

職員満足度調査にみる 三重中央医療センターの発展的課題

渡邊博司 鈴木 悟 伊藤眞奈美¹⁾ 川口悦子²⁾ 山本初実³⁾

IRYO Vol. 61 No. 9 (613-619) 2007

要 旨 三重中央医療センター職員を対象に業務に対する満足度と重要度に関するアンケート調査を実施した。調査項目は、仕事に対するやりがい、仕事への適性、仕事量の公平性、仕事上の精神的不安、仕事に対する評価の正当性、仕事上の相談者の有無、システムや医療機器の操作に対するストレス、給与、人事異動、休暇、セクハラを許さない雰囲気、協力し合う雰囲気、情報伝達の的確さ、研修支援、他職種とのコミュニケーション、業務改善の必要性、今後も働きたいか、職種、役職、年齢、性別の21の質問項目とした。回収率は78.9%であった。当センター職員のやりがいや適性、相談できる人がいること、システムの操作性、セクハラを許さない雰囲気、協力的雰囲気、確実な情報伝達、コミュニケーションには満足度と重要度に強い相関が認められ、これらの項目には満足して就業しているものと考えられた。また、やりがいや協力的雰囲気、確実な情報伝達、研修支援の充実、職員が今後も働きたいと考える上で重要な相関要因になることもわかった。しかし反面、精神的不安、給与、休暇、業務改善に関しては、重要と考えるものの十分満足していないことが判明した。この業務改善の満足度には、やりがい、研修支援、コミュニケーション、正当評価、精神的不安がない、協力的雰囲気、公平性、休暇取得、情報伝達、見合った給与などが重要なファクターとして影響することが統計学的に当センターの特徴として明らかとなり、具体の解決すべき課題も示された。この調査結果から、バランス・スコアカード：Balanced scorecard (BSC) を導入して各部門における業務を見直し病院の無形資産を活性化し、患者から選ばれる病院として発展するための新たな組織目標『患者と職員が満足できる安全で質の高い医療』を実現する内部改革を実施することとした。

キーワード 職員満足度、業務改善、無形資産の活性化、バランス・スコアカード、患者に選ばれる病院

はじめに

少子高齢化や疾病の多様化にともなう医療費の高騰などの問題が山積している本邦の医療経済の中、

われわれは患者から選ばれる医療機関として持続的に未来への価値を創造すべく独立行政法人化された。この空前の変革において財務実績が重要な成果指標であることは論を俟たないが、臨床過程、職員技能、

三重中央医療センター事務部 1) 同医療安全管理室 2) 同看護部
3) 同臨床研究部 (三重大学連携大学院医学系研究科生命医科学専攻病態解明医学講座新生児医学部門)
別刷請求先：山本初実 国立病院機構三重中央医療センター 臨床研究部 〒514-1101 三重県津市久居明神町2158-5
(平成19年2月7日受付、平成19年3月16日受理)

The Matters to be Addressed Arising from a Questionnaire about Staff's Level of Satisfaction in Mie Chuou Medical Center. Hiroshi Watanabe, Satoru Suzuki, Manami Ito¹⁾, Etsuko Kawaguchi²⁾ and Hatsumi Yamamoto³⁾

Key Words: job satisfaction and what is viewed as being of significance by an employee, operational improvement, rejuvenation of intangible assets, balanced score cards, hospital preferred by patients

職員満足、忠誠心等、組織の収益損益に影響を与える無形資産も重要な評価指標である。すべての部門の構成員が連続する日常の臨床業務に価値を見だし、やり甲斐と誇りの持てる職場で患者満足をも誘導する患者中心の医療を推進することは、国立病院機構施設に求められている社会的責務のひとつである。このような見地から当センター職員の業務に対する満足度、および、それを向上させるため職員が必要と考える事柄に焦点をあてアンケート調査を実施したのでその結果を報告する。

