

今さら聞けない 360度評価の導入ポイント

本阪 恵美 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

近年、リモートワークなど働く環境や組織価値観の変化から「今さらながら、360度評価導入を考えたい」という企業もあるようです。そこで今回は、360度評価の導入ポイントについて整理します。

■導入時の検討ポイント

360度評価の検討ポイントは以下の通りです。

- I. 実施対象者（管理職以上等）
- II. 評価の活用（賃金・昇格等へ反映するか）
- III. 評価者および評価者の選定方法
- IV. 評価の内容（設問内容）
- V. 実施頻度（不定期、年1回、半期1回…等）

360度評価では、多面的目線から被評価者の行動・姿勢、貢献を評価します。これにより、①上司一方通行の偏った見方にならない（客観性向上）②社員同士の関係性を把握できる（関係性把握）③多面的目線で社員自身の強みや改善点に気がつける（人材育成）等の効果が期待できます。

■導入時の留意点

上記効果が期待できる一方、実施後になって「手間や費用ばかりかかって、あまり効果がない」「社員から不満が出た」という企業もあるようです。そうならないよう、3つの留意ポイントを解説します。

1 原則、賃金に反映しない

360度評価の結果は、直接的処遇（賃金）に反映しないことを推奨します。なぜなら、社員心理や秩序維持に悪影響を及ぼす可能性があるためです。

例えば、「今まで善意で行っていたことも、自分の利益のために行っていると捉えられるのでは」など行動に敏感になる、互いの利益のために談合まがいの企てをする等、意図しない影響を起す可能性があります。少なくとも、人材育成や、社員間の関係性把握目的なら、賃金に反映させなくても360度評価を実施するだけで一定効果はあるでしょう。

また、賃金反映のための評価の客観性向上目的で

あっても、360度評価の活用は慎重に判断すべきです。特に同僚等からの評価は、関与度合いによってムラが発生します。結果的に、明確な根拠がない評価結果に納得がいかず、かえって賃金決定に不満を増幅させるリスクにも留意が必要です。

2 360度評価を実施して終わりにしない

360度評価を育成目的とするなら「単純に項目を採点し評価して終わり」では効果が高まりません。

例えば、「被評価者は部下や同僚に対し、好き嫌いで態度を変えていないか？」という設問に、マイナス評価が付いたとしましょう。そうした人物は、実際評価通りの態度があるかもしれません。しかし本人にしてみれば「いつ、何がそう感じられたか、具体的指摘がないと、改善しようがない」と思いかねません。また、結果を他責に捉える人もおり、負の感情を深めてしまう危険性もあります。

周囲からの意見をもとに、行動改善に活かすことを企図するのならば、負の感情を抱かせて終わりにせず、理由の開示や実施後にフォロー研修を実施する等、被評価者本人も、組織の関係性も良い方向へ導く仕掛けがセットで必要でしょう。

3 社員の心理的影響に配慮する

評価者の選定方法によりますが、360度評価では「この部下・同僚が評価を付けた」と察しがつく可能性もあります。その時の社員の心情はどうでしょう。「嫌われたくないし、甘めに評価しよう」「低い評価を付けられたので、こちらも厳しい見方をしよう」と思うか。程度の差はあれ、心理的影響によって評価が本来の結果から歪められる可能性もあります。

だからこそ、導入目的やフェアに偽りなく回答すること…など、メッセージや注意点を丁寧に伝えていくことが重要です。

以上、今回は3つの留意点を紹介しました。参考にしていただき、360度評価の目的を明確にした上で実施方法を慎重に検討いただきたいと思います。