



Performance
Management
Innovation

【ポストイットまとめ】

フォーラムを通じて
「発見したこと、気づいたこと」
「大事にしたいこと」
「これから考えていきたいこと」について、
参加者の皆さんに記入いただいた
ポストイットをまとめました。

2019年2月21日
パフォーマンス・マネジメント革新フォーラム
@虎ノ門ヒルズ

ポストイットのカテゴリ



- グロースマインドセットを育む (14枚)
- 性善説で社員を信じる (16枚)
- 人事や評価制度のあり方・役割 (42枚)
- 経営のあり方 (7枚)
- これからの働き方と生き方のリンク (16枚)
- 実践のポイント
(透明性、シンプル、コヒーレンス、不完全さの許容、
スモールサクセス) (31枚)
- 巻き込みや協働の大切さ (20枚)
- 組織づくりやマネジメントのあり方 (35枚)
- ビジョンの浸透・共有 (8枚)
- 対話を続け、メンバーと向き合う (19枚)
- 参加者と繋がることで得た気づき (10枚)

221枚



Performance
Management
Innovation

各カテゴリの代表的な コメント

グロースマインドセットを育む

- 決めつけない・わからなくても良い・オープンなMind。もっと気軽に働いていいんだと気付いた。
- まずやってみるという風土重要
- Growth Mindset。全ては捉え方・意味付けの仕方で変わる。

性善説で社員を信じる

- 社員を信用する（性善説）ことが主体性に繋がる
- 性悪説は人の主体性を削っていく
- 性善説前提の考え方への変革

人事や評価制度のあり方・役割

- 人事は完璧でないといけないう固定観念→なくても良い。マインドチェンジ。
- これからの日本のHRとしての役割を自分なりに考え見つけていきたい。
- 一緒に探求するHR

経営のあり方

- 経営陣も従業員も素直になる。お互いが知る・聞く・伝える努力をする。
- 「経営陣～新入社員まで、どこまで情報を共有できるか」OPEN化。

これからの働き方・生き方のリンク

- 企業の目的と個人の目的をつなぐ
- 人生100年をどう捉えるのか

実践のポイント（透明性、シンプル、コヒーレンス、不完全さの許容、スモールサクセス）

- あいまいなもの、正解のないものにみんなで向き合う姿勢、勇気
- 透明性。現場と経営の双方の事実（ありのまま）の共有。即時性、HR,Tech,SNS人と組織のエンパワーについての経営層への意識づけ
- コヒーレンスとシンプルさ
- スモールサクセスから始めてみる。その影響は必ずあるから

巻き込む・協働の大切さ

- ことを始めるにあたっては、十分な時間をかけて当事者を生み出すことを大切にする。
- 人と人が集まって人数以上のことができる面白さ、ワクワク感を忘れないでいられるか？
- 現場に入り込む勇気が必要（BPを説得する）

組織づくりやマネジメントのあり方

- マネージャーの役割は部下の可能性を解放すること。そのために様々な問いを立ててそれを部下に問いかけてみる
こと。
- やっぱりマネージャーってなんだろう？
- 新しいことを始めるときには "何故" に時間をかける。

ビジョンの浸透・共有

- 「未来志向」でみちびくことの大切さ。
- どんな未来を作っていきたいか。

対話続け、メンバーと向き合う

- あきらめずに考え続ける。まず、対話する。
- 社員自身が今後どのようにありたいか、今どう思っているかを聞くところから始めていくのも一つ。
- People centeredとは、自分自身とCompanyのValueを一部ずつ統合させるDialogueプロセス

参加者と繋がることで得た気づき

- 他社の方との気づきの共有を通して、初心に立ち返ることができた。
- 業種は異なれど、抱えている課題は同じものを考えた。



Performance
Management
Innovation

全コメント一覧

グロースマインドセットを育む

- あきらめずにマインドセットを育てていきたい。
- GrowthMindsetを保ち、他者にも促していくには？
- 「どうせ変わらない」というマインドを自分がもたない。コンフリクトなく。
- GrowthMindsetの重要性を再認識した。
- 大変革のときこそグロースマインドセットで。
- Growth Mindset の形成。
- What / How を上手く使う。
- どの職務でも「変化」できるかが重要
- GrowthMindsetの育て方。
- GrowthMindset。全ては捉え方・意味づけの仕方が変わる！ を広めていきたい。
- グロースマインドセットを育てる施策はシンプル&キャッチーにしたい。
- 不確かな状況、正解のない
- 状況を楽しむパラダイム。マインドセット重要性
- 決めつけない・分からなくてもよい・オープンなMind。もっと気軽に働いていいんだと気付いた。
- 大企業でのマインドセットの変え方の難しさをあらためて感じた。
- まずやってみるという風土重要

