

# アメリカ企業における業績評価制度の変革運動 (ノーレイティング) とその背景

鈴木 良 始

はじめに

- I これまでの業績評価制度の特質とその廃止動向
- II 業績評価制度を廃止する流れの背景
  - II-1 モチベーション効果の低下
  - II-2 ビジネスのスピードと創造性への不適應
  - II-3 チームとコラボレーションへの不適應
  - II-4 過大な時間とコスト
- III 制度変革への抵抗要因——むすびにかえて

## はじめに

2010年代に入って以降、アメリカ主要企業の中で長年に亘って取り組まれてきた、Performance Review ないし Performance Appraisal と呼ばれる、社員個人の業績評価制度を廃止する企業が増加しつつあり、その動向は「ノーレイティング」の潮流として注目されている。この流れは、社員個人を対象とする仕事ぶりや能力への評価を、一切廃止するというのではない。長年に亘って取り組まれてきた業績評価制度が、評価制度として本来果たすべき諸機能を果たせず、機能不全があまりにも目立つようになったために、既存制度を廃止して新しい評価制度（評価育成制度）が模索されつつある、ということである。

しかし、本稿で示唆するように、この「ノーレイティング」の動向をみることは、たんに人事管理の新動向としてのみ意義があるのではない。むしろそれは、目的追求組織である企業の目標と、その目的達成を職場でリードする第一線マネジャーと、企業の目標達成に必要な行動を担う組織メンバー（諸部門の現場社員）との諸関係に、本質的な変革が生まれつつあることを示唆している点に大きな意義がある。

本稿が明らかにすべき主な課題は、以下の諸点である。①現在アメリカ企業が廃止しようとしている業績評価とはどのようなものか。②なぜアメリカ企業はいま長年に亘って追求してきた業績評価制度の廃止を考えざるを得なくなっているのか（ノーレイティングの背景要因）。③現在、ノーレイティングの流れはどの程度アメリカ企業に広がっているのか。以上である。

本稿は、以上の課題に続いて、次の諸課題を考察する前提となるものである。それは、④既存の業績評価制度を廃止した場合に、それに取って代わろうとしている新しい評価育成方式とはどのようなものなのか。⑤新しい人材・業績の評価方式は、目的追求組織（企業）と組織メンバーの目的達成行動との統合という、組織の根本的な課題をどのように達成しようとするのか。⑥組織メンバーの評価主体である第一線マネジャーと組織メンバーとの関係は、既存の業績評価制度と新しい評価制度では、どのように変わるのか。以上である。

以下、Ⅰでは、既成の「業績評価」とはどのようなものなのか、いつ頃からどのようにアメリカ企業の人事慣行として定着したのか、そして現時点で業績評価を廃止する流れがどの程度まで広がってきているのかを確認する。Ⅱでは、なぜアメリカ企業で業績評価制度の根本的変革が始まっているのか、業績評価制度廃止動向の背後にある諸要因を考察する。Ⅲでは、業績評価が機能不全を強めているにもかかわらず、なお根強く残っている点についてその理由を考察し、全体をまとめる。

## Ⅰ これまでの業績評価制度の特質とその廃止動向

近年、アメリカ企業においてその廃止動向が注目を集めるようになった伝統的な業績評価制度とはどのような人事評価システムなのか。業績評価制度の変革動向をみる前に、廃止の対象とされている既存の業績評価制度の特徴と、これまでの歴史的経緯を整理しておこう。

アメリカにおいて一般に Performance Review ないし Performance Appraisal と呼ばれる既存の業績評価制度の特徴は、大きく2つからなると整理することができる。

その第1は、いわゆる目標管理制度（Management by Objectives: MBO）を用いた1年サイクルの評価制度だということである。年度の初めに、社員は所属部署のマネジャーと協議しながら今後1年間の社員個人としての業績達成目標を設定する。この年間目標は、社員が自律的に設定することができるわけではない。企業には年間目標があり、社員が所属する部門の年間達成目標は企業目標をブレイクダウンしたものでなければならない。そうでなければ企業目標には達成根拠がないことになり、絵に描いた餅にすぎなくなる。同様に、個人に設定される年間目標は部門目標の達成を合理的に見込みうる内容と量的水準に設定されなければならない。社員個人の目標設定は、部門目標ひいては企業目標と連動しなければならないのである。つまり、マネジメント視点から見れば、個人の年間目標は企業目標をブレイクダウンしたものでなければならない。

したがって、年間目標の設定時に部下と協議する現場マネジャーは、企業目標と個人の達成目標の統合を、内容（何を重要指標とするか）と量的水準の両面から確保するこ

とを必達の管理課題とする。マネジャーは社員個人の直属上司であり、年次評価の評価者であるから、年間目標の設定プロセスにおいて部下に対して圧倒的上位者であり、この統合は少なくとも形式的には問題なく達せられる。

目標管理制度（MBO）は1年サイクルでまわされ、年度末には上司から部下へ業績評価結果が伝達されて1年サイクルをとじる。したがってこの評価制度は年次評価（Annual Performance Review）とも呼ばれる。年初の目標設定と年度末の業績評価のあいだに、通常、半年ごとの面談が設定されている。このように業績評価制度では、少なくとも半年ごとに人事面談の機会がある。しかし、後述するように、現実の制度運営は社員の年次評価結果を通知し説明することに事実上機能が特化しており、現場マネジャーと部下の間で十分なコミュニケーションが取られることはあまりない。

この点は、多くの観察者が報告している。たとえば、年次評価の実態に詳しいカリフォルニア大学ロサンゼルス校ビジネス・スクール教授 S. A. Culbert は次のように述べている——既存の人事評価（Performance Review）がギブ・アンド・テークのディスカッションだというのは、まったく現実と違う。実態は、上司の側が自分の考えと評価を部下に伝え、確認させることを目的として、「客観的」な数量的データと評価判定を双方確認するのが、パフォーマンス・レビューである。ディスカッションや対話ではない。対話のような外観が取られることも全くないとはいえないが、そこで上司が同意した約束が守られることはあまりない。業績評価書の各項目に当該社員が意見を書き込むことは自由である。しかし、それを気にかけるものは誰もいない。あるいは読まれることさえない。私（Culbert）がインタビューした多数の人々から得られる情報は以上の通りである（Culbert 2010: 37-45）<sup>1</sup>。

