

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(1on1)、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。大阪市特別参与として区長公募面接、局長・部長昇任面接担当官も務める。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/>

1 なぜノーレイティングは広がっていないのか

ノーレイティングという言葉が日本で広まり始めたのはおそらく2015年前後でしょう。2016年には『人事評価はもういらぬ 成果主義人事の限界』（松丘啓司）という本で体系立てて紹介されました。2017年には『フィードバック入門 耳の痛いことを伝えて部下と職場を立て直す技術』（中原淳）や『ヤフーの1 on 1 部下を成長させるコミュニケーションの技法』（本間浩輔）などの刊行が続き、リアルタイム性を重視した評価の仕組みとして、ノーレイティングを意識した人事制度が導入されていきました。2018年には『ハーバードビジネスレビュー』（7月号）で特集も組まれました。

さて、アメリカから広がり始めたノーレイティングは、その後数年が経過した現在、採用している企業が飛躍的に増えているわけではありません。2016年当時、フォーチュン500に選ばれた全米企業の10%がノーレイティングを導入していると紹介されていました。そして、数年で50%を超えるだろうといわれていたのです。しかし、2019年の時点では対象企業が異なるものの、ノーレイティング導入企業の割合は15%です。

これは日本でも同様です。つまり、ノーレイティングは見掛け倒しの使えない仕組みなのでしょうか……いえ、決してそんなことはありません。

(1) ノーレイティングの基本

ノーレイティングが日本に紹介された当初、そのメリットとして、①不毛な人事評価の時間を減らすことができる、②従業員のモチベーションが高まる、③環境変化に即してタイムリーに目標を変えられ

る、といったことが強調されました。

しかし実際に制度を設計し運用するなかで、すべてのタイプの企業でそれらのメリットが得られるわけではないということが分かっています。むしろ当初想定していたメリットを強調することが誤解につながる場合すらありました。そのような誤解を解くためにも、まず一般的なノーレイティングの仕組みを整理しておきます。

【基本的なノーレイティングの仕組み】

● 期初にどの仕事に注力するかを設定する

目標管理制度で期初に定める目標のように、一定期間（多くは事業年度に合わせて1年）の間で何に注力するかを定めます。これは従来の評価制度と大きく変わるものではありません。ただ、ノーレイティングを導入した企業の多くでは、「組織目標との連動性を重視」とするとともに「上司と部下とで話し合って目標を決定する」というプロセスを採用しています。一部の企業ではその際に、100%達成することが不可能なレベルでの目標設定を採用する場合があります。ただしそれらの目標設定のために、改めて新しい業績管理手法を導入する必要はありません。既存の目標管理制度で十分対応可能なのです。

● 頻繁なミーティングを設定する

これまでの評価の仕組みでは、せいぜい半年に1回の面談を義務化する程度でした。それすら実施されない企業が多かったのですが、ノーレイティングでは従業員の業績進捗度や行動発揮状況をフィードバックするための、頻繁なミーティングを義務化しています。呼称は「タッチポイント」（GE）や「チェックイン」（アドビ、デロイト）など様々ですが、週単位～月単位まで、短いサイクルでの個別ミーティ

ングが行われます。このミーティングの特徴は、部下側がミーティングを求めた場合に上司が断ってはいけない、という原則があることです。逆にいえば、部下が求めてこなければミーティングは開かなくてもよいとも取れる仕組みで設計することもあります。

●タイムリーかつシンプルなスポットレビューを実施する

上司は部下に任せた仕事が完了する都度やプロジェクトの終わり、あるいは区切りが着いた時点で、シンプルなレビュー（簡易評価）を実施します。おおむね2種類か3種類の指標に対し、3～5段階の分かりやすい基準で評価を行います。このレビュー結果は都度蓄積され、最終的に蓄積点などの形でその人の年間評価を決定します。言い換えるなら、ノーレイティングとは評価をしないということではないのです。都度評価をタイムリーに実施することがノーレイティングの特徴です。

ノーレイティングを導入している多くの会社に共通するのはおおよそ以上の3点です。なお、評価結果を報酬に反映する仕組みなどは各社によって異なります。評価者となったマネジャーに大きな裁量を与える企業もあれば、既存の報酬制度をほとんど変えずに運用する企業もあります。

(2)ノーレイティングでも評価は行う

このようにノーレイティングとはいえ、蓄積の形で評価は実施します。またその蓄積によって、年次での評価結果もしっかり定めます。さらに、絶対評価だけではなく、相対化調整を行う場合もあります。

ただ、今までの人事制度と根本的に異なっているところは、上司が最終評価結果をどうするか悩むプ

ロセスがなくなっている点です。なぜなら、期末の時点では都度の評価結果が蓄積されて、おおよその評価が決まっているからです。

そうして評価から解放された分の時間を部下とのコミュニケーションに引き当ててほしい、そしてチームとしての目標を達成してほしい、というのがノーレイティングの目指す行動変革です。

ノーレイティングのメリット

各評価者がわざわざ期末評価の時間をとる必要がない

だからメリットの1つ目である「不毛な人事評価の時間を減らすことができる」ということは達成される……のですが、ここに誤解の1つ目、あるいは人事部門から見た場合のノーレイティングのメリットがそれほど大きくない原因があります。

ノーレイティングがデメリットになる場合

評価者毎の評価の負荷は軽くはならない

実は、ノーレイティングによって評価者の負荷が軽くなるわけではありません。むしろフィードバックのためのミーティング回数が増えるので、評価をする上司側の負荷は、年間を通して重くなるほうが一般的です。

また、人事評価を行う一部の評価者たちは、そもそも人事評価に時間をかけていない場合があります。例えば評価エラーになることが分かっているも「面倒だから飛び抜けた部下以外はみんな中間評価」としてしまう評価者は少なくありません。そういう評価者にとっては、そもそも期末評価に時間をとっていないので、フィードバックが増えることはそのままデメリットになってしまいます。

