

## 職員やりがい度調査結果の活用と成果

～社会医療法人岡本病院（財団）京都岡本記念病院の事例～

社会医療法人岡本病院（財団）京都岡本記念病院  
経営企画部 部長 宮崎 真二

1997年4月 社会医療法人岡本病院（財団） 入職  
第二岡本総合病院（現 京都岡本記念病院） 医事部  
2013年4月 事務次長  
2017年4月 医事部 部長  
2018年4月 経営企画部 部長  
2021年2月 がん対策推進室 室長兼務



### 【病院基本情報】

住所：〒613-0034 京都府久世郡久御山町佐山西ノ口 100 番地  
病床数：419 床（ICU；8 床・HCU；12 床・SCU；6 床・回復期リハ病棟 59 床含む）  
診療科：内科、呼吸器内科、循環器内科、消化器内科、血液内科、糖尿病内分泌内科、  
腎臓内科、脳神経内科、ペインクリニック内科、外科、外科（消化器外科・肛  
門外科・がん）、呼吸器外科、心臓血管外科、乳腺外科、整形外科、脳神経外  
科、形成外科、精神科、リウマチ・膠原病内科、小児科、皮膚科、泌尿器科、  
産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、歯科・口腔外科、リハビリテーション科、心臓  
リハビリテーション科、放射線科、臨床検査科、病理診断科、麻酔科  
外来患者数：約 600 人/日  
職員数：1,085 人 ※常勤換算（2021 年 11 月 1 日現在）

## 1. 病院概要

当院は、京都府南部に位置し、病床数 419 床（一般病床 360 床〔ICU；8 床・HCU；12 床・SCU；6 床含む〕、回復期リハビリテーション病床 59 床）の地域の基幹となる急性期病院である（図1）。2016 年 5 月に宇治市から現在地（久御山町）に新築移転したことを機に、第二岡本総合病院をから京都岡本記念病院と病院名を改称している。移転後は、診療機能が向

上するとともに診療圏も拡大し、患者数、職員数ともに急増した。現在、理念の「慈仁 ～いつくしみの心で、すべての命に平等に向きあう～」という理念のもと、“地域を支え、地域に支えられる病院”として地域の期待に応えられるよう前進しているところである。



図1 京都岡本記念病院 外観

## 2. 職員やりがい度調査に対する改善活動の体制

### (1) 経緯と調査体制

前述の通り、移転後は機能の拡大により患者や職員数が急増している。その結果、良くも悪くも「旧病院とは別の病院になった」と院内外から評価されるようになった。そこで、職員の満足度をはかり、現状の課題把握と立ち位置を知り、職員の病院に対する信頼度や仕事に対するやりがい度、モチベーションを改善することで、病院のさらなる発展に繋がりたいと考え、日本医療機能評価機構の患者満足度・職員やりがい度活用支援プログラムに参加することとした。

調査体制としては、経営企画部2名が中心となり、実施（窓口や各部署への依頼と回答管理など）から結果分析、対応策案の検討、結果報告などを担当した。

### (2) 調査方法

#### ≪1回目調査≫

実施期間：2019年7月8日～7月20日

対象：正職員・パート職員

回答数：935人

回答率：88.1%

回答方法は、パソコン端末や携帯電話、タブレット端末などWEB回答に加

え、紙で回答も可能とした（WEB回答714人・紙回答221人）。回答率を上げるために、各部署の所属長に対象者リストを配布し、回答済みの確認をしてもらった。

#### ≪2回目調査≫

実施期間：2021年1月20日～2月1日

対象：正職員・パート職員

回答数：853件

回答率：79.1%

1回目では紙回答対応をしたが、事務作業の負担軽減の為、回答方法はWEB回答のみとした。その他の方法は1回目と同じであったが、紙回答対応をなくしたことにより回答率はやや下がったと考えられる。

## 3. 調査結果(1回目)

評価が高い項目としては、「雰囲気や人間関係」「仕事のやりがい」「学習や成長」「上司への信頼」であり、これらは全てベンチマーク平均値も上回った。一方、ベンチマーク平均値を大きく下回った項目は「処遇条件」「勤務条件」となった(図2)。また、当院では「病院に改善してほしい点」というフリーコメントの問いを設定し、職員の生の声(思い)を聴くことを重要視した。そこからも給与面など処遇条件の改善要望やハラスメントに関する課題が浮き彫りとなった。コメント全体の約6割が「給与・福利厚生」の改善を求める声であり、特に看護師やコメディカルの約7割に及んだ(図3,4)。