既存の業績評価制度の第2の特徴は、社員個人ごとの年次評価結果を上位から下位まで順位付けして、それをABCの3段階ないし5段階のブロックに、「ベルカーブ（正規分布曲線）」状に沿って予め定められた人数配分比率で振り分けて強制的にランク付け（rating）<sup>2</sup>を行うことである。このランク分けに基づいて、昇給、ボーナス、昇進、退職勧奨等の人事処遇が決定される。GEの廃止前の人事制度は「バイタリティー・カーブ（活性化曲線）」と呼ばれ、年次評価の上位20%をA、70%をB、下位10%をCランクに相対区分し、Cと評価された社員は退職か配置換えの対象とされた<sup>3</sup>。

1 同趣旨の報告として、たとえば Baker (2013: 6-17), Chandler (2016: 14-19) などがある。

2 「強制的」という意味は、年次評価結果の実際の分布状態に関係なく、事前に定められた割合で社員をランク分けしなければならない、ということである。いわゆる相対評価ないし相対区分といわれる方式である。

3 GEは業績の年次評価を3段階にランキングするだけでなく、「業績」と「バリュー」の2軸で各々3段階にランキングし、全体で9ブロックに社員の評価を分類する「ナインブロック」制を実施していた。「バリュー」とはGEの企業成長にふさわしいコンピテンシーを評価するものと理解してよい。「バリュー」を加えたGEの評価制度も、社員を毎年強制的にランキングすることには変わりがない。中田敦 (2017-1), 中田敦 (2017-2)。

以上の2つを特徴とする業績評価制度が、現在、GE やマイクロソフトをはじめ、多くの企業で廃止されつつある。その背景要因を考察する前に、このような業績評価制度がいつ頃、どのようにアメリカ企業に一般化してきたのかを見ておく。業績評価制度の歴史的経緯を振り返っておくことは、現在起きつつある新しい変化を歴史的パースペクティブの中で理解する一助となる。

業績査定<sup>4</sup>の起源は、第一次大戦時に米軍が、成果の劣る人材の除隊や配転を行うために人事考課制度を設けたことに始まる。制度は次第に企業にも取り入れられ、第二次大戦後には米国企業の60%が採用し、1960年代にはほとんどすべての企業に広がった(カッペリ 2017)。

1950年代には、ピーター・ドラッカーが『現代の経営 (*The Practice of Management*, 1954)』において自律的な目標設定と自己管理による目標管理 (Management by Objectives and Self-Control) を提唱し、ダグラス・マグレガーも1957年に『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌において、部下は上司からフィードバックをもらいながら、みずから業績目標を設定して自己評価を行うのが望ましいと論じてドラッカーに呼応した。アメリカ企業がドラッカー、マグレガーのMBOにこめた自律性と自己管理によるマネジメントの真意を真正面からくみ上げる努力を行うことはなかったであろうが、こうして1960年代には目標管理制度 (MBO) が目標設定と目標達成に向けた社員の働きを管理する手法として広がったのである。しかし、当時の人事評価は人材の選別 (つまり昇進と解雇、昇進格差) には重点が置かれず、人材育成を主眼とする考え方が基本であった、とカッペリは1960年代を特徴づけている。MBOは1960年代には未だトップダウンの目標設定や相対区分のレーティングと結びついてはいなかったのである。

1970年代になると軌道修正が始まった。業績評価が報酬格差に反映される傾向が強まり、評価上位の社員を顕著に優遇し、「その他大勢」は「物価見合いでしか昇給しない」という顕著な報酬格差が広がるようになった(カッペリ 2017:82)。また、差別禁止法対策として報酬格差を客観的に説明する根拠の必要性が意識され、目標に対する達成成果など数量的成果を重視して報酬格差に反映する方向が加速された。1970年代は、MBOの運用が社員間処遇格差を説明するための結果評価、数量的評価へと性格を変えていった時期であったといえる。この方向性は、1980年代から2000年代までの30年間にますます強まっていくことになる。

---

4 業績評価制度の簡潔な歴史は、以下の記述を含めてカッペリ (2017) によるが、カッペリの記述そのままではなく筆者のより踏み込んだ解釈を加えている。なお、労働組合に組織された生産労働者等の歴史的経緯は、この業績評価制度の歴史とは全く異なる流れとなっている。賃金、職務昇進、職務異動 (job transfer)、レイオフなど、労働組合に組織化された企業のブルーカラーを中心とする労働組合員の人事処遇全般は、職務規定 (job description) と勤続年数順 (seniority) によって処理される制度が歴史的に形成された。その歴史過程は、S. M. ジャコービィ (1994) が詳細に描き出している。

1981年にジャック・ウェルチがGEのCEOに就任すると、たんに報酬格差に利用されるだけでなく、人材を数段階のブロックに一定比率でランク付けし、ブロックごとに処遇が変わる選別方式へと、業績評価の活用に拍車がかかった。ウェルチは昇進・育成の対象とする社員はABCの3ランクのうち上位20%のAランクのみとし、人間観として①個人の業績は本来の能力を反映している、②能力は固定的であり、能力の劣る者は成長の可能性がないとみなし、下位10%のCランクに格付けされた社員は退職か配置換えの対象とされた。

1990年代には、マッキンゼー・アンド・カンパニーが人材獲得競争（War for Talent）の議論を広め、少数の非凡な才能こそ重要だとする人間観が強められ、そうした人材を選抜し高い報酬を与えるために、業績評価が利用された。2000年代初めには、フォーチュン500社の60%が社員のランク付けを実施していた。同時にこの時期までに、第一線マネジャーの平均的な管理スパンが1960年代の6人から15~25人へ拡大し、またマネジャー自身が成果を求められるようになった。したがって、マクレガーが想定したようなマネジャーが部下の人材育成に手間をかけることは不可能となっていた。人事評価は、純粹に、報酬格差によって優秀人材を維持する手段に過ぎなくなった。企業が高い評価と処遇で定着を期待するのは最上位評価を受ける社員のみだということが、あからさまになった。

以上の結果として、人材の流動化も進んだ。生え抜き以外の人材比率は、1世代前までは10%程度だったが、2000年代には一気に3分の2以上にまで上昇した（カッペリ2017:83）。トップランク以外の社員は育てないという人材観が、内部労働市場の崩壊にまで至ったのが1980年代以降の30年間におけるアメリカ企業のホワイトカラー雇用関係の展開であったといえる。