ノーレイティングの仕組みは「評価のための作業」

を減らします。しかし「チームとしての業績向上のための作業」は増やすこととなります。これらが違うものであることをしっかり説明して理解してもらうことが重要です。

(3)部下のモチベーションは本当に向上するのか

ノーレイティングでは「従業員のモチベーションが高まる」というメリットが挙げられる場合があります。ノーレイティングでは頻繁なフィードバックミーティングが行われます。上司とのコミュニケーション回数が増えることで、部下のモチベーションが維持され、高まりやすくなる、ということがメリットの理由として示されます。これは1 on 1 ミーティングを導入する際のメリットとしても強調されるものです。

ノーレイティングのメリット
フィードバックミーティングにより上司と部下とのコミュニケーションの頻度が増える

しかし実際にノーレイティング、あるいは1 on 1 のようなフィードバックミーティングを導入した企業で、むしろモチベーションが下がった、という事例も多数あります。

その理由は、上司と部下との信頼関係が不足しているからです。

ノーレイティングがデメリットになる場合
上司との関係によってはノーレイティングによって部下のモチベーションが下がる場合がある

そもそも、人はどんな相手とでも頻繁に接していれば仲良くなる、ということではありません。むしろ信頼関係が構築されていない場合には、逆効果にもなるのです。

例えば上司側が部下の育成や、チームとしての成果実現に興味がなかったらどうなるでしょう。フィードバックミーティングはするけれど、部下の話をおさなりに聞いたり、適当な返答しかしなかったりすれば、部下は上司に対する信頼を失ってしまいます。年に2回（半期ごと）の面談すらまともに実施しない上司側に対してフィードバックミーティングを指示したら、上司側はそれを強制としかとらず、その不満を部下にぶつけてしまいます。その結果、部下は今までよりもモチベーションを下げています。

ノーレイティングによるフィードバックミーティングは、しっかり教育された上司によって行わなければ逆効果になります。

(4)「目標を変えられる」ということが何を生むのか

「環境変化に即してタイムリーに目標を変えられる」ということがノーレイティングの3つ目のメリットだといわれます。通常目標管理制度の場合、期初に立てた目標を変えるケースは多くありません。「目標達成のためのアプローチがうまくいかないから目標を変更させてください」という要望を聞き入れてしまうと、誰もが実態に合わせて目標を修正し始めてしまうといわれていました。その結果として、誰もが低い目標を立てようとする事への対策が生じます。会社や上司はなるべく高い目標を立ててほしいのに、従業員側は逆のことをしようとするからです。

しかしノーレイティングでは、フィードバックミーティングのタイミングなどで、環境変化に応じた目標の修正を許容する、といわれています。だからノーレイティングはすばらしい、という意見です。

ノーレイティングのメリット？

環境変化に合わせて期初に立てた目標を変更できる？

しかしここには大きな誤解があります。

ノーレイティングとは、環境変化に合わせて目標を変える仕組み、ではありません。環境が変わって目標を達成するために行動を変化させていくアジャイルな仕組みがノーレイティングの本質です。だからノーレイティングのメリットは以下のように言い換えるほうが妥当なのです。

ノーレイティングのメリット

環境変化に合わせて注力すべき行動を機敏に修正できる

まさにここがノーレイティングを理解し導入するための重要なポイントです。

従来の評価制度では、目標に対しての達成度が重視されていました。それによって昇給や賞与、昇進が決まるからこそ、期末の評価に時間がかかったわけです。そして部下としてはなるべく高い評価が欲しいから、そもそも目標を低く設定したり、都度の状況に合わせて変更したり、できないだろうかと考えるわけです。

しかしノーレイティングの仕組みを導入する場合、多くの会社で、目標そのものは通常よりも高めに設定することが多いのです。そして、高めの目標を実現するために何をすべきかに注力できるような仕掛けとして導入します。フィードバックミーティングの目的も、常に環境を意識しながら行動してもらうためのものです。それはこんな例で示すことができます。

ある営業社員がいるとします。彼は昨年1億円の売上を達成しましたが、今期はノーレイティングの人事制度が導入された結果、2億円の目標を立てることになりました。とても達成できそうにない目標ですが、上司とのミーティングを通じて、どうすれば2億円の売上を達成できるようになるかを常に議論し考え続けます。通常の営業活動が続けるなかで得た気づきがあれば、即座に試してみ、売上につながるかどうかを検証します。失敗しても叱責されず、むしろ試行と検証を賞賛されます。

都度の行動がタイムリーかつシンプルに評価され、それが蓄積されていきます。

期末時点ではその結果に基づき、十分な改善活動ができた、という評価を得ます。

売上の達成状況については昨年を少し上回るくらいの1億1千万円だったものの、来期に向けた新しいプロジェクトのリーダーになるなど、モチベーションを高めながら成長を続けるようになります。

(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

ここまで説明してきたように、ノーレイティングとは業績を向上させ、達成させるための行動に時間を振り分けるための仕組みです。評価という後ろ向きなことへ使う時間を、前向きな行動につなげるための仕組みです。

改めてノーレイティングのメリットを3つに整理してみます。

- 評価者であるマネジャーから内向きの作業負担を軽減
- チームとしての業績達成に注力させる
- 多少の環境変化があったとしても独自の工夫でそ

れらを乗り越えていけるようになる

経営者からしてみれば、自分が方向とゴールを指示することで、マネジャーたちがおのずとチームを率いて結果を出してくれるようになるのですから、こんな素晴らしい仕組みはありません。

だからこそ、ノーレイティングを導入するには、いくつかの前提が必要になります。

【前提1】1つひとつの組織単位をなるべく小さくできるか

明確なしきい値はありませんが、実感として20名未満の組織でノーレイティングは機能しやすくなります。可能なら10名未満がよいでしょう。その理由はコミュニケーションにかかるコストの問題です。なかでも部下1人ひとりの状況を把握するための、話を聞く時間は短縮しづらいのです。

