



# 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

2

# 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（デイヴィス）  
「努力・技能」と「報酬」に関わる公平感で動機付けを説明

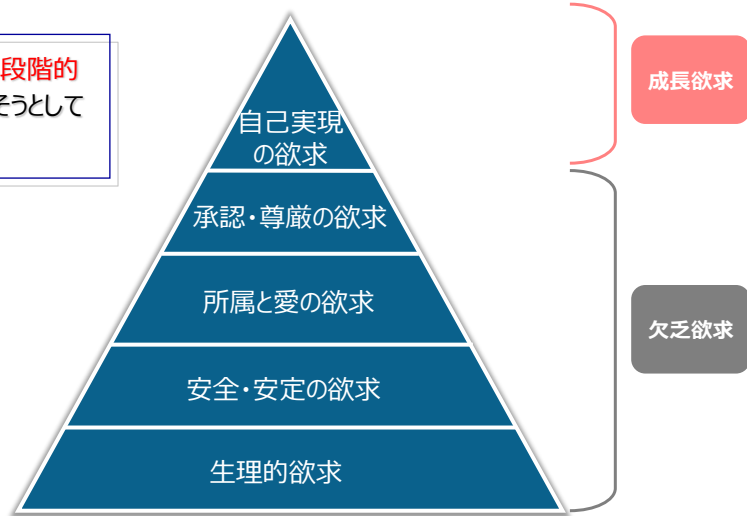
Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

