

# 医業経営情報 REPORT

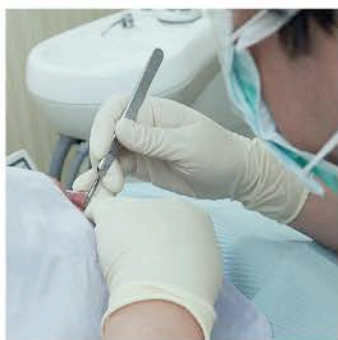
3 | 2015

歯科医院

医院の魅力とスタッフとの  
信頼度を高める！

## 人材確保と 定着率の向上策

- ① 雇用条件整備で医院の魅力を  
アピール
- ② 欲しい人材の応募を増やす工夫と  
面接対応
- ③ 福利厚生制度の充実と人事評価で  
定着率向上



Available Information Report for Medical Institution Management

# 1 | 雇用条件整備で医院の魅力をアピール

歯科医院経営を永続させるためのカギは、院長はもちろんのこと、運営を支えるスタッフです。優れたスタッフを採用し、ワンランク上の患者対応をすることによって、医院経営は安定します。

しかし実態は、土日診療や夜間診療が増加している状況があり、また歯科衛生士等資格者の不足、歯科医療事務という専門性の職種を必要とするため、多くの歯科医院が、スタッフの募集・採用・雇用に苦労しています。魅力ある職場とより良い雇用条件、勤務してからの教育・育成の環境を提示できなければ優秀な人材の応募は期待できません。

本レポートでは、スタッフ採用及び育成のポイントについて解説します。

## 1 | 応募希望者を高める雇用条件の整備

### (1) 勤務体制の整備

夜間診療や土日診療を行っている歯科医院が多いことを考えると、労働時間やシフトについては明確に表示をする必要があります。ここが明確になっていないと、求職者はまず応募してみようとは考えません。いかに自分に合った医院かを求人内容から判断し、応募するので、勤務体制を明示する必要があります。

#### ■ 勤務体制の表示

- 曜日ごとの勤務時間の表示  
(変形労働時間制あるいはシフト制なのか、シフト自体の表示)
- 休憩時間の表示
- 休日の表示 (定休、年末年始、ゴールデンウィーク、夏季休暇等)
- 有給休暇等の表示 (産前産後、育児、介護休暇等も含む)
- 社会保険・労働保険の表示

### (2) 給与条件の整備

当然ながら給与規定がどうなっているかは、求職者の関心事です。転職者は、前職や他医院の求人と比較し応募してくるため、明確な給与規程を作成し、募集時には掲載出来なくても、面接時には説明できるように準備する必要があります。

## ■給与規程の表示

- 定額で支払われる金額
- ①基本給（最低と最高額） ②職務手当（規定があれば表示）
- ③資格手当（歯科医衛生士の他、歯科医療事務、歯科助手等民間資格者に支給があるか）  
（※上記は年齢や資格、経験によって異なるが、できれば求職者が想像できる表示）
- その他手当等
- ①住宅手当 ②皆勤手当・精勤手当 ③家族手当
- ④燃料手当（東北・北海道等の寒冷地にある手当） ⑤交通費

## (3)福利厚生を整備

歯科医院は女性が中心の職場であり、子供を持つ方も働ける職場環境づくりが必要です。未就学児がいる方は、出勤前に保育所等へ預けるケースも多いため、こうした勤務者への細かい条件整備等も必要です。

## ■福利厚生に対する条件整備

- 提携する保育所・保育園がある
- シフトによる出勤時間で保育所等へ預けられ、迎えに行ける勤務体制
- マイカー通勤が可能（スタッフ用駐車場の整備）

## 2 | 採用したい人材の基準作成

歯科医院の診療方針やコンセプトが違えば、雇用するスタッフの理想像も違います。より良い経営を行うためには、スタッフの技術面だけでなく、その人の仕事への価値観や動機、働き方のスタイル等、人的性格的な側面も重要になります。

募集前に自院の診療理念や経営方針を明確にし、そのビジョンやコンセプトに沿った良い人材像を確立する必要があります。

## (1)書類選考の基準を明確にする

選考は、応募書類の審査から始まります。短期間で歯科医院を渡り歩いている人は、協調性が無かったり、飽きやすい性格であるなど問題を抱えているケースが多いので注意が必要です。その他出身校、取得資格の確認を行うほか、誤字脱字が多く書類に不備がある応募者は、その段階で選考対象から外します。

