HR Times

"I walk slowly, but I never backward."
- Abraham Lincoln

Link and Motivation Group

社員の成長を加速させる個人サーベイの活用方法とは?

目次

(1) 個人サーベイ活用の実態と落とし穴

(2) 社員の成長を加速させる個人サーベイの活用方法

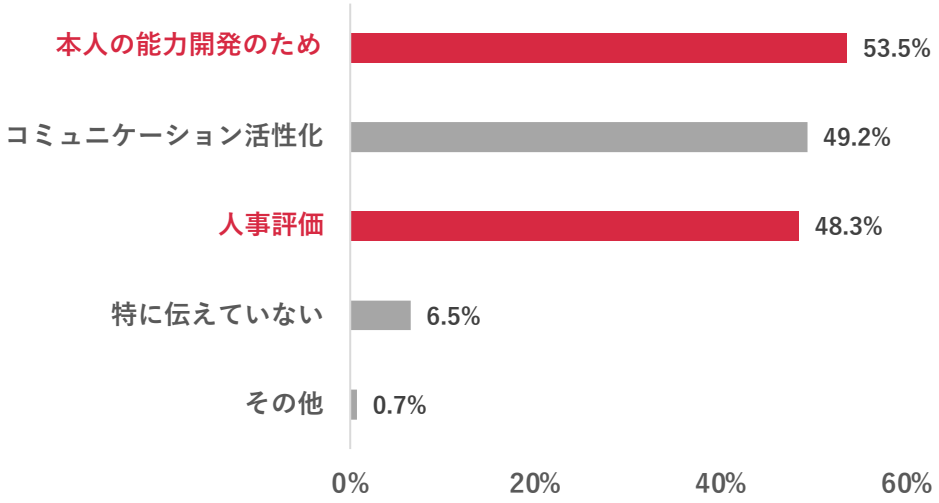
(3) 成長を実現する個人サーベイ活用の4つのポイント

（1）
個人サーベイ活用の実態と落とし穴

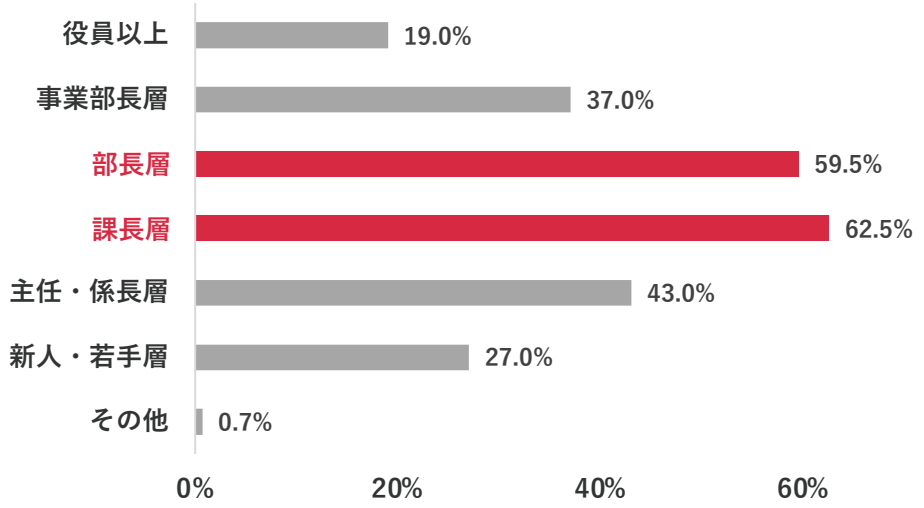
社員の成長に繋がる個人サーベイ（360度サーベイ）とは？

個人サーベイは社員一人一人の状態を測定し問題点や課題を解決するため用いられます。社員の評価や成長支援として用いられる代表的な個人サーベイとして360度サーベイが挙げられます。360度サーベイは別名として多面評価、360度評価、360度フィードバックなどと呼ばれ、上司/部下/同僚からの評価と本人による評価を統合することで社員の能力を明確にする人材評価ツールです。360度評価の実施に関する調査からも、様々な階層を対象に用いられていることが分かりますが、最も活用されているのは部長層や課長層といったいわゆる管理職層になります。これは経営と現場を結ぶ役割である管理職が、特に全方向からの評価によって自分の現在地を把握することが大切であるという事を反映していると言えます。

