

開催日程・時間

Web
配信

2026年 1月22日 木 | 2026年 1月29日 木 | 2026年 2月1日 日 | 2026年 2月8日 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40,000円(税込44,000円)/一名様
会員価格:税抜32,000円(税込35,200円)/一名様

お申込み締切

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。



講座内容

第1講座

歯科医院における人事評価制度の導入ポイントとは

歯科業界は人材の流動が激しく、1医院当たりのスタッフ数も少ないことから、人事評価制度がある歯科医院はほとんどありません。しかし、昨今の採用難、人件費の高騰から、「自分で考え行動できる人材を育てる」「長く働いてもらう」「幹部スタッフを育てる」ことが歯科医院経営の重要な課題となっています。そして、この経営課題を解決するのが、人事評価制度です。

学べること

- どのような医院に必要なのか?
- 組織規模別に合った人事評価制度
- 人事評価制度とはそもそも何か?
- どのタイミングで導入すべきか?

株式会社船井総合研究所 歯科支援部 歯科グループリーダー 榎本 徹也



第2講座

特別ゲスト講座

スタッフ12名で院長の“トップダウン組織”だった歯科医院、チェア14台スタッフ20名、ミドルアップ型組織へと進化を遂げた経緯と現在の取り組みを詳細に解説。

学べること

- 人事評価制度を通してのスタッフの変化
- 作った後の具体的な運用方法
- 月給、賞与の決め方
- もとの給与体系から問題なく切り替える方法
- 人事評価制度だけでは変えられなかったものとその対応
- スタッフの成長と制度のリンクのポイント
- スタッフの何を評価するか
- 不公平感なく評価をするために院長が心がけること

医療法人Plus D しずくだ歯科クリニック 理事長 零田 義和 氏



第3講座

事例に学ぶ医院規模と院長の考えにあった人事評価制度

様々な歯科医院の事例から、売上規模・スタッフ人数・得意な診療科目・院長のビジョンに合った人事評価制度を構築する具体的な方法を解説します。また、避けるべき評価制度や院長がやるべきことも、実際の事例からお伝えします。

学べること

- 医院規模別のおすすめの人事評価制度
- スタッフが主体的に行動する評価項目
- 評価制度を作ってから運用までやり切るためのポイント
- 利益向上、スタッフモチベーションアップに繋がる給与&賞与体系
- 年次関係なく、公平にスタッフを評価する方法

株式会社船井総合研究所 歯科支援部 歯科グループ 須藤 美南



第4講座

明日からの一歩

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、ご参加された皆様の取り組み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 歯科グループリーダー 榎本 徹也



いつまで、

なんとなく毎年固定昇給

なんとなく賞与額を決める

ことを続けますか?

人事評価制度を構築して、歯科医院の組織変革ができた理由

Web
配信

令和は**仕組み**で人を育てる



歯科医院特化

令和型

人事評価制度

院長の**このような風になつたら**を実現する
組織変革を促す人事評価制度を

徹底解説!

Point ①

脱 なんとなく昇給・賞与

能力と給与が**連動**で、スタッフ自ら
スキル習得をするようになる**仕組み**を大公開

Point ②

個人の頑張りだけではなく、**結果も平等に評価**できる
意識変革につながる**評価項目**

Point ③

明日からすぐ真似できる スタッフの社会人としての**あり方まで**
客観的に評価して**改善を促せるあり方評価**

Point ④

医院の成長を加速させる3年後から逆算して、
組織の壁を突破する**役職制度と評価方法**

Point ⑤

採用・定着にも強くなる 求職者がここで働きたいと思い、
残ってほしい人が**定着する**雰囲気をつくる**評価**

医療法人Plus D
しずくだ歯科クリニック

理事長 | 零田 義和 氏

採用難・給与高騰・Z世代スタッフ増の今こそ取り組む!!

主催

【Web配信】歯科医院向け
思い×仕組みの令和型人事評価制度



株式会社船井総合研究所
〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー35階

お問い合わせNo.

