

2024年版

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



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.15
3. 施策の実施効果	・ ・ ・ ・ ・ P.21

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。

「導入状況の調査」

- ・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、施策を効果的に活用するための指針をご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	本調査	①人事調査：300 ②社員調査：1,000
調査期間		2024年6月28日～7月1日

1. 導入状況

企業の6割強が導入し、人材開発・組織開発・人事制度運用面と幅広く役立てている

▶ 導入率

全体の6割強が360度フィードバックを導入しており、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。「自社社員向け調査連動」や「タイバーシティ活用」といった、特定テーマ・施策への展開も進んでいるように見える。

▶ 満足度 (人事調査)

360度フィードバックの人事満足度は6割強。大手企業での満足割合が高く、500名未満企業は試行錯誤中か、やや低めである。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」「ハラスメント抑制」「マネジメント層の能力開発」「組織の風通し効果」、人事制度運用面では「人事評価・目標管理活用」「昇降格での活用」が多く挙がる。

▶ 運用方法

運用方法は「個人別結果のフィードバック」「フォローアップ面談」「結果をもとにした研修」がTOP3。活用支援施策が上位に来ているが、全体でみると半数前後に留まっており、運用が発展途上の企業も多い。また、「アクションプラン策定」の割合は非常に低く、行動化への後押しはまだまだ物足りない様子。

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、特にアクションプラン継続フォローがあると、
従業員の実施意義への実感が高まる傾向にある。

▶360度フィードバック・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。中でも、アクションプラン継続へのフォローがある層は意義実感割合が非常に高くなっている。一方、実際の全体としてのアクションプラン策定・継続支援の実施割合は低いという実態が見られる。

人事施策として定期的な実施や結果のフィードバックは徐々に進んできている様子だが、活用・アクション継続の支援はまだまだ発展途上であるため、今後は360度フィードバック実施後の行動化・習慣化支援の強化が重要だと言える。

▶360度フィードバックで良いと感じる点（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、特にアクションプラン継続フォローがある
と高まる傾向がある。**

▶従業員の今後の継続意向

アクションプラン継続フォローありの層では75%以上が継続の意向。また、アクションプラン策定、実施後の定期メール・アンケート、結果読み解きフォロー等ありの継続意向割合は6割を超えるが、何もないと継続意向は著しく低い。何も支援がないと、気づきや活用に至らず今後も実施する意味を感じにくくなるのではないかな。

▶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、中でも、アクションプラン継続フォロー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。また「強みの再認識」「改善への気づき」とともに、アクションプラン継続へのフォローがあると実感割合は8割近くにのぼるが、何らかフィードバックやフォローがないとその割合は1割強と非常に低い。360度フィードバックでの気づきや課題を職場での実行に移す機会があることによって、強みや改善点に意識的になって理解も深まるものと考えられる。よって、今後においては360度フィードバック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に、気づきや行動化の促進、さらには習慣化を促していくための施策をしっかりと組み込んでいくことが必要となるだろう。

調査結果の詳細

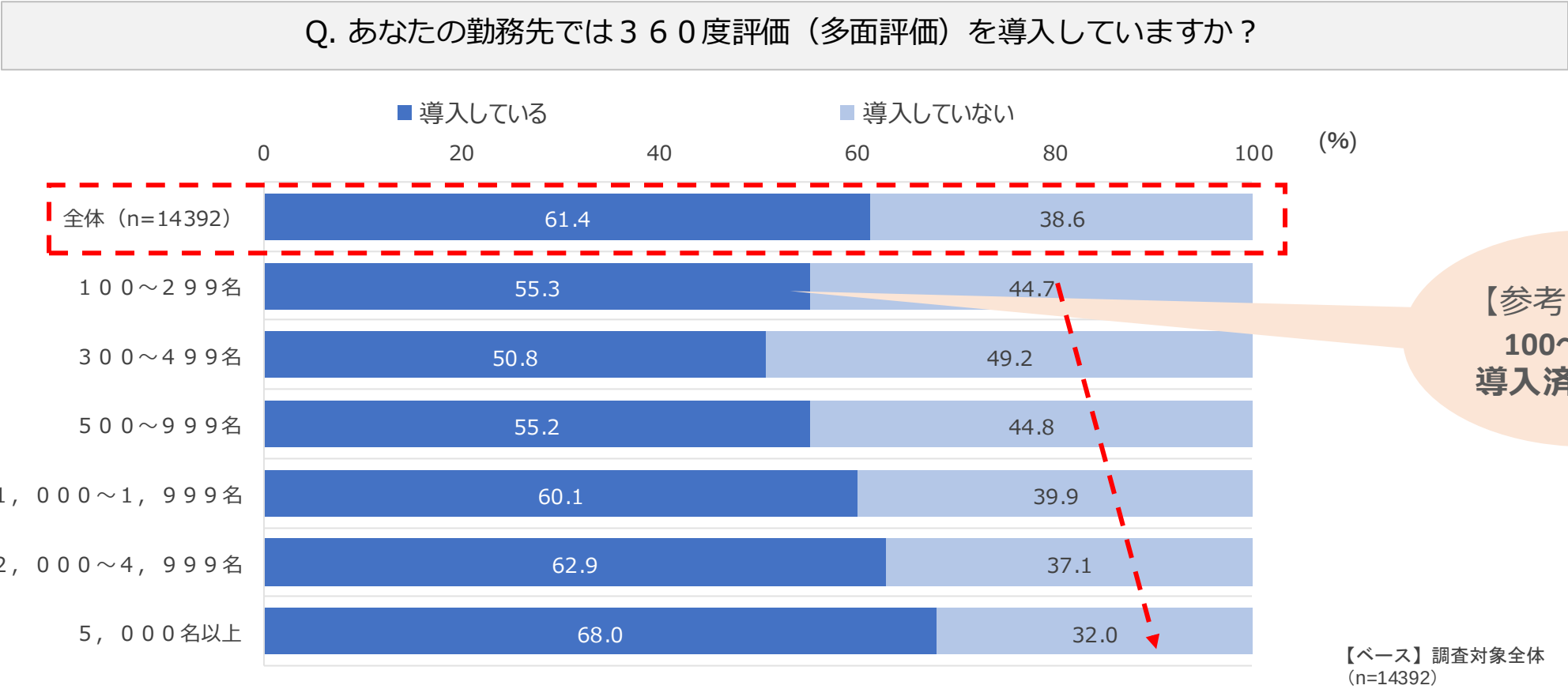
1. 360度フィードバック 導入状況

POINT 企業の6割強が利用し、人材開発・組織開発・人事制度運用等、広く役立てている

企業の6割強が360度フィードバックを導入。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る。人事満足度は6割程度で、ハラスメント抑制やコミュニケーションでの手応えや着目が増えている。全体的に実務負荷よりも課題解決や効果に関心が向かっていることがうかがえる。

