

|                  |                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title            | 組織にとって新たな人事評価制度の導入が従業員の意識と業務態度に与える影響に関する調査研究：サービス業を展開する中小企業を事例に                                                                                                                                                   |
| Sub Title        |                                                                                                                                                                                                                   |
| Author           | 平林, 徹(Hirabayashi, Toru)<br>後藤, 励(Gotō, Rei)                                                                                                                                                                      |
| Publisher        | 慶應義塾大学大学院経営管理研究科                                                                                                                                                                                                  |
| Publication year | 2024                                                                                                                                                                                                              |
| Jtitle           |                                                                                                                                                                                                                   |
| JaLC DOI         |                                                                                                                                                                                                                   |
| Abstract         |                                                                                                                                                                                                                   |
| Notes            | 修士学位論文. 2024年度経営学 第4211号                                                                                                                                                                                          |
| Genre            | Thesis or Dissertation                                                                                                                                                                                            |
| URL              | <a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4211">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4211</a> |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2024 年度）

論文題名

組織にとって新たな人事評価制度の導入が従業員の意識と業務態度に与える影響に関する調査研究ーサービス業を展開する中小企業を事例にー

|     |      |
|-----|------|
| 主 査 | 後藤 励 |
| 副 査 | 劉慶紅  |
| 副 査 | 木村太一 |
| 副 査 |      |

|     |      |
|-----|------|
| 氏 名 | 平林 徹 |
|-----|------|

## 論文要旨

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |    |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|------|
| 指導教員                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 後藤 励 | 氏名 | 平林 徹 |
| (論文題名)<br>組織にとって新たな人事評価制度の導入が従業員の意識と業務態度に与える影響に関する調査 ―サービス業を展開する中小企業を事例に―                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |      |    |      |
| (内容の要旨)<br><br>本研究は、株式会社エイワンを事例とし、人事評価制度の改訂が従業員の意識と業務態度に与える影響を明らかにすることを目的とした。特に、評価基準の透明性や運用方法の改善が従業員のモチベーションや業務への取り組み方にどのように寄与するかを検証した。研究方法として、同社の従業員 35 名を対象にアンケート調査を実施し、評価制度への理解度、納得感、日常業務への反映度など、多面的なデータを収集した。<br><br>調査結果から、評価基準の明確化と透明性の向上が、従業員間の不公平感を緩和し、信頼感を高める重要な要素であることが確認された。また、評価結果に基づく具体的なフィードバックが、従業員の成長を促進し、業務への取り組みを活性化する効果を持つことが示唆された。一方で、情報共有の不足や目標設定の具体性の欠如が、一部の従業員に理解不足や納得感の低下をもたらす課題も浮き彫りとなった。<br><br>さらに、本研究は評価制度とキャリア形成の連動性の欠如が従業員の長期的な成長への障壁となる可能性を指摘し、これを改善するための具体的な提案を行った。例えば、業績指標や行動指標を評価基準として導入し、透明性を確保するとともに、個別のフィードバックや柔軟な制度運用を通じて、従業員のエンゲージメントを高める仕組みの構築が求められる。<br>結論として、評価制度の設計と運用は、従業員のモチベーションや組織全体のパフォーマンス向上に直結する重要な課題であり、柔軟性と透明性を兼ね備えた仕組みの導入が鍵となる。本研究は中小企業の人事評価制度改善に向けた実践的な示唆を提供し、組織の競争力強化に寄与する基盤を示した |      |    |      |

## 目次

1. はじめに
  - 組織・人事制度の重要性
  - 中小企業における評価制度の課題
  - 研究の目的と背景
2. 理論的背景
  - 経営と人事制度の関係性
  - 日本型雇用システムの変遷
  - 公平性と透明性の意義
3. 対象企業の概要
  - 株式会社エイワンの企業概要
  - 経営課題と人事制度の現状
  - 研究対象としての選定理由
4. 人事評価制度改革の概要
  - 改革の目的と背景
  - 具体的な改革内容
    - 目標と役割の明確化
    - 評価指標の具体化
    - インセンティブ制度の導入
    - スキル向上支援の拡充
    - キャリアパスの明確化
  - 改革による期待される効果
5. 研究方法
  - 調査デザイン
  - アンケート設計
  - データ収集の詳細
6. 分析結果
  - 従業員属性の概要
    - 雇用形態、事業部門、職位、勤務年数
  - 制度の認知度と理解度
  - 制度への納得度
  - 業務目標の反映度
  - モチベーションへの影響
  - 上司からの評価の変化
  - スキルやキャリア形成との関連性
7. 考察
  - 評価制度運用の課題
    - 情報伝達の不足
    - 理解度と納得度の向上
    - フィードバックと透明性

- 組織文化と評価制度の連動性
- 中小企業における人事制度運用の示唆

#### 8. まとめ

- 人事評価制度改革の成果と課題
- 今後の方向性と中小企業への提言

#### 9. 参考文献

#### 10. 付録

- アンケート設問一覧

## はじめに

経営における組織・人事制度は、企業の目標達成に向けた基盤として重要な役割を果たす。社員の努力や、成果に応じた報酬の贈呈や、重要なポストへの配置は集団成員の意欲を高め、また適材適所な人材配置は組織の総合力を高めることが期待できる。さらに成員の意欲、能力、スキルなどについての的確に把握し、個々人の課題や目標を具体的に定めることで、個々人の成長や、ひいては組織全体の活性化が期待されることが指摘されている。（鎌田・淵上 2009, pp. 107）また、従業員が評価制度に納得し、自身の成果が適切に評価されていると感じる人事評価制度が整うことで、業務へのモチベーションが向上するとされている（岩本, 2018, pp. 17）。特に中小企業においては、評価基準の曖昧さが従業員の意欲低下や不満の原因となりやすいため、具体的かつ運用が比較的簡単な評価指標の導入が効果的であると指摘されている（堀之内 2016, pp. 20）。また、適切なフィードバックが従業員の成長を促進し、職場に対する満足度を高めることにつながる。（小島・太田, 2009, pp. 42-43）企業が成長し、競争優位性を確立するためには、従業員が持つ能力やスキルを最大限に活用し、組織全体が効率的かつ効果的に機能する必要がある。この過程において、組織・人事制度は従業員一人ひとりの行動を戦略的な方向に導き、企業のビジョンやミッションの実現に寄与する。特に、適切な組織・人事戦略を策定し、実行することで、企業は持続的成長の基盤を築くことができる。組織人事制度が果たす役割は多岐にわたるが、その中心には「戦略の実行支援」がある。例えば、新規事業の展開や市場シェアの拡大といった経営目標を達成するためには、従業員の能力開発や業務の効率化が不可欠である。この際、組織人事制度は、目標と各従業員の役割を明確にすることで、戦略の方向性を従業員に示す。また、公平で透明性のある評価制度を整備することで、従業員の信頼感を高め、業績向上意欲を引き出すことができる。さらに、報酬やキャリア形成の機会を提供することで、従業員のエンゲージメントを向上させ、離職率の低減にも寄与する。

経営方針と組織人事制度を統合する重要性は、特に近年の経営環境において顕著である。1990年代半ば以降、終身雇用制度・年功賃金・企業内労働組合に特徴づけられる「日本型雇用システム」が崩れ、人事評価のシステムが一様ではなくなった。職能資格制度、裁量労働制度など多様な人事評価システムが検討され、採用されてきている。（小島・太田, 2009, pp. 75）市場の変化が激しくなる中で、迅速かつ柔軟に戦略を修正し、それに応じて組織や人事制度を調整することが求められる。そして経営方針と組織人事制度の統合が不足している場合、企業は戦略の実行段階で混乱を招き、組織全体のパフォーマンスが低下する可能性がある。人事評価の制度と運用実態の間にずれを認知する従業員ほど、職務満足度が低下する可能性が示唆された。成果主義的な人事評価の手続きを整えていても、従業員がその運用実態に疑問を抱いていると、その手続きがあまりにも表面的・欺瞞的であると認知され、成果主義的な人事評価の制度が、かえって従業員からの強い拒否反応を引き出すことも指摘されている。（小島・太田, 2009, pp. 85）例えば、経営層が「顧客志向」を掲げながらも、従業員評価が短

期的な業績指標のみに基づいている場合、従業員は顧客志向よりも数字の達成を優先する行動を取りがちである。このような不整合を解消するためには、経営方針と組織人事制度が一貫しており、従業員が経営層の意図を正確に理解できる設計が必要である。さらに、経営方針と組織人事制度を統合することで、企業文化の醸成や従業員の意識と業務態度改善が期待できる。統合された制度は、従業員が組織の価値観や目標を内面化し、自発的に貢献する姿勢を育む。また、経営方針に基づいた一貫性のある評価や報酬は、従業員にとっての信頼性を高め、企業全体の結束力を強化する。この結果、組織全体の効率性や生産性が向上し、企業の競争力向上に寄与する。このように、組織・人事制度は単なる業務の管理ツールではなく、経営戦略を実現するための重要な手段である。その設計と運用が経営方針と統合され、従業員が共通の目標に向かって行動できる環境を構築することが、現代の経営において不可欠な課題である。

経営学において、組織・人事戦略は企業の競争力を高め、持続的成長を実現するための中核的な要素とされている。組織戦略は、企業のビジョンやミッションを実現するために、組織構造や業務プロセスを最適化する仕組みを指し、人事戦略は、従業員の採用、育成、評価、報酬といった管理手法を通じて、組織のパフォーマンスを最大化することを目指している。この二つの戦略は、相互に密接に関連しており、統合的に設計・運用されることで企業の成果に直結する。組織戦略は、主にリソースの最適配分、役割と責任の明確化、業務フローの効率化に焦点を当てる。具体的には、企業の規模や事業内容に応じて適切な組織形態を選定し、柔軟で迅速な意思決定を可能にする体制を整えることが求められる。一方で、人事戦略は、優秀な人材の確保と定着を図るだけでなく、従業員が持つ潜在能力を引き出し、企業の成長に貢献させることを目的としている。そのためには、個々の従業員のニーズや能力に応じた柔軟な制度設計が重要となる。経営学における組織・人事戦略は多様な要素で構成されており、それらを統合的に設計・運用することで企業のパフォーマンスを最大化することが可能である。特に、現在のように変化が激しく不確実性が高い経営環境においては、これらの戦略の柔軟性と実効性が企業の生き残りを左右する鍵となる。

