

経営情報レポート



人材採用の決め手となる！

魅力ある 職場づくり

- 1 魅力ある職場づくりで歯科スタッフを確保
- 2 面接と採用基準の設定で優秀人材を選考
- 3 人事賃金制度構築でモチベーション向上

1 | 魅力ある職場づくりで歯科スタッフを確保

歯科医院経営において優秀な人材を採用することは最重要事項です。しかし、実態は慢性的な歯科衛生士不足が続き、新卒採用はもちろん、中途採用にも苦労している歯科医院は少なくありません。

採用する医院側（事業主）としては、スタッフが何を基準に応募先を選択しているのかといった点に配慮した採用活動が、優秀な人材確保のための成功のカギとなってきます。

そのために、求人方法の見直しや、面接・採用の基準作り、給与制度の整備などを行うことが、非常に重要となります。

1 | 歯科衛生士は慢性的不足

(1) 歯科衛生士の就業者数

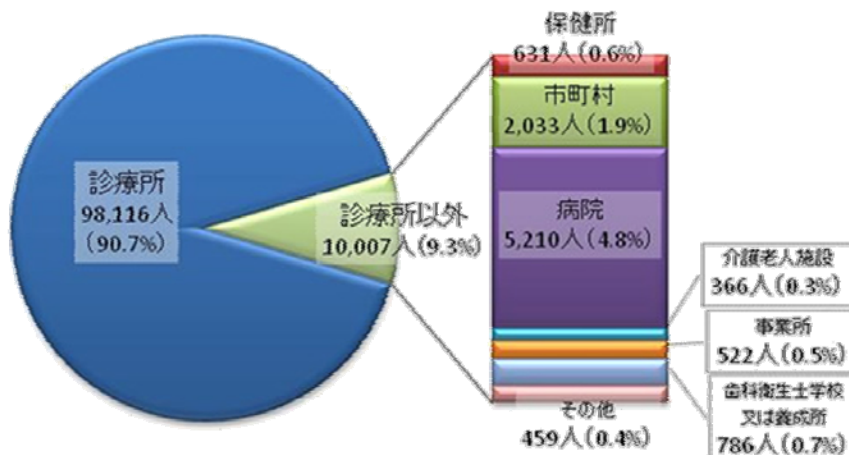
厚生労働省の調査によると平成 24 年末現在、全国の就業歯科衛生士数は、108,123 人で前回（平成 22 年）に比べ、4,943 人（4.8%）増加しています。就業場所別では、「診療所」が 98,116 人（構成割合 90.7%）と最も多く、「診療所」以外（10,007 人、9.3%）では、「病院」が 5,210 人（4.8%）、次いで市町村が 2,033 人（1.9%）となっています。

■ 就業歯科衛生士数

| | 平成 22 年 | 平成 24 年 | 対平成 22 年 |
|--------|-----------|-----------|-----------|
| 歯科衛生士数 | 103,180 人 | 108,123 人 | 4,943 人増加 |

（出典：厚生労働省 衛生行政報告）

■ 就業場所別歯科衛生士数



(2) 歯科診療所数の推移

歯科診療所数は、平成 24 年現在 68,487 件となっています。業界紙「コンビニエンスストア速報」によると、コンビニチェーン 15 社・グループ（加盟 100 店以上）の店舗は平成 24 年 10 月末で計 50,101 店となっており、歯科診療所はコンビニエンスストアの 1.37 倍の件数です。

■ 歯科診療所数

| | 平成 22 年 | 平成 24 年 | 対平成 22 年 |
|-------|----------|----------|----------|
| 歯科診療所 | 68,384 件 | 68,487 件 | 103 件増加 |

（出典：厚生労働省 医療施設動態調査）

先ほどの、歯科衛生士就業者数 90,116 人から試算しますと、1 診療所当り 1.32 人と非常に少ない人数となります。また、勤務希望地は都市部に集中しますので、地方で開業されている歯科医院において慢性的な人材不足に陥っている現状が、この数値から予測できます。

2 | 魅力ある職場づくりとリクルートの検討

(1) 魅力ある職場づくりとは

ある歯科衛生士学校の卒業アンケートで、就職先の最大の関心事は、「働く側にとって明るい雰囲気と感じられる歯科医院であるかどうか」という回答が得られました。明るい雰囲気をアピールすることは、求人には非常に重要です。例えば、実際に働いている先輩の声やスタッフルームでの明るいミーティングの様子をホームページに掲載する、職場見学制度を設け、求人希望者に明るい職場を見学させるなどです。

