

はじめに

『目標管理の実践・評価ワークブック』の第2版をお届けします。本書初版は2013年に、『看護師長・主任のための成果のみえる病棟目標の立て方』の続編として出版されました。書籍名に「ワークブック」とあるように、組織分析・目標設定・評価方法等の具体的な展開の方法を、練習問題を解きながら読み進めて理解できるという特徴があります。同時に、病棟目標の設定等に役立つガイドブックでもあります。

第2版も、看護管理者が目標管理を行ううえで必要となる能力を高めることを目指していますが、より実践的にバージョンアップさせました。

まず、第1部に「目標管理の基本的な進め方」を新設し、目標管理のポイントを10のステップで示しました。目標管理は「組織分析」「課題の決定と目標のブレイクダウン」「目標達成のための組織化」「スタッフの自己目標設定の支援」等に関連した作業を短期間で行うため、混乱を生じることがあります。取り組みの順番をお示しすることによって、内容を理解しながら段取りを確認するツールになると思います。

第2部「看護組織の現状分析の方法」と、第3部「部署目標の設定方法」では、部署が目指す「あるべき姿」と目標管理の関係についての解説を強化しました。現状分析や目標設定は、部署の「あるべき姿」と現状との関係から行いますが、そのことが何より重要であることを繰り返し説明しています。

第4部には、本書の目玉となる「成果指標の考え方と提示方法」を新設しました。目標設定の基本は、大きな目標からブレイクダウンした具体的な成果目標の設定ですが、そのブレイクダウンは自動的にできるわけではありません。本書では、アベディス・ドナベディアンによる医療の質評価における「構造」「プロセス」「アウトカム」の考え方と、BSCの4視点を参考にして、新たに開発した原式の4視点によるブレイクダウンの方法を紹介しました。

この4視点は、①「提供する看護サービスの内容」、②「看護サービスを提供するために看護職員に必要な学習」、③「看護サービスの提供による患者・家族のアウトカム」、④「看護サービスの提供に関係する財務に関するアウトカム」に関するものです。①を中心にスタートし、②③④とブレイクダウンして設定します。

BSCのとらえ方と似ていますが、「目標設定時にBSCも理解する必要があると組織に周知することが難しい」「BSCを導入していないので応用できない」「BSCを導入しているが、視点のとらえ方が職員によりさまざまなので統一し

ていくことが難しい」等の読者の声を受けて、考え方がやさしく、誰もがすぐ共通理解をもてる方法として開発しました。すでに研修等で実際に使用していますが、BSCの導入状況にかかわらず、わかりやすく、所属施設での応用が簡単であるという評価を受けています。

また、第4部後半では、成果指標のモデル(展開例)を提示しました。平成26年度～29年度に科学研究費の助成を受けて、全国300床以上の一般病院を対象に入院患者の実態を調査した結果、入院患者に多い特徴は、「褥瘡を有している」「転倒のインシデントがある」「入院後ADLが低下する」「誤嚥性肺炎で再入院する」「認知症がある」等でした。そこで、標準的な病棟目標例として、「入院患者の栄養状態の改善をサポートする」「転落・転倒を防止する」「褥瘡の発生を予防する」「高齢患者のADLの低下を予防する」「誤嚥性肺炎を予防する」「認知症のある患者の治癒過程を支援する」の6つを挙げ、原式の4視点によるブレークダウンを行い、成果目標・成果指標を作成しました。さまざまに応用可能なので、参考にしていただけると幸いです。

第5部「スタッフの自己目標設定の支援」では、部署目標と関連する自己目標の考え方からアクションプラン作成までの具体例を示しました。

第6部は、「部署目標の評価方法」がテーマです。「目標の達成度で評価することは理解していても、「具体的にどのように行えばよいかわからない」という声に対し、可能な限り客観的に評価する方法を提示しています。

第7部は、SWOT分析の基本フォーマットとともに、「病棟目標分割シート」「目標別組織編成シート」「アクションプランシート」等、すぐ利用できるシート類を示しました。モデルとして活用することで、目標管理を実践するためのポイントを復習できるように構成しています。

本書は、知りたいキーワードから読めるように見開き単位で構成し、さらにワークブック形式をとりました。各項に気軽に取り組める^{エクササイズ}練習問題を準備していますので、関心のある項目から学習してみてください。

最後に、本書の企画にご理解をいただいた日本看護協会出版会の皆様に深く感謝申し上げます。今回も、戸田千代さんと二人三脚で進めてきました。戸田さんの読者目線での丁寧なそして鋭い確認は、本書がより正確で、読みやすくなるために欠かすことのできないアプローチとなり、安心して書き進めることができました。この場を借りて、心からお礼申し上げます。

