

医療介護現場の ホスピタリティマネジメント

第3回 スタッフのモチベーションをアップするには

株式会社マザーリーフ代表取締役
さくら社会保険労務士法人代表社員
一般社団法人CAネットワーク常務理事

さかきばら ようこ
神原 陽子

<プロフィール>

同志社大学経済学部卒業。東京医科歯科大学大学院医療管理政策専攻、修了。全日本空輸株式会社(ANA)に国際線客室乗務員として入社。国際線、国内線に乗務しつつ、最年少のコーディネーター(管理職)になる。チーフパーサーとして乗務し、後輩の育成、組織マネジメントなどの管理業務を行う。関西国際空港、名古屋空港にて、客室部門の立ち上げに関わる。2002年神原陽子社会保険労務士事務所開業。2006年株式会社マザーリーフ設立。日経メディカルオンライン「神原陽子の覆面調査ルポ」大好評連載中。主な著書として「時間に追われないための小さな習慣」(青志社)、「医療機関のためのホスピタリティマネジメント」(中外医学社)などがある。

スタッフのやる気が感じられない…。ミーティングがお通夜のような雰囲気になってしま…。医療機関や介護事業所では、このようなスタッフのモチベーションに関する相談を受けることが少なくありません。

なぜなら、医療や介護という業種は、具体的な数値目標を掲げにくいため、モチベーションをアップさせる施策を実施することが難しいからです。今回はマズローの欲求五段階説を利用し、医療・介護スタッフのモチベーションをいかに向上させていくかについて、実際の事例を紹介します。

モチベーションの正体

4年ほど前、こんなクリニックがありました。月1回の会議では、いつも全員、黙ったままで、一言も発言しないし、返事もほとんどありません。常に院長だけが一方的に話すだけで、盛り上がることはありません。また診療受付終了時間に近づくと、「本日の受付は終了しました」の札をクリニックの外にかけてしまい、勝手に診察時間を打ち切ってしまい、早く帰ろうとすることもしばしばです。院長は「スタッフからまったくやる気が感じられない」ので、どうしたら「モチベーションを上げられ

るのか」と私に相談を持ち掛けられたのです。

ビジネスの中で、モチベーションとは「業務に対する意欲」という意味でよく使われます。「○○さんは、いつも熱心に新しい医療や介護の知識を学んでいるので、モチベーション高いよね」とか、「最近、残業が続いている、モチベーションが下がり気味なんだよね」というように使われます。ではこのモチベーションの正体は何でしょうか。モチベーションとは本人の内側から出てくるものなので、周りの人が、他人のモチベーションをアップさせることは原則としてはできません。但し、モチベーションがアップするように環境を整え、きっかけを提供することはできるものです。

「人の役に立つ」「困っている人を助ける」という医療介護の仕事で、最初からまったくやる気のない人はいないものです。つまりモチベーションは比較的高い人が、この業界に就職する場合は少なくありません。しかしながら、仕事を続けるうちに「いくら努力してもだれからも認めてもらえないし、給料も上がらないんだったら、頑張らずにラクしたほうがいい」と考えるようになってしまうことがあるのです。つまり、モチベーションを下げてしまう要因があるか、

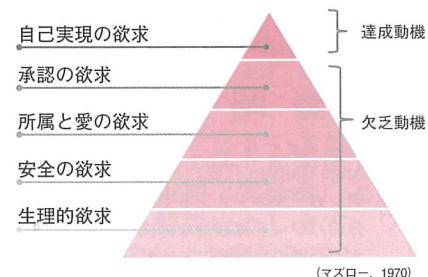
モチベーションを上げるような働きかけがないのどちらかまたは両方が要因となり、モチベーションが低い状態で停滞してしまうのです。

マズローの欲求5段階説

モチベーションを語る上で、もっとも有名な理論はマズローの欲求5段階説(欲求階層説)です。これは、人間の欲求に関する理論的な仮説であり、彼の主張する自己実現の欲求とともに動機づけ理論の代表と言われています。この説では人間の欲求は分類され、それらは低次なものから高次なものへと階層を構成していると考えられています(図表1)。

