



「パフォーマンス・マネジメント」に関わる
日本企業実態・アンケート調査レポート



2016年3月18日



調査の概要

調査の背景と目的

現在、米国の先進企業を中心に、従来型のパフォーマンス・マネジメントのあり方を見直す動きが進んでいます。具体的には、マイクロソフトやザップス、フェイスブックのような企業から、GEやファイザー、シアーズといった伝統的な企業まで、様々な企業がその変革に取り組んでいます。

そうした改革の背景の1つとしてあるのが、従来の人事評価制度が機能しなくなったということがあげられます。VUCAの時代といわれる現在、ビジネスの環境変化は激しく、不確実性が高まっています。そうした中で、年1、2回の面談を行い、決められた枠組みの中で行う評価では、変化に対応して価値を生み出すための仕組みとして機能しづらくなっています。それだけではなく、従来のパフォーマンス・マネジメントのあり方では、メンバーの成長につながらず、コミュニケーションも不足しがちで、メンバーの内発的動機にもつながらないといった声も上がっています。

日本企業においても、従来型の人事制度のあり方を見直し、今後のビジネス環境への変化や働き方の変化に適した人事評価のあり方、パフォーマンス・マネジメントのあり方が求められているのではないのでしょうか。

ヒューマンバリューでは、こうした背景のもと、同じような課題意識をもつ企業の人事担当者やコンサルタントの方々とともに、2015年9月に「パフォーマンス・マネジメント革新研究会」を立ち上げました。ここでは、現在米国で起こっている変化の調査や起こっている背景にあること、日本企業への適応等について探求を行ってきました。

そして、その研究会での探求と連動して、あらためてパフォーマンス・マネジメントに関わる日本企業の実態アンケート調査を実施しました。

この調査では、単に評価に関連する事項に対して日本企業の従業員がどういった意識をもっているのかにとどまらず、パフォーマンス・マネジメントのあり方と評価の納得性やモチベーション、具体的なマネジメント行動との影響関係等を探ることを目的として実施しました。この調査レポートでは、そこから見えてきたこと、データから考えられる仮説の一部をまとめています。

調査内容

この調査では、「評価の納得性や公平性を含む現状の認識」「やる気や満足度、働きがいについての認識」「目標設定や評価、面談におけるマネジャーやメンバーの行動」「上司と部下の日常のコミュニケーションや職場の関係性」「評価の調整」(評価者のみ)等について203の設問を設定し、1015名のビジネスパーソンに回答いただく形でアンケート調査を実施しました。

調査概要

- ・ 調査方法：インターネット調査、5段階選択方式
- ・ 回答者：評価者284名、被評価者981名(重複250名含む)

※ 年齢(20代～50代)、企業規模、職種は極端に偏らないようにバランスをとって実施

※ 回答者の概要については、巻末の回答者概要をご参照ください。

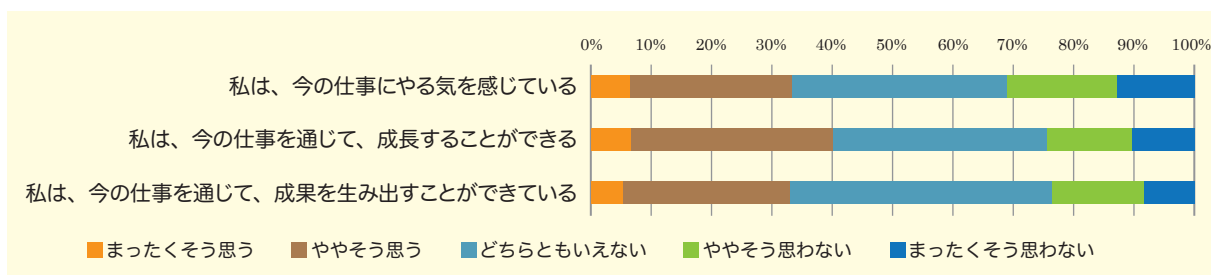
アンケート調査内容

パフォーマンス・マネジメントに関わる現状認識

アンケート調査では、評価者、被評価者がパフォーマンス・マネジメントに関わる事項に対して、どういった認識をもっているのかを回答していただきました。調査では、評価される立場の認識やその影響関係を明らかにするために、被評価者の回答を中心に解析を行いました。

