

**連載** 第9回 マネジメント人財の育成**病院事務職員の能力開発**

病院を取り巻く環境が刻一刻と変わり、経営状況が一段と厳しさを増している中、多くの病院でマネジメントを担う人財の不足が問題になっています。病院に出入りし、お話を聞いている限りでは、特に看護部がマネジメントに力を注いでいる印象ですが、事務部門ではどうでしょうか？

事務職員の能力開発における問題点は、職員個々の能力向上へのモチベーションが低いことが大きく、他の専門職と比較した場合もこの傾向が顕著であると感じます。この点については、過去の事務職員の役割が「裏方、縁の下」的であったため、日々ルーティンでこなすことがすべてであり、それ以上を求められなかったことが要因のひとつであると考えられます。

しかし、これからの病院経営では、事務職員には司令塔あるいは専門職をつなぐ調整役としての役割が期待されていることから、マネジメントはもちろん、さまざまな分野の能力開発がこの先一層必要になるといえるのではないのでしょうか。

**モチベーションの重要性**

事務職員の育成において大切なことは、他の職種と同様に明確な目標と役割を与えて、その中で自律的な学習や改善への意欲を駆り立てる、いわゆる「モチベーション

アップの取り組み」ではないかと考えられます。しかしながら、事務職員の仕事の中には、組織を円滑に運営するために必要不可欠な定型業務が多いことも事実ですので、与えられた業務をこなすことに時間を割いているのが実情でしょう。

しかし、定型業務を担う個人の資質や能力によっては、つまらない単純作業を改善し、効率などあらゆる視点から見直して創造的な仕事に変えてしまうことも不可能ではありません。これを知らないまま担当の業務をこなすだけの毎日では、どんなに優秀な人財であっても視座は低く、視野は狭く、そして視点は硬直しがちになり、結果的に仕事に対するモチベーションを失ってしまうことでしょう。

**他院との交流**

担当する業務をワクワクする面白い仕事にするためには、自身の役割、課題を客観的に捉え、実務に生かしていくような機会を意識的に設け、習慣化することが大切です。事務職員としての役割を幅広くくみ取れると、やりがいや可能性を感じて、仕事の面白さは格段に上がり、結果として仕事の質まで高めることにつながっていくのです。

参考として筆者が取り組んでいる事例を紹介します。2013年、北海道の病院で主に購買業務を担当している有志で「北海道



写真 LCO研究会

LCO研究会」を立ち上げ、当初は年に3回程度、現在もおおむね年に1回、交流する機会をつくっています（写真）。開催方法は、当番病院に集まってさまざまな情報を共有したり、ゲストや外部講師を招聘してセミナーを開催したりという自主運営ですが、初期のメンバーもそれなりの年齢・役職になってきたことから、近年は、若手の事務職員に参加を呼びかけるなど意識啓発の役割を担う場にもなっています。

堅苦しい雰囲気にならないように、和やかな場づくりを心掛けているかにもあって、参加した若手職員に感想を聞いてみると、「参加して良かった」という回答があり、毎回好評を得ています。その後もメールやチャットワーク等でつながりを持てるので、それも大きな財産になっているのでしょう。

### 通常業務以外に目を向ける工夫

前述した他院とのリアルな交流は通常の集合研修とは違うレベルで、事務職員個人のモチベーションアップという効果があると感じますが、院内でも他職種との交流の

機会を増やすことで刺激を受けたり、相互理解が深まったりすることが期待できます。

その点、QC活動や業務改善WGに積極的に参加するなどの地道な活動は侮れません。特に事務職員は医師とのコミュニケーションを苦手としている印象が強いので、コスト改善活動は定量的な成果を得ることだけではなく、医療職との関係構築から維持までを担い、病院の将来を支える「マネジメント人材の育成」という観点からも取り組む価値があるのではないのでしょうか。

余談ですが、今回はあえて「人材」という表現を用いました。ビジネスの世界では以下の4つの言葉があるようです。ご参考まで。

- 【人材】 素材、教育の対象者。将来貢献してくれる人
- 【人在】 ただいるだけで無害・無益な人
- 【人罪】 給与泥棒。悪さをして損害を与える人
- 【人財】 利益に貢献してくれる人。何事も進んでやる人