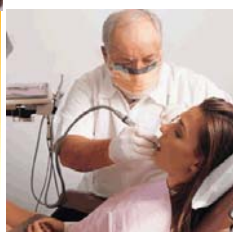
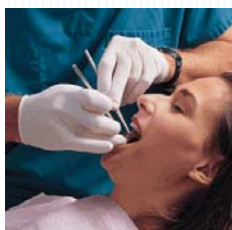


経営情報レポート

これからの歯科医院の給与決定システムを解説！

歯科医院の 人事・賃金システム



- 1 歯科医院の人事評価制度
- 2 「職務ランク」:職種別等級基準書の活用
- 3 人事評価制度の導入手法
- 4 スタッフのやる気を高める「給与制度」
- 5 導入事例検証



株式会社 常陽経営コンサルタンツ

1 | 歯科医院の人事評価制度

歯科医院運営はスタッフにかかっているといっても過言ではありません。この重要なスタッフのモチベーションを高め、活かすには、医院という職場が夢の持てる場、働きがいのある場でなければなりません。

人事評価や成果主義による給料システムは、歯科医院にはなじまないといわれる方もいますが、いい人材を確保・育成し、スタッフのモチベーションを高め、活かすには、人事制度としての働く環境の整備は、緊急のテーマです。

プロ意識の醸成と向上心に満ちたスタッフ育成の為の「人事制度・給与決定システム」の整備について記述していきます。

1 | 能力給と成果主義

(1) 歯科医院の人事評価システム

人事評価とは、院長からスタッフへのメッセージです。

評価項目を考える際には、経営理念・医院方針・医院の強み・理想の組織風土・理想のスタッフ像・医院のスタンダードサービス・清掃レベル・作業レベル・作業スピード・患者満足度等、イメージもしくは基準化する事から始める必要があります。

評価については、本人にも評価させる事で、評価項目からメッセージの把握と自己の目標設定を習慣づける事が出来ます。評価者は出来るかぎり2名以上で行い、かたよりのない様に努めなければなりません。

■人事評価の7つの目的

- ① スタッフの業務を正しく把握する
- ② スタッフの能力向上の為に活用する
- ③ 院内の人的能力を把握する
- ④ 昇格等の判断基準に用いる
- ⑤ 賃金決定の判断基準に用いる
- ⑥ 評価者の能力向上も兼ねる
- ⑦ モチベーションアップにつなげる

評価結果については必ず評価面接を行い、結果説明をすることによって、見る側と見ら

れる側のギャップを取り除き、医院の期待事項を伝え、スタッフ個人の目標設定の確認を行い、特別なコミュニケーションをとって、スタッフとの信頼関係を築きましょう。

(2)能力給制度のメリット

能力給制度は、人事評価を行い、その結果を昇進・昇格への反映基準としますが、成果に対する評価がなされません。能力給だけでは、評価の慣例化に陥りやすくなりますので、能力給与と成果主義を合わせることで、個人別の業績管理がむずかしい歯科医院に適した制度にすることができます。

■能力給制度のメリット

- ①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
- ②スタッフが自ら評価結果を知ることで、達成水準と現状のギャップが判り、努力べきポイントが明らかになる。
- ③賃金や昇進・昇格に反映させやすくなる
- ④院長以外にも評価者を分散させやすくなる

(3)成果主義は歯科医院にも必要か

歯科医院では、個人別の業績を管理するのは難しいことです。しかし、ほとんどの歯科医院で、年功序列型の給与表を基準に給与金額が計算されている現状では、これからの厳しい経営環境のなかでは対応できません。

これからの歯科業界の動向に対応するためには、成果主義の考え方が必要です。成果主義とは「成果」に対して「給与」を支払うという考え方で、一般企業においては「成果」＝売上などの個人業績で評価されています。つまり売り上げの増減に合わせて、人件費のコントロールをおこなうことができるのが、成果主義の考え方です。

■歯科医院の「成果」評価のポイント

- ①医院全体で数値化できる項目を考える
- ②職種ごとに数値管理できる項目を考える
- ③できるかぎり、個人別数値管理できる項目を考える
- ④医院の数値目標に合った項目を評価項目とする
- ⑤個人の行動目標に合った項目を評価項目とする

