

従業員の成長
にもつながる!

精度の高い人事評価 「360度評価」 システムの実際

part
1



人事評価は、主観に左右されずに正しく実施したいもの。何しろ、公平性や納得性が得られなければその評価結果は従業員にとっては進退にまで発展することもある。そこであらためて注目されているのが「360度評価」。この評価システムの導入を各分野で指導する経営コンサルタントの大庭真一郎氏にうかがった。

人事評価とは？

「360度評価なら聞いたことがあ
る」という方もいるとは思いますが、
「360度評価」の解説の前に、そも
そも「人事評価」とはどういうもの
のかをまずは確認しておきましょう。

人事評価とは、従業員の「働きぶ
り」の良し悪しを企業が独自に設定
した基準で評価し優劣をつけること
をいいます。

その「働きぶり」の内容は企業によっ
てさまざまですが、一般的に勤務態度
や職務遂行能力の成長・発揮の度合

い、職務遂行上の成果を評価の対象と
するのが一般的です。

今後の処遇を 決定するための基準

人事評価の結果はさまざまな目的
で活用できますが、今後の処遇を決定
するための基準とするために実施す
ることがほとんどでしょう。

処遇というのは、賃金や職位、職務
の内容などです。例えば昇給を考える
際、真面目に働いた人とそうではない
人、能力が向上した人とそうではない

結果にバラツキが出る現実

次に、なぜ結果にバラツキが生じる
のか。

評価基準は統一されているとして
も、基準を用いて評価結果を導き出
すことに関しては、評価者ごとの能力
に左右されてしまいます。評価者が
変わると評価結果が変わってしまう
のです。

杓子定規に結果のみを見て評価す
る人もいますし、結果は達成できなく
てもその過程でさまざまな創意工夫
を施し努力したのなら次は期待でき
ると総合的な視点で評価する人もい
ます。前者と後者では全く評価結果
は違ってくるでしょう。

こうしたことが起きている現状があ
るので、評価結果に対する公平性と納
得性が損なわれてしまっているといえ
るのです。

同僚や取引先も評価者となる 「360度評価」

ではどうすれば損なわれる公平性
と納得性の課題をクリアし、人事のオ
ペレーションに活用できる正しい評価が
できるのか。ここでようやく「360
度評価」が登場するわけです。

人、結果を出した人とそうではない人
同士が同じ扱いをされてしまうと、不
公平感が生じます。

今後任せようと思う仕事についても
同様。真面目に働き、高い能力を獲得
し、結果を出せる人が昇格し、責任の
ある仕事を任せられる職場でないと、
従業員は納得しません。

つまり、従業員の処遇の決定に関し
て、「公平性」や「納得性」を得る目的
で人事評価が活用されていますが、実
は人事評価はもっと有効な活用方法が
あるのです。

人材育成に人事評価を 活用する

人事評価の結果は人材育成に活用
することもできます。

従業員を育成していくには、「現在
どの程度のレベルにあるのか」を把握し
なければなりません。それにより「今
後どの程度の期間で、どの程度のレベル
にまで成長してほしい」という目標を
明確にする必要があります。

この2つの課題をクリアするため
に人事評価の結果はまたとない重要な
データになるのです。

経営メッセージを伝えるのに 人事評価を活用する

「働くことに関して大事にしたい価
値観」が社内で共有化され、従業員間
の足並みが揃っている企業は、総じて定
着率が高く、環境変化への対応力も強
いといえます。

そうした職場環境の実現には、共有
化したい価値観を見える化した上で、
経営者が繰り返しメッセージとして発
信し続ける必要があります。そのための手
段として人事評価を活用することが
できるのです。

「我が社では、このような働き方を歓
迎します」「そのために、このような視
点で評価を行います」という経営理念
や経営者のメッセージを、人事評価で
行う面談や結果のフィードバック時に
伝えればいいのです。

まさに、人事評価の面談や結果の

評価の精度が低い現実

人事評価は人が人を評価しますの
で、主観や感情があつては正しく評価
できません。現在、人事評価で大きな
課題になっているのが、「公平性」や「納
得性」が損なわれていることが多い点
です。

