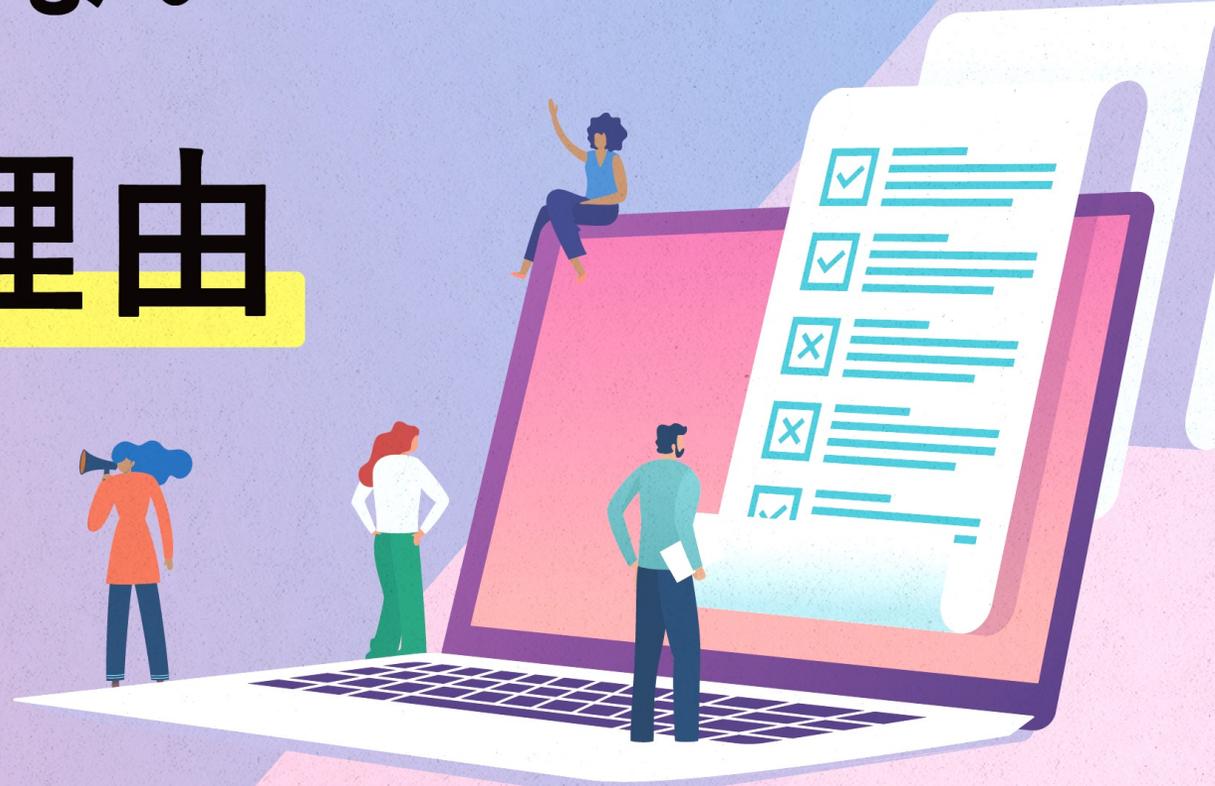


管理職の **360度評価**が うまくいかない **4つの理由**



(1)

