

# 『フィッシュ！哲学』導入における 看護師の職場活性化 —職務満足度とモチベーションの分析から—

Revitalizing Nursing Workplaces by the Introduction of the FISH! Philosophy  
—The Analysis of Nurses' Job Satisfaction and Motivation to Work—

貞方三枝子<sup>1)</sup> 立石憲彦<sup>2)</sup> 氏田美知子<sup>2)</sup>  
Mieko Sadakata<sup>1)</sup> Norihiko Tateishi<sup>2)</sup> Michiko Ujita<sup>2)</sup>

**Key words :** the FISH! Philosophy, office activation, job satisfaction, motivation, patients' satisfaction  
キーワード：フィッシュ！哲学，職場活性化，職務満足度，モチベーション，患者満足度

## Abstract

The FISH! Philosophy is a pioneering workplace management system developed by the observation of work culture at Pike Place Fish Market in Seattle. The purpose of this research is to clarify how the introduction of the FISH! Philosophy into a nurses' workplace changes and stimulates its work culture. We launched a committee and conducted a staff training to revitalize the workplace of an acute hospital under study, and then introduced the FISH! Philosophy into it on March 2009. We, then, conducted satisfaction surveys of patients and nurses before and after the introduction of the FISH! Philosophy, and surveys of the FISH!-level in each hospital department and of self-judgment of motivation among nurses after its introduction. A total of 1,382 nurses and 4,573 patients were surveyed. We evaluated their practices of the FISH! Philosophy objectively and divided them into two groups — the departments that worked well to introduce it and the departments that did it poorly for making a comparison between them. There were following findings. In good-outcome groups of the FISH!-level three scores of the satisfaction survey at the workplace — occupation status, self-sufficiency as a member of profession, and the influence of interactive relations between nurses — became high. On self-judgment of motivation among nurses the scores of human relationship, environmental arrangement, and expectation/evaluation went up. On the satisfaction survey of patients the scores of greeting, explanation, response to nurse call, attention to noises, and the score of a nurse in charge became especially high in good-outcome groups. These findings reveal that the introduction of the FISH! Philosophy into nurses' working places properly improves nurses' satisfaction at work and motivation to work, leading to the improvement of patients' satisfaction.

## 要 旨

『フィッシュ！哲学』はシアトルのバイクプレイスにある魚市場でのワークカルチャーを観察することで発展した先駆的な労働管理システムである。本研究は『フィッシュ！哲学』を看護師の職場に導入することで、職場にどのような変化をもたらすのかその変化の特徴を明確にするとともに、職場の活性化について探求することを目的とした。

研究対象とした急性期病院において、職場の活性化を目的に委員会を立ち上げ職員研修などを開催した後、平成21年3月に『フィッシュ！哲学』を導入した。『フィッシュ！哲学』導入前後の患者満足度と看護師の職務満足度、導入後の部署ごとのフィッシュ度と看護師のモチ

受付日：2011年8月25日 受理日：2012年3月10日

1) 長崎大学病院 Nagasaki University Hospital

2) 長崎県立大学大学院人間健康科学研究科 Nagasaki Prefectural University human health and Science Graduate

バージョン自己診断の調査をおこなった。調査対象の看護師はのべ1382名、患者はのべ4573名である。『フィッシュ！哲学』の実践状況を客観的に評価し、『フィッシュ！哲学』導入が良好な部署とうまく導入できていない部署の2グループに分け比較した。その結果、『フィッシュ！哲学』の導入が良好な部署では「職業的地位」「専門職としての自律」「看護師間相互の影響」の3つの職務満足度構成要素が高くなり、「人間関係」「環境整備」「期待・評価」のモチベータも高かった。さらに、患者満足度も『フィッシュ！哲学』の導入が良好な部署では、「挨拶」「説明」「ナースコール対応」「物音への配慮」「受け持ち看護師点数」の項目が特に高くなっていった。『フィッシュ！哲学』を看護の現場に導入し、良好に実践できると職務満足度は向上し、看護師のモチベーションも高く、患者満足度にも影響を与えることが明らかになった。

## I. 緒言

医療制度改革や診療報酬の改定、患者の重症化・少子高齢化など病院を取り巻く環境は変化している。日本の看護師は高いバーンアウト状態にある人が56%と米国や欧州に比べ非常に高く、仕事に対する不満足度も59.6%と欧米よりも多く、退職を希望する看護師は41.3%であった（伊豆上智子2007）。

日本看護協会は“*We need you*”をスローガンに潜在看護師を発掘する「看護職確保定着推進事業」を展開し、看護職員の確保・定着につながる労働環境・雇用条件の見直しが必須と提唱した（2007.3.26 社団法人日本看護協会広報部）。質の高い看護を提供するためには質の高い看護師を引き付け定着させ、経験のある看護師が長く働ける取り組みは必須である。

近年、職場を活性化する目的で『フィッシュ！哲学』を導入する病院が見られるようになった。アメリカでは1997年プロビデンス大学病院で導入され、わが国では、2004年に東京慈恵会医科大学附属病院で導入された。

