

職員満足度の基礎と活用

株式会社サイプレス

代表取締役社長 伊藤雅教

職員満足度調査の意義

職員満足度の向上は、病院にとって患者満足度の向上とともに重要である。厚生労働省の平成 25 年 2 月 26 日の「平成 23 年受療行動調査（各定数）」の概況に示されているように、病院を選んだ理由の外来の 1 位と 2 位は、立地条件に由来する「以前に来たことがある」と「自宅や職場・学校に近い」であり、3 位と 4 位は「医師による紹介」と「医師や看護師が親切」というサービスの質に由来するものである。

また、入院で病院を選んだ理由の 1 位と 2 位は「医師による紹介」と「医師や看護師が親切」とサービスの質に由来するものが上位になり、「以前に来たことがある」と「自宅や職場・学校に近い」という立地条件に由来するものは 3 位と 4 位に後退する。

病院にとって立地条件は簡単には変更ができないが、サービスの質に由来するものは変更が可能であり、これらは職員の行動とサービスの提供によって改善ができる。したがって、職員満足度が向上し、人的サービスの質の改善が進むと増患に結び付き、病院経営にも寄与すると考えられる。経営的にも職員満足度向上によるサービスの質の改善は重要となる。

●職員満足度調査の目的と意義

病院経営としても重要であるが、特に人的サービスを提供する職員が継続的にサービスの改善を実施し、組織の取り組みの中からさまざまなノウハウの吸収によって職員の成長が達成できるかが職員満足度の向上では重要である。これが実施できないと職員の離職による蓄積されたノウハウの喪失とサービスの質の低下となる。病院職員の大半は、国家資格を有した職員であり転職は一般企業より容易であり、病院にとっての喪失も容易に起こる可能性がある。医師、看護師不足に代表されるように優秀な有資格者の獲得競争は激化している中では、満足度の向上による職員の確保は必要となる。

●実際の調査内容・項目・方法

質問項目：108 種類（5 段階評価）

職種分類：ケアワーカー、看護師、専門職、医師、事務職、管理職、その他

勤続年数：3 年未満、3 年以上 10 年未満、10 年以上

部門：診療部門、看護部門、リハビリテーション部門、薬剤部門、放射線部門、検査部門、栄養部門、事務部門、その他

回収方法：秘匿性を保持するために、電子メール、インターネット（WEB上）を利用、メールアドレスを持たない職員に対しては、職場の回収ボックスにて回収

職員の本音を満足度として把握するため無記名としている。組織やセグメントごとに課題を把握するため、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っているが、部署の職員数が少ない場合には、個人を特定できないように10人以上の部署のみ集計をしている。

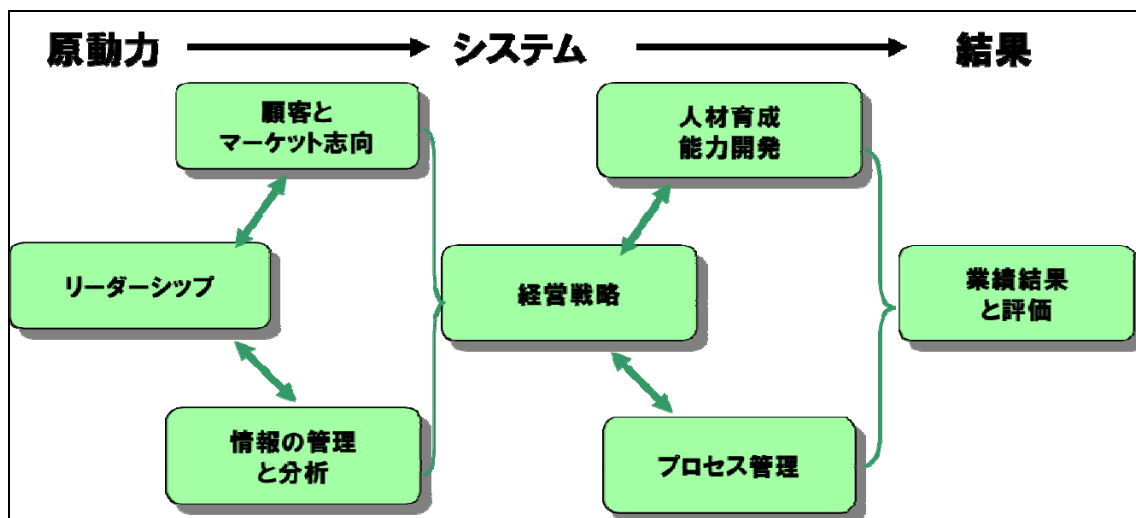
また、医師は医療現場でさまざまな指示を出す立場にあり、ある意味で各職員にとって、直接の上司でなくとも管理職と同じ役割にあり、職員満足度に大いに影響を及ぼす。従って医師の回答の回収も徹底が必要となる。

