



4 | 2008

診療所の安定経営を支える

スタッフの満足度とモチベーション向上策

## 医業経営情報レポート



# CONTENTS

■ スタッフ定着とモチベーションの本質の関係

■ 診療所スタッフの意欲を喚起する 5 要素

■ 「評価」が効果的なシチュエーション

■ 診療所運営を円滑化・活性化するポイント

## 1 | スタッフ定着とモチベーションの本質の関係

### スタッフのモチベーションは診療所運営を左右する

病院と比べてスタッフ人数が少ない診療所にとっては、スタッフ個々が担う役割がより大きいものであることは言うまでもありません。そのために、技術的レベルのみならず、スタッフ間のコミュニケーションや接遇等の実務スキルに関しては、レベルに個人差が生じることから、様々な課題や悩みを抱えている診療所も少なくないはずです。

しかし、技術的業務を含むスタッフの実務レベルと質、業務や成長への意欲は、勤務環境としての診療所が健全に運営されていることと密接に関連するといえます。

つまり、「スタッフが自院での業務に意欲的に取り組んでいられるのか」は、診療所経営の健全度を示す指標でもあるのです。

### スタッフが定着しない診療所でみられる状況

#### 【負のスパイラルに陥る診療所の事例】

例) スタッフを怒鳴る院長の声が待合室に聞こえる  
大部分のスタッフが繁忙期前に突然退職願を提出した  
退職するスタッフに理由を尋ねたり、一切慰留したりしたことがない  
一部のスタッフをひいきする 等

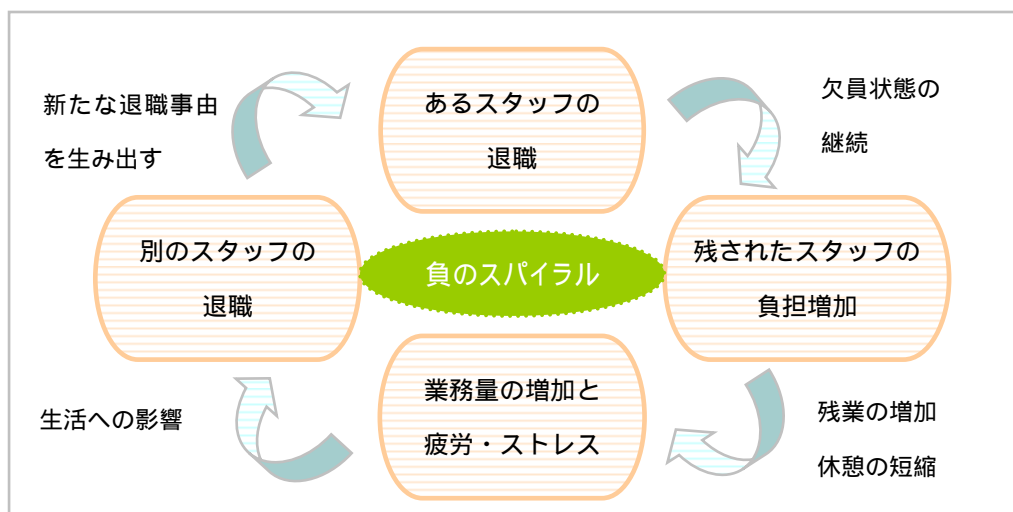
### 基盤となる人材が定着する診療所をつくる

医療系スタッフの職業特性として、一般企業と比べて離職率の高さが際立っています。スタッフ採用には相当のコストを投下しなければならないため、診療所としては、できるだけ退職をとどませたいのが実情です。不満を感じると「辞めて、他院で勤務先を探そう」と退職してしまうケースは少なくありません。

やむを得ない事情を除いた退職事由の半数は「勤務先が嫌だったから」というもので、「もう勤めていたくない」と思わせる何らかの理由が存在し、さらに、スタッフ定着率が低い診療所では共通の課題を抱えており、それにはスタッフのモチベーションが大きく関係していることがわかっています。

