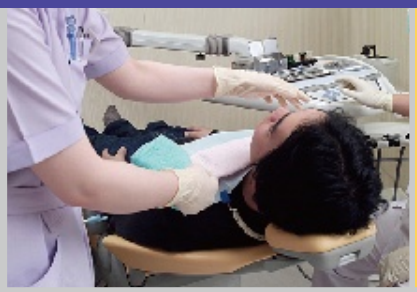
株式会社　常陽経営コンサルタンツ



歯 科 経営情報 レポート

Available Information Report for Corporate Management

目標管理制度による
スタッフが主体的に働く歯科医院づくり

1. スタッフの主体的行動が強い組織を作る
2. 主体的に働く為の意識の持ち方
3. 目標管理制度の活用
4. 成長対話による目標達成サポート

株式会社　常陽経営コンサルタンツ

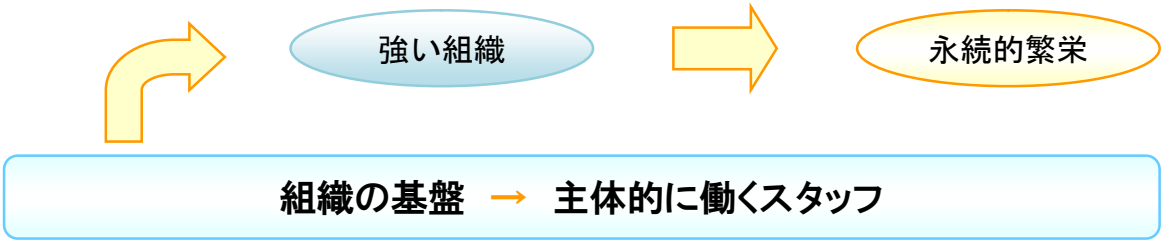
1・スタッフの主体的行動が強い組織を作る

医院のトップは院長である先生です。以前は細かい説明が無くとも、「院長についてこい」というだけでスタッフは理由も聞かず従いました。現在では、個人主義が発達した社会状況の中で、少子化の家庭で甘やかされて育った若い世代は、権力や地位を使って、上から目線で命令されていると感じ反発するスタッフや、適当に「ハイハイ」といって聞き流し、行動しないスタッフが増えてきています。

スタッフにやりがいを与え、やる気を出させ行動させることが院長の務めです。やりがいのある仕事をしたいという欲求は必ずあります。その欲求を満たしてあげることが、スタッフが自主的に考え、行動を起こす要因になります。

1｜強い組織基盤は主体的行動を行うスタッフから

永続的に繁栄していく歯科医院となる為には、次に揚げる３つのことが必要であると言われています。①新患を集める、②自費を契約する、③リコール増、これらを、達成していく為には、院長一人の頑張りでは、限界があります。そこで考えなければならないのが、強い組織をつくることです。この強い組織をつくる為には、主体的に働くことのできるスタッフが欠かせない条件となります。



2｜人を活かすという考え方

スタッフを育成し、スタッフが成長していく為に最も重要なことは、スタッフが自らの意志で主体的に働くということです。その為には、人を使うのではなく、人を活かす職場をつくっていく必要があります。成長する歯科医院経営とは、単にお金を稼ぐといったことではなく、組織の理念達成とそのプロセスにおける個々のスタッフの自己実現をサポートする場となっています。しかし、毎日を忙しく過ごしている歯科医院のスタッフは、多かれ少なかれ、次のようなことを感じています。

