

# 「職員満足度調査」で 定量的に把握 部署マネジメントと臨床現場のストレス

---

～『看護技術』4月号掲載 事例紹介～

# 【ポイント】職員満足度調査を いかに有効活用するか

---



調査手法は  
アンケートと  
インタビューを  
上手に使う



職場の問題と解決策は  
3つのレイヤー  
(経営・管理職・本人)で  
考える



部署マネジメントに  
心理的安全性が  
求められている

# 医療機関を取り巻く環境

生産性向上により  
病院の経営基盤を安定させる

働き方改革関連法

労働時間の短縮、  
メンタルヘルス...



中長期に視点での  
組織の**創造変革力**と  
職員の**一体感**と**帰属意識**を  
**高める**戦略が求められている

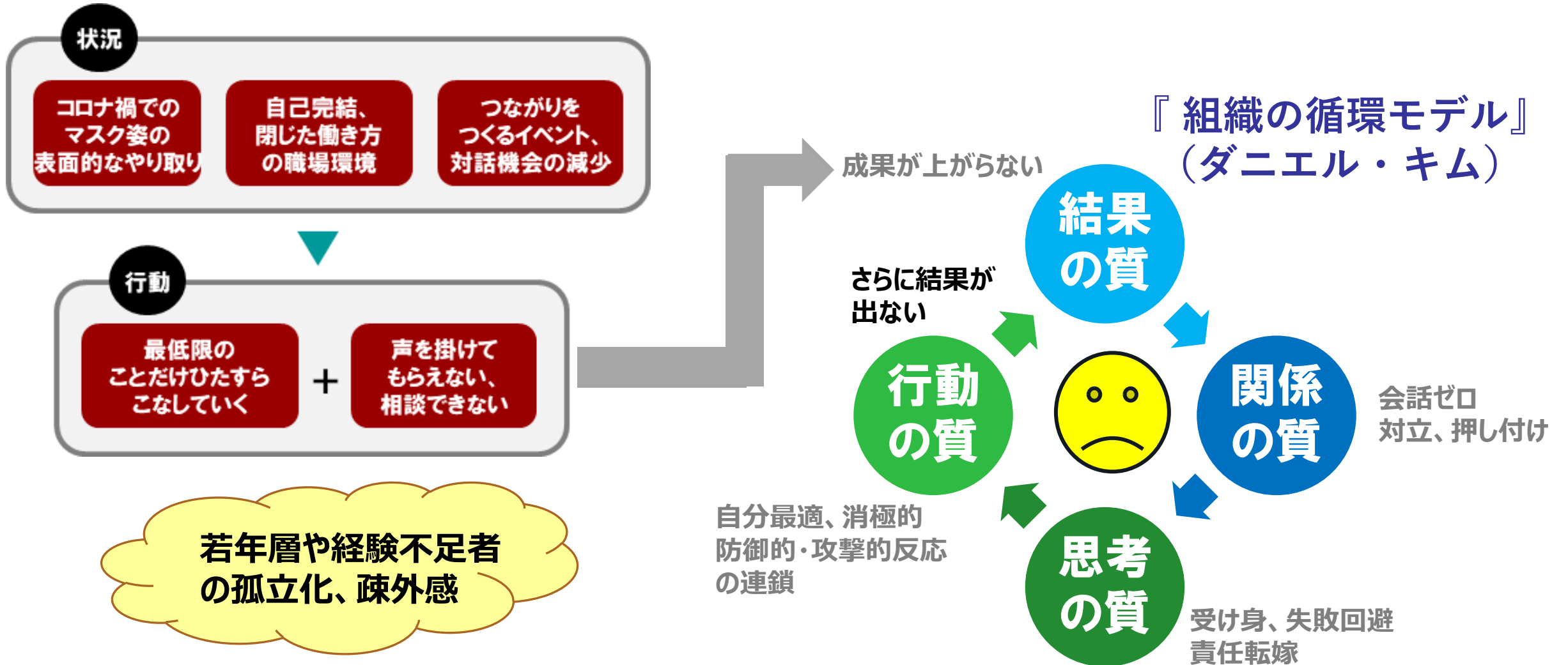
新型コロナ感染症

感染対策の徹底  
医療職ならではの  
厳しい自粛



急速な少子高齢化に伴う  
優秀な医療人材の確保・定着

# 職場で起きている問題（バッドサイクル）



# コロナ禍以降の職員満足度調査の目的

病院でも「サービス業は人なり」といった職員を大切にするという思想は、重要視されている。

「職員満足度」を問うにとどまるだけではない。職員満足度を高めることで、業績・医療サービスの質向上につなげるという目的があったり、現状の満足度だけでなく、**職員と病院の間の損得勘定を抜きにした、精神的、中長期的な結びつきがあるかどうかを探る目的**も踏まえる必要がある。

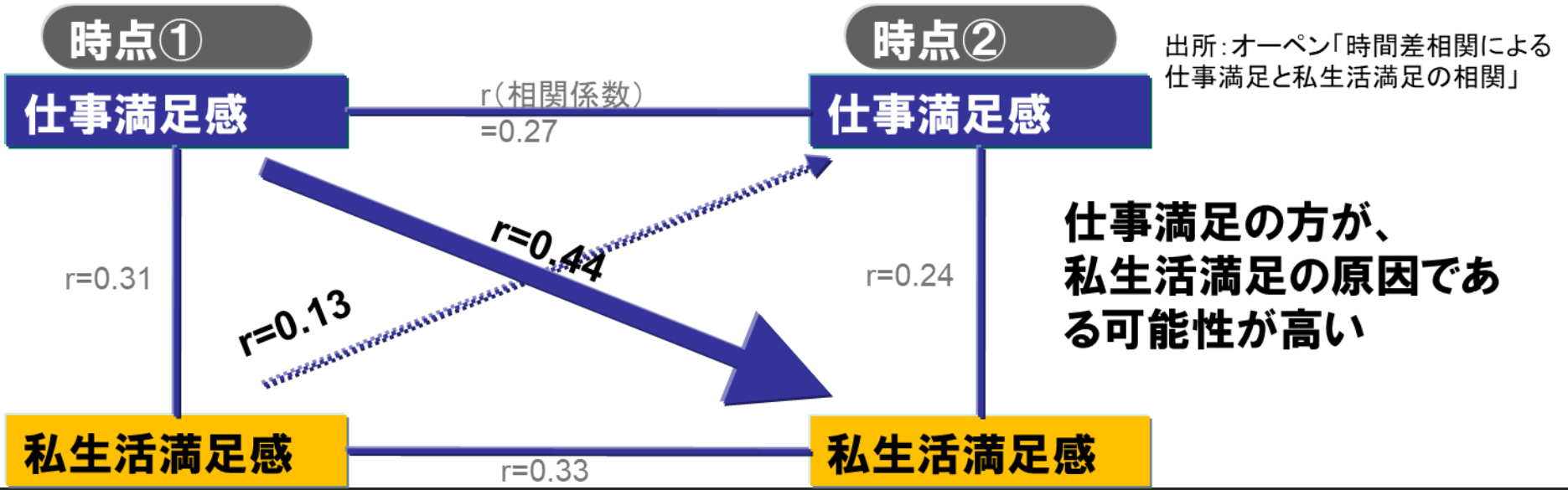
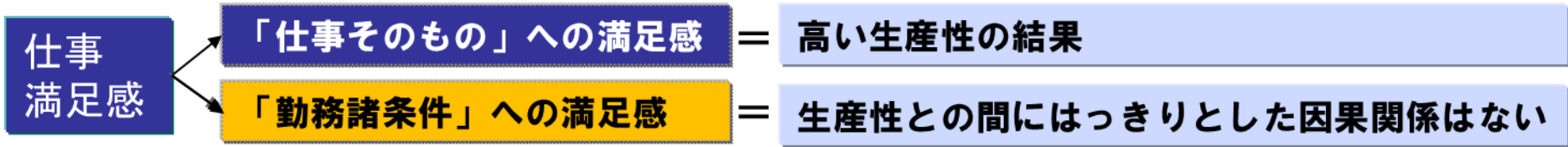
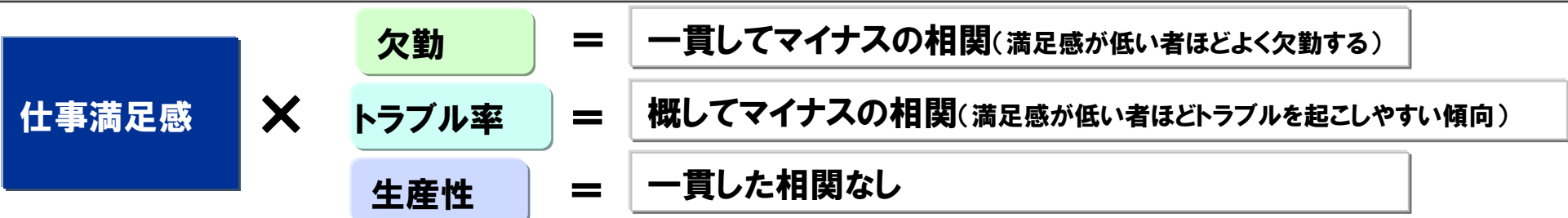
	調査の目的	明らかにする点 調査項目	現状の満足度	病院経営と キャリア開発	集計分析からの 施策展開
これまでの調査	職員満足度	満足度	○	△(機会)	部署単位で アクション・プランを作成
コロナ禍 以降の調査	職員満足度 と仕事の成 果の関係性	(組織)満足度 (個人)モチベーション ストレスの状況	○ + 今後の見通し	○(公平性)	病院主体の環境づくり 管理者主導の行動変容 職員の共同体意識

