sorala.

経営コンサルティング｜人事制度設計支援

従業員30〜100名規模の会社のための

評価と育成が回らない 30〜100名企業の 人事制度見直し手順

「制度を作った」で終わらせないための4ステップ



発行　株式会社sorala
発行年月　2026年10月

木嶋 敦教（sorala 代表）
sayhello@sorala-msc.com

はじめに

「半期に一度、評価をつけて面談をやっています。でも、社員が納得しているかどうかわかりません」

30〜100名規模の会社では、こうした状態が珍しくありません。制度がないわけではない。でも機能していない。評価の結果が翌月の給与に反映されるはずなのに、なぜ上がったか下がったかを社員が理解していない。管理職は評価票を埋めることに追われ、育成の話は後回しになる。

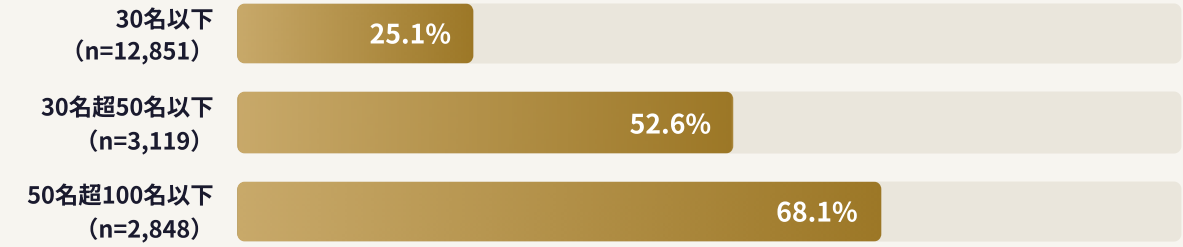
この資料では、評価と育成が回らなくなる原因と、今ある仕組みの「どこがつながっていないか」を見つけてつなぎ直す手順を示します。制度を一から作り直す必要はありません。

第1章　「制度はある、でも回っていない」の現状

1-1　評価制度の普及率は規模で大きく分かれる

中小企業庁「2025年版 中小企業白書」（資料：帝国データバンク「令和６年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」）によると、人事評価制度を「設けている」と回答した事業者の割合は、従業員規模によって次のように異なります。

評価制度を「設けている」事業者の割合（従業員規模別）



出典：中小企業庁「2025年版 中小企業白書」第2部第1章第4節（帝国データバンク「令和６年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」）第2-1-58図

30名を超えると過半数が制度を持っています。50〜100名では7割近くに達します。

設けていない理由で最も多いのは「経営者が全従業員の状況を把握している」で、30〜100名規模でも45.1%がこれを挙げています。ただし同白書は「従業員が増えるほど、経営者が全ての従業員の実績・勤務態度等を詳細に把握することが困難になり、制度化している様子が見て取れる」と述べており、従業員数が増えるほど制度化が現実に必要になっていく傾向が示されています。

1-2　制度があっても、納得されていない

制度があること（設置）と制度が機能していること（運用）は別です。

パーソルキャリア Job総研「2026年 人事評価の実態調査」（2026年9月2〜8日実施、有効回答476人、インターネット調査、JobQ Town登録者）では、勤務先に評価制度があると答えた387人のうち、73.0%が評価に不満を感じたことがあると回答しています。

不満を感じたことがある283人に不満の理由を聞くと、「評価基準が不透明」が46.6%で最多、「上司の主観で決まる」38.9%、「上司が自分を見ていない」「努力や成果と報酬が見合わない」がそれぞれ34.6%と続きます。

さらに、不満を経験した283人のうち69.2%は不満を会社側に伝えておらず、その最大の理由は「伝えても変わらないと思うから」（42.4%）でした。不満を伝えて「改善された」と答えた人は4.6%にとどまっています。

評価制度があると答えた387人のうち、評価がきっかけで転職を考えた経験がある人は50.9%。制度を設けていても、運用が納得感のないものであれば、離職リスクは解消されません。