■スタッフのネガティブ思考

- ●なぜ、うちの医院は、こんなに忙しくて、疲れるのか
- ●なぜ、やることばかり言いつけられるのか
- ●なぜ、頑張っているのに評価されないのか

こういった不満を抱える反面、誰しもが、次のような事も考えています。

■スタッフのポジティブ思考

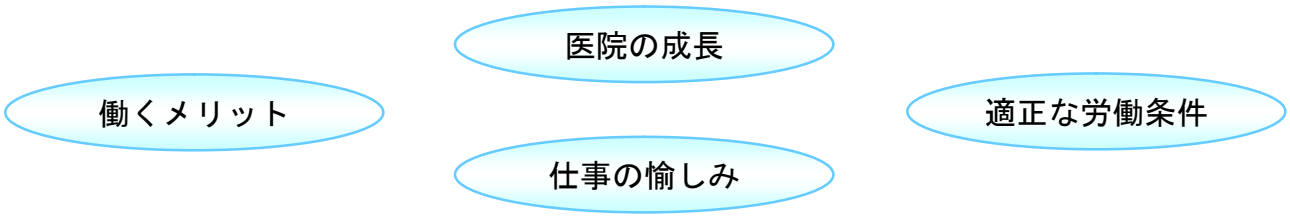
- ●やりがいを持って、働きたい
- ●もっともっと、成長したい
- ●貢献できるのであれば、貢献したい

自己実現とは、あくまでも自分の意志で行動しなければ、達成できません。人生における、成長という階段は、自らの意志でしか昇ることはできません。人は条件や環境さえ整えば、何事にも熱心に取り組みます。スタッフが、自分の意志で行動する為には、最初にその為の条件を整える必要があります。

3｜医院環境整備が院長の役割

歯科医院において院長は主役ではなく、出演者であるスタッフの協力者であると考えます。出演者が快適に演技できるように、舞台環境を整えることが、院長の役割です。

スタッフが主体的に働く為には、次に揚げる４つの事を熟考し、示す必要があります。



成長の為の意識、行動のあり方を、医院全体で共有します。各人が目標設定を行い、院長は、成長対話を通して、スタッフの成長をサポートしていきます。このような取り組みによって、従業員満足の高い歯科医院づくりが可能となり、それが、顧客満足となり、結果として好業績医院へとつながっていきます。

2・主体的に働く為の意識の持ち方

1｜成長意識の共有

スタッフが主体的に働き成長していく為には、院長が、その為の意識の持ち方、その為の行動を知り、実践する必要があります。院長は、医院の経営理念に沿った形で、成長指針を示し、自ら行動していかなければいけません。能力を高め、成長していく為に、次に揚げる５つのポイントを実践、共有していきます。

- 精神的な姿勢
- 思考方法の整理
- 実際知識の拡大
- 多くのかかわり
- 多くの出会い

2｜成長意識の確立

どのような仕事をしていても、必ずうまくいかないことがあります。うまくいかない場面に遭遇すると人は、外因にその理由があると考えてしまいます。しかし、その場面で、失敗の理由を外因であると決めてしまうと、その人の成長はありえないものとなります。

例えまわりに多くの原因があって、うまくいかない場面であっても、まずは内因にその理由を探す姿勢をとります。次に自分がどうしていれば、今よりはよい結果になっていたのではと考えます。他人に責任を転嫁せず、自分の行動を見つめなおし、次の策を考えることが大事です。常に進歩発展を目指す姿勢を示し、院内で共有していきます。

■成長意識確立の心得

- ●愚痴を言わない
- ●人のせいにしない
- ●自分がやる事を明確にして実行する
- ●人の不満を一旦すべて聞く
- ●禁句を設定し実行する　→　「難しい」「困りました」「まいったな」など
- ●患者さん、スタッフへの感謝の気持ちを忘れない

3｜多面的な見方と客観的な判断

物事は見る角度によって大きくその姿をかえることがあります。その為、自分の立場、自分の視線から見えたことを、そのまま受け入れてしまうと、成長を共有することができなくなります。まずは、物事を、両面、もしくは多面的にみる姿勢を習慣化していきます。多面的にみえてきたことを、客観的な思考で判断し受け入れます。歯科医院という世界の中にも、院長や個々のスタッフには、それぞれの立場があり、さまざまな考え方があります。自分の思考方法を整理し、共に働く仲間の事を理解していきます。

