

面談でも分からない職員の「本音」をどう把握？

2021/09/07

井内 徹（ナレッジハンズ）

コロナ禍で現場の負担増などもあり、退職者が増えている医療機関があります。そのような医療機関では特に、今後、退職者が出ないよう職員の「本音」を把握し、先に改善の手を打ちたいと考えているのではないかと思います。本音を探る手段として、忙しい時間の合間を縫って、**職員面談**を実施している医療機関も少なくありません。

一般論としては、職員面談では普段は聞けない不満などを拾えることが多く、職員の声を生かした組織運営につながる貴重な手段と考えられています。一方で、特に複数の職員への面談を行う上司にとっては、負荷の大きい業務です。

私自身も病院で事務長をしていたときは、事務部門だけでなく、ほぼすべての常勤職員の面談を年1回実施しており、職員の声を病院運営に反映できるよう心掛けてきました（看護部長には、「なぜ事務長が看護部門まで話を聞くの？越権行為でしょ」と、少々怪訝そうな反応をされましたが）。しかし、自分から言い出しておきながら、数百人の常勤職員の個人面談を年1回実施することは相当負担が大きく、「これは厳しいなあ……」という気持ちもあったのを覚えています。

これまで、職員面談が、退職者が出そうな兆候など組織運営上の課題を把握する上で、どこまで効率的な手法なのか、議論する機会はあまりなかったと思います。そこで、ある病院のご協力を頂き、上司が課員（看護部門、リハビリ部門）に対して行う職員面談において、どの程度「本音」が聞けているか、調べてみることにしました。

アンケートと面談で同じ質問をしてみたら…

検証の方法は簡単です。下記の質問に対し個人のスマートフォンで回答できるような簡単なアプリケーションを開発し、職員に対してスマホアンケート（無記名）を実施しました。職員の皆さんには、回答者の個人名は決して病院幹部に明らかにしない、という約束をして、回答をお願いしました。当社のような第三者が回答結果を集計することで、職員の秘匿性を守りやすくなります。

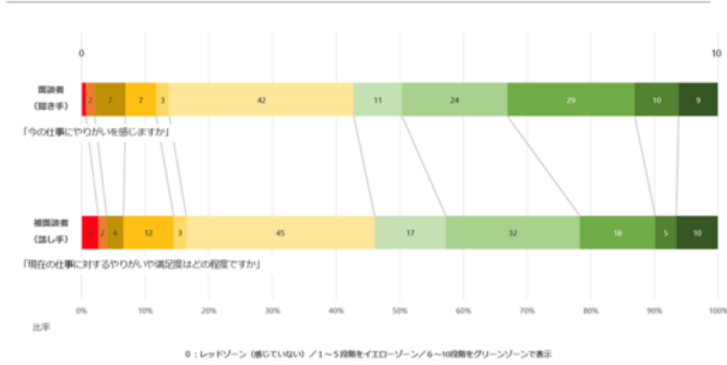
- (1) 今の仕事にやりがいを感じますか？
- (2) 今の職場（同じ部署内）の人間関係は円滑だと思いますか？
- (3) 異動や新しい取り組みへの挑戦を望んでいますか？
- (4) シフトや勤務体系に満足していますか？
- (5) 今の職場の業務量と待遇（給与や賞与・手当などを含めた年収）のバランスに満足していますか？

次に、職員面談時に、面談者（上司）から課員（スタッフ）にこの内容と同じ質問をしてもらい、当社が面談者を通じて回答結果を把握しました。

質問への回答は、アンケート、面談ともに、0～10の11段階で評価してもらいました（10が最高評価）。あえて11段階評価と選択肢を多めにしたのは、5段階（1～5）評価にすると、上から2つ目（評価：4）と真ん中（評価：3）に回答が集中すると予想され、評価結果の違いが見えにくくなると考えたからです。

結果は、図1~5に示した通りです（対象者数約200人）。5つの質問すべてにおいて、無記名アンケートの回答結果よりも、上司との面談時の回答結果の方が、圧倒的に組織にとって好意的な結果となっています。

仕事のやりがいについて

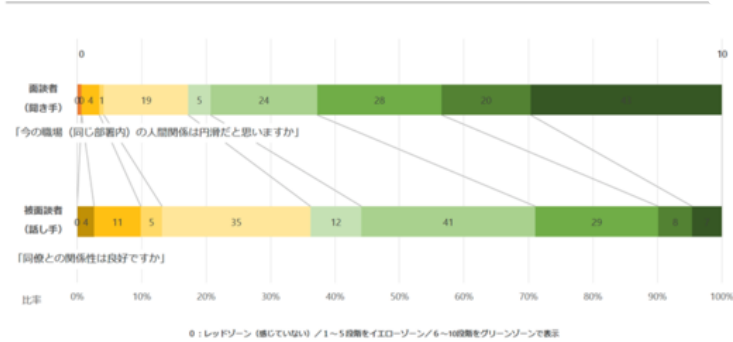


© 2021 KNOWLEDGE HANDS Co., Ltd.

