

臨床とマネジメントの幹部育成に成功！スタッフ自立型組織へ

開催日時

※講座内容はすべて同じです。ご都合のよい日程をお選びください。

Web
配信

2025年 4月27日 | 2025年 5月11日 | 2025年 5月21日 | 2025年 5月28日

全日程 10:00～12:30 (ログイン開始:開始時刻30分前～)

お申込みはこちら

受講料

一般価格:税抜30,000円(税込33,000円)/一名様
会員価格:税抜24,000円(税込26,400円)/一名様

お申込み期日

銀行振込み……開催日6日前まで
クレジットカード…開催日4日前まで

※祝日や連休により変動する場合もございます。

会員価格は、各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン(旧:FUNAIメンバーズPlus)へご入会中のお客様のお申込みに適用となります。



セミナー内容

第1講座

院長が理想的な臨床家であり経営者になるための唯一無二の方法

昨今の歯科業界は新時代を迎え、二極化が進んでいる。その中で、地域に根差した総合歯科医院、つまり企業へと成長させることは、歯科医院のヒト・売上・利益の継続的な発展に必須です。しかし、医院の成長とともに同時並行で行う施策の数やマネジメントするスタッフ数も増えるため、経営者の負担は増えるばかりです。その突破のカギは「右腕・幹部スタッフの育成」「マーケティング施策の権限移譲」「継続的かつ計画的な採用・教育戦略」にあります。家業から企業へと成長するポイントを解説します。

株式会社船井総合研究所 歯科支援部 リーダー 榎本 徹也



第2講座

臨床・マネジメントの幹部育成のポイントと成長を加速させる マネジメント・マーケティング戦略

院長のみ依存した売上構成とトップダウン経営から、「右腕・幹部育成」の成功により脱却し、スタッフ全員が「当事者意識」を持って経営に関わるようになった背景を成長の軌跡とともに解説。「人材への投資(給与・研修)」→「人材の成長・定着」→「患者満足度向上で継続来院」→「売上の継続向上」で発展を続ける歯科医院の具体的な取り組みと経営体制を、院長と幹部スタッフの登壇解説。

・院長に依存せずに多岐にわたるニーズに対応できる診療体制 ・勤務医、スタッフの活躍フィールド創り ・権限移譲のポイント

医療法人彩優会 理事長 佐々木 琢哉 氏 / 医療法人彩優会 中島 玲奈 氏



第3講座

幹部育成を実現する仕組みとマーケティング戦略とは

経営者の想いだけでは実現できない「右腕・幹部育成」の方法をスタッフマネジメントで押さえるべき仕組み・セオリーと歯科医院の3億～10億までの成長ロードマップにおけるマーケティング戦略を掛け合わせて解説します。

- ・経営理念、行動指針の見直し
- ・マーケティング戦略のポイント
- ・経営者タイプと組織成長フェーズに応じたマネジメント方法
- ・院内の会議や業務改善方法
- ・施策推進で押さえるべき成果指標と進め方
- ・持続的な成長のための新卒採用と人材投資戦略
- ・事務部門(本部機能)の役割

株式会社船井総合研究所 歯科支援部 チーフコンサルタント 大里 治彦



第4講座

まとめ講座～これから目指す歯科医院像～

セミナーを通して得ていただいた学びを、自院にどう活かすか。まとめとして整理をさせていただき、ご参加された皆様への優先順位をお伝えさせていただきます。

株式会社船井総合研究所 歯科支援部 リーダー 榎本 徹也



お申込み方法

PCからのお申込み

<https://www.funaisoken.co.jp/seminar/126017>
船井総研ホームページ(<https://www.funaisoken.co.jp>)に
右上検索窓に **126017** をご入力し検索ください。

QRコードからのお申込み

右記QRコードから
お申込みください。



お問い合わせ 船井総研セミナー事務局

E-mail:seminar271@funaisoken.co.jp TEL:0120-964-000(平日9:30～17:30)

※お申込みに関してのよくあるご質問は [船井総研FAQ](#) と [検索](#) しご確認ください。

※お電話・メールでのセミナーお申込みは承っておりません。

今日も一日「診療だけ」で
終わってしまったとお悩みの方へ

Web
配信

経営
の
左腕

&
の
育成

臨床
の
右腕

で幹部が理事長と現場の橋渡しに!
施策がドンドン進む!