## ■書類選考におけるチェックポイント

- 経歴のチェック
- 履歴書内の記入必要事項の漏れのチェック
- 誤字脱字の有無
- 誠意、積極性、表現力が感じられる文面であるかのチェック

## (2)最低限の採用基準を設定する

書類選考の次は実際に面談を行って、採用するかを判断することとなります。その際に、最低限必要な要素を明確にしておきます。

具体的には、患者に安心感を与えることができる外見や話し方をしているかなど、下記の要素を押さえておくことが一般的です。

## ■最低限の採用基準

- 外見
  - ⇒ 派手なメイク、アクセサリ、髪型はNG
- 落ち着いた話し方
  - ⇒ 患者に与える印象を判断
- 受け答えに真面目さ、誠実さが表れている
  - ⇒ トラブル発生時の対応、他のスタッフとの協調性
- 年齢や雰囲気医院のイメージや他のスタッフと合っている
  - ⇒ 院長や他のスタッフとの年齢構成 等

## (3)良い人材を具体化する

最低限の採用基準を決定した後は、自院にとって良い人材の条件とは何なのかを明確にします。知識と経験が積み上げる能力に関しては、採用以降でなければ判断はできませんが、新卒者ではない限り、知識と経験・技術に関しては最低ラインを設けておくことは可能です。

また、自院の患者層によって、求められるコミュニケーション力や診療技術が変わってきます。さらに来院患者数が多ければ、業務を効率的にこなせるかという要素も重要となります。

このように、様々な角度から、自院が求める「良い人材」とはどういう人材かを具現化していきます。

## ■良い人材の理想像

- コミュニケーション能力のある人
  - ⇒「どの場面で」「どんな会話が」「どのタイミングで」実施出来るかがポイント
- やる気のある人
  - ⇒自分から仕事を探す人。
  - 言われなければしない人、言われたことしかしない人は避ける
- 経験があり、技術が高い人
  - ⇒仕事の先が読め、診療補助がしっかりできる人
- 仕事のできる人
  - ⇒段取り、準備ができ、スピーディに且つ丁寧にできる人
- 院長の診療理念に共感できる人
  - ⇒院長の方針を理解して行動ができる人、院長ならこうするだろうと予測ができる人

## (4) 歯科治療知識と経験について

歯科衛生士と歯科助手では、診療補助業務の範囲に差がありますが、重要なのは予測と準備・段取りです。これから起こることへの予測ができると十分な準備が可能になり、段取りが十分にできると業務もスムーズに流れて、歯科医師も他のスタッフもそして患者さんも気持ちよく治療終了を迎えることができます。

これは、経験と知識がなければ難しいことなのです。

## ■治療知識と経験の予想

◆患者さんの症状により、どんな治療が行われ、そのための準備に何が必要か、場面を設定する

⇒自院における標準パターンを作成する⇒このパターンで業務が可能かどうか能力を判断する

### 【具体的場面】

- 歯が痛い（むし歯等）
- 補綴物の治療・修理
- 自費診療
- 歯周病 等

## 2 | 欲しい人材の応募を増やす工夫と面接対応

どの歯科医院も「良い人材が欲しい」と思っていますが、「良い人材」の基準はあいまいであるうえ、院長・歯科医院によって求める基準が違ってきます。

雇用してから「こんな人を採用したいわけではなかった。」とならないよう、面接前に基準を明確にし、良い人物像に近い方を採用しなければいけません。

### 1 | 求人申し込みを増やす募集方法

歯科医院の求人に対して、特に歯科衛生士の応募が少なくなっています。また、歯科医療事務のスキルを持った受付兼歯科医療事務と経験値の高い歯科助手の応募も多くはありません。

そのため良い人材を採用するためには、募集方法に工夫を講じる必要があります。

#### (1)人材募集の方法

求人手段は多々ありますが、その中から自院にとってどの方法が良いのか、組み合わせを考えて選択しなければいけません。

##### ■求人手法

- |             |                |
|-------------|----------------|
| ●新聞の折り込み広告  | ●新聞の求人欄        |
| ●求人情報誌      | ●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    |
| ●院内掲示       | ●歯科衛生士求人／転職サイト |
| ●人材派遣会社への依頼 |                |

これらの応募手法の特徴を考え、選択する必要があります。

##### ■応募手法の特徴

- ①料金が無料・・・ホームページ、ハローワーク、院内掲示、各種専門学校、口コミ等
- ②求職者へのアピール・・・ホームページ、ハローワーク、専門学校等
- ③転職検討者へのアピール・・・新聞、求人情報誌、地域紙、転職サイト等
- ④良い人材発掘・・・口コミ、友人紹介等

