



信用金庫の多面的評価制度の導入 -経営戦略 39-

視点

管理職の育成強化や庫内コミュニケーションの活発化などを目的に、部下職員が所属長（上司）を評価する多面的評価制度（360度評価制度）を導入する信用金庫がある。所属長は、自己評価と他者評価のギャップを認識し、その後の意識改革や行動改善につなげることが期待される。また人事部門は、所属長に対する部下職員の評価を確認することで、より客観的な人事評価を行えるようになる。ただし、同制度は匿名による実施を前提とするため、感情的な評価が行われる懸念もある。そのため同制度の導入にあたっては、メリットとデメリットを十分に比較検討する必要がある。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講金庫および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「多面的評価制度の導入」について取り上げる。

要旨

- 管理職の育成強化や庫内コミュニケーションの活発化などを目的に、部下職員が所属長を評価する多面的評価制度（360度評価）を導入する信用金庫がある。
- 同制度は、所属する部店の部下職員が所属長を評価し、所属長自身の自己評価とのギャップを可視化するものである。匿名での評価実施が前提とされる。
- 取組事例をみると、所属長の人事評価に同制度を活用する信用金庫、人事評価の参考に留める信用金庫に分かれる。
- 同制度を導入する際の検討課題は、①実施の趣旨徹底、②制度の厳格運用、③評価結果の活用などである。

キーワード

多面的評価制度、360度評価、管理職の育成強化、制度の厳格運用

※本稿は2019年度中に得た情報で作成している。

目次

はじめに

1. 多面的評価制度の導入状況
2. 導入の目的
3. 制度の概要・取組事例
4. 導入時の検討課題

おわりに

はじめに

管理職の育成強化や庫内コミュニケーションの活発化などを目的に、部下職員が所属長（上司）を評価する多面的評価制度（360度評価制度）を導入する信用金庫がある。所属長は、自己評価と他者評価のギャップを認識し、その後の意識改革や行動改善につなげることが期待される。また人事部門は、所属長に対する部下職員の評価を確認することで、より客観的な人事評価を行えるようになる。ただし、同制度は匿名による実施を前提とするため、感情的な評価が行われる懸念もある。そのため同制度の導入にあたっては、メリットとデメリットを十分に比較検討する必要があるだろう。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講金庫および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「多面的評価制度の導入」について取り上げる（図表1）。

（図表1）経営戦略プランニング研修の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中金 地域・中小企業研究所が2017年度に開始した信用金庫役職員向けのディスカッション形式の研修である。2019年度は6回開催し、合計46金庫、50人が参加した。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 多面的評価制度の導入状況

近年、「多面的評価制度」の導入を検討する信用金庫が増えている。同制度は360度評価とも言われ、所属長（上司）から部下職員への一方通行の人事評価ではなく、部下職員が所属長を評価するといった双方向の評価制度を指す。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズの「360度評価活用における実態調査 結果」（2020年5月26日）によると、わが国では3割の企業が同制度を導入している（図表2）。

(図表2) 360度評価制度の実施状況 (単位: %)

項目	回答	
現在実施しており、今後も継続していく予定	23.2	実施中
現在実施しているが、今後は実施しない予定	2.7	
現在実施しているが、今後はわからない	5.5	
以前実施していたが、今は実施しておらず、今後実施する予定	2.3	未実施
以前実施していたが、今は実施しておらず、今後も実施しない予定	1.7	
以前実施していたが、今は実施しておらず、今後はわからない	2.7	
実施したことはないが、今後実施してみたい	24.9	
実施したことはなく、今後も実施の予定はない	30.9	不明
わからない	6.1	

(備考) 1. 調査対象は600社(企業の人事担当者600人)

2. 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ公表資料より信金中央金庫
地域・中小企業研究所作成

