

DENTAL MBA

歯科医院長のための経営実践プログラム

TEXTBOOK SERIES 02 組織設計論

歯科医院の 組織設計入門

院長がいなくても回る医院は、何が違うのか。
組織図から始める、判断の設計。

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 差は能力ではなく構造にある	P.03
第1章 組織図は意思決定の地図	CHAPTER 1
1-1 なぜ判断が院長に戻るのか	05
1-2 1年後の組織図を描く	06
1-3 決めてよいことと、上げること	07
第2章 セカンドラインを育てる	CHAPTER 2
2-1 次の判断者が育つ順番	09
2-2 採用・育成・定着をつなげる	10
第3章 会議を機能させる	CHAPTER 3
3-1 共有・意見・決定の3つの型	11
巻末 用語集／講座のご案内	P.12

差は能力ではなく構造にある

院長が現場を離れると回らなくなる医院と、院長がいなくても判断が進む医院があります。この差は、スタッフの優秀さから生まれているわけではありません。

誰が何を決めてよいのかが決まっていない組織では、すべての判断が院長に戻ってきます。判断が集中すると院長の時間が奪われ、時間がないから仕組みをつくれず、仕組みがないからまた判断が集中する。この循環は、努力では断てません。

本書の位置づけ

デンタルMBA 組織設計論（2027年1月31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。

断つ方法は一つです。構造を変えることです。本書では、その構造を3つに分けて説明します。第1章は組織図と権限、第2章は次の判断者を育てる順番、第3章は会議です。

なぜ組織図から始めるのか

多くの医院で、組織図は採用パンフレットのためだけに存在しています。しかし組織図は本来、意思決定の地図です。どの判断が誰のところで止まってよいのか、どの情報が誰を経由するのか。それを一枚に落とすと、詰まっている場所が目に見えるようになります。

図に描かないまま「もっと任せよう」と考えても、何をどこまで任せるのかが決まりません。決まらないから、結局は確認が返ってきます。順番が逆なのです。

本書で扱う3つの構造

- ◆ 組織図と権限の設計（第1章）
- ◆ セカンドライン・サードラインの育成（第2章）
- ◆ 会議体の設計（第3章）

CHAPTER 1

組織図は 意思決定の地図

組織図を、人を並べる図ではなく、判断を配置する図として描き直します。
箱を先に決め、それから誰を入れるかを考える。空欄のまま残った箱が、これから育てる場所になります。

- 1-1 なぜ判断が院長に戻るのか
- 1-2 1年後の組織図を描く
- 1-3 決めてよいことと、上げること

1-1 なぜ判断が院長に戻るのか

スタッフから細かい確認が絶えず入ってくる。これは、スタッフが自分で考えないからではありません。決めてよい範囲が示されていないからです。

人は、権限が曖昧なときに確認を取ります。それが最も安全だからです。確認が多い職場は、むしろ責任感が強い職場だと言えます。問題は本人ではなく、範囲が言葉になっていないことにあります。

判断の棚卸し

1週間、院長に上がってきた確認を書き出すだけで実態が見えます。多くの場合、8割は同じ種類の確認です。

時間の使われ方で確かめる

院長の1週間を書き出すと、判断の集中は数字で見えます。診療に入っている時間、確認に応じている時間、経営を考えている時間。3つ目がほとんど残っていない医院では、仕組みをつくる時間そのものがありません。

計算例 院長の1週間（48時間）

診療	32.0時間
スタッフからの確認・相談	9.5時間
事務・業者対応	4.0時間
経営を考える時間	2.5時間
確認が占める割合	19.8%

確認に週9.5時間を使っています。このうち半分を渡せれば、経営を考える時間は2.5時間から7.2時間に増えます。渡す先を決めるのが第2章です。

1-1 のまとめ

- ◆ 確認が多いのは、決めてよい範囲が示されていないから
- ◆ 1週間の判断を書き出すと、集中の実態が数字で見える
- ◆ 経営を考える時間は、空くの待つのではなく先に確保する