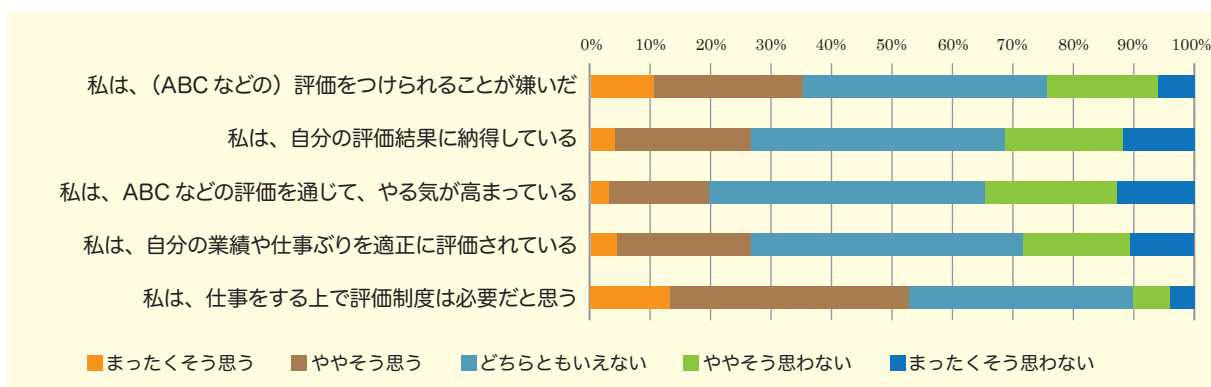
仮説の検討の前に、まず、被評価者の回答者の現状認識についてみていきます。

現在のパフォーマンス・マネジメント変革の要因の1つとなっているのが、脳科学の発展です。近年の研究をもとに、人間の考え方の基本的枠組みとして「自分は成長することができ」、「失敗を恐れずに学ぶことを楽しむ」状態である「グロース・マインドセット」と、「自分の能力は固定的で」、「失敗を恐れ人からの評価を気にして成長が促進されない」状態である「フィクスト・マインドセット」があることがわかってきました。そして、パフォーマンス・マネジメントを効果的に推進するには、グロース・マインドセットの状態をいかにつくるかが重要なポイントとして取り上げられています。このアンケート調査でも、「やる気」や「働きがい」「グロース・マインドセット」について複数の設問を設定していますが、回答者（被評価者）の現状を把握するために、ここでは「やる気」「グロース・マインドセット（自分が成長できる）」「成果（成果を上げている実感）」の回答結果を紹介します。



今回の被評価者の回答者の認識としては、「今の仕事にやる気を感じている」に対して、約34%がやる気がある（トップ2：「まったくそう思う」「ややそう思う」の合計。以下同様）と回答しています。また、約40%「今の仕事を通じて成長できている（グロース・マインドセット）」と回答しており、約33%が「今の仕事で成果を生み出せる」と回答しています。

一方、評価に関連する主な設問では以下のように認識しています。



今回の被評価者の回答者の認識として、約35%が「評価されることが嫌い」と回答していますが、約24%は「嫌いではない」と回答しています。

また、「評価の納得性」「評価によってやる気になる」「評価の適正性」については、それぞれトップ2が約27%、約20%、約26%となっています。

一方で評価制度の必要性については、約52%が必要だと答えており、ボトム2（「ややそう思わない」「まったくそう思わない」の合計）に回答している人（約10%）を大きく上回っています。評価に関わる納得、やる気、適正性の項目において、プラスの側面で認識している人の比率は3割程度ですが、過半数以上の人はそれでも評価制度は必要と認識していることがわかります。

