

民間企業における多面観察の手法等に関する調査業務

報告書

平成 30 年 3 月 30 日

株式会社日本能率協会総合研究所

目 次

1	調査の概要	1
1.1	目的	1
1.2	背景	1
1.3	実施方針	2
2	調査の実施内容	3
2.1	多面観察実施の有効性	3
(1)	多面観察導入の意義・効果	3
(2)	多面観察のメリット・デメリット	4
(3)	多面観察の効果を活かした積極的な推進に向けて	5
2.2	優良事例の収集・分析	6
(1)	優良事例選定の考え方	6
(2)	事例調査の対象企業一覧	6
(3)	調査方法	6
2.3	検討会の開催	8
(1)	検討会の目的	8
(2)	開催概要	8
(3)	検討会構成員一覧	9
3	調査の実施結果	10
3.1	多面観察に関する調査結果	10
3.2	職場環境調査に関する調査結果	38
3.3	地方支社・工場におけるマネジメントに関する調査結果	50
3.4	検討会における有識者の意見	53
(1)	多面観察について	53
(2)	職場環境調査について	58
(3)	地方支社・工場におけるマネジメントについて	59
4	調査のまとめ	60
4.1	多面観察手法に関するまとめ	60
(1)	類型化の考え方	60
(2)	類型化	61
(3)	多面観察実施における留意点	71
4.2	職場環境調査に関するまとめ	73
4.3	地方支社・工場におけるマネジメントに関するまとめ	77

1 調査の概要

1.1 目的

「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」(平成 28 年 7 月 29 日内閣官房内閣人事局決定)では、国家公務員においても、管理職のマネジメント状況の把握(360 度フィードバック等)について重点的に取り組むとしており、また、管理職自身の内省を促していく上で「多面観察」は有効な手段である旨が、平成 29 年 3 月 21 日に取りまとめられた管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書において提言されたところである。

以上の背景を踏まえ、今後、国家公務員の管理職を対象に多面観察を導入していくに当たり、より効果的かつ効率的な活用ができるよう、民間企業における多面観察の手法等に関する調査を実施するものである。

1.2 背景

- 国家公務員の管理職のマネジメントについては、トップダウンの組織風土や数年内での人事異動を背景に、当面の課題への対応に注力しがちとなる傾向があり、中長期的な人材育成や組織活性化に向けた取組が十分とは言い難い面がある。
- 民間企業で実施されている多面観察については、公的組織においても、管理職のマネジメント能力の向上を図るため、上司からの視線だけでなく多角的な視線にも着目することで、管理職に気付きを与え実践につなげる方法として、有効であることが考えられる。
- 多面観察によって、直属の上司以外の者(主に部下)が管理職の行動を観察することで、組織運営や職場コミュニケーション等の状況を多角的な視点から明らかにし、管理職自身の課題認識に対して改善を促すことが期待できる。
- 一方、内閣人事局では平成 27 年度から、管理職に気付きの機会を与えてマネジメントの改善を図るため、マネジメント状況を多面的に把握し結果のフィードバックを行う取組を試験的に実施。平成 29 年度は全府省(独自に同様の取組を実施している省庁を除く)が試行に参加している。
- 管理職が求められる役割を実践できているかどうかについて上司から見えにくい部分を明らかにし、管理職自身が持つ能力の強み・弱みや部下の強みを伸ばすことができているか等について気付きを与え、管理職自身の内省を促していく上で、多面観察は有効な手段であると考えられる。

1.3 実施方針

- 以上の問題意識を踏まえ、本調査は、次の5つの方針の下実施する。

- 方針1 民間企業における多面観察の事例を調査し、論点を整理することで、公務組織における適用の可能性や条件などを検討するための基礎資料とする。
その際、単に事例を整理するのではなく、導入企業の特性や導入の背景、それを踏まえた導入手法など、可能な限り因果関係を検討していく。
- 方針2 多面観察のメリットやデメリット、課題克服への対応策などについて、先進的な民間企業の事例とともに、現場担当者(民間企業の人事担当者等)や有識者などの知見を基に整理していく。
- 方針3 公的組織に導入した場合を想定し、民間企業と公的組織の特性を一定整理するとともに、職員全体への効果等を検討する。特に管理職に対する効果などにも注目していく。
- 方針4 具体的な調査では、文献での多面観察に関する調査、特徴的な取組等に着目した事例調査等の結果について、現場や有識者の知見を基にした検討を行い、公的組織における導入の在り方を検討するための有益な情報の整理を行う。
- 方針5 多面観察は、対象者に気付きや学びを促しながら成長につなげる好循環を生み出すとともに、組織の活性化にも寄与する有益な手法の一つという視点に立ち、多面観察の導入を促進させるための検討、整理を行う。

2 調査の実施内容

2.1 多面観察実施の有効性

(1) 多面観察導入の意義・効果

多面観察とは、職場の上司に限らず同僚や部下、あるいは取引先といった複数の者により、対象者の日頃の行動を観察する取組である。

多面観察を導入・実施する主な目的は、従業員（特に管理職）の育成といわれている。観察された結果を対象者にフィードバックすることによって、日頃の対象者の職務行動や職務遂行能力について「気づき」をもたらし、これにより自己認識を変化させ、行動変容を促すことが可能である。

上司による一方的な評価ではなく、多くの関係者を介することで、対象者を多面的な観点から観察することができ、気づきを促しやすく、人材育成の面で有効である点に大きな意義があると言える。

そのため、多面観察は以下のようなケースに有効なツールとなりうる。

- 従業員自らの気づきや学びを促したい場合
- 従業員の自己変革や人材育成をさらに進めたい場合
- 特に組織をマネジメントしていく立場にある管理職において、自らを客観的に振り返るツールとして活用したい場合

また、近年では、以下に見られるような社会要請の高まりがあるが、これらの要請に対応していく際にも、多面観察は有効である。

① コンピテンシー（効果的な行動を起こす能力特性）の導入により、行動に対する観察が求められるようになってきていること

- 近年、コンピテンシーを人事評価に導入する事例が増えているものの、必ずしも上司が部下を観察することができない場合がある。（上司が部下と離れていることも多い。）
- 実際にその行動を観察できる人間に回答を行なってもらわざるを得ず、同僚・部下、取引先などが観察する仕組みを取り入れるようになってきている。

② 顧客満足度調査（CS）、従業員満足度調査（ES）のさらなる追求

- 従来以上に顧客のニーズ、要望を満たすことがCSを高めるために重要になるとともに、「働き方改革」にも見られるように多様な働き方への対応、従業員の満足度向上などへの対応が必要となっている。

③ 従来以上に公平な評価が求められるようになってきていること

- 成果主義の導入等に伴い、より評価に公平さを求めることになっている。
- 日本型の終身雇用・年功序列制度の中では、評価者である上司の評価スキルは必ずしも

高くない場合があるため、上司以外の者からの視点が必要になってきている。

(2) 多面観察のメリット・デメリット

一般に多面観察のメリット・デメリットは次のとおりである。

【メリット】

- ① 他者の観点と自分の考えを比較することで、気づきの効果がある。
- ② 他者の指摘が自分にとって考えていない点にある場合は、今後の育成ニーズとなり、行動変容のため何を取り組むべきかが分かる。
- ③ 立場の違う人等から意見が寄せられるので、上司からの視点では見つけられなかった新たな点が発見される。
- ④ 普段一緒の人から、現実味のある生の情報を得ることができ、対象者に実のある認識をもたらすことかできる。
- ⑤ 職場での双方向コミュニケーションが活性化される。

【デメリット】

- ① 予想よりも良くない回答を受けた場合、対象者と観察者との間に対立や緊張が生まれることがある。
- ② 対象者への個人的事情を観察者が配慮したり、情実が絡むと正当な回答が得られないことがある。
- ③ 特に管理職の場合、部下や同僚に指摘されることは、専権事項を侵害される気がして不安や戸惑いを感じることもある。また、部下におもねることになりかねない。
- ④ 導入に関して、手続が増え、負担が増える。

※デメリット回避策

①、②に関しては、通常人事評価でも発生することがある。また、多面観察の場合、観察者を指定することも可能であり、②の場合は適正な観察者を指定することで、デメリットを回避することが可能である。

また、③に関しては最初は戸惑うこともあるが、人材育成の観点から見ると、指摘を受けることは本人にとっては有益となることが多く、また継続的な実施により、当初感じていた戸惑いなども少なくなることが多い。また、多面観察の設問は、部下におもねるだけでは結果が向上しない内容となっていることが多い。

④に関しては、システム化などの導入により、簡素化していくことも可能。

(3) 多面観察の効果をいかした積極的な推進に向けて

多面観察は、既に見たように従業員の気付きと人材育成、さらには組織マネジメントなどに効果的であることが指摘されているが、今後次のようなツールとして多面観察を活用していくことで、職場活性化等に大きく貢献できると見られる。

① コミュニケーションツール

多面観察は、周囲の人たちから本人へのコミュニケーションツールの一つと言える。フィードバックをきっかけとしてコミュニケーションが生まれる。特に部下から上司への進言については、きっかけがなければ実現しづらく、気付いた点をお互いにフィードバックしあう風土が形成されることが、人が育つ職場づくりにつながる。

② 職場改善ツール

多面観察は多くの人を巻き込むことになるため、観察者にも意識付けが加わり、対象者のみならず観察者自身も自分の役割を認識することになり、組織全体の活性化、改善につながる。

③ 権限委譲のためのツール

観察し、コメントすることを一般従業員まで含めて委譲することになり、このことによって、当事者意識や責任感が芽生え、組織へのコミットメントも増加する。

④ 情報収集ツール

対象者本人に関する情報収集が行われ、自分自身の「見える化」が実現される。さらに上司と共有することで、上司にとっては自分が見えていない面を認識することとなり、組織全体にとって有効な情報収集ツールとなる。

2.2 優良事例の収集・分析

(1) 優良事例選定の考え方

文献等を含め比較的先進的な取組を行っている企業を抽出し、ヒアリング調査を行った。なお、抽出に当たっては、以下のような視点を考慮した。

- 取組が特徴的・個性的である企業
- 目的や対象に特徴がある企業
- 文献等でよく見られる企業
- 業種的な観点から幅広く選定

(2) 事例調査の対象企業一覧

参加企業 19社

(3) 調査方法

対象となる企業を訪問し、担当者へのヒアリングにより調査を行った。なお、ヒアリングの項目は以下のとおりである。

表 調査項目一覧

1. 多面観察

(1) 類型

- ① 対象者の範囲（社長、役員、部長、課長、主任 等）
- ② 観察者の範囲（上司、同僚、部下、自己申告、社外第三者 等）

(2) 手法

- ① 質問項目、部署ごとの質問項目変更の有無
- ② フィードバック方法（人事担当者との面談、上司との面談、第三者との面談 等）
- ③ フィードバック前後の対象者に対する研修の有無・内容
- ④ 地方支社・工場における多面観察導入について

(3) 多面観察結果の人事面における活用状況

- ・人事評価や人事異動、昇給・昇格への反映 等

(4) 多面観察を導入したことによる具体的効果

- ・管理職自身の行動の変化、職場の雰囲気改善、変化に関する具体的事例・数値・分析 等

(5) 留意点、ノウハウ

- ① 多面観察を導入・実施する際の留意点
- ② 多面観察を機能させるためのノウハウ

(6) 課題

- ・ 運用面における課題

2. 職場環境調査

(1) 類型

- ① 対象組織（組織全体、部、課 等）
- ② 調査実施者の範囲（全社員、管理職のみ、管理職以外 等）

(2) 手法

- ① 質問項目
- ② 部署ごとの質問項目変更の有無

(3) 職場環境調査結果の活用状況

(4) 職場環境調査を導入したことによる具体的効果

(5) 留意点、ノウハウ

- ① 職場環境調査を導入・実施する際の留意点
- ② 職場環境調査を機能させるためのノウハウ

(6) 課題

- ① 運用面における課題
- ② 過去に直面した課題及びその対処法・改善策

3. 地方支社・工場におけるマネジメント

(1) 地方支社・工場の管理職に求められる「マネジメント」について

(2) 求められる要素について、本社の管理職との違い

2.3 検討会の開催

(1) 検討会の目的

文献調査及び企業ヒアリングと並行して、それだけでは把握しにくい内部的な事情等、定性的な情報を中心に把握すること、また、外部からは見えづらい内部の具体的な問題点や課題、苦勞した点、担当者の本音などを明らかにすることを目的として、有識者9名で構成される「民間企業における多面観察の手法等に関する検討会」を開催した。

(2) 開催概要

検討会は全3回開催した。

開催の概要を以下に示す。

表 検討会の開催概要

回	時期	討議内容
第1回	2月16日(金) 10:00~12:00	(1) 検討を行う背景・趣旨 (2) 文献調査結果報告 (3) 民間企業における取組紹介(多面観察) (4) 意見交換
第2回	2月19日(月) 13:00~15:00	(1) 民間企業における取組紹介(多面観察) (2) 民間企業における取組紹介(職場環境調査) (3) 意見交換
第3回	3月2日(金) 10:00~12:00	(1) 地方支社・工場におけるマネジメントについて (2) 調査報告書案について

(3) 検討会構成員一覧

表 構成員一覧

氏名／組織・所属	
大久保 幸夫	リクルートワークス研究所所長
川上 真史	ビジネス・ブレークスルー大学大学院教授
倉田 洋紀	株式会社三井住友銀行 人事部 人材戦略グループ グループ長
黒田 新悟	日本郵政株式会社 総務・人事部門 人事部 グループリーダー
須田 敏子	青山学院大学国際マネジメント研究科教授
竹田 敬治	テルモ株式会社 人事部長
筒井 亮太	株式会社日立製作所 人財統括本部 人事勤労本部 トータルリワード部 処遇企画グループ 兼 海外グループ 部長代理
富 樫 憲	株式会社バンダイナムコホールディングス 人事部 ゼネラルマネージャー
外 島 裕	日本大学商学部教授

(敬称略、五十音順)

3 調査の実施結果

3.1 多面観察に関する調査結果

優良事例の調査結果

優良事例の収集・分析及び検討会における企業からの報告の結果を踏まえて、多面観察に関する調査結果について、下表のとおり整理を行った。

表 調査結果一覧

項目	内容
1. 多面観察	
(1) 類型	
対象者の範囲	<p>【全ての管理職を対象】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課長から執行役員までを対象に実施。(D社) ・ グループ長、副部長、部長を対象に実施。(E社) ・ 部長(部門長・工場長・営業支店長)、役員、社長を対象に実施。(C社) ・ 当初の想定では管理職(課長以上全員、社長含む)を対象と考えていたが、実施に向けた検討を進める中で、対象を広げたいとの考えに至り、係長級(20名)も対象とした。初回は2017年9月に実施。将来的には一般社員にも広げたいと考えている。(J社) ・ 課長級の約60名を対象に、2017年6～7月に初めて実施。公平性を担保しつつ、評価よりも養成に主眼を置いたものであり、研修も含めて実施することを重視した。(K社) ・ 課長と部長が対象。毎年実施しており、今年で3年目となる。1年目は部長のみで実施したが、管理職の早い段階から実施した方がより高い効果が得られるという判断から、2年目以降は課長にも広げて実施している。(L社) ・ 課長、部長、本部長、及び部下なしの管理職を対象に実施。(F社) ・ 課長、部長、本部長、常勤役員が対象。(H社) ・ 課長級以上を対象に実施。(A社) ・ 課長級以上の管理職を対象に実施。(B社) <p>【管理職の一部に限定】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新任管理職に昇格する1年目を必須として実施。昨年、一昨年は、既任管理職の230人を対象に、単発で、2年に渡り、部下あり、部下なしのクラスに対して行った。(G社) ・ 既任の課長の中から、上長からの推薦をもとに、部長候補と目される候補者を選抜し、多面観察を実施している(12名/年)。(N社) ・ 幹部職員(課長職)候補30～40名を対象に年1回(4月頃)実施し

	<p>ている。自分が周囲からどう見えるのか気付きの機会を与えるため、研修の一環として10年以上実施している。(O社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新任相当の課長職(150名/年)を対象に、マネジメント研修の一環として他者アンケートを実施。(P社) ・ 役員クラスから導入する場合、事前の調整が相当程度必要となる。課長クラスから導入することで、中長期的には研修受講経験者の増加及び受講経験者の中から役員クラスに昇進する者が現れることで、他者アンケートという手法に対して理解や肯定的な受け止めをする者が増えると考えられる。(P社) ・ 民間サービスを活用して次期幹部選抜研修の中で行ったため、将来の幹部候補の部長職を対象とした。グループ企業の対象者を含めて毎年8~12名が対象である。自社のみの対象者はその半数程度。(R社) ・ 多面観察は、研修目的、人事評価目的の2つの目的でそれぞれ異なる方法で実施している。研修目的の場合、3つの方式があり、①新任管理職を対象とした研修プログラムの中で行う場合、②本人の希望により実施する場合、③上司がノミネートして部下に受けるように指示した場合である。(Q社) ・ 新任の管理職は6か月経過してから多面観察を受け、新しいポジションでのチャレンジの中でどこができて、どこができていないかを確認する。新任管理職が必須となる理由は、リーダーシップを取るポジションであるため、自分の強み・弱みを把握した上で、どのようなリーダーシップスタイルとするのか、自分を知ることが重要という考えからである。(Q社) ・ 上司からの推薦方式により多面観察を実施するのは、人事や上司が対象者の行動改善に関する課題を感じている場合である。対象者本人に気付いて欲しいことがあり、それを客観的なデータで示すことを目的として受講してもらうことがある。(Q社) <p>【全社員を対象】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業績評価(昇給や昇進)に活用するもの及び中長期的にキャリアを考えるものを年度ごとに1回実施。全社員が対象。(M社) ・ 自身と他者の認識のギャップに気づき、改善を促すものは、上司からのニーズが出された時等に応じて実施。全社員のうち年間5名程度が対象になる。(M社) ・ 多面評価を導入する前は、人事評価では評価者間のズレや偏りが生じ、人事評価の結果を人材育成に生かすことができない状態が続いていた。そこで、評価される本人が納得できることと、フィードバックにより強み・弱みに気づき、自己成長に繋げることを実現するた
--	--