2 | 「職務ランク」：職種別等級基準書の活用

1 | 「職務ランク」導入の狙い

(1) 職務ランク分けが目標を明確にし、責任感を高める

歯科医院において、スタッフのやる気を引き出し、活性化した医院運営づくりをする為には、人事評価制度の導入の出発点となる目標管理の発想が必要です。

スタッフに目標が出来ると、当然のことながら、どうすれば目標に近づけるか、どうすれば課題をクリアできるかを考えるようになり、自分で仕事に意思を持って取り組むようになります。そして、目標達成に向かえば向かうほど、自分の行動にも責任を持つようになります。なぜなら、自分で考えて行動しているから、責任は自分にあると思うようになるのです。責任はさらにスタッフの能力向上の原動力になります。仕事で成果が出た経験がある為、問題発見の視野が広くなり、新たな取り組みに対しても積極性が表れます。

歯科医院の組織運営において、最も重要なポイントは、スタッフのモチベーションです。モチベーションを向上させる一つ的手段として、職位・等級（ランク）は、より効果的に機能させなければなりません。

(2) 職務ランクがスタッフ満足 → 患者満足につながる

スタッフの満足度が高いからこそ、患者さんに満足して頂けるサービスを行えます。スタッフの満足度は、医院において感じる事が出来る「やりがい」に大きく影響されます。職務ランクがあればスタッフのやりがいは向上しますし、様々な目標設定は、自己レベル向上とともに「やりがい」の向上、すなわちスタッフの満足度向上につながります。患者満足度の向上を目的として行っていることは、スタッフの満足度が高い状態であれば、ほとんど出来ることばかりです。

(3) 職種別ランク基準書作成の目的

- ① スタッフの成長ステップを明示する事で、役割分担や能力開発をスムーズに行えるようになる。
- ② スタッフの業務が明確となり、モチベーションアップにつながります。
- ③ 人事評価を実施した時点での、医院全体でのスタッフレベルの状況が把握しやすくなります。

2 | 職務ランク基準書

(1) 歯科衛生士の職務基準書例

■ 職務ランク基準書

■ 業務遂行・姿勢

- 患者応対、処置説明、クレーム対応
- 歯科衛生士業務スキル（PMT C、T B I など）
- 治療計画書作成、事務処理、文書作成
- チームワーク、報告、連絡、相談
- 増患促進企画・実行、自費診療促進
- 商品説明、納品管理、在庫管理、コスト低減

■ 技能・知識

- 患者知識、処置知識、商品知識、保険知識、事務知識
- 接遇対応能力、処置説明能力
- スケーリング能力
- 事務処理能力
- 企画実行能力
- リスク対応能力

■ 職種別等級基準書（歯科衛生士）

等級	基準内容
3	<ul style="list-style-type: none"> ● 医師の指示で治療計画書が作成できる ● 治療の流れや院内の状況を把握し、臨機応変な対応や周りへの指示ができる ● 患者の現状にあった自費診療が勧められる ● 院内行事の企画・推進ができる ● 患者に対し、治療内容や治療方法の説明ができる ● 短時間で正確に医師の要求に応える技術を身につけている ● 単位を把握した上で治療材料の注文・管理ができる ● PMT Cができる ● 患者に適した生活指導ができる ● 患者の状況に応じた保健指導ができる
2	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会保険制度について理解・把握している ● 患者の質問に対して適切な回答と説得力のある指導ができる ● 口腔内の現状説明ができる ● 指示通り治療材料の注文管理ができる ● 基礎的知識の下で患者に生活指導ができる ● 患者に合わせたスケーリング・ブラッシング、指導ができる ● 保健指導が上手にできる ● 院内の状況に応じて積極的に仕事ができる ● 短時間に正確に口腔内の予備診査ができる ● 自費治療が勧められる
1	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会保険制度についての基礎知識がある ● 医療器具の保全と清掃ができる ● 予診票の作成管理ができる ● 手術介助ができる ● 口腔内の予備診査ができる ● スケーリング・ブラッシング指導ができる ● 治療の事前準備がすみやかにできる ● 型取り及び石膏流しが正確にできる ● 投薬の説明ができる ● 歯周炎の検査ができる

(2) 歯科助手の職務基準書例

■ 職務ランク基準書

■ 業務遂行・姿勢

- 患者応対、処置説明、クレーム対応
- 診療アシスト、器具提供、採算意識
- 事務処理、文書作成
- チームワーク、報告、連絡、相談
- 販売促進企画・実行、価格交渉
- 商品説明、納品管理、在庫管理、