# これまでの職員満足度調査の項目

---

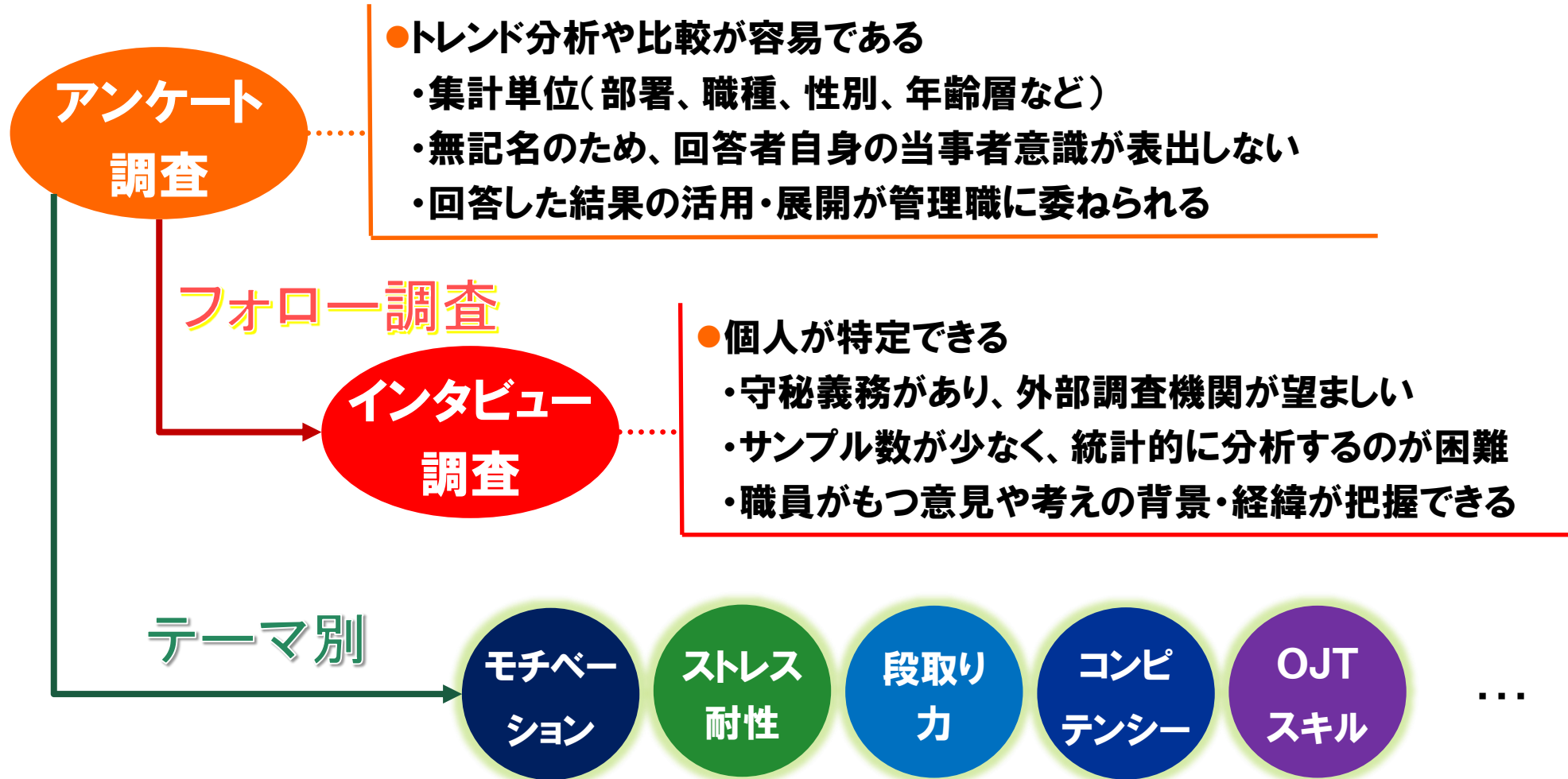
- **勤続への意欲** : あなたは、今の職場で今後も働きたいと思えますか？
- **職場推奨意向** : あなたは、自院を職場として知人に勧めますか？
- **経営姿勢** : 自院は職員の意見に積極的に耳を傾けようとする姿勢が感じられますか？
- **システム** : 自院の組織や人事は適切であると感じますか？
- **上司の評価** : あなたの上司の方針や指示は、信頼や納得のできるものですか？
- **職場の雰囲気** : 職場での人間関係や雰囲気は良好ですか？
- **労働条件** : 残業や夜勤などを含めた労働時間はあなたの無理ない範囲内ですか？
- **仕事の評価** : あなたの給与は、仕事内容やキャリアに見合ったものですか？
- **適職感** : あなたの能力や適性は、この職場や業務に活かされますか？
- **総合的な満足度** : 総合的に判断して、今の職場に満足していますか？

# 満足度の中身と仕事への影響





# 調査結果の活用方法





# 事例A：簡易版調査とインタビュー

## 調査の目的

新型コロナ感染対策後の新たな働く環境づくりへ向け、職員の声を広く募り、参画意識を高める

### 1. 職員アンケート調査の実施（全職員）

- 働きやすい環境づくりに向けた20問程度のアンケート調査・・・定量的な把握
- 厚生労働省『医療分野の「雇用の質」向上のための勤務環境改善マネジメントシステム』に沿った項目とする
- 病院の将来構想を踏まえた設問も盛り込む

### 2. 職員ヒアリング調査の実施（全職員の2割程度）

- アンケート（選択肢）では理解できない回答背景・経緯の把握
- 職種や年代別に感じている職場環境に対する問題意識（ギャップの状況）

### 3. 職員への周知期間を含めたスケジュール

- |               |       |                      |
|---------------|-------|----------------------|
| • 職員アンケート調査実施 | 1ヶ月半  | ⇒ プロジェクト・チームに概要説明    |
| • インタビュー調査の実施 | 1ヶ月半  | ⇒ 経営幹部 結果&提言報告会      |
| • 施策の実行       | 4ヶ月目～ | ⇒ 管理職研修および、各部署での個別対策 |



# アンケート調査結果からの考察

A 憩、勤務時間と休日・休暇	あなたは、年次有給休暇が取れている
	あなたは、勤務中の休憩時間が取れている
	あなたの時間外労働は少ない
	あなたの仕事量は適切である
	あなたの職場は、あなたが仕事を休んだ時のサポートがある
B 職員の健康	あなたは、産業医への相談方法を知っている
	あなたの職場では、自分の個人情報を守られている
	あなたは、仕事と私生活とのバランスがよい
	あなたの職場は、様々なハラスメントに対して相談ができる
	あなたは、休憩室でゆっくり休むことができる
C 勤務環境の改善	あなたの職場では、院内で落ち着いて食事ができるスペースがある
	あなたは、自分の個人用ロッカーに満足している
	あなたの職場の休憩室や当直室は、男女別の配慮がなされている
	あなたの職場では、職場の恒例行事・イベントが少ない

D 業務手順・ストレス軽減	あなたの職場は、患者等からの脅迫・暴力行為に対応ができています
	あなたは、上司から業務上の指示・指導を適切に受けている
	あなたは、本来の業務に専念できるように業務改善を行っている
	あなたの職場は、業務改善のための意見が出しやすい
	あなたの職場は、医療事故等に対して組織的に対処ができています
E 仕事の進め方の良気持	あなたの業務の内容を上司は把握している
	あなたの職場には、上司に対して公私を問わず相談しやすい雰囲気がある
	あなたの職場では、あいさつが多く交わされている
	スタッフ間の意思疎通を図るために、連絡会議を行っている
	あなたの職場は、掲示板等で情報・伝達事項が的確に伝わっている
F 職場の活躍できる	あなたの職場は、目的の不明な院内研修・委員会が少ない
	あなたの職場は、外部研修や学会への参加がしやすい
	あなたは、職場で期待されている役割や成果をよく理解している
	あなたは、自分の能力開発に積極的である
	あなたの職場は、あなたの能力開発に積極的である

職種や部署の特徴は定量化で比較しやすいが、原因究明や対策に役立つ情報にはいたらない

# インタビュー調査で明らかになった部署格差

職員の  
孤立化

自分が休んだ時は“担当者不在”  
ということでサポートはなく、  
休み明けに書類の山となっている

不公平感  
キャリア  
不透明

年間の目標設定から、師長が実績  
評価しているが、フィードバックがなく、  
明確ではない

マネジメ  
ント不全

業務改善は言っても変わらないと  
諦めている

**他責志向、防衛的・攻撃的反応といった外的帰属に陥りやすい**

# コロナ禍で希薄になった人間関係づくり

相手の表情  
や感情がわ  
かりにくい

細かなニュア  
ンスが伝わり  
づらい

相手の状況  
がわかりにくい

話すタイミン  
グが難しい

## 場の雰囲気冷たい

- ・察して動けない
- ・見て学ぶ機会がない

## 隙間時間の情報交換がない

- ・休憩時間の会話ができない/はずまない
- ・仕事以外で他職種との交流がない

## 表情や様子がわからない

- ・困っている/悩んでいるか、わからない
- ・サポートし合ったり、複眼的な視野で取り組めない

# “パートナーシップ・マインド”の確立

個人

① **自律した役割意識がある** チーム内での自身の役割意識（または必要とされている認識）があり、**自身の強み・弱みを理解**している。

職場

② **相互扶助の精神がある** チーム内の大変な状況は連鎖するという危機感をもち、**手を差し伸べることはマナー**であると認識されている。

職場

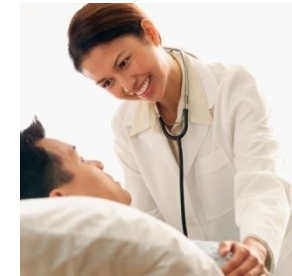
③ **複眼的な視野で仕事に取り組む** 周囲の状況や他メンバーをおもんばかり、**メンバー同士で互いの長所を認め合い**、切磋琢磨していく関係を築いている。

