

目標管理とキャリア開発

山口千鶴子

富山医科薬科大学附属病院看護部

はじめに

一般企業が既に取り込んで久しい経営管理技法のひとつである目標管理が、財政的に厳しい社会情勢を受けて医療環境の変化が著しい医療・看護の場においても徐々に導入されている。この目標管理は、もともと「目標による管理」(MBO: management by objectives)として1954年ピーター・ドラッカーが従業員の士気高揚と生産性向上のために提唱した技法であるが¹⁾、今日、組織の経営戦略目標を内部の隅々まで浸透させ「目標の連鎖」を通じて目標達成し成果を出せることや、組織の活性化や職員の成長を目指せるなどの利点が多いことから活用が増えてきている背景がある。本稿ではそうした目標管理の考え方や仕組み、手順、ポイントを解説するとともに、達成度評価からキャリア開発に至る人材マネジメントのあり方についても述べる。

1. 目標管理とは何か

仕事の成果は、その人の能力だけではなく意欲や士気という動機付けに左右される場合が多い。動機付けは一種の内発的な駆動力であるが、動機付けを説明する最近の理論のひとつに目標設定理論がある。

これは、目標の形で表現される意図が仕事作業への動機付けの源となり、目標設定プロセスへの参加や目標の受け入れによって努力する傾向の高まることが認識されているものである。この目標設定理論を具体とする運用が、目標による管理の導入である。

目標管理は、目に見える形の、達成可能な測定できる目標を設定していくことであるが、その特徴は組織全体の目標を組織の単位部門や個々のメンバー向けに置き換えて取り組む仕組みとなるの

で、目標を上方から下方へ繋げて連鎖することで組織方針や戦略的課題を達成することが可能となる点にある。またメンバーにとっては、取り組む目標を持つことで意欲を引き出せるとともに、自らの置かれている状況を認識して参画意識を持つことなどから、組織の活性化を図ることも可能となる²⁾。

目標設定のプロセスでは、上司が押しつける目標ではなくメンバーが参加して目標を定め、測定の仕方や達成期間についてもお互いに合意を持つことで理想的な目標に近づけることが可能となるため、主体的な活動ができる。

目標管理ではまた、常に進捗状況や実績についてフィードバックしやすいため、自己統制や修正が容易であるし、関係者全員が把握しやすいものである。

2. 病院全体から部門目標計画作成までの流れ

初めに、病院経営の原点(病院理念・目標)を明らかにして中長期ビジョンを確立する。次に現状認識と分析を基に病院経営環境に対応する基本方針と重点施策を検討する。

この現状認識と分析には病院の内部環境と外部環境を分析する十字形チャート分析シート³⁾や、4つの視点(財務、業務プロセス、学習・成長、顧客)を持つバランスト・スコアカード⁴⁾などが活用される。

分析結果を基に病院の中長期計画を立案するとともに達成に向けた年度方針と年度計画を作成する。この年度計画を練る際も現状分析から始め、年度運営方針と重点施策、年度数値目標、重点施策達成のための行動基準(組織体制・管理システム・プロジェクト計画)を選択していくが、この辺りまでは、病院幹部が行っていることが多い。

各部門は、こうした病院の年度方針や計画を受けて、年度方針と年度計画を立案し、計画の実行と評価を行いながら実績に応じた計画の修正と変更を適宜行っていくこととなる⁵⁾。

3. 各職場における目標管理の一連の流れ

上司が示した部門目標は、内部・外部環境変化とその影響を考慮していることが多いため、設定された背景を十分理解することや目標は要求と同義であることを認識しておく必要がある。そして職場の目標は、部門の目標を現状と照らして具体化させ、実施に向けた制約や問題の掘り下げを十分行った上で設定していく。

