

# 医療経営情報

# REPORT

Available Information Report for Corporate Management

2017

08

## 歯科医院

## 歯科医院経営は人材採用から 歯科医院の効果的な求人方法

- ① 歯科医院経営は優秀な人材の採用から
- ② 応募者目線で募集方法を検討する
- ③ 面接時の注意点と採用基準の確立

# 1 歯科医院経営は優秀な人材の採用から

歯科医院のスタッフの多くは女性が占めており、歯科医師や歯科技工士の男性比率は高いものの、こちらの職種にも女性が多く進出してきています。

ですが、女性特有の問題として、結婚、出産、育児、といった理由により退職を選択するケースも多く、院長も引き止めることにためらいを感じて、そのまま受け入れることが多いようです。

退職による欠員補充のためには、新たなスタッフの募集ということになりますが、今までのようにハローワークや新聞の折込チラシによって募集するという手法では、なかなか良い人材が集まりません。

本レポートでは、より良い人材を確保するための募集方法と、整備すべき雇用条件、効果的な面接手法等について解説します。

## 1 歯科衛生士の理想形

人材募集の前に、どんなスタッフを雇用したいかを考える必要があります。歯科衛生士、歯科助手、受付兼歯科医療事務といった職種において、理想とするスタッフ像を念頭に置き、募集から面接、採用と進めていきます。

理想通りの人材を探すことは難しいのが現状ですが、その素質を持った人を採用してから育成するという視点を持つことも重要です。

また、未経験者や新卒者を雇用する際には、どんな性格か、何に興味を持っているのか、医療を選択した理由は何か、学生時代に熱心に取り組んだことがあるか等、今後の研修への取り組み方が想像できるような事項を確認することが必要です。

### (1) 歯科衛生士はスタッフ内でのリーダー

歯科衛生士は、歯科医院のリーダーとして果たさなければならない役割があります。

院長の理念や方針に沿って、診療を含めた医院運営を行うためには、院長が何を考え、どうしたいのか、またスタッフはどう思い、どうしていきたいのか、という意味が統一されることが重要です。

院長の理念や方針を伝えても、命令されていると感じて反発するスタッフや、適当に返事をして聞き流し、行動しないスタッフもいますので、お互いを理解することが前提となります。人の能力の把握と併せて、その人のモチベーションを保ちながら仕事に取り組ませるかも重要な職務です。

優秀な歯科衛生士には、院内スタッフの取りまとめや育成・指導、院長とスタッフの調整役、患者とのつなぎ役、個人の歯科衛生士としての高い能力が備わっています。

## ■優秀な歯科衛生士とは

### ●院長及び歯科医師と他のスタッフとの連絡調整役

院長の経営方針・診療方針を理解し、スタッフにわかりやすく説明する

### ●歯科衛生士（後輩や新人、勤務間隔が空いた復帰組等） 歯科助手・受付の指導・教育

スタッフとコミュニケーションをとりながら個々に最適な研修指導を実施する

### ●患者と歯科医院とのつなぎ役

患者からのクレームや要望事項を院内に通知および改善項目について話し合いができ、建設的な意見を出せる

### ●歯科医院のリーダー格

院内スタッフを取りまとめ、スタッフ間の調整役を行っている

## 2 | 歯科助手の理想形

ライセンスの無い歯科助手の医院における主な業務は、①受付事務、②診療アシスタント業務、③医療事務の3つに大別されます。

その中でも優秀な歯科助手は、次に何をするのか、また、患者がどう反応するかを予測し、その準備を行えるスキルを持っています。受付兼任も多いため、患者との最初の接触から高い接遇力が求められるため、当然、他のスタッフとの連携調整能力も備えています。

## ■優秀な歯科助手の業務

### ①受付業務

患者の待ち時間を把握し、各ユニットの診療状況の情報を収集して、患者やスタッフの次の準備、次回の予約等を行う。患者の家族構成や個人データを把握し、診療後の気遣いや、私生活に配慮した会話ができる。

