

業務報告

平成30年度看護局目標管理結果報告と目標管理に関する一考察

甲田久美子^{1)*}、山崎ふじ子²⁾、杉山聖子²⁾、白濱里美²⁾、加藤美香子²⁾**要旨：**

むつ総合病院看護局では平成19年度から「目標管理」を実施している。人員が十分でない中、目標面接等の時間確保が難しい一方、職員ひとりひとりの役割分担を意識づけるためには必要である。平成30年度の戦略テーマ1「チーム力の強化」については、ほぼ期待通りの成果であり、戦略テーマ2「退院支援の強化」については、目標を下回る成果だった。また、戦略テーマ3「相手を思いやる対応」については、期待通りの成果だった。

今後も、看護局の人材育成と看護の質向上、さらには病院経営参画のために、目標管理計画表に沿ってできる限り継続していきたい。

キーワード：目標管理、人材育成、目標面接

ORIGINAL ARTICLE

An Examination of the Target Management Results Report and “Target Management” for the Nursing Bureau in 2018

Kumiko KODA¹⁾ Fujiko YAMAZAKI²⁾ Seiko SUGIYAMA²⁾Satomi SIRAHAMA²⁾ Mikako KATO²⁾**Abstract:**

The Mutsu General Hospital Nursing Bureau has implemented "Target Management" as a theme since 2007.

It has been difficult to secure enough time for interviews to confirm goals, but it is necessary to make each staff member aware of their roles.

Regarding the first theme of 2018, "strengthening of teamwork", results were almost as expected. Regarding the second theme, "strengthening post-hospital discharge support", results were below the target. Regarding the third theme, "responding with compassion", results were as expected.

In the future, we would like to continue following the target management plan for nurturing human resources, improving the quality of nursing, and participating in hospital management.

Keywords: target management, human resource development, goal progression interviews

1) Director of Nursing, Mutsu General Hospital
 2) Deputy Director of Nursing, Mutsu General Hospital

*Corresponding Author: K.Koda
 (nurse@hospital-mutsu.or.jp)

1-2-8 Kogawa-machi, Mutsu 035-8601, Japan
 TEL : 0175-22-2111 FAX:0175-22-4439

Received for publication, June 2, 2019
 Accepted for publication, March 18, 2020

1)むつ総合病院 看護局長
 2)むつ総合病院 看護局次長

*責任著者: 甲田久美子
 (nurse@hospital-mutsu.or.jp)

〒035-860 青森県むつ市小川町一丁目2番8号
 TEL : 0175-22-2111 FAX:0175-22-4439

令和1年 6月 2日受付
 令和2年 3月 18日受理

はじめに

平成19年度から、むつ総合病院看護局(以下、看護局)では、部署の目標達成および看護師個人の目標設定と達成するための手段として目標管理を実施している。看護局全体で運用実施から、10年が経過し、平成28年度からは、下北医療センター全職員を対象に、人事評価制度を取り入れたことで、職員個々に自己評価が求められ、所属長は各々スタッフの能力と業績について評価することとなった。業績評価は目標管理の手法により、業務成果(個々の目標達成度)を評価することになっており、看護局に限らず各組織の「組織目標」に向かって取り組んでいる。今回平成28年度に

看護局のミッションである、「3年後(平成30年度)、県内1、安心して安全な看護の提供を目指す」に対しての最終結果が出たことから、目標の結果報告をする。

目標管理計画表について

以前から看護局では、1年毎に看護師全員へ目標を設定させ、自己研鑽してもらうとともに、各病棟・外来などの部署や委員会の目標達成に向けて取り組んできた。病院全体での人事評価が開始されてからは、看護局の目標管理シートを人事評価制度の業績評価シートに合わせアレンジして使用している。(表1および表2参照)

表1 人事評価制度 業績評価シート

様式第2号

人事評価シート(業績評価)

年度	期首面談日	評価面談日	評価日	一次	二次	調整	被評価者	所属	職名	氏名	評価者	一次	二次	調整者	
30															
組織目標															
区分	目標設定の内容			難易度(H・M・L)	ウェイト	自己評価		一次評価		二次評価		調整評価			
						成果と反省	達成度	達成度	評点	達成度	評点	達成度	評点		
目 標 管 理	①			SH・H M・L											
	㊦														
	㊧														
	②			SH・H M・L											
	㊦														
	㊧														
	③			SH・H M・L											
	㊦														
	㊧														
	④			SH・H M・L											
	㊦														
	㊧														
	⑤			SH・H M・L											
	㊦														
	㊧														
合計評点数								0		0		0			
※ 目標設定の内容-㊦:いつまで(期限),㊧:どこまで(成果),㊨:どのように(方法)、難易度-SH(15点),H(12点),M(10点),L(8点)						一次評価総合評価		二次評価総合評価		調整評価総合評価					
(評価者の所見欄)															
一次評価者					二次評価者					調整評価者					

