

株式会社 デンタル タイアップ

歯科医院の健全経営を行うための

# 経営者・管理職セミナー

デンタルタイアップ+日本経営士会中国支部+産業能率大学総合研究所による企画

## Seminar Report - セミナーレポート -

日時 2023年4月16日 (日) AM 9:00~PM 17:45



Zoom 発信地 株式会社デンタルタイアップ (広島県広島市中区榎町 5-20)

### ● 講師 (順不同)

- 角田 祥子 様 / 税理士法人ネクサス 代表 (歯科医院経営研究会 理事長)  
石井 サト子 様 / 石井@教育研究所 所長 (日本経営士会 経営士)  
豊政 茂 様 / TS 経営コンサルティング 代表 (日本経営士会 経営士)  
川出 泰造 様 / 川出経営コンサルタント 代表 (日本経営士会 経営士)  
角田 崇文 様 / EAGLE マネジメント 代表 (日本経営士会 経営士)  
板平 憲洋 様 / 株式会社いたひら経営支援事務所 代表取締役 (日本経営士会 経営士)  
中谷 泰久 様 / ネットクリエイツ株式会社 経営企画室 室長 (日本経営士会 経営士)

### ● デンタルタイアップ

代表取締役 小原 啓子 / 局長 柘田 博昭

#### 〔マネジメントスタッフ〕

畠山 知子・河野 佳苗・藤田 昭子・石田 眞南・杉原 未佐子・平石 美和子・宮本 麻美

#### 〔事務局スタッフ〕

鈴藤 瞳・藤井 千恵・的川 優華・上田 恵

# 歯科医院の健全経営を行うための経営者・管理職セミナー

デンタルタイアップ + 日本経営士会中国支部 + 産業能率大学総合研究所による企画

目的	<p>経営とは、事業目的を達成するために、継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理・遂行することである。</p> <p>経営者は、激動する社会環境を順応しながら、歯科医院としての強みを生かし、経営を軌道に乗せる必要があるため、リーダーとして対応できる知識とスキル習得が必須であり、経営者としての姿勢が問われることになる。</p> <p>この度は、歯科医院経営を総合的に学び、地域に貢献する歯科医院づくりを確実に行うための基礎研修とする。</p>
期間	<p>4月16日 初回 総論 4月～7月 個人の生活リズムに合わせて産能大学研究所通信講座を受講 5・6・7月 一か月に二講座のZOOM研修 (リアル+オンデマンド) 8月6日 最終回 経営力向上計画の作成</p>
目標	<p>①歯科医院の経営全般を理解する ②経営の基本を理解する (リーダーシップ・目標設定、達成と評価 ・人材マネジメント ・職場のコミュニケーション ・マーケティング ・労務・会計・コンプライアンス) ③医療分野の事業のあり方を理解する ④組織の力を分析する ⑤国の動きを知る。指定様式を使用して歯科医院運営に対する厚生労働省の認定を取得することで、税制等の恩恵を受けやすい組織体制を作る</p>
主な作業	<p>①歯科医院の経営全般を理解する 「歯科医院をまとめるリーダーのための教科書」(医歯薬出版)による説明 ②経営の基本を理解する 「産業能率大学研究所・通信教育テキスト4冊・別冊4冊」 (リーダーシップ・目標設定、達成と評価 ・人材マネジメント ・職場のコミュニケーション ・マーケティング 労務・会計・コンプライアンス) ③医療分野の事業のあり方を理解する 「分野別指針」(中小企業庁)により説明 ④組織の状態を分析 「ベンチマーキング(財務・非財務状況分析)」(経済産業省)を使用して分析 ⑤国(厚生労働大臣)の認定を受けることで、3種の支援を受ける可能性が高まる 「税制措置・法的支援・金融支援」</p>
受講料	198,000円(税込み) (A・B・C段階+「産業能率大学総合研究所・通信教育テキスト4冊・別冊4冊」費用)
特典	プレゼント: 歯科医院をまとめるリーダーのための教科書(医歯薬出株式会社)

**A段階**

4月16日

講義 + (実施後オンデマンド配信)

歯科医院をまとめるリーダーのための教科書	時期時間	項目		担当	主な内容・ねらい等
	9:00~9:10	開会	挨拶・御礼	石田	
	9:10~9:40	第1部	組織を理解する 30分	小原	歯科医院という組織 組織の中での管理職
	9:40~10:10	第2部	リーダーの役割 30分	藤田	リーダーとしての心得 リーダーとしての活動
	10:15~11:05	第3部	社会の変化と歯科医療界 50分	河野	日本という国 歯科医療業界の動き 経営を外部チームと共に考える
	11:10~12:10	第4部	組織の成長 60分	小原	歯科医院を活性化させる変革 ①組織としての基礎固め ②仕事の見える化 ③歯科医院としての基礎固め ④独自性の尊重 ⑤独自性の確立 ⑥新たなチャレンジ ⑦さらなる成長
	13:10~14:10	第5部	知っておきたい会計の基礎 60分	小原	数字を共有する意味 会計の仕組みを知ろう
	14:20~15:20		組織を拡大していくときの注意点	角田祥子	組織を拡大していくときの視点 50代から視野に入れる継承の考え
	15:25~15:55	第6部	人との関係 30分	畠山	人への理解は難問 間違えてはいけない個々を生かす方法 歯科医院の中で の人間関係 スタッフの個性を理解する 抵抗への対応
	15:55~16:40	第7部	人としての成長 45分	河野	管理職としての転換点 求められる知識とスキル 人を育てるための人事評価
	16:45~17:15	第8部	労働環境を整えるという意味 30分	平石	刻々と変わる国の制度
	17:15~17:30	第9部	今後の流れと継続的な学習方法 15分	宮本	通信講座でのレポート提出 毎月のzoomでの受講学習 <b>4/30までに財務諸表等提出する書類・ドロップボックスの使用について(河野)</b>
	17:30~17:45	閉会	自己評価・感想 提出 15分	杉原	明日からの応用

