

看護のための社会心理学

連載 3

職場における行動目標設定の条件

— 実行できる目標の立て方 —

吉田 道雄
熊本大学 助教授

はじめに

よりよい看護の実現を目指して、さまざまな研修や研究会が開催されている。中にはかなりの費用が必要なものもあるようだが、参加者は結構多いらしい。企業向けの研修や講演会などの場合、参加費は会社が負担することが多い。ところが、看護婦の場合には、自費で参加することも少なくないようだ。そうした話を聞いたときに、看護婦の仕事に対する熱意と意欲を感じ、また頼もしいとも思う。もちろん、仕事にかかわる研修や学習の機会には病院がバックアップすべきだが、「身銭を切っても」という心意気、真面目さに感動するのである。ところで、そうした研修では、

職場の問題点を分析し、その解決のために「行動目標」を決定することが多い。そして、目標どおりに実行されれば、参加者の行動改善はもちろん、職場全体も活性化するだろう。しかしながら、実際には研修参加者のすべてが目標達成に成功するとは限らない。なかなかうまくいかないのである。決めたことが実践されなければ、研修の意味はなくなってしまふ。それでは、どうしたら実行できる目標を立てることができるのだろうか。今回は、婦長、主任クラスを対象にした研修で決められた「行動目標」とその「実践結果」をもとに、「実行できる目標」に必要な条件について考えてみよう。

1. 研修の実施と結果

1) 研修参加者とスケジュール

総合病院に勤務する婦長及び主任を対象に、人間関係をテーマにした研修会が開催された。午前8時30分から午後5時までの1日コースで、婦長28人、主任22人が参加した。研修は人間関係に関する講義とグループによる問題分析を中心に進められ、最後に参加者全員が職場で実践する行動目標を決定して終了した。

2) 実践結果の振り返りと自己採点

研修終了1ヶ月後に、目標の実践結果について振り返りをした。参加者は所定のシートに行動目標を記入し、その結果について採点

を行った。さらに採点の理由についても、自由記述法によって回答した。こうして得られたデータから、実行できる行動目標の条件を明らかにしていこう。

3) 行動目標の実践結果

実践結果についての自己採点は最低20点、最高80点であった。そこで、回答を71点以上、51点から70点、50点以下の3グループに分け、それぞれを「成功グループ」「中間グループ」「失敗グループ」と呼んで区別することにした。表1、表2、表3は各グループの参加者の行動目標とその採点の理由である。「成功グループ」では目標達成が成功した理由、「失敗グループ」ではうまくいかなかった理由が挙げられている。それぞれのグループに

表1 「成功グループ」(自己採点71点以上)の行動目標(1行目)と自己採点の理由

- 1) 退院時サマリーを一週間以内に書かせる
メモを回して趣旨が徹底するようにした
- 2) 仕事に関する用語について解説した本を読む
目標が具体的で自分自身必要に迫られていた
- 3) 関係のある本をみんなで読んで勉強する
活字が大きく読みやすい本を選んだ
スタッフが知りたいと思っていたことについての本を選んだ
- 4) 仕事に関するマニュアルを作成する
やりはじめのきっかけをつかむとうまくいった
スタッフが必要性を理解してくれた
- 5) 専門知識を得るため、患者の病名について調べる
何かを得たいという気持ちが行動を起こさせた
こんなことも知らないのかと思われる不安も動機づけに役立った
- 6) ミーティングで指名してスタッフの意見を聞く
一人ひとりに声をかけたことで意見が出るようになった
上司も呼び掛けをして助けてくれた
- 7) 外来患者の待時間を短縮する
医師が協力してくれた

