



# 院長次第で離職率は変わる 会話と公平性の担保が必須

回答者 ● 日本医業総研 シニアマネジャー 植村 智之

院長力を磨く！  
診療所経営  
駆け込み寺

問  
パート職員がすぐ辞める  
定着させるにはどうしたらよい？

パート採用の職員が定着せず、1年も持たずに退職するケースが相次ぎました。短期間で退職が続くと採用コストがかさむ上、教育にも労力がかかり、経営に深刻な影響を及ぼします。どうしたら職員が定着するのでしょうか。職員の時給は他院と比べても遜色ない額を提示しているはずですが。

(55歳、耳鼻咽喉科)

筆者が支援先の医療機関からよく聞く悩みの一つが、パート職員の離職対策だ。厚生労働省が発表した一般職業紹介状況の2017年12月分の有効求人倍率は全産業平均で1.59倍と高水準だが、パートのみに限定すると1.81倍に膨れ上がる。人材は売り手市場であり、医療機関では受付事務職員の採用が以前に比べて困難になってきている。

こうした状況の中、せっかく確保できた職員が短期間で離職してしまうと、診療所には大きな痛手となる。欠員を埋めるための「募集コスト」「採用コスト」「育成コスト」が相当かかる上、院長の時間や体力を消耗する。

一方、これまで筆者が開業を支援した診療所を見ると、優秀な職員の高い定着率が高業績の一因となっている。もちろん、職員の離職率が高くても院長

の力で黒字経営を維持することは不可能ではない。だが、経営に対する職員の役割が大きいのも確かだ。

頻繁に職員が入れ替わればノウハウが定着せず診療の流れが滞ったり、接遇の質が落ちたり、チームの不和を招くといった問題が生じる。そうすれば、その評判が地域の

患者間に伝播しかねない。院長も職員の振る舞いが気になり出すと、診察に集中できなくなる可能性も高まる。

しかし実際のところ、診療所によって職員の定着率にかなりの違いが生じている。看護師や受付事務の業務内容や時給には大きな差はないのが一般的であり、院長の人事マネジメント力に主な原因があると言っていいだろう。

職員の離職率が高い診療所の院長を見ると、主に二つのタイプに分けられる。一つは「職員に対して関心を持たないタイプ」、もう一つは「職員への期待値が高く困難な業務の遂行を求めるタイプ」だ。両タイプともに、院長が「自身の診療スタイルを貫きたい」「患者を診ることだけに専念したい」と考えている点が共通している。

こうした院長の場合、職員に対する働きかけが弱いため院内のチームワークが機能しない傾向にあり、結果、離職する職員が目立つようになる。院長は職員とのコミュニケーションのあり方から考え直さなければならない。その際は、表1に挙げた内容を心がけてほしい。

## 理念を共有して日ごろから会話を

ここからは、院長が人事マネジメント力を向上させる上で重要なポイントを、(1) コミュニケーション、(2) 公平性の担保、(3) 職員の適切な評価——の三つ



の方向から取り上げよう。

(1) のコミュニケーションにおいて、まず行うべきことは、院長の経営理念やビジョンを全職員に伝えることだ。全員を目指す方向を合わせた上で、「(だから) 職員の皆さんにはこうしたスキルを身につけてもらい、良好な職場環境をチームで作り上げていきたい」と、求める職員像を示す。こうしたコミュニケーションは、職員のモチベーションアップや成長の基礎になる。個人や組織の育成は、全てコミュニケーションの延長線上にあると言っても過言ではない。

その上で、日常的なコミュニケーションの活性化を図る。業務において必要な情報を共有し、職員が積極的に発言できる環境を作るのだ。そのための機会としては、「朝礼・夕礼」「会議・ミーティング」「連絡ノート」「定期的な個別面談」「院内行事の開催」などが挙げられる。

ある職員に不安や不調の兆しがあったときにはほかの職員でカバーし合えるようなチーム作りは、こうした日ごろのコミュニケーションから形成されてくる。また、職員のプライベートな悩みには個別相談の機会を持って対応したい。院

表1◎院長のタイプ別に見たコミュニケーション上の改善ポイント

#### 【職員に無関心なタイプ】

- 1) 意識的に職員と多く会話する。相手を知ることによって関心を高める
- 2) 職員を「育てる」ことも院長としての役割であるという認識を持つ
- 3) 業務の一つひとつに細かく口出しする必要はないが、必ず最後にチェックする(目を通す)体制を整える
- 4) 任せられるところは任せるが、全てを丸投げしない
- 5) 良い点は褒め、課題点は指摘する

#### 【職員に高い理想を求めるタイプ】

- 1) 自分と他人は違う人間であり、異なる考え方をし、異なる能力を持つという前提に立つ
- 2) 相手の物差しで物事を見てみる
- 3) 指示はできるだけ細かく丁寧に。ただし、ある程度育った職員には任せることが必要
- 4) 意識的に良いところに目を向け、職員を褒める
- 5) 担雪埋井\* (たんせつまいせい) の精神を持つ

※効果が感じられなくても繰り返し働きかけること

長がどこまでサポートできるかはケースバイケースだが、一緒に解決の方法を考えることが求められる。

### 職員のシフトは院長が組むべき

次に、人事マネジメント力を向上させる上で重要なのが、(2) の公平性の担保だ。ベテラン職員になるべく現場のことは任せたいと考える院長は少なくない。しかし、公平性を必要とする判断や業務は院長の責任において行うべきである。

ある診療所では、ベテラン職員に業務シフトの管理を任せたと、本人の都合を最優先したシフトが組まれるよう

になり、代わりに特定の職員に負荷がかかって連鎖的に離職者が続出した。それぞれ異なるワークライフバランスを持つパート職員中心の職場で、院長がアンフェアな扱いをすると、チームの信頼関係はたちまち崩壊する。公平性に関わるトラブルは診療所で多く発生しているので、院長は細心の注意が必要だ。

(3) の職員の適切な評価も、人事マネジメントにおいて重要である。小規模の診療所の場合、詳細な人事考課制度はあまりなじまないが、個々人の日々の努力は把握できるようにしておきたい。職員の日々の行動、定型業務、接遇などを観察し、院長が職員を認めることが大切だ。「いつもありがとう」という一言でも、職員の心は開かれる。

院長が容認行動に努めれば、次第に職員同士が認め合い、ともに向上しようという風土が育つ。この風土が地域・患者を通じた診療所の評価として浸透する。なお、能力・人格ともに優れ、コアになり得るパート職員は、本人の希望によって正職員に登用する制度の導入もお勧めしたい。待遇を良くすることでより長く勤めてもらえるだろう。

## 院長力向上の要点

### ●高い離職率の主な原因は院長の人事マネジメントにある

離職率の高い診療所の院長は、「職員に対して関心を持たない」または「職員への期待値が高く困難な業務の遂行を求める」タイプであることが少なくない

### ●意識して職員とのコミュニケーションを図るべき

まず経営理念やビジョンを全職員に伝えて意識統一を図る。日ごろから積極的に会話の機会を作り、個別の相談にも対応することが望ましい

### ●職員の処遇に公平性が保たれるよう注意を

シフトの作成など働き方に直接影響がある事項は院長が責任を持って行うべき。職員の働き方や処遇に不公平が生じないよう細心の注意を払う

H