『フィッシュ！哲学』とは、シアトルのバイクブレイスにある魚屋の成功例を分析して明らかにされた経営管理の理論で、①遊ぶ、②人を喜ばせる、③注意を向ける、④態度を選ぶ、という4つの原則からなり、「責任を重視する革新的な職場環境を作り上げるための秘訣が示されており、こうした環境では遊び心と思いやりのある前向きな姿勢が、より多くのエネルギーと情熱、生産性と創造性を生み出す。」と言われている（Stephen C Lundin, et al. 2000）。住吉蝶子は、2004年に東京慈恵会医科大学附属病院に『フィッシュ！哲学』を導入した。その導入後職務満足度は「看護婦相互の影響」「医師・

看護婦感の関係」「看護管理」の満足度が有意に上昇し、退職率の低下及び新人の定着率が高値となった（及川香織, 2007）。4年の成果として、「病院は活力を得、職務満足度の向上、看護師退職率の低下、新人定着率の上昇、そして患者さんから喜びの声が届いている」とその効果を述べている（大水美名子, 2008）。医療や看護の質向上には、病院組織の構成員の約50%以上を占める看護師のやる気を高め能力を最大限発揮するような環境づくりが必要とされる。その中でハード面の改革だけではなく、ソフト面の改革を行い、その具体的な効果を検証することは看護管理上、特に人的資源管理上有益である。

日本でも『フィッシュ！哲学』を導入した企業や病院で、その効果をレポートや事例報告という形で多数報告されているが、研究的視点で検証した報告はない。また、『フィッシュ！哲学』導入の効果に特定した研究はない。『フィッシュ！哲学』を導入することにより職場がどのように変化するかを検証することは、これからの質の高い看護師確保、ひいては患者サービスや医療の質向上につながっていくものと考えている。

## II. 研究目的

『フィッシュ！哲学』を看護師の職場に導入することで、職場にどのような変化をもたらすのか、その変化の特徴を明確にするとともに職場の活性化について探求する。

### Ⅲ. 研究方法

#### 1. 研究デザイン

介入前後の質問紙調査による量的研究である。

#### 2. 研究対象とデータ収集手順

対象は、地方の急性期医療を担っている公的病院1施設に勤務する看護師で、平成20年度645名、平成21年度737名及び平成20年8月～9月に退院した患者2208名、平成21年8月～9月に退院した患者2365名である。データ収集方法は、対象病院の看護部長に調査協力を求め了解が得られた後、看護部長から看護師長へ紹介され、その後対象者へ配布してもらった。回収は、看護部で留め置きしてもらい研究者が回収に伺った。調査期間は平成20年8月～平成21年10月である。(表1、図1)倫理的配慮として、研究者が所属する大学の一般研究倫理委員会と対象病院の倫理委員会の承認を得た。個人情報に関しては、無記名で個人が特定されないよう個別に厳封し回収した。

#### 3. 『フィッシュ!哲学』の導入

平成21年3月から対象病院の看護部で、委員会を

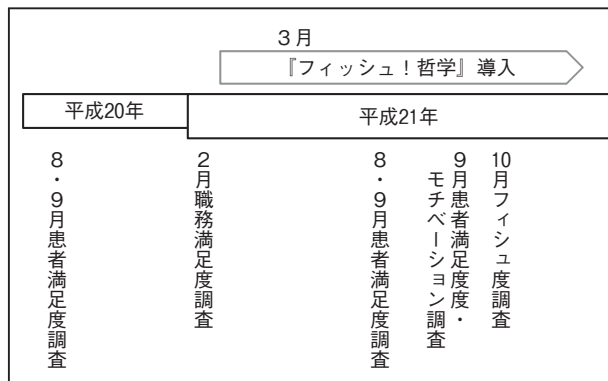


図1 フィッシュ!哲学導入時期と調査時期

立ち上げ学習会を行い、そののち職員を対象に研修会を行った。まずは各部署の委員を中心に部署の装飾やイベント開催、互いを認め合うサンキューカードを配布し、月毎に一番多くサンキューカードを獲得した人を“フィッシュ!月間賞”として表彰、ポスター掲示等々の啓蒙活動を開始し、『フィッシュ!哲学』を導入した。

#### 4. 調査項目及び調査時期

##### 1) フィッシュ度調査 (平成21年10月実施)

『FISH! TALES フィッシュ!ぴちぴちオフィスの成功例一挙公開 実践篇』(ステイヴン・C・ランディン他, 2002)のフィッシュ度評価表を用いて、「遊ぶ」、「人を喜ばせる」、「注意を向ける」、「態度を選ぶ」の4項目をそれぞれ5段階評価で各看護師に自記式で記入してもらい、点数化した。

##### 2) 職務満足度の調査 (平成21年2月と9月実施)

Stamps, et al (1978)が開発し、尾崎ら(1988)によって翻訳、信頼性・妥当性が検証された「看護婦職務満足質問紙」を研究者の承諾を得た上で使用した。

これは、7因子(給与、職業的地位、医師と看護師間の関係、看護管理、専門職としての自律、看護業務、看護師間相互の影響)の48項目で構成されている。回答は、「全くそうだ」6点～「全くそうではない」0点の7段階で、否定的項目は得点を逆転させ、得点が高い程職務満足が高いことを意味している。

##### 3) 患者満足度調査 (平成20年と21年の8～9月実施)

対象病院が独自に作成したもので、「挨拶」「言葉使い」「説明」「身嗜み」「ナースコール対応」「物音への配慮」「声対応」の7項目(1～4点で評価)と受け持ち看護師の対応を100点満点で評価する項

