

データでわかる！

# 「360度フィードバック」 導入状況（2022年版）



# 目次

---

● 本調査の趣旨	..... P.2
● 調査概要	..... P.3
● 調査結果の概要	..... P.4
● 調査結果の詳細	
1. 一般的な導入状況	..... P.8
2. 運用方法と効果	..... P.16
(1) 実施頻度	
(2) 対象層	
(3) 回答者視点	
(4) フィードバックの仕方	
(5) 人事制度との連動	
(6) マイナスになる運用	

# 本調査の趣旨

---

昨今のビジネス環境は、より一層変化スピードが速くなっており、この流れは不可逆なものとなっています。変化の激しいVUCA時代において、より強固なビジネス基盤を作るためには「人の繋がり」、すなわち「組織力」を高める方法が最も有効です。

2022年現在、人的資本を含む「非財務情報の開示」への関心が高まっています。組織内の人事情報を適切に開示するISO規格（ISO 30414）に合わせた施策についても議論が盛んです。

このような時代下において人材マネジメント施策の1つである「360度フィードバック」は、どのように活用されているのでしょうか。私たちはインターネット調査を用いて、国内企業の人事担当に向けてさまざまな切り口からの設問を行い、各企業様における施策の活用状況を調査いたしました。

本レポートにて、調査結果から見えてきた「360度フィードバックの導入状況」や「各社での運用方法」の傾向を洗い出し、より良い結果をもたらすための運用条件・運用手法について明らかにしていきたいと考えています。

# 調査概要

調査手法	WEBアンケート	
調査抽出フレーム	弊社提携モニター（クロス・マーケティング社保有モニター利用）	
対象者条件	<p>◆スクリーニング調査対象者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全国、男女20歳以上</li> <li>・従業員数300名以上企業の社員・経営者（人事調査のみ請負社員も対象）</li> </ul> <p>◆本調査対象者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①社員調査：360度評価(多面評価)を会社が導入、回答者or対象者</li> <li>②人事調査：経営/人事業務関与 &amp; 組織開発/人材開発/人事評価業務関与 &amp; サービス導入関与</li> </ul>	
スペック	スクリーニング	<p>10問以内</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①人事調査：1,491サンプル回収</li> <li>②社員調査：18,615サンプル回収</li> </ul>
	本調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>①人事調査：30問以内、241サンプル回収</li> <li>②社員調査：15問以内、1,000サンプル回収</li> </ul>
業務範囲	企画・設計～調査票作成～実査～分析～レポート	
調査期間	<p>スクリーニング調査：2022年2月25日～2月28日</p> <p>本調査：2022年3月4日～7日</p>	

## 1. 一般的な導入状況

企業の6割近くが360度評価を利用し、人材開発・制度運用面で役立てている

全体の6割弱が360度評価を導入しており、大手企業ほど導入率が高まる傾向にある。

業界別で特に導入が多いのが金融、次いで通信・IT・Webサービスで、いずれも7割前後の導入率となる。

360度評価の主な用途としては、人材開発面で対象者への気づきや能力開発機会の提供に加え、人事評価・目標管理・昇降格検討の補完などに役立てられている。

導入前企業においては、人事ニーズから配置転換・異動をはじめとした「人事制度運用面での用途」を想定することが多く、実際の導入においては運用の現実性や対象者メリットも考慮して「人材開発面での用途」が多くなると考えられる。

360度評価において満足している点は「気づきの提供」「評価・目標管理への活用」「昇格・降格制度での参考」「ハラスメント抑制」「マネジメント層の能力開発」が上位に上がっている。

多くの企業の課題感上位である「マネジメント層の能力開発」や近年注目を集める「ハラスメント抑制」にも寄与しており、さらに今後はこれら用途での活用の進化が期待されると見られる。

# 調査結果の概要 (2 of 4)

## 2. 運用方法と効果

### (1) 頻度

実施頻度が高いほど、結果フィードバックも行われて効果が実感される傾向がある

年1-2回実施の企業が約7割で、頻度を高めて取り組んでいきたい人事の意向が窺える。より実施頻度の高い企業ほど結果のフィードバックがなされる割合も高くなるという傾向、個々人に適切なフィードバックがなされることによって上下の信頼関係も良好となり、実施意義実感も高まるという傾向がわかった。

### (2) 対象者

主な対象は中間管理職、意味・効果は役員やメンバーの方が感じている

会社課題の上位には管理職に関するテーマが多く並び、360度評価対象も課長・係長といった中間管理職層が中心だが、一般社員を対象とした実施も一定数見られる。360度評価に対する意味や効果の実感は、課長・係長よりも、役員・部長層のほうが高い傾向にある。特に、コミュニケーション、関係構築、マネジメント力向上などで意味を感じており、一方では、正当な評価への不安、負荷、フォローの不足などが課題として挙がっている。

# 調査結果の概要 (3 of 4)

## (3)回答者視点

360度評価ポジティブ活用層は、コロナ後の組織課題に対するメリットを感じている

多くの社員（回答者）はコロナ禍以降モチベーションや組織の一体感低下を感じており、環境変化対応に苦慮するマネジメントの負担が増している。その中で360度評価を活用できている層は、コミュニケーション・信頼関係・マネジメントなど、課題感にフィットするメリットを感じられている。一方で360度評価に課題を感じる層は、負荷感とともに「正直な評価がしにくい」という心理的安全性が低い状態で見受けられる。

## (4)フィードバックの仕方

個人結果フィードバックが王道、今後はさらなるフォローアップが望まれる

360度評価の運用で一番多いのは個人別結果のフィードバックで、結果活用に向けたフォローは全体的にまだ発展途上気味。一方で、自身の「強み・改善点」が認識できて結果活用に繋がるフォローがあるほど対象者の満足度・効果が高まることがわかった。今後は結果を返すだけではない、強み・改善点の認識が持てて今後の行動改善に繋がるフォロー施策のアップデートが望まれる。

\* 「フィードバック」とは・・・本調査ではレポートの返却の仕方、内省の促し方を示しています

# 調査結果の概要 (4 of 4)

## (5)人事制度との連動

人材育成や組織風土改善との連動が多く、人事制度運用での活用も進む

360度は人材育成や組織風土改善に関する制度と併せて推進される傾向。導入検討前は人事制度運用ニーズが目立ち、導入後は対象者や組織への活用ニーズへの広がりが見られ、管理職のマネジメント改善を中心に施策設計されることが多く見受けられる。また、人事制度運用面では、評価制度や昇降格・異動配置検討の補完材料として一定活用されており、近年ではハラスメント抑制の効果も期待されている。

---

## (6)マイナスになる運用

実施目的の伝達や回答者の不安解消が不十分だとうまくいきづらい

360度評価の意味目的伝達が不十分で回答者と対象者の不安軽減や取り組み姿勢のケアがないと、正当な評価が妨げられやすい。実施後の結果フィードバックや活用フォローで結果を受け止め、自身の強み・改善点を認識する機会を持たないと、その後の行動改善まで繋がりにくくなってしまう。

## 調査結果の詳細

# 1. 一般的な導入状況

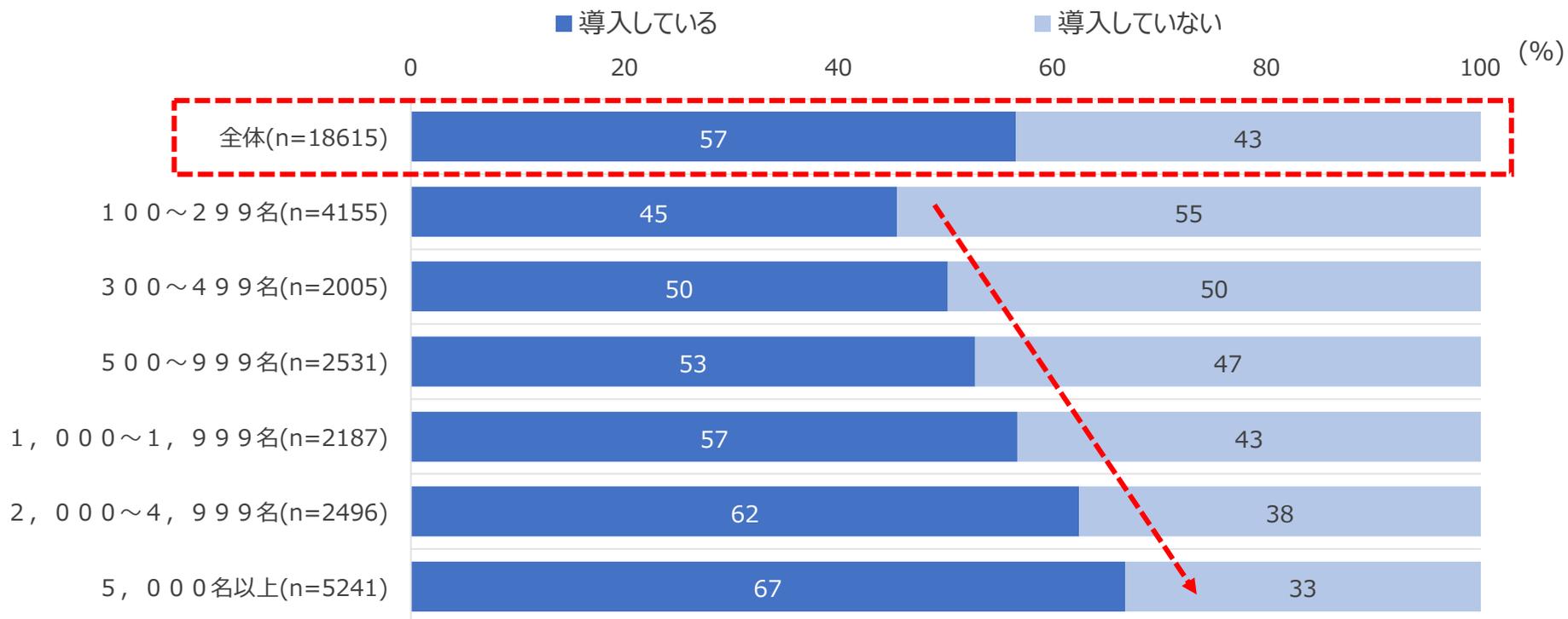
### POINT 企業の6割近くが360度評価を利用し、人材開発・制度運用面で役立っている

全体の6割弱が360度評価を導入。主な用途としては、人材開発面で対象者への気づきや能力開発機会の提供に加え、人事評価・目標管理・昇降格検討の補完などに役立てられている。多くの企業の課題感上位であるマネジメント層の能力開発や近年注目を集めるハラスメント抑制にも寄与しており、さらに今後これら用途での活用の進化が期待されると見られる。

