

目標管理とは「できる」ように管理職を支援すること

～「指示した、依頼した＝できる」ではない。「実行を支援すること」が目標管理の本質。

社会保険労務士
富士本 大祐

株式会社チームアップ

1. 病院経営と目標管理・評価制度の関係
2. なぜ実行できないのか ～よくある風景
3. 実行を支援する目標管理とは

1. 病院経営と目標管理・評価制度の関係

■事業計画を達成するために必要な要素

- ①組織と機能の定義 …… それぞれの部門の機能の定義
- ②事業計画の明確化 …… 何を目指し、何を達成するか目標設定（事業計画・予算）
- ③各部門への連鎖 …… 事業計画を達成するため、各部門が達成すべきことの明確化

■目標管理制度と評価制度の目的

この2つを混同して認識していることが多い。

①目標管理 = 事業計画達成のツール

事業計画達成のために自分が「何をすべきか」を明確化し、事業目標の達成を図るもの

②評価制度 = 人材育成のツール

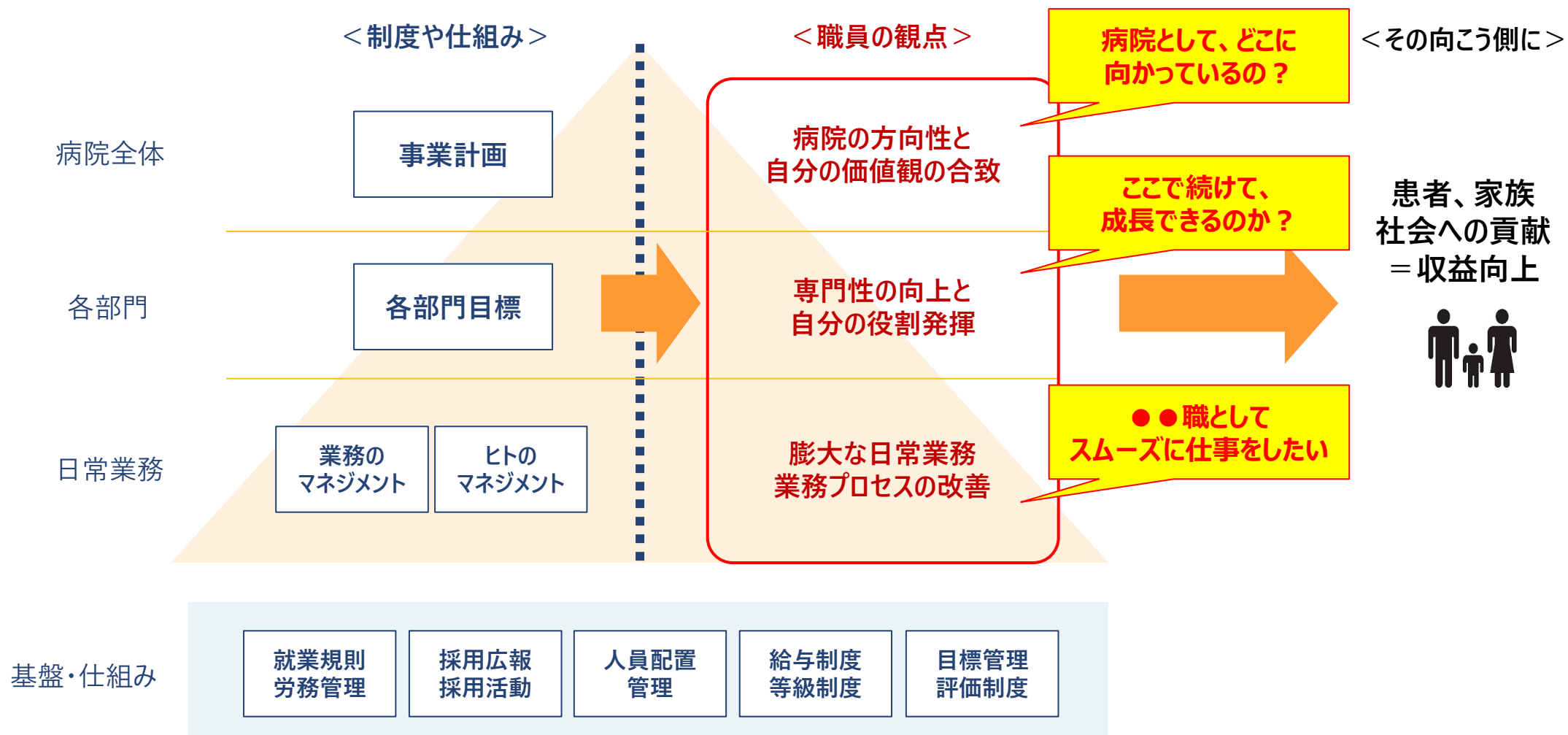
