

日本医療機能評価機構

患者満足度・職員やりがい度活用支援へ参加して

－職員の仕事のやりがいを患者満足度の向上につなぐ－

～農協共済別府リハビリテーションセンターの事例～

社会福祉法人農協共済別府リハビリテーションセンター
経営管理部 経営企画課 課長 吉村 憲人

1996年、理学療法士として社会福祉法人農協共済別府リハビリテーションセンター入職。病院部門、通所リハビリ部門を経て、2004年、社会福祉法人大分県社会福祉協議会（大分県社会福祉介護研修センター）出向。福祉、介護研修の企画・運営に携わる。2006年、帰任後、法人の職員教育研修等に従事。2014年より現職。



【病院基本情報】

住所：大分県別府市鶴見 1026-10

病床数：116床

診療科：回復期リハビリテーション病棟（リハビリテーション科）

外来患者数：20名/月（リハビリテーション科）

職員数：186名（医師10名・リハビリスタッフ82名・看護師58名）

その他：社会福祉事業、介護保険事業を運営（全職員数310名）

1. 当法人の概要紹介

当法人は、JA共済の全面的支援のもと「医療と福祉が一体となったリハビリテーション施設」として、1972年（昭和47年）に法人設立認可を受け、センターを開所したのが始まりである。

開設当初から、障害のある方の社会復帰を支援するリハビリテーションセンターとして、特に就労支援や社会生活に必要な自動車運転支援（図1）に力を入れてきた。社会情勢の変化に応じ施設の変革はあったが、現在でも「すべての人が地域でしあわせに生活できる社会の実現」を

基本理念として、社会福祉・診療・介護保険事業の3本柱でリハビリテーションを展開し、患者・利用者が地域社会への社会復帰を目指すためのリハビリテーション施設としての役割を果たしている。



ドライビングサポートセンター（図1）

2. 職員満足（やりがい）度の向上にむけて

当法人が永続的に事業を運営していくためには、職員の働く意欲や仕事のやりがい度、患者・利用者の満足度は大きな影響を与えていると考えている。

職員が当法人に魅力を感じ、やりがいを持って働くことが患者・利用者へ質の高いサービスを提供することにつながり、結果、患者・利用者、家族、関係機関に、信頼され、選ばれ、愛される法人となる。

この考えのもと、これら満足度を調査・分析し、改善に向けた計画を立てるため、平成 21 年から職員満足度調査を開始、遅れて平成 26 年度より患者満足度調査を開始した。

職員満足度と患者満足度、それぞれの調査・および結果に基づいた改善活動担当部署は、分かれており、職員満足度に関しては人事担当部門、患者満足度に関しては診療事業部門において実施している。

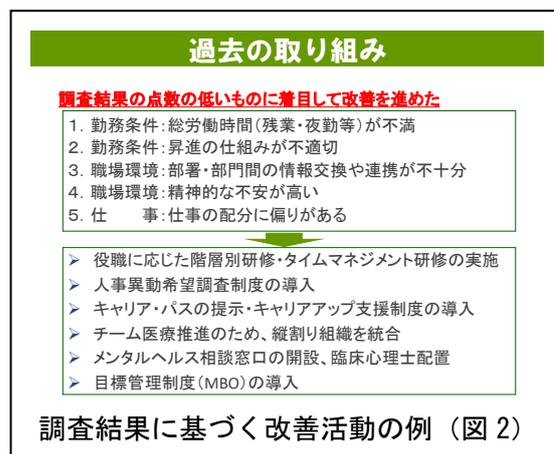
筆者は人事担当部門であることから、職員満足度向上に向けた取り組み事例として報告する。