# 企業における導入率 従業員規模別

➤ 360度評価導入率は全体の6割弱。従業員が多いほど導入率は高まり、5,000名以上の企業では7割弱が導入

Q. あなたの勤務先では360度評価（多面評価）を導入していますか？



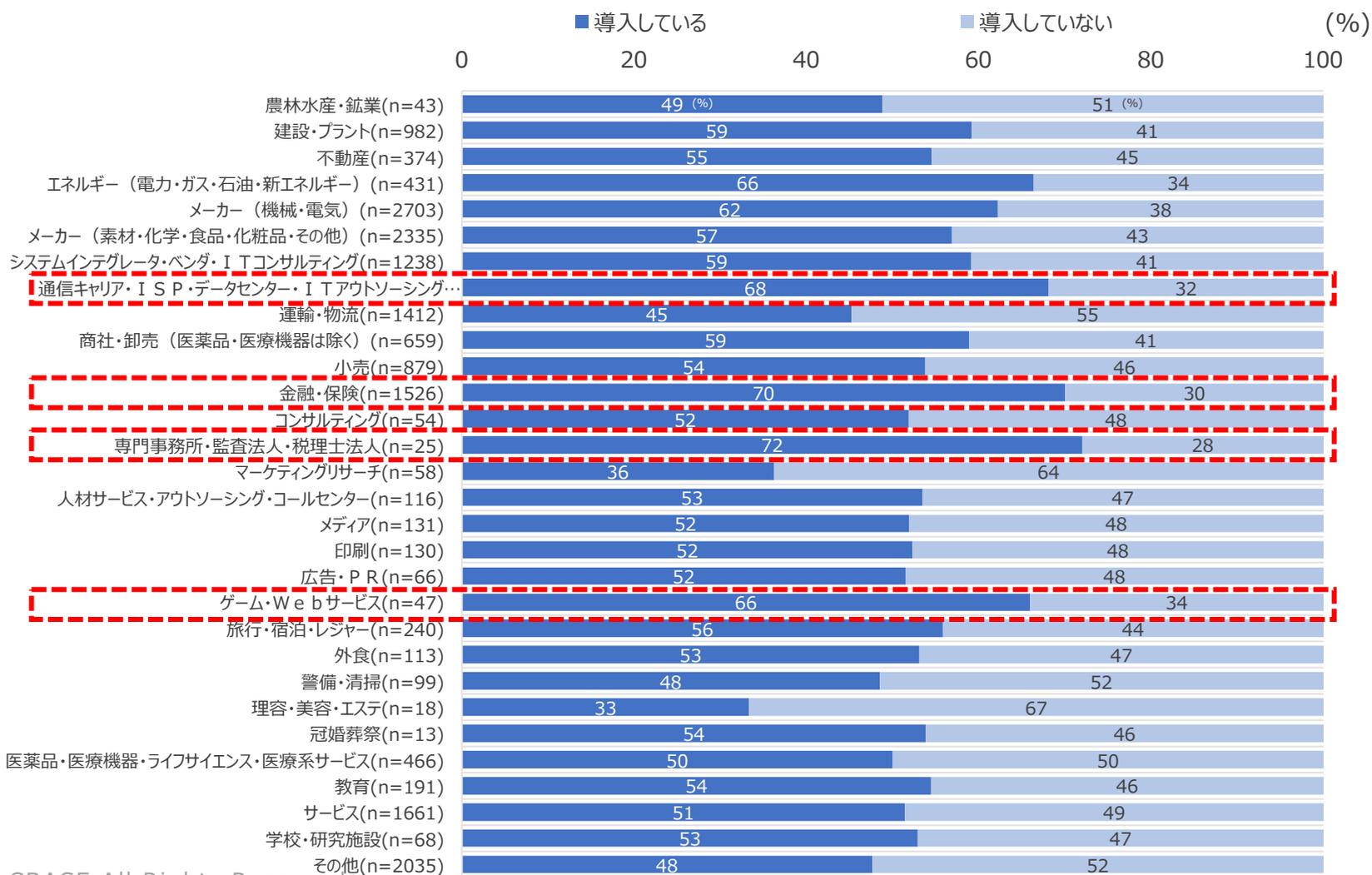
【調査対象】従業員数100名以上企業・全体

 **POINT** 大企業ほど人材個々の状況が見えにくいため、360度評価を組み込んで可視化していると思われる

# 企業における導入率 業界別

➤ 360度評価導入率が最も高いのは金融業界で7割超。次いで通信・IT・Webサービスが7割弱

Q. あなたの勤務先では360度評価（多面評価）を導入していますか？



## POINT

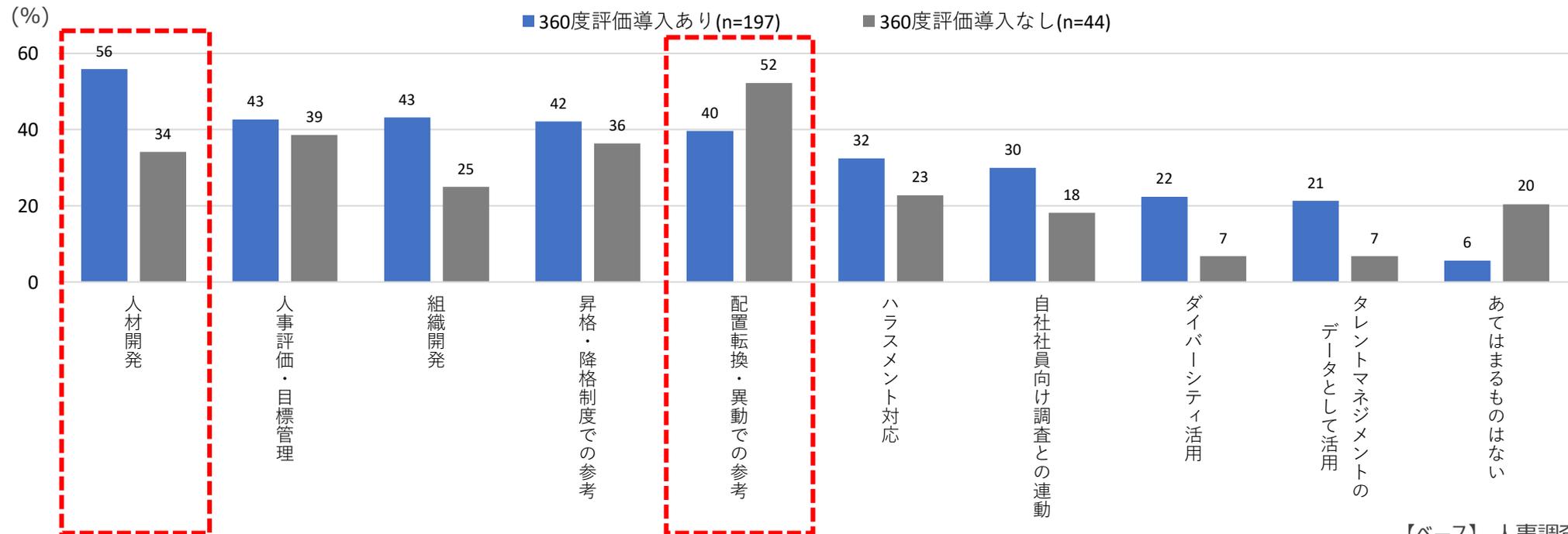
- ・金融業界：通常の人事管理面に加え、法令遵守・リスク管理の観点からも、人材の可視化の必要性が高いか
- ・通信・IT・Web業界：激しい事業環境変化下での組織運営のため、人組織の状態把握・対応の必要性が高いか

【ベース】従業員数100名以上企業・全体

# 360度評価の活用用途

➤ 360度評価の活用用途想定は、導入済企業は「人材開発」、非導入企業は「配置転換・異動の参考」が最多

Q. 自社で360度評価（多面評価）を導入した場合、どのような活用ができると思いますか？  
導入している場合は、導入時にどのような期待をしましたか。あてはまるものをお答えください。



【ベース】 人事調査・全体



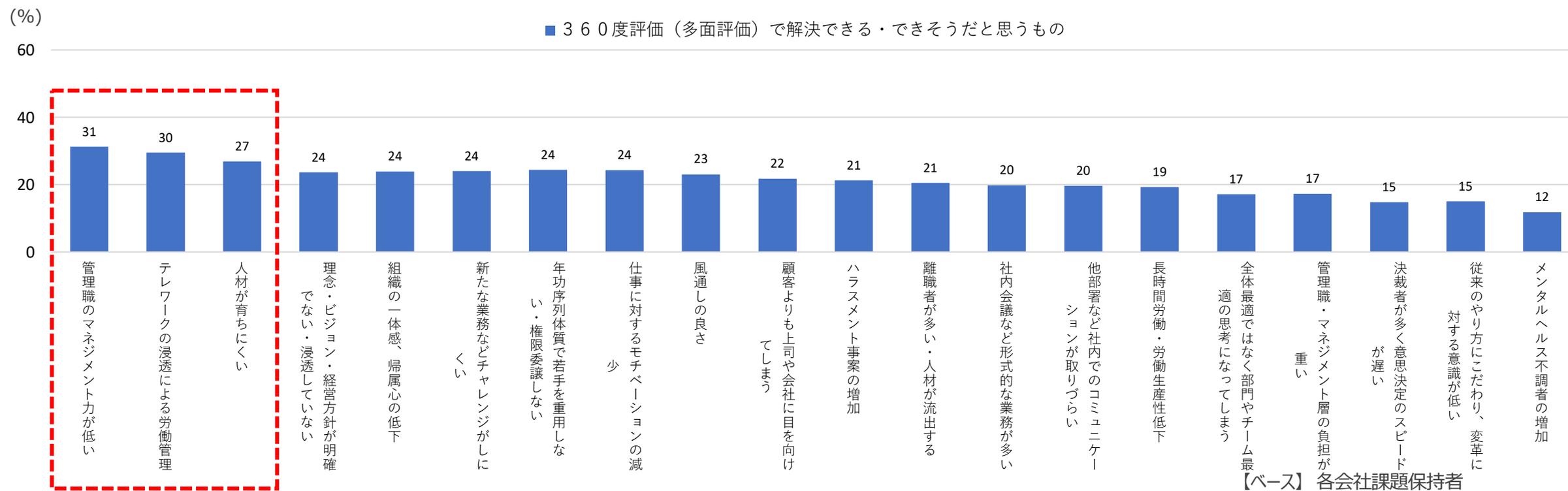
導入前は人事ニーズから“人事制度運用面での用途”を想定することが多い。  
一方、実際の導入においては運用の現実性や対象者メリットも考慮して“人材開発面での用途”が多くなると考えられる