## (2) 募集効果をもつ求人広告のポイント

記載する内容も工夫が必要です。勤務条件の羅列だけでは選ばれません。どんな医院なのか、スタッフ数、雇用後の育成等はどうなっているのか、労働保険・社会保険等、求職者の興味を引く内容を掲載することが必要です。新聞の三行広告、枠の決まっている求人誌や専門学校等、掲載ができないものもありますが、予算の範囲内で様々な条件を載せることが、応募先として選ばれる要件の一つです。

### ■効果の高い広告内容

- 院内の雰囲気を知る写真掲載
- スタッフの人数がわかる表現もしくはスタッフ全員の写真掲載
- 雇用後の研修体制の表示
- スタッフの経験談の掲載
- ホームページアドレスの掲載
- 福利厚生に関する情報の掲載
- 院内観覧制度の掲載 等

求職者が重視しているのは、働きやすい環境なのか、その職場が自分を育ててくれるのか、労働と給与が見合っているのか、福利厚生はどうなっているのか、休暇はどうなっているのか、という点です。やりがいのある仕事の具体的表現もポイントであり、求職者が気にする条件を掲示することが必要です。

## 2 | スタッフ面接時の対応

面接では、聞き取りをしなければいけないポイントがあります。

また、質問方法も「はい」「いいえ」で回答する質問の仕方はいけません。相手に考えさせ、相手の言葉で説明させる必要があります。

### (1) 歯科治療知識と歯科治療技術について

場面別質問により、今まで培ってきた知識と経験、身に付いた技術を聞き取ります。何ができ、何ができないのか等個人の能力を把握します。また、組織としてどんなことを行ってきたかも聞き取ります。

### (2) 応募動機や前職の退職理由の聞き取り

面接では、本当のことをすべてさらけ出すケースはほとんどありません。いくつかの質問によって、事実や本音を聞き出す必要があります。自院を志望した動機が前向きなもの

であれば良いのですが、どこでも良いといった方では困ります。また、前職の退職理由が「一身上の都合」となっている場合でも、実際は問題を起こし、解雇・退職勧奨による退職であったなら、同じことが起こる可能性があります。したがって、明確な退職理由を聞き取ることが必要です。

前向きで、やる気を感じさせる動機づけ、面接前に自院の調査をしっかりとっているかを確認します。

### (3)家庭環境の聞き取り

家庭のある方は家族の状況を、独身であれば健康状態を確認します。小さな子供がいるのであれば、その面倒（病気や保育所の迎え等）はどうするのか、世帯主に転勤がないのか、両親（本人、配偶者）の面倒は見なくとも良いのか、出産予定はないのか、等、様々な状況変化を想定し、確認します。

### (4)理想とする診療所像

スキルアップを求めて応募してきたケースであれば、理想とする診療所像を持っている場合がほとんどです。その理想像と院長先生の考える理想像を照らし合わせ、その共通点が多いほど、理想に向かって努力する「良い人材」である可能性が広がります。

### (5)希望給与

「良い人材」であれば、それに見合った給与も求められるため、今までの給与とそれに対する評価を聞き取ります。可能であれば、自院で提供できる給与額を提示してその反応を確認したいところです。またパート職員であれば、扶養範囲内での勤務なのか、それ以上の勤務でも構わないのかを聞き取ります。

### (6)勤務体制の確認

正職員であれば、自院の勤務時間や勤務体制に問題ないかを確認します。また、パート職員であれば、希望勤務時間の確認を行います。子供のいる方であれば、午前中勤務、土日や夜間の勤務は出来ない等の希望があるのが一般的です。

## 3 採用後の働き方をイメージした質問事例

雇用条件についての質問の他、治療や医院運営についてどう考えているかも確認します。採用された後の働き方をイメージし、回答させます。



## (1)患者対応について

- 自分の説明と患者の要望が異なる時はどうしますか？
  - ・・・回答後、自院での対応を求めるかを情報提供することが必要です。
- 自院についての印象を、患者の立場で数点あげてください。
  - ・・・面接者の本気度や情報収集能力が判ります。
- 自分の目指している患者対応を具体的にあげてください。
  - ・・・面接者の目標やモチベーションと患者さんへの接し方が判ります。

## (2)人間関係について

- 働きやすい職場はどんな職場だと思いますか？
  - ・・・退職理由の上位は人間関係によることが多いです。面接者の人間関係への問題点や理想論を確認します。
- 指示される方と指示する方では、どちらが仕事をしやすいですか？
  - ・・・自院における採用後の役職を想定します。責任者にしたいのであれば重点的に確認します。また、現場の仕事の説明もおきます。
- 自分の仕事のスタイルと合わないのは、どんなタイプの方ですか？
  - ・・・他のスタッフや歯科医師との関係構築や育成方法を想定できます。

