

SAP SuccessFactors Best Practice  
Run Simple

## ベストプラクティス#2： パフォーマンス管理プロセスの見直し

SAP SuccessFactors 





**さまざまな業界の企業が従業員のパフォーマンス管理に関する重要な課題に直面していることが、多くの調査によって明らかになりました。なかでも最優先の課題として挙げられるのは、このような問題です。**

- 組織に対する従業員の帰属意識が、かつてないほど希薄になっている
- 離職率が高く、その傾向は高まるばかりである
- リーダーシップを備えた人材が不足している

本当の成長を実現するためには、十分な成果につながらない旧来の人事管理を刷新し、斬新なアイデアと戦略の実践が必要です。以下では、これまでにない革新的な発想や研究成果から生まれた有望かつ実践的なアプローチのいくつかをご紹介します。

# 今なぜ、変革が必要か

従業員の昇給や昇進を決定する年次評価の1つであるパフォーマンス管理のプロセスは、厳しい競争環境の中ですます煩雑かつ複雑化し、多くの関係者を悩ませています。

Deloitte Consulting LLP社とBersin by Deloitte社の調査によると、自社のパフォーマンス管理に時間を費やす価値があると考えているグローバル企業は、全体のわずか8%に過ぎません。<sup>1</sup> また、同調査報告では、70%を超える企業がプロセスの再設計および簡素化を検討していることも明らかになりました。<sup>2</sup> Knowledge@WhartonとSAPの調査においても同様の結果が報告されており、人事担当者の72%は、必要以上のプロセスや意思決定の複雑さがビジネスの目標達成を妨げる理由の1つであると考えています。<sup>3</sup>

これらの調査報告は、パフォーマンス管理のプロセスを再設計すべき時期を迎えているということを明確に示しています。とはいえ、その実現は容易ではありません。人事部門の枠を越えてこの課題に取り組むためにはまず、なぜこのことが長年の課題となっていたのかについての総合的な理解が必要となります。

## 時代に合わなくなったプロセス

年次のタレントサイクル、人事考課、およびトップダウンによるリーダーシップという従来の管理スタイルは、現代の従業員、ひいてはビジネスの実態に即したものではありません。こうした旧来の手法に固執して、従業員の帰属意識やモチベーションの強化、定着率の改善がおろそかになっているのは、忙しさや混乱が増すばかりです。理想的な従業員のパフォーマンス管理のポイントは、従業員のコーチングや的確なフィードバックをはじめ、マネージャーと従業員間の継続的かつ密度の高いコミュニケーションにあります。

これまでの手法では、もはや現代の従業員やビジネスのニーズに十分に対応することは不可能であり、まさに問題の根本的な原因はそこにあります。

## 合理性の欠如した複雑さ

現代のビジネススピードは、シンプルなプロセスを求めています。従来の人事管理プロセスでは、俊敏なチーム主導の、急速に変化するビジネス環境に適合できません。業務の停滞を招き、コストのかかる副産物を生み出すばかりです。採用活動を例に取ってみましょう。通常、採用活動のプロセスには10のステップがありますが、そのうち本当に必要なものは2つだけです。旧来のプロセスに忙殺されている間に、より身動きの軽い競合他社が有望な候補者を獲得していきます。

## 求人市場の新たな現実

企業にパフォーマンスの低い人を排除している余裕はありません。ビジネスを成功に導くためには、すべての従業員を適切に指導し、育成していく必要があります。優れた潜在能力を備えた人材や将来のリーダーの育成は確かに重要ですが、これはそれ以外の人をないがしろにしてもよいというわけではありません。

人材の流動性が高く、スペシャリストが不足する環境の中では、昇進できない人には辞めてもらうという管理モデルではうまく機能しないでしょう。多くの企業が現在、この状況に悩まされています。適切な扱いを受けていないと感じている従業員や、正当に評価されていないと感じている従業員は、自ら進んで会社を辞めていきます。この傾向は、特に優れた能力を備えた価値の高い人材において顕著です。ソーシャルネットワークやさまざまなツールが簡単に利用できる現代の社会において、新しいポジションを見つけることは以前にも増して容易になっています。