	<p>め、2003年から多面評価を取り入れることになった。(S社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・導入時は人材育成ツールとして、対象を管理職階層にしていたが、効果が確認できたため、5年後の2007年にはパート・契約社員も含めた全社員に拡大した。全社員には社長・役員も含まれている。(S社)
<p>観察者の範囲</p>	<p>【上司・同僚・部下・社外を選定／選定は上司】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上司、同僚、部下、社外第三者（取引先）全てが含まれている。上司は1名、同僚・部下は3～4名、所属する部以外（社外含む）2名。対象者の職場環境に応じて、同僚・部下の配分は変わる。(N社) <p>【上司・同僚・部下を選定／選定は上司】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上司は1名、同僚は複数2～3人、部下は最低3人（原則5人）を選定。同僚は、他部署で対象者となるべく関係がある人材を選定する。(G社) ・部下の観察者を設定する際に最低3人としているのは、360度フィードバック慣れしないように、無理に5人集めなくてもよいルールとしている。(G社) ・観察者を選ぶのは上司にお願いしている。同僚を2～3名、部下を3～5名選んで、接点がある方を選んでもらうようにしている。選定した結果は本人には知らせない。(G社) ・多面観察の対象者が次長や部長だったため、観察者は上司1名、同僚2名以上～4名までとし、全員には聞いていない。10人同僚がいても4名までとしている。(I社) ・人材開発部を例とすると、上司は部長1名、部下が2名、同僚は管理本部で同程度の世代で、対象者のことをよく知っている人を選んだ。(I社) ・直属上司、同僚、部下、関係の深い横の部署の人、よく仕事を一緒にやっている別部署の人。観察者は直属の上司が選んでいる。医薬の営業所であれば、隣のよく一緒にやっている営業所。工事のプロジェクトチームであれば、エンジニアの人間に購買担当者を観察してもらっている人を7～8人。同僚と関係の深い人を3～4人。(F社) ・社員本人がどう見られているか、どういう仕事の仕方をしているか、関係の深い方からの見え方が分かることで納得感を持ってもらいたい。対象者をよく知っている人、よく仕事を一緒にしている人の方が、対象者も納得感が高い。対象者は、誰に観察されているか分からないようにしている。(F社) ・対象者の行動改善のためのプログラムでは、上司・同僚・部下を上司と人事で選ぶ。(M社) ・課長は、上司1名、課内の同僚・部下2名、所属する部内外の同僚2名程度（よく仕事で連携している社員）で、5名以上を基本としている

る。部長は、上司1名、部内の同僚・部下3名、部外の同僚2名、所属する本部外の同僚2名の8名以上が基本となる。いずれも上司が選定する（対象者を選ぶ場合、仲が良い社員を選びポイントが高くついてしまう可能性があること、観察者が分かってしまうことが懸念されるため）。(L社)

- ・ 人事評価を目的として多面観察を行う場合、同僚・部下等を対象とし、本人の観察結果を上司がメール等で聞き取りしてよい制度となっている。直属の上司から任された業務だけでなく、別のプロジェクトに参加して進めている業務もあるため、プロジェクト関係者にも聞き取りをしなければ人事評価ができない。(Q社)

【上司・同僚・部下を選定／選定は職制表等に基づき設定（人事部で選定）】

- ・ 対象者が部長級の場合、上司は社長、同僚は役員（取締役）、部下は課長、係長級が対象となる。同僚は10名程度、部下は3～5名で実施している。部署の規模に応じて観察者の人数は増減する。(J社)
- ・ 観察者の選定は、基本該当する同僚・部下の全員が対象となる。ただし、部下の人数が多すぎる場合等は、人数規模を総務部で調整している。(J社)
- ・ 回答は基本、ウェブベースで実施しているが、システムの都合によって紙ベースでの実施が必要な事業所は、多面観察のツールの性質上、人数の制限が必要となるため、総務部で観察者を選定している（業務の関わりの多寡を基準）。(J社)
- ・ 評価者になるのは幹部社員では10人～30人で、人選は人事部が行う。一般社員の場合は、評価者の人数の平均は9人で、人選は部門長が行う。評価者は、幹部社員は上司、同僚、部下で、一般社員は上司、同僚、関連部署で、それぞれの評価者全体人数を1/3程度で割り振られる。(S社)

【上司・同僚・部下を選定／選定は対象者】

- ・ 上司1名、同僚3名以上、部下・後輩3名以上で運用。対象者本人が観察者を選定する形にしているが、目的が能力開発であるため、第三者が設定した観察者よりも、自分で選定した観察者からのフィードバックの方が自分の納得感も高められ、能力開発により繋がるのではないかということで、対象者本人の選定で運用している。(A社)
- ・ 上司、同僚、部下という階層で、3～5名以上を基本。自己の振り返りを、いかに自分自身が謙虚に受け止めるか選定時点から始まっているという考えの下、対象者本人の選定としている。(C社)
- ・ 上司（最低1名以上）、部下（最低1名以上）・同僚合わせて10名程度。対象者自身の気付きの機会として考えているため、対象者にと

	<p> っでの納得度を重視し、対象者が観察者を選んでいる。観察者への依頼は人事部がメールで行っている。導入当初は個別に説明をしたこともある。(O社) </p> <ul style="list-style-type: none"> ・人事部が観察者を選出することも試したが、負担も大きく、効果的な運用が難しかったため、対象者が選出するスタイルに戻した。(O社) ・上司、同僚、部下(2～3名)としている。対象者が事務局に対して観察者を申請する。積極的な理由としては本人の納得感を担保すること、消極的な理由としては事務局側の負担軽減(「上司」を特定するのに時間や手間がかかる)が挙げられる。(P社) ・上司(役員)1名以上、同僚・部下2名以上、他の部から2名以上で、6名程度で多面観察を実施。観察者の範囲を人事から指定し、観察者を対象者に選ばせた。本人の気付きのために行うため、本人をしっかりと観察できる人を選んでもらいたいことが理由である。(R社) <p>【上司・部下を選定／選定は上司】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・直属の上司と部下が観察する(180度評価)。対象者の部署規模に応じて観察者の人数は増減する(例：対象が部長の場合、上司は本部長、部下は課長が観察者となる)。(H社) <p>【上司・部下を選定／選定は職制表等に基づき設定(人事部で選定)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象者を正當に観察できる上司・部下(※同僚による観察は未実施)。例えば部長の場合は、上司として役員・本部長、部下として課長・係長となる。課長の場合は、上司として本部長・部長、部下として係長、主任、一般となる。(D社) ・民間のアセスメント商品を使用。直属の上司(1人)、正社員の部下(4～5名)を基本とし、部下が少ない場合には同僚を加えた。観察者の選定は人事部で実施。(K社) ・研修目的で多面観察を行う場合、上司、二次上司、違う部署の上司、部下全員を対象とする。対象を抽出すると不公平感があるため全員としている。(Q社) <p>【上司・他部署の上司を選定／選定は上司】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人事評価に活用するパフォーマンスマネジメントのプログラムでは、上司及び対象者とよく仕事を一緒にする管理職(対象者よりも階級は上)が行う。(M社) ・観察者は、上司が選ぶ場合と対象者が選ぶ場合(上司が適切な管理者を選定できない場合、あるいは対象者に事前関与させた方が、納得性が高まると判断した場合に、対象者に相談して決める等)がある。(M社) <p>【上司を選定／選定は上司】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中長期的なキャリアを考えるタレントマネジメントでは上司のみ。
--	---

	<p>縦軸3段階（安定的な結果を出しているか）と横軸3段階（ポテンシャルの高さ）の計9つのエリアのどこに該当するかを決めるもの。 （M社）</p> <p>【同僚・部下を選定／選定は上司】</p> <ul style="list-style-type: none"> 同僚2人、部下3人の原則5人。組織の部長が観察者を選定しており、観察者になったことも分からないように運用している。上司からの観察は人事評価の中で行っており、人事評価で別途上司からフィードバックを行っているため、多面観察では上司を外している。 （B社） <p>【部下を選定／全部下が対象】</p> <ul style="list-style-type: none"> 対象者の下に所属する部下からの多面観察を実施。当初は部長からアセスメントを開始したが、ある程度の経験や実績を積んできた部長からでは、なかなか改善を促すことが難しいことが分かってきたため、多面観察の対象を広げてきた経緯がある。（E社）
（2）手法	
<p>① 質問項目、部署ごとの質問項目変更の有無</p>	<p>【管理職に求められる資質等に基づき設定／全管理職で統一】</p> <ul style="list-style-type: none"> 質問項目は全管理職で統一している。内容は、ヒューマンスキルの部分となる。同じ営業、技術者でも、業界が異なると仕事内容が異なってくる。グループ全体として管理職の期待像を設定しており、業種、職種に特化はさせていない。（G社） 「あなたはビジョンを語っていますか。」等について、それを4段階で質問している（5段階だと回答が中心化するため）。（G社） 質問項目は60問程度。管理職への期待内容から10の大項目を設定し、それぞれに4～5つの質問を設けている。毎年項目は大きく変えず、3～4年は同じ。3～4年に1度、新任管理職研修自体を見直ししているため、それに合わせて多面観察の項目も見直している。 （G社） 質問項目は、18項目（例：過去の事例や知見を駆使して、目の前の状況を適切に把握している。）で、長所を示す具体的な行動・資質と改善すれば更に良くなる具体的な行動の2問について自由回答欄を設けている。質問項目に自由コメント欄があり、観察者に率直な思いを書いてもらうことにしている。（F社） 調査項目は民間企業のパッケージをそのまま使っており、オリジナルのものは使っていない。（I社） 3つの大項目（戦略策定・戦略実行：11問、マネジメント：5問、模範行動の実践：2問）とそれぞれに紐づく18項目（戦略策定・リソースマネジメント・諦めない行動・自己研鑽・課題解決等）の中項

	<p>目と同数の設問から構成されている。また、伝えておきたい感謝の言葉やお願いしたいことを書くことができるフリーコメント欄もある。(D社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発揮された行動として、対外部マネジメント（戦略の立案・推進、顧客満足の追究）、対内部マネジメント（部下育成、組織開発等）、5 value の3項目からなり、全25の設問を設定。また、行動を支える姿勢12項目・120問の設問を設定。(E社) ・ 2014年に多面観察のやり方を変えた際、受講間隔を3年から2年に短縮したことに加え、質問項目を変更した。変更では、企業が求める管理職がどのようなものかを明確にした。(F社) ・ 自由闊達な風土醸成に基づく18項目の5段階評価と、やってほしいこと/やめてほしいことの2項目の自由記述で実施。(C社) ・ 「自由闊達な風土醸成」に基づく16項目の5段階評価で実施しており、「やってほしいこと」「やめてほしいこと」の2項目に関する自由記述も実施。できるだけシンプルな項目にしていこうということで16項目に絞り、結果をレーダーチャートで示した。(C社) ・ 項目の中にコミュニケーションに関わるものが多いが、組織の中を繋ぐマネジメントにおける重要性を我々も改めて認識しなければいけないという反省の下、メンバーとのコミュニケーションは大切にしていこうというメッセージを強調している。(C社) ・ リーダーやマネージャーに求められる行動特性を設問化したものについて回答(80問)、職務における重要度に関する回答(16問)、強み・期待する点・改善してほしい点に関する自由コメントから構成される。(A社) ・ 項目は、5つの大項目(戦略的思考、顧客志向、統率と指導等)とそれらに紐づく16項目の中項目(ビジネス知識・専門知識、方針と計画、人脈形成、達成意欲等)から構成。(A社) ・ ツールはコンサルタント会社と共同で開発しており、具体的な設問は行動特性で言うと80問、こういった行動が“非常によく見られる”から“全く見られない”までの5段階で、全員(本人、上司、同僚、部下・後輩)がそれぞれ本人の行動について回答する。それから各中項目についてどれが一番重要かを上司と本人で確認する。(A社) ・ プログラムとしては2回目以降も全く同じ質問で全く同じシステムを使って行っている。3年に1回という考え方は、毎年実施すると周りの上司、同僚、部下・後輩が変わらないため、あまり変化が見られないということもあってそうしている。(A社) ・ 前回結果との比較を系統的にサポートした方がいいのではないかという議論はあったが、系統的に非常に重たくなり、複雑に
--	---

	<p>なってしまうため、比較は各自で対応という事になっている。(A社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本当にやっているかどうかということよりも、周りからどう見えているかという視点でフィードバックした方が本人の気付きに繋がるのではないかと考え、回答では「見られる」という言葉を使用している。(A社) ・アメリカでリーダーに求められるリーダーシップ要素を網羅的に設問に盛り込むという形で設問をつくっていたプログラムには150問ほどあった。その場合、回答者に負荷がかかるため、導入する時に半分程度の80問まで絞り込む形で設定した。設問の内容も、広くアメリカでリーダーに求められる要素ということで設定されていた普遍的なものだったため、経営戦略が変わったとしてもある程度普遍的な目標として設問は捉えて良いかなということで、導入当初から変えずに今も運用している。(A社) ・質問はカテゴリ別(8つ)に設定されており、5段階で回答している。質問項目は全部署共通である。(J社) ・平成23年から多面観察の手法を導入しているが、平成28年からは多面観察後、観察者を3名抽出(上司、同僚等)し、半年かけて経過を観察(3回に分けて実施、フォーマットは記述形式)するように変更した。(N社) ・質問は6つの大項目(人を刺激する、常識化する、共有化する等)から設けている。質問項目は職種、部署関わらず統一している。(N社) ・民間企業のパッケージを使用(約100問、10項目についてそれぞれ10問程度)。(O社) ・当社で実施している3つの手法全てにおいて質問項目や様式は統一されている。1つ目は目標管理に近い内容のもの。2つ目は縦軸3段階(安定的な結果を出しているか)と横軸3段階(ポテンシャルの高さ)の全9ブロックのうちどこに対象者が該当するかを判断するもの。3つ目は対象者の良い点、悪い点、今後の改善点の3つを観察者が自由記述方式で書く。(M社) ・5つにカテゴリ化された項目に3つずつ質問項目が紐付いている(全15問)。5つのカテゴリは、①コンプライアンス第一・お客様第一、②責任ある判断・行動、③チャレンジ精神、④変革思考、⑤場づくり・人づくりとなる。選択は5段階(強くそう思う、そう思う、少しそう思う、あまり思わない、思わない) + 1(分からない)。数値だけでは分からない対象者に対する認識の把握を目的として、自由記述欄を設けている。良い点と気になる点について書いてもらう。質問項目は全社統一。(L社) ・リーダーに求めること(人財理念)をマネジメントの4象限(数字を
--	---

	<p>つくる、関係をつくる、人をつくる、ビジネスをつくる)に分けて設定した。更に、時間軸を短期—中長期で設定した。全20問(4×4=16問は定量、4問は定性)。定性については、項目ごとに「できていること」と「もう少しやるべきだと思うこと」を回答してもらう。回答は社内システム(オンライン上)を利用している。(P社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修目的の多面観察については、コンピテンシーに基づく質問項目(60問)を用いたシステムを外部のコンサルティングファームと共に開発して使っている。レポート等が自動で生成されるシステムとなっている。質問には自由回答で記入できる項目もある。人事評価目的の多面観察については、人事のツールを使い、メール等で定性的に聞き取りをする。(Q社) <p>【管理職に求められる資質等に基づき設定/階級ごとに設問異なる】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・階層によって質問項目は異なる。直近では、本部長以上については民間企業のパッケージ(360度フィードバック)を活用し、部課長クラスについては、対象者の階層の広さに対して、質問項目が対応していない部分があり、また地方事務所の場合、同僚がいない場合もあるため、独自に作成した質問項目を用いた。(H社) ・部課長クラスに対しては、業務推進、チーム運営、人材育成等を柱にトータル30問程度の質問項目を設定している。(H社) ・多面評価は主任(4等級)以上の幹部社員用と一般社員用の2種類に分かれている。質問内容は、幹部社員用は「業務力」「実力」「指導力」「人間力」の4分野から計12問、一般社員用は「基本的行動」「能力」「人間力」「実績」の4分野からの12問で、1点～6点の6段階で評価する。自由記述欄は設けていない。質問項目は毎年、見直すことにしている。(S社) <p>【人事評価における職務行動評価に基づき設定/会社、組織により異なる】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多面観察の項目は人事評価における職務行動評価から取ってきている。職務行動評価は組織ごとにより細かく、数十パターンにもなる。例えば、配達担当の管理職社員と窓口担当の管理職社員は当然ながら職務行動評価の着眼点が異なり、支社や本社、事務センター等でもかなり変わってくる。そういう意味で、管理職社員の多面観察の着眼点は組織ごとにより分かれている状況。(B社) ・観察項目は会社や組織によっても異なる。観察項目については、管理職の人事評価における職務行動評価の着眼点の中から代表的なものを選んできて、多面観察の観察項目として設定。(B社) ・人事評価における職務行動評価の基準に基づき10～17項目を設定(会社、組織により異なる)。4段階+1(「行っている」、「ほぼ行っ
--	--

ている」、「あまり行っていない」、「行っていない」＋「NA（わからない）」で回答。設問の分類は、業務遂行姿勢、組織活力の向上、業務プロセスの改善、人材育成・活用、規範の遵守、チャレンジからなる。(B社)

表 各企業の項目一覧

※テーマ区分・名称は再整理したものであり、各社のものとは異なる場合がある。

テーマ	質問項目
戦略立案・浸透	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事に対しての基本的な考え方を持っている (C社) ・仕事の意義・目的を説明している (C社) ・全社及び部署の方針や戦略・目標を、自身の言葉で所属社員に分かりやすく伝えている (D社) ・大局的かつ中長期的な視点から組織のビジョン・戦略を打ち出し、自身の言葉で部下に理解・浸透させている (E社) ・方針を明確に打ち出し、メンバーに理解させている (C社) ・変化をチャンスと捉え、本質的・多面的に計画を立案し、ビジネスチャンスの発見と仕組み改善の提案をする力がある (S社) ・部下にビジョンを示し、行動と説得によって共感を得ながら目標達成を促すことができる (S社)
中長期的視点	<ul style="list-style-type: none"> ・目先の目標だけに捕らわれることなく、中長期的な視点でお客様とのリレーション構築や組織づくりを行っている (E社) ・時代の流れを読み取る予知能力と会社発展のために自ら創造する能力がある (S社)
課題解決、リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・問題解決に当たり迅速な意思決定をしている (C社) ・目標・計画の進捗状況を評価し、課題解決のための最適な助言・提案・決断を行っている (D社) ・自らの担当組織に関連する、組織をまたぐ課題を捉えて積極的に解決に取り組んでいる (※判定基準参考例：担当業務を統括する管理者の自覚を持ちつつ、同時に経営の一翼も担っているという意識を持ち、大局的な視点から (例として) 新しい収益源や経営効率化策や業務改善策等を、主体的に考え取り組んでいる) (B社) ・お客さまの立場に立って徹底的に思考し、お客さ

