



評価制度の改訂

ー対話とセットで変えた会社と、制度だけ差し替えた会社

成功：年次評価をやめて対話に置き換えた（アドビ）

- ・2012年、年1回の格付け評価を廃止。マネジャー約2,000人が年間約8万時間を評価作業に費やしていた。
- ・置き換えたのは高頻度の対話「チェックイン」。期待のすり合わせ・フィードバック・成長の相談を都度行う。
- ・マネジャーたちから集めた声をもとに設計。評価を「格付けの儀式」から「育成の対話」へ再定義。
- ・「勤め先として勧める」が10ポイント上昇、自発的離職は過去最低水準に。GEも2016年に9ブロックを廃止。

失敗：制度だけ差し替えた改訂（典型パターン）

- ・他社の最新事例を研究し精緻な評価シートを設計。全社説明会を開き翌期から一斉切替。
- ・マネジャーに配られたのは分布の目安と締切だけ。面談やフィードバックの訓練はない。
- ・「制度がそうになっているから」の説明で、部下は制度と上司の両方への信頼を失う。目標は静かに低くなる。
- ・3年後、「新制度にも納得感がない」の調査結果を受けて次の改訂プロジェクトが立ち上がる。

分岐点

評価を育成の対話につくり替えたか、点のつけ方だけ替えたか。

自社・自組織に当てはめると（検討事項欄にどうぞ）

1. 「何点をつけるか」と「誰がどんな対話をするか」、どちらの議論に時間を使っているか。
2. 評価者になるマネジャーに、フィードバックと面談の訓練は用意されているか。
3. 本人が「なぜこの評価か」を説明されて納得できる透明さはあるか。

