

# 戦略的パフォーマンス・マネジメント

- ・会社の戦略に沿って活動し、チームの業績を向上させる
- ・チーム内の信頼関係を醸成する
- ・個人の開発育成を実現する
- ・高い成果を出すチームに変革する

# 戦略的パフォーマンス・マネジメント の目的・特長

Performance  
Management  
Institute

## 1. 戦略的PMの目的

- ・会社の戦略に沿って活動し、チームの業績を向上させる
- ・チーム内の信頼関係を醸成する
- ・個人の開発育成を実現する
- ・高い成果を出すチームに変革する

## 2. 戦略的PMの特長

### 1) ゴールの明確化

- ・会社ゴールに沿って、チームのゴールを明確にする
- ・組織診断を通じ、チームと個人の能力・問題を把握する
- ・変革すべき最重要事項に焦点を合わせ、チームの質的変革を図る

### 2) 目標の遂行、相互支援

- ・ゴール達成にむけ日々の活動、プロセスに焦点を合わせ
- ・チーム内で相互に支援し、フィードバックを与える。成長を目指し、激励しあう職場風土の醸成
- ・上司と部下が信頼し、双方向コミュニケーションを行うオープンな風土の醸成

### 3) 進捗の確認

- ・進捗状況を定期的に測定する
- ・中間面接、期末面接

### 4) 業績評価

- ・3段階評価  
同一レベル単位で貢献度に基づく相対評価  
緻密な定量評価を避け、「誰が見ても、平均者と比べて有意な差があると認識できるときのみ、優秀者、要改善者と評価する」
- ・達成度(What)と仕事の進め方(How)の2つの軸によるW-Hマトリックス評価(後述)

戦略的PMは将来に向けての組織の変革、会社の業績向上、社員の開発育成にエネルギーを注ぐ**マネジメントプロセス**である。

一方、日本の人事考課は社員の出した結果をいかに精緻に評価するか、過去の事象にのみに、エネルギーを注力している社員評価制度である。

## 解説:

### 日本的目標管理との違い

多くのコンサルタントの提案は、社員の成績査定を主要目的とした。そのために議論の焦点は次のこと向けられた。

- ・社員の目標の難易度のレベルあわせ。
- ・目標の難易度が同じとの前提に立ち、目標の達成度に応じて評価をする。(絶対評価の実施)
- ・公平性を目指すために、評価の定量化を実施。
- ・現実には昇給予算内におさめるために、2次、3次評価に人事部が介入。

### 日本的目標管理の誤り

組織の業績向上と社員の成績査定の順序が本末転倒しており、会社も社員も、成績査定に焦点を当ててきた。しかし、左欄の戦略的PMの目的に述べたことを目標とすべきである。年間を通じて、チームとして目標達成に取り組むことが先決である。

社員はもともと担当職務でよい成果を出し、組織に貢献したいと考えている。しかし、多くの組織がその高い志を無視し、目先に人參をぶら下げれば、社員は高い成果を出すといった、原始的な動機付けを信奉してきた。ハーツバーグをはじめ多くの心理学者がその誤りを指摘しているとおり、会社は仕事そのものに社員が興味を持ち、励むといった環境の実現にもっと努めるべきである。

アメリカの産業界では、日本でいま実践されている目標管理の誤りに10年以上も前に、気づき、大きな方向転換が実は起きていた。それがパフォーマンス・マネジメント(PM)であり、より進化させたのが戦略的PMである。

日本の多くのコンサルタントは、この流れから学ぼうとせず、成果主義の名の下に、人參をますます大きくすることを推奨し、日本のビジネス界に混乱をもたらした。

# 戦略的パフォーマンスマネジメント プロセスにおけるチームの役割

## プロセスフロー・概要

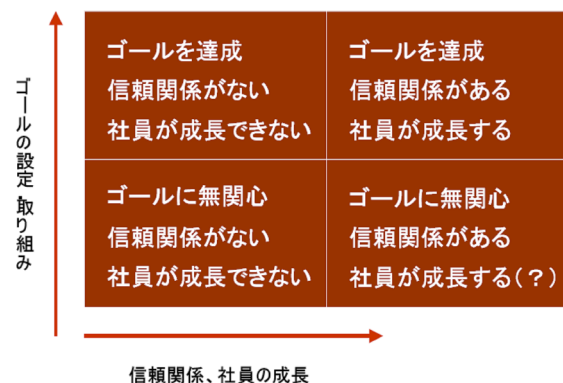


## 高い成果を出す強力な チームを構築する

チームの能力を評価する  
二つの重要な機軸：

- 1) ゴールを設定し、チーム員がゴール達成に向け取り組んでいる。
- 2) チーム内において、オープンなコミュニケーション、相互支援が実現されており、チーム内の信頼関係が構築されている。またチーム員の開発育成が実施されている

