

『ヒト』を活かす、『ヒト』を育てる。



スタッフが成長し、できるスタッフが定着する人事評価システム



歯科医院を経営していくために一番必要なこと、それは「ヒトの確保」

現在の日本は少子高齢化により、生産年齢人口（15歳以上64歳未満）と呼ばれる働き手が減少の一途を辿っていて、人手不足の状態がどの業界でも起こっています。

これからの競争を勝ち抜いていくには、優秀な人材を他者に先駆けて確保し、そのスタッフが医院にとどまってくれることが必要不可欠です。歯科医院はヒトがいなければ、サービス提供能力が著しく低下してしまいます。

では、どうしたらいいのでしょうか？

良い人材を確保するためには、**現在のスタッフへの教育を惜しまないこと**です。人を評価するということは、単に給与の上げ下げを検討するというだけにとどまらず、スタッフを成長させるチャンスだと捉えることにあります。



歯科医院が抱える悩み

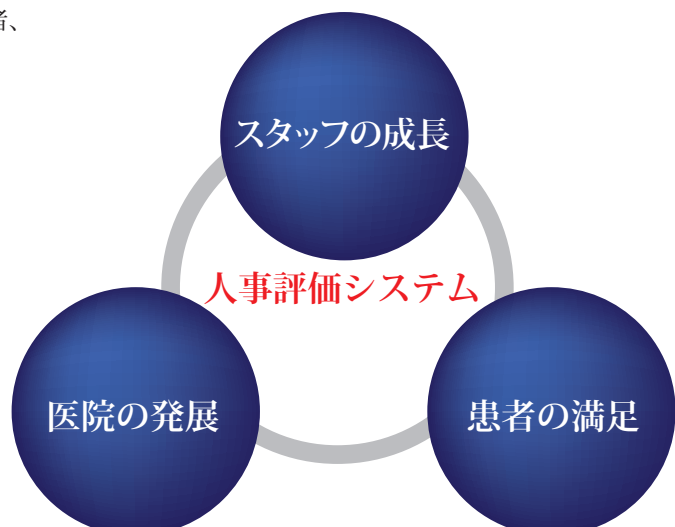
- スタッフの給与は「年齢」と「経験年数」だけで決めてしまっている
- きちんと評価をして、できる人とできない人の給与の差をつけたい
- 新しくスタッフを雇う時、今いるスタッフとのバランスだけを考えて決めてよいのだろうか
- せっかくスタッフを雇入れても長続きしない
- 人事評価制度を導入したいが、何から手を付けて良いかわからず、気持ちばかりが焦る

評価システムで悩みを解決

- ☑ スタッフへ評価項目を示すことで、スキル向上のための教育環境が整備される
- ☑ スタッフが自分の評価を知ることで、達成水準と現状のギャップが判り、努力すべきポイントが明確になり、向上意欲を促進する
- ☑ 項目によって出た評点をポイント化して給与額を決定することで、適正給与額に調整が可能

ヒトを活かす「人事評価システム」構築・運用が問題解決のカギ

ヒトを活かす「人事評価システム」により、スタッフ、患者、医院の間に好循環が生まれ、医院の発展に寄与します。



人事評価システムを構築するメリット

スタッフへ評価項目を示し、スキル向上のための教育環境が整備されます

弊社が提案する評価項目には、情意項目と呼ばれる勤務姿勢・社会適応能力を図る項目と、専門技術を図る項目の2系統の評価基準があります。全体での項目数は120項目以上にも上り、かなりの評価範囲を網羅しているので、経営者が一から評価項目を考える必要がありません。もちろん、医院に合わせて項目内容をカスタマイズすることも可能です。

スタッフが自分の評価結果を知ること、達成水準と現状のギャップが判り、努力すべきポイントが明確になり、向上意欲が促進されます

自己評価を合わせて行っていただくことで、経営者の最終決定評価とのギャップが生まれます。ギャップを明確にせず、給与決定だけを行っている、経営者に対する不信感に発展する危険性があります。スタッフは頑張り（過程）を評価されたいと思っているのに、経営者は結果で評価をしようとするので、そこに大きな溝が生まれることになるわけです。弊社が提案する「結果の通知」はただの通知表ではなく、モチベーションを向上させる魔法のプリントになるような仕掛けが施されています。モチベーションを担保し続けることが出来れば、医院への定着率が高まり、結果として医院の生産性は向上します。

