

# **評価・報酬制度および働きがいに関する アンケート調査報告書**

**2014年3月4日**

**ニフティ労働組合**

# アンケート結果概要

## ■ 評価面談およびフィードバック面談は昨年度と同様の実施水準。

- 評価面談、フィードバック面談ともにほぼ全ての社員に対して実施され、運用の実施そのものには問題はない。(p.5-8)
- 一方で、面談を経て、評価結果への納得度やモチベーションについては全体的に低下傾向であるため、今後の動向を注視する必要がある。(p.9, 10)

## ■ 評価制度への満足度については、顕著ではないものの低下傾向。また、評価シートについては去年に引き続き不満が大きく、改善の必要があると考えられる。

- 評価制度への満足度は、顕著ではないものの低下傾向。(p.11)
- フリーアンサーによると、評価制度への不満にはマネジメントの不足による制度への不十分な理解も含まれていると考えられる。(p.12)

## ■評価制度が適切に運用されることにより、社員のモチベーションが向上することを改めて確認。

- 期初の計画のすり合わせから期中の情報共有、期末の面談では振り返りだけでなく将来への展望も含むといったように、運用を適切に実施することで社員のモチベーション向上に大きく影響する。(p.15-18)

## ■今年は評価制度に加えて働きがいについての項目を追加。上司並びに周囲のメンバーとの関係性といった労働環境や、担当業務と部署の方針との一致が大きな影響を与える他、評価制度そのものも重要であることを確認。

- 周囲ならびに上司との関係性は働きがいに影響を与えている。(p.19, 20)
- 日常の努力に加え、中長期的なキャリア観点での寛容さも働きがい向上に影響を与えている(p.22, 23)
- 評価制度そのものも働きがいには大きく影響している(p.24)

以上踏まえ、組合の見解を、次項にまとめます。

# 組合見解まとめ

■以前のアンケートと同様に、成果計画や評価の適切な運用が重要なことは言うまでもない。一方、制度が評価者および非評価者双方にとって有意義なものであるために、継続的なチェックおよび改善も欠かしてはならないと考える。

今回、運用の実施そのものについては大きな問題はなかったものの、モチベーションは低下傾向にあり、運用品質の向上について意識して取り組むべきである。特に計画シートについては多くの不満の声が上がっている。

■今回は、評価制度に加えて働きがいについての調査を実施した。働きがいの醸成には評価制度も当然大きな影響を与えているが、上司やチームの繋がりおよびそのコミュニケーションの充実といった組織作りも重視するべきである。加えて業務内容と事業方針との一致やキャリア形成の支援など、考慮すべき要素は少なくないが、企業としてのゴールである、組織による目標達成および組織の成長のため、幹部社員のマネジメントの充足が必要であると考える。

見解に至った組合員向け調査結果については次頁以降。

# 調査概要

**調査目的:** ①「一般社員 評価・報酬制度2012」が「一般社員 評価・報酬制度2012 運用要領」に沿ってきちんと運用されているか実態を把握する。  
②「一般社員 評価・報酬制度2012」に対し、組合員が「納得性」を持っているか、改善要求があれば何かを把握する。  
③第1号議案「1.魅力ある企業づくりへの参画」に基づき、働きがいをもつて業務に取り組めているか実態を把握し、改善要求があれば何かを把握する。

・調査対象:全組合員

・調査手法:Webアンケートフォームによる選択式および自記式アンケート

・調査期間:2013年12月10日(火)～2014年1月10日(金)定時まで

・回答者数:49%(240名／494名)

・回答者内訳:

ISP事業部 :69名

WEBサービス事業部:41名

クラウド事業部:45名

シフモ事業部:15名

スマートプラットフォーム事業部:7名

コンシューマ本部直轄:1名

直轄組織・コーポレートグループ :59名

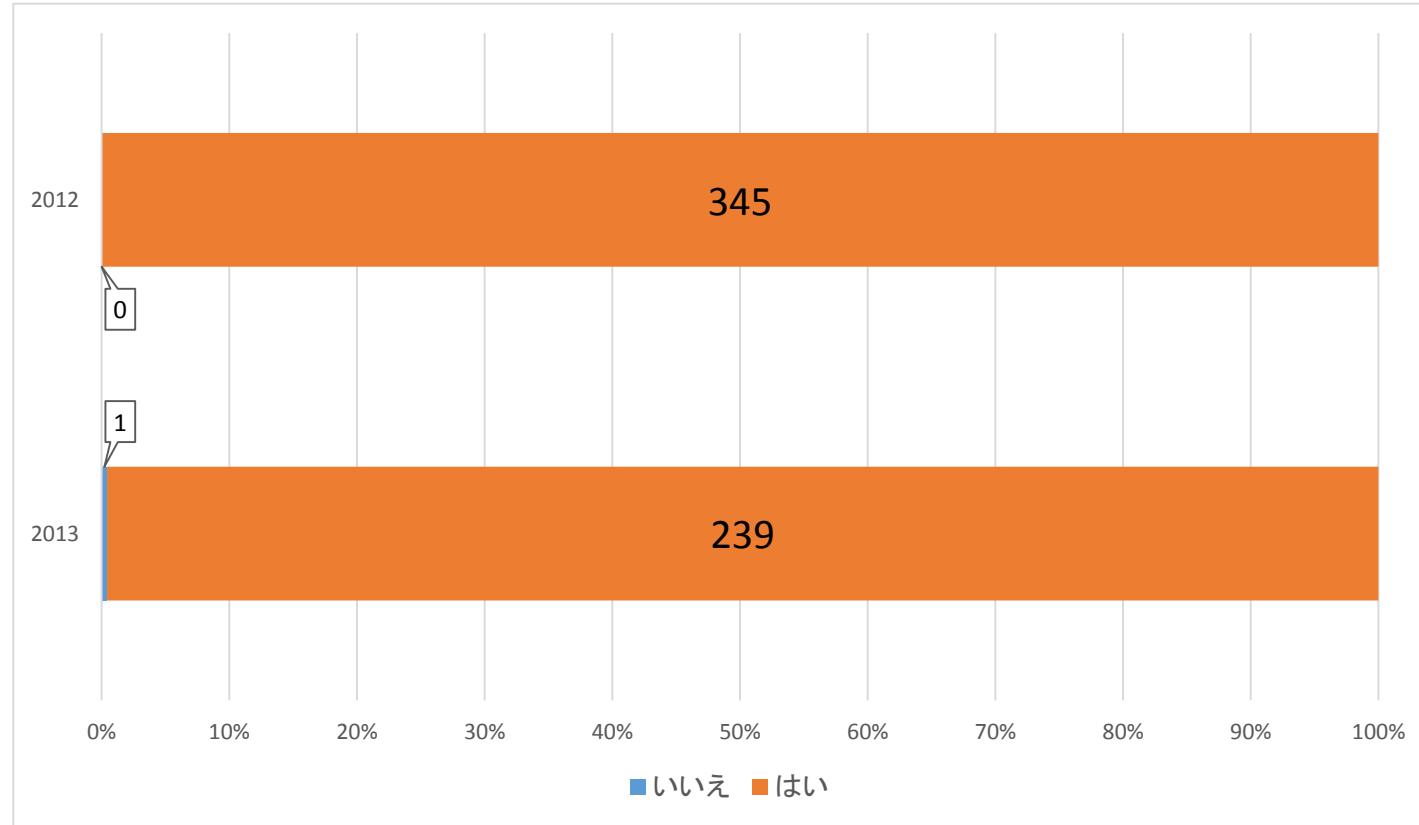
出向者:3名

※2013年12月10日時点

・集計結果:全設問の集計結果や、クロス集計、フリーアンサーなどは別紙参照

評価フィードバック面談についてお伺いします。

## Q1:あなたは2013年度上半期の個人評価に関する評価面談を受けましたか？( SA)

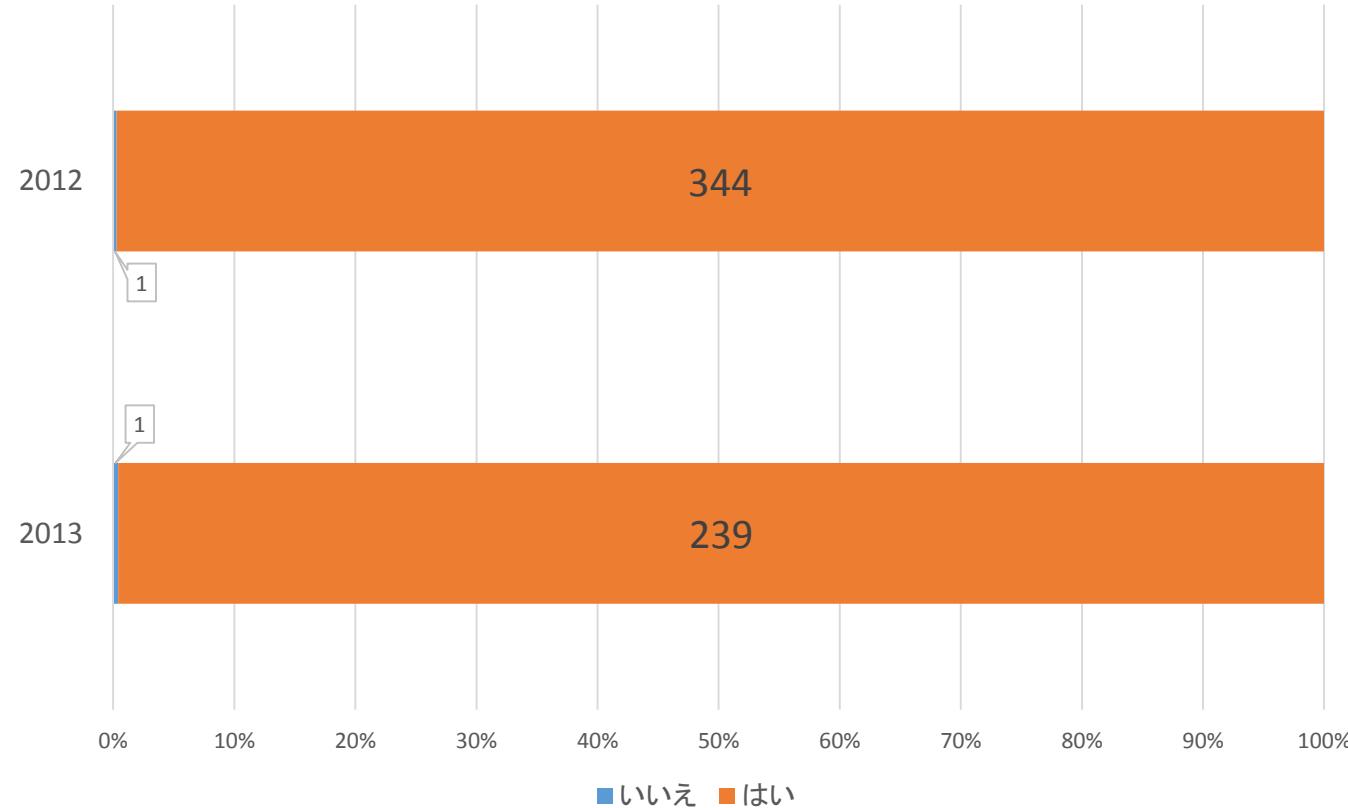


回答したほぼ全社員が受けている。

※SA:シングルアンサー(単一回答)、以下略

評価フィードバック面談についてお伺いします。

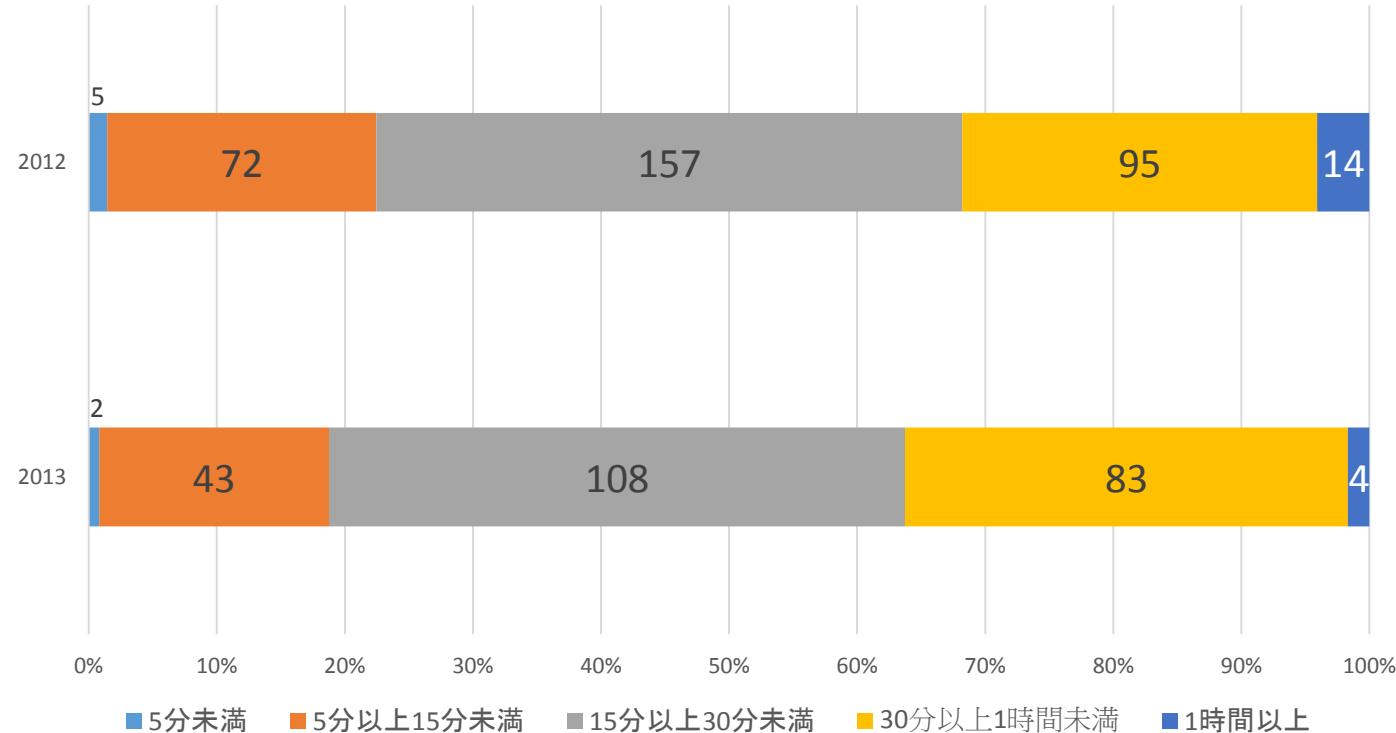
Q2:あなたは2013年度上半期の個人評価に関するフィードバック面談を受けましたか？（SA）



