

一般社団法人日本医療経営実践協会 指定課題研究助成事業

第1回（2018年度）指定課題「医師・看護師等の働き方改革」報告書

「モチベーションが高い医療者が望む働き方改革は何か」

金城 悠貴 済生会横浜市東部病院 医事企画室長（申請者）

笠間 哲史 法技研横浜法律事務所 弁護士

金子 高志 やまと診療所武蔵小杉 事務長

中村 知明 聖隷横浜病院 事務長

宮本 亜由美 株式会社マイナビ 紹介事業本部 メディカル営業企画部 所長

渡辺 富士子 関東労災病院 看護師長

（肩書は2019/4/1のもの・申請者以外は50音順）

《研究テーマ》

「モチベーションが高い医療者が望む働き方改革は何か」

《サマリ》

本研究では、神奈川県内の病院に勤務する医師以外の医療従事者を対象にアンケートを行った。

仕事に「やりがい」や「プロ意識」を求める回答者群（以後「やりがい群」と呼ぶ）をモチベーションが高い人材と設定し、やりがい群を除く回答者群（以後「対照群」と呼ぶ）との比較により、やりがい群が求めている事が何かを抽出した。

結果、いずれの群も「職場の雰囲気」「休暇の取りやすさ」が上位にある前提ではあるが、やりがい群は対照群に比べて、「人的なつながり」をモチベーションを高める要因として重視していることが分かった。また、やりがい群は36歳～50歳、経験年数21年以上に多い。

モチベーションの高い人材は人的なつながりを求める傾向にあるため、この流出を防ぐためには「人的なつながり」を醸成するような施策を病院は取るべきである。

《研究者》

金城 悠貴	済生会横浜市東部病院	医事企画室長（申請者）
笠間 哲史	法技研横浜法律事務所	弁護士
金子 高志	やまと診療所武蔵小杉	事務長
中村 知明	聖隷横浜病院	事務長
宮本 亜由美	株式会社マイナビ	紹介事業本部 メディカル営業企画部 所長
渡辺 富士子	関東労災病院	看護師長

（肩書は2019/4/1のもの・申請者以外は50音順）

《結果》

回答者 2,732 人の属性については下図の通り。(※見やすきの為に質問や回答内容をキーワードで示している)
問 I-1～3 について、やはり看護師、女性、20 代～30 台の方が多い。

問 I-4 について、経験年数 5 年以下を二つに分けたのでグラフでは目立っていないが、全体の 4 割が 5 年以下であり、つまり 5 年で 4 割が離職するという理解もできる。

問 I-6～9 について、未就学児と同居しており育児の主担当が自分である回答者（問 I-7 の選択肢 1 を選んだ 264 人）が全体の約 10%、要介護者と同居してその主担当が自分であるという回答者（問 I-9 の選択肢 1 を選んだ 28 人）が全体の約 1%であった。この約 1%という結果は、既に離職しているために低いという見方もでき、今後社会問題化する介護離職問題を考えるうえで、介護休業制度の認知度の低さは改善すべきであるという先行研究（*1）と一致する。

問 I-1 職種		問 I-2 性別		問 I-3 年齢		問 I-4 経験年数		問 I-5 役職	
行ラベル	データの個数 /	行ラベル	データの個数 /	行ラベル	データの個数 /	行ラベル	データの個数 /	行ラベル	データの個数 /
1.看護師	1561	1.男性	542	1.20歳以下	4	1.3年以下	551	1.役職無し	2094
2.助産師	56	2.女性	2148	2.21-25歳	479	2.4-5年	381	2.役職有手当有	447
3.保健師	4	(空白)	42	3.26-30歳	570	3.6-10年	542	3.役職有手当無	157
4.助手	78	総計	2732	4.31-35歳	445	4.11-15年	463	(空白)	34
5.薬剤師	112			5.36-40歳	412	5.15-20年	342	総計	2732
6.(管理)栄養士	41			6.41-45歳	309	6.21年以上	414		
7.放射線技師	131			7.46-50歳	237	(空白)	39		
8.検査技師	117			8.51-55歳	132	総計	2732		
9.セラピスト	189			9.65-60歳	80				
10.臨床工学士	89			10.61歳以上	28				
11.ソーシャルワーカー	21			(空白)	36				
12.事務	231			総計	2732				
13.他	62								
(空白)	40								
総計	2732								

問 I-6 未就学児		問 I-7 未就学児の主担当		問 I-8 要介護者		問 I-9 要介護者の主担当		問 I-10 働き方改革	
行ラベル	データの個数 /	行ラベル	データの個数 /	行ラベル	データの個数 /	行ラベル	データの個数 /	行ラベル	データの個数 /
1.いる	442	1.自分	264	1.いる	67	1.自分	28	1.よく聞く	674
2.いない	2257	2.自分以外	73	2.いない	2609	2.自分以外	20	2.聞いたことあ	1742
(空白)	33	3.分担	121	(空白)	56	3.分担	21	3.聞いたことな	279
総計	2732	(空白)	2274	総計	2732	(空白)	2663	(空白)	37
		総計	2732			総計	2732	総計	2732

在院時間、業務時間、残業時間は下図の通り。

標準的な勤務時間には 160 時間（8 時間/日×20 日）であるが、業務時間が 150 未満と回答した方が 3 割を超えていた。（赤枠①） また、残業 20 時間未満が全体の 70%であった。（赤枠②）