## (3)チームワークについて

- 医院で決まった方法と違う仕事の仕方をしているスタッフをどう思いますか？
  - ⇒面接者が規定を遵守するのか、周囲に流されるタイプなのかで、指導・育成の方法が変わります。流されるようであればよい人材ではないかもしれません。
- 今までで同僚と働いていて困ったこと、患者さんとの対応で困ったこととその対処方法を教えてください。
  - ⇒社会人として、医療人としての柔軟性や対応力が判ります。院長先生の考えと大きく違う時は、当院ではこういった対応を求めますと伝えます。
- 別職種の人に意見や提案をする際は、どんなことに注意して行いますか？
  - ⇒前職との治療理念や方針が違う際、トラブルが起こることがあります。意見が違った際の対応を確認します。また、相手への気の使い方が判ります。

採用は一方向的に選別する場ではなく、お互いを知る場です。短い時間で全てを把握し判断はできませんが、より深く知るためにも質問の中身を吟味して面接に臨みます。

## 3 | 福利厚生制度の充実と人事評価で定着率向上

優秀なスタッフを雇用し、継続して勤務してもらうためには、雇用条件の整備が重要です。給与等の条件規定や勤務時間等の待遇面、技術能力向上のため研修制度構築、福利厚生面での待遇等、整備が必要です。

スタッフに対して、必要以上に厚遇することはありませんが、働きやすい環境を作ることがポイントです。

### 1 | 福利厚生・研修制度の充実

#### (1) 保育所・児童会館等との連携と勤務シフトの整備

優れた能力を持っていても出産や育児との両立が難しいため、働くことを諦めてしまうスタッフは少なくありません。保育所を運営している医療機関もありますが、近隣の保育所・児童会館等と連携を取り、子供を預かってもらえる制度を確立することで、より雇用の幅は広がります。

夜間診療・土日診療が多い歯科医院では、保育所・幼稚園等との連携に加えて勤務シフトを整備する必要があります。家庭の事情にもよるでしょうが、子供の件だけではなく家庭全体の要望に応える体制整備が必要です。

#### ■ 保育所等との連携と勤務シフトの留意点

##### ● 保育所等の条件

① 夜間や土日の診療時間に合わせた預入体制がある

② 幼児だけでなく小学生低学年の預り場所を用意する

##### ● 家庭事情を考慮した勤務シフト（家族感情や兄弟姉妹のことを考える）

① 土日や夜間勤務の交代制（常時土日勤務にならない）

② 夕方から夜間の間に休憩時間をはさむ（一時帰宅や保育所へ行く時間を配備する）

③ 朝の預り時間を考えた出勤時間とする

④ お迎え時間を考えた退社時間とする

⑤ 保育所や小学校の行事に合わせたシフトを作成する（スタッフへの心配り）

#### (2) マイカー通勤制度の確立

都心中心部であれば難しいでしょうが、マイカー通勤ができれば雇用の可能性が増加し

ます。子供がいる女性スタッフの多くは、お迎えや預け入れのためマイカー通勤を希望します。自院で駐車場がないのであれば、近隣で駐車場を用意することをお勧めします。

また、少々遠距離であってもマイカー通勤が可能であれば勤務が可能となり、雇用の幅を広げることにもつながります。

### (3)教育・研修制度の充実

福利厚生制度の充実だけでは、スタッフの定着化は図れません。スタッフは、よりスキルを高めたい、人間的にも成長したいという欲求を持っているからです。これらの要求を満たすことによって、スタッフの定着化は図れます。スキルやモチベーションをいかにアップするかがポイントとなります。

#### ■教育・研修制度取り組み事例

- ベーシック研修・・・社会人としてのマナー研修、待遇研修
- チーム力・リーダーカアップ研修・・・コーチング研修、問題発見・解決力
- 歯科スタッフ実務研修・・・歯周疾患、シャープニング、歯周診査
- 自費治療等説明力向上研修・・・稼げるスタッフ研修、コミュニケーション力向上
- e-ラーニング各種講座・・・休憩時間や自宅での研修支援
- 資格取得・通信講座受講支援・・・歯科業務にこだわらず様々な資格取得支援
- 先進歯科医院視察研修・・・先進歯科医院での取り組みを視察
- 提携病院、医科クリニック視察研修・・・患者口腔以外の医療現場視察
- 海外研修・・・海外の歯科医院事情を視察
- 院内感染・医療安全研修・・・法令に定められた研修