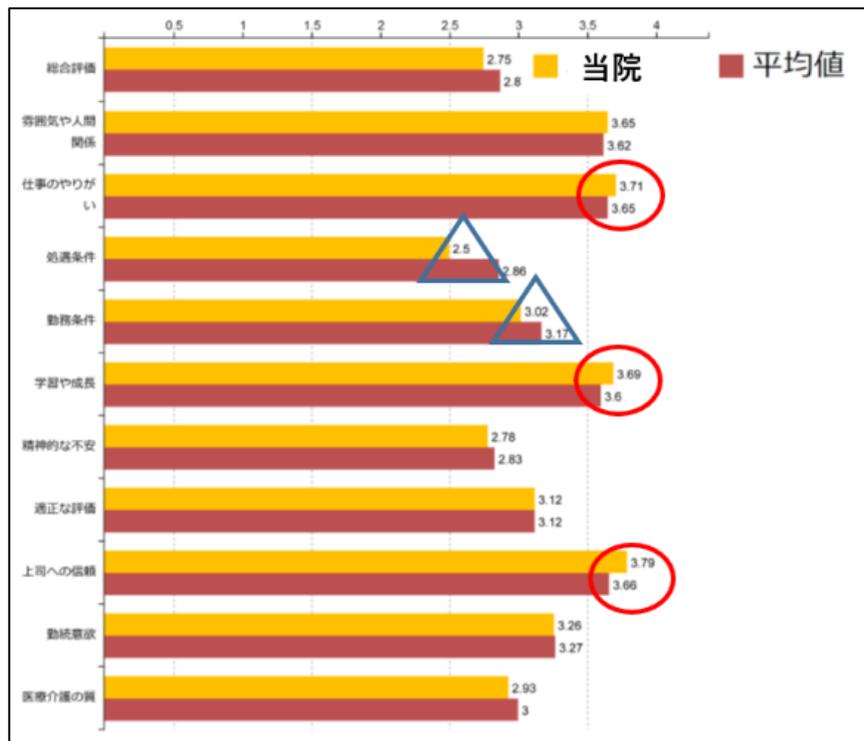


図2 職員やりがい度(全国平均との比較)

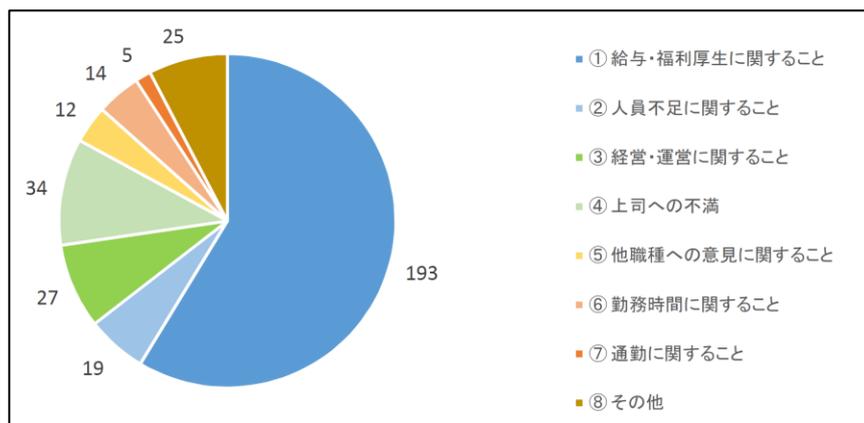


図3 フリーコメント(カテゴリ別件数)

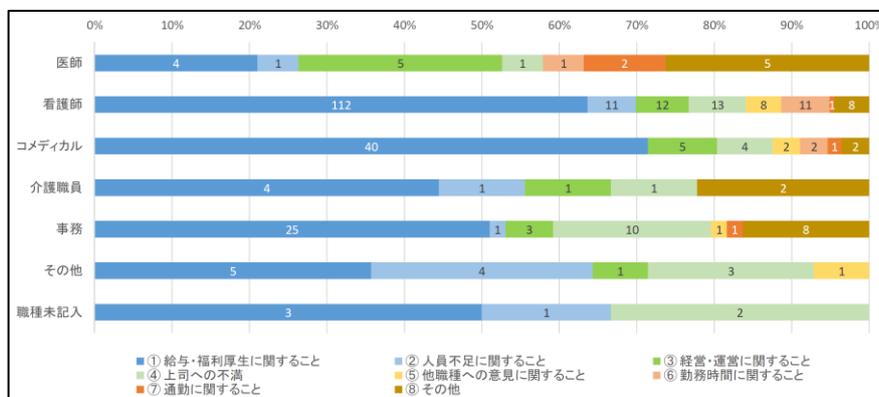


図4 フリーコメント(職種別件数)