		<ul style="list-style-type: none"> まの要望に適う付加価値の高いソリューションを提示している (E社) お客さまや関係者の要望に対し、迅速かつ正確な業務遂行を組織内に徹底している (E社) 顧客クレームや組織内のマイナス情報などから組織運営に関するリスクを念頭に置き、その排除・軽減に努めている (E社)
	社内・社外の連携	<ul style="list-style-type: none"> 問題解決に当たり関連組織に迅速に働きかけている (C社) 目標の達成、課題の解決のために、いたずらに指示を待つことなく上司及び関係者等に自ら主体的に働きかけている (B社) 事業成長のため、社内の予算・人材・技術、また、外部パートナーの巻き込みなどあらゆる資産の活用を検討・実施している (D社)
	信念、熱意	<ul style="list-style-type: none"> 自ら「仕事への誇りや熱意」を持ち、社内外に未来への期待を生み出している (D社) 自らの信念に基づいた組織ビジョンを描き、ぶれない判断軸を持ちながら組織をリードしている (E社) 会社や自分の業務に誇りを持ち、会社を愛する使命感を持つ (S社)
	人格	<ul style="list-style-type: none"> 優れた人柄、明るく前向きな高いモチベーションと見識を持ち合わせている (S社) 人間的魅力と、情熱・洞察力があり、行動言動に責任を持って周囲から尊敬されている (S社)
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> メンバーの話を聞くように努めている (C社) 話しかけられた時は笑顔で応えている (C社) 表情・態度は明るい (C社) 意見が言いやすく、本音の話ができる (C社) 自分の意見や考えを論理的、かつ簡潔にわかりやすく伝えている (D社) 重要なことは繰り返し説明し、何回も確認している (C社) 反対意見を言わせるようにしている (C社) 部下との闊達なコミュニケーションを確保し、活気ある風通しの良い職場をつくっている (B社) 肯定的な言葉を使い、メンバーを励ますようにしている (C社) 常に相手を思いやるようにしている (C社) 社内外にわたり、周囲の意見を丁寧に聞き、多様な立場・意見を尊重している (D社)

		<ul style="list-style-type: none"> ・傾聴力と伝達力に優れ、情報共有によって部下や関連部署と意思疎通を図っている (S社) ・役職や立場を超えた自由なコミュニケーションを奨励し、議論や相談が気軽に行われる風通しの良い職場づくりを行っている (E社)
	率先垂範	<ul style="list-style-type: none"> ・方針徹底のために率先垂範している (C社) ・目標・計画は必達であるという姿勢で自ら業務に臨んでいる (D社) ・複数部署及び関係者をまたぐ問題に対して、率先して組織間の調整や交渉ごとを行っている (D社) ・組織目標の達成に向け先頭に立って部下をリードし、最後まで粘り強く取り組んでいる (E社) ・高い目標を立て、自ら主体的に業務を遂行することによってチーム業績に貢献している (S社)
	実力・実績	<ul style="list-style-type: none"> ・計画達成による会社貢献と難易度の高い業務をやりきる力がある (S社)
	組織活性化	<ul style="list-style-type: none"> ・目標の明示や適切な指導及びサポートを通じて、部下の士気を高め、その能力を発揮させている (※判定基準参考例：日常の業務管理や指導等において、意欲の掻き立て、作業時のフォロー、挑戦や成果へのねぎらい、作業完了後のケア等を必要に応じて実施している) (B社) ・部下の自発性・自主性を尊重し、組織として成果を出すための権限委譲を進めている (D社) ・中長期的な後継者育成や風土醸成を行い、活性化された組織を目指している (D社) ・組織における一人ひとりへの期待や、組織の情報をオープンにすることで組織運営への参画意識を高めている (E社) ・ポジションパワーに依存し過ぎず、また、手続主義、形式主義に偏らず、組織運営を行っている (※判定基準参考例：部下へ一方向的に指示して経過を確認するだけでなく、状況を見て自らも参画するなどし、組織としての対応力を高めている。また、状況に応じて臨機応変な考え方や対応等を取っている) (B社)
	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーのスキル・能力向上に努めている (C社) ・部下の能力・適性を勘案した適切な役割を与えている (※判定基準参考例：部下の業務知識、経験、判断力、対応スキル及び許容量を見極め、それに応じた難易度及び困難度の業務及び役割を与えている) (B社)

		<ul style="list-style-type: none"> ・部下の行っている業務の意義や期待する役割を明確に伝え、自立的な行動を引き出している (D 社) ・部下に対して、強みの伸張や弱みの克服に向けた機会の提供・継続的指導に取り組んでいる (※判定基準参考例：強みの伸張に向け、部下の担当領域において一定の裁量と責任を与えたり、逆に弱点克服に向け、新たな業務テーマを与えるとともに随時フォローをする等して育成に取り組んでいる。または、自身の後継者や将来の幹部候補の育成を視野に入れながら、部下に対して、より上位の役職を目指す意欲等を促したり、(会社の発展・変革へ繋がる) チャレンジ精神を向上させるような指導を、継続的に行っている) (B 社) ・部下の日々の活動に対して、成果へのフィードバックや次につながる改善点の伝達を行っている (D 社) ・全ての部下と公正な立場で接し、一人ひとりの能力や特性を事実に基づいて捉えている (E 社) ・部下の悩み・弱みを適切に把握した上で、人材育成の観点から具体的なフィードバックを行っている ・部下の経験・スキル・志向を考慮しながら適切な働きかけを行うことで、個々のキャリア形成を支援している (E 社) ・部下の成長を本気で考え、褒めるときは褒め、指摘すべきときは指摘し改善を促している (E 社) ・現場・現品・現状を自ら把握し、部下の長所に光を当てることによる動機付けと育成を行っている (S 社)
	業務プロセスの改善	<ul style="list-style-type: none"> ・自組織の業務の効率化、成果レベルの向上に向けて、上司(または部)の取組方針に沿って、具体策を立案し、部下に徹底するとともに、自らも推進している (B 社) ・結果だけで判断するのではなく、部下の行動やプロセスにまで踏み込んだ評価、指導育成を行っている (E 社) ・目標を周知徹底、部下に理解させ、PDCA で結果を出すためのプロセスコントロールを行っている (S 社)
	CS と業績の両立	<ul style="list-style-type: none"> ・「お客様の満足」と「会社の利益」の双方を考慮し、高いレベルで両立させるバランスの良い判断を行っている (E 社)

	<p>規 範 の 遵 守</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・法令や社会規範、社内ルールを自ら遵守し、部下にも徹底させている（※判定基準参考例：周囲の信用や信頼を損う言動（コンプライアンスハンドブックに記載のパワハラ及びセクハラ等に抵触する言動等）を取ることなく、社内外のルールを遵守した模範的行動を取り、部下にも徹底させている）（B社） ・法令や社会規範、社内ルールに則った行動を自ら率先した行動により組織内に徹底させ、反する行動には、明確に指摘・指導している（E社） ・周りに高圧的、または不快にさせるような言動をせず、言葉を選んで適切に助言・指導をしている（D社） ・所在と行動を明らかにするなど、自らコンプライアンスを徹底し、周囲にも促している（D社） ・言動や方法に問題なく部下を指導し、働きやすい職場づくりに努めている（E社） ・部下のワークライフバランスを重視し、合理的で効率的な業務運営を心掛け、部下が心身ともに健康に働ける環境づくりを行っている（E社）
<p>タ イ ム マ ネ ジ メ ン ト</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・長時間労働防止の趣旨・内容を理解し、部下の適切な勤怠管理と働き方の改善を指導している（D社） 	
<p>チ ャ レ ン ジ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・困難な課題や中長期的な課題に失敗を恐れずチャレンジしている（※判定基準参考例：前例が無いまたは先の動向が読み難い等、高い難易度及び困難度を持つ課題に対して、安易に回避したり部下に任せきりにせず、自らの考え方を打ち出し、率先して解決に挑んでいる）（B社） ・過去の前例や慣習に捕らわれず、新たな価値創出や新領域へのチャレンジなど、挑戦的・革新的戦略を策定している（D社） ・失敗や困難に直面しても、諦めず粘り抜き、スピーディに対応している（D社） ・同じことを繰り返さず、顧客のニーズや組織活性化にスピーディに対応している（S社） 	
<p>自 己 研 鑽</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・実践的で専門的な知見を深め、スキルや技術の向上に努めている（D社） 	
<p>ダ イ バ ー シ テ ィ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ（多様性）をいかした組織運営を行うことで、各人の様々な強みが発揮される強い組織を創っている（E社） 	

<p>② フィードバック方法</p>	<p>【上司から本人へ結果を返し面談を実施】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象者の上司から本人にフィードバックシートを手渡し、面談を行う。実際に自己観察と周囲観察の差がどの程度あるかを上司と面談しながら共有する。面談の時間は1人につき約15分。多面観察のフィードバックの他に、人事評価のフィードバックや、中間面談という制度があり、年に3～4回は上司と部下で面談する機会があるため、比較的面談慣れはしている。(B社) ・総務部長が対象者の個人面談をしている。(G社) ・1年を通じたアクションプランシートを作ることになっている。自分で記入し、研修を受けるごとに上司へ見せてコメントをもらうことを繰り返す。自分の課のビジョンを立ててもらい、その内容について1年間かけてレビューしていく。(G社) ・対象者の観察結果について、人事のファシリテーションの下、直属の上司だけでなく、他部署の管理職も交えて観察結果の妥当性を話し合う場が設けられている。話し合った結果は、課長級→部長級→本部長級と上がっていく仕組みで、結果は上司がフィードバックを行う。対象者へのフィードバックが必須。(M社) ・タレントマネジメントに関して、特に観察結果が高い社員については、役員とのランチの機会をつくって昇格への動機付けを行ったりしている。(M社) ・結果については上司が対象者と面談をして、対象者が今後の改善方策について提案し、それに対して上司がコメントを行う。(L社) <p>【結果を返却し全社公開】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象者へ結果(全ての自由記述あり)を返却するとともに、全社公開(自由記述を人事部で抜粋)。〇〇社長、〇〇部長、人の話をもっと聞いてくださいという内容も全てイントラに公開。(C社) ・非常に顕著に現われたのは、改善活動を実施すると数値的にはほぼ必ず向上した。なぜならリーダーがしっかりと受け止めて、アクションを起こすきっかけとなっているため。例えば人事部であれば、人事部の全員に対して「私(部長)はこういった結果を受けた」とオープンに部会の中で説明し、「それに対して、こういったアクションで改善に臨んでいこうと思う」と具体的にオープンにして、改善の取組を進めていく。改善に向けた活動そのものが意味あるものだから、次年度の数値ではほぼ必ず改善されている。(C社) <p>【対象者の状況に応じて適宜実施】</p> <p>要注意者、ある項目だけが低いという対象者には、人事部の方から上司に対して個別に説明をして、必ずフィードバックをしてもらうということで進めている。(D社)</p>
--------------------	--

【人事から本人へ結果を返し面談を実施】

- ・ 新任管理職以外の管理職は1対1で人事が行っている。(Q社)
- ・ 人事評価目的の多面観察は、観察者向け研修でトレーニングを受けた人事担当者がフィードバックを行う。(Q社)
- ・ 個人にフィードバックされる帳票に示されるのは、①12項目の結果のグラフ、②4分野ごとの平均値、③社内における順位、④12項目の数値、⑤前年度の数値、⑥他者評価のバラツキ度(標準偏差)である。部門長には部門の結果を集約した帳票もフィードバックしている。(S社)
- ・ 多面評価では、項目ごとに平均点と点数が出てくる。各人は合計の評価スコアで順位付けがされる。自己評価と比較したレーダーチャート並びに順位付けを各人にフィードバックしている。(S社)

【フィードバック方法を伝えた上で現場に任せる】

- ・ 現場に任せている。直属上司に、結果の資料を渡している。上司から1対1での面談を促している。(F社)
- ・ 集計結果、結果の読み方、お願い事項(部下に対して、結果を踏まえてどのように改善するかを宣言する等)を対象者に対して配布している。(H社)
- ・ 対象者本人が特定のサイトより自ら結果をダウンロードするとともに、対象者の上司にも結果を還元。別途、行動計画の策定を勧奨しているが義務付けはしていない。ただ、徐々に義務付けした方が良いという考え(上司を観察した結果がどのように活かされるか分からない場合、多面観察が単なる作業になってしまいがち(形骸化))。(E社)

【研修を通じたフィードバック】

- ・ 研修を外部委託している。研修の中で講師からフィードバックし、その後に個人面談している。年に4回研修をする中で、多面観察は3回目と4回目の研修の間にやっている。また、年間を通して上司と調整しながらアクションプランシートの作成も行っており、4回目の研修時には社長の前でそのシートを発表する。そして翌日には多面観察のアセスメント結果が返ってきて、講師から読み解き方も解説し、1年間の研修が終了となる。(G社)
- ・ 研修の一環で実施したため、結果を研修の中で本人に開示した。全員で集まって、結果の見方は研修の中で説明した。全員の集計表は会社で把握した。(I社)
- ・ 初回は会議形式で、各事業所の初回受講者が20名程度集まり、専任のコンサルタントから結果データの見方等を説明する。受講2回目以降は結果のレポートがメールで飛んできて、eラーニングで結果の

	<p>見方を解説する自己学習となる。1回目は専任の講師から説明を受けて、2回目以降はeラーニングで各自レポートを確認する形での運用としている。そして、フィードバック結果の分析を基に「行動変革計画書」を作成し、自己の意識改革・行動変革・能力開発に繋げる。(A社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修形式でのフィードバックを行っており、回答結果の紙を渡し、研修講師が結果の読み方を解説した。多面観察の目的等についてレクチャーを受けた後、多面観察を体験し、結果を共有する(1日目)。グループワーク形式で結果の受け止めや改善に向けた行動計画を検討する(2日目)。その後、翌年春(2、3月)にフォローアップ研修を実施している。ただし、社長や役員クラスはフォローアップ研修の対象とはなっていない。(J社) ・研修形式でのフィードバックを行っており、回答結果の紙を渡し、研修講師が結果の読み方を解説している。(K社) ・部長候補者向けの研修の一環として、診断結果を配布し、研修講師から結果の読み方を伝える形でフィードバックしている。(N社) ・幹部職員候補者向けの研修の際、結果シートを配布し、講師から概要説明をしてもらった上で、研修受講者同士で意見交換をする機会を設けている。また、フィードバック後の同じ研修の中で改善計画をプレゼンテーションする機会も設けている。(O社) ・2日間にわたる「マネジメント研修」のプログラムの1つとして、フィードバック(回答結果のレポートを配布し、講師から結果の読み取り方を伝え、グループ内で共有)している。(P社) ・フィードバックは研修の中で本人に結果を渡して通知している。(R社) ・研修目的の多面観察は、外部のコンサルティングファームに依頼している。新任管理職はグループ研修の中でフィードバックされ、読み解き方を説明する。(Q社) ・新任の主任や管理職に上がる時の研修で360度アンケートを使っている。具体的には、身近な人、関係する上司、同僚にアンケートに答えてもらい、それを新任研修の中で、昇格した者同士が6～7人集まって意見交換を行う。グループにはアドバイザーが1人付く。(C社)
<p>③ フィードバック前後の対象者に対する研修の有無・内容</p>	<p>【観察結果の読み解き方を研修】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多面観察のアセスメントの後、読み解き方の解説を行っている。(G社) ・研修形式でのフィードバックを行っており、回答結果の紙を渡し、研修講師が結果の読み方を解説した。(J社)

- ・部長候補者向けの研修の一環として、診断結果を配布し、研修講師から結果の読み方を伝える形でフィードバックしている。(N社)

【初めて対象者になった社員を対象に実施】

- ・初めて対象者になった者に対して実施（多面観察の目的や結果のレポートの見方を伝えることに加えて、観察結果を踏まえた行動変革のためのワークも実施している）。(D社)
- ・初の対象者に対しては、研修を実施し、研修中に結果の還元を実施。(E社)
- ・初回は会議形式で、専任のコンサルタントから結果データの見方等を説明し、2回目以降はeラーニングによる学習となる。(A社)

【観察者研修を実施】

- ・管理職になれば自分が多面観察を行う立場になるため、観察者向け研修を別のプログラムで行っている。(G社)
- ・どのような目標設定をすれば適切な多面観察ができるのか、ということについて、観察者のための研修を行っている。(M社)
- ・フィードバック方法については、多面観察に限らず、課長・部長に昇格した時に研修を義務付けている。その他、管理職の希望者も受講できる。(L社)

【その後の育成を意識した研修の実施】

- ・フィードバック研修後、研修受講者の中から将来の事業経営者（部長以上）の育成を目的として6名を選抜し、民間のV-CAT診断（個人特性を持ち味とメンタルヘルスの両面から把握する適性検査）等、別途経営幹部養成研修を実施。(K社)
- ・フィードバック後、行動変革に挑戦する期間（半年）を経た後、マネジメントに関する研修を受けてフォロー（グループワーク形式で改善レポートを共有し、互選で最も優れた取組を実践した方を選出）している。(P社)

【特に研修は実施せず】

- ・特に実施していない。(H社)
- ・多面観察は、育成の足りない部分を気づいてもらうためのもの。研修は特に考えていない。(F社)
- ・質問項目を非常にシンプルな形にしたため、このための研修等は実施していない。(C社)
- ・対象者のための研修は特に行っていない。質問項目も少なくシンプルであるため、特に必要だとは感じていない。(L社)
- ・多面観察が評価ではなく、本人の開発のために使うものであることを理解してもらっており、対象者への研修は行っていない。(Q社)

(3) 多面観察結果の人事面における活用状況

人事評価や人事異動・昇給・昇格への反映等

【人事異動や昇格の材料として活用】

- ・人事評価や昇給には使っていないが、人事異動や昇格の材料としている。材料とするかどうかは所属事業のトップの意向による。(F社)
- ・人事異動の参考として活用している。(D社)
- ・人事評価、昇格、人材配置の検討、次世代を担う人材を選んで育成を図るプログラムの選抜に活用する。(M社)
- ・昇格を検討する際の加点要素の1項目として設定している。昇格の加点要素にはいくつか項目が設定されている。タレントマネジメントの面では、それらの項目のうち、3年間の平均点が非常に高い場合は昇格の候補となったり、一定の点数未満になると、昇格候補から外す等の判断材料としても活用。(L社)
- ・人事評価目的の多面観察も実施している。(Q社)
- ・人事評価を行う際、多面観察を行うことが出来る仕組みとなっている。上司だけでは把握できていないプロジェクトを対象者が行っている場合等に実施され、年間いつでも実施してよいことになっている。(Q社)
- ・多面評価の結果は、幹部社員については人事評価と人材育成のために利用する。幹部社員の昇格・降格は、年に1度、行われるリーダー研修の結果と多面評価の結果を基に、人事評価委員会で査定を行い決定する。(S社)
- ・幹部社員の評価には3つの基準がある。1つ目が能力、2つ目が実績、3つ目が多面観察である。30歳前後で就くリーダー職以上の幹部社員は全員、テーマを提示して、A4判2ページ分ほどの課題論文を書いてもらい、その論文と前年の実績について、リーダー研修・昇格研修時に役員や各部門長の前で発表してもらっている。直近の課題論文テーマは、自部門の成長戦略プラン作成のためのチェック・アクションをどう実践するか、企業を成長させる幹部社員に必要な「人間力」とは何か・それをどう高めるか、1000億企業の管理者として求められる資質とは何か・それを身につけるために自ら実践することを具体的に述べよ、などである。人事評価は、役員及び部門長で構成する人事評価委員会を2月に開いて、課題発表と実績を評価、及び多面観察の順位を基に、協議により順位付けがされる。(S社)
- ・多面観察結果の順位付けによる上位10%程度が昇格対象で、下位10%程度のパフォーマンス不振者にはイエローカードを発行している。イエローカードは「気付きカード」と呼ばれている。2年連続若しくは5年間で3枚のイエローカードを発行されると降格となる(レッドカードが発行される)。(S社)

