

## 17章 「59歳以下の年上の正社員」の部下の目標管理と評価制度の課題

### 1節 目標管理

#### 1. 目標管理の実施状況

仕事を進める上で、59歳以下の年上の正社員の部下に「業務目標を立てさせている」（「目標管理」）管理職は85.2%、「業務目標を立てさせていない」管理職は14.8%である（図表2-17-1）。

こうした目標管理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（実施比率：92.7%）で仕事を進める上で、59歳以下の年上の正社員の部下に業務目標を立てさせている管理職が多く、これに対して、運輸業・郵便業（同75.4%）で少なくなっている。

第2に、規模別にみると、従業員規模「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75.3%から93.8%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、59歳以下の年上の正社員の部下に業務目標を立てさせている。

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・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、実施比率が79.4%から89.9%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、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2-17-1. 「59歳以下の年上の正社員の部下」を対象にした目標管理の実施状況

（単位：％）

		件数	実施している	実施していない
合計		3107	85.2	14.8
勤務先の業種	建設業	193	76.7	23.3
	製造業	1064	87.4	12.6
	卸売業・小売業	300	83.0	17.0
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	372	92.7	7.3
	運輸業・郵便業	134	75.4	24.6
	情報通信業	409	90.7	9.3
	サービス業	635	79.2	20.8
勤務先の正社員数	100名未満	697	75.3	24.7
	100名以上300名未満	493	78.5	21.5
	300名以上1,000名未満	512	85.2	14.8
	1,000名以上5,000名未満	669	91.0	9.0
	5,000名以上	736	93.8	6.3
部下の現在の役職	部長クラス＋次長クラス	268	89.9	10.1
	課長クラス	689	87.1	12.9
	係長・主任・現場監督者クラス	1303	86.9	13.1
	一般	829	79.4	20.6

## 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。59歳以下の年上の正社員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%)、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いる(図表 2-17-2)。

こうした業務目標の設定方法について、第1に、勤務先の業種別にみると、建設業で「関連他部門の業務目標」(33.8%)、製造業で「部下の仕事の難しさ」(36.0%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「部下の過去の実績」(35.4%)、「部下と同等レベルの社員の実績や目標」(31.9%)、運輸業・郵便業で「部下の過去の実績」(34.7%)、情報通信業で「会社・部門の業務目標」(80.9%)、「部下の過去の実績」(34.7%)、サービス業で「部下と同等レベルの社員の実績や目標」(31.6%)及び「部下の能力伸張の程度」(21.1%)、を考慮して59歳以下の年上の正社員の部下の業務目標を設定している。

第2に、規模別にみると、従業員規模「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、「会社・部門の業務目標」の比率が70.9%から81.4%へ、「部下の仕事の難しさ」の比率が24.6%から40.0%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「会社・部門の業務目標」と「部下の仕事の難しさ」を考慮して59歳以下の年上の正社員の部下の業務目標を設定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・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「会社・部門の業務目標」の比率が72.2%から81.7%へ、「関連他部門の業務目標」の比率が25.8%から36.5%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、「会社・部門の業務目標」と「関連他部門の業務目標」を考慮して業務目標を設定している管理職が多くなっている。

