

人事施策検討のヒントに！

これから始める

評価制度の見直し 施策ガイドブック



はじめに

本資料は、これから「評価制度の見直し」を検討する人事担当者様向けに作成しております。

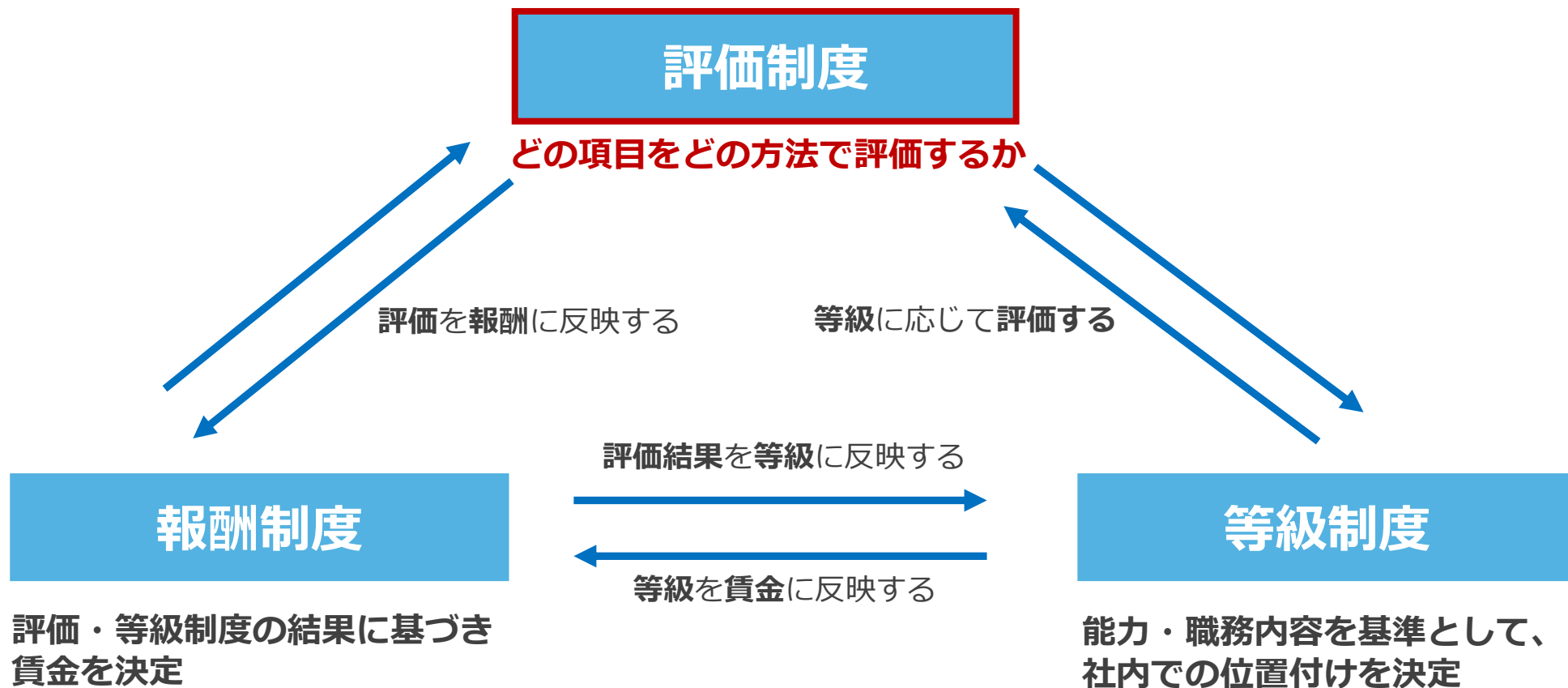
以下の内容をご覧ください、よりよい組織づくりにお役立てください。

- ① 納得感のある評価制度が**「必要な理由」**
- ② 評価制度の見直しをする上での**「よくあるお悩み」**
- ③ 360度フィードバックを活用した**「お悩み解決の手法」**