- ・イエローカードが発行された人への対応としては、キャリアカウンセリングの専門部署を2008年に設置しているが、キャリアカウンセリング部署のカウンセラーが4回セッションのコーチングを実施している。(S社)

【気づきや学び、育成が目的】

- ・目的はあくまでも個人の気づきやマネジメントの振り返り、次へのアクション。特に我々は値が低いところ・状況として悪いところに注目して改善活動を促し「1年間で具体的にこういう取組をする」と宣言して活動していき、1年後に結果(変化)を出す。それを会社としては実施目的の1つとして置いた。基礎的な能力の変化よりも、風土的なもの、活性度をより見ながら常に変えていく、常にアップしていくことを狙いたいという思いで実施している。(C社)
- ・自己理解と他者理解の差を認識することに主眼を置き、自己変革を促すことに目的を置いている。上司と部下の間の緊張感を重視するような社風や文化を志向するのであれば、人事評価への活用も可能ではないか。(J社)
- ・本人の育成のために実施している。人事評価は、多面観察とは別に、個別又はグループごとに目標を設定し、それに対する達成度合いで評価を決める目標管理制度(MBO)のシートを使って行う。研修は管理職になる前に管理職としての役割や取組姿勢等を学んでもらう目的で活用している。(G社)
- ・周囲からのフィードバックにより、本人の日常のマネジメント行動を見直し、行動変革へのきっかけとする。(D社)
- ・本人がバリュー【組織の中で求められる行動】について自覚するだけでなく、上司や部下とも共有し、組織力の強化につなげる。(D社)
- ・人材育成で本人の成長を促し、納得感を与えることが目的。本人の気づきを、自分が思っていることと他人が思っていることを気づいてもらうため。(F社)
- ・人事評価や人事異動・昇給・昇格への反映には利用せず、あくまで自身の振り返りの機会として実施。(E社)
- ・経営幹部養成研修への参加者を選定するための材料として活用した。現時点では評価と紐付けることは想定していない。人材養成が目的。(K社)
- ・能力開発、自己理解が目的であり、評価には反映していない。(N社)
- ・管理職が部下に対する改善を促すためのもの。自身と他者とのギャップを知ること、納得感が高まる。(M社)
- ・気づきや学びを通じた管理職としての育成を目的の1つとしている。(L社)

	<ul style="list-style-type: none"> ・一般社員については人材育成についてのみ利用し、直属の上司が多面評価の結果を使ってコミュニケーションを積極的に取るように促している。例えば、目標設定の際に結果を使うようにする、能力開発に向けたフォローやアドバイスをを行うようにする。(S社) ・管理職のリーダーシップやマネジメント力に関して、他者に映る自分を認識させることで、自己の強みと改善が必要な点についての「気付き」を促す。他者からのフィードバックで得た「気付き」を意識改革や具体的な行動変革につなげることにより、リーダーシップやマネジメント力の更なる向上を図っている。(A社) ・管理職の職務行動について自己・同僚・部下が観察し、その結果を本人にフィードバックすることによって、管理職の意識改革、行動変革を図ることを目的及び趣旨としており、人事評価としては取り扱っていない。(B社)
(4) 多面観察を導入したことによる具体的効果	
管理職自身の行動の変化、職場の雰囲気改善等。変化に関する具体的事例・数値・分析等	<p>【改善に向けた気付きや学びの醸成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分が気づいていない部分を他人から指摘される事で、自分と他者の視点が違うことに気付かされ、今のままではダメだといったことに気付いてもらっている。インパクトはあるが、前向きに改善してくれている。(G社) ・リーダーを育成するための一つ的手段として、自分だけではなく、周りの目で見るという意味では一定の成果があると考えている。(I社) ・ワークショップの度に「このプログラムを受けてどうでしたか」「自分の強みや改善点を改めて認識できましたか」「このプログラムに参加して良かったですか」といったアンケートを取っているが、2016年度に初回受講した971名を対象に実施した結果からは、おおむねポジティブな結果が毎年得られており、そのような結果からも2003年度から15年近くこのような形で運用し続けている。(A社) ・アンケートの中で、対象者の約9割は、「自分とのギャップがあって参考になりました」といった肯定的な意見が多い。(B社) ・自分では気が付けなかったことを知ることができたという感想が多く寄せられている。(J社) ・管理職からすると、(上からの)評価以外の見方を知ることができ、意外性のある内容が多かったという感想が多く寄せられた。定期的かつ多面的に自身を見つめ直す機会は貴重である。(K社) ・対象者の意識変容の機会になっている。管理職、更に言えば昇格するほどにそうした機会は少なくなりやすいため貴重である。(N社)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 観察者側からは対象者への観察を通じて、自身の観察力の向上の機会になっている。(N社) ・ 上司からだけでなく、複数の人間からコメントを行うことで、対象者にとっては結果についての納得度が増す。(N社) ・ 自己認識と他者の視点のギャップに気付き、改善策を考える機会になっている。(O社) ・ 管理職が部下を適切に見るようになった。(M社) ・ 多面観察のポイントが高い人材は、ポテンシャルが高い人材が多いことが分かった。(L社) ・ 半年後のフォロー研修の際、行動変革に努めているといった肯定的なコメントはよく聞かれる。(P社) ・ 管理職が見ているだけでは得られない情報が得られる。(Q社) ・ 役職が上になればなるほどフィードバックを受ける機会が少なくなり、部下も意見を言うことが難しくなるため、良いフィードバックになる。また、自由項目だけだと偏りがあるため、共通の設問で回答するのは良いことである。(Q社) ・ 多面観察によって、周囲の納得が得られない社員は昇格させないことで、評価・昇格の納得性が高まった。「仕事はできるが人間性に問題あり」の社員は評価されない仕組みで、人柄・意欲・能力のバランスのとれた評価になっている。自己評価と他者評価の差による気付きで、社員の自己課題が明確になっている。(S社) <p>【管理職の緊張感や社員のモチベーション向上に寄与】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部下とのコミュニケーションに消極的な上司は評価されない仕組みで、上司の部下育成やコミュニケーションを意識した行動につながっている。(S社) ・ 等級に見合ったパフォーマンスを常に意識して、等級にあぐらをかけない風土が形成されて、幹部社員に対する緊張感につながっている。(S社) ・ 正社員登用や次期契約期間の時給上げ幅に影響するため、契約従業員に対するモチベーション向上につながっている。(S社)
(5) 留意点、ノウハウ	
① 多面観察を導入・実施する際の留意点	<p>【トップの多面観察に対する理解】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社内への浸透には非常に時間がかかるもの。経営のトップが価値を認めなければ根付かないと思う。どこかで人材育成は人事で取り組むものだという意識があり、管理職がきちんと育成を図らない傾向がある。この取組を通じて、管理職の育成にもつながっている。(M社)

- ・一般的に、新しいことへ取り組むことは躊躇しやすいが、会社の DNA として挑戦を掲げているため、うまくいっている。(K 社)
- ・評価項目は会社からのメッセージであるため、経営トップと毎年見直しの作業を実施し、幹部社員・一般社員とも「今年意識して欲しい要素」を盛り込んでいる。(S 社)

【目的と結果の正しい理解】

- ・目的を正しく理解すること、結果を正しく理解することが重要。結果を渡して本人が結果の字面だけで思い込んでしまうことが怖い。正しく理解してもらうことに時間をかけており、わざわざ個人面談の時間を取っている。恨み、つらみが残ってもいけない。上司が結果を見てみて、「あいつは部下から人望がない」など、勝手に判断されてもよくない。(G 社)
- ・上司が観察者候補への依頼から観察結果の取りまとめまでを行っている。その際、観察者に対して全体の流れや観察の視点を説明することが必要であり、理解してもらうまでに手間を要する。(N 社)
- ・フィードバックの際、定量的な結果について、点数そのものよりも項目ごとの波形に着目することを伝えることで建設的な気付きに結びつくように留意している。(P 社)
- ・建設的な狙いで書いてもらうようにしないといけない。嫌いだとか個人的な感情で書かないように強調し、オープンマインドで気付きを促すために書いてもらうようにしないといけない。それを全面的に出すことが重要。(Q 社)
- ・多面評価の活用・運用に際し注意しているのは、①部門による評価目線の違いがあること、②気付きを促し自己成長につながるフォロー策、③極端な回答をする評価者への対処である。今後の課題は人材育成ツールとしていかしきれていない部分、いかしきれていない社員に向けた対策である。(S 社)
- ・営業／現業／管理の部署で評価目線が異なること、正社員比率の高い部署／低い部署でも差が発生するため、部門による評価差を人事部門で把握しておくことが重要である。(S 社)
- ・多面評価は、アセスメントツールであるだけでなく育成のための気付きツールであること、自分の強み・弱みを理解して、自分の行動変革の目標にさせることで、人事評価だけを目的としないこととしている。(S 社)

【丁寧なフィードバック】

- ・会議室に対象者を呼んで一人ずつ講師からフィードバックを行っている。また、総務部長が2～3人一組で面談も行っている。(G 社)
- ・上司が部下の面談のツールとして使って初めて価値が出ると思う。

	<p>この結果を本人に渡すだけでは分からないと思う。上司がいかに多面観察を使って部下の育成を図るかが大事だと思う。(F社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本人が自身の能力開発という目的でプログラムを通じて得た気付きを基に今後の行動目標を立てて能力開発につなげていくために、上司や部下と共有し取り組んでいった方が効果があるということをワークショップや結果フィードバック時に講師から勧めるようにしている。(A社) ・多面観察を実施した後の面談(フィードバック)が重要になる。(J社) <p>【選択肢の工夫】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・以前は中央値に偏る傾向が強く結果の濃淡が出にくかったが、算定のロジックを変え(要求水準が高い高度な質問の点数を重視する)、より結果が明確に出るようにした。選択肢は、「あてはまる、ややあてはまる、わからない、あまりあてはまらない、あてはまらない」の5段階。(F社) ・選択肢は4段階とし、どちらともいえないといった回答を極力排除している。(H社) <p>【観察者が本心で回答できる仕組みづくり】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・問合せ窓口を人事相談室に設定するなど、観察者が本心で回答できる仕組みづくりの担保。(E社) ・「犯人捜し」をさせないように、導入の目的を丁寧に説明している。(C社) <p>【上司の負担軽減】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・繁忙期を避ける、システムの改善等、上司の負荷をどのように軽減できるかに留意している。(L社)
<p>② 多面観察を機能させるためのノウハウ</p>	<p>【観察者の匿名性の確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場の人間関係に配慮し、匿名性の確保を徹底している。(C社) ・コメント入力者の特定はせず、対象者に対しては非開示を通達に明記。(E社) ・パワハラ防止や、ありのままの回答が得られるようにするため。(B社) ・人事評価として扱わないこと。当然ながら率直な意見を書いてもらいたいという意図もあるが、人事評価として扱った場合には部下側の評価者訓練みたいなものも必要になってくる。それもなかなかできない状況の中で評価として使うのは今はやめておこうという考え。(B社) ・最低の回答を行った部下が1人だけというケースはかなりケアしないといけないと思っている。基本的には誰が付けたか分からない、

	<p>匿名性が高いと判断した場合はそのまま結果シートを渡すが、明らかに誰がつけたか分かる場合は、シートを渡さず、上司が面談するだけにしている。(B社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新任の部長でかなり観察結果が低かった時に、上司の役員や本部長が「その結果を見せて欲しい。誰がどういう点数を付けたかを見せて欲しい」ということもかなりあるが、「人事部としては絶対に教えられません」ということで、匿名性は担保している。(D社) ・研修を有意義にするため、観察者が誰かを伝えないことが望ましい。(N社) <p>【フォロー研修によるノウハウの共有】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フィードバック後に対象者自身が改善計画を立て、その実施状況を話し合うフォロー研修を実施することで、多面観察を受けた後に生まれたベストプラクティスの共有、伝播が期待できる。(P社) <p>【公開時の内容精査】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・結果の全社公開に当たっては、自由記述内容は人事部で精査。また、ハラスメント等につながる内容については別途調査している。(C社) ・定性コメントは表現が誤解を与えかねない等の理由で、事務局が一部カットすることもある。(P社) ・評価者間の談合や意図的な評価を発見、排除するように、不自然なデータに目を光らせることが必要である。(S社) <p>【対応例の蓄積】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・過去に個別対応が必要であった例を蓄積している(例:上司から「負荷がかかるので回答できない、業務での関わりがない」、同僚・部下から「匿名性がフェアではない(あるいは対象者が少ないと匿名性担保への不安)」)。個別対応の例を蓄積することで、担当者が変わっても、どのように対応をしたらよいか分かるようにしている。(P社)
(6) 課題	
運用面における課題	<p>【適切な運用】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・同僚や部下が観察者となる管理職の行動を網羅的に把握しているか というと、見きれていない部分があり、ノーアンサーが付いてくるケースが多い。そのため上司の回答と周りの同僚の回答がずれていることは結構あると思っている。なぜずれているのかも含めて、上司からフィードバックしてもらおうようにしている。(B社) ・対象者の中には、観察結果を高めようとして、観察者の前で別の自分を装う者がいる場合もある。(N社) ・公平よりも公正さを重視して人事評価を実施している。公平な人事

評価はそもそも無理であり、公平よりも公正さ（納得性）を高める、マルチな評価（一人を複眼で評価）をする、公開プレゼンテーションを基本とし、評価結果をきちんとフィードバック、評価者レベルを確認・教育することで「オープン&フェア」な人事評価を実施している。（S社）

【多面観察実施後のフォローアップ】

- ・管理職1年目に限定した実施のため、継続性の面から、多面観察実施後のフォローアップができないことが課題である。これだけ手間暇かけてやっているため、研修が終わって自立、自走してもらいたいが、研修から半年後等にフォローアップするとなると実務が煩雑になる。そのような運用を行っていた時期もあったが、忙しい中での対応になってしまい、形骸化してしまう（忙しい中で片手間で書いたような結果になってしまう）。一度研修を離れてからの実施では、手間がかかる割に、それほど効果は期待できない（形骸化）。

（G社）

- ・観察結果が著しく低い結果となった場合には注意し、人間関係の問題等を含め、フォローを行うことが必要。（B社）
- ・スポットで実施したため、経年的に把握が出来ない。（I社）
- ・上司や部下の組み合わせは昨年度のものを参考とし、組織編成上の変化も鑑みて、診断結果が比較できるようにしたい。（K社）

【観察結果の適切なフィードバックと改善行動への展開】

- ・観察結果を的確にフィードバックし、改善行動にどの様に結びつけるかが課題である。結果を自分の中で消化する時間も必要である。

（H社）

- ・前々回、観察者の一人に同僚を設定したが、同僚を観察しづらいといった声や、部署によっては同僚がいない場合もあったことから、前回からは同僚を観察者の対象から除外した。（H社）
- ・上司からのフィードバックの仕方が雑だという意見がある。（F社）
- ・部下の観察結果が良い場合は何の問題もなく「良かったね」で終わるのだが、あまりにも自己と部下の観察結果にギャップがある場合は、上司もそのギャップについて一緒に考えなくてはいけない。そのため上司の面談者としてのスキルが非常に求められるのだが、残念ながら面談スキルの研修がなかなか実施できていないため、面談のためのマニュアルを渡している（フィードバック面談の基本手順を書いたものや、ギャップが発生した時にどういった要因が考えられるのかという内容を書いたもの）。（B社）
- ・著しく低い観察結果が出た場合、管理職本人がショックを受けるようなケースもあり、きちんとした面談の中で改善策を考えていくこ

とでやっていくしかないと考えている。匿名でやっているため、全項目“まったくできていない”とか、部下が非常に偏った結果を付けてくることがある。対象者である上司とのコミュニケーションが悪かったためなのか分からないが、人事側からしてみればあり得ないことであるため、回答を行う側のスキルアップも今後の課題と考えている。(B社)

- ・社員から寄せられた不満として、匿名で自由記述ができるようにしたいという意見もあった。(J社)
- ・経年変化(研修実施による行動変容)の有無に気が付く機会とすることが重要である。(K社)

【対象者の数】

- ・規模が大きな組織になると、評価対象者の数が膨大になり、多面観察が煩雑になってしまう傾向が見られることが課題である。(I社)

【回数を重ねることにより生じるマンネリ化】

- ・回数を重ねるとマンネリ化が発生。(C社)
- ・10年以上実施しているため、マンネリになりがちであり、幹部職員候補を送り出している上司からすると、厳しい観察結果を付けにくくなっている可能性がある。(O社)

【運用面での改善】

- ・基本的にはWEBに入れて、WEBで回答してもらい、一括集計をしたいところだが、現状はかなりの手間をかけている。社員のうち半分は専用パソコンを所有していないため、社員の自宅に郵送で回答用紙を送り、紙に記入したものを返信用封筒に入れて返送してもらうようにしている。人力によるところが多く、改善したいところ。(B社)
- ・手間がかかることが課題。11～12月に実施して、結果をまとめるまでに2～3か月かかる。(L社)
- ・観察者からの回答を回収することが大変な場合がある。部長対象に多面観察を行っているので、回答を行う上司は役員となり、海外出張等の都合で回答を事務局に提出してもらえないことがある。(R社)

【管理職研修の不足】

- ・多面観察に限らず、管理職になった後は研修を受ける機会が減り、基本はOJTとなるため、戦略的に人を育てることが管理職任せになってしまう。管理職に研修を用意していないことが課題。(F社)

【多面観察制度の浸透】

- ・組織改正があった関係で多面観察を行っていない人材がグループの中に増えており、制度を浸透させる上で課題となっている。特に海外のグループ会社の人が増えており、手つかずとなっている。(F社)
- ・今後も360度フィードバックを止めることはないと思うが、会社が