360度フィードバック 導入率 / 従業員規模別

導入率は全体で6割強。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68%が導入済み

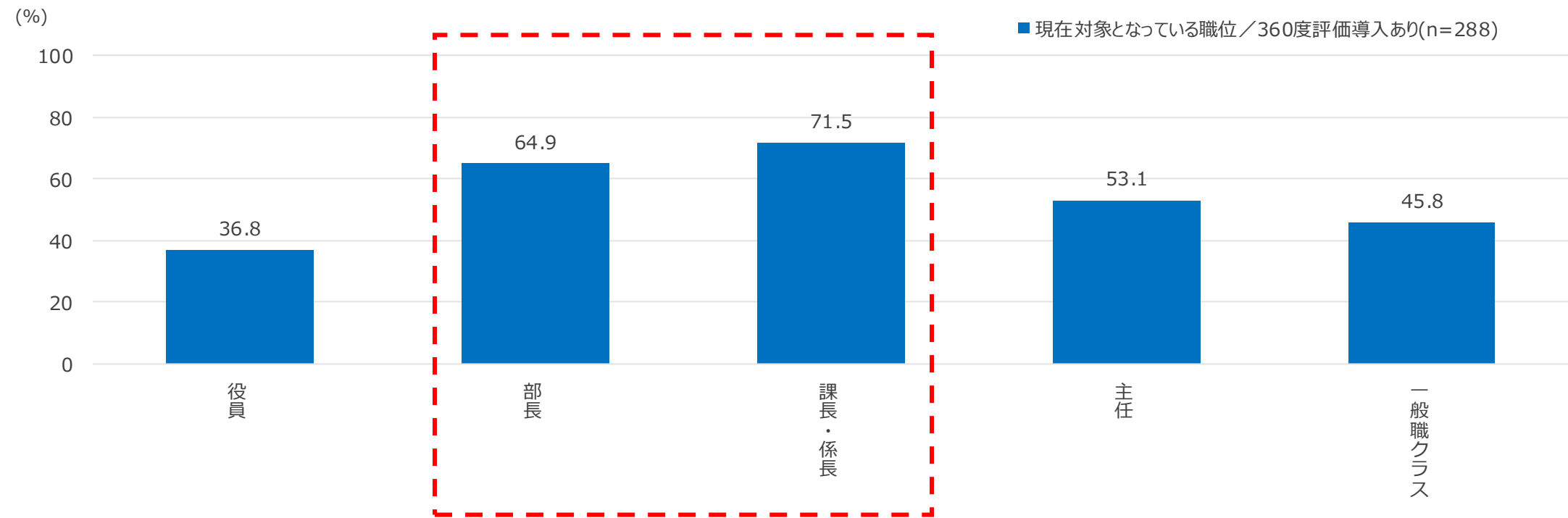


大企業ほど人材個々の状況が見えにくいため、360度評価を組み込んで可視化していると思われる一方、300名未満企業でも徐々に導入が広がりつつあることがうかがえる

360度フィードバック対象者の職位

対象者は現状では課長・係長が71.5%で最も多く、次いで部長が多く約65%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=288)

