

ポートフォリオ分析を用いた職員やりがい度調査結果の活用

～社会医療法人同愛会 博愛病院の事例～

社会医療法人同愛会 法人本部

経営統括部 戦略推進室 本多 千鶴

2002 年 3 月 医療法人同愛会（現 社会医療法人同愛会）博愛病院
入職栄養管理部配属

2004 年 4 月 栄養管理部 副主任

2009 年 4 月 栄養管理部 主任

2019 年 4 月 法人本部戦略推進室 係長

2019 年 9 月 社会医療法人同愛会 博愛こども発達・在宅支援クリニック
非常勤管理栄養士・公認心理師兼務

社会医療法人同愛会 博愛病院 非常勤公認心理師兼務

2020 年 4 月 医療法人社団 やすぎ博愛クリニック 非常勤管理栄養士兼務



【病院基本情報】

住所：〒683-0853 鳥取県米子市両三柳 1880

病床数：199 床（一般病床（急性期）72 床、回復期リハビリテーション病床 30 床、
療養病床（医療型）38 床、地域包括ケア病床 59 床）

診療科：26 診療科（内科、消化器内科、肝臓内科、循環器内科、呼吸器内科、糖尿病内
科、内分泌内科、脳神経内科、人工透析内科、血液内科、外科、消化器外科、肛
門外科、乳腺外科、腎臓外科、小児科、産婦人科、整形外科、リハビリテーショ
ン科、麻酔科、放射線科、臨床検査科、眼科、皮膚科、泌尿器科、救急科）

外来患者数：337 人／日（2022 年度）

職員数：420 人（2023.4 現在）

1. 法人・病院概要

博愛病院は大正 10 年に創立した 100 年の歴史を持つ病院です。株式会社として設立後、昭和 38 年に医療法人へ移行しました。法人内には、博愛病院のほか、介護老人保健施設やわらぎ、博愛こども発達・在宅支援クリニック、ふくよね博愛クリニックがあり、グループ内にはやすぎ博愛クリニックがあります。鳥取県米子市に位置し、急性期一般病床、回復期リハ



図 1 病院外観

ビリテーション病床、療養病床、地域包括病床の 199 床で運営しています。標榜診療科は 26 あり、在宅支援センター、ドック健診センターを含め、地域住民の健康に対して予防から在宅まで、つながりのある医療を担っています。

創立当初から『博愛衆に及ぼす』という趣旨のもと、職員は志高く、地域医療に向き合ってきました。法人理念の Values の 5 項目の中には、誇り高き人材を育成し自己実現ができる組織を目指す掲げ、博愛病院理念・基本方針の一部には、博愛の心で医療を行い地域に貢献する、新しい医療知識と技能を習得し根拠に基づいた医療を実践することを目標とする職員像が記されています。同愛会は、創立当初からの理念を引き継ぎ、人材育成に取り組んでいます。

2. 職員満足度調査の実施

(1) 調査の経緯

博愛病院は 2016 年度より BSC (balanced scorecard) を導入し、学習と成長の視点・業務プロセスの視点・顧客の視点・財務の視点を通して組織づくりを行っています。2019 年度の BSC では『働きやすい職場作り』を重点施策の 1 つとしました。その際、現状把握として職員満足度調査を計画し、同規模同機能の病院と容易に比較・分析が可能であり、当院の強み・弱みを把握し、適切な施策に活用できると判断した結果、日本医療機能評価機構の支援システムを利用することとなりました。

(2) 調査方法

調査は年 1 回行い、調査時点で就業している正規職員・嘱託職員・短時間職員の

全職員を対象としています。調査目的は、組織の強みと弱み、職員のモチベーションの状況を可視化するほか職員の声を分析することで、提供される医療の質を高める糸口となり、今後のより良い組織づくりにつなげるためとしています。

(3) 調査結果

2019 年度から現在まで 4 回の調査を行いました。回答率の平均は 79%でした。職員に対しては実施期間中に数回、アンケート調査への協力をインフォメーションしますが、回答しないという選択肢もあるものとして、部署長には回答を強要しないように伝えています。病院全体の結果を経年比較すると (図 2)、満足度は雰囲気や人間関係、仕事のやりがい、学習や成長、上司への信頼を高く評価する割合が多く、処遇条件、精神的フォローは低く評価する割合が目立ちました。結果の分析に平均値ではなく構成比を利用している理由は、平均値が外れ値の影響を受けやすいという特性に対して構成比は全体集団に対する部分集団の比率であり、ひとつの統計集団の構造的特性を明らかにするために有用であるからです。また、構成比のほうが回答した職員の意思が理解しやすいと感じました。わずかではありますが、ほとんどの項目で調査を開始した 2019 年度より 2022 年度のほうが満足・やや満足と思う割合が多くなっています。

