歯科経営情報

REPORT

Available Information Report for dental Management



人事労務

公正な評価による
組織力向上

人事評価制度の構築ポイント

1. 人事評価制度の必要性
2. 人事評価制度の概要
3. 人事評価制度の具体的ツール例
4. 人事評価制度導入後のスタッフ教育システム

2026
10
OCT

税理士法人　森田会計事務所

歯科
情報レポート

01　人事評価制度の必要性

歯科医院では昨今、歯科衛生士、受付・医療事務、歯科助手といった職種への応募者が減少しており、欠員補充や増員に苦慮しているといったケースが少なからず見受けられます。

戦力であるスタッフの退職防止と新規雇用者の能力向上、スムーズな人員確保のためには、やりがいのある職場環境の整備と待遇面の改善をする必要があります。

待遇改善は単に給与額を引き上げたり、休日を増やしたりするというだけではなく、頑張って結果を出しているスタッフには適正に賞与や昇給、役職就任等につながる人事評価制度を構築し、目標を与えてスタッフの「仕事」への取り組み意欲の強化を図ることが求められます。

1　人事評価制度とは

人事評価制度の目的は、賃金や賞与の金額を決めるためだけではありません。すべての職員が優秀者（ハイパフォーマー）になれるように、一定期間を設けて、スタッフの業務遂行における「成績」「能力」「情意（やる気・態度）」を、一定の方法に従って雇用者・管理者が評価し、指導育成することにあります。

■人事評価制度の目的

- 人事管理のための個人情報の収集
- 適正配置のための、評価対象者の能力・適性の把握
- 職務上スタッフに求められる能力と現実の能力のギャップを把握し、能力開発・教育訓練目標を設定し、優秀者に育成するための情報収集
- 給料・賞与支給のための情報の収集

2　スタッフが院長に対して期待している人事評価制度

スタッフは、院長の方針や理念がどうなっているか、それに沿った業務になっているか、頑張りや成長がきちんと評価されているか、自分に求められている役割が明確になっているか、昇給や昇格の基準が分かりやすいか等を望んでいます。

こういった要望に応えるために整備すべき仕組みが人事評価制度です。

■スタッフが院長に期待している人事評価制度

自分が求められる役割の明確化	スタッフは、「何を期待されているのか」が分かることを望んでいます。
頑張りや成長がきちんと評価される	努力や成長が公平に評価される仕組みが働きがいにつながります。
昇給や昇格の基準が分かりやすい	基準が明確であれば、スタッフにとって大きな安心感になります。
公平感・納得感がある	スタッフは、誰もが公平に評価される制度を期待しています。
自分の成長やキャリアにつながる	人事制度が人材教育と連動すると、スキルアップの意欲が高まります。
面談やコミュニケーションのきっかけになる	定期的な面談の機会があると相談しやすい職場づくりにつながります。

