

事例3

Part 2

スタッフの向上心を育てる 人事評価を整備。 給与・賞与と連動させる

仕事への姿勢や努力が
報われる職場にしたい

2018年9月に開院したさきがけ歯科クリニック摂津本院では、開院当初から給与や賞与と連動する人事評価を取り入れている。その理由について、山本一博院長は、「歯科の受付や歯科衛生士として雇用するスタッフは女性が多く、結婚や妊娠・出産などで離職することが多いため、年功序列型の給与制度は実態に合わない」からだと話す。スキルや職能でバランスをとる給与制度も検討したが、開業にあたって経営セミナーやビジネス本に目を通すうちに、給与制度を人事評価制度と結

びつけて理想のクリニックをつくりたいと考えるようになった。

「大学院生のときにアルバイトをしていた歯科医院では、スタッフ中心でクリニックを運営している、日々創意工夫をしながらイキイキと仕事をする姿が印象に残っています。開業するなら、私だけではなくスタッフも働きたいを感じられる場所にしたい。そして、できるだけ長期雇用ができる環境を整えたい。そのためには、仕事に対する姿勢や努力のプロセスも評価できるしくみをつくり、理想のクリニックをつくるための仕事に給与や待遇面でも報われるようにすることが必要だと考えたのです」

月に1度の面談で
評価をすり合わせる

山本院長は、人事評価関連の書籍を何冊も読みながら、職種・等級ごとに人事評価シートを作成。3段階で評価し、合計点を給与と連動させるしくみを整えた(図1参照)。主な評価項目は①新患増加やリコール患者増加などクリニック全体の成績を定量評価する「患者からの評価」、②業務への取り組み姿勢やチームワーク力を問う「ヒューマンスキル」、③求められる役割を本質的に理解しているかを問う「コンセプトチャール」、④具体的な業務の質を問う「テクニカルスキル」の大きく4つ

に分類され、合計28項目、50点満点としている。例えば、②「ヒューマンスキル」に含まれる「業務の正確さ」「院内美化」などの項目では、できていない場合は0点、滞りなくできたら1点、自分なりの工夫を加えてできた場合は2点とし、まずはスタッフ自身が自己評価をする。そのうえで、月に1度院長と面談を行い、院長の評価とすり合わせを行うことを習慣としている。自己評価と院長の評価が違えば、どこに原因があるのかを話し合い、互いに納得をしながら最終評価を決める。点数ごとに給与ランクが決まっており、半年ごとの集計点が満点合計の6割を満たしていれば昇格要件を満たす。



さきがけ歯科
クリニック摂津本院
山本一博 院長

図1：人事評価シートの構成要素（新人・受付スタッフの場合）

<p>①患者からの評価 「新患が増加したか」「リコール患者が増加したか」など、定量評価できる項目で構成される。クリニック全体の成績や売り上げを個人評価に還元している。</p>
<p>②ヒューマンスキル 「業務の正確さ」「整理整頓」「チームワーク」など、仕事への取り組み姿勢やルールやチームワークを大切にできる資質があるかなどを評価する。</p>
<p>③コンセプチュアルスキル 職種や経験を問わず、自分に何が求められているのかという本質の理解度をみる項目で構成される。立場を踏まえて改善点を提案したり、課題を解決する力があるかがポイントになる。</p>
<p>④テクニカルスキル 「電話応対」や「患者対応」など、日々の業務をスムーズにこなせるかどうかというスキルを評価する。</p>



駅から徒歩圏内にあり、周辺に企業が多いことから、集患にはコストをかけていない



受付、歯科衛生士あわせて8名のスタッフが在籍

医院の質向上に取り組み姿勢を高く評価

評価項目には、医院の質向上に向けて取り組む姿勢があるかどうかを問うものが多く含まれている。例えば「自己成長への取り組み」という項目では、「自己成長に取り組みなかつた」は0点、「セミナーや研修に参加したり、勧められた自己啓発書やビジネス書を読んだ。1000円前後の自己投資

をした」は1点、「勧められたもの以上に自ら進んでセミナーや研修に参加したり、自己啓発書やビジネス書を読み、それらを通して医院に対してプラスになる働きかけをした。1500円以上の自己投資をした」は2点となっており、自己成長への意欲が高い人ほど高く評価される。どのようにすれば最高得点の2点をつけられるのかが具体的に記載されているため、目指すべき方向が明確だ。このほ

かにも、未知の業務に積極的に取り組み姿勢を問う項目や改善点や問題点を発見して向上につなげたかどうかを問う項目などもある。「開院して2年も経っていないので、改善できるところはいくつでもあります。患者さんに新しいサービスを知ってもらうために院内掲示をしたほうがいい、院内專線を変えたほうがいい、など、どんどん提案してほしいと思っています。そのため、月に4回改善提案会議を行っています」

今回の新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、院内では活発に改善議論がなされ、飛沫防止策や消毒マニュアルの見直しなども行われた。そんな取り組みの成果かどうかは断言できないというが、外来患者数は減っていない。

読書やセミナー参加などの自己研鑽を推奨

同院では「自己投資表」も配布しており、仕事に役立つ書籍を読んだり、勉強をしたりすると投資額を記入。感想文を提出すると、等級に合わせて補助金ももらえる制度も整備している。セミナーや講習会を受講したら賞与にして還元

する制度もあるため、受講率は高い。

「人材採用の際も、人事評価制度と給与体制についてはオープンに説明しています。入社が決まった人には等級ごとの給与額を記載した資料一式を渡し、院内のグループウェアにもそのデータを保存して誰でも閲覧できる状態にしています。努力をすれば待遇に反映される半面、本を読んだり、感想文を書いたり、毎月目標を立てたりすることを知って応募を取りやめる人もいます。人事評価制度があることよって選考がおのずと絞られるため、当院に合う人材を採用しやすく、定着率も高くなるというメリットもあります」

今後、評価制度と連動させたいと考えているのは、月に1度記入して振り返る「月間目標」だ。「仕事だけではなくプライベートでの目標を記入し、1カ月経過したら、その目標を達成できたかどうかを振り返って記録するのが月間目標シートです。目標を明記することで実行に移す確率が高まり、実際に医院の質向上に役立っているのだから、給与や賞与と連動させていく必要性を感じています」