

診療所の安定経営につながる

職員のモチベーションアップと 職場環境整備



総合メディカル株式会社
東日本支社 開発グループ 課長

中村 健二

(社団法人日本医業経営コンサルタント協会
認定登録 医業経営コンサルタント)

■ 職員定着とモチベーションの本質の関係

＜ 職員のモチベーションは診療所運営を左右する ＞

病院と比べて職員が少ない診療所にとっては、個々が担う役割がより大きいことはいまでもありません。技術面のみならず、職員間のコミュニケーションや接遇等の実務面においても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ありません。

しかし、スタッフの実務レベルと質、業務への意欲は、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係するといえます。つまり、「職員が業務に意欲的に取り組むことができるか」は、診療所経営の健全度を示す指標でもあるのです。

＜ 基盤となる人材が定着する診療所をつくる ＞

医療系職員の職業特性として、一般企業と比べて離職率の高さが際立っています。職員採用には相当のコストと時間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めたいのが実情です。不満を感じると「辞めて、他の勤務先を探そう」と退職してしまうこと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ます。職員の定着率が低い診療所では共通の課題を抱えており、それには職員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。その上で、長期の安定した勤務を実現するためには、院長が職員の不満を聞き取れる環境にあることは必要だといえるでしょう。

＜ 職員の意欲を喚起する ＞

モチベーションを向上させる快適さは、「現在への満足」と「未来への安心」により成り立っています。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、もしくは複数が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。

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、自分と周囲・環境の2つの変化に対する楽しさが大きく作用するといわれます。

① 自己の変化と成長

入職後の研修プログラムが明確化され、充実している医療機関に求人の応募が集まるのは、資格者のみならず、医療に携わる仕事をしている人は、一般に高い向上意識を持って業務に当たっていることが理由の一つです。したがって、自分が進歩し、成長しているという実感は、モチベーションを高めることにつながります。

② 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、担当する職員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などの環境変化によって楽しさを感じ、業務を自己目的化することができます。

③ 評価を持つ意味

前述のように、未来の安心を与え、職員が嬉しさや楽しさを実感できるためには、周りからの評価が

重要です。「期待」「安心」「理解・感謝」など、これらの評価を受ける喜びは、職員のモチベーションにとって、非常に大きなプラス要素になります。

● 「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、職員のモチベーションを上げることができます。

例)職員に意見を求めたり、相談を持ちかけたりする
→受けた職員は院長の期待や尊重を確認できる。

【注意すべきポイント】

- 過度の業務の押し付けにならない
- 職員の経験年数等に応じたハードルを設定

● 現在の評価

実績を持つ職員に対し、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とは、「信頼」の表れとして職員に喜びをもたらす要素になります。

例)職員が判断や実践を任せられる
→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。

例)院長が職員に「ありがとう」と言葉で伝える
→職員の苦勞に対し、理解と感謝を示すことになる
→次のステップへ向かう意欲が増し、自分の存在価値を認識でき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す工夫を続けていくことで、個々の意

欲が喚起され、組織の活性化につながります。そして組織が活性化することで、さらに新たなモチベーション要素を生み出す機会を呼び込み、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。

職員全員に、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、職員が自主的に、意欲を持って業務を実践できる環境をつくるためには、職員の満足度向上が最も重要なキーワードといえます。

＜モチベーションの有無で決まる診療所運営＞

診療所によって職員の定着率に差が生じるのは、院長の考え方や接し方の違いによるものであり、定着率が低い診療所には、共通の課題があると考えられます。

職員の質は、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、院長の姿勢や気遣いによって整えることができます。下記項目を職員の視点から検証してみることも一案です。

院長の対応にみる 定着率の高い・低い診療所の特徴

職員が辞めない診療所

- 診療・経営理念があり、院長の説明・指導に一貫性がある
- 院長の態度が、患者に対しても職員に対しても同じで、温厚・柔和である
- 多忙時以外は、質問に応じたり指導にあたり、コミュニケーションをとっている
- 研修や勉強に臨む姿勢を支援している
- 雇用条件等、相談に応じて適切に対応する

職員が定着しない診療所

- 診療・経営理念が不明確である
- 職員の育成を長期的に計画しない
- 理由を示さず、職員への要求が厳しい
- 職員を診療所の「コマ」のように考えている
- 患者や他職員の前で叱る

診療所運営を円滑にする 職員のモチベーション向上のポイント

- 仕事をして「楽しい」と感じる
- 職員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
- 職員と診療所の目指す方向性が一致している
- 院長、職員がお互いを尊重し、気遣う雰囲気がある

■ 職場環境整備

〈 就業規則によるトラブル防止 〉

採用に当たっては、急を要する場合も多いことから、前職や技量、保有資格等を重視することが多く、本人の人間性や価値観などを二の次としてしまうこともあるでしょう。その結果、残念ながら職員がトラブルを引き起こしてしまった場合、院内の規律を守るために、そのトラブル職員に何らかの処罰を加えたり、業務への支障が大きく生じていたりする場合には、退職させることも検討しなければならないという院長の声も聞かれるところです。

このような場合に備え、就業規則上の定めによって事前策をとっておくことで回避できるケースもあります。

① 就業規則の休憩規定例

素行に関する問題行動において、休憩時間の利用に関連するケースは多いと思われます。制服、特に白衣を着用したまま無断で外出したり、休憩外出後の午後診療開始時間に遅れたりといった行動は、同僚や他職員だけではなく、近隣住民や来院患者の目にも触れるため、何らかの処分を行いたいと考える場合もあるでしょう。そのためには、下記のような休憩時間の利用に関する規定を設けておくことが有効です。

