

## 360 度フィードバックの活用にあたって –人事評価 VS 人材育成–

SFC研究所 上席所員(訪問) 志水聡子

英語では 360 degree feedback あるいは multiple source feedback とされることの多いこの取り組みのことを、日本ではなぜ、「360 度 “評価”」「多面 “評価”」などと呼ぶのだろうかという疑問に思う。「評価」というキーワードは人事評価（注：ここでは業績評価と能力考課の総称をさす）を連想させる。この取り組みのことをあまり知らない人が「360 度評価」と聞くと、“上司だけでなく同僚や部下からも評価を得ることで、報酬や昇進の公平性、客観性を高めるための仕組み”、などと想像するのではないだろうか。

確かに 360 度フィードバック（注：キャリアラボでは 360 度評価とは呼ばず「360 度フィードバック」と呼んでいるのでここでも統一する）が人事評価を目的として実施されることはあるのだが、欧米でもその目的の主流は人材育成である。

例えばあるアメリカの企業が実施したベンチマーク調査（2009）によると、人材育成を目的として 360 度フィードバックを実施している企業は 68%、人事評価、あるいは人事評価と人材育成の両方に活用することを目的として実施している企業は 32%であった。少し前の調査になるが Brutus と Derayeh の調査（2002）でも、100 社を超えるサンプルの調査で 74%が人材開発のために 360 度フィードバックを使用し、26%の組織が人事評価あるいは人材開発と人事評価の両方を組み合わせて使っていると述べている。大まかにいえば 7 割が人材育成としての活用、3 割が人事評価（かつ人材育成）として活用していると言えそうである。今年 4 月に私が参加したアメリカのある 360 度フィードバックのワークショップにおいても 360 度フィードバックの実施目的について挙手を求められると、同様の割合で参加者の手が上がった。この結果は私にとっては、意外なものであった。確かに 360 度フィードバックの実施目的については依然として議論が続いているものの、米国でも多くの実務家や研究者が人材育成としての利用を推奨しており、私としては“未だ米国で約 3 割もの企業が 360 度フィードバックを人事評価にも活用しているのか”、と感じる割合であった。

360 度フィードバックが人事評価に活用される理由は、「業績」の背景にあるプロセスの評価に、多面的な視点からの意見が有意義であると認識されているためである。特に、フラット組織やバーチャル組織といった組織形態においてプロジェクトチームで仕事をしたり物理的に距離が離れた状態で仕事をしたりする場合、あるいは他社に出向したり、他社に常駐している社員などの場合には、直属上司が部下の日常の仕事ぶりを直接把握することが難

しい。むしろ職場のチームメンバーや、日常業務で直接接点のある関係者の方が対象者の日常の仕事ぶりをよく理解しており、彼らからの意見の方がより実態に即していると考えられる。もちろん、同僚や部下は上司とは異なり、能力の評価はできないので、同僚や部下の立場から、対象者の行動を観察した結果を得ることにより、人事評価の参考として利用する。

また上記のような特殊な環境でなくとも、コンピテンシー評価の際に、部下指導力など部下育成に関する力、対人関係構築能力やコミュニケーション力、チームワーク力といった特定の領域のコンピテンシーについては、直接日常業務で一緒に仕事を行う部下やチームメンバーからの意見が参考になると考えられる。

360度フィードバックが人事評価に使われる場合にも、報酬や昇進に直接反映するケースはほとんどなく、多くの場合は参考資料としての利用となる。直接的な人事評価への利用には反対であっても、参考資料としての利用であれば前向きに検討されるべきであるという意見は少なくない。しかし私は、たとえ参考資料としての利用であっても、360度フィードバックは人材育成としての利用にその価値が最大限に発揮されるのであり、人事評価には使用すべきでないと考えている。

その理由は、第1に360度フィードバックの結果を人事評価の参考として使用することを明示して調査協力を依頼すると、回答者から正直な意見を得られなくなる可能性があるからである。

CCLの調査によると、360度フィードバックが人事評価に使用されることを明示した場合、他者評価者からの回答は実際よりも高めの得点になることが報告されている。“後くされがないように”、“応援する気持ちで”、あるいは“罪悪感を持ちたくないため”といった個人的な心情が回答に影響を与えてしまうと推測できる。Waldman, Atwater, Anttoniinorni(1998)の調査でも、360度フィードバックの結果が年収や昇進に影響を与えることがわかると35%の他者評価者が回答を変えたことを明らかにしている。

