

図表1 一般社団法人TREE キャリアステップ

	入職1年目～	3年目～	5年目～	7年目～	9年目～	11年目～
マネジメント Course	スタッフ シニアスタッフ	サブリーダー リーダー	統括リーダー	マネージャー	エグゼクティブ マネージャー	子会社CEO
エキスパート Course	スタッフ シニアスタッフ	サブリーダー	セミナー講師		セミナー講師 コンサルタント	

マネジメントコース(リーダー型キャリアステップ)

入職1～2年目(グレード: スタッフ、シニアスタッフ)

- 入職後、OJTや実務を通して約1年で医療事務の基礎的な業務を習得します。
- クリニックのミッション、ビジョンを理解していることも大切な要素です。

入職3～4年目(グレード: サブリーダー)

- 仕事にも慣れ、徐々に新しい仕事も任せられるように。
- スタッフの育成や、クリニックのリーダーとしてスタッフの模範となり積極的な姿勢を求めます。

入職5～6年目(グレード: リーダー、統括リーダー)

- 各クリニックのリーダーを育成し、クリニックをより広い視野で見ることができるようになる。

入職7～8年目(グレード: マネージャー)

- 統括リーダーを育成する
- 自身で売上をつくる施策を立てられること、実行できること。

入職9～10年目(グレード: エグゼクティブマネージャー)

- マネージャーを育成する

入職11年目～(グレード: 子会社CEO)

- グループ会社の1つの会社を経営します。

エキスパートコース(ティーチング型キャリアステップ)

入職1～2年目(グレード: スタッフ、シニアスタッフ)

- 入職後、OJTや実務を通して約1年で医療事務の基礎的な業務を習得します。
- クリニックのミッション、ビジョンを理解していることも大切な要素です。

入職3～4年目(グレード: サブリーダー)

- 仕事にも慣れ、徐々に新しい仕事も任せられるように。
- スタッフの育成や、クリニックのリーダーとしてスタッフの模範となり積極的な姿勢を求めます。

入職5～8年目(グレード: セミナー講師)

- 学習し、自身の知識を深めていきます。
- 他社、他者に知識を伝えセミナーを開催することができること。

入職9年目～(グレード: セミナー講師コンサルタント)

- コンサルタントとして、セミナー講師の指導・育成ができること。

※昇格年数は最短昇格年数に基づきます。

一般社団法人 TREE

西馬込あくつ耳鼻咽喉科

(東京都大田区)

“先生”と呼ばれる存在になる
 可能性を広げるキャリアプラン



阿久津 征利

一般社団法人 TREE 代表理事

注目POINT!

①「医療コーディネーター」というキャリアの設定

医療事務の仕事に留まらず、新たな仕事を創造してもらおうとの願いを込めて「医療コーディネーター」というキャリアをつくる。

②マネジメント・エキスパート、2つのキャリアプランを用意

管理職としての道を進むマネジメントコースと、その延長線上にないエキスパートコースの2つのキャリアプランを用意している。

③採用は新卒、選考は人間性を重視する

自院の組織文化に馴染みやすい新卒採用に踏み切る。選考は「素直」「批判しない」などの人間性を重視している。

療事務の枠を超えて
 新しい可能性を見つけてほしい

医療事務、受付、会計、医療ク
 ラーク……。診療所の事務職は、
 一般的にこのような名称となつて
 いる。それに対して、東京都大田
 区で西馬込あくつ耳鼻咽喉科と馬
 込駅前あくつ小児科耳鼻咽喉科を
 展開する一般社団法人 TREE で
 は、事務職を医療コーディネー
 ターとしている。

その名付け親である阿久津征利
 代表理事はその狙いについて、「当
 法人では、スタッフにいわゆる医
 療事務の仕事だけを求めているわ
 けではないからです。医療事務は
 あくまでも数ある業務の一つであ
 り、スタッフには既存の仕事の枠
 組みにとらわれず、理念の実現に
 向けて、新しい自分の可能性を見
 つけてほしいと考えています。医
 療コーディネーターという職種に
 は、自分たちがミッションに掲げ
 る「医療を通して、子育て世代が
 光り輝く社会を創る」を体現する
 ように、スタッフ一人ひとりが輝
 ける職場でありたいという願いも
 込めています」と説明する。
 医療コーディネーターの主な仕