多面的にみる姿勢 → 客観的な判断 → 物事や仲間の立場の理解

4｜現場で活用する知識

歯科医院を経営する院長や、歯科医院で働くスタッフには、知識を得る為にセミナーや研修会に参加したり、書籍を購入して学びます。しかし、重要なのは、そこで得た知識を実際にどう活かしていくかということです。

院長は、学んだことをすべての人がすぐに生かせると考え、結果を求めることは成長の妨げとなってしまいます。最初は学んだことをすぐに実行することです。必ず、うまくいくこと、うまくいかないことが出てきます。その時に、これはうまくいったからよかった、もしくは、これはうまくいかないからダメと簡単に結論づけてはいけません。

うまくいったことは、更によくする為に、うまくいかなかったことは、うまくいく為に、自分がどうすればよいのかと考え、実行していく姿勢が大切です。

よくできた、うまくいった → 更によくしよう

うまくいかなかった → うまくいく為に、自分には何ができる

5｜成長は多くのかかわりや出会いから

人は誰しも、苦手なことを避けて通ろうとしてしまいますが、いつも避けていては、いつまでも苦手なままで、限られた部分での成長となってしまいます。得意、不得意ではなく、多くのこと関わりを持ち、多くの知識や技術を習得していきます。また、仕事以外の時間に多くの人と出会う事も、成長を手助けしてくれます。多くの人と出会うということは、タイプの違うさまざまな人を見ることとなり、いろいろな考え方や、生き方を知ることができます。その中には、自分の人生にとってプラスになる考え方、生き方があります。

3・目標管理制度の活用

1｜目標管理制度導入のメリット

個人目標は、医院理念・方針とリンクします。経営者である院長は、常に襟を正して、しっかりとした経営方針を策定しなければなりませんし、それを受けた各スタッフは、目標を達成するために一生懸命に取り組まなければいけません。その結果、各自人の目標が達成され、さらに医院理念・方針が達成され、医院全体が良くなるという効果を生んでいきます。

■目標管理制度導入のメリット

- 目標設定の対話を通して、何を考えているのかじっくり話し合う事ができ、良好な関係が構築できる
- スタッフ一人ひとりの目標を確認する為、皆がすばらしい目標を立てられる
- 院長、管理者の指導レベルが上がる
- 目標設定の際、不足部分を目標に設定することで、各人のスキルがアップする
- 増収に直結する取り組みを行うことにより増収増益が期待できる
- 目標に掲げることによりコスト削減を図れる