組織戦略・人事戦略において、人事評価制度は従業員の行動を方向付ける重要なツールである。人事評価制度は、企業が期待する成果や行動を明確にし、それを従業員に示すことで、組織の目標と従業員個々の行動を結び付ける役割を果たす。評価制度を通じて、企業は従業員の能力や業績を客観的に把握し、その結果に基づいて報酬やキャリア形成を設計することで、組織全体のパフォーマンスを向上させる。したがって、人事評価制度は、組織戦略を実現するための基盤となる重要な位置付けを持つ。人事評価制度は、組織と従業員の双方に対して明確な利点をもたらす。組織にとっては、評価制度を通じて各従業員の貢献度を正確に把握し、戦略上重要な業務にリソースを集中させることが可能になる。一方で、従業員にとっては、自身の役割や目標を理解しやすくなるだけでなく、努力が適切に評価されることで、業務へのモチベーションが向上する。この相互作用を通じて、組織と従業員の双方が利益を享受し、組織全体の成果が最大化される。

特に近年では、公平性と透明性が人事評価制度の運用において不可欠な要素とされている。従業員が自身の評価基準を理解し、評価プロセスが公平かつ一貫性を持って実施されていると認識することで、信頼感が醸成される。この信頼感は、従業員のエンゲージメントや組織へのコミットメントを高める要因となる。また、評価基準が曖昧であったり、運用に一貫性が欠けていたりすると、従業員の不満や離職意向が高まり、組織全体のパフォーマンスが低下するリスクがある。さらに、人事評価制度は単なるパフォーマンスの測定ツールにとどまらず、従業員の能力開発やキャリア形成の一環としても機能する。例えば、評価プロセスの中で従業員の強みや課題を明確化し、それに基づいたトレーニングや成長機会を提供することで、組織全体の人材力を向上させることが可能である。また、評価結果を基にした適切なフィードバックは、従業員が自身のパフォーマンスを改善し、より高い目標に挑戦する意欲を引き出す効果がある。人事評価制度の重要性は、特に組織の戦略目標と一致した運用が求められる場面で顕著に現れる。例えば、イノベーションを重視する企業では、創造的なアイデアの提案やリスクを取った挑戦が評価基準に組み込まれるべきである。一方で、顧客満足度を重視する企業では、顧客対応やサービス品質が評価の中心となる。このように、評価制度が組織戦略と整合している場合、従業員は自らの行動が組織全体の成功に直結していることを実感しやすくなる。

また、人事評価制度は報酬制度やキャリアパスの設計と密接に関連している。公平で明確な評価制度を基盤とする報酬制度は、従業員のモチベーションを高めるだけでなく、優秀な人材の獲得と定着にも寄与する。また、評価制度を通じて明示されるキャリアの方向性は、従業員が長期的な視点で自己成長を図るための道標となる。これにより、組織は持続的に成長するための強固な人材基盤を構築できる。総じて、人事評価制度は組織戦略・人事戦略を具体的な行動や成果に変換する役割を果たす。また、公平性、透明性、成長志向といった要素を備えた評価制度は、従業員と組織の信頼関係を強化し、組織全体の競争力を高める重要な手段である。現代の変化の激しい経営環境において、適切に設計・運用された人事評価制度は、組織の成功を支える要となる。

大企業に比べてリソースが限られる中小企業においては、従業員一人ひとりの能力や意欲が経営成果に直結するため、適切な人事制度の設計と運用が重要となる。人事制度は、従業員が組織の目標に向かって最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を整えるだけでなく、組織の競争力を高めるための土台となる。中小企業における人事制度の役割の一つは、限られた人材リソースを最適に活用することである。多くの中小企業では、人員が少ないため、一人ひとりの役割が多岐にわたり、効率的な業務遂行が求められる。そのため、人事制度を通じて、各従業員の役割を明確化し、適切な能力開発や評価を行うことが不可欠である。これにより、従業員が自らの役割を十分に理解し、業務に対して主体的かつ効果的に取り組むことが可能となる。また、人事制度は、経営戦略や目標を従業員に浸透させ、組織全体として一貫性のある行動を促進するための手段としても機能する。

人事評価制度は中小企業における従業員の意欲や行動に直接的な影響を与える。特に、評価制度が公平かつ透明性を備えている場合、従業員は自らの努力が正当に認識され、報われることを実感する。このような制度は、従業員の業務意欲を高めるだけでなく、組織への信頼感やエンゲージメントを向上させる。また、評価制度が曖昧で不公平に運用されている場合、従業員の不満が蓄積し、業績低下や離職率の増加といった負の影響を引き起こす可能性がある。中小企業にとって人材の確保と定着は特に重要であるため、評価制度の適切な設計と運用は経営課題を解決する上で重要な位置を占める。人事評価制度と従業員のモチベーションには密接な関係がある。モチベーション理論においては、公平理論や期待理論が指摘するように、従業員が評価結果に納得し、その評価が報酬やキャリア形成に結び付くと感じる場合、彼らの動機付けが高まることが分かっている。例えば、従業員が自身の業績が評価され、その成果が昇給や昇進といった具体的な形で認識される場合、次の目標に向けて積極的に行動する意欲が喚起される。一方で、評価基準が不明確で、評価結果が報酬や待遇に反映されない場合、従業員の努力が正当化されず、モチベーションが低下するリスクがある。このため、中小企業においては、評価基準の明確化と評価プロセスの透明性が特に重要である。

さらに、人事評価制度は、従業員のキャリア形成や能力開発を支援する重要なツールとしても機能する。例えば、評価プロセスを通じて従業員の強みや弱みを明確にし、それに基づいた教育プログラムやトレーニングを提供することで、組織全体のスキルレベルを向上させることが可能である。また、評価結果を基に個別のキャリアパスを提示することで、従業員が長期的な視野を持ち、組織内での成長を目指す動機付けを行うことができる。このような取り組みは、従業員の組織に対するロイヤルティを高めると同時に、中小企業の競争力を強化する。中小企業における人事制度の重要性は、経営環境の変化にも対応する力を提供する点にある。市場や顧客ニーズの変化が激しい中で、柔軟で適応力のある組織を構築するためには、従業員が状況に応じた行動を取れる環境が必要である。人事制度を通じて、目標や役割を随時見直し、必要に応じて従業員の能力開発や評価基準を調整することで、組織全体の競争力を維持することが可能となる。つまり人事制度は中小企業の経営において、従業員の能力を最大限に引き出し、組織全体の生産性を向上させるための基盤である。特に、人事評価制度は従業員のモチベーションやエンゲージメントに直接的な影響を及ぼすため、適切な設計と運用が求められる。これにより、中小企業は限られたリソースを最大限に活用し、持続的な成長を実現することが可能となる。

本研究の目的は、中小企業の経営には適切な人事評価制度を構築することで、従業員のキャリアプランを明確にし、モチベーションを高めることが重要であるということ、複数のサービス業を展開する中小企業の人事評価制度の変更を事例に、検証することである。

## 対象企業の概要

本研究の対象となる「株式会社エイワン」は、静岡県富士市に拠点を置き、家業として発展してきた企業である。同社は多角的な事業展開を特徴としており、スイミングスクール、スポーツジム、シミュレーションゴルフ、スーパー銭湯、不動産業といった幅広い業態を手掛けている。この多様な事業ポートフォリオは、地域密着型サービスを提供することで地域社会に貢献する一方、事業間の相乗効果を活用し、安定した収益基盤を確保することを目的としている。株式会社エイワンの年間売上高は約 20 億円であり、多様な事業を展開している。同社の従業員数は約 50 名であり、そのうちアルバイト・パートが 30 名を占めている。これにより、経営基盤は一定の安定性を保っているが、同時に多様な従業員層を抱えることにより、マネジメント上の課題も生じている。特に、正社員と非正規雇用者の間での役割分担や評価基準の明確化、働きがいの向上が求められる状況にある。

今回の研究対象としてエイワンを選定した理由は、同社が中小企業として独自の人事評価制度を導入し、従業員のモチベーション向上や業績改善に積極的に取り組んでいる点にある。エイワンは、従業員規模が比較的少数でありながら、多様な業務内容を抱える企業であり、評価制度の設計や運用が組織全体の成果に直接的に影響を及ぼす環境にある。また、制度変更後の導入初期段階にある同社は、従業員の反応や効果検証のためのデータ収集に適しており、評価制度の有効性を分析する上で貴重な事例を提供する。さらに、エイワンは中小企業特有の経営課題を抱える一方で、従業員一人ひとりの役割が企業成長に大きく寄与する環境であるため、評価制度の導入がどのように従業員のモチベーションや業績に影響を与えるかを観察するのに適している。このような特徴を持つエイワンを対象とすることで、今回の研究は評価制度が中小企業の組織運営にどのような効果をもたらすのか、またその課題と改善点について具体的かつ実践的な示唆を得ることが可能となる。

同社が直面している主要な経営課題の一つは、従業員の生産性向上である。特に、複数の業態を運営する中で、事業間での業務プロセスの非効率性が目立ち、これが全体的なパフォーマンスに影響を及ぼしている。また、一部の業務においては属人的な作業が多く、標準化が進んでいないことが、業務効率化を阻む要因となっている。このような状況に対処するためには、業務フローの再設計や従業員への適切な研修が必要とされる。さらに、モチベーションに関する課題も顕著である。多様なバックグラウンドを持つ従業員が集まる中で、組織全体の一体感を醸成することが求められている。また、従業員一人ひとりの仕事に対する意欲や満足度が低下すると、顧客サービスの質が低下し、結果として地域における競争力にも悪影響を及ぼす可能性がある。特に、評価制度が不透明で、報酬体系が不公平であるといった認識が従業員の間で広がることで、職場環境の士気が低下するリスクがある。株式会社エイワンのような中小企業において、従業員のモチベーション向上は、業績改善に直結する重要な課題である。同社が抱える問題を解決するためには、組織全体で一貫性のある目標設定や、個々の従業員の