表1 調査内容・対象者・回収率・調査時期

調査内容	対象者	人数	回収率(有効回答率)	調査時期
フィッシュ度	看護師	737名	90.6 (76.4%)	平成21年10月
平成20年度職務満足度	看護師	645名	96.0 (94.0%)	平成21年2月
平成21年度職務満足度	看護師	737名	90.6 (87.9%)	平成21年9月
平成20年度患者満足度	調査時期に退院した入院患者	2208名	44.5 (44.5%)	平成20年8月～9月
平成21年度患者満足度	調査時期に退院した入院患者	2365名	45.6 (45.6%)	平成21年8月～9月
モチベーション自己診断テスト	看護師	737名	90.6 (84.5%)	平成21年9月

目からなる。

#### 4) モチベーション調査 (平成21年9月実施)

モチベーション自己診断テスト: MSQ 法ダイジェスト版 (JTB モチベーションズ研究・開発チーム, 1998) を同社の承諾を得た上で使用した。「やる気度 (モチベーション・チャージ)」5項目 (1~4点で評価) と「適職」「プライベート」「自己表現」「環境適応」「環境整備」「人間関係」「業務遂行」「期待・評価」「職務管理」の9つのモチベータがそれぞれ4項目 (1~4点で評価) の36項目の合計41項目で構成されている。

#### 5. 分析方法

分析には Kruskal Wallis 検定, Mann-Whitney U 検定,  $\chi^2$  検定を用い, 統計ツールは SPSS Ver.16.0J を用いた。

#### 6. 『フィッシュ! 哲学』 取り組み評価

25部署を『フィッシュ! 哲学』の実践状況に応じ委員会で主観的ながら, 部署評価した。フィッシュ実践状況が良い部署は (1) 看護師が仕事を楽しんでいる, (2) 部署内にポスターや花, 人形など職場の雰囲気を和ませるようなものが置いてある, (3) あいさつが良い, (4) サンキューカード (『フィッシュ! 哲学』を実践できている人を匿名で評価し合うカード) の枚数が多い, (5) 『フィッシュ! 哲学』導入担当看護師が自部署の実践状況は良いと評価している, (6) 『フィッシュ! 哲学』導入研修会への参加が熱心である, などの特徴があった。このような特徴を有する部署を良く実践している群 (フィッシュ良好群): 11部署, その特徴がさほど認められない部署をあまり実施できていない群 (フィッシュ不良群): 12部署, 中間の群 (中間群): 2部署にグループ化し, グループ間でのフィッシュ度の違いを比較した。

### IV. 結果

#### 1. 対象者

前述の1病院に勤務する看護師 (平成20年度645名, 平成21年度668人) に対し質問紙をそれぞれの時期に配布し, 回答に不備があるものは除外した。

それぞれの回収率・有効回答率は表1に示す。

#### 2. 対象者の基本属性

年齢層としては20歳代・30歳代の若年層が411名で全体の71.1%を占める (表2)。

部署は, 外来, 手術部, ICU 等の中央部門と, 歯学部病棟を含めた各病棟別に A~Y の25部署に分類した。各部署には25名前後の看護師が所属しており, 平成20年度と平成21年度の間で特に大きな変化は無かった。

#### 3. 『フィッシュ! 哲学』の実践状況を評価する指標

フィッシュ良好群はフィッシュ不良群に比べフィッシュ度が有意に高かった (図2)。

また, 4つの原理項目ごとに比較分析したところ, 「遊ぶ」「人を喜ばせる」「注意を向ける」「態度を選ぶ」の4原理それぞれの点数もフィッシュ良好群では, フィッシュ不良群より有意に高かった (表3)。

表2 対象看護師の属性

	平成20年度 人 (%)	平成21年度 人 (%)
全体	606 (100)	648 (100)
年齢		
20歳代	252 (43.6)	303 (46.9)
30歳代	159 (27.5)	169 (26.2)
40歳代	102 (17.6)	106 (16.4)
50歳代以上	65 (11.2)	70 (10.8)
職位		
看護師長以上	29 (5.1)	35 (5.6)
副看護師長	71 (12.4)	74 (11.8)
スタッフ看護師	471 (82.5)	518 (82.6)

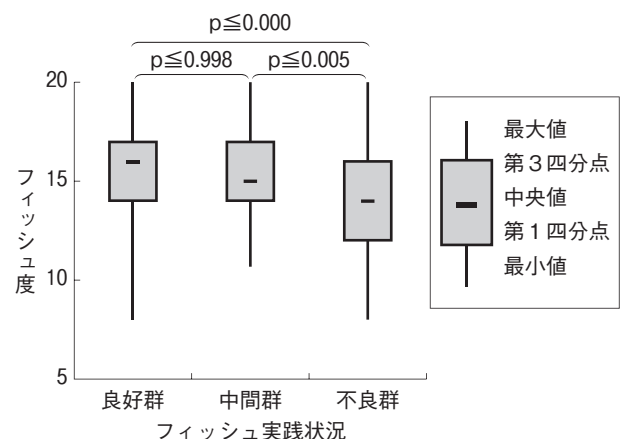


図2 フィッシュ実践状況とフィッシュ度



#### 4. 職務満足度の変化

##### 1) 職務満足度の構成要素別変化

フィッシュ良好群とフィッシュ不良群に分け平成20年度と平成21年度の職務満足度の変化を比較した。その結果、フィッシュ良好群は「職業的地位」「看護管理」「専門職としての自律」「看護業務」「看護師間相互の影響」「職務満足度合計点」の6つの構成要素は平成21年度の方が有意に高くなっていた(表4)。一方、フィッシュ不良群でも、「看護管理」「看護業務」「職務満足度合計点」の3つの構成要素は平成21年度の方が有意に高くなっていた。これは、対象病院では平成21年度に職場環境のハード面の変化があり、フィッシュ不良群でもいくつかの項目において職務満足度の向上がみられたものと考え

