

医療経営情報

REPORT

Available Information Report for Corporate Management

2019

2

歯科医院

歯科医院のスタッフ意欲喚起 人事評価制度構築のポイント

- ① 人事評価制度の必要性
- ② 制度構築の基本型
- ③ スタッフを成長させる評価ツール例
- ④ 人事・評価面接の進め方

1 | 人事評価制度の必要性

歯科業界では、従来からの慢性的な歯科衛生士不足のうえ、歯科助手や受付の応募も少なくなっています。

そのため、経験があり教育をしっかり受けたスタッフを雇用できず、未経験者や新卒者を雇用するしかない、という歯科医院も見受けられます。

戦力であるスタッフの退職防止と新規雇用者の能力向上のためには、働きやすく、やりがいのある職場環境の整備と待遇面の改善をする必要があります。

待遇改善はただ給与額をアップするのではなく、頑張った結果を出しているスタッフには、適正に賞与や昇給、役職就任等につながる人事評価制度を構築し、目標を与えてスタッフの「仕事」への取組み意欲の強化を図ることが求められます。

また、未経験等のスタッフには、業務への取組みをどうすると評価してもらえるのかを伝え、優秀なスタッフに育成することが必要です。

1 | 人事評価とは

人事評価の目的は、賃金や賞与の金額を決めるためだけではありません。すべての職員が優秀者（ハイパーフォーマー）になるように、スタッフの業務遂行における「業績」「能力」「情意（やる気・態度）」を、一定の方法に従って雇用者・管理者が評価し、指導育成することが目的です。

■人事評価の目的

- 人事管理のための個人情報の収集
- 適正配置のための評価対象者の能力・適性の把握
- 職務上スタッフに求められる能力と現実の能力のギャップを把握し、能力開発・教育訓練目標を設定し、優秀者に育成するための情報収集
- 給料・賞与支給のための情報の収集

2 | スタッフを動機付けする人事施策

歯科医院のスタッフの特徴として、やさしく丁寧である反面、保守的な考え方の人もみられます。また、少人数で休みがとりにくいなど、クリニックの労働環境が良好といえないなかで、新しい取組みや医療サービス以外の業務を行おうとする場合には、拒否反応を

