

眼科クリニック幹部のための 幹部育成 戦略ガイド

～ 院長依存から脱却し、現場が自走する組織をつくる ～

【無料配布版】

MBM 経営幹部育成プログラム ダイジェスト

テックメディックス総研株式会社
TechMedix Institute, Inc.

はじめに

■ このガイドを手にとった貴方へ

本書を手にとったあなたは、眼科クリニックで「幹部」と呼ばれる立場にいるか、もしくは近い将来そうなる立場の方だと思います。事務長、主任、リーダー、マネジャー、視能訓練士のチーフ、看護師長——呼び名は様々です。

そして、こう感じているのではないのでしょうか。

「自分は、本当に幹部として機能できているのだろうか？」

院長から「もっと自分で判断してほしい」と言われる一方、判断すれば「なぜ相談しなかった」と言われる。スタッフからは「もっと院長に言ってほしい」と頼られる一方、院長に伝えれば板挟みになる。日々の業務に追われ、何が「幹部らしい仕事」なのか分からなくなる。

これは、あなたの能力の問題ではありません。多くの眼科医院で起きている、構造的な問題です。幹部という役割が、医院の中で明確に設計されていないために起こる現象です。

■ 本書の目的

本書は、テックメディックス総研が提供している『MBM 経営幹部育成プログラム』のエッセンスを、無料配布版として再構成したものです。

以下の問いに、明確な視点を提供します。

- ・ 幹部とは、本来どのような役割を担う存在なのか
- ・ なぜ今、眼科クリニックに幹部が必要なのか
- ・ 幹部に必要な思考と能力は何か
- ・ 自分は今、幹部としてどの段階にいるのか
- ・ これから何を学び、何を変えていけばよいのか

本書は短いガイドですが、ここに書かれている内容を理解するだけでも、あなたの仕事の見え方は確実に変わります。

ぜひ最後まで読み、自分の医院の現状に置き換えながら考えてみてください。

第1章 幹部とは何者か

■ 見かけ上は順調な医院が、なぜ揺らぐのか

地方都市にある、ある眼科医院の話から始めます。

開業から15年。白内障手術は年間1,000件を超え、地域でも高い評価を受けていました。紹介患者は安定し、設備投資も着実に進み、外来は常に混雑しています。院長の技術力も申し分ありません。外から見れば、理想的な成功医院でした。

しかし、ある時期から目に見えない変化が起こり始めます。

- ・ベテランの視能訓練士が退職、若手が定着しない
- ・外来の待ち時間が少しずつ延び、受付の対応に余裕がなくなる
- ・院長は手術と外来に追われ、院内会議の時間を確保できない
- ・小さな問題は後回しにされ、やがてそれが蓄積し、組織全体の疲労へと変わる

院長の医療水準は変わっていません。診療の質が急激に落ちたわけでもありません。それでも、医院の「安定感」は確実に失われていきました。

なぜでしょうか。答えは単純です。

組織の規模と複雑さが増したにもかかわらず、運営の構造が変わっていなかったから。

■ 院長一人で回る時代の終わり

開業初期の医院は、院長主導で回ります。院長が判断し、院長が修正し、院長が最終責任を取る。スタッフ数が少なく、業務が単純であれば、このモデルは十分に機能します。

しかし、スタッフが増え、手術件数が増加し、検査やカウンセリングが高度化し、外来患者数が拡大すると、組織は一気に複雑化します。診療は流れであり、検査は連鎖であり、手術

