



「パフォーマンス・マネジメント」に関わる
日本企業実態・アンケート調査レポート

Vol.2

2016年8月

1. 調査の背景と目的

世界で高まるパフォーマンス・マネジメントの革新

現在、米国を中心に、従来型のパフォーマンス・マネジメントを変革する動きが加速しています。代表的な企業としては、マイクロソフト、フェイスブック、GE、ファイザー、シアーズ、ギャップ等が挙げられますが、今年に入ってから、IBM、コカ・コーラ、モルガンスタンレーなどが改革に踏み出すなど、幅広い業種・業態にまで変革の取り組みが及んでいます。

その内容は、各社によって違いはありますが、大きな枠組みとしては、レイティング（評価段階付け）やキャリブレーション（人数枠に当てはめる相対評価）をやめ、上司と部下との継続的かつ頻繁なカンバセーションをベースとして取り組みを行っています。

パフォーマンス・マネジメント革新の背景

いま、企業を取り巻く状況は、VUCAワールドと表現されます。VUCAワールドは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を取った言葉です。VUCAワールドでは、先の見通しが立たず、厳しい変化に直面します。そこで企業が生き残っていくためには、新しい価値を創造し続けなければなりません。

これに適応するために、経営がいま実現したい組織と社員の有り様は、

- ・働く一人ひとりの意識が社内ではなくカスタマーや社会に向かい、組織内外の垣根を越え、多様で異質な人々との自律的な協働を生み出せるようになること
- ・働く一人ひとりの主体性・創造性、そして情熱を解放し、見通しが立たない中でも、ストレッチな挑戦を通して人と組織が成長し、価値を創造し続けられるようになること

というものでしょう。

これらを本気で考え、実現しようとしている企業が、戦略的な取り組みとしてパフォーマンス・マネジメントの革新に舵を切っていると考えられます。

なぜなら、VUCAワールドの現在において、年1、2回の目標設定や年に数回の面談、また決められた枠組みの中で行う評価といった従来型のパフォーマンス・マネジメントでは、変化に対応して価値を生み出すための仕組みとして機能しづらくなっているからです。それだけではなく、従来型のパフォーマンス・マネジメントのあり方では、社員の間には恐れや不安を高め、協力・協働を阻害し、顧客志向よりも内部志向に向かわせていることが、ニューロサイエンス（神経科学）の研究が進むにつれ明らかになってきました。

こうした背景から、自分たちの実現したい状態に向けてパフォーマンス・マネジメントの変革に取り組む企業が増えていると考えられます。

日本企業もパフォーマンス・マネジメントを見直す必要があるのか

では、こうしたパフォーマンス・マネジメントの革新を促す影響を受けているのは、海外企業に限ったことなのでしょうか。グローバル社会において、テクノロジーもマーケットもつながっている現在、日本企業においても、従来型の人事制度のあり方を見直し、今後のビジネス環境への変化や働き方の変化に適した人事評価のあり方、パフォーマンス・マネジメントのあり方が求められているように思います。

パフォーマンス・マネジメントの革新が生まれてきた背景には、パフォーマンス・マネジメントの有り様が、コンピュータのOSのように「組織のOS」として、社員一人ひとりの思考や行動、グループや組織の思考や行動を規定しているということがあります。このOSが機能不全に陥っていたら、革新的な研究開発やマーケティングといったものも生まれません。

「組織のOS」という観点では、日本企業においても、自社の実現したい状態に向けて社員一人ひとりの思考や行動のあり方を機能させることの重要性は共通していると考えられます。

調査の目的

そこで、私たちヒューマンバリューでは、以下の目的のもと、日本企業における「パフォーマンス・マネジメント」の実態アンケート調査を行っています。

今日的な環境において、日本企業におけるパフォーマンス・マネジメントの結果とプロセスが、高めたい企業価値にどのような影響を及ぼしているかを明らかにする。

ここで大切になるのは、現在のパフォーマンス・マネジメントが良いのか悪いのかを診断することを目的とするのではなく、影響関係を明らかにすることで、「どこに課題があるのか」「何を変えることで、実現したい状態に近づくのか」の仮説を立てるということです。自社の企業価値を高めるために、パフォーマンス・マネジメントにおいてボトルネックになっていることは何か、実現したい状態に向けてレバレッジとなるのはどこかを検討していくことを目的としています。

自社の仕組み、パフォーマンス・マネジメントのあり方の良し悪しを測ることができても、全体の影響関係がどのようになっているのか、何が影響することで課題が生み出されているのか、実現したい状態に向けて何を高めるのか、どういった障害を取り除くことが大切なのかの仮説が明らかにならないと、パフォーマンス・マネジメントの見直しに取り組むことはできません。

企業がイノベーションによって持続的な成長を図るには、研究開発やマーケティング、M&A等のように戦略的なものもありますが、今回の調査はそうした領域は対象としていません。本調査の領域は、パフォーマンス・マネジメントのプロセスが現場でどのように運用されているのか、その運用がパフォーマンス・マネジメントの結果、たとえば社員のモチベーションやマインドセットといったものとどのような影響関係があり、高めたい企業価値にどのようなインパクトをもたらしているかを明らかにするものです。

具体的には、以下の3つの側面から、現状の仮説を検討するとともに、その影響関係を捉えて、今後に向けたレバレッジの検討を行っています。

① 企業価値

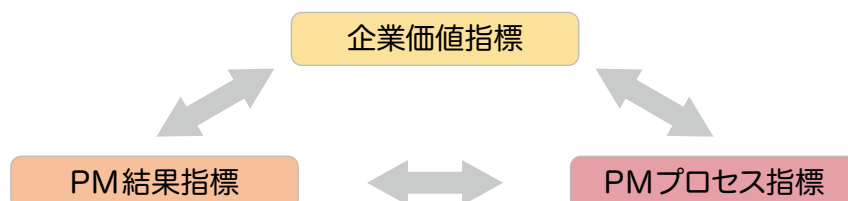
企業が最終的に高めたい価値を5つの指標から明らかにしています。具体的には、事業価値や人的価値、カスタマー・ファークラスなどを設定しています。

② パフォーマンス・マネジメントの結果

パフォーマンス・マネジメントによって導かれるであろう結果を示しています。具体的には、モチベーションや評価の納得度、成果への貢献意識などがあります。

③ パフォーマンス・マネジメントのプロセス

パフォーマンス・マネジメントの結果に至るプロセスを示しています。具体的には、目標設定のあり方や日常における上司と部下のコミュニケーション、評価のあり方等があります。



本調査では、上記のフレームから「企業価値」を高めるために、パフォーマンス・マネジメント（結果とプロセス）がどう関わっているのか、そして「企業価値」「パフォーマンス・マネジメントの結果」「パフォーマンス・マネジメントのプロセス」のそれぞれの影響関係を明らかにすることで、パフォーマンス・マネジメントの変革に取り組むための仮説を明らかにしようとしています。

2. 調査の概要

調査は、現在までに2016年1月、5月と2回行っています。今回のレポートは2回目の調査を中心に明らかになった内容を報告します。皆さまの企業におけるパフォーマンス・マネジメントにおいて、参考になれば本望です。

調査対象：日本の縮図

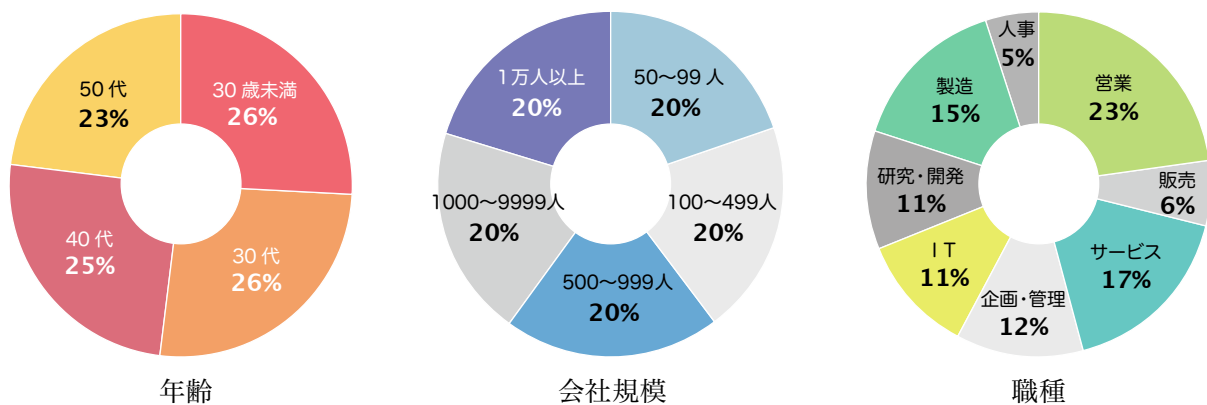
本調査では、企業規模や年齢、職種に偏りが起きないようにバランスを取って実施しました。それは、日本企業におけるパフォーマンス・マネジメントに関わる実態を総体として明らかにするためです。

