

[研究ノート]

## 病院看護部門における目標管理に関する文献検討

宮里智子<sup>1)</sup> 宮城恵子<sup>1)</sup> 平良孝美<sup>2)</sup> 徳嶺恵美<sup>2)</sup>

キーワード：目標管理、病院看護部門、看護

Management by objectives, hospital nursing department, nursing

### I. はじめに

目標管理とはアメリカのドラッカーが提示した組織マネジメント手法である。「組織の目標と個人の目標を一致させ、個人を動機づけながら組織の力を最大限に発揮していくための手法」と定義されており、企業において一般的に用いられている。目標管理の利点は自らの仕事を自ら管理することであり(ドラッカー, 2006)、自主性や自己統制が重視されている(城戸崎, 2007)。現在、日本の医療機関においても目標管理が導入されているが、きっかけは、2002年の医療機能評価において、看護部門の組織運営の評価項目の中に、看護部門の目標管理が行われていることが盛り込まれたことにある(東, 2002)。目標管理を導入することで、組織の目指す方向と臨床実践の目標の統合につながり、個々の看護師の組織運営への参加意識が高まり、看護部門全体の成果に反映されるねらいがあった(東, 2002)。その背景には、2000年の第4次医療法改定により、広告規制が緩和され、医療機能評価の審査結果の広告が可能となったことや、2002年の診療報酬の改定により「緩和ケア診療加算」や「外来化学療法加算」が認められるための施設基準に医療機能評価を受けていることが要件として追加されたことなどから、目標管理による個々の看護師の自主的な働きと看護部門の組織的な病院運営への参画が医療の質の保証や診療報酬の獲得において意味をもつと社会的に評価されるようになったのではないかと考える。

個々の看護師が目標設定をする際には、目標面接という上司との面接によって設定し、評価面接によって、設定した目標がどのくらい達成できたかを確認し、次の目標を設定していく。したがって、目標管理により看護部門の組織運営を行う場合、個々の看護師のキャリア形成に大きく関与することになるが、看護師が自律した専門職であるためには、個々の看護師が自ら目標設定を行い組織への寄与を自己統制により管理できることが望ましく、管理者はそれを支援することが重要である(井上, 2016)。しかし、現在、目標管理を人事考課のための手段とし、職員の目標を管理職や人事部が管理している職場もあり、真の自己管理を伴う目標管理を実現している組織は少ないと言われている(諏訪, 2012)。また、ノルマ管理の道具となっていたり、時期がくれば目標を立て、評価するという形骸的なものになっていたりと

の指摘もあり(平井, 2005)、個々の看護師が自律的に看護部門の組織運営に参画することを意図した目標管理による看護部門の組織運営が行われていない状況がある。以上の背景から、目標管理が病院看護部門の組織運営に効果的に働くためにどのような取り組みが必要かを検討する必要があると考えた。そこで、今回は、病院看護部門における目標管理に関する研究について国内の既存の研究を概観し、今後の取り組むべき研究課題を明らかにすることを目的とした。

### II. 方法

#### 1. 用語の定義

目標管理：組織の目標と個人の目標を一致させ、個人を動機づけながら組織の力を最大限に発揮していく目的で行われる管理の手法であり、個々の看護師のキャリア形成の支援を含む。

#### 2. 文献検索

研究対象となる論文の検索は、「目標管理」「病院看護部門」「看護」をキーワードとし、医学中央雑誌 Web Ver. 5を用いて検索を行い、545件の文献が得られた。次に、原著論文を中心に絞り込んだ結果、72件が選定された。絞り込みによって選定された文献を目標管理の定義に照らして精読し、看護目標や患者目標などについて述べられているような定義に沿わない内容の文献や学生や看護教員を対象とした文献が7件あり、それらを除外した65件の文献を対象とした。検索の範囲は、医療機能評価において、評価項目の中に看護部門の目標管理が盛り込まれた2002年から2016年6月までとした。

#### 3. 分析方法

文献の題目、目的、目標管理の視点からみた内容を4人の著者らで質的に分析し、内容をコード化した。内容の類似する文献を分類してひとつのまとまりにし、分類名をつけ、件数を算出した。また、分類別文献を公表の年次ごとに類別し、文献数を示した。

