マネジメントサーベイ
360度評価

MANAGEMENT SURVEY 360° EVALUATION

管理職の「見えない課題」を可視化し、
組織の成長力を高める実践型サーベイ



ガルベラ・パートナーズ

MANAGEMENT SURVEY 360°

なぜ今、管理職のマネジメントを可視化する必要があるのか？

企業の成長を左右するのは、制度や仕組みだけではありません。
現場で部下と向き合い、方針を伝え、仕事を任せ、評価し、育成する管理職の行動が、組織の状態を大きく左右します。

しかし、多くの企業では、管理職のマネジメント力を客観的に把握できていません。
上司から見ると成果を出しているように見えても、部下からは「相談しづらい」「評価理由が分からない」「成長支援を受けている実感がない」と受け止められていることがあります。

この認識のズレは、日常業務の中では見えにくいものです。
問題が表面化したときには、すでに若手・中堅社員の離職、職場の停滞、評価への不満、心理的安全性の低下といった影響が出ています。

若手・中堅の離職増加	職場の停滞・雰囲気悪化	評価への不満・不信	心理的安全性の低下

認識ギャップの典型例

上司から見て	成果を出し、報告もうまい管理職
本人の認識	部下育成もしっかりできている
部下から見て	相談しづらい。成長支援の実感が無い

上司評価 vs 部下評価のズレ



58ポイントの差 → これが「見えない課題」

これからの管理職育成に必要なのは、感覚で評価することではなく、
本人と周囲の認識の違いを可視化し、具体的な行動変容につなげる仕組みです。

このような課題はありませんか？

管理職課題は、退職や不満として表面化する前に把握する必要があります。

離職が止まらない

若手や中堅社員の退職が続き、採用しても定着しない。
教育のコストばかりが増え続けている。

部署ごとに差がある

上司や部署によって、職場の雰囲気や部下の定着率に大きな差が生じている。

1on1が形骸化している

1on1や面談を実施しているが、形式だけで実効性のある対話や育成に
つながっていない。

本音が上まで届かない

上司には報告が上がるが、部下の本音や現場の本当の受け止め方までは見えない状態。

SURVEY APPROACH

組織全体ではなく、管理職一人ひとりに行動レベルで焦点

× 従業員満足度調査

組織全体の状態は分かるが、「どの管理職の、どの行動がどう受け止められているか」までは見えない。

◎ マネジメントサーベイ

管理職一人ひとりのマネジメント行動に焦点。
退職や不満として表面化する前に改善ポイントを可視化。

▼ この兆候があるなら要注意！

原因は制度や社員本人だけとは限りません

管理職のマネジメント行動に課題が潜んでいる可能性があります。
上司には報告が上がっていても、部下の本音や現場の受け止め方は別物だからです。

マネジメントサーベイ 360度評価とは?

自己認識と周囲から見える姿のズレを可視化する仕組みです。

SURVEY CONCEPT

管理職本人について
複数の視点から評価

対象となる管理職本人について、本人・上司・同僚・部下がそれぞれ評価を行い、マネジメント行動の見え方を多面的に把握する仕組みです。

通常の評価制度では上司だけが評価します。最も日常的に受け止めているのは部下であり、そこからの視点が最も重要な意味を持ちます。



THE ESSENCE

360度の本質は
数値ではなく「認識のズレ」

重要なのは、点数の良し悪しではありません。本人が「できている」と思っていることが、周囲に本当に伝わっているのかを確認することです。

視点を比較することで、本人が気づいていない強みや課題を明らかにします。

認識のズレを可視化し、本人の納得感ある気づきにつなげることが、本サービスの本質です。

上司・同僚・部下は異なる場面を見ている。
それぞれが違った強み・課題を見つけるからこそ、管理職の全体像と「本人とのズレ」が立体的に浮かび上がる。

一般的な360度評価との違い

評価制度ではなく、管理職育成のための実践型フィードバックです。

一般的な360度評価	VS	ガルベラの360度評価	→	結　果
評価目的 人物評価・能力評価として使われ、処遇決定の査定ツールとして機能することが多い	→	▼ 評価目的　処遇を決める査定ツールではなく、本人の気づきと行動改善が目的	→	行動変容につながる
評価項目 抽象的な人物評価や一般的能力項目が多く、現場と結びつきにくい	→	▼ 評価項目　実際のマネジメント行動に絞った実務型設問	→	現場で使える改善策
評価される側 処遇評価としての性格が強く、評価される側が受身に感じやすい	→	▼ 評価される側　本人が結果を受け止め、次の行動を決められるよう設計	→	本人の納得感が生まれる
実務課題への対応 結果が出ても、その後の実務改善（評価制度・労務・ハラスメント等）への接続が弱い	→	▼ 実務課題への対応　失敗対応・他部署連携・労務リスク・ハラスメント防止など実務行動も可視化	→	実務改善に直接接続

