

# 人事評価制度と目標管理の実態調査

## 調査結果

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部

2021.9



調査名称	パーソル総合研究所「人事評価と目標管理に関する定量調査」
調査内容	-日本企業の人事評価と目標管理制度について、制度実態と運用実態を把握する -従業員・上司における人事評価と目標管理制度についての意識と行動実態を明らかにする
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	【企業調査】 2021年 3月11日 - 3月15日 【従業員調査】 2021年 5月6日 - 5月11日
調査対象者	【共通条件】 全国の正規雇用従業員／20-59歳男女／企業規模100人以上／第一次産業、学術研究、公務等除く 【企業調査】 合計サンプル数:800s -人事部（主任クラス以上）ないし経営層・経営企画部／自社の人的資源管理の全体動向について把握している者 【従業員調査】 合計サンプル数:8000s -一般メンバー層：役職なし。有効サンプル数：5000s -上司層：役職が係長-事業部長クラス・直接評価を担当する部下あり。有効サンプル数：3000s
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

## 引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「人事評価と目標管理に関する定量調査」

## 1. 目標管理への課題感

### ■【企業サイド】

- 企業の目標管理制度に対する全体的な課題は「モチベーションを引き出せていない」「成長・能力開発につながっていない」「成果に報いる処遇が実現できない」とする企業が半数超。

- フェーズごとに見ると、期初は、「目標を立てにくい部門・職種・職掌がある」こと、期中は「組織間・部門間の協力が少ない」、期末は「評価結果に差がつかない」が企業の課題感としてそれぞれ高い。
- 目標管理制度の手法別には、OKRの方がMBOと比べ目標記載のバラつきや年功的処遇の課題感は低いが、「成果を上げるための残業が多すぎる」は高い。

### ■【従業員サイド】

- 目標管理制度への不満は、「目標を定量化するのが難しい」「個々人や部署により目標の難易度が違う」が約6割と多い。
- コロナ後に強まった不満は、「部署によって目標の難易度が違う（35.6%）」「同じポジションでも人によって目標の難易度が違う（34.8%）」などが上位。コロナ禍による影響やテレワーク普及によって、目標の難易度の水準を組織内で合わせることが難しくなったことがうかがえる。

## 2.

## 目標志向性と暗黙の評価観

- **熟達目標**（学び、成長することを目指す）、**遂行接近目標**（他人より相対的に良い評価を得ようとする）、**遂行回避目標**（悪い評価を避けようとする）という目標志向性の3タイプのうち、「**熟達目標**」志向性が、**従業員のワーク・エンゲイジメント・個人パフォーマンス・キャリア自律に対して最もプラスの関連が見られた。**  
**遂行回避目標は、3タイプのうち唯一バーンアウトにプラスの影響が見られた。**
- **従業員の熟達目標は、自社の人事評価制度や評価結果について抱いている個々人のマインド・セットや認識である「暗黙の評価観」と強く紐付いていた。**  
**「改善重視」、「明確さ重視」、「役立ち感」のポジティブな評価観が、熟達目標に正の関連が見られ、積極的な評価活用や、フィードバックを求める行動などの部下行動とも正の関係が見られた。**  
**一方、評価に対するネガティブな評価観である「やらされ感」は、「簡単／目立つ目標ばかり立てる」などの目標・評価関連の怠業と正の関係が見られた。**
- **ポジティブな評価観には、日頃の上司の傾聴の姿勢や、ビジョンの共有と正の関連が見られた。**  
**職場風土では、再挑戦の歓迎、助け合いの文化も同様にポジティブな評価観へのプラスの関連が見られた。**

## 3.

## 上司（評価者）の評価プロセス運用実態と研修実態

- 評価プロセスにおいて中間面談やフィードバックは多くの会社で制度化されているが、**制度通りに実施できている上司は3割前後**。実施していない上司も2割前後見られ、運用プロセスの形骸化が広く見られた。
- **目標設定に関する面談の時間は、平均して約25分**。比較的短時間で目標設定時のすり合わせや中間レビュー、評価結果の説明を終わらせている。
- 上司自身が持つポジティブな評価観は、評価プロセスの遂行度と部下に使う時間とプラスの関連があった。また、上司自身が「やらされ感」を感じている場合には、それぞれマイナスの関連が見られた。
- **評価者研修、目標設定に関する研修・人事制度の研修経験のある上司は、経験の無い上司と比べて一人あたりにかける面談時間が2倍程度長く、評価プロセスの遂行度合いも高い**。  
一方で、上司の研修経験を見ると、全体の37.4%が評価者研修を受けたことが無い。  
定期的に受けている割合はどの研修も15-18%程度。

## ■ 調査結果からの提言

MBOに代表される目標管理制度は、従業員の成果測定や課題発見のために多くの企業で運用されているが、多くの企業で形骸化してしまっている様子がうかがえた。従業員育成のためには、目標管理のプロセスによって、自身の成長そのものを志向する「熟達目標」を従業員から引き出す必要がある。

今回の調査からは、熟達目標の志向性の高低には、従業員が自社の人事評価制度そのものに対して感じている「暗黙の評価観」が影響を与えていることが示唆された。「人事評価は、自分の課題を明らかにするためにある」「成長のために評価が必要だ」といったポジティブな評価観を持つ従業員は、上述の熟達目標志向性が高い傾向にあった。また、そうした前向きな評価観は、日常のマネジャーの傾聴行動（話を聞く姿勢）や、メンバー同士が助け合う組織風土によって促進されていた。

目標管理を人事評価・処遇に紐付けている多くの企業では、評価の公平性のために評価プロセスや等級要件を精緻化したり客観化しようとすることも多い。しかし、従業員と組織の持続成長のためには、そもそも「メンバーから自社の評価システムがどのように見られているのか」や、「自社の目標管理の目的を伝え訓練する場があるのか」といった、より現場に根ざした検討を行いたい。

# 人事評価と目標管理の実態

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



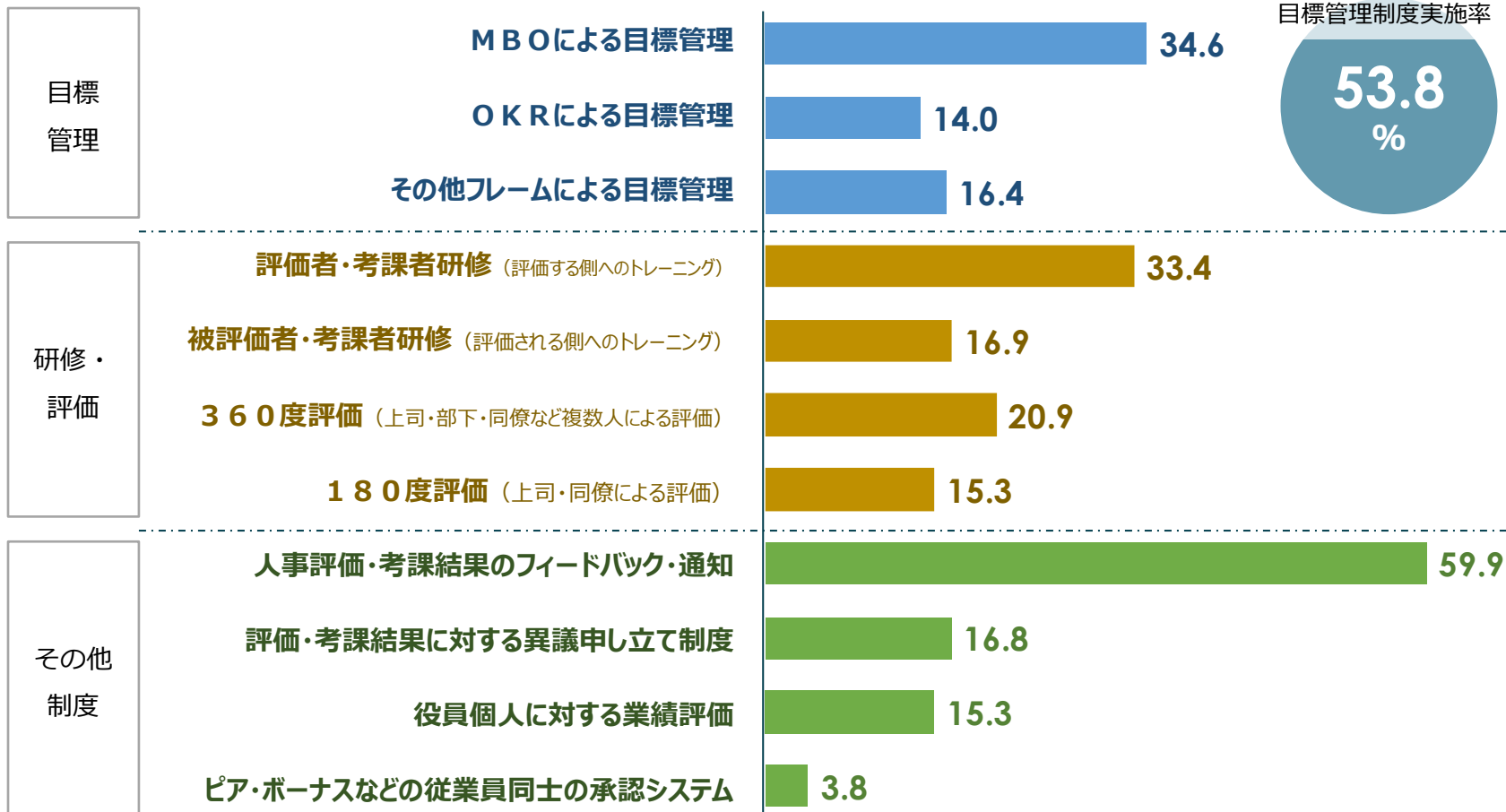
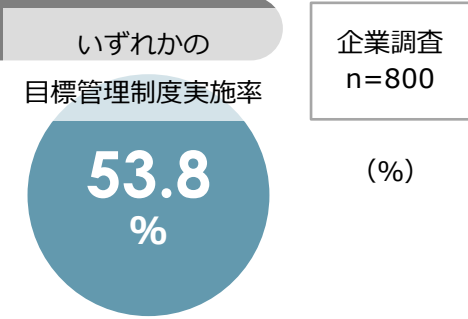
PERSOL

パーソル 総合研究所

MBOによる目標管理は3割超、360°評価は約2割の企業で実施される。

評価者・考課者研修は約3割の企業で実施されるのに対し、被評価者研修は2割に満たない。

評価・目標管理制度の実施率

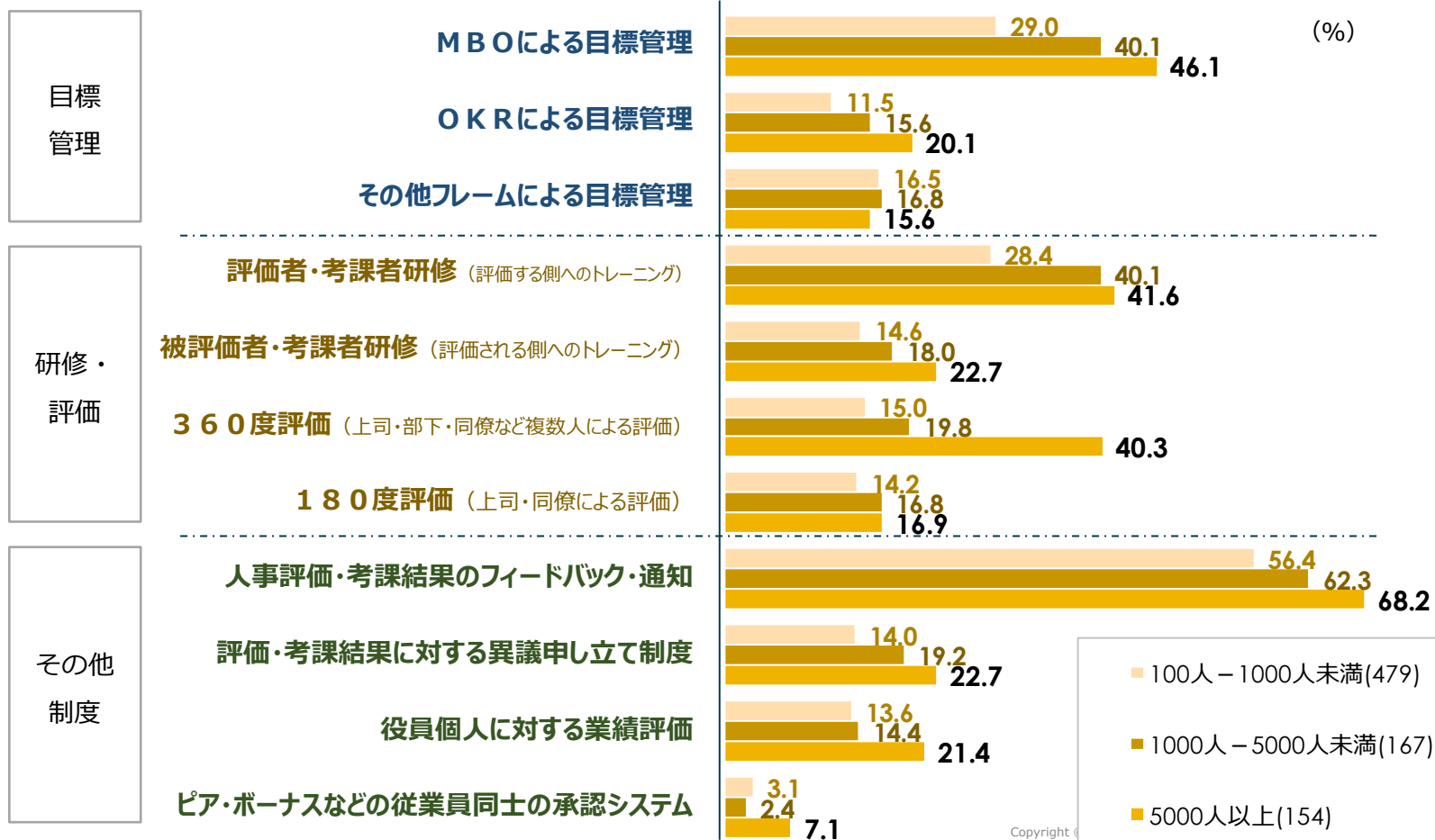




全体的に、大企業の方が評価関連の諸制度を広く活用している。  
特に、360度評価は5000人以上企業の約4割が実施しているが5000人未満では2割に満たず、  
企業規模によるギャップが大きい。

## 企業規模別 評価・目標管理の諸制度の実施率

企業調査  
n=800



評価の段階は、直属上司による評価と、より上位の上司による評価はほとんどの企業で実施。

自己評価や、評価会議による調整は、企業規模が大きくなるにつれ増加する傾向。

## 人事評価段階の実態

企業調査

括弧内はサンプル数

(%)

	全体 (800)	企業規模別		
		100人－1000人 未満 (479)	1000人－5000人 未満 (167)	5000人 以上 (154)
より上位の上司による評価	84.5	84.3	85.6	83.8
直属上司による評価	94.4	93.5	95.2	96.1
従業員自身による自己評価	79.3	76.0	83.2	85.1
評価会議による調整	68.1	64.1	71.9	76.6

人事評価の実施期間は半年に1回が過半数を超え、最多。1年周期の企業も38.4%。

## 人事評価期間

企業調査

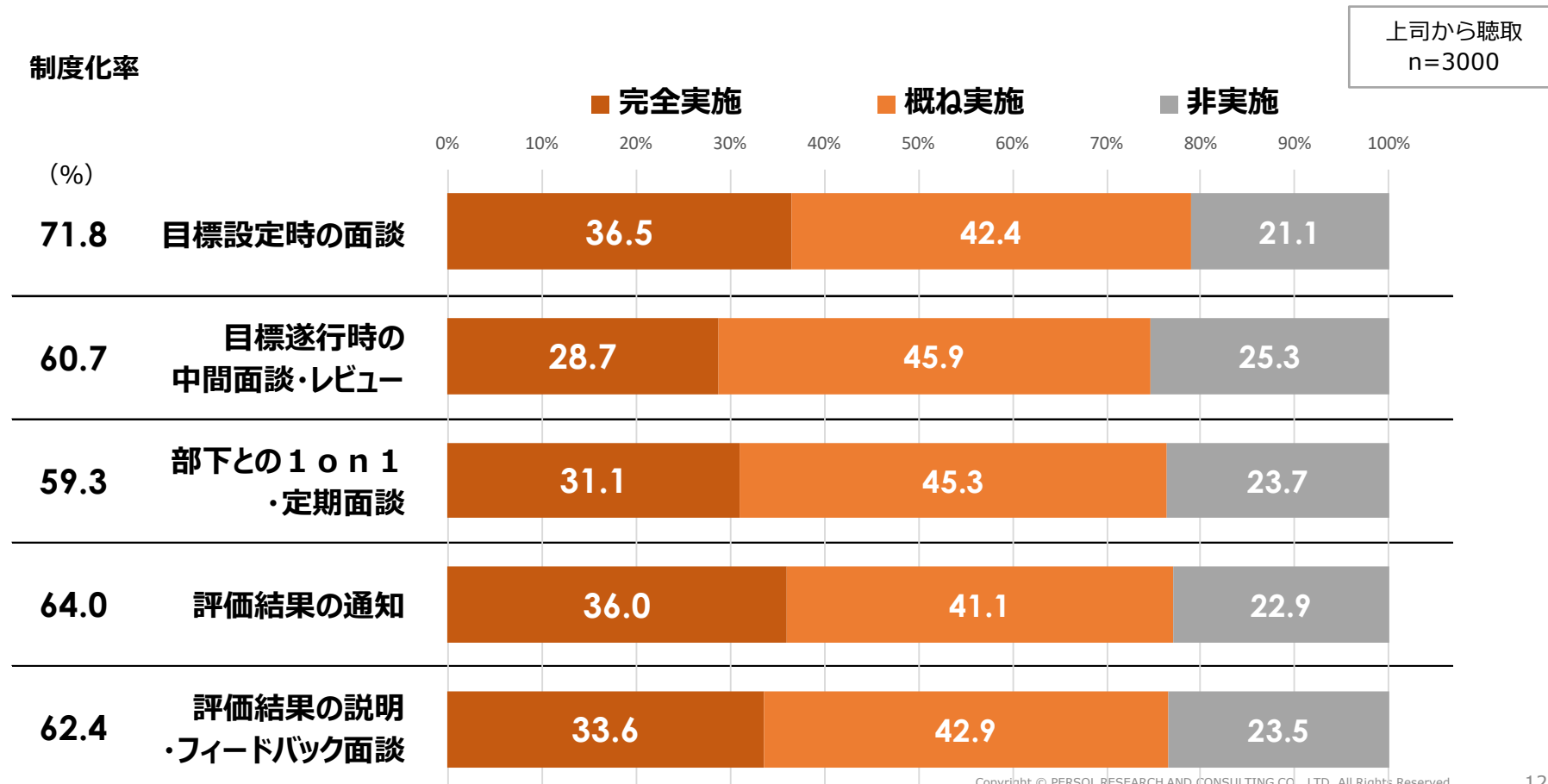
括弧内はサンプル数

(%)

	全体 (800)	企業規模別		
		100人－1000人 未満 (479)	1000人－5000 人未満 (167)	5000人 以上 (154)
6ヶ月（半年に1回）	54.3	54.3	50.9	57.8
1年	38.4	37.8	43.1	35.1
6ヶ月より短い期間	4.3	5.0	3.0	3.2
1年より長い期間	3.1	2.9	3.0	3.9

評価プロセスにおいて中間面談やフィードバックは多くの会社で制度化されているが、そのうち、制度通りに実施できている上司は3割前後。非実施も2割前後見られ、制度の形骸化が見られる。