# 360度評価での解決を期待する会社課題

➤ 360度評価による解決を期待する会社課題のTOP3は、

「管理職のマネジメント力が低い」「テレワークの浸透による労働管理」「人材が育ちににくい」

Q. あなたの会社で抱えている以下の課題感について、どのような人事制度で解決できる・できそうだと思いますか？



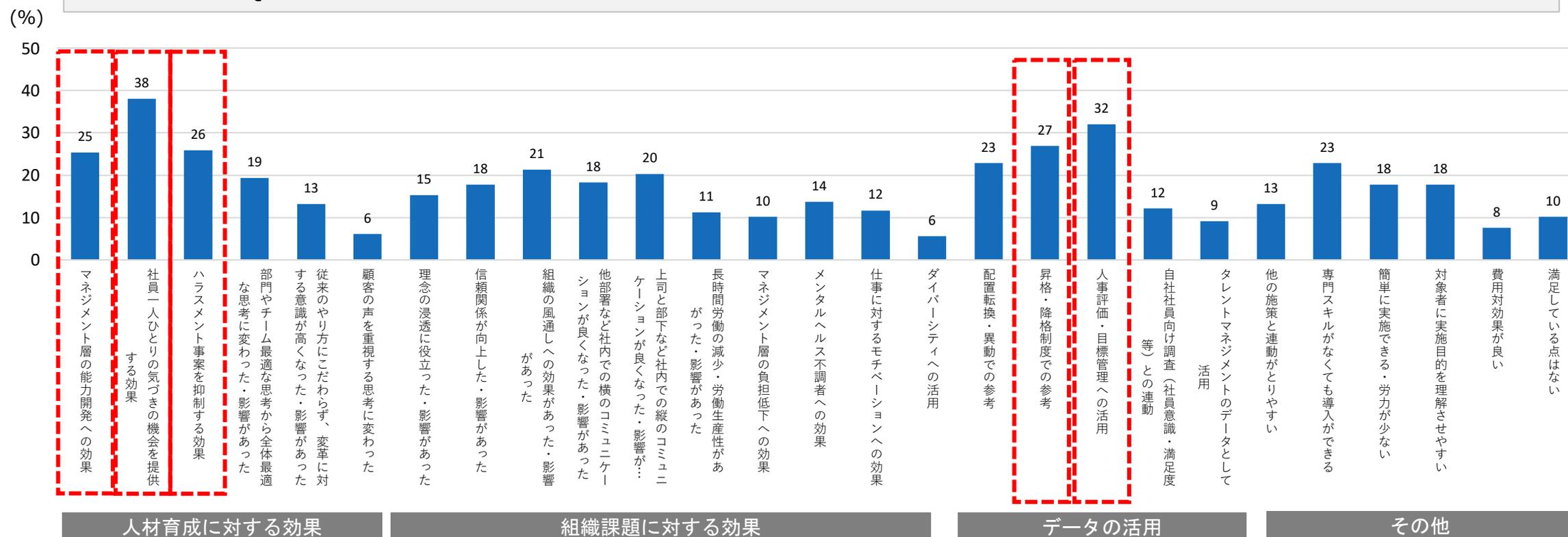
**POINT**

より人材開発に近い文脈で、管理職のマネジメント・職場改善（労働管理や部下育成も含めて）に役立てたい意向が窺える

# 人事担当者が360度評価で満足している点

- 360度評価で満足している点TOP5は「気づきの提供」「評価・目標管理への活用」「昇格・降格制度での参考」「ハラスメント抑制」「マネジメント層の能力開発」

Q. 360度評価（多面評価）に対して人事に関与する立場としてどのようにお感じになりますか？



【ベース】360度評価導入あり

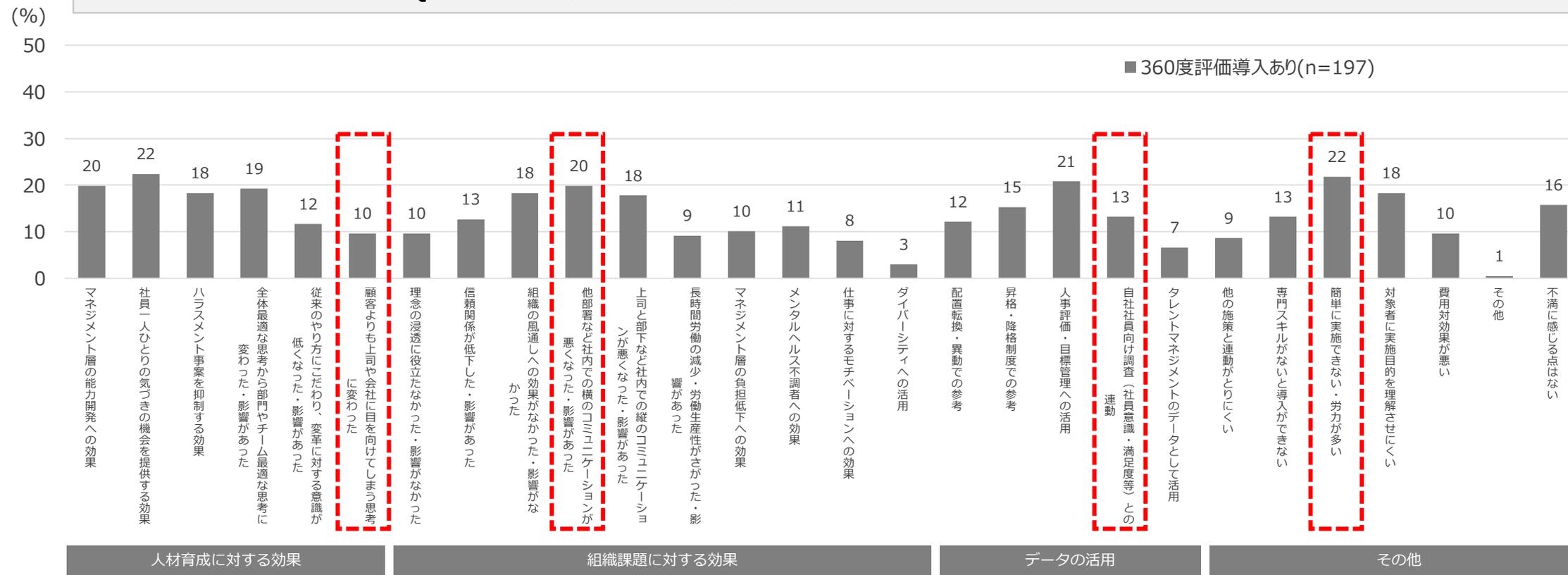


前掲の会社課題に照らすと、今後はさらなるマネジメント層の能力開発やハラスメント抑制における活用のアップデートが望まれるであろう

# 人事担当者が360度評価で不満を感じる点

- ▶ 満足よりも不満の数が多いのは「労力が多い」「横のコミュニケーションの悪化」「自社向け調査との連動」「顧客よりも上司や会社に目を向ける思考」

Q.360度評価（多面評価）について不満を感じる点をお答えください。



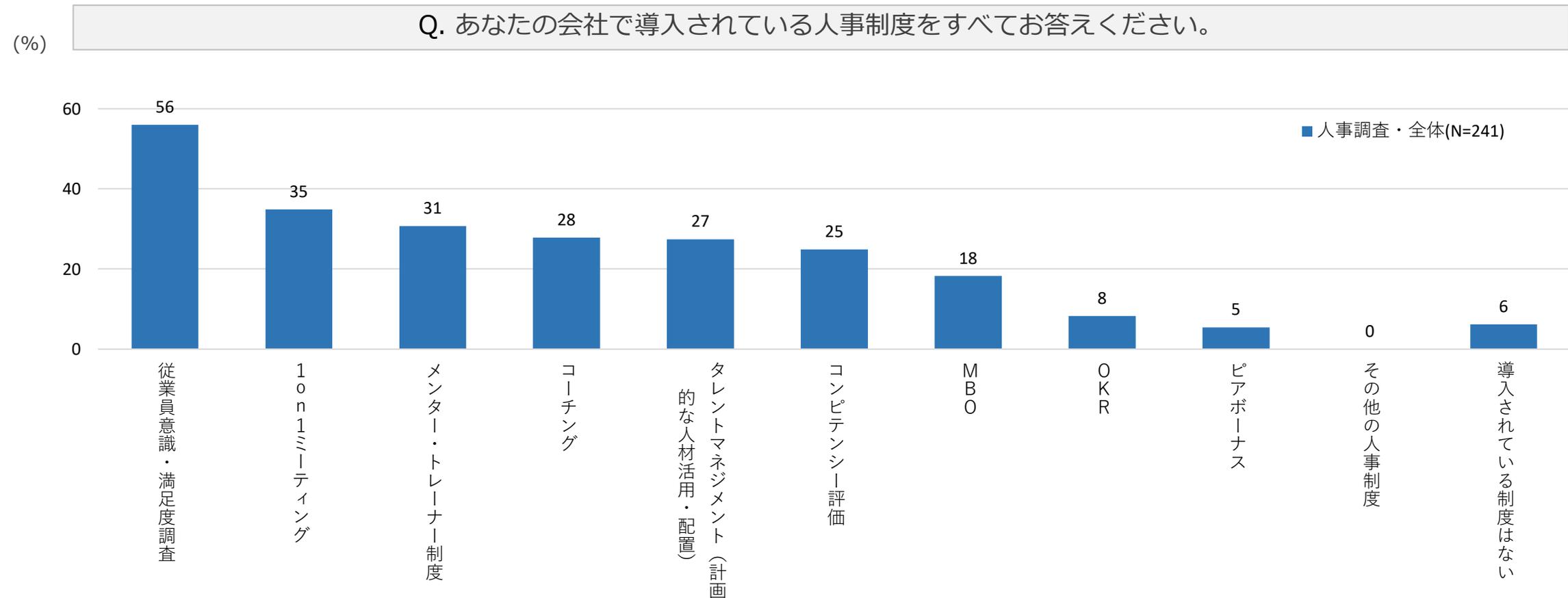
【ベース】360度評価導入あり



人事側の運用面の手間・労力や、プラスの結果活用ができなかった側面が浮かび上がる

# 360度評価と併せて導入している人事制度

➤ 360度評価以外の人事制度は「従業員意識調査」「1on1」「メンター・トレーナー制度」の順に導入が多い



【ベース】 人事調査・全体



組織風土改善や育成に関する制度と併せて推進される傾向が見受けられる

## 調査結果の詳細

# 2.運用方法と効果

## (1) 頻度



### POINT

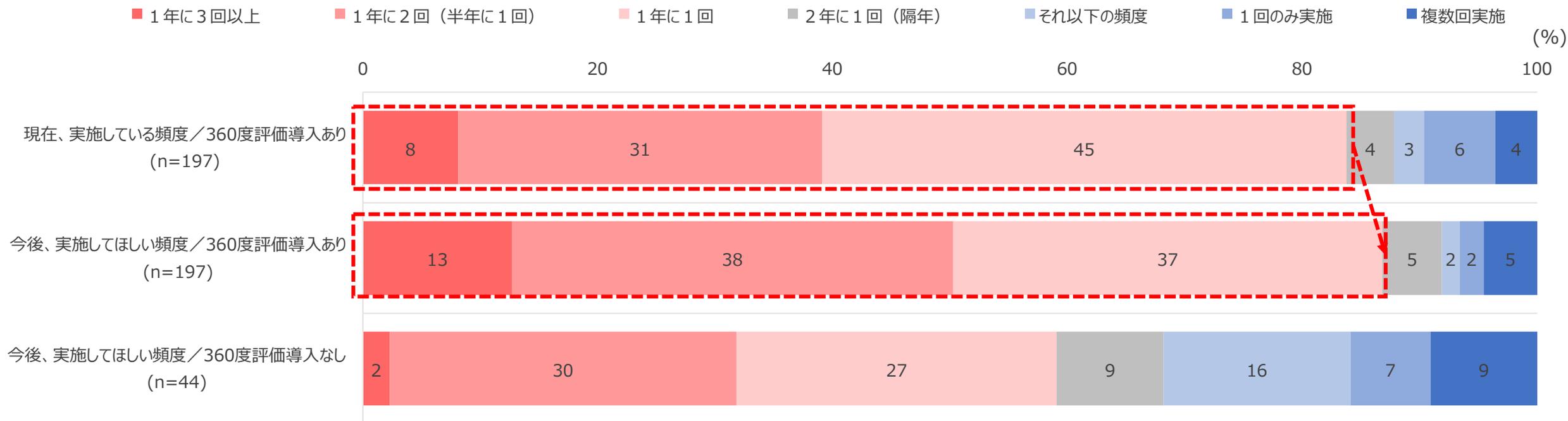
#### 実施頻度が高いほど、結果フィードバックも行われて効果が実感される傾向がある

年1-2回実施の企業が約7割で、頻度を高めて取り組んでいきたい人事の意向が窺える。より実施頻度の高い企業ほど結果のフィードバックがなされる割合も高くなるという傾向、個々人に適切なフィードバックがなされることによって上下の信頼関係も良好となり、実施意義実感も高まるという傾向がわかった。

