



モチベーション・マネジメント

承認の理解と使い方

0

セミナー概要

2020年



1. モチベーションの理解

今回扱うモチベーション理論の紹介
承認欲求を刺激すること



2. 面接対話の見直し

観察、傾聴がないと、承認は効き目がない
目標管理が上手くいかない理由と処方箋



3. 次世代リーダーの育て方

上手な委任と権限移譲
自己効力感*を高める
まとめ：明日から取り組む、はじめの一步

1

業績（医療サービスの質）向上とは？



※産業心理学者 ロウラーによる

「職務遂行能力」
スキル、知識、経験

能力開発 と モチベーション管理 が重要！

Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

2

2

ワーク・モチベーションの定義

個人の内部、外部にその源を持つ一連の
活力の集合体

仕事に関連する行動を引き起こし、
様態、方向性、強さ・弱さ、継続力
を決定づける

※心理学者 ビンダー(1998)による

Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

3

モチベーションに関連する理論

モチベーションの源泉 に注目した理論

- 欲求5段階理論（マズロー）
「自己実現」を頂点とする欲求の階層を想定
- ERG理論（アルダーファー）
「生存」「関係」「成長」の3欲求を想定
- 2要因理論（ハーズバーグ）
「動機付け要因」「衛生要因」を想定
- X理論・Y理論（マクレガー）
「Y理論」による自主管理を推奨

モチベーションの方向 に注目した理論

- 期待説モデル（ローラー、ポーター）
達成へのモチベーション＝「達成の期待（確率）」×「誘意性」による動機付けの説明
- 目標設定理論（ロック）
「目標」が人間の行為を規定する
- 公平理論（デヴィス）
「努力・技能」と「報酬」に関わる公平感で動機付けを説明

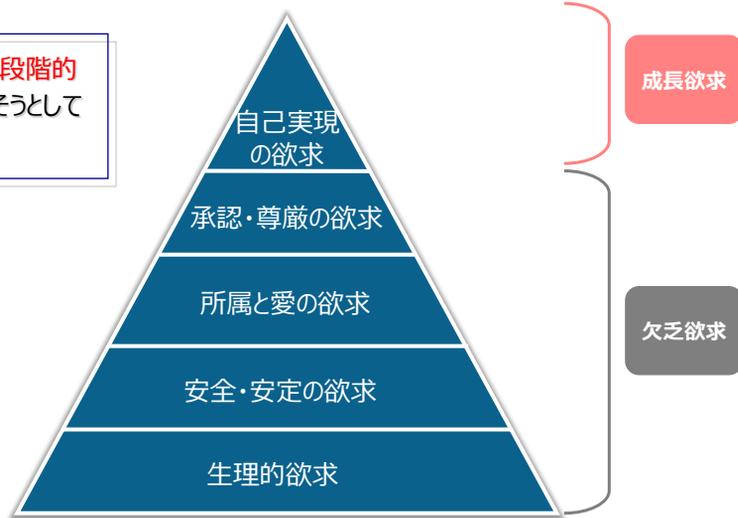
Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

