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　02　人が育たない

人が育たない医院は、何を変えたのか

教える順番を紙一枚にしただけで、
三年目の顔つきが変わった医院の話。

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

育たないのは、教える順番が決まっていないからです

「何年いても、言われたことしかやらない」。育成のご相談は、たいていこの言葉から始まります。けれども話をうかがっていくと、本人の意欲ではなく、教える側の順番が決まっていないことのほうが多いのです。

育成というと、教える内容を増やす方向に話が向きがちです。勉強会を足す、外部のセミナーに行かせる、動画を見せる。どれも悪くはありませんが、それで伸びる人は、もともと伸びる人です。

伸び悩んでいる人に効くのは、内容を足すことではありません。何をどこまでできたら次に進むのか、その段階をはっきりさせることです。段階がないと、本人は自分がどこにいるのか分かりません。

この冊子について

弊社が支援した医院のうち、人が育たないことに悩んでいた三つの医院が、何を変え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。

育たない医院に共通する、三つの詰まり

一つ目は、「できる」の中身が人によって違うことです。同じ処置について、先輩Aは器具を出せればできると考え、先輩Bは患者さんへの説明までできてはじめてできると考えている。二つ目は、任せる範囲が口約束で終わっていることです。三つ目は、院長が最後のところで手を出してしまうことです。

三つとも、教え方の上手下手ではありません。決めごとの抜けです。決めごとは、才能がなくても直せます。だから育成は、院長先生の性格を変えるより先に、紙を一枚つくるところから始まります。

この冊子で見ていくこと

- 「できる」をどこまで細かく言葉にするか
- 三つの医院が、何をどの順番で変えたか
- 共通していた打ち手と、自院で確かめる質問

事例1 「できる」の中身が、人によって違っていた医院

三年目の衛生士が、いつまでも一人で任せられない。院長先生は本人の慎重さが原因だとお考えでしたが、原因は別のところにありました。

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。予防に力を入れており、衛生士が半数近くを占めていた。

何が起きていたか

この医院では、教える内容そのものは丁寧に決まっていました。手順書もあり、新人が読める形で残っていました。ところが、どこまでできたら一人でやっていいのかが、どこにも書かれていませんでした。

判断は、その場に居合わせた先輩に任されていました。ある先輩は「まだ早い」と言い、別の先輩は「もう大丈夫」と言う。本人は、自分の腕が足りないのか、見る人によって違うだけなのか、区別がつきません。

こうなると、人は安全な側に寄ります。確認を増やし、自分で決めるのをやめます。院長先生の目には「慎重で伸びない」と映りましたが、本人は指示を待つのがいちばん叱られないと学んでいただけでした。

やったこと

手を入れた順番

- 処置ごとに「できる」を四段階に分け、言葉にした（見る・補助する・見守りありでやる・人に教えられる）
- 段階が上がる合図を、誰が見ても同じになるように書いた（回数ではなく、できている状態で書いた）
- いま誰がどの段階にいるかを、一枚の表にして休憩室に貼った
- 段階を上げる判断は、先輩の合議ではなく担当者一人が出す形にした

その後

貼り出したとき、いちばん驚いたのは本人たちでした。自分が思っていたより上の段階にいた人が、何人もいたのです。

段階が見えると、質問の中身が変わります。「これで合っていますか」ではなく「次の段階に行くには何が足りませんか」と聞くようになりました。聞き方が変わるのは、育ち始めた合図です。

この医院では、半年ほどで三年目の衛生士が予防の枠を一人で持つようになりました。教える内容は、以前と何も変えていません。

「できる」を四段階に分けた表（抜粋）

段階1　見る	先輩の横で見る。使う器具の名前と順番を言える
段階2　補助する	言われる前に次の器具を出せる。片付けまで一人でできる
段階3　見守りありでやる	先輩が同じ部屋にいる状態で、最初から最後までやれる
段階4　教えられる	後輩に教えられる。うまくいかないときの直し方を説明できる

回数で区切らないのが要点です。「五十症例やったら次」と書くと、数をこなすことが目的になります。できている状態で書くと、本人も自分で判断できるようになります。

事例2　最後は、いつも院長がやってしまう医院

任せたはずの仕事が、なぜか毎回院長先生の手元に戻ってきていました。ご本人は「自分が悪いのは分かっている」とおっしゃっていました。

医院の概要

スタッフ二十名ほど。院長のほかに勤務医が数名。院長は診療に加えて、材料の発注から求人原稿まで見ていた。

何が起きていたか

この医院の院長先生は、教えるのがお上手な方でした。やり方を説明し、一度やらせ、質問にも丁寧に答えます。ところが、仕上がりが自分の思う水準に届かないと、そこから先を引き取ってしまいます。

引き取る側に悪気はありません。目の前に患者さんがいて、時間も限られている。直すより自分でやったほうが早い。その判断は、その日だけ見れば正しいのです。

けれども繰り返されると、任された側は「途中までやればいい」と覚えます。仕上げまでの責任を持った経験がないので、いつまでも仕上げができません。院長先生の仕事は減らず、スタッフは育たない。この医院では、それが数年続いていました。

やったこと

手を入れた順番

- 院長が手を出してよい線を、先に決めた（患者さんの安全に関わるところだけ）
- それ以外は、期限まで口を出さない。出したいときは、期限の前日に一度だけ見る形にした
- 任せた仕事は、仕上げまで本人にやらせて、直すのではなく次回の直し方を伝えた
- 院長が一週間で引き取った仕事を書き出し、月に一度だけ見返す時間をつくった