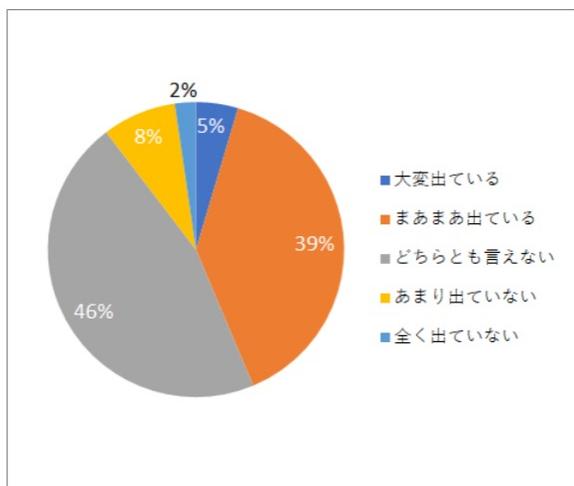
管理職育成の望ましい姿と360度評価が有効な理由

管理職育成の実態

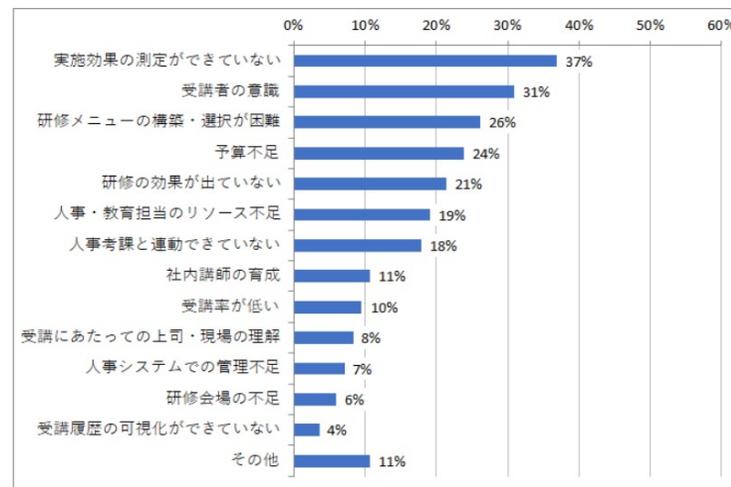
VUCA時代の到来により、企業が持続的に成長するためには、変化適応力の向上がますます求められています。そのためには「新しいやり方を創り出せる」「複雑で多様なマネジメントができる」など、管理職の成長が業績向上に必要不可欠です。しかし、HR総研の

調査結果によると、多くの企業が管理職育成に取り組んでいるものの、半分以上の企業が育成の効果を感じていないという状況です。そして約4割の企業では、管理職研修を実施したとしても「実施効果が測定できない」という課題を抱えています。

