

2章 「59歳以下の年下の正社員」の部下と「59歳以下の年上の正社員」 との比較編

1節 部下の人事評価の仕組みと進め方の比較

1. 管理職の人事評価能力の向上策

管理職は評価能力をどのように養成しているのでしょうか。それには大きく3つの方法がある。第1は、「考課者訓練・説明会への参加」であり、「役立っている」あるいは「やや役立っている」とした管理職は、59歳以下の年下の正社員の部下（「正社員の年下の部下」）を持つ管理職で48.1%、59歳以下の年上の正社員の部下（「正社員の年上の部下」）を持つ管理職が47.8%である。

第2は、他人からのアドバイスによって評価能力を高める方法であり、とくに「上司からのアドバイス」が有効であるとしている。その比率（「役立っている」+「やや役立っている」の合計比率）は正社員の年下の部下を持つ管理職で60.2%、正社員の年上の部下を持つ管理職で55.5%である。

それに対して、上司からのアドバイスよりもやや劣るものの、「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」の有効性も高く、その比率（「役立っている」+「やや役立っている」の合計比率）は正社員の年下の部下を持つ管理職で52.4%、正社員の年上の部下を持つ管理職で47.0%である。

第3は、「自分が評価された経験」であり、同比率は正社員の年下の部下を持つ管理職が67.2%、正社員の年上の部下を持つ管理職が56.8%である（図表3-2-1）。

図表 3-2-1. 管理職の評価の向上策と考課者訓練

(単位：%)

		役に立っている		役に立っていない		役に立っていない	経験したことがない	
		役立っている	やや役立っている	あまり役立っていない	役立っていない			
正社員の年上の部下(N=2,866名)	考課者訓練・説明会への参加	47.8	9.4	38.4	30.2	9.2	39.4	12.7
	上司からのアドバイス	55.5	10.5	45.1	30.9	8.2	39.1	5.3
	上司以外の同僚・先輩からのアドバイス	47.0	7.0	39.9	37.8	8.0	45.8	7.2
	自分が評価された経験	56.8	11.3	45.6	31.5	7.9	39.4	3.8
正社員の年下の部下(N=4,015名)	考課者訓練・説明会への参加	48.1	8.0	40.1	33.6	7.3	41.0	10.9
	上司からのアドバイス	60.2	9.5	50.7	28.8	7.5	36.4	3.4
	上司以外の同僚・先輩からのアドバイス	52.4	6.9	45.4	35.4	7.7	43.1	4.5
	自分が評価された経験	67.2	14.2	53.0	25.4	6.1	31.5	1.3

(注) 正社員の年下の部下は「59歳以下の年下の正社員の部下」、正社員の年上の部下は「59歳以下の年上の正社員の部下」、をそれぞれ略しており、図表3-2-1から図表3-2-27まですべて同じ略称を使っている。

2. 評価のための情報収集

管理職が部下を的確に評価するためには、十分な情報を集める必要がある。管理職が最も普通にとる情報収集方法は当然のことながら「部下の働きぶりを直接みて」（正社員の年下の部下を持つ管理職：91.6%、正社員の年上の部下を持つ管理職：85.5%）であるが、それについて「部下との日常の会話を通して」（同 86.8%、同 84.6%）も重要な収集方法になっている。さらに、「あなたの他の部下から」（同 38.3%、同 28.4%）と「社内の他の部署から」（同 26.2%、同 17.3%）が重視されている点も注目される（図表 3-2-2）。

図表 3-2-2. 管理職の評価のための情報収集（複数回答）

（単位：％）

	件数	部下との日常の会話を通して	部下の働きぶりを直接みて	得意先から	あなたの上司から	あなたの他の部下から	部下の以前の上司から	社内の他の部署から	その他
正社員の年上の部下	2866	84.6	85.5	13.1	18.1	28.4	7.0	17.3	0.8
正社員の年下の部下	4015	86.8	91.6	15.4	16.5	38.3	6.8	26.2	1.2

3. 人事評価のための面接の実施状況

面接は評価情報を取得するために重要な方法の1つであるが、現実にはどのように行われているのであろうか。正社員の年下の部下の人事評価のために「面接を実施している」管理職は 82.2%、同様に、正社員の年上の部下に面接を「実施している」管理職は 84.8%である（図表 3-2-3）。

図表 3-2-3. 管理職の人事評価のための面接の実施状況

（単位：％）

正社員の年上の部下			正社員の年下の部下		
件数	実施している	実施していない	件数	実施している	実施していない
2866	84.8	15.2	4015	82.2	17.8