▼ 対象者に伝えている360度評価の目的



▼ 360度評価の対象者



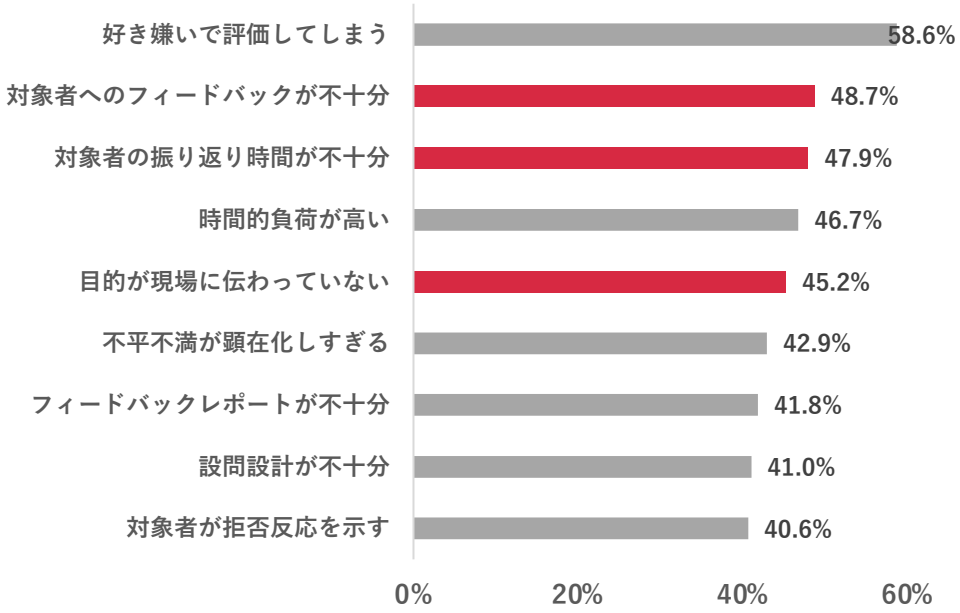
出典：リクルートマネジメントソリューションズ「360度評価の背景と効果的な導入の仕方とは？」
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000855/?theme=workplace,assessment

(C) 2022 Link and Motivation Group

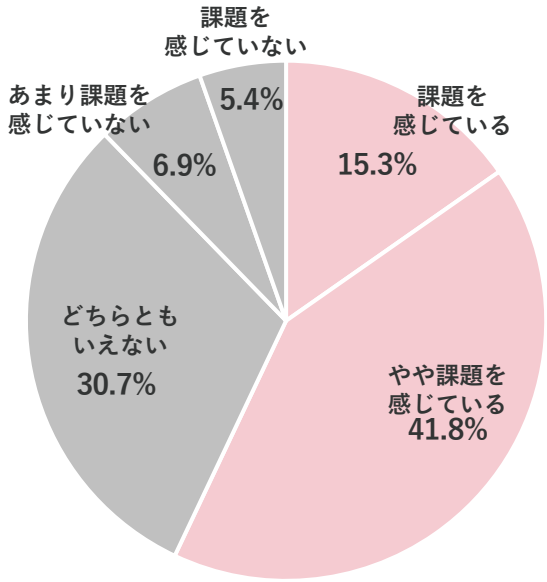
個人サーベイ（360度サーベイ）の活用の実態

特に管理職層の育成や評価に用いられることが多い360度サーベイですがその実態を調査すると、思うように活用できていない実態が明らかになっています。360度評価における課題意識について調査した結果、「フィードバックが不十分」「時間が無くて振り返れない」「そもそも目的が現場に伝わっていない」といった課題が判明しました。実際に360度評価を行っている企業の内半数以上に当たる57.2%が「管理職層の育成・能力開発に繋がっていない」と回答しています。次ページでは、なぜ360度サーベイを活用して管理職層の育成・能力開発が上手く行かないのかについて、原因となる4つの落とし穴を解説します。

▼ 360度評価における課題意識



▼ 管理職層の育成・能力開発に繋がっていない



出典：パーソル総合研究所「360度評価で人材育成を図る」を基に作成
https://www.persol-group.co.jp/service/business/article/4594/

