

原著

看護師の目標管理の構造 (第1報)

田中智視¹⁾ 森木妙子²⁾

福岡市役所¹⁾

高知大学教育研究部医療学系看護学部門²⁾

The Structure of Goal Management for Nurses (the first report)

Tomomi Tanaka¹⁾ Taeko Moriki²⁾

Fukuoka CityHall¹⁾

Kochi University Research and Education Faculty Medicine Unit, Nursing Sciences Cluster²⁾

要 旨

目的：効果的な目標管理活用の示唆を得ることを大目的として、本研究では看護師の目標管理の構造を明らかにする。

方法：1719名の看護師から量的調査の回答を得て共分散構造分析を行った。

結果：目標管理は、【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】【手順と定期評価】の3因子18の構成要素で成立し、その関係は、【手順と定期評価】から【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】と【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】に影響を及ぼした。

結論：目標管理の構造は、目標設定から実行、評価の一連の流れである【手順と定期評価】を実施し、上司が部下を支援する【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】が良好に機能していることで、目標によって自分を管理する【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】に至り、自分自身を理解し成長することである。

キーワード：看護師、目標管理の構造、共分散構造分析

Abstract

Purpose: In this study, we clarify the structure of goal management of nurses with the main purpose of obtaining suggestions for effective goal management utilization.

Method: Covariance structure analysis was carried out by the response of quantitative survey from 1719 nurses.

Result: Goal management was established in the three factors 18 components of [relationship with superiors and workplace status through goal management] [self-management by penetration of linked organizational goals and individual goals] [procedures and periodic evaluation], and the relationship influenced [relationship with superiors and workplace status through goal management] and [self-management by penetration of linked organizational and individual goals].

Conclusion: The structure of goal management is to understand and grow by carrying out [procedure and periodic evaluation], which is a series of flow from goal setting to execution, evaluation, and the superior's

受付日：2022年6月26日 受理日：2022年10月11日

support for subordinates [relationship with the boss through goal management and workplace condition] is functioning well, leading to [self-management by permeating the organization goals and individual goals that are connected] by managing yourself by the goal.

Key words: nurse, the structure of goal management, covariance structure analysis

【緒 言】

近年、目標管理は、多くの医療機関や企業で導入され人材育成や組織の活性化、業績向上のためのツールとして使われている。目標管理は、職員の自己実現を支援し組織の目標を達成するという管理方式で、1954年アメリカの経営学者Druckerによって提唱され、目標による管理の大きな利点の一つは「支配による管理」のかわりに「自己統制による管理」を可能にする点であると述べている¹⁾。しかし、目標管理は、ノルマ管理の道具となっていたり、時期が来れば目標を立て、評価をするという形骸的なものになっていたりする²⁾。中村らは、「目標管理のやる気には、面接の場での看護師長のフォローも大切であるが、日常的なコミュニケーションが基盤となる」と述べている³⁾。つまり目標管理を実施するにあたって、目標の設定段階から実行、評価段階まで手順に沿ってステップを踏むことが必要であり、各段階には、上司との面接も重要な役割を果たすことが考えられる。

また目標管理の評価について、松下らは、目標管理の導入の成果を評価している施設が3割強ほどであり、目標管理導入後の成果を客観的な指標を用いての把握は十分でない実態や「人材育成」「組織目標の達成」「キャリア形成支援」を意識した効果測定もほとんど行われていないと述べている⁴⁾。このように現場では、「人材育成」や「キャリア形成支援」の成果が測定できていない現状であり、看護部責任者は目標管理の継続にあたり課題を抱えている。成果が測定できていない理由の1つとして、原は、目標管理はキャリア開発と

連動し、長期的なキャリアを捉える視点が重要であるが、キャリアの方向性を考えること自体は急がないので、後回しにされていると述べている⁵⁾。また、目標管理の成果である人の成長や人材育成には、自己実現が考えられ、目標管理は、職員の自己実現を支援し組織の目標を達成するとある。しかし、目標管理と自己実現を関連させた先行研究の文献は5件のみと少ない。

本研究では、目標管理とは組織全体に関わるシステムと捉え、一連の流れにそって、上司の支援を得ながら一定の手続きを踏み、目標管理によって自己統制出来ている状態と定義した。そこで、目標管理に見通しを持つことで自己実現に与える影響を明らかにし、効果的な目標管理の活用方法の示唆を得るために、その第1報として本研究では看護師の目標管理の構造を明らかにしたので報告する。第2報では本研究結果の目標管理の構造をもとに、次のステップとして目標管理と見通し、自己実現の関係を明らかにしていく。研究の意義は、より効果的に目標管理を使うことで看護師の自己実現を支援するだけでなく、看護管理者にとっても効果的な人材育成ができるようになることである。

