

5章 「59歳以下の正社員」の部下の人事評価の運用と進め方

1節 部下の人事評価の運用

1. 部下評価の回数

管理職は1年間に「59歳以下の正社員」の部下の人事評価を1人あたり平均すると2.38回行っている（図表2-5-1）。

これを管理職の現在の役職別にみると、現在の役職に関わらず、部下の評価の回数はほぼ同じである。

さらに、勤務先の業種別にみると、運輸業・郵便業（2.61回）で部下の評価の回数が多く、これに対して、建設業（2.21回）で少なくなっている。

最後に、規模別にみると、従業員規模「5,000名以上」を除けば、規模が小さくなるほど、部下の評価の回数が増えている。

図表 2-5-1. 1年間ににおける1人あたりの部下の人事評価の回数

（単位：％）

		件数	平均(回)	標準偏差
合計		4015	2.38	1.64
現在の役職	部長クラス	1438	2.45	1.80
	次長クラス+課長クラス	2577	2.34	1.55
勤務先の業種	建設業	263	2.21	1.65
	製造業	1436	2.29	1.27
	卸売業・小売業	388	2.36	1.59
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	439	2.39	1.67
	運輸業・郵便業	206	2.61	2.33
	情報通信業	456	2.50	1.62
	サービス業	827	2.45	1.98
勤務先の正社員数	100名未満	882	2.57	2.26
	100名以上300名未満	662	2.40	1.62
	300名以上1,000名未満	683	2.33	1.34
	1,000名以上5,000名未満	856	2.28	1.29
	5,000名以上	932	2.30	1.43

（注）母数の4015名は「59歳以下の正社員」の部下の人事評価を行っている管理職の人数。

2. 人事評価を行っている部下の最高役職位

人事評価を行っている「59歳以下の正社員」の部下のなかで、現在の役職位が最も高い部下の役職位は、「係長・主任・現場監督者クラス」が44.5%で最も多く、ついで、「課長ク

ラス」(29.0%)、「一般」(15.8%)、「次長クラス」(9.8%)が続いている(図表 2-5-2)。

これを管理職の現在の役職別にみると、部長クラスでは「課長クラス」及び「次長クラス」、これに対して、次長・課長クラスでは「係長・主任・現場監督者クラス」及び「一般クラス」が多くなっている。

さらに、勤務先の業種別にみると、建設業で「課長クラス」(33.8%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「次長クラス」(14.1%)、運輸業・郵便業で「係長・主任・現場監督者クラス」(54.9%)、サービス業で「一般」(18.1%)、が多くなっている。

最後に、規模別にみると、概ね、規模が大きくなるほど、「係長・主任・現場監督者クラス」、これに対して、規模が小さくなるほど、「一般」が多くなっている。また、「課長クラス」については、規模に関わらず、約3割で指摘率はほぼ同じである。

図表 2-5-2. 人事評価を行っている部下の最高役職位

(単位：%)

		件数	次長クラス	課長クラス	係長・主任・現場監督者クラス	一般	その他
合計		4015	9.8	29.0	44.5	15.8	0.8
現在の役職	部長クラス	1438	25.5	44.6	18.0	10.1	1.8
	次長クラス+課長クラス	2577	1.1	20.3	59.3	19.1	0.3
勤務先の業種	建設業	263	12.2	33.8	39.9	12.9	1.1
	製造業	1436	9.3	29.9	45.5	14.3	0.9
	卸売業・小売業	388	9.3	28.6	43.3	17.3	1.5
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	439	14.1	27.3	41.2	16.4	0.9
	運輸業・郵便業	206	5.3	23.3	54.9	15.5	1.0
	情報通信業	456	10.1	30.3	42.3	16.4	0.9
	サービス業	827	8.9	27.6	45.1	18.1	0.2
勤務先の正社員数	100名未満	882	9.3	29.1	37.4	23.8	0.3
	100名以上300名未満	662	10.6	28.4	42.4	17.5	1.1
	300名以上1,000名未満	683	9.5	28.4	47.1	14.1	0.9
	1,000名以上5,000名未満	856	9.8	29.7	46.3	13.0	1.3
	5,000名以上	932	10.1	29.1	49.0	11.1	0.8