表2 「中間グループ」(自己採点51点以上70点以下)の行動目標と自己採点の理由

- 1) 全室を毎日巡視する
努力する気はあったが、時間外になってしまい完全にはできなかった
- 2) 問題のある患者の記録を読み、朝のカンファレンスにそなえる
時に時間がなく読めなかったことがあった
- 3) 感染防止に努め、消毒を完全に
消毒の%や時間をカンファレンスで確認したが、カンファレンスに集まるナースが少なかった
- 4) 外来日誌を翌日記入する
職員の欠勤や突発的な処置が必要になった時実践できなかった
- 5) 機材のリストアップをする
年末で忙しく時間がとれなかった(無理をすればできたと思う)
- 6) スタッフがよいことをした時にはほめる
ほめる機会がなかった
- 7) 夜勤時の患者の受け持ち割り振りを早めに出動して、患者の状態を見て行う
できることからやってみるという意識を維持できた
- 8) 専門書を読む
本を読まなくても一日の業務はすむことが多い
忙しかった
- 9) スタッフの意見をよく聞く
ただ聞くだけで、それに十分な理解、対応をしなかった
- 10) 自分の意見をはっきり言う
自分ではやったつもりだが、周りの人には理解されていない
- 11) 入院中、退院時のサマリー記載を徹底させる
カルテ係を中心に全員に働きかけた結果、以前よりも多少心がけるようになった
- 12) 新しい検査や分野について勉強会をし、マニュアルを作成する
勉強会は全員が希望していたので、実行しやすかったが、マニュアルまでではできなかった
時間的余裕がなかった
- 13) 1日1回専門書を読む
努力はしたがつい眠ってしまった
- 14) 患者に病室で話しかける
忙しくて時間がとれなかった
- 15) 既存の勉強会に参加を働きかける
業務が忙しかった
- 16) 新人が基本的技術をマスターしているかチェックする
いっしょに処置をする機会が少なかった
- 17) 自宅で専門書を10~30分読む
年末年始の多忙な時期になって実行ができにくくなった

表3 「失敗グループ」(自己採点50点以下)の行動目標と自己採点の理由

1)	症例に関するビデオを見て、看護の再検討を行う 年末の業務多忙のため、勉強会の希望者(出席者)が得られなかった 時間外にまで会合を開く勇気がなかった
2)	1週間に1回医学雑誌の抄読会を行う 年末で忙しかった 時間外にはスタッフが集まらなかった
3)	ことばづかいに注意する ことばづかいが乱れていることをはっきりと指摘できなかった 注意していなくて、指摘するタイミングを失った
4)	専門知識を身につける 日数が足りない 努力不足
5)	カンファレンス時に全員が気軽に平等に発言できるような雰囲気を作る 努力不足 テーマに経験不足の参加者が多かった
6)	専門知識を身につける 自分の仕事に対して興味を持てなかった
7)	行動計画表を作成する 計画表は作ったが、実行しなかった 公にしなかったので、周囲からも何も言われなかった
8)	約束が守られていない時はあっさりとする 相手次第では自分自身が不愉快になりたくないため、つい黙ってしまう
9)	職場の整理整頓をする やかましく言うのに疲れて自分でやってしまう スタッフが必要性を感じていない
10)	スタッフに対してはめてから注意する 忙しい中ではすぐに注意することが必要で、いままでどおりにした 目標が抽象的だったと思う

について詳しく見ることにしよう。

(1) 成功グループ(自己採点71点以上)

このグループには7人しかいなかった。表1から、目標の達成にとって、他の人からの理解や協力あるいは援助が重要な条件であることが分かる。また以前からしなければなら

ないと思っていたことや、多くの人が必要を感じていたことを目標にしたためにうまくいった例もある。目標達成のために、例えば、「メモを回して」その趣旨を徹底させるといふ、具体的で分かりやすい方法をとったという回答もある。要するに、「行動目標」

は、①もともと実行する個人や周りの人々にとって、それを達成することが必要だという切実感があり、②その達成のための方法が具体的で分かりやすく、③かかわりのある人々の理解、協力、援助が得られるようなものであることが重要なのである。

(2) 中間グループ

(自己採点51点以上70点以下)