ミドルアツプダウン
7つの組織をつくる
ルール

スペシャルインタビュー

“脱”理事長依存の歯科医院を目指す
幹部・No2育成でお悩みの方は **中面へ**

医療法人彩優会 理事長
佐々木 琢哉 氏

主催

臨床とマネジメントの幹部育成に成功!
スタッフ自立型組織へ

サステナブルグロースカンパニーをもっと。
Fundai Soken

株式会社船井総合研究所
〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研大阪本社ビル

お問い合わせNo.

S126017

お申込みは
QRコードから



当社ホームページからお申込みいただけます。 船井総研ホームページ www.funaisoken.co.jp (右上検索窓に「お問い合わせNo.」をご入力ください)

126017 [Q](#)



経営の左腕と臨床の右腕で実現する！ 成長経営・成功業績のミドルアップダウン組織

県内TOPクラスの規模まで成長され、順調だと思われていますが、
これまで組織の拡大で悩まれたことはなかったのでしょうか？

現在では、臨床の右腕になってくれている野川先生には、総院長として診療のミドルマネジメントを意思決定まで移譲していますが、ここに至るまで、診療時間後に2時間の症例検討会を、何百回と繰り返してきました。また、経営の左腕になってくれている中畠さんは、組織のミドルマネジメントを委譲しています。毎週のプロジェクトチームミーティングの運営だけでなく、

DHでありながらDrのキャリアサポートまで担ってくれていますが、これまでは2回の育休を経て新しいキャリアと一緒に考え、今に至ります。結果的に理想的な状態になっているとは言えますが、2015年に1院目のキャパに限界を感じて分院計画が始まったことがキッカケで、組織化に取り組んだ10年間は、いろいろな壁にぶつかりながら何とかこれしました。

組織が大きくなるにつれて医院の成長が止まるタイミングや、
スタッフが増えたことによるすれ違いやマネジメント面での課題も出てきたと思います。
その点で法人として行った対策や必要性を感じたことはどのようなことでしょうか？

やはり、スタッフ数に応じて組織の形態が変わってきたことですね。15名までは何とか私だけで運営できていました(トップダウン組織)。30名ほどになった時に、各職種の責任者を立てないと統制が効かなくなりました(職種別ミドルダウン組織)。その時から行っているのは「プロジェクトチーム」ですね。これをやらないと複数の施策が同時に回らなかったことと同時に、責任者の選定が勤務年数でしか判断できなかったで、役割を与えてその結果から選定するという“公平”な責任者を立てることができました。この時期に、診療科目を総合化して

なかなか経営幹部を育成することに成功できている歯科医療法人は少ないと思います。
名実ともに法人内で機能する経営幹部を育成できたのはなぜでしょうか？

正直、10年前から「経営幹部を育てよう」と意図的に幹部育成を進めてきたわけではなかったです。振り返ると、今の経営幹部には法人のビジョンや私自身の考え方を伝え続け、理解してくれるようになった時に、“役割を与えて任せたこと”がターニングポイントでしたね。