評価制度とは何か？

評価制度とは、従業員の能力や企業への貢献度などについて評価を実施する人事制度の一つです。

等級制度、報酬制度と連動して用いることが多く、**社員の働く意欲や方向性に大きな影響を与えます。**



評価制度の目的

評価制度は「賃金を決めるためのもの」と誤解・誤用されがちですが、賃金を決めるのは評価制度の一部です。
その他に、以下のような目的があります。

公平感のある処遇

1人1人の働きに応じた処遇を通じて公平感を醸成する

社員の進むベクトルを合わせる

「求める人材像」、「求められる職務遂行能力」「期待する成果」を通じて組織目標の達成に向けて、一人ひとりの進む方向性をそろえる

人材育成、配置・異動の参考材料

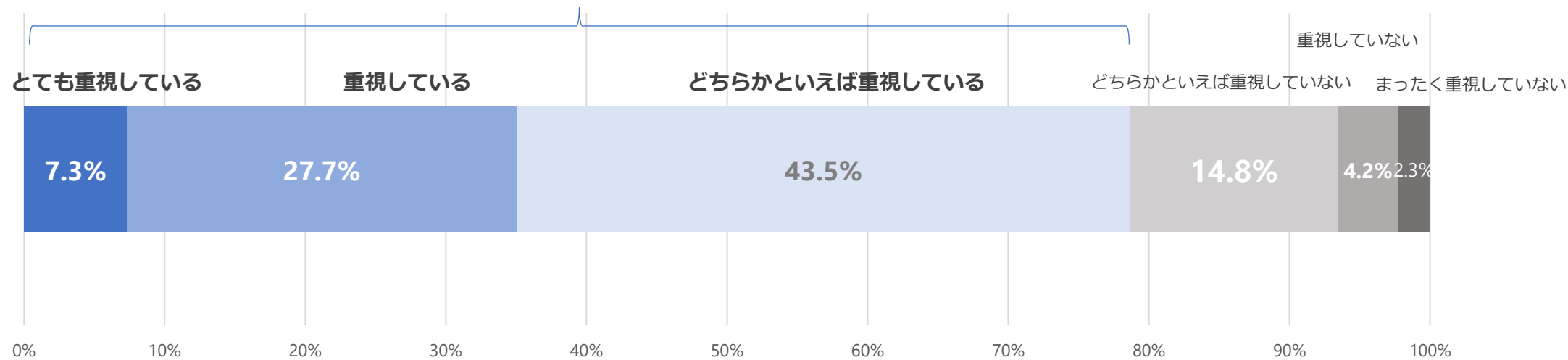
社員一人ひとりの課題の明確化と育成方法の検討に評価内容を活用。また組織の適材適所をするための参考材料として活用

評価制度の重要性

評価制度は、従業員にとって非常に重視される領域です。あるアンケートでは、8割の方が「会社からの自分の評価」に対して「重視する」と回答をしており、**評価制度のありかたが社員の意欲や働きぶりに大きな影響を与えることがわかります。**