設定した職場目標は、相応しいチームやメンバーに分担し、数値目標や達成方法について打ち合わせ、担当者が目標達成計画シートを作成する。計画シートは上司に提出して内容や方法を相互に確認し、必要時修正を行いながら達成活動を実施する。活動中に問題等が生じた場合は、上司に相談して助言を得るとともに進捗状況を中間期に報告する。終了時には達成結果を提出するが、成果については自己評価するとともに他者評価を受けて次期に繋げていく。

4. 目標設定と達成計画を作成する

目標管理では、チャレンジ的な改善・改革目標を掲げて組織やチームや個人の体質及び行動を変革するねらいを持っている。そのため普段の能力で十分達成できる目標よりも、努力を必要とするやや難しい目標を設定するほうが高い業績に繋がりが大きい。やや難しい目標にするには、現状レベルと目標レベルの差を明確にし、客観的な評価指標や数値、事実等の上乗せを図ることである。その際にチャレンジ性があるかどうかを見る視点は、新しいことに取り組んだり、生み出した「新規性」の側面や効率化や標準化を図る「改善する」側面や現在の資格やランクを上回る「レベルアップ」の側面を手がかりとすることができる。また、職場によっては必ずしも連鎖しない部門目標の場合もありうるが、その際には業務上のニーズや職場固有のニーズ等、目標の拠り所を広げてみることも必要である。例えば、固有の

ニーズには、職場のメンバーに求められる能力開発のニーズや仕組み整備のニーズ、職場風土のニーズがある。

目標設定におけるもう一つのポイントは、上司が示す組織目標をチームや個々人の目標にどのようにつなげていくかということである。目標をブレークダウンさせていく「連鎖」は、言葉の連鎖ではなく意味の連鎖であることを心得ておく必要がある。

この組織目標設定の意味を部門内で共通理解を促すには、きっかけや動機、趣旨、ねらい等を十分説明することや、メンバーへの影響や望むこと、求める成果等を事前に伝えておくことも大切な要素である。

また、各職場内で組織目標を職場目標に転換するためには、現場での障害として制約や問題が生じている場合があるので、ブレインストーミングや特性要因図等の分析手法を用いてメンバー達と掘り下げを行ってから課題・目標を設定する。

そして誰もが理解できる目標設定にすることが重要であるが、特に評価の際に食い違いを起ささないようにするために、目標には達成基準やレベルを設定する。定性目標は達成基準を数値化するのが困難なので行動レベルに変え、測定できる指標を設けることがポイントである⁶⁾。

例をあげると、数値基準は、「在院日数の短縮を図り14日以内とする」ことや状態基準として、「年度末までにシステム端末で記録の検索を行える」とすることやスケジュール基準として「9月末までに糖尿病患者指導マニュアルを作成する」などである。

「できるだけ」「かなり」「十分に」等の曖昧な用語は避け、目標は重点事項を中心に5項目以内とするのが適当である。

目標達成に向けた具体的方法や達成手段については、チームやメンバー達が様々な角度からアイデアや創意工夫を提案し、合意を得ながらスケジュールリングを行っていくと意欲に繋がりがやすいため、具体的な計画作りでは、なるべく担当者の自由裁量を尊重し自己統制を進めることであろう。

5. 達成支援を行う

目標の遂行過程は基本的に、チームやメンバーに任されているので、上司は進捗状況に関心を持って把握し、適宜働きかけやアドバイス等の支援を行い意識高揚や環境作りを行っていくことである。特に各メンバーやチームの成熟度に応じて、達成支援を行う必要がある。

そのため目標達成期間の中間期には、面接を実施することが多い。これは通常、上司とメンバー間のコミュニケーションが活発でよくわかっているならば不要なこともあるが、一般には3カ月や6カ月に一回の割合で行う場合が多く見受けられる。

