

## 前回のテーマ

誤った成果主義が、企業と人を解体する！ 参考テキスト 学習する組織 高間邦男 光文社新書 760円

### 正しい成果主義の目的

業績の向上に直結する実力の伴った 人材の育成に効果 をあげる

顧客との相互信頼を確立し 相互協力的な絆を図り 成果を確立

自社の人材が確実に育成され、個々の人材としての 市場価値が高められる

??? 組織のコミュニティに貢献する価値が、個々の育成を成功させる **成果主義・・・貢献度アップ**

## 企業の発展の力は、動議付け要因 84p

満足要因 (満足が更に充実する) ??? 動議付け要因 ??? 主体的内容

・・・社員のモラルが個々において全力を尽くすに至る

仕事とメンバー 顧客に恵まれ、使命的な充足感がある

仕事に完全に打ち込めて、十分な遂行の達成感がある

成果に至るプロセスの試練で、個人の成長を促す満足感

・・・成果をあげるカギは、チームワークとプロセス管理だ！・・・

## 成果主義を成功させるポイント

**意識化**・・・「目標設定」What?・・・モチベーション

課題設定」Why?

**自覚化**・・・「目標管理」??? 「プロセス管理」

自分の役割 課題を再定義」??? 「学習目標」「コンピテンシー」「チーム関係性」

**人事 処遇制度**・・・評価制度を構築することが目的でなく、適切に運用して効果をあげることが目的

・ チェレンジングで高い目標設定を特に重視??? 重要度 難易度

・ 最終成果よりプロセスについても適切に評価??? 学習度 チーム貢献度

・ ビジネスモデルに基づいた評価基準を設定??? 戦略貢献度 理念達成度

**成果主義とは、取り組む課題とその成果を明確に意識して、それに誠実に、工夫を凝らして取り組むメンバーやチームを讃えて、それにふさわしい処遇をする制度」**

## 目標管理の効果を高める3つのポイント

### 役割と課題の再定義

自己の役割や課題」と「自分とチームや同僚との関係性」について新たな視点から定義し直す。

### 学習目標の設定

課題達成目標と共学習目標 (コンピテンシーを伸ばし自己を成長させるための目標)を設定する。

・・・創造性を発揮し、業績を上げるためには、必要とされる知識やスキルを知って、それを行動として具体的に実行する能力 (コンピテンシー)・・・自分に有効な方略は何か?に関心を持つ

