目標管理 ドラッカーの意図と限界

諏訪茂樹*

Management by Objectives and Self-control

*Shigeki Suwa

*Tokyo Women's Medical University

I. 負担となった目標管理

病院機能評価の項目に目標管理が登場して以来、目標管理は日本の病院で急速に広まった。医師を除く医療職・事務職の全員が年間目標を立てる病院も多く、目標の達成度が人事考課に反映される病院もめずらしくない。

提唱者であるドラッカーは、目標管理によって「最善を尽くすための動機がもたらされる」(Drucker P.F. 1954, 邦訳版p.179)と述べている。しかし、実際には、必ずしも動機につながっているとは言えず、むしろ、スタッフにとっても管理職にとっても負担にすぎないという意見さえ聞かれる。

そもそも、評価項目にあるからという理由だけで、ドラッカーの意図や限界も理解せずに、業者任せで導入してしまったところに、今日の目標管理の大きな敗因があるように思える。医療職がドラッカーの著作を読めば、今日の目標管理の誤りと改善策が見えてくるはずである。

II. 発揮すべき強みと責任とは

まず、ドラッカーは目標管理について、『現代の経営』で次のように述べている。

今日必要とされているのは、一人ひとりの強みと責任を最大限に発揮させ、彼らのビジョンと行動に共通の方向性を与え、チームワークを発揮させるためのマネジ

*東京女子医科大学看護学部人文社会科学系

メントの原理、すなわち一人ひとりの目標と全体の利益を調和させるマネジメントの原理である。これらのことを可能にする唯一のものが、自己管理による目標管理である（Drucker P.F. 1954, 邦訳版p.187）。

たとえば看護師が医療チームにおいて「強み」とするのは、いったい何だろうか。看護師が「責任」を負わなければならないのは、いったい何についてだろうか。それは、業務改善でもなければ、資格取得でもなく、もちろん看護研究でもない。医師に看護はできないし、人出不足だからといって事務職に看護をしてもらおうわけにもいかない。看護師の強みは看護そのものであり、看護師は看護に責任を負わなければならないのである。

看護で目標を立てることにより、看護師は強みを発揮することができるし、責任を負うこともできるのである。目標管理は医師をはじめとする専門家の労働様式なのであり、それは看護師にとって看護過程そのものなのである。業務改善や資格取得や研究なども、もちろん必要であり大切である。しかし、業務改善がしたくて看護師になった人はいないであろう。看護師の大半は、看護がしたくて看護師になったのである。

そのために、看護過程を通して最善を尽くすことにより、患者さんに喜んでもらえると、看護師は仕事のだいご味を味わうことができる。「看護師になってよかった」「これからもがんばろう」という気持ちになれるのである。こうして、ドラッカーが述べた通り、「最善を尽くすための動機がもたらされる」のである。

ただし、医師や事務職など、他の職種にもそれぞれに強みがあり、それらの目標と看護師の目標とが、うまく噛み合わなくてはならない。そこで、職場の理念に基づいて各職種が目標を立てることになり、そうすることで共通の方向性が与えられて、チームワークが発揮されるのである。

職場の理念は、職場が存在し、事業展開する目的を表している。理念を実現するために職場があるのであり、職員が集まって共に働いているのである。

Ⅲ. 日々の仕事を自己管理する

『現代の経営』を出版してから20年後に、ドラッカーは『マネジメント 基本と原則』において、目標管理の現状を次のように嘆いている。

私が初めて目標管理を提唱して以来、この言葉はスローガンとさえなった。目標管理を採用している組織は多い。しかし、真の自己管理を伴う目標管理を実現しているところは少ない。自己管理による目標管理は、スローガン、手法、方針に終わってはならない。原則としなければならない (Drucker P.F. 1974, 邦訳版p.141)。