【研究の枠組み】

1. 用語の定義

目標管理とは組織全体に関わるシステムと捉え、一連の流れにそって、上司の支援を得ながら一定の手続きを踏み、自己統制出来ている状態とする。

2. 要因図

目標管理には、組織や病院全体にかかわるシステムであることから「病院の環境」が含まれ、上司からの支援を受けながら実施するため「上司との関係」がある。また、一連の流れである「目標管理のプロセス」を踏んで、目標によって自己管理が出来ている状態を「目標自己管理」として、この4つを研究の枠組みとした。

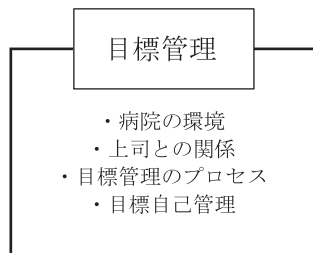


図1 研究の枠組み

【方 法】

1. 研究デザイン：仮説検証型研究

仮説：目標管理の【手順と定期評価】をおこなない、【目標管理を通しての上司との関係・

職場の状態】が良好であると【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】に至る。

2. 研究対象者

全国の医療機能評価認定病院で一般病床数500床以上の目標管理を導入している病院を単純無作為抽出法にて選出し、入職1年未満を除いた役職を持っていない看護師500名。

3. データ収集方法と調査内容

アンケート調査を実施。アンケートの項目は対象者の概要が5項目（年齢、看護師経験年数、専門・認定の有無、教育背景、設置主体）である。目標管理の項目については、奥野⁶⁾の目標管理のコンティンジェンシー・アプローチに掲載されていた質問紙を看護部の特徴及び研究者の経験を踏まえ、相田ら⁷⁾と萩原ら⁸⁾の先行研究を参考に一部修正して25項目とした。尺度の使用・変更にあたり、開発者の奥野にメールで許可を得た。測定尺度は5段階評定法を用いた。

表1 目標管理についての質問25項目

1. 病院の目標や看護部の目標、部署の目標が示され、組織全体の目標の連鎖が詳しく説明されている
2. 職場の目標が示され詳しく説明される。また、それによって職場メンバーが話し合い共有している
3. 個人の目標設定は、まず自分が目標を設定し、それをもとに上司と面談を行い双方で話し合っている
4. 年度初めには、目標を目標管理シートに記載している
5. 月別実行計画表を記入し、実行計画表で仕事の進捗度を管理している
6. 目標管理シートは、進捗度の管理や達成度の評価など多くの場面で活用されている
7. 期間中(1年間)には、目標を自分で達成するために必要な情報や権限を与えられている
8. 期間中(1年間)には、進捗度を確認したり、仕事の環境変化(部署異動等)を話し合うために上司と面談(中間面接)が行われる
9. 年度末には、まず目標達成度の自己評価を行い、それを基に上司と面談を行う。面接では、目標達成度について自分の意見と上司の意見をすり合わせる
10. 年度末の評価面接では、目標達成度や仕事のプロセスについて上司からアドバイスが与えられる
11. 病院全体の経営目標や戦略が明確である
12. 所属部署の目標・目標値の達成を意識する
13. チャレンジ精神が向上し、自分にとって少し無理な仕事にも進んで挑戦する
14. 職場では、メンバーそれぞれの目標と役割が共有されている
15. 自分の自己管理能力が向上し、自分で計画的に仕事を進めることができる
16. 目標管理を通してより深く仕事を理解することができ、それによって自分の成長が実感できる
17. 自分の仕事に関することを自分で決定するため、上司に言われるよりもやる気が出る
18. 自分の仕事上の目標が明確である
19. 上司とのコミュニケーションがスムーズとなり、報告や相談がしやすい
20. 上司の評価に対する納得感が高い
21. 上司からの助言やフィードバックが増え、育成、能力開発が促進される
22. 職場のコミュニケーションが活性化し、仕事の話がしやすい
23. 組織全体が活性化されていると感じる
24. 自分の職場は、効率よく仕事をこなし、高い成果を出している
25. 自分の仕事の業績が、モチベーションに反映されている

4. 分析方法

調査項目の信頼性と妥当性の確認のために因子分析（重みなし最小二乗、プロマックス回転）、クロンバック α 係数を計算した。「目標管理」の構造を見るために共分散構造分析を行った。

5. 倫理的配慮

2018年高知大学医学部倫理委員会の承認を受けた（承認番号：29-180）。アンケート用紙の配布は、研究対象施設へ研究説明書とアンケート用紙を送付し看護部責任者に協力可能な人数を返信いただいた。返信をもって承諾を得られたとし、病院へアンケート用紙を送付。配布時は看護部責任者から該当する各看護師に依頼して頂き、研究への参加は自由であり、参加しないことによる不利益を被らない事を文書で説明した。返信は直接研究者に