現状の管理職研修の効果



管理職研修の運営上の課題

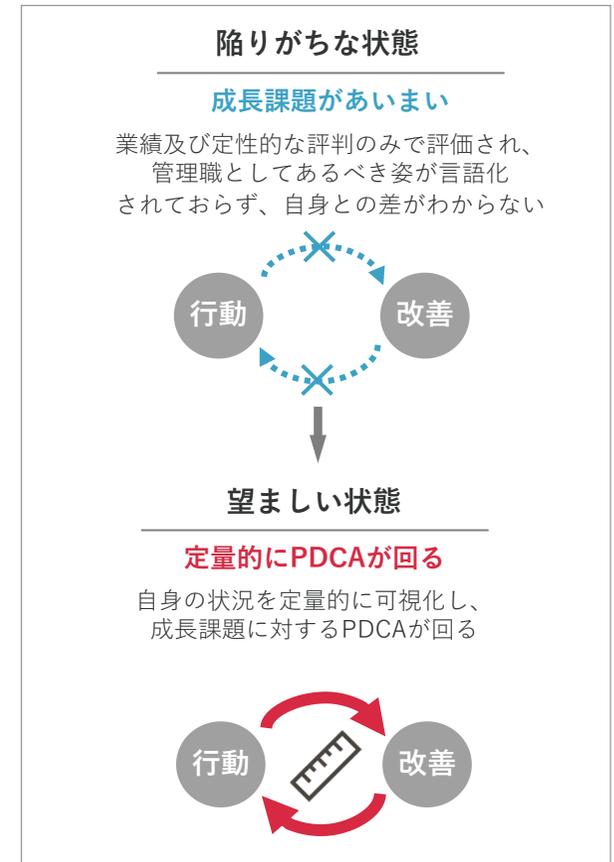
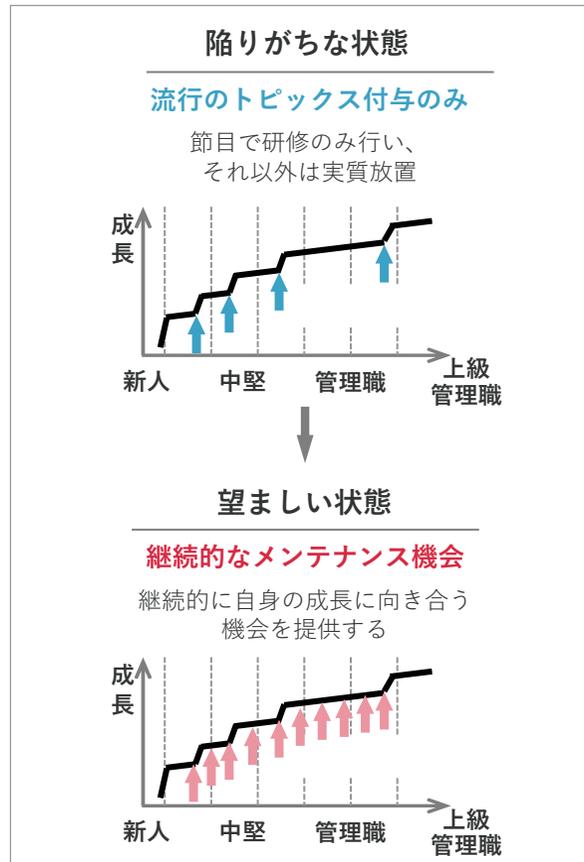
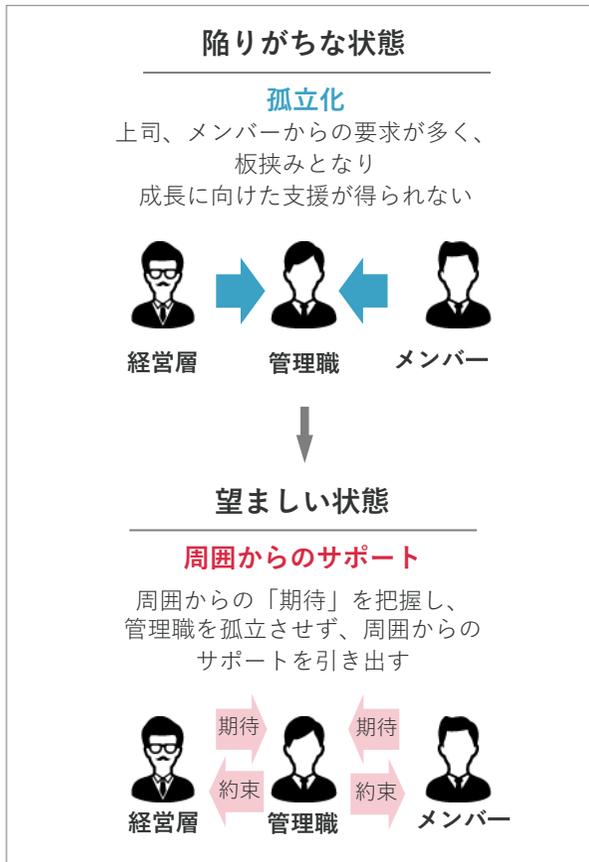


※出典：HR総研：人材育成「管理職研修」に関するアンケート調査 結果報告（2019年）
～「実施効果が感じられない」が半数以上、最大の課題は「効果測定ができていない」こと～
https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=240

管理職育成で陥りがちな状態と望ましい状態

多くの企業で管理職育成の効果が感じられないのは、3つの陥りがちな状態になっている可能性があります。上司とメンバーの間で板挟みになってしまい、日々の業務の中で成長のサポートを受けられず、継続的に自身の状態を振り返るための機会もツールもないと、成長課題を

