

経営管理に関する職員アンケートにおける意識差

高橋直人[†] 河村 進¹⁾ 山下夏美²⁾ 稲沢義則
伊藤真之 船田千秋³⁾ 石川宏昭

IRYO Vol. 69 No. 8 / 9 (389-395) 2015

要 旨

病院運営や経営方針、職場環境や病院評価、経営課題などの職種等の属性間の差異を明らかにするとともに得られた結果を有効活用し、病院運営に寄与させるため、国立病院機構ネットワーク共同研究の経営管理グループのうち15施設に勤務する全職員を対象にアンケート調査を実施した。調査結果より、職位別、職種別といった各属性間で経営管理に関する意識に差が認められた。

より健全な病院運営を行うためには、職員一人ひとりの意識向上および病院の経営課題等の共有、改善に向けての取り組みを行っていくことが必要不可欠であると考えられる。

キーワード 経営管理, 職員意識, アンケート

序 文

経営管理に関する職員アンケート調査を行うこととなった背景として、筆者が現在勤務している国立病院機構では経営管理や経営方針に関する情報が必ずしも全職員に伝わっているとはいえず、また、職員一人ひとりの経営に関する意識は低いと考えており、病院運営が幹部職員のみで行われているといっても過言ではない状況を懸念している。病院においてより健全な病院運営を行うためには、桑原弘幸氏「病院経営の実態～生き残るためには」の研究で明らかにされているように、院長および事務長などが

病院の経営についての認識を高め、医師をはじめ全職員の意識向上を図ることが重要である。また、幹部職員が経営方針やビジョンを明確にし、リーダーシップを発揮して行う意識改革の徹底が重要であるということは、増山¹⁾や齋藤ら²⁾の研究で明らかにされている。そこで病院において経営管理に関する意識や経営方針の浸透度が職種等の属性によってどのような違いがみられるかを明らかにするため、国立病院機構ネットワーク共同研究経営管理グループのうち、本調査に協力の得られた15施設に勤務する全職員（委託職員を除く）を対象として調査を実施した。

四国がんセンター 事務部, 1) 形成外科, 2) 臨床研究センター, 3) 看護部 (退職), †事務
著者連絡先: 高橋直人 国立病院機構四国がんセンター 〒791-0280 愛媛県松山市南梅本町甲160
e-mail: naotot@shikoku-cc.go.jp

(平成26年11月4日受付, 平成27年3月13日受理)

Survey on the Different Levels of Awareness of Business Management among Staff

Naoto Takahashi, Susumu Kawamura¹⁾, Natsumi Yamashita²⁾, Yoshinori Inazawa, Tadashi Ito, Chiaki Funada³⁾, Hiroaki Ishikawa, Department of Secretary, 1) Department of Plastic Surgery, 2) Clinical Research Center, 3) Department of Nursing, NHO Shikoku Cancer Center

(Received Nov. 4, 2014, Accepted Mar. 13, 2015)

Key Words: business management, staff conscious, questionnaire

表 1 調査内容

I 回答者属性	
II 病院運営に対する意識	
a. 病院運営、経営方針に興味があるか	
b. 病院運営に携わっていると思うか	
III 勤務先の職場環境について	
a. 病院の経営方針が職員に浸透しているか	
b. 病院の経営方針が実行されているか	
c. 上司が病院の経営状況や経営課題を把握しているか	
d. 自分や周囲の人が病院の経営状況や経営課題を把握しているか	
e. 部署で意見を出し合い、課題解決を図っているか	
f. 他の職種や部署との意思疎通や調整は円滑に進んでいるか	
g. 病院は職員教育に力をいれているか	
h. 職員が意欲的に業務に取り組んでいるか	
i. 職員は個人の目標を持ち、目標達成に取り組んでいるか	
j. 経営陣の指導力で経営上の問題点を解決できるか	
k. 年度末賞与の支給条件について理解しているか	
l. 勤務先の職場環境に関して (ご意見があれば自由に記載してください)	
IV 勤務先の病院に対する患者目線での評価・印象	
a. 病院全体の評価	
b. 病院へのアクセス (交通手段は問わない)	
c. 患者中心の医療の提供	
d. 受付・会計の対応・態度	
e. 医師の(患者と接する際の)対応・態度	
f. 看護師の(患者と接する際の)対応・態度	
g. 医療技術者の(患者と接する際の)対応・態度	
h. 医療レベルの高さ	
i. 他職種間の連携	
j. 医療機器の充実	
k. 院内の環境及びその他設備の充実	
l. 外来待ち時間の短さ	
m. 会計の待ち時間の短さ	
n. 病院建物の清潔さ	
o. 家族が入院する病院として	
p. 勤務先の病院について自分の評価・印象に関して (ご意見があれば自由に記載してください)	
V 勤務先病院の経営課題について	
a. 勤務先病院の経営課題として重要だと思うことを下記項目から 3つ選択してください。	
1 幹部による経営戦略の明確化及びビジョンの策定、提示	
2 人材確保	
3 地域医療機関との連携強化	
4 診療報酬の確実な請求	
5 コスト削減の徹底	
6 患者満足度の向上	
7 給与制度の見直し	
8 病院幹部の指導力強化	
9 経営コンサル等外部専門家の活用	
10 医療機器の導入	
11 未収金対策の強化	
12 地域住民への広報活動	
13 超過勤務縮減による職場環境の改善	
14 分からない	
15 上記以外 ()	
b. 選択した項目に関して、その理由や具体的な解決策等について 記載して下さい。	
VI その他、自由意見	

