

360°フィードバック 米国HRMにおける現状と日本における可能性

慶應義塾大学商学研究科 永井隆雄

360°フィードバック（マルチソース）は、90年代後半、米国HRMにおいて1つの大きなトピックスになり、今日に至っている。日本では注目されながらも、成功事例がまだ少なく、失敗事例が報じられたり、慎重論が目立つ。本報告は、米国HRMにおける現状をレビューすると共に、日本における運用上の問題、今後の活用可能性の検討を行う。

360°フィードバックとは、上司からの評価だけではなく、同僚や部下など多方面からの評価を本人に加えるもの。その意義は、多方面からの評価情報なので、そこで共通認識となったことは本人にとって重く受け止めざるを得ないという気付きの効果、上司以外の評価情報で、本人に関する職務行動やパフォーマンスを多軸で評価するという評価を妥当化する効果の二点が考えられる。

エドワーズは、360°が注目される構造変化として、

1. 上司の管理範囲の拡大
2. 専門知識を持つ人の評価への対応の必要性
3. マトリックス/プロジェクト組織への対応
4. 監視型組織デザインからワークチーム方式への移行

があることを指摘している。

今日的には、日本でブームになっているコンピテンシーとの関連も気になるところだが、360°フィードバックを業績評価と関連付ける企業は米国でも95年でわずか6%に過ぎず、成果主義と結び付けての運用は成功しないと言えるのではないだろうか。

むしろ、実施するなら育成と風土革新ということで、その対象者も限定的になるということが米国の現状から考えられる。