

厚生労働科学研究費補助金（肝炎等克服緊急対策研究事業）  
分担研究報告書

非ウイルス性を含めた肝疾患のトータルケアに資する人材育成等に関する研究  
～肝炎医療コーディネーターのモチベーション向上について～

研究分担者 裴 英洙 ハイズ株式会社 代表取締役社長

**研究要旨**

【背景】肝炎医療コーディネーターの数は増えつつあり、全国各地で肝炎ウイルス検査後のフォローアップや受診勧奨等の支援を地域や職域において中心となって進めている。ただ、コーディネーター自身のモチベーション管理は各施設等に任されているのが現状である。

【方法】「コーディネーター」のモチベーション向上について、筆者の医療機関経営支援の経験や文献等の考察を基に検討する。

【結果】モチベーションを維持するまたは高めるためのモチベーションマネジメントは様々な手法があり、複合的アプローチからのマネジメントが必要である。特に、チームリーダーや管理職のマネジメント意識とスキルは極めて重要である。

【結語】肝炎医療コーディネーターの量と質の充実はますます必要性が高まってくる。その質に大きく影響するモチベーションマネジメントをより効果的に実施していくことで、肝疾患トータルケアに資する人材育成がさらに加速していくものと考えられる。

**A. 研究目的**

肝炎医療コーディネーターは、肝炎ウイルス検査後のフォローアップや受診勧奨等の支援を地域や職域において中心となって進める人材である。具体的には、市町村の保健師、地域医療機関の看護師、職域の健康管理担当者等が活躍している。コーディネーターとして、肝炎についての正しい知識の普及啓発、ウイルス肝炎感染者への不当な差別防止のとりくみ、肝炎ウイルス検査陽性者への受診勧奨、患者サロン、患者会等の紹介等、極めて多岐にわたる業務をこなしている。その高度かつ複雑な業務をこなすためには本人たちのモチベーションが重要であることは間違いない。今回、モチベーションマネジメントの視点に基づいて肝炎医

療コーディネーターのあり方について研究する。

**B. 研究方法**

肝炎医療コーディネーターや肝臓専門医等へのヒアリング、筆者の医療機関経営支援の経験、文献等の考察を中心に検討する。

**C. 研究結果、D. 成果**

まず、モチベーションとインセンティブの言葉について明らかにする。両者とも“動機”と解されることが多いが、若干の意味の違いが存在すると言われる。まず、インセンティブ（incentive）は目標や意欲を高めるための動機や報奨金を意味することが多く、「外部から与えられる刺激」のニュアンス

が強い。一方、モチベーション(motivation)は自分の内面から自発的に生じる意欲を指す。特に、ビジネスではインセンティブを金銭的な外部刺激として使用するシーンが多いだろう。当研究では、下記の使い分けが適当と考える。

- ・ インセンティブ: 動機づけ(意欲)を起こさせる要因・刺激のこと
- ・ モチベーション: 動機づけ(意欲)そのもの

よって、肝臓専門医やチームリーダー等は肝炎医療コーディネーターやチームメンバーのモチベーションを維持・向上させるためには、様々なインセンティブを用意することが望まれる。モチベーションを惹起させるインセンティブには大きく5つの種類があると言われている。

- ① 物質的インセンティブ(お金・金券・モノ): 給与アップや賞与に代表されるような、経済的欲求を満たす金銭やモノを与えるインセンティブのことを指す。金銭のみならず、図書カードや金券、経済的価値がある商品等も含まれる。有名なマズローの欲求5段階説の生理的欲求と安全欲求を満たすものに当てはまる。
- ② 評価的インセンティブ(賞賛・承認・評価・昇進): 組織の中での肝炎医療コーディネーターの頑張りに対する評価をすることを指す。「上司や病院、組織が自分のことをきちんと承認、評価してくれている」という思いを実感させることで仕事への意欲を生み出す。日々のリーダーやチームメンバーからの賞賛や承認だけでなく、組織内での公的な評価(昇進・昇格)で地位的な評価も併せて重要となる。
- ③ 人的インセンティブ(職場の人間関係): チームや部署内の上長や同期、先輩、後輩等の人間性やその関係によっ

てモチベーションを維持・向上されることを指す。例えば、「あの医師がいるから頑張れる」「あの先輩と一緒に仕事したい」「このチームが居心地よい」といった感情が当てはまる。マズローの「所属と愛の欲求」に該当すると考えられる。仕事を一緒にする仲間の人間関係は極めて重要であり、特に、チーム医療を推進する医療機関ではチーム内の人間関係を快適に維持しておくことは、情報共有の向上や医療安全の向上の声掛けにつながり、チームが提供する医療の質の視点からも大切である。

- ④ 理念的インセンティブ(組織理念・ビジョン): 病院や企業、経営者やリーダーが掲げる理念やビジョン、価値観に共感・共鳴し、職員が頑張ろうと思うことを指す。職員が持つ社会的使命感や地域医療への貢献欲が組織理念とシンクロすると職員はやる気を高めることができるだろう。一方、立派な理念やチームビジョンを掲げていても、リーダーが言っていることと行っていることに乖離があると、それを目にした職員はモチベーションを下げ始めていく。リーダーの理念やビジョンへのアクションの率先垂範は極めて重要である。
- ⑤ 自己実現的インセンティブ(希望・夢・キャリア): 仕事を通じて自身の夢やキャリア上での達成したいことが満たされることを指す。そのためには、職員に大きな権限を与えたり、望んでいる業務を任せたりすることも有効である。医療職は専門医取得や肝炎医療コーディネーター等の資格獲得に向けて頑張る人が多いため、それを達成するために職場環境を整備することも忘れてはならない。マズローが言う、人間の最上級の欲求である「自己実現欲求」を満たすことにつながっていく。

