

職員やりがい度調査を通じた質改善への取り組み

～市立札幌病院の事例～

市立札幌病院 医療品質総合管理部長 仁木恵美子

1983年 市立札幌病院入職

2007年 看護部看護教育担当課長

2012年 認定看護管理者認定

2017年 医療品質総合管理部業務改善支援課長就任

日本医療機能評価機構 医療クオリティマネジャー
養成セミナー修了

2018年 医療品質総合管理部長・地域連携センター部長



医療品質総合管理部 業務改善支援課長 松本 厚子

1989年 市立札幌病院入職

2005年より病棟・手術室・救命救急センター等看護師長

2018年より現職

2016年 診療情報管理士資格取得

2018年 日本医療機能評価機構医療クオリティマネジャー
養成セミナー修了



【病院基本情報】

住所：〒060-8604 北海道札幌市中央区北11条西13丁目

病床数：672床（救急38床 精神38床 感染症8床含む）

診療科：33診療科 呼吸器内科/消化器内科/循環器内科/腎臓内科/糖尿病・内分泌内科/
リウマチ・免疫内科/血液内科/精神科/脳神経内科/小児科/新生児内科/外科・乳腺
外科/整形外科/形成外科/脳神経外科/呼吸器外科/心臓血管外科/皮膚科/泌尿器科
/腎臓移植外科/産婦人科/眼科/耳鼻咽喉科・甲状腺外科/リハビリテーション科/
感染症内/放射線治療科/放射線診断科/麻酔科/緩和ケア内科/歯科口腔外科/病理
診断科/救急科

外来患者数：1270人/日

職員数：1350名

1. 病院概要

札幌市は、人口190万人を超える北海道の政治・経済・文化の中心都市であり、市立札幌病院はその中心部に位置しています。2019年に創立150年を迎え、古くか

ら札幌市民の健康を支えてきました。

また、札幌市の急性期医療を担う672床の基幹病院として、地域医療支援病院、災害拠点病院、3次救命救急センター、総合周産期母子医療センターなどの機能を有

しています(図1)。全職員数は1350人おり、病院の基本理念は「すべての患者さんに対してその人格信条を尊重し、つねに“やさしさ”をもって診療に専心する」です。

病院機能評価は4回の認定を取得しており、2022年には5回目の更新を目指しています。



図1 市立札幌病院

2. 職員やりがい度に関する

取り組み

(1) 調査担当部署について

当院では、2016年度に「組織横断的に医療の質向上及び経営健全化のための効率化及び改善活動を行うとともに、医療の質を評価し、医療の質向上に貢献する」ことを目的に、医療品質総合管理部 業務改善支援課が設置されました(図2,3)。

職員満足度調査は、2016年度から業務改善支援課が中心となり実施し始め、2018年度からは、日本医療機能評価機構の「職員やりがい度調査」を活用しています。

調査の目的は、職員が日頃認識している職場の問題点を明確化し、的確な対策を講じることにより、働きやすい職場づくりにつなげることです。対象は、医師を含め正規職員全員に拡大しています。