# 360度評価の実施頻度

人事調査では年1-2回で7割を超え、導入企業は今後さらに頻度を上げたい意向が見られる

Q. 360度評価の実施頻度についてそれぞれお答えください。現在導入していない方は、導入した場合についてお答えください。



【ベース】 人事調査・全体

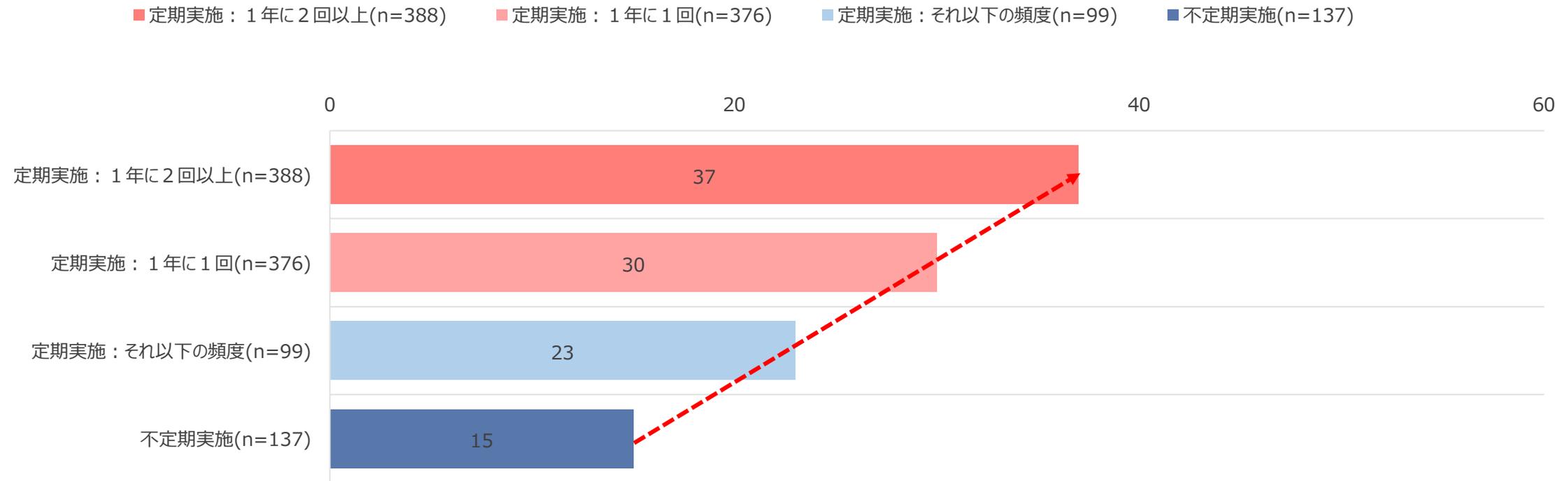


働き方改革・リモートワーク等の流れもある中、  
人事から見て定期的な状況可視化とフィードバックの必要性が高まっているのではないかと

# 実施頻度と結果フィードバック実行の関連性

➤ 実施頻度の高い企業ほど個人結果のフィードバックが行われる傾向

Q.所属している会社では360度評価後に個人結果フィードバックが行われていますか？



【ベース】 社員調査・全体

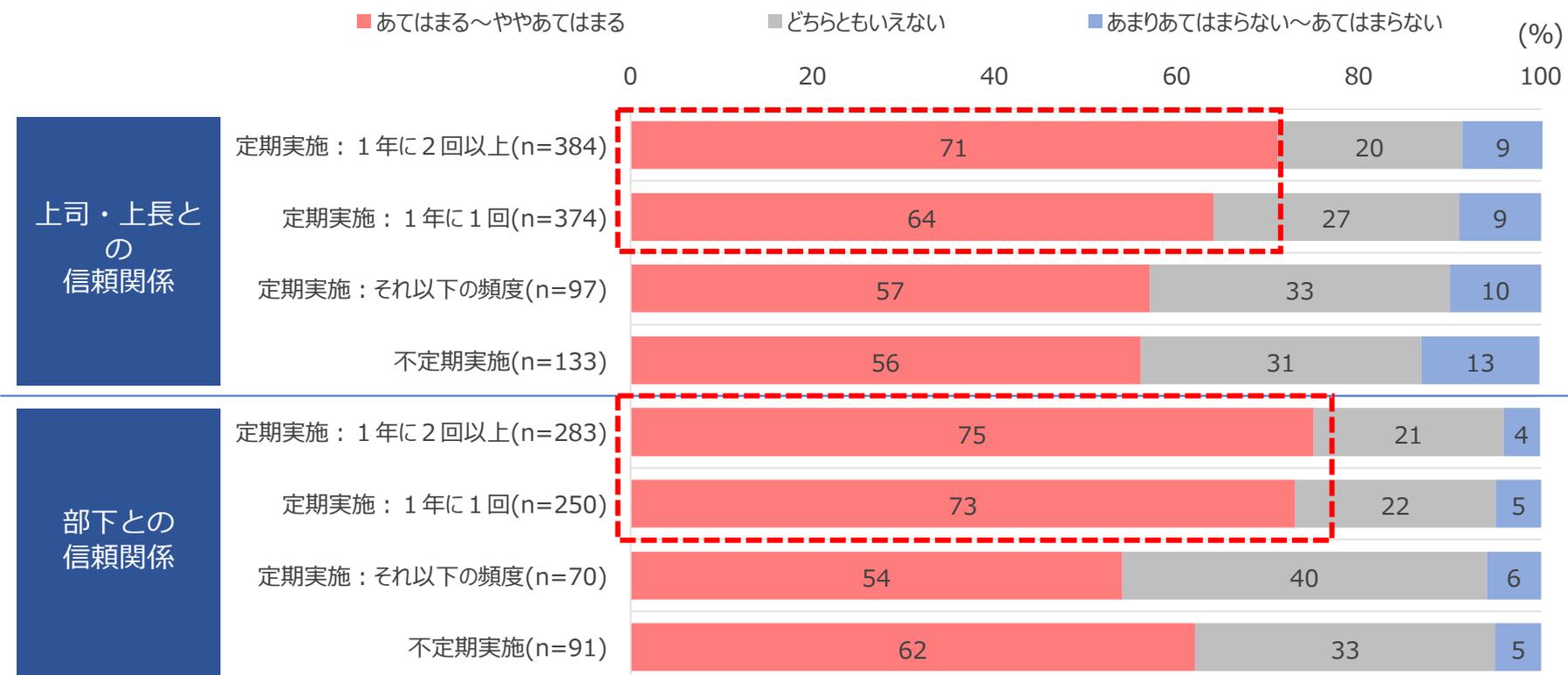


実施頻度が高い企業ほど個々へのフィードバックをセットしており、結果の活用をより意識して取り組んでいる様子が窺える

# 実施頻度と信頼関係の関連性

➤ 年1回以上、実施頻度が高い企業群の方が、上司・部下との信頼関係が良好である割合が高い

Q. (360度評価実施頻度別) 上司/部下との信頼関係を感じていますか。



【ベース】 回答者・全体



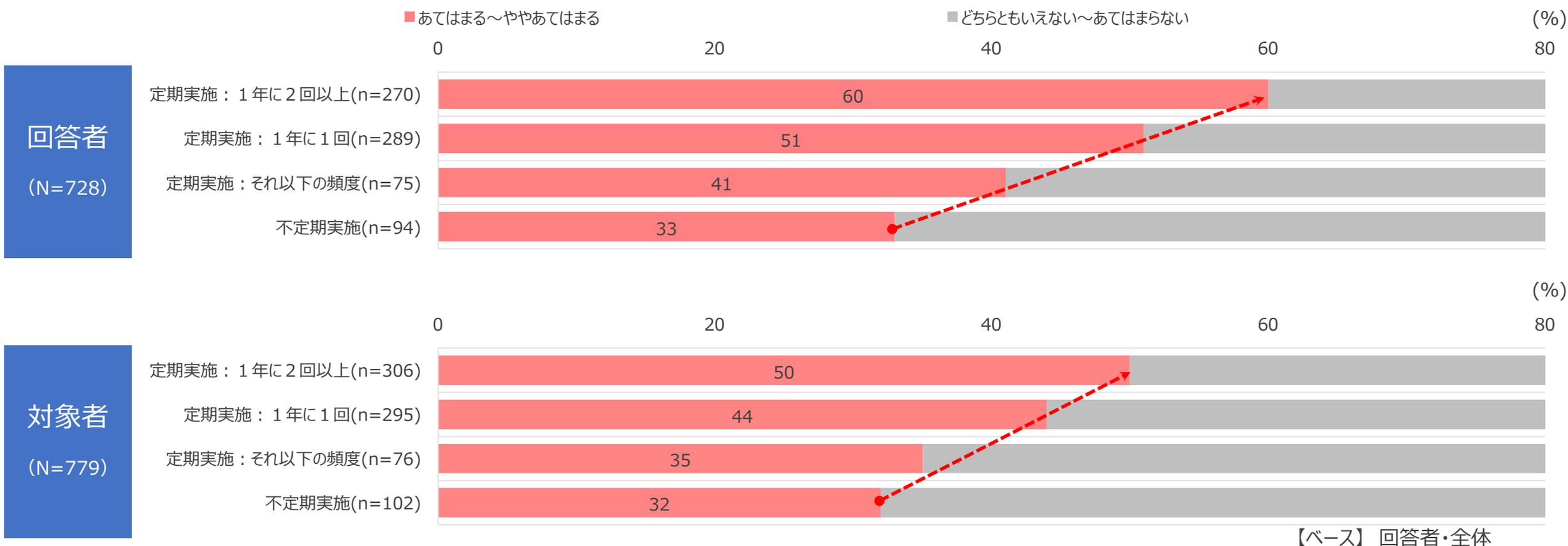
**POINT**

定期的なフィードバックによって双方の意思疎通が促進され、関係構築に繋がっていることが推察される

# 実施頻度と実施意義実感の関連性

- 回答者、対象者ともに、実施頻度が高いほど360度の実施意義を感じている。  
また回答者に至っては、不定期実施と年2回以上では意義の実感に2倍近くの差がある

Q. 360度評価（多面評価）を実施する意義があると感じますか。



【ベース】 回答者・全体



定期的に繰り返し実施するほど活用が進み、意義を実感できるようになると考えられる

## 調査結果の詳細

# 2.運用方法と効果 (2)対象者



### POINT

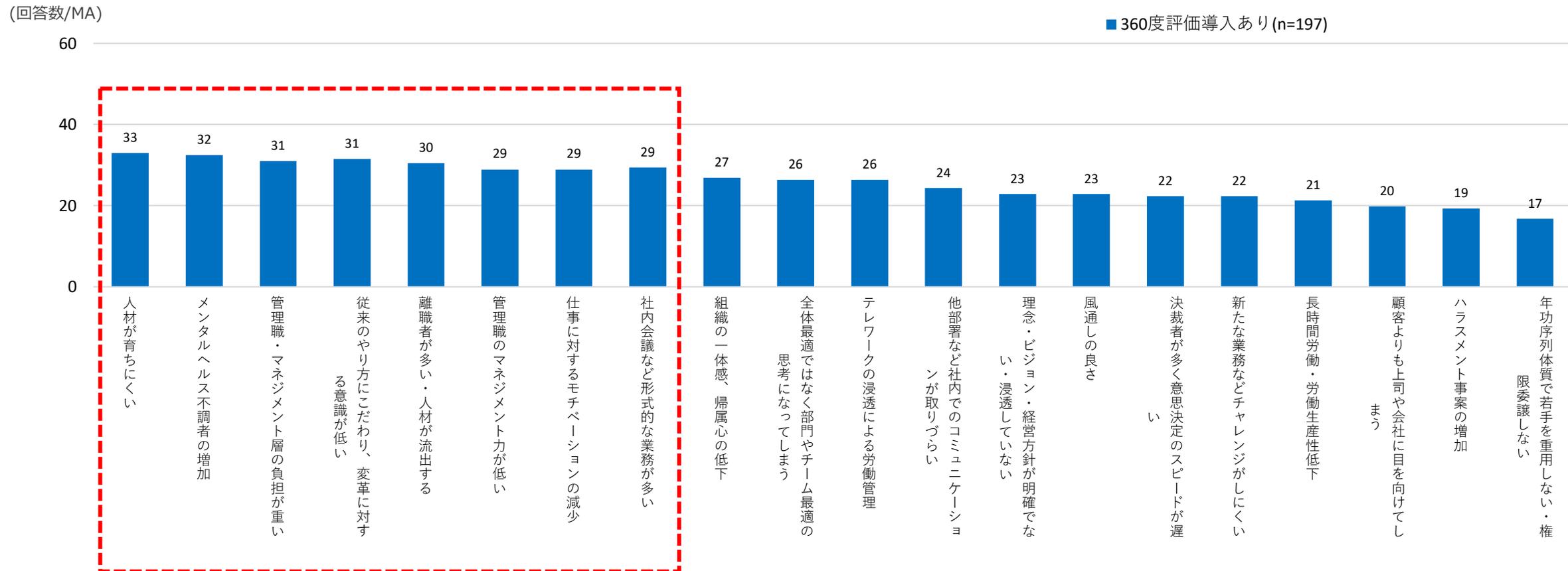
#### 主な対象は中間管理職、意味・効果は役員やメンバーの方が感じている

会社課題の上位には管理職に関するテーマが多く並び、360度評価対象も課長・係長といった中間管理職層が中心だが、一般社員を対象とした実施も一定数見られる。360度評価に対する意味や効果の実感は役員・部長層、課長層と上位役職者ほど高い傾向にある。特に、コミュニケーション、関係構築、マネジメント力向上などで意味を感じており、一方では、正当な評価への不安、負荷、フォローの不足などが課題として挙げられている。

