

人事評価からパフォーマンス・マネジメントへ

— 人事評価廃止をめぐるアメリカの研究動向

金 鎔 基

〈目次〉

1. アメリカにおける人事評価離れ
2. 人事評価とパフォーマンス・マネジメント
3. 人事評価廃止後のPay-for-Performance
4. コミュニケーション促進によるモニタリング
5. 人事評価を存続させた事例と透明性
6. PM論の展開過程
7. 結びに代えて

1. アメリカにおける人事評価離れ

人事評価を組織の「必要悪」と考える人は少なくないだろう。評価する側か評価される側かをとわず、評価をめぐる精神的負担を感じたことのない人は少ないはずである。とはいえ評価をなくせば、組織の規律やほりあいを保つための代替手段があまり思い浮かばない。

アメリカでは近年、人事評価離れともいうべき傾向が注目を集めている。従来は、定期的実施される人事評価（PA/PE: Performance Appraisal/ Evaluation）に基づくPay-for-Performanceの実現がパフォーマンス・マネジメント（以下ではPM: Performance Managementと略す）の王道であった。PMという用語の普及そのものが比較的近年のことであるが(DeNisi & Murphy, 2017: 427), 近年の傾向は、パフォーマンスを上げるための日頃の営み、すなわち状況変化に応じて業務目標を俊敏に再設定し、課題解決や能力育成のためのコーチングやフィードバックなど、職場のコミュニケーションと協働を促進することに重

点をおいている。人事評価については、PM活動のごく一部にすぎないという位置づけであり、場合によっては廃止もありうるという考えである。

アメリカで人事評価廃止論が注目されたのはこれが初めてではない。しかし今回はインパクトの大きさや持続性が桁違いに見える。この問題は2015年に、人事評価問題を主な研究ドメインとしてきた米国産業・組織心理学会で大きく取り上げられた(Adler et al., 2016)。同じ年に知名度のある大企業51社でこうした取り組みが確認されている(Rock & Jones, 2015)。

前記学会の討論では、人事評価の廃止か存続かという刺激的なタイトルが耳目を集めたが(Adler et al., 2016; Roch, 2017)、その後の研究動向を踏まえれば、真の争点はPMの進化、すなわち単に成果測定に照準をあわせてきたPA/PEから、あらゆる管理活動を組み合わせる総合的PMへの進化過程のようにも見える。

日本では、超低成長時代に入った1990年代半ばから2000年代にかけて、成果主義を掲げる人事改革が社会の注目を集めた。それにより日本の人事評価制度はいくらかアメリカ側の方向にシフトし日米の共通点もふえたといえる(石田・樋口)。そうした共通基盤をふまえ、日本企業の近年の人事改革事例には、前記アメリカにおける最新議論の影響を感じさせる事例も散見される(例えば、労政時報)。ただ、この新しい潮流に対する理論的検討はまだ少ない。

本稿では、新しい潮流の主要文献をいくつか検討し、その理論的輪郭を浮かび上がらせる。とくに、人事評価を廃止した後、Pay-for-Performanceをどのようにして実現しようとしているかという疑問に焦点を当てる。

2. 人事評価とパフォーマンス・マネジメント

近年注目されるパフォーマンス・マネジメント(PM)はこれまでの人事評価(PA)中心のPMとどこがどのように違うのか。以下ではまずMurphy(2020)を素材に探ってみる。

成果主義管理を導入した日本企業においても概ねそうであるが、PAとPM

はいずれも、目標管理（MBO: Management By Objectives）というプラットフォームに乗せて実行されることが多い。PMは洗練されたタイプのMBOだと、Murphyはいう。主に年度単位で回る目標管理の標準的サイクルは、①期首の目標設定⇒②期中のプロセス管理⇒期末の③評価と④フィードバック、という4ステップとなる。

次は、米国外人事管理庁（The US Office of Personnel Management）の定義するPMの内容である（Murphy, 2020）。

「①仕事計画と期待（≒目標）設定、②絶えずパフォーマンスをモニタリングする、③能力育成、④一定期間を区切って期中の成果をまとめて評価し、報酬に反映する。」

PMと名乗っているが、その内容は伝統的なPAに近いとMurphyはいう。それに対し、（あるべき）PMをよく表現しているとして、Aguinis（2013）による次の定義を引用している。

