

# 主任なら知っておきたい! モチベーションマネジメントの基礎と実践

## 株式会社メディカルクリエイト



**ディレクター 高橋俊一**  
 早稲田大学人間科学部卒業。医療機関の組織運営体制の構築・改善(医療情報システム導入、人事管理・制度構築、組織改善、地域医療連携構築、公立病院の再生、人材育成(研修))など、現場を中心とした業務改善を実施。



**看護経営コンサルタント  
 明治大学 グローバルビジネス研究科 助教  
 田中智恵子**  
 東京大学大学院医学系研究科卒業。保健師、看護師。現場経験を生かし、問題解決手法を用いた医療現場の改善を実施。新人、中堅、管理者研修などで、知識ではなく、「考える」研修を実施している。著書に『できる看護師の思考法』(日本医療企画)。

私たちはよく、「モチベーションが下がっている」という会話をすることがあります。モチベーションは上がったたり下がったりするものとして私たちは言葉にしていますが、実際は目に見えず、測定することも難しいものです。普段何げなく(モチベーションが)「下がる」「上がる」などと言いがちですが、実は、下がっている状態が続くと「退職」「メンタル不調」などの結果を招くこともあり、スタッフを身近で見ている管理者にとってはとても重要な課題です。

本稿では、モチベーションとは何かを学び、その上でスタッフと自分のモチベ

ーションの状態に合わせた対応法を考えてみましょう。さあ、スタッフのやる気のスイッチを一緒に探してみましょう。

### モチベーションとは何か

心理学や経営学の中で、モチベーションはいろいろな角度から研究されています。本稿では、その中でも広く使われているモチベーションに関する理論をざっと紹介します。

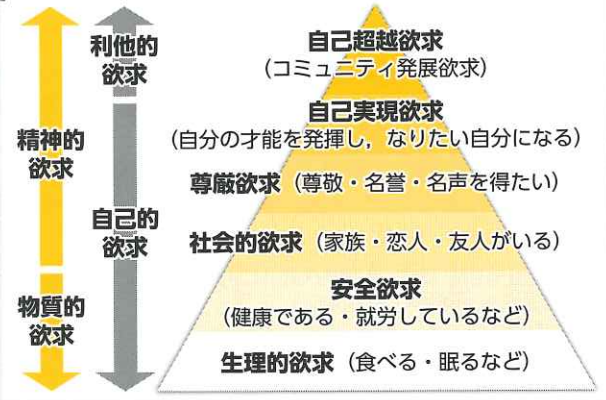
#### ●人は何のために生きているのか

—マズローの欲求段階、自己実現理論

モチベーションは、何かを達成したいという思い(目標)があり、その目標に向かう機動力と継続力になります。人間には、自己実現に向かって絶えず成長したいという欲求があります。これが動物との大きな違いです。

自己実現に向かっていく過程には、欲求のステップがあります。図1のように、欲求は6段階のピラミッドのようになっており、底辺から始まり、1段階目の欲求がある程度満たされると、その上の欲求を志すというものです。これをマズローの欲求段階、自己実現理論と言います。

図1 マズローの欲求段階、自己実現理論



まず、人間には、生きていくために食べる、眠るなどの基本的欲求があります(=生理的欲求)。生理的欲求が満たされると、健康であること、働いていることなど安全に生活ができるための欲求が生じます(=安全欲求)。安全な生活ができるようになると、次に自分以外の人とかかわりに対する欲求が生じます(=社会的欲求)。具体的には、人を好きになる、社会的な関係を持ちたいという欲求で、それが満たされると、人に認められたいなどの欲求に関心を向けるようになっていきます(=尊厳欲求)。次の段階は自己実現欲求で、自分の才能を発揮した自分になる、物事を成し遂げたいという欲求が生じます。最終的には、自己超越欲求という、社会や世の中がよくなるようにというコミュニティ発展欲求へとつながっています。

まずは物質的なものに対する欲求がありますが、徐々に精神的欲求を求めるといことです。

#### ●嫌々ながら仕事をする?

積極的に仕事をする?

