

はじめに

現在著者は、歯科労務コンサルタントとして、歯科医院の労務管理をアドバイスする仕事に携わっています。歯科医院を外部からサポートする専門家としては、歯科コンサルタントが一般的です。彼らの多くは歯科医院の経営全般をサポートしていますが、労務管理の専門家ではありません。

労務管理とは、スタッフの募集・採用から入社後の配属、人材育成、人事評価、昇進・昇格、休職、退職までの一連のサイクルをマネジメントすることをいいます。そのためには、労働基準法、労働契約法、職業安定法、高年齢者雇用安定法など、各種労働法の知識が必須です。労働法の知識が担保されず、曖昧な知識で労務管理のアドバイスをすることは、とても危険です。その結果、歯科医院にとっても大きな労務リスクを伴うこともあります。

著者は、人事・労務管理系の唯一の国家資格である社会保険労務士（以下、社労士という）として、今では歯科専門に労務管理のコンサルティングを行っています。歯科業界の安定した発展・成長に貢献することを目的に、歯科業界に強い社労士を組織化し、一般社団法人日本歯科労務コンサルタント協会も設立しました。

本書では、歯科医院の経営に不可欠な歯科衛生士から選ばれる勝ち組歯科医院になるため、労務管理の中でも、特に重要な人材採用と職場定着に関するコンテンツを多めに、労務管理上のポイントが収録されています。労務管理は、経営資源でいうところの「ヒト」に関係する分野です。経営資源とは、企業や会社の成長を支える、ヒト・モノ・カネ・情報などの資産の総称ですが、その順番に注目してください。ヒトが一番目にきています。やはり、ヒトなのです。歯科医院の成長を支えるのも、ヒト（人材）なのです。優秀な人材を確保するためには、適切

な人材採用と職場定着がポイントです。

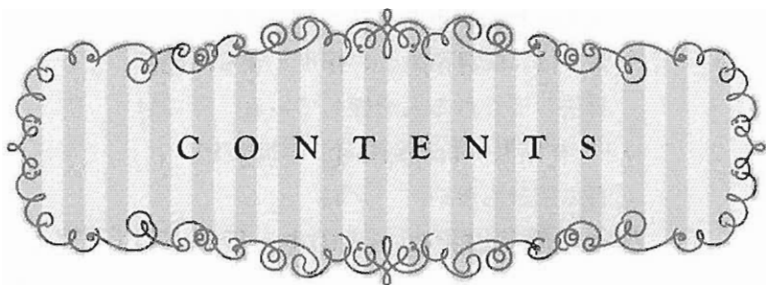
本書は、読んでいただくことで歯科医院の人材採用と職場定着、育成、評価など労務管理全般に関する基本的なスキルが簡単に身に付けられるのが特徴です。

既に歯科医院の経営をサポートしている社会保険労務士やコンサルタントといった外部専門家はもとより、これから歯科業界に参入しようと考えている方にとって本書が参考になれば、これほど嬉しいことはありません。

それでは、歯科医院の人材採用と職場定着の世界と一緒に見ていきましょう。

2018 年 10 月

牧 伸英



はじめに	1
------------	---

第1章 歯科業界の最新事情と課題を知る

1 歯科業界にはどんな人たちが携わっているか	12
・ 外部人材（業者や専門家など）	12
・ 内部人材（歯科医院で働くスタッフ）	13
2 数字で読み解く歯科業界	19
・ 歯科医の世界は男性社会？	19
・ 歯科診療所数はほぼ横ばい	22
・ 減少する歯科医師国家試験合格者数	23
・ 倒産しない歯科医院	28
3 歯科医院の運営形態には大きく2つある	32
4 歯科業界の収益構造を理解する	33
・ 歯科の損益状況	33
・ 好調な歯科医院は自費診療への関心が高い	40
・ 顧問料の3倍を超える貢献ができない 外部専門家に未来はない	40
5 歯科医院の経営課題を知る	43

- ・ 院長のお悩み事トップ3を押さえる /43
- ・ 院長は、歯科衛生士の採用・定着問題を
解決してくれる人を探している /44
- ・ 「人材確保+助成金受給」の提案を
喜ぶ院長も多い /44

