DENTAL MBA

歯科医院長のための経営実践プログラム

お悩み別 解決事例集　05　今後どうしていけばいいか

# この先を
# 決めた医院は、
# 何から考えたのか

目標の数字より先に、
五年後に誰と働くかを決めた三つの医院。

**経営戦略研究所株式会社**

デンタルMBA
〒221-0052　神奈川県横浜市神奈川区栄町1-1 KDX横浜ビル6F

## 決まらないのは、迷っているからではありません

このままでいいのだろうか。分院を出すべきか、いまの医院を深めるべきか。そう考えながら、何年も同じところにいる。そんな院長先生のご相談を、よくいただきます。

決まらない理由は、たいてい情報の不足ではありません。順番が逆になっていることです。先に手段を並べて、そこから選ぼうとしています。分院か、設備か、自費か、採用か。並べた時点で、どれも正解に見えてきます。

先に決めるのは、五年後にどういう医院になっていたいかです。そこが決まると、手段は自然に絞られます。逆に、ここが決まっていないと、どの手段を選んでも不安が残ります。

**この冊子について**

弊社が支援した医院のうち、この先の方向が決まらずにいた三つの医院が、何から手をつけて決めたのかをまとめました。読んですぐ確かめられるよう、最後にチェックリストを付けています。

### 五年後を、人と仕組みで書いてみる

五年後の姿を書くとき、売上の数字から入らないでください。数字は結果です。書くのは、何人のスタッフと働いているか、誰が何を決めているか、院長先生自身が週に何日、何をしているかです。

この四つを書けると、やるべきことがはっきりします。足りないのは決断ではなく、書いた紙だったという医院がほとんどです。書いてあれば、迷ったときに戻る場所ができます。

**この冊子で見ていくこと**

- 五年後の姿を、人と仕組みで書き出す
- 三つの医院が、何をどの順番で決めたか
- 共通していた考え方と、自院で確かめる質問

# 事例1　三年間、同じ相談をしていた医院

毎年「そろそろ次を考えたい」とおっしゃる院長先生でした。三年たっても、同じ言葉のままでした。

**医院の概要**

スタッフ十数名。開業から十年ほど。ユニット数台。地域の患者さんに支えられ、経営は安定していた。

## 何が起きていたか

困っていることはありませんでした。患者さんは来ています。スタッフも大きく辞めていません。ただ、このままで十年後どうなるのかが見えない。それが不安の中身でした。

ご相談のたびに、話は手段の比較になりました。分院を出すか、機械を入れるか、自費を増やすか。どれも一長一短で、結論が出ないまま次の年になります。

比べるための基準がなかったからです。基準は、五年後にどうなっていたいかの中にしかありません。そこを飛ばして比べていたので、何年比べても決まりませんでした。

## やったこと

### 手を入れた順番

- 五年後の医院を、人・決めごと・診療・院長自身の四つに分けて書き出した（紙一枚、二時間）
- 書いたものを幹部スタッフ三名に見せて、違うと思うところを言ってもらった
- 五年後から逆算して、一年目・三年目・五年目にやることを並べた
- 一年目にやることだけを、月単位の予定に落とした

### その後

書き出してみて、院長先生が驚いていたのは分院の話が出てこなかったことでした。五年後の姿を書くと、やりたかったのは規模ではなく、いまの医院で任せられる人を育てることでした。

幹部スタッフに見せたのも効きました。三人とも「それなら協力できます」と言ったそうです。手段の比較は自分一人でしかできませんが、五年後の姿は一緒に持てます。

一年目は、幹部の役割を決めることだけに使いました。二年たった今、この医院は三年目の計画に入っています。決まらなかったのは、迷っていたからではありませんでした。

**五年後から逆算して並べたこと（抜粋）**

| | |
|---|---|
| 五年後の姿 | 院長が週に一日いなくても、診療も判断も回っている |
| 一年目 | 幹部三名の役割と決めてよい範囲を紙にする |
| 二〜三年目 | 新人の教育を幹部に渡す。院長は月一回の面談だけ |
| 四〜五年目 | 数字の管理を幹部と共有し、院長は方針だけを見る |