2｜目標管理制度の準備

目標管理制度を構築する際に、最初に確認しておくべき留意点があります。それはスタッフが主体的に働き、成長していく為に、この制度を構築するということです。

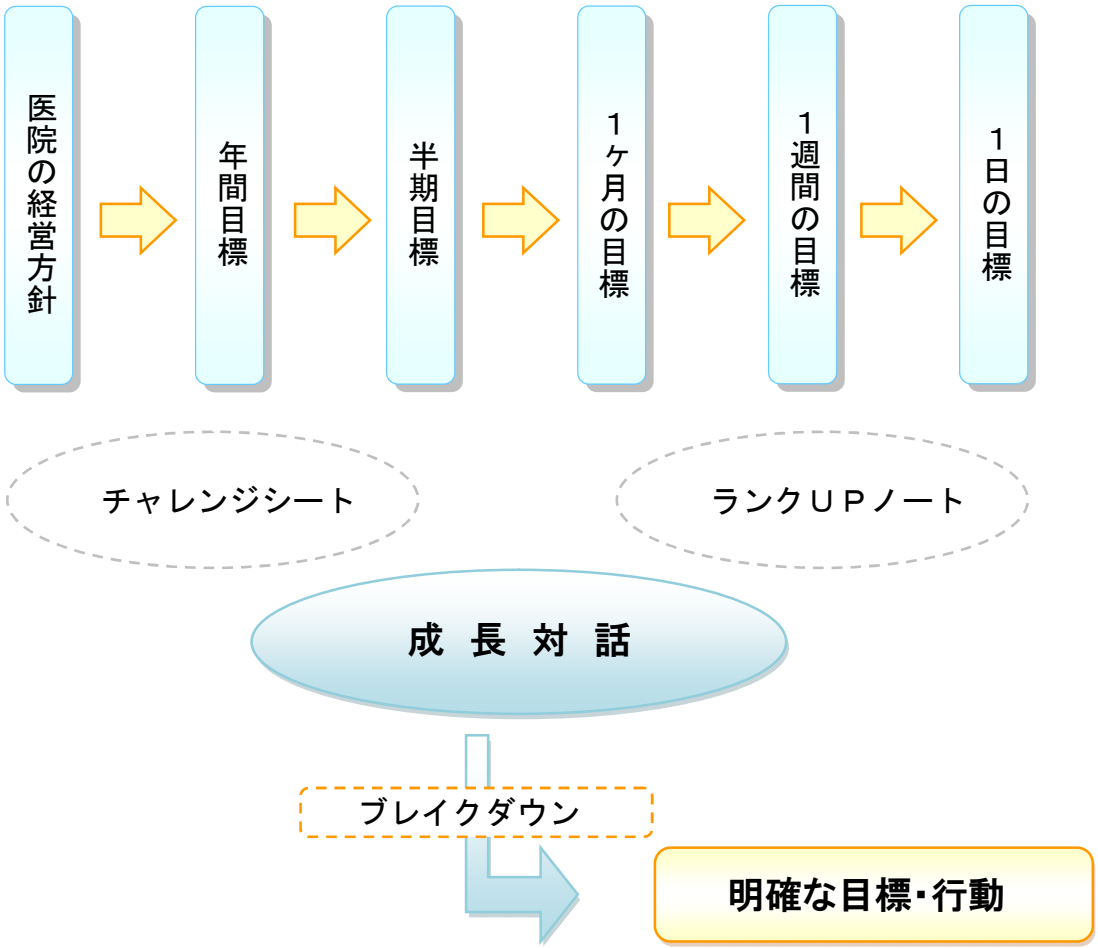
一般的な、医院の売り上げ達成の為の目標管理では、その効果は限定的で、長続きしないという事態が考えられます。下記は、目標制度導入前に、再度確認しておかなければいけない項目です。

現状分析・方針確認	医院理念・方針の作成と周知状況等のチェック、及び課題整理
規定整備	院内ルールのマニュアル化、就業規則の作成、または見直し 賃金体系、残業手当、勤務時間、定休日、有給消化
制度整備	頑張りが報われる評価制度、達成賞、成長と連動した昇給・昇格制度

3｜目標設定・目標管理の流れ

院長が指針となる経営方針を策定します。経営方針をスタッフに周知したうえで、個々のスタッフが年間目標を立てます。スタッフは、医院の方針に沿った形で、１年後の自分のあるべき姿を想像し、そうなる為の具体的な方策を立てます。年間目標が完成したら、それに沿った形で、月間目標を立て、そして、週間目標、一日の目標を立てます。

慣れないうちは、目標設定の際に、院長がアドバイスを行いますが、あくまでも目標はスタッフが考え、自主的に設定しなければ意味がないと言うことを忘れてはいけません。また、年間目標を作成する際は、チャレンジシートを活用し、目標、重点項目、具体的なやり方、達成期限を明確にしていきます。目標設定が終わると、スタッフはランクＵＰノートを活用し、目標に対するセルフマネジメント、計画、実行、反省を行います。また、院長は、日々、ランクＵＰノートに目を通し、定期的にスタッフとの成長対話を行い、状況を把握し指導します。



4｜チャレンジシートの活用

チャレンジシートとは、医院の業績を上げる為に、院長が打ち出したビジョンに沿って、スタッフが作成します。最初に目指すべき目標を立て、それを達成する為に、特にやらなければならない重点項目を３つ策定します。そして、その重点項目の１つ１つに対して、具体的なやり方を３段階に掘り下げて決定します。