事内容は、「受付・会計」「診察補
 助・介助」「クラーク(電子カルテ
 作成)」「レセプト(診療報酬請求)
 などであるが、SNSのコンテン
 ツや患者への情報提供用のチラシ
 の作成など、スタッフ一人ひとり
 がやるべきことを考えながら職域
 を拡大している。

保険診療以外の分野でも
 スタッフが輝ける場をつくる

医療コーディネーターの職域拡
 大の一環として、同法人では20
 24年5月、本院の近隣に健康支
 援施設 A B T を開設した。「赤ち
 ゃんから大人までを対象とした総合
 的な健康支援を通じて、日々をイ
 キイキと過ごせる心身づくりをサ
 ポートすること」掲げる施設で、
 運動を中心に多彩なサービス提供
 を目指している。

「もともと単に治療を行うことだ
 けにとどまらず、地域住民の皆様
 の健康を幅広く支えるために、予
 防医療にも力を入れていきたいと
 考えていました。その想いを具現
 化したのが A B T です。
 現在は医療コーディネーターた
 ちが講師となつて、マシントレー
 ニングや健康顔面教室、ヨガ教室

などを開催しています。今のところ、コンテンツは運動がメインですが、睡眠や栄養などのエキスパートとなつて、予防医療を通じて患者さんに貢献できる範囲を広めていきたいと考えています」と阿久津代表理事は説明する。これらサービスの企画はもちろん、講師も医療コーディネーターが務めているのだ。自らの可能性を見出し、職域を広げている好例だ。

**マネジメントとエキスパート
最終目標は「先生」**

同法人のキャリアプランは**図表1**のとおりだ。スタッフの希望に合わせて、「マネジメントコース」「エキスパートコース」の2つのルートが用意されている。前者は医療コーディネーターとしての現場職から全体をマネジメントする管理職へと進んでいくコースだ。一方、後者は前述したABTでの講師など、医療コーディネーターの主な仕事内容の延長線上にはないコースである。

「マネジメント、エキスパートともに、同じキャリアであれば給与は同じになっています。前者について言うと、リーダーシップを

揮できる人はそれほど大勢いるわけではありません。また、4月に3院目を開設しますが、ポジションにも限りがあります。そのため、マネジメントに向いていないという人には基本的にエキスパートに進んでもらいたいと思っています」と阿久津代表理事は話し、次のように続ける。

「当法人のスタッフ育成のゴールは『先生』と呼ばれる存在になることです。たとえば、ABTで健康講座の講師になれば、参加者から『先生』と呼ばれますし、医療事務の仕事でも他院に教えにいたり、セミナーの講師になったりすれば『先生』です。このようにマネジメント・エキスパートを問わず、スタッフには全員、最終的には何らかの形で『先生』と呼ばれる存在になつてもらうことを目指しています」

なお、マネジメントとエキスパートともに各キャリアには11の評価項目があり、すべてを達成すると次のキャリアに進むという仕組みになつている。

評価項目は「社外秘」であるが、「スタッフ・シニアスタッフ」クラスは、9割程度がミッション、

ビジョンに沿った行動で、「サブリーダー」以降は「売上」などの成果が対象となるという。これら評価に加えて、半期ごとにリーダーがスタッフ一人ひとりに求める職務を提示し、それに基づいた行動ができていくかも評価の対象になる。

「診療所の場合、スタッフに営利性を強く求めるのは困難であるうえ、売上については医師の力によることも大きいので、患者さんに健診を勧めたり、声掛けをしたりなど、医療コーディネーターとしてできる範囲の仕事の評価するようにしています」と阿久津代表理事は話す。

**リーダーの負担軽減に向け
評価のフィードバックが課題**

キャリアプランやその階段を上がっていくためにクリアしなければならぬ項目が見える化されていることは、スタッフの努力の方向性を揃えるとともに、「こうすれば評価される」とわかっているため、働く意欲を高めることにもつながる。実際、高いモチベーションでキャリアの階段を駆け上っているスタッフもいる。