ES ポートフォリオ分析では (図 3)、ほぼ毎年、処遇条件、適正な評価、医療介護の質、精神的フォローが緊急改善項目に分類されています。特に医療介護の質において重要度が高いという結果は、職員一人一人が患者・利用者の視点に立って評価していると考えます。

そして、重点維持分野に毎年、勤続意欲が分類されている点は、当院の強みであ

ると言えます。

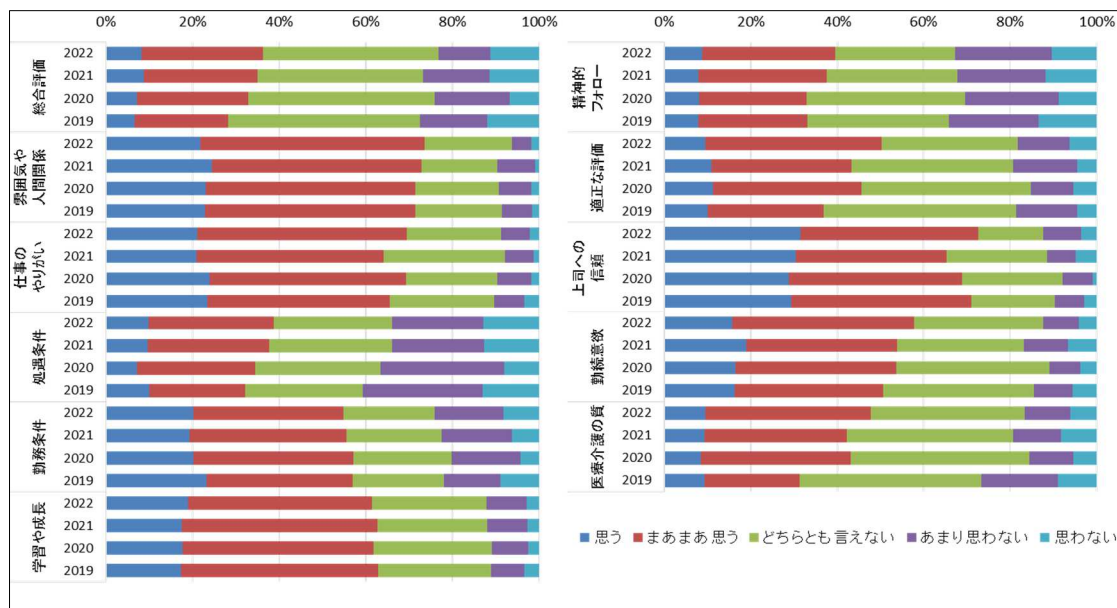


図2 年度別 病院全体の満足度構成

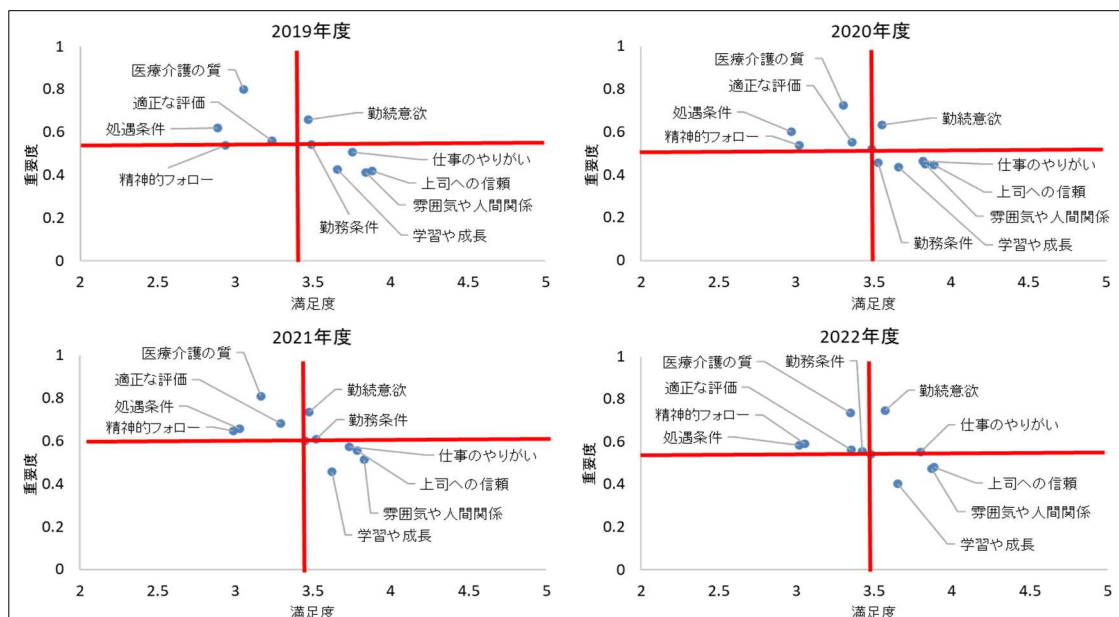


図3 年度別 病院全体の ES ポートフォリオ分析

(4) 調査結果の分析

結果の分析は、部署別、職種別にも実施しておりますが、今回は 2022 年度の医師・看護師・看護師を除くコメディカル・介護職員の職種別結果を提示いたします。医師は 2022 年度に限らず毎年満足度の高い割合が多く、特に仕事のやり

がい、勤続意欲では、不満に感じている人がいない状況です。一方、看護師では処遇条件、勤務条件、精神的フォローへの不満者の割合が高く、看護師を除くコメディカルでは処遇条件、精神的フォロー、介護職員では加えて医療介護の質に対して改善の必要があると感じている割

