360度フィードバック運用ノウハウ

よくある質問 10 選

CBASE

本資料について

株式会社シーベースでは CBASE360 を通して、
360度フィードバック(360度評価・他面評価)の施策をトータル支援しています。

これから施策の導入を検討しているお客様より、
「360度施策を導入しても、やりっぱなしになってしまうのではないか。」
「導入・実行に手間がかかると聞いたので、少人数では運用できないのではないか。」
「新しい制度を導入することで、社内から反発の声が上がったりしてしまうのではないか。」
といったご心配の声を、よくお伺いします。

そこで、本書では導入前のご不安を解消していただくために
お客様からいただく **“よくあるご質問”** をまとめさせていただきました。

ご回答を通して、施策が成功するためのポイントや
ありがちな失敗パターンに陥らないためのノウハウをご紹介します。

ぜひ施策のご検討にお役立てください。

お問合せ先：
MAIL：sales@cbase.co.jp
TEL：03-5315-4477
担当：鈴木 (マーケティンググループ)

Copyright © CBASE All Rights Reserved.

目次

360度フィードバック運用ノウハウ　よくある質問10選

Q.1　360度フィードバックはどのような目的で実施されることが多いのでしょうか？　・・・・・ P.3

Q.2　360度フィードバック導入時に予め準備した方が良いことを教えてください。　・・・・・ P.4

Q.3　回答者はどのような方を選んだら良いのでしょうか？　・・・・・ P.5

Q.4　回答者は何名くらいが適切ですか？また同じ職場の人数が少ない場合はどうしたらいいのでしょうか？　・・・・・ P.6

Q.5　回答者が本人や社内の人間に回答を知られ悪影響が生じることを警戒してしまい、率直な回答が得られないのではないかと不安です。　・・・・・ P.7

Q.6　「評価の経験がない一般社員に、回答させるのは難しいのではないか」という声が挙がっているですが、実際はどうなのでしょうか？　・・・・・ P.8

Q.7　360度フィードバックを実施する頻度はどの程度が適切ですか？　・・・・・ P.9

Q.8　対象となる管理職への不満の声が職場で多く挙がっているようです。そのような状態で導入しても大丈夫でしょうか？　・・・・・ P.10

Q.9　360度フィードバックはハラスメント対策にも活用できますか？　・・・・・ P.11

Q.10　回答実施後は会社としてどのような取り組みをするのが良いでしょうか？　・・・・・ P.12

Copyright © CBASE All Rights Reserved.

よくある質問：

Q 360度フィードバックはどのような目的で実施されることが多いのでしょうか？

A 能力開発目的の実施が最多で、人事評価や昇進昇格・異動配置で
活用する際には補完材料・参考情報として扱われることが多くなっています

360度フィードバックは、一般的には以下の目的での活用が想定されます。

■能力開発
①人材育成：特に管理職層の意識・行動改善、役割再認識
②組織風土改善：タテヨコのコミュニケーション・関係性改善
③企業理念・バリュー浸透：重要な価値基準・行動規範の啓蒙と確認

■人事管理
④人事評価の公平性・客観性向上：上司だけでなく同僚・部下など複数の立場からの視点の補完
⑤昇進・昇格の参考材料：管理職や次世代リーダーへの登用・選抜の参考データ／判断基準
⑥異動配置の参考材料：部署異動や役割変更検討の参考データ／判断基準

実際の導入においては、**能力開発面、特に人材育成を主目的として始める企業が多くなります。**

人事管理面に関しては、補完情報としての位置づけから始めて、360度フィードバックを複数回運用して組織に定着した上で本格的な活用に至る傾向が多く見られます。能力開発目的の方が従業員の抵抗感が少なくメリットを還元しやすいため、そして、従業員が360度フィードバックに慣れないうちにいきなり人事評価や処遇に結び付けてしまうと、率直なフィードバックにならなかったり、対象者の反発や不信を招いたりして、出だしから運用が破綻してしまうリスクが考えられるためです。

Copyright © CBASE All Rights Reserved.