医師の長時間勤務が社会的に問題視される中、医師以外の残業時間について意外な結果だった。

問 II-1 在院時間		問 II-2 業務時間		問 II-3 残業時間	
行ラベル	データの個数 /	行ラベル	データの個数 /	行ラベル	データの個数 /
1.0-150h	290	1.0-100h	284	1.0-10h	1082
2.151-200h	1315	2.101-150h	589	2.11-20h	838
3.201-250h	659	3.151-170h	674	3.21-30h	380
4.251-300h	183	4.171-190h	388	4.31-40h	180
5.301-350h	46	5.191-210h	254	5.41-50h	95
6.351-400h	23	6.211-230h	172	6.51-60h	43
7.401h以上	14	7.231-250h	117	7.61-70h	20
(空白)	202	8.251-270h	50	8.71-80h	11
総計	2732	9.271-290h	18	9.81-90h	12
		10.291-310h	32	10.91h以上	6
		11.311h以上	30	(空白)	65
		(空白)	124	総計	2732
		総計	2732		

業務に対する認識は下記の通り。

問Ⅲ-1 について、業務であるか否か、意見が分かれる活動等について、それぞれ業務であるかどうか聞いた所、業務であると答えた数が、半分強を中心にきれいに分布したため、質問項目としては妥当だったと考える。提示した活動個々については、(上司等の)指示の有無で業務であるか否かの線引きをしている傾向が見えた。一方で、指示が無くても「始業前の情報収集」や「自主ミーティング」等は業務であると考えられる回答も多く、主体的な活動が習慣化しているものと言える。

問Ⅲ-2 について、自己研鑽は「業務ではない」と答えるが約 15%多い。

問Ⅲ-3、定時で帰宅したいかどうか は、約 8 割が「はい」、約 2 割が「日やシフトによる」と答えた。

「日による」回答者は主に「自分の予定」によるが、一部「患者の状態」による回答者もいた。

最も定時で帰りたいシフトは日勤であり、次に深夜勤、最後に準夜勤の順ではっきりと分かれた。かつ、曜日は関係なかった。(問Ⅲ-5)

問Ⅲ-6-7 病院で働き続ける理由は 経験を積みたいタイプ、安定した報酬を得たいタイプがバランスよくいるが、「そもそも辞められない」というネガティブな回答も多い。モチベーションを支えるものは、「やりがい」と「生活・給与」に集中した。

問Ⅲ-1 業務だと選択した数		問Ⅲ-1 選択肢毎に、業務であると答えられた数		問Ⅲ-2 自己研鑽は業務であるか	
選択肢	回答者数	選択肢	回答者数	選択肢	回答者数
0	39	1.更衣の時間	515	1.業務ではない	1337
1	17	2.上司の指示で行っている始業時間前の情報収集や申し送り	2054	2.業務である	1155
2	19	3.上司の指示なく、自主的な始業前の情報収集や申し送り	1326	3.行わなくてよい	78
3	16	4.始業時間前の朝礼	1958	1.2	43
4	32	5.上司から指示を受けての清掃	2085	1.3	2
5	41	6.指示は無いが、自主的に自部署の清掃	810	2.3	5
6	50	7.上司の指示で行われる部署内のミーティング等	2452	(空白)	
7	59	8.上司の指示なく、業務関連の部署内自主ミーティング	1653	総計	2620
8	65	9.自身が委員である委員会や会議	2480		
9	68	10.委員ではないが業務に役立てるために参加している会議	1251		
10	90	11.講師を務める院内勉強会	2114		
11	108	12.組織や上司の指示があり、院内勉強会への参加	2312		
12	96	13.指示は無いが、業務内容に関係する院内勉強会に参加	1184		
13	131	14.指示無し、業務関係でもない、医療関係の院内勉強会へ参加	698		
14	180	15.講師を務める院外の勉強会	1364		
15	170	16.組織や上司の指示や許可があり、院外の勉強会への参加	1889		
16	181	17.指示は無いが、業務内容に関係する院外の勉強会への参加	564		
17	176	18.指示無し、業務関係でもない、医療関係の院外勉強会へ参加	295		
18	174	19.学会などでの発表	1653		
19	167	20.発表しないが上司の許可を得て学会に参加	1098		
20	158	21.発表しないし上司の許可も無いが、医療関連の学会に参加	298		
21	149	22.学会や勉強会などで発表する資料を定時後に作成	1481		
22	119	23.後輩の指導	2289		
23	94	24.後輩の指導に使う資料を定時後に作成	1880		
24	89	25.書類の整理整頓	1406		
25	67	26.物品(医療材料、薬剤など)の運搬作業	1868		
26	44	27.院内の大会	720		
27	40	28.部署の飲み会	338		
28	30	29.避難訓練	2194		
29	31	30.施設内設備点検の立ち合い	2061		
30	32				
総計	2732				

問Ⅲ-3 定時で帰宅したいか	
選択肢	回答者数
1.はい	2127
2.いいえ	16
3.日による	470
4.シフトによる	82
1.3	6
1.4	1
3.4	4
(空白)	
総計	2706

