

めざせ!!

メディカルエグゼクティブ

監修：愛知医科大学内科学講座肝胆膵内科学准教授(特任) 角田 圭雄

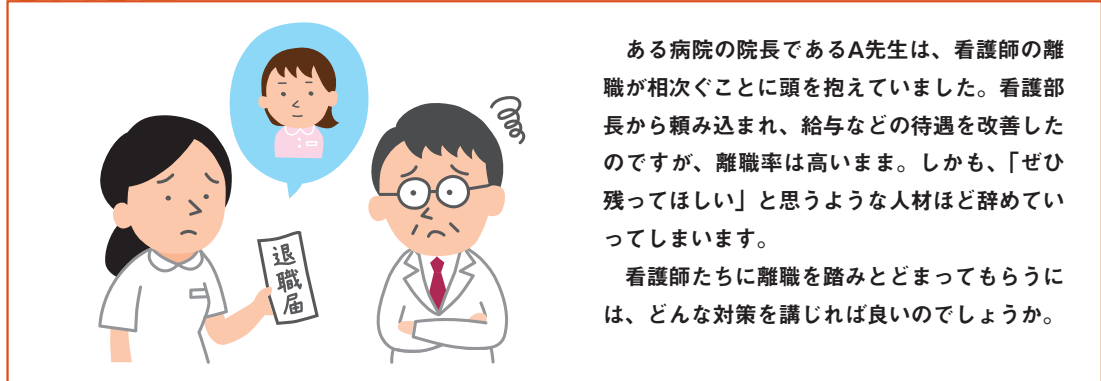
第1回

離職を減らす職場環境づくり(上)

〈連載開始にあたり〉

医師や多職種の働き方の見直し、チーム医療をどのように進展させるかなど、医療機関における人材のマネジメントに悩むリーダーの方々は少なくないでしょう。本連載では、臨床医であるとともにMBA（医療経営学修士）の資格を持つ角田圭雄氏の監修のもと、医療機関で起きているさまざまな人材にまつわる問題を経営学の視点から分析し、解決策を探ります。

CASE



ある病院の院長であるA先生は、看護師の離職が相次ぐことに頭を抱えていました。看護部長から頼み込まれ、給与などの待遇を改善したのですが、離職率は高いまま。しかも、「ぜひ残ってほしい」と思うような人材ほど辞めていってしまいます。

看護師たちに離職を踏みとどまってもらうには、どんな対策を講じれば良いのでしょうか。

|| マネジメントで陥りがちな罠

職場に人が定着しない要因のひとつに「モチベーション」の問題、つまり職員のやる気が引き出せていない現状が考えられます。では、どのようにしてモチベーションを引き上げるかとなった際、マネジメントをする立場にいる方には、往々にして「職員の不満の解消」に注力する傾向が見られます。今回の事例で言えば、A先生や看護部長は、看護師たちは給与に対する不満があり、それを解消すれば病院に残ってくれるはずだと考え、待遇改善を打ち出したのでした。

しかし、経営学の研究においては、不満を

解消しただけでは不十分であり、さらに職員のやる気を促すには別の仕掛けが必要だとされています。

|| 「不満」の反対は「満足」ではない!?

ここで、モチベーションを向上させる方策を経営学の視点から探ってみます。

職員の「不満」を解決しても「満足」にはつながらないとするのは、「ハーズバーグの動機づけ・衛生理論」(⇒STUDY①)です。ハーズバーグは、不満を感じる要因と満足を感じる要因は別物だと指摘しています。つまり、A先生の給与引き上げ策は「不満」を軽減できたとしても、看護師を「満足」させ、

モチベーションの向上をもたらすにはいたらないというわけです。

高い理念がモチベーション向上のカギ

では、満足は何によって得られるのでしょうか。参考になるのは、金銭的インセンティブよりも、自身の力が社会のために役立っているといった自己効力感を得られることこそがモチベーション向上につながるとする「モチベーション3.0」(⇒STUDY②)理論です。

モチベーション3.0とは、報酬を与えられる見返りに行動するといった外発的な動機づけではなく、「自分は学びたい」、「何かを創造したい」、「世界を変えたい」といった内発的な動機づけが重要であり、これこそが活気ある組織を持続させるのに必要だとする考えです。この理論を知ったA先生は、看護師たちが内に秘めている高い理念を実現できるような仕事のあり方が求められていると気づきました。

A先生は早速、看護部長に対し、看護師の不満解消だけにとらわれるのではなく、「理想の看護」をビジョンとして掲げ、どんな活動をすれば理想に近づけるのかを皆で考え、全員参加でレベルアップを図れるような風土づくりを提案しました。また、専門技能を持つ看護師に活躍の場を与える一方、若手の看護師には新たな技能取得に挑戦できる機会を設けるなど、理念を実際に体現して達成感が得られる環境をつくりました。

NEXT STEP

A先生の新たな施策の結果、看護師たちの患者に向き合う姿勢に変化が現れ始めました。そして、職場の活気が増し、離職率低下への光明が見えてきたそうです。

今回は、引き続き、組織に愛着を持ってもらう「組織コミットメントの向上」によって、優秀な人材や若手職員の離職を引き止める方策について考えてみましょう。

STUDY①

ハーズバーグの動機づけ・衛生理論

フレデリック・ハーズバーグは、仕事の満足要因と不満足要因は異なると考え、満足要因には、仕事の達成感や他者からの承認、責任、昇進などの因子がある一方、不満足要因には、職場の経営方法、人間関係、給与などの因子があると指摘した。満足を生み出す要因は「動機づけ要因」、不満足を生み出す要因は「衛生要因」と呼ばれ、モチベーションを向上させるには、動機づけ要因が重要であるとされる。

衛生要因(不満足)	動機づけ要因(満足)
会社の管理、政策	仕事の達成
監督者	仕事の承認
給与	仕事自体(特性)
対人関係	仕事の責任
作業環境	

欲求が満たされると幸福があるが、欠けていてもあまり不満を感じない

欲求が満たされないと著しい不満となるが、満たしても幸福に感じない

STUDY②

モチベーション3.0

ダニエル・ピンクが提唱した理論。人間が生存するために行動するといった生理的かつ本能的欲求にもとづく動機づけの「モチベーション1.0」、人間には報酬と処罰が効果的であり、いわゆる「アメとムチ」が動機づけになるとする「モチベーション2.0」に対し、高い理念による内発的動機づけが「モチベーション3.0」であるとする。

RECOMMENDED BOOK

- 『入門組織行動論』
編：開本浩矢／発行：中央経済社
- 『MBA的医療経営』
著：角田圭雄／発行：幻冬舎