■ 技能・知識

- 顧客知識、器具取扱知識、診療知識、商品知識、事務知識
- 接客対応能力、
- 状況判断能力
- 事務処理能力
- 企画実行能力
- リスク対応能力

■ 職種別等級基準書（歯科助手）

等級	基準内容
3	<ul style="list-style-type: none"> ● 治療の流れ、院内の状況を把握し、臨機応変な対応や周りへの指示ができる ● 受付事務ができる ● 患者への指導・助言ができる ● リコール業務の構築・推進の為にシステムづくりができる ● 業務マニュアルの作成・変更ができる ● 器具の管理ができる ● 院内ツールの企画・作成ができる ● メンバーの教育指導ができる ● 業務改善の提案・推進ができる ● クレームの処理が適切にできる
2	<ul style="list-style-type: none"> ● 治療の流れ、院内の状況を把握し、適切な動きができる ● 幼児・子供への適切な対応ができる ● 治療の流れを正確に理解している ● 患者ごとの準備・片付けが素早く正確にできる ● アルバイト・パートスタッフを指導できる ● 医師の指示に対して理解、対応ができる ● 一通りの器具を扱え、洗浄できる ● 患者の質問にはおおむね適切な回答ができる ● 薬剤の管理が正確にできる ● 物販の商品説明が適切にできる
1	<ul style="list-style-type: none"> ● 治療に関する基礎的知識がある ● 常に院内美化・整理整頓が図れている ● 大きな声であいさつができる ● 医師からの指示がおおむね理解できる ● 次の患者の準備ができる ● 器具の名称を一通り理解している ● 受付との連携ができる ● 患者との日常会話ができる ● 電話応対が正確にできる ● 勤務交代時の引継ぎができる

(3) 受付事務の職務基準書例

■ 職務ランク基準書

■ 業務遂行・姿勢

- 患者応対、電話応対、クレーム対応
- レセプト処理、事務処理、文書作成
- 販売促進企画・実行、価格交渉
- 会計処理、経理処理
- チームワーク、報告、連絡、相談
- 商品説明、納品管理、在庫管理

■ 技能・知識

- 顧客知識、器具取扱知識、診療知識、商品知識、事務知識
- 接客対応能力
- 状況判断能力
- 事務処理能力
- 企画実行能力
- リスク対応能力

■ 職種別等級基準書（受付事務）

等級	基準内容
3	<ul style="list-style-type: none"> ● 治療の流れ、院内の状況を把握し、臨機応変な対応や周りへの指示ができる ● 消耗品の発注・価格交渉ができる ● 会計事務所の指導のもと、決算業務ができる ● リコール業務の構築・推進の為にシステムづくりができる ● 業務マニュアルの作成・変更ができる ● レセプト点数チェックができる ● 患者への指導・助言ができる ● メンバーの教育指導ができる ● 業務改善の提案・推進ができる ● クレームの処理が適切にできる
2	<ul style="list-style-type: none"> ● 治療の流れ、院内の状況を把握し、適切な動きができる ● カルテの整理が一人でできる ● 患者からの問い合わせに対する取次ぎの判断・返答が適切にできる ● 物販の商品説明が適切にできる ● リコール業務の管理ができる ● 会計伝票のチェック・指導ができる ● 消耗品の在庫が確認できる ● 医師への報告・連絡が正確かつタイムリーにできる ● アルバイト・パートスタッフを指導できる ● 緊急時、キャンセル時等の受付事務が適切にできる
1	<ul style="list-style-type: none"> ● 必要な患者情報を医師へ報告できる ● 窓口の入金管理が正確にできる ● 大きな声であいさつができる ● 幼児・子供への適切な応対ができる ● 常に院内美化・整理整頓が図れている ● 新患の診察券・カルテ準備ができる ● 指示に従ってカルテの整理ができる ● 電話応対が正確にできる ● 勤務交代時の引継ぎができる ● 会計伝票の起票、現金出納帳の作成、領収書・請求書の整理発行ができる

3 | 人事評価制度の導入手法

1 | 人事評価制度の効能

(1) 評価は院長とスタッフの意思統一を実現させる

人事評価制度を進める中で、一番の重要なポイントは、「評価」そのものです。人事評価制度の目的は、制度をつくる為ではなく、「より公平で、オープンな人事評価制度が、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。

■人事評価制度の導入による効果

- ①業績の向上
- ②サービスレベルの向上
- ③院内の活性化
- ④医院目標の管理サイクル化
- ⑤スタッフの業務遂行能力の把握
- ⑥給与・賞与決定の仕組み化
- ⑦院内業務の把握