はチームであり、患者体験は一つの設計です。

この段階で、院長一人の判断力に依存する体制は限界を迎えます。問題は能力不足ではありません。問題は「構造」です。

組織が複雑になったのに、運営思想が個人依存のまま——必ず歪みが生じる。

■ 幹部とは、組織の未来を引き受ける存在

では、幹部とは何者でしょうか。

幹部は、単なる「院長の代理」や「現場のリーダー」ではありません。幹部の本質的な役割は、次の3つに集約されます。

① 構造をつくる人

個別の問題を解決するだけでなく、その問題が再発しないように仕組みを設計する。プレイヤーから設計者へ。これが幹部の第一の役割です。

② 院長と現場をつなぐ人

院長の経営判断を現場が理解できる言葉に翻訳し、現場の実情を院長が判断できる情報に翻訳する。両者の翻訳機能を担うのが幹部です。

③ 未来を設計する人

今日の業務を回すだけでなく、3年後、5年後、10年後の医院の姿を考え、そこから逆算して今やるべきことを設計する。それが幹部の視座です。

つまり幹部とは、「医院の未来を引き受ける存在」なのです。

第2章 医院の成長と組織の成熟は別物である

■ 売上の成長と組織の成熟

多くの医院は、「件数が伸びている = 成長している」と考えます。しかし、それは売上の成長であって、組織の成熟とは限りません。

本当の組織の成熟とは、次の3つの状態を指します。

① 院長が不在でも、一定水準で組織が回る状態 ② 問題が発生しても、構造的に修正できる状態 ③ 未来から逆算して現在を設計できる状態

優秀な院長がいることと、強い組織であることは同義ではありません。優秀な医師は、優れた医療を提供できます。しかし、組織設計がなければ、その医療は持続しません。

■ 外部環境が幹部機能を要求している

近年の医療環境は、さらに幹部の必要性を高めています。

- ・ 診療報酬改定は2年ごとに方向性を示し、医療DXの波は確実に押し寄せている
- ・ 人材市場は売り手優位となり、特に視能訓練士の確保は容易ではない
- ・ 自費診療の選択肢は増え、患者はより高度な説明と納得を求めている
- ・ 承継問題が現実的なテーマとなり、院長の年齢、後継者の有無、M&Aの可能性が経営課題となっている

これらの課題は、日々の外来対応の延長線上では解決できません。環境を読み、構造を整え、未来を設計する視点が必要です。それを担うのが幹部です。

■ 眼科という診療科の特性を理解する

眼科クリニックの幹部に求められる視点は、他科とは異なる側面があります。眼科特有の構造を理解することが、幹部としての判断力の基礎になります。

特性① 検査依存度の高さ

眼科は他科と比較して、検査が診療の前提となる度合いが極めて高い診療科です。視能訓練士という国家資格者がチームの中核を担い、彼ら/彼女らの育成・定着・モチベーション管理が、医院の運営品質を直接左右します。

特性② 手術と外来の二重構造

白内障手術を中心に、眼科は「外来」と「手術」という二つの異なるオペレーションが並走する診療科です。手術日と外来日のバランス、スタッフの動員、術前・術後フローの設計が、医院の生産性を決めます。

特性③ 自費診療の選択肢

多焦点眼内レンズ、ICL、近視矯正など、自費診療の選択肢が豊富で、患者の納得を得るための説明品質が収益構造を左右します。「説明できるスタッフをどう育てるか」は、幹部の重要な責務です。

特性④ 紹介・連携の重要性

地域の眼科専門医、総合病院との連携、紹介元クリニックとの関係性が、外来構成と手術件数を支えています。地域における医院のポジショニング設計も、幹部が考えるべきテーマです。

第3章 幹部に必要な7つのコア能力

幹部に求められるのは、単なる業務スキルではなく、複数の能力を「統合する力」です。

テックメディックス総研では、眼科クリニックの幹部に必要なコア能力を以下の7つに整理しています。

① セルフマネジメント力	自分の時間・感情・思考を統御する力。幹部はまず自分を統治できなければならない。
② 経営共有力	院長の経営判断を理解し、自分の言葉で語れる力。補佐ではなく経営パートナーとしての視座。
③ 組織設計力	個人の集合ではなく、設計された組織として現場を動かす力。役割・権限・責任を構造化する。
④ 人材育成力	ES（従業員満足）を偶然に任せない設計力。評価・教育・配置を体系的に行う。
⑤ 経営数値理解力	P/L・B/S・キャッシュフローを読み、数字から経営の状態を解釈する力。
⑥ リスク管理力	労務リスク、医療安全、クレーム対応、法的リスクを構造で防ぐ力。
⑦ 未来設計力	短期の業務ではなく、3年後・5年後の医院を設計する力。承継・M&Aを視野に入れた経営設計。

注意すべきは、これらの能力は「個別に磨く」ものではなく「統合して機能する」ものだということ。

例えば、組織設計力だけが高くても、人材育成力が低ければ設計した組織は機能しません。

経営数値理解力があっても、未来設計力がなければ数字を「過去の記録」としてしか扱えません。

幹部としての成長とは、これらの能力を順次身につけながら、最終的に「統合された判断力」を獲得することです。

第4章 幹部の進化5段階モデル

幹部は一夜にして完成するものではありません。明確な成長段階を経て進化していきます。

テックメディックス総研では、幹部の成長を以下の5段階で整理しています。

Stage 1	プレイヤー期	自分の業務を高い水準でこなせる段階。技術や知識の習熟が中心。多くの幹部候補がここに留まっている。
Stage 2	マネジャー期	チームを管理できる段階。シフト管理、業務調整、新人指導など、現場の運営を担う。
Stage 3	リーダー期	現場を超えて医院全体を見渡せる段階。他職種との連携、院長との経営共有、構造改善の提案ができる。
Stage 4	エグゼクティブ期	経営パートナーとして機能する段階。経営数値の読解、戦略立案、外部交渉などを担える。
Stage 5	サクセサー期	承継や新規展開を担える段階。院長の代わりに医院全体の意思決定ができる。次世代の幹部を育成できる。