108種類の質問項目（図表1）は以下の7つのエッセンス（図表2）に分け、集計している。職員満足度の向上での原動力となるのは「リーダーシップ」であり、職員満足度を向上するための仕組みは「顧客とマーケット志向」、「情報の管理と分析」、「経営戦略」、「人材育成・能力開発」、「プロセス管理」の5つのシステムが構築できないと継続的な改善が実施できない。また職員満足度の向上の結果は「業績結果と評価」として現れる。

図表1 質問項目

番号	質問内容
1	「患者様に対して「ヘルスケアの質の向上」を実践している
2	「患者様に対して「満足度の向上」を実践している
3	良質な医療を提供している
4	高いサービスを提供している
5	患者様・ご家族様のニーズに迅速かつ正確に responding している
6	患者様・ご家族様のニーズを理解している
7	患者様の満足度(カスタマーサティスファクション)の向上に力を入れている
8	必要に応じ、環境(組織・仕事の手順、コミュニケーション、管理者・設備等)が整えられ、あなたの仕事の能率は向上している
9	仕事を最後まできちんとやり遂げるように指導してくれる
10	コスト削減を意識するように指導してくれる
11	仕事の質の向上のために、有益なアドバイスしてくれる
12	効率的に仕事をすすめる職員を評価してくれる
13	総合的にあなたの職場(グループ)では質の高い仕事が行われている
14	職員に対して「ヘルスケアの質の向上」を実践している
15	職員に対して「満足度の向上」を実践している
16	仕事に必要な情報を得られるようにしている
17	一人一人の価値を認め、尊重している
18	安心して仕事に従事できる環境作りをしている
19	業績・能力に基づいて適正に処遇されている
20	職場は、清潔で整理整頓され、安全である
21	職員は、自由に意見や考えを提案でき、組織及び上司はそれを取り入れている
22	新入職員の採用を適切に行っている
23	技術や知識を高める機会は、能力に応じて公正に提供されている
24	昇進・異動の機会は、能力に応じて公正に提供されている
25	有能な人材を管理者に登用している
26	管理者は公正かつ医療倫理にかなった行動を取っている
27	休憩を取りやすい環境にある
28	院内のコミュニケーション向上に力を入れている
29	職員の教育ニーズを捉え、成長を促そうとしている
30	部下の力を伸ばした管理者を評価している
31	私はこの法人で自分の技能を伸ばせようと思う
32	私たちは他部門とも協力しあっている
33	私たちはお互いに信頼している
34	私たちに、はっきりした目標がある
35	私は自分の技能・能力を仕事に活かしている
36	私は、現在の仕事に達成感ややりがいを感じている
37	私は今の仕事が好きである
38	私の職場では職員の安全・健康を考慮している
39	院内の異動は適切に行われている
40	仕事を行うために受けたトレーニングについて満足している
41	働いている環境について満足している
42	仕事内容を踏まえた上で、給与に満足している。
43	法人の福利厚生に満足している
44	給与およびボーナスに反映される
45	よりやりがいのある仕事に取り組みやすくなるチャンスが与えられる
46	新しい分野での能力開発のチャンスが与えられる
47	評価についての上司との対話(フィードバック)は、仕事の改善に役立った
48	公正に評価されたと思う
49	今後進みたい方向やキャリア目標についてアドバイスしてくれる
50	目標や仕事の内容を私にわかりやすく説明してくれる
51	仕事の成果や評価についてフィードバックしてくれる
52	私が仕事の改善につながる提案を積極的にするように促している