以上、アメリカで発達した業績評価制度の特徴と、歴史的経緯を概観した。以下では、以上に整理した業績評価制度について、これを廃止する動向が、現在、どの程度広がっているのかを整理しておく。

年次評価と強制的ランキングを二本柱とする業績評価制度を廃止した主要なアメリカ企業には、GE、マイクロソフト、ネットフリックス、IBM、アドビシステムズ、デル、ジュニパー・システムズ、アクセンチュア、デロイト（Deloitte Touche Tohmatsu）、PWC（プライスウォーターハウスクーパース）、カーギル、フェデックス、モルガン・スタンレー、アマゾン、GAP、シアーズ、リア・コーポレーション、オープンハイマー・ファンズ、メドトロニック、イーライ・リリー、シグナ（Cigna Corp）等が含まれる（カッペリ2016；Nisen 2015；中田敦2017-1, 2017-2；Gonzalez 2016；Schoenberger 2015）。

こうした流れは2010年代に入ってから顕現したが、その前兆現象は2005年には制度

の本丸において顕れていた。1981年のCEO就任以来、Rank and Yankと呼ばれた苛烈な業績評価制度を先頭になって推進してきたGEのジャック・ウェルチが2001年にCEOを退任したが、それから4年後の2005年、GEは社員を20%、70%、10%の定められた割合でABCの3区分に評価する相対区分を「ひっそりと廃止」していた。厳格な相対評価による業績評価制度が「社内競争を煽り、コラボレーションの妨げになる」というのが理由であったと伝えられている(カッペリ2016:83-84)。GEの2005年のひそかな転換がどのようなものだったのか、その詳細は知り得ないが、相対評価の厳格な運用に多少の柔軟性を加えた弥縫的改善策であったと推定される。

GEがMBOに基づく年次評価方式の全面的な廃止方針を決定し公表したのはそれから10年後の2015年である。2016年にはウェルチ以来の業績評価方式を完全に廃止し、PD(パフォーマンス・ディベロップメント)とよばれる新制度に正式に移行した。PDは、厳格な選別と社員間競争によって社員の働きを競争主義的に鼓舞する業績管理思想を払拭して、現場マネジャーが年次サイクルではなく日常的に社員を支援し育成することで高い成果を引き出す育成型の業績管理思想に転換するものとされている(Nisen 2015; 中田2017-2; 熊谷2017)。

GEが廃止した業績評価システムはアメリカの業績評価制度を代表したものである。最低ランクに評価された10%の社員を毎年事実上退職させることによって、社員の質が毎年上がっていくという考え方はrank and yank policyと呼ばれ、GEの業績好調を背景にジャック・ウェルチがCEOを務めた20年間、アメリカの代表的な人事管理思想とみなされていた。そのGEが、年次評価の廃止に動き出したことは、システムの終わりを象徴するものである。

アメリカ企業の動向を広く調査した結果が、幾つか報告されている。アメリカの会員制人事関連アドバイザリー会社CEB(Corporate Executive Board Company)が2014年に実施した調査結果では、調査したアメリカ企業の12%が年次サイクルの業績評価を完全に廃止していた。デロイトの実施した2015年の調査では、回答した企業経営者の58%が、「現在の業績管理のやり方が従業員エンゲージメントの向上にも高業績の達成にも役立っていないと考えている」と回答し、逆に業績評価制度の再検討はまったく考えていないと回答した企業は調査対象全体の12%であった(カッペリ2017; バッキンガム2015)。以上から、既存の業績評価制度を廃止した企業はまだ一部分に留まるが、制度改革の波は、アメリカ企業のなかで急速に広がりつつあるとみてよいであろう。

## II 業績評価制度を廃止する流れの背景

### II-1 モチベーション効果の低下

2015年のデロイトの調査に対して、およそ6割の企業経営者が業績評価はモチベーションの向上に効果がなく業績の達成にも役立っていないと回答したことは、すでに紹介した。

なぜモチベーション向上に効果がなくなったのかについては、幾つかの説明がある。1つの説明は、モチベーション向上に効果があるのは最上位の評価をうけた社員のみで、残りの大多数の社員には効果がない、というものである。アメリカの業績評価制度の動向をまとめた松丘（2016）は、業績評価のモチベーション効果はほんの一部分の社員に対してのみで、業績評価の全体効果はモチベーションにマイナスでしかないと評価する。

しかし、この説明は中間的評価を受ける分厚い社員層がなぜ業績評価に不満を持つようになったのかを必ずしも説明していない。中間層が「物価見合いでしか昇給しない」状況が1970年代から始まったとカッペリは述べたが（カッペリ2017:82）、アメリカ企業の平均的な成長率が長期低落傾向にある中では、中間層への配分原資がいつそう削減される方向に進んだと推測される。そのような歴史的趨勢を背後においてみると、金銭的インセンティブによる外発的モチベーション効果は最高評価を受ける一部の社員層にしか及ばないという事象が、歴史的な変化として理解されうる。業績評価制度のインセンティブ効果が、制度の導入当初から社員のごく一部にしか及ばなかったのではなく、近年になるほど一部に限定されざるを得なくなった、と理解することができよう。

もう1つの説明として、働く世代の交代によって、若い世代ほど金銭や昇進による外発的インセンティブや社員間競争に反応しなくなってきたという、世代交代による価値観の変化説がある。アメリカの勤労世代における価値観の変化について、筆者は十分な判断材料を持たないが、たとえばウェルチの確立した業績評価制度をGEが廃止するに至った判断材料の1つは、勤労世代の価値観の変化である。この点について日本GEの社長兼CEO熊谷昭彦は次のように述べている——若い世代が働く動機をどこに置いているかについて、グーグルなど若者に人気の企業をGEは研究した。彼らは上からの指示で働くことに馴染もうとせず、自ら体験して気づくことを通じて非常に伸びることが分かった。それがナインブロックをやめ、成長支援に重点を置いた「パフォーマンス・ディベロップメントPD」という新人事制度に変えた理由である。ナインブロックが開発された当時の社員は「非常に競争心があって、カテゴリー分けによってモチベーションを高める、もしくは危機感をあおるというやり方がフィットしていました。でも今の