そのうえで、院長や管理者層がスタッフの不満を聞き取れる環境にあることは、長期の安定した勤務を実現するためには必要な取り組みだといえるでしょう。

## スタッフのモチベーション低下が生む負のスパイラル



このような負のスパイラルに陥らないために、スタッフのモチベーションを維持し、向上させる診療所をつくることで、安定した人材雇用も確保できるようになります。長期間にわたる安定した勤務は、本来はスタッフ自身も希望していることですから、診療所は、スタッフを「ずっと働いてもらいたい存在」としてとらえ、満足度を充足させる研修やケアなどに心配りをするのが、最も重要で基本的な方策といえるでしょう。

## スタッフ満足とモチベーションの関係 ~ 参考: ハーズバーグ「動機付け衛生理論」

### 【満足を招く要因】: 動機付け要因

達成感  
 他人からの承認・評価  
 仕事自体への満足感  
 責任  
 昇進・個人的成長  
 自律性・自発性がある行動へ、  
 結びつく

### 【衛生要因】: 不満足招く要因

例) 給与・報酬  
 身分・役職  
 人事考課結果

制度不備や運用のまずさによって不満をもたらすが、これらの要因を排除してもモチベーションは**向上しない**

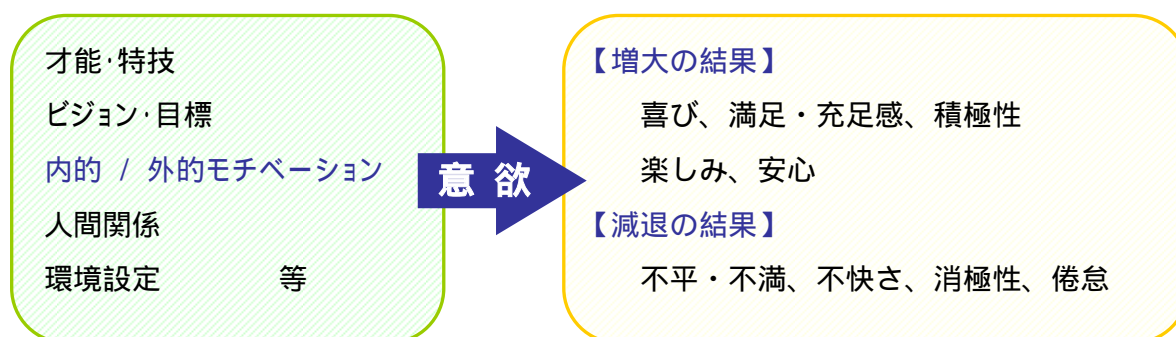
そして、モチベーションというものは、個人の目標や環境によって左右されるため、特に「目標」に対するスタッフの意欲をかきたてなければ、向上には結びつかないのです。モチベーションが維持できず、スタッフの定着率が芳しくない診療所の場合には、「スタッフが満足を得られる組織であるか」という根本的課題を認識する必要があります。

さらに、真のモチベーション向上のためには、明確な目標とこれに向かう業務や人間関係に由来するものであることが望ましいのです。

## モチベーションの本質を理解する

人は快適さを感じると意欲を増すことができ、同時に、不快なものからは遠ざかろうとする性質も併せ持っています。診療所における業務上、モチベーション向上につながる「不満足を招く要因」には、過大業務や時間・労力の浪費、診療所経営への危機感、自身の減給などが挙げられます。これらを避けたいというマイナス的要素の意欲を、外的モチベーションに転化させる方法は必ずしも最善ではありません。それは、医療機関に勤務する職員・スタッフのスタンスは健全であることが重要であり、またこうしたモチベーションは諦めや倦怠等により減退したり、消滅したりする危険も抱えているからです。

### 意欲を増減させる要素



一方、プラス的要素による内的モチベーションとは、スタッフ個々の好奇心や関心に基づく問題意識から生まれるものであり、スタッフ自身の目標と重ね合わせることができること、そしてより高い目標に向けて成長を志す意欲が維持可能であり、理想的なスパイラルを描くことができるものです。

### 内的・外的モチベーションの比較

	内的モチベーション	外的モチベーション
発生の要因	好奇心、関心、価値観	義務、賞罰、強制など
目的	達成欲求の行動そのもの	成功と失敗への恐れ
特徴	自発的な思考（課題設定）と 問題解決を図る自律性 解決による有能感	強制されたものが最も自発性が低い 内的モチベーションと両立