4

4

1. マズローの欲求5段階理論

下位の欲求から段階的に、欲求を満たそうとして動機付けられる

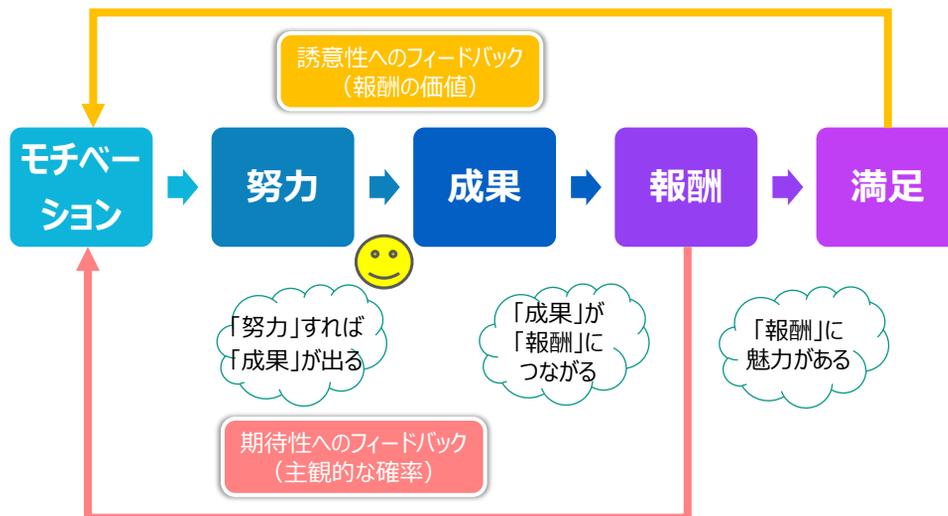


Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

5

5

2. 期待説モデル（ローラー、ポーター）



Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

6

6

承認欲求を知る

医療職にとって、“承認欲求”がいかに大切か、管理者は知っておく必要があります



7

承認欲求とプロフェッショナリズム

• 看護師の使命とキャリア

出典：太田肇『承認とモチベーション』同文館 2011/7

看護師の最大の使命は、よりよい看護をすることにある。

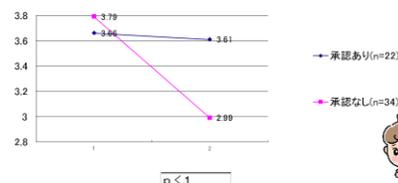
それは主に専門職によって評価され、その評価こそが看護師としてのキャリアにつながる。

➤したがって、大半の看護師はプロフェッショナルとしての承認を重視する。

➤つまり、患者からの感謝や励ましは日々の仕事の喜びにはなるが、長期的なモチベーションやキャリア意識を高めるのには不十分。



「安定した出勤意欲」との相関性（上司から組織またはチームとして承認された場合） 私立S病院の看護師



Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

8

8

“ほめる”よりも、“認める”

区分	承認（認める）	ほめる（承認の一部）
定義	<ul style="list-style-type: none"> 相手が気づかない優れた能力・資質、業績、貢献、成長、可能性などについて、その事実を本人に伝え、自覚させること 事実をフィードバックする 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の優れている点を称賛したり、評価すること
効果	<ul style="list-style-type: none"> 相手は自己肯定感や自己効力感を満たしたり、高めたりしやすい 人の成長（自律）につながる メンタルヘルスの向上 生きがい・働きがいの向上・勇気づけ 離職の抑制・不祥事の抑制 	<ul style="list-style-type: none"> 相手が未熟な場合は安心感を与えたり、人間関係を構築するうえで効果がある（初期段階） 相手はその場で行動を起こしてくれることがある（短期的な動機づけ） その場の雰囲気づくりにより場合がある
伝え方	<ul style="list-style-type: none"> 同じ人間（人格）として横から目線が基本 素直で誠実な気持ち、感じたままを伝える 具体的、客観的に事実を伝える 意味（価値や意義）つけて伝える 	<ul style="list-style-type: none"> 上の立場の人がほめると、上から目線になりがち 「すごいね」「さすが」「すばらしい」など抽象的な表現が多くなりがち 主語が「あなたは（YOU）」になりがち
相手との位置関係	<ul style="list-style-type: none"> 横の関係、斜めの関係が中心（同じ人間同士、仲間同士、同僚など） 	<ul style="list-style-type: none"> 縦の関係が中心（親と子供、上司と部下、監督と選手など）

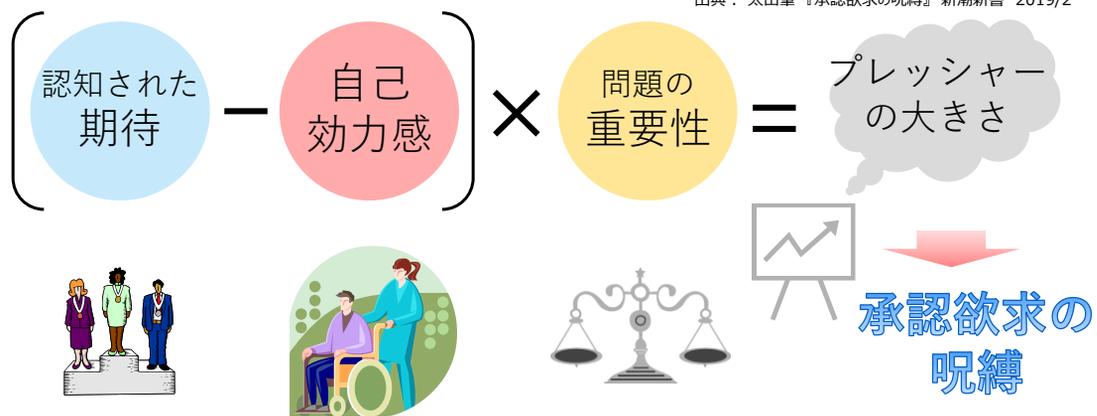
Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

