Press Release

2026 年 11 月 10 日

360 度評価を実施する企業の人事担当者の 7 割以上が有効性を実感

対象者は新人・若手層や役員層以上にも広がる

「360 度評価活用における実態調査 2026」の結果を発表

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都港区 代表取締役社長：山﨑 淳 以下、当社）は、企業の人事担当者を対象に「360 度評価活用における実態調査 2026」を実施しました。本調査が、今後の 360 度評価システムの導入や見直しを検討する際の一助となれば幸いです。

【エグゼクティブサマリ】

1. 勤務先で 360 度評価を実施していると回答した割合は約 2 割。500 名未満の規模の企業では 1 割未満である一方、3,000 名以上の企業では約半数の実施率となり、企業規模による差がみられる。【図表 1・2】
2. **360 度評価の対象者は年々広がってきている**。「新人・若手層」や「役員層以上」を対象とする割合が上昇しており、フィードバックを成長のヒントとして活用する土壌づくりが広がっていることがうかがえる。【図表 3】
3. 360 度評価を**「社員の能力開発」を目的として導入している企業が約 4 割**と最も多い。人事担当者の**7 割以上がその有効性を感じている**。【図表 4・5】
4. 360 度評価は外部の専門ベンダーへ委託をしているという割合が 5 割を超える。**評価の客観性・中立性の担保や業務負荷の軽減、結果の活用支援などを理由**に、専門ベンダーを選択する企業が多い。【図表 6・7】
5. 360 度評価の結果を個人の気づきや育成に活用しているという割合が約 5 割。一方で、分析結果の人事施策への接続には改善の余地がみられる。【図表 8・9・10】

1. 調査担当のコメント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
サービス統括部 ＨＲＭサービス推進部
アセスメント開発グループ 主任研究員
坂本　佑太朗（さかもと　ゆうたろう）



今回の調査からは、360 度評価が一部の管理職を評価・育成するための仕組みから、より幅広い層の成長を支援するための仕組みへと、その役割を広げつつあることがうかがえます。実際に、導入の目的として「社員の能力開発」が最も多く挙げ

られ、対象者についても、従来の中心であった管理職層に加えて、新人・若手層や役員層以上へと広がりが見られました。また、実施企業の人事担当者の 7 割以上が有効性を感じていることからも、周囲からの多面的なフィードバックが、本人の気づきや成長を促す機会として一定の評価を得ていることが分かります。

一方で、360 度評価の活用は、対象者本人への結果のフィードバックや個人の育成が中心であり、組織全体の傾向を人事施策に接続するところまでは、十分に進んでいない企業も少なくありません。「全体傾向を把握できているが、人事施策とは接続できていない」という回答が 30.3%で最も高かったことからも、個人へのフィードバックという「点」の活用は進んでいる一方、そこで得られた情報を、育成体系の見直しやマネジメント強化といった組織的な「線」の施策へ展開する段階にはさらなる活用の余地があることを示しているともいえるでしょう。

