



PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO Research Digest

目標管理を 従業員の成長につなげるには？

一人事評価と目標管理に関する定量調査
(2021年9月)



エグゼクティブサマリ

1950年代、ピーター・ドラッカーにより提唱されたMBO（目標管理制度）は、1990年代後半に成果主義とともに、多くの日本企業に導入された。成果主義が後退した現在でも、多くの企業で制度として残り運用されている。しかし、もともとは部下マネジメントの手法として提唱されたMBOが、多くの日本企業で成果評価のツールとして導入された経緯もあり、多数の課題点が指摘されている。

今回の調査で、企業担当者に現在運用中の目標管理制度について実態をたずねたところ、「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」など、目標管理が人材の育成へとつながっていない点が課題として強く認識されていた。こうした課題感もあり、近年では360度評価やノーレイティング、OKR (Objectives and Key Results) など、MBOに代わりそうな新たな目標管理・評価手法が登場してきてはいるものの、決定的なものはまだない。

従業員と組織の持続的成長につながるような目標管理の在り方とは、いったいどのようなものなのだろうか。

今回の調査から見てきた鍵は、よりよい目標管理のためには、従業員がもつ「暗黙の評価観」が重要という点である。「暗黙の評価観」とは当社造語で、従業員が自社の人事評価そのものに対して持っている、マインドセットや考え方を意味する。

この「暗黙の評価観」がポジティブな従業員は、自身の成長そのものを目指す志向性（熟達目標志向性）が高く、自身の評価に関してフィードバックを求めたり、評価結果を次に生かそうとしたりする行動をとっていた。なお、こうした評価観は、普段からの上司の傾聴行動（話を聞く姿勢）や、メンバー同士が助け合う組織風土などに影響されていることも調査から分かっている。

企業人事は、評価の公平性担保のために、評価プロセスや等級要件などの精緻化・客観化に注力することが多い。しかし、目標管理を従業員と組織の持続的成長につなげるためには、そもそも「従業員から自社の評価制度や評価結果がどのように見られているのか」を意識しながら、ポジティブな「暗黙の評価観」を醸成するための研修訓練やコミュニケーションを実施することをおすすめしたい。



1	調査の背景と目的	4
2	調査結果	
	- 人事評価と目標管理の実態と目標管理制度についての課題感	5
	・ 人事評価と目標管理の実態	
	・ 目標管理制度における課題	
	・ 従業員が感じる目標管理制度への不満	
	- 従業員を成長させる人事評価と目標管理の在り方とは？	9
	・ 目標志向性に着目	
	・ 目標志向性によって異なる成果への影響	
	・ 熟達目標志向性に影響を与える「暗黙の評価観」	
	・ ①メンバー（被評価者）の「暗黙の評価観」と熟達目標志向性の関係	
	・ ②評価観に影響を与える要素	
	・ ③「暗黙の評価観」と評価に関する行動の関係	
	- 評価プロセスや面談の実態と改善に向けて	16
	・ 従業員が感じている人事評価制度への不満	
	・ 人事評価プロセスや面談の実態	
	・ 評価プロセスに影響を与える要素	
	- ① 上司（評価者）の「暗黙の評価観」	
	- ② 上司（評価者）の「研修経験」	
	・ 研修経験の実態	
3	まとめ	22
	Appendix	23
	- 調査概要	



調査の背景と目的

人事評価と目標管理制度については、これまでも多くの課題が認識されつつ運用が維持されてきた。そこで、改めて制度実態と運用実態を把握し、個人や組織を成長につなげるための人事評価・目標管理の在り方について探った。

調査対象者

全国の100名規模以上の企業に勤める20～59歳男女の正規雇用従業員のうち

企業調査 800人

- ・ 人事部（主任クラス以上）
- ・ 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

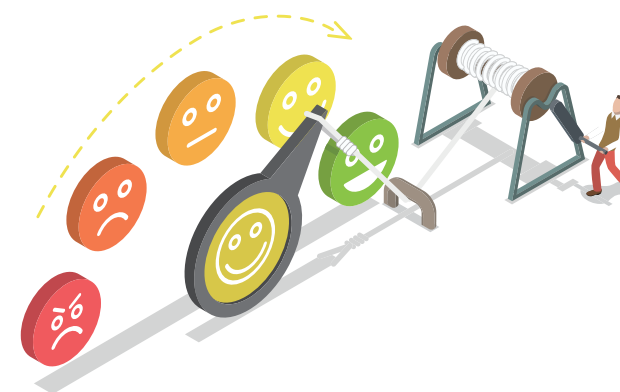
従業員調査 8,000人

- ・ 一般メンバー層（役職なし）：5,000人
- ・ 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）：3,000人

調査結果の見方 （重回帰分析について）p11、13、14、15、19

本調査分析では、どの要素（説明変数）が、分析対象の成果（目的変数）にどの程度影響を与えているかを分析する「重回帰分析」を行っているものがある。その図中に出てくる「標準化偏回帰係数」は、影響の度合いを比較できるようにした数値で、数値が大きいほど影響度合いが大きいと見ることができる。

また、図中の***などのマークは、1%や5%など定められた水準において、統計上、意味のある結果であったことを示している。



調査結果

－ 人事評価と目標管理の実態と目標管理制度についての課題感

- ・ 人事評価と目標管理の実態
- ・ 目標管理制度における課題
- ・ 従業員が感じる目標管理制度への不満



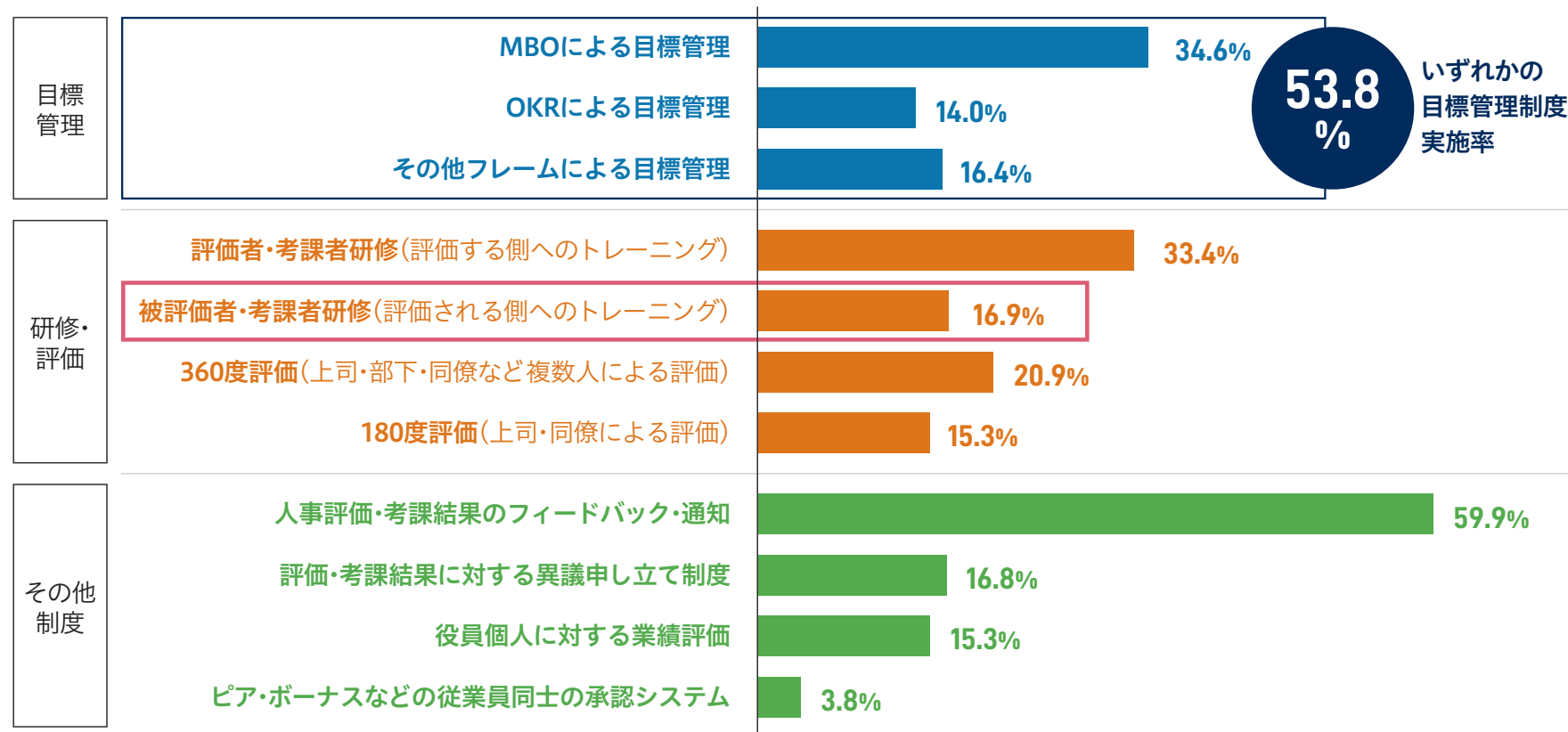
人事評価と目標管理の実態

企業調査

MBOをはじめ何らかの目標管理を実施している企業は53.8%。また、評価者・考課者研修（評価する側へのトレーニング）は約3割の企業で実施されているのに対し、被評価者・考課者研修（評価される側へのトレーニング）は2割に満たない。