貢献・成果を評価し、処遇することで、人材育成と能力発揮を促すもの

目標評価…目標達成や貢献を評価し、役割発揮を促す

定性評価…個々人の能力・行動を評価し、育成を図る

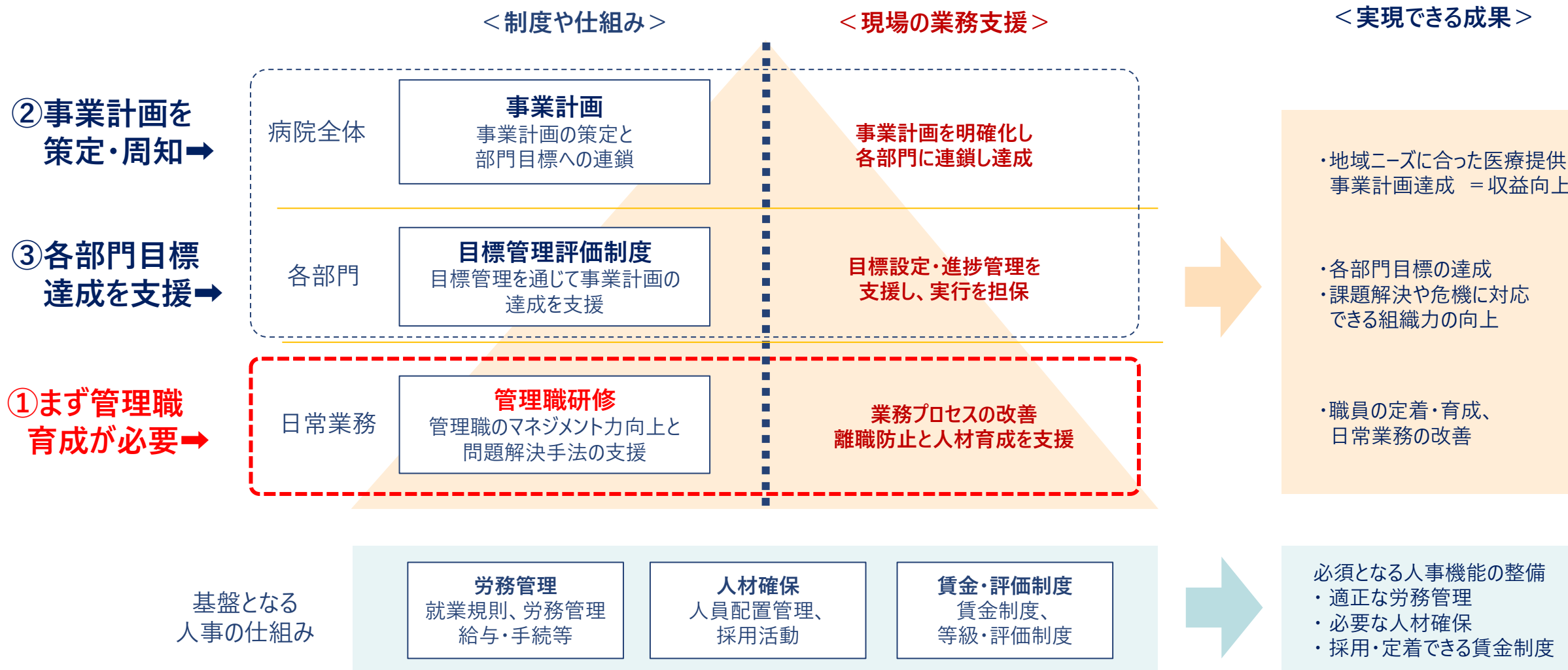
1. 病院経営と目標管理・評価制度の関係

「制度」の向こう側にある、「**職員の視点、現場の業務改善**」を支援することが必要



1. 病院経営と目標管理・評価制度の関係

目標管理・評価制度を機能させるためには、**まず管理職を支援すること**、それが大前提



2. なぜ実行できないのか ～よくある風景

■よくある風景

- ①評価を導入しても、公正な評価ができない。かえって不信が生まれる。
- ②個々人まで目標設定をするのはムリ。
- ③部門間で目標設定がバラバラ。病院としてどこを目指しているのか分からない。
- ④評価制度はあるが、面談もない。どう評価されているのかわからない。
- ⑤総務（本部）から達成目標や予算の指示が来るが、あとは現場任せ。

