

15章 「59歳以下の年上の正社員」の部下の人事評価の仕組みと進め方

1節 部下の人事評価の運用

1. 部下評価の有無

「59歳以下の年上の正社員」の部下を対象に人事評価を「行っている」管理職は92.2%、「行っていない」管理職は7.8%である（図表2-15-1）。

こうした部下評価の有無について、第1に、勤務先の業種別にみると、すべての業種で正社員の人事評価を行っている管理職が多くなっているが、とくに、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（94.1%）で、その傾向が顕著に見られる。

第2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88.5%から94.7%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「59歳以下の年上の正社員」の部下を対象に人事評価を行っている管理職が多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職に関わらず、部下に人事評価を行っている管理職の比率はほぼ同じである。

図表2-15-1. 59歳以下の年上の正社員の部下の人事評価の有無

（単位：％）

		件数	行っている	行っていない
合計		3107	92.2	7.8
勤務先の業種	建設業	193	87.0	13.0
	製造業	1064	92.9	7.1
	卸売業・小売業	300	90.3	9.7
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	372	94.1	5.9
	運輸業・郵便業	134	91.8	8.2
	情報通信業	409	92.4	7.6
	サービス業	635	92.6	7.4
勤務先の正社員数	100名未満	697	88.5	11.5
	100名以上300名未満	493	89.5	10.5
	300名以上1,000名未満	512	93.6	6.4
	1,000名以上5,000名未満	669	94.5	5.5
	5,000名以上	736	94.7	5.3
部下の現在の役職	部長クラス＋次長クラス	268	92.2	7.8
	課長クラス	689	91.4	8.6
	係長・主任・現場監督者クラス	1303	93.6	6.4
	一般	829	90.7	9.3

2. 管理職の人事評価能力の向上策

「59歳以下の年上の正社員」の部下を持つ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」(9.4%)あるいは「やや役立っている」(38.4%)とした管理職は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」(「役立っている」10.5%+「やや役立っている」45.1%の合計比率:55.5%)が有効であるとしている。それに対して、「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」(同比率:47.0%)の有効性は高くない。第3は、「自分が評価された経験」であり、同比率は56.8%である(図表2-15-2)。

図表 2-15-2. 59歳以下の年上の正社員の部下を持つ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	役に立っていない	経験したことがない
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

こうした管理職の人事評価能力の向上策を正社員の部下を持つ管理職について(図表2-15-3)、第1に、勤務先の業種別にみると、建設業で「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」(「役立っている」+「やや役立っている」の合計比率:50.0%)、卸売業・小売業で「上司からのアドバイス」(同59.0%)、情報通信業で「自分が評価された経験」(同60.1%)、サービス業で「考課者訓練・説明会への参加」(同50.7%)及び「上司以外の同僚・先輩からのアドバイス」(同50.2%)、が役に立っていると考えている。

第2に、規模別にみると、従業員規模「300名以上1,000名未満」を除けば、規模が大きい企業ほど、「上司からのアドバイス」が管理職の人事評価能力の向上に役に立っていると考えている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「自分が評価された経験」の比率が54.9%から61.5%へと大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど、「自分が評価された経験」が管理職の人事評価能力の向上に役に立っていると考えている。

図表 2-15-3. 勤務先の業種別・規模別等に見た 59 歳以下の年上の正社員の部下を持つ
管理職の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		2866	47.8	55.5	47.0	56.8
勤務先の業種	建設業	168	46.4	54.2	50.0	57.1
	製造業	988	48.9	55.4	45.9	54.8
	卸売業・小売業	271	47.2	59.0	48.7	58.3
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	350	48.3	53.4	47.4	58.6
	運輸業・郵便業	123	39.0	52.8	40.7	48.0
	情報通信業	378	44.2	53.7	43.9	60.1
	サービス業	588	50.7	57.7	50.2	58.3
勤務先の正社員数	100名未満	617	43.1	53.0	48.0	56.7
	100名以上300名未満	441	41.0	53.7	46.9	49.2
	300名以上1,000名未満	479	49.3	53.4	44.3	56.4
	1,000名以上5,000名未満	632	51.4	56.8	46.8	58.5
	5,000名以上	697	52.1	59.3	48.1	60.5
部下の現在の役職	部長クラス＋次長クラス	247	49.8	53.0	45.7	61.5
	課長クラス	630	47.9	56.7	47.0	57.6
	係長・主任・現場監督者クラス	1220	49.3	56.6	47.4	56.7
	一般	752	44.7	54.1	47.1	54.9

