

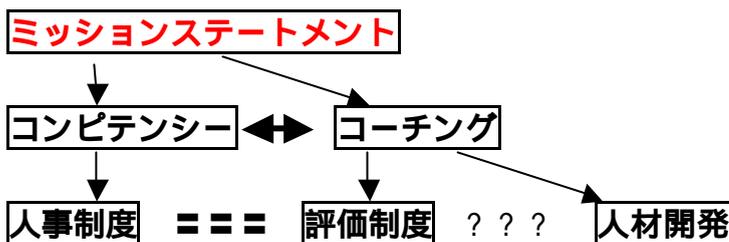
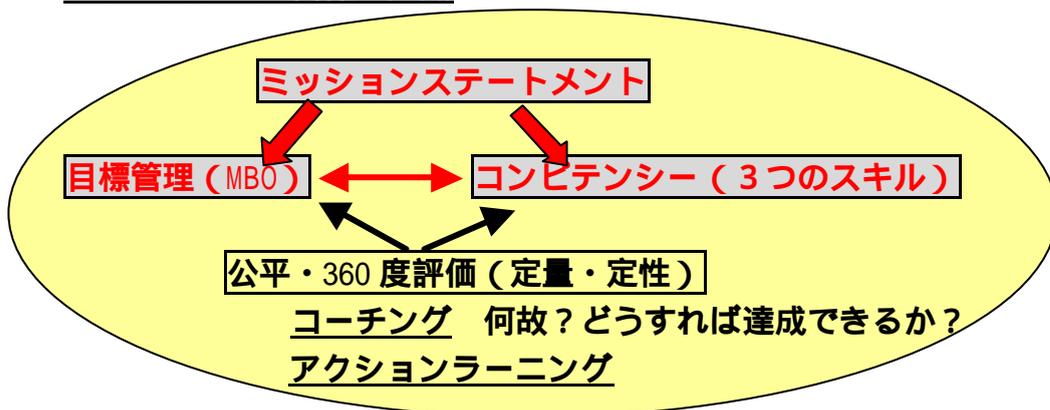
前回のテーマのポイント

スタバックスの評価

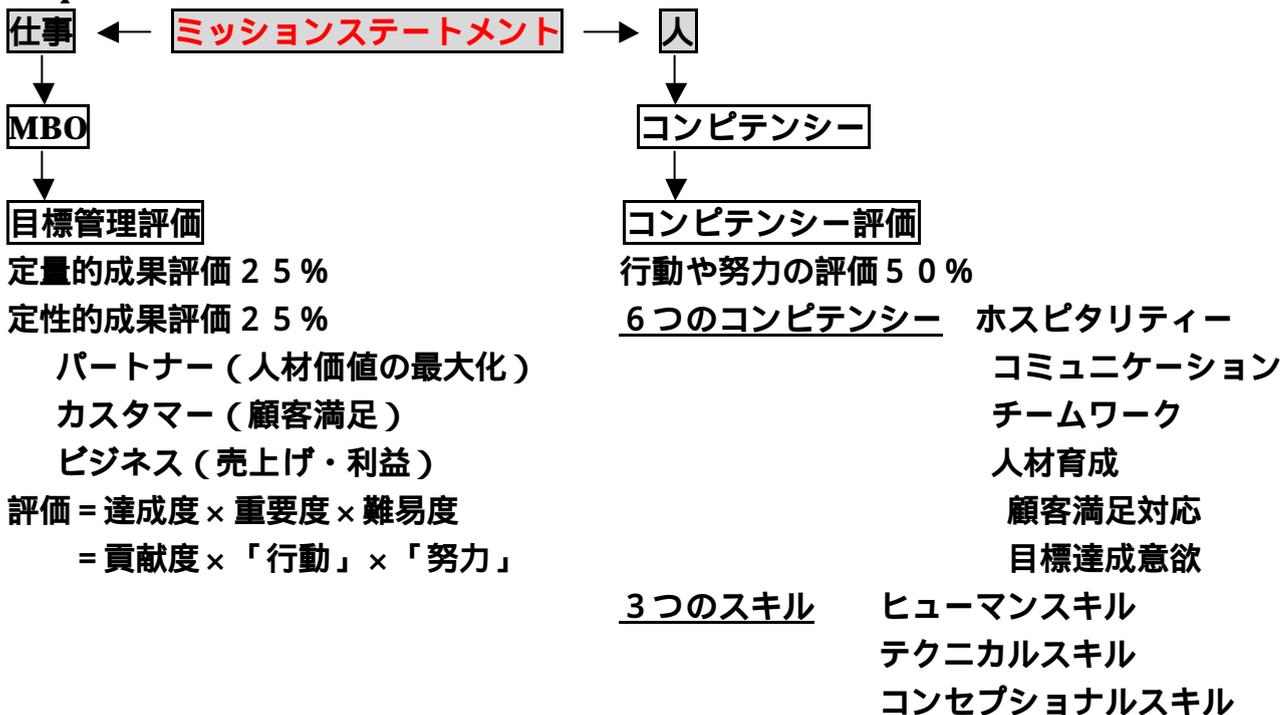
20世紀型組織、指示命令型



スタバックス自律型組織



149p



考課 = 自己評価・上司評価・MG 評価・部門長評価

考課ランク = コンピテンシーと MBO のマトリックス評価誤った成果主義が企業と人を解体する!