アンケート調査から読み取れる仮説

今回のアンケート調査では、相関分析を行い、たとえば「やる気」や「評価の納得性」等に対して、どういった設問が強く影響しているのかを明らかにしています。ここでは、その中から、パフォーマンス・マネジメントを考える上で、参考となる仮説をいくつか取り上げてみます。

やる気に強く影響している要因は？

「やる気（今の仕事にやる気を感じている）」に強く影響している要因としては、「グロース・マインドセット（「今の仕事を通じて成長できる」「今の仕事を通じて成長できている」「日々得られる学びや気づきを楽しんでいる」「成長し続けられる）」があり、それぞれが相関係数0.65以上となっています。

また、「今の仕事に使命感や働く意味を感じている」（相関係数：0.66）が高くなっているのも特徴といえます。それ以外にも、目標設定の質の高さも強く影響しています。具体的には、「目標設定を通じて意欲が高まっている」「自社のビジョンに共感している」「自分の目標に納得している」「主体的にストレッチな目標を立てている」などの設問が強く影響していることがわかりました。

さらに、「職場でのソーシャル・キャピタルの高さ」も強く影響しています。ソーシャル・キャピタルとは、一言でいうと、社会関係資本のことです。ソーシャル・キャピタルが高いチームは、組織やチームの中に信頼をベースとした組織文化やオープンなコミュニケーション、相互学習支援等を実践できる関係性等が存在していることを意味します。

今回の調査でも、「職場が生き生きしている」がベスト20に入っています。さらに30位ぐらいまでをみると、「人々が学習し、成長し続け、意味のある人生を送ろうとしている」「互いのアイデアや意見の良い面や可能性に目を向ける」「職場で個々人を超えるアイデアを皆で生み出す」といった項目が上位にきています。

目的変数：私は、今の仕事にやる気を感じている

順位	設問	相関係数
1	私は、生き生きと仕事をしている	0.84
2	私は、今の仕事が好き	0.82
3	私は、自分の力を発揮できている	0.70
4	私は、今の仕事を通じて、成長することができる	0.66
5	私は、今の仕事を通じて、成長できていると実感している	0.66
6	私は、今の仕事に対して使命感や働く意味を感じている	0.66
7	私は、今の仕事の中で、日々得られる学びや気づき、発見を楽しんでいる	0.65
8	私は、この組織にいて、成長し続けることができると感じている	0.65
9	私は、今の仕事を通じて、今後、成長することができる	0.64
10	私は、今の仕事を通じて、お客さまや社会に対して価値を生み出している	0.62
11	私は、自分の取り組みが組織や周囲に対して価値を生み出していると感じている（貢献していると感じている）	0.61
12	私は、この会社で働いていることに誇りを感じている	0.60
13	私は、目標設定を通して、仕事への意欲が高まっている	0.60
14	私は、今の会社で自分の望むキャリアを形成できると感じている	0.59
15	私は、この会社ですべて働き続けたい	0.57
16	私は、人から管理されるのではなく、高い価値を生み出すために、自律的に仕事をしている	0.56
17	私は、自社や自組織のビジョンに共感している	0.55
18	私は、今の仕事を通じて、成果を生み出すことができている	0.54
19	私は、社会的な価値のある、重要な仕事に取り組んでいる（自分の仕事の価値や重要性を理解している）	0.54
20	私の職場では、一人ひとりがいきいきとしていて、活気がある	0.53
35	私の会社の評価制度は、納得できるものだ（適正である）	0.50
36	私の会社では、生み出した成果に見合った公正な評価や処遇が行われている	0.50
41	私は、現在の処遇に満足している	0.49
179	私は、今の報酬に満足している	0.38

