

経営 VOL. 120

(平成31年3月16日発行)

「この人に辞められたら困る！」のは本当か？

クライアントであるA歯科医院の院長先生から連絡を頂き、『受付などを切り盛りしてくれている常勤スタッフが**長期離脱**することになってしまいました。幸い、補充人員は確保し、1週間後には入職してくれるのですが、歯科は初めてで、引継ぎや教育などが不十分になるため、今後の流れが非常に心配なのですが…』というご相談を頂きました。

A歯科医院では、少し前からスタッフさんの結婚や妊娠などが続き、仕事に慣れてきた頃に退職、或いは出勤出来なくなるということが続いています。パートさんはいるものの午前の勤務で、仕事に慣れた1日常駐しているスタッフは今回離脱することになった、このスタッフさんだけになっていたのです。

このようなことも想定して、人員に余裕を持たせることが出来れば良いのですが、医院にとって人件費の負担は軽いものではないため、最小限の人数で診療せざるを得ません。

このように、頼りになるスタッフが抜けてしまい、経験の浅いスタッフばかりになってしまった場合、どのようにすれば良いのか、今号にて事例を踏まえてご紹介したいと思います。

【教える時間をどう作る？】

まず、入職するスタッフさんに事情を伝え、午後の人員が不足しているが、医院全体でフォローする旨を伝えました。

これは、正直に話すことにより、少しでも安心してもらいたいという配慮から、**院長自らが丁寧**に行いました。

次に、最初から色々詰め込み過ぎても頭に入らないので、『**まずはこれだけやってくれば良い**』という**最低限のライン**と、クレームに繋がるような大きなミスをしないように、例えば、分からないことは一人で対応せず院長先生を呼ぶこと等、『**これだけは守って欲しい**』ということを決めました。

また、上述の通り、午後が厳しいので、パートさんには無理を聞いてもらい、午後でも出来るだけ残ってもらうようにしました。それでもパートさんも午後のラストまでは働けないので、場合によっては院長先生や歯科衛生士が受付のフォローをしながら日々の業務を教えるという体制を取りました。

今回ご相談があったのは歯科医院さんで、かつ、予約制ですので、不慣れな間は午後の患者さんの予約を切るなどして調整し、一枠の時間を長く取るなどして、時間的な余裕を作るようにしました。もちろん1日当たりの患者数は減りますが、『**そこは慣れるまでの間**』と割り切って頂き、さらに先生には、『**一人で出来ることは一人でやって頂く**』など、新人のスタッフさんが自分のやるべきことに集中出来るよう、医院全体で配慮・フォローするように心掛けた動きをしました。

【最初は上手く出来なくて当たり前！！】

教える時間を確保しても、慣れが必要な業務もあり、最初は上手いかないことの方が多いと思います。しかし、それは頭で分かっている、つつい仕事となると、出来ないことにイライラしてしまう先生方を多く見受けます。

過剰な期待をしてしまうと、その人の「**現在地**」ではなく、「**先生の理想のゴール地点**」からの視点で話をしてしまします。その要求は高く、厳しいものになってしまいがちです。

新人スタッフとしては、ただでさえ目の前のことで手一杯なのに、“ああしろ”・“こうしろ”と次々に言われてしまうと混乱してしまいますし、また、このようなことが続くと**自信を無くして「退職」**ということになりかねません。そうなってしまうと、最初からスタッフの募集をやり直すことになってしまいます…。

逆に、出来ることが限られていても『**自分は戦力になっている**』という**実感(職場自己重要感)**があれば、何とか頑張ってくれるものなので、院長先生には、『**今は非常時ですので、慣れるまでは最低限のことをこなせていたら、“よし”としましょう！**』と繰り返し申し上げ、その結果、確実に成長し、入職後3ヶ月もしないうちに、立派な戦力となりました。

【環境が人を成長させることもある！】

上述のA歯科医院さんのお話は、院長始め医院全体が手厚いフォローをして新人さんを育てた事例でしたが、諸事情で、ここまで出来ない医院さんも多数あるかと思えます。

しかし、別の事例として、手厚いフォローは出来なかったが、とにかく、『**新入職員を信じて、ミスをしてでも耐え抜いた結果、そのスタッフが飛躍的に成長した**』、という話もご紹介します。

この医院の新入職員さんは、業務を知っているスタッフさんと完全に入れ替わる形で入職されたため、この医院のことは何も分からず、不完全なマニュアルと自分自身の「経験」だけで何とかしなければいけない状況でした。

当然、何をやるにも聞く人がおらず、時間も掛かり、ミスも頻発し、クレームも増え…という絶望的な環境だったのですが、『**オープニングスタッフの気持ちで、一から仕事を作るつもりでやって下さい。責任は院長である私が取ります！**』という言葉に勇気付けられ、今では立派なチーフになりました。

医院の状況や、採用するスタッフさんにより対応策は様々だと思いますが、今回の2つのお話に共通するのは、やはり、『**スタッフさんを信頼することで生まれる「職場自己重要感」**』がポイントであるということです。是非、ご参考にされて下さい。