するよう説明していただき、アンケート用紙には研究協力の同意を確認するチェックボックスを設けチェックすることで同意の意思を確認することを説明した。

【結 果】

18施設の責任者から了承を得て、調査用紙1719通を研究協力者に配布した。調査期間は、平成30年4月13日から6月22日である。1719通のうち779通（回収率45.3%）から回答があり、回答に不備があるものを除いた737通を有効回答（有効回答率94.6%）とした。

1. 対象者の概要（表2）

1) 年齢は、20歳代が303名（41.1%）、30歳代が220名（29.9%）、40歳代が156名（21.2%）、50歳代が57名（7.7%）、60歳代が1名（0.1%）

表2 分析対象者の概要

項目		結果
回収者数(回収率)		779人(45.3%)
有効回答数(有効回答率)		737人(94.6%)
年齢	20歳代	303名(41.1%)
	30歳代	220名(29.9%)
	40歳代	156名(21.2%)
	50歳代	57名(7.7%)
	60歳代	1名(0.1%)
看護師経験年数	平均看護師歴(SD)	12.46(±8.61)
	5年未満	133名(18.0%)
	5～9年	217名(29.4%)
	10～14年	137名(18.5%)
	15～19年	80名(10.8%)
	20～24年	85名(11.5%)
	25～29年	42名(5.6%)
	30～34年	34名(4.6%)
	35～39年	8名(1.0%)
40～44年	1名(0.1%)	
免許	看護師	470名(63.8%)
	看護師・保健師	204名(27.7%)
	准看護師・看護師	38名(5.2%)
	看護師・助産師	15名(2.0%)
保有資格	看護師・保健師・助産師	10名(1.4%)
	認定看護師	33名(4.5%)
	専門看護師	8名(1.1%)
	その他	47名(6.4%)
最終学歴	専門学校2年制	69名(9.4%)
	専門学校3年制	320名(43.4%)
	短期大学	34名(4.6%)
	大学	294名(39.9%)
	大学院	8名(1.1%)
設置主体	その他	12名(1.6%)
	公的医療機関	262名(35.5%)
	民間医療機関	475名(64.5%)

- であった。
- 2) 看護師経験年数は、平均12.46 (SD: 8.617) であった。経験年数は最短2年であり、最長は42年であった。5年目未満が133名 (18.0%)、5～9年217名 (29.4%)、10～14年137名 (18.5%)、15～19年80名 (10.8%)、20～24年85名 (11.5%)、25～29年42名 (5.6%)、30～34年34名 (4.6%)、35～39年8名 (1.0%)、40～44年1名 (0.1%) であった。
 - 3) 取得している免許は、看護師免許470名 (63.8%)、看護師免許と保健師免許の両方が204名 (27.7%)、准看護師免許と看護師免許が38名 (5.2%)、看護師免許と助産師免許が15名 (2.0%)、看護師免許と保健師免許と助産師免許が10名 (1.4%) であった。
 - 4) 認定看護師や専門看護師等の取得してい

- る資格は、認定看護師が33名 (4.5%)、専門看護師が8名 (1.1%)、その他が47名 (6.4%)、所得している資格なしが649名 (88.1%) であった。
- 5) 最終学歴については、看護師養成3年課程が320名 (43.4%)、大学が294名 (39.9%)、看護師養成2年課程が69名 (9.4%)、看護師養成短大が34名 (4.6%)、大学院が8名 (1.1%)、その他が12名 (1.6%) であった。
- 6) 現在勤務している病院の設置主体については、公的医療機関が262名 (35.5%)、民間の医療機関が475名 (64.5%) であった。

2. 《目標管理》を構成する因子の信頼性と妥当性 (表3)