若者は点数をつけられることでモチベーションが下がる。」評価が低いと頑張るところか辞めてしまうということで、ナインブロックは合わないと判断した(熊谷 2017)。

アメリカ企業の付加価値創出能力の相対的低下による金銭的インセンティブ効果の低下か、世代交代による勤労価値観の変化か、おそらくそのいずれもが伝統的な業績評価制度の廃止へ向かう歴史的变化を説明する要因となっていると思われる。

以上の2要因は、ある歴史的变化要因が制度変化を誘発するという因果関係に分類できる。以上の2要因とは異なり、1980年代以降に定着したアメリカの業績評価制度の当初から現在まで作用し続けている制度の欠点が2つある。その1つは評価者特異効果もたらす業績評価への不公平感であり、もう1つは相対評価の不公平感である。

業績評価の被評価者が評価に納得せず、信用しない原因の1つとして、評価者特異効果と呼ばれる要因が指摘されている。2000年に *Journal of Applied Psychology* に掲載された Michael Mount らの研究が明らかにしたところでは、4492人のマネジャーについて調査が行われた結果、業績評価の評点の分散のうちの62%は評価者の特異性(個人的なものの見方の違い)によって説明され、実際の業績差異は評価の分散の21%を説明するに過ぎないことがわかった。すなわち、業績評価の評点は被評価者ではなく評価者がどんな人かを表現している方が圧倒的に大きいということである(バッキンガム 2015)。また、コンサルティング・ファーム PDI Ninth House が行った調査は、2人の上司から同時に業績評価を受けた約6000人の評価結果を分析したものである。このうち、7段階評価の最上位評価を受けた人の中でもう1人のボスからも最上位評価を受けた割合は38%であった。このようなバラツキを経験すれば、業績評価の客観性の主張を被評価者は信頼できない。マネジャーが行う評価はそれぞれの個人的認知傾向、異なる問題意識と動機の影響を受け、同じ社員の評価が評価者によって異なることを免れない(Culbert: 46-52)

最後に、相対評価の不公平感がある。すでに説明したように、業績評価制度では、一般に評価者であるマネジャーは定められた割合で社員を評価ブロックにランキング分けすることが求められている。しかし、第1に社員の業績分布の実態が相対評価の参照基準である「ベルカーブ(正規分布曲線)」に近似しているとは限らない。多くの社員の業績が分布の上方に固まる傾向があった場合、それを強制的に正規分布の想定でランキングすれば、優良な業績をあげた多くの社員のランクが平均的なものになり、実際の業績の差が僅かであっても(僅かだと多くの社員が認知していても)ランキング上は大きな格差として<sup>5</sup>評定されることになる。大きくはない差を大きな差として区分しなければ

5 実際の業績分布を適正に評価分布に合わせようとすれば、相対評価ではなく絶対評価に近づけなければならない。しかし、歴史上、業績評価制度の運用においてそれは行われなかった。1つの理由は評価結果と処遇原資との調整の困難さであろう。



メリハリのある外発的インセンティブにならないという管理思想が、業績評価に対するこのような違和感を無視し続けてきた理由の1つであろう。

相対評価の不公平感には、第2の重要な問題として、組織の志気の高まりや組織能力レベルの全体としての絶対値の成長がランキングには反映されないことである。組織の平均的な組織能力が向上することで、全体としての業績も向上していく。2つの時期を比較した場合に、組織のパフォーマンスが30%向上したとしても、ABCランキングの区分は何も変わらない。Bランクの社員が30%だけ能力と業績を向上させたとしても、組織全体がレベルアップしていれば、ランキングはAランクではなくBランクのままとなる。企業のパフォーマンス向上は、昇給や昇進の処遇原資の増加によって、Bランクにも恩恵が及ぶであろうが、ランキングは変わらない。社員1人1人の成長と努力の実感は、組織全体の成長速度を顕著に上回らなければ、ランキングの変化に結果しない。組織のパフォーマンスが外的要因だけでなく組織の内的要因の影響を受けて変動することは、社員の日常的な経験である。しかし、つねに相対評価でしかない業績評価は、組織能力の内的な向上を評価に反映できず、社員の努力へのフィードバック・システムとしては、本質的な限界を抱えているのである。

以上の2つの不公平感は、いずれも制度に固有の不公平感であり、業績評価制度が定着した1980年代から既に存在していたものである。金銭と昇進の外発的インセンティブ効果が中間層にまで一定の効果を発揮していた時期には後景に隠れていた不公平感も、外発的インセンティブ効果が機能しなくなれば前面に現れ、業績評価制度のモチベーション効果を全体としてマイナスにする一翼を担っていると理解することができる。<sup>6</sup>

## II-2 ビジネスのスピードと創造性への不適応

2001年から10年間に亘りグーグルのCEOを務めたエリック・シュミットは、その自著（シュミット2014）において、インターネットの普及がビジネスに与えた影響を概略以下のように論じている。ネットワーク端末の低価格化・情報の無料化、通信容量とスピードの劇的な向上によって、競合企業の動向も技術情報も世界中にすぐに流布し、追従される時代になった。また、市場と顧客は情報の主体的な発信者となり、製品やサービスの真実を企業を媒介しないで直接教え合うようになった。それがビジネスの世界を根底から変えた。

第1の変化は、巧妙な広告宣伝による表面的なマーケティングの威力がますます低下してきたことである。製品やサービスの事実はすぐに知れ渡る。本当に優れた製品やサ

6 次の諸記事はマイクロソフト社がこれまで実施してきた典型的な業績評価制度を廃止するに至る背景を議論している。マイクロソフト社に限らず、業績評価制度に対してアメリカ企業の経営者および社員がどのように制度の限界を認識しているか、状況を知る上で参考になる。Schoenberger 2015; Tu (2013), Keizer (2013-1), Keizer (2013-2), および *Vanity Fair* の2012年の記事 (anonym)。

ービスでなければ、顧客の評判を獲得し続けることはできないことがますます明らかになってきている。

第2に、新しい製品やサービスも、すぐに追随される。多くの企業がマーケティング部門を通して顧客インサイトを探求し、新しい価値を創造することに精力を注いでいるが、容易に製品やサービスに変換できる程度の顧客インサイトであれば、簡単に追随されてしまう。

