

360度評価のインパクトを高める設計と運用のポイント

～ リーダーシップ開発と組織変革を加速するメソッド ～

2022年11月29日（火）

株式会社リードクリエイト 常務取締役 吉田卓



吉田 卓 (Takashi Yoshida)

2000年 大学卒業
大手金融機関 入社
企画部・人事部（採用→評価・異動担当）に従事

2005年 **株式会社リードクリエイト** 入社
ソリューション事業部にて、営業プランナー職に従事

2010年 同社 ソリューション事業部 マネジャー

2013年 同社 ソリューション事業部 ゼネラルマネジャー

2015年 同社 取締役

2021年 同社 常務取締役として、営業組織の統括責任者に従事する傍ら、
コンサルタントとして各社のリーダーシップ開発や組織変革支援を担当

「人事が変われば、会社が変わり、会社が変われば世界も変えられる」

人と組織に「協創力」を。

設立	1996年(平成8年)3月
資本金	1億円
拠点	東京・大阪・名古屋・SINGAPORE
従業員	80名(パートナーコンサルタント 約250名)
事業内容	✓ 評価・診断(人材アセスメント、360度診断、組織診断 など) ✓ 開発・育成(能力開発トレーニング、組織活性ワークショップ など) ✓ コンサルティング(人事制度、育成体系、タレントマネジメント など)

リーダー選抜・育成を基点とした「本質の追究」「各施策の意味づけ」「最終成果までの伴走」



社会に公平・公正なチャンスを提供し、
「可能性の発見」と「活躍の機会」を
生み出し続ける会社

ポテンシャル・グロース企業

主なクライアント（敬称略／五十音順）

アイシン	オルガノ	JFEスチール	都築電気	日清食品ホールディングス	日立ソリューションズ・テクノロジー	三菱電機
アイフル	オルビス	数島製パン	DTS	ニッセイアセットマネジメント	日立ソリューションズ東日本	三菱UFJ信託銀行
あずさ監査法人	鹿島道路	慈恵大学	TDK	日鉄テックスエンジ	ビデオリサーチ	明治
アステラス製薬	技研製作所	静岡県労働金庫	TDCソフト	日鉄物産	ヒロセ電機	明治安田システム・テクノロジー
アフラック生命保険	キッツ	ジブラルタ生命保険	テプコスシステムズ	日本貨物航空	ファミリーマート	文部科学省
イトーキ	岐阜プラスチック工業	清水建設	テルモ	日本気象協会	富士通ラーニングメディア	ヤナセ
エイソーヘルスケア	近鉄百貨店	ジャルカード	テレビ東京	日本銀行	フジッコ	ヤマトシステム開発
SMBCコンシューマーファイナンス	金融庁	小学館集英社プロダクション	デンソー	日本工営	富士電機	ヤマハ発動機
SMBC日興証券	熊谷組	情報通信エンジニアリング協会	東急コミュニティー	日本航空	双葉電子工業	やまびこ
SMBCラーニングサポート	倉敷紡績	スズキ	東急テクノシステム	日本光電工業	ブラザー工業	UACJ
SGシステム	栗田工業	住友電装	東京エレクトロン	日本新薬	フランスベッド	ユーシーカード
NECフィールディング	クレディセゾン	生活協同組合ユーコープ	東京応化工業	日本政策金融公庫	古河電池	ユニチカ
NX商事	京王百貨店	西友	東京海上日動パートナーズ	日本製紙	古野電気	横河マニュファクチャリング
NTTコミュニケーションズ	京阪百貨店	積水化学工業	マネジメント	日本製紙クレシア	ホーユー	ラウンドワン
NTTコムウェア	KYB	積水ハウス	東京ガス	日本たばこ産業	ポーラ	リコー
NTTドコモ	小糸製作所	積水メディカル	東京電力エナジーパートナー	日本電気	ポーラ・オルビスホールディングス	リコーITソリューションズ
NTT都市開発	広済堂ホールディングス	ゼブラ	東京電力ホールディングス	日本電技	ポーラ化成工業	リコージャパン
NTT西日本	（廣済堂）	千趣会	東京ドームホテル	日本ハムキャリアコンサルティング	ホンダ開発	両備システムズ
NTT東日本	合同製鐵	ソニー生命保険	東芝プラントシステム	日本電産	本田技研工業	レスターホールディングス
NTTファイナンス	コニシ	ソニー損害保険	東邦ガス	ニフコ	マクセル	レンタルのニッケン
NTTファシリティーズ	コベルコ科研	ソフトバンク	東北労働金庫	ネクスティ エレクトロニクス	マニユライフ生命保険	渡辺パイプ
ENEOS	サウラコーポレーション	損害保険ジャパン	東洋新薬	ネットワンシステムズ	丸井グループ	…他多数
MS & ADシステムズ	サイバーコム	（損害保険ジャパン日本興亜）	東洋製罐グループホール	ノリタケカンパニーリミテド	マルハニチロ	
遠州鉄道	佐川急便	ソントンホールディングス	ディングス	萩原電気ホールディングス	マダム	
大阪ガス	佐川グローバルロジスティクス	SOMPOビジネスサービス	豊田市役所	パナソニック ホールディングス	みずほリース	
岡谷鋼機	鷺宮製作所	大同生命保険	トヨタ情報システム愛知	（パナソニック）	三井住友カード	（2020年以降）
奥村組	山九	ダイナム	豊田鉄工	阪急阪神ホールディングス	三井住友DSアセットマネジメント	
小田急電鉄	サントリーホールディングス	大和ライフネクスト	内閣官房内閣人事局	日立アカデミー	三井住友トラスト・システム&	
小田急百貨店	山陽電気鉄道	中央労働金庫	名古屋鉄道	日立Astemo	サービス	
オリックス銀行	サンリオ	中電工	南海電気鉄道	日立建機	三井不動産	
オリックス生命保険	JFE物流	中部テレコミュニケーション	西松建設	日立製作所	三菱鉛筆	
	JR東日本パーソナルサービス	千代田化工建設	日揮ホールディングス	日立造船	三菱化工機	



confidential

本資料の著作権、および版権は株式会社リードクリエイトに帰属しています。株式会社リードクリエイトの許可を得ずに、本資料のいかなる部分の複製、またはいかなる形態もしくは方法（電子的、機械的、写真複製、録画、その他複製を問わない）による伝送を禁じます。

主な目的

企業側：「リーダーとしてふさわしい人材か」を定量的に把握し、納得性の高い適材適所を実現する

被評価者：「リーダーとしての現状の姿」に気づき、組織にどのような影響を与えているかを行動レベルで自覚する

行動変容と能力開発

自己変革への気づきとコミットメントを
促進し、日常行動の具体的な修正を
促進する

人事評価

職場（パフォーマンス）評価の納得度・
公平性を高め、査定や処遇に反映する

「リーダー育成の手段」としては非常に実効性が高いものの、目的や用途によっては
組織内にハレーションも起きやすい「取り扱い要注意」の人材開発ツール

Q

近年、多くの企業で「360度フィードバック」が導入されている背景として考えられることはありますか？

- ①上司が部下の日常行動を的確に把握することが難しい環境になってきており、
“**芯を食った**”フィードバックがしづらくなっている
- ②人材育成において、“**自律性**”や“**自発性**”がより重要視されてきており、自ら
“**気づき**”を得るための効果的な前仕掛けが求められている
- ③新たな人事制度に基づき、人事部門が収集・活用する人事データに“**客観性**”
や“**信頼性**”がより高度に要求されつつある
- ④求める人材像を再構築したものの、それらを社員に“**浸透**”させたり、“**育成**”に
向けてフィードバックしたりするなど機能させることができていない
- ⑤階層が上がれば上がるほど、日常のリーダーシップ行動に対する**フィードバック**
機会が激減し、“**自己認識**”を促すきっかけすらなくなっている ……など