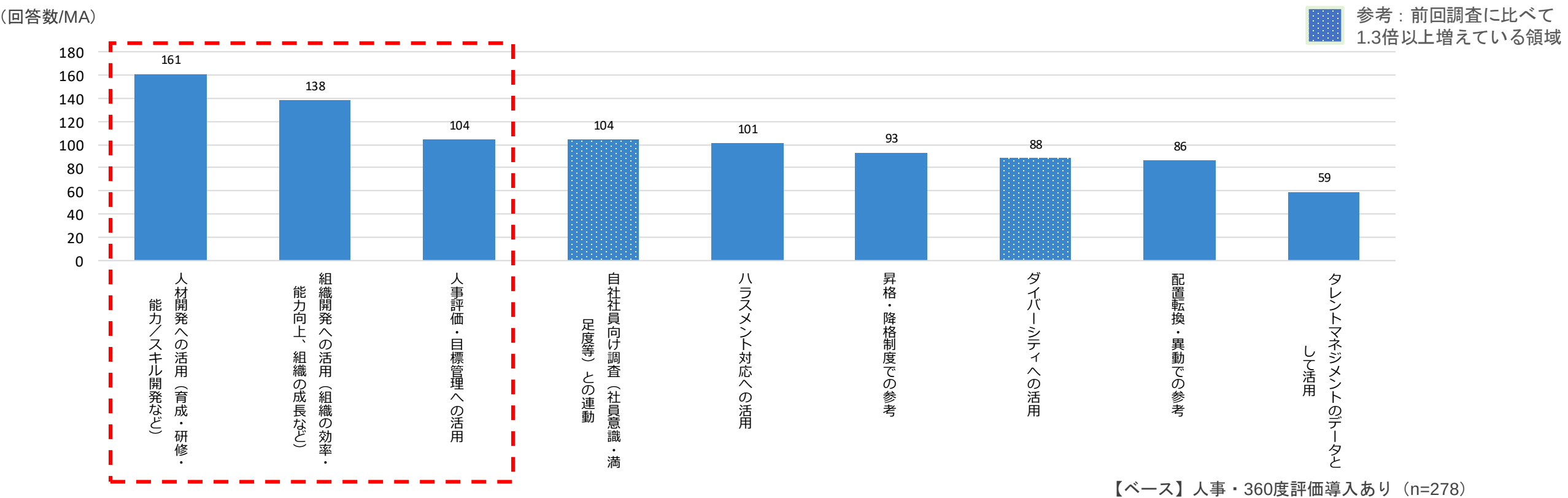


組織の要である管理職（部長、課長・係長）を主な対象として活用することで、組織に対してより大きな影響力・波及効果を意図している様子が窺える

360度フィードバック 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。

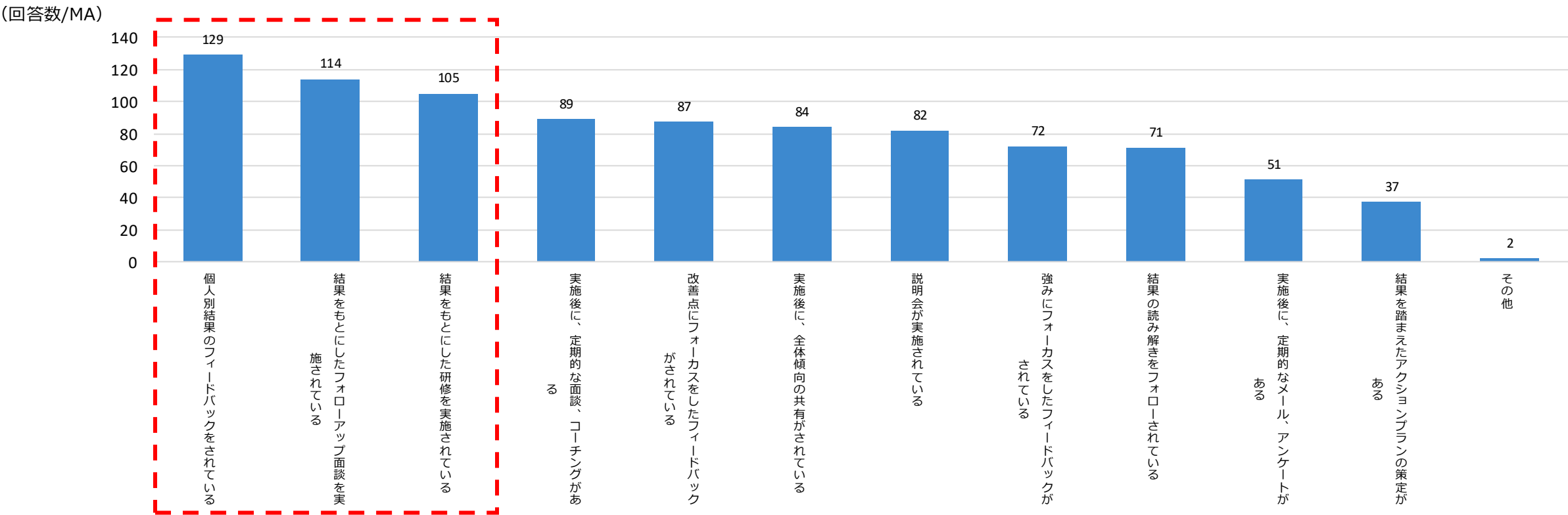


人事施策として意図する活用範囲の幅広さが見られる。また、「自社社員向け調査連動」や「ダイバーシティ活用」といった、特定テーマ・施策への展開も進んできていると見られる

360度フィードバック 運用方法

「個人別結果のフィードバック」「フォローアップ面談」「結果をもとにした研修」がTOP3に挙がっている

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=278)

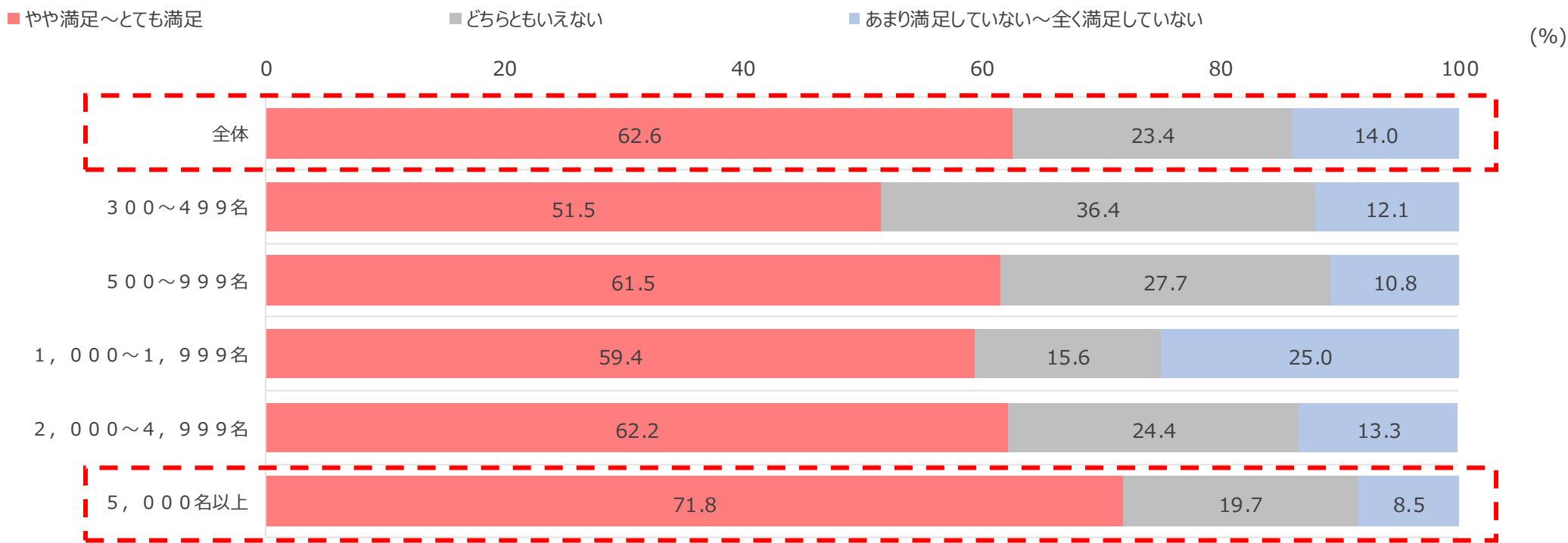


結果のフィードバック・フォロー・研修などの活用支援施策が上位に来ているが、全体の半数前後に留まっており、運用が発展途上の企業も多い。また、アクションプラン策定の割合は非常に低い