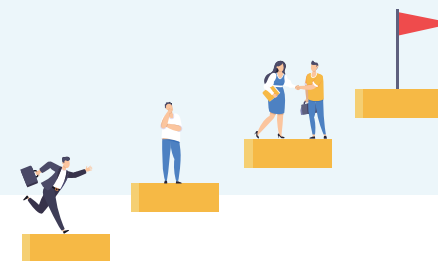
評価・目標管理制度の実施率(%) 企業調査 n=800



目標管理制度における課題

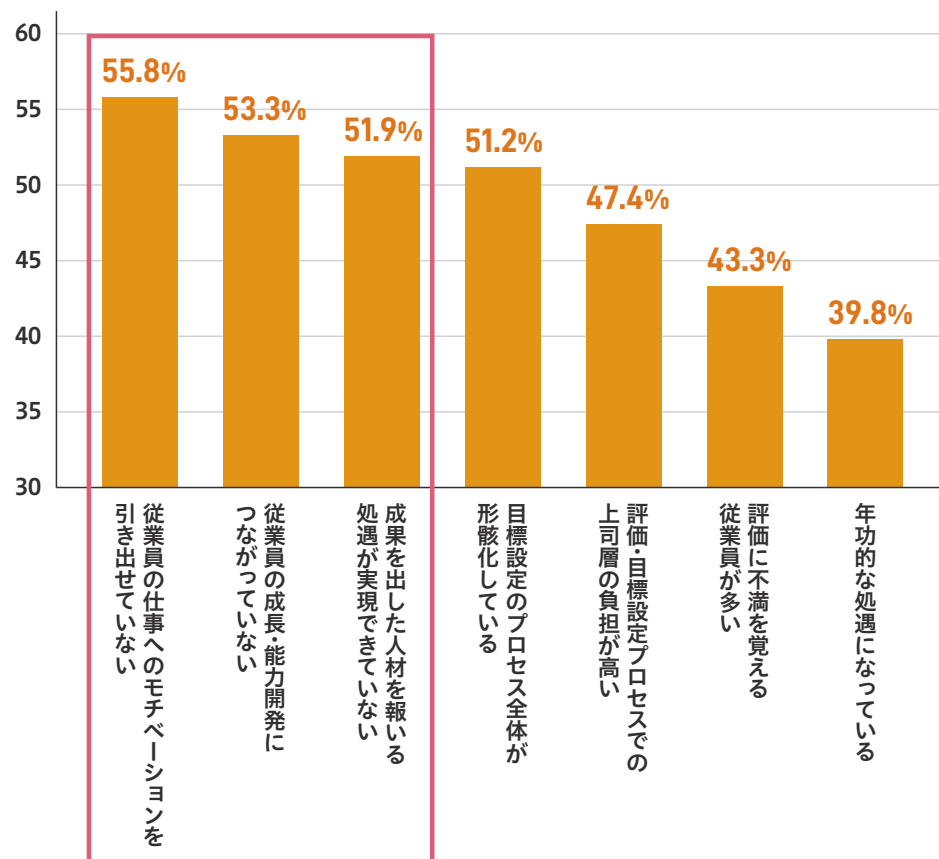
目標管理制度に対する全般的な課題は、「モチベーションを引き出せていない」「成長・能力開発につながっていない」「成果に報いる処遇が実現できない」とする企業が半数超。

なお、時期別に見ると、期初には『目標設定の難しさ』、期中には『目標が機能しない、業務や能力開発に逆効果があるといった課題』、そして期末には『評価の難しさ』が挙がっている。



目標管理制度における課題 【全体】(%)

目標管理制度実施企業 n=430



時期別に見た主な課題

期初

- ・目標を立てにくい部門・職種・職掌がある (60.9%)
- ・個人目標の記載の仕方が人によってバラついている (56.5%)
- ・行動や態度の目標を定量化・明確化することができない (54.9%)
- ・創造的な目標が設定されず、日常業務の改善にとどまっている (54.7%)

期中

- ・それぞれの目標の達成に偏り、組織間・部門間の協力が少ない (49.8%)
- ・目標設定時と評価のタイミングで状況が変化してしまう (49.3%)
- ・設定した目標が日常業務に活かされていない (47.7%)
- ・成果・業績目標に関心が偏り、能力開発がおろそかになっている (47.4%)

期末

- ・評価結果に差がつかず、中心に偏る (52.1%)
- ・最終の評価調整が不透明な基準で行われる (48.6%)
- ・目標の達成レベルが判定できない (48.4%)
- ・ネガティブな評価についてのフィードバックができない (47.0%)