つまり、著しく卓越した製品、サービスを、迅速に、絶え間なく生み出すことができる組織の創造力こそが重要になっている、とシュミットは論じる。評判は実質つまり製品やサービスの卓越性から育つものであり、表面的なマーケティングの威力はますます低下していく。顧客の隠れた要望を製品やサービスに実現するだけでは、すぐに競争相手と競合し、けっきょく少しの違いしかない製品やサービスを開発することになる。このような意味で、技術的に画期的なアイデアを経由しない開発は、良い結果はもたらさない。独創性あるアイデアが次々と生み出され、試行錯誤を経由しながら迅速に開発成果を生み出し続けるスピードと創造性が求められ、それを実現できる組織でなければならない(シュミット 2014:30-33, 102-113)<sup>7</sup>。

伝統的な業績管理プロセスはこの要求を満たせず、時代の変化に適合していないことが、技術主導型諸産業においてますます自覚されてきた。このことが、伝統的な業績評価制度が廃止されつつある重要な背景の1つである。

企業が年次目標を立て、部門と個人の目標も年次単位で設定され、その達成度が半年単位、年単位で評価される。しかし、市場の状況、競合企業の動向、新技術の登場など、ビジネス環境が頻繁に変化すれば、期中において年次目標との齟齬は避けられない。プロジェクト単位で業務が進められる傾向が強まっている事務技術部門の職場では年単位や半年単位の長期プロジェクトは稀であり、次々新しいプロジェクトが立ち上がり、新旧プロジェクトが入れ替わるのが実情である。目標設定と業績評価を年単位で回す業績評価制度は、ビジネスのスピードとまったく合わなくなってきた。

アメリカでは、長期計画に基づくウォーターフォール型の製品開発ではなく、顧客の声を聞きながら小刻みに修正を加え、柔軟に製品開発を進めるいわゆる「アジャイル方式」ないし「リーンスタートアップ」というビジネス方式が、シリコンバレーのソフトウェア開発から始まり、他の産業部門にも急速に広がってきた。製造業がハードとソフトの融合した開発になってきていることが、こうした広がり技術的背景としてある。こうした事情が、年単位の業績評価制度をビジネスの実態に合わないものにしてきた。

7 「より柔軟で、スピードが求められるプロセスになった。劇的に優れたプロダクトを生み出すのに必要なのは巨大な組織ではなく、数え切れないほどの試行錯誤を繰り返すことだ。つまり成功やプロダクトの優位性を支えるのは、スピードなのだ。」(シュミット 2014:32) また、キム・他 (2015:27-30) もこの点を重視している。

顧客の評価や変化に機敏に対応した課題設定・修正が加えられながらプロジェクトが進む現実に対して、伝統的な年次評価方式は適応できなくなった（松丘 2016）。

ビジネスのスピードと変化への柔軟な対応だけが問題なのではない。エリック・シュミットが主張したビジネスの創造性も、業績評価制度を廃止させる重要な背景となっている。MBO による企業目標の個人目標へのブレークダウンは、1950 年代にそれを推奨したドラッカーやマグレガーの意図とは異なり、本質的にトップダウンの目標設定、トップダウンの評価方式として定着した。そこでは、社員は定められた諸目標の達成のみを意識するのが道理である。創造性や創意工夫は、MBO の運用とは本質的に矛盾しているのである。伝統的な業績評価制度は、組織の上位が計画した組織目標に、組織の下位部門と現場で働く人々を上から統合する仕組みであり、Command and Control の管理思想を本質とする。それは、エリック・シュミットが述べているように、創造性発揮のためにグーグルに根付いた経営思想とは真逆である（シュミット 2014；Culbert 2010：19-21；“Microsoft’s Downfall,” *Vanity Fair*, July 3, 2012）。

業績評価制度と創造性との矛盾は、以上の側面のみではない。エイミー・エドモンドソンが主張する「心理的安全」を業績評価制度が毀損する、という問題がある。上司が部下を一方的に評価する上司と部下の関係は、上司の評価が昇給やボーナス、昇進、転職推奨などの社員の処遇に直結するだけに、社員に緊張を強いる明瞭な上下関係として意識されざるを得ない。階層制組織における上司の権威とトップダウンの目標への社員の統合を、威嚇と不安によって維持する役割を業績評価制度は果たしている。しかしそれは、黙従 *silent compliance* を確保することはできても、創造的アイデアを引き出す労働環境ではない。職場には常に心理的安全の欠如した緊張状態がある。既存の枠に囚われないアイデアが生まれにくい環境であるだけでなく、たとえアイデアを思いついても上司に気兼ねなく提案することが差し控えられ、従業員の創意がビジネスに反映されない傾向が強い（Culbert 2010：3-4, 8-10；エドモンドソン 2014，第 4 章）。

マイクロソフトの *global performance program* 担当マネジャーは、MBO と強制的ランキングによる業績評価制度を廃止した 2 年後に、制度の廃止によって、「社員は脅えることが少なくなり、集中力が増し、社内競争が和らげられたと言っている」と報告している（Schoenberger 2015）。

社員の創造性を毀損する業績評価制度の側面として最後に指摘すべきは、業績評価制度のインセンティブが、金銭や昇進、解雇などの要素からなる外発的で統制的な性格のものであることである。それは、仕事への内発的動機づけ (*intrinsic motivation*)、すなわち仕事そのもののやり甲斐、挑戦性、社会的意義や、仕事を通じて得られる成長感、同僚との協働作業から得られる刺激や承認などとは、本質的に異なる。外発的動機づけ要因が人の行為への主体的意欲と創造性を抑制することは、多くの心理実験によって繰

り返し実証されてきた。創造的アイデアを生み出す自由な労働環境を生み出すことに対して、管理的な業績評価制度は適合していない（ピンク 2010；デシ 1999；アマビール 2014）。今日の労働が定型的な労働から知識労働主体に大きく変化しつつある中では、外発的労働を手段とする伝統的な業績評価制度を継続する企業は創造性に劣り、変化を先導できない可能性が高くなる。