53	よい仕事を認め、評価してくれる
54	チームワークを大切に、協力体制を作っている
55	所属を越えた法人全体のチームワーク向上に力を入れている
56	法人の方針や動向を明確に示している
57	計画や目標の進み具合を評価している
58	職員の安全に関する問題にすばやく対応している
59	私たちが自由に意見が伝えられるように気を配っている
60	理念と基本方針をバランス良く実践している
61	業務遂行能力がある
62	人事管理能力がある
63	総合的に見て良い仕事をしている
64	理事長は良い仕事をしている
65	今の仕事に満足している
66	法人の現状に満足している
67	地域に対して「人々に質の高い、安心なやすらぎのあるヘルスケアサービスの提供」を実践している
68	質の高い医療を提供し、有益な社会事業や福祉に貢献している
69	納税義務を果たしている
70	研究開発や人々の健康や教育の発展に寄与し、社会の発展に貢献している
71	法人の施設を常に良好な状態に保っている
72	環境や資源の保護に努めている
73	地域が必要としている医療を提供している
74	「健全経営の維持に努める」を実践している
75	健全な利益をあげている
76	新しい構想を取り入れる努力を継続し、チャレンジしている
77	必要な設備・機材へ投資をし、新たな医療やサービスを提供している
78	逆境時に備え、適切な善後を行っている
79	事業目標と各部署の目標は、すり合わせられている
80	事業運営と納入等取引業者の選定では、最も良質で安価を選ぶようにしている
81	常に創造し、提供するサービスは患者のニーズに対応している
82	私の新しい発想や革新的アイデアを受け入れ、評価してくれる
83	職員の意見や提案を受け入れ、経営戦略に院内職員の意見が反映される仕組みになっている。
84	病院や法人の業績データを、どのように活用しているかを明らかにしている
85	経営戦略を作成する際、現場のアイデアや意見を十分に検討している
86	財務管理やデータ管理などのシステム運用を定期的に見直し、現場のニーズと合致している
87	常に創造し、提供するサービスの内容を、定期的に見直している
88	1年後もこの法人に勤務している
89	他の医療機関に比べてこの法人は勤務先として良い
90	重要な決定事項について、その理由を部下に伝えている
91	理念と基本方針は私の日常業務上の行動指針になっている
92	私は公私共に法人の職員として良識ある行動をとっている
93	私は問題意識をもって自ら上司や関係部門に働きかけ、改善につなげるように努力している
94	私は自分の能力をさらに高めようと努力している
95	患者様・ご家族様・職員の意見に耳を傾けている
96	患者様・ご家族様・職員のニーズを市・都・国に伝える努力をしている
97	患者様の満足度向上を常に意識して仕事をしている
98	法人の方針を患者様・ご家族様によく知っていたり、だくように常に心がけている
99	私たちが満足度向上のためにどんな努力をしているかをきちんと評価している
100	私たちが満足度向上のためにどんな障害にぶつかっているかを把握している
101	満足度向上に役立つ情報や経験を共有している
102	満足度向上のために他部門とも意見や情報を交換している
103	仕事についてわかりにくいことなど上司や先輩に質問しやすい雰囲気がある
104	部下や後輩を率先して指導する雰囲気がある
105	良くない行動などについて勇気をもって注意しあえる雰囲気がある
106	残業・休日出勤を減らす努力をしている
107	明るい雰囲気である
108	家族や友人に利用してもらいたい

