

リーダーシップを育てる 360 度フィードバック研修

キャリア・リソース・ラボ研究員 志水聡子

右図は、社会生産性本部雇用システム研究センター（2010）が全上場企業を対象¹として毎年実施している「日本の人事制度の現状と課題」から引用したものである。この図は 360 度フィードバック²を導入している企業の割合を示しているが、導入比率は 2004 年を除いて 20%以下となっており、高いものではない。この導入率の低さの背景には、一般的に、結果が悪い人材の自尊心が一時的に低下する可能性の懸念、部下から評価されることに対する抵抗感、実施にかかる時間や費用面のコストなどがあるといわれている。

筆者は、360 度フィードバックは人材育成に大きな効果を持つと考えており、上記のような心理的な懸念や抵抗が、実施に対する消極的な対応となっているとするなら、非常に残念なことであると考えている。

そこで本稿では、360 度フィードバックとは何か、360 度フィードバックはどのように活用できるのか、について、キャリア・リソース・ラボラトリー（以下キャリア・ラボ）の活動を通じて論じたい。

なお、このキャリア・ラボのアプローチは、キャリア・ラボ代表である花田教授が開発・実践しているアプローチであり、一般的に理解されている 360 度フィードバックとは異なる対応をしている点に留意していただきたい。

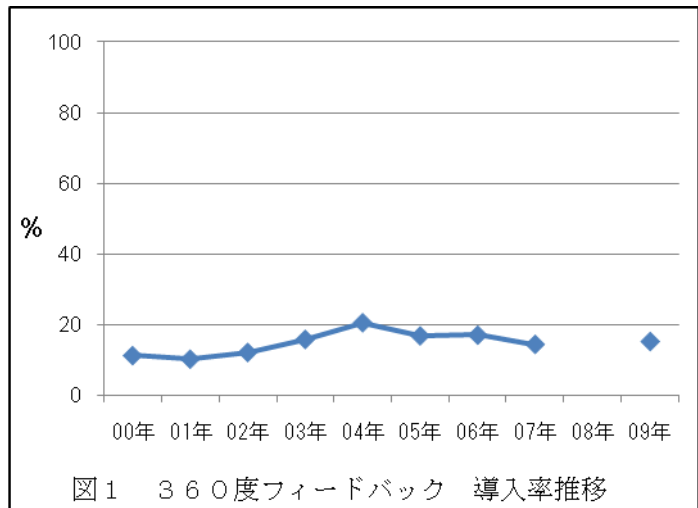


図1 360度フィードバック 導入率推移

◆360 度フィードバックとは

360 度フィードバックは「日常の職務行動、職務遂行能力、コンピテンシー、スキル、期待される行動などを自己評価すると同時に、上司・同僚・部下・取引先・顧客などから得た評価と自己評価とを比較することによって、自己の強みと育成点を認識し、評価結果を反映させた行動計画を作成・実施することを通じて自己啓発を促す施策」（金井・高橋，2004）と定義される。

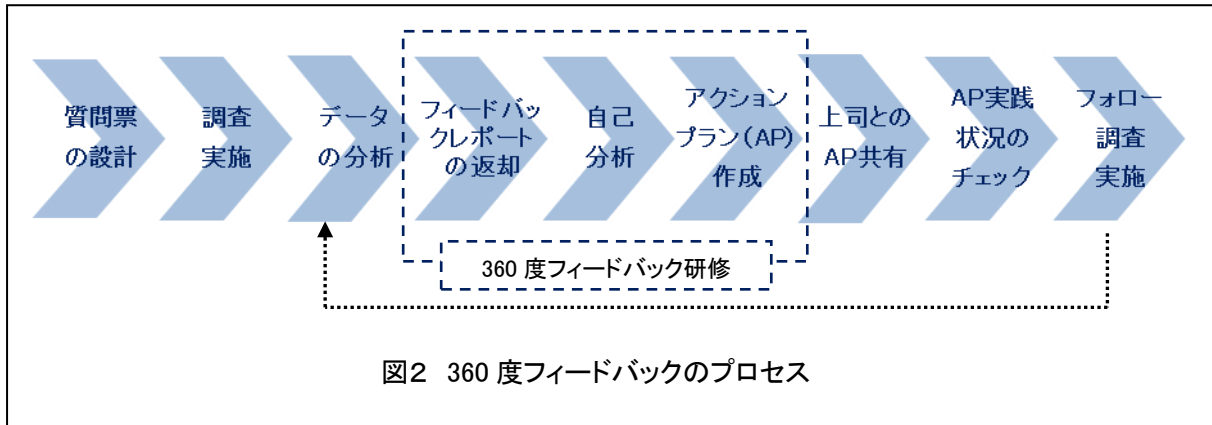
この定義にあるように、360 度フィードバックとは、決して単に上司、同僚、部下などからの評価結果を個人にフィードバックするだけのイベントではなく、他者からの評価を自己の日常行