一般に、自発的である内的モチベーションの方が効果的とされますが、双方を近づける工夫によって、スタッフ全員の成長と診療所運営の円滑化へ向けて、効果的なモチベーション維持を図ることができるのです。

## 2 | 診療所スタッフの意欲を喚起する5要素

### モチベーションのプラス要素とキーワード

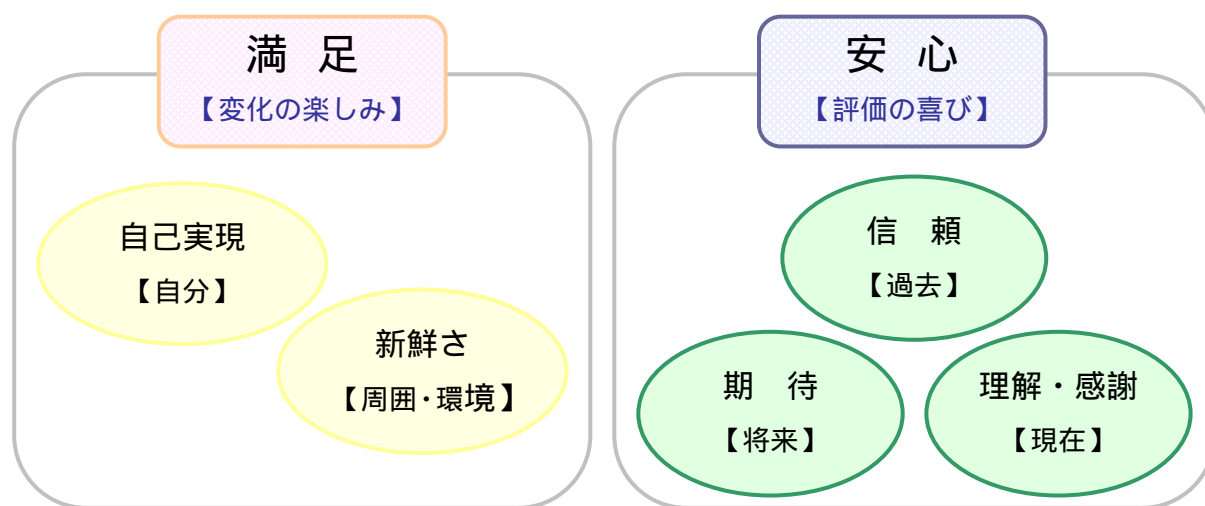
人が快適さや喜びを感じる環境には、満足と安心・安定が不可欠です。それは、快適な状況を維持したいという欲求によるものであり、これらをベースにした業務へのモチベーションは、自己実現、評価の2つのキーワードで表現することができます。

また、スタッフの満足度は、院内環境にも左右されますが、その中心は人間関係とコミュニケーションによるものだといわれます。

#### (1) 職員の「満足」「安心」を構成するもの

モチベーションを向上させる快適さは、「現在への満足」と「未来の安心」により成り立っていますが、このうち満足には、自分や周囲に対する変化に対する楽しさが大きく作用するといわれます。そして、満足には自己実現と自己目的が、安心・安定には評価が構成要素として存在し、これらのいずれかもしくは複数に関連してモチベーションが生まれ、また増大することになるのです。

#### モチベーションの構成要素 ~ 5つのキーワード



(参考資料：患者サービス研究所HP「安心の構成要素」)

#### (2) 業務における満足の要素

現在の満足は「目新しいもの」によって得ることができ、そのうち業務においては、前述のように自分と周囲・環境の2つの変化がこれにあたります。

## 自己の変化と成長

入職後の研修プログラムが充実し、明確化されている医療機関に求人の採用応募が集まるのは、資格者のみならず、医療機関従事者は、一般に高い向上意識を持って業務に当たっていることも理由のひとつです。