回答したほぼ全社員が受けている。

評価フィードバック面談についてお伺いします。

### Q3:フィードバック面談の時間はどのくらいでしたか?(SA)



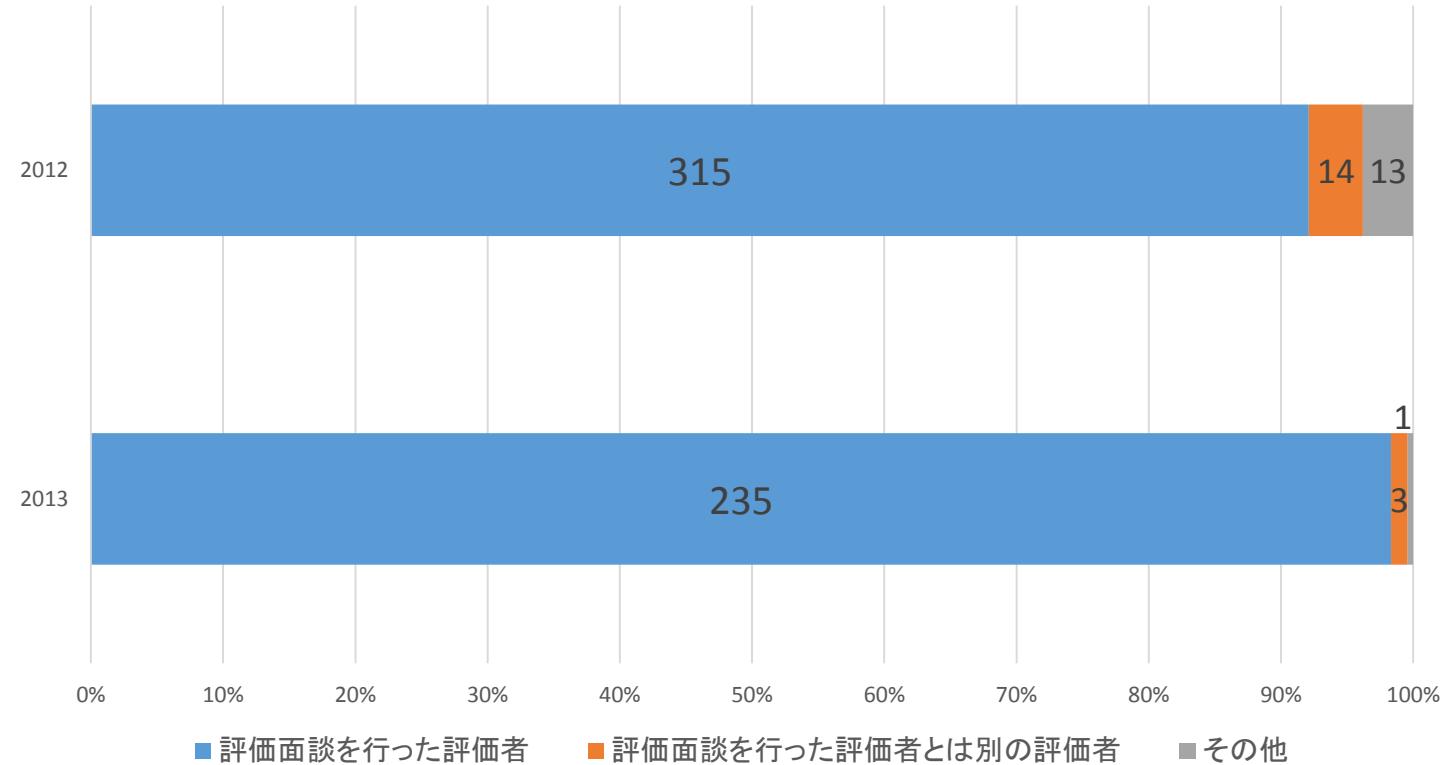
15分以上30分未満および30分以上1時間未満が大勢を占める。

また、5分未満は昨年より減少傾向であるが、去年の組合提言より、引き続き十分な時間の確保について今後も継続的な取り組みが求められる。

※面談未実施の方、未回答の方を除く

評価フィードバック面談についてお伺いします。

#### Q4:フィードバック面談を行ったのは誰ですか？(SA)

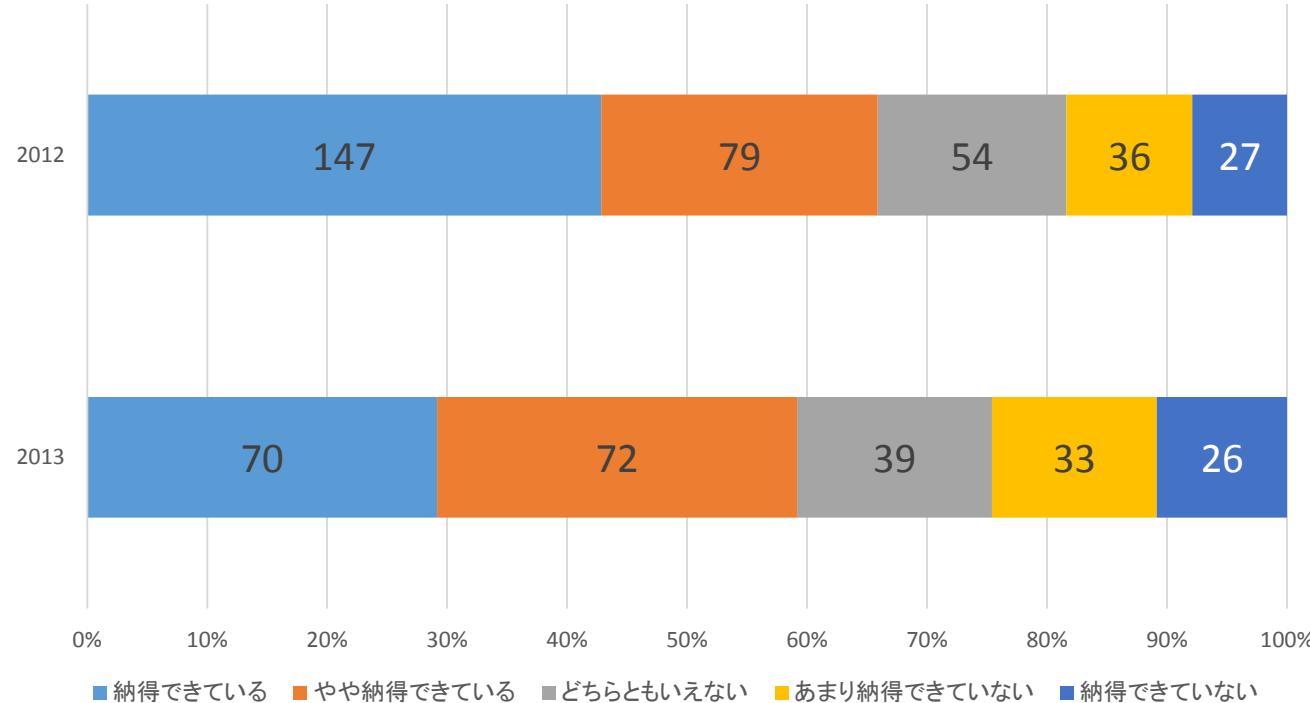


殆どの人が「評価面談を行った評価者」と回答している。

※面談未実施の方、未回答の方を除く

評価フィードバック面談についてお伺いします。

Q9:フィードバック面談で評価者から話された内容、評価の結果などを総合的に見て、今期のあなたの評価結果に納得していますか。(SA)

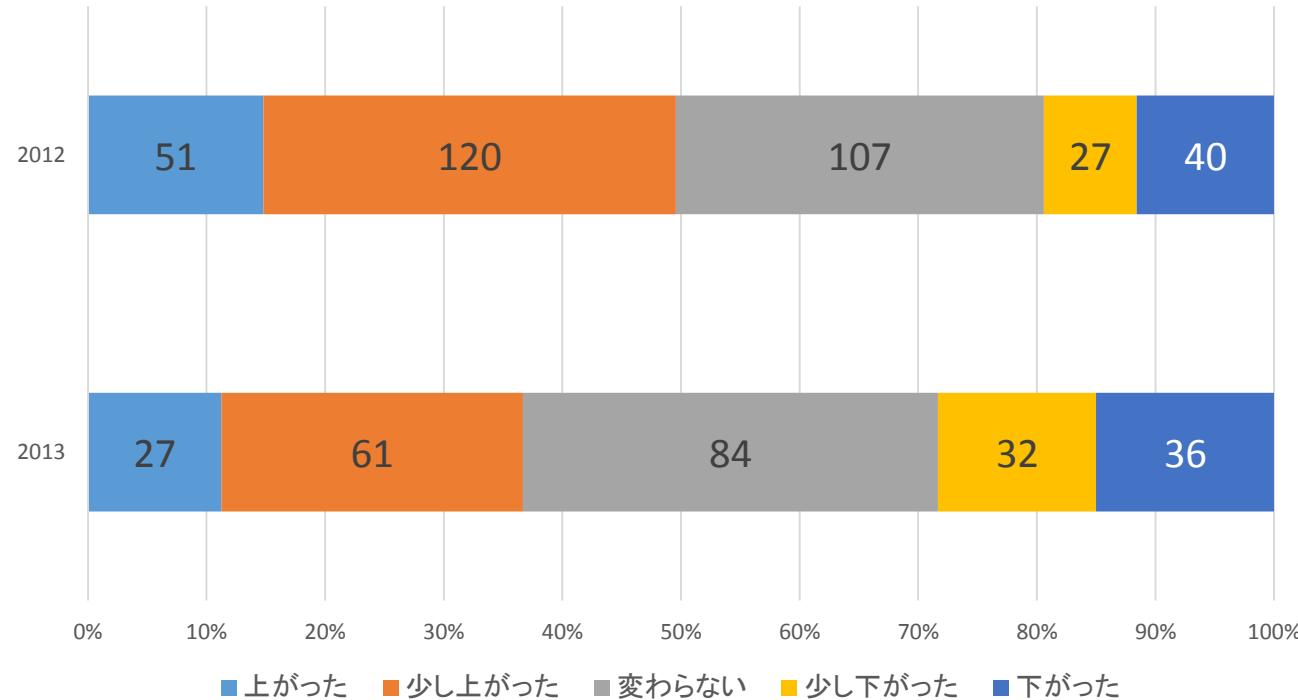


評価結果への納得度は「納得できている」が減少し、「やや納得できている」が増加。  
明確な不満の増加は見受けられない。

※面談未実施の方、未回答の方を除く

評価フィードバック面談についてお伺いします。

Q10:フィードバック面談で評価者から話された内容により、あなたのモチベーションはどう変化しましたか。(SA)