### III. 結果

#### 1. 研究内容による分類と件数

65件の文献について分類した結果、表1に示すように10分類に分けることができた。最も文献数が多かったのが「目標管理にツールを用いた効果」で11件、次いで「目標管理

1) 沖縄県立看護大学

2) 沖縄県病院事業局県立病院課

の導入の効果」で9件、同じく「目標管理に対する認識」で9件であった。以下、分類ごとに概観したい。

最も多い「目標管理にツールを用いた効果」をみると、バランス・スコアカードを用いた文献が5件であり、ポートフォリオを用いた文献が4件、その他、病院が独自に開発したコンピテンシーモデルを活用した文献が1件、プロジェクト手法を用いた文献が1件であった。福本ら(2011)は目標管理にバランス・スコアカードを用いた2年後の評価を、看護部の目標と病棟の目標との連動が容易に行えたか、また、目標の進捗状況を毎月確認したかなどの視点から、看護師長を対象に面接により調査し、2年前の結果と比較している。その結果、看護部の目標と病棟の目標との連動が容易になったと回答した者が7%から60%に増加し、進捗状況の毎月の確認は0%から27%に増加した。また、狩野ら

(2007)は看護職に対し目標達成についてアンケート調査を行い、ポートフォリオ活用群と非活用群で目標達成度を比較している。その結果、モチベーションを高める、業務改善の取り組みができる、目標管理を同僚と共有できるという3項目で、活用群は非活用群よりも達成度が優位に高かった。

「目標管理の導入の効果」では、効果の指標を明確に示し、導入の前後で測定し、結果の比較から効果を述べている文献が1件であった(高橋ら,2010)。その結果によると、職務満足度総得点は導入後に上昇している。また、目標達成度を高群と低群で分析しており、目標達成度高群の方がより職務満足度と継続的コミットメントに上昇がみられており、目標管理の導入は離職せず勤務を継続しようという意思を高める効果があるとしている。ほか、組織貢献意識、看護職員の自律性、離職率、職務満足度、職場残留意志

表1 研究内容による分類と文献数

分類名	文献数	内容
目標管理にツールを用いた効果	11	目標管理にポートフォリオ、バランス・スコアカードなどのツールを用いた効果を目標達成の程度により評価
目標管理の導入の効果	9	組織運営に目標管理を導入した効果をスタッフ看護師の組織貢献意識、職務満足度、離職率、個人目標の達成度等により評価
目標管理に対する認識	9	目標管理に対する看護管理者とスタッフ看護師の受け入れ等に関する実態調査
キャリア発達に必要な支援	8	研修プログラムの検討や看護師への調査結果からキャリア発達に必要な支援の提案
目標管理を推進する人材の育成方法	6	目標管理を推進する看護管理者やチームリーダーを育成する研修の実施と評価
目標面接の手法	6	目標面接にコーチングスキルやスタッフ看護師の語り、マニュアルを取り入れた効果を面接者と被面接者の認識により評価
目標管理による現任教育	5	病棟の看護実践に必要な人材育成の方法の改善と評価
個人目標の達成に必要な支援	5	看護師の個人目標達成のために必要な支援
看護管理者の管理能力の評価	4	看護管理者の管理能力を管理指標やマネジメントリーダー等により評価
組織分析による業務改善の効果	2	病棟の分析結果に基づく業務改善の実践報告

などと目標管理との関連から目標管理の効果を示した文献が8件であった。

次に「目標管理に対する認識」では、看護管理者とスタッフ看護師を対象に、目標管理に対する受け止め、期待、効果、および、目標管理に関して看護管理者がスタッフ看護師に対して行った支援とスタッフ看護師が看護管理者から受けた支援に対する認識などを質問紙調査または面接調査の結果により示している文献が9件であった。中村ら(2007)は、目標管理の受け入れに対する肯定的意識として、看護管理者群では承認、適切なアドバイス、目標の意識化、達成感とし、スタッフ看護師群では、師長との信頼関係、師長のフォロー、目標の意識化、達成感とやる気であるとしている。一方、否定的意識として、看護管理者群では支援不足、やらされ感や負担感、低い役割意識とし、スタッフ看護師群では、低い目標管理意識、達成感がない、プレッシャーであるとしている。

