

職員やりがい度調査から見る組織作りの成果とこれから

～医療法人社団春日会 黒木記念病院の事例～

医療法人社団春日会 黒木記念病院
法人事務局 事務局長 小川 英彦

2004 年 医療法人社団春日会 黒木記念病院 入職
(医療ソーシャルワーカー)

2009 年 同 連携課 課長

2014 年 同 事務部 次長

2017 年 同 法人事務局 事務局長

2021 年 現職



【病院基本情報】

住所：〒874-0031 大分県別府市照波園町 14 番 28 号

病床数：174 床〔一般病棟：44 床、地域包括ケア病棟 16 床、回復期リハビリテーション病棟 114 床〕

診療科：12 診療科 整形外科/内科/外科/リウマチ科/リハビリテーション科/消化器内科/麻酔科/放射線科/呼吸器内科/循環器内科/神経内科/皮膚科

外来患者数：125 人/日

職員数：509 名（2021.8 現在）

1. 病院概要

医療法人社団春日会は、大分県別府市の北部に位置する「黒木記念病院」(図1)と「総合ケアセンターくろき」からなる地域密着を基本理念とした医療法人である。

黒木記念病院は、一般病棟 44 床、地域包括ケア病棟 16 床、回復期リハビリテーション病棟 114 床と介護医療院 52 床からなるケアミックス型病院であり、総合ケアセンターくろきは、住宅型有料老人ホームのほか、介護保険サービス 7 事業、障害サービス 1 事業を展開している。職員数は法人全体で約 500 名となる。整形外科単科からスタートし 2023 年に創立 70 周年を迎える。

当法人の理念は、「全ての人々の健康を守り、幸せな生活を支援する医療法人春日会であること」とし、理念を追求する組織として、地域に根差した、全人的な医療・看護・介護・予防を実践できるよう、職員一同日々研鑽している。中期経営計画 2021-2023 においても「地域包括ケアシステムの構築」を全面に打ち出し、地域のニーズに応えることのできる組織を目指している。また、経営ビジョンには常に「人を大切にし成長を続ける組織」というテーマを掲げ、当法人に関わる全ての人を大切にする組織の姿勢を示している。



図1 黒木記念病院 外観

2. 職員やりがい度調査の実施体制

職員やりがい度調査は法人事務局が担当しており、年に1回、11月に実施している。結果については、翌年1月までに報告書をまとめ、全職員に周知している。

調査対象は全職員で、匿名制とし、Web回答、紙回答を職員が選択できるようにしている。情報周知はポスター掲示、イントラネット、各種会議などで行い、2020年度の回収率は61.2%（内訳：Web45.5%、紙54.5%）であった。

3. 調査結果

調査報告では「全体サマリ（内訳：割合）」と「属性別（職種・部署別）平均点」、「ベンチマーク比較」を作成している。特に同規模施設を対象としたベンチマーク比較では、2019年度調査（図2）、2020年度調査（図3）において全ての項目で平均点以上の結果となった。

しかし、要因分析や課題抽出、具体的な課題解決への対応については不十分であり、組織内からは、その効果的な活用が求められていた。改めて分析方法を検証する中、2020年度からは散布図分析（図4）を取り入れることとし、その結果「医療介護の質」「精神的な不安」に対する取り組みの必要性が明確となった。