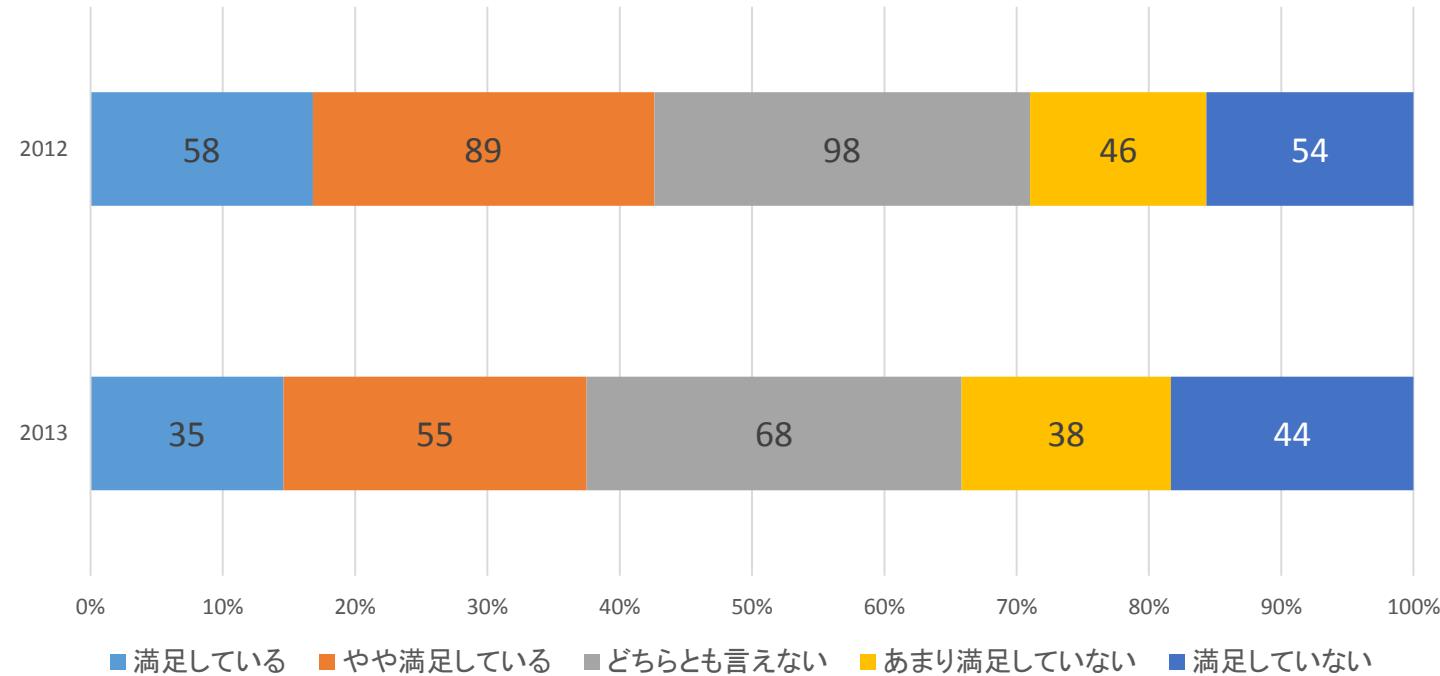


モチベーションについては前年度より全体的に低下傾向。特に「少し上がった」と回答した比率が大きく下がり、「少し下がった」「下がった」が増加している。

※面談未実施の方、未回答の方を除く

評価フィードバック面談についてお伺いします。

**Q20:評価面談、フィードバック面談を終えて、現在の評価制度に対するあなたの満足度をお答えください。(SA)**



全体的に評価は低下傾向。。

満足、不満足それぞれの詳細については次頁参照のこと。

※面談未実施の方、未回答の方を除く

## 評価フィードバック面談についてお伺いします。(自由回答編:意見を抜粋)

### Q21:あなたが上記の質問で選んだ満足度の理由をお書きください。(Q21:新制度満足度)

N=101

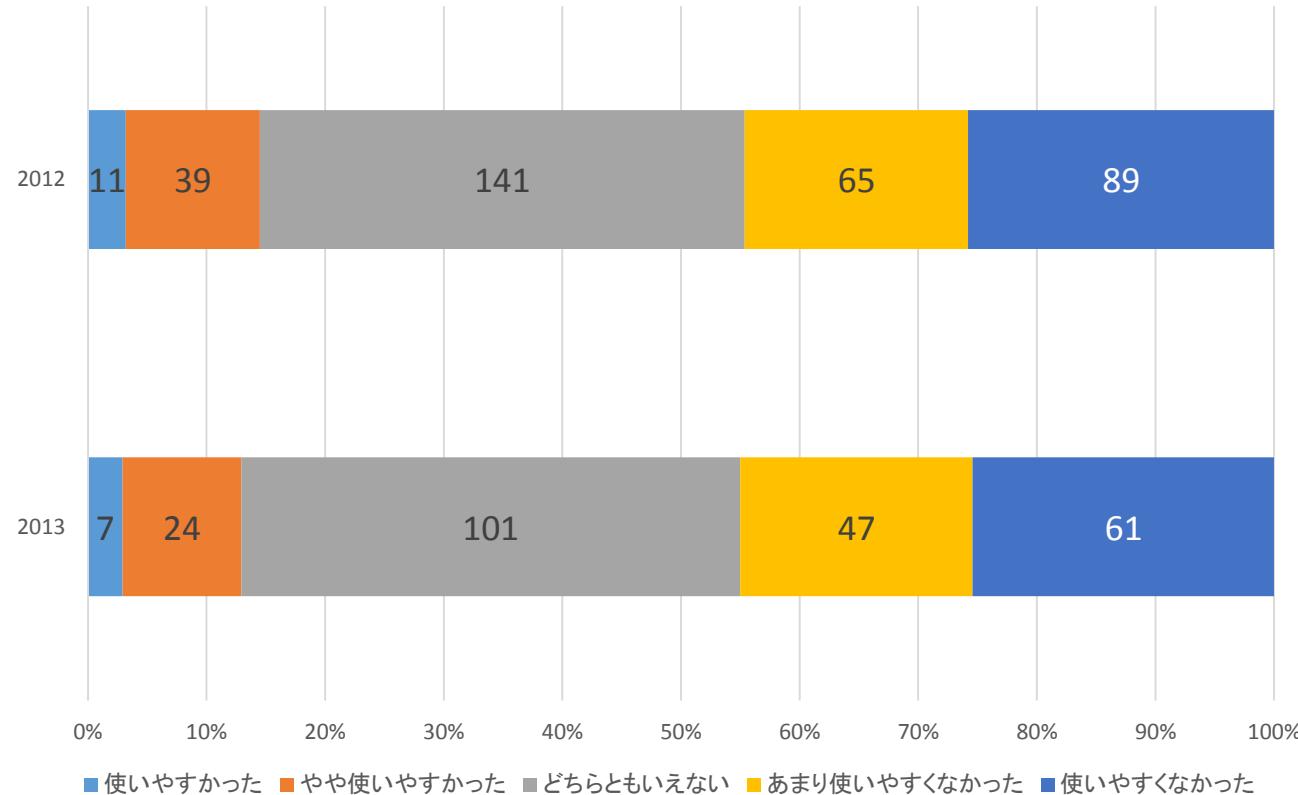
Q21:新制度満足度	Q21:満足度の理由(自由回答)	所感
満足している	<p>日頃から業務に対するすり合わせができていたため、上長の理解が深い状態で評価を受けることができたため。</p> <p>フィードバック内容に客観性があり、納得することができたから。</p> <p>制度自体にはあまり不満がなく、前の評価者は少しいい加減に運用していると感じておりましたが、現在の評価者はきっちり運用をやっているように感じられます。</p> <p>上長と普段からコミュニケーションがとれており、評価面談でもお互い理解ができたと思っているため</p> <p>自分が意識したところが評価に反映されていたため。</p> <p>事業部毎、部毎に基準が違うような気がするので、制度そのものについては何とも言えない。</p> <p>部内での運用、実際の評価については、概ね納得できている。</p> <p>他部門との評価調整の影響を受けて評価者が思うより評価が低めの結果となったと説明を受けた。ただ、評価においてそれは必然で納得しています。</p>	<b>制度の内容というよりは、運用がしっかりできているということについて、満足している方が多かった。</b>
やや満足している		
どちらとも言えない	<p>当初は変化が感じられたが、悪い意味で硬直化してきているから</p> <p>評価に仕事の難易度を考慮されずに、全社の共通の基準ではなく、上長によって決まるところが大きい所</p> <p>現在の評価制度において評価される重要な事項はマネジメント能力の要素が大きく、多様な働き方・目指す働き方での評価が行われる制度とは思わないため。ただし、会社での評価の仕方が時代や状況によって変化するのは当然だと思うので、現在の制度が悪いと思っているわけではない。ただ、自分が満足する制度かどうかというと、皆がリーダー・マネージャーを目指す方向を向くような評価制度には満足はない。</p> <p>下になるほど、厳しい評価だと実感した。上の者は、評価に見合った働きをしてほしい。</p>	<b>運用、制度の両面での意見が多かった。また、「Q11(モチベーション)と同じ」という意見も散見された。</b>
あまり満足していない	<p>各クラスのパーセンテージが予め定められていると、構造的にコスト部門に所属する者は良い評価が得られにくいのではという疑念がぬぐえないから。</p> <p>良い評価にしろ悪い評価にしろ、その根拠が今ひとつ分かりにくい。評価者が受ける印象に左右されがちで、定量的な評価軸をちゃんと設けないといけないと思う。</p> <p>人ごとに求められるものやその難易度が違っているが、評価軸が同じ。一般に置いて多く見受けられる。</p> <p>全社的なバランスをとるため、忙しい事業部・部署でも人数あわせのために評価が低くされがち。逆に暇の部署でも高評価されている。</p>	<b>部署ごとの業務など、構造について不満を感じている方が比較的多かった。</b>
満足していない	<p>グレード(一般社員)以上の業務を遂行しているのに、評価と給与が全く見合わない</p> <p>評価を受けやすい業務と運用的な業務との評価軸が同じなため不公平感を感じる</p> <p>評価者が正しく評価していただけないと、給料にダイレクトに響き、人生計画が狂います。社内でも評価者の力量で平等ではないと感じます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自身がマイナス評価を受け、それによって給料が変動するという経験のない人たちに部課の給料を下げるということがどういうことなのか、その重みが理解できているとは思えません。</li> <li>そもそも事業部の計画自体が、全く信ぴょう性のない数字にもかかわらず、その数字を背負わされ評価され、それによって給料が変動するという、まったく意味のない評価制度であるから。</li> </ul>	<b>業務内容と評価や職責のギャップに不公平感を感じる方がいた。</b>

※可能な限り原文をそのまま記載しておりますが、一部省略している箇所もございます。

- 「満足している」「やや満足している」については、満足評価の透明性、公平性について評価する傾向。
- 一方で、「あまり満足していない」「満足していない」の回答には評価の結果だけでなく、制度の仕組みについての不満が多く寄せられた。ただ、中には制度の仕組みが十分に理解されていないように見える回答もある。

評価フィードバック面談についてお伺いします。

**Q12:あなたが計画や成果を報告するにあたり、「計画シート」「評価シート」は使いやすかったですか。(SA)**



フォーマットについては導入より1年が経過したが半数近くの社員が不満を抱えている。  
具体的な不満のポイントについては次頁参照のこと。

※面談未実施の方、未回答の方を除く

## 評価フィードバック面談についてお伺いします。(自由回答編:意見を抜粋)

N=79

**Q13:上記の質問で「あまり使いやすくなかった」「使いやすくなかった」とお答えの方はその理由を具体的にお書きください。(Q13:計画・評価シート)**

Q13:評価シート	Q13:評価シートが使いやさくない理由(自由回答)	所感
あまり使いやすくなかった	<p>評価シートの、各テーマごとに「姿勢」「業務遂行」「改革」を書く欄があるが、これは基本全体を通して1つでよいと思います。</p> <p>姿勢～業務遂行項目への記入に何が求められているかサンプルもなく不明確なため、独自項目との記入がいつも重複してしまう。</p> <p>業務内容によるのかもしれないが、記載内容について重複する部分が多い。</p>	姿勢、業務遂行、改革行動が意味することがあいまいでわかりづらい点、記載に重複する箇所が多いという意見が多くった
使いやすくなかった	<p>項目ごとに書く内容の区別が明確ではないため、内容が重複する。</p> <p>姿勢や業務遂行、改革行動など、具体例が示されておらずそれがどんな意味を持つのか分かりづらいので、そこだけ違う観点の評価にして欲しい</p> <p>項目が重複していて、工数のみかかる。</p> <p>すべてのテーマにおいて姿勢、業務遂行、改革行動の項目があるが、書きにくい。</p>	

