

職員やりがい度調査結果から見える当院の課題

～社会医療法人財団董仙会 恵寿総合病院の事例～

社会医療法人財団董仙会 恵寿総合病院

事務部 部長 森下 毅

1989年3月 金沢大学医療技術短期大学部診療放射線技術学科卒業
4月 社会医療法人※財団董仙会（とうせんかい）恵寿総合病院
に診療放射線技師として入職、放射線部に配属
※当時は特定医療法人
2007年4月 恵寿総合病院放射線課課長（技師長）
2016年9月 同事務部に異動。同事務部部长を拝命



【病院基本情報】

住所：〒926-8605 石川県七尾市富岡町94番地

病床数：426床（HCU 8床、回復期リハビリテーション病棟47床、地域包括ケア病棟47床、障害者病棟40床を含む）

診療科：外科、消化器外科、乳腺外科、内科、消化器内科、循環器内科、心臓血管外科、呼吸器外科、脳神経外科、脳神経内科、整形外科、形成外科、美容外科、泌尿器科、眼科、耳鼻咽喉科、小児科、産婦人科、皮膚科、リハビリテーション科、麻酔科、放射線科、病理診断科、心療内科

外来患者数：約700人/日（2023年1月実績）

職員数：699名（2023年1月現在）

1. 病院概要

当院は、石川県能登半島のほぼ中央に位置する七尾市にあり、医療・介護・福祉・保健の複合体である“けいじゅヘルスケアシステム”の基幹的施設である。病床数426床のケアミックス型病院であり、“先端医療から福祉まで「生きる」を応援します”を事業のミッションとして、地域の中核的医療機関の役割を果たしている（図1）。当院の基本理念の中には「職員の健康と幸せ」をうたっており、働きやすく魅力ある職場づくりに努めている。七



図1. 病院外観

尾市の高齢化率は37%、さらに以北の能登北部地域では40%を超えており、全国

有数の高齢化地域であるとともに、生産年齢人口の減少も著しい。当院の職員数はおよそ700名(2023年1月現在)であるが、人材確保(採用数増加、離職数削減)は最優先課題となっており、職員やりがい度は重要な指標と考えている。

2. 職員やりがい度調査を含む改善活動の体制

患者満足度・職員やりがい度活用支援プログラムは2017年度から参加している。以前は独自の外来患者満足度調査のみを行っていたが、職員の満足度調査が可能な事とベンチマーク分析ができる事を理由に、本プログラム参加に切り替えた。

毎年10月～12月に調査期間を設けている。ベンチマーク分析、フリーコメントを含む調査結果は幹部会議にて報告している。改善のための検討内容は、次年度の事業計画における行動目標をバランススコアカード(以下、BSC)に落とし込んでいる。

BSCは、財務・顧客・業務・学習と成長の視点において、重要成功要因

(Critical Success Factor)や業績評価指標(Key Performance Indicator)を定め、それぞれの因果連鎖の中で戦略を策定し、どのように目標達成するかを具体的に示すものである。顧客の視点では、顧客満足度を重要成功要因の1つに定めることで、財務指標を主とした業績向上へのプロセスを理解しやすくなる。ここで言う顧客満足とは業務上の利害関係者のことであり、患者のみならず自院の職員全般も含んでいる。職員やりがい度調査の結果は、平均得点や回答割合といったスコアを、あらゆる属性において取得できるため、BSCの業績評価指標に活用

しやすい。病院全体のBSCには全職員のスコア、各部門のBSCにおいては関連する職種別のスコアといったように、属性に応じて選択している。

本調査の他には、広く職員からの意見・提案を求めるための「職員意見箱」を設置している。イントラネット上に設けた投書フォームから記入可能で、職員の非難や否定する内容の記載は禁止となっている。病院の運用に対する否定的な意見の場合には、建設的な提案事項の記載を促している。記載内容は病院長が確認し、投稿者に対して対応策などの返答を行っている。過去4年で278件の記入件数があり、2022年度に入ってから111件と著しく増加した。

3. 当院の取り組み事例

(1) 調査結果について

職員やりがい度調査については、回答フォームのURLおよびQRコードを明記したメールを全職員に送信して案内をしている。開始1年目の回答数は少なかったが、年々増加しており、2022年度の回答率は75%であった。看護師が最も多く90.7%。以下コメディカル、介護職員と続き、医師は最も低い26.7%であった。薬剤師、理学療法士などのセラピストは、コメディカルとして回答を収集している。全体に占める回答数の割合を年代別にみると、20歳代が27%と最も多く、40歳代が22%、50歳代18%、30歳代17%、60歳代11%、70歳代5%と続いた。

2022年度の結果は、すべての項目において平均得点が前年度を上回る結果となった。その中でも、「雰囲気や人間関係」、「仕事のやりがい」、「適正な評価」、「上司への信頼」といった項目は過去最高点となった(図2)。