テレワークによって「現場の実態やプロセス把握」が困難

「自学自習型」の教育体系（選択型研修）への移行

タレントマネジメントや適材適所、育成体系の再構築への「データ収集」

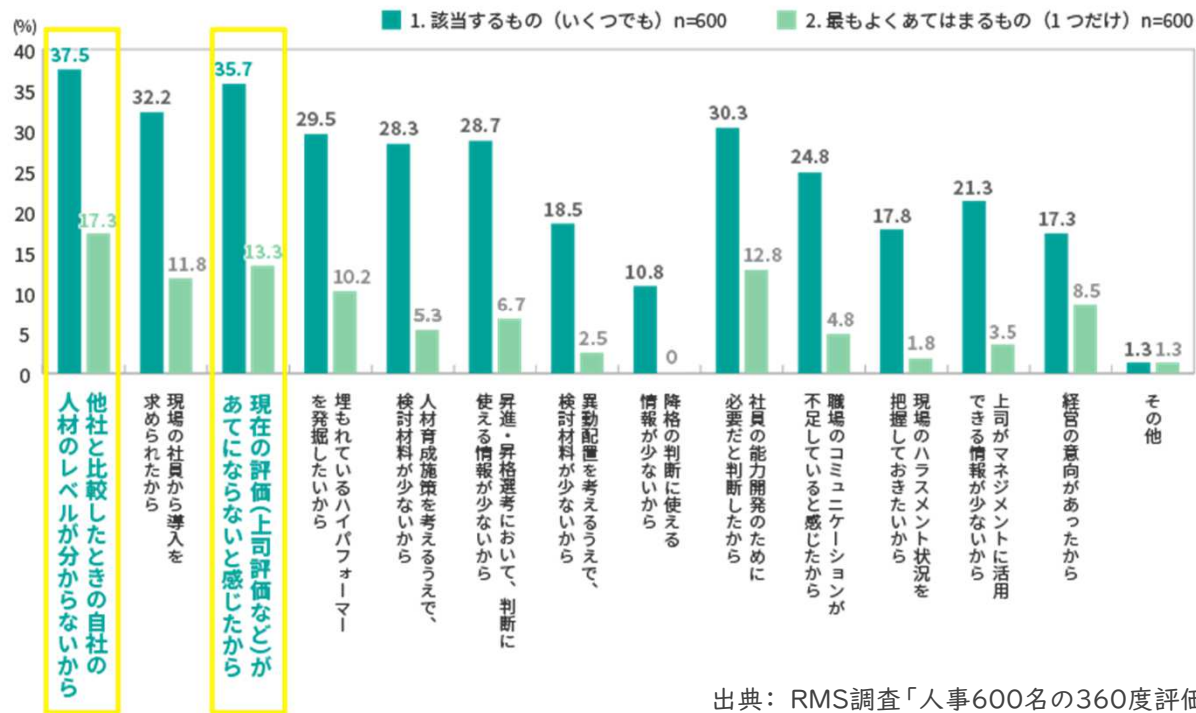
「新コンピテンシー」の再構築と浸透・定着化

「自己認知」の重要性と「ハラスメント」などの実態把握という裏目的

【参考】 アンケートから見る360度フィードバックの導入背景

360度評価の導入を検討したきっかけ・理由について、該当するものをすべてお選びください。

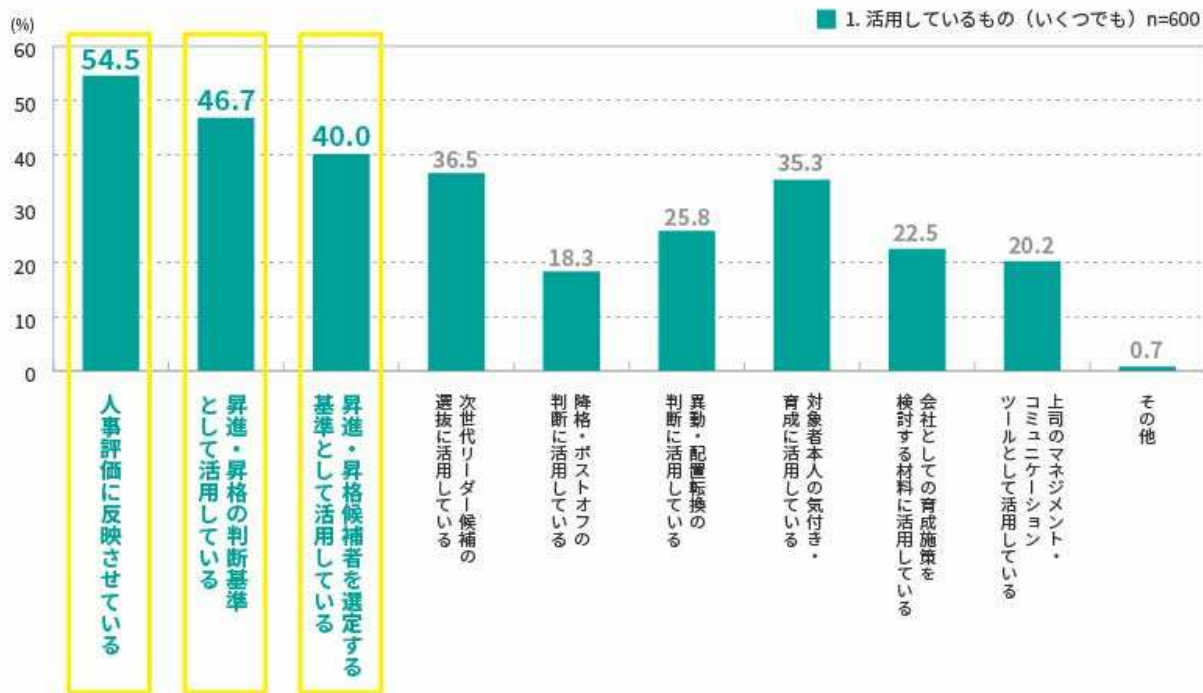
そのなかで最もよくあてはまるものを1つお選びください。



出典：RMS調査「人事600名の360度評価導入と活用の実態」

【参考】 アンケートから見る360度フィードバックの用途

360度評価の結果は、人事として何に活用していますか。該当するものをすべてお選びください。



出典：RMS調査「人事600名の360度評価導入と活用の実態」



confidential

本資料の著作権、および複製は株式会社リードクリエイトに帰属しています。株式会社リードクリエイトの許可を得ず、本資料のいかなる部分の複製、またはいかなる形態もしくは方法（電子的、機械的、写真複製、録画、その他複製を問わない）による伝送を禁じます。

世界でも注目の 人材開発テーマ



confidential

本資料の著作権、および版権は株式会社リードクリエイトに帰属しています。株式会社リードクリエイトの許可を得ずに、本資料のいかなる部分の複製、またはいかなる形態もしくは方法（電子的、機械的、写真複製、録画、その他種類を問わない）による伝送を禁じます。

