

海外情報 Overseas Information

マルコム・ボルドリッジ賞にみる経営品質改善の指標  
従業員の満足度が  
病院経営を支える ..... 2

特集

元気な病院

「職員満足度」で差がつく、これからの病院経営

可視化される自院の強み・弱み、職員のモチベーション  
「職員満足度調査」を  
病院経営に生かす ..... 4

Case Study Report 1

医療法人 伯鳳会 赤穂中央病院 (兵庫県・赤穂市)

収益は職員と地域のために還元。  
財務諸表の開示で、  
職員の“やる気”と“満足”を引き出す ..... 8

Case Study Report 2

医療法人 清和会 長田病院 (福岡県・柳川市)

病院に合った教育制度を構築し  
働きがいのある職場、  
管理職のレベルアップを目指す ..... 14

「職員満足度」調査用紙サンプル ..... 20

TEAM APPROACH

2008年 秋号 通巻4号

- 発行日 2008年9月
- 発行人 玉井 伸正
- 発行所 第一三共株式会社
- 制作 メディカルクオール株式会社
- 協力 株式会社メディワイズ
- デザイン マグラール デザイン スタジオ
- 印刷 株式会社誠文堂

可視化される自院の強み・

「職員満足  
病院経営

調査・分析

病院が提供する医療の質は、「職員の質によって決まる」といっても過言ではない。職員の質を高めることが、病院経営の最重要課題だといわれる所以である。では、いかに職員の質を高めるか。そのためには、まず自院を、職員を客観的に把握することから始めなければならない。「職員満足度調査」の実際を紹介する。

職員満足度調査の意義

「職員満足度の調査結果は、他の病院と比較することによって、その病院の強みと弱み、職員のモチベーションの状況が極めてはっきりとした形で可視化されます」

職員満足度調査(以下、調査)は、病院のマネジメントに非常に有効であると、株式会社ケアレビュー代表取締役の加藤良平氏。

職員の声に関する考察も非常に重要で、自由記述の内容を分析すると、その病院で提供される医療の質を、ほぼ正確に見極めることができるという。また、病院経営の問題点についても、解決のための糸口が見つかるケースも少なくないようだ。

しかし、調査を実施し、病院経営に生かすには、経営者もそれなりの『覚悟』が求められる。職員の声を聞く以上は、多くの要望や期待に応えるだけの責任が発生するからだ。彼らの声を無視することは、調査を行うこと自体を無意味なものにするだけでなく、かえって職員のモチベーションを下げることにもなりかねない。

「調査結果をふまえ、経営幹部が議論を通して職員に『適切なメッセージ』を発信することができた病院は、その後の経営と職員

# 弱み、職員のモチベーション 「満足度調査」を に生かす

株式会社ケアレビュー 代表取締役 加藤良平

との信頼関係が大きく改善することにつながっています」

と、加藤氏はいう。以下、同社の測定・分析方法、分析結果の傾向を見てみる。

## 具体的な測定方法

職員満足度を総合的に判断する設問としては、以下の2項目を最重要と考え、「総合満足度」と呼んでいる。

- 1) 勤続への意欲：あなたは、今の職場でこれからも働きたいと思いませんか？
- 2) 職場推奨意向：あなたは、あなたの病院を職場として知人に勧めますか？

満足・不満足の原因を探るには、フレーム(表)を使って情報分析を行う。一般企業では「勤務意欲」や「組織制度」についての意識を知ることで十分だが、病院の場合は「職務達成感」や「医療の質」といった「社会性」についての意識を把握することも重要となる。

総設問数は30問程度が限度だ。設問がそれ以上になると、回答者の負担が大きく、回答内容の信頼性も低下してしまう。調査設計時に、適度な分量にとどめることが望ましい。

また、調査結果を経営改善に活用するには、選択式のアンケートだけでなく、自由記述をできるだけ多く集めることが必須である。特に重要だと思われる項目は、選択肢の直後に、不満足の原因や経営への要望事項を具体的に記載してもらい欄を設けることが効果的だ。

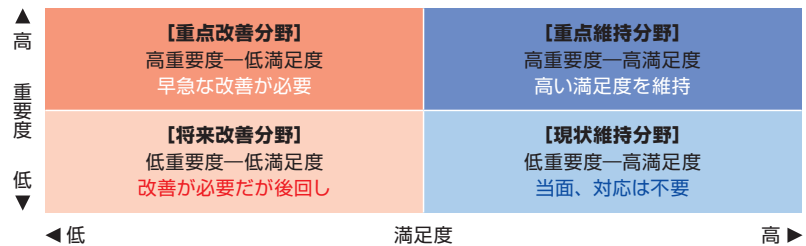
### ●調査方法

職員の本音を拾うには無記名とするのが良いが、組織やセグメントごとに課題を把握するため、性別・年齢・職種・勤続年数・所属部署等の属性選択欄を設けて記入してもらいことも必要だ。その際に、「書いた人を特定し