360度フィードバック 満足度 (人事担当者)

人事担当者のうち、約6割強が360度フィードバックに対して一定の満足を実感している
また、5,000名以上企業においてはそれが7割以上にまでのぼる

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=278)

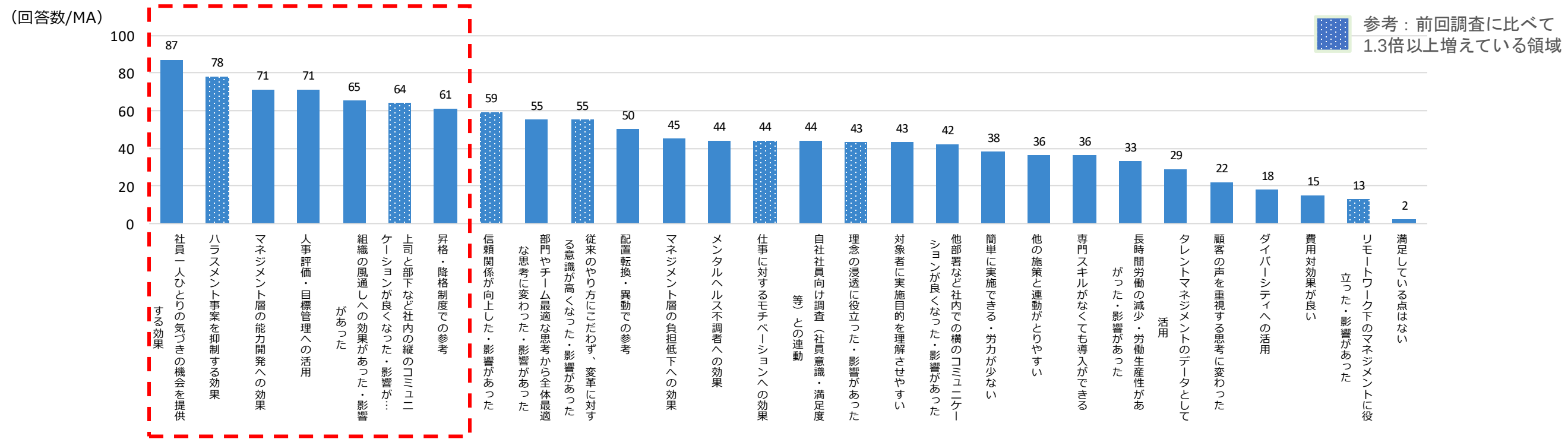


360度評価という踏み込んだ施策でありながら、一定割合の手応えは感じられている様子
大手企業は運用が整備され一定の定着が推測される一方で、500名未満企業は試行錯誤の段階か

360度フィードバック 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」「ハラスメント抑制」「マネジメント層の能力開発」「組織の風通し効果」、人事制度運用面では「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：174名

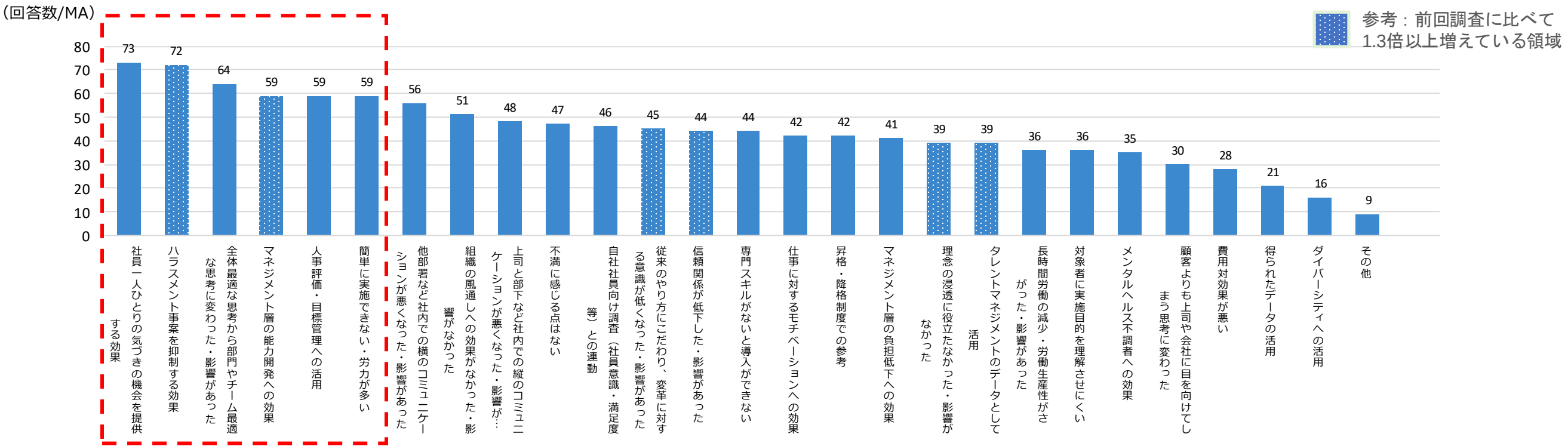


気づきやマネジメント改善を始めとし、組織風土改善や人事制度運用まで幅広く役立てられている
また、ハラスメント抑制や上下コミュニケーションの改善における有用性の実感が広まってきている

360度フィードバック 不満を感じる点 (人事担当者)

不満点は、人材開発・組織開発面で「気づきの機会」「ハラスメント抑制」「チーム最適思考へ」「マネジメント層の能力開発」、人事制度運用面で「人事評価・目標管理活用」、運用面で「簡単に実施できない」が上位に来る

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】人事・360度評価導入あり (n=278)



過去は運用負荷が最上位に来ていたが、人事開発や組織への効果面の項目が上がってきており、より活用課題に意識が向かっていることが窺える。特にハラスメント抑制は満足も不満も大幅に増えている