6 歯科医院向けアピールのキーワードは「予防」 46

- ・ 歯科医院にとって「予防」が増患でも採用でも
旬な言葉になっている /46
- ・ 「予防労務」の視点からの提案が
院長に響く? /46

第2章 人が集まる募集・採用の仕掛け

1 人手不足で歯科医院が廃業する時代が来る? 50

- ・ 医科同様、歯科業界も人手不足が
問題になりつつある /50
- ・ スタッフを確保できなければ
診療を続けられなくなる /51

2 ターゲットを明確にした採用戦略で自転車 操業型採用から脱却する 52

- ・ 採用には目に見えにくい
コストが多く発生している /52
- ・ 求める人材像を具体的に
絞り込んで戦略を立てよう /52

3 採用にもマーケティング思考が必要 55

- ・ 応募者がアクセスしそうな媒体を選ぼう /55

・インターネットでの検索を想定した 採用戦略が求められる	／56
4 「ブラック歯科医院」は学生から嫌われる…	57
・学生は講義で労働基準法を押さえている	／57
・「親の関与」も無視できない	／58
5 ブラック歯科医院 10 の特徴	59
・特徴1 パートスタッフが 社会保険未加入である	／59
・特徴2 残業が多い	／59
・特徴3 定期健康診断を実施していない	／60
・特徴4 年次有給休暇が取れない	／61
・特徴5 雇用契約書がない	／65
・特徴6 就業規則がない	／65
・特徴7 賞与がない	／67
・特徴8 昇給がない	／68
・特徴9 365 日求人中である	／69
・特徴10 始業前に掃除をする 職場風土がある	／69
6 電話離れ、メール離れに対応した採用戦略が 必要	71
・採用ページのスマートフォン対応が必要	／72
・ユーザーにとって使い勝手の良い ページ構成が必要	／72
7 ハローワークの求人サービスを最大限有効 活用する	74
・検索サイトを通じてハローワークの 求人情報を閲覧してもらえる	／75

- ・備考欄まで使ってなるべく多くの
情報を掲載する /76
- ・採用する人によっては助成金が
もらえることもある /79

8 採用動画でオンライン会社説明会を開く 81

- ・リアルของบริษัท説明会の開催には
費用対効果の問題がある /81
- ・動画コンテンツは
検索結果で上位に表示される /82
- ・YouTube に採用動画をアップする方法 /82
- ・動画のクオリティは高くなくても OK /84
- ・動画によるオンライン会社説明会の例 /84
- ・スライド動画を活用する手もある /85

9 リファラル採用の導入で採用ルートを確認 する 88

- ・歯科医院におけるリファラル採用の導入 /88
- ・導入メリット① 採用コストの面でおトク /88
- ・導入メリット② まじめなスタッフを
採用できる /89
- ・導入メリット③ スタッフが人材を
探してきてくれる /89
- ・報奨金支給に関する留意点 /90
- ・報奨金の支給は職業安定法に抵触するか? /90

10 認定マークの取得で魅力をアピールする 92

- ・「サイバー法人台帳 ROBINS」
経営労務診断サービス /92
- ・自治体による認定マークの取得も有効 /96

11 採用適性検査を導入してミスマッチを減らす	99
・ ミスマッチによる早期退職は	
雇入れ後のコスト増にもつながる	／100
・ 20～30 分の面接で	
適性を見抜くことはムリ	／101
・ 採用適性検査を活用するメリット	／101
12 応募者のモチベーションを把握して内定辞退を防ぐ	107
・ モチベーションの種類は 8 つ	／107
・ 測定ツールの活用例	／108

第3章 働きやすさと職場定着の仕掛け

1 職場定着の公式は「3A + T 理論」	112
2 「スタッフファースト」にすると人が定着する	114
・ 「患者ファースト」では	
スタッフが疲弊する	／115
・ 患者都合と自院都合の	
さじ加減こそが経営者のセンス	／116
3 職場定着のための 8 つの取り組み事例	117
・ ランチミーティング	／117
・ スタッフの誕生日茶話会	／118
・ 月初に有給取得ミーティングを行う	／118
・ 半日有給休暇取得制度	／119
・ スタッフへのお中元、お歳暮	／121
・ スタッフとの年 2 回の個別面談	／122