【前提2】コミュニケーションに対する心理的コストは下げられるか

コミュニケーションをとる“儀式”が必要だと、コストはさらに高まります。気軽に上司に相談できる環境は想像以上に重要です。また物理的距離が離れすぎていると、そういったコストが高まるので望ましくありません。仮に物理的に離れざるをえない場合には、それらを縮めるような取り組みや仕組みを導入することが望ましいでしょう。

【前提3】上司側を教育できるか

意見を引き出すための場づくりなど、上司側が身に付けるべきコミュニケーションスキルがいくつかあります。スキルそのものはシンプルですが、実践するには慣れが必要です。フォーチュン500に含まれる企業で広がり始め、その後なかなか広がらな

かった理由の最大の要因はこの点にあると考えられます。上司側のコミュニケーションスキルを高める努力をしている企業は以外に少ないのです。

【前提4】各部署で「期待する役割」を明文化できるか

どんな経営資源を活用して、どんなプロセスを主管し、どのような成果を出すべきか、が具体的になっていることが重要です。逆にそうでないと、都度指示をしなければ動けない、マイクロマネジメントの必要性が高まってしまいます。時に誤解されがちですが、環境変化があったとしても出すべき成果が変わらなければ、上司は部下の仕事の進め方に口を出すべきではありません。成果を出すための手法を任せることが部下の成長につながるからです。

【前提5】期待されるゴールを、メンバー全員で共有できるか

それぞれが自分目線だけで考えることが許容されるのなら、チームで活動する意味はありません。チームの目標や達成すべき成果を、個々人が自分のものにできる環境が必要です。シンプルな手法としては、まず全体目標を定め、それをメンバー全員で共有したうえでどのように達成するか、アクションプランを考えることなどがあります。

これらの前提を踏まえたうえで、ノーレイティング導入の具体的な手順を説明しましょう。

2 ノーレイティング導入の手順

(1)組織図を確認する

意外に思うかもしれませんが、ノーレイティング

導入の最初のステップは、組織体制の確認です。そして組織変更の可能性を確認することです。

確認すべきポイントは3点(管理職毎の部下の数、部下との物理的距離、兼務状況)です。チームとしての一丸となった行動をとることができるか、ということがこれらの確認のポイントです。

●管理職毎の部下の数

管理職毎の部下の数が増えたり20人を超える場合があるのなら、組織の分割や管理職補佐を任命できるかどうかを検討してください。実際に、50名以上が所属するコールセンターの責任者の事例がありました。ノーレイティングの制度設計に併せ、3名のチームリーダーを任用し、リーダーにフィードバックの役割を与えることで解決しました。

●部下との物理的距離

部下との物理的距離は、どのような業務を行っているのか確認できるかどうかに関わってきます。遠隔地にいる場合だけでなく、机が隣接していたとしても、互いにほとんど在席していないような実態なら、やはり物理的距離は遠いと判断しなくてはなりません。これを解決するためには、定期的行動確認の手法を設計し運用する必要があります。リモートコミュニケーションの手法や、ビジネスチャットツールの導入などを考えてみるのもよいでしょう。

●兼務状況

兼務の問題点は、そのことによって部下の数が増えすぎてしまう場合や物理的に離れてしまうことに加えて、上司側が部下とのゴールを共有しづらくなってしまっていることにあります。営業と開発を兼務しているような上司がいた場合、短期の結果を追うべき

営業と、中長期の成長を目指す開発との間で対立が起きてしまうこともあるでしょう。兼務が発生してしまう原因の多くは要員不足です。直ちに解消できる問題ではありませんが、育成や抜擢、中途採用などの選択肢を検討してください。

(2)業績管理基準を確認する

組織体制を確認した次に、組織ごとに求める役割を確認します。役割とはどんな成果を出すための組織なのか、ということを確認したものです。そのため、「組織の役割」と「業績管理指標(KPI)」を確認してください。

典型的な方法として、まず一覧表を作成します(図表1)。最初に考えるべきは組織の役割です。この単純なサンプル表では組織の役割は「所属/会議体名称」を見れば分かります。しかし現実には、組織名称を見ても何をしているか分からないケースも多いので整理が必要です。また、第1営業課、第2営業課、のようにほぼ同じ名称で、かつ役割も同じ場合があります。そのような場合はあえて違う役割を付与する必要はありません。

業績管理指標について、サンプル表ではバランススコアカードに基づき、財務、顧客、業務プロセス、人材の変革、という区分で整理しています。所属ごとにこれらの区分すべてが網羅される必要はありません。それぞれの所属や会議体に属するメンバーが、自分たちが何をもって評価されるのかを理解できれば十分です。

ここで作成した組織の役割はそのまま組織長の等級定義に連動させることができます。また業績管理指標については、その組織に属する従業員全員で共有するゴールとなります。

図表 1 組織の役割とKPIの一覧表 (サンプル)

所属/会議体名称	区分	組織の役割 (例)	業績管理指標 (KPI) 例			
			財務	顧客	業務プロセス	人材の変革
常務会	会議体	常務執行役員以上での定期的な情報共有と議論を通じ、事業成長と利益創出を実現する。				
執行役員会	会議体	執行役員間での定期的な情報共有と議論を通じ、事業成長と利益創出を実現する。				
営業本部	組織	事業全体を統括する。それぞれの事業の計画と進捗を確認しながら、各支店の意思決定を支援し、会社全体としての成長と利益を実現する。				
各支店	組織	営業本部直轄で、営業活動全般を推進し、売り上げの向上と利益の確保を実現する。				
管理本部	組織	営業本部の業務遂行を支えつつ、財務経理、人事、総務などの会社運営に必要な諸機能を統括する。				
情報システム部	組織	基幹システムおよび営業システムの構築と運用を担当する。				
人事・財務経理部	組織	経営資源としての人材、経理についての業務を推進する。				
経理・財務課	組織	日々のお納め、各種仕訳、財務諸表作成を担当する。				
人事・総務課	組織	従業員およびパート/アルバイトについての採用、退職管理と給与計算と支払事務を行う。また、各種規程管理、庶務業務を担当する。				
法務部	組織	事業のリスクを低減させるための法務情報を集約し、社内教育を進めるとともに有事の外部窓口となる。				