性善説で社員を信じる

- 性善説で取り組めるカルチャーを考える。
- 性善説前提の考え方への変革
- 性善説でやれる範囲の拡大
- 性善説を前提とした自然体要。
- 性善説。社員を信じる。
- 性悪説は人の主体性を削っていく。
- 性善説—主体性>信用する
→自律・自立
- 社員を信用する（性善説）
ことが主体性につながる
- 全ての人の持つ強みを信じる。
- 社員を全面的に信頼すること。
- これから考えていきたいこと。
信頼・信用を考えさせる。
性善説に基づく。
- 社員を信じること。
- 主体性は相手を信じる事
- ピープルセンタードは人間として自律していないと運用が難しいということ。
- 仲間を信じれること。カルチャーにしていきたい。
- 信じることができる文化を作っていきたい。

人事や評価制度のあり方・役割

- 本当の人事の仕事とは、やりがい、生きがいを報酬につなげる。
- 人事は完璧でないといけないという固定観念→なくてしても良い。マインドチェンジ。
- 人事制度は未完成
- HRのMessageは常に「社員のため」の"caring" な内容を踏まえる必要があること。
- HRの専門性って何だろう？
- HRのできるチェンジマネジメントについて、さらに考えていきたい。
- HRのコアのバリュー分割、分解と再統合。ディストラクション
- 他社の人事の方も自分と同じような悩みまたは考え方をしている、非常に参考になった。
- これからの日本のHRとしての役割を自分なりに考え、見つけていきたい。
- 現場と人事の距離の取り方に悩んでいる方も多い
- 規模や業種に関わらず、人事に関する悩みの適度は共通している。
- あらためて、人事の役割の大切さ。
- 自分ごとの人事
- 人為制度に模範解答はない。結局、人と人とのコミュニケーション
- 一緒に探求するHR
- HRのキャリアの提示と支援
- 不用意なノーレーティングは考えもの！
- コンピテンシーの重要性と考えた上での評価制度の構築
- 何のために評価制度は存在するのか。
- 個人の成長を目的とした評価方法。
- 評価は自己成長の機会であると従業員に実感して欲しい。
- メッセージや施策の一貫性が重要だとあらためて思いました。
- 場を作る大切さ
- 考え続けることが大切だとさらに深く思った。
- AI入れるのではなく、まずはOpsの自動性
- ボトムアップによる改革について考えたい。
- 信じる主体性、考える力を制度にどう反映させるか、いいきっかけとなった。
- もっとオペレーション化できた時間を考える時間、勉強する時間に。
- シフトではなく、本来の役割を果たす。
- 企業規模や業界関わらず悩みは共通
- 会社の規模等々問わず、「人に」に関する悩みや向きたい方向はほぼ同じ
- みんな大変だ。
- 弱み・課題と思っていた点を「強みになる」と言われ、目からウロコだった。ありがとうございました。
- 話の通じない経営層にキバをむかず、思いやりをもってお互いに力になれるように地道に進もう。
- 現場のMgrが日々悩んでいることを想像しながら人事の業務に取りくむこと。
- ピープルセンタードへのパラダイムシフト
- People Centerd & Growth Mindset など他社さんでも共通の認識なんだなあ……。
- 他業界のHRであっても、共通の人事課題が多くあること

経営のあり方

- 経営陣も従業員も素直になる。お互いが知る・聞く・伝える努力をする。
- 現場と経営陣をいかにつなぐ場をつくるか
- 社長（経営陣）の弱み／失敗を見せる。
- 経営陣で、なりたい未来をぶっちゃけダイアログ
- 「経営陣～新入社員まで、どこまで情報を共有できるか」OPEN化。
- 経営幹部にこそ「グロースマインドセット」を啓発したい。
- 経営陣を巻き込むには実績をつくってじわじわ気づかせるしかない。