院長が立案した経営方針という大きなものを、スタッフの手によってより具体的、且つ、実務に沿った形で展開します。これにより、スタッフ１人１人が経営計画に参画することができ、その意識を高めることができます。

■個人目標の種類

①重点定例目標

医院目標が掲げられると、その内容を展開し、成果を上げることが求められます。スタッフは、自分の役割に応じた目標を医院やチーム目標に沿った形で策定します。

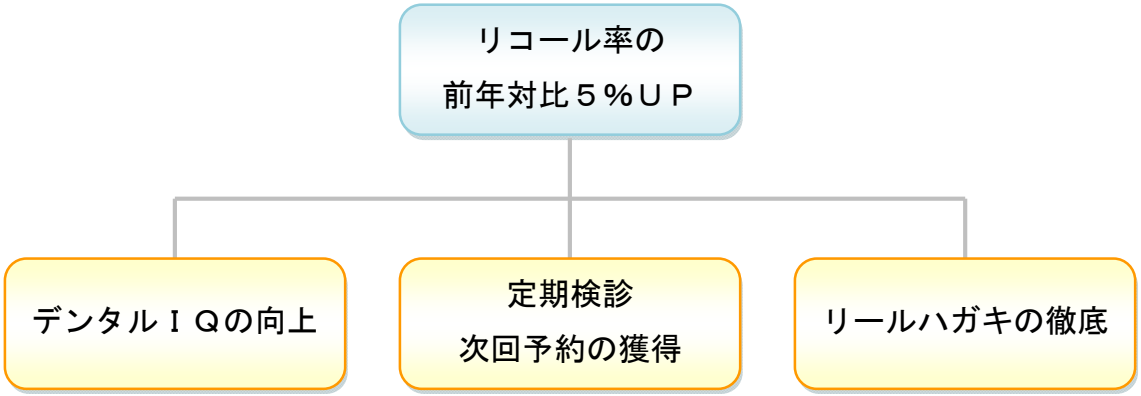
②職務拡大目標

役割基準や職務一覧表を参考に、本人の役割や仕事でありながら、遂行できていないものを目標として設定します。または、先輩スタッフの役割や職務を選択し、仕事の幅を拡げ、キャリア開発を目指すことが目的です。

③能力向上・チャレンジ目標

本人の意思を尊重した啓発目標であり、自己の能力開発を中心に進められます。目標管理では、新たなことにチャレンジをする取組みを高く評価し、全体の活性化に繋げることも重要視します。

■目標から重点項目への展開例



5｜目標設定時のチェックポイント

目標設定を下記の観点でチェックします。最終的に、評価するわけですから、成果指標及び成果物が、具体的になっているのかがポイントとなります。目標設定時のチェックポイントは以下の通りです。

①目標は医院の目標とリンクしているか

●個人的な目標ではないか　●マイナスをゼロにする目標ではないか

②目標は、各人の役職や能力とかけ離れていないか。

●目標設定数に無理がないか　●逆にすぐ達成可能な目標ではないか

③具体性があり、結果をイメージすることができるか。

●なんの為に、どのようにするのか

●成果指標（数、割合等）　●成果物（レポート提出、院内発表等）

④スケジュール化が可能な目標か。

●いつまでに何をするという測定（プロセス評価）ができる目標か

⑤同じ目標を掲げている人がいないか

●コストを削減する、マニュアルを作成する等の目標が部内でダブっている。

⑥回避すべき表現をチェック

●あいまいな表現等

■目標設定で回避すべき表現

ＮＧワード	修正方法	改善例
●努力する ●頑張る	目標は達成するために設定するので、努力目標をにおわすような表現は使わない。	○○まで達成する。 ○○を実現する。
●支援する ●助言する ●協力する ●調整する	目標達成の主体が他力本願になりがちな表現は使わない。	（助けることではなく、自分自身が主体になって行う目標を記入する）
●など	目標の範囲を曖昧にさせる表現は排除する。	○○と○○を実行する。
●極力 ●可能な限り ●なるべく ●できるだけ	どれだけできればよいのかが不明確な表現は避ける。	○○を△まで達成する。

