



「学習」を パフォーマンス レビューの 中心に据える 5つの方法

マネージャーを学習チャンピオン
に変え、パフォーマンスの高いチ
ームを育成するためのガイド

目次

パフォーマンスレビューについて見ていきましょう。	01
学習中心のパフォーマンスレビューを実現する	05
パフォーマンスレビューをコーチングの機会と捉える	08
社員の目標設定とラーニングパス	11
マネージャーが率いるパフォーマンスの高いチーム	14
全パフォーマンス範囲に渡る従業員の成長	17
すべてをまとめる	20
トップ20のヒント	21
LinkedInラーニングについて	22



パフォーマンスレビューについて見ていきましょう。

パフォーマンスレビューは、この時期、マネージャー、従業員、経営幹部の間でホットなトピックです。マネージャーがチームを成功させることができるかは、学習 & 能力開発部門 (L&D) と人事担当者次第です。残念ながら、現在のパフォーマンスレビューは広く不評を買っています。



Gallupによると、わずか14%だけがパフォーマンスレビューが成長につながったと強く賛成しています。

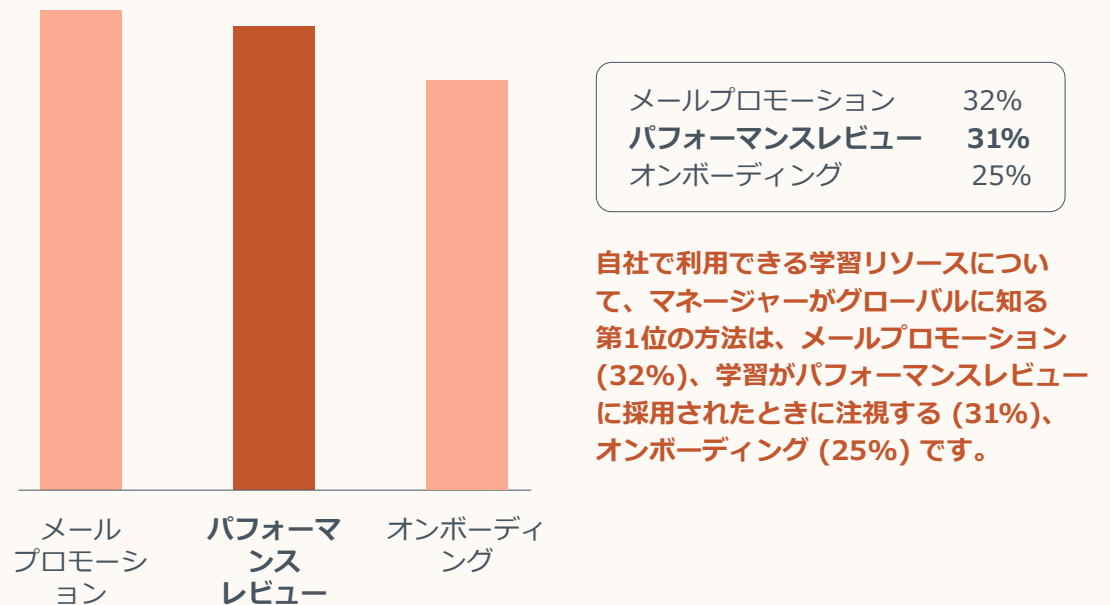
しかし、パフォーマンスレビューは非常に重要です。上手く行われた場合、強みと成長分野の標準評価を上回る成果をもたらします。マネージャーと従業員の関係強化の機会をもたらし、パフォーマンスを上げ、従業員に学習と成長の道を与えます。さらに重要なことは、マネージャーが学習コンテンツにエンゲージする機会であることです。人材開発者にとって常にトップチャレンジとされていることです。

パフォーマンスレビューはマネージャーエンゲージメントを開始するためのポイントなのではないでしょうか？

私たちはそう考えています。

全世界1,500人のマネージャーから収集した、2019年の新しいLinkedInラーニングデータに驚かれるでしょう。マネージャーを学習に対して注意を向ける上で、メールとパフォーマンスレビューは同じように重要となります。

