

2025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・活用状況



# 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・活用状況	・ ・ ・ ・ ・ P.8
2. 従業員がもつ認識	・ ・ ・ ・ ・ P.23
3. 施策の実施効果	・ ・ ・ ・ ・ P.31

# 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。しかし実際の導入状況はパターンが豊富にあり、組織課題に合わせた適切な運用が必要です。

そこで、本調査は以下の3点を明らかにする目的で実施をしました。

## ①導入・活用状況の調査

- ・施策自体がどの程度普及しているか。
- ・どのような人事課題に対する活用がなされているのか。

## ②従業員(回答者・対象者)の意識調査

- ・回答者/対象者が施策自体をどのように受け止めているのか。

## ③施策の実施効果

- ・360度フィードバックを実施することで、どのような効果を得られるのか。
- ・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		<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>・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> <p>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</p> <p>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; サービス導入等に関与</p>
対象者数	本調査	<p>①人事調査：300</p> <p>②社員調査：1,000</p>
調査期間		2025年 8月

## 1. 導入・活用状況 (1/2)

**企業の4割強が導入し、人材開発・人事評価制度等、広く役立てられている。**  
**中でも、人的資本開示、タレントマネジメント文脈でのデータ活用ニーズが高まる。**

### ▶ 導入率

全体の4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。

### ▶ 導入/非導入企業比較 会社が抱える課題感 (人事調査)

「管理職負荷」「人材の育ちにくさ」は共通。「メンタル不調者」「社内コミュニケーション」「DX」「モチベーション」「テレワーク」「意思決定スピード」は導入企業で多く、働きがい・働き方等今日的テーマへの関心が見える。

### ▶ 活用目的 (人事調査)

主な活用目的は「人材開発」「人事評価・目標管理」「人的資本開示」がTOP3で、人的資本開示文脈での活用ニーズが見られる。タレントマネジメント活用目的も増え、人的資本経営推進に向けた人事データ活用の進展がうかがえる。

## 1. 導入・活用状況 (2/2)

### ▶ 運用方法(人事調査)

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」「改善点フィードバック」が上位。結果の伝達、結果の理解・受容促進施策が上位に挙がるが、全体でみると実施率は半数未満に留まる。アクションプラン策定の割合は特に低く、行動化への後押しはまだまだ物足りない様子で、人材開発としての活用は発展途上であることが見て取れる。

### ▶ 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。規模問わず一定の手応えは感じられている様子。具体的な満足点は、人事制度運用面では「タレントマネジメント活用」が伸びて最も多く、次いで「人事評価・目標管理活用」が挙がる。人材開発・組織開発面では「モチベーション効果」「ハラスメント抑制」「長時間労働減少・生産性向上」「マネジメント層能力開発」が上位に挙がる。

### ▶ 不満点 (人事調査)

人事評価制度運用面での活用が進む一方で、十分に活かしきれていない層も見て取れる。制度運用面で「人事評価・目標管理活用」「昇格・降格制度参考」「自社調査との連動」が、人材開発・組織開発面で「気づきの機会」「縦のコミュニケーション」「メンタルヘルス不調者」が上位に挙がる。

## 2. 従業員がもつ認識

**従業員の6割弱が実施意義を感じていて、その割合は年々増加傾向している。**  
**対象者へのフォロー施策があると実施意義への実感が高まる傾向がある。**

### ▶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・回答者ともに平均で約6割。対象者への自己理解・アクションプラン・継続支援の機会がある層は約7～8割と高くなり、それらが無い層は3割未満と著しく低くなる。

人事施策として定期的な実施や対象者への結果フィードバックは徐々に進んでいる様子だが、対象者の自己理解・アクションプラン・継続支援の機会はまだ発展途上であるため、今後はより、これら行動化・習慣化支援の強化が重要だと言えよう。

### ▶360度フィードバックで良いと感じる点（回答者／対象者）

回答者は「上司に思いを伝える」「縦のコミュニケーション向上」機会として、対象者は「周囲の評価を知る」「縦のコミュニケーション向上」機会として、相互の意思疎通や関係改善に繋がるメリットを感じている。

## 3. 施策の実施効果

継続意向、および、強み/改善点認識度合いは、  
自己理解・アクションプラン・継続支援があると高まる傾向がある。

### ▶従業員の今後の継続意向

強み・改善点フィードバック、アクションプラン策定・継続フォローありの層では6割以上が継続の意向。  
一方で事後施策が何もないと継続意向は2割と著しく低い。  
何も支援がない場合、気づきや改善に至らず今後も実施する必要性を感じにくくなる。

### ▶従業員の強み・改善点認識（運用方法別）

継続意向と同様、自己理解・アクションプラン・継続支援があると効果実感は高まり、ない場合は2割前後と著しく低くなる。  
より組織的な効果を高めるためには360度フィードバックの定期実施は前提としつつ、さらに踏み込んだ、内省・行動化・習慣化の施策を仕組みとして組み込んでいくことが必要と言える。

## 調査結果の詳細

# 1. 360度フィードバック 導入・活用状況

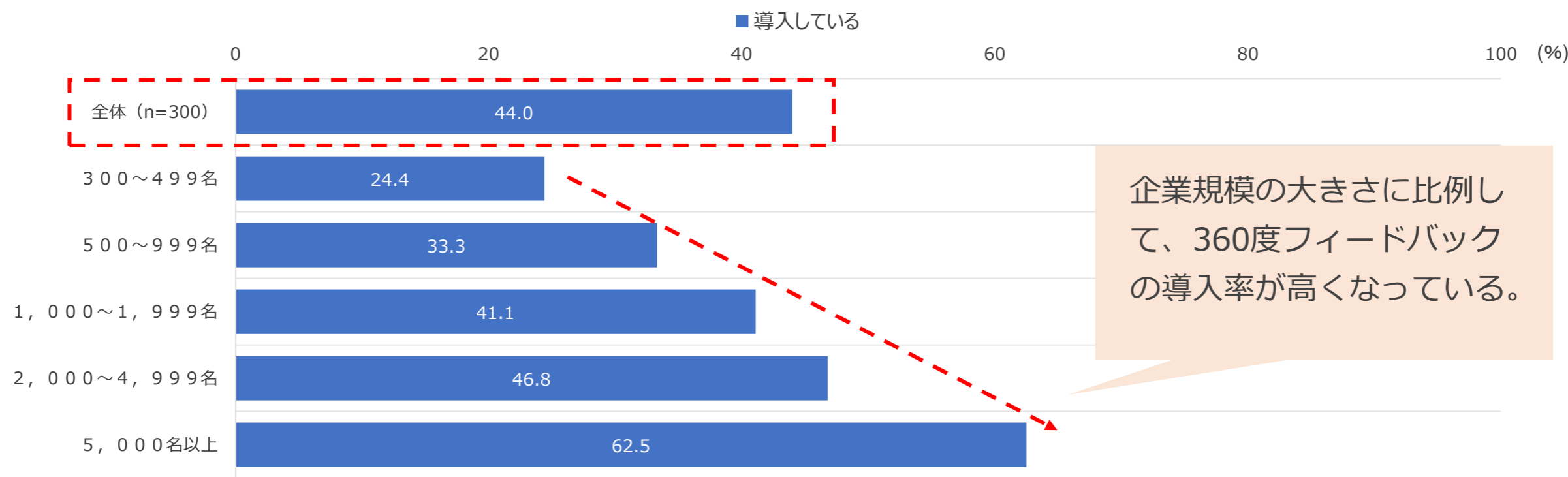
### POINT 4割強が導入、人材開発・人事評価に加え、人的資本開示ニーズが高まる

企業の4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」「人事評価・目標管理」に加えて、「人的資本開示」や「タレントマネジメント」等、意図する活用範囲の幅広さと今日的テーマへの発展が見られる。人事満足度は6割強で「タレントマネジメント」「評価・目標管理」「モチベーション」「ハラスメント抑制」などでの満足や手応えが目立つ。導入障壁は「用途明確化」「担当者工数」「コスト」が多く挙げられ、運用負荷は「コメントチェック」「データ分析」等活用面において特に高い。

# 導入率 / 従業員規模別

導入率は全体で44%。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62.5%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？