役割や期待値を明確化する必要がある。また、適切な人事評価制度を導入し、評価プロセスの透明性を向上させることで、従業員が自身の努力が正当に評価されていると実感できる環境を構築することが重要である。同時に、柔軟な働き方やスキルアップの機会を提供することも、モチベーション向上に寄与する。たとえば、非正規雇用者に対しても、正社員と同様にキャリア形成の支援やインセンティブを設けることで、組織全体のエンゲージメントを高めることができる。このような取り組みを通じて、株式会社エイワンは従業員一人ひとりの成長を促進し、結果として企業全体の競争力を強化することが期待される。株式会社エイワンの経営課題は、生産性向上、業務効率化、そして従業員のモチベーション改善という三つの柱に集約される。同社がこれらの課題を解決し、持続的な成長を実現するためには、戦略的かつ実効性のある人事制度の導入と運用が求められる。本研究では、この課題を解決するための具体的なアプローチを明らかにし、同社が地域社会でさらなる発展を遂げるための指針を提供することを目指す。

株式会社エイワンは、従業員のモチベーション向上、生産性の向上、業務効率化といった経営課題に対応するため、2024年5月1日に人事評価制度の全面的な改革を実施した。この改革の目的は、組織全体の目標を従業員一人ひとりの業務と明確に結びつけることで、組織としての一体感を醸成し、個々の従業員が企業の成功に貢献する意識を高めることである。以下では、具体的な改革内容と、それにより期待される効果について詳細に述べる。

### 1. 会社としての目標と各従業員の役割・業務目標の明確化

改革の第一の柱は、会社全体の目標と従業員の役割・業務目標を明確化することである。これにより、組織の方向性と個々の業務が一致し、従業員一人ひとりの仕事が、組織全体にどのように貢献しているのかを理解しやすくなる。このプロセスでは、経営層が掲げる中長期的な戦略目標を明文化し、それを基に各部門や従業員に具体的な業務目標を設定するフレームワークを導入した。目標の明確化により、従業員は自らの業務に対してより責任感を持ち、結果として業務効率や生産性が向上することが期待される。

### 2. 従業員の評価指標の明確化と評価の透明性向上

従来の評価制度では、評価基準が曖昧で、結果として評価の透明性や公平性が欠如していた。これに対処するため、新しい人事評価制度では、評価指標を具体的かつ測定可能なものに再構築した。具体的には、業績指標（KPI）や行動指標（行動規範に基づく基準）を導入し、評価が主観的な要素に偏らないようにした。また、評価プロセスの透明性を高めるため、評価の流れや基準を全従業員に公開し、評価結果に基づくフィードバックセッションを実施する仕組みを整備した。これにより、従業員が評価制度に対して信頼感を持ち、公平で納得感のある環境が醸成される。

### 3. 負荷の高い業務に対するインセンティブ作り

改革のもう一つの重要な要素は、負荷の高い業務に対するインセンティブ制度の導入である。特に、業務量が多い部門や高度なスキルを要する業務に従事する従業員に対して、追加報酬や特別休暇といった具体的なインセンティブを提供する仕組みを設けた。これにより、従業員の努力や成果が適切に報われる環境を整え、意欲を喚起することができる。この制度は、特に労働負荷の高い業務を敬遠する傾向を緩和し、組織全体のバランスを保つ上で効果的である。

#### 4. 新しいスキルや技術習得の奨励

スキルアップや技術習得を奨励する仕組みも改革の一環として導入された。この取り組みでは、従業員が新しいスキルを学ぶための研修や資格取得支援プログラムを拡充するとともに、それらの成果を評価制度に反映させることで、自己成長への意欲を高める仕組みを構築した。また、習得したスキルや知識が直接的に評価され、キャリア形成につながる仕組みを整えることで、従業員が長期的な視点で企業に貢献する意欲を高めることを目指している。

#### 5. キャリアパスの明確化

キャリアパスの明確化も改革の重要な要素である。従業員が自らのキャリアをどのように築くことができるのかを具体的に示すことで、長期的な目標を持って業務に取り組む環境を作り出す。この仕組みでは、役職やスキルに応じた複数のキャリアルートを設定し、それぞれのルートに必要な条件や達成基準を明示した。これにより、従業員は自らの努力が具体的な成果につながることを実感しやすくなり、組織内での定着率向上にも寄与する。

### 期待される効果

これらの改革により、従業員のモチベーションが向上し、生産性の向上や離職率の低下といった具体的な効果が期待される。また、明確な目標設定と評価基準が組織全体の効率化を促進し、経営目標の達成を加速する効果も見込まれる。特に、透明性と公平性を重視した評価プロセスの導入により、従業員間の信頼感が向上し、組織全体の一体感が強まると考えられる。

さらに、新しいスキル習得の奨励やキャリアパスの明確化は、従業員一人ひとりの成長を促進するだけでなく、組織全体の競争力を高める。結果として、株式会社エイワンは地域社会における存在感を一層高め、持続可能な成長を実現する基盤を強化することが可能となる。

これらの改革は、単なる評価制度の改善にとどまらず、組織文化の変革をもたらすものである。個々の従業員が自己実現と組織貢献を両立できる環境を整えることで、企業全体がより高い次元での成功を目指すことができる。

今回の調査研究の目的は、株式会社エイワンにおける人事評価制度の改訂が、従業員の意識と業務態度にどのような影響を与えたかを調査・分析し、組織全体の生産性や効率性向上のために、人事評価制度が果たす役割とその効果を具体的に明らかにすることを目指す。特に、人事評価制度と従業員の意識と業務態

度との関連性について分析する。改訂後の評価制度が従業員の業務意識や行動に与えた変化を検証することで、制度改革の成果と課題を浮き彫りにする。

本調査では、主に以下の視点から分析を行う。まず、従業員の意識と業務態度改善に関する定性的なデータを収集するため、アンケート調査を実施する。この中で、改訂後の評価制度に対する従業員の満足度、評価プロセスの透明性に対する認識、そして自身の業務に対する取り組み方の変化について深掘りする。本調査の焦点は、評価制度と意識と業務態度の関係性を明確にすることである。改訂された評価制度が、従業員一人ひとりに目標達成への意識をどのように促進したか、また、業務に対するエンゲージメントや組織への信頼感にどの程度寄与したかを検証する。さらに、評価制度が従業員の意識と業務態度に与える影響が、部門や従業員の属性（役職、雇用形態、経験年数など）によってどのように異なるのかを分析することで、今後の制度運用に向けた改善点を導き出す。

この調査は、株式会社エイワンだけでなく、同様の課題を抱える中小企業にとっても有益な知見を提供する可能性がある。特に、限られたリソースの中で組織のパフォーマンスを最大化するための評価制度の設計や運用に関する具体的な指針を提示することを目指している。本調査の結果は、エイワンの経営戦略にフィードバックされるだけでなく、同社が地域社会でさらなる発展を遂げるための基盤を強化する示唆を導き出すことを目指す。本調査は評価制度改革の実効性を検証し、その成果を基に、より洗練された人事戦略の構築を支援するものである。この取り組みを通じて、株式会社エイワンが持続可能な成長を実現するための重要な指針を明確化することが、本調査の狙いである。

## 研究方法

本研究の目的は、人事評価制度における経営者と従業員の評価基準の相違が従業員の意識と業務態度に与える影響を明らかにすることである。従業員の意識と業務態度は企業の生産性向上や業績改善に直結する重要な要素であり、適切な評価制度の設計は組織全体の競争力を高める鍵となる。本研究では、現行の評価制度が従業員にどのような影響を与えているのかを分析し、その結果をもとに中小企業が導入しやすい実践的な提言を行うことを目指す。

調査手法としては、同社従業員に対しアンケートを実施する形式を採用した。アンケートは2024年10月21日に実施しており、対象は35人でありその中には正社員の他に契約社員、フルタイムパートなども含まれる。アンケート項目は以下の様に構成されている。

1. 評価制度の認知度・理解度：変更内容をどの程度認識しているか。
2. 制度への納得度：評価内容や運用方法に対する納得度。
3. 業務態度の変化：新制度が業務日常にどのように反映されているか。
4. モチベーションへの影響：導入後の動機づけの変化。
5. 改善点：自由記述による具体的な意見。

設問構成としては、雇用形態や職務内容、職位、勤務年数など基本情報を収集した上で、現行の人事評価制度に対する認知度、理解度、納得感を調査する。さらに、評価制度変更後のモチベーションや業務効率への影響、新たな制度のもとでの業務目標の実践状況などについて具体的な意見を収集した。自由記述形式の質問も含めることで、定量的なデータに加えて従業員の実際の声进行分析に反映させることを可能にしている。調査項目としては、人事評価制度の変更が従業員にどのような影響を及ぼしたのかを多角的に検証するため、以下の観点を網羅している。評価制度の認知度、理解度、納得感に加え、業務目標の明確性や目標達成感の向上の有無、評価の透明性や公平性の向上が従業員に与える影響を検討する。また、制度変更によるモチベーションの向上・低下に関する具体的な理由を収集し、これをもとに評価制度が職場環境やコミュニケーションに与える影響を明らかにする。最終的には、調査結果を統合的に分析し、従業員のモチベーション向上を実現する評価制度の設計要素を検討する。

設問の作成方法としては、従業員の基本情報（雇用形態、職位、勤務年数など）を把握し、属性ごとの分析が可能となるよう構成した。評価制度変更の認知度、理解度、納得度を測る質問を設定し、制度への反応を多角的に検討した。さらに、モチベーションや業務目標の適用状況、職場環境の変化に焦点を当て、制度変更が日常業務に与える影響を明確にすることを目的とした。自由記述を設け、改善点や課題について具体的な意見を収集できるよう工夫した。また従業員の勤続年数と認知度、理解度、納得度、モチベーションとの相関関係があるのかを分析する為にクロス集計を実施した。

