

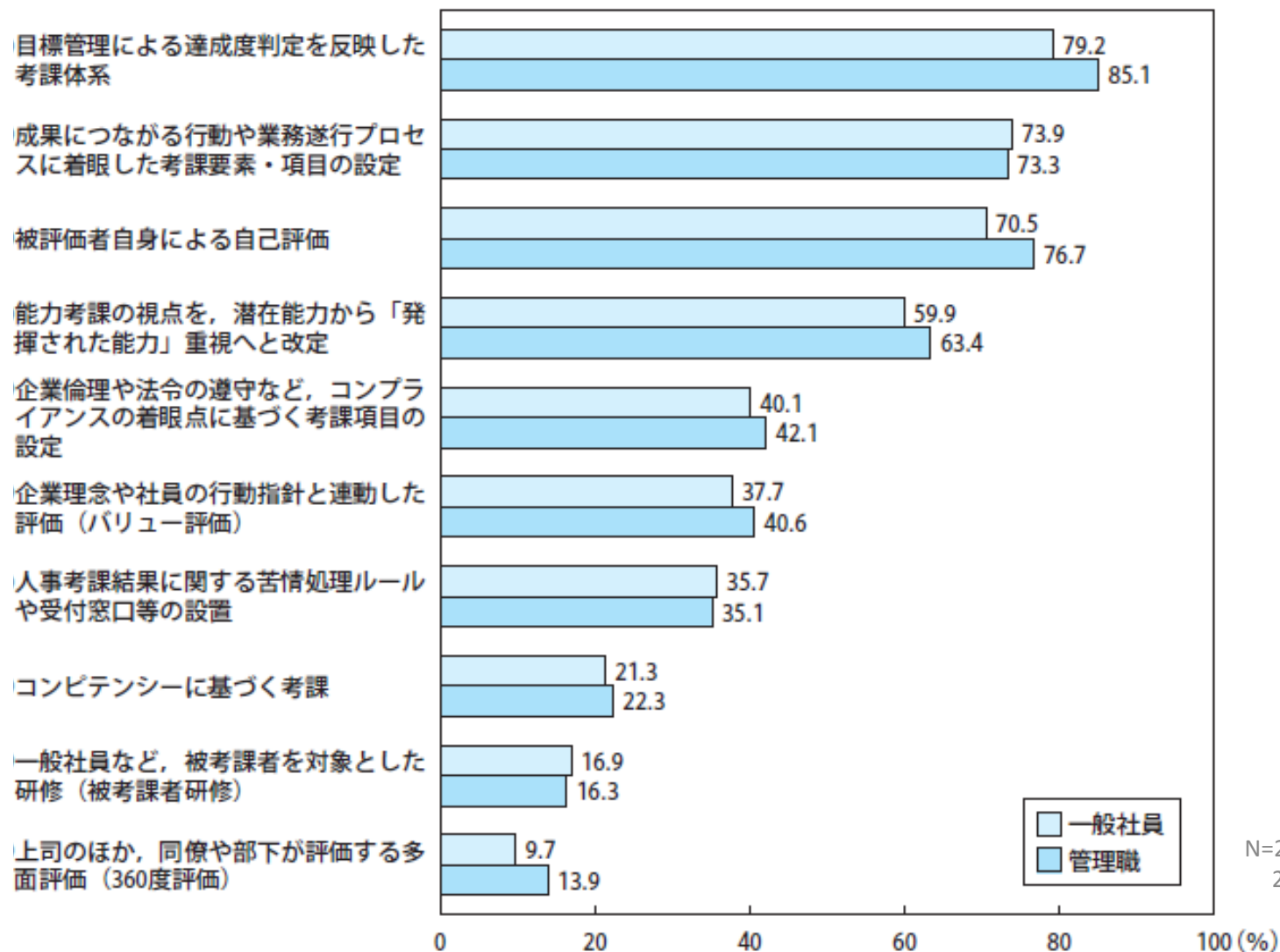
民間企業における人事評価の取組について (『労政時報 第3797号(2011.5.13)』調査資料より)