1. *Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce*, Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte, Deloitte University Press, 2014年4月

2. 同上

3. *Business Simplification in Human Resources: New Tools for Managing Today's Workforce*, Wharton School of the University of Pennsylvania, 2015年7月 [ページ5]



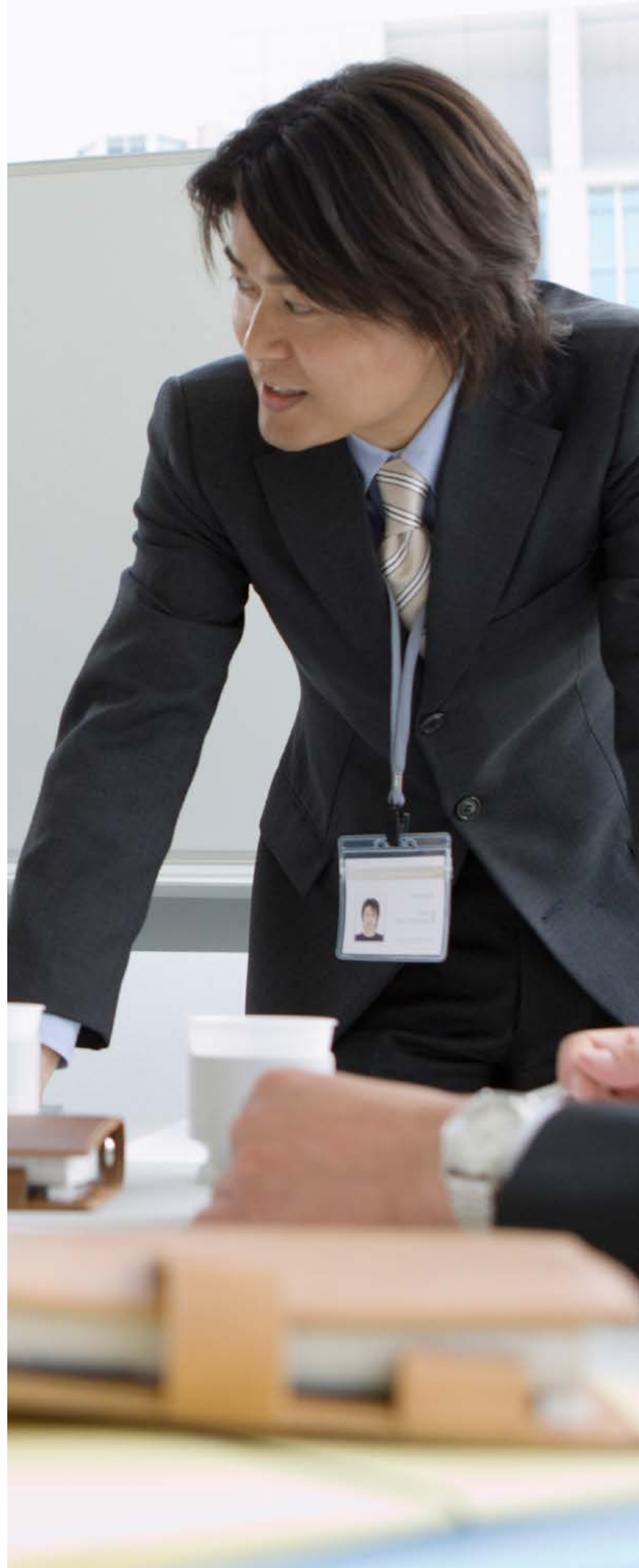
## 今なぜ、変革が必要か

問題をさらに複雑化しているのは、従業員が複数のマネージャーに対して業務報告を行うことが当たり前になりつつあることです。実際、1人の管理者が責任を持つ範囲は、5年前と比較して20～30%増加していると考えられます。より多くのグループが部門の枠を越えた、複数のチームリーダーによって管理される傾向が強まるにつれて、旧来の単独のリーダーが行う評価方法では、従業員のパフォーマンスを適切に反映することは困難になってきています。そのため、1人の管理者からではなく、複数の評価者からのフィードバックを反映させることが必要になっています。