企業規模の大きさに比例して、360度フィードバックの導入率が高くなっている。

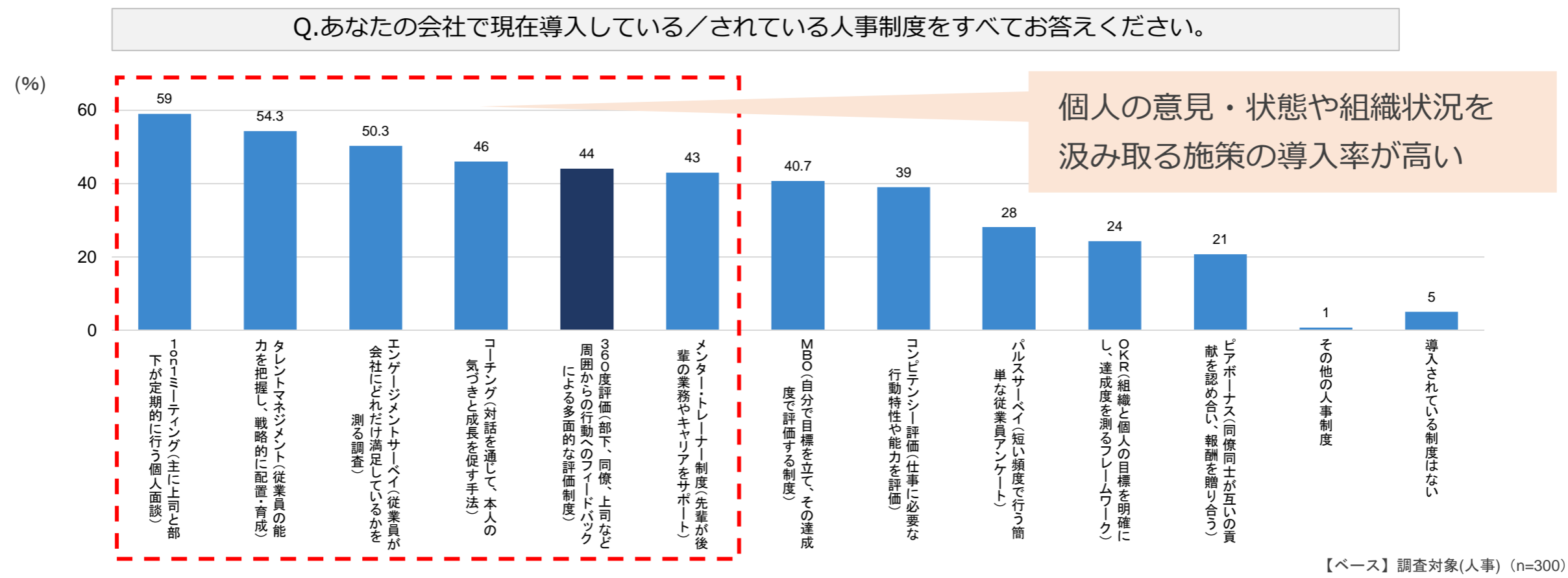
※2024年までの導入率を問う設問から、対象や条件を変更しています。 【ベース】調査対象(人事) (n=300)



企業規模が大きくなるほど人材や組織個々の状況が見えにくくなるため、360度フィードバックを導入し、組織透明性・公平性を高める文化に取り組んでいると思われる。

# 【参考】企業における各人事施策の導入状況

「1on1」「タレントマネジメント」「エンゲージメントサーベイ」がTOP3で5割を超えている

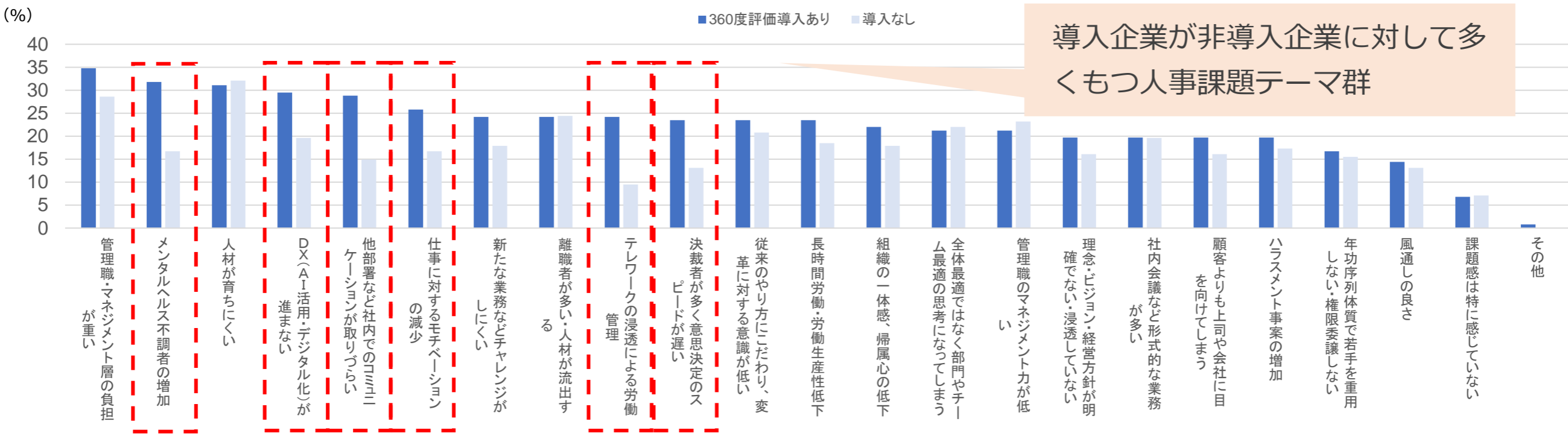


個人の意見・状態や組織状況を汲み取り、組織開発やマネジメント強化につなげる仕組みが整いつつある様子がうかがえる。一方、パルスサーベイやOKR、ピアボーナス等、比較的新しい仕組みの導入は限定的である。

# 導入/非導入企業比較 会社が抱える課題感

導入/非導入企業で「管理職負荷」「人材の育ちにくさ」などは共通して高めの割合だが、「メンタル不調者の増加」、「DX、モチベーション、テレワーク、意思決定スピード」は導入企業割合の方が高くなっている

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



導入企業が非導入企業に対して多くもつ人事課題テーマ群

【ベース】人事300名（導入あり132／導入なし168）

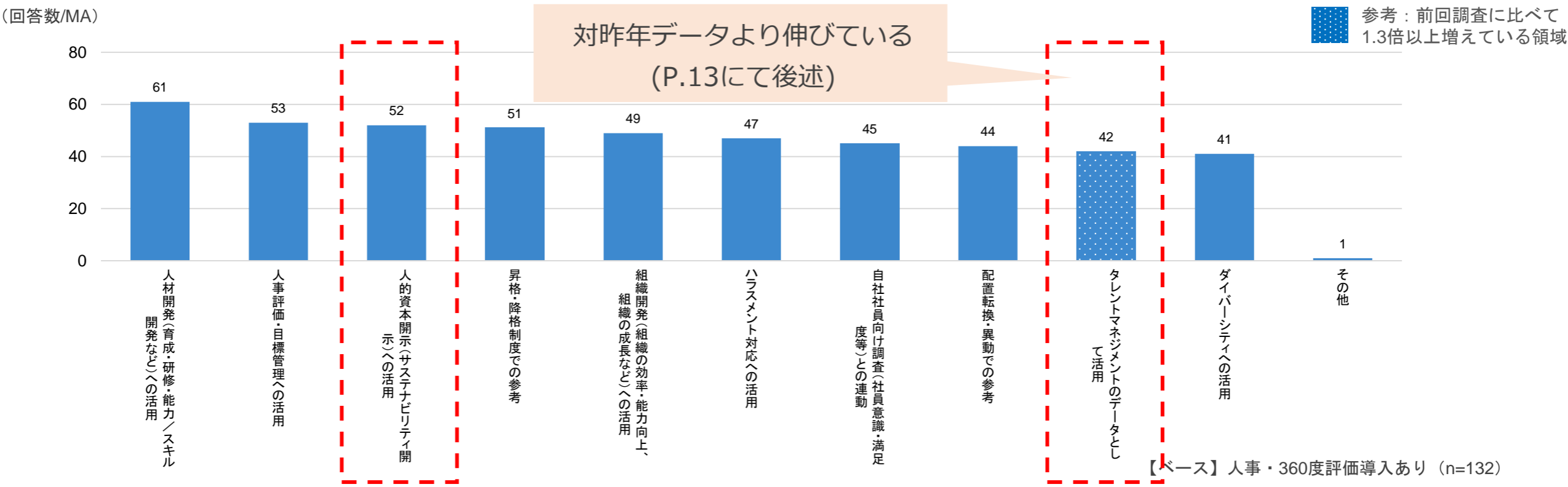


「メンタル不調者の増加」や「社内コミュニケーションの取りづらさ」「テレワーク浸透化の労働管理」など具体的な課題が顕在化しているからこそ、施策導入をしているケースも多いと考えられる。