したがって、自分が進歩し、成長しているという実感は、スタッフのモチベーションを高めることにつながります。

**例)** スタッフ自身の希望や問題意識から生じるものと合致した業務  
職員の成長を促し、モチベーションを向上させる

## 環境変化による刺激

一方で、いわゆるルーティン化した業務に長期にかかわる環境など、今後の変化が望めない場合には、担当するスタッフのモチベーションは概して低下します。しかし、日常業務の中に新鮮さや刺激を受ける要素、例えば担当業務の変更、部署配置換えなどの環境変化によって楽しさと感じ、業務を自己目的化することができます。

### 刺激を与える環境づくりのポイント

スタッフ個々がばらばらな関心を抱く事柄だけに注力する診療所は、円滑な運営が適わない

日常業務の中で自分の関心を持つことができるものを見つけられる  
環境設定が重要

スタッフにとって刺激になる「新鮮さ」＝「変化」が有効

## (3) 評価が持つ意義

前述のように、未来の安心を与え、スタッフが嬉しさや楽しさを実感できるものは、周囲からの評価が重要です。「期待」「信頼」「理解・感謝」など、これら評価の喜びは、スタッフにとって非常に大きなプラス要素のモチベーションとなります。

### 「期待」は将来の評価

資格や技術、経験を持たない業務については、誰もが不安を抱くものですが、未経験の業務に責任を持たせることは、期待を示していることであり、将来の自分を評価してくれていると感じるため、スタッフのモチベーションを上げることができます。

### 「期待」を示す場面の具体例

**例)** スタッフに意見を求めたり、相談を持ちかけたりする

受けたスタッフは院長や診療所側の期待や尊重を確認できる

#### 【注意すべきポイント】

過度の業務押し付けにならない

スタッフの経験年数等に応じたハードルを設定

### 現在への評価は「信頼」

実績を持つスタッフに対して、その考え方や行動を評価してさらにその力を活かすよう業務を任せることは、「信頼」の表れとしてスタッフに喜びをもたらす要素になります。

**例)** スタッフが判断や実践を任される

現在の自分の存在を評価してくれていると実感できる

### 過去・実績への評価である「理解・感謝」

自分が実践し、成し遂げたことに対する評価は、安心感と自信を生みます。また、こうした評価は本人も比較的受け入れやすく、時間や労力を費やしたもののほど、その喜びも大きなものとなります。

### 「理解・感謝」を示す場面

**例)** 院長や上席者がスタッフに「ありがとう」と言葉で伝える

スタッフの苦勞に対する理解と感謝を示すことになる

次に向かう意欲が増し、自分の存在価値を認識することで安心できる

日常業務において、これらのモチベーション構成要素を生み出し、スタッフへ提供する工夫を続けていけば、個々の意欲が喚起されて組織（診療所）の活性化につながります。そして、さらに新たなモチベーション要素を生む機会を呼び込むこととなり、円滑な診療所運営の理想的なスパイラルになりうるのです。

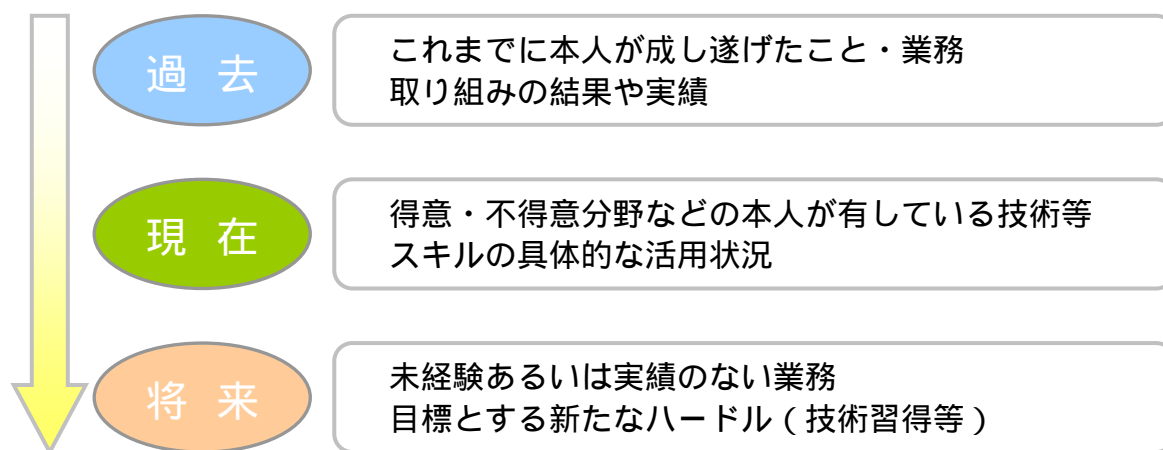
診療所にとって、一人ひとりが価値ある存在であることを意識させると共に、スタッフが自主的に意欲ある業務を実践できる環境づくりは、スタッフの満足度向上が最も重要なキーワードだといえます。

