

## 経営 VOL.23

## 経営を支える“ヒト”と“ヒト”…③

前号では、「スタッフの能力を伸ばすマネジメントスキル」として“コーチング”をご紹介させて頂きましたが、安定した経営をするために必須のスキルですので、是非とも先生方には身につけて頂きたいと存じます。

さて、A子さんに対しては“コーチング”が効果的ですが、B美さんのようにスキルは十分にあるが、それだけでは成果に繋がらないケースにおいては、メンタル面でのマネジメントが必要となります。そこでコーチングの中でも特にモチベーションを向上させるためのマネジメント(メンタリング)について今号ではご紹介させて頂きます。

### 【話が通じないのはなぜ…！？】

『なぜ、私の言うことをスタッフは理解してくれないのでしょうか？』というご相談を頂くことがあります。私の経験上、そのように仰る方は適切な動機付けが為されておらず、単なる一方的な押し付けになってしまっていることが多数を占めます。

例えば、『患者数が減っているとわかっていて、なぜもっと積極的に次の予約を取ろうとしないんだ！』とスタッフに苦言を呈した所で、給料さえ定期的に支給されていれば、スタッフにとって売上は大きな影響をもたらしません。つまり、動機付けが的確ではないので、説得力が不足しているのです。

### 【効果的な動機付けとは…！？】

人は心底やりたいと思うことは実行しますが、他人から押し付けられることには反発し、実行を回避するか、やるにしても最低限のことしかやらない傾向があります。

では、「効果的な動機付けとは何か？」と申しますと、一般的な手法として「報酬」がよく用いられます。

この手のお話をさせて頂くと『お金で人を動かすのはちょっと…』と敬遠される方が多くいらっしゃいます。確かに結果論ではそう見えるかもしれませんが、ここでは「医院に協力してくれたご褒美」という風に捉えて頂きたいと存じます。

### 【大切なはその“過程”】

この手法において、「報酬をいくら支払うか」ということはあまり重要視しません。最も重要なことは、「スタッフの長所を把握すること」と「スタッフに対して、今後期待していること」を直接伝えることなのです。

### 【スタッフのことをどれだけ考えているでしょうか…？】

突然ですが、貴院で働くスタッフを一人一人思い浮かべて頂き、以下のことを書き出してみてください。

- ①各スタッフの長所をそれぞれ3つずつ挙げて下さい。
- ②今後それぞれどのような活躍を期待していますか？

もし先生が回答できなければ、スタッフも医院にとって自分が必要なのだろうか？と疑問を抱いている可能性があります。一般的に、人は自分の存在意義と今後の目標が明確になれば、意欲的に行動すると言われておりますので、先生も上記の質問には回答できるようにして頂き、それをスタッフと共有して頂くことが望ましいです。

そして、目標提示の場として、定期的にスタッフと面談をする機会を設け、以下のように直接お伝え頂くと良いでしょう。

『あなたには〇〇の面を高く評価していて、今や医院に必要不可欠です。今後も〇〇の面で期待しているので、もし〇〇(具体的目標)を超えることがあれば、医院に貢献して頂いた感謝の意を込めて、手当を支給したいと考えています。』

文言は何でも構いませんが、ポイントは「医院での存在意義を明確にすること」と「今後求めていることを明確にすること」です。

ただし、明らかに医院の中核を担うポジションを務め、「自分が抜けると医院は困るだろう」と自覚しているスタッフに対しては、同様のアプローチを行なうと、足元を見られる可能性がありますので、例外的に避けて頂くとう良いでしょう。

このように、「なぜ、それをしなければならぬのか？」⇒「それを達成すると良いことがある」というアプローチ方法は“行動のインセンティブ”と呼ばれ、モチベーション向上の一般的な手法として広く使用されております。

左記の「報酬」については、過去に触れさせて頂きましたので、ご希望の方はバックナンバーをお送りさせて頂きます。

また、「もっと詳しく知りたい！」「困っていて相談したい！」という方がいらっしゃいましたら、ご連絡をお待ちしております。

### (※)今号の補足：IQ(知能指数)とEQ(こころの知能指数)

…人の心には感情があり、知識やロジックだけでは感情をコントロールすることはできません。それを「社会で成功するにはIQの要素はただだか20%で、残り80%はEQの要素が必要だ」と表現されています。指導者でEQが不足している場合は、「あの人が言っていることは確かに正しいが、なんとなく従いたくない」(説得者要因:No.3参照)と感じさせてしまうことがありますので、「人の感情を正確に捉え、共感する心を持つこと」は複数人が関わる仕事において、非常に重要な要素です。