船井総合研究所の経営者合宿に参加して、幹部の業務と責任領域を明確にしてから、プロジェクトチーム運営を幹部育成(幹部メンバーを導くこと)の場にしました。その際の意思決定は、懸念点があっても幹部メンバーの説明に納得できれば承諾して任せきってきました。そこで大切にしていたのは、“法人のビジョンと合致しているか”と“期日の管理(これ以上伸びたら中断という期限までは、口出しをしない)”です。役割を与える際には、組織図を作った後に逆算で人財を配置して、確認する仕組みとしての会議体の設計を行い、目標達成のための具体的な月単位の活動結果(KPI)を決めていったうえで、その実行を任せました。そうした結果、幹部からは自主的な発案を論理的(やること、やり切るための人員)に私へ提案してくれるので、その際の意思決定やアドバイスをしています。かけがえのない自慢の幹部たちです。

総院長・法人No2歯科医師 野川先生

現在法人内で具体的にどのような業務、領域を
任されているのでしょうか？

現在は、タクヤデンタルクリニックの院長としての「院長業務」、法人全体では「若手歯科医師の教育」、「プロジェクトチームのサポート」などを主に行っています。

院長業務は、採用や給与の決定権までは持っていませんが、タクヤデンタルクリニックの業績に関して責任を担う立場です。また、その他にも法人全体で決定した施策の落とし込み、現場スタッフと連携した改善施策の実行、衛生士への指導や治療計画の立案～TCとのカンファレンス等も行っています。

若手歯科医師の教育では、臨床の研修会も実施しています。週に一度、私の診療を半日閉めて、若手歯科医師に診療を任せて、形成やCRなどの実践スキルと、患者様とのコミュニケーションについて、近くでチェックをして、その日のうちに指導をして成長を促しています。さらに、この時に歯科医師一人ひとりのレベルの把握を行い、フォローが必要なのか？次に何を任せていくのか？などを理事長に共有して決めています。

現在の立場で大切にしていることはなんですか？

法人の理念、理事長の考えや想いを理解し、私が間に立ち、若手歯科医師やスタッフがわかるように伝えることを大切にしています。ですので、私自身も理事長はどう考えるだろうか？この考えや方針であっているのかなというときには、今でも、臨床に関することは資料を作成して治療方針の確認を理事長にしますし、マネジメントに関することは「〇〇と考えていますが～どうでしょうか」などの認識のズレがないかの相談を私からしています。私が理事長の考えを理解することで、私が理事長に代わって方針の浸透を行えるようになっています。

なぜここまで幅広い業務を視座高くできているのでしょうか？

もともと意識が高かったわけではありません。法人内の自分の役割を本気で意識したのは、本院と分院間でスタッフの移動ができなくなったコロナ禍です。私がタクヤデンタルクリニックの全てを任せられ、自分がなんとかしなければと強く思いました。その時により全体の視点を持って、分院長として、法人のNo2ドクターとしての役割と責任感が芽生え、理事長に自分から相談をするという習慣もできました。責任の伴う大きなものを任せていただいたというのは、意識が変わる大きなきっかけでした。

経営の左腕



チーフマネージャー 中畠氏

現在法人内で具体的にどのようなことをされているのでしょうか？

私が担う業務の中で共通する役割は、理事長の思いと現場の状況を考慮し、両者の意見を調整することです。通常の歯科衛生士業務もしながら、スタッフ面談、歯科医師とのキャリア面談、野川先生との面談をしています。法人のスタッフ全体の在り方教育も担っており、オリエンテーションやフォロー研修も主宰していて、その他には、毎週金曜日のプロジェクトチームのミーティングに参加し、各プロジェクトの進捗状況や課題を把握し、現場状況と進捗状況に合わせたフォローを行い、PDCAが進むようにしています。

スタッフとの面談を含めて多くのスタッフとかかわることも多いと思います。
その中で経営と現場を繋ぐ上で気を付けていることはありますか？

スタッフとの面談では、本人の頑張りを承認をし、本人の課題や悩みを整理してアクションプランを提示しています。歯科医師との面談では、診療がスムーズになるように悩みを聞いたり、こちらからの期待を伝えたり、理事長には相談しづらいことや今後のキャリアについても相談にのっています。相談しやすい関係性を築くことで、問題が深刻化する前に解決につなげることができるようにしています。“理事長の通訳”として、他の面談も意図を設けて実施しています。