### ②診療アシスタント業務

歯科医師の指示前に、自身で考えて対応し、その日の患者の状況を把握して準備物を完備する。院長や歯科医師が落ち着いて治療自体に専念できる環境を整える。

### ③歯科医療事務

レセプト送付をはじめ、患者へのリコールや中断へのお知らせハガキ・案内状の作成等を行う。レセプト業務においては、常に返戻がない請求を心掛ける。

### 3 人材募集の方法

#### (1) 求人方法とツールの選択

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

##### ■人材募集

###### ◆従来型の求人方法

- 新聞の折り込み広告
- 求人情報誌
- 地域の情報誌
- 新聞の求人欄
- ハローワーク

###### ◆WEB ツールを使った求人方法

- ホームページによる求人
- WEB マガジンによる求人
- 歯科衛生士・歯科助手求人／転職サイト

###### ◆人的紹介

- 口コミ、友人紹介
- 以前の退職者への働きかけ
- 取引先業者への依頼
- スタッフからの紹介
- 院内掲示（患者へのお願い）

###### ◆その他

- 各種専門学校に対する新卒採用
- 人材派遣会社への依頼

これらの方法・ツールにはそれぞれ特徴があるため、その特徴を活かす募集方法を選択する必要があります。

##### ■募集手法の特徴

- コストがかからない・・・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
- 退職者へのアピール・・・ホームページ、ハローワーク、専門学校等
- 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
- 優秀な人材の発掘・・・口コミ、友人紹介等

#### (2) 雇用条件の整備

雇用条件は、応募を決める重要な動機づけになるため、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明確に表示する必要があります。

ます。

## ■勤務体制の表示

- 曜日ごとの勤務時間の表示（変形労働時間制またはシフト制、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

給与規程の定める内容は、求職者の関心事であり、転職者は前職や他院の求人と比較し応募してきます。明確な給与規程を作成し、募集時には掲載せずとも、面接時には説明できるように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（歯科衛生士は支給するケースが多い。歯科医療事務、歯科助手等、民間資格者に対する支給の有無）  
（※年齢や資格、経験によって異なるものの、求職者がイメージできる表示または説明）
- 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・北海道等の厳寒地にある手当）
  - ⑤交通費
  - ⑥時間調整手当（一定時間の時間外勤務分を固定で支給する手当）
  - ⑦夜間や土日勤務時の手当

## 2 | 応募者目線で募集方法を検討する

スタッフの採用は、医院側が希望する人材像を示すだけでなく、応募者がどんな医院で働きたいのか、またどのような待遇を望むのか、という要望と合致することで達成されるものです。

応募者の立場や視点でみた募集内容となっていないければ、良い人材は集まりません。

### 1 | 応募者が調査できる医院情報の公開

応募者にとって雇用条件等も重要ですが、どんな職場か、院長の人柄や歯科医院の診療理念はどうか、ということにも興味があります。

特に、能力が高い方ほどホームページや SNS 等の確認や調査を行ってから応募してきています。

#### ■ 応募者が知りたいこと

##### ◆ 雇用に関して

- 労務条件がしっかり守られているか
- 就業規則や給与規程が作成されているか
- どんな業務なのか
- 求められる技術レベルはどうか
- SRP（スケーリング・ルートプレーニング）におけるスキルはどの程度必要か

##### ◆ 歯科医院の特徴

- 経営方針や診療理念
- 歯科医院の専門性
- 一日に何人くらいの患者が来院しているか

##### ◆ 院内の雰囲気

- ホームページで院長の顔が確認できる
- フェイスブックや SNS にあられる院長の人柄や医院の雰囲気
- 院長が熱心で、チームワークが取れているか

##### ◆ 育成関連

- 学ばせてくれる環境はあるのか
- セミナー等の参加費は出してくれるのか
- 現場復帰を考えている方に、理解と教育システムがあるか

##### ◆ その他

- セクハラ、パワハラがないか
- コデンタルはいるのか
- 在庫管理等のシステムがしっかりしているか
- 他のスタッフが長く勤務しているか（退職者が多くないか）

## 2 | 求人専用サイトの作成

歯科医院のホームページの中に、職員募集専用サイトを作成するのも一つの方法です。歯科医院に勤務したい方が知りたい情報は多々ありますが、情報誌やハローワークに掲載できる紙面は少ないため、掲載できる内容も限られてきます。

職員募集用のサイトで十分な情報提供を行うことで、より良い人材に医院のことをよく知ってもらい、選んでもらうことが最も効果的な採用につながります。

## 3 | 応募者の行動

応募者は、ハローワークや求人誌や求人サイトで職員募集を確認すると、まずはスマートフォンやPCで歯科医院の状況を検索し、雇用条件だけでなく医院の雰囲気や他のスタッフ、院長の人となり等を調べます。そして、さらに詳細に知りたいと考えた後に採用に応募する、という行動をとるものです。