**スタッフに求める9つの資質
採用選考は人間性を重視する**

新卒者の選考は、同法人が大切にしている「9つの資質」(図表2)を重視している。

阿久津代表理事は「採用にあたって最も重視しているのは人間性です。たとえば、素直な人だと、他人からの指摘やアドバイスを素直に受け入れることができるので成長が早く、周囲の人からも信頼されます。当然、チームワークも良好になります。スキルなどの専門性に関しては入職後も教育できますが、人間性は難しい。ただ、PCスキルに関しては仕事の効率性を高めるために不可欠なものですので、ある程度はできる、あるいは今できなくても学びながら習得していく姿勢を求めています」と説明する。

最後に今後の目標については「予防医療の分野をさらに強化していくこと

一方で、「評価に納得ができない」というスタッフが出てくるのも事実だ。これに関しては評価を本人に伝えて、その理由を説明するリーダークラスの力量が問われることになるが、阿久津代表理事は「いかにスタッフを納得させるか。伝え方が大きな課題になり、評価のフィードバックによって疲弊しているリーダーもいますので、教育研修の充実や評価項目の見直しも必要だと感じています」と話す。

**職務を果たせるよう
教育研修でバックアップ**

リーダークラスになると、その職務を果たすためには、部下とのコミュニケーションやマーケティングなどのスキルが必要になってくる。同法人ではマネジメント・エキスパートいずれのコースにおいても、スタッフが上位の職責を果たすために必要なスキルを身に付けるための教育研修に力を入れている。

「マネジメントコースに関しては段階に合わせて、自分がこれまで学んできた研修等を受けてもらっています。一方、エキスパートコー

です。予防医療が事業として成り立つようになれば、それを目指して新たな事業を立ち上げるスタッフや、それに魅力を感じて入職してくれる人も増えるはず。今後も全員が『先生』になることができ、環境づくりを進めていきたいと思っています」

スに関しては、たとえば、効果的なマシントレーニングの進め方や、利用者に満足してらえる教え方など、各事業の推進やスタッフ独自の価値を創るための研修等に参加してもらっています。教育研修は基本的に就業時間内に受けてもらいますが、休日等の場合は出勤扱いにしています。また、予算についてはすべて法人が出しています(阿久津代表理事)

**キャリアプランと評価制度
きっかけは新卒重視の採用戦略**

同法人がキャリアプランを構築したのは2023年のこと。きっかけは新卒採用だった。当時、中途採用では、法人の求める人材の採用が難しくなっていたという。開業から5年が経過し、現場で教育を行うことができるリーダークラスが育ってきたこともあって、この段階で思い切って新卒採用に切り替えた。

阿久津代表理事は「新卒採用にあたっては、将来のキャリアプランを明示する必要があると考えたのです。それに合わせて今まで曖昧だった評価項目をきちんと言語化して伝えられるようにしまし

た」と語る。評価項目は、阿久津代表理事が人事評価に関する書籍を読み漁り、独学で身に着けた知識をもとに作成した。最も役に立った本としては「社員が成長し業績が向上する人事制度」(日本経営合理化協会出版局)を挙げる。新卒採用は2024年度卒業生から開始。新卒者へのPRとしては、一般的な大学への告知のほか、スカウト型の就活サイトの活用、さらにはインターンシップの積極的な受け入れなどを実施。その結果、25年度は応募者489人に対して5人採用、26年度は638人の応募があり、6人に内定を出しているという。採用難時代にあつて、なぜ診療所2つの法人にこれだけの新卒者が殺到するのか。阿久津代表理事は「自分も『こんな人になりたい』『こんな人たちが一緒に働きたい』と思ってもらえるスタッフの存在だと思います。実際、選考が進むにつれてインターンシップで見た先輩に憧れてといった志望動機が増えます。スタッフが輝ける職場環境づくりは新卒採用を含めて採用力の強化にもつながると考えています」と手ごたえを感じている。

図表2 一般社団法人TREEが大切にしている9つの資質

1. 成長意欲が高く、学びに貪欲な人
2. 人を批判しない人
3. 素直な人
4. 常に改善し、新しいことを追求する人
5. 子供と接するのが好きで、誰に対しても優しくできる人
6. いつも笑顔を忘れない人
7. 自分のことだけでなく相手のことを考えられる人
8. 公私ともにスタッフ同士で仲良くでき、チームワークを作れる人
9. パソコンスキルが高い人