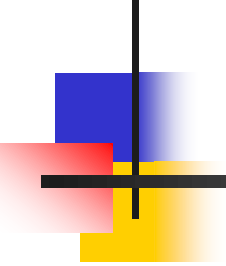
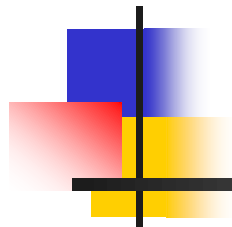


第48回 日本人材マネジメント協会 JSHRM 戦略的人材マネジメント研究会



最新のパフォーマンス・レビューでは、
「潜在能力」「強み」が、何故注目されるのか？

日本人材マネジメント協会 執行役員
国際機関 アジア生産性機構APO チーフ・エキスパート
国際メンタリング&コーチングセンター 代表
(株)スマートビジョン 代表取締役
石 川 洋



2016年4月9日（土） 戦略的人材マネジメント研究会、本日のアジェンダ

15:00-15:30 初参加の方のみ、自己紹介

15:30-16:10 最新のパフォーマンス・レビューでは、「**潜在能力**」「**強み**」が何故注目されるのか？

報告者：戦略的人材マネジメント研究会 代表世話人 石川 洋

16:20-17:20 **目的により異なるアセスメントのやり方を見直そう！**

一人材の生産性を2.5 倍高める職務マッチングのカー

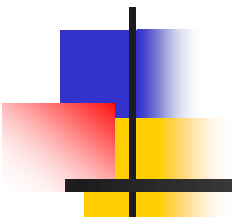
報告者：プロファイルズ株式会社

パフォーマンス コンサルタント 水谷 壽芳 氏

17:20-18:00 ディスカッション タイム

次回の発表者に関して





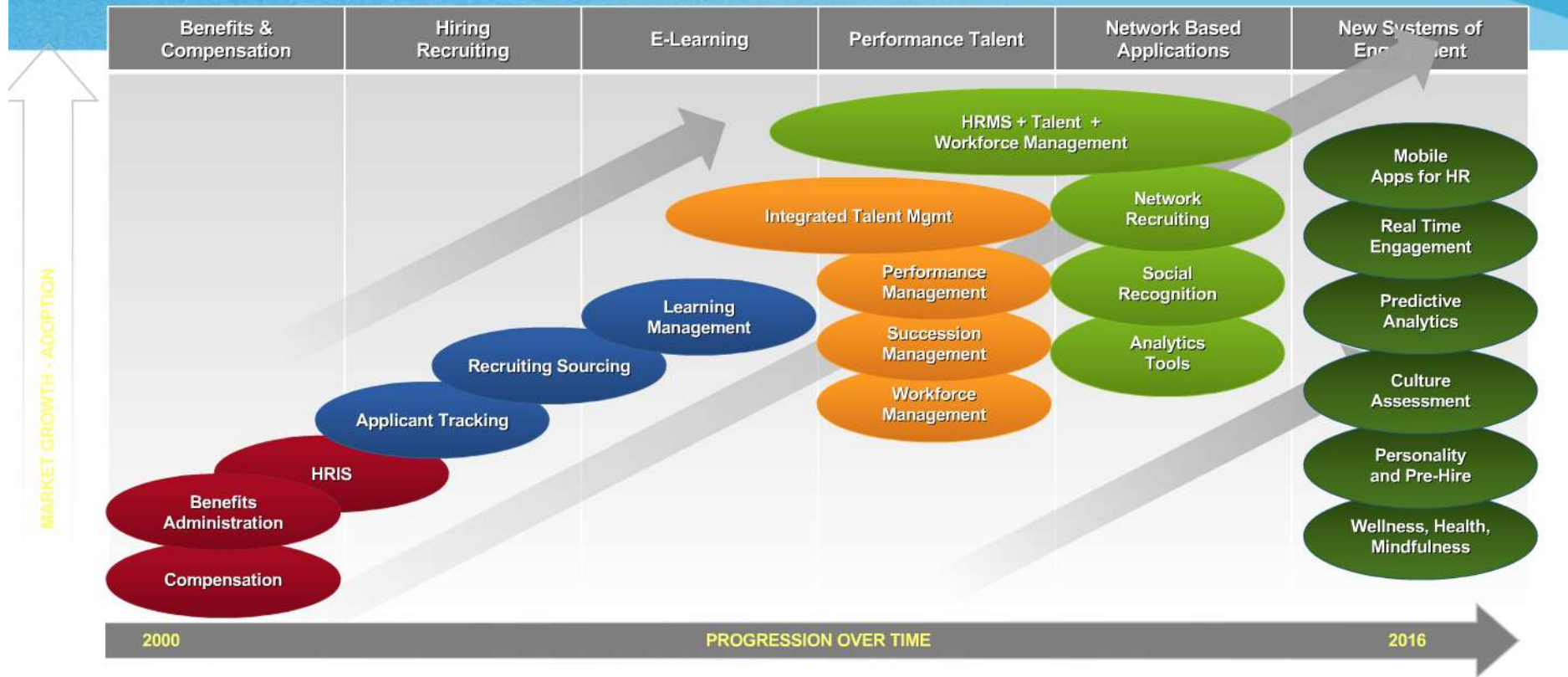
最新のパフォーマンス・レビューでも 「潜在能力」、「強み」が、何故か注目されるのか？

1. HRシステムの急速な進歩で実現したリアルタイム パフォーマンス開発
 - クラウド、モバイル・デバイスの急速な普及で、HRシステムの何が変わるのか！
 - 日頃からのフィードバックが、ツールの普及で簡単に実現できる様に！
 - GEは、インダストリーIoTとリアルタイム フィード・バックで一步先を行こうとしている
2. モチベーションを高めるための幾つかの人財開発手法
 - 矯正的ランク付けの廃止の動き（アドビ、マイクロソフト、GE他）
 - マーカス流：「強さ革命」によるRadical Shift
 - 社員の要望によるタレント・レビューの導入
 - タレント・マネジメント流：「業績レビューを見る」他に、「タレント開発」を重点的に見守り、マネジャーの人財活用度を評価。
3. チームや組織全体に対して、3つの指標で見える化する簡易評価手法
 - ACEメソッドにて、「アライメント」、「能力」、「エンゲージメント」を見る手法
 - 効果性、効率性、Outcomeの3つの指標で、組織全体のタレント開発を見える化するタレント開発報告指針TDRP手法