示されるケースもあります。

そのため、例えば増患のマーケティングを行うと、診療補助以外の業務負担増により、不満が高まってしまうという懸念があります。

この問題を解決するためには、マーケティングの業務へ積極的に取り組むことに対して、動機付けができる人事施策が必要です。

■動機付けができる人事施策の必要性

- マーケティング対策は、スタッフをその業務に積極的に取り組むために動機付けられる人事施策を伴うことで、初めて実効性を確保することができる

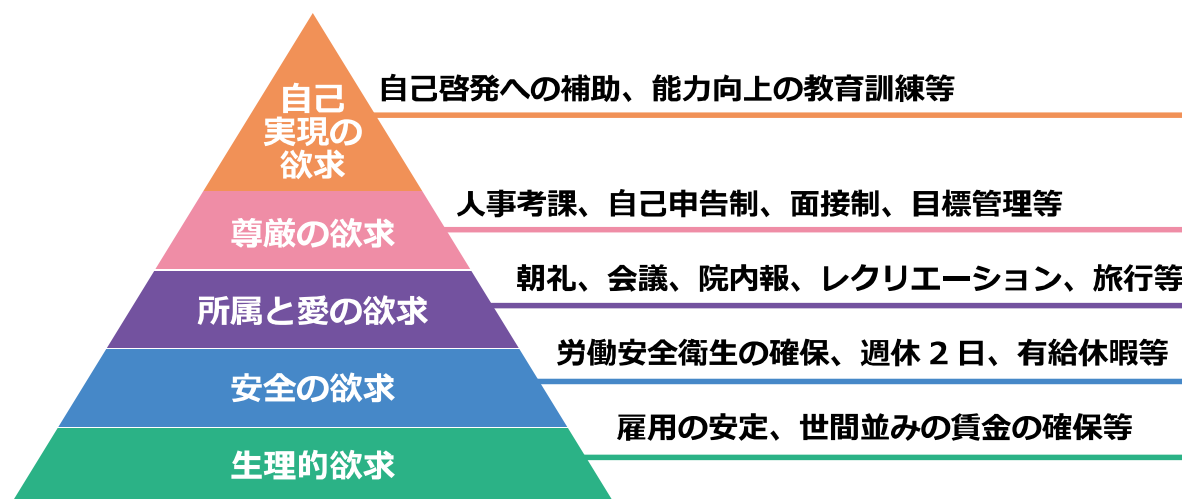
3 業務取組みへの欲求を喚起する考え方

(1) 欲求の5段階

アメリカの心理学者アブラハム・マズローは、人間の欲求を5段階で理論化しています。

人間の欲求は最下層にある生理的欲求から次第に上位への欲求に高度化すると定義づけ、下位の欲求は欠乏を充足したいという「欠乏動機」であり、上位の欲求は満たされれば満たされるほど一層欲求が高まる「成長動機」となります。そして、高次の欲求は、満たされなくても下位の欲求に戻ることはありません。

■マズローの5段階欲求



スタッフに、マーケティング業務等に積極的に取り組ませるためには、生理的欲求や安全性の欲求はもちろんのこと、所属と愛の欲求を満たす必要があります。朝礼や会議の場で、取り組みの必要性について、院長の考えを示しましょう。

(2) X理論とY理論

「X理論・Y理論」とは、アメリカの心理・経営学者ダグラス・マクレガーによって提唱された人間観・動機づけにかかわる2つの対立的な理論のことです。

マクレガーはY理論にもとづく施策を展開し、高次の欲求に対する動機づけを行うほうが、組織目標の達成、モラル維持のために効果的だとしています。

■マクレガーのX理論とY理論

X理論

- ・人間は本来仕事が嫌いで、できればやりたくないと考えている。
- ・人間は強制されたり、統制や命令、処罰へ脅迫されたりしなければ、組織目標を達成するための努力をしない。
- ・人間は命令されるほうが好きで責任回避をしたがる。そして、あまり野心も持たず、何よりも安全を望んでいる。



Y理論

- ・仕事で心身を使うことは自然なことで、人間は本来仕事が嫌いではない。
- ・自分で設定した目標の達成のためであれば人間は自ら進んで努力する。
- ・普通の間人は、条件次第で責任を果たそうとするだけでなく、自ら進んで責任を取ろうとする。
- ・大部分の間人は、問題解決のための創意工夫能力を持っている。



組織構成員を動機付けるには、組織の目標と個人の目標とを統合して個人の主体的な参画を促す「目標管理制度」が有効

(3) 衛生要因と動機付け要因

この理論は、アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグが提唱した仕事における満足と不満足を引き起こす要因に関するもので、人が仕事に満足感を感じる要因と不満足を感じる要因は、全く別物だという考え方です。

■ハーズバーグの衛生要因と動機付け要因

- 衛生要因：損なわれると不満が生じるが、満たされたからといって満足感を抱くことにならない要因。主として不満防止効果があるが、積極的な勤務態度を引き出す効果は期待できない。
 - 給与、方針、対人関係、作業条件など。
- 動機付け要因：組織構成員に、やりがいや達成感など職務上の満足をもたらし、仕事に対するやる気を引き出す効果がある要因。しかし、この要因が十分に提供されなくても不満には結びつかない。
 - 賞与、報奨制度、承認、職務拡大、職務充実、昇進、責任など。

つまり、人事評価制度により欲求を喚起し、意欲的に業務取り組む動機付けを行うことが、組織の目標達成のために重要な要素であるということです。

2 | 制度構築の基本型

スタッフに業務へ意欲をもって取り組んでもらうためには、人事評価制度の内容が各人にとって判りやすく、適正だと自覚できるものであることがポイントです。

評価項目が具体的にはっきりしており、評価基準も公平で、どのような評価をしたかの透明性が求められます。つまり評価対象者が納得できる内容になっている必要があります。

1 | 人事評価の3原則

スタッフの納得性の高い人事評価制度の構築には、評価の透明性、公平性、納得性の確保が求められます。

■人事評価の3原則

- 評価の透明性の確保 → 評価項目や基準の公開など
- 評価の公平性の確保 → 評価者訓練、多面的評価など
- 評価の納得性の確保 → 上司との面接による評価の実施