調査結果の詳細

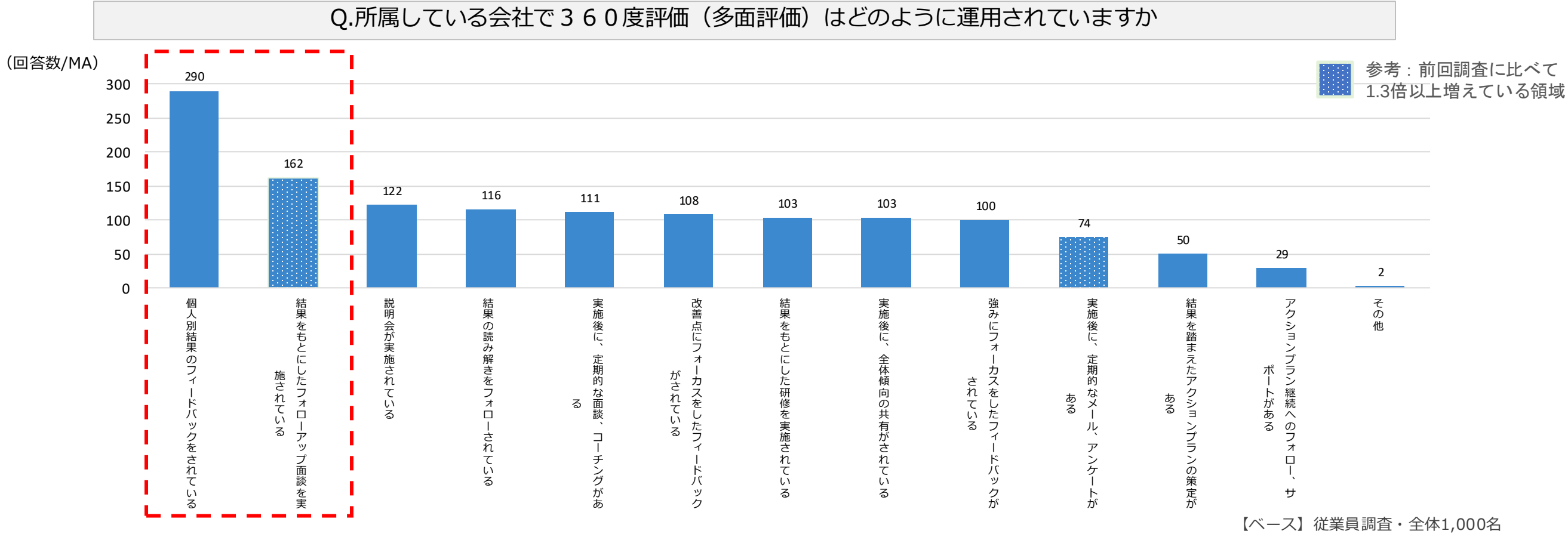
2. 従業員側(回答者・対象者)の認識

POINT **アクションプラン策定+継続を支援できるかが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。特に、アクションプラン継続のフォローがある層の意義実感割合は非常に高い。一方、従業員全体の認識では、これら施策の運用はかなり少ない。回答者・対象者に共通する360度フィードバックの良い点の認識は「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」であった。

【回答者&対象者の認識】 360度フィードバック 運用方法

「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」は個人別結果フィードバックの3分の1近くにとどまる

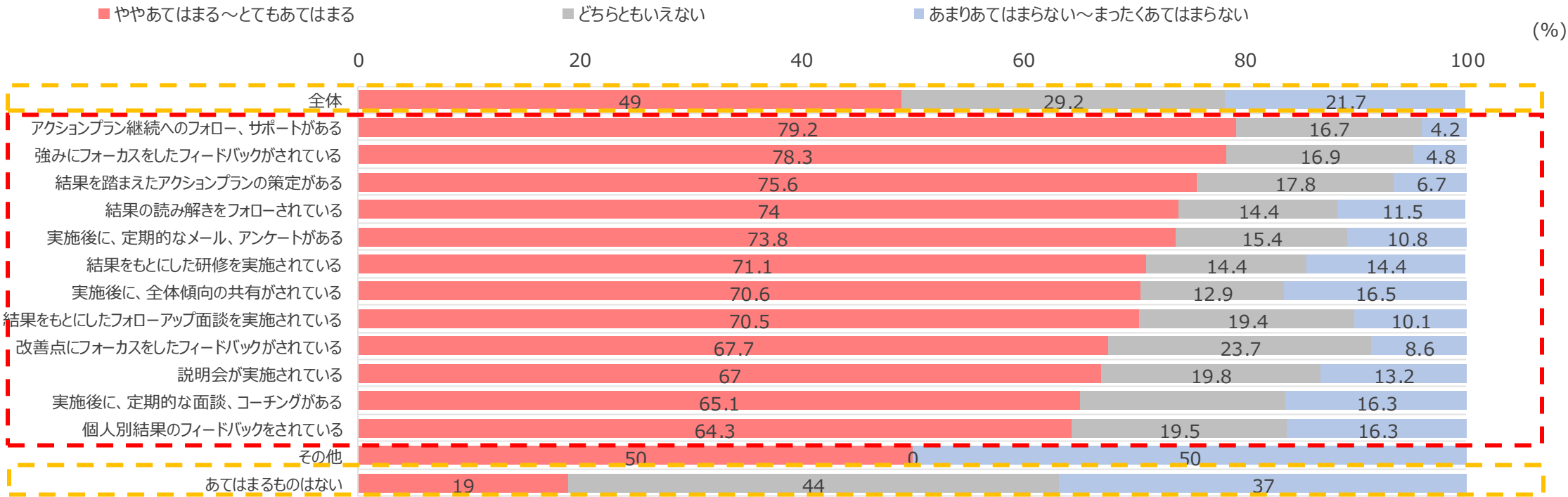


個人別結果のフィードバック自体、従業員からの認識は少なめであるが、研修等、結果の受け止め方・活かし方のフォロー機会はより一層少なく感じられており、発展途上といえそうである

【回答者視点】360度フィードバック 実施意義 / 運用方法別

回答者全体の意義実感割合は約5割。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、何も支援がないと実施意義を感じるのは2割未満に減る