3. 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」(8.0%)あるいは「やや役立っている」(40.1%)とした管理職は48.1%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」(「役立っている」9.5%+「やや役立っている」50.7%の合計比率：60.2%)が有効であるとしている。これに対して、「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」(同比率：52.4%)の有効性は相対的に低い。第3は、「自分が評価された経験」であり、同比率は67.2%である(図表 2-5-3)。

図表 2-5-3. 評価の向上策と考課者訓練 (N=4, 015 名)

(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	
	役に立っている	やや役立っている	あまり役立っていない	役に立っていない			
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

これを管理職の現在の役職別にみると (図表 2-5-4)、部長クラスよりも次長・課長クラスで「考課者訓練・説明会への参加」が人事評価能力の向上に役に立っていると考えている管理職が多くなっている。

さらに、勤務先の業種別にみると、第 1 に、卸売業・小売業で「上司からのアドバイス」(「役に立っている」+「やや役立っている」の合計比率: 62.6%)、第 2 に、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「考課者訓練・説明会への参加」(同 50.8%) 及び「自分が評価された経験」(同 72.0%)、第 3 に、サービス業で「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」(同 56.0%)、が人事評価能力の向上に役に立っていると考えている管理職が多くなっている。

最後に、規模別にみると、従業員規模が「100 名未満」から「5,000 名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「考課者訓練・説明会への参加」の比率が 40.2% から 54.7% へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「考課者訓練・説明会への参加」が人事評価能力の向上に役に立っていると考えている管理職が多くなっている。

図表 2-5-4. 勤務先の業種別・規模別等にみた評価の向上策と考課者訓練

(単位：%)

		件数	考課者訓練・説明会への参加	上司からのアドバイス	上司以外の同僚・先輩からのアドバイス	自分が評価された経験
合計		4015	48.1	60.2	52.4	67.2
現在の役職	部長クラス	1438	45.8	58.4	51.5	66.7
	次長クラス+課長クラス	2577	49.4	61.2	52.8	67.5
勤務先の業種	建設業	263	46.0	59.7	54.0	63.5
	製造業	1436	48.5	59.1	50.5	66.7
	卸売業・小売業	388	47.7	62.6	51.0	67.0
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	439	50.8	61.3	54.0	72.0
	運輸業・郵便業	206	46.1	60.2	50.5	58.3
	情報通信業	456	46.9	60.1	51.1	70.0
	サービス業	827	48.0	60.6	56.0	67.6
勤務先の正社員数	100名未満	882	40.2	58.7	54.8	65.6
	100名以上300名未満	662	42.3	57.7	52.6	64.4
	300名以上1,000名未満	683	51.0	57.5	48.8	64.9
	1,000名以上5,000名未満	856	51.3	62.6	53.5	67.8
	5,000名以上	932	54.7	63.1	51.5	72.0

(注) 値は「役立っている」+「やや役立っている」の合計比率。

4. 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」(91.6%)、であるが、それについて「部下との日常の会話を通して」(86.8%)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」(38.3%)と「社内の他の部署から」(26.2%)が重視されている(図表 2-5-5)。

これを管理職の現在の役職別にみると、部長クラスは次長・課長クラスよりも「得意先から」及び「あなたの他の部下から」から評価のための情報を収集していると考えている管理職が多くなっている。

さらに、勤務先の業種別にみると、第1に、「部下の働きぶりを直接みて」及び「部下との日常の会話を通して」についてはすべての業種で管理職の指摘率が高くなっており、かつ、業種ごとの差は小さくなっている。第2に、建設業で「得意先から」(23.6%)、第3に、情報通信業で「あなたの上司から」(18.4%)、第4に、サービス業で「あなたの他の部下から」(42.2%)、製造業で「社内の他の部署から」(29.4%)、評価のための情報を収集していると考えている管理職が多くなっている。