※可能な限り原文をそのまま記載しておりますが、一部省略している箇所もございます。

- シートのフォーマット、特に「姿勢」、「業務遂行」、「改革行動」に関する要望が多く寄せられた。

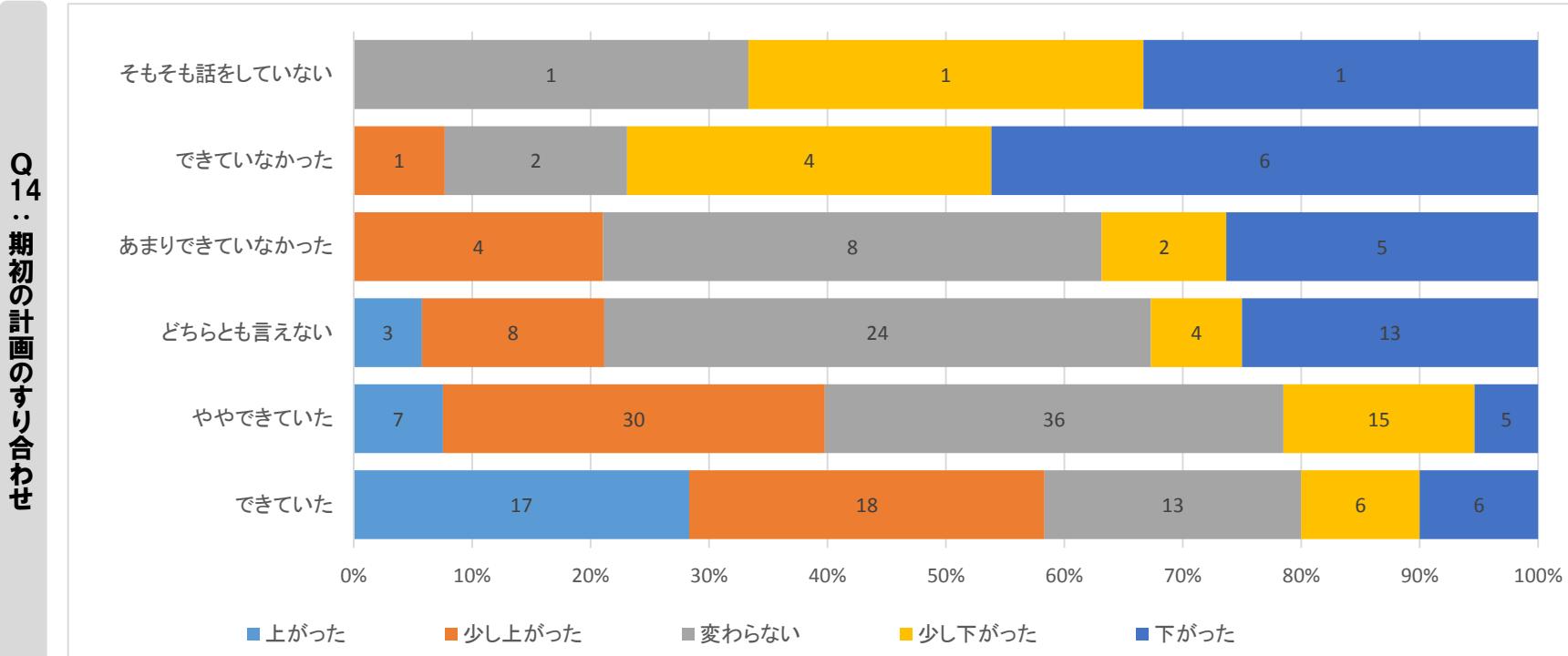
評価フィードバック面談についてお伺いします。

## 【Q14:期初の計画のすり合わせ】×【Q10:モチベーションの変化】クロス表

Q14:期初に作成した「計画シート」の成果目標/計画の内容について、評価者と話すことで成果に対する意識のすり合わせができていましたか？(SA)

Q10:フィードバック面談で評価者から話された内容により、あなたのモチベーションはどう変化しましたか。(SA)

N=240



### Q10:モチベーションの変化

※面談未実施の方、未回答の方を除く

評価面談および働きがいについてお伺いします。(クロス集計編)

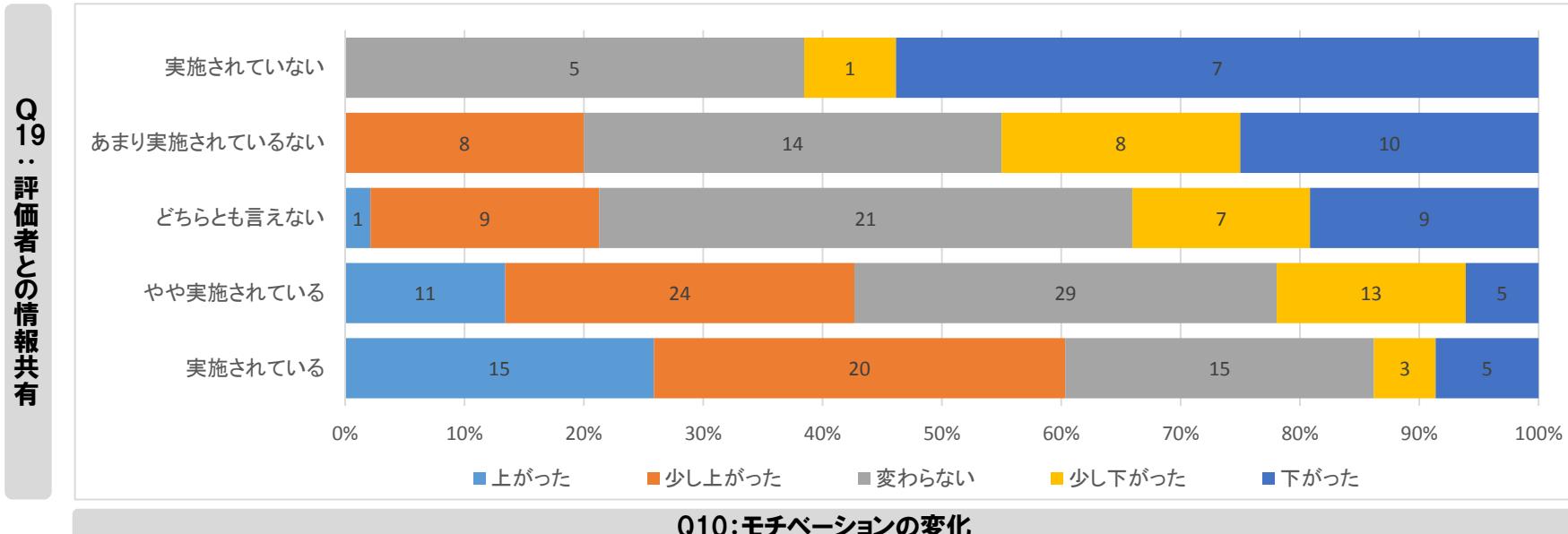
# 上司との関係性は、業務のモチベーションにも影響

## 【Q19:評価者との情報共有】×【Q10:モチベーションの変化】クロス表

Q19:あなたが正当な評価を受けるために、評価者に対する業務レビューや情報共有、相談などは、日頃十分に実施されていますか。(SA)

Q10:フィードバック面談で評価者から話された内容により、あなたのモチベーションはどう変化しましたか。(SA)

N=240



※面談未実施の方、未回答の方を除く

※以下、評価に対する納得性を「評価納得性」と省略して記載

評価面談および働きがいについてお伺いします。(クロス集計編)

# 評価制度は、モチベーションの変化に大きく影響している

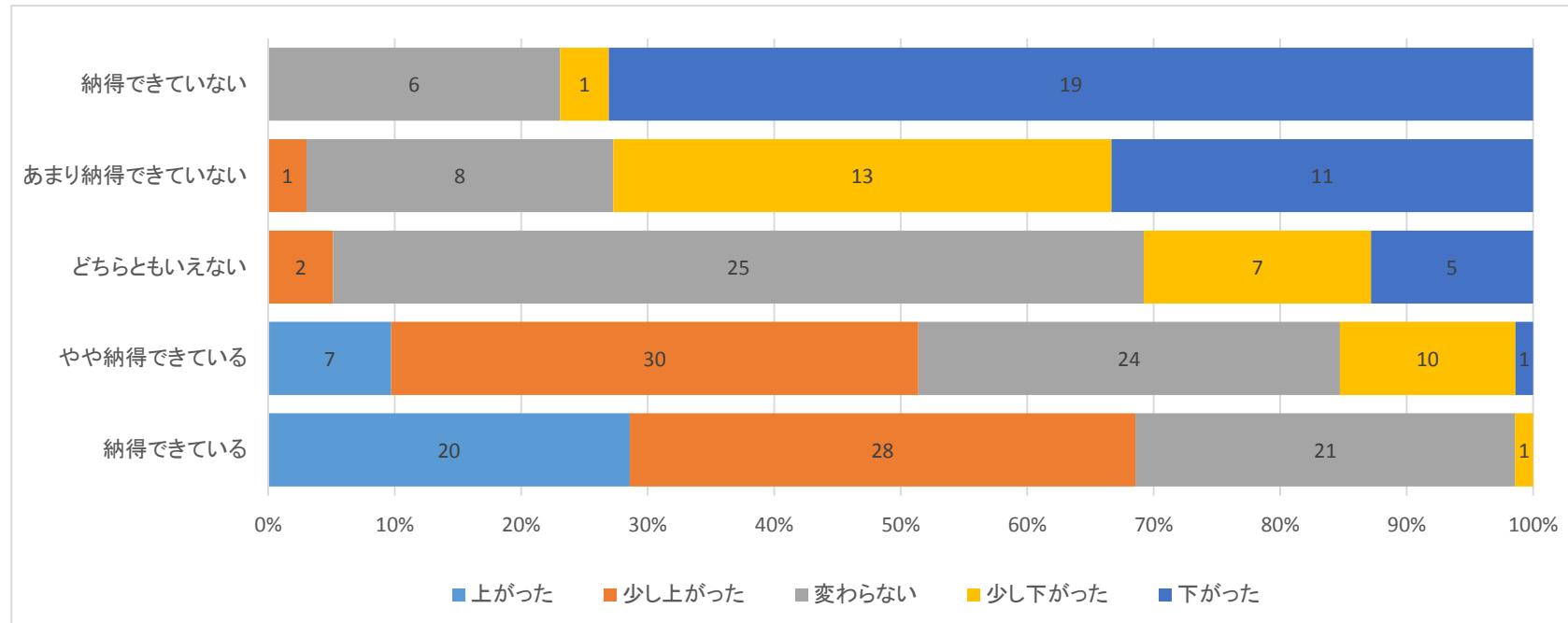
## 【Q9:評価結果への納得感】×【Q10:モチベーションの変化】 クロス表

Q9: フィードバック面談で評価者から話された内容、評価の結果などを総合的に見て、今期のあなたの自身の評価結果に納得していますか。(SA)