3. 患者満足度・職員やりがい度活用支援への参加以前の取り組み

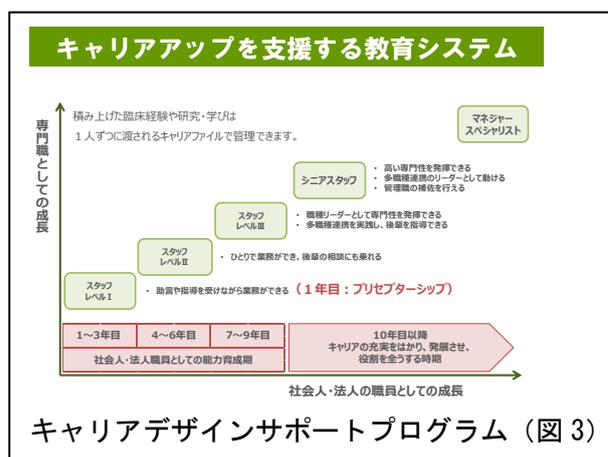
選択式（5段階、非常にそう思う、ややそう思う、どちらともいえない、あまり思わない、全く思わない）と自由記入式で、以下の項目について問うアンケートを用いて実施していた。

1. 属性（所属部署、職位、職種、年代、性別、勤務年数）
2. 仕事について 10 問
3. 勤務条件について 7 問
4. 職場環境について 10 問

5. 総合評価 6 問
6. 当センターの良い点をあげてください
7. 当センターへの改善提案を記入してください



調査結果において、点数の低いものに着目して改善を進めた。役職の階層別に応じたマネジメント研修やタイムマネジメント研修をすることで、残業を減らし、管理職の労務管理能力を高めた。また、職員の仕事へのやりがい度を高めるため、キャリアデザインサポートプログラム（図 3）を策定し、プログラムに連動した研修をおこなうなど職員一人ひとりの成長を支援する制度の構築や、自分が活躍したいステージを表明する人事異動希望調査及び人事面接などをおこなった。



そのほかにも、職員が抱える様々な悩み・不安に対応できるよう、メンタルヘルス相談窓口を開設し、臨床心理士を配置した。

4. 患者満足度・職員やりがい度 活用支援への参加

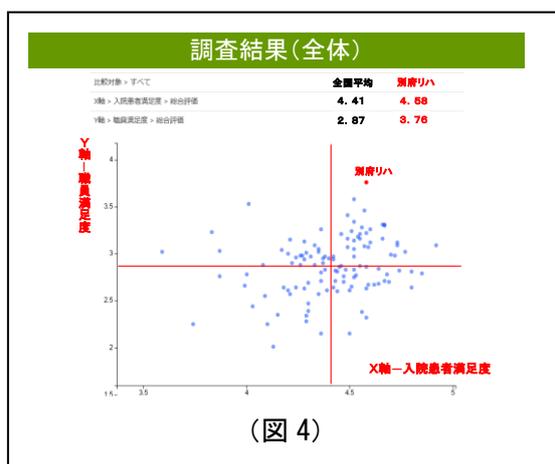
毎年度、結果には若干の変動があり、改善に向けた施策に関しても一定の成果があったが、患者・職員の厳しい意見に関しては変化が少ないことや、自施設の結果だけでは時系列での評価しかおこなえないこともあり分析や対応に限界を感じていた。また、実施・集計・分析作業などに職員の手間がかかり負担が大きいことも課題であった。

そこで今回、他施設と比較することで、自施設の強みや弱みが客観的に評価・分析できることや、実施・集計・分析などの職員負担が減ることを期待し、患者満足度・職員やりがい度活用支援へ参加した。

5. 患者満足度・職員やりがい度 調査結果を受けて

【調査項目およびベンチマーク結果から】

率直に言って驚く結果であった。職員やりがい度の総合評価が参加施設の中で非常に高いという結果となったのである(図4)。



今まで自施設での評価しかおこなえない中、毎年、職員から様々な厳しい意見があったこともあり、今回の結果においても他施設と比較しても結果は低いものだと予想していたからである。

