

# 病院の「働き方改革」のための「目標管理」と「人事評価」

…「働き方改革」は医師の「働き過ぎ改革」であり看護職の「休み方改革」にしても良いが、「働き方規制」にしたくないし、「働かない改革」にもしたくない。

「労務に服して賃金（または余暇）を得る働き方」から脱して、「働く目的や価値」に内発的に動機付けられた、「より人間的な働き方」への改革につなげたい。

「目標管理」制度や「人事評価」制度は、設計と運用次第でそのための有効なマネジメントツールになりうる。ここではそのための理論と実践を紹介します。

29190829

hrms-jp 医療人事労務マネジメント研究会 代表 河北 隆

## 「目標管理」とは？

Management by Objectives  
and Self Control

Objectivesとは、「こうしたい (to **Do**)」「  
こうありたい (to **Be**)」と希求するところの内発的動機付  
けの対象

⇒ 正しくは「**目標（による自己）管理**」

⇒ 「**目標の共有と協働**」の制度

# 「目標（による自己）管理」 = 「組織管理（組織の自律化\*）」

\*患者サービス研究所（三好代表）「自律化組織」より。

<組織とは？> By ドラッカー

## マネジメントとは…

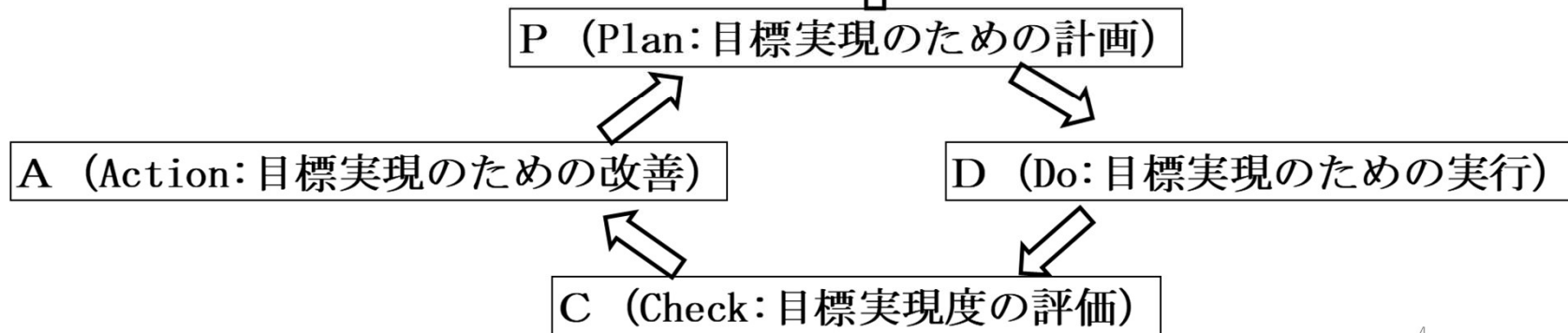
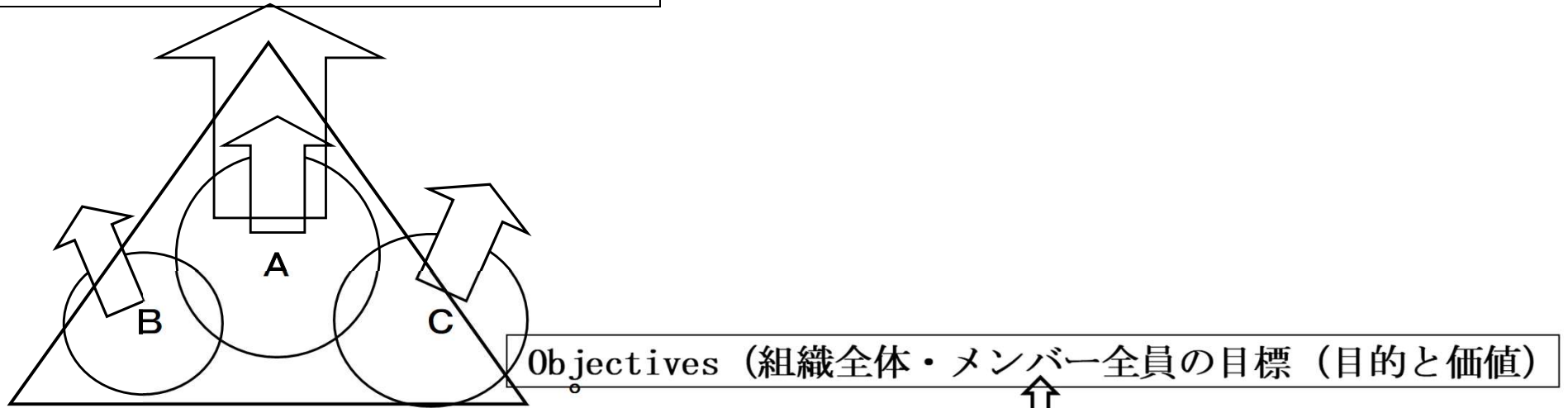
- ① ひとつのものの考え方であり、
- ② 人間にかかわることであり、
- ③ 共同して成果をあげることを可能にすることであり、
- ④ 組織にとって不可欠のものであり、
- ⑤ 風土と深いかかわりをもつものである。