講義+ (実施後オンデマンド配信)

通信教育は4/16~7/2までを目安に終了してください

**4/30までに提出された財務諸表等資料により、経営士の先生方(板平・角田)による事前分析が始まります**

**B段階**

産業 通能率 信研大 修学 の総 合講 究所	5月8日(月) 19:00~21:30	第1部	労務トピックス・コンプライアンス	豊政	管理者と労務管理 適正な人事評価制度の導入
			職場づくりとコミュニケーション	石井	職場の状況のとらえ方 女性が多い職場の導き方まとめ方
	5/8~5/29 (オンデマンド)	第2部	親子継承・第三者継承の成功のポイント	角田祥子	次代継承時の注意 負の財産の継承もあるということを意識する 成功のポイント
	5月29日(月) 19:30~20:30	情報交流会 (継承・M&Aの現場)	渡辺・森脇	県の継承担当者からの発言 広島県事業継承引継ぎ支援センター(平野)	
	6月12日(月) 19:00~21:30	第3部	マーケティング・災害時の医療体制	中谷	知っておきたい医療業界でのマーケティングの特徴 医療現場の災害時対応
			人材のマネジメント	川出	働き方改革では不足の時代・・・働きがい改革への進化
6月26日(月) 19:30~20:30	情報交流会 (継承・税理士事務所との付き合い方)	橋本・上田	税理士との付き合い方 財務諸表から見えること		

**C段階①**

ローカルベンチマークによる過去と現状についての分析 **この期間中の質問は随時受け付けます** (実施後オンデマンド配信)

国の 制度を 利用した 分析 (過去)	7月3日(月) 19:00~21:30	第1部	①歯科医院の状況を分析しよう 医療分野事業のあり方への理解	小原	経済産業省・厚生労働省が示す医療分野の組織分析方法の理解 「分野別指針」(中小企業庁)資料・ローカルベンチマーキングの準備
			②事例で見る非財務分析	河野	A歯科医院の状況をローカルベンチマーキングで整理
	7/3~7/20 (オンデマンド)	第2部	③財務分析の基本	角田	財務諸表の見方と理解
			④事例でみる財務分析	板平	A歯科医院の財務分析をローカルベンチマーキングで理解
		質問	事前質問受付	角田・板平 他	A歯科医院の分析についての質問受付中
7月24日(月) 19:00~21:00	第3部	A歯科医院分析の総括	角田・板平	質問に対する回答とディスカッション 自院の分析についての整理 <b>宿題7/31締め切り・・・自院のローカルベンチマーキングによる分析提出 経営力向上計画作成にあたって未来購入や実施のイメージ</b>	

**C段階②**

経営力向上計画による将来の計画  
講義+実習 (実施後オンデマンド配信)

国の 制度を 利用した 分析 (未来)	09:30	開講	石田	
	9:40~10:30	第1部	板平 角田 ・ 河野 小原	「ローカルベンチマーキング」によって見えたもの 一人3分程度の報告
	10:40~11:30	第2部		経営力向上計画の理解
	11:40~13:00	第3部		経営力向上計画の記入方法
	14:00~16:00	第4部		経営力向上計画での計算方法
	16:00	閉会	自己評価・感想 提出	杉原

# Seminar scenery



## 当日参加者の声

理念の大切さを初心に戻って再確認できました。財務指標、特にBSの大切さが知れて良かったです。

数字に苦手意識がありますが、財務諸表を読み取り現場を知れば何物にも変えられない強みになると思うので頑張ります！ありがとうございます。どうぞよろしく願いいたします。

会計（お金）のお話が専門分野で馴染みが全くなく、単語1つとっても難しかったです。

しかし、今後の医院の安定経営を図るには、幹部が数字を読み取り、未来を予測して経営の一助にならないといけないと知れたので、勉強になりました。テキストも見返したいと思います。