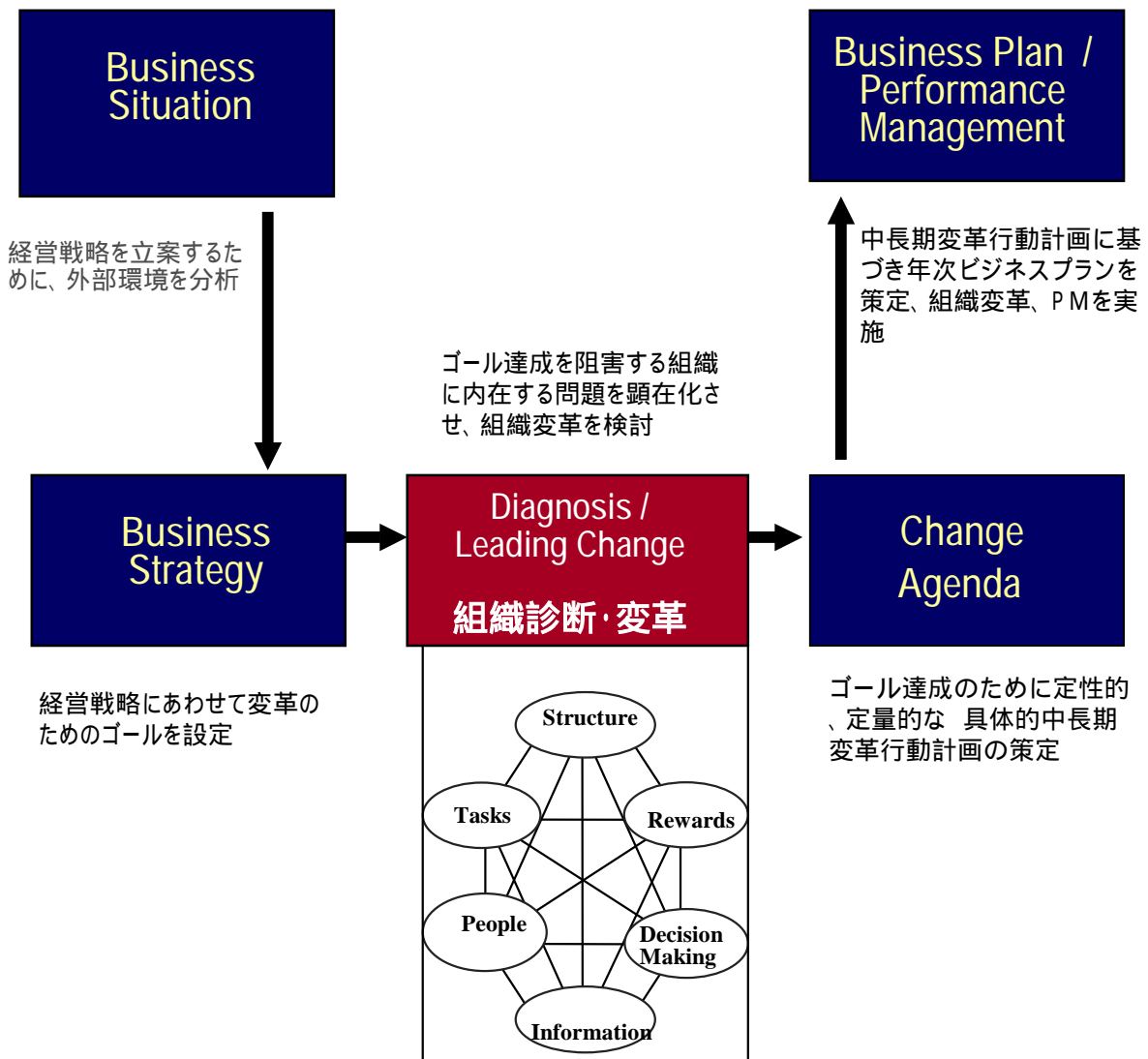
この二つの目的を実現した時、チームのモラルは高く、優れた業績を継続的に実現できるのです。