病院

④ **組織内で価値観を共有している** 中長期的に強固な組織活力につなげるために、自分たちが**進むべき方向性やゴール・イメージが共有**されている。



# 事例B：パッケージ調査と活用方法



安定した病院経営が実現できる

調査結果と仕事の成果に相関が見える

患者さまへのケアが行き届き  
患者さまの満足度が向上する

プロ意識・連携意識が高まる

職員一人ひとりの満足度向上

働きがい(促進・阻害要因)の改善

# ハーズバーグの二要因理論

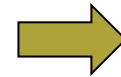
**動機づけ要因**

- 仕事の達成感
- 周囲からの期待・評価
- 責任範囲の拡大
- 能力向上
- よりチャレンジングな仕事など

満足 (+)



満足  
でない (ゼロ)



動機づけ要因は、仕事の質的成果を産み出し易い。  
単なる時間短縮ではなく、生産性向上へつながる。

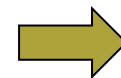
**衛生要因**

- 組織の方針
- 管理方法
- 労働環境 (人間関係)
- 労働条件 (給料、休日)
- 身分 (常勤、パート) など

不満足  
でない (ゼロ)



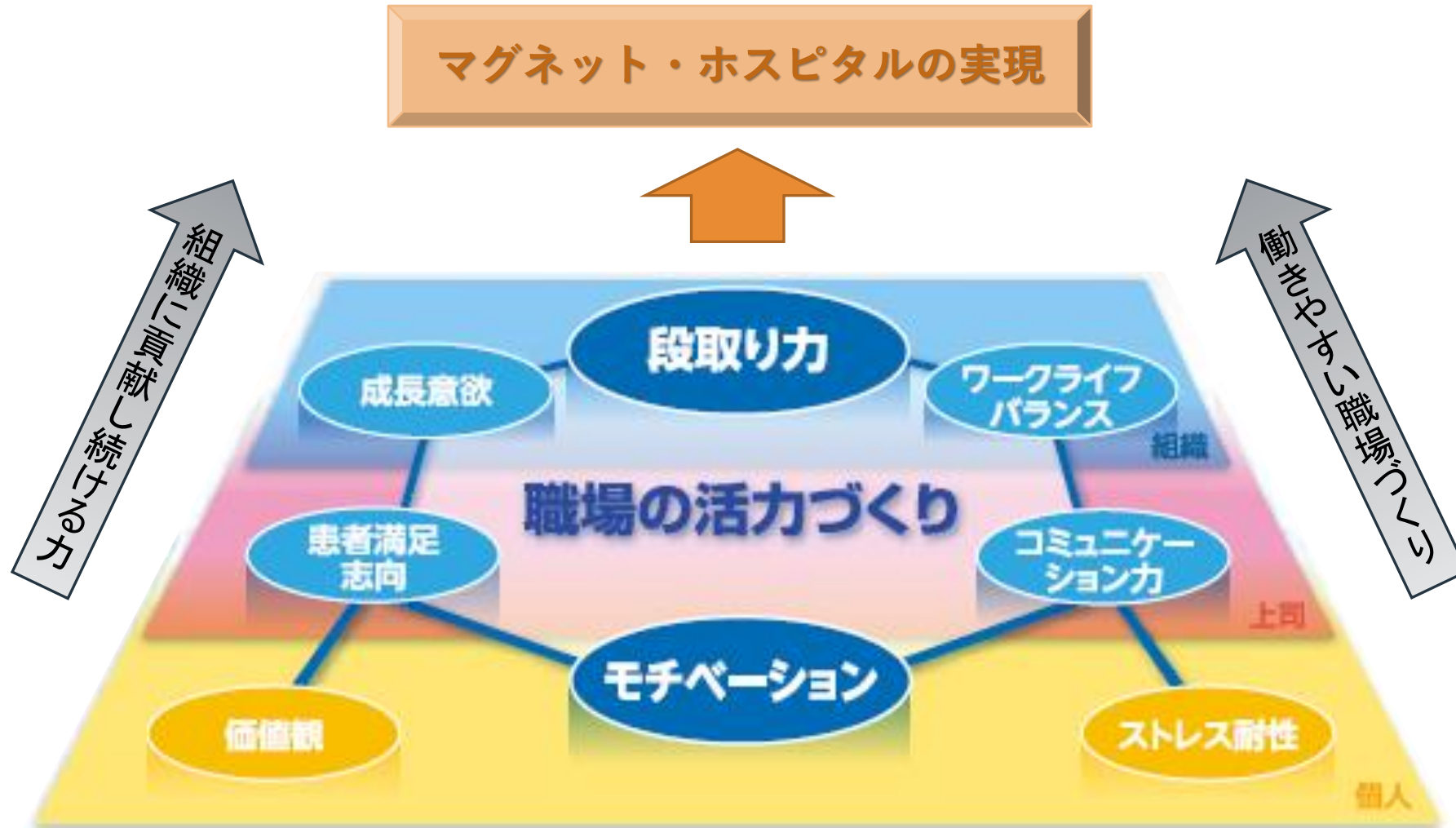
不満足 (-)



多忙な職場環境が続くと、勤務諸条件に意識が向きがち。  
衛生要因の不満分子が多く出て、離職の原因につながる。



# 《リテンション・サーベイ》のコンセプト

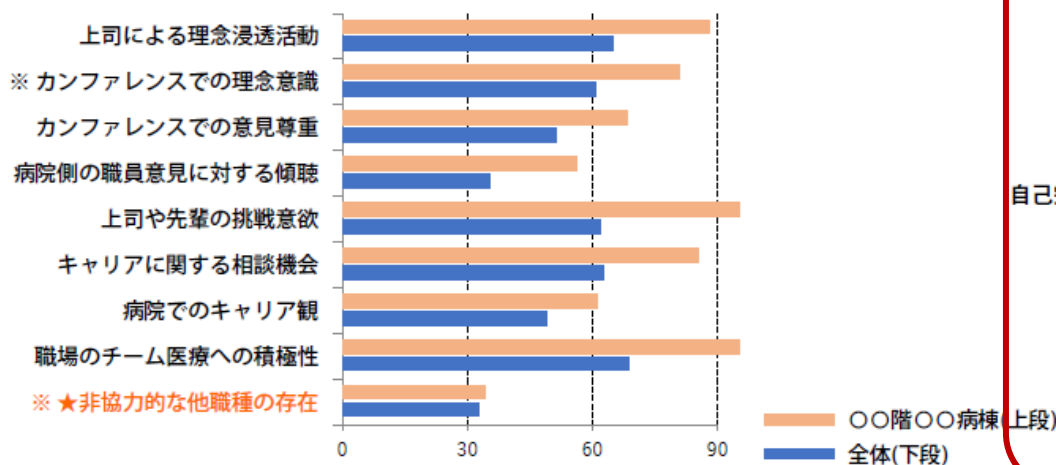
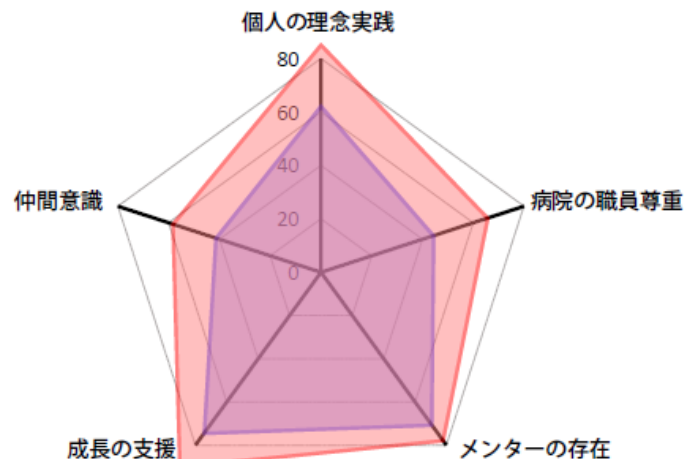


# ブランド・ロイヤルティ (〇〇階〇〇病棟)

(n = 41)