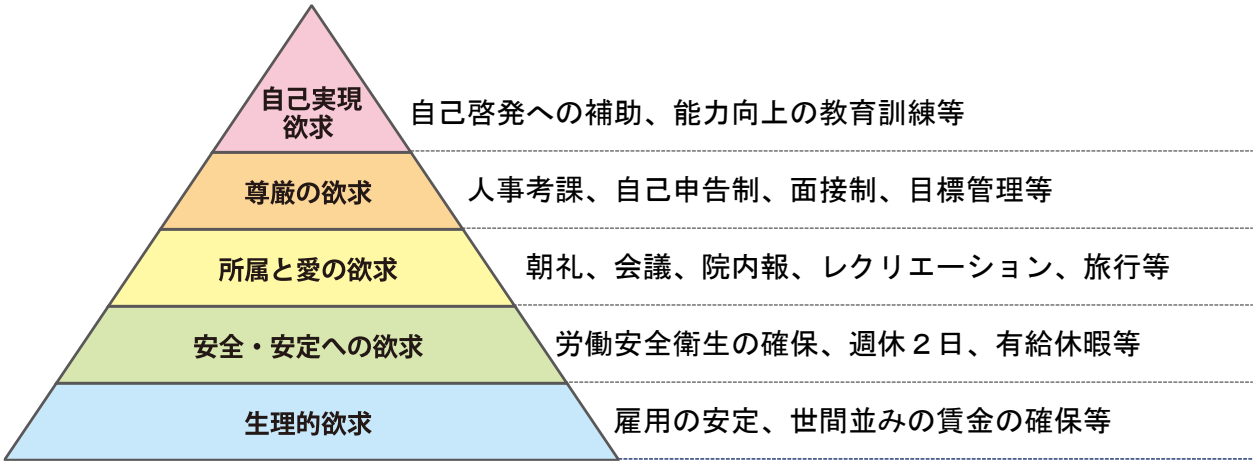
3　業務取り組みへの欲求を喚起する考え方

(1)欲求の5段階

アメリカの心理学者アブラハム・マズローは、人間の欲求を５段階で理論化しています。

人間の欲求は最下層にある生理的欲求から次第に上位への欲求に高度化するとしました。下位の欲求は欠乏を充足したいという「欠乏動機」であり、上位の欲求は満たされれば満たされるほど一層欲求が高まる「成長動機」となります。高次の欲求は、満たされなくても下位の欲求に戻ることはありません。

■マズローの５段階欲求（インターネット情報から参照）



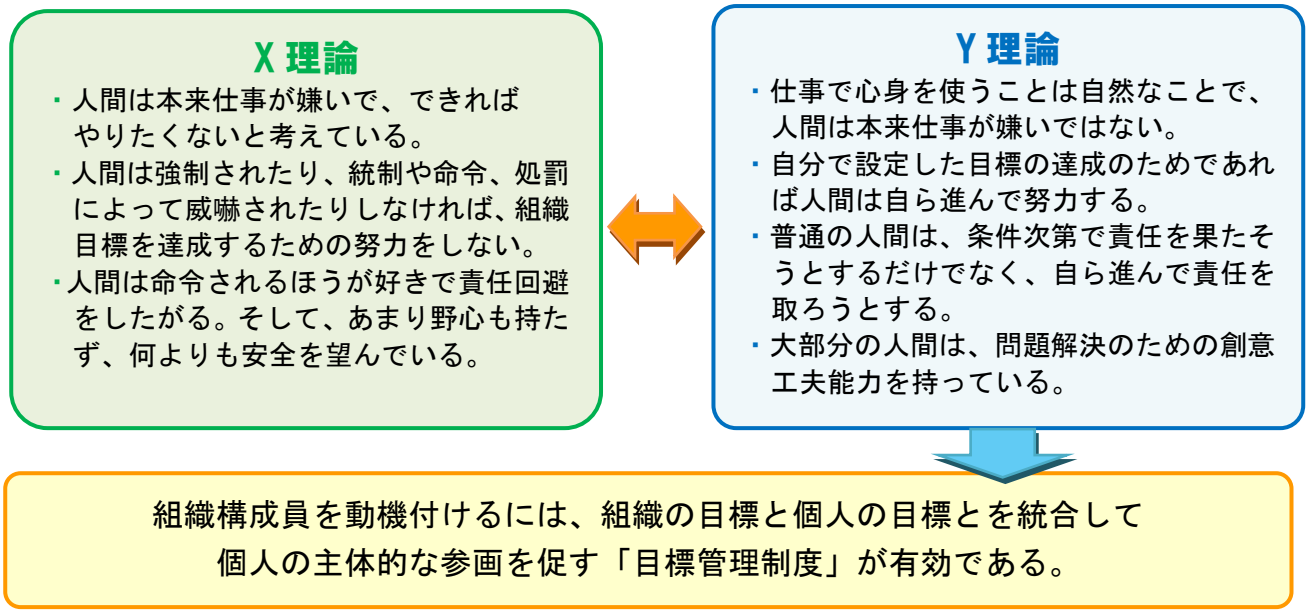
スタッフを歯科医院での日々の業務へ積極的に取り組ませるためには、生理的欲求や安全・安定の欲求はもちろんのこと、所属と愛の欲求を満たす必要があります。そのためにも朝礼や会議の場で、取り組みの必要性について、院長の考えを示すことが肝要です。

(2)X理論とY理論

X理論Y理論とは、アメリカの心理・経営学者ダグラス・マクレガーによって提唱された人間観・動機づけにかかわる２つの対立的な理論のことです。

マクレガーはY理論にもとづく施策を展開し高次の欲求に対する動機づけを行うほうが、組織目標の達成、モラル維持のために効果的だとしています。

■マクレガーのX理論とY理論（インターネット情報から参照）



(3)衛生要因と動機付け要因

衛生要因と動機付け要因は、アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグが提唱した仕事における満足と不満足を引き起こす背景に関する理論です。