特に相対的に高かったのは「仕事のやりがい」と、「雰囲気や人間関係」であった。リハビリテーションはチームアプローチ前提でおこなわれ、患者・利用者の社会復帰を支援する際に、多職種がチームとして共通の目標を持ち、自分の役割を認識し、その職責を果たしていく。また、それぞれの職種が持つ「強み」は発揮し、「弱み」は他職種が補てんしながら患者・利用者の社会復帰を実現していく。言わば職員が「相互扶助」しながら、一つの共通する目標に向かって働く、そういった職場風土が開設当初からあることにより、今回の結果につながったのではないかと推測している。

調査項目の中で、当法人として特に注視していたのは、職員の働きやすさを示す「総合評価(職場推奨意向)」と「勤続意欲」、そして医療サービスの高さを示す「仕事のやりがい」と「医療の質(病院推奨意向)」で、これらに関してもベンチマークで非常に高い評価であった。

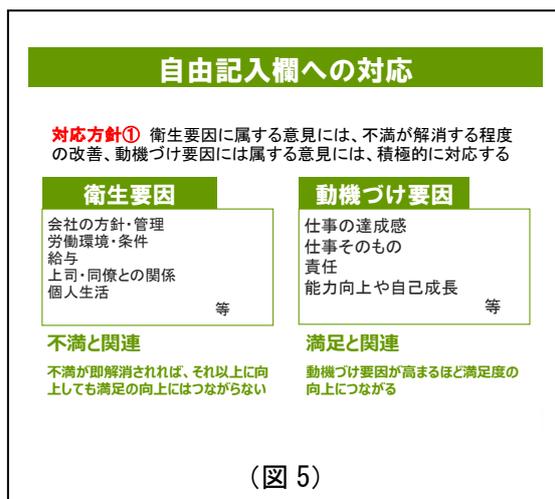
ポートフォリオ分析をおこなった結果では、重点改善項目として「精神的な不安」、将来改善項目として「適正な評価」と「処遇条件」となっており、今後も引き続き改善をおこなう必要がある結果となった。

【職員の自由記入欄から】

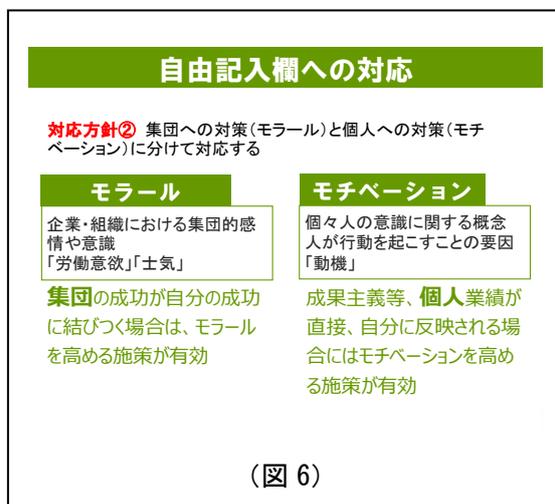
組織や職員のあり方、その他改革・改善・課題事項など、職員の自由記入欄からの提案は非常に役に立つ。今回の調査においては回答者の約30%から意見をいた

だいた。ただし、それらの意見すべてに対する改善をおこなうには、多大な労力を要する。

そこで当法人では、職員の意見を衛生要因と動機づけ要因とに分類し（図 5）、対応に関しては集団への対策（モラル）と個人への対策（モチベーション）に分けて対応することとした（図 6）。



(図 5)



(図 6)

自由記入欄への記載事項を、衛生要因と動機づけ要因の 2 つに分類すると、衛生要因は、個人的なことが多く（個人的不満だから）、動機づけ要因は、集団的なことが多い傾向となった。