よくある質問：

Q 360度フィードバック導入時に予め準備した方が良いことを教えてください。

A 自社としての「施策導入目的」や、「結果の用途」を検討しておくこと、
対象者・回答者に向けた丁寧な説明を行う「事前準備」が重要です

360度フィードバックでは、予め、以下を準備しておくとスムーズに導入しやすくなります。

①自社の課題感と組織の実態を踏まえた上で、導入目的を明確にして決裁者と合意形成する
例）目的：管理職のマネジメント改善→具体的な改善イメージまで明確にしておくことで、合意形成・施策設計がスムーズになる

②活用事例を中心に情報収集を行なった上で、自社での運用イメージを明確にする
例）運用イメージ：1年に2回の実施で気づき・課題設定・実践のサイクルを回してマネジメント行動改善を支援する
結果返却だけでなく上司とのフォローアップ面談を行ってアクションプランを作成して取り組む

③事務局人員と役割分担、予算、スケジュールを固める
例）事務局2名体制：活用支援企画と運用実務担当、など

④対象者・回答者に向けた丁寧な広報や説明を行う
例）事前説明会：360度フィードバックの実施背景・目的・意味、360度フィードバックとは何か、回答に必要な考え方と留意点、スケジュール、回答後の取り組み、Q&A、など
※これらのことが伝わらないと前向きな参加・協力になりにくいため、初めての導入では必ず実施しておきたいステップです,

Copyright © CBASE All Rights Reserved.

よくある質問：

Q 回答者はどのような方を選んだら良いのでしょうか？

A 「第三者(人事や上司など)が選ぶ方法」と「対象者本人が選ぶ方法」
「人事が選ぶ方法」の3パターンがあり、それぞれ長所と短所があります。

回答者の選定は、**1.人事などの第三者が選ぶ方法、2.対象者本人が選ぶ方法、3.それ以外**の方法があります。
実施の目的や時期、会社や組織の状況などによっても適した選択方法は異なり、総合的に検討します。

今回は、上記のうち、1.2.についての長所・短所および注意点をご紹介いたします。

1.人事などの第三者が選ぶ
実際の運用では”人事が選ぶパターン”が一番多く見られます。
この方法だと第三者が選ぶがゆえに**公平感があります。ただし、人事に作業や手間が集中しますので作業時間の確保が必要です。**
また人事が選ぶ場合には、普段目が届きづらい現場の状況＝対象者が一緒に働いている方を正しく回答者に選定できているか注意する必要があります。

2.対象者本人が選ぶ
対象者自身が決めるため**結果を受け入れやすくなりますが、一方で回答者の人選に偏りが生じる懸念もあります。**
好き嫌いや高い評価をしてくれそうな人だけを選ぶことは避けるためにも、普段の業務での接点がある人たちをできる限りそのまま選んでいただけるように
対象者本人に説明しルールを明確化する必要があります。

Copyright © CBASE All Rights Reserved.

よくある質問：

Q 回答者は何名くらいが適切ですか？
また同じ職場の人数が少ない場合はどうしたらいいのでしょうか？

A 対象者１名に対して、5～15名の回答者が目安です。
また同じ職場の人数が少ない場合は、業務上の接点が多い人を選びましょう。

対象者１名あたりの、適正な回答者数は、5～15名が目安となります。

多数の他者から評価することで、個々人が持つ評価バイアス（厳しめに評価する人、甘めに評価する人等）が平準化されますので、
ある程度多くの人のデータがあるほうが良いといえます。

その一方で、被評価者の普段の仕事ぶりやふるまいをよく知っている人でないと観察・回答の精度は低くなること、
多数になると結果が平準化されすぎて捉えにくいといった現象が起きます。

よって**「普段一緒に働いている」、あるいは「業務上の接点が多い」**など、評価社の仕事ぶりやふるまいを知っている方を中心に
5～15名程度を目安に選定することをオススメしています。

ただし時には小さな部署で1～2名しか設定できないといったケースも出てくるかと思います。

その場合、誰が回答したかを推測されやすくなる、回答の偏りがそのまま反映されやすくなるといった影響をさけるため**最低でも3名、できれば5名は設定して頂くことをお勧め**いたします。

Copyright © CBASE All Rights Reserved.