11階東病棟

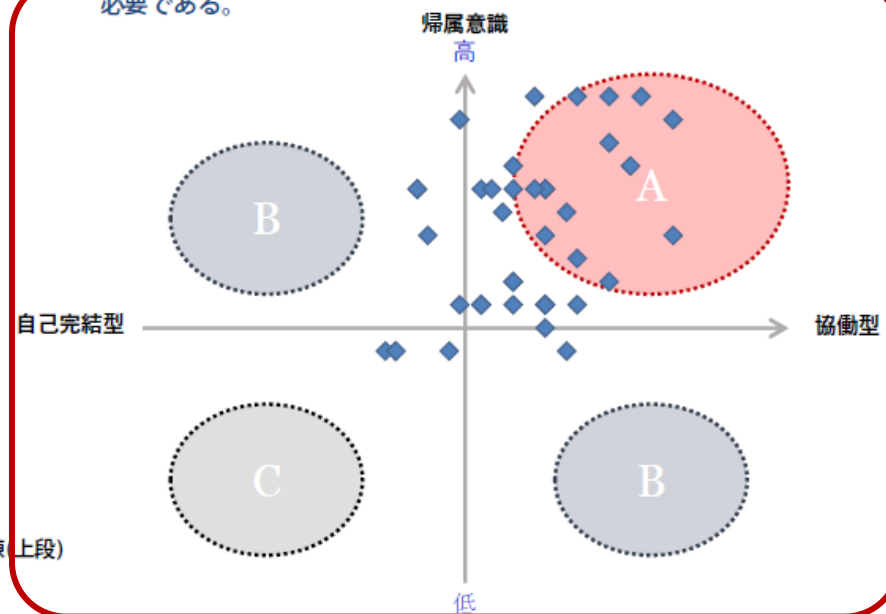
全体



※カンファレンスは、会議・委員会を含む。  
 ※横棒グラフの赤字★つき項目は高いほど、悪化指標であり、改善を要する。

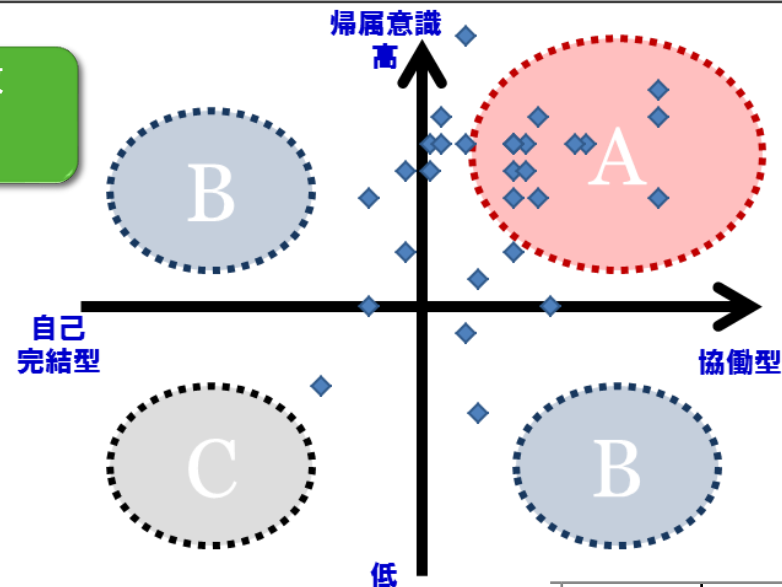
■ ブランド・ロイヤルティは全ての項目で病院全体以上の評価となり、理想的な職場風土である。病院ブランドの向上へさらに視野を広げた仕事へチャレンジしたい。

- ✓ 左下図に見られる上司・先輩のリーダーシップに対するリスペクトと、左上図の「成長の支援」「メンターの存在」の充足感が、職員の帰属意識と組織への貢献意欲を向上させている。
- ✓ 「個人の理念実践」の高評価は、左下図からカンファレンスでの各自の意見尊重やチーム医療への積極性にも表れ、自律した人材が多い。
- ✓ この部署は同じ方向を見ながら、協働型を実現しているため、Aゾーンの人材が多く存在し、一体感がある。また、左上図の「職員尊重」や左下図の「職員意見の傾聴」に対する高評価から病院に対する信頼も厚く、部署内の縦の関係性も良いため、理想的な組織風土につながっている。ただ、帰属意識のやや低い中心に近い人材も少なからず存在している。こうしたことが組織の断層になって、ぶら下がり人材を出さないよう、巻き込みが必要である。

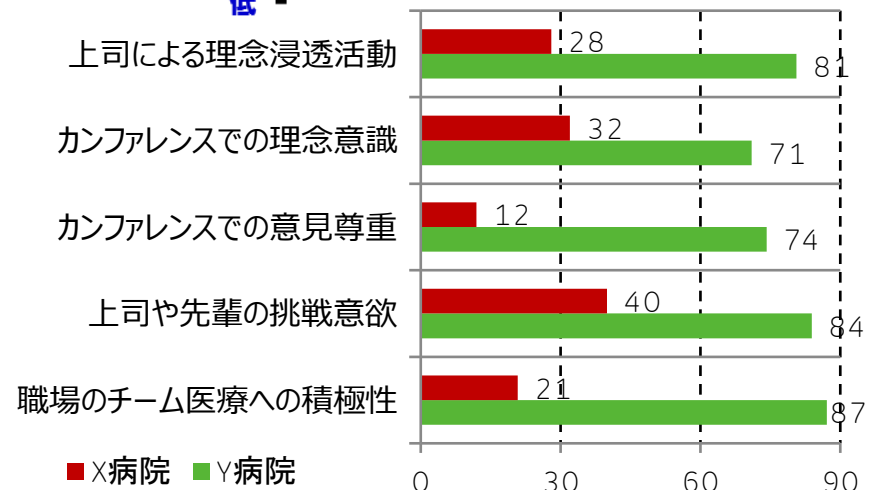
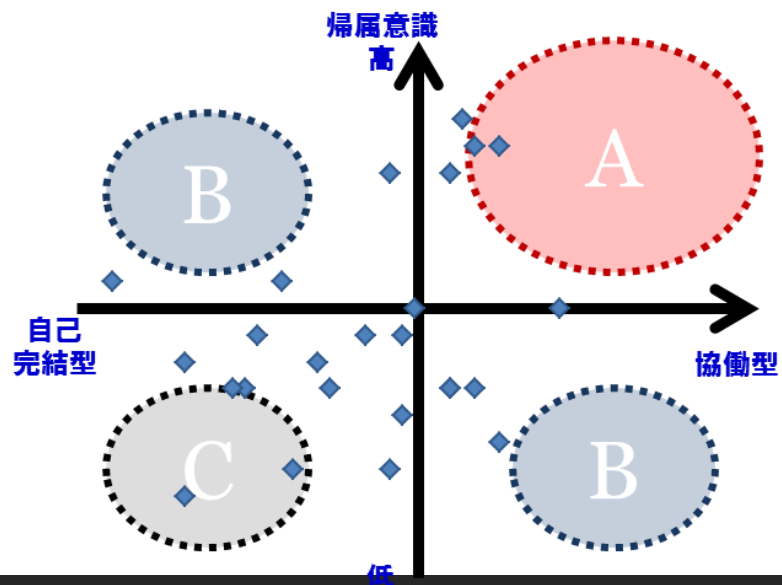


# 離職懸念の見られる組織の特徴

Y病院の離職懸念指数  
9～14人(100人中)  
(4年以内の離職予想者数)

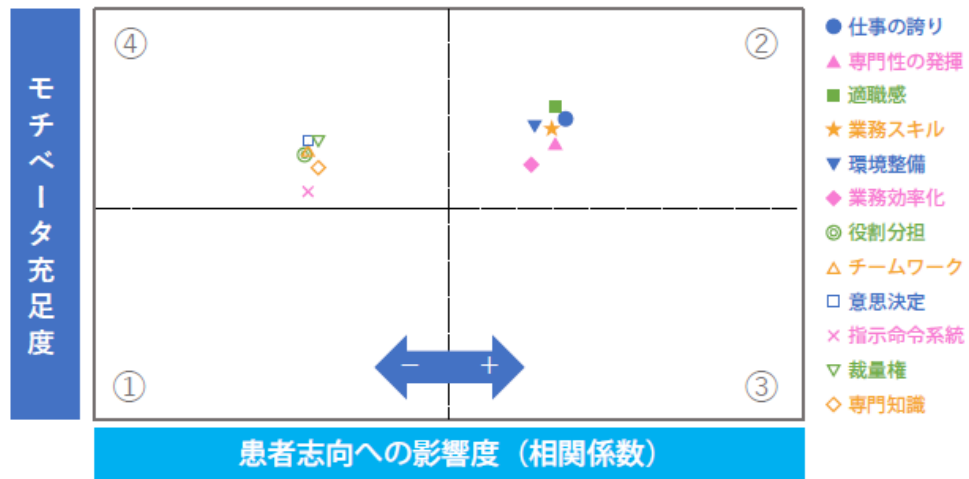


X病院の離職懸念指数  
22～32人(100人中)  
(4年以内の離職予想者数)



# 患者満足志向 (〇〇階〇〇病棟)

(n = 41)