<衛生要因に分類した意見（例）>

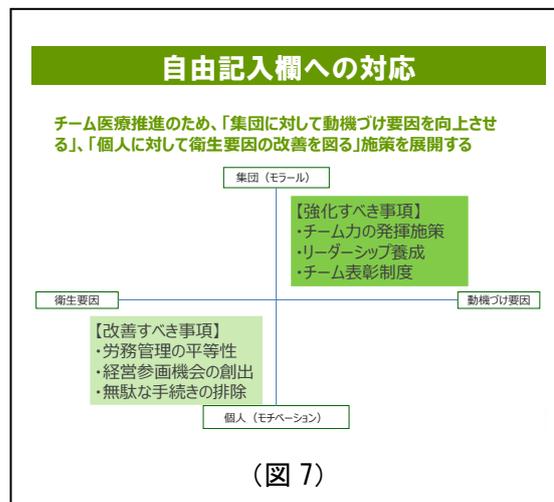
- ・仕事の配分に偏りがありすぎると思う
- ・法人の方針やビジョンがみえない

- ・事務的な手続きが多すぎる

<動機づけ要因に分類した意見（例）>

- ・チームでのコミュニケーションを良くしてほしい
- ・中心になるリーダーを養成してほしい
- ・論文発表などだけでなく、身近な成果も表彰してほしい

そこで、以上の点から、「集団・チーム VS 個人」、「動機づけ要因 VS 衛生要因」を 2 軸として、「集団に対して動機づけ要因を向上させる」と「個人に対して衛生要因の改善を図る」という 2 つの方向性からの施策がモラル、モチベーションを共に向上させるにふさわしいアプローチと推定した（図 7）。



(図 7)

以下に具体的な解決策として立案したものを示す。

① 強化すべき事項

（動機づけ要因の向上）

- ・チーム医療の発揮施策として、チーム間で切磋琢磨できるよう、チーム表彰制度の検討。
- ・チームの力を引き出すリーダーシップを発揮できるようにするため、チームリーダー候補者へのリーダー

- ・一シツ養成研修の受講推奨。
- ・頑張った人が報われる個人表彰制度の導入。

② 改善すべき事項（衛生要因の改善）

- ・職員の不満の多くは、直属の上司のマネジメント力の弱さから生じるため、管理職に向けたマネジメント研修の実施。
- ・すべての管理者が労働法令を遵守して労務管理ができるよう、労働法令の研修実施。
- ・職員一人ひとりが当法人の現状を理解し、協働の思いを持ってもらうため、法人の各種計画へ提案、意見具申、決定後の説明会への参画がおこなえる職員対応。
- ・過去から継承されている事務負担が大きいだけで本来の意味合いを阻害している手続きの廃止。
- ・職員への帰属意識を高めるため、ユニフォーム・名刺デザイン・エンブレムの見直し

以上の具体策を、当法人の実情と照らし合わせながら、実現が可能かどうか検討し、可能なものは短期・中長期計画に落とし進捗することとした。

6. 今後の課題・展望

労働集約型産業である私どもの事業において「ヒト」に関しては最も重要な経営資源であり、職員一人ひとりの技量や資質、それにモチベーションが仕事の質や量に大きく影響する。これが患者・利用者にとって、良い施設か悪い施設かの分岐点であり、患者・利用者満足度への影響が強くなると考えている。

「ES（従業員満足）なくしてCS（顧客満足）なし」と言われるように、今後も職

員やりがい度を高める施策をおこない、職員が仕事に対するやりがいを感じてくれることで、患者・利用者満足度も必然的に向上すると信じている。

今回、活用支援に参加したことで、新たな視点での評価分析をおこなうきっかけとなった。これに併せて患者・利用者、職員の声に関する考察もおこない、この結果を無意味なものにしないよう、どのように自施設の事業運営に活かしていくかが今後の課題である。

日本医療評価機構には参加協力施設を増やす取り組みをしていただき、将来的に病院機能別の評価が可能となれば、より自施設の位置づけが明確となり問題点の発見が容易になる。さらに参加病院間で問題点改善策等の情報共有が進み、医療界全体の質が向上することで社会貢献につながっていくことになれば、素晴らしい。

2019年4月発行

「満足度・やりがい度活用支援」活用事例集 vol.9

発行：

（公財）日本医療機能評価機構

〒101-0061

東京都千代田区神田三崎町 1-4-17

東洋ビル

TEL：03-5217-2320(代)

/03-5217-2326(評価事業推進部)