人が仕事に満足感を感じる要因と不満足を感じる要因は全く別物だという考え方です。

■ハーズバーグの衛生要因と動機付け要因（インターネット情報から参照）

●**衛生要因**：損なわれると不満が生じるが、満たされたからといって満足感を抱くことにならない要因。主として不満防止効果があるが、積極的な勤務態度を引き出す効果は期待できない。
⇒**給与、方針、対人関係、作業条件など。**

●**動機付け要因**：組織構成員に、やりがいや達成感など職務上の満足をもたらし、仕事に対するやる気を引き出す効果がある要因。しかし、この要因が十分に提供されなくても不満には結びつかない。
⇒**賞与、報奨制度、承認、職務拡大、職務充実、昇進、責任、など。**

つまり、人事評価制度により欲求を喚起し、意欲的に業務に取り組むための動機付けを行うことが、組織の目標達成のために必要ということになるという学説です。

歯科
情報レポート

02　人事評価制度の概要

スタッフに意欲をもって業務に取り組んでもらうためには、人事評価制度の内容が各人にとって判りやすく、適正だと自覚できるものであることがポイントです。

つまり、評価項目が具体的にはっきりしており、評価基準が公平であるなど、どんな評価をしたかといった透明性が求められます。評価対象者が納得できる内容になっている必要があります。

1　人事評価の３原則

スタッフの納得性の高い人事評価制度の構築には、評価の透明性、公平性、納得性の確保が必要になります。

■人事評価の３原則

- 評価の透明性の確保→評価項目や基準の公開など
- 評価の公平性の確保→評価者訓練、多面的評価など
- 評価の納得性の確保→上司との面接による評価の実施

2　人事評価項目の構成

できるだけ客観的に人事評価を行うため、具体的な評価項目や指標を設定します。

具体的には業務に対する意欲ややる気をみる情意評価、保有しているだけでなく、実際に業務で発揮している能力をみる能力評価、目標に対する達成度をみる成績評価があります。

■人事評価項目

	一般職	指導職	管理職
取り組み姿勢（情意評価）	・規律性　・協調性 ・責任性　・積極性	・規律性　・協調性 ・責任性　・積極性	・経営意識　・協調性 ・責任性　・積極性
能　力（能力評価）	・知識・技能　・表現力 ・理解力　・創意工夫力	・知識・技能　・折衝力 ・判断力　・企画力	・知識・技能　・渉外力 ・決断力　・開発力
仕事振り（成績評価）	・仕事の質（正確性） ・仕事の量（効率性）	・仕事の質（正確性） ・仕事の量（効率性） ・指導・育成・監督	・仕事の質（正確性） ・仕事の量（効率性） ・管理・統率・調整

3　能力評価とは

能力評価とは、発揮能力主義による評価方法が主流となっています。すなわち、能力を業務で発揮して初めて評価されます。

■能力評価の視点

- 職員を能力で初級、中級、上級、特級などの等級に位置付け、その等級に必要な能力評価項目を具体的に設定する。
- 面接の中で個人の能力目標を設定するときは、当該能力で最も優れた者を院内から選び、その者の能力レベルを 10 点満点の絶対評価で得点づけし、自己を相対点数で採点させ、次回までの目標レベルを設定する方法がある。（一種のコンピテンシー評価）

4　成績評価と貢献度評価

適切な成績評価は、医院への貢献度を評価する指標です。歯科医師、歯科衛生士、歯科助手、受付・会計とその職種ごとに数値目標を作成し達成状況を管理する必要がありますが、重要なのは、職種ごとの数値目標と評価が、スタッフ全員に公平だと受け止められるかどうかです。

■貢献度評価の手順（評価委員会の合議で検討を行う）

手順１：最初に主任衛生士や受付主任の業績を 10 点満点中、９点や８点と評価する
手順２：残りのスタッフの貢献度を、一人ずつ評価する
手順３：全員のスタッフの貢献度を並べて、評価の妥当性を検証する
手順４：その他の成績評価とあわせて、総合的な業績評価を行う
手順５：情意評価、能力評価、成績評価を勘案して、総合評価を決定する