(C) 2022 Link and Motivation Group

個人サーベイ（360度サーベイ）の活用における落とし穴

360度サーベイを用いた管理職の育成・マネジメント能力向上が上手く行かない要因としてサーベイ活用ステップにおける4つの落とし穴の存在が挙げられます。1つ目の落とし穴は、サーベイ実施後に結果を本人に共有しないというものです。2つ目の落とし穴は、サーベイ結果を共有するだけで具体的な改善活動が行われないというものです。3つ目の落とし穴は、改善施策が単発で終わり改善活動が継続されないというものです。最後に4つ目の落とし穴が、改善活動の効果を測定せず改善されたか不明瞭というものです。いずれも360度サーベイの活用ステップの途中で施策が終わっていることが分かります。

サーベイ結果の共有

サーベイの結果を人事のみで使用し本人に共有しない

落とし穴①

サーベイ後の施策実施

サーベイの結果が共有されるが具体的な改善活動が行われない

落とし穴②

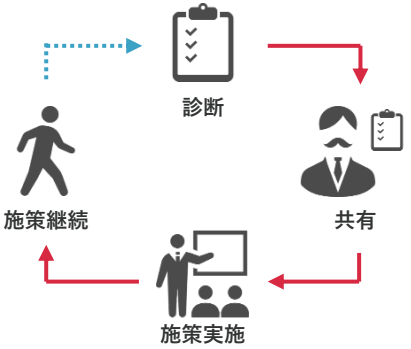
サーベイ後の施策継続

サーベイの結果を踏まえて施策を行うも単発で終わってしまう

落とし穴③

施策効果の測定

サーベイの結果を踏まえた改善施策の効果を測定せず改善のPDCAが回せない



落とし穴④

(C) 2022 Link and Motivation Group

（2）

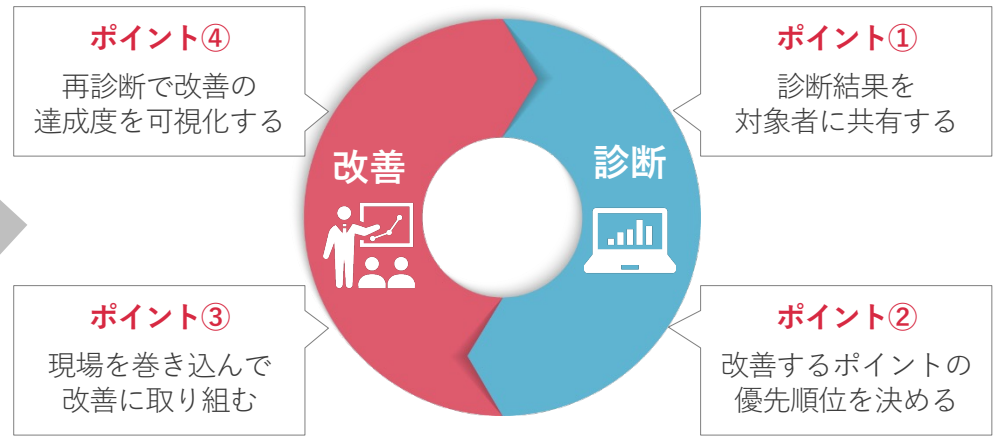
社員の成長を加速させる個人サーベイの活用方法

落とし穴にはまる理由と個人サーベイ（360度サーベイ）活用のポイント

このように360度サーベイ活用の落とし穴にはまる理由として、診断と改善のサイクルが回せていない点が挙げられます。診断のポイントを押さえられていないと、落とし穴①や②にはまってしまいますし、改善のポイントが抑えられていないと、落とし穴③や④にはまってしまいます。360度サーベイを活用し管理職の成長に繋げるためには、診断と改善のサイクルを回すことが重要です。診断の際に押さえておくべきポイントは、「診断結果の対象者への共有」「改善ポイントの優先順位の決定」です。また、改善の際に抑えておくべきポイントは「改善活動への現場メンバーの巻き込み」「再診断による改善度合いの可視化」であり、これらのポイントを押さえて360度サーベイを実践することで、管理職の成長へと繋げることができます。

診断と改善のサイクルが回っていない

診断と改善のサイクルが回っている



(C) 2022 Link and Motivation Group

（3）
成長を実現する個人サーベイ活用の4つのポイント

診断の2つのポイント

診断における1つ目のポイントは、「診断結果の対象者への共有」です。360度サーベイの診断結果をどこまで活用するかによって実現できる管理職の成長度合いは変わってきます。活用範囲を広げることによるリスクもありますが、人事が評価でのみ活用するよりも管理職にまで診断結果を共有したほうが、管理職が自分の課題を適切に把握でき成長度合いは大きいと言えます。2つ目のポイントは「改善項目の優先順位付け」です。診断結果から具体的に改善すべきスキルを明確にする際には「期待」と「満足」の差に着目することが効果的です。周囲の期待度は高いが満足度が低い項目(＝弱み)は改善の優先順位が高く、このスキルを伸ばすことができれば自身の成長のみならず組織全体の成長(組織成果の向上)へと繋げることができます。