## 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

## 今回のテーマ

### 「最新21世紀のチームマネジメント」

参考テキスト：チームマネジメント 古川久敬 日経文庫 830円+税

### 成果をあげる為の心構えとポイント 39P~50P

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 22-23P

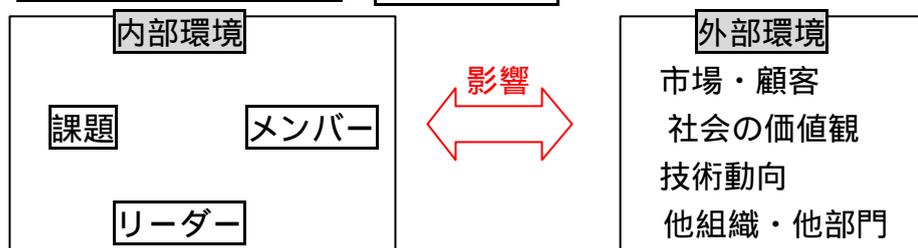
レベル3：相互作用? 創発的コラボレーション・知的な相互作用(学習組織)

レベル2：場の共有? 役割を超えた活動・行動(価値観の共有)

レベル1：人間関係? 協力的な人間関係(円滑なコミュニケーション)

??? 「how」の追求から「What」「Why」へ切り替え

### チームを構成するもの 26-27P

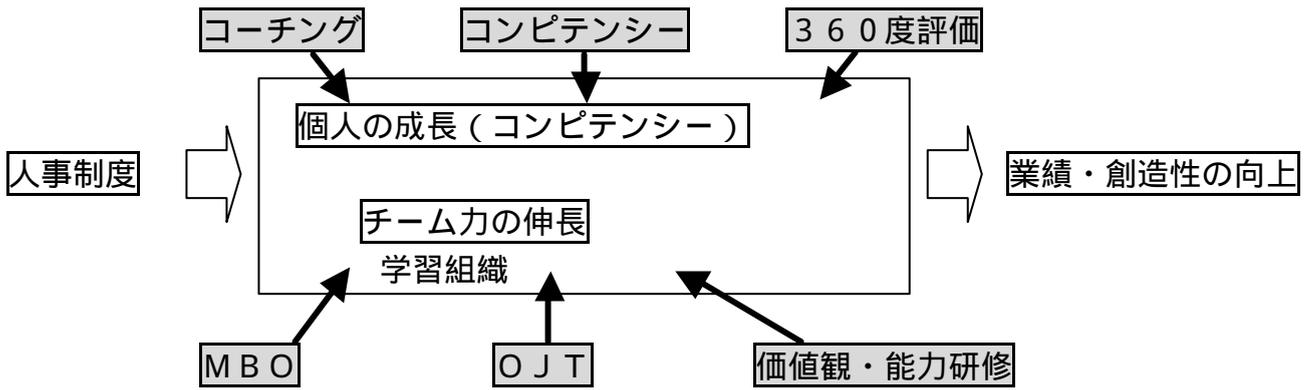


??? リンケージ(連携)が重要となる

### 新たに求められるリーダーシップ 31-32P

- ・ 自分の役割を再定義
- ・ チームの課題を見極める
- ・ 自分の「機軸」を整理し、文章化する
- ・ 自分とメンバーの意識化と自覚化を促進させる
- ・ リーダーシップをメンバーと分有する
- ・ 動議付けを他律型から自律型にシフトさせる
- ・ メンバーのコンピテンシーの学習を促進させる

**チームの創造性や業績の源泉** 51 - 52P



**コミュニケーション** 58 - 60P

コミュニケーションはコスト

??? ドラッカー 企業の問題の8割はコミュニケーションのまずさ

情緒的コミュニケーションと課題的コミュニケーション

- ・ 情緒的 「弛散的思考」 = 感性・定性・オープン
- ・ 課題的 「収束的思考」 = 論理性・構造化・定量・クローズ

**成果主義とその効果を最大化するには?** 146 - 151P



**人間力の向上**

??? つまりは人事統率力

人(部下・同僚・上司)を動かす方法には?

5つある!

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_