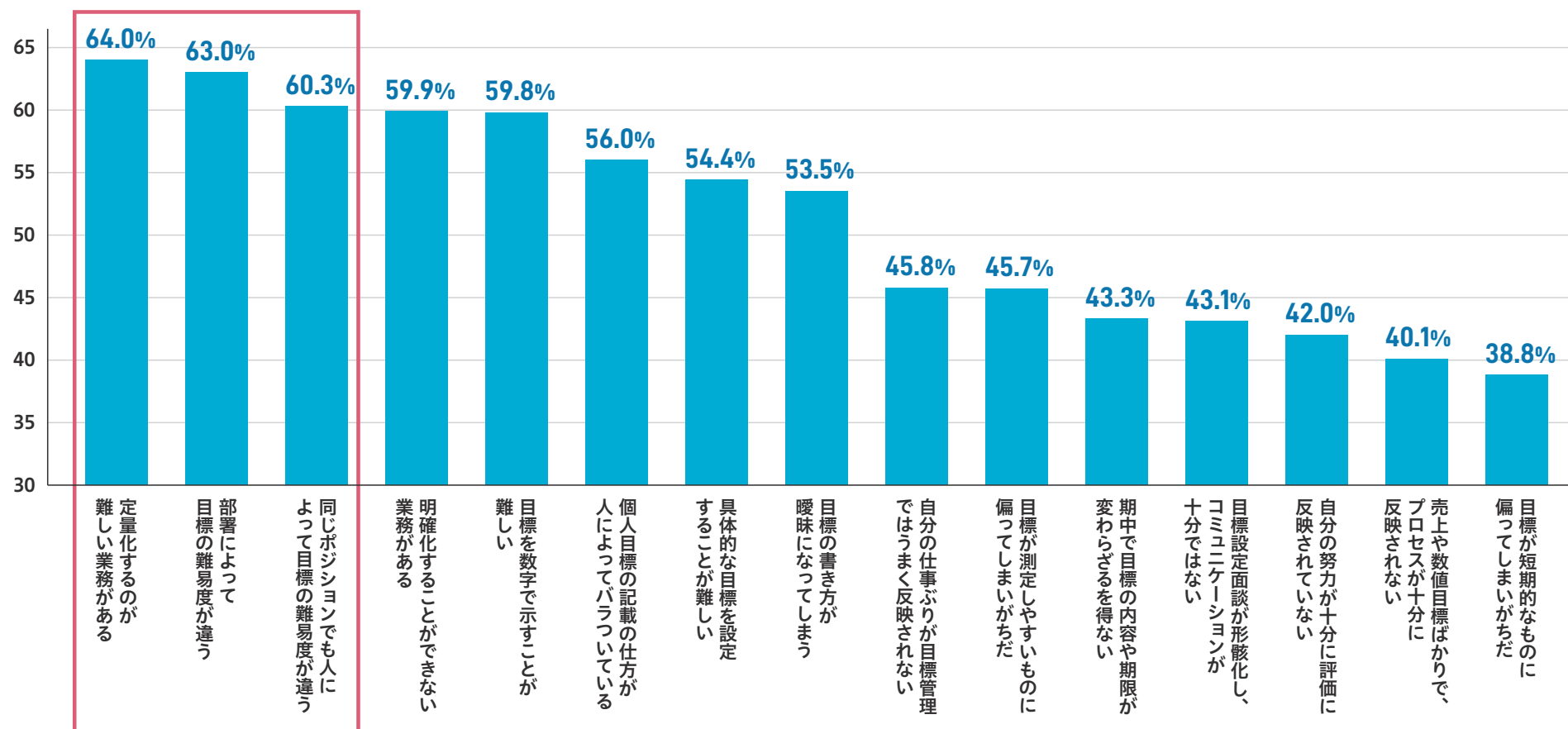
従業員が感じる目標管理制度への不満

従業員調査

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。



目標管理制度への不満 上位15項目(%) 目標管理対象メンバー層 n=1,433



調査結果

- 従業員を成長させる人事評価と目標管理の在り方とは？

- ・ 目標志向性に着目
- ・ 目標志向性によって異なる成果への影響
- ・ 熟達目標志向性に影響を与える「暗黙の評価観」
- ・ ①メンバー（被評価者）の「暗黙の評価観」と熟達目標志向性の関係
- ・ ②評価観に影響を与える要素
- ・ ③「暗黙の評価観」と評価に関する行動の関係



目標志向性に着目

心理学では、個人の目標の持ち方・捉え方が、普段の就業行動や成果に影響することが知られている。こうした「目標志向性」の違いによって成果やワーク・エンゲイジメントへの影響がどのように異なるのか、また影響の大きい目標志向性を伸ばすにはどうすればよいのかを検討した。



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ことを
学びたいと思う

私は、少し難しくても新しいことを
学ぶほうが好きだ

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

信頼係数 α :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、他の人よりあるということを
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、やる気ができる

信頼係数 α :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

信頼係数 α :0.833

目標志向性によって異なる成果への影響

従業員調査

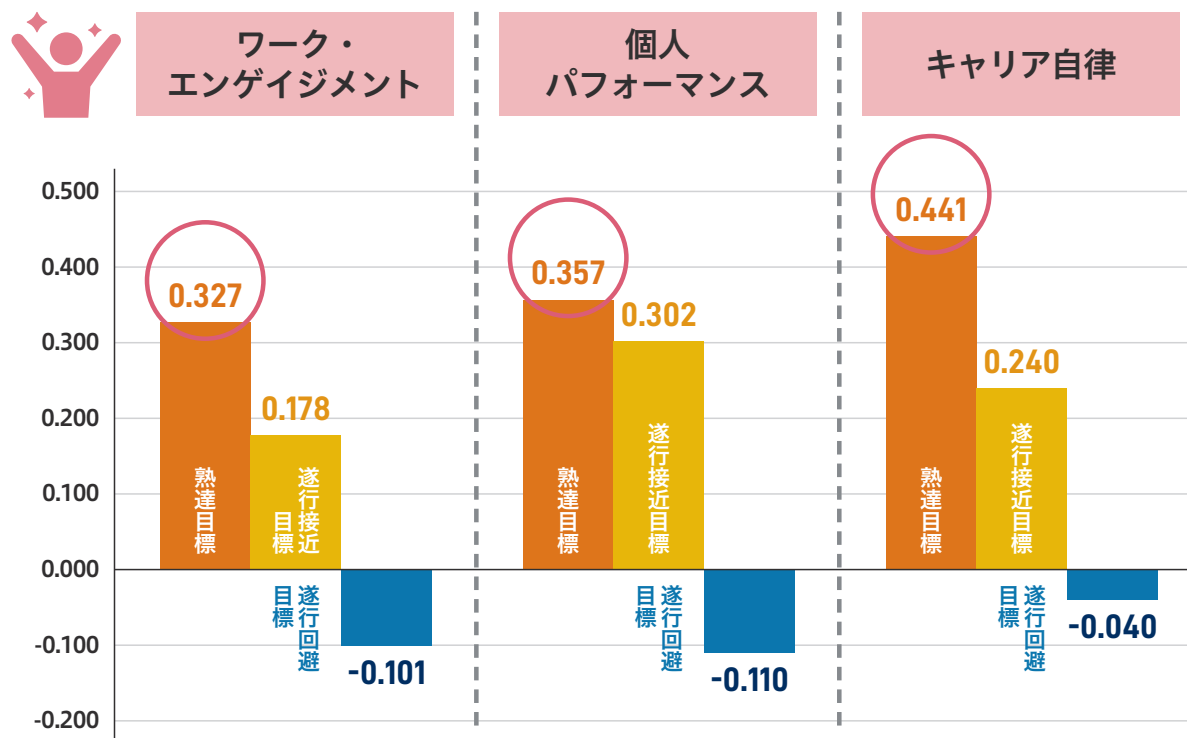
目標志向性の3タイプのうち、「熟達目標」の志向性がワーク・エンゲイジメント・個人パフォーマンス・キャリア自律に対して最もプラスの関連が見られた。

一方、「遂行回避目標」志向性は、バーンアウトにプラスの影響が見られた。



目標志向性ごとのパフォーマンスなどに与える影響度合い

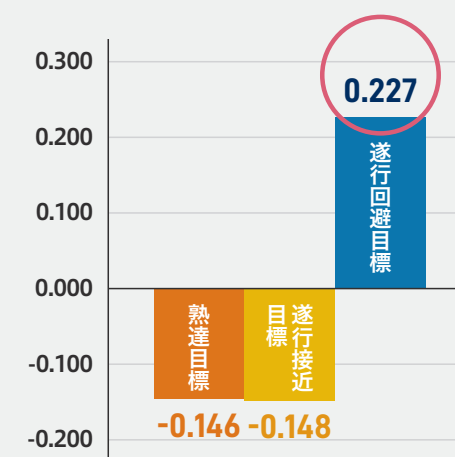
(標準化偏回帰係数)



■重回帰分析: 統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・未婚 | サンプル数: n=5,000 | すべて1%水準で有意

