

職員やりがい度調査を活かした改善の取り組み

～社会医療法人財団白十字会 燿光リハビリテーション病院の事例～

社会医療法人財団白十字会
燿光リハビリテーション病院
事務長 濱田 太一



2006年 社会医療法人財団白十字会 入職
2023年 社会医療法人財団白十字会
燿光リハビリテーション病院 事務長

【病院基本情報】

住 所：長崎県佐世保市山手町 855-1

病床数：330 床（回復期リハビリテーション病床 222 床、医療療養病床 108 床）

診療科：内科/リハビリテーション科

職員数：約 500 名

1. 病院概要

当院は 2000 年 12 月に、現在の地に新築移転した療養型病院です。回復期リハビリテーション病床 222 床、医療療養病床 108 床の構成となっています。回復期リハビリテーション病床の規模は九州最大規模であり、佐世保市内唯一の回復期リハビリテーション病床を有する病院です。急性期の治療が終了した後、回復期リハビリテーション病棟において患者さんのリハビリテーションを行うことで、より早い社会復帰をサポートしています。2021 年～2023 年は「リハビリテーション・慢性期入院医療の専門病院として、地域の医療・介護・福祉・地域サービスを支えるベストパートナーとなる」というビジョンを掲げています。入院中のみならず、退院後のフォローアップ体制を充実させ、ADL を長期的に維持・改善することを目標に

日々努力しています。

当院では業務改善の一環として、長年にわたり QC サークルを実施してきました。QC は品質管理の手法であり、プロセスの改善や問題の解決に役立ちます。QC サークルでは、医療スタッフが QC の基礎知識や手法を学び、それらを活用し、業務改善を行うことを支援しています。医療現場における業務の効率化や品質向上につながる取り組みとして好評を得ています。



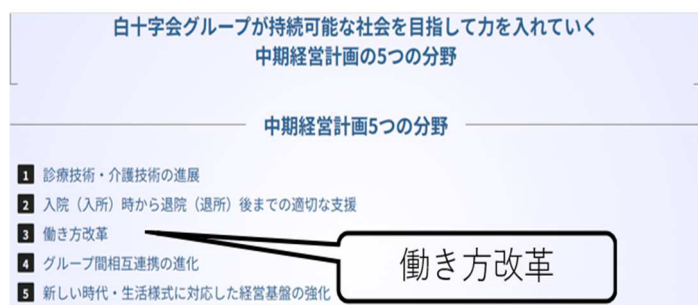
病院外観

2. 背景

(1) 経営方針・目標管理

医療分野においても「働き方改革」が重要なテーマとなっています。労働環境の改善や職員の働きやすさを追求することは、人材確保や職員の健康状態を考慮した継続的な医療提供に欠かせない要素です。当法人では2021年度から2023年度の法人中期経営計画において、「働き方改革」を経営方針の1つに位置づけて取り組んでいます(図1)。当法人では目標管理ツールにバランスト・スコアカード

(以下、BSC)を導入しています。BSCは、法人方針から病院全体のBSC、各部門のBSC、そして個人の目標までを連携させる目標管理手法です。部門BSCはBSC策定ガイドラインに沿って作成され、各部門の目標が病院全体の方針と一致するように調整されます。これにより、組織全体での目標達成に向けた取り組みを促進しています。



白十字会グループのSDGs, 「中期経営計画“5つの分野”とSDGs」,
<https://hakuiyujikai.or.jp/2022/>, (参照 2023-05-18)

図1. 取り組みの背景

(2) 職員やりがい度調査

2017年から日本医療機能評価機構の職員やりがい度活用支援プログラムに参加しています。調査は年に1回、ベンチマーク期間に合わせて行っています。周知は部門長会議とイントラネットを活用して行われ、調査はWEB回答とアンケート用紙を併用しています。調査後、今回と前回のサマリや散布図等を示し、1年間の変化を部門長会議で共有します。散布図の緊急改善分野やランキングを参考に、対応の優先順位を付けています。

3. 取り組み

(1) 2021年度の取り組みと振り返り

職員の心身の健康状態に取り組むため、休みやすい職場づくりや希望休取得率の向上などの取り組みを行いました。休息を十分に取ることが職員のコンディション改善につながるのではないかという仮説のもと、病院全体で共通の課題に取り組みました。

具体的な取り組みとしては属人化の見直しやより少ない人員で職務を遂行するための業務効率化、スケジュール調整による休日の確保、希望休の取得促進などが挙げられます。

しかしながら、これらの取り組みにもかかわらず、職員の主観的な評価によるコンディションの改善には至りませんでした。希望休取得率は上昇したものの、職員のコンディションには十分な改善が見られませんでした。

これには次の要因が影響していると推察されます。まず、原因分析が甘かったことが挙げられます。職員のコンディション改善には個人の要素や環境の要素など複数の要因が関与しており、十分な分析と対策が必要です。また、医療従事者に対する厳格な行動制限や感染に対する不安など新型コロナウイルスの影響も職員のコンディションに影響を与えた可能性があります。