「時間がなかった」「忙しかった」という理由が目立っている。部下が仕事をうまくやった時には「ほめよう」と決めていたが、そのチャンスがなかったという回答には思わず笑ってしまった。部下が仕事をうまくやるのを漫然と待つのではなく、部下が意欲を持って取り組めるような仕事を与えたり、環境を作ることこそ重要なポイントなのである。そうすれば、部下は「ほめる」に値する仕事をしてくれるにちがいない。また自分の意見をはっきり言うという目標を決め、自分では実行したつもりであるが、そのことが周りの人には必ずしも理解されていないという回答もある。他人に対する働きかけはそれが相手に通じてはじめて意味を持つ。自分でやったと満足するだけでなく、相手に実際に影響を与えるための具体的な方法を決めなければ、本当の意味での行動目標とはいえないだろう。「専門書を読む」という目標に対して、「読まなくても一日の業務はすむことが多い」と回答した者もいる。実行しなくても困らないものなら、忙しい時に軽視されるのは当然だろう。部下や患者から質問されて答えに窮したり、

業務が進まなくて困ったりすれば、そうした知識を本気で身につけようという意欲もわいてくる。漠然とした「専門知識」ではなく必要に迫られたものを発見し、それを行動目標に結びつけることが重要である。

(3) 失敗グループ

実にさまざまな理由が挙がっている。中間グループと同様に、「時間がなかった」「忙しかった」といった理由が多い。研修時期との関係で、「年末」だったことも失敗の理由になっている。しかし、そのころに忙しくなることは過去の経験から予測できるはずである。厳しい状況のもとでも実行できる目標を発見する努力をしなければ、失敗するのは当然だろう。また、「努力不足」という理由も少なくない。一度決めたからには、やはり気迫を持って目標達成に挑戦してほしいと思う。そのほか、「思い切って指摘できなかった」「周りが必要性を感じていなかった」「抽象的だった」など、成功グループとは逆の理由が挙げられている。こうした点に気をつければ、より実行可能な目標を設定することができるのである。「決めたことを公にしなかった」という回答も興味深い。なぜなら多くの研究によって、他人の前で行う「決意の表明」が、目標達成に大きな効果を持っていることが明らかされているからである。また、「自分の仕事に対して興味を持てなかった」という回答がある。これはもう本人の自覚の問題である。まずは自分の仕事を振り返って、自らの動機づけを高める努力をしなければならぬ。

2. 職場における 行動目標設定の条件

最後に、これまでの分析結果をもとに、実行できる行動目標がそなえるべき条件をまとめてみよう。

(1) 具体的であること

目標は具体的であることが重要である。職場の意思疎通に問題があるからといって、「コミュニケーションをよくする」といった目標を立てても実際の行動にはつながらない。単なる問題の裏返しでは目標とは言えない。

「リーダーシップを強化しよう」といった目標もスローガンとして、あるいは組織の最終目標として挙げられるのであればいいが、一人ひとりの行動目標としてはいかにも抽象的すぎる。このような目標を決めると、「抽象的だった」「目標が大きすぎた」といったことになってしまう。いつ、どこで、何を、だれに、どのようにといった点を明確にすれば、目標はより具体的になる。

(2) 実行可能であること

具体的であれば実行できるかという、それほど単純ではない。

例えば、「専門的な知識がないことを反省して毎週専門書を1冊読む」という目標はどうだろうか。専門書の対象や範囲、あるいは著者などまで決められれば、目標はたしかに具体的である。しかし、この目標は途中で挫折するにちがいない。具体性に関しては問題

がなくとも、単純に実行が難しいからである。自分の行動や意識を変えるには、なによりも成功体験を持つことが必要だ。いきなり理想的な目標を決めても失敗しては何にもならない。無理をせずに、まずはやってみることが大切なのである。そういう意味ではできることしか決めないという精神が必要だと思う。できることしか決めないといっても、それが程度の低いものだったり、簡単にできるものだとは限らない。そして、実行すると決めたからには、「できるつもりだったけれど、やっぱり無理だ」などといって、すぐにあきらめてはいけない。