図表2 7つのエッセンス



● 調査結果の見方、分析

この職員満足度の分析結果と分類は図表3)のようにバランススコアカード、エッセンス、項目分類、管理階層に分けて分析が可能となっている。これによりエッセンスのどの項目が満足度向上に必要な組織課題かを明らかにでき、さらに項目分類の満足度で具体的な対策課題を明確にできるようにしている。管理階層はしばしば、経営層に起因するリーダーとしての課題と部門の管理職に起因するマネジメントの課題が職員の満足度に大きく影響を及ぼすため分類している。

図表3 職員満足度の分析・分類方法

職員満足度の分析・分類方法			
バランススコアカード	エッセンス	項目分類	管理階層
財務の満足	リーダーシップ	経営の発展と行進 経営方針の明確化 成長に対する意欲 チームワーク コミュニケーション 顧客の満足 法人格の確立 社会への貢献 社風への定着 社風に対する意欲	経営層
	顧客とマーケット志向	顧客志向 顧客の分析と応用 顧客との関係 顧客の満足 顧客の成長	
顧客の満足	情報の管理と分析	経営の発展と行進 経営方針の明確化 成長に対する意欲 チームワーク コミュニケーション 顧客の満足 法人格の確立 社会への貢献 社風への定着 社風に対する意欲	管理職
経営戦略	プロセス管理	顧客志向 顧客の分析と応用 顧客との関係 顧客の満足 顧客の成長	
円滑なプロセスの満足	人材育成・能力開発	経営の発展と行進 経営方針の明確化 成長に対する意欲 チームワーク コミュニケーション 顧客の満足 法人格の確立 社会への貢献 社風への定着 社風に対する意欲	一般職
学習と成長の満足	勉強と改善	顧客志向 顧客の分析と応用 顧客との関係 顧客の満足 顧客の成長	

また、職員の回答で高評価（4 および 5 の評価）が全回答の 60%以上を占めた場合には、職員が認める組織運営での強みとなり、低評価（1 および 2 の評価）が全回答の 60%以上を占めた場合には、職員が組織運営での不満を持つ改善課題となる。したがって、5 段階評価の 3.51 だからいいとか悪いとかではなく、組織の強みをさらに伸ばすことにより、職員が帰属している病院に誇りを持って満足度も向上するからである。また、全回答の 60%以上の職員が低評価をしたとすると大多数が認める組織運営上の課題であり、集中的に取り組むべき課題であるということを出出できるようにしている（図表4）。

高評価と低評価が全回答の 40～59%の場合には、高評価で回答した部署の職員もいれば、低評価で回答した職員も、ある一定の割合で存在し、混在していることを示す。したがって、5 段階評価の 3 を付けた職員と同様に平均的な満足度の組織といえ、組織的な課題として集中的に取り組むべき課題にはならない。

図表4 調査結果の把握

調査結果の把握

質問項目分類のランキング評価のためのガイドライン

	高評価 (4及び5の評価)	低評価 (1及び2の評価)
強み	60%以上	40%以下
平均/混在	40-59%	59-40%
課題	40%以下	60%以上

CYPRESS 4

●職員満足度の比較

職員満足度は、組織運営で実施した施策によって結果が異なる。施策がうまく実施でき、患者へのサービス改善や職員の成長にもつながっていると認識されれば、満足度は向上し、逆にうまくいかなければ満足度は低下する。特に戦略に基づいた施策として組織変更や管理職が変わった後などに満足度は大きく変化する。事例病院の前年度と比べ、どのような満足度の変化があったかを示したものが以下である。

図表5 エッセンス分類結果（事例）

エッセンス分類結果:

エッセンス分類	2012	2011	変化
リーダーシップ	3.43	3.37	0.06
顧客とマーケット志向	3.43	3.40	0.03
情報の管理と分析	3.36	3.27	0.09
経営戦略	3.40	3.37	0.03
プロセス管理	3.21	3.16	0.05
人材育成/能力開発	3.27	3.22	0.05
業績と評価	3.06	3.05	0.01

CYPRESS 6

この病院では、原動力としての「リーダーシップ」の改善と組織運営のシステムと

しての「顧客とマーケット志向」～「人材育成/能力開発」の5つが改善されているが、その中で最も向上したのは、「情報の管理と分析」であり、0.09 向上した（図表5）。