ラーニングリソースについてマネージャーがグローバルに知る方法トップ3

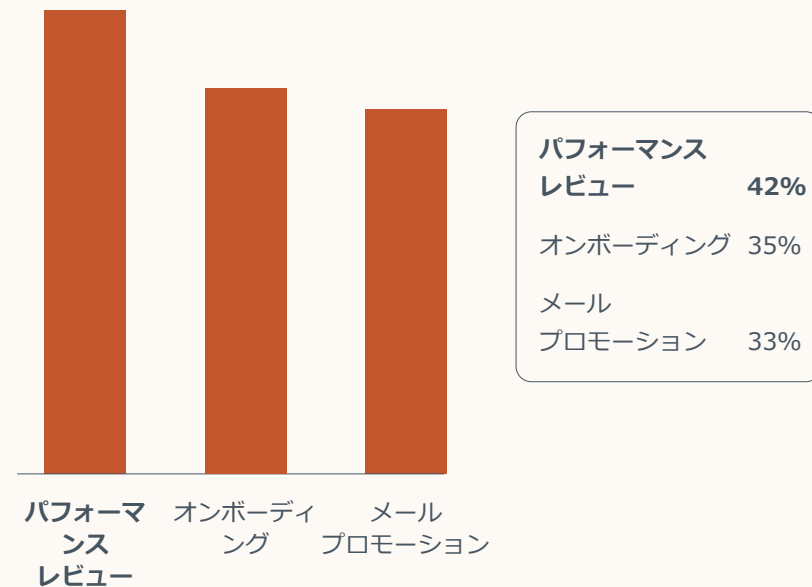




これは、エンタープライズ企業ではより顕著です。マネージャーが学習リソースについて知る方法として、パフォーマンスレビューは圧倒的に効果があります。驚くことに、プロモーションメールや学習がオンボーディングに採用された時より効果があります。

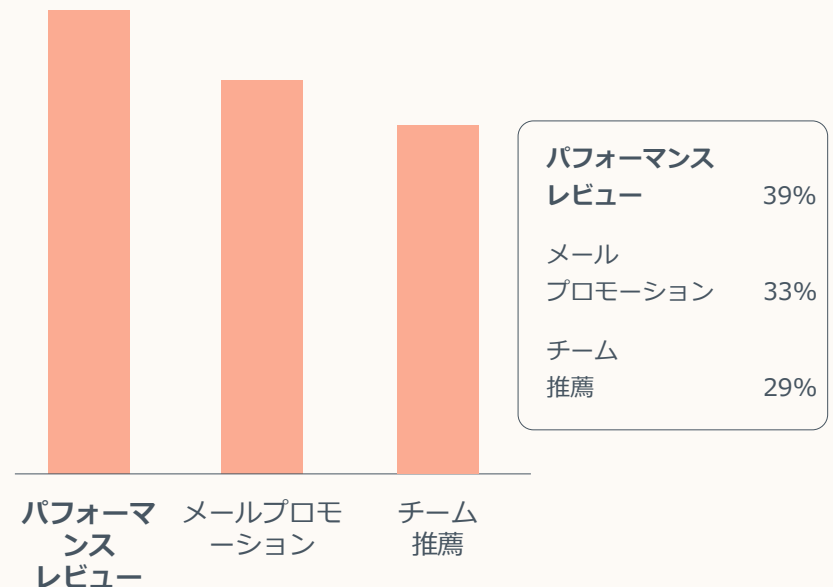
マネージャーが学習リソースについて知るベストな方法

エンタープライズ企業 (従業員5,000人以上)



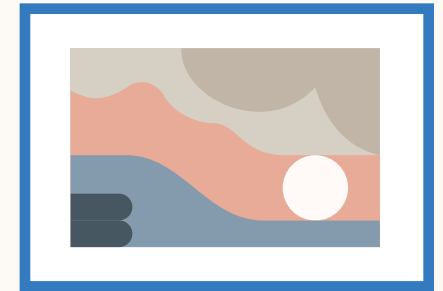
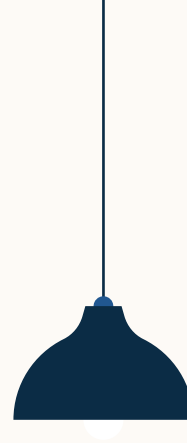
自社で利用できる学習リソースについて、大規模エンタープライズのマネージャーがグローバルに知る第1位の方法は、パフォーマンスレビューに採用されたとき (42%)、オンボーディング以外の期間 (35%)、メールプロモーション (33%) です。

