

## スタッフのレベルアップに貢献する 歯科医院の目標管理制度

- 1 歯科医院における目標管理制度導入のメリット
- 2 目標設定の指針「歯科医院職務ランク基準書」
- 3 目標管理シートの作成と目標設定時の留意点
- 4 制度運用の核となる面接制度



# 1 | 歯科医院における目標管理制度導入のメリット

目標管理制度とは、医院全体の目標管理とともに、個々の役割、能力基準に基づいた個人目標を設定し、その達成を図るために行動を管理する制度です。

歯科医院においても、スタッフのやる気を引き出し、活性化した歯科医院運営づくりをするためには、この目標管理の発想が必要です。個々の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から、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。

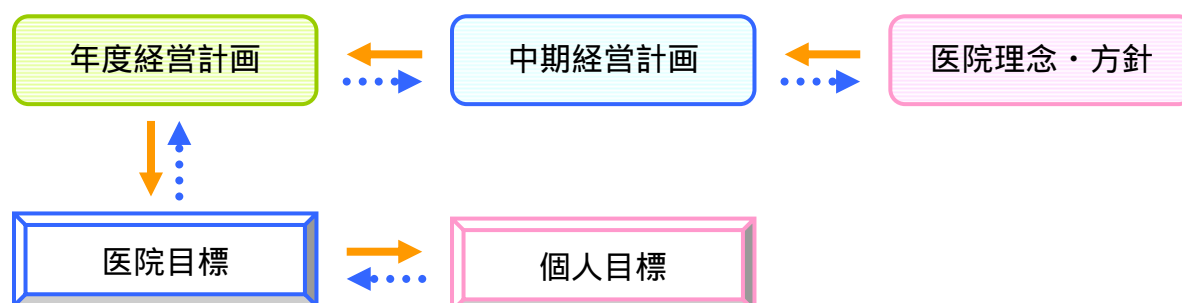
## 1 目標管理制度のメリット

### (1) 医院理念・方針とリンクする個人目標

個人目標は医院理念・方針とリンクします。この医院理念・方針をもとに中期経営計画が立てられ、毎年の年度経営計画に落とし込みます。その年度経営計画をもとに目標管理が推進されるのです。

医院目標が設定された後、スタッフ一人ひとりが医院目標を達成するために、どう役割を担うのかを考察し、自分の目標として責任を持ちます。年度経営計画の期間が終了後、個人目標から組織目標へ向かって評価を行い、最終的には、医院理念にどこまで近づくことができたのかを検証し、次年度の計画を立てていくこととなります。このサイクルを毎年繰り返すことで、経営改善が図られます。

#### 個人目標と医院理念・方針の関係



## (2) 目標管理制度導入のメリット

一般的に、歯科医院ではスタッフに対して、経営上の課題や問題点を明確にしない傾向があります。そのため歯科医院のスタッフは、自医院の経営状況についてほとんど理解しておらず、関心も薄いというケースがみられます。

目標管理制度を導入することによって、院長が医院全体の具体的な目標を明確にし、その上で個人の目標設定を行い、共有することにより、スタッフのモチベーションを高めることが出来ます。個人目標は、医院理念・方針とリンクするものです。よって、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、それを受けて各スタッフは、目標を達成するために一生懸命に取り組みます。その結果、各自の目標が達成され、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み出します。

### 目標管理制度導入のメリット

スタッフ一人ひとりの目標を確認して、皆がすばらしい目標を立てられる  
 目標設定面接を通して、スタッフ間で何を考えているのかじっくり話し合え、コミュニケーションが図られ、関係が良好となる  
 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となる  
 目標に掲げることによりコスト削減を図ることができる

## 2 目標管理制度構築ポイント

### (1) 取り組みスタートまでの実施項目整理

目標管理制度をスタートさせるためには、分析やツールの作成、説明会など、さまざまな項目を準備しなければなりません。したがって、予め実施しなければならない項目を整理し、その後、スケジュールを組み立てる必要があります。

#### 実施項目

現状分析・方針確認	歯科医院の理念・方針作成と周知状況のチェック 職種別の課題整理と目標管理制度アウトライン作成（歯科衛生士・歯科助手・受付）
目標設定ツール準備	職務ランク基準書の作成（歯科衛生士・歯科助手・受付）
目標管理	目標管理制度の趣旨説明 院内トライアル開始（目標設定 面接実施 各人修正 作業 目標取り組みスタート）