今後は、360 度評価を単独の施策ではなく、個人の成長と組織づくりをつなぐ一つの仕組みとして捉え、人事施策全体の中に位置付けていくことがより一層求められます。

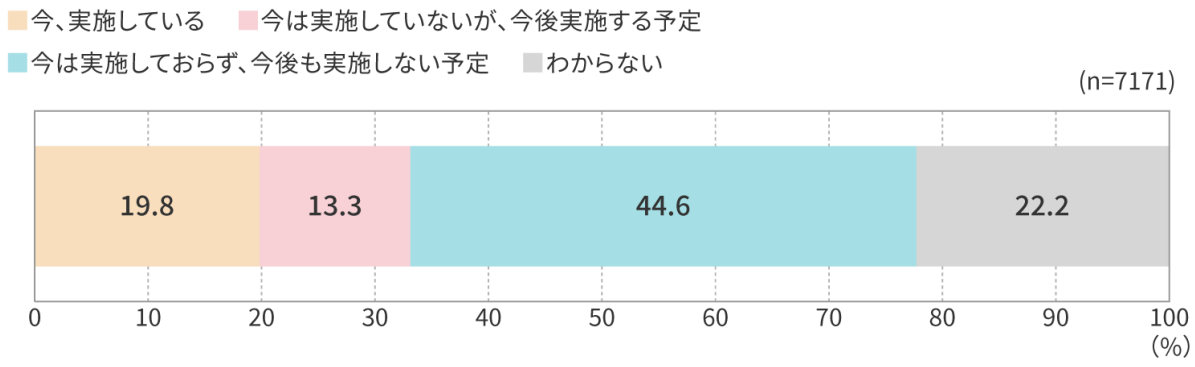
2. 調査の結果

◆ 360 度評価における現状

360 度評価を実施している組織は 2 割

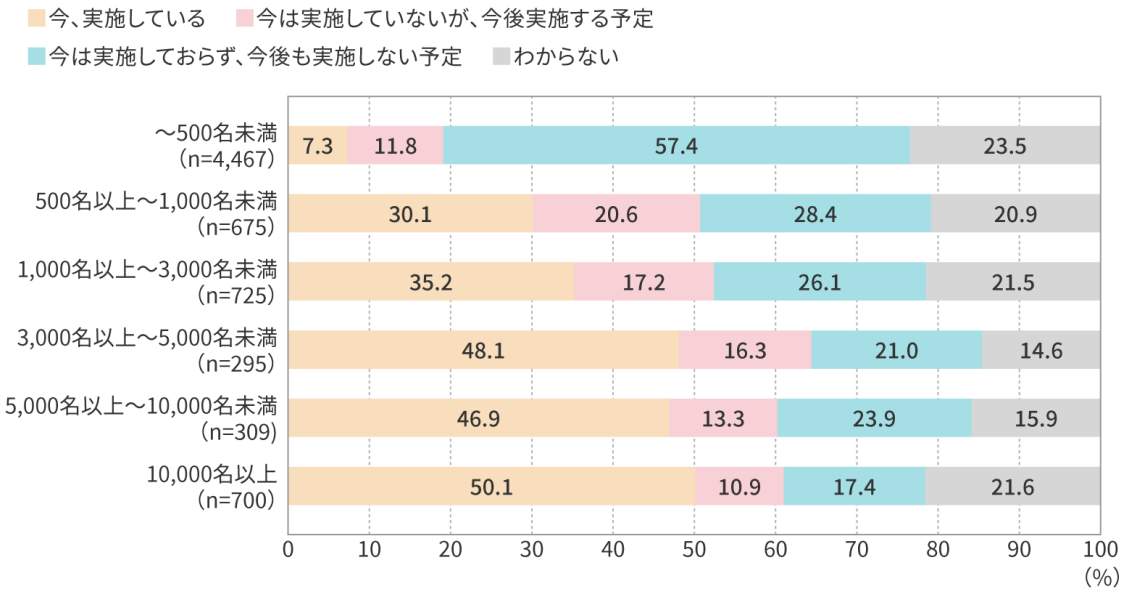
360 度評価とは、上司や部下・同僚や仕事上で関連する他部署の人など、各方面の人が日頃の行動を含め対象者を評価する手法のことを指しています。本調査では、勤務先で 360 度評価を「今、実施している」と回答した割合は約 2 割でした。加えて、従業員規模別でみると 500 名未満の企業では、1 割未満である一方、3,000 名以上の企業では実施率が約半数となっており、企業規模による差がみられます。

【図表 1】360 度評価の実施状況



2026 年 11 月 10 日

【図表 2】360 度評価の実施状況(従業員規模別)



