

Diversity management の重要性について ～権力格差の軽減とフロー体験の共有に向けたアプローチ～

医療法人社団白梅会 理事 小林 利彦

1983年 浜松医科大学卒、静岡県内の医療機関で勤務
2000年 浜松医科大学医学部附属病院第一外科講師
2010年 同附属病院医療福祉支援センター長・特任教授
(2008年4月～2012年3月副病院長兼務)
2022年 医療法人社団白梅会理事



日本医療情報学会評議員、日本医療秘書実務学会常任理事、静岡県地域医療構想アドバイザーなどを委嘱。「医師事務作業補助者のための32時間教本」「医療事務概論」「医療従事者のためのIPW入門テキスト」などの著書あり

1. はじめに

一般に「働きがい」は「働きやすさ」と「(仕事への)やりがい」で構成され、前者は職場環境に依存することから、それが良好に保たれていないと不満足因子となりやすい。一方、後者(やりがい)は、仕事をすることで精神的に満たされる価値観や理由がある状態として説明されることが多く、成長意欲や達成感、充実感、報酬、熱意などの内的モチベーション(内発的動機)につながることも多い。そのような背景のもと、仕事(Work)に対する取り組み姿勢や捉え方などは人により異なるものの、職位・職種・資格等の違いで制約(制限)されがちな職場環境において、職業人として働く意味を見出せることが理想的である。本稿では、働き方を気分・感情の良否で捉えるだけでなく、目的・意味・意志という観点で考えられないか問題提起を行い、職種による権力格差(権威勾配)が生じやすい医療界にて良好なチーム医療を展開していくためのアドバイスを送りたい。

2. Diversity management と権威勾配のあり方

Diversityは通常「多様性」と訳されることが多いが、同じ種類の中での違いでもあるVarietyとは異なり、そもそも種類が違うこと(もの)を指しており、一般には性別や年齢、国籍、人種の違いや障害の有無などが話題になる。ちなみに、医療界では、他の業界と異なり、職種による権威勾配がよく問題視されるが、同職種・同年代であってもVarietyが存在することをまずは認識すべきである。

厚生労働省の病院運営実態分析調査(2020年)によれば、一般病院では病床100床あたり、医師(歯科医師を含む)22.5人、看護部門100人、薬剤部門5.5人を含む182.8人もの職員が働いている。従って、病院などの医療機関ではDiversityがあることを前提に、多種多様な職員(人材)を有効に機能させていくことが大切であり、これをDiversity managementあるいはInclusion managementと表現する。

医療・介護・福祉に関わる専門職種が（臨床現場や地域等において）それぞれの技術と役割を駆使し共通目的の達成を目指すことをIPW（Interprofessional Work）と表現するが、医療現場では「チーム医療」と総称していることも多い。ただし、よく見かけるポンチ絵などで、患者を中心に多くの医療専門職が周りを取り囲んでいる姿（Patient-Centered）は、理想的なチーム医療（IPW）を必ずしも表してはいない（図1）。