あなたは、「会社からの自分の評価」をどの程度重視していますか？

約8割の方が “重視している” と回答

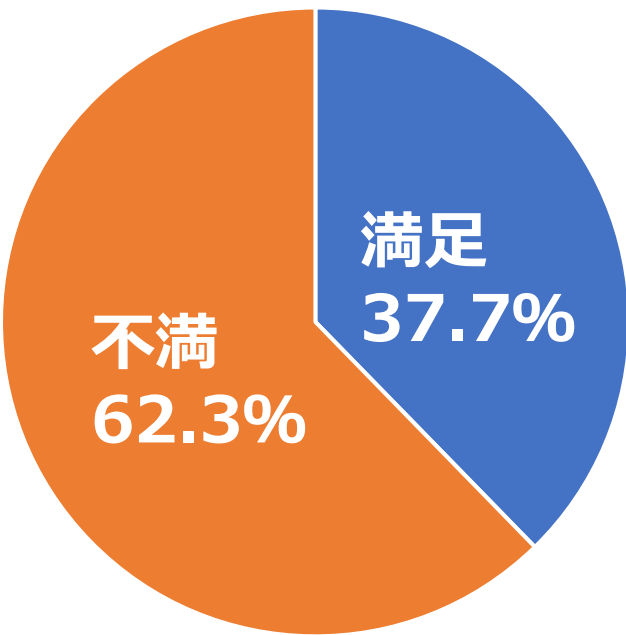


(出典) リクルートマネジメントソリューションズ(2017)「人事評価に対する意識調査」

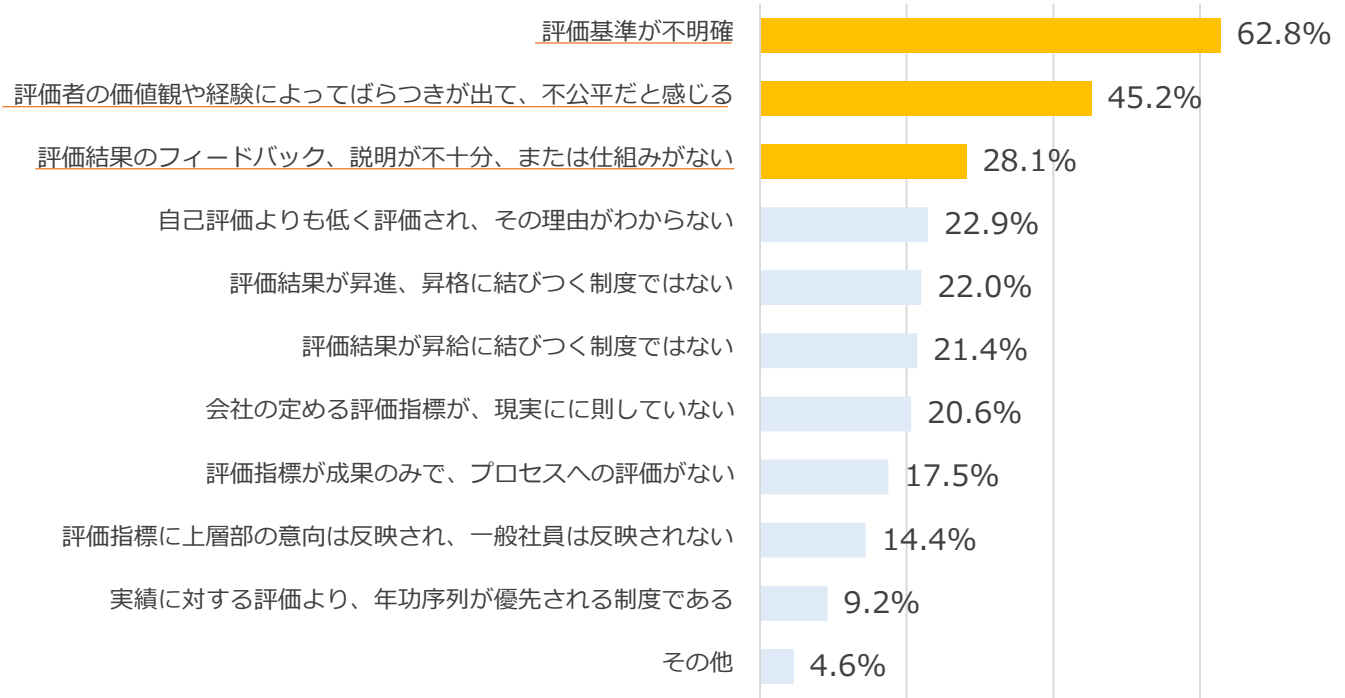
評価制度の難しさ

評価制度は重視されますが、**6割の方が人事制度に不満をもっています。**
「評価基準が不明確」、「評価者によるばらつき、不公平感がある」「フィードバックの仕組み不足」などが理由です。

Q1. あなたはお勤め先の人事評価制度に満足していますか。



Q2. 人事評価制度に不満を感じる理由を教えてください。



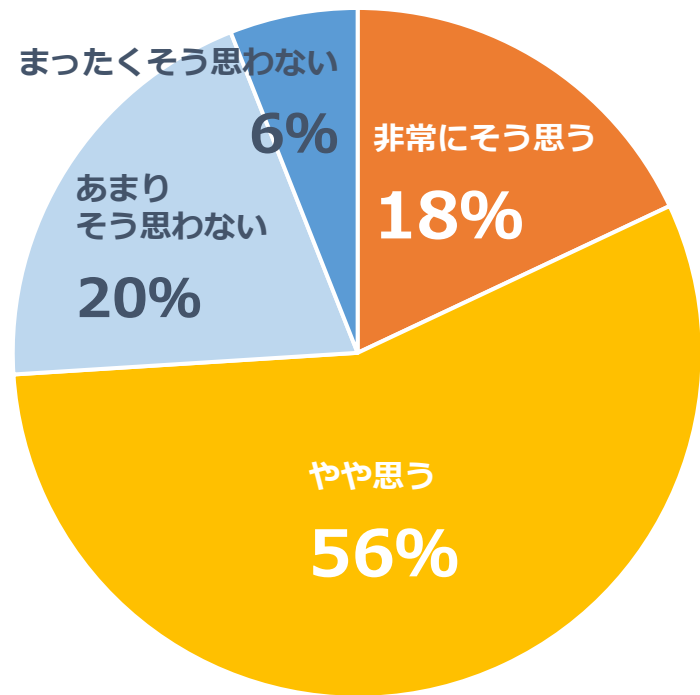
(出典) ADECCOグループ「人事評価制度」に関する意識調査 <https://www.adeccogroup.jp/power-of-work/062>