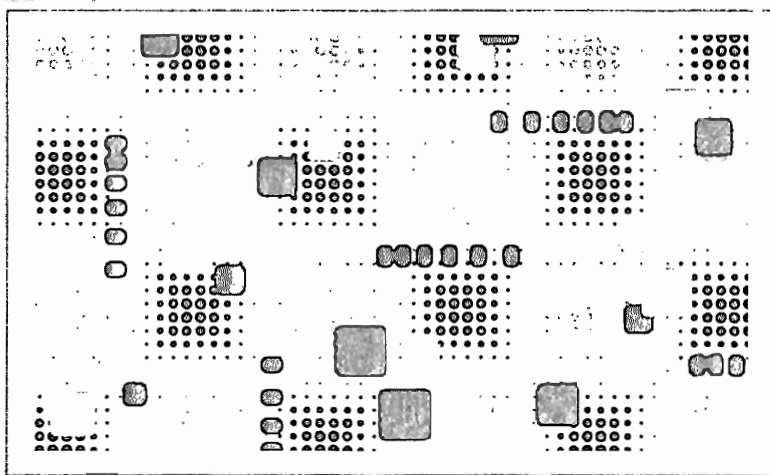
・ 1 日の所定労働時間を 7.5 時間に改革	／122
・ 健康支援	／124
4 組織活力測定と環境適合測定にチャレンジする	127
5 定期的なモチベーション測定で心のバランスを見る	132
6 副業・兼業の解禁と労務管理上の課題	134
・ 歯科医院で考えられる副業・兼業問題	／134
・ 副業・兼業に関するルールの考え方	／135
・ 労働時間数にも注意が必要	／136
・ 労災保険上の問題にも注意が必要	／137
7 歯科医院から「ブラック問題」をなくす	138
・ パートスタッフの 社会保険未加入問題の改善	／138
・ 3つのアプローチによる 長時間残業の改善	／139
・ 受診したくなる定期健康診断への改善	／141
・ 健診休暇を導入する	／142
・ 働きやすい、休みやすい 職場環境への改善	／143
・ 就業規則や雇用契約書を整備する	／144
・ 賞与や昇給の制度化	／146
・ 「365 日求人」からの脱却	／147

第4章 定着と成長を促進する 人材育成と人事評価

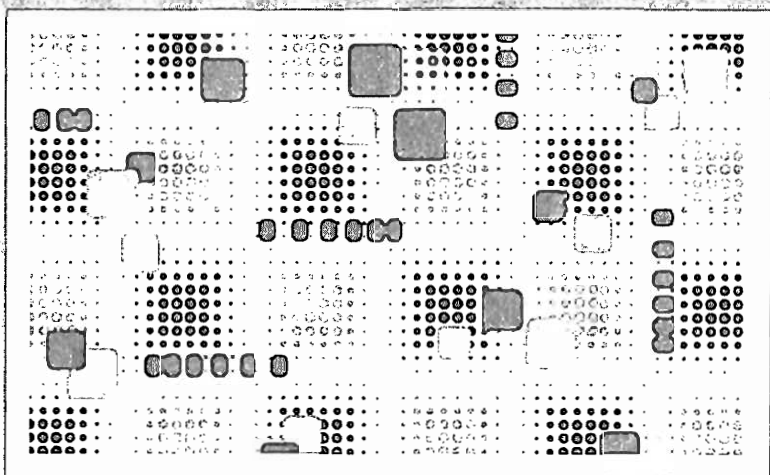
- 1 行動改善でスタッフ教育を行う 150
 - ・コンピテンシー理論による
行動基準を作成する /150
 - ・コンピテンシー研修の実施 /153
- 2 スタッフの成長のカギを握るのは院長 157
 - ・優秀なスタッフから
辞めていってしまう理由とは? /157
 - ・スタッフにだけ成長を求める
院長は見放される /158
- 3 行動基準を評価にも活用する 159
 - ・人材育成は人事評価と
リンクさせるとより効果的 /159
 - ・歯科医院で人事評価を
導入すべき4つの理由 /159
 - ・行動基準と人事評価をリンクさせる方法 /164
 - ・スタッフのやる気を引き出せるかは
フィードバックのやり方次第 /164
- 4 人事評価を賃金に反映させる 166
 - ・歯科医院における「成果」とは何か? /166
 - ・歯科衛生士の給与には
一部歩合給制を導入する /167
 - ・賞与で自費診療獲得の報酬を
支給する場合 /168
 - ・歩合の支給方法を決める際に
注意すべきことは? /169

第5章 歯科医院に選ばれる コンサルタントになるには

1 経営者から必要とされるコンサルタント像	172
・「言葉の力」を持っているコンサルタント	／172
・スタッフを雇用する経営者の気持ちがわかる コンサルタント	／174
・報酬を「投資」にしてくれる コンサルタント	／174
・タイムマネジメントができる コンサルタント	／178
・業界のことがわかっている コンサルタント	／183
・単なる「自称コンサルタント」ではない コンサルタント	／185
2 歯科医院に有効なアプローチ方法	186
・セミナーを企画してFAXDMで案内する	／186
・メールマガジンを配信する	／190
・歯科関連イベントに出展する	／192
・スタディグループに入会する	／193
3 「見える化」で顧客満足度を高める	194
・「見える化」① 提供するサービスの メニュー表を作る	／194
・「見える化」② コンサルティング 議事録を作る	／196
おわりに	203