問III-4 何によって帰宅意識が変わるか		問III-6 病院で働き続ける理由		問III-7 モチベーションを支えるものは何?	
選択肢	回答者数	選択肢	回答者数	選択肢	回答者数
1.プライベートな予定	417	1.基礎となる経験を積みたい	1203	1.やりがい	1572
2.自分や家族の体調	379	2.条件面(福利厚生、安定性等)	1242	2.給与などの対価	1454
3.家事・育児の都合	199	3.病院ならではの科目・治療に興味がある	1171	3.仕事だからと割り切っている	917
4.所得	78	4.そもそも病院以外を考えたことがない	398	4.生活のため	1851
5.交通機関の都合	88	5.そもそも辞められないから働き続ける	723	5.期限を決めて働いている(奨学金返済等)	83
6.曜日	54	6.チームで働きたいから	259	6.プロ意識や責任感	696
7.勤務シフト	137	7.親・親族からの期待がある	124	7.ステップアップのための基盤作り	501
8.患者の状態	138	8.所属意識がある	257	8.親・親族からの期待	139
		9.その他	204	9.その他	59
問III-5 どのシフトだと定時で帰りたいか		問III-6 病院で働き続ける理由の中で一番強いもの		問III-7 モチベーションを支えるものの中で一番強いもの	
選択肢	回答者数	行ラベル	回答者数	行ラベル	回答者数
1.(明けが)平日の深夜勤	96	1.基礎となる経験を積みたい	279	1.やりがい	520
2.平日日勤	154	2.条件面(福利厚生、安定性等)	305	2.給与などの対価	311
3.平日準夜勤	37	3.病院ならではの科目・治療に興味がある	363	3.仕事だからと割り切っている	105
4.(明けが)休日の深夜勤	96	4.そもそも病院以外を考えたことがない	87	4.生活のため	516
5.休日日勤	140	5.そもそも辞められないから働き続ける	194	5.期限を決めて働いている(奨学金返済等)	4
6.休日準夜勤	36	6.チームで働きたいから	24	6.プロ意識や責任感	73
		7.親・親族からの期待がある	7	7.ステップアップのための基盤作り	62
		8.所属意識がある	32	8.親・親族からの期待	5
		9.その他	88	9.その他	24
		(空白)		(空白)	
		総計	1379	総計	1620

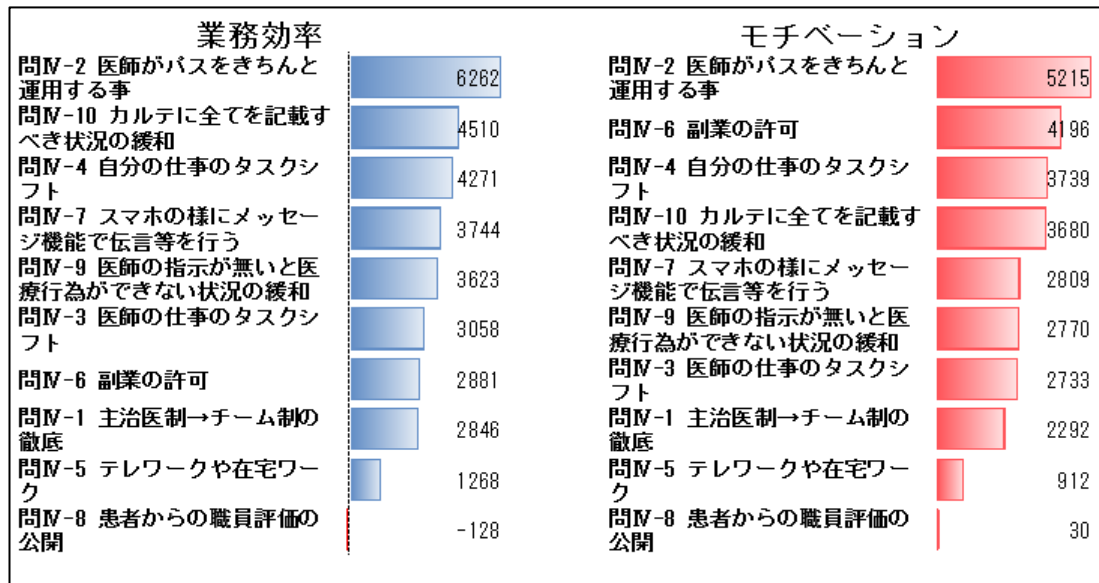
問IVでは、既にあるまたは行っている（と思われる）取り組みそれぞれについて、業務効率や各個のモチベーションに与える影響度合いを0~10（0が影響無し、10がかなり影響がある）の11段階で回答してもらった。回答ポイントの累計について、多い順に並べたのが下のグラフである。2732人が、残業量に最も強い影響を与えているのは「部署メンバーの作業効率」「職場の雰囲気」「医師がオーダー締め切り時刻を守る」ことで、反対にTV会議やeラーニングに対してはネガティブだった。モチベーションを上げる要因となるのは「職場の雰囲気」「予定休暇の取りやすさ」「部署メンバーの作業効率」となった。「職場の雰囲気」は業務効率にもモチベーション的にも上位にある。

残業		モチベーション	
問IV-15 部署メンバーの作業効率	19321	問IV-14 職場の雰囲気	21278
問IV-14 職場の雰囲気	17507	問IV-12 予定休暇の取りやすさ	20821
問IV-1 医師がオーダー締め切り時刻を守る	16821	問IV-15 部署メンバーの作業効率	19871
問IV-11 勤怠管理に対する幹部の意識	15601	問IV-13 処遇と人事考課	18775
問IV-3 医師-多職種への気配り等	15478	問IV-3 医師-多職種への気配り等	18231
問IV-13 処遇と人事考課	15449	問IV-2 医師のやる気や情熱	16541
問IV-12 予定休暇の取りやすさ	15083	問IV-11 勤怠管理に対する幹部の意識	15855
問IV-2 医師のやる気や情熱	14343	問IV-1 医師がオーダー締め切り時刻を守る	15371
問IV-6 院内部署間のつながり	13304	問IV-6 院内部署間のつながり	15111
問IV-5 医師が帰宅時間を遵守する事	12625	問IV-4 主治医制-チーム制への移行	11811
問IV-4 主治医制-チーム制への移行	12069	問IV-5 医師が帰宅時間を遵守する事	11704
問IV-10 eラーニング等による研修時間の自由化	11876	問IV-10 eラーニング等による研修時間の自由化	11336
問IV-9 TV会議による委員会、ミーティング	9731	問IV-8 副業への寛容さ	10320
問IV-7 近隣医療機関とのつながり	9336	問IV-7 近隣医療機関とのつながり	9519
問IV-8 副業への寛容さ	8084	問IV-9 TV会議による委員会、ミーティング	8808