「PMとは、組織において絶えず行われる成果の確認、向上、測定、個人目標の組織目標への連携である。」

以上二つの定義はいずれも、目標管理の4ステップと書き順が変わっただけで内容はほぼ重なっている。しかし注意深く読むと明確な違いがある。Aguinisによる定義には、成果の「向上」という表現があるが、人事管理庁のそれには見当たらない。またAguinisの表現だと、目標設定からフィードバックに至る目標管理の全サイクルが期中を通じて何度も繰り返される可能性がある。それに対し人事管理庁のそれでは、サイクルは（年に）1回だけ回り、活動は期首と期末に集中する。長い期中に絶えず実施される活動は、従業員の成果を把握するための「モニタリング」しかない。

要するに、人事管理庁のいうPMは、報酬への反映、能力育成という目的を掲げ、成果の測定・評価に力を入れている。PA中心のPMなのである。それに対し、Aguinisのそれでは、成果の向上が第一の目的で、それに向け管理サイクルを絶えず回すこと、Murphyの言い方を借りれば、サイクルを推し進めること（enforcement）が強調されている。

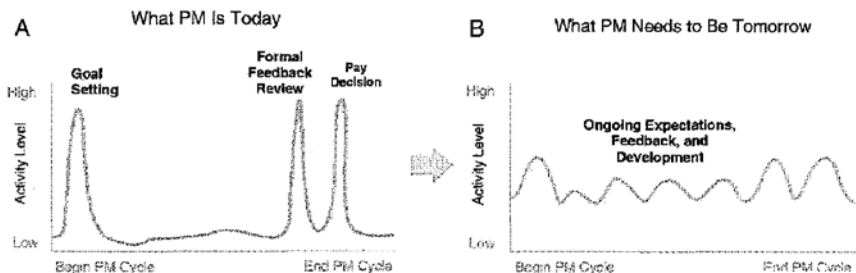
3. 人事評価廃止後のPay-for-Performance

年1回だけでなく日常的に繰り返されるPM活動（Ongoing Expectations, Feedback, and Development）という概念は、Pulakos et al. (2015)の提示する図1を見ればわかりやすい。左図は（これまでの）PA中心だったPM、右図が（これからあるべき）PMである。二つのPMの違いをPulakosらは次のように要約している。以下、少々加筆した意識を紹介しておく。

（これまでの）PMは、①年度はじめに目標設定という公式活動に長時間をかける。②期末評価のフィードバックでは、（被評価者と）能力育成を話し合い、公式の教育・訓練につなげる。③フィードバックは頻繁に起こらない。（かりに定期的実施を義務付けても）管理者と従業員はうわべの対応か、忌避する傾向がある。④管理者は部下の評価に臨むとき、（現場でリアルタイムで関与しながらではなく、事後的に過去を振り返りながら）評価者訓練で教わったのを思い出しつつ、チェックボックスにチェックを入れている。⑤評価制度は複雑で判断に時間がかかる割には、従業員間のパフォーマンス差を浮かび上がらせるのに効果的でない。

（これからあるべき）PMは、①状況変化に俊敏に対応して再設定される期待や目標。②能力開発は日々の仕事経験の一部として組み込まれている。③従業員は意味あるフィードバックを管理者からだけでなく、同僚やその他の関係者からも、リアルタイムで直接受けられる。④従業員はPM活動への効果的な

図1 今日のPM, 明日の（あるべき）PM



かかわり方を教育される。⑤評価制度は複雑で労力のかかるものにせず、組織のニーズに照らして簡素なものでよい。

近年のPM論において、期末の人事評価より、リアルタイム・フィードバックなど日常的PM活動に力点をおく傾向を見てきた。しかし詳しくは後述されるが、リアルタイム・フィードバックを奨励する議論そのものは別に新しいものではない。それより重要な論点は、PA（人事評価）を機能縮小または廃止したうえで、Pay-for-Performanceをどうやって実現しようとしているかという問題である。あらゆる批判を受けつつも、PAが長期間存続しつづけた理由は、組織にとって不可欠なPay-for-Performanceの実現を助けてくれる別の有力な手段が見つからなかったからである。それでは、（あるべき）PM論では、PAの代案として一体どういうしくみが用意されているか。こうした疑問への答えを求めていくつかの文献に当たってみたが、なかで一番近いのがPulakos et al. (2015)である。ただ、これも先の問いに正面から答えてくれるような書き方ではないので、別の文献や事例報告と照合しつつ、独自の解釈を加える必要がある。