「キャリア発達に必要な支援」では、病院が実施する研修プログラムの検討や中堅看護師への調査結果から、キャリア発達に必要な支援について述べている文献が8件であった。看護実践能力を向上させ、組織の理念に沿った看護職としてキャリアアップにつなげることや、専門職として自ら学ぶ力を育てるために、目標管理の仕組みが必要であると結論づけている(福田,2008; 盛上,2014)。

「目標管理を推進する人材の育成方法」では、6つの文献が研修会の実施と評価について述べた文献であったが、看護管理者を対象にした文献が3件、病棟のチームリーダーを対象にした文献が3件であった。

秋吉ら(2006)は、中間管理者の他施設間交流研修により、研修参加者が他施設での実際の場面から、看護管理者としてのあるべき姿や課題達成のための支援方法など目標管理の具体的方法の学びを得ていると報告している。また、鈴木ら(2014)は、病棟のチームリーダーが小グループをつくり、リーダーとして取り組んだ実践の振り返りを行うことで、実践の意味づけができ、リーダーとしての役割を自覚する機会になるとしている。

「目標面接の手法」では、目標面接にコーチングスキルを取り入れた効果を述べた文献が3件、目標面接にマニュアルや手順を活用した効果を述べた文献が2件、目標面接時に被面接者に印象に残った患者を語らせることの効果を述べた文献が1件であった。舟坂は(2007)、卒後2年目の看護師にコーチングスキルを用いて関わり、目標達成度に影響を与えた要因について質問紙調査を行った。その結果、目標達成度に影響を与えた要因として目標は自分で考えたという項目が最も高く、コーチングにより自己評価と主体的な目標設定につながったと述べている。一方、松島らは(2013)、目標面接時に被面接者に印象に残った患者を語らせ、その内容を分析したところ、前期面接では「看護実践の中の気づき」「自己の存在価値」「人間の生きる力の気づき」、後期面接では「ケアに臨む姿勢」「後悔していることの気づき」「看護倫理に関する気づき」につながった。目標面接時の語りは、

看護実践の気づきにつながることから、有効な面接手法だと述べている。

「目標管理による現任教育」では、病棟や部署の看護実践に必要な人材育成の方法の改善と評価に関する実践報告が5件であった。小成(2015)は、新規で手術室に配属されるスタッフ看護師が、超急性期脳神経外科手術において、開頭術機械出し看護を決められた期間内に実践するために必要な教育方法の改善に取り組んだ。スタッフ看護師の目標と部署の目標を一致させながら、マニュアルの活用やシミュレーション教育を行い、高い教育効果と教育期間の短縮を実現できたとしている。

「個人目標の達成に必要な支援」では、目標設定や目標達成のプロセスを支援し効果を示した文献が1件であった(内田,2013)。文献では、目標管理の勉強会や設定した目標や目標達成の進捗に関する報告会など他者で行う勉強会と個別指導を組み合わせた支援を行っていた。支援を受けたスタッフ看護師からは、他者の目標や目標達成の進捗を知ることによって自分自身を振り返る機会につながり、励まし合いながら目標管理に取り組みたと評価された。また、個別指導により目標が明確になり、必要な支援が受けられたとの評価を受けた。以上の結果から、目標設定や目標達成のプロセスの支援方法として効果があったと述べている。また、目標設定の動機付けと成果目標の達成の程度には相関があるとしている文献が1件であった(川添,2003)。その他の3件の文献では、看護師に面接調査を行った結果や個人目標管理シートから目標達成に必要な支援について述べている。

「看護管理者の管理能力の評価」では、4件の文献のうち、看護管理者の管理能力を“ナースのための管理指標(Management Index for Nurse: MaIN)”や病院独自で作成したマネジメントラダーにより評価している文献が2件であった(佐藤ら,2010; 仁木ら,2011)。これらの文献では、看護管理者の課題のひとつとして、目標管理の支援があるとしている。

