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　04　自分だけが大変

院長だけが
大変な医院は、
何を渡したのか

朝いちばんに来て最後に帰る院長が、
週に半日、医院を離れられるまで。

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

手が足りないのではなく、判断が集まっているだけです

スタッフは増えた。設備も入れた。それでも自分の忙しさだけが変わらない。そう感じている院長先生は少なくありません。増やしても楽にならないのは、増やすべきものが人ではなかったからです。

院長先生の一日には、診療のほかに数十の判断がはさまります。材料の発注をどうするか、この患者さんの予約をどこに入れるか、欠員の日をどう回すか。一つ一つは一分で終わるものです。

問題は、その一分が診療の合間に入ってくることです。呼ばれて手を止め、答えて戻る。戻ったときには、さっきまで考えていたことが飛んでいます。疲れの正体は、量ではなく中断の回数です。

この冊子について

弊社が支援した医院のうち、院長一人に負荷が集まっていた三つの医院が、何をどう手放し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。

渡せていない理由は、たいてい二つ

一つ目は、渡す先が決まっていないことです。「気づいた人がやる」で回してきた医院では、最後に気づくのはいつも院長になります。二つ目は、どこまで決めてよいかを伝えていないことです。線が分からなければ、スタッフは全部聞きに来ます。

つまり、スタッフが頼ってくるのは意欲の問題ではありません。聞きに来るのが正しい医院になっているだけです。ここを変えないまま人を増やすと、聞きに来る人が増えて、院長先生はさらに忙しくなります。

この冊子で見ていくこと

- 院長の一週間に、何がどれだけ入っているか
- 三つの医院が、何をどの順番で手放したか
- 共通していた打ち手と、自院で確かめる質問

事例1　一日に何十回も呼ばれていた医院

院長先生のお話は「とにかく落ち着いて考える時間がない」でした。実際に数えてみると、原因はすぐに見えました。

医院の概要

スタッフ十数名。開業から十五年ほど。ユニット数台。院長のほかに勤務医が一名。

何が起きていたか

診療中に声をかけられる回数を、三日間だけ数えていただきました。少ない日でも四十回近く、多い日は六十回を超えていました。中身は、材料の発注、予約の差し込み、患者さんへの説明の確認などでした。

どれも、聞かれれば数十秒で答えられるものです。だからスタッフも遠慮なく聞きに来ますし、院長先生も答えてしまいます。そのほうが早いからです。

ところが夕方になると、一日の記憶がぼんやりしています。大事な判断と、材料の在庫の話が、同じ重さで頭に入ってくるからです。院長先生は「自分の集中力が落ちた」と受け取っていました。

やったこと

手を入れた順番

- 三日間、声をかけられた内容をその都度メモした（数えるだけ）
- メモを、院長が決めるもの・誰でも決めていいもの・ルールを作れば要らないものの三つに分けた
- 金額と範囲で「ここまでは聞かなくてよい」という線を紙に書いた
- それでも判断が必要なものは、昼と診療後の二回にまとめて持ってくる形にした

その後

分けてみると、院長が決めるべきものは全体の二割ほどでした。半分近くは、線を書くだけで聞く必要がなくなるものでした。

線を書いたとき、スタッフのほうが安心していたそうです。それまでは、勝手に決めて怒られるのが怖いから聞いていた。判断を避けていたのではありませんでした。

三か月後、声をかけられる回数は一日十回ほどに減りました。減らしたのは仕事の量ではなく、中断の回数です。院長先生の言葉では「頭の中が静かになった」とのことでした。

決めてよい線を書いた紙（抜粋）

材料・消耗品の発注	一回一万円までは担当が発注してよい
予約の差し込み	当日枠が空いていれば受付が入れてよい
急な欠員の穴埋め	当番表の順で声をかける。院長に報告だけ
患者さんへの説明	決まった説明は紙のとおりに話してよい
それ以外	昼と診療後にまとめて相談する

線は、細かく書かなくて構いません。金額か範囲のどちらかが書いてあれば、人は動けます。書いていない部分だけが院長のところに来ます。

事例2　自分の一週間を、見たことがなかった医院

「休めない」とおっしゃる院長先生に、一週間の使い方を書き出していただきました。出てきたのは、思っていたものと違う内訳でした。

医院の概要

スタッフ二十名ほど。分院を一つ持つ。院長は両院を行き来し、休診日も医院にいることが多かった。

何が起きていたか

院長先生の自己認識は「ほとんど診療に入っている」でした。ところが一週間、三十分ごとに何をしていたかを書き出すと、診療に使っていた時間は全体の半分もありませんでした。

多かったのは、名前のつかない時間でした。相談を受ける、探し物を手伝う、業者と立ち話をする、途中で呼ばれて戻る。どれも一件は短いのですが、合わせると一日の三分の一ほどになっていました。

そして、医院のことを考える時間はゼロでした。考える時間は予定表に入っていないので、いちばん最後に回されます。回されたまま、一年が過ぎていました。

やったこと

手を入れた順番

- 一週間、三十分ごとに何をしていたかを書き出した（棚卸し）
- 書き出したものを、診療・人と話す・事務・名前のつかない時間の四つに色分けした
- 翌月の予定表に、診療に入る時間と考える時間を先に置いた
- 先に置いた時間は動かさない、と幹部スタッフに宣言した