Pulakos et al. (2015)で取り上げているCargill社のPM改革事例では、人事評価を廃止している。ただ、廃止か存続かは組織の事情を顧慮して慎重に決めべきで、一概な判断基準はないとしている。

大まかに言うと、年度単位で回る既存の公式PM制度を、必要最低限の部分だけ残しそぎ落とすことでスリムにしたうえで、非公式のPM、すなわち日々の仕事推進のための関係者間のコミュニケーションに一定の意味付けと規則性を与えたということである。

例えば目標設定の場合、組織の目標に合わせるブレイクダウンは時間と労力がかかりすぎるし、1年分の業務を網羅する包括的目標を作るのも費用対効果が悪いとする。実際の業務に沿って具体的なターゲットを決めればそれで充分であり、むしろ状況変化によって俊敏に目標を直していくのが、組織目標との整合性を維持するうえで重要であるとする。筆者なりに付け加えると、目標達成度などをみる期末評価を意識しながら目標を設定すると、さらに労力がかかると思われる。

そういう意味で評価廃止は目標設定の負担軽減に有効だったともいえる。

それでは、人事評価なしにPay-for-Performanceをどうやって実現するのか。Cargill社はそもそも人事評価による昇給格差が少ない方だったのもあり、評価廃止の影響は比較的少なかった。ただし管理者には部下に昇給を与えられるよう一定の予算枠が認められている。すなわち公式評価ではなく、管理者の裁量による一定の昇給が認められている。次に昇進決定については、従来も人事評価成績だけでなく他の要素が顧慮されてきたので、大きい影響はないという。ただし、ボーナスに個人差をつけるのは難しくなったはずなのにその説明がない。その代わり評価による格差の逆効果が強調されている。部門やチームなどグループ単位で差をつけているかどうかは知らないが、少なくとも個人差づけにはあまり拘らない姿勢のように見える。

注目されるのは成績不良者への対応である。従来はその従業員の低い人事評価成績を根拠に不利益を与えることができた。新制度においては、成績不良者は通常のPMと切り離し、従来のPMのような、記録や評価書類を残す。人事上の不利益を訴えられたときの法的対応に備えて、最低限の公式化された制度は残すという。

とくに興味をそそられるのは、従業員のパフォーマンスを正確に捉える方法をつねに確保しておくべきだという指摘である。管理者は従業員の仕事成果や効果をつねに把握しリアルタイムで適切なフィードバックを与えるべきとされる。そのため同僚や顧客などからの360評価の活用も勧められている。適切なフィードバックを与えるには精度の高いパフォーマンス情報にもとづく必要があるからだ。またフィードバックは反発の引き金となるあら探しではなく、仕事を前に進めるための、またそれを通じて能力を伸ばすためのコーチングにならないといけないとする。またフィードバックは管理者から従業員への一方通行ではなく、仕事遂行をめぐる関係者の間で自由に行き交うコミュニケーションの性格が強調される。さらに、成果把握の方法は定期的にその有効性を注意深く確かめつつ修正する必要があるともいう。例えば360評価は、同僚や顧客から従業員本人にフィードバックされ本人のみが閲覧できるときと、管理

者も閲覧できるときで、情報の質が微妙に変化する。人事評価を廃止してもなお、従業員はパフォーマンス情報に敏感なのである。

4. コミュニケーション促進によるモニタリング

整理してみよう。従来のPAは従業員のパフォーマンスを把握し報酬に反映することを目的としながら、まずパフォーマンス把握につまずいていることが最大の失敗である。例えばAdler et al. (2016) は、PA研究には長い歴史があるにもかかわらず、従業員のパフォーマンスを正確に測定する手段としては成功していないという。

失敗を補うため、頻繁なフィードバックを勧める議論は従来からあった(Pratt, 1991; Myers et al., 1991; Murphy, 2020)。しかしフィードバックの活性化が簡単ではないことは、多くの研究によって示されてきた(Murphy, 2020; Aguinis et al., 2011)。