■貢献度の項目（それぞれの細目の達成度を数値化して機械的に算定することは避ける）

- **保険点数**：評価期間の保険診療点数
- **自費売上**：評価期間の自費売上金額と説明回数
- **目標達成度**：評価期間の目標達成度
- **研修実績**：評価期間の外部・内部研修の受講、学会などへの参加などの実績
- **指導実績**：評価期間の院内研修、症例検討会などでの指導、発表実績
- **その他の業績**：業務の改善提案やその他の実績
- **総合的貢献度**：これらの全体から総合的に貢献度を 10 点法で評価

5　総合評価とは

評価者と院長で構成する評価委員会を組織します。評価委員会では、情意評価と能力評価、成績評価の確認と評価自体の理由を説明してもらいます。各評価者の意見を聞き、その評価をもって、評価委員会合議の上で総合評価を行います。

総合評価は、人事・評価面接時に使用します。特に成果主義賞与制度を採用している歯科医院では、賞与決定の根拠となります。

6　成果主義賞与制度

(1)動機付け要因としての賞与

成果主義賞与制度とは、年齢や経験、能力に応じた通常の賞与に、医院への貢献度や目標達成度による報償としての金額を加算する仕組みのことで、業務への取り組み意欲を持たせる動機付け要因として有効な制度です。ただし、減額時には不満が生じる可能性もあるため、評価基準と算定方法を丁寧に説明する必要があります。

また、動機付け要因としての性格のほか、経営業績に応じてある程度人件費を変動させることができる賞与の支給方法でもあります。

■成果主義賞与制度（正式名称：業績連動型成果主義賞与制度）

- ●賞与と報奨制度を合わせることは、業務への取り組み意欲を喚起するための「動機付け要因」として有効な制度
- ●動機付け要因の性格を強く有しながら、経営業績に応じてある程度人件費を変動させるといった補正ができる賞与の支給方法
- ●歯科医院全体の経営上の成果に連動する賞与制度

賞与の支給・不支給は、就業規則、雇用契約、賞与支給規程等の定めを確認して判断します。歯科医院全体の経営業績の向上に貢献したスタッフに報いるという考え方を基本とし、特に頑張ったスタッフに厚く報いるようにします。

(2)賞与支給額への反映方法の例

通常の賞与は基本給に月数を掛けて算出します。

人事評価を実施した場合は、基本給に通常の支給月数を乗じた額に、評価結果に応じた加算額を上乗せします。加算額は、総合評価のＳ～Ｄの５段階を＋と－で細分化し、各区分に応じた額を医院の基準として設定します。

■賞与の加算額設定例

Ｓ	Ｓ－	Ａ＋	Ａ	Ａ－	Ｂ＋	Ｂ	Ｂ－	Ｃ＋	Ｃ	Ｃ－	Ｄ
５万円	４万円	３万 ５千円	３万円	２万 ５千円	１万 ５千円	１万円	５千円	加算 なし	加算 なし	加算 なし	適宜 減額

※この例では、Ｃ評価は加算なしとし、Ｄ評価の取扱いは、あらかじめ定めた賞与支給基準に従います。

賞与への評価結果の反映は、あらかじめ定めた支給基準に基づいて行います。人事評価による査定と懲戒処分としての減給は区別し、制裁として減額する場合には、労働基準法第 91 条の上限（10%）を守る必要があります。

歯科
情報レポート

03　人事評価制度の具体的ツール例

情意評価表、能力評価表、成績評価表の３つの視点から総合評価を行います。総合評価結果は、人事評価面接時にフィードバックするため、各評価基準を明確にする必要があります。