2

図1 仕事のやりがいに関する調査結果 上のグラフが個人面談時、下のグラフが無記名アンケートでの評価結果。グラフの右側ほど高評価となる。

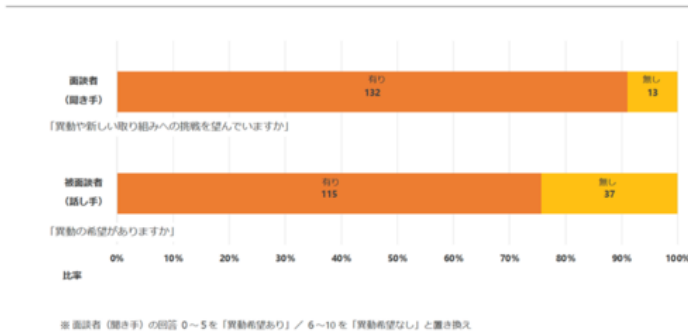
職場の人間関係について



© 2021 KNOWLEDGE HANDS Co., Ltd.

図2 職場の人間関係に関する調査結果

異動の希望について



© 2021 KNOWLEDGE HANDS Co., Ltd.

図3 異動希望に関する調査結果

シフトや勤務体系について

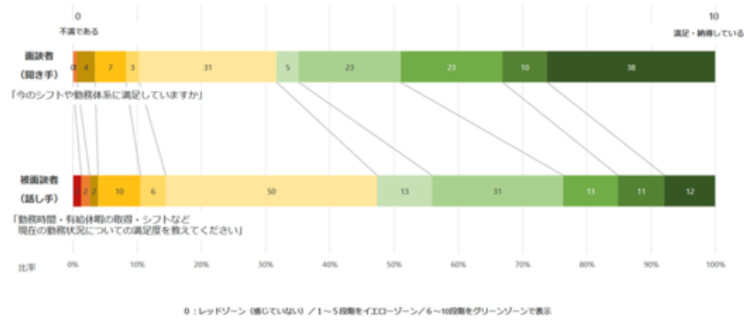


図4 シフト・勤務体系に関する調査結果

給与・賞与・手当等の待遇について

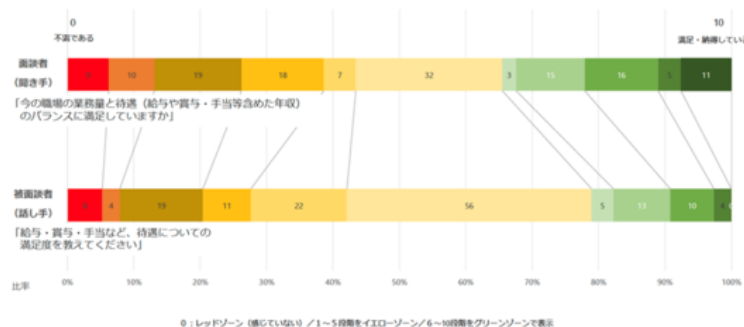


図5 給与・賞与・手当等の処遇に関する調査結果

組織的な問題を個人面談で把握するのは難しい

無記名のアンケートと、個人が特定される面談とを比較すれば、後者の方が病院側に好意的な結果が得られるのは、ある意味当たり前です。しかし、改めて考えさせられたのは、職員面談から得られる情報の有用性と、面談にかかる時間とのバランスについてです。

面談時のスタッフの回答は、当然オブラートに包んだものになるでしょう。また、面談時にその部門のマネジメントに関してネガティブな意見が出たとしても、面談をした上司が病院幹部などに対し、自身にとってマイナスになる情報をわざわざ上げてくることも少ないはずで

職員面談は、「誰が」モチベーションを下げているか？「誰が」異動を望んでいるか？など、個人的な課題への対応には有効です。一方で、例えば、〇階病棟の職場の雰囲気や人間関係が悪くなっていないか？〇階病棟の師長のマネジメントはうまくできているか？といった部門全体の評価や変化を把握する上では限界があるともいえます。「退職者が出るかもしれない兆候」を職員面談から把握しようというのは、少々効率が悪い、情報の有用性が低い、となるのではないのでしょうか。

以前は無記名のアンケートを取るといっても、手間がそれなりにかかりましたし、「書いた人が筆跡から特定されるのではないか」といった懸念から、本音を書きにくい部分もあったように思います。しかし今では回収の仕組みも様変わりし、個人のスマホなどに配信し、回答を得る簡易なものを簡単に開発できるようになりました。集計も、ほぼ自動化

することができます。今回のように第三者が集計し、秘密保持を約束することなどにより匿名性も担保されます。

ぜひ皆さんの病院でも、退職者発生の兆候などをつかむため、効率的に職員の本音を聞くための簡易な仕組み（アプリケーション）を構築されてはいかがでしょうか。

クリニックの経営・運営に“効く”、57のノウハウを一挙公開！

『“最強”のクリニック経営術』好評発売中

オペレーションの改善や増患・マーケティング策、スタッフの採用・育成・定着など、クリニックの経営・運営に“効く”ノウハウを1冊の本にまとめました。著者は、みやはら耳鼻咽喉科（岡山市南区）院長の宮原孝和氏。

「LINE公式アカウント（月額1万6500円）で来院を呼びかけ、約20人の増患効果」「求人検索エンジン『Indeed』を活用し、2万円弱で医療事務スタッフ5人を採用」「『年次有給休暇の計画的付与』により、有休取得率80%超を達成」——など、あらゆる診療科で活用できる、実践的なノウハウを多数紹介しています。

COVID-19の影響でクリニックを取り巻く環境が大きく変化する中、「地域一番店」として生き残りを目指す院長必携の1冊となっています。



『“最強”のクリニック経営術』(宮原孝和著、2万9700円 [10%税込み])

クリニックを疑似見学できる院内の動画を収録したDVD-ROM（約45分）付きです。サンプル動画を公開中→[詳細はこちらからご確認ください](#)