

## 経営 VOL.81

## スタッフを辞めさせる前に必要なことは？

会員である歯科の院長先生から、『ウチに勤めて2年になる歯科衛生士がいるのですが、あまりにも出来が悪いので辞めて欲しいと考えているんですけど…。下手に「辞めてくれ」などと言うと、ややこしくなることがあると聞いたこともありますし、どのようにすればいいでしょうか？』という質問がありました。

問題になっている歯科衛生士さんは、勤務態度に問題はないのですが、専門職としての「知識」・「技術」が不足しているだけでなく「コミュニケーション能力」にも難があり、よく患者さんを不快にするようで…。その上、歯科衛生士ということて給与が高く、他のスタッフの不満材料にもなっていました。

このご時勢、歯科衛生士は貴重な戦力あり、本当なら辞めさせたくありませんが、ここまで問題になってしまえば、院長として何とかしなければいけません。だからと言って、何の手も打たず、ただ単に「辞めて欲しい」と伝えてしまえば、どのようなトラブルになるか分かりません…。

このような、「辞めて欲しいスタッフ」に対して、どのように対処をすれば良いか…。最近、ご相談内容としても多く承っておりますので、今号にてお伝えさせて頂きたいと思えます。

### 【「解雇」そのものは難しくありません。しかし…。】

まず、「辞めて欲しい＝辞めさせる」場合に、思い浮かぶのが「解雇」ではないかと思えます。ご存知の通り、「解雇」とは使用者がその意思によって一方的に雇用契約を解除することで、手続きとしては「解雇」を言い渡し、それに見合った「解雇予告手当」を支払い所定の手続きをすれば完了しますので何も難しいことはありませんが、あくまでも、これは、解雇されたスタッフが『何も言って来なかった場合』はすんなり終わるといだけの話であり、もし、何か言って来た場合（例えば、解雇理由であったり、解雇に至るまでの手順であったり、解雇予告手当の金額であったり…）、“ややこしくなる”のです。

### 【「解雇」以外に、「退職勧奨」という方法も。しかし…。】

スタッフを辞めさせる方法としては、上述の「解雇」の他に「退職勧奨」という方法もあります。これは、強制ではない退職の働きかけを行い、スタッフが合意すれば「合意解約」となり、「解雇」にはならず、失業保険をもらう場合も「特定理由離職者」となり自主退職者よりも有利になるというものです。

しかし、これも簡単ではなく、合意が得られない場合もあれば、こちらが「勧奨（働きかけ）」を行ったつもりでも、後々「脅された」或いは「強制された」等の訴えをされることもあり、結局、解雇を言い渡して“ややこしくなる”のと同じような結果になってしまうことも多々あるのです…。

### 【辞めてもらうのは最終手段！それまでに必要なこと。】

「辞めさせることが出来ないのであれば、どうすればいいのか？」という声が聞こえて来そうですが…。このような場合、まず考えて頂きたいのは、そもそも、この歯科衛生士さんを辞めさせる必要があるのかどうか、ということです。つまり、勤務態度に問題がないのですから、あとは、「知識」・「技術」がどれくらい不足しているのか、また、患者さんが不快になる理由は何なのか、そして、これらに改善の余地はないのか…。せつかく働いてくれている貴重な歯科衛生士さんなので、辞めさせる・辞めさせないという話の前に、まずは、その「見極め」から始めましょうということを申し上げたいのです。

このようなことを申し上げると、「そんな悠長なことを言っている場合ではない！」とお叱りを受けそうですが…。そもそも、スタッフが辞める際に争いが起こるのは、相互の信頼関係が崩壊しているからであって、「解雇」や「退職勧奨」という手段の問題ではなく、それまでの関係性の問題なのです。

関係が崩壊していると、自己都合で退職をした場合でも、こじれる時はこじれますし、その結果、余計に「時間」と「手間」を取られてしまい、医院経営に多大な影響（売上減・他のスタッフへの影響等）を及ぼすことも珍しくありません。

### 【事実確認→問題の抽出→改善提案→実施→検証】

それでは、具体的にどうするのかと申しますと、まずは、①「事実確認」として、本人及び他のスタッフへのヒアリング、患者さんへのヒアリング、情報が少ない場合「患者アンケート」や「スタッフアンケート」等を実施してみましょう（出来る限りで結構です。事実：知識や技術が不足している、患者さんが不快になるというのは本当なのかどうか確認する作業です）。

事実が把握出来たら、次は、②「問題の抽出」を行います。つまり、何が問題で今の事実になっているのかをクリアにし、そして、それを踏まえて、③「改善提案」を考えて（院長が考えても、本人に考えてもらっても結構です）本人と話し合い、期限を決めて④「実施」し、その結果を⑤「検証」し、次の行動に繋げるのです（いわゆる「PDCA サイクル」）。

最近、性善説では語れないスタッフも多く一概には言えないかも知れませんが、少なくとも、ここまで使用者として尽力していれば、仮に退職することになったとしても大きくこじれることはありませんし、また、詳細は割愛しますが、法的に使用者を守ることにもなる最善の方法と言えますので、今後、窃盗や暴力などの明らかな解雇事由ではなく、このような「能力」の問題でスタッフに退職を促したい場合には安易に考えず、「急がば回れ」の精神で今号を参考にされて下さい。