問Vでは、今は行っていないまたは実現されていないが、今後実現されたら業務効率やモチベーションに与えると思われる影響について、-5~5（-5が強いマイナスの影響予想、5が強いプラスの影響予想）の11段階で回答してもらい、先と同様にポイント累計で大きい順に並べた。

いずれの場合も、医師がバスをきちんと運用することに対する期待度が群を抜いて大きいことが分かった。一方で、医師からの具体的な指示が無いと医療行為が行えない状況の緩和（いわゆる包括的支持）に対する期待は高くない。

患者からの評価を公表する事に対しては効率面でもモチベーション面でもほぼ0であり、自信の無さが読み取れる。



これまでは回答者 2,732 名の分析を行った。

ここからは、これまでに行った分析を、対象者を二つに分けて、比較しながら分析していく。

問Ⅲ-7 モチベーションを支えるものの中で一番強いものは何か？ という質問に対して、「やりがい」または「プロ意識」を選んだ回答者 593 名をやりがい群。それ以外の回答者 2,139 名を対照群として比較を行う。

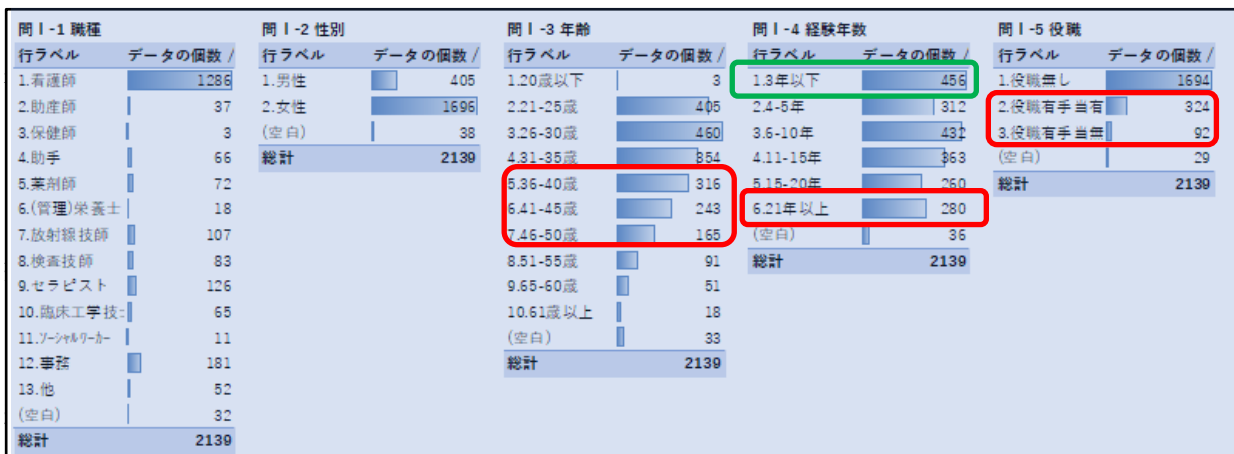
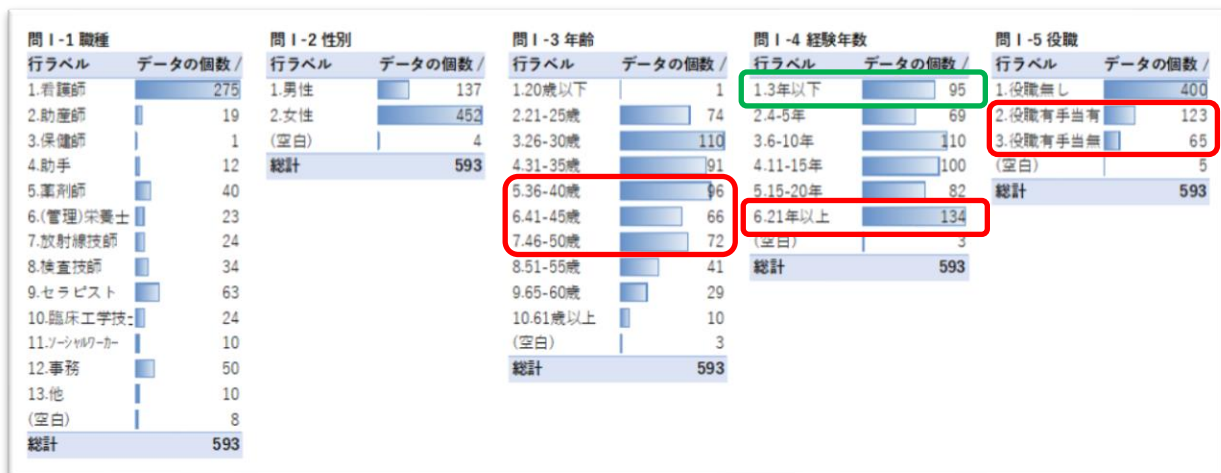