よくある質問：

Q 回答者が本人や社内の人間に回答を知られ悪影響が生じることを警戒してしまい、率直な回答が得られないのではないかと不安です。

A 外部の専門機関を利用することや、事前に回答者への説明を丁寧に行なうことで組織内の懸念が解消されます。

組織内に、上記のような懸念がある場合、以下の2つが有効な解決策となります。

1.事前に回答者への説明を丁寧に行うこと

回答者への事前説明は必須となります。360度フィードバックの導入背景・目的、活用用途、回答に必要な考え方と留意点等の説明と併せて、
個人がどんな回答をしたかが特定されることはない旨を丁寧に説明しましょう。
評価することで自身に不利益が生じることがないという安心感を醸成し、率直で誠実な回答協力を得ることが重要です。

2.自社内ツールで実施するのではなく、外部サービスを利用すること

外部サービスを利用して、360度フィードバック施策を実施することを社内に公表することで、
個人別の回答内容が社内データベースに蓄積されたり、組織内の悪意ある方から漏洩させたりするといった懸念がなくなる
ことが理解していただけるため、回答者にはより安心感を持って臨んでいただけるようになります。

Copyright © CBASE All Rights Reserved.

よくある質問：

Q 「評価の経験がない一般社員に、回答させるのは難しいのではないか」
という声が挙がっているですが、実際はどうなのでしょうか？

A 対象者の「職場での行動」を中心に観察・回答するものであるため、
一般社員でも回答が可能です

360度フィードバックに対しては、一般的な評価における「管理職などの上位者が一般社員である下位者の成果・パフォーマンスや、
能力・スキルレベルを判断するもの」というイメージを持たれることが多く、実際、評価者の立場になったことのない一般社員には難しいのでは？
と懸念されることがよくあります。

しかし実は、360度フィードバックは、上司から部下に行う一般的な人事評価とは異なる性質のもので、
基本的には、**対象者の「能力・スキル」を見て評価・判断するのではなく、日常の職場で現れている「行動」について観察し、回答する仕組み**となっています。

よって、**対象者の職場での「行動」にフォーカスを当てて、「どのぐらいその行動が発揮されているか」を問うていくため、
日常で仕事上の接点のある一般社員であれば判断がつき、十分に回答できるもの**となっています。

Copyright © CBASE All Rights Reserved.

よくある質問：

Q 360度フィードバックを実施する頻度はどの程度が適切ですか？

A 実施頻度は1～2回/年 が一般的です。
定期的・継続的なフィードバックサイクルを確立することが効果を高めます

360度フィードバックの実施頻度としては、**年に1～2回実施する企業が約7割**にのぼり、**多い企業では年に3回以上**実施するところもあります。

適正頻度は会社によって異なりますが、**出来るだけ定期的に、回数を重ねた方が**良い効果が期待できます。
実施回数を重ねることによってデータが積み上がり、気づきを得る機会も増え、本人や組織の課題解決に繋げられる材料・機会が増えるためです。

また弊社が行なった自主調査(※)では、**「実施頻度が高い企業ほど、上司と部下が良好な信頼関係を構築出来ており、意識面・行動面の改善に繋がっていることが多い」**というデータが出ています。一方で、ただ**単純に頻度を高めれば良いというものでもなく、事後の適切な活用支援や、対象者や回答者の過剰な負荷になってしまわぬような配慮も必要**です。

実施の目的・課題と、従業員の状況や人事のマンパワーを鑑みた上で、自社にとって適切な頻度はどれぐらいなのかを検討することをお勧めいたします。

※株式会社シーベース「データでわかる！ 360度フィードバック導入状況」(22年9月リリース調査結果)より

Copyright © CBASE All Rights Reserved.