◆360 度評価の対象について

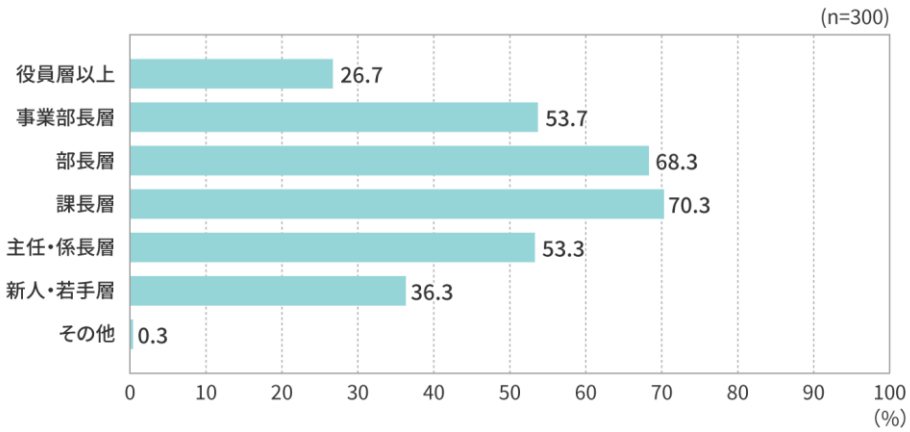
最も多いのは課長層。新人・若手層や役員層へも広がってきている

現在 360 度評価を実施している企業に評価の対象者を尋ねたところ、「課長層」が最も高く、「部長層」「事業部長層」「主任・係長層」と順に続く結果となりました。中間管理職層が中心となる背景には、部下育成や意思決定、職場づくりなど、周囲への影響が大きい立場ほど、多面的な情報を得る意義が認識されやすいことが考えられます。

また 2020 年に実施した同様の調査からは、「新人・若手層」の選択率が 10%ほど、「役員層以上」が 7%ほど上昇し、360 度評価の実施範囲が広がっていることがうかがえます。上昇の背景には、管理職でいきなり実施するのではなく、360 度評価からのフィードバックを成長のヒントにしていく土壌を新人・若手層からつくっている企業が増えていることなどが考えられます。

【図表 3】360 度評価の対象者

Q360 度評価を実施している対象者について、該当するものをすべてお選びください。(複数可)



2026 年 11 月 10 日

◆360 度評価の導入きっかけについて

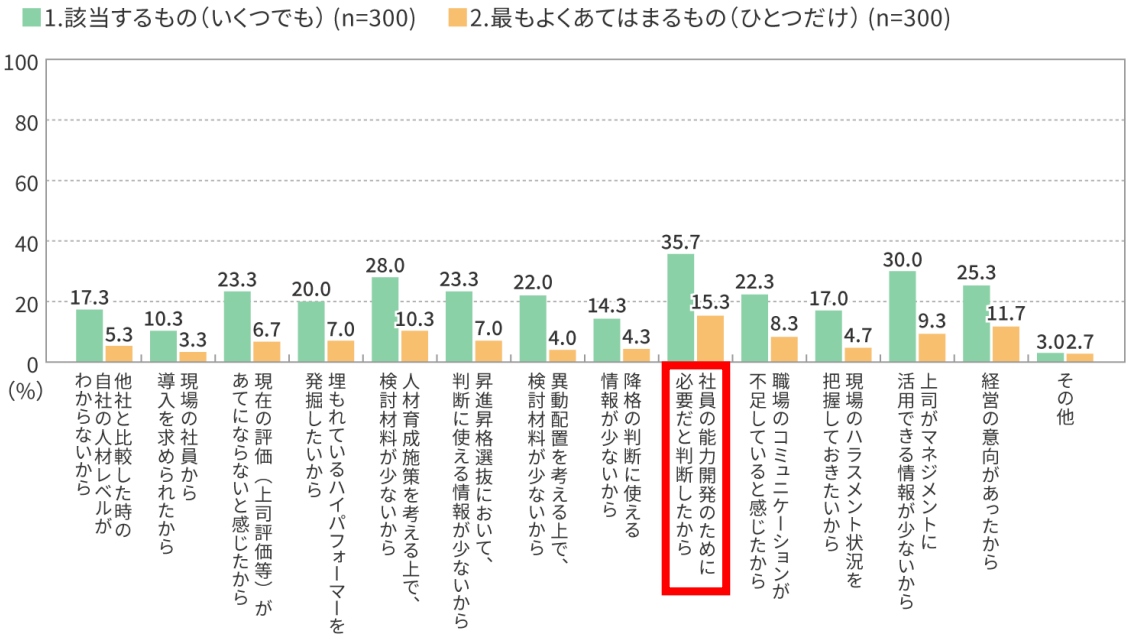
「社員の能力開発」を目的に **360** 度評価を実施している企業が多い

360 度評価の導入のきっかけ・理由として「社員の能力開発のために必要だと判断したから」が最も多い結果となりました。また最もよくあてはまる理由を一つ選ぶ回答でも、「社員の能力開発」が最多となっています。2020 年の同様の調査と比較しても、「社員の能力開発」を目的として 360 度評価を用いている企業が引き続き多いことが分かります。