以後、対照群の結果には青い網掛けをして図示する。

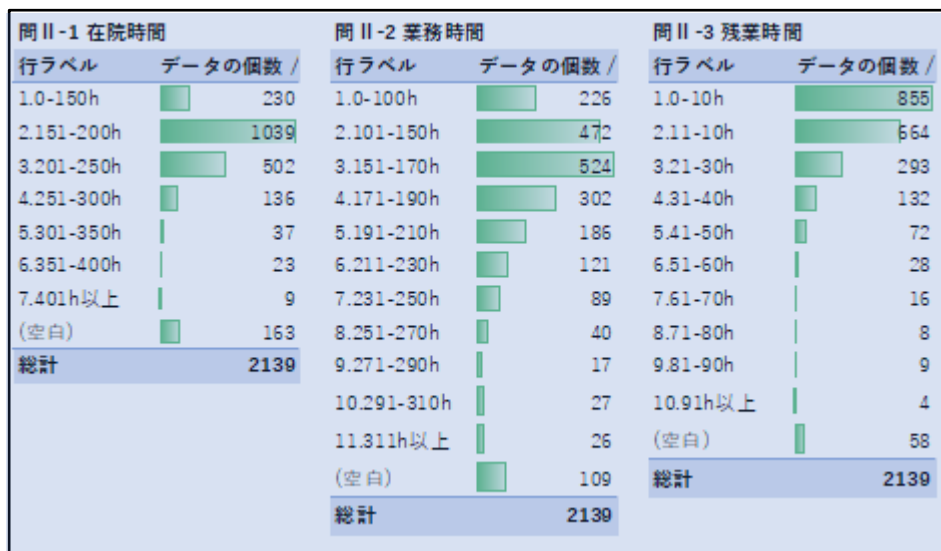
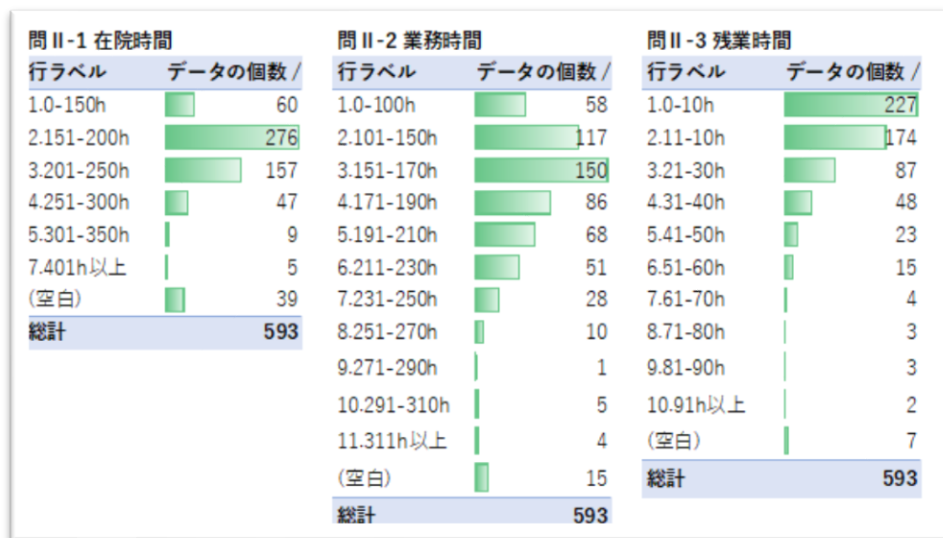
まず、やりがい群の属性については、36 歳～50 歳、経験年数 21 年以上の役職有が多かった。(下図赤枠部分)

経験 3 年未満でやりがい群は少なかった。(下図緑枠部分)

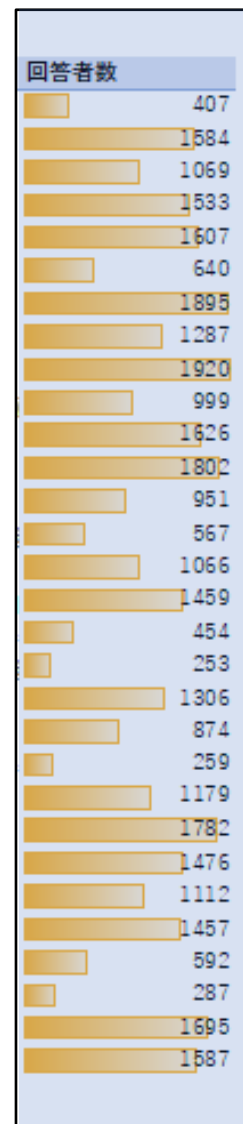
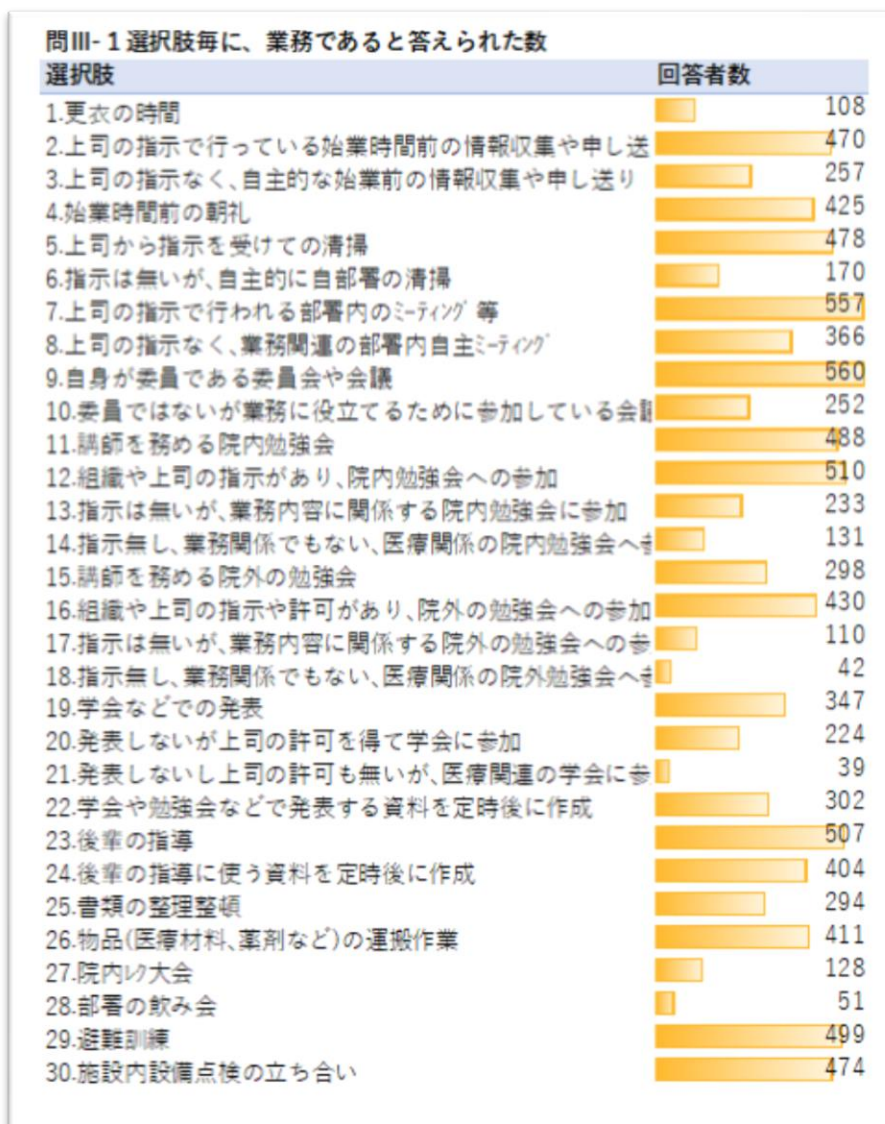
未就学児や要介護者については差が無かったので割愛する。



