

7章 「59歳以下の正社員」の部下の目標管理と評価制度の課題と今後の方針

1節 目標管理

1. 目標管理の実施状況

87.6%の管理職が「仕事を進める上で、部下に業務目標を立てさせている」としており（図表 2-7-1）、こうした現状をみると、目標管理制度の導入の有無にかかわらず運用面からみると、目標管理はすでに一般化した評価制度といえよう。

こうした目標管理の実施状況の有無は管理職がどのような部下を評価するのにかにより異なり、高い職位の部下（「次長クラス」）を評価するようになるほど、仕事を進める上で、部下に業務目標を立てさせている。

さらに、勤務先の業種別にみると、すべての業種で8割以上の管理職が仕事を進める上で、部下に業務目標を立てさせており、とくに、その傾向は金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（実施比率：94.6%）と情報通信業（同 91.5%）で顕著に見られる。

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、実施比率が73.9%から95.7%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、仕事を進める上で、部下に業務目標を立てさせている。

図表 2-7-1. 目標管理の実施状況

（単位：％）

		件数	はい	いいえ
合計		4040	87.6	12.4
勤務先の業種	建設業	263	82.9	17.1
	製造業	1443	89.3	10.7
	卸売業・小売業	390	89.7	10.3
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	442	94.6	5.4
	運輸業・郵便業	207	73.9	26.1
	情報通信業	460	91.5	8.5
	サービス業	835	82.5	17.5
勤務先の正社員数	100名未満	892	73.9	26.1
	100名以上300名未満	663	84.2	15.8
	300名以上1,000名未満	686	88.8	11.2
	1,000名以上5,000名未満	860	94.5	5.5
	5,000名以上	939	95.7	4.3
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	91.9	8.1
	課長クラス	1164	89.9	10.1
	係長・主任・現場監督者クラス	1786	87.3	12.7
	一般	636	82.1	17.9

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。第1に、「会社・部門の業務目標」(79.1%)、第2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%)、第3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%)、そして、第4に、「関連他部門の業務目標」(21.0%)、を考慮し業務目標を設定している(図表2-7-2)。

こうした業務目標の設定方法は管理職がどのような部下を評価するのかにより異なり、高い職位の部下(「次長クラス」)を評価するようになるほど、「会社・部門の業務目標」、「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」及び「部下の能力伸張の程度」を考慮し業務目標を設定している。

さらに、勤務先の業種別にみると、第1に、建設業で「部下の過去の実績」(33.5%)、第2に、製造業で「会社・部門の業務目標」(83.3%)、第3に、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「部下と同等レベルの社員の実績や目標」(35.4%)、第4に、情報通信業で「部下の過去の実績」(33.7%)、「部下の仕事の難しさ」(46.8%)及び「部下の能力伸張の程度」(41.1%)、第5に、サービス業で「関連他部門の業務目標」(24.4%)、を考慮し業務目標を設定している。

最後に、規模が大きくなるほど、「会社・部門の業務目標」、「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」及び「部下の能力伸張の程度」、を考慮し業務目標を設定している管理職が多くなっている。

図表2-7-2. 業務目標の設定方法(複数回答)

(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
合計		3538	79.1	21.0	28.9	27.7	38.7	35.5	0.7
勤務先の業種	建設業	218	72.9	18.3	33.5	25.7	32.6	28.0	0.9
	製造業	1289	83.3	20.6	28.0	25.4	41.4	37.2	0.4
	卸売業・小売業	350	76.6	23.1	26.9	25.4	31.7	30.3	0.6
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	418	77.8	18.4	31.6	35.4	41.9	30.6	1.2
	運輸業・郵便業	153	74.5	19.0	28.1	22.2	31.4	34.6	1.3
	情報通信業	421	80.0	19.7	33.7	28.5	46.8	41.1	1.0
	サービス業	689	75.9	24.4	25.7	29.9	33.8	37.0	0.7
勤務先の正社員数	100名未満	659	71.0	19.1	29.4	24.1	28.7	29.7	1.1
	100名以上300名未満	558	76.3	20.4	27.8	25.1	31.2	33.0	0.4
	300名以上1,000名未満	609	81.9	22.7	28.7	26.9	35.6	33.0	0.7
	1,000名以上5,000名未満	813	81.9	21.4	29.4	30.0	44.2	38.4	0.6
	5,000名以上	899	82.4	21.2	28.8	30.5	47.8	40.4	0.8
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	363	83.5	19.0	27.3	31.4	43.0	36.6	0.0
	課長クラス	1046	80.3	22.5	28.7	28.0	40.9	35.9	0.5
	係長・主任・現場監督者クラス	1559	79.2	21.0	29.8	27.3	38.3	35.7	0.9
	一般	522	73.9	19.9	28.5	25.3	33.3	34.1	1.0