ポイント①
診断結果の対象者への共有

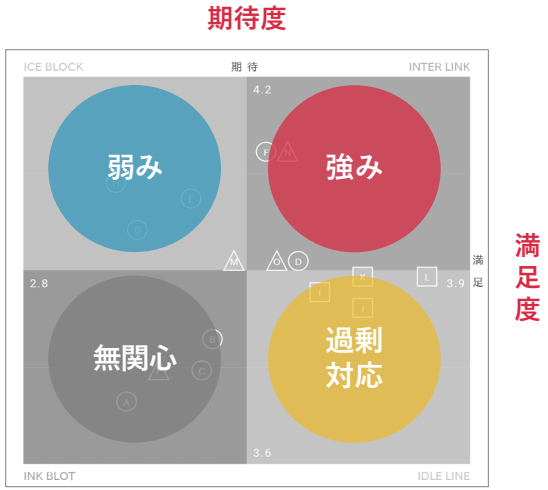
診断結果を管理職本人に共有するなど、活用の幅を
広げることで管理職の成長度合いを高めることができる。

	人事のみ	人事＋管理職	人事＋管理職＋メンバー
メリット	・評価への納得度を高められる ・対象者が酷評を知らずに済む	・自分の課題を把握できる ・周囲の期待が分かる	・改善活動に周囲を巻き込める ・改善への主体性も向上が期待できる
デメリット	・対象者がサーベイ結果を使えない。 ・育成に繋がらない	・不平不満が顕在化しすぎてしまう ・対象者が拒否反応を示す場合がある	・知られたくない課題が露呈する可能性がある ・評価を巡って関係性が悪化する可能性がある

低 → 管理職の成長度合い → 高

ポイント②
改善項目の優先順位付け

期待と満足の両軸から診断することで
自分が成長すべき方向性を明確にすることが大切である。



(C) 2022 Link and Motivation Group

改善の2つのポイント

改善における1つ目のポイントは「改善活動への現場の巻き込み」です。サーベイはあくまでも手段であり、最終的な成長ポイントを決める際には、現場のメンバーの意見を聞き、取り組む成長ポイントに反映させることで、より効果的な成長が実現できます。またメンバーに決意表明を行うことで、本人の成長への主体性が向上することも期待でき、より確実に成長することができます。2つ目のポイントは「再診断による改善成果の見える化」です。改善活動の成否を考える際は、全体のスコアの改善度合いではなく、注力項目のスコアの改善度合いに注目することが大切です。全体スコアの改善ももちろん大切ですが、改善が必要なスキルを確実に伸ばすためにPDCAサイクルを回すことが最も大切なポイントと言えます。

ポイント③
改善活動への現場の巻き込み

職場フィードバックを行い、現場のメンバーが
持つ意見を今後取り組む成長ポイント
に反映させることでより効果的な成長を実現できる。

Step 1
分析結果の共有
（管理職本人）

- サーベイの結果を踏まえて見えてきた強み/弱みを共有する
- サーベイ結果を踏まえて個人/チームとして成長していきたいポイントを共有する

Step 2
フィードバック
（メンバー）

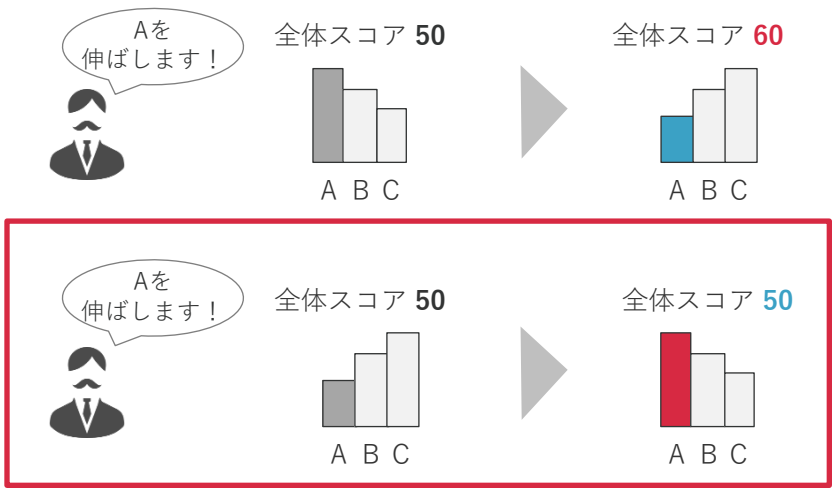
- 通常では引き出せないメンバーの本音や意見を引き出す
- メンバーからの要望を直接聞き、成長ポイントをブラッシュする