職員が必要とする情報を入手し、管理士ながら分析を実施し改善へと繋げていることが満足度の変化として表れている。

次に、現状の職員満足度を他院と比較した場合にどの程度の満足度を示しているかは、自院の位置を知るための指標となる。

図表6 エッセンス分類結果（41 施設の平均との比較）

エッセンス分類結果(41施設の平均との比較)

エッセンス分類	41施設平均点	自院2012年
リーダーシップ	3.37	3.43
顧客とマーケット志向	3.53	3.43
情報の管理と分析	3.27	3.36
経営戦略	3.37	3.40
プロセス管理	3.16	3.21
人材育成/能力開発	3.22	3.27
業績と評価	3.05	3.06

CYPRESS 1

自院のエッセンス分類は、「顧客とマーケット志向」以外は他施設の平均点よりもすべて高い満足度を得ている。したがって、この病院では他施設と比較しても高い満足度の病院であるが、「顧客とマーケット志向」のみが他の施設の平均よりも低く、改善を実施できればすべての組織運営のシステムが平均以上となり、職員満足度の高い病院として優秀な新職員の採用にも影響する。

病院の場合には看護職員が他の職種と比べて多人数であり、看護部の職員満足度の結果が施設全体の満足度の結果に大きく影響する。

● エッセンスの項目分類別の満足度の把握

満足度が変化したエッセンスごとに項目を見てみると、原動力となる「リーダーシップ」では、前年度の UP 率をみると「明確な目標、方針」を示して「チームワーク」で取り組んだ結果「法人に対する満足度」となって満足度が向上してした。「チームワーク」では看護職員の 52.7%が高評価をつけており、60%を超えれば大半の職員が認める組織の強みとなる。院内のさまざまな重要課題をチームで取り組むことができるかがキーとなる。

図表7 リーダーシップ

エッセンス分類	項目分類	2012 高評価	2012 低評価	2011 高評価	2011 低評価	UP率
1リーダーシップ	01理念の価値観と行動	45.8%	-13.5%	41.1%	-5.6%	10.2%
	02明確な目標、方針	49.9%	-13.7%	25.5%	-19.6%	48.9%
	03法人に対する満足度	37.6%	-19.1%	18.2%	-9.1%	51.6%
	04チームワーク	52.7%	-14.4%	35.0%	-9.8%	33.6%
	05コミュニケーション	42.8%	-19.9%	38.8%	-12.2%	9.5%

図表7で、高評価と低評価を合わせても100%にならないのは、残りが5段階評価の3を付けたものであるからである。

次に、組織運営としてのシステムで満足度が下がった「顧客とマーケット志向」では、感染対策チーム（ICT）を含めた質の向上活動ではクオリティインディケーター（QI）を使用して患者に対する「品質の確約」と「顧客志向」が向上し、それぞれ看護部の51.6%と53.7%の職員が高評価を付けたが、業務量が多くなり「仕事に対する満足度」は低下した（図表8）。ただし、高評価は前年43.6%から39.2%に下がり、低評価は5.5%から24.8%に増えたことが結果として満足度の低下となっている。ただし、低評価が60%を超えていないため、組

織的な課題にはなっていないため、特に対応策を検討する必要はない。

図表8 顧客とマーケット志向

エッセンス分類	項目分類	2012 高評価	2012 低評価	2011 高評価	2011 低評価	UP率
2顧客とマーケット志向	03法人に対する満足度	47.6%	-12.2%	43.5%	-5.2%	8.7%
	06職員の尊重	40.2%	-21.5%	36.2%	-4.3%	9.9%
	07品質への確約	51.6%	-12.3%	33.0%	-11.7%	36.1%
	08職場環境	39.5%	-18.8%	41.7%	-9.4%	-5.6%
	09仕事に対する満足度	39.2%	-24.8%	43.6%	-5.5%	-11.2%
	10顧客志向	53.7%	-10.7%	43.0%	-5.5%	20.0%