1　情意評価表

情意評価（意欲）は規律性、責任性、協調性、積極性の４つの項目で評価します。

選ばれた評価者は、特別良くできている時は◎、良くできている時は〇、不足が感じられる時は△と評価していきます。×は本人が萎縮することを避けるため設けません。

院長は、評価者の評価と合わせてＳ・Ａ・Ｂ・Ｃ・Ｄと５段階で評価します。

■情意評価表の記入例

【記入例】

（１）情意評価（やる気の評価）

該当するとみられる項目について、◎〇△で評価します。ないものは無印のままにします。

1)規律性:	本人評価	上司評価
◎ ①規則や指示命令を守り秩序の維持につとめた。	□大変良い □やや良い □普通 □やや不足 □不足	□大変良い □やや良い ☑普通 □やや不足 □不足
□ ②清潔な服装、身だしなみに努めた。		
△ ③患者さまや院内での言葉遣い、挨拶、態度のマナーの向上に努めた。		
□ ④遅刻、早退、無断欠勤がなかった。		
□ ⑤医院の物品を大切に扱った。	【コメント】	
△ ⑥業務上や患者の機密、個人情報を外部に漏らすようなことはなかった。		
□ ⑦他の模範となるような勤務態度であった。		
□ ⑧その他、特段の事実		

中項目全体をみて、上司評価にレ印をつけます。
◎や△の数、その他の特段の事実の有無や内容も考慮します。

2　能力評価表

能力評価は職務遂行能力をみるもので、給与等級格付けの基礎資料にもなります。評価すべき能力の項目は、知識、技能、コミュニケーション能力、判断力、業務遂行能力、管理能力となります。

各人に不足している能力に対し、次回の評価までに能力が向上するよう目標設定を行います。

■能力評価表例

１．知識　□内を◎○△で記入してください。	本人評価	上司評価
□ 歯科口腔診療技術や自医院の特徴、価格を説明できる。	□大変良い □やや良い □普通 □やや不足 □不足	□大変良い □やや良い ☑普通 □やや不足 □不足
◎ 歯周病と歯周組織を理解し、P1 から P4 まで図で説明できる。		
□ レントゲン画像から、う蝕、歯根吸収、着石などを読影できる。		
◎ 自費治療の材質の違いと価格を説明できる。		
◎ P 処や予防の重要性を理解し、患者に説明できる。	【コメント】	
◎ C 処の治療手順、P 処の治療手順と必要な器具を知っている。		
□ 外科処置の手順と必要な器具を理解し、準備と介助ができる。		
□ 滅菌、消毒について、実務的な知識と経験をもっている。		
□ 針刺しや医療事故の防止について知識と経験を持っている。		
□ 医院の経営理念や目標値などを理解している。		
□ 保険診療報酬や歯科医院の損益など、歯科経営についての知識を持っている。		
□ その他		

４．判断力	□大変良い □やや良い □普通 □やや不足 □不足	□大変良い □やや良い ☑普通 □やや不足 □不足
□ 歯周病の状態と、必要な処置が分かる。		
□ 治療後の経過観察と再評価ができる。		
□ 異常時に、医師への連絡や応急処置など的確な対応ができる。		
□ 院内の状況を把握し、医師やスタッフに適切なフォローができる。		
□ その他、中級衛生士としてふさわしい判断力を有する。		

■評価対象者の確認事項例

［評価対象者］歯科衛生士２年目

- 患者応対や電話応対が優れている
- 始業 30 分前には出勤し、進んで清掃している
- 責任感は強く、自分の職務や担当患者への対応は最後まできちんとこなす
- 気の強いところがあり、他の歯科衛生士とぶつかる場面がある
- 提案は少ないが、空き時間には仕事を探したり、専門書からの手技の練習を行う
- 休日の外部研修にも積極的に出席する
- 勤務熱心で覚えが早く、自費のＰＭＴＣ（専門家による機械的歯面清掃）を担当している
- 歯周治療における自分の役割を把握しており、再評価しながら処置を進めている
- 患者との会話ではリラックスさせることを心掛け、患者からも丁寧でやさしいと人気がある
- 自費の説明がうまく、ｅマックスインレーを毎月３本程度、ジルコニアやｅマックスクラウンも毎月２～３本程度、安定的に獲得している
- 「ＰＭＴＣ１日５人」の目標はクリアーしており、１日あたり６人強の実績がある

3　成績評価表

適切な成績評価は、医院への貢献度を評価する指標です。歯科衛生士の成績評価では、担当患者数、リコール率などの目標値を設定します。日ごろの勤務態度や実績などを見ながら評価委員会で一人ずつ採点していきます。

このとき、スタッフ間のバランスも考えます。当然ながら貢献度、達成度の高いスタッフが高評価になります。

■成績評価表

評価対象者	貢献度	目標達成度				その他改善提案など	業績総合
		PMTC・患者数	自費売上	研修参加	指導実績		
○○	8	A	A	B	B	A	A
○○	6	B	B	C	C	B	B