(2) 評価制度はスタッフのマンネリ化を防ぐ

医院のスタッフは、仕事を覚えるまでは緊張感を持って仕事に取り組みます。しかし、仕事に慣れる頃には、多くのスタッフが仕事に対して緊張感が薄れ、興味を持たなく（マンネリ化）なるようです。しかし、歯科医院は対人サービス業である限り、サービスの対象が人である為、各人に合せた対応を意識するだけでマンネリ化を防止できます。

■マンネリ化が表れている言葉

- ①「医院の仕事は単純作業が多くて面白くない」
- ②「勤務時間が早く過ぎてくれればいい」
- ③「院長の指示だけ聞いていればよい」
- ④「あまり色々な仕事を頼まないでほしい」
- ⑤「今日は、いやな患者さんが多くて大変だった」

2 | 職種別人事評価シート

(1) 歯科衛生士の職種別・ランク別人事評価シート(事例)

■ 共通項目

評価項目	1	2	3	ウ エ イ ト	評価結果	
					本人	決定
新患の増加	前年比 100%未満	前年比 100%以上 105%未満	前年比 105%以上	3		
リコール患者の増加	前年比 100%未満	前年比 100%以上 110%未満	前年比 110%以上	3		
中断患者の減少	前年比 100%未満	前年比 90%以上 100%未満	前年比 90%未満	3		
業務の正確さ	業務に正確さを欠く事があった	業務を正確に行い、目立ったミスはほとんどなかった	業務を正確・ていねいに行い周囲への配慮も十分になされていた	3		
業務のスピード	迅速に担当業務をこなせないことがあった	業務において周囲からも信頼を受け迅速に行動出来た	常に先の事を考えて行動が出来た	3		
患者への丁寧な対応	明るい笑顔・挨拶が不十分な事があった	明るい笑顔・挨拶が出来ており、丁寧な対応もほぼ出来ていた	明るい笑顔・挨拶が出来ており、状況を把握した丁寧な対応が出来ていた	3		
業務改善の実行	業務内容はほぼ把握していたが業務の改善の提案がなかった	他部門との連携を意識し業務改善を提案し、実行する事が出来た	常に業務効率を意識し、業務改善に取り組む事が出来た	3		
チームワーク作り	意思疎通の大切さを認識していたが、報・連・相が不十分な事があった	スタッフ全員の意思疎通を図り、業務を円滑に遂行できるように心がけていた	より良いコミュニケーションを心がけ、業務内外を問わず円滑な人間関係を構築できた	3		
メンバーの育成	個人に応じた指導・育成が出来ないことがあった	着実な指導が出来、後輩の能力向上が見られ、全体の活性化を図ることが出来た	スタッフの評価が的確に出来、採用活動も出来た	3		
コスト低減	コストに対する原価意識が低い事があった	コストを意識し、常に創意工夫を心がけ、効率化が図れた	常に情報を意識し、値段交渉が独自に出来た	3		
院内美化	指示された部分については出来るが、自ずから気を配って積極的に行う姿勢がない	院内美化を常に心がけ、患者の目の届かない所まで積極的に行う事が出来た	院内美化に積極的に取り組み、院内美化意識向上に貢献することができた	2		
増患対策の発案・実行	増患に対する意識が低く、具体的な発案もなかった	増患に対する意識も有り、具体的な発案が出来た	増患対策の実行・管理が出来た	3		

■職種項目

評価項目	1	2	3	ウ エ イ ト	評価結果	
					本人	決定
治療材料の在庫管理	材料の適正在庫を常に把握する事が出来ないことがあった	材料のデータを集計し、的確に注文する事が出来た	適正在在庫管理が出来、緊急時・キャンセル時等の対応が出来た	3		
治療計画の作成	歯周検査の内容が独力で読み取ることが出来ないことがあった	歯周検査の結果、患者にあった治療計画書が作成でき、患者に説明する事が出来た	治療計画書について患者に説明でき、患者も良く理解し、計画通り進んだ	3		
患者への生活指導	保健指導が十分に出来ないことがあった	一人ひとりに合った保健指導が出来た	患者の身になった生活指導ができ、改善が見られた	3		
自費の提案	院長の指示の下でも自費の説明が出来ないことがあった	自費と保険範囲内の説明が出来、自費の提案も出来た	患者の身になり治療の提案が出来、自費収入の増加に貢献した	3		
クレーム処理	患者からのクレーム処理・質問等の対応が出来ないことがあった	患者方のクレーム処理・質問等に柔軟に対応する事が出来、リピーターに出来た	各種の問合せに対して正確に対応する事ができ、ファン層を広げる事が出来た	3		
合 計		50				