その後

順番を変えただけです。空いたところに診療を入れるのをやめて、診療と考える時間を先に置き、残りで雑務を受けることにしました。

最初の二週間は、うまくいきませんでした。予定に入れても呼ばれるからです。三週目に、幹部スタッフが「その時間は私が受けます」と言い出して、ようやく動き始めました。

半年後、院長先生は週に半日、医院を離れる時間を取れるようになりました。増えたのは時間ではありません。先に置いたか、後に回したかの違いだけです。

院長の一週間（棚卸しの前と後）

診療に入る時間	半分弱だったのが、六割ほどに
人と話す時間（面談・相談）	ほとんどなしから、週に二時間に
事務・書類	毎日一時間ほどから、まとめて週二回に
名前のつかない時間	一日の三分の一から、その半分以下に
医院のことを考える時間	ゼロから、週に一度二時間に

棚卸しは一週間で足ります。三十分ごとに一行書くだけです。正確さは要りません。名前のつかない時間がどれだけあるかが分かれば、それで十分です。

事例3　任せる人がいないと思っていた医院

「任せられる人材がいない」というご相談でした。伺ってみると、いないのではなく、渡し方が決まっていませんでした。

医院の概要

スタッフ十数名。院長と勤務医が数名。事務のスタッフはいたが、役割は受付と会計に限られていた。

何が起きていたか

この医院では、数字の管理、業者とのやりとり、シフトの調整、備品の契約まで、院長先生が一人で見ていました。頼めるほどの人がいない、というのが院長先生の見立てでした。

ただ、話を聞いていくと、過去に何度か任せようとした形跡がありました。いずれも、途中で院長先生が引き取っています。理由は「思ったとおりにならなかった」からでした。

任せたつもりで渡したのは、仕事そのものでした。どこまで決めてよいか、どうなったら相談するか、いつ確認するかは渡していません。これでは、渡された側は動けません。

やったこと

手を入れた順番

- 院長が抱えている仕事を、全部書き出した（五十件ほど）
- その中から、渡すもの・半分渡すもの・渡さないものを三つに分けた
- 渡すものは、決めてよい範囲と相談する条件を一緒に書いて渡した
- 月に一度、三十分だけ、渡した相手と進み具合を確かめる日を決めた

その後

渡す相手は、外から採ったのではありません。もともといた事務のスタッフに、少しずつ範囲を広げてもらいました。

半年で、業者とのやりとりと備品の契約は完全に手を離れました。シフトの調整は、案を作ってもらい院長が見るだけになりました。数字の管理は、渡さないものに残しました。

院長先生が後から言っていたのは「人がいなかったわけではなかった」でした。渡すときに一緒に渡すものがあると分かってから、任せられる人は医院の中にいました。

渡したもの、渡さなかったもの

業者とのやりとり	渡した。一回三万円までは判断してよい
備品・消耗品の契約	渡した。年間の枠内なら報告だけ
シフトの調整	半分渡した。案を作り、院長が最後に見る
数字の管理と方針	渡さない。院長が見続ける
スタッフの評価と給与	渡さない。院長が決める

渡さないものを先に決めるのが早道です。渡さない線が引けると、残りは全部渡してよいものになります。数字と人の評価は、最後まで院長の仕事だと考えてください。

三つの医院に共通していたこと

どの医院も、人を増やしていません。診療の日数も減らしていません。変えたのは、判断の置き場所と、予定表の順番でした。

一つ目は、いま何にどれだけ使っているかを数えたことです。声をかけられた回数、一週間の内訳、抱えている仕事の件数。数えるだけで、思い込みと実際のずれが見えます。ずれの大きいところが、最初に手をつける場所です。

二つ目は、決めてよい線を紙に書いたことです。金額でも範囲でも構いません。線が書かれていない仕事は、全部院長のところに戻ってきます。逆に、書いてあるだけでスタッフは動けるようになります。

三つ目は、大事な時間を予定表に先に置いたことです。診療に入る時間、人と話す時間、考える時間。空いたところに入れようとすると、いつまでも入りません。先に置いて、残りで受けるという順番に変えただけです。

反対に、効かなかったこともあります。人を一人増やす、朝の出勤を早める、休診日に持ち帰って作業する。どれも一時はしのげますが、判断が集まる構造はそのままなので、数か月で元に戻りました。

共通していた三つ

- いま何にどれだけ使っているかを、一週間だけ数えた
- 決めてよい線を、金額か範囲で紙に書いた
- 診療と人と考える時間を、予定表に先に置いた

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、忙しさは人を増やしても変わりません。仕組みのほうに原因があります。

チェックリスト

- 診療中に声をかけられる回数を、数えたことがあるか
- スタッフが自分で決めてよい範囲が、紙になっているか
- 院長に判断を持ってくる時間が、一日のどこかにまとまっているか
- 自分の一週間の使い方を、書き出したことがあるか
- 来月の予定表に、考える時間が先に入っているか
- 院長が抱えている仕事のうち、渡すと決めたものが一つでもあるか
- 院長が一日いなくても、医院が回った日があるか

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。とくに二つ目と三つ目は、ずれが大きく出るところです。

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「三日間、声をかけられた内容をメモする」です。数えるだけなら、明日からできます。

続きは、講座で扱います

この冊子で扱ったのは、院長に集まった判断をどこに置き直すかという話でした。デンタルMBAでは、その先にある「院長がいなくても回る医院をどう設計するか」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