目標志向性ごとのバーンアウトに与える影響度合い

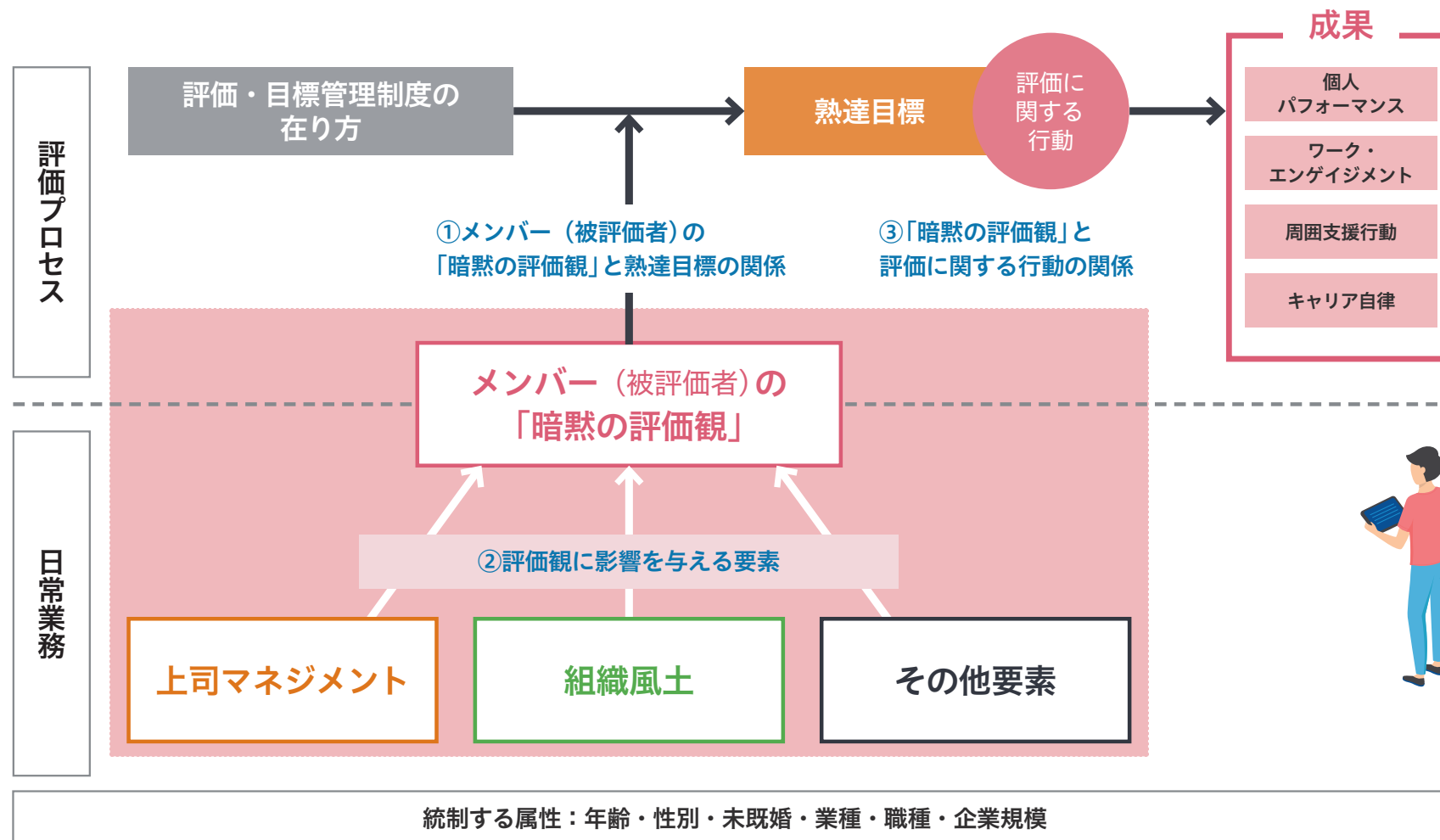
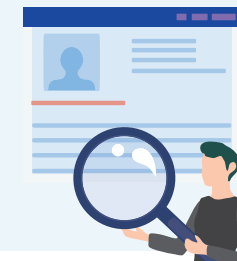
(標準化偏回帰係数)



熟達目標志向性に影響を与える「暗黙の評価観」

成果への影響度が高い「熟達目標」の志向性には、どのような要素が影響しているのか。

分析の結果、「熟達目標」の志向性には、メンバー（被評価者）の持つ「暗黙の評価観」の影響が大きく、その「暗黙の評価観」には「組織風土」や「上司マネジメント」といった要素が影響していることが分かった。次頁から図中①②③について詳しく説明する。



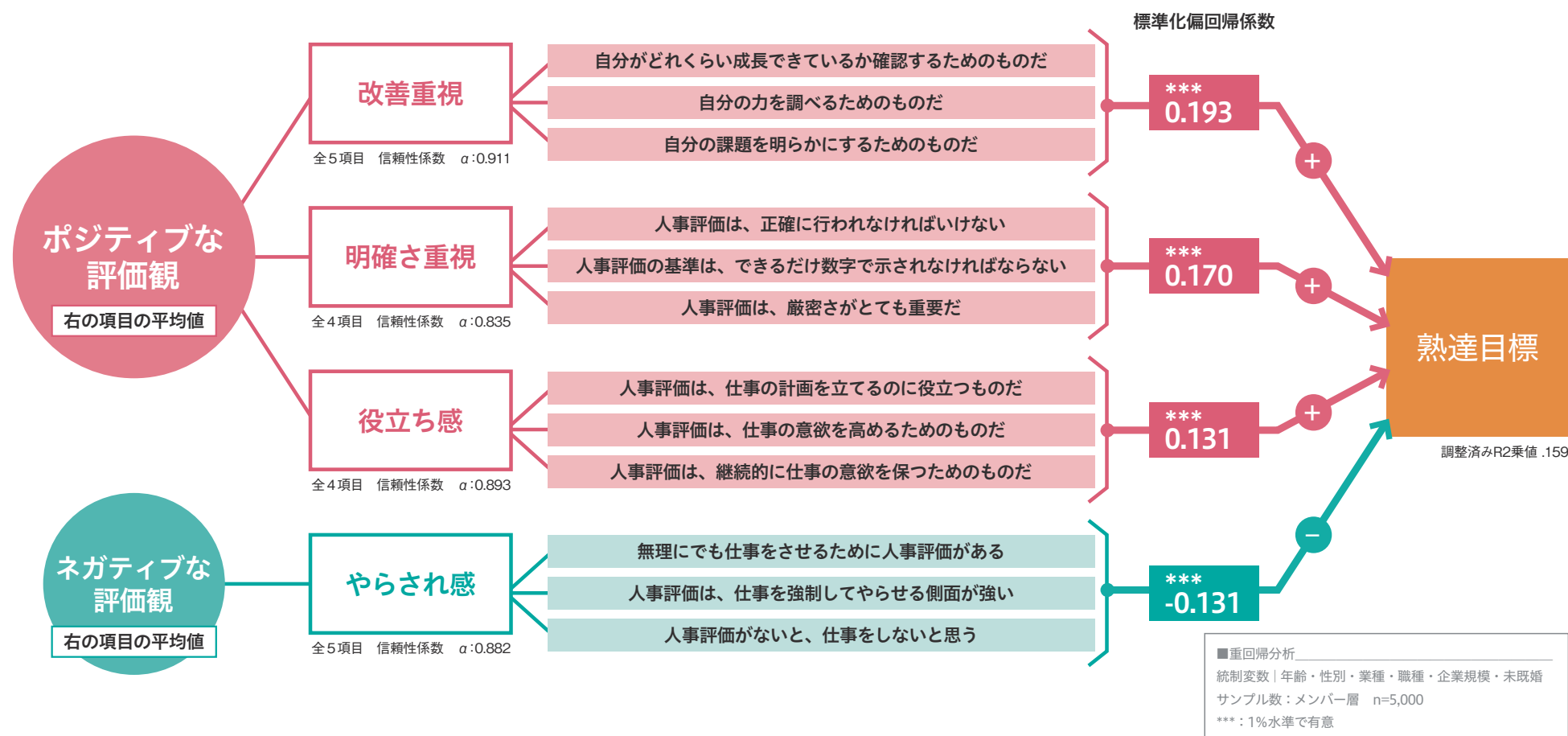
①メンバー（被評価者）の「暗黙の評価観」と熟達目標志向性の関係

「暗黙の評価観」とは、従業員（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・セットや認識のことである。

その「暗黙の評価観」のうち、「改善重視」「明確さ重視」「役立ち感」といったポジティブな評価観は熟達目標とプラスに強くひもづいていたが、「やらされ感」はマイナスの影響が見られた。