2 | 人事評価項目の構成

人事評価項目は、できるだけ客観的な評価のため、分析評価指標が開発されています。

業務に対する意欲ややる気の評価としての情意評価、保有しているだけでなく実際に業務で発揮している能力の評価としての能力評価、目標に対する達成度の評価としての業務評価があります。

■人事評価項目

- 情意評価：業務に対する意欲、やる気
 - ・ 規律性、責任制、協調性、積極性
- 能力評価：保有しているだけでなく、実際に業務で発揮している能力
 - ・ 体力、知識、技能、判断力、交渉力、企画力、実行力、管理力
- 業績評価：目標に対する達成度
 - ・ 目標管理と連動した重点目標、日常業務の遂行成績

3 | 能力評価とは

能力評価とは、発揮能力主義による評価方法が主流となっています。それぞれの能力が業務で発揮して初めて評価されます。

■能力評価の視点

- 職員を能力で初級、中級、上級、特級などの等級に位置付け、その等級に必要な能力評価項目を具体的に設定する。
- 面接において個人の能力目標を設定するときは、当該能力で最も優れた者を院内から選び、その者の能力レベルを10点満点の絶対評価で得点づけして、自己を相対点数で採点させ、次回までの目標レベルを設定する方法がある（一種のコンピテンシー評価）。

4 | 業績評価とは

適切な業績評価は、医院への貢献度を評価する指標です。歯科医師、歯科衛生士、歯科助手、受付・会計とその職種ごとに数値目標を作成し、達成状況を管理する必要がありますが、問題は職種ごとの数値目標と評価が、スタッフ全員に公平と感じられるかどうかという点です。

■貢献度評価の手順（評価委員会の合議で検討を行う）

- 手順1：最初に主任衛生士や受付主任の業績を10点満点中、9点や8点と評価する
- 手順2：残りのスタッフの貢献度を、一人ずつ評価する
- 手順3：全員のスタッフの貢献度を並べて、評価の妥当性を検証する
- 手順4：その他の業績評価とあわせて、総合的な業績評価を行う
- 手順5：情意評価、能力評価、業績評価を勘案して、総合評価を決定する

■貢献度の項目（それぞれの細目の達成度を数値化して機械的に算定することは避ける）

- 保険点数：評価期間の保険診療点数
- 自費売上：評価期間の自費売上金額と説明回数
- 目標達成度：評価期間の目標達成度
- 研修実績：評価期間の外部内部研修の受講、学会などへの参加などの実績
- 指導実績：評価期間における院内研修、症例検討会などでの指導、発表実績
- その他の業績：業務の改善提案やその他の実績
- 総合的貢献度：これらの全体から総合的に貢献度を10点法で評価

5 | 総合評価の機能

評価者と院長で構成する評価委員会を組織します。評価委員会では、情意評価と能力評価、業績評価の確認と評価の理由を説明してもらいます。各評価者の意見を聞き、その評価をもって、評価委員会合議の上で総合評価を行います。

総合評価は、人事・評価面接時に使用します。特に成果主義賞与制度を採用している歯科医院では、賞与決定の根拠となります。

6 | 成果主義賞与制度

(1) 動機付け要因としての賞与

成果主義賞与制度は、年齢や経験、能力により通常の賞与と医院への貢献度や目標達成度による報償としての金額を合算する制度です。業務への取り組み意欲を持たせる動機付け要因として有効な制度です。増額されると嬉しく感じ満足しますが、減額しても大きな不満までは抱かれません。