# 活用目的

活用目的は、「人材開発」「人事評価・目標管理」「人的資本開示」がTOP3に挙がっている

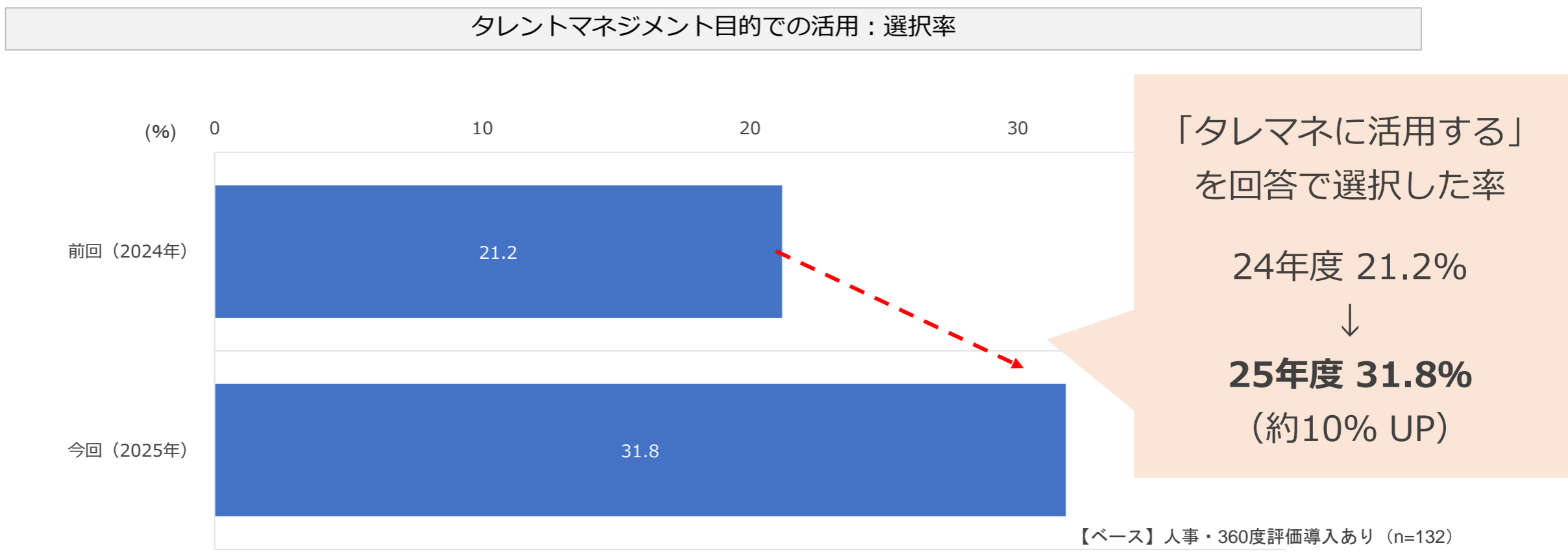
Q. 360度評価（多面評価）はどのような目的で導入していますか。



人的資本開示における活用ニーズの高まりが見られる。タレントマネジメント活用目的も増えており、人的資本経営推進に向けた人事データ活用の取り組みが進みつつあることがうかがえる。

# 【参考】タレントマネジメント活用の高まり

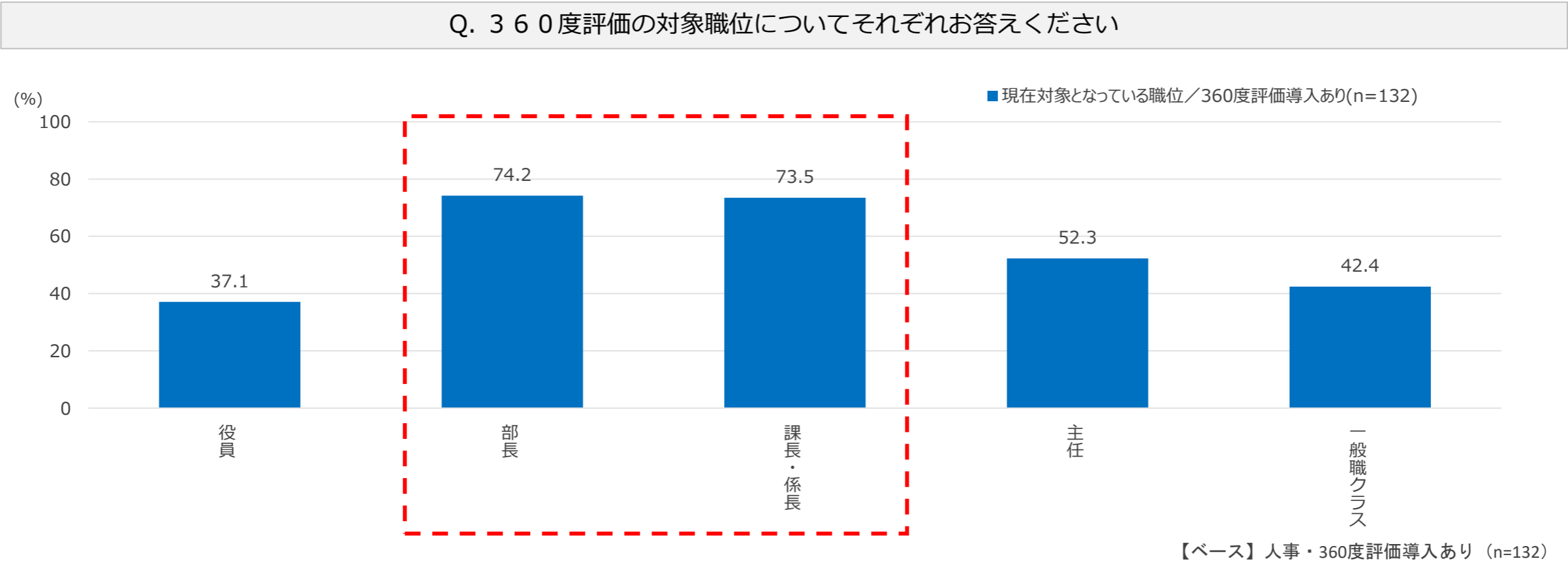
360度フィードバックデータを「タレントマネジメントに活用する」と選択した率は、  
前回調査と比較して約10%伸びている。



人的資本経営や情報開示対応の進展を背景に、360度フィードバックデータをタレントマネジメントに活用する動きが加速している。人材の見える化と戦略的人材活用を結ぶ試みが広がっている様子がうかがえる。

# 対象者の職位

対象者は「部長層」が最も多く、次いで「課長・係長」とともに約7割になっている

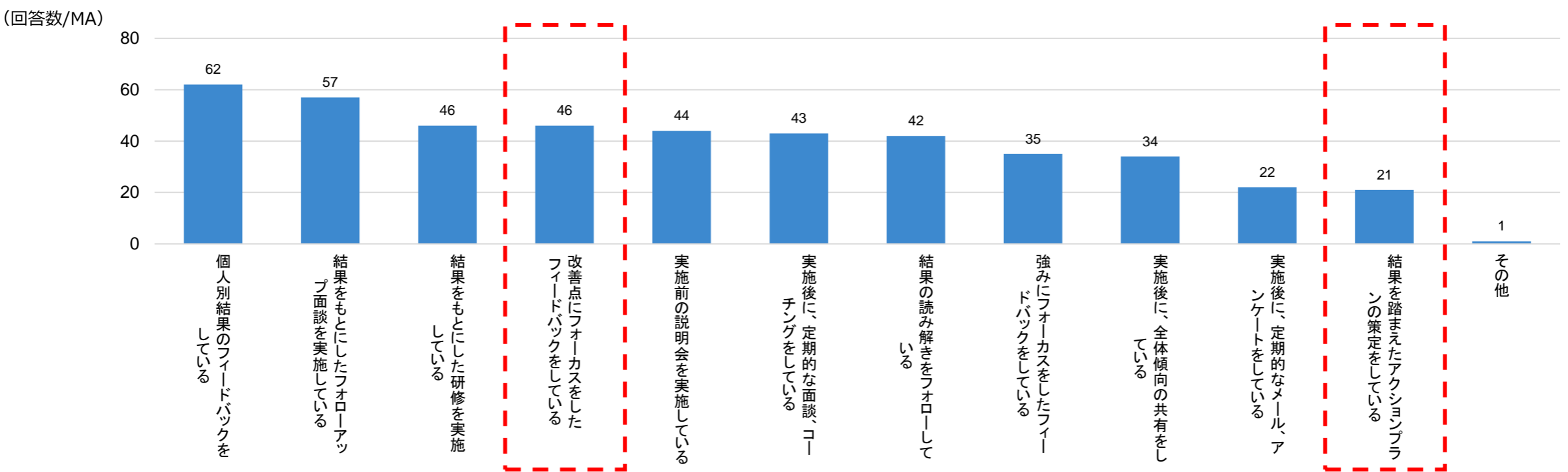


組織の要である管理職（部長、課長・係長）を主な対象者とすることで、組織に対してより大きな影響力・波及効果を意図している様子がうかがえる。

# 運用方法

「個人別結果フィードバック」「フォロー面談」「結果をもとにした研修」「改善点フィードバック」など  
結果の伝達、結果の理解・受容促進施策が上位に挙がっている

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=132)