その根本理由は評価される側の警戒や反発にある。Rock & Jones (2015)は「一言でいうと、我々は、制裁と報酬は、地位や公平さの感覚と一体となって、激しい反射行動を引き起こす脳神経回路を刺激することに気づいたのだ」という。

頻繁なフィードバック、コミュニケーションを実現するには、思い切って評価を廃止し、従業員の注意を評価問題から目の前の仕事問題へ、その仕事を通じた本人の能力伸長問題へ向けさせる必要があった。そこが、従来のフィードバックを勧める議論と近年のPMとの決定的な違いである。

それでは、頻繁なフィードバック、コミュニケーションにはどのような効果があるか。Pulakosらは、従業員の仕事遂行を支援・激励したり、方向の間違いを修正させたり、能力伸長を助けたりしてパフォーマンス向上に貢献するという。しかし筆者はここで、Pulakosらが指摘しないもう一つ重要な効果があると考え。「モニタリング効果」、すなわち従業員のパフォーマンスについて管理者が正確に把握できるようになる効果のことである。情報の出し惜みの少ない正直なコミュニケーションは双方の間の情報ギャップを減少させる。管

理者は従業員の仕事プロセスをもっと詳しくわかるようになる。例えば、失敗が従業員本人の責任なのか環境のせいなのかについて、管理者は以前より正確に判断できるようになる。

このように「コミュニケーション促進によるモニタリング効果」を仮定すれば、Pulakosらの議論は、次のような因果連鎖モデルに要約される。

- ⇒①評価制度の廃止や縮小によって従業員の警戒心を解く
- ⇒②フィードバック、コミュニケーションの活性化
- ⇒③パフォーマンス向上効果（=業務目標達成+能力育成）とモニタリング効果
- ⇒④精度の高いパフォーマンス情報にもとづくPay-for-Performance実現の「可能性」

すでに紹介したようにPulakosらは、評価目的ではなく部下従業員に的確な助言を与えるため、管理者は常に従業員のパフォーマンスを把握しておくべきだとしている。モニタリング効果とは言っていないものの、管理者を担い手とするモニタリング機能を十分認識しているのである。複雑な形式の評価制度より、管理者に任せる簡易な評価でよいといっているのも、管理者が従業員のパフォーマンスを十分把握していると想定しているからだろう。

PAは従業員のパフォーマンス把握に精度を欠くことが多かった。新PMに装着された「モニタリング効果」は、PAの古い限界を乗り越える可能性をひそめている。精度の高いパフォーマンス情報は、Pulakosらが強調しているように業務推進や能力育成に活用できる。ほかにも前記事例のように、管理者による簡易評価などを通じてPay-for-Performanceを追求することもあり得る。

ただしそこには制約もいくつか考えられる。一つ、簡易な評価方法は管理者の裁量を活かせる反面、恣意的評価を許す余地も与えるので、それを抑止する装置が必要になる。二つ、前記の成績不良者への対応でわかるように、インフォーマルな評価は（アメリカでは）法的対応に課題がある。三つ、より根本的な制約は、Pay-for-Performanceの追求が従業員の警戒心を呼び覚まし前記

連鎖①をぶち壊してはならないということである。もっと控えめな格差づけ、短期刺激よりは昇進判定のように中長期にひびく格差付けへのシフトも考えられ、今後も多様な取り組みが予想される領域である。

5. 人事評価を存続させた事例と透明性

PA廃止事例のインパクトは大きいですが、産業を広く見渡すとその動きはまだ一部大企業に限られている。またPA廃止を宣言している企業のなかには、従来型のPAを存続させつつ、相対分布規制を廃止しただけの事例さえある(Adler et al., 2016)。Pulakos & Battista (2020)は最新の事例分析をいくつか提供しているが、評価廃止といいつつも、何らかの評価を行い報酬に反映させるケースが多い。このような場合、前記三つの制約を意識した取り組みが予想される。ただ、その具体像を浮かび上がらせるほどの材料を今回の文献からは入手できなかった。一つ言えるのは、事例の多くに共通して「透明性」が強調されていることである。以下、大ざっぱな紹介にすぎないが、事例をいくつか示しておく。