対象および方法

対象

平成18年11月1日現在当センターに在職する常勤・非常勤の事務職46名・技能職26名・医療職(一)72名・医療職(二)58名・医療職(三)325名を対象とした。

方法

上記職員に対し、『仕事に対するやりがい、仕事への適性、仕事量の公平性、仕事上の精神的不安、仕事に対する評価の正当性、仕事上の相談者の有無、システムや医療機器の操作に対するストレス、給与、人事異動、休暇、セクハラを許さない雰囲気、協力し合う雰囲気、情報伝達の的確さ、研修支援、他職種とのコミュニケーション、業務改善の必要性、今後も働きたいか、職種、役職、年齢、性別』の21の質問項目からなるアンケート用紙(表1)を配布し、無記名で、各設問に対し、満足度はそう思う、やや思う、あまりそう思わない、そう思わないという4段階で、また、重要度は高い、普通、低いという3段階での回答を求めた。「重要度」については、その設問の事項が職員の総合的な満足度にどれくらい重要と考えるか(強い影響を与えるか)を調査した。アンケート用紙は2週間後に管理課で回収した。結果の公表については、個人情報保護法に抵触しない

表1 アンケートの質問内容

-
- | | |
|-----|--|
| 問1 | あなたは、現在の仕事にやりがいを感じますか。 |
| 問2 | あなたは、自分の適性や関心、能力からみて現在の仕事が自分に向いていると思いますか。 |
| 問3 | あなたに対する仕事の配分は、公平であると思いますか。 |
| 問4 | あなたは、過度の精神的不安を感じることなく仕事を進めていますか。 |
| 問5 | あなたの能力や仕事への姿勢、成果は正当に評価されていると思いますか。 |
| 問6 | あなたには仕事を進めていくうえで、相談できる人がいますか。 |
| 問7 | あなたにとって、コンピューター操作や医療機器の操作はかなりストレスになりますか。 |
| 問8 | 自分の仕事内容や責任に見合った給与を受けていると思いますか。 |
| 問9 | あなたは、自身の人事異動(配置)に満足していますか。 |
| 問10 | あなたの職場では、休暇が取りやすいですか。 |
| 問11 | あなたの職場では、セクシャル・ハラスメントを許さない雰囲気がありますか。 |
| 問12 | あなたの職場では、自由に意見や提案ができるなどみんなが協力し合う雰囲気がありますか。 |
| 問13 | あなたの職場では、必要な情報が確実に伝えられていますか。 |
| 問14 | あなたの職場では、研修への積極的な参加について、支援がなされていると思いますか。 |
| 問15 | あなたの職場では、他職種とのコミュニケーションがうまくとれていると思いますか。 |
| 問16 | あなたの職場では、業務改善の必要を感じますか。 |
| 問17 | あなたは今後も、この病院で働きたいと思いますか。 |
| 問18 | あなたの職種についてお答えください。 |
| 問19 | あなたの役職についてお答えください。 |
| 問20 | あなたの年齢についてお答えください。 |
| 問21 | あなたの性別についてお答えください。 |
-

満足度に対する回答項目：そう思う、やや思う、あまりそう思わない、そう思わない
重要度に対する回答項目：高い、普通、低い

ように配慮した。

統計学的検討：満足度の『そう思う、やや思う、あまりそう思わない、そう思わない』、および、重要度の『高い、普通、低い』の各回答項目は、肯定的な意味合いから否定的な意味合いに段階的に、それぞれ、4, 3, 2, 1点、および、3, 2, 1点と数値化した。満足度と重要度の各項目の相関は the coefficient of Pearson's correlation にて検討した。また、満足度、あるいは、重要度の各項目は職種別にも比較した。

結 果

1. 回収率 (表 2)

院長を除く職員527名にアンケートを配布し416名(78.9%)から回答を得た。職種別では、医療職(二)、医療職(三)の回収率が、それぞれ87.9%、89.2%と高率であったが、医療職(一)は25.0%と著しく低率であった。また、性別では女性の回答率が87.1%と高く、これは医療職(三)の回答率が高かったことと相関していると思われる。一方、年齢別に回答率をみてみると、年齢が長ずるにつれて回答率が低下する傾向が認められた。

2. 職員の満足度と重要度の相関

1) 全職員

各質問項目に対する全職員の満足度と重要度の平均値を求め、満足度は4、重要度は3を上限にした百分率でレーダーチャートに表した(図1)。満足度と重要度のあいだに統計学的に有意な相関が認められた項目は、図中* (1%水準)、** (5%水準)で示した。

病院情報システムの操作性を除いてすべての項目において満足度と重要度に乖離が認められた。病院情報システムは操作性の満足度が高いため重要度も低くなっていると考えられた。一方、精神的不安、給与、休暇、業務改善に関する満足度と重要度の乖離が非常に大きく、給与は別として、職員は、休暇が十分でない、精神的な不安がある、業務改善が必要などの課題を抱えていると考えられたため、さらに職種別に詳細に分析し図2に示した。