S136433

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 (右上検索マークから右の「お問い合わせNo.」をご入力ください)

136433

お申込み方法

PCの方は**こちら**

※6桁の数字も含めて
検索してください

船井総研 136433



スマートフォンの方は**こちら**

右のQRコードを読み取りいただき、セミナーページよりお申込みください。

※お申込みに関してのよくある質問は **船井総研FAQ** と **検索** しご確認ください。

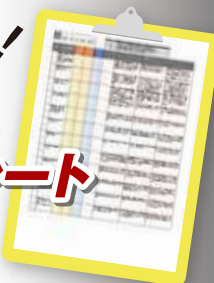


参加者には

スペシャル特典!

院長から“言いづらい”
スタッフの仕事への姿勢は

あり方評価シート
をプレゼント



お問い合わせ

【TEL】0120-964-000 (平日9:30～17:30)

船井総研セミナー事務局: [E-mail] seminar271@funaisoken.co.jp ※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。

年末年始休業のお知らせ

2025年12月26日(金) 正午～2026年1月6日(火)まで休業期間中は電話が繋がらなくなっております。※Webからのお問い合わせには1月7日以降順次ご回答させていただきます。※なお、受講申込はWebより24時間受け付けております。ご不便をお掛けいたしますが、何卒ご了承くださいませようお願い申し上げます。

全国**400**件以上の歯科医院の院長・理事長の
夢・目標に伴走してきた**船井総合研究所**だからつくれた

仕組みで人を育てる

POINT 01

院長から“言いづらい”スタッフの仕事への姿勢は
“あり方評価シート”で伝える

氏名		評価者	達成度
西尾	徳島県立大・池田・豊田・徳島経済・徳島福祉大	A	よくまとまるとともに、見聞を広げ、行動力がある。
		B	よくまとまっているが、もう少しまとめたいところがある。
		C	一歩だけ進んでいる程度で、特に目立つ点はない。
		D	まだスタートアップで進んでいるという状態である。

No.	プロジェクト活動項目	自己評価 【総合】	他人事務 【総合】	他人事務 【総合】	評価コメント
		【総合】	【総合】	【総合】	
1	就業で素直であること 指示・指導は謙虚な態度で受けること	-	上員・部下関係ではなく、人のことやアドバイスを指摘することに対して素直に受け入れることができる。	素直に受け入れた上で、即時的に実行・改善につなげることができる。	自分だけでなくほかにも、上員・部下とともに素直さにかける奮動をとっている人に対して、アドバイス・指導をすることができている。
2	物事を前向きに捉えること	-	患者さんやスタッフ（院長含め）、関連業者の方に対して、自然に明るく笑顔になれることができる。	どんなに忙しくても、ストレスを抱えていたとしても、うまくないといっても、それでも笑顔の実現があり、周りに方に対して、安心感を与えること。重責性、緊急性を意識している理由として、自ら適正な優先順位付けができる。報告・連絡・相談ができる。	他スタッフに笑顔が不足しているときがあったり、落ち込んでいるときなどに、親身に相談により、笑顔が出るようにアプローチすることに対して、部下・同僚に対して、真の気持ちをもて声をかけるようになるようになるためのホウ・レン・ソウ指導ができている。
3	ハウレンソウを敬愛すること	-	報告・連絡・相談を徹底して実行しており、情報共有漏れがない。また、途中段階での報告もでき、上長を安心させることができている。		
4	スタッフを思いやり仕事に取り組むこと	-	上司・部下だけでなく、他のメンバーや協力者など、お互いのことを知ろうと努力している。	上級・部下など関係なく、働きやすい環境作りを自ら努力している。	業務執行力を更に磨き出し、全スタッフがその大切さを理解させた上で、行動改善させることができる。



 ポイント解説

多くの歯科医院が抱える悩みは、**仕事への姿勢・マインド（在り方）のスタッフへの改善指導とその評価**です。指導は**“べき論”**になりがちで、スタッフに上手く伝わらず、反感を買ったり、全く浸透しないことが多いのが現状です。

そこで、「在り方評価シート」は、**院長の想いを仕組みで客観的に伝え、浸透させる**理想的な評価シートとなります。

スタッフ個々の在り方について、自己評価、360度評価、上長評価、院長評価を組み合わせることで、スタッフの目線が院長とズレているかを客観的に把握し、**院長の考えの浸透度合いを明確**にできます。差が大きい場合は、姿勢・マインドの基準を発信するきっかけとなります。

