

## たたき上げ病院事務長 奮闘記!!

### 連載 第4回 次世代事務長の選び方、育て方

#### 事務長はジェネラリスト

医療業界は資格社会で、その資格を生かしたスペシャリストは多く育成されています。それでは、さまざまな分野に対応できるジェネラリストはどうでしょうか？ 事務長は、さまざまな課題に対応しながら病院経営をマネジメントしていくジェネラリスト的存在だと思います。最近、部署内でジョブローテーションを行ったり他部署からコンバートするなど、ジェネラリストを育てる動きも出てきています。

当院でも、総務課職員が医師事務作業補助者育成研修受講や診療情報管理士資格を取得したり、診療放射線技師がME技術者資格を取得したりと他部門の知識や業務にも対応しています。また、リハ科から理学療法士を事務部に異動させるために、リハ科長と激論したこともあります。リハの単位も経営には必要不可欠ですが、医療従事者としての知識や目線を経営に生かし、病院の収益構造を理解しながらジェネラリストに育っていくことを期待しています。

このような動きの中で、さまざまな部署からジェネラリストである事務長に興味を持ってくれる人材が出て、それがさまざまな部署での人材育成に伝播、刺激になればと思っています。そうなれば、次は私の後継者選びです。

当院の役職定年は60歳で、私は50歳代半ばになり、次の事務長をどう選ぶかを意識しています。同業種経験者を外部から招聘する、異業種から招聘する、院内から昇進させるなど選び方はいろいろありますが、時間的にそれほど余裕はありません。

一つの案として、事務長職は「自発的に行動する意識を持つ」ことが必要なスキルの一つですから、やらされたり、ならされたりしてするものではなく、自ら事務長になりたいと思う者がやるべきです。そのために一番重要なのは「勇気」で、併せて「覚悟」と「信念」がなければ病院のリーダーである事務長として、組織や職員を守るように育てていくことはできません（「リーダーに一番必要な資質は勇気」ウォルト・ディズニー）。

#### 次の事務長は院内から

当院の事務長は、私を含め、過去にさかのぼっても院外からの招聘がほとんどです。私は転職して事務長として当院に就職し、職場風土や文化の違いにスムーズな動きができず悩まされることが5年経った今でもあり、正直、業務ロスが生じた時もありました。

このような経験から、次は院内で育てたほうがよいと実感しています。そこで、事務長希望者を院内で募り、事務長候補とし

表1 次世代事務長の選び方（後継者選びの一案）

(イメージ)

スケジュール	内容	説明
院内募集	○事務長希望者応募	事務長になりたいと思う職員
	↓	
一次試験 (書類審査)	○自己申告書 ○小論文 ○推薦状	事務長就任後のプラン等 書面 推薦者10人以上
	↓	
二次試験 (面接審査)	○適性試験 (一次試験合格者) ○応募者面接 ○推薦者面接 ○プレゼン審査	事務長の適性を確認 将来展望など サポートと責任の共有 小論文に基づく
	↓	
審査結果	○事務長候補者 (二次試験合格者)	事務長の適性が確認された者 (候補者複数の場合あり)
	↓	
育成教育	○後継者教育	育成プログラムに基づいて
	↓	
就任	○事務長就任	

て育てたいと考えています。

そのための要件として、院内職員の推薦者を10人以上集め推薦状を提出させます。たくさんの職員のサポートがあって初めて事務長職は機能するため、現在の全職員150人のうち、わずか10人の推薦が取れないようでは事務長は務まりません。

職員の推薦が取れたら応募者本人だけではなく、推薦者の面談も行い、サポートと責任を共有します。小論文も提出させ、それを元にプレゼンテーションを行ってもらいます。

このようにいくつかの試験を経て、適性があると判断した場合は事務長候補者として育成していきます(表1)。事務長候補者が複数いる場合は同様の教育・育成を行い、

切磋琢磨しながらスキルを高めていきます。こうして私の後継者である「Only one 事務長」を育てていきたいと思っています(まだ、決定したわけではなく検討中ですが、面白い取り組みになると自負しています)。

## 理念、基本方針、クレドを实践できる職員の育成

当院は「患者様の立場に立った医療を提供します」という理念のもと、基本方針の実行・実践により「安心、安全で納得のいく質の高い医療サービスの提供と職員の成長」を実現するための職員育成を続けていきます。また、2017年に職員の総意として策定したクレド(本誌2021年5月1日号に掲載)により、「自ら考え行動できる」職員の