また、動機付け要因としての性格のほか、経營業績に応じてある程度人件費を変動させることができる賞与の支給方法です。

■ 成果主義賞与制度（正式名称：業績連動型成果主義賞与制度）

- 賞与と報奨制度を合わせることは、業務への取り組み意欲を喚起するための「動機付け要因」として有効な制度
- 動機付け要因の性格を強く有しながら、経營業績に応じてある程度人件費を変動させるといった補正ができる賞与の支給方法
- 歯科医院全体の経営上の成果に連動する賞与制度

一方、業績が悪いからといって賞与をゼロにはできません。歯科医院全体の経營業績の向上に貢献したスタッフに報いるという考え方をし、支給原資が少ない中で、特に頑張ったスタッフに厚く報います。

(2) 賞与支給額への反映方法の例

通常の賞与は基本給に月数を掛けて算出します。

人事評価を実施した場合は、通常の月数に、評価結果に応じて加算額を決定します。加算額は、総合評価のS～Dの5段階に微調整をしたプラス・マイナスの基準を歯科医院の基準で設定します。

■ 賞与の加算額設定例

S	S-	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
5万円	4万円	3万 5千円	3万円	2万 5千円	1万 5千円	1万円	5千円	加算 なし	加算 なし	加算 なし	適宜 減額

※C以下の評価の減額はしないようにします。C評価をつけられたスタッフが退職してしまうことがあるからです。逆に、大きなクレームを起こしたスタッフや、勤務態度が不良なスタッフは、C評価やD評価をつけて減額します。

賃金の減額は労働基準法で最大1割までと決められているため、賞与の中で人事評価として減額するほうが実施しやすいからです。

3 | スタッフを成長させる評価ツール例

情意評価表、能力評価表、業績評価表の3つの視点から総合評価を行います。総合評価結果は、人事評価面接時にフィードバックしますから、各評価基準を明確にする必要があります。

1 | 情意評価表

情意評価（意欲）は規律性、責任制、協調性、積極性の4つの項目で評価します。選ばれた評価者は、特別良くできている時は◎、良くできている時は○、不足が感じられる時は△と評価していきます。×は本人が委縮することを避けるため付けません。

院長は、評価者の評価と合わせてS、A、B、C、Dと5段階で評価します。

■ 情意評価表の記入例

【記入例】

(1) 情意評価(やる気の評価)

該当するとみられる項目について、◎○△で評価します。ないものは無印のままにします。
※普通の場合には○をつけます。

1) 規律性: ◎①規則や指示命令を守り秩序の維持につとめた。 <input type="checkbox"/> ②清潔な服装、身だしなみに努めた。 <input type="checkbox"/> ③患者さまや院内での言葉遣い、挨拶、態度のマナーの向上に努めた。 △③遅刻、早退、無断欠勤がなかった。 <input type="checkbox"/> ④医院の物品を大切に扱った。 <input type="checkbox"/> ⑤業務上や患者の機密、個人情報を外部に漏らすようなことはなかった。 △⑥他の模範となるような勤務態度であった。 <input type="checkbox"/> ⑦その他、特段の事実	本人評価 <input type="checkbox"/> 大変良い <input type="checkbox"/> やや良い <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> やや不足 <input type="checkbox"/> 不足	上司評価 <input type="checkbox"/> 大変良い <input type="checkbox"/> やや良い <input checked="" type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> やや不足 <input type="checkbox"/> 不足
	【コメント】	