調査は、第1回を2016年1月、第2回を5月に実施しました。

- ・ 調査方法：インターネット調査、5段階選択方式
- ・ 回答者：2,221名（第1回調査：1,015名、第2回調査：1,206名）

回答者概要

回答者のうち、今回の分析で取り上げた被評価者の概要（年齢、会社規模、職種）は、以下のようになっています。



3. パフォーマンス・マネジメントの3つのフレーム

企業価値指標

パフォーマンス・マネジメントの革新に取り組んでいる実践企業は、戦略的に自分たちが大切にしている、もしくは今後高めていきたい経営価値を高めることを目的に取り組んでいます。その実践企業の調査研究と、私どもヒューマンバリューのコンサルティングにおける実践研究から、組織と社員が高めることが重要となっている企業価値指標を5つに集約できました。

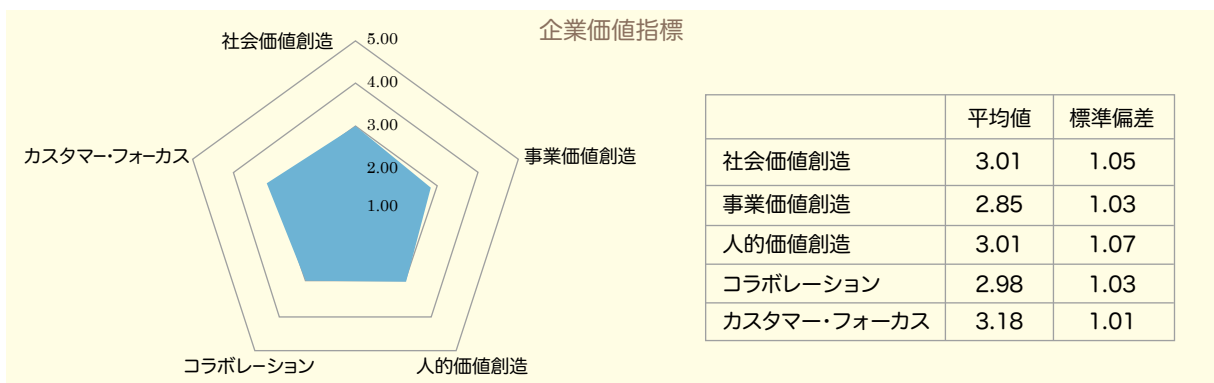
この5つの企業価値指標のいずれか、もしくはすべてが低く、毀損している状態では、企業のサステナビリティは危ぶまれます。自社の企業価値指標がどのような状態かを把握することは重要と考えます。

企業価値指標

- 社会価値創造
新たな社会的価値を創造し、提供し続ける
- 事業価値創造
不断の改革やイノベーションによって成果を高め続ける
- 人的価値創造
人々が学習し、成長し続け、より意味のある人生を実現しようとし続ける
- コラボレーション
価値を生み出すために、組織の壁を越え協働することが当たり前になっている
- カスタマー・フォーカス
意思決定や優先順位を決める際、顧客への提供価値や貢献を第一の拠り所としている

現在の企業価値に関する認識

2016年5月実施の第2回調査（サンプル数1,206名）の平均値は以下の通りです。



カスタマー・フォーカスは高いが、事業価値創造とコラボレーションが低い

5つの指標のいずれも中央値に近いところでしたが、その中で「カスタマー・フォーカス」が若干高く、逆に「事業価値創造」と「コラボレーション」が低いという認識でした。

特に、「事業価値創造」についてはトップ2ボックスが25%、ボトム2ボックスは32%を超え、二極化している傾向が見えます。

つまり、「不断の改革やイノベーションによって成果を高め続ける」ことができているという組織とできていない組織に、日本は分かれているといえるのかもしれませんが。

パフォーマンス・マネジメント結果指標

パフォーマンス・マネジメント結果指標とは

運用されているパフォーマンス・マネジメントによってどのような結果が表れているのか、これを示したものがPM 結果指標です。

パフォーマンス・マネジメントの革新に取り組んでいる実践企業を調べると、企業価値指標を高めるために、パフォーマンス・マネジメントの革新を通して、次の5つの状態を高めようとしています。

それら5つの指標を、PM 結果指標と名づけました。

- モチベーション
- グロース・マインドセット
- 成果貢献
- 心理的ストレス
- 評価

モチベーション

企業価値指標を高める上で、社員のモチベーションが重要であることは自明のことでしょう。ただ、VUCAワールドの現在、その重要性はますます高まっています。定型的な繰り返し業務であれば、社員のモチベーションが低くても、マネジャーの管理（マイクロ・マネジメント）によって成果をある程度出してもらうことはできたでしょう。しかし今日のように、社員にこれまでにない新たなやり方を主体的・創造的に生み出し、チャレンジしてもらうには、本人自身のモチベーションが強く影響します。

実際、今回の調査結果では社員のモチベーションと成果との関係には、極めて高い相関があることがわかりました（相関係数：0.52）。

パフォーマンス・マネジメントの運用が社員のモチベーションを高めているのか、この確認がこれからはますます重要になります。

グロース・マインドセット

マインドセットは、ものの見方や考え方、捉え方の枠組みのことです。スタンフォード大学心理学教授キャロル・S・ドゥエック氏らによって、人々にはグロース・マインドセットとフィックスド・マインドセットの2つがあることが明らかになっています。

グロース・マインドセットでは、自分の能力は伸ばすことができ、失敗を恐れず、他人からの評価よりも自分の成長に関心があり、学ぶことが楽しく、成長が促進されます。一方、フィックスド・マインドセットでは、自分の能力は固定的で、失敗したくない（新しいことにチャレンジしない）、他人からの評価が気になり、すぐに諦めてしまい、成長にブレーキがかかります。

VUCAワールドにおいて企業価値指標を高める上では、パフォーマンス・マネジメントの運用によって社員のグロース・マインドセットを高めることが極めて重要となっています。

パフォーマンス・マネジメントの革新に取り組んでいる実践企業の多くが、自社の実態調査によって、従来型のパフォーマンス・マネジメントがフィックスド・マインドセットを助長していることを明らかにし、それを変えるために取り組んでいるといえます。

成果貢献

自分の働きや仕事に成果に貢献していると感じられる程度が、この指標になります。成果への貢献感が高いほど、仕事へのコミットメントや、組織や仕事へのエンゲージメントが高まり、次へのチャレンジにも向かいます。

心理的ストレス

脳科学の進化により、以下の5つの要因が脅かされると、フィクスト・マインドセットが高まり、パフォーマンス・マネジメントがうまく機能しづらくなることが明らかになっています。自社のパフォーマンス・マネジメントを検討する際には、運用を通して、この心理的ストレスが生じているのかどうかを明らかにすること、そして仮に生じているのであれば、それを取り除くことが重要となっています。

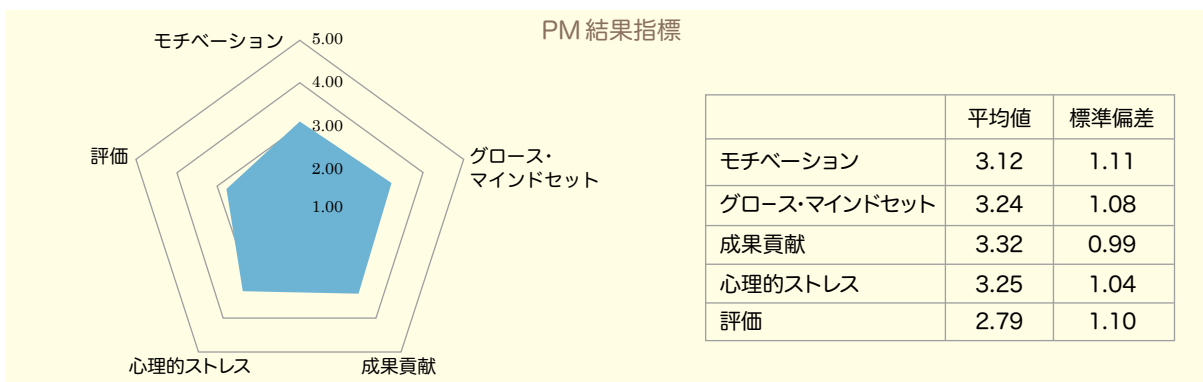
- ① 存在の承認
他者から見て、相対的に重要視されているか
- ② 見通し
未来が予測できているか
- ③ 自律性
出来事に対してコントロールができると感じられているか
- ④ 仲間意識
他者の中で安心していられるか、敵ではなく友と感じられているか
- ⑤ 公平性
公正に扱われていると感じているか

