

業界常識から距離を置いて 人材採用・雇用を考えてみよう

院内の腐った **林檎**
院外の **禿鷹**

組織崩壊

スタッフ採用の基準として「即戦力」「資格」「感じのよさ」などをポイントにしている歯科医院が一般的です。このような求人側にとっての魅力は、転職を繰り返す求職者は経験と共に処世術として身に着けて、採用後一変して不満分子の先鋒になる場合もあります。あるいは一転して、“腐った林檎”となり、社外労働組合や弁護士法人と結託して、禿鷹のように医院を食い尽くすケースさえあります。“院内の腐った林檎”と“院外の禿鷹”から自院を守るために、院長はスタッフの採用・労務・評価を再考する必要があります。慢性的人材不足の歯科において、求職者の素養や将来性など収益に直結しない点を軽視することが、医院成長の足かせになり組織崩壊にさえ繋がっていきます。今さらですがモラルとコンプライアンスを見直すことが、現在の多くの歯科医院に求められています。

商人弁護士と禿鷹労組は技官より怖い

「残業代請求」で儲け、回転寿しに投資する弁護士法人

“「残業代」はアナタに支払われるべきお金です！獲得率99.5%”と銘打った広告を見たことがある方もいるかと思います。この広告は、消費者金融の「過払い金請求」をビジネス化して、収益をあげている弁護士法人のものです。この弁護士法人は、過払い金ビジネスの収益を大手回転寿しチェーンに投資する一方、次なる収益のターゲットの一つに歯科医院の残業代に狙いを定めています。というのも飲食・塾・介護・医科歯科の業種が、残業代について問題が多いことを業務上知っているからです。また法曹界には、時間の割には利益が薄い労働争議を専門とする法律家が極端に少ないため、係争になった場合、雇用主側は労働争議に強い弁護士を代理人に立てることは難しいことを見越しているのです。つまり雇用主側の弁護士を、与し易い相手と思っているわけです。この見立ては、労働争議で企業側弁護士が劣勢な現状からも、当たらずとも遠からずと言えます。一人の不満分子の残業代をケチったことが原因で、残業代請求のため弁護士法人が介在すると、その医院全てのスタッフの未払い残業代を2年間分遡求される結果になります。スタッフの労働法の無知にあぐらをかいて小金を惜しんでいると、とんだしっぺ返しを受けることを歯科医師は真剣に受けとめなければなりません。

社会正義の欠片もない社外労働組合

労働組合とは、本来は一對一では対等に交渉することができない個々の労働者に代わって、労働者の地位向上のため一致団結して交渉を行う組織です。ところがバブルが崩壊して、多くの企業がリストラを実施したところから、労働者個別の解雇や労働条件を交渉することが多くなってきました。歯科医院に労働組合なんて関係ないと、高を括っている現状ではありません。解雇したスタッフが社外の労働組合に駆け込み、いきなり聞いたこともない労働組合から歯科医院に団体交渉を要求してくるケースもあるのです。労組の団体交渉を拒否することは法律上できません。院長にしてみれば青天の霹靂かも知れませんが、ネット検索をすれば、社外組合員を募っている組合はいくらでもあります。もちろん歯科のスタッフも、社外組合員として加入できます。社外労働組合を相手にすると、各医院の事情や義理人情は全く通じません。法律や理屈を共通言語とするしかないので、門外漢の歯科医院にとってはなす術もなく労働組合の要求に応じる結果になります。この段階になって、弁護士に相談しても手遅れでしょう。労働組合員となったスタッフが退職してくれば幸いです。組合員スタッフが医院に残った場合は、延々と神経戦が続き医院の経営方針に対しても組合がいちいち干渉し、禿鷹のように医院を啄み医院は疲弊していきます。もはや社外労組は技官より怖い存在になりつつあります。