4. 人事評価のための面接の回数

正社員の年下の部下を持つ管理職は1年間に1人あたり平均して面接を2.64回行っている。同様に、正社員の年上の部下を持っている管理職でも平均して2.58回行っている（図表 3-2-4）。

図表 3-2-4. 部下を持つ管理職の人事評価のための面接回数

正社員の年上の部下			正社員の年下の部下		
件数	平均(回)	標準偏差	件数	平均(回)	標準偏差
2430	2.58	1.77	3299	2.64	1.81

5. 人事評価のための面接の時間

正社員の年下の部下を持つ管理職が部下の面接1回あたりに要する時間は平均すると、42.0分であり、同様に、正社員の年上の部下を持っている管理職でも平均して42.4分、面接を行っている（図表 3-2-5）。

図表 3-2-5. 管理職の人事評価のための面接時間

正社員の年上の部下			正社員の年下の部下		
件数	平均(分)	標準偏差	件数	平均(分)	標準偏差
2430	42.4	15.1	3299	42.0	15.0

6. 面接で話し合われる内容

正社員の年上の部下と面接で話し合われる内容は、基本的には「仕事の進行状況や結果」（88.5%）、「来期の仕事の目標」（66.6%）、「仕事上の悩み」（53.2%）、「健康状況や家族の状況」（44.8%）であり、それに比べると、「能力開発へのアドバイス」（同 34.5%）や「将来のキャリア」（同 28.7%）が話題になることは少ない（図表 3-2-6）。

他方、正社員の年下の部下と面接で話し合われる内容は、基本的には「仕事の進行状況や結果」（90.4%）、「来期の仕事の目標」（77.0%）、「仕事上の悩み」（75.9%）、「能力開発へのアドバイス」（58.3%）であり、それに比べると、「将来のキャリア」（48.9%）や「健康状況や家族の状況」（48.0%）が話題になることは多くない。

図表 3-2-6. 管理職が面接で部下と話し合っている内容（複数回答）

（単位：％）

	件数	仕事の進行状況や結果	能力開発へのアドバイス	来期の仕事の目標	仕事上の悩み	将来のキャリア	健康状況や家族の状況	その他
正社員の年上の部下	2430	88.5	34.5	66.6	53.2	28.7	44.8	1.1
正社員の年下の部下	3299	90.4	58.3	77.0	75.9	48.9	48.0	1.6

7. 評価の公開の有無と公開している情報

正社員の年下の部下に評価の結果や仕組みを「知らせている」管理職が 87.3%、同様に、正社員の年上の部下に「知らせている」管理職は 86.6% である（図表 3-2-7）。

つぎに、具体的に何を公開しているのかについてみると、「評価結果」については、正社員の年上の部下を持つ管理職の 69.1%、正社員の年上の部下を持つ管理職の 72.5%、が「評価結果」を公開している。

さらに、評価制度の内容については、「評価項目」（正社員の年下の部下：51.8%、正社員の年上の部下：49.6%）が最も広く公開されており、「評価項目ごとの判断基準」（同 50.9%、同 46.1%）、「評価項目間のウエイト」（同 32.9%、同 31.3%）、「評価の手順・手続き」（同 26.5%、同 24.0%）、「評価結果の活用方法」（同 21.6%、同 17.4%）がそれに次いでいる。

図表 3-2-7. 評価の公開の有無と公開している情報（複数回答）

（単位：％）

	件数	評価の結果	評価項目	評価項目ごとの判断基準	評価項目間のウエイト	評価の手順・手続き	評価結果の活用方法	その他	知らせていない
正社員の年上の部下	2866	72.5	49.6	46.1	31.3	24.0	17.4	0.4	13.4
正社員の年下の部下	4015	69.1	51.8	50.9	32.9	26.5	21.6	0.5	12.7

8. 評価の結果や仕組みを公開することの効果

評価の結果や仕組みを正社員の年上の部下に公開することの効果はどのように評価されているのか。「部下の業績への関心」（「よい影響が起こる」18.5%＋「ややよい影響が起こる」70.9%の合計比率：89.4%）、「部下の働きぶり」（同 87.8%）、「部下とのコミュニケーション」（同 85.1%）、「評価の公平性」（同 83.7%）、「部下の能力開発への意欲」（83.5%）、「職場のチームワーク」（同 83.4%）、「部下の評価に対する納得性」（同 82.6%）について高まると考えている管理職が多くなっている（図表 3-2-8）。