設定することもできません。そのような状況では、管理職が自力で成長することは難しいです。したがって、「職場全体のサポートがあり」「複数年単位で継続的に」「定量的なデータを用いて」自分自身の状態を振り返り、成長に向けたPDCAを回す仕組みを整えることが重要です。



360度評価が有効な理由

難易度の高い管理職育成ですが、有効な方法として「360度評価」があります。360度評価とは、上司や同僚、部下など様々な立場の関係者から多面的に評価を行う手法で、近年導入する企業が増えています。360度評価を用いることで、上司や部下から「どんなことに期待

しているか」を伝える機会を設け、周囲からのサポートを引き出します。また、研修等で頻繁に管理職を集めることは難しくても、定期的に360度評価を行うことができれば、自身の成長を振り返る頻度を増やすことができ、軌道修正して成長のPDCAを回すことができます。

360度評価のメリット①



360度評価を通じて上司や部下からの「期待」を伝達するため、声をかけあいやすくなり、「周囲からのサポート」が得られる

360度評価のメリット②



継続的なメンテナンス機会^①で、定期的に自身の状態に向き合い、変化を認識できるので、成長へのPDCAを加速させることができる



360度評価

360度評価のメリット③



定性ではなく**定量化された情報**をもとに成長の方向性について軌道修正できるため、**定量的にPDCAが回る**

(2)

360度評価を用いた管理職育成支援の4つのポイント

360度評価の陥りがちな落とし穴

多くの企業は、360度評価を育成に活用できていません。なぜなら「管理職の成長」のための活用法が適切に設計されていないからです。360度評価を使うにあたっては「診断」と「改善」のフェーズに分けることが可能ですが、それぞれに落とし穴があります。診断フェーズでは①課題の優先順位付けができない②設問が抽象

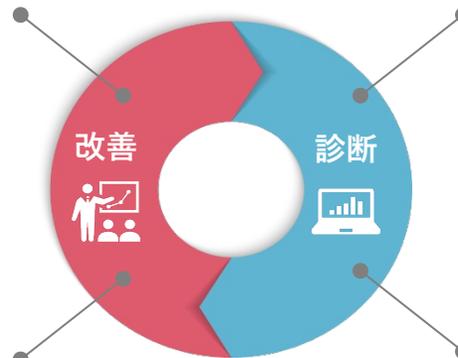
的で、具体的な行動がわからないため、成長の方向性が見つけられません。改善フェーズでは③前提として360度評価が「いやなもの」になっており、「解決しよう」というモチベーションが湧かない④課題が職場で共有されないため、周囲からのサポートが得られず、管理職の成長につながらないという状況に陥ることが多いです。