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

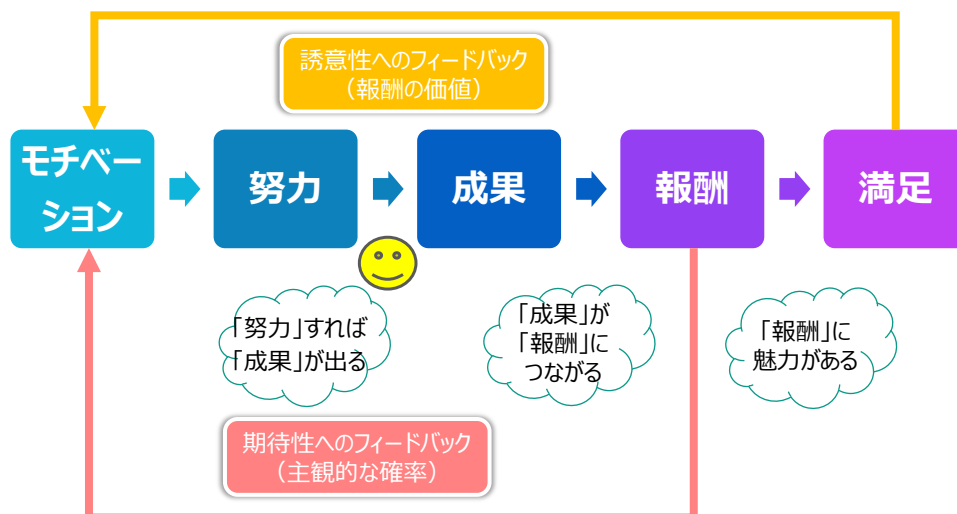


Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

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

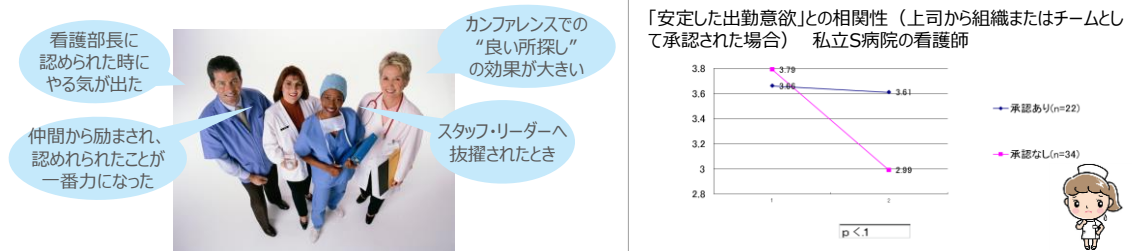
出典：太田肇『承認とモチベーション』同文館 2011/7

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。



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"> <li>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</li> <li>事実をフィードバックする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相手の優れている点を称賛したり、評価すること</li> </ul>
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>人の成長（自律）につながる</li> <li>メンタルヘルスの向上</li> <li>生きがい・働きがいの向上・勇気づけ</li> <li>離職の抑制・不祥事の抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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）</li> <li>その場の雰囲気づくりにより場合がある</li> </ul>
伝え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>同じ人間（人格）として横から目線が基本</li> <li>素直で誠実な気持ち、感じたままを伝える</li> <li>具体的、客観的に事実を伝える</li> <li>意味（価値や意義）つけて伝える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上の立場の人がほめると、上から目線になりがち</li> <li>「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</li> <li>主語が「あなたは（YOU）」になりがち</li> </ul>
相手との位置関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>縦の関係が中心（親と子供、上司と部下、監督と選手など）</li> </ul>

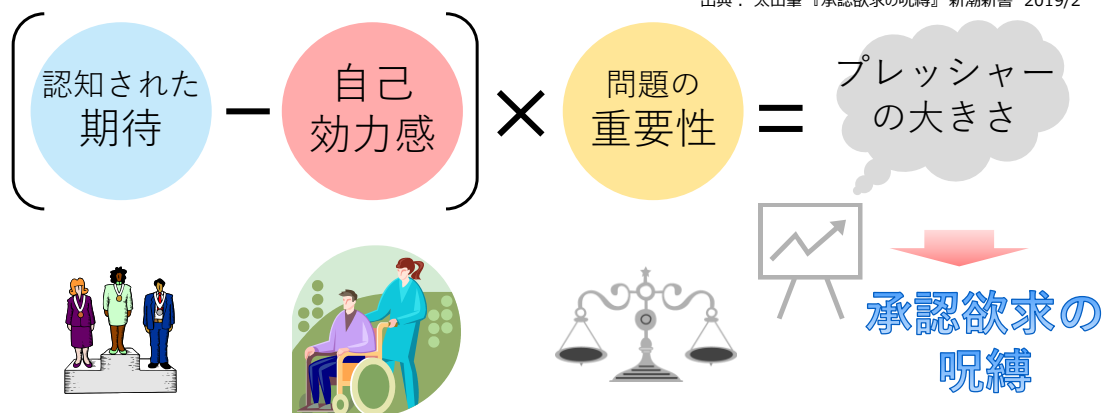
Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