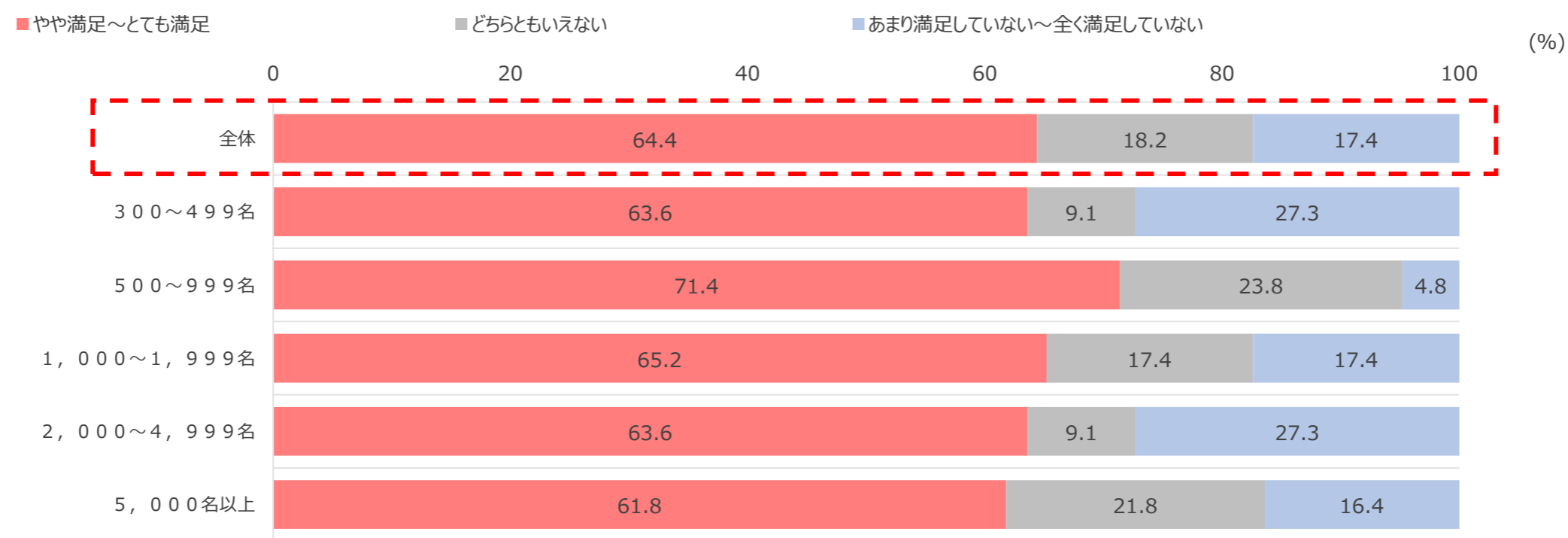


TOP3に加えて「改善点フィードバック」も上位で、気づきの促進を意図する様子が見えるが、いずれも全体の半数未満に留まる。アクションプラン策定の割合は特に低く、人材開発としての活用は発展途上か。

# 人事担当者の満足度

人事担当者のうち、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

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=132)

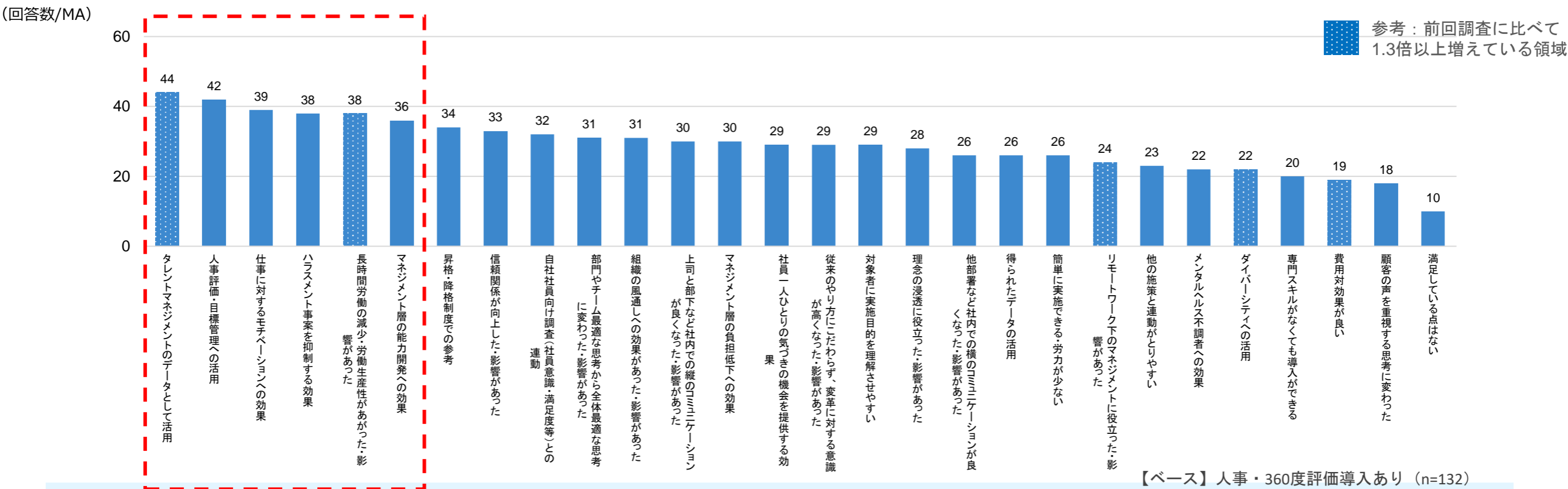


360度評価という踏み込んだ施策でありながら、規模問わず一定割合の手応えは感じられている様子。一方で一部不満層が3割弱にのぼる群も存在し、運用や活用の質にばらつきがあることがうかがえる。

# 満足している点 (人事担当者)

人事制度運用面では「タレントマネジメント活用」「人事評価・目標管理活用」が、人材開発・組織開発面では「モチベーション効果」「ハラスメント抑制」「長時間労働減少・生産性向上」「マネジメント層能力開発」が上位に挙がる

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度評価導入あり (n=132)



前回下位だったタレントマネジメント活用がトップに浮上し、人的資本経営を含めたデータ活用の推進がうかがえる。長時間労働減少やリモートワーク、ダイバーシティ等今日的テーマへの満足も拡大している。

# 【参考】満足している点：前回調査からの変化

タレントマネジメントデータ目的での導入増加に伴い、活用した結果においても満足割合が最も高く現れている

前回（2024年）TOP10ランキング

1	社員一人ひとりの気づきの機会を提供する効果
2	ハラスメント事案を抑制する効果
3	マネジメント層の能力開発への効果
4	人事評価・目標管理への活用
5	組織の風通しへの効果があった・影響があった
6	上司と部下など社内の縦のコミュニケーションが良くなった・影響があった
7	昇格・降格制度での参考
8	信頼関係が向上した・影響があった
9	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
10	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

今回（2025年）TOP10ランキング

1	タレントマネジメントのデータとして活用 (※ 前回23位)
2	人事評価・目標管理への活用
3	仕事に対するモチベーションへの効果
4	ハラスメント事案を抑制する効果
5	長時間労働の減少・労働生産性があがった・影響があった
6	マネジメント層の能力開発への効果
7	昇格・降格制度での参考
8	信頼関係が向上した・影響があった
9	自社社員向け調査（社員意識・満足度等）との連動
10	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

 前回TOP10圏外の項目

【ベース】人事・360度評価導入あり（n=132）

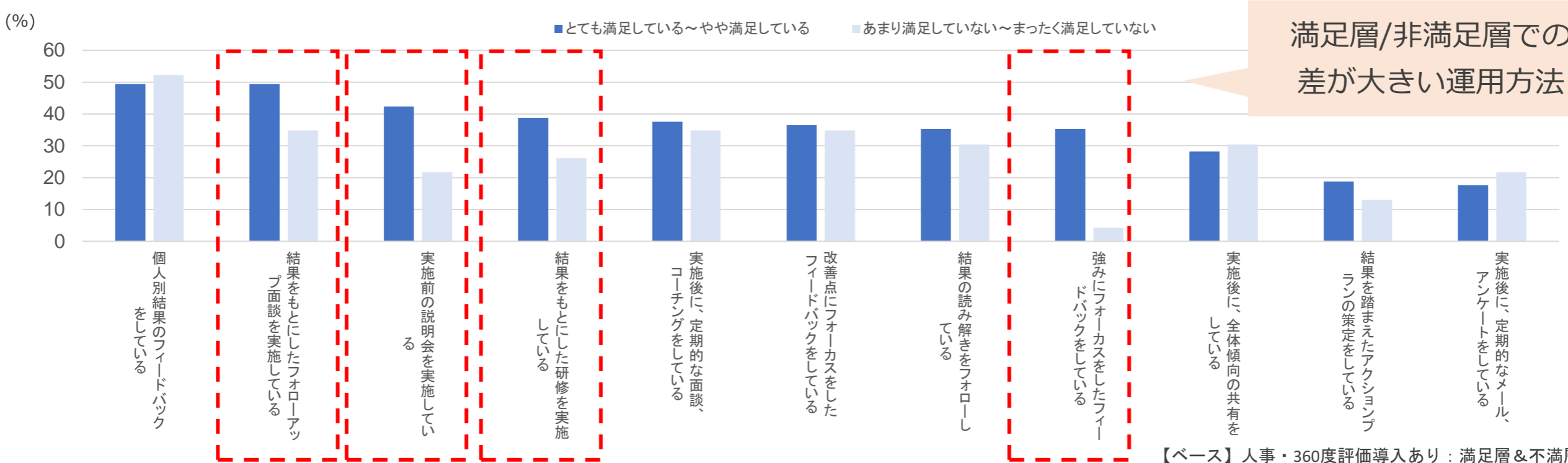


360度フィードバックをタレントマネジメントデータとして活用する満足度が急伸し、前回から最上位に浮上。人的資本開示の進展を背景に、結果を人材戦略や人事データ活用に結びつける動きが加速している。

# 【参考】満足/非満足層別の運用方法の違い

360度フィードバック施策に満足している層では「フォローアップ面談」や「実施前の説明会」「研修」「強みにフォーカスしたフィードバック」などの運用がされている。

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：満足層 & 不満層 (n=79)