1-3　定着と制度の関係

前述の中小企業白書では、制度の有無と定着率の関係も分析されています。

30名超100名以下の事業者で、直近3年間に採用した従業員の定着割合が「7割以上」の比率は次のとおりです。

評価制度を設けている事業者

53.0 % 定着割合「7割以上」

定着割合「3割未満」は **8.6%**

評価制度を設けていない事業者

47.7 % 定着割合「7割以上」

定着割合「3割未満」は **13.3%**

出典：中小企業庁「2025年版 中小企業白書」第2部第1章第4節 第2-1-59図（対象：30名超100名以下の事業者）

差は5.3ポイントです。なお同白書は「この調査結果から一概にはいえない」「評価に対する納得感が高まることが定着につながっている可能性があり」と留保しており、制度の有無と定着の因果関係を断定するものではありません。

第2章　評価と育成が回らない3つの理由

ここまでで「制度があっても納得されない」「制度がないと定着リスクが高い」という2つの現象が見えました。では、なぜこうなるのか。現場で繰り返し確認される原因は3つです。

理由 1

評価基準と昇給の連動が社員に伝わっていない

「どの行動をすれば上がるのか」が不明確なまま運用されています。前述の調査では「評価基準が不透明」が不満理由の最多（46.6%）でした。管理職も「なんとなく」評価をつけ、評価面談が「消化するだけの時間」になります。

理由 2

管理職の役割が「業務をやり切ること」になっている

管理職が実務の担当者も兼ねるプレイングマネージャーの状態では、育成・評価・フィードバックに使える時間が限られます。パーソル総合研究所（2019年）の調査では、働き方改革が進んでいる企業での管理職業務量増加割合は62.1%に達しています。

理由 3

育成が「OJTに任せたまま」で終わっている

厚生労働省「令和7年度 能力開発基本調査」（令和8年7月31日公表）によると、30〜49人規模で計画的OJTを実施している事業所は44.4%、50〜99人規模で51.3%です。30〜100名の半数近くが計画的OJTを実施していません。

理由1の詳細

評価が「どの行動をすれば上がるのか」が不明確なまま運用されています。評価票はあっても、その評価がいつ・どのように給与に反映されるかを社員が知らない。管理職も「なんとなく」評価をつけている。

前述のJob総研の調査では、評価への不満の理由として「評価基準が不透明」が46.6%で最多でした（評価制度ありの387人中、不満経験ありの283人に質問）。この状態では、社員は評価される行動を取れません。「頑張っているつもりだが評価されない」と感じる社員と、「どう説明すればいいか分からない」管理職の両方が、評価面談を「消化するだけの時間」にしてしまいます。

理由2の詳細

管理職が実務の担当者も兼ねるプレイングマネージャーの状態では、育成・評価・フィードバックに使える時間が限られます。

パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」（2019年10月3日公表、企業規模50人以上の第1階層管理職n=2,000、2019年3月実施）では、働き方改革が進んでいる企業群での管理職の業務量増加割合は62.1%で、進んでいない企業群の48.2%を大きく上回っています。

また、リクルートマネジメントソリューションズ「管理職のあり方に関する実態調査」（2026年2月24日公表、22〜59歳の正社員354名対象、2025年11月22〜24日実施）では、管理職業務が通常業務に上乗せされている状態では継続意向が低下する傾向が確認されています。なお、この調査は従業員規模300名以上の企業を対象としており、30〜100名企業への直接の適用はできません。参考データとして示します。

「プレイングマネージャーが評価と育成まで担う」という構造は、規模が小さいほど顕著です。管理職が自分のタスクで手一杯のとき、部下への指導・フィードバック・育成計画は後回しになります。

理由3の詳細

厚生労働省「令和7年度 能力開発基本調査」（令和8年7月31日公表、令和7年10月1日時点の状況）によると、正社員に対して計画的なOJTを実施した事業所の割合は60.6%（前回比0.5ポイント低下）でした。

企業規模別に見ると、30〜49人規模の事業所で44.4%、50〜99人規模で51.3%です。30〜100名規模では、半数近くが計画的なOJTを実施していない状態にあります。