それは低次なものから①生理的欲求②安全の欲求③所属と愛の欲求④承認の欲求⑤自己実現の欲求

図表1 マズローの欲求5段階説
(欲求階層説)





と分かれています。低次の欲求は欠乏欲求と呼ばれ、自己実現のような高次の欲求は成長欲求と言われています。それらは性質が違うものとされています。これらの欲求の充足と発現には法則性があり、満たされない欲求がその人を支配し、その充足へ向けた行動へと人を駆り立てると言われています。そして満たされた欲求はその人の行動への影響力を失い、次に出現した欲求が行動を支配します。これらの欲求には優先順位があり、低次の欲求が満たされてから、高次の欲求が出てきますが、自己実現の欲求だけはそれが満たされたとしてもさらに自己実現へと人を前進させていくのです。

5つの欲求をひもとく

もう少し詳しく見ていきましょう。

① 生理的欲求

生命活動を維持するために不可欠な、必要最低限の欲求を指します。いわゆる「3大欲求」(食欲・睡眠欲・性欲)のほか、呼吸をしたい、排せつをしたい、水を飲みたいなどの欲求も、生理的欲求に該当します。現代の日本で、健康で働くことができている方のほとんどは、この欲求は満たされていると思われます。今回のクリニックでもこの生理的欲求は満たされていたと考えられます。

② 安全の欲求

安全の欲求とは、身体的に安全で、かつ経済的にも安定した環境で暮らしたいという欲求を指します。例えば、紛争地域で暮らしていると、いつ爆弾が飛んでくるかわからないので、安全に暮らしたという欲求が満たされていません。

こういった紛争状態以外でも、職場の中でハラスメントが起きているなど、精神的な攻撃を受けている場合も安全の欲求が満たされません。また残業しても残業代が

支払われないなど秩序を保つための社会のルールが守られていない状態も、心理的に安全が確保されていないと言えます。ですから、職場においては、労働基準法に則り、就業規則をきちんと決めて、みんなで守ることが、安全の欲求を満たすことにつながります。

今回のクリニックでは、就業規則などの決めごとがありませんでした。10人未満の事業所は就業規則を定める義務はありませんが、職場のルールが整っていないとスタッフは不安になるものです。なんとなく始業、終業時刻は決まっていたのですが、来院の患者さんが少ないと早く帰ってもよい代わりに、少し残業しても残業代は支払わないという状況が、スタッフの不信感につながり、自分たちが搾取されているのではないかという疑心暗鬼になっていたのです。ですから、きちんと労働時間を決め、残業代を支払い、有給休暇も法定通り取得できるようにしたところ、安心して働くことができるようになりました。

③ 所属と愛の欲求

家族や組織など、何らかの社会集団に所属して安心感を得たいという欲求を指します。職場に所属をしていても、愛着を持てず、疎外感、孤独感を抱えていれば、自分を受け入れてもらえないを感じ、所属と愛の欲求が満たされていない状態でしょう。職場で悩み、趣味や家族の話ができる人がいると、所属と愛の欲求が満たされています。最近、よく聞く1on1ミーティングという手法は、この所属と愛の欲求を満たすのに効果的だと言われています。1on1ミーティングは、もともと米国のシリコンバレー企業が取り組みはじめたマネジメントの手法です。上司と部下の関係性構築のうえで欠かせない取り組みとなっています。

1on1ミーティングは、部下が主役となり、上司と1対1で行いま

す。頻度は週1回から月1回ほどで定期的に開催し、部下がどのようなキャリアを目指しているのか、どういう悩みを持っているのかを把握して部下との信頼関係を構築し、部下の自主的な行動を促すためのコミュニケーションを目的として行います。

このクリニックでは、まったく面談の機会はなく、コロナ禍ということでお昼ごはんもそれぞれが黙々と食べるという日々が続いていました。こういう状態だと仲間意識が希薄になり、お金のためだけに機械的に仕事をしているだけになってしまいます。そこで、まずは院長とスタッフで1on1ミーティングを開始しました。するとスタッフは意外といろいろな意見や思いを持って仕事をしていることがわかりました。