	<p>社員に対して求める内容は変化していくため、観察する内容も変わっていくと思う。(F社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・かつては幹部職員「選抜」の要素が研修全体として強かったが、現在は原則推薦された候補者は幹部職員に昇格しているため、厳しい評価も付けやすくなっていくのではないか。(O社) <p>【同僚の設定が困難】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・同僚の回答が無くなったことで回答しやすくなったという声も聞いている。過去に人事側が観察者となる同僚を抽出したが、職場の実態等を十分に反映できない状態で同僚を観察者に抽出してしまったことがあった。(H社)
--	---

3.2 職場環境調査に関する調査結果

優良事例の調査結果

優良事例の収集・分析及び検討会における企業からの報告の結果を踏まえて、職場環境調査に関する調査結果について、下表のとおり整理を行った。

表 調査結果一覧

1. 職場環境調査		
(1) 類型		
① 対象組織 (課、部、組織全体等)	<ul style="list-style-type: none"> ・年1回、全社員を対象に「組織感情診断」を実施。部門単位の状況が定量/定性の両面から見えてくる。(K社) ・ストレスチェック程度の実施に留まっており、多面観察との関連性はない。(I社) ・毎年1回、支店・部・課を対象。(C社) ・正社員も非正規社員も全部含めての40万人が対象(B社) ・組織全体、職場単位で全社員対象にそれぞれ聞いている。(N社) ・グループ全体の全社員を対象に、共通のツールを使い、事業部単位で実施している。(O社) ・全世界、全社員を対象に実施。(M社) ・組織全体、全社員を対象。(L社) ・全組織の全社員を対象に、従業員意識調査を2013年から実施している。パート・契約従業員を含めた全社員を対象に実施している。(S社) ・全世界全グループ会社(700社程度)の間接員を対象にウェブを使って毎年実施(14言語に対応)。(A社) ・2年に1回、全社員に組織診断を実施しており、社内の人間関係等に関する把握を行っている。(G社) ・不定期でやっており、第1回目が2009年、その後かなり開いて第2回が2015年、そして第3回が2017年となっている。会社がやりたいと思った時に取り組んでいる。(B社) ・全社員を対象に、2年に1回実施している。(G・H・P社) 	
② 調査実施者の範囲(全社員、管理職のみ、管理職以外等)		
(2) 手法		
① 質問項目		<ul style="list-style-type: none"> ・目的は、グループグローバル全体で共通の調査を毎年実施し、組織の強み・弱みを把握する、社員のエンゲージメントのレベルを定点観測する、各職場で調査結果に基づくアクションプランを立案・実行し、社員のエンゲージメント強化と組織パフォーマンスの向上を図るということ。(A社) ・設問数が57問で、選択式や自由記述もあり、事業の向かう方向性や上司のマネジメント、会社への誇りやチームワークの状況、報酬・報

	<p>償に関してどう考えているかということ等のカテゴリーの質問について調査を行う。(A社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員が仕事にやりがいを感じ、仕事で結果を出すために自律的に取り組んでいる状態のレベルを測るための設問。全70問程度。各設問に対して実態・重要度を5段階で評価する選択式。設問カテゴリーとしては、明確な方向性、上司のマネジメント、権限付与・委譲、会社への誇り、チームワーク、報酬・報奨、キャリアアップの機会等がある。(A社) ・労働環境や今の仕事のやりがい(個人のモチベーション)等について約100問設定している。(H社) ・「働きがい」や「やりがい」を感じられる会社・職場環境づくりに活用することを目的として、不定期に実施。理念、事業、風土、仕事、上司、職場等の区分で38項目の満足度を把握。(B社) ・理念、事業、風土、仕事、人事制度、上司との関係や職場、グループ等、8つの項目に紐づく38の項目で満足か不満足かを回答してもらう。回答方法は1～5点で、5点が「非常に満足している」、1点が「全く満足していない」、3が「普通」である。平均の3までは満足、2までは不満足ということになる。問2(トータルとして我が社にどの程度満足していますか)は、企業に対する総合的な満足度を把握するためのもの。この満足度に関して、「普通」を選択した人についてはさらに満足寄りか不満足寄りを聞き、それによって総合的な満足度が、満足と不満足どちらに寄るかを把握している。(B社) ・調査項目の設定については、基本的には自社で考えながらやっているが、内容はその時々会社の施策、やっている施策の効果がどれくらい社員に浸透してきているのかというのを調査するのがひとつと、もうひとつはこれからやろうとしている施策に対して、今の実態として社員がどんな意識を持っているかというのを調べてみたいということで調査項目を作成している。(B社) ・設問のうち3問については、その時の会社の状況や関心事等を踏まえて質問内容を設定している。(B社) ・組織に対する回答者の「感情」を浮き彫りにすることを目的に実施している。質問項目は統一。(K社) ・過去3回実施しており、最大150問設定したこともあった。項目は全員共通である。(N社) ・毎年実施、80～100問程度。質問項目は全社統一。①本人の自発性、②適切なマッチングややりがいのある環境、③組織マネジメント、④社員のモチベーションの4つのカテゴリで構成。民間のサーベイを利用している。(L社)
--	---

- ・約 100 問程度の恒常的な設問とは別に、実施時の問題意識に応じて設問を追加してきている。回答に 40 分程度を要している。全社員共通である。(P 社)
- ・社が設定している信条に基づいた調査を全社員対象に実施している。(Q 社)
- ・質問項目は、大きくは「職場環境・活性度」と「人事制度」の2つに分かれている。職場環境・活性度では、①モチベーション、②目標の浸透、③コミュニケーション、④チームプレー、⑤人材育成、⑥労務管理・コンプライアンス、の項目で構成されている。人事制度では、⑦待遇、⑧昇格・降格制度、⑨多面的評価、⑩配置転換・ジョブローテーション、⑪教育・研修、⑫コンプライアンス、⑬労働時間、⑭福利厚生、の項目で構成されている。各質問の回答は、「そう思う」～「そう思わない」の4段階評価である。(S 社)
- ・全 60 問であり、質問項目は部署間で共通。(O 社)
- ・全 50 問程度で項目は共通。(M 社)

表 各企業の項目一覧

※テーマ区分・名称は再整理したものであり、各社のものとは異なる場合がある。

テーマ	質問項目
理念	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ経営理念・中期経営計画を社員に分かりやすく伝えている (B 社) ・グループ経営理念・中期経営計画を理解している (B 社) ・グループ経営理念・中期経営計画に共感できる (B 社) ・実際の事業や業務がグループ経営理念・中期経営計画を踏まえたものとなっている (B 社) ・私の職場は経営方針がしっかり伝えられている (開かれた経営) (C 社) ・今年の経営方針や自部門の部門目標が周知されている (S 社) ・経営方針や自部門の部門目標に納得感がある (S 社) ・業務目標の明確化や進捗管理等、適切にマネジメントされている (S 社) ・我々は、社内外の顧客に対し、実現不可能なことを約束しない (M 社) ・私は、最高経営幹部が未来に対して明確なビジョンを持っていると信じている (M 社)

	<p>事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまが、我が社のサービスに満足していると感じることができる (B 社) ・我が社の商品・サービスのメニューが、お客さまのニーズにマッチしている (B 社) ・我が社のサービス水準 (接客・対応、業務の正確性など) が他社に比べて優れている (B 社) ・我が社の将来性に期待が持てる (B 社) ・私は仕事を通じて社会に貢献していると実感できる (C 社)
	<p>風土</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・我が社に、新しい仕事や事業を生み出そうという雰囲気がある (B 社) ・本社ー支社ーフロントラインなど組織間の指示・連携が良い (B 社) ・我が社に、社員同士が互いに尊重し協力しあう雰囲気がある (B 社) ・我が社のコンプライアンス意識が向上していると感じられる (B 社) ・私の職場は新しいアイデアを大切にしている (新しい価値の想像) (C 社) ・顧客のために最善を尽くすのに必要な情報を入手することがこの会社では容易である (M 社) ・この会社では創造性が賞賛される (M 社) ・ここでは、従業員は、仕事内容に関係なく、敬意を持って扱われている (M 社)
	<p>仕事</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の職務に「やりがい」を感じられる (B 社) ・仕事はやりがいがあり、充実している (S 社) ・自分の職務で自らの能力を発揮している (B 社) ・自分の職務がお客さまに役立っていると感じられる (B 社) ・自分の仕事や存在が周囲から必要とされていると感じる (S 社) ・自分として、上位の役職に昇進し、より責任と権限のある仕事をする意欲がある (B 社) ・仕事量は自分の処理能力の範囲内である (B 社) ・私の職場は現場・現物・現実を重視している (C 社) ・私の職場は仕事の効率改善に努めている (C 社) ・私は今の仕事にやりがいを感じている (C 社) ・私の職場は仕事の品質向上に努めている (安全と安心の提供) (C 社) ・今後の方向性や将来性がある程度明確になっている (S 社) ・自分が良い仕事をするのを妨げるような障害は

		<p>それほどない (M社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・私は、就業時間中、必要なエネルギーのレベルを維持できる (M社) ・私には自分の仕事を効率的に行うための設備や技術がある (M社) ・私は良い仕事をするために十分に自主性を有している (M社) ・私は、この会社で個人の能力を開発し、成長できる機会があると信じている (M社)
	制度 (人事・処遇)	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の給与が、職位・職責 (仕事内容や責任度合)に見合っている (B社) ・自分の勤務時間や休日・休暇の取得が適度である (B社) ・頑張って成果を上げた社員が報われる仕組みになっている (B社) ・当社における自分自身のキャリア目標 (ありたい姿)を描いている (B社) ・育児・介護に関する各種制度や支援体制が整っている (B社) ・私の職場は個々人を尊重している (C社) ・私の職場はルールやマナーを遵守している (良き企業市民) (C社) ・有給休暇、振替休日は取得できている (S社) ・適正な残業時間が管理されている (S社) ・セクハラやパワハラ、不正は行われていない (S社)
	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・各自の状況に応じて、適時適切な指導やサポートが行われている (S社) ・経験者のノウハウや技術がオープンされ、伝承されている (S社) ・自分自身能力の向上と成長を実感できている (S社)
	上司	<ul style="list-style-type: none"> ・上司が、自社の戦略や自部署の役割・使命や目標を分かりやすく伝えている (B社) ・上司が、必要なときにすぐ決断し、職場の課題解決に率先して行動している (B社) ・上司が、職場メンバーとコミュニケーション (意思疎通)を十分に採っている (B社) ・上司が、あなたの能力や業績を正しく評価している (B社) ・上司が、社員の成長の方向性を示すなど、成長を支援してくれる (B社)

		<ul style="list-style-type: none"> ・私の職場は上司が率先垂範している (C社) ・私の上司は、部下からの意見に対してオープンである (M社) ・私の上司は、相談してきた人が変化に順応するのを効果的に手助けする (M社) ・私の所属部門の人は、社内外の顧客のために尽くすより良い方法を常に模索している (M社) ・上司との間に強い信頼を感じる (M社) ・私の上司は、私のパフォーマンスの改善に役立つ意見をしてくれる (M社)
	<p>職場</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・職場において、新しいことにチャレンジしようとする雰囲気がある (B社) ・職場全体で、目標達成に意欲的に取り組んでいる (B社) ・職場のメンバーが共助共援しながら仕事に取り組んでいる (B社) ・職場のメンバーが手際良く効率的に仕事を進めている (B社) ・職場における業務マニュアルは使い勝手が良い (B社) ・職場内に目標にしたい人物が存在する (B社) ・職場の施設・設備や業務を提供するシステムがきちんと整備されていると感じる (B社) ・私の職場は自由闊達な議論ができています (C社) ・私の職場はチームワークが良い (C社) ・私の職場は明るい (C社) ・私の職場は活力に満ちている (C社) ・私の職場は整理整頓されている (C社) ・私の職場は働きやすい環境である (C社) ・情報が相互に伝達され、風通しの良いコミュニケーションが行われている (S社) ・参加者が積極的に発言できる定期的な会議やミーティングの場がある (S社) ・メールだけでなく対話を通じた職場の情報共有が行われている (S社) ・メンバーが抱える困難や悩みに他のメンバーが協力している (S社) ・メンバー全員が成功も失敗も皆のものという連帯感をもっている (S社) ・チームワークが形成され、連携プレーがスムーズにできている (S社)

			<ul style="list-style-type: none"> ・私のチームは我々の仕事上の課題を効果的に解決できる (M社) ・私の同僚は、我々の仕事上の課題に対応するための新しい、又は今までと異なる方法を試すことを受け入れてくれる (M社) ・部門横断的に情報が効率的に共有されている (M社) ・私の部門と他の部門の間で、良い協力が出来ている (M社)
		グループ	<ul style="list-style-type: none"> ・グループは全体的にまとまって一体感がある (B社) ・グループの各社が互いに連携することで、相乗効果を生み出せる (B社) ・グループの各社が、同業他社に比べて優れた会社になれる (B社) ・グループの中で、できるだけ長く勤めたいと思える (B社)
		全体	<ul style="list-style-type: none"> ・トータルとして我が社にどの程度満足していますか (B社)
部署ごとの質問項目変更の有無	・	全社共通の質問項目で、部署ごとの違いはない。(全社)	
(3) 職場環境調査結果の活用状況			
職場環境調査結果の活用状況	・	<ul style="list-style-type: none"> ・本部ごとに職員の思いや考え方の傾向を把握し、本部長に対してフィードバックをしている。(H社) ・一定の階級以上の社員を対象として戦略実行力をテーマに診断を行った結果、ミドルマネージャーが弱いということが分かった。部長や課長が会社のビジョンや目標を翻訳して部下に伝える能力が足りないと分析し、新任課長級教育、新任部長級教育を大きく変え、自身が上司をどう考えているかを回答させるものとした。設問の第一部は、上司と部下に関すること、第二部は、組織のことについての設問である。全ての対象者について共通の質問項目で実施している。(G社) ・結果が比較的低い、あるいは問題かなという組織に関しては、人事部が介入し、組織にヒアリング、実際に改善のアドバイスなどを行いながら、改善計画を作ってもらい、その計画に従ってアクションしてもらおう。そして、また1年後に結果を見るということにしている。(C社) 	

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 16 項目の全社平均に対して、自部門はどのような状況かを自覚するということと、また、フリーコメントも含めてフィードバックしている。イントラには自由記述も掲載するが、問題があるコメントは人事の方で補正をして掲載している。改善活動につながるため、比較的オープンにしている。(C 社) ・ 職場や部署、ビジネスユニットやグループ会社の中の部署ごとに結果の確認ができる、高い評価が得られている順に並べられるといった見方も可能であり、結果の分析ができる。(A 社) ・ 正社員と非正規社員の別、年齢層別、男女別での違い、項目間の満足度と総合満足度の相関性等についての分析を行っている(例えば、「わが社の将来性に期待が持てる」という項目で不満足を付けている人は、総合満足度も不満足を付ける相関性が高い等)。(B 社) ・ 必要に応じて改善に向けたアドバイスや是正処置を実施。(E 社) ・ 多面観察の項目と今回の職場環境調査の満足度は重なっている項目がある。職場環境調査の方は人事関係だけでなく、経営企画や営業戦略の要素もあるため、その一環として人事の項目も入れている。総合満足度が上がれば売上が上がる等の視点ではあまり見えていない。(B 社) ・ 2011 年から 5 年間やってきた元々の調査は、会長、社長を含めてのリーダーがピンポイントでどうか、職場単位の運営状況がどうかという見方で、リーダー及びそこに所属するマネージャー層の振り返りの材料になるという位置付けでやっていた。見直し後は、モチベーションサーベイ的なものに切り替えた中で、会社全体とリーダーと職場の 3 つの切り口で見られるようにして、それぞれの状況をしっかり振り返ることができるようにした。これらの数字が高ければ業績との関連性があると調査会社からは聞いている(満足度が高ければ社員の働きやすさと正の相関が見られるという前提)。(C 社) ・ 従業員の満足度が高まると職場も活性化して、ひいては業績の向上につながるということで、そこは軸を設けて行っている。働き方改革やダイバーシティという意味では、弊社の設問項目に非効率とか、業務効率向上のために必要な投資を行っているかといった設問を設けており、これらを踏まえて各職場で働き方改革の推進状況についてチェックできるような仕組みとしている。全体の傾向として、会社の将来に明るい見通しを持っている、会社のミッション、ビジョンを理解している、自分の仕事と会社の目標が明確につながっている等の満足度が高い社員は、適材適所の配置をしているという働き方改革につながるようなところとの正の相関が見られる。設問同士の相関を見ていくということも、この調査の大事なところ。(A 社)
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ・組織再編の際の材料としている。(K社) ・研修プログラムを検討する際の材料として活用している。(K社) ・職場環境の改善に向けたフィードバックの材料としている(例:エリア別に見ると、特定の項目の値が全体に比べて低い傾向が見えた場合、改善に向けて調査や検討を行う)。(N社) ・定点観測を通じて、職場の状況や施策の方向性を確認している。(O社) ・結果を踏まえて、特に改善が必要な分野やテーマを抽出して、社内でタスクフォースを立ち上げて改善に向けて取り組んだり、全マネージャーで合宿をして改善方法を考えるといったことをやっている。(M社) ・社の経営課題や弱みが明確になる。今年度は2回目となるため、結果を踏まえた改善まで行うことを考えている(部や本部ごとに改善に向けて取り組む)。(L社) ・グループ全体として対外的な不祥事が起きた際には、スコアが急落しており、職員のモチベーションを把握する上では役立っている。(P社) ・部署ごとに調査で明らかになった改善点に関して、担当リーダーが改善計画を立てて改善にいかしていく。(Q社) ・「職場環境・活性度」と「人事制度」の2つに分けて、全部門での順位付けがされて、部門長にフィードバックされる。その調査結果を見てどのように取り組むかは各部門長個人に任せている。(S社) ・人事部門のサポートを受けて職場のマネージャーが結果を確認して自分の組織の結果を分析し、チームへのフィードバックやアクションプランの立案を推進することになっており、6人以上の部署については、自分の部署の回答状況が分かるようにしている。(A社) ・ウェブを使って毎年回答と集計を行っており、レポートもそのツールの中で自動的に作成される。自分が知りたい設問や地域や部署別にデータが取れるということと、グローバル優良企業との比較、そのツールを使っている会社との比較もできる。(A社) ・職場環境調査については、全社の状況が見えるということがひとつと、現場の視点に関しては所属の上司と職場の状況が見える形にして実施している。一人一人のモチベーションが次の新たなアクションの受け側に対してどういったリアクションにつながっていくか、これは会社側の制度上の施策だとか、それが社員一人一人にどう響いていくかというのを毎年振り返って、次のアクションにつなげていってもらおうということで行っている。以前は、各職場にフォーカスしてやっていたが、現在は会社全体を対象に、職場上司に見える形にして実施している。(C社)
--	--