評価

自分の評価に納得性があること。パフォーマンス・マネジメントの運用を通して、この納得性がどの程度になっているかを見るのが、この指標になります。当然ながら評価の納得感が低ければ、デモチベーションにつながります。

現在のパフォーマンス・マネジメント結果指標に関する認識

2016年5月実施の第2回調査（サンプル数1,206名）の平均値は以下のとおりです。



今回の調査結果では、仕事を通して成長できるというマインドセットや、自分が成果に貢献しているという実感は比較的高いことがわかりました。

一方で、会社としての評価のあり方や評価の納得感が低くなっています。不確実性が高まっている今、伝統的なパフォーマンス・マネジメントのやり方が納得感を低下させています。

そうした結果が出ている背景としては、たとえば、期首に設定した目標の達成度で評価すること、一人で成果を上げるというよりも協働によって成果が上がるという働き方が中心になっていること、業務内容も状況も違う中、他者と相対的に比較されることなどが考えられます。

また、事業規模別で見たときに、成果貢献だけが、事業規模が小さくなるほど低くなっているという傾向が顕著でした。

事業規模別「成果貢献」

	平均	標準偏差
母集団全体	3.32	0.99
50～99人	3.19	1.02
100～499人	3.27	0.98
500～999人	3.27	1.01
1000～9999人	3.41	0.92
10000人以上	3.43	0.99

パフォーマンス・マネジメントプロセス指標

第1回のパフォーマンス・マネジメント実態調査では、アンケートを実施し、日本企業のパフォーマンス・マネジメントの実態について探求を行いました。その調査の中から、モチベーションや評価の納得性、成果の向上に影響の強いパフォーマンス・マネジメントのプロセスに関わる設問を抽出することができました。

今回の第2回調査では、こうして絞り込んだ設問を活用して、パフォーマンス・マネジメント結果指標や企業価値指標との関係を明らかにしています。

また、今回は絞りこんだ設問に対して因子分析を行い、「パフォーマンス・マネジメントプロセス指標」を捉える際の4つの軸を明らかにしました。具体的には以下の4つです。

① 目標設定の質

パフォーマンス・マネジメントの変革では、目標設定のあり方が大きく変化しています。期首に立てた目標を達成することやタスクをこなすことに焦点を当てるのではなく、お客様や社会にどういった価値を生み出すのかに焦点を当て、具体的な目標は状況に応じてアジャイルに軌道修正を行いながらビジネスプロセスを実践していきます。だからといって、いわゆる目標が不要というわけではありません。

ここでいう目標設定の質とは、会社や組織の目標、戦略とのつながりを見出し、生み出す価値や達成状態・プロセスを具体的にかつ主体的に設定できているか、そして、設定した目標をアジャイルに軌道修正しながら、周囲が支援的に関わりながら、実現に向けて上司からのアドバイスがあるかどうかなどの度合いを示しています。

② ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)

ソーシャル・キャピタルとは、一言で言うと社会関係資本のことです。組織内の関係・思考・行動の成熟度を表します。組織や集団における人と人との間に存在する関係が、信頼関係や協調関係というように「豊かな関係」であればあるほど、集団として思考や行動のあり方の質が高まり、変革の実践や未来の可能性が高まります。自らのミッションやビジョン、戦略を浸透させたり、実現しようとする際には、ソーシャル・キャピタルが高まらないと形骸化してしまい、実効性が高まらなかったり、関わる人の当事者意識も育まらない傾向があります。

ソーシャル・キャピタルを高めるには、組織やチームの中に成功の循環を実現することが大切になります。具体的には、日頃からビジョンに向けて語り合っているか、その実現に向けて役割や立場、今までの習慣や活動領域を越えて社内外を問わずに協働しながら、取り組んでいるかの度合いである「関係の質」が高まると、「思考の質」が高まります。

「思考の質」とは、視座を高くもっているか、自分たちの生み出したい価値を問い続けているか、何事もチャンスと捉えているか、互恵の意識があるか、自分たちの存在意味を問い続けているかの度合いを表すものです。

そして「思考の質」が高まると、「行動の質」が高まります。行動の質は、ありがたい姿に向けて、自らが働きかけ、行動を変え続けているか、誠心誠意取り組んでいるかの度合いです。そして「行動の質」が高まると、組織のパフォーマンスや成果である「結果の質」が高まるというわけです。

パフォーマンス・マネジメントの革新を図り、メンバーの主体性を高め、価値を生み出していくには、その土壌として、ソーシャル・キャピタルが大切になってきます。

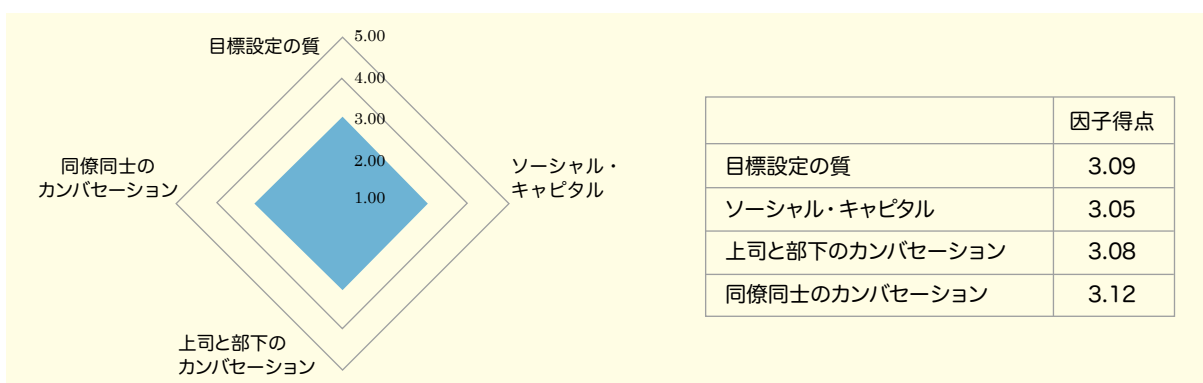
③ 上司と部下とのカンバセーション

パフォーマンス・マネジメント変革のポイントとなるのが、上司と部下の頻繁かつ継続的なカンバセーションです。ここでは、上司と部下間における、日常や振り返りの話し合いのあり方、その質（面談の内容や頻度、フィードバックなど）などを示しています。

④ 同僚同士のカンバセーション

従来のパフォーマンス・マネジメントは、上司と部下の関係の中に閉じた営みと捉えられる傾向がありました。しかし、現在のビジネス環境は、個人が閉じた世界でビジネスを実践することは少なく、社内の同僚とのコラボレーションは不可欠というケースが多いのではないのでしょうか。また、上司がメンバーのすべてを理解し、自分一人で成長や成果の向上に向けた支援を行い、マネジメントを実践することも難しくなっています。そこで、大切になるのが、同僚同士のカンバセーションです。ここでは、同僚同士が、仕事を通じて相互にフィードバックし合い、学び合い、支え合っているかの度合いを示しています。

今回の調査における4つの指標のスコアは、以下のようになっています。



4. 影響関係の考察—3つのフレームの影響関係を探る

この後は、調査の目的でも述べた3つのフレームの影響関係を探っていきます。

「企業価値指標」と「パフォーマンス・マネジメント結果指標」の関係

パフォーマンス・マネジメントは、企業価値を高めることに役立つのか？

アンケート調査からは、パフォーマンス・マネジメントの結果が高まれば、企業価値を高めることにつながりやすいことが明らかになりました。

具体的には、「企業価値」の5つの指標に対して、「報酬の満足度」と「自律性」を除いては、「パフォーマンス・マネジメントの結果指標」の中のすべての項目が、相関係数0.4以上となっています。下記の表は、事業価値創造を取りあげ、パフォーマンス・マネジメント結果指標との関係を表しています。なお、相関は1%、両側で有意となっています。以下の表、全て同様。

