

データでわかる！

「360度フィードバック」

(360度評価・多面評価)

導入状況 (2023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. 導入状況	・ ・ ・ ・ ・ P.7
2. 従業員がもつ認識	・ ・ ・ ・ ・ P.16
3. 施策の実施効果	・ ・ ・ ・ ・ P.22

本調査の趣旨

360度フィードバック(360度評価・多面評価)は、組織における個人とチームの成長を促進し組織全体のパフォーマンス向上に寄与する重要なツールと位置づけられていますが、実際の導入状況はパターンが豊富にあり課題に合わせた適切な運用と実践が必要です。そこで本調査は以下を調査する目的で実施しました。

「導入状況の評価」

- ・施策自体が、どの程度普及しており、どの部門や役職レベルで利用されているのか。
- ・360度フィードバックが組織内で、どのような課題に対して用いられるのか。

「効果の測定」

- ・組織が360度フィードバックを実施することで、どのような成果を得られるのか。

「課題の特定」

- ・導入時/運用時の課題や障壁はどこにあるのか。
- ・効果を出すための改善施策はどのようなものがあるか。

本レポートを通じて、組織のパフォーマンス向上に向けて貴重な情報を提供し、360度フィードバックの導入を効果的に活用するための指針を提示できれば幸いです。

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		◆スクリーニング調査対象者 ・全国、男女20歳以上 ・企業の社員・経営者（人事調査のみ請負社員も対象） ◆本調査対象者 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 ②人事調査：経営/人事業務関与 & 組織開発/人材開発/人事評価業務関与 & サービス導入等に関与
対象者数	スクリーニング	①人事調査：2,236 ②社員調査：17,322
	本調査	①人事調査：242 ②社員調査：1,000
調査期間		スクリーニング調査：2023年5月15日～5月18日 本調査：2023年5月22日～29日

1. 導入状況

企業の6割近くが導入し、人材開発・組織開発・人事制度運用面で役立てている

▶ 導入率

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。

▶ 活用目的 (人事調査)

主な活用目的は「人材開発」次いで「組織開発」「人事評価・目標管理」で、意図する活用範囲の幅広さが見られる。いずれも組織の要である管理職が密接に関連し、彼らを通じた改善・解決を必要としていることも推察される。

▶ 満足度 (人事調査)

360度評価の人事満足度は5割程度であり、施策としての更なる改善の余地が窺える。

具体的な満足点は、人材開発・組織開発面では「気づきの機会」「マネジメント層の能力開発」「組織の風通し効果」「ハラスメント抑制」、人事制度運用面では「配置転換・異動での参考」「人事評価・目標管理活用」「昇降格での活用」などが多く、幅広い活用が見て取れる。

▶ 運用方法

運用方法は「個人別結果のフィードバック」が多い。「研修実施」は個人別結果フィードバックの半分強にとどまり、結果の受け止め方・活かし方の支援機会はまだ発展途上と見られる。

2. 従業員がもつ認識

従業員の約半分が実施意義を感じている。

フォロー施策があると、従業員の実施意義への実感が高まる傾向にある。

▶ 360度評価と併せて導入している人事制度

「1on1」「従業員意識調査」が特に多く、360度評価との相乗効果を狙って併用されやすい施策が挙がる。

▶ 360度評価・実施意義の実感割合（回答者／対象者）

実施意義実感割合は、回答者全体の約5割、対象者全体の4割強だが、運用方法別で見ると、フィードバックやフォローがある層は6～8割にのぼり、それらが無い層は3割未満と著しく低くなる。

そして、実際の全体としてのフィードバック・フォローの実施割合は低めであるという実態が見られる。

人事施策として定期的な実施は進んできている様子だが、フィードバックやフォローの有無によって実施意義の実感度合いが大きく変わるため、今後より意義ある施策にしていくためにはこれらの強化が非常に重要だと言えよう。

▶ 360度評価で良いと感じる点（回答者／対象者）

回答者・対象者共通して「社内の縦のコミュニケーション向上」「信頼関係向上」「変革への意識の高まり」など職場の推進力に影響を与える項目が上位に来ている。

3. 施策の実施効果

施策の効果実感は、フォロー施策が有ると高まる傾向がある。

▶従業員の今後の継続意向

定期的なリマインド、読み解きフォロー、説明会、アクションプラン策定等の機会があることでより高まる傾向が見られるが、それらがないと実施の必要性を感じにくくなる様子が見て取れる。

▶従業員の効果実感（運用方法別）

継続意向と同様、フィードバック・フォローの機会があると効果実感が高まり、ないと著しく低い傾向にある。結果受け止め・解釈支援の機会があるとより「強みの再認識」に繋がりがやすく、定期的に振り返り内省する機会があるとより「改善点への気づき」に繋がりがやすい。

読み解きとアクションプラン策定、定期的なリマインド・フォロー等の機会があることで、自ずとアクションプランに向きあう機会ができ、一過性でない定期的なコンディションチェックに繋がる。

よって、今後においては360度の定期実施は前提として、より実施目的に照らして組織的な効果を高めるための気づき・行動化・習慣化を促進するフォローをしっかりと組み込んでいくことが人事には求められよう。

調査結果の詳細

1. 360度評価 導入状況

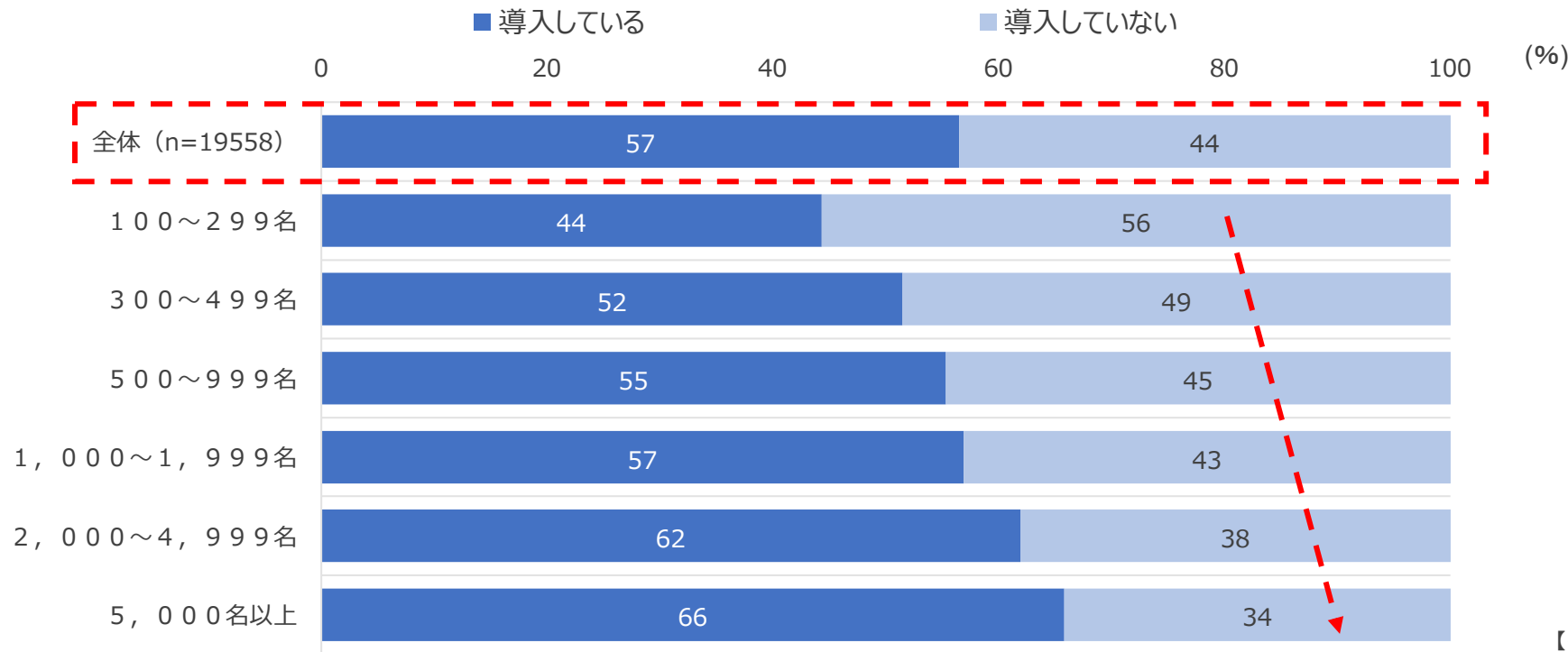
POINT 企業の6割近くが利用し、人材開発・組織開発・人事制度運用面で役立てている