中堅企業 (従業員1,000-4,999人)



中堅企業でも39%と同様で、メール追跡33%、チーム推薦が29%です。

はじめに



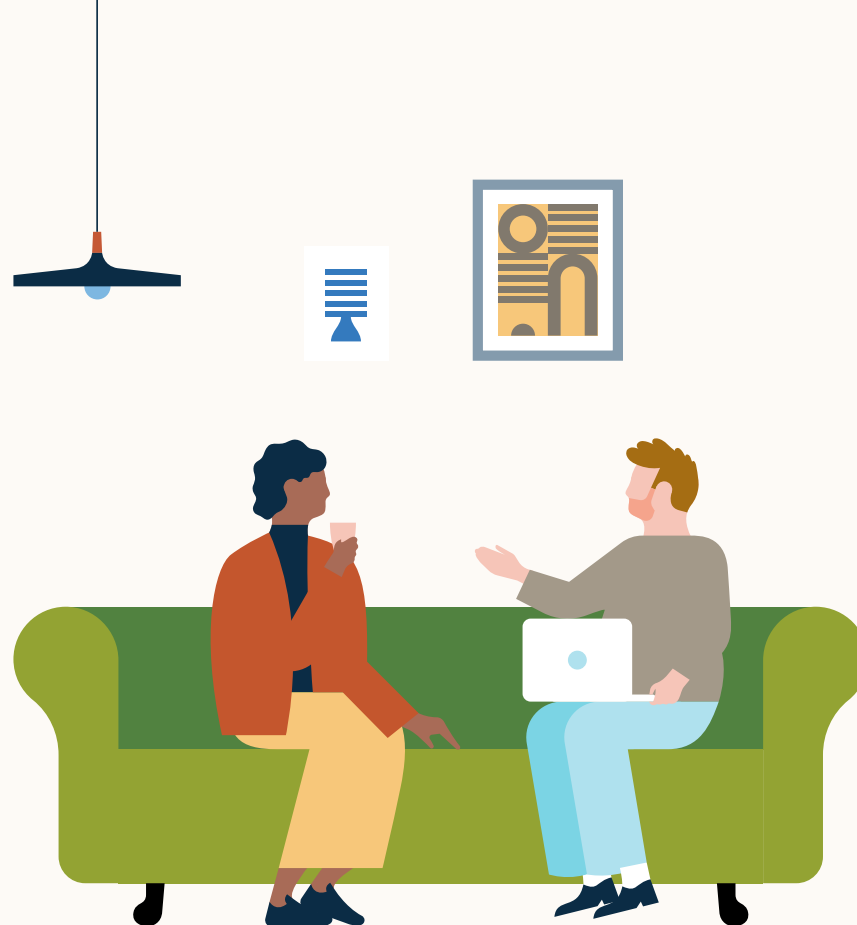
まずは、学習リーダーとしてマネージャーを学習チャンピオンに変えながら、マネージャーがパフォーマンスレビューの中心に学習を据え、従業員の高性能を実現するためにどのようにサポートできるのかを見つけましょう。このガイドにある実践的なヒントとコースはそれを実現するために役立ちます。このガイドでは双方にメリットがあります。