医院経営への貢献度は 10 点満点で評価し、目標達成度はS・A・B・C・Dで評価をします。全体を勘案して、総合的な業績もS・A・B・C・Dで評価します。

4　総合評価表

各評価者からの評価を踏まえ、院長が評価者全員との合議の上で最終的な総合評価を行います。特段の成績にはS、良いならA、普通ならB、低いならC、かなり低いならDとし、＋と－で微調整を行います。

■総合評価表

総合評価シート

日付　　年　月　日

	成績評価			情意評価		能力評価		総合評価	
氏名	貢献度	ランク	特記事項評価理由	ランク	特記事項評価理由	ランク	特記事項評価理由	ランク	特記事項評価理由
○○　○○	8	A	収入貢献有	B	勤務態度不満	A	高レベル	A－	収益貢献業務レベルも高い
○○　○○	6	B	研修参加不足	A	患者評判良	B	多少難あり	B＋	接遇良技術不足

歯科
情報レポート

04　人事評価制度導入後のスタッフ教育システム

人事評価を行った後は、給与面での待遇の改善も必要ですが、スタッフ教育のシステム作りも重要です。

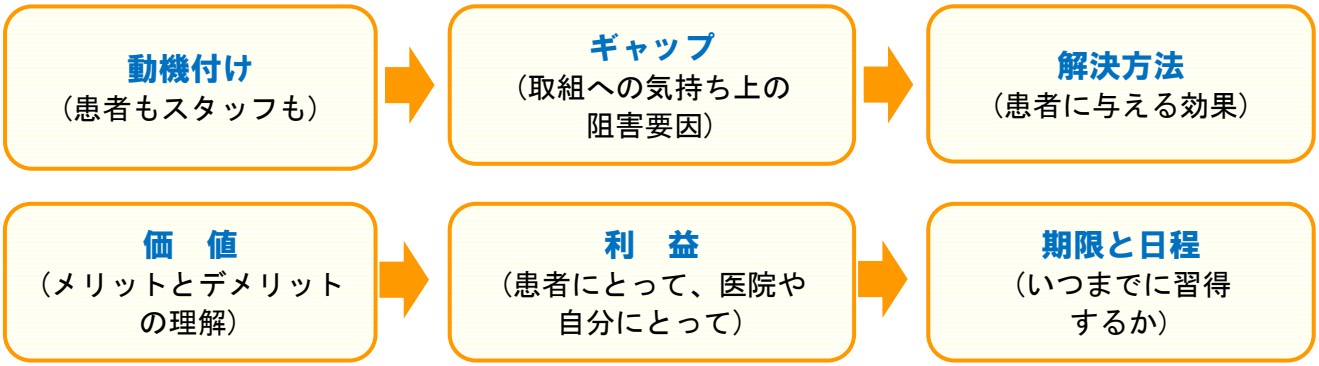
人事評価は、スタッフの欠点の粗探しのためにあるものではありません。スタッフを自医院の戦力として能力アップを図り、患者満足度の向上を目指すためという方針が根底にあり、以下に示すようなスタッフ教育のシステムを策定することが肝要です。

1　スタッフの意識改革研修

人事評価後に院内でスタッフカウンセリングもしくはミーティングを行い、人事評価結果を伝え、今後どのように研修していくかを伝えます。スタッフの共感を得られるように欠点を責めるのではなく、どのように改善や成長につなげるかを中心に話し合います。