企業の6割近くが360度評価を導入。主な活用目的は「人材開発」「組織開発」「人事評価・目標管理」と、意図する活用範囲の幅広さが見られ、人事満足度は5割程度だが、その中では実際にこれらの領域での活用満足の高割合が高い。フィードバックやフォロー等の運用はまだ発展途上で今後の改善が期待される。

360度評価 導入率 / 従業員規模別

導入率は全体で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66%が導入済み

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？



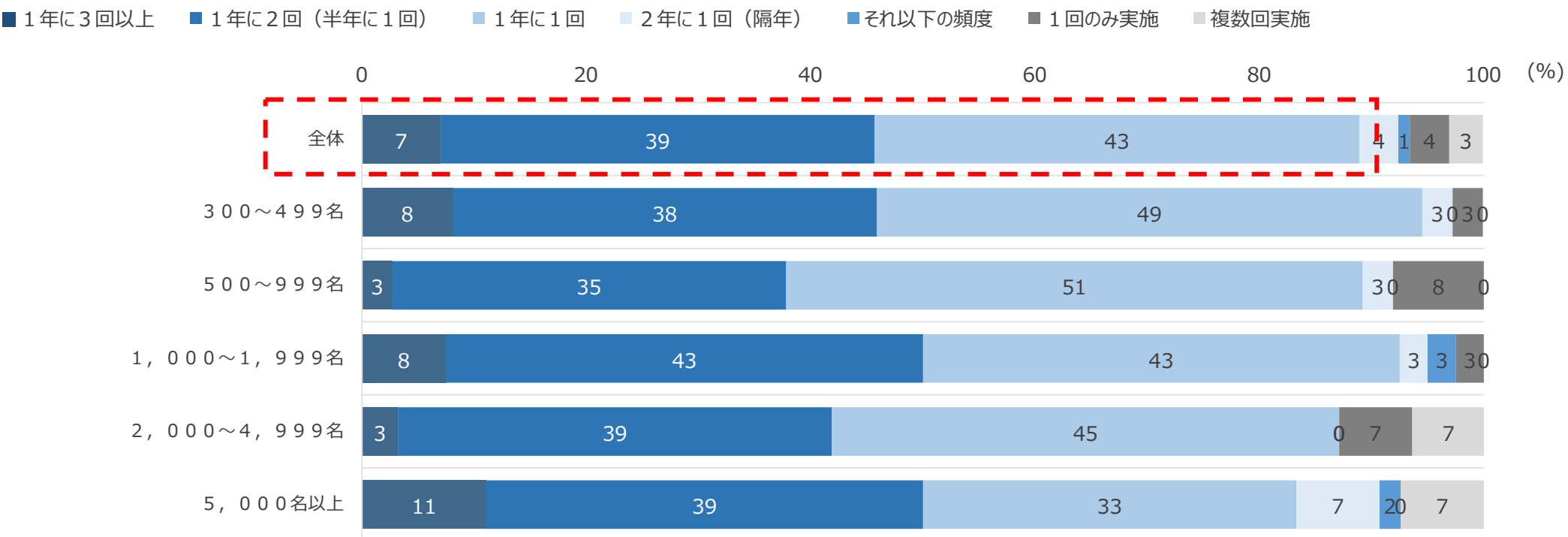
【ベース】調査対象全体 (n=19558)

 **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

360度評価 実施頻度 / 従業員規模別

実施頻度は、年に1回以上と回答した人事担当者が約9割を占める

(従業員規模別) Q. 360度評価 (多面評価) の実施頻度についてお答えください。



【ベース】人事・360度評価導入あり (n=199)

