

総合南東北病院及び周辺施設の概要図



図1 総合南東北病院および周辺施設

2. 患者満足度・職員やりがい 度調査の意義

当院では患者満足度や職員やりがい度について、院内アンケート調査や職員の意見を中心に改善に取り組んできた。しかし、一病院単独の活動では限界があり、活動の効果が不明であり、次の目標が明確に設定できないという問題がある。そのためには大規模な第三者評価機関の調査に参加することにより、他院との比較が可能となり、自院の強み・弱みも把握でき改善活動の指針となり得る。さらに結果を公表することで職員の意識改革の手段となり、離職率の低下ひいては病院経営の安定にもつながることが期待できる。

3. これまでの患者満足度

改善の取り組みと課題

患者満足度の改善について、当院では

- ① 患者サービス推進委員会が担当する退院時・外来アンケート調査
- ② 苦情対策会議が実施する投書・クレーム調査

を中心に活動してきた。アンケート調査は定期的実施し、満足度の低い病院食や外来待ち時間等は改善策を検討し、担

当部署に対応を求めている。しかし、アンケートの各質問項目に対する満足・不満足比率は、例年大きな変化はなく、質問も変更していないため、活動の目標が設定しにくい。やはり調査機関へ参加しベンチマークを行い、他病院と比較した客観的な弱点をカバーする必要がある。一方、投書は患者さんの具体的な指摘のため対策を講じやすく、会議の責任者が口頭と文書で改善を指示している。そのためか、毎年クレームの投書件数は減少し、辛辣な指摘も以前に比べれば穏やかな表現に変化しており、今後もクレーム対策を丁寧に継続する予定である。また当院の前回の日本医療機能評価機構の審査でB評価の指摘を受けた項目を検討し、患者満足で劣る活動を検討した。その結果、

- ① 患者説明・同意書の書式統一
- ② 出入口の保安業務
- ③ 入院患者の見舞者の面会ルール
(特にコロナ禍における)
- ④ 外来患者の苦情対策

の4点の改善活動を開始した。今後も病院機能評価の指摘事項を検討する予定である。

4. 職員やりがい度向上の 取り組み

(1) 2つのキャリアパスの作成

当院では職員のやりがいは「社会・患者・家族から評価と信頼を得るための医療サービスの提供」の推進と考え、教育体制の強化を主軸とすることにした。そのため

- ① 業務のレベルアップと効率化を目的として、各部署が経験年数や能力に応じた専門的な目標を示した「部

署別キャリアパス」

- ② 医療人としての人間形成を図るため、職員のレベル別の行動目標を示した「共通キャリアパス(社会人基礎力)」

を教育研修委員会が作成した(図2、3)。

この2つのキャリアパスの進捗状況を確認し指導するため、教育研修室が各部署の所属長と教育担当者を対象に年2回の面接ヒアリングを実施し、部署のキャリアパスと教育の目標、予算等の妥当性を確認している。