メンバー（被評価者）の「暗黙の評価観」と熟達目標志向性



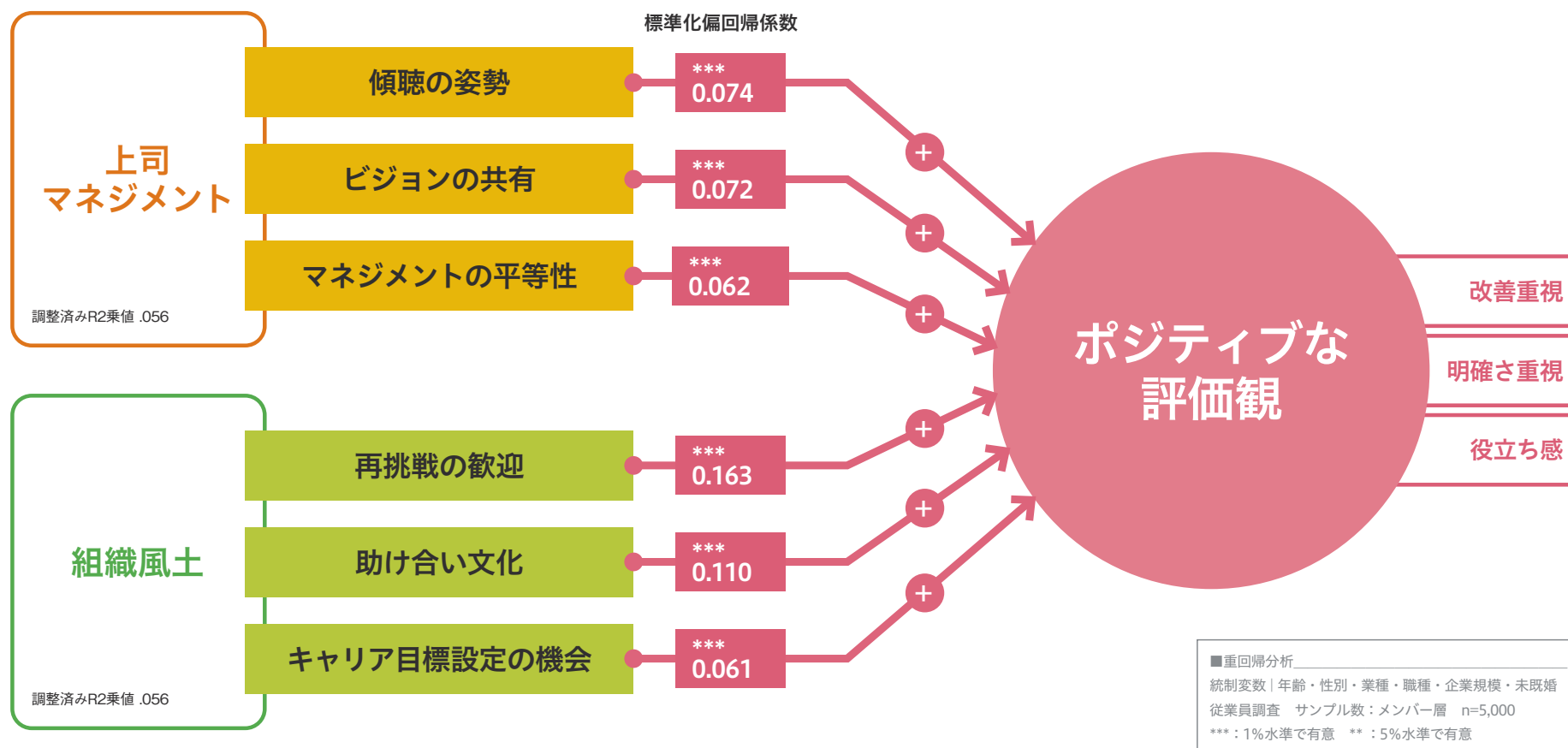
②評価観に影響を与える要素

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、助け合いといった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・職場風土において、ポジティブな評価観に影響を与える要素



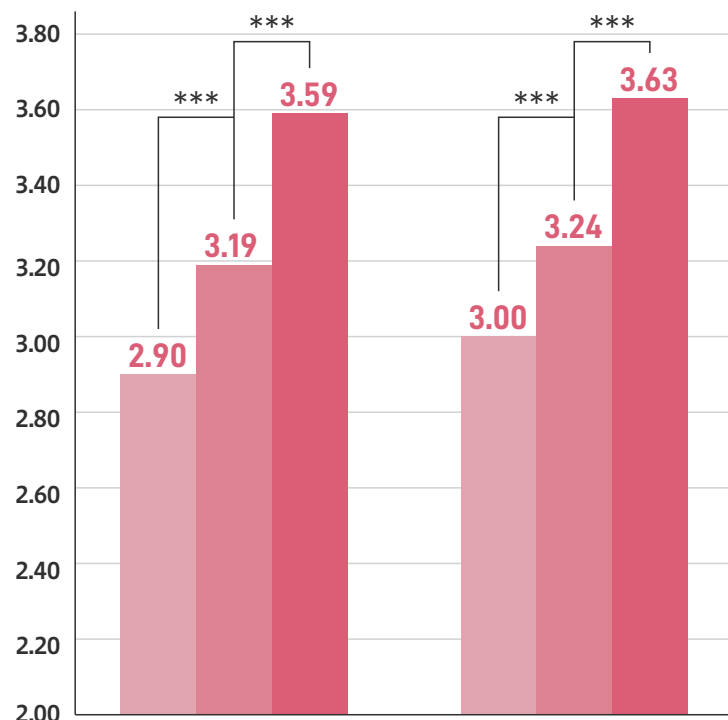
③「暗黙の評価観」と評価に関する行動の関係

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と正の関係が見られた。
ネガティブな評価観は、目標にないことはやらないといった目標・評価関連の怠業と正の関連が見られた。



従業員調査

ポジティブな評価観と評価関連行動 平均値 (pt)



ポジティブ
な評価観
3層

■ 低層 (1,671)
■ 中層 (1,687)
■ 高層 (1,642)

括弧内はサンプル数

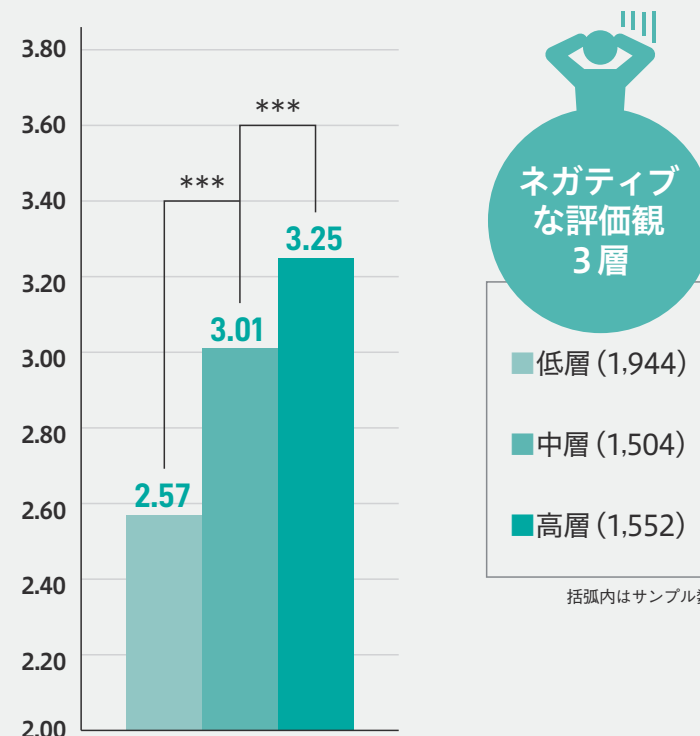
積極的な評価活用

- ☑ 評価を次の仕事や成長に活かそうとする
- ☑ 目標を通じた課題明確化

フィードバックシンキング

- ☑ 助言・フィードバックを求め、理解しようとする

ネガティブな評価観と評価関連行動 平均値 (pt)



ネガティブ
な評価観
3層

■ 低層 (1,944)
■ 中層 (1,504)
■ 高層 (1,552)

括弧内はサンプル数

目標関連の怠業

- ☑ 簡単／目立つ目標への偏り
- ☑ 目標にないことをやらない

※「平均値pt」とは、評価関連行動をポイント化し、平均を算出したもの。ポイントが高いほど評価関連行動をよくしている。

調査結果

－ 評価プロセスや面談の実態と改善に向けて

- ・ 従業員が感じている人事評価制度への不満
- ・ 人事評価プロセスや面談の実態
- ・ 評価プロセスに影響を与える要素
 - － ① 上司（評価者）の「暗黙の評価観」
 - － ② 上司（評価者）の「研修経験」
- ・ 研修経験の実態