五年分を細かく書く必要はありません。一年目だけは月単位まで落とし、三年目と五年目は方向が書いてあれば十分です。先の計画は、毎年書き直すものだと考えてください。

# 事例2　増やすか、深めるかを決めた医院

分院を出す前提でご相談に来られた医院です。結論として、出さないことに決めました。

**医院の概要**

スタッフ二十名ほど。ユニット十台前後。勤務医が数名おり、年商は数億円規模。

## 何が起きていたか

分院を検討していた理由は、勤務医の先輩後輩の関係で、将来のポストを用意したいというものでした。悪い理由ではありません。ただ、それだけでは足りませんでした。

いまの医院で、院長先生が見ていないと判断が止まる部分がまだ残っていました。その状態で二つ目を持つと、どちらも院長先生待ちになります。分院を出して苦しくなる医院は、たいていここです。

一方で、いまの医院にも伸びる余地はありました。予約が取りにくい時間帯があり、説明に時間をかけられないまま治療に入っている患者さんもいました。

## やったこと

### 手を入れた順番

- 増やす道と深める道を、人・お金・院長の時間の三つで並べて比べた
- どちらを選んでも必要になることを先に洗い出した（幹部への権限移譲がそれだった）
- 五年間は深める道を選ぶと決め、その旨を勤務医と幹部に伝えた
- 勤務医のポストは、分院長ではなく診療科ごとの責任者という形で用意した

## その後

決めたことで、いちばん変わったのは勤務医の受け止め方でした。「出さない」ではなく「五年は深める」と伝えたので、その先の可能性が閉じていません。

深める道でやったのは、説明の時間を予約に組み込むこと、担当制をはっきりさせること、責任者に決定権を渡すことでした。設備投資はほとんどしていません。

三年目のいま、この医院は分院の話を再び検討しはじめています。ただし前回と違うのは、院長先生がいない日でも判断が止まらなくなっていることです。順番が合っていました。

**増やす道と深める道を並べて比べた**

| | |
|---|---|
| 必要な人 | 増やす＝新しく十名前後　／　深める＝いまの人で足りる |
| 必要なお金 | 増やす＝大きな借入が必要　／　深める＝ほぼ不要 |
| 院長の時間 | 増やす＝二年は今より増える　／　深める＝減らせる |
| どちらにも必要なこと | 幹部が自分で決められる状態にすること |
| **決めたこと** | **五年は深める。その後に増やすかを考え直す** |

並べて比べると、最後の行に必ず同じものが出てきます。どちらを選んでも必要になることです。迷っているうちは、そこから始めれば間違いになりません。

# 事例3　引き際を、早めに考えはじめた医院

院長先生は五十代半ばでした。まだ十年以上は現役です。それでも、この時期に考えはじめたことが効きました。

**医院の概要**

スタッフ十数名。開業から二十年以上。お子さんは歯科には進んでいない。

## 何が起きていたか

ご相談のきっかけは、同世代の先生が急に体調を崩し、医院をたたんだという話でした。スタッフも患者さんも行き先を探すことになったと聞いて、他人事ではないと感じられたそうです。

この医院では、院長先生がいなければ診療が止まりました。技術のことだけではありません。材料の仕入れ先も、機械の保守の連絡先も、金融機関の担当者も、院長先生の頭の中にしかありませんでした。

承継を考えるというと、相手を探す話だと思われがちです。実際に先に必要なのは、渡せる状態を作ることでした。渡せる形になっていない医院は、誰も引き受けられません。

## やったこと

### 手を入れた順番

- 医院のことで院長の頭の中にしかない情報を、全部書き出して一冊にまとめた
- 診療の内容と流れを、院長以外の医師でも再現できる形に文書化した
- 十年を三つに区切り、いつまでに何を渡すかの大枠を決めた
- 幹部スタッフには、承継を考えていること自体を早めに伝えた

### その後

書き出す作業には半年かかりました。院長先生の言葉では「自分がどれだけ抱えていたか、書いてみて初めて分かった」とのことでした。

伝えたことも大きかったようです。隠しているほうが不安を呼びます。先に伝えたので、幹部スタッフが自分たちの十年も一緒に考えるようになりました。

相手はまだ決まっていません。それでも、いま急に何かがあっても医院は続きます。承継の準備は、相手を探す前から始められます。

**十年を三つに区切って決めたこと**

| | |
|---|---|
| はじめの三年 | 頭の中にある情報を全部書き出す。診療の流れを文書にする |
| 次の四年 | 日々の判断を幹部と勤務医に渡す。院長は週の半分に減らす |
| 最後の三年 | 引き受け手と一緒に働く時間をつくる。患者さんに順に伝える |
| どの時期にも続けること | 毎年、計画を見直して書き直す |

