

経営 VOL.146

(令和3年5月22日発行)

## クリニックにおける『チーフ』の役割とは…？

先日、クライアントであるG歯科の院長先生から、『今年からチーフに就けているAさんですが…、チーフとしての役割を果たしていないと思うのです。他のスタッフと仲良くやってくれているのは良いのですが、**スタッフを引っ張っていくという意味では物足りませんし、逆に、皆から吸い上げた提案というもなく、言われたことをやっているだけ**ですし、どうすれば、もっと“チーフらしく”なるのでしょうか？』というご相談がありました。

院長先生曰く、Aさんは、昨年、長年勤めていたチーフの退職が決まった際、院長先生から後任を打診され、最初は固辞していたものの、最後は快く引き受けてくれて、その後、一生懸命やってくれているのもよく分かるのですが、前のチーフが院長に色々なことを提案したり、こちらの意向を汲んで仕事を進めたりしてくれていたのが無くなったため、せっかく、チーフを置いているにも関わらず、**院長先生の負荷が日々増えている**状況になっている…、とのことでした。

“チーフ”或いは“主任”という役職を置いているクリニックは少なくありませんが…、そもそも、この“チーフ”や“主任”とは、どのような仕事をする役職なのでしょう。G歯科の院長先生が仰る“チーフらしさ”とはどのようなものなのでしょう。

今号では、G歯科のAさんのように、一生懸命やっているにも関わらず院長から評価されないという事例を参考に、このギャップについて紐解いていきたいと思います。

### 【院長の下に役職を持つスタッフを置く理由は？】

せっかくの機会ですので、自院に「主任」や「チーフ」、「リーダー」や「マネージャー」等の役職を持つスタッフを置いているクリニックの先生方にアンケートを実施してみました。

その結果、各先生が求める内容は多岐に渡りましたが、概ね以下のような意見に集約されました(↓)。

#### 《役職を持つスタッフに求める役割》

- スタッフをまとめる役(リーダーシップの発揮)
- スタッフの指導・育成(品質の担保)
- 院長とスタッフとの橋渡し役(中間管理職)
- スタッフの業務管理
- 問題点の把握・院長へ意見具申、提案
- 問題解決・業務改善の旗振り役
- スタッフの見本となる服務・言動 …等々

いかがでしょうか。これらを全て出来るスタッフがいるでしょうか。同じ質問でも、これだけ多く回答が出るということは、**先生によって求める役割が違うことの証左**と言えるでしょう。

### 【「思い込み」・「想像」・「解釈」では真実が見えません！】

先述のような経緯でチーフになったAさんですが、その際、院長から**具体的に「期待する役割」や「お願いしたい業務内容」**について詳しく伝えられたかと言えばそうではなく、ただ、「**頑張っ**て良い医院にしてね！」の一言だけだったそうです。

院長先生としては、Aさんは前任の仕事振りを見ているので、特に説明することもないと思っていたのですが…、Aさんにヒアリングすると、前任はグイグイと皆を引っ張る＝言いたいことをズバズバと言う人だったため、Aさんも含めスタッフ全員が遠慮し、何をやるにしても「忖度」が必要だったこと、かつ、前任は、よく院長先生にも「提案」というより「要求」をしており、院長先生はスタッフに「言いたいこと」や「やって欲しいこと」を我慢しているように見えたこと、そして、チーフ就任時、院長先生から「**良い医院**にして」という言葉を掛けられたことから、

- スタッフ同士が何でも言い合える風土づくり
- 院長が遠慮せずスタッフに指示出来る風土づくり

が、自分に期待されている役割だと**思った**ようで、そのために「**スタッフ同士の協調性強化**」と「**院長先生の意見の尊重**」に重きを置いて、今まで取り組んできたということでした。(要は、**前任の踏襲ではなく真逆の取り組み**だったのです)

尚、自分の働きに対して、院長が不服そうなのは感じており、今後、どうすれば良いか悩んでいたそうなのです…。

### 【定期的な「One to One ミーティング」で意思疎通を！】

Aさんのヒアリング結果を聞いた院長先生は、前任の意見は全員の総意と思っていたため「遠慮」や「忖度」に気付かなかったことや、言われるまま前任に業務を「丸投げ」していたことに気が付き、また、物足らないと思っていたのは**自分の期待する役割を伝えていなかった**だけで、目的を持って取り組んでいるAさんの能力が高いことを改めて再確認し、これまでのことを反省した上、「**One to One ミーティング(個別面談)**」を実施、お互いの**誤解を解き**日頃の感謝の意を伝えました。

そして、改めて**目標を擦り合わせ**、それに向けた院長とチーフの**役割分担(具体的にやって欲しいことを指示)**、その後、毎月1回、One to One ミーティングで確認するという流れを確立、院長とAさんは強固な関係となり、今では、前任のときと比べ見違えるようなクリニックとなりました。

チーフや主任という役職者が思ったように機能していない先生方は、今号を参考に、改めて「**期待する役割・業務内容**」を整理し、明確にして伝えてみてはいかがでしょうか。