(4) 職場環境調査を導入したことによる具体的効果	
<p>職場環境調査を導入したことによる具体的効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司と部下の関わりについて、能動的な関わり、受動的な関わりがあると思うが、受動的な部分（声かけ、部下の話を聞く等）は確実に評価が上がってきている。一方で、能動的なところが課題となっている。若手やベテランに合わせた個別対応ができておらず、部下がほったらかしにされていると感じる傾向が出ており、次のテーマは個別対応。その他、ロールプレイに力を入れるとか、ダイバーシティ対策等も行っている。(G社) ・ 企業の風土改革が浸透しているかの確認ができるとともに、意見が言えるオープンな風土が根付く。(C社) ・ 意外と施策に直結しやすい、このアンケート結果は毎年、経営会議などにも報告を上げたり、その要因分析をして経営にもしっかり報告している。(E社) ・ 職場環境の改善に向けたフィードバックの材料としている（例：エリア別に見ると、特定の項目の値が全体に比べて低い傾向が見えた場合、改善に向けて調査や検討を行う）(N社) ・ バックヤード（人事、総務）や営業部署と比べてシステムエンジニアの多い部署の評価は低い傾向にあったが、結果を基にファシリティ面の改善等をした結果、次年度以降の評価は向上した。(O社) ・ 会社の弱い部分や改善点が明確になる。(M社) ・ 本部比較や部の比較など、数値で見える化を図ることで明確に把握できる。(L社) ・ 事業領域ごとの人事担当が調査結果を基に部署の責任者と連携し、職場改善に向けた取組を推進している。(P社) ・ 労働組合と調査結果を共有し、課題発見や行動改善に向けて丁寧に協議を行っている。(P社) ・ 調査結果のフィードバックにより、部門長が部門内の雰囲気はどう捉えているかを認識して、部門内の雰囲気を変えていくことの気付きにつなげている。(S社)
(5) 留意点、ノウハウ	
<p>① 職場環境調査を導入・実施する際の留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織に対しての評価だが、おおむね組織長に向けられる評価になりやすい。(C社) ・ 結果に対して対策を打ち、改善に結びつけられる質問を設定した方が良いのではないかと。(M社) ・ 人事に関する対応で社員の負荷が増えている中で、いかに軽減していくか。(L社) ・ 従業員意識調査は、職場の活性度を確認するためのものであり、職

	<p>場の長にフィードバックして、職場を更に活性化させていくことが目的であるため、部門長が調査結果からどのように職場の活性化に向けて取り組んでいくかにつなげていくことが重要である。(S社)</p>
② 職場環境調査を機能させるためのノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> ・経年で実施し、変化を確認する。(C社) ・昨年との比較など、進捗を把握して改善状況を見せることが重要。(L社) ・人事だけの仕事にせず、経営課題として捉えてもらう。経営会議の場でも報告し、実際に改善へつなげている。(L社) ・従業員意識調査は、職場の活性度を確認するためのものであり、職場の長にフィードバックして、職場を更に活性化させていくことが目的であるため、部門長が調査結果からどのように職場の活性化に向けて取組んでいくかにつなげていくことが重要である。(S社)
(6) 課題	
① 運用面における課題	<ul style="list-style-type: none"> ・360度アンケートとの重複(対組織への回答だが、組織長への評価に近い)。(C社) ・自由闊達な風土づくりにおいては有効だが、質問項目が具体的でないため、課題の具体的な議論につながりにくい。(C社) ・職場のマネージャーが人事部門のサポートを受けて結果を確認・分析し、チームへのフィードバックやアクションプランの立案を推進することになっており、6人以上の部署については、自分の部署の回答状況が分かるようにしている。課題としては、その結果を各職場単位でどう考えて、具体的にどうアクションプランを立てて実行しているのかということまではまだフォローが行き届いていない。この結果を具体的にどう使って職場の改善活動につなげていくかはグループグローバルレベルで課題となっている。(A社) ・回答数が多いため、負担は大きい。(N社) ・導入後、時間が経過すると回答者側のマンネリ感が高まり、調査結果に基づく改善への期待感が下がりやすい傾向にある。(O社) ・かつては部単位であったが、集計の都合上、事業部単位となっている。事業部単位だと現場(部単位)の課題の把握が難しい側面がある。(O社) ・短期的に改善できるものではない(対策がすぐに結果に結びつくものではないため、継続していくことが重要)。(M社) ・調査で経営課題があぶり出たとしても、それが直ちに改善されるという結果に結びついていかない。(B社) ・アメリカ本社の社長や役員についての質問があるが、日本法人ではあまり知らない社員が多く、回答できないことがあり、「わからない」が多かった。(M社)

<p>② 過去に直面した課題及びその対処法・改善策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・モチベーションサーベイとして2017年度より新たに実施し、中長期成長戦略に合わせた内容とし、所属・年代・職種・職位ごとに分析、改善へのアクションプラン設定・進捗管理を行う。(C社) ・部によっては独自の評価を実施し、ES調査を補足している。(O社) ・社員への定着が課題。結果が見えることで継続につなげられる。(L社)
-------------------------------	--

3.3 地方支社・工場におけるマネジメントに関する調査結果

優良事例の調査結果

優良事例の収集・分析及び検討会における企業からの報告の結果を踏まえて、地方支社・工場におけるマネジメントに関する調査結果について、下表の通り整理を行った。

表 調査結果一覧

3. 地方支社・工場におけるマネジメント	
(1) 地方支社・工場の管理職に求められる「マネジメント」について	
地方支社・工場の管理職に求められる「マネジメント」について	<ul style="list-style-type: none"> 支店長に期待される役割は、管理監督者として、会社及び支社の方針・ビジョン、自局を取り巻くマーケット環境を踏まえ、自局の経営計画・ビジョンを策定し、損益管理、業務、営業、防犯、コンプライアンス、人事、CS 推進などを実行することである（マネージャー的要素が強い）。 一方、支社長や本社部長に期待される役割は、支社（本社の部）の責任者として、会社の方針・ビジョンに基づき、支社（本社の部）の方針・ビジョンを策定し、支社（本社の部）を統括・運営するとともに、経営層と連帯して会社の経営の中枢に参画することである（リーダー的要素が強い）。(B社) 工場の現場を知らない人材が工場を束ねるトップになるとお互いに不幸な状況になる。そのため、本社の生産技術担当の社員が現場を知り経験を積むために工場へ異動し、工場のマネジメントを経験し、本社の生産技術担当に管理職として戻ってくるといったキャリアもある。(L社) 本社と地方では情報量や情報入手スピードに差があるので、地方の管理職ほど情報への感度や危機意識を高めることが重要になるのかもしれない。(N社) 本社と違いはない。支社の方が規模は小さいため、オールラウンダーの資質が求められる傾向はある。(O社) 工場では、1人の管理職が多くを束ねることになるため、多くの部下をいかにマネジメントするかという点については人事として重視している。(L社) 基本的には本社/支社共通ではあるが、本社は中長期的なビジネスや人を作るという点、支社（工場）は短期的（毎日の）数字や関係を作るという点に力点が置かれる傾向にある。(P社)
(2) 求められる要素について、本社の管理職との違い	
求められる要素について、本社の管理職と	<ul style="list-style-type: none"> 地方支社、工場では個別の対応をしていない。そういった個別の部分に我々は関知せず、本人に任せている。社員によって様々な異動が起こり得る（今工場勤務だからといって一生工場にいるわけでは

<p>の違い</p>	<p>ない)。企業共通の基軸を示し、自分の与えられた環境に置き換えて考えて欲しいと伝えている。(G社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職種の違いはあってもマネジメントに求められる要素に違いはない。(H社) ・数値的な目標管理が求められる点では本社との違いはない。(J社) ・求められる要素は本社と工場では変わらない。(L社) ・地方支社・支店・営業所に求める「マネジメント」は特に変えていない。(R社) ・基本的には求められるマネジメントは変わらない。(Q社)(M社) ・管理職に求められる要素で、本社と地方支社・工場等との違いはない。(S社)
<p>(3) 手法</p>	
<p>地方支社・工場における多面観察の導入について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・多面観察については国内の管理職のみを対象とした制度にしている。グループ・グローバルでリーダーシップをどう共通化していくか、多面観察のようなことをグループ・グローバルでどうやっていくかは今後の課題。(A社) ・小さな支所については、一定のエリアの中にいくつかの支所を束ねる長のような人材がいて、基本的にはその者からフィードバックを行う。具体的には、支所が所属する支社の支社長や支社の人事担当が担当する。(B社) ・各事業所、工場や支店でも同様に実施している。(C社) ・営業拠点については10名程度のところもあれば、100名規模のところまであるため、一支店長の立場に立った時、周囲からどのように見えているかを吸い上げるやり方というのは難しい。拠点内でも聞くと同時に、同規模の横の拠点、例えば東京、大阪、名古屋、福岡、札幌辺りは比較的規模の大きな拠点であるが、そうした大規模拠点の支店長同士でアンケートを取るということも必要。普段自分が拠点を運営していくに当たり、同規模の拠点の支店長からの意見というのは参考になる。(C社) ・工場はピラミット型のヒエラルキーの強い組織になっており、日常の運営ではトップダウンの要素がかなり強いため、普段部下からの意見を聞く機会がない。そのため、工場外の第三者からの多面観察は有効と考える。(C社) ・研究開発に関しては、グループによって研究分野が全く異なるため、物理的に同じ地区にいたとしても横の連携は取りにくい状況にある。守秘義務も関係してくるため、仕事の連携も取りにくい状況。ある意味分断された状況の中で、多面観察を実施すると、普段思っても

	<p>しない意見が届くということがある。(C社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方支社、工場でも同じようにしている。30人弱のうち1割は海外へ赴任しており、このために海外からも招集する。(G社) ・ 実施している。(F社) ・ 地方支社、事務所の従業員も対象であるが、以前、観察者として同僚を設定した際、地方支社等では同僚がいない場合もあったため、現在では同僚による評価は実施していない。(H社) ・ 地方支社も本社と同様の手法を実施。(O社) ・ 本社と同様に導入している。本社と内容は同じ。(L社) ・ 次期幹部選抜研修は地方支社・工場でも同様に対象者を選んでいるため、多面観察も実施している。(R社) ・ 特に区別なく行っている。(Q社) ・ 全社及び海外を含めたグループ会社全体で共通の多面観察を実施している。(S社)
--	--

3.4 検討会における有識者の意見

検討会において3.1から3.3までの調査結果を有識者に報告したところ、有識者からは下記のような意見が得られた。

(1) 多面観察について

○多面観察の意義、目的について

- ・多面観察を何のためにやるかが重要である。大きく言えばマネジメント行動、人材育成、組織でのコミュニケーションを良くするために使っている企業が比率的には非常に多いと思う。一方、一部の企業では人事評価、昇進・昇格の参考材料として使うこともある。どちらを選ぶかによって、質問項目の設定の仕方の考え方が変わってくるはずである。例えば昇進・昇格の材料にするのであれば、対象者のリーダーやマネージャーとしての資質がどうなのかという質問も入れたくなるし、逆に人材育成や組織の活性化であれば、基本的には気付きによって変わる、行動を変えることを目的にしているため、行動ベースの質問項目に軸足が置かれると思う。それぞれの会社の目的に応じて、対象者と項目とフィードバックの設定の方法をつなげてセットで考えていると思う。
- ・観察者はプロではないため、絶対値をそのまま評価に使うことは危険だと思う。プロでもアセスメントは難しい。ただ、ある会社では評価や昇格の時に時間をかけて行っており、360度のフィードバックによって自分の課題が分かり、その課題にいかにか誠実に取り組んだかを半年から1年後に面談を行って検証し、昇格のためのマネジメント力の1つのポイントとしている。絶対値ではなく、その結果から何を理解したかを評価あるいは参考資料とするような活用を行っている企業もあるため、そのような使い方もあると思う。
- ・「評価」という言葉をやめた方が良い。「評価者」や「被評価者」といった表現は、多面観察を知らない人が見た時に、やはり評価方法だと誤った理解をさせてしまい、誤解を世間に広げる。人事評価にも使われているが、メインとなる目的は、仕事の更なる活性化、一人一人の能力開発と組織の活性化である。多面観察は「励ましのフィードバック」である。お互いに「励ましのフィードバック」をすることによって、気付きが生まれ、自ら動機付けられ、互いに信頼も深まり、そして活性化するというメカニズムである。
- ・多面観察は、管理職がマネジメント効果を客観的な情報を基に振り返りをして、自分で改善行動を採っていかうとするということが一義的な目的であると思う。その場合に誰が客観的なスコアを付けるかという点、上司や部下、同僚というのが基本である。上司のデータを付けていないケースもあったが、それは別の人事評価の際に上司が同じ項目で付けているからであり、最終的に気付きを促すフィードバックを両者でやることで組み込まれているためである。

○多面観察の方法、結果の見方について

- ・多くの場合、多面観察の結果は平均値で表示される。しかし、その平均には1点を付けている人もいれば4点を付けている人もおり、その誤差が大事だと思う。誰が付けたか分

からなくても、自分の職場での部下に対する行動を振り返り、「この4点は彼に対するこういう働きかけの結果で、彼はこう思ってるんだな」と、犯人捜しということではなく、「こういう行動はひょっとしたら不適切だから1点なのかな」というように、それぞれ観察者個別の状況や課題を思い浮かべることで、自分の行動の様子がリアルに分かり、必要な時に意識的に適切な行動を採ることができると思う。それを磨くことが360度フィードバックの非常に重要な機能だと思う。

- ・ゲーム的にやっているものがある。ある企業での取組で、観察者がどの程度のレベルで評価するか予測値を対象者に付けてもらうというものである。そのような方法を採用することで、当たるように付けようという心理が働き、比較的正確に付ける傾向があった。また、フィードバックの中で、「自分で見た自分と部下が見た自分はズレがあって当たり前」「部下は自分の本質を分らない」といった意見がよく出てくる印象があるため、このような方法をやってみて、ズレがあれば、「見せ方戦略を変えた方がいいんじゃないですか」といったフィードバックをよくやっている。
- ・設問に関して現状として対象者がどうかと回答してもらうことに加えて、その質問項目について「もっと取り組んでもらいたい」のか、「取り組んでもらいたくない」のかという質問を追加するのである。「5」は「もっと意識して取り組んでもらいたい」、「4」は「やや意識して、今よりも取り組んでもらいたい」、「3」は「今のままで良い」、「2」は「少しやめてもらいたい」、「1」は「やめてもらいたい」となる。その結果、「3」が多く出てくる項目は今のままで良く、「4」や「5」が多く出てくる項目を重点的に考えてもらうといった手法はよくやっている。全体的にポイントが低いものでも、その回答が「今のままで良い」であれば、特に課題ではないと判断したりしている。
- ・私が所属しているMBAコース（社会人の大学院）では、事業評価の結果を2008年から公開している。教員同士、学生にも全部公開しており、結果として事業に対する評価は非常に良くなっていると思う。また、合わせて、フリーコメントに対するフィードバックも行っている。この2つを始めてから、とにかく事業評価の結果全体が非常に上がっているという現状である。やはり意識することで、良い方向に進んだのではないかと思う。
- ・上司が離れたところにいると評価できないというのは間違いで、自分の部下がどこにしようとマネジメント行動を評価できなければ、それは上司としての役割を果たしていないということになる。離れているから評価できないという事を理由に観察者から外すという議論は間違っているのではないか。
- ・多面観察の結果を因子分析にかけると一因子にまとまるという傾向がある。それは、部下は上司のことを1つのポイントでしか見ていない、つまり、上司として良い人なのかそうじゃないのかという視点で見ている、良い人だと見ていると全ての項目で点数が高くなり、そうでないと思ったら全ての項目で点数が低くなるという傾向がある。

○質問項目について

- ・以前ある企業で多面観察を行った際、回答方法に関して、そのような行動特性が「非常に

よく見られる」から「全く見られない」という形式で行ったことがあるが、「よく分からない」という結果が非常に多く出てきた経験がある。部下は上司の行動を日頃観察していないため、部下から見た時に、質問にあるような行動をよく取っているかどうかは分からないという声が出たことがある。比較的多いのは、そのような項目に「非常によく当てはまる」のか「当てはまらない」のかといった、質的なレベルを問うもの。

- ・質問項目をどうするかというのは大事なポイントで、公務員の場合であれば、昨年の懇談会でマネジメントの基本的なあり方をつくり、そこから項目を落とし込んで行っていることから、これから期待するマネジメント行動のあるべき姿というのを反映させていく。それに対して、自分ができていないのはどこか、もっと伸ばさなくてはいけないマネジメント行動はどこかというのを見る機会にするという考え方でいいのではないかとと思う。一方、支社や支局の違いに関しては、本社と支店の違いだけでなく、本社の中でも部局によって違いがあるため、全員が納得できるものを作るのは困難である。しかし、このようなものはある程度ベーシックなものであり、各部署等へ細かく対応させていくのはコストばかりかかってしまうことになる。基本的にはそれほど多くない質問項目でベースのマネジメント行動を聞いていくのが合理的ではないか。また、リーダーシップの違いは担当する業務でかなり異なると思うが、マネジメントに求められる基本的な部分はそれほど変わらないのではないかとと思う。よって、中央省庁と地方といった場合も、同じ項目でも大丈夫だと思う。
- ・いろいろな職種、事業所、階層がある中で、あてはまる設問とあてはまらない設問があると思うが、そこを細かくやりすぎると面倒になるし、部署間、組織間等の比較もできなくなるため、設問は一般化して、共通する部分をできるだけ多くしておいた方が良いのではないか。
- ・心理学の分野では、調査設計をする時、かつては質問数が多い方が良かったのだが、現在はできるだけ少ない質問数で、クリアに結果が現れるものがより良いものというトレンドになっていると思う。

○気付きを促す際の留意点について

- ・特に重要だと思うのは本人の気付きという部分で、そのレベルである。まず結果を見て「こういう行動をしなくてはいけないな」というのが分かる。次にそれを振り返って自分で点を付けて、自分がどれくらいやっているのかということが分かる。また、上司や周囲が自分に対してどのような印象を持っているのかが分かる。その次くらいにやっとギャップが分かるというようなところまでいって、これで多分半日は終わると思う。ただ、大事なのはこれから先だと思う。例えば部下に仕事を振ることができない人がいて自分一人で抱えて残業ばかりやっているというフィードバックがあったとして、多くの場合は「分かりました。それでは部下に仕事を振ります」という行動計画を書くが、よほどの気合いと根性がない限り振れないと思う。なぜ振れないかという理由が分かっているからである。その対象者なりの生きてきた人生の価値観があり、「マネージャーなんだから自分で完璧にやらないとダメだ」と思って一生懸命やるために部下に仕事を振れ

