

経営 VOL. 107

(平成30年2月10日発行)

『行動』の『習慣化』に必要なこと ①

会員である、B歯科さんから『当院では、業績アップを図るために、それぞれが「業務改善」に取り組むことをミーティングで決めたのですが、その後、スタッフから“これ”という改善提案が出て来ないのです。もっと自分の職場という意識を持って積極的に業務改善に取り組んでもらいたいのですが…、一体どうすれば良いのでしょうか？』というご相談を頂きました。

このようなことは、日々の忙しさもあって、なかなか院長の思い通りに進まないということは他院でもよくお聞きしますが、それ以外の理由としては、スタッフさんの『能力』や『やる気』の問題なのでしょうか。それならば医院の業績は現在の体制ではこれ以上伸びない…、ということになってしまいます。

それでは、スタッフさんに望ましい行動を促す(改善提案を出してもらい、実行してもらう)にはどうすれば良いか、そして、その行動を習慣化するにはどうすれば良いかについて、今回は行動分析の観点から考えたいと思います。

尚、行動分析とは『行動』・『結果』にフォーカスして、マネジメントする手法です。『能力』・『やる気』は重要視せず、『結果』を変えるには『行動』を変えるという考え方です。

【人が自発的に行動するサイクルとは…?】

人が自発的に行動するサイクルとは以下の通りです。

先行条件 ⇒ 行動 ⇒ 結果 ⇒ 先行条件 ⇒ …

先行条件とは**行動のきっかけとなる目的や環境**のことです。今回のケースで言えば『業務改善提案が必要』(先行条件)⇒改善の提案(行動)⇒結果というサイクルです。

そして、『結果』が**良いものであれば**(自分にとって望ましい結果が得られると分かれば)人は**その行動を繰り返します**。逆に、結果が悪ければ自ら進んで動くとは思わないのです(**目標を掲げただけでは人は動かない**ものです)。

今回、スタッフさんにもお話を伺ったところ、実は、何度か自分たちの「案」を院長先生に伝えたそうですが、いずれも先生から『これはこうすべきなのは』・『それは無理があるので』と結果的には**頭ごなしに却下**されたと言いました。

上記のサイクルに当てはめると、『業務改善提案が必要』⇒自分なりに改善提案を行った⇒却下された⇒それなら自分で考えて下さい…、ということになっていたのです。

それではどうすれば良いのかと申しますと**行動を起こした結果、良いことがあると認識してもらうこと**に注力するのです。

例えば、提案を受けた際、『もう考えてくれたの！ありがとう！』と話を聴いた上で褒めるなど、スタッフさんからすれば行動した結果、意見が受け入れられた(**自分が認められた**)という**『良い結果』**が得られるようにするという事です。

もちろん、『こういうのは苦手で…』という先生方もいらっしゃると思いますが、難しく考える必要はなく、まず、**相手の話を最後まで聴き**、行動を起こしたことに**『ありがとう』と伝える**ことだけでも結構です。「苦手」と仰る先生方は、是非、今日から、これだけでもやってみて下さい！

【「行動」は「習慣化」するまで続けなければ意味がない】

人が自発的に行動するサイクルが分かれば、徐々にスタッフの**良い行動を誘発**することが出来るようになりますが、これが**「習慣化」するまで継続**しなければいけません。

なぜならば、良い行動は繰り返して行われて習慣化しないと、**いつの間にか元に戻り**、結局、安定した業績アップにも、組織の成長にも繋がらないからです。

それでは、『どのようにして習慣化するか』についてですが、まず、一つ目は**ポジティブな仕組み**を作ることです。簡単に申し上げますと**望ましい行動に対して報酬(ご褒美)を与える**ということです。『報酬は「給与」や「賞与」という金銭に反映すれば良いのでは…?』というお考えの先生方もおられますが、報酬を手にするまでに時間が掛かるため効果が薄れてしまうことや、いずれ、**金銭に結び付かない行動はやらないようになってしまう**というデメリットがあります。

よって、報酬(ご褒美)は金銭ではなく、例えば、1回に1ポイントを付与し、一定数のポイントが貯まればコーヒーチケットに交換する等、**高額ではない、ちょっとした仕掛け**が良いのです。そして、最長でも1週間以内に与えるようにします。

つまり、人は誰も**承認欲求**を持っていますので、1つ1つの行動をすぐに目に見える形で「評価」するということです。

こうすれば、承認欲求が満たされますので、結果的に自発的行動を気持ち良く続けてくれるようになるのです。

二つ目は「規律等を守らなければ**罰則**」や**ペナルティ**を課す」という**ネガティブな仕組み**を作ることです。

そもそも、規律等を守るのは社会人として当然であり、それに反した場合、相応の制裁を受けるのは仕組みでも何でもなく**「常識」**なのですが…、人手が少ない医院さんでは、辞められると困るため規律が緩み、真面目なスタッフが退職するという悪循環を繰り返しているところも散見されます。

よって、ポジティブな仕組みを作る前に**院内規律における院長の姿勢を強く示す**、とご理解頂いて良いかと思えます。

今回は、これらのお話を聞いたB歯科さんがその後どうなったのか、実例を踏まえご紹介させていただきます。