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778名

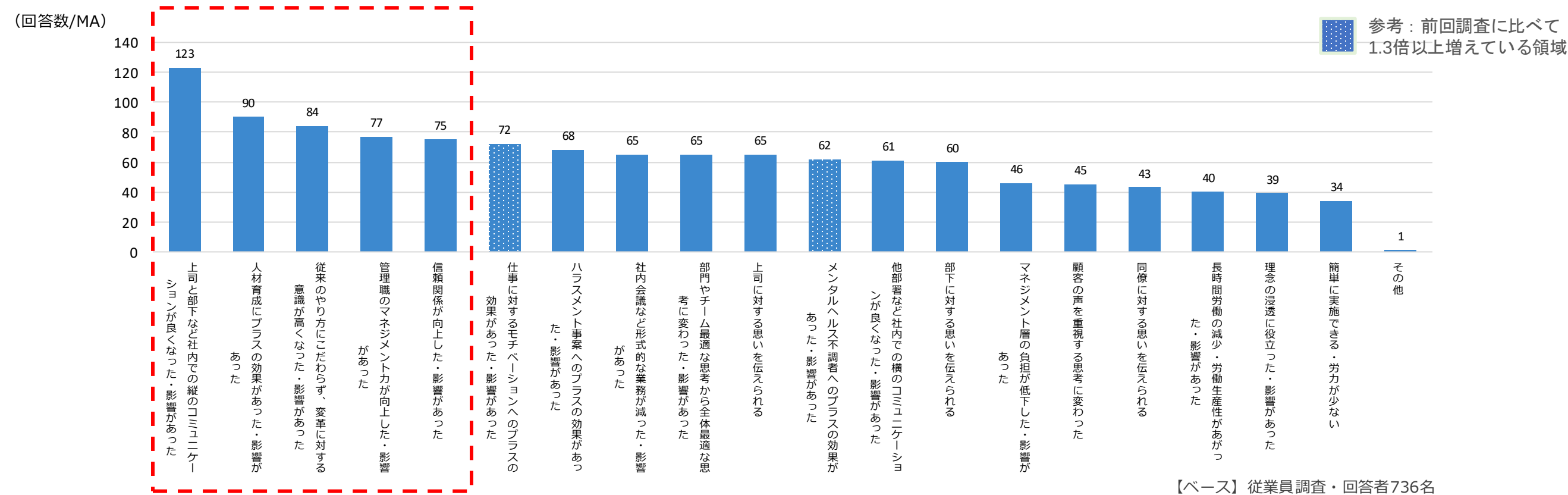


アクションプラン策定・フォロー、結果読み解きフォローや強みフィードバックなど、その後の活用・アクションに繋がるような施策提供があるほど、回答者側も意義を感じられている

【回答者視点】360度フィードバック 良いと感じる点

TOP5は「社内の縦のコミュニケーションが良くなった」「人材育成にプラスの効果・影響があった」「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」「信頼関係が向上した」が挙がる

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



【ベース】従業員調査・回答者736名

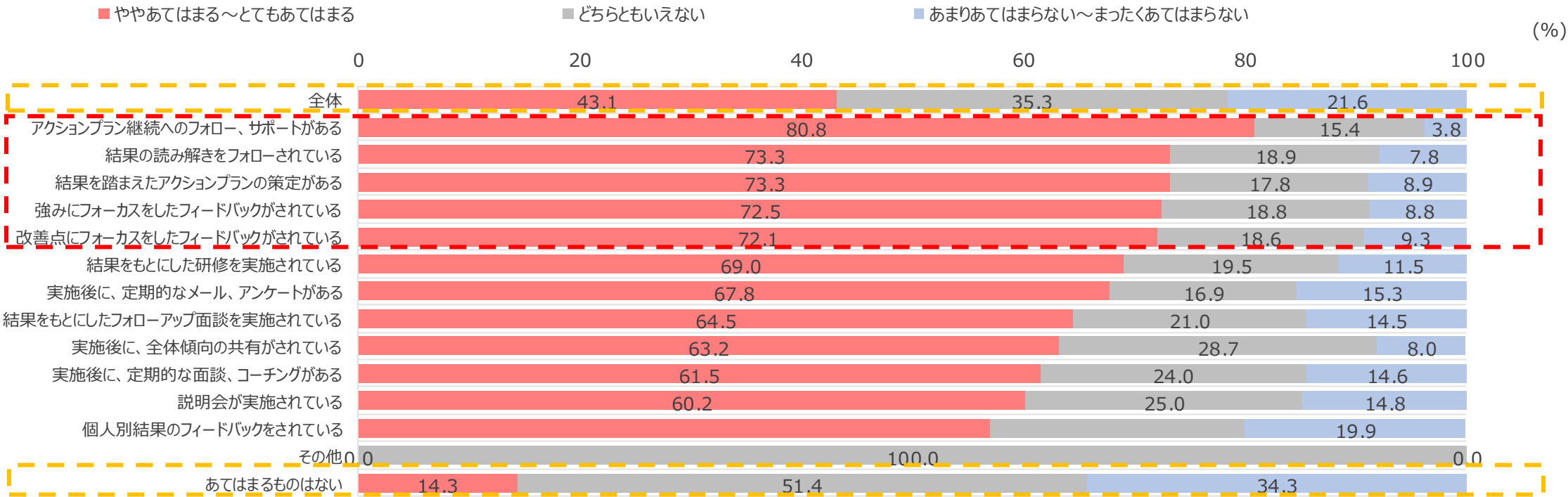


上司部下のコミュニケーションや人材育成、変革への意識づけ、マネジメント向上など、人事課題の上位にも挙がる内容が、回答者の日常接点の中でより多く感じられていると見られる

【対象者視点】360度フィードバック 実施意義 / 運用方法別

対象者全体の意義実感割合は43%で回答者よりやや低め。アクションプラン策定や継続フォロー、結果読み解きフォローや強み・改善点フィードバックがある場合は7割以上が意義を実感するが、何も支援がないと意義実感は2割未満となる

