

## HRガイド

# ノーレイティングの導入

## ～うまくいく制度設計と組織運用のコツ～

セレクションアンドバリエーション(株) マネージングディレクター 代表取締役 平康 慶浩

### ■ 頻繁なレビューを機能させる制度へ

「半期に1度、過去を振り返って評価し、次の半期の頑張りを期待する」というマネジメントは、人事の仕組みとしては今もって多数派だ。通常、処遇の決定は年1回なので評価と査定タイミングもリンクさせて運用されていると推測される。しかし、コロナショックに見られる通り、「半年前と今は環境が全く違うじゃないですか」「半年先も今のやり方で成果が出ると思うのですか」といった現場からの突き上げの声にも一理ある。となれば、頻繁に仕事のやり方を修正し、都度レビューを重ね(1 on 1)、期末の序列評価を止めてしまう「ノーレイティング」の手法が改めて注目される。実際、「ノーレイティング」そのものは話題になって数年、およその概念理解も進んでいるはずだ。ネックがあるとすれば「それ、うちの会社で現実的か?」という不安(思考停止)ではないだろうか。そこで、今一度、メリット・デメリットを整理し、有効に機能する仕組みを理解し、設計・運用・実務の見通しを立てるためのガイドを企画した。変化に適応し生き残る組織にどのような選択肢があるのか、ヒントを得ておきたい。(編集部)

### CONTENTS

#### 1 1 なぜノーレイティングは広がっていないのか

- (1)ノーレイティングの基本
- (2)ノーレイティングでも評価は行う
- (3)部下のモチベーションは本当に向上するのか
- (4)「目標を変えられる」ということが何を生むのか
- (5)ノーレイティングを採用できる会社とそうでない会社

#### 2 2 ノーレイティング導入の手順

- (1)組織図を確認する
- (2)業績管理基準を確認する
- (3)等級定義の見直し
- (4)業績管理手法にはこだわらない
- (5)フィードバックミーティングをルール化する
- (6)スポットレビューをシンプルに
- (7)年次評価ランクの決定
- (8)報酬・昇格等処遇との関わり
- (9)きっちりしたものにしすぎない
- (10)ビジョンと戦略に賛同するリーダーを育てる

### ■ 平康 慶浩 (ひらやす よしひろ) :

アクセンチュア、アーサーアンダーセン、日本総合研究所を経て現職。大企業から中小企業まで、150社以上の人事評価制度改革に携わる。大阪市特別参加として区長公募面接、局長・部長昇任面接担当も務める。グロービス経営大学院准教授、特定非営利法人人事コンサルタント協会理事、上場企業社外取締役。早稲田大学大学院ファイナンス研究科MBA取得。主著に『人生100年時代の「出世」のカラクリ』『出世する人は一次会だけ参加します』日本経済新聞出版社、『逆転出世する人の意外な法則』プレジデント社、『課長1年目の教科書』かんき出版、ほか。



### ■ セレクションアンドバリエーション(株) :

- 大阪オフィス：大阪府大阪市西区西本町1丁目2-17 サムティ本町グランドビル7F TEL：06-6695-7351
- 東京オフィス：東京都港区南青山2丁目2-15 ウィン青山1403 TEL：03-6869-1563
- URL：http://www.sele-vari.co.jp/