1. 自己認識できる人はパフォーマンスが高い

ハイパフォーマー(優秀なリーダー)は他者評価と自己評価がマッチしている。

逆に、他者評価と自己評価が大きくズレる(過大評価or過小評価)人は、効果的なリーダーシップを発揮できていない。

2. 経験や権限、権力を持ってしまうと、自己認識力は下がる

職位が上がれば上がるほど、「自尊心感情」(自負心や自己信頼)が高まり、等身大の自分自身を認識できなくなる。

また、率直な意見をくれる上位者、部下が周りにいなくなることも自己認識が不足する理由の一つ。

3. ハイパフォーマーは自己認識を更新させるためにフィードバックを求める

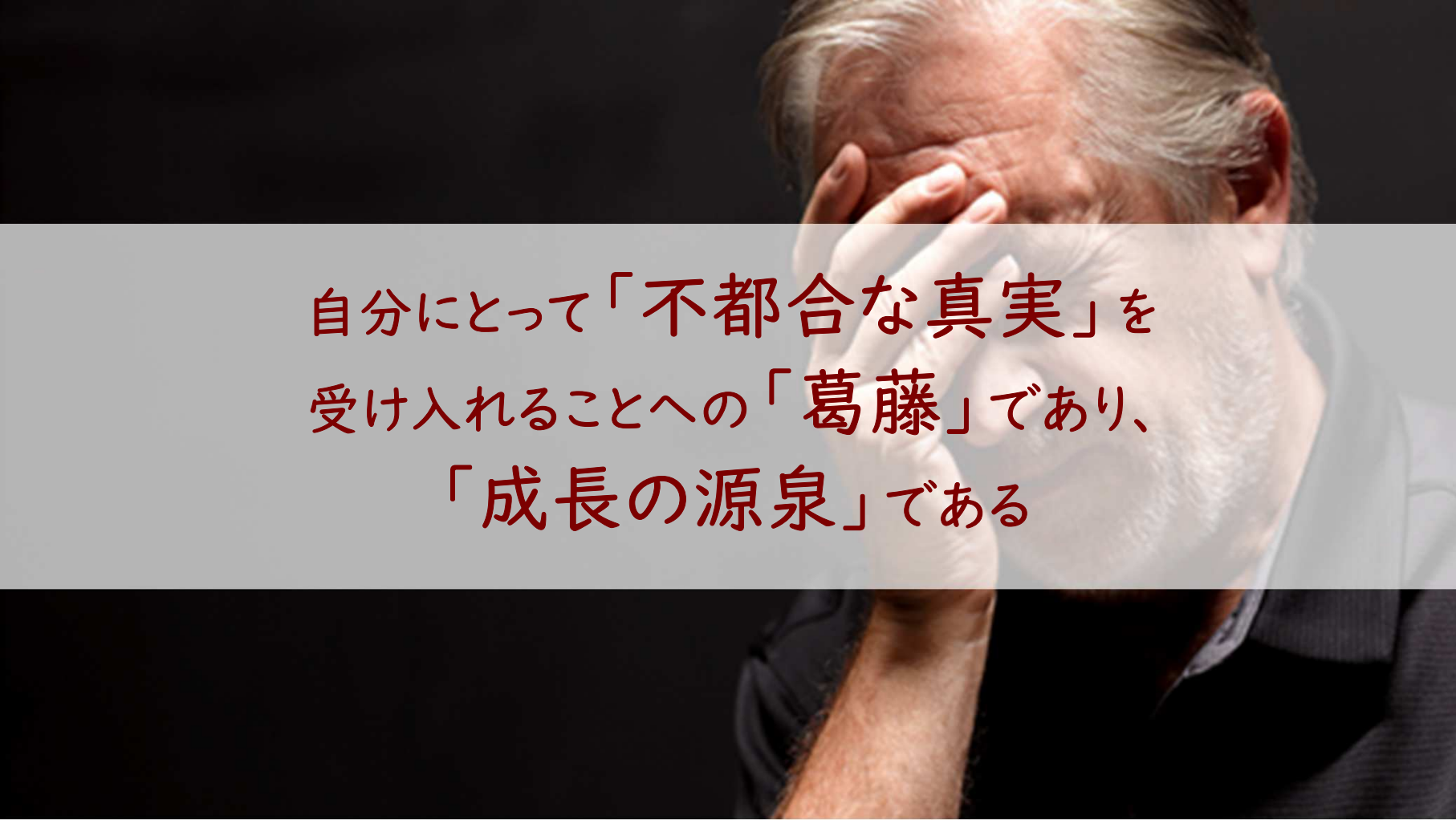
リーダーとして成長し続ける人は、他者を「成長の鏡」にしながら、フィードバックを受け入れる素直さ、謙虚さ、真摯さが備わっている。自らもフィードバックを積極的に求めていく傾向がある。

4. 的確な自己認識なくして、安定した成果と成長なし

成果実現や能力開発を有効に進めるにあたっては、的確な自己認識がスタートラインになる。

「何を期待されているのか?」「大切にしている価値観は何か?」「何ができて、できないのか?」「何がやりたいのか?」

「自己認識」とは？



自分にとって「不都合な真実」を
受け入れることへの「葛藤」であり、
「成長の源泉」である

Q

360度フィードバックを実施する際に人事側が留意すべきこと、検討すべきことは何ですか？

360度フィードバック実施に向けて押さえるべき5つの観点

回答者	●回答者の範囲は？／回答者は何名程度が妥当か？ ●誰が回答者を選ぶのか？ ●回答者選定の条件とは？
人材要件 (設問項目)	●自社の期待人材像との整合性は？／実施目的と合致しているか？ ●妥当な「設問項目数」は？ ●設問文の留意点は？
社内 コミュニケーション	●「誰に、何を」説明すべきか？ ●相手別に説明すべき内容は？
フィードバック 方法	●「誰から」フィードバックを行うべきか？ ●レポートの返却のみ？／フィードバックセミナーや説明会と併せて実施？ ●効果的な自己変革課題の設定方法やアクションプランの策定方法は？
フィードバック後 のフォロー方法	●フォローとして最適な知識やスキルを習得させるためには？ ●行動変容のモニタリング方法は？ ●上司からのコーチング、リフレクション支援を展開するためには？



360度フィードバック実施に向けて押さえるべき5つの観点

回答者	●理想は5～15名程度・・・3名未満になると客観性・匿名性が乏しくなる ●能力開発目的であれば、「自分で選定→上司が確認」のステップを踏むのが妥当 ●仕事内容、期待事項を理解している人／率直にFBしてくれる／接点が多い人
人材要件 (設問項目)	●自社の期待人材像と能力要件(≒コンピテンシー)と紐づけられた設問項目 ●「網羅性重視」は約60～70個、「メッセージ性重視」は約30～40個(※目的に沿うこと) ●設問文は「シンプル」が基本。解釈が曖昧な“ビッグワード”が頻発されていないかも重要
社内 コミュニケーション	●対象者にくわえ、上長や回答者向けに施策の背景・意図・目的・留意点の説明責任は果たす ●必要性や効果への疑問、負担増やリスクへの懸念、回答結果の用途に対する不安への対応についてはキメ細かい場づくりが必要(※特に「初導入」の際はより丁寧に!)
フィードバック 方法	●上司が日常行動と併せてフィードバックする、今後のアクションプランも合意形成する ●レポートの読み解き方、結果の解釈方法については説明の場が不可欠(※通達のみはNG) ●具体的なガイドと内省機会、行動変革プラン策定の場合も必要
フィードバック後 のフォロー方法	●設定コンピテンシーに応じた研修やeラーニングの可視化 ●アクションプラン策定後“最初の1ヶ月”が勝負。こまめなフォロー策が重要 ●「上司向けのリーダー育成教育」を経て、フォローアップに上長を巻き込めると効果大