Q10: フィードバック面談で評価者から話された内容により、あなたのモチベーションはどう変化しましたか。(SA)

N=240

Q9  
..  
評価結果への納得感



## Q10:モチベーションの変化

※面談未実施の方、未回答の方を除く

※以下、評価に対する納得性を「評価納得性」と省略して記載

評価面談および働きがいについてお伺いします。(クロス集計編)

# 働く上でのキャリア形成は重要であり、 ステップアップへの実感がモチベーションに繋がる

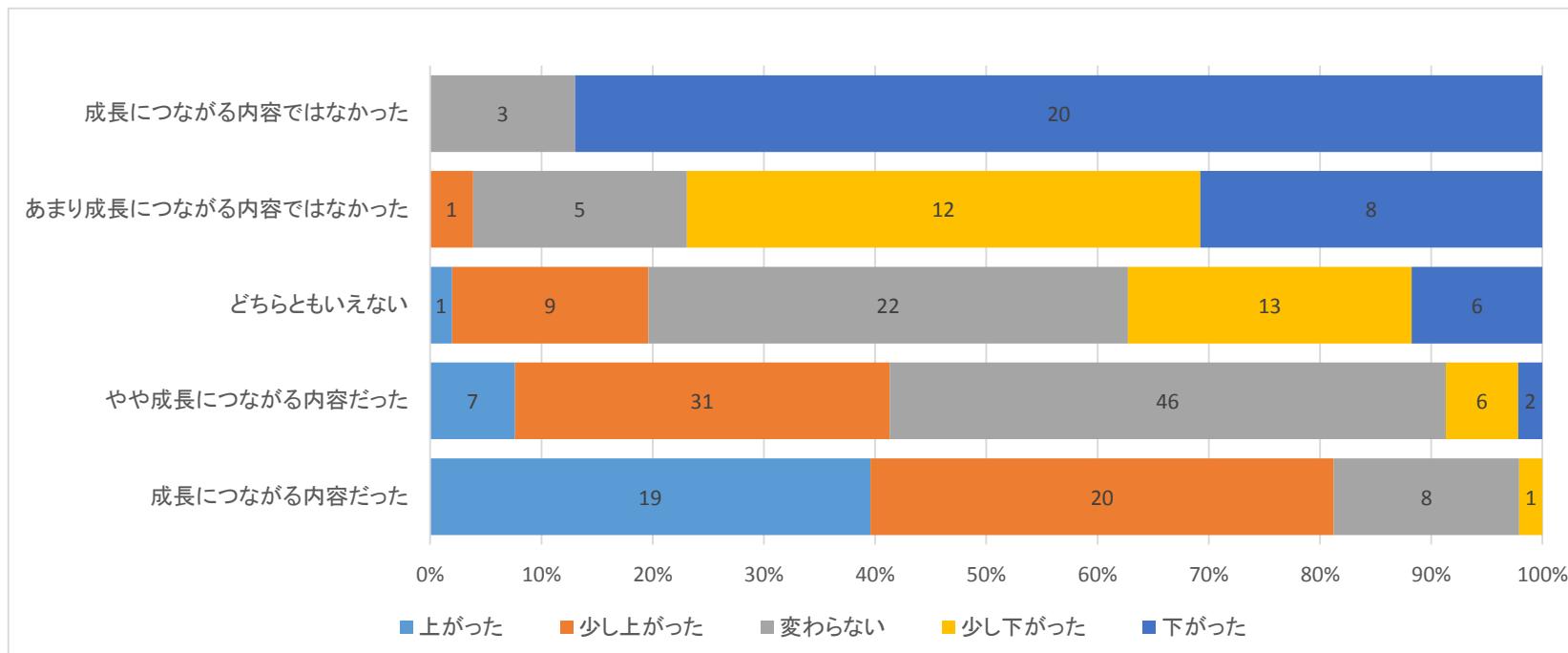
## 【Q8:面談内容はステップアップに繋がるか】×【Q10:モチベーションの変化】 クロス表

Q8: フィードバック面談で評価者から話された内容は、あなたにとって今後の自分のステップアップにつながる内容でしたか。(SA)

Q10: フィードバック面談で評価者から話された内容により、あなたのモチベーションはどう変化しましたか。(SA)

N=240

Q8 : 面談内容はステップアップに繋がるか



### Q10:モチベーションの変化

※面談未実施の方、未回答の方を除く

※以下、評価に対する納得性を「評価納得性」と省略して記載

評価面談および働きがいについてお伺いします。(クロス集計編)

# 働きがいを持って働くためには、部署でのつながりも重要である

## 【Q28:メンバーとの円滑なコミュニケーション】×【Q32:働きがいの実感】、 【Q29:信頼できるメンバーがいる】×【Q32:働きがいの実感】 クロス表

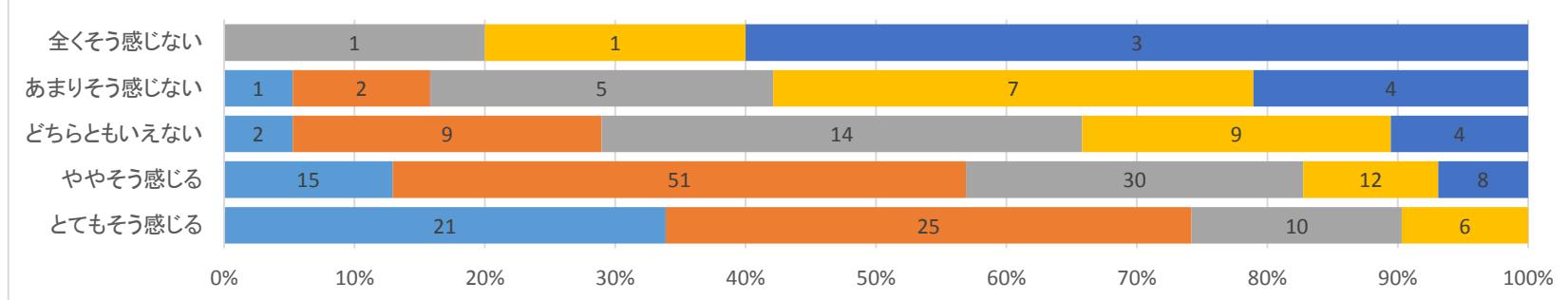
Q28:あなたは日々の業務遂行において、あなたの部署のメンバーと円滑なコミュニケーションができると感じますか？(SA)

Q29:信頼できるメンバーが身近にいると感じていますか？(SA)

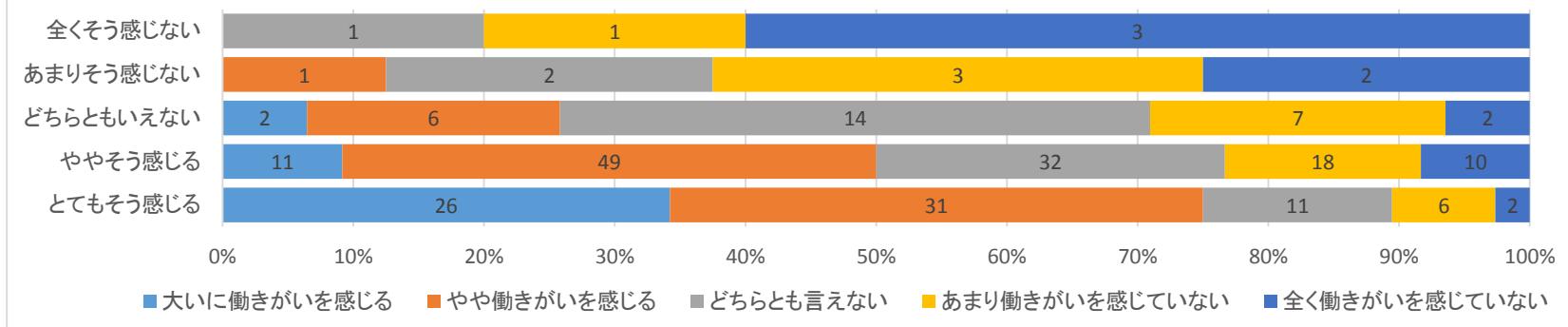
Q32:あなたは現在どの程度働きがいを感じながら業務に取り組むことが出来ていますか？(SA)

N=240

Q28  
..コミュニケーション



Q29  
..信頼できるメンバー



Q32:働きがいの実感

※面談未実施の方、未回答の方を除く

※以下、評価に対する納得性を「評価納得性」と省略して記載

評価面談および働きがいについてお伺いします。(クロス集計編)

