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　01　人が辞めてしまう

# 人が辞めて
# しまう医院は、
# 何を変えたのか

三年で三人辞めた医院が、
二年続けて退職ゼロになるまで。

**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

# 辞める理由は、辞めるときに聞いても出てこない

退職の相談を受けたとき、多くの院長先生が理由をたずねます。返ってくるのは「家庭の事情で」「別のことに挑戦したくて」。本当の理由が出てくることは、ほとんどありません。

辞めると決めた人は、もう波風を立てたくありません。円満に出ていきたいので、角の立たない理由を選びます。だから、退職面談で集めた理由をいくら並べても、次の退職は止まりません。

止めるために見るのは、辞めた人の言葉ではなく、辞める前の三か月に何が起きていたかです。ほとんどの場合、前ぶれがあります。それも、院長からは見えにくいところに出ます。

**この冊子について**

弊社が支援した医院のうち、退職が続いていた三つの医院が、何を変えて止まっ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。

## 前ぶれは、たいてい三つのどれか

一つ目は、相談が減ることです。困りごとを言わなくなり、こちらから聞くと「大丈夫です」と返ってくる。二つ目は、担当の外の仕事をしなくなること。言われたことはやるが、それ以上は動かなくなります。三つ目は、休憩室での会話が減ることです。

どれも、本人の性格が変わったわけではありません。ここで言っても変わらないと学習した結果です。逆に言えば、言えば変わると分かっている医院では、人は辞める前に相談に来ます。

### この冊子で見ていくこと

- 辞める前の三か月に、何が起きていたか
- 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　教える人が決まっていなかった医院

入って半年以内の退職が続いていました。院長先生は「最近の若い子は続かない」とおっしゃっていましたが、辞めていたのは新人ばかりでした。

**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。新卒と中途を毎年採用していた。

## 何が起きていたか

新人は入職した日から診療に入っていました。教える人は決まっておらず、その日いちばん手の空いている先輩が教えます。日によって教える人が変わるので、言われることも変わりました。

新人からすると、昨日「こうして」と言われたやり方を、今日は別の先輩に直されます。どちらが正しいのか聞けないまま、自分のやり方が悪いのだと受け取っていきます。

三か月たつころには、質問が減ります。聞くと直されるからです。院長先生の目には「だいぶ慣れてきた」と映っていました。実際には、聞くのをやめていただけでした。

## やったこと

### 手を入れた順番

- 入職から三か月間、教える担当を一人に固定した
- 教える内容を、週ごとに何をできるようにするかで並べ直した（紙一枚）
- 毎週十分、担当と新人が二人で話す時間を予定表に入れた
- 三か月目に、院長が三十分だけ面談する日を先に決めた

### その後

変えたのはこれだけです。教える内容そのものは、それまでと同じでした。

変わったのは、新人が誰に聞けばよいか分かったことです。担当の先輩も、自分が教える期間だと分かっているので、時間を取るようになりました。

この医院では、翌年から入職半年以内の退職がなくなりました。二年目以降も続いています。担当を決めるのに、お金はかかっていません。

**入職後三か月でやることを並べた紙（抜粋）**

| | |
|---|---|
| 1週目 | 器具の場所と名前、朝と夜の準備を一人でできる |
| 2〜3週目 | アシストにつく。使う器具を先に出せる |
| 1か月目 | 担当の先輩と、できたこと・できていないことを確認 |
| 2か月目 | 決まった流れの処置を、見守りありで一人でやる |
| 3か月目 | 院長と三十分。次の三か月で何を目指すかを決める |

できるようにすることを先に書いておくと、教える人が変わっても順番が崩れません。この紙は、教える側が作りました。院長が作った紙は、現場の時間に合わないことが多いためです。

# 事例2　頑張っている人ほど損をしていた医院

辞めたのは、いちばん頼りにしていた衛生士でした。院長先生にとっては、まったくの想定外でした。

**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ていた。

## 何が起きていたか

その衛生士は、新人の指導も、器材の管理も、急な欠員の穴埋めも引き受けていました。院長先生は「あの人がいるから回っている」と話していました。

ところが、引き受けている仕事のほとんどは、誰が決めたものでもありませんでした。困ったときに動ける人が動く。その積み重ねで、一人に集まっていました。

評価にも給与にも、その分は入っていません。手当は役職に対して払う決まりで、その人は役職についていなかったからです。「やってくれてありがとう」とは言われる。けれども、それだけでした。

## やったこと

### 手を入れた順番

- 誰が何を担当しているかを、全員で書き出した（一時間）
- 一人に集まっていた仕事を、三人に分けた
- 担当に対して手当を付けた。役職ではなく担当に付ける形にした
- 急な欠員が出たときに誰が動くかを、当番制にした