図表 2-17-2. 「59 歳以下の年上の正社員の部下」を対象にした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	部下の能力伸長の程度	その他
合計		2647	77.9	30.5	33.0	27.3	32.4	17.3	0.8
勤務先の業種	建設業	148	73.0	33.8	29.1	19.6	30.4	12.2	0.0
	製造業	930	80.1	32.7	32.2	25.2	36.0	16.0	0.8
	卸売業・小売業	249	77.9	30.1	32.1	19.7	20.9	16.9	2.8
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	345	76.5	29.0	35.4	31.9	33.9	15.1	0.6
	運輸業・郵便業	101	75.2	19.8	34.7	28.7	27.7	18.8	1.0
	情報通信業	371	80.9	29.9	34.5	30.2	34.0	19.4	0.8
	サービス業	503	74.6	29.2	33.0	31.6	30.6	21.1	0.2
勤務先の正社員数	100名未満	525	70.9	26.9	33.3	22.1	24.6	18.1	0.4
	100名以上300名未満	387	74.7	30.5	32.3	28.7	25.6	18.3	1.3
	300名以上1,000名未満	436	79.6	31.0	32.1	25.2	31.0	14.7	1.1
	1,000名以上5,000名未満	609	80.8	34.5	31.5	28.6	35.8	15.6	0.8
	5,000名以上	690	81.4	29.4	34.9	30.6	40.0	19.3	0.6
部下の現在の役職	部長クラス+次長クラス	241	81.7	36.5	29.9	24.1	33.6	16.6	0.0
	課長クラス	600	81.3	32.5	28.5	23.3	31.7	14.5	0.5
	係長・主任・現場監督者クラス	1132	78.4	30.9	35.7	29.4	33.2	17.8	1.2
	一般	658	72.2	25.8	33.9	28.4	31.5	19.3	0.6

### 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。59歳以下の年上の正社員の部下を持つ管理職では、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」(55.5%)であり、「部下の人事異動により」(31.4%)がそれに次ぐ理由になっている(図表 2-17-3)。

こうした業務目標の変更理由について、第1に、勤務先の業種別にみると、製造業で「会社・部門の業務目標の変更により」(61.7%)、運輸業・郵便業で「部下の人事異動により」(39.6%)及び「部下の昇格により」(14.9%)、期中に59歳以下の年上の正社員の部下の業務目標が変更される。

第2に、規模別にみると、「会社・部門の業務目標の変更により」については、従業員規模「100名以上300名未満」を除けば、規模が大きい企業ほど、「会社・部門の業務目標の変更により」59歳以下の年上の正社員の部下の業務目標が期中に変更される。同様に、「部下の人事異動により」については、従業員規模「5,000名以上」を除けば、規模が大きい企業ほど、部下の人事異動により期中に業務目標が変更される。

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・次長クラス・課長クラス」へと役職が高くなるのに伴って、「部下の昇格により」の比率が8.8%から12.4%と大きくなる傾向があり、部下の役職が高い管理職ほど、部下の昇格により期中に業務目標が変更される。また、「部下の人事異動により」については、現在の部下の役職に関わらず、変更理由としての指摘率はほぼ同じである。

図表 2-17-3. 「59 歳以下の年上の正社員の部下」を対象にした目標の変更理由

(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		2647	55.5	31.4	9.9	4.1	2.2	27.5
勤務先の業種	建設業	148	44.6	31.8	6.8	6.1	2.0	31.8
	製造業	930	61.7	30.9	8.9	4.2	2.8	24.0
	卸売業・小売業	249	53.8	27.7	10.0	2.0	1.6	29.7
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	345	52.8	37.7	10.1	4.1	1.7	26.4
	運輸業・郵便業	101	41.6	39.6	14.9	5.9	2.0	31.7
	情報通信業	371	55.3	31.5	12.4	4.9	2.7	26.7
	サービス業	503	52.7	28.2	9.5	3.6	1.2	32.4
勤務先の正社員数	100名未満	525	52.4	18.5	9.3	3.2	1.5	35.0
	100名以上300名未満	387	52.2	28.2	8.0	2.8	1.6	32.0
	300名以上1,000名未満	436	54.8	28.9	8.7	5.0	1.8	28.9
	1,000名以上5,000名未満	609	56.8	38.6	10.2	2.6	2.6	23.6
	5,000名以上	690	58.8	38.4	11.9	6.2	2.8	21.9
部下の現在の役職	部長クラス+次長クラス	241	61.0	31.5	12.4	5.8	1.7	22.8
	課長クラス	600	54.0	31.2	11.3	4.5	2.7	28.7
	係長・主任・現場監督者クラス	1132	56.5	32.8	9.3	4.1	2.2	26.0
	一般	658	53.0	29.6	8.8	3.3	1.7	30.7