これからの働き方と生き方のリンク

- 生き方と仕事の関係
- 企業の目標と個人の目標をいかにリンクさせてあげられるか。
- これから人生100年時代。生き方・働き方に選択を選べるPMI
- 企業の目的と個人の目的をつなぐ
- 働き方の考え方へのゆらぎ
- 人生100年をどう捉えるのか？
- 働き方、生き方への選択肢
- 企業理念と自分のビジョンをつなげる。メンバーに浸透させる！
- 働く = 生きる
- 「働くとは？」という根本的な問いに自分なりの解をもつ。
- 「働く」十人十色である。
- 働きがいとは？ を問い続けること
- 働き方よりも「やりたい」が目的に
- 人生における選択肢を増やす。
- 自分で考え、主体的に取り組むことが、深い働きがい・生きがいにつながる
- 育休内職。（育休中にも時間割で働く）あったら面白そう。

実践のポイント（透明性、シンプル、コヒーレンス、不完全さの許容、スモールサクセス）

- だって人間だもの。（許容性）
- 完璧なものをはじめから求めないことも大切
- あいまいなもの、正解のないものにみんな向き合う姿勢、勇気
- もっと気楽に考えればよいと思った。
- 完璧でなくてもいい
- 不合理な期待と恐怖
- 立場関係なく、全員が不完全な存在である事を認める。
- 仮説。アナロジー。
- 透明性。現場と経営の双方の事実（ありのまま）の共有。即時性、HR,Tech,SNS,人と組織のエンパワーについての経営層への意識付け
- 透明性を持ち続ける努力をする。（人事組織として個人として）
- 透明性の大事さが新たな気づきだった。
- 会社の変換に向けて仕掛けていきたい。
- 情報をオープンにすることの重要性
- シンプルな言葉と運用がキモ
- 原理原則とトレンドの区別
- 社員が考えられる裁量を増やす。そのために、ルールを減らす。
- コヒーレンスとシンプルさ
- 浸透することのむずかしさ。
- 施策を浸透させるには、ネーミングも大事である。ということを学んだ。
- 2層、3層の変革にアプローチする
- 継続していく。
- スモールサクセスから始めてみる。その影響は必ずあるから
- 変革は焦らない。3年踏ん張る。
- （どんな先進的な会社さんでも、数年下積みしながら浸透させている）
- 大胆かつていねいに実行していく。
- 継続していく。
- 新しい理論はないが、地道にやること。伝え方が大事
- フィロソフィの構築
- 一貫性を大切にしたい。
- ピープルセンタードが支流になる時代へ向けてのチャレンジを継続することが重要
- 文化は1日して成らず
- Cultureは1日にしてならず。
- 文化と変化。動的行動実践

巻き込みや協働の大切さ

- 事を始めるにあたっては、十分な時間をかけて当事者を生み出すことを大切にする。
- 受動的ではなく、いかに能動的な動機付けを行うかが大切
- 巻き込み & Ownership
- 役職とは別にまず肩書きをつける。○○○アドバイザー etc.
- (あらためて) ノーカーブは大事。(相対化では多くの人のモチベーションは上がらない)
- 自分だけ、自分たちだけでやらなくてもいい。社外も含めて一緒に！
- COBの役割と周囲のコラボレーション
- 実績を作るより、作ってもらえるよう指導する。
- 関係線のつなげ方
- コンフリクのない進め方を模索するのではなく、コンフリクトを一緒に越えることを大事に。
- 日本人だからできないではなく、背景を考えてポジティブに向き合う。
- 最後の最後は人間。
- 目的に合ったチームづくりでFlexibleに。
- 答え、ヒントは現場にある
- 人と人が集まって人数以上のことができる面白さ、ワクワク感を忘れないでいられるか？
- 打ち手・解がないなら、あがき続けるしかない！
- 現場に入り込む勇気が必要（BPを説得する）
- 役割分担が足かせになっているので、それにとらわれないF/Sの実施
- 課題の共感
- 助け合う事。それが当然とする事。