(注) 値は「役立っている」＋「やや役立っている」の合計比率。

3. 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。59歳以下の年上の正社員の部下を持つ管理職が最も普通に選択す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」(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」(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」(28.4%)と「あなたの上司から」(18.1%)と「社内の他の部署から」(17.3%)が重視されている(図表 2-15-4)。

こうした評価のための情報収集について、第1に、勤務先の業種別にみると、建設業で「得意先から」(19.6%)、製造業で「部下との日常の会話を通して」(86.3%)、「部下の働きぶりを直接みて」(86.7%)及び「社内の他の部署から」(19.4%)、情報通信業で「あなたの上司から」(21.2%)及び「あなたの他の部下から」(33.9%)、評価のための情報を収集している管理職が多くなっている。

第2に、規模別にみると、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、「得意先から」の比率が8.9%から19.0%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、「得意先」から情報を収集している管理職が多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス・

次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「社内の他の部署から」の比率が15.6%から19.8%へと大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど、「社内の他の部署」から評価のための情報を収集している管理職が多くなっている。

図表 2-15-4. 59 歳以上の年上の正社員の部下を持つ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
合計		2866	84.6	85.5	13.1	18.1	28.4	7.0	17.3	0.8
勤務先の業種	建設業	168	83.9	81.5	19.6	15.5	25.6	7.1	15.5	1.2
	製造業	988	86.3	86.7	10.6	18.8	25.2	6.5	19.4	0.8
	卸売業・小売業	271	84.1	85.6	16.6	17.3	23.6	7.0	14.4	2.2
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	350	82.6	83.7	12.0	16.0	29.1	9.1	11.1	0.0
	運輸業・郵便業	123	81.3	86.2	14.6	17.1	29.3	4.9	13.8	0.0
	情報通信業	378	84.1	85.4	18.0	21.2	33.9	7.9	19.0	0.5
	サービス業	588	84.2	85.2	10.9	17.7	32.7	6.3	18.9	0.9
勤務先の正社員数	100名未満	617	83.5	81.8	19.0	16.4	26.3	5.5	14.6	0.8
	100名以上300名未満	441	81.6	86.4	13.2	21.3	29.3	7.3	19.5	0.5
	300名以上1,000名未満	479	85.4	85.4	12.7	16.9	30.3	6.1	18.6	0.6
	1,000名以上5,000名未満	632	85.0	86.6	12.2	19.3	27.7	7.3	16.8	0.9
	5,000名以上	697	86.5	87.1	8.9	17.5	29.1	8.5	17.9	1.0
部下の現在の役職	部長クラス+次長クラス	247	82.2	83.0	15.4	18.2	29.1	8.1	19.8	0.0
	課長クラス	630	83.7	86.8	15.6	20.2	29.7	7.8	19.2	1.1
	係長・主任・現場監督者クラス	1220	85.9	85.7	11.6	18.9	28.4	7.5	16.6	1.0
	一般	752	84.0	85.0	12.6	15.0	27.1	5.1	15.6	0.5

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。59歳以下の年上の正社員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84.8%、「実施していない」管理職は15.2%である(図表2-15-5)。

こうした人事評価のための面接の実施状況について、第1に、勤務先の業種別にみると、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業(実施率:90.3%)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70.2%)で少なくなっている。

第2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69.7%から95.1%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。

第3に、部下の現在の役職別にみると、一般での実施率は7割強であるが、係長・主任・現場監督者クラス以上では面接の実施率が8割を超えている。

図表 2-15-5. 59 歳以下の年上の正社員の部下を持つ管理職の人事評価のための
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		2866	84.8	15.2
現在の役職	部長クラス	975	82.7	17.3
	次長クラス+課長クラス	1891	85.9	14.1
勤務先の業種	建設業	168	70.2	29.8
	製造業	988	86.9	13.1
	卸売業・小売業	271	81.5	18.5
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	350	90.3	9.7
	運輸業・郵便業	123	78.9	21.1
	情報通信業	378	89.9	10.1
	サービス業	588	81.5	18.5
勤務先の正社員数	100名未満	617	69.7	30.3
	100名以上300名未満	441	76.4	23.6
	300名以上1,000名未満	479	87.5	12.5
	1,000名以上5,000名未満	632	91.9	8.1
	5,000名以上	697	95.1	4.9
部下の現在の役職	部長クラス+次長クラス	247	89.5	10.5
	課長クラス	630	85.7	14.3
	係長・主任・現場監督者クラス	1220	87.0	13.0
	一般	752	79.0	21.0