合が多いという結果になりました。職種別における ES ポートフォリオ分析では（図4,5）、医師は緊急改善分野に分類される項目が0個で、重点維持分野にほとんどの項目が分類されました。対して、看護師は医療介護の質、勤続意欲、精神的フォローが緊急改善分野に分類され、病院全体では重点維持分野に毎年分類されている勤続意欲への介入が必要であるという結果になりました。看護師を除くコメディカルは医療介護の質、適正な評価、精神的フォローが緊急改善分野に分類され、介護職員は加えて勤続意欲、処遇条件、仕事のやりがいの6項目が緊急改善分野に分類されるという結果でした。職種によって職員が求めている状況に違いがあることが分かりました。

フリーコメントに関しては（表1）、初年度は全体を通して良いところと、改善してほしいところを記載してもらいましたが、以降は前年度の結果をもとに定型の質問項目に対して良いところと改善

してほしいところを回答してもらっています。処遇条件、適正な評価への改善要望コメントが多い一方で、医療介護の質、精神的フォローに関しては良いところへのコメントが多いという結果になりました。構成比、ES ポートフォリオ分析では改善項目に上がっている医療介護の質、精神的フォローについて良いコメントが多いという結果を考えると、これらのフリーコメントに注目することが改善の糸口となる可能性が見えてきました。【（表1）赤字：良いところ<悪いところ、青字：良いところ>悪いところ】

ベンチマーク比較は平均値となりますが、多くの項目において調査対象施設の全体の上位25%前後に位置するという結果であり、全国的にはモチベーションの高い職員が多いと考えています。