9

9

できるナースが陥る「承認欲求の呪縛」

出典：太田肇『承認欲求の呪縛』新潮新書 2019/2



毎年優れた職員を選びMVPとして表彰していた病院では、受賞者が短期間のうちに次々と辞めていった。。。

Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

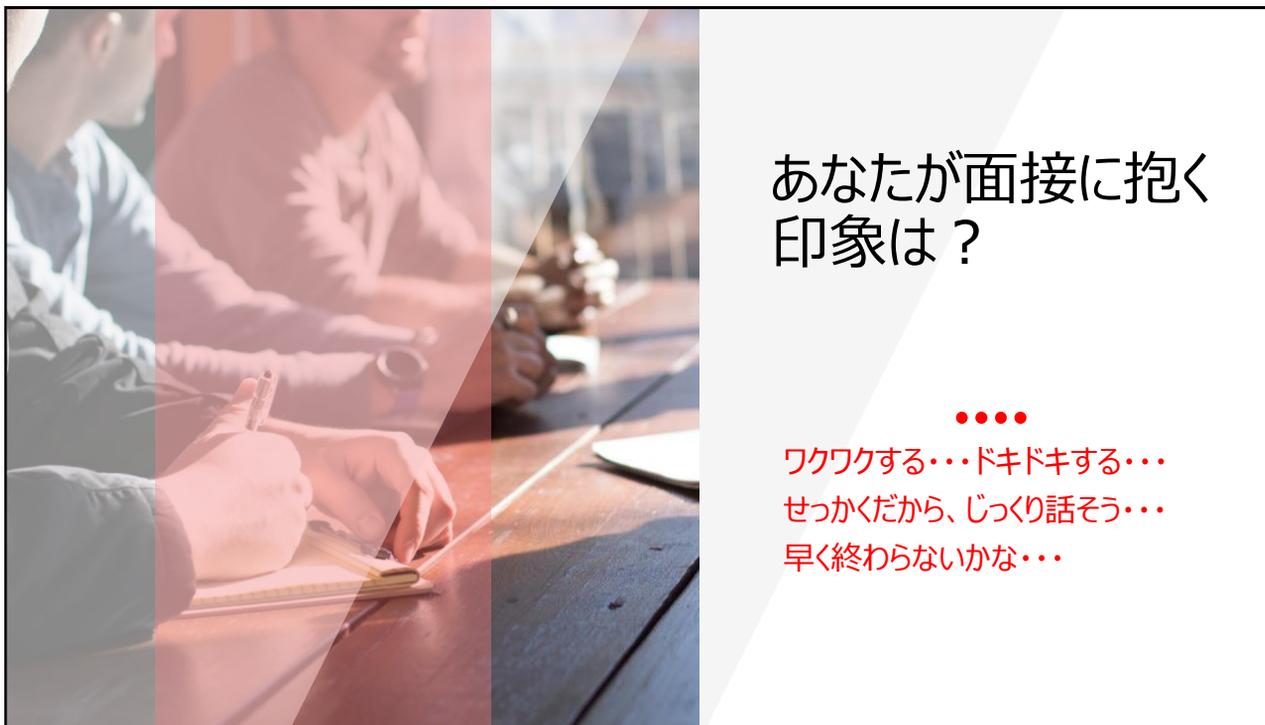
10

10

面接対話の見直し

～承認はより具体的に～

11



あなたが面接に抱く印象は？

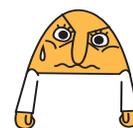
●●●●

ワクワクする・・・ドキドキする・・・
せっかくだから、じっくり話そう・・・
早く終わらないかな・・・

12

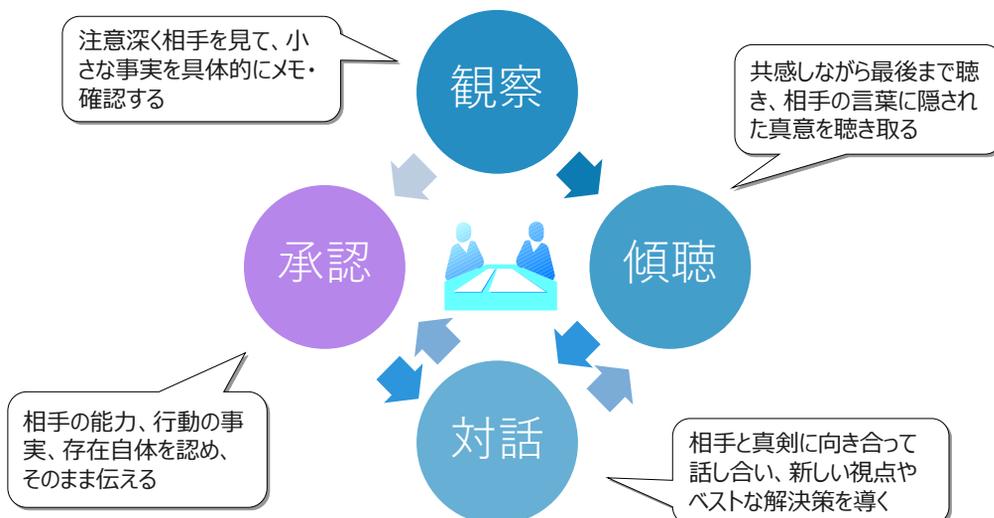
ありがちな面接シーン

- ✓ 多くのスタッフと一時に面談するため、自分の期待や気になっていることを一方的に伝えてしまう。【作業化の罨】
⇒スタッフが内省できず、内発的なモチベーションが喚起されにくい
- ✓ 今年目標とその進捗・評価だけに話が終始し、看護師としてのキャリア・イメージは合意したつもりになっている。【思い込みの罨】
⇒スタッフの中期的な成長欲求（実感、予感）が満たされない
- ✓ 面談が処遇・人事異動の調整場面になり、スタッフ自身が考え（悩み）やキャリアに対する本音を話しにくい。【片思いの罨】
⇒お互いの深い信頼関係を構築しにくい



13

面接ではなく、“面接対話”を心掛ける



Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

14

14

まずは、日頃の観察を振り返る

日々の関わり方

- スタッフに与えた役割は適切であったか
- スタッフに対する支援を十分行ったか
- 障害を事前に考え、手を打ったか
- スタッフと自分の関係は良かったか、悪かったか考える

イメージ

- 実際の対話場面を思い浮かべる
- スタッフの説明内容を思い浮かべる・・・想定問答集の作成
- 意見の異なる点を予測する
- 面接対話のイメージトレーニング・・・理解しようとする姿勢



Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

15

15

傾聴には「内省を促す質問」を用いる

(ありがちな質問)

- A. 特定質問
- B. 過去質問
- C. 否定質問

一方的な
コミュニケーション



(内省を促す質問)