その後

最初の一か月は、院長先生がいちばん苦しかったそうです。手を出さないと決めると、できていないものが目に入り続けます。

二か月目から、仕上がりが変わりました。直されないと分かると、人は自分で確かめるようになります。確かめる習慣がつくと、水準は自然に上がっていきます。

半年後、この医院では材料の発注と求人原稿の下書きが、院長先生の手を離れました。院長先生いわく「自分が引き取っていたぶんだけ、育っていなかった」ということでした。

院長が一週間で引き取っていた仕事（書き出した直後）

患者さんへの説明のやり直し	週に数回
材料の発注と在庫の確認	ほぼ毎日
求人原稿とホームページの文章	週に一度まとめて
スタッフ間の行き違いの仲裁	週に一、二度

いずれも、もともとは人に任せていたもの　　引き取った理由は「早いから」

書き出すまで、院長先生はご自身がここまで引き取っているとは思っていませんでした。引き取りは一件ずつが小さいので、記憶に残りません。一週間だけ書いてみると、量が見えます。

事例3　任せた、つもりだった医院

チーフを置いたのに、以前と何も変わらない。よくうかがう話です。この医院では、任せる範囲が決まっていませんでした。

医院の概要

スタッフ十名ほど。数年前にチーフを二名置いた。ミーティングは月に一度。

何が起きていたか

チーフを置いたとき、院長先生が伝えたのは「現場を見てほしい」という一言でした。当のお二人は、それを「困ったら院長に持っていく役」と受け取りました。

そうなると、チーフは判断をしません。判断すれば、あとで「なぜ勝手に決めたのか」と言われるかもしれない。院長先生はそんなつもりはないのですが、決めてよい範囲が言葉になっていないので、確かめようがないのです。

結果として、以前は院長に直接来ていた相談が、チーフを経由して院長に来るようになりました。段が一つ増えただけで、決める人は変わっていません。チーフのお二人も、自分が何のためにいるのか分からなくなっていました。

やったこと

手を入れた順番

- チーフが「決めてよいこと・相談すること・院長が決めること」を、三列に分けて紙にした
- 紙はチーフ本人に書いてもらい、院長が線を引き直す形にした
- 決めてよいことについては、報告だけでよいと決めた（承認を求めない）
- 月に一度、三十分だけ院長とチーフが二人で話す時間を予定表に入れた

その後

書いてもらったとき、チーフのお二人が挙げた「決めてよいこと」は、院長先生の想定よりずいぶん狭いものでした。そのずれ自体が、この数年の答えでした。

線を引き直したあと、院長先生への相談が目に見えて減りました。減ったのは、丸投げされたからではありません。決めてよいと分かったから、決めるようになっただけです。

一年後、この医院ではシフトの調整と後輩の指導計画が、チーフの手の中で回るようになりました。院長先生が見るのは、月に一度の三十分だけです。

任せる範囲を三列に分けた紙（抜粋）

チーフが決めてよい	シフトの調整、後輩の指導の進め方、器材の置き場所
相談してから決める	担当の入れ替え、新人の段階を上げる判断
院長が決める	採用と退職、給与と手当、診療の方針、設備の購入
決めてよいことの扱い	承認は求めない。あとで報告するだけでよい

三列のうち、いちばん大事なのは一列目です。ここが空っぽだと、役職は名前だけになります。最初は狭くても構いません。狭くても、決めた経験が積み上がれば広げられます。

三つの医院に共通していたこと

どの医院も、研修を増やしていません。外部のセミナーにも行かせていません。変えたのは、医院の中で使う紙と、院長先生のふるまいでした。

一つ目は、「できる」を言葉にしたことです。段階に分け、上がる合図を書きました。書くと、教える人が変わっても判断がぶれません。本人も、自分がどこにいるのか分かります。分かると、自分で次に進もうとします。

二つ目は、院長が手を出す線を先に決めたことです。手を出さないと決めるのではありません。どこまでは任せ、どこからは出るのかを、先に決めておくということです。線がないと、その日の忙しさで決まってしまいます。

三つ目は、決めてよい範囲を紙にしたことです。任せるとは、仕事を渡すことではなく、決めてよい範囲を渡すことです。そこが渡っていないと、役職を置いても段が増えるだけになります。

反対に、効かなかったこともあります。勉強会の回数を増やすこと、意識の話をすること、できている人を褒めて引っ張ること。どれも無駄ではありませんが、段階と線がないうちは、元に戻りました。

共通していた三つ

- 「できる」を段階に分けて、言葉にした
- 院長が手を出す線を、先に決めた
- 決めてよい範囲を紙にして、本人に渡した

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、育たない原因は本人ではなく、決めごとの側にあると考えてください。

チェックリスト

- 主な処置について、「できる」の段階が言葉になっているか
- 段階を上げる判断を、誰が出すか決まっているか
- いま誰がどの段階にいるかを、本人が知っているか
- この一週間で、院長が引き取ってしまった仕事を挙げられるか
- 任せた仕事を、仕上げまで本人にやらせているか
- 役職者が「自分で決めてよいこと」を三つ言えるか
- 院長と役職者が二人だけで話す時間が、月に一度あるか

四つ目の質問だけは、記憶で答えないでください。一週間、引き取った仕事をメモしてから答えると、たいてい数が合いません。そのずれの分が、いま育っていない部分です。

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「一週間、院長が引き取った仕事を書き出す」です。書くだけで、手が止まります。

続きは、講座で扱います

この冊子で扱ったのは、育つ順番をどう設計するかという話でした。デンタルMBAでは、その手前にある「誰に何を任せる医院にするのか」から、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