なぜそこまで考えて意識高く面談ができているのでしょうか？

2回の育休を経ての現場復帰後、周りの配慮もあって良くも悪くも自身の関わる領域が減り、働き方にモヤモヤを抱えていたときに、マネジメントや教育をする立場になりたいと理事長との話を通して思えたことでした。そして、挑戦の機会を理事長からもらい、衛生士としてだけではなく、自分の価値を発揮できる場所をつくれたことは私自身にとって本当に大きな変化でした。

幹部が重要な役割を果たす！ 変化のスピードと安定性の両立が医院成長のカギとなる！ ミドルアップダウン組織の全容とメリットとは？

経営者に近い目線と考え方を持ち現場と経営者の“結節点”になり、
経営者が経営者業に専念することができるようになります。

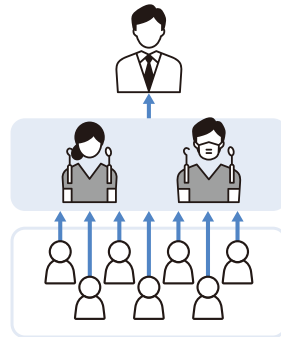
POINT ①

現場から情報のフィルターとなり、経営者に必要な情報を引き上げる

トップダウンの組織では、理事長と現場が直接つながっているため、現場の情報が制限なく上がってきます。結果、理事長は現場に振り回され、経営者として時間をつくれなくなってしまいます。

『ミドルアップダウン組織』での“幹部”は、経営者にとって必要な情報と不必要な情報をフィルターに掛けます。経営者にとって不要な情報は、幹部以下で解決してくれるので、経営者はより歯科医院の成長に重要なことに時間を割くことができます。

医療法人彩優会では、幹部スタッフの日々の現場でコミュニケーションや面談を通じて情報を収集し、必要な情報を理事長に共有する形ができています。しかも、理事長に共有が行く際は、改善策まで幹部から提示されるので、理事長は意思決定に専念することができます。



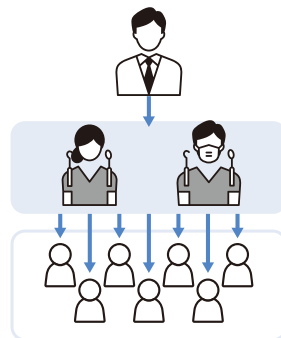
POINT ②

理事長の考えを現場が理解できる言葉に言い換えて浸透させる

トップダウンの組織では、理事長が院内の全体ミーティングや朝礼などで一斉に情報や考えを発信しますが、組織規模が大きくなるにつれて、「なぜか理解していない人」が出てくる、「そもそも話を聞かない人」が出てくるという状況になります。そこで個別面談をして、フォローをしようと思いますが、一人15分の面談をするだけでも多くの時間がかかってしまい、面談に忙殺される状況になってしまいます。

『ミドルアップダウン組織』での“幹部”は、理事長の言葉をスタッフ全員に伝わるように言い換える、詳細情報や背景などを付け加えることで、現場への理事長の考えの浸透を担います。結果、法人全体が同じ方向を向いて進めるようになり、施策の推進力も高まります。

医療法人彩優会では、面談や施策のPDCA、職種別のミーティングなどでこのコミュニケーションをボイスチェンジ(言い換え)しており、考え方が浸透しやすい組織になっています。



理事長の働き方はこう変わる！

Before

10%
経営

90%
現場・診療

今日も一日
診療とその準備で
終わってしまった…

法人の未来を
考えることができ、
仕事楽しい！

After

40%
経営

60%
現場・診療

診療にも集中しながら、
経営についても
考えられて、
メリハリが凄くある！

目の前の課題
ばかりが出てきて、
経営者としてわくわく
できる時間が少ない…

それぞれの組織形態には特徴があります。基本的にどの歯科医院もトップダウン組織で3億～5億まで到達します。しかし、5億を超えようとしたときにトップダウンでは業績や組織を成長させる施策が進まなくなり、停滞を感じるようになります。