(3)等級定義の見直し

1から人事制度を作るのであれば、すでに等級定義は存在することでしょう。企業によっては等級定義があいまいであったり、あるいは現状に即していなかったりすることもあります。その場合は、これをきっかけに等級の定義を明確化してください。

等級定義の明確化に際しては、職務型あるいは職能型が多く用いられています。ノーレイティングの仕組みは等級定義の軸が何であっても問題ありません。重要なのはその定義によって、上司と部下とが合意できることです。

なお、職能型と職務型にはそれぞれ人事運用上の特徴があります。

●職能型等級定義に基づく運用

- 新卒採用がメイン
- 採用後年次管理が基本
- 管理職にゼネラリストであることが求められる
- 会社都合での人事異動ニーズ
- 定年までの雇用が基本

●職務型等級定義に基づく運用

- 中途採用が多い
- 役職ごとの管理が基本
- スペシャリストを前提としてマネジメント教育をする
- 人事異動は原則個人希望に基づく
- 複数回の離職も許容

図表2 インプット・プロセス・アウトプットによる区分

	インプット	プロセス	アウトプット
経営幹部層	(一般的には活用しない)	行動基準（コンピテンシー）として記述	組織の役割をもとに記述 業績管理指標との連動性を重視
管理職層	能力基準として記述	行動基準（コンピテンシー）として記述	組織の役割をもとに記述 業績管理指標との連動性を含めることも可能
一般社員層	能力基準として記述	行動基準（コンピテンシー）として記述	組織の役割を踏まえ、チームの一員としての役割を記述

これらを踏まえつつ、自社に適した定義を明確にします。その際にはインプット・プロセス・アウトプットの3要素で区分すると整理が容易になります(図表2)。職能等級を導入している会社の場合には、等級定義にインプットとアウトプットを明記すると分かりやすいでしょう。職務等級を導入している会社の場合には、アウトプットを軸に、プロセス面を併用することが可能です。

ここで定める等級定義は、文章として少なめのほうが活用しやすくなります。上司と部下との共有が目的ですから、詳細さや正確さを求めるあまり複雑になると使いづらくなるのです。

(4)業績管理手法にはこだわらない

ノーレイティングでは業績達成を重視しますが、その管理手法にはこだわりません。

近年Googleなどで導入されたことで再評価されているOKR (Objectives & Key Results) のように、ストレッチした高めの目標を設定したうえで何をすべきかを重視する手法もあります。OKRは原則として人事評価に反映しないことが望まれていますので、ノーレイティングと併せて導入することで、今までよりも高い目標にチャレンジし続ける組織風土を構築しやすくなります。

しかし実際には、業績達成度と人事評価を切り離

したため、中途転職してきた人材たちが強い不満を示した例もいくつかあります。「せっかく結果を出したのに評価と報酬に反映されないのは納得ができない」という不満です。

また、通常目標管理制度は賞与に反映する形でそのまま運用し、ノーレイティングを給与改定および昇格判断に使う例も多くあります。

ただ、どのような業績管理手法でもよいのですが、ノーレイティングをしっかりと機能させるためには、以下の3点を必ず守ってください。

●ノーレイティングを機能させる業績管理

- ① 全社目標とチームの目標とを連動させる
- ② 期初にチーム目標を同じチームメンバーで共有する
- ③ 個々人の業績達成が他のメンバーの業績達成に関わる設定方法をとる

この3つのポイントは、会社がチームとして活動するために必要なポイントです。そしてこのような前提で設定された業績目標を達成するためにこそ、ノーレイティングはうまく機能するのです。

(5)フィードバックミーティングをルール化する

ノーレイティングとは原則として業績管理を重視するプロセス管理の手法です。ですから人事評価に

関わる、年間のマネジメントプロセスを設計しなくてはなりません。

従来型の評価の場合、年間プロセスは期初・期中・期末、といった3段階でした。

ノーレイティングでも同様に、期初・期中・期末、ですが、それぞれのタイミングでの作業が異なります。従来型の評価の場合、期末を重視するのに対して、ノーレイティングでは、期初～期中に重点が置かれます。

また従来型の場合、期中のプロセスで明確に定めているのは中間期面談くらいで、あとは上司の裁量に任されていました。しかしノーレイティングにおいては期中に実施するフィードバックミーティングが極めて重要です。

フィードバックミーティングはコミュニケーションによって上司が部下の業績達成を支援する仕組みです。その過程で上司は部下の現状や行動、業績の達成状況などを把握できるようになります。

だからこそ、ルールを明確にしましょう。

フィードバックミーティングについては、どの会

社でも実施方法はほぼ同様です。部下側が要望した際に、上司側が1対1でのミーティングを実施することをルール化するのはです。その際にはITツールの活用も有効です。1 on 1用の支援ツールには様々なものが増えつつあるのでぜひ調べてみてください。

●フィードバックミーティングの基本ルール

- 部下側から依頼された場合に必ず実施
- 実施する場合には「声が漏れない」場所などの工夫をすること
- 部下側から要求がなくとも、最低でも「四半期」に1回以上は開催すること
(最低開催頻度は会社毎に設定。事例では毎週～四半期まで多彩)
- ITツール活用も検討

フィードバックミーティングを進めるにあたって、人事部は上司側に運用確認のためのチェックシートを配布しましょう。具体的には4ステップの運用段階を示すことが有効です(図表3)。

