

**職員のモチベーション管理・組織の活性化に関する
法人としての考え方・取り組みについて**

～医療法人健育会の事例～

医療法人健育会

大学卒業後、日本航空株式会社に入社。

グループ病院と介護施設運営全般に関わり、BSC 導入や海外医療人材の受け入れ、新規病院の開設に携わる。



クオリティマネージャー 森 智美

2011 年に株式会社ヘルスケアシステムズに入社し、健育会本部に配属。グループの病院や介護施設の医療やケアの質の管理と看護部の全体の支援、海外医療人材のリクルートや受入れに携わっている。



【法人基本情報】

住所：東京都千代田区神田錦町 3-18

施設数：9 病院 2 クリニック

職員総数：約 3,000 名

施設数：9 病院 2 クリニック

1. 法人概要

ると合計で約 3,000 名となっています。

1

2. 法人運営

法人運営の方針は、ミッション・ビジョン・バリュー(通称 MVV)として定めています(図 1)。法人の存在意義や長期的な目標、クライアントに提供する価値を示しており、健育会グループに入職する職員には、入職後半年経過後に実施している法人本部の研修で必ず理事長より直接話をしていきます。

Mission
光り輝く民間病院グループ
Vision
クライアントの心を豊かにする病院グループ
Value
1.患者さんには、「質の高い医療サービス」を
2.ご家族には、「安心」を
3.地域には、「貢献」を
4.紹介元には、「満足」を
5.取引先には、「納得」を
6.職員には、「やりがい」を
7.株主には、「名誉」を

図 1 健育会の MVV

また理事長が職員に約束していることは 3 つあります。まず、やりがいのある職場環境の整備、2 つめは忙しくても人生の夢が持てる職場環境の整備、3 つめは医療や介護に携わる者としての使命感を育てるということです。

職場環境を整備するために、法人では特に教育研修に力を入れています。法人グループ内の症例発表会や研究会、管理職研修やリーダー研修等、年間を通して、様々な研修を企画し職員に提供しています。また、人事考課制度を 20 年前から導入しており、従来の年功序列型ではなく、頑張った人が評価される、頑張る人を応

援する制度となっています。職種や役職ごとに「あるべき姿に向かって発言や行動をしているか」ということを評価する「役割行動考課」と、「部門の目標達成のために個人の強みを活かしチャレンジしているか」という点を評価する「成績考課(目標管理)」から成り立っています。

さらに、使命感を育てるという点からは、多くの勉強会を設けている他に、報奨制度も設けており、職場の仲間や患者さん、ご家族から褒められる機会を作っています。例えば、病院経営や医療の質向上に貢献した職員個人を表彰する「理事長賞」、チーム医療により奇跡の回復を成しえた症例をたたえる「ミラクル賞」等、成功体験を職員全員で共有することで、使命感が育っていくことを期待しています。

3. 職員のモチベーション向上へ

(1) 理念プロジェクト

職員のモチベーションを高めて、ベクトルを合わせる取り組みとして、「病院理念プロジェクト」を行っています。それぞれの病院の理念が実現したときに、病院はどのような姿になっているのか、このような病院になっていたいというイメージを 15 分程の映像にして、全職員が共有するという取り組みです。プロジェクトメンバーを中心に、職員全員でディスカッションをおこない、病院理念の実現時の姿を具体的に落とし込んでいき、映像のシナリオを作成します。そしてそのシナリオをもとに、外部の協力会社にも協力していただきながら、職員自らが出演し、映像を製作します。今では法人グループのほとんどの病院と介護施設で理念映像が完成しており、新入職員の入職研修時や院内会議の際に映像を流して職員の

イメージ共有に活用しています(図2)。



図2 理念プロジェクト

(2) 看護部の取り組み(教育)

看護部における専門職としての能力や技術の向上は、個々の仕事に対するモチベーションの根底になるもので、健育会本部でも教育を重要視しています。特徴的なものにステップアップ研修と看護研究があります。

ステップアップ研修とは、個々の人事考課の等級に合わせたラダー教育で、eラーニング(学研メディカルサポート)を利用します。成長段階(等級)に合わせて指定された必須6つのテーマに加え、個々が自由に選択する6つのテーマを視聴します。さらに看護部の年度の目標にあわせて決められたテーマに沿ったレポート提出するという構成になっています(図3)。

