

【事業計画策定のポイント～目標と対策の関係】

1. 目標を達成するための対策は誰が考えるべきか
2. メンバーが活動できる環境
3. 具体的な行動内容を明確化



1. 目標を達成するための対策は誰が考えるべきか

施設や職場における目標とは、経営トップが考える経営理念を実現するための一つの具体的な内容であり、それを受けて職場で現状をより高度化した内容にすることを意味しています。つまり、現状を維持することが目標ではなく、現状より一歩でも向上させた状況を指します。したがって、目標を設定するとは、現状にはないことでも、これから訪れる環境を予測し、今後の努力によって実現できることや達成した際の状況等を誰にでもわかるように表すことを意味しています。

このように考えると対策を講じる適任者は、原則として施設や職場全体を把握し、より高度化した状況を考えることができる人物ということになります。つまり職場の責任者ということになります。それを達成するための具体的な対策を構築するのは、職場の状況を把握している職員です。その際、責任者から目標についての意味を説明することが基本です。

2. メンバーが活動できる環境

職員が業務への取組方法を検討し変革していかなければ業務の高度化を行うことが出来ません。そのためには、職場の環境としては、「職場の現状(問題点・課題点)」「職員の現状の能力」「組織の現状」等を職場の全員が共通に理解しており、高度化に向けての目標を職員が共有化することが必要です。しかし、多くの職場では、それらを共有化している例は少なく、共有化できる環境づくりを行うことが必要だと考えます。しかも、職員の全てが同時に同様の理解を得ることは難しいと思いますので、まず職員の20%に対して、職場の責任者の考え方や職場の環境及び目標を理解して共有化できる環境にすることが必要だと考えます。それから他職員へ理解が得られるよう努力をすることです。無論、職場の環境としては、全職員(100%)が責任者の指示にしたがって協働できる環境にする必要があります。

3. 具体的な行動内容の明確化(目標達成に向けた行動と考えを持つ)

責任者の考え方に対する理解が不十分な職場環境では、目標達成するための対策を責任者が明確にして、それを職員に提示して行動してもらうことが必要となります。内容としては、日常の行動をどのように変えるかを明確にして実践してもらうことです。例えば、目標を「ベッド稼働率95%」とした場合、「入退院の方法を今までのやり方から新たなやり方に変えて実践する」等具体的に提示し、その理由等も詳しく説明した上で理解させ、取り組んでもらいます。一般的には、業務内容を変化させることが高度化につながることであり、職場や施設の高度化に結びつくこととなります。

対策 ⇒ 事業計画 ⇒ 目標 ⇒ 健全な病院経営 ⇔ 環境の変化

【職員の目標設定～職員の高度化に向けた対応】

1. 目標を達成する意味
2. 事業計画を実施するための組織編成
3. 組織編成の意味



1. 目標を達成する意味

目標とは、現状よりも高度化した状況を表しており、環境悪化によって現状を維持することが難しいと予測される状況を乗り越えることをも意味しています。

職場で目標を設定して、それを達成するためには、それに向けて職員が一致団結して達成しようとする意思統一と行動が必要となります。そのためには、誰かが目標達成に向けた高度化を図るようなしくみをつくるということではなく、職場の職員一人ひとりが自分自身の高度化に向けた取り組みを行うとすることです。目標を達成するということは、職員一人ひとりの能力の高度化が行われた結果ということになります。

2. 事業計画を実施するための組織編成

目標達成に向けて事業計画を作成しますが、事業計画を実施するためには、それができるように職場における職員を能力別に選別し、人的な再編成を行うことが重要になります。つまり、目標を達成するために各職員がどの程度の内容を行えるか、どの程度の教育を行えば出来るようになるのかを責任者が見極め、必要な教育と事業計画実施を考えた組織編成を行うこととなります。目標設定を行ったとしてもそれを達成できる組織でなければ意味をなさず、組織をそのままにしていたのでは、目標達成は不可能だと考えることが当然だといえます。したがって、目標を達成するための事業計画を作成することだけでは不十分で、事業計画を実施できるようにするための組織の再編成が必要です。組織を再編成するためには、職員の能力と向上の方向性を明確にし、それに対応する教育体系や教育内容が明確になっていることが必要だと言えます。



3. 組織編成の意味

以上を踏まえて考えると、職場の責任者が行う目標設定には、「職場の高度化」と同時に「職員の能力の高度化」の意味も含んでいることとなります。すなわち、職場の責任者は、目標達成に向けて事業計画を設定する同時に、事業計画を実施するための組織編成を検討することが必要となります。そして、職員が組織で十分な働きができるようにするために個人の課題(目標)を設定すると同時に、課題(目標)を達成するための教育内容を互いに共有化することも重要となります。

職員教育⇒組織編成⇒対策⇒事業計画⇒目標⇒健全な病院経営⇔環境の変化(病院全体)