医療品質総合管理部の紹介

私たちは「みえる」「つながる」「かわる」を大切に、医療の質向上に貢献します

みえる: 様々なデータ、現象を整理し、見える化して課題を明らかにできるようにします

つながる: 患者・家族、地域の医療機関、市立札幌病院で働く者同士と思いがつながるように、協同(ともに力・心を合せて助け合って仕事をする事)します

かわる: 病院を取り巻く社会や医療環境、顧客ニーズの変化をとらえながら、より良い病院へとみんなできわり、PDCAサイクルを回し続けます

貢献する: 皆さんと共に歩み、支援することに力を尽くします

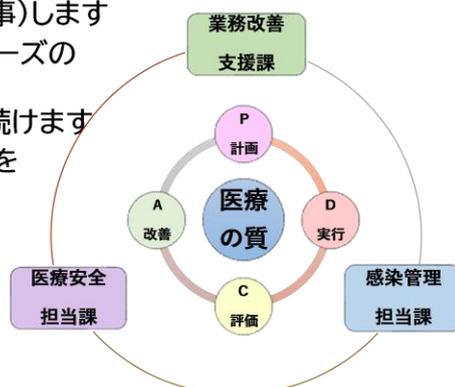
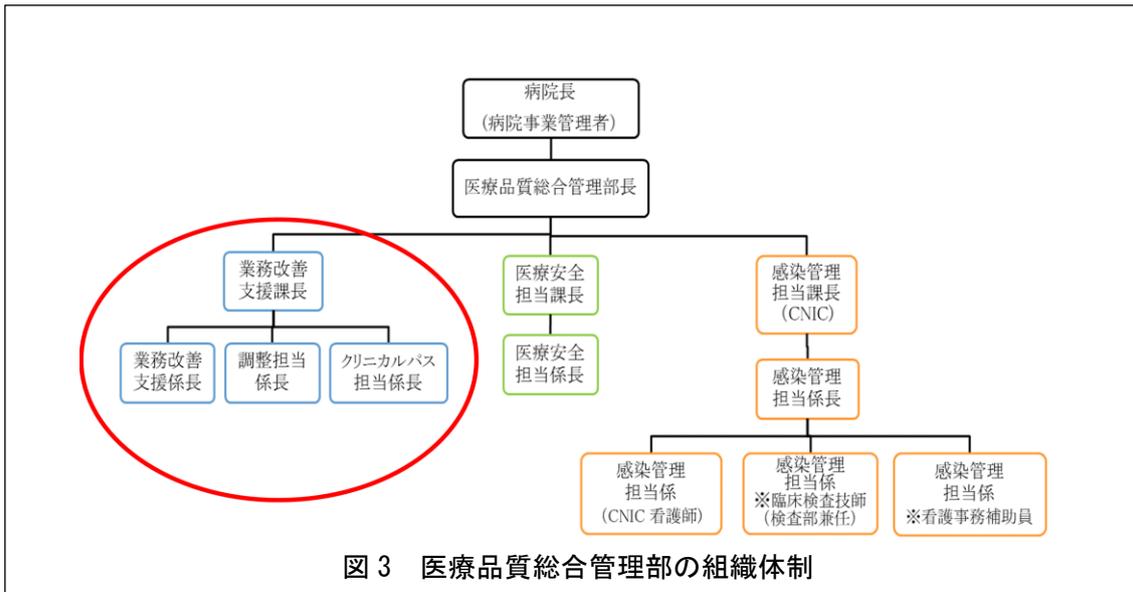


図2 医療品質総合管理部について



(2) QM (クオリティマネジメント) 委員会での取り組み

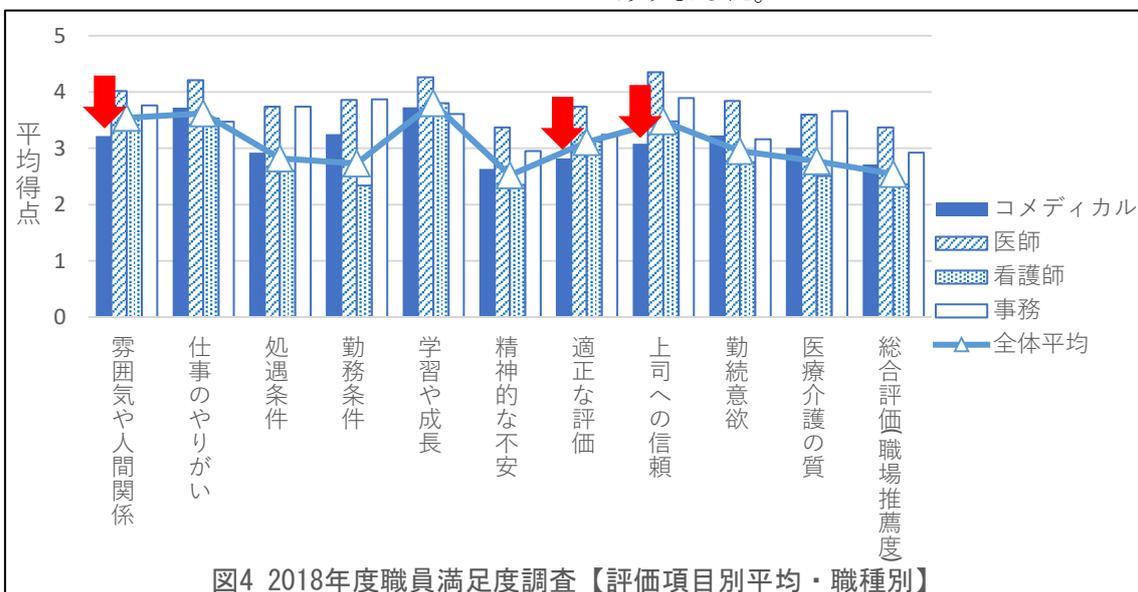
病院の基本理念に基づき、良質な医療を提供するために継続的に改善することを目的に、2017年度にQM(クオリティマネジメント)委員会が設置されました。事務局は、医療品質総合管理部業務改善支援課が担当し、経営層と全部門の管理者で構成しています。職員やりがい度調査を委員会の活動として位置づけ、結果はQM委員会を通して院内に報告し、結果から改善活動を行っています。