ないという場合もあれば、土台部下なんか信用していなくて仕事を振れないという場合もある。なぜ振れないのかということをしみじみ自己洞察した上で考えなければ、何年やっても結果は同じではないかと思う。

- フィードバックを丁寧にするということは、説明をすることが大事だということではない。本人に気付いてもらうことが重要なのであって、フィードバックすることが重要なわけではない。これは実際フィードバックしている場面でもよく感じる。特にカウンセリング的なアプローチをしている時によく感じるのだが、こちらが伝えたい主旨とは全く関係ないところで相手が理解する時がある。実はそのような理解をした時の方が、本人がより変わっていく。そのため、「フィードバックを丁寧に」とやり過ぎてしまうと、より丁寧に解説してあげることだと誤解されてしまう気がするため、気付きをどうやって誘発するのかを中心にまとめてもらう方が良い。
- 気付きを深めるためのステップを用意しておくということであり、「どうですか？」と本人に考えてもらうための投げかけのステップを準備しておくという意味である。一方的に解説するわけではない。
- 多面観察では気付きを促すことになるが、気付きにはレベルがある。丁寧にフィードバックを行い、深くダイアログをやれば、多面観察を入り口にしてその人の生き方にまで気付きが及ぶことがある。自分の仕事を通じての生き方まで気づく。それほど価値のある方法だと思う。
- あるとても優秀な女性管理職がいて、仕事ができるので全部自分でやってしまい、なかなか部下に仕事を任せないケースがある。最初は、「部下も忙しいから、部下を助けるために私がやっている」と言うが、多面観察を行うことによって、「休みの日にもメールが来るし、身体を壊さないか心配だ。我々に任せてほしい。」と部下が全員言っていることが分かる。そして、じっくりと話を聞き掘り下げていくと、部下も大変だから任せないのではなく、部下のことを信用していないということに気付く。しみじみダイアログすれば「私は人のことを信用していないところがあったな」と気づく。そうすることで、今の仕事の状況がクリアになり、もう一度自分の生き方を考え直して、仕事を任せることからやろうと意識が変わることにつながる。このように、多面観察は表面的に「部下に仕事を任せましょう」といったレベルで終わらないことが多々ある。

○多面観察を導入する際の留意点

- 転職の多い外資系企業の場合、自分が得しないことをやると辞めてしまうということも考えられる。一方的に人事が多面観察をやると言っても、得にならなければやらないということもあり得る。多面観察によってマネジメント力をつけておくと得だというような内容の方がよいのではないか。欧米、アメリカなどでは管理職に昇格することで報酬が非常に高くなる。また、医療保険のベネフィットも高くなる。そのような社会では、多面観察を通じて自分の気付きになり、マネジメント力の向上（優秀な部下の転職抑制）につながることで自身の評価が上がり、得をすることになる。一方、日本の企業では、転職したら損になる印象が強い。まして、中央省庁であればより平等主義が強いと思われ

る。そのような環境で多面観察を入れてしまったら、民間企業よりももっと平等主義が強いため、非常に働いて頑張っている優秀な人材からの反発が大きいのではないかと思う。

- ・公務員の場合はチームで仕事をする人が多いのではないか。もしそうであれば、チームで分かりあって助け合うために、アドバイスをもらうというスタンスもあるのではないか。
- ・あくまで多面観察の結果は主観的な結果の集合であり、客観的な結果だと言い過ぎるのはよくない。「部下はこう見ていますよ」という方がどちらかという愛情があるような感じがする。
- ・多面観察は、健康診断や法制化されたストレスチェックの様に、当たり前のもので受け入れられるようになってくれば良いと思う。そのためにはより若いうちからやっておいた方が良い。管理職になって初めて受けても、手遅れという場合も見かける。早いうちから取り組むことで、マネジメントが上手くいなくなる芽のようなところを早い段階で修正していく方が効果としても大きいと思う。
- ・やはり何回も繰り返していくうちに多面観察も年中行事となり、次第に注目しなくなってくる。特に年次が上になるほど見向きもしないという感じになりやすい。本当の意味で効果を上げる方法は、若手の新任管理職とベテラン管理職では異なる気がする。新任から3～5年の若手レベルであれば多面観察の効果があり、そのスコアを基に上司と部下が話し合うことによって何かが変わるというのはあると思うが、それより年次が上になってしまうと、変わらないのではないか。その場合は少しやり方を変えて、コンサルティングやコンサルティングのようなものと組み合わせて、その人が組織の中でどのようにリーダーシップを発揮していけばいいのか、マネジメントを展開していけばいいのかということについて、外部の専門家からアドバイスやコーチングを受け、実際に組織の中で実践してみると良いと思う。費用対効果の面からも、その後の展開を年次によって分けて考えなければ、若手管理職のためのものという感じになっていくと思う。
- ・経験深い部長級以上の管理職も、丁寧なフィードバックがあれば変わることができる。時間をかけ、フィードバックの機会を多く持つことで、実績や経験が多い分、非常に自分について深い発見をする。それで1つ人間性が磨かれるということもあるため、例えば、将来が期待される重要なポストの管理職に対してはそのような設計をすればよいと思う。

○職場環境調査との関連性

- ・一般論として、多面観察の結果、点数が高い人の上位約2割を抽出し、その人達が属している部署の職場環境調査の満足度を見てみると、おおむね高い結果となっている。観察者が優しいのかどうかまでは分析できていないが、多面観察の結果を引き上げていくことが職場環境の満足度を高めていくことに直結しているということがある程度言えると思う。

(2) 職場環境調査について

○立場、業種による違い

- ・職場環境調査はいろいろな項目が入りがちであり、なかなかポイントが絞りきれない側面がある。良い調子で働いている人は外界の認知はポジティブで、多面観察の点数も高いし、満足度も高いため、良い組織だと感じて点を付けやすい。一方、なんとなく落ち込んでいる心境であったり、そのような傾向の強い人はどこへ行っても不満を持つということも言われている。従って、この職場満足度というのは何を測っているのか、本当に職場の環境のせいなのか、個人のある種の性向のせいなのか分からないという議論もあり、なかなかすぐに結論は出ないと思う。一般的に年齢が高いと職場の立場が高くなり、自分の裁量で自律的に仕事ができる立場であれば比較的満足度が高い結果が出るため、その部分は分けて考えて分析すると面白い結果が出ると思う。
- ・最近関わっている病院の結果からは、医師は非常に元気が良い状態で、看護師が最もストレスを受けており、事務等は中間ぐらいであることが分かった。同じ企業であっても、どのような仕事をしているかということも大事だと思う。

○海外企業との違い

- ・日本は管理職と一般職の金銭的報酬の差が少ない。諸外国は日本以上に差をつけている。また、管理職は地位が上がるほどポジションが減っていくためリスクである。職務等級が上がっていくほど、どこかで外されるといって、リスクをとってマネジメントをしている。そのため、それに見合った見返りはある程度ないといけない。アメリカやイギリスで調査した結果からも、やはり評価されて昇進した人はその分の見返りがあり、マネジメントは非常にリスクを負っているという前提がある。もっと目に見える形で管理職の役割を提示するということが重要ではないか。
- ・キャリアルートをもう少し見えるような形にした方が良い。タレントマネジメントを使っている企業も増えているが、日本では人事が影でタレントマネジメントをやっている、「なんとなくあの人が昇進しそうだ」とか「あの人が本社に帰っちゃった」といった話がある。非常に綿密にやっているが、見せない形である。それを支えていたのは長期雇用と年次管理だったと思うのだが、今後はそういう制度も徐々に崩れていく。管理職になるということについて、もう少し仕事を明確にし、リスクが取れるようにし、キャリアルートを明確にし、同時に報酬も一般職と大きく差別化するということが重要ではないか。

○管理職のあり方の重要性

- ・一番大事なものは管理職の様子である。管理職の様子によってメンタルヘルスや動機付けの面、満足度に大きな影響がある。これは、様々な病院、職種でもほぼ共通している。やはり管理職のあり方がいろいろな意味で重要だと思う。
- ・ある会社では、若い年齢層の方に、自分が成長する上で、過去の上司を振り返ってもらって、「あの人の下にいた時に自分は成長できた」という上司の名前を書いてもらうという社内調査をやったということである。そこで多く名前が挙がってきた人を、人を育てる

マイスターということで認定表彰をしている。最初は無関心だった社員も、2～3回やっているうちに、管理職はこれが取れなければ恥ずかしいという雰囲気生まれてきて、ある種のモチベーションにつながった。また、人事が新人を配属する際に、表彰を受けた人の部署に配属するという話を聞いている。

○コミュニケーションの場の重要性

- ・某伝統的な会社で今どき珍しいと思ったのだが、プライベートな時間で先輩が若手を飲み連れていくということである。そこで自分の仕事の考えや、「こんな仕事してたんだよ」といった話や、「仕事の意味はね」としみじみ語りかける社風がある。そういう意味では最近、忘年会などは減っているようだが、仕事以外の時間でゆっくり話し合える場も設けてはどうかと思う。

(3) 地方支社・工場におけるマネジメントについて

○地方支社・工場のマネジメントの考え方（再掲）

- ・質問項目をどうするかというのは大事なポイントで、公務員の場合であれば、昨年の懇談会でマネジメントの基本的なあり方をつくり、そこから項目を落とし込んでおこなっていることから、これから期待するマネジメント行動のあるべき姿というのを反映させていく。それに対して、自分ができていないのはどこか、もっと伸ばさなくてはいけないマネジメント行動はどこかというのを見る機会にするという考え方でいいのではないかと思う。一方、支社や支局の違いに関しては、本社と支店の違いだけでなく、本社の中でも部局によって違いがあるため、全員が納得できるものをつくるのは困難である。しかし、このようなものはある程度ベーシックなものであり、各部署等へ細かく対応させていくのはコストばかりかかってしまうことになる。基本的にはそれほど多くない質問項目でベースのマネジメント行動を聞いていくのが合理的ではないか。また、リーダーシップの違いは担当する業務でかなり異なると思うが、マネジメントに求められる基本的な部分はそれほど変わらないのではないかと思う。よって、中央省庁と地方といった場合も、同じ項目でも大丈夫だと思う。
- ・いろいろな職種、事業所、階層がある中で、あてはまる設問とあてはまらない設問があると思うが、そこを細かくやりすぎると面倒になるし、部署間、組織間等の比較もできなくなるため、設問は一般化して、共通する部分をできるだけ多くしておいた方が良いのではないか。

4 調査のまとめ

4.1 多面観察手法に関するまとめ

(1) 類型化の考え方

1) 観察結果を活用する目的・手法の違い

多面観察とは、職場の上司に限らず同僚や部下、あるいは取引先といった複数の者により、対象者の日頃の行動を多元的な要素から観察する取組である。

企業において多面観察を導入する目的には、

- ① 人事評価や給与等を検討する際の材料とする『評価反映型』
- ② 対象者の気付きや学びにつなげることを主眼とする『気付き・学び重視型』

の、2つのケースがある。

いずれの場合においても、対象者（主に管理職）を上司や同僚、部下が客観的なスコアを付ける方法が基本であると考えるが、事例調査や検討会の結果を踏まえ、企業においてより高い効果を生じさせるための工夫が盛り込まれた様々な手法について項目ごとに類型化し、それぞれにおいてメリット・デメリット等を整理した。

その際、特に以下のプロセスの違いに着目して整理を行った。

これらの違いが、多面観察の効果に大きく影響すると考えられる。

- ① 多面観察を実施する対象者の範囲（全社員、課長以上 等）
- ② 観察者の選定方法
- ③ 結果の公開性
- ④ フィードバックの方法（結果の送付のみ、面談実施、改善計画の作成 等）

2) 地方支社・工場におけるマネジメントの違い

本社と地方支社・工場において、管理職に求められる要素等の違いに着目して整理を行った。

(2) 類型化

目的及び手法に関して類型化を行い、それぞれにおいてメリット・デメリット等を整理した。

表 目的の類型化

①評価反映型	
【概要】	・観察結果を人事評価や給与へ反映させるもの
【メリット】	・上司だけでなく、同僚や部下等からの視点も取り入れることで、人事評価等に関するより現実に対応した客観的な評価が期待できる。
【デメリット】	・評価を意識するあまり、恣意的な回答につながる懸念がある。 ・マイナス面の回答が付けにくくなる。 ・観察者に一定の責任が生じる。
【実例】	・昇格を検討する際の加点要素の1つとして、多面観察の結果を入れている。 ・人事評価、人事異動や昇格を判断する材料としている。
②気付き・学び重視型	
【概要】	・観察結果を対象者の気付きや学びにつなげ、成長を促すことを目的としているもの
【メリット】	・自身と他者の回答の違い（ギャップ）を知ることで、自分に不足している要素が明確になり、今後の改善につなげる材料となる。
【デメリット】	・多面観察の目的と結果の受け止めが正しく理解されていない場合、対象者の気付きや学びへつながらない可能性が高い。
【実例】	・日常のマネジメントを客観視し、改善行動の契機とすることを目的としている。

表 手法の類型化

①多面観察を実施する対象者の範囲	
【手法区分】 全管理職を対象	
【メリット】	・管理職全員の観察結果を把握できるとともに、定期的実施することで個人の経年的な変化も見ることができる。
【デメリット】	・全管理職を対象にすることによる作業量の増加、フィードバック作業の簡略化等が懸念される。
【事例】	・課長から執行役員を対象に毎年実施している。 ・対象者本人が観察シートを上司と部下に渡して、人事がそれらを回収するのみというケースもある（特に面談等によるフィードバックは行わない）。
【手法区分】 一部の管理職を対象	
【メリット】	・一部に限定することで対象者数が抑制され、運用サイド、観察者の負荷軽減につながる。 ・フィードバック方法の充実を図ることができる。
【デメリット】	・一部の管理職（管理職1年目に限定する等）に限られるため、経年的な変化の把握や多面観察実施後のフォローアップが難しい。
【事例】	・新任管理職1年目に限定（数十名）して実施し、年間を通じた研修の中に多面観察も組み込んで取り組むことで、講師によるフィードバックや上司とのコミュニケーションの充実、改善計画の策定支援等が行われている。 ・新任管理職1年目に限定するため、多面観察実施後の管理職の状況をフォローアップすることが難しい状況になっている。 ・新任管理職を必須とする理由は、リーダーシップを取るポジションなので、自分の強み、弱みを把握した上で、どのようなリーダーシップスタイルをするのか、まずは自分を知ることが重要という考えからである。
【手法区分】 全社員を対象	
【メリット】	・入社時から行われることで、多面観察を早い段階から体験できるため、手法等が洗練される。また、当たり前のこととして捉えらえるようになる。
【デメリット】	・入社時から長年取り組むことで形骸化してしまうことが懸念される。

<p>【事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・①昇給や昇進、②中長期的なキャリア設定、③気付きや学びを促すものの全てにおいて全社員を対象に実施している。
<p>②多面観察を実施する観察者の範囲</p>
<p>【手法区分】 上司、同僚、部下、社外</p>
<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取引先（顧客目線）も含まれることで、社外も含めたより現実に即した客観的な判断が期待できる。
<p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社外（取引先）の選定では先方の理解や協力を得ることが難しい場合が想定される。
<p>【事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上司、同僚、部下、社外第三者（取引先）全てが含まれ、同僚・部下は3～4名、所属する部以外（社外含む）2名、上司が1名となる。
<p>【手法区分】 上司、同僚、部下</p>
<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・同僚、部下からの回答も得られることで、より現実に即した客観的な観察結果が期待できる。
<p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・選定者が対象者の状況のある程度把握していなければ、同僚の選定が難しい場合が考えられる。
<p>【事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上司1名、同僚は複数名、部下は最低3人を選定。同僚は他部署で対象者とできるだけ関係性が近い人材を選ぶ。
<p>【手法区分】 上司、部下のみ</p>
<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・比較的、観察者を選定しやすい。 ・上司が関わっていない業務での対象者の様子が分かるため、より客観的な視点での判断材料が加わる。 ・運用面における負荷の軽減につながる。
<p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・同僚からの回答が得られないことで客観性の低下が懸念される。
<p>【事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・直属の上司と部下が回答する（180度評価）。対象者の所属部署の規模によって観察者の人数が変化する。 ・研修目的で多面観察を行う場合、上司、二次上司、違う部署の上司、部下全員を対象とする。

<ul style="list-style-type: none"> ・地方支社や工場では、管理職1名の下に部下が数百名というケースもあり、観察者としての同僚の設定が困難な場合があったことから同僚の設定をやめた。
<p>【手法区分】同僚、部下のみ／部下のみ</p>
<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・同僚・部下からの回答のみであるため、運用面における負荷軽減が期待できる。
<p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上司からの回答が得られない場合、多面観察の適切性、客観性の低下が懸念される。
<p>【事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上司からの回答は人事評価の中で実施しているため、多面観察では外している。
<p>③観察者の選定方法</p>
<p>【手法区分】直属の上司</p>
<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ある程度対象者の仕事の状況等を把握しているため、比較的適切な選定が期待できる。
<p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上司と対象者の関係性や上司が対象者をあまり理解していない場合、適切な選定が行われない可能性がある。
<p>【事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・観察者を良く知っている、よく一緒に仕事をしているという場合は、対象者の納得感が高い。 ・部下のマネジメントは上司の役割が重要という考えから、上司が選ぶようにしている。
<p>【手法区分】人事</p>
<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第三者の立場から、中立的な選定が期待できる。
<p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象者の状況をあまり把握できていないため、適切な同僚や部下の選定が難しくなることが懸念される。
<p>【事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本該当する同僚・部下は全員が対象となるが、人数が多過ぎる場合等は人数規模を調整している。 ・職場の実態を十分把握できずに同僚の選定を行い、適切な多面観察ができなかったケースがあった。

	<p>【手法区分】 本人</p> <p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自身で選んだ観察者からの回答であるため、納得感が高まりやすい。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・良い回答をしてくれる人選をする等、恣意的な要素が働く可能性がある。 <p>【事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分で選定した観察者からのフィードバックの方が自分の納得性も高められ、能力開発によりつながるのではないかという理由で本人の選定としている。 ・観察者が固定されて結果に変化がなくなってしまうことが懸念される。
	<p>④観察者の匿名性</p> <p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・観察者として安心して回答できる。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人的な感情に偏った回答が行われる場合がある。 <p>【事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場の人間関係に配慮し、匿名性を徹底している。 ・パワハラ防止やありのままの回答が得られるようにするため匿名性を明確にしている。
	<p>⑤質問項目の内容</p> <p>【手法区分】 管理職に求められる要素に基づき設定</p> <p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理職に求められる要素で共通されているため、どの部署、組織でも共通理解が進みやすい。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部署や組織によっては合わない設問が出てくる可能性がある。 <p>【事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自由闊達な風土醸成に基づく 18 項目の 5 段階評価と、やってほしいこと／やめてほしいことの 2 項目の自由記述で実施。 ・リーダーやマネージャーに求められる行動特性を設問化したものについて回答 (80 問)、職務における重要度に関する回答 (16 問)、強み・期待する点・改善してほしい点に関する自由コメントから構成される。 <p>【手法区分】 人事評価における職務行動評価に基づき設定</p> <p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部署や組織に合った設問項目を設定することができる。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職務行動評価に基づくため、部署や組織によって設問項目が異なり、負荷が大きくなる可能性がある。