### 評価プロセスの遂行度合い（制度化されている場合）



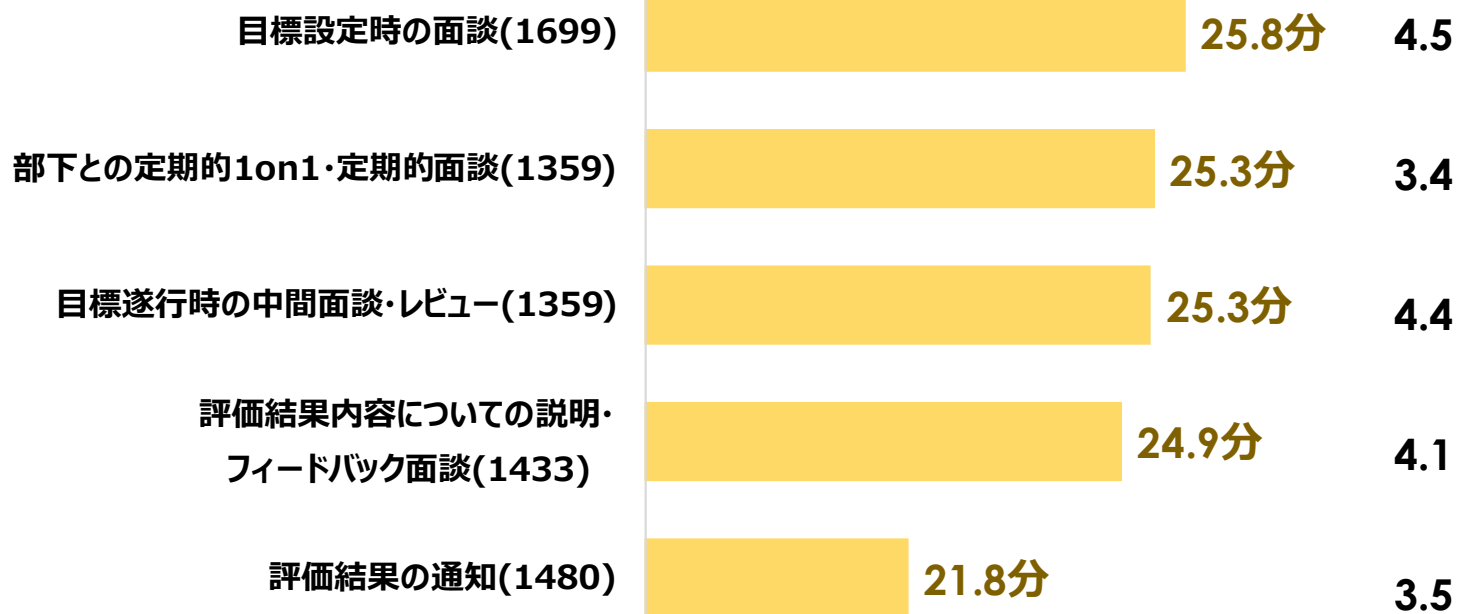
目標設定に関する面談の時間は、平均して約25分。

比較的短時間で目標設定時の摺り合わせや中間レビュー、評価結果の説明を終わらせている傾向。

### 面談の時間 (部下一人あたり平均時間)

上司 n=1699

1時間以上  
かけている割合(%)



人事評価が低い、もしくは連続して低い従業員への対応は、異動・配置転換が6.0%、降給・降職・降格が約2%、退職勧奨が1.4%だった。解雇は1%を切る。

## 低評価者への対応

企業調査  
n=800

人事評価が低いことによる処遇変更	従業員割合 (%)
異動・配置転換	6.0
業績改善プログラムなどのプログラム	2.8
降給（給与が下がる）	2.4
降職（職位・役職が下がる）	2.3
降格（等級・グレードが下がる）	2.2
退職勧奨	1.4
解雇	0.9

人事評価項目として、「成果の達成度」は約8割、「行動・プロセス」は約7割の企業が取り入れている。  
「コンピテンシー」や「理念・ビジョンの体現」は比較的少ないが、大企業ほど取り入れている傾向。

## 人事評価項目の実態

企業調査

括弧内はサンプル数

(%)

		全体 (800)	企業規模別		
			100~1000人 未満 (479)	1000~5000人 未満 (167)	5000人以上 (154)
評価項目	成果の達成度（業績・売上・納期などの達成度合いの評価）	80.9	79.1	80.8	86.4
	行動・プロセス（行動評価）	70.8	68.7	71.3	76.6
	勤務態度・業務への取り組み姿勢・情意（態度評価）	65.0	66.2	62.9	63.6
	保有能力・スキル（能力評価）	51.8	52.2	48.5	53.9
	コンピテンシー（行動特性・発揮能力の評価）	44.4	38.6	48.5	57.8
	企業理念・ビジョンの体現（理念浸透の度合いの評価）	28.3	26.7	24.6	37.0
	その他	3.5	3.5	4.8	1.9

行動・能力に関する評価項目は、一般職・メンバークラスでは、「自己研鑽・自己学習」「誠実さ・真摯さ」の設定が最も多い。課長職クラスでは、「目標達成・責任遂行」「メンバーの育成・キャリア支援」、部長以上では、「戦略的企画立案・戦略展開」「管理監督・計数管理」の設定率が最も多い。

職位別 人事評価項目設定率

企業調査  
n=800

評価項目	一般職・メンバークラス	課長職クラス	部長職クラス以上
自己研鑽・自己学習	55.6	39.6	27.4
誠実さ・真摯さ	55.0	43.0	35.4
規律遵守・コンプライアンス	53.6	56.6	52.4
目標達成・責任遂行	52.3	61.5	57.3
挑戦的・積極的な行動／実行力	47.4	47.4	38.8
顧客貢献・顧客志向	43.0	44.0	34.5
好奇心・探究心	42.0	31.1	20.3
ストレス耐性・順応性・柔軟性	39.0	40.0	31.9
革新志向・アイデア創造	38.9	44.9	37.0
チームワーク・メンバーの動機づけ	38.3	53.6	41.1
効率向上・コスト管理	36.0	53.5	47.4
情報収集・情報管理	35.4	45.8	35.8
論理的・分析的思考・問題解決	32.5	47.6	42.5
他組織との情報共有・協働	28.3	49.8	43.3
率先垂範・集団への影響力	28.0	48.8	38.3
対外アピール・情報発信	26.0	37.6	34.3
メンバーの育成・キャリア支援	21.0	59.0	49.9
資源調達・資源配分	15.3	33.1	35.3
戦略的企画立案・戦略展開	14.6	43.9	58.4
管理監督・計数管理	12.9	56.6	58.3
その他	5.1	7.8	5.9

(%)



今後より求めたい行動・能力に関する評価項目は、一般職・メンバークラスでは、「自己研鑽・自己学習」「規律遵守・コンプライアンス」、課長職クラスでは、「目標達成・責任遂行」「メンバーの育成・キャリア支援」、部長以上では、「戦略的企画立案・戦略展開」「規律遵守・コンプライアンス」の設定率が最も多い。

職位別 今後より求めたい人事評価項目

企業調査  
n=800

評価項目	一般職・メンバークラス	課長職クラス	部長職クラス以上
自己研鑽・自己学習	44.1	32.6	25.1
規律遵守・コンプライアンス	41.9	46.1	42.8
誠実さ・真摯さ	40.1	34.8	29.1
挑戦的・積極的な行動／実行力	40.0	39.8	34.8
目標達成・責任遂行	37.6	47.5	42.4
革新志向・アイデア創造	36.8	37.6	30.6
好奇心・探究心	36.5	29.0	21.4
ストレス耐性・順応性・柔軟性	34.5	32.5	26.1
顧客貢献・顧客志向	32.5	34.6	28.0
チームワーク・メンバーの動機づけ	29.8	43.8	34.9
効率向上・コスト管理	28.9	41.0	38.3
論理的・分析的思考・問題解決	27.6	37.5	32.5
他組織との情報共有・協働	25.3	37.1	34.0
情報収集・情報管理	25.3	35.4	28.5
率先垂範・集団への影響力	21.3	37.9	33.4
対外アピール・情報発信	19.5	27.8	25.6
メンバーの育成・キャリア支援	19.1	46.9	39.0
戦略的企画立案・戦略展開	17.8	42.6	47.5
管理監督・計数管理	13.3	46.0	42.6
資源調達・資源配分	12.5	27.6	28.0
その他	4.3	6.3	5.8

(%)

# 目標管理の課題

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

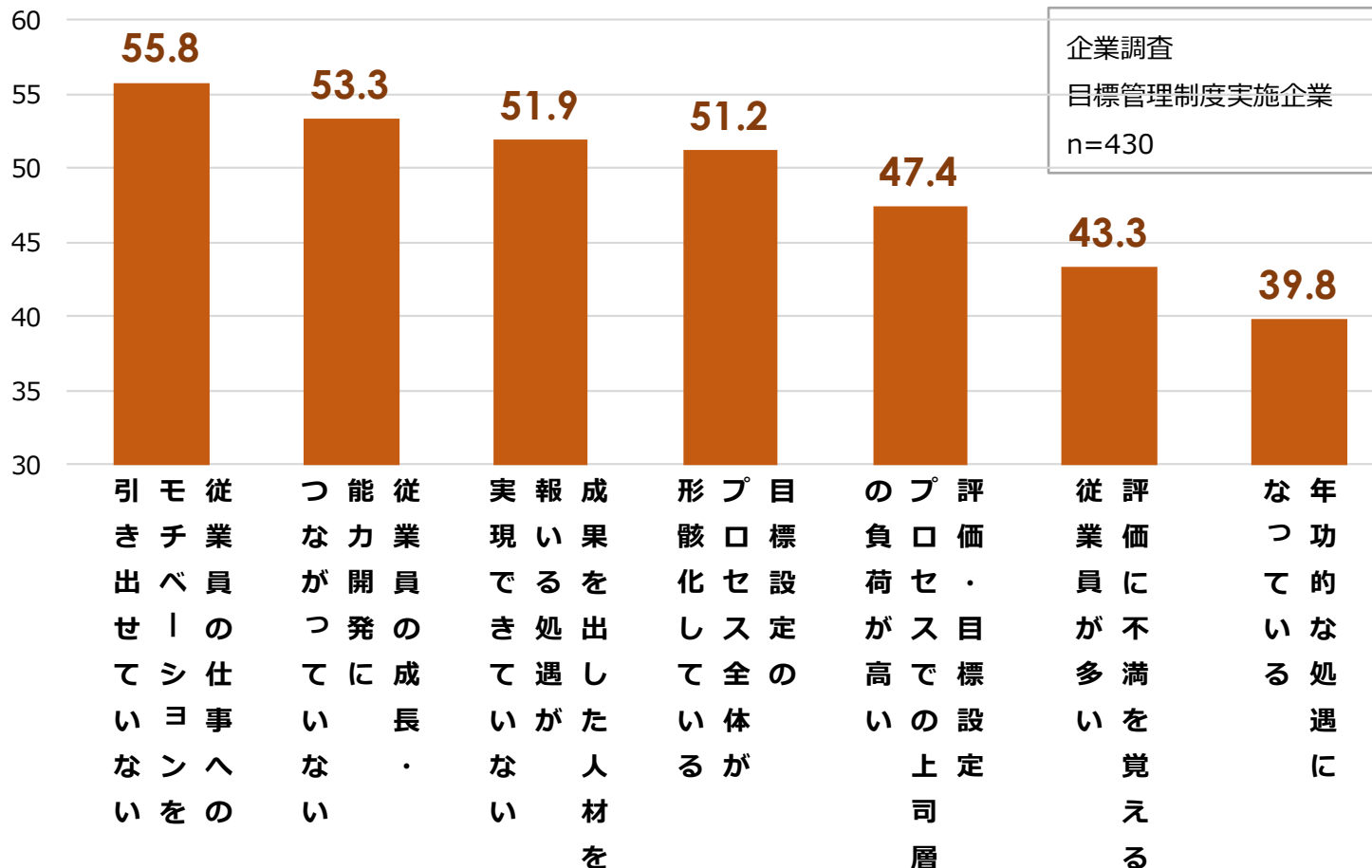
パーソル 総合研究所

目標管理制度に対する全般的な課題は、「モチベーションを引き出せていない」

「成長・能力開発につなげていない」「成果に報いる処遇が実現できない」とする企業が半数超。

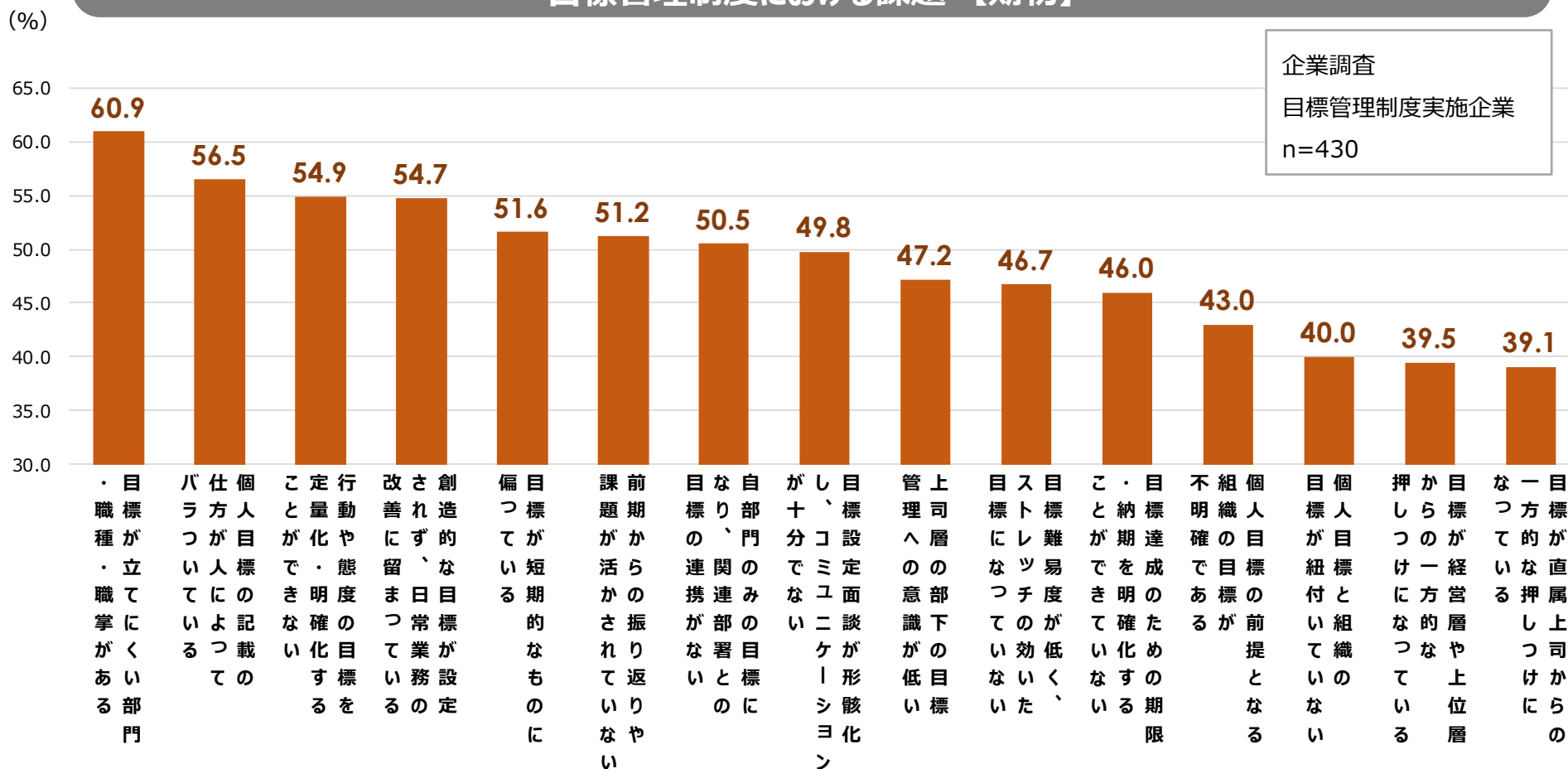
(%)

目標管理制度における課題【全体】



目標管理制度の期初における課題は、「目標を立てにくい部門・職種・職掌がある」が約6割と最も多い。次いで、「目標の記載方法のばらつき」「目標の定量化・明確化の難しさ」「創造的な目標が設定されない」といった目標設定の難しさが課題にあがる。