図表3 フィードバックミーティングのチェックシート

4ステップ	プロセスのポイント	実施有無
アイスブレイク	他に声が漏れないなど、ミーティング場所を工夫する	<input type="checkbox"/>
	伝えなければいけないことについて事前に整理する	<input type="checkbox"/>
	座る位置を斜めにするなど、相手からの印象を意識する	<input type="checkbox"/>
事実の通知	全社および部署の状況をまず話す	<input type="checkbox"/>
	悪いこと⇒良いことの順序で話す	<input type="checkbox"/>
認識と傾聴	部下の話を遮らずに積極的に聞く	<input type="checkbox"/>
	意見が出ない場合など、質問することで発言を促す	<input type="checkbox"/>
	視線をあわせたりうなずいたりするなど、聞く姿勢を示す	<input type="checkbox"/>
期待と改善	最後に部下自身に振り返りをさせる	<input type="checkbox"/>
	次のフィードバック必要時期について部下に確認する	<input type="checkbox"/>

図表4 通常の評価とスポットレビューの違い

	通常の評価	ノーレーティングにおけるスポットレビュー
年間評価回数	1～2回（中間評価，期末評価）	最低4回以上 上限なし
評価者	直属上司	直属上司 + 都度作業指示者
評価基準	期初に明示し，ギャップを示す	基準は周知するが，都度のギャップは示さない
評価結果の開示	開示するが多い	基本的に開示しない

【ステップ1】アイスブレイク

フィードバックミーティングが，部下のための場であることを示すステップです。だからこそ，場所の工夫や事前準備が重要になります。普段座っている座席で，とか，食堂の隅で適当に，といった実施場所はお勧めできません。

【ステップ2】事実の通知

フィードバックミーティングは原則として部下側の話を書く場です。しかし，業績達成や行動改善を含む以上，上司側から伝えなければいけないこともあります。そうした情報は，部下側の話を書く前に簡潔に示しましょう。また，あらかじめ全社や部署の状況について話しておけば，部下側の意識を自然と業績などに向けられるようになります。

【ステップ3】認識と傾聴

部下の話をしっかり聞くタイミングです。遮らない，質問で発言を促す，視線を合わせ，うなずくといった“聞く姿勢”を忘れないように徹底しましょう。

【ステップ4】期待と改善

フィードバックミーティングの結果は，部下自身が自分の気づきにつなげなければ意味がありません。そのために自分自身での振り返りを願うようにします。また，1回で終わるものではないので，次回のタイミングについて確認するようにしてもらいます。

人事部として，各評価者に対してチェックシートを示したうえで，フィードバックミーティングをしっかりと進めるように教育してください。このフィードバックミーティングを行うからこそ，ノーレーティングを人事評価につなげる取り組みができるのです。それが次に紹介する，スポットレビューです。

(6)スポットレビューをシンプルに

スポットレビューは期末評価の代わりに，都度実施する，実質的な人事評価です。ノーレーティングではスポットレビューを多数実施し，その結果を加重平均して最終評価にする手法が一般的です。もちろんそのようなことをせず，上司側に裁量権を与えて報酬に反映させる方法をとる会社もあるのですが，報酬決定権を管理職に委譲することが少ない日本企業では現実的ではないため，本稿では割愛します。

スポットレビューの加重平均とは，年間の総勤務時間に対して実際に用いた時間などで評価結果を掛け合わせて計算する方法です。仮に残業を含めた年間労働時間が2,000時間として，メインの仕事で1,500時間，プロジェクトAに300時間，プロジェクトBに200時間であれば，それぞれの評価結果が反映されるのはメイン1,500/2,000，プロジェクトA 300/2,000，プロジェクトB 200/2,000，となります。

このようなスポットレビューと，一般的な人事評

価との違いは評価回数、評価者、評価基準、評価結果の開示などの点にあります。以下詳細に見ていきましょう（図表 4）。

●年間評価回数および評価者

スポットレビューは定期的実施するものと、必要に応じて実施するものとに分かれます。

定期的実施するものとしては、年間最低限実施する回数を定めます。ノーレイティングとしては、四半期に1回が多いのですが、その回数を増やすことも可能です。逆に減らすことはあまりお勧めしません。

一時的なプロジェクトへの参画や、兼務をしている場合などにはそれぞれの指揮命令者によって個別に評価されます。通常の評価の場合、最終評語を決定するために複数の上司間で相談する取り組みもありますが、ノーレイティングでは個別に実施することが多いのです。

●評価指標

スポットレビューも評価ですから、そのための基準があります。ただ、それらはこれまで設定してきた役割や等級定義とは関係させません。スポットレビューは原則として、リソースマネジメントの観点から実施するのです。

リソースマネジメントとは、人材に対して調達の観点から要不要を判断する考え方です。仕事として求める役割や成果ありきで、そのために「貢献してくれた」「成長・改善している」という水準を確認します。そして足りていない場合には入れ替えを考えたことが基本です。

ノーレイティング自体がもともと職務型の等級基準があたりまえであるアメリカで生まれているので

図表 5 「成果への貢献」「成長・改善度合」の評価基準

	職能型	職務型
成果への貢献	今年貢献してくれたか 十分に能力を発揮したか 昇給させたいか 賞与を多く支払いたいか 自部署に来年も必要か	
成長・改善度合	職務遂行のための育成が必要か 昇格のための育成が必要か 他部署経験が必要か	降格させるべきか 昇格させるべきか

内部労働市場
・配置転換
・教育

外部労働市場
・配置転換
・代謝

入れ替えの概念が含まれるのですが、職能型が多い日本企業でも導入はできます。その際に人材を入れ替える場を外部ではなく内部に置き換えるのです。職務型の場合には入れ替えは社外の労働市場が対象になります。一方、職能型の場合にはまず社内労働市場を対象として検討し、それでもダメな場合にのみ社外の労働市場について検討します。