組織づくりやマネジメントのあり方

- マネジャーのあり方、役割に答えがないよう感じました。今のところ、何になるのではなく、何になりたいかが大事なのかなと思いました。
- マネジャーの役割としてピープルマネジメントの重要性和マネジャーの育成の取り組み。
- マネジャーの役割。PM両方大事。Pは真摯に向き合う。
- MGRに一番やってもらいたい事は、メイン業務での成果。(売上)
- 異なる業種・業界でも、マネジャーのあり方や役割について悩んでいるポイントは似ている。
- マネジャーの役割は部下の可能性を解放すること。そのために様々な問いを立ててそれを部下に問いかけてみること。
- やっぱりマネジャーでなんだろう？
- マネジャーの負荷を下げつつピープルセンターをいかに実現していくか。
- マネジャーは部下を主体的に働けるような手助けをする。
- マネジャーの役割定義はない。あなたが決める。
- Managerの役割。良きコーチ、ファシリテーター。Mgrの評価軸も変える必要性あり。
- 理想となるMgrとは？仕事はどうサポートできるか？
- Management/LeaderのCapabilityを上げていく (Be Bold)
- コーチング型のマネジャーを作る
- 人事制度の運用には、マネジャーの力量が問われてくる。
- 強みを活かした組織づくり、やりがいの実感
- 成果と人材のPMの両立方法。
- 人材の成長につながるようなピアFBのあり方について
- 業績vs育成←Customer Valueに Focus。
- 邪魔しない事
- Helpingが大事。手助けの仕方。
- 本人がやりたいことをできる環境・制度づくり
- 学びを学習者の手にお返しする。
- 相手の立場を思いやる (共感)
- One size Fits One
- アジャイルなしなやかさ。価値観をちょっとゆらしてみる→イノベーション
- 深く考えて、ゆるがない軸をもつこと。
- How < Why? 何のための浸透
- 新しいことを始めるときには "何故" に時間をかける。
- 価値にフォーカスした目標の作り方を考えたい。
- 「価値観」のゆらぎをどう扱うか？
- 価値・判断の置き方、ルールづけのつなぎ合わせ方。
- 人事制度の運用には、マネジャーの力量が問われてくる。
- 与えられるのではなく、FBを求めるカルチャー作りが大事
- 同じ社内であっても、それぞれのカルチャーに合わせた取り組みが必要
- できるよ！を発信。社員を信頼する
- peer feed back について考えていきたい。Recognition Feedback できる職場・文化
- ポジティブイットをやる

ビジョンの浸透・共有

- 大事にしたいこと ビジョン（軸）はぶらさない。
- ビジョンの浸透の大切さ。
- ビジョン（個人）「実現タイプ」「状態タイプ」に分かれる。
- ビジョンを徹底的に活用して浸透させる。
- 「未来志向」でみちびくことの大切さ。
- Willをチームで話し合う。これも一つのやり方。
- 強い意思をもって取り組めば、できないことはない。
- どんな未来を作っていきたいか。

対話を続け、メンバーと向き合う

- 対話で理解を深める。自分のものとする。
- 対話すれば「みんないい人」
- 言葉
- 対話を恐れずに続ける。
- 対話の大切さ。
- 対話の大切さ
- あきらめずに考え続ける。まず、対話する。
- 言ってもダメなら聴いてみな！
- 收拾つかなさそうでも面倒であったとしても、ダイアログがやっぱり必要。そう信じてやっていくしかない……？
- 「自分ごと」としてとらえることで会話を進めていく。
- 継続的な対話の重要性
- 大事にしたいこと メッセージの話し方→Story & Dialogue
- 社員自身が今後どのようにありたいか、今どう思っているかを聞くところから始めていくのも一つ。
- メンバーに向き合ってもらいたい
- 従業員という呼び方を捨てる→タレント
- 社員全てが幸福を感じる場、機会を創出したい！
- 基本的に忠実に、関係の質・ダイアログ・場づくり
- people centered とは、自分自身とcompanyのvalueを一部ずつ統合させるDialogueプロセス
- 素直に話せる文化

参加者と繋がることで得た気づき

- ネットワーキング
- 他社の方との気づきの共有を通して、初心に立ち返ることができた
- 外の世界に出て、自ら学ぼうとする人がたくさんいる。
- 業種は異なれど、抱える課題は同じもの考えた。
- 色々な企業のやっていること、考えに触れることができ、新しい気づきであった。
- 外から刺激を得ることの重要性
- 企業規模や業界関わらず悩みは共通
- 会社の規模等々問わず、「人に」関する悩みや向きたい方向はほぼ同じ
- みんな大変だ。
- 弱み・課題と思っていた点を「"強み"になる」と言われ、目からウロコだった。ありがとうございました。