

# 正面からスタッフと向き合うことで 診療所を共に高めるパートナーになれる

ここまででは、「人を動かす」ための組織づくりの必要性とその方法論を見てきた。ただし、「仏つくて魂入れず」では、立派な組織も機能しないだろう。Part2では、スタッフのモチベーションアップに焦点を当てる。

### 提言③

## 高橋友恵

株式会社日本医療総研 人財コンサルティング部マネージャー

## モチベーション理論を知り 対話を通じてスタッフのやる気を引き出す



たかはし・ともえ  
社会保険労務士。株式会社日本医療総研人財コンサルティング部マネージャー。診療所での人財育成に関するコンサルティングを担当。診療所特有の労務管理業務に携わり、200件以上の関与実績を誇る。

### 接し方に気をつけて まず人間関係を構築する

スタッフのモチベーションアップを図りたいのであれば、まずその前段階である人間関係を築くところから始めたい。ふだんの接し方で、その関係は大きく変わる。何かあると、すぐにスタッフを怒鳴りつける院長がいるが、そんな威圧的な態度をとっていたら、スタッフとの距離は離れるばかりだ。それどころか、患者やほかのスタッフの前で怒ったりしてしまふと、「辱められた」という感情だ

けが強く残り、指摘されたことの正当性よりも怒りのほうが先に来てしまう。こうなると、もはや院長の言うことには聞く耳をもたなくなるので注意が必要だ。

勤務医時代に学ぶ場がなかったからか、院長のなかには「褒める」「叱る」をうまく使い分けられる人が少ないように感じる。はじめはぎこちなくても構わないので、とにかく実践してみることをおすすめしたい。そして、自身の考えを押しつけるばかりではなく、スタッフの意見にも耳を傾けるように心がけよう。

### 「動機付け要因」を満たす 取り組みに注力

スタッフのモチベーションアップについて、誤った理解が横行している。特に多いのが、「待遇をよくすればやる気も出るだろう」という考えだ。アメリカの心理学者、フレデリック・ハーズバーグの「動機付け＝衛生理論」に基づくと、これが間違いであることがわかる。この理論は、仕事に対する満足感（職務満足）と、仕事への不満（職務不満）に影響を与える要因は違うものだと考え、それぞれと

関係の強い要因を導き出したもの（表）。これを見ると、給与は「衛生要因」に属し、充足されることにより職務不満は減少するが、仕事への満足感の上昇には寄与しないのだ。スタッフの職務満足度を高めるのであれば、仕事への達成感ややりがい、責任や承認などの「動機付け要因」を満たすことに注力すべきだ。

ポイントとは、院長の側からやるべきことを押しつけるのではなく、スタッフ自身が「やりたい」もしくは「やらなければならない」と思えるような形で仕事を任せよう。これが仕事に対するやりがいや責任につながる。

そこで、ミーティングを活用することをすすめてほしい。ふだんの診療中では忙しくて言えないような細かな改善点を出し合い、その解決方法を話し合ってもらうの

だ。ここで提案したことが改善されることは達成感につながり、仕事への意欲が一層増す。また、自分たちで業務のあり方、改善点を考え実行することで、「私たちの診療所だ」という愛社（院）精神が育まれることも期待できる。また、スタッフたちは、自分の頑張りがちゃんと認められているのかも疑問に思っている。スタッフの頑張りに対しては「いつもあ

りがどう」と一声かけるなど、認めていることを伝えるようにするといいだろう。これが承認欲求の充足につながる。ほかに、交流会を開催することも効果的だ。食事はもちろんのこと、なかには日帰りでグループツアーを開催している診療所もある。こういったイベントでおすすめしたいのが、スタッフたちに運営を任せてみることだ。企画・提

案までは院長が行ってもいいが、そこから先はスタッフに任せ、進捗状況についての報告・連絡・相談だけはきちんとしてもらおう。些細なことだが、これもスタッフへの権限委譲の一環であり、企画が成功すれば、スタッフは達成感を得ることができる。診療所は女性が中心の職場。集団に属した女性は、ほかの人に合わせようとする傾向がある。アメリカの心理学者、アブラハム・マズローが提唱した「欲求5段階説」(図)でいえば、「仲間(愛情)の欲求」のあたりで止まっていることが多い。そこをもうワンランク上の仕事を目標とできるような環境づくりが、モチベーションアップの秘訣となる。

また、職場の人間関係もスタッフにとっては働くうえで重要な要因の一つだ。女性の場合、人間関係に「グレー」はなく、好きか嫌いかはつきりしている。複数人の女性スタッフが集まれば、ギクシャクした人間関係が生まれる可能性は高くなる。もちろん、すべての問題を院長が解決する必要はないが、見て見ぬふりをするのはよくない。特に昼休憩時、スタッフルームに入らないスタッフがいたら、注意が必要だ。スタッフルームが入りづらい空気になっているという、かなり危険な状態であるかもしれないからだ。

表 ハーズバーグの「動機付け＝衛生理論」

仕事への不満を導く要因(衛生要因)	仕事への満足を導く要因(動機付け要因)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の方針と管理</li> <li>・監督者(との関係も含む)</li> <li>・労働条件</li> <li>・給与</li> <li>・同僚との関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・達成感</li> <li>・承認</li> <li>・仕事そのもの</li> <li>・責任</li> </ul>

※充足されると職務不満は減少するが、仕事への満足感の高まりには寄与しない  
※「衛生要因」が多少満たされていなくても、こちらが充足していれば職務満足は高まる

図 マズローの「欲求5段階説」

5. 自己実現の欲求  
自己啓発、成長を限りなく望む欲求
4. 自我(尊重)の欲求  
他人からの尊重・尊敬・地位・評価に対する欲求と、達成やスキルアップに対する欲求、さらに、独立と自由を求める欲求
3. 仲間(愛情)の欲求  
集団への帰属と友情や愛情を求める欲求
2. 安全に対する欲求  
身体的な危険・脅威から守られたい欲求と、保障・保険および安全に対する欲求
1. 生理的欲求  
肉体的諸欲求(食物、睡眠、性、運動など)  
※これらの欲求は1～5の順で高次となり、低次の欲求が満たされないと、それよりも高次の欲求は充足されない

### 労働条件や人間関係なども 整備しておくべき

ただ、この「欲求5段階説」の下の位にある「安全に対する欲求」なども軽視してはいけない。具体的には待遇などを含めた労働環境の整備を指し、働く基盤であるこういった条件等が整って始めて、スタッフは上位の欲求が満たされるからだ。女性は待遇面などに関

そのような場合、面談などで双方の意見を聞き、第三者の立場から解決方法を探るといいだろう。面談は院内コミュニケーションを円滑にするほか、スタッフ個々が院長と話をすることで意識の統一化が図れる。スタッフのモチベーションを高めるためにもぜひ実践してほしい。