## 2 | 目標設定の指針「歯科医院職務ランク基準書」

### 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

目標管理制度を構築するためには、目標設定のための基準となる指針が必要です。それが、「職務ランク基準書」です。スタッフ各自の業務を明確化し、目標設定を具体化させることによって、歯科医院の組織運営において最も重要な、スタッフのモチベーションを向上させることができます。

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。

プロ意識の醸成と向上心に満ちたスタッフ育成のための「目標管理システム」構築の手段として、より効果的に「職務ランク」を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

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。

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る。

目標管理制度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る。

## 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

患者対応、処置説明、クレーム対応	歯科衛生士業務スキル（P M T 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	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 P M T 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	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 短時間で正確に口腔内の予備診査ができる 自費診療が勧められる
1	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・受付事務の職務基準書例

### 職務ランク基準書

<b>業務遂行・姿勢</b>		
患者対応、処置説明、クレーム対応	診療アシスト、器具提供、採算意識	
会計・経理・事務処理、文書作成	チームワーク、報告、連絡、相談	
レセプト処理		
販売促進企画・実行、価格交渉	商品説明、納品管理、在庫管理、	
<b>技能・知識</b>		
顧客知識、器具取扱知識、診療知識、商品知識、事務知識		
接遇対応能力、	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・受付事務）

等級	基準内容
3	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 会計事務所の指導のもと、決算業務ができる・レセプト点数チェックができる リコール業務の構築・推進のための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・消耗品の発注・価格交渉ができる 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	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 カルテの整理が一人で行える・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 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・医師への報告・連絡が正確かつタイムリーにできる 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 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・消耗品の在庫が確認できる 物販の商品説明が適切にできる
1	治療に関する基礎的知識がある 窓口の入金管理が正確にできる 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・必要な患者情報を医師へ報告できる 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 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 患者との日常会話ができる 電話対応が正確にできる・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 | 目標管理シートの作成と目標設定時の留意点

### 1 目標管理シートの作成

目標管理シートを作成する際は、いくつかのパターンを用意し、自院にふさわしいものを選択するやり方が、簡単で時間もかからない方法です。また、作成したシートは確定ではなく、運用後にも改善を進め、自院になじむようにすることが重要です。

#### シート作成の着眼点

着眼点項目	組み合わせ	
シートの形式	目標設定、計画・実行、 評価一体形式	面接制度リンク方式
記入の方法	自由記入方式	指定記入方式
シートの大きさ	A 4 で数枚使用	A 3 で1枚にまとめて使用

#### (1) 何を目標とすべきか ~ 個人目標の種類

医院において、設定されるべき目標は3種類あります。医院の目指すべき方向性やスタッフの役割に応じて、これらの目標の種類を組み合わせ設定します。

##### 成果目標

医院目標が掲げられると、その内容を実行に移して、成果を上げることが求められます。スタッフは、自分の役割に応じて医院目標に沿った形で策定します。

##### 業務目標

職務ランク基準書を参考に、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、上の職務ランク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。

##### チャレンジ目標

本人の意思を尊重した啓発目標であり、自分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。

## 目標管理シート（サンプル）

### 目標設定シート

平成 年度 期

作成日 年 月 日

期間	平成 年 月 日	氏名		役職	
	平成 年 月 日	等級		等級	勤続年数 年 実務年数 年

歯科医院目標	

目標設定（歯科医院目標、自己業務、能力開発に関して、今期取り組むこと） 難易度の高い目標については、難易度基準に と表示

目標 実績	目標項目	当期目標 《何に取り組めますか》	現状分析・設定理由 《今-だから、-のために》	難易度 基準	達成基準・成果物 《何を行うか》	達成計画 《何をいつまでに達成しますか》	自己 評価	院長 評価	院長評価コメント
		進捗事実（本人） 《やったこと》	達成事実（本人） 《できたこと》		進捗事実（院長） 《やったこと》	達成事実（院長） 《できたこと》			
目標	（成果目標のため） の医院目標達成								
実績									
目標	（今の仕事をレベルアップするため） 業務目標								
実績									
目標	（能力開発目標進めるため） 自己啓発目標								
実績									