目的変数：私の職場（チーム）は、不断の改革やイノベーションによって成果を高め続けている

順位	設問	分類	相関係数
1	私の会社の評価制度は、会社の業績向上に役立っている	評価	0.60
2	私の職場では、一つの尺度で他者と比較されるのではなく、誰もが重要な存在だと認められている	心理的ストレス	0.58
3	私は、この会社で働いていることに誇りを感じている	モチベーション	0.58
4	私の職場は、上司も同僚も公平・公正を大切にかかわり、仕事をしている	心理的ストレス	0.57
5	私は、今の仕事にやる気を感じている	モチベーション	0.52
6	私は、今の仕事を通じて、成長できていると実感している	グロース・マインドセット	0.52
7	私の会社の評価制度は、公正（公平）なものだ	評価	0.51
8	私は、最近の自分の人事評価（考課）の結果に納得している	評価	0.50
9	私は、今の仕事に対して使命感や働く意味を感じている	モチベーション	0.50
10	私の職場では、お互いを敵ではなく、仲間としてかかわっている	心理的ストレス	0.43
11	私は、今の仕事を通じて、お客さまや社会に対して価値を生み出している	成果貢献	0.42
12	私は、今の仕事を通じて、成果を生み出すことができている	成果貢献	0.41
13	私は、先々が不透明な中でも、今自分が何に注力し取り組んでいくことが大事かわかっている	心理的ストレス	0.41
14	私は、今の報酬に満足している	評価	0.37
15	私は、人から指示されるのではなく、主体的に自ら今の仕事に取り組んでいる	心理的ストレス	0.29

これは、単に「評価を行うのであれば、納得性が大切」ということだけではなく、「パフォーマンス・マネジメント結果指標」を高めることが、「企業価値」を高めることにつながるのではないかと思えます。

個別の項目を見ていくと、評価に関わるパフォーマンス・マネジメント結果指標（「評価の納得性」「評価制度の公正性」「評価制度の業績向上への貢献」）の影響関係を比べてみると、すべての企業価値指標に対して、「評価制度の業績向上への貢献」が最上位にきています。評価の納得性や公正性も大切ですが、「業績向上への貢献」がより重要であるということを示しているとも考えられます。まさしくこれは、何のための評価制度かを示す結果とも考えられます。「評価制度の業績向上への貢献」は、「社会価値創造」「事業価値創造」「人的価値創造」の3つに対する影響関係を見た場合、PM結果指標の中ではどれもベスト3に入っています。これは、現在起きているパフォーマンス・マネジメント革新の潮流とも重なるところですが、評価を正しく行ったり、公正性、納得性にフォーカスするのではなく、いかにパフォーマンスに貢献しているかにフォーカスすることの重要性を示しているともいえます。

また、この調査では、「報酬の満足度」の影響関係が比較的低いことがわかっています。フレデリック・ハーツバーグの動機づけ衛生理論でも、報酬はモチベーションを高める動機づけ要因ではなく、衛生要因となっていますが、この調査でも同様の結果になっているかもしれません。

また、「自律性」についてもその他の項目と比較すると、企業価値に対する相関が低くなっていました。「自律性」は、具体的には「指示されるのではなく、主体的に自ら仕事に取り組んでいる」という項目です。相関が低くなっている仮説の1つとしては、自律性は、企業の状況がネガティブであっても、高くなる可能性があるため、影響関係を測ると、他の項目と比較して、相関係数が低くなることも考えられます。

「パフォーマンス・マネジメント結果指標」と「パフォーマンス・マネジメントプロセス指標」との関係

先に挙げたように「パフォーマンス・マネジメント結果指標」は、「モチベーション」「グロース・マインドセット」「成果貢献」「心理的ストレス」「評価」に分かれています。ここでは、それぞれについて、「パフォーマンス・マネジメントプロセス指標」との関係性を明らかにしていきます。これによってパフォーマンス・マネジメントの結果を高めるには、パフォーマンス・マネジメントのこういったプロセスが必要であるか、強く影響しているのかを見ていきます。

モチベーションを高めるパフォーマンス・マネジメントのプロセスは？

アンケート調査からは、パフォーマンス・マネジメントのプロセスの中でも、質の高い目標設定とソーシャル・キャピタルを高めることがモチベーションを高めることに強く影響していることがわかりました。

パフォーマンス・マネジメント結果指標であるモチベーションには、「仕事に対するやる気」「仕事の意味や使命感」「仕事に対する誇り」の3つがあります。その中の「仕事に対するやる気」に強く影響する「パフォーマンス・マネジメントのプロセス」のトップ15を挙げると以下の通りになります。

目的変数：私は、今の仕事にやる気を感じている

順位	設問	因子軸	相関係数
1	私は、目標設定を通して、仕事への意欲が高まっている	目標設定の質	0.63
2	私は、評価結果のフィードバック面談を通して、仕事への意欲が高まっている	上司と部下の カンパセーション	0.60
3	私は、自社や自組織のビジョンに共感している	目標設定の質	0.56
4	私の組織では、私たちが実現したいビジョンに向かって、役割や立場を超えて、知恵やエネルギーを出し合い、協働している	ソーシャル・キャピタル	0.55
5	私の職場では、何が起きてもそれをチャンスに変えられると思っている	ソーシャル・キャピタル	0.55
6	私の会社では、日常の業務を通して、人々や環境や社会との関係性を見直し、自分たちの価値観や存在意味を進化させ続けている	ソーシャル・キャピタル	0.52
7	私の組織では、社会・組織・自分のありたい姿を問い続け、行動も変え続けている	ソーシャル・キャピタル	0.52
8	私は、自分の目標に対して納得している	目標設定の質	0.52
9	私は、評価結果の根拠について理解している	上司と部下の カンパセーション	0.52
10	私の組織では、自分たちが何を目指しているか、そのために何をやりたいかななどを日頃からよく語り合い、わかり合っている	ソーシャル・キャピタル	0.52
11	評価結果のフィードバックの話し合いは、納得できるものになっている	上司と部下の カンパセーション	0.52
12	私の能力・行動は、上司との日常の対話やコーチングを通じて改善されている	上司と部下の カンパセーション	0.52
13	私の組織では、周りに流されず意思をもって、一つひとつのことに意味を見出し、心を込めて取り組んでいる人が多い	ソーシャル・キャピタル	0.52
14	私は、目標設定の際に、成果を高めるために、具体的に改善したい行動や高めたい能力についても、上司と話し合っている	目標設定の質	0.51
15	上司と日常で行う振り返りの話し合いでは、自分がどういった価値を生み出したのか、そこから何を学んだのか、さらに成果を高めるために具体的に何に取り組むのかについて話をしている	上司と部下の カンパセーション	0.51

特徴的なことは、「やる気」とほぼ同じ意味を示している「フィードバック面談によって仕事の意欲が高まる」という項目を除けば、「目標設定の質」と「ソーシャル・キャピタル」が強く影響していることです。具体的には、「目標設定の質」では、「自社や自組織のビジョンへの共感（相関係数：0.56）」「自分の目標に納得している（0.52）」「目標設定の際に高めたい行動や能力について上司と話し合っている（0.51）」が強く影響しています。測定可能で定量的な目標を設定し、達成度を測るためのツールではなく、会社や組織のビジョンとのつながりを意識することで自分の仕事や目標の価値を認識し、自分事で目標を設定し、さらにその達成に向けたプロセスを検討したり、自分の成長とのリンクを図るためのものとして目標を捉えていくことが大切であることを示しています。

そして、ソーシャル・キャピタルの中では、「実現したいビジョンに対して役割や立場を超えて、協働している（0.55）」「何が起きてもチャンスに変えられると思っている（0.55）」「日常の業務を通じて、人々や社会との関係性を見直し、自分たちの存在意味を進化させ続けている（0.52）」「社会・組織・自分のありたい

い姿を問い続け、行動も変え続けている (0.52)」などが挙げられます。

こうしたことから特徴的傾向としていえることの1つは、評価のフィードバック等、評価に関連する項目を含む「上司と部下のカンパセーション」よりも、やる気に対しては、「目標設定の質」や「ソーシャル・キャピタル」が強く影響しているということです。