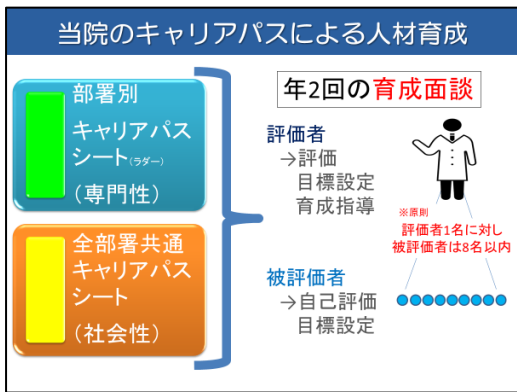


図2 2つのキャリアパス

(別紙1) 南東北共通キャリアパスシート(社会人基礎力)		評価記入日								
被評価者 ID: 氏名: 所属: 経年数: 職: 該当レベル:		評価者 氏名:								
レベルと役割概要	I ()	II ()	III ()	IV ()	V ()	VI ()	VII ()	VIII ()	IX ()	
社会人基礎力	病院職員の一員として自覚する	基礎を確立する(指導を受けながらマニュアルに沿う日常業務)	自立してマニュアルに沿う日常業務をする	応用力をいかし、自律して業務をする	チームの調和を保ちながら効果的な業務をする	上司を補佐し、業務実践に主導的役割をします	課題解決に向けて、主導的役割をします	調和を保ちながら目標達成に主導的役割をします	調和を保ちながら理念方針達成に主導的役割をします	
主体性	物事に進んで取り組む力/指示待ちではなく自らやるべきことを見つけたる力	挨拶や整理整頓を自ら進んでしている	与えられた役割や業務について疑問があるときは質問している	責任を担わず、自分ができることを見つけている	必要と思われる仕事は指示がなくても、工夫し取り組んでいる	人が嫌がる仕事や困難な仕事を進んで引き受けている	上司を補佐しながら、業務の改善に協力している	与えられた分野に関しては、上司の指示がなくても、職員を巻き込みながら、自ら責任を持って業務を推進している。(既存のやり方に拘わらず、あらゆる手段を駆使し、実行している)その結果を適時、報告している		
働き方	他人に働きかけ、働き込む力/やろつと呼びかけ目的に向かう力	南東北グループ職員であるとして自覚し、指導に対して、感謝の言葉を述べている	自分ができていることを認め、助けを求めている	業務遂行上、一人で実行が困難な時は、他の職員に協力を依頼している	後援、同僚へ積極的に声掛けをし、気遣いながら取り組んでいる	メンバーの能力やタイプに合わせて声掛けをし、メンバーの意欲を高めている	問題や課題に対してメンバーと共に検討し、上司に提案している	部署において適切な目標を設定し、目標達成に向けて率先して実行し、職員に役割を委ねながら、意欲を高めている		
実行力	目標を設定し、確実に行動する力/失敗を恐れず行動に移し粘り強い	失礼したことは反省した上で、気持ちを切り替えて、積極的に取組んでいる	上手い方法とはおぼろげに思っているが、その原因や方法について調べ、助言を受けて実行している	自分の目標を設定し、確実に行動している	他者の意見も取り入れ、柔軟に対応している	自己の中長期(3~5年)段階的な目標を設定し、確実に行動している	急な変更やトラブルにも業務に責任を持ち、粘り強く実行している			
発見力	現状を分析し、目的や課題を明らかにする力	指示されたこと、指導されたことは、理解できている	わからないことは人に聞いた上で、自分で調べ、手帳を備えている	日々の業務に対して、できることを把握し、自己の目的や課題を明らかにしている	できることを把握し、他者の意見も踏まえ、自己の目的や課題を明らかにしている	現状を踏まえ、チームの課題を抽出できる	現状を踏まえ、部署の課題を抽出し、相談・提案している	与えられた分野に関しては、最新の情報や知識を基に課題に対して段階的な方策や計画を決定し、優先順位を明示している。進捗に問題があるときは機を逃さず上司に報告・相談したり、提案している	組織や部署の理念、方針達成に向けて、自ら戦略的に行動し、スタッフへは常に分かり、目的に寄り添っている	
計画力	課題の解決に向けたプロセスを明らかにし、準備する力	仕事をスムーズに入行できるように準備をしている	自分の課題解決に向けて、助言を受けてながら、計画を立てている	自分の目標達成や課題解決に向けて、計画を立てている	自分の目標達成や課題解決に向けて、事前準備している(計画を立てている)	チームの目標達成や課題解決に向けて、事前準備している(計画を立てている)	部署の目標達成や課題解決に向けて、事前準備している(計画を立てている)	部署全体の目標達成に向け適切な方策を提案し、実行している。スタッフへは常に分かり、目的に寄り添っている		
