

# DENTAL MBA

歯科医院長のための経営実践プログラム

TEXTBOOK SERIES 03 人材マネジメント論

## 歯科医院の 人材マネジメント入門

任せられる人は、どうやって育つのか。  
マネージャーが生まれる過程を分解する。

---

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

# 目次

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| はじめに 任せられる人がいない、の正体 | P.03      |
| 第1章 マネージャーはどう育つか    | CHAPTER 1 |
| 1-1 育ちの5段階          | 05        |
| 1-2 任せる側がやりがちなこと    | 06        |
| 1-3 任される側から見た景色     | 07        |
| 第2章 評価と面談           | CHAPTER 2 |
| 2-1 評価の基準は見せるためにある  | 09        |
| 2-2 面談は長さより間隔       | 10        |
| 第3章 定着の構造           | CHAPTER 3 |
| 3-1 辞める理由は給与ではない    | 11        |
| 巻末 用語集／講座のご案内       | P.12      |

## 「任せられる人がいない」の正体

任せたいが、任せられる人が見当たらない。この言葉を、私たちは毎週のように聞きます。しかし話を伺っていくと、候補者がいないわけではないことがほとんどです。

いないのは候補者ではなく、**任せ方の設計**です。マネージャーは、役職を与えた日に生まれるわけではありません。どんな仕事を、どの順番で経験し、どこで院長から離れたのか。その過程には型があります。

ところが院長の側からは、その過程が見えにくい。育った本人しか知らないからです。だから「気づいたら育っていた」「あの人は元々そういう素質があった」という理解になります。

### 本書の位置づけ

デンタルMBA 人材マネジメント論  
(2027年3月28日開催) で扱う内容から、基礎となる考え方を抜き出したものです。

### 本書の立場

本書では、制度の説明を先に置きません。評価制度も等級表も、それ自体が人を育てるわけではないからです。先に置くのは、**人がどういう順番で判断できるようになるか**という過程です。制度は、その過程を支える道具として最後に出てきます。

なお、講座当日は現役のマネージャーに登壇いただき、本人の言葉でこの過程を語ってもらいます。本書はその前提となる枠組みをまとめたものです。

#### 本書で扱うこと

- ◆ マネージャーが育つ5つの段階（第1章）
- ◆ 評価の基準と面談の設計（第2章）
- ◆ 辞める理由の構造（第3章）

## CHAPTER 1

# マネージャーは どう育つか

---

育つ過程には順番があります。飛ばすと本人も周囲も苦しくなり、止めると本人は離れていきます。この章では5つの段階と、それぞれの段階で院長がすべきことを扱います。

- 1-1 育ちの5段階
- 1-2 任せる側がやりがちなこと
- 1-3 任される側から見た景色

## 1-1 育ちの5段階

マネージャーになる人は、次の順番をたどります。実際に育った方々に話を伺うと、細部は違っても大枠は共通しています。

### 段階の見極め

本人に聞いても分かりません。ここ3か月で本人が下した判断を書き出すと、いる段階が見えます。

### 1 自分の仕事が安定して回る

担当業務を落とさずこなせる。ここが崩れている段階で役職を渡すと、本人が最初に潰れます。

### 2 人に教える

新人の教育を一人分だけ任せる。教えることで、自分のやり方が初めて言葉になります。

### 3 小さく決める

シフトや備品など、戻せる範囲の決定を渡す。決める怖さと、決めた責任をここで知ります。

### 4 院長と意見が違ってとも言える

最大の壁です。ここを越えると、院長に見えていない問題が上がってくるようになります。

### 5 院長がいない日に医院が回る

判断が本人のところで止まる状態。ここまで来て初めてマネージャーと呼べます。

多くの医院では、2から3のあいだで止まっています。教えることまでは任せているが、決めることは渡していない状態です。止まる原因は本人の意欲ではなく、**次に渡す判断が決まっていないこと**にあります。

#### 1-1 のまとめ

- ◆ マネージャーが育つ過程には5つの段階がある
- ◆ 多くは「教える」から「決める」の間で止まっている
- ◆ 止まる原因は意欲ではなく、次に渡す判断が未定なこと

## 1-2 任せる側がやりがちなこと

育たない原因の多くは、渡したあとの院長の振る舞いにあります。悪気があるわけではなく、心配だからこそ起きます。

### 取り上げない

失敗した日に取り上げると、本人は二度と手を挙げません。振り返りを一緒にして、もう一度渡します。

#### よくある振る舞い

- 渡したあとも結局自分で確認する
- 失敗したその日に取り上げる
- どこまでが本人の判断か伝えていない
- うまくいったときに何も言わない
- 本人より先にスタッフへ指示を出す