休憩規定の条文例

1. 午後の休憩時間は午後0時30分から午後2時までの1時間30分とする。
2. 医院は業務上その他必要がある場合は、休憩時間を変更することがある。

3. 休憩時間は原則として自由に利用することができる。ただし、休憩時間において医院を離れる場合には、院長にその旨を届けなければならない。
4. 休憩時間の外出においては、白衣着用のままであってはならない。

② 就業規則による規制が困難な場合

職員が在職中であれば就業規則による罰則の適用も可能ですが、退職後の言動については、雇用関係が解消されていることから、直接適用が難しい場合もあります。したがって、採用時に下記のような書類を整備し、職員に交付して周知しておくことが必要です。

情報漏洩・名誉毀損を抑止するための書類

1. 労働契約書：「服務規律を遵守し、誠実に職務を遂行する」旨の明記
2. 服務規律：「当院の名誉または信用を傷つける行為をしない」等の明記
3. 就業規則：罰則規定違反者には明確な制裁適用があることを明記
4. 秘密保持誓約書：情報漏洩の禁止と損害賠償を約束させる
5. 退職金規定：「退職金は退職後〇ヶ月以内に支給」などと記載

正当な根拠もなく医療機関を誹謗中傷して業務妨害をするケースでは、具体的な損害額を算定して賠償請求することも可能ですが、実際には多大な時間・手間を要することから、抑止するための方策として機能させることを検討すべきです。

〈 不可解な言動をする職員の個人的事情の配慮 〉

トラブルを起こす職員の中には、実は個人的事情や問題を抱えており、これが大きな原因の一つになっている場合があります。

業務に支障を来さない限りプライベートには介入しないという診療所も多い昨今ですが、場合によっては個人的な支援などの適切な対応が必要だといえます。

① 院長側からの支援が必要なケース

急な残業指示を理由なく拒否したり、遅刻・無断欠勤を繰り返したり、また消費者金融と推測される先から電話がかかってきたりする場合などは、素行不良の恐れがあり、その職員に対して、場合によっては懲戒処分や退職勧告などを求めることも検討すべきでしょう。しかし、その要因となる個人的事情によっては、院長が支援することも求められます。

例えば、消費者金融からの借入れを重ねている職員は、家庭の事情で経済的に困窮しているのか、あるいはギャンブルなど本人の浪費癖によるものか等によって、支援をすべき事案かどうかを判断することになります。その判断には、職員個々に潜在する問題の芽に気づくことができる信頼関係がベースとなります。

問題行動や遅刻・欠勤が多い職員に対する指導や叱責はあっても、よく話し合う機会を持たない院長が多いことは事実です。日頃からコミュニケーションを確保できている職員とは、会話を通じて相手のことをよく知ることができ、変わった様子や悩んでいる状況に気づくことができますが、いわゆるトラブル職員について、問題が大きくなってはじめて事情を知ることになるケースも少なくありません。

② 院長として重視すべきポイント

医療の現場では、職員・患者やその家族、あるいは職員間で様々な問題が生じます。こうした中で、トラブル職員が問題行動を起こすに至った背景には、個人の資質だけではなく職場環境も影響します。そして、職場環境の整備に重要な役割を果たすのが院長であることは間違いありません。

院長は、多忙な中でも職員の様子に日々目を配り、大きなトラブルに発展しかねない出来事に気づいて、問題の芽が小さいうちに摘んでしまうことができれば、苦境にあって言動を自制できなくなるような職員を減らすことができるでしょう。

つまり、院長が早い段階で職員の問題を把握し、これを解決するための仕組みづくりが必要なのです。

トラブルの解決にあたって 院長に求められる3つのポイント

- トラブルを起こした職員とよく話し、問題の

根源を見極める

- 人間関係に対する不満は直ちに調整する(事実は正しく把握する)
- 当のトラブル職員だけではなく、周囲の職員とのコミュニケーションを怠らない

トラブルを抱えた職員への対応については前述のとおりですが、本当にケアが必要になるのは、その周囲の職員だともいえます。日頃から誠実に業務をこなしており、かつ組織へのプライオリティが高い職員は、トラブル職員が現れた際に、院長がどのように対応するかを見ているものです。トラブルを起こす職員を排除することばかりを考えがちですが、有能な職員が離れていかにないように、周囲の職員にこそ日常のケアが必要なのです。

■ まとめ

これまで述べたようなことを特に意識しなくても、運営上支障をきたさない場合もあるでしょう。しかし、職員が引き起こすトラブルは、業務における支障ばかりではなく、経営そのものに様々なダメージをもたらす結果になります。

自院を守り、また職場全体のモチベーションを維持し、院長と職員全体が気持ちよく働くために、職場環境を整備することや、将来起こりうる様々なリスクに備えることは、非常に重要なことだといえるでしょう。

職員のモチベーションアップと職場環境整備に関して、院長に求められること

- 診療、経営理念の作成
- 経営者としてのリーダーシップ
- 職員とのコミュニケーション
- 就業規則や院内のルールを整備

診療所の多くは、院長と少数の職員で構成されています。小さい組織であるからこそ、「当医院の目指す医療」を共有し、院長と職員がベクトルを合わせていくことが重要になります。そういった意味で、院長は、診療・経営理念を作成(文章化)し、目にみえる形で掲げることが、強い組織の形成、安定した診療所をつくる原点だといえます。