

### 寺尾元院長に見習うべき 職場づくりのポイント

#### Point 1

##### 働きやすく魅力のある職場づくり

産休・育休・有休等を取得しやすいよう余裕のある人員体制を採用。給与や勤務時間なども魅力的なものにすることで、良い人材採用を実現している。

#### Point 2

##### 研修+評価の人材育成システム

同院の理想とする人材として活躍できるよう、教育研修に力を入れているほか、教育にもつながる人事評価を導入。職員の仕事や成長に対するモチベーションを高める仕組みとなっている。

#### Point 3

##### メンタルヘルスケアを実践

定期的な面談に加えて、院長や先輩などに相談しにくいことは社会保険労務士へLINEで相談できるようにするなど、メンタルヘルスケアにも力を入れている。



てらお耳鼻咽喉科の研修室。職員研修専用の部屋を借りている。

年3人募集したら60人の応募があり、良い人を選ぶことができた」と寺尾院長。これら取り組みが奏功し、早期退職の問題は解消された。

**教育研修と的確な評価で  
売上をつくる人材を育成**

現場で活躍できるように人材育成にも力を入れている。月1回、休診して研修を実施。テーマはマーケティングやマネジメント、リーダーシップなど多岐にわたり、講師は寺尾院長や外部講師が担当。成果として職員が独自に売り上げを立て

てるようになった。たとえば、ファーストピアスの穴開け。以前は地域最安値の2980円だったが、職員の提案で2980円、3980円、4980円の3段階に変更、その結果、単価は1000円上がった。

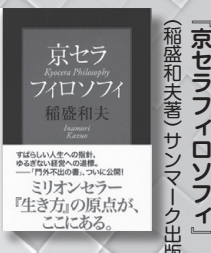
頑張る人が評価される評価制度も導入。専用の評価シートを2週間に1回提出し、月に1度、指導担当者で面談する。半年に1度、院長同席の達成度評価があり、給与、賞与、昇進に反映させる。新人を先輩職員が3か月間面倒を見る制度も創設。こちらは月2回ほど面談、悩みや問題点を聞き出してアドバイスする。職場に慣れるためのサポートで、早期離職防止につながっている。

契約している社会保険労務士にメンタルヘルスケアも依頼。職員は社労士にLINEでいつでも相談でき、先輩への不満や院長の問題点など、さまざまな相談が寄せられる。ほとんどは社労士とのやりとりで解決しているという。

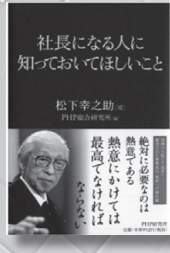
「企業の価値はどれだけ優秀な人材を輩出したかできまると思いますが、様々な分野で活躍できる人材輩出に取り組んでいきたいと思えます」

### 寺尾元院長オススメ

#### 組織力づくりに 効く3冊



「京セラの哲学」稲盛和夫著、サンマーク出版



「社長になる人」知っておこう！(松下山之助著) P.H.P.総合研究所



「7つの習慣 人格主義の回復」スティーブン・R・コヴィー著、キングヘアー出版

続きは、本誌10月号をご覧ください

## 先進事例報告①

# 良い人材が集まる条件を整え 生産性の高い環境づくりを実現

てらお耳鼻咽喉科 (東京都大田区)

余裕を持って働ける職場づくりに向けて、職員を増やし、給与や休日等の待遇も改善しホワイト企業認定を取得。良い人材の採用と教育、モチベーションを高める評価等によって、売上は右肩上がり伸びている。てらお耳鼻咽喉科では、こうした理想的な職場環境をつくりあげている。

**給与を上げ、休みも増やす  
それでも売上は伸ばす**

「人材育成に力を注ぎ、未経験者をプロフェッショナルに育てる」。てらお耳鼻咽喉科の寺尾元院長のモットーだ。この考え方に行き着いた背景には、コロナ禍での中堅職員6人の離職がある。

診療所でマーケティングや戦略を学んだ後に開業した寺尾院長。初年度から黒字で売上は順調に伸びたが、利益を追求するあまり職員の不満に気づけなかった。残業も多く、ブラック企業。マズロー

の欲求5段階説の一番下の生存欲求が満たされていなかったのだ。「売り上げは伸びても自分は幸せと感じることはない」と気づいた寺尾院長は冒頭の考えに行き着き、働きやすい職場づくりに着手した。

職員を増やし、余裕のある勤務体制に変更。正社員13人でパートが2人と通常の1.5倍だ。給料も上げた。事務職員の初任給は26万円程度。給与は通常、近隣診療所と比較して決めるケースが多いが、寺尾院長は「一般企業の事務職を意識しないとダメです。そもそも給与が低いと求人の内容を

見てもらえません。当院は丸の内事務職の相場に合わせています」と強調する。休みは年間149日で、診療時間も変更。早く帰れる方がみんな喜ぶだろうと、午後診開始を15時から14時15分に早める一方、最終受付は19時から17時45分に変えた。18時半には診療が終わり、18時45分にはみんな帰途に就いている。ホワイト企業認定GOLDも所得した。それでも売上は前年比117%と、休みを多くしても伸びている。生産性の向上を実現しているのだ。

良い人材を採用すべく  
待遇改善と面接を工夫

良い組織は良い人材採用からと、職員採用では、理念への共感と人柄を重視している。面接で共通して尋ねる質問は次の3つだ。

- ① 私たちの理念のどこに共感したか。条件しか見ていない人は理念に目を通していない。理念をよく読み、共感してくれた人はきちんと答えてくれる。
- ② どうなったら自分が幸せになれると思っているか。自分の将来ビジョンを持つ人はしっかりとしていることが多い。
- ③ 自分が頑張ったことは何か。過去の目標達成の経験を聞いている。

ミスマッチを防ぐため、1週間のインターンも設けている。「今の



寺尾 元院長