## (2) 個人目標の難易度評価

個人目標管理を実施するに当たり、目標の達成度のみを評価すると、評価結果に差が出るのみでなく、本人の役割責任・能力発揮基準に満たない目標が増え、目標設定自体が曖昧になってしまいます。そこで、目標に対する難易度を基準に評価し、より公平な目標設定を実現します。例えば「難」「適」「易」の3段階で等級基準とつけ合わせを行い、決定します。

### 難易度係数の設定

目標の難易度判定の基準		係数
難	本人の職務ランクに対して高いレベルの目標	1.2
適	本人の職務ランクに見合ったレベルの目標	1.0
易	本人の職務ランクに対して低いレベルの目標	0.8



### (3) 目標管理期間の検討

年間通じての管理、つまり年1回の目標設定と評価を行う方法と半期ごとに目標設定を行い、評価する方法(年2回)があります。一般的に実施されているのは、年1回実施する方法です。

## 2 目標設定時の留意点

### (1) 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。

成果指標及び成果物が、具体的にになっているのかがポイントとなります。

目標は医院全体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  
 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  
 具体性があり、結果をイメージすることができるか  
 成果指標(数、割合等) 成果物(レポート提出、院内発表等)  
 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  
 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重複していないか  
 NGワードをチェック  
 あいまいな表現 等

### 目標設定NGワード例

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、努力目標を匂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 協力する	助言する 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 なるべく	可能な限り できるだけ	どれだけで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。

## (2) 悪い目標と良い目標の例

良い目標とは、自分のレベルに見合い、具体的で、設定期間を通してスケジュール化でき、かつ成果物を示せるものです。

下記に悪い目標、良い目標の具体例を整理しましたので参考にしてください。

### 悪い目標例

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ます	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 個人的趣味の疑い	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、患者さんに安心して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

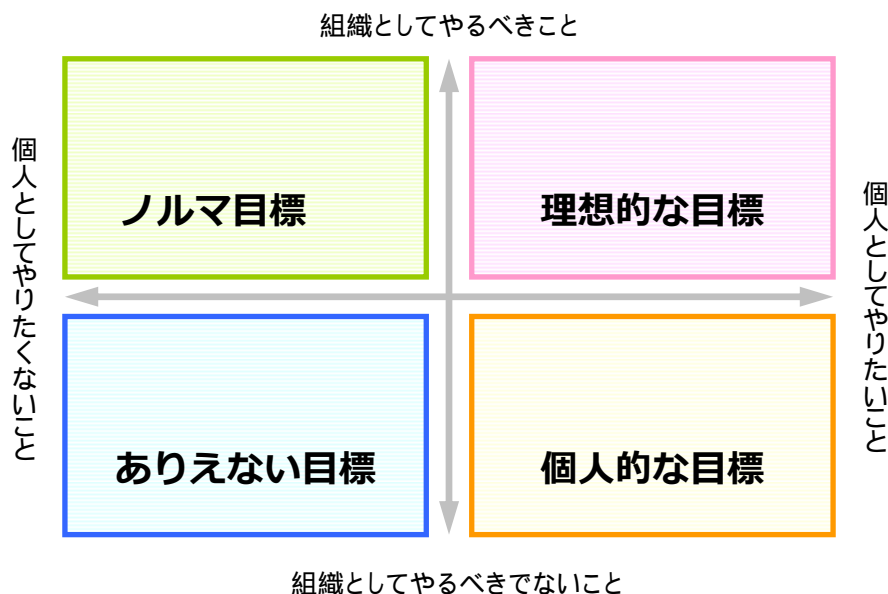
### 良い目標例

目標	具体的計画	どこが良いのか
患者接遇に関するレベルアップ	患者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	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 翌年は何%アップと入れたい
リコール患者数をアップさせる	治療終了後にリコールハガキを準備しておき、3 ヶ月以内に送付のうえ電話にてアポを取る	取り組みが具体的実績か確認できる
業務・治療補助・器械操作マニュアル等の作成をおこなう	具体的には、作成に取り組む曜日などを決め、業務マニュアルは月まで、その後は 月・月までに完成させる	いつまでに何をやるのか時期が明確 日々の業務で活用できる