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

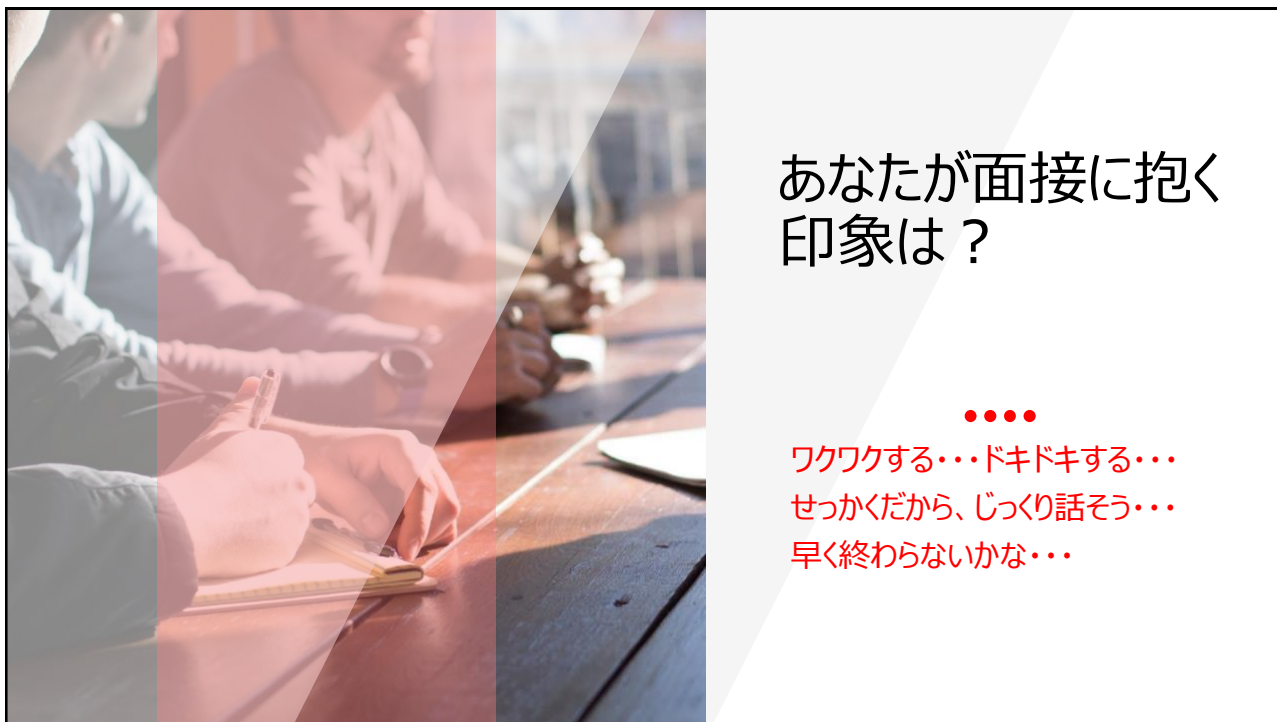
10

## 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？

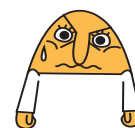
●●●●

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

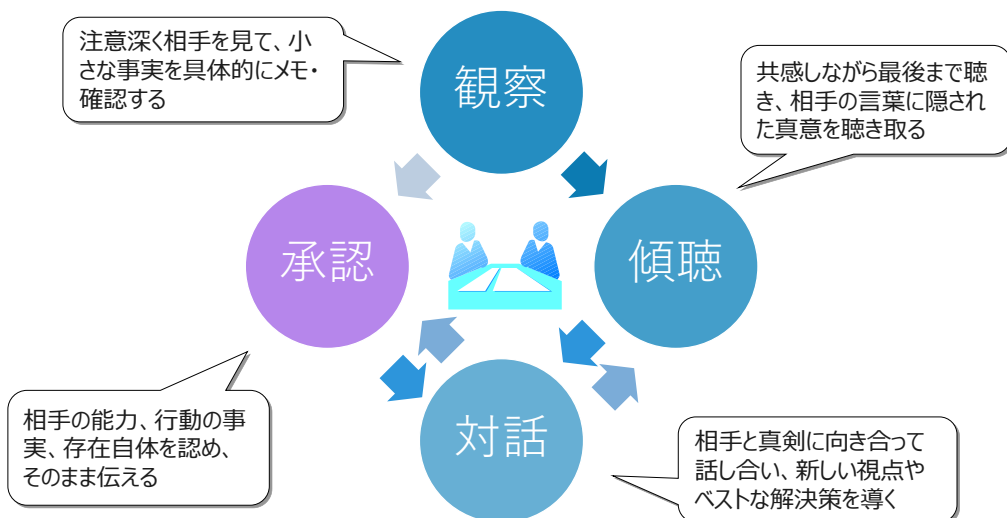
## ありがちな面接シーン

- ✓ 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

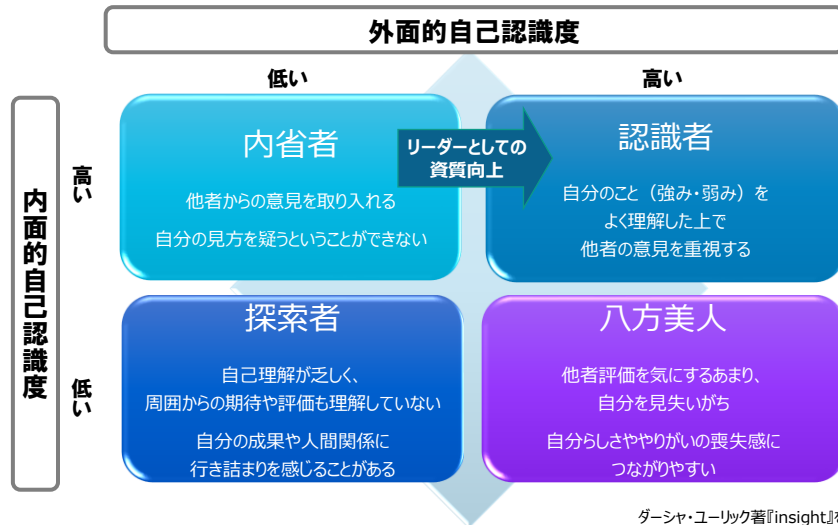
優秀なスタッフが  
管理者になりたがら  
ないのは、なぜ？

- 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