(3) ある程度の達成期限があること

目標によってはすぐに達成できるもの、時間が必要なものとさまざまである。しかし、目標達成へのエネルギーを持続させるためには、ある程度の達成期限を設けるべきである。どれほど具体的で実行可能であっても、いつまでに達成するか分からないのでは緊張感もなくなってしまう。あらかじめ設定していた期限が来るたびに、それまでの結果を評価し、それをもとに、さらに新しい目標を決定する。こうしたことで、「目標を達成するぞ」という意欲も高まるのである。

(4) 小さな失敗をしても、

取り返しがきくこと

実行可能な目標で、できることしか決めないという条件とは矛盾するが、やはりどんなに実行できると思ってやっても失敗することはある。そんな時に、その失敗によってそれ

までの努力がまったく無駄になってしまうのでは、だれでも目標を達成する意欲を失ってしまう。決定的なものは仕方がないにしても、小さな失敗はすぐに取り戻せる可能性があるからこそ、達成へのエネルギーも持続するのである。

(5) うまくいっているかどうか、

いつも確認できること

具体的で実行可能であれば、目標達成がうまくいっているかどうかを確認できるだろう。いつも自分の行動についてのフィードバックが得られることは、目標達成を確実なものにする。実践を進めていくその時々に応じて、「うまくいっている」という実感があれば、そのことがさらに目標達成を促進する力になる。

(6) 目標達成時の変化のイメージが

はっきりしていること

目標が達成された時に、自分や周りの環境に起こる変化について、具体的で明確なイメージを持っていることも重要である。これがはっきりしていれば、自分がどのくらい目標に近づいているかがよく分かる。目標から遠ざかっているように思える時には、行動を修正をするための指標にもなる。

以上は主として個人が決める行動目標に求められる条件である。組織においては個人だけでなく、グループで決める目標もある。ここではさらに、集団で目標を決定する場合に必要な条件を考えてみよう。

(7) メンバー全員が目標を受容していること

集団を単位として目標を達成するのだから、メンバー全員がその目標を達成することを納得しておかなければならない。目標が押しつけられたり、特定のメンバーだけが実行すればいいと考えられたりしては、円滑な目標達成を期待することはできない。

(8) メンバー各人の意思、個性が

生かされること

集団で行動目標を決定する際に、メンバー全員がすべて同じ目標を立てる必要はない。トータルな目標は共通でなければならないが、その目標を達成するために、自分には何ができるかを自らが決めることが重要である。

例えば、「遅刻をしない」といった簡単な目標についても、電車通っているものは、「一電車早く乗ろう」と決めることは立派な目標である。しかし、これは自転車通っているものにはまったくあてはまらない。要するにメンバー各人の立場、状況、個性が生かされることが重要なのである。

(9) 互いの目標について知っていること

メンバー各人が必ずしも同じ行動目標を立てるのではないから、そのままでは他のメンバーがどんな目標を持っているか分からない。メンバー間で目標を表明しあうなどして、互いの目標を知ることが必要である。もちろん、他人の行動を監視し、実践していなければ追求しろというわけではない。そうではなく、目標達成がうまくいかない時に、それをいち早く察知し、互いに援助しあうことが重要な

のである。そうすれば結果として、メンバー間の結びつきも高まり、目標行動の達成にもプラスの効果が期待できるだろう。

**(10) メンバー間で助けあわないと
うまくいかないこと**

互いに援助することは、ややもすると挫折しがちな目標達成を支える力になる。そういう意味では、個性を重視すると同時に、一方では2人以上のメンバーが協力してはじめて達成できるような目標を見つけ出すことも重要なポイントである。

以上のような条件をできるだけ多く組み入れることが、実践的で有効な行動目標を立て

る近道である。そして、目標に向かって実践している時に、それがうまくいっているかどうかをチェックできる独自の評価方法を創り出していただきたい。自分に合ったチェックシートができれば、それだけ目標達成の可能性が大きくなることは、すでに我々の研究でも明らかになっているからである。

最後に、目標は一人ひとりが創り出すもの、探すものであり、ただ受け身的に与えられるものではないことを強調しておきたい。日常の仕事や生活の中から目標を発見していく能力（目標発見能力）を自ら身につけていくことは、職業人として、重要な課題なのである。