※1%水準で有意（両側）

上の表にあるように「評価制度の適正性(35位)」「評価や処遇の公正性(36位)」「処遇の満足度(41位)」「報酬の満足度(179位)」もやる気に対して影響はしていますが、それよりも「仕事の意味と使命感」「グロース・マインドセット」「質の高い目標設定」の影響度が強いというのは、今回の調査の特徴的な傾向といえるのではないのでしょうか。

現在進んでいるパフォーマンス・マネジメントの変革の内容をみていくと、具体的な変化の1つに目標設定のあり方の変化が挙げられます。それは、目標設定において、することを目標としたり、期首に立てた目標の達成に焦点を当てるのではなく、自分が生み出す価値(インパクト)に焦点を当てるという変化です。

今回の調査結果でも、質の高い目標設定がやる気に強く影響しているということは、現在起きているパフォーマンス・マネジメントの変化で起きていることが、日本でも同様に大切な観点になってくると考えられます。

また、現在のパフォーマンス・マネジメント変革の中では、職場のソーシャル・キャピタルの重要性が取り上げられています。新しいパフォーマンス・マネジメント変革の方向性の1つは、管理(コントロール)から主体性へのシフトといえます。そして、そのために必要な要素として着目されているのが、組織や職場の中での上司と部下、メンバー間の関係性、信頼関係を高めることです。今回の調査結果でも、職場のソーシャル・キャピタルの高さが強く影響しているということは、目標設定のあり方の変化と同様に、重要な観点が共通であることを示しているのかもしれない。

仕事の意味や使命感に強く影響する要因は？

やる気やグロース・マインドセットの項目に相関が高い「仕事の意味や使命感」ですが、その設問に強く影響している要因を挙げると、主に以下の3つが挙げられます。

1つは、SCARFが脅かされないということです。SCARFモデルは、現在起こっているパフォーマンス・マネジメントの変革で取り上げている考え方です。SCARFは以下の5つを指します。

- ① Status is about relative importance to others.
他者から見て、相対的に重要視されているか
- ② Certainty concerns being able to predict the future.
未来が予測できているか
- ③ Autonomy provides a sense of control over events.
出来事に対してコントロールができると感じられているか
- ④ Relatedness is a sense of safety with others, of friend rather than foe.
他者の中で安心していられるか、敵ではなく友と感じられているか
- ⑤ Fairness is a perception of fair exchanges between people.
公正に扱われていると感じているか

【引用】：SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others (NeuroLeadership Institute David Rock)

脳科学の進歩により、SCARFが脅かされることでフィックスド・マインドセットが促進されやすくなると言われています。この調査結果からは、日本におけるパフォーマンス・マネジメントを考える際にも、このSCARFモデルが影響していることがうかがえます。

それ以外にも、やる気と影響関係が高かった、「質の高い目標設定」「職場でのソーシャル・キャピタルの高さ」も強く影響しています。

目的変数：私は、今の仕事に対して使命感や働く意味を感じている

順位	設問	相関係数
1	私は、社会的な価値のある、重要な仕事に取り組んでいる (自分の仕事の価値や重要性を理解している)	0.72
2	私は、今の仕事にやる気を感じている	0.66
3	私は、受け身でなく、主体的に今の仕事に取り組むことができている	0.65
4	私は、生き生きと仕事をしている	0.64
5	私は、今の仕事の中で、日々得られる学びや気づき、発見を楽しんでいる	0.64
6	私は、この組織にいて、成長し続けることができると感じている	0.63
7	私は、今の仕事が好き	0.62
8	私は、今の仕事を通じて、成長することができる	0.61
9	私は、今の仕事を通じて、今後、成長することができる	0.61
10	私は、今の仕事を通じて、成長できていると実感している	0.61
11	私は、今の仕事を通じて、成果を生み出すことができている	0.61
12	私は、この会社で働いていることに誇りを感じている	0.58
13	私の職場のメンバーは、相互に協力したり、支援し合うことによって、高い価値を生み出せると実感している	0.58
14	私は、目標設定を通して、仕事への意欲が高まっている	0.58
15	私は、今の仕事を通じて、お客さまや社会に対して価値を生み出している	0.56
16	私は、会社や組織の目標を自分事として捉えている	0.56
17	私は、自分の目標が会社の目標の実現にどのように貢献しているのかを意識している	0.55
18	私は、自分の取り組みが組織や周囲に対して価値を生み出していると感じている (貢献していると感じている)	0.54
19	私は、今の会社で自分の望むキャリアを形成できると感じている	0.54
20	私の職場では、誰もが異なる側面から重要な存在だと認められている	0.54