創造力	新しい価値を生み出す力/既存の発想にとらわれない	仕事の面白さを感じている	部署の方針を踏まえ、自分の役割を説明している	チームの目標達成に向けて、自分ができることは何か説明できる	自分の業務に、効果的・効率的な新しい方法を見つければいい	チームの運営に、効果的・効率的な新しい方法を見つければいい	部署の運営に、効果的・効率的な新しい方法を見つければいい			
発信力	自分の意思をわかりやすく伝える力	必要な情報をいつ、どこで、誰に、なにを、どのように伝えるべきかを把握している	「報告、連絡、相談」をしている	自分の意見をわかりやすく発信している	相手の感情を否定することなく自分の考えを正確に伝えている	相手の状況、理解力に合わせて、説明の方法を変えている	相手の都合や優先順位を踏まえ、結論と経過、自分の意見を区別して説明できる	相手と理解しているか確認しながら説明している		
理解力	相手の意見を丁寧に聴く力	他の人の意見を聴くとときは顔をみて、あいづちを打つなどしている	先駆・上司の指導に対して理解内容を確認している	相手の要望に対して内容を確認している	相手の要望に対してその真意を理解しようとしている	普段から周囲に関心を持ち、要望を受け止め、自分の権限の範囲で対応している	目標達成に向け他のスタッフのアイデアや考えを上手に引き出している	普段から関心を持って要望を聴き、真摯な姿勢で対応し、自分の権限の範囲で対応している	組織や部署の理念、方針の達成に向けて、他部署、多職種、外部と積極的にコミュニケーションを図り、我を越えようとする姿勢を醸成している	
柔軟性	様々な立場の違いがあることを理解する力/自分のルールややり方に固執しない力/相手の意見を尊重する力	自分の考えに固執せず様々な立場があることを理解している(仕事やプライベートなど)	部署の方針、目標決定の意図を理解している	相手のベースを理解できている	相手のベースを理解し適切な方法を選択している	意見や立場の違いを理解し、調整を図り、協力的態度で見解や行動を促している	多職種の意見を聞き、修正しながら業務を進めている	チーム、問題発生に対して解決に向け多部署の意見を聞き、修正しながら業務を進めている。その結果を報告している		
情報力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力	出勤、行動は余裕を持って行っている	業務における「報告、連絡、相談、確認、進捗、実行」を理解している	周囲の状況(内容、人間関係、状況等)を判断している	周囲の状況に見合った行動がとれている	部署の目標と周囲やチームの状況を把握した上で仕事の優先順位をつけている	他部署で行われている事例に感銘を受け、積極的に情報交換、研修会、委員会、内部監査等)に参加している	現状を数値化するなど、客観視して情報を見比べ、部署内の現状を冷静に判断している		
規律性	社会のルールや人との約束を守る力/底意(他者)入としての守るべき倫理行動を行う力	就業規則や職業倫理に「従」行動している(仕事やプライベートなど)	就業規則や職業倫理に「従」行動している(仕事やプライベートなど)	病院の規則、職場の規律を率先して守っている	病院の規則、職場の規律を守り、後輩に注意を促している	病院の規則、職場の規律に基づいて状況を見極めたり、意思を決定している	職業倫理、規律に対し規範を調整している	職務遂行過程において、発生する様々な倫理的課題を解決している	職務遂行過程において、発生する様々な倫理的課題を調整し解決している	
コンストロル	ストレスの発生源に对应する力/ホリシティとらえて再発を防ぐ力	(食事や睡眠をしっかり取る)健康管理をしている	心配事や不安を誰かに相談している	どのようなことでも自分がストレスを感じずやりがいを理解できている	ストレスの対処方法を理解できている	自分にかかるストレスを理解し、発散している	ストレスがあっても前向きな姿勢で、切り替えたりして、ストレスをうまく付き合っている	危険や問題が発生したときに冷静に自分の傾向を理解して対処している		
育成力	職員の成長を支援する力	なし	なし	Iレベルの職員に対し、育成ができる	I~IIレベルの職員に対し、育成ができる	I~IIIレベルの職員に対し、育成ができる	I~IVレベルの職員に対し、育成ができる	I~Vレベルの職員に対し、育成ができる	I~VIレベルの職員に対し、育成ができる	
平均点										