(2) 歯科助手の職種別・ランク別人事評価シート

■職種項目 (共通項目は、歯科衛生士と同じ)

評価項目	1	2	3	ウ エ イ ト	評価結果	
					本人	決定
薬剤の管理	在庫管理はしていたが、しばしば注文の判断が出来なかった	座区材の在庫を常に把握し、注文が出来た	薬剤の品質管理が出来た	3		
院内ツールの作成	指示がなければ院内ツールを作成できなかった	院内ツールの企画・提案が出来た	患者に喜ばれる院内ツールの企画が出来た	3		
クレーム処理	患者からのクレーム・質問等に対応出来ないことがあった	患者からのクレーム・質問等に対応出来た	患者からのクレーム・質問等に柔軟に対応することが出来た	3		
自費の提案	独力では自費の説明に十分な点があった	自費の説明が出来た	提案により、自費の獲得につながった	3		
診療補助	医師からの指示に対して、迅速さに欠ける事があった	医師からの指示通りに、迅速に行動出来た	常に迅速かつ先手を打った行動が出来た	3		
合 計		50				

(3)受付の職種別・ランク別人事評価シート

■職種項目（共通項目は、歯科衛生士と同じ）

評価項目	1	2	3	ウ エ イ ト	評価結果	
					本 人	決 定
クレーム 処理	クレームに対して適切な 処理が出来ないことがあ った	クレームに対して適切な 処理が出来た	クレーム処理が出来、また クレームを未然に防ぐ動 きが出来た	3		
会計処理	基本的な院内の経理処理 をほぼ正確に行った	院内の経理処理を把握し、 正確に処理出来た	経理処理の指導、改善提案 が出来た	3		
リコール 管理	リコール患者の把握が出 来ていないことがあった	データの管理が出来、リス トアップも出来た	リコール業務の構築・推進 の為のシステム作りが出 来た	3		
物品管理	医薬品・販売物品等の在 庫が把握出来た	医薬品・販売物品等の在庫 を把握し、管理出来た	医薬品・販売物品等の在庫 管理が出来、発注業務を行 った	3		
予定表の 管理	1日・週単位の予定が管 理出来ないことがあった	1日・週単位の予定の管理 が出来た	予定管理が出来、キャンセ ル等に対しても適切に対 応できた	3		
		合 計	50			

2 | 評価結果の活用

(1)評価結果から面接・指導・アドバイス

評価面接の目的は、院長から一方的に評価を行うのではなく、評価される側も自分自身を評価し、見る側と見られる側のギャップを取り除くことにあります。共通認識を持ち、スタッフの意見・主張・考え方を聞きだし、適切な指導・アドバイスを行う事も必要です。

■評価面接にあたってのポイント

面接の 手順	<ul style="list-style-type: none"> ①面接のスケジュールを作成し、スタッフとの時間調整を行う ②スタッフの自己評価及び人事評価結果を準備する ③自己評価と人事評価結果のギャップと、その原因について話し合う ④医院としての期待事項を伝える ⑤スタッフから質問や意見を聞き、今後の目標について話し合う ⑥面接の内容を記録に残し、次回の面接の際に活用する
面接の ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ①静かな雰囲気の中で行う ②時間をかけて行う。一人につき30分程度が妥当である ③スタッフの話に率直に耳を傾ける（スタッフの話を「それは思い違いだ。」 「それは正しくない。」と頭から否定したら、心を開かなくなる） ④相手の中傷したり、非難・批判はしない

4 | スタッフのやる気を高める「給与制度」

1 | 人事評価と給与制度

(1) 人事評価と連動させた給与システム

スタッフの就業に関わるアンケートによりますと、スタッフが働く医院を選ぶ時の基準としては、「人間関係が良いこと」「楽しく仕事ができる環境であること」が「給与の水準が高いこと」よりもウエイトが大きい結果になっています。この点からも「働きやすく働きがいがある」といった精神的満足は、医院運営の安心感からくる事も多々あります。人事評価制度や給与決定に関しては、医院運営の中で、大きなウエイトを占めることになります。