次に重要となるのが、スタッフが魅力を感じる職場かどうかです。給与がいくら高くても、職場環境が劣悪ならば、スタッフも退職してしまいます。魅力ある職場を目指して、診療方針の明確化、スキルアップ制度、復職対策、福利厚生制度の充実などを図ることがポイントです。

■スタッフが魅力を感じる職場とは

| | |
|--------------|--|
| 診療方針が 明確 | <ul style="list-style-type: none"> ● 予防ケア、臨床経験の基礎が学べる、歯周病ケア、インプラント、審美歯科のスペシャリストになれる |
| 業務内容 | <ul style="list-style-type: none"> ● 歯科衛生士と助手業務を完全分離、歯科衛生士は治療・ケア業務に専念できる ● 先輩スタッフが業務をマンツーマンで指導・支援 ● 勤務時間やシフトにおいて比較的 자유가 効くローテーション体制 |
| 最新の 医療機器 | <ul style="list-style-type: none"> ● デジタル化 ～口腔内のデジタル画像をモニターで解説 ● 最新の歯科用CT、無菌オペ室の完備 |
| スキルアップ 制度 | <ul style="list-style-type: none"> ● 歯周病、インプラント、カウンセリングなどの外部講習会参加 ● 地域密着出張セミナーへの同行 ● 外部講師招聘による専門的な研修会 ● 先進歯科医院との提携による訪問実地研修 ● 海外研修制度 ● 語学研修制度 ～英語、中国語、フランス語、ドイツ語等 |
| 福利厚生 制度 | <ul style="list-style-type: none"> ● 長期休暇制度 ～夏季休暇・ゴールデンウィーク休暇・年末年始休暇・有給休暇・リフレッシュ休暇 ● 復職制度 ～結婚、出産、子育てなど一時的に職場から離れても安心して復帰可能 ● 福利厚生施設 ～スポーツジムの法人会員、宿泊研修施設、ゴルフ会員権 ● 託児所完備 ～ワーキングママのサポート体制 |

(2)リクルート方法の検討

様々な広告媒体があるうち、どれを選択したら多くの応募が集まるかは、院長先生の悩むところです。ハローワークのように無料の媒体もあれば、有料である情報誌等も有ります。折り込み広告や三行広告は高い費用になることも有ります。効果的かつ有能な人材が集まる方法を常に検討する必要があります。

①広告媒体の種類

主な広告媒体を整理しますと、次の媒体が考えられます。自院にとってどれが効果的な媒体かを検討します。

■広告媒体の種類

- 新聞の折り込み広告
- 新聞の求人欄
- 求人情報誌
- 歯科雑誌
- ハローワーク
- 地域の情報誌・豆新聞
- ホームページによる求人
- 口コミ、友人紹介
- 各種専門学校への求人
- 歯科衛生士求人／転職サイト

■効果の高い広告媒体の活用法

- 求人情報誌：院内の写真やスタッフの写真が掲載された物
- 各種専門学校への衛生士学校への募集で、スタッフの経験談や研修内容の報告が掲載されたもの

②勤務条件表示のポイント

勤務条件は求職者にとって、一番知りたい情報の一つです。勤務時間はもちろん、福利厚生面で特徴的な項目、スキルアップのための研修制度の充実などを整理した上でアピールします。

- 勤務時間や時間外、給与基準、仕事の内容等を明確に表示
- 休日や休暇、福利厚生面を明確に掲載
- 院内研修や教育に関しての実施状況や院長の考え方を掲載

③募集手法のポイント

履歴書を郵送いただき、書類選考することが一般的ですが、連絡順で随時面接とした方が、多くの求職者を集めることができますので、検討してみましょう。

募集してくるスタッフは、事前にインターネットでホームページをチェックする可能性が高いため、ホームページにも求人の旨を掲載することがポイントです。当然ホームページも見直し、わかりやすくアピールポイントが記載されているかをチェックします。

- 書類選考ではなく、連絡順で随時面接（履歴書携行）と表示
- チラシや情報誌、ハローワークだけでなくインターネット（ホームページ）も併用された募集（ホームページを持っている医院で内容を検索している経験者が多い）
- 医院アピールを表示。（「歯科衛生士/急募」「経験者優遇」といった漠然としたキャッチコピーでは、ハイレベルな人材からの応募は期待できません）