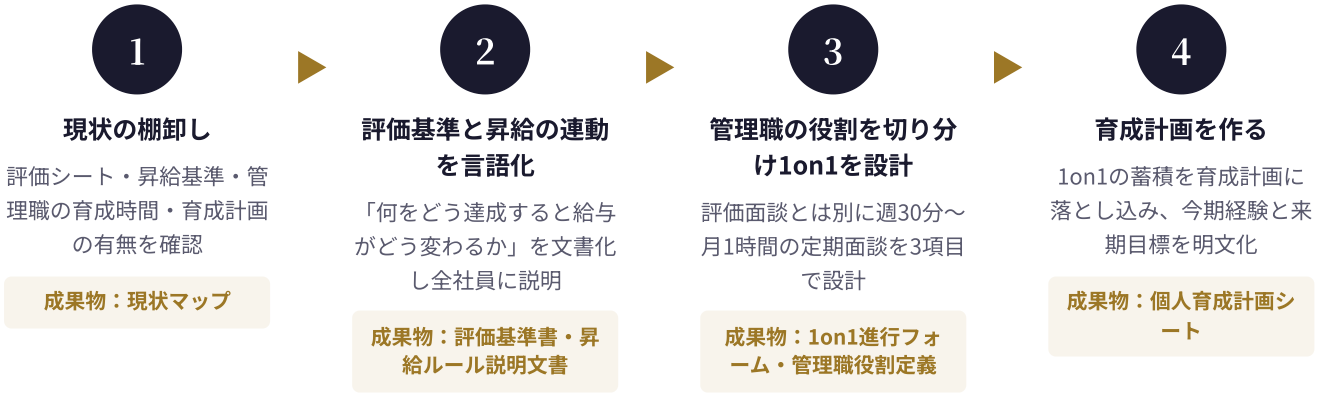
さらに、計画的なOJTがある場合でも、その中身が機能しているかは別問題です。パーソル総合研究所「部下の成長支援を目的とした1on1ミーティングに関する定量調査」（2025年2月27日公開、2024年6月11〜13日実施、直近半年で1on1を行った正社員20〜59歳3,000名対象）では、1on1に取り組む上司の35.4%・部下の28.3%が「面談について学ぶ仕組みがない」と回答しています（同調査は従業員50名未満の企業を除外）。上司27.6%・部下29.7%が「面談の効果が感じられない」とも答えています。

「1on1をやっている」という事実と、それが成長支援になっているかどうかは、切り離して考える必要があります。

第3章　評価と育成をつなぐ4ステップ

評価と育成が回らない理由は「3つのつながりの欠如」です。評価基準と昇給がつながっていない。評価のフィードバックと育成がつながっていない。管理職の役割が日常業務から切り分けられていない。

この3つを一度に直す必要はありません。以下の順番で手をつけると、各施策が前の施策を活かす形で積み上がっていきます。



ステップ1：現状の棚卸し

最初に「今、何がある・何がない」を整理します。確認する内容は4点です。

① 評価シートの存在と使われ方
評価シートが存在するか、評価の頻度はいつか、評価結果を誰がどう伝えているかを確認します。シートがあっても「上司が記入して終わり、本人には説明なし」という運用が少なくありません。

② 昇給・昇格の判断基準
評価結果がどのように給与に反映されるか、その基準が文書化されているかを確認します。「社長の判断で決まる」「毎年一律で上がる」という状態では、評価制度と給与が切り離されています。

③ 管理職が育成にかけられている時間
管理職が1週間のうち、部下の育成（フィードバック・1on1・OJT）に実際どのくらいの時間を使えているかを確認します。多くの場合、「そんな時間はない」という返答が返ってきます。

④ 育成計画の有無
各人材に対して、今期・来期・3年後に何を身につけてほしいかが書かれた文書があるかを確認します。

成果物：現状マップ（制度の有無と、制度がつながっているか・いないかを1枚のシートに整理）

ステップ2：評価基準と昇給の連動を言語化する

棚卸しで「評価基準が不明確」「評価と給与のつながりが見えない」という状態が確認されたら、まずここを直します。

やることはシンプルです。「何をどの程度達成すると、給与がどう変わるか」を文書に書く。等級制度がある会社なら等級ごとに期待役割を書く。等級制度がない会社なら、「成長したとみなす行動の基準」を書く。

この作業で重要なのは、社員が自分で「自分は今どの段階にいるか」を判断できるレベルで書くことです。管理職の主観で「できている・できていない」を判断するのではなく、「このアウトプットが出せた・出せなかった」で確認できる基準を作ります。