1. HR システム、15年間の変遷

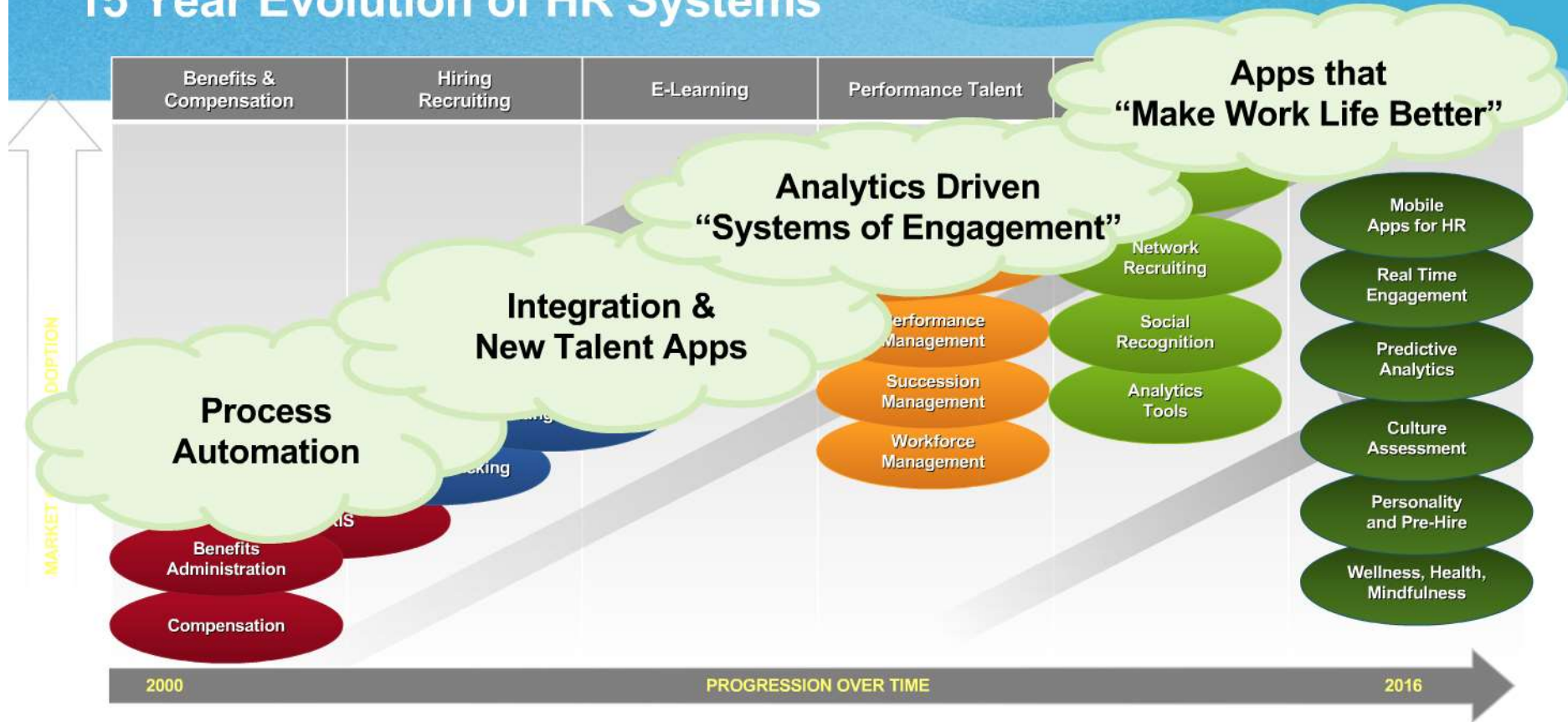
統合ソフトとモバイル・アプリの登場

15 Year Evolution of HR Systems



クラウド、更には、多数のスマート・フォンやタブレット用アプリが市場を牽引！

15 Year Evolution of HR Systems

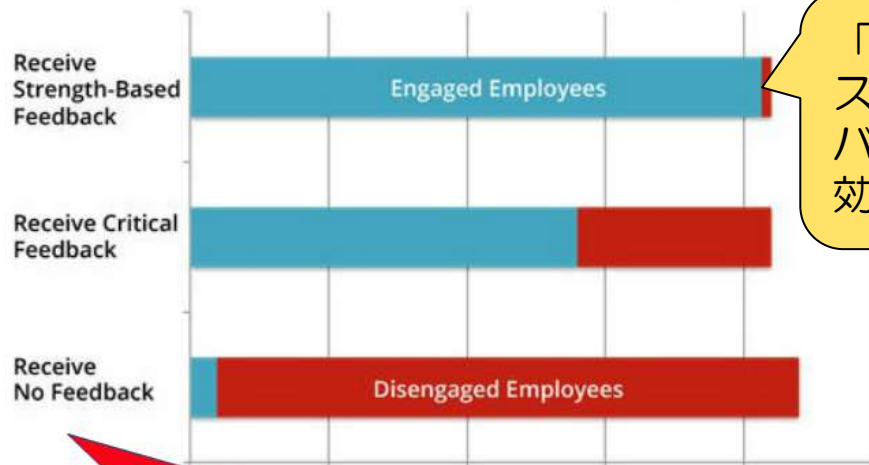


日頃からのフィードバックが、 ツールの進展で、より簡単に実現可能に！

Workboard Research

What We've Learned about Feedback

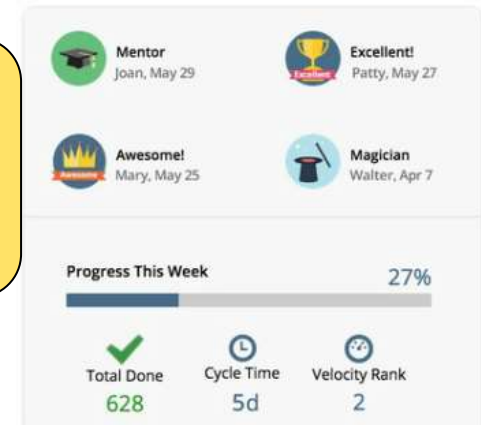
Not Giving Feedback? Your Team Isn't Giving Their Best



「強み」ベースのフィードバックが一番効果的！

Lack of feedback creates anxiety, worry, and poor performance

<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19829208>



SEPTEMBER 2011							
	1	2	3	4	5	6	7
BERND	🟢	🟡	🟡	🟡	🟡	🟢	🔴
MARIKO	🟢	🟢	🟡	🟡	🔴	🟢	🟢
ALEX	🟢	🟡	🟡	🟡	🟢	🟡	🔴
HEIKE	🔴	🟢	🟡	🟡	🟢	🟢	🔴
STEFAN	🟢	🟢	🟡	🟡	🟡	🟡	🟢

GEは、インダストリーIoTとリアルタイム パフォーマンス開発で、他社より一歩先を行こうとしている！

Are we part of the problem? Often yes.

Simplification as Strategy



Empowering employees through a culture of simplification



GE Beliefs	FastWorks	Performance Development	Learning & Development	Competitive Compensation
				
The way we act and lead	The way we work	The way we grow as individuals and teams	The way we unleash leaders' intellect and imagination	The way we drive accountability, execution and results

GEの最新パフォーマンス・レビューでは、 スマート・フォンを活用して、マネジャーが、効果的な 動機づけを行い、迅速な決断が出来たかを評価！

- GEも、伝統的な**矯正型ランク付け**を廃止！
 - GEのHR Headは、伝統的に行なわれて来た**矯正型ランク付け評価**を廃止し、アドビ等のソフト会社で導入が進む**人材開発型パフォーマンス・レビュー**に転換する方針を発表！
 - その代替として、San Ramonが開発した**Performance Development at GE (PD@GE)**を活用しながら、マネジャーとメンバーとのコミュニケーションを**コーチング**を利用して活性化し、従来のCommand and Control から、**Connection and Inspiration**型のパフォーマンス開発に移行する。
 - 彼らの言葉では、**Real time Performance Development**と呼ばれ、チーム内での責任の共有、継続的で迅速なやりとりが求められる。マネジャーは、批判するのではなく、**効果的なコーチング**が行なわれたかが問われ、**他のメンバーからの積極的な提案**を歓迎する**企業風土**を作り上げられたかが求められる。
 - 従来の実力主義や差別化の基本方針は、そのまま堅持するが、商品の基本性能の評価より、顧客満足度を重視する
 - 2015年末に、80,000名、2016 年末には、会社全体に適用
- 人材開発型パフォーマンス・レビューで使われる開発手法、**「FastWorks」**を採用
 - 従来、複雑で時間のかかった**シックスΣ**手法を、「**Fast Works**」に転換。これは、**Build(構築),Measure(測定),Learn(学習)**の3段階で、密接に顧客からの意見を取り入れ、最短の期間で、コストパフォーマンスの高い、競争力ある商品を開発する。



GEが活用するPD@GEソフトによる多面フィードバック (この導入で一番喜ぶのは誰?、一番大変なのは誰?)