適正給与額への調整が可能です

給与テーブルの作成は、導入時の給与適正を図ることが出来ますが、一方的な改変によってスタッフへの不利益が起らないようにすることが非常に重要です。

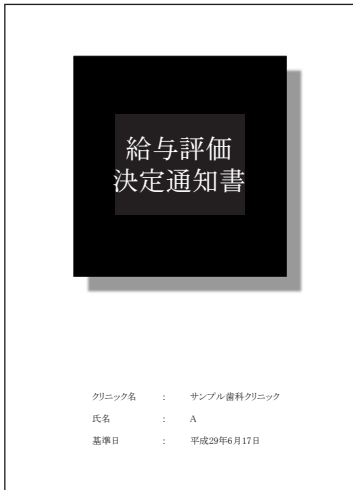
弊社が給与テーブルを作成する場合、様々な条件や医院の特色にフィットするよう、多段階となったものを構築しておりますので、導入後は給与改定に悩まされることはありません。

経験年数による定期昇給を無くし、能力に応じた昇給を可能とする全く新しい給与制度ができあがります。モチベーションを担保し続けることが出来れば、医院への定着率が高まり、結果として医院の生産性は向上します。

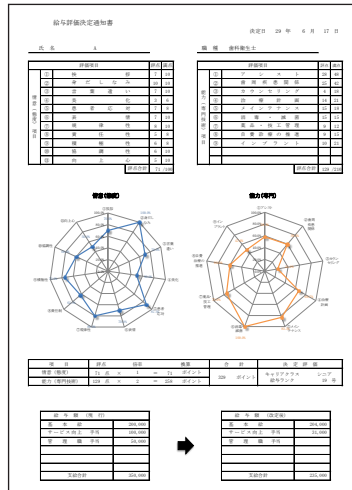


人事評価システムの概要と特徴

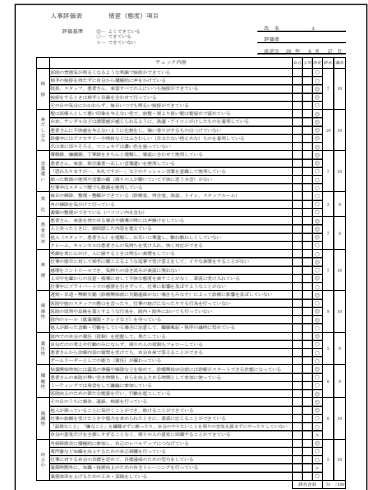
弊社の人事評価システムは「情意（態度）50項目」と「能力（専門技術）70項目」の2軸を評価し、給与ランクを決定します。さらに職務能力からキャリアクラスを判定します。この2項目から給与が自動で決定され、下記の「給与評価決定通知書」が出来上がります。出来上がった「給与評価決定通知書」をスタッフへフィードバックし、最終的な給与が決定する仕組みです。