評価基準の言語化と昇給の連動が完成したら、全社員に説明します。この説明の場が「評価制度の運用開始」です。説明のないまま評価票だけ配っても、前述のとおり不満の温床になります。

成果物：評価基準書（等級または役割段階ごとの期待行動を記述）、昇給ルールの説明文書

ステップ3：管理職の役割を切り分け、1on1を設計する

評価基準が整ったら、次はその評価を実際に動かす管理職の役割を整理します。

管理職の仕事は、日々の業務の中で部下の行動を観察し、評価基準に照らして確認し、成長につながるフィードバックをすることです。これを「評価面談のときだけやる仕事」から「日常の管理職業務」に変えます。

そのための仕組みが1on1です。週30分〜月1時間程度の定期面談を、評価面談とは別に設定します。評価面談が「過去の振り返り」なら、1on1は「現在の確認と近未来の準備」です。

1on1で管理職がすることを3点に絞ります。

1. 今の仕事の進捗と障害の確認（業務サポート）
2. 評価基準に照らした行動の確認（評価の伏線づくり）
3. 次の課題・学びたいことの確認（育成計画への接続）

この3点に絞ると、管理職は「何を話せばいいか分からない」状態から抜け出せます。

ただし、1on1が機能するには管理職自身の「時間の確保」が必要です。管理職が実務の担当者も兼ねているプレイングマネージャーの場合、1on1の時間そのものを確保するために、管理職の業務量を見直す必要があります。これは管理職個人の問題ではなく、会社全体の業務設計の問題です。

成果物：1on1の進行フォーム（30分・3項目）、管理職の役割定義（評価と育成に何時間を使うかの目安）

ステップ4：育成計画を作る

ステップ3の1on1が定着してきたら、その会話の蓄積を育成計画に落とし込みます。

育成計画には、「この人に今期で何を経験させ、来期にどのステップに進ませるか」を書きます。

具体的に書くことは2点です。

1. 今期に身につける経験・スキル（OJTの対象と担当者）
2. 来期に向けた役割の変化（等級・職位の変化の方向）

育成計画があることで、管理職は1on1の中で「今の行動が将来にどうつながるか」を社員に示せます。社員は「自分の成長の方向」を理解した上で仕事に取り組めます。これが評価の納得感につながります。

育成計画は年次で更新します。評価面談の結果と1on1の蓄積を入力として、次の年の計画を立てます。

成果物：個人育成計画シート（今期経験・来期目標・担当管理職の記名）

第4章　soralaの人事制度設計支援

4-1　支援の概要

soralaは、従業員30〜100名規模の企業に対して、人事制度設計の支援を行っています。具体的には以下を担います。

- **現状棚卸しのファシリテーション**：経営者・管理職・人事担当者へのヒアリングをもとに、「何がある・何がつながっていないか」を整理する
- **評価基準書の設計**：等級制度の有無を問わず、会社の実態に合わせた「期待行動の言語化」を進める
- **昇給ルールの設計**：評価結果と給与の連動方法を、会社の実態に照らして設計する
- **管理職向け1on1フォームの設計**：管理職が「何を聞けばいいか」迷わずに進められる進行フォームを作る
- **育成計画テンプレートの整備**：個人育成計画を標準化し、管理職全員が同じ形式で記録・更新できる仕組みを作る

上記の設計・統括・監修を、同じ窓口が最後まで担います。設計と実装と運用の担当が分かれないため、途中で話が食い違うことがありません。窓口が一つであることは、中小企業にとって特に重要です。

4-2　実装の進め方

人事制度の設計は、1回の打ち合わせで完成するものではありません。「まず棚卸し」「次に基準の言語化」「その後に管理職への展開」という順序を守ることで、現場に定着する仕組みが作れます。

順序を飛ばして「まず制度を全部作ってから一斉導入」という進め方をすると、管理職が使い方を理解しないまま形だけが存在する状態になります。

soralaでは、第3章のステップ1〜4の順番通りに進め、各ステップで成果物（評価基準書・1on1フォーム・育成計画シート）が実際に使える状態になったことを確認してから次に進みます。