360 度評価の実施に関しては、7 割以上が有効性を感じていると回答しており、360 度評価が一定の価値を持つことがうかがえます。

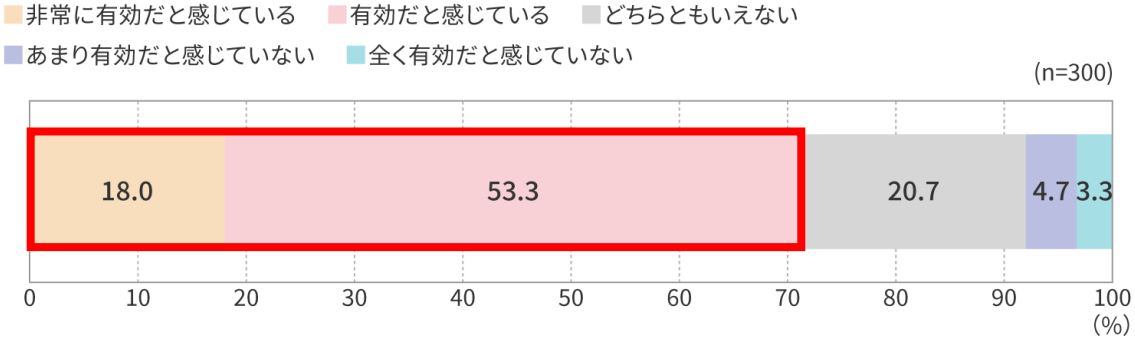
【図表 4】360 度評価導入のきっかけ・理由

Q.360 度評価を導入したきっかけ・理由を以下より選択してください。またそのなかで最もよくあてはまるものを 1 つお選びください。



【図表 5】360 度評価の有効性

Q.360 度評価の実施について、人事として有効性を感じていますか。



2026 年 11 月 10 日

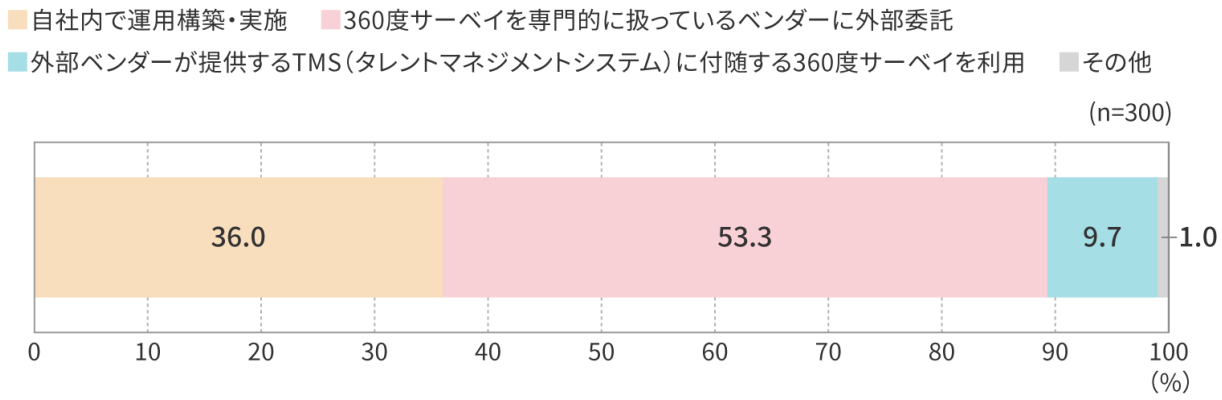
◆ 360 度評価の実施方法

評価の客観性や運用負荷軽減を背景に、専門ベンダーを選択する企業が多い