#### 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」(68.8%)と「部下の意見を聞くようにする」(40.8%)を重視している(図表 2-17-4)。こうした目標設定の際の注意点について、第1に、勤務先の業種別にみると、卸売業・小売業で「目標項目を細かくする」(31.7%)、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」(27.2%)、運輸業・郵便業で「上司と相談する」(11.9%)、情報通信業で「できるだけ数値で表すようにする」(76.3%)及び「部下の意見を聞くようにする」(47.2%)、を59歳以下の年上の正社員の部下の目標設定の際に重視している。

第2に、規模別にみると、従業員規模「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、「目標項目をおおぐりにする」の比率が18.8%から26.9%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、59歳以下の年上の正社員の部下の目標設定に際して、目標項目をおおぐりにすることを重視している。

第3に、部下の現在の役職別にみると、現在の部下の役職と目標設定の際の注意点との間に有意な関係は見られない。

図表 2-17-4. 「59 歳以下の年上の正社員の部下」を対象にした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		2647	26.7	22.9	68.8	40.8	9.3	0.8
勤務先の業種	建設業	148	23.0	25.7	62.8	38.5	6.8	0.0
	製造業	930	24.7	23.0	72.7	40.4	10.0	1.0
	卸売業・小売業	249	31.7	24.5	63.9	36.5	8.8	0.8
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	345	27.0	27.2	64.1	36.5	8.4	1.2
	運輸業・郵便業	101	25.7	19.8	64.4	41.6	11.9	1.0
	情報通信業	371	27.8	15.1	76.3	47.2	7.8	0.8
	サービス業	503	28.4	24.3	64.6	42.3	9.9	0.6
勤務先の正社員数	100名未満	525	28.0	26.9	57.1	39.6	9.1	1.0
	100名以上300名未満	387	26.4	26.1	66.7	38.8	11.6	0.8
	300名以上1,000名未満	436	28.4	23.2	71.6	35.8	8.9	0.7
	1,000名以上5,000名未満	609	25.1	21.7	70.9	42.5	8.5	0.7
	5,000名以上	690	26.4	18.8	75.4	44.5	8.8	1.0
部下の現在の役職	部長クラス+次長クラス	241	25.7	25.7	65.1	37.3	8.7	1.2
	課長クラス	600	23.7	24.8	68.7	38.0	8.3	0.3
	係長・主任・現場監督者クラス	1132	26.8	21.5	72.6	43.0	9.5	1.1
	一般	658	30.5	22.0	64.0	41.0	9.7	0.6

## 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」59歳以下の年上の正社員の部下を持つ管理職は9割（「活用している」41.6%+「やや活用している」54.2%の合計比率：95.6%）を超えている（図表 2-17-5）。

こうした目標達成度の業績評価への活用について、第1に、勤務先の業種別にみると、業種に関わらず、目標達成度を業績評価に「活用している」管理職の比率はほぼ同じである。同様に、第2に、規模別・部下の現在の役職別にみても、規模及び現在の役職別に関わらず、目標達成度を業績評価に「活用している」管理職の比率はほぼ同じである。