### 文脈的行動の意識化

文脈的行動 (自己の役割を超えてチームや他者の活動を支援する)に関心を持つ

## 成果主義の真の目的

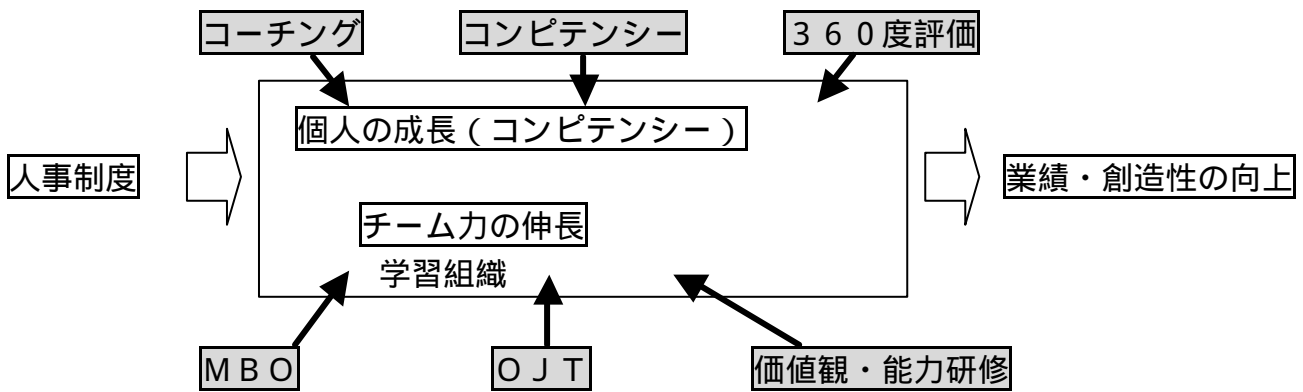
1. 自己成長
2. チーム信頼
3. 学習組織

**成果をあげる為の心構えとポイント**

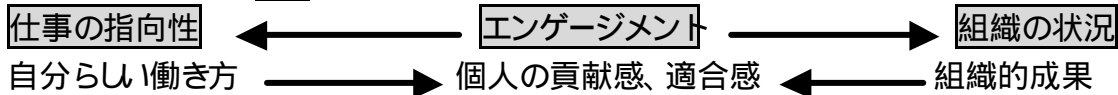
- チームの課題を定義 ??? 機軸づくり
  - チームビルディング・関係性(リンケージ)??? 機軸づくり
  - モチベーション(周りの人をその気にさせる)
  - コミュニケーション活性化?? 基盤づくり
- === 課題を達成し成果に繋げるには、  
モチベーションと能力コンピテンシーとチームワークが必要

**チームワークの3つのレベル**

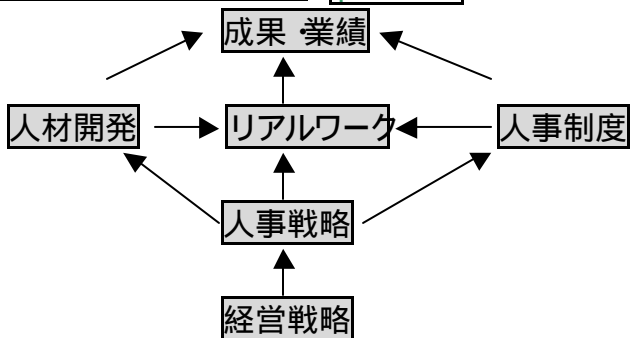
- レベル3：相互作用? 創発的コラボレーション(学習組織)
- レベル2：場の共有? 役割を超えた活動(価値観の共有)
- レベル1：人間関係? 協力関係(円滑なコミュニケーション)