表3 フィッシュ4原理のフィッシュ度とフィッシュ実践状況の比較

n=563				
	フィッシュ実践状況	平均値	標準偏差	p値
遊ぶ	良好群	3.61	0.73	0.000**
	不良群	3.07	0.83	
人を喜ばせる	良好群	3.85	0.69	0.003**
	不良群	3.68	0.68	
注意を向ける	良好群	3.96	0.77	0.000**
	不良群	3.66	0.75	
態度を選ぶ	良好群	4.01	0.71	0.000**
	不良群	3.76	0.79	
合計点	良好群	15.43	2.26	0.000**
	不良群	14.17	2.41	

(\* : p < 0.05, \*\* : p < 0.01)

られる。しかし、「職業的地位」「専門職としての自律」「看護師間相互の影響」は、フィッシュ不良群では年度間の差が見られなかったが、フィッシュ良好群では、有意に高くなっていた。

##### 2) 職務満足度48質問項目の項目別変化

同様に両群間で年度比較した。フィッシュ不良群は2項目が有意に低く、13項目で有意に高くなっていた。フィッシュ良好群は、1項目が有意に低く、18項目で有意に高くなっていた。両群を比較すると、質問3(職場における看護職員は忙しい時、お互いに助け合い、協力し合っている)、質問5(私の印象であるが、この病院のほとんどの看護職員は仕事が系統立てて行われることを好む)、質問18(この病院では看護職員に向上への機会がたくさんある)、質問27(私は一生懸命行っている仕事に何らかの意義が見出せている)、質問36(私の病棟の看護職員は、“家庭的ムード”が満ちている)、質問38(全体的に、私はこの病院で系統立てて行われている看護方法に満足している)、質問42(この病院の看護職員はお互いにいがみ合っていない)の7項目において、フィッシュ不良群では年度間に差が見られなかったが、フィッシュ良好群では有意に高くなっていた(表5)。

#### 5. モチベーション調査結果

フィッシュ良好群とフィッシュ不良群の看護師について、やる気度・9つのモチベータを比較した。フィッシュ良好群に所属している看護師は、「人間関係」、「環境整備」、「期待・評価」の項目が有意に高かった(表6)。

表4 職務満足度の構成要素別変化

	フィッシュ良好群 n=451					フィッシュ不良群 n=708				
	平成20年度		平成21年度		p値	平成20年度		平成21年度		p値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
職務満足度合計点	140.82	24.17	149.06	22.82	0.000**	139.93	23.69	139.12	24.81	0.018*
給料	2.66	0.77	2.61	0.73	0.537	2.42	0.80	2.36	0.75	0.437
職業的地位	3.59	0.66	3.72	0.67	0.050*	3.60	0.75	3.6	0.69	0.919
医師と看護師の関係	3.11	0.92	3.23	0.91	0.080	3.03	1.02	3.19	1.06	0.073
看護管理	3.00	0.58	3.21	0.57	0.000**	2.85	0.63	2.97	0.64	0.011*
専門職としての自律	3.18	0.89	3.41	0.8	0.003**	3.06	0.84	3.12	0.99	0.076
看護業務	1.79	0.85	2.24	0.73	0.000**	1.82	0.80	2.17	0.77	0.000**
看護師間相互の影響	3.77	0.86	3.99	0.75	0.012*	3.75	0.77	3.8	0.75	0.438

(\* : p < 0.05 \*\* : p < 0.01)