図表 2-17-5. 「59 歳以下の年上の正社員の部下」を対象にした  
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 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	活用してい ない
合計		2647	95.8	41.6	54.2	3.7	0.6	4.2
勤務先の 業種	建設業	148	94.6	23.6	70.9	4.7	0.7	5.4
	製造業	930	95.8	44.7	51.1	3.7	0.5	4.2
	卸売業・小売業	249	94.8	39.8	55.0	4.4	0.8	5.2
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	345	95.4	43.5	51.9	3.8	0.9	4.6
	運輸業・郵便業	101	96.0	34.7	61.4	4.0	0.0	4.0
	情報通信業	371	96.2	43.7	52.6	3.0	0.8	3.8
	サービス業	503	96.4	40.4	56.1	3.4	0.2	3.6
勤務先の 正社員数	100名未満	525	95.0	33.3	61.7	4.4	0.6	5.0
	100名以上300名未満	387	94.1	36.4	57.6	5.2	0.8	5.9
	300名以上1,000名未満	436	95.9	42.4	53.4	3.7	0.5	4.1
	1,000名以上5,000名未満	609	96.6	42.9	53.7	3.0	0.5	3.4
	5,000名以上	690	96.5	49.0	47.5	2.9	0.6	3.5
部下の現 在の役職	部長クラス＋次長クラス	241	94.2	43.2	51.0	4.1	1.7	5.8
	課長クラス	600	96.2	41.0	55.2	3.2	0.7	3.8
	係長・主任・現場監督者クラス	1132	96.3	42.5	53.8	3.4	0.3	3.7
	一般	658	95.4	40.0	55.5	4.0	0.6	4.6

## 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」59歳以下の年上の部下を持つ管理職（「活用している」35.3%＋「やや活用している」56.8%）は92.1%、「活用していない」管理職は（「あまり活用していない」6.8%＋「活用していない」1.1%）は7.9%である（図表 2-17-6）。

こうした目標達成度の能力評価への活用について、第1に、勤務先の業種別にみると、業種に関わらず、目標達成度を能力評価に「活用している」管理職の比率はほぼ同じである。同様に、第2に、規模別・部下の現在の役職別にみても、規模及び現在の役職別に関わらず、目標達成度を能力評価に「活用している」管理職の比率はほぼ同じである。



図表 2-17-6. 「59 歳以下の年上の正社員の部下」を対象にした  
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	活用して いない
合計		2647	92.1	35.3	56.8	6.8	1.1	7.9
勤務先の 業種	建設業	148	90.5	23.0	67.6	8.8	0.7	9.5
	製造業	930	92.5	37.2	55.3	6.7	0.9	7.5
	卸売業・小売業	249	90.4	33.7	56.6	8.4	1.2	9.6
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	345	91.3	35.9	55.4	6.4	2.3	8.7
	運輸業・郵便業	101	93.1	32.7	60.4	6.9	0.0	6.9
	情報通信業	371	92.7	37.5	55.3	5.9	1.3	7.3
	サービス業	503	92.8	34.8	58.1	6.6	0.6	7.2
勤務先の 正社員数	100名未満	525	91.2	30.5	60.8	7.4	1.3	8.8
	100名以上300名未満	387	93.0	32.3	60.7	6.2	0.8	7.0
	300名以上1,000名未満	436	94.5	36.9	57.6	5.3	0.2	5.5
	1,000名以上5,000名未満	609	90.3	34.6	55.7	8.0	1.6	9.7
	5,000名以上	690	92.5	40.3	52.2	6.5	1.0	7.5
部下の現 在の役職	部長クラス＋次長クラス	241	92.5	39.4	53.1	5.8	1.7	7.5
	課長クラス	600	92.2	33.8	58.3	6.3	1.5	7.8
	係長・主任・現場監督者クラス	1132	93.1	36.4	56.7	6.2	0.7	6.9
	一般	658	90.3	33.4	56.8	8.7	1.1	9.7

## 2 節 評価制度の課題

### 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。59 歳以下の年上の正社員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 2-17-7)。

こうした評価制度の課題について、第 1 に、勤務先の業種別にみると、建設業で「評価結果の伝え方が難しい」(25.0%)、製造業で「専門性の高い仕事なので、年上の部下の仕事について理解できない」(9.7%)、金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業で「部下の人数が多すぎて、年上の部下の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」(12.9%)及び「仕事の成果が運や偶然に依存する」(15.7%)、運輸業・郵便業で「部下の人数が少なすぎて、年上の部下の評価がしづらい」(12.2%)、情報通信業で「部下の行動を改善できない」(29.9%)及び「処遇を改善することができない」(17.5%)、サービス業で「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」(17.3%)、を評価制度の課題として考えている。また、製造業で「課題はとくになし」が 30.7%を占めている。