第1章 歯科業界の最新事情と 課題を知る





歯科業界にはどんな人たちが携わっているか

外部人材（業者や専門家など）

総称すると「歯科コンサルタント」なのですが、もう少し細かく見たいと思います。開業時がわかりやすいと思いますので、歯科医院を開業する際にそのサポート役として登場する人材を見ていきます。

いったいどんな業者や専門家が歯科医院の開業に携わっているのでしょうか。

開業資金を融資する金融機関、物件を仲介する不動産会社、内装デザイン会社や看板屋、機械メーカーや材料屋といった院内設備業者、内覧会を企画運営する会社、集患・増患用のホームページを制作するウェブ制作会社、会計や資金繰りをアドバイスする税理士など、こんなに沢山の業者や専門家が携わっています。

たしかにさまざまな業者や専門家が歯科医院の開業に携わっているのですが、内装デザインや看板、ウェブ制作会社などの中には歯科医院に特化している業者もいます。最近では、歯科医院に特化している税理士事務所もあります。業種の数で言えば幅広いですが、業者数は意外に少ないのかもしれませんが。私自身、歯科業界の勉強会や研究会、セミナーなどに参加すると、同じ会社の方々とよくお会いします。

歯科業界は意外に狭い！というのが私の実感です。業界が狭いということは、知合いも多いのでネットワークも強いでしょう。紹介・口コミが発生しやすい業界です。かく言う私もその恩恵を受けている一人です。高度なマーケティングを行うより

も、紹介・口コミといった人的ネットワーク（人脈）でビジネスをしている業者・専門家が、今でもとても多いです。歯科医院の顧問先を獲得していきたいのであれば、歯科業界の業者や専門家とも連携して、人的ネットワークづくりを進めることも大切です。

内部人材（歯科医院で働くスタッフ）

歯科医院で働く、歯科医師、歯科衛生士、歯科技工士、歯科助手の仕事内容などを簡単に整理しておきます。なお、歯科技工士については歯科医院内で働くケース（院内技工）は稀で、そのほとんどは技工所（院外技工）などで働くことがほとんどです。

図表 1-1 内部人材の種類

職種	国家資格	仕事内容
歯科医師	必要	むし歯の処置や入れ歯・詰め物・冠・差し歯などの製作と装着、歯列矯正、抜歯やインプラントなどの歯の治療、保健指導、健康管理などを行う
歯科衛生士	必要	歯科医師の指導のもと、診療の補助や歯石・歯垢の除去などの予防処置、歯磨き指導などの保健指導を行う
歯科技工士	必要	歯科医師の指示書にしたがって、入れ歯、被せ物、詰め物、矯正装置などの作成や加工、修理を行う
歯科助手	不要	受付業務や会計・庶務業務、歯科医師や歯科衛生士の診療サポートなど、幅広く業務を行う

特徴は、歯科医院で働くスタッフの中で唯一国家資格を持たない（必要ない）職種は、歯科助手だということです。実は、このことが労務管理にも影響しています。例えば、人材育成ひとつとっても、歯科衛生士には教育研修にお金をかけるけど、歯科助手にはそうでもないという院長（歯科医師）が多いです。

なぜなら、歯科衛生士は審美などのホワイトニングで売上を作ることができるけれど、患者の口腔内に手を入れて仕事をすることが法律上許されていない歯科助手にはそれができないと考えられているからです。歯科衛生士にかかるお金は投資であっても、歯科助手にかかるお金はコストにしかならない。このような認識を持っている院長もいます。

しかし、私は歯科助手も売上を作ることができる！と考えています。それは、同じ医療分野でも、医科と歯科とでは大きく異なるポイントがあるからです。一般の医科にはなくて通常歯科にはあるものですが、これは歯科医院のビジネスモデルの大きな特徴だと思います。

一つは自費診療があることです。これはとても大きな特徴です。

もう一つは、受付業務が基本予約制だということです。初めて行く歯科医院に予約の電話を入れたときに、感じの悪い受付に当たったら……。あなたならどうしますか？ おそらくその歯科医院には一生行かないでしょう？