表5 平成20年度と平成21年度の職務満足度の項目別比較

職務満足度調査48項目

	フィッシュ良好群 n=451					フィッシュ不良群 n=708				
	平成20年度		平成21年度		p 値	平成20年度		平成21年度		p 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
1) 現在の給料に満足している	2.73	1.67	2.46	1.57	0.074	2.30	1.65	2.05	1.56	0.034*
2) この病院で働いていると時間はすぐに過ぎてしまう	4.46	1.47	4.42	1.24	0.210	4.48	1.40	4.13	1.27	0.000**
3) 職場における看護職員は忙しい時、お互いに助け合い、協力しあっている	4.32	1.19	4.68	0.95	0.004**	4.53	1.11	4.59	0.88	0.871
4) この病院における看護職員の給料の増加率に私は満足していない	2.04	1.55	1.86	1.35	0.459	1.96	1.68	1.70	1.46	0.101
5) 私の印象であるが、この病院のほとんどの看護職員は仕事がきちんと系統立てて行われることを好む	3.66	1.20	3.97	1.01	0.010*	3.72	1.17	3.75	1.03	0.666
6) 私の病棟では、医師は看護職員に協力的でない	3.36	1.37	3.49	1.20	0.322	3.19	1.43	3.33	1.40	0.239
7) 必要以上に、また欲する以上に細かく監督されていると感じる	3.03	1.36	3.41	1.17	0.001**	3.09	1.34	3.32	1.35	0.013*
8) 私を除いて、この病院での多くの看護職員が給料に不満を持っているという印象を私は持っている	2.10	1.32	2.02	1.26	0.659	1.77	1.50	1.71	1.27	0.961
9) たとえ私が他の病院でより沢山の給料を貰ったとしても、労働条件からこの病院で働きたい	2.32	1.50	2.55	1.37	0.086	2.09	1.41	2.23	1.31	0.086
10) 新採用者は私の病棟にすぐとけ込めないでいる	4.04	1.42	3.83	1.06	0.008**	3.62	1.34	3.52	1.06	0.225
11) もう少し仕事量が少なかったら、もっと良い仕事ができると思う	1.55	1.37	1.96	1.33	0.001**	1.60	1.39	2.01	1.29	0.000**
12) この病院の管理と看護業務の日常問題との間に大きなギャップがある	1.78	1.20	2.31	1.07	0.000**	1.74	1.23	2.10	1.17	0.000**
13) 時折私は矛盾していることを言ってくる沢山のボス（詰め所の中で）がいるように感じる	3.23	1.37	3.51	1.42	0.083	2.94	1.61	2.87	1.59	0.669
14) この病院では、看護職員に期待しているだけあって、私達は仕事に見合った給料をもらっている	2.30	1.37	2.22	1.27	0.519	2.04	1.40	1.96	1.24	0.492
15) 自分が行っている仕事は本当に大切なことをしているとも思っている	4.31	1.18	4.36	1.12	0.687	4.38	1.30	4.38	1.20	0.717
16) 私の職場において、いろんなレベルの看護職員の間で、素晴らしいチームワークと協力ができている	3.72	1.23	4.14	1.03	0.000**	3.87	1.19	4.08	1.02	0.030*
17) 看護業務において、私は管理の仕事としてのペーパーワークに沢山の時間をかけるが、それは妥当な事であって、その為に患者に迷惑をかけているとは思わない	2.07	1.34	2.43	1.13	0.002**	2.15	1.33	2.39	1.12	0.010*
18) この病院では、看護職員に向上への機会がたくさんある	3.54	1.23	3.89	1.10	0.003**	3.49	1.30	3.58	1.10	0.614
19) 私の病棟では、看護師と医師の間で十分なチームワークがとれている	3.23	1.17	3.35	1.12	0.270	3.24	1.26	3.43	1.21	0.040*
20) 看護業務において、私の上司がほとんどの決断を行い、仕事における決断は私にはない	3.41	1.45	3.59	1.12	0.263	3.33	1.39	3.29	1.33	0.860
21) この病院では看護師のペーパーワーク（記録、事務的仕事、etc）が多すぎる	1.34	1.27	1.89	1.23	0.000**	1.50	1.37	1.83	1.22	0.000**
22) 私は自分の行っている仕事（内容、質、やり方）に満足している	2.74	1.32	2.91	1.16	0.117	2.74	1.44	2.94	1.13	0.121
23) 看護業務における看護職員は私の好むような親しみなどが好きくない	3.59	1.34	3.70	1.08	0.464	3.70	1.22	3.57	1.07	0.221
24) 私には、他の看護職員と患者ケアに関する問題を話し合うための、十分な時間と機会がある	2.75	1.35	3.32	1.18	0.000**	2.60	1.38	3.09	1.27	0.000**
25) 看護職員は管理の決定に参加するための機会がたびたびある	2.68	1.27	2.77	1.19	0.475	2.35	1.35	2.53	1.21	0.092
26) この病院ではえこひいきなどから看護職員がより高い給料を得る事は可能	4.11	1.16	4.32	1.29	0.240	3.88	1.55	3.95	1.48	0.550
27) 私は一生懸命行っている仕事に結局は何の意義も見いだせないでいる	3.39	1.37	3.65	1.29	0.043*	3.49	1.40	3.46	1.21	0.482
28) 病棟では階級意識が強くて、看護職員の方での交流がすくない	3.61	1.37	3.75	1.26	0.250	3.64	1.33	3.51	1.19	0.203
29) 他の人に、私がどんな仕事をしているか誇りをもって話せる	3.80	1.08	3.74	1.15	0.405	3.78	1.30	3.73	1.20	0.593
30) この病院は、看護職員を含めて、雇用者の厚生についてよく考えてくれていることは確かである	2.80	1.30	2.88	1.26	0.346	2.63	1.39	2.58	1.32	0.683
31) 私は時折、専門職としての看護につながらないようなことを仕事で要求されることがある	2.68	1.17	2.85	1.17	0.058	2.63	1.26	2.82	1.20	0.056
32) 他の病院の看護職員から得た情報でも、この病院では、かなりよい給料を払っている	2.48	1.17	2.30	1.24	0.143	2.19	1.31	2.04	1.26	0.147
33) この病院での管理者側の決定は、患者ケアに関して干渉しすぎる	3.40	1.04	3.62	1.01	0.049*	3.30	1.08	3.55	1.00	0.001**
34) 私がやりたいと思っような患者ケアをするためには、時間が足りない	1.69	1.30	2.17	1.10	0.000**	1.75	1.19	2.12	1.17	0.000**
35) 一般にこの病院では、私の業務を含めて、患者のニーズを最優先順位で系統立てていないと感じる	2.81	1.11	3.16	1.01	0.000**	2.64	1.15	2.99	1.08	0.000**
36) 私の病棟の看護職員は、“家族的ムード”が満ちているとは思えない	3.16	1.33	3.49	1.19	0.021*	3.05	1.34	3.22	1.31	0.078
37) もっとたくさんの時間が、それぞれの患者に対してあったら、もっと良いケアができるだろう	1.51	1.25	1.75	1.12	0.015*	1.35	1.20	1.58	1.12	0.003**
38) 全般的に、私はこの病院で系統立てて行われている看護方法に満足している	2.89	1.12	3.11	0.93	0.017*	2.75	1.05	2.89	1.00	0.116
39) 一般的にこの病院の医師は、看護職員が行っていることを理解し、評価している	2.71	1.06	2.83	1.05	0.217	2.67	1.23	2.79	1.17	0.179
40) この病院で看護職員がかなりの給料をもらうようにする唯一の方法は組織を作ることであり、場合によってはストライキをすることであろう	3.40	1.46	3.57	1.40	0.329	3.36	1.30	3.21	1.45	0.173
41) もし私にもう一度やり直すチャンスがあったとしても、再び看護の道に進むだろう	2.85	1.57	2.91	1.67	0.655	2.82	1.66	2.72	1.66	0.420
42) この病院の看護職員はお互いにかみあっている	3.94	1.32	4.33	1.29	0.002**	3.91	1.27	4.07	1.24	0.117
43) 私は病院の方針、計画などに間接的の参加ができる	2.53	1.41	2.57	1.37	0.482	2.38	1.36	2.39	1.34	0.707
44) 入院費の高騰を思うとき、看護職員の給料をそのまま据え置くようなあらゆる努力をすべきである	2.97	1.51	3.11	1.30	0.359	2.96	1.56	3.14	1.50	0.056
45) 私の仕事はいろいろな技術とか知識を必要としない	4.87	1.33	5.19	1.11	0.007**	5.02	1.21	5.25	1.18	0.000**
46) 全般的に、看護管理者は日常の諸問題や手順について職員と相談する	3.81	1.34	3.82	1.19	0.702	3.52	1.40	3.42	1.34	0.414
47) 適時、重要な決定を下す自由が私の仕事にある。更に監督者は私を支えてくれる	3.51	1.31	3.69	1.15	0.131	3.35	1.33	3.31	1.38	0.945
48) この病院では給料を上げることが必要である	1.65	1.24	1.64	1.17	0.952	1.41	1.31	1.44	1.26	0.080

