第20回

診療所事務長の仕事術

診療所事務長はどんな仕事をしているのか。そんな疑問に、一般社団法人診療所事務長会のメンバーが答える。20回目は、今夏に分院展開を予定している医療法人ロングウッドの竹入沙知氏だ。

週1回のスタッフミーティングと人事評価導入で組織風土を変革

竹入沙知氏
医療法人ロングウッド事務長

たけいり・さち●大学卒業後、管理栄養士として大手調剤薬局に就職。その後サプリメント関連ベンチャー企業の経営企画職を経て医療業界に転身。医師25人の大規模診療所新規開院に携わる。同院で事務長代理を務めた後、2015年より現職。前田クリニック立ち上げから法人化、敷地拡張、分院・鍼灸院開設までを主導する

診療所経営の要は、スタッフのマネジメントです。当院でも、開院後1～2年は特に人事面談や評価などは行わず、経歴や年齢を考慮し、経営陣が一方的に評価して給与改定を行っていました。しかし、いつしか人間関係が悪化し、退職が相次いだのです。そこで、業務停滞を解消し事業拡大を見据えた人材育成を行っていくために始めたのが、週1回の全体ミーティングと人事評価制度の整備でした。

まず、ミーティングでは「困り事がないか」「全員で考えたほうが良いことはないか」と問いかけてスタッフ全員に発言を促し、「全員で協力して診療所をよくしていく」という意識づけを行いました。以前は、「自分の仕事ができていれば良い」「他人のミスは責めるだけ」といった雰囲気がありましたが、少しずつ変わり始めました。

次に、人事評価制度に関しては、3月と9月の年2回、面談を行うことにしました。その際、2種類のシートを持参してもらいます。一つは、職種ごとの「評価シート」です。▽勤務姿勢、▽みだしなみ、▽接遇、▽担当業務の習得度――など40項目ほどについて、0～5で自己評価してもらいます。2枚目が「半期の振り返り＆目標設定シート」。自分の仕事と目標達成度を振り返ったうえで、来年の具体的な目標を設定するためのものです。当日はこれらを踏まえ、私とマンツーマンで話をします。

面談の主な目的はコミュニケーションと成長支援ですが、給与改定に直結するアピールも行ってもらっています。「一方的な評価では納得できないだろうし、経営陣から見えていない部分もあるのでしっかりアピールしてほしい」と伝えています。そのうえで昇給率は、以下の手順で決定します。

①経営状況を考慮し診療所全体の当該年度の全体の昇給率を決める
②仮に①が2%だった場合、A：1%は経営陣からの評価で調整（評価が高ければ1→1.2%などに上昇、低ければ0.8%など調整）、B：1%は自己評価で調整（今期の目標の振り返りや力を入れて取り組めたこと、成果、貢献したことなどをアピールし、それに基づいて調整）
③AとBを合計して、各々の昇給率を決める

こうした評価制度をつくると、常に目標達成を求めるアグレッシブな組織だと思われがちですが、「特に目標は立てずに、すべきことを時間内に行って帰るという働き方」も、「目標を立ててチャレンジし課題を克服していく働き方」も両方支援するスタンスです。ただし、「自身を叱咤激励して目標達成や成果を出した人には、その分給与や賞与などで報われる制度をつくっていきたい」ということを、全員に周知しています。

制度導入後、スタッフの仕事への取り組み方が明らかに変わりました。自分たちで「これはどうしようか」「じゃあ私が担当するね」といった積極的なやり取りが頻繁に行われ、職種を超えてコミュニケーションが活発になりました。

今後の課題は、職員が増えてきたこともあり、各部署の主任に人事面談の一部を任せ、隅々までこの制度を浸透させることです。

一般社団法人診療所事務長会
https://cl-manager.com/
2016年1月発足の診療所事務長の会。診療所事務長や院長などが集まり月1回の勉強会を開催しているほか、日々の仕事についても互いに助け合っている