この結果の背景には、当院は2016年5月に新築移転した後、診療機能が向上し、地域の急性期基幹病院としての立ち位置が明確化されたことにより、患者数が急増し、職員数も約1.5倍となった。地域住民からの当院への期待や、地域での役割が大きく変化したことで、求められる医療も高度化し業務量も増えた。しかし、給与や福利厚生といった処遇面では移転前と変化がなかった為、職員の不満に繋がったと考えられた。また、ハラスメントに関しては、社会で問題視されることが増えたことも影響したと思われる。

## 4. 改善への取り組み

1回目の調査結果への改善活動としては、フリーコメント（職員の生の声）に対して、職種や階層別に分類し分析を行い、課題や問題点を整理した。その内容を「所属長」「病院幹部」「職員全員」に分けて報告した。但し全職員向けには、フリーコメントは個人的な内容等が含まれている為、件数分類のみとしている。具体的対策は、大きく以下の3つである。

【対策1】各職種の所属長に対しては、他職種分は除き該当の調査結果を報告・説明し、職員の生の声を知ってもらい、各職種（部署）の課題を認識してもらった。そして、それぞれで改善出来る課題に取り組んでもらうよう依頼した。

【対策2】病院幹部に、調査結果や職員の生の声（フリーコメント）、分析結果などを報告した。そこで、病院として改善が必要な優先課題を『処遇・給与の改

善』と『ハラスメント対策』とすることとなった。給与面に関しては、他の医療機関とのベンチマークでも当院は満足度が低い状況であった為、医師を除く専門職種に対して調整手当を支給した。その他職種には半年後に支給した。また、パート職員から時給に対する不満（時給が安い、昇給がないなど）が多くあったことに対して、十数年ぶりの時給アップと経験年数により昇給する仕組みを導入した。

福利厚生面では、当院は職員の半数以上が自家用車やバイク・自転車で通勤しており、駐車場使用料も職員負担となっていた。これも全額免除とは出来ないが、駐車場は数千円（月額）の減額、駐輪場については無料とした。

ハラスメント対策については、病院が取り組むべき最重要課題の一つとして、2020年度事業方針にも「『安心して働ける職場環境』～ハラスメント撲滅～」を掲げ、“ハラスメントは絶対に許されない”という病院方針を職員に対して明確に発信した。具体的対策としては、委員会活動の見直しや相談窓口体制、相談後の実態調査～対策の流れの明確化と強化を順次行っていった。この対策によりハラスメントを訴える件数は増加している。

【対策3】今回の調査結果に対する病院の対応（対策2の内容）を、職員を集め、法人幹部から直接説明を行った。これは、これまでの経験から満足度調査をすると職員は改善されることを期待し、何も変化がなければ信頼度が低下し逆に不満につながる事が明らかであったことへの対策である。「病院（幹部）は、職員の声

(調査結果)に真摯に耳を傾け、要望に応えた！」ということを職員に確実に伝えることを目的に行った。

## 5. 調査結果(2回目)

対策後の2021年1月の調査では、前回低評価であった「処遇条件」に関する点数は改善傾向がみられた(図5)。

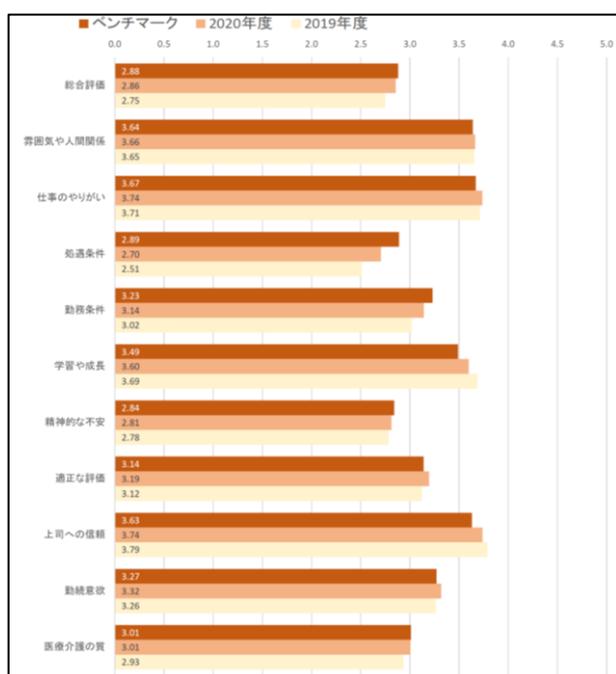


図5 第2回職員やりがい度調査結果

また、表1のように「病院に改善してほしい点」のフリーコメント数は半減し、「給与・手当・福利厚生」などの処遇条件に関する意見や「業務(休日・人員・勤務調整)」に関する声は大きく減少した。特にパート職員の時給に対する不満は20件から1件に減っている。また、「ハラスメント」に対する声は減少したとは言え、内容が多岐にわたり、継続課題となった。全体的には、今回の取り組みは一定以上の効果があったと判断できる。