(\* : p &lt; 0.05 \*\* : p &lt; 0.01)

表6 モチベーション調査結果

項目	フィッシュ良好群 n=224		フィッシュ不良群 n=354		p 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
やる気度	14.29	2.46	14.21	2.59	0.965
適職	10.74	1.81	10.51	2.00	0.410
プライベート	11.61	1.55	11.43	1.62	0.148
自己表現	10.37	1.90	10.15	1.88	0.185
環境適応	10.55	1.65	10.47	1.59	0.746
環境整備	11.14	1.61	10.75	1.59	0.002**
人間関係	11.96	1.79	11.28	1.79	0.000**
業務遂行	11.07	1.46	10.90	1.32	0.103
期待・評価	10.40	1.81	10.11	1.77	0.032*
職務管理	10.52	1.66	10.37	1.68	0.312

(\* : p < 0.05, \*\* : p < 0.01)

表7 患者満足度の変化

	フィッシュ良好群 n=1049					フィッシュ不良群 n=699				
	平成20年度		平成21年度			平成20年度		平成21年度		
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	p 値	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	p 値
挨拶	3.86	0.39	3.91	0.32	0.016*	3.90	0.32	3.86	0.37	0.129
言葉使い	3.89	0.34	3.91	0.33	0.369	3.89	0.34	3.88	0.36	0.473
説明	3.75	0.50	3.84	0.44	0.001**	3.83	0.41	3.80	0.45	0.317
身嗜み	3.90	0.31	3.91	0.33	0.222	3.94	0.25	3.91	0.29	0.093
ナースコール対応	3.76	0.51	3.85	0.41	0.003**	3.83	0.44	3.85	0.41	0.711
声対応	3.63	0.67	3.71	0.57	0.100	3.66	0.62	3.65	0.60	0.521
物音への配慮	3.61	0.69	3.71	0.56	0.033*	3.65	0.59	3.65	0.62	0.973
受持ち患者点数	95.00	12.55	97.13	8.07	0.011*	96.06	12.38	96.45	9.90	0.478

(\* : p < 0.05, \*\* : p < 0.01)

## 6. 患者満足度の変化

患者満足度7項目と受け持ち看護師点数について、フィッシュ良好群とフィッシュ不良群に分け平成20年度と平成21年度を比較した。フィッシュ不良群では、平成21年度に有意に高くなった項目はなく、むしろ「挨拶」「言葉使い」「説明」「身嗜み」「声対応」の項目では低くなっていった（有意差無し）。これに対しフィッシュ良好群は、全ての項目で高くなっており、特に「挨拶」「説明」「ナースコール対応」「物音への配慮」「受け持ち看護師点数」の5項目は有意に高くなった（表7）。