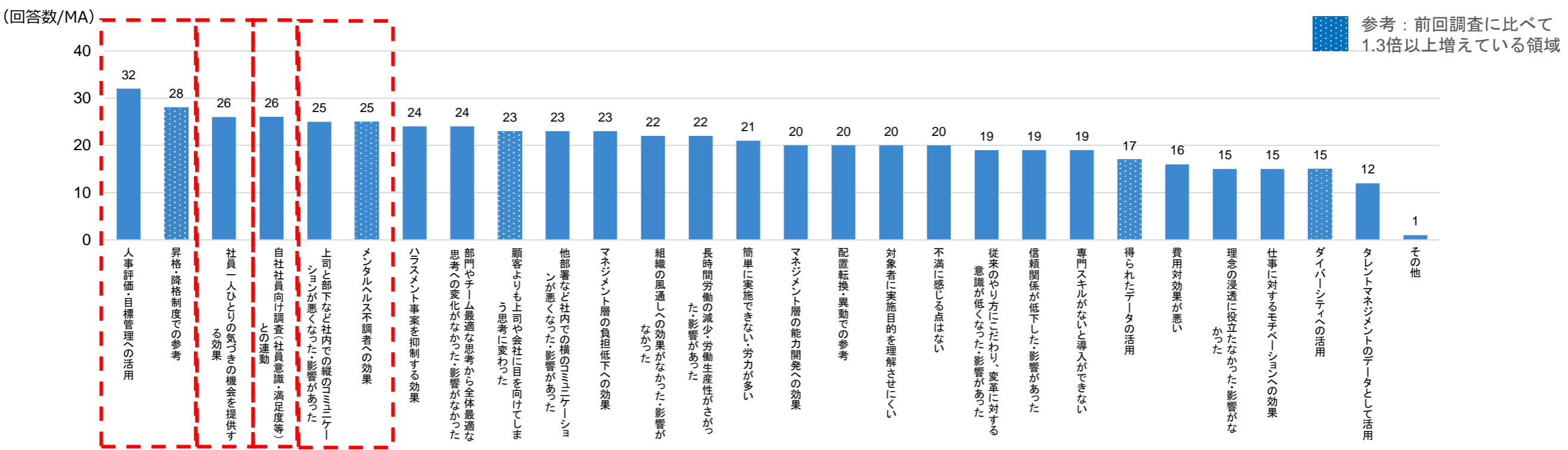


結果フィードバックそのものよりも、前後の説明や対話を通じて納得感・活用感を高める工夫が満足層に多く見られる。また、満足層では不満層に比べて「強み」に焦点を当てたフィードバックの割合が際立って高い。

# 不満に感じる点（人事担当者）

人事評価制度運用面で「人事評価・目標管理活用」「昇格・降格制度参考」「自社調査との連動」が、人材開発・組織開発面で「気づきの機会」「縦のコミュニケーション」「メンタルヘルス不調者」が上位に挙がる

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=132）

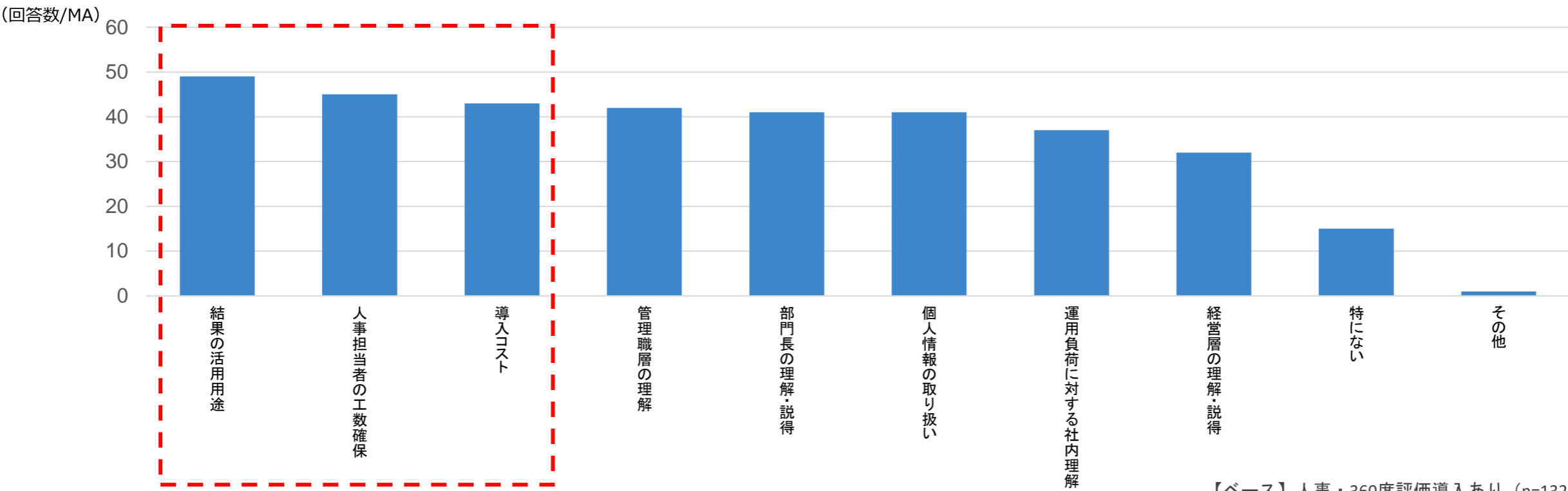


評価制度面での活用が進む一方で、十分に活かしきれていない層も見えて取れる。また、メンタル不調者対応、データ活用、ダイバーシティなど今日的テーマはまだ活用の試行段階とも考えられる。

# 導入前の障壁・ボトルネック

「活用用途」「人事担当者工数」「導入コスト」がTOP3に挙がっている

Q. 360度評価（多面評価）の運用をする際に負荷が高い業務をすべてお答えください



【ベース】人事・360度評価導入あり (n=132)

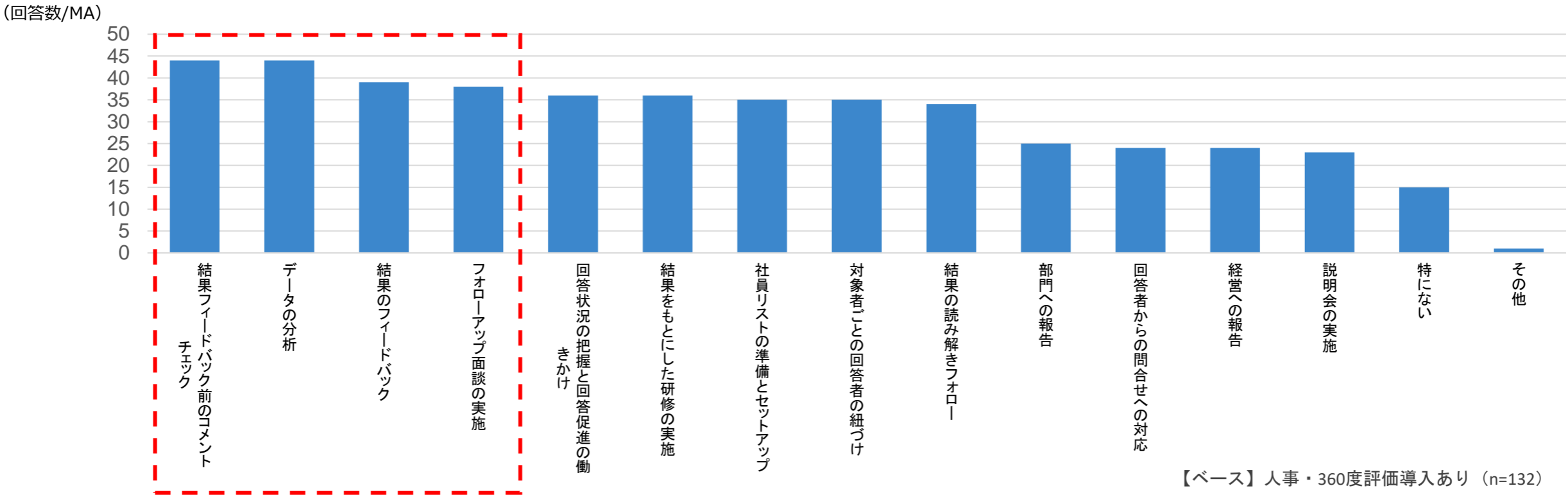


目的・用途面、実務面、コスト面が主要な障壁だが、関係者の理解・説得や社内調整、個人情報取り扱いなど複合的課題も背景にあり、「何のためどう使うのか」の合意が不可欠であることが見て取れる。

# 運用負荷が高い業務

「コメントチェック」「データ分析」「結果フィードバック」「面談」「研修」「回答把握・促進」  
などが上位に挙がっている

Q. 360度評価（多面評価）の運用をする際に負荷が高い業務をすべてお答えください



チェック、分析、フィードバック・フォローなど「結果の処理・活用」に直結する業務負荷が特に高い。  
回答把握・促進や情報の整備・準備も負荷感が見られ、施策定着には運用負荷の軽減が鍵となろう。