もう1つは、ソーシャル・キャピタルの中でもレベルの高いものが強く影響していることです。ヒューマンバリューの開発した「Ocapi (組織変革プロセス指標: Organizational Change Process Indicator) では、実際の企業での変革のプロセスやアンケート調査による解析から、ソーシャル・キャピタルのレベルを5段階で捉えています。やる気に強く影響しているソーシャル・キャピタルとしては、たとえば挨拶ができたり、コミュニケーションが取れているなど、単に関係性が良いというレベルではなく、「協働」や「意味創造」「新たな習慣の獲得」などレベル4、レベル5の要因が強く影響していることがわかります。

また、パフォーマンス・マネジメント結果指標同士の関係も含めてみると、「評価の納得性 (0.50)」「報酬の満足度 (0.35) よりも、「目標設定の質」や「ソーシャル・キャピタル」が強く影響していることも特徴的傾向といえます (報酬の満足度は、影響が低い下位ベスト3に入っています)。

その他のパフォーマンス・マネジメントの結果指標である「仕事の意味や使命感」「仕事に対する誇り」についても、パフォーマンス・マネジメントのプロセスとの影響関係をみると、やる気とほぼ同様の傾向を示しています。

「評価の納得性」「評価制度の業績向上への貢献」を高めるパフォーマンス・マネジメントのプロセスは？

アンケート調査からは、パフォーマンス・マネジメントのプロセスの中で、評価の納得性に最も強く影響しているのは、「上司と部下のカンパセーション」であることがわかりました。

「評価」に関連するパフォーマンス・マネジメント結果指標としては、「評価結果の納得性」「報酬の満足度」「評価制度の公平性」「評価制度の業績向上への貢献」の4つがあります。

「評価結果の納得度」に影響の強いパフォーマンス・マネジメントのプロセスの上位15項目を見てみると、以下の通りとなります。

「評価結果の納得性」トップ 15

目的変数：私は、最近の自分の人事評価 (考課) の結果に納得している

順位	設問	因子軸	相関係数
1	評価結果のフィードバックの話し合いは、納得できるものになっている	上司と部下の カンパセーション	0.63
2	私は、評価結果の根拠について理解している	上司と部下のカンパセーション	0.60
3	私は、評価結果のフィードバック面談を通して、仕事への意欲が高まっている	上司と部下のカンパセーション	0.59
4	評価結果のフィードバックでは、上司は自分事のように、親身になって話をしてくれる	上司と部下のカンパセーション	0.57
5	私の組織では、私たちが実現したいビジョンに向かって、役割や立場を超えて、知恵やエネルギーを出し合い、協働している	ソーシャル・キャピタル	0.55
6	私の上司は、私の目標設定にあたって、私の考えをよく聞いてくれている	上司と部下のカンパセーション	0.54
7	私の能力・行動は、上司との日常の対話やコーチングを通じて改善されている	上司と部下のカンパセーション	0.54
8	私の上司は、私の仕事の結果の善し悪しだけでなく、結果を生み出すプロセスについても見てくれている	上司と部下のカンパセーション	0.54
9	評価結果のフィードバックでは、私の評価結果とその根拠、報酬への反映の仕方の説明よりも、今後さらに高めたいことや私の成長についての話し合いに時間をかけている	上司と部下のカンパセーション	0.53
10	私の会社では、日常の業務を通して、人々や環境や社会との関係性を見直し、自分たちの価値観や存在意味を進化させ続けている	ソーシャル・キャピタル	0.52
11	私は、自社や自組織のビジョンに共感している	目標設定の質	0.52
12	私の組織では、自分たちが何を目標しているか、そのために何をやりたいかななどを日頃からよく語り合い、わかり合っている	ソーシャル・キャピタル	0.51
13	私の組織では、「一人はみんなのために、みんなは一人のために」という意識を当たり前のようもっている	ソーシャル・キャピタル	0.51
14	上司と日常で行う振り返りの話し合いでは、自分がどういった価値を生み出したのか、そこから何を学んだのか、さらに成果を高めるために具体的に何に取り組むのかについて話をしている	上司と部下のカンパセーション	0.51
15	私の組織では、仕事に関わる際には相手のすべてを知らなくても、お互いを信頼し、相手がどのような言動を取ってもありのままに受け入れている	ソーシャル・キャピタル	0.50

「評価制度の業績向上への貢献」トップ 15

目的変数：私の会社の評価制度は、会社の業績向上に役立っている

順位	設問	因子軸	相関係数
1	私は、評価結果のフィードバック面談を通して、仕事への意欲が高まっている	上司と部下の カンパセーション	0.59
2	私の組織では、私たちが実現したいビジョンに向かって、役割や立場を超えて、知恵やエネルギーを出し合い、協働している	ソーシャル・キャピタル	0.59
3	私の会社では、日常の業務を通して、人々や環境や社会との関係性を見直し、自分たちの価値観や存在意味を進化させ続けている	ソーシャル・キャピタル	0.59
4	私は、自社や自組織のビジョンに共感している	目標設定の質	0.59
5	私の組織では、社会・組織・自分のありたい姿に向けて自分が影響を与えられるところを見つけ、自分から動いたり、働きかけていく人が多い	ソーシャル・キャピタル	0.57
6	私の組織では、自分たちが何を目標しているか、そのために何をやりたいかななどを日頃からよく語り合い、わかり合っている	ソーシャル・キャピタル	0.57
7	私の組織では、うまくいっているときでさえも、自分たちの生み出している価値を振り返り、本当に生み出したい価値は何かを問い続けている	ソーシャル・キャピタル	0.57
8	私の組織では、社会・組織・自分のありたい姿を問い続け、行動も変え続けている	ソーシャル・キャピタル	0.56
9	評価結果のフィードバックの話し合いは、納得できるものになっている	上司と部下の カンパセーション	0.56
10	私の組織では、「一人はみんなのために、みんなは一人のために」という意識を当たり前のようにもっている	ソーシャル・キャピタル	0.56
11	私の職場では、多くの人が、今までの習慣や活動の領域を超えて社外のいろいろな人々と関わり合い、実現したいビジョンについて語り合っている	ソーシャル・キャピタル	0.56
12	私の職場では、何が起きてもそれをチャンスに変えられると思っている	ソーシャル・キャピタル	0.55
13	私の上司は、私が仕事のやり方を振り返り、改善を行うために、頻繁に話し合う機会などをつくってサポートしてくれる	上司と部下の カンパセーション	0.55
14	上司と日常で行う振り返りの話し合いでは、自分がどういった価値を生み出したのか、そこから何を学んだのか、さらに成果を高めるために具体的に何に取り組むのかについて話をしている	上司と部下の カンパセーション	0.55
15	評価結果のフィードバックでは、私の評価結果とその根拠、報酬への反映の仕方の説明よりも、今後さらに高めたいことや私の成長についての話し合いに時間をかけている	上司と部下の カンパセーション	0.55

具体的には、15項目のうち9項目が、「上司と部下のカンパセーション」であり、評価の納得性に対しては強く影響していることがわかります。その中で特徴的なのは、日常のカンパセーションも強く影響しているということです。具体的には、「上司との日常のコーチングで自分の能力や行動が改善されている(0.54)」「上司は仕事の結果を生み出すプロセスを見てくれている(0.54)」「自分がどういった価値を生み出したのか、そこから何を学んだのか、成果を高めるための具体的な取り組みについて上司と話している(0.51)」が強く影響しています。現在起こっているパフォーマンス・マネジメントの変革では、上司と部下の頻繁で質の高いカンパセーションが重要視されていますが、まさしくその傾向を表すデータといえます。質の高い目標設定の中の「目標設定で上司が私の考えを聞いてくれる(0.54)」も強く影響をしていますが、これも同じカンパセーションの重要性を示しているといえます。

もう1つの特徴的傾向は、「ソーシャル・キャピタル」が強く影響しているということです。「評価の納得性」というとあくまでも個人に関することであり、職場における関係性とは別の領域と考えられがちですが、主体的にチャレンジしたり、自分たちで意味を創造する土壌が職場の中にあることが、評価の納得性にも強く影響していることがわかります。