# 会社課題の中心対象層

- 人事が感じる会社の課題の上位には、「人材が育ちにくい」「管理職・マネジメントの負担が重い」「管理職のマネジメント力が低い」など管理職に強く関連するものが多い

Q. あなたの会社が抱えている課題感についてあてはまるものをお答えください。



【ベース】 人事調査・全体

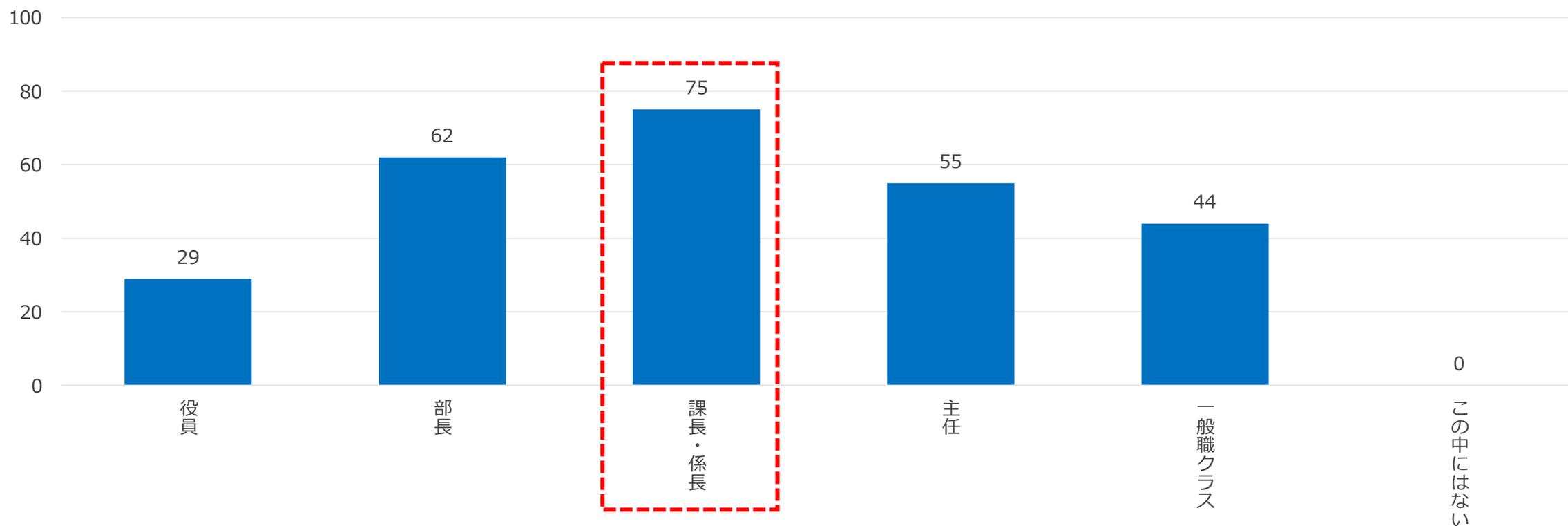
# 360度評価の対象層

➤ 対象者は現状では課長・係長クラスが最も多く、次いで部長、主任と続く

Q. 360度評価の対象職位についてそれぞれお答えください

(回答数/MA)

■ 現在対象となっている職位 / 360度評価導入あり(n=197)



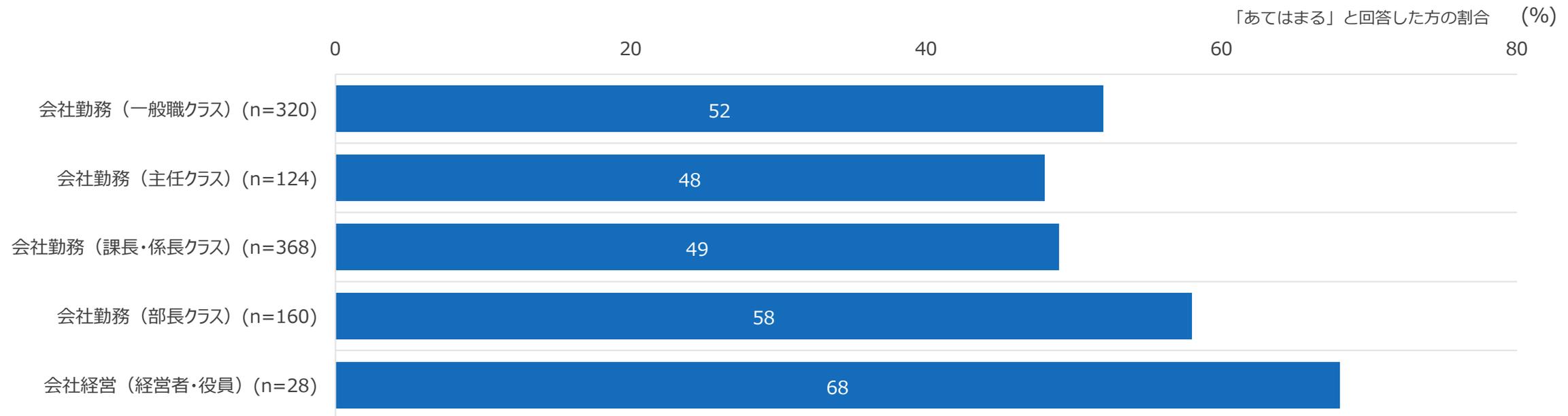
【ベース】 人事調査・全体

# 役職別：360度評価への“意味や効果”の実感

➤ 360度評価に対する意味や効果の実感は、役員、部長層、課長層と上位役職者ほど高い傾向にある

Q.評価をする側の立場として360度評価（多面評価）を実施する意義があると感じますか。

■会社勤務（一般職クラス）(n=320) ■会社勤務（主任クラス）(n=124) ■会社勤務（課長・係長クラス）(n=368) ■会社勤務（部長クラス）(n=160) ■会社経営（経営者・役員）(n=28)



【ベース】社員調査・全体



経営者・役員といった上位役職者の方こそ、360度評価施策に対して意味や効果を実感している

## 360度評価の効果（対象者が良いと感じる点）

- 対象者が良いと感じる点の上位5つは、「上司部下など縦のコミュニケーション向上」「周囲からの評価・フィードバックを受けられる」「信頼関係の向上」「マネジメント力の向上」「変革意識の向上」

Q. 360度評価（多面評価）について良いと感じる点をお答えください。

1	上司と部下など社内での縦のコミュニケーションが良くなった・影響があった
2	周囲からの評価・フィードバックを受けられる
3	信頼関係が向上した・影響があった
4	管理職のマネジメント力が向上した・影響があった
5	従来のやり方にこだわらず、変革に対する意識が高くなった・影響があった
6	部門やチーム最適な思考から全体最適な思考に変わった・影響があった
7	他部署など社内での横のコミュニケーションが良くなった・影響があった
8	人材育成にプラスの効果があった・影響があった
9	理念の浸透に役立った・影響があった
10	仕事に対するモチベーションへのプラスの効果があった・影響があった

【ベース】 社員調査・全体



前掲の組織課題の解決に寄与するようなメリットが挙がっている

## 360度評価の効果（対象者が課題に感じる点）

- 対象者が感じる課題で最も多かったのは、「正当な評価がされていない」次いで「評価結果の活用の仕方がわからない」「簡単に実施できない・労力が多い」「活用へのフォローがない」「変革意識の低下」が続く

Q. 360度評価（多面評価）について悪いと感じる点をお答えください。

1	正当な評価がされていない・されなさそう
2	評価結果をどう活用するか（アクションプランが）分からない
3	簡単に実施できない・労力が多い
4	どう活用するか（アクションプラン）へのフォローがない
5	従来のやり方にこだわり、変革に対する意識が低くなった・影響があった
6	信頼関係が低下した・影響があった
7	顧客よりも上司や会社に向けてしまう思考が変わった
8	上司と部下など社内での縦のコミュニケーションが悪くなった・影響があった
9	他部署など社内での横のコミュニケーションが悪くなった・影響があった
10	マネジメント層の負担が増加した・影響があった

【ベース】社員調査・全体



「正当な評価がされていない」と感じる背景には、結果を受容・理解・活用するためのフォローなどが十分でなく、自己受容できる状態ができていないという可能性が考えられる

## 調査結果の詳細

# 2.運用方法と効果 (3)回答者視点



### POINT

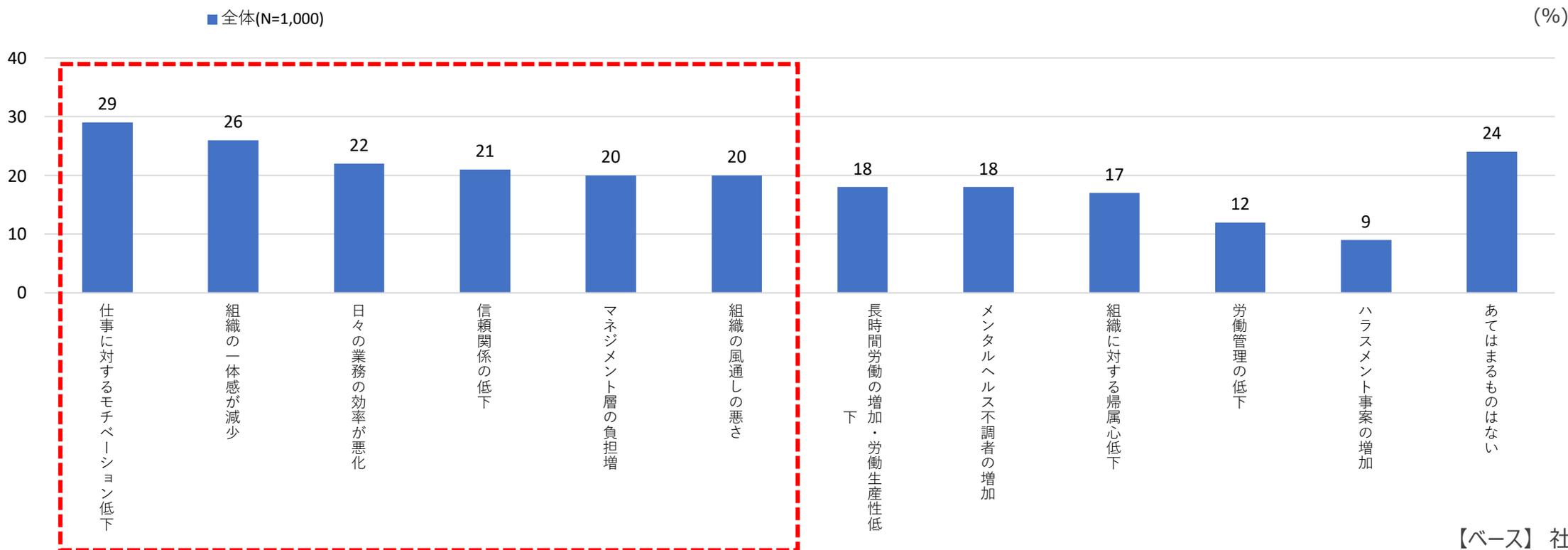
#### 360度評価ポジティブ活用層は、コロナ後の組織課題に対するメリットを感じている

多くの社員（回答者）はコロナ禍以降モチベーションや組織の一体感低下を感じており、環境変化対応に苦慮するマネジメントの負担が増している。その中で360度評価を活用できている層は、コミュニケーション・信頼関係・マネジメントなど、課題感にフィットするメリットを感じられている。一方で360度評価に課題を感じる層は、負荷感とともに「正直な評価がしにくい」という心理的安全性が低い状態で見受けられる。

# 回答者が感じる組織課題

- 社員（回答者）が職場に感じる課題の上位は「仕事に対するモチベーション」「組織の一体感減少」「日々の業務効率悪化」「信頼関係の低下」「組織の風通しの悪さ」「マネジメントの負担増」

Q. あなたの会社や所属している組織が抱えている課題感についてあてはまるものをお答えください



POINT コロナ禍でリモート化など働き方が変わる中での不安や戸惑いを受けて、記載の項目が上位になったとみられる。職場ではお互いの意思疎通や関係性の齟齬が発生し、環境変化対応でマネジメント層が苦戦し負担が増していることが推察される

## 360度評価の効果（回答者が良いと感じる点）

- 回答者が良いと感じる点の上位5つは、「上司部下など縦のコミュニケーション向上」「信頼関係の向上」「管理職のマネジメント向上」「全体最適思考への変化」「人材育成へのプラス効果」

Q. 360度評価（多面評価）について良いと感じる点をお答えください。

1	上司と部下など社内での縦のコミュニケーションが良くなった・影響があった
2	信頼関係が向上した・影響があった
3	管理職のマネジメント力が向上した・影響があった
4	部門やチーム最適な思考から全体最適な思考に変わった・影響があった
5	人材育成にプラスの効果があった・影響があった
6	他部署など社内での横のコミュニケーションが良くなった・影響があった
7	従来のやり方にこだわらず、変革に対する意識が高くなった・影響があった
8	上司に対する思いを伝えられる
9	理念の浸透に役立った・影響があった
10	部下に対する思いを伝えられる

【ベース】 社員調査・全体



前頁の組織課題の解決に寄与するメリットが挙がっている

## 360度評価の効果（回答者が課題に感じる点）

- 回答者の課題で最も多かったのは、「正直な評価が書きにくい」次いで「マネジメント層の負担増」「簡単に実施できない・労力が多い」「評価結果の活用状況が不透明」「内向き思考への変化」が続く