3. 調査結果を踏まえた改善への

取り組みと取り組み後の変化

(1) 第三者機関による介入

2018年度の職種別の結果では、コメディカルが「雰囲気や人間関係」「適正な評価」「上司への信頼」の3項目において全職種で最も低い結果でした(図4)。また、コメディカル部門の自由回答欄には、改善してほしい点として、「上司のマネジメントに関する不満」「業務改善への他部門の介入」「調査結果の情報公開」など多くの意見がありました。



そこで、第三者による介入が効果的ではないかと考え、北海道が各医療機関における自主的な勤務環境の取組みに対する支援を行うために設置した「北海道医療勤務環境改善支援センター（以下、支援センターとする）」に支援を依頼しました。支援センターからコメディカル7部門の管理者へ業務改善介入に関する説明を実施し、その中で介入を希望したりリハビリテーション科への介入を決定しました。

具体的には、支援センターの担当職員1名が、現状把握のために2019年1月からリハビリテーション科にヒアリングを実施し、結果を科内のスタッフ全員で共有しました。そこから、支援センターの担当職員とリハビリテーション科の管理職(担当課長・主査)を中心に全職員の業務を見える化を実施し、労務管理の周知及び役割分担の確認や見直し、方向性や目標設定の確認を行いました。また管理職以外の選抜メンバーを中心に、目標であったキャリアパス作成に向けた取り組みを行いました。

こちらは2018年度後半からの取り組みでしたが、2019年度の職員やりがい度調査ではリハビリテーション科の年度別項目毎の結果(平均値)が、「総合評価」「勤務条件」「勤続意欲」「医療介護の質」の項目で上昇していました。

現在も取り組みは継続しておりますが、次年度以降は、支援センターの介入により作成した支援プランを基に、継続して取り組む予定です。

また今後は、部署の業務改善へ第三者の介入を求める意見がある部門へ、支援センターの介入を病院として進める方向で計画しています。

(2) 職員提案・相談窓口の設置

職員やりがい度調査の「改善してほしい点」の自由記載欄には、業務改善に他部門の介入を希望する意見が多数記載されていました。このことから、2018年9月、全職員を対象に『職員提案・相談窓口』を設置しました。2019年12月までの1年4ヵ月間で13名14件の相談があり改善活動を行いました(表1)。

相談内容は、業務改善・職場環境改善など多岐にわたっていました。取り組みに対して職員からは「どこに相談したらいいかわからなかったことが相談できた」「相談の結果、勤務環境改善につながった」「他部門との交渉がスムーズに進んだ」等の反響がありました。

No.	相談内容	職種
1	管理体制の改善	医療秘書（6名）
2	指導体制の改善	
3	夜勤時の勤務内容の見直し、土日祝日の勤務体制の検討	薬剤師（1名）
4	検査時のルール順守の徹底	看護師（1名）
5	身元不明者や身寄りのない患者への対応、金銭管理	看護師（1名）
6	検尿一元管理	医師（1名）
7	受診受付時間に関する事	
8	持参薬調査に関する事	看護師（1名）
9	病院職員の受診(非紹介患者初診加算)に関する事	
10	女性専門外来の廃止に関する事（医師が看護師に相談）	看護師（1名）
11	患者搬送用エレベーター利用拡大	看護師（1名）
12	外注検体に関する事	
13	臨時注射薬受払いに関する事	
14	持参薬に関する事	

表1 職員提案・相談窓口への相談内容

**【改善事例-泌尿器科外来における
検尿検査の一元化】**

実際に業務改善した事例の一つとして、泌尿器科外来の検尿検査の検査部一元化についてご紹介します（表2）。検査結果の記事入力業務の効率化と確実性、検査の精度向上、感染予防対策の理由から、2019年8月に泌尿器科医師より泌尿器科外来のみが外来で尿沈渣測定をし、医師が診察時に実施していた検尿検査を検査部で一元化してほしいという相談が相談窓口にありました。院長・検査部統括副院長と共有の上、検査部と事務局である業務改善支援課

