

＼人材育成に重点をおいた／

多面評価/360度評価 シートの活用法

無料テンプレートあり



人材育成に重点をおいた多面評価・360度評価シート

多面評価・360度評価はどのように活用したらよいのでしょうか？
課題と活用方法について解説します。

Contents

[多面評価・360度評価の課題](#)

[人材育成ツールとしての360度評価](#)

[360度評価を報酬制度に連動させるには](#)

[多面評価・360度評価シートの活用法](#)

多面評価・360度評価の課題

多面評価・360度評価に関して、以下のような問題が発生することがあります。

- 成熟していない部下（例えば一人前になっていない社員）に対して、評価はより主観的になる傾向があること
- 上司が評価結果を気にするあまり、部下に迎合する可能性があること
- 悪い評価をつけた部下に上司が報復的な嫌がらせをすることがあること

そのため、360度評価の結果は報酬に結び付けるべきではないと考えています。

忖度の文化や上下関係がしっかりしている組織では、360度評価が有効に機能するとは思えません。また、360度評価には結構な工数がかかります。そのため、経営層がコミットして、時間をかけてでも浸透させるという意気込みがないと、手間だけが煩雑になる可能性もあります。

人材育成ツールとしての360度評価

360度評価は、本人の気づきのための施策としては有効です。360度評価の活用方法としては、給与や賞与を決めるという使い方ではなく、昇格の材料や研修時の気づきを深めるための人材育成のツールとして活用することをお勧めしています。

360度評価は、評価された側が、自分にとって不都合な診断結果や意見を受け入れる必要があります。自分が否定されるわけですから、それは心理的に非常に抵抗があります。

多くの方の受け止め方を見ていると、

- 誰がこんな評価したのか、コメントを書いたのか、犯人探しを始める
- 見てはいるが、じっくり内省はしていない。多面評価の結果に深く向き合おうとしない
- 忙しいからなどと理由をつけて、多面評価の結果に言い逃れをしている
- そもそも、多面評価は嫌だなど、他の問題にすり替えている

など、行動変容に結び付けづらい問題があります。

本来であれば、360度評価を実施することよりも、管理職研修などの場を使って、半日ぐらいじっくり内省することに時間を割くべきだと考えています。

360度評価を報酬制度に連動させるには

360度評価を報酬制度に連動させている企業もあります。その会社は、理念浸透という旗を掲げ、様々な問題を克服して継続運用しています。360度評価を使うことで、組織風土や文化も変わってきており、その効果は外部から見ても効果があると思います。どのような制度でも、運営に向けて尽力し、試行錯誤しながら、工夫・改善しながら導入を図っていくことが大切です。

360度評価を報酬に連動させる場合は、等級別に求める行動を360度で評価して、それに基づいて昇降給をや昇降格を決める会社が多いと思います。ただし、360度評価だけで昇降給を決めている会社は少なく、業績評価を加味して決定したり、行動給と業績給または役割給などで基本給を構成させているケースが多いです。

昇降格については、管理職登用や管理職一步手前（係長登用など）に360度評価を用いるのは良いと思います。上司からの評価と部下からの評価が異なる対象者がいた場合は、昇格を慎重に実施した方が良い場合があるからです。

多面評価・360度評価シートの活用法

育成という視点に重点を置き、評価結果について報酬を決定する査定の一部として考慮して設計した評価シートです。管理職で1枚、一般社員で1枚の簡易版なので活用しやすいと思います。

管理職用は、「仕事面」「チーム貢献面」「関係構築面」「育成支援面」のそれぞれに4項目あり、上の2項目は部長クラスを想定した評価視点、下の2項目は課長クラスを想定した評価視点で設計しています。

一般社員用については、「仕事面」「チーム貢献面」「関係構築面」「成長・適性」のそれぞれに4項目あり、一般社員を4等級に分けた想定で、上から4等級・3等級・2等級・1等級に求める評価視点で設計しています。

Excelシートでダウンロードできますので、各社の部長クラス・課長クラスに求める役割や、4等級・3等級・2等級・1等級に求める役割をカスタマイズして、360度評価シートとしてご活用ください。

以下からダウンロードしてご活用ください。

[多面評価シート一般社員用 \(Excel\)](#)

[多面評価シート管理職用 \(Excel\)](#)

多面評価シート (管理職)			対象期間	年	月	～	月
所属		対象者	評価者				印
成長	仕事面	項目	区分	評価視点	評価		
				対象者は、組織目標の達成に向けて、部下の目標を、具体的なレベルにかみ砕いて設定している。			
				対象者は、高度な専門性を持って、付加価値向上・課題解決を行っている。			
				対象者は、外部ネットワークを活用して、新しいビジネスを独自の力で作り出すことができる。			
	チーム貢献面			対象者は、経営・マーケティングおよび専門的・技術的な知識を、適切かつ効果的に活用している。			
				対象者は、上司・部下・関係部門・顧客とのコミュニケーションの核になっている。			
				対象者は、部下の強み・個性・力量を適切に把握し、必要に応じてフォローしている。			
				対象者は、経営理念を行動・言動で伝えて、理念浸透に一役買っている。			
関係			対象者は、優秀な人材を見極め、抜擢し、成長する場を提供している。				
			対象者との日常会話や機嫌など、日頃のコミュニケーションは十分に図れている。				

株式会社グローセンパートナー

個と組織の最大幸福化、人と組織の課題解決をサポートします

人事制度構築コンサルティング

企業の業態・戦略に基づく等級制度・評価制度・報酬制度の構築を支援します。人事制度のプロフェッショナルが豊富な経験をベースに、業種・事業規模に応じたコンサルティングサービスを提供します。

階層別研修（講師派遣型）

人事制度を構築してきたノウハウから、新入社員～経営層に求められる能力・スキルに基づいた研修を提供します。「能力の成長（新しい知識・スキルの習得）」と「心の成長（気づき・認識の変容）」の視点で人材育成を支援します。

社内研修支援サービス

社内で効果的な研修が実施できるように、研修に必要なすべてが揃った研修コンテンツを提供するサービスです。豊富な研修メニューで、新入社員から管理職まで、階層や育成テーマに応じた研修内製化を低コスト・短期間で可能にします。

お問い合わせ・ご相談はこちらから

✉ info@growthen.co.jp 💻 <http://www.growthen.co.jp/>