トラブルメーカーを採用しない4point

歯科医院では、そうそう優秀な人材を雇用することはできません。本気で優秀な人材を採用したいならば、一人の採用コストと時間に現在の数倍かけなければ難しいでしょう。それよりも零細な歯科にとって大切なことは、「問題を起こしそうな人材」を採用しないために何をすべきか考えることです。

①人手不足の時に焦って採用しない

職場でトラブルメーカーになるスタッフは、退職者との入れ替えなど人手不足の時に採用した人に多い傾向があります。採用を焦るあまり求職者の気になる悪い点に目をつぶってしまった結果です。また、求職者の採用や面談をスタッフに任せる医院もありますが、院長理念を理解して医院文化を熟知していないスタッフでないと、スタッフにとって都合の良い人材を採用して、仲良しクラブか不満分子を増やすために新人を採用したなんていうことになりかねません。

②心身健康な人を見極めて採用する

スタッフ＝労働力を買う以上、健康な労働力かどうか確認するのは当たり前のことです。「うつ病」のスタッフを雇ってしまい、急な欠勤を繰り返されて医院が混乱するケースも

あります。病気があることを知らず採用することは、スタッフにとっても医院にとっても不幸なことです。健康診断書の提出を求めない医院が大半ですが、仕事に差し障りの出る重篤な疾患を持った人材を採用防止するために、健康診断書は必須です。また、現在は採用時にメンタルヘルスに関する質問することに法的規制はありません。直近の1~2年に限って病歴を確認すること必須です。

③転職3回以上は採用しない

女性の場合、結婚・出産などの時期に退職・転職するケースが多いことを念頭にして、退職・転職をしている時期を確認します。結婚・出産以外の時期に転職を繰り返す人は要注意です。また、同業種の職場を自己都合で短期間のうちに転職している人も、本人はキャリアアップのつもりでも、協調性や社会性に問題を抱える人が多い傾向があり、採用を見送る方

が無難です。他業種からの転職も他府県への引越しなどの理由での転職でない限りは、転職3回までを限度として採用するべきでしょう。

④職歴照会を積極的に行う

労働法では、経歴詐称を理由に解雇を認められることがあります。特に医療関係など学歴や資格などを重視される職種ではなおさらです。このことは採用する時に職歴を重視してもよいという司法からの示唆といえます。歯科医院にある経歴書を見ると、「〇〇歯科医院勤務～退職」とだけあって、所在地がはっきりしない場合が多く、まずこの点を求職者に質してください。また、職歴照会をためらう院長が多いのですが、同業者の歯科医院の場合、親身に応じてくれる場合が大半です。そして退職した経緯、前職場での勤務態度、人間関係などの経歴書や面接ではわからない情報が入手できることもあります。

増田宗昭が語る仕事

仕事のチカラは、心に宿る

歯科衛生士、歯科医師不足はますます深刻になっています。求人方法には決め手はなく、人材確保のための雇用条件と媒体ばかりに着目する傾向があります。マッチングなども盛んですが、上手く採用できたとしても、すぐに退職するケースが多いようです。歯科医院は、その場しのぎの採用から基幹人材の採用へと視点を変えなければ、求人到医院経営を振り回されるだけです。そんな状況の歯科界にとって、朝日新聞社「仕事力」に掲載されたTSUTAYAを運営するカルチャーコンビニエンスクラブ代表の増田宗昭氏の慧眼は、多くの院長に勇気を与えてくれるはずです。



知的資本論
すべての企業がデザイナー集団になる未来
増田宗昭◎著

最後は人柄こそ頭脳に勝っていく

僕には、一緒に企画の仕事をする人選の基準があります。四つのパターンがあり、①頭が良くて心もいい ②頭が良くて心はいまいち ③学力は真ん中でも心がいい ④学力も心も怠けている、というもの。

もちろん、「頭が良くて心もいい」という人がベストだけれど、なかなか少ない。だから「学力は真ん中でも心がいい」人を探します。なぜなら、学んだことは時間と共に古くなっていくけれど、「心」つ