対応の優先順位 ①問題 ⇒ ②促進 ⇒ ③注意 ⇒ ④維持

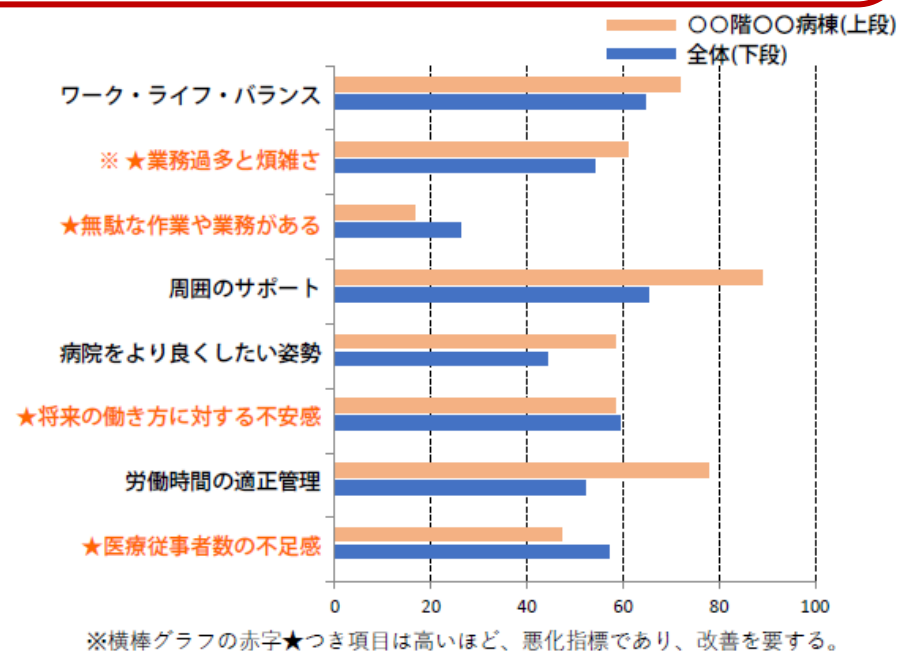
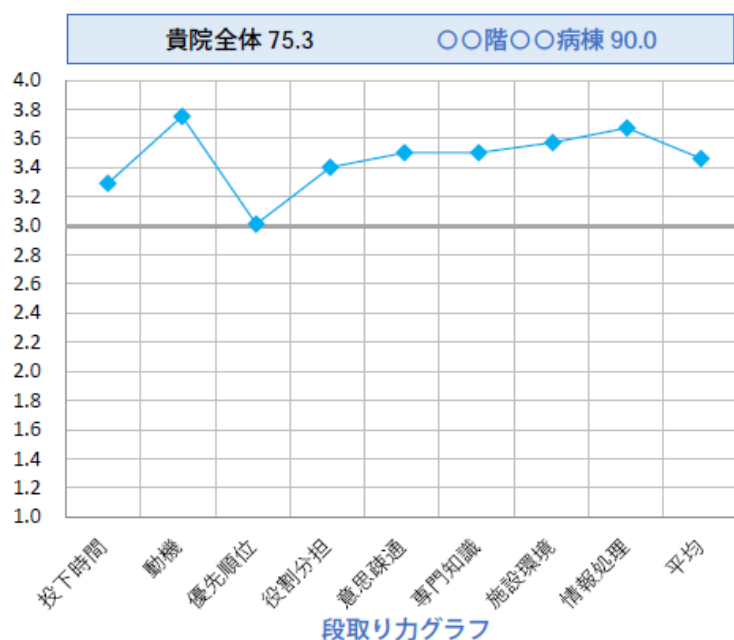
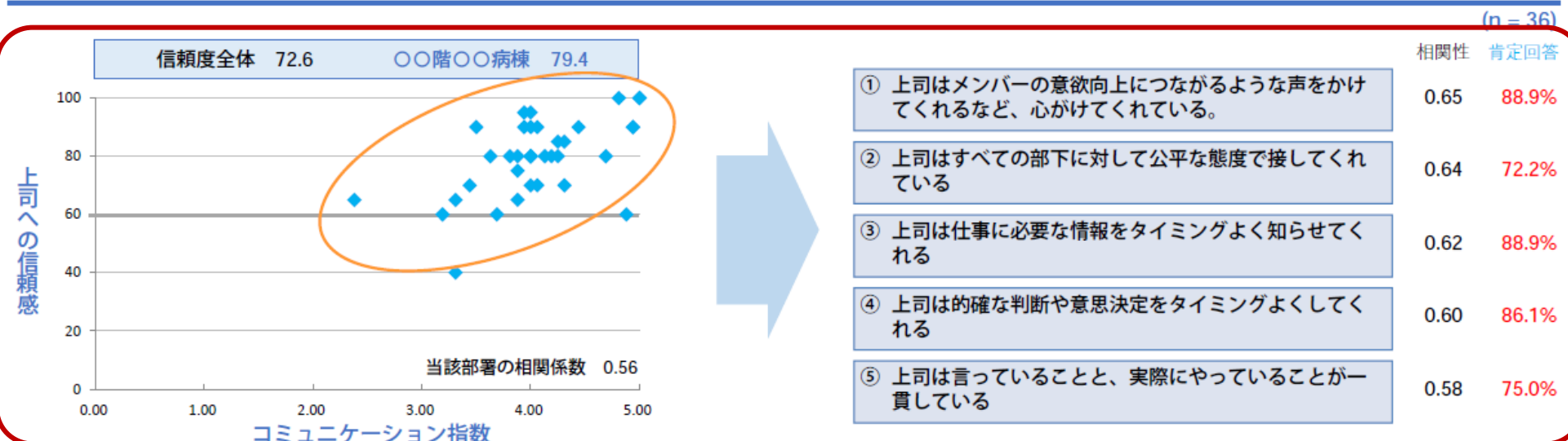
①問題項目: 現時点では特に無し  
②促進項目: 「仕事の誇り」が高いことに加え、仕事を進める上での「環境整備 (医療器具等)」と「業務スキル」による実践力が高い適職感となり、患者満足を支えている  
③注意項目: 現時点では特に無し  
④維持項目: 「役割分担」が明確であり、それに伴う「裁量権」や「意思決定」が十分機能している。患者の不満や不快を解消すべく、若年層にも少しずつ権限委譲をすすめ、チーム力を向上したい



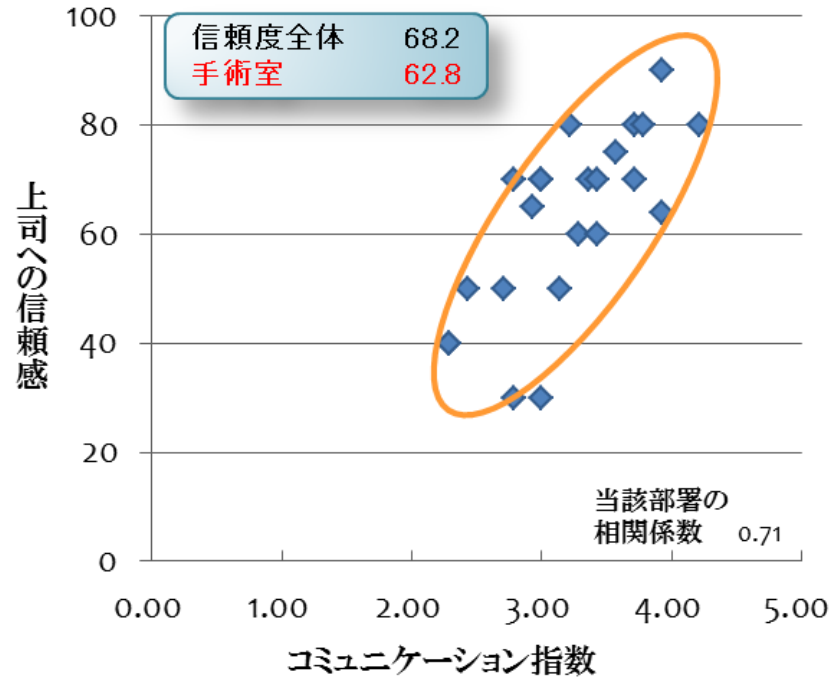
患者満足志向全般	低	中	高	詳細項目
患者満足志向全般			71.6	
ホスピタリティ			●	共感 ※
			●	マナー
動機づけ		63.4	▶	貢献実感
		53.7	▶	自己実現
組織力			●	CS向上への取組み
			●	フィードバック
サービスの質の向上			●	個別提案
			●	傾聴

※赤字の評価項目は、「患者満足志向全般」の得点と相関係数0.3以上  
※数字表記のない低い円は20点以下を、高い円は80点以上を示す。

# マネジメント (〇〇階〇〇病棟)

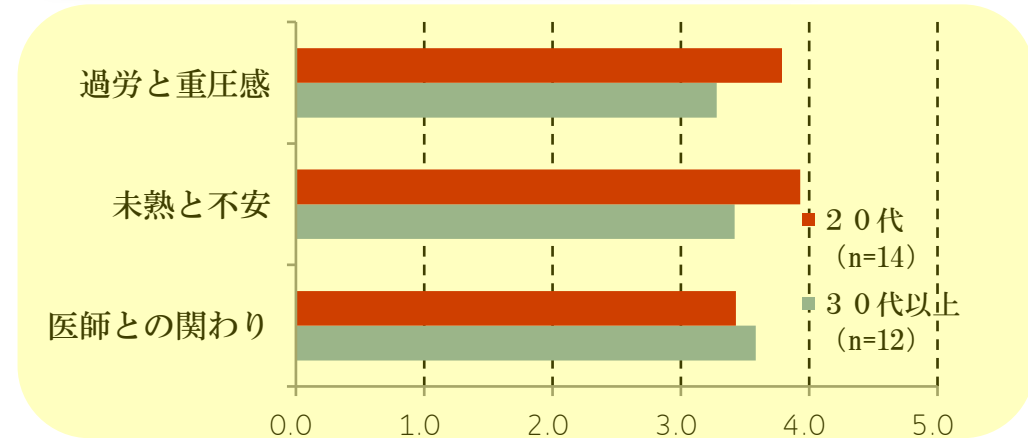


# 上司の信頼度とコミュニケーションスキル



	相関性	肯定回答
① 上司はすべての部下に対して公平な態度で接してくれている	0.75	26.9%
② 上司はメンバーの先頭に立ってチーム間、職種間の連携をとっている	0.65	38.5%
③ 上司は的確な判断や意思決定をタイミングよくしてくれる	0.63	30.8%
④ 上司はメンバーの意欲向上につながるような声をかけてくれるなど、心がけてくれている	0.59	19.2%
⑤ 上司は組織の目標や部下の能力を勘案しながら、適正な仕事の配分を行っている	0.56	23.1%

- ✓ 病棟経験しかない師長ゆえに、ベテラン層への依存が他メンバーの不公平感につながっている。
- ✓ 部署内の4分の3の人材がキャリアに不透明感を抱え、特に20代ナースのストレスが深刻な状況となる。





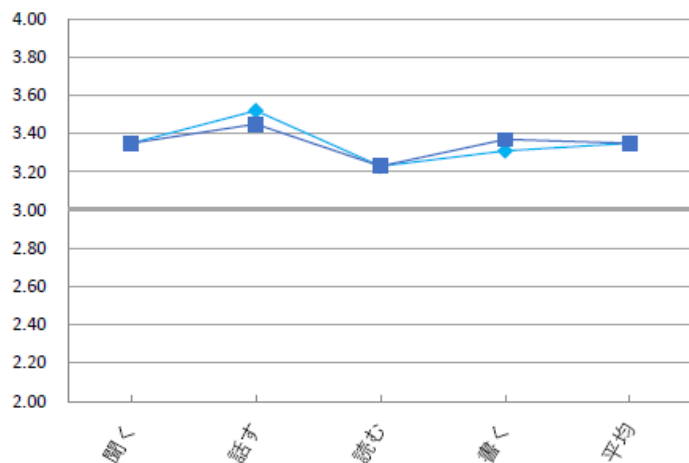
# コミュニケーション (〇〇階〇〇病棟)

(n = 41)