中間面接を行う目的は、一定時点での業務の実態を理解すること、業務の見通しを把握すること、打つべき対策を検討・指示すること、目標達成意欲を強めることである。

内容は、目標の達成状況、修正や追加、同僚や関係先との調整、障害となっている問題の解決、アドバイス等が主となる⁷⁾。

目標管理は遂行過程においては、チームやメンバー自身の自主性が尊重されるが、実際には相互の対話などに多くの時間を費やす機会が増えるので、事前の資料や計画達成シートの提出を求めて効率よく支援を行う工夫が大切である。特に面接では多くの時間を取られてしまう傾向があるので、支援者自身の業務を考慮していく必要がある。

6. 成果を正しく評価する

成果を正しく評価するには、事実に基づいて行うことである。そのためには達成結果を示す裏づけが必要となる。裏づけには、各種の管理データやアンケート等の関係者からの評価結果、提案書や企画書等の結果を表す資料、達成の前後がわかる写真、試作品や完成品やマニュアル等の現物、立ち会いや同席・同行による達成状況の確認行為、資格や検定による資格取得があげられる。そしてまずは、自分の活動と成果を振りかえる目的で自己評価を行うことから始める。少なくともチームやメンバーが自主的に活動してきた目標であるので、達成度を客観的に評価し、成功した場合も失敗した場合もその要因をよく分析することで、メンバー自身の能力課題を自覚することが多い。

その後上司評価を行うことになるが、その評価を基に、最終的な話し合いをする。

特に上司評価と自己評価が異なる場合は、事実を基に話し合うことが重要である。

また、達成できなかった場合は、共に失敗の原因を探り、分析検討する過程で相互に成長課題を認識できる。

評価によるフィードバックは、強みや弱みについて自己理解を深め、キャリア開発視点を持てることや、組織の求める目標から個人の関心ある長期的課題を引き出し、職務の拡大に繋げるなど、自己成長に向かう動機づけが可能となる大切な機会と言える。

7. 目標管理におけるマネジメント

目標管理は上司からの命令による管理のやり方から部下の自己統制と自由裁量を尊重するマネジメント制度である。

目標設定や目標達成の遂行、成果の評価を行う一連のプロセスにおいては両者の意志疎通を図り、部下は目標への参画や遂行時の自己統制、達成結果の自己評価を通じて動機づけられ、上司は目標設定を通じた要望や達成への権限委譲、評価のフィードバックを効果的に行いながら統率力を発揮していくことになる。

現実には経営を抜きにした人的資源管理はありえないことから、組織としては目標管理を人事考課に活用するところが多く、特に企業は導入している割合が高くなっている。組織の人的資源管理を総合的に行うには、教育訓練を含む人材育成や評価フィードバックを主体とする人事考課、有効な人材活用、効果的な処遇の実施が必要とされるが、いずれの場合も目標管理の中から情報を得る機会が多いと言えよう。そうした人材マネジメントの観点からも目標管理は広く使われるようになってきている。

8. キャリア開発

キャリア開発とは、個人が主体的に自らをアセスメントし、ゴールを決め、職業を通して自己実現の欲求や期待を実現していくことである。個人にとってのキャリア開発の意味は、出世競争でも

対人競争でもない自己理解の上に成り立つ自己ゴール設定と達成のプロセスでもある。そしてこの自己ゴールの達成の主役は自分自身にある。

キャリア開発理論には、シャインのキャリアアンカー理論、ブリッジスのトランジション論、克蘭ボルツのブランド・ハプスタンス理論、米国のキャリアアクションセンターによるキャリア自律論などがある。

キャリアアンカーとは、仕事経験を通じて長期的な仕事生活におけるアンカー（錨）を探していくもので、その行動特性は専門性、経営管理、安定性、起業家的創造性、自律性、社会への貢献、ライフスタイル、チャレンジの8つからなっている⁸⁾。

トランジション論とは、人生やキャリアには節目があり、安定期と移行期の繰り返しであるとする考えである⁹⁾。ブランド・ハプスタンス理論は、天職を見つけようとしても無駄で、キャリアの選択肢をオープンにし予期せぬ出来事をチャンスとして活用していくもので、そのためには、出来事を意図的に創り出す行動を取ることや学び続けることが必要であるとしている。