まり人柄はずっと変わらない。これがとても大事なことからです。

コンピューターの技術革新がとてつもなく早いため、頭脳労働を任せられるジャンルが飛躍的に増えました。必死で習得した専門知識が、明日はパソコンでできてしまう時代です。それに「頭」というヤツは、自分自身のために機能していると思います。「こんなことをしたら失敗するかも」とか「人からどう思われるだろうか」とか、全て自己に向いていく。エゴイスティック(利己的)な思考回路です。

でも、「心」は利他に働きます。人を大

切にするチカラがある。例えば、場が白けてくるとちょっと盛り上げるムードメーカーのような人もそうですね。一方、切れ者でエゴイスティックにリーダーシップだとか言って個人で突き抜けた人は続かない。チームワークを支える「気持ちの底力」を知らないからでしょうね。

「心」がいい人をどう見極めるかと言えば、その人と居ると居心地がいいかどうかで尽きます。企画の根底は「もてなし」であり、僕が考える「企画アタマ」は、それをきっちり実現へと落とし込める能力です。

自縄自縛、院長自ら墓穴を掘る3つの愚

歯科医院での労使のトラブルの多くは、1. 残業時間 2. 有給休暇 3. 解雇理由 この3点に絞られます。ですから歯科医院はこの3項目を押さえておけば大きなトラブルは起きない職場です。しかし、歯科医院のなかで労働法を100%守っている医院は、ほぼないのが実態です。スタッフが労働法に定められている権利を行使したら、経営に支障をきたす医院は少なくありません。極論すれば歯科医院の場合は、

労働法に関するスタッフの無知と良識で成り立っているのです。院内のスタッフが外部の労働組合や弁護士法人に接触すれば、すぐにでも労務トラブルに発展する医院が大半です。このような事態を避けるためにも、上記に挙げた3項目をきちんと理解して遵守することが、「もめる」土壌を医院に根付かせないことに繋がります。

残業時間をケチる 愚

残業時間の算定が問題になる以前に、タイムレコーダーなど労働時間の記録を曖昧にしている医院もあります。理由は様々ですが、1)いわゆる所得税の配偶者控除「103万円の壁」と社会保険の扶養家族外の「130万円の壁」を不正にクリアするために、スタッフの労働時間記録を曖昧にしている場合。2) 残業算定の基本となる所定労働時間の換算自体が不明な場合。最も多いのは 3) 労働時間の端数切り捨てです。1日の労働時間は1分単位で計算し、切り上げは問題ありませんが、切り捨てることはできません。残業代のごまかしが発覚すると全スタッフに2年間遡って請求する権利があるため医院にとってはかなりの総額負担となります。また、スタッフのサービス残業ばかりが槍玉にされますが、計画残業をするスタッフの管理にも注意しなければなりません。医業収入や患者数の増減に関わらず一定の残業代が発生している医院は、スタッフの残業理由を質してから申告制に変えてみると不正残業の防止になります。

今さら有休をゴマカす 愚

ほとんどの医院で有名無実化しています。スタッフには年間の所定休日約122日＋有給休暇最大38日で年間休日数が160日、実に年間365日の40%強の休みが保証されてい

ることになります。休日も仕事をしている院長にしてみれば、なんと理不尽なことに思えるでしょう。法律で定められた有休日数を伏せて、医院独自の有休日数を設定している医院もありますが、情報社会の現在、こんなことをしているのはスタッフの不信感を募らせるだけです。有給休暇の計画的付与など合法的な手段によって、有休消化を積極的に行うことで、医院側もスタッフも双方に利益のある方法を選択することが必要です。