2. 人事評価のための面接の回数

59 歳以下の年上の正社員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 2.58 回行っている (図表 2-15-6)。

こうした人事評価のための面接の回数について、第 1 に、勤務先の業種別にみると、卸売業・小売業 (2.81 回) で 1 人あたりの人事評価のための面接の回数が増えている反面、建設業 (2.19 回) で少なくなっている。

第 2 に、規模別にみると、従業員規模「300 名以上 1,000 名未満」を除けば、1 人あたりの人事評価のための面接の回数はほぼ同じである。

第 3 に、部下の現在の役職別にみると、部長クラス+次長クラス及び課長クラスで 1 人あたりの人事評価のための面接の回数は 2.5 回、これに対して、一般及び係長・主任・現場監督者クラスでは 2.6 回である。

図表 2-15-6. 59 歳以下の年上の正社員の部下を持つ管理職の人事評価のための 1 人あたりの面接回数・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	2430	2.58	1.77	42.4	15.1	
勤務先の業種	建設業	118	2.19	1.69	41.8	14.9
	製造業	859	2.52	1.48	42.9	15.1
	卸売業・小売業	221	2.81	2.38	42.0	15.3
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	316	2.64	1.89	38.2	14.3
	運輸業・郵便業	97	2.66	2.11	39.4	13.8
	情報通信業	340	2.74	1.63	46.0	16.2
	サービス業	479	2.50	1.88	42.7	15.0
勤務先の正社員数	100名未満	430	2.63	2.32	42.1	14.9
	100名以上300名未満	337	2.61	1.86	43.1	14.9
	300名以上1,000名未満	419	2.46	1.55	43.5	15.2
	1,000名以上5,000名未満	581	2.60	1.71	41.4	15.2
	5,000名以上	663	2.60	1.48	42.4	15.3
部下の現在の役職	部長クラス＋次長クラス	221	2.49	1.65	42.2	15.3
	課長クラス	540	2.49	1.67	42.7	15.1
	係長・主任・現場監督者クラス	1061	2.64	1.79	42.6	15.1
	一般	594	2.60	1.89	42.1	15.0

3. 人事評価のための面接の時間

59 歳以下の年上の正社員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 42.4 分になる（前掲図表 2-15-6 右段）。

こうした人事評価のための面接の時間について、第 1 に、勤務先の業種別にみると、情報通信業（46.0 分）で 1 回あたりの人事評価のための面接時間が長くなっている反面、これに対して、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（38.2 分）で短くなっている。

第 2 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。

第 3 に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職に関わらず、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

59 歳以下の年上の正社員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 2-15-7）。

こうした面接で話し合われる内容について、第 1 に、勤務先の業種別にみると、建設業で「仕事の進行状況や結果」（91.5%）、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「能力開発へのアドバイス」（37.7%）、情報通信業で「来期の仕事の目標」（76.2%）、「仕事上の悩み」

(57.6%)、「将来のキャリア」(38.2%)及び「健康状況や家族の状況」(47.1%)、サービス業で「仕事の悩み」(57.2%)及び「健康状況や家族の状況」(46.8%)、が面接で話し合われる内容として多くなっている。

第2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、「来期の仕事の目標」の比率が60.5%から69.1%へ、「将来のキャリア」の比率が18.6%から36.3%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「来期の仕事の目標」と「将来のキャリア」が面接で話し合われる内容として多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「将来のキャリア」の比率が27.4%から30.3%へと大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど、「将来のキャリア」について話し合っている管理職が多くなっている。

これに対して、部下の現在の役職が「部長クラス・次長クラス・課長クラス」から「一般」へと役職が低くなるのに伴って、「能力開発のアドバイス」の比率が31.2%から35.5%へと大きくなる傾向があり、部下の役職が低い管理職ほど、「能力開発のアドバイス」について話し合っている管理職が多くなっている。