健康保険分野の大企業事例(Lewis, 2020)では、年度末の(綿密に考案された様式にもとづく)人事評価は廃止したが、管理職は部下従業員に対して何らかの評価を行い、その結果は上に報告され報酬に反映される。非公式のフィードバック、コミュニケーションは日頃の仕事をめぐって頻繁に行われ、評価よりは、本人の能力伸長に焦点をあてるようにしている。前記Cargill社のような評価廃止、もっとインフォーマルなコーチング体制への移行は、企業文化との相性問題もあって当面は考えていない。同社は企業と個人の野心的「成長」を強調している。

著者はこの事例の成功要因をいくつか指摘している。まずこの会社は歴史があり人事管理も成熟していた。管理者は綿密に用意された手続きがなくても、目標設定、進捗をめぐる対話、パフォーマンス把握に慣れていた。また管理者は従業員に透明性の高い報酬説明を行っており、従業員は同僚や他部門と何を比較されているのかを理解しやすい。

ABBグループの事例(Gorbatov et al., 2020)では、年2回の評価制度を改め、年末1回にした。その代わり、四半期ごとにフィードバック時間を管理者に義務付けた。フィードバックは簡単な様式にもとづいておこなわれるが、能力伸長にフォーカスをあてている。年末の人事評価を廃止しない理由は、この会社では透明性を強調する文化があり、第二次評価による調整も徹底しており、大きな問題はないという認識である。

Gogo社の事例(Glickman & Fisk, 2020)では、BSC（バランススコアカード）を利用しつつトップから目標をブレイクダウンして、それぞれ部門、チーム、個人の役割を決め、それをOKRs（Objectives and Key Results）に翻訳する。このOKRsを参照しつつ四半期ごとの面談で進捗状況を評価する。管理者による評価は3段階評価という比較的簡易なフォーマットが採用され、評価というより、議論を誘うコミュニケーション・ツールという意味が強調されている。つまりコミュニケーションは仕事を推し進める内容に集中させる。

また社内ネットを活用した従業員間のフィードバック用プラットフォームがあり、ある種の360評価がなされる。この公開された場で評価点を稼ぐと少々の特典を与えられる。つまり個人のパフォーマンスに関する情報として、多数による相場が形成されやすいということである。

6. PM論の展開過程

ここの狙いは、アメリカにおけるPA/PM論の展開過程を包括的に描くことではない。それは筆者の力の及ばない課題である。ただ、現在のPM論にたどり着く流れをいくつか確認するだけでも、意味は十分あると考える。それは、成果主義管理がアメリカで苦闘してきた軌跡を確かめる作業であり、アメリカ人事管理の進路に日本側から与えた影響も垣間見ることができるからである。

アメリカでは戦後から1970年代にかけて、上級従業員にはMBO（目標管理）、下級従業員にチェックリスト法という人事評価手法が広く普及した（遠藤）。

1980年代はMBOの全盛期で、とくに目標の数値化を重視するMBR (Management By Results) が流行った (Coens & Jenkins, 2000: 36-37)。DeNisi & Murphy (2017)によれば、1980年代以前は人事評価方法の改善をめざす研究が主流で、PA/PM研究に多様な変化が現れたのは1990年代からだという。

アメリカ製造業の衰退と経済不振が明確になった1980年代の半ば以降は、アメリカで新しい管理思想を模索する動きが活発化した時代である。トヨタシステムなどが注目されたのもこの時期であり、数値による管理を反省した本「レレバンス・ロスト」(Johnson & Kaplan, 1987)がインパクトを与えたのもこの時期である。

この時期に出現し現在のPA/PM論に影響を与えたのは、とりあえず次の三つの流れを指摘できる。第一に、1990年代に興隆したコンピテンシー論がある (Coens & Jenkins, 2000: 36-37)。その後、多様な進化を遂げるとはいえ、初期の代表的文献 (Lawler, 1994) を読む限り、人事管理の軸を職務から日本型の職能(職務遂行能力)に近いものに変えようとしているのは明らかであった。それからのPAは、目標と並んでコンピテンシーか、それと関係ある期待行動などを評価項目の二大柱にするようになった。ただ、コンピテンシーが評価項目に入ることによって、雇用差別を禁じる法的圧力によって排除されてきた性格 (trait) 要素が復活することを心配する声はある (Murphy, 2020)。