¹ 2009 年度の調査では、全上場企業 2378 社のうち、有効回答数 176 社（回収率 7.6%）2008 年は未実施。

² 360 度フィードバックの同義語として、360 度評価、多面評価、360 度サーベイ、多面観察などがあるが本文においては「360 度フィードバック」という名称で統一することとする。

動の振り返りに活用し、個人の行動変容計画の策定と実践を行う、一連の行動開発プロセスである。図2はそのプロセスをまとめたものである。

360度フィードバックに抵抗を感じる人は、上司、同僚、部下という360度から評価をつきつけられる、ということに恐れを抱くかもしれない。しかし実際には、360度フィードバックとは、評価結果の自己分析と理解にとどまらず、前向きな気持ちで自己の行動開発に取り組めるよう支援を行うプロセスなのである。



360度フィードバックは、組織の全ての階層に用いることが可能だが、もともとはマネージャーの人材開発ツールとして開発されたものであり、特定の対象社員に対して、時間をかけて行動変容を促すというこのプログラムの性質は、現在でも特にリーダーシップ開発の手法として最も評価されている。キャリア・ラボが実施する360度フィードバックにおいても、管理職教育や次世代経営者教育の一環として用いられるケースが最も多い。³

リーダーシップ開発には他にも様々な手法がある中で、360度フィードバックをリーダーシップ開発に活用することの最大の利点とは、“1人の対象者の行動特性を多角的な視点から把握できること”である。言い換えるならば、評価対象者に多面的な情報を提供することで、より納得性・妥当性をもって自身の日頃の行動を理解し、気づきを促すことができるという利点がある。なぜならば、上司のみからのフィードバックではなく、同僚、部下等にも評価の対象者を広げることによって、単一のフィードバックの際に問題となるバイアスの可能性を減らし、より包括的な情報を評価対象者にフィードバックすることが可能になるからである。特に、リーダーに求められる要件は、問題解決力や戦略策定力だけではない。他部門への働きかけといった、コミュニケーション力や対人関係構築力、あるいはリーダーとしての部下への配慮、支援、指導力、前向きに仕事に取り組むマインド、といった諸要素について、日常業務を通して実際にコミュニケーションを行っている対象から直接評価を得ることは、自己のリーダーとしてのあり方に気づき、理解し内省する上で、貴重な情報となる。

³管理者教育の場合、職場の効率的な運営という視点からの設問が中心となるが、リーダー教育の場合、むしろ、人間力、マインド、リーダーシップコンピタンスという設問が中心となるという相違がある。

◆360 度フィードバックのプロセス

360 度フィードバックは、その目的によって内容が異なるため、まず組織が実施目的を明確にすることが重要である。以降のプロセスについて、本稿では、次世代経営者教育を例にあげて、図 2 に沿って説明したい。

▶質問票の設計

次世代経営者教育として 360 度フィードバックを実施する場合には、まず対象となる次世代経営者候補を組織が選出すると同時に、“その対象層に期待する人材像”を今一度明確にする。期待する人材像は組織文化や価値観、現状の組織戦略に基づいて策定されるものであり、それらが反映された質問票になるよう、組織ごとにカスタマイズして質問票を設計する。例えば、グローバル化を推し進める組織であればグローバル対応力を、ダイバーシティを推進する組織であればダイバーシティへの対応力をも測定できるよう、質問項目に組みこむことが重要となろう。360 度フィードバックを提供するベンダーの中には、組織によって左右されない、標準的な質問票を用いて測定し、外部組織との比較を重視するところもある。しかしキャリア・ラボでは、組織が求める人材像は、組織に固有のものであり、外部組織の人材と比較すること以上に、その組織が大事にしていることに対して、個人が自身の状況を把握できることや、組織が経営幹部候補者全体の傾向を把握できることを重視している。

▶調査の実施

質問票の設計が完了すると、評価対象者に、他者評価者として評価してもらいたい同僚、部下を規定人数選んでもらう。組織が評価対象者の意向を無視して評価者を選ぶよりも、評価対象者自身に選んでもらう方が、評価対象者の 360 度フィードバックに対する態度がオープンになるといわれている (John, Sylvester, & Craig, 2008)。評価対象者、および他者評価者は質問票に回答し、その回答は人事を経由せずに直接キャリア・ラボが管理する。