因子を探索するために《目標管理》の25項目

表3 目標管理の因子分析の結果

目標管理の因子分析の結果 (n=737)			
項目	第1因子	第2因子	第3因子
第1因子 [目標管理を通しての上司との関係・職場の状態] (α=.936)			
III2 職場のコミュニケーションが活性化し仕事の話がしやすい	.858	-.009	-.021
III9 上司とのコミュニケーションがスムーズになり相談や報告がしやすい	.840	-.041	.038
III10 上司の評価に対する納得感が高い	.817	-.033	.127
III11 上司からの助言やフィードバックが増え、育成、能力開発が促進される	.806	-.015	.112
III13 組織全体が活性化されていると感じる	.668	.264	-.045
III15 自分の仕事の業績がモチベーションに反映されている	.518	.415	-.109
III14 自分の職場は効率よく仕事をこなし高い成果を出している	.467	.372	.018
第2因子 [結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理] (α=.911)			
III3 チャレンジ精神が向上し、自分にとって少し無理な仕事にも進んで挑戦する	.022	.765	-.069
III5 自分の自己管理能力が向上し自分で計画的に仕事を進めることができる	.089	.764	-.400
III6 目標管理を通してより深く仕事を理解することができ、それによって自分の成長が実感できる	.204	.708	-.073
III2 所属部署の目標・目標値の達成を意識する	-1.060	.609	.329
III4 職場では、メンバーそれぞれの目標と役割が共有されている	.146	.578	.210
III8 自分の仕事上の目標が明確である	.219	.561	.007
III7 自分の仕事に関することを自分で決定するため上司に言われるよりもやる気が出る	.322	.551	-.156
III1 病院全体の経営目標や戦略が明確である	-.106	.514	.381
III1 病院の目標や看護部の目標、部署の目標が示され、組織全体の目標の連鎖が詳しく説明されている	-.182	.493	.428
III2 職場の目標が示され詳しく説明される。また、それによって職場メンバーが話し合い、共有している	-.056	.464	.399
第3因子 [手順と定期評価] (α=.871)			
II9 年度末には、まず目標達成度の自己評価を行い、それを基に上司と面談を行う。面接では、目標達成度について自分の意見と上司の意見をすり合わせる	.113	-.168	.878
II8 期間中(1年間)には、進捗度を確認したり、仕事の環境変化(部署異動等)を話し合うために上司と面談(中間面接)が行われる	.035	-.076	.831
II10 年度末の評価面接では、目標達成度や仕事のプロセスについて上司からアドバイスが与えられる	.257	-.079	.708
II4 年度初めには、目標を目標管理シートに記載している	-.104	.044	.667
II3 個人の目標設定は、まず自分が目標を設定し、それをもとに上司と面談を行い双方で話し合って決める	.041	.111	.598
固有値	10.828	2.327	1.34

因子抽出法:重みなし最小二乗法、回転法:Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

目について因子分析を行った。因子負荷量の小さい0.4未満の『月別実行計画表を記入し、実行計画表で仕事の進捗度を管理している』『目標管理シートは、進捗度の管理や達成度の評価など多くの場面で活用されている』『期間中（1年間）には、目標を自分で達成するために必要な情報や権限は与えられている』の3項目を除外し、《目標管理》は3因子22項目が抽出された。22項目のCronbach α 係数は0.950であり、信頼性が確保された。以降、概念は《 》、因子は【 】, 構成要素は『 』で表す。

最終的な因子パターンは表3に示す。第1因子は、7項目で構成されており『Ⅲ12職場のコミュニケーションが活性化し、仕事の話がしやすい』『Ⅲ9上司とのコミュニケーションがスムーズになり、相談や報告がしやすい』『Ⅲ10上司の評価に対する納得感が高い』『Ⅲ11上司からの助言やフィードバックが増え、育成、能力開発が促進される』『Ⅲ13組織全体が活性化されていると感じる』『Ⅲ15自分の仕事の業績がモチベーションに反映されている』『Ⅲ14自分の職場は、効率よく仕事をこなし高い成果を出している』であった。これら、7項目は職場での目標管理を通しての上司との関係や職場全体の様子を表現しているため、【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】と命名した。

第2因子は、10項目で構成されており『Ⅲ3チャレンジ精神が向上し、自分にとって少し無理な仕事にも進んで挑戦する』『Ⅲ5自分の自己管理能力が向上し、自分で計画的に仕事を進めることができる』『Ⅲ6目標管理を通してより深く仕事を理解することができる』『Ⅲ2所属部署の目標・目標値の達成を意識する』『Ⅲ4職場ではメンバーそれぞれの目標と役割が共有されている』『Ⅲ8自分の仕事上の目標が明確である』『Ⅲ7自分の仕事に関す

ることを自分で決定するため、上司に言われるよりもやる気が出る』『Ⅲ1病院全体の経営目標や戦略が明確である』『Ⅱ1病院の目標や看護部の目標、部署の目標が示され、組織全体の目標の連鎖が詳しく説明されている』『Ⅱ2職場の目標が示され詳しく説明される。また、それによって職場メンバーが話し合い、共有している』であった。これら10項目は、組織全体の目標の連鎖を理解し、目標によって自分自身を管理できている状態であるため【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】と命名した。

第3因子は、5項目から構成されており『Ⅱ9年度末には、まず目標達成度の自己評価を行い、それを基に上司と面談を行う。面接では、目標達成度について自分の意見と上司の意見をすり合わせる』『Ⅱ8期間中（1年間）には、進捗を確認したり、仕事の環境変化（部署異動等）を話し合うために上司と面談（中間面接）が行われる』『Ⅱ10年度末の評価面接では、目標達成度や仕事のプロセスについて上司からアドバイスが与えられる』『Ⅱ4年度初めには目標を目標管理シートに記載している』『Ⅱ3個人の目標設定はまず自分が目標を設定し、それをもとに上司と面談を行い双方で話し合って決める』であった。これら5項目は、目標設定段階から中間面接、最終面接での評価へと年間の目標管理の流れを表しているため【手順と定期評価】と命名した。