キャリア自律論は、めまぐるしく変化する環境の中で、自らのキャリア構築と継続的学習に積極的に取り組むことに生涯にわたってコミットすることにある。その際の行動特性は、気づき、Values Driven、継続的な学習、未来志向、ネットワーキング、柔軟性の6つである¹⁰⁾。

看護の働く場の拡大や医療の経営環境の変化に伴い、組織の人材マネジメントも人事だけではなく経営の視点から取り組んでいく必要性が生じている。今後は個人主導型キャリア開発ヘシフトさせていくことが求められている。

9. キャリア自律のすすめ

個人のキャリア自律形成には、主体的なジョブデザイン行動やネットワーキング行動、スキル開発行動が重要視されている¹¹⁾。

主体的ジョブデザイン行動は、自分の価値観や発想を持って仕事に取り組み、裁量や工夫を凝らして満足感を高めていくなどの主体性の強い活動を意味している。ネットワーキング行動は、自分

ならではのネットワークを作り、相互扶助や相互理解、意識の共有に力を入れようとする行動を指している。スキル開発行動は、スキルや専門性、資格を積極的に獲得していこうとする行動である。

このようなキャリア自律行動を強化する要因には、個人特性と環境要因が存在する。個人の特性としては、前向きさや自己主張性、最新動向の情報収集力、好奇心等があり、環境要因には仕事の自己コントロール性、結果の明確性、チーム・職場の特性、他者との接触機会がある。

また、自律的キャリア形成を支援する仕組みとしては、キャリアカウンセリングの実施や自己統制方式の仕事方法、ワークスタイルやライフスタイルに影響を与える研修や個人支援サービスの提供が自律行動を喚起する。

しかしながら、唐突なスキル開発行動よりは、日頃の仕事を通して結実する成果から得られる本人の達成感が強ければ強いほど、キャリア自律を優位に促進する要素は大きくなるものと考えられる。

おわりに

自らの仕事を自らの考えに則って行う主体的なジョブデザイン行動は、目標管理の達成度成果を評価しフィードバックを行うことで結果的に本人の能力開発を促進する。

キャリア形成は、こうした仕事プロセスの継続の中で培われていくものと思われる。

従って目標管理による成果主義とキャリア開発は連関していると言えよう。

引用・参考文献

- 1) ステファン・P・ロビンス（高木晴夫監訳）：組織行動のマネジメント「入門から実践へ」、ダイヤモンド社、東京、95-98、1997
- 2) 小島理市：看護部人事評価・人材育成に活かす目標管理・コンピテンシー評価制度、ナースマネージャー臨時増刊号5：11-19、2003
- 3) 松下博宣：看護経営学 看護部門改造計画のすすめ。日本看護協会出版会、東京、226-2

- 27, 1994
- 4) 熊川寿郎：公的機関などの非営利組織のBSC
病院での適用の前段階として，看護管理14：
150-153, 2004
 - 5) 長野弘二：部門別計画書の作り方・まとめ方
目標の設定から実行管理まで．中経出版，
東京，15, 1994
 - 6) 金津健治：管理職のための目標管理入門．日
本経済新聞社，東京，64-85, 2000
 - 7) 串田武則：会社を元気にする目標管理の成功
手順，中経出版，東京，158-159, 2004
 - 8) 井部俊子・中西睦子監修：看護管理学習テキ
スト4 看護における人的資源管理論．日本
看護協会出版会，東京，12-13, 2004
 - 9) 金井壽宏：働くひとのためのキャリアデザイ
ンPHP新書187．PHP研究所，東京，72-81,
2002
 - 10) 小杉俊哉：新・知的ビジネス・スキル講座キャ
リア・コンピテンシー．日本能率協会マネジ
メントセンター，東京，125-129, 2002
 - 11) 高橋俊介：キャリア論 個人のキャリア自律
のために会社は何をすべきなのか．東洋経済
新報社，東京，80-86, 2003