《 調査概要 》

1. **調査名**：人事考課制度に関する実態調査
(一般財団法人労務行政研究所が数年おきに実施)
2. **調査対象**：全国証券市場の上場企業（新興市場の上場企業も含む）3541社と、上場企業に匹敵する非上場企業（資本金5億円以上かつ従業員500人以上）328社の合計3869社。
ただし、持株会社の場合は、主要子会社を対象としたところもある。
3. **調査時期**：2010年10月20日～2011年1月13日
4. **集計対象**：前記調査対象のうち、回答のあった208社。項目により集計（回答）企業は異なる（項目により回答していない企業があるため）。

人事考課諸政策の実施状況

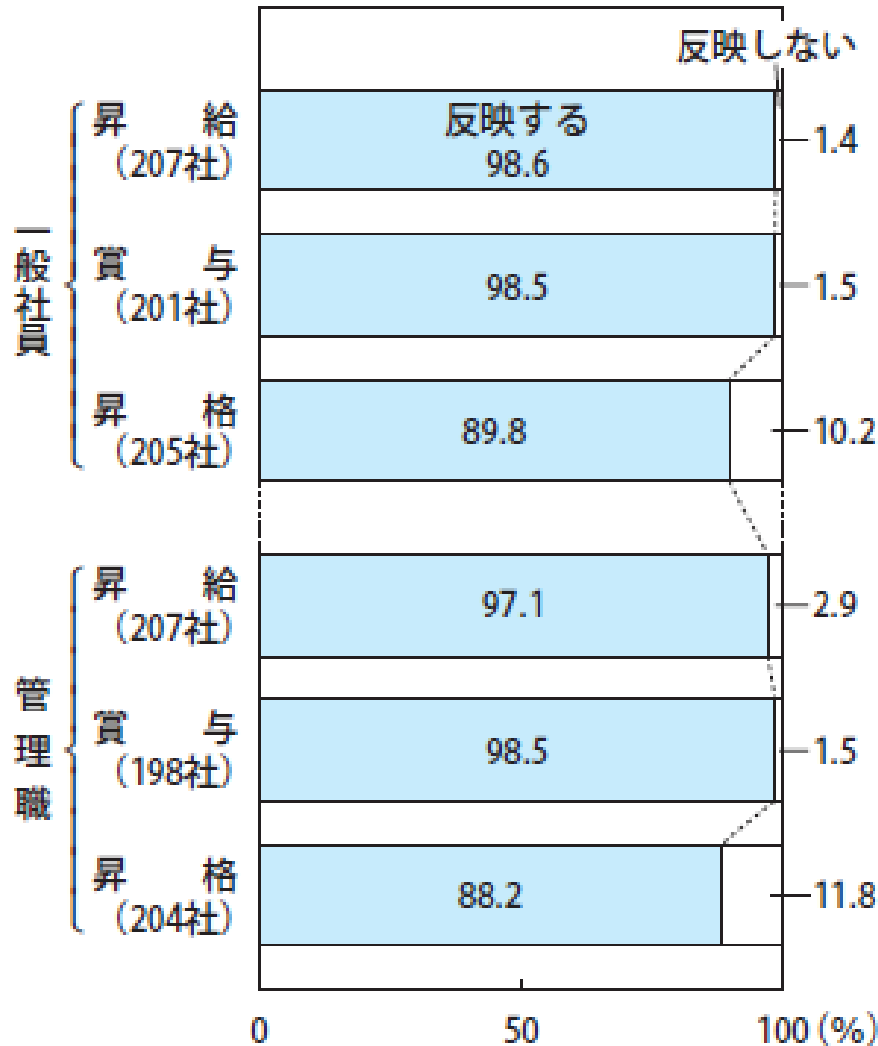
「目標管理による達成度判定を反映した考課体系」は、8割前後が実施。「成果につながる行動や業務遂行プロセスに着眼した考課要素・項目の設定」は7割台が実施。



N=207(一般職員)
202(管理職)

