



人材マネジメント活性化のすすめ

第9回: 目標面接で本当に業績が上がるのか ～理解、納得、了解の分り方～



立命館大学客員教授
医療経営研究センター副センター長
日本病院人事開発研究所代表幹事
齋藤 清一

チャレンジを失った人達からは太陽のようなまぶしい輝きを見つける事はできない。活性化した良い職場には、もっとよくなりたいたいといった向上心や上昇志向を持つ人達が大勢いる。価値観の多様化時代と言われて久しいがこれからの管理者は大変だ。ベテランの管理者であれば、部下育成の失敗も何度か経験しているだろう。筆者も正にその一人だが、部下一人ひとりが明るく元気に、生きがいや働きがいを持って充実した職業生活やMy lifeを送っているだろうか、…人生の大半を過ごす職業生活が楽しくワクワクしていないとすればそれは、本当に不幸と言わなければならない。もう一度、自分自身に問いかけてみて欲しい。これからの自分の人生は希望に満ちており、未来への可能性と毎日、成長への実感を感じているだろうかと…。

1. 「分かり合える」大切さ、それが面接のスタート

あなたと部下との関係は今まで職場生活を本当に意義あるものにするために、どれだけ「心が通い合う」コミュニケーションを行ってきただろうか…。ここでいう心が通い合うコミュニケーションとは人情とか思いやりのなウエットな心情ではない。コミュニケーションを行うためには人間関係ができていなければ、なかなか心は相手に伝わらないものだ。又、心のこもったコミュニケーションを行うためには相手のことを思う「人間的な優しさ」や「親切」が大切であるがそれだけでは不十分である。人間であることは言葉だけではなく、態度での表現も大切で、口では上手いことを言っても態度で表現しないと相手には伝わらない。コミュニケーションをアクティブに活き活きとしたものにするには、いわゆる心情や態度のほかにも心の問題についての心配りが必要である。心とは「共感」であり、「関心」であり、特に将来、リーダーとして育てる候補者には、どんなに小さなアドバイスでもわが事意識として耳を傾け理解、努力してもらうことが大切である。そのためには、目標面接では短期的な業務目標ばかりではなく将

来のキャリア開発やlifeworkまでも話し合いたい。また、そこまでのアドバイスが欲しい。上司は私の将来のことまで真剣に考えてくれていると言った安心感が上司への信頼感に結びつく。部下が分ってくれた、といっても三つの分り方がある。一つは「理解」{understand}である。「理解した…」この意味は「あなたの言いたいことは一通り、分った」ということで心がこもった分り方ではない。ビジネス的な分り方であり、ちょっと冷たい分り方だ。二つ目は「納得」{oh, I see}という分り方がある。分ったと言った実感が湧いてくる。心的に分った場合の分り方である。三つ目の分り方は「了解」{comprehend}である。この言葉は100%心から分った分り方である。このように管理者であれば部下、同僚、クライアントから了解という言葉をもらったら安心して分ってくれたということになる。この状態になれば行動に繋がる。私たちの職場では了解までの分り方にならないで仕事をしている場合が意外と多い。その結果、上司命令に反発を覚えて上司に文句を言う部下がいる。良く、「分かりました…分りました…分った。」は反発をしているだけで分ってはいない証拠の一例である。この分ったは「理解した…」と言っているのだから、心から分っていないことを意味してい

る。分り方を3つに分け「理解型」を「納得型」に、更に「了解型」に進化させる面接ができれば、部下の力を100%引き出し組織の大きな力とすることが出来る。コミュニケーションを「心が通いあう」ぬくもりのある真のコミュニケーションに変えることができれば、組織目標は間違いなく達成できる。上司は部下の気持ちや痛みを知る努力が必要だ。そのスタートは上司と部下の面接によってはじまる。面接の話し合いもスマートにやりたい。叱咤激励の教育スタイルは色あせたものになったようだ。私の成長に魔法をかけてくれる、そんなロマンを語る管理者でなければ、部下はついて行なくなっている。

2.なぜ、目標面接が 上手いかないのか…

今や、人事考課や面接制度を導入していないところは多分ないだろう。…しかしその多くが上手いっていない。その理由はどこにあるのか、その主な要因を拾ってみた。

- (1) 目標面接(業績考課)をやることが目的ではない。目標面接はあくまでも「マネジメントシステム」であることを理解していない。
- (2) 多種多様なマネジメントシステムが導入されており現場が混乱している。
- (3) 理事クラスが目標面接の対象になっていないところが多いので目標達成に緊張感がない。
- (4) 部下の能力、実力に見合った目標や達成基準が作れないし与えられていない。
- (5) どのような目標を取り上げたらよいのか、方針、事業計画も曖昧で計画のための計画で終わっている。
- (6) 目標とは何か、の概念も抽象的で曖昧である。ある一定期間に成し遂げる成果目標であるのだが…それでは成果を何で見るのか、結果を表したのになっていなければならないのだが。
- (7) 目標の達成基準は明確か、どこまで達成すれば目標を達成したことになるのか…曖昧である。
- (8) いつまでに達成するのか、目標の達成は期末ばかりになっていないか、…期の途中もあるはず