※ 1% 水準で有意 (両側)

グロース・マインドセットに強く影響している要因は？

新しいパフォーマンス・マネジメントの重要な概念であるグロース・マインドセットに強く影響している要因を見てみると、個別の項目や影響の度合いは異なりますが、やはり「仕事の意味と使命感」「質の高い目標設定」「職場のソーシャル・キャピタルの高さ」があげられます。

目的変数：私は、今の仕事を通じて、成長できていると実感している

順位	設問	相関係数
1	私は、今の仕事を通じて、成長することができる	0.84
2	私は、今の仕事を通じて、今後、成長することができる	0.83
3	私は、今の仕事の中で、日々得られる学びや気づき、発見を楽しんでいる	0.78
4	私は、この組織にいて、成長し続けることができると感じている	0.76
5	私は、今の仕事にやる気を感じている	0.66
6	私は、今の仕事が好き	0.65
7	私は、生き生きと仕事をしている	0.65
8	私は、今の会社で自分の望むキャリアを形成できると感じている	0.64
9	私は、今の仕事に対して使命感や働く意味を感じている	0.61
10	私は、自分の力を発揮できている	0.60
11	私は、今の仕事を通じて、成果を生み出すことができている	0.59
12	私は、この会社で働いていることに誇りを感じている	0.58
13	私は、目標設定を通して、仕事への意欲が高まっている	0.58
14	私の職場のメンバーは、相互に協力したり、支援し合うことによって、高い価値を生み出せると実感している	0.56
15	私は、最近の自分の人事評価 (考課) の結果に納得している	0.55
16	私は、今の仕事を通じて、お客さまや社会に対して価値を生み出している	0.54
17	私は、社会的な価値のある、重要な仕事に取り組んでいる (自分の仕事の価値や重要性を理解している)	0.54
18	私は、自社や自組織のビジョンに共感している	0.54
19	私は、自分の取り組みが組織や周囲に対して価値を生み出していると感じている (貢献していると感じている)	0.53
20	私の職場では、誰もが異なる側面から重要な存在だと認められている	0.53

※ 1% 水準で有意 (両側)

評価の納得性に強く影響する要因は？

評価の納得性に対しては、同じ納得度のような結果を表わす項目を除くとグロース・マインドセットと SCARF が脅かされていないことが強く影響しています。

具体的には、SCARFの中でも「Fairness：生み出した成果に見合った公正な評価が行われている」が最も強く影響しており、「Autonomy：自分は評価結果や報酬に影響を与えることができる」も強く影響しています。そして、グロース・マインドセットの中では、「今の会社でキャリアを形成できる」「この組織にいて成長し続けることができる」「今の仕事を通じて成長できる」も強く影響しています。

さらに、質の高い目標設定（「上司が目標設定でアドバイスをを行っている」「目標設定で上司が考えを聞いてくれる」）、日常のコミュニケーション（「日常での仕事振りや改善に向けた上司からのフィードバック」）、フィードバック、振り返りの面談（「面談で改善点にアドバイスをくれる」）も強く影響しています。

「SCARFが脅かされる」ことがモチベーションや評価の納得性に対してマイナスに影響するという事は、現在のパフォーマンス・マネジメントの変革でもいわれていることですが、同様の結果がこの調査でも現れているといえます。