4-3　sorala自身の取り組み

soralaは自社のバックオフィスをAI・自動化ツールで仕組み化してきました。GAS（Google Apps Script）を用いた経理フローの自動化が起点です。この「自分たちで試して動かした手順」が、クライアントへの支援の基盤になっています。

第5章　次のステップ

15分の壁打ちから始める

本資料を読んで、自社の評価・育成の仕組みに思い当たる点があれば、**15分の壁打ちセッション**にお声がけください。

15分で確認するのは以下の3点です。

1. 評価基準と昇給の連動が言語化されているか
2. 管理職が1on1に使える時間があるか（業務量の現状）
3. 育成計画が存在するか・個人単位で更新されているか

この3点を整理するだけで、「どこから手をつけるか」が見えます。

この15分は、提案のための場ではなく**貴社の現状を整理する場**です。「制度が全然ない」という状態でも、「制度はあるが使われていない」という状態でも、現状の確認から始めます。「うちには合わない」という結論になっても構いません。

「評価面談が形骸化している」「管理職が育成に手が回っていない」——そう感じている経営者・人事責任者の方のご連絡をお待ちしています。

木嶋 敦教（sorala 代表）

sayhello@sorala-msc.com

人事制度設計の詳細：sorala-msc.com/hr-system

会社情報

株式会社sorala

中小企業の管理部門（経理・労務・総務・人事制度）を、「設計・統括・監修とAI実装」で仕組み化するコンサルティング会社です。従業員100名以下で管理部門が手薄な会社に対し、人を増やす前に「仕組みで回る状態」を作る支援を行っています。

代表：木嶋 敦教　　メール：sayhello@sorala-msc.com

出典一覧

1. 中小企業庁「2025年版 中小企業白書」第2部第1章第4節 人材戦略

資料：株式会社帝国データバンク「令和６年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」 公表：2025年7月
使用箇所：評価制度の有無・従業員規模別設置率（第2-1-58図）、定着率との関係（第2-1-59図）、設けていない理由（第2-1-60図）
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/chusho/b2_1_4.html

2. 厚生労働省「令和7年度 能力開発基本調査」結果の概要

発行者：厚生労働省 人材開発統括官付参事官（人材開発政策担当）付政策企画室　公表日：令和8年7月31日　調査時点：令和7年10月1日時点
使用箇所：計画的なOJTの実施率（正社員60.6%）、企業規模別（30〜49人44.4%・50〜99人51.3%）
https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/newpage_00233.html

---

3. パーソルキャリア株式会社 Job総研「2026年 人事評価の実態調査」

公表日：2026年10月5日　調査期間：2026年9月2日〜9月8日　有効回答数：476人（インターネット調査、JobQ Town登録者）
使用箇所：評価への不満（評価制度ありの387人中73.0%）、不満の理由・不満の伝達状況（不満経験ありの283人）、転職検討（387人中50.9%）
https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000288.000013597.html

---

4. パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」プレスリリース

公表日：2019年10月3日　調査概要：企業規模50人以上の第1階層管理職n=2,000（2019年3月実施）
使用箇所：働き方改革が進んだ企業での中間管理職の業務量増加（62.1% vs 48.2%）
https://rc.persol-group.co.jp/news/201910030001/

---

5. パーソル総合研究所「部下の成長支援を目的とした1on1ミーティングに関する定量調査」

公表日：2025年2月27日　調査概要：直近半年で1on1を行った正社員20〜59歳3,000名（2024年6月11〜13日実施）。従業員50名未満の企業は除外
使用箇所：「面談について学ぶ仕組みがない」（上司35.4%・部下28.3%）、「面談の効果が感じられない」（上司27.6%・部下29.7%）
https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/1on1/

---

6. 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ「管理職のあり方に関する実態調査」

公表日：2026年2月24日　調査概要：22〜59歳の正社員354名（従業員規模300名以上）、2025年11月22〜24日実施、インターネット調査
使用箇所：管理職業務が通常業務に上乗せされている状態と継続意向の関係（参考データ。対象は300名以上企業、30〜100名企業への直接適用は不可）
https://web.archive.org/web/20260402012259/https://www.recruit-ms.co.jp/news/pressrelease/2931408924/