### ソーシャルツールの可能性

あらゆるレベルの従業員が自身の目標や考え方、プロジェクトに関する知識やアイデアなどをオープンに共有できるビジネスソーシャルツールの導入によって、企業は自社の文化に新たな可能性と価値をもたらすことができるようになりました。堅苦しくなく、透明性の高いフィードバックを通じた評価によって、従業員のモチベーションは向上し、ビジネスの変革が進むことが証明されています。

このダイナミックな動きは、人事部門が戦略的なビジネス機能を担うようになるにつれて、よりいっそう強まることとなります。そのため、向上心のある生産性の高い従業員の育成に力を入れ、なおかつそれを維持しなければならないという人事部門の責任はますます重要になります。ここでは、従業員のパフォーマンス管理における従来の手法を変革することが、課題解決のための重要な鍵となります。



## コーチングと育成に関する考え方の特徴

企業は今、継続的なコーチングと育成モデルを重視するようになり、昔ながらの競争原理に基づく評価手法を見直し、あるいはその廃止に向かって取り組んでいます。新しいパラダイムでは、競争ではなく協力関係の構築や、チームワークの推進に重点が置かれています。特定の業績優秀者に対する注目や報酬ではなく、全従業員の貢献度の改善に目が向けられています。

この取り組みの一環として、従業員のパフォーマンス管理の概念が、年間を通じた継続的な育成や、フィードバック、コーチング、その他のさまざまな評価活動にまで拡大しています。すべての階層のマネージャーが、目標の連携や率直なフィードバックの提供、チームとの定期的なコミュニケーションの実施など、より積極的な取り組みを行っています。

また、ボトムアップ式のリーダーシップの育成にも力が入れています。上級管理者は模範とするべき行動やパフォーマンスをモデル化し、他の従業員がそれを基準とするように掲示することが求められています。

### 目標とガイドラインに従って前進する

自社のパフォーマンス管理を再設計する前に、現在の手法とビジネス上の達成目標について見直してみましょう。

まず、以下の質問について考えてみてください。

- 貴社のビジネスは変革を推進していますか。
- 業績の振るわない人材を排除しようとしていませんか。
- 優秀な人材の獲得競争に陥っていますか。
- 優秀な従業員をつなぎ留めておくことは難しいと感じますか。
- 報酬に関して、どの程度の差別化を考えていますか。

### サポートを得る

自社のパフォーマンス管理をさらに洗練するために、専門家に情報とアドバイスを求めます。実現要因に対しての評価を行い、障壁を特定して、アクションプランを作成しましょう。肯定的・否定的な要因を測定基準として定量化し、分析用の関連データを用いてこれらの要因をタレントマネジメントアプリケーションにマッピングします。適切なツールや情報が見つからない場合は、アップグレードを行うか、現在のテクノロジー環境に追加することを検討します。

### 継続的なコミュニケーションを促す

マネージャーと従業員の間で、従業員のパフォーマンスに関する定期的なコミュニケーションを実施させる必要があります。最新の調査結果によると、さまざまな業界における企業の従業員の87%以上が、このような継続的なコミュニケーションが必要であると述べています。その一方で、このような機会が設けられていると述べた回答者は54%に留まっています。パフォーマンス管理の新しいパラダイムを、古いパラダイムより有意義なものにするためには、このギャップを解消することが不可欠です。

### コーチングスキルの向上

継続的なコミュニケーションや目標の設定、コーチングが行われる企業文化をどのようにして浸透させていますか？ マネージャーがすでにこれらのスキルを備えていて、その実践方法も身に付けていることを期待してはいけません。まずは専門家によるセミナーを主催してマネージャーを指導することから始めましょう。次に、マネージャーが部下との月次のフィードバックセッションを行い、有言実行を徹底するようにします。