### 3 適切な目標設定のポイント

目標管理は、適切な目標設定がすべてです。よって各自の目標設定には院長が適切に関わらなければなりません。これが出来れば、目標管理は必ずうまく行きます。

#### スタッフの目標設定をチェックする視点を養う



#### パターン別関わり方を学ぶ

「遅刻をしない」等レベルの低い目標を設定してきた

関わり方

- × このスタッフならしょうがないとあきらめる  
マイナスからゼロになる目標ではなく、プラスになる目標を設定しようと一緒に考える

「接遇研修に参加する」と目標を設定してきた

関わり方

- × じゃあ、がんばってねと承認する  
具体的な回数及び成果物（レポート、院内発表等）を明確にする

入職 6 ヶ月の部下が「笑顔で患者さんに接します」と目標を設定してきた

関わり方

- × こんな目標じゃダメだと再提出させる  
笑顔で接するために何をするのかと、具体的な研修方法をアドバイスする

## 4 | 制度運用の核となる面接制度

### 1 スタッフの動機付けを促す面接制度

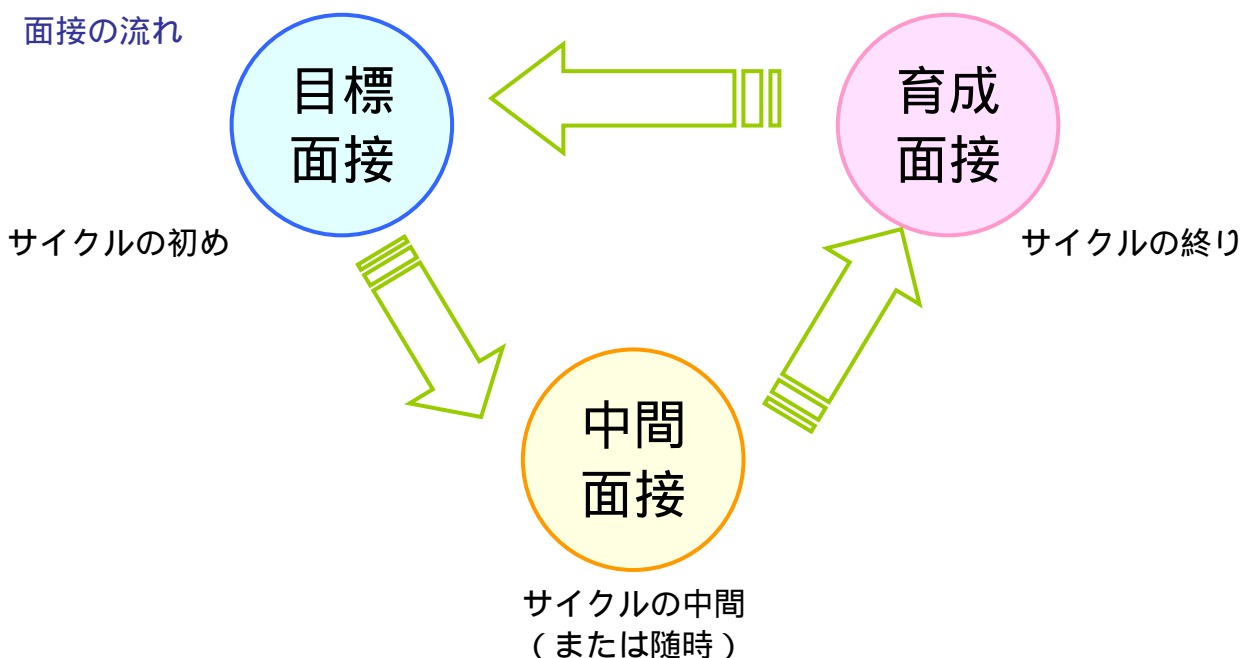
目標管理は面接制度が確立されることにより、初めて有効になります。

一般的に面接とは、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、面接を通じて、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。

#### (1) 面接制度の全体像

面接制度は、3つの面接で構成されます。

「目標面接」では、医院の目標達成、スタッフ個人の能力開発のための目標設定と期待水準の明確化を図ります。次に「中間面接」で、目標の進捗状況についての確認とフォローを実施します。最後に「育成面接」で、目標達成結果とそのプロセスの振り返りと能力育成につなげるフィードバックを図ります。