他方、正社員の年下の部下を持つ管理職についてみると、「部下の業績への関心」（「よい影響が起こる」＋「ややよい影響が起こる」の合計比率：93.2%）、「部下の働きぶり」（同 92.2%）、「部下の能力開発への意欲」（89.9%）、「部下とのコミュニケーション」（同 87.8%）、「部下の評価に対する納得性」（同 86.1%）、「評価の公平性」（同 86.0%）、「職場のチームワーク」（同 84.1%）について高まると考えている管理職が多くなっている。

最後に、正社員の年下の部下を持つ管理職と正社員の年上の部下を持つ管理職を比較すると、第 1 に、「部下とのコミュニケーション」、「部下の評価に対する納得性」、「職場のチームワーク」及び「評価の公平性」については、部下のタイプに関わらず、よい影響が起こる比率はほぼ同じである。第 2 に、「部下の業績への関心」、「部下の働きぶり」及び「部下の能力開発への意欲」については、正社員の年上の部下を持つ管理職よりも正社員の年下の部

下を持つ管理職でよい影響が起これと考えている者が多くなっている。

図表 3-2-8. 部下に評価の結果や仕組みを公開することの効果

(単位：%)

		よい影響が 起これ	よい影響が 起これ	ややよい影 響が起これ	やや悪い影 響が起これ	悪い影響が 起これ	悪い影響が 起これ
正社員の年上 の部下 (N=2,866名)	部下の業績への関心	89.4	18.5	70.9	9.7	0.9	10.6
	部下の働きぶり	87.8	18.8	68.9	11.1	1.2	12.2
	部下とのコミュニケーション	85.1	19.5	65.5	13.7	1.2	14.9
	部下の能力開発への意欲	83.5	15.3	68.2	15.3	1.2	16.5
	部下の評価に対する納得性	82.6	16.9	65.6	16.0	1.5	17.4
	職場のチームワーク	83.4	15.2	68.1	15.3	1.3	16.6
	評価の公平性	83.7	17.7	66.0	14.8	1.5	16.3
正社員の年下 の部下 (N=4,015名)	部下の業績への関心	93.2	19.7	73.5	6.4	0.4	6.8
	部下の働きぶり	92.2	21.7	70.5	7.3	0.4	7.8
	部下とのコミュニケーション	87.8	21.5	66.3	11.6	0.6	12.2
	部下の能力開発への意欲	89.9	17.6	72.4	9.7	0.4	10.1
	部下の評価に対する納得性	86.1	20.0	66.1	13.3	0.7	13.9
	職場のチームワーク	84.1	14.9	69.2	15.2	0.8	15.9
	評価の公平性	86.0	20.5	65.4	13.1	1.0	14.0

9. 評価の結果を部下に公開することへの姿勢

管理職の多くは評価の結果の公開に肯定的な姿勢をもっており、「知らせるべきである」(正社員の年下の部下を持つ管理職：61.4%、正社員の年上の部下を持つ管理職：62.5%)と「本人が希望すれば知らせるべきである」(同 23.4%、同 22.5%)を合わせると、正社員の年下の部下を持つ管理職で 84.8%、正社員の年上の部下を持つ管理職では 85.0%に達している(図表 3-2-9)。

図表 3-2-9. 評価の結果を部下に公開することへの姿勢

(単位：%)

	件数	知らせるべきである	本人が望めば知らせるべきである	成績がよい場合は知らせた方がよい	成績がわるい場合には知らせた方がよい	知らせない方がよい	わからない
正社員の年上の部下	2866	62.5	22.5	3.9	1.6	5.8	3.7
正社員の年下の部下	4015	61.4	23.4	4.7	2.0	5.6	2.8

10. 評価の結果に関する部下からの相談の経験

評価の結果に関して部下から相談を受けた経験を持っている管理職は、正社員の年下の部下を持っている管理職が 48.7%、正社員の年上の部下を持っている管理職で 28.9%である(図表 3-2-10)。

図表 3-2-10. 部下からの評価の結果に関する相談の経験

(単位：%)

正社員の年上の部下			正社員の年下の部下		
件数	経験がある	経験がない	件数	経験がある	経験がない
2866	28.9	71.1	4015	48.7	51.3