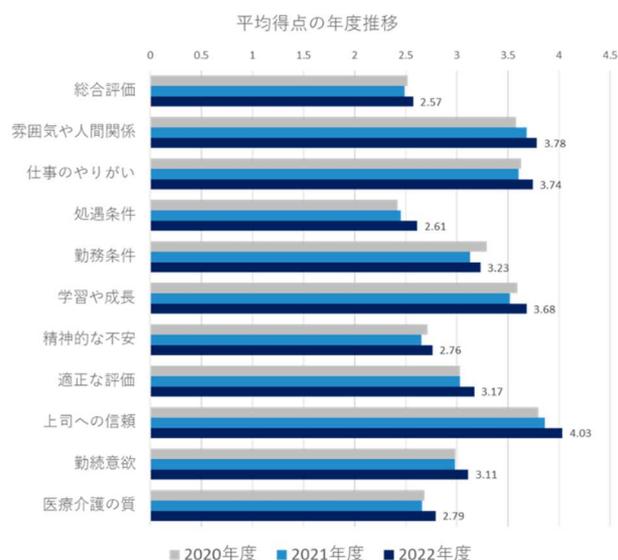


図 2. 平均得点の年度推移

これらの項目は、ベンチマーク分析においても 75% タイル値付近にあり、当院の強みとして捉えたい。一方で、「処遇改善」、「精神的な不安」、「医療介護の質」、「総合評価」は高い点数といえず、ベンチマーク分析でも 25% タイル値付近にあり両極端な結果となった。散布図分析では緊急改善分野に位置している。フリーコメントの内容を整理してみても、給与等の処遇改善を求める内容や業務負担が大きいとする内容が多かった。

(2) 職員やりがい度向上のための取り組み事例

当法人の中長期計画に継続的基本方針を定めており、「満足度を 100% にする」をはじめとして「質を上げる」、「生きるをデザインする」、「新サービスを創出する」、「One Keiju を目指す」の 5 つの柱を掲げている (図 3)。

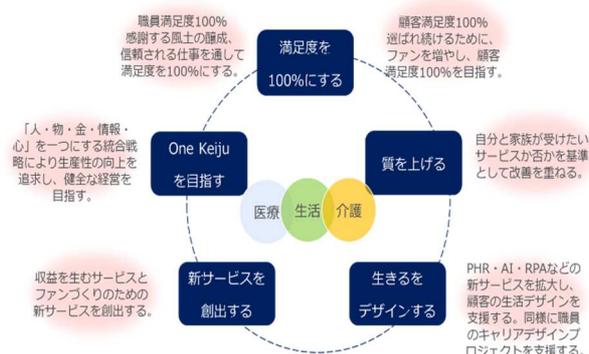


図 3. 継続的基本方針

■ 「質を上げる」・「新サービスを創出する」取り組み ～医療介護の質をあげる～

知人に勧められる病院・職場とするために、新規プロジェクトの開始、継続的な改善活動、職員の繋がりを維持する取り組みを行っている。

2022 年度においては、9 月より介護部を設立し、看護師・介護士が協働して入院中の療養と生活を支援している。入院時（急性期）から退院時（回復期・維持期）のフェーズに応じてタスクシェアする体制とした。設立後、看護師の時間外業務の削減効果も表れてきており、今後のやりがい度のスコア改善にも期待を寄せている (図 4)。



図 4. 質を上げる・新サービスを創出する

■ 「生きるをデザインする」取り組み
～キャリアデザインプロジェクト
(学習や成長)～

職員のキャリアデザインを支援する取り組みとして、学会や研修会参加におけるサポート体制の整備や、資格・認定取得に対する報償制度を設けている。また、法人が掲げるキャリアデザインにより、職位、等級ごとに目標とする要件を定めており、前述のBSCとあわせて、個人のスキル・能力の成長や目標管理の明確化を図っている。行動目標を数値化することで、評価理由も明らかになりやすい。また、適切な評価を行うための評価者訓練も行っている(図5)。

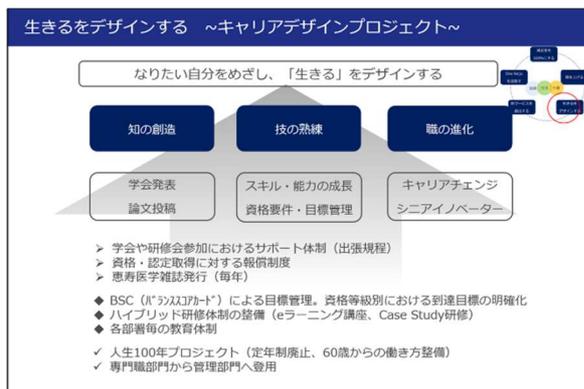


図5. 「生きるをデザインする」取り組み
～キャリアデザインプロジェクト～

■ 「One Keiju を目指す」取り組み
～ゆとりの追求～

「人・物・情報・心」を1つにする統合戦略により、生産性の向上、ゆとりを追求することを目的としている。多職種による協働をはじめ、ICTの積極的活用(リモートアクセス、AI問診など)や、RPAによるデジタルレイバー(ソフトウェアにより、人間に代わって業務を行わせること:仮想的労働者)へのタスクシフトを推進している。また、職員全員に