2) 医療職(一)

医療職(一)では、やりがいや適性を重要と考え、これらの項目には高い満足度が得られているが、業務改善は全職種の中で一番満足度が低かった。また、全職種で示した傾向に加え、公平性や正当評価、情

表 2 職種別・性別・年齢別アンケート回収率

| 職 種 | 対象者数 | 回答者数 | 回収率 |
|-------------|------|------|-------|
| 医療職(一) | 72 | 18 | 25.0% |
| 医療職(二) | 58 | 51 | 87.9% |
| 医療職(三) | 325 | 290 | 89.2% |
| 事務職・福祉職・教育職 | 46 | 31 | 67.4% |
| 技能職 | 26 | 12 | 46.2% |
| 合 計 | 527 | 402 | 78.9% |

| 性 別 | 対象者数 | 回答者数 | 回収率 |
|-----|------|------|-------|
| 男 | 139 | 71 | 50.1% |
| 女 | 388 | 338 | 87.1% |
| 合 計 | 527 | 409 | 78.9% |

| 年齢別 | 対象者数 | 回答者数 | 回収率 |
|-------------|------|------|-------|
| 29歳以下 | 204 | 189 | 92.7% |
| 30歳以上-39歳以下 | 145 | 107 | 73.8% |
| 40歳以上-49歳以下 | 103 | 67 | 65.1% |
| 50歳以上 | 75 | 42 | 56.0% |
| 合 計 | 527 | 405 | 78.9% |

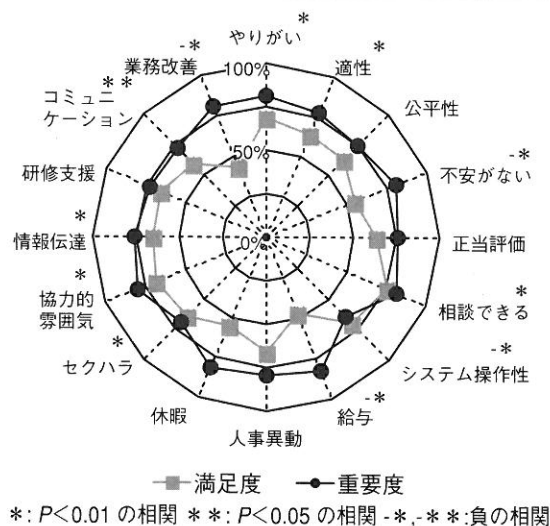


図 1 全職員の満足度と重要度の意識には大きな乖離がある

- 医療職(一) 医師及び歯科医師
 - 医療職(二) 薬剤師・栄養士・診療放射線技師・臨床検査技師、衛生検査技師その他の病理細菌技術職員・臨床工学技士・理学療法士その他の理学療法技術職員及び作業療法士その他の作業療法技術職員・視能訓練士その他の視能技術職員・言語聴覚士・義肢装具士・歯科衛生士及び歯科技工士・あん摩マッサージ指圧師、はり師、きゆう師及び柔道整復師・その他指令で指定する医療技術職員
 - 医療職(三) 保健師、助産師、看護師及び准看護師
- (人事院規則 9-2 より)