Q 360度フィードバックを実施する副作用やリスクとして、どのようなことが考えられますか？

上司
(被評価者)



こんな評価をつけた奴は誰だ？
自分のことを何も分かってない！

上司不信
人事不信

悪い評価をつけたら、上司に目をつけられて、自分が不利になるのではないかな？

普段厳しく指導したら、部下からの評価が下がるのではないかな？

不健全な人間関係

これは上司への不満や文句を徹底的に伝えるチャンスだ！

部下
(回答者側)



低評価がついたら査定や昇格に影響するので、何とか高く評価させよう

人事権の悪用と乱用

全員で結託して、低評価をつけたら上司がどこかに飛ばされるかも！

上司不信
人事不信

こんな評価をつけた奴は誰だ？
自分のことを何も分かってない！

悪い評価をつけたら、上司に目をつけられて、自分が不利になるのではないかな？

上司
(被評価者)

部下
(回答者側)

副作用の発生を最小限とするためにも、

「キメ細かい社内コミュニケーション」は不可欠

低評価がついたら査定や昇格に影響するので、何とか高く評価させよう

人事権の悪用と乱用

全員で結託して、低評価をつけたら上司がどこかに飛ばされるかも！

リードクリエイトが提供する
360度フィードバック「Harmony」

① 評価項目（設問）が期待されているリーダー像として適切な行動が言語化され、回答しやすいこと

- ✓ 使用するコンピテンシーや設問が自社の期待するリーダー像にフィットしているか
- ✓ その上で、各設問が具体的で行動としてイメージしやすい、被評価者の行動として回答しやすい内容になっているか
- ✓ 各階層のリーダーが職場行動で直面する状況、発揮してほしい行動要件を的確に表現し、設問化されているか

② 結果レポートを自分で読んでも、成長課題の“当たり”がつけられること

- ✓ フィードバックレポートを読み、「ここが自分にとって重要な成長課題である」と当たりをつけられるか
- ✓ 「なぜこのコンピテンシーが高く（低く）評価されているのか」「なぜこの部分の評価に自分と周囲でギャップが大きいのか」など“目を付ける”ポイントが明確になっているか

③ フィードバック内容を深く落とし込むサポートがあること。また、行動改善に向けた「処方箋」が提供されること

- ✓ 結果に対して「自己内省を促すサポート」があるかどうか
- ✓ 今後どのように行動改善すれば良いのかの具体的な「処方箋」（学習方法や改善方法）が提供されているか

「協創型リーダー」メンバーと共に新たな価値を創造し、組織を持続的に発展させる人

リーダーの役割	実践力	
事業を推進する	変革創造	将来の発展に向けて新しい価値を生み出す
	問題解決	現状の改善に向けて効果的な対策を講じる
	達成意欲	役割や責任を全うする
組織を活性化する	対人影響	メンバーが自立的に使命に向かう意欲を引き出す
	協働促進	互いを認め助け合う強い絆を創り出す
	信頼獲得	組織に規範をもたらす

姿勢		思考		対人		
実践力を下支えする コアコンピテンシー	主体性	当事者意識をもって、率先・自発的に関与していく姿勢	目的意識	価値の実現や最終ゴールを見据える力	対話力	お互いが友好的かつオープンに対話することができるような働きかけ
	挑戦性	不透明・不確実な状況を切り拓き、価値の創出に挑む姿勢	状況把握	事実に基づいて状況を的確に捉え、内容を把握する力	訴求力	周囲の理解や納得を取りつけるための自らの意思を乗せた働きかけ
	不屈性	任務遂行や成果獲得に向けて粘り強く取り組む姿勢	論理思考	物事を筋道立てて思考し、真因や要点を押さえた結論を導いていく力	感受性	相手の思いや気持ちを察知し、共感的に接する関わり
	自律性	誠実かつ謙虚な態度で、良心や倫理観に従って物事に臨む姿勢	構想力	今後の展開を予測し、新たな将来像を描写する力	多様性	相手の立場を尊重し、お互いが持つ多様な考えや価値観を活かし合う関わり

コア・コンピテンシーと設問の関係

項目	コア・コンピテンシー	定 義
姿勢	主体性	当事者意識をもって何事にも積極的に関与していく姿勢
	挑戦性	変化を前向きに捉え、不透明・不確実な中でも自ら決断を下し、高い目標を掲げたことに挑戦していく姿勢
	不屈性	役割遂行や成果獲得に向けて粘り強く取り組む姿勢
	自律性	誠実かつ謙虚な態度で、損得ではなく良心や倫理観に従って物事に臨む姿勢
思考	目的意識	常に目的に立ち返り、明確なねらいや意図を持って思考する力
	状況把握	物事を大局的に捉え、状況を迅速かつ正確に把握する力
	論理思考	物事を筋道立てて思考し、要点や本質を洞察する力
	構想力	次の展開を予測し、将来に向けて創造的かつダイナミックに構想する力
対人	対話力	お互いが本音でオープンに対話することができるように働きかける力

