

ノーレーティングを検討する その前に

辻 輝章 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

『ノーレーティングってどうなのでしょう？』。中小企業の経営者や人事担当者とお話をするなかで、最近少しずつ耳にするようになったフレーズです。

ノーレーティングとは、「レーティングをしない」すなわち、「ランクや数値による評価を行わない」ことを指します。その代わりに、評価者は部下と常日頃から密なコミュニケーションを図り、リアルタイムにフィードバックを行っていくなかで、部下の仕事内容を評価していくことになります。

人事評価表を用いた従来の評価手法では、「ビジネスにおけるスピード感が増し、半年や1年に1度の評価ではカバーしきれない」「評価者の主観に左右され、納得感の得られる評価を行うことが困難である」等、理由は様々ではありますが、欧米企業を中心に導入する企業が増えてきているようです。

■ 評価者の役割や責任は増大する

従来の人事評価制度に何かしらの問題意識、例えば、「評価項目が実態に即していない」「評価者によって評価にバラつきがある」といったような悩みを抱えている経営者や人事担当者からすると、ランクや数値による評価をしないで済むのであれば、このノーレーティングという仕組みは理想的に映るかもしれません。

しかしながら、ノーレーティングと言っても、文字通りに全く評価をしないわけではありません。上記の通り、評価者は部下と常日頃から密なコミュニケーションを図り、部下の評価を行っていかねばなりません。言い換えると、毎日が人事評価と捉えることもできます（もちろん人事評価表に点数を付けていくわけではありませんが）。

また、人事評価表が存在すれば、評価者はそれを

基準に部下指導につなげていくことができますが、ノーレーティングでは、基準（人事評価表）は明文化されていません。そうすると、部下への指導内容は評価者の価値観に左右されることになります。組織として、評価者全員が同じ方向性で部下指導を行うためには、評価者への教育（価値観のすり合わせ）が、これまで以上に重要となることが想定されます。

以上を踏まえると、ノーレーティングを機能させるためには、現状と比較して評価者に求める役割や責任がより大きくなることに留意しなければなりません。

■ 導入には目的の明確化が不可欠

そこで、ノーレーティングを検討される際には、まずは目的を明確にすることをお勧めします。

例えば「評価項目が実態に即していない」「評価者によって評価にバラつきがある」といったようなネガティブな問題を解決することが目的であるならば、評価制度自体を見直すこと（ハード面の問題解決）、もしくは評価者のレベルアップのための施策を講じること（ソフト面の問題解決）で改善を図れるかもしれません。

一方で、例えば「評価者と部下の信頼関係を強固なものとし、より効果的な人材育成につなげていきたい」といったようなポジティブな目的を実現したいのであれば、ノーレーティングという仕組みを有効に活用できる可能性があるかもしれません。ただし、そのためには「評価者のレベルアップ」や「処遇決定の仕組み」等、様々な課題をクリアしなければならないことに留意が必要です。

ノーレーティングを検討される際のご参考にしていただければと思います。