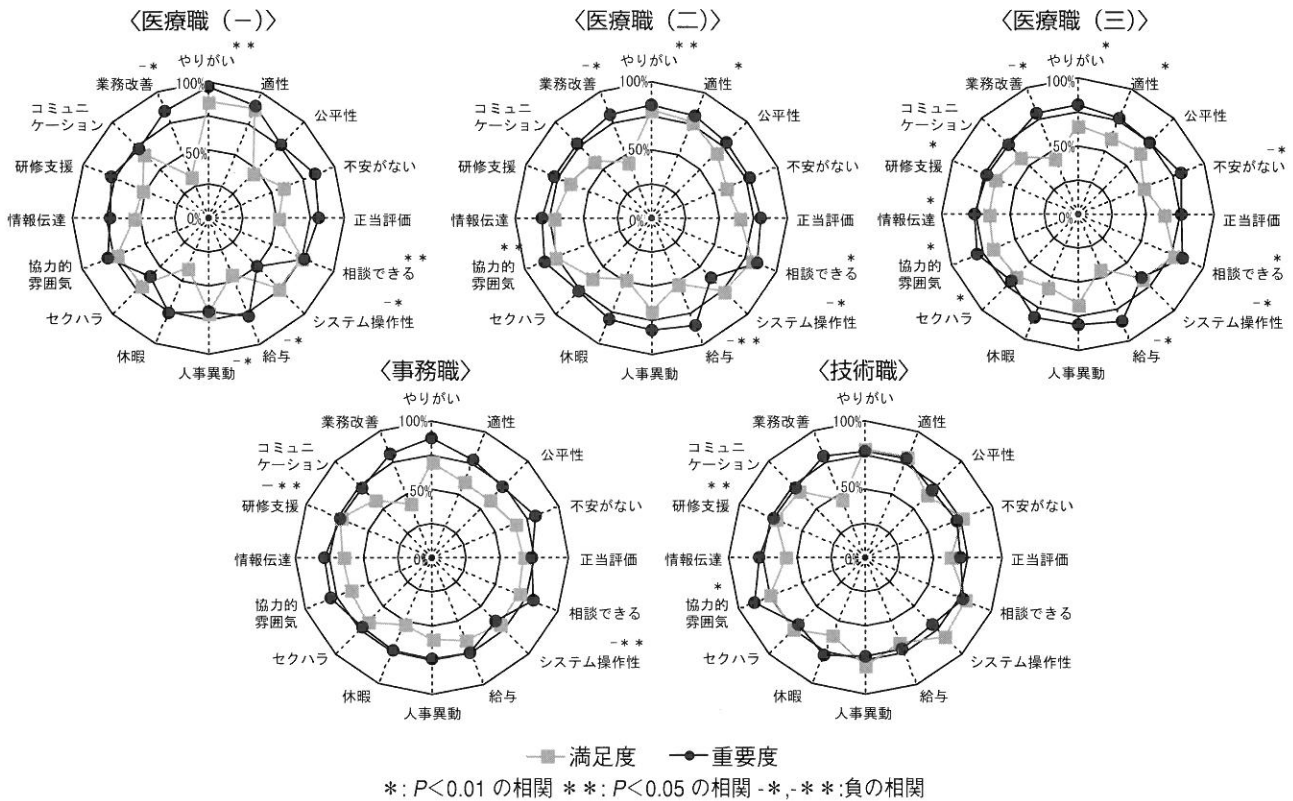


図2 各職種別の職員満足度と重要度の相関

報提供、研修の満足度も低く、病院としての評価体制を再度検討し、加えて情報提供や研修のあり方を再考し充実させる必要があると思われた。

3) 医療職 (二)

本職は、全体とほぼ同じ傾向を示し、精神的不安、給与、休暇、業務改善の重要度と満足度が乖離していた。やりがいと適性については満足度と重要度が同じレベルであり、適性に満足しやりがいをもって職務を果たしていると解釈された。

4) 医療職 (三)

医療職 (三) では、相談できる、協力的雰囲気、情報提供、研修支援には重要度と同レベルの満足度を示している一方、やりがいや適性、精神的不安がないことの満足度が低いことから、指導体制が充実し教育も十分に行われている半面、自信や適性に目覚めていない新人が多い職場であることが結果に関係していると解された。

5) 事務職

事務職も業務改善の必要性を強く感じているが、これ以外に適性や公平性、協力的雰囲気、コミュニケーションに対する満足度が他職種より低かった。この職種では適正配置等の業務改善によって満足度が高まる可能性が推測された。

6) 技術職

本職では、業務改善と情報伝達以外は、重要度と満足度に差が認められず、よい職員関係で職場環境が展開されていると思われた。

以上のように各職種において業務改善の満足度が低かったため、各項目の重要度とこの業務改善の関連を検討した。その結果、やりがい、研修支援、コミュニケーション、正当評価、精神的不安がない、協力雰囲気、公平性、休暇取得、情報伝達、見合った給与など多項目において強い負の相関が認められた (表3)。また、自由記載欄に示された業務改善すべき事項から具体的な内容を抽出して表4にまとめた。

3. 今後の就労への職員の意欲

他方、今後もこの病院で働きたいかという問いに対しては、医療職 (三) が低い回答率であった (図3)。これが直接離職率と関係しているとはいえないが、本職におけるやりがいや適性、精神的不安、あるいは、業務改善について早急に検討する必要性が感じられた。