表■職員満足度調査の設問・分析フレーム

分類	項目	設問名	設問内容
総合評価		勤続への意欲	あなたは、今の職場でこれからも働きたいと思いませんか
		職場としての推奨意向	あなたは、あなたの病院を職場として知人に勧めますか
勤務意欲	経営方針	経営理念の理解	あなたは、病院の理念・使命・目標などを理解していますか
		病院の活動姿勢	あなたの病院は、理念や使命に沿った活動をしていると思いませんか
	社会性の重視度	あなたの病院は、病院に対する風評を重視していると思いませんか	
	能力との適合度	あなたは、今の仕事が自分の能力に合っていると思いませんか	
モチベーション	仕事のやりがい	あなたは、今の仕事にやりがいを感じていますか	
	適正な評価	あなたの病院では、仕事の成果が正当に評価されていると思いませんか	
コミュニケーション	上司への信頼	あなたは、あなたの上司を信頼できますか	
	職場の雰囲気	自由に提案ができ、みんなが協力し合うなど、職場の雰囲気は良いと思いませんか	
組織制度	処遇	部門間の連携	他部門との連携はスムーズですか
		能力開発	あなたの病院は、あなたの能力開発を支援してくれますか
	評価方法の理解	あなたは、何を期待され、成果がどのように評価されるか理解していますか	
	福利厚生	あなたは、現在の福利厚生制度に満足ですか	
情報共有	報酬	あなたは、現在の報酬に満足ですか	
	フィードバック	あなたの上司は、仕事の成果に対してフィードバックをしてくれますか	
職場環境	職員への情報提供	あなたの病院では、職員に重要な情報を知らせていますか	
	働きやすい環境	あなたは、職務遂行に相応しい環境を与えられていますか	
	精神的な不安	あなたは、過度に精神的な不安を感じることなく仕事できていますか	
組織構造	私生活への配慮	あなたの病院は、あなたの私生活に配慮してくれますか	
	安全面への配慮	あなたの病院は、職員の安全に配慮していると思いませんか	
社会性	権限の付与状況	あなたは、職務遂行に必要な権限を与えられていますか	
	指示系統の明確さ	あなたは、複数の上司から指示を受けて困ることがありますか	
	地域からの評価	あなたの仕事は、地域社会から評価されていると思いませんか	
職務達成感	患者からの評価	あなたの仕事は、患者さんから評価されていると思いませんか	
	自己利用の意向	あなたは患者として、あなたの病院を利用したいと思いませんか	
医療の質	病院としての推奨意向	あなたの病院を患者さんや知人にすすめますか	

図1 ■重要度分析



でも、病院としてのメリットはない」「個人評価は行わないので、自由に意見を寄せて欲しい」といったスタンスを明確に示し、調査への信頼を確保することが重要である。

一般企業では、社員にパソコンで回答させるケースが増えているが、病院の場合は個人専用パソコン等のインフラが整っていないケースが多く、調査用紙を配布・回収する方法が中心となっている。

なお、アンケート回収箱へ自由投函してもらった場合は、回答率が80～90%にとどまる傾向にある。所属部署ごとに回収責任者を決め、できるだけ全職員からのアンケート回収を目指して欲しい。

また、調査をできるだけ意義のあるものにするためには、医師を調査に巻き込むことも重要である。他職種に比べて、経営目線に近い建設的な意見や、現場のリーダーとしての立場からの提言も多く見られている。

### ●満足度水準の把握

職員アンケートは、患者アンケートなどに比べて圧倒的に不満が表出しやすい。したがって、絶対値だけで満足度を判断するのは困難なので、他病院との相対的な比較が望ましい。

親しい複数の病院が協力して、一斉調査を行い、比較検討する方法もあるが、信頼できる第三者機関を利用すれば、簡便にベンチマーク分析が可能となる。

### ●重要因子の把握

調査結果を活用するためには、職員が何を「重要だ」と考えているのかを把握することも必要だ。

具体的には、総合評価を目的変数として、各設問との間での相関分析を行い、各項目の影響度の強さを測定する方法がおすすだ。このデータを2次元のチャート上にプロットすることにより、各課題への対応の優先度が判定できる(図1)。

