

経営 VOL.77

評価制度はスタッフのモチベーションを上げる？

先日、クライアントであるA先生からご相談がありました。「先月、賞与を支給しましたが…、本当は、頑張っているスタッフとそうでないスタッフとは、もっと差をつけて支給したいのですが、結局、考える時間がなくていつも通り支払いました。次回からは、公正な評価の上で賞与を決めたいので、何か良い人事評価制度のようなものはないでしょうか…。」

確かに、人事評価制度で評価の基準が明確になれば、スタッフの皆さんも納得感が増し、モチベーションが上がり、頑張っている人も、そうでない人も、自分の評価を上げるために張り切ってくれると思いますが…。実際はどうなのでしょう。

【完璧な人事評価制度を導入しました！果たして…？】

患者さんのために少しでも高度な治療を提供したいと考えているB先生。もちろん、先生自身は技術や知識の研鑽に余念がありませんが、スタッフも先生のレベルに引上げる必要があると常々考えていました。そして、その解決策としては、やはり、「指示待ち」ではなく「自立した行動」が出来るスタッフに育てることだと考え、そのために、個々に目標を持たせ、その進捗を管理し、公平な評価が必要だと判断、目標管理・評価シートを作成・運用しようと考えました。

これは、職種別にクリアすべき課題や等級を設定し、等級別に賃金テーブルを設定するもので、課題をクリアすることに等級と給与が上がる仕組みにし、技術とモチベーションの向上を同時に行うという意図がありました。また、「評価項目」及び「評価制度」と「賃金体系」の連動もB先生自身が考えて作成、正に「完璧」と言える出来栄でした。

B先生は、「評価制度を導入することで、まず、付いて来れないスタッフは辞め、やる気のある優秀な人だけが残ることになるだろう、その後、入職するスタッフは残った優秀な先輩に指導されるので自ずと優秀になり、次の新人に引き継がれる…、その風土が出来上がれば、患者さんへ高度な治療を自分一人だけでなく、スタッフ全員で無理なく提供出来る。そこまでになれば、評判も上がり、地域で絶対的に信頼される医院になる…」と考えていました。

そして、制度を導入し、毎月「進捗管理」を個別面談形式で行いましたが…、どうもしっくりきません。目標達成を意識している様子でもありませんし、モチベーションが上がっているところか、むしろ下っているのでは？とさえ感じられます。

B先生は、考え抜き苦勞して導入した完璧に近い制度で、自分が間違っているとは到底思えない、それなのに思惑通りに運ばないのはなぜか…思い悩む日々が続きました。

【思惑通りに運ばなかった理由…、面談の結果とは？】

結局、B先生は、一度、第三者に聞いてもらおうと、弊社に『スタッフ面談』を依頼されましたので全員と個別面談させて頂きましたが…、なかなか厳しい声を頂きました。

- * 個々に設定された「目標」も、自分で決めた訳ではなく院長が決めたようなものなので、結局、「言われたことをやる」ことに変わりがない(何も変わっていない)。
- * 毎回、面談で院長は励ましているつもりかも知れないが、単なる「ダメ出し」にしか聞こえないので、実は理由をつけて給与を上げたくないのかと思ってしまう。
- * 評価シートの項目以外の業務(片付け等)をしないスタッフが増えた(自分の損得勘定で動く人が増えた)。
- * そもそも、院長は診療をしているので何を見て評価しているのか分からない(結局、イメージで評価している)。実際、受付の仕事など見てもないし、分かる訳がない。
- * 院長は、自分は常に正しい(評価も正しい)というスタンス。面談で意見を言ったところで持論を展開されて終わるだけなので、誰も異論を挟まなくなった。
(人には言うが、自分はどうなのか？ということが多い)

どうやらB先生は制度の導入を急ぐ余り、その「目的」を丁寧に伝えていなかっただけでなく、また、「当院はこうあるべき！」という信念で作ったので内容の正当性を疑わず、それを理解させよう実行させようと思気込み、スタッフには注文をつけるものの、「させる」という意識で自分も一緒に頑張るという意識がなかったため先生だけが空回りしていたようです。

【評価制度の導入は目的を明確に、運用は丁寧に！】

人事評価制度の導入だけでスタッフのモチベーションが上がる訳ではなく、いかに運用が重要か…、ということがよく分かって頂ける事例だだと思いますが、いかがでしたでしょうか。「こんな難しいなら、当院は止めておこう」と思われましたか？

今回の事例から見えた「ポイント」は、まず、何か新しいことを取り入れる際はいつもそうなのですが、目的(何のためにやるのか)をしっかりと説明すること(目的の明確化)、そして、それをスタッフだけに「させる」のではなく、院長自身も一生懸命取り組むこと(チームビルド)と言えます。そして、この結果として、運営の最大のポイントである、お互いの『信頼関係』が構築されれば、その後、何をしても上手くいくようになります。

弊社では、これまでの経験と実績から、これらを押さえたコンサルティングが可能です。諦めずに是非、ご相談下さい。