2018年11月

原 玲子

目標管理を進めるための 10のステップ

目標管理は、「組織（部署）のあるべき姿に向かって、上司が期待する結果（＝部署目標）を示し、スタッフが部署目標の達成手段となる目標（＝自己目標）を設定したうえで、その自己目標の達成を目指した活動により、スタッフ1人ひとりが成長し、同時に組織（部署）の生産性と質を高めるマネジメントの方法」です。

看護師長が看護現場において目標管理を行う場合の基本的なステップを、表1に示しました。以下、ステップごとに実践のポイントを説明します。

ステップ1 部署の「あるべき姿」を構想し、「部署目標」として提示する

目標管理のスタートは、「あるべき姿」の構想です。「あるべき姿」とは、組織にとって本来そうなっていることが望ましい状況や理想的な状態のことです。

看護サービスの提供における病棟の「あるべき姿」については、対象者である患者とその家族にとって望ましい状況を考えます。提示する際には、主語を「私たちの病棟は」で始めて、どのような患者を対象に考え、どのような支援を行うのかなどを表示するのがよいと思います。右ページ上部に例を示しました。対象をご自分の病棟に入院している患者層に置き換えて、あるべき姿を検討してください。

表1 | 看護師長が目標管理を進めるための10のステップ

1. 部署の「あるべき姿」を構想し、「部署目標」として提示する
2. 部署の組織分析を行い、「解決すべき問題」を明確にする
3. 取り組むべき課題が「看護サービス」であることを確認する
4. 上位目標から下位目標への「ブレイクダウンの関係」を整理する（成果目標の設定）
5. 分割した目標達成のための「組織化（グループ編成）」を行う
6. 「グループ別アクションプランの作成」をサポートする
7. 「目標面接」を通し、スタッフの自己目標を確認する
8. アクションプランに基づき、「計画の遂行」をサポートする
9. 目標管理における「自己目標とキャリア発達の関係」を説明する
10. 部署目標とスタッフの自己目標の「達成度」の評価を行う



あるべき姿（例）

（私たちの病棟は）終末期にある患者に対し、患者の価値観を尊重しながら、身体の苦痛を緩和し、心理的・社会的なサポートの早期介入により日常生活の充実を図り、その人らしい終末期を過ごせるよう支援する。

病棟における「あるべき姿」を問うと、「スタッフがやる気をもっていきいき働く」「患者に寄り添う看護を行う」「笑顔で挨拶をする職場」などを提示される看護師長がいます。もちろん、そうした状況を目指したいという思いをもってのことでしょう。しかし、そうした状況は、「質の高い看護」を実践するための願いのようなもので、看護の提供そのものではありません。組織分析を進めるとき、病棟という看護組織の「あるべき姿」は、看護の提供に関することで検討します。

「あるべき姿」は、その表現の抽象度を上げると、病院の理念のような大きなとらえ方になります。反対に、抽象度を下げると、目の前の方法論になります。「あるべき姿」では、方法論ではなく、何をを目指すのかを提示することが大切です。

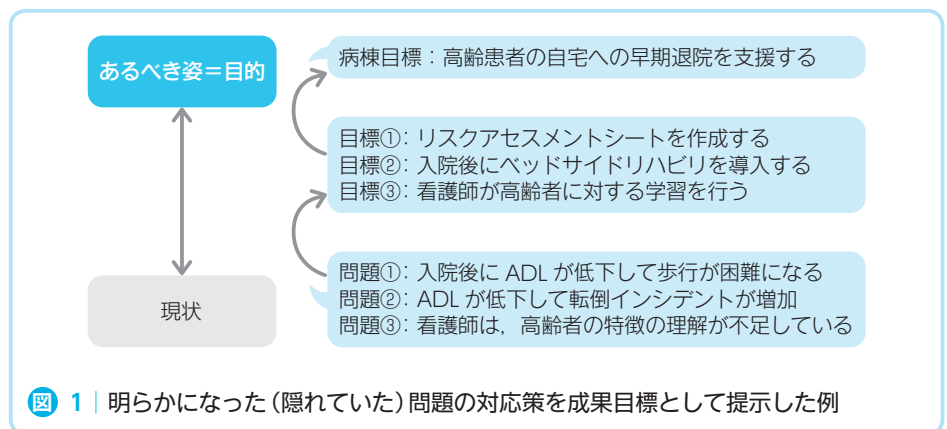
ステップ 2 部署の組織分析を行い、「解決すべき問題」を明確にする

ステップ 2で行うのは、「あるべき姿」と現状との関係から組織分析を行い、「解決すべき問題」を明確にすることです。組織分析では、「あるべき姿」を目指すために、現状はどのような状況であるか、何が必要であるか、解決すべき課題は何かを分析します。