# 上司との関係性も、組合員の働きがいには影響している

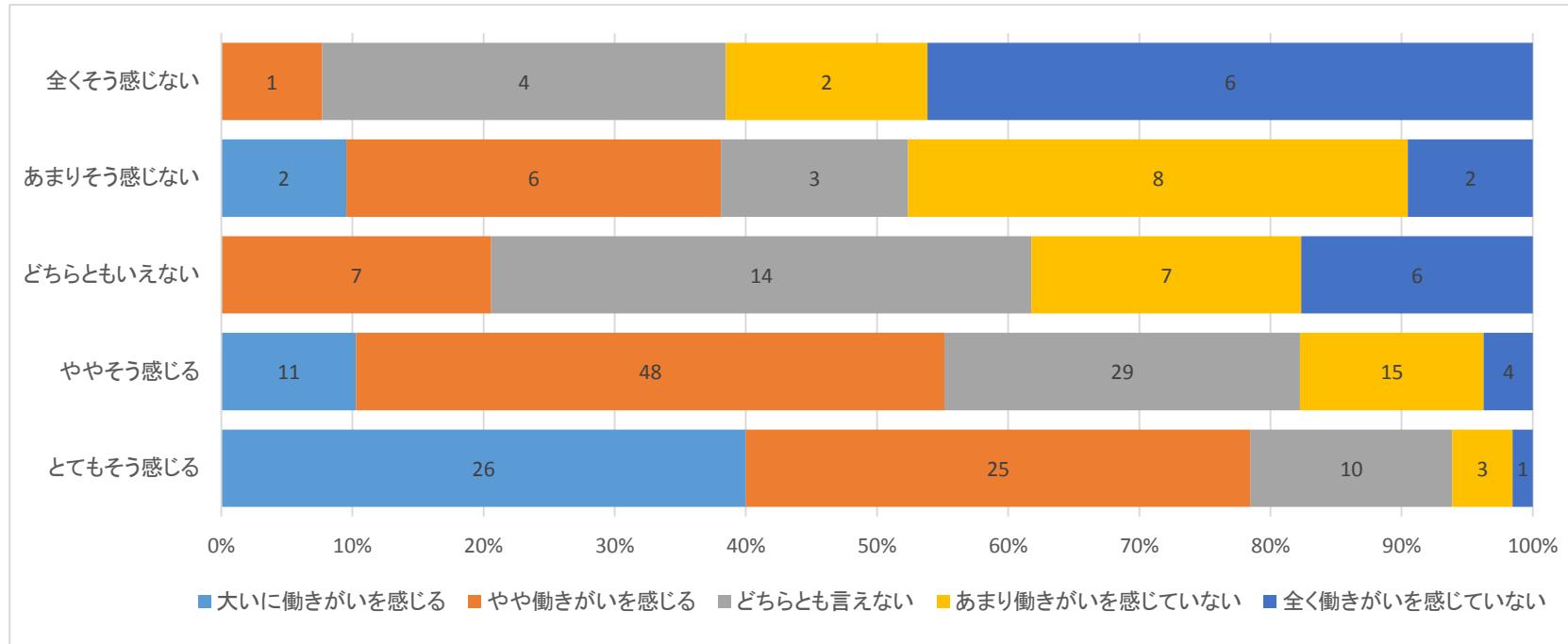
## 【Q24:上司の取り組みへの信頼感】×【Q32:働きがいの実感】 クロス表

Q24:あなたの上司の仕事への取組みは信頼できますか？(SA)

Q32:あなたは現在どの程度働きがいを感じながら業務に取り組むことが出来ていますか？(SA)

N=240

Q24  
..上司の取り組みへの信頼感



## Q32:働きがいの実感

※面談未実施の方、未回答の方を除く

※以下、評価に対する納得性を「評価納得性」と省略して記載

評価面談および働きがいについてお伺いします。(クロス集計編)

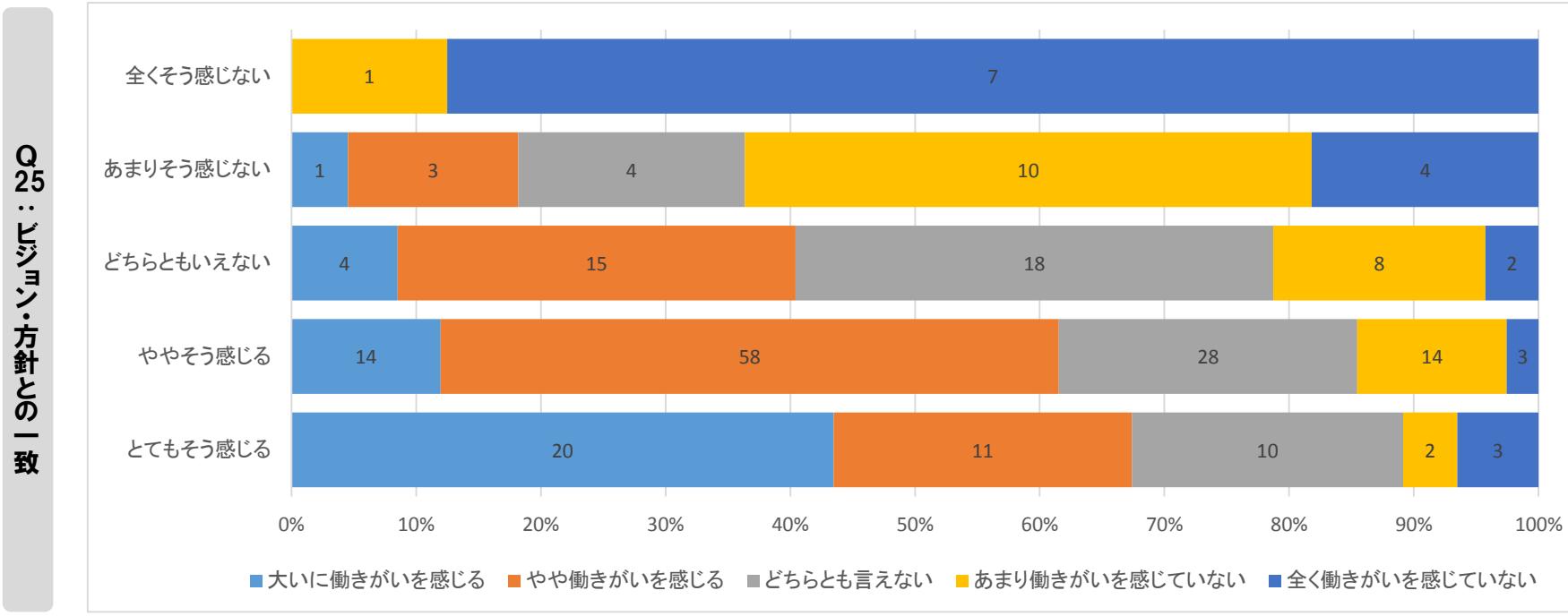
# 働きがいには、業務内容と部署方針の一致も影響している

## 【Q25:ビジョン・方針との一致】×【Q32:働きがいの実感】 クロス表

Q25:あなたが実際に行っている業務と事業部のビジョン・方針は一致していると感じますか？(SA)

Q32:あなたは現在どの程度働きがいを感じながら業務に取り組むことが出来ていますか？(SA)

N=240



## Q32:働きがいの実感

※面談未実施の方、未回答の方を除く

※以下、評価に対する納得性を「評価納得性」と省略して記載

評価面談および働きがいについてお伺いします。(クロス集計編)

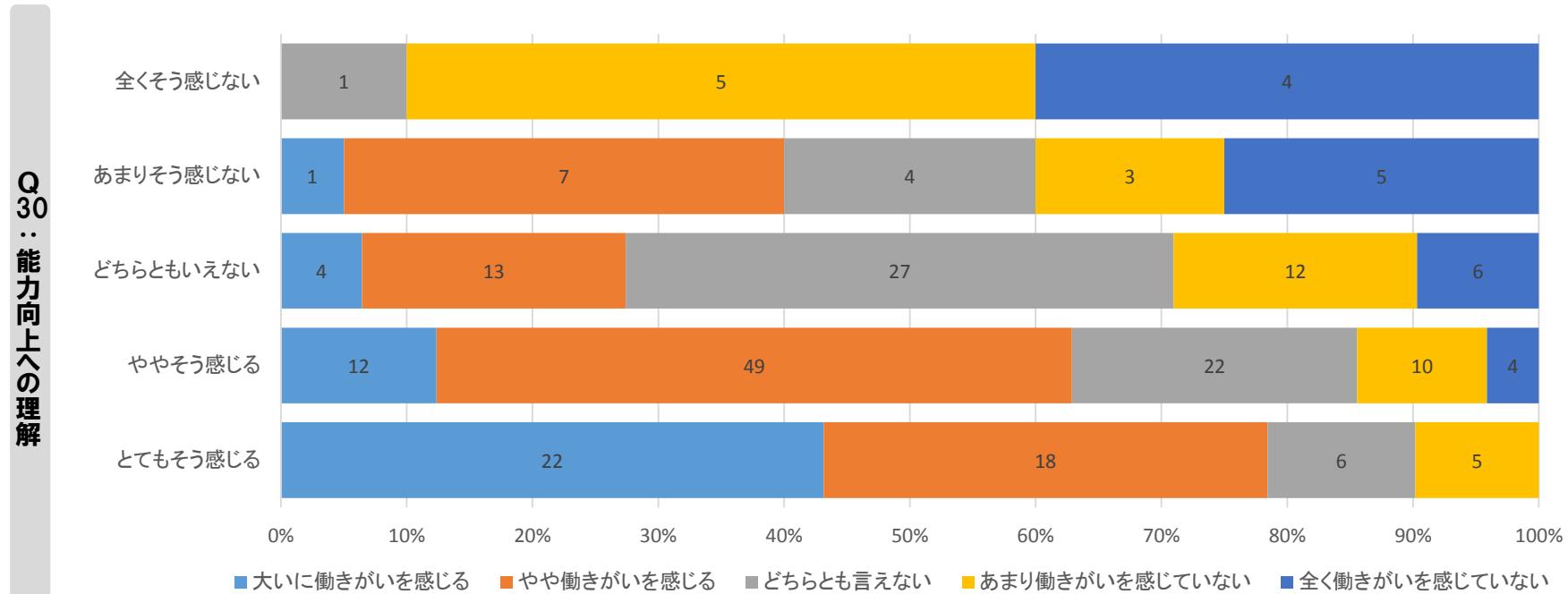
# ステップアップへの職場の理解は重要であり、働きがいに繋がる

## 【Q30:能力向上への理解】×【Q32:働きがいの実感】 クロス表

Q30:あなたが自らの能力を高めたり、業務に関連して行う自発的な取り組みについて、あなたの所属する部署に理解されていると感じていますか? (SA)