方 法

平成25年8月、国立病院機構ネットワーク共同研究経営管理グループに属する施設全体に対して本調査への協力依頼を行い、このうち、15施設に勤務する全職員(委託職員を除く)11,112名を対象に無記名自己記入方式調査票による調査を実施した。

調査票については、平成20年度に沖縄県の県立病院に対して行った職員アンケート (http://www.pref.okinawa.jp/imu_kokuho/arikata/iryousinngikai-act3/3.pdf) を参考に質問文を構成し、経営管理に関する意識や経営方針の浸透度の属性による差異を観察する上で必要と考えられる項目をカテゴリ一別に設定した(表1)。

設問Iについては、属性を回答するようにしており、設問II、設問IIIについては、「1.非常にそう

思う、2.そう思う、3.どちらでもない、4.そう思わない、5.全くそう思わない、9.分からない」の中から最もよくあてはまる回答を選択するよう求め、設問IVについては、「1.非常に良い、2.良い、3.どちらでもない、4.悪い、5.非常に悪い、9.分からない」の中から最もよくあてはまる回答を選択するようにした。設問Vについては、1から15のうち3つを選択する方法を採用し、選択された項目に対して理由などを記載する欄を設けた。また、設問III、設問IVおよび設問VIで自由記載欄を設け、職員の意見を募集することでより詳細な意見を収集することができるようにした。

設問II、IIIについては、「1.非常にそう思う、2.そう思う」の割合、設問Vについては、選択割合を集計した。本調査のアンケート項目と平成24年度経常収支率との関連をPearsonの相関係数を用いて

表2 回答者属性

		全体		職位別			
		人数	割合 (%)	管理・監督職		一般職	
		人数	割合 (%)	人数	割合 (%)	人数	割合 (%)
性別	男性	1,733	21.6	323	50.5	1,388	19.2
	女性	6,285	78.2	312	48.8	5,834	80.7
	無回答	22	0	5	0.8	9	0.1
年齢	20歳代未満	44	0.5	0	0	43	0.6
	20歳代	2,699	33.6	11	1.7	2,652	36.7
	30歳代	2,297	28.6	59	9.2	2,203	30.5
	40歳代	1,684	20.9	205	32	1,436	19.9
	50歳代	1,283	16	364	56.9	875	12.1
	無回答	33	0.4	1	0.2	22	0.3
職種	医師	619	7.7	192	30	419	5.8
	看護師	4,612	57.4	300	46.9	4,243	58.7
	医療技術者	947	11.8	76	11.9	861	11.9
	事務職	949	11.8	60	9.4	863	11.9
	その他	881	11	11	1.7	825	11.4
	無回答	32	0.4	1	0.2	20	0.3
勤続年数	2年未満	2,016	25.1	23	3.6	1,941	26.8
	2年以上5年未満	1,862	23.2	28	4.4	1,802	24.9
	5年以上10年未満	1,876	23.3	80	12.5	1,764	24.4
	10年以上	2,256	28.1	508	79.4	1,711	23.7
	無回答	30	0.4	1	0.2	13	0.2
勤務体制	常勤	6,313	78.5	636	99.4	5,602	77.5
	非常勤	1,686	21	2	0.3	1,608	22.2
	無回答	41	0.5	2	0.3	21	0.3