—マクレガーのX理論・Y理論

皆さんは楽しんで仕事をしていますか? それとも嫌々ながらやっていますか? このように仕事に対する思いを両極端な理論で対比させたものが、マクレガーのX理論・Y理論です(図2)。X理論とは、人間は本来仕事をするのが嫌いであり、目標や目的達成には、強制や命令がないと働かないものであるという理論です。一方、Y理論は、自分で目標を掲げ、その目標に向かって積極的・自発的に働くものにとらえる理論です。

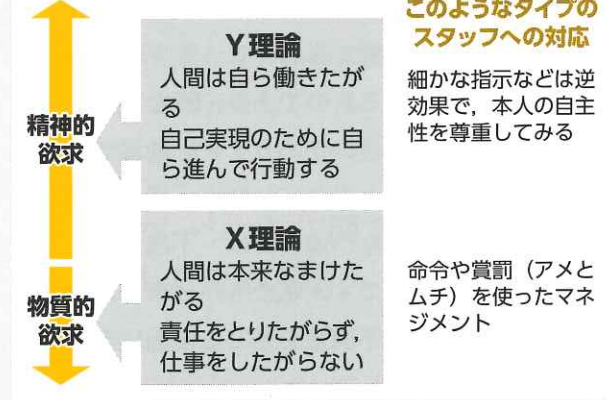
ここで注意が必要なのは、これを「スタッフ」を分けるための道具ととらえない

ようにすることです。この人はXタイプだから、「管理監督し指示を常に与える、マニュアルで縛る」などと考えるのではなく、人間には両面があるのとらえてマネジメントを考えていきましょう。つまり、前述のマズローの理論と合わせ、考え方や生かし方を考える道具とすることが重要です。

例えば、自己尊厳欲求のあるスタッフは、Y理論のような行動をとることが多いのですが、その場合、一緒に目標や目標達成法を考えていくとよいでしょう。一方、仕事に対してX理論のように感じる場面では、何が原因なのかをマズローの欲求段階で考え、その思考や行動の背景を探ってみましょう。やる気のないようなスタッフは、仕事以外に満たされない欲求があるのかもしれない。マネジメントは鏡ですので、私たちがスタッフに「やる気のないスタッフ」と悪いレッテルを貼ると、ますますスタッフの行動の中のやる気のないところだけが目についてしまい、関係性の改善、モチベーションの改善には至りません。

つまり、このような理論は、スタッフのタイプを判断する道具ではなく、自分のマネジメントの方法を変える道具として扱うことが重要になります。

図2 マクレガーのX理論・Y理論





●満足度を高める仕事の要因は？  
不満になる要因は？

ーハーズバーグの二要因理論

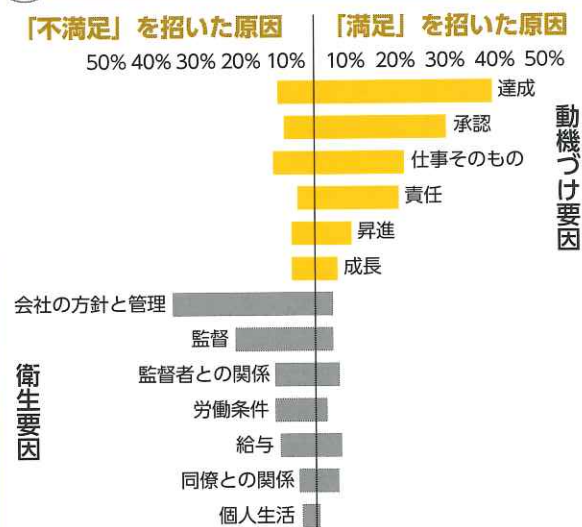
私たちは仕事をしている時に不満を感じたり、満足を感じたりすることがあります。ハーズバーグの二要因理論では、その不満や満足を感じるものを大きく2つに分け、不満を感じるものは仕事や作業環境（衛生要因）に起因し、満足を感じるものは仕事そのもの（動機づけ要因）に起因していると考えます（図3）。