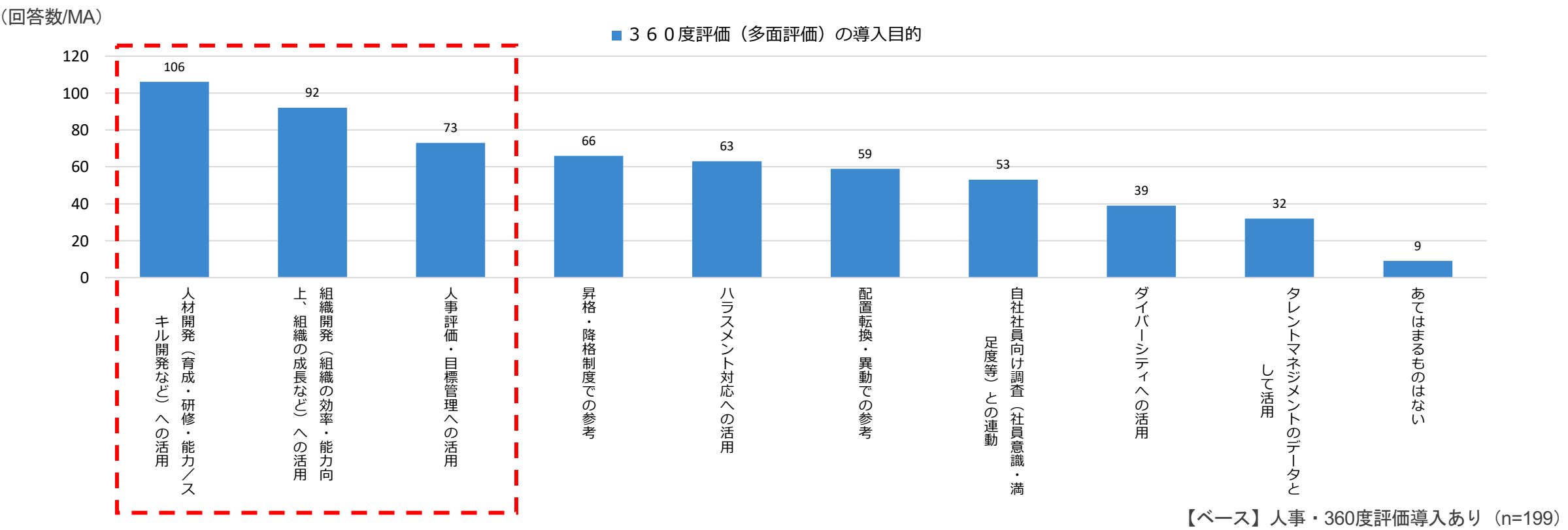


「360度フィードバックは定期的・継続的に行って取り組みを積み重ねるもの」という認識が広く定着してきている様子が伺える

360度評価 活用目的

活用目的では、「人材開発」「組織開発」「人事評価・目標管理」がTOP3に挙がっている

Q. 360度評価（多面評価）はどのような目的で導入していますか。

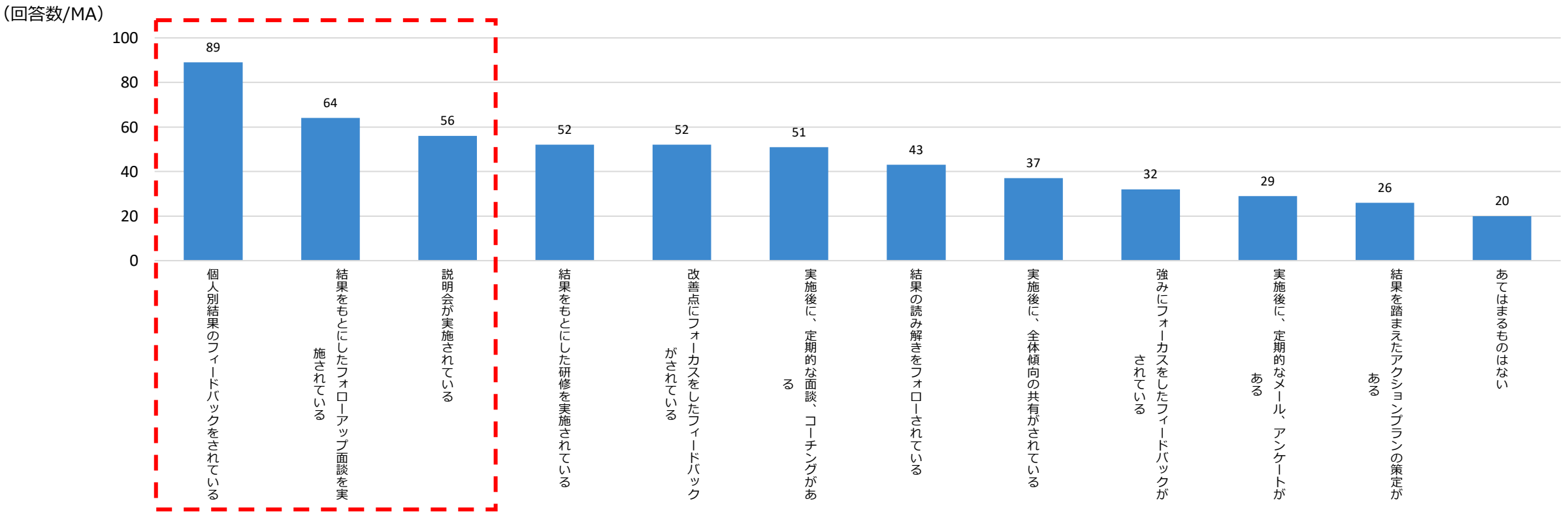


人事施策として意図する活用範囲の幅広さが見られる。TOP3はいずれも管理職が密接に関連し、管理職のマネジメントを通じた改善・解決を必要としていることも推察される

360度評価 運用方法

個人別結果のフィードバック(約9割)、フォローアップ面談(約6割)、説明会(約6割)などが挙がる

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】人事・360度評価導入あり (n=199)

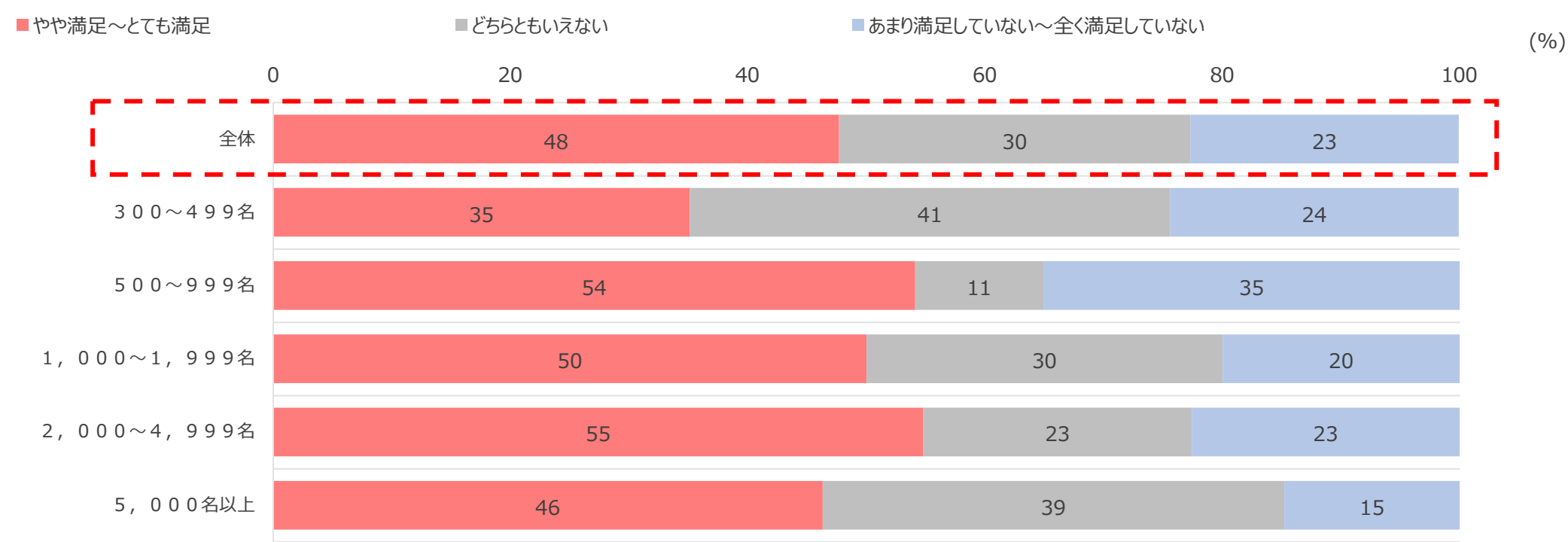


施策をもとにした研修(約5割)をはじめ、結果の受け止め方・活かし方までをフォローする運用は、まだ約半数以下にとどまっており、発展途上といえる

360度評価 満足度（人事担当者）

人事担当者のうち、約5割が360度評価に対して一定の満足を実感している

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】人事・360度評価導入あり（n=199）

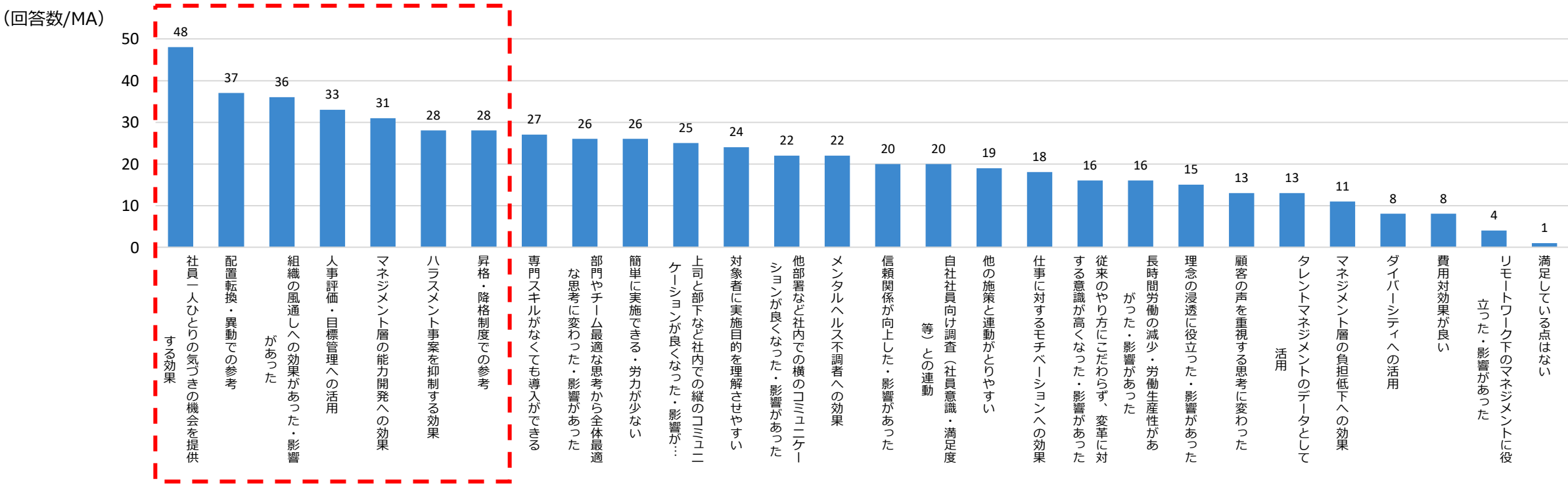


360度評価という踏み込んだ施策でありながら、一定割合の手応えは感じられている様子はあるが、まだ施策の改善余地があることが想像される

360度評価 満足している点 (人事担当者)