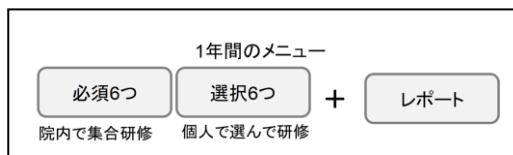


図3 ステップアップ研修内容

2012年度から開始し、今年度は8年目になります。開始当初は、図4の通り、受講状況も芳しくありませんでしたが、受講率を上げるため、各病院の教育委員会が工夫をしました。例えば、教育委員が真っ先に受講し、良かった点などのコメ

ントを貼り出して皆の興味を引き出したり、一人ひとりの受講状況を確認し、未受講者へメッセージカードを出して受講を促すなどです。そのような各病院の教育委員会の取り組みを法人全体でも意図的に共有しました。その結果、今では、看護職員の多くがステップアップ研修を達成しています(図4)。

看護研究については、TV会議システムを利用して本部と各病院をつなぎ、年に6回、大学の教授をお招きして、講義や個別指導をいただいています。また一般社団法人 日本看護研究学会に毎年各病院から演題を出しています。最近では論文や雑誌投稿まで出来るようになってきました。各病院が一体となり、ともに勉強し進んでいくため、仲間意識も高まる効果があります。今では、各病院で指導者が育成されてきたこともあり、研究の理解も深まり、興味を持って取り組んでいるようです。新設の病院の看護師らが法人の看護研究の発表会に刺激を受けて自主的に研究に取り組む姿もあり、長年の蓄積による効果を感じています。

(3) 看護部の取り組み(医療の質の向上)

看護の質を測る一つの要素として、臨床指標があります。2003年からクリニカルアウトカムを定義し、毎月データを取り、蓄積してきました。特に経管栄養(人工栄養)・褥瘡・オムツ装着・身体抑制・膀胱留置カテーテルに関する項目は看護の質の中心指標になっています。このような数字は、単に見るだけではなく、掘り下げてみるのが重要です。例えば、褥瘡では、各病院のマットの種類や数、使用している薬剤、褥瘡委員会の構成メンバーや活動内容など様々なポイントを調査し、皆で共有した結果、道具そのものではな