## チャレンジングな目標感で病院ブランドの向上につなげたい

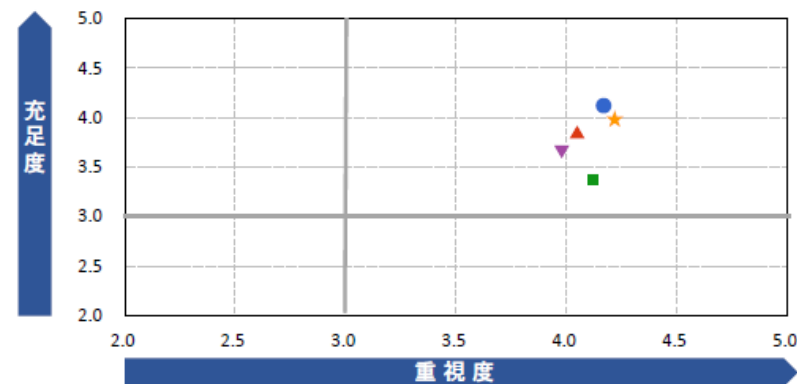
- ✓ コミュニケーションスキルは病院平均とほぼ同レベルだが、20代のスタッフが多いからか、「話す」スキルはもう少し高めたい。相手との話の簡潔さ、熱意、説得力を更に磨きたい。
- ✓ 人間関係の志向性は多方面で堅調な状況で、特に、「部署内」「患者」に対する充足感がモチベーションを支えている。また、「他部署」「施設全体」の充足度も高く、チーム医療のスムーズな実践につながりやすい。
- ✓ ストレスについても特段の懸念材料はなく、職場内での良好な人間関係がストレス・コントロールに役立っているといえよう。一方で、現状維持だと成長欲求が刺激されず、ぶら下がり懸念につながりやすい。今後は一段上の仕事にチャレンジさせるべく、上司との日々のコミュニケーションはもとより、目標管理など適切な指導が求められる。(※ブランド・ロイヤルティのパート参照)

## ■ コミュニケーションスキル



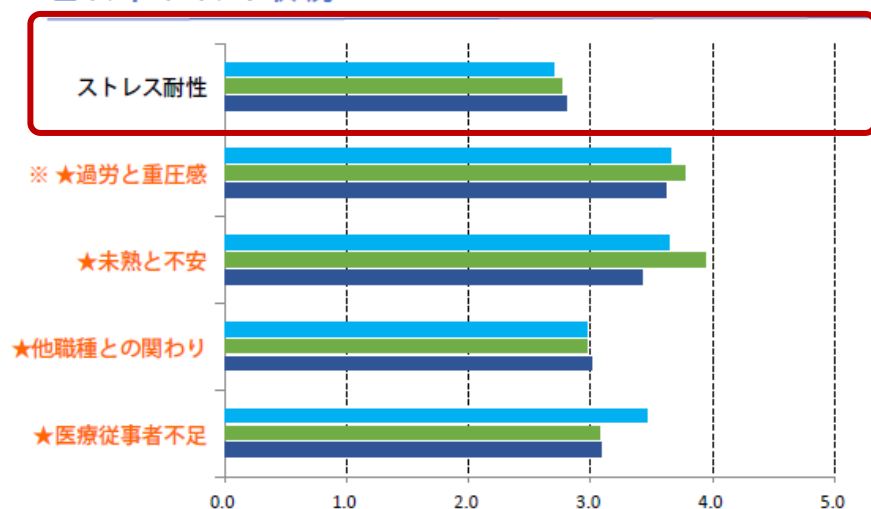
## ■ 人間関係の志向性

● 患者    ▲ 地域社会    ■ 施設全体  
★ 部署内    ▼ 他職種



## ■ ストレスの状況

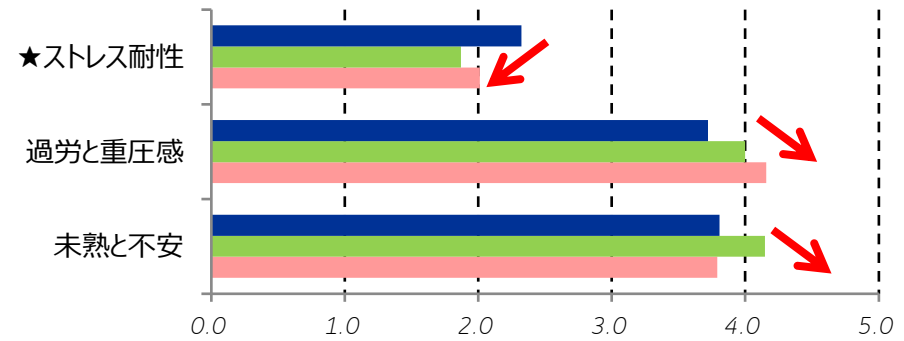
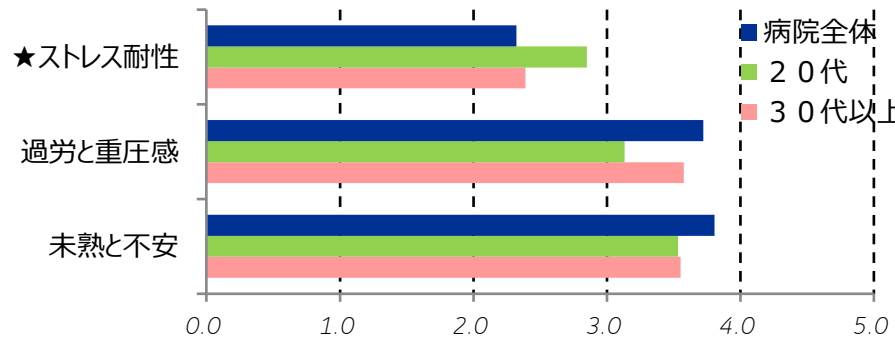
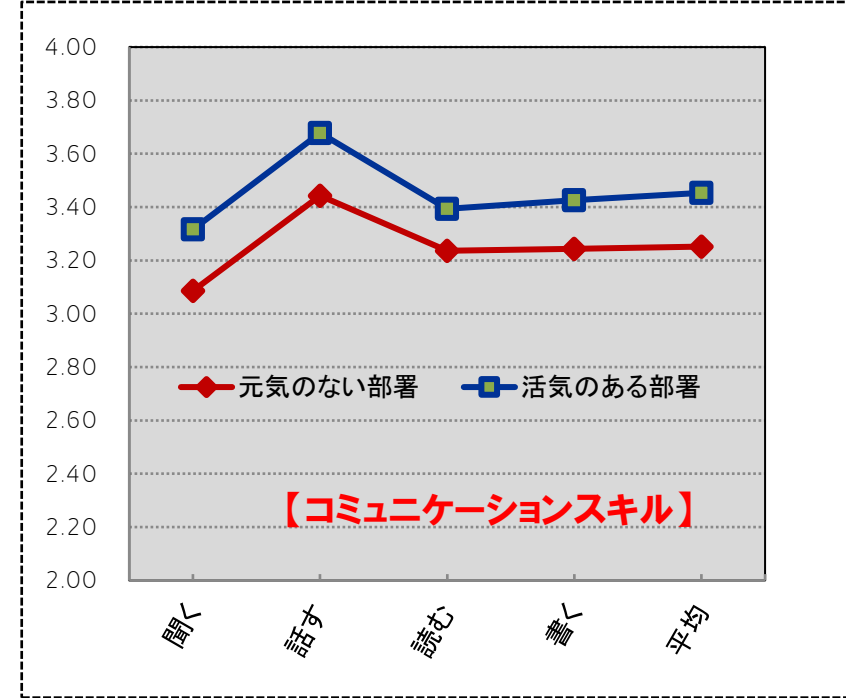
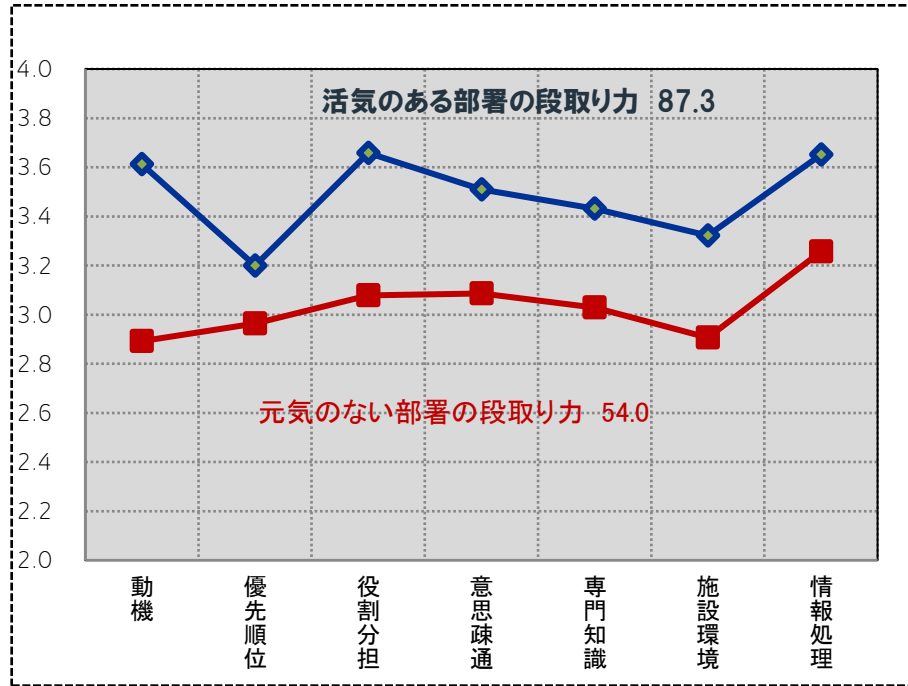
■ 全体(上段)    ■ 20代(中段)    ■ 30代以上(下段)