Q32:あなたは現在どの程度働きがいを感じながら業務に取り組むことが出来ていますか? (SA)

N=240



## Q32:働きがいの実感

※面談未実施の方、未回答の方を除く

※以下、評価に対する納得性を「評価納得性」と省略して記載

評価面談および働きがいについてお伺いします。(クロス集計編)

# ステップアップへの実感が働きがいに繋がる

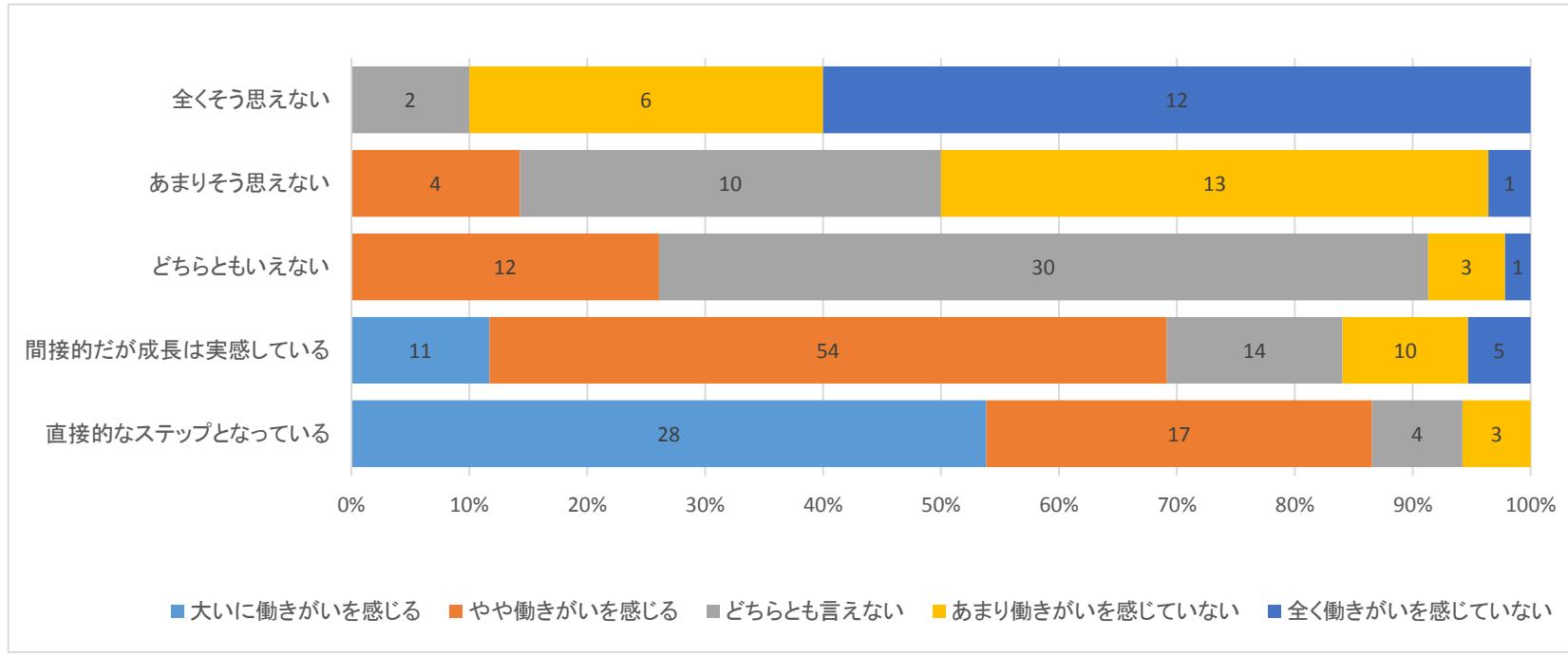
## 【Q31:現業はステップアップとなる】×【Q32:働きがいの実感】 クロス表

Q31:今、業務で行っていることは今後あなたが目指す姿へのステップとなっていますか？(成長を実感できていますか？) (SA)

Q32:あなたは現在どの程度働きがいを感じながら業務に取り組むことが出来ていますか？(SA)

N=240

Q29  
..現業のステップアップへの繋がり



※面談未実施の方、未回答の方を除く

※以下、評価に対する納得性を「評価納得性」と省略して記載

評価面談および働きがいについてお伺いします。(クロス集計編)

# 働きがいを持って働くためには、評価制度も重要

## 【Q9:評価結果への納得感】×【Q32:働きがいの実感】、 【Q20:評価制度の満足度】×【Q32:働きがいの実感】 クロス表

Q9: フィードバック面談で評価者から話された内容、評価の結果などを総合的に見て、今期のあなた自身の評価結果に納得していますか。(SA)

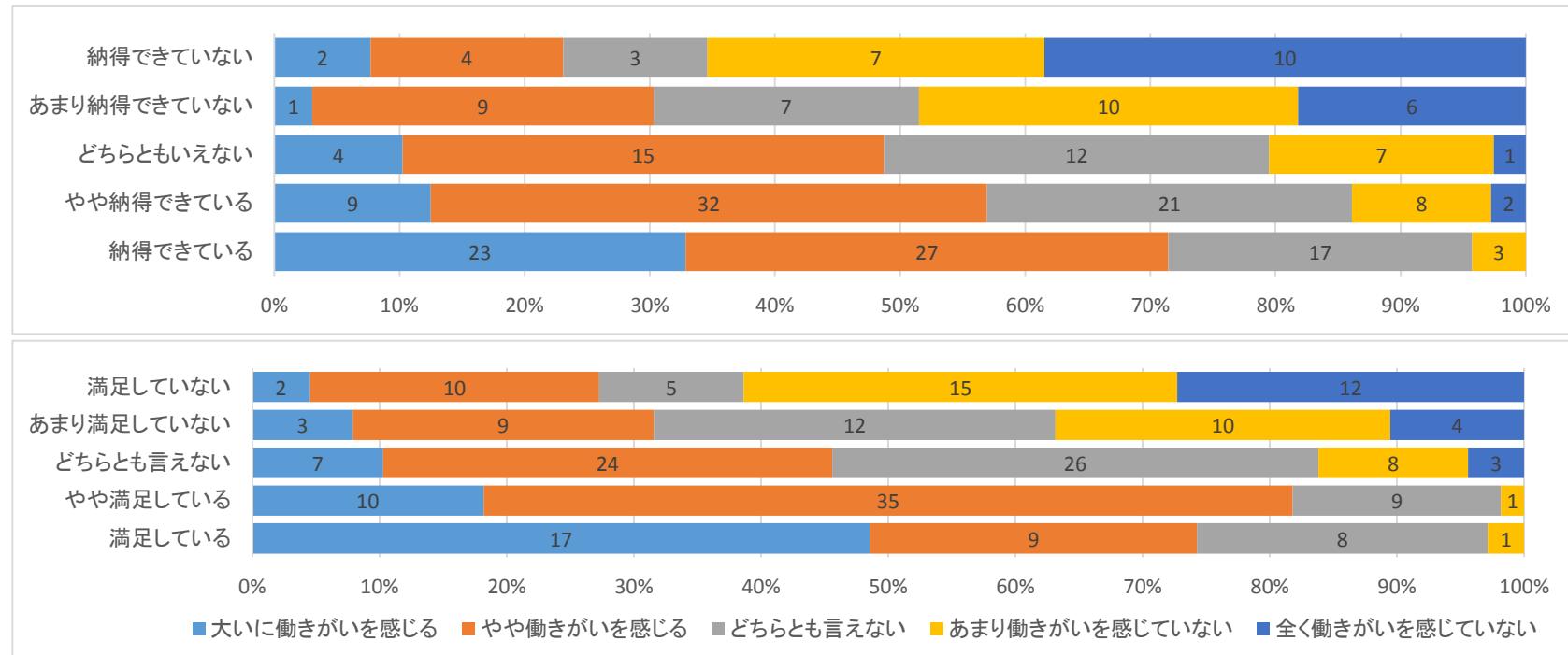
Q20: 評価面談、フィードバック面談を終えて、現在の評価制度に対するあなたの満足度をお答えください。(SA)

Q32: あなたは現在どの程度働きがいを感じながら業務に取り組むことが出来ていますか？(SA)

N=240

Q9  
..評価結果への納得感

Q20  
..評価制度の満足度



### Q32: 働きがいの実感

※面談未実施の方、未回答の方を除く

※以下、評価に対する納得性を「評価納得性」と省略して記載

# 提言

組合員の皆さんには、評価面談に関するアンケートにご回答いただき、誠にありがとうございました。改めて厚く御礼申し上げます。

今回のアンケートにお寄せいただいた組合員の皆さまの声をもとに、改善が必要と思われる点については、労使協議会を通して会社側に伝えております。今後もより良い職場環境になるように努めてまいります。

この調査報告書についてご意見・ご感想がありましたら、どんな些細なことでも結構ですので、労働組合までお寄せください。組合員の皆さまの職場環境の改善、ひいてはニフティ株式会社をより良くするため、今後ともご協力のほど、何卒よろしくお願ひいたします。

ニフティ労働組合