人事考課の処遇への反映状況

() 内は集計社数



昇給、賞与については、一般社員・管理職とも97～98%台と大半の企業で人事考課を反映している。

昇格については、昇給・賞与に比べて反映しない割合が高くなっているものの、9割近い企業が考課を反映している。

昇給・賞与における評価方式

昇給、賞与ともに、一次考課では約7割の企業が絶対評価を採用している。
 原資配分につながる最終考課(ランク)については、6~7割台が相対評価を採用している。

昇給

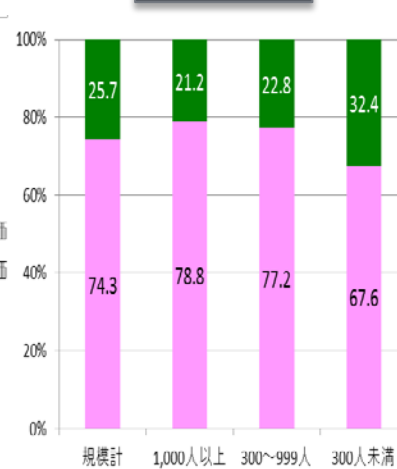
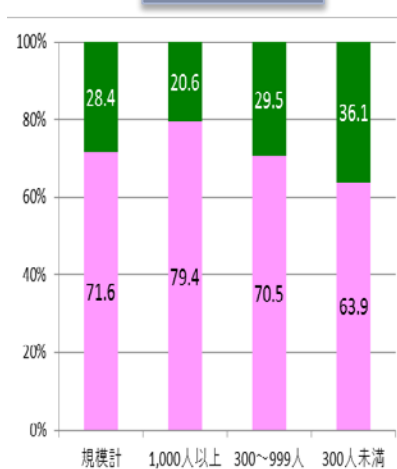
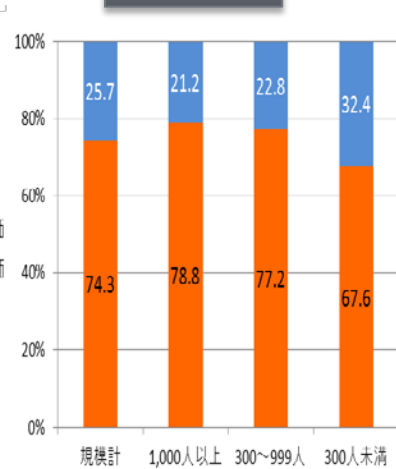
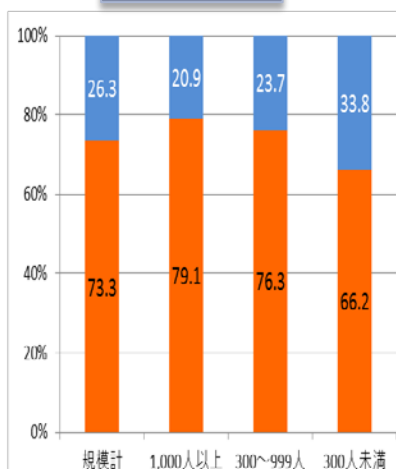
賞与

一般社員

管理職

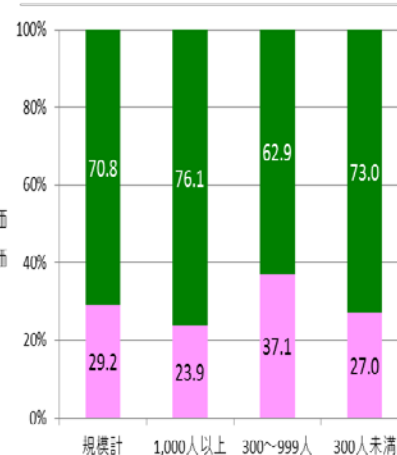
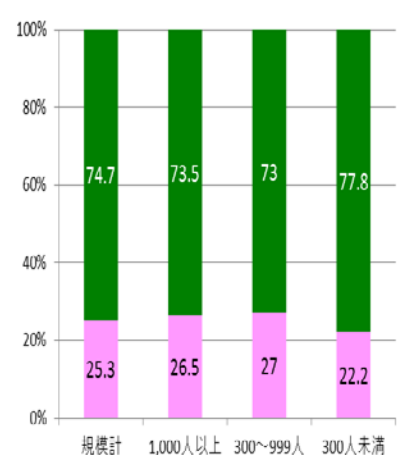
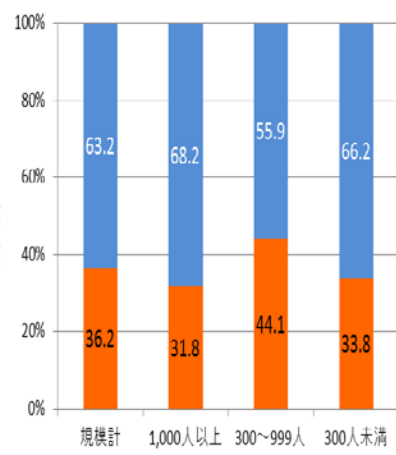
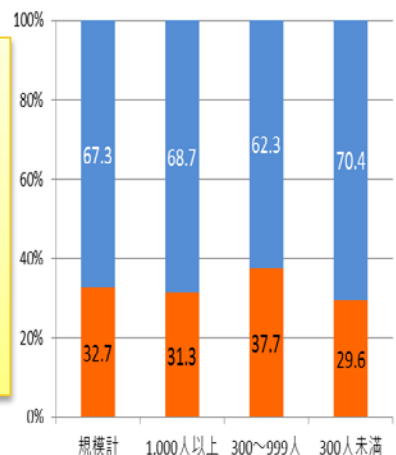
一般社員