2 節 部下の人事評価の体系の比較

1. 評価尺度の構造

管理職の部下評価の平均的な尺度は「能力」（正社員の年下の部下：27.4%、正社員の年上の部下：26.3%）、「個人の業績・成果」（同 25.7%、同 26.3%）、「仕事内容（仕事の難しさ・重要性・責任度）」（同 23.3%、同 23.3%）、「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」（同 17.6%、同 17.6%）、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」（同 5.8%、同 6.2%）の構成である（図表 3-2-11）。

図表 3-2-11. 部下の評価尺度の構造

(単位：%)

	件数	能力	仕事内容 (仕事の難 しさ・重要 性・責任 度)	個人の業 績・成果	属人的要 素(年齢・ 勤続年数 等)	執務態度 (積極性、 協調性、意 欲、勤怠 等)	その他
正社員の年上の部下	2866	26.3	23.3	26.3	6.2	17.6	0.3
正社員の年下の部下	4015	27.4	23.3	25.7	5.8	17.6	0.3

2. 評価尺度の今後の方針

上記のような現状を踏まえて、正社員の年上の部下を持つ管理職は、今後、第1に、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」（「あまり重視しない」23.5%＋「重視しない」16.9%の合計比率：40.4%）の影響を排除し、第2に、それと併行して「仕事内容（仕事の難しさ・重要性・責任度）」（「重視したい」28.8%＋「やや重視したい」48.5%の合計比率：77.2%）と「個人の業績・成果」（「重視したい」30.4%＋「やや重視したい」41.4%の合計比率：71.8%）のウエイトを高め、さらに、第3に、「能力」（同 69.9%）と「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」（同 68.5%）については「ある程度重視する」という方向で評価尺度を変えていきたいと考えており、正社員の年下の部下を持つ管理職と比較すると、「能力」と「個人の業績・成果」を重視する方向で評価尺度を変えてきたいと考えている（図表 3-2-12）。

他方、正社員の年下の部下を持つ管理職は、今後、第1に、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」（「あまり重視しない」30.8%＋「重視しない」17.1%の合計比率：47.9%）の影響を大幅に

排除し、第2に、それと併行して「個人の業績・成果」（「重視したい」比率:28.0%）及び「仕事内容（仕事の難しさ・重要性・責任度）」（「重視したい」比率:26.7%）のウエイトを高め、さらに、第3に、「能力」（「やや重視したい」比率:39.7%）及び「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」（「やや重視したい」比率:42.6%）については「ある程度重視する」、という方向で評価尺度を変えていきたいと考えており、正社員の年上の部下を持つ管理職と比較すると、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」を大幅に排除する方向で評価尺度を変えてきたいと考えている。

図表 3-2-12. 部下の評価尺度の今後の方針

(単位: %)

		重視したい	重視したい	やや重視したい	現状程度	あまり重視しない	重視しない	重視しない
正社員の年上の部下 (N=2,866名)	能力	69.9	23.1	46.9	27.5	2.0	0.6	2.6
	仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)	77.2	28.8	48.5	21.9	0.7	0.1	0.9
	個人の業績・成果	71.8	30.4	41.4	25.6	2.3	0.3	2.6
	属人的要素(年齢・勤続年数等)	23.1	3.9	19.2	36.5	23.5	16.9	40.4
正社員の年下の部下 (N=4,015名)	能力	64.5	24.9	39.7	33.4	1.5	0.5	2.0
	仕事内容(仕事の難しさ・重要性・責任度)	74.5	26.7	47.8	24.5	0.9	0.1	1.0
	個人の業績・成果	66.7	28.0	38.8	30.4	2.5	0.3	2.9
	属人的要素(年齢・勤続年数等)	12.6	2.2	10.4	39.5	30.8	17.1	47.9
	執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)	65.2	22.5	42.6	32.5	2.0	0.3	2.3

3. 部下評価の準拠基準

以上の評価基準をもって部下を評価するさい、部下を持つ管理職は何らかの比較のために基準（「準拠基準」）をもっているはずである。主に「部下の前年度の評価結果」（正社員の年下の部下を持つ管理職：68.0%、正社員の年上の部下を持つ管理職：66.7%）と「部門内の他の部下の評価結果」（同 52.4%、同 49.7%）の2つを主要な準拠基準にしており、それに比べ「他部門の社員の評価結果」（同 21.8%、同 19.4%）、「以前の部下の評価結果」（同 21.4%、同 17.5%）、「自分自身が部下であったときの評価結果」（同 20.1%、同 13.3%）及び「あなたの前任者の評価結果」（同 14.2%、同 12.9%）が基準として使われることは多くない（図表 3-2-13）。