テレワーク普及の影響

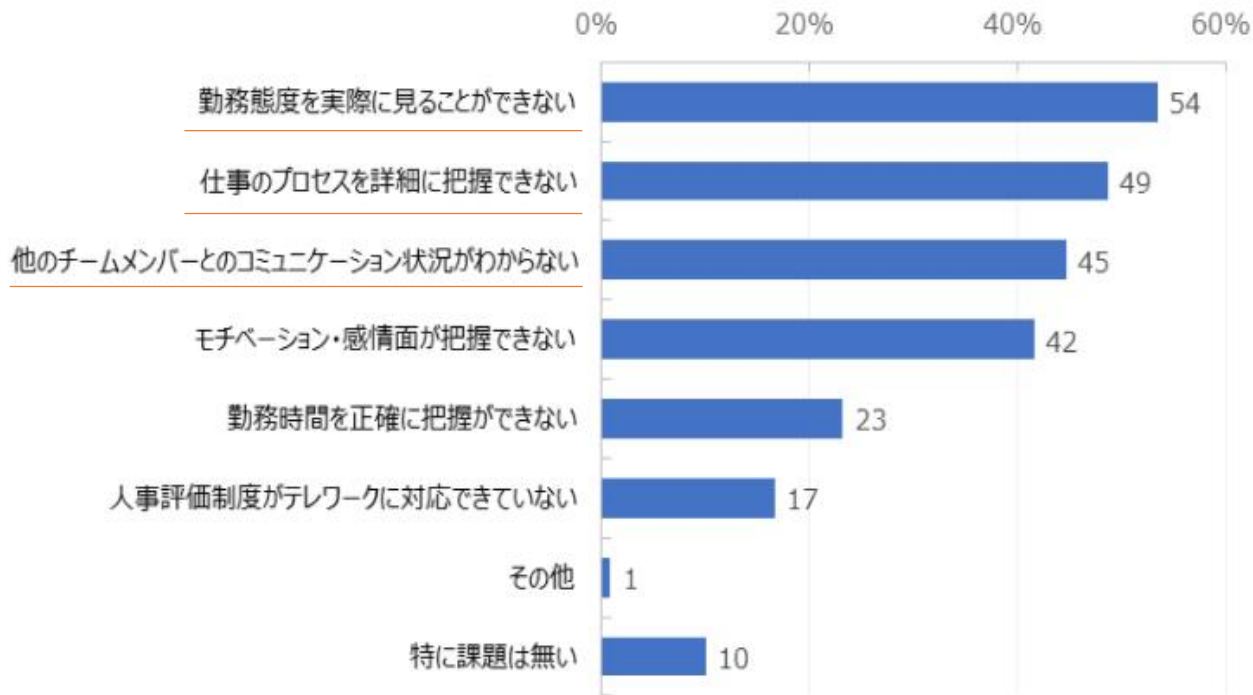
更に、テレワークの普及により、人事評価の難易度があがっています。

「普段の勤務態度」や「仕事のプロセス」、「チームメンバーのコミュニケーション状況」を直接見ることができないことが理由です。

Q：テレワーク下では人事評価が出社時よりも
困難であると感じるか



Q：テレワーク下の人事評価における課題



(出典)
HR総研（ProFuture株式会社） 2021年1月29日～2月5日 「テレワーク下における人事評価の実態調査」

評価制度の見直し方

評価制度を適切に見直す際に考慮すべきポイントは、「**公平感の担保**」です。

多くの社員の方にとって、公平感を持ってないことは意欲低下につながりやすく、制度自体への不満も大きくなります。

公平感の担保

分配の公平感

他者と比較して分け前が公平であること

人は他者と比較して、評価に不公平感を感じた際、公平感を得られるような働きかけを行なうが、それでも公平感が得られない場合には、モチベーション低下や退職につながる

手続きの公平感

評価の内容とプロセスが透明であること

分配について不公平感を感じると、手続きの公平感に関心を持つ。手続きの公平感が保たれていない場合、モチベーション低下につながってしまう。

評価に対する「**妥当性**」と「**納得感**」を高めることが重要

よくあるお悩み

VUCA時代において期待される人材像の変化、テレワーク等働き方の変化などが進む中、社員の評価制度は重要な機能を果たします。しかし、**働き方の多様化に伴い難しさは今後増す一方**です。