	トップダウン 組織	職種別ミドルダウン 組織	ミドルアップダウン 組織	ボトムアップ 組織
意思決定	トップが決定	トップと職種の責任者で決定	幹部が調整	現場の意見を反映
情報の流れ	上から下へ	上から下へ	双方向	下から上へ
コミュニケーション	指示・命令型	指示・協議・説得型	調整・説得型	提案・協議型
権限	トップに集中	トップに集中	幹部に委譲	現場に分散
特徴	迅速な意思決定、 統一性	迅速な意思決定、 バランス	バランス、 調整力	柔軟性、 従業員の主体性
メリット	効率性、 スピーディーな実行	スピーディーな実行、 現場のニーズへの対応	両者のメリットを享受、 組織全体の活性化	現場のニーズへの対応、 モチベーション向上
デメリット	現場の意見反映不足、 硬直化	硬直化、 職種の責任者の負担増	幹部の負担増、 調整の難航	意思決定の遅延、 組織のまとまり不足
適した状況	緊急時、 大規模な改革	変化への対応と安定性の 両立が必要な場合	変化への対応と安定性の 両立が必要な場合	安定した環境、 創造性が必要な業務

Q

今のスタッフの中で誰にNo2・幹部を任せるのか？

誰にNo2・幹部を任せるのか？と考えると当院のスタッフにいないとなってしまう方は多いのではないのでしょうか？しかし実際にはNo2・幹部を任せられる候補となるスタッフは在籍しています。理事長、経営者として『まずは一度任せてみる』、チャレンジしてもらい、成功できるようにサポートする、それでもダメなら今は早かったんだと前向きにとらえましょう。

No2を
任せるスタッフの
5条件

- ① 院長が言ったことを素直に受け入れてくれる(多少の反発はOK)
- ② 積極的でなくとも、ある程度自分自身で考えて行動ができる人
- ③ 同じ職種のスタッフだけでなく、他のスタッフから一定の信頼があること
- ④ 他責ではなく自責で考えることができる
- ⑤ 自分の居場所や介在価値がどこにあるのか考えている人(面談が必要)

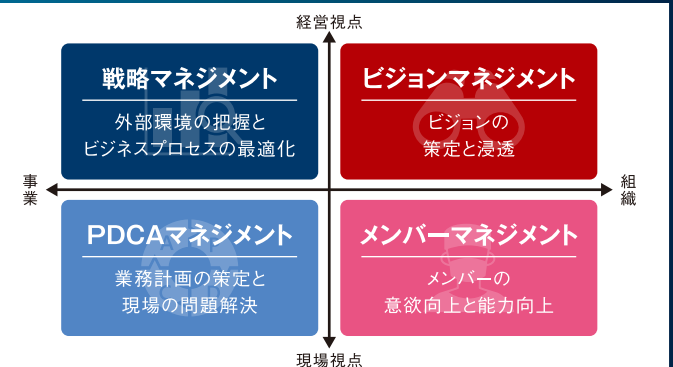


Q

No2・幹部に何を任せていけばいいのか？

幹部に任せる仕事や領域はどの理事長も悩むことが多いです。しかし、これはどの企業、歯科医院でも共通の考え方があります。

メンバーマネジメント	スタッフの育成やメンタルフォロー、 キャリアプランを一緒に考える等
PDCAマネジメント	プロジェクトや施策などに関わる情報を収集し、 問題発見→改善策立案→行動促進を進める
戦略マネジメント	競合やニーズなどを把握して 中期的な施策を考える、数値目標を立てる等