である。

- (9) 目標には、課業目標と能力開発目標及び問題解決目標の3つがある。課業目標、能力開発目標は係長(主任)以下一般スタッフの目標、問題解決目標は課長以上の目標である。
- (10) 目標の達成期間は6ヶ月単位の方がベターである。1年よりもはるかに目標達成の実現性は高い。半期ごとの方が緊張感があり経営環境の変化に対応しやすく目標達成にパワーが出る。一方、目標達成の評価を賞与や半年年俸に反映させるとすれば半期サイクル型の方が良いが。
- (11) 目標の難易度の統一性をどう保つか、部下本人の資格等級を踏まえた内容の目標であるか、否かである。課業目標は全法人を通じて難易度の統一性は出来ているが役割目標(問題解決目標)は経営会議等でレベルの統一をすることが必修である。
目標の難易度は、
A…単純定型補助業務レベル、B…定型非熟練判断業務レベル、C…非熟練判断指導監督業務レベル、D…企画立案業務レベル、E…政策決定答申承認業務-の5段階のレベルで判定。
- (12) 全職員共通目標を設定した場合は、その科、係の所属員の考課はその目標については皆同一評価となる。共通目標とは例えば病床稼働率95%以上、患者満足度75%以上などで各人評価は難しい目標である。
- (13) 数字で表現するよりも言葉で表現した方が適切な目標がある。それが定性目標である。達成水準は達成した状況を言葉で鮮明に表現する。目標は「就業規則の改定」達成基準は「改正労働基準の内容が落ちなく盛り込まれている。」目標「電話応対マニュアルの作成」達成基準は「新人がマニュアルで即対応できるマニュアル」と記述する。
- (14) 目標達成基準は複数あっても良い。例えば「医療収入高、月1200万以上、新患者数月25人」新人が理解できる業務マニュアルの作成」など。
- (15) 能力開発目標は業務目標としない。業務開発目標とは仕事をやるための手段(資格の取得、業務マニュアルの知識の修得、研修、通信教育の受講、専門書の熟読など)である。など。

以上、目標もきちんと作れない状態では、まともな面接は出来るはずはないし、また、業績アップどころの話ではないことを再確認しておきたい。

3.業務成果の振り返り

これからの管理者は部下のメンタルヘルスとストレス管理まで細やかな気配り、目配り、心配りが出来ていなければ一人前の管理者とはいえない。

また、部下の業務成果を見れば部下の成長度が分る。成果振り返りの視点は次の通りである。

- ①部下各人に割り当てた目標と病院全体目標および経営方針との関連は十分に考慮しているか。
- ②病院全体の目標を達成するためにスタッフ間の連携がとれ、また「共同目標」も設定し共同責任体制を明確化しておくことが大切である。
- ③職務基準の難易度、仕事の優先度、順位づけ、緊急度のウエイトづけなどを十分に考慮し各部下の職務分担を行っているか。…
- ④新しい仕事のやり方や手段、方法を織り込み職務改善を図る努力をどの程度しているか。
- ⑤スタッフ各人の「職務基準」を集約すると、部内(課内)目標の達成に繋がっているか。
- ⑥目標は具体的かつ詳細によく検討を加えており、部下のやる気にも配慮した内容になっていたか。
- ⑦職務基準は部下の能力レベルより、やや高めに設定し長期目標を織り込み、成功体験を持てる目標を意識的に設定していたか。など等。

以上、部下育成に繋がるフィードバックを考える時、目標の達成は管理者の最重要職責であることを再認識し、反省課題があれば次期の改善業務目標として忘れず取り上げ即解決していくことが大切である。

筆者：齋藤清一氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長、日本病院人事開発研究所 代表幹事

●専門分野：人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会：日本経営倫理学会

●主な著書：「エクセレントホスピタル」(日総研)、「病院・施設の人事賃金制度の作り方」(日本能率協会)「人事考課実践テキスト」「病院人材育成とコンピテンシー活用の仕方」「医師の賃金はこう決める」「職能給の決め方が分る本」(経営書院) 他多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は
こちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする

「日本病院人事開発研究所」

〒248-0001 鎌倉市十二所224

TEL 0467-25-4627 FAX 0467-25-5355

e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp

<http://www.jinjitinginkanri.sakura.ne.jp/>