評価して終わるのではなく、本人が結果を受け止め、次の行動を決められるように設計している点が、大きな違いです。

本サービスが可視化する10のマネジメント領域

管理職に必要な行動を10分類で診断します。

01 方針浸透・目標設定

会社方針を部下の仕事に置き換えて伝えているか

02 目標達成・業務遂行

優先順位を示し、チームの仕事を前に進めているか

03 問題解決・業務改善

問題を放置せず、原因を考え、より良いやり方に変える姿勢

04 部下育成・指導

部下の成長を考え、任せ方や指導方法を工夫

05 評価・フィードバック

評価基準や理由を分かりやすく伝え、改善点を具体化

06 動機づけ・エンゲージメント

仕事の意義や裁量、働きやすさを整えているか

07 コミュニケーション・情報共有

必要な情報を共有し、相談しやすい関係を作れているか

08 チームビルディング・心理的安全性

意見や失敗を言いやすく、助け合えるチームを作れているか

09 部門間連携・対外対応

他部署や顧客、現場との連携を考えて行動しているか

10 コンプライアンス・労務リスク管理

法令・労働時間・ハラスメント防止などを適切に管理

単なる性格や印象ではなく、現場で実際に観察できるマネジメント行動を対象としているため、
結果を改善施策に結びつけやすいことが特徴です。

このサーベイで分かること

平均点ではなく、管理職の「認識のズレ」が分かります。

本人の評価 × 周囲の評価 → 4象限で分類

01 隠れた強み

本人：低評価 ／ 周囲：高評価

本人が自信がないと思っていた行動が、周囲からは強みとして評価されているケース。自覚していない強みを発見できます。

02 強み（共通認識）

本人：高評価 ／ 周囲：高評価

本人も周囲も認めている強み。さらに伸ばし、部下や組織に波及させるためにどう活かすかが明確になります。

03 共通課題

本人：低評価 ／ 周囲：低評価

本人も周囲も共有している課題。研修や制度改善など組織として対応すべきテーマとして優先的に扱う対象です。

04 盲点（最重要）

本人：高評価 ／ 周囲：低評価

本人はできていると思っているが、部下や上司には伝わっていない領域。面談や1on1で優先的に扱うべき最重要テーマです。

この分類により、面談で何から扱うべきか、どのように伝えるべきかが明確になります。

例：部下育成を本人が高く評価しているのに、部下からの評価が低い場合、本人の意図や努力が部下に伝わっていない可能性を示唆します。
評価は「点数」ではなく、本人の行動と、周囲の受け止め方の差を客観的に示すことにこそ意味があります。

なぜ管理職本人の自己評価が必要なのか

自己評価があるから、本人の納得感ある行動変容につながります。

NG パターン

部下評価だけを本人に見せた場合

本人の受け取り方
「部下が厳しく見ているだけではないか」
「自分の意図を分かっていない」

→ 反発・不信感が生まれる。行動は変わらない。

OK パターン

本人評価と周囲評価を並べた場合

本人の受け取り方
「自分の認識と周囲の受け止め方の違い」を
客観的に確認できる

→「できていると思っていたが、違う形で伝わっていたかも」と気づける。

その気づきがなければ、研修も面談も意味がない。

管理職の行動改善で重要なのは、本人を責めることではありません。
「自分ではできていると思っていたが、相手には違う形で伝わっていたのかもしれない」という気づきこそが、行動変容の入口です。自己評価は単なる点数ではなく、行動を変えるためのエンジンとして機能します。

本サービスの独自性

調査して終わりではなく、面談とアクションプランまで設計します。

360度評価は実施するだけでは効果が出ません。むしろ、結果の返し方を間違えると、本人の反発や不信感を生むことがあります。
特に、本人が高く評価している項目を、部下が低く評価している場合、本人にとっては最も受け止めにくい結果になります。