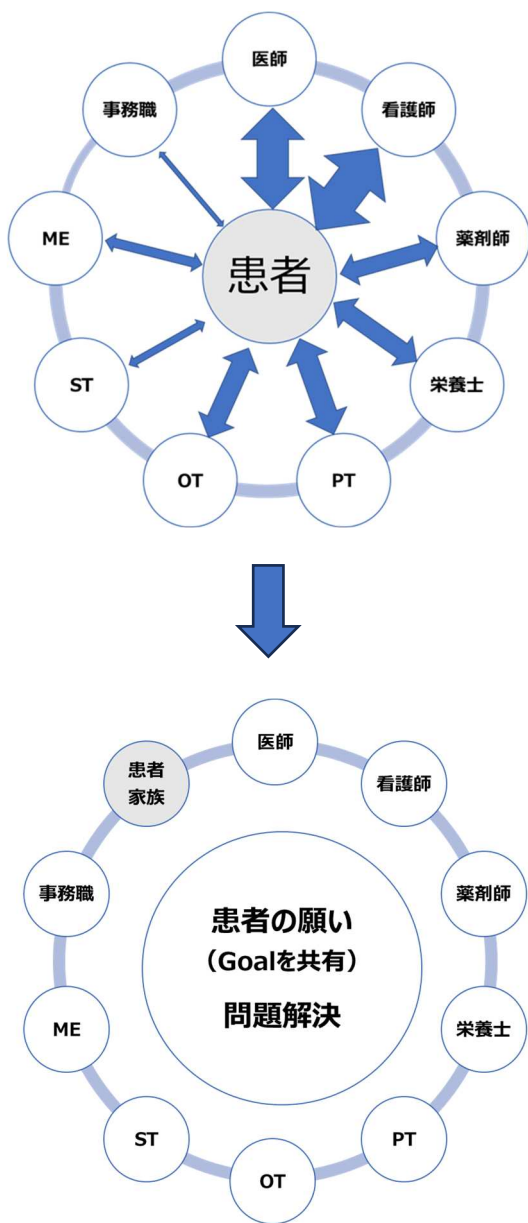


図1 チーム医療(IPW)における Patient Centered（患者中心）の誤解

実際、医師の働き方改革に絡んで、医師・患者間のやり取り業務（タスク）を他職種にシフトさせることの可否がよく議論になるが、患者本人ではなく「患者の願い（Goal）」を真ん中に置いて、多くの職種がそれぞれ自分にできることを行い貢献すること（タスク・シェア）こそがチーム医療のあるべき姿だと考える。しかしながら、多くの医療機関では、医療専門職が各々属する部門・部署等がサイロ化し、自らのタスクや業務範囲等を制限することで多職種協働（IPW）が有効に機能していない。その背景には職場（医療現場）における職種間の権威勾配の存在があるが、一般に権威勾配は、きつすぎても緩すぎても日常業務の遂行に多大なる影響を与えることが知られている。

従前、権力や権限、権威等は個人に付与されるものと考えられていたが、Deborah Gruenfeldによれば、権力は文脈の中で生まれる社会契約のもと使われるべきものであり、職位の上下等には関係なく、「思いやり」と「献身」を通じて集団の貢献者となっていくことが本来の使い方（あり方）である。ちなみに、Diversity managementの成熟プロセス（図2）では多様性があるメンバーの「価値」に気づくことがターニングポイントとなりやすいが、その折に、職位・職種が上位にある者には「心理的安全性の場の提供」や傾聴の姿勢、パワーダウン（play low）の態度（謙虚さ）などが求められる。

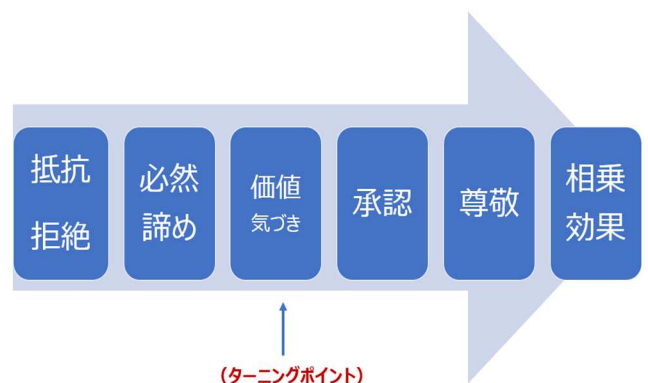


図2 Diversity Managementの成熟プロセス

一方、職位・職種が下位の者は、チームの一員として貢献できることを自己主張するとともに、継続的な協働・学習等の姿勢を示しつつ、正しいと思われることを発言できる勇気が権威勾配の軽減には必要となる。

3. モチベーションとフロー体験の有効活用

職務設計の構成要素として ①技能多様性 ②タスク完結性 ③タスク重要性 ④自律性 ⑤フィードバックの5項目がよく取り上げられるが、これらの事項が満たされた職場環境ではモチベーションが高まりやすい。また、キャリアアンカーとしての「Will」「Can」「Must」において、Will (=やりたいこと [動悸、欲求、目標]) が明確であれば、その達成に必要な知識・技能等の習得や、それが叶えられそうな場を見つけることは自然の流れとなる。そもそも「欲求」は人間や動物が行動を起こすための「動機づけ (Motivation)」になるが、食欲・性欲・睡眠欲といった生理的欲求とは別に、親和欲求や成長欲求、知識欲求といった社会的欲求 (心理的・精神的欲求) が人の感情を大きく動かす要因となる。

David C McClelland の欲求理論によれば、職場で働く従業員には「達成動機」「権力動機」「親和動機」という3つの欲求 (動機) があるとされるが、日本人の多くは「親和動機」を最も重視することから、組織 (Team) としての総合力がなかなか高まらないという状況をよく見かける。

Clayton Alderfer の ERG モデルは、脳幹 (爬虫類脳) に由来する生存欲求 (Existence) と大脳辺縁系 (哺乳類脳) が関係する関係欲求 (Relatedness)、大脳皮質 (人間脳) が主導する成長欲求 (Growth) で構成されるが、職場における人間関係の複雑さなどから、関係欲求の段階で留まり成長欲求の

域に達しないことも多い。しかし、動機づけ (モチベーション) を生体ホルモンの視点で考えると、何かをしたいと思うことでドーパミンが分泌されるが、その達成に向けたストレスの程度によって、コルチゾールやノルアドレナリン分泌が優位となる嫌逃モチベーションにつながるのか、快感ホルモンであるβエンドルフィンの分泌を伴う学習モチベーションの域に移行していくのかが決まる。このことは、自分自身あるいは部下への教育・指導等を考える上でも重要であり、「独りでできる」から「まだできない」業務・分野への移行において、「手伝ってもらえればできる」領域 (ZPD: Zone of Proximal Development) を上手く活用していくことが大切である。