評価への満足度が低い

評価のフィードバックは上司から一方的に告げられるまたは、評価時期に評価するだけしているがフィードバックがなく、課題の設定なども行われていないケースが少なくありません。結果として不満を抱えて働く意欲が下がってしまいます。



上司が適切な評価をしづらい

テレワークなどで直接的に働く姿を見られないケースが増えており、同時に上司の多忙さも高まり続けています。結果として上司の評価だけでは日常的な行動を十分に把握しづらく納得感も高まりにくい状況になっています。



納得感の高い手法が分からない

これまで以上に納得感を高めるにあたって、これまで通りではいけないことはよくわかっているものの、多くの場合上司やメンバーにこれ以上負荷をかけるのは難しい状況です。納得感を上げるためにどのような手法が有効なのか分からないといったケースが少なくありません。

360度フィードバックでの解決手法

評価への満足度が低い



**多方面からの見方で
納得感を高める**

360度フィードバックにより上司からだけではなく仕事上の関係者からの評価を参考にすることで「いつも見られている人たちからこう見られているならば」と納得感を持って結果を受け入れやすくなります。

上司が適切な評価をしづらい



**上司から見えない部分も
関係者がフォロー**

テレワークで上司が見きれない部分についても、業務で関係のあるメンバーや、同じ職場のメンバーが見えることで様々な場面での行動を反映した評価が可能になります。

納得感の高い手法が分からない



**上司からの一方通行でなく
対話的なフィードバック**

日常的に上司と定期的に面談をするなど目標－現状について認識をそろえながら仕事に取り組むことで、「いつも見られている、分かってくれている」と感じ、納得感が高まります。また、必要に応じて相談しながら軌道修正を加えていくことで妥当性を感じるようになります。

人事制度に360度フィードバックを取り込むためのプロセス

360度フィードバックを人事評価へ活用したい希望があれど、いきなり人事評価に取り込むことは容易ではありません。
その際には360度フィードバックを人材開発から導入し、**徐々に導入範囲を広げていくことを推奨いたします。**

導入段階	①初期	② ▶	③ ▶	④定着化
目的	人材開発	人材開発＋組織開発	人材開発＋組織開発＋評価材料	人材開発＋組織開発＋パフォーマンスマネジメント
評価者の熟練度	低	中	高	高
基本的活用方法	360度フィードバックにより行動改善計画を立て、成長を促す	①に加え、結果を周囲と共有し相互協力を促し職場改善に繋げる	②に加え、人事評価時に360度結果を参考にする	③に加え、360度結果が重要指標として人事評価に組み込まれている
結果の共有範囲	対象者のみ	対象者と上司	対象者と上司＋人事	対象者と上司＋人事
評価への反映	・人事評価への活用はナシ	・人事評価への活用はナシ	・結果は評価面談の参考材料として活用され議論される ・昇降格の参考材料になる	・結果はパフォーマンスレビューに含まれ人事管理上のアクションやタレントマネジメントに活かされる

お客様導入事例：評価制度の見直し



活用シーン

評価制度の見直し

適性テストや360度サーベイでのフィードバック
を行なうことで、**保育士の定着率が向上**。

株式会社アンミッコ 代表取締役 山賀 路子様

事業内容

保育園の運営

社員数

55名

設立

2006年

Q. 360度評価の導入背景を教えてください

待機児童の問題もあり保育への要望は高まる一方、保育士が働きやすい環境、仕事を通して成長できる環境をつくることが安定した園の運営と保育には欠かせません。保育の現場は大半の時間を子どもとだけ過ごすこととなり、またクラスごとに分かれているため全てを把握することはできません。そこで出てくるのが人事評価の納得感の問題です。一緒に働く仲間からのフィードバックを受けて、妥当性と納得感のある人事評価をするために360度フィードバックを導入しました。