中項目全体をみて、上司評価にレ印をつけます。
◎や△の数、その他の特段の事実の有無や内容も考慮します。
また、本人評価とのズレにも留意します。

2 | 能力評価表

能力評価は職務遂行能力の評価であり、給与等級格付けの基礎資料にもなります。

能力評価の項目は、知識、技能、コミュニケーション能力、判断力、業務遂行能力、管理能力となります。

各人に不足している能力に対し、次回までに向上できるような目標設定を行ないます。

■能力評価表例

1. 知識 □内を◎○△で記入してください。◦	本人評価◦	上司評価◦
<input type="checkbox"/> 歯科口腔診療技術や自医院の特徴、価格を説明できる。◦	<input type="checkbox"/> 大変良い◦	<input type="checkbox"/> 大変良い◦
<input checked="" type="checkbox"/> ① 歯周病と歯周組織を理解し、P1からP4まで図で説明できる。◦	<input type="checkbox"/> やや良い◦	<input type="checkbox"/> やや良い◦
<input type="checkbox"/> レントゲン画像から、う蝕、歯根吸収、着石などを読影できる。◦	<input type="checkbox"/> 普通◦	<input checked="" type="checkbox"/> 普通◦
<input checked="" type="checkbox"/> ② 自費治療の材質の違いと価格を説明できる。◦	<input type="checkbox"/> やや不足◦	<input type="checkbox"/> やや不足◦
<input checked="" type="checkbox"/> ③ P処や予防の重要性を理解し、患者に説明できる。◦	<input type="checkbox"/> 不足◦	<input type="checkbox"/> 不足◦
<input checked="" type="checkbox"/> ④ C処の治療手順、P処の治療手順と必要な器具を知っている。◦		
<input type="checkbox"/> 外科処置の手順と必要な器具を理解し、準備と介助ができる。◦	【コメント】◦	
<input type="checkbox"/> 滅菌、消毒について、実務的な知識と経験をもっている。◦		◦
<input type="checkbox"/> 針刺しや医療事故の防止について知識と経験を持っている。◦		◦
<input type="checkbox"/> 医院の経営理念や目標などを理解している。◦		◦
<input type="checkbox"/> 保険診療報酬や歯科医院の損益など、歯科経営についての知識を持っている。◦		◦
<input type="checkbox"/> その他。◦		◦
		◦

4. 判断力◦	本人評価◦	上司評価◦
<input type="checkbox"/> 歯周病の状態と、必要な処置が分かる。◦	<input type="checkbox"/> 大変良い◦	<input type="checkbox"/> 大変良い◦
<input type="checkbox"/> 治療後の経過観察と再評価ができる。◦	<input type="checkbox"/> やや良い◦	<input type="checkbox"/> やや良い◦
<input type="checkbox"/> ① 異常時に、医師への連絡や応急処置などの確な対応ができる。◦	<input type="checkbox"/> 普通◦	<input checked="" type="checkbox"/> 普通◦
<input type="checkbox"/> ② 院内の状況を把握し、医師やスタッフに適切なフォローができる。◦	<input type="checkbox"/> やや不足◦	<input type="checkbox"/> やや不足◦
<input type="checkbox"/> ③ その他、中級衛生士としてふさわしい判断力を有する。◦	<input type="checkbox"/> 不足◦	<input type="checkbox"/> 不足◦

■評価対象者の確認事項例

<p>[評価対象者] 歯科衛生士2年目</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 患者対応や電話対応は優れている ● 始業30分前には出勤し、進んで清掃 ● 責任感は強く、自分の職務や担当患者への対応は最後まできちんとこなす ● 気の強いところがあり、他の歯科衛生士とぶつかる場面も ● 提案は少ないが、空き時間には仕事を探したり、専門書からの手技の練習を行う ● 休日の外部研修にも積極的に出席 ● 勤務熱心で覚えが早く、自費のPMT C（予防検診）を担当している ● 歯周治療における自分の役割を把握しており、再評価しながら処置を進めている ● 患者さんとの会話ではリラックスさせ、患者からも丁寧でやさしいと人気がある ● 自費の説明もうまく、eマックスインレーを毎月3本程度、ジルコニアやeマックスクラウンも毎月2～3本程度、安定的に獲得 ● 「PMT C一日5人」の目標はクリアーしており、実績は1日あたり6人強
--

3 業績評価表

適切な業績評価は、医院への貢献度を評価する指標です。歯科衛生士の業績評価では、担当患者数、リコール率などの目標値を設定します。日ごろの勤務態度や実績などを見ながら評価委員会で一人ずつ採点していきます。このとき、スタッフ間のバランスも考慮しますが、当然ながら貢献度、達成度の高いスタッフが高評価になります。

■業績評価表

評価対象者	貢献度	目標達成度				その他改善提案など	業績総合
		P M T C・患者数	自費売上	研修参加	指導実績		
〇〇	8	A	A	B	B	A	A
〇〇	6	B	B	C	C	B	B