## 分析結果

表 1 雇用形態

|           | 人数（人） | 割合（％） |
|-----------|-------|-------|
| 正社員       | 24    | 68.6  |
| パート・アルバイト | 8     | 22.9  |
| 契約社員      | 3     | 8.5   |
| 合計        | 35    | 100.0 |

表 2 事業部門

|                       | 人数（人） | 割合（％） |
|-----------------------|-------|-------|
| スイミングスクール事業（バスの運転手以外） | 22    | 62.9  |
| バックオフィス（総務部など）        | 5     | 14.3  |
| スポーツジム事業              | 4     | 11.4  |
| 温浴事業                  | 3     | 8.6   |
| スイミングスクール事業（バスの運転手）   | 1     | 2.8   |
| 合計                    | 35    | 100.0 |

表 3 職位

|            | 人数（人） | 割合（％） |
|------------|-------|-------|
| 一般職        | 20    | 57.1  |
| パート・アルバイト  | 9     | 25.7  |
| 管理職（課長・主任） | 6     | 17.2  |
| 合計         | 35    | 100.0 |

表 4 勤務年数

|            | 人数（人） | 割合（％） |
|------------|-------|-------|
| 3年以上10年未満  | 14    | 40.0  |
| 3年未満       | 10    | 28.6  |
| 10年以上20年未満 | 9     | 25.7  |
| 20年以上      | 2     | 5.7   |
| 合計         | 35    | 100.0 |

## A 制度の認知度と理解度

今回のアンケート結果では、「今回の人事評価制度変更を知っていましたか？」という質問に対して、80%の従業員が「知っている」と回答した。これにより、制度変更に関する情報は全体の80%の従業員に伝達されていることが確認できる。一方で、20%の従業員が「知らなかった」と回答しており、全従業員に情報

が行き渡っていない状況も明らかになった。この20%という割合は、評価制度が適用される全従業員を考慮すると決して軽視できるものではなく、情報共有の仕組みに課題があることを示している。また勤続年数と認知度の関係を分析した結果、勤続年数が長いほど「知っている」割合が高いことが分かりました。特に「20年以上」の従業員は100%が「知っている」と回答し、高い理解度を示しています。一方、「3年未満」の従業員では「知っている」が60%、「知らなかった」が40%と知識不足が課題として浮き彫りになってた。「10年以上20年未満」や「3年以上10年未満」の中堅層でも85%以上が「知っている」と回答しているが、少数ながら「知らなかった」層が存在する。

表5 今回の人事評価制度変更を知っていたか

| 勤続年数           | 知っている |         | 知らなかった |        | 合計  | 合計      |
|----------------|-------|---------|--------|--------|-----|---------|
| 20年以上          | 2人    | 100.00% | 0人     | 0.00%  | 2人  | 100.00% |
| 10年以上<br>20年未満 | 8人    | 88.90%  | 1人     | 11.10% | 9人  | 100.00% |
| 3年以上<br>10年未満  | 12人   | 85.70%  | 2人     | 14.30% | 14人 | 100.00% |
| 3年未満           | 6人    | 60.00%  | 4人     | 40.00% | 10人 | 100.00% |
| 合計             | 28人   | 78.80%  | 7人     | 21.20% | 35人 | 100.00% |

さらに、「今回の人事評価制度変更について、どの程度理解していますか？」という質問に対する回答では、「非常によく理解している」と回答した従業員が5.7%、「よく理解している」が54.3%であり、合わせて60%の従業員が制度について一定以上の理解を示していることが分かった。一方で、「どちらとも言えない」と回答した従業員が17.1%、「どちらかと言えば理解していない」とした従業員が5.7%、「全く理解していない」と回答した従業員が17.1%に達しており、制度内容を十分に理解していない、またはあいまいな状態である従業員が全体の約40%に及んでいることも判明した。この結果から、評価制度の変更に関する情報は多くの従業員に伝達されているものの、制度内容やその意図についての理解度にはばらつきがあり、全従業員が制度を十分に把握しているとは言えない現状が浮き彫りになった。このような理解度の格差は、評価制度が本来持つ効果を発揮することを阻害する可能性があり、従業員の信頼感や納得感を損なうリスクとなり得る。また勤続年数と理解度の関係を分析した結果、勤続年数が長いほど理解度が高い傾向が見られました。特に「20年以上」の勤続者は100%が「よく理解している」と回答し、高い理解度が確認された。一方、「3年未満」の従業員では「全く理解していない」が40%と高く、教育やサポートの不足が課題である。「10年以上20年未満」と「3年以上10年未満」の層では「よく理解している」が多数派ながら、「どちらとも言えない」や「理解していない」と回答する従業員も一定割合存在する。

表 6 今回の人事評価制度変更について、どの程度理解しているか

| 勤務年数           | どちらかと言えば<br>理解していない |       | どちらとも<br>言えない |       | よく<br>理解している |        | 全く理解<br>していない |       | 非常によく<br>理解している |       | 合計  |        |
|----------------|---------------------|-------|---------------|-------|--------------|--------|---------------|-------|-----------------|-------|-----|--------|
| 20年以上          | 0人                  | 0.0%  | 0人            | 0.0%  | 2人           | 100.0% | 0人            | 0.0%  | 0人              | 0.0%  | 2人  | 100.0% |
| 10年以上<br>20年未満 | 1人                  | 11.1% | 2人            | 22.2% | 5人           | 55.6%  | 0人            | 0.0%  | 1人              | 11.1% | 9人  | 100.0% |
| 3年以上<br>10年未満  | 0人                  | 0.0%  | 3人            | 21.4% | 8人           | 57.1%  | 2人            | 14.3% | 1人              | 7.1%  | 14人 | 100.0% |
| 3年未満           | 1人                  | 10.0% | 1人            | 10.0% | 4人           | 40.0%  | 4人            | 40.0% | 0人              | 0.0%  | 10人 | 100.0% |
| 合計             | 2人                  | 5.7%  | 6人            | 17.1% | 19人          | 54.3%  | 6人            | 17.1% | 2人              | 5.7%  | 35人 | 100.0% |

## B 制度への納得度

今回のアンケートにおいて、「人事評価制度の変更に対して、どの程度納得していますか？」という質問への回答では、「非常に納得している」が14.3%、「ある程度納得している」が60.0%、「どちらとも言えない」が25.7%という結果であった。この結果は、制度変更の初期段階として一定の納得感が得られていることを示しているものの、「非常に納得している」の割合が低調である点に課題が残ることを示唆している。「非常に納得している」が14.3%に留まった理由として、まず挙げられるのは、評価制度の具体的な内容や運用方法に対する説明不足である。自由記述の回答や関連する質問からは、従業員の中に評価基準の詳細を十分に理解していない者が少なからず存在することが示唆されており、これが新制度への信頼感を低下させている可能性が高い。特に制度が導入されたばかりの初期段階では、評価のプロセスや結果がまだ多くの従業員にとって経験されていない状況であるため、透明性や公平性を実感しにくい点も影響していると考えられる。

「ある程度納得している」が60.0%という多数を占めていることは、従業員が基本的に制度の導入を受け入れていることを示している。しかし、この回答には「ひとまず様子を見ている」という消極的な姿勢も含まれていると推測される。制度の目的や方向性については一定の共感が得られているものの、評価基準の具体性やフィードバック不足といった運用面での課題が、さらなる納得度の向上を妨げている可能性がある。「どちらとも言えない」が25.7%という割合に達していることは、新制度に対する理解不足や期待とのギャップがあることを反映している。この回答を選んだ従業員の中には、評価基準やプロセスが自身の業務に十分に適応していないと感じている者や、制度が実際にどのように機能するのかをまだ観察している段階の者が含まれていると考えられる。

以上の結果から、評価制度に対する基本的な受け入れは見られるものの、高い納得感を得られていない現状が浮き彫りになった。特に、「非常に納得している」の割合が低いことは、制度に対する信頼性や理解促進の面で更なる改善が求められる。また勤務年数と納得度の関係を分析した結果、勤続年数が高いほど納得度が高い傾向が見られた。「20年以上」の従業員は100%が「非常に納得している」と回答しており、高い納得度が特徴である。一方で、「3年未満」の従業員では「ある程度納得している」が60%で最多だが、「どちらとも言えない」が40%と高く、「非常に納得している」は0%であり、納得度の低さが課題として浮

かび上がった。「10年以上20年未満」および「3年以上10年未満」の中堅層では「ある程度納得している」が約65%と多数派だが、一部で「どちらとも言えない」や「非常に納得している」割合にばらつきが見られる。

表7 人事評価制度の変更に対して、どの程度納得していますか

| 勤務年数           | ある程度納得している |       | どちらとも言えない |       | 非常に納得している |        | 合計 |        |
|----------------|------------|-------|-----------|-------|-----------|--------|----|--------|
| 20年以上          | 0          | 0.0%  | 0         | 0.0%  | 2         | 100.0% | 2  | 100.0% |
| 10年以上<br>20年未満 | 6          | 66.7% | 2         | 22.2% | 1         | 11.1%  | 9  | 100.0% |
| 3年以上<br>10年未満  | 9          | 64.3% | 3         | 21.4% | 2         | 14.3%  | 14 | 100.0% |
| 3年未満           | 6          | 60.0% | 4         | 40.0% | 0         | 0.0%   | 10 | 100.0% |
| 合計             | 21         | 60.0% | 9         | 25.7% | 5         | 14.3%  | 35 | 100.0% |