- a. 拡大質問
- b. 未来質問
- c. 肯定質問

前向きな
コミュニケーション

なし ← 考えを整理する時間 → あり

- A. 「はい」「いいえ」
- B. 事実を述べるだけ
- C. 言い訳になりやすい



私が期待されていることは何か？
自分にとって、大切なことは？
仕事の優先順位は？

スタッフの意識 = 被害者意識
が強くなる

スタッフの考え = ポジティブ思考

Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

16

16

できるナースに長く働いてもらう キャリア面接対話のすすめ

はじめに

- スタッフが話しやすいような雰囲気作りを心掛ける。
- キャリア面接対話の目的を伝えて、理解を促す。

目標感の
すり合わせ

- スタッフには3年後のキャリアイメージを、自分はスタッフの得意分野などに関する期待感を話し、互いの認識をすり合わせる。

現状
ヒアリング

- スタッフに現状（できている事、足りない点、障害など）を話してもらう。話を遮らず、出来る限りスタッフの話聞く。

育成計画を
伝える

- 短期、中期のスタッフのモチベーションの拠り所を確認する。持ってもらいたい意識、取ってもらいたい行動などを伝えて共有する。

自分の
サポート案を
すり合わせる

- 育成計画の実行における自分なりのスタッフの考察や、仕事のやりがいをどう向上させるか、教育機会や役割変更などの方策を示してみる。

要望の
ヒアリング

- スタッフが課題に取り組む上での障壁・障害となるものが無いか、更に要望をヒアリングする。

Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

17

17

次世代リーダーの育て方

～自己効力感を高めて、自分らしさを発揮させる～

18

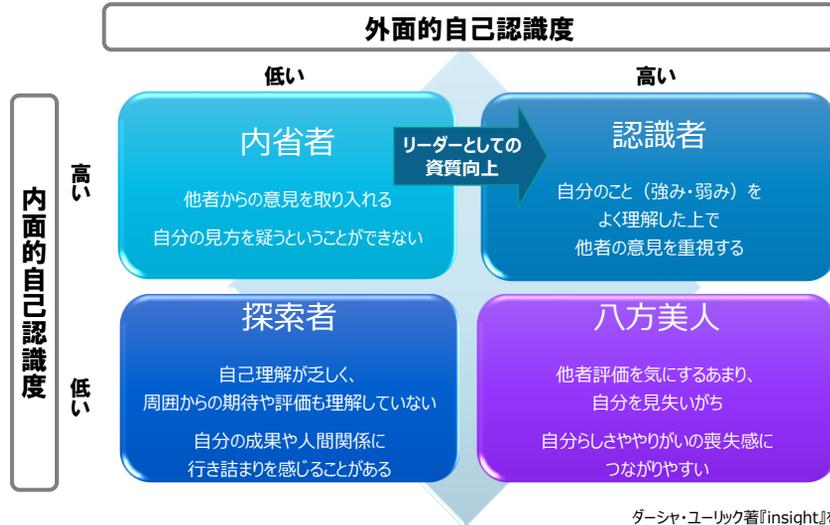
優秀なスタッフが
管理者になりたがら
ないのは、なぜ？

- マネジメント（人材育成）は自分の仕事でないと思っている
- 家庭との両立が難しくなる
- 今の仕事、役割が自分に相応しいと思っている
- 看護師として成長できるイメージが湧かない



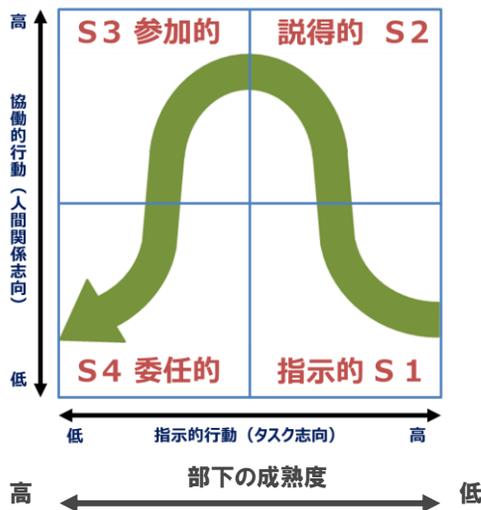
19

本人の自己認識を発展させる



Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved. 20

S L理論 (ハーシー & ブランチャード)



SL: Situational Leadership

有効なリーダーシップ・スタイルは部下の成熟度により異なる。

S3参加的→S4委任的な関与へ

「一緒にやってみよう」から、
「あなたに任せてみる」アプローチへ転換する。

Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

あなた自身を振り返ってみましょう！

- 仕事の説明に、各自の適性と能力は関係ないと思っている
- 仕事の内容に関係なく、任せる（お願い）人が同じなる傾向がある
- 任せた仕事でも、自分が考えた段取りで進行していないと「大丈夫かな」と感じる
- 自分でやった方が早いので、つい任せた方が良い仕事もやってしまうことがよくある
- 自分が部署内でいちばん（忙しい）仕事をしていると思う

Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

22

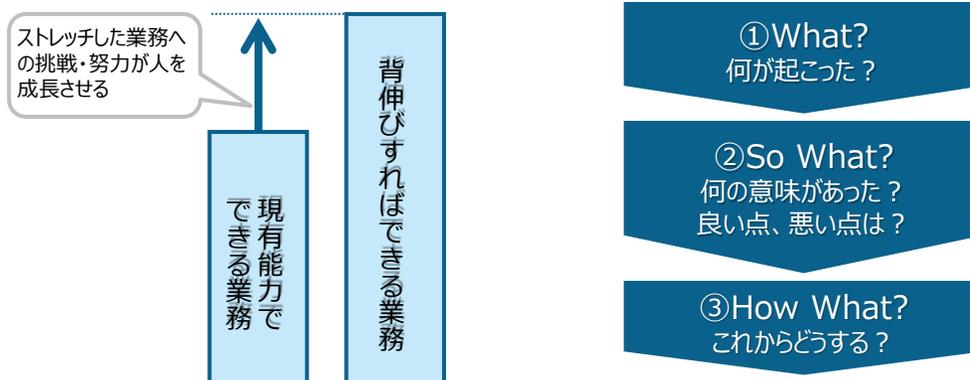
22

人が育つ職場の原理原則

経験学習を促進するために必要な取り組み

1. ストレッチ業務への挑戦

2. 振り返りの機会を持つ



Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

23

23

効果的な委任をするには

1. 早い段階で委任する 【テクニック】
2. 仕事の全体を委任する 【リスクヘッジ】
3. 最終期日を設定する 【リスクヘッジ】
4. 途中での干渉は避ける 【リスクヘッジ】
5. チェックポイントで確実なレビューをする 【テクニック】
6. 明確にブリーフィングする 【テクニック】

ブリーフィングの内容（明確に伝え・確認すべき内容）

1. その仕事をする理由、目的
2. 目標
3. 他の仕事との優先順位
4. 資源（材料、予算）
5. 期日、チェック

Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

24

24

自己効力感を高める

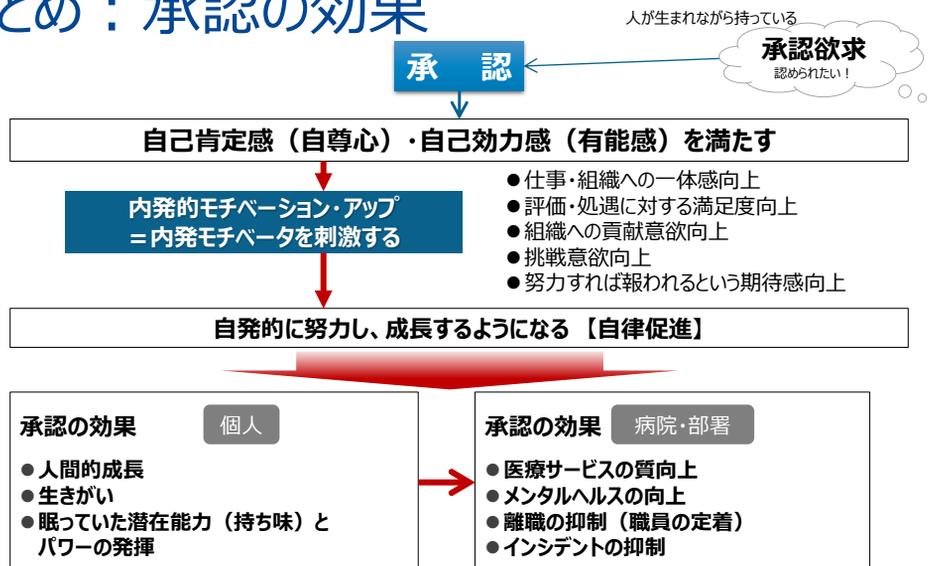


Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

25

25

まとめ：承認の効果



Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

26

26

ありがとうございました



株式会社フェアアンドイノベーション

代表取締役 永瀬隆之（ながせたかゆき）



info-fairandi@fairandi.co.jp



<http://fairandi.co.jp/>

27