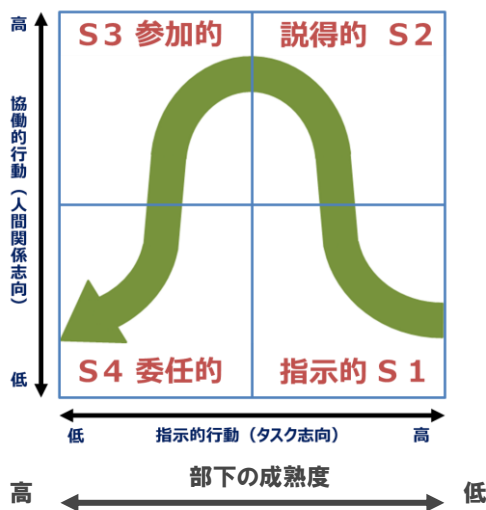
19

# 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 &amp; Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

22

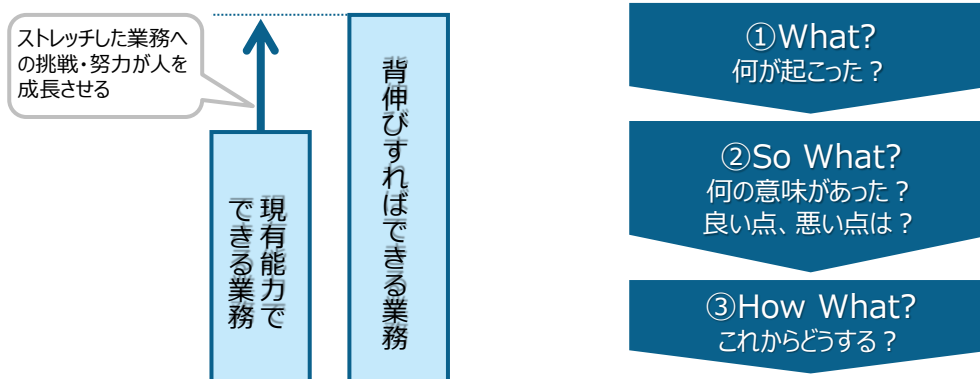
22

## 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 &amp; 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

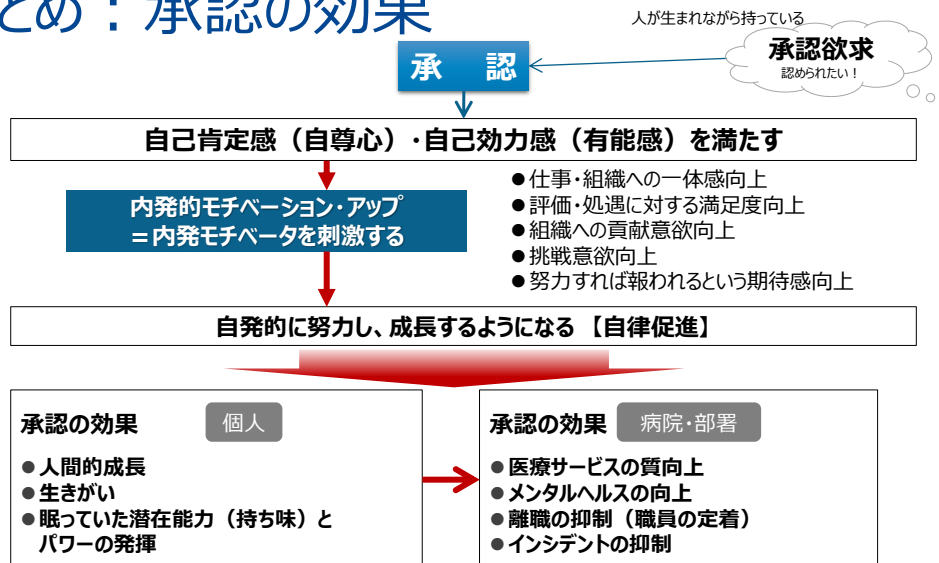


Copyright© 2020 Fair & Innovation Co., Ltd. All rights reserved.

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