図3 共通キャリアパスシート

(2) 職員やりがい度の評価と結果

2種類のキャリアパスを導入したが、その効果が不明であり、職員やりがい度改善の客観的評価の必要性を痛感した。そこで、職員の意識を経時的に追跡をすることとし、2015年より民間会社のアンケート調査・分析を採用し、毎年実施している。このアンケートは6つのカテゴリー、65項目の質問から構成され、病院のシステム・コミュニケーション・やりがい・誇り・上司信頼などを評価している。さらにベンチマークにより、他病院との比較や経年の変化を知ることができる。2020年度の調査では当院職員の1021名が参加し回収率は98.1%であった。

分析の結果では、各カテゴリーのほとんどの項目で毎年職員の評価が向上していることが判明した(図4)。

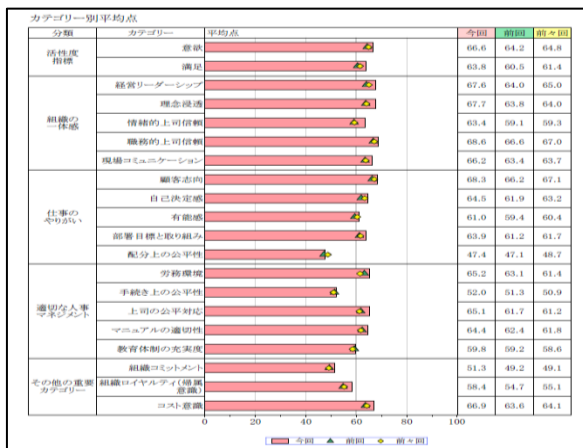


図4 カテゴリー別平均得点

項目別にみると、「働く意欲」は高得点だが他病院も高く同程度であること、職員満足度の点数は低いものの病院ベンチマークでは当院はやや高い傾向であった。また、初回アンケート時からの当院の特徴として、理念浸透・顧客志向・コスト意識は高い一方、上司との相談や職場コミュニケーションに関しては他病院

より見劣りしていた。これらの分析結果から、教育研修室としては「上司とのコミュニケーションが不十分」と判断し以下のような対策を講じている。

2016年より全ての職員は年2回直属の上司と育成面談を実施することを徹底した。さらに指導的役割を担う上司たちに対し、年に数回、評価者研修会を開催し、面談が「部下がこれからどんな行動をすれば良いか考え、確認・約束する場」となるよう指導している。

これらの活動を継続し、職員やりがいアンケート調査でも成果が見え始めている。「直属の上司は、私が仕事上の問題に直面した時、親身に対応してくれる」と「私は、これからも当院で働きたい」の2つの設問はいずれも過去3年間で評価が上昇し、改善が認められた(図5、6)。

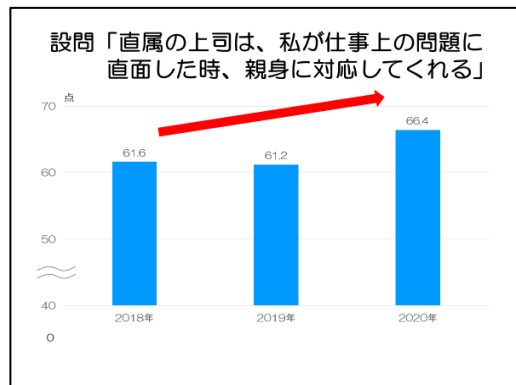


図5 職員やりがい度調査
「直属の上司について」

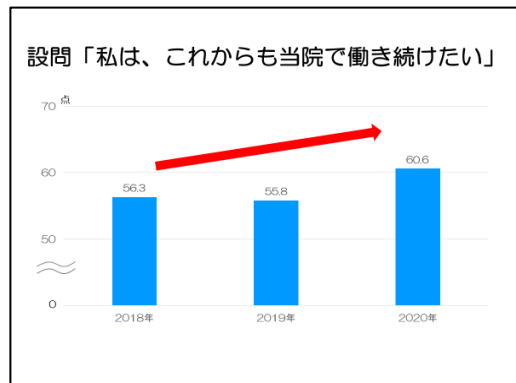


図6 職員やりがい度調査
「勤続意欲について」

その一方で、「個人の仕事の評価が客観的に行われていない」、「給与や昇進に反映されていない」などの評価があり、職員の不満が続いていることも事実だが、ベンチマークでも多くの病院が同様の悩みを抱えていることが判明した。当院としては、事務部に人事管理室を設立し、人事評価制度の見直しを検討中である。

このように、大規模な職員やりがい度調査を実施することで、病院の活動の方向性を再確認でき、新たな目標や戦略策定に役立つと考える。

5. まとめ

患者満足度と職員やりがい度は密接な関係にあり、双方の改善活動で病院に有益な相乗効果が得られると考える。アンケートを含めた第三者の客観的評価を分析した上で目的を設定し活動するPDCAサイクルが重要である。特に職員やりがい度向上のためには、安心して働ける職場であり職員が助け合える環境が必要で、職員は自己の成長や達成感を希望している。それを実現するためには、病院全体で、職員をひとりも取り残さない熱意と行動力が重要であろう。当院もまだまだ未熟であるが、地域医療と患者さんと職員のため、前進を目指したい。

2021年12月発行

「満足度・やりがい度活用支援」活用事例集 vol. 26

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)