■悪い目標事例

目標	どこが悪いのか	改善例
できる限り、研修会に参加する	●評価の指標が不明確 ●取り組みの結果が見えない	●回数をはっきりと決める ●何で結果を示すのか決める（レポート、院内発表会）
患者さんの要望をできるだけ理解できるように知識を身に付ける	●具体的でない ●取り組みが見えない ●評価できない	●いつまでに何の知識を身に付け何を提出するか決める
海外からの患者さん対応のため韓国語をマスターする	●本当に必要なのか ●個人的趣味では？	●業務に関係する視点で再度点検する
知識、技術の向上に努め、患者さんに安心で安全なケアができるようにする	●具体的でないのでゴールが見えない ●評価できない	●具体的な取り組みを決める ●成果指標と成果物を決める

■良い目標事例

目標	具体的計画	良い点
接遇マナーに関するレベルアップ	歯科医院の接遇に関する研修会に年 4 回参加し、その結果をレポートで提出する	●評価の指標が明確 ●成果物が明確
患者満足度の向上を図る	8 月までに 100 名の患者さんに患者満足度調査を実施し、改善チームを組織し、満足度向上に取り組む	●取り組みが具体的 ●前年比何％アップとあれば、更に良い
衛生・安全、作業管理マニュアルの作成をおこなう	具体的には、現在の業務確認を５月までに行い、作業管理マニュアルは９月末まで、衛生・安全マニュアルは１月末までに完成させる。	●いつまでに何をやるのか時期が明確

4・成長対話による目標達成サポート

1｜スタッフの動機付けを促す成長対話

目標管理は成長対話を行うことにより、初めて有効になります。成長対話とは、院長とスタッフとが直接顔を合わせ、仕事上の目的を持ってお互いに話し合い、情報交換し、業務に関する意図や結果を伝え合い、ともに問題解決に当り、マンツーマンで指導する場をいいます。また、対話を通じて、スタッフの考えていることや院長への要望を理解することにより、院長が学ぶ場にもなります。

2｜成長対話の前に準備すべき項目

①各人の特性の把握
スタッフの過去の行動から、スタッフがどんな力を発揮したか、どこに改善の余地があったかなどを十分に把握しておく必要があります。

②目標設定の背景の把握
院長の考える期待目標の背景を確実に把握して、わかりやすく説明できるようにします。

③目標のギャップの把握
「目標管理シート」の提出によって、対話前にスタッフの目標を把握し、院長の期待目標とスタッフの目標のギャップを考えます。スタッフは、院長の期待目標よりも低い目標を申告してくることもあるので、対話時のための説明材料を用意しておきます。

④対話の進め方の検討
様々な情報を分析した結果、それぞれのスタッフにはどのような流れで対話を進めればよいかを考え、適切な対話の進め方を準備しておきます。

⑤支援計画の検討
院長の期待目標に対し、どのような支援やバックアップができるか、支援計画を準備します。しかしスタッフは一人ではないので、全体の管理を通してそれぞれのスタッフにどの程度の支援ができるかをしっかり考えます。また、一人ひとりのレベルの違いを考慮すべきです。

⑥励ましの言葉の用意
スタッフを勇気づけて意欲を持たせるには、院長からの励ましの言葉が有効です。スタッフを孤立させない、スタッフを認めているなどの気持ちを伝えるような言葉を用意します。スタッフの個性に合わせて準備することが肝心であり、ワンパターンにならないように工夫します。

3｜成長対話の進め方

成長対話は、スタッフの成長を、院長が手助けする為に行うものです。目的は、あくまでもスタッフに達成意欲を奮起させる所にあります。無理な目標を設定したり、できないことを並べたりするようなことは避ける必要があります。