「組織分析による業務改善の効果」では、業務改善に取り組んだ結果が示されている文献が2件であったが(吉田ら, 2002; 宇井,2003)、取り組みの前に組織分析を行うことが病棟の課題や目指す看護を明確にし、病棟の方向性を見出すことにつながったとしている。

## 2. 分類別文献発表数の年次推移

2002年に医療機能評価において、看護部門の組織運営の評価項目の中に目標管理が盛り込まれて以降、発表数は2~3件で推移しているが、2006年は7件に増え、それ以後は4件~7件と推移していた。「目標管理を推進する人材の育成方法」、「目標管理による現任教育」、「個人目標の達成に必要な支援」、「組織分析による業務改善の効果」に分類された文献は、2002年~2003年から発表されているが、2004年以降は「組織分析による業務改善の効果」に分類された文献が発表されていない。2006年以降になると「目標管理の導入の効果」、「キャリア発達に必要な支援」に分類された文献の発表数が増えている。「目標管理の導入の効果」

に分類された文献については、文献が発表され始めた 2005 年から 2006 年に発表された文献は職務満足度や看護職員の自律性と目標管理との関連から目標管理の導入の効果を述べている内容であった(栴田ら, 2005; 前沢, 2006)。2007 年になると「目標管理にツールを用いた効果」、「目標管理に対する認識」、「目標面接の手法」に分類された文献が発表されるが、「目標管理にツールを用いた効果」に分類された文献については、ツールとしてポートフォリオやコンピテンシーモデルや(狩野ら, 2007; 大場ら, 2007)、バランス・スコアカードが活用されていた(福本ら, 2011)。さらに、「看護管理者の管理能力の評価」に分類された文献が発表されている。

#### IV. 考察

研究内容による分類と件数および分類別文献発表数の年次推移から、病院看護部門における目標管理に関する国内の既存の研究を概観し、今後の取り組むべき研究課題について考察する。

病院看護部門における目標管理に関する既存の研究から、「目標管理にツールを用いた効果」、「目標管理の導入の効果」、「目標管理に対する認識」、「キャリア発達に必要な支援」、「目標管理を推進する人材の育成の方法」、「目標面接の手法」、「目標管理による現任教育」、「個人目標の達成に必要な支援」、「看護管理者の管理能力の評価」、「組織分析による業務改善の効果」の 10 分類に分けることができた。これらの分類のなかでも「目標管理にツールを用いた効果」に分類された文献数が最も多く、また、比較的近年の文献発表数が多いことから、目標管理に関する研究の現在の関心が目標管理のツールとその効果にあることが推測される。ツールとして用いられているバランス・スコアカードは、戦略を可視化するためのフレームワークであり、1998 年頃から日本の医療業界に導入され始めた。バランス・スコアカードに強い興味を示している医療施設は、2009 年には、47.1% にのぼることから(吉田, 2012)、病院看護部門においても、看護部門の戦略を可視化するツールとして用いることになったのではないかと考える。今回の文献検討により、ポートフォリオやバランス・スコアカードなどのツールを用いることは、看護部の目標と病棟の目標との連動や目標管理を同僚と共有できる効果があることが示されたことから、ツールを活用する意義は大きいと思われる。

次いで分類された文献数の多かった「目標管理の導入の効果」と「目標管理に対する認識」は、医療機能評価に目標管理が盛り込まれてから 5 年後に当たる 2006 年頃から文献が発表され始め、文献の発表のない年はあるものの、ほぼ切れ目なく発表されてきたと言える。病院看護部門の組織運営に目標管理を導入した効果の客観的指標による計測と目標管理に対する看護職の認識は目標管理による組織運営を評価するうえで不可欠であることから、今後も効果の測定や認識に対する関心は続くものと思われる。また、文献検討から、目標管理の導入の効果は、離職せず勤務を継続しようという意思を高めると示されたが、一方、目標管理