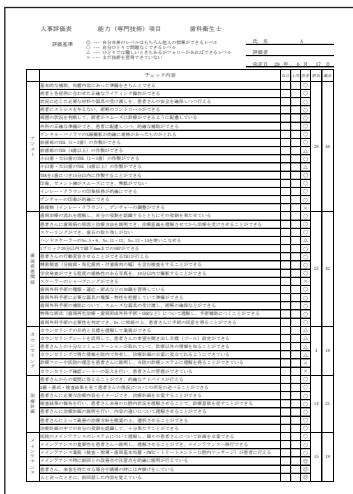
表紙



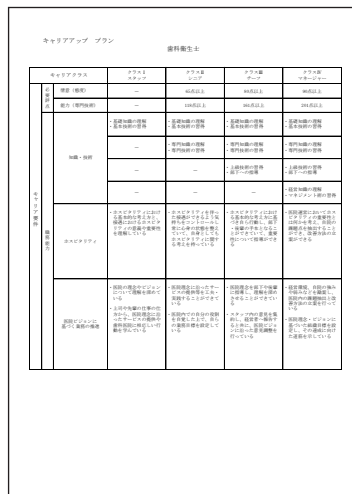
P.01 給与評価決定通知書



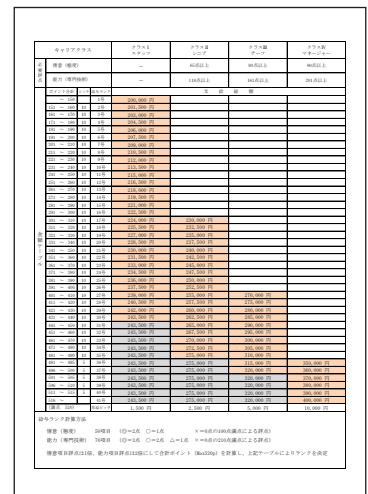
P.02 情意(態度)項目



P.03 能力(専門技術)項目



P.04 キャリアクラス



P.05 給与テーブル

5つの特徴

01. 「情意（態度）50項目」と「能力（専門技術）70項目」のシンプルな2軸の評価項目
02. 給与ランクは1～41号の階層となっている
03. スタッフのキャリアクラスを4段階（スタッフ→シニア→チーフ→マネージャー）で判定し、ステップアップを目指すことができる仕掛け
04. 給与ランクとキャリアクラスを給与テーブルに当てはめて給与が自動で決定
05. 「給与評価決定通知書」が自動で出来上がり、スタッフへフィードバックする仕組み

人事評価の手順

STEP
01

スタッフを評価

評価シートにより評点を集計

STEP
02

給与ランクを算出

評点合計をポイントへ換算し、給与ランクを計算

STEP
03

キャリアクラスを決定

キャリア要件によりクラスを判定

STEP
04

◆ 給与額の算出・評点の確認・再評価

◆ 適正給与額への調整

STEP
05

給与額の決定

STEP
06

評価内容のフィードバック

個人面談

◆ チェック内容に沿ってスタッフを評価します。評価の結果、情意項目評点合計と能力項目評点合計が集計されます。

情意（態度）項目 50項目（100点満点）

※評価シート一部抜粋

【情意項目チェック内容大分類】

- ・挨拶
- ・身だしなみ
- ・言葉遣い
- ・美化
- ・患者対応
- ・表情
- ・規律性
- ・責任性
- ・積極性
- ・協調性
- ・向上心

人事評価表		情意（態度）項目		氏名		A	
評価基準		◎… よくできている (2点) ○… できている (1点) ×… できていない (0点)		評価者			
				決定日		29年 6月 17日	
	チェック内容	自己	上司	決定	評点	満点	
挨拶	医院の雰囲気が明るくなるような笑顔で挨拶ができている			○	7	10	
	相手の挨拶を待たずに自分から積極的に声をかけている			○			
	院長、スタッフ、患者さん、来客すべての人にいつも挨拶ができている			◎			
	挨拶をするときは相手と目線を合わせて行っている			◎			
	その日の気分にかかわらず、毎日いつも明るく挨拶ができている			○			
向上心	外部研修会に積極的に参加し、自己のレベルアップにつなげている			◎	5	10	
	専門書など知識を向上するための自己研鑽を行っている			○			
	仕事に対する自分の目標を定めて、目標達成のための努力をしている			○			
	業務時間外に、知識・技術向上のための自主トレーニングを行っている			×			
	業務効率を上げるための工夫・実践をしている			○			
				評点合計	71	/100	

◎(2点)×2 = 4点
○(1点)×2 = 2点
×は0点 → 6点

■ 情意項目=71点

項目	評点	倍率	換算	合計	決定評価
情意（態度）	71点	×	1 = 71 ポイント	329 ポイント	キャリアクラス シニア 給与ランク 19号
能力（専門技術）	129点	×	2 = 258 ポイント		

能力（専門技術）項目 70項目（210点満点）

※評価シート一部抜粋

【能力項目チェック内容大分類】

- ・アシスト
- ・歯周疾患関係
- ・カウンセリング
- ・治療計画
- ・メンテナンス
- ・消毒・滅菌
- ・薬品・技工管理
- ・自費診療の推進
- ・インプラント