## 組織とは…

- ⑥ 共通の目的と価値へのコミットメントを必要とし、
- ⑦ 組織とその成員が、必要と機会に応じ、成長し適応していかなければならず、
- ⑧ あらゆる種類の仕事をこなす異なる技能と知識をもつ人たちから成り、
- ⑨ 成員は、自ら成し遂げるべきことを他の成員に受け入れてもらい
- ⑩ 成果はつねに外部にあり、測定・評価・改善されなければならない。

# MBO「目標管理」のイメージ (①組織の観点)

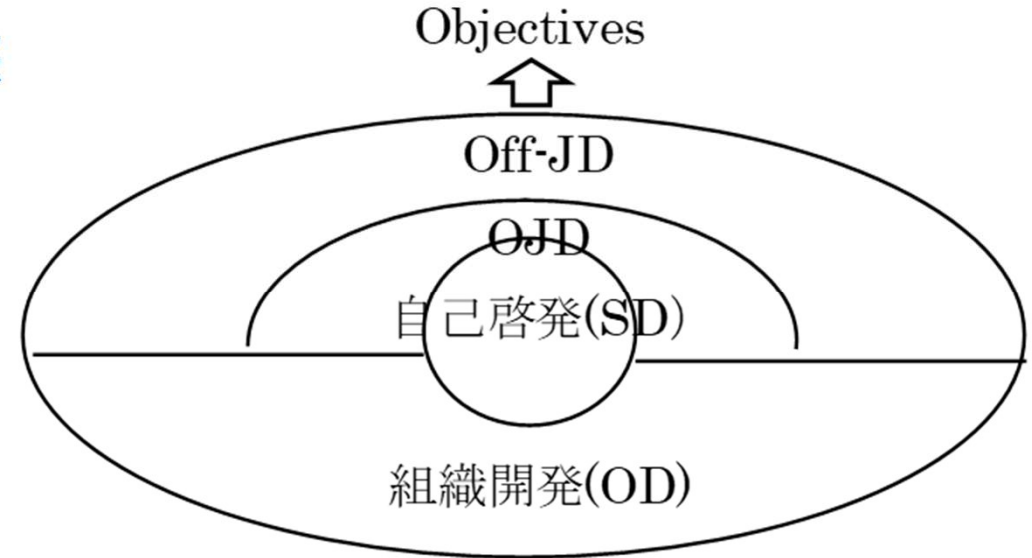
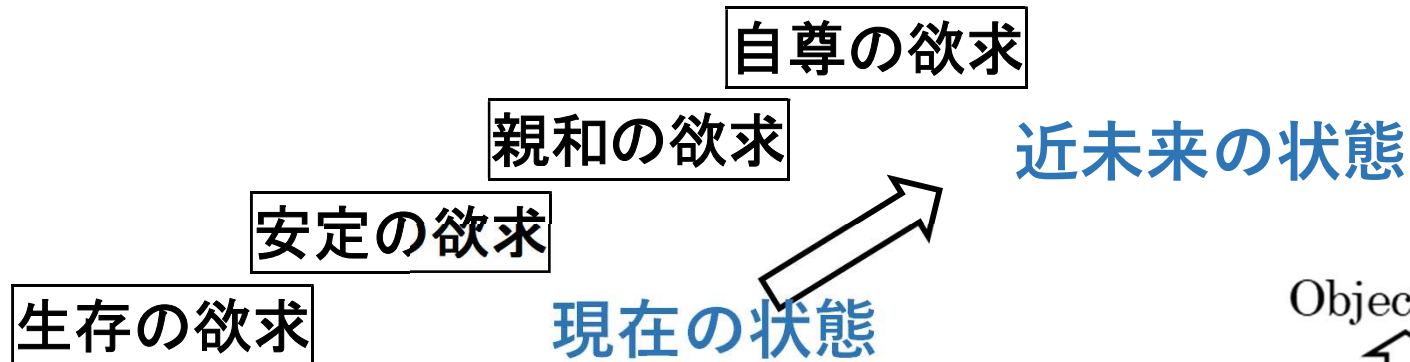
Objectives=組織的協働による目的や価値の実現