# 戦略的パフォーマンス・マネジメントプロセス概念図

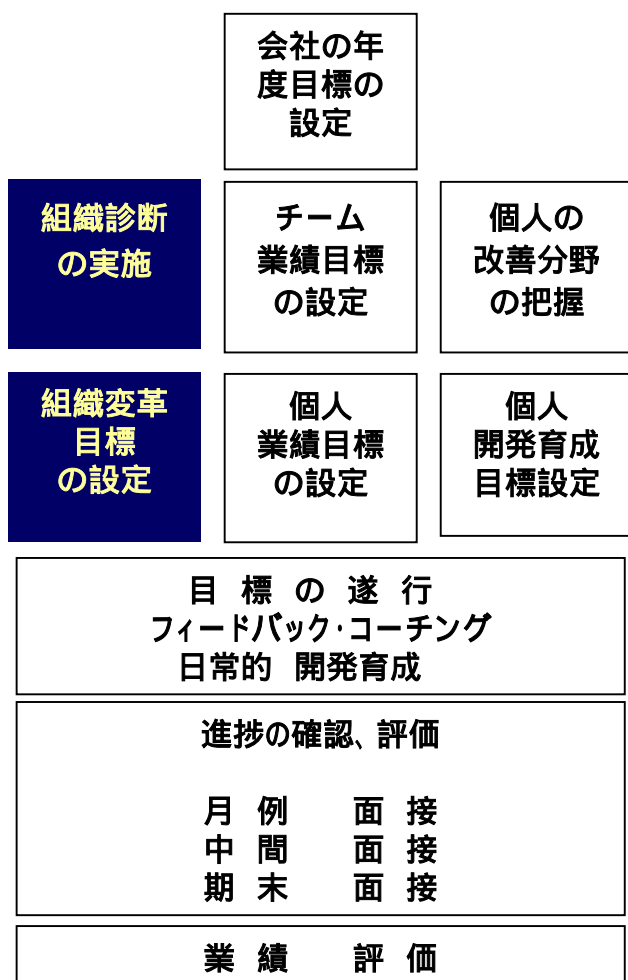
## プロセスの特長:

今までのパフォーマンス・マネジメントは会社目標を設定した後は各部門にその目標をおろし、各部門でその趣旨に沿った目標を設定するプロセスをとっている。しかし、このプロセスでは部門が固有に抱える組織風土上の問題、リーダーシップや人材の問題、意思決定プロセスの問題などが不問にされたまま、組織診断が一切ないままに、新年度を迎えている。このような組織においてまず手をつける必要があるのは組織診断・変革である。



# 組織変革はなぜ必要か

## 戦略的パフォーマンス マネジメントプロセス



## 組織変革目標の設定

### 組織変革が なぜ必要か

会社を取り巻く経営環境は激しく変容し、次々新しいビジネスモデルが生まれている。

会社が今後も生き残り続けるには、こ現在及び将来の経営環境を正確に分析することは必須である。変化は避けて通れない。組織の何を革新すべきか、又その方法を自らが考え、挑戦を続けるべきである。

同時に、これまでの成功と現在の強みを活用する方法を探することも大切である。

### 組織変革の プロセス

戦略的PMプロセスはこの組織変革をも含むマネジメントプロセスである。部門の定量的数値目標の設定に加えて、組織診断の結果に基づき、変革課題の優先順位付けを実施し、次年度のビジネスプランの中に組織変革目標を設定する。

# 会社戦略とのアライメントが大切

## 戦略的パフォーマンス マネジメントプロセス



## 会社戦略に沿って活動し、 チームの業績を向上させる

### アライメントが なぜ必要か

会社の戦略に沿った形でチーム、および個人の目標を設定する必要がある。

チームのリーダーは、そのため、日ごろから会社の中長期方針を適切に部下に伝え、自分のチームの活動に置き換えるとどのような意味を持つかをしっかりと説明する必要がある。

限られたリソースを有効に利用するためには優先順位付けが必須であり、そのために、会社としての方向性、優先順位を理解することはきわめて重要である。

組織変革の重要性については前述した。この組織変革を遂行するにあたり、このアライメントが成功への第一歩である。

# 会社戦略とのアライメントが大切

## 戦略的パフォーマンス マネジメントプロセス



## 会社戦略に沿って活動し、 チームの業績を向上させる

### 会社・チーム 目標の確認

ミッション(企業使命)、ビジョン(長期展望)、長期計画及びビジネス・プラン、あなたのチーム目標・方針、あなたの職責の確認

### 期待の確認

社員は自分が達成することを期待されているその年の業績及びそれを達成する上で必要なスキル・知識について上司と合意する

### 効果的目標

SMART:

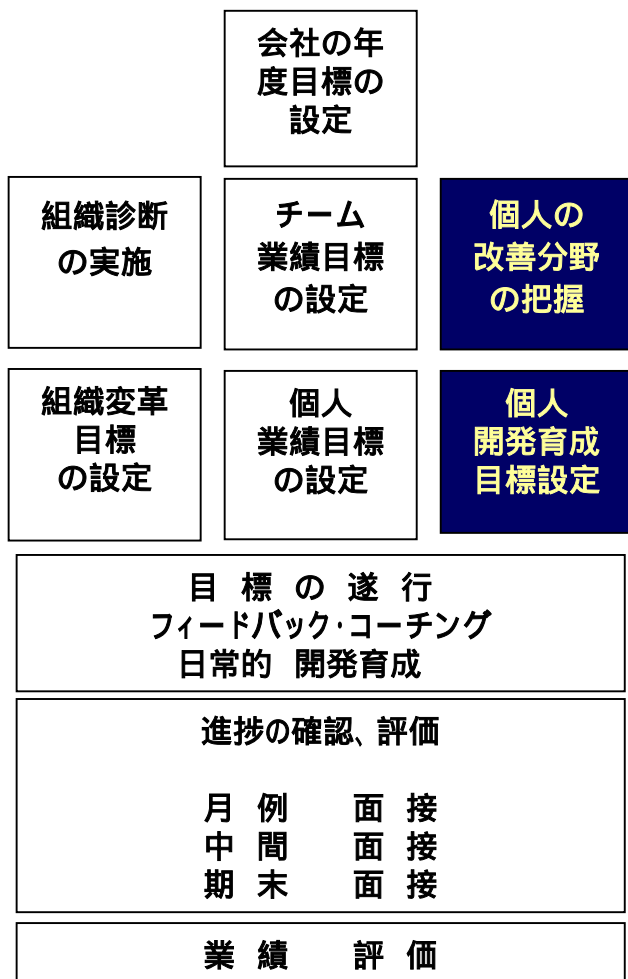
- Specific 現実的なもの
- Measurable 測定可能なもの
- Achievable 達成可能なもの
- Relevant チームのゴールとの関連
- Time bound 期限を設定して

### チームワーク の大切さ

チーム員はさまざまな意思決定スタイルを持っているが、相互に依存している。チームとして最大効果を発揮するためには、各人が、他の人の経験や長所を必要としている。リーダーはチームメンバーによる相互支援の風土を醸成する必要がある。相互に競わせる文化は短期的には成功するかのように見えるが長期的には組織を崩壊させる。

# 個人の開発育成・成長

## 戦略的パフォーマンス マネジメントプロセス



## 相互に学びあい、成長する 文化を醸成する

### 期待される 言動

チーム内の信頼関係を構築し、強いチームを作るうえで、各人が期待される言動を習得することが大切である。同時に、担当分野の専門的知識・スキルの習得も必須である。

期待される言動	
戦略的思考・分析	
	顧客志向
	問題把握
チームゴールの設定・誘導	
	組織変革
	社員開育
	目標達成
組織の活性化・信頼関係の構築	
	ロールモデル
	風土醸成
	チームワーク
	インスパイア
専門知識・能力の向上	
	専門能力



# フィードバックの重要性

## 戦略的パフォーマンス マネジメントプロセス



## フィードバックは個人、チームを 活性化し、成長させる

### 目的

スポーツから仕事にいたるまで、いかなる環境においても個人、チームが優れた成績を達成し、成長するためにはフィードバックは必要である。フィードバックを継続的に実施することにより、専門的知識・スキル、言動を向上させることができる。