1. 配信

パフォーマンスレビューは「何を」というより「どのように」が大切です。

パフォーマンスレビューはマネージメントスキルの強化と捉え、チームメンバーに価値ある経験を提供するよう、マネージャーに情報を提供しましょう。



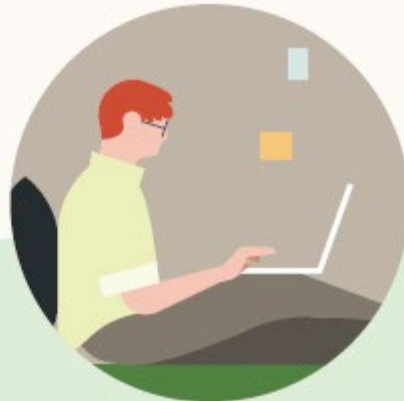
学習をパフォーマンスレビューに組み込むことで、従業員は現役職に必要なスキルを構築し、レベルアップを図るためのロードマップを持つことになります。

最重要ヒント



時間をかける

ほとんどの場合、マネージャーは1年間のパフォーマンスを評価します。そのため、最低2時間は費やして360度評価を集め、よく考え、肯定的で、先入観がなく、役立つフィードバックを用意するように勧めるようにしましょう。



サプライズを回避するために

パフォーマンスレビューのミーティングの2~3日前に、従業員にもフィードバックをレビューする機会を提供するのは良いことです。1年を通してコミュニケーションのための会話を効果的に、そして頻繁に行うことも良いでしょう。



準備する

パフォーマンスレビューのミーティングの予定を変えることは間違ったメッセージを与えかねません。マネージャーはミーティングを数週間前に予定し、時間通りに行い、会話の準備を整えましょう。



交渉はしない

パフォーマンスレビューの焦点はレビュー自体を交渉するのではなく、フィードバックをレビューして、話し合うことにあります。話し合いが効果がないようなら、マネージャーはしっかりと進むべき道に軸足を置くべきでしょう。

1. 実施

「効果的にフィードバックを与え、受け取るのは、コインの両面のようなものです。フィードバックをより良く受け取るためにはどんな事が必要であるかを理解していれば、フィードバックを効果的に与える方法もマスターできるでしょう。またその逆も同じです。」



Gemma Leigh Roberts、ディレクター、レジリエンス・パフォーマンス&ウェルビーイングコンサルタント、*Kona Coachi*
[Gemma](#)をフォローする

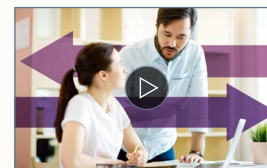


LinkedInラーニングの詳細はこちら



パフォーマンスレビュー実施におけるマネージャーの役割

Dr. Todd Dewettがインパクトのあるパフォーマンスレビューの書類の記述方法や対面によるパフォーマンスレビューの実施方法について考察します。 [コースを表示](#)



フィードバックを与え、受け取る

Leigh Robertsが成長を意識した効果的なフィードバックの与え方と受け取り方を教えます。 [コースを表示](#)

2. コーチング

どんな素晴らしいプレイヤーにも重要なときにはコーチが必要になるものです。

特に、パフォーマンスレビューはマネージャーがパフォーマンスを話し合う機会だけではなく、直属の部下が成長し発展するのを助けるためのコーチングの機会でもあります。



最重要ヒント



強力な質問をする

自由回答式の質問は人が明確で新しい視点を見つけ、従業員が新しいアイデアや解決策を発見することにつながります。



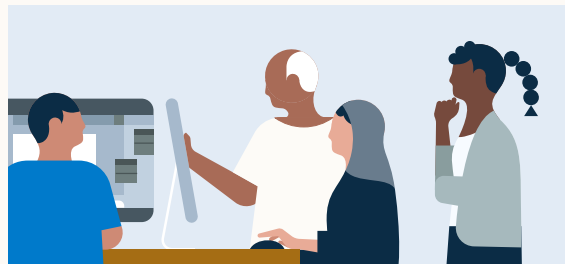
傾聴が大事です。

従業員をコーチングする際、マネージャーは従業員に全神経を注ぎましょう。電話をマナーモードにし、パソコンを閉じて、社員の成功に集中していることを示すのです。



明確にフィードバックする

一般論的なフィードバックは誤解を招きます。マネージャーは具体的で、目に見える行動と事実の特化して注目すると、みんなが同じ考えを持つことになります。



思いやりのあるコーチング

コーチングモードの時は、マネージャーは言動に注意し、会話が肯定的、建設的で成長志向であるように、巧みに運ぶべきです。

2. コーチング

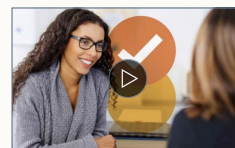


「コーチされる側には何があるでしょう？ 明確な答えはスキルの成長ですが、それ以上にたくさんあります。従業員はコーチングを受けるとき、能力が理解され、可能性が尊重されていると感じます。それが大きな動機となるのです」



