

## GE が 30 年も継続してきた年次業績評価を廃止

「年次業績評価は数十年の間、産業界に広く存在し、一般的に嫌われていた制度であった。しかし、嫌っていた人々に嬉しいニュースがある。すなわち年次業績評価(年末に総合評価をし、面接する)制度が崩壊し始めているのだ。喜ばしきことは、最も厳しい年次業績評価制度を広めた会社さえ、その制度を止めようとしていることだ。

数十年にわたり、ゼネラル・エレクトリック(GE)は当時のCEO ジャック・ウェルチによって唱導されてきた社員をランク付けする厳格な制度を実践してきた。そして今回、方針転換することにした。正式には「Vitality Curve」(強制分布)として、しかし一般的には「rank and yank(ランク付けし、下位の社員を辞めさせる)」と呼ばれてきたシステムは、年次業績評価に基づき、社員は同僚グループ内でランク付けされ、相対評価されてきた。ランキングで下位成績(GE の場合は10%)の社員たちは解雇されてきた。

GE は約 10 年前にフォーマルで、強制分布の制度を止めていた。しかし、今回はずっと大きな方針転換を行おうとしている。今後2、3年の間に総勢300,000名の社員のフォーマルな年次業績評価と伝統的に実施されてきたパフォーマンスマネジメントシステムを廃止し、代わりにアプリを使ってより頻繁なフィードバックを行う、柔軟な制度を採用しようとしている。小さな実験グループにおいては、ある社員たちには、定量的なランク付けは一切なくなる。この決定によって、GE は、フォーマルな業績評価を廃止しつつある、あるいは既に廃止したマイクロソフト、アクセンチュア、アドビなど注目を浴びている会社の仲間入りをすることになる。

GE は社員のランク付けを発明した会社ではないけれども、その実践でもっとも有名な会社である。GEが産業界に影響を与え、長期にわたり、広く普及させてきたので、今回のGEの動きは、企業が数十年にわたり社員管理の基本としてきた制度の終焉の始まりを示すことになるかもしれない。」これは米国の Internet Media である Quartz の2015年8月13日の記事からの引用だ。

## ウェルチ流のリーダーシップスタイル、ランキングは今の時代、および今の社員には適さない

この記事の中で、GE の人事部門のトップであるスーザン・ピーターズは Quartz に次のように語っている。

「世界は何事においても、もう年間のサイクルでは動いていないのです。まさにその通りだと思うのは、ミレニウム世代の人を見ていてそう感じるからです。仕事の上で、そしてフィードバックを受け際に、ミレニウム世代の人々が示す態度を見てください。彼らに対して、フィードバックはより頻繁に、より早く、携帯電話を使って、行われています。」年次業績評価は、人々を育成したり、業績

を向上させるのに適した方法ではないという認識は米国でますます高まりつつある。年次業績評価を廃止したアドビ社の人事部門の責任者ドナ・モリスも「人々が考えるジャック・ウェルチ流のリーダーシップスタイル、ランキング、評価といったものは、今の時代、および今の社員には適さないのです」「年次業績評価は、バック・ミラーを見るようなプロセスです。すなわち、1年前に社員が行ったことに焦点を当てているのです。」

GE 内の変化は、伝説となっているクロトンビルの研修でも起こっていると、Quartz は伝えている。「クロトンビルの中心はいつも、『ピット』(ウェルチが情熱的に、数時間の長い演説をした最も大きい講堂)だった。その講義中に、彼はマネジャー達がチャレンジしてくることを期待したが、ほとんどの場合は彼が自分の考えを押しつけていた」。現在、クロトンビルは現代的で、友好的で、心地よく、オープンな場に変わろうとしている。



伝説となっているクロトンビルの研修でも変化が起こっている

シックス・シグマの代わりに、今やエグゼクティブ達は「気配り」に関するコースをとることができることだ。トレーニングの中身は、ウェルチのベストセラー本あるいはNBC連続ホームドラマ「3 O'Clock」がパロディとして引用したクロトンビルトレーニング(GEのシックス・シグマの基本理念を「残忍性」と「握手を多くかわすこと」と形容)から想像する内容とは正反対のものとなりつつある。クロトンビルを担当してきたGE幹部は、「一つ前の世代の社員たちは競争することを当然と思っていたし、競争によって動機づけられていた。しかしながら、もはや、それは今日では当てはまらない」と語っている。

## 編 | 集 | 後 | 記

Quartz 記事を紹介しましたが、GEの中で新しい企業文化が形成されようとしていることを窺い知ることができます。私はこの10年間、PMI News、論文、そして講義の中でウェルチ流の評価制度はチームワークを阻害するなど、問題ありと指摘してきました。成果主義の総本山ともいべきGEでのこの変化は米国産業界に大きな影響を与えるでしょう。日本においてこの動きに気付いている会社がまだ少ないのは残念です。なお、新しい潮流に関する情報を、ご要望があれば提供します。野尻