1-2 1年後の組織図を描く

描くのは、いまの組織図ではありません。1年後に回っていてほしい形です。そして、箱を先に決めてから、誰を入れるかを考えます。

順番を逆にすると、いまの人員配置をなぞるだけの図になります。それでは何も変わりません。必要な機能から箱を置き、**入る人がいない箱は空欄のまま残す**。その空欄が、これから育てる場所です。

箱が先、人が後

いまいる人に合わせて箱をつくると、その人が辞めたときに組織が崩れます。必要な機能から箱を決めます。

表1-2 箱の決め方（例）

箱	その箱が担う機能	1年後の状態
院長	最終意思決定、投資判断、理念の言語化	判断の数を半分に
診療部門 責任者	診療枠の調整、症例の割り振り、勤務医の相談窓口	副院長が担う
衛生部門 責任者	予防体制の設計、衛生士の育成	チーフ衛生士が担う
管理部門 責任者	採用、労務、数字の集計、業者対応	空欄（育成対象）

この表を埋めると、いま何が院長に集まっているかが分かります。管理部門の箱が空欄なら、採用も労務も数字も、すべて院長が抱えているということです。

1-2 のまとめ

- ◆ 描くのはいまの形ではなく、1年後に回っていてほしい形
- ◆ 箱を先に決め、それから誰を入れるかを考える
- ◆ 空欄のまま残った箱が、これから育てる場所になる

1-3 決めてよいことと、上げること

箱を置いただけでは動きません。それぞれの箱について、決めてよいことと院長に上げることを、言葉で分けます。

この作業の途中で、必ず気づくことがあります。「**決めてよいこと**」を書けない箱は、**まだ任せられていない**ということです。肩書だけが先にあって、中身が渡っていない状態です。

失敗の許容範囲

渡すのは、失敗しても戻せる判断からです。戻せない判断をいきなり渡すと、本人も院長も萎縮します。

診療部門 責任者が決めてよいこと

- 当日の診療枠の調整
- 勤務医への症例の割り振り
- 1万円までの消耗品の発注
- 患者対応の一次判断

院長に上げること

- 自費の価格設定
- 外部への紹介方針
- 10万円を超える支出
- スタッフの処遇に関わる判断

渡したあとにやりがちなこと

範囲を決めても、院長が結局あとから確認してしまう。これが最もよくある失敗です。渡した判断に口を出すと、次から相手は必ず先に確認を取るようになります。渡す範囲を狭くしてでも、その範囲のなかでは口を出さない。この一貫性のほうが、範囲の広さより効きます。

1-3 のまとめ

- ◆ 箱ごとに、決めてよいことと上げることを言葉で分ける
- ◆ 決めてよいことを書けない箱は、まだ任せられていない
- ◆ 範囲の広さより、その範囲で口を出さない一貫性が効く

CHAPTER 2

セカンドラインを 育てる

どれだけ立派な組織図を描いても、箱に入る人がいなければ機能しません。院長の次に判断できる層をセカンドライン、そのさらに次をサードラインと呼びます。この層は、思いつきの抜擢では生まれません。

2-1 次の判断者が育つ順番

2-2 採用・育成・定着をつなげる

2-1 次の判断者が育つ順番

判断できる人は、ある日突然生まれるわけではありません。たどる順番には型があります。

飛ばすとどうなるか

段階を飛ばして役職を渡すと、本人が周囲の信頼を得られないまま指示を出すことになり、両方が苦しくなります。

1 自分の仕事が安定して回る

ここが崩れている段階で役職を渡すと、本人も周囲も苦しくなります。

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、自分のやり方が言葉になります。

3 小さく決める

シフトや備品など、失敗しても戻せる範囲の決定を渡す。決める怖さをここで知ります。

4 院長と意見が違ってとも言える

ここを越えると、院長が気づか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

ここまで来て初めて、セカンドラインと呼べます。

自院の候補者がいまどの段階にいるかを当てはめてみてください。多くの場合、2から3のあいだで止まっています。止まる理由は、次に渡す仕事が決まっていないことです。

2-1 のまとめ

- ◆ 判断できる人が育つ順番には5つの段階がある
- ◆ 段階を飛ばして役職を渡すと、本人も周囲も苦しくなる
- ◆ 止まっている原因は、次に渡す仕事が決まっていないこと