#### (2) 面接前に準備すべき項目

面接前に、院長が準備すべき項目とポイントは次のとおりです。

個人情報の把握

目標設定の背景の把握

目標のギャップの把握

面接の進め方の検討

支援計画の検討

励ましの言葉の用意

### 個人情報の把握

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。改善してほしい部分が今期も改善されないようでは、院長の指導力に問題があると判断されます。

### 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ておきます。

### 目標のギャップの把握

「目標管理シート」の提出によって、面接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ておくことも必要です。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場合があるので、面接時のための説明材料を用意しておきます。

### 面接の進め方の検討

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面接を進めればよいかを考え、適切な面接の進め方を準備しておきます。

### 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。自分ができない支援はしてはなりません。また、一人ひとりのレベルの違いを考慮すべきです。

### 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。職員を孤立させない、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。

## 2 面接の具体的進め方

### (1) 目標面接の進め方

目標面接は、スタッフの個人目標を決定する重要な場です。この面接では、院長とスタッフがどのように話し合い、目標に同意していくステップがポイントです。

手順	ポイント	会話例
<b>ステップ1</b> 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。スタッフに関心を持っていることを伝える。また、目標面接の目的を伝える。	「最近～どうですか」 「　　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」
<b>ステップ2</b> 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　　さんと～について話合いたい」 「キャンセル患者対策について　　さんの考えを聴かせてほしい」
<b>ステップ3</b> 期待目標の明示	個人目標や方針を、院長として、スタッフに期待することを説明する。スタッフの職種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　　さんの目標を私はこのように考えています」 「歯科衛生士として予防に力を入れるのは意味がある事です」
<b>ステップ4</b> 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。  目標の合意 客観的に評価することができるか 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 達成手段の合意 完了までのスケジュールを確認	目標の合意 「リコール率アップについて　　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」 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」 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」
<b>ステップ5</b> 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）。能力開発についてのスタッフの意欲を喚起させる。	「私に実務研修などで支援できることはないですか？」 「医院としてサポートできる事はありますか？」
<b>ステップ5</b> スタッフからの要望事項を聴く	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。	
<b>ステップ6</b> 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、面接を終了する。	「二人で頑張っていきましょう」 「リコール活動等の取り組みについては定期報告を下さい」 「あなたならきっと達成できるわ」

## (2) 中間面接の進め方

中間面接は、通常6ヶ月間(半期)の目標進捗状況や今後の対応策等について話し合い、確認する場です。この面接では、院長とスタッフがどのように話し合い、目標達成のための対応策を構築するのか、そのステップがポイントとなります。

手順	ポイント	会話例
<b>ステップ1</b> 進捗状況を確認する	目標や業務に対しての進捗状況を確認する。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」
<b>ステップ2</b> 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？」
<b>ステップ3</b> 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」
<b>ステップ4</b> スタッフの要望を聴く	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？」
<b>ステップ5</b> 激励して、中間面接を終える	目標達成の期日を確認する。励ましと期待を述べて、面接を終了する。	「いつまでに を提出してください」 「残り ヶ月です。がんばってください」

### (3) 育成面接の進め方

評価結果を育成に結びつけることが育成面接の目的です。したがって、下記のとおり、リレーション（雰囲気）作りから、クロージングまで事前にシナリオを策定することがポイントです。