3. 《目標管理》の構造 (図2、図3)

《目標管理》の構造を確認するために、共分散構造分析を行った。初期モデル (図2) の作成は、因子分析によって探索した3つの因子を潜在変数とし、直接データを持っている22の構成要素を観測変数として分析を開始した。この初期モデルの適合度はGFI=0.779、AGFI=0.729、RMSEA=0.103、AIC=

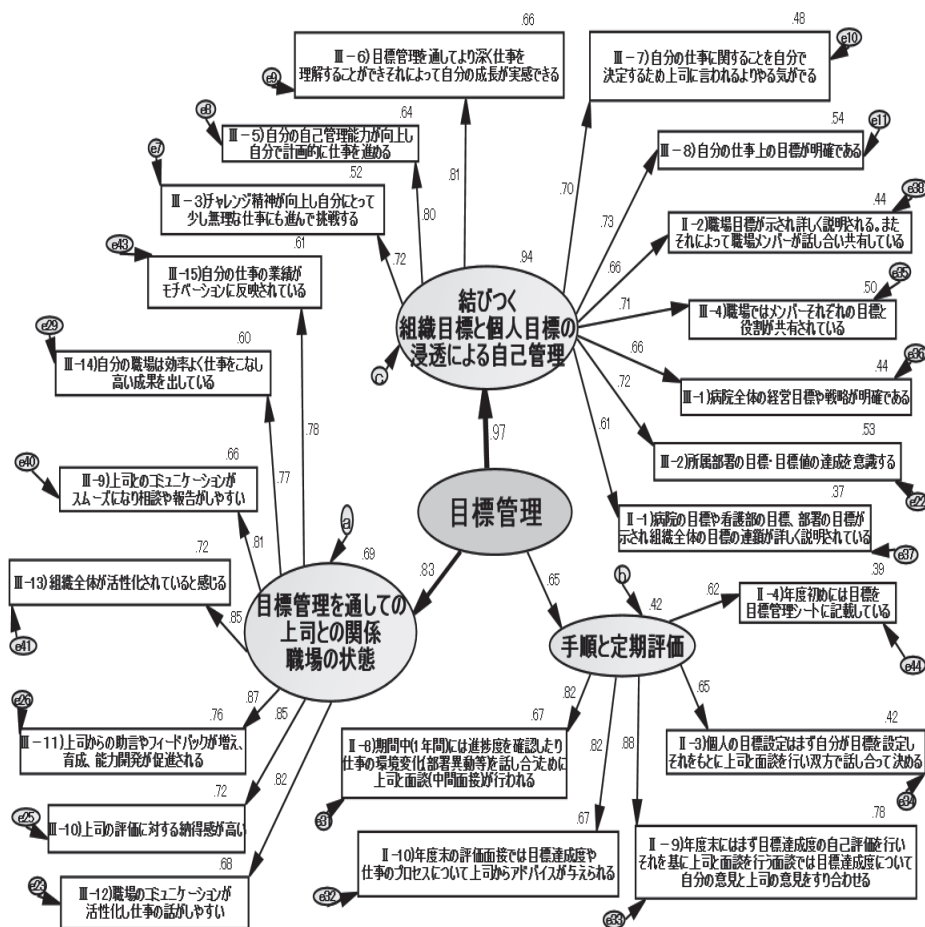
1917.339でありモデルの適合度は良いとは言えなかった。

そこでモデルの修正を繰り返し行い、パス係数と決定係数が小さい2項目（Ⅱ1、Ⅱ2）を除外し、さらに相関の強い2項目（Ⅱ9、Ⅲ14）を除外して分析した結果、最終モデルの適合度を算出した。適合度指数はGFI=0.909、AGFI=0.875、RMSEA=0.074、AIC=718.753であり、各指数の基準を満たし採択モデル（図3）の適合が良いという結果を得ることができた。以下高次因子を《 》、下位因子を【 】、構成要素を『 』で示す。

その結果採択されたモデルは、【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】
【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】
【手順と定期評価】の3つの潜在変数