#### 代わりにすること

- 決めた結果だけを後から聞く
- 失敗の翌週に一緒に振り返る
- 範囲を紙に書いて渡す
- うまくいった判断を名指しで認める
- スタッフの相談を本人に回す

とくに最後の項目は効きます。院長がスタッフの相談を直接受けているあいだは、誰もその人をマネージャーとして見ません。相談の流れを変えることが、肩書を与えるより先に必要です。

### 院長の不安をどう扱うか

任せた判断が間違っていたらどうするか。この不安は当然です。だからこそ、渡す範囲を戻せるものに限ります。範囲を狭くしてでも、その範囲では口を出さない。範囲の広さより一貫性のほうが、育つ速さに効きます。

#### 1-2 のまとめ

- ◆ 育たない原因の多くは、渡したあとの院長の振る舞いにある
- ◆ 相談の流れを本人に回すことが、肩書より先に必要
- ◆ 範囲を狭くしてでも、その範囲では口を出さない

### 1-3 任される側から見た景色

権限委譲は、渡す側から語られることがほとんどです。しかし実際に効くのは、受け取る側がどう感じているかです。

任される側は、渡された瞬間に不安になります。どこまでが自分の判断でいいのか分からないからです。分からないまま進めて叱られるより、確認したほうが安全です。そうして結局すべてを院長に確認しに行く状態に戻ります。

**聞き方**

「何か困っていることはある？」では出てきません。「先週いちばん迷った判断は？」と具体的に聞きます。

表1-3 同じ場面の見え方の違い

| 場面       | 院長の受け取り方  | 本人の受け取り方      |
|----------|-----------|---------------|
| 確認に来た    | 自分で考えていない | 勝手に決めて怒られたくない |
| 口を出された   | 助言したつもり   | やはり任されていない    |
| 何も言われない  | 問題ないということ | 見てもらえていない     |
| 失敗を指摘された | 次に生かしてほしい | もう手を挙げないでおこう  |

この食い違いは、話す時間を取れば埋まります。ただし雑談では出てきません。先週いちばん迷った判断は何か、そのときどう考えたか。判断そのものを話題にすると、任される側の景色が見えてきます。

1-3 のまとめ

- ◆ 任される側は、範囲が不明なとき必ず確認に戻る
- ◆ 同じ場面でも、院長と本人では受け取り方が食い違う
- ◆ 判断そのものを話題にすると、食い違いが見えてくる

## CHAPTER 2

# 評価と面談

---

評価制度をつくっても運用されない医院は少なくありません。原因は制度の精度ではなく、何のためにあるかが共有されていないことです。この章では、評価の役割と面談の持ち方を扱います。

2-1 評価の基準は見るためにある

2-2 面談は長さより間隔

## 2-1 評価の基準は見せるためにある

評価の基準を聞かれて答えに詰まる。これは制度がないからではなく、あっても見せていないからです。

評価は、給与を決めるためだけの仕組みではありません。本来の役割は、次に何ができるようになればよいかを示すことです。示されていれば人は自分で動きます。示されていないければ、院長の顔色を見るしかありません。

### 精度より公開

精緻な制度を非公開で運用するより、粗くても公開されている基準のほうが人は動きます。

表2-1 段階と基準の例（衛生士）

| 段階 | できること           | 次の段階への条件      |
|----|-----------------|---------------|
| 1  | 指示された処置を安定して行える | 後輩に手順を説明できる   |
| 2  | 後輩の指導を一人分担当できる  | 予防メニューを自分で組める |
| 3  | 担当患者の予防計画を立てられる | 部門の数字を説明できる   |
| 4  | 衛生部門の運営を任せられる   | 採用と育成に関われる    |

段階は4つ程度で十分です。細かく分けるほど運用が重くなり、結局使われなくなります。大切なのは細かさではなく、次の条件が本人に見えていることです。

### 2-1 のまとめ

- ◆ 評価の役割は、次に何ができればよいかを示すこと
- ◆ 段階は4つ程度で十分。細かくするほど使われなくなる
- ◆ 精度より、公開されていることのほうが効く

## 2-2 面談は長さより間隔

年2回の評価面談を丁寧にやっている医院より、週1回10分の振り返りを続けている医院のほうが、人は育ちます。

理由は単純です。半年前の出来事は、本人も覚えていないからです。振り返りは、記憶が新しいうちにしか成立しません。**時間の長さではなく、間隔が効く**のはそのためです。