さらに、在り方評価は昇給に関わるため、スタッフは給与アップを目的に、マインドの改善に自分から取り組むようになります。

Before



仕事への姿勢ってすごく言い
づらいんだな…。でも気になる
ところもあるし、ちゃんと伝え
たい。どうしよう…。

After



スタッフに伝えやすくなったし、自己評価が高いスタッフもわかって、指導がすごくしやすくなった。スタッフたちも普通の立ち振る舞いに、すごく気を使うようになったな。

なぜ

しずくだ歯科クリニックはこのような人事評価制度を作ったのか？

そのストーリーは**次のページ**へ

POINT 02

できることをどんどん増やしてスキルアップしたい!を引き出す
スキル・在り方・給与連動型等級制度

[illegible]

 ポイント解説

人間性があっても、医療人として臨床スキル、知識が備わっていないければ活躍は難しいです。

スキル・在り方・給与連動型評価制度では、「**決められたスキル項目の基準を満たすこと**」と「**在り方が備わっていること**」により給与がアップします。

これまでの在籍年数や曖昧な仕事ぶりでの昇給基準では、「頑張っているから昇給を」「周りの医院は給与が高い」というスタッフの声に明確に返答できませんでした。

評価項目が明確になることで、「ウチの医院の基準は〇〇、これを満たせば〇万円まで昇給(≒昇格)できる」と伝えられるようになります。

昇給には在り方が基準を超えていることも重要で、**昇給するスタッフは、「在籍期間の長いスタッフ」ではなく、「能力も人間性も備わり活躍しているスタッフ」になります。**

Before

毎年5,000円
昇給の場合

スタッフBは、仕事への姿勢は先輩のAよりも正直素晴らしいけど、能力も同じくらいだから、もっと評価しあげたい。でも年次ごとの昇給だし、他スタッフとの兼ね合いもあって、例外的な昇給は難しい…。仮に特別に昇給するにしてもいくらにするのが適正なんだ？

After

評価制度
導入の場合

評価制度があるから、ある程度先輩に配慮しながら、能力のあるスタッフはより評価できるようになった！スタッフもモチベーションが上がって、より主体的に動いてくれるようになって良かった。



 ポイント解説

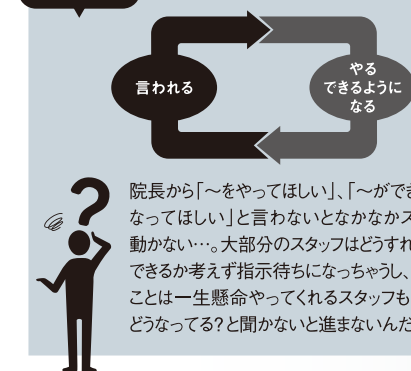
スタッフの成長を促すには、スタッフ自身に自分自身の在り方、スキルのどれを伸ばすのか、また医院の目標業績にどう貢献するのかを考えさせることが重要です。

そこで、目標設定シートでは、スタッフ1人ひとりが「在り方」「スキル」で何をできるようにしたいかを決め、アクションプランを立てます。

大切なのは、プラン達成ではなく、**目標達成(結果を出すこと)のために、「目標を立てる」→「途中or最終の結果が出る」→「振り返る」→「軌道修正」→「行動する」というPDCAサイクルを回すことを習慣化させることです。**

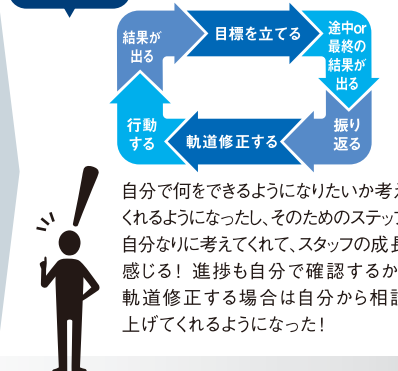
この習慣形成により、評価制度という**仕組みの中でスタッフ1人ひとりが考える良い癖が付き、人が育つ**ようになります。

Before



院長から「～をやってほしい」、「～ができるようになってほしい」と言わないとなかなかスタッフは動かない…。大部分のスタッフはどうしてもそれができか考えず指示待ちになっちゃうし、言われたことは一生懸命やってくれるスタッフも院長からどうなってるの？と聞かないと進まないんだよね…。

After



自分で何ができるようになりたいか考えてくれるようになったし、そのためのステップも自分なりに考えてくれて、スタッフの成長を感じる！進捗も自分で確認するから、軌道修正する場合は自分から相談を上げてくれるようになった！



Special Interview

医療法人Plus D しずくだ歯科クリニック

理事長 | 栗田 義和 氏

Mission

口元を隠すことのない笑顔と美味しく食べるを創造します。
そして、そこに最速で到達させ、最大限維持し向上させます。

Value

家族にしてあげたい治療を！
変化に前向きに!! 楽しくなければ仕事じゃない!!!