図表 2-15-7. 59歳以下の年上の正社員を持つ管理職が面接で話し合っている内容

(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		2430	88.5	34.5	66.6	53.2	28.7	44.8	1.1
勤務先の業種	建設業	118	91.5	29.7	60.2	41.5	20.3	43.2	1.7
	製造業	859	89.3	33.8	68.1	52.2	29.1	44.9	1.2
	卸売業・小売業	221	91.4	33.5	65.6	49.3	18.6	37.6	1.4
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	316	85.4	37.7	58.2	52.5	32.3	44.6	1.3
	運輸業・郵便業	97	84.5	28.9	52.6	52.6	14.4	45.4	1.0
	情報通信業	340	85.6	36.8	76.2	57.6	38.2	47.1	0.9
	サービス業	479	90.0	34.9	67.6	57.2	28.4	46.8	0.6
勤務先の正社員数	100名未満	430	85.6	30.5	60.5	51.4	18.6	37.0	1.2
	100名以上300名未満	337	83.7	34.4	63.8	48.7	22.0	43.9	0.6
	300名以上1,000名未満	419	92.8	37.0	68.5	50.6	27.4	42.5	1.0
	1,000名以上5,000名未満	581	89.7	34.8	68.7	53.4	32.2	45.6	0.7
	5,000名以上	663	89.1	35.3	69.1	58.2	36.3	51.1	1.7
部下の現在の役職	部長クラス+次長クラス	221	88.7	31.2	67.9	50.7	30.3	47.1	1.8
	課長クラス	540	87.4	34.4	67.4	46.5	29.8	42.8	1.3
	係長・主任・現場監督者クラス	1061	89.1	34.8	67.7	54.3	28.4	44.7	1.0
	一般	594	88.4	35.5	63.6	58.8	27.4	45.8	0.7

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

59歳以下の年上の正社員の部下に評価の結果や仕組みを「知らせている」管理職は86.6%、「知らせていない」管理職は13.4%である(図表 2-15-8)。こうした評価の公開の有無は、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、

公開比率が75.0%から93.7%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っている。また、業種別には、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（92.0%）で公開度が高く、これに対して、建設業（76.2%）で低くなっている。

それでは、具体的に何を公開しているのか。「評価結果」（72.5%）で公開が進んでいる。業種別には、公開度の高い情報通信業（81.0%）と低い建設業（同53.6%）という特徴があり、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、公開比率が58.8%から81.8%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、「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」（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」（46.1%）、「評価項目間のウエイト」（31.3%）、「評価の手順・手続き」（24.0%）、「評価結果の活用方法」（17.4%）がそれに次いでいる。

こうした評価制度の内容について、第1に、勤務先の業種別にみると、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「評価項目ごとの判断基準」（54.3%）及び「評価結果の活用方法」（19.7%）、情報通信業で「評価項目」（56.9%）、「評価項目間のウエイト」（39.2%）及び「評価の手順・手続き」（31.0%）、サービス業で「評価結果の活用方法」（20.9%）、に関する情報を公開している管理職が多くなっている。

第2に、規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「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」などの評価制度の内容に関する情報を公開している管理職が多くなっている。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「評価項目間のウエイト」の比率が27.0%から35.6%へ、「評価結果の活用方法」の比率が16.1%から20.6%へ大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど評価項目間のウエイトや評価結果の活用方法に関する情報を公開している管理職が多くなっている。