目標管理制度における課題【期初】

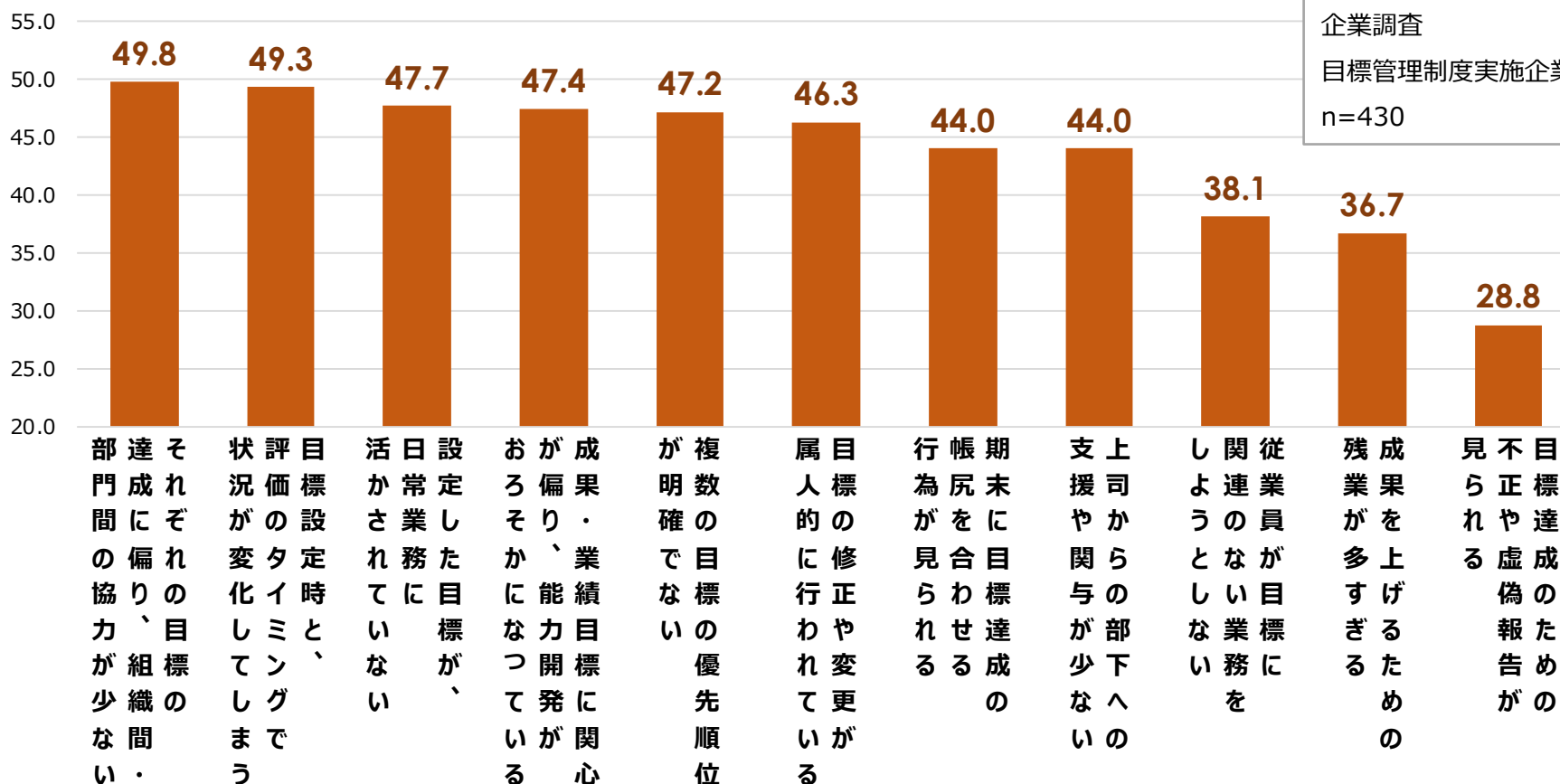


企業調査  
目標管理制度実施企業  
n=430

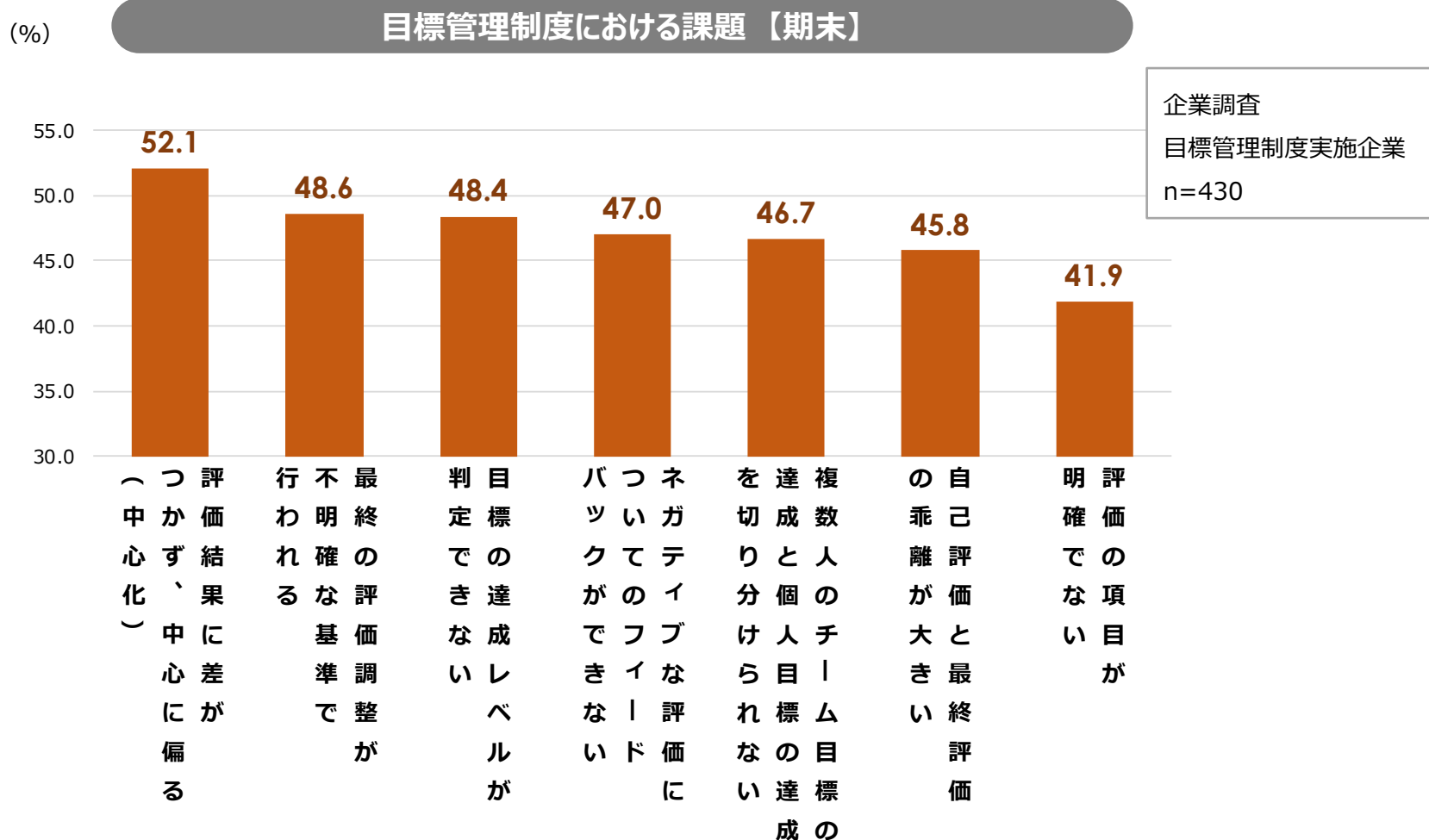
目標管理制度の期中における課題は、「組織間・部門間の協力が少ない」が最多で約半数が実感。  
次いで「目標設定時と評価時での状況変化」「目標が業務に活かされない」が続く。  
目標が機能しない、もしくは業務や能力開発に逆効果があるといった課題が多い。

(%)

目標管理制度における課題【期中】



目標管理制度の評価結果における課題は、「評価結果に差がつかない」が最多で半数超が実感。  
次いで「最終の評価調整の基準が不明確」「目標の達成レベルが判定できない」が続く。

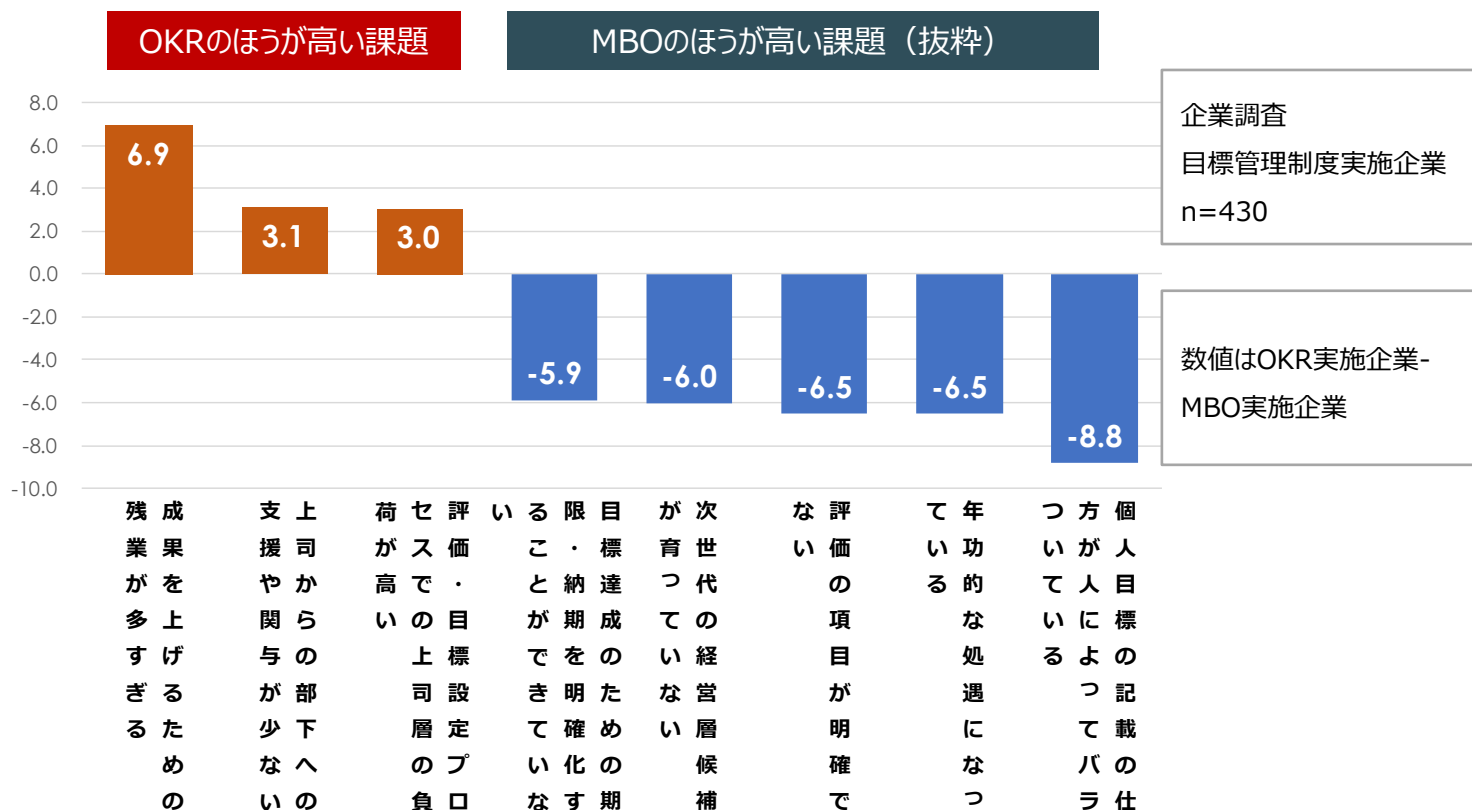


目標管理制度の課題感を、MBO実施企業とOKR実施企業で比較した。

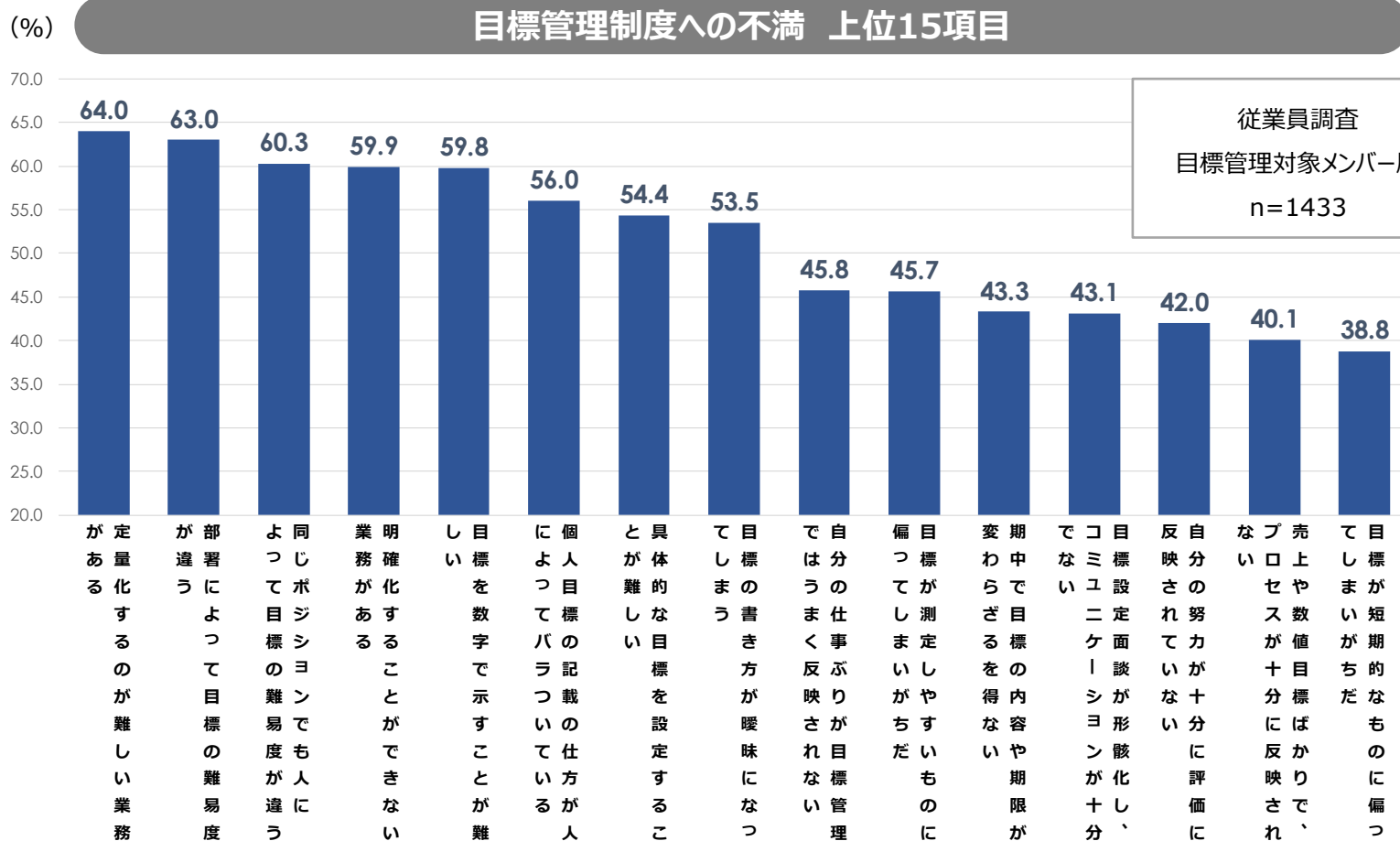
OKRの方が目標記載のバラつきや年功的処遇の課題は低い、「成果を上げるための残業が多すぎる」は高い。

(pt)

## 目標管理制度における課題 / MBOとOKR比較



目標管理制度への不満は、「目標を定量化するのが難しい」「個々人や部署により目標の難易度が違う」といった内容が約6割と多い。





コロナ後に強まった不満を見ると、「部署によって目標の難易度が違う」「同じポジションでも人によって目標の難易度が違う」など、目標の水準を合わせる事が難しくなったことがうかがえる。

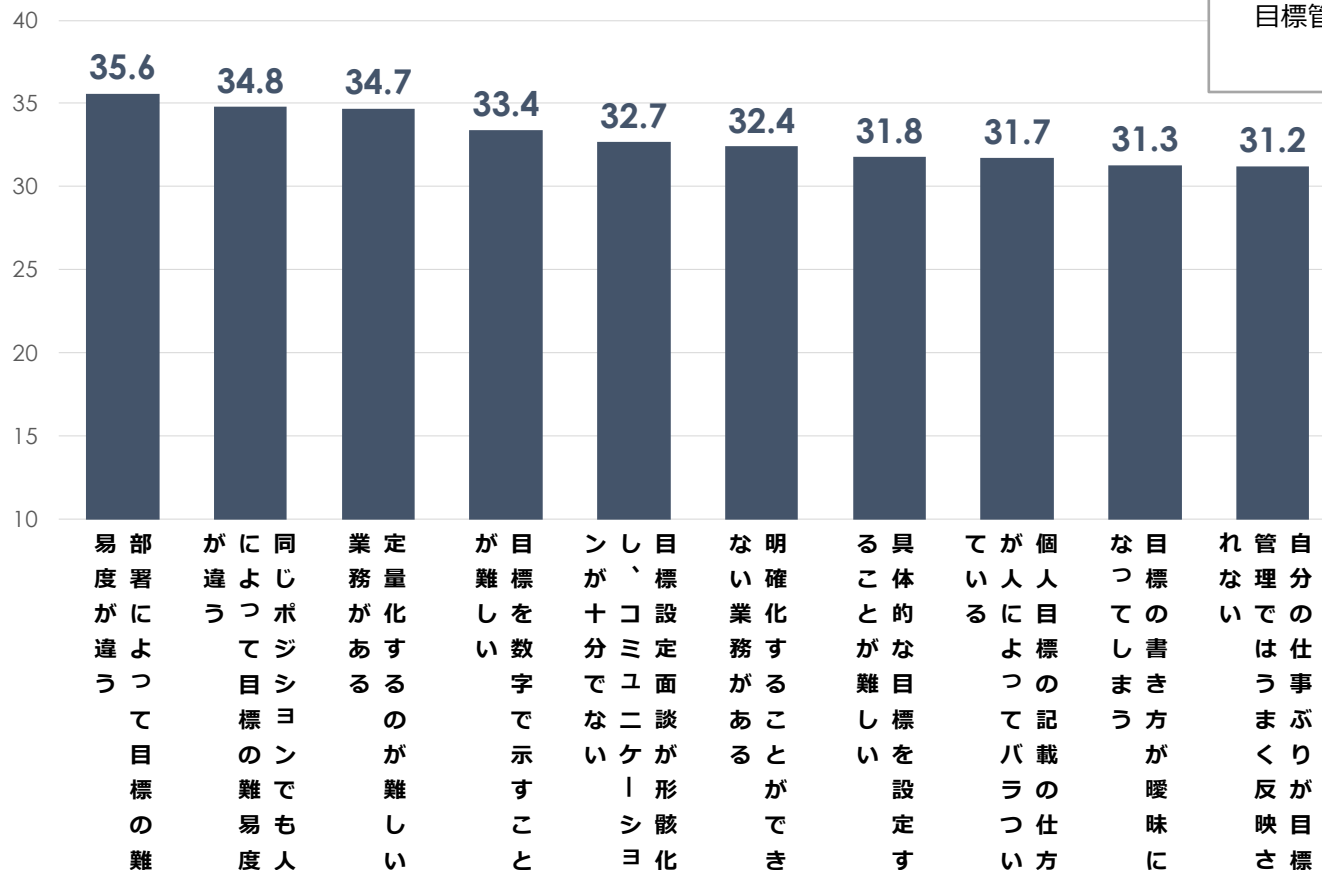
(%)