## V. 考 察

平成20年度の診療報酬改定に伴い入院基本料7対1が導入されたため平成21年度には看護師が増加しているが、年齢層、職位で特に著明に増加したところはなく、ほぼ均質に増加していた。そのため、年度比較に看護師の人数の影響はないと考え、比較検討した。

### 1. 『フィッシュ！哲学』導入による看護師への影響

本研究では『フィッシュ！哲学』の実践状況が良好な群と不良な群とを比較することで、『フィッシュ！哲学』導入の効果と思われる職務満足度の向上を見た。今回の研究により、『フィッシュ！哲学』

を良く実践している群では、人間関係、看護管理、看護業務に関連する職務満足度が高まった。これは、『フィッシュ！哲学』の考え方から予想されることではあった。

また、『フィッシュ！哲学』を良く実践している群では「人間関係」「環境整備」「期待・評価」のモチベータが有意に高かった。「人間関係」はベーシックな要因で、モチベーションチャージを標準程度まで上げるうえでは必要なもので、チームワークを必要とする仕事の場合は特に重要なモチベータである。「環境整備」はどんな職種でもある程度必要なモチベータで、新入社員は高く、経験とともに低下する。これはハード・ソフト両面の整備で、規格、基準の定まった成果を達成する仕事や、立地や設備が仕事に大きな影響を及ぼすような職種では、重要なモチベータである。「期待・評価」は他のモチベータに大きな影響力を持ち、簡単に刺激しやすいモチベータで、他のモチベータを高める手段、若しくはバックアップするものとされている（JTBモチベーションズ研究・開発チーム、1998）。これらは一般的に職務満足度向上の要因ともなる項目であるが、『フィッシュ！哲学』を良く実践することでこの三つのモチベータが刺激され、モチベーションも引き上がるものと考えられた。

このように、職務満足度調査とモチベーション調査において、『フィッシュ！哲学』を導入後には、組織経営上重要な人間関係に関連した項目が高いことから『フィッシュ！哲学』導入が有用であると考えられた。

『フィッシュ！哲学』を良く実践することは仕事を楽しむことに大きな影響があるが、今回の研究では「やる気度」とフィッシュ実践状況との間には明確な関係性を見いだすことはできなかった。同一人でモチベーションとフィッシュ度を同時に調査することやモチベーションの年次変化を調査することで、明らかにできるのではないだろうか。

## 2. 『フィッシュ！哲学』と患者満足度について

看護師は、様々な職種の中で最も患者のそばで長い時間接するため、患者満足度に大きく影響を与えると日々感じている。入院している患者の満足とその病棟看護師の職務満足の間には正の相関関係があることが明らかにされている。（藤村、1999）。今回の

調査において、フィッシュ実践状況による差が著明に見られた。フィッシュ良好群では患者満足度が全項目にわたって高くなったのに比べ、フィッシュ不良群では患者満足度が多くの項目で低かったことは予想されたこととは言え、驚きであった。特に看護師が患者と直接向き合っている「挨拶」「説明」「ナースコール対応」「物音への配慮」「受け持ち看護師点数」はフィッシュ良好群で有意に上昇していた。このことは、モチベーションの差や職務満足度向上の差からも推測されるように、職場が活性化したフィッシュ良好群の看護師がイキイキと元気になり、心の余裕から行動変容がおこり、患者にゆとりを持って向き合った結果であると考えられた。まさしく『フィッシュ！哲学』を反映した結果であると思われた。

## 3. 『フィッシュ！哲学』導入後の部署差

『フィッシュ！哲学』を導入しわずか半年でも、予想以上に職員及び患者にも良い変化が認められた。しかしながら、『フィッシュ！哲学』を導入したからといって一斉に機能するとは限らず、うまく実践できる部署とできない部署が発生した。この差は、①部署の看護師長やリーダーナースの考え方・性格、②年次休暇取得や残業時間の長さ、③スタッフ看護師の雇用条件、④医療スタッフ間のコミュニケーションなど様々であると思われた。うまく実践できない部署への対応は今後の課題である。

## 4. 看護の仕事から活力を

今回『フィッシュ！哲学』を看護の現場に導入することが、仕事を楽しみ元気に仕事をするにつながり、それが、職務満足度の向上や患者満足度の向上につながると考えられた。仕事を楽しみ元気に仕事する方法は『フィッシュ！哲学』だけではないが、看護の仕事を楽しむことが、自分自身の満足度の向上につながるのみならず患者の満足度にもつながることは、看護師の活力にもなると考えられる。また、孔子は「子曰、知之者不如好之者。好之者不如樂之者」（孔子は言った、あることを知っている人は、それを好きな人にはかなわない。あることを好きな人は、それを楽しんでいる人にはかなわない）と（金谷治、2006）、その時代から自分が楽しむことの有用性を説いている。



医療の変革に伴い厳しい現状でストレスにさらされる中、様々な職業の中から看護職を選択したのだから、同じ24時間でその内の75%を仕事に関連した活動に費やすのであれば看護の仕事を楽しみ、看護の仕事から活力を得たいものである。