Q. 360度評価（多面評価）について悪いと感じる点をお答えください。

1	正直な評価が書きにくい
2	マネジメント層の負担が増加した・影響があった
3	簡単に実施できない・労力が多い
4	評価結果がどう活用されているか分からない
5	顧客よりも上司や会社に目を向けてしまう思考が変わった
6	社内会議など形式的な業務が増えた・影響があった
7	上司と部下など社内での縦のコミュニケーションが悪くなった・影響があった
8	信頼関係が低下した・影響があった
9	従来やり方にこだわり、変革に対する意識が低くなった・影響があった
10	上司に対する評価がしにくい

【ベース】社員調査・全体



「正直な評価がしづらい」と感じる背景には、実施目的などが十分伝わらず、心理的安全性が低い状態で実施されているという可能性が考えられる

## 調査結果の詳細

# 2.運用方法と効果 (4)フィードバックの仕方



### POINT

#### 個人結果フィードバックが王道、今後はさらなるフォローアップが望まれる

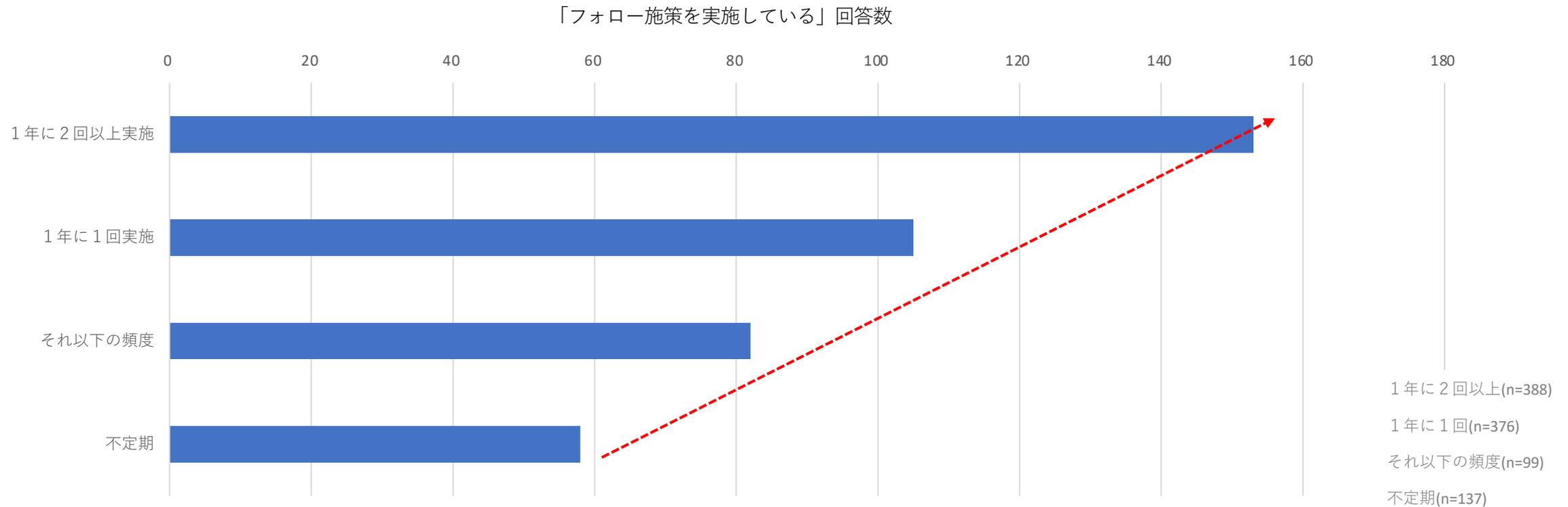
360度評価の運用で一番多いのは個人別結果のフィードバックで、結果活用に向けたフォローは全体的にまだ発展途上気味。一方で、自身の「強み・改善点」が認識できて結果活用に繋がるフォローがあるほど対象者の満足度・効果が高まることがわかった。今後は結果を返すだけではない、強み・改善点の認識が持てて今後の行動改善に繋がるフォロー施策のアップデートが望まれる。

\* 「フィードバック」とは・・・本調査ではレポートの返却の仕方、内省の促し方を示しています

# 360度評価後のフォロー実施状況：実施頻度別

➤ 360度評価実施頻度の高い企業は、評価実施後にフォロー施策を行なっていることが多い。

Q. 360度評価（多面評価）で何かしらの「フォロー施策」を実施していますか？



【ベース】 社員調査・全体

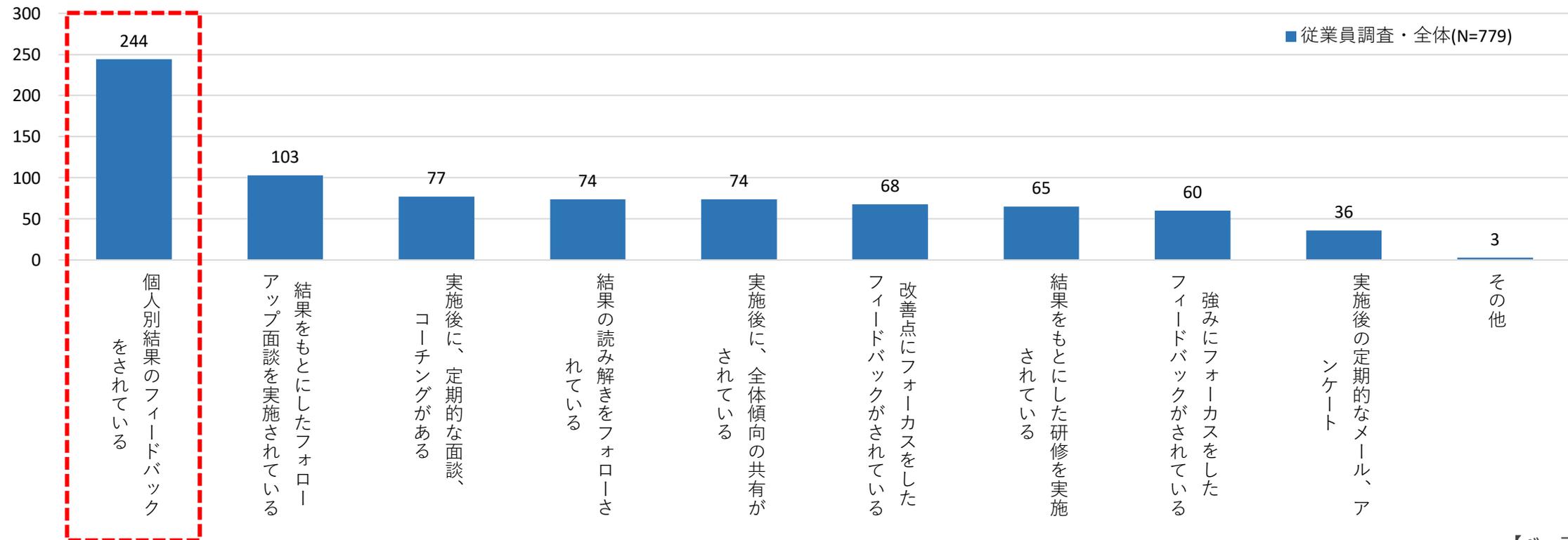


定期的な、あるいは頻度高く実施する企業は、あらかじめフォロー施策もセットとして運用に組み込んでいるケースが多く見受けられる

# 360度評価後の施策内容

➤ 一般的に行われている360度評価後の施策は「個人結果のフィードバック」が最も多い

Q.所属している会社で360度評価（多面評価）はどのように運用されていますか。



【ベース】 対象者

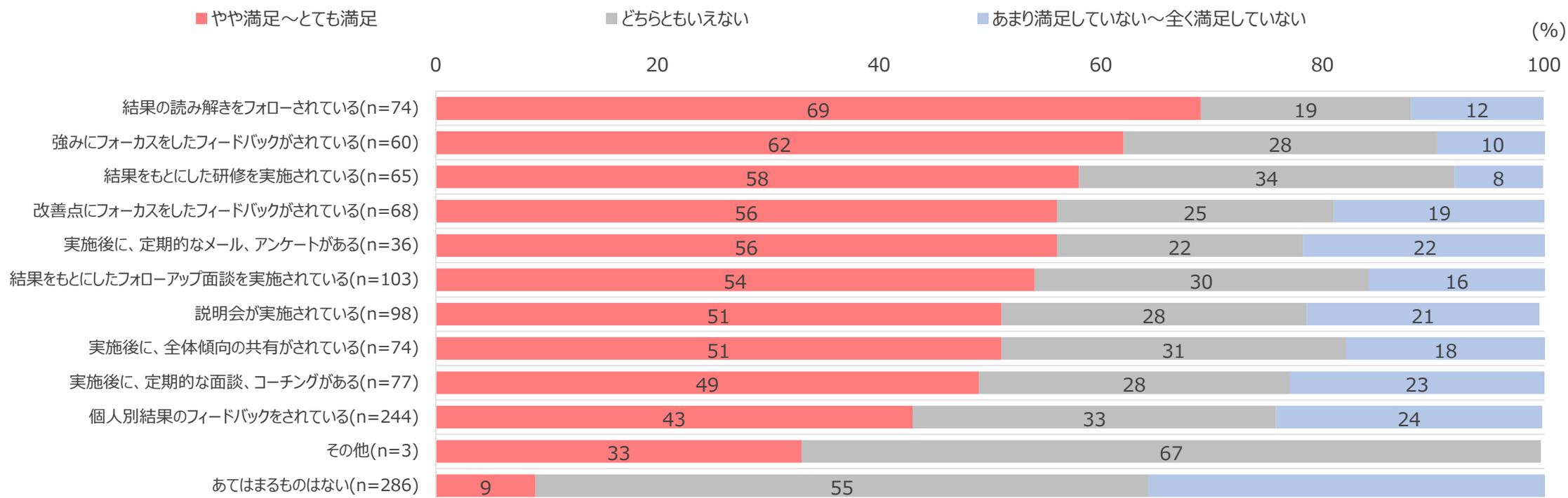


結果のフィードバックは比較的多いが、その他フォロー施策の充足度は十分とは言えない

# 360度評価後の施策と満足度の関係

➤ 360度実施後の結果を活かすためのフィードバックやフォローがあるほど満足度は高まる

Q. 360度評価（多面評価）の周囲からの評価・フィードバックに対してどのようにお感じになりますか。



【ベース】 対象者



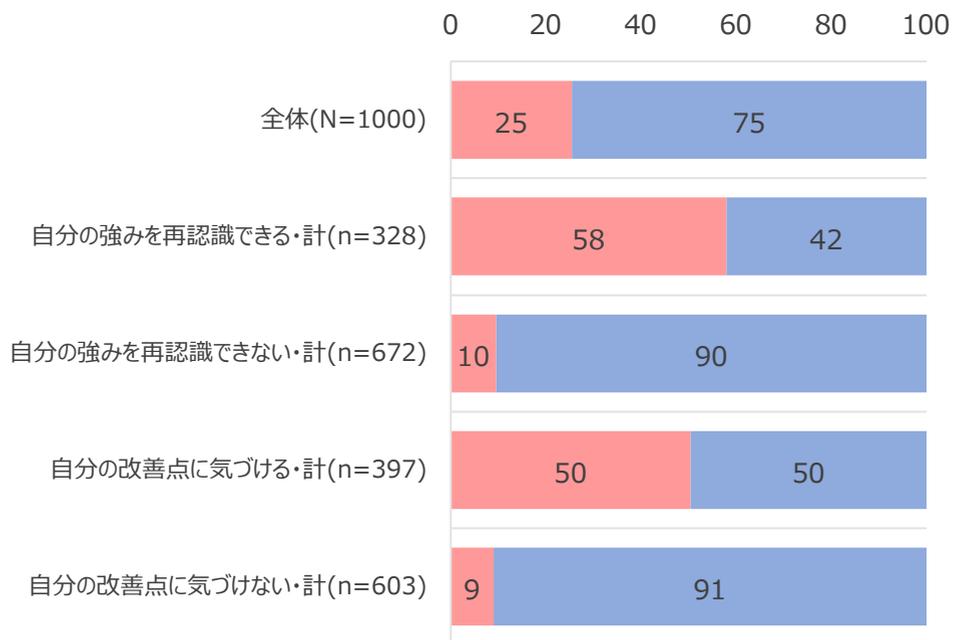
個人別結果フィードバックだけにとどまるのではなく、結果活用に繋がるフォローも複合的に組み入れることで、対象者の満足度や具体的な効果実感を高めることが可能となる