## コロナ後に強まった目標管理制度への不満（上位抜粋）

従業員調査

目標管理対象メンバー層

n=1433



# 多面評価に関する課題感

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

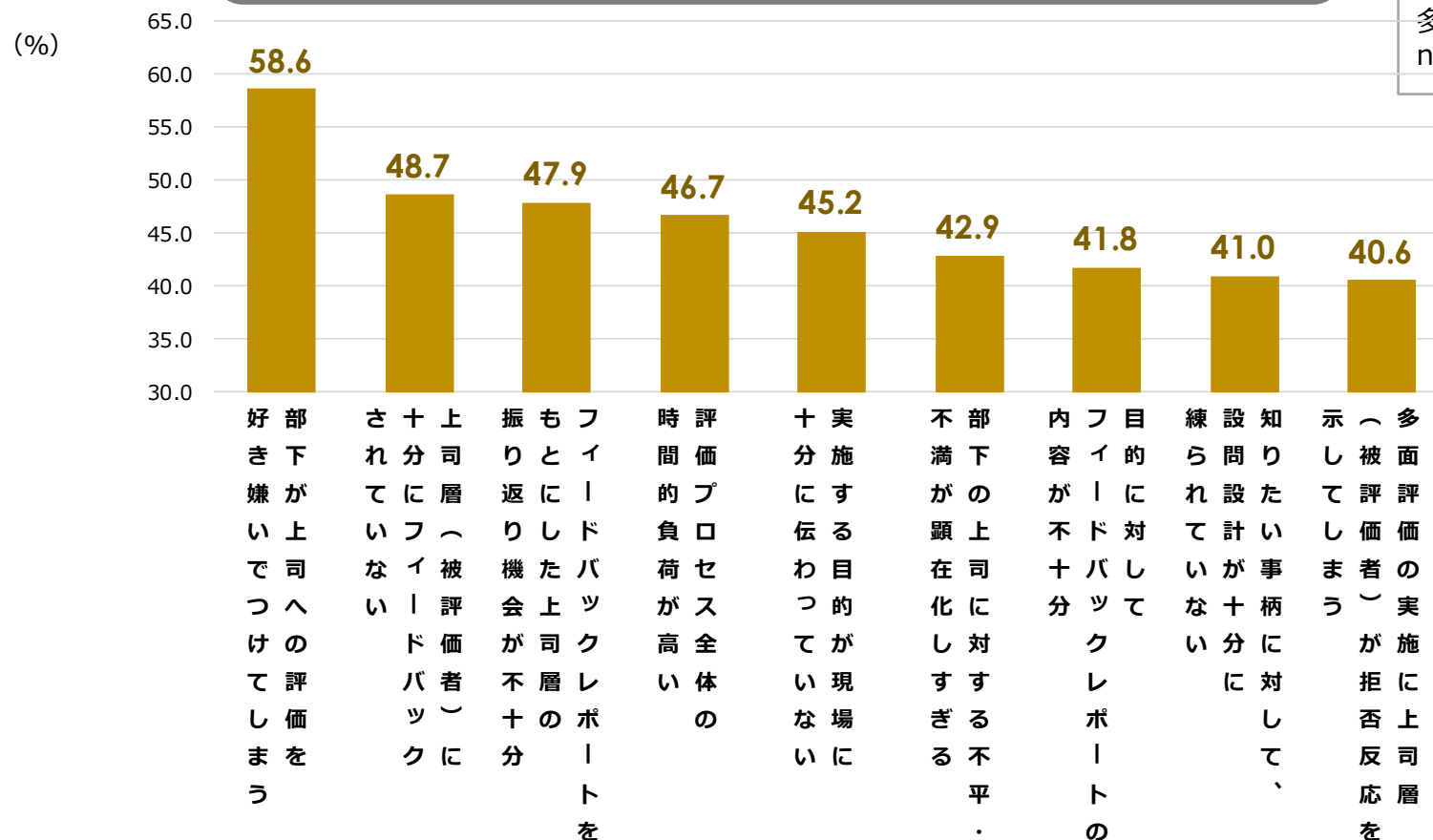
パーソル 総合研究所

多面評価に対する課題は、「部下が上司への評価を好き嫌いでつけてしまう」が約6割と最多。

次いで、上司層へのフィードバックや振り返り機会の不十分さ、評価プロセスの時間的負荷があがる。

多面評価（360°評価／180°評価）における課題

企業調査  
多面評価実施企業  
n=261

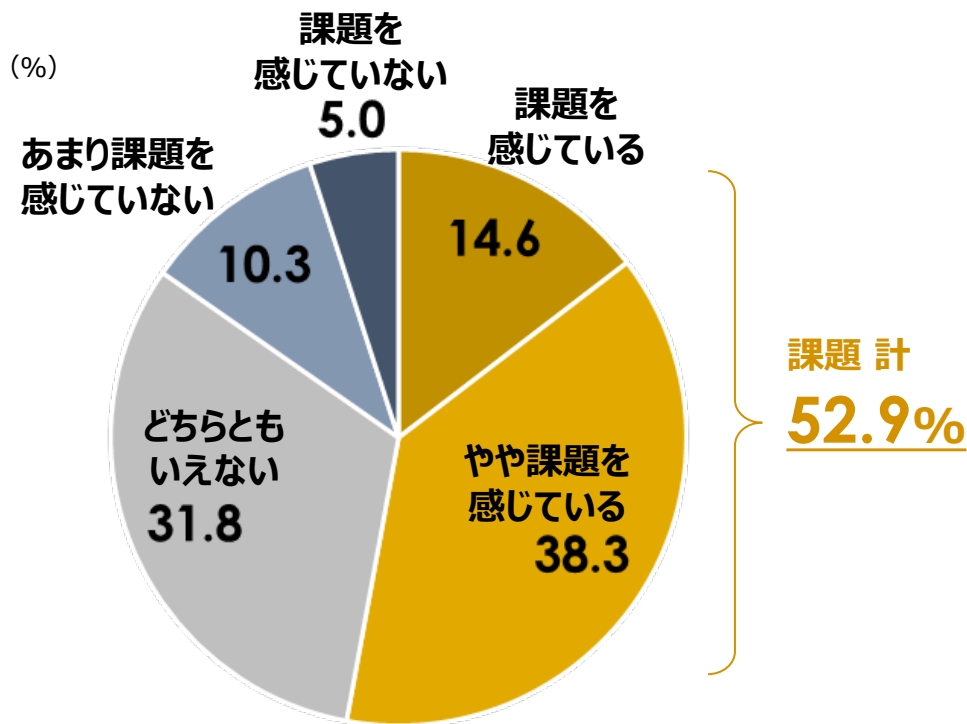


多面評価が、上司の「具体的な改善行動」および「育成・マネジメント能力開発」につなげていない  
と考える企業は、半数を超える。

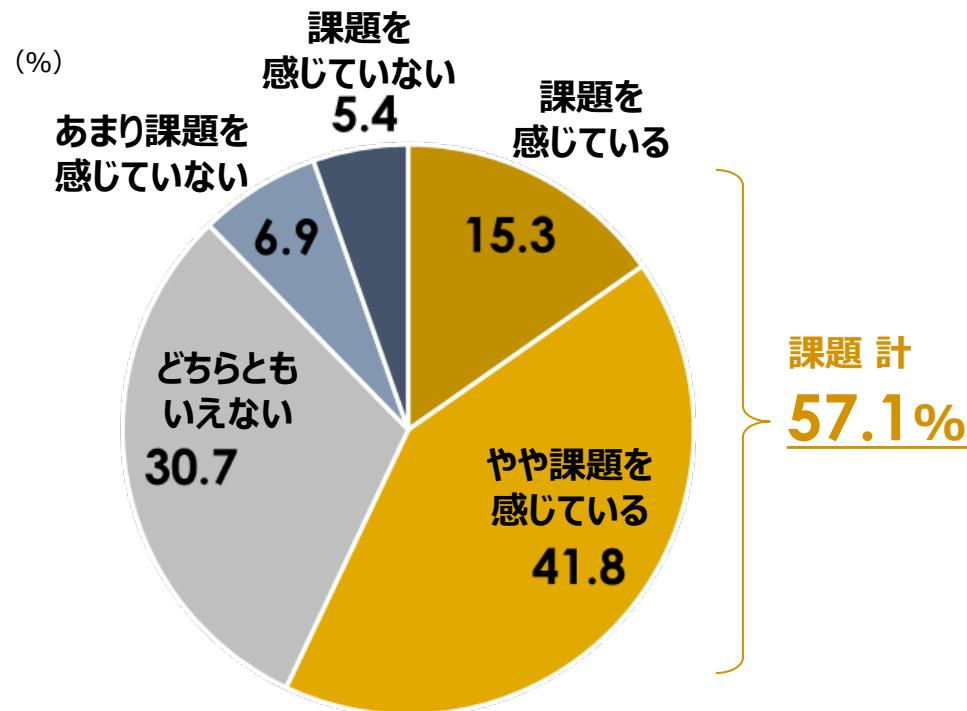
企業調査  
多面評価実施企業  
n=261

多面評価（360°評価／180°評価）における課題

上司層（被評価者）の具体的な改善行動  
につなげていない



上司層（被評価者）の育成・マネジメント  
能力開発につなげていない



# 公平性を担保する人事評価と目標管理

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

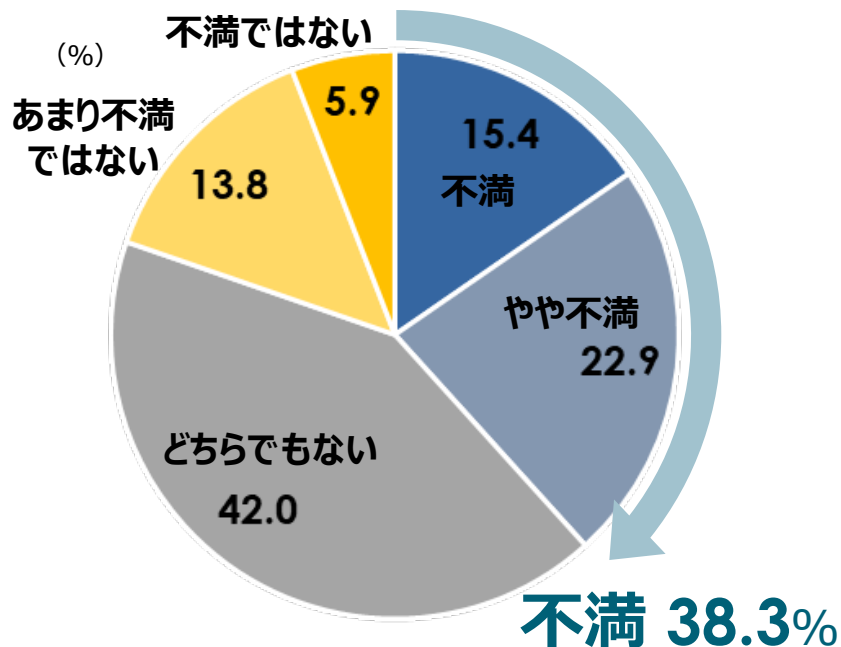
パーソル 総合研究所

自社の評価制度に対して、不満を感じている人の割合は、38.3%。  
評価のプロセスには36.3%、評価結果には33.2%が不満を抱いている。

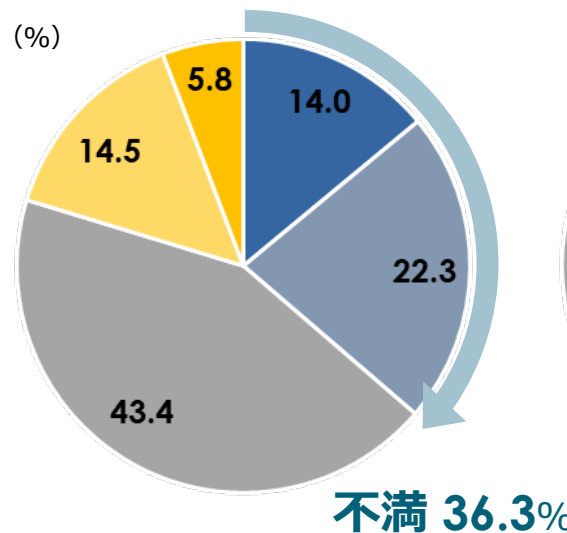
評価制度への不満

従業員調査  
メンバー層 n=5000

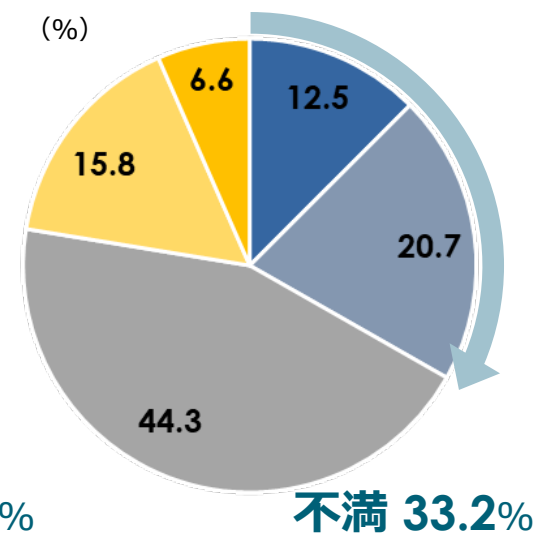
評価制度全体



評価のプロセス



評価の結果



20-40代にかけて、自社の評価制度への不満は徐々に高くなるが、男性は40-50代で横ばい。  
女性は40-50代でも不満が高くなる傾向。

## 性年代別・評価制度への不満

		サンプル数	結果への 納得感のなさ	公平性の欠如	評価全体不満
男性	男性20代	(360)	3.08	3.18	3.14
	男性30代	(629)	3.24	3.32	3.28
	男性40代	(748)	3.27	3.39	3.31
	男性50代	(632)	3.23	3.36	3.28
女性	女性20代	(623)	2.91	3.02	2.98
	女性30代	(628)	3.02	3.24	3.15
	女性40代	(749)	3.18	3.36	3.28
	女性50代	(631)	3.23	3.43	3.35

従業員調査  
メンバー層  
n=5000  
平均値・ポイント

目標管理手法別には、自社の評価制度への不満はほとんど変わらない。  
自身が受けている評価別には、5段階で「2」「1」の評価の者が高い。

## 目標管理手法別・評価別の評価制度への不満

従業員調査  
メンバー層  
n=5000  
平均値・ポイント

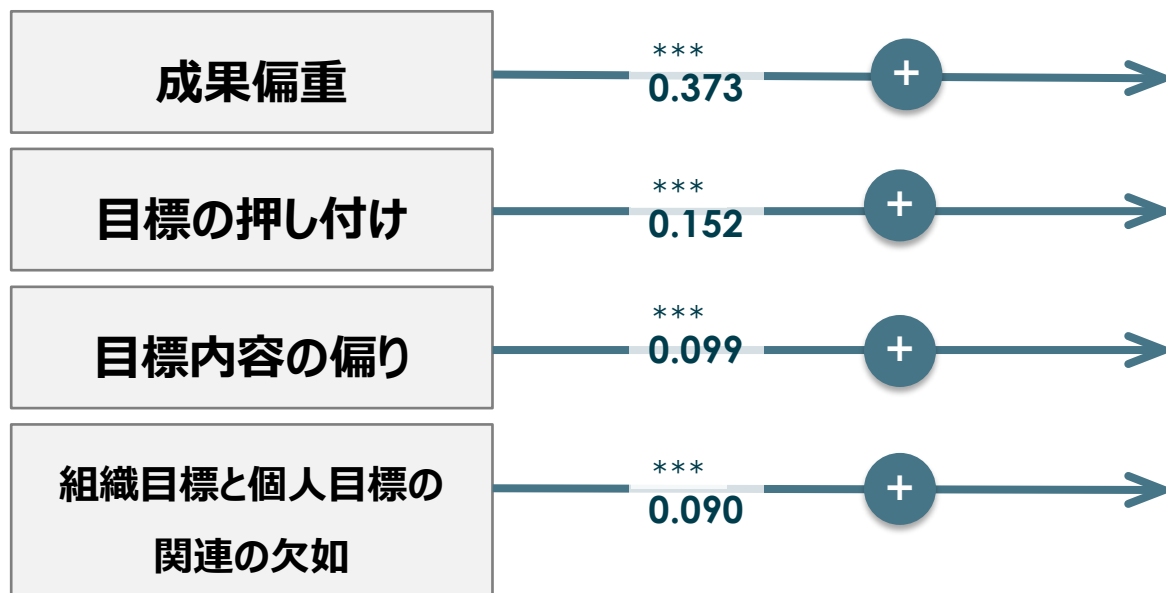
		サンプル数	結果への 納得感のなさ	公平性の欠如	評価全体不満
目標管理 手法別 (目標管理対象の メンバーのみ)	MBOによる目標管理	(650)	3.32	3.47	3.37
	OKRによる目標管理	(282)	3.37	3.47	3.37
	その他フレームによる目標管理	(665)	3.29	3.50	3.42
自身が受けて いる評価別 (5段階に変換)	5段階中5	(434)	3.22	3.24	3.18
	5段階中4	(1220)	3.00	3.19	3.07
	5段階中3	(2791)	3.15	3.31	3.24
	5段階中2	(350)	3.47	3.62	3.60
	5段階中1	(205)	3.42	3.46	3.49



目標設定のあり方において、「成果偏重」の傾向が強いと公平性への不満が強くなる。

## 目標設定のあり方

標準化偏回帰係数



公平性への  
不満

調整済みR2乗値 .399

### 重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・未既婚

サンプル数：目標管理制度の対象となる従業員 n=1433

評価の公平感に対し、上司の部下理解・観察、相互に助け合う職場風土は、正の関連が見られた。  
一方、上司のマイクロ・マネジメントは公平感にマイナスの関連が見られた。