■目標設定時の成長対話

手順	ポイント	会話例
ＳＴＥＰ１ リレーション作り	スタッフが何でも話せる雰囲気を作る。関心を持っていることを伝える。また、目標対話の目的を伝える。	「最近～どうですか」 「〇〇さんはいつも～だね」 「先日の報告書は大変わかりやすかったよ」
ＳＴＥＰ２ スタッフの目標確認	スタッフの目標や達成方法、その目標に取り組む理由について確認する。 スタッフの意見を積極的に受け入れる。	「今日は〇〇さんと～について話合いたい」 「今期の目標について〇〇さんの考えを聴かせてほしい」
ＳＴＥＰ３ 期待目標の明示	院長として、スタッフに期待することを説明する。 スタッフの役割や等級を考慮した上で、院長としての考えを説明する。	「今期の〇〇さんの目標を私はこのように考えています」 「この目標は〇〇さんにとって～の意味があるのよ」
ＳＴＥＰ４ 目標のすり合わせと具体化	スタッフの目標と院長の期待を近づけ、決定する。具体性、到達レベル、チャレンジ性を含めた目標設定となっているかチェックする。一方的な押しつけはしない。 ①**目標の合意** 客観的に評価することができるか ②**達成基準の合意** 到達するまでの取組と達成時点での結果を明確にする ③**達成手段の合意** 完了までのスケジュールを確認	①**目標の合意** 「期待目標について〇〇さんの考えを聴かせてくれない？」 「この問題が解決されれば、目標について合意できるということね」 ②**達成基準の合意** 「どうしたらよいか２人で具体的に考えてみましょう」 「ここまで達成したら Ａ 評価と考えます」 ③**達成手段の合意** 「目標達成への方法を具体的に聴かせてくれない？」 「それはいい案ですね、私も賛成です」
ＳＴＥＰ５ 院長からの支援方法の合意	スタッフの役割と取り組むべきこと、指導援助者としての院長の立場を明確にする（**支援の合意**）。	「私に支援できることはないかしら？」 「誰のサポートがほしいですか？」
ＳＴＥＰ５ 要望事項の確認	評価、目標管理、その他仕事に関して、院長への要望があれば、具体的に話をさせる。スタッフの要望事項に対しては、スタッフの意志を尊重する。	
ＳＴＥＰ６ クロージング	話し合った内容をスタッフに整理させ、今期の目標を再度確認する。励ましと期待を述べて、対話を終了する。	「二人で頑張っていきましょう」 「～については中間報告をして下さい」 「あなたならきっと達成できるわ」

■成長対話による状況確認

手順	ポイント	会話例
ＳＴＥＰ１ 進捗状況を 確認する	目標や業務に対しての遂行状況を確認する。能力開発面の進捗状況についても確認する。	「目標は順調に進んでいますか？」 「一生懸命取り組んでいますね」
ＳＴＥＰ２ 指示・指導を行う	スタッフの努力不足と判断した場合は、目標を再確認させ、追加の指示、指導を行う。遂行方法や手段に誤りがある場合は、適切なアドバイスを与える。	「順調に取り組みが進んでいますね」 「取り組みが不足していますね」 「取り組み方が、間違っているようですね。このようにしてはいかがですか？」
ＳＴＥＰ３ 対応策を検討する	現状把握、問題点の発見の後、解決策を話し合い、検討する。	「問題点が明確になりましたね」 「このように取り組みを変えてみましょう」
ＳＴＥＰ４ 部下の要望を聴く	目標達成に必要なスタッフの要望を聴く。要望事項について、スタッフの意見を尊重する。	「今後進めていく上で、何か希望や要望はありますか？」
ＳＴＥＰ５ 激励して、 中間対話を終える	目標達成の期日を確認する。 励ましと期待を述べて、対話を終了する。	「いつまでに〇〇を提出してください」 「残り〇ヶ月です。がんばってください」

2012 年 3 月 17 日　（株）吉岡経営センター主催
「やりがいと成長を手に入れる目標設定と評価システム」より抜粋
講師　㈱デンタルマーケティング　代表取締役　寶谷　光教氏