人事評価表		能力（専門技術）項目		歯科衛生士		氏名		A	
評価基準		◎… 自分自身のレベルはもちろん他人の指導ができるレベル (3点) ○… 自分ひとりで問題なくできるレベル (2点) △… ひとりでは難しいときもあるがフォローがあればできるレベル (1点) ×… まだ技術を習得できていない (0点)		評価者		決定日		29年 6月 17日	
	チェック内容	自己	上司	決定	評点	満点			
アシスト	基本的な補助、処置内容にあった準備をきちんとできる			○	28	48			
	術者と各症例に合わせた正確なライティング操作ができる			○					
	状況に応じた必要な材料や器具の受け渡しを、患者さんの安全を確保しつつ行える			○					
	術者にストレスを与えない、術野のコントロールができる			○					
	周囲の状況を判断して、術者がスムーズに診療ができるように配慮している			○					
	外科の正確な準備ができ、患者に配慮しつつ、的確な補助ができる			○					
	デンタル・パノラマのX線撮影が的確に規格があったものがとれる			○					
	前歯部のTEK（1〜3歯）の作製ができる			○					
	前歯部のTEK（4歯以上）の作製ができる			△					
	小臼歯・大臼歯のTEK（1〜3歯）の作製ができる			○					
	小臼歯・大臼歯のTEK（4歯以上）の作製ができる			△					
	TEKを1歯につき15分以内に作製することができる			○					
	印象、セメント練がスムーズにでき、無駄がでない			○					
	インレー・クラウンの印象採得が的確にできる			○					
	デンチャーの印象が的確にできる			○					
修復物（インレー・クラウン）、デンチャーの調整ができる			×						
				評点合計	129	/210			

○(2点)×13 = 26点、
△(1点)×2 = 2点、
×は0点 → 28点

■ 能力項目=129

項目	評点	倍率	換算	合計	決定評価
情意（態度）	71点	×	1 = 71 ポイント	329 ポイント	キャリアクラス シニア 給与ランク 19号
能力（専門技術）	129点	×	2 = 258 ポイント		

キャリアクラスを決定 — キャリア要件によりクラスを判定

◆ キャリア要件の職務能力をスタッフが満たしているか検討し、キャリアクラスを決定します。

※必要評点は各キャリアの「必要最低限評点」です。必要評点未満の場合は該当するキャリアの選択をすることができません。

キャリアアップ プラン		歯科衛生士			
キャリアアップ	クラスI スタッフ	クラスII シニア	クラスIII チーフ	クラスIV マネージャー	
経歴(年齢)	—	40歳以上	45歳以上	50歳以上	
職歴(専門職)	—	4年経歴以上	6年経歴以上	8年経歴以上	
知識・技術	1.基礎知識の理解 基本技術の習得	1.基礎知識の理解 基本技術の習得	1.基礎知識の理解 基本技術の習得	1.基礎知識の理解 基本技術の習得	
	—	—	—	—	
ホスピタリティ	1.院内の理念やビジョン の理解	1.院内の理念やビジョン の理解	1.院内の理念やビジョン の理解	1.院内の理念やビジョン の理解	
	—	—	—	—	

キャリアクラス		クラスI スタッフ	クラスII シニア	クラスIII チーフ	クラスIV マネージャー	
キャリア要件 職務能力	必要 評点	—	65点以上	80点以上	90点以上	
	情意(態度)	—	—	—	—	
	能力(専門技術)	—	118点以上	161点以上	201点以上	
	知識・技術	・基礎知識の理解 ・基本技術の習得	・基礎知識の理解 ・基本技術の習得	・基礎知識の理解 ・基本技術の習得	・基礎知識の理解 ・基本技術の習得	・基礎知識の理解 ・基本技術の習得
		—	—	—	—	—
ホスピタリティ	・ホスピタリティに おける基本的な考え方 と、接遇における ホスピタリティの 意義や重要性を 理解している	・ホスピタリティを 伴った接遇が できるような 気持ちを コントロールし、 常に心身の 状態を整えて、 自身としても ホスピタリティ に関する考えを 持っている	・ホスピタリティに おける基本的な 考え方に基づき 自ら行動し、 部下・後輩の 手本となる ことができ、 重要性について 指導ができる	・ホスピタリティに おける基本的な 考え方に基づき 自ら行動し、 部下・後輩の 手本となる ことができ、 重要性について 指導ができる	・ホスピタリティに おける基本的な 考え方に基づき 自ら行動し、 部下・後輩の 手本となる ことができ、 重要性について 指導ができる	
	・ホスピタリティに おける基本的な 考え方に基づき 自ら行動し、 部下・後輩の 手本となる ことができ、 重要性について 指導ができる	・ホスピタリティに おける基本的な 考え方に基づき 自ら行動し、 部下・後輩の 手本となる ことができ、 重要性について 指導ができる	・ホスピタリティに おける基本的な 考え方に基づき 自ら行動し、 部下・後輩の 手本となる ことができ、 重要性について 指導ができる	・ホスピタリティに おける基本的な 考え方に基づき 自ら行動し、 部下・後輩の 手本となる ことができ、 重要性について 指導ができる	・ホスピタリティに おける基本的な 考え方に基づき 自ら行動し、 部下・後輩の 手本となる ことができ、 重要性について 指導ができる	
医院ビジョンに 基づく業務の 推進	・医院の理念や ビジョンについて 理解を深めて いる ・上司や先輩の 仕事の仕方から、 医院理念に沿った サービスの提供 や歯科医院に 相応しい行動を 学んでいる	・医院理念に沿った サービスの提供等 を工夫・実践 することができ ている ・医院内での自分 の役割を自覚した 上で、自らの業務 目標を設定して いる	・医院理念を部下や 後輩に指導し、 理解を深める ことができている ・スタッフ内の意見 を集約し、経営者 へ報告すると共に、 医院ビジョンに沿 った意見調整を 行っている	・経営環境、自院 の強みや弱みなど を勘案し、院内の 課題抽出と改善 方法の立案を行 っている ・医院理念・ビジ ョンに基づいた組 織目標を設定し、 その達成に向けた 道筋を示している		