考案

今回の調査から当センター職員のやりがいや適性、相談できる人がいること、システムの操作性、セク

ハラを許さない雰囲気、協力的雰囲気、確実な情報伝達、コミュニケーションには満足度と重要度に強い相関が認められ、これらの項目には満足して就業しているものと考えられた。また、結果は示さなかったが、同様の統計学的相関の検討から、やりがいや協力的雰囲気、確実な情報伝達、研修支援の充実、職員が今後も働きたいと考える上で重要な相関要因になることもわかった。しかし反面、精神的不安、給与、休暇、業務改善に関しては、重要と考え

表3 業務改善の満足度と有意な相関を示した重要度

| 重要度の項目 | 相関 | p 値 |
|-----------|--------|---------|
| やりがい | -0.115 | 0.033 |
| 研修支援 | -0.122 | 0.0243 |
| コミュニケーション | -0.124 | 0.0218 |
| 正当評価 | -0.144 | 0.0076 |
| 不安がない | -0.149 | 0.0055 |
| 協力的雰囲気 | -0.175 | 0.0011 |
| 公平性 | -0.18 | 0.0008 |
| 休暇取得 | -0.186 | 0.0005 |
| 情報伝達 | -0.187 | 0.0005 |
| 給与 | -0.25 | 0.00001 |

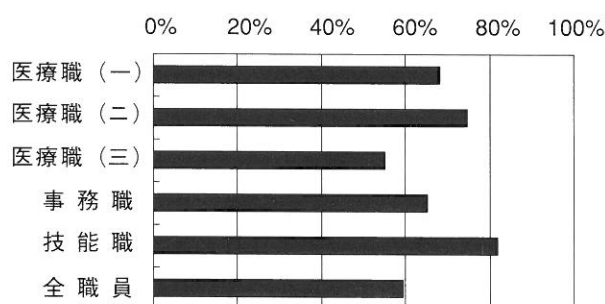


図3 今後もこの病院で働きたいと思っている職員の割合

表4 業務改善すべき事項として提案された具体的内容

| 職種 | 提案内容 | 件数 | 総件数 |
|--------|----------------------------|----|-----|
| 医療職(一) | 雑用が多い | 3 | 5 |
| | 清潔・整理整頓観念の不足 | 1 | |
| | 業務配分の見直し | 1 | |
| 医療職(二) | 業務内容の見直し | 2 | 4 |
| | 業務改善の意識が低い | 1 | |
| | 物品管理 | 1 | |
| 医療職(三) | 業務内容・量の見直しと業務の整理・委託 | 40 | 103 |
| | 看護業務体制の見直し(夜勤・外来等の適正な人員配置) | 36 | |
| | 超過勤務削減 | 12 | |
| | 委員会・会議の見直し | 8 | |
| | 他部門との連携・協力 | 5 | |
| | コストダウン | 2 | |
| 事務職 | 業務内容の見直し | 1 | 4 |
| | 病院の基本方針に沿った改善 | 1 | |
| | 上司は部下の仕事内容を十分理解する | 1 | |
| | 超過勤務の削減 | 1 | |
| 技術職 | 医師とのコミュニケーション | 1 | 2 |
| | 事務用品の無駄遣い | 1 | |

るものの十分満足していないことが判明した。この業務改善の満足度には、やりがい、研修支援、コミュニケーション、正当評価、精神的不安がない、協力的雰囲気、公平性、休暇取得、情報伝達、見合った給与などが重要なファクターとして影響することが統計的に当センターの特徴として明らかとなり（表3）、さらには、表4に示した提案内容との関連において解決すべき課題が示された。この調査結果から、今後のわれわれの作業として、まず、病院各部門が領域架橋的な連携を巧みにこなす術を備え強い信頼関係のもと課題を共通認識し、その上で各部門における業務を見直し新たな組織目標を実現する内部改革を行う必要性が明らかにされたわけである。