## 分析結果の傾向

同社が行った、2007年度の調査結果(40施設)を見てみる。

### ■ 視点1 勤続意欲(図2)

勤続意欲のある職員は45%にとどまり、半数以上の職員に離職の懸念がある。

全国的な傾向として、病院のスタッフは「医療」や「患者」に対する思いは強いが、所属する組織へのロイヤルティ(忠誠心)が極めて低い。ちなみに、最も勤続意欲が高い病院は63%、最も低い病院は24%と大きな開きがある。前者では優秀な人材ほどモチベーションが高いのに対して、後者では優秀な人材から離職していくという悪循環が発生しているように推測され、確保すべき人材の質に関しては数字以上に二極化が進んでいる可能性も指摘できる。

### ■ 視点2 病院利用意向(図2)

自分の病院を利用したいと考える職員は37%にとどまり、60%以上の職員が、自分の病院を利用することに躊躇している。

患者満足度調査結果よりも病院間の差がはっきりと表れる傾向にあるが、内部事情をよく知る職員が下した評価であり、各病院の『医療の質』を測る上で極めて注目すべき指標である。特に、院内で患者のプライバシー保護に関するルールが徹底されていないことへの批判的なコメントも数多く見られるので、注意が必要だ。

セグメント別分析(図3)を見てみよう。

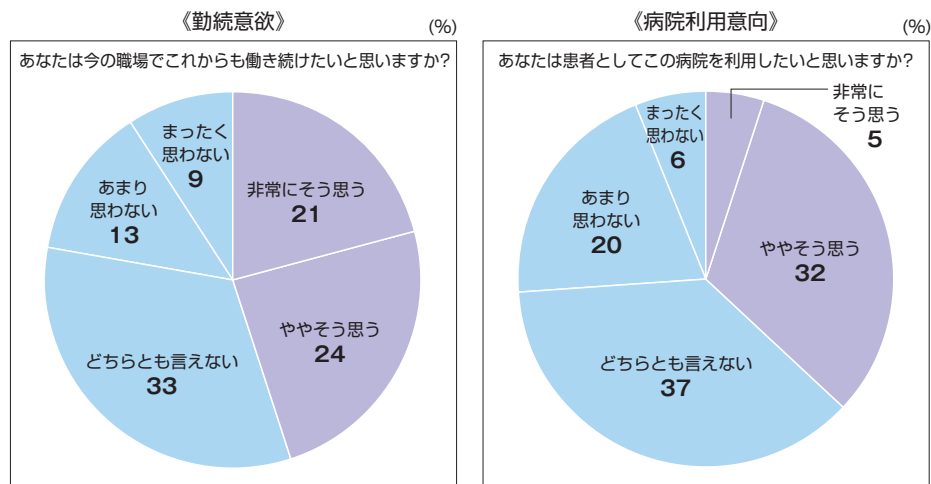
### ■ 視点3 職種別満足度

医師の満足度が最も高く、看護師の満足度が最も低い。メディア等では勤務医の危機がささやかれているが、現場では看護師のモチベーションのほうが危機的状況にある。現場における医師と看護師の権限の違いや、使命感の強さの違いによって差が出ている結果と考えられる。

### ■ 視点4 勤務年数別満足度

新入職員のモチベーションは比較的高いが、2年目～10年目くらいまでの満足度が低い。また、年齢や役職が上がるほど、満足度は高い。構造的に、現場の働き盛りの職員に人手不足のしわ寄せが及んでいるためだと考えられる。また、新入職員の教育指導は同じ

図2 ■ 勤続意欲 病院利用意向



職場の先輩職員が行うことが多いため、経営者の知らないところでモチベーションの低下が伝染している可能性があるため注意が必要だ。

### ■ 視点5 病院規模別満足度(図4)

全体の傾向としては、中病院の職員満足度は比較的高く、大病院と小病院の満足度が低い。また、病院の規模が小さいほど、満足度のばらつきが大きくなる。例えば同じ中病院の規模であっても、非常に満足度の高い病院と一方で不満の声が多い病院が、両極に存在する傾向が見られる。

大病院の病院間の職員満足度の格差が小さいのは、人員配置や運営方法に病院間で違いが少なく、職場環境が均質化されているためだと考えられる。

また、中規模の病院の評価が高いのは、病院組織のマネジメントサイズとしての適正規模を反映している可能性が高い。ただし、先にも述べたように病院間の職員満足度格差は大病院よりも大きく、マネジメント能力の優劣によって、大きく影響を受けている。

この傾向は、小病院ではさらに強く伺われ、病院間の満足度格差は非常に大きい。満足度の低い病院は、人材リスクが経営リスクに直結する可能性も高いとして、一考してみる必要がある。