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778名

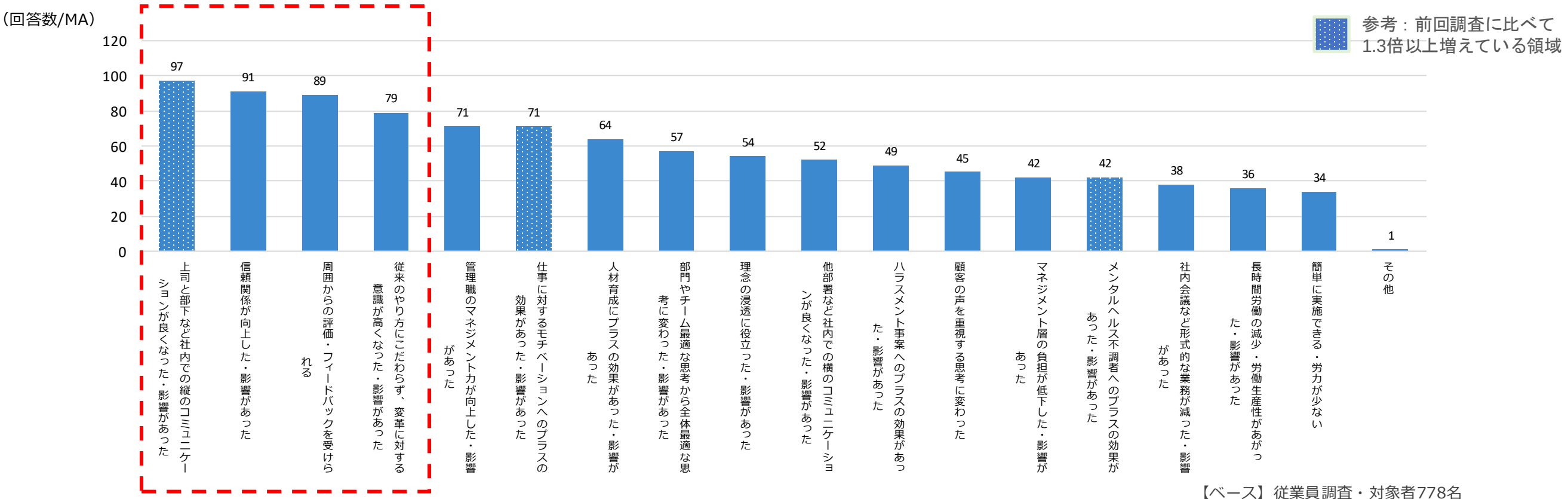


対象者本人だからこそ、フォローの有無、特に活用・アクション継続の支援によって意義実感度合いが大きく変わるため、360度評価実施後の行動化・習慣化支援の強化が重要だと言えよう

【対象者視点】360度フィードバック 良いと感じる点

上位には「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」「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」が挙がっている

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



【ベース】従業員調査・対象者778名



縦のコミュニケーション、信頼関係、変革意識などは回答者と同様に上位に来ており、認識に近いと言える
また、モチベーションやメンタルヘルスへの効果実感が増えてきている

調査結果の詳細

3. 施策の実施効果 (運用方法別)



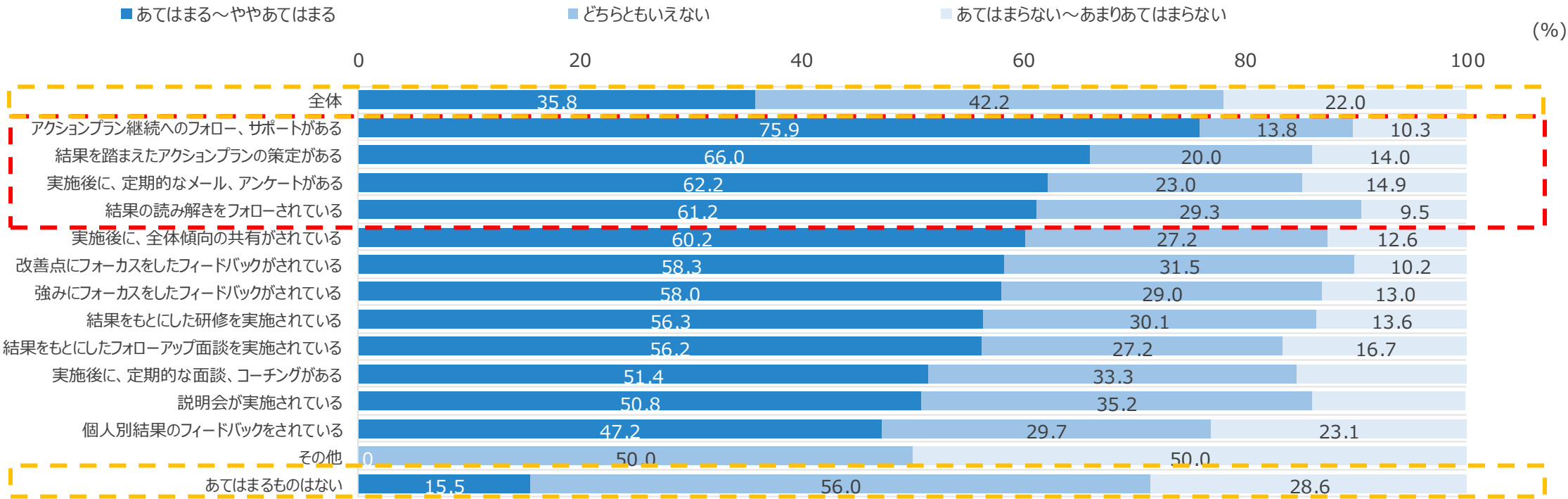
POINT アクションプラン策定+継続支援の有無が認識・効果に大きな差を及ぼす

結果活用支援、特にアクションプラン継続フォロー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度フィードバック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の気づきや行動化の促進、さらには習慣化を促していくための施策をしっかりと組み込んでいくことが必要になる。

従業員の継続意向 / 運用方法別

アクションプラン継続フォローありの層では75%以上が継続の意向。また、アクションプラン策定、実施後の定期メール・アンケート、結果読み解きフォロー等ありの継続意向割合は6割を超えるが、何もないと継続意向は著しく低い