の受け入れに対する看護管理者とスタッフ看護師の否定的意識も示された。看護職がなぜこのような否定的意識をもつのかについては、理由は明らかではない。したがって、個々の看護職に焦点を当て、目標管理に対する認識の丁寧な分析を行うことが求められるのではないかと。

「キャリア発達に必要な支援」として目標管理の仕組み必要であると述べられていたことから、目標管理はキャリア発達において、有用な支援として認識されていることが分かる。看護師などのヒューマン・サービス組織の専門職は、職業人としての自負を組織人としての帰属意識よりも優先させるような価値観を持っている(田尾, 1995) ことを考えると、目標管理の仕組みの中でキャリア発達の支援を行うには、組織人としての目標と看護専門職としての目標に折り合いをつけながら成長を促すように支援を行う必要があり、その支援の状況が、組織の中で看護専門職としてのキャリアを発達させることができるかどうかに影響するのではないかと考える。そこで、組織人であり看護専門職である看護師の成長を支援するよりどころとなる知識を構築するために、どのように折り合いをつけることが効果的なキャリア発達の支援につながるかを示すことが課題である。

「目標面接の手法」「個人目標の達成に必要な支援」、「看護管理者の管理能力」に分類された文献から、目標管理による組織運営を推進するために必要な人材育成と支援に研究の関心が向けられていることが分かる。また、「目標管理による現任教育」に分類された文献からは、病棟の看護実践に必要な人材を育てるために、目標管理を推進する人材の存在が重要であることが考えられたことから、これらの研究を継続していくことが必要である。

#### V. 結論

病院看護部門における目標管理に関する国内の既存の研究を概観し、今後の取り組むべき研究課題を明らかにすることを目的に文献検討を行った。結果、以下のことが明らかとなった。

1. 65 件の文献から「目標管理にツールを用いた効果」、「目標管理の導入の効果」、「目標管理に対する認識」、「キャリア発達に必要な支援」、「目標管理を推進する人材の育成の方法」、「目標面接の手法」、「目標管理による現任教育」、「個人目標の達成に必要な支援」、「看護管理者の管理能力の評価」、「組織分析による業務改善の効果」の 10 分類に分けられた。
2. 病院看護部門の目標管理に関する研究の現在の関心が目標管理のツールとその効果にあることが推測された。
3. 組織人としての目標と看護専門職としての目標との折り合いとキャリア発達の支援に焦点を当てた研究の必要性が見出された。