# MBO「目標管理」のイメージ

## (②個人の動機付けと成長促進の観点)

Objectives=自己実現およびそれに向けた自己成長



# 行動目標と成果目標の指標（例）

医師以外	行動	①約束・時間・ルールを守り、基本に忠実である。	管理職系	①適時・的確な判断と部下や組織への方向付けを行っている。
		②常に正確・迅速・丁寧に業務を進めている。		②部下や組織への動機付けを行い、その成長を促進している。
		③誰に対しても誠実に、何に対しても勤勉に対応している。		③組織的な問題や課題を的確に解決している。
		④報告・連絡・相談を欠かさず、周囲の理解と協力を得ている。		④日常的なPDCAとQCD(品質・コスト・納期)の管理を行っている。
		⑤チームワークを重んじた行動や態度を選択している。		⑤業務の組織化、組織の継承、後継者の育成を行っている。
		⑥課題や困難に取り組み、常に努力・工夫・改善している。	専門職系	職種及び分野ごとのプロフェッショナルとしての指導性やスキルを発揮し、病院の事業に貢献している。
		⑦成果が出るまで頑張り、責任を回避・他に転嫁しない。		
		⑧常に自己研鑽し、業務の質や効率、専門性を高めている。		
		⑨仕事上の相手や周囲から感謝・信頼・支持されている。		
		⑩コスト意識を持って業務に取り組んでいる。		
成果	職務遂行・判断・指導を通じた目標実現	管理職系	マネジメント機能の発揮を通じた目標実現	
		専門職系	プロフェッショナルとしての目標実現	

医師	行動	①患者・利用者を全人的に理解し良好な人間関係を構築している。	医師	①患者・利用者との信頼関係を構築している。
		②医療チームの一員として他職種の構成員と協力している。		②チーム医療を推進している。
		③患者・利用者が抱える問題を的確に把握して対応している。		③患者・利用者が抱える問題を総合的に解決している。
		④常に医療事故の防止や院内感染の防止のために行動している。		④医療事故・院内感染の防止に貢献している。
		⑤症例提示と討論、カンファレンスや学術集会に積極的に参加している。		⑤スキルの向上と共有化に努めている。
		⑥保健・医療・福祉の各分野に配慮した診療計画を行っている。		⑥最適な診療計画を立案・実行している。
		⑦医療倫理や関連法令をふまえた最適な医療を提供している。		⑦社会的にも経済的にも最適な医療を提供している。
	成果	①病院業績への貢献度	①病院業績への貢献度	
		②医療の質への貢献度	②医療の質への貢献度	
		③組織運営への貢献度	③組織運営への貢献度	

# MBOシートのモデル (別紙①)

病院および部門のビジョンや方針																	
テーマ	期首時点の状況認識	目標とする期末の状態	計画と実績						期末状態	評価							
			4月	5月	6月	7月	8月	9月		困難度	達成度	評価 ※達成度					
行動目標及び成果目標			計画								上司	S A B C D	S A B C D	S A B C D			
				実績									本人	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
			計画	10月				1月	2月	3月		上司	S A B C D	S A B C D	S A B C D		
				実績									本人	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
			総合評価	上期	上司										S/A/B/C/D		
					本人										S/A/B/C/D		
				下期	上司										S/A/B/C/D		
					本人										S/A/B/C/D		