人材開発・組織開発面では「気づきの機会」「マネジメント層の能力開発」「組織の風通し効果」「ハラスメント抑制」、人事制度運用面では「配置転換・異動での参考」「人事評価・目標管理活用」「昇降格での活用」が多く挙がる

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



【ベース】 人事・360度評価のとても満足～やや満足：95名

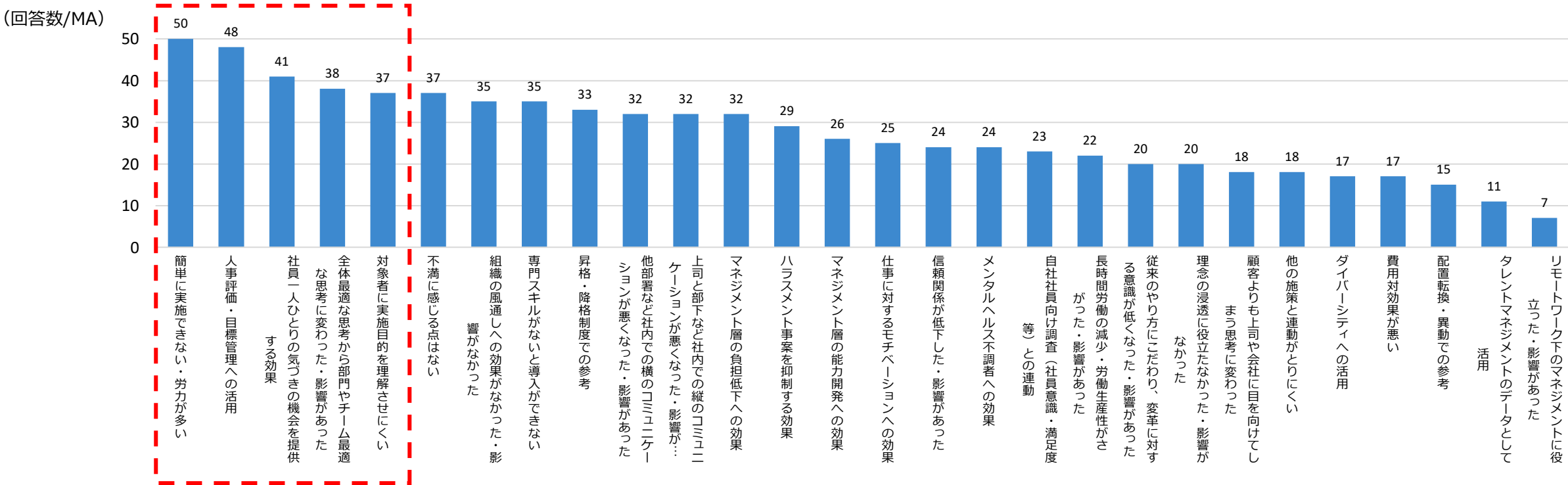


最も活用目的として多い人材開発上の気づきやマネジメント改善を始めとし、組織風土改善や人事制度運用上の活用など、幅広い活用が可能であることが示唆される

360度評価 不満に感じる点

360度評価の不満点は運用面で「簡単にできない・労力が多い」「実施目的を理解させにくい」、人事制度運用面で「人事評価・目標管理活用」、人材開発・組織開発面で「気づきの機会」「チーム最適思考へ」が上位に来る

Q. 360度評価（多面評価）について不満に感じる点をお答えください



【ベース】人事・360度評価導入あり (n=199)

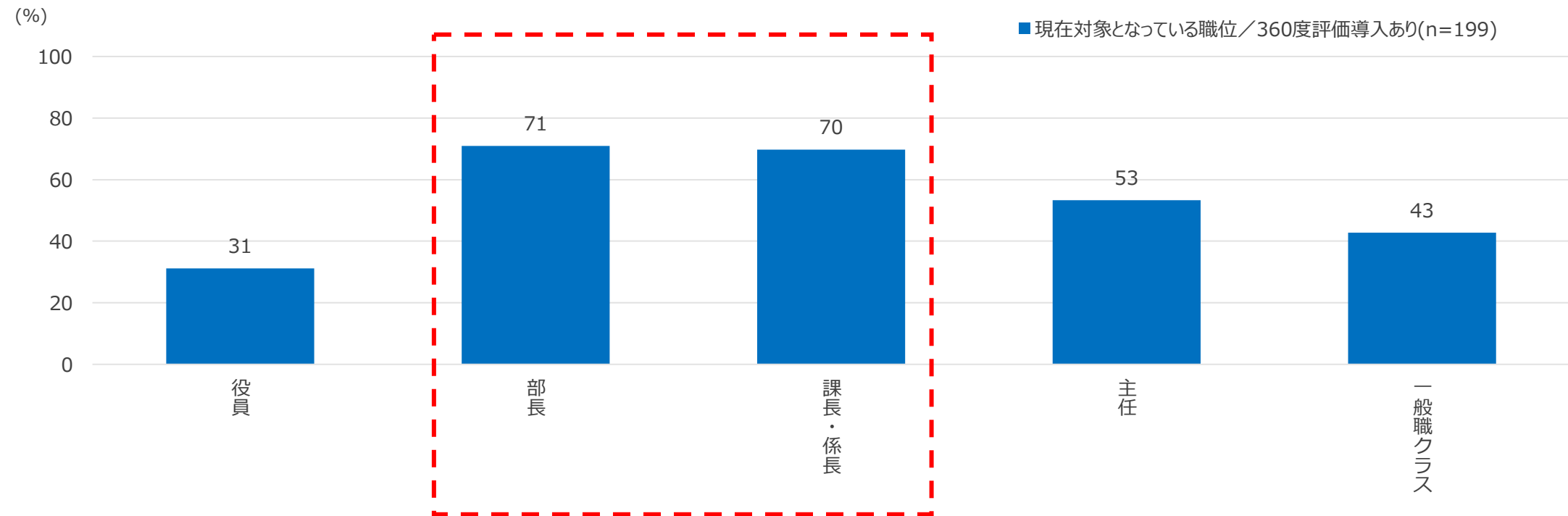


事務局や現場の負荷、活用イメージなどに問題を抱えることが多く、これらの適切なフォローが望まれる

360度評価 対象者の職位

対象者は現状では部長が71%で最も多く、次いで僅差で課長・係長が多く70%にのぼる。

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



【ベース】 人事・360度評価導入あり (n=199)