管理職



一次考課

原資配分につながる
最終考課(ランク)



※「労政時報 第3797号/2011.5.13」のデータに基づき、総務省人事・恩給局にてグラフ化

昇給・賞与における考課ランクの分布制限の有無及びその考え方

昇給、賞与ともに、最終考課(ランク)の決定に関する分布制限については、約5割が「あり」となっている。その考え方としては、「目安として緩やかに運用」している企業が6～9割台と最も多い。

昇給

賞与

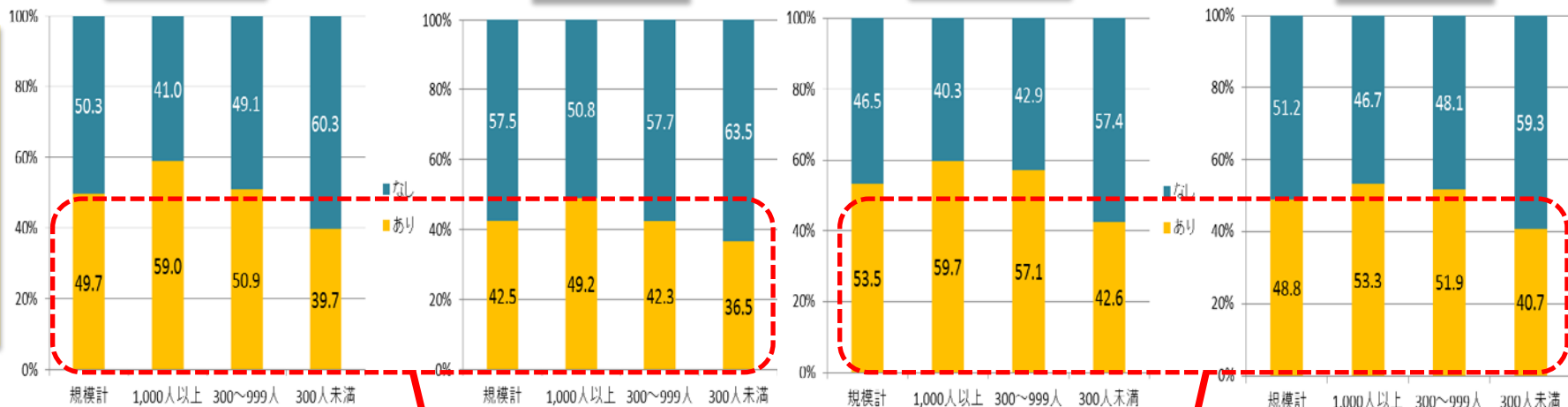
一般社員

管理職

一般社員

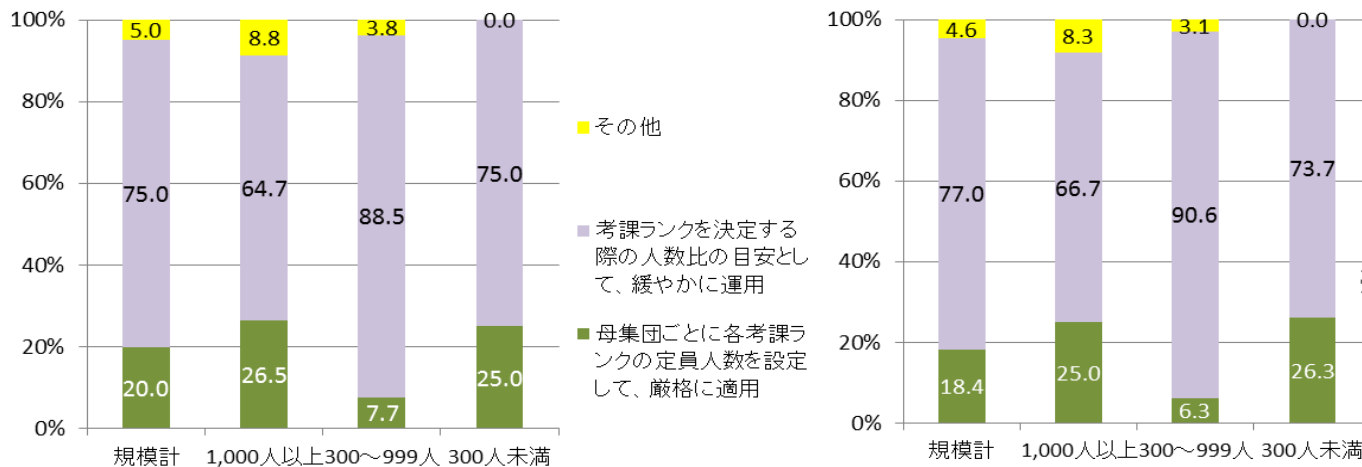
管理職

分布制限の有無



分布制限がある企業

分布制限の考え方



※「労政時報第3797号 / 2011.5.13」のデータに基づき、総務省人事・恩給局にてグラフ化

考課結果に関する部門間調整の実施状況

部門間調整を行っている企業が8割超。具体的には、部門長を集めた調整会議、人事部のチェックなどにより調整を行っている。

—(社), %—

区 分		全 産 業				製 造 業	非製造業
		規 模 計	1,000人 以 上	300～ 999人	300人 未 満		
合 計		(202) 100.0	(68) 100.0	(62) 100.0	(72) 100.0	(99) 100.0	(103) 100.0
行 っ て い る		83.2	85.3	88.7	76.4	83.8	82.5
行 っ て い な い		16.8	14.7	11.3	23.6	16.2	17.5
小 計		(167) 100.0	(58) 100.0	(55) 100.0	(54) 100.0	(83) 100.0	(84) 100.0
「 行 っ て い る 」 場 合 の 内 容 (複 数 回 答)	部門長を集めた調整会議を開いて調整を行っている	56.9	56.9	54.5	59.3	59.0	54.8
	人事部が部門間の甘辛をチェックし、問題のある部署には <u>修正を求めている</u>	36.5	51.7	38.2	18.5	41.0	32.1