図表 3-2-13. 部下評価の準拠基準（複数回答）

(単位: %)

	件数	部下の前年度の評価結果	部門内の他の部下の評価結果	他部門の社員の評価結果	以前の部下の評価結果	自分自身が部下であったときの評価結果	あなたの前任者の評価結果	その他
正社員の年上の部下	2866	66.7	49.7	19.4	17.5	13.3	12.9	3.3
正社員の年下の部下	4015	68.0	52.4	21.8	21.4	20.1	14.2	3.5

4. 業績評価の構造

正社員の年上の部下を持つ管理職は現場で部下の実績を評価するさいに、「担当業務の業績」（「重視している」41.6%+「やや重視している」52.9%の合計比率：94.5%）を第1に、「職場メンバーへの支援」（同87.8%）、「顧客の満足度や他部門への貢献」（同81.1%）と「職場メンバーの育成」（同80.8%）を第2に、「部門の業績」（同77.7%）と「上司の補佐」（同71.4%）を第3に、そして「会社の業績」（同57.0%）を第4に重視するという尺度をとっている（図表3-2-14）。

他方、正社員の年下の部下を持つ管理職は現場で部下の実績を評価するさいに、「担当業務の業績」（「重視している」+「やや重視している」の合計比率：94.1%）を第1に、「職場メンバーへの支援」（同90.0%）と「職場メンバーの育成」（同86.0%）を第2に、「顧客の満足度や他部門への貢献」（同84.6%）、「部門の業績」（同76.2%）と「上司の補佐」（同71.1%）を第3に、そして「会社の業績」（同53.0%）を第4に重視するという尺度をとっており、正社員の年上の部下を持つ管理職と比較すると、「職場メンバーの育成」をより重視する尺度をとっている。

図表 3-2-14. 部下の業績評価の項目

（単位：％）

		重視している	重視している	やや重視している	あまり重視していない	重視していない	重視していない
正社員の年上の部下 (N=2,755名)	担当業務の業績	94.5	41.6	52.9	5.0	0.5	5.5
	部門の業績	77.7	20.4	57.4	19.5	2.7	22.3
	会社の業績	57.0	12.1	44.9	36.6	6.4	43.0
	顧客の満足度や他部門への貢献	81.1	22.3	58.8	17.0	2.0	18.9
	職場メンバーの育成	80.8	24.3	56.5	16.7	2.5	19.2
	上司の補佐	71.4	16.1	55.4	25.3	3.3	28.6
	職場メンバーへの支援	87.8	22.2	65.6	11.1	1.0	12.2
正社員の年下の部下 (N=4,015名)	担当業務の業績	94.1	42.9	51.2	5.4	0.5	5.9
	部門の業績	76.2	18.6	57.6	21.3	2.5	23.8
	会社の業績	53.0	12.4	40.6	40.4	6.6	47.0
	顧客の満足度や他部門への貢献	84.6	24.8	59.7	14.0	1.4	15.4
	職場メンバーの育成	86.0	20.6	65.4	13.1	0.9	14.0
	上司の補佐	71.1	12.2	58.9	26.9	2.0	28.9
	職場メンバーへの支援	90.0	19.4	70.5	9.7	0.3	10.0

5. 業績評価の対象期間

正社員の年上の部下を持つ管理職が「部下の業績」を評価する評価対象期間は「3ヶ月超6ヶ月以下」（42.1%）または「6ヶ月超1年以下」（39.5%）である（図表3-2-15）。他方、正社員の年下の部下を持つ管理職が部下の業績を評価する評価対象期間は「3ヶ月超6ヶ月以下」（49.1%）または「6ヶ月超1年以下」（36.1%）であり、正社員の年上の部下を持つ管理職と比較すると、「3ヶ月超6ヶ月以下」が多くなっている。

図表 3-2-15. 部下の業績評価の対象期間

(単位：%)

	件数	3か月以下	3か月超 6か月以下	6か月超 1年以下	1年超 1年半以下	1年半超 2年以下	2年超 3年以下	3年超
正社員の年上の部下	2755	8.0	42.1	39.5	5.4	1.9	1.2	2.0
正社員の年下の部下	4015	8.6	49.1	36.1	3.2	1.2	0.7	1.0