最後に、規模別にみると、概ね、規模が大きくなるほど、「あなたの他の部下から」情報を収集していると考えている管理職が多くなっている。また、「部下の働きぶりを直接みて」及び「部下との日常の会話を通して」については、規模に関わらず、評価のための情報を収集していると考えている管理職の比率はほぼ同じである。

図表 2-5-5. 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
合計		4015	86.8	91.6	15.4	16.5	38.3	6.8	26.2	1.2
現在の役 職	部長クラス	1438	86.1	90.5	18.3	13.9	43.5	6.7	28.5	0.9
	次長クラス＋課長クラス	2577	87.3	92.2	13.8	17.9	35.4	6.9	24.9	1.4
勤務先の 業種	建設業	263	87.8	89.7	23.6	13.3	34.2	9.1	24.3	0.4
	製造業	1436	87.7	93.0	11.4	16.9	37.1	7.0	29.4	1.1
	卸売業・小売業	388	86.1	91.5	19.1	15.5	32.7	4.9	21.4	1.8
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	439	85.9	89.3	13.7	17.1	39.4	7.1	23.7	0.5
	運輸業・郵便業	206	88.3	91.3	18.9	13.6	41.3	4.9	20.4	1.9
	情報通信業	456	88.2	90.1	20.8	18.4	39.3	7.9	25.0	1.1
	サービス業	827	84.8	91.9	15.2	16.4	42.2	6.5	26.8	1.6
勤務先の 正社員数	100名未満	882	85.7	90.0	22.2	14.6	34.9	3.6	21.2	0.9
	100名以上300名未満	662	85.0	90.8	16.5	15.7	37.3	5.7	28.5	1.2
	300名以上1,000名未満	683	85.7	93.1	13.8	15.2	38.2	7.8	29.0	1.0
	1,000名以上5,000名未満	856	87.7	91.8	14.5	18.2	41.0	7.7	27.5	1.4
	5,000名以上	932	89.3	92.3	10.3	18.0	39.6	9.1	26.0	1.4

2 節 評価面接の概況

1. 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。人事評価のために面接を「実施している」管理職は82.2%にも達しており、多くの企業にとって面接はごく普通の管理手法になっている（図表 2-5-6）。

これを管理職の現在の役職別にみると、現在の役職に関わらず、8割強の管理職が人事評価のために面接を実施している。

また、勤務先の業種別にみると、情報通信業（実施率：91.7%）及び金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（同 89.7%）で人事評価のための面接を実施している管理職が多くなっている反面、建設業（同 67.3%）で少なくなっている。

さらに、規模別にみると、従業員規模が「100名未満」から「5,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、実施比率が62.4%から94.6%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、人事評価のための面接を実施している管理職が多くなっている。

最後に、評価対象（部下）のなかでの現在の役職別が最も高い者別にみると、次長クラスの部下を持つ管理職（実施率：86.3%）で、人事評価のための面接の実施比率が最も高く、これに対して、一般の部下を持つ管理職（同 73.9%）で実施比率が最も低くなっている。

図表 2-5-6. 人事評価のための面接の実施状況

(単位：%)

		件数	実施している	実施していない
合計		4015	82.2	17.8
現在の役職	部長クラス	1438	80.3	19.7
	次長クラス+課長クラス	2577	83.2	16.8
勤務先の業種	建設業	263	67.3	32.7
	製造業	1436	83.6	16.4
	卸売業・小売業	388	81.4	18.6
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	439	89.7	10.3
	運輸業・郵便業	206	70.4	29.6
	情報通信業	456	91.7	8.3
	サービス業	827	78.4	21.6
勤務先の正社員数	100名未満	882	62.4	37.6
	100名以上300名未満	662	72.7	27.3
	300名以上1,000名未満	683	86.4	13.6
	1,000名以上5,000名未満	856	93.0	7.0
	5,000名以上	932	94.6	5.4
評価対象(部下)のなかでの現在の役職位が最も高い者	次長クラス	395	86.3	13.7
	課長クラス	1164	82.6	17.4
	係長・主任・現場監督者クラス	1786	83.7	16.3
	一般	636	73.9	26.1