本人が気づいていない強みを扱う

受容度を高める第一歩。
本人が自信がないと思っていた行動が周囲から評価されている事実は、防衛反応を開きやすい入口になります。

受容度を高める

本人も周囲も認める強みを扱う

共通認識の強みを扱うことで、対話のリラックスした土台ができる。
次のアクションへの前向きな姿勢を引き出します。

対話の土台を作る

本人も課題と認識している領域

本人も自覚している課題であるため、防衛的になりにくく、研修や仕組みの見直しへ自然に移行できるテーマです。

改善テーマへ接続

本人の盲点を扱う（最重要）

本人もできると思っているが、周囲には伝わっていない領域。
信頼関係と準備を経たうえで扱うことで、行動変容につながります。

最重要テーマ

点数を返すだけの調査ではない。「本人が結果を受け止めて行動を変える」プログラムです。

この順番により、本人の受容度を高め、防衛的な反応を抑え、前向きな気づきにつなげます。
上司との対話と具体的な行動改善まで設計したフィードバックプログラムが、本サービスの独自性です。

他社サービス・一般的なサーベイとの違い

管理職育成に特化した、実行につながる360度評価です。

一般的な 従業員満足度調査	一般的な 360度評価サービス	ガルベラの360度評価 RECOMMENDED
＋ 目的 組織全体の状態把握に向いている。エンゲージメントや職場風土の把握には有効。	＋ 強み 高機能で豊富な分析機能を持つサービスが多い	★ 焦点化 管理職の行動に絞った設問設計
－ 限界 管理職一人ひとりの行動改善にはつながりにくい。	－ 課題 設問が抽象的で、結果の読み解きに専門知識が必要。	★ 可視化 本人・上司・同僚・部下の比較で自他認識ギャップを明らかに
－ 焦点 組織全体を広く浅く測る構造であり、特定個人の行動に焦点化されない。	－ 課題 フィードバック後の行動設計が本人任せになりやすい。	★ 実装 面談での伝え方、アクションプラン、3か月後の行動確認まで設計

評価制度でも、単なる満足度調査でもない。
管理職の行動変容を目的とした「実践型のマネジメント診断」です。

ガルベラ・パートナーズが提供する価値

人事・労務・組織開発の専門家が、管理職育成を実務に落とし込みます。

表面の課題の背景に、構造的な問題が潜んでいる

管理職のマネジメント課題は、単なるコミュニケーションの問題に見えて、実際には評価制度、労務管理、職場風土、人材育成、ハラスメント予防、休職・メンタルヘルス対応など、さまざまなテーマとつながっています。