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出来ます。スタッフの努力によって上がった成果を（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事（給与）が、人事評価・給与制度のサイクルです。

(2) 給与金額決定の方法

これからの歯科医院経営は、いくら小規模であったとしても、スタッフとの信頼関係を維持する為に、最低限の制度や規定が必要です。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、医院での業務に対して、モチベーションの低下につながる恐れがあります。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、相互理解を得ることが出来るか出来ないかによって、プラス要因にもマイナス要因にも働きます。給与制度は、出来るだけシンプルにし、金額目標達成のイメージをしやすくすることが必要です。

■ 給与制度を個人のモチベーションにつなげるポイント

- ① 基準値の明示化
- ② 制度のオープン化
- ③ 判りやすい仕組みにする
- ④ 金額目標値をイメージしやすくする
- ⑤ 全体業績の結果を反映する

■給与制度を院内活性化に結びつけるポイント

- ①制度の趣旨を説明する
- ②制度の必要性を理解させる
- ③制度を通して、スタッフとのコミュニケーションの場を増やす
- ④制度導入で得られた利益は、スタッフ個人にも分配する
- ⑤出来る限りスタッフの意見も取り入れる

2 | 職種別基本給表の作成

(1)職種別基本給表作成の目的

職種・ランク（等級）ごとに細かく給与額を設定する事により、人事評価による評価結果を適正に給与に反映させ、目標を立てる事が出来ます。

- 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事が出来る
- ②定期昇給から、定期給与改定の仕組みにする事が出来る
- ③業績の変動に合わせた人件費コントロールが自然に出来る

(2)職種別賃金について

営業や研究所などといった職種ごとに、賃金体系が異なる形態。そのため、人事考課で「一律な基準では職種ごとの特性を反映することができない」といった不満を解消したり、競争力の高い職種の賃金を上げることによって、優秀な人材を確保することができます。

例えば「職種によって、初任給が違う」職種によって、入社後の給与水準が違う」「職種によって、年棒制や月給制・時給性といった違う支給形態になる場合がある」などの不公平感を解消できます。

3 | 職種別基本給表の事例

(1) 基本給表事例

■ 基本給の昇給

- ① 基本給に上限を設けた場合は、長年同じ等級にとどまっていることにより、昇給はなくなります。
- ② 昇給幅（ピッチ）を、標準値までは高く、標準値以降は低くする事により、昇格への意欲を高めます。
 - 受付・歯科助手職は、標準値まで 1,000 円、標準値以降は 500 円
 - 歯科衛生士職は、標準値まで 1,500 円、標準値以降は 500 円

① 歯科衛生士基本給表

等級	歯科衛生士 ランク1	歯科衛生士 ランク2
ピッチ1	¥1,500	¥1,500
ピッチ2	¥500	¥500
1号	¥170,000	¥190,000
2号	¥171,500	¥191,500
↓	↓	↓
14号	¥189,500	¥209,500
15号	¥191,000	¥211,000
16号	¥192,500	¥212,500
↓	↓	↓
21号	¥194,500	¥220,000
22号	¥195,500	¥221,500
23号	¥196,000	¥223,000
24号	¥196,500	¥223,500
↓	↓	↓
35号	¥202,000	¥229,000
36号	¥202,500	¥229,500
※太線枠の金額が、標準値です。		

② 受付・歯科助手基本給表

等級	受付・歯科助手 ランク1	受付・歯科助手 ランク2
ピッチ1	¥1,000	¥1,500
ピッチ2	¥500	¥500
1号	¥140,000	¥155,000
2号	¥141,000	¥156,500
↓	↓	↓
15号	¥154,000	¥176,000
16号	¥155,000	¥177,500
17号	¥155,500	¥179,000
↓	↓	↓
21号	¥157,500	¥185,000
22号	¥158,000	¥185,500
↓	↓	↓
33号	¥163,500	¥191,000
34号	¥164,000	¥191,500
35号	¥164,500	¥192,000
36号	¥165,000	¥192,500
※太線枠の金額が、標準値です。		

5 | 導入事例検証

1 | 職務ランク基準書による職種別ランク分けと人事評価

S市にある歯科医院で実際に人事評価から給与決定した事例を検証します。

A歯科医院は、歯科衛生士1名、歯科助手兼受付1名、パートの歯科衛生士2名のスタッフで診療をしています。正職員の2名に対し、職務基準書に基づく人事評価を行い、給与決定と育成指導を行いました。

