



# MMPG 医業経営 Journal

発行 メディカル・マネジメント・プランニング・グループ TEL03-6721-9763(代) FAX03-6721-9764 <https://www.mmpg.gr.jp>

【キーワード】 マネジメント

## 職員のモチベーションを上げる リーダーの言葉マネジメント

院長の一言は、職員のモチベーションや成長に大きな影響を与えます。モチベーションを上げ、成長を促すためにはどのような言葉がけが必要になるのでしょうか。そのポイントと実践法について、メンタルチャージISC研究所の岡本文宏代表に解説してもらいました。

### 挨拶と感謝の言葉が モチベーションを上げる

ある企業の社員研修で、「上司からどんな言葉をかけられたときにやる気が上がりましたか」という質問をしました。その際、「君がいてくれて良かった」「君がいると職場の空気が明るくなるね」などのフレーズが回答として多く集まりました。これらは、人間の根源的な欲求である“承認欲求”を満たす言葉であり、これを満たすことができれば職員のモチベーションは上がると言われています。

「承認欲求を満たす」というと高度なコミュニケーションスキルをイメージされるかもしれませんが、難しいことでも特別なことでもありません。普段から意識して心がけることで、実は、誰もがができることなのです。

最も簡単なのは、毎朝の挨拶です。朝、出勤してきた職員のもとに歩み寄り、院長のほうから「おはよう」と挨拶することです。職員は「わざわざ自分のところまで来てくれて挨拶してくれた。自分の存在

を気にかけているのだ」と気がつきます。

このほか、「ありがとう」「お疲れさま」など、院長から感謝や労いの言葉をかけられると、職員は「院長は自分のことを常に気にかけてくれている」と、承認欲求を満たすことができます。これらは難しいことではありませんが、きちんとできていない職場が少なくありません。

感謝の言葉については、仕事を依頼する際に伝えるという方法もあります。たとえば、何かの仕事に任せる際、その内容や要件だけを事務的に伝えるのではなく、「Aさんはいつもきちんと仕事してくれるので本当に助かっています。忙しいと思うのだけど、この仕事をお願いできますか」と、感謝、褒めるなどプラス要素の言葉を添えるのです。こうした気配りが伝われば、職員は「自分は大切にされている」と感じ、モチベーションを上げます。

### 逆効果にもなり得る 期待のかけ方には注意

「ピグマリオン効果」という言葉を

ご存じでしょうか。これは心理学用語で、信頼がおける人から期待されると、その期待に応えようとモチベーションが上がり成績が向上するという現象のことを言います。信頼できる上司から「あなたならきっとできるはず」と期待を込めた言葉を伝えられることで、落ち込んでいた気持ちが晴れたりやる気が出たりしたという経験を持つ院長は多いと思います。

ただし、期待をかけすぎると逆効果になることもあります。期待していただけない、院長にしてみれば「どうして、きちんとできないのか」という不満が生まれる一方で、そうした院長の気持ちを察してか職員のモチベーションは下がります。

期待どおりの成果を出せなかった場合、“できなかったこと”ではなく“できたこと”にフォーカスすることが大切です。「それだけ努力したのは立派だよ。がんばっているね」と労いの言葉を伝えたい一方で、「成果を出すための方法を一緒に考えよう」と、背中を押す言葉を伝えるのが効果的です。

## 院長の質問力が 職員の成長を促す

自院の理念や価値観に基づいて、現場で自立的な行動ができる職員を育てたい――。

このように考える院長は多いと思います。こうした人材を育てるために有効な言葉のかけ方もあります。常に「質問」を投げかけて、職員に「考える習慣」をつけさせるという方法です。

たとえば、何かを始める準備をする際は、「効率よく業務を進めるために何が必要でしょうか」というような投げかけをします。そうすると、自分で準備をするために必要なモノ、コト、ヒトをピックアップするようになります。そして、業務を開始する際に「どうすれば目標を達成できますか」と質問すれば、より効果的なやり方を考えるようになります。

質問をする際は、院長自身がわかっていることであっても「自分はよくわからないのでもう少し詳しく教えてほしい」といった投げかけを行うことも大切です。その質問に答えることで職員の理解は深まり、それが成長につながるからです。このような質問を常に投げかけられていると、自然と自分で考え、行動する習慣が身につきます。「職員に考えさせるよりも自分がアドバイスしたほうが早い」と考えている院長は多いと思いますが、考え方を変えない限り、職員は育ちません。

ただし、質問されることに慣れていないと、「わからない」と答え

を見つけることを途中でやめてしまうこともあるでしょう。その場合は、何がわからないのかを丁寧に聞き出し、スタッフの頭のなかを整理していきましょう。

## 問題職員にも怒るは禁物 叱る・諭す姿勢が重要

こちらの望むような言動を取らなかったりミスを繰り返したりしたときに、語気を荒げたり、厳しい言い方になったりすることもあると思います。しかし、それは、院長の溜飲は下がるかもしれませんが、同時に、職員のやる気も下がります。場合によってはパワハラとされることもあります。

こうした事態を回避するには、まず心のあり方を「怒る」から「叱る」へと切り替え、こちらが投げかけた言葉を相手はどう受け取るのかを考えながら“言葉を選ぶ”ようにしてください。「お前は何をやってもだめだ」などと、人格否定になる言葉はご法度です。

仕事の遅い職員への対応も同様で、「仕事が遅い」「もっと早くやってくれないかな」など、苛立つ気持ちをぶつけるだけでは何も解決しません。

なお、仕事が遅いタイプには2パターンあります。1つ目のタイプは、真面目に仕事をしているのですが、他のスタッフと比べてスピードが遅いタイプ。一方、もう1つのタイプは、明らかにモチベーションが低くダラダラと仕事をして、必要以上に時間が

かかってしまうタイプです。このうち後者のタイプに対しては、院長からどう見えているのかをフィードバックし、どうしてほしいのかをはっきりリクエストし、改善を求めましょう。

一方、前者の一生懸命に仕事に取り組んではいるものの時間がかかってしまうというタイプには、仕事が遅くなる原因を突き止め、改善策を見つけていくことが肝要です。原因の一つは、正しいやり方で業務を行わずに我流になっていることです。仕事のやり方を観察して、間違いを指摘し作業マニュアルを用いて再教育を行いましょう。その際、「決められたやり方で業務に取り組むことが大切である」と諭します。

\*

言葉によるマネジメントを行ううえで、院長自身が「この人のもとで働いていると自分は成長できる」「この人ともに診療所の理念を実現したい」「この人と一緒に働いていたい」と思われる存在になることも大切です。それには、人間として魅力があり、リスペクトされる存在になるように人間力を高めるための“自分磨き”も重要になります。