目標管理は人事考課のための手段ではなく、自分自身の日々の仕事をマネジメントするための方法なのである。それなのに、スタッフの目標をスタッフ自身が自己管理せずに、管理職や人事部が管理している職場も珍しくない。ドラッカーが嘆いた現状は、目標管理が広がった今日の医療界にとっても、無縁ではないであろう。

評価項目にあるからという理由だけで、形だけの目標管理に終わってはならない。年に3回面接したり、資料をファイルに綴じて共有したりする手法が、目標管理ではない。仕事をする上での原理・原則にしなければならないのであり、つまり、日々の仕事を目標管理で行わなければならないのである。

たとえば看護師にとっての日々の仕事とは、言うまでもなく看護である。たとえ年間目標を立てるにしても、理念に則した患者満足度の改善・向上など、一人一人の患者さんの看護を通して達成される目標でなくてはならない。看護の仕事が終わった後に努力しなければ達成できないような目標を立てて、しかも、その目標の到達度によって給料などが査定されるならば、看護そのものに対する労働意欲や継続意欲は失せてしまう。そして、日々の看護は疎かになり、看護の質の悪化につながってしまうのである。

Ⅳ. 権限移譲とコーチングが不可欠

さらにドラッカーは、真の目標管理を実現するための課題について、次のように述べている。

誰もまだ、働く者に対して「仲間のマネジャー諸君」とは呼びかけていない。しかし、それこそが目標である。今後も、マネジメントの権限と権力、意思決定と命令、所得の格差、上司と部下という現実が残る。しかし我々には誰もが自らをマネジメントの一員とみなす組織を作り上げるという課題がある (Drucker P.F. 1974, 邦訳版p.77)。

ドラッカーが「マネジャー諸君」と呼び掛けたのは、管理職に対してではなく、全てのスタッフに対してである。つまり、管理職から一人一人のスタッフへと、マネジメントの権限と権力を移譲しようとしたのである。しかし、管理職が上に立って意思決定し、下のスタッフに命令するという、上意下達のピラミッド組織は、ドラッカーの時代に根強く残っていた。ピラミッド組織のままでは、目標管理は上手く行かない。ピラミッド組織に代わる新しい組織を作ることを、ドラッカーは「課題」として残して死んでいったのである。

その後、スカンジナビア航空を再建したヤン・カールソンは、ピラミッド組織を解体して権限移譲を徹底した。そして、ヤン・カールソンの影響を受けたカール・アルブレヒトが、権限移譲された後の組織として、逆さまのピラミッドを提唱した。さらに、権限移譲されたスタッフを管理職がサポートする具体的な方法として、ジョン・ウィットモアがコーチングを提唱したのである。目標管理を成功させるためには、ドラッカー以降の理論と実践の展開を理解しなければならない。

<文献>

- 1) Drucker P.F. : The practice of management. Harper & Row, Publishers, Inc. Ney York, 1954. 上田惇生訳：ドラッカー名著集2 現代の経営 上, ダイアモンド社, 2006.
- 2) Drucker P.F. : Management: tasks, responsibilities, practices. Heinemann, London, 1974. 上田惇生訳：マネジメント 基本と原則, ダイアモンド社, 2001.
- 3) Carlzon Jan : Riv Pyramigerna. Albert Bonniers Forlag AB, Stockholm, 1985. 堤猶二訳：真実の瞬間, ダイアモンド社, 1990.
- 4) Albrecht Karl : At America's Service. Dow Jones-Irwin, Inc., 1988. 鳥居直隆監訳：逆さまのピラミッド アメリカ流サービス革命とは, 日本能率協会マネジメントセンター, 1990.
- 5) Whitmore John : Coaching for Performance (Third Edition). Nicholas Brealey, 2002. 清川幸美訳：はじめのコーチング, ソフトバンククリエイティブ, 2003.
- 6) 諏訪茂樹：ティーチングとコーチングで自立した看護師を育て 質の高い看護の

実現へ（インタビュー記事），医学界新聞，No.2921，p4-5，2011.