この行動に沿って、ホームページやWEBサイト、フェイスブック等SNSでの歯科医院情報を公開することが効果的です。

近年、国家資格の人材紹介会社が増加し、その会社に登録する人も増加しています。勤務先の詳細情報の公開、より具体的な勤務状況を確認できるから、という登録者のニーズがあるようです。

応募者が望む情報を提供する、という姿勢が大事です。

## 4 | その他の募集活動

ハローワーク、求人誌等によるもののほかにも募集方法はまだまだあります。

特に、優秀な方の確保で多いのは口コミです。友人知人、スタッフからの紹介は能力の高い人が集まることが多く、有効な手段です。

院内に職員募集の掲示（ポスター）を貼る、求人用名刺を作成し、面談者すべてに配布する、スタッフにも声をかけて、友人知人、先輩や後輩等の紹介を依頼する、歯科衛生士が集まる会に参加し、講演の機会を持つなど歯科衛生士の輪を広げる、さらに歯科衛生士の専門学校へ依頼する等があります。

歯科衛生士専門学校は、在校生の求職先も探していますが、過去の卒業生のつながりも多く、OBOGが直接専門学校へ転職先を探しにくる場合も多くあります。

## ■その他の求人方法

### ◆口コミによる紹介への働きかけ

- スタッフへ紹介依頼を行う
- 歯科衛生士専門学校へ働きかける
- 求人用名刺を作成し、知人友人、取引業者、患者、スタッフへ配る

### ◆つながりの輪を広げる

- 歯科衛生士の集まる会（セミナー、デンタルショー等）に参加し、歯科衛生士の輪を広げる（講師も担当）
- 歯科衛生士の勉強会を歯科医院側で開催する（原則として無料）
- 歯科機械メーカー、材料店等開催のスタッフセミナーに参加する（歯科助手・受付）

## 5 | 能力に応じた給与制度から募集を増加

### (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、またリーダー等昇格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
- スタッフ自らが評価結果を知ること、達成水準と現状のギャップがわかり、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)給与制度構築の際のポイント

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、医院での業務に対するスタッフ個人のモチベーションの低下につながるおそれがあります。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

- 基準の明示
- 給与体系の明示
- わかりやすい仕組みにする
- 金額目標値をイメージしやすくする
- 全体業績の結果を反映する

### (3)給与表作成事例

給与は、職務基準書と連動して等級を設定します。能力に応じて、等級を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、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。

#### ■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	180,000	200,000	240,000
2号俸	181,500	202,000	242,500
3号俸	183,000	204,000	245,000
4号俸	184,500	206,000	247,500
5号俸	186,000	208,000	250,000
6号俸	187,500	210,000	252,500
7号俸	189,000	220,000	255,000
...	...	...	...

### (4)給与条件表の作成

勤務条件は応募者にとって、最も知りたい情報の一つです。勤務時間のほか、福利厚生面で特徴的な項目や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、採用面接時に説明するなどアピールします。

- 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 | 面接時の注意点と採用基準の確立

### 1 | 歯科医院が必要とするスキル

歯科医院のスタッフも、それぞれプロフェッショナルを目指すことが必要です。歯科医院で必要となるスキルは、以下のとおりです。

#### ■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、PMTC（※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
- 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
- 面接時の笑顔や視線、質問に対するうなずき方などもチェック
- 院長が持つ第一印象（話が通じる、質問の意図が伝わっている等を記録）

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、そのためには質問の内

容が重要な役割を果たします。必要に応じて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。

## ■面接時の質問内容

### ◆志望動機や人柄、能力の把握

- 当院に応募した理由
- 前職を退職した理由
- 理想とする職員像とは
- 前職での勤務状況
- 出来る歯科治療（もしくは補助業務）の内容

### ◆家庭環境等

- （子供がいる場合）面倒を見る人
- （未婚の場合）将来の結婚予定
- （女性の場合）出産の予定
- 配偶者の転勤予定
- 家族状況（同居のほか、親等の別居家族まで）