表2 看護局 目標管理シート

年度	期首面談日 評価面談日	一次評価日	二次評価日	調整日	所属 被評価者 氏名	一次評価者	二次評価者	調整者														
組織目標																						
目標管理	目標設定の内容				難易度 (H・M・L)	ウエイト	5月			6月			7月			8月			9月			
	SH・H M・L						plan			plan			plan			plan			plan			
	実践						実践			実践			実践			実践			実践			
	自己評価 (成果と反省)				一次評価	二次評価	調整評価	10月			11月			12月			1月			2月		
	中間評価	最終評価 (3月1日)	達成度	達成度	評点	達成度	達成度	評点	plan			plan			plan			plan				
	実践						実践			実践			実践			実践			実践			
	目標設定の内容				難易度 (H・M・L)	ウエイト	5月			6月			7月			8月			9月			
	SH・H M・L						plan			plan			plan			plan			plan			
	実践						実践			実践			実践			実践			実践			
	自己評価 (成果と反省)				一次評価	二次評価	調整評価	10月			11月			12月			1月			2月		
	中間評価(10月)	最終評価(3月)	達成度	達成度	評点	達成度	達成度	評点	plan			plan			plan			plan				
	実践						実践			実践			実践			実践			実践			
目標設定の内容				難易度 (H・M・L)	ウエイト	5月			6月			7月			8月			9月				
SH・H M・L						plan			plan			plan			plan			plan				
実践						実践			実践			実践			実践			実践				
自己評価 (成果と反省)				一次評価	二次評価	調整評価	10月			11月			12月			1月			2月			
中間評価	最終評価 (3月1日)	達成度	達成度	評点	達成度	達成度	評点	plan			plan			plan			plan					
実践						実践			実践			実践			実践			実践				
合計評点数																						
※ 目標設定の内容(ア)：いつまで(期限)、イ)：どこまで(成果)、ウ)：どのように(方法)、難易度-SH(15点)、H(12点)、M(10点)、L(8点)																						
(評価者の所見欄)																						
一次評価者					二次評価者					調整評価者												

表3の看護局目標管理計画書に示すように、年度初めに師長会議で決定された看護局目標を素に、4月上旬に各部署・委員会の目標設定をし、それを踏まえて、個人が各々の目標を設定している。目標設定にあたり、部署の看護師長が目標面接をすることとなっており、5月を初回とし、9月から10月に進捗状況の把握と軌道修正などアドバイスし、2月下旬までには業績評価(目標達成されたか)面接の年3回を予定している。そして年度末には、病院人事評価マニュアルに従い能力評価における勤務態度や職務遂行能力評価と目標達成としての業績評価を提出、当該科担当主任・師長・次長が評価し、看護管理室でとりまとめ総務課人事係へ提出している。

看護局の目標管理の実際

平成30年度は表4に示すように、1. チーム力の強化、2. 退院支援の強化、3. 相手を思いやる対応の3つを戦略テーマとして掲げ戦略目標と重要成功要因を細部にわたり設定した。目標評価を明確なものとするために、成果尺度を決め、主として実績を管理する看護局委員会やプロジェクトチームに月々のデータ等の評価を担当させた。また、目標値の設定として評価しやすい事項とし、

値は昨年度の数値を参考に、昨年度よりはアップできる目標数値とした。

1. 「チーム力の強化」の戦略テーマに対し、3つの視点から、戦略目標を掲げ、年間を通じて取り組んだ。戦略目標の1点目「安心で質の高い看護の提供」については、1人平均アルコール使用回数が目標値の11回以上を達成できずD評価となったが、転倒発生率・誤薬発生率・褥瘡発生率はほぼ目標値に達した。次に「チーム医療体制の強化」に関しては、看護局委員会が中心となり、取り組んだ結果、目標値を達成できた。3点目の「多職種カンファレンスに参加」については、93%の看護師が何らかのカンファレンスへ参加し、看護師だけでなく医師をはじめとする多職種と共に、1人の患者に対してチームでの関わりを持つことができた。2. 「退院支援の強化」における、戦略目標1点目「不安なく退院できる」については、「退院時指導の実施」を重要成功要因とした。年間を通じて、退院指導が54.3%という結果となり目標値の60%に達しなかった。「スムーズな退院支援の構築に向けて、退院前カンファレンスの開催及び記録を成果尺度とした結果、看護師1人あたり1回の記録実績が274人中178人となり65%と目標値を達成できた。3点目の「退

院支援に関する知識向上」については、地域連携部の社会福祉士達が講師となり実施している研修会参加率が85%となったが、看護過程を学ぶ記録研修会への参加率は30%で低かった。

3. 相手を思いやる対応に対しては、職務満足度、患者満足度共に、ほぼ目標値通りとなった。接遇委員会担当評価となった、日常業務のコミュニケーションの取り方については、部署によって、言葉遣いで評価が悪いところもあり、患者・家族からの苦情も頂いたが、平均すると目標値をほぼ達

成していた。接遇委員会では平行して、オンデマンドを含む接遇研修会参加を勧め、目標値90%に対し88%という結果だった。

全体を通して、戦略目標毎の成果尺度に対し、A評価が24項目中5項目、B評価が10項目、C評価が6項目、D評価が3項目という結果となった。D評価となった項目の1人あたりアルコール使用回数、退院時指導の実施と記録、看護記録研修会参加については、次年度も継続して取り組んでいく予定である。