### 短い面談の効用

10分でも週に一度あれば、問題が小さいうちに出てきます。半年に一度の1時間では手遅れになります。

#### 計算例 年間で使う時間は変わらない

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| 年2回の評価面談（60分）           | 年 2.0時間      |
| 週1回の振り返り（10分・年48週）      | 年 8.0時間      |
| スタッフ10名の場合（週1回）         | 院長 週100分     |
| <b>院長が確認に使っていた時間（週）</b> | <b>約570分</b> |

確認対応に週9.5時間（570分）を使っているなら、その一部を振り返りに振り向けるだけで足ります。振り返りが機能すると、確認そのものが減っていきます。

### 何を話すか

近況を尋ねる時間にすると、何も出てきません。聞くのは判断です。先週いちばん迷ったこと、その場でどう考えたか、次に同じ場面が来たらどうするか。この3つだけで10分は埋まります。

#### 2-2 のまとめ

- ◆ 面談は時間の長さより間隔が効く
- ◆ 半年前の出来事は本人も覚えていない
- ◆ 聞くのは近況ではなく、先週迷った判断

## 3-1 辞める理由は給与ではない

退職の理由として挙がるのは、たいてい給与か人間関係です。しかし、そのさらに下には別の理由が隠れています。

給与に不満が出るのは、この先どうなるかが見えていないときです。1年後に何ができるようになり、それがどう処遇に反映されるのか。その道筋が見えている医院では、同じ給与でも不満は出にくくなります。

人間関係も同じです。誰が何を決めてよいかが曖昧な職場では、役割の境界で摩擦が起きます。摩擦は性格の問題に見えますが、多くは構造から生まれています。

### 退職面談

辞めると決まった人からは本音が出ます。次の人に同じことが起きない設計に変えるための材料です。

#### 計算例 離職1名が生む費用

|                   |                |
|-------------------|----------------|
| 求人広告費             | 30万円           |
| 面接・選考（院長10時間）     | 換算 10万円        |
| 入職後3か月の教育（先輩60時間） | 換算 18万円        |
| 一人前になるまでの生産性の差    | 約 60万円         |
| <b>1名あたり</b>      | <b>約 118万円</b> |

年2名なら約236万円です。全員に月1万円を昇給しても、10名で年120万円。どちらに使うかは、考える価値のある比較です。

### 3-1 のまとめ

- ◆ 給与への不満は、先が見えないときにしやすい
- ◆ 人間関係の摩擦の多くは、役割の境界から生まれる
- ◆ 離職1名の実質費用は100万円を超えることがある

## 用語集

### 権限委譲

決めてよい範囲を言葉で示して渡すこと。範囲を示さずに任せるのは丸投げにあたります。

### 等級

できることの段階を区切ったもの。歯科医院では4段階程度が運用しやすい範囲です。

### 1on1

上長と部下が1対1で行う短い面談。評価のためではなく、判断の振り返りのために使います。

### オンボーディング

入職者が独り立ちするまでの受け入れ設計。最初の1か月の設計が定着を大きく左右します。

### 定着率

一定期間後に在籍している割合。入職1年後の残存率を見ると受け入れ設計の質が分かります。

### 退職面談

辞める本人から理由を聞き取る場。引き止めではなく、次の設計に生かすために行います。

## この先は、人材マネジメント論で扱います

講座当日は、いま現場でマネージャーを務めている方に登壇いただきます。どう任せ、何に迷い、どう乗り越えてきたのか。整った成功談ではなく、停滞した時期も含めて話してもらいます。

---

|           |                          |                |
|-----------|--------------------------|----------------|
| 人材マネジメント論 | 2027年3月28日（日）13:00～17:30 | 講師：萩原 直樹・今泉 潤一 |
|-----------|--------------------------|----------------|

---

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| 会場 | KDX横浜ビル B1F（神奈川県横浜市神奈川区栄町1-1） |
|----|-------------------------------|

---

|     |                             |
|-----|-----------------------------|
| 受講料 | 33,000円（税込・税抜30,000円）／定員30名 |
|-----|-----------------------------|

---

|        |                                      |
|--------|--------------------------------------|
| お問い合わせ | TEL 045-440-0312（受付時間 平日 9:00～18:00） |
|--------|--------------------------------------|

---

<https://dental-mba.jp/course-management/>

自院の現在地を20問で整理する簡易経営診断もご用意しています。所要3分、費用はかかりません。

<https://dental-mba.jp/diagnosis/>