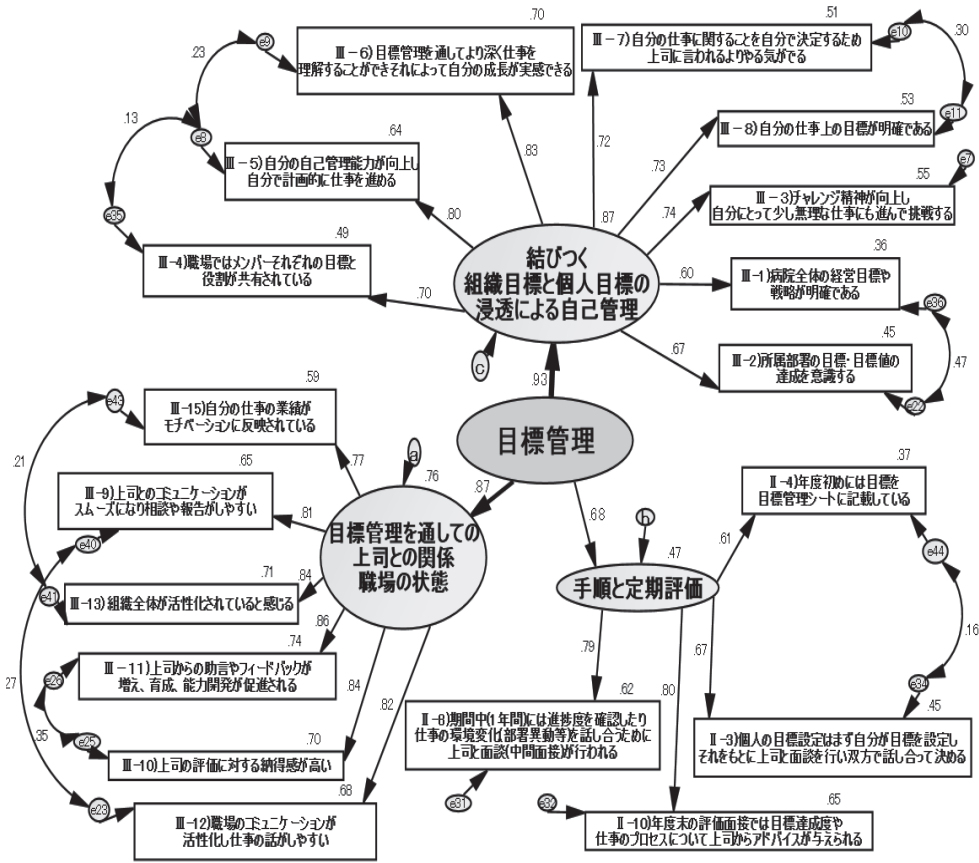
で構成されていた。また、各因子の観測変数は【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】が8項目、【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】が6項目、【手順と定期評価】が4項目であり、計18項目の観測変数で成り立っていた。

高次因子と下位因子の関係は、【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】（パス係数0.93、決定係数0.87）、【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】（パス係数0.87、決定係数0.76）、【手順と定期評価】（パス係数0.68、決定係数0.47）であった。特に【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】、【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】の2つの因子はパス係数0.8以上で影響力が強い結果であった。



適合度指数 GFI=0.779、AGFI=0.729、RMSEA=0.103、AIC=1917.339

図2 目標管理の構造（初期モデル）



適合度指数 GFI=0.909、AGFI=0.875、RMSEA=0.074、AIC=718.753

図3 目標管理の構造 (採択モデル)

4. <目標管理>の3つの下位因子間の関係 (図4)

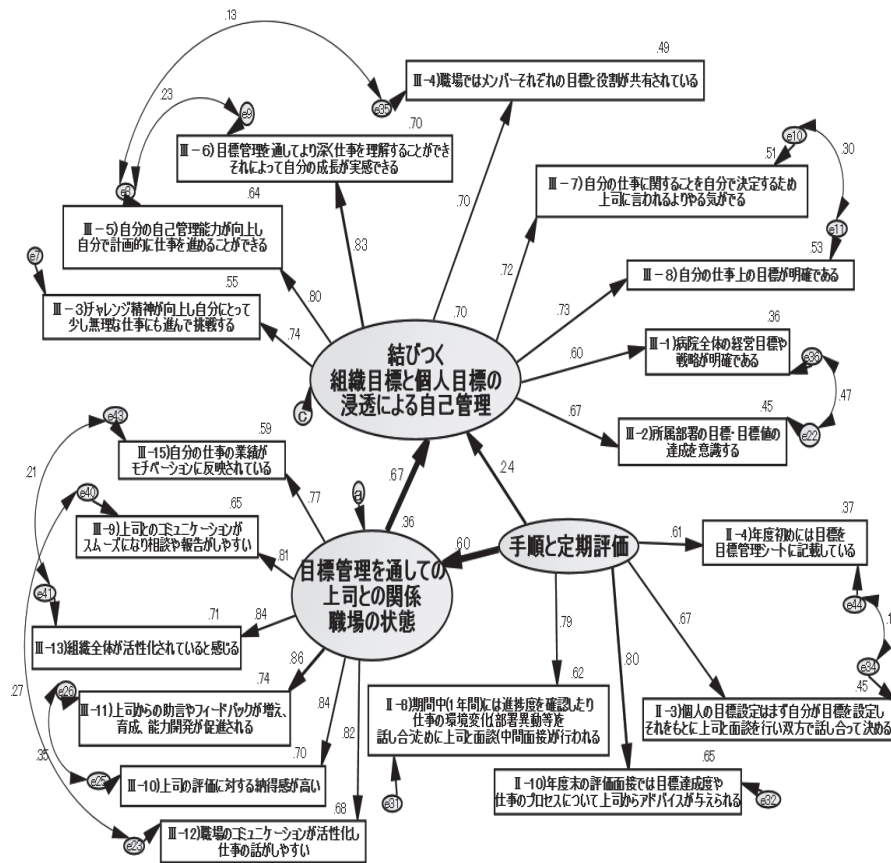
<目標管理>の下位因子である3因子間の関係を検証するために、図3の採択モデルの高次因子である<目標管理>を外して分析を行った。その結果3つの下位因子間の関係は、【手順と定期評価】から直接【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】への関係はパス係数0.24、決定係数0.70であった。【手順と定期評価】から【目標による管理を通じての上司との関係・職場の状態 (パス係数0.60、決定係数0.36)】を介して間接的に【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】への関係はパス係数0.67、決定係数0.70であった。仮説の目標管理の【手順と定期評価】をおこない、【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】が良好であると