2. 人事評価のための面接の回数

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(図表2-5-7)。

これを管理職の現在の役職別にみると、役職に関わらず、1人あたり2回～3回の人事評価のために面接を実施している。

また、勤務先の業種別にみると、情報通信業(2.83回)及び金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業(2.80回)で、1人あたりの人事評価のための面接の回数が多く、これに対して、建設業(2.42回)で少なくなっている。

さらに、規模別にみると、規模と1人あたりの人事評価のための面接の回数に有意な関係は見られない。

最後に、評価対象(部下)のなかでの現在の役職が最も高い者別にみると、部下の現在の役職が「次長クラス」から「一般」へと役職が低くなるのに伴って、面接の回数が2.54回から2.74回へと増える傾向があり、役職が低い部下を持つ管理職ほど、1人あたりの人事評価のため面接の回数が増えている。

図表 2-5-7. 人事評価のための面接の回数・面接時間

(単位：%)

		件数	面接回数		面接時間	
			平均(回)	標準偏差	平均(分)	標準偏差
合計		3299	2.64	1.81	42.0	15.0
現在の役職	部長クラス	1155	2.54	1.66	42.2	14.8
	次長クラス+課長クラス	2144	2.70	1.88	41.8	15.1
勤務先の業種	建設業	177	2.42	2.10	40.2	14.3
	製造業	1201	2.55	1.50	42.4	15.0
	卸売業・小売業	316	2.72	2.10	41.1	14.8
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	394	2.80	1.94	39.8	14.4
	運輸業・郵便業	145	2.57	1.92	38.5	13.8
	情報通信業	418	2.83	1.70	45.2	15.9
	サービス業	648	2.64	2.02	42.0	15.2
勤務先の正社員数	100名未満	550	2.75	2.43	41.8	14.8
	100名以上300名未満	481	2.54	1.70	42.7	14.9
	300名以上1,000名未満	590	2.48	1.54	41.8	14.7
	1,000名以上5,000名未満	796	2.67	1.73	41.3	15.0
	5,000名以上	882	2.72	1.62	42.4	15.4
評価対象(部下)のなかでの現在の役職が最も高い者	次長クラス	341	2.54	1.71	41.4	14.5
	課長クラス	962	2.61	1.75	42.5	15.2
	係長・主任・現場監督者クラス	1494	2.66	1.76	41.8	15.0
	一般	470	2.74	2.15	41.7	14.8

3. 人事評価のための面接時間

面接1回当たりに要する時間は平均すると42.0分である(前掲図表2-5-7右段)。

これを管理職の現在の役職別にみると、役職に関わらず、1回あたり42分程度の面接を実施している。また、勤務先の業種別にみると、情報通信業(45.2分)で、1回あたりの人事評価のための面接時間が長く、これに対して、運輸業・郵便業(38.5分)で短くなっている。

さらに、規模別にみると、規模に関わらず、1回あたりの人事評価のための面接時間はほぼ同じである。同様に、評価対象(部下)のなかでの現在の役職が最も高い者別にみても、役職に関わらず、1回あたりの人事評価のための面接時間はほぼ同じである。

4. 面接で話し合われる内容

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2-5-8)

これを管理職の現在の役職別にみると、役職に関わらず、面接で話し合われる内容はほぼ同じである。

また、勤務先の業種別にみると、第1に、製造業で「仕事の進行状況や結果」(91.6%)及び「健

健康状況や家族の状況」(50.1%)、第2に、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「健康状況や家族の状況」(50.0%)、第3に、情報通信業で「能力開発へのアドバイス」(65.1%)、「来期の仕事の目標」(84.2%)、「仕事上の悩み」(79.4%)、「将来のキャリア」(66.0%)、が面接で話し合われる内容として多くなっている。これに対して、卸売業・小売業で「能力開発へのアドバイス」(53.2%)や「将来のキャリア」(38.3%)、「健康状況や家族の状況」(38.6%)が面接で話し合われることは少ない。