2 | 面接と採用基準の設定で優秀人材を選考

1 | 歯科医院が必要とする人材

(1) 歯科医院に求められる人材

歯科医院のスタッフもそれぞれにプロフェッショナルを目指すことが必要です。歯科医院で求められるスキルは、以下のスキルです。

■スタッフに求められるスキル

| | | |
|--------|----------|-------------------------|
| 業務遂行能力 | 診療補助業務 | スケーリング、PMT C (注) |
| | 事務・受付業務 | 予約管理、現金管理、パソコン技術（レセコン等） |
| 対人能力 | 对患者 | 接患・接遇。患者とのコミュニケーション力 |
| | 対院長・スタッフ | 協調性、院内スタッフとのコミュニケーション力 |

(注) 「professional mechanical tooth cleaning」の略で、専門家による機械を使った歯面清掃のこと

(2) 効果的な面接手法

採用面接は人材計画を進める上で非常に重要な要素です。面接を行う段取りですが、面接開始前の事前アンケートに協力してもらう事も重要です。この事前アンケートでは履歴書に記載してある内容を応募者に再度まとめてもらいます。短時間でまとめさせることで、本来の応募者が持っている能力を試すことにもなります。面接での質問内容は応募理由や前職の退職理由、また、面接時の目線の配り方や挨拶の仕方、うなずき方、質問に対する回答の仕方などが応募者を見極めるポイントです。

■面接実施のポイント

- 面接は短時間で行う関係上、効率よく進めること
- 面接の前にアンケート表で質問したい項目を面接者にあらかじめ記入してもらう
- 質問に対する回答能力を判断すること
- 面接時の笑顔、質問に対するうなずき方などもチェック

■面接時の質問内容

面接時には応募者の素の姿を見極めることが必要になりますが、このためには質問の内容が重要な役割を果たします。時にはシビアな質問を投げかけて、相手の対応力を判断す

ることも必要になります。

■一般的な質問内容

| | |
|------------------|-----------------------|
| ●当診療所を応募した理由 | ●喫煙の有無 |
| ●子供がいる場合その面倒を見る人 | ●希望給与の金額 |
| ●前職を退職した理由 | ●将来の結婚予定 |
| ●希望勤務時間帯 | ●出産の予定 |
| ●前職での勤務状況 | ●ご主人の転勤予定 |
| ●理想とする診療所像とは何か | ●出来る歯科治療（モードは補助業務）の内容 |

2 | 採用基準の確立

スタッフの採用時に重要視すべきポイントは、第一に、その応募者の歯科医療従事者としての適性があるかどうかです。その応募者の現在持っている技術や知識、経験も重要ですが、むしろ、その人間性、仕事や患者に対する取組姿勢にポイントを置くべきでしょう。特に、履歴書や面接時の取繕った表面上の装飾に惑わされないことが重要です。

(1)採用すべき歯科スタッフの採用基準

| 意識 | 評価 |
|----------------------------|-------|
| 歯科スタッフに魅力や、やりがいを感じている | A・B・C |
| 向上心があり、自ら目標を立てることができる | A・B・C |
| 自主性を持っている | A・B・C |
| 知識 | 評価 |
| 自分から疑問を持って質問できる | A・B・C |
| 分からないことを放置せず、必ず調べる | A・B・C |
| 問題解決のための努力をいとわない | A・B・C |
| 新しいことや未知のことに興味関心を持つ | A・B・C |
| 技術 | 評価 |
| 未経験であっても、恐れずに取り組む | A・B・C |
| 出来ることが増えてくることに喜びや満足感を感じている | A・B・C |
| 基本的なアシスタントワークは、即こなすことができる | A・B・C |
| 態度・行動 | 評価 |
| 笑顔で受け答えができる | A・B・C |
| 人から頼まれたことに対して、いやな顔を見せない | A・B・C |
| 一生懸命さが伝わってくる | A・B・C |

| | |
|---------------------|-----------|
| 要領よく働くことができる | A・B・C |
| 人間関係 | 評価 |
| スタッフのトラブルがない | A・B・C |
| 連帯意識が強い | A・B・C |
| 他のスタッフのサポートをよく行っている | A・B・C |