2. 導入の目的

信用金庫が多面的評価制度を導入する目的は、①管理職の育成、②評価制度の客観性向上、③庫内コミュニケーションの活性化などと考えられる(図表3)。現状、導入金庫数は限られるが、信用金庫を取り巻く経営環境の急速な変化を受け、導入を検討する信用金庫が増えていくと予想される。

なお、同制度には、①部下職員や同僚職員などが上司(所属長)を評価する、②所属部門の全員が全員を評価する、の2タイプがある。本稿では管理職の育成に主眼を置くため、前者の制度を紹介するものである。

(図表3) 多面的評価制度の導入目的

管理職の育成	所属長は、自己評価と他者評価のギャップを理解することで、意識改革や行動改善につなげる。
評価制度の客観性向上	所属長が部下職員を一方向的に評価するのではなく、双方向の評価実施により、人事評価の客観性を向上させる。
職場内コミュニケーションの活性化	お互いが評価し合うことで相互理解が進み、コミュニケーションの活発化が期待される。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 管理職の育成

所属長は、部下職員の自身に対する評価内容を知ることで、自己評価とのギャップや自身の長所・短所を(再)認識できる。評価結果を踏まえ、その後の意識改革や行動改

善などが期待され、それが所属長の成長に寄与すると考えられる。

（２）評価制度の客観性向上

一般的な人事評価制度は、直属の上司が部下職員を評価する一方通行である。これに対し、同制度は双方向で評価を行う仕組みとなる。人事部門は双方の評価を確認できるので、人事評価の客観性が向上すると期待される。また考課者となる部下職員は、非管理職のうちから他者評価の訓練を経験できるというメリットもある。

（３）職場内コミュニケーションの活性化

上司が部下を、部下が上司を評価し合うことで、より他者のことを意識するようになると考えられる。評価のギャップを解消するため、部店内のコミュニケーションが活発化し、職場内の風通しも良くなると期待される。

3. 制度の概要・取組事例

多面的評価制度の代表的な仕組みは以下のとおりである。

（１）被考課者（所属長）

本部各部の部門長や営業店の店長といった管理職が対象となる。所属長に加えて副部長や副支店長といったナンバー２クラスの職員も対象とする信用金庫が多い。

（２）考課者（部下職員）

基本は直属の部下職員が所属長を評価する。信用金庫によっては、所属長の上司（担当役員など）が所属長を評価する事例もある。

1人の被考課者に対する考課者の人数は、システム対応の有無により異なるようである。また、考課者を人事部門が指名する事例、所属長が指名する事例がある。

（３）システムの有無

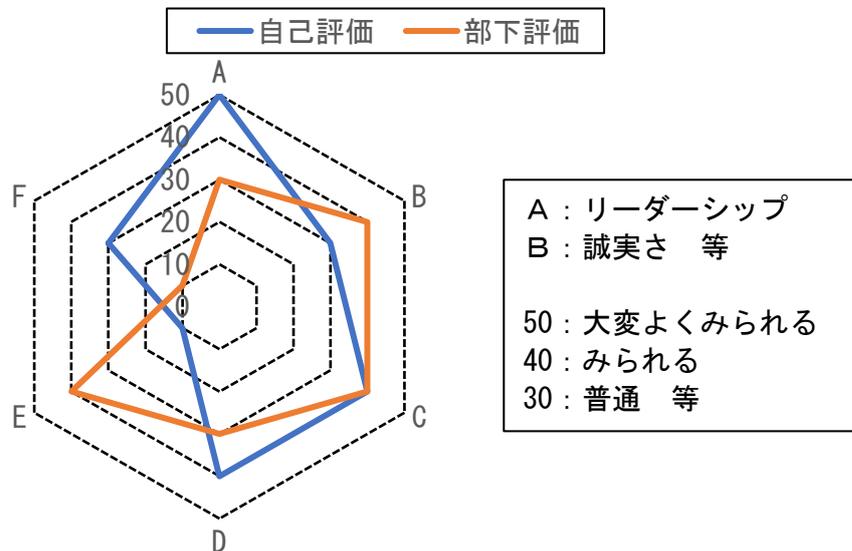
専用のシステムを導入し、庫内ネットワークを介して評価や集計を行う信用金庫がある。システム化の結果、①より多くの被考課者の評価を集計できる、②紙ベースでの実施より匿名性が高まる、などのメリットがある。