医院経営への貢献度は10点満点で評価し、目標達成度はS・A・B・C・Dで評価をします。全体を勘案して、業績総合評価もS・A・B・C・Dで評価します。

4 総合評価表

各評価者からの評価を踏まえ、院長が評価者全員の合議の上で総合評価を行います。

特段の成績にはS、良いならA、普通ならB、低いならC、かなり低いならDとし、プラス・マイナスで微調整します。

■総合評価表

総合評価シート

日付 年 月 日

氏名	業績評価			情意評価		能力評価		総合評価	
	貢献度	ランク	特記事項 評価理由	ランク	特記事項 評価理由	ランク	特記事項 評価理由	ランク	特記事項 評価理由
〇〇 〇〇	8	A	収入貢献有	B	勤務態度 不満	A	高レベル	A-	収益貢献 業務レベルも 高い
〇〇 〇〇	6	B	研修参加不足	A	患者評判良	B	多少難あり	B+	接遇良 技術不足

4 | 人事・評価面接の進め方

多くの歯科医院では事務長がいないことが多いため、人事評価は、歯科衛生士の主任等を選定し評価させ、総合評価を評価者と先生の評価委員会が行います。

評価後に、評価委員会メンバーで評価面接を行います。この評価面接がスタッフの業務への取組みへの意欲向上と能力アップとなる重要なポイントとなります。

1 | 人事面接と評価面接

(1) 人事面接とは

人事面接とは、経営者である院長がスタッフと行う面接です。年に一度、30分程度の時間をかけてスタッフ1人の個人面談を行います。

日頃のスタッフミーティングや朝礼などでは聞けない現場での改善提案や、不満などを聞き出します。面接を通して、スタッフからの改善提案を採用したり、不満などを解消することにより意欲を向上させる効果があります。

■ 人事面接のポイント

- 経営者として院長とスタッフとの個人面接
- 年に1回程度の面接で、全体では言い出せない不満や希望を聞き出す
- 業務への改善提案、自分の能力開発等への目標を聞き出す
- 院長から一方的に伝えるのではなく、スタッフからの意見や考えを聞き出す
- スタッフからの要望や考え、目標を語ることで、当人の言葉への責任とモチベーションアップ、意欲向上につながる

(2) 評価面接とは

評価面接とは、院長と院長が選任した評価者がスタッフと行う面接のことです。

面接時には、情意評価、能力評価、業績評価の結果を伝え、よくできているところ、努力が必要なところをフィードバックします。

そのうえで、今後特に強化して欲しい項目を明示し、半年後の目標を話し合います。

評価面接は、評価に対する納得性を高め、モチベーションを高める効果があります。

■評価面接のポイント

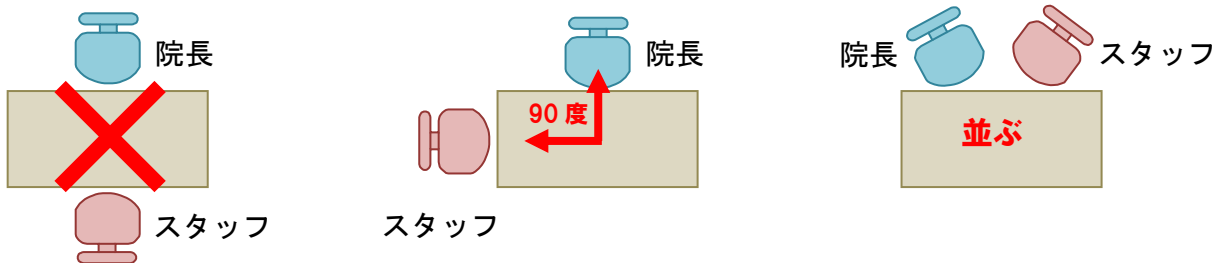
- 評価委員会（評価者と院長）と評価対象者との面接
- 情意評価、能力評価、業績評価ごとに評価結果を伝え、悪い項目は原因と改善点を、良い項目でも何が良かったかをフィードバックし、当人の認識と併せて確認する
- 評価結果に基づいて今後の課題を確認し、目標設定を行う
- 評価対象者との話し合いで目標設定するため、評価結果への納得性を高め、モチベーションアップを図る効果がある