Microsoft outlook メールアカウントを付与し、メールだけでなく、Microsoft Teamsを活用した情報共有やコミュニケーションの活発化を図っている。

健康経営にも注力している。職員に対する健診メニューの割引制度や、院内産業医への相談体制の整備の他、メンタル不調者のための24時間相談が可能な「けいじゅ心の相談室」の設置、腰痛防止のためのノーリフティング看護(介護)実践研修など、職員の健康をサポートする取り組みを行っている。この取り組みが評価され、経済産業省が創設した「健康経営優良法人・ホワイト500」の認証を得ている(図6)。



図6. 「One Keiju を目指す」取り組み
～ゆとりの追求～

4. 今後の取り組み

今回の調査結果からも優先課題は明確となっている。労働の対価としての処遇条件の改善を求める内容が多かった。これには、医療・介護の質の向上→収益向上→賃金アップの好循環を生むことが必要であり、職員のやりがい度、モチベーションの向上が、患者や利用者へ提供する医療・介護の質を向上させることは言うまでもない。

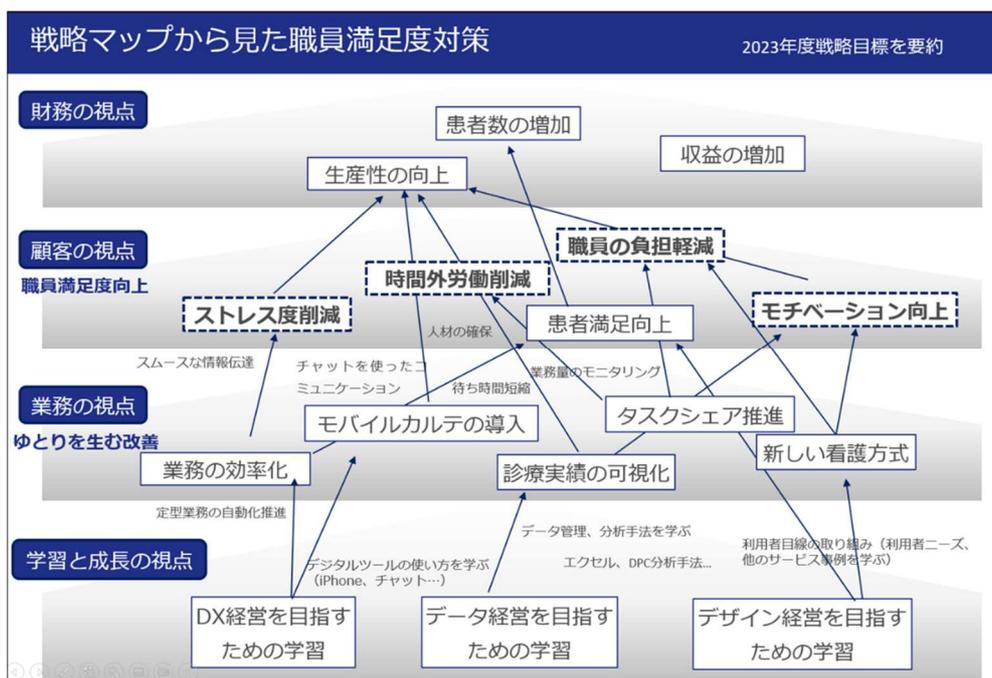


図 7. 戦略マップから見た職員満足度対策

2023年度の事業計画では、「DX経営」、「データ経営」、「デザイン経営」をキーワードに掲げ、それぞれBSCの重要成功要因として明示しており、職員やりがい度向上を通じた業績向上のシナリオを戦略マップに描いている（図7）。

その中でも、DXを理解した業務効率化の推進、タスクシフト・シェア等による「ゆとり」の確保を重点課題としている。また、業務上の種々のデータを可視化することにより、自分たちが提供している医療・介護の質を客観的に把握、評価できるようにし、弱みについては改善を、強みについては更なる増進をすることで、自分たちが提供する医療・介護の内容に納得と誇りを持てるようにしていきたい。そして何よりも、職員自身が受けたいくなるような診療（サービス）のあり方をデザインし、それに向けて職員同士の協調性のある改善活動やコミュニケーション向上、リスペクトしあう風土の醸成が必要だと思われる。

今後の効果確認、PDCAサイクルを回していくにあたり、職員やりがい度調査を上手く活用していきたい。

2023年5月発行
「満足度・やりがい度活用支援」
活用事例集 vol.36
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）