パフォーマンス・マネジメント結果指標の中の「評価制度の公正性」や「評価制度の業績向上への貢献」についても、パフォーマンス・マネジメントのプロセスとの影響関係を探っていくと、評価の納得性や評価制度の業績向上への貢献と同様の結果を示しています。

ただし、「評価結果の納得性」と「評価制度の業績向上への貢献」の2つへの影響関係を詳細に比較すると、この2つの意味するところの違いが見えてきます。

上位15位の2つの表を比較すると、「評価の納得性」は、上司と部下のカンパセーションやその際に上司がどういったスタンスで臨むかが強く影響していることがわかります。一方で、「評価制度の業績向上への貢献」は、よりソーシャル・キャピタルが強く影響しています。評価に納得するだけにとどまらずに、人事評価制度が業績向上に貢献しているという認識に至るには、評価における上司と部下の関係性にとどまらずに、組織文化として根付いていることが大切になるということを示しているとも考えられます。

ただし、ソーシャル・キャピタルの変革は時間のかかる取り組みでもあります。そこで、パフォーマンス・マネジメントのプロセスの中からソーシャル・キャピタルの項目を除いて、「評価の納得性」「評価制度の業績向上への貢献」との影響関係を比べたのが、以下の表です。

「評価結果の納得性」トップ5（ソーシャル・キャピタルを除く）

順位	設問	因子軸	相関係数
1	評価結果のフィードバックの話し合いは、納得できるものになっている	上司と部下のカンバセーション	0.63
2	私は、評価結果の根拠について理解している	上司と部下のカンバセーション	0.60
3	私は、評価結果のフィードバック面談を通して、仕事への意欲が高まっている	上司と部下のカンバセーション	0.59
4	評価結果のフィードバックでは、上司は自分事のように、親身になって話をしてくれる	上司と部下のカンバセーション	0.57
5	私の上司は、私の目標設定にあたって、私の考えをよく聞いてくれている	上司と部下のカンバセーション	0.54

「評価制度の業績向上への貢献」トップ5（ソーシャル・キャピタルを除く）

順位	設問	因子軸	相関係数
1	私は、評価結果のフィードバック面談を通して、仕事への意欲が高まっている	上司と部下のカンバセーション	0.59
2	評価結果のフィードバックの話し合いは、納得できるものになっている	上司と部下のカンバセーション	0.56
3	私の上司は、私が仕事のやり方を振り返り、改善を行うために、頻繁に話し合う機会などをつくってサポートしてくれる	上司と部下のカンバセーション	0.55
4	上司と日常で行う振り返りの話し合いでは、自分がどういった価値を生み出したのか、そこから何を学んだのか、さらに成果を高めるために具体的に何に取り組むのかについて話をしている	上司と部下のカンバセーション	0.55
5	評価結果のフィードバックでは、私の評価結果とその根拠、報酬への反映の仕方の説明よりも、今後さらに高めたいことや私の成長についての話し合いに時間をかけている	上司と部下のカンバセーション	0.55

2つの影響関係を比べてみた特徴的な傾向は、「評価制度の業績向上への貢献」には「仕事のやり方を振り返り、改善を行うために、頻繁に話し合う機会を設けている」「自分が生み出した価値を振り返り、そこから何を学び、さらに成果を高めるための取り組みについて話し合う」が強く影響していることです。

企業価値に強く影響していたのが、「評価制度の業績向上への貢献」であったことを考えると、単に評価結果の納得性を高めるためのカンバセーションにとどまらずに、より未来に向けて学び、価値を高める方向でカンバセーションを行うことが、企業価値を高めることにもつながりやすいといえるのかもしれません。

グロース・マインドセットを高めるパフォーマンス・マネジメントプロセスは？

パフォーマンス・マネジメントプロセスに限定せず、すべての項目の中での影響関係をみた場合、グロース・マインドセットと最も影響が強い項目が「仕事の意味や使命感」となっています。これは、先に実施した第1回に引き続き、同様の結果となっています。

パフォーマンス・マネジメントプロセスとの影響関係を見ていくと、強く影響しているのは「目標設定の質」「ソーシャル・キャピタル」「日常における上司と部下、同僚同士のカンバセーション」となっています。

具体的には、日常における上司と部下、同僚同士のカンバセーションとしては、「日常での上司とのコーチングによって行動が改善されている (0.55)」「メンバー同士が学び合いながら仕事をしている (0.55)」「評価のフィードバックで上司と納得いく話し合いができていく (0.52)」といったカンバセーションに関連する項目が上位にきています。

また、目標設定の質としては、「目標設定を通じて仕事への意欲が高まっている (0.58)」「会社や組織のビジョンに共感している (0.55)」「自分の目標に納得している (0.53)」「組織の目標・戦略の重要性や背景にある意味を理解し、自分の仕事との関係性を見出している (0.53)」「目標設定では成果を高めるための行動について上司と話し合っている (0.52)」「上司は目標設定で私の考えを聞いてくれる (0.51)」が強く影響しています。また、ソーシャル・キャピタルについても、その他の項目同様、強く影響していることがわかります。

目的変数：私は、今の仕事を通じて、成長できていると実感している

順位	設問	因子軸	相関係数
1	私は、目標設定を通して、仕事への意欲が高まっている	目標設定の質	0.58
2	私は、評価結果のフィードバック面談を通して、仕事への意欲が高まっている	上司と部下の カンパセーション	0.58
3	私の能力・行動は、上司との日常の対話やコーチングを通じて改善されている	上司と部下の カンパセーション	0.55
4	私は、自社や自組織のビジョンに共感している	目標設定の質	0.55
5	私は、周囲のメンバーと、学び合いながら仕事をする機会が多い	同僚同士の カンパセーション	0.55
6	私の会社では、日常の業務を通して、人々や環境や社会との関係性を見直し、自分たちの価値観や存在意味を進化させ続けている	ソーシャル・キャピタル	0.54
7	私の組織では、私たちが実現したいビジョンに向かって、役割や立場を超えて、知恵やエネルギーを出し合い、協働している	ソーシャル・キャピタル	0.54
8	私は、自分の目標に対して納得している	目標設定の質	0.53
9	私は、会社や組織の目標・戦略の重要性や、背景にある意味を十分に理解し、自分の仕事との関連性を見出している	目標設定の質	0.53
10	私の組織では、自分たちが何を目標しているか、そのために何をやりたいかなどを日頃からよく語り合い、わかり合っている	ソーシャル・キャピタル	0.53
11	私の組織では、社会・組織・自分のありたい姿を問い続け、行動も変え続けている	ソーシャル・キャピタル	0.52
12	私の組織では、うまくいっているときさえも、自分たちの生み出している価値を振り返り、本当に生み出したい価値は何かを問い続けている	ソーシャル・キャピタル	0.52
13	私は、目標設定の際に、成果を高めるために、具体的に改善したい行動や高めたい能力についても、上司と話し合っている	目標設定の質	0.52
14	評価結果のフィードバックの話し合いは、納得できるものになっている	上司と部下の カンパセーション	0.52
15	私の上司は、私の目標設定にあたって、私の考えをよく聞いてくれている	目標設定の質	0.51

「企業価値指標」と「パフォーマンス・マネジメントプロセス指標」との関係

ここでは、5つの企業価値指標に影響の強いパフォーマンス・マネジメントのプロセスについてみてきます。

「社会的価値創造」に影響を与えている要因は？

パフォーマンス・マネジメントのプロセスの中では、「社会価値創造」に対して、ソーシャル・キャピタルが強く影響していることがわかります。

具体的には、下記の表にあるように「ありたい姿を取り続ける」「ビジョンの実現に向かって協働する」「自分たちの存在意味や価値観を進化させる」「自分たちが生み出したい価値は何かを問い続ける」などがあります。目標設定の質の中の「ビジョンへの共感」も上位にきており、関係性の中から実現したい姿や意味を問い続けるような取り組みが強く影響していることがわかります。