年間医業収入5億以上の 合計50法人から導き出したミドルアップダウン組織をつくる7つのルール

セミナーで
より詳細なやり方が
学べる！

ルール

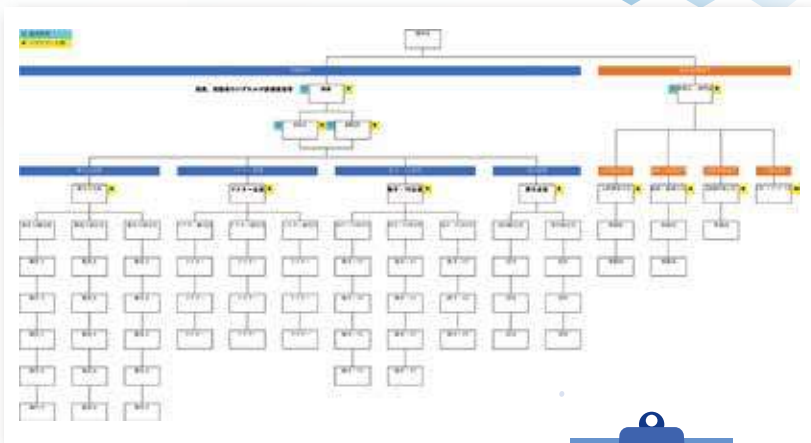
1

なんとなく役割を与えるのではなく、 3年後の医院像をもとにした組織図で考える

人はイメージできるものは実現できますが、**イメージできないものは絶対に実現できません**。幹部候補・幹部は、自分が組織の中でどの位置づけになっているのかが明確になればなるほど、パフォーマンスが劇的に変わります。そのような意味で「組織図」は、立場が明確になると同時に、**このポジションを任せられる人は“今”いるのか？ 今いないなら“将来”任せられる候補はいるか？**を考え、**幹部育成の計画を立てる道筋**になります。

やること

3～5カ年の組織図を作り、
役職にスタッフの名前を入れてみる



ルール

2

幹部の要件を言語化し、 期待することと責任領域を明確にする

	定 義	マネジメント領域			
		ビジョン	戦 略	PDCA	スタッフ
法人全体	理事長	・理念や行動指針を描き、浸透を行う	・3～5年先のビジョンを描き、診療および管理の全ての療育の戦略と計画を決める		・次世代の理事長、院長、事務長の教育を行う
診療部門	副院長 (ドクターの場合)	・全額的な診察診断ができ、特定の診療科目に特化したドクターや衛生士と連携して診療ができる ・医院全体の診療クオリティと経営を考えた現場管理と施策実行ができる ・自身の職種だけでなく、医院全体の職種の業務を考えることができる	・理念や行動指針の浸透を行う	・理事長、院長が描いた戦略を理解して、院長とともに実行を行う	・採用(診療部門) ・教育(医院全体のキャリア、マインドサポート) ・評価(診療部門)
	衛生士 主 任	・自身の職種の現場の状況やトラブルを院長・副院長・診療責任者に伝え、適切な意思決定ができるようにするとともに、経営陣の意思決定や発言を適切に現場にスタッフに発言し、落とし込む ・業界内の新たな情報などを収集し、自院の診療クオリティアップに貢献をする ・衛生士としてトップクラスの技術力を有する ・施策の実行を管理して、結果を出すことに貢献をしている	・理念や行動指針をある程度体现できている	・自職種の施策の実行と進捗報告を、副院長と院長に行いながら、成果に貢献をする	・教育(自職種のマインド、スキルアップ、定性) ・自職種のメンタルサポート ・評価(自職種)

やること

組織図から役職を決めて、その要件定義(何を求めるか)を決める

多くの歯科医院が**幹部育成で失敗をしているケースは『なんとなく任せる』**です。経営者のように自分で手探りで考えて行動できるようなスタッフはそうそういないので、幹部やその役職の要件を定義することが幹部育成においては必須です。「何をできるようになったら評価してもらえるのでしょうか？」と言われることはないでしょうか。そういった声がスタッフから上がってくる歯科医院は特に要件を定義しなければいけません。また、持っていてほしい視野や視点を伝える機会にもなります。**人は誰かから期待されることに喜びを感じ、自分の欲求や価値観にフィットすれば、大きな成果を出せる**ようになります。