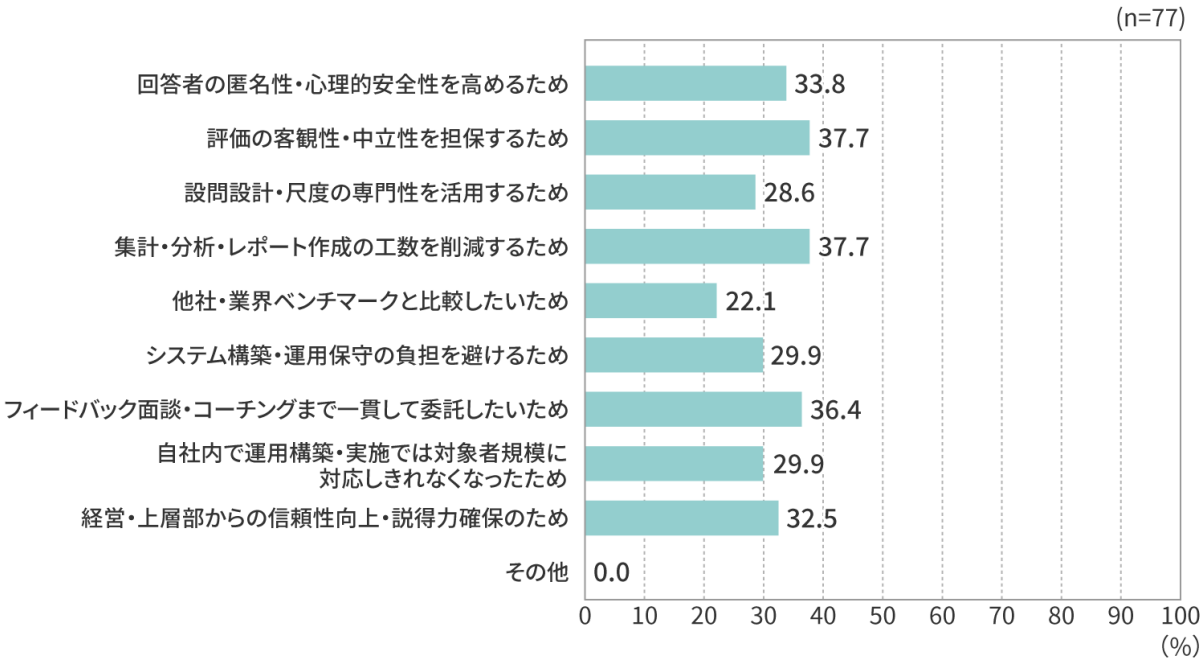
360 度評価の実施方法については、「360 度サーベイを専門的に行っているベンダーに外部委託」が 5 割を超え、最も高い結果となりました。また過去 3 年間で自社運用から外部委託に変更した企業に理由を尋ねたところ、「評価の客観性・中立性を担保するため」と「集計・分析・レポート作成の工数を削減するため」がともに 4 割近くとなり、突出した項目ではなく、複数のニーズが並び、外部委託へとつながっていることが分かりました。自社運用には、自社の文化や制度に合わせやすく、社内に知見を蓄積しやすいという利点がある一方で、外部システムは、匿名などの配慮や測定の信頼性、結果の活用支援など 360 度評価における一貫した専門的な運用が求められており、外部委託へのニーズが高まっていると考えられます。