(1)A歯科医院 歯科衛生士等級基準書

等級	基準内容
3	<ul style="list-style-type: none"> ● 医師の指示で治療計画書が作成できる ● 治療の流れや院内の状況を把握し、臨機応変な対応や周りへの指示ができる ● 患者の現状にあった自費診療が勧められる ● 院内行事の企画・推進ができる ● 患者に対し、治療内容や治療方法の説明ができる ● 短時間で正確に医師の要求に応える技術を身につけている ● 単位を把握した上で治療材料の注文・管理ができる ● PMTCができる ● 患者に適した生活指導ができる ● 患者の状況に応じた保健指導ができる
2	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会保険制度について理解・把握している ● 患者の質問に対して適切な回答と説得力のある指導ができる ● 口腔内の現状説明ができる ● 指示通り治療材料の注文管理ができる ● 基礎的知識の下で患者に生活指導ができる ● 患者に合わせたスクレーリング・ブラッシング、指導ができる ● 保健指導が上手にできる ● 院内の状況に応じて積極的に仕事ができる ● 短時間に正確に口腔内の予備診査ができる ● 自費治療が勧められる
1	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会保険制度についての基礎知識がある ● 医療器具の保全と清掃ができる ● 予診票の作成管理ができる ● 手術介助ができる ● 口腔内の予備診査ができる ● スクレーリング・ブラッシング指導ができる ● 治療の事前準備がすみやかにできる ● 型取り及び石膏流しが正確にできる ● 投薬の説明ができる ● 歯周炎の検査ができる

上記の結果から、等級は2等級にランク付けとなりました。

(2)A歯科医院 歯科衛生士の職種別・ランク別人事評価

次に8ページの職種別・ランク別人事評価シートにて個人評価を行った結果、評価としては50点中30点となり、まだまだ能力の向上を必要としていることが判明しました。また、本人の評価と院長の評価では、10点もの差があり、能力分析と患者さんに対する反応（結果）の把握に温度差があると認識できました。

(3)給与決定システムにより給与金額を確定する

現在のA歯科衛生士（36歳）の給与は、職務基準表・評価表から2等級21号と判断しました（号に関しては、評価点から標準値より若干下・2号下と判断）。

既存給与		給与改定	
基本給	210,000円	基本給	220,000円
皆勤手当	5,000円 ※遅刻・早退3回もしくは は欠勤1回で不支給	皆勤手当	5,000円
住宅手当	5,000円 ※賃貸者のみ	住宅手当	5,000円
合計	220,000円	合計	230,000円

これにより、10,000円の昇給となりました。

2 | 人事評価制度を活用した改善取組

(1)評価結果から面接・指導・アドバイス

評価結果を踏まえて、面接を行いました。本人が充分出来ていると感じていても、第三者もしくは患者さんにとってまだ不十分であったり、満足していなかったりしている事を認識して欲しいと伝えました。

特に院長の求めるレベルと誤差の出ている項目について、能力の向上に努めるよう、研修マニュアルや参考図書を渡し、実習を行えるよう研修スケジュールを作成し実行しています。

■改善点

- ①業務のスピード
- ②患者への丁寧な対応
- ③チームワーク作り
- ④院内美化
- ⑤治療計画の作成
- ⑥患者への生活指導
- ⑦クレーム処理

(2)新給与決定システム導入の効果

医院にとって人件費増加は大きな出費ですが、本人の努力によって、直接的に新規患者やリコール患者の増加が図れ、間接的による後輩への指導による人材（人財）の育成、歯科衛生士としての能力向上といった医院としての財産を膨らませてくれた事が明確になりました。医院経営者としては、この努力に報いるためと今後一層の努力をする事に期待をこめて昇給といたしました。

本人も自身の能力を把握し、研修項目が明確になった為、具体的目標を立てやすくなりました。そして次期評価時には、どれくらい能力向上していると給与がいくら昇給するかという事も判断でき、現在では、研修にも懸命に取り組み、実施し、不明な点を質問してきたり、院長の目からの判断を聞いてきています。患者さんの目から見た判断基準を気にする姿勢が見られるようになってきました。今後も現状維持に良しとしないで、能力向上にむかって研修していけるとと思います。

歯科助手兼受付に関しても、等級と号を評価し、1等級21号に確定しました。若干の昇給となり本人も満足しています。

働きがいのある職場と仕事を与える為には、評価と目標設定、育成が重要です。