GE New Performance Feedback Tool
PD@GE

仕事の優先順位を自己管理すると同時に、上長からも要望事項がくる

新しい視点により、多くの気づきが誘発される

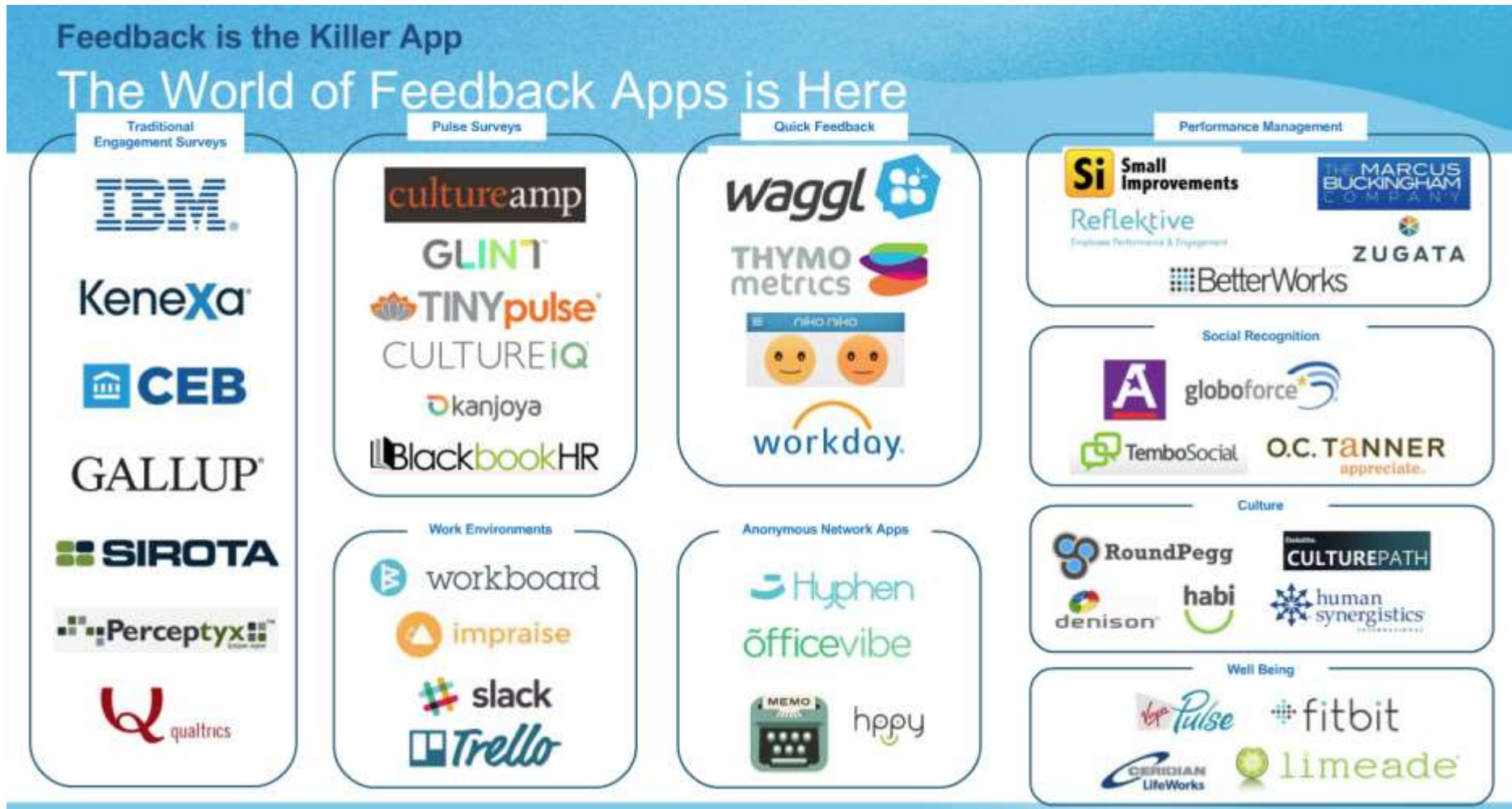
経営幹部も常時、重要課題に目を通し、コメントを送っているか?

同僚からのコメントを見て、これに対して、説明が求められる

上長、同僚、関係者からのフィードバックが迅速に進んでいるか!

これで、経営幹部は、大忙しに!

US市場で多数登場しているフィードバックソフトは、
今後、幾つかの系列に自然淘汰される！



日本の「Line」、マレーシアの「KPI Soft」は？

新世代TMソフトも更なる聯合合掌が続く！ 皆さんは、どれにしますか？

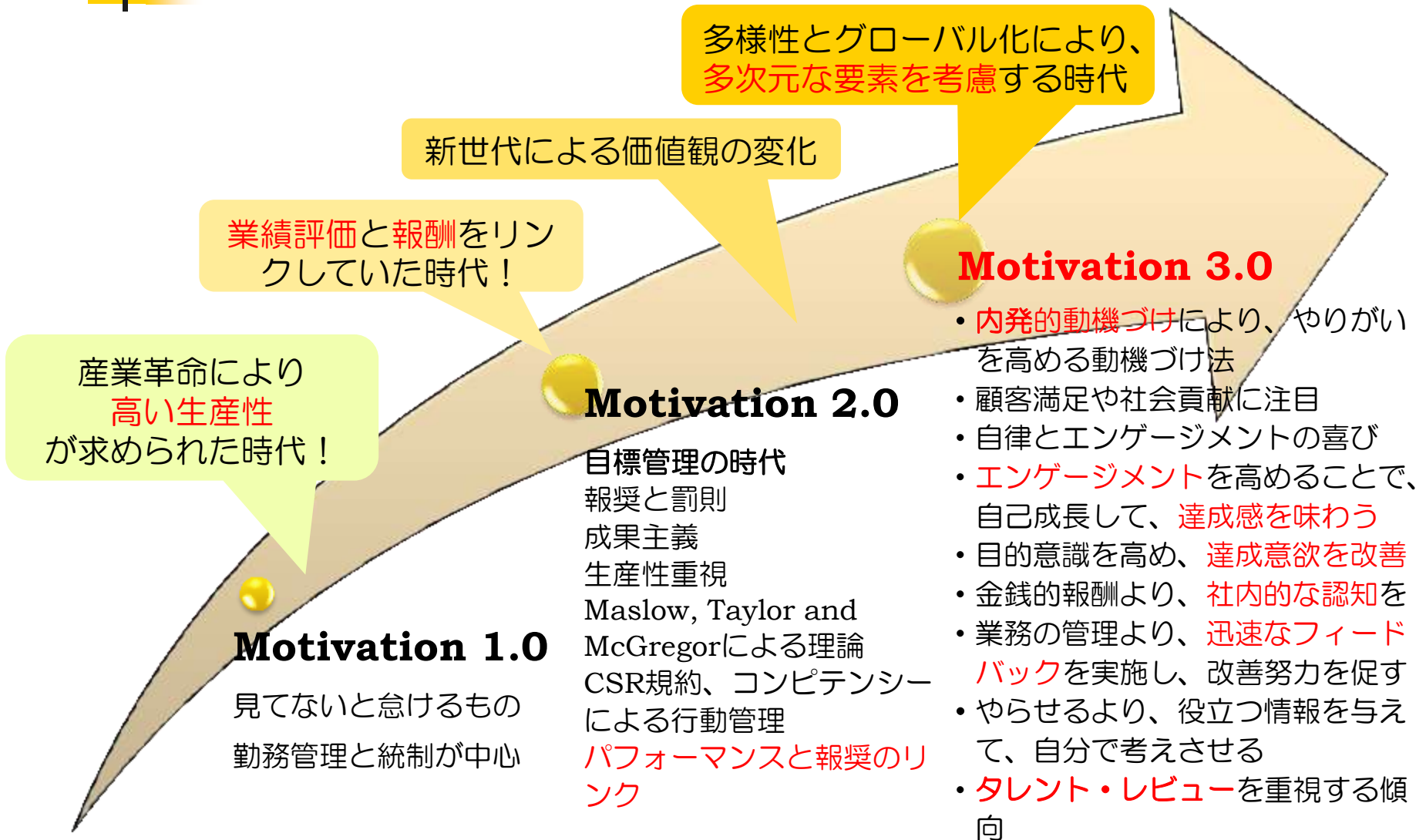
Market Evolution becoming Disruptive Again A New Generation of Talent Software