Q. 導入後の効果はいかがでしたか？

離職が多いこの業界で離職がほとんど出ないというのが大きな成果だと思います。先ほどの適性テストや360度フィードバックなどをおこない、職員が自分を客観視する機会や成長につながる気づきを得る機会を提供し続けていることも大きいと思います。360度フィードバックでは、保育についての大切な考え方の共通認識をつくり、課題認識のすり合わせがしやすい効果もあるのですが、「私のこんなところまで見てくれているか、ありがたい」とお互いの貢献を共有しあう効果もあります。

お客様導入事例：評価制度の見直し



活用シーン

評価制度の見直し

従来の目標管理制度(MBO)より健全な評価を行なうために、**他者評価を活用できる360度評価を採用。**

株式会社JCG 代表取締役CEO 松本 順一様

事業内容

ゲーミング大会
サイト運営管理等

社員数

71名

設立

2017年

Q. 360度評価の導入背景を教えてください

私は360度評価を人事評価に活用したいと考えていました。その理由は一般に評価に用いられる目標管理制度（MBO）に問題があると思ったからです。目標管理制度では、評価を得るためにやるべきことよりもはるかに低い目標を申告したり、後から辻褃合わせをしたりすることができます。目標管理制度は個人の目線を低く設定してしまうツールになっていると感じます。その点、360度評価は軸が他人の評価になりますから、自分で操作することはできません。360度評価を人事評価に用いることにより、健全な評価が行えると考えて採用しました。

Q. 導入後の効果はいかがでしたか？

360度評価を実施してみてもおもしろく感じたのは、個々の頑張りや周囲への配慮、互いの関係性といったものが、スコアとして出てくることです。明確にスコアとして出るので、個人での比較や時系列での比較ができてしまいます。例えば、前回と今回を比較して変化のあった点は何だったか。悪かった点をよくするには他の人たちから信頼されないといけないので、そこではスコアを上げるために頑張ることになります。私にとって安心できる人材は自分の意識と他者評価が近い人材です。そこでバランスのよい人は信用できると感じます。このようにスコアで変化が見られる点において、360度評価は大変興味深い指標だと思います。

CBASEサービス紹介

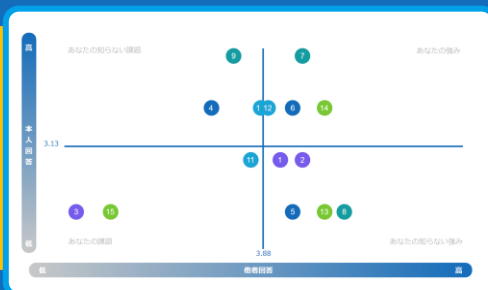
CBASE 360

360度フィードバックを本格的に運用ができるクラウドシステムです。2006年のリリース以来、360度フィードバックの成功を支えるための改善を重ね、500社以上の提供実績を持っています。



具体的な課題に 「気づく」

改善点



強み

CBASEの360度フィードバックレポートは認識ギャップを直観的に理解できるデザインになっており、順を追って読み解いていくことで、自身の強みと改善点がわかります。

具体的なアクションを 立てて「行動化」する



CBASEの行動改善シートは、360度フィードバックの読み解き方から目標設定のために考えを深掘りしていくことができる行動改善シートをマニュアルと併せて提供しています。

意識と行動を 「習慣化」する



CBASEでは各企業の組織課題に応じて、社員の行動の習慣化やフォローアップのノウハウ提供や研修によるサポートを実施します。

CBASE 360 おすすめ機能・特徴

経験→省察を深め
マインド転換のきっかけを作る

効果的な設問構成

管理職	コンセプチュアル スキル	ヒューマン スキル	テクニカル スキル
リーダー	課題発見や 戦略立案など 概念を伝える 能力	コミュニケーション などの対人能力	業務理解や 必要技術を 取得する能力
一般社員			