以上に述べた、ビジネス環境の変化への対応スピードと創造性に関わる問題は、社員個人レベルの諸問題だけでなく、社員相互の協力関係が良好かどうかによっても大きく影響される。今日の競争環境では、どのような業種でも企業は従業員のコラボレーション、チームワークなしには、対応のスピード、イノベーションなどにおいて、競争状況に効果的に対処することができない。では、業績評価制度はコラボレーション、チームワークにどのような影響を与えるのか。この問題が次の検討課題である。

### II-3 チームとコラボレーションへの不適応

アメリカは職務を基準に個人の仕事を定義し、他の人の仕事から区別する方向を追求してきたが、職場の他のメンバーや異なる職場のメンバーとチームを組んでコラボレーションする働き方が増加する傾向が1990年代後半から強まっている（松丘 2016：32-4；クロス 2016）。

チーム型職場組織や部門を跨ぐクロス・ファンクショナルなプロジェクト・チームが増加した1つの背景は、顧客対応の質とスピードの競争が深化し、アメリカ企業がそれに対応を迫られてきたことであろう。既述の「アジャイル開発」や「リーンスタートアップ」と呼ばれる随時適応型、クロス・ファンクショナルな仕事の進め方が品質と効率性の点で高い成果を上げることが認識され、一般的な仕事の進め方として普及した<sup>8</sup>。

その組織的な特徴は、①個別の社員や部門の目標ではなく、全体目標を共有し、全体目標の迅速かつ高品質の達成にメンバーがクロス・ファンクショナルに協力し合うこと、②チーム自体で仕事の進め方を臨機応変かつ自律的に決定し、リーダーはその障害を除去し支援すること、である。これに対して、伝統的な仕事の進め方は、計画と管理である。詳細な事前計画と、進捗管理のための膨大な文書が生み出される。しかし、予測通りにものごとが進むことはない。「アジャイル開発」や「リーンスタートアップ」はこのような伝統的な仕事の進め方を否定した（サザーランド 2015）。

こうした新しい仕事の進め方は、伝統的な業績評価制度とは明らかに適合していない。伝統的システムが設定する目標は個人単位、部門単位であり、それらの責任の重な

8 ジェフ・サザーランドが自ら関わった ATM 開発の組織過程を研究し、「アジャイル開発」の考え方を発表したのは 1995 年であった。サザーランド, J. (2015) 『スクラムー仕事が 4 倍速くなる“世界標準”のチーム戦術』早川書房

り合いと深い協力関係を必須とするクロス・ファンクショナルなチーム組織の目標共有とは、伝統的システムは異質である。業績評価制度によって、個人単位、部門単位の成果責任が問われる圧力が大きいほど、個別目標を超えてより大きな全体目標のために臨機応変に協力し合うチーム・コラボレーションの芽は消滅せざるをえない。

製品開発プロセスに限らず、さまざまな課題解決型プロジェクトがクロス・ファンクショナルなチーム組織の組織運営を取り入れている。こうしたチーム作業形態は、発案が活発で問題解決が早く、ミスが少なく、職務満足度が高く、成果も高い。したがって、この点に限れば、新しいチーム・コラボレーションを促進することは企業にとって望ましい。しかし、それは既存の業績評価制度とは矛盾するのである。

アメリカ企業の中でも最も創造性が高く、イノベティブな企業であるグーグルでは、その仕事の進め方は一般にチーム組織になっている。2012年、グーグルは、社内チームの中で課題の種類に関係なく高い成果をあげ続けるチームにはどのような共通特徴があるのかを研究する「アリストテレス・プロジェクト」を立ち上げた。数百の社内チームが研究された結果、つねに高い成果をあげるチームとそれ以外のチームのチーム特性の違いとして特定されたものは、チーム内のミーティングにおけるメンバーの発言の同量性であった。特定のメンバーが多く発言するチームではなく、どのメンバーも同程度に発言するチームが高い成果を上げ続けるチームであった。そうしたチームでは、様々なアイデアが抑制されずに飛び出し、チームの集団的知性が高められる。また、そうしたチームではチーム内に敬意と信頼の文化が育まれていて、それによってメンバーは臆することなく事由に発言するとともに、1人だけで発言を支配するのではなく互いを尊重し配慮することもできる。それは敬意と信頼をベースとした心理的安全のあるチームだといえる（Duhigg 2016）。

しかし、自分の責任を超えた積極的貢献や、チームメンバー相互の敬意と信頼の文化は、業績評価制度が個人単位の目標達成を評価する環境では育たない。業績評価制度はむしろ、個人間、部門間の競争意識をつよめ、協力関係が育たず、それゆえ敬意と信頼の文化も育たない。<sup>10</sup>

以上のように、伝統的な業績評価制度は、現代のアメリカ企業の目指すチーム・コラボレーションをベースとする働き方と不整合をきたしている。アメリカ企業が業績評価制度を廃止する背景の1つが、この点にあることは間違いない。「社内競争を煽り、コ

9 どこに所属しているかと問われたときに、自分の専門を答えるかプロジェクト名を答えるか。前者であれば、スクラムは成立していない、とサザーランドは述べている（サザーランド 2015: 72）。

10 職場における敬意と信頼の文化は、懇親やともに働く時間の長さで自然に培われるのではなく、共有された目標の達成に向けてベクトルを合わせ、役割を超えて協力し、互いに他のメンバーの貢献を評価しあえるときに、貢献意欲と相互承認の好循環が生まれることによって育つ、と考えるべきである。この点については、斎藤秀樹（2015）が示唆に富む。

ラボレーションの妨げになる」ことを、既存の業績評価制度を廃止する主要な理由としてあげた企業は、GE、マイクロソフト、シアーズ、GAP など、非常に多い。GAP とシアーズは、現場とバックオフィスの協力による顧客価値の向上には、業績評価制度が合わないと判断したといわれている。マイクロソフトは、「One Microsoft Strategy とのより優れた調和を図る」として従来の業績評価制度の廃止に動いた（カッペリ 2017; Keizer 2013-2）。

#### II-4 過大な時間とコスト

年間サイクルの業績評価システムを維持するために、大量の事務作業とミーティングが必要とされる。デロイトは、自社の業績評価制度のために年間どの程度の時間が費やされているのか、調査を行った。調査の結果、65,000人のデロイト社員の業績管理に、年間200万時間を費やしていることが分かった。これは社員1人あたりの評価に、平均して年間30時間余を費やしていることになる（バックingham 2015:16-17）。デロイトは、これまでの業績評価制度を廃止した企業の1つである。