目標を「状態表現」することがポイント。  
「～したい (to do)」 「～でありたい (to be)」を本人自身が具体的に表記する。

\*裏面の説明をご参照下さい。

は期首記入項目

は期末記入項目



## 「目標設定の適正化」のための10個のチェック項目 (本人と上司がチェックし合う形式で…)

- 組織的な目標状態との**AND**（「重なり」）がとれているか？
- 組織的な目標状態を実現するための**コミットメント**の表明か？
- 職位・等級・職種**に相応しいものであるか？
- 他のメンバーが受け入れ、協力できる（**受容と協力**）ものであるか？
- 他のメンバーの目標状態と**関連（連鎖）**するものであるか？
- 目標状態が定量的または定性的に具体的で**達成度評価**になじむか？
- 手段と**目的**が逆転していないか？
- メンバー自身の**内発的動機づけ（成長と成果）**に関わるものであるか？
- チャレンジ性と実現可能性**のあるものであるか？
- 最終的な**Outcome**だけでなく、**Process**が明確であるか？

ビジョン  
ミッション

## B S Cシートモデル (別紙②)

	戦略目標 (テーマ)	重要成功要因	評価尺度	現状 (数値又は指標)	目標 (数値又は指標)	アクションプラン
財務の視点						
顧客の視点						
業務プロセスの視点						
学習と成長の視点						