十年は長いようで、渡すものの量を考えると短いほうです。相手が決まっていなくても、はじめの三年の作業は今日から始められます。むしろ、相手が決まってからでは間に合いません。

## 三つの医院に共通していたこと

どの医院も、最初に売上の目標を立てていません。設備も、ほとんど増やしていません。決めたのは、人と仕組みをどう整えるかでした。

一つ目は、五年後の姿を紙に書いたことです。人が何人いて、誰が何を決めていて、院長先生自身が週に何をしているか。数字ではなく、この四つで書いています。書くと、手段を比べる基準ができます。

二つ目は、書いたものを幹部スタッフに見せたことです。手段の比較は院長先生一人の作業ですが、五年後の姿は一緒に持てます。見せた医院では、幹部から協力の言葉が出てきました。

三つ目は、どの道を選んでも必要になることから始めたことです。三つの医院で共通して出てきたのは、院長以外が自分で決められる状態を作ることでした。迷っているうちは、ここから始めれば無駄になりません。

反対に、効かなかったこともあります。売上の数値目標を先に立てる、他院の成功例をそのまま持ち込む、セミナーで聞いた手段を試す。どれも動きは出ますが、五年後の姿が決まっていないので、一年で別の手段に移っていました。

**共通していた三つ**

- 五年後の姿を、人と決めごとと院長の時間で書いた
- 書いたものを幹部スタッフに見せて、一緒に持った
- どの道を選んでも必要になることから始めた

## 自院で確かめる七つの質問

はいと答えられないものが三つ以上あれば、この先が決まらないのは情報や決断力の問題ではありません。書いていないだけです。

### チェックリスト

- 五年後の医院の姿を、紙に書いたものがあるか
- 五年後に何人のスタッフと働いているかを、言えるか
- 五年後に、院長以外が決めていることを挙げられるか
- 一年目にやることが、月単位の予定になっているか
- その計画を、幹部スタッフが読んだことがあるか
- 増やす道と深める道を、並べて比べたことがあるか
- 院長の頭の中にしかない情報が、書き出されているか

この質問は、院長先生お一人で答えないでください。同じ質問を幹部スタッフに答えてもらうと、ずれが出ます。五つ目でずれが出る医院は、計画があっても共有されていない医院です。

**ひとつだけ選ぶ**

全部やろうとすると、どれも続きません。この中から一つだけ選んで、来週から始めてください。いちばん効くのは、たいてい「五年後の姿を紙一枚に書く」です。二時間あれば書けます。

## 続きは、講座で扱います

この冊子で扱ったのは、この先の方向をどこから決めるかという話でした。デンタルMBAでは、書いた五年後の姿を医院の形に落としていく手順を、順を追って扱います。

### デンタルMBA 3講座

- 組織設計論　2027年1月31日（日）　院長がいなくても回る医院の設計
- 人材マネジメント論　2027年3月28日（日）　採用・育成・評価・定着
- マーケティング論　2027年6月6日（土）　選ばれる理由と、伝わる仕組み

1講座33,000円（税込）。会場（横浜・KDX横浜ビル）とオンラインから選べます。院長先生のほか、幹部スタッフ（チーフ・主任・マネージャー）や事務長の方もご受講いただけます。3講座まとめてお申し込みの方には、書籍『院長がいなくても強い医院の経営戦略』を1冊贈呈します。

お申し込み・お問い合わせ　https://dental-mba.jp/　／　TEL 045-440-0312（平日9:00〜18:00）

**自院の現在地を確かめる**

20の設問にお答えいただくと、数字・組織・人材・集患の4領域のうち、いまどこが手薄かが3分ほどで分かります（無料）。
https://dental-mba.jp/diagnosis/

### この冊子について

- 事例はすべて弊社の支援先のものです。医院が特定されないよう、数値と状況は一部変えています
- 医院名・個人名は掲載していません