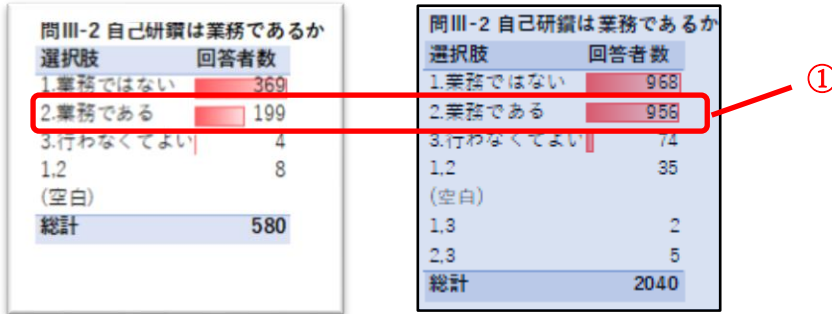
勤務状況について、やりがい群と対照群の差は無い。やりがいやプロ意識のために働いているからと言って在院時間、勤務時間、残業時間に差は無いことが分かった。



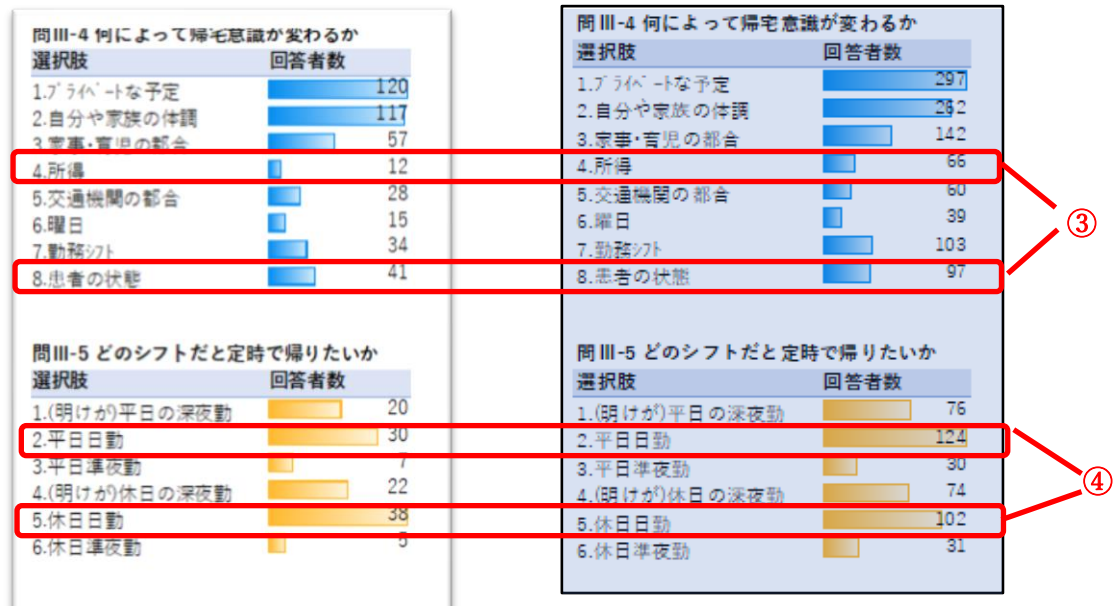
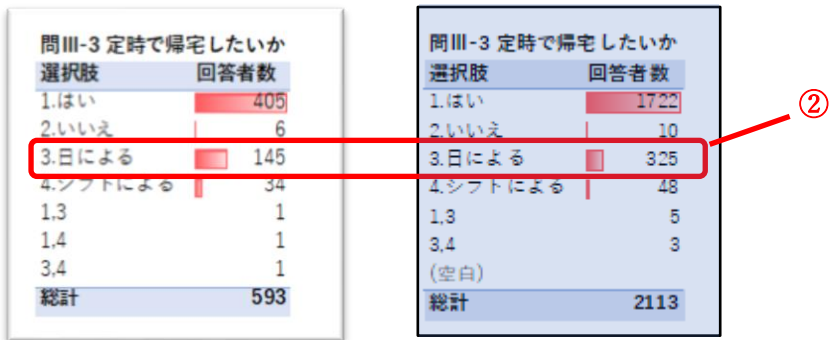
業務であるか否かの線引きについてもやりがい群対照群の差は無い。