病院全体・部門レベルの目標設定には、B S Cシートを用いるほうが良い。

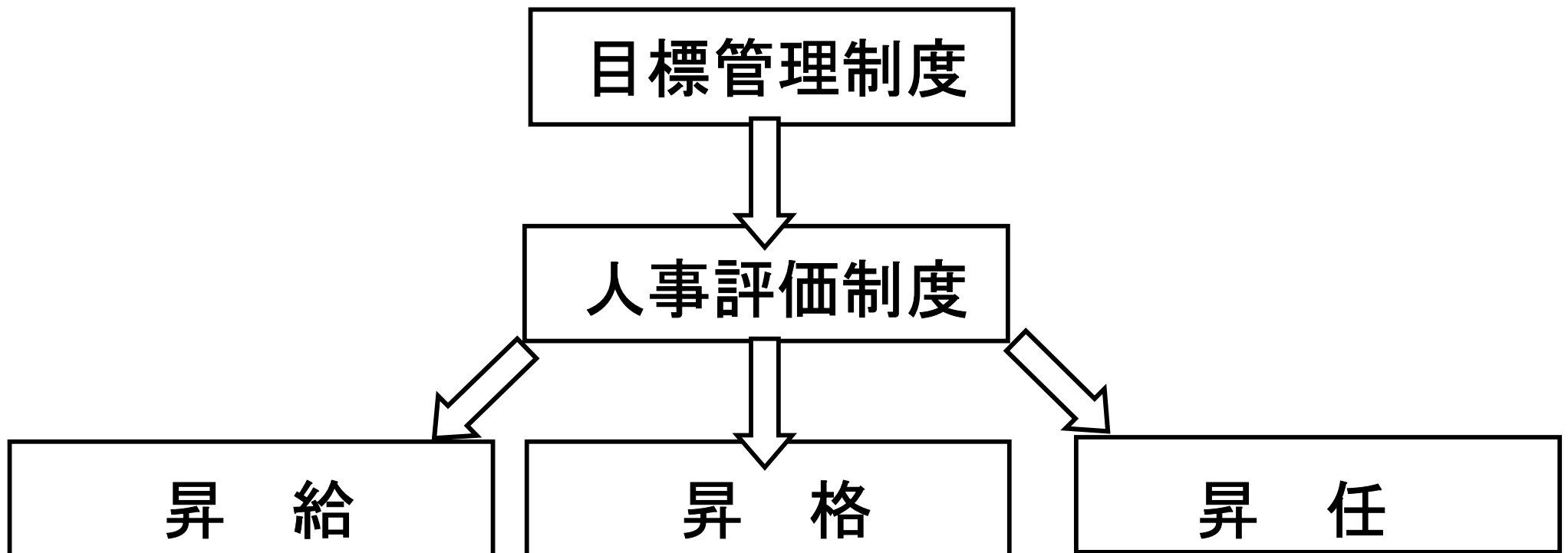
# MBO「目標管理」制度の形骸化とそれを防ぐ運用のポイント

- ① 仕事そのものに動機付ける
- ② 組織の「あるべき状態」や「実現すべき価値」を共有化する
- ③ 目標記述の「状態表現」を習慣化する
- ④ 目標状態の共有化のためのコミュニケーションを尽くす
- ⑤ 組織全体・全員の目標実現に向けた日常的なPDCAを行う。

## <形骸化の兆候>

- ① 毎年同じ「目標」を掲げる。
- ② 常套句が「～を図る」「～を向上する」「～を強化する」…
- ③ 上司によるディレクション・チェック・サポート・フィードバックが無い。
- ④ お互いにリンクしない目標設定
- ⑤ 日常業務に取って付けたような目標設定

# 「目標管理」制度と「人事評価」制度の関連



# 人事評価制度の設計と運用のポイント

## ① 「何を目的とするか？」の共有化

- 動機づけと成長促進（「誉め言葉の制度化」）
- 次世代のリーダーの選抜
- 有限経営原資の適正配分

## ② 「何を評価するか？」の共有化

- 「仕事ぶり」 … 仕事上の態度と能力の発揮
- 「仕事の成果」 … アウトプットとアウトカム

### ③ 誰が（誰を）評価するか？

- 「一人で評価しない」ための設計と運用
- 「一度で評価するな」ための設計と運用
- 「人が人を評価する」ことへの適性と訓練

### ④ どのように評価するか？

- 目標無ければ評価無し
- 報告なければ評価無し
- 観察なければ評価無し
- 指導なければ評価無し
- フィードバックなければ評価無し

## (補足) 人事評価のルール

人事評価の適正さ = 人事評価の **信頼性 + 妥当性 + 納得性**

- 信頼性 … 評価は1回でするな
- 妥当性 … 評価は1人でするな
- 納得性 … 評価は本人にも聴け

### **報告**なければ評価なし

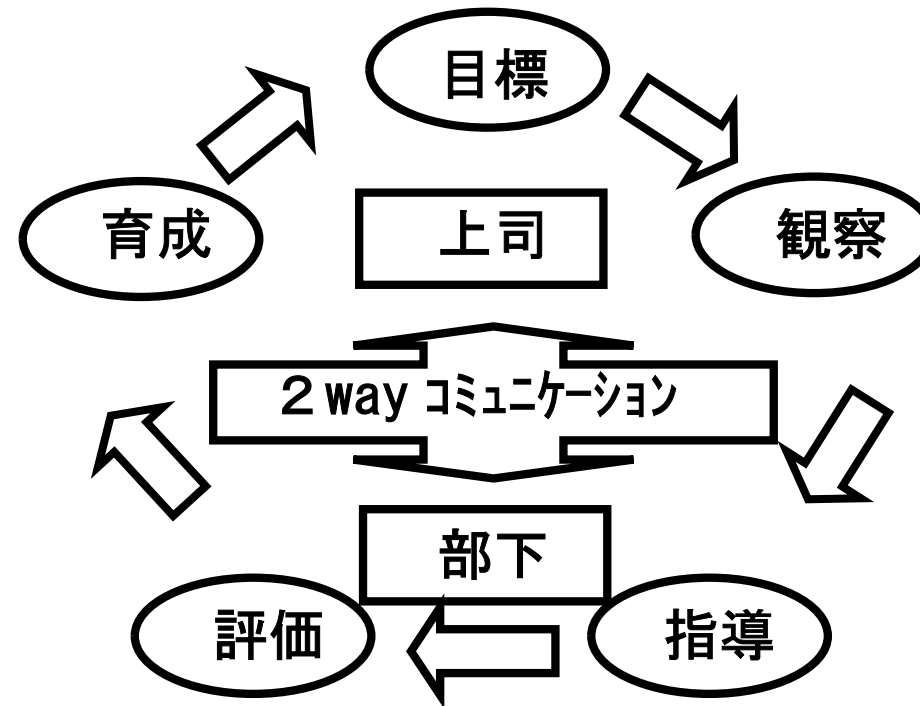
- 1) 上司－部下の関係、評価者－被評価者の関係の定義
- 2) 上司による指揮命令と部下による報告が確立
- 3) 組織の目的と価値が明確化とメンバーのコミット
- 4) ポジションの目標や権限や責任や役割や使命の定義
- 5) メンバーの個人的属性に依存しすぎない