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」(57.7%)であり、「部下の人事異動により」(36.1%)がそれに次ぐ理由になっている(図表 2-7-3)。

こうした業務目標の変更理由は管理職がどのような部下を評価するのかにより異なり、高い職位の部下(「次長クラス」)を評価するようになるほど「部下の人事異動により」及び「部下の昇格により」の理由により期中に業務目標が変更される。これに対して、低い職位の部下(「一般」)を評価するようになるほど期中で業務目標を変更することがない。

さらに、勤務先の業種別にみると、第1に、製造業で「会社・部門の業務目標の変更により」(61.4%)、第2に、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「部下の人事異動により」(41.1%)、第3に、情報通信業で「部下の昇格により」(20.4%)、により期中に業務目標が変更される。また、建設業(27.5%)及び運輸業・郵便業(27.5%)で他の業種と比較して、「期中で業務目標を変更することがない」が多くなっている。

最後に、規模別にみると、従業員規模「5,000名以上」を除外すれば、規模が大きくなるほど、「部下の人事異動により」期中に業務目標が変更される。これに対して、「途中で業務目標を変更することがない」は従業員規模が「5,000名以上」から「100名未満」へと規模が小さくなるのに伴って、比率が16.8%から30.7%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど期中で業務目標を変更することがない。

図表 2-7-3. 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
合計		3538	57.7	36.1	14.2	4.5	2.9	23.0
勤務先の業種	建設業	218	50.9	27.5	15.1	6.9	3.2	27.5
	製造業	1289	61.4	37.5	13.4	4.0	4.1	20.8
	卸売業・小売業	350	58.0	30.6	13.1	2.6	1.7	26.0
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	418	55.7	41.1	12.9	4.5	1.7	21.5
	運輸業・郵便業	153	46.4	35.3	17.0	6.5	1.3	27.5
	情報通信業	421	60.3	40.4	20.4	5.0	4.0	18.5
	サービス業	689	54.6	33.2	12.0	4.6	1.7	26.9
	勤務先の正社員数	100名未満	659	55.4	22.0	9.6	3.5	2.3
100名以上300名未満	558	54.3	32.3	13.8	2.7	2.7	27.8	
300名以上1,000名未満	609	57.0	32.8	13.0	5.4	2.1	25.8	
1,000名以上5,000名未満	813	59.0	44.9	16.9	4.8	3.9	18.3	
5,000名以上	899	60.6	42.9	16.1	5.3	3.2	16.8	
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	363	62.3	39.4	19.0	5.8	1.9	19.8
	課長クラス	1046	58.1	37.4	16.2	4.0	3.3	22.0
	係長・主任・現場監督者クラス	1559	58.7	36.6	13.3	4.8	2.9	22.2
	一般	522	51.1	30.5	10.0	3.4	2.7	28.9

4. 目標設定の際の注意点

さらに、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」

(72.9%)と「部下の意見を聞くようにする」(50.3%)を重視している(図表 2-7-4)。

これを勤務先の業種別にみると、第1に、製造業で「できるだけ数値で表すようにする」(78.2%)、第2に、卸売業・小売業で「目標項目を細かくする」(25.1%)、第3に、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「目標項目をおおぐりにする」(25.1%)、第4に、情報通信業で「できるだけ数値で表すようにする」(78.6%)及び「部下の意見を聞くようにする」(59.1%)、を目標設定の際に重視している。