また誰が結果を見るのか、ということも影響する。一般的に、人材育成を目的とする場合と人事評価を目的とする場合の第1の違いは、「誰が結果の所有者となるか」という点にある。人材育成を目的とする場合、一般的に360度サーベイから得た結果は本人にしかフィードバックされず、上司や人事、経営幹部が個人の結果を見ることはない。しかし、人事評価を目的とする場合には、結果の所有者は組織となり、上司や人事、経営幹部が結果をみる。「上司はあなたのフィードバック結果をみます」と言われたら対象者本人の回答は簡単に変化してしまうように、誰が結果を見るかによって、他者評価者の回答に影響を及ぼす可能性がある。

第 2 の理由として、同僚や部下からの回答は、回答の質や傾向に注意が必要であるからである。Bracken ら (2001) は特に、360 度フィードバックでは、同僚や部下にあたる人達が回答するにあたり、上司 (管理者) が受ける考課者トレーニングのようなしっかりとしたトレーニングを受けていない可能性が高く、また彼らが回答結果の質に責任を負わされることもないことを問題点として指摘している。通常、アセスメントにおける妥当性とは尺度 (質問票) の精度のことを指すが、Bracken は 360 度フィードバックの妥当性は、質問票だけでなく、実施プロセスにも注視する必要があると述べている。特にトレーニングを受けていない部下の回答は、回答全体が対象者と部下との人間関係に強く影響を受ける傾向にあると言われており、「尊敬している上司だから」「あの上司とはそりがあわないから」という人間関係に基づく印象で、全体的に得点が高くなったり、低くなってしまったりする傾向があるのである (2006, Porr & Fields)。

第 3 の理由として、上司、同僚、部下という“360 度”から回答してもらうことの価値は、多様な立場から個々のユニークな意見を得られる点に意味があると考えからである。人事評価の参考情報として 360 度フィードバックの結果が有意義であるとの考えは、上司のみならず、複数の立場から回答を得て、その平均値を算出することにより、上司という単一の評価による偏りを補正することに価値があるという考えに基づく。しかし、様々な先行研究から、360 度フィードバックの結果は立場の違いによって、あるいは同一の立場であっても結果の相関は低く、対象者に対して多様な見方が存在していることが示されている。

かつて 360 度フィードバックの萌芽期に、Dunnette (1963) は「様々な立場からの結果の相関が高ければ、我々はきちんとコアなものを測定できているという自信になる。しかし逆にいえばわざわざ多面的に回答を得なくてもよいということになる。言い換えると、様々な立場からの結果の相関が低いということは、(単一の情報源では) 仕事を成功に導く構成要素のうち、明らかに測れていない側面があるか、あるいはほとんど一側面しか測れていないことになる。」と述べた。

Conway と Huffcutt (1997) の調査によると、1 つのコンピテンシーに対し 5 問ずつで構成された質問紙で、統計的にその平均値の信頼性が認められる (信頼性係数が 0.7 以上) ためには、他者評価者は、上司が 4 人、同僚が 8 人、部下が 9 人必要であることを明らかにした。この結果から読み取れることは、一般的な 360 度フィードバックで、平均値の結果のみを結果として利用すると、多様な意見 (多様なバイアス) が相殺されて、逆に必ずしも実態をとらえきれていないフィードバックになってしまう可能性があるということである。

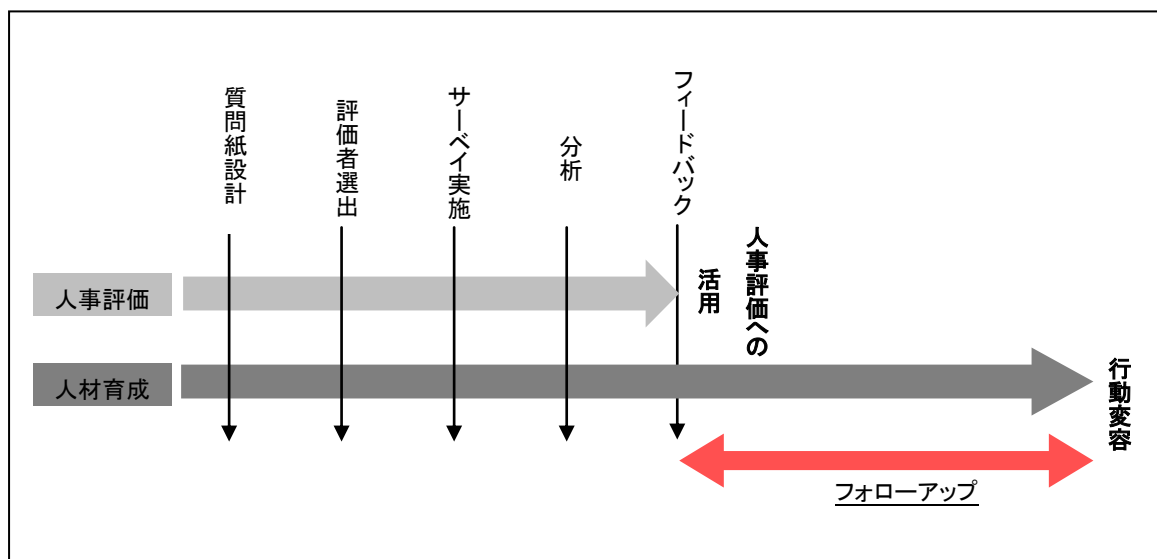
以上の理由から、私は 360 度フィードバックを実施する意義は、回答者からできるだけ正直な意見を収集し、個々に異なる多様なメッセージを、回答者の匿名性を守りながらも