### **信頼**なければ評価なし

**基準** (**期待水準と評価基準**) なければ評価なし

**目標・観察・指導・育成**なければ評価なし

# 上司－部下間の 2 way マネジメントサイクル





## トレーニングなければ評価なし

- ・ 対比誤差
- ・ 初期印象効果
- ・ ハロー効果
- ・ 中心化傾向
- ・ 寛大化（厳格化）傾向
- ・ 近接（期末）効果

全ての「上司」が適格者ではない。  
⇒ 評価責任者が評価担当者を選任するしくみが必要・有効。

## 適格性なければ評価なし

- ・ 人の一生を変えてしまいかねない「評価」への**謙抑性**
- ・ 有限な経営資源を「最適配分」する**経営感覚**
- ・ 客観的な事実と自らの心証に基づいて判断を下す**責任感と判断力**

## ⑤ 何に反映させるか？

### <昇給への反映>

S	…	標準号数	+	2号	}	分布：20%
A	…	標準号数	+	1号		

B … 標準号数

C … 標準号数 - 1号

D … 標準号数 - 2号または昇給無し。} 分布 20%

### <賞与への反映>

S … 標準原資 × 120%

A … 標準原資 × 110%

B … 標準原資

C … 標準原資 × 90%

D … 標準原資 × 80%

# 目標管理制度と人事評価制度の前提としての職位等級フレーム

(別紙③)

等級	医師		医療技術職		看護職		事務職		看護補助職等		共通的な期待水平(および評価基準)	
	職位	標準的な滞留年数	職位	標準的な滞留年数	職位	標準的な滞留年数	職位	標準的な滞留年数	職位	標準的な滞留年数	管理職系	専門職系
6	副院長	—	副院長	—	副院長	—	副院長	—	—	—	①下記4-①のマネジメント機能を病院全体の統括管理において発揮している。	病院全体に専門性と監督性を発揮している。
5	部長	5年	部長	5年	部長	5年	部長	5年	—	—	①下記4-①のマネジメント機能を部レベルの組織において発揮している。	部レベルの組織において専門性と監督性を発揮している。
4	医長	10年	科長	10年	師長	10年	課長	10年	—	—	下記のマネジメント機能を発揮しながら課レベルの組織を統括・管理している。 ①適時・的確な判断と部下や組織への方向付けを行っている。 ②部下や組織への指導付けを行い、その成長を促進している。 ③組織的な問題や課題を的確に解決している。 ④日常的なPDCAとQCDC(品質・コスト・納期)の管理を行っている。 ⑤業務の組織化、組織の継承、後継者の育成を行っている。	科(課)レベルの組織において専門性と監督性を発揮している。
3	主任医員	5年	主任	10年	主任	10年	主任	10年	～長	—	①組織の方針に沿って監督力を発揮しながら業務を進行している。 ②下記1-①～⑦(または①～⑦)について下位者を監督できる。	
2	医員	5年	技術職2級	5年	看護職2級	5年	事務職2級	5年	主任～員	10年	①一面的包括的な指示のもとに判断力を発揮しながら業務を進行している。 ②下記1-①～⑦(または①～⑦)について適宜・適切な判断に基づいて行働や態度を選択している。	
1	研修医	5年	技術職1級	5年	看護職1級	5年	事務職1級	5年	～員	10年	医師以外	医師
											①約束・時間・ルールを守り、基本に忠実である。 ②常に正確・迅速・丁寧な業務を遂行している。 ③誰に対しても誠実に、何に対しても積極的に対応している。 ④報告・連絡・相談を欠かさず、周囲の理解と協力を得ている。 ⑤チームワークを重んじた行働や態度を選択している。 ⑥課題や困難に取り組み、常に努力・工夫・改善している。 ⑦成果が出るまで頑張る。責任を回避・他に転嫁しない。 ⑧常に自己研鑽し、業務の質や効率、専門性を高めている。 ⑨仕事上の相手や周囲から感謝・信頼・支持されている。 ⑩コスト意識を持って業務に取り組んでいる。	①患者・利用者との信頼関係を構築している。 ②チーム医療を推進している。 ③患者・利用者が抱える問題を総合的に解決している。 ④医療事故・院内感染の防止に貢献している。 ⑤スキルの向上と共有に努めている。 ⑥最適な診療計画を立案・実行している。 ⑦社会的にも経済的にも最適な医療を提供している。