## 調査結果の詳細

# 2. 従業員(回答者・対象者)がもつ認識



### POINT

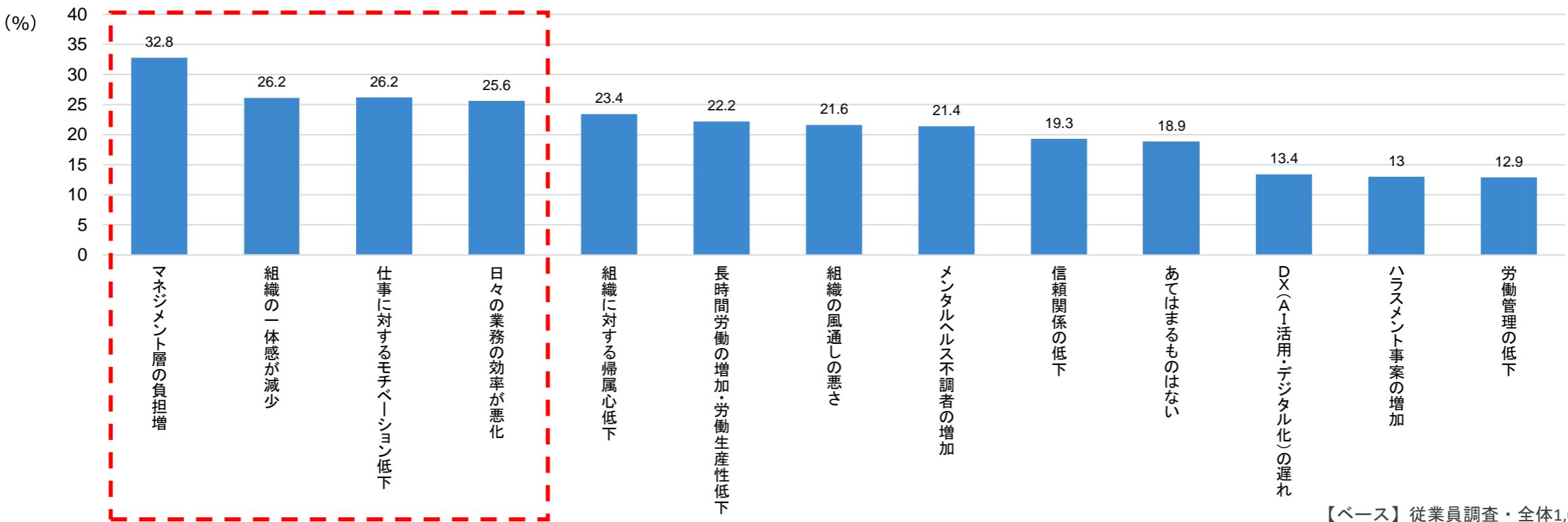
#### 従業員の6割弱が実施意義を感じていて、その割合は年々増加傾向

運用方法別の意義実感割合は、回答者・対象者ともに支援・フォローがある層は高く、ない層は非常に低かった。特に、対象者でアクションプラン策定・継続のフォローや自己理解機会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、これら施策の実施割合はかなり少ない。回答者は上司に思いを伝える機会として、対象者は周囲の評価を知る・コミュニケーション向上の機会としての利点を感じている。

# 【従業員】 職場で抱える課題感

「マネジメント層負担増」「組織の一体感減少」「仕事へのモチベーション低下」「業務効率悪化」が上位

Q.あなたの職場で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】従業員調査・全体1,000名

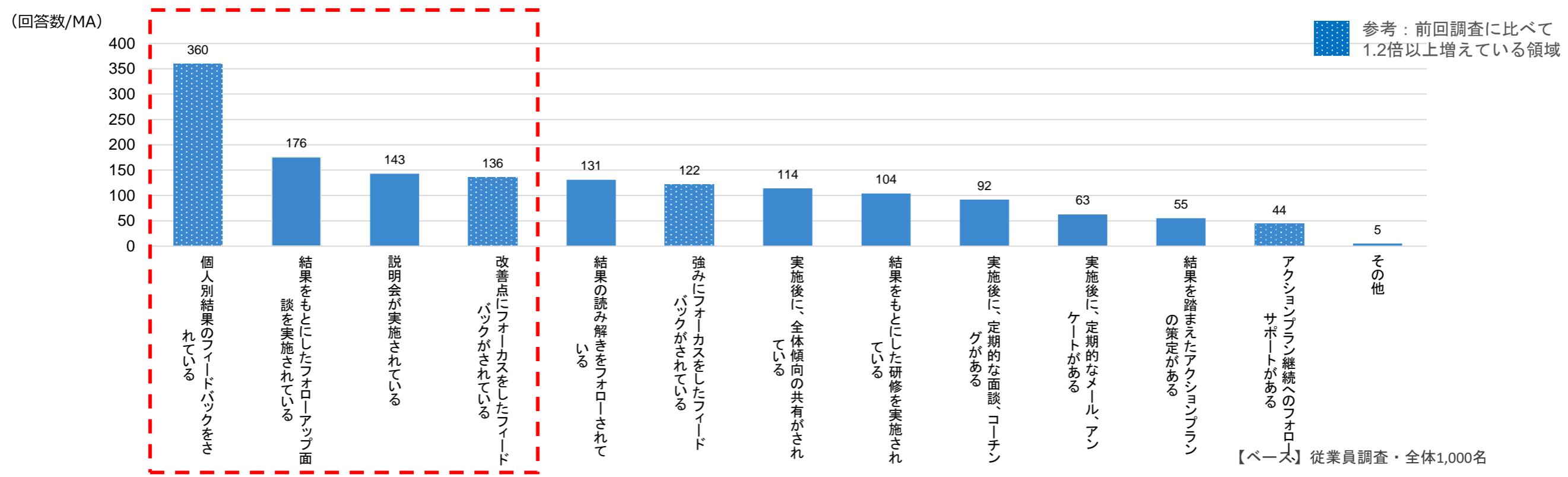


人事の認識と比較すると、「マネジメント層の負担増」は共通の課題感として現れている。  
従業員目線では、組織の一体感やモチベーション、業務効率等、より身近な問題を重視する様子が見て取れる。

# 【従業員】運用方法

「個人別結果のフィードバック」という運用が最も多く、かつ、増加している。次いで「フォローアップ面談」が挙がる。「改善点／強みのフィードバック」「アクションプラン継続フォロー」の増加傾向も見られる。

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

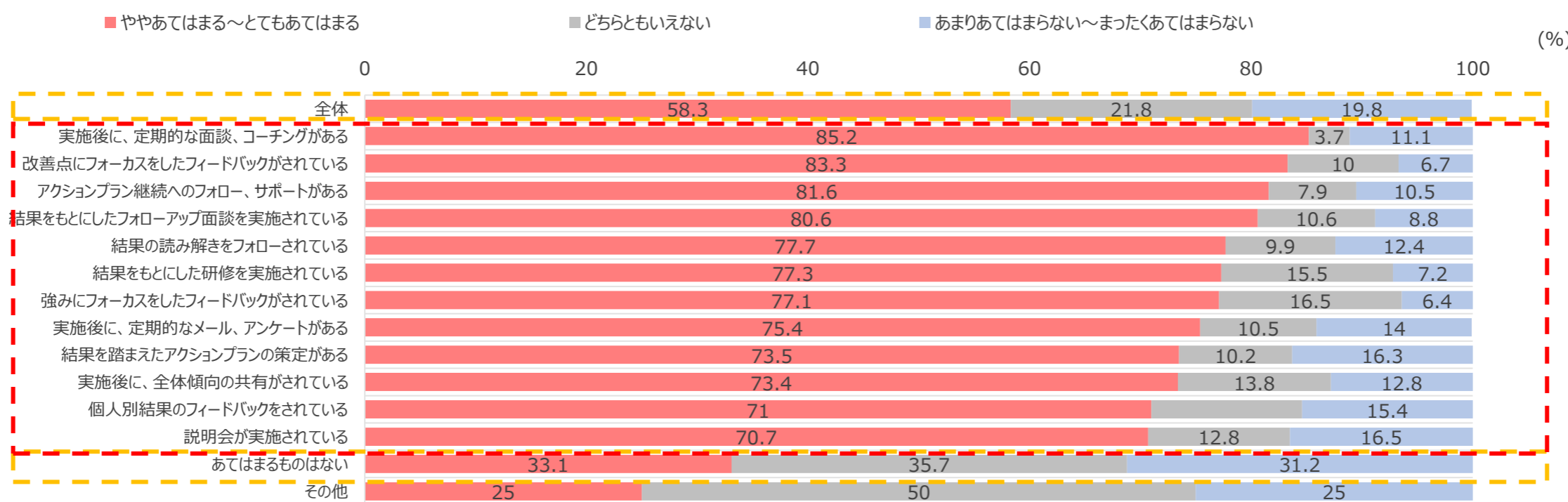


個人別結果フィードバックは最多だが絶対数は限られ、他施策はさらに少ない。改善点・強みフィードバックや継続フォローなど、気づきと実践を促す取り組みが増えつつある様子もうかがえる。

# 【回答者視点】施策の実施意義 / 運用方法別

回答者全体の意義実感割合は6割弱で前回よりも上昇傾向。「何らかのフォロー施策」がある場合には7～8割が実施意義を実感するが、「何も支援がない」と実施意義を感じるのは3割程度に減少する