スポットレビューでは、成果への貢献軸において「今年貢献してくれたか」「来年も必要か（貢献してくれると期待できるか）」という定性的な判断基準を用意します。また成長・改善度合を確認する指標として、今の等級にふさわしいか、上位等級にすべきか下位等級にすべきか（昇格・降格させるべきか）という判断を行います（図表 5）。

●評価基準

指標に基づく評価では、点数をつけるなどの定量化が必要です。その定量化のルールを評価の基準として定義します。

一般的な評価基準は、3段階あるいは5段階の奇

図表 6 評価基準（5段階での例）

評価点	1	2	3	4	5
今年貢献してくれたか	ほぼ貢献なし	貢献度は少ない	標準	貢献度は高い	貢献度は極めて高い
十分に能力を発揮したか	極めて低い	低い	標準	高い	極めて高い
来年の自部署に必要か		不要	どちらでもよい		必ず必要
職務遂行のための育成が必要か	必ず必要	不足している部分の教育が必要	現場で対応可能	自発的学習に任せて大丈夫	指導的立場にあり
昇格のための育成が必要か	不要	まずは職務遂行が優先	一部教育を始めてもよい	数年以内の昇格が検討できるので教育が望ましい	昇格が期待されるため必須

数段階で、中心に対して上位か下位か、というように設定します（図表 6）。成長・改善度合についてはもっとシンプルに 2 択型で設定することもあります。このような基準はかなり定性的ではあるものの、実態に即しているので評価しやすくなります。

●評価結果の開示

このようにシンプルではあるものの、極めて率直な基準ゆえに、評価される本人への開示は難しくなります。また、仮に開示を義務化してしまうと、率直な評価ができなくなってしまいます。多くの評価運用において「彼は B 評価なんだけれど、うちの部署にはいない」という不思議な現象が起きてしまうのは、開示が原因です。部下の育成という目的については、都度のフィードバックミーティングのほうが効果的であり、あえて評価結果を開示する必要が低くなります。

(7)年次評価ランクの決定

スポットレビューによって評価が蓄積され、最終的な年次評価が決定します。

ではそれぞれのスポットレビューを蓄積するため

の具体的方法にはどのようなものがあるのでしょうか。ノーレーティングにおいては期末に評価の判断をしないことがポイントになります。だから原則として、期中のスポットレビューに基づく絶対評価をベースにします。

絶対評価の計算には、平均値を活用する方法と指標を活用する方法があります。

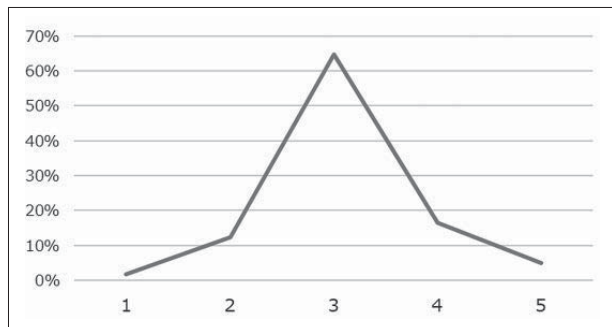
●平均値活用

スポットレビュー結果について平均値を活用する方法は、分かりやすくシンプルです。期末の時点で対象者の年間総労働時間を算出し、それぞれのスポットレビュー結果を掛け合わせます。そしてその合計値を年間総労働時間で割り戻す方法です。5段階評価の場合、結果は 1 ～ 5 の間で分布します。

$$\text{評価結果} = \frac{\sum (\text{各スポットレビュー結果} \times \text{該当業務時間})}{\text{総労働時間}}$$

年間総労働時間が厳密すぎる場合、スポットレビューについてそれぞれ % を割り振る方法もあります。例えば四半期ごとのスポットレビューが 4 枚あり、プロジェクトについてのスポットレビューが 2

図表7 平均値活用の分布イメージ



枚ある場合、それぞれに費やした時間などの割合を本人に決めてもらう方法です。その結果、例えば四半期毎レビューはそれぞれ15%，プロジェクトレビューが25%，15%，となったら、それらを乗算すれば評価結果が計算できます（図表7）。

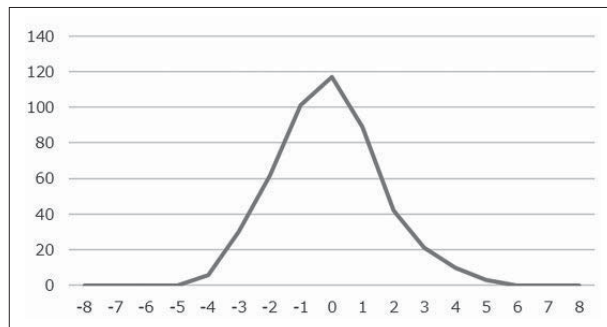
● 指標活用

高い評価と低い評価を付けた枚数の差で評価する方法もあります。例えば5段階のうち、4、5がついたスポットレビューの枚数から、1、2がついた枚数を差し引いた結果を評価にするというものです。絶対値との違いは、こちらの場合、実質的な点数分布が10段階ほどになる点です。細かい差を付けたい場合には、このような方法も考えられます（図表8）。

● 年次評価ランクの決定

いずれかの手法によって、点数に基づいた年次評価ランクを決定しなくてはなりません。点数と評価ランクの関係は、あらかじめしきい値を決定したうえで点数と比較する方法と、序列によって相対的に決定する方法があります。

図表8 指標活用の分布イメージ



【あらかじめしきい値を設定】

	D	C	B	A	S
平均値活用例	2未満	2～2.5未満	2.5～3.5未満	3.5～4未満	4以上

【序列を設定】

	D	C	B	A	S
平均値活用例	下位5%	下位5%～20%	それ以外	上位5%～20%	上位5%

序列を設定する方法の場合、結局相対評価になってしまっているのでは、という疑問を感じる場合もあるでしょう。その場合に、若干詭弁にはなるのですが、「点数は絶対評価。しかし報酬につながる部分では原資との関わりがあるので相対化せざるをえない」という言い方をする場合もあります。