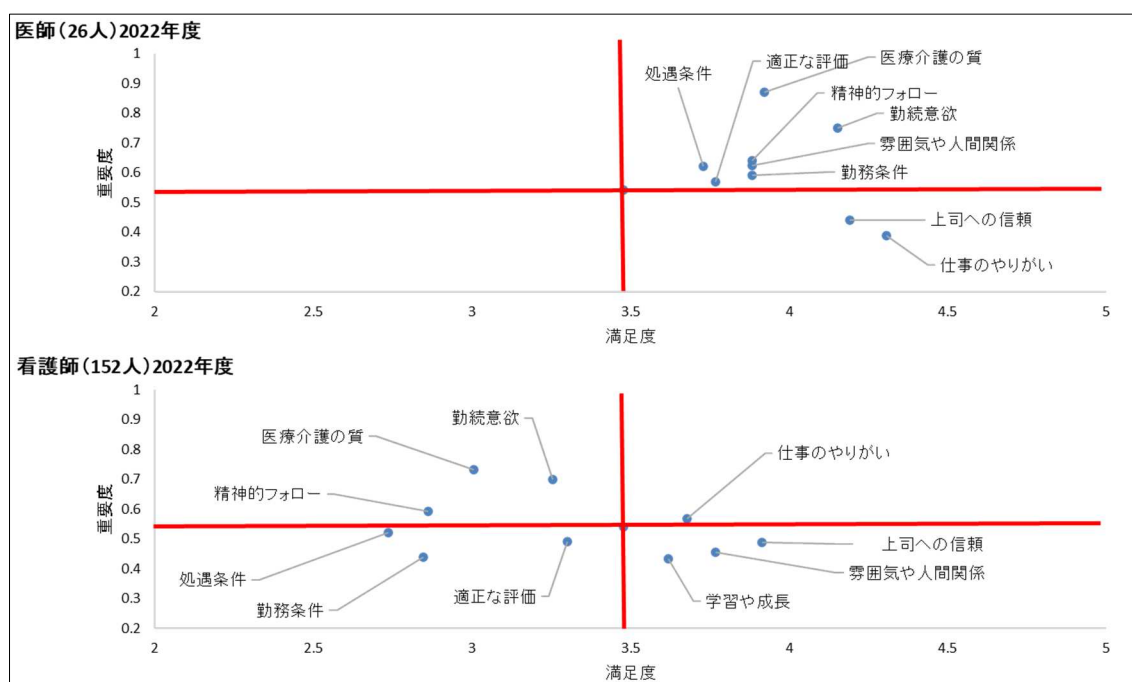


図4 2022年度 職種別の ES ポートフォリオ分析

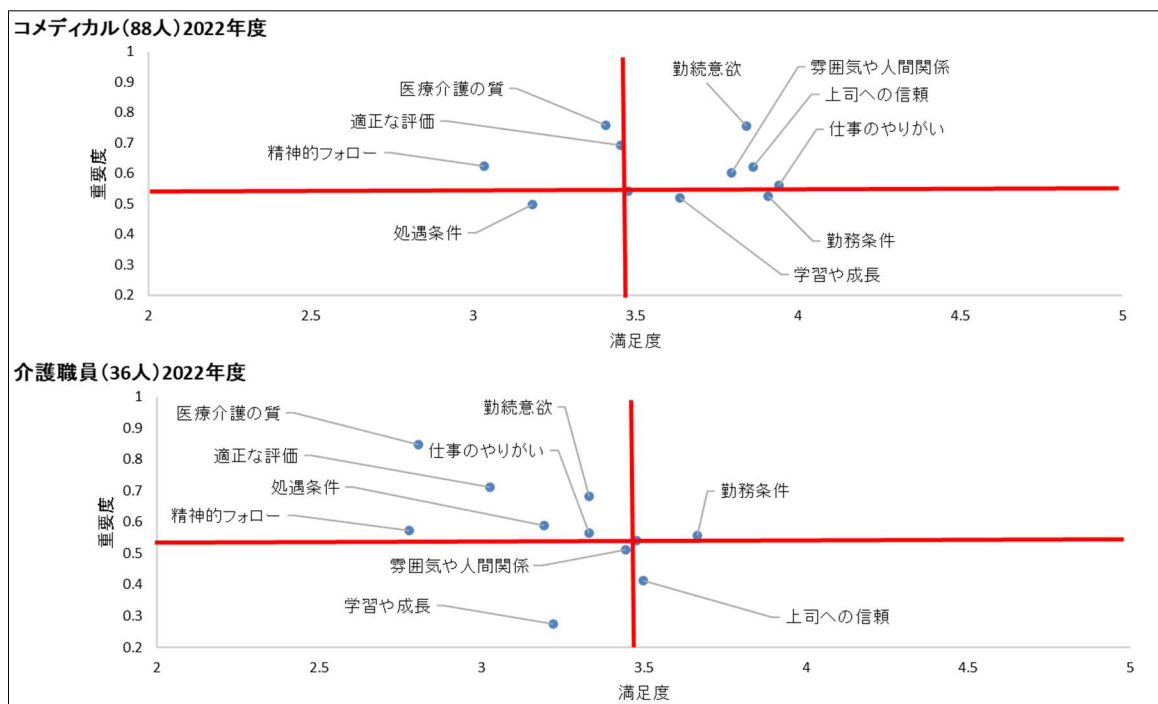


図5 2022年 職種別のESポートフォリオ分析

	質問内容	良いところ							悪いところ 改善してほしいところ						
		合	医	看	コ	介	事	そ	合	医	看	コ	介	事	そ
2019年度	全体	144	5	74	18	15	16	16	157	6	86	19	16	14	16
2020年度	処遇条件	41	0	17	16	2	4	2	92	2	46	25	13	4	2
	医療介護の質	51	4	27	9	4	4	3	24	2	11	7	2	1	1
2021年度	勤務条件	102	1	45	23	14	11	8	85	2	46	21	6	4	6
	適正な評価	25	1	11	5	4	2	2	36	2	12	8	7	6	1
2022年度	上司への信頼	75	2	43	23	0	7	0	64	2	31	12	7	9	3
	精神的フォロー	23	0	9	5	3	3	3	13	0	7	2	2	0	2

※合＝合計、医＝医師、看＝看護師、コ＝コメディカル、介＝介護士、事＝事務、そ＝その他

表1 年度別 フリーコメント件数

3. 調査結果の活用

調査結果は、まず法人本部会議に報告します。その後、幹部会、所属長に公表します。フリーコメントに関しては、現段階では幹部会メンバーのみへの公表に

なっています。

結果における対応策の検討は、最初は所属長の見解を幹部会で検討していましたが、2021年度より病院幹部と所属長が意見交換を行いながら次年度のBSCに反映させる話し合いを行うようになり

ました。処遇条件や勤務条件においては様々な方面から検討を行っていますが、組織として経営にも影響する部分であるため、全職員が満足できるような対策にはいたっていません。

適正な評価、上司への信頼に関しては、2021年度に鳥取県地域活性化雇用創造プロジェクト事業を活用し、管理職へ1年間を通して10回の研修を実施しました。研修目的は、マネジメント力を磨き人材・組織育成を目指すとともに、人事考課制度の確立、職員の意欲向上、チームのレベルアップとして、医師2名、看護師7名、コメディカル8名、事務系6名、合計23名の管理職員が研修を受けました。研修参加者からは『学んだことを実践していく中で、スタッフの自発的な言動、前向きな変化が現れ始めた』などの言葉が聞かれました。参加者本人だけではなく、その他の職員にも良い影響があったと考えます。2022年度は中堅職員研修としてメンバー、内容を変更して実施しています。