### ジョハリの窓

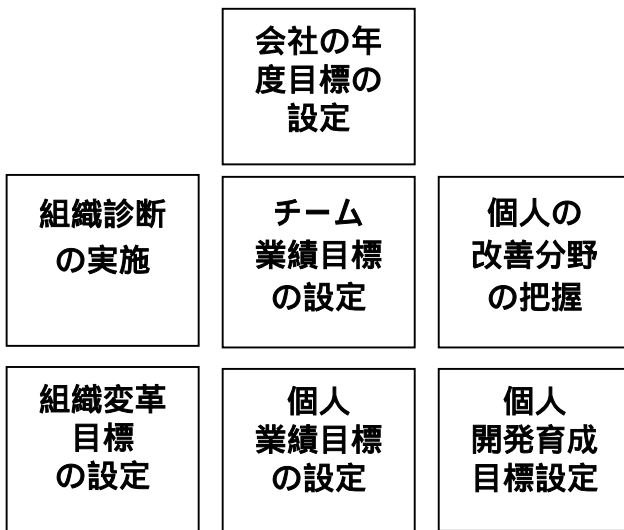
		自分に分かっている	自分に分かっていない
他人に分かっている	I	<b>開放の窓</b> 「公開された自己」 (open self)	<b>盲点の窓</b> 「自分は気がついていないものの、他人からは見られている自己」 (blind self)
	III	<b>秘密の窓</b> 「隠された自己」 (hidden self)	<b>未知の窓</b> 「誰からもまだ知られていない自己」 (unknown self)
他人に分かっていない			

Wikipedia から引用

組織において、自己開示をすすめ、フィードバックを受け入れることにより、開放の窓をいっそう大きくでき、チームでのコミュニケーションは円滑となる。

# フィードバックを受けて 人間は成長する

## 戦略的パフォーマンス マネジメントプロセス



### 目標の遂行 フィードバック・コーチング 日常的 開発育成

進捗の確認、評価

月	例	面	接
中	間	面	接
期	末	面	接

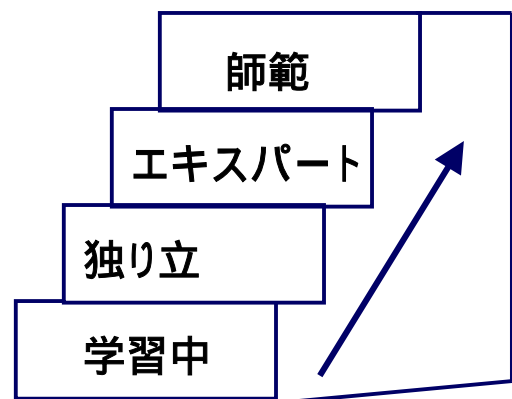
業績 評価

## 上司はまず専門知識を教え、 部下をプロに育てる

### 開発育成

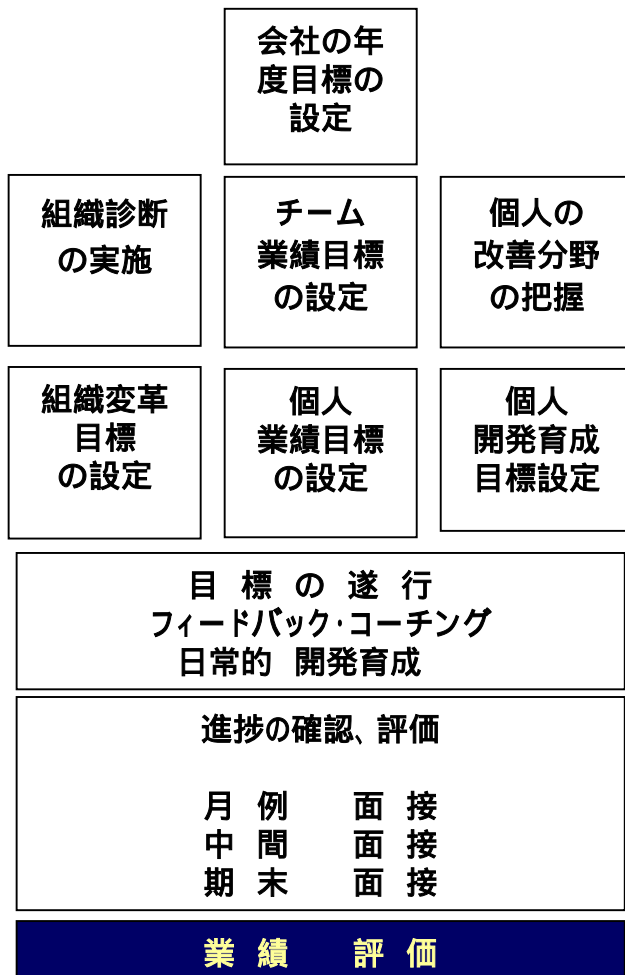
知識の習得と違い、人間の言動やスタイルの改善は容易ではない。本人が長期的に取り組むことが必要である。

上司は日々多忙であり、部下のコーチとしての役割に十分、時間を費やすことができない。したがって、優先順位付けが必要であり、まず、「当該専門分野の知識や経験の教師」としての役割を確実に果たすこと、部下を一人前のプロに育てることを優先させるべきである。