さらに、規模別にみると、規模が大きくなるほど、「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」、「将来のキャリア」及び「健康状況や家族の状況」が面接で話し合われる内容として多くなっている。

最後に、評価対象(部下)のなかでの現在の役職が最も高い者別にみると、部下の現在の役職が「一般」から「次長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「能力開発へのアドバイス」の比率が57.2%から61.6%、「将来のキャリア」が43.8%から52.2%へと増える傾向があり、役職が高い部下を持つ管理職ほど、「能力開発へのアドバイス」や「将来のキャリア」に関して面接で話し合っている管理職が多くなっている。

図表 2-5-8. 面接で話し合われる内容(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
合計		3299	90.4	58.3	77.0	75.9	48.9	48.0	1.6
現在の役職	部長クラス	1155	90.0	58.8	76.6	75.9	50.8	49.2	1.7
	次長クラス+課長クラス	2144	90.6	58.1	77.1	75.8	47.9	47.4	1.6
勤務先の業種	建設業	177	89.8	50.3	63.3	71.2	40.1	46.9	2.3
	製造業	1201	91.6	60.5	80.5	76.8	50.2	50.1	1.9
	卸売業・小売業	316	88.0	53.2	79.1	69.3	38.3	38.6	1.6
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	394	90.6	57.9	72.1	74.4	50.5	50.0	1.3
	運輸業・郵便業	145	90.3	52.4	66.9	74.5	40.7	52.4	0.0
	情報通信業	418	90.4	65.1	84.2	79.4	66.0	49.8	1.7
	サービス業	648	89.5	56.2	73.6	77.6	43.8	45.8	1.5
勤務先の正社員数	100名未満	550	86.2	49.1	68.5	68.4	33.5	34.4	1.5
	100名以上300名未満	481	87.1	54.3	72.8	75.3	39.9	42.0	2.1
	300名以上1,000名未満	590	91.2	57.3	78.1	74.1	43.6	46.4	2.2
	1,000名以上5,000名未満	796	91.8	61.2	79.8	79.6	55.5	51.4	1.4
評価対象(部下)のなかでの現在の役職が最も高い者	5,000名以上	882	93.1	64.4	81.2	78.7	61.0	57.9	1.4
	次長クラス	341	89.1	61.6	75.4	76.5	52.2	53.1	2.1
	課長クラス	962	89.6	58.8	76.0	73.8	50.8	46.6	1.1
	係長・主任・現場監督者クラス	1494	91.2	57.8	78.4	77.6	48.4	50.2	2.1
一般	470	90.6	57.2	74.9	73.6	43.8	39.8	0.6	

3 節 評価の公開性

1. 評価の公開の有無と公開している情報

9割弱の管理職は部下に評価の結果や仕組みを「知らせている」(87.3%)と答えている。さらに、「100名未満」から「5,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、公開比率が75.3%から94.8%へと大きくなる傾向があり、大手企業に勤務している管理職になるほど公

開度は高まる。また、業種別には、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（94.1%）及び情報通信業（92.8%）で公開度が高く、これに対して、建設業（79.5%）及び運輸業・郵便業（78.2%）で低くなっている（図表 2-5-9）。

それでは、具体的に何を公開しているのか。「評価結果」については、7割強の管理職が公開しているとしている。業種別には、公開度の高い情報通信業（80.7%）と低い建設業（51.3%）という特徴があり、評価結果を明確に説明する努力は成果主義が高まるほど必要になり、こうした業種間の違いはそれを反映しているとも考えられる。また、規模別には、従業員規模が「100名未満」から「5,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、比率が53.2%から81.0%へと大きくなる傾向があり、大手企業に勤務している管理職になるほど、「評価結果」を公開している管理職が多くなっている。

つぎに、評価制度の内容については、「評価項目」（51.8%）が最も広く公開されており、「評価項目ごとの判断基準」（50.9%）、「評価項目間のウエイト」（32.9%）、「評価の手順・手続き」（26.5%）、「評価結果の活用方法」（21.6%）がそれに次いでいる。