従業員調査

調整済みR2乗値 .130

上司  
マネジメント

部下理解・観察

標準化偏回帰係数

\*\*\*  
0.182

キャリアに関する相談

\*\*\*  
0.082

マイクロ・マネジメント

\*\*\*  
-0.101

重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・未既婚

サンプル数：n=5000

評価の  
公平感

調整済みR2乗値 .073

職場風土

助け合い文化

\*\*\*  
0.163

キャリア目標設定の機会

\*\*\*  
0.083

再挑戦の歓迎

\*\*\*  
0.044

# 従業員を成長させる評価と目標管理

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

## 目標志向性の3タイプ (Dweck & Elliott, 1983など)

**学び、成長することを  
目指す志向性**

### 熟達目標

仕事では、できるだけたくさん  
の学びたいと思う

私は、少し難しくても新しいこと  
を学ぶのが好きだ

仕事の内容について、もっと幅広い知識や深い知識  
を得たいと思う

簡単な仕事よりも、少し難しくても面白い  
仕事をするほうが好きだ

仕事で起こることを完全に理解したいと  
思う

α係数 : 0.890

**他人より相対的に良い評価  
を得ようとする志向性**

### 遂行接近目標

私にとって、周りの同僚よりもよくできると  
思われることは重要である

私は、他の人より良い評価を得ることを  
目標にしている

家族や友人、周囲の人に「仕事ができる」と思われる  
ように、よい評価を得たい

他の人より良い評価を得ることは、私に  
とって重要なことだ

自分の能力が、他の人よりあることを示そうと努  
力している

周りのみんなよりも良い評価を得ようと思うと、やる気  
がでる

α係数 : 0.930

**悪い評価を避けようと  
する志向性**

### 遂行回避目標

私は、他の人より悪い評価を得ないように  
したいと思う

私は、悪い評価をとる可能性について  
心配してしまう

「仕事の成績が下がってしまったらどうしよう」  
と考えることがよくある

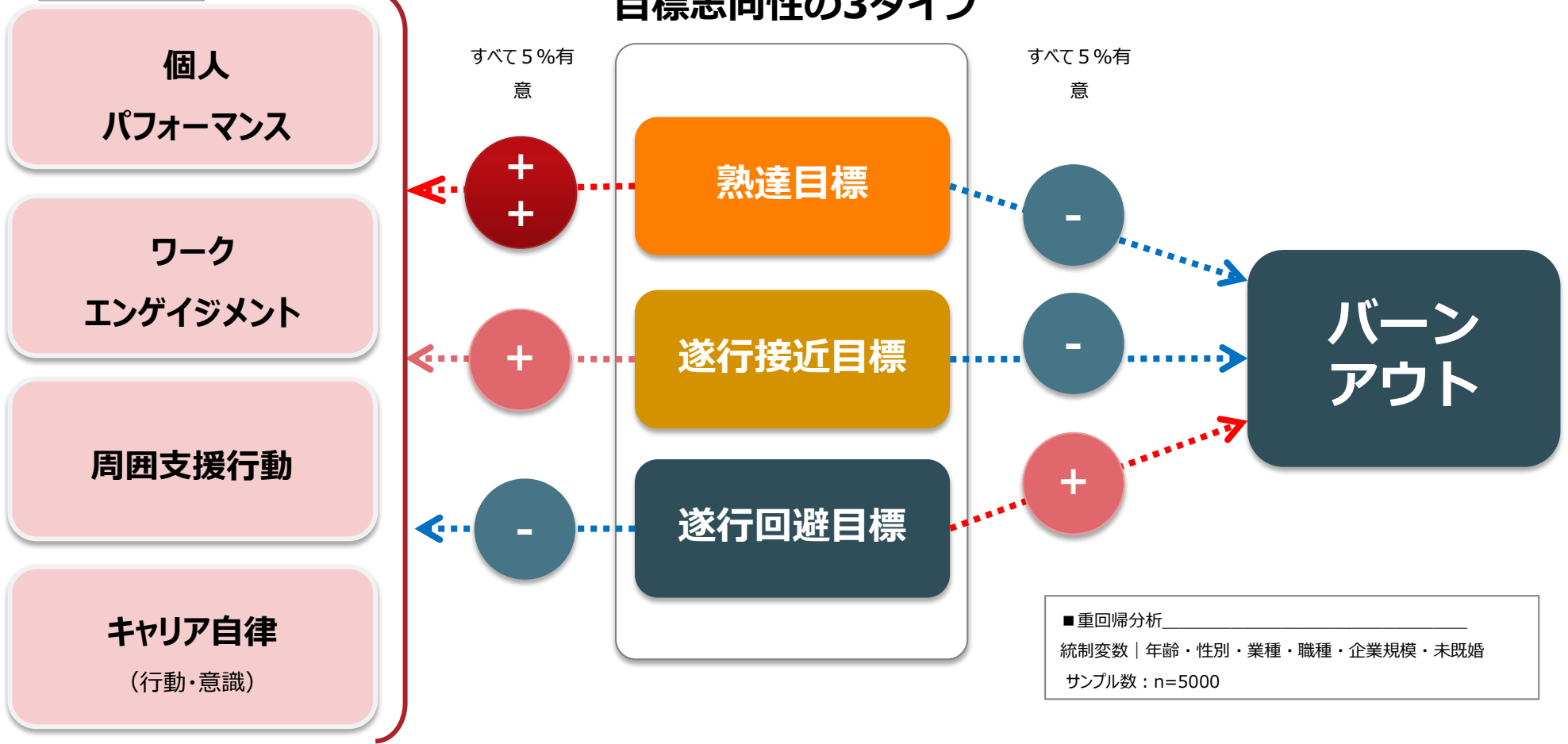
個人の業績・成績が同僚よりも低いことは、  
耐え難いことだ

良い成績が得られない仕事に対しては、  
やる気がでない

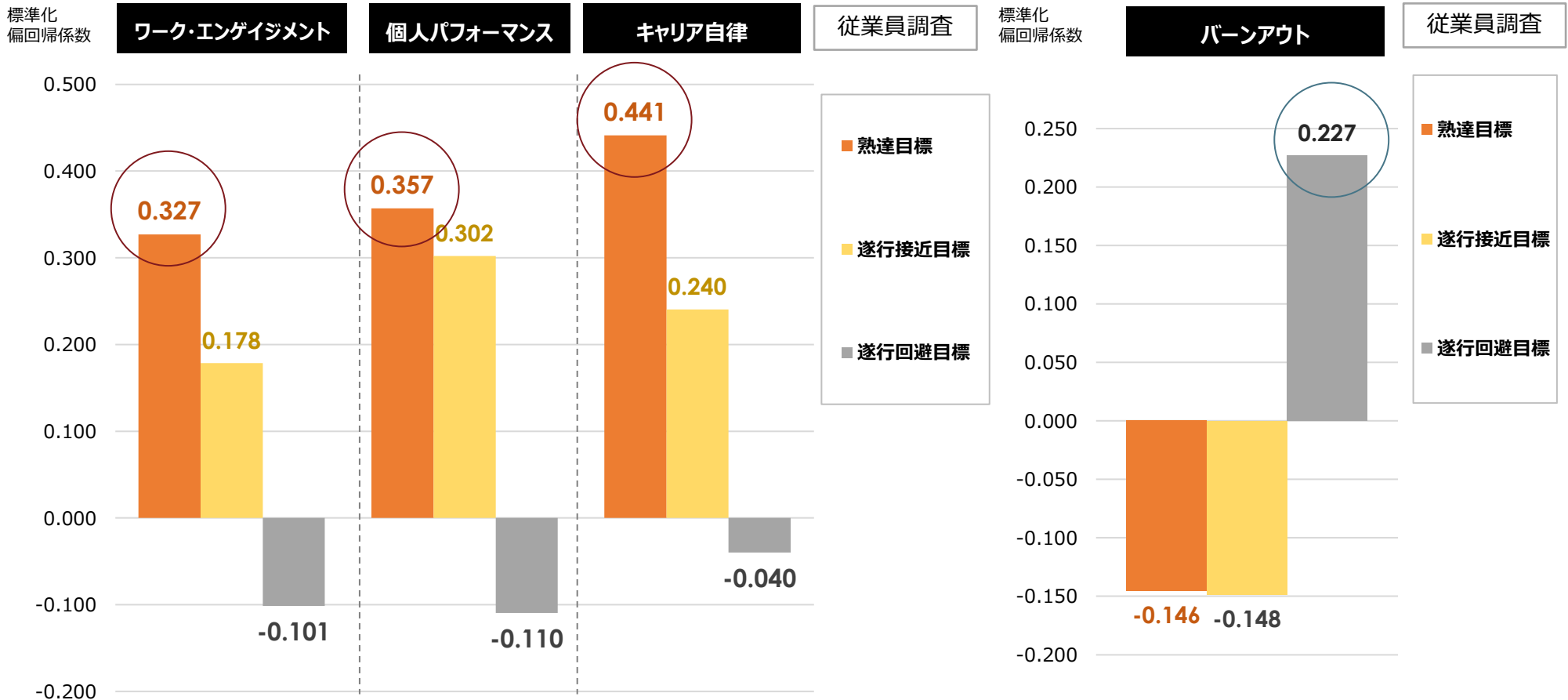
α係数 : 0.833

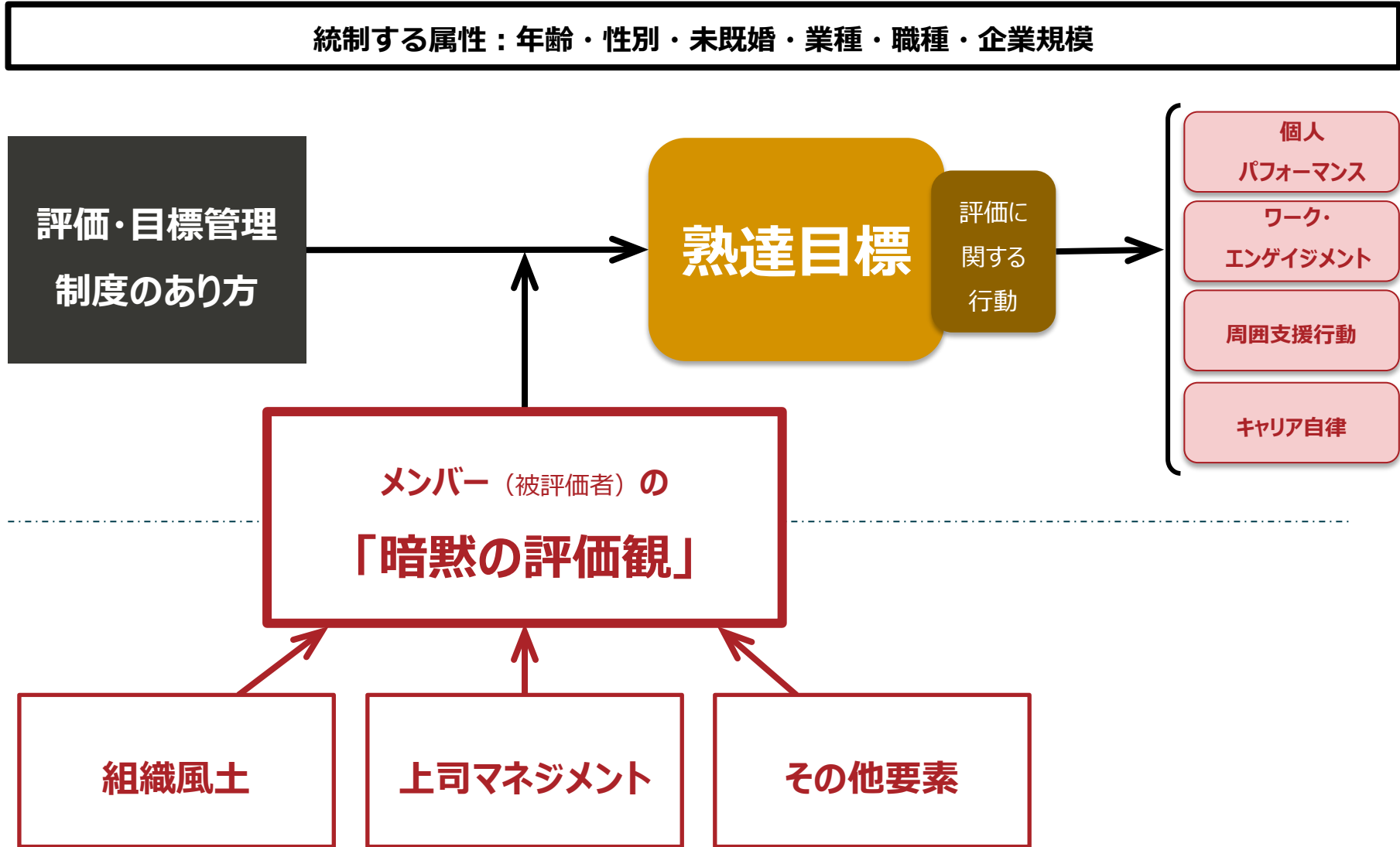
目標志向性の3タイプのうち、熟達目標の志向性がワーク・エンゲイジメント・個人パフォーマンス・キャリア自律に対して最もプラスの関連が見られた。遂行回避志向性は、バーンアウトにプラスの影響が見られた。

従業員調査



目標志向性の3タイプごとの、ワーク・エンゲイジメント・個人パフォーマンス・キャリア自律・バーンアウトへ与える影響度合い（標準化偏回帰係数）を図示した。





暗黙の評価観とは：組織成員が、自社の人事評価制度や評価結果について抱いている個々人のマインド・セットや認識。

暗黙の評価観について

従業員調査



ポジティブ  
な評価観

右の項目の平均値

全 5 項目 信頼性係数  $\alpha$  : 0.911

改善重視

自分がどれくらい成長できているか確認するためのものだ

自分の力を調べるためのものだ

自分の課題を明らかにするためのものだ

全 4 項目 信頼性係数  $\alpha$  : 0.835

明確さ重視

人事評価は、正確に行われなければいけない

人事評価の基準は、できるだけ数字で示されなければならない

人事評価は、厳密さがとても重要だ

全 4 項目 信頼性係数  $\alpha$  : 0.893

役立ち感

人事評価は、仕事の計画を立てるのに役立つものだ

人事評価は、仕事の意欲を高めるためのものだ

人事評価は、継続的に仕事の意欲を保つためのものだ

全 5 項目 信頼性係数  $\alpha$  : 0.882

やらされ感

無理にでも仕事をさせるために人事評価がある

人事評価は、仕事を強制してやらせる側面が強い

人事評価がないと、仕事をしないと思う



ネガティブ  
な評価観

右の項目の平均値



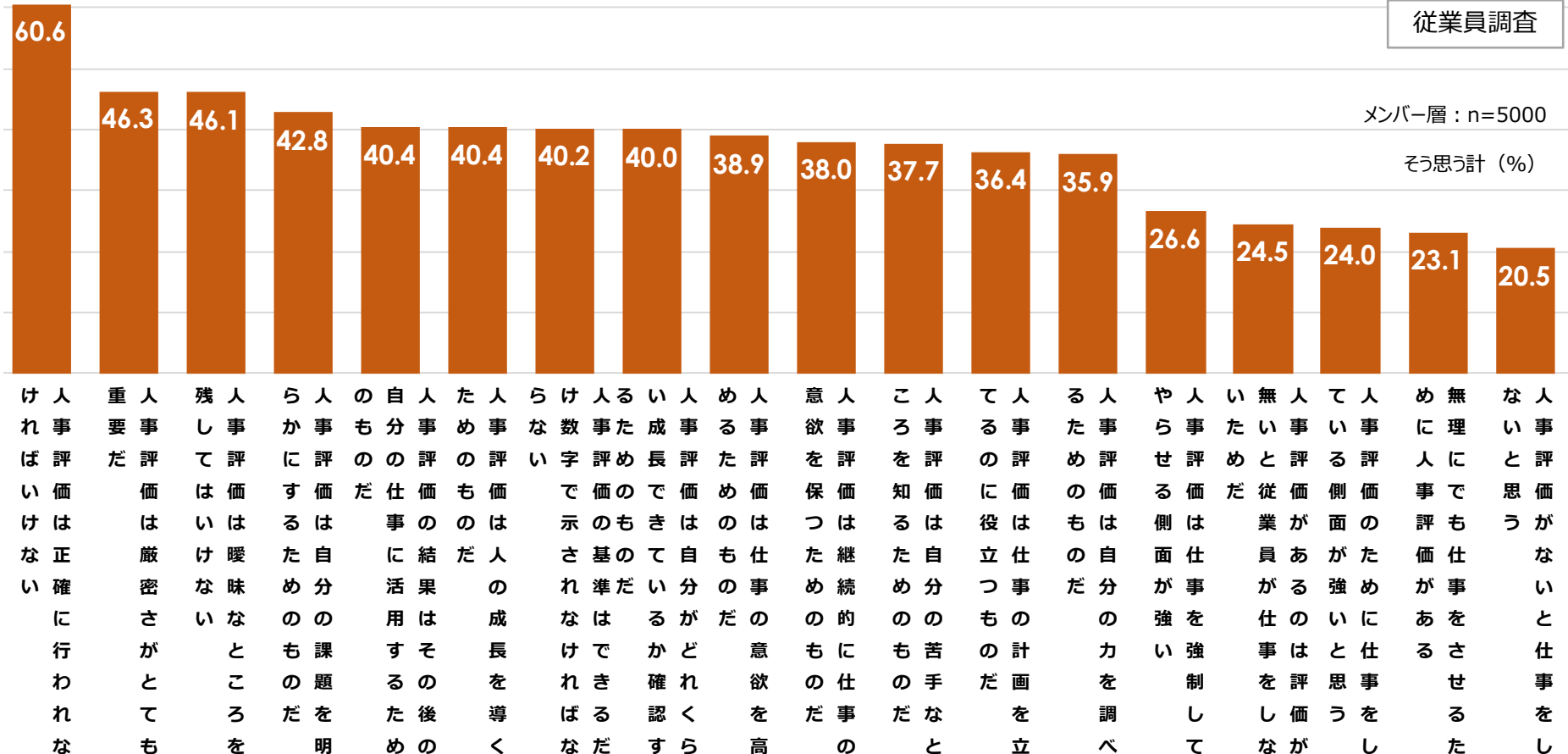
従業員の暗黙の評価観の実態は以下。「人事評価は、正確に行われなければいけない」が最上位で6割を超えた。

暗黙の評価観

従業員調査

メンバー層：n=5000

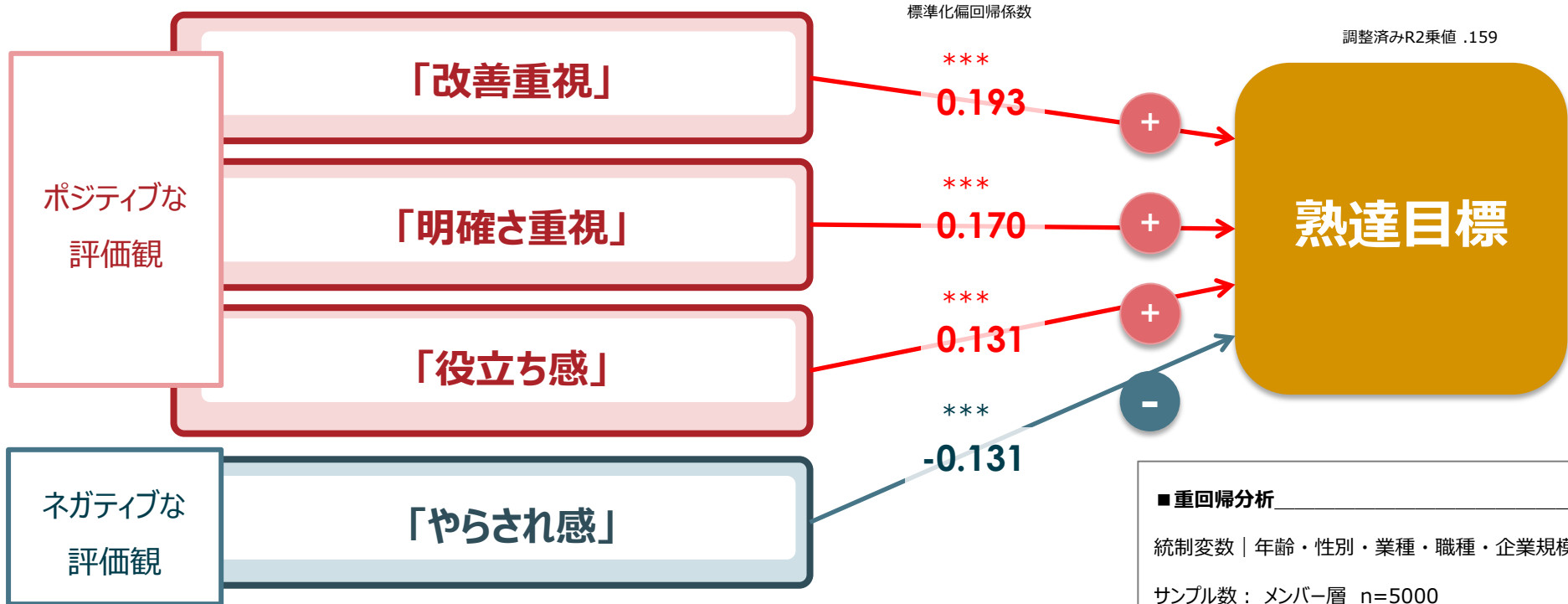
そう思う計 (%)



暗黙の評価観において、「改善重視」、「明確さ重視」、「役立ち感」のポジティブな評価観が熟達目標と強く紐付いていた。一方、「やらされ感」はマイナスの影響が見られた。

従業員調査

## 被評価者の暗黙の評価観と熟達目標志向性



### ■重回帰分析

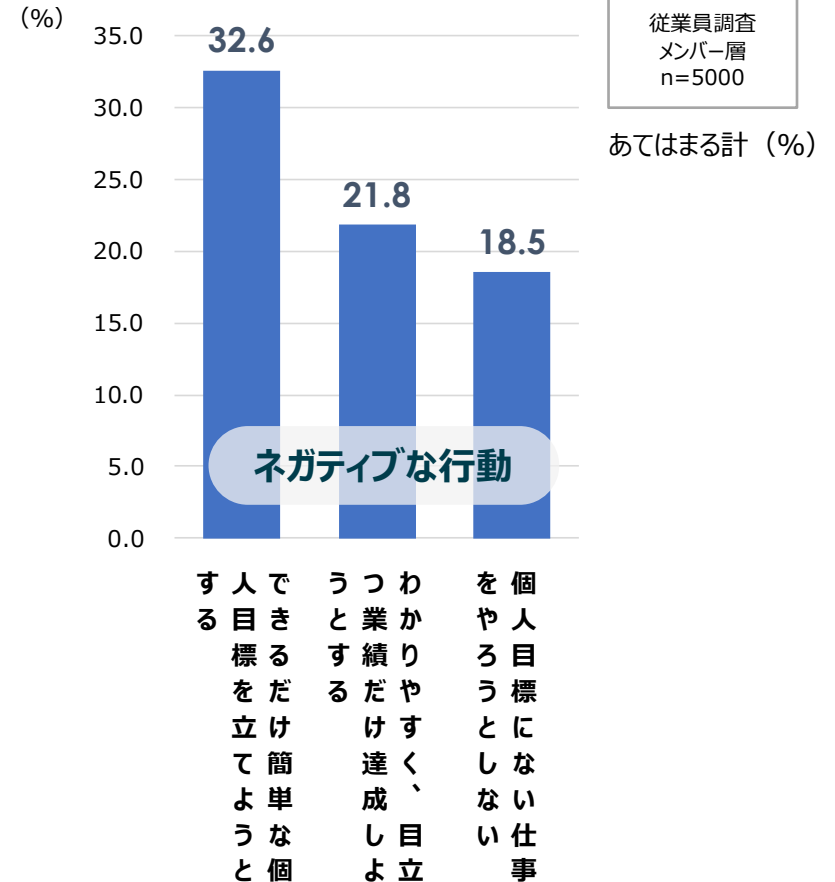
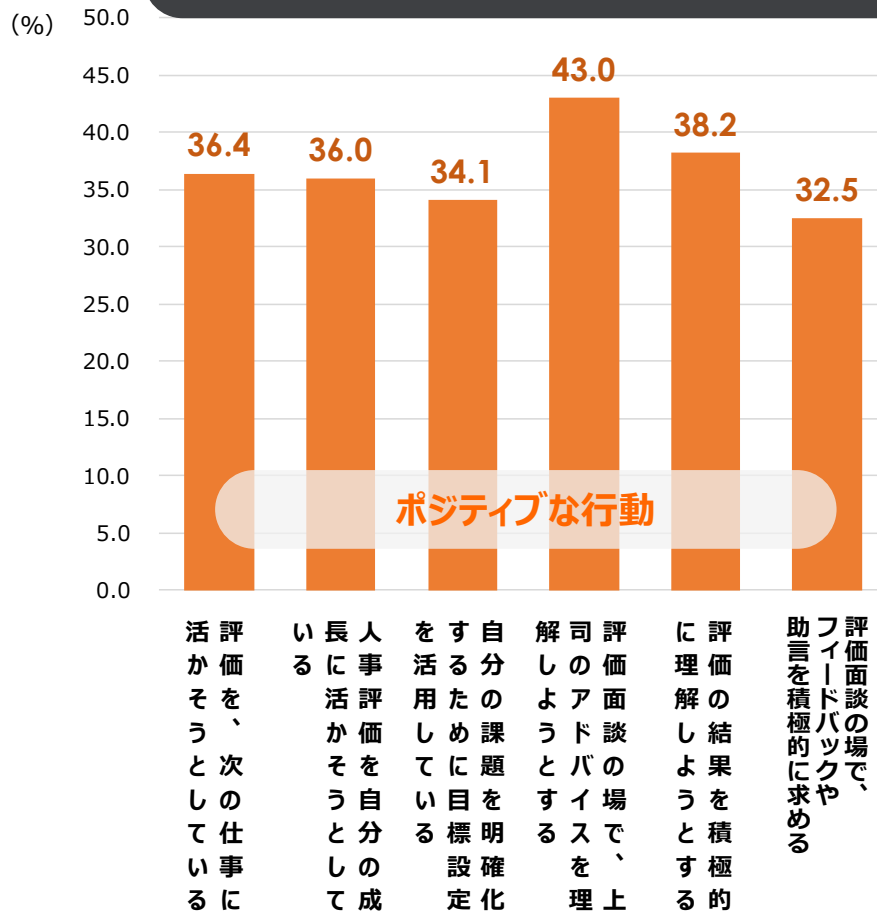
統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・未既婚