図 1 は、あるべき姿と現状との関係から明らかになった（隠れていた）問題についての対応策を、成果目標として提示した例です。

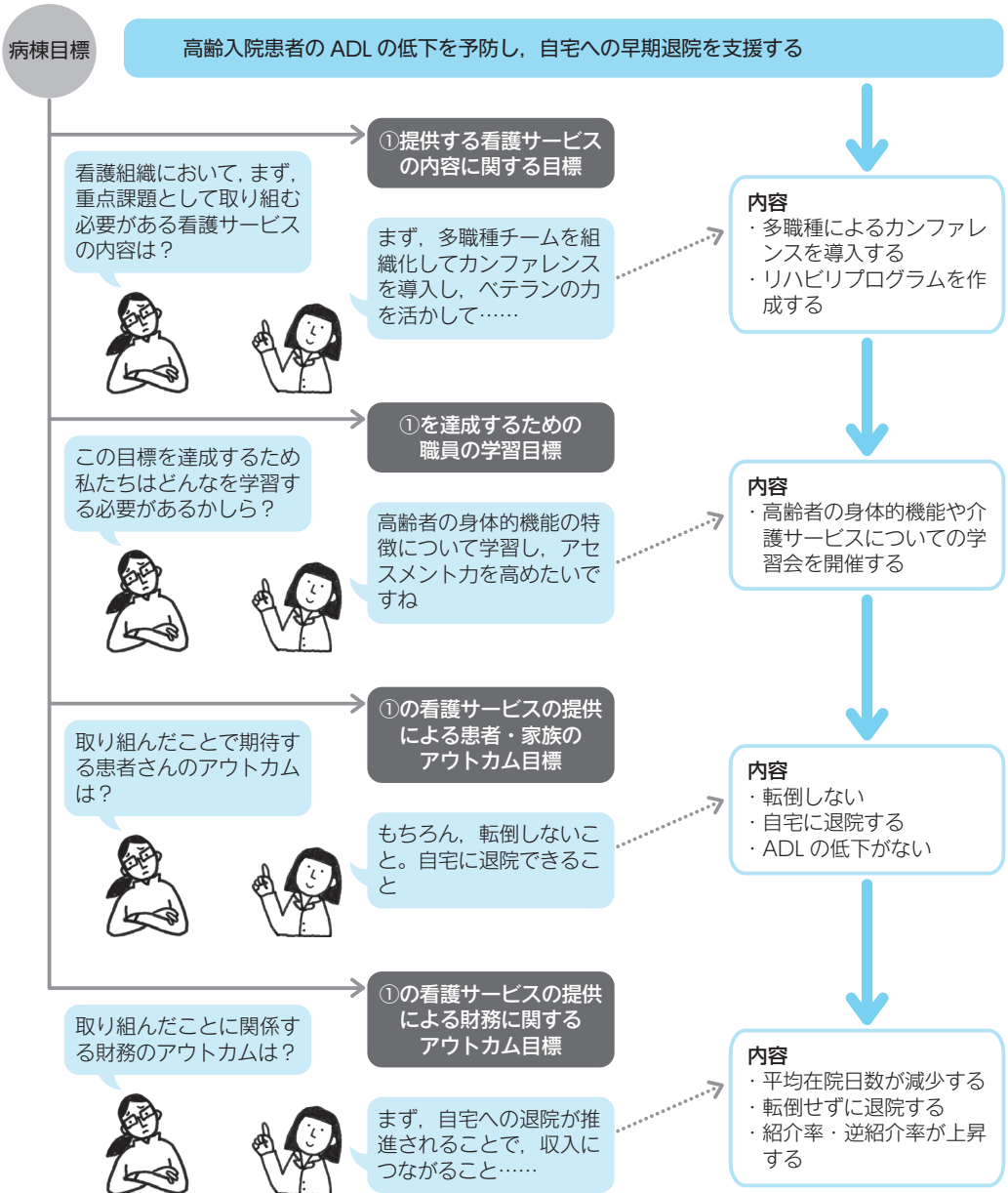
SWOT 分析を用いた組織分析については、本書第 2 部で解説します*1。

*1 前著『看護師長・主任のための成果のみえる病棟目標の立て方 第2版』（以下、『病棟目標の立て方 第2版』）p.52-69も参照してください。



「原式の4視点」を活用した 病棟目標のブレークダウンシート

目標をブレークダウンして分割していくことは、「評価項目」を作成していくことにつながります。必要な要素が抜けることがないように、P.76-77で紹介した「原式の4視点」を活用して、目標を分割してみましょう。



「原式の4視点」を活用した病棟目標のブレークダウンシートを用いて実際に練習してみましょう。

病棟目標



視点	展開	成果目標(評価項目) 実施すること 期待する結果	成果指標	現状値	目標値	アクション プラン
	①提供する 看護サービスの内容					別紙で 作成
	①を提供するために 職員に必要な学習					別紙で 作成
	①の提供により期待 される患者・家族の アウトカム					
	①の提供に関する 財務に関する アウトカム					