仮にそうした相対調整をしなかったとしても、報酬反映部分では結局原資調整を行うことが一般的です。その場合には去年も今年も同じA評価なのに、去年と今年とで昇給額や賞与額が異なっている、という状態になります。それについての説明を求められた場合には、やはり原資の配分についての説明が必要になります。

要はどちらが自社にとって説明しやすいかで、使い方を決定していただければと思います。

(8) 報酬・昇格等処遇との関わり

ノーレイティングとはいえども、年次評価ランクに落とし込んでしまえば、後は普通の人事評価制度と変わるところはありません。現在自社で活用している評価と報酬・昇格判断のルールをそのまま適用することができます。

ノーレイティングによる評価制度を導入しても、原則として、今の報酬制度、昇格判断基準を大きく変える必要はない

もちろん、ノーレイティングに合わせて、報酬への反映手法を変えたいという場合もあるでしょう。その際には、以下の観点で検討してみてください。

● 報酬決定権限の委譲

アメリカでノーレイティングが導入されやすい前提として、昇給や賞与など、従業員の翌年度年収に関わる部分の決定権限をそれぞれの評価者に委譲していることが挙げられます。この場合には相対調整などについても大きな問題にはなりません。

例えばある部署に5人の部下がいて、人件費総原資2,180万円だったとします。この部署では業績達成度120%だったため、人件費総額は約10%加算されました。つまり翌年度の人件費総原資は約2,400万円です。増えた額220万円を上司が自由に配分していいとする考え方が権限委譲です。その場合に、以下のような配分がありえます。

昨年度人件費総額 2,180万円
 山田太郎 係長級 年収500万円
 評価A ⇒ 係長級 580万円 (80万円増)
 鈴木次郎 係長級 年収480万円
 評価B ⇒ 係長級 520万円 (40万円増)

伊藤三郎 一般級 年収420万円
 評価C ⇒ 一般級 430万円 (10万円増)
 宮川四郎 一般級 年収400万円
 評価S ⇒ 係長級 460万円 (60万円増)
 工藤五郎 一般級 年収380万円
 評価B ⇒ 一般級 410万円 (30万円増)

このような配分をしても、同じ部署内では特に大きな問題は生じないはずですが、しかし仮に同じ等級で同じ評価を得た異なる部署の人たちが情報共有すると状況が変わります。ある部署内では合理性があったとしても、部署を越えると合理的な決定ではない場合もあるからです。

また、所属部署を自分で選べないとすれば、配置の損得を強く受けることにもなります。

それらの懸念材料を払しょくしたうえで自社での権限委譲が可能かどうかを今一度考えてみてください。

● 労働市場調整の必要性

近年ではAIをはじめとするIT系人材や、資金調達や決算会計の説明に長けた財務系人材の市場価値が高まっています。それらの人材を獲得したり、あるいは現在社内に存在するそれらの人材を引き留めたりするために、報酬制度を変えたいとする要望が増えています。

ノーレイティングの仕組みを使ってそれらのニーズに対応するために、スポットレビューの評価項目を工夫してみましょう。

例えば「自部署に必須」であり「ただちに昇給させないと離職のリスクがある」というスポットレビューが出た場合には報酬に反映させるプロセスを導入するなどです。もちろん社内のコミュニケーション

ンが円滑なら、仕組みを用意しなくてもそれらのリスク情報は共有されるでしょう。しかし企業が一定規模を越えてくると、仮に一部の部署からそんな話が出たとしても、異端の情報として対応されないままになりがちです。

ノーレイティングは都度のコミュニケーションを前提としますので、そこで出てきた情報に対する対応を用意することで、さらに機能しやすくなります。ただ、その場合に報酬変更権限を各評価者に与えていたとしても、総人件費の枠があるとすれば、誰かの分を削減せざるをえません。となると労働市場対応による報酬変更は、経営層・人事部が行う必要があるでしょう。

なお、このような対応は多くの企業で他の従業員との兼ね合いに悩みます。

その背景には、日本社会の特徴である、新卒一括採用の慣習があります。新入社員の時点では職種は決まっておらず、その後の辞令でIT系や財務系への所属が決まる場合です。そうした結果、10年ほどの経歴のなかで、市場価値が上がる人とそうでない人とに分かれてしまいます。新卒一括採用には採用および教育コストを下げるメリットがありますし、人事異動を会社都合で行えることにもメリットがあります。それらのメリットを減らしてもなお、労働市場に対応する仕組みを取り入れる必要があるかは、各社でしっかり検討いただく必要があります。

●昇格判断権限は委譲しない

報酬決定権を委譲する会社でも、昇格判断権限まで委譲することは多くありません。なぜなら、昇格によって決定する等級の変更は、そのまま事業戦略に大きく影響を与えるからです。仮に課長の人数を部長が自由に決めてよいとなれば、組織としての整

合性は維持されなくなります。

実際にノーレイティングを導入した企業においても、昇格判断に際しては、卒業基準としての過去評価履歴、上司による推薦を重視したうえで、経営判断として入学基準としての昇格決定を行います。

(9)きっちりしたものにしすぎない

ノーレイティング導入のためには、業績管理基準、等級定義、業績管理手法、フィードバックミーティング、スポットレビューおよび年次評価ランク決定についての制度を具体的に設計する必要があります。また報酬との関わりについても具体化しなくてはなりません。