つぎに、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、「できるだけ数値で表すようにする」比率が59.9%から78.8%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「できるだけ数値で表すようにする」を目標設定の際に重視している管理職が多くなっている。

図表 2-7-4. 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
合計		3538	21.9	22.1	72.9	50.3	9.8	1.5
勤務先の業種	建設業	218	17.9	23.4	63.3	47.7	6.9	1.8
	製造業	1289	20.9	21.8	78.2	48.9	10.6	1.8
	卸売業・小売業	350	25.1	24.0	72.3	47.4	10.3	1.1
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	418	22.5	25.1	69.4	45.9	9.1	2.2
	運輸業・郵便業	153	17.6	22.9	71.9	42.5	13.1	1.3
	情報通信業	421	22.3	15.2	78.6	59.1	8.8	1.4
	サービス業	689	23.7	23.5	65.3	54.1	9.3	0.7
勤務先の正社員数	100名未満	659	24.6	25.0	59.9	47.5	11.7	1.5
	100名以上300名未満	558	21.0	21.3	70.4	46.8	10.6	1.3
	300名以上1,000名未満	609	22.2	24.3	74.4	50.7	9.7	1.0
	1,000名以上5,000名未満	813	19.8	21.2	77.6	52.6	8.7	1.4
	5,000名以上	899	22.2	19.8	78.8	52.1	9.0	2.1

5. 目標達成度の評価への活用

管理職は目標管理による目標達成度を人事評価に活用している。ただし、活用の程度は評価項目によって若干異なり、能力評価(「活用している」38.2%+「やや活用している」54.1%の合計比率:92.3%)よりも業績評価(「活用している」46.2%+「やや活用している」49.6%の合計比率:95.8%)に活用する傾向が強い(図表 2-7-5)。

これを勤務先の業種別にみると、業績評価及び能力評価の両方について、業種ごとに大きな差は見られない。

さらに、規模別にみると、能力評価については、規模ごとに大きな差は見られない。これに対して、業績評価については、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、活用比率が93.6%から97.1%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、目標管理による目標達成度を業績評価に活用している。

図表 2-7-5. 目標達成度の評価への活用

(単位：%)

		件数	業績評価			能力評価		
			活用している	活用している	やや活用している	活用している	活用している	やや活用している
合計		3538	95.8	46.2	49.6	92.3	38.2	54.1
勤務先の業種	建設業	218	96.8	35.8	61.0	93.1	32.1	61.0
	製造業	1289	96.3	49.0	47.2	91.8	39.4	52.4
	卸売業・小売業	350	95.4	43.7	51.7	90.3	34.9	55.4
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	418	95.0	53.1	41.9	93.1	43.3	49.8
	運輸業・郵便業	153	96.1	43.1	52.9	92.8	34.6	58.2
	情報通信業	421	96.0	49.9	46.1	93.3	42.0	51.3
	サービス業	689	95.2	39.9	55.3	92.9	35.0	57.9
勤務先の正社員数	100名未満	659	93.6	36.9	56.8	90.7	32.2	58.6
	100名以上300名未満	558	94.1	40.5	53.6	91.0	34.1	57.0
	300名以上1,000名未満	609	96.6	42.7	53.9	93.3	36.1	57.1
	1,000名以上5,000名未満	813	96.8	51.7	45.1	92.5	40.8	51.7
	5,000名以上	899	97.1	54.2	42.9	93.4	44.3	49.2

2 節 評価制度の課題と今後の方針

1. 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。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：「メリハリのない評価」(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(図表 2-7-6)。

これを勤務先の業種別にみると、第1に、建設業で「優秀な従業員に高い評価が与えられないため、かれらのやる気を失わせている」(20.5%)、第2に、卸売業・小売業で「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」(24.0%)及び「仕事の成果が運や偶然に依存するので、評価がしづらい」(21.1%)、第3に、「考課者訓練が不十分である」(18.4%)、第4に、情報通信業で「部下の人数が多い」(22.4%)、「評価制度があいまい」(29.2%)、「評価制度の不統一」(33.3%)及び「メリハリのない評価」(27.2%)、を評価制度の課題として考えている。