落とし穴④ 管理職の現場での 行動変化を起こせない

職場に対して課題やアクションを共有しないので、周囲から成長支援をしてもらえない

落とし穴③ 管理職が課題への納得感が持てず、 解決への動機付けができない

サーベイが「いやなもの」になってしまい、課題を理解し、どう改善していくのかを考えるモチベーションが湧かない



落とし穴① 管理職が 課題の優先順位を理解していない

問題点が無数にあり、改善に向けた具体的な行動へ移すことができない

落とし穴② 管理職が 課題の解決方法を見つけられない

設問項目が抽象的で、課題に対して具体的にどのような行動をとればよいかわからない

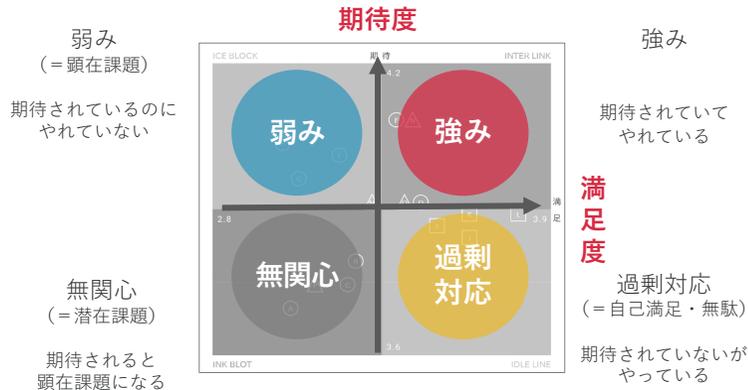
360度評価の落とし穴を解決するポイント

効果的に360度評価を活用するためには、4つのポイントがあります。①課題の優先順位は、データから強み・弱みを抽出し、注力する課題とやらないことを決めることで明確にします。全ての課題を解決することはできないので、360度評価を使って現場のメンバーから見た期待・満足から優先順位をつけることが大切です。

落とし穴①を解決するポイント

データから優先順位をつける

リソース的に全ての問題点に応えることはできないため、期待度×満足度の2軸から算出したデータからやること・やらないことを決め、機能する目標設定を行う



強み・弱みが明確にわかることで、課題の優先順位をつけることができる

落とし穴②を解決するポイント

「行動」ベースの項目策定とサポートを行う

360度評価の項目を具体的な行動が想像できる設計にしたり、他部署の管理職同士のコミュニケーション機会の創出など、人事の介入によって具体的なアクションを考えられる材料や機会を提供する

自分の意識ではやっているつもりでも実践できていないことがたくさんあります…



△△が課題になっているのであれば、○○というアクションをすると私はうまくいきましたよ！

具体的・網羅的な項目が多く設定されていると、より具体的な日々のアクションを考えられる

360度評価の落とし穴を解決するポイント

③解決へのモチベーションを向上させるには、360度評価は「いやなもの」ではなく「成長のためのツール」とであると管理職やその部下・上司に認識してもらうことが大切です。360度評価へのネガティブな認識を変えるために「態度変容の3ステップ」を用いて現場への説明会を実施するとよいでしょう。「解凍」で今までの

落とし穴③を解決するポイント

態度変容を促し、成長への期待を醸成する

サーベイ＝成長ツールであることを、管理職だけでなく職場の上司・部下にも浸透させることで、ポジティブなフィードバックをもらう機会という認識を作る

態度変容の3ステップ



職場内で共通認識を作ることで
日常的にフィードバックをもらうことができる

認識に揺らぎを与え、「変化」で新しい認識への共感と納得感を与え、「再凍結」で変化を後戻りさせない仕組みを作ります。④行動変化を起こすには、360度評価実施後の仕組みを設計しましょう。職場の部下や上司が管理職の課題を認識し、ポジティブな期待を伝える場や、定期的に成長度合いを振り返るツールを用意すると効果的です。

落とし穴④を解決するポイント

継続的なサポート・モニタリングの仕組み

職場メンバーからポジティブなフィードバックをもらう機会や、成長の進捗を確認・内省するツールを設計することで、日々の業務での行動変化につながる

私は〇〇さんの△△については
本当によくしてもらっている
ので、もっと自立して
いきたいです！ぜひ××な
指導を増やしてください！



〇〇さんの強みは
□□というところなので、
さらに伸ばして
いただきながら、××は
ぜひ成長してほしいです！

定期的な内省にとフィードバックによって、
日々の業務での成長の進捗を振り返ることができるので、
行動変化を実感できる

(3)

リンクアンドモチベーション
サービスのご紹介

「360度評価サーベイ」のご紹介

リンクアンドモチベーションの360度評価サーベイでは「満足度」だけでなく「期待度」の2軸で測定します。サーベイを通じて相手に「期待を伝える」ことで、ネガティブチェックではなく成長を後押しするツールとして活用できます。

網羅性が高く具体的なサーベイ項目の設計は、行動変化の方向性が具体的に理解できるようになっており、蓄積されたデータは中長期的な育成目標の設定にお役立ていただけます。