行動項目（設問）

困難な状況でも自分の責任で何とかしようとしている
 物事を進めるときには率先して行動し、メンバーを巻き込んでいる
 何事にも精力的に行動している

パフォーマンス課題の発見と行動変革には「行動の細分化」が必要不可欠

人事・人材開発領域で「使っぱなし」になりがちな5大禁句

「リーダーシップ」 「マネジメント」
「モチベーション」 「コンピテンシー」
「コミュニケーション」

…その他、「ポテンシャル」「アセスメント」「タレントマネジメント」 などなど

目標設定や計画策定の際に「分かった気」になりがちな5大マジックワード

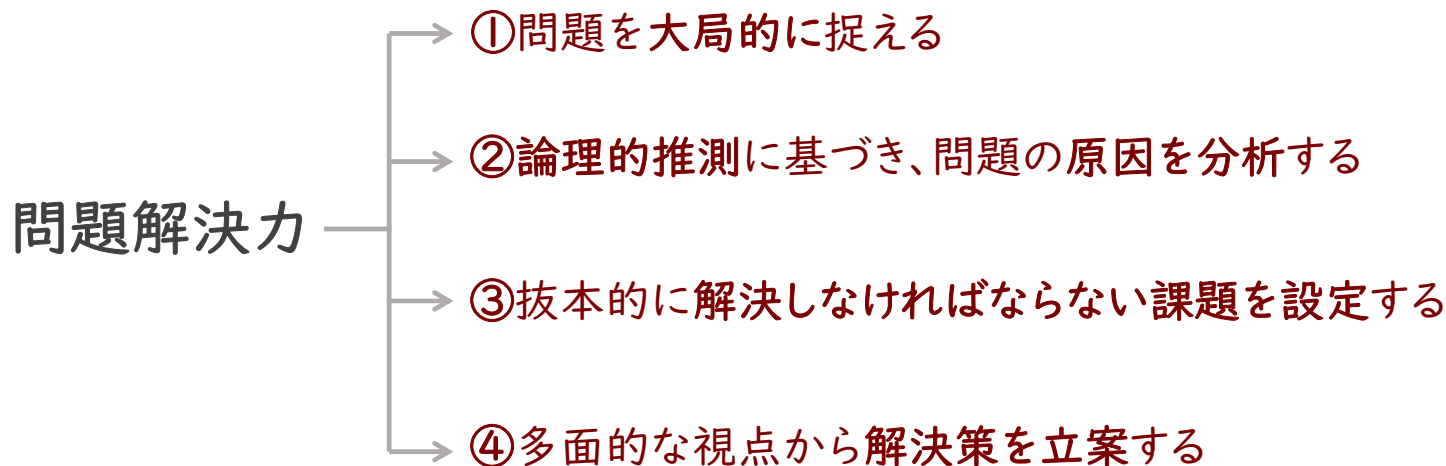
「強化」「向上」「推進」「促進」「徹底」

…その他、「～化」「改善」「削減」「低減」 などなど

…例えば、「問題解決力」を因数分解すると？

Q 「問題解決力」を因数分解すると、どのような
行動要素が挙げられるでしょうか？

「問題の真因を解明し、課題を設定して、効果的な対策を立案する力」



特長②-1: Harmony「フィードバックレポート」の全体構成

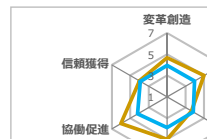
I. 「リーダーの役割」別回答比較

リーダーの役割をいかに果たしているか、「**事業推進**」と「**組織活性**」2つのバランスから、自らの立ち位置を把握する



II. 「実践力」別回答比較

6つの実践力の発揮度合いから、**自分が組織にどのような影響を与えているか**を把握する



III. 「コアコンピテンシー」別回答比較

12のコアコンピテンシーそれぞれの**発揮度の高低、全体の傾向性**を自己認識と他者認識のギャップから把握する



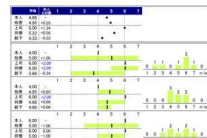
IV. 「本人・他者回答」マトリックス

自他ともに認める、あるいは**自分では気づいていない強みと弱みを理解**し、自らの特性を把握する



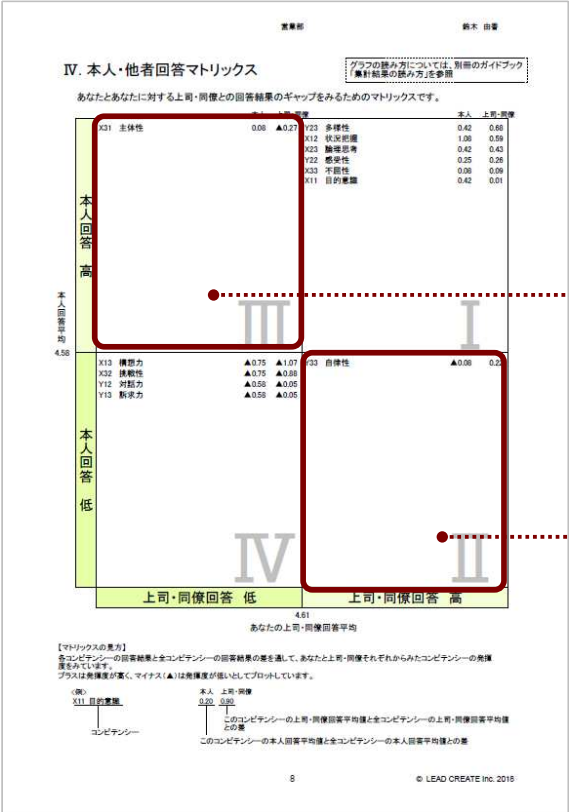
V. 「行動項目」別得点分布

36問の設定問ごとに**他者の認識について詳細、かつ個別具体的な行動レベル**で理解する



VI. フィードバックコメント

他者に映っていること、他者が感じていることを定性メッセージとして、**周囲に与えている影響**を読み取る



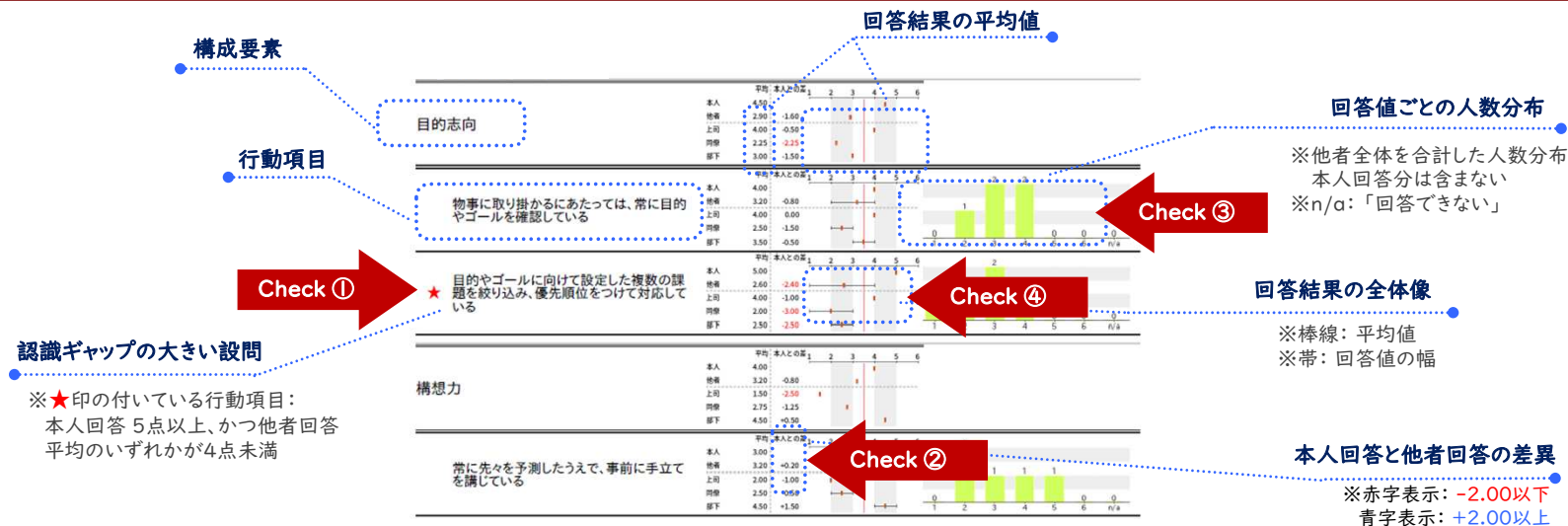
分析のポイント

この2つの象限に該当するコンピテンシー項目は、「本人回答」と「他者回答」との（相対的な）回答水準に乖離（ギャップ）があることを意味している。

本人回答の方が高い
「勘違いゾーン」

本人回答の方が低い
「コンプレックスゾーン」

特長②-3: 「行動項目」別得点分布



Check Point! ⇒ 特に「ギャップの大きなところ」に注目

Check① : ★印のある行動項目で、自分は発揮度を高く、他者は低く回答している場合

Check② : 「本人との差」で、他者回答が大きく下回る場合 (特に、赤字の数値)

Check③ : 人数分布で、他者回答が低い値に集中している場合

Check④ : 帯グラフで、高い値から低い値まで結果が分かれている場合

受講者本人だけでは正対し、受け止めきれない耳の痛いフィードバックこそ「**正しく真摯に受け止める**」「**フィードバックの背景や文脈を解釈する**」ことが極めて重要