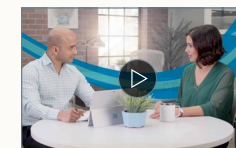
Sara Canaday、キーノートスピーカー・コンサルタント・著者、
Sara Canaday & Associates
[Saraをフォローする](#)

LinkedInラーニングの詳細



リーダーとマネージャーのためのコーチングスキル

(2019年12月31日までアクセス) リーダーシップエキスパートのSara Canadayが従業員の成長をサポートするためのコーチングのモデルとスキルを提供します。 [コースを表示](#)



コーチングの基礎知識

リーダーシップコーチのLisa Gatesが、マネージャーが直属の部下とコーチング関係を構築する方法について説明します。

[コースを表示](#)

3. 目標

正しい目標設定が、従業員と企業を成功へと導きます。

マネージャーが、正しい行動を促す目標設定を行い、ビジネスを動かす業務を優先し、質の高い決断力を得られるようにサポートします。



最重要ヒント



SMARTな目標を立てる

マネージャーが従業員と目標を設定するとき、それがSMARTになるように気をつけましょう。SMARTとは、Specific (具体的)、Measurable (測定可能)、Achievable (達成可能)、Relevant (関連性のある)、Time-bound (期限のある) の略語です。



目標を戦略につなげる

マネージャーはチームと協力して、目標と優先項目がより大きな戦略的イニシアティブか、会社のミッションやビジョンに一致していることを確認しなければなりません。



誰もがストレッチ目標 (少し高め)の目標を好みます

ストレッチ目標はチームメンバーをより高い目標に向かわせ、達成するように促し、新しいスキルを構築するように後押しします。インテリジェントリスクがある場合、その見返りが指数関数的に大きいことを確認します。



チームに責任感を持たせる

パフォーマンスレビューを行うときに、従業員は目標を達成しているか? うまくいかなかったか、達成しなかったかに関わらず、パフォーマンスレビューは将来の目標について話し合うのに良い機会です。

3. 目標

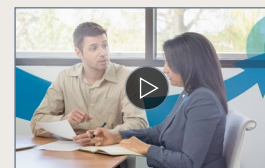
「最大限に成功を引き出すため、誰もがBHAGを1つでも必要とします。大きな夢のような大胆な目標です。この考えはシンプルです。目標が大胆でなければ、パフォーマンスもそうなりません。」



Dr. Todd Dewett,
LinkedInラーニングのベストセラー作家で、人の心を惹き付ける話し方、リーダーシップと信頼性の第一人者
[Toddをフォローする](#)

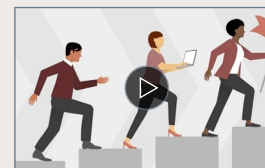


LinkedInラーニングの詳細はこちら



目標設定とパフォーマンス管理

Dr. Todd Dewettはビジネス戦略と従業員のスキルに合わせたスマートな目標設定の作成を手助けします。 [コースを表示](#)



チームと従業員の目標の設定

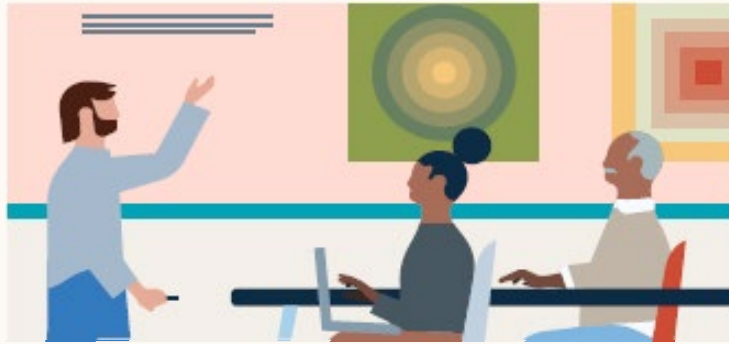
Mike Figliuoloがボトムアップやゼロベース、コミットメント、ストレッチ目標などの様々なタイプの目標をお教えします。 [コースを表示](#)