6. 能力評価の構造

正社員の年上の部下に対する管理職の能力評価項目の構成は、第1に「責任感」（「重視している」42.6%＋「やや重視している」53.8%の合計比率：96.4%）、第2に「課題遂行力」（同95.0%）を重視しており、「協調性」（同92.1%）、「対人対応力」（同88.4%）、「課題形成力」（同86.6%）、「専門的知識・技能・技術」（同85.3%）、「人材育成力」（同79.6%）、「人材活用力」（同75.0%）がそれらに次いでいる（図表 3-2-16）。

他方、正社員の年下の部下に対する管理職の能力評価項目の構成は、第1に「責任感」（「重視している」＋「やや重視している」の合計比率：97.4%）、第2に「課題遂行力」（同96.3%）を重視しており、「協調性」（同90.7%）、「対人対応力」：（同89.2%）、「専門的知識・技能・技術」（同88.2%）、「課題形成力」（同87.6%）、「人材育成力」（同79.1%）、「人材活用力」（同75.1%）がそれらに次いでおり、正社員の年上の部下を持つ管理職と比較しても能力評価の項目の構成はほぼ同じである。

図表 3-2-16. 部下の能力評価の項目

(単位：%)

		重視している	重視している	やや重視している	あまり重視していない	重視していない	重視していない
正社員の年上の部下 (N=2,667名)	課題形成力	86.6	26.5	60.1	12.7	0.7	13.4
	課題遂行力	95.0	44.0	51.0	4.8	0.3	5.0
	人材育成力	79.6	27.5	52.1	18.1	2.3	20.4
	人材活用力	75.0	21.8	53.2	22.6	2.4	25.0
	対人対応力	88.4	29.8	58.5	10.8	0.8	11.6
	協調性	92.1	30.3	61.8	7.6	0.3	7.9
	責任感	96.4	42.6	53.8	3.3	0.3	3.6
正社員の年下の部下 (N=4,015名)	課題形成力	87.6	23.3	64.3	12.1	0.3	12.4
	課題遂行力	96.3	46.7	49.6	3.6	0.2	3.7
	人材育成力	79.1	17.8	61.3	19.8	1.2	20.9
	人材活用力	75.1	15.4	59.7	23.7	1.2	24.9
	対人対応力	89.2	28.1	61.0	10.4	0.4	10.8
	協調性	90.7	27.5	63.2	8.9	0.3	9.3
	責任感	97.4	48.1	49.3	2.5	0.1	2.6
専門的知識・技能・技術	88.2	24.3	63.9	11.6	0.3	11.8	

3節 部下の目標管理と評価制の課題の比較

1. 目標管理の実施状況

仕事を進める上で、部下に「業務目標を立てさせている」（「目標管理」）管理職は正社員の年下の部下を持つ管理職で 87.6%、正社員の年上の部下を持つ管理職で 85.2%である（図表 3-2-17）。

図表 3-2-17. 目標管理の実施状況

（単位：％）

正社員の年上の部下			正社員の年下の部下		
件数	実施している	実施していない	件数	実施している	実施していない
3107	85.2	14.8	4040	87.6	12.4

2. 業務目標の設定方法

それでは、どのような点を考慮して目標を設定するのか。正社員の年上の部下を持つ管理職では、第1に、「会社・部門の業務目標」（77.9%）、第2に、「部下の過去の実績」（33.0%）と「部下の仕事の難しさ」（32.4%）を第3に、「関連他部門の業務目標」（30.5%）と「部下と同等レベルの社員の実績や目標」（27.3%）、そして、第4に、「部下の能力伸張の程度」（17.3%）、を考慮して業務目標を設定しており、正社員の年下の部下と比較すると、「関連他部門の業務目標」と「部下の過去の実績」をより考慮して業務目標を設定している（図表 3-2-18）。

他方、正社員の年下の部下を持つ管理職では、「会社・部門の業務目標」（79.1%）を第1に、「部下の仕事の難しさ」（38.7%）と「部下の能力伸張の程度」（35.5%）を第2に、「部下の過去の実績」（28.9%）と「部下と同等レベルの社員の実績や目標」（27.7%）を第3に、そして「関連他部門の業務目標」（21.0%）を第4に、考慮し目標を設定しており、正社員の年上の部下と比較すると、「関連他部門の業務目標」の比率は軽く、他方で「部下の仕事の難しさ」と「部下の能力伸張の程度」をより考慮して業務目標を設定している。

図表 3-2-18. 業務目標の設定方法

（単位：％）

	件数	会社・部門の業務目標	関連他部門の業務目標	部下の過去の実績	部下と同等レベルの社員の実績や目標	部下の仕事の難しさ	部下の能力伸張の程度	その他
正社員の年上の部下	2647	77.9	30.5	33.0	27.3	32.4	17.3	0.8
正社員の年下の部下	3538	79.1	21.0	28.9	27.7	38.7	35.5	0.7