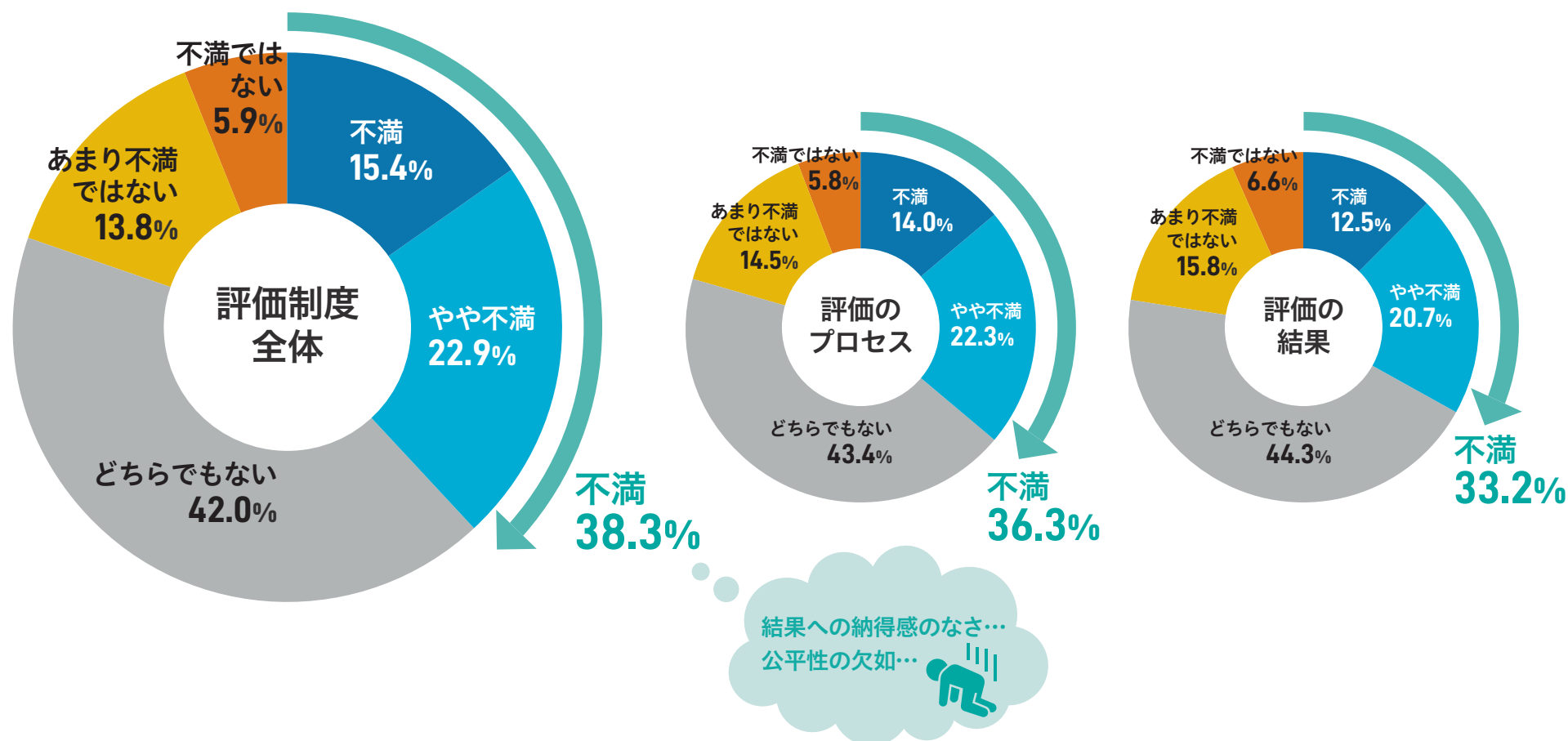
従業員が感じている人事評価制度への不満

従業員調査

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。



人事評価制度への不満 (%) メンバー層 n=5,000



人事評価プロセスや面談の実態

従業員調査

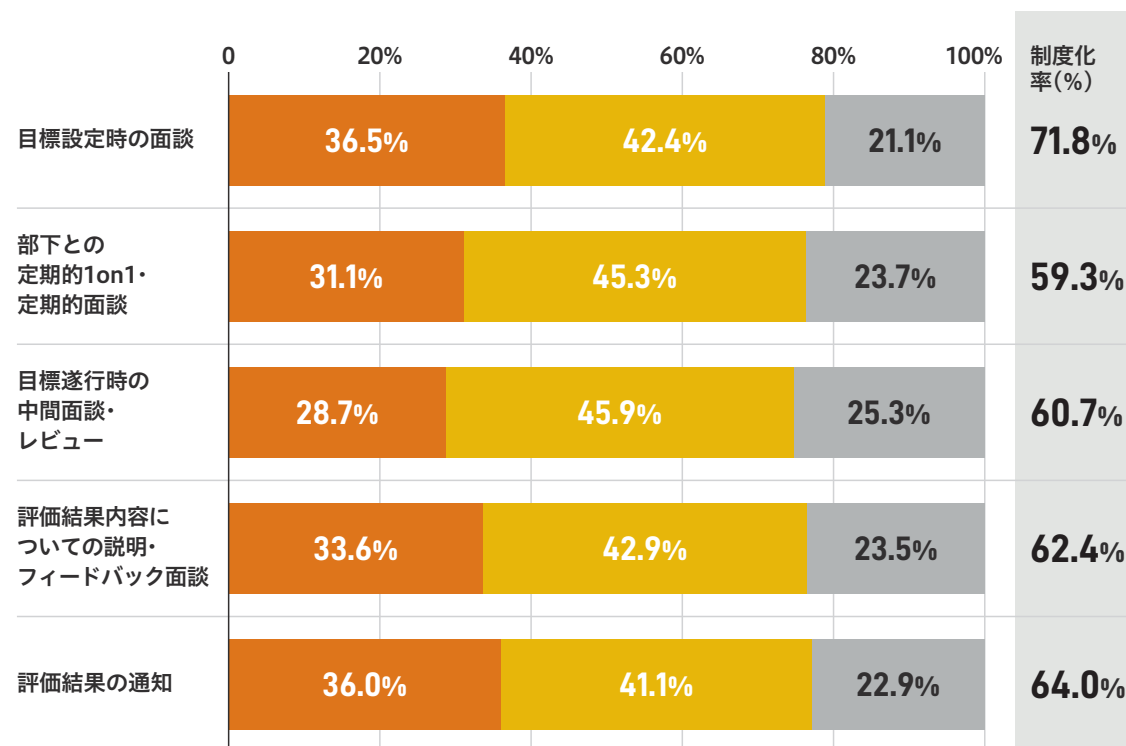
人事評価のプロセスにおいて中間面談やフィードバックが制度化されている企業は多いが、そのうち制度通りに実施できている上司は3割前後。非実施も2割前後見られ、制度の形骸化がうかがえる。目標設定に関する面談の時間は、平均して約25分。比較的短時間で目標設定時のすり合わせや中間レビュー、評価結果の説明を終わらせている傾向にある。



評価プロセスの遂行度合い(制度化されている場合)

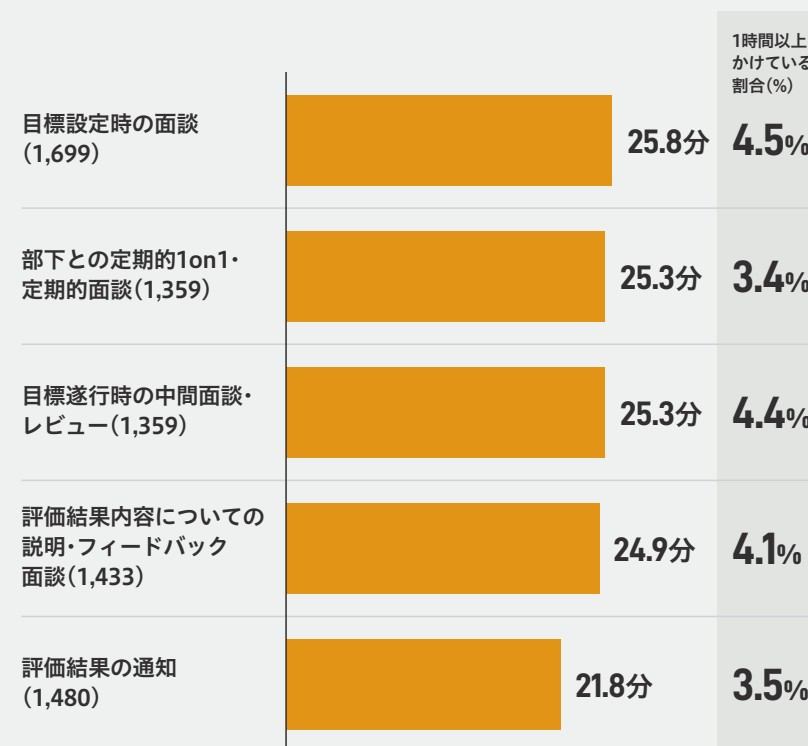
上司から聴取 n=3,000

■完全実施 ■概ね実施 ■非実施



面談の時間(部下一人あたり平均時間)