【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】に至る構造であり、仮説は検証された。

【考察】

1. <目標管理>の構造

奥野は、目標管理について、①「全社目標から個人目標までの目標の連鎖体系が成り立っている。あるいは意識されていること」、②「上司と部下が話し合い、双方が合意する目標を設定すること」、③「目標は明確であり、時限的であり、目標管理シートなどに記述されること」、④「上司は部下の援助者、相談者である。特に目標の実行期間中には上司は部下を放任するのではなく支援すること」、⑤「一定の期間ごとに上司と部下の面談を行い、その期の目標達成度を評価すること」の5項



適合度指数 GFI=0.909、AGFI=0.875、RMSEA=0.074、AIC=718.51

図4 3つの下位因子間の関係（採択モデル）

目で定義している⁶⁾。この5項目において、因子を分析すると、【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】は、④「上司は部下の援助者、相談者である。特に目標の実行期間中には上司は部下を放任するのではなく支援すること」であり、【手順と定期評価】は、①「全社目標から個人目標までの目標の連鎖体系が成り立っている。あるいは意識されていること」、②「上司と部下が話し合い、双方が合意する目標を設定すること」、③「目標は明確であり、時限的であり、目標管理シートなどに記述されること」、⑤「一定の期間ごとに上司と部下の面談を行い、その期の目標達成度を評価すること」に相当する。

また、【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】については、1954年に Drucker が目標管理を「Management By

Objectives and Self-Control」と提示した⁹⁾ように、自らの仕事を管理する「Self-Control」に相当する。

《目標管理》の下位因子である3つの因子間の関係は、【手順と定期評価】は、【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】に影響を与え、【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】を通して、【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】に影響を与えていた。

つまり、目標管理の構造は、目標設定から実行、評価の一連の流れである【手順と定期評価】を実施し、上司が部下を支援し【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】が良好に機能していることで、目標によって自分を管理する【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】が起こると考えられた。

特に、《目標管理》に【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】の2因子の影響が強いことは、上司からの支援や職場の活性化と働く人の自主性や自律性が引き出され、行動変化が起こることが、目標管理に重要であると考えられる。中村は、目標管理の効果的な運用に、職員と上司とのコミュニケーションが十分に機能していることが重要と述べている¹⁰⁾。また、奥野は、日本の目標管理は、米国に比べてコミュニケーションや育成を目的とする傾向が強いと言い、目標設定や達成度の評価だけでなく、その間の職務遂行過程で上司が部下を支援し、部下の育成を助ける、コミュニケーションを通じて両者の信頼を高めるといったことがねらいとしてしばしば挙げられる⁶⁾とある。コミュニケーションだけでなく、人の育成も考慮すると単なる楽しい仲良し集団ではなく、上司も部下も相互に理解しながら、納得を得て目標管理を進める必要があると考えられる。

【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】は、観測変数である『Ⅲ9上司とのコミュニケーションがスムーズになり相談や報告がしやすい』、『Ⅲ10上司の評価に対する納得感が高い』、『Ⅲ11上司からの助言やフィードバックが増え、育成、能力開発が促進される』、『Ⅲ12職場のコミュニケーションが活性化し仕事の話がしやすい』、『Ⅲ13組織全体が活性化されていると感じる』の5つに強い影響を与えていた。バーナードは、組織の成立要素に「協働意欲」「共通目的」「コミュニケーション」を挙げ、「組織は、相互に意思を伝達できる人々がおき、それらの人々が共通目的の達成を目指して、貢献しようとする意欲をもって行為するとき成立する」と述べている¹¹⁾。つまり、目標管理は、上司との関係だけでなく、病院という組織の中で看護師間に留まらず、様々な医療従事者が共通目的