【図表 6】360 度評価の外部委託状況

Q.現在の 360 度評価の実施状況について、該当するものを 1 つお選びください。



【図表 7】外部委託の理由



2026 年 11 月 10 日

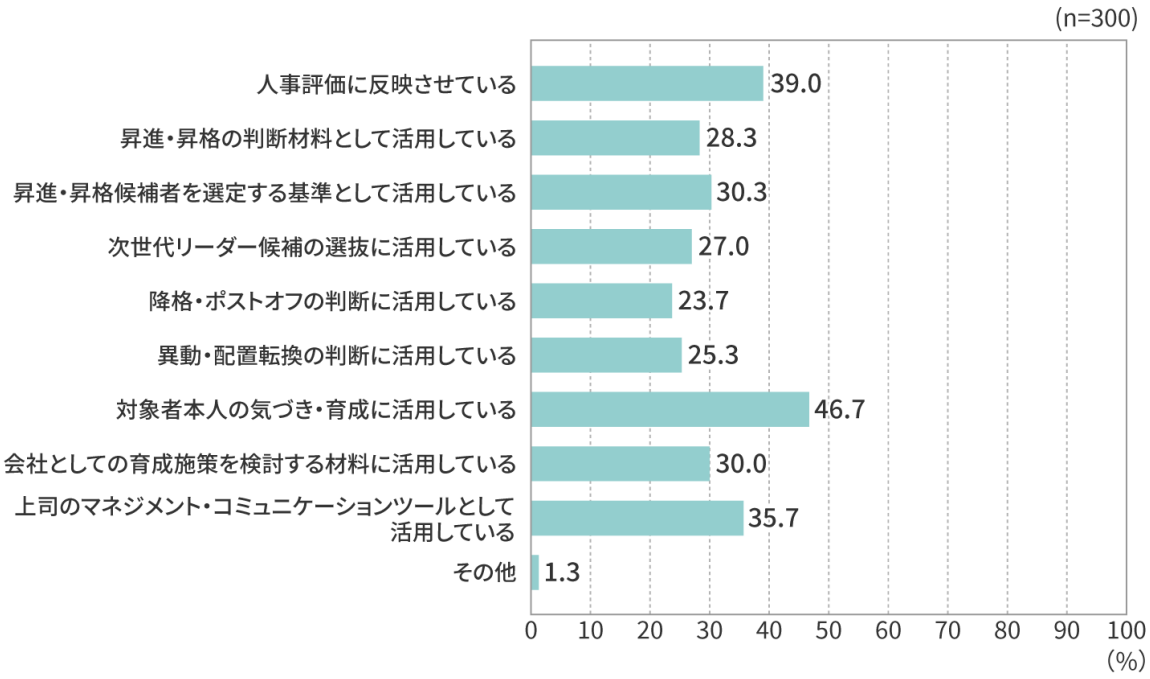
◆ 360 度評価の活用方法

360 度評価の結果を個人の育成など幅広く活用している一方で、人事施策との接続には改善の余地も

結果の活用先としては、「対象者本人の気づき・育成に活用している」割合が約 5 割で最も多い結果となり、人事評価への活用だけではなく、個人の育成から選抜、配置、組織的な育成施策まで活用範囲が幅広いことが分かりました。人事としては、「全体傾向を把握できているが、人事施策とは接続できていない」が 30.3%で最も高く、結果を分析できているものの、いかにして活用するかという点を課題と感じているようです。360 度評価を対象者がどのように受け止めているかという質問に対しても「一概には回答できない」が最も多く、同じ組織内でも経験や結果、上司との関係など受け止められ方は様々であることが分かっています。