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917名

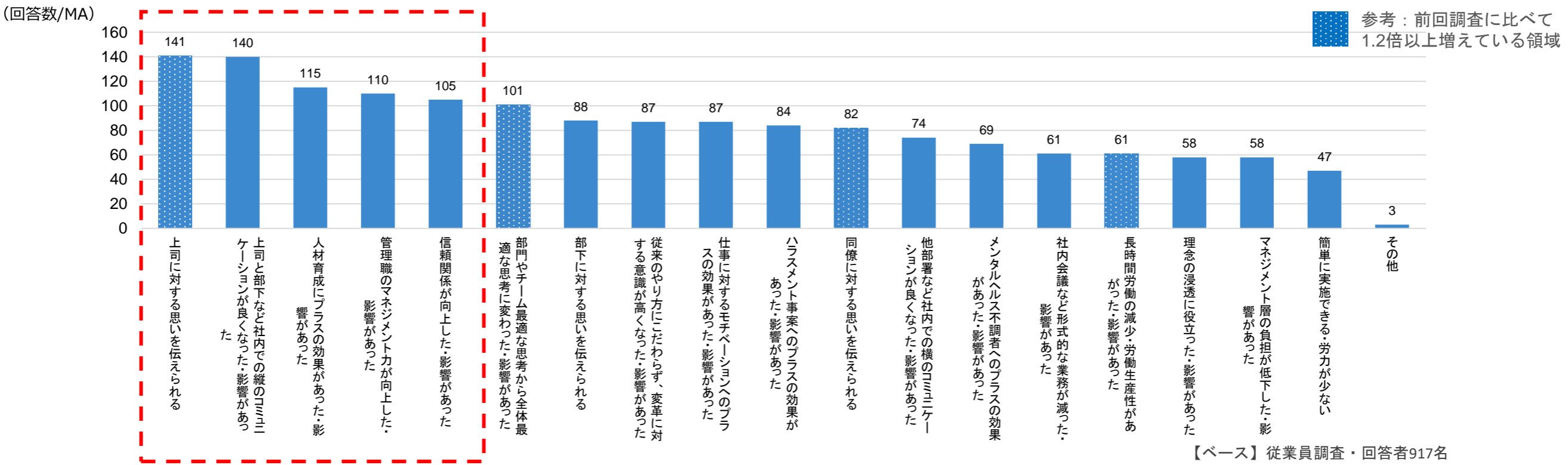


実施後の定期面談・コーチング等のフォローやサポート、アクション検討に役立つ改善点のフィードバックなど、行動化・習慣化に向けた具体的な支援があるほど、回答者側は意義を感じられている。

# 【回答者視点】 良いと感じる点

TOP5は「上司に思いを伝えられる（前回から大幅上昇）」 「縦のコミュニケーション向上」 「人材育成にプラスの効果・影響」 「管理職のマネジメント力の向上」 「信頼関係の向上」 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

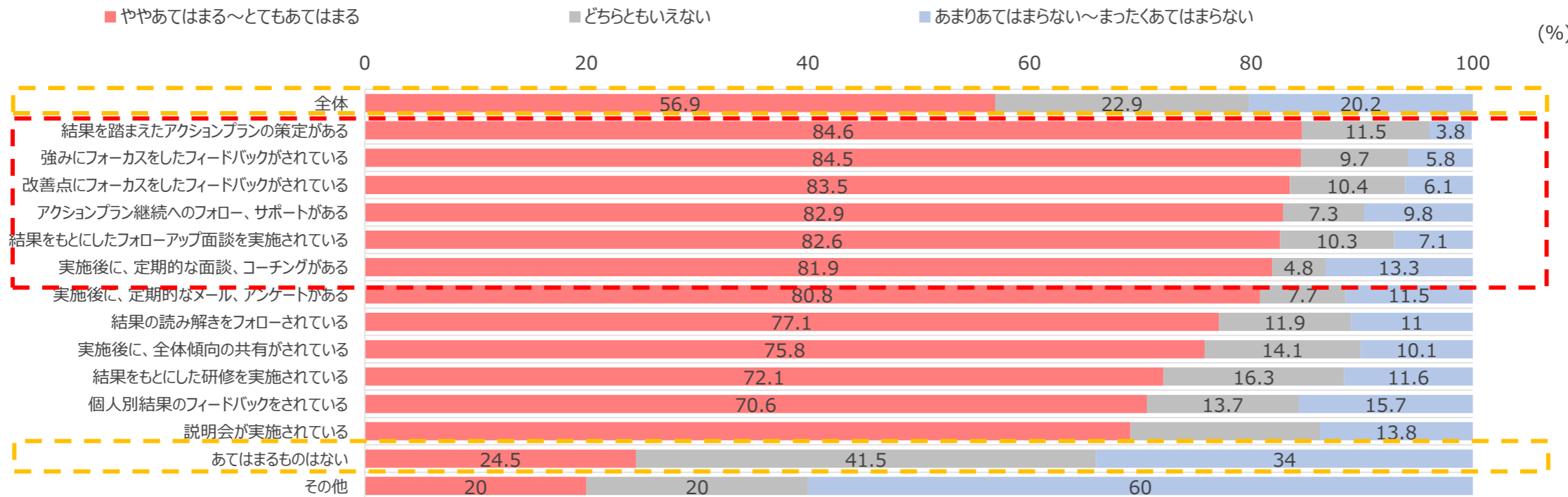


職場でのコミュニケーションやマネジメント、人材育成面でのメリットが上位に来ている。  
「上司／同僚に思いを伝えられる」が前回比1.5倍に増加し、意思疎通の機会になっている様子がうかがえる。

# 【対象者視点】施策の実施意義 / 運用方法別

対象者全体の意義実感割合も6割弱で前回よりも上昇傾向。アクションプラン策定や継続のフォロー、強み・改善点フィードバック、フォロー面談などがある場合は8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割強となる

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777名

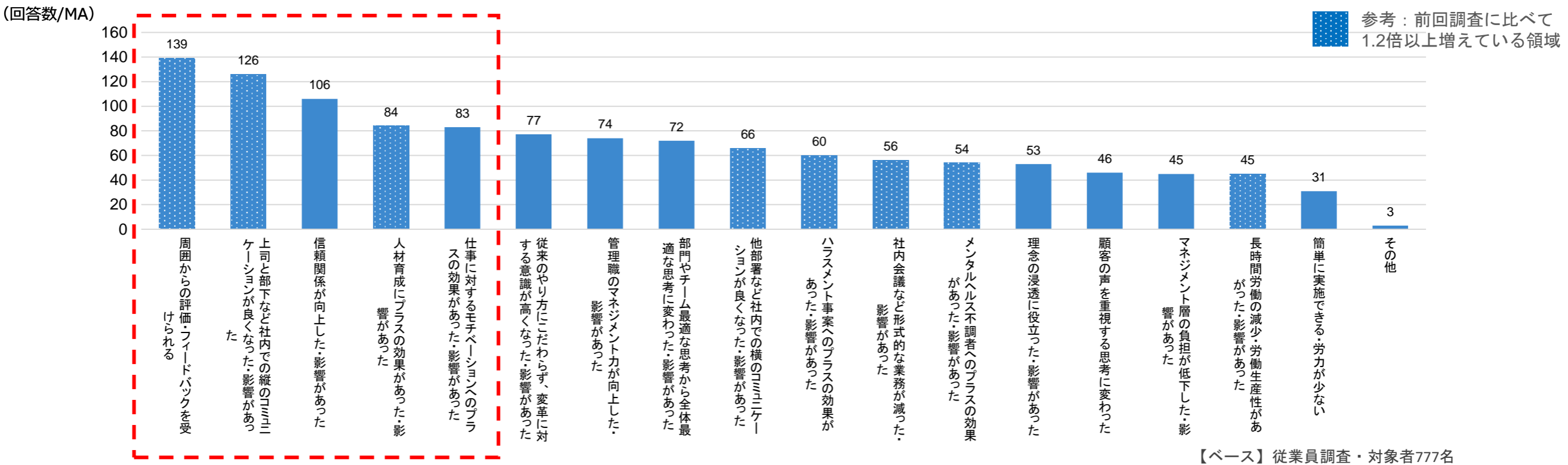


対象者本人だからこそ、アクションプランを考えるための強み・改善点理解、立案・実践継続するためのサポートがより必要とされ、実施意義にも直結してくると言えよう。

# 【対象者視点】良いと感じる点

TOP5は「周囲からの評価・フィードバックを受けられる（前回から大幅上昇）」「縦のコミュニケーション向上」「信頼関係の向上」「人材育成にプラスの効果・影響」「モチベーションにプラスの効果・影響」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



フィードバックを得られること自体の意味を感じる層が増えている。縦横のコミュニケーション、信頼関係、育成面や意欲面など、組織運営上のプラスの影響に繋がる実感が得られている様子が見てとれる。

# 【参考】回答者&対象者「良いと感じる点」増加ポイント

回答者では、「上司／同僚に思いを伝えられる」意思疎通に加え、職場の思考・行動変化に関する項目が伸びた  
対象者ではフィードバックそのものに加え、周囲との関係性、行動様式や育成面の効果実感が高まっている

回答者視点：前回比1.2倍以上増えた項目

1	上司に対する思いを伝えられる
2	同僚に対する思いを伝えられる
3	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
4	長時間労働の減少・労働生産性があがった・影響があった

対象者視点：前回比1.2倍以上増えた項目

1	周囲からの評価・フィードバックを受けられる
2	社内会議など形式的な業務が減った・影響があった
3	人材育成にプラスの効果があった・影響があった
4	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
5	メンタルヘルス不調者への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	長時間労働の減少・労働生産性があがった・影響があった
8	ハラスメント事案へのプラスの効果があった・影響があった



回答者・対象者層が感じている組織全体の一体感やマネジメント負荷といった課題に対し、関係性の改善と行動変化の積み重ねがボトムアップ的な支えとなりつつある様子がうかがえる。