2 | 人事・評価面接時のポジション

人事・評価面接では、座るポジションが重要です。院長や評価者は向かい合わせにならないように座ります。多くの人数に向かい合うと圧迫感を抱き、評価対象者であるスタッフが委縮してしまいます。一言一言にも強迫観念をおぼえたり、評価が押し付けられたように感じてしまいます。お互いのコミュニケーションをより良くとるために、ポジションには配慮が必要です。

■面接のポジションと面接手法

- 面接は、できるだけ向かい合わずに 90 度、または並んで行う



3 | 人事・評価面接の進め方

人事・評価面接の進め方としては、院長と評価者（主任歯科衛生士等）の2名と評価対象者とで、評価内容が他のスタッフに聞かれないような個室で行います。

評価表の結果について伝えた後、院長の総合評価結果を伝えます。その後は、今後の半年間で強化して欲しい項目、新たに取り組んで欲しい項目について指示し、半年後の目標について話し合います。

最後に、医院、院長、上司に対しての要望や希望を話してもらいます。評価後となるため、気おくれしている可能性もあるため、院長は話しやすい環境を作ってあげることが必要です。

■人事・評価面接の進め方とポイント

●人事・評価面接の進め方

- ①評価票を渡して情意評価から能力評価、業績評価について、評価対象者に一行ずつ音読させる。これは評価票が行動指針となっているからである。
- ②小項目で自己評価が◎と△をつけた項目の理由を聞いてみる。多数ある場合は、評価者と異なる自己評価があった項目だけでも理由を聞いてみる。
- ③中項目について、本人評価を確認して、評価者の評価結果を伝達する。コメントがあれば伝える。評価委員会で評価が割れた場合は、例えば、ややよい1人、普通2人だったよ、とその結果も伝える。
- ④すべての評価票について行った後、総合評価を伝える。
- ⑤今後半年間で特に強化して欲しい項目を指示し、半年後の目標を話し合う。
- ⑥余った時間で、医院への要望や希望などを話してもらう。

●人事・評価面接時のポイント

- ①必ず、「いつもありがとう」から始める。
- ②必ず最初に何かほめる。
- ③改善して欲しいことがあれば、「あなたのためだから話しておきますが」と前置きしてはっきり伝える。
- ④言い訳を丁寧に聞く。そのうえで、「次の半年で改善しましょうね」「できますね」と念を押す。

人事・評価面接の一番の目的は、評価者からの評価を知ってもらい、改善や新たな取り組みへの意欲向上です。叱ったり、叱責することではありません。

当人評価と評価者の評価とは乖離していることが多くみられます。第三者からの視点は患者からの視点に近く、自分の能力が他人にはどう映っているかを把握してもらう良いチャンスです。

業務能力の向上や報酬（給与、賞与、昇給、昇進等）につながる人事評価の項目に気づいてもらい、今後の取り組みへの欲求を掘り起こすことができます。

不足している能力を向上させるための次期の目標を設定し、積極的に取り組む姿勢を持たせることが評価委員会の役割です。

関総研グループ

■事務所所在地

〒540-0022 大阪市中央区糸屋町 1-3-11 関総研ビル
TEL 06-6947-1313 FAX 06-6947-1414
フリーダイヤル 0120-430-426

URL (関総研グループ) <http://www.sekisoken.co.jp/>
(結い相続センター) <http://yui-souzoku.jp/>

ブレンネットワーク

MMPG (メディカル・マネジメント・プランニング・グループ)
株式会社青山財産ネットワークス
株式会社 スリー・エル
日本 M&A 協会
株式会社 TKC
株式会社ミロク情報サービス
日本医業経営コンサルタント協会
ビジネス会計人クラブ
株式会社日本 BIG ネットワーク