安易に解雇する 愚

日本では労働契約法によって使用者の解雇権が大幅に規制されています。労働者を解雇するには相当な覚悟と費用が必要です。労働法のコンセプトは民法の所有権に似ています。例えばマンションを購入すると 1) 自分で「使用」する権利 2) 賃貸して「収益」を得る権利 3) 売却など「処分」する権利を得ることができます。つまり人を雇う＝労働力を買うと、1) 人を使用して労働させる権利 2) 労働者を派遣して収益を得る権利 3) 労働者を転籍、解雇し処分する権利を得ることです。この権利の中で経営者の権限が厳しく制限されているのが、先に述べた解雇権です。人は物と違い簡単に捨てることのできないのは、法に照らさなくても当たり前のことです。それではまったく使いものにならないスタッフを雇用した場合、どうすれば良いのでしょうか。解雇は難しいのですが、1) 退職勧奨することには問題はありません。はっきりと「あなたの能力は当院が求めるレベルではない」と伝え退職勧奨するのです。典型的な例は、外資系

企業のロックアウト法退職勧奨です。職場に入れないで自宅待機させ退職条件を交渉するのです。少人数の歯科医院でそこまでやれなければ、2) そのスタッフの勤怠状況評価が有効です。裁判所はスタッフの能力不足には寛大ですが、遅刻や欠勤などの勤怠にはひじょうに厳しいのです。つまり勤怠不良は解雇理由になりやすいのです。次に 3) 経歴詐称を証明するのも有効です。多くの歯科医院でスタッフの経歴書を見てきましたが、過去の職場に関する記載はいい加減なものが多かった印象があります。歯科医院は技術や学歴が重視される職場のため、経歴詐称は解雇が認められやすい傾向があります。反対に、妊娠・出産を絶対に退職勧奨の理由にしてはいけません。女性が多く小規模な歯科医院では、産休期間に雇用した人材の処遇に困り、「うちでは産休制度はない」などとしがちですが、禁句です。「マタハラ（マタニティーハラスメント）」は、明らかに違法行為で国を挙げて規制を強化しています。解雇理由の難易度は、1. マタハラ 2. 能力不足 3. 服務違反 4. 経歴詐称 5. 勤怠不良の順ですが、多くの歯科医院では難易度の高い1. マタハラ 2. 能力不足を解雇理由にしている傾向があり、裁判になった時に負ける確率が高い順になっています。解雇を決断したならば、勤怠不良・経歴詐称・服務違反を退職勧奨の理由として、それでも解決しない場合は、労働局のあっせん制度に委ねることが一番合理的な方法です。

3つの愚

手抜きを早期予防、腐った林檎を取り除く7step

「医院は手抜きで満ちている」と、感じている院長は多い。一旦スタッフがサボっていると思いついた院長は、どんどん疑心暗鬼になり、組織崩壊まで行き着くケースさえあります。過剰な期待が、院長の心を乱すのです。スタッフに接するときの肝は、最初は60点程度で目をつぶることです。良く知られている「2・6・2」の法則があります。どんな組織でも、良く働き優秀な集団が2割、普通の集団が6割、仕事をしない不

良な集団が2割といわれています。この2割は不測の事態に備えた遊軍と思うことです。管理する立場の院長にとって、目をつぶることは非常に大切な技術なのです。不良集団の2割を戦力にしようとするよりも、腐った林檎となり組織全体が腐敗しないように段階的に手抜き対策を考え実践するべきです。

STEP 1 手抜きをしない人材を選ぶ

歯科医院でのスタッフ選考は、面談と職務経歴書で行うことがほとんどです。これでは手抜きをする確率の高い人材を排除することは難しいでしょう。手抜き人材は「勤勉性」「協調性」「共感性」が低い傾向があります。このような性格特徴、能力、職務適応性などの判断材料を入手するには、リクルート社の適正検査テストSp13 などを利用するといいでしょう。また、偏差値の高さは、勤勉性や達成動機の高さに準じる傾向があるため、職務経歴の出身校の偏差値を参考にするのも有効です。