### ■ 視点6 重要度分析(図5)

各病院の平均的ポートフォリオで、総合的な満足度と他の項目との関係を見てみよう。

「仕事のやりがい」「病院としての推奨意向」「自己利用の意向」はともに重要度が高く、相互の関連性も強い。仕事にやりがいがある職員ほど、帰属する病院に対し高いロイヤルティをもっていることが推察される。

また、「精神的な不安」や「評価方法の適正さ」に対しては、不満が強く、重要度も高い。最優先で改善策を検討すべき事項と考えられる。一方で「報酬」や「福利厚生」への満足度は低いものの、重要度はそれほど高くないことも伺える。ただ単に報酬を引き上げても職員の総合的な満足度が高まるわけではない。

### ■ 視点7 医療の質と職員満足度(図6)

同社の調査では、「自己利用の意向」と「病

図4 ■ 病院規模別満足度

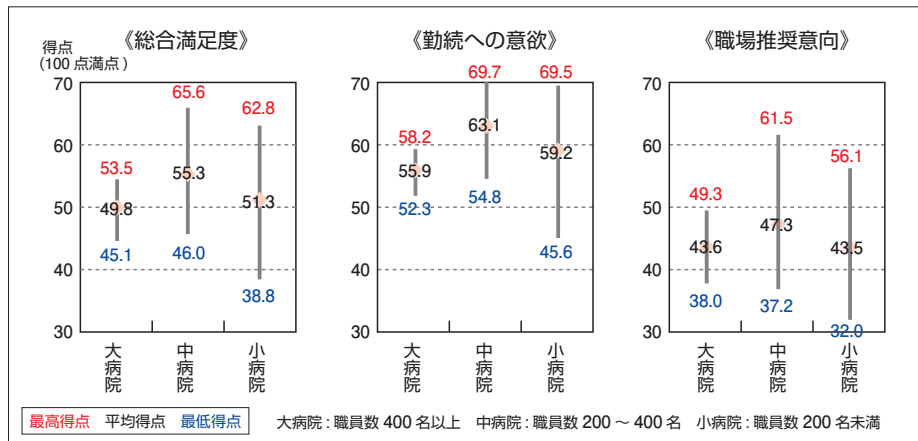




図3 ■ 属性別職員満足度

■ 最も満足度が高い ■ 最も満足度が低い

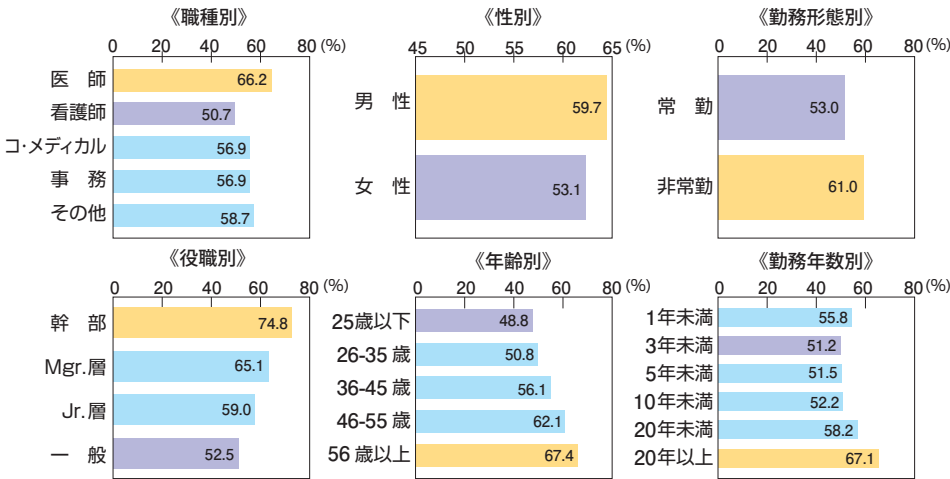
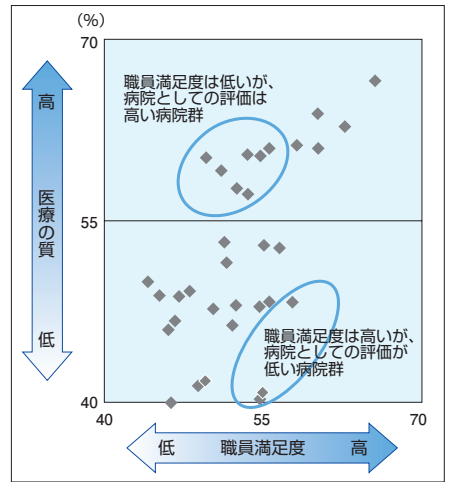