サンプル数：メンバー層 n=5000

\*\*\*：1%水準で有意    \*\*：5%水準で有意

評価・目標管理に関する部下行動（フォロワーシップ）の実態を見た。「上司のアドバイスを理解しようとする」が43.0%となる一方で、「できるだけ簡単な個人目標を立てようとする」も32.6%にのぼった。

## 部下の評価関連行動

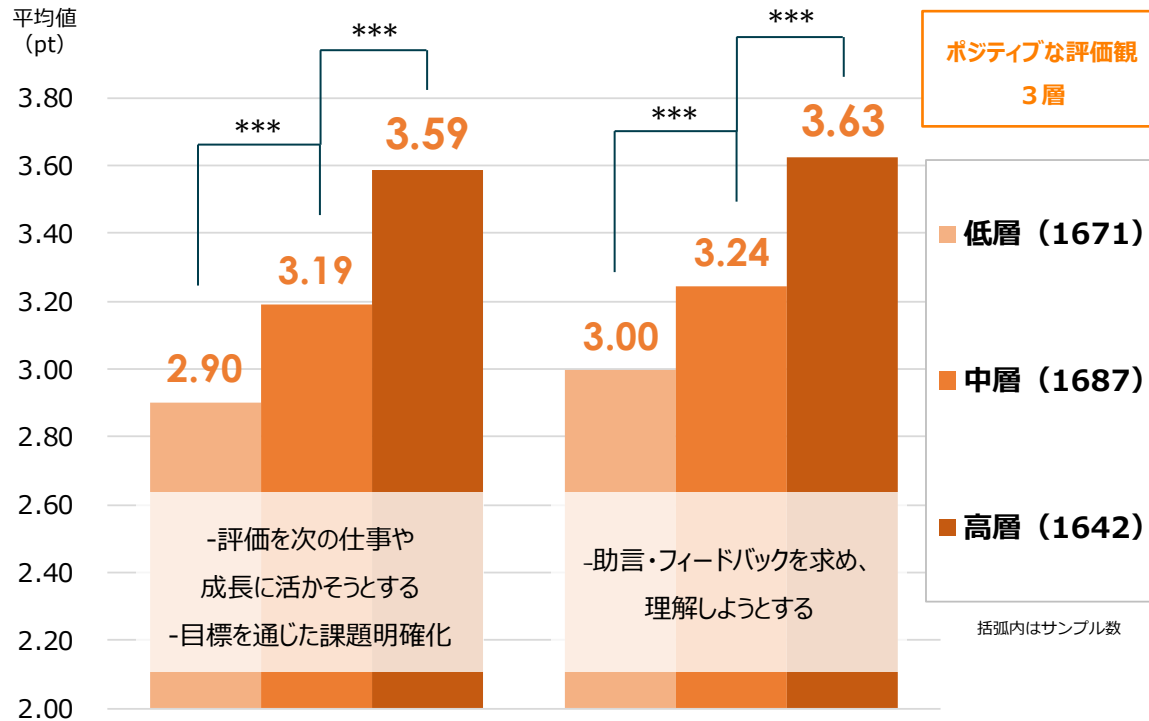


ポジティブな評価観は、積極的な評価活用や、フィードバックを求める行動など正の関係が見られた。

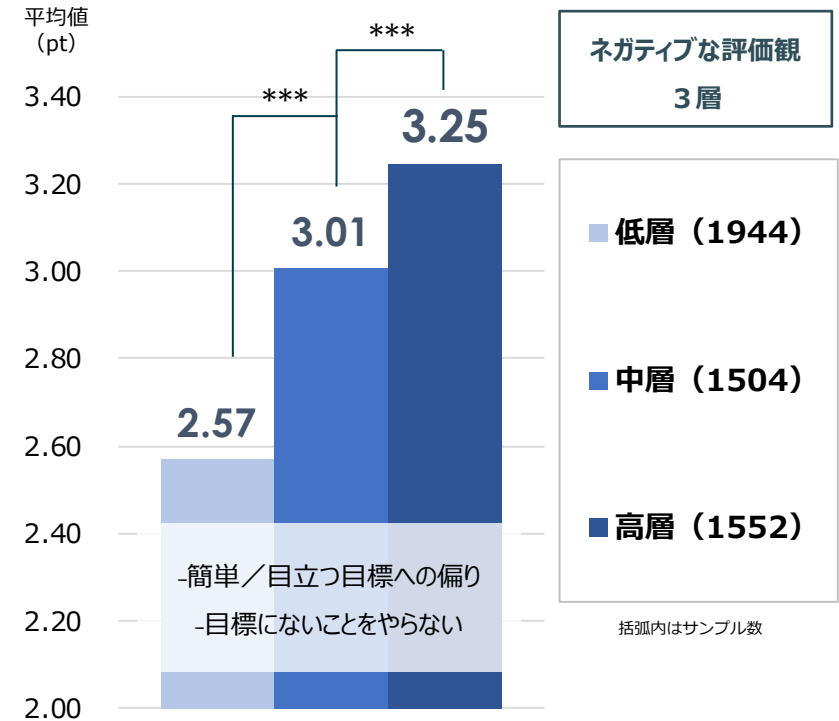
ネガティブな評価観は、目標・評価関連の怠業と正の関係が見られた。

従業員調査

## ポジティブな評価観と評価関連行動



## ネガティブな評価観と評価関連行動

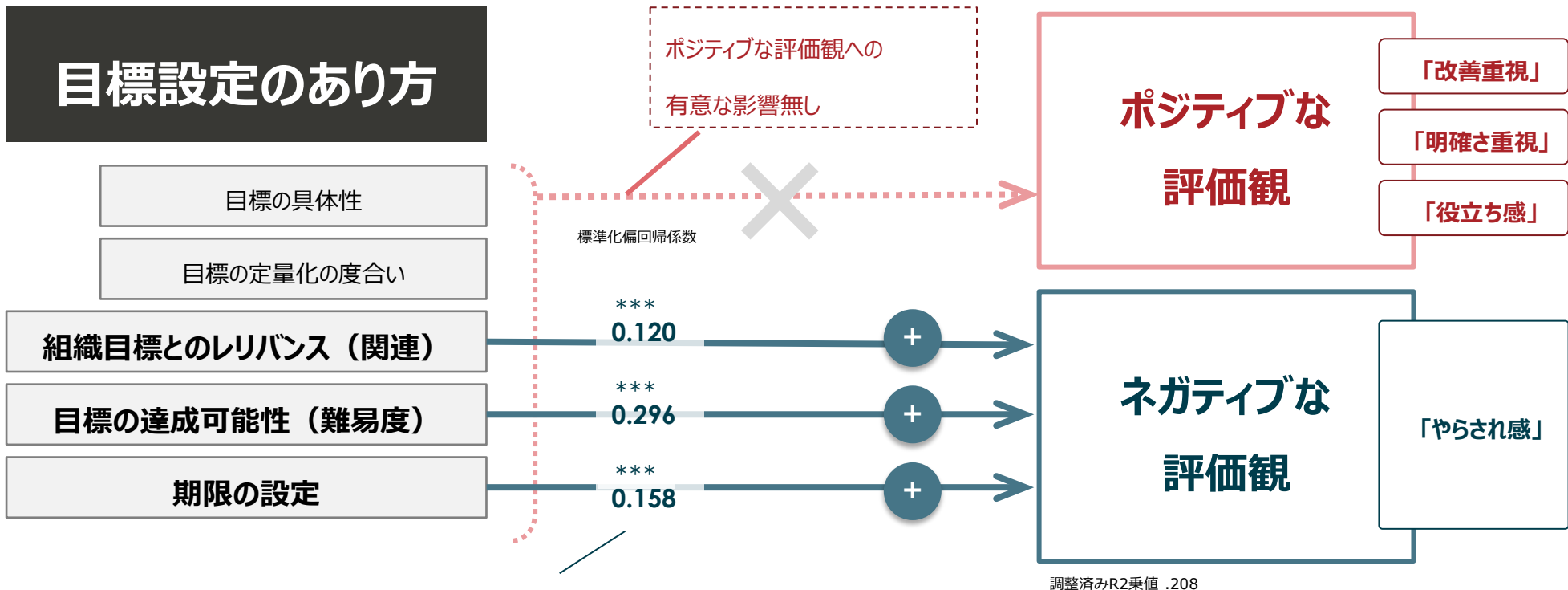


積極的な評価活用

フィードバック・  
シーキング

目標関連の怠業

いわゆる「SMART」と呼ばれる、目標設定の具体性 (Specific)、定量化の度合い (Measurable)、達成可能性 (Achievable)、組織目標との関連性 (Related)、期限の明確さ (Time-bound) は、一部がネガティブな評価観にマイナスの関連が見られたが、ポジティブな評価観への影響は確認できなかった。



これらの要素に不満がある場合、  
ネガティブな評価観を促進

重回帰分析  
 統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・未既婚  
 従業員調査 サンプル数：目標管理対象のメンバー層 n=1433  
 \*\*\*：1%水準で有意 \*\*：5%水準で有意

ポジティブな評価観には、上司の傾聴の姿勢やビジョンの共有が正の関連が見られた。

職場風土では、再挑戦の歓迎、相互ヘルプの職場文化も同様にポジティブな評価観へのプラスの関連が見られた。

**上司  
マネジメント**

調整済みR2乗値 .056

- 傾聴の姿勢
- ビジョンの共有
- マネジメントの平等性

**職場風土**

調整済みR2乗値 .056

- 再挑戦の歓迎
- 助け合い文化
- キャリア目標設定の機会

標準化偏回帰係数

\*\*\*  
0.074

\*\*\*  
0.072

\*\*\*  
0.062

\*\*\*  
0.163

\*\*\*  
0.110

\*\*\*  
0.061

+

+

+

+

+

+

重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・未既婚

従業員調査 サンプル数：メンバー層 n=5000

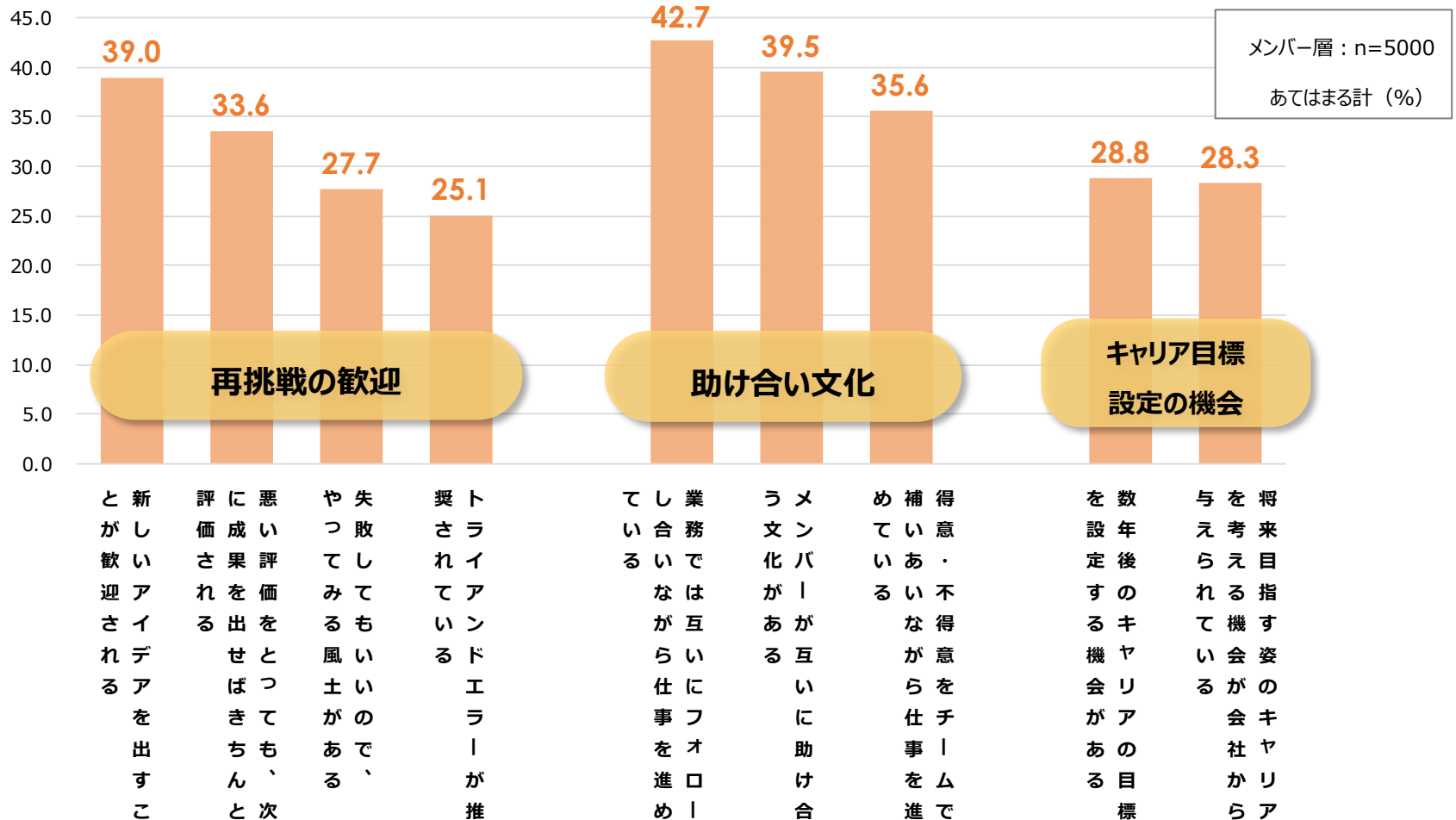
\*\*\*：1%水準で有意 \*\*：5%水準で有意

**ポジティブな  
評価観**

- 「改善重視」
- 「明確さ重視」
- 「役立ち感」

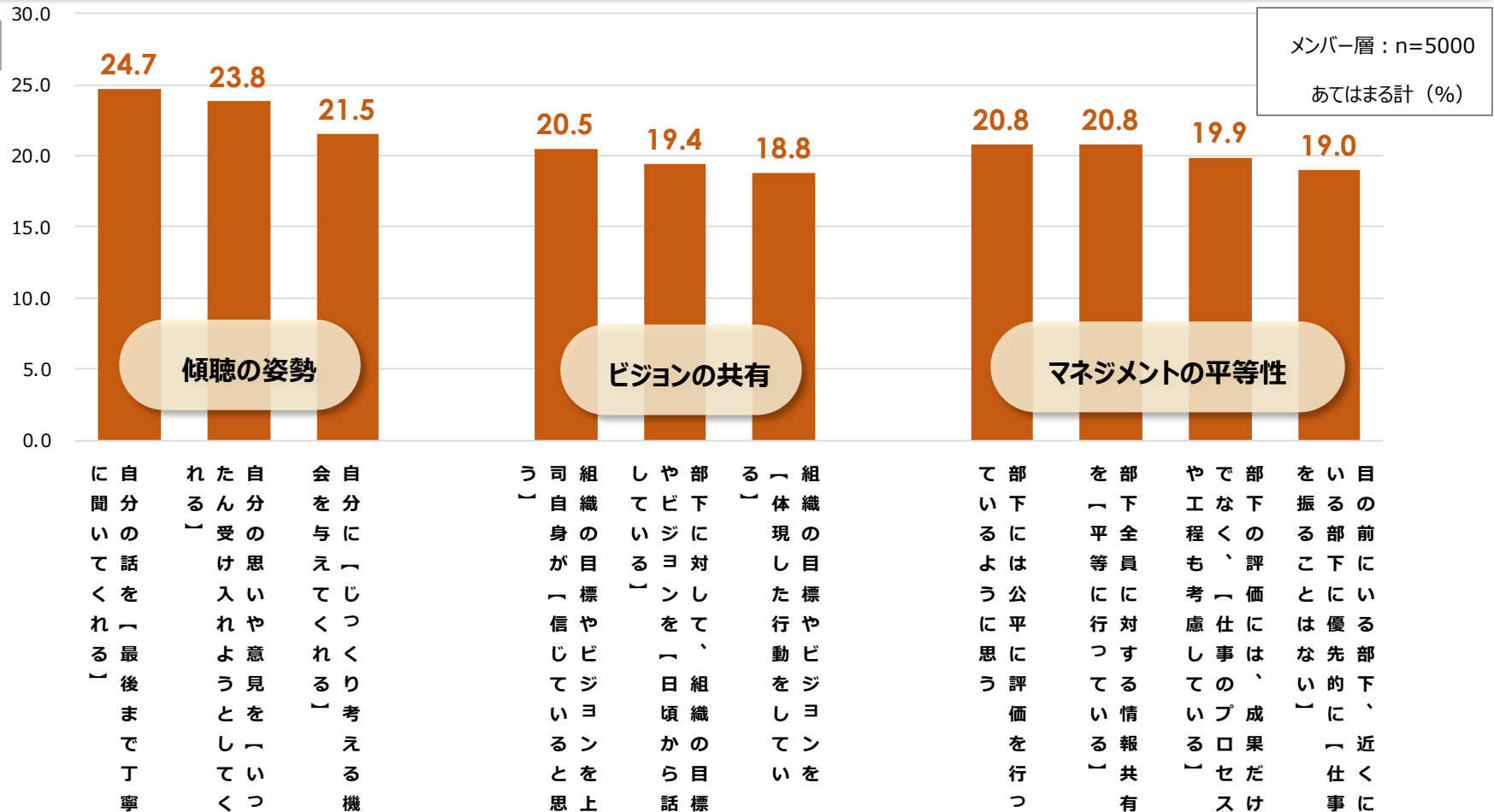
評価観に影響を与える職場風土の実態を見た。助け合い文化は広く見られるものの、  
キャリア目標設定の機会が相対的に低くなっている。

従業員調査



評価観に影響を与える上司マネジメントの実態を部下からの評価によって見た。

従業員調査





# 評価運用の実態と研修実態

パーソル総合研究所

シンクタンク本部

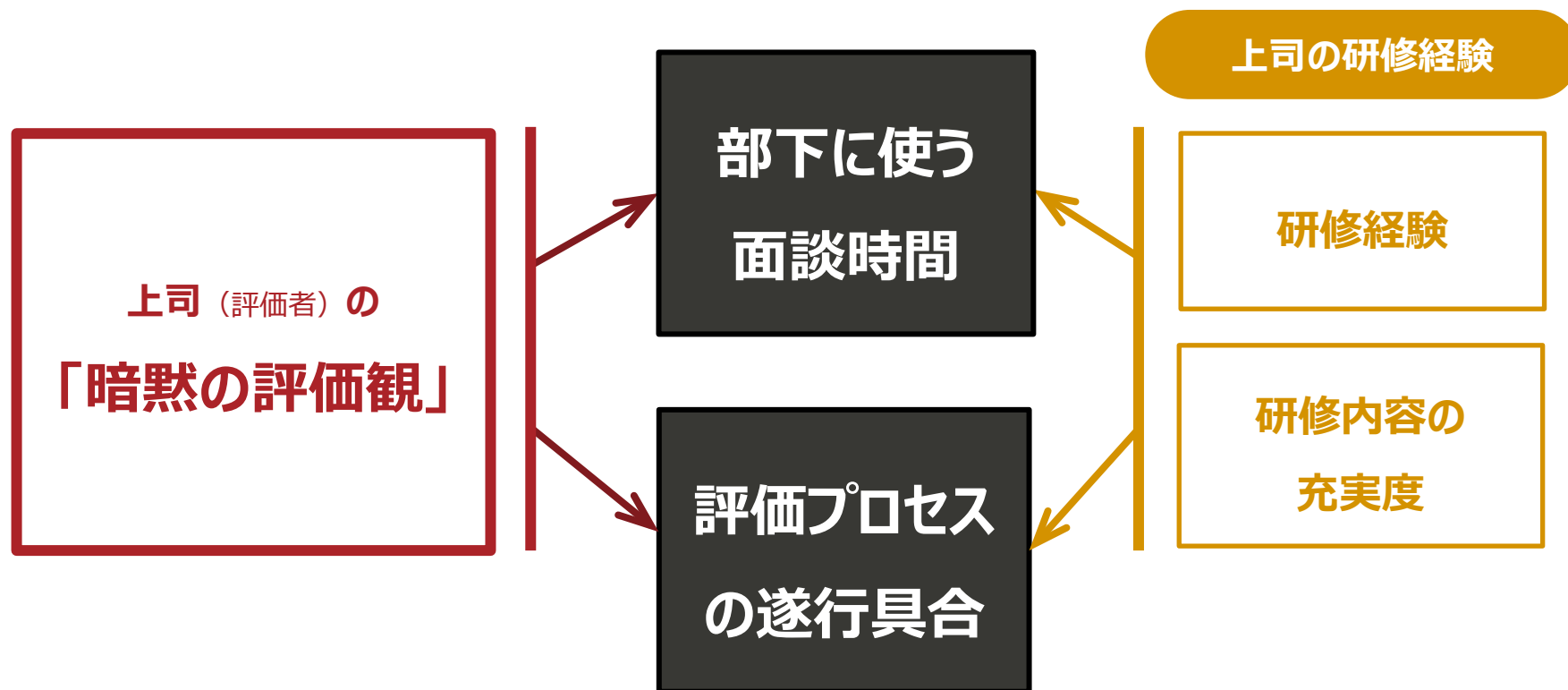


PERSOL

パーソル 総合研究所

従業員調査  
上司層

統制する属性：年齢・性別・未既婚・業種・職種・企業規模



上司の「改善重視」「明確さ重視」「役立ち感」の評価観は、評価プロセスの遂行度合いに、「改善重視」「役立ち感」は、部下に使う面談時間にポジティブな関係が見られた。上司が「やらされ感」を持っている場合はともに低い。