### 3 | 「評価」が効果的なシチュエーション

#### 「現在」「将来」「過去」各々の自己への評価

スタッフが、診療所で働き続けるために必要なものは、前章で解説した「自己実現」とともに、「安心」が挙げられます。そして、この「安心」は、自己に対する評価の喜びで得られるものです。満足と安心を構成する5つの要素によって、スタッフのモチベーションは生まれ、増大するのです。

#### 評価の対象となる「自己」の具体例



自己実現とも密接に関連しますが、経験の大小によって、スタッフ個々に対してより高いハードルを設定し、院長や上司の期待を示していくことがモチベーションを向上させる重要なポイントのひとつになります。

#### スタッフがお互いに信頼しあえる存在にする

組織の中で期待され、任された人は、その取り組みやプロジェクトに関わる他者を牽引する役割を果たします。

例えば、若いスタッフが上司から、担当したことのない業務を任せられた場合を想定しましょう。上司の期待に応えて取り組もうという新たな意欲を持ち、一方で周囲に対しても積極的に関わろうとし、周囲もこれに応えよう、あるいは負けまいとして刺激を与えることにもなります。

実績がなくても任せるのは「期待」であり、実績があることについて、さらにそのスキ

ルを活かすことが「信頼」です。信頼され、任された経験によって、上司と部下スタッフの間では良好な関係を築くことができますし、スタッフのモチベーションも向上させることにつながるのです。

また、過去に成し遂げたことに対して満足を得られるのは、周囲からの理解と感謝を受けた場合です。上司や同僚スタッフからの感謝や賞賛の言葉は、その診療所での自分の存在を確固たるものにする最大の効果があります。そして、取り組んだスタッフ本人が費やした時間や努力が大きければ大きいほど、自己に対する評価である「理解と感謝」を実感することで、安心感も大きいものになるのです。

### スタッフが自分の存在を確認できる場面の例 ~ 院長の言葉

業務なら、Aさんに教えてもらったらどうだろうか

(スタッフA)「自分の得意分野を覚えてくれていた」

(スタッフ本人に対して)よく頑張ってくれたね、ありがとう

(スタッフ本人)「大変だったが、やってよかった」

(スタッフ全員の前で)

Bさんがここまでやってくれたので、部門全体の改善につながったよ

(スタッフB)「忙しかったけれど、喜んでもらえたようだ」

(スタッフ全員の前で)

Cさんを手本に、皆さんも気がついたことにどんどん取り組んでほしい

(スタッフC)「こうやってゆけばいいことがわかった、がんばろう」

こうした安心感をスタッフそれぞれに持ってもらうためには、感謝の気持ちを伝えていくことが重要であり、最も効果的です。日々の業務の中で、「ありがとう」という言葉が頻繁に交わされる診療所であれば、スタッフ相互の、そして上司と部下との信頼関係も強いものになるはずです。

まずは、院長や上席者が、積極的にスタッフに対する「ありがとう」という言葉を口に出してみることから始めてみましょう。

## 4 | 診療所運営を円滑化・活性化するポイント

### 生まれたモチベーションを拡大していく方法

前章までで解説したモチベーションを生み出す5つの構成要素は、スタッフ個々が携わる業務内容と量や個人の価値観によって、左右されてしまうことは否めません。さらに、日常業務の中では、強力なモチベーション向上に結びつく楽しみや喜びに恵まれる機会がそれほど多くはないと推測されます。