読み解きやすいレポート



適切なフィードバックで省察→概念化に
繋げ具体的行動に繋げる

個人の行動改善までサポート



経験学習を回すための
周囲の支援を得る

動画による面談ガイド提供



各種ワークショップ提供



CBASE 360 グループコーチング

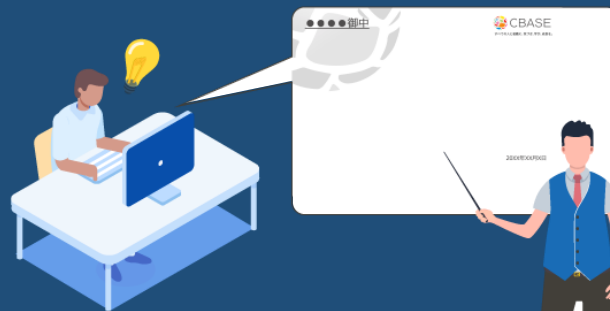
360度フィードバック実施後に得られる「気づき」から、着実な「行動改善」につなげて促せるコーチングサービス。
3ヶ月間、毎週グループで一緒に振り返りと学び合いを積み重ねることで、行動改善の習慣化に繋がります。

360度評価に基づき 改善行動を「設定」



360度フィードバックから感じたこと・読み取ったことをから、改善行動を設定。上司、職場メンバーに共有の上、各自での改善行動実践に入ります。

3か月間×週1開催で 改善行動を「定着化」



毎週グループワークで振り返りを実施。振り返りによるセルフコーチング効果や、相互学び合いでの効果により、各自の行動改善を習慣化に繋がります。

改善サイクルを通じて 「組織風土改善」へ



各自がグループコーチングで得たことを踏まえた取り組みを、ブラッシュアップしながら実践することにより、組織内に健全なフィードバック&改善サイクルの風土を醸成します。

導入事例



株式会社マネーフォワード様

管理職育成

360度フィードバックを活用したリーダー合宿でマネジメント層のレベルアップを実現。
参加者一人ひとりが、「周囲から何が求められているのか」を内省する機会を作りました。

[サイト内で続きを読む>>](#)



マクセルホールディングス株式会社様

管理職育成

人材育成

管理職に360度フィードバックを導入することで、行動の物差しをつくり、管理職本人に
行動改善への気づきと新たなコミュニケーションのきっかけにしてもらいたいと考えました。

[サイト内で続きを読む>>](#)



公益財団法人福武財団様

組織風土改善

コミュニケーション向上

これまで3年契約の職員が多く、組織の成熟しにくさに課題
開かれた組織、成熟した組織を目指すために組織診断を活用しました。

[サイト内で続きを読む>>](#)

サイトで「具体的な取り組み」をご紹介します！

ウェブセミナーのご案内

1,000社以上のサービス提供実績に基づくノウハウをご紹介します！

LIVE配信・録画配信形式で毎週開催中

開催予定のセミナー情報はこちら(無料)

<https://www.cbase.co.jp/seminar/>

自社課題に対して
役立つ解決策を知りたい

課題別 解決策ガイド
セミナー

360度フィードバックの
導入ノウハウを知りたい

失敗しない360度FB
セミナー

360度フィードバックの
効果を体験してみたい

はじめての360度
フィードバック体験会

お問い合わせ

- ✓ 利用料金を知りたい
- ✓ 詳細な資料が欲しい
- ✓ 運用に関して相談したい
- ✓ デモ画面を見たい
- ✓ 個別に説明をしてほしい
- ✓ 他社サービスとの違いを知りたい



まずは、お気軽にお問い合わせください！



ホームページからのお問い合わせはこちら

<https://www.cbase.co.jp/contact/>



sales@cbase.co.jp



03-5315-4477

営業時間 09:00–18:00(土日祝除く)

株式会社シーベース会社概要

社名	株式会社シーベース
事業内容	・360度評価システム「CBASE 360」の提供 ・HRサーベイクラウドサービスの提供 ・人材開発および組織開発サービスの提供
設立	2000年6月29日
資本金	9,000万円
代表者	代表取締役社長 CEO 深井 幹雄
本社所在地	〒160-0022 東京都新宿区新宿2-8-8 ヒューリック新宿御苑ビル7F
営業時間	9:00~18:00（土日祝を除く）
沿革	2000年 システムインテグレーターとして事業スタート 2006年 クラウド型 360度評価システム「スマレビ for 360°」をリリース 2019年 HRクラウドサービス事業を強化するために、フリンジベンチャーズのグループ会社となる 2021年 人材開発・組織開発研究組織「人・組織テクノロジー研究所」を設立 2022年 フィードバックと対話を活用するトータルサービス「CBASE」へブランドリニューアル 「スマレビ for 360°」を「CBASE 360°」に名称変更 2023年 行動化支援システム「CBASE Action」リリース



<https://www.cbase.co.jp>