当院(しずくだ歯科クリニック)は、2014年長野県佐久市に開業をし、「**家族にしてあげたい治療を**」をコンセプトに、保険診療はもちろんインプラント、矯正、セラミックなど幅広い自費診療を提供しています。2025年で、開業からちょうど10年を迎えました。開業当初はチェア3台のスタートでしたが、ありがたいことに地域で多くの患者様に選んでいただき、**開業から2回の増築をして、現在ではチェア12台(最大14台まで)、スタッフ20名超、売上3.7億の歯科医院**にまでなりました。

とは言っても、現在も含め、組織面ではさまざまな課題を常に感じています。人事評価制度は2022年末から作成を着手し、テスト運用を始めましたが、常にアップデートをしています。今回は、人事評価制度を作ることになったきっかけ、作る過程、作ってからの現在を少しでもご紹介できればと思います。

▶ 院長一人だと早くしか行けない。みんなでならより早く遠くへ行ける。

開業4年後の2018年前後、私は当時、「**自分自身の頑張りではこの先の成長が見えない**」という**今後の経営の悩み**を持っていました。院長である私の時間がなくなり、週5日の診療に加え、事務仕事やセミナー参加など、何か新しい取り組みや現状改善をするにも、**自分が直接関わらなければ何も進まない**状態でした。**一つはスピード感をもって進められても、同時に複数のことを進めることが難しくなっていた**のです。しかし、成長を続けるには、複数の施策を同時に進めることが必須でした。
売上・利益から見れば現状維持も可能でしたが、**経営者として「現状維持は衰退」であるという意識を持ち**、歯科医師・経営者として「**臨床**」と「**経営**」の**基準を向上させ続けたいと考えました**。
そのため、コーチングを学び、スタッフのやりたい・なりたいを引き出すことを学び、医院の成長を続けることができました。



▶ 院長への依存度が高い医院に…。脱院長依存とスタッフの年収アップをできるようにしたい！

順調に思えていましたが、実は経営面で大きな課題がありました。それは、**売上の半分以上が院長である私に依存していた**ことです。万が一、私が診療できなくなったら、医院は回らず、売上は激減し、スタッフの雇用すら危うくなるという危機感がありました。
「もし自分がいなくなったら明日からの医院はどうなるだろう…」。多くの院長が一度は思ったことがあるのではないのでしょうか？
だからこそ、**院長以外のスタッフも経営を考え、司令塔のように判断・行動できるスタッフを育て、院長以外が売上を出せる仕組みを作ることの重要性を強く感じました**。個人事業ではなく、「**企業**」としての**組織づくりをし、年収も上げていく、強い企業へと変化するとき**だと。それが2022年頃、船井総合研究所の「5億円の壁を突破するための組織戦略改革提言セミナー」案内が届き、目指す形だと確信し、参加しました。このセミナーをきっかけに、船井総合研究所と一緒に取り組むことを決意しました。

