

経営 VOL.18

採用に『正解』はあるのか？・・・①

先生方の中で、採用面接時は良い人を採用できたと思っ
ていても、実際働き始めると期待はずれだった・・・、というギ
ャップで苦勞された経験はありませんか？

「全くその通り」と仰る先生もおられるかも知れませ
んし、「ウチは毎回良い人材を採用出来ており、そのようなギ
ャップは感じたことがない」と仰る先生もおられるかも知れませ
ん。

私をご相談を受けた限りでは、前者の先生が圧倒的に
多くなっております。このようなギャップは何故起こってしまうの
でしょうか？それとも、実際に働いてもらわないとわからないの
で、このギャップは仕方がないのでしょうか？

採用活動には、コストも時間も多く掛かっており、場合
によっては医院の将来を左右する問題でもあるので、『仕方が
ない』と諦めずに、出来る限りこのようなミスマッチは避けておき
たいものです。

人を採用するケースとは、新規開業時・業務拡張時等
色々なケースがあるかと思いますが、日常起こり得る最も多
いパターンは、何かしらの理由でスタッフが退職した場合に、
『その人の代わり』を募集するという形ですので、このケースに
絞って、どのようにすればミスマッチを避けることが出来るの
か？というポイントについて今号ではお話しさせていただきます。

【そもそも、どのような人を採用しようとしているのですか？】

事例を挙げますので、一緒に考えてみましょう。

A医院さんで、開業時から勤めてくれていた、患者さんだ
けでなく、院長・他のスタッフからも信頼の厚い受付・助手の
Bさんがご主人の転勤のために退職されることになりました。
受付・助手はもう1人いますが、業務量・シフト的に1人では
難しいので、Bさんの代わりを採用することにしました。

まず、この時点(募集時点)で「Bさん」に対する“未練”は
捨てなければいけません。と申すのは、Bさんの残像が強
ければ強いほど次の人が“比較”されてしまい、何につけても
物足りなく感じたり、劣って見えたりしてしまうからです。

逆の場合、つまり、Bさんの出来が悪かった場合も同様で
今度は次の人が何をしてもBさんに比べて“優秀”に見えて
しまうのです。

こうなってしまうと、前者の場合は、いくら優秀な人を採用
したとしても物足りませんし、後者の場合は、何でも良く見え
てしまうことで、その人に注意しなければいけないことも「まあ、
いいか」で済ませ、結局、悪い言い方をすれば“調子に乗ら
せてしまう”という結果になりかねません。

いずれのケースでも、働き始めてから生まれるギャップは採
用側の主観が引き起こしている、つまり、職務そのものを本
人のパーソナリティに依存しているから起こってしまうことが非
常に多いのです。

【“できる人”の定義を具体化しましょう】

このような採用側の主観に捉われないためにも、まず「どの
ような人を採用するのか？」をA医院で定義する必要があります。
そのために、Bさんの信頼が厚かったのは何故か？を
考え、「A医院の受付・助手は〇〇ができる人」というような
形で、具体的に定義します。

そして、リスト化(見える化)していくのですが、その際の注
意点として、「笑顔が爽やか」「安心感がある」「気遣いがで
きる」などの抽象的な表現で終わらずに、「例えば・・・」とい
う具体的な事例を1つでも多く挙げておくことが大切です。な
ぜなら、「爽やか」「安心感」「気遣い」も結局は主観的な評
価となりますので、医院が共有して認識できる具体例を挙げ
て頂くことが必要です。

また、もしBさんに協力をして頂くことができれば、これまで
培った業務やコツをリスト化して頂いてください。これを「見え
る化」し、業務マニュアルとしてA医院で共有することによって、
受付・助手の業務に関してはBさんの水準まで引き上げるこ
とが可能になります。

以上のような作業で、これまでBさんが培ってきた「信頼の
要因」「業務のスキル」を具体化し、それらに照準を定めて
採用活動を行うことによって、採用時と実際に働いてもらった
際のギャップを感じる可能性は低くなるでしょう。

そして更に、A医院のスタッフ全員でBさんのこれまで培っ
てきたものを共有することができるのです。

このように、貴院に必要なスキルを具体的に定義しておけ
ば、前任者と比べたりすることも無く、公正な判断に基づい
た面接に近づくことができるのです。

(※) 今号の補足 : 採用時に必要な2つのスキル

・・・本来、スタッフに必要なスキルとして、1)テクニカルスキル(医療技術や事務能力など、それぞれの持ち場に応じた「技術」)、2)ヒューマンスキル(笑顔やコミュニケーション能力、協調性など「対人能力」)に加え、どうすれば目的や目標が達成されるか、目の前の問題が解決できるかなど「自ら考え実行する力」である、3)コンセプチュアルスキルまであれば理想的と言われていますが、3)については1)・2)が備わっていないと身につかないスキルですので、採用時点ではあくまで医院の定義に見合った技術・人間性だけを求めて面接して下さい。