### C 業務目標の反映度

「変更後の人事評価制度で設定されている目標を日常業務に落とし込むことができますか？」という質問において、「大半の業務で目標を意識している」と回答した従業員は20%、「部分的には落とし込めている」と回答した従業員は42.9%であった。これにより、評価制度の目標が一定程度業務に反映されていることが確認できる。しかしながら、「どちらとも言えない」と回答した従業員が28.6%を占め、「ほとんど日常業務に落とし込めていない」と回答した従業員も8.6%存在しており、新制度の目標が全従業員にとって完全に機能しているとは言えない状況が浮き彫りとなった。特に「どちらとも言えない」と回答した層の多さは、新制度で設定された目標が従業員の認識においてあいまいである可能性を示している。この層においては、目標の具体的な意味や業務への関連性が十分に理解されておらず、結果的に制度の効果を実感できていないことが考えられる。また、「ほとんど日常業務に落とし込めていない」との回答も少なからず見られることから、評価制度が目標を定める上での具体性や現場での実行可能性に課題があると推測される。

これらの結果から、新しい評価制度の目標が全体的にはある程度浸透しているものの、従業員ごとの理解度や実践度にはばらつきがあることが確認された。このばらつきは、制度の目的や目標の伝達が一部の従業員に対して不十分であることに起因している可能性が高い。評価制度の目標が曖昧である場合、日常業務における意識付けが弱まり、従業員のモチベーションを低下させるリスクがある。また勤務年数と目標設定の業務反映に関する分析の結果、勤続年数が短い層では「どちらとも言えない」が多く、目標意識が曖昧で統一されていない傾向がある。一方、勤続年数が長い層では目標を意識しているものの、具体的な業務への反映が不足している可能性がある。

表 8 変更後の人事評価制度で設定されている目標を日常業務に落とし込むことができているか

| 勤務年数           | どちらとも言えない |       | 大半の業務で設定されている目標を意識している |       | 設定された目標をほとんど日常業務には落とし込めていない |       | 部分的には設定された目標を日常業務に対して落とし込めている |       | 合計 |        |
|----------------|-----------|-------|------------------------|-------|-----------------------------|-------|-------------------------------|-------|----|--------|
|                | 人数        | 割合    | 人数                     | 割合    | 人数                          | 割合    | 人数                            | 割合    | 人数 | 割合     |
| 20年以上          | 1人        | 50.0% | 1                      | 50.0% | 0                           | 0.0%  | 0                             | 0.0%  | 2  | 100.0% |
| 10年以上<br>20年未満 | 3人        | 33.3% | 0                      | 0.0%  | 2                           | 22.2% | 4                             | 44.4% | 9  | 100.0% |
| 3年以上<br>10年未満  | 3人        | 21.4% | 4                      | 28.6% | 0                           | 0.0%  | 7                             | 50.0% | 14 | 100.0% |
| 3年未満           | 3人        | 30.0% | 2                      | 20.0% | 1                           | 10.0% | 4                             | 40.0% | 10 | 100.0% |
| 合計             | 10人       | 28.6% | 7                      | 20.0% | 3                           | 8.6%  | 15                            | 42.9% | 35 | 100.0% |

## D モチベーションへの影響

「人事評価制度変更後、日常業務に対するあなたのモチベーションはどのように変化しましたか？」という質問では、「大幅に上がった」と「少し上がった」がそれぞれ 31.4%を占め、合計 62.8%の従業員がモチベーション向上を実感していることが明らかになった。この結果は、新しい評価制度が一定の成功を収め、従業員のモチベーションを高める効果を持っていることを示している。一方で、「どちらとも言えない」という回答も同じく 31.4%と高く、制度がすべての従業員にポジティブな影響を与えているわけではないことも浮き彫りになった。また、「少し下がった」と回答した従業員が 5.8%存在しており、一部の従業員において新制度が期待された効果を発揮できていない可能性が示されている。

モチベーションが向上した理由については、「職場の雰囲気が改善されたから」という回答が 72.7%と最も多く、次いで「会社としての目標が明確になり、自分の役割が理解しやすいから」、「努力が正当に評価されるようになったから」、「評価の透明性が向上し、公平な評価を受けられるから」がそれぞれ 31.8%で並んだ。このことから、職場環境の改善や評価基準の公平性がモチベーション向上の主要な要因となっていることが分かる。一方、「業務の中で任される裁量権が増え、自主性を発揮できるから」や「自分のキャリアパスが明確になり、将来のビジョンが持てたから」といった回答は 9.1%にとどまり、モチベーション向上に与える影響が比較的小さい要因であることが示唆された。

また勤務年数と業績の変化に関する分析の結果、「20 年以上」の層では「大幅に上がった」が 50%で最も多く、業績向上を強く実感している。「10 年以上 20 年未満」の層では「少し上がった」が最多だが、「少し下がった」も 22.2%と高く、中堅層には業績向上を実感できない従業員が一定数いる。「3 年以上 10 年未満」の層では「大幅に上がった」が 42.9%と最多で、業績向上を強く感じている。一方で、「3 年未満」の層では「どちらとも言えない」が 40%と最多であり、業績変化を明確に捉えられていない傾向がある。

表 9 評価制度変更後、日常業務に対するあなたのモチベーションはどのように変化したか

| 勤務年数           | どちらとも言えない |       | 大幅に上がった |       | 少し上がった |       | 少し下がった |       | 合計 |        |
|----------------|-----------|-------|---------|-------|--------|-------|--------|-------|----|--------|
| 20年以上          | 1         | 50.0% | 1       | 50.0% | 0      | 0.0%  | 0      | 0.0%  | 2  | 100.0% |
| 10年以上<br>20年未満 | 3         | 33.3% | 1       | 11.1% | 3      | 33.3% | 2      | 22.2% | 9  | 100.0% |
| 3年以上<br>10年未満  | 3         | 21.4% | 6       | 42.9% | 5      | 35.7% | 0      | 0.0%  | 14 | 100.0% |
| 3年未満           | 4         | 40.0% | 3       | 30.0% | 3      | 30.0% | 0      | 0.0%  | 10 | 100.0% |
| 合計             | 11        | 31.4% | 11      | 31.4% | 11     | 31.4% | 2      | 5.7%  | 35 | 100.0% |

また、「あなたの周囲の従業員に関して、人事評価制度変更後における変化を感じたことがありますか？」という質問において、「モチベーションが上がったように見える」と回答した割合が7.7%と少なく、「どちらとも言えない」が76.9%と大半を占めた。この結果は、新制度が従業員間での目に見える変化を生み出していないことを示しており、制度がチームや職場全体に与える効果が限定的である可能性を示している。「モチベーションが下がったように見える」という回答も15.4%存在しており、制度変更によって一部の従業員がネガティブな影響を受けている可能性も否定できない。

これらの結果から、新しい人事評価制度は一定の成功を収めつつも、全従業員に効果的に浸透しているわけではなく、特にチーム全体や周囲の従業員に対する影響が限定的であることが確認された。

また勤務年数とモチベーションの変化に関する分析の結果、「20年以上」の層では100%が「モチベーションが上がったように見える」と回答し、ポジティブな変化が見られますが、「10年以上20年未満」と「3年以上10年未満」の中堅層ではモチベーションの低下がそれぞれ20.0%、33.3%と一定数存在し、課題が浮き彫りになっています。「3年未満」の層では全員が「どちらとも言えない」と回答し、モチベーションの変化を実感できていない可能性が高いです。この結果から、モチベーション向上施策の実施や、中堅層への個別面談とフォローアップ、新人層へのモチベーション認識強化が必要と考えられる。

表 10 周囲の従業員に関して、人事評価制度変更後にどのような変化を感じたか

| 勤務年数           | どちらとも言えない |        | モチベーションが<br>上がったように見える |        | モチベーションが<br>下がったように見える |       | 合計 |        |
|----------------|-----------|--------|------------------------|--------|------------------------|-------|----|--------|
| 20年以上          | 0         | 0.0%   | 1                      | 100.0% | 0                      | 0.0%  | 1  | 100.0% |
| 10年以上<br>20年未満 | 4         | 80.0%  | 0                      | 0.0%   | 1                      | 20.0% | 5  | 100.0% |
| 3年以上<br>10年未満  | 2         | 66.7%  | 0                      | 0.0%   | 1                      | 33.3% | 3  | 100.0% |
| 3年未満           | 4         | 100.0% | 0                      | 0.0%   | 0                      | 0.0%  | 4  | 100.0% |
| 合計             | 10        | 76.9%  | 1                      | 7.7%   | 2                      | 15.4% | 13 | 100.0% |

## E 上司からの評価

「新しいアイデアや改善策を提案する際の上司の評価に、何か変化を感じましたか？」という質問において、「以前よりも提案が積極的に評価されるようになった」と回答した従業員が 37.1%を占めていることから、評価制度の変更が一定のポジティブな影響を及ぼしていることが明らかになった。この結果は、一部の従業員にとって新制度が提案の受容性を高め、創造性や改善意識を向上させる効果を持っていることを示している。一方で、「どちらとも言えない」と回答した従業員が 34.3%を占めている点は、制度変更の影響がすべての従業員に均等に認識されているわけではないことを示唆している。この曖昧さは、評価基準やプロセスが一貫性を欠いているか、従業員への説明が不十分であることに起因する可能性が高い。また、「以前よりも提案がやや評価されやすくなかった」と感じている従業員が 25.7%存在することは、評価制度の公平性や一貫性が従業員全体に十分浸透していないことを物語っている。

また勤務年数と提案の評価に関する分析の結果、「20 年以上」の層では全員が「やや評価されやすくなかった」と回答し、評価の変化を感じていない傾向が見られる。「10 年以上 20 年未満」では「どちらとも言えない」が最多で評価の変化にばらつきがあり、「3 年以上 10 年未満」の層では評価が向上したと感じる層が最多だが、評価が下がったと感じる少数派も存在する。「3 年未満」の層では認識が分散しており、評価の変化が不明確だった。