(2) 部門別課題設定と取り組みによる職員やりがい度の向上—2022年度の成果概要

そこで2022年度は、職員やりがい度調査の結果を活用し、病院全体という大きな単位ではなく、部門単位で個別の課題設定に取り組みました。部門の課題は、「重要度（満足度全体へ与える影響が大きいものほど重要）」と病院平均との「差分」に着目して設定しました（図2）。

	2021（部門）		2021（病院）		優先度 a×b
	満足度	重要度（a）	満足度	部門-病院（b）	
雰囲気や人間関係	4.4	0.87	3.84	0.56	0.4872
仕事のやりがい	4.4	0.53	3.69	0.71	0.3763
処遇条件	4	0.42	3.35	0.65	0.273
勤務条件	4.2	0.64	3.57	0.63	0.4032
学習や成長	3.8	0.79	3.8	0	0
精神的な不安	4	0.42	2.95	1.05	0.441
適正な評価	3.6	0.8	3.3	0.3	0.24
上司への信頼	3.4	0.92	3.72	-0.32	-0.2944
勤続意欲	4.2	0.64	3.57	0.63	0.4032
医療介護の質	4.4	0.87	3.43	0.97	0.8439

図2. 2022年 部門別の取り組み
＜部門別の課題設定＞

その結果、各部門が1～2つの課題に取り組むこととなりました。課題設定後、各部門は解決に向けた行動計画を立案し、真因把握のための追加調査、対策立案、対策実施、効果測定などの段階的な取り組みを行いました（図3）。

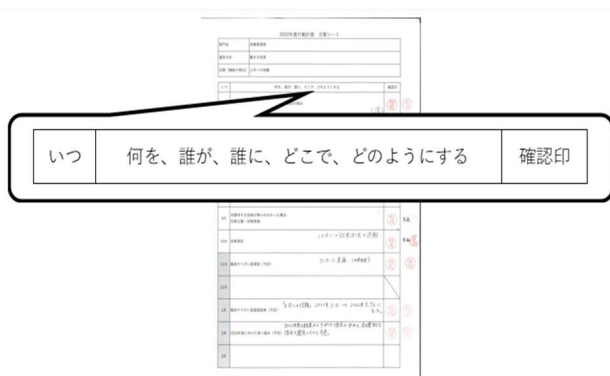


図3. 2022年 部門別の取り組み
＜行動計画立案、モニタリング＞

取り組みの進捗状況をモニタリングするために、事前に立てた行動計画を毎月確認し、必要に応じてアドバイスやサポートを行いました。これに加え、部門BSCのレビューの機会を活用して、部門ごとの進捗確認や共有を行いました（図4）。



図4. 2022年 部門別の取り組み
＜行動計画立案、モニタリング＞

2022年度職員やりがい度調査の結果を用いて取り組みの評価を行いました。各項目の得点を前年度と比較するのではなく、ベンチマーク参加病院の平均得点を用いて算出した偏差値による比較を行いました。2021年度の当院の偏差値と2022年度の当院の偏差値を職員やりがい度調査の項目ごとに比較した結果、全11項目のうち9項目が改善されるなど、良好な成果を達成しました（図5）。

※年度比較（値は偏差値）

	総合評価	雰囲気や人間関係	仕事のやりがい	処遇条件	勤務条件	学習や成長	精神的な不安	適正な評価	上司への信頼	勤続意欲	医療介護の質
2021年度	64.0	57.3	50.7	65.9	60.0	63.6	53.5	56.4	50.1	60.4	62.9
2022年度	67.4	61.1	55.9	62.4	64.7	64.2	65.7	63.1	56.4	59.6	64.1
差	3.4	3.8	5.2	-3.5	4.7	0.6	12.1	6.7	6.3	-0.9	1.2

図5. 2022年 部門別の取り組み
＜年度比較＞

(3) 部門の取り組み

以下に各部門での取り組み事例を4つ挙げます。

① 「適正な評価」について

まずは、「適正な評価」についての取り組みです。当該病棟の課長と主任は考課者の期待や思いと被考課者の努力のズレに着目しました。考課者が期待することを明確にするために、資料(図6)や具体的な例を用いて、何を頑張れば評価につながるのかということを手帳に説明し、双方の理解を深めました。「適正な評価」は、2021年度3.03から2022年度3.18へ0.16ポイント上昇しました(「偏差値」ではなく、「得点」である点にご留意ください)。

② 「勤務条件」について

続いては、「勤務条件」についての取り組みです。まず、当該病棟の課長自身の有休取得に対する意識改革を行いました。病棟異動を機に、病棟間での有休取得の差が大きいことに課長自身が気づき、工夫次第で有休取得ができることやそのために努力しなければならぬと強く考えるようになりました。その後、監督職や職員と協力し、有休を取得しやすい効果的な勤務体制を模索しました。この過程で試行錯誤があり、体制変更による不満も生じましたが、問題が発生するたびに監督者が丁寧に対応し、改善を図りました。「勤務条件」は、2021年度3.16から2022年度3.28へ0.12ポイント上昇しました。