目的変数：私の職場（チーム）は、新たな社会的な価値を創造し、提供し続けている

順位	設問	因子軸	相関係数
1	私の組織では、社会・組織・自分のありたい姿を問い続け、行動も変え続けている	ソーシャル・キャピタル	0.62
2	私の組織では、私たちが実現したいビジョンに向かって、役割や立場を超えて、知恵やエネルギーを出し合い、協働している	ソーシャル・キャピタル	0.62
3	私の会社では、日常の業務を通して、人々や環境や社会との関係性を見直し、自分たちの価値観や存在意味を進化させ続けている	ソーシャル・キャピタル	0.61
4	私の組織では、うまくいっているときさえも、自分たちの生み出している価値を振り返り、本当に生み出したい価値は何かを問い続けている	ソーシャル・キャピタル	0.60
5	私は、自社や自組織のビジョンに共感している	目標設定の質	0.60
6	私の組織では、自分たちが何を目標しているか、そのために何をやりたいかなどを日頃からよく語り合い、わかり合っている	ソーシャル・キャピタル	0.60
7	私の会社では、自分たちの日々の仕事について、何十年も先の長期的な影響を考えたり、社会や世界にどのような影響を及ぼしているかなど、より広い視野で考えようとして続けている	ソーシャル・キャピタル	0.58
8	評価結果のフィードバックでは、私の評価結果とその根拠、報酬への反映の仕方の説明よりも、今後さらに高めたいことや私の成長についての話し合いに時間をかけている	上司と部下の カンパセーション	0.58

順位	設問	因子軸	相関係数
9	私は、評価結果のフィードバック面談を通して、仕事への意欲が高まっている	上司と部下の カンパセーション	0.58
10	私の組織では、周りに流されず意思をもって、一つひとつのことに意味を見出し、心を込めて取り組んでいる人が多い	ソーシャル・キャピタル	0.56
11	私の組織では、「一人はみんなのために、みんなは一人のために」という意識を当たり前のように持っている	ソーシャル・キャピタル	0.56
12	私の職場では、何が起きてもそれをチャンスに変えられると思っている	ソーシャル・キャピタル	0.56
13	私の組織では、社会・組織・自分のありたい姿に向けて自分が影響を与えられるところを見つけ、自分から動いたり、働きかけていく人が多い	ソーシャル・キャピタル	0.56
14	私の職場では、多くの人が、今までの習慣や活動の領域を超えて社外のいろいろな人々と関わり合い、実現したいビジョンについて語り合っている	ソーシャル・キャピタル	0.55
15	上司と日常で行う振り返りの話し合いでは、自分がどういった価値を生み出したのか、そこから何を学んだのか、さらに成果を高めるために具体的に何に取り組むのかについて話している	上司と部下の カンパセーション	0.54

「事業価値創造」に影響を与えている要因は？

パフォーマンス・プロセスの中で、「事業価値創造」に最も強く影響しているのが、「自社や自組織のビジョンへの共感」です。

目的変数：私の職場（チーム）は、不断の改革やイノベーションによって成果を高め続けている

順位	設問	因子軸	相関係数
1	私は、自社や自組織のビジョンに共感している	目標設定の質	0.65
2	私の会社では、日常の業務を通して、人々と環境や社会との関係性を見直し、自分たちの価値観や存在意味を進化させ続けている	ソーシャル・キャピタル	0.65
3	私の組織では、私たちが実現したいビジョンに向かって、役割や立場を超えて、知恵やエネルギーを出し合い、協働している	ソーシャル・キャピタル	0.64
4	私の組織では、社会・組織・自分のありたい姿を問い続け、行動も変え続けている	ソーシャル・キャピタル	0.64
5	私の組織では、うまくいっているときにさえも、自分たちの生み出している価値を振り返り、本当に生み出した価値は何かを問い続けている	ソーシャル・キャピタル	0.63
6	私は、評価結果のフィードバック面談を通して、仕事への意欲が高まっている	上司と部下の カンパセーション	0.63
7	私の職場では、何が起きてもそれをチャンスに変えられると思っている	ソーシャル・キャピタル	0.62
8	私の組織では、自分たちが何を目標しているか、そのために何をやりたいかなどを日頃からよく語り合い、わかり合っている	ソーシャル・キャピタル	0.62
9	評価結果のフィードバックでは、私の評価結果とその根拠、報酬への反映の仕方の説明よりも、今後さらに高めたいことや私の成長についての話し合いに時間をかけている	上司と部下の カンパセーション	0.62
10	私の組織では、周りに流されず意思をもって、一つひとつのことに意味を見出し、心を込めて取り組んでいる人が多い	ソーシャル・キャピタル	0.62
11	私の会社では、自分たちの日々の仕事について、何十年も先の長期的な影響を考えたり、社会や世界にどのような影響を及ぼしているかなど、より広い視野で考えようとして続けている	ソーシャル・キャピタル	0.61
12	私の職場では、多くの人が、今までの習慣や活動の領域を超えて社外のいろいろな人々と関わり合い、実現したいビジョンについて語り合っている	ソーシャル・キャピタル	0.59
13	私の組織では、社会・組織・自分のありたい姿に向けて自分が影響を与えられるところを見つけ、自分から動いたり、働きかけていく人が多い	ソーシャル・キャピタル	0.59
14	私の組織では、「一人はみんなのために、みんなは一人のために」という意識を当たり前のように持っている	ソーシャル・キャピタル	0.59
15	評価結果のフィードバックの話し合いは、納得できるものになっている	上司と部下の カンパセーション	0.58

それ以外は事業価値創造と同様に、ソーシャル・キャピタルが強く影響しています。

「人的価値創造」に影響を与えている要因は？

パフォーマンス・マネジメントのプロセスの中で、「人的価値創造」に最も強く影響しているのは、ソーシャル・キャピタルです。

これは、先に挙げた企業価値と同様の傾向にあるといえます。その中でも「人的価値創造」との影響関係で特徴的なものは、「一人はみんなのために、みんなは一人のために」「役割や立場を超えて協働する」「日ごろから何を目指し、何をやりたいのかを語り合う」など、協働する内容が強く影響しているのが特徴です。

目的変数：私の職場（チーム）では、人々が学習し続け、より意味のある人生を実現しようとして続けている

順位	設問	因子軸	相関係数
1	私の組織では、「一人はみんなのために、みんなは一人のために」という意識を当たり前のようにもっている	ソーシャル・キャピタル	0.64
2	私の会社では、日常の業務を通して、人々と環境や社会との関係性を見直し、自分たちの価値観や存在意味を進化させ続けている	ソーシャル・キャピタル	0.64
3	私の組織では、私たちが実現したいビジョンに向かって、役割や立場を超えて、知恵やエネルギーを出し合い、協働している	ソーシャル・キャピタル	0.63
4	私の組織では、自分たちが何を目標としているか、そのために何をやりたいかなどを日頃からよく語り合い、わかり合っている	ソーシャル・キャピタル	0.63
5	私の組織では、社会・組織・自分のありたい姿に向けて自分が影響を与えられるところを見つけ、自分から動いたり、働きかけていく人が多い	ソーシャル・キャピタル	0.63
6	私の組織では、社会・組織・自分のありたい姿を問い続け、行動も変え続けている	ソーシャル・キャピタル	0.62
7	私の組織では、うまくいっているときでさえも、自分たちの生み出している価値を振り返り、本当に生み出したい価値は何かを問い続けている	ソーシャル・キャピタル	0.62
8	私は、自社や自組織のビジョンに共感している	目標設定の質	0.61
9	私の職場では、何が起きてもそれをチャンスに変えられると思っている	ソーシャル・キャピタル	0.61
10	私の会社では、自分たちの日々の仕事について、何十年も先の長期的な影響を考えたり、社会や世界にどのような影響を及ぼしているかなど、より広い視野で考えようとして続けている	ソーシャル・キャピタル	0.60
11	評価結果のフィードバックでは、私の評価結果とその根拠、報酬への反映の仕方の説明よりも、今後さらに高めたいことや私の成長についての話し合いに時間をかけている	上司と部下のカンパセーション	0.60
12	私の職場では、多くの人々が、今までの習慣や活動の領域を超えて社外のいろいろな人々と関わり合い、実現したいビジョンについて語り合っている	ソーシャル・キャピタル	0.60
13	私の組織では、周りに流されず意思をもって、一つひとつのことに意味を見出し、心を込めて取り組んでいる人が多い	ソーシャル・キャピタル	0.60
14	私の組織では、仕事で関わる際には相手のすべてを知らなくても、お互いを信頼し、相手がどのような言動を取ってもありのままに受け入れている	ソーシャル・キャピタル	0.59
15	私が属するチームでは、メンバー同士がお互いの役割や目標について、アドバイスをし合っている	同僚同士のカンパセーション	0.58