なお、心理学者である M Csikszentmihalyi によれば、Skill と Challenge の高まりの頂点に Flow (フロー) という領域があるとされる。当然、Skill が Challenge を上まわれば退屈 (飽きること) につながり、Challenge が Skill を上まわると不安・心配 (辛さ) が高まることは容易に想像できる (図3)。

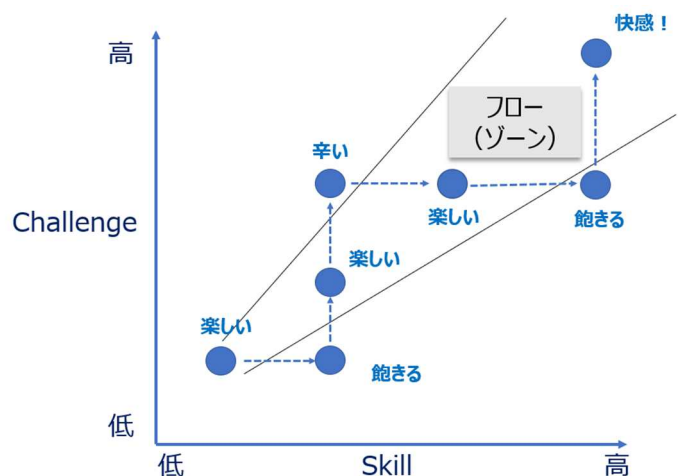


図3 フロー領域の保持と理想的な成長

従って、先に述べた ZPD 領域を上手く利用・活用しながら、より高いフロー状態を目指していくことがモチベーション（成長意欲）の向上には有効である。ちなみに、フロー体験を構成する要素として ①能力とチャレンジのバランス ②行動への集中 ③明確な目標 ④素早いフィードバック ⑤没入状態 ⑥自己コントロール感 ⑦無我夢中な状態 ⑧時間間隔のゆがみなどがあり、その領域（フロー）に入るためには ①注意散漫の原因をシャットアウトする ②十分な時間を確保する ③好きなことをする ④明確な目標をもつ ⑤ハードルを少しだけ高くするといったことが必要となる。

人の幸福（Well-Being）は PERMA(Positive Emotion, Engagement, Relationship, Meaning and Purpose, Achievement)からなるとされるが、働き方や生き方を考える上で「意味や目的(Meaning and Purpose)」を明確にすることは極めて重要であり、職場等における技術的成長から精神的成長への移り変わりが一つのターニングポイントとなりやすい。実際、そのような世界に入り込んでいくと、仕事の報酬も大きく変わってくるはずであり、金銭的報酬（給与・賞与）や昇進・昇格・名誉、仕事による成果物といったものから、顧客からの感謝、人脈（信用・信頼）、能力習得・成長感（学習の機会）、次の仕事の機会などへと移行していくことも珍しくない。

4. まとめ

「働きがい」は「やりがい（内発的動機）」と「職場環境」からなるが、やりがいの本質は働くことの意味にあり、キャリアアンカーの確認にもつながるものとなる。ただし、医療界には職種によるヒエラルキーが通常存在し、部門・部署等のサイロ化なども生じやすいことから、（職種間の）コミュニケーション

スキルの醸成がより求められる。特に、権威勾配のある職場では、パワーダウン（謙虚）や自己主張などを通じて組織貢献していく姿勢が重要になる。また、その種の組織貢献を通じて自身のモチベーションを高めていくためにも、Skill と Challenge のバランスを保ったフローの領域を保持しながら、働き方・生き方における意味（Meaning）を大事にしていることが大切になる。

～ 執行部・管理職の皆さまへ～

職位が上にある者が「謙虚な姿勢を示す（パワーダウンする）」と、職位が下の者からのリスペクトが得られやすくなります。言い換えると、Play low という「振る舞い」は、他者からの信頼を獲得する際に極めて有効な非言語メッセージとなります。

参考文献

- 1) 村山昇：『360度の視点で仕事を考える 働き方の哲学』。ディスカヴァー・トゥエンティワン、2018。
- 2) デボラ・グリーンフェルド：『スタンフォードの権力のレッスン』。ダイヤモンド社、2021。
- 3) 青砥 瑞人：『BRAIN DRIVEN（ブレインドリブン） パフォーマンスが高まる脳の状態とは』。ディスカヴァー・トゥエンティワン、2020。
- 4) M. チクセントミハイ：『フロー体験入門―楽しみと創造の心理学』。世界思想社、2010。

2023年8月発行

「満足度・やりがい度活用支援」

活用事例集 vol.39

発行：

（公財）日本医療機能評価機構

〒101-0061

東京都千代田区神田三崎町 1-4-17

東洋ビル

TEL：03-5217-2320（代）

/03-5217-2326（評価事業推進部）