4. チーム

パフォーマンスの高いチームは良い結果を次々と生み出します。

パフォーマンスレビューはマネージャーにとって個人のパフォーマンスを評価するだけでなく、パフォーマンスの高いチームを生み出す鍵となる文化的要素を促進します。



高いパフォーマンスの定義

収益などのハードなビジネスメトリクスであれ、従業員エンゲージメントのような定性的なメトリクスであれ、御社で高パフォーマンスとされるものを定義し測定します。



肯定的な態度を評価

報奨することで、個人的にも集団的にも、育成しようとしている文化や獲得しようとしているパフォーマンスに合う行動の強化を図ることができます。



ストーリーテラーになる

ストーリーは高いパフォーマンス文化を築くために有用です。それは記憶に残りやすく、魅力的で、またマネージャーが作り出そうとしている文化を表現できるからです。



包括性と帰属意識を促進する

違いを称え、受け入れる多様性のあるチームは、より効果的に協力し合い、より多くを達成するということがよく知られています。

4. チーム



「あなたのミッションはあなたの目的です。それは組織が存在する理由とどのように世界に貢献しているかを説明します。あなたが築く文化が、ミッションを達成させる要因です。パフォーマンスの高い文化は何かを主張し、ビジョンとミッションは、人々の心を掴む理想や目標を表しています。



Mike Figliuolo、マネージングディレクター、*thoughtLEADERS*
[Mikeさんをフォローする](#)

LinkedInラーニングの詳細は
[こちら](#)



パフォーマンスの高い文化を創り出す

(2019年12月31日までアクセス) Mike Figliuolo講師が組織文化を定義し、方向性を定め、パフォーマンスを管理し、学習文化を育てる方法を説明します。

[コースを表示](#)



他者が成功するための条件を整える

(2019年12月31日までアクセス) Arianna Huffington、他講師陣がチームでストレスを軽減し、チームにエネルギーを集中させる実践的方法について議論します。

[コースを表示](#)

5. 成長

チーム内で全員がキャリアを育てられるようマネージャーをサポートする。

チーム内のパフォーマンスは、釣鐘曲線に沿って下落するもので、期待を上回る人や、苦戦する人もいますが、ほとんどが中間に位置します。パフォーマンスレビュー時にはそれぞれにあった提案が必要です。



最重要ヒント



高い潜在能力を引き延ばす

優れた実績を発揮できる人は、多くがスキルが広がり、職務範囲が広がった時に成長します。ふさわしいレベルのサポートと主体性を持たせ新しい挑戦を促しましょう。



パフォーマンスの高い人が学ぶコーチング

新しいチャレンジを与えられると、高い潜在能力を持つ者は失敗を恐れず、新しいスキルを構築に役立つよう各々の業績プランに学習を組み込むことで、彼らが自信を持って成功できるようにサポートします。



業績不振について

厳しい業績評価はパフォーマンスの妨げになり得ます。その代わりに、マネージャーはそれについて対話をし、従業員に耳を傾け、計画に沿って共に行動を開始することが重要です。