また、組織運営としてのシステムである「情報の管理と分析」では、看護部でICTによる感染とリスク管理および質の向上の徹底のためにさまざまなクオリティインディケーター（QI）情報の分析を実施した結果、改善に必要な「情報の確保」が大きくUPし、看護部の50.2%の職員が高評価をつけるようになった（図表9）。

図表9 情報の管理と分析

エッセンス分類	項目分類	2012 高評価	2012 低評価	2011 高評価	2011 低評価	UP率
3情報の管理と分析	04チームワーク	50.4%	-16.6%	30.7%	-10.7%	39.2%
	05コミュニケーション	44.5%	-17.7%	34.2%	-13.2%	23.2%
	11情報の分析と活用	35.5%	-17.4%	14.3%	-14.3%	59.8%
	12情報の確保	50.2%	-9.9%	23.8%	-11.9%	52.6%

次の組織運営としてのシステムである「病院経営戦略」では、先に述べたQIに基づく質の向上のための戦略を作成する一方で、なぜこのような活動が必要なのか「戦略の整合性」を大事にし、職員に「戦略策定のプロセス」にかかわってもらうことにより、自身が病院戦略を策定する上で重要な役割を担っていると認識できるようにした。この病院では、患者にさらに良質のサービスを医療と共にリハビリに力をいれ提供することで、他病院との差別化から患者増とし「経営の持続性」が実感できると職

員に認知された結果、高評価が前年と比べ大きく向上した。やはり戦略はストーリーとして解りやすく職員とともに策定することが満足度の向上につながる。

図表 10 病院経営戦略

エッセンス分類	項目分類	2012 高評価	2012 低評価	2011 高評価	2011 低評価	UP率
4病院経営戦略	13戦略の整合性	39.4%	-7.8%	27.6%	-3.4%	29.9%
	14戦略策定のプロセス	23.7%	-24.1%	8.0%	-20.0%	66.3%
	15経営の永続性	44.3%	-9.8%	31.0%	-2.8%	30.1%

組織運営としてのシステムである「プロセス管理」では、質向上のための「サービスの生産と提供プロセス」が改善され、それを支える「基幹支援プロセス」も改善された。「異動・昇進」も向上したが、高評価は看護職員の18.4%～31.9%であり、まだ比率としては少なく、大半の職員である60%以下のため、まだ組織の強みとはなっていない(図表11)。

図表 11 プロセス管理

エッセンス分類	項目分類	2012 高評価	2012 低評価	2011 高評価	2011 低評価	UP率
5プロセス管理	16サービスの生産と提供プロセス	31.9%	-20.3%	22.4%	-13.8%	29.8%
	17基幹支援プロセス	28.0%	-17.6%	20.0%	-6.7%	28.7%
	18異動・昇進	18.4%	-39.7%	15.4%	-23.1%	16.6%

また、次の組織運営としてのシステムである「人材育成/能力開発」では、質の向上によるさまざまな取り組みによって、「職員の参画の促進」では看護職員の53.4%が高評価をつけ、質を高めるための「革新への奨励」とともに大きく向上した。人材育成の院内の取り組みに対して「法人に対する満足度」も大幅に向上した(図表12)。

前年よりも満足度が低下したものは「職場環境」「仕事に対する満足度」「マネジメント」「報酬/処遇、よい仕事への評価」の4

つであるが「報酬/処遇、よい仕事への評価」以外は低評価を付けた職員の割合がそれぞれ、15.7%⇒24.3%、3.6%⇒18.4%、6.3%⇒20.2%と増えたためである。質の向上のためさまざまなデータを記載する、管理する、分析するといった一連の業務負担の増加から「仕事に対する満足度」が低下した。今後は高評価が最も高い53.4%の「職員の参画の促進」の強化がポイントとなる。60%を超えれば大半の職員が認識する組織の強みとなるため、さらなる職員の参画促進が望まれる。