衛生要因には、「管理方式」「監督」「給与」「対人関係」「作業条件」などがあります。衛生要因は、マズローの欲求段階でいうと「生理的欲求」「安定欲求」と「社会的欲求」の一部に該当すると考えられます。

一方、動機づけ要因には、「達成すること」「承認されること」「仕事そのもの」「責任」「昇進」などがあります。これは、マズローの欲求段階でいうと「自己実現欲求」「尊厳欲求」と「社会的欲求」の一部に該当すると考えられます。

ここで大事なのは、仕事上の満足度を高めるためには、衛生要因を満たしたり高めたりしてもあまり効果がなく、動機づけ要因を充実しなければ欲求は満たされないということです。衛生要因が不足すると不満になります。これを満たしたからといって満足感につながるわけではありません。衛生要因は働くものにとって「当たり前」と感じられるものであり、満たされていて当然という思いがあります。動機づけ要因がいくら満たされていても、衛生要因が満たされていない場合には、不満が非常に大きくなるのです。私たちが仕事に満足を感じる要因と不満を感じる要因は全く別物なのです。

図3 ハーズバーグの二要因理論



さて、このような理論を知った上で、スタッフのモチベーションに基づいた対応法を一緒に考えていきましょう。

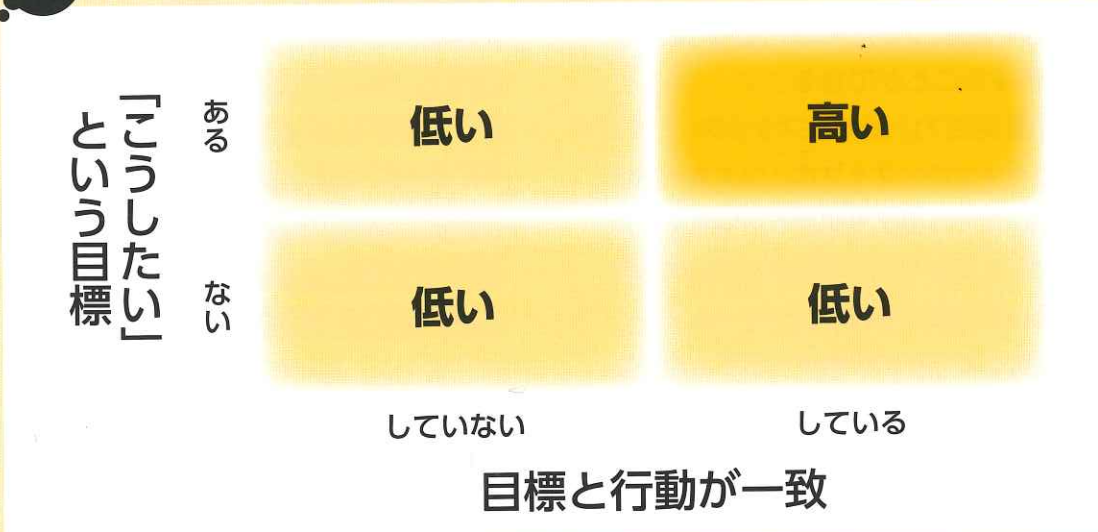
モチベーションの高いスタッフ、低いスタッフとはどのような状態か

対応法を考える前に、スタッフのモチベーションが高い、低いとはどのような状態を言っているのかを押さえておきましょう。

前述したように、モチベーションとは、人が目標に向かって行動を起こし、それを続ける力を言います。心理学的にはモチベーションは、「～したい」という欲求（目標）が、「何をするか」という行動選択を伴い、選択した行動を「実践する」ことで高まると言われています。要は「目標を達成したいという気持ちとそれを維持するための行動の選択と実行」に、モチベーションがかかわるということです。

看護業務を行う上では、患者に対する看護目標の設定と看護師自身の個人目標の設定とそれを実行する力が重要になります。それぞれの患者の看護目標を達成したい、個人目標を達成したいという気持ちと、そ