そして、管理職研修、中堅職員研修を実施したうえで、2023年度に向けた人事考課制度の見直しを行いました。改定に向けて、各部署の個人目標設定、個別面談の方法に関して聞き取り調査を行いました。その結果をもとに適正な評価に対する満足度をあげる評価制度を再検討しました。具体的な変更部分は、自己評価表にBSCに沿った自己目標の評価項目を追加したことです。自己目標は上長、第一次評価者との期首面談を行い、自己目標の妥当性について話し合い、法人と職員の目指す方向性を一致させることとしました。また部署ごとや各評価者の評価に開きが出ないために総合評価基準表を設けました。そして、研修で学んだことを踏まえて評価者が配慮すべき事

項と陥りやすい留意事項を明記しました。現在、2023年度の人事考課に向けて、目標設定や期首面談を実施中です。

4. まとめ・今後の課題

今回、本セミナーで博愛病院の取り組みを発表させていただくにあたり、4回の調査を振り返った結果、職員の満足度調査によって、組織の強みと弱み、職員のモチベーションの状況を可視化することができたと考えます。また、職種別、部署別などに区分して分析することで、それぞれの問題特性の理解につなげることができていると思います。組織づくりとしては、結果をもとに組織幹部と所属長が共通認識のもとで改善対策を話し合う環境が作れたことは大きな成果だと考えます。そして、すべての項目ではありませんが緊急改善項目に関する具体的対策に着手することができました。以上より、職員満足度調査は、より良い組織づくりにつなげるツールになっていると考えます。

今後は、弱みだけではなく強みの要因に関する分析を行い、組織強化につなげたいと思います。また、各部署の特性を理解し、部署ごとに分析方法を検討し、所属長に情報提供を行うことで、具体的な対策のヒントとしてもらいたいと考えます。そして、現在、幹部メンバーにしか公表していないフリーコメントに関して、分析・活用方法を検討しなければならないと感じております。最後になりましたが、調査担当者として今後も本調査を継続し、経時的分析から改善への取り組み内容の評価を行い、持続可能な病院組織づくりを目指したいと思います。

2023 年 5 月発行
「満足度・やりがい度活用支援」
活用事例集 vol.37

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)