上司（評価者）の暗黙の評価観



重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・部下人数・職位  
 サンプル数：上司 n=3000

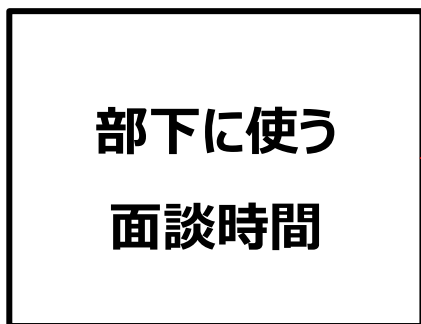
\*\*\* : 1%水準で有意    \*\* : 5%水準で有意

数値は標準化偏回帰係数

上司の評価・目標設定・人事制度の研修経験は、評価プロセスの遂行度合い、  
部下に使う面談時間に対してともにポジティブな関係が見られた。

## 上司の研修経験

研修経験モデル：調整済みR2乗値 .110



内容充実モデル：調整済みR2乗値 .059

\*\*\*  
0.091

\*\*\*  
0.037

\*\*\*  
0.131

\*\*\*  
0.165

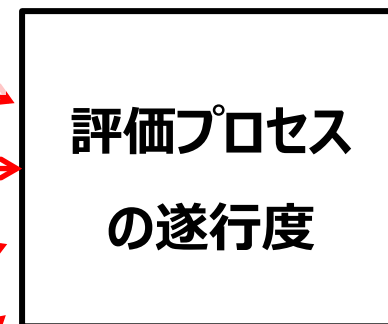
評価者研修経験

目標設定に関する研修経験

人事制度全体の説明・研修経験

研修の内容充実

研修経験モデル：調整済みR2乗値 .134



内容充実モデル：調整済みR2乗値 .079

\*\*\*  
0.106

\*\*\*  
0.036

\*\*\*  
0.156

\*\*\*  
0.226

### 重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・部下人数・職位

サンプル数：上司全体 n=3000 (研修経験モデル)

上司かつ研修経験あり n=1877 (内容充実モデル)

\*\*\* : 1%水準で有意    \*\* : 5%水準で有意

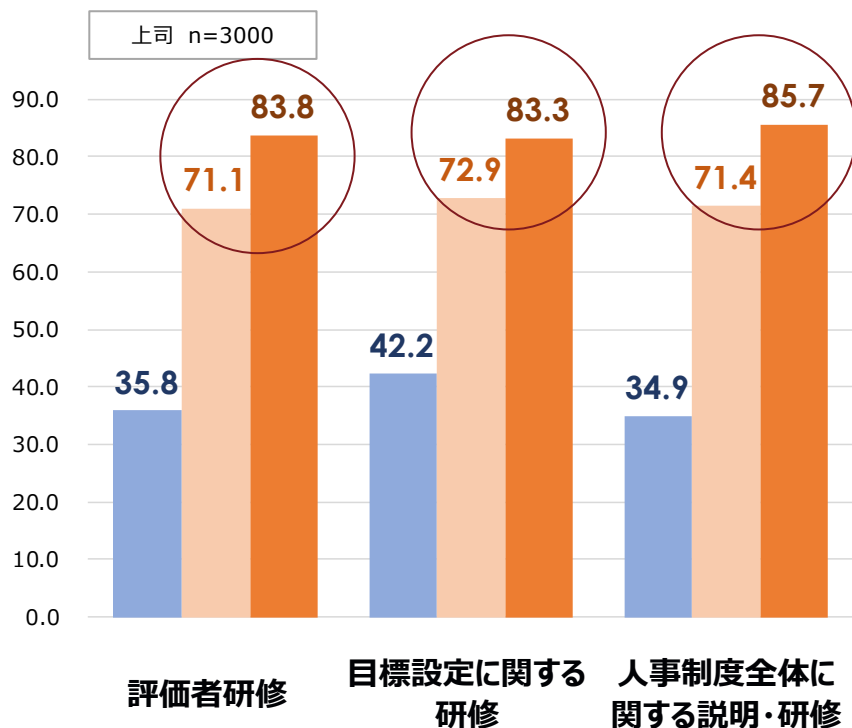
赤い数値は標準化偏回帰係数

研修経験のある上司は、経験の無い上司と比べてかけている一人あたり面談時間が2倍程度長く、  
評価プロセスの遂行度合いも高い。

## 面談時間と研修経験

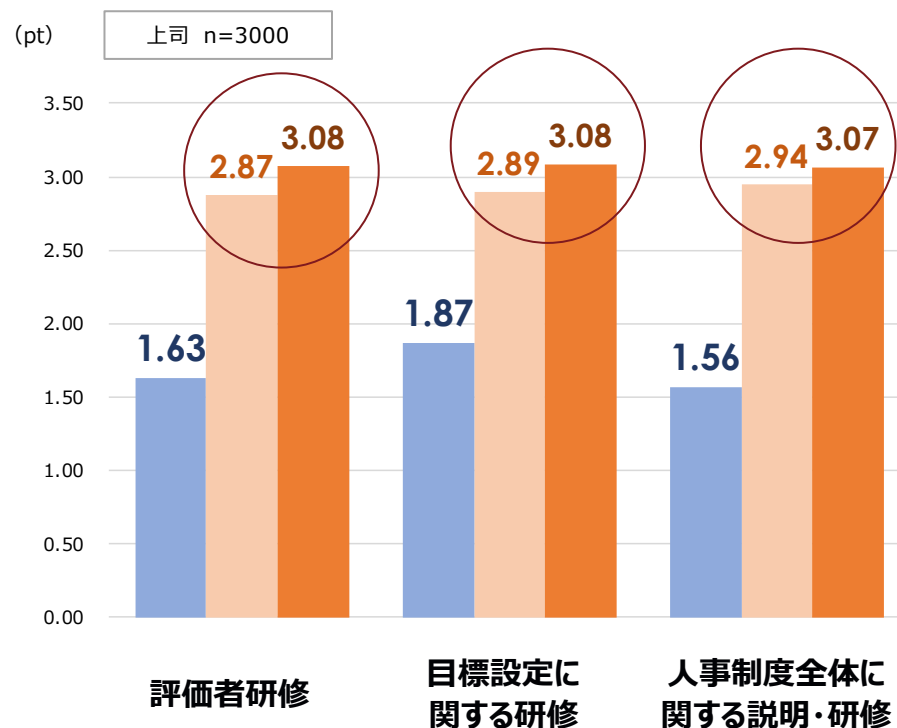
(部下一人あたり  
面談合計・分)

■ 受けたことが無い ■ 1度受けたことがある ■ 定期的に受けている



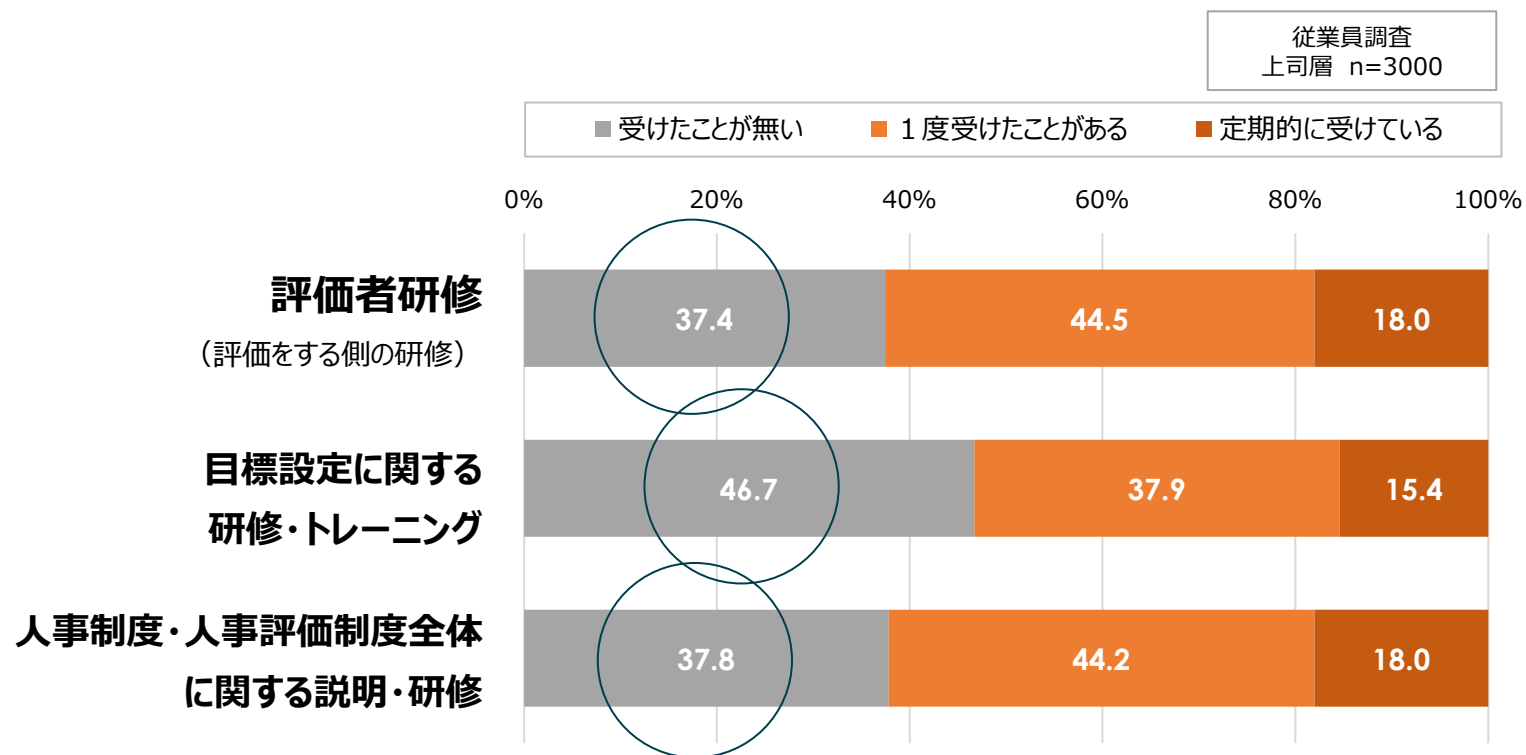
## 評価プロセスの遂行度と研修経験

■ 受けたことが無い ■ 1度受けたことがある ■ 定期的に受けている



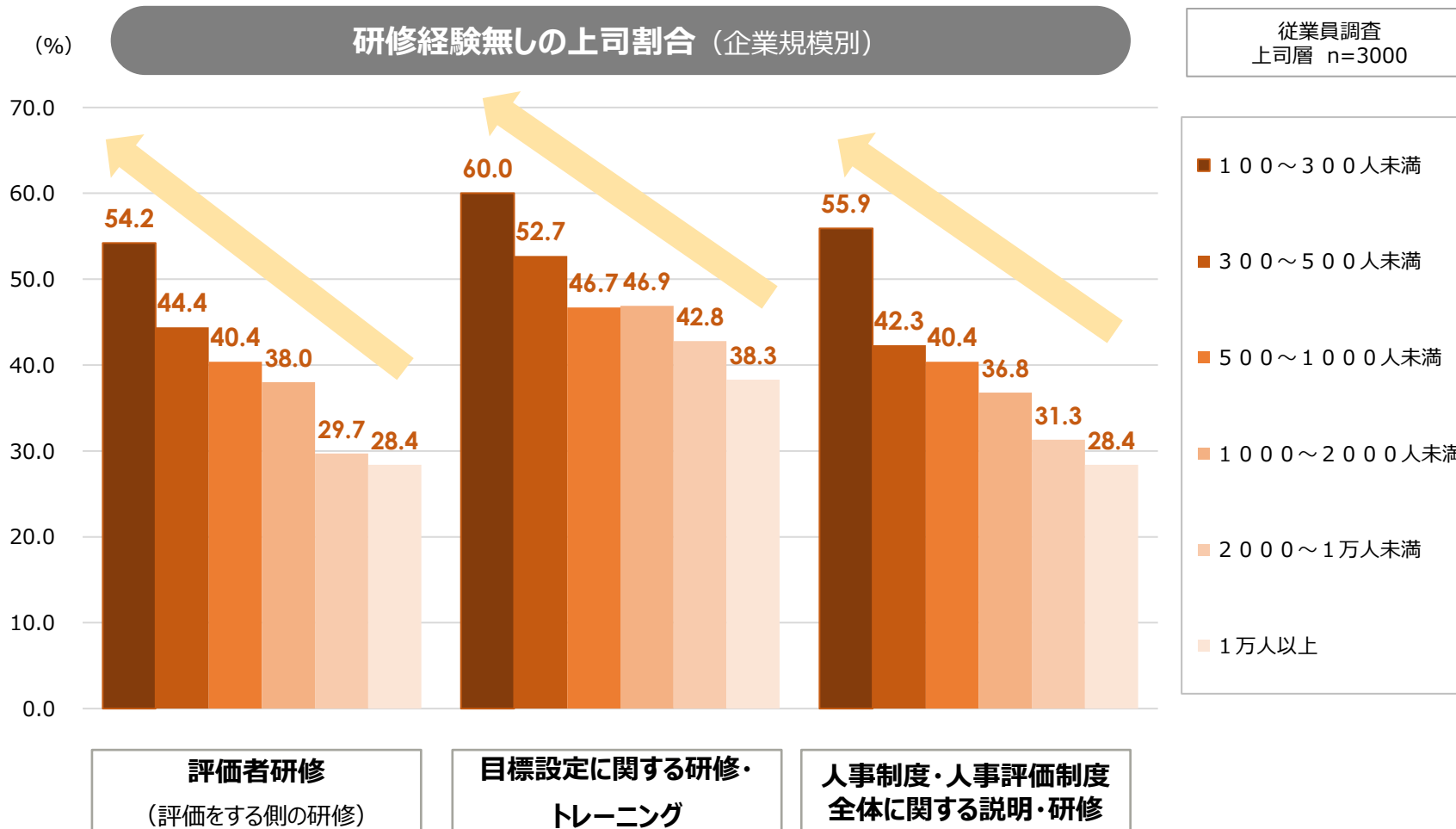
上司の研修経験の実態を見た。評価者研修は、全体の37.4%が受けたことが無い。  
定期的を受けている割合はどの研修も15-18%程度。

## 上司の研修経験実態

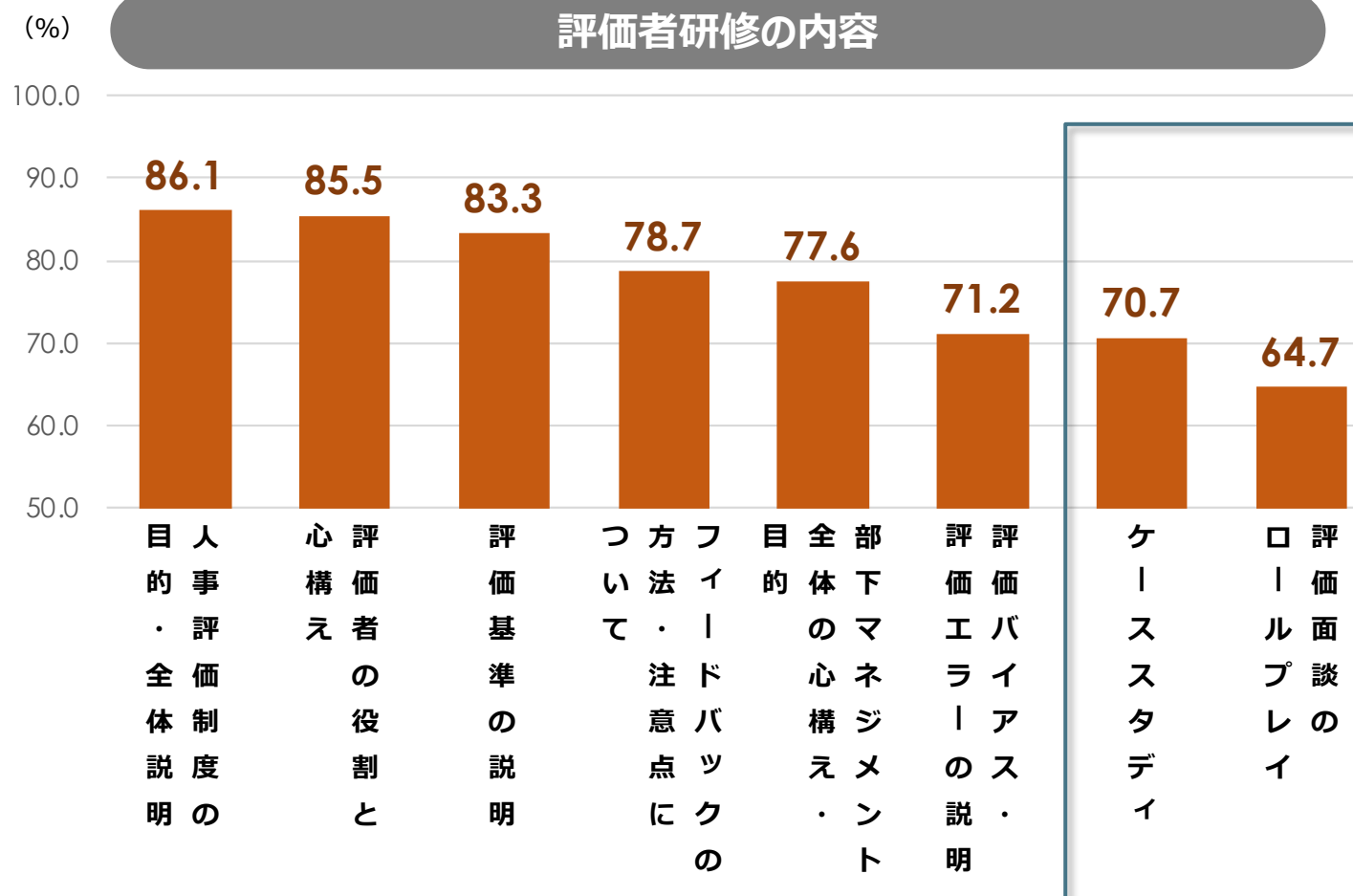


評価・目標設定・人事制度全体に関する研修経験が無い上司の割合を見た。

企業規模が小さくなるほど、研修経験の無い上司が多い。



上司に対する評価者研修の内容は、評価制度の目的や評価者の役割、評価基準に関する説明が多い。  
ケーススタディやロールプレイを通じた実践的な研修は相対的に少ない。