■ キャリアクラス → クラスII「シニア」

項目	評点	倍率	換算	合計	決定評価
情意(態度)	71点	× 1	= 71ポイント	329ポイント	キャリアクラス シニア 給与ランク 19号
能力(専門技術)	129点	× 2	= 258ポイント		

◆ 給与額の算出・評点の確認・再評価 ◆ 適正給与額への調整

◆ STEP1～3で算出された給与、評点をともに評価者の評価傾向や課題を抽出しフィードバックいたします。

「スタッフへの適正な評価が行われているかどうか？」の検討が最も重要です。
様々な視点、確度からの検討と再評価を繰り返し、適正な評価、給与額への調整の為、コンサルティングを行います。

◆ STEP2、3にて決定した給与ランクとキャリアクラスの交差する箇所が給与額となります。

キャリアクラス	1号	2号	3号	4号	5号
1号	151	161	171	181	191
2号	201	211	221	231	241
3号	251	261	271	281	291
4号	301	311	321	331	341
5号	351	361	371	381	391
6号	401	411	421	431	441
7号	451	461	471	481	491
8号	501	511	521	531	541
9号	551	561	571	581	591
10号	601	611	621	631	641
11号	651	661	671	681	691
12号	701	711	721	731	741
13号	751	761	771	781	791
14号	801	811	821	831	841
15号	851	861	871	881	891
16号	901	911	921	931	941
17号	951	961	971	981	991
18号	1001	1011	1021	1031	1041
19号	1051	1061	1071	1081	1091
20号	1101	1111	1121	1131	1141
21号	1151	1161	1171	1181	1191
22号	1201	1211	1221	1231	1241
23号	1251	1261	1271	1281	1291
24号	1301	1311	1321	1331	1341
25号	1351	1361	1371	1381	1391
26号	1401	1411	1421	1431	1441
27号	1451	1461	1471	1481	1491
28号	1501	1511	1521	1531	1541
29号	1551	1561	1571	1581	1591
30号	1601	1611	1621	1631	1641
31号	1651	1661	1671	1681	1691
32号	1701	1711	1721	1731	1741
33号	1751	1761	1771	1781	1791
34号	1801	1811	1821	1831	1841
35号	1851	1861	1871	1881	1891
36号	1901	1911	1921	1931	1941
37号	1951	1961	1971	1981	1991
38号	2001	2011	2021	2031	2041
39号	2051	2061	2071	2081	2091
40号	2101	2111	2121	2131	2141
41号	2151	2161	2171	2181	2191
42号	2201	2211	2221	2231	2241
43号	2251	2261	2271	2281	2291
44号	2301	2311	2321	2331	2341
45号	2351	2361	2371	2381	2391
46号	2401	2411	2421	2431	2441
47号	2451	2461	2471	2481	2491
48号	2501	2511	2521	2531	2541
49号	2551	2561	2571	2581	2591
50号	2601	2611	2621	2631	2641
51号	2651	2661	2671	2681	2691
52号	2701	2711	2721	2731	2741
53号	2751	2761	2771	2781	2791
54号	2801	2811	2821	2831	2841
55号	2851	2861	2871	2881	2891
56号	2901	2911	2921	2931	2941
57号	2951	2961	2971	2981	2991
58号	3001	3011	3021	3031	3041
59号	3051	3061	3071	3081	3091
60号	3101	3111	3121	3131	3141
61号	3151	3161	3171	3181	3191
62号	3201	3211	3221	3231	3241
63号	3251	3261	3271	3281	3291
64号	3301	3311	3321	3331	3341