よくある質問：

Q 対象となる管理職への不満の声が職場で多く挙がっているようです。
そのような状態で導入しても大丈夫でしょうか？

A そのような状態の中でこそ360度フィードバックの導入をオススメしています。
ただし、「事前説明」を丁寧に行った上で導入することが肝心です。

360度フィードバックは、上記のような組織状態を改善するのに効果を発揮しやすいツールです。

上司（管理職）に対する不満を放置し続けると、従業員のモチベーション低下や職場の関係性・風土の悪化が進み、メンタル不全や離職などに繋がりやすくなります。
そして、組織コンディション悪化のスパイラルにはまり込むほど、どんどん改善が難しくなっていき、その悪影響は結局上司自身にも降りかかってくることになります。
そのような**手遅れな状況になる前に、上司(管理職)自らが自分の姿勢や行動が周囲に与える影響に気づき、内省を深めて改善に繋げていくことが必要**で
本人に重要な気づきや示唆を提供する、360度フィードバックは有効な施策と言えます。

ただし、導入時には、**必ず対象者と回答者に対して、導入背景・目的、活用用途、回答に必要な考え方と留意点が伝わるような事前説明を丁寧に行ってください。**
これらのことが伝わらないと、十分な回答協力が得られないおそれがあります。

なお、**管理職と部下が以下のような状態にある組織に対しても360度フィードバックは有効**です。
・コロナ以降のリモート体制などの中で、お互いの様子が見えにくく、上司部下間での期待や認識がすれ違っている
・上司部下間、あるいは職場で、仕事を進める上でのコミュニケーション齟齬や不足が起きている
・管理職がプレイヤー業務偏重になっており、本来求められている役割を十分に理解・発揮できていない

Copyright © CBASE All Rights Reserved.

よくある質問：

Q 360度フィードバックはハラスメント対策にも活用できますか？

A はい。多くの企業様でハラスメント対策にご活用いただいています。

企業としての対策の重要性が高まる中で、人事の方の頭を悩ませるのが・・
「ハラスメント行為者本人に悪気や自覚がない」、「周囲も気づきにくい・判断しづらい」といった、いわゆる**ハラスメントのグレーゾーン問題**です。

グレーゾーン問題の特徴から、ハラスメント対策には以下のような課題が挙げられます。
・周囲がハラスメント行為に該当するのかどうか判断がつかず、ハラスメント事象の情報が集めづらい
・情報が挙がってきても不明瞭な情報が多く、行為者本人に確認することが難しい
・行為者本人にハラスメントの危惧を伝えても、認められず否定されることが多い

そのような課題に対して、360度フィードバック施策を実行することで以下の解決策を講じることができます。
・レポート結果から、**グレーゾーンも含めたハラスメント行為を洗い出しやすく**する
・フィードバックの**コメントを結果を活用して、ハラスメント行為の確認を取りやすく**する
・具体的な**第三者の意見を元に行為者へ改善を促しやすく**する

また、360度フィードバックの仕組み自体が**風通しの良いコミュニケーション**を促し、ハラスメント行為者に対する牽制効果や予防効果も発揮します。

Copyright © CBASE All Rights Reserved.

よくある質問：

Q 回答実施後は会社としてどのような取り組みをするのが良いでしょうか？

A 本人への結果フィードバック・結果活用支援、フォローアップが重要となります

回答を集計しただけで終わりだと、対象者にも回答者にもリターンが少なく、実施の意味を感じられず、次回以降協力が得られにくくなって形骸化する可能性があるため、**やりっぱなしにならないような注意が必要**です。特にポイントとなるのは以下です。

①本人への結果フィードバック・結果活用支援を行う
能力開発目的である場合には、本人の気付き・内省を促すために、「報告書の見方」や「解釈の仕方」を丁寧にサポートすることが必要です。
自身の強み・弱みの把握、内省と課題化の進め方などを丁寧に解説することでフィードバックを活用することが可能になります。
そのため、「結果の読み解きガイダンス」や「フィードバック研修」を開催し、アクションプランの作成まで支援することをお勧めいたします。

②評価者本人へのフォローアップを行う
上記①で気づきを得てアクションプランを立てたとしても、多くの方は日常業務に戻ると忙しさからアクションプランが遠のいてしまいがちです。アクションを継続し改善するためには、会社として行動習慣化に向けたフォローアップ施策を設定することが効果的です。

Copyright © CBASE All Rights Reserved.

CBASE

すべての人と組織に、気づき、学び、成長を。

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

Copyright © CBASE All Rights Reserved.

CBASE

https://www.cbase.co.jp