明確な期待値を設定する

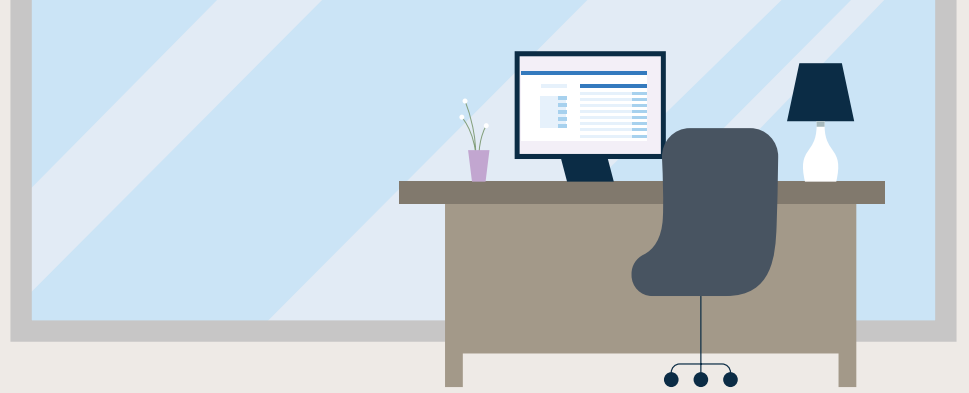
悩んでいる従業員に、マネージャーが今後期待していることや現在のパフォーマンスと許容できることとのギャップを理解してもらってください。

5. 成長

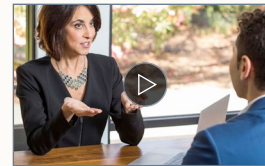
「優れた実績を発揮できる人は成長の機会を与えるのが一番です。それは昇進でも、新規プロジェクトの担当でもいいでしょう。このタイプの評価は、あなたと従業員の双方にメリットがあります。」



Don Phin、キーノートスピーカー・エモーショナルインテリジェンスの講師
[Donさんをフォローする](#)



LinkedInラーニングの詳細はこちら



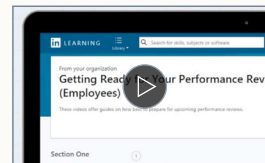
高い潜在能力を持つ人材を管理する

Sara Canaday講師が、高い潜在能力を持つ人の考え方と動機について理解できるようサポートすることで、彼らの成長と発展を実現できるようにサポートします。 [コースを表示](#)



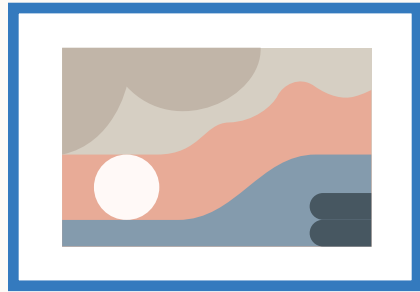
従業員のパフォーマンス向上

(2019年12月31日までアクセス) Don Phin講師がパフォーマンス不振の原因とパフォーマンスが低い従業員のコーチングの方法について解説します。 [コースを表示](#)



ボーナス: 個人業績プラン

このテンプレートはマネージャーと従業員と一緒に学習目標を文書化し、スキル構築のためのおすすめのコースを記録するために役立ちます。 [コースを表示](#)



すべてをまとめる

このガイドを参考にすることで、マネージャーが過去の業績に偏ったものではなく、従業員が新しいスキルを習得してキャリアの成長のための道筋を創り出せるようなパフォーマンスレビューを実施できるようになることを願います。そして、パフォーマンスレビューはマネージャーにとって学習リソースを見つける最良方法であることから、マネージャーがアクティブに学習文化を育む機会となることも期待しています。

「学習」をパフォーマンスレビューの中心に据えるヒントトップ20

実施

1 時間をかける

ほとんどの場合、マネージャーは1年間のパフォーマンスを評価します。そのため、最低2時間は費やして360度評価を集め、よく考え、肯定的で、先入観がなく、役立つフィードバックを用意するように勧めるようにしましょう。

2 サプライズを回避するために

パフォーマンスレビューのミーティングの2~3日前に、従業員にもフィードバックをレビューする機会を提供するのは良いことです。1年を通してコミュニケーションのための会話を効果的に、そして頻繁に行うことも良いでしょう。

3 準備する

パフォーマンスレビューのミーティングの予定を変えることは間違えたメッセージを与えかねません。マネージャーはミーティングを数週間前に予定し、時間通りに行き、会話の準備を整えましょう。

4 交渉はしない

パフォーマンスレビューの焦点はレビュー自体を交渉するのではなく、フィードバックをレビューして、話し合うことにあります。話し合いが効果がないようなら、マネージャーはしっかりと進むべき道に軸足を置くべきでしょう。