これを業種別にみると、「評価結果」の公開度が高い金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業及び情報通信業で評価制度の内容についても公開度が高くなっている。さらに、規模別にみると、大手企業に勤務している管理職になるほど、「評価結果」を公開しているため、同様に、概ね、大手企業に勤務している管理職になるほど、評価制度の内容についても公開している管理職が多くなっている。

図表 2-5-9. 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
合計		4015	69.1	51.8	50.9	32.9	26.5	21.6	0.5	12.7
勤務先の業種	建設業	263	51.3	43.3	41.8	24.7	20.5	16.7	0.8	20.5
	製造業	1436	70.7	49.6	48.5	34.5	24.5	19.2	0.4	12.7
	卸売業・小売業	388	69.1	54.6	53.1	36.3	24.5	20.1	0.8	10.6
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	439	77.9	59.0	59.2	37.8	28.5	25.1	0.9	5.9
	運輸業・郵便業	206	58.3	43.2	46.1	17.5	20.9	19.4	1.0	21.8
	情報通信業	456	80.7	59.0	61.6	37.1	35.1	24.3	0.4	7.2
	サービス業	827	63.8	51.1	47.9	30.2	28.2	25.3	0.2	15.4
	勤務先の正社員数	100名未満	882	53.2	40.2	40.0	22.2	20.1	17.9	0.7
100名以上300名未満	662	57.6	47.7	47.0	31.7	23.4	22.8	0.0	18.7	
300名以上1,000名未満	683	71.9	53.0	54.5	35.9	27.7	20.2	0.4	10.1	
1,000名以上5,000名未満	856	79.4	59.2	56.7	38.8	30.1	25.5	0.7	5.8	
5,000名以上	932	81.0	57.7	56.2	36.4	30.4	21.7	0.6	5.2	

2. 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」＋「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(図表 2-5-10)。

図表 2-5-10. 評価の結果や仕組みを公開することの効果 (N=4,015 名)

(単位: %)

	よい影響が 起こる	よい影響が 起こる	ややよい影 響が起こる	やや悪い影 響が起こる	悪い影響が 起こる	悪い影響が 起こる
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

これを勤務先の業種別にみると(図表 2-5-11)、第 1 に、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「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: 96.1%)、「部下の働きぶり」(同 94.3%)、「部下とのコミュニケーション」(同 90.2%)、「部下の評価に対する納得性」(同 90.9%)、「職場のチームワーク」(同 87.5%)、「評価の公平性」(同 89.1%)、第 2 に、情報通信業で「部下の働きぶり」(同 94.1%)、「部下とのコミュニケーション」(同 89.5%)、「部下の能力開発への意欲」(91.7%)、で良い影響が出ると考えている管理職が多くなっている。

さらに、規模別にみると、従業員規模「5,000 名以上」を除けば、規模が大きくなるほど、「部下の業績への関心」、「部下の働きぶり」、「部下の能力開発への意欲」、「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」について、良い影響が出ると考えている管理職が多くなっている。

図表 2-5-11. 勤務先の業種別・規模別等にみた評価の結果や仕組みを公開することの効果

(単位：%)

		件数	部下の業績への関心	部下の働きぶり	部下とのコミュニケーション	部下の能力開発への意欲	部下の評価に対する納得性	職場のチームワーク	評価の公平性
合計		4015	93.2	92.2	87.8	89.9	86.1	84.1	86.0
勤務先の業種	建設業	263	94.7	88.6	84.0	87.1	80.6	80.6	82.1
	製造業	1436	92.7	92.1	88.5	90.7	85.9	84.0	85.8
	卸売業・小売業	388	95.9	93.6	89.4	90.2	85.1	85.1	88.1
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	439	96.1	94.3	90.2	90.4	90.9	87.5	89.1
	運輸業・郵便業	206	85.9	88.3	80.1	83.0	79.6	80.6	79.6
	情報通信業	456	94.5	94.1	89.5	91.7	89.0	86.2	86.4
	サービス業	827	91.7	91.7	86.7	90.0	85.9	82.7	86.2
勤務先の正社員数	100名未満	882	88.7	87.3	80.4	85.3	80.6	79.3	83.0
	100名以上300名未満	662	90.3	89.0	81.7	86.9	81.7	79.5	80.2
	300名以上1,000名未満	683	93.9	93.4	89.8	91.4	86.7	86.7	87.6
	1,000名以上5,000名未満	856	96.1	95.6	93.2	93.0	90.4	88.6	91.5
	5,000名以上	932	96.1	95.2	92.7	92.7	89.8	85.8	86.7