手順	ポイント	会話例
<b>STEP 1</b> リレーション作り	今までの業務を認め、スタッフに関心を持っていることを示し、最近の仕事の状況を聴くことから始める。例え、今期の働きぶりが良くなかったとしても、最初から脅かす態度、咎めるような態度は厳禁。	「1年間ご苦労様でした」 「最近の～はどうですか」 「～の件は大変だったね」 「～の処置は完璧でしたよ」
<b>STEP 2</b> スタッフの自己評価を聴く	今期の自己評価を確認し、結果についてのスタッフの考えを聴く。結果だけでなく、プロセスについても十分耳を傾ける。スタッフの優れている点や改善点について本人が気付いているところ、気付いていないところを把握する。	「～について さんの考えを聴かせてほしい」 「この点については、どう考える？」
<b>STEP 3</b> 院長評価の提示	このステップは、具体的事実と評価基準に基づいて、院長の評価をはっきり伝える。	「リコール率が さんの取り組みで大幅に改善されました。」
<b>STEP 4</b> 優れていた点を伝える	院長の評価を伝えた後、評価が低かったときでもプロセスに優れていた点があれば、積極的に認める。本人が自分の優れていた点に気付いていない場合は、特に積極的にフィードバックする。院長はスタッフが努力したことも、当たり前と思いがちだが、当たり前のこともしっかりと認める必要がある。	「キャンセル防止対策への取り組みには力を発揮してくれたね」 「～はよく頑張ってくれたね」 「あのやり方は非常に良かったので、これからもその調子で頼みます」
<b>STEP 5</b> 改善点を明確にする	ここでは、評価結果から改善を促す点を明確にする。そして、どう改善していくかについて十分に話し合いをする。この話し合いで留意しなければならないことは「こうなさい」「ああしなさい」と指示・命令をするのではなく、スタッフ自身に問題点を気付かせ、それをどう改善するか、そのためには何をするかを考えさせることである。	「 さんに改善してもらいたい点は 点あります」 「～についてはどう考える？」 「この点についてはどう思う？」 「～の原因は何か、 さんの考えを聴かせてくれない？」
<b>STEP 6</b> 育成点を話し合う	ここでは、育成点について話し合う。この話し合いでは、院長の考えを押しつけるのではなく、あくまでも2人で考え、解決していくという姿勢を持つ。本人の優れた点を強化し、自己肯定感を持たせること、本人に改善の方向と具体的な方法を気付かせ、改善意欲を持たせること、そしていつからどのように始めるのか、具体的に合意することが必要となる。	「予防指導については自信を持っていいよ」 「どうしたらよいか、2人で考えてみよう」 「～について さんの考えを聴かせてくれない？」
<b>STEP 7</b> クロージング	最後のステップは、今まで話し合ったこと、合意したことをまとめさせる。院長からは期待していること、共に歩いていくことを伝え、激励します。	「いつでも相談して」 「～については中間報告をして下さい」



### 3 育成ノート作成

実際の面接をどのように進めるかをシートに記載し、整理して面接に臨むと、スタッフのモチベーションも向上します。下記のような育成ノートを作成し、スタッフ一人ひとりを、しっかりと見つめ直す必要があります。

#### 育成ノート作成例

被面接者	歯科衛生士	面接者	院長
フィードバックのポイント		育成プラン	
導入部	3年目になり、リーダー業務を通して自分自身の行動に自身が持てるようになった気がしますが、どうですか？	<b>育成目標</b> 将来的には予防歯科のメイン担当者に考えている	
褒める点	何事にも努力し、まじめに取り組んでいる姿はとてもうれしく感じています。 患者・家族への対応も丁寧で、誠意も感じられるマナーだと思います。患者の目線に立って、日々対応されていますし、行動の振り返りも気をつけてよく行っていると思います。	<b>方法</b> O J T リーダー業務を実施している中で問題と感じるところは、指導をしますし、外部研修にも参加してもらえますか？	
注意点	業務上の自分自身の時間管理に問題を感じていますが、どうですか？リーダー業務も慣れるまでは時間がかかりますが、後輩に委譲できることまで取り組むのはよくないと感じます。スタッフにはベテランや新人もいますが、全体を見て業務のバランスを考えた行動がリーダーシップには必要です。	O f f J T P M T Cに関する研修会には、自分でも情報を集め、参加してください。 院内でもP M T Cに関する研修会を企画すると思いますので、是非参加してほしい。	
育成点	3年目の研修を通して学んだことが、現場でのリーダーシップに活かせることを期待しています。	<b>困っている点</b> リーダーになると時間に追われて本来の衛生士業務に支障をきたさないか不安。	
エンディング	上半期のリーダー業務を経験する中で、自分の弱い部分が明確になったと思うので、後半の行動に期待しています。時間管理も自分を能力評価される要素であることを意識してほしいと思います。 時間管理については自分でも課題であることは理解できています。具体的にどのようにしていくのか(実際の動き)を後半に向けて考えていくつもりです。	その他	