2. なぜ実行できないのか ～よくある風景

■なぜそうなるのか？

- ①評価を導入しても、公正な評価ができない。かえって不信が生まれる。
- ②個々人まで目標設定をするのはムリ。

→マネジメントの必要性を現場が理解し、実行できるよう支援をしていない。

※手順を踏み、現場の理解と支援を行うことが必要。

管理職育成（役割認識）、目標設定や面談の研修を実施、
目標設定は部門目標から開始。

2. なぜ実行できないのか ～よくある風景

■なぜそうなるのか？

③部門間で目標設定がバラバラ。病院としてどこを目指しているのかわからない。

➔病院としての方針、事業計画、目標を示していない。

下から積み上げでは、成果につながる目標設定や部門間連携はできない。

※総務人事部門が主導し、トップの言葉で年度目標を示し、

重点項目・アクションプランを整理、各部門とすり合わせを行うことが必要。

2. なぜ実行できないのか ～よくある風景

■なぜそうなるのか？

④評価制度はあるが、面談もない。どう評価されているのかわからない。

⑤総務（本部）から達成目標や予算の指示が来るが、あとは現場任せ。

➡現場に丸投げで、現場が実行できる支援をしていない。

※評価制度の運用支援（目標設定・中間・期末面談の進行）や、各部門の目標設定自体を支援することが必要。

2. なぜ実行できないのか ～よくある風景

■重要なこと

指示したこと、依頼したこと ≠ 実行されない

言ったこと、説明したこと ≠ 伝わらない

※本部やトップが発信しても、
実際に、やり方を教え、やって見せ、できるように支援しなければ実行はできない。

指示して実行できる人は、おそらく全体の10%以下。
(もしくは、できるように支援・育成を受けた結果)

3. 実行を支援する目標管理とは

■「現場が運用できる仕組み」と「現場が実行できる支援」

- ・目標管理の目的は、各部門の役職者が、仕事と人をマネジメントできるようにすること。

仕事のマネジメントとは = 事業計画（目標）の達成

人のマネジメントとは = 人材育成

- ・これを実現するために必要なこと

「現場が運用できる仕組み」 = シンプルな仕組みを、順を追って実施

「現場が実行できる支援」 = 先立つ管理職研修の実施
部門目標設定・中間面談・期末面談への同席
業務の中身に踏み込み、実行できるよう支援

3. 実行を支援する目標管理とは

■「現場が運用できる仕組み」 = シンプルな仕組み

①いきなり全職員に展開しない

目標設定・評価 = 部門目標（管理職）まで
個人は定性評価にとどめ、管理職に目標設定・評価が浸透してから個人目標へ

②盛り込み過ぎない

事業計画を達成するための部門目標 + 部門での目標（人材育成・質向上など）
多くても最大 4 - 5 項目までが妥当

③評価は年度単位で進める

目標設定 → 中間進捗 → 期末で年度評価
上半期 / 下半期に刻むのは、これが定着してから

3. 実行を支援する目標管理とは

■「現場が実行できる支援」 = やり方を教え、やって見せ、できるように支援

①管理職研修の実施 = やり方を教える

管理職が、自身の役割を認識し、どう行動すべきかを習得することが前提。
その上で、部下指導・フィードバック手法や、目標設定・評価についての研修を実施。

SAMPLE

3. 実行を支援する目標管理とは

■「現場が実行できる支援」 = やり方を教え、やって見せ、できるように支援

②事業計画から各部門へのブレイクダウン = やって見せる

事業計画・重点目標から、各部門が盛り込むべき事項を割り振り、すり合わせを行う。
必須の事項が抜けモレなく実行されるよう担保する。



SAMPLE

3. 実行を支援する目標管理とは

■「現場が実行できる支援」 = やり方を教え、やって見せ、できるように支援

③ 目標設定・中間面談・期末面談への同席 = やって見せる

管理職が、目標設定や適切な評価ができるよう、実際の面談に同席し、進行を支援する。

■ 目標設定の例 (目標項目、達成水準、実行方法、スケジュール、役割分担等を助言し、明確化)

SAMPLE

3. 実行を支援する目標管理とは

■「現場が実行できる支援」 = やり方を教え、やって見せ、できるように支援

④業務の中身に踏み込み実行施策を支援 = できるように支援

目標設定した事項を、やらせっぱなしではなく、定期的に、業務の中身に踏み込んで支援する。月例で、目標事項のモニタリングと課題解決のMTGを設け、実行を支援。

■リハビリ単位取得改善の例

【目標】

- ・回り八単点を4.6→6.5に向上させたい。
- ・そのために外来リハを抑制、OT1名を増員。

【実行の支援】

- ・OT1名の採用を実施。
- ・外来リハ抑制のため、リハ科内部の担当変更につき期限を定め実行を支援。
- ・外来リハ指示を削減するため、医局会・外来医師と協議の場を設定。患者説明と通所リハへの移行、新規予約抑制のため外来リハ予約枠自体も削減。
- ・回り八に人員を投入するため、病棟担当の変更、土日祝含めたシフト編成・チーム分け変更につき、期限を定め実行を支援。

SAMPLE

「指示した、依頼した = できる」ではない。

できるように「実行を支援すること」が目標管理の本質。

どんな事業計画も、人事制度も、日々の業務改善も同じ。

実行できるかどうか、成功のカギ。

現場の「実行を支援すること」ができていますか？