### ポジティブな成果を強調する

最新の研究調査によると、従業員の業務の成果を認めることは、間違いを批判するのと同じくらい(場合によってはそれ以上に)重要だということがわかっています。肯定的なフィードバックによって、モラルや仕事の満足度が向上し、従業員は自分が正しい方向に向かって進んでいることを認識できるようになります。



これはマネージャーが間違いや失敗を正す必要がないという意味ではありません。マネージャーは間違いや失敗を正す必要があります。ただし、コーチングのそもそもの目的は従業員のモチベーションを高めることであるということに注意してください。肯定的なフィードバックは、それが適切であれば重要な役割を果たすことになります。

#### **目標管理は素早く、頻繁に、透明性を確保しながら行う**

先進的な企業では、目標は簡潔にまとめ、頻繁に再検討を行い、社内で公開しています。

以下のベストプラクティスを参考にしてみましょう。

- 目標を明確かつ公平に掲示します。
- 明示された目標が企業の事業戦略に沿うようにします。
- 各従業員の職務に対する期待や責任に、その目標を結び付けます。
- すべてのマネージャーが部門の目標を確認できるようにすることで、重複や認識の食い違いを最小限に抑えられます。
- 目標を、具体的かつ測定・達成可能で、関連性があり、現実的なものとし、期限を定めます。

#### **数値による評価にあまり重点を置かないようにします。**

従業員の相対的価値の定量化、および比較は有用ではあるものの、これらをあまり重視する必要はありません。5段階の評価分類基準は必ずしも正確で、完全にバランスのとれたものではありません。測定基準の幅は広めに設けておくべきです。

以下のような情報を活用して、より公正かつ充実した評価を行います。

- 従業員による自己評価
- 同僚、部下、および社外の同僚からのフィードバック
- 360度評価
- 継続的なコミュニケーションを基にした情報
- 販売レポートや期限に関する履歴など、パフォーマンスに関する定量的な指標
- 数値による基準だけでなく、フィードバックやアドバイスにつながる価値基準やその他の手法

### 報酬とパフォーマンス評価の相関性の緩和

給与と競争原理に基づくランキング評価を1対1で関連づけるだけでなく、その他の要因、例えばスキルの不足や、特定分野における習熟度、雇用市場におけるポジションの価値などにも比重を置くようにしましょう。例えば、競合他社に引き抜かれる可能性の評価などです。

### プロセスのシンプル化

管理職はパフォーマンス管理プロセスの形式、手順、タスクなどに不満を感じることがあります。プロセスそれ自体を目的とするのではなく、基本的な目標を進捗の指標として利用することによって、複雑さを軽減しましょう。先進的な企業のマネージャーは、自身の哲学やツール、コーチングスキルを持ち合わせており、自分のチームを独自の手法で管理することができるようになっていきます。

### エンタープライズソーシャルプラットフォームの活用

初期の評価期間後すぐに、ソーシャルツールはそのビジネス上の価値を発揮します。ソーシャルツールは、電子メールトラフィックを減少させ、遠隔地で働くチームが効率的かつ生産的にコラボレーションする体制を構築します。また階層を超えたオープンなコミュニケーションを可能にし、非公式的な学習のパイプとしての役割を果たします。ソーシャルツール上で活動的な従業員は、より積極的にタスクに従事するようになります。革新的なアイデアはよりすばやく広範囲にわたって浸透し、新たな市場動向や市場機会に対して、より敏感に反応する企業文化を生み出します。エンタープライズソーシャルプラットフォームを未導入の企業は、この価値を有効活用すべきです。その場合、自社のタレントマネジメントシステムに組み込む形で運用することが最も理想的といえます。



## 要員分析を活用し、事実から要因を特定する

財務、顧客関係管理、販売、およびデジタルマーケティングに続いて、人事管理業務にもデータに基づく手法が採り入れられるようになりました。要員分析はパフォーマンス管理に確かな基準を組み込むために導入されています。

心理学に基づく研究によると、組織内では体系化された固定観念が定着し、これらの多くが業務上の決定や判断に影響を及ぼしているといえます。そのため、マネージャーや部門が従業員についての正しい判断ができていないことも珍しくありません。