自己変革のきっかけになる「**本物の自己認識＝セルフ・アウェアネス**」の場づくりが360度フィードバックの価値を飛躍的に高める

オプション①

「個別コーチング面談」

内省支援のオプションとして、個別フィードバック面談をあわせて実施することも可能

オプション②

「上司・弊社コンサルタントによる三者面談」

現場上司も巻き込み、客観的、かつ具体的に現状の認識をすり合わせるとともに、今後に向けた能力開発プランを共有

タイムスケジュール（例）

9:00

1. オリエンテーション

- (1) 求められる人材像の解説
- (2) コンピテンシー（発揮能力）の概念と解釈
- (3) 360度診断結果レポートの見方解説／分析方法

2. 自己プロフィールの把握と現状分析

- (1) コンピテンシー（発揮能力）の理解
- (2) 自己の強み／弱みの把握
※フィードバックレポートを基に、自身の強み・弱みを整理し、現在の姿を明確化する

昼食休憩

3. リーダー像の具体化と自己変革方針の策定

- (1) 周囲からの期待と要請事項の整理
- (2) 将来の環境変化と求められる能力開発の方向
- (3) 自己変革に向けた基本方針作成

4. 自己開示とグループフィードバック

- (1) 自身の強み／弱みの共有と多面的視点でのフィードバック
- (2) 今後の強化の方向性について共有

5. 自己変革アクションプランの策定

- (1) 自身の強化・改善に向けたアクションプランの策定
- (2) 決意表明と気づきの共有

まとめ・質疑応答

17:00

※「オンライン×半日コース」でも実施可能

【参考】360度実施後のフォローアップに関する観点と施策

① 現状認識・課題設定フェーズ

期待と現状を認識し、重要課題を設定

Step1

360度診断
結果レポート
の読み解き

Step2

重点課題
の考察と設定

- ①フィードバックレポート
- ②自己分析・内省シート
- ③アクションプランシート
- ④リフレクティブ・ワークショップ

による客観的、かつ的確な「自己内省」

② 成長課題の補強・克服フェーズ

成長課題に対する「能力開発活動」と「職場実践活動」

Step1

課題となるコンピテンシーの
構造的な理解と開発方法を
理解する

Step2

スキルトレーニング
を受講する

Step3

学習した内容を職場に適用し、
行動として発揮する

行動変容・能力開発への第1の壁

そのコンピテンシーに関わる意味や
構成要素などが理解できていない

①能力開発ガイドブック (上司・本人向け)

コンピテンシーそのものの理解
促進や重要性・必要性、行動事例
の提供、開発方法の示唆

②コンピテンシー別参考図書

行動変容・能力開発への第2の壁

概念的には理解したが、実際職場
で発揮するとなると行動化できない

①社外研修やセミナーの受講 などの自己啓発

②コンピテンシーと公募型研修
を紐付けて教育機会を展開

行動変容・能力開発への第3の壁

学習したスキルを職場で発揮する機会
がない。または、上長によるフォロー
(動機づけや支援)がない

①経験や機会提供による 部下育成ガイダンスの開催

②職場実践アクションプラン
作成→上司との面談→
実行・実践

③定期的・継続的な「360度
フィードバック」の実施

ポイント1. 期待行動項目の「網羅性」と設問項目の「体系的性」→「妥当性」の担保

職場でのパフォーマンスレベルを診断するためには、各役職や立場で期待される行動に「網羅性」「妥当性」「具体性」が確保されている必要がある。期待行動を分解した際、不可欠となる着眼点が「体系的に設問化」されているかどうか、行動を測定する際の重要な要素となる。

ポイント2. 実施目的や用途に合わせた「実用性」と「柔軟性」

360度診断をどのような目的や用途で活用されるかによって、評価者の選定から実際の運用フロー、及びフォローアップの仕組みまで、柔軟に仕掛けを調整していく必要がある。結果レポートのフィードバック方法によって、準備するワークシートやガイド方法も緻密に設計することが求められる。

ポイント3. 成長課題の特定に向けた「気づき」への構造化

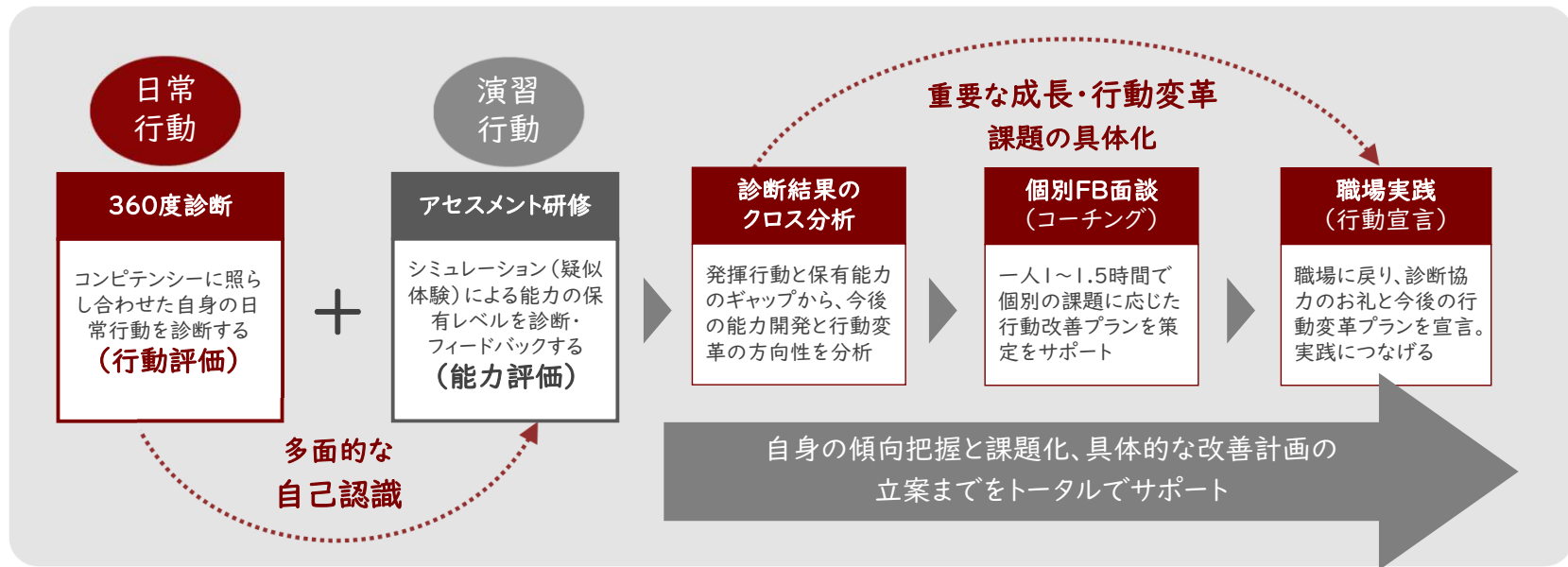
360度診断は、リーダーシップ開発において効果性の高い育成ツールだが、結果レポートを表面的に眺めたり、事態の本質に視点がいかなかったりすることで効果が低減するどころか、被評価者のモラルダウンにつながりかねない。未来に向けての成長課題を特定するためのリフレクション機会、及びそこに向けてのガイドラインが必要不可欠となる。

ポイント4. 「評価者の回答負荷」「事務局の運用負荷」の低さ

人によっては数多くの被評価者に対して、評価作業が発生することもあり、回答負荷が最小限度で済むよう案内方法やガイドラインを設計することが重要。また、事務局側も運用負荷を少なくするために、外部委託するベンダーが各機能をどこまで果たしてくれるのかの確認が求められる。