⑥質問項目の違い	
【手法区分】 共通	
【メリット】	・異動先、職種に関わらず、共通項目で観察できるため、浸透しやすい。結果の経年比較が可能。
【デメリット】	・異動先や職種によっては、実態に合いにくい設問が出てくる可能性がある。
【実例】	・グループ全体の管理職の期待像を設定しており、業種や職種に特化させていない。
【手法区分】 部署、会社等により異なる	
【メリット】	・異動先、職種に応じた多面観察を実施可能。
【デメリット】	・異動ごとに質問項目が異なるため、負担が大きくなる可能性がある。結果の経年比較ができなくなる。
【実例】	・階級の広さに設問が対応できていない部分があり、階級によって項目を変えた。
⑦結果の公開・非公開	
【手法区分】 公開型	
【メリット】	・公開による緊張感が対象者の改善行動等へ寄与することが期待される。
【デメリット】	・公開されることによる情報の一人歩きが懸念される。 ・人間関係に影響が出ることが懸念される。
【実例】	・対象者の観察結果が社内で公開される（自由記述部分については内容に応じて人事側で精査）。
【手法区分】 非公開型	
【メリット】	・人間関係への影響はそれほどないと思われる。 ・対象者は比較的安心して観察結果を受け入れることができる。
【デメリット】	・公開されないことの安心感が、多面観察に対する慣れ、形骸化につながるものが懸念される。

⑧フィードバックの方法

【手法区分】 面談実施型

【メリット】

- ・フィードバックを上司が丁寧に行うことにより、対象者の今後の行動改善等につながることを期待できる。

【デメリット】

- ・観察者及び対象者の負担が増す可能性がある。
- ・上司に一定の面談スキルが求められる。

【事例】

- ・観察結果を踏まえて上司が面談し、今後の改善行動について話し合う場を持つ。
- ・研修の一環として実施され、講師による観察結果の見方に関する解説と個別の面談が実施される。
- ・対象者の観察結果について、人事のファシリテーションの下、直属の上司だけでなく、他部署の管理職も交えて観察結果の妥当性を話し合う場が設けられている。結果は上司がフィードバックを行う。
- ・人事評価目的の多面観察は、観察者向け研修でトレーニングを受けた人事担当者がフィードバックを行う。

【手法区分】 改善計画策定型

【メリット】

- ・フィードバックを踏まえて対象者が改善計画を立てるまでを実施するため、改善につながる可能性が高まる。

【デメリット】

- ・観察者及び対象者の負担が増す可能性がある。
- ・上司に一定の面談スキルが求められる。
- ・対象者に対する一定の関わりが求められる。

【事例】

- ・対象者はアクションプランシートを作成し、年間を通じた管理職研修や多面観察結果（講師との面談等）を踏まえて、上司とコミュニケーションを図りながら改善を図っていく。
- ・多面観察の初回受講者は、社内コンサルタントによる解説とワークショップによる自己分析、能力開発計画の作成に取り組む（2回目以降はeラーニング）。
- ・結果については上司が対象者と面談をして、対象者が今後の改善方策について提案し、それに対して上司がコメントを行う。
- ・多面観察の目的等についてレクチャーを受けた後、多面観察を体験し、結果を共有する（1日目）。グループワーク形式で結果の受け止めや改善に向けた行動計画を検討する（2日目）。その後、翌年春に達成状況を把握し改善につなげるフォローアップ研修を実施している。

<ul style="list-style-type: none"> ・研修時、結果シートを配布し、講師から概要説明をしてもらった上で、研修受講者同士で意見交換をする機会を設けている。また、フィードバック後の研修で改善計画をプレゼンテーションする機会を設けている。
<p>【手法区分】 結果送付型</p>
<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フィードバックの方法を簡略化でき、運営サイドの負荷を軽減することができる。
<p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・適切な結果の見方や受け止め方が本人に直接伝わらず、自身と他者の観察結果のギャップの大きさにショックを受け、気付きや学びにつながらない可能性がある。
<p>【事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象者数が数千人規模と膨大な数であったため、観察結果を本人と上司に送付し、フィードバックを依頼するまでとなっている。
<p>⑨フィードバック前後の研修の有無</p>
<p>【手法区分】 特になし</p>
<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内的なコスト、労力が抑制できる。
<p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・十分なフィードバックに至らない可能性がある。
<p>【事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象者の上司には、フィードバックの手順（マニュアル）を配布している。 ・質問項目も少なくシンプルであるため、特に必要だとは感じていない。 ・対象者への研修はほとんどないが、評価ではなく本人の開発のために使うものであることを理解してもらうようにしている。
<p>【手法区分】 事後に実施</p>
<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象者が適切な観察結果の見方、受け止め方ができ、自身の不足要素等を把握できる。
<p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内的なコスト、労力が発生。
<p>【事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・講師による見方等の解説があり、個別の面談も行われる。 ・フィードバック研修後、将来の事業経営者（部長以上）の育成を目的として6名を選抜し、別途経営幹部養成研修を実施。 ・フィードバック後、行動変革に挑戦する期間を経た後、マネジメントに関する研修を受けてフォロー（グループワーク形式で改善レポートを共有し、互選で最も優れた取組を実践した方を選出）している。

	<p>【手法区分】 観察者向け研修の実施</p> <p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 観察者側も研修を受けることで適切な観察方法を学び、より質の高い多面観察につながる。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社内的なコストや労力が生じる。 <p>【実例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理職になると、観察者の役割も担うため、多面観察とは別のプログラムで観察者向け研修を実施している。
<p>⑩実施頻度</p>	
	<p>【手法区分】 毎年実施</p> <p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経年的な変化が追やすい。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人数規模等によっては、人事側の負担が大きい。 ・ 単年ではそれほど大きな変化がない可能性がある。 <p>【実例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 風土的なもの、活性度をより見ながら常に変えていく、常に更新していくことを狙い毎年実施している。
	<p>【手法区分】 不定期で実施</p> <p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の現状等を踏まえてタイミングを選んで実施できる。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経年的な変化が追えない。

表 地方支社・工場におけるマネジメントについて

①本社と共通	
【概要】	・本社と地方支社・工場の区別なく、管理職のマネジメント要素は共通している。
【メリット】	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職に求められる共通の要素等、どのような異動先で勤務する場合でも、求められる要素や役割について理解、共有しやすい。 ・本社と共通のため、異動等に戸惑いや負荷が生じない。 ・共通であるため、人事側の負荷が比較的小さい。
【デメリット】	・求められる要素が共通であると、様々な職種がある場合に必ずしも当てはまらない可能性がある。
【実例】	・社員によって様々な異動のケースがあるため、地方支社・工場に対して個別対応はせず、本人に任せている。企業共通の基軸を示し、自分の与えられた環境に置き換えて考えて欲しいと伝えている。
②本社と異なる	
【概要】	・本社と地方支社・工場では管理職に求められるマネジメント要素が異なる。
【メリット】	・地方支社・工場の実情に即した内容でマネジメントができる。
【デメリット】	<ul style="list-style-type: none"> ・本社と地方支社・工場を行き来するような異動があった場合、求められるマネジメント要素が異なることになり、戸惑いや負荷が生じる可能性がある。 ・本社と地方支社・工場でマネジメントを分けることで、人事側の負荷が増す可能性がある。

(3) 多面観察実施における留意点

○多面観察は組織の活性化につながるポジティブなツール

- ・多面観察は、上司に加えて部下や同僚からの意見も届くため、その結果に大きな戸惑いや不安、あるいは、人間関係にも影響が出ることが懸念されるが、多面観察を導入するに当たり、観察者及び対象者の双方が、その目的と観察結果の見方を正しく理解することが重要であり、組織の規模や風土等に合わせて適切に運用することで、管理職を中心とする社員の気付きや学びが促され、組織内の風通しを良くする非常に有効なツールという前提に立つ必要がある。
- ・多面観察の結果が本人にとって悪かったとしても、その結果を責めるのではなく、今後の成長にいかす非常に貴重な材料として捉える（自分にできていないことは何か、良くできていてもっと伸ばせることは何か 等）ことが重要となる。多面観察に取り組むことで、組織の活性化につながり、結果として得をするという意識の醸成を図っていくことが求められる。

○経営者層の多面観察に対する適切な理解

- ・多面観察の社内への浸透には時間と労力が必要であり、経営のトップがどのような目的で、どのような成果を求めて多面観察を実施するか、その価値を認め、明確にしておくことが重要である。

○実施体制を踏まえた観察範囲、観察方法等の選定

- ・多面観察を行うには、対象となる管理職の範囲設定とともに、1人の対象者に対して、上司・同僚・部下の複数名の回答が必要となり、対象となる対象者数の設定や設問項目数によっては、社員の負荷が大きくなることも懸念される。
- ・組織の規模や組織構成等を鑑み、適切な対象者及び観察者の範囲、観察方法等を選定することが重要である。

○適切な質問項目数の設定

- ・今回調査した企業では、10数問から100問を超えるものまで幅広かったが、傾向としては最大でも50問以内に収まっている企業が多かった。また、効率性や効果とのバランスの観点から10数問に絞り込んだ企業や、外部の調査会社が提案した150問を超える設問数を自社に合わせて数を絞り込んだ企業等があった。
- ・本社と支社・工場との違いや仕事内容の違いから設問を分けて細かくしてしまうと、コストや労力ばかりかかってしまうため、ある程度共通するマネジメントに関する設問に絞り込み、数10問程度までの設定とすることが望ましいと考えられる。

○丁寧なフィードバックの実施

- ・上司と対象者による面談の実施や、面談結果を踏まえた行動改善計画の策定、研修の中で多面観察を行い講師からのフィードバックを行う等、観察結果を本人へ渡すだけでなく、その結果を丁寧に伝え、正しく理解してもらい、今後の改善につなげてもらうようにすることが重要である。

- ・外部サービスを活用し、研修形式で多面観察に取り組む方法も有効と考えられる。
- ・フィードバックでは、結果の全てを詳細に説明することが重要ではなく、気づきを促すためのものであり、そのための適切な問いかけや相手の立場に立った対話などに留意する必要がある。

○観察者（直属の上司）の取組意識の改善の重要性

- ・多面観察やフィードバック等のプロセスを通じて、直属の上司に積極的に関わってもらうことで、人材育成や組織マネジメントに関する上司の育成（マネジメントに関する意識改善等）にもつながることが期待される。
- ・また、多面観察は、全社対象に実施している企業も見られるが、比較的若い段階から取り組むことで、多面観察に対する理解促進や取組姿勢の向上につながるとともに、多面観察を行うことが一般化されるため、企業としてより高い効果が期待できると考えられる。

○形骸化の回避

- ・効果的な多面観察を継続していくためには、社会情勢の変化や組織の目的やビジョンの変化等に合わせて設問項目を見直す、観察者の固定化を避ける、丁寧なフィードバックを継続する等、多面観察を通じて対象者の成長につなげていくことが重要である。

4.2 職場環境調査に関するまとめ

傾向の把握

職場環境とは、職場において労働者を取り巻く環境を意味し、会社の設備や体制、勤務時間、上司や同僚などの人間関係など、様々な事柄が含まれる。この職場環境の現状を把握するための取組である職場環境調査について、事例調査や検討会の結果を踏まえて、下記のとおり分類・整理を行った。

① 職場環境調査の目的

- ・どのような目的で職場環境調査を実施しているか

② 対象の範囲

- ・対象組織（課、部、組織全体）、対象者（全社員、管理職のみ等）の範囲

③ 質問内容

④ 調査結果の活用方法

⑤ 課題

表 職場環境調査の整理

目的	
① 職場環境調査の目的	【事例】 <ul style="list-style-type: none"> ・社員のやりがいや仕事に対する取組意欲の向上 ・仕事の充実感、満足感、居心地の良さ等の把握 ・社内コミュニケーションの活性化 等
② 対象の範囲	【全体的な傾向】 ○全社・全社員を対象に、毎年実施している企業がほとんど
	【事例】 <ul style="list-style-type: none"> ・正社員、期間雇用社員、高齢再雇用社員等を対象に、ES（社員満足度）調査を実施している。 ・より良い職場作りを目指し、部長級を除く全従業員を対象に、職場アンケートを実施している。 ・全社員を対象に、自由闊達な風土醸成に基づく設問と自由記述のアンケートを実施している。 等
③ 質問内容	【全体的な傾向】 ○設問の大項目としては、理念、事業、風土、上司、職場等に分かれ、項目数は、10～30問と50～100問の2グループに大きく分かれる

	<p>【実例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・労働環境や今の仕事のやりがい（個人のモチベーション）等について約 100 問設定している。 ・従業員が仕事にやりがいを感じ、仕事で結果を出すために自律的に取り組んでいる状態のレベルを測るための設問。全 70 問程度。各設問に対して実態・重要度を 5 段階で評価する選択式。設問カテゴリーとしては、明確な方向性、上司のマネジメント、権限付与・委譲、会社への誇り、チームワーク、報酬・報奨、キャリアアップの機会等がある。 ・設問数が 57 問で、選択式や自由記述もあり、事業の向う方向性や上司のマネジメント、会社への誇りやチームワークの状況、報酬・報償に関してどう考えているかということ等のカテゴリーの質問について調査。 ・理念、事業、風土、仕事、人事制度、上司との関係や職場、グループ、こういった 8 つの項目に紐づく 38 の項目で満足か不満足を回答してもらう。 ・労働環境や今の仕事のやりがい（個人のモチベーション）等について約 100 問設定している。 等
④ 調査結果の活用方法	<p>【全体的な傾向】</p> <p>○部署ごとの強みと弱みを数値的に把握し、弱みの改善（研修プログラムの検討、組織再編等）につなげている企業が多い</p> <p>○改善に向けて、目標と計画を設定してもらい、一定期間後にフォローアップする事例もある</p> <p>【実例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本部ごとに職員の思いや考え方の傾向を把握し、本部長に対してフィードバックをしている。 ・一定の階級以上の社員を対象として戦略実行力をテーマに診断を行った結果、ミドルマネージャーが弱いということが分かった。部長や課長が会社のビジョンや目標を翻訳して部下に伝える能力が足りないと分析し、新任課長級教育、新任部長級教育を改善した。 ・結果を踏まえて、ワースト組織への介入（組織長へのヒアリング、職場風土改善のアドバイス等）を人事部が中心となって実施。 ・結果を詳細に分析している。具体的には、正社員と非正

	<p>規社員の別、年齢層別、男女別での違い、各項目の満足度と総合満足度の相関性等についての分析を行っている（例えば、「わが社の将来性に期待が持てる」という項目で不満足を付けている人は、総合満足度も不満足を付ける相関性が高い等）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社の弱い部分や改善点が明確になる。 ・本部比較や部の比較など、数値で見える化を図ることで明確に把握し、職場改善計画等へ活用。 ・組織再編の際の材料としている。 ・部署ごとに調査で明らかになった改善点に関して、担当リーダーが改善計画を立てて改善にいかしていく。 ・結果を踏まえて、特に改善が必要な分野やテーマを抽出して、社内でタスクフォースを立ち上げて改善に向けて取り組んだり、全マネージャーで合宿をして改善方法を考えるといったことをやってきた。 ・事業領域ごとの人事担当が調査結果を基に部署の責任者と連携し、職場改善に向けて取組を推進している。等
⑤ 課題	<p>【全体的な傾向】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○質問数が多いと負担になり、時間の経過とともにマンネリ化することも考えられる ○質問内容が抽象的な場合、改善につなげにくい面がある <p>【実例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自由闊達な風土作りにおいては有効だったが、質問項目が具体的でないため、課題の具体的な議論につなげにくい。 ・結果を各職場単位でどう考えて、具体的にどうアクションプランを立てて実行しているのかというところまではまだフォローが行き届いていないところがある。 ・質問数が多いため、負担は大きい。 ・導入後、時間が経過すると回答者側のマンネリ感が高まり、調査結果に基づく改善への期待感が下がりやすい傾向にある。 ・かつては部単位であったが、集計の都合上、事業部単位となっている。事業部単位だと現場（部単位）の課題の把握が難しい側面がある。 ・短期的に改善できるものではない（対策がすぐに結果に

	結び付くものではないため、継続していくことが重要)。 等
--	------------------------------

4.3 地方支社・工場におけるマネジメントに関するまとめ

本社の管理職と地方支社・工場の管理職とでは、組織規模や扱う業務の内容などの相違により、それぞれ異なったマネジメントが求められているのか、また、地方支社・工場における多面観察のありかたについて、事例調査や検討会を通じた検討を行った議論を行った。

(求められるマネジメント要素)

事例調査を通じ、地方支社・工場は本社に比べ規模が小さいため、一人の管理職が多くの部下のマネジメントを行うことを求められたり、本社の管理職と比べオールラウンダーの素質が求められる傾向があることが分かった。一方、そうしたことを考慮しても、多くの企業において、本社と地方支社・工場の管理職とで求められる要素について本質的な差異はないと考えていることが分かった。

行政機関の所管する地方支分部局・施設等機関等には、広範な職種、業務内容のものが含まれるが、検討会において、中央省庁と地方支分部局・施設等機関等の管理職に求められるマネジメントに関する議論が行われた際には、そうしたケースにおいても、マネジメントに求められる基本的な部分はそれほど変わらないとの指摘がなされている。

(地方支社・工場における多面観察)

地方支社・工場における多面観察については、上記の考えの下、本社と同様の内容・手法で実施している企業が大勢となっている。

さらに、検討会においても、

- ・本社と地方支社・工場の違いだけでなく、本社の中でも部局によって違いがあるため、全員が納得いく質問項目を作ることは困難
- ・マネジメントに求められる基本的な部分はそれほど変わるものではないため、共通の質問項目で問題はない
- ・色々な職種、階層がある中で、当てはまる設問とそうでない設問があろうが、細分化しすぎると部署間、組織間等の比較が困難になるため、設問は一般化し、共通部分をできるだけ多くする方がよい

といった議論があった。

以上のことから、官民間問わず、本社、地方支社・工場などの別、職種、業務内容や階層の違いは、管理職に求められるマネジメントという観点から考えた場合にさほど大きな影響があるものではなく、求められるマネジメントは、その組織のほとんどの管理職にとって一定程度共通のものであると考えられ、実際の運用についてもそうした考えの下に行われていることが分かった。