# PMサイクルと評価の関係

## 戦略的パフォーマンス マネジメントプロセス

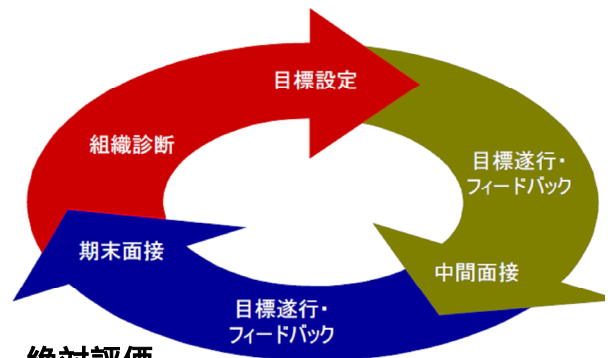


## 業績評価は職位レベルごとに 相対評価

### 業績評価

PMプロセスの結果として達成した内容は評価に反映される。期末面接での話し合いは、設定した目標に対し、どれだけ達成したかを議論するが、業績評価は職位ごとに相対評価が行われる。

その際、What(何を達成したか)とHow(どのようなプロセスで達成したか)の二つの側面から評価される。



絶対評価



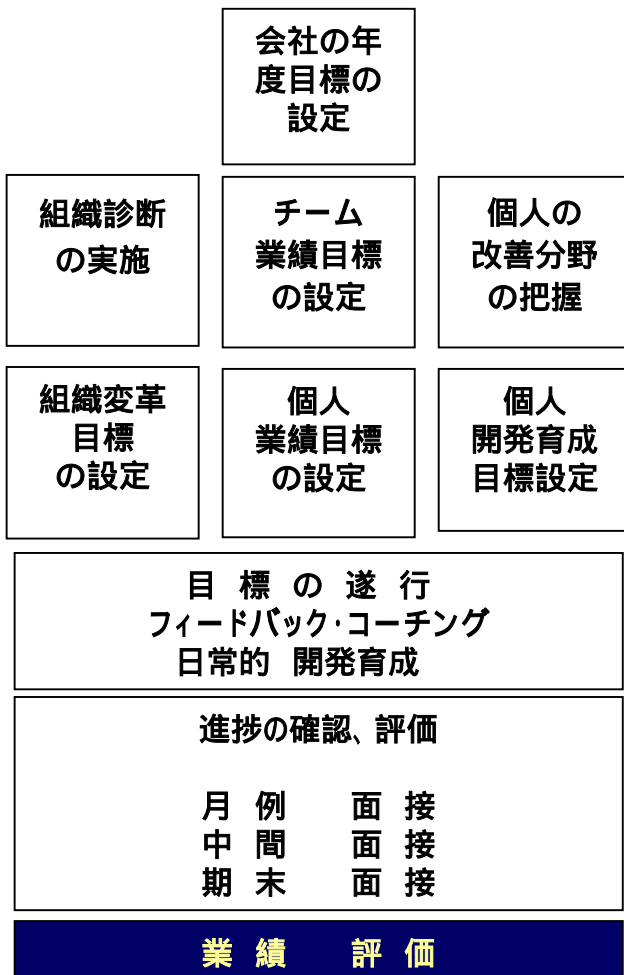
部門内評価会議  
相対評価

業績評価



# WhatとHowによる業績評価

## 戦略的パフォーマンス マネジメントプロセス



## 社員間で有意差がなければ 無理に評価の差をつけなくて よい

今問題になっている成果主義で、一番の問題は「どんぐりの背比べで、そう大きな差がないのに評価の差をつけるように強いる」という点です。「誰が見ても合意するような貢献度の大きな差がある時のみ差をつける」という当たり前のことをすればよいのです。その趣旨から当研究所では3レベルの相対評価を提案しています。

また信頼性のない定量化を実施し、総合点の1点、2点の差で評価を決めるということよりも、**What** (何を達成したか)と**How** (どのようなプロセスで、どのようなスキルを發揮して達成したか)を具体的に確認・フィードバックをし、次年度によりスキルの改善を目指すという文化がより大切なのです。

直属の上司が1年間、継続して、対話を行い、観察しておれば、部下のなかで、レベル(職級)毎に、誰の貢献が相対的に一番大きかったかは、詳細な定量化がなくても判断できるはずで、そしてその判断のほうがよりの確なのです。