(2)採用時のチェックポイント

| | |
|------------------------------|-----------|
| 面接 | 評価 |
| 身だしなみ／TPOを考慮し、好印象である、待ち時間の態度 | A・B・C |
| 自分の主張だけをおこなわず、相手の話を聞いて反応できるか | A・B・C |
| あいさつ／自分から進んで、明るく元気か | A・B・C |
| 積極性／知識・技術の向上心があるか | A・B・C |
| 教育／環境を整え研修できるか | A・B・C |
| 履歴書 | 評価 |
| 写真／枠のはみ出し、曲がって貼っていないか | A・B・C |
| 写真／あり合わせの写真を貼っていないか | A・B・C |
| 文字／上手下手は関係なし、ただし読みやすいか | A・B・C |
| 文字／枠を無視していないか | A・B・C |
| 面接 | 評価 |
| 身だしなみ／TPOを考慮し、好印象である、待ち時間の態度 | A・B・C |
| 自分の主張だけをおこなわず、相手の話を聞いて反応できるか | A・B・C |
| あいさつ／自分から進んで、明るく元気か | A・B・C |
| 積極性／知識・技術の向上心があるか | A・B・C |
| 教育／環境を整え研修できるか | A・B・C |
| 履歴書 | 評価 |
| 写真／枠のはみ出し、曲がって貼っていないか | A・B・C |
| 写真／あり合わせの写真を貼っていないか | A・B・C |
| 文字／上手下手は関係なし、ただし読みやすいか | A・B・C |
| 文字／枠を無視していないか | A・B・C |

3 | ハイレベルな人材はハイレベルな医院を希望

(1)ハイレベルな医院に改善

ハイレベルな人材はハイレベルな医院に就職することを希望しています。ただ就職先を探すのではなく、自分の要望に合う歯科医院を探しています。募集や面接も大事ですが、自医院自体をハイレベルな医院に改善しましょう。

まずは、日常の5Sの状態を見直しましょう。患者さまの目に、どう映っているかを考

えましよう。(自医院进行客観的にみてみましょう。)

「きれい」「清潔感が有る」といった医療現場の当たり前の姿にしましょう。

■日常の5S

| | |
|-----|-------------------------------|
| 整理 | 治療器具、受付周り、本・雑誌 |
| 整頓 | 院内掲示、チャイルドコーナーのおもちゃ、観葉植物 |
| 清潔 | スタッフのユニフォーム、ユニット、トイレ、ソファ、感染防止 |
| 清掃 | 建物の周辺、駐車場、窓、床 |
| しつけ | あいさつ、言葉使い(正しい敬語)、電話対応 |

医院の外観は、患者さまだけでなく「周囲」の人たちも必ず見ます。「キレイ」と感じられるように工夫しましょう。院内の様子も見えるでしょうから、見える所などの一部だけではなく、全般に「清潔さ」を感じられるように改修を行ったり、物の整理をしたり、定期的に、もしくは気づいたら即清掃を行いましょう。躰という接遇マナーも研修を受け、身につけましょう。スタッフの意識改革としてユニフォームを新調し、その結果、気持ちに緊張感が漂い、モチベーションが高まる事も有ります。

(2)ハイレベルな医院に改善

雇用条件と職場環境の整備が高いモチベーションを保ち続け、自己練成と能力向上への取り組みが、働きがいのある職場作りに重要です。

また、現在医療法では、歯科医院にも、比較的高度な医療安全、感染予防が義務付けられています。安全な歯科医療環境の整備と提供という従業員への新たなアピールポイントにもなっています。

■医療安全管理体制の基準

- ①医療安全管理体制が整備されていること
- ②安全管理のための指針が整備され、基本的な考え方、医療事故発生時の対応方法等が明文化されていること
- ③医療事故等の院内報告制度が整備され、アクシデント、インシデント等が報告され、分析を通じた改善策が実施される体制が整備されていること
 - 安全管理の責任者等で構成される委員会が月1回程度開催されていること
 - 安全管理のための基本的考え方、及び、具体的方策について周知徹底を図る目的で年2回程度、研修計画に基づきスタッフ研修が実施されていること

3 | 人事賃金制度構築でモチベーション向上

スタッフ給与の基準として、能力に連動した給与体系を整備することは、優秀な人材を確保するうえで大きなポイントです。また、採用したスタッフを育成し、モチベーションを高め、定着させるためには、頑張ったことを評価する人事評価制度の導入も必要な項目です。