スタッフ自身に主体的に取り組む姿勢を持ってもらうことがポイントです。

■研修の手順（実践研修の他、理論や明確な効果、スタッフの意識への訴え掛け）



患者満足度向上は職場満足度の向上と密接にして不可分であり、結果的にスタッフ自身の評価に帰結するということを理解してもらい、いつまでに行うという目標を設定します。

2　キャリアアップ研修の段階

キャリアアップは、単に各個人に求めるのではなく、歯科医院が組織としてバックアップすることが必要です。

■キャリアアップ

段階	研修	個別能力
第一段階 対象：新卒者もしくは未経験者	【新人研修】 ・接遇研修 ・歯科治療知識研修	・診療補助実践からの復習 （１～３か月）×１ （10～12 か月）×１ ・患者対応、チーム治療の確認
第二段階 対象：２～３年目	【２～３年目研修】 ・ステップ上位の研修へ参加 ・資格取得への研修参加	・診療補助実践からの復習 ・事例のまとめ ・研修報告の準備 ・後輩指導、リーダーとは
第三段階 対象：４～５年目	【４～５年目研修】 ・リーダー研修 ・院内研修発表者の研修	・専門領域の理解 ・後輩指導、リーダー研修 ・院内研修発表会の開催 ・外部学会等の参加
第四段階 対象：中堅	【中堅研修】 ・トップリーダー研修 ・組織力発現研修	・役割とモデルプラン作成 （管理能力の研鑽） ・リーダーシップ、対人関係能力の研修及び発揮
第五段階 対象：管理者クラス	【新任管理者研修】 ・新人教育担当研修 （実践研修）	・スタッフの職場運営の推進力 ・組織管理能力、人材育成能力、問題解決能力
第六段階 対象：マネージャー エキスパート スペシャリスト	・経営感覚の習得 ・専門職としての教育指導	・専門職としての個人能力熟成 ・組織管理者としての能力熟成 ・経営知識の習得

キャリアアップのための仕組みは、医院が目標を与え、当人が自覚して取り組み、その行動を管理し、結果の評価まで一貫して行うことが重要です。当人に任せっぱなし、または医院が強制的に取り組ませるだけでは、満足度向上にはつながりません。スタッフのためにも患者のためにも、コミュニケーションを取りながら進めることがポイントとなります。

3　新人歯科衛生士への教育

歯科衛生士の資格を得たばかりの新人は、最低限の知識は持っていますが、知識と技術がつながっておらず、即戦力とは言い難いのが実情です。また、社会経験が少ないため、一般的な社会ルールそのものも習得していないことが多いことから、自院におけるルールとともに身に付け、実践できるように教育します。

また、なぜそのルールがあるのか、ルールを守ることによってどのような効果が期待できるのかなども併せて研修すると効果的です。

■新人歯科衛生士研修システム

【１年目】

①先輩が新人教育係として指導

②院内セミナーの開催　初月２回　開催

③２か月後から教育係の歯科衛生士のアシスタントを行う

【２～３年目】

①教育係の歯科衛生士と２名体制で患者応対を行う

②能力評価表による評価を行う（自己診断・教育係による診断）

③能力評価表による自己診断と教育係による診断を比較し、差の理由を明確にする

④問題点への実践研修

⑤外部研修への参加

⑥独り立ちできるまで教育係とのペアで研修継続

4　歯科助手、受付への教育

歯科助手や受付・会計担当者にも、守秘義務、個人情報保護、院内安全管理、感染防止等について、体系的に学ぶ機会を設ける必要があります。医院全体で教育体制を整え、職種に応じて必要な法律や規則を理解し、遵守できるよう支援します。

「治療を受けたくない」と考える患者が、最初に接するのが受付です。そして、治療を長く待ち、また受けたくなかった治療が終わり、早く帰りたいと思って会計を待っているのが待合室です。

ここでの対応を誤ると、治療以前に不快感を持たれ、感情的になって、治療中の些細な出来事がクレームを招いてしまいかねません。細かい配慮と注意を払うことをしっかりと身に付けてもらうことが必要です。

■応対のポイント

- タイムリーなアイコンタクトと自然な笑顔での、心を込めたあいさつ
- 保険証・診察券・問診票などの「物の授受の基本」の実践
- 患者個々にあわせた会話を通したアイスブレイキング
- 全体的な清潔状態の質の高さ
- ＢＧＭ・音量・室温・体調不全の患者への配慮
- 時間厳守の姿勢の表現
- 治療後のいたわりと健康志向へのアプローチ

■参考資料

「歯科衛生士を院内で教育する仕組みづくり」（濱田真理子　著　クインテッセンス出版株式会社）

ビズアップ人事コンサルティング株式会社：「人事制度構築コンサルティング」パンフレット

「人事制度構築・運用コンサルティング」パンフレット

歯科経営情報レポート

公正な評価による組織力向上人事評価制度の構築ポイント

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人　森田会計事務所

〒630-8247　奈良市油阪町 456 番地　第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578　　FAX 0742-27-1681

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。