【図表 8】360 度評価の結果活用

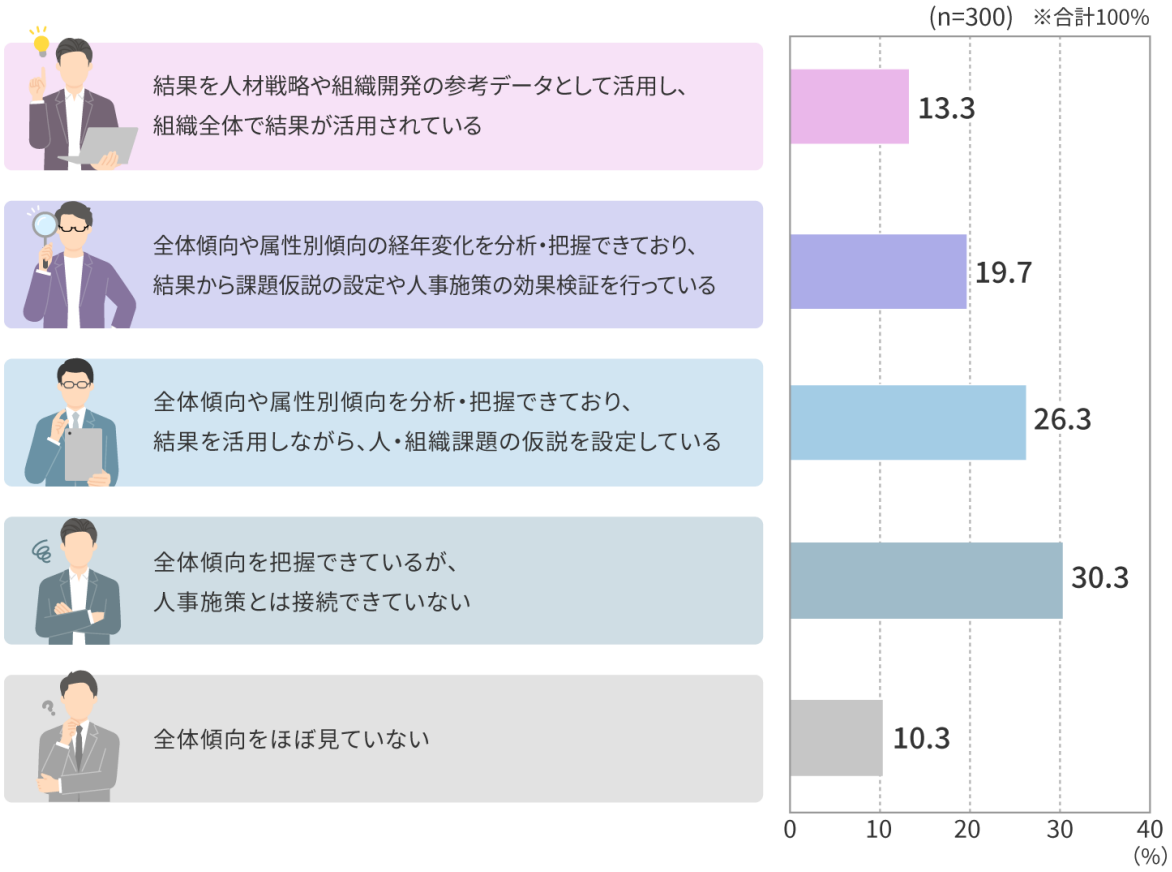
Q.360 度評価の結果は、何に活用していますか。該当するものをすべてお選びください。(複数可)



2026 年 11 月 10 日

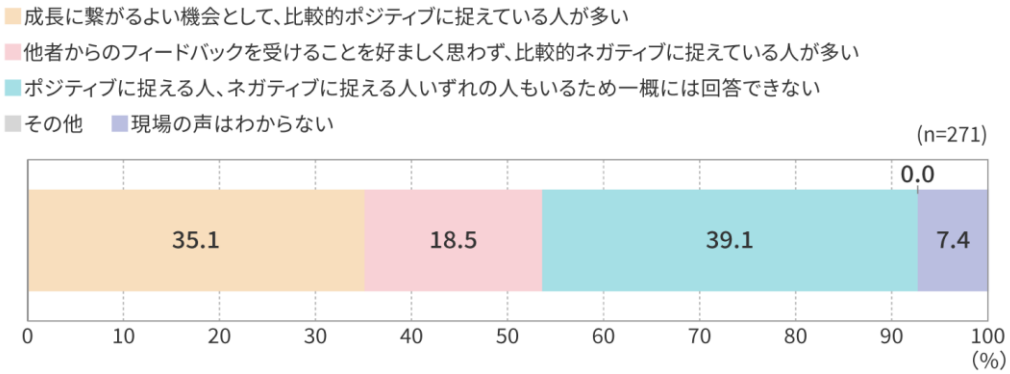
【図表 9】360 度評価の活用レベル

Q.360 度評価の人事としての活用レベルとして、最も該当するものをお選びください。



【図表 10】対象者の受け止め方

Q.360 度評価の施策は、対象者自身にはどのように受け止められていますか。該当するものを一つお選びください。



Press Release

2026 年 11 月 10 日

3. 調査概要

調査名称	360 度評価活用における実態調査 2026
調査目的	360 度評価の実施状況・活用実態・運用課題の把握
調査時期	2026 年 7 月
対象者	企業の人事担当者
属性分布	【従業員規模】 ～500 名未満　16.7% 500 名以上～1,000 名未満　17.7% 1,000 名以上～3,000 名未満　20.8% 3,000 名以上～5,000 名未満　13.0% 5,000 名以上～10,000 名未満　13.3% 10,000 名以上　18.5%
調査方法	調査会社を用いたインターネット調査
有効回答数	600 名

リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963 年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

●事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
●ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEB サイト：https://www.recruit-ms.co.jp