表 11 新しいアイデアや改善策を提案する際の上司の評価にどのような変化を感じたか

| 勤務年数             | どちらとも言えない |       | 以前よりも提案が<br>やや評価されやす<br>くなかった |        | 以前よりも提案が<br>積極的に評価され<br>るようになった |       | 以前よりも提案が評 |      | 合計 |        |
|------------------|-----------|-------|-------------------------------|--------|---------------------------------|-------|-----------|------|----|--------|
|                  |           |       |                               |        |                                 |       |           |      |    |        |
| 20 年以上           | 0         | 0.0%  | 2                             | 100.0% | 0                               | 0.0%  | 0         | 0.0% | 2  | 100.0% |
| 10 年以上<br>20 年未満 | 5         | 55.6% | 1                             | 11.1%  | 3                               | 33.3% | 0         | 0.0% | 9  | 100.0% |
| 3 年以上<br>10 年未満  | 3         | 21.4% | 4                             | 28.6%  | 6                               | 42.9% | 1         | 7.1% | 14 | 100.0% |
| 3 年未満            | 4         | 40.0% | 2                             | 20.0%  | 4                               | 40.0% | 0         | 0.0% | 10 | 100.0% |
| 合計               | 12        | 34.3% | 9                             | 25.7%  | 13                              | 37.1% | 1         | 2.9% | 35 | 100.0% |

「負荷の高い業務を行った際の上司の評価に、何か変化を感じましたか？」という質問では、「新しいスキルや技能を習得した際、明確に評価されやすくなった」と回答した従業員が 22.9%、「多少の評価が増えたと感じる」との回答が 34.3%を占めている一方で、「どちらとも言えない」という回答が 42.9%に達している。この結果から、負荷の高い業務やスキル習得に対して一定の評価が行われているものの、それが全従業員に十分に認識されているとは言い難い状況が浮き彫りになった。特に「どちらとも言えない」という回答が多数を占める点は、評価基準の透明性やフィードバックの一貫性が欠如している可能性を示して

いる。また勤務年数と負荷の高い業務に対する評価の分析結果、勤続年数が長い層（10年以上20年未満、20年以上）では、「どちらとも言えない」が最多で、評価の変化を感じにくい傾向が強い。一方、勤続年数が短い層（3年未満）では「明確な評価が得られるようになった」が60.0%で最多となり、評価の変化を強く認識している。

表 12 負荷の高い業務を行った際の上司の評価に何か変化を感じたか。

| 勤務年数       | どちらとも言えない |       | 負荷の高い業務に対して<br>多少の評価が増えた |       | 負荷の高い業務に対して<br>明確な評価が得られるようになった |       | 合計 |        |
|------------|-----------|-------|--------------------------|-------|---------------------------------|-------|----|--------|
| 10年以上20年未満 | 5         | 55.6% | 3                        | 33.3% | 1                               | 11.1% | 9  | 100.0% |
| 20年以上      | 1         | 50.0% | 1                        | 50.0% | 0                               | 0.0%  | 2  | 100.0% |
| 3年以上10年未満  | 5         | 35.7% | 5                        | 35.7% | 4                               | 28.6% | 14 | 100.0% |
| 3年未満       | 4         | 40.0% | 0                        | 0.0%  | 6                               | 60.0% | 10 | 100.0% |
| 合計         | 15        | 42.9% | 9                        | 25.7% | 11                              | 31.4% | 35 | 100.0% |

さらに、「新しいスキルや技能を習得することに対する上司の評価に、何か変化を感じましたか？」という質問でも、「明確に評価されやすくなった」と回答した従業員が22.9%、「多少の評価が増えたと感じる」が34.3%を占めており、スキル習得への評価は全体として向上していることが分かった。しかしながら、「どちらとも言えない」という回答が42.9%に達しており、評価基準やフィードバックの不明確さがスキル評価の有効性を制約していることが示されている。この結果は、スキルや技能の習得がキャリア形成に直結する重要な要素であるにもかかわらず、評価制度が従業員の期待に応えきれていない可能性を示唆している。また勤務年数と新しいスキルや技能の習得に対する評価の分析結果、「10年以上」の層では全員が「多少の評価が増えた」と回答し、一定の評価改善を認識していますが、「明確に評価されやすくなった」と感じる従業員はいなかった。「10年以上20年未満」の層では「どちらとも言えない」が最多で、評価の変化を実感していない傾向が見られる。「3年以上10年未満」の層では「多少の評価が増えた」が最多ですが、一部では評価改善を感じられていません。「3年未満」の層では「どちらとも言えない」が最多ですが、「明確に評価されやすくなった」が40.0%と比較的評価の変化を認識している。

表 13 新しいスキルや技能を習得することに対する上司の評価に、何か変化を感じたか。

| 勤務年数       | どちらとも言えない |       | 新しいスキルや技能を習得した際<br>多少の評価が増えた |        | 新しいスキルや技能を習得した際<br>明確に評価されやすくなった |       | 合計 |        |
|------------|-----------|-------|------------------------------|--------|----------------------------------|-------|----|--------|
| 20年以上      | 0         | 0.0%  | 2                            | 100.0% | 0                                | 0.0%  | 2  | 100.0% |
| 10年以上20年未満 | 5         | 55.6% | 1                            | 11.1%  | 3                                | 33.3% | 9  | 100.0% |
| 3年以上10年未満  | 5         | 35.7% | 8                            | 57.1%  | 1                                | 7.1%  | 14 | 100.0% |
| 3年未満       | 5         | 50.0% | 1                            | 10.0%  | 4                                | 40.0% | 10 | 100.0% |
| 合計         | 15        | 45.5% | 12                           | 30.3%  | 8                                | 24.2% | 35 | 100.0% |

## 考察

今回の分析を通じて、人事評価制度が組織運営において果たす役割の重要性が改めて確認された。特に、従業員のモチベーションを高め、業績向上を実現するためには、評価制度が従業員の信頼を得られる形で設計され、適切に運用されることが不可欠である。本分析結果を踏まえ、人事評価制度の意義や運用上の課題について考察を行う。以下に、各項目における課題と考察を記載する。

### A 制度の認知度と理解度

#### 情報伝達の不十分さ

制度変更に関する情報が全体の8割の従業員に届いている一方で、2割の従業員が「知らなかった」と回答している点が課題である。この20%が情報を受け取れなかった理由として、情報発信手段が限定的であった可能性や、従業員間の共有過程で途切れた可能性が考えられる。全従業員に情報を確実に届けるためには、メールや社内掲示板など既存の手段に加え、動画コンテンツや説明会といった新しい情報共有チャネルを活用する必要がある。また、ポスターやパンフレットなど視覚的に訴えるツールも有効であると考えられる。また勤続年数と認知度の関係の結果から、新入社員への初期教育や情報共有体制の強化が必要と考えられる。加えて中堅層に対しても定期的なフォローアップ研修を実施し、理解度を向上させることが重要だ。さらに、個々の理解度に応じたサポート体制を整えることで、全体の知識レベルを底上げし、より良い成果を目指す必要が示された。

#### 理解度のばらつき

制度内容を「非常によく理解している」と回答した従業員がわずか5.7%にとどまっている一方で、「どちらとも言えない」や「全く理解していない」と回答した従業員が合計34.2%に達しており、制度の目的や内容が全従業員に十分に浸透していないことが課題である。特に「全く理解していない」と回答した17.1%の従業員の存在は深刻であり、制度の目的や背景が彼らにとって不明確である可能性を示している。この状況を改善するためには、従業員に対する説明会や研修を実施し、質疑応答の場を設けることで直接的な疑問解消を図る必要がある。また勤続年数と理解度の関係の結果からも新入社員への初期教育強化や中堅層へのフォローアップ研修が重要であると考えられる。加えて従業員個々の理解状況を把握し、適切な対応を取るための定期的なフィードバック機会の導入も有効であると考えられる。

#### 「どちらとも言えない」層の意識変化

「どちらとも言えない」と回答した従業員は制度に対して中立的な立場を取っていると考えられる。この層をポジティブな方向に引き込むためには、評価基準や運用方法を具体的に示し、自分の業務との関連性を理解させることが重要であ

る。具体的な適用例を提示することで、従業員の納得感を向上させることができると考えられる。

### **上司やリーダーの役割不足**

評価制度の内容や目的を従業員に浸透させるには、上司やリーダーの役割が極めて重要である。上司が制度を正確に理解し、部下に対して適切に説明できれば、現場での理解促進が期待できる。そのため、上司やリーダーに対して専用のトレーニングプログラムを実施し、制度の運用を現場で支える「アンバサダー」としての役割を果たすよう求めるべきである。

### **透明性とコミュニケーションの強化**

評価制度の基準やプロセスに対する透明性を高めることが求められる。同時に、従業員が自由に質問や意見を述べられる環境を整備する必要がある。専用の窓口やフォーラムを設け、迅速かつ具体的に疑問に対応することで、従業員の理解促進と信頼関係の向上が期待できる。

これらの課題を解決するためには、情報共有の強化、教育研修の拡充、現場での支援体制の構築が重要である。これらの取り組みを通じて、従業員の理解度と納得感を高め、評価制度の有効性を最大限に引き出す環境を整備することが求められる。

## **B 制度への納得度**

### **説明不足の改善と理解促進の必要性**

「非常に納得している」の割合が低調である背景には、従業員が評価制度の具体的な内容や運用プロセスを十分に理解していない点が挙げられる。特に評価基準の明確化や、どのように公平性や透明性が担保されているかといった重要な要素についての説明が不足している可能性がある。このような状況を解消するには、評価基準や運用方法を従業員に対して具体的かつ詳細に伝える説明会や研修の実施が不可欠である。また勤続年数と納得度の関係の結果からも新人層へのサポート強化や中堅層への継続的なフォローが必要と考えられる。

### **透明性と信頼性の向上**

制度運用の初期段階においては、従業員が評価プロセスや結果を経験する機会が限られており、これが評価の透明性や公平性を実感できない要因となっている。このため、評価のプロセスや基準を文書化し、従業員に明確に共有する必要がある。また、評価結果に基づくフィードバックを上司が積極的に提供することで、評価制度に対する信頼性を高めることが求められる。また、勤続年数と納得度の関係の結果からも勤続年数に応じた説明やフィードバック体制を整備し、納得度