第二に、人事評価廃止論をいち早く唱えたのはTQC, TQMで有名なW. E. Deming (1986) とされる (Carson, & Carson, 1993; Schay, 1993)。Coens & Jenkins (2000) はその成功事例をいくつか紹介・分析している。TQM導入に積極的だった米国人事管理庁は、1990年代初めにかけ、一部ブルーカラー職場とホワイトカラー職場に人事評価廃止を実験した。5年間の実験のすえ、とくにホワイトカラー職場では労働者間競争が低下しても(協調)による組織パフォーマンス向上は見られないと、その効果に疑問を呈した。さらに、Deming理論はおそらくブルーカラーに適しているとし、ホワイトカラーには向かない可能性があるという興味深い総括を行っている (Schay, 1993)。この問題をめぐる近年の研究結果も先の結論と矛盾しない。近年の研究はイギリス

の工場労働者を対象に、伝統的な人事評価がTQMを妨げることを実証している (Soltani & Wilkinson, 2018)。

第三に、Pratt (1991)では、成果測定に重点をおくPAを脱却し、パフォーマンスをいかに上げるかというPM本来の姿を構築すべきだという主張がいち早く観察される。年1・2回の評価だけでなく、できるだけ関与の回数をふやす(リアルタイム・フィードバック)の考えや360評価まで出ている。また報酬への反映に気をとらわれず仕事上の行動に集中すべきことも主張されている。ただし人事評価は維持しないといけないとし、より客観的な評価をめざすべきとしている。日常の非公式のフィードバックを重視する考えはMyers et al.(1991)にも表れている。

PAからPMに移行すべきだという認識は1990年代から2000年代にかけて広まったように見える。Fletcher (2001)はそれまでの研究をレビューしたうえで、従来の研究は評価の精度問題に集中していたのに対し、評価の社会的、動機づけの側面に注目するなど研究関心が拡大されつつあるとした。Hartog et al. (2004)も、PMは、近年、単なる特定の慣行や管理制度を指すのではなく、概念の対象が広がったという。PA離れ、リアルタイムPM重視の考えに目を向ける企業も増えつづけた (Fandray, 2001)。

7. 結びに代えて

日本の通説的イメージでは、アメリカこそ成果主義の本家、個人間競争の強い文化の国と思われる傾向がある。しかし日本企業が成果主義管理の導入に前のめりだった頃に、アメリカではその逆方向ともいえる人事評価廃止論などが、ほかならぬ日本企業が捨てようとしていたモデルを参照しつつ芽生えたというのは興味深い。

ただしDeming (1986)の時代と現在では、人事評価離れ論の対象に重大な違いが示唆されている。現在はブルーカラーではなく、むしろ高度知識・技術人材を抱える職場が主な対象になっている印象があるからである。新しいPM論

の今後の普及を展望するうえで、ここは重要な論点となろう。

人事評価離れに目を奪われがちだが、新PM論は仕事推進を軸とする頻繁なフィードバックやコミュニケーションの活性化に主眼をおいており、人事評価離れはあくまでその雰囲気づくりの手段という位置づけである。頻繁なフィードバックのすすめは従来からあったが、人事評価とPay-for-Performanceという伝統的セットよりそれを優先する傾向は近年のものである。とはいえ、表向きPA廃止をうたいつつも、実際は何らかの評価にもとづき一定のPay-for-Performanceを維持する事例が多い。その際、評価を意識してコミュニケーションを妨げることにならないように、さまざまな工夫が試みられる。その詳細を今回は分析できなかったが、とりわけ、「透明性」というキーワードが共通してみられることだけを指摘しておく。

もう一つ、本稿では活発なコミュニケーションの副産物として「モニタリング効果」を指摘した。その効果を活かして評価の精度を高めれば、先ほどの「透明性」など諸取組と合わせてPAの副作用を和らげるのに役に立つだろう。そのようにして、控えめながらPAを維持しつつ、活発なコミュニケーションを絶やさないという好循環を構築できるかどうか、新PMの成功のカギになるだろう。

360評価、透明性確保など、関係者間のコミュニケーションにおいては、SNSやデジタル・プラットフォームなどの技術により、コミュニケーションのコストを下げ効率を高める動きがみられる。こうした技術進歩は今後のPM設計に重要な影響を与える可能性がある。