3. 業務目標の変更理由

このように設定された目標でも期中に変更されることがある、というのは常識である。その変更の第一の理由は「会社・部門の業務目標の変更により」（正社員の年下の部下を持つ管理職：57.7%、正社員の年上の部下を持つ管理職：55.5%）であり、「部下の人事異動により」（同 36.1%、同 31.4%）、「部下の昇格により」（同 14.2%、同 9.9%）がそれに次ぐ理由になっている（図表 3-2-19）。

図表 3-2-19. 業務目標の変更理由（複数回答）

（単位：％）

	件数	会社・部門の業務目標の変更により	部下の人事異動により	部下の昇格により	上司の交代により	その他の理由により	途中で業務目標を変更することはない
正社員の年上の部下	2647	55.5	31.4	9.9	4.1	2.2	27.5
正社員の年下の部下	3538	57.7	36.1	14.2	4.5	2.9	23.0

4. 目標設定の際の注意点

目標を設定するさいの注意点としては、「できるだけ数値で表すようにする」（正社員の年下の部下を持つ管理職：72.9%、正社員の年上の部下を持つ管理職：68.8%）と「部下の意見を聞くようにする」（同 50.3%、同 40.8%）と「目標項目を細かくする」（同 21.9%、同 26.7%）を重視している（図表 3-2-20）。

図表 3-2-20. 目標設定の際の注意点（複数回答）

（単位：％）

	件数	目標項目を細かくする	目標項目をおおぐりにする	できるだけ数値で表すようにする	部下の意見を聞くようにする	あなたの上司と相談する	その他
正社員の年上の部下	2647	26.7	22.9	68.8	40.8	9.3	0.8
正社員の年下の部下	3538	21.9	22.1	72.9	50.3	9.8	1.5

5. 目標達成度の業績評価への活用

目標管理による目標達成度を業績評価に「活用している」管理職は正社員の年下の部下を持つ管理職及び正社員の年上の部下を持つ管理職の両方ともに、「活用している」＋「やや活用している」の合計比率は 95.8%である。（図表 3-2-21）。

図表 3-2-21. 目標達成度の業績評価への活用

(単位：%)

	件数	活用している			活用していない		活用していない
		活用している	やや活用している	あまり活用していない	活用していない		
正社員の年上の部下	2647	95.8	41.6	54.2	3.7	0.6	4.2
正社員の年下の部下	3538	95.8	46.2	49.6	3.8	0.3	4.2

6. 目標達成度の能力評価への活用

目標管理による目標達成度を能力評価に「活用している」管理職は正社員の年下の部下を持つ管理職で「活用している」+「やや活用している」の合計比率は92.3%である。同様に、正社員の年上の部下を持つ管理職では活用比率は92.1%である（図表 3-2-22）。

図表 3-2-22. 目標達成度の能力評価への活用

(単位：%)

	件数	活用している			活用していない		活用していない
		活用している	やや活用している	あまり活用していない	活用していない		
正社員の年上の部下	2647	92.1	35.3	56.8	6.8	1.1	7.9
正社員の年下の部下	3538	92.3	38.2	54.1	7.2	0.5	7.7

7. 評価制度の課題

これまで管理職の評価行動の特徴について明らかにしてきたが、それにはどのような課題があるのか。正社員の年上の部下を持つ管理職にとっては、「評価をしても、年上の部下の行動を改善できない：「部下の行動を改善できない」(23.6%)と「部下が年上のため評価結果の伝え方が難しい：「評価結果の伝え方が難しい」(20.3%)が現行の評価制度についての二大課題であり、「チームワークで行う仕事なので、個人ごとの評価がしづらい」(14.9%)、「仕事の成果が運や偶然に依存するので、年上の部下の評価がしづらい：「仕事の成果が運や偶然に依存する」(12.5%)、「評価が良くても、年上の部下の処遇を改善することができない：「処遇を改善することができない」(12.5%)がそれに続いている（図表 3-2-23）。

他方、正社員の年下の部下を持つ管理職にとっては、「評価制度の運用が統一されていないために、部門間で不公平が生じている：「評価制度の不統一」(28.6%)、「評価基準があいまいなために、部下に対して評価結果を明確に説明できない：「評価制度があいまい」(25.7%)、「メリハリのきいた評価が行われていない：「メリハリのきいた評価」(23.5%)