つぎに、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、比率が9.9%から20.9%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「部下の人数が多い」を評価制度の課題として考えている。また、「メリハリのない評価」及び「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」については、規模に関わらず、評価制度の課題として考えている管理職の比率はほぼ同じである。

図表 2-7-6. 評価制度の課題（複数回答）

（単位：％）

件数	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	部下の人数が少なすぎて評価しづらい	専門性の高い仕事なので、仕事について理解できない	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	仕事の成果が偶然に依存するので、評価がしづらい	評価制度が複雑で従業員が理解していない	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	考課者訓練が十分である	優秀な従業員に高い評価を与えられないため、かえってやる気を失わせている	優秀な従業員を高く評価するために、他の従業員がやる気を失っている	メリハリのきいた評価が行われていない	その他	とくになし
4015	18.5	9.5	8.7	19.9	16.5	6.3	25.7	28.6	16.7	17.8	4.3	23.5	3.2	15.8
263	13.3	13.7	11.0	20.2	16.0	6.5	21.3	20.5	12.9	20.5	4.9	21.3	3.0	16.7
1436	18.2	9.9	8.9	17.5	15.0	6.1	26.1	29.7	17.1	17.4	4.3	23.3	3.6	15.7
388	17.0	11.3	9.5	24.0	21.1	4.9	28.4	28.9	17.3	18.6	4.1	22.2	2.6	15.7
439	20.5	8.7	6.4	18.7	16.2	8.2	21.6	27.8	16.2	15.0	3.2	23.9	3.4	15.3
206	21.4	9.2	8.7	18.4	17.5	5.8	24.8	22.3	18.4	16.5	4.4	25.2	1.9	14.6
456	22.4	6.6	6.6	19.7	19.7	5.9	29.2	33.3	15.4	20.2	5.9	27.2	3.7	11.6
827	17.3	8.6	9.8	23.0	15.4	6.8	25.4	28.4	17.7	17.8	4.0	22.2	2.7	18.4
882	9.9	15.0	9.9	21.3	16.7	5.9	26.9	23.4	17.5	15.0	2.9	21.7	2.3	18.6
662	18.4	7.3	9.8	19.3	16.2	5.9	30.4	32.3	22.1	18.0	3.0	25.4	2.7	15.9
683	23.4	7.9	10.1	19.6	16.1	8.2	26.5	32.4	21.1	21.7	4.2	23.1	3.8	14.1
856	20.8	8.5	8.3	18.7	18.9	5.8	24.9	30.6	14.1	17.2	4.8	25.4	2.6	13.8
932	20.9	7.8	6.3	20.2	14.7	6.1	21.2	26.2	11.4	18.1	6.2	22.3	4.4	16.1
合計														
建設業														
製造業														
卸売業・小売業														
金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業														
運輸業・郵便業														
情報通信業														
サービス業														
100名未満														
100名以上300名未満														
300名以上1,000名未満														
1,000名以上5,000名未満														
5,000名以上														

2. 評価結果の活用の方針

管理職は評価結果の活用について、どのような方針を持っているのであろうか。まず「ボーナス」（「反映させる必要がある」＋「ある程度反映させる必要がある」の合計比率：92.9％）と「昇給」（同 89.9％）はこれまで以上に強く、「昇進」（同 81.3％）及び「昇格」（同 80.5％）についてはある程度強く、「配置・異動」（同 76.1％）や「能力開発の機会」（同 74.7％）には現状維持程度に評価結果を反映させる方針をもっている（図表 2-7-7）。