業績評価制度の維持に多大な時間とコストをかけ続けなければならないにもかかわらず、これまでの考察で明らかにしたように、モチベーション効果はむしろマイナスになり、ビジネス環境が要請する迅速性と創造性やチーム・コラボレーションの促進を阻害し、分厚い中間層の人材育成も放置されていることが、制度の無駄を強く意識させるようになった。カッペリが断じたように、「大量の事務作業を生むだけで、(ビジネスの)真の目的に寄与するものではない」という評価が急速に高まったのである（カッペリ 2017:81）。

### III 制度変革への抵抗要因——むすびにかえて

2010年代に入って、アメリカの主要な大企業の中に、伝統的な業績評価制度を廃止する動きが広がったとはいえ、それがアメリカ企業全体に広がったとまではいえない。制度の変革には時間がかかるであろう。多大のコストをかけながら、企業の主要な目的の達成に齟齬をきたしている制度が、なぜ一挙に廃棄されないのか。

1つには、伝統的な制度を捨てて、人材とパフォーマンスのどんな新しい評価制度にすればよいのか、まだ十分に見通すところまで来ておらず、いち早く廃止した先進企業を見守っている段階だ<sup>11</sup>という点がある。

2つ目は、既存の制度に絡む利害関係である。どんな制度も長く存続すれば、利害関

11 この点については、稿を改めて考察することにする。

係が成長し、制度の廃止によって不利益を被る人々が定着することになる。また、制度はそれに見合う思想、考え方によって支えられている。その考え方が強固であれば、人々はそれを捨てることに困難を伴う。

多くの経営者は、長期計画とそれを実現するための統制プロセス（下からの報告と上からの指示）、進捗と達成度の評価という経営管理の進め方に慣れ親しみ、それを当然のことと考えている。彼らは、計画通りに社員を働かせるという「確実性」を感じる管理方式を好んでいる。仕事の目標と進め方が随時決められ、修正され、社員が何を結果として生み出すのか分からないようなコントロールを失った状態を、伝統的な管理思想は直感的に忌避する。それが問題の多い既存の制度の廃止をためらわせる。また、部下の評価は経営者の権威と権限の源泉の1つである。組織の中の様々な経営層が、権限を手放したり弱めなければならない制度変更には抵抗する。人事部門もその一翼を担っている。人事部は、マネジャー層と連携して、組織内の地位と権威を維持しようとするモメンタムを持つ（Culbert 2010: 22-26）。

人事評価制度そのものが悪いのではなく、正しくやれないマネジャーの評価スキルの問題だとする主張は、システムの変革を拒む人々がまず行う典型的な対応である。問題は評価者トレーニングによって解決すると主張される。しかし、主観的な評価を客観的なものにすることは本来的に困難である。

さらに、どんなにトレーニングを積んでいても、被評価者との対等の対話は問題の本質上、困難である。相対評価の強制的ランキングを変革しないで、モチベーション向上や職場の心理的安全性の形成は困難である。チーム・コラボレーションを育てることは期待できない。このように、本稿が明らかにした既存制度の諸問題は、小手先の対策によって解決できる問題ではないのである。

もう1つの典型的な主張は、解雇や評価処遇に対する訴訟に対して、業績評価制度は客観的データを用意するというものであろう。訴訟のために、客観的根拠の必要性はある。しかし、年1回の突然の評価に社員が驚くよりは、上司と部下が日常的に仕事の進め方と結果を対話するほうが評価の意外性は格段に少なくなるであろう。また、強制的な相対評価が緩和されうれば、処遇の不公平感と疑問は大きく低減するに違いない。年次評価では、しばしば、上司の曖昧な評言が繰り返され、真意は半年単位の対話を通じて理解されることなく、突然の解雇や予想外の低い評価となる。日常的な対話をベースとする人事システムに移行すれば、こうした問題は抑制される。また、記録という点では、上司と部下の日常的接触が記録されるならば、より仕事の実態に近い記録が蓄積されうる。客観的データのような既存の評価制度が有するある種のメリットは、それを廃止したときに失われると初めから想定するのは誤りである。新しいシステムの模索の中でより優れたかたちで継承されうるという視点が、客観的データ論による既存シ

ステムへの固執には欠けている<sup>12</sup>。

本稿の考察全体を通していえば、1980年代に現行の形で成立し、アメリカ企業の一般的な人事評価制度として定着したパフォーマンス・レビューは、パフォーマンス向上に貢献せず、むしろ逆効果となるに至っている。さらに、新しい柔軟な仕事の進め方、チーム・コラボレーションを既存の制度は阻害している。こうした全体の状況を見るならば、パフォーマンス・レビューはすでに命運が尽きており、廃止される流れは今後いつそう大きくなっていくと予測される。その廃止の先にどのような制度が生まれつつあるのか、それを考察することが次の課題である。

#### 参考文献

- アマビル, A., 他 (2017) 『マネジャーの最も大切な仕事』 英治出版
- アマビル, A., 他 (2014) 「その企業理念は、社員のやりがいを引き出しているか」 (<http://www.dhbr.net/articles/-/2319>)
- アマビル, A., 他 (2008) 「知識労働者のモチベーション心理学」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』3月号
- エドモンドソン, A. C. (2014) 『チームが機能するとはどういうことか: 「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』 英治出版。 (Edmondson, A. C. (2012), *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, Jossey-Bass)
- カッペリ (2017) 「業績評価から人材育成へ 年度末の人事査定はもういらぬ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』4月号 (Cappelli, P. and A. Tavis, "The Performance Management Revolution," *Harvard Business Review*, Oct., 2016)
- キム, W. C., 他 (2015) 『[新版] ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社
- クロス, R., 他 (2016) 「『コラボレーション疲れ』が人を潰す」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』7月号 (Rob Cross, Reb Rebele and Adam Grant, "Collaborative Overload," *Harvard Business Review*, 1-2/2016)
- 熊谷昭彦 (GE ジャパン代表取締役社長兼 CEO) (2017) 「『完璧』から『スピード』へ組織文化刷新—『イマドキの若者』生かす新人事制度も」『日経情報ストラテジー』March
- ゴラー, L., 他 (2017) 「年度末の人事査定はいまだ有効だ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』4月号 (L. Goler, et al. "Let's Not Kill Performance Evaluations Yet" *Harvard Business Review*, Nov. 2016)
- 斉藤秀樹 (2015) 『IT現場を強くする究極のチームビルディング』日経 BP 社
- サザーランド, J. (2015) 『スクラム—仕事が4倍速くなる“世界標準”のチーム戦術』早川書房
- ジャコビー, S. M. (1994) 『雇用官僚制—アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史』北海道大学図書刊行会 (S. M. Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Columbia University Press, 1985)
- シュミット, E., 他 (2014) 『How Google Works 私たちの働き方とマネジメント』日本経済新聞出版社
- ゾルトナーズ, A. A. (2015) 「インセンティブがすべてではない」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』8月号 (A. A. Zoltners, "Getting Beyond "Show Me the Money"," *Harvard Business Review*, April 2015)
- デシ, E., 他 (1999) 『人を伸ばす力—内発と自律のすすめ』新曜社