目的変数：私は、最近の自分の人事評価（考課）の結果に納得している

順位	設問	相関係数
1	私は、自分の昇格や昇任に納得している	0.79
2	私は、現在の処遇に満足している	0.74
3	私の会社の評価制度は、納得できるものだ（適正である）	0.73
4	私は、自分の評価結果に納得している	0.72
5	私は、今の会社で自分の望むキャリアを形成できていると感じている	0.68
6	私の会社では、生み出した成果に見合った公正な評価や処遇が行われている	0.67
7	私の会社の評価制度は、公正（公平）なものだ	0.66
8	私は、自分の業績や仕事を適正に評価されている	0.64
9	評価結果のフィードバックの話し合いは、納得できるものになっている	0.62
10	私は、この組織にいて成長し続けることができていると感じている	0.61
11	私は、評価結果のフィードバック面談を通して、仕事への意欲が高まっている	0.60
12	私は、この会社で働いていることに誇りを感じている	0.58
13	私は、自分の取り組み次第で、評価結果や報酬に対して、影響を与えられると実感している	0.58
14	私の上司は、評価の面談で、私の改善点についてアドバイスをしている	0.58
15	私は、今の報酬に満足している	0.57
16	私の上司は、私の目標に対して明確な指針の提示やアドバイスをしている	0.57
17	私は、今の仕事を通じて、今後、成長することができる	0.56
18	私の職場では、人々が学習し、成長し続け、より意味のある人生を実現しようとして続けている	0.56
19	私の上司は、私の目標設定にあたって、私の考えをよく聞いてくれている	0.56
20	私の上司は、評価や面談の場面だけではなく、日常のさまざまな場面で、自分の仕事振りや改善に向けたフィードバックをしてくれる	0.56

※ 1% 水準で有意（両側）

「日常のカンバセーション」についての仮説

パフォーマンス・マネジメントの変革では、日常のカンバセーションの重要性が取り上げられています。今回の調査でも、カンバセーションの頻度や質についての設問を設定して、評価の納得性ややる気との影響関係を探っていきました。

まずは、カンバセーションの頻度について、「評価の納得性」「面談で意欲が高まる」との影響関係を見てみます。

	私は、特に時期や回数は決めていないが、振り返りや今後の成長に向けた上司との話し合いを、必要に応じて実施している	私は、特に時期や回数は決めていないが、振り返りや今後の成長に向けた上司との話し合いを、頻繁に実施している	私は、振り返りや今後の成長に向けた上司との話し合いを、事前に時期や回数を決め、定期的実施している
私は、評価結果のフィードバック面談を通して、仕事への意欲が高まっている	0.63 (17位)	0.64 (16位)	0.66 (5位)
評価結果のフィードバックの話し合いは、納得できるものになっている	0.64 (21位)	0.65 (18位)	0.68 (9位)

※ 1% 水準で有意（両側）

上記の表にあるように、「事前に時期や回数を決めて定期的実施する」が最も影響が強く、次に「頻繁に実施する」「必要に応じて実施する」の順になっています。

以上から考えられる仮説の1つとしては、「必要に応じて実施する」というのは、どうしても形式的になってしまう可能性があり、その他のカンバセーションよりは影響が弱くなっているということが考えられます。そして、カンバセーションの終わりに次のカンバセーションの時期等を話し合い、事前に次のカンバセーションの予定を決めるような話し合いが行われれば、継続的な振り返りにつながり、評価の納得性や意欲との影響関係の強さにつながっていると考えられるかもしれません。

それに加えて、「カンバセーションの質」「カンバセーションにおける上司のスタンス」を加えて比較すると以下ようになります。

	私は、生み出した成果や今後の取り組み、成長に関して、上司と話し合った内容を、何らかの形で記録に残し、後で振り返りができるようにしている	上司と日常で行う振り返りの話し合いでは、自分がどういった価値を生み出したのか、そこから何を学んだのか、さらに成果を高めるために具体的に何に取り組むのかについて話をしている	上司と日常で行う振り返りの話し合いでは、さらに成果を高めるために、どんなサポートが必要かを上司から聞かれる
私は、評価結果のフィードバック面談を通して、仕事への意欲が高まっている	0.65 (9位)	0.71 (7位)	0.71 (3位)
評価結果のフィードバックの話し合いは、納得できるものになっている	0.63 (17位)	0.67 (15位)	0.70 (7位)