これらのフェーズで特に重要なことは、評価者の選出を複数名以上行い、データの回収、分析、フィードバックの一連のプロセスを、人事を経由せず直接外部組織が行うことで、評価者が感じたままの率直な意見を述べるような状況設定を行うことである。また、結果を評価対象者の人事考課に直接活用するのではなく、教育的な視点で自己変容を促すことを目的とするのがキャリア・ラボの立場であり、そのポリシーを明示することも評価者がより誠実に回答してくれるポイントとなると考えている。

▶データの分析

回収したデータは、キャリア・ラボにて分析を行い、個人別にフィードバックレポートを作成する。膨大なデータを構造化して提供することで、評価対象者の行動傾向を把握しやすくするためである。

後述するが、キャリア・ラボのフィードバックレポートでは、平均値だけでなく、他者評価者が個々に発しているユニークなメッセージを読み取れるよう、評価者の匿名性に配慮をしながら工夫してフィードバックを行っている。

▶フィードバック研修（フィードバックレポートの返却／自己分析／アクションプラン作成）

フィードバック研修当日、データの見方に関する説明を行った後、評価対象者にフィードバックレポートを返却する。評価対象者は、ファシリテーターの指示に沿って、1日から2日かけて、フィードバックレポートを様々な角度から分析し、評価者達が自分に向けて発しているメッセージを読み取る。様々な分析を通して、自己の強みや課題を明確にし、今後1年をかけてコミットするアクションプランを作成する。この一連のセッションの中で、全体的に結果が悪い人に対してはファシリテーターが個別カウンセリング、あるいはグループコーチングを行うこともある。

ファシリテーターがどのように自己分析を誘導するかによって、アクションプランは全く異なるものとなる。キャリア・ラボが自己分析を行う際に重視していることについては後述したい。

▶上司とのアクションプラン共有／アクションプラン実践状況のチェック

フィードバックレポートを通して評価対象者が作成したアクションプランを、評価対象者が継続的に実践するためには、2つの支援が重要になる。1つは、アクションプランを現実的で意義あるものにするためにアクションプランの見直しを支援することであり、もう1つはアクションプランの実践を継続的にサポートすることである。

前者について、キャリア・ラボでは可能な限り、グループコーチングや個別カウンセリングを行っている。カウンセリングやコーチングには、研修のファシリテーターに加え、その企業の人事部長が行うこともあれば、外部組織の専門コーチが個別コーチを行うこともある。コーチとともにアクションプランの見直しを行った評価対象者は1年後のフォロー調査でも高い得点を得る傾向があるといわれている（Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003）。

後者について、フィードバックレポートそのものは、個人にその意思がない限り第三者に開示しなくてよい代わりに、結果についての説明責任を果たすという意味も含め、上司、あるいはメンターにアクションプランを共有し継続的に進捗フォローをしてもらうことを推奨している。実際、アクションプランを上司やメンターに共有し、継続的に行動変容のサポートを得られた評価対象者は、期待した成果を出せるようになる可能性が高いという研究報告がある（Hazucha, Hezlett, & Schneider, 1993）。

このように、評価対象者はフィードバックレポートの結果を全て一人で抱え込むのではなく、フィードバックレポートから発せられているメッセージの理解、アクションプランの作成、アクションプランに対する進捗チェックという全てのフェーズにおいて、ファシリテーター、コーチ、上司、メンターなどのサポートを得ながら、自身の行動変容に取り組めるような設定を行うこと

が重要であろう。

▶フォロー調査実施

上司やメンター、コーチと定期的アクションプランの進捗確認を行いながら、企業のニーズによって1年後に全く同じ質問項目で行動変容を確認する1年後調査を行う。評価対象者は、1年前、1年後の結果を比較したフィードバックレポートを受け取り、再度自己分析を行うフォローアップ研修を受ける。このフォローアップ研修を行うことで、改善課題を再度確認し、個人の継続的学習を促すことができる。

◆フィードバック研修においてキャリア・ラボが大事にしていること

たとえ同じ質問票を用いたとしても、フィードバックレポートをどのように作成し、ファシリテーターがどのように自己分析を誘導するかによって、結果の見え方や、作成されるアクションプランは全く異なるものとなる。キャリア・ラボでは、フィードバックレポートの作成や自己分析の仕方について、以下の2点を特に重視している。