# 人事評価シートのモデル (別紙④)

被評価者	所属	氏名	職位・等級	評価日	評価者	評価責任者																					
看護部	内科	山田 太郎	主任	2023.10.01	佐藤 健一	佐藤 健一																					
							評価結果	1級～2級		別段水準		評価					4級以上										
							行動	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級	11級	12級	13級	14級	15級	16級	17級	18級	19級	20級
							成果	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級	11級	12級	13級	14級	15級	16級	17級	18級	19級	20級
							行動	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級	11級	12級	13級	14級	15級	16級	17級	18級	19級	20級
							成果	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級	11級	12級	13級	14級	15級	16級	17級	18級	19級	20級
							行動	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級	11級	12級	13級	14級	15級	16級	17級	18級	19級	20級
							成果	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級	11級	12級	13級	14級	15級	16級	17級	18級	19級	20級
							総合評価	S	A	B	C	D	本人コメント					評価者コメント					評価責任者コメント				
							本人																				

## 人事評価の評価

- Q 1) 人事評価制度の**意義や目的**への理解・納得
- Q 2) 人事評価の対象**要素やルール**についての理解・納得
- Q 3) 人事評価は**意義・目的・ルール**どおりに**運用**されているか？
- Q 4) 人事評価を通じて上司－部下間の**コミュニケーション**は？
- Q 5) 人事評価は上司から部下に**フィードバック**されているか？
- Q 6) 人事評価の**信頼性・妥当性・納得性**
- Q 7) 人事評価は**モチベーション**や**成長促進**につながっているか？

人事評価説明会出席者アンケート結果 有効回答数 = 128		5	4	3	2	1	無回答	平均
Q 1) 人事評価制度の意義 や目的への理解・納得	評価者	23	48	3				4.3
	被評価者	11	31	11	1			4.0
Q 2) 人事評価の対象要素 やルールについて	評価者	21	50	3				4.2
	被評価者	11	31	10	2			3.9
Q 3) 人事評価は意義・目的・ ルールどおり運用されているか？	評価者	4	39	22	4	1	4	3.6
	被評価者	5	24	19	4	2		3.5
Q 4) 人事評価を通じて上司・ 部下間のコミュニケーションは？	評価者	2	32	21	3		16	3.6
	被評価者	5	18	15	5	1	10	3.5
Q 5) 人事評価は上司から部下へ フィードバックされている？	評価者	2	33	16	8		15	3.5
	被評価者	6	14	18	4	1	11	3.5
Q 6) 人事評価の信頼性・ 妥当性・納得性	評価者	1	24	26	6	2	15	3.3
	被評価者	5	10	21	6		12	3.3

## 人事評価の経験則

- ① 評価の前に**組織づくり**が必要
- ② 評価の前に**目標・観察・指導**が必要
- ③ 評価**目的**の共有化が必要
- ④ 評価は**一人**でするな
- ⑤ **責任**なければ評価なし
- ⑥ **評価基準**（=期待水準）は自前で
- ⑦ 評価の前に**アセスメント**が必要
- ⑧ 評価も有限な経営資源として**適正配分**することが必要
- ⑨ 低い評価こそ**フィードバック**が必要
- ⑩ **評価に対する評価**の観点が必要
- ⑪ 評価の**開示と非開示**の峻別が必要
- ⑫ 評価の**習熟と定着**には期間が必要