主な原因は、「そもそも評価の精度
が低い」ということと「評価者の能力に
よって結果にバラツキが生じる」とこと
といえます。

なぜ、評価の精度が低いのか。

評価は、評価対象期間全体におけ
る「働きぶり」を対象として行う必要
があり、そして「働きぶり」も、単に目
に見える結果だけでなく、結果を出す
までのプロセスや本人の成長度合いな
ども見ることが重要です。ところが、
評価者が認識できていない部分が多
くあった場合は偏った評価となつてし
まいます。

評価対象者の普段からの働きぶり
を知っている人と知らない人では結果
は違ってくるのは当たり前です。

360度評価は何も真新しいシステムではなく、以前から注目されてきました。

簡単に言えば360度評価とは「経営トップや上司以外の複数の人間が評価に加わる評価手法」。

上司だけでなく、同僚や部下、他部門の社員、取引先の人などにも評価者になつてもらいます。いわゆる評価対象者の横につながる人たちで、本人に関係する全方位から評価を受けるわけです。

ただ、360度評価を導入する企業の中には、同僚や部下、他部門の社員、取引先の人間たちの評価は、今後の処遇の決定には反映させずに、本人



ることができます。「普段、自分は周りにそんな風に見られているのか」と、自分自身の強みや弱みを、より客観的に知ることができるようになります。こうした評価は本人の気づきとなり成長を促すモチベーションになります。

● 協調性が高まる

上司だけが評価を行う場合だと、評価対象者は上司の顔色を見ながら仕事をしがちになります。複数の人間で評価を行うことで、評価対象者は組織の一員であることへの意識が高まり、協調性も高まるのです。

集計の手間が増えるという360度評価のデメリットも

メリットだけでなく、評価者の人数が増えることによるデメリットも当然あります。

◆ 私的な感情に基づく評価

メリットの項でも触れましたが、評価対象者との間で私的な人間関係が存在する人が評価に加わった場合、評価の基準から逸脱した私的な感情に基づく評価が混ざること。例えばライバルなら辛口の評価になるでしょうし、友人や親族などの評価は相対的に甘くなるのが考えられます。あまり近すぎる人の評価は公平性を欠いて