1 | 給与制度構築のポイント

(1) 能力給制度の導入

スタッフの能力を評価し、その能力に応じて給与を支給する仕組みを構築します。初任給を決定した後は、毎年昇給時に人事評価を行い、その結果を昇給額に反映し、またリーダー等昇進の際の判断基準とします。

■能力給制度のメリット

- スタッフがその仕事において、何を期待されているかが理解できる
- 年齢に関係なく、能力の高い人に昇給原資を配分できる
- スタッフが自から評価結果を知ることによって、達成水準と現状のギャップが判り、努力すべきポイントが明らかになる。
- 賃金や昇進・昇格に反映させやすくなる

(2) 給与制度構築のポイント

院長のさじ加減によって、給与が決定している医院は、スタッフとの信頼関係に悪影響を及ぼすばかりか、医院での業務に対して、モチベーションの低下につながる恐れがあります。給与制度は、スタッフと雇用関係の中で、特に誤解があってはならない部分であり、基準を設けることによって、スタッフとの信頼感も高まります。

■給与制度を個人のモチベーションにつなげるポイント

- | | |
|----------------|---------------------|
| ① 基準値の明示化 | ④ 金額目標値をイメージしやすくする事 |
| ② 制度のオープン化 | ⑤ 全体業績の結果を反映する事 |
| ③ 判りやすい仕組みにする事 | |

(3)給与表作成事例

給与については、後述する職務基準書と連動し、等級を設定します。能力に応じて、3段階に設定した場合、給与表は下記のとおりとなります。等級が上位になる程、昇給ピッチを多く設定します。毎年の昇給は、人事保評価の結果に合わせて号俸で決定します。

B評価で1号俸、A評価で2号俸というように運用します。

なお下記給与表は、基本給表であり、その他資格手当、役職手当、精勤手当、住宅手当等が加算されます。(計60,000円~100,000円程度)

■給与表の例（関東エリア 歯科衛生士）

(単位：円)

| | 1等級 | 2等級 | 3等級 |
|-------|---------|---------|---------|
| 昇給ピッチ | 1,500 | 2,000 | 2,500 |
| 1号俸 | 150,000 | 180,000 | 220,000 |
| 2号俸 | 151,500 | 182,000 | 222,500 |
| 3号俸 | 153,000 | 184,000 | 225,000 |
| 4号俸 | 154,500 | 186,000 | 227,500 |
| 5号俸 | 156,000 | 188,000 | 230,000 |
| 6号俸 | 157,500 | 190,000 | 232,500 |
| 7号俸 | 159,000 | 192,000 | 235,000 |
| ... | ... | ... | ... |

2 | 評価制度導入のポイント

(1)人事評価の目的

人事評価制度導入の目的には、方針の共有、スタッフの能力向上や教育、昇格等の基準など様々な目的があります。また、評価項目を考える際には、経営理念・医院方針・医院の強み・理想の組織風土・理想のスタッフ像・医院のスタンダードサービス・清掃レベル・作業レベル・作業スピード・患者満足度等、イメージもしくは基準を設定する事から始める必要があります。