図表 2-7-7. 評価結果の活用の方針（N=4,092 名）

（単位：％）

	反映させる必要がある	反映させる必要がある	ある程度反映させる必要がある	あまり反映させる必要がない	反映させる必要がない	反映させる必要がない
昇給	89.9	38.4	51.5	8.5	1.6	10.1
ボーナス	92.9	44.9	48.0	5.7	1.4	7.1
昇進	81.3	34.2	47.1	15.3	3.4	18.7
昇格	80.5	33.8	46.7	16.1	3.4	19.5
配置・異動	76.1	24.0	52.1	20.9	3.0	23.9
能力開発の機会	74.7	21.9	52.8	21.9	3.4	25.3

これを勤務先の業種別にみると（図表 2-7-8）、第 1 に、製造業で「昇給」（「反映させる必要がある」＋「ある程度反映させる必要がある」の合計比率：91.3％）及び「ボーナス」（同 94.4％）、第 2 に、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「配置・異動」（同 81.3％）、第 3 に、情報通信業で「昇給」（同 90.7％）及び「ボーナス」（同 94.4％）、第 4 に、サービス業で「昇進」（同 83.4％）、「昇格」（同 82.6％）及び「能力開発の機会」（同 79.0％）、に評価結果を反映させる方針をもっている。

つぎに、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、「ボーナス」の比率が 91.8％から 94.3％へ、「配置・異動」の比率が 73.1％から 78.9％へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「ボーナス」及び「配置・異動」に評価結果を反映させる方針をもっている。

図表 2-7-8. 業種別・規模別にみた評価結果の活用の方針

(単位：%)

		件数	昇給	ボーナス	昇進	昇格	配置・異動	能力開発の機会
合計		4092	89.9	92.9	81.3	80.5	76.1	74.7
勤務先の業種	建設業	271	87.1	90.4	77.9	76.8	73.8	70.8
	製造業	1454	91.3	94.4	81.8	81.3	75.0	75.2
	卸売業・小売業	396	88.9	92.4	79.3	78.8	73.2	69.4
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	449	89.3	92.4	81.5	80.6	81.3	73.3
	運輸業・郵便業	209	86.6	87.6	75.6	74.6	68.4	68.9
	情報通信業	462	90.7	94.4	82.0	80.5	77.5	76.2
	サービス業	851	89.7	92.2	83.4	82.6	78.6	79.0
勤務先の正社員数	100名未満	918	90.3	91.8	80.6	79.4	73.1	74.8
	100名以上300名未満	671	89.1	92.0	81.2	79.7	73.6	74.2
	300名以上1,000名未満	691	89.1	92.5	83.8	82.9	76.6	75.8
	1,000名以上5,000名未満	866	90.8	93.6	82.1	81.8	77.9	73.9
	5,000名以上	946	89.9	94.3	79.5	79.3	78.9	74.8

(注) 比率は「反映させる必要がある」＋「ある程度反映させる必要がある」の合計比率。

3. 人事評価や処遇の決定が適正に行われる上での人事諸制度の評価

管理職の人事諸制度に対する評価をみると、「目標管理制度」（「役立つ」＋「やや役立つ」の合計比率：70.9%）に対する評価が高く、「考課者訓練」（同 49.7%）、「自己申告制」（同 46.0%）、「多面評価制度（部下が上司を評価すること）」（同 45.8%）、「昇進昇格試験制度」（同 41.1%）が続いている（図表 2-7-9）。

図表 2-7-9. 人事評価や処遇の決定が適正に行われる上での人事諸制度の評価（N=4,092名）

(単位：%)

	役に立つ	役立つ	やや役立つ	あまり役立たない	役立たない	役に立たない	わからない
目標管理制度	70.9	18.3	52.5	21.5	5.4	26.9	2.2
評価結果を人事部が調整すること	34.1	5.8	28.3	38.9	20.9	59.8	6.1
昇進昇格試験制度	41.1	7.8	33.2	34.1	16.9	51.0	8.0
自己申告制	46.0	7.1	38.9	35.2	13.4	48.6	5.4
社内公募制	32.5	5.4	27.1	40.0	17.0	57.0	10.5
年俸制	30.1	5.0	25.1	39.2	19.0	58.3	11.6
人事情報のデータベース化	39.8	5.9	34.0	35.5	15.2	50.6	9.6
多面評価制度（部下が上司を評価すること）	45.8	7.5	38.3	32.8	12.7	45.6	8.6
考課者訓練	49.7	9.7	40.1	31.7	11.3	43.0	7.3
人事異動を頻繁に行い様々な上司に評価させること	30.4	4.0	26.4	39.8	20.4	60.1	9.4
評価結果の異議申し立て機会を設けること	35.5	4.7	30.8	40.2	13.8	54.0	10.5