図表 2-15-8. 59 歳以下の年上の正社員を対象にした評価の公開の有無
と公開している情報（複数回答）

（単位：％）

		件数	知らせている	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		2866	86.6	72.5	49.6	46.1	31.3	24.0	17.4	0.4	13.4
勤務先の業種	建設業	168	76.2	53.6	38.7	36.9	17.9	17.3	11.3	0.0	23.8
	製造業	988	87.7	74.8	49.7	47.8	32.3	22.3	16.3	0.6	12.3
	卸売業・小売業	271	86.0	72.3	48.3	41.7	29.2	19.9	14.8	0.7	14.0
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	350	92.0	76.6	53.7	54.3	35.7	27.7	19.7	0.3	8.0
	運輸業・郵便業	123	79.7	60.2	43.1	38.2	24.4	18.7	12.2	0.0	20.3
	情報通信業	378	90.7	81.0	56.9	53.7	39.2	31.0	19.0	0.0	9.3
	サービス業	588	83.7	68.9	47.3	40.0	28.4	25.3	20.9	0.3	16.3
勤務先の正社員数	100名未満	617	75.0	58.8	39.1	34.5	22.5	18.0	14.7	0.3	25.0
	100名以上300名未満	441	80.3	63.3	46.3	43.3	31.1	21.5	16.8	0.5	19.7
	300名以上1,000名未満	479	90.0	75.8	51.8	49.5	34.2	24.8	18.0	0.4	10.0
	1,000名以上5,000名未満	632	91.9	79.6	54.6	50.3	34.2	28.8	19.8	0.3	8.1
	5,000名以上	697	93.7	81.8	54.9	52.1	34.7	26.1	17.6	0.4	6.3
部下の現在の役職	部長クラス＋次長クラス	247	89.1	75.3	53.0	46.6	35.6	24.3	20.6	0.0	10.9
	課長クラス	630	87.1	73.0	53.7	48.6	34.1	25.4	17.6	0.3	12.9
	係長・主任・現場監督者クラス 一般	1220 752	88.1 83.0	73.5 69.3	50.2 44.5	48.8 39.6	31.6 27.0	25.2 20.3	17.5 16.1	0.6 0.1	11.9 17.0

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 59 歳以下の年上の正社員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 2-15-9）。

図表 2-15-9. 59 歳以下の年上の正社員に評価の結果や仕組みを公開することの効果 (N=2, 866 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	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

公開することの効果ついてみると（図表 2-15-10）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、製造業で「部下の働きぶり」（「よい影響が起こる」＋「ややよい影響が起こる」の合計比率：90.1%）、「部下とのコミュニケーション」（同 87.7%）、「部下の能力開発への意欲」（同

85.2%) 及び「職場のチームワーク」(同 85.3%)、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」(同 92.9%)、「部下の評価に対する納得性」(同 85.1%)、「職場のチームワーク」(同 85.4%) 及び「評価の公平性」(同 87.4%)、情報通信業で「職場のチームワーク」(同 84.9%) 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。

第2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、「部下とのコミュニケーション」の比率が78.9%から90.0%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「部下とのコミュニケーション」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。

第3に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「評価の公平性」の比率が81.0%から89.1%へと大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど、「評価の公平性」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 2-15-10. 勤務先の業種別・規模別等にみた 59 歳以下の年上の正社員の部下に
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		2866	89.4	87.8	85.1	83.5	82.6	83.4	83.7
勤務先の業種	建設業	168	86.3	85.1	81.0	79.8	79.8	79.8	78.0
	製造業	988	91.1	90.1	87.7	85.2	83.4	85.3	85.1
	卸売業・小売業	271	90.4	87.1	84.5	84.1	79.3	80.4	84.5
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	350	92.9	88.6	86.3	83.4	85.1	85.4	87.4
	運輸業・郵便業	123	83.7	83.7	79.7	78.0	76.4	78.0	78.0
	情報通信業	378	88.1	87.6	86.2	84.1	82.5	84.9	83.6
	サービス業	588	86.9	85.4	81.8	82.1	83.2	81.5	81.6
勤務先の正社員数	100名未満	617	85.4	84.4	78.9	77.6	77.1	77.3	79.6
	100名以上300名未満	441	83.9	80.7	79.8	77.8	75.7	76.2	76.6
	300名以上1,000名未満	479	92.3	91.0	86.8	87.7	86.0	88.3	88.7
	1,000名以上5,000名未満	632	91.1	89.6	88.0	84.8	84.8	85.8	85.9
	5,000名以上	697	92.8	91.2	90.0	88.2	87.2	87.8	86.4
部下の現在の役職	部長クラス+次長クラス	247	91.1	89.1	85.0	83.0	85.4	85.4	89.1
	課長クラス	630	89.0	87.5	84.1	83.7	82.9	82.2	84.4
	係長・主任・現場監督者クラス	1220	90.3	88.6	87.0	85.5	83.8	84.6	84.0
	一般	752	87.6	86.4	82.8	80.3	79.5	82.0	81.0