例えば、採用を行う際に直属のマネージャーが直感で判断を下すことがあります。ここでも強く根付いた固定観念が影響しているはず。より賢明な方法は、分析によって過去の候補者が持っていた素質の中から成功につながる要素を抽出し、これらを判断基準として用いることで、同じ失敗を回避することです。

これと同じロジックが、従業員の雇用維持にも応用できます。従業員のデータと分析技術を活用することによって、企業は従業員の退職理由と、それがビジネスに与える影響についてより深い理解が得られます。このような知識は、マネージャーや人事部門の担当者が、高く評価されている従業員が退社あるいは他社から引き抜かれる前に、その動向や危険信号を察知するのにも役立ちます。

人事担当者の大部分はデータ分析のトレーニングを受けていませんが、これによって進歩が妨げられるわけではありません。分析能力を獲得するための近道は、お使いのツールを最新のテクノロジーにアップグレードすることです。例えば、最先端のタレントマネジメントシステムは、複雑な計算の大部分を事前に処理し、数値から得られた分析結果を短いメッセージ(例えば“グループの離職率が全体的に増加しています”“チームはポテンシャルの高い優秀人材を失っています”“退社を検討している人材を特定してください”など)によって表現します。次のアクションを導くこれらの要約されたメッセージは、難解なスプレッドシートを解析・解読するよりも明らかに効果的といえるでしょう。

## 追加情報

パフォーマンス・目標管理の詳細については、[http://www.successfactors.com/ja\\_jp/solutions/talent/performance-goals.html](http://www.successfactors.com/ja_jp/solutions/talent/performance-goals.html) をご覧ください。

お問い合わせ先

[www.sap.com/japan/contactsap/](http://www.sap.com/japan/contactsap/)

0120-786-727 (受付時間: 平日 9:00~18:00)

SAP SuccessFactors 

© 2016 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved.

本書のいかなる部分も、SAP SE または SAP の関連会社の明示的な許可なくして、いかなる形式でも、いかなる目的にも複製または伝送することはできません。

本書に記載された情報は、予告なしに変更されることがあります。SAP SE およびその頒布業者によって販売される一部のソフトウェア製品には、他のソフトウェアベンダーの専有ソフトウェアコンポーネントが含まれています。製品仕様は、国ごとに変わる場合があります。

これらの文書は、いかなる種類の表明または保証もなしで、情報提供のみを目的として、SAP SE またはその関連会社によって提供され、SAP またはその関連会社は、これら文書に関する誤記脱稿等の過失に対する責任を負うものではありません。SAP またはその関連会社の製品およびサービスに対する唯一の保証は、当該製品およびサービスに伴う明示的保証がある場合に、これに規定されたものに限られます。本書のいかなる記述も、追加の保証となるものではありません。

特に、SAP SE またはその関連会社は、本書もしくは関連の提示物に記載される業務を遂行する、またはそこに記述される機能を開発もしくはリリースする義務を負いません。本書、もしくは関連の提示物、および SAP SE もしくはその関連会社の戦略ならびに将来の開発物、製品、および/またはプラットフォームの方向性ならびに機能はすべて、変更となる可能性があり、SAP SE もしくはその関連会社により随時、予告なしに変更される場合があります。本書に記載する情報は、何らかの具体物、コード、もしくは機能を提供するという確約、約束、または法的義務には当たりません。将来の見通しに関する記述はすべて、さまざまなリスクや不確定要素を伴うものであり、実際の結果は、予測とは大きく異なるものとなる可能性があります。読者は、これらの将来の見通しに関する記述に過剰に依存しないよう注意が求められ、購入の決定を行う際にはこれらに依拠するべきではありません。

本書に記載される SAP およびその他の SAP の製品やサービス、ならびにそれらの個々のロゴは、ドイツおよびその他の国における SAP SE (または SAP の関連会社) の商標もしくは登録商標です。本書に記載されたその他のすべての製品およびサービス名は、それぞれの企業の商標です。商標に関する詳細の情報や通知に関しては、<http://global.sap.com/corporate-en/legal/copyright/index.epx> をご覧ください。