表1 フリーコメント「病院に改善してほしい点」の件数比較

内容 分類	第1回	第2回	増減
教育・研修・人材育成	19	9	▲10
給与・手当・福利厚生	205	81	▲124
業務(休日・人員・勤務調整等)	100	44	▲56
ハラスメント	21	11	▲10
上司・幹部に対する意見	27	16	▲11
人事	15	14	▲1
評価	21	14	▲7
コミュニケーション	14	6	▲8
病院への信頼・信用	22	5	▲17
他部署に対する意見	22	16	▲6
医療体制	5	7	▲2
その他	65	44	▲21
合計	536	267	▲269

## 6. コロナ禍における職員やりがい度向上に関する課題と取り組み

一方で、2回目調査で追加したフリーコメントの問い「新型コロナウイルスに関しての対応や、職場での問題などについて」(表2)では、新たな課題が浮き彫りになった。病院の新型コロナウイルス対策に満足しているというコメントは全体の25%あったものの、「方針」や「体制」、「コロナ手当」「情報共有」などへの不満が50%以上となった。

表2 フリーコメント「新型コロナウイルスに関する対応や、  
職場での問題などについて」件数分類

内容 分類	医師 (63人)	看護師 (352人)	コメディカル (203人)	事務 (148人)	その他 (87人)	合計 (853人)	割合
満足	5	16	15	20	7	63	25%
方針・体制について	9	33	14	13	3	72	29%
人員不足について	3	15	5	1	2	26	10%
給与・手当について	5	4	3	5	0	17	7%
情報共有について	0	4	5	8	3	20	8%
その他	4	18	19	9	3	53	21%
合計	26	90	61	56	18	251	100%

当院の新型コロナ対策は、他の医療機関と比較しても、方針ははっきりとしており、PCR検査においては、当初から全国で一番と自負するほどの充実した体制をとっていた。コロナ対応手当においても、他院と比較しても十分満足のいくものであったと思われる。にもかかわらず多くの不満の声が出たのは、コロナ対応に関する病院の対応方針・ルール・対応者への手当等の情報が、職員に正確且つ迅速に伝わっていないことが原因と考えられた。新型コロナの状況は刻一刻と変化し、その都度、対応方針や対策などを柔軟に変えざるを得ないが、その情報がタイムリーに全職員に流し徹底することが十分ではなかった。この問題に対しては、すぐに各所属長への周知徹底の依頼はもちろん、「COVID-19対策本部」での決定事項を広報課が取りまとめ、全職員に即時メール配信と院内掲示するよう強化した。また病院の方針や最重要情報は「院長通達」を全部署に流したり、院長のメッセージをビデオ配信したりと、あらゆる手段を使って「聞いていない、知らない」と言われないよう工夫を行った。

さらに、新型コロナウイルスの流行により、会議や研修、食事会等、職員同士

の交流の場が少なくなったことで、職員間のコミュニケーションや情報共有が低下し、その結果、新人職員を中心に精神疾患による休職・退職が増加していることも問題となった。これに対しては、制限していた会議や研修会を、WEB会議システムを活用し徐々に再開するようにした。また、新人職員には定期的な面談を実施し、早い段階で問題把握をするようにした。一方で産業医や公認心理士などへの相談体制を強化するとともにメンタルヘルスに関する制度の見直しを行った。

## 7. 今後の取り組み

今回の調査と取り組みでは、具体的な職員からの要望や意見に真摯に耳を傾け、可能な限り早く対応することが重要であること、病院の方針や決定事項、幹部の思い、現場職員の感情や考えなど、上下左右に渡る院内での情報共有（風通しの良さ）が、信頼関係の向上となり、職員のやりがいにつながる大きな要因の一つであると実感した。

今後も職員やりがい度調査や患者満足度調査を定期的に行い、職員や患者さんの声を大事にし、真摯に受け止めなが

ら、それらに一つ一つ答えていきたいと考える。そして、新型コロナウイルスの流行はしばらく続くと思われるが、感染対策を厳重に行いながら「患者満足」「職員満足」「経営安定」それぞれのバランスを取りながら、真の意味で“地域を支え、地域に支えられる病院”になれるよう全職員で努めていきたい。

2022年5月発行  
「満足度・やりがい度活用支援」活用事例集 vol. 30  
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）