「期待されるリーダーシップ行動を習得するには、一般的な研修の実施だけでは難しい」という問題意識のもと、具体的な行動をいかに定着してもらうかに注力した施策。事前に360度診断を行ったうえで、リーダーシップの発揮が求められるシミュレーション（アセスメント研修）に取り組み、その理解促進と自己課題の認知を促す。

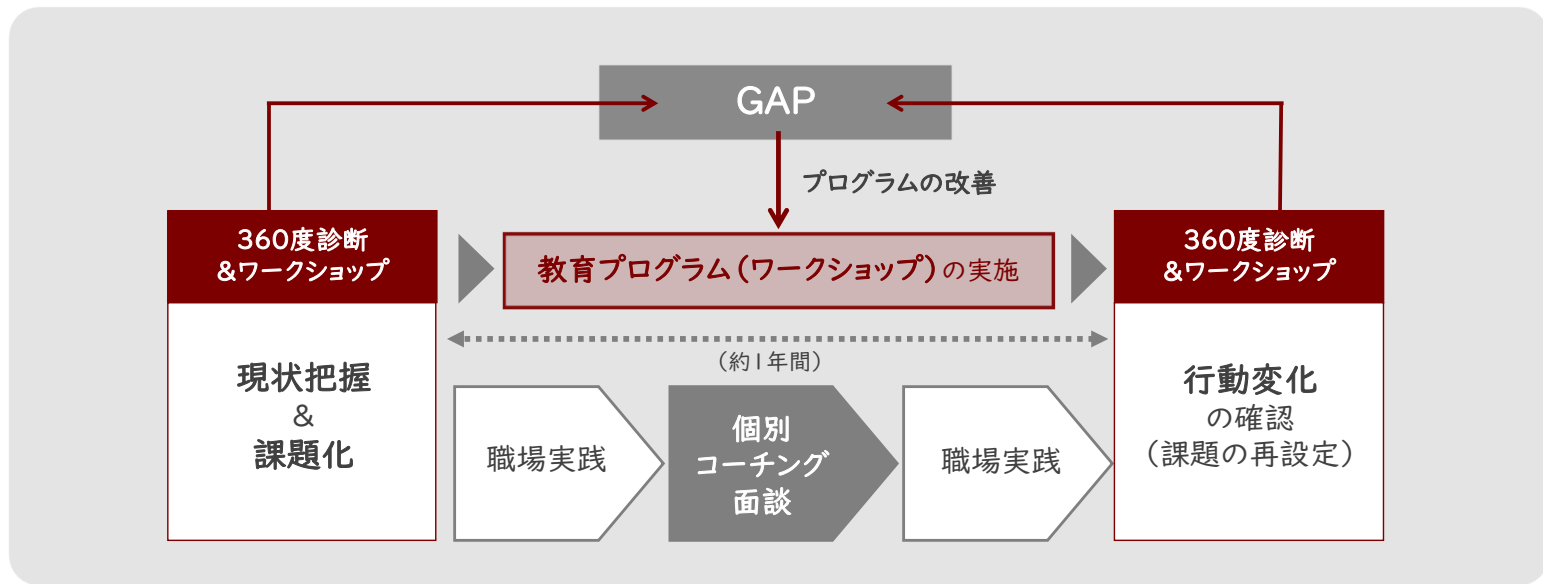
また、単なる診断で終わらせることなく、「診断結果のクロス分析」「個別のフィードバック面談（コーチング）」を導入し、今後の職場における行動改善プランを策定・実践するところまでをサポート。最終的には、職場に戻り、上司含めたメンバーに対する自己変革プランを発表して終了。（※リーダーとしての能力開発はここからが本格的にスタートするという位置づけ）



約1年におよぶ事業部長・役員クラスのエdukashon施策期間の前後に360度診断を実施。

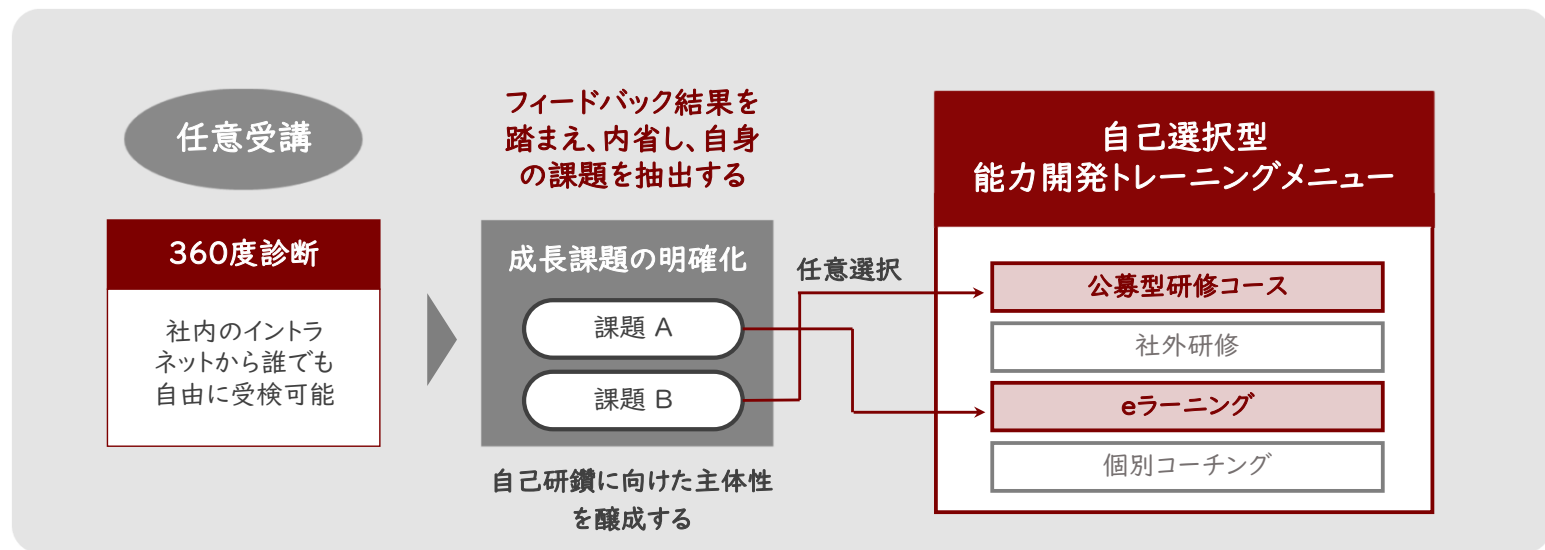
教育施策を受ける前の「現状」と、受けた後の「行動変化」をモニタリングし、効果測定^①の要素も盛り込んだ取り組みとして展開。

受講者本人にとっては、「行動変化」の度合いが問われることから、より意欲的な教育プログラムへの参加が実現し、企画側としては、教育プログラムの効果性の検証にもつなげられた。