**組織と個人の関係** [P66]

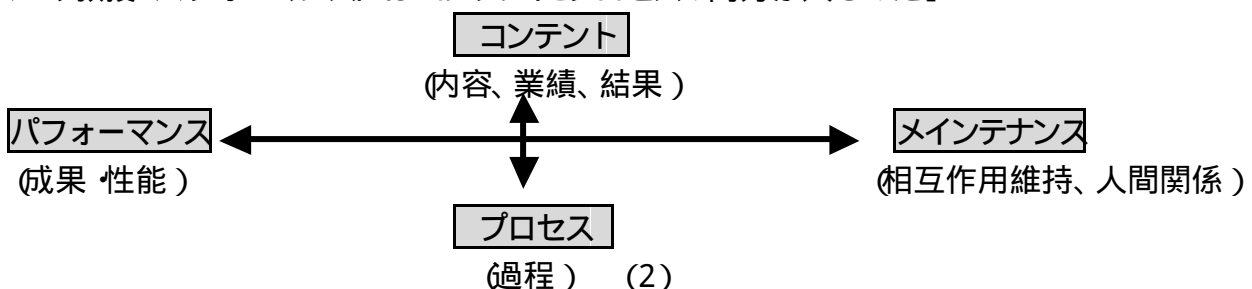


**リアルワークへの統合化** [p79-80]



**成果と業績・・・言葉の定義を明確に!** [p91]

パーク教授 パフォーマンスにはコンテンツとプロセスの両方が入るのだ」



## 今回のテーマ

参考著書 勝ち組の人材マネジメント 毛利英昭 商業界 1800円 + 税

〜スターバックス急成長を支える自律型組織に学ぶ〜

指示命令型から「自律型」マネジメントへ 16P

ビジョン 価値観?? 定性目標?? コンセンサス?? 共通の価値観・ベクトル

教育 相互関係システム構築「ラーナードリブン」?? 関係性重視 17P

戦略(人材マネジメント)は事業のビジョンに依存する 22・24P

スターバックスが大切にしている哲学「ミッション・ステートメント」

「スターバックスの使命は、会社として成長しながらも主義・信条において妥協せず、世界最高級のコーヒーを供給することである」

・お互いに尊敬と威厳をもって接し、働きやすい環境をつくる

・事業運営上での不可欠な要素として多様性を積極的に受け入れる

・コーヒーの調達や焙煎、新鮮なコーヒーの販売において、常に最高級のレベルを目指す

・顧客が心から満足するサービスを常に提供する

・地域社会や環境保護に積極的に貢献する

・将来の繁栄には利益性が不可欠であることを認識する

スターバックスは、「心が変われば態度が変わり、態度が変われば習慣が変わり、最終的に自分が変わる」と一人ひとりのパートナーの心に火を灯し、価値を伝播して共有することを大切にしている。 31P

将来の大きな目標(BHAG) 32・34・36P

「心に活力と栄養を与えるブランドとして、世界で最も知られる、尊敬される、朽ち果てることのない偉大な企業になること」

??? コンピテンシー・スタースキル??? MBO マイセルフ??? 環境づくり

スターバックスが提供する商品 39P

「感動体験を提供して、人々の日常に潤いを与える」??? 「場」サードプレイス 40P

・マニュアルレス「真実の瞬間」??? 「権限委譲」「信頼」「良識」

・スタースキル「3つのコミュニケーション」 48P

・「JUST SAY YES」

最も重要な経営資源は人的資源である 68P

「信頼・・・共感」「自立性」「補完関係」

「ラーナードリブン」学び成長する組織・・・気づき・双方向・・・コーチング

人材育成教育システム 84P 94P

参加型ワークショップ・ファシリテーター・キャリアプラン・社内資格制度

## マネジメントサイクルとGROWモデル 108p

G (Goal) 目標の明確化 : 目指す到達点を明確にして実行意思をはっきりさせる。  
R (Reality) 現状把握 : 目標と現状のギャップ、すなわち問題とその原因を顕在化する。  
R (Resource) 資源の発見 : 目標達成のために使えるあらゆる経営資源を明確にする。  
O (Option) 選択肢の創造 : あらゆる可能性を追求し、ベストな選択肢を選べるようにする。  
W (Will) 目標達成の意思確認 : やる気を確認し、具体的な行動計画を策定し進捗管理する。

## やる気に導くマトリックス 116p

「やれん気」から「やれる気」そして「やる気」へ  
「やらん気」を「やる気」へ  
「やらされ気」を「やる気」へ

## コミュニケーションを深め信頼関係を築くポイント 117p

**PF・ドラッカー 経営上の問題のすべての原因はコミュニケーションのまずさにある」**

情報の共有・透明性

アクティブリスニング

相手の話の腰を折らない、途中で言葉を遮らないこと  
相手の目を見て話を聴く  
相づちを打ったり、メモを取ったりして関心を示す  
一方的に考えを押し付けない

上手に叱るコミュニケーション術 126p

真剣に・冷静に・具体的に・怠慢を・フォローを・行動を、  
人前で、クドクド、昔のことを、思い込みで、口先で、叱らない。

任せる勇気・・・信念の魔術 130p

優秀の人ほど、仕事を任せられない！

部下を信じられずに任せられない人  
自分でやらなくては気の済まない人  
部下の成長を恐れる人

人事制度の考え方 137p

Employer Of Choice (選ばれる会社) となるための仕組みづくり  
Pay for Fairness (公平な評価) を実践するという考え方  
Psychological Benefit (人に優しい) を創出する組織マネジメント  
Mission Management (価値前提) を可能にする

人事制度全体像 141p

目標管理とコンピテンシーモデルによる成果主義制度