上司 n=1,699



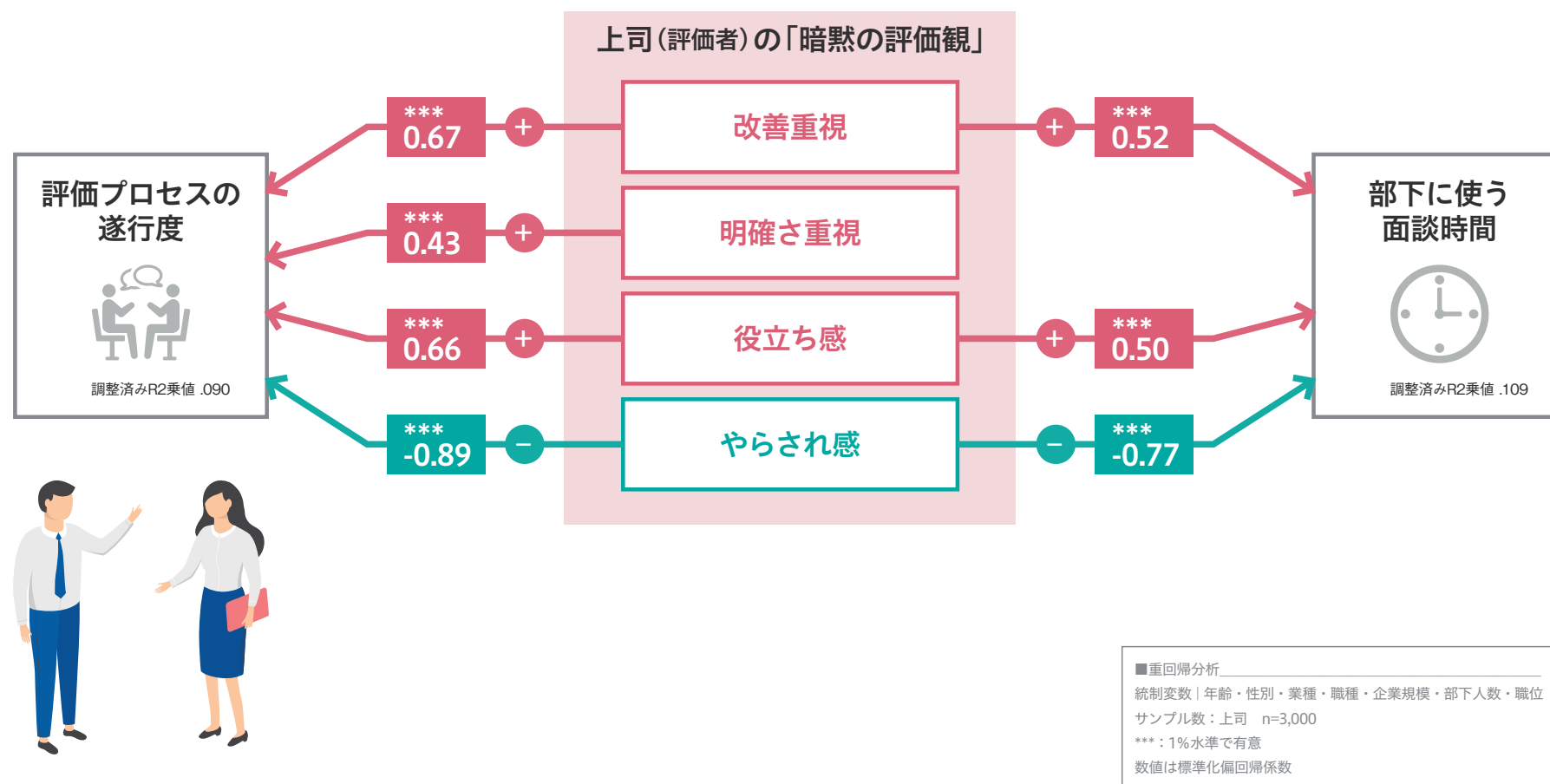
評価プロセスに影響を与える要素① 上司（評価者）の「暗黙の評価観」

評価プロセス運用状況にも、「暗黙の評価観」が関係していることが分かった。ここでいう「暗黙の評価観」は、評価者である「上司」の評価観のことである。

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』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。



評価プロセスに影響を与える要素



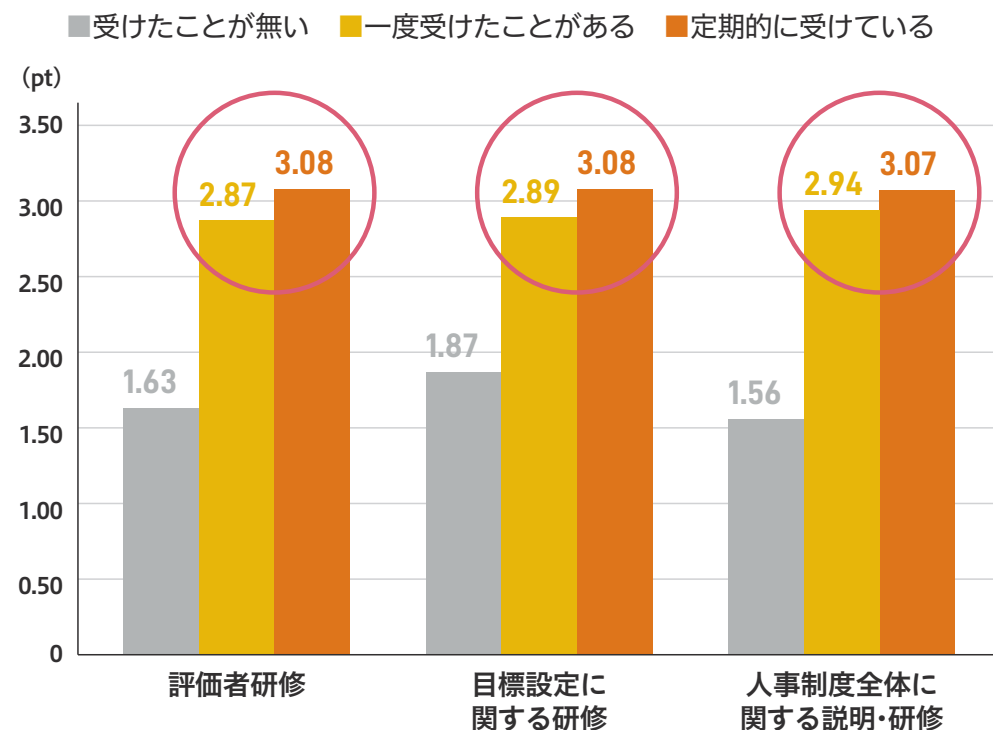
評価プロセスに影響を与える要素② 上司（評価者）の「研修経験」

評価・目標設定・人事制度に関する上司の研修経験も、評価プロセスの遂行度、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。研修経験のある上司は、評価プロセスの遂行度が高く、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も2倍程度長い。



評価プロセスの遂行度と研修経験 (pt)