(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 59 歳以下の年上の正社員の部下に対して、評価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」(62.5%)と「本人が希望すれば知らせるべきである」(22.5%)を合わせると、正社員の部下を持つ管理職では 85.0%に達している(図表 2-15-11)。

こうした評価の結果を部下に公開することへの姿勢について、第1に、勤務先の業種別にみると、情報通信業(「知らせるべきである」比率:73.5%)で評価結果を公開すべきであ

ると考えている管理職が多くなっている反面、建設業（同 51.8%）で少なくなっている。

第 2 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、「知らせるべきである」比率が 48.8%から 74.2%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、評価結果を公開すべきであると考えている管理職が多くなっている。

第 3 に、部下の現在の役職別にみると、部長クラス＋次長クラス及び課長クラスで 7 割弱の管理職、一般＋係長・主任・現場監督者クラスで 6 割前後の管理職、が評価結果を公開すべきであると考えている。

図表 2-15-11. 評価の結果を 59 歳以下の年上の正社員の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		2866	62.5	22.5	3.9	1.6	5.8	3.7
勤務先の業種	建設業	168	51.8	27.4	4.2	1.8	11.3	3.6
	製造業	988	63.7	23.7	3.3	1.3	5.1	2.9
	卸売業・小売業	271	57.9	25.8	4.1	2.2	4.1	5.9
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	350	68.6	18.3	4.0	0.9	5.7	2.6
	運輸業・郵便業	123	62.6	15.4	4.1	3.3	9.8	4.9
	情報通信業	378	73.5	16.1	3.7	0.5	4.2	1.9
	サービス業	588	54.9	25.7	4.8	2.6	6.5	5.6
	勤務先の正社員数	100名未満	617	48.8	25.8	5.7	3.2	9.4
	100名以上300名未満	441	51.2	26.3	5.7	1.6	10.2	5.0
	300名以上1,000名未満	479	64.9	24.0	2.9	1.3	4.6	2.3
	1,000名以上5,000名未満	632	69.0	21.4	3.3	1.3	2.8	2.2
	5,000名以上	697	74.2	17.2	2.4	0.7	3.3	2.2
部下の現在の役職	部長クラス＋次長クラス	247	66.0	21.5	3.6	1.2	5.7	2.0
	課長クラス	630	66.2	19.7	4.3	1.3	5.1	3.5
	係長・主任・現場監督者クラス	1220	61.3	24.5	4.0	1.3	5.5	3.4
	一般	752	59.8	22.2	3.6	2.4	7.0	4.9

4. 評価の結果に関する部下からの相談の経験

59 歳以下の年上の正社員の部下を持っている管理職の 28.9%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いる（図表 2-15-12）。

こうした評価の結果に関する部下からの相談の経験について、第 1 に、勤務先の業種別にみると、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業（経験あり比率：34.0%）で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が多くなっている反面、建設業（同 25.6%）及び製造業（同 25.6%）で少なくなっている。

第 2 に、規模別にみると、規模と評価の結果に関する部下からの相談の経験との間に有意な関係は見られない。

第 3 に、部下の現在の役職別にみると、部下の現在の役職が「一般」から「部長クラス・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「経験あり」の比率が 28.7%から 30.0%へ大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど、評価の結果に関する部下

からの相談を受けた経験がある管理職が多くなっている。

図表 2-15-12. 59 歳以下の年上の正社員の部下からの評価の結果に関する相談の経験

(単位：%)

		件数	経験がある	経験がない
合計		2866	28.9	71.1
勤務先の業種	建設業	168	25.6	74.4
	製造業	988	25.6	74.4
	卸売業・小売業	271	30.3	69.7
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	350	34.0	66.0
	運輸業・郵便業	123	30.9	69.1
	情報通信業	378	28.0	72.0
	サービス業	588	32.0	68.0
勤務先の正社員数	100名未満	617	31.0	69.0
	100名以上300名未満	441	26.3	73.7
	300名以上1,000名未満	479	31.9	68.1
	1,000名以上5,000名未満	632	26.1	73.9
	5,000名以上	697	29.3	70.7
部下の現在の役職	部長クラス＋次長クラス	247	30.0	70.0
	課長クラス	630	29.4	70.6
	係長・主任・現場監督者クラス	1220	28.8	71.2
	一般	752	28.7	71.3