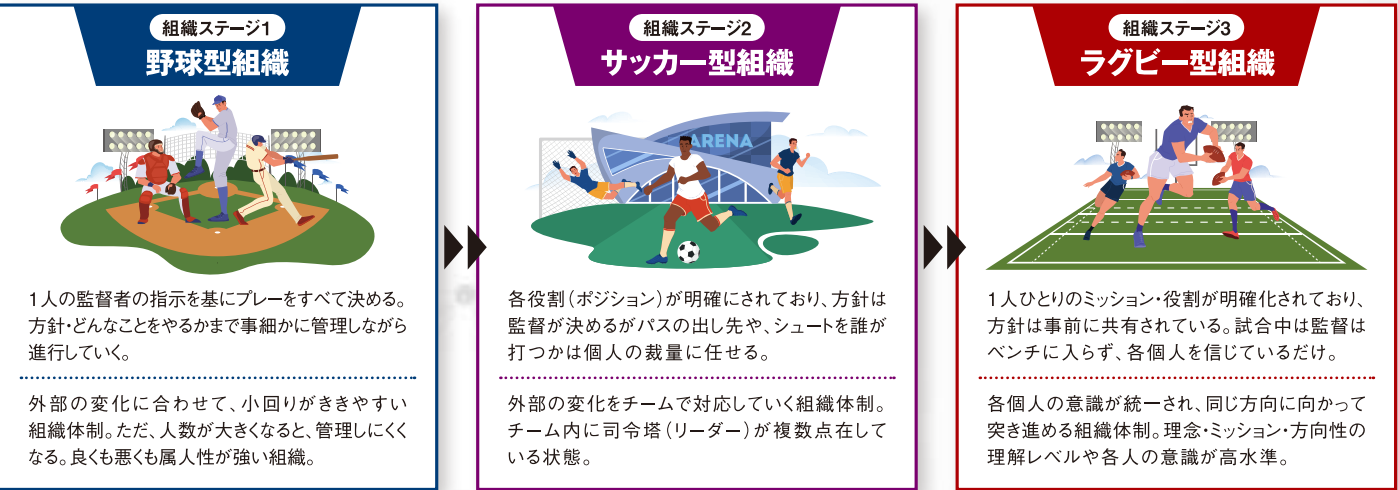
▶ はじめに取り組んだのは「経営計画作成」と「経営方針発表会」

当院の場合、船井総合研究所のコンサルタントと最初に一緒に取り組んだのは**経営計画の策定**でした。これから**当院はどんな方向に進み、どのようなことをやっていくのか**というのを**スタッフに伝えられるレベルまで整理、言語化**しました。そして、その立てた計画を経営方針発表会という形でスタッフに発信をしました。今までは「自分の頭の中にあるものに向けて、スタッフを巻き込みながら行動する」でしたが、「**向かう方向性を共有して一緒に目指していく**」形に**医院が変わった瞬間だった**と思います。経営計画を立てることは大変でしたが、本当にやって良かったと思います。



▶ 組織を次のステージに導くための組織変革「人事評価制度」設計

評価制度は経営計画に入れた1つの重要な施策でした。今までの当院は野球型組織(トップダウン型の組織)だったところからサッカー型組織(ピラミッド型組織)に変革していくことを目的に、スタッフのスキルアップと意識改革が必要でした。そのために**3年後のスタッフや売上などの目標をもとに仕組みとして評価制度を構築**しました。船井総合研究所のコンサルタントの力を借り、一緒に考えながら、評価項目、評価方法、運用方法、報酬まで、ほぼ1日で全てを作り切りました。



院長の立場として、人事評価制度を作って良かったと思うポイントは、①**スタッフの自己評価と私のスタッフに対しての評価にズレがあるのがわかるようになったこと**、②**スタッフの昇給が決めやすくなったこと**、③**面談をする際に何を伝えればいいのか明確になったこと**、④**スタッフが自分のさらなるスキルアップのために自ら行動するようになったこと**です。今まで行き届いていなかった部分にまで私も考えや想いを届けられるようになった感覚があります。