#### 変化の楽しみ

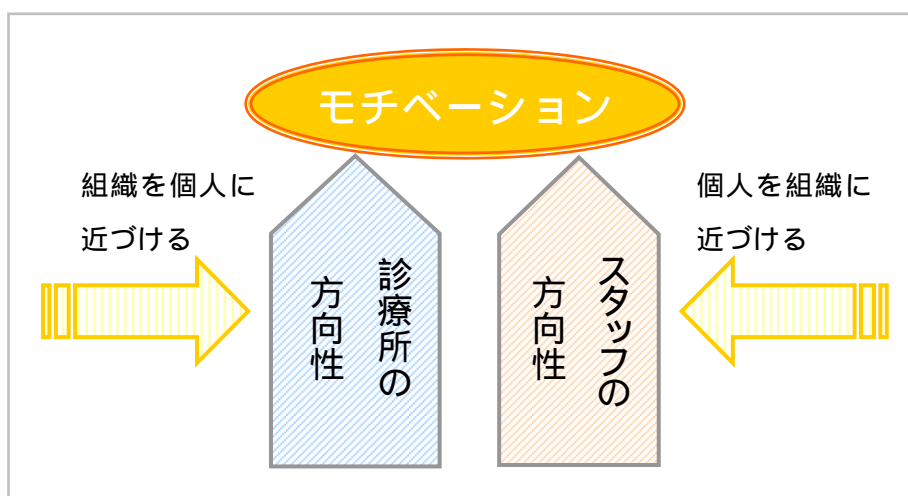
日常業務そのものに対する新鮮さや楽しみを覚えることには限界がある

#### 評価される喜び

誰にいつ認められても必ずモチベーション向上に結びつくものではない

したがって、様々な工夫で生まれたスタッフのモチベーションを拡大することも必要になります。このためには、個人（スタッフ）と組織（診療所および院長などの経営管理者側）のモチベーションを一致させることが有効です。第1章で解説した「自分の価値観や目標・理想像と一致している外的モチベーション」は、内的モチベーションとほぼ同様の行動が期待できるからです。

### 個人と組織のモチベーションを一致させるイメージ



個人と組織のモチベーションが完全に一致することは非常に困難であることから、これらの2つのモチベーションがお互いに近いものになるためのポイントが必要になるのです。

## (1) 個人と組織を近づける手法

### 個人を組織に近づけるポイント

スタッフ個々の方向性、つまり個人が持つ関心や問題意識は、備えた経験や技術だけではなく、各自が置かれた環境や将来への思いなどにも影響を受けます。特に困難なのは、関心や問題意識を持っていないスタッフに対する働きかけであるでしょう。

#### 問題意識を形成できない具体例

「地域医療に貢献し、患者から信頼されるクリニックになろう」

正論に対しては「自分もよくわかっている」という自負もあり、他人から諭されると意欲が減退しがちである

「現状を改善しよう」

これまで続けてきたので、「今のままで何の問題があるのか」という反発

スタッフ個々に、日々の業務の中で自分なりの関心や問題意識を持ってもらうためには、「言う・話す」よりも「体験する・見せる」ことが効果的です。再三の指導で改善されない問題も、スタッフ自身が大きな失敗をすると、そのリスクを事前に回避しようと工夫するようになります。

### 組織を個人に近づけるポイント

既に何らかの問題意識を抱えているスタッフを支援し、それを拡大することにより、改善のモチベーションを向上させる方法も併せて試みる必要があります。このようなアプローチは、スタッフの小さな関心や問題意識を尊重することから、最も有効に作用します。

#### 問題意識を後押しするアプローチの例

「マニュアルがないと、結局いつも困りますね」

「そのとおりだね。なかなかそういう意識を持ってくれるスタッフがいなかったけど、これを機会に取り組んでみてくれないだろうか」と提案する

「電話対応のクレームが増えましたけれど、研修が必要でしょうか」

「よく気づいてくれたね。せっかくだから、スタッフ全員で受けられる研修を企画してくれないだろうか」と相談する

スタッフがそれぞれどのような関心や問題意識を持っているかは、院長や上席者が、日常業務の言動から、これらをうまく察することが必要です。自分の関心や問題意識を尊重してくれていることがわかると、スタッフはモチベーションを向上させ、上席者との信頼関係の強化にもつながりますから、業務や改善活動の円滑化が期待できます。

