

# 形骸化する人事評価・目標管理

最大出力のチャレンジングな組織にならず、  
決められたことをこなすだけの組織になってしまう、たった一つの原因とは？

自律進化組織研究所 三好 章樹  
(改：患者サービス研究所)

# 形骸化はなぜ起こるのか？

心を忘れて 形にとらわれている

魂を忘れて 骸にとらわれている

目的を忘れて 手段にとらわれている

# 人事評価制度と目標管理制度の目的は

- ✓ 事前：ハード・ゴール  
揺るがないゴールを明示
- ✓ 事後：ハード・チェック  
厳正に成果をチェック



- ✓ 選択と集中
- ✓ 納得感
- ✓ パフォーマンスの最大化

# 自律的な組織にするには

これまで

ソフト・ゴール

できれば・だいたい

ハード・プロセス

ああしろ、こうしろ

ソフト・チェック

上司の主観

これから

ハード・ゴール

必ず、いつまでに、どこまで

ソフト・プロセス

思うようにやれ

ハード・チェック

客観的事実を公正に

ゴールを明示して  
コミットメントを取り付けていますか？

頼むね。

わかりました。

やるって言ったよね？

やるって言うしかなかったんで  
言いましたけれども…

# ゴールを明示して コミットメントを取り付けていますか？

このミッションを実践してくれる  
人にだけ任せることになります。  
どうしますか？

やらせてください。

では、任せます。

ゴールを明示して  
コミットメントを取り付けていますか？

たとえば、昇任時に、  
どんなコミットをしていますか？

「変えたいことならいくらでもあります」  
という人にだけ任せます。  
どうしますか？

# 公正な評価とは

主観の判断ではなく  
客観的(事実)に基づき

# これまでの人事評価、これからの人事評価

これまで	これから
指示したことが できているか？	指示していないことが できているか？
余計なことはするな	余計なことしよう
担当でもないのに 口を出すな	担当でもないのに 助言ありがとう
チェックは簡単	想定をいかに超えるか
上司が見に行く	部下が自己申告
それでも 辞めなかった時代	自分のことは 自分で表現する時代

職場は学校じゃない。

上司は神様じゃない。

ひたむきにやってさえいれば、

正しく見てもらえるとは限らない。

# 人事評価制度と目標管理制度の目的は

✓ 事前： **コミットメントをとる**

✓ 事後： **自己申告 と 客観評価**



✓ 選択と集中

✓ 納得感

✓ パフォーマンスの最大化

人を動かすなら、  
目的が刺さるまで手段の話をするな

# 自律進化組織研究所

指示命令をしなくても、  
現場がみずから気づき考え話し合い行動する  
柔軟・俊敏・強靱・アグレッシブな  
組織体質づくり

『HIT-Bit® 6ヶ月プログラム』



ホームページ



ブログ