図4 モチベーションが高いスタッフと低いスタッフの分類



れを実現するための業務（行動）を自身が考え実行できている状態の時は、モチベーションを高く維持できます。

患者に点滴をするという行為を例に考えてみましょう。なぜ点滴を行うのか、それは患者の治療にとって不可欠であればこそ看護目標として立案されるのですが、看護師にとっては自身の看護で患者に対して「こうしたい」という気持ち（＝個人目標）を実現する行為とも考えられます。そして、これらの目標を達成するために、準備の際には患者の間違えはないかや点滴ボトルの交換時間に注意しますし、点滴が時間内に終わるように点滴スピードを検討してチェックしたり、負担を軽減することを考えたりします。

しかし、「こうしたい」という達成したい目標と実際の業務（行動）が見いだせない場合は、モチベーションが低くなってしまいます。例えば、「患者が安心して入院をできるような看護を提供したい！」という目標があっても、具体的に何をしようか分からない…という状況の時がそうです。また、実際には、日々行っている看護

業務と目標がスタッフ自身の中で一致しているとは限りません。

このような目標と行動の関係をまとめると（図4）、モチベーションが高い状態のスタッフとは、次のようであると言えます。

- ①「こうしたい」という目標と、それを実現するための行動を決め実施することができる「看護実践力」があるスタッフ
- 逆に、モチベーションが低い状態のスタッフは、次のいずれかであると言えます。
- ②「こうしたい」という目標はあるが、実現する行動は選択できず実行が伴わない「看護実践力がない」スタッフ
- ③「こうしたい」という目標を持たないが、実現するための行動を決め実施することができる「看護実践力がある」スタッフ
- ④目標も持たず、業務においても指示されたことのみをしている「看護実践力がない」スタッフ

モチベーションに関する理論を基にした対応方法

次に、前述の①～④のタイプ別にスタッフへの対応方法について述べていきます。



### ①「こうしたい」という目標と、

それを実現するための行動を決め  
実施することができる

「看護実践力」があるスタッフ

このタイプのスタッフは、マズローの欲求段階における自己実現欲求が明確で、患者に対応する上でも「こういう看護がしたい」という目標が明確になっています。それを実現するための行動についても自身で考えて選択し、看護業務を遂行できる力を持っています。しかし、モチベーションが高いということは高い自己実現欲求を持っているので、現在の職場では自己実現ができないと思うと退職という行動を起こすタイプです。上司はこのタイプのスタッフは問題なしと思いがちですが、優秀な人材を喪失する可能性があります。

このタイプのスタッフへの対応方法は、**人材育成のキャリアパスを明確にして、この病院で自分が将来どうなれるかを明確にすることが重要です。**また、仕事に対してY理論の思いのあるスタッフですので、業務を行う上では細かいことを言わずに任せすることも重要です。

### ②「こうしたい」という目標はあるが、

実現する行動は選択できず実行が  
伴わない「看護実践力がない」スタッフ

このタイプのスタッフは、「こうしたい」という目標があるところは①のモチベーションが高いスタッフと一致しますが、行動が伴っていない部分が課題になります。経験の浅い場合に生じやすいことですが、自身の看護目標や個人目標の理想と業務との結びつきができていないため、実際の業務内容を自らが選択できずにいます。また、仕事そのものに目を向けることができないために、与えられた業務に対して「何

でこんなことをやらないといけないの」という不満を持つ場合もあります。いずれの場合も、モチベーションが低い状態になりやすいと言えます。

このタイプのスタッフへの対応方法は、**スタッフ自身が患者に対して検討した看護目標と、実際に実施している業務の関係性を明確に結びつけてあげる必要があります。**例えば、朝の忙しい時間帯に患者への清拭を行わなければならない場合、単に患者の体を拭く業務としてとらえるのではなく、患者がどのような気持ちで入院しているのか、不安はないかなどの情報収集をする機会ととらえられるように指導することで、目標に対しての業務を自ら選択し、実行できるようにします。また、このタイプは仕事に対してY理論とX理論の中間的な思いのあるスタッフですので、業務を行う上ではある程度任せて、考えさせることも重要です。しかし、業務の進捗状況によっては明確に命令することも必要です。