図表 12 人材教育/能力開発

エッセンス分類	項目分類	2012 高評価	2012 低評価	2011 高評価	2011 低評価	UP率
6人材育成/能力開発	03法人に対する満足度	36.4%	-18.9%	7.1%	-14.3%	80.4%
	06職員の尊重	41.8%	-21.5%	40.0%	-6.4%	4.4%
	08職場環境	35.7%	-24.3%	38.2%	-15.7%	-7.2%
	09仕事に対する満足度	44.8%	-18.4%	50.0%	-3.6%	-11.6%
	11情報の分析と活用	42.9%	-15.0%	33.3%	0.0%	22.2%
	19職員の参画の促進	53.4%	-13.0%	45.8%	-13.5%	14.1%
	20職員教育、人材開発	43.6%	-18.9%	32.2%	-13.3%	26.1%
	21マネジメント	39.0%	-20.2%	43.8%	-6.3%	-12.3%
	22報酬/処遇、よい仕事への評価	28.9%	-18.5%	30.8%	-23.1%	-6.5%
	23革新への奨励	35.2%	-18.5%	20.3%	-7.6%	42.4%

最後の結果としての「業績結果と評価」では、「業績・能力/行動評価」の項目では目標管理と人事評価制度の運用から高評価も16%⇒32.8%と向上し、「異動・昇進」も向上しているが、高評価も低評価も60%を超えていないので、近々の組織運営上の課題とはなっていない(図表13)。

図表 13 業績結果と評価

エッセンス分類	項目分類	2012 高評価	2012 低評価	2011 高評価	2011 低評価	UP率
7業績結果と評価	18異動・昇進	28.0%	-28.0%	25.0%	-10.9%	10.6%
	22報酬/処遇、よい仕事への評価	34.5%	-24.7%	31.9%	-18.1%	7.5%
	24業績・能力/行動評価	32.8%	-21.9%	16.0%	-24.0%	51.2%

このように、職員満足度は戦略に基づく

さまざまな取り組みがそのまま満足度の結果として表れるため、何を組織運営の課題として活動を実施するかが重要である。

● 診療部門の満足度の把握

職員数の多い看護部門の満足度に病院の満足度は大きく左右されるが、医師の満足度が低くなると、退職により大きな収入減少の要因ともなり、現状の日本中の医師不足の状況では、医師の満足度を把握することは非常に重要である。この医療機関での満足度は下図であり、前年と比較して大きく改善している（図表 14）。

図表 14 診療部門の満足度

エッセンス分類	2012	2011	前年UP率
リーダーシップ	4.38	3.28	25.19%
顧客とマーケット指向	4.32	3.64	15.87%
情報の管理と分析	4.41	3.17	28.04%
病院経営戦略	4.52	3.19	29.35%
プロセス管理	4.20	3.07	27.01%
人材育成/能力開発	4.25	3.31	22.05%
業績結果と評価	4.17	3.12	25.12%

診療部の満足度が高く、さまざまな活動がされているのであれば、診療部・看護部・医療技術部・事務部で種々のチームを編成し改善のための組織運営をすることが満足度の向上に役立つ。

● 勤務年数別満足度

新人なのか、中間層なのか長年勤務している職員の満足度がどのような状況であるかを知ることで対策を検討することができる。そこで、3年未満（図表 15）、3年～10年未満（図表 16）、10年以上（図表 17）の勤続年数別に満足度を見てみると以下になる。

最初に 3 年未満の職員の満足度を前年と比較してみたものが図表 15 である。

図表 15 3年未満の職員の満足度

エッセンス分類	2012	2011	前年UP率
リーダーシップ	3.56	3.28	7.90%
顧客とマーケット指向	3.69	3.64	1.41%
情報の管理と分析	3.53	3.17	10.12%
病院経営戦略	3.52	3.19	9.39%
プロセス管理	3.31	3.07	7.40%
人材育成/能力開発	3.41	3.31	2.84%
業績結果と評価	3.24	3.12	3.71%