また、リーダーの役割を自分でも振り返れたので、価値あるセミナーになり、また明日からの目標にしたと思います。

小原先生、藤田さんはじめ、DTのみなさんのご活躍が素敵でした！ありがとうございました。

ありがとうございました。皆さんの顔が見られて嬉しかったです。

経営を基礎から勉強できよかったです。今後ともよろしく願います。

確認していかないといけないことや、できていないこと、たくさん課題を発見できました。ありがとうございます。

すごく濃密な1日で本当に勉強になりました。会計に関しては院長が覚悟をしっかりと決めて自己資金を増やしていくことが健全経営につながるということがわかりました。まずは無借金経営を目指します。あとはグループでの情報共有の時間が盛り上がったので、グループに分かれて、講義の感想や意見を語り合うアウトプットの時間を増やしていただけたらと思います。半年間よろしく願いいたします。

本日は参加させていただきありがとうございました。

歯科医院の経営について学ぶことができ、勉強になりました。

どの発表者の方も立派で敬服します。一般企業と歯科医院との違いも明確になりました。

一般企業では、債権管理とか在庫管理が重点になりますが、歯科医院では保険診療で守られていることのあり人材育成、労務管理、戦略、マーケティングの重要性を感じ、財務面では設備投資と借入、キャッシュフローポリシーの重要性を特に角田先生のお話から理解できました。今後の担当するセミナーに関して気が引き締まる思いです。

## 皆様からのご質問・回答

No.	項目	内容
1	質問	小さな組織でも人事評価制度は必要ですか？
	回答	<p>必要です。</p> <p>私共では、人事評価制度は人を成長させるマネジメント手法の1つと考えています。</p> <p>個々のスタッフが予め医院の期待する役割を知り、それを達成する為の方法を自ら考えられるように目標設定シートの書き込みをお願いしています。</p> <p>日々の業務においても期待される役割を理解しながら取組み、そのフィードバックをうける事で、更なる成長を期待しています。</p> <p>一つ一つのプロセスを踏むことで組織の成長に繋がるように設計されていますので、ぜひ、チャレンジされてください。</p>
2	質問	当院は、3ステップで仕事の明確化の段階ですが、人事評価制度の導入をどのタイミングでしていけばよいか考えています。
	回答	<p>人事評価制度は人と組織を成長させる為に活用していきます。すでに第一ステップで環境整備が5S活動を通して進み、第二ステップで仕事の見える化でマニュアルができています。仕事の標準化ができ、業務の基準も明確になっています。</p> <p>したがって、今こそ、人事評価が最適な時期ではないかと思います。</p> <p>サポートできる事もできますので、戦略会議等でプロジェクトを立ち上げ、その取り組みのご検討を始められてください。</p>



3	質問	貸借対照表の項目のあり方が、私どもの税理士と違うため、説明で解釈が難しい部分がありました。どうしたらよいでしょうか。
	回答	私どもも税理士の方によっては、一般的な項目が使われていない場合もあるのだと認識しております。事前に皆様方には財務諸表等の資料を提出していただくようお願いしていますので、経営士の先生方から、個別に事前のチェックが入ります。 解釈に特徴がある場合には、その旨ご連絡させていただきます。 また、事前に疑問点等を承りますので、その段階でもご質問をお願いいたします。
4	質問	人件費が上がっています。売上に対しての数字を教えてください。 スタッフや医院の疲弊しない状態での対応です。
	回答	<p><b>①人件費の割合</b> 皆様方には、日本の平均をお示しいたしました。 人件費の割合は、個人では 29.2% 法人では 51.6%です。…2021 年中央社会保険医療協議会 医療経済実態調査</p> <p><b>②給与の目安</b> 厚生労働省「令和 4 年賃金構造基本統計調査」より資料を後ろページにつけています。参考にしてください。</p> <p><b>③本当に高いのかの確認</b> 人件費の割合が高いと問われる場合、私共では、借入金を見ながら、適正な役員報酬を確認すべきと考えます。</p> <p><b>④疲弊しない組織についての考え</b> 疲弊しない状態とは、組織の持っている力にもよります。 私どもでは、一人で 10 人の患者さんを担当してほしいと申し上げています。 キャンセル率が 8%、充足率が 95%ならば、8.74 人です。9 人入っていれば十分と考えます。 しかし、最初から 8 人枠しかとらない歯科医院もあります。 キャンセル率が 8%、充足率が 95%ならば、6.9 人です。7 人でいいということです。 この二人の差は 8500 円(一回当たりの保険平均)×2 人×21 日=357000 円となります。 この考え方ひとつで、一人分の人件費が捻出できます。 医療の質は、時間コントロールも含みます。疲弊しない状態まで、仕事を単純化していく必要があります。</p> <p><b>⑤仕事量を分割、連携させる</b> ドラッカーが、病院の看護師の疲労度を落とすために次のことをしたと報告しています。 ・業務記録を単純化した ・掃除を他の職種に任せた ・看護師がしなくともできる部分を他の職種に移行した(補助ではなく、介助部分) ある程度の規模に組織が成長すれば、ドラッカーの考えを応用していくべきでしょう。 歯科衛生士に対する補助も必要となります。 歯科衛生士は専門職としてのこだわりが強く、自分の仕事量を減らしません。 従って意識改革が必要です。 5S の見直しを徹底的にすべきです。現状に満足せず、カイゼンを進めることをリーダーとして発言されてください。</p>