### ③「こうしたい」という目標を持たないが、 実現するための行動を決め

実施することができる

「看護実践力がある」スタッフ

このタイプのスタッフは看護実践力があるため、決められた看護業務については自分で必要なことを考えて行うことはできます。しかし、「こうしたい」という行動目標（欲求）を持っていないので、業務量が増えてくるとその業務を行っている意味が見いだせなくなり、モチベーションが低い状態になってしまいます。看護師として一人前レベルの中堅看護師以降に、このタイプが含まれていることがあります。

このタイプのスタッフは、**業務として看護目標や個人目標を作成していますが、自**

**身が必要さを強く感じながら作成しているわけではないので、自身が看護している患者に「どうしたい」のかを考えさせることが重要です。**そして、患者に対してこんな看護をしていきたいという看護目標を設定させた上で、**与えられた業務を一つひとつ実施していくことで、看護目標が実際に達成されていることを経験させることが必要**です。

また、このタイプは②と同様、仕事に対してY理論とX理論の中間的な思いのあるスタッフですので業務を行う上ではある程度任せ、考えさせることも必要です。しかし、業務の進捗状況によっては明確に命令することも必要です。

### ④目標も持たず、業務においても

指示されたことのみをしている

「看護実践力がない」スタッフ

このタイプのスタッフは、自分で進んで業務は行わないので、モチベーションが高い状態になることはありません。対応方法としては、**自ら進んで目標を立てて業務を推進できるようになることを望むのではなく、間違いなく業務を遂行させることが重要**です。仕事に対してX理論の思いのあるスタッフですので、明確に指示をして業務

を遂行させる必要があり、看護業務を通じて患者に対してどのような看護目標を立てればよいかを指導していくことが重要です。また、指導しても変化がない場合は、命令や賞罰を使用したマネジメントを行うことも必要になります。

### まとめ

モチベーションの高いスタッフと低いスタッフを4つのタイプに分類して、対応方法を述べました。しかし、モチベーションが低い状態のスタッフに対して、これらの対応方法を実施しても変化しない場合もあると思います。時には、スタッフに対して、目の前にある仕事や課題に本気で向き合うことを話してください。「どうしたいのか」目標をあれこれと考えさせたりするよりも、目の前の仕事と真剣に向き合うことが、仕事の意義や患者にとっての必要性を感じるきっかけとなり、好奇心がわき起こったり、モチベーションが高い状態へとつながっていったりするでしょう。

### 参考文献

- 1) ゲイリー・レイサム著、金井壽宏監訳：ワーク・モチベーション、P.66～107、NTT出版、2009。
- 2) 鹿毛雅治編：モチベーションをまなぶ12の理論—ゼロからわかる「やる気の心理学」入門！、金剛出版、2013。

「マンネリ目標」「思い込み分析」になってませんか？ 課題の本質を可視化できる目標設定を学ぶ

次年度の部署目標立案にすぐ役立つ！

SWOT/クロス分析  
による部署目標・  
アクションプラン作成



福岡	17年 11/19 (日) 日総研 研修室 (第7岡部ビル)	名古屋	17年 12/16 (土) 日総研ビル
大阪	17年 12/17 (日) 田村駒ビル	東京	18年 2/3 (土) 日総研 研修室 (廣瀬お茶の水ビル)

[時間] 10:00~17:00 [参加料/税込] 本誌購読者 16,500円 一般 19,500円

プログラム

部署を活かすのは看護管理者の目標管理能力  
SWOT/クロス分析⇒目標・アクションプラン  
～形だけから卒業！基礎から正しい方法を学ぶ  
仕上げはグループワーク+個人ワークで！

深澤優子氏

R&D Nursingヘルスケア・マネジメント研究所 代表  
株式会社プライムワークス 代表取締役  
医療法人社団福寿会 副看護部長

日総研 14387

検索