これは、経営的に言うと機会損失そのものです。受付の電話対応ひとつが、集患・増患に影響するのです。優秀な受付は新患を逃さず、引き続き来院してくれるリピート患者をも集めることができます。受付業務を担う歯科助手は、売上を作る戦力になるのです。その意味では、歯科助手には歯科医院と患者とをつなぐコミュニケーターとしての役割を担っていると思います。

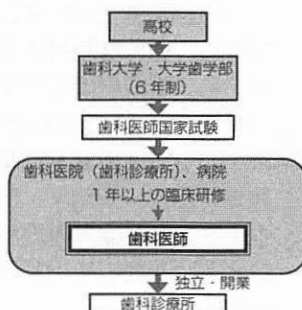
図表 1-2 歯科医師・歯科衛生士・歯科技工士の特徴

職種	特 徴
歯科医師	どんな職業か
	虫歯や歯のまわりの病気を治療するとともに予防指導にあたる。 いったん虫歯になると薬では治すことができないため、高速で回転するエアタービンを使って歯の悪い部分を削り、金属をつめるなどの処置を施す。抜歯鉗子（かんし）や歯科用ヘーベルを使って歯を抜き、義歯を入れる場合もある。 診療を行う時には、器具の消毒や安全に配慮し、血液を介して感染する疾患にも十分気をつける必要がある。 大学病院では、専門分野に分かれて教育、研究、治療に取り組んでいる。例えば、歯科口腔外科では口腔がんの手術や治療を行い、大きな傷や病気の場合は、外科など他の分野の医師とチームを組んで治療を行うこともある。その他、学校歯科医、保健所で公衆衛生活動に取り組む歯科医師、歯の矯正を専門に行う歯科医師もいる。
	就くには

大学で6年間歯学について学んだ後、歯科医師国家試験に合格し、1年以上の臨床経験を積む必要がある。

卒業後2年程度大学に残って研究し、その後2～3年、病院や歯科医院で勤務医として働きながら経験を積み、開業するのが一般的である。

患者の人権を尊重し、コミュニケーションが十分とれる人柄であること、冷静さ、注意力、判断力をもっていること、手先が器用であることなどが求められる。



どんな職業か

歯科医師の直接の指導の下に、虫歯や歯周疾患など歯や歯ぐきの病気の予防処置、歯科医師の診療の補助の仕事、歯科保健指導などをする。

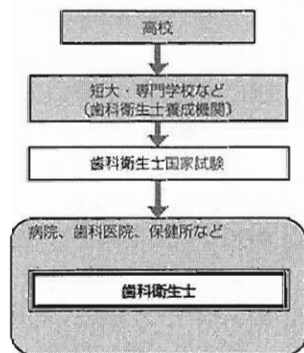
虫歯予防の仕事では、歯や歯ぐきにたまった歯垢（しこう）や歯石を取り除いたり、フッ化物や硝酸銀を歯に塗ったりする。歯科医師の診療を補助する仕事では、治療に使う器具を消毒したり、歯の型を取るための材料や薬剤を準備する。アシスタントとしてそばに付き添って、治療中の患者の状態に気を配りながら、診察や処置がスムーズに進むように手助けを行う。また、インプラント等の外来小手術の介助も行う。

また、歯科衛生士には、歯の健康を取り戻すために助言や指導をする「歯科保健指導」という役割もある。保健所などで虫歯予防のアドバイスをしたり、寝たきりの老人や障害者を訪問し、正しい歯のみがき方を指導したり、最近では、高齢化社会に対応し高齢者の生活の向上を計るために、“摂食・嚥下”の分野での口腔ケアをするなど、地域社会でも活躍している。

就くには

歯科衛生士養成機関を卒業して歯科衛生士の国家試験に合格し、免許を取得する必要がある。養成機関の修業年数はほとんどが2年課程である。カリキュラムは、基礎的教養科目と、解剖学、口腔衛生学などの基礎的専門科目、臨床実習を含む専門科目からなる。

歯科衛生士には、歯科を中心とした医学への関心と知識、口の中で歯の沈着物を取り除いたり薬物を塗ったりするという細かい技能が必要である。



■講師略歴



牧 伸英（まき のぶひで）

社会保険労務士

（一社）日本歯科労務コンサルタント協会 代表理事
e-人事（株） 代表取締役

適性検査 CUBIC の導入，ハローワークの求人票の作成，面接の立会い，内定者フォローなど採用支援を展開。支援先歯科医院は90 医院以上。

主な著書に『社長・人事・総務のための新しい採用活動（サイカツ）の本』（ダイヤモンド社）がある。