



【キーワード】 面談

スタッフのモチベーションを高める 面談の行い方

院長の価値観や考え方を伝えるとともに、スタッフの抱える課題を把握し、フォローアップを高める——。面談はガバナンスやモチベーションを左右する重要な取り組みです。医療機関での面談のポイントについて、トゥモロー&コンサルティングの大谷武史さんに解説してもらいました。

コロナ禍の対話不足と 価値観の多様化に面談

いつの時代も人は話を聞いてほしいもので、面談は効果が高い人財戦略の一つ。しかし、今は昔と違う形で必要性を感じています。

まず、コロナ禍により懇親会や日々の雑談、職員旅行が減り、関係性を構築する機会が圧倒的に減少、絆を育むにも面談が必要だという点です。2つ目は価値観の多様化です。価値観の多様化とは個人の尊重であり、「あなたもOK、わたしもOK」という常識の多様化です。そのため、悪気はないのですが、自分の常識同士がぶつかり合いトラブルが起きやすくなりました。最近の企業や医療経営でもミッション、ビジョン、バリューなど事業の方向性や価値観を揃える経営手法が目立つようになってきました。しかし、トップダウンで発表しても、「院長は院長、私は私」という個人の尊重力によって、内容は理解しても共感を得られるには工夫が必要になりました。

そこで生まれたのが「エンゲイジ

メント(絆)」という、つながりが深い人には納得や共感、協力をするという考え方で、その絆を深めるのが「面談」の役割だと思います。

1ON1ミーティング 個にフォーカスが◎

今、日本中の成長企業が圧倒的に投資をしているのが人財育成です。なかでもさまざまな組織育成の言葉とともに「1 on 1 ミーティング」という言葉も注目されています。1対1でお互いの人柄や人生観、考えていることなどを対話するという特徴があります。「何ができるか」「何が要望か」という一方的な確認ではなく、「本人らしさ」を伸ばすといったほうがイメージしやすい面談方法です。

この1 on 1が注目される最大の理由は、話の中心が「あなたはどんな人」に重きが置かれているところにあります。何を大切にしている、仕事も人生もどうなりたいたのか。今何に困っていたり何が嬉しかったのか、常に「あなたはどんな人」かを知らうとする姿勢を示すことで、従来のやるべきことの項目や

レベルに対しての確認といった評価型の面談とは異なり、互いの絆が深まったり、その人らしさを活かした成長のためのアドバイスを送ることにつながります。1 on 1 ミーティングは、自らがやるべきことやふるまい、姿勢などに気づき、約束できることで互いの幸せをめざしやすくなり、成果が出ています。最強であるという話ではなく、「個にフォーカス」し職員個人に興味を注ぐことが大きなポイントだと思います。

効果を高めるための 3つの事前準備

職員の心の準備を整えることで、面談の効果が非常に高まります。面談アンケートを行うと、必ずといっていいほど「面談と言われてドキドキした」が上位にあり、本来前向きな時間や結果にしたいはずなのに「面談は怖いもの」になっています。つまり、面談に対する安心・安全が確保されていないのです。そこで、面談の効果を高めるために次の3つの準備をお勧めします。

①面談の目的を事前に伝える：何を

言われるのか、何のためのなのかがわからず評価される、言いたいことを言える時間だと思われがちなので、先にゴールをしっかりと伝えます。

②面談の時間と場所を伝える：人は終わりが見えないことや不利になることが不安につながります。「いつ終わる」「誰とやる」「どこでやる」を伝えることで安心して面談を迎えられます。

③面談アンケート：対面だからこそできることをやるべきです。ただのコミュニケーション不足でLINEでもできるような業務的な質問で時間を浪費してしまうこともあるため、事前の面談アンケートで話さなくてもいいことを吸い上げます。また逆に、対面だからこそ話にしたい、将来のことや過去の努力などを記入できるようにしておくとうわりやすく、お互いによりよい対話が生まれます。

過去に焦点をあてると不満が減り肯定感が向上

面談目的ですが、離職を減らし

たい、トラブルを減らしたいというマイナス対策の場合は、「過去」に焦点をあてた面談がお勧めです。たとえば面談アンケートで、最近工夫していること、気をつけていること、頑張ったこと、職場で直したいことなどを題材にし、その回答に対して丁寧に傾聴し、「そうだね、なるほど」などの承認ワードをベースにした面談をすることで、不満が減りやすくなります。図表1にあるようなモチベーション曲線シートの利用も、非常に効果的です。

また、「未来」に焦点をあてて、「欲しいものは何?」「どんな人生を送りたい?」「職場でやりたいことは?」「どんなふうに患者さんを喜ばせたい?」——などを題材にして、面談の際には「いいね、楽しそうだね。頑張ろうね!」と、肯定と応援ワードをベースにした面談をすることで、前向きな雰囲気づくりができます。図表2のような将来設計シートも、前向きになる工夫の一つです。

モチベーションとは人生が良くなる期待感

私の一番のお勧めは、「人生が良くなる期待感」があることです。

今は昔と違い、幸せの定義が多様多様です。そのため、仕事を頑張る理由も人それぞれです。だからこそ「あなたの幸せは何」にフォーカスして面談することで、漠然としていた働く意味が見えてきます。自分の幸せとは何か。それを叶えるために1日の大半を過ごす職場ではどうすべきか——。こうした、自分の人生と職場をリンクさせることで、仕事で活躍することが幸せにつながっていると腑に落ちれば、多くの人は自律し、主体的な姿勢を持ち始め楽しそうに仕事をします。

職員が楽しい人生を送るための面談をされているクリニックでは、まさにこうしたことが起きています。これこそが、価値観が多様化した現代の面談の核心ではないかと思えます。

図表1 モチベーション曲線

モチベーション曲線

半年間の気持ちの上げ下げはどのようにでしたか?

記入のポイント

- ・仕事だけではなく、自分自身の全体を通して考えてみてください
- ・普通の状態が0、とても充実しているが100、とても充実していないが-100
- ・曲線の頂点に何があつたかを簡単に記入してください
- ・ぐっと上がった時や下がった時の理由を記入してください



図表2 将来設計シート例

自分をもっと幸せになる予定メモ

もっと自分を楽しむために叶えたいことをメモしましょう!

記入のポイント

- ・仕事だけではなく、自分自身の全体を通して考えてみてください
- ・あまり制限をせず、自分の心に素直に向き合って記入してください