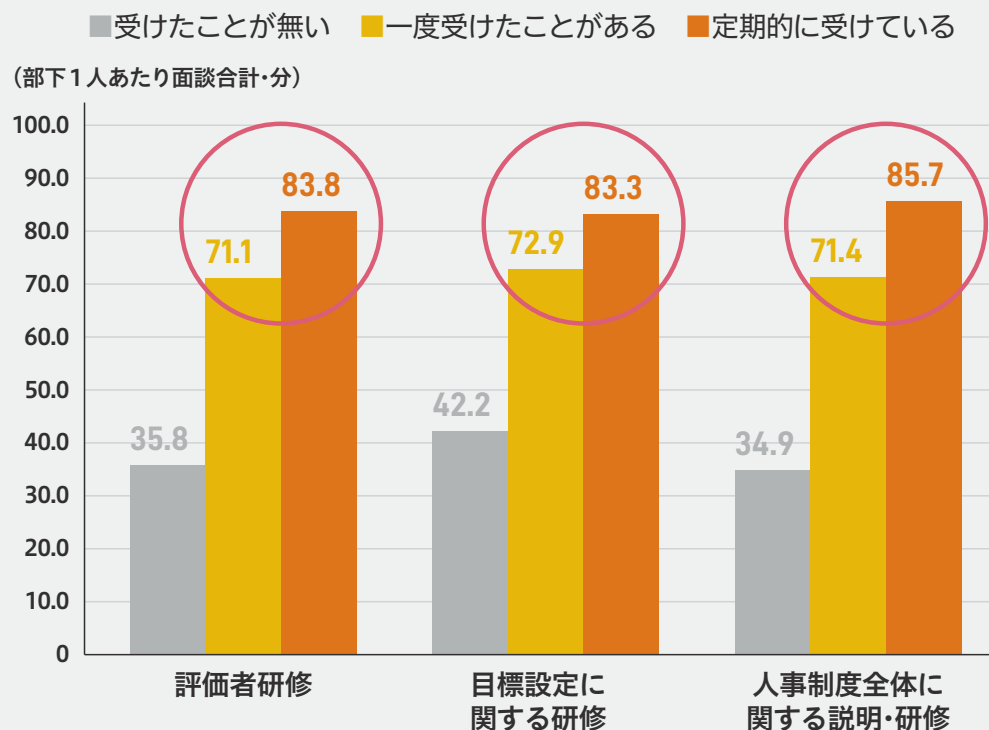
上司 n=3,000



※数値は、「評価プロセス」の遂行度をポイント化したもの。ポイントが高いほど遂行度が高い。

面談時間と研修経験 (部下1人あたり面談合計・分)

上司 n=3,000



研修経験の実態

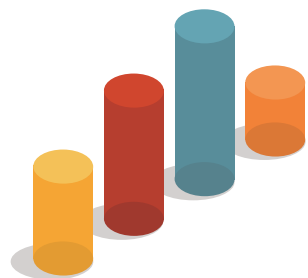
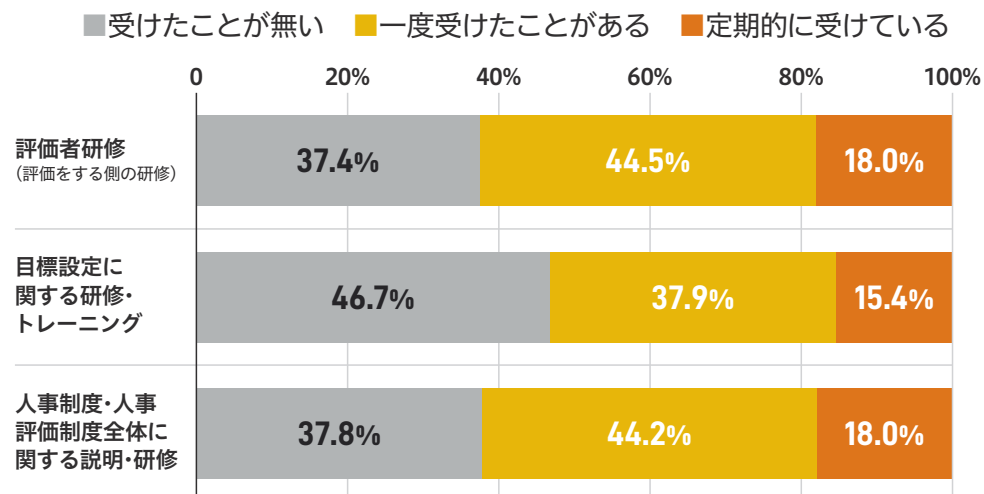
しかし、上司の研修経験の実態は、評価者研修は全体の37.4%が受けたことがなく、定期的に受けている割合はどの研修も15-18%程度。

また、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く、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。



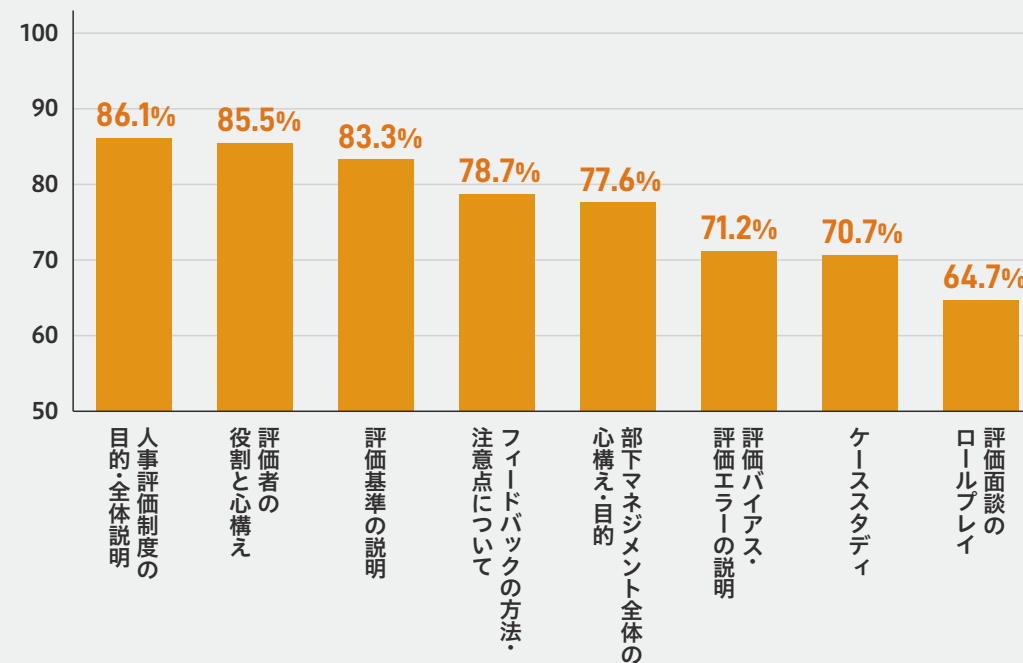
上司の研修経験実態 (%)

上司から聴取 n=3,000



評価者研修の内容 (%)

研修経験ありの上司 n=1,877



まとめ

目標管理を従業員の成長につなげるには 評価制度に対する従業員の《ポジティブな認識》が鍵



<結果>

- ☑ 「目標管理が従業員の成長につながっていない」という課題を多くの企業が感じている。
- ☑ 中間面談やフィードバックなど運用プロセスが制度化されているが形骸化しているという企業が多い。
- ☑ 目標管理プロセスが成長につながるかどうかには、従業員が自社の人事評価に対して感じている「暗黙の評価観」が影響している。
- ☑ 評価に対してポジティブな認識がある従業員（つまり、ポジティブな評価観が高い従業員）は、成果に関連性の高い「熟達目標志向性」が高く、評価の積極的活用やフィードバックを求めるといった行動をとっていた。
- ☑ ポジティブな評価観は、上司の傾聴行動（話を聞く姿勢）や、再挑戦を歓迎する・メンバー同士が助け合うといった職場風土に影響される。

<対策>

- ☑ 従業員から自社の評価制度や評価結果がどのように見られているのかをしっかりと意識し、ポジティブな「暗黙の評価観」の醸成を目指すべき。
- ☑ その際にポイントとなるのは、上司の傾聴姿勢や再挑戦を歓迎する文化、助け合いの組織風土の醸成など。
- ☑ 「自社の目標管理の目的を伝え、訓練する場があるか」といった現場に根差した検討も必要。

– Appendix

- ・調査概要



調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「人事評価制度と目標管理の実態調査」
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:8,000s ・一般メンバー層：役職なし。有効サンプル数：5,000s ・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：3,000s
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

この資料に関するお問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/>



お問い合わせフォーム

<https://rc.persol-group.co.jp/form/contact/>

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍等にて公表しています。

機関誌



特設サイト