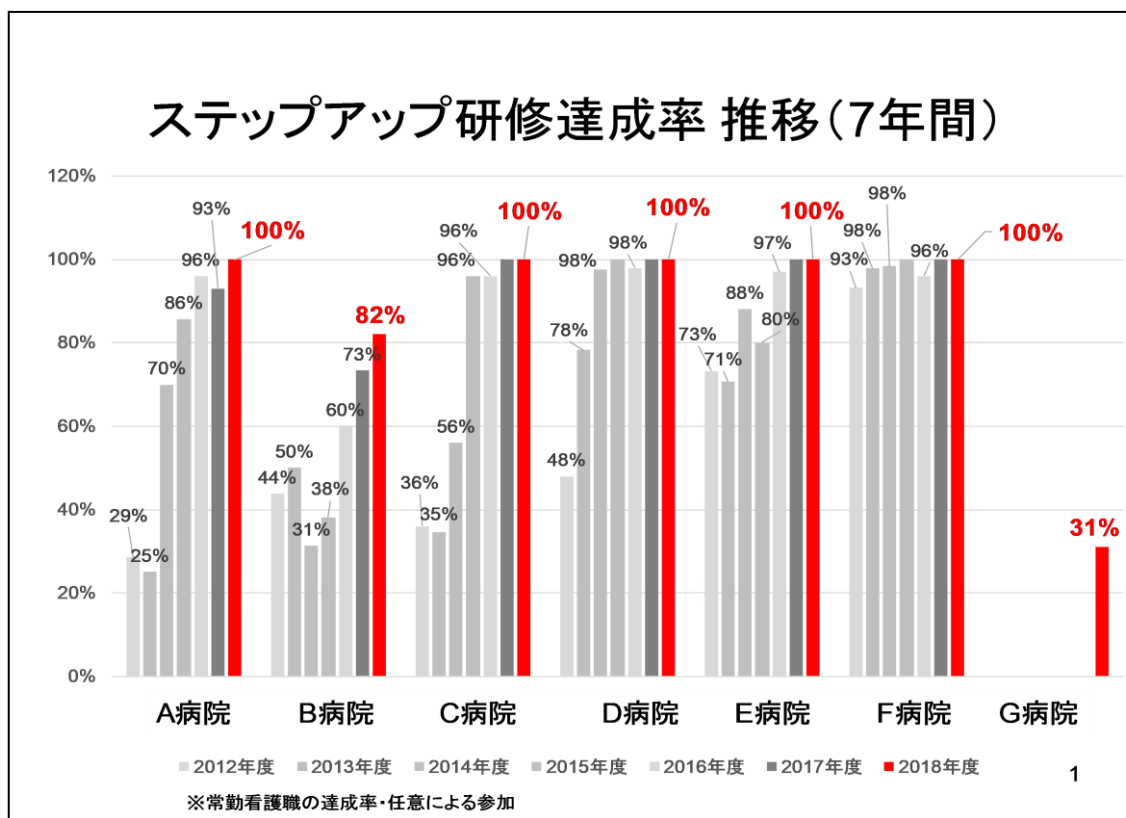


図4 ステップアップ達成率の推移

く、日々の看護ケアの仕方や当たり前に思っていた道具の使い方が違うということに自ら気が付くことになりました。すると取り組みに力が入り、最近では一般・地域包括・回復期・療養などの病棟の種別でごとにデータを比較し、看護管理研修でディスカッションをしています。病院を超えて、お互いの看護の工夫や数字の背景を探る機会は、貴重で良い刺激になっています。そして、競争心も働くようです。

(4) 介護職への教育

慢性期を主体とする病院の場合、介護職も看護師とほぼ同数配置されているため、彼らへの教育も重要になっています。看護部の教育が充実し始めると、介護職から、自分たちにも教育の仕組みがほしいという声が上がりました。

そこで、介護職にもキャリアラダーを策定、さらに国が勧めている「介護プロフ

ェッショナルキャリア段位制度」(内閣府が策定した事業で、介護職種ごとの実践能力を評価する仕組み。人材育成や教育の仕組みを構築する目的がある)を導入、各病院で評価者となるアセッサーの育成を試みることにしました。今では、アセッサーによる介護職員らのレベル認定が進んでいます。さらに、年に2回、法人全体でアセッサーや候補者(リーダークラス)を集め、施設の介護職らとともに研修を行い、レベル認定の進捗を共有したり、教育の仕組みについて検討や勉強を重ねています。

4. まとめ

看護部における職員の仕事に対するモチベーションは、このように専門職としての成長となる教育、個人が目標を達成できるための支援、取り組みや工夫を共有することによる意識への働きかけが、

重要に思います。特に様々な実践の共有は競争心や主体性につながり、良い変化をもたらすことを実感しています。患者満足度調査の看護の評価を表す「看護職に安心感がありますか？」の問いの数値は、取り組み前よりも伸びてきており、私たちの思いや看護の質が患者さんに届いているように思います(図5)。

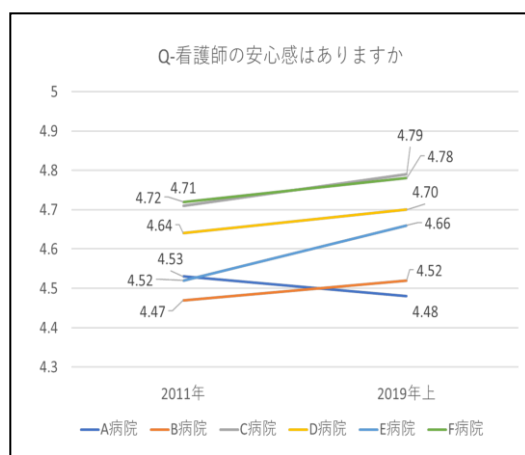


図5 患者満足度調査結果

しかし一方では、職場環境調査(職員やりがい度)の「学習や成長の機会が十分にあると思いますか？」という問いに対する数値は、決して高値ではなく、今後の課題です。一人ひとりの様々な目標に対する支援を強化していく必要があると考えています。引き続き、法人全体で工夫や試行錯誤をしながら、地道に取り組んでいきたいと思っています。

2020年4月発行

「満足度・やりがい度活用支援」活用事例集 vol.14

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)