を持った集団として協力し合い、病院全体が活性化されることが重要ではないかと考える。以上のことから【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】は、上司と部下の相互理解の関係性だけでなく、組織や職場として成立するための要素も含まれており、共通の目標に向かって他者とのコミュニケーションを行いながら、協働をはかる組織であることが重要である。

【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】の観測変数『Ⅲ5自分の自己管理能力が向上し自分で計画的に仕事を進めることができる』、『Ⅲ6目標管理を通してより深く仕事を理解することができ、それによって自分の成長が実感できる』に特に強い影響を与えていた。目標管理の効果を発揮するために、目標設定理論とフィードバックがある。目標設定理論とは、困難で明確な目標は、容易で「最善を尽くせ」といった曖昧な目標よりも高いパフォーマンスを生む、またその効果は目標の達成度に関するフィードバックを与えたときにより高まる⁶⁾というものである。Druckerは、フィードバックについて、客観的に自分を理解し、成長させるために有効な手段とし、自分の強みや弱みが明確になると述べている¹⁾。仕事に対するやる気や自分自身の成長の実感のためには、目標設定段階から納得した目標であることが重要であり、定期的な評価でフィードバックを行うことで目標設定の効果が強化される。

【手順と定期評価】の観測変数『Ⅱ8期間中(1年間)には、進捗度を確認したり仕事の環境変化(中間面接)が行われる』、『Ⅱ10年度末の評価面接では目標達成度や仕事のプロセスについて上司からのアドバイスが与えられる』に強い影響を与えていた。やはり、ここでも目標設定と上司からの評価やフィードバックが重要であり、【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】や【結びつく組

織目標と個人目標の浸透による自己管理】に影響を与えたと考えられる。

【結 論】

目標管理は、【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】、【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】、【手順と定期評価】の3因子と18の構成要素で成立していた。

目標管理の構造は、目標設定から実行、評価の一連の流れである【手順と定期評価】を実施し、上司が部下を支援し【目標管理を通しての上司との関係・職場の状態】が良好に機能していることで、目標によって自分を管理する【結びつく組織目標と個人目標の浸透による自己管理】に至り、自分自身を理解し成長することである。

【謝 辞】

本研究にご協力いただきました全国の協力者の皆様、並びに協力施設の責任者の皆様に心より感謝申し上げます。なお本研究は2018年度度高知大学総合自然科学研究科看護学専攻修士論文の一部を加筆修正したものである。また本研究結果の一部を第23回(2019年)日本看護管理学会学術集会で発表しました。本研究において、申告すべき利益相反はありません。

【文 献】

- 1) P・F・ドラッカー/上田惇生編訳：マネジメント基本と原則.ダイヤモンド社. 139-141. 2001
- 2) 平井さよ子：看護界における目標管理導入の傾向と課題. 看護月臨時増刊号. 57(7). 16-19. 2005
- 3) 中村悦子. 瀬賀裕子：目標管理運用上の成果 正の因子・負の因子 看護師長,看護職員との比較. 日本看護学会論文集. 看護管理. 37. 379-381. 2006
- 4) 松下由美子. 田中彰子. 吉田文子他：病院看護部門における目標管理制度の取り組みの実態. 山梨県立大学看護学部研究ジャーナル. 1. 29-36. 2015
- 5) 原玲子：総論 目標管理とは. 日本看護協会. 63(3) 40-44. 2011
- 6) 奥野明子：目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ. 白桃書房. 158. 2004
- 7) 相田由紀. 坪井幸代：A病棟における目標管理・クリニカルラダーの活用プロセスに関する実態調査. 第46回日本看護学会論文集. 看護管理. 56-59. 2016
- 8) 萩原絹子. 江藤栄子. 高橋眞弓他：看護職者の目標管理における個人目標の達成への影響要因に関する研究—達成動機・特性的自己効力感・目標管理尺度と関連項目との検討—. 第42回日本看護学会論文集. 看護管理. 3-6. 2012
- 9) 五十嵐英憲：個人、チーム、組織を伸ばす 目標管理の教科書—ノルマ主義に陥らないMBOの正しいやり方—. ダイヤモンド社. 1-3. 2012
- 10) 中村悦子：目標管理の効果的運用と仕事意欲、役割満足、承認満足との関連. 日本看護学会論文集. 看護管理. 39. 117-119. 2009
- 11) 喬晋建：経済学の開拓者たち—その人物と思想. 173-211. 2011
- 12) 河野秀一：モチベーションアップの目標管理 看護のマネジメントが変わる第2版. メヂカルフレンド社. 2017