第2に、規模別にみると、「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」、「仕事の成果が運や偶然に依存する」及び「評価結果の伝え方が難しい」については、規模に関わらず、評価制度の課題として指摘率はほぼ同じである。

第3に、部下の現在の役職別にみると、「部下の人数が多い」、「専門性の高い仕事なので、年上の部下の仕事について理解できない」、「仕事の成果が運や偶然に依存する」及び「評価制度が複雑で年上の部下が理解していない」については、現在の役職に関わらず、評価制度の課題として指摘率はほぼ同じである。

図表 2-17-7. 「59歳以下の年上の正社員の部下」を対象とした評価制度の課題  
(複数回答)

(単位：%)

		件数	部下の人数が多すぎて、年上の部下の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、年上の部下の評価がしづらい	専門性の高い仕事なので、年上の部下の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	仕事の成果が運や偶然に依存するので、年上の部下の評価がしづらい	評価制度が複雑で年上の部下が理解していない	部下が年上のため評価結果の伝え方が難しい	評価をしても、年上の部下の行動を改善できない	評価が良くて、年上の部下の処遇を改善できない	その他	とくになし
合計		2866	10.0	10.0	8.2	14.9	12.5	5.2	20.3	23.6	12.5	1.6	28.9
勤務先の業種	建設業	168	4.2	11.9	8.3	11.9	14.3	4.8	25.0	22.6	10.1	1.2	28.0
	製造業	988	9.8	9.9	9.7	13.6	10.7	4.1	20.1	22.4	11.1	1.4	30.7
	卸売業・小売業	271	10.7	11.4	6.3	14.0	13.3	5.2	22.1	24.7	11.8	1.5	28.4
	金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業	350	12.9	11.1	7.4	16.0	15.7	6.6	18.0	21.4	14.3	2.6	27.1
	運輸業・郵便業	123	11.4	12.2	6.5	16.3	12.2	4.1	18.7	19.5	13.0	1.6	28.5
	情報通信業	378	10.1	6.9	5.6	14.8	12.7	6.6	22.0	29.9	17.5	2.6	26.7
	サービス業	588	9.7	9.7	9.0	17.3	12.6	5.4	19.2	23.5	11.4	1.0	28.9
勤務先の正社員数	100名未満	617	6.3	13.6	8.3	14.6	11.5	3.2	22.0	24.1	9.1	1.5	29.5
	100名以上300名未満	441	7.9	9.3	10.2	14.3	11.8	6.1	20.0	26.1	12.7	1.4	29.7
	300名以上1,000名未満	479	13.8	8.4	9.0	14.4	13.8	8.4	20.0	21.1	11.9	1.3	28.4
	1,000名以上5,000名未満	632	10.1	8.7	7.9	14.7	14.2	4.6	21.2	25.6	14.1	1.6	27.4
	5,000名以上	697	11.9	9.5	6.6	15.9	11.3	4.6	18.5	21.4	14.3	2.3	29.6
部下の現在の役職	部長クラス+次長クラス	247	12.6	10.9	8.5	11.7	13.4	5.7	21.1	19.8	15.4	1.2	29.6
	課長クラス	630	10.5	7.0	8.1	13.3	11.1	4.6	19.4	17.9	10.2	2.2	34.0
	係長・主任・現場監督者クラス	1220	9.4	9.3	8.7	16.2	13.7	6.0	22.0	25.1	14.2	1.6	26.4
	一般	752	9.8	13.3	7.3	15.0	11.3	4.1	18.1	26.5	10.6	1.3	28.9