※横棒グラフの赤字★つき項目は高いほど、悪化指標であり、改善を要する。



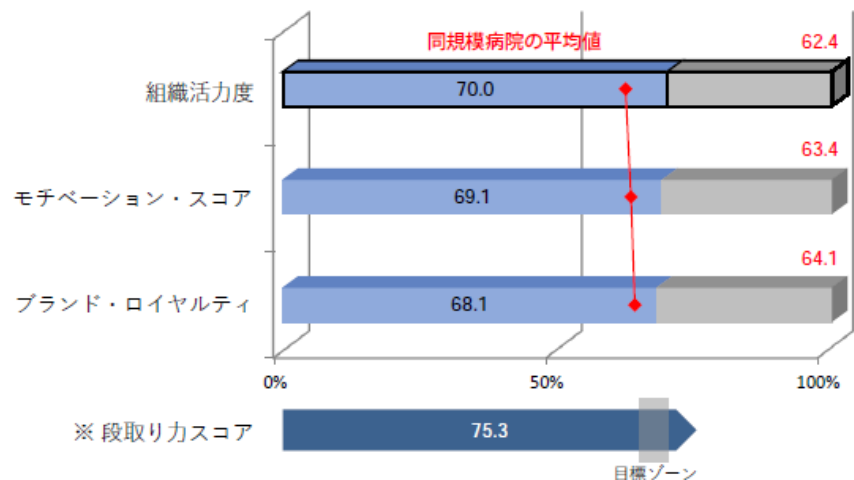
# 段取り力とストレス耐性



# 組織活力の総合分析サマリー

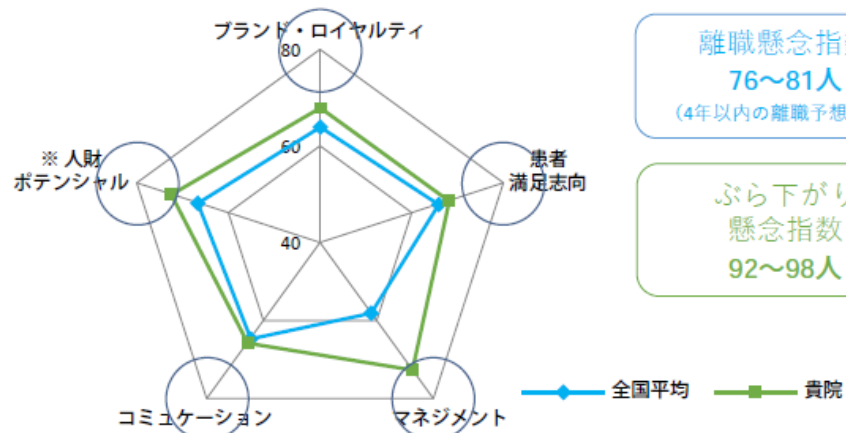
(n = xxx)

## 【病院全体の組織活力度】



働き方の特徴

## 組織運営の特徴



離職懸念指数  
76~81人  
(4年以内の離職予想者数)

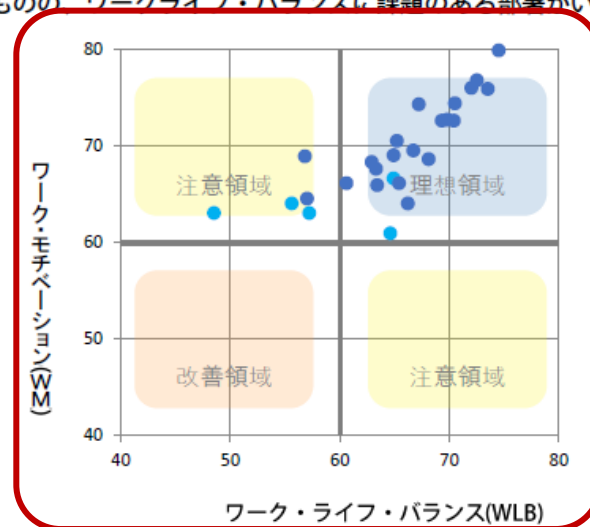
ぶら下がり  
懸念指数  
92~98人

## 組織活力度が非常に高く、強固な組織風土

- ✓ 組織活力度は非常に高く、ブランド・ロイヤルティとモチベーションに強みがある。段取り力も高く、WLBが取り易い。
- ✓ 組織運営の特徴でも各項目が全国平均を上回っているが、コミュニケーションはより強化したい。
- ✓ 働き方の特徴はほとんどの部署が「理想領域」にある一方で、ワーク・モチベーションは高いものの、ワークライフ・バランスに課題のある部署がいくつかある。

### WLB × WM 組織分布図

- = 高段取り力組織
- = 中段取り力組織
- = 低段取り力組織



段取り力・WM・WLBのどこかに問題があるかを可視化し、良くない影響がある組織風土の改善策を探る。

- (例) 「減私奉公型組織」 = 低WLB・高WM・低段取り力  
 「ぬるま湯型組織」 = 高WLB・中WM・低段取り力  
 「課題山積型組織」 = 低WLB・中WM・低段取り力

### 《用語解説》

※段取り力は、生産性の高い働き方=仕事をさばく力を示す。  
 ※人財ポテンシャルは、所属組織における成長欲求の高さを示す。



# 病院の総合指標トレンド分析

都市部周辺に立地する  
急性期公的病院: 1,000  
床  
【診療科数】40科  
【入院基本料】7:1  
【平均在院日数】12.5日

	組織活力度	モチベーショ ン・スコア	ブランド・ ロイヤルティ	段取りカ スコア	患者満足志向	マネジメント	コミュニケー ション	人財ポテン シャル	n数
2018年度	68.3	67.4	66.2	68.1	66.3	71.2	66.8	71.3	971
2019年度	68.8	68.7	66.8	71.3	66.9	70.9	67.4	72.0	978
2020年度	70.0	69.1	68.1	75.3	68.2	72.6	65.7	72.6	983
2021年度	70.2	68.6	68.7	75.4	68.8	73.2	63.6	73.5	1,013

都心に立地する  
急性期民間病院: 550床  
【診療科数】40科  
【入院基本料】7:1  
【平均在院日数】13日

2017年度	63.7	64.8	59.8	64.5	60.5	65.9	69.9	66.8	769
2018年度	63.8	64.9	59.8	66.3	60.6	66.0	70.1	67.2	697
2019年度	64.9	66.1	61.1	68.7	61.9	66.7	69.6	67.9	631
2020年度	65.6	65.9	62.8	70.0	63.7	67.3	66.6	68.7	704

都心に立地する  
回復期リハビリテーション民  
間病院: 200床

2017年度	66.7	67.1	66.5	70.2	67.7	65.4	68.8	67.8	227
2018年度	66.6	65.8	65.8	73.6	67.0	67.0	70.4	68.0	241
2019年度	66.8	66.8	66.6	73.0	67.8	65.8	69.5	68.3	257
2020年度	65.9	66.2	64.2	67.5	65.2	66.2	64.2	67.8	220

# コロナ禍以降のコミュニケーション劣化

## 病院内でのコミュニケーションの目的

- ① 業務や職務の内容を伝える
- ② 病院や部門（職種）や部署（病棟）の目標達成
- ③ 病院理念、看護部理念に基づいたビジョンの共有と一体感の醸成
- ④ 職員同士の交流

## 心理的安全性\*の低下

\* 部署内において、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、控えたりせずに、安心して話せる状態。

話し合う

助け合う

挑戦できる

新しいもの・  
人を歓迎する



# “心理的安全性”の追求

## ◆ 主体性・連携性・自律性の向上

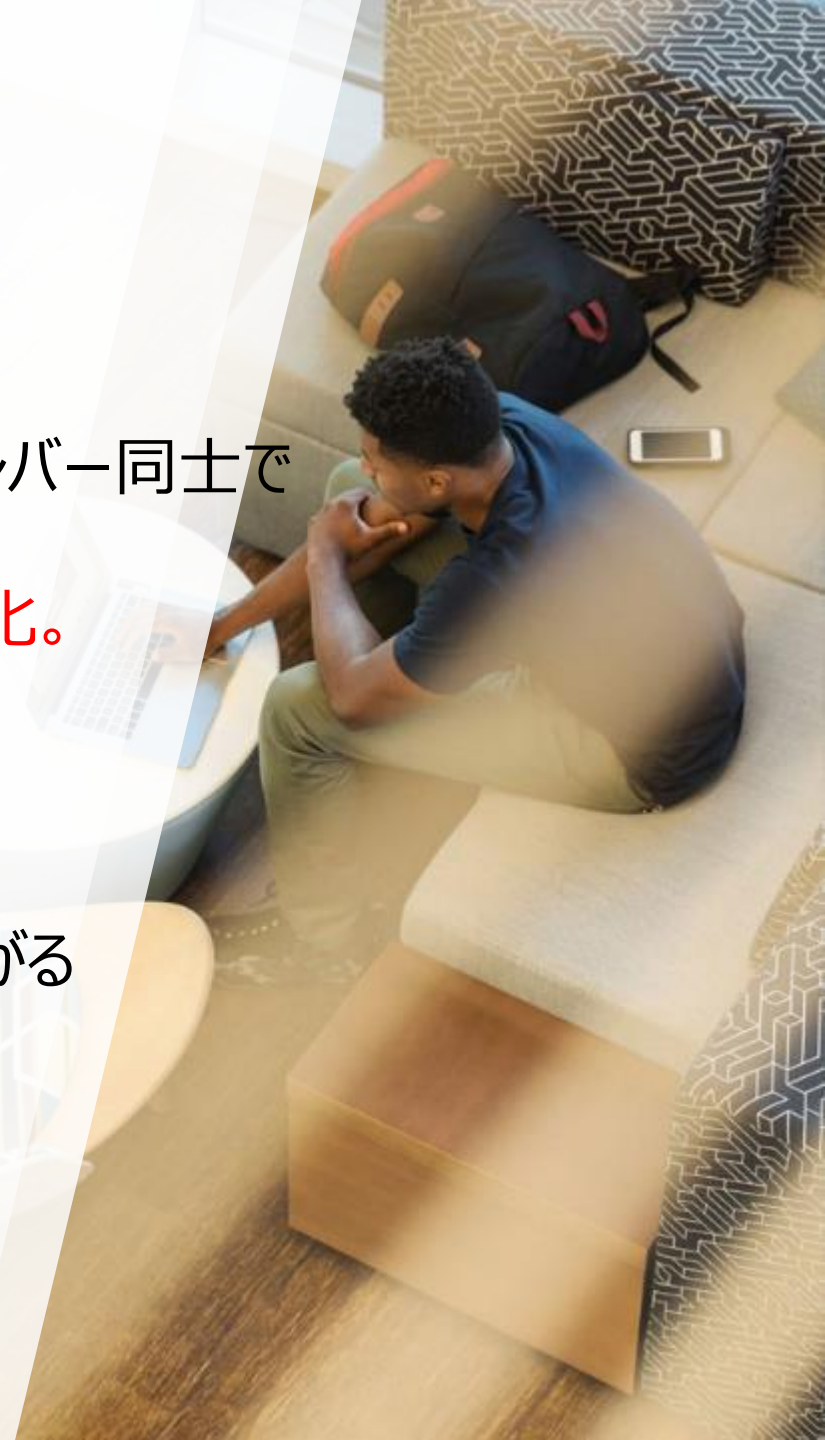
- ✓ メンバーは不安を感じることなく主体的に行動し、メンバー同士で自然と協力し合えるようになる
- ✓ 自分らしく働けるようになり、**キャリア・イメージも明確化。**