Suites	Learning	Performance Management	Payroll - Talent
 realize your potential. add talent to your decisions. Meeting Talent Management 	 	 Employee Performance & Engagement 	 People first.
	Recruitment	Social Recognition	
		Culture	
		Well Being	

Copyright © 2018 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Successfactor は？

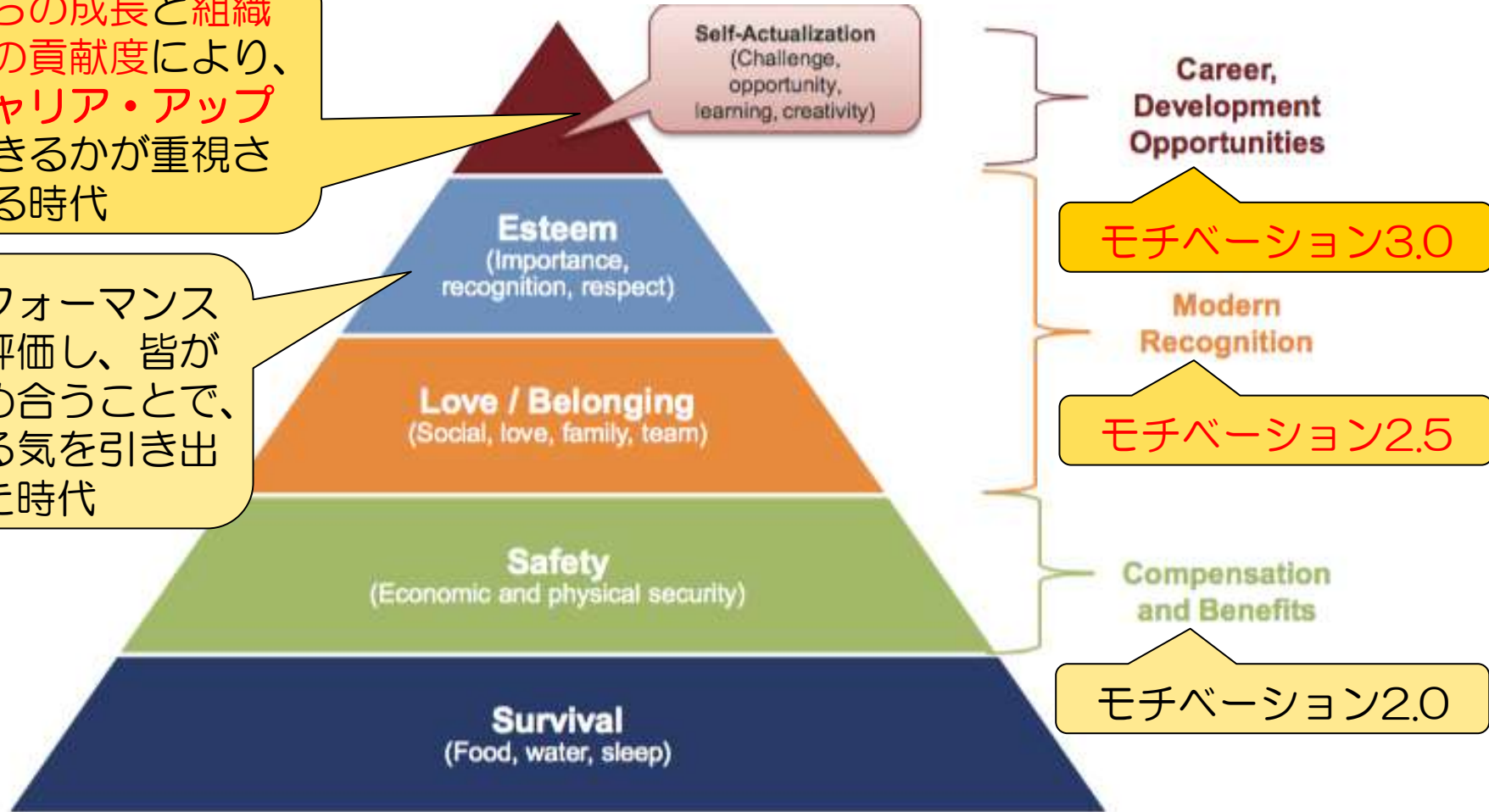
2. モチベーションは、金銭的動機づけから、内発的動機づけのモチベーション3.0に



効果的なモチベーション手法は、生活の意識の 発達レベルにより変わる（マズローの法則）

自らの成長と組織
への貢献度により、
キャリア・アップ
できるかが重視さ
れる時代

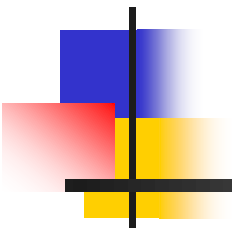
パフォーマンス
を評価し、皆が
認め合うことで、
やる気を引き出
した時代



Source: Abraham Maslow's Hierarchy of Needs, 1943

Source: Prediction for 2014, Bersin by Deloitte, December 2013

ダニエル・ピンク モチベーション3.0



パフォーマンス・レビュー（業績評価）の中で、 タレント・レビュー（人財評価）を重視する理由は？

- 金銭的動機づけ(モチベーション2.0)には限界がある
 - 業績を見える化して、金銭的動機づけがどれだけ効果があったのか？
 - ダニエル・ピンクのモチベーション3.0を参照
 - 従来の伝統的パフォーマンス・マネジメントは、マネジャー業務の30%以上を占めていたが、その割に効果を引き出せない
 - 矯正的ランク付けは、煩雑で時間がかかる割に、効果が薄い
 - ⇒ トータル・リワードの考え方が浸透
 - ⇒ チームワークに支障をきたしたソフト開発企業は、ANSI型PMに転換
 - ⇒ 矯正型ランク付けの元祖であるGEでさえ、ANSI版PMに転換した
- 内発的動機付け（モチベーション3.0）に転換することで、より効果的モチベーションが可能に！
 - 業績の見える化より、業績に貢献する「強さ」に磨きをかけ、挑戦を促すことで、やりがい高め、業績にも貢献できる！
 - ⇒ マーカス・バックinghamの提案する「強み革命」の実践
 - ⇒ タレント・レビューの実践／強化により、タレントのキャリア意識を高め、マネジメントの効果性や、各タレントの「潜在能力」や「強み」が生かされているかを検証

新しいパフォーマンス・マネジメントが、重視される背景？ 日本企業でも同じ問題がありませんか？

- 従来のランクづけ人事考課手法は、**マネジャー・社員**両サイドから、**不満/不平が続出！**
 - 特に、**矯正型ランクづけ**をやると業務が煩雑で、説明が難しくなる現実
- **競争**をいくら煽っても、**アセスメント**を頻繁に実施しても、その効果には、限界が！
 - ライバルとのチームワークの問題がおき、情報共有が進まず、煩雑な評価アセスメントで、本来やるべき将来志向の業務ができなくなる！
- 個人評価だけだと、**チームプレイ、情報共有に弊害！**
 - 本人がやったかどうかより、プロジェクト全体の成功がより重要に！
 - プロジェクトの大型化により、**内外での協働環境**が必須に！
 - 誰がやったのかより、**マネジャー・現場リーダーのマネジメントの効果性**がより重要に！
- 仕事が複雑・高度化し、メンバーの頑張りだけでは、目標達成に限界！
 - メンター・専門家による**質の高い支援、チームや職場全体での支援**が必須に
- 上長からのプレッシャー、市場での危機感が増すと、イノベーティブな商品が出てこないことから、**不法な手段も含めた応急対策が横行！**
 - 不祥事の高発で、社会的信用を失墜した事例(フォルクス・ワーゲンや東芝等)増加