Step 3
今後への決意表明
（管理職本人）

- 最終的に個人/チームとして成長していきたいポイントを言語化する
- その目標を達成するための具体的なアクションプランを立てる

ポイント④
再診断による改善成果の見える化

全体スコアの改善度合いではなく、
注力項目のスコアの改善度合いに、
注目することが大切である。



(C) 2022 Link and Motivation Group

(4)
リンクアンドモチベーション
サービスのご紹介

「360度サーベイ」のご紹介

リンクアンドモチベーションの360度サーベイでは「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。

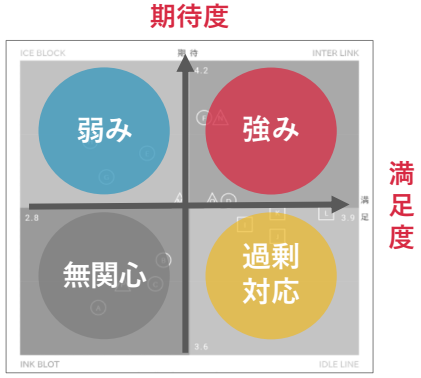
網羅性が高く具体的なサーベイ項目の設計は、行動変化の方向性が具体的に理解できるようになっており、
蓄積されたデータは中長期的な育成目標の設定にお役立ていただけます。

- 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 する人たち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

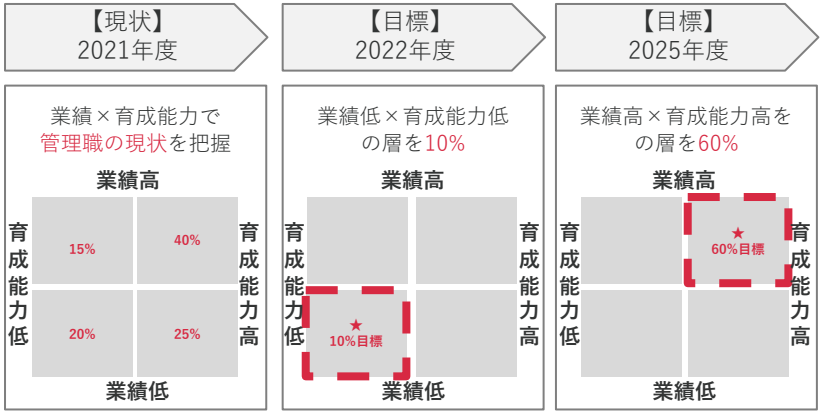


ポイント②
学術的な理論を基に、網羅的・具体的に可視化

情報提供	判断行動
●戦略情報の提供 ●役割情報の提供	●基準提示と人事評価 ●意思決定と率先垂範
情報収集	**支援行動**
●役割情報の収集 ●進捗状況の収集	●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

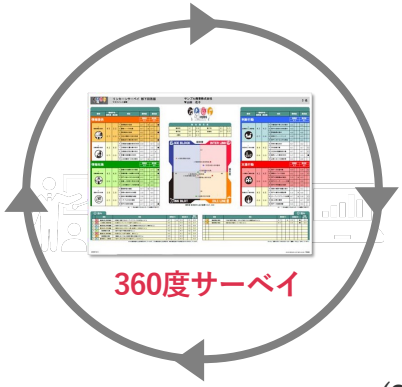
※業績と360度評価の結果を掛け合わせた目標設定例



(C) 2022 Link and Motivation Group

「360度サーベイ」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。



(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

(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認識し、自身の現状や成長度合いを把握することができる

(3)アドバイススクランブル

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

(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

(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

(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

(C) 2022 Link and Motivation Group

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	326億円(グループ全体)　※2021年12月期