### その後

書き出したとき、院長先生がいちばん驚いていました。一人が十以上の担当を持っていたからです。周りのスタッフも、そこまでとは思っていませんでした。

分けたあと、その衛生士から出た言葉は「やっと自分の仕事に集中できます」でした。辞めたかったのではなく、限界だっただけでした。

この医院は、退職の相談が出てから三か月のうちに動いたので、間に合いました。多くの場合、相談が出た時点ではもう決まっています。書き出すのは、相談が出る前です。

**担当の偏り（書き出した直後）**

| | |
|---|---|
| 一人目（辞意を伝えた衛生士） | 十一の担当 |
| 二人目 | 三つの担当 |
| 三人目 | 二つの担当 |
| **そのほかのスタッフ** | **担当なし** |

偏りは、能力のある人ほど大きくなります。任せやすいからです。一人が四つを超えたら、分ける合図だと考えてください。

# 事例3　決めたことが、いつも立ち消えになっていた医院

退職そのものより、新しく入った人が定着しないことに悩んでいた医院です。原因は、採用でも教育でもありませんでした。

**医院の概要**

スタッフ十名ほど。院長と勤務医が数名。ミーティングは月に一度。

## 何が起きていたか

ミーティングでは、毎回いろいろな意見が出ていました。器具の置き場所、予約の取り方、患者さんへの説明のばらつき。話し合って、その場では決まります。

ところが翌月、同じ議題がまた出ます。決めたことが実行されていないからです。誰がやるかを決めていなかったり、決めていても確かめる人がいなかったりしました。

これが続くと、スタッフは意見を言わなくなります。言っても変わらないからです。新しく入った人は、その空気を数か月で覚えます。「ここはそういう医院だ」と分かった時点で、長く働く相手ではなくなります。

## やったこと

### 手を入れた順番

- ミーティングの型を決めた。共有・意見・決定の三つに分け、決定の時間を最後に十分だけ取る
- 決めたことは、その場で「誰が・いつまでに」を紙に書き、写真を撮って共有した
- 次のミーティングの冒頭五分を、前回決めたことの確認だけに使った
- できなかったものは、責めずに理由を聞いて、期限を引き直した

### その後

三回目のミーティングあたりから、発言の中身が変わりました。「こうしたほうがいい」ではなく「これなら来週からできます」に変わったそうです。

実行されると分かると、意見は具体的になります。具体的な意見が出る医院は、働いている人が当事者になっている医院です。

この医院では、その後一年で退職が一人（結婚による転居）だけになりました。採用のやり方は、何も変えていません。

**ミーティングの型（六十分）**

| | |
|---|---|
| 共有（15分） | 数字と出来事。議論はしない |
| 意見（30分） | 困っていることを出す。この時間は決めない |
| 決定（10分） | やること・担当・期限をその場で書く |
| 確認（5分） | 前回決めたことがどうなったか |

決定に十分しか取らないのが要点です。時間が短いと、決められることだけを決めるようになります。決まらなかったものは、次に持ち越して構いません。

## 三つの医院に共通していたこと

どの医院も、給与を上げていません。採用のやり方も変えていません。変えたのは、医院の中の決めごとでした。

一つ目は、誰が何をするかを紙にしたことです。教える担当、仕事の担当、決めたことの担当。口頭で「よろしく」と頼んでいたものを、書いて共有しただけです。書くと、偏りと抜けが目に見えます。

二つ目は、話す場を予定表に入れたことです。新人と担当の十分、ミーティングの確認五分、院長との三十分。忙しいから話せないのではなく、予定に入っていないから話せていませんでした。

三つ目は、言ったことが変わる経験を一度つくったことです。小さなことで構いません。言えば変わると分かると、人は辞める前に相談に来ます。相談が来る医院は、止められます。

反対に、効かなかったこともあります。退職面談の充実、給与の一律引き上げ、社員旅行。どれも悪くはありませんが、辞める流れそのものは止まりませんでした。原因が別のところにあるからです。

### 共通していた三つ

- 誰が何をするかを紙にした
- 話す時間を、予定表に先に入れた
- 小さくてもよいので、言ったことが変わる経験をつくった

## 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、次の退職はもう始まっていると考えてください。

### チェックリスト

- 新人が入ったとき、教える担当が一人に決まっているか
- 入職後三か月で何をできるようにするかが、紙になっているか
- スタッフ一人ひとりの担当を、全員が言えるか
- 一人に四つ以上の担当が集まっていないか
- ミーティングで決めたことを、次回に確認しているか
- この半年で、スタッフの意見から変わったことを一つ挙げられるか
- 院長が、スタッフ一人と二人だけで話す時間が月に一度あるか

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。そのずれが、いま手をつけるところです。

**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「教える担当を一人に決める」です。

## 続きは、講座で扱います

この冊子で扱ったのは、人が辞める流れをどこで止めるかという話でした。デンタルMBAでは、その手前にある「誰と働くかを決める」ところから、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