最新のパフォーマンス・マネジメントでは、 「強み」重視による、モチベーション改善が核に！

項目	(A) 競争アセスメントモデル	→ (B) コーチングと人財開発モデル
基本理論	目標を達成する人物を評価して、高い機能の組織を創造する	構成員の「強み」と「弱み」を見極め、パフォーマンスを改善するための支援や人財開発を行う
歴史とその背景	GEでは、たくましい人ほど成功し、実践により結果を出す	XY世代の価値観、トム・ピーターズのエクセレント・カンパニー論
実行計画	目標達成のため、能力評価を複数回実施、ゴール達成時は、ボーナス、比較評価	人財開発計画、認知とコミュニケーション、自己診断、360度アセスメント或いは多面評価
信念	どの部署でも高業績者が必要！	組織に相応しい人財を採用し、役割に相応しい行動が何より重要
便益	高業績者に対する報酬に焦点をあて、全体の報酬を削減。高い業績を産み出す企業文化や実力主義の気風を生み出せ	組織、個人の業績、リーダーシップ能力のすべてを改善し、目標との整合性やチームワークを高めよ。エンゲージメントや人財維持率を改善せよ。
組織の意義	最高の業務プロセスと高業績者を集めよ	潜在能力を発揮して、成功を引き出せる職場になれ。

どちらの職場にいた方が、皆さんは「やりがい」を感じますか？

日頃のフィードバックを通して、「強み」を活かせる仕事をどれだけ提供できたかが、評価される時代に！

	伝統的なパフォーマンス・マネジメント (競争アセスメントモデル)	ANSI版パフォーマンス・マネジメント (コーチングと人財開発モデル)
評価の視点	個人評価が中心で、 ランク付け が伴うので、作業が煩雑になる	日頃行なっているフィードバックを充実化し、個人のランキングをむりやりつけることはしない。
人事考課の考え方	年に一度、イベント として行い、ランキングを求められることが多く、 日常業務とは乖離 する傾向。	年に一度のイベントではなく、 日頃のフィードバックの集大成 に。ランクづけではなく、達成支援や課題の整理に。 目標の達成度と組織への貢献度 の両方が問われる
フィードバック	能力や実績によるが、必要に応じて、行う程度。	日頃から、コーチングやフィードバックを行い、 どれだけ成長したか を問われる
目標の見直し	例え、市場競争が厳しくても、 当初の目標の見直しはしない ことが多い	半年、四半期毎に 目標の見直し を行う、個人目標が組織の目標に貢献しているかをチェックする
アセスメント	個人のアセスメントを重視しているので、 評価者に負荷がかかりやすい 。	個人のアセスメントより、日頃の業務から、強みや弱みを判断し、「 強み 」を活かせる仕事を探して、活用する機会をつくっているかを評価し、満足度が高まったかを検証！
説明責任	たとえ、当初の目標が達成できても、会社の業績により、給与には反映されず、 不満が残る ことが多い。	日頃から、個人の目標と組織の目標の整合性を問われるので、何が課題なのかを理解しやすく、 説明責任はより高い レベルになる。
給与体系	単純なレーティングによる昇給が多く、 不満を残す ことが多い	パフォーマンス、潜在能力、特定の役職給、顧客からの反応等の複数の要因 により、報酬を決定。
作業の煩雑さ	アセスメントやレーティング等に時間がかかり 負担感が強く、説明責任も低い	アセスメントやレーティングの業務が減り、 日常業務のフォローアップに時間 をとれる
会社の業績への貢献度	評価者としての特権を、離したくないマネジャーが出てくるが、 会社の業績への貢献度はかならずしもあるとは言えない 。	日頃からコーチングやフィードバックにより、早めの対策が取りやすく、 組織的な対抗策を迅速 にとれる。個人目標と組織目標の整合性を高めるので、 業績にリンクしやすい 。

これからの人事考課は、**強み**を活かせる仕事を提供し、 **結果に結びつけられたか**を問われる時代！

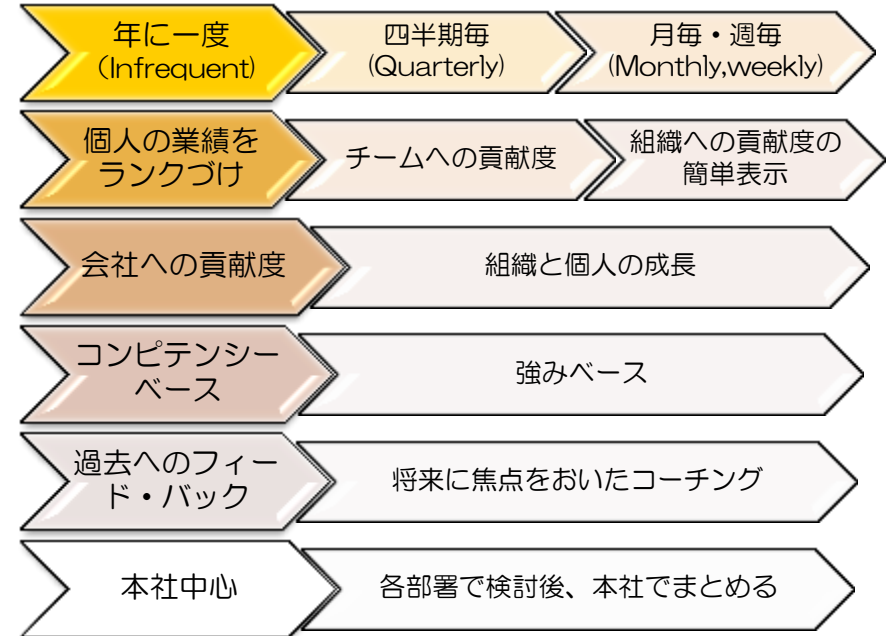
Marcus Buckingham : **Radical Shift**

従来のパフォーマンス・マネジメント手法は、時代と共に、右記の様に進化すると予測。

- **チーム・リーダー**の役割が、より重要に！
- チーム・リーダーは、各**メンバーの強みを活かせる仕事を提供**しているか、**チームで支える職場風土**を構築しているか？

（下記4項目に関して、**本人と仲間の意識調査**を定期的に実施）

- **タレント・マネジメント**を導入し、潜在タレントに、**挑戦の機会を提供し、効果的なモチベーション**をしているか？



項目	We: 同じ職場の仲間たちの状況	Me: メンバー本人の状況
目的(Purpose)	職場の仲間たちは、会社のミッションを達成するため、情熱的に実践しているか？	仕事では、私に何が期待されているのか、きちんと理解できたか？
優秀さ(Excellence)	我らのチームは、価値観を共有できる人達か？	私の強みを活かせる仕事が沢山あるか？
支援(Support)	私のチームメイトが、何かあった時のために、控えているか？	いい仕事をすれば、認めてくれるか？
将来(Future)	会社の将来は、明るいと思っているのか？	仕事では、成長しようと頑張っているか？

出典：Radical shift, SHRM2015 Conference, What if performance management focus on strengths, HBR