組織の要である管理職（部長、課長・係長）を主な対象として活用することで、組織により大きな影響力・効果を意図している様子が窺える

調査結果の詳細

2. 従業員側(回答者・対象者)の認識

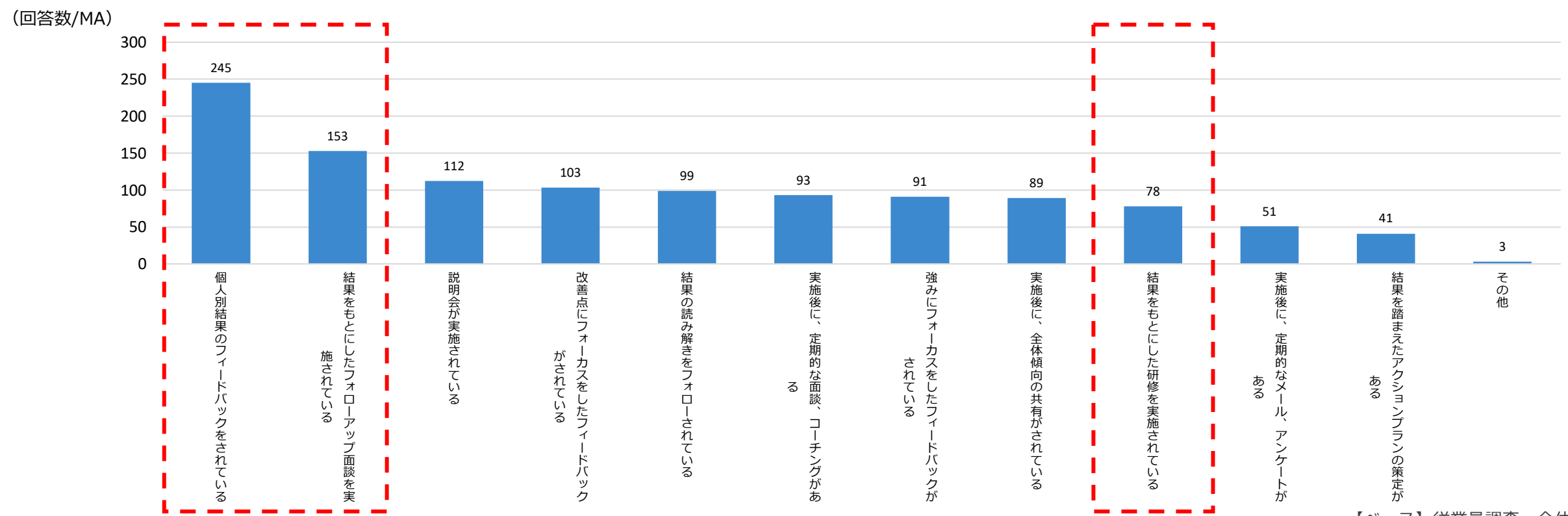
POINT フィードバック・フォロー施策の有無が従業員の実施意義実感に大きな差を及ぼす

運用方法別の意義実感割合は、回答者・対象者ともにフィードバック・フォローがある層は高く、ない層は非常に低かった。従業員側の認識ではこれら機会自体少なめであり、今後の強化が非常に重要だと言えよう。また、360度評価の良い点は、回答者・対象者共通して「社内の縦のコミュニケーション向上」「信頼関係向上」「変革への意識の高まり」が上位に挙がった。

360度評価 運用方法（従業員）

「個人別結果のフィードバックをされている」という運用が最も多く、次いで「フォローアップ面談」が挙がる。
研修実施は個人別結果のフィードバックの3分の1程度にとどまる

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】従業員調査・全体1,000名

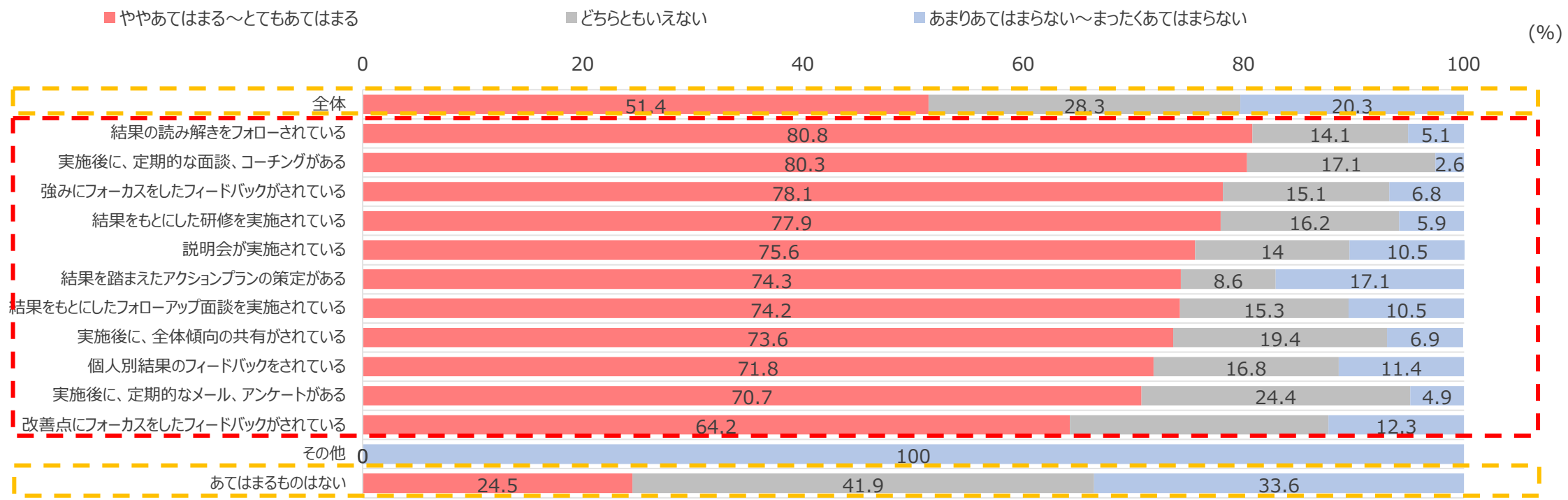


個人別結果のフィードバック実施自体少なめに認識されているが、研修等、結果の受け止め方・活かし方をフォローする機会はより一層少なく、発展途上といえそうである

360度評価 実施意義 / 運用方法別 (回答者)

全体での意義実感割合は5割強。運用上何らかのフィードバックやフォローがある場合は6～8割が意義を実感するが、ないと割合がその3分の1近くに減る

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。



【ベース】従業員調査・回答者728名

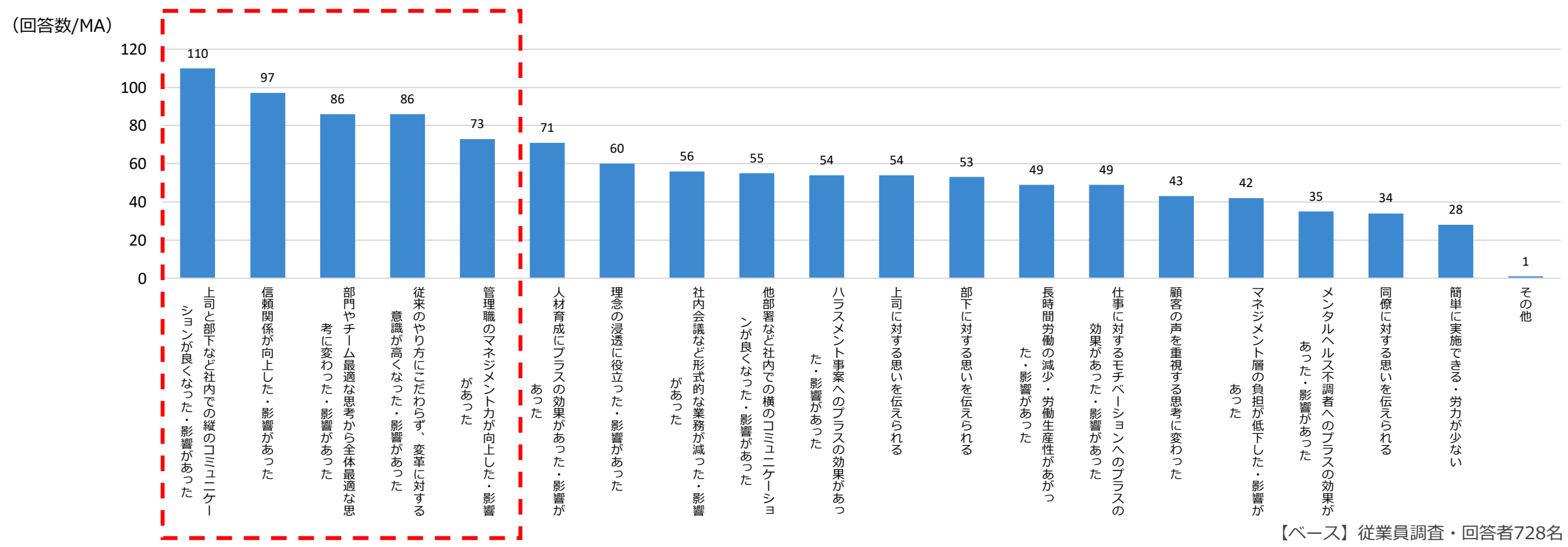


回答者から見て、フィードバックやフォロー有無によって実施意義の実感度合いが大きく変わるため、より組織にメリットのある施策にするにはフィードバック・フォローの強化が重要だと言えよう