検討を行った。

結 果

有効回答数は8,040件、有効回答率72%（施設別：51-99%）であり、職種別の有効回答率は、医師：39%、看護師：76%、医療技術者77%、事務98%、その他67%であった（表2）。

1. 病院運営に対する意識

設問Ⅱの「a. 病院運営、経営方針に興味があるか」、「b. 病院運営に携わっていると思うか」について「そう思う・非常にそう思う」と回答した割合を表3に示した。管理・監督職の88%、一般職の39%が興味を持ち、管理・監督職の82%、一般職の34%が「携わっている」と回答しており、両項目とも管理職と一般職では2倍程度の差が認められた。

管理職の中でも、事務職では95%が携わっていると回答しているのに対し、医師ではその割合は65%

にとどまり、他の職種に比べても低かった（表3）。

2. 勤務先の職場環境について

設問Ⅲの中で管理職、一般職共に最も「そう思う・非常にそう思う」との回答が多かった項目は「c. 上司が経営状況や経営課題を把握しているか」で、少なかった項目は「a. 経営方針が職員に浸透しているか」「d. 自分や周囲が経営状況や経営課題を把握しているか」であった。「Ⅲ a」、「Ⅲ b」、「Ⅲ d」、「Ⅲ j」、「Ⅲ k」の項目では、一般職が「そう思う・非常にそう思う」と回答している割合は24-33%と低く、また、これらの項目では管理職との差が大きかった（表4）。

3. 勤務先の経営課題について

設問Ⅴの15の選択肢のうち重要な経営課題として最も選択割合が高かったのは、「2 人材確保」であり、管理職の64%、一般職の60%が選択していた。管理職で選択割合が高かった項目としては「1 経

表3 病院運営に対する意識

「そう思う・非常にそう思う」 の割合 (%)		II -a 興味があるか	II -b 携わっているか
管理・監督職		88	82
	医師	82	65
	看護師	88	88
	医療技術者	95	89
	事務職	97	95
	その他	91	82
一般職		39	34
勤続年数：2年未満		32	28
	医師	46	24
	看護師	24	29
	医療技術者	46	30
	事務職	41	27
	その他	28	26
勤続年数：2－5年		28	26
	医師	38	17
	看護師	23	26
	医療技術者	39	23
	事務職	34	30
	その他	34	27
勤続年数：5－10年		41	35
	医師	43	25
	看護師	37	36
	医療技術者	55	33
	事務職	49	38
	その他	39	31
勤続年数：10年以上		59	51
	医師	55	35
	看護師	57	53
	医療技術者	70	47
	事務職	66	50
	その他	52	44

「3 連携強化」26%であった。一般職で選択割合が高かった項目としては「6 患者満足度の向上」38%、「13 超過勤務軽減」31%、「7 給与制度の見直し」28%であった（表5）。

4. 経常収支率との関連について

設問Ⅱの病院運営に対する意識とアンケート回答施設の平成24年度経常収支率には統計学的に有意な関連は認められなかったが、設問Ⅲの勤務先の職場環境についての項目では、「a. 経営方針が職員に浸透しているか」（管理・監督職： $r=0.58$, $p=0.023$ ）、「b. 経営方針が実行されているか」（管理・

監督職： $r=0.69$, $p=0.005$ ）、「g. 職員教育に力をいれているか」（管理・監督職： $r=0.54$, $p=0.039$ ）、「j. 経営陣の指導力で経営上の問題点を解決できるか」（管理・監督職： $r=0.55$, $p=0.035$ ）の4項目で管理・監督職の「そう思う・非常にそう思う」割合と正の相関が認められた。設問Ⅴの経営課題の選択割合との関連では、「6 患者満足度の向上」（管理・監督職： $r=0.51$, $p=0.052$ 、一般職： $r=0.55$, $p=0.032$ ）を選択している割合との正の相関、「9 外部専門家の活用」（一般職： $r=-0.56$, $p=0.032$ ）を選択している割合との負の相関が一般職で認められた（表6）。