- ・リンクアンドモチベーションが独自に開発したサーベイによって、本人の周囲で協働する人々とのエンゲージメント状態を可視化・数値化し、業務上の発揮行動を把握します。
- ・管理職に求められる役割期待の観点から、発揮行動における強みと弱みを定量的に把握することができます。
- ・85問の設問で構成されており、8領域に分類されるエンゲージメントファクターを「期待度」と「満足度」の2軸で整理し、スコアを算出します。

▼スコア・レーティングイメージ ※11段階の格付けです

スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67	
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

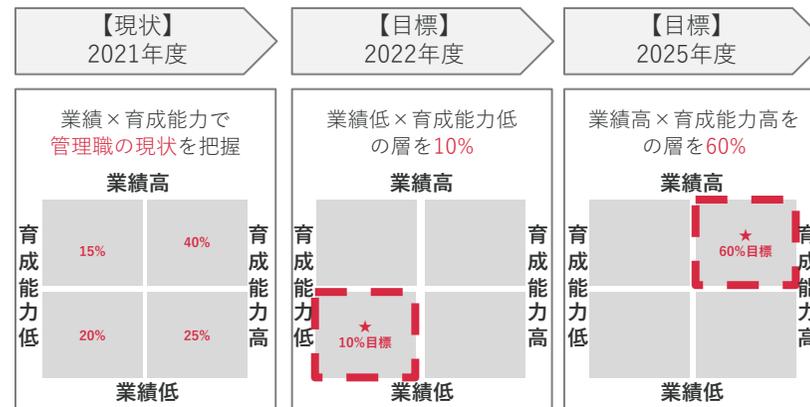
ポイント①
期待度×満足度の
2軸から測定



ポイント②
マネジメントの4つの能力で
網羅的・具体的に可視化

<p>情報提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 戦略情報の提供 ● 役割情報の提供 	<p>判断行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 基準提示と人事評価 ● 意思決定と率先垂範
<p>情報収集</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 役割情報の収集 ● 進捗状況の収集 	<p>支援行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人材開発と業務支援 ● 動機形成と意欲喚起

ポイント③
データ分布をもとに、効果的な定量目標設定に活用
※業績と360度評価の結果を掛け合わせた目標設定例



「360度評価サーベイ」活用イメージ

リンクアンドモチベーションのサーベイでは、効果的に360度サーベイを活用するために、サーベイ回答前に上司向け説明会を行います。これによって上司が具体的な回答方法や活用方法をイメージでき、職場での支援に繋がります。また、サーベイをもとに同じ立場の管理職同士でアドバイスし合うサーベイフィードバック

研修ではグループコーディネーターが付き、自身では気づけない学びを提供します。研修後は、職場にて管理職自身の課題とアクションプランを共有する場や継続的な振り返りを行うためのツールやサポートキットをご用意します。蓄積されたデータは、管理職全体の強み・弱みの分析からの課題設定や配置登用に活用できます。

(6) データを活用した育成PDCA



蓄積したデータをから管理職全体の強み・弱みを分析し、今後の課題設定や配置登用に活かせる

(1) 回答前に上司への説明



サーベイ回答前に上司への事前説明を実施。回答方法や育成での活用方法がイメージできる

(5) 進捗サポート



振り返りツールを使うことで、日々の業務でアクションの実行度合いを確認できる

(2) 半年に1回のサーベイ実施



定期的に周囲からの期待と満足を確認し、自身の現状や成長度合いを把握することができる

(4) 職場共有会



職場のメンバーへ自身の課題を伝えることで、周囲から支援をもらえる状態をつくる

(3) アドバイスクラブル



同じ立場の管理職からのアドバイスで、自身では気づかない課題やアクションに気付く



組織に関すること、何でもお問い合わせください

セミナー一覧を見る



※現在開催しているものと異なる場合がございます。

問い合わせる



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	13億8,061万円 ※2020年12月31日現在
売上高	352億円(グループ全体) ※2020年12月期