



寄稿

組織の存在価値を高めるための “失敗しない360度評価”

(財) 社会経済生産性本部 主任経営コンサルタント 須江豊彦氏

2つの事例で導入されていた人事評価システムは、360度評価（多面評価）。上司の評価だけでなく、同僚、部下、他部署の管理者や仕事でつながりのある関係者（取引先である顧客、協力業者を含む）、本人（自己評価）等、様々な角度から評価する方法だ。

その客観性や被評価者の“気付き”を促す効果により、医療機関でも関心が高まっている。360度評価の特徴と医療機関が導入する場合に注意すべき点を述べてもらった。

産業界でも 関心が高まっている

360度評価の導入率は産業界でもそれほど高くないが関心は高まっている。厚労省の調査では、人事考課を実施している企業のうち26%が導入済み（02年）、生産性本部の調査「日本的人事制度の現状と課題」では、管理職評価での導入率は上場企業で19・8%（04年）、さらに55・0%の企業が「導入の方向で検討」または「関心が



須江豊彦氏

あるが検討中」と回答している。医療機関は東京の複十字病院、新山の手病院、浜松・掛川の海谷眼科、米子の広江病院等が導入している。

360度評価については人事担当者・専門家の間でも賛否両論ある。しかし、実際にそれを経験している人は多くない。ここでは、筆者の経験をもとに360度評価の特徴、導入にあたっての留意点を紹介する。

360度評価の目的と効果

360度評価の目的は、
①本人の行動について気付きを促すこと（気付きによる行動変容、教育が主目的、必要な人材の定着組織に適合しない人材の流動化などの効果もある）

②上司1人による評価の補完（人事考課導入の抵抗緩和効果も）
③人材の選別（昇進・昇格）、異動に関わる参考情報を得る等だ。
360度に限らず、人事評価は上記のことを通して人材を活性化し、組織の存在価値を高めることを目的とするものだ。

生産性本部の調査（前述）では
①評価能力のバラツキの解消・適正化
②フィードバックの納得性の向上
③評価結果に対する意見や苦情の出しやすさ、という3つの効果がありそうだと指摘している。

360度評価の実施方法

（1）評価項目（どこを評価するか）

日常重視する職務行動から10〜30項目を抽出し文書化する。

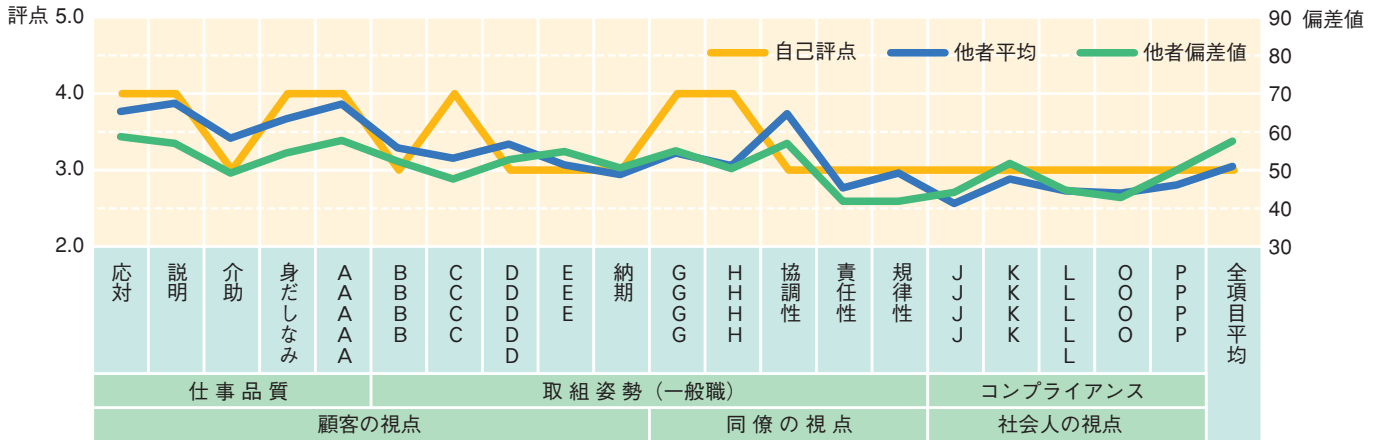
例 ①顧客へのサービス ②重点課題や業務改善への取り組み ③同僚との関係 ④コンプライアンス

オプションとしてフリーに書ける一言コメント欄をつける。

（2）評価段階（どう評価するか）

項目ごとに5段階（数字が良い）

360度評価個人別報告書の例



ひとことコメント (他者)

- ・患者様に安心感を与える、丁寧に配慮ある……。
- ・いつも明るく接し、安心できる応対……。
- ・自分が色々やり過ぎて負担が……。
- ・仕事中、私語は控えめに……。

360度評価の方が上司だけに
よる評価より、本人に与えるイン
パクトはずっと強い。同僚や部下

気付き・行動変容を促す

フィードバックされた評価結果
から、「同僚や部下の目に映って
いる自分」が読み取れる。

②の場合は希望者のみにフィード
バックすれば良い。③の場合、フ
ィードバックは不要である。

（5）本人へのフィードバック
前述の目的①の場合、項目ごと
の自己・他者評価（上司／同僚・
部下別）の平均点、一言コメント
を上司が面接によりフィードバッ
クする（個人別報告書の例参照）。