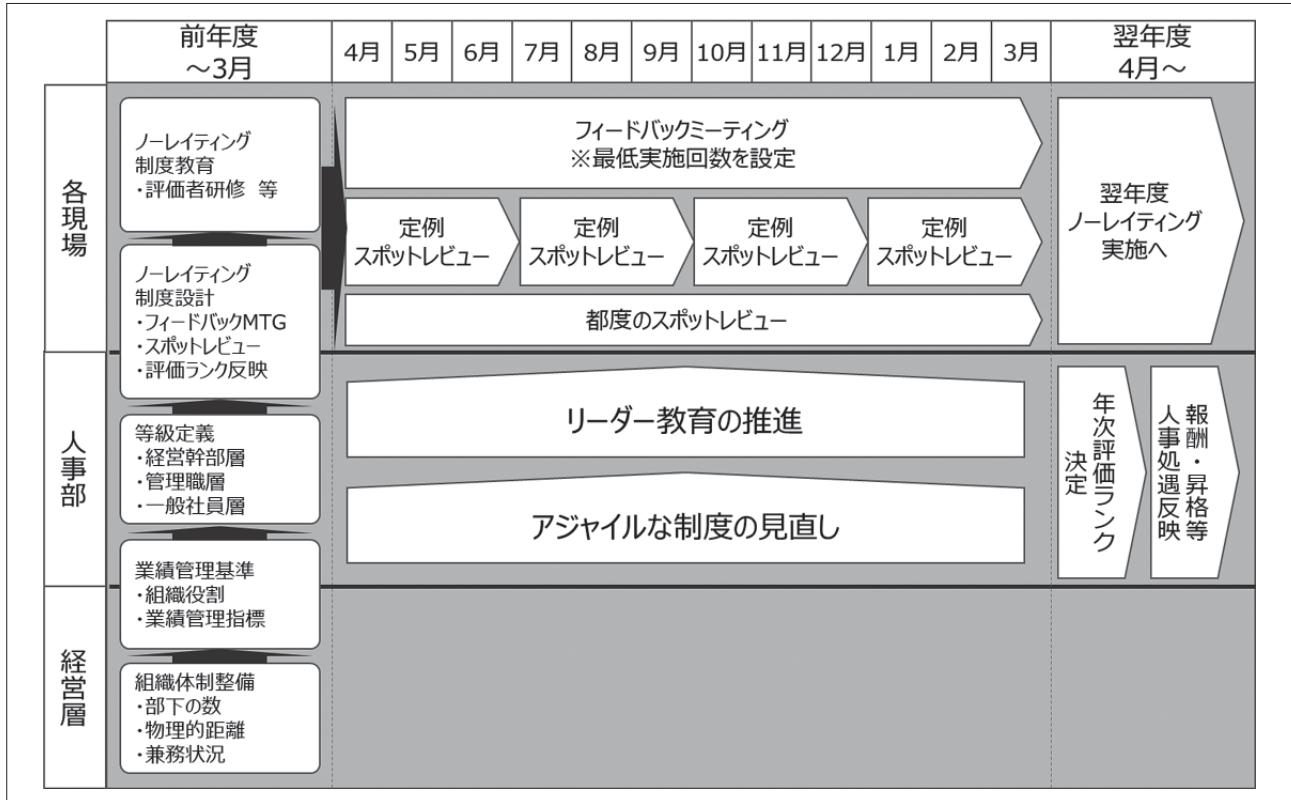
しかしこれらの制度設計そのものも、最初にすべて決め切るのではなく、柔軟に変更できるようにすることをお勧めします。

ノーレイティングとは環境変化に合わせて最適な行動をとっていくためのアジャイルな仕組みのことで、だからこそ、制度設計もアジャイルであって構いません。むしろそうすることで、自組織に適したノーレイティングの仕組みを導入できるようになります。

例えば業績管理手法や等級定義などは、一朝一夕に改善できない場合もあります。だとすると、まずできることから始めてみることをお勧めします。実際に日本の多くの企業では、「ノーレイティングを導入しようと学んだものの、結果として1 on 1 ミーティングだけにしました」という場合が多いのです。

その理由としては、ノーレイティングの根幹であるフィードバックミーティングへの慣れ、そしてそれをあたりまえとするリーダーの育成が必要だからです。

図表9 平均値活用の分布イメージ



(10)ビジョンと戦略に賛同するリーダーを育てる

あらゆる人事の仕組みは現場の管理職に否定されてしまうと、効果を全く発揮できなくなります。どれだけ環境変化や戦略に沿った基準を設計し、プロセスを管理しても、現場の上司が「私は好き嫌いで評価するから」と明言してしまったらどうにもなりません。

企業の根幹はビジョンであり、それを具体化したものが戦略です。そしてそれらを組織に展開し、率いていく存在こそがリーダーです。企業においては経営幹部や管理職がその中核になるでしょう。

繰り返しになりますが、ノーレイティングとは環境変化に合わせて最適な行動をとっていくためのアジャイルな仕組みであり、業績を向上させ、達成させるための行動に時間を振り分けるための仕組みで

す。だからこそ、行動変革と業績達成を実現するためのリーダーの役割が重要なのです。リーダー教育をも組み込んだノーレイティングの運用をしっかりと進めてください（図表9）。

【参考文献・論文】

『人事評価はもういらぬ 成果主義人事の限界』松岡啓司（ファーストプレス・2016）
 『1 on 1 マネジメント』松岡啓司（ファーストプレス・2018）
 『フィードバック入門 耳の痛いことを伝えて部下と職場を立て直す技術』中原淳（PHP研究所・2017）
 『はじめてのリーダーのための 実践！フィードバック』中原淳（PHP研究所・2017）
 『ヤフーの1 on 1 一部下を成長させるコミュニケーションの技法』本間浩輔（ダイヤモンド社・2017）
 『Works』138（リクルートワークス研究所・2016）
 『採用、評価から育成まで アジャイル化する人事』ピーター・カッペリ、アナ・デイビス（『ハーバードビジネスレビュー』2018年7月号）