の成長(気づき)のためだけに活用している企業もあります。

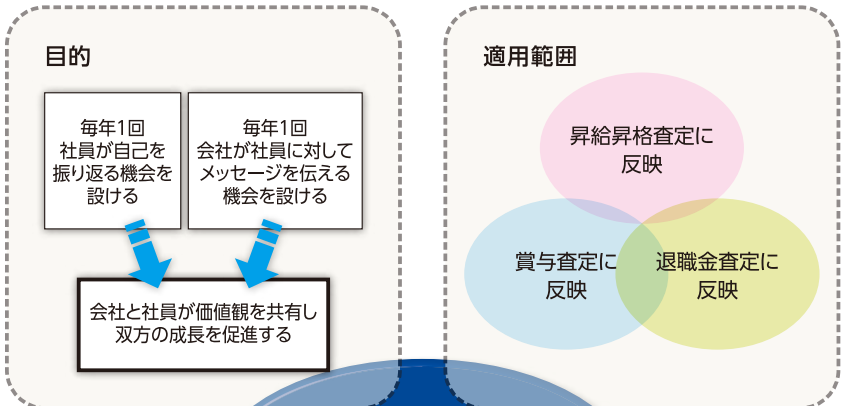
偏りなく、客観性が増す360度評価のメリット

そのメリットは導入する企業には共通に見られることといえます。

● 主観に左右されない

特定の人間だけで評価を行ってし

評価制度スキーム

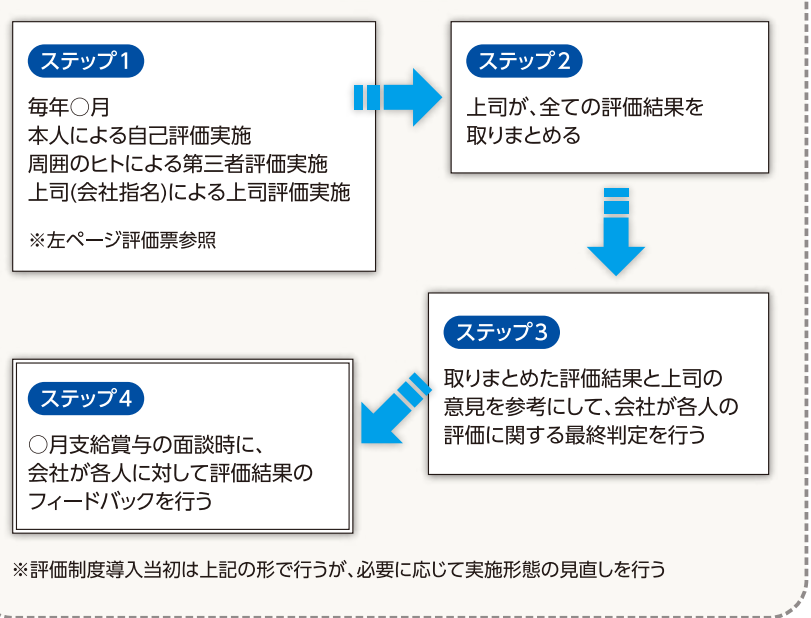


まうと評価結果が評価者の主観に左右されやすくなります。もし普段からよく思っていない人を評価すると「彼はダメだ」という主観が結果に表れます。複数の人間で評価を行うので、特定者の主観を排除することができます。

● 納得性が高まる

複数の人間で評価を行うことで評価対象者の「働きぶり」を幅広く見る

評価実施形態



ことが可能となり、評価結果に対する納得性を高めることができます。一部分の結果だけではなく、評価対象者の態度や仕事の結果を導き出すまでのプロセスなどを総合的に評価ができるというわけです。

● 自分を客観的に知る

上司以外の人間からの評価結果を知ること、周囲からどのように評価されているのかを評価対象者は認識す

第三者が記入する評価票の例

評価票(社員職)／第三者用		
社長印	所属長印	評価者所属／印

評価対象者 所属／氏名	

評価記号記入欄

能力評価、態度評価について、評価記号欄に、該当する記号へマルをつけてください

記号	評価解釈
A	評価基準以上のことを、日常率先して行っている
B	評価基準どおりである(日常的に問題ない)
C	評価基準どおりとは言えない(問題がある)

評価の項目		評価の基準	評価記号		
能力評価	業務遂行の正確性	業務の遂行方法、遂行結果ともに、上司の指示どおり行っている 担当する日常業務について、正確且つ確実に遂行できている	A	B	C
	業務遂行の迅速性	職場全体の業務遂行ペースを乱すことなく自己業務を遂行できている 自分の仕事を早く済ませた上で、周囲の仕事を手伝っている	A	B	C
	業務報告の適確性	義務付けられた報告事項については、必ず報告している	A	B	C
		要点を明確にした上で報告を行っている 期日通りに報告を行っている	A	B	C
態度評価	社会的マナーの保持	挨拶や言葉遣い、その他言動について、常識的に行っている 事前に申告すべき事項や事後に報告すべき事項など、会社のルールは通常守っている	A	B	C
	業務上の報連相実施	問題を一人で抱え込まず、上司や同僚に対して積極的に報連相を行っている	A	B	C
	職場規律の維持	チームワークを遵守した上で、周囲への気配りも行っている	A	B	C

評価コメント記入欄		
	特に優れていると思う部分	変えて行っただろうが良いと思う部分
能力		
態度		

能力評価、態度評価について“特に優れていると思う部分”、“変えて行っただろうが良いと思う部分”をコメントとして記入してください

しまうことがありますので、評価者に選ぶ際には立場や普段の関係性も考慮しましょう。

◆ 実態より高い評価に

評価結果が評価対象者のその後の処遇決定に反映されるため、低い評価をつけにくいと感じてしまう評価者が

います。そういう場合、評価結果が実態よりも高くなってしまうかもしれません。評価前に360度評価を実施する目的や最終評価の決定プロセスなどを明確に伝えておきましょう。

◆ 集計の手間が増える

何よりも、評価者の人数が増えたこ

とで、最終の評価結果を導き出すための集計の手間が増えます。これは必須の作業として覚悟しておきましょう。

今回は、360度評価の効果を高めるために必要な対策や実際の導入事例を紹介します。