※ 1%水準で有意(両側)

ここから考えられる仮説は、頻度も大切ですが、「自分がどういった価値を生み出したのか、何を学んだのか、今後具体的に何に取り組むのかを話す」といったカンバセーションの質が、評価の納得性や意欲に対してより強く影響しているということです。

パフォーマンス・マネジメントの革新では、グロース・マインドセットを促進するポイントとして、カンバセーションの頻度と質に焦点が当てられています。日本の現状でも、その重要性は同様であるといえるのかもしれない。

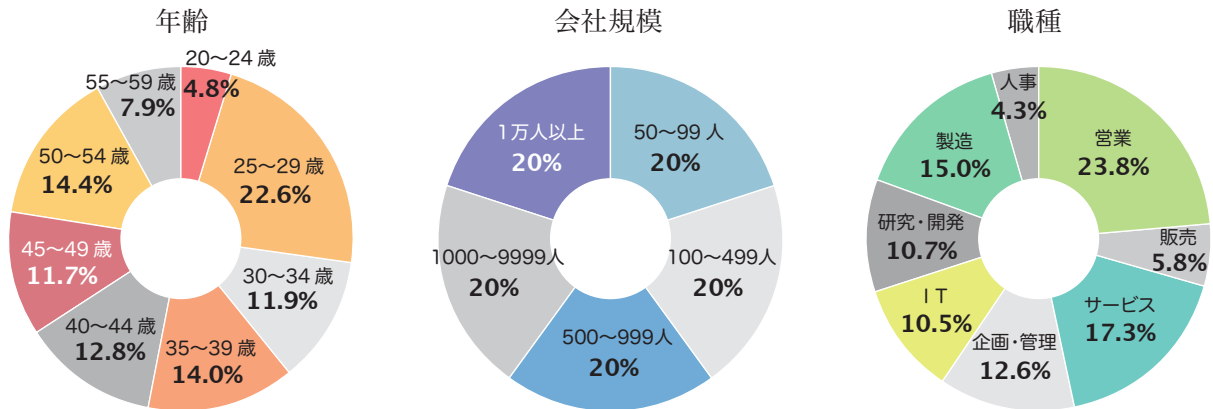
今後に向けて

現在、パフォーマンス・マネジメントの変革を先進的に進めている企業に共通しているのは、先進企業のベンチマークを行ったり、自社の現状の課題の把握を入念に行った上で、今後の経営のあり方、マネジメントのあり方、働き方を含めたありたい姿の検討に時間をかけているということです。環境変化が激しく、複雑性や不透明性が高まる中では、単純に世の中のトレンドに沿って制度を変更しても、それが自社の目指す姿に合っているとは限りません。

今回の調査から取り上げた内容は、あくまでも仮説にしかすぎません。実際に自社のパフォーマンス・マネジメントのあり方を見直したり、その変革に取り組む際には、まずは、自分たちの現状を具体的な事実に基づいて見つめ直すとともに、自分たちのありたい姿を検討する準備を進めることが大切になってくると考えられます。今回のレポートが、少しでもそうした検討の役に立てれば幸いです。

調査概要資料

回答者のうち、今回の分析で取り上げた被評価者の概要（年齢、会社規模、職種）は、以下のようになっています。



調査担当 ▶ 株式会社ヒューマンバリュー

阿諏訪 博一

清成 勇一

お問い合わせ ▶ <http://www.humanvalue.co.jp/>

E-mail : info@humanvalue.co.jp



Performance
Management
Innovation