ルール

3

幹部にしたいスタッフとのコミュニケーションは 頻度高く、価値観を共有し合う時間に

理事長の考えや想いを幹部・幹部候補にも理解してもらうには、**価値観や本人の本質的な欲求を知る**ことが大切です。なぜならば、相手の価値観を理解していないと一方的な想いの押し付けになるからです。また、頻度も非常に重要です。月1回程度の密な会話では全く浸透しません。浸透のためには、**意図的に時間を取っての会話**をするようにして、目線をそろえましょう。成長している法人の理事長は大変なときほど幹部スタッフとのコミュニケーションで目線をそろえる努力をしています。

必要な
経営者の
スキル

1on1面談スキル(コーチングスキル、傾聴力等)

ルール

4

意思決定をする場に可能な限り一緒にいて、 なぜその意思決定をしたのか伝える

マネジメントをする立場の**幹部は意思決定を自分自身でした数だけ成長をし、その意思決定の結果を体験することで経営者の目線へと近づいていきます**。そのため、幹部を育てるためには、実際に経営者が意思決定をする場に同席してもらい、触れてもらうことが非常に効果的です。そして、なぜその判断をしたのか伝えることで、幹部候補・幹部の意識はどんどん変わっていきます。

必要な
経営者の
スキル

1on1面談スキル(コーチングスキル、傾聴力等)

ルール

5

理事長自身も今までのマネジメントを変え、 『任せ方』を工夫し、ときにはぐっと堪える

組織をスタッフに任せると経営が不安になるという方もいると思います。しかし、まったく逆に**任せれば任せるほど人は伸びます**。ただし『任せ方』は幹部候補・幹部によって変わります。それを体系的にわかりやすくまとめているのが、「**SL理論**」と言われるものです。医療法人彩優会の佐々木理事長は職人気質かつ想いが強いために「指示型」「コーチ型」と言われる指示的行動が多いトップダウンのマネジメントをしていました。ミドルアップダウン組織になるには、理事長が指示的行動が少ない「援助型」「委任型」に変えていくことが必要です。



セミナーで学べる内容

- シチュエーションとスタッフのタイプに応じた理事長の**コミュニケーションの方法**
- 具体的な**組織図の作り方と役職事例**
- 幹部役職の要件定義**の事例
- 経営と臨床を理想的に整える**バックオフィス部門の作り方
- モチベーションを上げる**1on1面談**の仕方
- No2歯科医師・幹部の候補**になりうる人財を採用するポイント
- 一般スタッフ、幹部スタッフへの**仕事の任せ方**

- 理念を浸透させるための施策事例**
- スタッフのキャリアビジョンを明確にする**コーチング技術
- 医院の**ルールを浸透**させる方法
- 施策をやり切らせるためのマネジメント方法**
- 幹部が医院の業績を**主体的に考え、改善策を立案**できるようになる方法
- 幹部候補すらい**ないという悩みを解消するプロジェクトチーム制度の全容

7

7つのルールの詳細&全貌は当日ご紹介！



セミナーの見どころ解説

今回ゲスト講師としてお呼びしている医療法人彩優会 理事長 佐々木琢哉氏は、マネジメント領域は得意ではない方でした。それでも組織拡大に向けてマネジメント戦略を次々と打ち続け、業界内でもトップクラスの組織に成長いたしました。セミナー後のよくある感想で、「ゲスト講師だからできた」と一言で片が付いてしまうことがありますが、本セミナーでは打ち手のしくじりも含めての組織開発ストーリーを生々しく皆様にお伝えできるかと考えております。