（４）結果の還元

評価結果の還元方法は、①所属長に結果を還元する信用金庫と、②還元せず人事面談などの際に口頭で伝えるに留める信用金庫とがある。評価結果を還元する信用金庫についても、具体的な考課者の評価内容などを開示しておらず、自己評価との違いを図示

する形に留めている（図表4）。

（図表4）多面的評価制度の結果イメージ



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（5）人事評価への反映

所属長の賞与などに反映する信用金庫がある一方で、直接の人事評価に反映させていない信用金庫の方が多いようである。これは、多面的評価制度の特徴に匿名での評価実施があり、感情的な評価の記入を否定できないためである。

（6）研修受講金庫のコメント等

多面的評価制度の実施金庫および研修受講金庫の意見・感想などは以下のとおりである（図表5）。

（図表5）多面的評価制度の評価など

（良い点・評価される点）

- 前向きな所属長は、評価結果を参考に自身の意識改革や行動の変革などに取り組んでいる。導入メリットは大きいと思う。
- 本部では把握しきれない所属長の性格などを確認することができる。現場で評価される（されない）所属長を見つけ出す参考にしている。
- 評価し・評価されることで、庫内の風通しが良くなる。職員が相手（所属長など）の立場で考えるきっかけになる。
- 内部通報制度とは別に、所属長の行動や部下指導の状況などを本部に伝える仕組みが出来たため、内部の牽制機能が強化された。

(留意点・検討すべき点)

- 制度の運営では匿名性の担保が不可欠であり、所属長が「犯人捜し」を行うと部下職員は自由に評価できなくなる。
- 匿名での評価実施であり、また考課訓練などを受けていない部下職員の評価のため、評価を100%信じるのは難しい。評価結果は参考程度である。
- 単年度の評価ではなく、長期の傾向をみるべきである。例えば、他部署に異動後も同じような評価を受ける所属長はチェックする必要がある。
- 評価結果の還元方法や具体的な人事評価への反映が難しい。評価するだけで何もしないと、職員の信頼感も揺らいでしまう。
- 所属長が部下職員の評価を気にし過ぎるようになると、強いリーダーシップなどを取りにくくなると思われる。

- (備考) 1. コメントは信用金庫が特定できないように記載している。
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 導入時の検討課題

導入時の検討課題は、①役職員への趣旨徹底、②制度の厳格運用、③評価結果の活用などである(図表6)。

(図表6) 主な検討課題

役職員への趣旨徹底	多面的評価制度の信頼性を高めるためにも、実施にあたり役職員に同制度の趣旨や目的を十分に説明する必要がある。
制度の厳格運用	多面的評価制度は考課者・被考課者との信頼関係があって初めて成り立つものであり、匿名性の担保など厳格な運用が求められる。
評価結果の活用	評価結果の還元および人事評価への反映などを通じて、所属長の行動改善を促す必要がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 役職員への趣旨徹底

多面的評価制度の信頼性を高めるためには、実施に先立ち役職員に同制度の趣旨説明を丁寧に行う必要がある。特に考課者に対しては恣意性や感情を排し客観的な評価を行うこと、被考課者に対しては自己の意識改革に役立てる施策であることなどを納得させることが求められる。