図6 ■ 医療の質と職員満足度



院としての推奨意向」を「医療の質」と定義し、職員満足度との関係性も分析している。それによると、職員満足度は低くても病院としての評価が高かったり、一方でその逆もあるが、「医療の質」と「職員満足度」は、ある程度の相関が認められる。臨床成績や医療安全などのアウトカムと職員満足度との間にも、何らかの関係があると考えるのが自然だ。

分析結果を病院経営に生かす

● 対策の立案

課題は病院ごと、職場ごとに異なっている。調査結果を踏まえ、経営者が真剣に考えることが、重要だ。外部のコンサルタントが考えるようなプランを安直に導入しても、職員の満足度が高まるとは限らない。まず自院で優先的に取り組む課題は何か、どのように取り組むか、経営者としての意志をはっきりさせる必要がある。

その際、職員が書いた自由記述が役に立つ。すぐに採用できるような建設的な提案など、改善に向けての貴重なヒントが満載である。

〈自由記述の例〉

- ・診療科長などの管理職は相変わらず大学人事に頼っている→任期制、選挙制など業績やビジョン、病院への貢献度により流動化すべき。
- ・看護師はこの病院しか知らない人が大半であり、他院への出向、人事交流を活発にし、広い視野を身につけるべき。
- ・服装は自由にして欲しい。小児科なので真っ白の白衣は着たくない(子供がますますこわがる)。
- ・自分の成果や、結果を上のが評価しているが、部下が上司を評価することもした方が良いと思う。そうでなければ病院の体質も絶対に改善されないと思うし、患者様と一番近くで接しているのは下の者だっことを理解して欲しい。
- ・他の部署の看護も勉強してみたい。定期的に異動があれば全職員の適材箇所に本人も気付けるのではと思う。
- ・年休の買取の検討。(年休を取りたくても少人数部署は取れない)
- ・コスト意識が無い。エレベーターは使い放題(上りは3階以上、下りは4階以上など、使用の取り決めが必要なのでは)。

● 対策の実施・職員への説明

調査を行っても、具体的な対策を講じなければ、職員のモチベーションを低下させてしまうことになる。経営者は調査結果の概略とともに、調査を踏まえたメッセージ(調査結果の感想、直ちに着手したい対策、何年後までに計画的に検討する事項など)を発信することが大切だ。フィードバックすることは、職員との信頼関係が高まるきっかけにもなる。

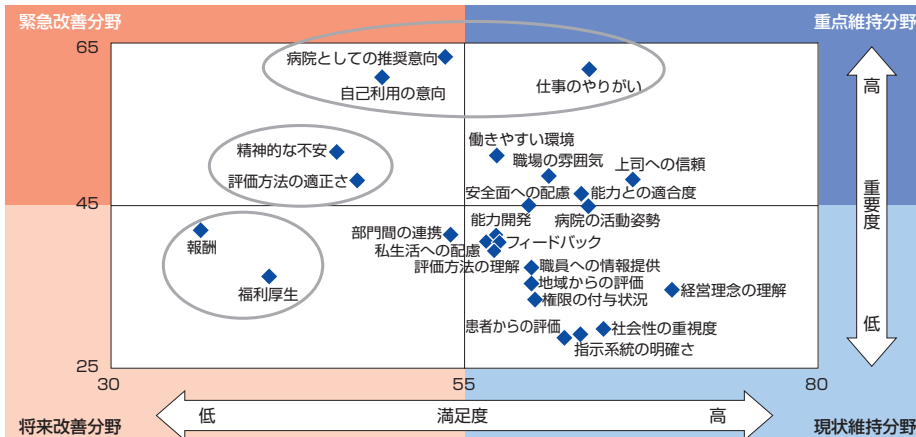
● 継続的な実施

対策の実施により、職員満足度を高めることができたかどうか、適当な時期にモニタリングすることが重要である。できれば毎年調査時期を決めて継続的に調査を実施し、職員満足度をアップさせるように、PDCAサイクルを回すことが望まれる。

最後に、第三者機関に調査・分析を依頼するメリットをあげておく。

- ・無記名かつ外部委託することにより、職員が本音を書きやすい。
- ・他病院との比較(ベンチマーク)分析により、客観的な測定が可能になる。
- ・院内での手間をかけずに、実施できる。

図5 ■ 重要度分析の実際



「職員満足度」調査用紙サンプル(P20 参照)の著作権は「株式会社ケアレビュー」にあります。商用利用以外であれば、貴院で、そのままご活用いただくことができます。

● 調査内容について、自院分析、他院とのベンチマーク分析を希望される場合等、お問い合わせは <http://www.carereview.co.jp> まで