できるだけダイレクトに伝わるようにフィードバックすることで、対象者に気づきを与え、今後の成長に役立てることにあると考えている。

最後に人材育成に使用する場合と人事評価に使用する場合の最も大きな違いについて説明したい。それは、360度フィードバックにおける一連のプロセスの“終着点”の違いである。

人事評価を目的とする場合には、その“終着点”は対象者のフィードバック結果を得た地点であり、その結果を参考にして、組織の意思決定を行っていく。しかし人材育成を目的とした場合には、対象者の行動を変容させることがゴールであるため、結果を得た地点、あるいは結果に基づいてアクションプランを作成した地点は、対象者に気づきを与えた始まりの地点に過ぎない（図表1参照）。

360度フィードバックのコンサルタントである Phil Dixon は“Feedback without follow-up is futile.”と述べている。360度フィードバックが非常に一般的なアメリカでは、多くの360度フィードバックのコンサルタントが、360度フィードバックの結果そのものではなく、360度フィードバックの結果をもとに、いかにその後のフォローアップを行うかが個人の行動を変容させる要になると主張している。



図表1 人材育成と人事評価のプロセスの違い

先ほど、人材育成を目的とした360度フィードバックの場合には、フィードバック結果の所有者は対象者になると述べたが、これは“本人以外には結果がブラックホールになる”ことを意味しているのではない。対象者は個別の結果を共有しない代わりに、結果から導き出したアクションプランを上司や人事に提出する。アクションプランには、フィードバック結果から導き出した「今後自身が改善していくテーマ」と「改善のための具体的な行

動」を記載し、自身の今後の課題について何を学んだか、今後何にコミットしていくのかを上司や人事に共有するのである。

その次の段階のフォローとして、米国においては 1 対 1 のコーチングが行われることが多く、多くの実務家がフォローアップにおける個別コーチングの有用性を認めている。私が米国でヒアリングをした際には、フィードバックの結果を第 3 者に共有しないかわりに、フィードバック後に実施したコーチング内容のレポートを作成し、それを本人に了承を得た上で上司や人事に報告している、という意見もあった。

さらにコーチングに加えて、人事が上司に対して部下の行動変容のサポートにコミットするようサインさせるケースもある。以上のように、米国では、対象者、コーチ（あるいはフィードバックファシリテーター）、上司、人事の 4 者の連携をもとにフォローアップを行うことが個人の行動変容において重要なキーであると認識されている。

360 度フィードバックによる気づきをきっかけとして、個人に継続的な行動変容を促すためにどのようなフォローアップの仕組みが有効であるか、この点は今後実践的な研究が必要とされる分野であり、私自身も強く興味を持っている分野である。コーチング、企業内大学、コミュニティオブプラクティス、アクションラーニング、キャリアアドバイザーとの連携、HR と上司との連携など、企業が持つリソースやノウハウを最大限に活用しながら、その企業に最適な独自のフォローアップの仕組みをつくり、組織として個人の継続的な行動変容を支援する必要があると考える。

#### 参考文献：

3D Group(2009) Current Practices in 360-Degree Feedback: A Benchmark Study of North American Companies

Brutus, S., Derayah, M (2002) Multisource assessment programs in organization: An insider's perspective. Human Resource Development Quarterly, 13 187-202.

Waldman, D.A., Atwater, L.D & Antonioniorni, D. (1998) Has 360 degree feedback gone amok? The Academy of Management Executive, 12, 86-94.

David, W.B., Carol, W.T., John, W.F., & Lynn, S. (2001) 360 feedback from another angle. Human Resource Management, Vol. 40, No1, 3-20

Dunnette, M.D. (2006) A Note on the Criterion. Journal of Applied Psychology, 47 251-254