## モチベーションの有無で決まる診療所運営

診療所によって、スタッフの定着率に差が生じるのは、院長や管理者の考え方や接し方の違いに原因があります。しかし、低い定着率を続けている診療所には、共通の課題があると考えられます。

### 院長の対応にみる定着率の良い・悪い診療所の特徴

スタッフが辞めない診療所	スタッフが定着しない診療所
院長の態度は、患者にもスタッフに対しても同じで温厚、柔和 シフトの変更にいつでも対応できる 多忙時以外は、質問に応じたり指導にあたりたりする 研修や勉強に臨む姿勢を支援している 怒鳴らない 雇用条件等、相談に応じ適切に対応する	スタッフの育成を長期的に計画しない 患者や他スタッフの前でスタッフを叱る 退職を申し出たスタッフに対しては、一切慰留しない(すぐ補充可能という考え) 理由も示さず、スタッフへの要求がただ厳しい スタッフを診療所の「コマ」のように考えている

スタッフは診療所運営にとって大きな部分を占め、その勤務環境の多くは、院長や管理者の姿勢や気遣いによって整えることができますから、上記項目をスタッフの視点から検証してみることも一案です。

### 診療所運営を円滑にするスタッフのモチベーション向上ポイント

仕事をして「楽しい」と感じる  
 スタッフの不満を聞く環境が整備されている  
 スキルアップが望め、そのステップが示されている  
 院内の人間関係(コミュニケーション)が良好  
 スタッフと診療所の目指す方向性が一致している  
 院長、スタッフがお互いを尊重し、気遣う雰囲気がある

## (2) 診療所とスタッフの方向性を近づける取り組み事例

院長と院内スタッフ全員によるケーススタディー

- ～ 院内で起こった出来事を題材に「自分ならどのように行動するか」について、それぞれの考え方を示してディスカッションする勉強会の実施

### 【ケース例】

午後遅い時間の待合室には複数の患者さんが診察や会計を待っていらっしやいます。その頃、にわか雨が急に降り出しましたが、いずれも傘はお持ちでないようです。院内にお貸しできる傘はスタッフが共有して使っている1本しか見当たりません。あなたはどのように対応しますか？どんなことに注意を払いますか？

### 【上記設問で想定される回答例】

最初に診察を済ませて帰宅する方にお貸しする  
不公平なので、誰にも渡さず「雨がやむまで院内でお休みください」と声かけ  
スタッフ個人の傘をお貸しする  
廉価な傘を数本購入してきて全員にお貸しする  
「傘を貸してほしいのですが」とたずねられた方のみにお貸しする  
・・・・・・・・等

<スタッフ> どのような考えから、  
上記の対応を導いたか



<院長> 自分が考えることを理解し、  
臨機応変に対応してほしい

### 「これが正しい」という回答はない

スタッフ個々が同じケースについて考え、意見を述べることを通じて、院長や事務長等はスタッフの価値観を知り、一方で診療所としてのあるべき対応とは、について検討する機会となる **双方の方向性をすり合わせ、明確にすることが重要**

診療所の理念を掲げただけで、院長とスタッフ全員が同じ方向性に向かうことは困難です。「院長だったらどうするだろう」「院長はこう考えるはず」とスタッフが考えて行動できる組織風土作りは、共有する理想のイメージを発信することから始まります。

上記のようなケーススタディーを通じて、「あるべき姿」のイメージを実際の業務に具体化し、方向性を指し示すことによって、スタッフは個々の満足や楽しみを充足することができる診療所として、組織の個性を築くことになるのです。

**医業経営情報レポート 4月号**

**診療所の安定経営を支える スタッフの満足度とモチベーション向上策**

---

【著 者】 芦屋会計事務所

【発 行 者】 椎名 哲士

【発 行】 芦屋会計事務所

大阪市北区芝田 2-2-17 和光ビル 306号

TEL : 06-6486-0088 FAX : 06-6486-0089

---

落丁・乱丁本はお取り替え致します。本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。その場合は、あらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。

