

水野施設長の介護マネジメント塾

9月号

目標管理による人材マネジメント

はじめに

皆さん、こんにちは。組織における人材マネジメントには、スタッフ一人ひとりが自分の役割を認識し、目標に向かっていくことができる仕組みが必要です。組織は、自らの理念の下、組織にとってどのような人材が必要なのかを明確にし、育てる責任を果たさなければなりません。そのことが組織における人材マネジメントの基本ということです。

その人材マネジメントの中で、スタッフの能力を最大限に引き出す仕組みの一つとして、目標管理があります。目標を持つことで、同業他社はもちろん、スタッフ同士であっても目標面接などで「スタッフ自身に目標を設定させる」ことは、競争意欲を喚起する方策としても、とても重要だからです。

例えば、これをするために、どれだけの資金が必要で、いつまでにどんな物や技術を必要とするか、マスターする必要があるかを文章にし、具体的な行動を促すことで、明確な目標が生まれ、人材マネジメントが組織にとって有効性あるものと考えられます。

そこで、今回は、「目標管理」について、お話しを進めていきたいと思います。

目標管理とは

目標管理とは、企業がその目的を達成し、ビジョンを実現していくため、個々人の目標を組織目標と連動させた上で、具体的かつ明確に設定していくプログラムをいいます。目標による管理は、1954年にP. F. ドラッカーの著書『現代の経営』の中で提唱した組織マネジメントの概念（日本語では「目標管理」、「目標管理制度」とも呼ばれている）です。

この概念は、上司による厳格な指揮・指導により部下を管理するのではなく、部下の目標設定への参加と目標に対するコミットメントによって、その達成プロセスのスタッフ自身による主体的な管理を確立しようとするものです。

一般的にも、自分が立てた行動計画に沿って仕事を進めることで、スタッフは一步一步目標や夢に近づいていることを実感でき、やりがいにつながるものです。また、職員同士で目標を見せ合ったり、語り合ったりすることで、夢や目標は違っても、同僚の目標の進捗状況は互いに刺激になるものです。

もちろん、これにはインセンティブがあり、高い目標をクリアすることで、常勤スタッフはもちろん、非常勤スタッフのボーナス査定にも大きく影響します。実際に、目標管理制度は、一般企業でも、

負けたくないという競争意識が芽生え、難加工や納期の短縮にチャレンジする従業員が増えて、社内全体のレベルアップにつながったということを知ることでも決して少なくありません。

そして、何より、その結果部下の”やらされ感”が払拭されるとともに、スタッフに組織の成功に自身が貢献することになるという参画意識を持たせ、その達成への意欲的な取り組みが期待できることがこの目標管理制度の最大のメリットなのかもしれません。

目標を持つことで行動力が生まれる

一般的に目標はやさしい目標を設定するよりも難しい目標を設定した方が、また、曖昧な目標を設定するよりも具体的な目標を設定した方が、動機づけ効果を高め、人の意欲を駆り立て、そして高い業績につながる実証されています。

そしてそれは、目標を成功のノウハウとしては、集中力を持って、絶対諦めない強い忍耐力を持って、人一倍努力をしなければなりません。集中力も忍耐力も、勤勉性も、全ては情熱を傾けることが出来る「目標」を持ってこそ引き出せる力です。

目標のないところに熱意やヤル気は起こりません。ヤル気という神秘的な力は、誰でも体の奥深いところに必ず持っているものです。夢中になれるものに出会えば、誰でも必ず意欲的になり、情熱的になれます。

つまり、目標を持つことで、行動力が生まれ、目標を持つことで、達成の喜びを味わうことが出来、目標を持つことで、未達成のときはきちんと反省し、次の行動につなげることが出来、正しく目標を作ることが出来れば、いいことがいっぱいあるということの成功例といえるのではないのでしょうか。

目標管理の実際

組織は、その業績を高めていくために、スタッフを動機づけ、ヤル気をもって仕事をしてもらわなければなりません。つまり、スタッフの仕事に向かうエネルギーを高めていかなければならないということです。

では、どのようにすればスタッフは動機づけられ、高い業績が実現される目標を立案していけばいいのでしょうか。

目標のもつ心理的な特性を解明し、さまざまな状況下でその動機づけ効果を探った研究結果では、目標が挑戦的であることと、目標が具体的かつ評価が可能であるということが求められます。

このため、目標項目とは、達成しようとする目標の指標で、「何を」にあたるわけですが、目標を設定する際には、その「何を」を明らかにするとともに、「いつまでに」と「どのように」、そして「どこまで」という達成基準が明確でなければなりません。

目標管理を実現していくためには、目標設定を定量化あるいは定性化するなどして明確にしなければなりません。目標管理の仕組みは、信念に基づく行動として組織の質の向上に大きく影響を及ぼすことになるからです。

では、目標設定における定量化、定性化についてお話ししたいと思います。まず、定量目標とはどのようなものでしょう。例えば、介護報酬額、利用率、事故発生率、抑制率、相談件数、罹患率など、それらを向上させたり、減少させる、あるいはなくすという、結果が数値により測定できるものをいいます。

一方、定性目標は、新たなサービスの研究開発、業務の標準化促進計画の作成、利用料金改定案の作成、顧客満足向上策の立案など、数量的な評価はできませんが、成果物の存在によって、結果を評価することが可能なものをいうということです。

また、目標は、具体的かつ評価が可能であるという観点から、部下のスタッフに対して「新業務マニュアルを浸透させる」という基準では明確な評価はできません。この場合、マニュアルの浸透に向けて、「いつまでに何をするのか」「どのような状態になった時に、マニュアルが各ラインにおいて、浸透したといえるのか」というゴールを明確に設定する必要があります。

さらに、「部下の生活相談員を育成する。」という基準もまた不明確といえます。この場合、「A君とBさんに何々に関する知識やスキルを習得させ、期末までに、何々に関する業務をマニュアルどおりに単独で行えるようにする。」というゴールを設定することで、「何を」、「いつまでに」、「どのように」、「どこまで」という達成基準が明確になるということです。

おわりに

スタッフのモチベーション向上は、人材マネジメントにとって大切なことですが、モチベーションを司っているものは、「感情」です。目標達成を想像したときに、どんな感情がわき上がってくるかが、モチベーションを向上させるためには最も重要です。

目標の達成をイメージしたとき、「充実感がある」「ワクワクする」など、スタッフ自身にとって肯定的な感情がわき上がってくれば、それはモチベーションの上がる目標設定と言えるでしょう。つまり、「充実感」や「達成感」、「満足感」など、スタッフ自身にとってプラスの感覚や感情が引き起こされるのだということを理解した上で、目標を設定するということです。

部下との目標面接の際、スタッフ自身がその目標を思い浮かべるとワクワクするか？もし「ワクワク」しないようであれば改めてその目標が明確か、スタッフ自身にとって魅力的なものなのか、達成基準が明確か、目標のレベルが適切かなどといったことを振り返ってみる、または、振り返らせることが大切です。

そのことによって、スタッフにとって適切な目標のあり方が見つかるのだと思います。