パフォーマンス・マネジメントの効果を高める10原則

「強み」を活かせる仕事を与え続けているかを問われる時代

①戦略との整合性

- ・PM戦略とビジネス戦略の整合性

②イベントから日頃に

- ・年に一度のイベントではなく、日頃のフィードバックに重点を！

③「強み」強化

- ・「弱点」強化より、「強み」強化に力点を！

④報酬と切り離す

- ・パフォーマンスと報酬を結び付けない

⑤同僚・関係者の意見

- ・同僚と関係者からの意見も含めて、フィードバックする（多面評価が原則）

⑥目標の見直し

- ・競争環境の変化に応じて、目標を見なおせ！

⑦強み開発のコーチたれ

- ・「強み」開発のコーチとしての説明責任は、マネジャーにあり

⑧迅速なフィードバック

- ・従業員がうまくやっているかを把握し、日頃から迅速なフィードバックをする

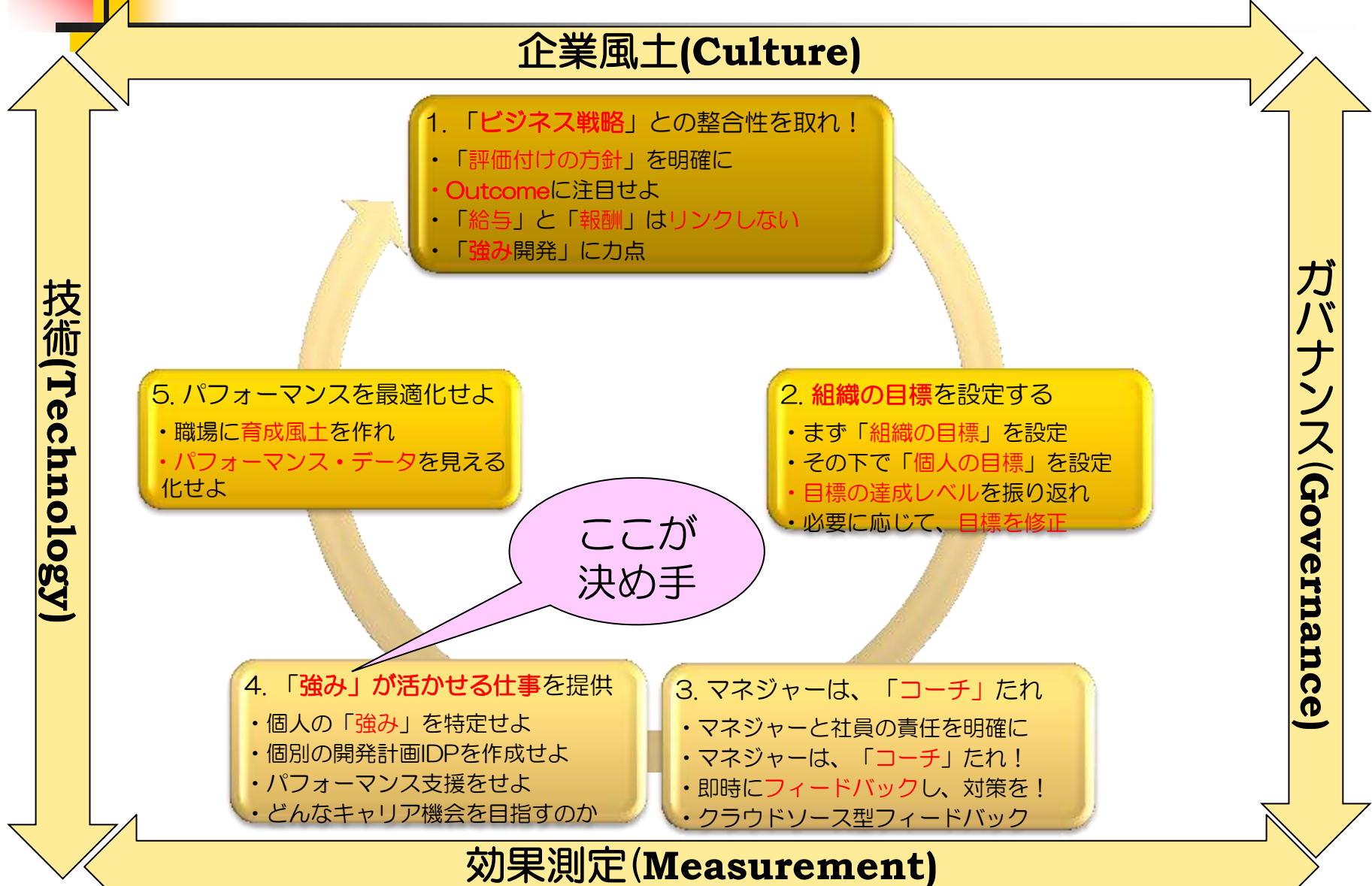
⑨個人開発計画を実践

- ・パフォーマンス・サポート・ツールを活用して、個別人材開発計画IDPを実践

⑩人財指標の活用

- ・ビジネスインパクトの人財指標を選択し、継続的改善を実現する協働環境を

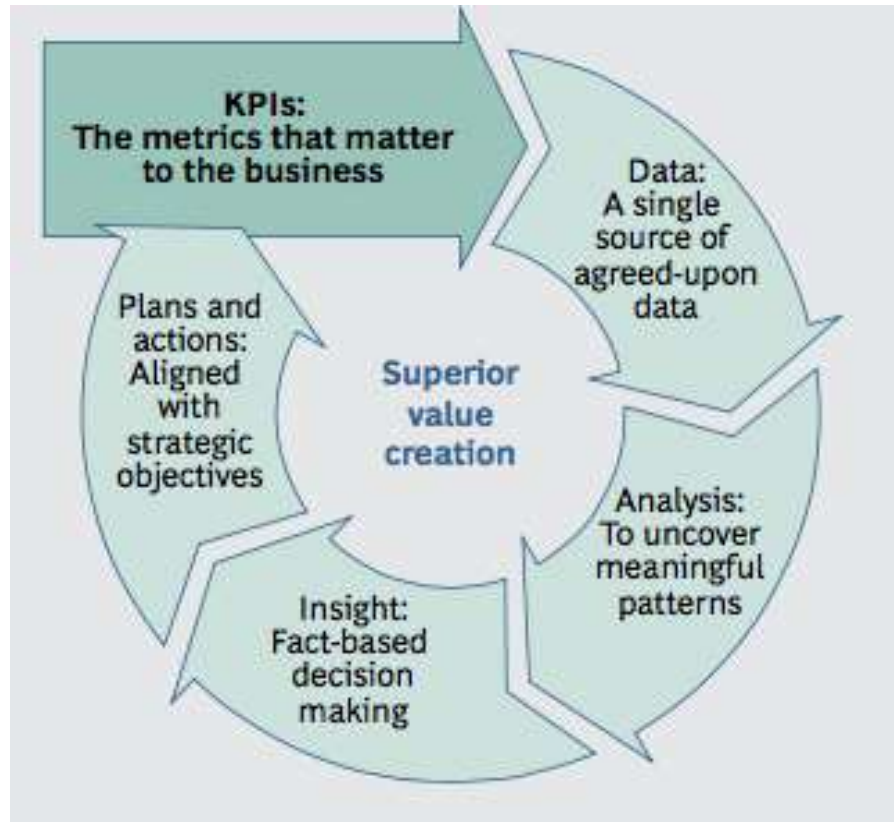
効果を引き出す**マネジメント**の枠組み 「**強み開発**」の有効性が、目標達成の決め手！



3. チームや組織全体の パフォーマンスの見える化（現状把握）

- **ACE Method** (SHRM公認のTM手法)
- 業界標準の**タレント開発報告指針TDRP** (Center for Talent Reporting)
- **Corporate Scorecard**
 - My Scorecard at US Beverage company (BCG report)
 - Integrated Talent Management scorecards (ASTD Press)
- **Executive Dashboard**
 - iTunes playlist at US Business services company (BCG report)
 - The metrics that matter方式 (CEB (Knowledge advisors))

The Goal of Performance management is to generate Business Intelligence



出典：ATD Talent management Handbook, 2015
The Art of Performance management, BCG group, 2015