一方、事業を成功に導くためには、従来一般的であった財務的目標に加え、組織体によって開発、育成、活性化された無形資産も現在の知識ベース競争時代の組織目標として不可欠な要因になっている。しかし、伝統的な財務測定尺度では今回当センターの課題となっているような組織体をもつ無形の資産、たとえば、技術、コア・コンピタンス、個人のモチベーション、効率的な業務プロセス、サービスの質の向上、顧客の満足度、地域社会からの評価、といった価値創造活動を適切に測定することはできない。われわれは、すべての部門の構成員が連続する日常の臨床業務において違いを見だし、その成果指標を生み出すための効果的で斬新な管理手段として以前よりBSCを導入している^{1)~3)}。今回は、『患者と職員が満足できる安全で質の高い医療の実現』をミッションに、財務の視点、患者の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点から、目標実現のための具体的な要因を明確にし、目標達成度の評価基準の作成と目標達成数値の設定、および、アクションプランの作成と実施を要に戦略計画を立案することとした。手始めに外部環境として三重県の人口の推

移・近隣医療機関の情報・全国の病床利用率と平均在院日数・医療政策を調査し、また、内部環境として経営状態・離職率・休暇取得について当センターの現状と課題を明確にした。現在はこの内部環境から、学習成長・業務・サービス・財務の4つの視点で強み（Strength）・弱み（Weakness）を、また、外部環境から、患者・競合他施設との関係などの市場・予測できるビジネスチャンス（老人医療など）の業界・診療報酬の改定や医療政策などのマクロの4つの視点で機会（Opportunity）・脅威（Threat）SWOT分析している。これらの結果は、第2報で報告したいと考えている。

結 語

昨今の市場原理に基づく医療経済において、各医療機関は、患者安全管理、高度かつ良質な医療の提供、患者サービスの数段の向上等により「患者から選ばれる病院」となることが求められている。この「選ばれる病院」として発展するためには病院の無形資産の活性化が必須となるが、今回の職員満足度調査はその礎となる貴重な資料をわれわれに提供してくれた。これらの情報を基にBSCを活用し将来に発展したいと考えている。

[文献]

- 1) Kaplan Robert S and Norton David P 著，櫻井通晴監訳：キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード。東洋経済新報社，東京，2001
- 2) 山本初実，岸田幸博，井端英憲：次期システム構想固めへのバランスト・スコアカードの適用。医療情報学 22：644-645, 2002
- 3) 山本初実，多喜紀雄：次期システム構想固めへのバランスト・スコアカードの適用。医療 58：3-8, 2004

The Matters to be Addressed Arising from a Questionnaire about Staff's Level of Satisfaction in Mie Chuou Medical Center.

Hiroshi Watanabe, Satoru Suzuki, Manami Ito¹⁾, Etsuko Kawaguchi²⁾ and Hatsumi Yamamoto³⁾

Abstract An annual survey on job satisfaction and what affairs are viewed as being of significance to employees was conducted. The survey was divided into two parts: 1. Job satisfaction and 2. Significance of job affairs. The questionnaire content covered 21 items: motivation, aptitude, fairness of workload, psychological anxiety related to work, validity of work evaluation, presence of a person to consult in work, stress of operating a system or medical equipment, salary, personnel changes, vacation, atmosphere in terms of sexual harassment not being permitted, atmosphere in terms of people cooperating with each other, adequacy of information transmission, training support, staff communication, necessity of operational improvement, future morale, job type, official position, age and sex. Job satisfaction and Significance of job affairs were evaluated by using a 4-point and 3 point Likert scale, respectively. The questionnaire was completed by 78.9% of employees.

The survey results showed a fair level of satisfaction for motivation, aptitude, presence of someone to consult with, no stress in system operation, good atmosphere regarding sexual harassment, good cooperation, adequate information transmission and good communication. Correlation of coefficient yielded these 7 factors to be significantly correlated with job satisfaction and what is viewed as being significant. Moreover, the motivation, cooperation, adequate information transmission and training support were found to be significant factors for morale in the future.

The results for the items covering psychological anxiety, salary, vacation, and operational improvement showed there was dissatisfaction, and it was found that these are also important factors for job satisfaction and morale in future.

Motivation, training support, communications, valid evaluation, no psychological anxiety, cooperation, fairness, vacation, adequate information and adequate salary were statistically proved as important factors related to satisfaction of operational improvement. In addition, the concrete problems that have to be solved were found by this evaluation. Based on these results, a balanced score card will be introduced and the operation of each section will be reviewed for the rejuvenation of intangible assets of the hospital. Furthermore, to make ours a hospital preferred by patients a new organizational goal of "providing safe and high-quality medical treatment satisfying to patients and staff" will be established as a means to internally regenerate the hospital.