やりがい群は自己研鑽を業務だと思う率が対照群に比べて明らかに低い。(下図赤枠①)



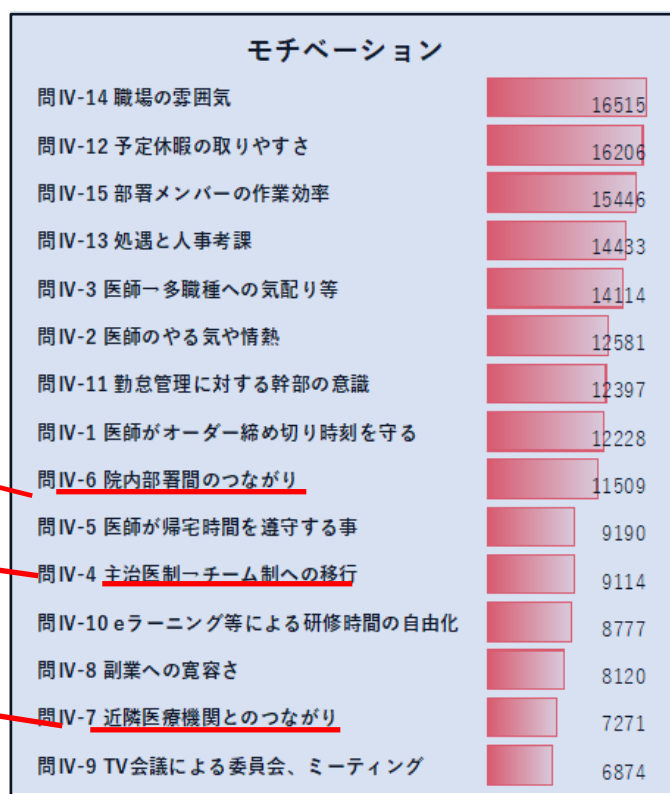
また、定時で帰りたい意識も、単純に「はい」ではなく、「日による」と回答する率が高い。(下図赤枠②)
 やりがい群が定時で帰宅したい要因は、対照群と比べて「所得」が低く、「患者の状態」が高い。(下図赤枠③)
 定時で帰りたいシフトについては、日勤>深夜勤>準夜勤の順である事は変わらないが、日勤の中でも、平日日勤の方が早く帰りたい対照群に対して、やりがい群は休日日勤に早く帰りたい傾向がみえた。(下図赤枠④)



問IVの自身の残業への影響については、やりがい群対照群で順位は同じであったが、もっとも影響度が高い「部署メンバーの作業効率」と2番目に高い「職場の雰囲気」の差がやりがい群は広がった。

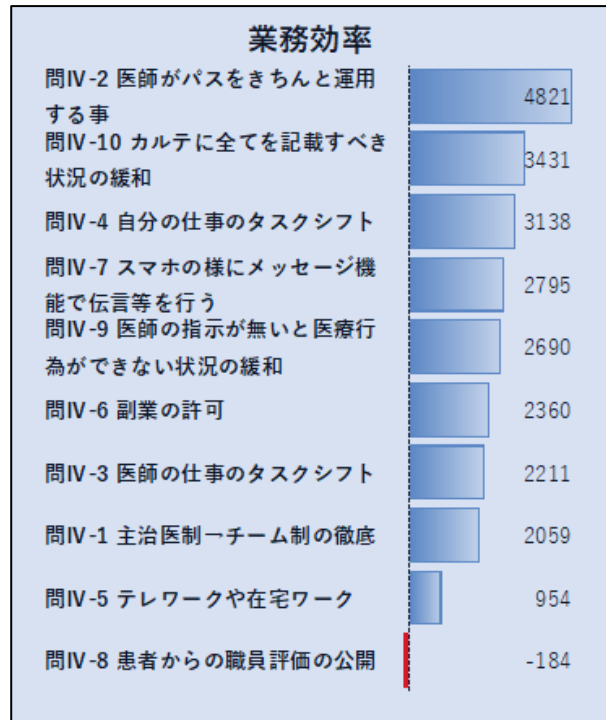


一方、モチベーションについては順位に変動があった。「院内部署間のつながり」「近隣医療機関とのつながり」「主治医制→チーム制への移行」についてやりがい群は優先度が高いと判断している。両群共通して「雰囲気」「処遇」が上位にありつつ、やりがい群はさらに「つながり」を求める傾向にあることが分かった。TV会議はいずれも反応が薄かった。