■人事評価制度導入の目的

- ① 医院の方針を正しく伝える
- ② スタッフの能力向上、教育の為に活用する
- ③ 昇給額の決定及び役職設定の判断基準に用いる

(2)人事評価表の作成

自院がスタッフに何を求めているのかを整理して評価表に落とし込みます。

あまり評価項目を多くしても混乱しますので、必要な項目に絞って作成しましょう。

■人事評価表事例

| 氏名 | | | |
|-----------|--------------------------------|---------|---------|
| 行動基準 | 自己の行動 | 自己評価 | 院長評価 |
| 清潔さ | 常に清潔さを保って業務を遂行したか | 4・3・2・1 | 4・3・2・1 |
| 職員間の協力 | スタッフ間でお互いに足を引っ張ることなく協力していたか | 4・3・2・1 | 4・3・2・1 |
| 感情の安定 | 注意や指導を受けた際に、感情を不安定にさせることはなかったか | 4・3・2・1 | 4・3・2・1 |
| 情報収集と伝達 | 業務に関する情報を積極的に収集し、周知をしていたか | 4・3・2・1 | 4・3・2・1 |
| コミュニケーション | 口頭でのコミュニケーションを図ったか | 4・3・2・1 | 4・3・2・1 |
| 報告・連絡・相談 | 院長に対して報告・連絡・相談を徹底したか | 4・3・2・1 | 4・3・2・1 |
| 業務改善 | 現状に満足することなく業務の改善を続けたか | 4・3・2・1 | 4・3・2・1 |
| 学習意欲 | 常に自分が携わる業務レベルの向上に努めていたか | 4・3・2・1 | 4・3・2・1 |
| 挨拶 | スタッフ間でも気持ちのよい挨拶をしていたか | 4・3・2・1 | 4・3・2・1 |
| 素直さ | 素直に業務に取り組んでいたか | 4・3・2・1 | 4・3・2・1 |
| 合 計 | | 点 | 点 |

■自分の行動で患者に喜ばれたこと（具体的に記入）

■自己の取組において成果をあげたこと（具体的に記入）

評価結果については必ず評価面接を行い、医院の期待事項を伝え、スタッフ個人の目標設定の確認を行い、コミュニケーションをとって、スタッフとの信頼関係を築きましょう。

3 | 職務ランク基準の設定

(1)職務ランク分けでスタッフのモチベーションを向上

人事評価制度導入のためには基準となる指針が必要です。それが、「職務ランク基準書」です。職務ランク基準書でスタッフを格付けし、各自の業務を明確化し、目標設定を具体

化させることによって、スタッフのモチベーションを向上させることができます。

■職種別ランク基準書作成の目的

- ①スタッフの成長ステップを明示する事で、役割分担や能力開発をスムーズに行えるようになる
- ②スタッフが次に目指すランクが明確となり、モチベーションアップにつながる
- ③人事評価をするうえで、スタッフレベルの状況が把握しやすくなる

歯科医院運営はスタッフにかかっているといっても過言ではありません。この重要なスタッフのモチベーションを高め、活かすには、医院という職場が夢の持てる場、働きがいのある場でなければなりません。

高いスキルや意識を持っているスタッフを上位ランクに格付けすることで、さらなるプロ意識の醸成と向上心に満ちたスタッフ育成をより効果的にすすめることができます。

■職務ランク基準

| | |
|---------|--|
| 業務遂行・姿勢 | <ul style="list-style-type: none"> ●患者対応、処置説明、クレーム対応 ●歯科衛生士業務スキル（PMT C、T B I など） ●治療計画書作成、事務処理、文書作成 ●チームワーク、報告、連絡、相談 ●増患促進企画・実行、自費診療促進 ●商品説明、納品管理、在庫管理、コスト低減 |
| 技能・知識 | <ul style="list-style-type: none"> ●患者知識、処置知識、商品知識、保険知識、事務知識 ●接客対応能力、処置説明能力 ●事務処理能力 ●スクレーリング能力 ●企画実行能力 ●リスク対応能力 |

(2)スタッフ満足が魅力ある歯科医院につながる

給与制度を構築し、評価制度で公正に評価し、職務ランク分けをすることにより、能力およびモチベーションの高いスタッフの処遇は高くなります。これにより、スタッフのやりがいは向上しますし、さらに高い基準に取り組む努力をします。このスパイラルが、自己レベル向上とともに「やりがい」の向上、すなわちスタッフの満足度向上につながるのです。

スタッフの満足度が高いからこそ、患者に満足して頂けるサービスを行えます。

結果として、スタッフ満足度の高まりは、患者満足度の高まりにつながり、患者やスタッフの集まる、魅力ある歯科医院となるのです。

■参考文献

日本ビズアップ株式会社 院長の経営参謀 e-ラーニング

「競争激化の時代に勝ち残る！ 歯科経営のポイント

認定登録医業経営コンサルタント 歯博、商博 永山 正人氏

「図解 今すぐ使えるスタッフの人事評価と給与決定システム」

竹田元治、岡輝之 著 クインテッセンス出版株式会社

歯科経営情報レポート 9月号

人材採用の決め手となる！ 魅力ある職場づくり

【著 者】中川隆政税理士事務所

【発 行 者】中川 隆政

【発 行】中川隆政税理士事務所

福岡県春日市光町3丁目131番地

TEL : 092-502-5206 FAX : 092-502-5226

落丁・乱丁本はお取り替え致します。本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。その場合は、あらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。