# 社員：強み・改善点の認識と行動改善の関係

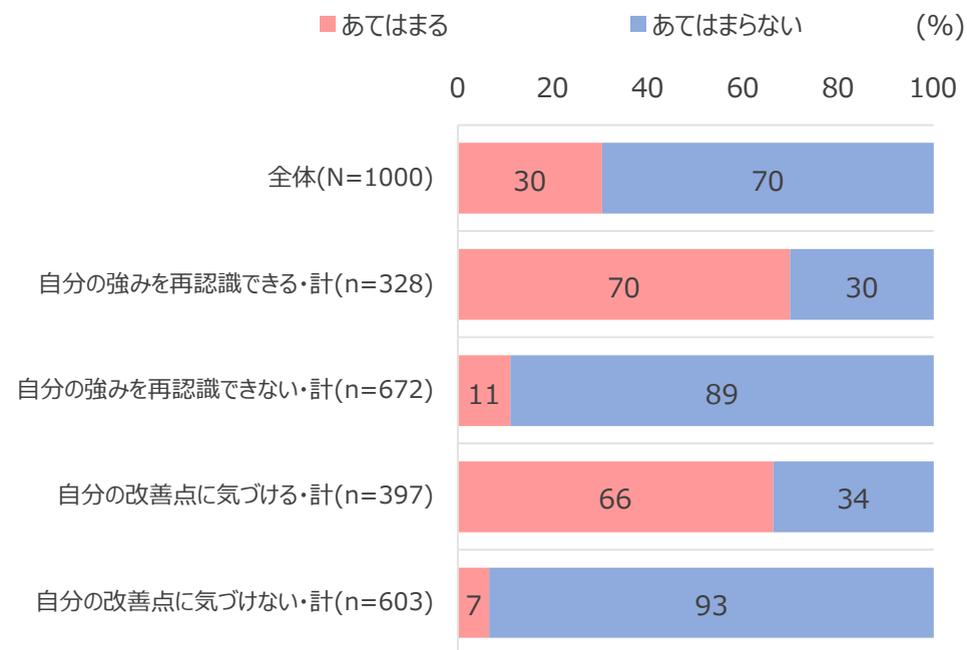
➤ 360度評価で自分の強み・改善点を認識できた人の方が、実業務還元や自組織への貢献再認識（行動改善）に繋がる

Q. 360度評価（多面評価）について、それぞれお答えください。

実業務に還元されていると感じる（SA）



自分の組織への貢献を再認識できる（SA）



【ベース】 社員調査・全体



活用支援施策の中でも、特に自身の強み・改善点を認識できるフィードバックやフォローをセットすることが、改善に向けた意識や行動の変容へと繋がる

## 調査結果の詳細

# 2.運用方法と効果 (5)人事制度との連動



### POINT

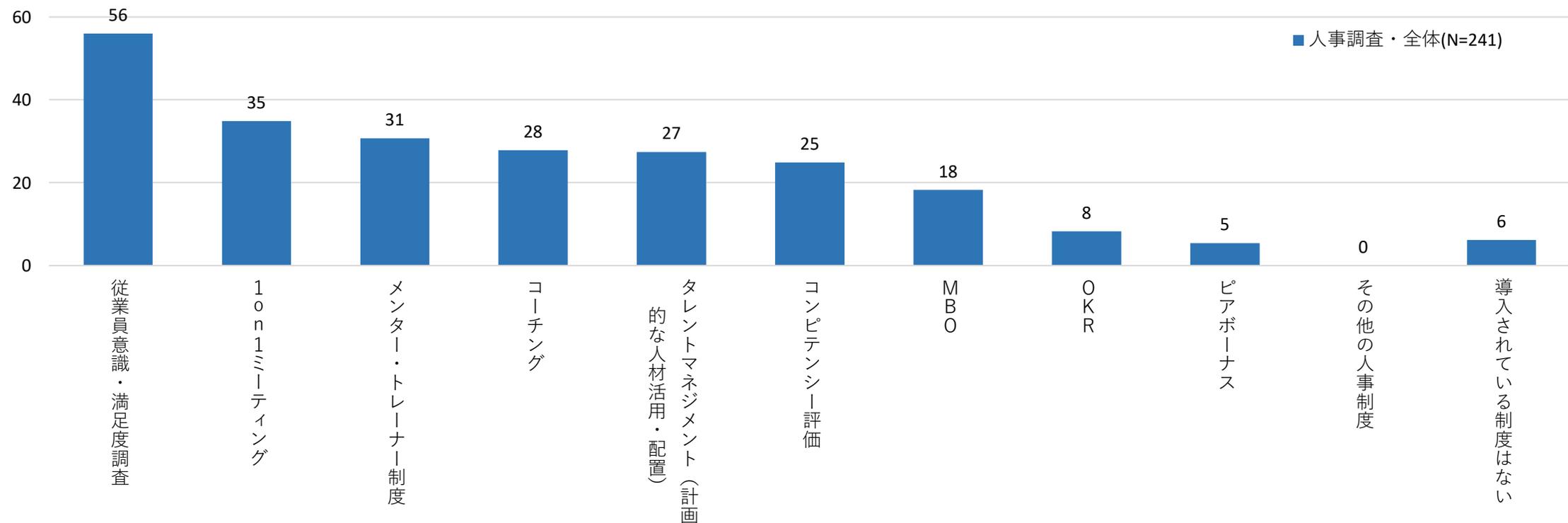
#### 人材育成や組織風土改善との連動が多く、人事制度運用での活用も進む

360度は人材育成や組織風土改善に関する制度と併せて推進される傾向。導入検討前は人事制度運用ニーズが目立ち、導入後は対象者や組織への活用ニーズへの広がりが見られ、管理職のマネジメント改善を中心に施策設計されることが多く見受けられる。また、人事制度運用面では、評価制度や昇降格・異動配置検討の補完材料として一定活用されており、近年ではハラスメント抑制の効果も期待されている。