360度評価 良いと感じる点 (回答者)

TOP5は「社内の縦のコミュニケーションが良くなった」「信頼関係が向上した」「部門最適から全体最適な思考に変わった」「変革への意識が高くなった」「管理職のマネジメント力が向上した」が挙がる

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



【ベース】従業員調査・回答者728名

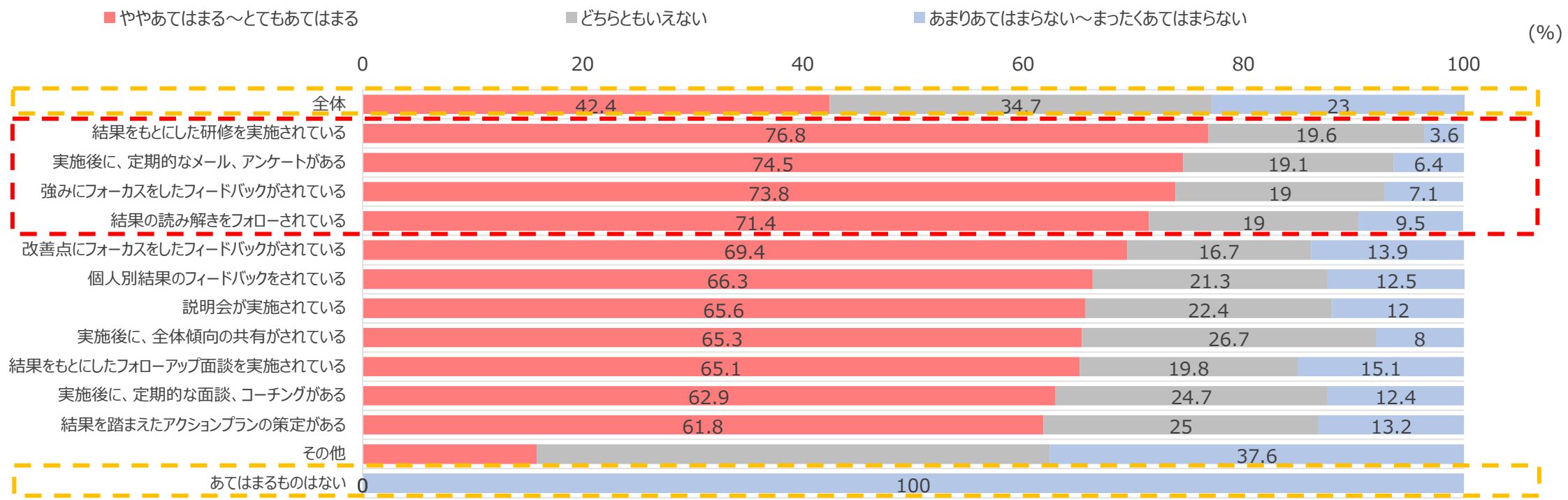


上司部下のコミュニケーションや信頼関係の改善により大きく寄与しており、それらがさらに組織の意識や思考の変化、マネジメントの変化を促しているのではないか

360度評価 実施意義 / 運用方法別 (対象者)

全体の意義実感割合は4割強で回答者より1割程度低め。研修、強みのフィードバックや読み解きフォローがある場合は7割以上が意義を実感するが、あてはまるものがない場合は意義実感割合がゼロとなっている

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



【ベース】従業員調査・対象者779名

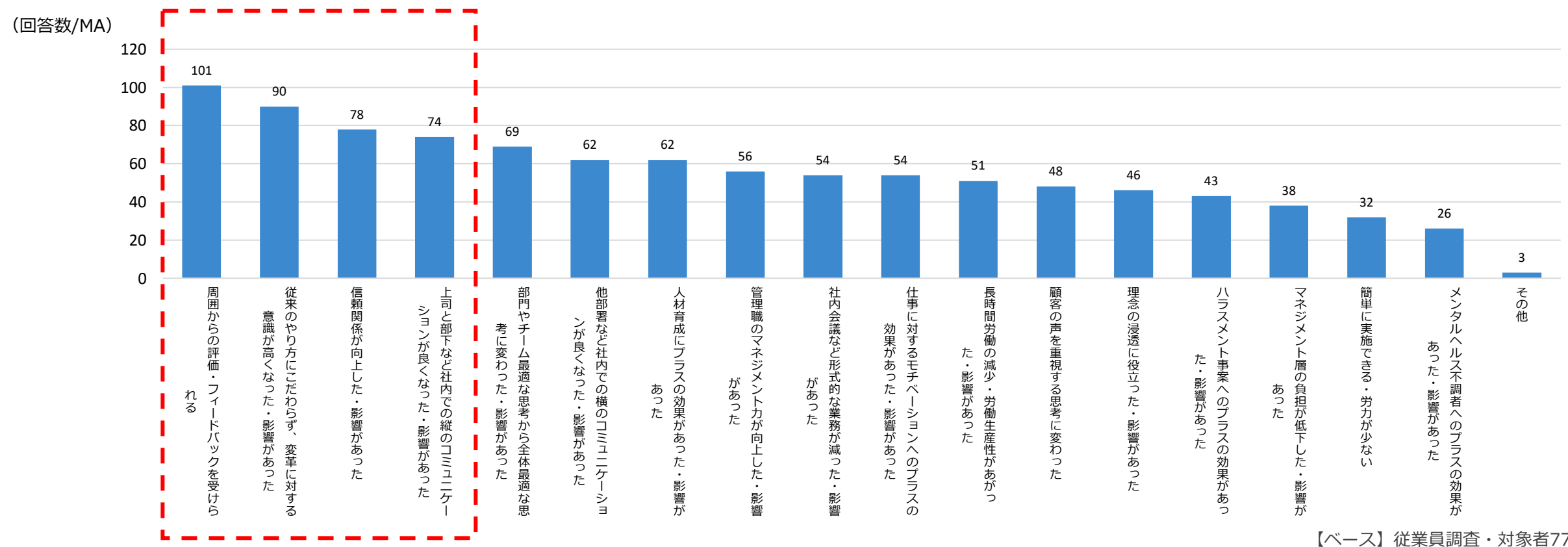


対象者本人だからこそ、フィードバックやフォローの有無によって実施意義の実感度合いが大きく変わるため、より意義ある施策にしていくためにはフィードバック・フォローの強化が重要だと言えよう

360度評価 良いと感じる点 (対象者)

上位には「周囲からの評価・フィードバックが受けられる」「変革への意識が高くなった」「信頼関係が向上した」「社内の縦のコミュニケーションが良くなった」が挙がっている

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



【ベース】従業員調査・対象者779名



意義や満足を感じている対象者はフィードバックをプラスに捉えていることが見て取れる
その他良いと感じる点は回答者と同様の傾向で双方の認識に近いことが窺える

調査結果の詳細

3. 施策の実施効果 (運用方法別)