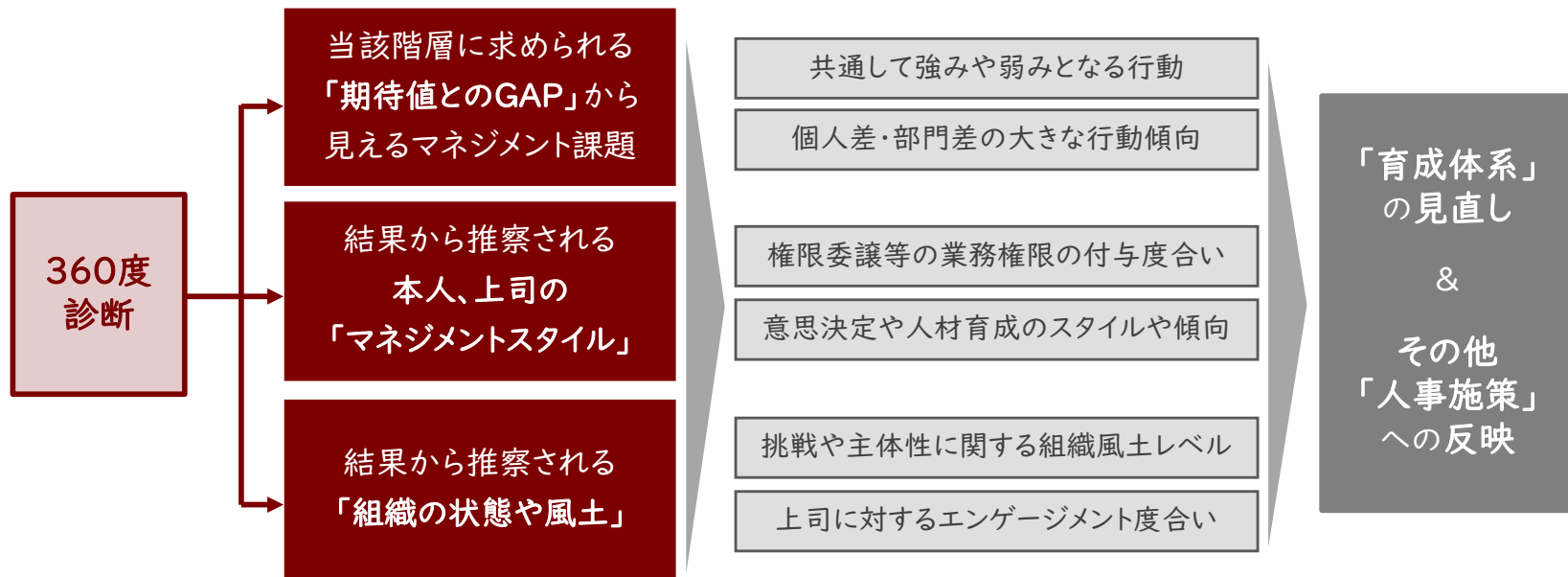


360度診断を各自任意で受けられ、診断結果から得られる**成長課題**に紐づいた**トレーニング**（公募型研修、eラーニングなど）を**自由に選択**できる仕組みを構築。

人材開発部門から与えられた教育体系を受け身で漫然と受講するのではなく、あくまで自身の**キャリア形成に主体性と自発性**を持って関わっていただきたいというコンセプトのもとに運用。準備された「**能力開発トレーニング**」を受講するためには、360度診断（管理者以上は必須）の受検が必要であり、**自身の成長課題を明確に持ったうえでの受講**することから、参画姿勢は非常に良好。



組織の傾向や特徴（風土・意思決定スタイル）と、そこから推察される組織課題を導き出すこと



【参考】360度フィードバックを導入する際のチェックポイント

	育成目的で導入	✓	情報把握目的で導入	✓
提供会社	1 コンサルティング会社が教育研修ベンダーがお勧め 2 ツールだけでなく、育成の仕組みや仕掛けが提供される		1 実施後の分析や課題抽出に知見のある会社がお勧め 2 把握したい情報のレポート提供や分析が可能	
評価項目・設問	3 パッケージで十分(適切なフォローを前提とする) 4 項目の前提になるリーダー像がマッチしている 5 網羅性、具体性が担保される項目数(多くて50問)		3 自社が収集したい項目に設計できる 4 一定の「網羅性」が重要	
レポート	6 対象者が読んで、自己理解がしやすい構成・内容 (気づきが深まるレポートの構造になっているか)		5 人事・経営層向けのレポートが充実している 6 単純集計だけでなく、欲しい方法が分析される	
UI	7 ログインから回答までが分かりやすい 8 複数名を回答する際の切替が容易 9 管理者画面がある 10 事務局が回答状況を把握できたり、督促ができたりする		7 ログインから回答までが分かりやすい 8 複数名を回答する際の切替が容易 9 管理者画面がある 10 事務局が回答状況を把握できたり、督促ができたりする	
サポート体制	11 回答者名簿の提供が容易 12 回答案内、督促などのサポートがある 13 レポートの納品方法(配布・DL他)が自社にあってい 14 ヘルプデスク対応 15 セキュリティや情報管理が適切		11 回答者名簿の提供が容易 12 回答案内、督促などのサポートがある 13 レポートの納品方法(配布・DL他)が自社にあってい 14 ヘルプデスク対応 15 セキュリティや情報管理が適切	
フォローアップ施策	16 自己理解をサポートするツールが提供される 17 レポート読み解きセミナーなどフィードバックセッションが可能 18 コーチングサポートが可能		16 関係者を疑心暗鬼にさせない働きかけは重要	

① 360度フィードバックは「コミュニケーションツール」である

日常的にはパワーバランス上、困難となっている下位者から上位者へのフィードバックをきっかけとして、新たにコミュニケーションが生まれていくチャンス。良い点も悪い点も「率直に、建設的にフィードバックし合う職場づくり」の第一歩を築くことができる

② 360度フィードバックは「組織開発ツール」である

360度フィードバックは様々な人を巻き込む施策であり、対象者（特に組織リーダー）の行動が改善されることで、周囲への影響も大きく変化する。組織全体の傾向性や課題も定量的に明らかになることから、職場改善へのきっかけをつくることができる

③ 360度フィードバックは「エンパワーメントのプロセス」である

360度フィードバックのプロセスに「評価者として権限移譲」される多くの社員には、当事者意識や責任感が芽生え、組織からの期待を感じることもなり、組織へのコミットメントは高まる方向に向かう

④ 360度フィードバックは「会社からのメッセージ発信機能」である

自社は今後の事業運営に向けて、「どのような人材を求め、どういう行動を期待しているのか？」…そのために、どんな成長機会や活躍機会を提供していくのか？それらを明確、かつ具体的に発信するツールとして、360度フィードバックは有効活用できる

⑤ 360度フィードバックは「情報収集ツール」である

本人としては、一面的にしか見えていなかった自身の強みや啓発点がクリアになるとともに、会社としても人材の行動傾向や評判を把握することができる。また、これらを分析・活用することで、個力と組織力の最大化に向けた示唆を得ることも可能となる。



本日はご参加いただきありがとうございました！

申込受付中です！

12/7(水)開催	リーダーが育つ教育体系の構築法「6ステップ」
12/8(木)開催	【共催セミナー】次世代リーダーが育ち続けるための 「経営と人事部門が果たすべき役割」とは？
12/15(木)開催	評価者育成の原理原則 ～人材アセスメントのプロが押さえるポイント～
12/20(火)開催	リーダーが育つ「職場内人材育成」の本質
1/18(水)開催	経営人材が育つ会社、育たない会社 ～次世代リーダー育成 × 経営と人事の役割～
1/26(木)開催	「人選力」を高めるための処方箋 ～納得感が高いリーダー選抜の設計方法～



セミナーに関するお問い合わせ

株式会社リードクリエイト セミナー事務局

mail	seminar@jp-leadcreate.com
URL	https://www.jp-leadcreate.com/