12 この点については、Culbert (2010: 209-211) も参照されたい。



- 中田敦 (2017-1) 「『年次評価』をやめた GE の意図」 2017/06/16  
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/17/060700230/061000006/?rt=nocnt> (2017/7/30 参照)
- 中田敦 (2017-2) 『GE 巨人の復活』日経 BP
- バッキンガム, M., 他 (2015) 「社員の成長につながる人事評価システムをつくる」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』10月号 (M. Buckingham and A. Goodall, “Reinventing Performance Management,” *Harvard Business Review*, April 2015)
- ピンク, D. (2010) 『モチベーション 3.0——持続する「やる気！」をいかに引き出すか』講談社
- ブランチャード, K. (2017) 『社員の力で最高のチームをつくる〈新版〉1分間エンパワーメント』ダイヤモンド社
- ボック, L. (2015) 『ワーク・ルールズ』東洋経済新報社
- 松丘啓司 (2016) 『人事評価はもういらない』ファーストプレス
- 御立尚資 (BCG シニアパートナー), 水越豊 (同) (2016) 「インタビュー BCG 流 21 世紀型リーダーシップ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1月号
- 守島基博 (2017) 「なぜアメリカ企業は人事評価をやめるのか？」『プレジデント』1月30日号
- リクルートワークス研究所 (2016) 「人事評価なんてもういらない」『Works』No.138, 10-11月
- (Anonym) “Microsoft’s Downfall: Inside the Executive E-mails and Cannibalistic Culture That Felled a Tech Giant,” *Vanity Fair*, July 3, 2012  
<https://www.vanityfair.com/news/2012/07/microsoft-downfall-emails-steve-ballmer> (2017/08/10 参照)
- Baker, T. (2013), *The End of the Performance Review*, Palgrave MacMillan
- Baldassarre L. and B. Finken (2015), “GE’s Real-Time Performance Development,” *Harvard Business Review*, August 12  
<https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development> (2017/7/10 参照)
- Brower, H. H., et al. (2017), “Want Your Employees to Trust You? Show You Trust Them,” *Harvard Business Review*, July 05  
<https://hbr.org/2017/07/want-your-employees-to-trust-you-show-you-trust-them> (2017/8/5 参照)
- Chandler, M. T. (2016), *How Performance Management Is Killing Performance*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Coens, T. and M. Jenkins (2000), *Abolishing Performance Appraisals*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Culbert, S. A., *Get Rid of the Performance Review! How Companies Can Stop Intimidating, Start Managing-and Focus on What Really Matters*, Business Plus, 2010
- Duhigg, C. (2016), “What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team,” *The New York Times*, Feb. 25  
[http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=0) (2016/3/18 参照)
- Gonzalez, A. and M. Day, “Amazon to Drop Dreaded Stack-ranking Performance Reviews,” *The Seattle Times*, November 14, 2016  
<http://www.seattletimes.com/business/amazon/amazon-says-it-will-change-performance-reviews-focus-on-staffers-strengths/> (2017/9/6 参照)
- Keizer, G. (2013-1), “‘Stack Ranking’ Falls Out of Favor: Microsoft Joins Employers Across the Country in Ditching the Oft-Criticized Method of Evaluating Workers,” *Computerworld*, Dec. 2 (2017/6/2 参照)
- Keizer, G. (2013-2), “‘Stack Ranking’ Employee Eval Practice Falls Out of Favor,” *Computerworld*, Nov. 15  
<https://www.computerworld.com/article/2486003/it-management/-stack-ranking--employee-eval-practice-falls-out-of-favor.html> (2017/6/2 参照)
- Kirner, R. J. (2006), *Performance Appraisal: A Descriptive Multiple Case Study of the Abolishment Theory through the Lens of Intended Purposes*, Dissertation Paper, University of La Verne
- Nisen, M. (2015), “Why GE Had to Kill Its Annual Performance Reviews after More than Three Decades,” August 13

- <https://qz.com/428813/ge-performance-review-strategy-shift/> (2017/6/15 参照)
- Ovide, S. and R. Feintzeig (2013), "Microsoft Abandons 'Stack Ranking' of Employees: Software Giant Will End Controversial Practice of Forcing Managers to Designate Stars, Underperformers," *Wall Street Journal*, Nov. 12  
<https://www.wsj.com/articles/microsoft-abandons-8216-stack-ranking8217-of-employees-1384279446> (2017/7/20 参照)
- Schoenberger, C. R. (2015), "How Performance Reviews Can Harm Mental Health" *Wall Street Journal*, Oct. 26  
<https://www.wsj.com/articles/how-performance-reviews-can-harm-mental-health-1445824925> (2017/09/11 参照)
- Scott, K. and M. Zetlin, "Here's Why Bosses at Google Are Not Allowed to Hire, Fire, or Promote Employees: Former Google Exec Kim Scott Provides a Rare Look behind the Scenes"  
<https://www.inc.com/minda-zetlin/heres-why-bosses-at-google-are-not-allowed-to-hire-fire-or-promote-employees.html> (2017/6/18 参照)
- Tu, J. I., "Microsoft Gets Rid of Stack-ranking Review System," *The Seattle Times*, November 12, 2013  
<http://blogs.seattletimes.com/microsoftpri0/2013/11/12/microsoft-gets-rid-of-stacking-ranking-review-system/> (2017/9/10 参照)