これを勤務先の業種別にみると（図表 2-7-10）、第 1 に、製造業で「考課者訓練」（「役立つ」＋「やや役立つ」の合計比率：51.0%）、第 2 に、卸売業・小売業で「目標管理制度」（同 75.0%）及び「昇進昇格試験制度」（同 44.9%）、第 3 に、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「自己申告制度」（同 49.0%）及び「社内公募制度」（同 36.5%）、第 4 に、情報通信業で「年俸制」（同 33.5%）及び「多面評価制度（部下が上司を評価すること）」（同 50.6%）、第 5 に、サービス業で「評価結果を人事部が調整すること」（38.0%）、「年俸制」（同

33.7%)、「人事情報のデータベース化」(同 44.5%)、「考課者訓練」(同 51.4%)、「人事異動を頻繁に行い様々な上司に評価させること」(同 33.8%)及び「評価結果の異議申し立て機会を設けること」(同 37.8%)、が人事評価や処遇の決定が適正に行われる上で役に立つと考える管理職が多くなっている。

つぎに、規模別にみると、規模が大きくなるほど、「目標管理制度」、「自己申告制度」及び「社内公募制度」が人事評価や処遇の決定が適正に行われる上で役に立つと考える管理職が多くなっている。

図表 2-7-10. 業種別・規模別にみた人事評価や処遇の決定が適正に行われる上での人事諸制度の評価

(単位：%)

	件数	目標管理制度	評価結果を人事部が調整すること	昇進昇格試験制度	自己申告制	社内公募制	年俸制	人事情報のデータベース化	多面評価制度(部下が上司を評価すること)	考課者訓練	人事異動を頻繁に行い様々な上司に評価させること	評価結果の異議申し立て機会を設けること	
合計	4092	70.9	34.1	41.1	46.0	32.5	30.1	39.8	45.8	49.7	30.4	35.5	
勤務先の業種	建設業	271	63.8	29.5	31.4	41.7	26.9	28.4	36.9	40.6	42.4	27.7	33.9
	製造業	1454	72.2	32.6	42.1	47.2	32.6	27.9	37.1	44.4	51.0	30.1	34.5
	卸売業・小売業	396	75.0	36.4	44.9	48.2	33.8	28.0	39.1	43.7	50.0	30.3	36.6
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	449	72.6	37.6	39.4	49.0	36.5	32.7	39.9	49.7	50.3	31.4	34.3
	運輸業・郵便業	209	65.6	29.2	39.2	35.4	25.4	23.4	36.8	35.9	42.6	23.0	31.1
	情報通信業	462	70.8	31.4	40.9	45.0	33.1	33.5	43.5	50.6	49.6	29.4	37.0
	サービス業	851	69.3	38.0	42.0	46.1	32.7	33.7	44.5	48.5	51.4	33.8	37.8
勤務先の正社員数	100名未満	918	65.8	36.2	35.1	41.0	27.1	31.8	36.5	43.8	43.5	29.7	35.5
	100名以上300名未満	671	67.4	34.0	38.3	41.4	28.5	28.2	35.6	43.7	48.9	31.4	36.5
	300名以上1,000名未満	691	68.2	32.7	44.1	45.4	30.7	30.2	41.0	45.2	53.5	30.5	35.6
	1,000名以上5,000名未満	866	74.2	31.8	46.7	49.3	36.3	29.8	42.3	47.1	52.5	32.0	36.0
	5,000名以上	946	77.2	35.4	41.4	51.7	38.4	30.0	43.0	48.5	51.1	28.9	34.0

(注) 比率は「役立つ」＋「やや役立つ」の合計比率。