STEP 2 罰を与える基準をつくる

歯科医院では「罰を与える」ことは、スタッフの不良行為を防ぐのには効果的と思われる傾向がありますが、罰を与える人材によって効果が違ってきます。学習習慣がなくパフォーマンスの低い人材には、罰は効果的に作用します。しかし、能力と自尊心の高い人材にとって、罰は不安や無力感、疑念などのネガティブな情動を触発し意図しない悪い結果をもたらす傾向があります。努力とは無関係に与える罰は動機付けを極端に下げ、片や努力とは無関係に与える報酬は動機付けを高める効果は少ないことが明らかにされています。つまりスタッフの努力を把握していない罰と報酬は、経営にとってプラスに作用しないことを前提に、罰則規定を設けなければなりません。

STEP 3 パフォーマンスのフィードバックと評価

運動会の綱引きは経営の綾を表しています。自分はカー一杯頑張っているのに、いつの間にかズルズルと引かれ負けてしまった

り、逆に自分は適当にやっているのに、グイグイと引き寄せて勝ったりします。このように綱引きは個人の貢献度が見えない競技です。医院経営も綱引き状態の場合が多く、個人の貢献度を可視化しづらいのです。この状態が続くと、一生懸命なスタッフのモチベーションは下がり、手抜きスタッフがはびこる組織になります。そのため歯科医院の中で個人がどの部分を担っていて、全体の目標達成にどの程度貢献できたかをわかるようにする内発的動機を高める仕組み作りが大切です。

STEP 4 人が多くなると生産性が下がる理屈を教える

1人の引く力が10kgの人が10人集まれば合計の引く力は100kgになるはずですが、10人の集団で引く力が90kgにしかならないケースがあります。リングルマン効果といわれ、集団全体のアウトプットが個人のインプットを加算したものより少なくなり、集団が大きくなるほど両者の差が大きくなることを明らかにした社会実験です。スタッフを増やしても、残業時間も減らず売上も同じということはありがちなことです。医院の中でリングルマン効果が発生しているのです。リングルマン効果が発生するメカニズムは、1) 自分以外の誰かがやるだろうという動機の低下 2) 仕事のチームワークや引継ぎの不全、綱引きでいう「オーエス」というかけ声を出すタイミングのズレです。このような生産性低下の大部分は無意識のメカニズムに基づいているため、生産性の低下や手抜きの存在を意識化させることが必要です。

STEP 5 集団目標を叩き込む

チーム医療の実現には、臨床以外のリコール率70%や医院美化から顧客満足の達

成など医院全体の目標設定をする必要があります。活力がみなぎっている歯科医院は、医療者だけの力量を測る目標ではなく、医院全体の力量を測る目標が設定されているケースがほとんどです。全体目標を設定することで、歯科助手・受付の目線を上げ、医院全体が上方比較する集団になります。反対に全体目標がない医院には下方比較が始まり、スタッフが腐った林檎になる傾向があります。

STEP 6 リーダーシップによる動機付け

リーダーシップには、「業務処理型」と「変革型」に分けることができます。業務処理型のリーダーは、スタッフが高いパフォーマンスを示せば多くの報酬を与え、不良の場合はペナルティーを与えるといった外発的に動機を高める手法です。変革型のリーダーは、スタッフの内発的動機を高め、将来を見通して、さらに高い目標に向かっていく組織づくりに向いています。そのためには、スタッフの尊敬を集める言動と結果、スタッフを鼓舞してやる気を引き出す、スタッフの創造性や知的な面を刺激する、個々のスタッフを思いやる、などが求められます。

STEP 7 腐った林檎の早期発見 早期処置

不良スタッフが1人でも出たら直ぐに排除することです。箱の中の一つの林檎の腐敗はより悪質な腐敗を招きます。歯科医院の集団サイズによりますが、下方比較するスタッフが全体の1/3を超えてしまうと、その医院は手抜きで満ちて顧客満足どころか、通常の業務さえおぼつかない状況になります。腐った林檎を見つけて、早期に取り除かなければなりません。その時、いきなり解雇するのではなく、訓告などを重ねコンプライアンスに準じて進めてください。