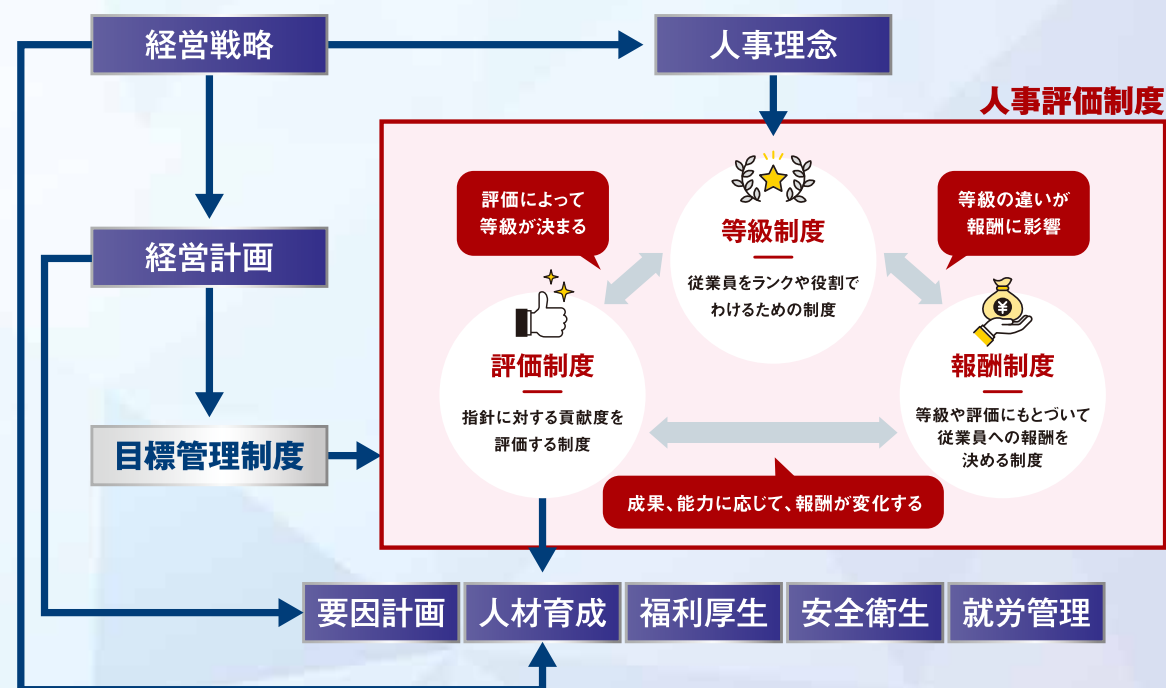
ここまで順調そうな当院の軌跡を話させていただきましたが、この人事評価制度と合わせて取り組んだプロジェクトチーム(スタッフに役割、権限を持ってもらうことで、経験を通してスタッフ個人の成長を促すことが目的)では、どのチームのスタッフも悩んでしまい、なかなか取り組みが上手く進みませんでした。そのような過程の中で人事評価制度も再度見直しが必要になったりと、**まだまだ当院にも伸びしろがあります。セミナーでは完璧なお手本事例ではなく、私自身がどのように制度を仕組みとして活用しているのか、ありのままをお話します。皆様にご視聴いただけますことを楽しみにしています。**

そもそも

ついでにどのようなもの？

人事評価制度

人事評価制度は、「社員が次にどのような方向性で成長したらいいの、理想的な社員像へのステップを明確化する」「社員が間違った方向に努力をしないように目指すべき方向を示す」「成果、行動、能力、貢献度をなるべく公平公正に評価し、給与に反映させる」ための重要なシステムです。また、ただ場当たりに作るのではなく、経営戦略など中長期的な視点から構築することが重要です。



人事評価制度は作りたいけど、不安があって足踏みしている・・・

そのような不安はこのセミナーで解消できます！

Q 他社のセミナーや実際に人事評価制度を導入している先生の話を知ると、面談をしなければいけないというのを聞くのですが、実際しないといけないのでしょうか？



面談の目的は、スタッフの自己評価と院長（上長）評価をすり合わせるためです。面談をしないとすり合わせの機会が取れず、仕組みの効果が下がります。面談は診療後の残業を避けるため、診療時間内やスタッフの休憩をずらしてお昼休憩中に実施するケースが多くあります。診療時間内の実施は、売り上げがその分下がってしまう・・・という不安もあるかもしれませんが、短期的リスク回避より長期的メリットを取ることが重要です。短期的リスク（売上ダウン）を上回る取り返し施策もセミナーでご紹介します。

Q スタッフ数が多く、院長1人では評価しきれない不安があります。それでもできるでしょうか？

評価制度の細かな運用の仕方は、その歯科医院に合わせて変わります。スタッフ数は多いが評価をできる人は院長しかいない場合は、面談時間を短くする、スタッフ同士の相互評価も入れる、客観的指標を評価項目のルールの中に入れるなどをして、面談での院長への負担を減らすこともできます。また、評価の集計もしやすいような仕組みを構築しますのでご安心ください。

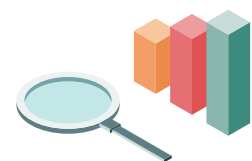


Q スタッフ数が少ないのですが、人事評価制度は作りたいと思っています。できますか？

もちろんできます。人事評価制度は、医院の3～5年後を見据え、「スタッフは増えているのか？」「どんなスタッフがいて院長が目指す医院像が実現できるのか？」などを考えながら作っていきますので、人数は関係ありません。