■ 段階を飛ばすことはできない

重要なのは、これらの段階は順番に通過するものであり、飛び級はできないということです。

Stage 1 の業務技術が未熟な人に Stage 3 のリーダー役割を与えても、現場は混乱します。

逆に、Stage 4 の能力を持つ人材に Stage 2 の業務しか与えなければ、その人は離職するか、能力を発揮できないまま停滞します。

「今、自分はどの段階にいるか」を正確に把握することが、成長の出発点。

■ 段階別の課題

各段階には、その段階に特有の課題があります。

Stage 1 → Stage 2 の壁

「自分でやる」から「他人にやらせる」への転換。自分の方が早くできることを、敢えて他人に任せる勇気が必要。

Stage 2 → Stage 3 の壁

「自分のチーム」から「医院全体」への視野拡大。他職種の論理を理解し、横断的に動ける力が必要。

Stage 3 → Stage 4 の壁

「現場の改善」から「経営の設計」への転換。数値とロジックで経営を語れる力が必要。

Stage 4 → Stage 5 の壁

「実行者」から「意思決定者」への転換。最終責任を引き受ける覚悟と、次世代を育てる視座が必要。

第5章 自分の段階を診断する

以下のセルフチェックで、現在の自分の幹部段階を診断してみてください。各項目について「できている」と感じるものに✓を入れてください。

Stage 1: プレイヤー期

- ☐ 自分の専門業務を高い水準で遂行できる
- ☐ 後輩から技術的な質問を受けて答えられる
- ☐ 業務上のミスを自分で発見し修正できる
- ☐ 新しい技術や知識を自主的に学んでいる

Stage 2: マネジャー期

- ☐ シフトや業務分担を自分で設計できる
- ☐ 新人の指導を計画的に行える
- ☐ 現場の問題を院長に報告する前に整理できる
- ☐ チーム内のトラブルを自分で仲裁できる

Stage 3: リーダー期

- ☐ 他職種との調整・連携を主導できる
- ☐ 院長と経営テーマで対話ができる
- ☐ 現場の問題を構造的に分析し、改善提案できる
- ☐ 数値（患者数・売上・コスト）を読んで判断できる

Stage 4: エグゼクティブ期

- ☐ P/L、B/Sの基本構造を理解している
- ☐ 中期経営計画の立案に関与できる

- ☐ 外部業者・取引先との交渉を主導できる
- ☐ リスク（労務・医療安全・法的）を構造で予防できる

Stage 5: サクセサー期

- ☐ 院長不在でも医院全体の意思決定ができる
- ☐ 承継・M&Aに関する論点を理解している
- ☐ 次世代の幹部を計画的に育成している
- ☐ 医院の3〜5年後の戦略を自分の言葉で語れる

■ 診断結果の読み方

各段階の項目数のうち、3つ以上 ✓ がついた最高段階が、現在のあなたの幹部段階です。例：Stage 2 は4つ全部、Stage 3 は2つ → 現在地は Stage 2

もし「Stage 1 で3つ以下しか ✓ がつかない」場合、まずは自分の専門業務の習熟度を上げることが先決です。幹部としての役割を担うのは、その後の段階になります。

逆に「Stage 5 までほぼ全て ✓ がつく」場合、あなたは既に医院の重要な経営資源です。

次は「自分のような幹部をどう育てるか」が課題になります。

おわりに — より深く学ぶために —

■ 本書はあくまで「入り口」です

本書では、幹部育成の全体像と、最も重要な概念をお伝えしました。しかし、実際に幹部として機能するためには、本書で触れた7つのコア能力それぞれについて、具体的な実装手順を学ぶ必要があります。

テックメディックス総研では、本書のベースとなった『MBM 経営幹部育成プログラム』の本編で、以下の内容を詳しく扱っています。

- ・セルフマネジメントの実践技法（時間管理・感情統御・思考整理）
- ・院長との経営共有の具体的な対話設計
- ・多職種連携の構造設計と運営手法
- ・人事評価制度の設計と運用
- ・P/L・B/Sの実践的読み方と経営判断への活かし方
- ・労務リスク・医療安全・クレーム対応の構造設計
- ・承継・M&Aを見据えた幹部としての準備
- ・幹部の3年成長プログラム（計画的な進化の設計）

■ 無料相談のご案内

「自分の医院の幹部育成は、どこから手をつければよいか分からない」「院長として、幹部に何を期待し、どう関わればよいか整理したい」

そうした課題感をお持ちでしたら、まずは無料相談をご活用ください。テックメディックス総研の代表が、貴院の現状をお伺いし、具体的な改善の方向性をご提案します。

無料相談のお申込みはこちらから

Med Insight ホームページ

<https://medinsight.jp/>

メール: info@tech-medix.com

■ 最後に

幹部という役割は、孤独で、難しく、報われない瞬間も多くあります。しかし、自分の判断と設計によって医院が良くなり、スタッフが育ち、患者が安心して通える場所になっていく——この実感は、他の仕事ではなかなか得られないものです。

本書が、あなたの幹部としての成長の、ささやかな出発点になれば幸いです。

テックメディックス総研株式会社

代表 Masa