### ◆要望

- 希望勤務時間帯、希望曜日
- 希望給与の金額

### ◆その他

- 喫煙の有無
- 通勤方法（自家用車、公共交通機関）

## 3 | 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ふるまい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

- ・ 歯科業務に魅力ややりがいを感じている
- ・ 向上心があり、自ら目標を立てることができる
- ・ 自主性を持っている

#### ●知識

- ・ 自分から疑問や問題意識をもって質問できる
- ・ わからないことを放置せず、必ず調べる
- ・ 問題解決のための努力はいとわない
- ・ 新しいことや未知のことに興味と関心を持つ

●技術

- ・未経験でも恐れなくて取り組む
- ・できることが増えることに喜びや満足感を感じている
- ・基本的なアシストワークは、すぐに習得できる

●態度・行動

- ・笑顔で受け答えができる
- ・人から依頼されたことに対して嫌な顔を見せない
- ・一生懸命さが伝わってくる
- ・効率よく働くことができる

●人間関係

- ・スタッフ間のトラブルがない
- ・連帯意識、協力する姿勢が強い
- ・自己的でなく、サポートをよく行う

## (2)チェックポイント

●面接時

- ・身だしなみ：TPOを考慮し、好印象を与えているか
- ・待ち時間の態度
- ・自分だけの主張を行わず、相手の話を聞いて反応できるか
- ・挨拶：自分から進んで行えるか、明るく元気か
- ・積極性：知識、技術習得への向上心があるか
- ・教育：自身の環境を整え、自ら研修ができるか

●履歴書

- ・写真：枠のはみだし、曲がって貼っていないか、あり合わせの写真を張っていないか
- ・文字：上手下手は関係なし、読みやすいか、枠を無視していないか  
丁寧書いているか、上下のブレはないか

### 3 | 採用後の働き方をイメージさせる質問事例

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。採用後の働き方をイメージさせながら、回答してもらうようにします。

## (1)患者対応について

- ①自分の治療についての説明と患者の要望が異なる時はどうしますか？
- ②当院についての印象を、患者の立場で数点あげてください。
- ③ある患者にとって保険診療より自由診療の方が良い場合、どう勧めますか？
- ④間違いなく普段の歯磨きが悪いため症状だった場合、どんなアドバイスをしますか？
- ⑤待たされて怒っている患者に、治療開始時にはどんな声をかけますか？
- ⑥治療の痛みに対し、クレームをつけている患者にはどんな説明をしますか？
- ⑦治療部位が他の場所にもある場合、どんな説明をしますか？

## (2)スタッフ間対応について

- ①働きやすい職場はどんな職場だと思いますか？
- ②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？
- ③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？
- ④相性の良さ、悪さはあると思いますか？また、相性の悪い人というのはどんなタイプですか？
- ⑤年齢が下で経験のある方から指示された場合、何か感情を持ちますか？
- ⑥年齢が下で序列を考えない話し方をする方にはどうアドバイスをしますか？
- ⑦言われたことしかしらない後輩には、どうアドバイスしますか？

## (3)チームワークについて

- ①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？
- ②今までで同僚と働いていて困ったこと、患者との対応で困ったこととその時に行った対処方法をお教えてください。
- ③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？
- ④院長や歯科医師の指示に対し、「あれ」と思ったとき、どんな対応をしますか？
- ⑤新人がいつも雑務をすることについてどう思いますか？
- ⑥診療後スタッフ全員でそろって帰ることに疑問はありますか？  
逆に、終わった人から順次帰ることに引け目を感じますか？
- ⑦自分は早く来ているのに、ギリギリで来るスタッフをどう思いますか？
- ⑧自分と他のスタッフとを比較しますか？
- ⑨今までの勤務先との違いがあり、今までのやり方が良かったとき、どう行動しますか？

## ■参考文献及び参考資料

アポロニア21「スタッフの雇用と育成」(株式会社 日本歯科新聞社より)

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)

アポロニア21「スタッフが集まる求人の秘訣」 中山 豊

「ハイレベルな人材が集まる医院に変える」 大橋 あゆみ

(株式会社 日本歯科新聞社 より)

「輝く華の歯科衛生士」 (小原啓子 竹元雅彦 坪島秀樹 著 医歯薬出版社(株))

「歯科助手が患者様を増やす」 (領木誠一 著 クインテッセンス出版株式会社)