65号	3351	3361	3371	3381	3391
66号	3401	3411	3421	3431	3441
67号	3451	3461	3471	3481	3491
68号	3501	3511	3521	3531	3541
69号	3551	3561	3571	3581	3591
70号	3601	3611	3621	3631	3641
71号	3651	3661	3671	3681	3691
72号	3701	3711	3721	3731	3741
73号	3751	3761	3771	3781	3791
74号	3801	3811	3821	3831	3841
75号	3851	3861	3871	3881	3891
76号	3901	3911	3921	3931	3941
77号	3951	3961	3971	3981	3991
78号	4001	4011	4021	4031	4041
79号	4051	4061	4071	4081	4091
80号	4101	4111	4121	4131	4141
81号	4151	4161	4171	4181	4191
82号	4201	4211	4221	4231	4241
83号	4251	4261	4271	4281	4291
84号	4301	4311	4321	4331	4341
85号	4351	4361	4371	4381	4391
86号	4401	4411	4421	4431	4441
87号	4451	4461	4471	4481	4491
88号	4501	4511	4521	4531	4541
89号	4551	4561	4571	4581	4591
90号	4601	4611	4621	4631	4641
91号	4651	4661	4671	4681	4691
92号	4701	4711	4721	4731	4741
93号	4751	4761	4771	4781	4791
94号	4801	4811	4821	4831	4841
95号	4851	4861	4871	4881	4891
96号	4901	4911	4921	4931	4941
97号	4951	4961	4971	4981	4991
98号	5001	5011	5021	5031	5041
99号	5051	5061	5071	5081	5091
100号	5101	5111	5121	5131	5141

給与ランク	獲得ポイント		ピッチ	スタッフ	シニア	チーフ	マネージャー
1号	~	150		200,000円			
2号	151	~ 160	10	201,500円			
3号	161	~ 170	10	203,000円			
4号	171	~ 180	10	204,500円			
5号	181	~ 190	10	206,000円			
}							
15号	281	~ 290	10	221,000円			
16号	291	~ 300	10	222,500円			
17号	301	~ 310	10	224,000円	230,000円		
18号	311	~ 310	10	225,500円	232,500円		
19号	321	~ 330	10	227,000円	235,000円		
20号	331	~ 340	10	228,500円	237,500円		
21号	341	~ 350	10	230,000円	240,000円		
22号	351	~ 360	10	231,500円	242,500円		
23号	361	~ 370	10	233,000円	245,000円		
24号	371	~ 380	10	234,500円	247,500円		
25号	381	~ 390	10	236,000円	250,000円		
26号	391	~ 400	10	237,500円	252,500円		
27号	401	~ 410	10	239,000円	255,000円	270,000円	
}							
41号	516	~		243,000円	275,000円	320,000円	400,000円
昇給ピッチ				1,500円	2,500円	5,000円	10,000円

■ 給与ランク19号 ■ シニアクラス → 月給235, 500円

支給合計 235, 000

◆ STEP1～4で決定したすべての評価、評価項目と給与額が反映されます。

給与評価決定通知書

前ページまでにおいて、評価、決定したA～F全ての項目が給与評価決定通知書1枚に自動で反映されます。さらに、AとBについてはレーダーチャートにて可視化され、スタッフへの評価、成長が一目で認識できます。この決定通知書で適正な給与評価のフィードバックを確実に行うことにより、スタッフへの納得感を生みモチベーションの向上へとつながります。モチベーション担保し続けることができれば、医院への定着率が高まり、結果として医院の生産性は向上します。