## VI. 本研究の限界と今後の課題

この研究は、1病院における調査研究であり、仕事に対する満足度は職場によって異なるため、他の病院でも同じ結果が得られるとは限らない。しかし、『フィッシュ！哲学』の導入により、職務満足度と患者満足度の向上が見られたことは、他の病院においても『フィッシュ！哲学』の導入が有効に働くことが期待できる。

これまで『フィッシュ！哲学』を導入した企業や病院等が多いが、具体的な取り入れ方やそれに対する職員の反応は様々で、「遊ぶ」「人を喜ばせる」「注意を向ける」「態度を選ぶ」のどれにポイントを置くかによっても状況が異なっている。今回の研究においても『フィッシュ！哲学』を病院全体に一斉に導入しても、うまく実践できる部署と出来ない部署が生じた。

『フィッシュ！哲学』の実践状況を把握することは、『フィッシュ！哲学』導入の効果を判定する上でも重要であるが、これまでフィッシュ実践状況を把握する指標として提案され実施されたものはなかった。その為、これまで研修用として自部署を評価するものとして使用されていたフィッシュ度評価表を活用して分析を行った。

しかし、フィッシュ実践状況がそれほど良くないにもかかわらずフィッシュ度が比較的高い部署もあり、その解釈には注意が必要であることも明らかになった。現在は、『フィッシュ！哲学』の実践状況の評価にはフィッシュ活動への取り組みを観察することが最もわかりやすいが客観性には乏しい。今後、フィッシュ実践状況が高まるにつれフィッシュ度が上昇することを確認することや、この評価表をさらに改善してフィッシュ実践状況の調査に利用しやすいものにしていくことが求められる。

また、フィッシュ度別に離職率や新人看護師の定着率、残業時間の比較なども行うと、より『フィッ

シュ！哲学』の成果が実証されると思われる。今後は、年齢や職位の分析や職場環境等ハード面の要素も加味し、『フィッシュ！哲学』の実践経過と共に追跡・分析していくことが課題である。

## VII. 結 論

1. 職務満足度は『フィッシュ！哲学』導入しよく実践することができる部署は有意に上昇した。また、上司や同僚との人間関係に関連した「職業的地位」「専門職としての自律」「看護師間相互の影響」や病院環境と人間関係に関連した7項目が『フィッシュ！哲学』導入後に上昇した。
2. フィッシュ良好群は、フィッシュ不良群に比べ「人間関係」「環境整備」「期待・評価」のモチベータが有意に高い。
3. 患者満足度は、『フィッシュ！哲学』導入しよく実践することができる部署は、有意に上昇していた。フィッシュ実践状況による部署差は著明で、看護師が患者と直接向き合っている「挨拶」「説明」「ナースコール対応」「物音への配慮」「受け持ち看護師点数」の満足度はフィッシュ良好群が有意に上昇した。

### ■引用文献

- 伊豆上智子 (2007) 病院ケアに関する看護師レポートの6カ国比較：看護研究, 4(7), 5-16.
- 及川香織, 吉原章子, 大水美名 (2006) 看護師の職場活性化に向けた「FISH!」理論導入の看護職員に及ぼす効果—職務満足度調査の視点より—：日本看護学会論文集, 看護管理, 37, 41-43.
- 尾崎フサ子, 忠政敏子 (1988) 看護婦の職務満足質問紙の研究—Stampsらの質問紙の日本での応用—：大阪府立看護短大紀要, 10(1), 17-24.
- 大水美名子 (2008) 魅力ある職場環境をつくる—アメリカ研修を基にフィッシュ！の導入を試みて—：看護, 60(7), 6-14
- 孔子/金谷治 (訳注) (2006) 論語, 14, 117-118, 岩波書店, 東京.
- JTBモチベーションズ研究・開発チーム (1998) やる気を科学する—意欲を引き出す「MSQ法」の理論と実践—：18-21, 河出書房新社, 東京.
- スティーヴン・C・ランディン, ハリー・ポール&ジョン・クリステンセン (2000) / 相原真理子 (2000) FISH! フィッシュ! 鮮度100%びちびちオフィスの作り方：19, 3, 早川書房, 東京.
- Stephen C Lundin, Ph. D. Harry Paul and John Christensen (2000) FISH! A Remarkable Way to Boost Morale and

Improve Results: 7, HYPERION, U.S.A.

ステイヴン・C・ランディン, ジョン・クリステンセン&ハ  
リー・ポール他(2004) / 相原真理子(2004) FISH!  
TALES フィッシュ! 実践篇 びちびちオフィスの成功例一  
挙公開: 195-197 早川書房, 東京.

住吉蝶子(2008) フィッシュ!の始まりとフィッシュ!哲学の  
基礎: 看護, 60(7), 36-44.

藤村和弘(1999) 職員の満足度はなぜ重要か: Nursing Today,  
24(3), 12-15.

責任著者 貞方三枝子

長崎大学病院

〒819-8501 長崎県長崎市坂本 1-7-1

E-mail: mieko-s@nagasaki-u.ac.jp

Correspondence: Mieko sadakata

Nagasaki University Hospital

1-7-1, Sakamoto, Nagasaki, Nagasaki 852-8501 Japan

mieko-s@nagasaki-u.ac.jp