Q 今ある評価制度をうまく活用できず見直しを考えています。そのようなことも可能でしょうか？

可能です。むしろ上手くいっていないときは、すぐに仕組み自体の見直し、運用方法の見直しをすることがおすすめです。上場企業でも3年に1度か、もっと早いペースで人事評価制度の見直しは行っており、外部のコンサルタントに協力を依頼することは多くあります。ほとんどの歯科医院は人事に精通したスタッフがいないので、より外部に協力を依頼することが必要になると思います。



規模別、院長のタイプ別に考える／人事評価制度の導入のポイント



今回のセミナーでご紹介する人事評価制度は、スタッフ数50名程度（売上規模で6億程度）までの歯科医院で活用できる内容になっています。医院規模に応じて押さえるべきポイントは変わってきますが、アレンジを少し加えれば、活用できるものになっています。また、院長以外のスタッフにも評価ができるようになってもらわなければいけない規模の医院には、マネジメント研修のポイントなども別途ご紹介します。

規 模	ポイント
10人未満	院長が全員の仕事ぶりなどを把握することできるスタッフ数なので、細かく作り込まれた制度ではなく、特に、評価制度と賞与を決める報酬制度を構築することが効果的です。また、スタッフ採用のために給与の見直しを流動的にしなければいけないことも多々あるため、基本給や手当などの報酬制度は作り込みすぎないようにすることがポイントです。
10～20人程度	等級制度の中にチーフ・主任について組み込むことが重要な規模です。今後、スタッフ数が20人を超えることを見据えて、等級制度や報酬制度上でチーフ・主任のスタッフになるメリットを出し、かつどのような人財がチーフ・主任として理想的かを等級制度に要素としていれることで、「大変そうでもチーフ・主任をやってみよう」というスタッフを創出します。新卒、中途採用も毎年必要になりますが、その都度給与を変えたりすると人件費が大幅に変わるため、報酬制度はある程度作り込むことをおすすめします。
20～30人	チーフ・主任の人数とそのマネジメント能力に応じて、評価制度をどのような内容にして、どのように運用するかが変わる規模です。マネジメント能力のあるスタッフがいれば、院長と分担をして、面談などを行うことができますが、まだ難しければ中期的な目線でチーフ・主任スタッフのマネジメントスキルを育てながら、育つまでは評価制度の運用方法を代替的なものにします。新卒入社も毎年複数名になるので、新卒の教育カリキュラムと連動した等級制度を作るとより効果的な人事評価制度になります。
30～50人	役職の階層が、理事長、チーフ・主任、スタッフだけでは足りなくなり、副院長、マネージャー、事務長などの立場の人が必要になります。この規模になると、役職者は教育、面談、施策推進など幅広くマネジメントできることが必須になり、求めるものが多くなるため、人事評価制度と連動した仕組みとして、マネジメントスキルを学び、実践する研修プログラムを設けることが必要になります。

セミナーで学べること

他院でうまくいっている人事評価制度の内容をインプット

- ✓ 院長から言いづらい医院にとって理想的なスタッフ像を伝える“あり方評価シート”の内容
- ✓ 脱毎年固定〇円昇給 スタッフの昇給を決める評価項目と報酬制度の作り方
- ✓ 院長のなんとなくから脱せる賞与額を決めるときの具体的な手順と方法
- ✓ スタッフの「やりたい」を引き出す明日から実践できる院長面談のやり方とポイント
- ✓ スタッフ面談をして、アポイントが減ったとしても売上がアップする明日からできる施策
- ✓ 目標の立て方と院長に負担をかけない管理方法
- ✓ 院長にだけいい顔をするスタッフの評価も適切にできる360度評価のやり方
- ✓ 「チーフ・主任になりたい」と言わせる役職者の給与設定のポイント
- ✓ なんとなく任せるから脱する チーフ・主任に求められるスキルと院長が求めること
- ✓ 歯科医師、歯科衛生士、歯科助手、受付、TCなど職種ごとの人事評価制度のポイント
- ✓ スタッフの能動的な頑張りを引き出す“歩合”の出し方と注意点
- ✓ 医院規模に応じた人事評価制度の作り方
- ✓ 新卒、中途採用をするために給与を上げなければいけない・・・そんなときの既存スタッフへの対応方法と説明方法のテクニック