③ 「上司への信頼」について

「上司への信頼」の向上を目指す部門では、部門長のマネジメントスタイルの転換に取り組みました。従来は部門長が一人で意思決定し、意見を伝えて納得させるスタイルでした。会議での発言が少なかったため職員も同じ考えを持っているととらえていましたが、2022年度に新たに取組んだ1on1を通じて、職員一人ひとりが多様な意見を持っていることに気づかされました。

この体験からそれまでの認識を改め、職員一人ひとりの意見を引き出し、オープンなコミュニケーションを重視するスタイルに転換しました。思いやりを持ち、職員の意見を尊重することで、上司への信頼関係を築くことができました。「上司への信頼」は、2021年度3.40から2022年度3.67へ0.27ポイント上昇しました。

④ 「雰囲気や人間関係」について

「雰囲気や人間関係」の改善に取り組んだ部門の取り組みの一つに「アラームの設定」があります。昼休み開始・終了、締め作業を

リーダーのベースとなる考え方

1) 自責で物事を捉える

●あらゆることを人のせいにならず、環境のせいにならず、社会のせいにならず。自分の責任としてとらえてこそ、リーダーであり、経営幹部です。あらゆる事象を「自分がもっと〇〇したら、〇〇になるのではないかと考えます。自責の反対は「他責」。他責で考えると打つ手がなくなります。

2) 利他の心で相手に尽くす

- 見返りを求めず、相手に尽くす。特にリーダーとして、部下にどれだけ尽くしているかが大事です。
- リーダーはどれだけの人を率いているのではなく、どれだけの人に尽くしているかが問われます。
- 常に相手優先で行動する。どうしても自分優先、自分中心になってしまうと物事がうまく進みません。物事がうまく進んでいないときには、自分優先、自分中心になっていないかを振り返りましょう。

3) HOW思考でポジティブに考える

●何かを考えたり判断する際に、冷静に考えることは重要である。しかし、ポジティブに考える思考のクセを身に付けることも重要である。そうしなければ、メンバーが居てこない。

なぜできないのか	⇒ どうしたらできるのか
なぜ失敗したのか	⇒ どうしたら成功できるのか
なぜやらないのか	⇒ どうしたらやるようになるのか
なぜクレームが起きるのか	⇒ どうしたら喜んでもらえるのか

4) 目的を判断基準とする

●幹部はあらゆる判断を求められる。この判断の物差しが定まらないと正しい判断は下せない。また、判断に迷う。多くの判断は、目的ではなく、「手段選択の判断」に陥りがち。この際、目的が省略されていることが非常に多い。リーダーは何かを判断する際、常に次の問いをする思考のクセが必要です。

目的は何か? ⇒ その目的は正しいか? ⇒ その手段は目的達成につながるか?

図6. 管理監督者の期待をまとめた資料

行う 17:00、早出職員の終業時刻の 17:15、終業時刻の 17:30 にそれぞれアラームが鳴ります。学校のチャイムのようなもので、時計を見なくても音で時間を把握することができます。以前は、昼休みや終業時刻になっても、先輩・上司に遠慮して、休憩や退社がずるずると延びてしまうことがありましたが、アラームによって全員が時間を共有することでメリハリがつくようになりました。「雰囲気や人間関係」は、2021 年度 3.32 から 2022 年度 3.74 へ 0.42 ポイント上昇しました。

この部門は全スタッフで QC（品質管理）手法を活用した改善活動を行いました。全スタッフが初期の段階から参加し、意見交換や問題解決に取り組むことで、自分事として改善活動を展開することができました。成功体験が自信につながったためか、部門長からは「(スタッフが) 自分で調べて、考えることが多くなった」という声も聞かれました。

4. まとめ

今回の取り組みから以下のような示唆が得られました。

まず、管理者の意識改革が重要であるという点です。適切な課題設定や改善活動の推進において、管理者のリーダーシップと意識の変革が不可欠であることが示唆されました。管理者が主体的に変革を促し、部門や職員をサポートする姿勢が求められます。

次に、職員の関与の重要性です。職員を積極的に巻き込み、意見や提案を求めることで、課題の本質的な解決に繋がると考えます。職員が自らの意見やアイデアを出し合い、改善活動に参加することで、より持続的な成果を生み出すことができます。

また、職員やりがい度調査の有用性も確認されました。職場環境の改善に向けて、課題や問題点を客観的かつ定量的に把握するために職

員やりがい度調査は重要な手法です。定期的な調査を通じて、職員の声を反映し、職場の改善に繋げることができます。

より良い職場環境の実現に向けて、これからも継続的な改善活動を展開していきます。

2023 年 7 月発行

「満足度・やりがい度活用支援」

活用事例集 vol.38

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)