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



【ベース】従業員調査・全体1,000名

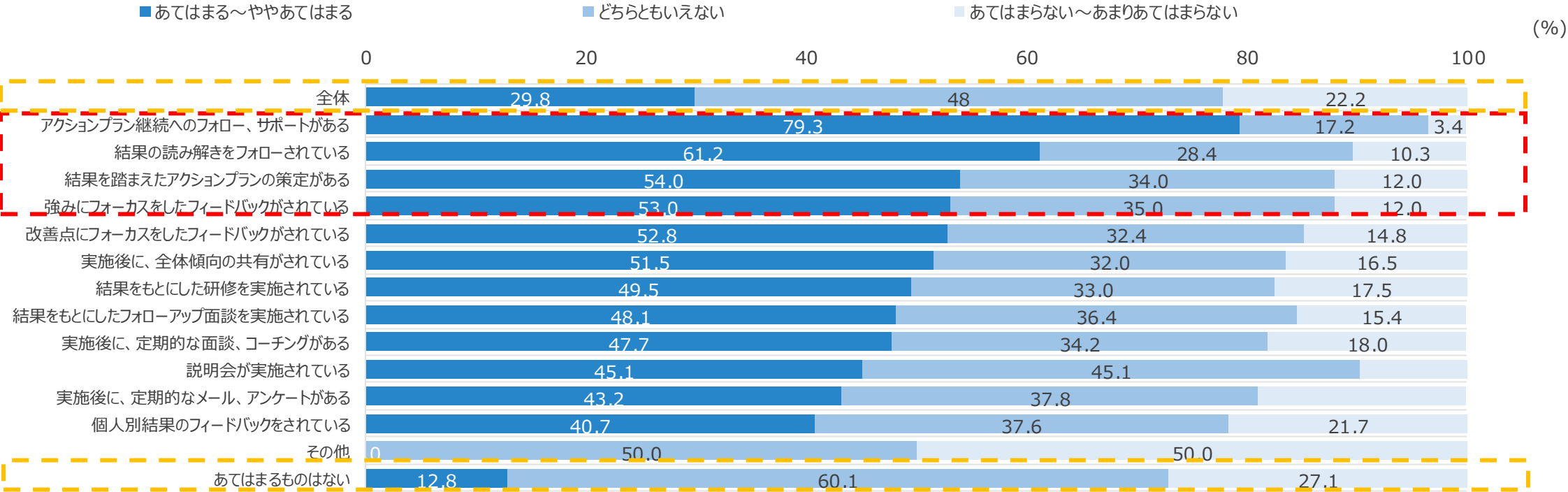


職場での実行に活かした実感があると継続的に活用したい意向が高まってくるものと推測される
一方、何も支援がないと、気づきや活用に至らず今後も実施する意味を感じにくくなるのではないかと

従業員の強みの再認識 / 運用方法別

アクションプラン継続へのフォローがあると自分の強みの再認識割合は8割近くにのぼるが、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1割強と非常に低い

Q. 360度評価（多面評価）について、それぞれお答えください。／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

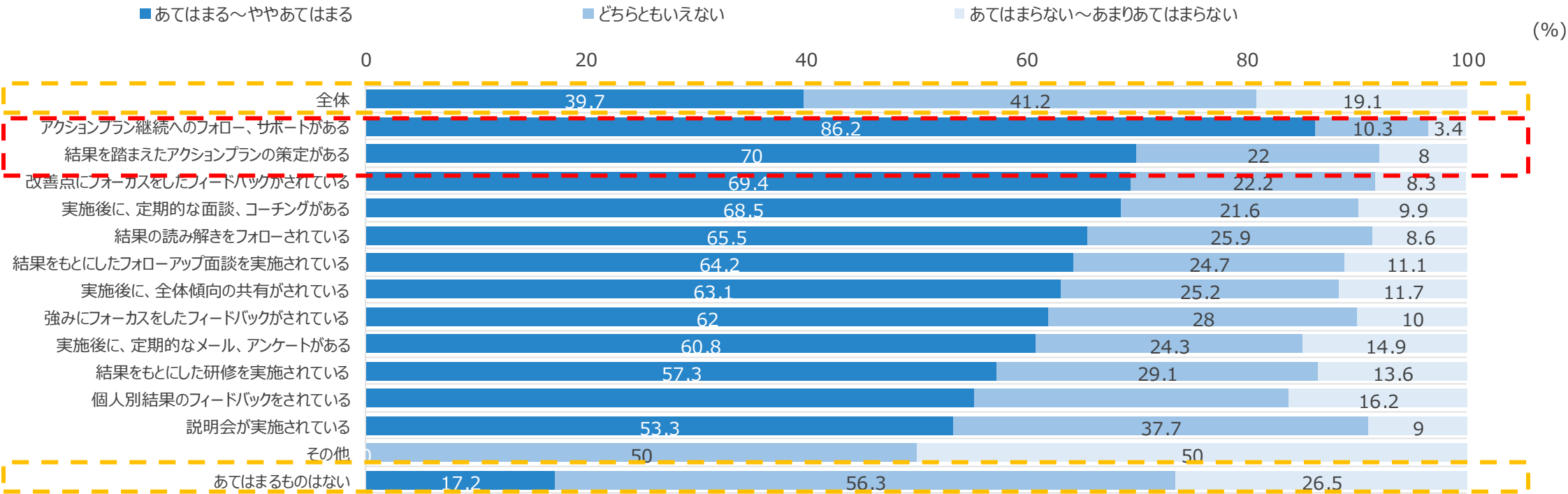


360度評価での気づきや課題を職場での実行に移す機会があることによって、自分の強みに対して意識的になって理解も深まってくるものと推測される

従業員の改善点への気づき / 運用方法別

アクションプラン継続のフォロー、アクションプラン策定があると自分の改善点への気づきの割合は85%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。／自分の改善点に気づける



【ベース】従業員調査・全体1,000名



強みと同じく、実行機会が、改善点の理解を深める機会になってくることが推測される
また逆に、そのような機会がないと独力で気づきを得て行動に移すのは難しい様子が見て取れる



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