と、改善に向けた協議を行いました。協議の際は、検尿検査件数等データ収集の上、検査数の制限や曜日の限定など実施可能な方法を提案しました。しかし、10月には検査部長・課長より「人員不足・検査機器の購入が必要であり、今はできない」と回答がありました。QM委員会において、中間報告を行い、11月には院長より「前向きに検討するように」という指示や、依頼医師から実施に向けた強い要望があり、院長が直接検査部へ指導を行いました。その結果、2019年11月より実施に向けて外来看護師長を含めて検討を再開し、2020年1月14日より検尿検査の一元化を開始しました。

検尿一元管理実施の検討経過	
8月	相談内容確認 院長・検査部管轄副院長と共有 検査部と事務局の協議（対面・メール） 検査件数等のデータ収集の上、可能な方法を提案
10月	「人員不足・検査機器の購入が必要でできない」と回答
11月	QM委員会中間報告 院長：「前向きに検討するように」 依頼医師：「なぜできないのか」
11月末	院長が直接検査部へ指導 実施に向け外来看護師長を含め検討再開
1月14日	一元化開始

表 2 検尿一元管理実施の検討経過

その際は、業務が増加し負担となる検査部の要望（搬送時間、採取時間の記載方法等）に可能な限り対応して実施する運びとなりました。

実施まで4ヵ月を要し、度重なる交渉に非常に苦労しましたが、今回の取り組みで、泌尿器科医師も検査の必要性を再検討し、必要な患者へ必要な検査を依頼するようになりました。運用開始後の評価はこれからですが、泌尿器科外来では尿検査の担当職員が他の業務を実施できるようになり、業務の効率化・改善につながっています。一方検査部では、検体が分散されて届くことで著しい業務の増大にはなっていないようです。互いにWIN-WINな改善につながるよう今後も支援を継続していきます。

（3）管理者のマネジメント能力の強化

2018年度、2019年度の職員やりがい度調査における自由記載欄の結果をカテゴリー化し、カテゴリー、サブカテゴリーの項目に沿って分類しました。2019年度は、「管理に関すること」のカテゴリー・サブ

カテゴリーともに多く記載されており、職員が働き続けられる環境を整えるため、組織的な取り組みが必要であり、管理者のマネジメント能力の強化の必要性が示唆されました。

そこで、全職員対象に毎年実施している職員ストレスチェック結果も踏まえて、衛生委員会とQM委員会共同で管理者研修を実施しました。対象は、医師・歯科医師を除く部長・課長職28名で、「働きやすい組織づくりについて学ぶ」ことを目的に勤務時間内の2時間の中で講義形式で開催しました。この研修は、コメディカル・看護職・事務職が一緒に行った初めての研修として開催した研修でした。

研修後のアンケートでは、「人との関係を円滑にするためには、自身を知ることが大切」「部下とのコミュニケーションに役立つ内容」「方法論が聞きたい」「概論的な内容で実践に活かさない」「医師職も受講すべきだ」など様々な感想がありました。次年度以降は、演習なども交えながら継続していきたいと考えています。

4. まとめ・今後の課題

病院事業管理者(市立札幌病院院長)は、職員やりがい度調査を以下のように位置づけています。

- ・ 病院全体の職員の士気を反映するものである。
- ・ 個別の部署に何か問題がないかを知る尺度の一つとなる。
- ・ 内容の解析で各部署の問題点を明らかにする一助になる可能性があり、その解決法を考慮するための参考となる。
- ・ 問題点を解決することが可能であれば、職員のやりがいが上昇し、勤務継続につながる。

病院長をはじめ経営層が、働きやすい勤務環境にしたいという熱い思いがあります。QM委員会の活動を通して、現状把握と改善活動を積み重ねています。地道な活動が、よりよい勤務環境の構築に繋がっていると考えています。

今後は、改善活動の可視化に加え、今まで独自に行っていた患者満足度調査を、2020年度より日本医療機能評価機構の患者満足度調査に変更し、その結果をもとに改善活動を実施していきたいと考えています。

2020年6月発行

「満足度・やりがい度活用支援」活用事例集 vol.16

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)