



## ■パフォーマンスマネジメント

組織と個人の目標を連動させ、  
双方の継続的な向上・成長を  
実現させるためのビジネスプロセス

### 背景・問題意識

変化が激しく、先行き不透明な中でビジネス成果を上げるには、組織と個人のすべきことを明確にし、達成に向けて最適な方法を追求することが重要となります。つまり「人基準」のマネジメントから「役割、仕事基準」のマネジメントへの転換を支える人事施策が必要ですが、そのひとつとして「パフォーマンスマネジメント」があります。

MSC では「パフォーマンスマネジメント」を「組織と個人の目標を連動させ、双方の継続的な向上・成長を実現させるためのビジネスプロセス」と定義しています。「パフォーマンスマネジメント」というツールを使い、個人が組織方針・戦略・目標・役割を理解し、個人の行動・能力の変革・成長を促し、組織目標の達成確率を上げるというマネジメントのための仕組みであることを理解することが肝要です。

しかし、現実を見ると、人事・マネジャー双方にとってボーナス査定をするためのツールとなっている、期初はメンバーが書いてきた目標をマネジャーは追認するだけである、期中に進捗や能力開発に関する対話がない、期末の面談時に期初設定した目標を思い出す、評価に関するデータがなく期末面談は気が重いなどの実態が散見されます。

DDI と MSC が共同で実施した「グローバル・リーダーシップ・フォーキャスト 2018」では、どのような取り組みが、より優れたパフォーマンスにつながるかを調査しています。結果は、公平で、能力開発に重点を置き、継続的に対話が行われる時に、高いパフォーマンスを上げることが実証されています。しかしながら、日本の組織において、この3点を着実に実施している組織はわずか33%であることも示されています。またその調査では「ノーレーティング（レーティングの廃止）」の影響に関しても言及しています。

「パフォーマンスマネジメント」導入に際し、設計時に能力開発の観点を入れること、そして、その後の運用の質を高めることがポイントです。

## 導入・運用について

---

MSCには、目標管理制度（MBO）を「パフォーマンスマネジメント」に変更したが、その導入に際し、どのように組織展開を図るべきかというご相談が数多くあります。

「パフォーマンスマネジメント」を人事のための評価ツールではなく、マネジャーのためのビジネスツールにするには、どのように期初～期中～期末の対話の質を上げるかにかかっており、「運用の質」を上げるということは「日々の対話の質」を向上させるということと同義になります。その対話の質こそが、個人のモチベーションを支え、実行の確率を高め、未来志向の対話姿勢へと導きます。

「運用の質」を上げる設計に際しては、以下のプロセスとなります。

1. 「パフォーマンスマネジメント」を導入した目的・制度内容、および組織文化を確認する：導入背景は置かれているビジネス環境によりさまざまであり、どのような制度設計か、組織文化や現在の運用実態を理解します。
2. 運用上の課題を特定する：1によるインプットと、MSCのサービス経験やDDIの知見を元に、運用上の課題を特定します。
3. 最適なアプローチを提案する：DDIのIMシリーズの「戦略の実行」「目標設定と達成状況の振り返り」「最高のパフォーマンスを導くコーチング」などをベースに、対象層を念頭に、貴社のパフォーマンスマネジメントの制度を盛り込んだ具体的かつ最適な展開方法をご提案いたします。

## 提案事例

---

- グローバル数十万人規模の日系企業に対しては、グループ会社を含む各人事ご担当者向けに、「パフォーマンスマネジメント説明会」を開催する際のポイントを半日コースで10数回開催した。この受講後、各人事ご担当者が各社にて説明会を実施し、3年で10万人以上に新制度を浸透させていった。
- グローバル数万人規模の日系企業に対しては、全部・課長に対し、目標設定～期中のコーチング～期末の面談・振り返りを1日コースで数十回展開した。対話の質・量ともに上がり、組織目標も達成された。
- 外資系グローバル1万人規模の企業には、日本の部・課長に、初年度は1日×3回シリーズで、目標設定の仕方、期中のコーチング、期末の振り返りをテーマにトレーニングを実施、2年目は同じ対象者に、運用確度を上げることをテーマに、半日×3回シリーズでの「戦略の実行」「パーパス、ミッション、ビジョン、バリューの理解」「期中のデータ収集の方法」をラーニングジャーニー形式で実施。COVID-19の影響もありトレーニング成果は道半ばであるが、エンゲージメントサーベイのパフォーマンスマネジメントに関する指数は改善した。

---

## 執筆者プロフィール



### 株式会社マネジメントサービスセンター チーフコンサルタント 大松 晴美

北海道大学行動科学科卒業後、株式会社ワールド人事採用、CANON ELECIRIC BUSINESS MACHINES (H,K) 社を経て、2010年より現職。計13年の海外生活、マネジメント経験を活かし、多国籍企業や外資系企業を主に担当。パートナー企業の米 DDI 社とのビジネスプランニング、DDI トレーニングの日本市場ローンチ、グローバルトレーニング案件のプロジェクトマネジメントや講師育成も担当した経験を経て、現在は「人を通じて成果を出せる」リーダー育成に尽力している。

専門分野：リーダーシップ能力開発、パフォーマンスマネジメント、採用面接トレーニング

---

#### ■お問い合わせ■

株式会社マネジメントサービスセンター  
営業本部 [sales\\_support@msc-net.co.jp](mailto:sales_support@msc-net.co.jp)

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-4-1 丸の内永楽ビルディング 15F  
[www.msc-net.co.jp](http://www.msc-net.co.jp)