コーチング

5 強力な質問をする

自由回答式の質問は人が明確で新しい視点を見つけ、従業員が新しいアイデアや解決策を発見することにつながります。

6 傾聴が大事です。

従業員をコーチングする際、マネージャーは従業員に全神経を注ぎましょう。電話をマナーモードにし、パソコンを閉じて、社員の成功に集中していることを示すのです。

7 明確にフィードバックする

一般論的なフィードバックは誤解を招きます。マネージャーは具体的に、目に見える行動と事実に変化して注目すると、みんなが同じ考えを持つことになります。

8 思いやりのあるコーチング

コーチングモードの時は、マネージャーは言動に注意し、会話が肯定的、建設的で、成長志向であるように、巧みに運ぶべきです。

目標

9 SMARTな目標を立てる

ほとんどの場合、マネージャーは1年間のパフォーマンスを評価します。そのため、最低2時間は費やして360度評価を集め、よく考え、肯定的で、先入観がなく、役立つフィードバックを用意するように勧めるようにしましょう。

10 目標を戦略につなげる

マネージャーはチームと協力して、目標と優先項目がより大きな戦略的イニシアティブか、会社のミッションやビジョンに一致していることを確認しなければなりません。

11 誰もがストレッチ目標(少し高めな目標)を好みます

ストレッチ目標はチームメンバーをより高い目標に向かわせ、達成するように促し、新しいスキルを構築するように後押しします。インテリジェントリスクがある場合、その見返りが指数関数的に大きいことを確認します。

12 チームに責任を持たせる

パフォーマンスレビューを行うときに、従業員は目標を達成しているでしょうか？ うまくいかなかったか、達成しなかったかに関わらず、パフォーマンスレビューは将来の目標について話し合うのに良い機会です。

チーム

13 高いパフォーマンスの定義

収益などのハードなビジネスメトリクスであれ、従業員エンゲージメントのような定性的なメトリクスであれ、御社で高パフォーマンスとされるものを定義し測定します。

14 ストーリーテラーになる

ストーリーは高いパフォーマンス文化を築くために有用です。それは記憶に残りやすく、魅力的で、またマネージャーが作り出そうとしている文化を表現できるからです。

15 肯定的な態度を認識

報奨することで、個人的にも集団的にも、育成しようとしている文化や獲得しようとしているパフォーマンスに合う行動の強化を図ることができます。

16 包括性と帰属意識を促進する

違いを称え、受け入れる多様性のあるチームは、より効果的に協力し合い、より多くを達成するということがよく知られています。

成長

17 高い潜在能力を引き延ばす

優れた実績を発揮できる人は、多くがスキルが広がり、職務範囲が広がった時に成長します。ふさわしいレベルのサポートと主体性を持たせ新しい挑戦を促しましょう。

18 パフォーマンスの高い人が学ぶコーチング

新しいチャレンジを与えられると、高い潜在能力を持つ者は失敗を恐れます。新しいスキルを構築に役立つよう各々の業績プランに学習を組み込むことで、彼らが自信を持って成功できるようにサポートします。

19 業績不振について

厳しい業績評価はパフォーマンスの妨げになり得ます。その代わりに、マネージャーはそれについて対話し、社員に耳を傾け、計画に沿って一緒に業務を進めることが重要です。

20 明確な期待値を設定する

悩んでいる従業員に、マネージャーが今後期待していることや現在のパフォーマンスと許容できることとのギャップを理解してもらってください。



LinkedInラーニングについて

LinkedInラーニングは、受講者のエンゲージメントを高め、重要なスキルギャップを解消する、先進的なオンライン学習プラットフォームです。実績豊富な講師陣が指導する15,000を超えるコースを備えたライブラリには、毎週60以上の新しいコースが追加され、最も需要の高いビジネス、テクノロジー、クリエイティブに関する最新のコンテンツを提供しています。さらに、LinkedInのインサイトとソーシャルエクスペリエンスにより、さらにパーソナライズかつ対話的な学習を実現。受講者は関連性の高い実践に通じるスキルを習得できます。詳細は<http://learning.linkedin.com>をご覧ください。