## 2 | 人事評価と成果配分でモチベーションアップ

人事評価制度は、給与制度に連動して初めて、その効果を最大限に発揮する事ができます。スタッフの努力によって上がった成果（収入）を、一定期間医院内で管理し（内部留保）、各スタッフの成果に応じた分配を行うこと（給与）が、人事評価・給与制度のサイクルです。

### (1)人事評価と給与のリンク

職種・ランク（等級）毎に給与を細かく規定することにより、人事評価による評価結果を適正に給与に反映させ、目標を立てる事ができます。

## ■人事・賃金制度構築のポイント

### ●目的

- ①給与額の目標が明確になり、具体的な行動目標を立てることが出来る
- ②全員一律の定期昇給から、能力や役割に応じた昇給の仕組みに改善することが出来る
- ③業績の変動に合わせた人件費コントロールが可能になる

### ●基本給昇給の仕組み

- ①スタッフを能力に応じて等級（1から4等級）格付する。
- ②等級ごとに人事評価の結果と業績により、昇給額または率を決定。
- ③基本給に上限を設け、長年同じ等級にとどまっているスタッフの昇給を停止する。
- ④昇給幅（ピッチ）を、優秀者は高く、基準以下のスタッフは低くすることにより、優秀者のモチベーションを高める。

## (2)人事評価制度の整備

人事評価制度の構築で重要なポイントは、「評価」そのものです。人事評価制度の目的は、制度をつくることではなく、「より公平で、オープンな人事評価制度によって、スタッフのやる気と能力をアップし、医院の収入を上げるため」です。制度を機能させるためには、医院の方針に沿った内容で、院長の高い志と継続的な行動力、全スタッフの協力のもとに進める必要があります。

## ■人事評価制度の項目

- |          |             |
|----------|-------------|
| ●新患の増加   | ●リコール患者の増加  |
| ●中断患者の減少 | ●業務の正確さ     |
| ●業務のスピード | ●患者への丁寧な対応  |
| ●業務改善の実行 | ●チームワーク作り   |
| ●メンバーの育成 | ●コスト低減      |
| ●院内美化    | ●増患対策の発案・実行 |

## ■人事評価制度の導入による効果

- |               |               |
|---------------|---------------|
| ●業績の向上        | ●サービスレベルの向上   |
| ●院内の活性化       | ●医院目標の管理サイクル化 |
| ●スタッフの業務遂行の把握 | ●給与・賞与決定システム化 |
| ●院内業務の把握      |               |

### 3 | スタッフの定着率をさらに高めるポイント

#### (1) スタッフの不平不満の理解

歯科医院における退職理由のうち、結婚・出産・体調不良、配偶者の転勤等やむを得ない理由での退職以外である場合、スタッフの不平不満によることも多くあります。原因を改善しないと次々と退職者が続く可能性もあるため、原因究明から対策を講じる必要があります。

##### ■退職理由

- 院長・他のスタッフから認められていないと感じた
- 能力不足から技術的な失敗をした、勤務継続に自信がない
- 患者から苦情を言われたことによる自信喪失
- 新人の人間関係、新人への指導不安

#### (2) 不平不満の解消策

認められていないと感じているスタッフについては、人事評価実施後の面接をしっかりと行い、優れている点、指導すべき点を伝えることが重要です。面接を通して、普段から見てくれているのだと感じ、少額でも給与アップにつながるとモチベーションが上がります。

また、ミスがクレームにつながった時は、注意するだけでなく、能力向上のために育成・指導をする必要があります。大きなクレームに発展した時は、院長はじめ全スタッフでフォローする体制を作り、医院としてのスタンスを明確にしましょう。この体制が構築されると、様々な事態に医院として全体で向き合うことになり、当人の負担も軽減されます。

人間関係の問題については、ほとんどがコミュニケーション不足から起こることが多く、改善する余地は多々あります。院内ミーティングや朝礼の開催等、まずはお互いを知ることから始め、改善に努めます。

##### ■主な改善策目

- 人事評価制度を活用したフィードバック面接の実施
- ミスを防止する定期的研修体制
- クレーム等に歯科医院全体で対応する仕組みづくり
- コミュニケーションを密にする院内ミーティングや朝礼の開催

## ■参考文献

アポロニア 21 平成 26 年 10 月号 「スタッフの雇用と育成」  
株式会社 日本歯科新聞社より