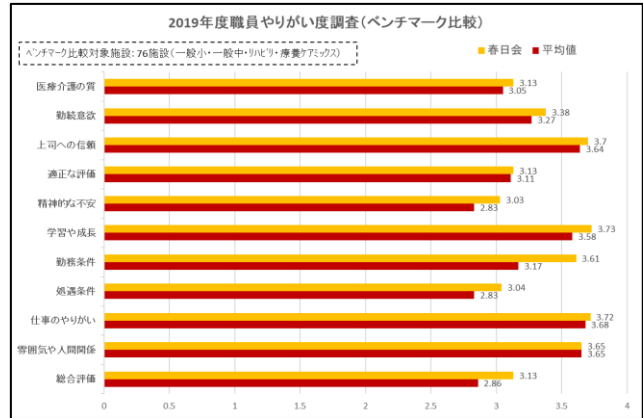


図2 2019年度調査結果（ベンチマーク比較）

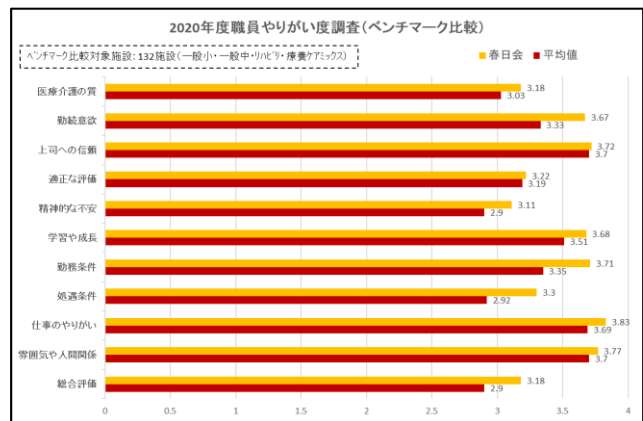


図3 2020年度調査結果（ベンチマーク比較）

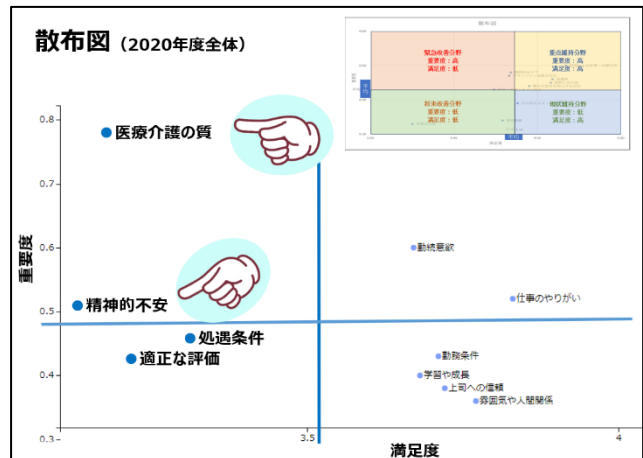


図4 職員やりがい度調査 散布図

4. 職員やりがい度向上に向けた取り組み（組織作り）

調査の活用等については課題が確認された一方、高い職員やりがい度を示した調査結果については、これまで当法人が行ってきた組織作りの成果だと評価する

ことができる。以下、当法人がこれまで行ってきた「人を大切にする」をテーマにした組織風土・組織作りについて、調査項目との関連性を含め報告する。各方針や取り組みは、それぞれに職員のやりがい度の調査項目と因果関係があり、評価を高める要因となっていることが考えられる。

(1)「健全な経営体質」と「職員の生活の安定」

当法人では、経営状況を部門責任者会議を通して、全職員へ常に情報共有し、経営の透明性を高めている。また利益の還元を目的に、夏と冬のボーナスとは別に、年間の利益に応じた期末手当という賞与を毎年3月に支給している。安定した経営基盤が支える職員自身の生活の安定は、職員やりがい度を高めるための基礎作りとして、「処遇条件」や「精神的な不安」「適正な評価」「勤続の意欲」に繋がる重要な要素である。

(2)「職員の健康」と「法令順守」

目まぐるしく改正される労働関係法令の対応はもとより、当法人は年間の事業計画にも「働き方改革と健康経営の推進」を掲げ、年次有給休暇5日間取得の徹底や時間外労働時間の調査、メンタルヘルス対策、ハラスメント対策、No残業ダイの実施など、就労環境の改善と構築に丁寧に取り組んでいる。これらの取り組みは「勤労条件」の向上、「精神的な不安」の軽減に繋がると考える。

(3)理念・ビジョンの共有

当法人は、「理念を追求する組織であること」を常に職員に発信している。毎月の全体朝礼時の基本理念の唱和や、中期経営計画、毎年度事業計画も全ての職員と

情報共有できる仕組みを構築している。職員一人ひとりが立てる毎年の個人目標においても、組織の計画を意識して作成することを徹底している。組織の目的・目標・計画を共有し、共感して働くことは「仕事のやりがい」や「総合評価(自院を職場として薦めようと思いますか。)」を高めることに繋がると考える。

(4)教育・研修制度

当法人では8年前に教育研修規程を大幅に見直し、教育制度を拡充してきた。教育研修予算は年間1千万円程度確保し、広くOff-JT(Off-The-Job Training、職務現場を一時的に離れて行う教育研修)の機会を職員に提供している。職場内の教育に対しても、毎年行う全管理職を対象とした「リーダー研修」の実施や、看護部へのe-ラーニングの導入、リハビリテーション部への教育課の設置など、教育を重視した経営方針を実践している。これらの取り組みは「学習や成長」「医療介護の質」の向上に寄与していると考えられる。

(5)人事評価制度

当法人は、4年前から人事評価制度を実施している。10年前に実施していた「人事考課制度」を抜本的に見直し、新たに作り上げた制度である。当法人の人事評価制度は成果主義を軸とした考え方ではなく、上司との円滑なコミュニケーションを通じた、個人の成長を第一の目的としている。毎年全職員が立てる個人目標は、上司と共に作成し、中間評価と期末評価時に面談が行われる。面談では、単に評価を下すのではなく、コーチングの視点から職員の意欲や能力を引き出すことを最も重視している。具体的な到達目標による個人の成長、上司との円滑なコミュニ

5. まとめ・今後の課題

「患者満足度・職員やりがい度活用支援」プログラムへの参加により全国・機能規模別のベンチマーク比較・多様な分析など高い精度の調査及び分析が可能となった。また、少人数・低予算で運営が可能なため、リソースが限られる当法人においても、1年周期での継続的な調査が可能となった。

調査結果については、これまで当法人が着実に進めてきた組織作りの成果を客観的に示すものとなり、今後の経営計画を策定する上での参考となった。

今後は職員やりがい度調査を組織作りのPDCAサイクルに効果的に組み込み、組織的課題の解決に向けた、持続的な取り組みとすることが重要である。また職員やりがい度調査は、全職員を対象に意識調査を行う数少ない機会となる。フリーコメントなどを活用し汎用的に使用することは、調査の価値を更に高めるものになると考える。

最後に、患者満足度・職員やりがい度活用支援プログラムの参加病院数の一層広がりへと更なる発展を期待するとともに、自組織においても、当プログラムを積極的かつ有効的に活用することで、よりよい組織を作り、地域医療への貢献を果たしていきたい。

2021年11月発行

「満足度・やりがい度活用支援」活用事例集 vol. 25

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)