#### 引用文献

秋吉信子, 前田久美子. (2006). 看護部長のバーチャルコーポレーションで患者の安全を守る 赤十字医療施

- 設看護部長会の取り組み 看護係長の他施設間交流研修赤十字医療施設九州ブロック看護部長会の取り組み. 看護管理, 16 (3), 242-248.
- Drucker PF. (1954/2006). 上田惇生. (訳). 現代の経営. (pp179). ダイヤモンド社.
- 福田順子, 小谷妙子, 工藤祝子, 佐藤里美, 菊池睦子, 鈴木久美子, 真砂涼子, 大久保 祐子, 春山早苗, 水戸美津子. (2008). へき地等地域病院への派遣制度を組織的に支援する教育研修プログラムの検討自治医科大学附属病院看護職員のキャリアアップを目指して. 日本ルーラルナース学会誌, 3, 117-123.
- 福本リツ, 吉田千秋, 阿部徳子, 古木玲子. (2011). 看護部におけるBSC導入後の評価看護部に連動させた部署別BSCの2年後. 医療・バランススコアカード研究, 8 (1), 117-123.
- 舟坂美香. (2010). コーチング手法を取り入れた卒後2年看護師への指導 毎月の個人面接で自己目標の立案を導入して. 岐阜県立下呂温泉病院年報, 34, 53-56.
- 東美智子. (2002). 日本医療機能評価機構の新評価体系 - 看護領域の概要 -. 看護展望, 27 (7), 790-797.
- 平井さよこ. (2005). 看護界における目標管理導入の傾向と課題. 看護, 57 (7), 17-24.
- 井上真奈美. (2016) 目標管理. 一般社団法人 日本看護管理学会 学術活動推進委員会 (編). 看護管理用語集 第2版 (230-231). 日本看護協会出版会.
- 狩野京子, 曾田美佐子, 三成富美江, 藤原ヒロコ, 春日順子. (2007). ポートフォリオを活用した目標管理の成果. 日本看護学会論文集 看護管理, 37, 373-375.
- 川染千恵. (2003). 目標管理における目標設定の動機づけと成果目標の質の関係. 高松市民病院雑誌, 18, 41-45.
- 小成聡. (2015). 超急性期脳神経外科手術におけるスタッフ育成への取り組み, 当院における教育改善策の検討. Neurosurgical Emergency, 20 (2), 21-214.
- 前沢恵美子. (2006). 看護職員の自律性に関する要因を探る基本的属性・役割・目標関連等との関係. 新潟市民病院医誌, 27 (1), 15-22.
- 栢田三枝子, 斎藤京子, 菅野八重子, 前山直美, 中村津由美, 藤田千絵, 森佐和子, 北原和子. (2005). 看護師の職務満足度と離職との関係 (第2報) 2年間の比較と目標管理の評価との関係に焦点を当てて. 日本看護学会論文集 看護管理, 35, 214-216.
- 松島淳子, 高木英子. (2013). 目標管理の看護単位に及ぼす効果 印象に残った患者を語ることを継続して. 日本看護学会論文集 看護管理, 43, 163-166.
- 盛上直美, 長谷川直人. (2014). 中堅看護師の自己教育力を高める要因 目標管理の視点から. 日本看護学会論文集看護管理
- 中村悦子, 瀬賀裕子. (2007). 目標管理の定義と成果、問題点を明らかにする. 日本看護学会論文集 看護管理, 37, 379-281.
- 仁木恵美子, 勝見真澄, 高木日登美, 大久保春枝, 野本美津子, 石掛恵子, 近藤ときえ. (2011). 中間管理者のマネジメント能力向上への支援のあり方マネジメントリーダー認定結果からの考察. 市立札幌病院医誌, 70(2), 255-2610.
- 大場和子, 栗塚美帆, 森山陽子. (2007). 中規模急性期病院におけるコンピテンシーモデルの評価コンピテンシーモデルを目標管理に使用して. 日本看護学会論文集看護管理, 37, 376-378.
- 佐藤陽子, 松永真里, 和田良香, 才野原照子, 小泉千恵子, 片山真由美, 大崎千津子, 池本かづみ. (2010). MaINを活用した看護管理者勉強会の効果 看護マネジメントにおける看護管理者の課題の明確化. 日本看護学会論文集 看護管理, 40, 228-230.
- 諏訪茂樹. (2012). 目標管理 ドラッカーの意図と限界. 日本保健医療行動科学年報, 27, 254-257.
- 鈴木里美, 田辺満子, 廣瀬五十子, 伏屋洋子. (2014). 病院における目標管理を推進するためのリーダーの育成 - 小グループ活動でのリーダーとしての役割を振り返って -. 岐阜県立看護大学紀要, 14 (1), 183-191.
- 高橋澄子, 平井さよ子, 飯島佐知子, 賀沢弥貴. (2010). 病院看護組織での目標管理の導入による効果を明らかにする. 日本看護管理学会誌, 14 (2), 49-58.
- 田尾雅夫. (1995). ヒューマン・サービスの組織, 医療・保健・福祉における経営管理. 法律文化社.
- 内田貴峰. (2013). 目標管理の導入時における目標設定と達成するプロセスの支援方法に関する検討. 埼玉医科大学短期大学紀要, 24, 23-37.
- 宇井直美, 綿貫和美, 中川典子, 鈴木弘美, 池田真弓, 佐藤希, 金子美佐子. (2003). 看護ワークシートの効果目標管理に基づいた業務改善. 米沢市立病院医学雑誌, 23 (1), 38-40.
- 吉田二美子. (2012). 看護管理者のための実践的マネジメント (75-82). 日本看護協会 出版会.
- 吉田節子, 井上栄子, 鈴木久美, 鹿間くみ子. (2002). 看護業務量調査による現状分析. 米沢市立病院医学雑誌, 22 (1), 55-59.