表3 看護局目標管理計画書

目標管理について、病院の人事評価と平行して実践するために、以下の日程で行います。

病院人事評価	看護局目標管理
3月下旬業績評価シート作成（目標設定）	部署目標、委員会目標のBSCシートを5月10日までに看護管理室に提出
4月上旬期首面談（目標確定）	看護師長は、5月中に①目標設定面接 *2月が最終評価となるため、1月中に達成可能な目標を設定 *個人の人事評価シート（目標管理シート）は、7月2日までに看護管理室に提出
随時指導・助言	看護師長は9月から10月、②中間評価面接（進捗状況、軌道修正）
（翌年） 2月上旬自己評価（能力評価・業績評価）	2月3日までに、個人が人事評価シートで評価を終了。終了次第、一次評価者（主任）へ提出。
2月上旬評価面談（一次評価者）	一次評価者（主任）は受け取り次第評価し、二次評価者（看護師長）へ提出。
2月中旬一次評価（能力評価・業績評価）	看護師長は2月中に③業績評価面接（看護師長とスタッフとの最終面接）
2月下旬二次評価（能力評価・業績評価）	*2月異動者は、前職場の上司が評価 二次評価が終了したら、担当の調整評価者（看護局次長）へ提出
3月上旬調整評価（能力評価・業績評価）	3月13日までに調整評価を終了し、看護局長へ提出

	看護師長面接	用紙の記載・提出
5月	① 目標設定面接	5/10までに委員会目標・部署目標シートを看護管理室に提出
6月		7/2までに人事評価シートを看護管理室に提出
7月～8月		
9月	② 中間評価面接	部署・委員会での目標評価
10月		個人で中間評価をし、看護師長と中間評価面接
11月～12月		
1月		個人は2/3までに目標を評価
2月	③ 業績評価面接	2/14までに一次評価者が評価して所見欄に記入 2月中に看護師長が業績評価面接し、二次評価者欄に記入 終了後担当調整評価者に提出
3月		調整評価者は3/13までに評価し、看護局長へ提出

平成31年4月9日 看護管理室

表4 平成30年度看護局目標

平成30年度看護局目標
ミッション:1年後、県内一、安心で安全な看護の提供を目指す

Table with columns: 戦略テーマ, 戦略目標, 重要成功要因, 成果尺度, 現状値, 目標値, 担当委員会, 4月, 5月, 6月, 7月, 8月, 9月, 中間結果, 中間評価, コメント(10月31日), 10月, 11月, 12月, 1月, 2月, 3月, 年間結果, 評価, コメント(3月). Rows include categories like 収益向上への貢献, 患者の視点, チーム力の強化, 退院支援の強化, 相手の思いやる対応.

A: 期待を超える成果(目標水準を達成し、さらに大きく上回るレベル) B: 期待通りの成果(当初の予定通り目標水準を達成したレベル) C: ほぼ期待通りの成果(目標水準達成の状況が支障のないレベル)
D: 目標を下回る成果(当初の予定からすれば支障や問題があるレベル) E: 目標を顕著に下回る成果(未着手、評価不能、予定と乖離するレベル) ※青字は6ヶ月時で目標を修正

年間総合評価として、期待通りの成果となった。D評価の3項目は、1人あたりのアルコール使用回数、退院時指導の実施と記録、看護記録研修会への参加である。 評価:A・・5/24 B・・10/24 C・・6/24 D・・3/24

考察

私たちは、地方公務員としてかつ当院職員として、組織運営に一人ひとりの能力発揮と業務遂行が求められている。看護局では、節目ごとには業績評価面接を行い、年度末には能力評価と業績評価を実施しているが、主任・師長は実施するために、3交代勤務しているスタッフの協力を得ながら、また業務が煩雑な中の時間を見つけ出しての一大業務となっている。院内の他部門も同じ状況だと思われるが、所属人数と不規則な勤務スケジュールを調整することに努力している。4月の年度始まりも同じである。新採用者・勤務異動者などへの指導もしながら、部署スタッフ全員との目標面接は、日々の病棟管理(看護ケア・安全・感染・患者家族への説明・苦情等への対応等々)との兼務は至難の業であり、負担を強いられている。しかしながら、看護の質向上、看護職員の人材育成には必要であり、スタッフ一人一人の業務実績を正しく評価することでスタッフのモチベーションアップ、部署目標の達成といった結果となり、

次年度への新たな目標設定へと継続されていると考える。

結語

今後も例年通り看護局目標管理を実施していく。この目標管理制度が、看護局職員各々の成長となり、看護の質向上、患者の満足度、看護職員の満足度アップに繋がり、ひいては病院組織全体の質向上、経営改善へと繋がると考える。

文献

- 1) 諸橋佑一: 看護スタッフ人材評価読本 日経研出版、P95-115 2006年
2) 看護展望 3 病棟経営入門 メジカルフレンド社 2019年