が現行の評価制度についての三大課題であり、「チームワークで行う仕事なので、個人ごとの評価がしづらい」(19.9%)と「部下の人数が多すぎて、一人一人細かいところまで見ている余裕がない：「部下の人数が多い」(18.5%)がそれに続いている。

4 節 部下の活用の取り組みと働きぶりの評価の比較

1. 部下の活用の取り組み内容

正社員の年上の部下を持つ管理職が部下を上手く活用するために行っていることは「期待する役割を伝えている」が71.8%で最も多く、ついで、「本人の能力や適性を考慮して仕事を与えている」(39.7%)、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」(29.6%)、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっている」(27.9%)、「年上の部下の役割を職場のメンバーに周知している」(26.6%)、「年上の部下と職場のメンバーとの人間関係に気を配っている」(26.6%)、「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」(24.8%)、「職場の仕事の進め方について時間をかけて説明している」(24.5%)、「会社の事業戦略・事業計画を伝えている」(23.7%)、「本人の希望を考慮して仕事を与えている」(20.9%)、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えている」(17.8%)、がこれに続いている(図表 3-2-24)。

他方、正社員の年下の部下を持つ管理職が部下を上手く活用するために行っていることは、「期待する役割を伝えている」が71.1%で最も多く、ついで、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」(41.5%)、「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」(40.4%)、「職場メンバー間の人間関係に気を配っている」(37.1%)、「本人の能力開発やキャリアを考慮して仕事を与えている」(34.3%)、「部下の役割を職場のメンバーに周知している」(32.1%)がこれに続いており、正社員の年上の部下を持つ管理職と比較すると「年上の部下の役割を職場のメンバーに周知している」、「仕事に関する要望や不満を聞く機会を設けている」、「他部門との調整をサポートしている」及び「職場で自由に意見が言える雰囲気づくりをしている」を部下活用のためにより積極的に行っている。

2. 部下とのコミュニケーション

部下とのコミュニケーションについてみると、正社員の年下の部下を持つ管理職で部下とのコミュニケーションが良好である比率（「仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う」＋「仕事に関係ない話はしないが、仕事に関係する話はできていると思う」の合計比率）は83.2%、同様に、正社員の年上の部下を持つ管理職でも良好である比率は83.5%である（図表3-2-25）。

図表 3-2-25. 部下とのコミュニケーション

（単位：％）

件数	部下とのコミュニケーションが良好である管理職	仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う		仕事に関係ない話はないが、仕事に関係する話はできていると思う		部下とのコミュニケーションが良好でない管理職	
		仕事に関係ない話も含めて、よく話をしていると思う	仕事に関係ない話はないが、仕事に関係する話はできていると思う	仕事に関係する話が十分にできないことが時々ある	仕事に関係する話が十分にできないことがよくある	仕事に関係する話が十分にできないことがよくある	仕事に関係する話が十分にできないことがよくある
正社員の年上の部下	3107	83.5	53.3	30.3	13.6	2.9	16.5
正社員の年下の部下	4040	83.2	56.5	26.7	15.0	1.8	16.8

3. 部下活用の現状

部下を上手く活用することができている管理職についてみると、正社員の年下の部下を持つ管理職（「活用できている」＋「ある程度活用できている」の合計比率）が86.9%を占め、正社員の年上の部下を持つ管理職（同81.8%）を約5ポイント上回っている（図表3-2-26）。

図表 3-2-26. 部下活用の現状

（単位：％）

件数	活用できている	活用できている		活用できていない		活用できていない	
		活用できている	ある程度活用できている	あまり活用できていない	活用できていない		
正社員の年上の部下	3107	81.8	14.1	67.8	16.4	1.8	18.2
正社員の年下の部下	4040	86.9	10.7	76.2	12.5	0.6	13.1

3. 部下の働きぶりの満足度

部下の働きぶりに満足している管理職は正社員の年下の部下を持つ管理職（「満足している」＋「やや満足している」の合計比率：74.9%）で最も多く、ついで、正社員の年上の部下を持つ管理職（同65.9%）が続いている（図表3-2-27）。

図表 3-2-27. 部下の働きぶりの満足度

(単位：%)

	件数	満足している			満足していない		満足していない
		満足している	やや満足している	あまり満足していない	満足していない		
正社員の年上の部下	3107	65.9	9.8	56.1	27.8	6.3	34.1
正社員の年下の部下	4040	74.9	9.0	65.9	23.0	2.1	25.1