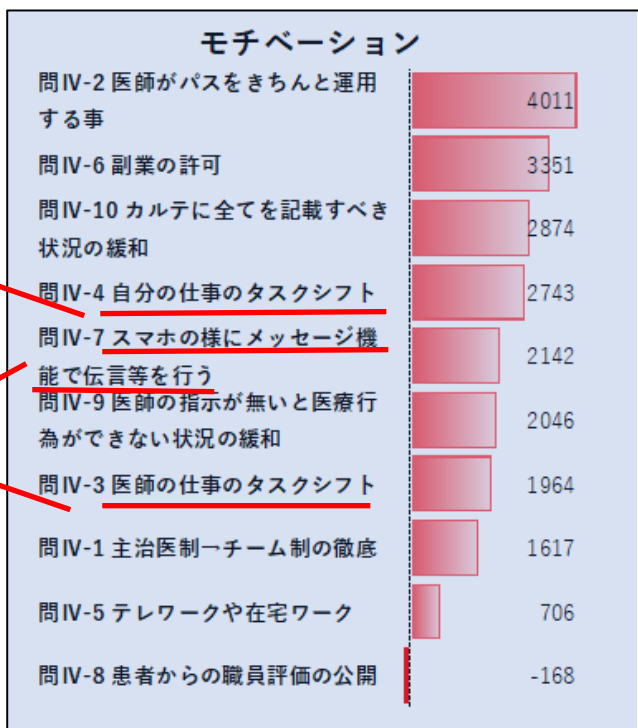


未来志向の業務効率については、ほとんど差が無かった。

患者からの評価を公開する事について、最も期待していないという点では同じだが、やりがい群はマイナスにはならなかった。



未来志向のモチベーションの順位には大きく変動があった。自身の業務の増減にかかわらず、タスクシフトが進む事をやりがい群は期待している。また、スマホ等の様に電子的なメッセージ機能でコミュニケーションをとる事をやりがい群は望んでいないことから、先と同じようにやりがい群は人的なネットワークにモチベーションの基を置いていることが読み取れる。



《考察》

今後、高齢化により医療需要は量的にも増える。保険制度上も人員の数的な確保は重要なポイントではあるが、人数が満たされていればマンパワーが足りているということではない。

医師は医局派遣が多いために本研究の対象からは外したが、医師以外の医療従事者が人材市場において流動性が高まっていく状況は以下の観点から大きな問題である。

- ・医療提供には医療者同士のチームワークが重要である。いくらプロ同士といっても、チームワークの前提には互いの人間関係の構築が重要であり、それには一定の時間が必要である。
- ・医療は人的集約産業である。ヒトが流動的では長期的な視点での経営判断がしにくい。

医療保険制度で医療の質を考える際、人数ベースでの評価をせざるを得ない部分がある為、同制度改革により医療者はどんどん不足した。一般的に不足する職種は売り手市場になり所得が上がりやすい。これに医療職のロイヤリティの低さも手伝って、人材紹介業が医療費の一部を占めるようになった。この流れを止めることは難しいが、少なくとも、組織内で重要な人材についてはこの流れに乗せない努力をすべきである。どのような人材が重要であるかは議論の余地を残すが、本研究においては、「モチベーションを支えるものの中で最も重要なもの」に「やりがい」または「プロ意識」を選択した回答者群（やりがい群）がその他の群（以下対照群と呼ぶ）に比べて特異的に求めるものが無いか抽出した。

結果、給与や休暇等の処遇面が両群ともに重要であることが前提としてありつつ、やりがい群は院内／院外問わず、人的なつながりが彼らのモチベーションに特異的に重要であることが分かった。さらに、両群にとって、「職場の雰囲気」が最もモチベーションを保つうえで重要な項目であった。

また、TV会議やテレワーク、並びに患者からの評価の公表は両群ともに望んでおらず、やりがい群はさらに特異的にメッセージ機能でのコミュニケーションは望まなかった。

病院経営者（経営者を支えるスタッフ等も含む）の視点からすると、限りあるリソースを分配するバランスを考える中で、何に投入すべきなのか、何を諦めるべきなのか、常に究極の選択であるはずである。最大限、職員に報いようとするときに、特に辞めて欲しくない職員の需要によりマッチしたリソースの投入を行いたいはずである。

今回、TV会議やテレワーク、メッセージ機能等の様に、コミュニケーションツールではなく、「職場の雰囲気が良いこと」や「人的なつながり」を職員に実感してもらうことの優先度が高いという結論に至った。

これらを組織内に醸成するために何ができるだろうか。

- ・職種をまたいで遂行すべき事業（基幹システムの更新や機能評価受審等）の継続的な投入
- ・バス、チーム回診等、職種をまたぐ業務を促進させる（*2）
- ・休憩スペースの多職種共通化
- ・職員旅行やレクレーション等のイベント企画 など

具体的な策は他にもあるだろうが、本研究の主張としては、モチベーションの高い人材は人的なつながりを求める傾向にあるため、この流出を防ぐためには「人的なつながり」を醸成するような施策を病院は取るべきである。という結論に達した。

《参考文献》

- *1 「介護離職の現状と課題」 株式会社大和総研政策調査部 2019年1月9日
<https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/wg/hoiku/20190109/190109hoikukoyo01.pdf>
- *2 「チーム医療推進のための基本的な考え方と実践的事例集」 チーム医療推進会議 2011年6月
<https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000001ehf7-att/2r9852000001ehgo.pdf>
- 「働き方改革実行計画」 働き方改革実現会議 2017年3月28日
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/gaiyou_h290328.pdf
- 「働き方改革工程表」 働き方改革実現会議 2017年3月28日
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/kouteihyou.pdf>
- 「医療労働臨時増刊号（看護職員の労働実態調査報告書）」 日本医療労働組合連合会 2014年1月号
- 「新たな医療の在り方を踏まえた医師・看護師等の働き方ビジョン検討会報告書」 厚労省 2017年4月
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-10801000-Iseikyoku-Soumuka/0000161081.pdf>