向上を図ることが重要である。全体の納得度向上を目指し、定期的な意見収集や対話の場を設ける施策が効果的と考えられる。

### **納得度向上に向けた心理的ハードルの解消**

「ある程度納得している」が 60.0%という結果は、制度変更に対して前向きな姿勢が一定程度見られることを示しているが、これが完全な満足や強い信頼感に至っていない点は課題である。従業員が「様子見」の心理にとどまる理由として、評価基準の具体性不足やフィードバックの乏しさが挙げられる。これらを解消するためには、評価制度の運用例やメリットを具体的に示し、従業員が制度の有効性を実感できるようにする必要がある。

### **中立的立場の従業員への働きかけ**

「どちらとも言えない」と回答した 25.7%の従業員は、制度に対して肯定的でも否定的でもない立場にある。この層を納得度の高い層へと移行させるためには、評価基準や運用方法をさらに明確化し、従業員一人ひとりの業務との関連性を具体的に示すことが重要である。特に実際の業務場面で制度がどのように適用されるのかを事例として示すことで、制度への理解を深めることができる。

### **上司によるサポート体制の強化**

従業員に対する説明やフォローアップを強化する上司の役割が重要である。上司が評価制度の内容をしっかりと理解し、部下に対して適切に伝えられるよう、専用のトレーニングプログラムを実施する必要がある。これにより、現場での制度運用がスムーズになり、従業員の納得感を向上させることが期待できる。

### **柔軟な制度運用の導入**

従業員の声を定期的に収集し、それを制度運用に反映させる仕組みを構築することが必要である。柔軟な制度見直しを行うことで、より多くの従業員が制度に納得し、信頼を寄せられる運用が可能になる。

これらの課題に取り組むことで、従業員が人事評価制度をより理解し、納得感を持って制度運用に関与できる環境を整えることができる。特に「非常に納得している」の割合を増加させることを目指し、情報共有、透明性の向上、柔軟な対応が求められる。従業員が制度に信頼を寄せることで、組織全体のパフォーマンス向上につながると考えられる。

## **C 業務目標の反映度**

### **目標の具体性と関連性の不足**

新しい評価制度で定められた目標が一部の従業員にとって具体性に欠けており、業務との関連性が不明瞭である。特に「どちらとも言えない」と回答した

28.6%の従業員の存在は、評価制度の目標が曖昧であることを示している。目標が具体化されていない場合、従業員は自分の業務との関連性を見いだせず、評価制度を有効に活用できない状況に陥る。勤続年数と業務目標の反映度の関係の結果からも目標意識を全従業員に浸透させるための共有の場を設けることが重要と考えられる。

#### **日常業務への目標反映の不十分さ**

「ほとんど日常業務に落とし込めていない」と回答した8.6%の従業員がいることから、目標が現場レベルで十分に機能していないことが課題である。目標が業務に反映されない場合、従業員にとってその意義が薄れ、評価制度が形骸化するリスクがある。目標設定から実際の業務プロセスへの統合が不完全であることが示唆される。勤続年数と業務目標の反映度の関係の結果からも目標を日常業務に落とし込む具体的な方法を研修や指導で提供する必要も考えられる。さらに、目標が実際の業務に反映されているか定期的にフォローアップを行い、必要に応じて改善を促す仕組みを整えることが必要と考えられる。

#### **目標の意義と重要性の浸透不足**

評価制度で定められた目標の重要性や意義が従業員に十分に伝わっていないことが考えられる。目標が曖昧で意義が理解されない場合、従業員は目標を達成する動機づけを得られず、モチベーションの低下や業務へのコミットメントの減少を招く可能性がある。

#### **上司やリーダーのサポート不足**

目標が業務に反映されない理由の一つとして、上司やリーダーによる指導やサポートの不足が挙げられる。上司が評価制度の目標を具体的に従業員に伝え、日常業務に統合するためのサポートを行わない場合、従業員の理解や実践が進まない。

#### **進捗確認やフィードバック体制の未整備**

評価制度の目標が業務にどの程度反映されているかを定期的に確認し、進捗状況をフィードバックする仕組みが不足している可能性がある。目標設定だけでなく、進捗状況のモニタリングや達成度合いに関するフィードバックがなければ、従業員は目標達成に向けた具体的な行動を取りづらくなる。

これらの課題に対して、目標の具体化、業務プロセスへの統合、従業員への適切なサポートを通じて、評価制度が実際に機能する仕組みを整える必要がある。また、目標設定や進捗確認における透明性を高め、従業員が制度の有効性を実感できる環境を構築することが求められる。

## D モチベーションへの影響

### モチベーション向上のばらつき

「大幅に上がった」と「少し上がった」という回答が全体の 62.8%を占めている一方で、「どちらとも言えない」との回答が 31.4%と高い割合を占めていることは、新制度がすべての従業員に均等にポジティブな効果を与えていないことを示している。このばらつきは、制度目標や評価基準が一部の従業員にとって適切に機能していない可能性を示唆している。勤続年数とモチベーションの関係の結果からも全従業員に業績向上の背景や成果を共有し、実感を促すことが重要である。また、中堅層には課題解決の支援を行い、勤続年数が短い層には業績変化の認識を深める研修を提供することが必要と考えられる。

### 職場環境の改善に偏重した成果

モチベーション向上の理由として「職場の雰囲気が改善されたから」が圧倒的多数を占める一方で、「裁量権の増加」や「キャリアパスの明確化」といった要因が低調にとどまった点は、制度が個々の従業員の成長や自主性を十分に支援できていないことを示している。これは、新制度がチーム全体の環境改善には寄与しているが、個々のキャリア形成や役割強化に対して十分な対応がなされていないことを意味する。

### フィードバックと透明性の不足

「どちらとも言えない」という回答の高さは、評価制度の目標や基準が曖昧であり、従業員が自分の評価結果を十分に理解していない可能性を示している。また、上司からの具体的なフィードバックが不足している場合、従業員が自身の取り組みがどのように評価され、次に何を改善すべきかを明確に把握できない状況に陥るリスクがある。

### チーム全体への影響の限定性

「モチベーションが上がったように見える」という回答がわずか 7.7%であった点は、新制度が個人レベルでの影響にとどまり、チームや職場全体への広がりが不足していることを示している。この結果は、評価制度の影響が従業員間の相互作用やチーム全体のパフォーマンスに反映されていない可能性を浮き彫りにしている。

### ネガティブな影響を受けた層の存在

「モチベーションが下がったように見える」と回答した 15.4%の存在は、新制度が一部の従業員にとって不公平感や不満を生じさせている可能性を示唆している。この問題を放置することは、職場の一体感や従業員同士の信頼関係に悪影響を与えるリスクがある。

これらの課題に対して、評価制度の目標や基準をさらに明確化し、従業員に適切なフィードバックを提供する仕組みを強化することが必要である。また、職場環境の改善を維持しつつ、個人の成長やキャリア形成を支援する要素を強化することで、制度がより包括的かつ効果的に機能する環境を整備する必要がある。従業員のモチベーション向上が組織全体のパフォーマンスに寄与する形で持続的に発展するよう、適切な対策が求められる。以下に、分析から見えてきた課題を記載する。

## E 上司からの評価

### 提案に対する評価の一貫性と透明性の不足

新しいアイデアや改善策に対する評価がポジティブな影響を持つ従業員が一定数存在する一方で、「どちらとも言えない」と回答した 34.3%の従業員が示すように、評価制度の変化が全従業員に様に認識されているわけではない。この曖昧さは、評価基準が一貫性を欠いている、あるいは十分に共有されていないことを示している。さらに、「提案がやや評価されやすくなかった」と感じる 25.7%の存在は、上司が提案を評価する際の公平性や透明性が欠如している可能性を強調している。勤続年数と上司からの評価の関係の結果からも評価基準の透明性を高める施策や提案に対する具体的なフィードバックの強化が必要である。

### 負荷の高い業務に対する評価の浸透不足

負荷の高い業務に対する評価が一定の効果を持つ一方で、「どちらとも言えない」と回答した 42.9%の従業員が示すように、評価が全従業員に十分に認識されていない現状が課題である。評価基準が明確に伝達されていない場合、従業員は自分の取り組みがどのように評価されているのかを把握しにくく、努力の成果が適切に評価されていないと感じる可能性がある。勤続年数と上司からの評価の関係の結果からも負荷の高い業務に対する評価基準を全従業員に明確に共有し、特に長年勤務している層や中堅層にはフィードバックを強化する必要がある。

### スキルや技能習得の評価基準の曖昧さ

新しいスキルや技能習得に対する評価が全体的に向上している一方で、「どちらとも言えない」との回答が 42.9%に達している点は、評価基準の不明確さやフィードバックの不足を浮き彫りにしている。スキル評価が不透明であると、従業員がスキル向上に取り組む意欲を失い、キャリア形成への影響を受ける可能性がある。勤続年数と上司からの評価の関係の結果からも評価基準の透明性向上やスキル習得時の具体的なフィードバックの強化が必要と考えられる。また、中堅層や長期勤務層への評価プロセスを明確化し、モチベーション向上を図る施策が必要と考えられる。

### フィードバックの不足と上司の役割の明確化

いずれの質問でも「どちらとも言えない」と回答する割合が高い背景には、評価

に対するフィードバックの不足があると考えられる。上司がどのように従業員の提案や努力を評価しているかを具体的に伝える仕組みが欠如している場合、評価制度の信頼性や納得感が低下するリスクが高まる。

### キャリア形成との連動性の欠如

提案やスキル習得の評価が業績やキャリア形成にどのように結びついているかが従業員に十分に伝わっていない点も課題である。キャリア形成に直結する要素が曖昧なままであると、評価制度が従業員の長期的な成長やモチベーション向上に寄与する効果が限定的になる。

これらの課題に対応するためには、評価基準やプロセスの透明性を高め、従業員に対して具体的なフィードバックを提供する仕組みを強化する必要がある。さらに、提案やスキル習得が業績やキャリア形成にどのように関連付けられるかを明確にし、従業員が評価制度に納得し、成長を実感できる環境を構築することが重要である。これにより、評価制度の効果が従業員全体に広がり、組織全体のパフォーマンス向上につながることを期待される。