表4 勤務先の職場環境

単位 (%)

	管理・監督職				一般職			
	全体	施設別	割合の平均 [最小, 最大]		全体	施設別	割合の平均 [最小, 最大]	
Ⅲ a	41	40	[25, 71]	24	23	[12, 33]		
Ⅲ b	58	58	[32, 89]	32	31	[16, 40]		
Ⅲ c	85	86	[63, 96]	65	65	[54, 73]		
Ⅲ d	46	47	[28, 75]	24	24	[16, 33]		
Ⅲ e	60	59	[45, 76]	47	46	[36, 52]		
Ⅲ f	48	48	[34, 59]	40	39	[26, 47]		
Ⅲ g	71	68	[48, 83]	62	60	[47, 72]		
Ⅲ h	61	60	[45, 79]	58	57	[43, 68]		
Ⅲ i	59	59	[46, 77]	59	59	[47, 69]		
Ⅲ j	50	52	[25, 75]	30	30	[17, 35]		
Ⅲ k	65	66	[53, 86]	33	33	[27, 38]		

表5 勤務先の経営課題

単位 (%)

	管理・監督職				一般職			
	全体	施設別	割合の平均 [最小, 最大]		全体	施設別	割合の平均 [最小, 最大]	
1 経営戦略明確化	34	35	[18, 68]	17	18	[8, 27]		
2 人材確保	64	66	[44, 89]	60	59	[38, 77]		
3 連携強化	26	27	[3, 39]	15	16	[6, 23]		
4 診療報酬の確実な請求	12	12	[0, 23]	14	14	[6, 27]		
5 コスト削減の徹底	12	11	[0, 24]	13	13	[6, 23]		
6 患者満足度の向上	28	29	[8, 54]	38	39	[24, 50]		
7 給与制度の見直し	15	13	[0, 31]	28	25	[12, 42]		
8 指導力強化	16	16	[2, 42]	9	9	[5, 18]		
9 外部専門家の活用	16	16	[8, 29]	9	9	[4, 15]		
10 医療機器の導入	7	7	[0, 21]	9	10	[3, 17]		
11 未収金対策の強化	6	5	[0, 11]	8	8	[4, 13]		
12 地域住民への広報活動	10	12	[0, 41]	6	7	[3, 22]		
13 超過勤務軽減	21	18	[4, 39]	31	28	[16, 47]		
14 分からない	1	1	[0, 4]	8	8	[5, 11]		
15 上記以外	3	3	[0, 1]	2	2	[1, 3]		

考 察

病院運営に対する意識について、管理・監督職では興味の有無で88%、関わりの有無で82%が「そう思う・非常にそう思う」と回答しているのに対して一般職ではそれぞれ39%、34%と2倍以上の乖離が