また会議では、開始するときに「チェックインタイム」を設けることにしました。チェックインタイムとは、一人1分程度、なんでも思い浮かんだことを順番に話す時間です。チェックインタイムでは、自分の飼っているペットのことや、家族のことを話してくれるようになり、スタッフ同士の距離がグッと近くなったようで、会議の中でも発言してもらえることが多くなりました。

④ 承認の欲求

承認欲求は、単に集団に所属するだけでなく、所属する集団の中で高く評価されたい、自分の能力を認められたい、という欲求です。所属と愛の欲求のつぎに現れる欲求です。承認の欲求は、さらに「低位の承認欲求」と「高位の承認欲求」に分類されます。「低位の承認欲求」とは、他人に注目されたり、賞賛されたりすることを求める欲求のこと。言わば「誰かに褒められたい」という気持ちにあたります。院長から褒められたい、特別扱いをしてほしい、後輩からちやほやしてもらいたいという欲求のことです。マズローは、この低い尊重のレベ

図表2 いいねの花



ルにとどまり続けることは危険だとしています。

一方、高いレベルの尊重欲求は、自己尊重感、自己信頼感、自立性などを得ることで満たされ、他人からの評価よりも、自分自身の評価が重視されます。このように「高位の承認欲求」は、他者依存的な評価軸から自立し、あくまで自分の内で立てた基準や目標にしたがった欲求なのです。

このクリニックでは、まず、低位の承認欲求を満たすために「いいね！カード」を導入し、いいところを見つけたら、付箋に書いて、貼り、互いに承認します。結果として低次の承認欲求を増やしていきます（図表2）。

さらに、毎日の小さな取り組みを目標として設定し、ルーティンとして実践するルーティンチェック表（図表3）を導入し自分で毎日の目標を設定し、自分ができたら○を付けて自分で自分を承認するという取り組みを行いました。これは高位の承認欲求を満たすことにつながります。

安全の欲求、所属と愛の欲求を

図表3 ルーティンチェック表

(株)原田教育研究所提供フォーマットを元に筆者作成

満たしてから、これらの取り組みを行ったため、スタッフのみなさんは熱心に取り組んでくれました。この状態まで持ってくることができると、すでにモチベーションは高い状態に変化していました。

⑤ 自己実現の欲求

以上①～④のすべての欲求が満たされると、最後に残るのが「自己実現の欲求」です。自己実現の欲求とは、自分にしかできないことを成し遂げたい、自分らしく生きてていきたいという欲求を指します。

たとえば、いくら職場で仕事ぶりが評価されていても、その人が本当は「俳優になりたい」という夢を捨てきれずにいるのだとしたら、日々の仕事に対する意欲を高めるのが難しいかもしれません。

私たちの欲求が完全に満たされるには、「理想的自己イメージ」との同一化を目指す=自己実現を果たす必要があるのです。ですから一人一人の心の奥にあるモチベーションの源泉である価値観を明確にし、それと実際の業務と紐づけ

することにより、モチベーションを高い状態に保つことができるようになります。

先ほどの「俳優になりたい」と
思いながら、クリニックで働くの
であれば、来院される人を徹底的
に観察して、将来の役作りに生か
すとか、理想のスタッフ像を演じ
続けるとか、仕事の時間もまた、
夢の実現につながる一歩ととらえ
ることにより、自己実現の欲求も
満たす時間になると言えます。

今回のクリニックでは、そのような夢を持つ方はいらっしゃいませんでしたが、1年ほどかけて①～④までの欲求が満たされる状態になりましたので、次の欲求が生まれてくるかもしれません。

このように医療・介護の業界では、数値目標や給料アップをモチベーションアップのツールとして使用するのは難しいですが、マズローの欲求に沿って、一つ一つ環境を整えることによって、モチベーションを向上させていくことは可能です。段階的に取り組んでみてはいかがでしょうか。