最後に、人事専門家、とくに実務家主導の議論の多いアメリカのPM論を概観して気になるのは、管理会計や、製造業職場なら生産管理など、隣接専門分野との接点があり意識されていないことである。例えば、本文中の事例にもあるが、管理者の裁量による簡易評価を認める場合、管理者に一定の予算枠を与えている。つまり人事評価権限の分散化（＝下位組織への委譲）は予算管理責任の分散化と一体となっており、両者は組織パフォーマンス・マネジメントの観点から統一的に把握される必要があると思うからである。

参考文献

- 石田光男・樋口純平『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房2009年。
- 遠藤公嗣『日本の人事査定』ミネルヴァ書房1999年。
『労政時報』各号。
- Adler, Seymour; Campion, Michael; Colquitt, Alan; Grubb, Amy; Murphy, Kevin; Ollander-Krane, Rob; & Pulakos, Elaine D. (2016). Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9 (2), 219-252.
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Aguinis, H.; Joo, H.; & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management: And why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503-507.
- Carson, Paula Phillips & Carson, Kerry D. (1993). Deming versus traditional management theorists on goal setting: Can both be right? *Business Horizons*, 35(5), 79-85.
- Coens, Tom & Jenkins, Mary (2000). *Abolishing Performance Appraisals*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- DeNisi, A. S. & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102, 421-433.
- Deming, W. Edwards (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Fandray, Dayton (2001). The New Thinking in Performance Appraisals. *Workforce* (10928332), 80(5), p36-39.
- Fletcher, Clive (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Glickman, Heidi M. & Fisk, Emily (2020). Reinventing Performance Management at Gogo, the Inflight Internet Company. In Elaine D. Pulakos & Mariangela Battista (eds.) *Performance Management Transformation* (Society Industrial Organizational Psych). Oxford University Press. Kindle 版。
- Gorbatov, Sergey; Lane, Angela M.; & Richmond, Timothy J. (2020). Performance Management at AbbVie: Building a High-Performing Culture. In Elaine D. Pulakos & Mariangela Battista (eds.) *Performance Management Transformation* (Society Industrial Organizational Psych). Oxford University Press. Kindle 版。
- Hartog, Deanne N. den; Boselie, Paul; & Paauwe, Jaap (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569.
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. (鳥居宏

- 史『レレバンス・ロストー管理会計の盛衰』白桃書房1992年)。
- Lawler, Edward E. (1994). From Job-Based to Competency-Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3-15.
- Lewis, W. Robert (2020). The Move to No Ratings: Driving an Ownership Culture with Performance Management at a Large Healthcare Company. In Elaine D. Pulakos & Mariangela Battista (eds.) *Performance Management Transformation* (Society Industrial Organizational Psych). Oxford University Press. Kindle 版.
- Murphy, K. R. (2020). The Past, Present, and Future of Performance Management. In Elaine D. Pulakos & Mariangela Battista (eds.) *Performance Management Transformation* (Society Industrial Organizational Psych). Oxford University Press. Kindle 版.
- Myers, Donald W.; Johnston, Wallace R.; & Pearce, C. Glenn (1991). The Role of Human Interaction Theory in Developing Models of Performance Appraisal Feedback. *SAM Advanced Management Journal*. Summer, 28-33.
- Pratt, Henry J. (1991). Principles of effective performance management. *Records Management Quarterly*, 25(1), 28-31.
- Pulakos, E. D.; Mueller-Hanson, R. A.; Arad, S.; & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51-76.
- Pulakos, E. D. & Battista, Mariangela (2020), *Performance Management Transformation* (Society Industrial Organizational Psych). Oxford University Press. Kindle 版.
- Roch, Sylvia G. (2017). Analytics and Information: A Case for Performance Ratings. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 39-42.
- Rock, David & Jones, Beth (September 08, 2015). Why More and More Companies Are Ditching Performance Ratings. *Harvard Business Review*.
- Schay, Brigitte W. (1993). In search of the holy grail: Lessons in performance management. *Public Personnel Management*, 22(4), 649-669.
- Soltani, Ebrahim & Wilkinson, Adrian (2018). TQM and Performance Appraisal: Complementary or Incompatible? *European Management Review*, 17(1), 57-82.