人事評価制度は、従業員の目標設定や業績測定の基準を明確化し、公平性を担保するための仕組みである。しかし、この目的を達成するためには、従業員全体に制度が十分に浸透し、理解される必要がある。制度が従業員に正確に伝達されない場合、評価の妥当性や透明性に対する疑念が生じ、結果的に制度そのものへの不信感が増大する可能性が高い。これを避けるためには、制度の目的や内容を明確にし、全従業員に共有することが不可欠である。特に、中間管理職は制度の「橋渡し役」として重要な役割を担う。上司やリーダーが制度の意図を正確に理解し、部下に伝えることで、現場レベルでの制度の理解が深まり、運用が円滑になる。

次に、人事評価制度は従業員の業績を評価するだけでなく、成長を促進する役割を果たすべきである。そのためには、評価結果に基づくフィードバックが欠かせない。フィードバックは、従業員にとって自己理解を深め、次の行動への指針となる。これがない場合、従業員は評価結果に納得感を持ちにくく、結果としてモチベーションの低下を招くリスクがある。従業員が自らの強みや課題を具体的に把握し、成長を目指して行動できる環境を整えることが、評価制度の成功につながる。また、人事評価制度は組織全体の一体感を醸成する役割も果たす。透明性の高い評価制度は、従業員間の不公平感を解消し、協力関係を築く基盤となる。しかし、評価制度が曖昧、一貫性を欠いている場合、従業員同士の信頼関係に悪影響を及ぼし、チーム全体のパフォーマンスを低下させる恐れがある。評価基準やプロセスの透明性を確保し、制度運用において公平性を維持することは、組織全体の信頼関係を構築するうえで重要である。さらに、人事評価制度が組織において機能するためには、従業員のモチベーションを高める仕組みを組み込むことが必要である。モチベーションの向上には、個々の業績や努力が公正に評価されるだけでなく、それが報酬やキャリア形成に結びつく明確な仕組みが求められる。従業員が自らの貢献が評価されていると実感することが、さらなる成果を目指す原動力となる。

つまり、人事評価制度の成功には、従業員の理解、透明性の確保、フィードバックの充実、そしてモチベーション向上のための仕組みが欠かせない。これらを実現するには、制度設計だけでなく、その運用プロセスや管理職の役割も重視する必要がある。評価制度は単なる業績測定のツールではなく、組織全体の文化や価値観を反映し、従業員の成長を支える仕組みとして機能するべきである。

## まとめ

今回のアンケート分析を通じて、人事評価制度が従業員のモチベーションに与える影響と、その運用上の課題について一定の示唆を得た。特に、評価制度の情報共有や理解促進が不十分である場合、従業員の納得感や信頼感が低下し、制度が意図する効果が発揮されにくい可能性が見受けられた。一方で、制度が適切に運用される場合、従業員のモチベーション向上や組織全体の業績向上に寄与する可能性が確認された。

評価制度とモチベーションの関連性については、透明性のある評価基準やプロセスが従業員の信頼を得る上である可能性についても見受けられた。公平で一貫性のある評価は、従業員間の不公平感を解消し、チーム全体の連携を強化する。また、評価結果を基にした具体的なフィードバックが、従業員の自己理解を深め、成長を促進する鍵となる。さらに、評価結果が報酬やキャリア形成に結びつく仕組みが従業員のモチベーションを大きく左右するとも考えられる。

中小企業に対する示唆としては、評価制度の設計や運用において、透明性とフィードバックの重要性を再認識する必要がある。中小企業は、大企業に比べてリソースが限られる一方で、従業員間の距離が近く、迅速なコミュニケーションが可能であるという強みを持つ。この特性を生かし、個別のフィードバックや柔軟な制度運用を実現することで、従業員一人ひとりのモチベーションを高めることができる。また、評価制度の運用過程で従業員の声を積極的に取り入れ、制度を継続的に改善する姿勢が求められる。

最後に、人事評価制度の成功は、従業員の成長と組織全体のパフォーマンス向上を実現するための基盤となる。今回の分析結果を踏まえ、各組織が制度運用の課題に向き合い、従業員の信頼を得られる評価制度を構築していくことが求められる。特に、中小企業では、柔軟な運用が実施しやすいため、制度設計や運用において独自性を発揮し、従業員と組織の双方がメリットを享受できる仕組みを追求することが期待される。

## 参考文献

- 小島，太田，2009「企業従業員の職務満足度と人事評価システムの捉え方との関連.」『産業・組織心理学研究』，22(2)，75-86.
- 鎌田，淵上，2009「人材育成に関する人事評価についての理論的考察.」『岡山大学大学院教育学研究科研究集録』，142，107-114.
- 岩本，2018，「人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上」『一般社団法人日本パブリックアフェアーズ協会』，1-28.
- 高橋潔，2011「人事評価を効果的に機能させるための心理学からの論点」『日本労働研究』，53，22-32
- 堀之内，2016.「中小企業における人事評価制度の課題とその解決策」.『企業診断ニュース』，2016年6月号,17-22.

## 付録

1. あなたの雇用形態を教えてください。
  - 正社員
  - 契約社員
  - パート・アルバイト
2. あなたが従事している事業・業務を教えてください。
  - 温浴事業
  - スポーツジム事業
  - スイミングスクール事業（バスの運転手以外）
  - スイミングスクール事業（バスの運転手）
  - バックオフィス（総務部など）
  - その他
3. あなたの職位を教えてください。
  - 管理職（課長・主任）
  - 一般職
  - その他
4. 勤務年数を教えてください。
  - 3年未満
  - 3年以上10年未満
  - 10年以上20年未満
  - 20年以上
5. 今回の人事評価制度変更を知っていましたか？最も当てはまるものを1つお選びください。
  - 知っている
  - 知らなかった
6. 今回の人事評価制度変更について、どの程度理解していますか？最も当てはまるものを1つお選びください。
  - 非常によく理解している

- よく理解している
  - どちらとも言えない
  - どちらかといえば理解していない
  - 全く理解していない
7. 人事評価制度の変更に対して、どの程度納得していますか？最も当てはまるものを1つお選びください。
- 非常に納得している
  - ある程度納得している
  - どちらとも言えない
  - あまり納得していない
  - 全く納得していない
8. 変更後の人事評価制度で設定されている目標を日常業務に落とし込むことができているですか？最も当てはまるものを1つお選びください。
- 大半の業務で、設定されている目標を意識している
  - 部分的には設定された目標を日常業務に対して落とし込んでいる
  - どちらとも言えない
  - 設定された目標を、ほとんど日常業務には落とし込めていない
  - 設定された目標を意識したことがない
9. 人事評価制度変更後、日常業務に対するあなたのモチベーションはどのように変化しましたか？最も当てはまるものを1つお選びください。
- 大幅に上がった → Q10 へ
  - 少し上がった → Q10 へ
  - どちらとも言えない → Q11 へ
  - 少し下がった → Q11 へ
  - 大幅に下がった → Q11 へ
10. 今回の人事評価制度変更によって、モチベーションが向上した理由を教えてください。当てはまるものを「全て」お選びください。
- 会社としての目標が明確になり、自分の役割が理解しやすいから
  - 業務目標が明確になり、達成感を感じやすくなったから
  - 努力が正当に評価されるようになったから
  - 業務の中で任される裁量権が増え、自主性を発揮できるから
  - 自分のキャリアパスが明確になり、将来のビジョンが持てたから
  - 評価の透明性が向上し、公平な評価を受けられるから
  - 個人の成果が正確に評価され、昇進や昇給に結びつくから
  - 職場の雰囲気が改善されたから
  - その他（フリーアンサー）
11. あなたの周囲の従業員に関して、人事評価制度変更後における変化を感じたことがありますか？最も当てはまるものを1つお選びください。
- モチベーションが上がったように見える
  - どちらとも言えない
  - モチベーションが下がったように見える

12. 新しいアイデアや改善策を提案する際の上司の評価に、何か変化を感じましたか？最も当てはまるものを1つお選びください。
- 以前よりも提案が積極的に評価されるようになった
  - 以前よりも提案がやや評価されやすくなった
  - どちらとも言えない
  - 以前よりも提案が評価されなくなった
13. 負荷の高い業務を行った際の上司の評価に、何か変化を感じましたか？最も当てはまるものを1つお選びください。
- 負荷の高い業務に対して、明確な評価が得られるようになった
  - 負荷の高い業務に対して、多少の評価が増えたと感じる
  - どちらとも言えない
  - 負荷の高い業務に対して、評価されにくくなったと感じる
14. 新しいスキルや技能を習得することに対する上司の評価に、何か変化を感じましたか？最も当てはまるものを1つお選びください。
- 新しいスキルや技能を習得した際、明確に評価されやすくなった
  - 新しいスキルや技能を習得した際、多少の評価が増えたと感じる
  - どちらとも言えない
  - 新しいスキルや技能を習得した際、評価されにくくなったと感じる
15. 人事評価制度の変更に改善された項目を教えてください。当てはまるものを「全て」お選びください。
- 業務効率が改善された
  - 評価基準が明確になった
  - 仕事の成果に対する評価が公平だと感じるが増えた
  - 上司とのコミュニケーションが改善した
  - 同僚とのコミュニケーションが改善した
  - 部下とのコミュニケーションが改善した
  - 職場の雰囲気が改善した
  - 長く勤めたいと考えるようになった
  - その他（具体的に記入してください）[フリーアンサー]
  - 特になし
16. 現在の人事評価制度変更に對する、総合的な満足度を教えてください。最も当てはまるものを1つお選びください。
- 非常に満足している
  - 満足している
  - どちらとも言えない
  - あまり満足していない
  - 全く満足していない
17. 今回の人事評価制度変更によりあなたは良い影響を受けましたか？最も当てはまるものを1つお選びください。
- 非常に良い影響を受けた
  - 良い影響を受けた

- どちらとも言えない
- 悪い影響を受けた
- 非常に悪い影響を受けた

18. 現状の人事評価制度について、改善すべき点や感じている課題があれば具体的に記入してください。〔自由記述〕