(注) 値は「よい影響が起こる」＋「ややよい影響が起こる」の合計比率。

3. 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」(61.4%)と「本人が希望すれば知らせるべきである」(23.4%)を合わせると84.8%に達し(図表 2-5-12)、その傾向は、業種別では情報通信業(「知らせるべきである」比率：74.8%)の管理職、規模別では大手企業の管理職、評価対象(部下)のなかでの部下の現在の役職が最も高い者別にみると、高い役職の部下を持っている管理職になるほど顕著に見られる。

図表 2-5-12. 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
合計		4015	61.4	23.4	4.7	2.0	5.6	2.8
勤務先の業種	建設業	263	52.1	26.2	5.7	1.9	8.4	5.7
	製造業	1436	61.6	24.8	4.2	1.8	5.6	2.0
	卸売業・小売業	388	59.5	26.5	4.6	2.6	3.1	3.6
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	439	69.9	19.4	3.4	1.1	4.6	1.6
	運輸業・郵便業	206	56.3	19.9	5.8	3.4	8.3	6.3
	情報通信業	456	74.8	14.9	3.7	1.1	3.3	2.2
	サービス業	827	54.4	26.2	6.2	2.9	7.3	3.0
勤務先の正社員数	100名未満	882	45.2	30.5	6.7	3.2	9.9	4.5
	100名以上300名未満	662	51.4	28.1	6.0	2.0	8.9	3.6
	300名以上1,000名未満	683	64.1	22.0	5.0	2.3	4.1	2.5
	1,000名以上5,000名未満	856	71.3	19.5	2.8	1.3	3.0	2.1
	5,000名以上	932	73.0	17.9	3.3	1.5	2.8	1.5
評価対象(部下)のなかでの現在の役職が最も高い者	次長クラス	395	65.1	22.5	3.0	1.5	4.3	3.5
	課長クラス	1164	62.5	22.8	4.3	1.9	5.8	2.7
	係長・主任・現場監督者クラス	1786	61.1	24.1	5.2	2.0	5.4	2.3
	一般	636	57.1	23.6	5.2	3.0	7.1	4.1

4. 評価の結果に関する部下からの相談の経験

管理職の48.7%は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おり（図表2-5-13）、その経験比率は、役職別では部長クラスの管理職、業種別では情報通信業の管理職（56.4%）、規模別では大手企業の管理職、評価対象（部下）のなかでの部下の現在の役職が最も高い者別にみると、高い役職の部下を持っている管理職になるほど高くなっている。

図表 2-5-13. 評価の結果に関する部下からの相談の経験

（単位：％）

		件数	経験がある	経験がない
合計		4015	48.7	51.3
現在の役職	部長クラス	1438	53.2	46.8
	次長クラス＋課長クラス	2577	46.2	53.8
勤務先の業種	建設業	263	39.2	60.8
	製造業	1436	46.2	53.8
	卸売業・小売業	388	52.1	47.9
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	439	51.9	48.1
	運輸業・郵便業	206	48.1	51.9
	情報通信業	456	56.4	43.6
	サービス業	827	48.6	51.4
勤務先の正社員数	100名未満	882	44.2	55.8
	100名以上300名未満	662	47.1	52.9
	300名以上1,000名未満	683	47.9	52.1
	1,000名以上5,000名未満	856	51.6	48.4
	5,000名以上	932	51.9	48.1
評価対象（部下）のなかでの現在の役職位が最も高い者	次長クラス	395	58.2	41.8
	課長クラス	1164	51.5	48.5
	係長・主任・現場監督者クラス	1786	47.1	52.9
	一般	636	41.2	58.8