みられる。この調査を行う背景となった、病院運営が幹部職員のみで行われているという懸念を裏付ける結果となった。

また、管理・監督職の医師は運営への興味と携わっている実感の差が、他の管理・監督職と比較して大きい。ただし、経営への興味があったとした割合は

表6 経常収支率との関連

II 病院運営に対する意識	全体		管理・監督職		一般職	
	相関係数	p 値	相関係数	p 値	相関係数	p 値
a 病院運営, 経営方針に興味有	-0.31	0.261	-0.07	0.794	-0.28	0.321
b 病院運営に携わっている実感有	-0.43	0.114	0.06	0.820	-0.41	0.132
III 勤務先の職場環境	全体		管理・監督職		一般職	
	相関係数	p 値	相関係数	p 値	相関係数	p 値
a 経営方針が浸透しているか	0.47	0.077	0.58	0.023	0.45	0.089
b 経営方針が実行されているか	0.52	0.048	0.69	0.005	0.49	0.063
c 上司が経営状況, 経営課題を把握しているか	0.13	0.633	0.38	0.166	0.13	0.644
d 自分及び周囲が経営状況, 経営課題を把握しているか	-0.21	0.456	0.22	0.439	-0.22	0.433
e 部署毎で課題解決の取り組みを行っているか	0.43	0.110	0.02	0.956	0.45	0.096
f 他部署との意思疎通及び調整等が円滑かどうか	0.28	0.309	0.51	0.055	0.22	0.435
g 病院は職員教育に力をいれているか	0.49	0.063	0.54	0.039	0.48	0.069
h 職員が意欲的に業務に取り組んでいるか	0.50	0.056	0.47	0.075	0.49	0.066
i 個人の目標達成に取り組んでいるか	0.33	0.225	-0.09	0.749	0.38	0.159
j 経営陣の指導力で経営課題を解決できるか	0.43	0.111	0.55	0.035	0.42	0.120
k 年度末賞与の支給条件を理解しているか	0.26	0.342	0.32	0.243	0.25	0.362
V 勤務先病院の経営課題	全体		管理・監督職		一般職	
	相関係数	p 値	相関係数	p 値	相関係数	p 値
1 経営戦略明確化	-0.32	0.239	-0.20	0.480	-0.33	0.227
2 人材確保	0.19	0.492	0.40	0.135	0.15	0.597
3 連携強化	-0.06	0.835	-0.39	0.155	0.02	0.948
4 診療報酬の確実な請求	-0.32	0.252	-0.29	0.290	-0.28	0.306
5 コスト削減の徹底	-0.46	0.081	0.01	0.982	-0.49	0.062
6 患者満足度の向上	0.58	0.024	0.51	0.052	0.55	0.032
7 給与制度の見直し	0.37	0.177	0.27	0.322	0.34	0.211
8 指導力強化	-0.13	0.657	-0.22	0.441	-0.11	0.704
9 外部専門家の活用	-0.57	0.027	-0.26	0.359	-0.56	0.032
10 医療機器の導入	-0.07	0.797	-0.03	0.903	-0.07	0.817
11 未収金対策の強化	-0.09	0.746	-0.22	0.439	-0.08	0.776
12 地域住民への広報活動	-0.53	0.040	-0.51	0.055	-0.50	0.055
13 超過勤務軽減	0.52	0.047	0.47	0.077	0.51	0.053

一般職の医師と比較して高いため、一般医師への統率力や、対外的なネットワークを有する管理・監督職の医師が運営への関与を高めることで病院経営に大きな強みとなると考える。

これらから、一般職員においては、経営に関わる機会が少ない、または、与えられる情報がわかりにくいことや知りたい内容と食い違っているなどの要因により、携わっている実感が少ないものと推察される。

勤務先の職場環境については、「経営方針の浸透」「経営方針の実行」などの項目において、管理職と一般職において差が見受けられた。経営方針の浸透の重要性については、前出のとおりであり、健全な病院運営を行う上では必須である。また、経営方針

が浸透されていないと職員一人ひとりの経営に対する意識も低いと推察されるため、幹部職員がリーダーシップを発揮して経営方針の浸透を図ることが不可欠と考える。

経営課題については、人材確保と患者満足度向上を幹部・監督職、一般職ともに上位に挙げており、問題意識や方向性の一致がうかがえる。

職種別では、全職種に共通する人材確保と患者満足度向上を除くと、医師においては経営戦略の明確化を挙げており、前述したとおり病院運営への医師の参画による経営戦略の策定が重要であることを示唆している。

これらの結果からよりよい病院運営を行うためには、病院職員の経営に関する意識向上や幹部職員の

リーダーシップによる経営方針の浸透を図っていくことが不可欠である。

また、国立病院機構は全国143病院を有する日本最大の病院グループであり、さまざまな研修や施設間の人事異動、統計資料などにより、情報交換や情報共有、他施設との比較が可能となっている。このネットワークの活用が、よりよい病院運営のためには重要であると考えられる。

結 語

本調査では、国立病院機構ネットワーク共同研究の経営管理グループのうち15施設の全職員を対象に、職員の経営に対する意識、経営方針の浸透度、病院の経営課題について調査を行い、属性毎に差が認められた。病院運営は能動的なものであり、常に変化

が求められているものであるため、本調査について継続して行っていくこととし、経年変化を観察することにより、その時々に応じた病院運営が行えるようにしていくことが大切だと思われる。

著者の利益相反：本論文発表内容に関連して申告なし。

[文献]

- 1) 増山裕一. 鹿児島県立病院の経営改革. 大阪経大論集 2012. 333 : 165-89.
- 2) 齋藤玲子, 中原由香子, 星かつみ. これからの病院経営～福島県立病院を事例として～. 会津大学短期大学部 経営情報コース 2005年度平澤ゼミ卒業研究.