(2) 制度の厳格運用

多面的評価制度は考課者・被考課者との信頼関係があって初めて成り立つ仕組みである。なかでも匿名性の担保については徹底が不可欠であり、同制度の運営面での基本

とされる。信用金庫のなかには、考課者は評価シートに年齢や性別の記載すら不要としていたり、評価シートのコピーを禁止したりしているところもある。

（３）評価結果の活用

評価結果を活用する仕組み作りが必要である。所属長に結果を還元し意識改革などを促す仕組みとしなければ、考課者・被考課者ともに同制度へのモチベーションが低下するだろう。ただし、所属長に対する直接的な人事評価への反映については慎重な検討を要する。

おわりに

信用金庫を取り巻く社会環境は大きく変化しており、近年はより公平で客観的な人事評価の実施が求められるようになった。また、2020年6月には「労働施策総合推進法」（いわゆるパワハラ防止法）が施行され、職場環境の改善が求められている。

部下が上司を評価する多面的評価制度は、職場環境の改善の意味からも導入を検討する余地があると考えられる。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

【参考文献等】

- ・ 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ「360度評価活用における実態調査結果」（2020年5月26日）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2020年度）

号 数	題 名	発行年月
2020-1	信用金庫の組織改革に向けて② -株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」-	2020年4月
2020-2	信用金庫の建設業向け貸出動向	2020年4月
2020-3	信用金庫の事務合理化への取組み（その3） -経営戦略 27-	2020年5月
2020-4	信用金庫の物件費削減への取組み -経営戦略 28-	2020年5月
2020-5	信用金庫の本部改革への取組み -経営戦略 29-	2020年5月
2020-6	信用金庫の会議改革への取組み -経営戦略 30-	2020年5月
2020-7	信用金庫の相続手続きの見直し動向 -経営戦略 31-	2020年5月
2020-8	信用金庫の営業店職員のマルチタスク化動向 -経営戦略 32-	2020年5月
2020-9	信用金庫の営業店評価の見直し動向 -経営戦略 33-	2020年5月
2020-10	信用金庫の中期経営計画の策定動向 -経営戦略 34-	2020年5月
2020-11	ゼロから考える「信用金庫のSDGs（エスディージーズ）」 —Q&AでみるSDGsの有用性—	2020年5月
2020-12	信用金庫の渉外体制改革への取組み -経営戦略 35-	2020年6月
2020-13	信用金庫の法人特化型店舗への取組み -経営戦略 36-	2020年6月
2020-14	信用金庫の全自動貸金庫の推進策 -経営戦略 37-	2020年6月
2020-15	信用金庫の住宅ローン採算改善への取組み -経営戦略 38-	2020年6月
2020-16	信用金庫の多面的評価制度の導入 -経営戦略 39-	2020年7月
2020-17	信用金庫の人事制度改革への取組み -経営戦略 40-	2020年7月

*バックナンバーは信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページを参照ください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況 (2020年6月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
20.6.2	内外金利・為替見通し	2020-3	日銀は5月の臨時会合で資金供給に係る追加策の導入を決定
20.6.8	ニュース&トピックス	2020-22	信用金庫の業種別貸出とコロナ危機の影響 －業種特性・貸出構成も考慮した効果的な支援を－
20.6.9	産業企業情報	2020-3	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか① －多様化・高度化が進む事業承継局面での選択肢－
20.6.10	金融調査情報	2020-12	信用金庫の渉外体制改革への取組み－経営戦略 35－
20.6.10	金融調査情報	2020-13	信用金庫の法人特化型店舗への取組み－経営戦略 36－
20.6.11	ニュース&トピックス	2020-24	コロナ危機の資金繰り支援で急増する信用金庫の貸出金 －5月末の貸出金は3.8%増と1995年9月以来の高い伸び－
20.6.17	金融調査情報	2020-14	信用金庫の全自動貸金庫の推進策－経営戦略 37－
20.6.17	金融調査情報	2020-15	信用金庫の住宅ローン採算改善への取組み－経営戦略 38－

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
20.6.24	新型コロナウイルス感染拡大が地域経済に及ぼす影響について	四国経済産業局	角田匠 奥津智彦

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
 TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048
 e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp
 URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)