（3）評価者
①被評価者（本人）②上司③同
僚④部下⑤他（③④⑤は被評価者
の上司に適任者を数名選定しても
らう場合が多い）。

一方、360度評価は、このよ
うな疑念の余地が小さい。評価が
高ければ、自分が好意的に受け入
れられていると強く感じ、自信を
持つて行動できるようになる。職
場での居心地は俄然良くなる。

「上司が寛大評価したのだろう」
「同僚はこれほど高く評価してい
ないだろう」等、疑念の余地が大
きい。

評価が低い場合、上司だけによ
る評価なら「上司の見る目が無い、
実態を見ていない」等、自分に都
合の良いように解釈（合理化）す
るのは容易だ。結果を表向きは神
妙な態度で受け入れても、本心で
は受け入れないで済みます。

被評価者の評判や、評価者の主
観（好き嫌いなど）も混じるだろ
うから「正しい評価」とはいえな
いが、それが同僚や部下から見た
自分、職場の人間関係が投影され
たものであることは間違いない。

（結果の解釈を上手に手助けして
やること、ネガティブな受け取り
方をポジティブな方向に修正して
やること）が必要になる。

本人の気付き・行動変容の目的
で実施する場合は、結果のフィ
ードバックの仕方が成否を分ける。
特に中傷レターを渡した後の、上
司の介入が重要である。インパ
クトが強く、諸刃の剣となる可能
性が高いからだ。フィードバック
時およびその後の上司のフォロー

逆の評価が低ければ、自分が受
け入れられていないと感じ、自信
が持てなくなると感じる。職場に居づら
くなることもある。それが行動を
見直す圧力となる。

項目別平均点もさることなが
ら、同僚や部下の何げない一言コ
メントに一喜一憂する。コメント
は数字より具体的でストレートに
効いてくる。とてもうれしいコメ
ントもあるが、なかには胸にグサ
リと刺さるもの、指摘が間違っ
ている、誤解されていると感じたり、
意味が理解できないものもあつた
りする。



360度評価の バリエーション

患者満足度調査は、360度評価のバリエーションと言える。浜松・掛川の海谷眼科では、院内に「叱咤激励箱」を置いて患者や家族の声を常時吸い上げ、サービスや職員の行動改善に活用している。

ご存知のようにホテルには、宿泊客アンケートが置いてあるし、楽天のホテル検索・予約サイトでは、利用者の声が登録されており、閲覧できる。中には自分勝手な意見もある。職員個人の評価ではないが、従業員の応対についての意見も多数書き込まれている。

ホテルでは、利用者からの評価をもとに一喜一憂し、改善できるところは改善している。その改善姿勢が、また利用者に評価される。筆者はこのサイトを利用してほとんど失敗しなくなった。

上司評価を補完する

360度評価は、上司から見えていない行動を同僚や部下の目で補完する意味がある。さらに、上司の恣意的な評価（好き嫌いで評価する等）を牽制・修正する効果もある。

多くの目で評価するため、上司だけの評価に比べ客観性は高まる。360度評価を実施している医療機関の管理者から「360度評価がなく、上司評価だけではフイードバックしにくい」という声も聞く（特に女性管理者から）。

病院・医院の人事考課において、評価成績の最終決定権は院長や看護部長・事務長であることが多い。組織を掌握するためにトップが最終的な人事権を握る必要もあり、それ自体は悪いことではない。しかし、職員数の多い病院のトップには身近にいない職員の行動はよく見えていない。その結果、最終決定権を持っていても一次考課者の考課結果にそのまま印を押すか、自分の記憶に残るごくわずかな事実をもとに成績を修正する

しかない（この場合、ハロー効果Ⅱ「一事が万事」と見るバイアスがかかりやすい）。

そのような院長・看護部長・事務長に、360度評価が貴重な情報をもたらすことになる。

上司評価の補完とする場合、同僚・部下等の評価結果を一定シェアで成績決定に直接反映するケースと、参考評価に留め、成績決定は上司評価に限定する場合の両方がある。

なお、自己評価は成績決定には使われない方がよい。自己評価には、さまざまな思惑が投影されているからだ。「自分は頑張ってますよ」とアピールしたい気持ち、「同僚には高く評価されていないだろう」という本人の予想、「自己認識が低いとは思われたくない」「謙虚なやつと思われたい」気持ちなどである。

筆者の経験から、もうひとつの効果を追加しておきたい。医療関係者の人事考課導入に対する抵抗は、一般企業より強いようだ。人事考課を拒むため、様々な理屈をこねる。代表的な論点は

「上司による評価の妥当性（上司への信頼観）」で、「上司による評価より、同僚による相互評価の方が納得できる」「上司に評価されるなら、自分たちにも上司を評価させろ」という意見もあった。

そのような声を受け、抵抗緩和策として360度評価を導入した例もある。ただし、部下から評価される管理職層が発言することもある。評価はどう行っても、批判はつきものなのだ。強い信念で説得・導入し、定着するまで辛抱できるかがポイントだ。

昇進・異動に活用する

360度評価は人事の最終決定権者である院長に、身近にいない職員の行動、人間関係（好き嫌いや相性を含め）に関する情報をもたらす。これは、昇進や異動を決定する際の参考となる。被評価者情報の他、評価者を記名式にすれば、評価した人の「人を診る目」を判断する材料にもなる。

昇進や異動の参考とすることが目的なら、本人に評価成績をフイードバックする必要はない。