分類	評価項目	
1	努力と工夫	仕事上の不満を前向きにとらえ努力工夫している
		ミス・モレ・ワスレなど不注意を防ぐ工夫を常に続けている
		苦手な仕事や相手のある仕事ほど早目にとりかかっている
		相手にとって分かり易いように、また使い易いように意識している
		段取りをしっかりとって仕事に取り組んでいる
2	ワークライフバランス	年休の適正利用など自分の生活と仕事のリズムとバランスをとっている
		健康や体調、生活習慣の自己管理が出来ている
		心身の健康を保ち、常に前向きな気持ちを持っている
		特別な事情がある場合を除いて急な休みなど勤務変更の回数が少ない
3	コミュニケーション	患者・利用者等や職員同志と分け隔てなく明るく笑顔で元気に挨拶している
		誰に対しても敬意を示し、常に友好的に礼儀正しく誠実な態度で接している
		誰にでも正しく丁寧な言葉使いで接し、コミュニケーション良く仕事している
		言いたいことを適切な表現で相手や周囲に伝えられて理解や共感を得ている
		上司から指示や命令を受けた時はメモを取り、内容の確認や復唱をしている
		相手の心情や真意を汲み取るように努めている
相手の言うことを肯定的に受け止め、積極的に耳を傾けている		
4	協調・協働・協力	自分の都合や事情だけを優先せずに関係者との合意を保ちながら仕事している
		自分の狭い範囲に閉じこもらず、職場全体、法人全体を見て仕事している
		他のメンバーや関係者と連絡連携を密にして、理解・支持・協力を得ている
		職場全体や法人の行事や共通の業務に進んで参加している
		話し合いの場に進んで参加し、前向きな提言をしている
		意見が違ったりする相手に対してむやみに争うことなく和解・合意の努力をしている
		誰に対しても分け隔てなく、敬意、誠実、親しみのある態度で接している
		組織やメンバーの共通の利益になることに快く協力している
		出来るだけ広く、円満な人間関係を保つように配慮しながらの言動をしている
		分からない事、困ったり迷ったりした事は抱え込まず早めに報告・連絡・相談している
より多くの人たちとの信頼関係と協力関係を築こうとしている		

## ある療養型病院の職員が自分たちで作った人事評価表の例

5	目標意識・責任感	目的意識・目標意識・問題意識をもって計画的に仕事に取り組んでいる
		責任感を持って成果・結果等が出るまで仕事をやり遂げている
		上手くいかないのを他のせいにとしたりせず、自己解決・自助努力している
		決められた期限や必要な時機までに余裕をもって仕事を完成させている
		仕事を抱え込んだり、手遅れにならないようやるべきことをやるべき時にしている
6	ルール	いつまでに自分が何をしなければならないか常に明確になっている
		途中であきらめたり投げ出したりせず、言い訳せず粘り強く努力している
		常に社会的なルール、職域のルールを守って行動している
		安全管理、感染防止、食品衛生管理などに常に関心を持ち、注意を払っている
		時間や期限や約束を余裕をもって守っている
		全てにおいて、公私の区別、けじめが出来ている
7	患者等満足度	身だしなみを清潔に保ち、身の回りを常に整理整頓している
		事件や事故など、自分に不都合なことでも気後れせず直ぐに報告している
		患者、利用者などに対してそれぞれの立場で適切な仕事・対応を行っている
		多くの患者、利用者などから感謝の気持ち、言葉ももらっている
8	自己研鑽	相手や周囲の気持ちを汲み取って優しく冷静な対応をしている
		相手や周囲の事情、都合や感情に配慮し、思いやりのある態度や言動をしている
		常に仕事を通じて学び、より良い仕事に向かって成長しようとしている
		資格の取得、研修参加等に積極的で実務に生かしている
		何事にも謙虚に学び、成長しようとしている
9	目標管理	よくわからないことは自分で調べ、考え、確認している
		仕事の質や貢献度を高めるために学習、調査、研究、考案、工夫している
		仕事を通じて知識や技術を高め、職業人、社会人として成長しようとしている
9	目標管理	期首に掲げた目標を期末までに達成している。

特記事項	今期の反省点など
	来期への期待や抱負など