評価・フィードバックの点数が低い場合

評価基準が不明確・評価面談の運用が定着していない・説明責任が制度上曖昧などの構造的課題が背景に。

部下育成の評価が低い場合

育成スキルだけでなく、等級制度・キャリアパス・配置・OJT・業務分担の偏りが影響している可能性も。

3つの専門家領域が連携し、実務改善まで直接接続します。

- 社会保険労務士
- 人事コンサルタント
- 労務・制度設計専門家
- 組織開発・育成設計
- ハラスメント防止・メンタルヘルス
- 評価制度・賃金制度構築

▼ サーベイ結果が直接つながる実務領域

管理職研修 / 評価制度の見直し / 1on1設計 / 就業規則整備 / 労務管理体制構築 / ハラスメント予防 / メンタルヘルス対策 / 外部相談窓口

レポートで提供する内容

本人が理解でき、上司が面談に使えるフィードバックレポートを提供します。

STEP 01

10分類別の評価結果一覧

本人評価・上位・同格・部下・他者平均を一覧で比較し、どの領域に強みや課題があるかを確認します。

▼ 視点別評価の比較で全体像を把握

STEP 02

認識のズレを可視化（自他ギャップ）

本人と他者の差、上位・同格と部下の差を可視化し、認識のズレを明らかにします。

▼ 4象限分類（隠れた強み／共通強み／共通課題／盲点）

STEP 03

設問別の集計結果（深掘り分析）

例えば部下育成の点数が低い場合、どの設問が影響しているのかを掘り下げ、現場の改善に直結する粒度まで詳細化します。

▼「何が」「なぜ」低いのか原因特定

STEP 04

総括所見とアクションプラン

課題を2項目、強み活用を1項目に絞り、3か月後にどのような行動変化を目指すかを明確にします。

▼ 上司との面談でそのまま使える構成

専門家でなくては解読できない複雑な分析資料ではない

本人が自分で読み、上司との面談で活用できるよう、分かりやすく構成。「本人が読み、活かす」フィードバックレポートとして設計しています。

実施プロセス

準備からフィードバックまで、社内負担を抑えて実施できます。

1 2 3 4 5

STEP 01

対象範囲と目的のすり合わせ

対象者の範囲・組織課題・育成目的・実施時期・回答者選定ルールを確認します。

STEP 02

設問設計と回答者設定

標準設問をベースに企業状況に応じて調整。回答者を設定（部下の匿名性に注意）。

STEP 03

回答回収（PC・スマホ対応）

対象者と回答者へ案内。PC・スマホから回答でき、できる限り負担を抑えます。

STEP 04

集計・分析ギャップ整理

本人・上位・同格・部下評価を比較し、ギャップや傾向を整理します。

STEP 05

レポート納品＋アクション接続

個人レポート納品＋上司向け説明・本人面談・研修・アクションプラン作成支援まで。

4〜6週間

準備からレポート納品までの標準期間。
企業の状況に応じて短縮・延長にも柔軟に対応します。

匿名性の確保

部下評価は匿名性を確保できる人数や回答者の偏りに十分注意して設計。

マルチデバイス対応

PC・スマートフォンから回答でき、回答者の負担を最小限に抑える設計。

経年比較にも対応

継続実施により、複数回の結果を経年比較し、行動変容の定着を確認できます。

導入後の改善アクション

サーベイ結果を、管理職育成と組織改善に接続します。

360度評価は、結果を渡しただけでは終わりません。 本当に重要なのは、その後に管理職の行動が変わることです。
本サービスでは、サーベイ結果に応じて、具体的な改善アクションへ接続します。

部下育成・指導に課題	評価・フィードバックに課題	心理的安全性に課題	情報共有・コミットに課題	労務リスク・コンプラに課題
↓ ACTION	↓ ACTION	↓ ACTION	↓ ACTION	↓ ACTION
育成面談の見直し	評価基準の説明方法	管理職の発言・態度	1on1の見直し	労働時間管理
仕事の任せ方	評価面談の進め方	会議運営	朝礼・会議体の整備	ハラスメント防止
OJT設計	日常的な承認の整備	相談しやすい関係づくり	情報共有ルール	相談窓口の設置
キャリア面談の仕組み整備	改善フィードバック方法	ハラスメント予防	報告連絡相談の仕組み	就業規則・社内ルール整備

サーベイは管理職を責めるためのものではなく、行動を変えやすい環境を整えるための出発点。
結果と実務改善を直接つなぐ設計により、持続可能な組織成長を実現します。

導入効果・活用イメージ

管理職の行動が変わると、組織の状態が変わります。

感覚的な問題を、具体的なマネジメント行動の課題として整理し、データに基づく管理職育成を可能にします。

01 企業・人事担当者にとっての効果

管理職育成の優先順位を明確化。
感覚的な課題を、データで把握できます。

「あの部署は雰囲気悪い」「若手が定着しない」など感覚的な問題を具体的な行動課題として整理できます。

管理職ごとのばらつきを把握し、研修や制度改善のテーマ選定に活用できます。

02 管理職本人にとっての効果

自分ではできていると思っていた行動が、周囲には違う形で受け取られていたことに気づけます。

逆に、自分では自信がなかった行動が強みとして評価されていることを発見できます。

根拠ある自己認識の更新により、次の行動への納得感ある一歩を踏み出せます。

03 上司にとっての効果（育成担当者）

部下である管理職をどのように育成すべきかが明確になります。

面談で使える具体的な材料が手に入る。
感覚ではなくデータに基づく対話が可能です。

組織全体での管理職育成テーマ選定や、制度改善の優先順位付けに活用できます。

> 感覚とデータの両方を使い、行動が変わる管理職を育む。 それが、組織の状態を変える第一歩です。

まずは、貴社の管理職育成課題を お聞かせください

貴社の目的に合わせて、最適な実施方法をご提案します。

STANDARD 標準プラン内容

- ✓ 対象者の設定
- ✓ 設問設計
- ✓ 回答フォーム作成
- ✓ 集計
- ✓ 個人レポート作成
- ✓ 総括所見

✓ アクションプラン作成欄までを含めて提供

OPTIONAL 必要に応じた拡張サポート

上司向け 面談ガイド	本人向け 説明会	管理職研修
評価制度・ 賃金制度見直し	ハラスメント 研修	1on1研修
就業規則・ 労務管理整備	外部相談窓口 構築	継続実施による 経年比較にも対応

まずは無料相談にて貴社の状況をお聞かせください

・どの階層の管理職を対象にすべきか
・どのような回答者設計が適切か ／ ・サーベイ結果をどのように本人へ返すべきか
・研修や制度改善とどのように接続すべきか

ガルベラ・パートナーズグループ