## ◆ 提案力・コミュニケーション力の向上

- ✓ コミュニケーションが増え、新しいアイデアの創出や、建設的な議論ができるようになる。
- ✓ **自分の強みを発揮しやすくなり、生産性向上につながる**

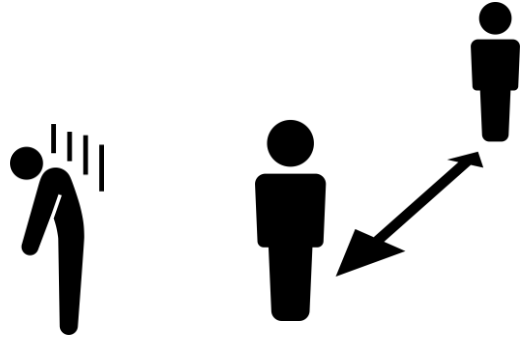
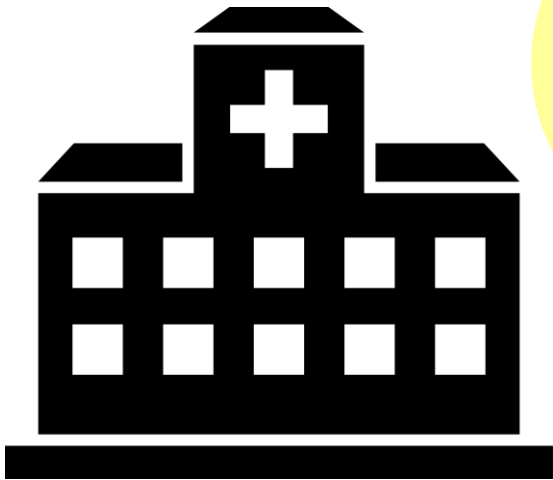
## ◆ モチベーション向上と人材定着？

- ✓ **仕事にやりがい**を感じられるようになり、優秀なメンバーの**退職リスクを減らせる**



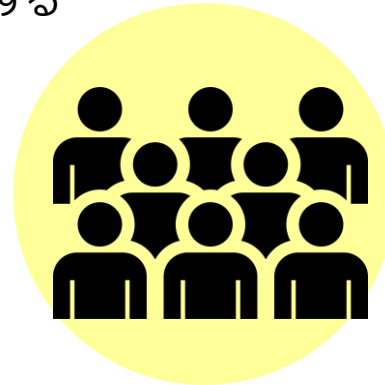
# 雑談できる環境 (ソーシャルキャピタル)

## 仕事中心の付き合い

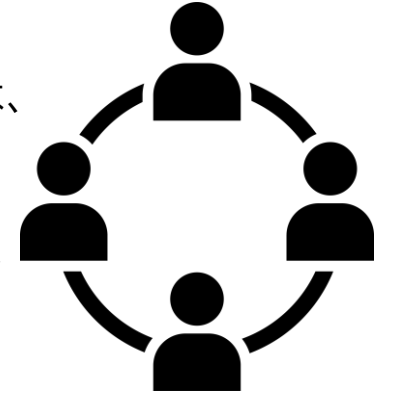
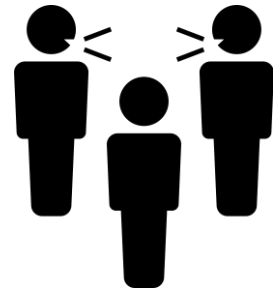


## 仕事以外の人的交流

- ◆ ソーシャルキャピタル (社会関係資本) とは、他者と積極的に交流することで得られる、ある種の信頼や尊敬のこと
- ◆ 信頼関係や友情を築いたり、人に善意を示したりする

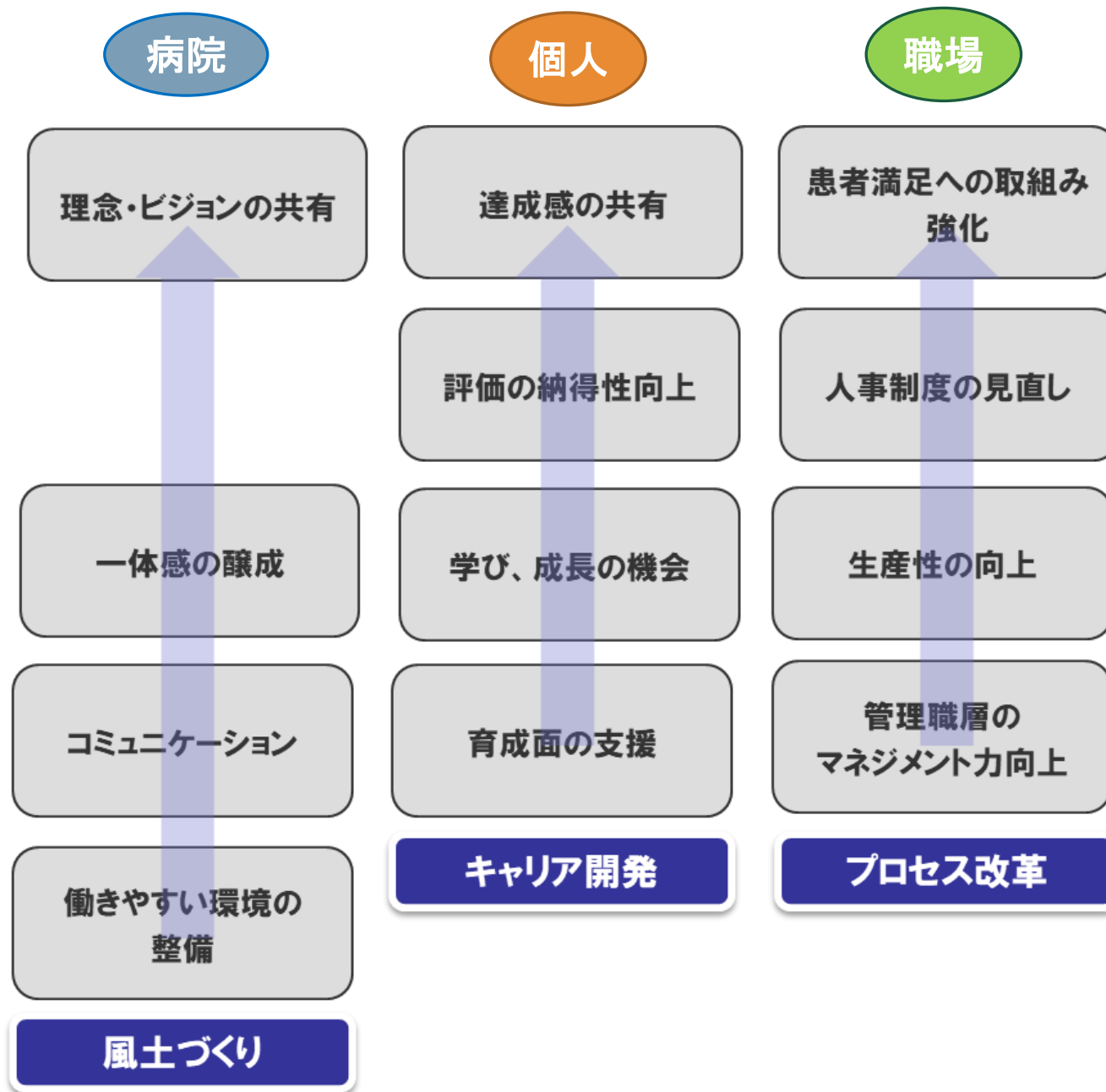


- ☺️ ほんのちょっとした“嬉しい休息时间”  
⇒ 生産性を回復させる  
⇒ 職場での人間関係を強めるのに決定的な役割を果たす



# 【まとめ】 調査結果の活用 と施策イメージ

病院や部門が主導する「風土づくり（中長期）」、人材育成の仕組みでカバーする「キャリア開発（短中期）」、上司のリーダーシップで導く「プロセス改革（短期）」が大切である





# ありがとうございました ....



株式会社フェアアンドイノベーション

代表取締役 永瀬隆之（ながせたかゆき）



info-fairandi@fairandi.co.jp



<http://fairandi.co.jp/>