

# 《勝ち残れる施設の組織体質強化》・・・《チーム目標管理》

## I 《チーム目標管理制度》を導入のポイントと某老健施設のドキュメント

### 1 《チーム目標管理制度》導入を機能させることにより、こんな成果が出ます。

1)	人事考課で差が出ない評価に、差がつけられる客観的な根拠ができる。
2)	チーム目標管理の結果、患者・利用者の評価(アンケート結果や直接の評判)が高くなる。
3)	数値目標を上げた項目の「コスト削減」が5%前後改善する。
4)	管理者から、職員への動機付けや面談が進めやすくなり、離職率の低減に直結する。

### 2 各職場毎に「具体的目標設定」を行い、品質向上・効率化・チームワークを自主的に上げていく事がポイントです。

1)	全ての目標は数値の結果に反映される。バランススコアカードのような難しい数値目標や成果や責任が曖昧な目標ではなく、 <b>現場の業務改善に直結して、貢献度が見える目標数値</b> を決める。
2)	チーム毎・部門毎に業績に直結する目標設定・数値で分かる行動を部署毎に設定し、それをチェックし、部門管理者の賞与に若干反映させる仕組みである(チーム改善の意識を上げる)
3)	『押し付けではなく、自主的に設定された具体的チーム目標』には、 <b>行動の段階的な期限・チェック方法・数値で分かる達成基準</b> (どこまで出来たら高い評価か)を、予め決める。
4)	目標設定は「 <b>患者利用者満足度向上</b> 」・「 <b>品質・職能向上、事故削減</b> 」・「 <b>業務改善による質的アップ</b> 」の3点から、「それぞれの部門の固有状況」に応じて、目標を設定する。
5)	現状よりも、1ランクの上の努力をすれば達成可能な範囲の目標を設定する。あまりに人員や現状を考慮せずに理想的な目標設定は、途中挫折の原因になる。
6)	目標結果の評価は管理者に対して行われる。一般職員には、むしろプロセスを共有化し教育目的に活用する事を求め、直接的な評価に反映しない。またできない個人を責めるのではなく、できる人が協力しながらチーム目標を達成できるようにする。ただ協力しない個人は通常の人事考課でマイナス評価をする事はありうる。

### 3 【チーム目標管理の導入で成果が出た、某医療法人のドキュメント】

期間	実施内容	職員の反応と成果
1ヶ月目	コンサルタントによる目標管理の導入勉強会の実施①【目的と意義】	目標管理という言葉に対する誤解と嫌悪感が一部の職員にあった。
1ヶ月目	コンサルタントによる目標管理の導入勉強会の実施②【他施設の事例】	他施設事例を聞くと、「極端に難しくない」と言う印象を持った職員が多かった。
2～3ヶ月目	7部署別にコンサルタントとのプレ目標管理設定面談【各部署のNO1・NO2と個別ヒアリングを行い、「利用者満足度向上」・「技能、品質改善」・「業務カイゼンとコストダウン」について、目標項目の確認、達成すべき基準、その為の行動計画を、PCで入力しながら、スクリーンで確認しながら、実施】	ここでは本格導入前の <b>プレ目標管理</b> で、「3ヶ月程度で成果が確認できる目標」を選択し、管理職も「何とかこの位ならできそう」と言う言葉を持つものが多かった。
2～3ヶ月目	作成された目標管理シートの中身は、各部署に帰ってから、ミーティング等で職員に説明させた(各管理職)	プレ目標であっても、「改めて目標として設定したので協力してください」と伝えられた事で、翌日から、職員が実行するようになった項目もあり、即成果が出てきた。
3ヶ月目	目標管理設定項目の管理職会議の実施【各部署がどんな目標を設定したか、スクリーンで見ながら、コンサルタントが説明した】	他部署の目標項目を見た各管理職は、他部門の状況を改めて知る機会になった。
3～4ヶ月目	7部署毎にプレ目標管理項目の結果確認の個別面談(コンサルタント)・・・進捗状況と達成度、各職員の反応等を自己申告して貰った。	テーマ的に難しい項目や他力本願にならざるを得ない項目では、結果は出にくかったが、自己完結型のテーマでは多くの部署が成果を確認できた。
4～5ヶ月目	7部署毎の <b>下半期目標項目の設定面談</b> (コンサルタント)・・・本格的な6ヶ月目標を設定し、まずは自己完結型で出来る目標と達成基準、その為の行動計画を作成した。	プレ目標管理である程度理解していたので、更に現実的且つ具体的なテーマ設定が出来た。
4～5ヶ月目	他部署と連携が必要な目標設定を上げたチーム同士の責任者との個別目標面談(コンサルタント)・・・成果を出すには、自分だけでなく、2部門で行動が必要なチームとの調整面談を実施した。	互いの目標項目に追加され、認識が深まり、今まで協力できなかった項目を協力するような話し合いができた。
7～8ヶ月目	下半期目標管理の中間状況確認の個別面談の実施(コンサルタント)・・・3ヶ月終了時点で目標項目の進捗度とその後行動計画の修正と対策を話し合った。	進んでいる項目と途中で止まっている項目があり、止まっている項目が進捗するにはどうすべきか「他部門の連携」や協力を具体的に依頼した。
9～10ヶ月目	施設長、事務長を交えた「7部署毎の目標結果」の自己申告会(コンサルタントが進行)の実施・・・賞与前に目標に対する結果説明を行った。	施設長や事務長に、部署毎の目標とその取り組み成果が理解でき、また次なる課題の提示が頂けた。
11ヶ月目	今回の目標結果に対する評価は、全員の取り組みが顕著で、成果も大きく確認できた「通所リハ部門」で、夏期賞与時に、そのチーム評価として2%の評価をつけた。	この事は全体会議でも事務長から説明され、皆も納得の結果だったので、他部門も次回に頑張るよう意識付けができたようだ。