## 調査結果の詳細

# 3. 施策の実施効果（運用方法別）



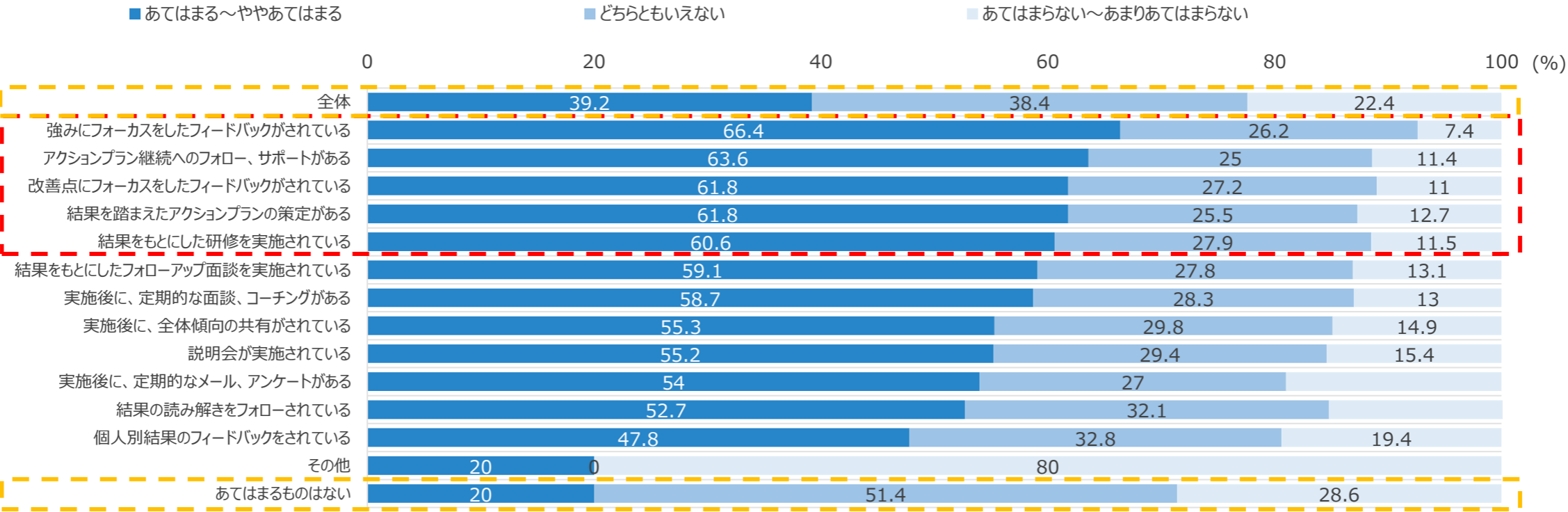
### POINT フォロー施策の実施有無が360度フィードバック継続意向に影響する

自身の強み・改善点のフィードバック、アクションプラン、継続フォローの機会があると、自ら結果に向き合って自己理解を深め、課題設定することができるため、本施策の意味を感じ、継続実施意向が高まる傾向にある。逆に何も支援がないと意味を感じにくくなる。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となろう。

# 従業員の継続意向 / 運用方法別

強み・改善点フィードバック、アクションプラン策定・継続フォローありの層では60%以上が継続の意向。  
一方で、特に何も用意されていない層の継続意向は著しく低い結果となっている

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

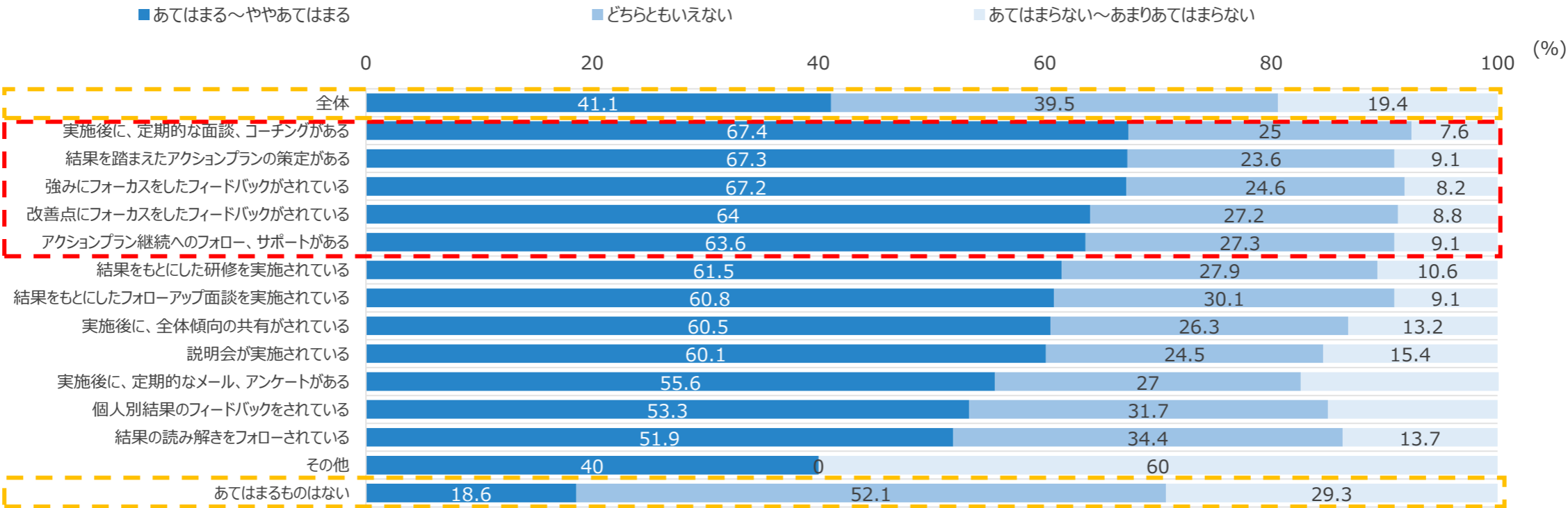


自分の強みや改善点への気づきを基にアクションプランを立て実行した経験があると、より継続する意味を感じやすいものと推測される。一方、何も支援がないと、実施する必要性を感じにくくなる。

# 自身の強みの再認識 / 運用方法別

定期的な面談・コーチング、アクションプラン策定・フォロー、強み・改善点フィードバックの機会などがあると、「自分の強みを再認識できる」割合は6割以上になるが、何も機会がないとその割合は2割弱と非常に低い

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

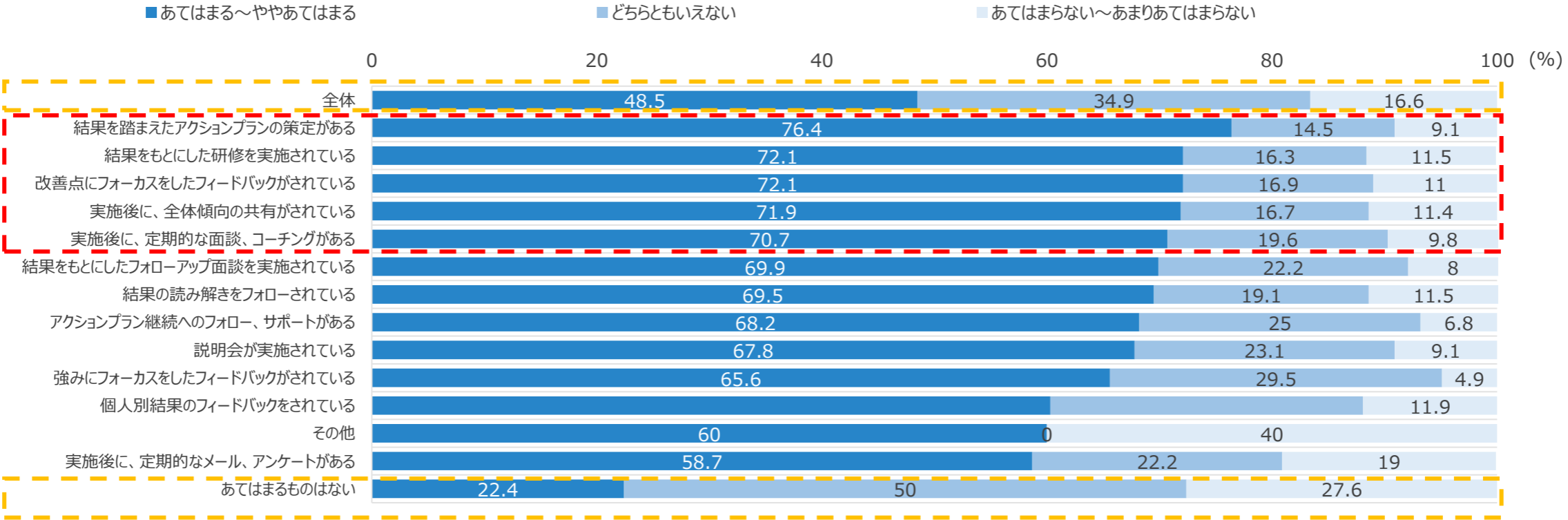


結果とその中身の意味を受け止めて解釈し、アクション化と実行を促すような機会があることで、自分の強みに対して意識的になって理解も深まってくるものと推測される。

# 自身の改善点への気づき / 運用方法別

アクションプラン策定、研修、改善点フィードバック、面談・コーチング等の機会があると「自分の改善点に気づける」割合は7割を超えてくるが、何も機会がないとその割合は2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、結果に向き合い取り組む機会そのものが改善点への理解を深めるきっかけとなり、逆にそのような機会がないと独力で改善点と向き合うのは難しい様子が見て取れる。



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