単純な「人財」から、「人財価値」を重視する時代に！ **ACE method**をSHRM認定の外注・マネジメントに採用！

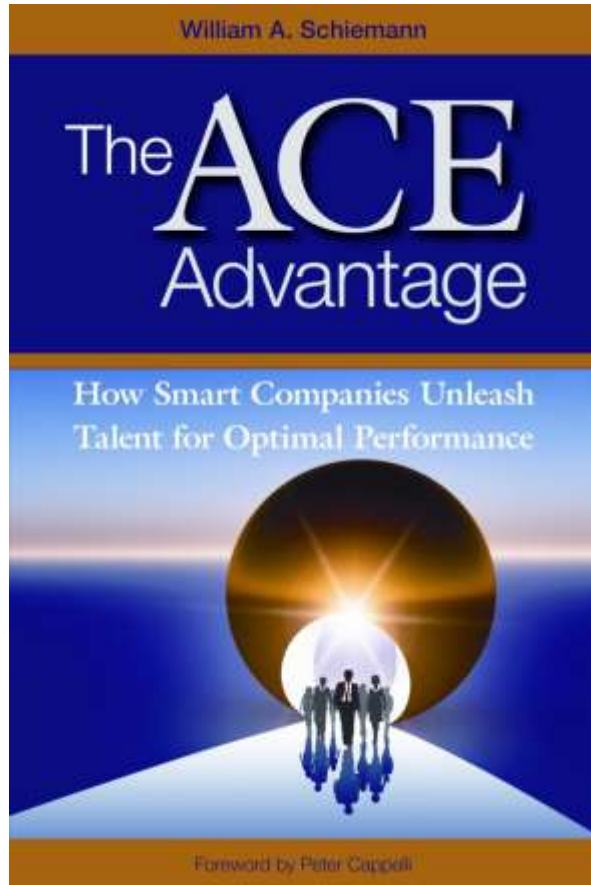
- メンバーに頑張れと励ますタイプの「**エンゲージメント**」から、**人財価値 (People equity)**を高める組織的な支援体系の確立を目指す「**ACE**」検証体系の導入！
 - **Alignment:**個人目標/組織目標/顧客価値の創造との関連性を重視した体系に！
 - **Capabilities:**個人と組織の**実践力**を検証する体系に！
 - **Engagement:****自分の職場は最高**と友人に自信を持って言えるかどうかを検証
- 最新のASTDタレント マネジメント9機能と比べ、検証手法が単純化された！



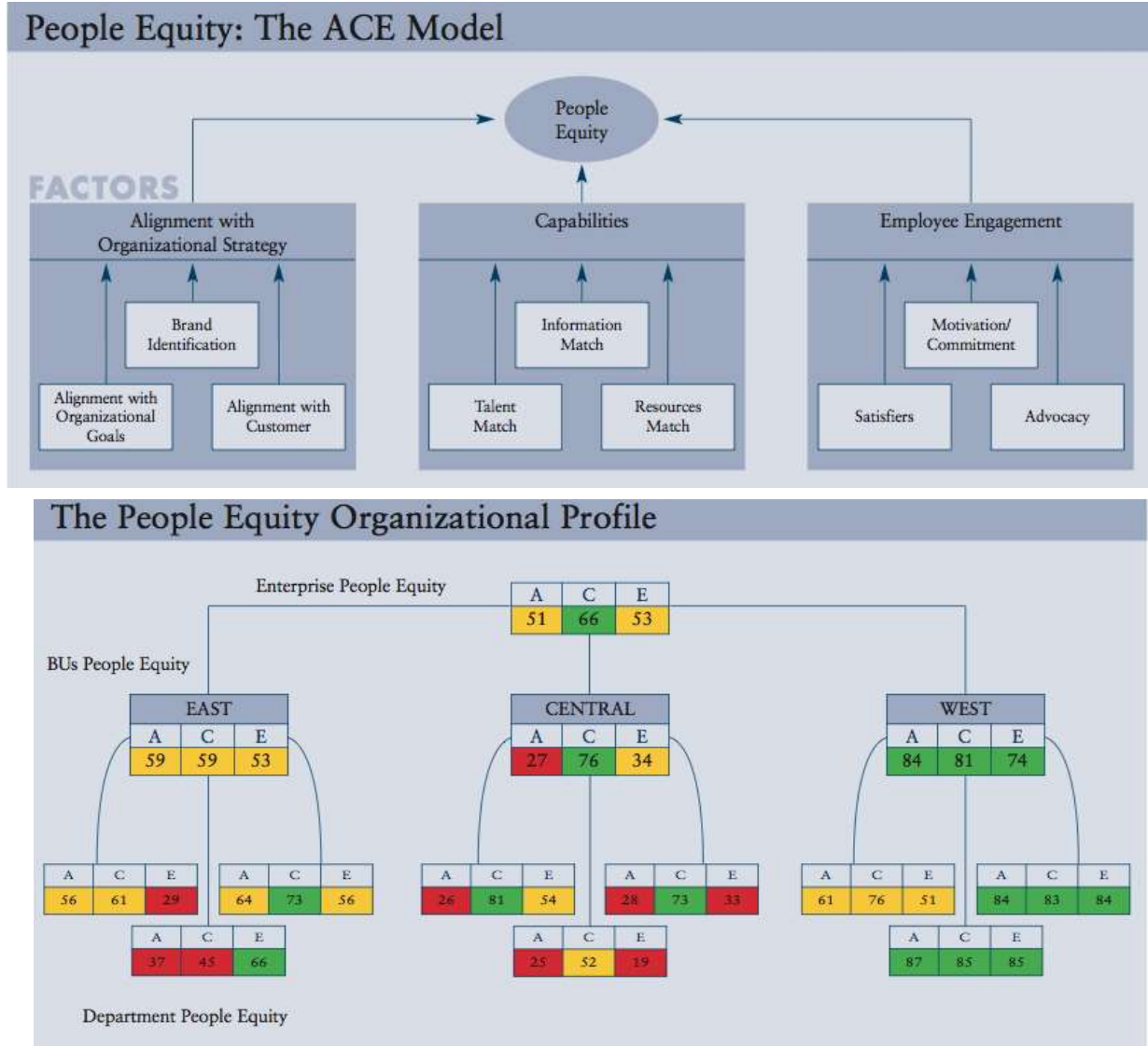
METRUSが、社員に対して実施する調査表の質問事例

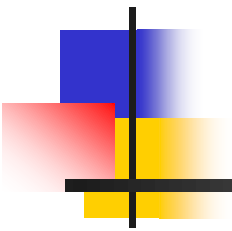
Alignment（組織目標との関連性）	Capabilities（個人と組織の実践力）	Engagement（誇りと決意表明）
個人の目標の達成が、 部門の目標達成 に貢献すると思いますか？	チームメンバーの技能レベルは、 顧客の期待 に応えられると思いますか？	自分の会社は、「 良い職場だ 」と親友にも薦めたいと思いますか？
チーム目標に達成により、 顧客の期待 に応えることが出来ると思いますか？	会社は、 高い潜在的な能力のある人材 を採用していると思いますか？	会社は、自分のことを 尊敬と威厳 をもって、対応していると思いますか？
個人の成果の改善に値する 適切なフィードバック を日常の業務において受けてますか？	会社は、 高業績者を維持するための有効な施策 を実施していると思いますか？	ここ数か月、自分が価値を置く人から、自分の仕事が認められましたか？

SHRM2012: SHRMは、ACEの普及に積極的



SHRM版のACE解説書が登場





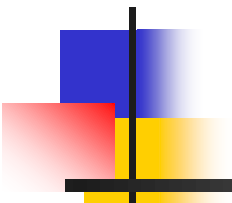
タレント開発報告指針TDRPとは？

■ 設立の経緯：

- **2010年秋**、Kent Barnett (CEO, Knowledge Advisors)とTamar Elkeles(VP of Qualcomm)が、タレント開発報告指針**TDRP**(**T**alent **D**evelopment **R**eporting **P**rinciple)を発案
- 人財指標の業界の権威(**Jac Fitz-enz, Bassi, Phillips, Brinkerhoff, Bersin**) 及び主要企業の**CLOs** (Senior Talent leaders of manager organization)から意見聴取
- **2011年**には、その骨格が完成し、一般公開
- **2012年2月**、NPO Center for Talent Reporting(CTR)として発足
 - 推進者：David Vance, Executive Director, Peggy Parskey, Assistant Director, CTR
 - 基盤組織：Knowledge Advisor
 - スポンサー：ADP, First Data, Motorola solutions, McBassi & Company, Skillsoft

