

経営 VOL.129

(令和1年12月14日発行)

## スタッフの「やる気スイッチ」はどこにある？

クライアントであるD歯科医院の院長先生より、『当院のスタッフは、どうも元気がないと言いますか、精力的に仕事をしているように見えないのです。給与もそれなりに払っていると思うし、医院見学やセミナー参加など、費用をかけてモチベーションの上がりそうなことは実施していると思うのですが、どうしたものでしょうか…。』というご相談がありました。

現状、スタッフの皆さんは最低限「指示されたこと」をだけをこなし、自分たちの意見を言うことがありません。モチベーション高く、イキイキと仕事をしているという状態とは程遠く、院内の雰囲気も何となく暗い感じです…。

「このままではいけない！」と思った院長先生は、まず、「**スタッフが何を考えているか知らなければいけない！**」と考え、賞与支払い時にスタッフと「**個別面談**」を実施しました。

### 【その原因は…、院長先生の言動にありました！！】

賞与を渡す際に、まず「お疲れ様！」と労を労い、続いて「みんな元気がないみたいけど…、何かあったら何でも良いので話してくれないか？」と胸襟を開いて聞いてみました。

その結果、「院長先生の言動でやる気が失われている」ということが分かり、優しく接していたつもりだった院長は非常に驚きました。スタッフの話は要約すると下記の通りです。

- 頭ごなしに否定される(常に持論を押し付ける)
- お礼・感謝の言葉がない(スタッフだからやって当然)
- 話を聞いてもらえない(常に自分が正しい)
- 『任せるよ』と丸投げし、結果に対してはダメ出し

このような状況が続いているため、スタッフも次第に『**頑張っても無駄**』・『**どうせ否定されるので、言われたことだけやっておこう**』・『**そんなことぐらい自分でやれば良いのに！**』、という「**心の壁**」がやる気も奪っていたのです…。

確かに、**院長先生は自分が話をすればするほど、相手の表情が曇る**ことは何となく気付いていましたが、それは、『**自分の話が正論で、相手は間違いを認めて(気付いて)神妙に聞いているからそうなる**』と思っていました。しかし、そうではなく、『**持論の押し付け(価値観の押し付け)**』にうんざりしていただけなのです。

当然、経営者として、また歯科医師として勉強も研鑽もされている院長先生ですので、恐らく、正しいことを仰っていることは想像に難くありません。しかし、余りに**相手を慮らない普通の言動**が、せつかくの話を素直に聞けなくさせていた、つまり、『**説得者要因**』の欠如が原因だったということです。

### 【出来ることから1つ1つ取り組んだ結果…】

正直、院長先生からすると、「正しいことは正しいので、自分は間違っていない!」「雇われているのだから、経営者の言うことを聞くのが当然!」「仕事はやって当然。いちいち褒められないとやらないのはおかしい!」等々、到底、納得出来ないのですが…、このままではいけないので、自分自身の性格は変わらずとも、まず、**スタッフに対する言動だけでも、分かりやすく気をつける**ことにしました。

まず、スタッフの話聞く際には、これまでのように、「いや!それはね…」と頭ごなしに持論に入るのではなく、「そうか、そういう考え方もあるのか!」と、**一旦は、受け止め(「受け入れ」ではなく、あくまで「受け止め」です)**、そして、「もし、こういう場合ならどうなる?」と疑問を投げ掛けて持論に持って行くという『**YES・IF法**』、そして、同じく、一旦は受け止め、『じゃあ、どうしたら良いと思う?』と考えさせてから持論に持って行く『**YES・HOW法**』を活用しました。

相手に不快感を与えない説得方法として、『**YES・BUT法**』が有名ですが、BUT以降を早く話したい感情が勝り、YESが“おざなり”になり、余計に相手が不快感になることが多いのです(「はいはい、分かった。しかしね…」という具合)。

学術的な方法論はさておき、大切なことはIFにしてもHOWにしても**持論を述べる前に相手の意見をしっかり受け止める**ということです。これだけで、今まで何も言わなかったスタッフが安心して意見を述べるようになりました。

次に、業務依頼の対応についてですが、そもそも、クリニックの運営自体、自分1人では出来ないもので、その**運営を手伝ってもらうためにスタッフを雇っている**と考え直し、そして、スタッフに依頼する1つ1つの業務を「やってくれるスタッフがいるから自分は通常の診療が出来る…」という目で見るところ、今までは「やって当然」と思っていたのが、「**やってもらってありがたい**」という気持ちになり、ごく自然に、「**助かったよ!**」「**ありがとう!**」という言葉が出るようになりました。

もちろん、これまで「ありがとう」と伝えていましたが、全く心を込めていませんでした(「**言えとセミナーで言われたから言っていただけでした**」)が、これだけで、スタッフさんは率先して言われた以外のこともやってくれるようになったのです。

いかがでしたでしょうか。スタッフの「やる気スイッチ」の場所を探る参考になりましたでしょうか。もし、スタッフの「**やる気スイッチ**」が見当たらない場合は、是非、ご相談下さい。