2-2 採用・育成・定着をつなげる

セカンドラインは、採用・育成・定着がつながって初めて生まれます。どれか一つだけを直しても、次の判断者は出てきません。

「良い人が採れない」という相談の多くは、採用の前段にある育成と定着の設計から生まれています。入職後にどう成長し、何を基準に評価されるのかが見えている医院には、人が集まり、残ります。逆に、その道筋が言葉になっていない医院では、**どれだけ求人にお金をかけても定着しません。**

離職が起きたとき

個人の事情として片づけると、同じことが繰り返されます。構造のどこで起きたかを見ます。

計算例 離職が生む見えない費用

求人広告費（1名あたり）	30万円
面接・選考の時間（院長10時間）	換算 10万円
入職後3か月の教育時間（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
1名が辞めるたびに失われる額	約 118万円

年2名の離職が続けば、年間で約236万円です。この額を採用に足すより、定着の設計に回すほうが効きます。

つなげ方

採用要件は、育成の段階から逆算して決めます。評価の基準は、その段階を越えたかどうかで示します。定着は、次に何ができるようになるかが見えている状態から生まれます。3つは別々の施策ではなく、一本の流れです。

2-2 のまとめ

- ◆ 採用・育成・定着は一本の流れとして設計する
- ◆ 離職1名の実質的な費用は100万円を超えることがある
- ◆ 採用費を増やす前に、定着の設計に回す

3-1 共有・意見・決定の3つの型

ミーティングが報告会で終わってしまうのは、その場に決定権がないからです。決める場所が決まっていない会議は、必ず報告会になります。

会議は減らす

型が混ざった会議を増やすより、目的を絞った会議を減らして密度を上げるほうが機能します。

表3-1 会議の3つの型

型	目的	時間の目安	終わり方
共有	決まったことを全員に伝える	15分	質問がないことの確認
意見	論点について材料を集める	45分	論点と選択肢の整理
決定	選択肢から一つを選ぶ	30分	決定・担当・期限の記録

この3つを分けずに一つの会議で扱おうとすると、どれも中途半端になります。報告が長引いて時間がなくなり、決めるべきことが次回送りになる。よくある光景ですが、これは進行の技術の問題ではありません。**共有と決定を同じ枠でやろうとしている**からです。

記録が残らないと決定は消える

決まったことが翌月に消えている医院では、たいてい記録の形式が決まっていません。必要なのは凝った議事録ではありません。**決まったこと・担当・期限**の3点だけを一枚に書き、全員が見られる場所に置く。次の冒頭でその一枚を読み返す。これだけで実行率は変わります。

3-1 のまとめ

- ◆ 会議は共有・意見・決定の3つの型に分ける
- ◆ 決裁権の所在を先に決めないと、必ず報告会になる
- ◆ 決まったこと・担当・期限の3点を残し、次回冒頭で読み返す

用語集

セカンドライン

院長の次に判断できる層。院長が不在でも医院が回るかどうかは、この層の有無で決まります。

サードライン

セカンドラインの次に控える層。ここまで育つと、分院展開や承継の選択肢が現実的になります。

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、委譲ではなく丸投げです。

決裁権

その場で決めてよい権限。会議に決裁権がないと、議論は報告で終わります。

会議体

誰が出て、何を決め、どこに記録するかまで含めた会議の設計。頻度より設計が効きます。

組織図

人を並べる図ではなく、判断と情報の流れを示す地図。空欄は、これから育てる場所を意味します。

この先は、組織設計論で扱います

本書で扱ったのは考え方の骨格です。講座では、ご自身の医院の組織図をその場で描き直し、権限の分け方と次に育てる人まで書き出してお持ち帰りいただきます。

組織設計論	2027年1月31日（日）13:00～17:30 講師：萩原 直樹・中澤 裕太郎
-------	--

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-organization/>

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/>