①他者評価者一人ひとりからのユニークなメッセージを読み取ることを重視する

キャリア・ラボが作成する個人のフィードバックレポートを覗いてみると、1つの質問項目に対して矛盾する評価が散見される。ある質問に対して、ある人は“全くできていない”と回答しているのに、ある人は“大変素晴らしい”と回答しているようなケースである。少し専門的な用語になるのだが、心理測定的目的論という立場をとる研究者からこの現象を見ると、このブレは「測定誤差」である、と結論付けられる。すなわち、このような測定誤差が起こる原因は質問票の精度にあり、できるだけ「測定誤差」が少なくなるように、質問票を再設計することが必要であると判断される。この心理測定的目的論の立場に対してキャリア・ラボは実務的手段論の立場をとる。「測定誤差」とみなされる、ブレ（分散）の大きいデータは評価対象者が各評価者に対して一貫性のない行動をしている事実を示しており、それ自体有意義な情報であると捉える立場である。実際、心理測定法の観点から統計的に信頼性・妥当性が認められた質問項目において、どれぐらいのばらつき（分散）が認められるかを分析してみると、同一の立場、例えば「部下」の中だけでも、各部下が同一の回答パターンをするケースはむしろ少ないということが示された（花田・志水, 2008）。

一般的な360度フィードバックでは、「上司一点、同僚平均値一点、部下平均値一点」といった平均値でフィードバックを行う。しかし上述の研究結果が意味していることは、平均値のみでフィードバックするだけでは、個別の評価者から発せられているユニークなメッセージを伝えきれない、ということである。そこでキャリア・ラボでは、もちろん各評価者の匿名性に十分配慮をしながら、データのばらつき（分散）をフィードバックすることで、ある行動に対して人によって異なる態度、行動をしているという事実気づき、それを理解し、内省してもらうことが重

要と考える。

また数値データだけでなく自由記述の内容も重要な手掛かりとして、各評価者がどのようなメッセージを伝えようとしているのか、という理解を深めてもらう。

②「自分が日頃大切にしている行動」に対する振り返りを重視する

一般的な 360 度フィードバックの自己分析では、組織的な視点に基づいて、自己の強みや課題を明確にするアプローチをとる。すなわち、組織目標を達成するために、自身に欠けている課題を改善するアクションプランを策定する。キャリア・ラボでは、上述した組織的視点のみならず、“日頃自身がリーダーとして大切にしていること”に対して、結果がどうであったかを内省し、自身の強みや課題を振り返る。最終的に、組織の視点、個人の視点から明確にした強みや改善課題を総合的に振り返り、今自分が最も改善すべき分野とは何であるのかをアクションプランに落とし込んでいく。長期にわたって自ら行動変容にコミットし続けるために、内発的に動機づけられるアクションプランを作成することが非常に重要である。組織の視点に加え、このように個人の視点を組み入れることによって、評価対象者が建前ではなく、主体性を持って自律的にコミットメントしたい、と思えるようなアクションプランを作成することを意図している。

◆おわりに

本稿で伝えたかったことは、360 度フィードバックは決して“怖い”ものではなく、結果の良し悪しに関わらず、最終的には評価対象者が前向きな気持ちになって、リーダーとしてふさわしい人材になるための行動変容を促す支援プロセスを目指しているということである。

本稿ではキャリア・ラボが現在提供している 360 度フィードバックの内容を説明したが、現状のプログラムも決して完成されたものではなく、今後も現場の声や 360 度フィードバックの研究成果を活かしながら、より効果的な支援が行えるよう、キャリア・ラボオリジナルの 360 度フィードバックプログラム開発を進めていきたい。一度 360 度フィードバックを経験した人が、心理的な抵抗を感じることなく、“1 年後、是非もう一度やりたい”と思ってもらえるような、前向きな活力の源泉となる 360 度フィードバックを提供していきたいと考える。

◆参考文献

- ・金井 寿宏 高橋 潔 (2004) 『組織行動の考え方：人を活かし組織力を高める 9 つのキーコンセプト』東洋経済新報社
- ・社会生産性本部雇用システム研究センター (2010) 「日本の人事制度の現状と課題」
<http://activity.ipc-net.jp/detail/lrw/activity000962/attached.pdf>
- ・花田光世 志水聡子 (2008) 「360 度評価データの活用：信頼性を下げるユニーク反応を活用する意義と課題」『慶應義塾大学湘南藤沢学会 大会発表論文集(2008 年度)』
- ・John, W. Fleenor, Sylvester, Taylor, & Craig, Chappelow, (2008). *Leveraging the impact of 360-Degree Feedback*



- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can executive coaches enhance the impact of multi-source feedback on behavior change? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56, 23-44.
- Hazucha, J., Hezlett, S., & Schneider, R. J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32, 325-351