表2 理念、基本方針、クレドを盛り込んだ当院人事評価シート（一部抜粋）

人事評価シート				
評価項目	配分点	要件・要素		着眼点
行動評価	理念	3	私たちは患者様の立場に立った医療を提供します。	実行できたか。 具体的にどの視点でそのように評価できるか。
			基本方針	15
	地域社会に開かれた病院をめざします。	実行できたか。 具体的にどの視点でそのように評価できるか。		
	患者様の権利を尊重した医療（行動）をめざします。	実行できたか。 具体的にどの視点でそのように評価できるか。		
	誠実さと思いやりの心を持った診療（行動）をします。	実行できたか。 具体的にどの視点でそのように評価できるか。		
	専門知識、技術の研鑽と共に人格の形成に努めます。	実行できたか。 具体的にどの視点でそのように評価できるか。		
	クレド	12	ありがとうございますの心を力にします。	・「ありがとう」と心から言える文化を育みます。 ・お互いが助け合える職場環境を作っていきます。 ・感謝の気持ちと気づきを大切にします。
			お一人お一人に寄り添った、安心できる医療を提供（行動）します。	・誠意をもって接します。 ・常に患者さんの立場に立った行動をします。
			地域の皆様に愛される病院をつくります。	・顔の見えるつながりを築きます。 ・誰にでも気持ちよい挨拶をします。 ・積極的に地域活動に参加します。
			信頼関係を築き、感謝の気持ちを伝えます。	・挨拶や丁寧な対応をします。 ・コミュニケーションをとり信頼関係を築きます。 ・連携してより良い医療を提供します。

育成も目指しています。

このように、理念、基本方針、そしてクレドを明確に掲げることができたので、次はそれらを人事評価制度に反映させる予定です。それができれば理念の実現につながり、理想の人財を育てる仕組みが手に入ります。当院は理想の人財を手に入れ、職員は自分が成長し、当院に貢献することでモチベーションアップや生きがい、誇りを実感できるようになるでしょう。

これが、病院の成長につながる最高の状

態です。理念や基本方針、クレドは定めただけでは絵に描いた餅に終わってしまいますので、2021年度下期に実施する人事評価から連動させ、組織力アップに役立てていく予定です（表2）。

## 院内医師との面談

2017年から、当院勤務医との事務長面談を毎年8月ごろに実施しています。院長には直接言いにくいことも事務長には言えるようで、なんでもありの意見交換です。も

ちろん、院長の代弁者として病院の方針や医師への要望、実績、考え等を伝え、組織力強化や病院運営改善につなげていきたいと考えています。時には厳しい話や小言などを伝えることもあり、不快な思いをさせてしまい叱られることもたくさんあります。それでも、この面談が医師本人の行動や実績などを振り返るよい機会になるはずだと思っています。

また、11月～12月ごろは、院長・事務長面談を実施しています。この機会に院長とゆっくり話をしてもらい、病院からは実績等を数字で提示し、振り返りと次年度の目標を一緒に設定して、雇用契約についての話し合いを行います。同時に、診療以外（勤怠、委員会活動や研修参加等）の実績も伝えるようにしています。医師とのかかわりは、事務長の大きな役割の一つです。

## 面接で必ず伝えること

私が採用面接や昇進面接で必ず質問し、伝えることが二つあります。私の中では、この面接からすでに「職員の育成」が始まっているのです。

一つは「プロとは、どういう人ですか？」という質問です。ある人は「いろいろなことができ、知識のある人」と答えました。これは間違いではありません。それでは、新卒の看護師は技術や知識の習得はこれからのので、「プロではない」ということになるのでしょうか？

私は、「プロ」とは「手を抜かない」ことだと考えます。人が見ていようとしまいと手を抜かずに同じ対応ができる人、手を抜ける時に手を抜かない人が「プロ」だと思います。ですから、新卒でもその能力、知識を最大限に発揮し、手を抜かなければ「プロ」なのです。「力は抜いて手を抜かないプロ」を目指しましょう。

もう一つは「自分のことを好きですか？」という質問です。医療現場では「患者さんのために……」、「職員のために……」、「人のために……」とよく言われ、自分以外の誰かを支援することが多い、ある意味奉仕の性質を持っています。そこには「自分のために……」という自己存在を表す言葉は見当たりません。

持論ですが、「自分のことがあまり好きではない」という人が、他人に優しく支援や奉仕ができるのでしょうか？ できたとしても長続きはせず、不安定な対応になってしまふと思います。相手にもその時の悪い印象や雰囲気は伝わることでしょう。

面接で聞いた「自分のことが好き」という人の多くは、自分の「ありたい姿」を想像し、理想の自分に近づいていくためにはどうしたらよいかを考えて行動しているようです。医療の仕事を長続きさせるには、「自分をどんどん好きになっていく」ことで自己肯定や自己存在、ありたい姿を実現していくことが必要だと思います。