

## No.5 パフォーマンスは「管理する」から、「引き出す」へ (今井, 沼田)

### ■見直しが始まる「パフォーマンスの管理」

米国の先進企業を中心に、パフォーマンスマネジメントを見直す企業が増えている。相対評価や成果連動型インセンティブを廃止し、日常的な成果発揮や能力改善を重視しフィードバックする仕組みへと転換しているのである。その背景には、まずビジネス環境の不確実性や曖昧性の高まりがある。半年ないし1年という評価スパンはあまりに長く、形骸化しがちである。またミレニアル世代を中心とした新しい価値観を持つ労働人口の増加もある。「石の上にも3年」はもはや通用しない。AI、ロボティクスといった、労働資源の多様化も影響しているだろう。

ビジネス環境や労働力の変化を踏まえると、今のやり方には様々な課題がある。パフォーマンスマネジメントも変わるときが来たといえるだろう。

#### [現行のマネジメント課題]

- ▲年1回の目標設定では、世間やビジネスの変化をタイムリーに捉えにくい
- ▲目標の検証と更新がされていない。社内外の環境変化に連動しなければ良い目標とはいえない
- ▲KPIが十分ではない。会社経営を測るKPIはあっても、個々のパフォーマンスに目標とKPIを取り入れている企業は少ない
- ▲序列づけの色合いが強い評価制度になっている。ビジネスや人材の多様性を捉えにくく、またパフォーマンスを引き出す手段になりにくい

これらの課題を解決するためには、「パフォーマンスマネジメント自体も、学習し進化しなければならない」。ビジネス環境の変化と労働力の変化に処するために、

何が最適かを常に見極め、改善し、実証するサイクルを回し続けることが重要である。

### ■改善・実証サイクルの回し方

「何が最適かを常に見極める」には、データ化とその活用が必須である。Deloitteでは、高業績なチームに共通してみられる要素をサーベイに落とし込み、四半期毎に調査を行っている。サーベイの点数が低かったチーム＝業績改善の余地あり、というわけである。

「改善し、実証するサイクル」は、2つの観点から変化が必要と考えられる。1つ目は日常的なコーチングセッションである。いくつかの企業では「チェックイン」と呼ばれているが、このセッションでは、部下の目標・やりたいことをいかに実現するかを、上司が部下とともに考える。

2つ目は、より高頻度な目標の振り返り・更新である。環境変化の激しさゆえ、KPI設定は欠かせない。目標達成や期待成果が得られないとき、スピーディーに舵を切り直すために、「何を目指していたのか？」を明確にしよう。その上でKPIを振り返り、いかに顧客へ価値を生み出せるかを部下・上司が練り上げるプロセスが重要である。

### ■パフォーマンスを引き出すために

パフォーマンス最大化のテコとなるのが、上司の行動改革とシンプルなツールの整備である。上司は指示・管理ではなく、部下の意見を引き出し組み合わせ、支援する役割が求められるようになる。また、データに基づく高頻度で柔軟なパフォーマンス・フィードバックには、ユーザーが使いやすいツールの整備が必要である。帳票をいちいち作る時代は終わりである。

そして、パフォーマンスマネジメントの旗振り役となる人事は、通り一遍の人材情報管理から脱して、対話ができる上司の輩出や日常的な対話、目標の刷新を通じたパフォーマンス発揮の支援に注力することが求められるだろう。