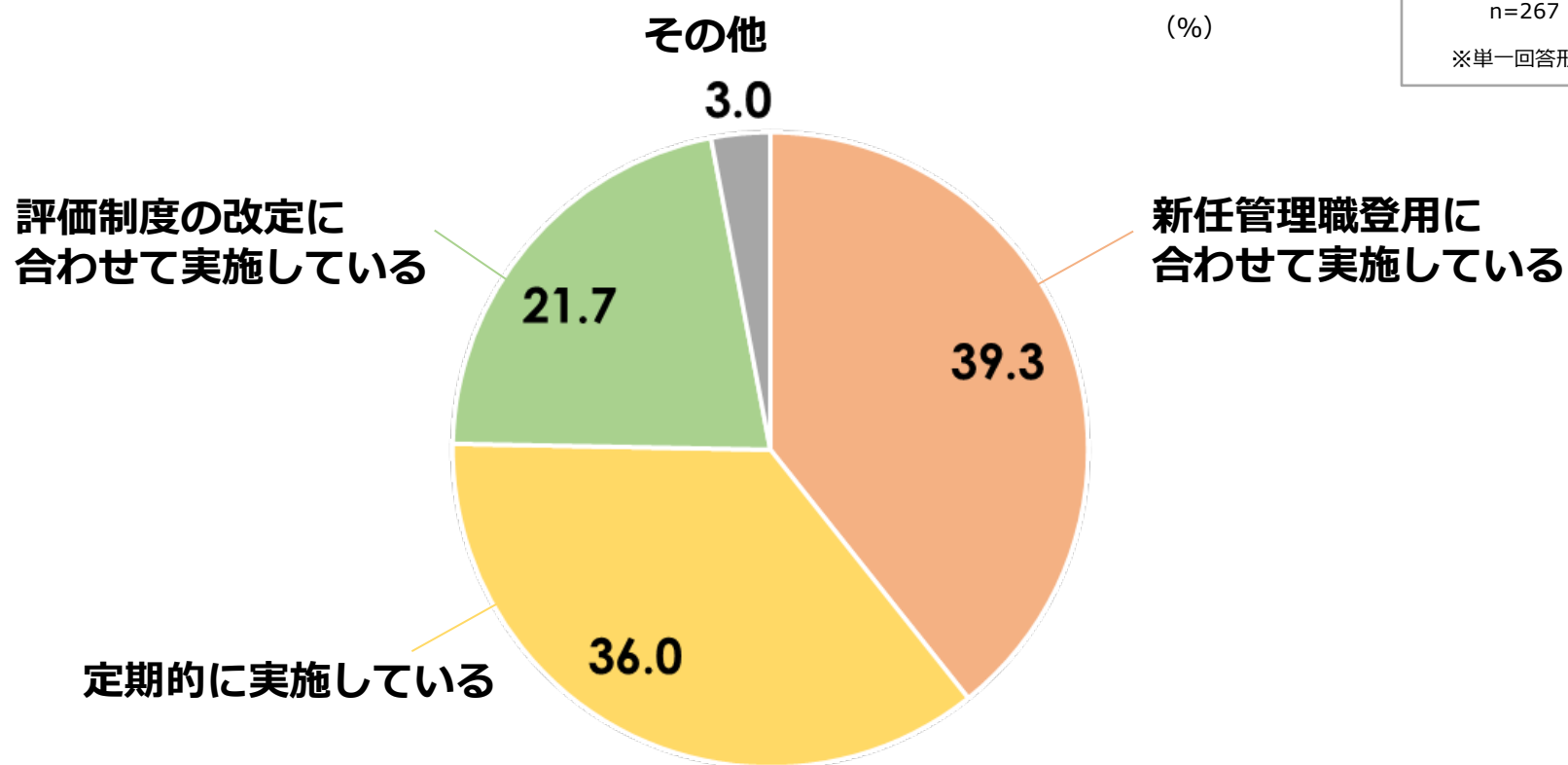


従業員調査  
研修経験ありの上司  
n=1877



評価者研修は、新任管理職の登用時に実施している企業が約4割と最も多く、  
次いで定期的な実施が4割弱。評価制度の改定時の実施は約2割。

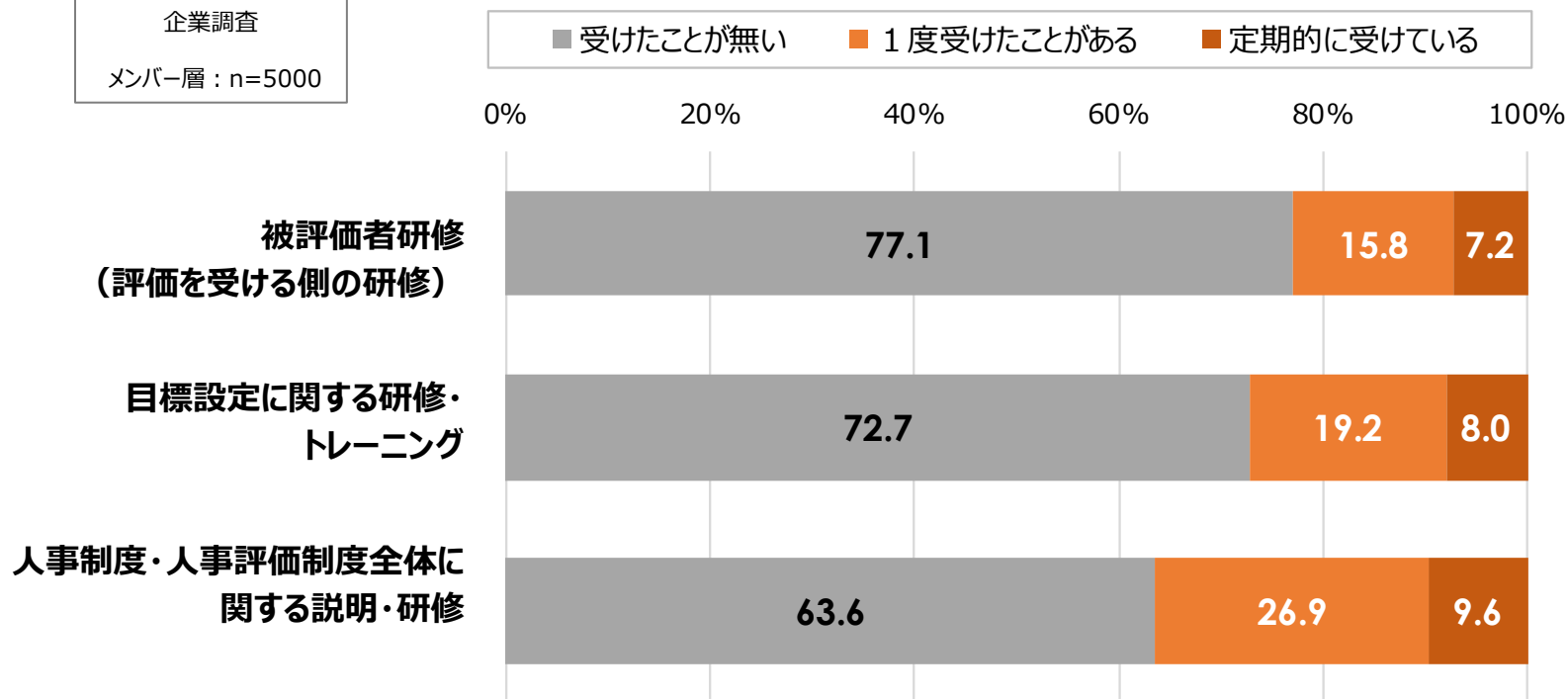
## 評価者研修の実施タイミング



部下（被評価者）の研修経験の実態を見た。被評価者研修は、全体の77.1%が受けたことが無い。

部下（被評価者）の研修経験実態

企業調査  
メンバー層：n=5000



# Appendix.

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部

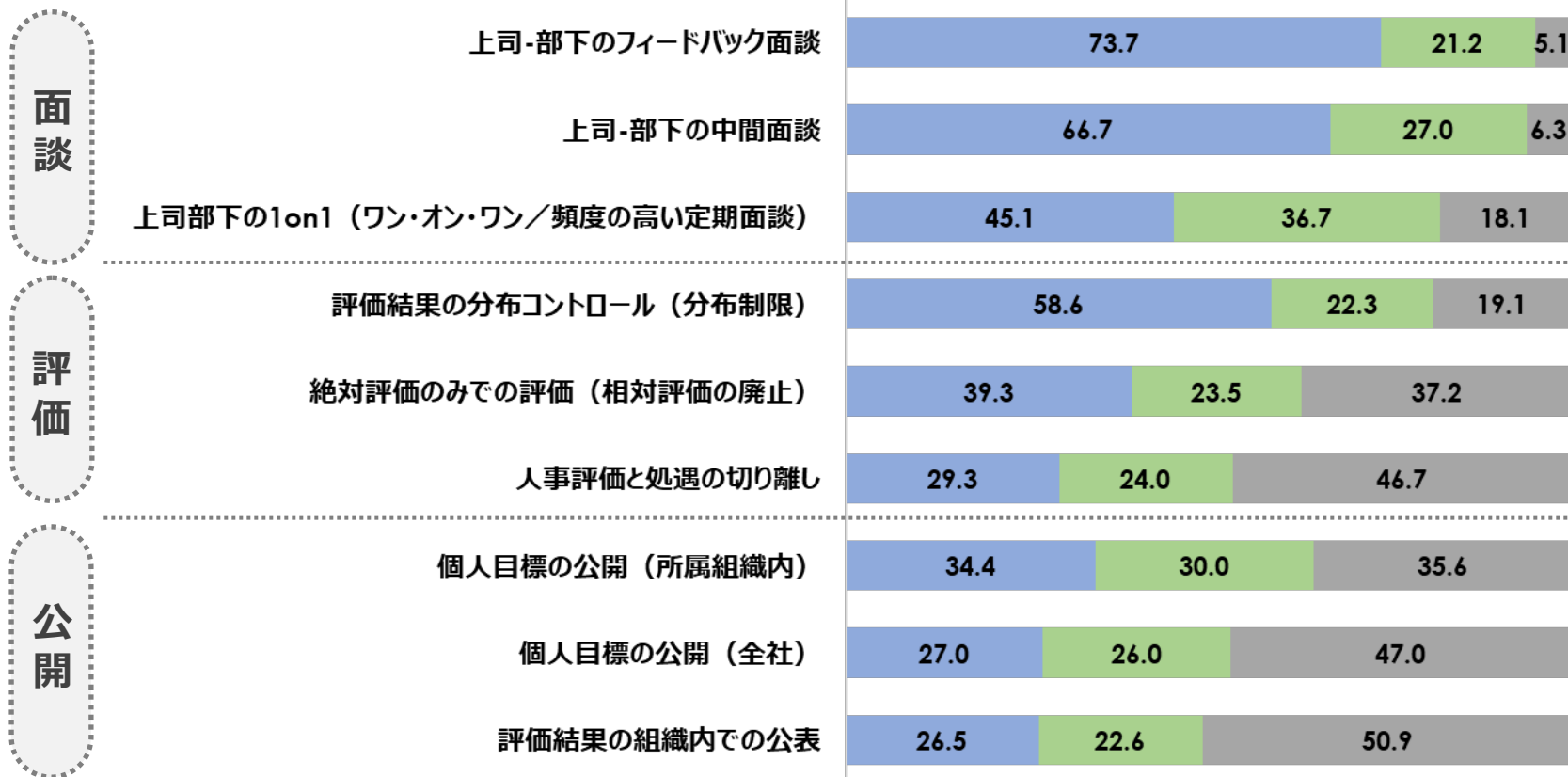


上司-部下間の面談については、中間・フィードバック面談が約7割の企業で制度化されている。  
1on1も半数近くにのぼる。評価方法については、分布コントロールを行う企業が約6割と多い。  
目標の公開を実施する企業は所属組織内でも約3割と少ない。

企業調査  
n=800

目標管理制度の実態

■ 制度として実施している ■ 現場に任せている ■ 実施していない (%)



企業規模別にみると、5000人以上の大企業において、「人事評価と処遇の切り離し」  
「評価結果の組織内での公表」を行っている企業が多い。

企業調査  
n=800

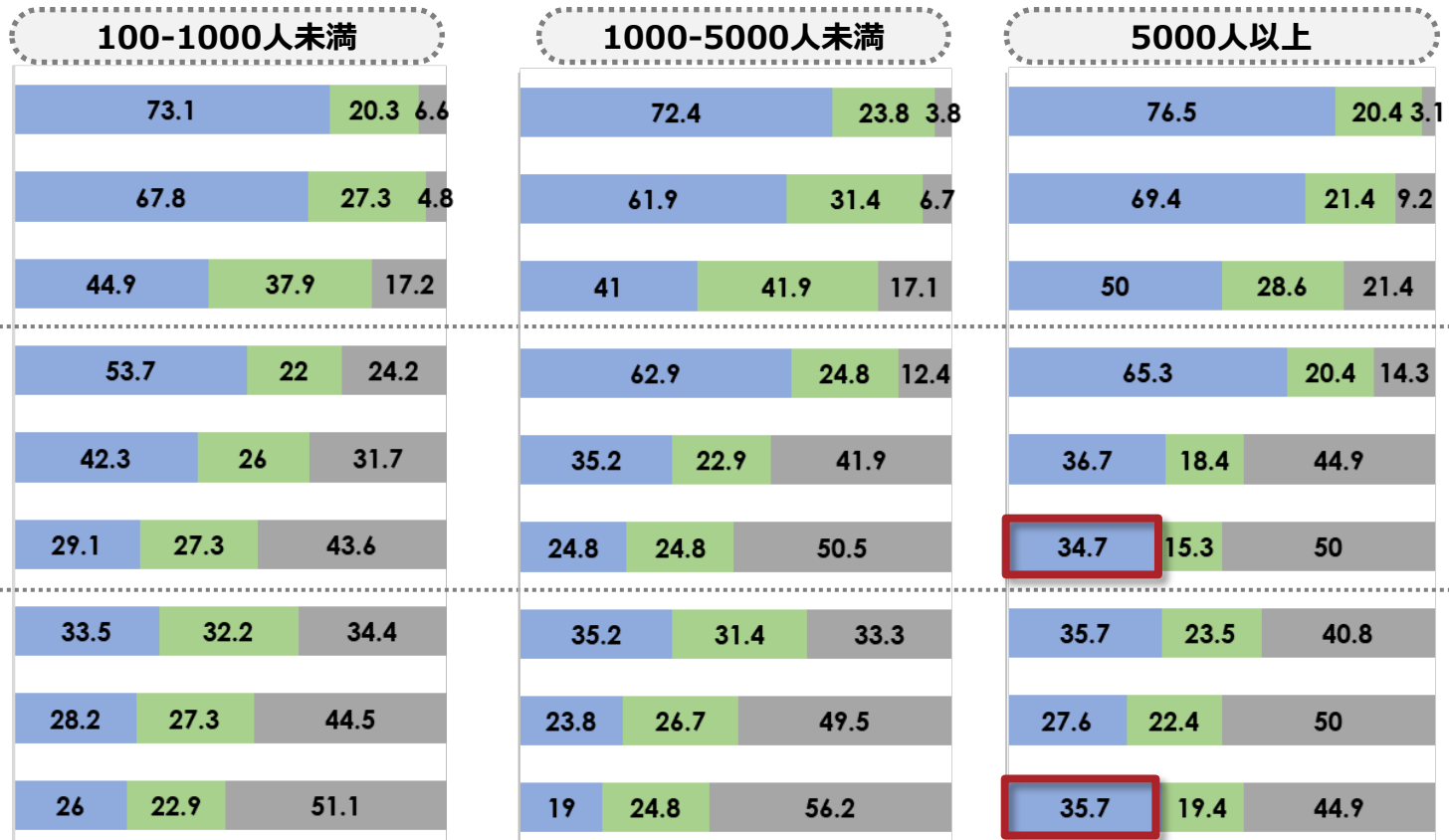
企業規模別／目標管理制度の運用

■ 制度として実施している ■ 現場に任せている ■ 実施していない (%)

面談

評価

公開



従業員調査 n=8000

### 改善重視

α係数 : 0.911

人事評価は、自分がどれくらい成長できているか確認するためのものだ

人事評価は、自分の力を調べるためのものだ

人事評価は、自分の課題を明らかにするためのものだ

人事評価は、自分の苦手なところを知るためのものだ

人事評価の結果は、その後の自分の仕事に活用するためのものだ

### 明確さ重視

α係数 : 0.835

人事評価は、正確に行われなければいけない

人事評価は、厳密さがとても重要だ

人事評価は、曖昧なところを残してはいけない

人事評価の基準は、できるだけ数字で示されなければならない

### 役に立つ感

α係数 : 0.893

人事評価は、仕事の計画を立てるのに役立つものだ

人事評価は、仕事の意欲を高めるためのものだ

人事評価は、継続的に仕事の意欲を保つためのものだ

人事評価は、人の成長を導くためのものだ

### やらされ感

α係数 : 0.882

無理にでも仕事をさせるために人事評価がある

人事評価は、仕事を強制してやらせる側面が強い

人事評価がないと、仕事をしないと思う

人事評価があるのは、評価が無いと従業員が仕事をしないためだ

人事評価のために、仕事をしている側面が強いと思う

従業員調査 n=8000

### 職場環境変化への適応行動

α係数 : 0.894

新しい環境や状況にも、比較的早くなじんで対応している

職場環境がどう変わっても動揺しないで対応している

新しい職場に移ってもすぐに自分らしさを発揮している

職場の制度や仕事が変わってもすぐ対応している

### ネットワーク行動

α係数 : 0.871

新しい人間関係が構築できるように、社内外の活動に積極的に参加している

仕事と直接関係ない人とも積極的に交流するようにしている

新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる

### キャリア開発行動

α係数 : 0.879

自分の職種、業界分野における最新動向を常に情報収集している

仕事のために新しいことをいろいろ勉強している

社会・経済の動きや成り行きに関する情報を、積極的に収集している

新しい知識・技術を積極的に学ぶように努めている

### 主体的仕事行動

α係数 : 0.879

自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んでいる

自分の満足感を高めるように、仕事のやり方を工夫している

常に自発的に仕事を行っている

仕事の進め方や企画を立てる上で、これまでの延長上のやり方ではなく、自分なりの発想を持って取り組んでいる

※青字は、逆転項目

従業員調査 n=8000

個人  
パフォーマンス

α係数 : 0.900

任された役割を果たしている

担当業務の責任を果たしている

仕事でパフォーマンスを発揮している

会社から求められる仕事の成果を出している

組織  
パフォーマンス

α係数 : 0.846

私がいる組織は、会社からの期待に応えている

私がいる組織は、定められた目標を達成している

私がいる組織は、顧客や取引先などからの評判が良い

ワーク・  
エンゲイジメント

α係数 : 0.872

仕事をしていると、  
活力がみなぎるように感じる

仕事に熱心である

仕事をしていると、つい夢中になってしまう

## バーンアウト

α係数 : 0.831

朝、今日も仕事だと思つと疲れ果てた状態になる

仕事をした日の終わりに疲れ切っていると感じる

仕事から解放された余暇の時間に、  
家族や友人のための十分な活力がある

自分の仕事のせいで燃え尽きたと感じる

自分の仕事でイライラすることがある

自分の仕事で感情的に疲れ果ててしまうことがある



従業員調査 n=8000

**職業的  
自己イメージの  
明確さ**

α係数 : 0.876

自分の能力を発揮できる仕事上の  
得意分野が見つかっている

自分はどんな仕事をやりたいのか明らか  
である

自分は何を望んで今の仕事をしているのか  
わかっている

自分なりの職業的な生き方に関する目標・  
目的がはっきりしている

**キャリアの  
自己責任自覚**

α係数 : 0.785

納得いくキャリアを歩めるかどうかは、自分の  
責任だと思う

キャリア形成は、自分自身の責任である

納得いくキャリアを歩めない原因と周囲の  
環境はあまり関係ない

キャリアは周りの環境によって決められていく  
とは思わない

**主体的キャリア  
形成意欲**

α係数 : 0.885

自分のこれからのキャリアについて関心が  
高い

これからのキャリアを、より充実したものに  
したいと強く思う

キャリア設計（職業生活の設計）は、  
自分にとって重要な課題である

これからのキャリアをどう歩むべきか、時々  
考えている