	人事部が部門間の甘辛をチェックするが、問題のある部署には指摘にとどめ、 <u>修正は求めている</u>	7.2	8.6	9.1	3.7	6.0	8.3
	人事部が各部門の平均点や標準偏差などを使って、機械的(数理的)に調整している	13.2	13.8	14.5	11.1	9.6	16.7
	人事部長など担当の責任者が1人で調整を行っている	6.6	5.2		14.8	4.8	8.3
	その他	11.4	6.9	12.7	14.8	9.6	13.1

[注] 「その他」は“役員会議で調整”“人事会議で調整”など。

考課者訓練の実施状況

考課者訓練については、約7割の企業が実施。特に、従業員が1,000人以上の規模では、約9割の企業が実施している。

—(社), %—

区 分		全 産 業				製 造 業	非製造業
		規 模 計	1,000人 以 上	300 ~ 999 人	300 人 未 満		
合 計		(207) 100.0	(68) 100.0	(66) 100.0	(73) 100.0	(101) 100.0	(106) 100.0
行 っ て い る		67.6	89.7	71.2	43.8	74.3	61.3
行 っ て い な い		32.4	10.3	28.8	56.2	25.7	38.7
「行っている」 場合の内容 (複数回答)	小 計	(139) 100.0	(61) 100.0	(46) 100.0	(32) 100.0	(75) 100.0	(64) 100.0
	管理職昇進時の研修で実施	51.1	52.5	47.8	53.1	54.7	46.9
	階層別研修で実施	23.0	27.9	15.2	25.0	21.3	25.0
	管理職昇進時および一定期間 ごとに実施	4.3	6.6	4.3		6.7	1.6
	「考課者訓練」として、独立 して実施	38.8	36.1	45.7	34.4	34.7	43.8
	その他	5.8	6.6	2.2	9.4	8.0	3.1

[注] 「その他」は“はじめて考課者になったときに実施”“監督職昇進時に実施”など。