# 360度評価と併せて導入している人事制度

➤ 360度評価以外の人事制度は「従業員意識調査」「1on1」「メンター・トレーナー制度」の順に導入が多い

Q. あなたの会社で導入されている人事制度をすべてお答えください。



【ベース】 人事調査・全体

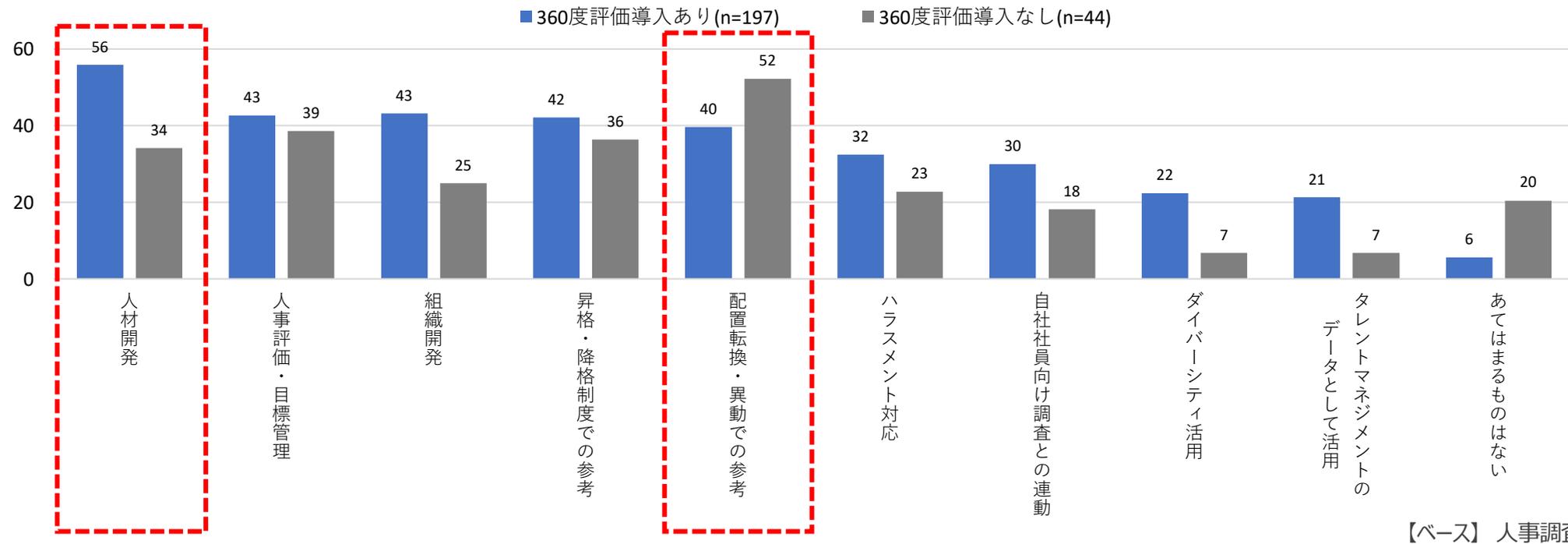


組織風土改善や育成に関する制度と併せて推進される傾向が見受けられる

# 360度評価の活用用途

➤ 360度導入企業は人材開発への活用、非導入企業は異動配置・人事考課・昇降格への活用を主に想定している

Q. 自社で360度評価（多面評価）を導入した場合、どのような活用ができると思いますか？  
導入している場合は、導入時にどのような期待をしましたか。あてはまるものをお答えください。



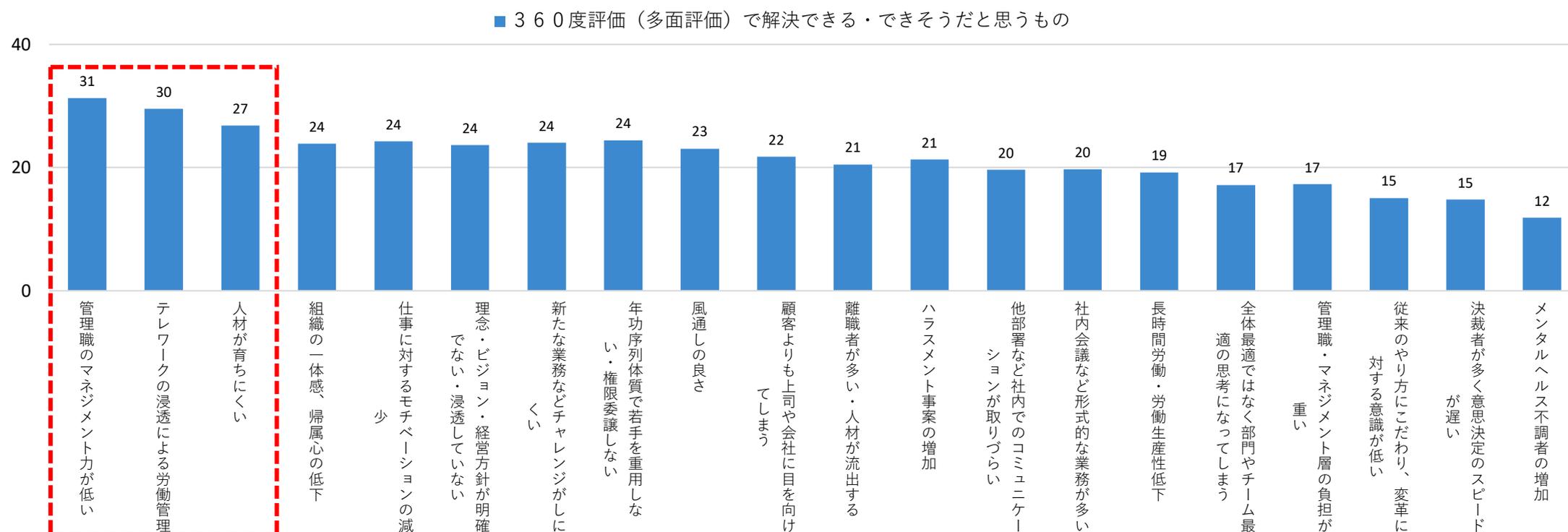
**POINT**

導入検討前は人事目線の制度運用ニーズが目立ち、導入後は対象者や組織へと活用の目線が広がっている

# 会社が抱えている課題の解決制度

- ▶ 会社が抱える課題感の解決制度として360に期待するテーマの上位は「管理職のマネジメント力」「テレワーク浸透による労働管理」「人材が育ちにくい」

Q. あなたの会社で抱えている以下の課題感について、どのような人事制度で解決できる・できそうだと思いますか。



【ベース】各会社課題保有者

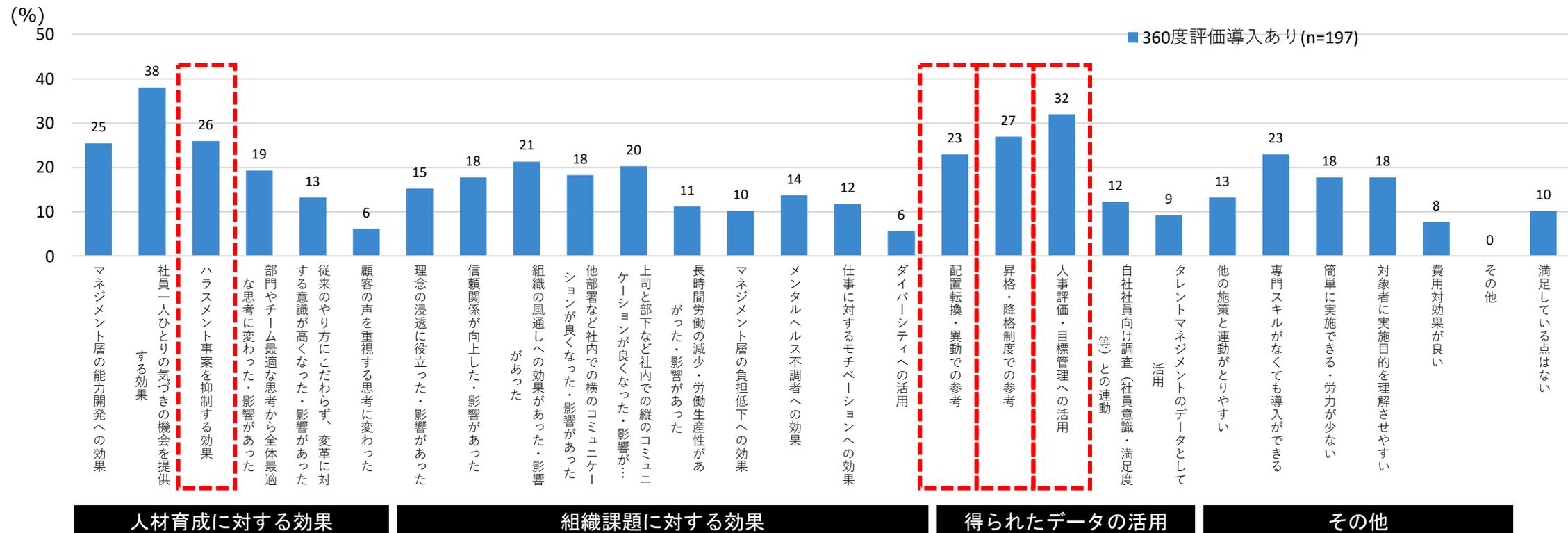


より人材開発に近い文脈で、いずれも管理職が密接に関連するものとして、管理職のマネジメント改善を通じた解決を意図したものが多く挙がっている

# 人事制度上の活用満足度

- 360度の人事制度運用上での満足点は「人事評価・目標管理への活用」「昇格・降格制度での参考」「ハラスメント事案の抑制」「配置転換・異動での参考」が上位に来る

Q. 360度評価（多面評価）について満足している点をお答えください



人材育成に対する効果

組織課題に対する効果

得られたデータの活用

その他

【ベース】 360度評価導入あり



「気づきの機会」で制度上処遇に直結させない運用も多い一方、評価制度や昇降格・異動配置の補完材料やハラスメント抑制での活用も進み、人事制度上での活用の発展が窺える

## 調査結果の詳細

# 2.運用方法と効果

## (6)マイナスになる運用



### POINT

#### 実施目的の伝達や回答者の不安解消が不十分だとうまくいきづらい

360度評価の意味目的伝達が不十分で回答者と対象者の不安軽減や取り組み姿勢のケアがないと、正当な評価が妨げられやすい。実施後の結果フィードバックや活用フォローで結果を受け止め、自身の強み・改善点を認識する機会を持ってないと、その後の行動改善まで繋がりにくくなってしまふ。

# 360度評価の悪い点 (対象者/回答者)

- 360度評価をマイナスに感じる大きな要因は「正当な評価がされていない・されなそう (対象者)」 「正直な評価が書きにくい (回答者)」

Q. 360度評価 (多面評価) について悪いと感じる点をお答えください。

対象者	
1	正当な評価がされていない・されなさそう
2	評価結果をどう活用するか (アクションプランが) 分からない
3	簡単に実施できない・労力が多い
4	どう活用するか (アクションプラン) へのフォローがない
5	従来やり方にこだわり、変革に対する意識が低くなった・影響があった
6	信頼関係が低下した・影響があった
7	顧客よりも上司や会社に目を向けてしまう思考が変わった
8	上司と部下など社内での縦のコミュニケーションが悪くなった・影響があった
9	他部署など社内での横のコミュニケーションが悪くなった・影響があった
10	マネジメント層の負担が増加した・影響があった

回答者	
1	正直な評価が書きにくい
2	マネジメント層の負担が増加した・影響があった
3	簡単に実施できない・労力が多い
4	評価結果がどう活用されているか分からない
5	顧客よりも上司や会社に目を向けてしまう思考が変わった
6	社内会議など形式的な業務が増えた・影響があった
7	上司と部下など社内での縦のコミュニケーションが悪くなった・影響があった
8	信頼関係が低下した・影響があった
9	従来やり方にこだわり、変革に対する意識が低くなった・影響があった
10	上司に対する評価がしにくい

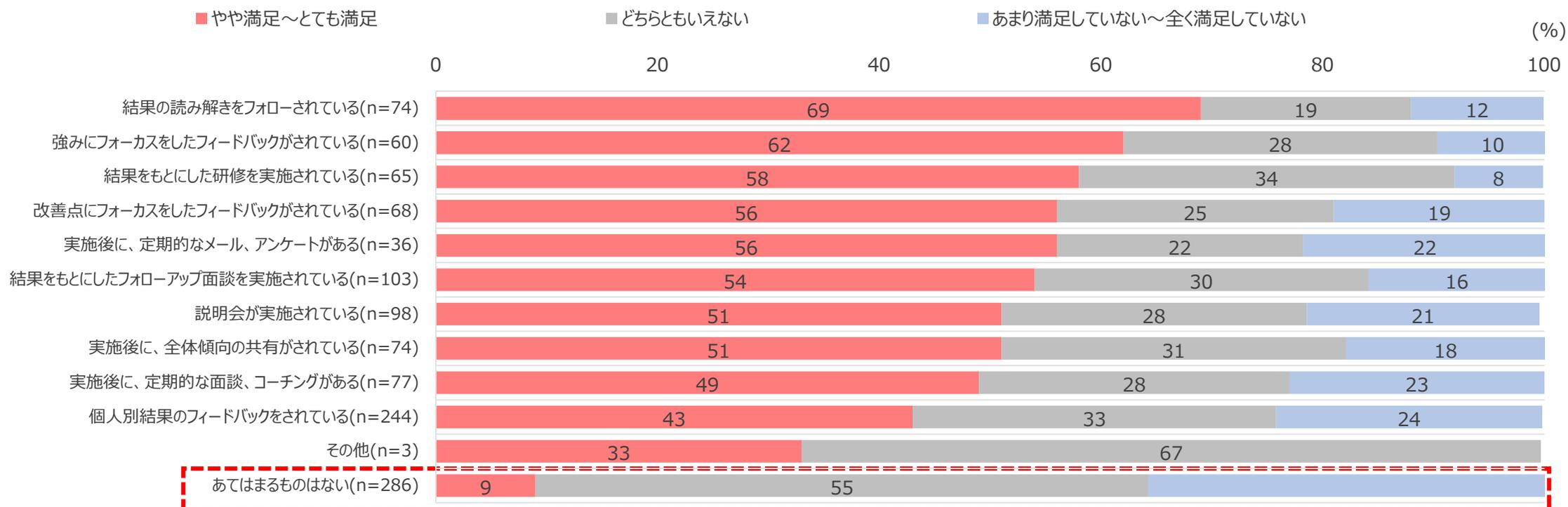


実施の目的が伝わらず、回答者の心理的安全性や、対象者の不安が十分にケアされないと、上記のようにマイナスに捉えるバイアスが強まってしまのおそれが考えられる

# 対象者：360度評価後の施策と満足度の関係

➤ 360度実施後の結果フィードバック、活用フォローがないと、実施の満足度は著しく低くなる

Q. 360度評価（多面評価）の周囲からの評価・フィードバックに対してどのようにお感じになりますか。



【ベース】 回答者

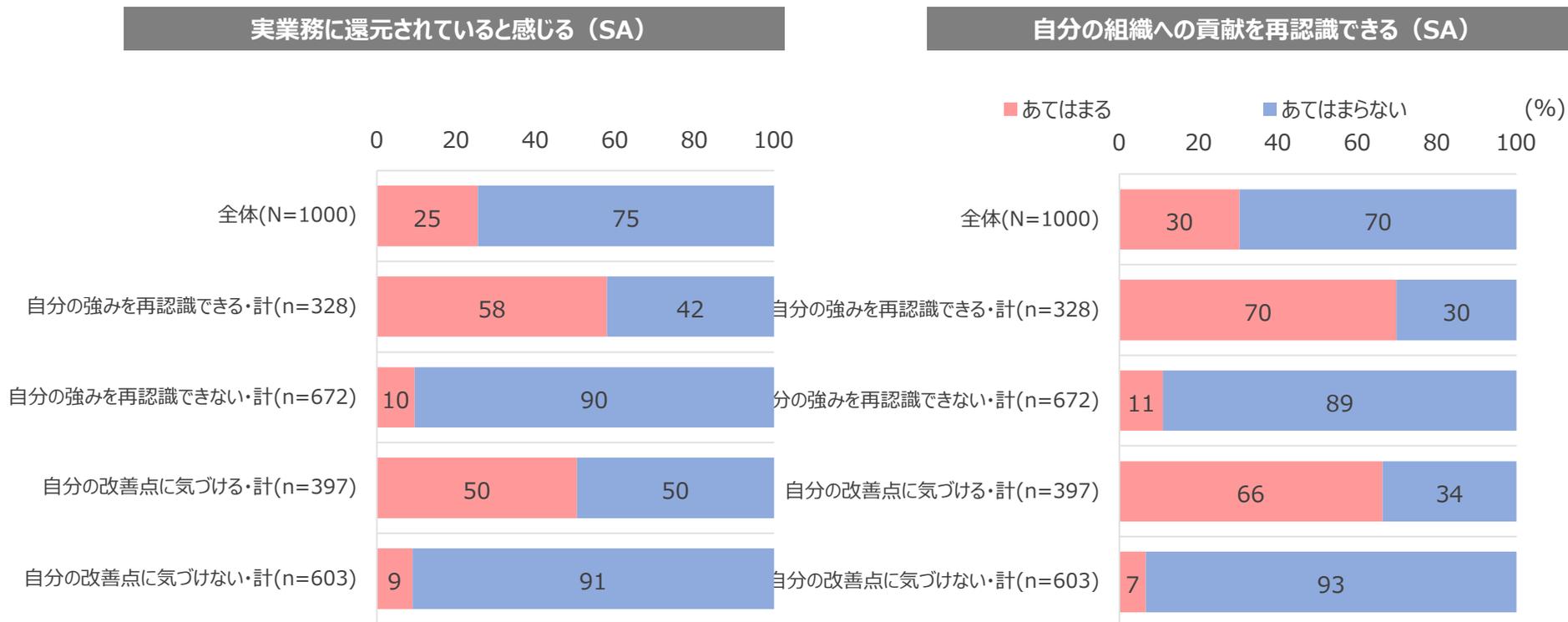


実施後に結果受容と活用に繋がる施策を組み込めるかどうか成否のカギとなる

# 社員：強み・改善点の認識と行動改善の関係

➤ 360度フィードバックで強み・改善点に気付けなかった人ほど、行動の変化が薄い

Q. 360度評価（多面評価）について、それぞれお答えください。



【ベース】 社員調査・全体



360度実施後に自身の強み・改善点を認識する機会を持たないと、改善の機会を逃しやすい



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