給与評価決定通知書

決定日 29年 6月 17日

氏名 A

職種 歯科衛生士

評価項目		評点	満点
情意(態度)項目	① 挨拶	7	10
	② 身だしなみ	10	10
	③ 言葉遣い	7	10
	④ 美化	3	6
	⑤ 患者対応	7	8
	⑥ 表情	7	10
	⑦ 規律性	8	10
	⑧ 責任性	5	8
	⑨ 積極性	6	8
	⑩ 協調性	6	10
	⑪ 向上心	5	10
A 評点合計		71	100

評価項目		評点	満点
能力(専門技術)項目	① アシスト	28	48
	② 歯周疾患関係	25	42
	③ カウンセリング	4	18
	④ 治療計画	14	21
	⑤ メインテナンス	15	18
	⑥ 消毒・滅菌	15	15
	⑦ 薬品・技工管理	9	12
	⑧ 自費診療の推進	9	15
	⑨ インプラント	10	21
	B 評点合計		129

情意(態度)

能力(専門)

項目	評点	倍率	換算	合計	決定評価
情意(態度)	71点	× 1	= 71 ポイント	329 ポイント	キャリアクラス 給与ランク
能力(専門技術)	129点	× 2	= 258 ポイント		

基本給	200,000
サービス向上 手当	100,000
管理職 手当	50,000
支給合計	350,000

➔

基本給	204,000
サービス向上 手当	31,000
管理職 手当	
支給合計	235,000

E 給与ランク

F 支給合計

- | | | |
|--------------------------|------------------|----------------|
| A 情意(態度) 項目評点合計 | C ポイント合計 | E 給与ランク |
| B 能力(専門技術) 項目評点合計 | D キャリアクラス | F 支給合計 |

1 訪問・調査

- ・現状についてや課題などをカウンセリングにて抽出
- ・システム導入が即時可能かどうかの判断

2 評価（第1回目）

- ・スタンダードモデルの評価項目より、評価を行っていただき、評点を算出

3 集計・システム反映

- ・算出された評点をもとに、システムへと反映
- ・評価者の評価傾向や課題を抽出しフィードバック
- ・評価指導を行い、評価スタンダード（基準）を確立

4 給与、経歴、能力調査・ ポジションターゲット選定

- ・各スタッフの現行給与、経歴、能力をヒヤリング
- ・評価システムでの、評価ポジションのターゲット（目標）を選定

5 再評価・システム反映

- ・評価指導後のスタンダードにて、再評価
- ・再評点にてのポジションを算出
- ・評価における課題検討

6 評価項目の修正

- ・前項において発見された課題をもとに、評価項目の修正、入れ替え

7 システム再構築

- ・新しい評価項目が決定したら、それをもとにシステムのカスタマイズを実施
- ・再構築したシステムによつての評価ポジションを確定

8 給与テーブルの検討・ ギャップの調整

- ・現在の給与に合わせて、給与テーブルを決定
- ・イレギュラーとなるスタッフの給与ギャップの調整方法検討

9 システム完成

- ・制度をスタッフへ説明して運用を開始

コンサルティング内容

構築期間

(3～6ヶ月の期間が必要です)

システムは1件1件の歯科医院に合わせて構築作業を行いますので、ある程度の期間が必要です。

訪問回数

初回の訪問から完成までは、少なくとも4回の訪問による打合せが必要となります。

費用について

コンサルティングの基本費用は50万円(消費税・交通費別途)です。スタッフの人数や医院規模により、変化しますが、10名未満の医院規模であれば基本費用で行っております。

導入の可否判断

全ての医院ですぐに人事評価制度が導入できるわけではありません。院長とスタッフの方々との信頼関係が導入の大きな課題となります。

初回訪問時にヒヤリングをさせて頂いて、人事評価制度の即時導入が可能かどうかをお伝えしております。

依頼された医院への特典

評価システム構築を依頼いただいた医院様への特典として、コンサルタントが訪問した際に経営内容についてもカウンセリングを行い、改善項目についてのアドバイスを無料にて行っております。



株式会社 ワイズマネジメント

Wise Management

〒810-0042 福岡県福岡市中央区赤坂1丁目5-2 ドリームステージ赤坂ビル3F

TEL: 092-715-1501

FAX: 092-510-1255

<http://www.wise-mg.com/>