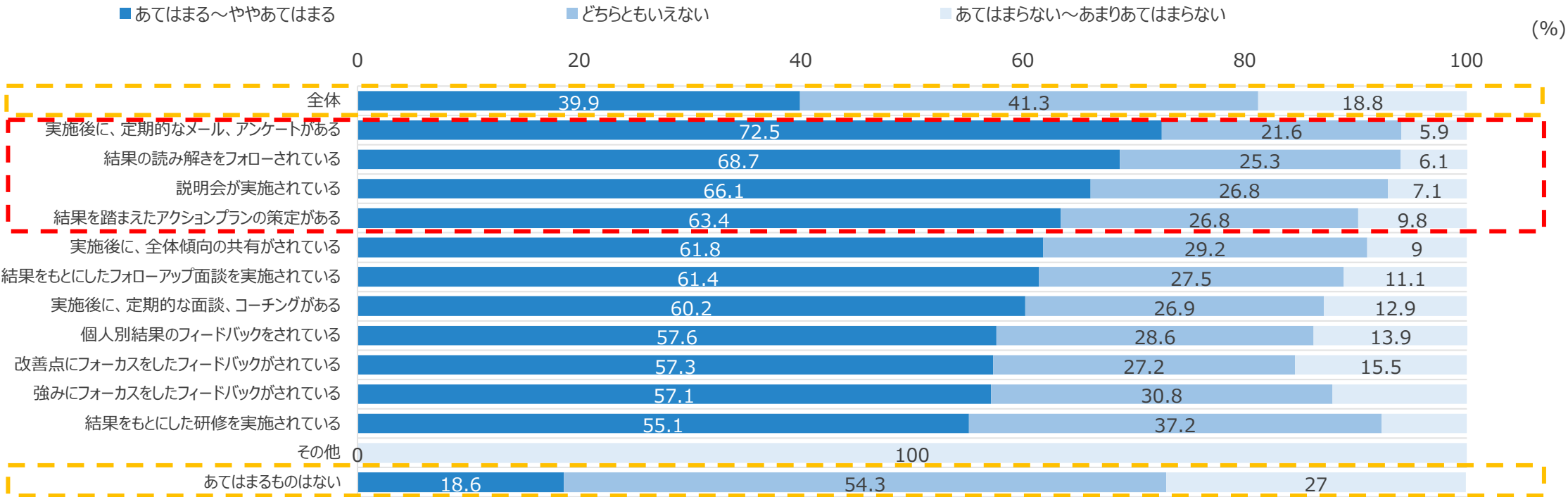
POINT フィードバック・フォロー施策の有無が施策の質・効果に大きな差を及ぼす

定期的なリマインド、読み解きフォロー、説明会、アクションプラン策定等の機会があることで、自らの強み／改善点の認識の高まりや、実践的活用でのメリットがもたらされることが見て取れる。今後人事は、360度の定期実施は前提として、より組織的な効果を高めるために気づきや行動化を促進していくようなフォローをしっかりと組み込んでいくことが求められる。

従業員の継続意向 / 運用方法別

定期的なリマインド、読み解きフォロー、説明会、アクションプラン策定等があると継続意向割合は6割を超えてくるが、何らかのフィードバックやフォローがないとその割合は著しく低くなる

Q. 360度評価（多面評価）について、それぞれお答えください。／継続して実施してほしい



【ベース】従業員調査・全体1,000名

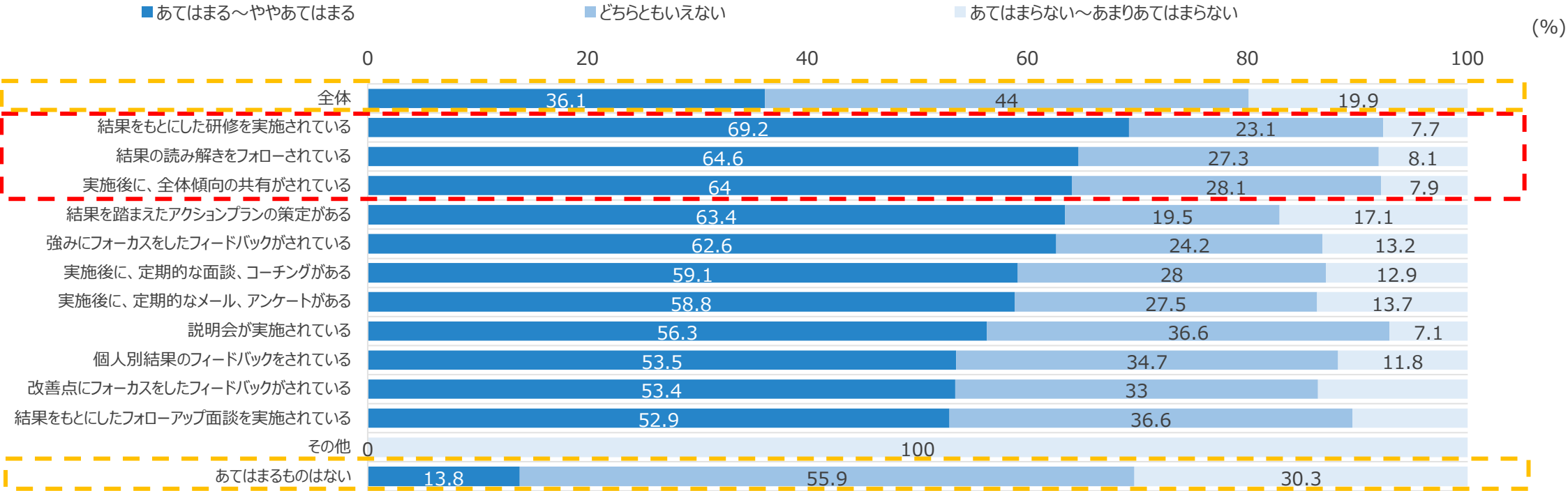


定期リマインドや読み解き・活用などを支える何らかのフィードバックやフォローがないと意義が実感しにくい／不満に繋がり、実施そのものの必要性を感じにくくなるのではないかと

