



古澤良知

医療法人社団CVIC  
心臓画像クリニック飯田橋事務長  
CVイメージングサイエンス  
株式会社代表取締役兼CEO

# 事務長を活かす 明確な指示と成

事務長の能力を最大限に引き出すために、院長にして診療所経営を支えらるとともに、次代を担う人材のためのマネジメントと環境づくりについて語り合っ

ふるさわ・よしとも●米国のスーパーマーケットの事業部長などを務めたほか、株式会社DHCの海外事業部長、株式会社ドクターネットの営業統括室長など、国内外のマーケティング事業で活躍。2016年より、医療法人社団CVIC心臓画像クリニック飯田橋事務長。CVイメージングサイエンス株式会社代表取締役兼CEO

# 要諦は 果の確認にあり

はどのようなマネジメントが求められるのか。No.2と育成にも取り組む2人の事務長に、事務長を活かすもらった。



松田邦彦

医療法人社団ワッフル事務長  
株式会社ひとのえん代表取締役

まつだ・くにひこ●トランスコスモス株式会社で9年間コールセンターの運営管理を担当。2014年、医療法人梅華会、17年、医療法人社団ワッフル事務長。20年、株式会社ひとのえん代表取締役。院長の右腕が集まるオンラインコミュニティClinic Management Consortium主宰

## タスクと成果の明示なしに 活躍を期待できるはずなし

「本日は「事務長を活かすために行うべき」ことをテーマに議論を進めていきます。まず、どのようなことが必要になると思いますか。」

松田 いきなり本日の結論になってしまうかもしれませんが、事務長にどんな仕事をしてほしいか、そしてどのような成果を期待しているかを明示することです。これは外部から新たな事務長を採用するときも内部の職員を抜擢するときも同じです。事務長を上手く活かすことができない理由の圧倒的1位は、タスクとゴールを明確にしていないことだと思います。

たとえば、「当院は近い将来、分院開設を考えており、自分は理事長としての仕事にフォーカスできるような環境をつくりたいので、あなたには将来の事業展開に向けた人材採用と労務管理、組織づくりを担当してもらいます。具体的には現在のサービスの質を担保しながら効率性を高めるための業務のチェックと適正な人員

松田 本日のテーマとはずれるかもしれませんが、イチから事務長を採用したいという場合は、転職エージェントの活用をおすすめします。診療所の求める経験やスキル、人物像を明示しておけば、それに合致した人材を紹介してもらえるからです。また、エージェントから「どんな人材を求めるか」といったヒアリングを受ける過程で、任せたい仕事を含めた理想的な人物像がより一層クリアになっていくこともあります。

一方、従来型の求人媒体で募集する場合、すべての求職者の書類選考や対応などに時間をとられるし、それでも空振りに終わることも少なくありません。それに対して、エージェントによる紹介の場合、きちんとファイルタリングをかけてくれるし、精度はかなり高いと言えます。もちろん、費用は多少高くなりますが、成果報酬型が基本ですし、手間や時間、空振り、さらにはミスマッチの危険性などを考えると、転職エージェントを活用する方が理に適っていると思います。

配置の検討、そのための中途および常勤の採用活動等に関する業務、そして就業規則管理や福利厚生を含めた、職員の定着率の向上と人材育成につながるような労務管理や教育です。さらに医師紹介会社とのやり取りや面接対応など、分院長候補の採用もお願いします」といった具合です。

依頼したいタスクについては、細かいほど、事務長としては動きやすくする必要があります。つまり、事務長を採用する前に、経営者自身が、自分が行っている、あるいはこれからやりたい仕事のうち、どの部分を任せられるか、仕事の棚卸を行うことが不可欠です。

「事務長にどんな仕事をしてもらいたいのか」。この質問に対して明確な答えがないと、その事務長が活躍できるか否かは運頼みになってしまいます。

古澤 同感です。人事をはじめ総務、経理、マーケティング、DXなど、事務長の仕事は診療以外の全てと言われるように、多岐にわたりますが、これら全てに精通しているという人はほとんどいません。松田さんが指摘されたとおり、任せたいタスクが明確になってい

## 得体的しれない人を 現場は受け入れない

「確かに「経営全般を担当してほしい」と言われても、どこから手をつけてよいかわからないし、タスクと期待する成果が曖昧だと「有能」「無能」の判断もできませんね。」

松田 事務長に求めるタスクと成果を伝えることを第1ステップとすると、第2ステップとなるのが、入職あるいは昇格前に新しい事務長のタスクと院内でのポジションや役割を職員にきちんと説明することです。

たとえば、「今回、こういう経歴を持つ人に事務長としてきてもらうことになりました。そして当院が成長していくための人材採用や働きやすい職場環境づくりを主に担当してもらいます」といった具体的な内容の説明がないと、現場の職員は何をしてもらえるのかがわかりません。

「総務経験者だから、クレーム対応をしてくれるはずだ」「会計経験者だからレセ業務を改善してくれる」とそれぞれ都合のいい期待を掛けます。そして、勝手に

れば、そもそも採用あるいは昇格させる段階で、ミスマッチを防ぐこともできます。また、そもそもタスクが明確になっていなければ、本来、その事務長の仕事ぶりを評価することもできないはずなんです。

我われの世代は、たとえば、若い世代でも事務長に任命されたのであれば、期待される以上の成果をあげようと、たとえ境界線が曖昧な仕事であっても取り組むのは珍しいことではありませんでした。また、明確な指示がなかったにもかかわらず、経営者から「なぜ、これもきちんとしてくれないのか」と言われた場合、多少理不尽だとは思っても対応するの

ただ、これからの世代は、近年のジョブ型雇用の流れもあり、事務長のタスクと期待する成果の明示とそれらを行う意義、さらには将来的にやってもらいたいタスクなどをきちんとディスクリプションとして示してあげないと働きにくいという人が増えると思います。これは事務長に限った話ではなく、全職員に言えることでしょう。

けた期待に込めてくれないと、あまり使えない人」との評価を下してしまうことが少なくありません。実際、私はそんな状況が嫌になって辞めていった事務長を大勢みました。

また、新しい事務長に「レセ業務を全面的に見直してほしい」というタスクを明示しながら、現場にはそのことを伝えていなかったとします。院内にはそれまでレセ業務を担当していた人がいるはずですが、院長の説明もなく新しい事務長がレセ業務をチェックしていくと、その人は立場も居場所もなくなってしまう。当然、新しい事務長と良好な関係を築けるはずはなく、このような状況だと、現場が事務長を受け入れようという流れにはなりません。

理事長あるいは院長が、新しい事務長のタスクと役割を「こんな困り事があったときに相談するのがいい」といったことを伝えておかないと、こうした事態を招いてしまう恐れがあります。笑い話のように思われるかもしれませんが、第1、第2ステップで躓いているケースが驚くほど多いのが実情です。

続きは、本誌7月号をご覧ください