■ タレント開発報告指針TDRPの概要

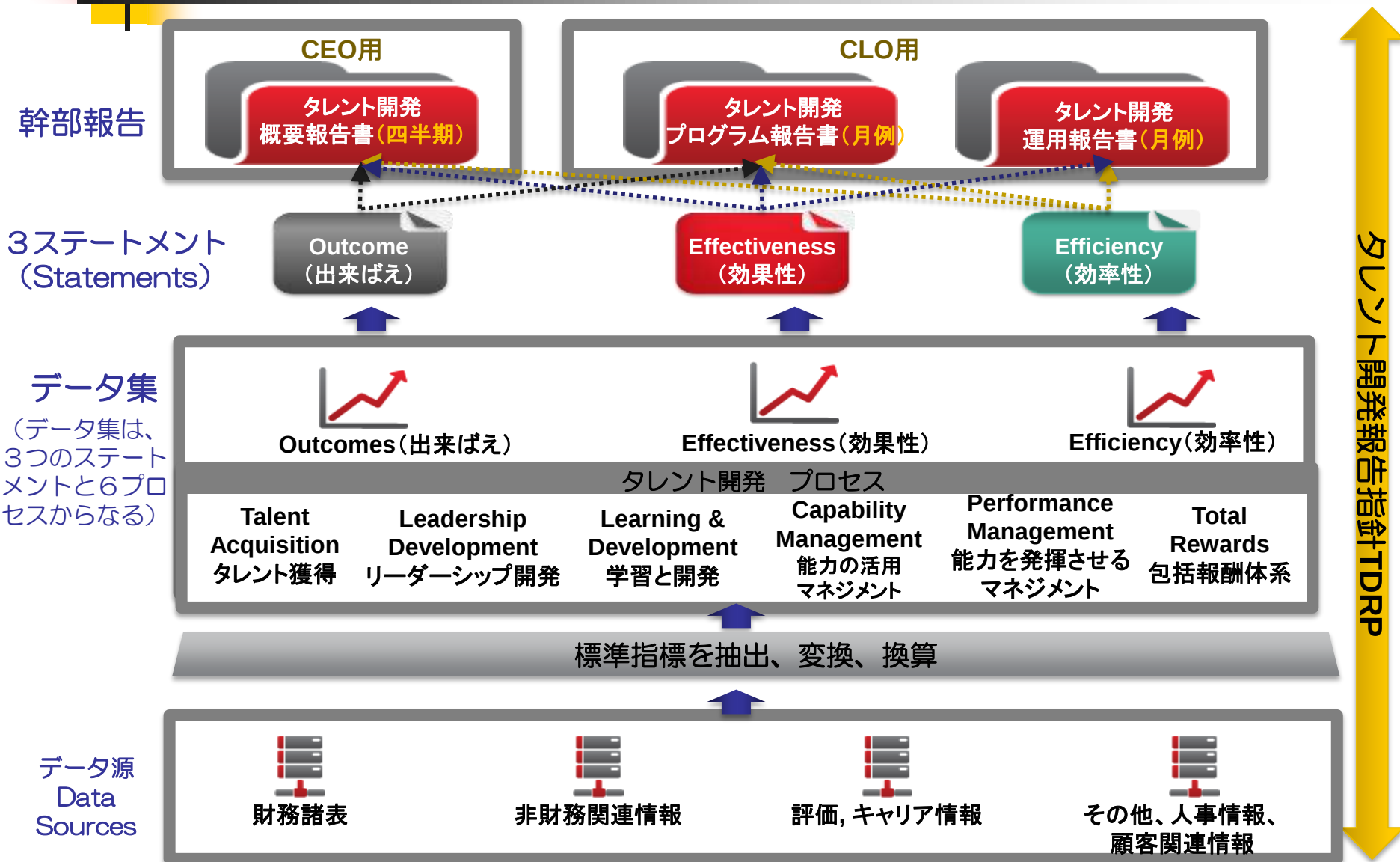
- 3つのステートメント：①**出来ばえ** (Outcome), ②**効果性** (Effectiveness), ③**効率性** (Efficiency)
- 主な**6プロセス**：①タレント獲得、②パフォーマンス・マネジメント、③能力マネジメント、④学習と人財開発、⑤リーダーシップ開発、⑥トータル・リワード
- 主な**報告相手**：①タレントマネジャー、タレントリーダー、②SVP of HR, CLO, 採用のHead、③CEO, CFO, EVP, SVP others
- **報告項目の事例**：
 - L&D関連経費の増加率（収益増、リーダーシップ、安全性、経費、コールセンター満足度、規則遵守度）
 - 採用人財の実績（収益増、リーダーシップ、エンゲージメント）
 - L&D関連経費の効果性（ジャック・フィリップス レベル1ーレベル5）
 - 能力マネジメントの効率性 他
- 3つの**報告書**（まとめ表、学習プログラムの効果性、リーダーシップ開発の運用報告等）



なぜ今TDRPが必要なのか？

1. **業績への貢献**：スキル習得だけに留まらず、職場での業務改善に貢献しているか？
 - タレント開発がどれだけ、活用されているか？
 - タレント開発が、どれだけ効果的だったかを把握しているか？
 - タレント開発したものが、どれだけ業績に良い影響を与えているかを把握しているか？
2. **組織全体での調整**：単発のタレント開発だけでなく、組織全体のタレント開発で、どんな役割を目指し、現在、何が課題なのかを把握しているか？
3. **整合性**：タレント開発全体が目指すものと、個々の活動が目指すものの整合性がとれているか？
4. **組織毎の報告指針の標準化**：関連会社、関係各部のタレント開発報告指針が、標準化されているか？（これにより組織毎のばらつきを是正できる）
5. **更なる改善**：現在、改善がどれだけなされているかを把握し、更なる対策をとっているか？
6. **今後の課題**：タレント開発をすることで、企業価値が増大しているはずだが、これが、財務諸表等のバランスシートにも反映されているか？
 - バランスシートに計上された有形資産は、何と15%程度
 - 一般的には、タレント開発で生まれた無形資産の80-90%は、計上されていない

TDRPによる幹部報告の全体系

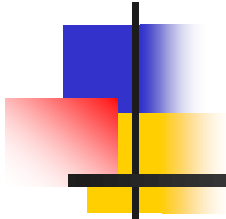


次回の研究会開催予定

- 第49回 戦略的人材マネジメント研究会
日程： **2016年 6月11日**（土） 15：00-18：00
- SHRM2016コンファレンス、事前勉強会
「アジア人の発想で、日本にもフィットしたパフォーマンス・マネジメント」
- 場所： 株式会社スマートビジョン 会議室

- 次回のSHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年4月16日 15：00-18：00
 - 2016年5月 日 15：00-18：00





SHRMコンピテンシー研究会 今後の日程

- 役割分担：
 - 世話人：石川 洋、JSHRM 執行役員
 - 有志のナビゲータが得意の設問を選び進行役をする
 - 一般会員：約10名前後
- 開催頻度：1ヶ月毎に開催
- 会場：(株) スマートビジョン
- 今後の予定：
 - 2015年10月より：SHRMコンピテンシー研究会 会員募集開始
 - 2015年10月31日（土）JSHRMコンファレンスで活動報告
 - 2015年12月12日（土）：第1回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年1月30日（土）：第2回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年2月20日（土）：第3回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年3月12日（土）：第4回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年4月16日（土）：第5回SHRMコンピテンシー研究会
 - 時間は、15:00-18:00
- 研究会サイト：<http://shrmcompetency.jpfrontline.com>