従業員の強みの再認識 / 運用方法別

研修や読み解きフォロー等があると自分の強みの再認識割合は6割を超えてくるが、何らかのフィードバックやフォローがないとその割合は著しく低くなる

Q. 360度評価（多面評価）について、それぞれお答えください。／自分の強みを再認識できる



【ベース】従業員調査・全体1,000名

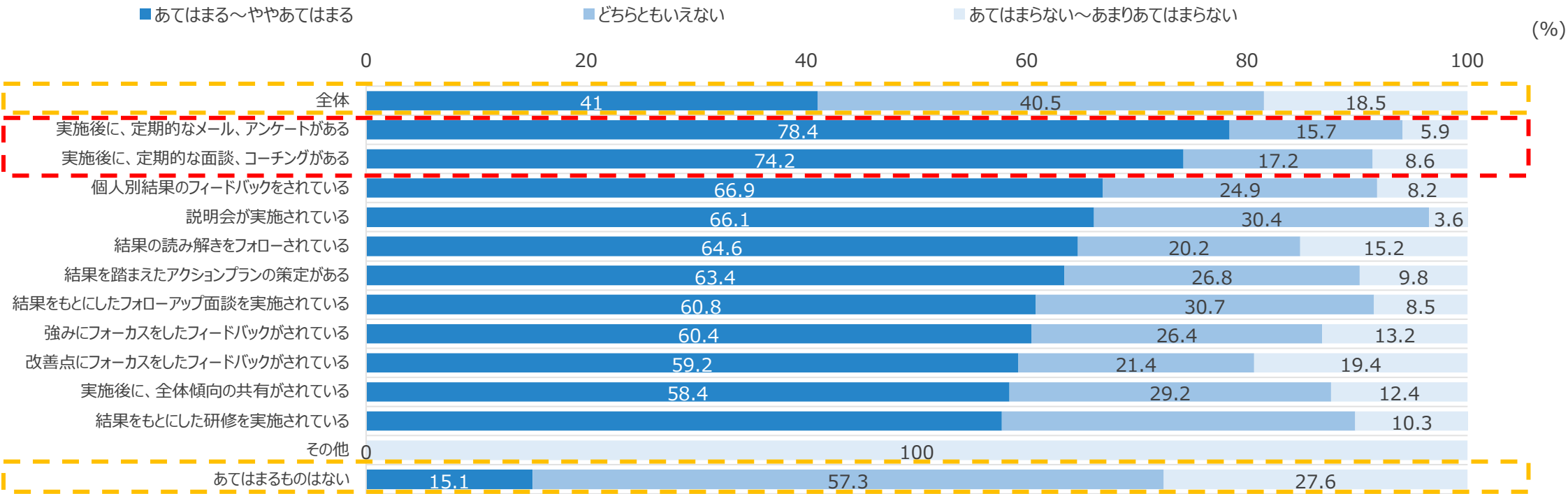


自身の結果を受け止め解釈を支援する機会があると強みの再認識に繋がりがやすいが、それらが薄くなり本人任せになるほど認識するのが難しくなるのではないか

従業員の改善点への気づき / 運用方法別

実施後の定期的なリマインド、定期面談、コーチング等があると自分の改善点への気づきの割合は7割を超えてくるが、何らかのフィードバックやフォローがないとその割合は著しく低くなる

Q. 360度評価（多面評価）について、それぞれお答えください。／自分の改善点に気づける



【ベース】従業員調査・全体1,000名

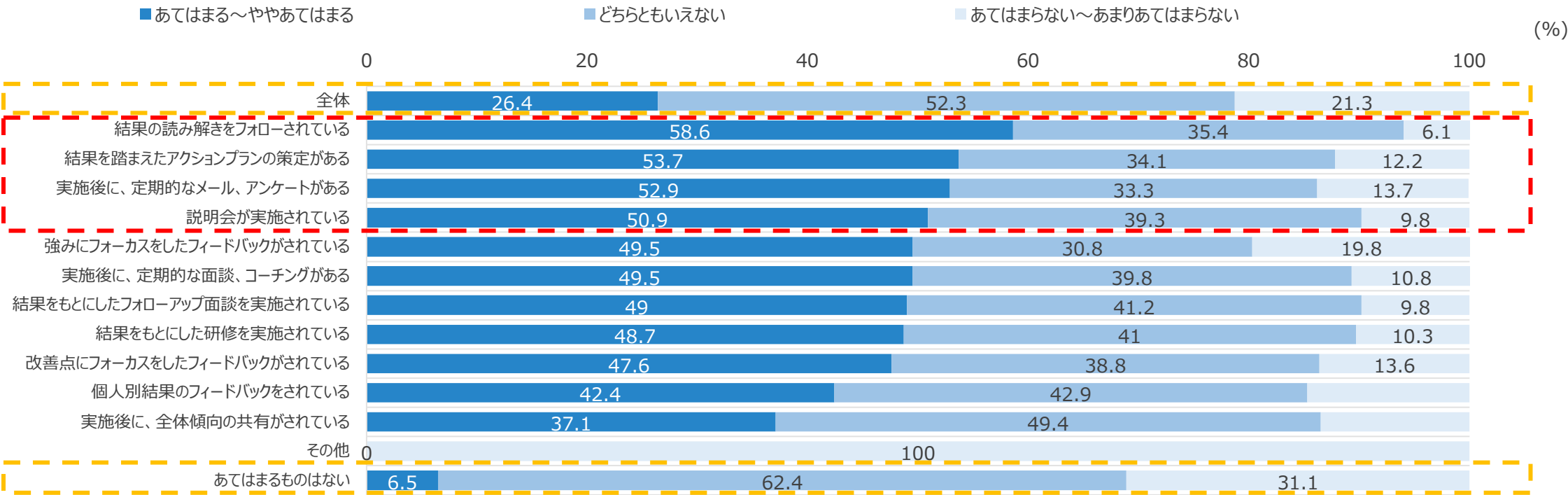


定期的に振り返り内省する機会があると改善点への気づきが深まりやすいが、それらの機会が薄くなり本人任せになるほど、認識するのが難しくなるのではないか

従業員のアクションプラン策定への活用 運用方法別

アクションプラン策定、読み解きフォロー、定期リマインド等があるとアクションプラン策定に活用できていると感じる割合は5割を超えてくるが、何らかのフィードバックやフォローがないとその割合は著しく低くなる

Q. 360度評価（多面評価）について、それぞれお答えください。／結果を踏まえたアクションプランの策定に活用している



【ベース】従業員調査・全体1,000名

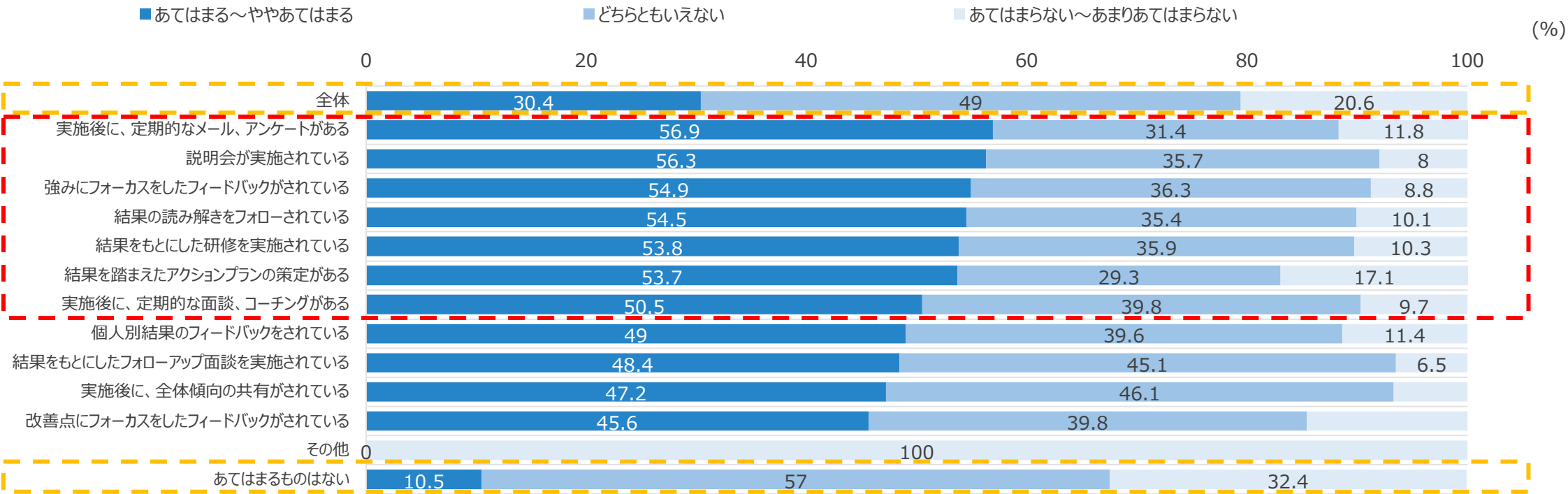


読み解きとアクションプラン策定、定期的なリマインド等の機会がつくられることでアクションプランに向きあう機会ができるが、それらがなく本人任せになるほど疎かになるのではないか

従業員の定期的なコンディションチェック 運用方法別

定期的なリマインド、説明会、強みのフィードバック、研修等のフォローがあることで5割以上がコンディションチェックになっていることを実感しているが、なしの場合だとその実感は著しく低くなる

Q. 360度評価（多面評価）について、それぞれお答えください。／定期的なコンディションチェックになっている



【ベース】従業員調査・全体1,000名



定期的なリマインド、動機づけ、フォローの機会があることで自ずと自らを振り返ることになりコンディションチェックにつながるが、それらがなく本人任せになるほどその実感は薄まるのではないか



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