「カスタマー・フォーカス」に影響を与えている要因は？

パフォーマンス・マネジメントのプロセスの中で、「カスタマー・フォーカス」と最も強く影響しているのは、ソーシャル・キャピタルです。

目的変数：私の職場（チーム）は、意思決定や優先順位を決める際に、顧客への提供価値や貢献を第一の拠り所としている

順位	設問	因子軸	相関係数
1	私の組織では、うまくいっているときでさえも、自分たちの生み出している価値を振り返り、本当に生み出したい価値は何かを問い続けている	ソーシャル・キャピタル	0.55
2	私の組織では、自分たちが何を目標としているか、そのために何をやりたいかなどを日頃からよく語り合い、わかり合っている	ソーシャル・キャピタル	0.52
3	私の組織では、仕事で関わる際には相手のすべてを知らなくても、お互いを信頼し、相手がどのような言動を取ってもありのままに受け入れている	ソーシャル・キャピタル	0.52
4	私は、会社や組織の目標・戦略の重要性や、背景にある意味を十分に理解し、自分の仕事との関連性を見出している	目標設定の質	0.52
5	私の職場では、何が起きてもそれをチャンスに変えられると思っている	ソーシャル・キャピタル	0.51
6	私の組織では、私たちが実現したいビジョンに向かって、役割や立場を超えて、知恵やエネルギーを出し合い、協働している	ソーシャル・キャピタル	0.50
7	私の組織では、社会・組織・自分のありたい姿を問い続け、行動も変え続けている	ソーシャル・キャピタル	0.50
8	私は、周囲のメンバーと、学び合いながら仕事をする機会が多い	同僚同士のカンパセーション	0.50
9	私の会社では、日常の業務を通して、人々と環境や社会との関係性を見直し、自分たちの価値観や存在意味を進化させ続けている	ソーシャル・キャピタル	0.49
10	私の組織では、周りに流されず意思をもって、一つひとつのことに意味を見出し、心を込めて取り組んでいる人が多い	ソーシャル・キャピタル	0.48
11	私が属するチームでは、メンバー同士がお互いの役割や目標について、アドバイスをし合っている	同僚同士のカンパセーション	0.48
12	私の組織では、「一人はみんなのために、みんなは一人のために」という意識を当たり前のようにもっている	ソーシャル・キャピタル	0.47
13	期末の振り返りを行う際には、自分がどういった価値を生み出したのか、そこから何を学んだのか、次に成果を高めるために、特に何に取り組むのかについて話をしている	上司と部下のカンパセーション	0.47
14	私は、自社や自組織のビジョンに共感している	目標設定の質	0.47
15	私の組織では、社会・組織・自分のありたい姿に向けて自分が影響を与えられるところを見つけ、自分から動いたり、働きかけていく人が多い	ソーシャル・キャピタル	0.47

その他の企業価値指標との影響関係とは異なる特徴としては、「会社や組織の目標・戦略の重要性や背景にある意味を理解し、自分の仕事との関連性を見出している」がトップ4に入っています。カスタマー・フォーカスという言葉は掲げやすいワードですが、それが、現在の自分の仕事とどう結びついているのかをリアルに実感ができることの重要性を示していると考えられます。その他にも、「メンバー同士が役割や目標についてアドバイスする」が上位に入っていることも特徴といえます。

5. まとめ

● サマリー ●

- パフォーマンス・マネジメントの結果指標（「グロース・マインドセット」「やる気」「仕事への誇り」「使命感」「評価の納得性」「評価制度の公正性」「評価制度の業績向上への貢献」等）を高めることは、企業価値を高めることに強く影響する
- 報酬の満足度は、企業価値を高めることにそれほど強く影響していない
- 企業価値に対しては、評価の納得性、評価制度の公正性を高めるよりも、評価制度の業績向上への貢献を高めたほうが効果がある（「評価の納得性」「評価制度の公正性」よりも「評価制度の業績向上への貢献」が強く影響している）
- パフォーマンス・マネジメントのプロセスの中では、「質の高い目標設定」と「ソーシャル・キャピタル」の高さがやる気に強く影響している
- 質の高い目標設定の中では、「会社、組織ビジョンへの共感」「自分の目標に納得」「高めたい行動について上司と話し合う」がやる気に対して特に強く影響している
- ソーシャル・キャピタルの中では、「協働」「意味の創造」「新たな習慣の獲得」のようにレベルの高いものがやる気に強く影響している
- 評価の納得性に対しては、評価結果の根拠を説明するよりも、上司のコーチングによって能力が改善される、成果を高める取り組みについて話し合う、上司がプロセスを見てくれているといったことのほうが影響が強い
- 仕事の意味や使命感を高めることは、グロース・マインドセットを育むことにつながる
- グロース・マインドセットは、日常における上司のコーチング、同僚同士が学び合うこと、評価のフィードバックで納得のいく話し合いができることによって、より育まれやすい
- グロース・マインドセットを高めるには、目標設定の質が重要になる。具体的には、会社や組織のビジョンへの共感、自分の目標への納得、組織の目標・戦略の重要性や意味を理解し、自分の仕事とのつながりを見出す、上司が目標設定で話を聴いてくれるなどが強く影響している
- 企業価値に対しては、ソーシャル・キャピタルの高さが強く影響している
- カスタマー・フォーカスに対しては、ソーシャル・キャピタルに加えて、会社や組織の目標・戦略の重要性や背景にある意味を理解し、自分の仕事とのつながりを見出すのが強く影響している。

本レポートの冒頭部分で「パフォーマンス・マネジメントは組織のOS」ということに触れました。組織の変革やマネジメント革新、リーダーシップ開発等の支援を行う場合、共有ビジョンや組織のバリューを明確化する、その実現に向けて組織のあり方を見直す、マネジャー、メンバーの意識変革を測る、マネジメント革新やリーダーシップ開発に取り組むことなども大切です。しかし、それが継続し、定着化し、実際のビジネスプロセスの中で生きてくるには、パフォーマンス・マネジメントとの整合性を図り、その効果性を高めることが不可欠になります。今回のアンケート調査でわかったことの1つは、パフォーマンス・マネジメントのOSとなるものが「ソーシャル・キャピタル」であるということです。先行してパフォーマンス・マネジメント革新に取り組んでいる企業の多くが、コラボレーションやトラスト、マネジャーとメンバーの関係性の向上に着目しています。VUCAの時代に、一人ひとりのメンバーが主体的に仕事に取り組み、価値を生み出している状態を実現するには、そのベースに組織やチームの中での関係性、信頼関係を高めていくことが不可欠になっていることを示しているのではないのでしょうか。

今回のレポート全体を通じて明らかになってきたもう1つの点は、パフォーマンス・マネジメント革新は、働き方の変革、仕事の捉え方の変革につながるのではないかとということです。本レポートでも、目標設定の

質がモチベーションに強く影響を与えていることについて触れました。これは、仕事をやるべき課題、タスクとして捉えるのではなく、自分にとって意味のあるもの、社会に対して価値をもたらすものであるということへの転換を意味しているとも考えられます。VUCAの時代になり、あらかじめ定められた課題やタスクをこなすことに意味があるのではなく、自分の企業や社会に対して生み出すインパクト、価値にフォーカスすることが大切になってきます。それは、単に目標の捉え方の転換にとどまらずに、フィックス・マインドセットから、グロース・マインドセットへの転換であり、働くことの意味や価値をあらためて問い直すことにもつながってくると考えることができます。

最後に

現在行われているパフォーマンス・マネジメントの変革は、評価の仕方やカンバセーションの仕方といった方法論の革新を進めるためのものではなく、根底にあるのは、自らの実現したい状態、フィロソフィーに向けての変革に向けて進められています。今回は、一般のビジネスパーソンを対象にした調査結果からのレポートをまとめていますが、実際の企業単位で調査を行う場合、その企業の実現したい状態や目指していきフィロソフィーが何かによって、調査のあり方やそこからどういったことが明らかになるのか、明らかにしていきたいのかが異なってきます。

今回の調査は、そうした自社の実現したい状態やフィロソフィーの実現に向けて、自社のパフォーマンス・マネジメントの現状や今後のあり方を検討する一助になれば幸いです。

.....
調 査 担 当 ▶ 株式会社ヒューマンバリュー
阿諏訪 博一
清成 勇一

お問い合わせ ▶ <http://www.humanvalue.co.jp/>
E-mail : info@humanvalue.co.jp
.....



Performance
Management
Innovation