5つの中で、物質的インセンティブの給与アップや賞与付与等は組織内の人事考課等のプロセスを踏む必要があるため、部門長やリーダーだけの単独の判断ではなかなか難しいだろう。同時に、金銭的報酬は一旦与えると、それが無くなった場合は急にモチベーションが下がるものであり、与えることには慎重を期する必要性も考慮しておきたい。よって、まず他の4つのインセンティブから攻めていくのがモチベーションマネジメントの定石と言える。特に、②評価的インセンティブと③人的インセンティブは肝臓専門医やリーダーの心掛け次第で、無料かつスピーディに今日すぐにでもスタートできるため早急に検討すべきだろう。

また、慶應義塾大学前野隆司教授が提唱する「幸福学」の研究からは、医療・福祉分野では、「他者貢献」「自己成長」に幸せを感じているものの、「自己裁量」「他者承認」には幸せを感じていない、とされており、肝炎医療コーディネーターの「自己裁量」「他者承認」をより重点的に高めていくこともモチベーション向上には効果的であろう。

## E. 結論

肝炎医療コーディネーターの数は年々増えており、それぞれの地域や医療機関で活躍する肝炎医療コーディネーターのモチベーション向上がその提供する質に影響すると考えられる。よって、肝炎医療コーディネーターとともに協業する肝臓専門医を始め医療機関の管理職やチームリーダーは、モチベーションマネジメントを有効活用すべきと考えられる。肝疾患の撲滅のためには、肝疾患診療に関わる現場医療職のみならず生活との橋渡しや患者啓発を実施する肝炎医療コーディネーターのますますの活躍が必要とされ、そのための当事者のモチベーションを高めることは重要課題としてさらに認識されていくべきであろう。

## 参考文献

1. 【看護管理者がリードする 3 ステップで成果を上げる!チームビルディング(超)入門】(第5章)(ステップ3)チームをさらに活性化させるための8の応用テクニック スクラップ&ビルディング チーム数をコントロールし、組織の肥大化を防ぐ, 裴 英洙, Nursing BUSINESS(1881-5766)2016 春季増刊 Page90-92(2016. 03)
2. Kahneman, Daniel; Tversky, Amos (1979). "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk". *Econometrica*. 47 (2): 263-291
3. A Select Bibliography added to the Tribute & Obituary, Jack R. Rayman, The Pennsylvania State University
4. Holland, John L. Making vocational choices: a theory of careers. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1973.
5. The Development, Evolution, and Status of Holland's Theory of Vocational Personalities: Reflections and Future Directions for Counseling Psychology, Margaret M. Nauta, *Journal of Counseling Psychology* 2010, Vol. 57, No. 1, 11-22 Norem, J.K. & Cantor, N. (1986). Defensive pessimism: Harnessing anxiety as motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1208-1217.
6. 【看護管理者がリードする 3 ステップで成果を上げる!チームビルディング(超)入門】(第5章)(ステップ3)チームをさらに活性化させるための8の応用テクニック 離職マネジメント 必要以上の負担をかけず退職への道筋をつける, 裴 英洙, Nursing

- BUSINESS(1881-5766)2016 春季増刊 なし  
Page116-118(2016.03) **3. その他**
7. 【多職種連携&タスクシフティング~”  
働き方改革”の連立方程式~】(Part 1) なし  
多職種連携&タスクシフティング成功  
の秘訣, 裴 英洙, 新井 良和, 大矢 敦,  
保険診療(0385-8588)75 巻 11 号  
Page3-10(2020.11)
8. 病院に生産性が求められる時代, 裴 英  
洙, 今村 英仁, 病院(0385-2377)76 巻  
11号 Page823-828(2017.11)
9. Self-Determination Theory: Basic  
Psychological Needs in Motivation,  
Development, and Wellness, Richard M.  
Ryan, Edward L. Deci
10. パーソル総合研究所・慶應義塾大学前  
野隆司研究室「はたらく人の幸せに関  
する調査」PERSOL REREARCH AND  
CONSULTING CO., LTD & Takashi Maeno,  
Keio University. [https://rc.persol-  
group.co.jp/thinktank/spe/well-  
being/img/Well-  
Being\\_AtWork\\_ver1.pdf](https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/img/Well-Being_AtWork_ver1.pdf)
11. 医界展望 2020 医師の働き方改革の現  
状と展望 医師の自己犠牲で維持され  
てきた医療提供体制の再構築を始める  
年, 裴 英洙, Clinic Magazine(0389-  
7451)47 巻 1号 Page24-25(2020.01)

## **F. 研究発表**

### **1. 論文発表**

なし

### **2. 学会発表**

なし

## **G. 知的所有権の取得状況**

なし

### **1. 特許取得**

なし

### **2. 実用新案登録**