新入職員のモチベーションは比較的高くすべてのエッセンス分類の項目で、前年と比べても改善が進んでおり、大きな課題はない。

図表 16 3年～10年未満の職員の満足度

エッセンス分類	2012	2011	前年UP率
リーダーシップ	3.39	3.28	3.34%
顧客とマーケット指向	3.54	3.64	-2.56%
情報の管理と分析	3.34	3.17	5.03%
病院経営戦略	3.36	3.19	4.99%
プロセス管理	3.11	3.07	1.26%
人材育成/能力開発	3.22	3.31	-2.73%
業績結果と評価	2.99	3.12	-4.55%

最も満足度が高い「顧客とマーケット指向」3.54 で前年より低くなり、「人材育成/能力開発」も 3.22 に低下した。従って人材育成の仕組みの改善が必要と認識できる。中堅層である 3 年～10 年未満の職員に対して、この病院では医療技術のトレーニングとしての知識と技術の学習の他、中堅職員に対してのマネジメントの研修を強化することによって将来の管理職の育成を実現しようということをこの結果から導き出した。

図表 17 10年以上の職員の満足度

エッセンス分類	2012	2011	前年UP率
リーダーシップ	3.54	3.28	7.40%
顧客とマーケット指向	3.76	3.64	3.26%
情報の管理と分析	3.47	3.17	8.75%
病院経営戦略	3.53	3.19	9.51%
プロセス管理	3.30	3.07	7.02%
人材育成/能力開発	3.38	3.31	2.15%
業績結果と評価	3.11	3.12	-0.22%

「業績結果と評価」以外はすべて前年よりも向上している。10年以上の勤務年数の職員の場合、往々にして現状の役割と周りの組織から期待される活動にギャップが生まれることがあり、自身はこんなに頑張っているのに評価されていないと「業績結果と評価」が低くなることもある。人事評価を職員と上司でより納得感の高いものにしなければならないと、この結果を元にコミュニケーションの改善として、年に1~2回であった評価面接を3~4回に増やすことにした。

●継続的な勤務意向の把握

せっかく育成した職員が離職することによって、蓄積したノウハウの喪失は、組織にとっても大きな損失となる。そのため、2つの質問に対しての回答を評価している。1つ目は、「今の仕事に満足している」で、満足度は、全回答者389人中、高評価170人(43.7%)、低評価88人(22.6%)であった。

2つ目は「法人の現状に満足している」である。満足度は高評価117人(30.1%)、低評価106人(27.2%)であり。組織としてさまざまな活動をしてきたことが低評価をつける職員の減少となって現れている。

これら2つの質問項目の重回帰分析を行って相関を調べてみても、質の向上を組織的に運営し、人材育成の仕組みがあることが2つの満足度の向上と相関関係が深いことが分かっている。

●満足度を向上するための対策

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、経営層が真剣に考えることが、重要である。まず自院で優先的に取り組む課題を60%の職員が認める課題として抽出し、それは何か、どのように取り組むかをはっきりする必要がある。また課題ばかりの改善活動をするのではなく、組織としての強みを60%以上の職員が認識できるように、ある程度の強みをさらに強化し圧倒的な強みにすることの方が大事である。組織にいる限り、その組織の一員として誇れることは満足度の結果としても必ず現れる。

病院では高齢化が進む医療環境の変化と競合の医療機関の動きから戦略を立案することが徹底できていない場合が多い。

この病院では毎年、戦略立案会議を管理職数十名で2日間の徹底討議が進められている。それに伴って必要な組織変更も行われており、8年間で満足度が改善している。

●満足度調査結果の職員への説明

毎年、調査結果は、戦略立案会議の前に職員に対して説明を行っている。調査結果は院内イントラネットを通じて公開され、部門管理職は、調査結果を元に対策を職員とともに検討している。

経営改善と職員満足度の向上に特効薬も魔法も存在しない。やらなければならないことを如何に確実に徹底して実行できるかがすべてである。

この職員満足度は組織運営の中での課題を明確にするために設計し調査・分析をしているが、質問項目が多いという苦情も毎年ある。課題を抽出するために、質問数が多いのが玉にきずである。