

◆安心・満足・達成感が人を育てる

# スタッフが定着するための環境づくり

マナーのクリニック株式会社 代表取締役 山口 朋子氏に聞く



山口 朋子 / やまぐち ともこ  
 上智短期大学 英語学科卒業  
 中央大学 法学部卒業  
 1993年 三菱商事株式会社入社  
 1996年 全日本空輸株式会社入社 客室乗務員等勤務  
 2006年～接遇・ビジネスマナー講師としてANAラーニング（現ANAビジネスソリューション）およびソーシャルスキル・アカデミーにて研修活動を展開  
 2009年～国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）にて研究者秘書を務める  
 2014年～恵泉女学園大学 非常勤講師  
 2016年 マナーのクリニック株式会社 設立

元航空会社の客室乗務員による接遇・マナー研修”といえど、ご存知の方も少なくないのである。山口朋子氏は2006年4月より、全国各地で接遇・ビジネスマナーの講師として研修活動を展開。その後、2016年に歯科医院専門の接遇・マナー研修を行う現在の「マナーのクリニック株式会社」を設立し、現在までの研修実績は400社以上、受講者は2万人を超える。

山口氏の研修が高く評価される理由の1つは、豊富な社会経験に裏打ちされた、机上の空論にとどまらない具体的な指導内容にあると言つてよいだろう。

さて、歯科衛生士の人材不足が長年にわたる課題となつてい

る。毎年約1万人の有資格者が輩出される一方で、新人の歯科衛生士が勤務先の環境にうまく適応できず、早期退職に至るリアリティ。シヨックが大きな原因の1つだ。初めて社会に出た新人スタッフの悩みを解消し、やりがいを持って長く働き続けるためには何が必要なのか、山口氏に伺つた。

● ● ●

**褒める文化がない**

院長から研修のご依頼をいただいたら、まずその歯科医院が抱えている課題を見つけ出す作業から始めます。

これは、診療で言えば「問診」ということになるでしょう。接遇・マナー研修という形はとつていますが、歯科医院が抱える本当の悩みや、潜在的な課題を見つけ出すのがこの問診の狙いです。問診が終われば、次は「治療」です。

その歯科医院の弱点や問題点を

研修前	研修でのあなたの「お悩み」は何ですか？	研修マナー講座で見た「解決方法・ヒント」は何ですか？
【1】 自らのスキル		
1	3日連続して来られなくなる人が増え、対応が難しくなっている。対応が疲れている。	研修の感想やその解決方法を共有して、研修後には各自が気づきを得て研修後も実践する。一つ一つの解決方法を共有し、お互いに学びあう。
2	研修の目的やゴールが不明確で、研修内容が面白くない。研修の効果がわからない。	研修の目的やゴールを明確にし、研修内容が面白くない場合は、研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
3	研修の時間や場所が不便で、参加者が少ない。研修の効果がわからない。	研修の時間や場所を工夫し、参加者が参加しやすいようにする。研修の効果を上げる工夫を考える。
4	研修のテーマが面白くない。研修の効果がわからない。	研修のテーマを工夫し、参加者が興味を持てるようにする。研修の効果を上げる工夫を考える。
5	研修の講師が面白くない。研修の効果がわからない。	研修の講師を工夫し、参加者が興味を持てるようにする。研修の効果を上げる工夫を考える。
6	研修の時間が長すぎる。研修の効果がわからない。	研修の時間を工夫し、参加者が集中しやすいようにする。研修の効果を上げる工夫を考える。
7	研修の効果がわからない。研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
8	研修の効果がわからない。研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
9	研修の効果がわからない。研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
10	研修の効果がわからない。研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
11	研修の効果がわからない。研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
12	研修の効果がわからない。研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
13	研修の効果がわからない。研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
14	研修の効果がわからない。研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
15	研修の効果がわからない。研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
16	研修の効果がわからない。研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
17	研修の効果がわからない。研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
18	研修の効果がわからない。研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
19	研修の効果がわからない。研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
20	研修の効果がわからない。研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
【2】 院長・先生		
1	院長の研修参加が難しい。	研修の重要性を説明し、院長の研修参加を促す。
2	先生の研修参加が難しい。	先生の研修参加を促す。研修の重要性を説明する。
3	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
4	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
5	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
6	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
7	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
【3】 研修後		
1	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
2	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
3	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
4	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
5	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
6	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
7	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
8	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
9	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
10	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
11	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
12	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
13	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
14	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
15	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
16	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
17	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
18	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
19	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
20	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
【4】 研修後評価		
1	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
2	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
3	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
4	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
5	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
6	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
7	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
8	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
9	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
10	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
11	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
12	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
13	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
14	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
15	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
16	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
17	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
18	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
19	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。
20	研修の効果がわからない。	研修の効果を上げる工夫を考える。研修の効果を上げる工夫を考える。



研修終了後は手書きで感想やコメントをいただきます。きちんと集計すると膨大な量になりますが、良い環境づくりを实践するための、一番大切な資料になります。

研修終了後は手書きで感想やコメントをいただきます。きちんと集計すると膨大な量になりますが、良い環境づくりを实践するための、一番大切な資料になります。

明確にする一方で、良いところや優れているところをお伝えして、自信に繋げていただくことも課題解決には不可欠だと考えています。

花の手入れに例えてみましょう。毎日の水やりを1週間さぼってしまい、枯れてしまつてからあわてて大量の水をあげても、手遅れでしょう。院長は、例えば、スタッフがルーティンワークをきちんと行っていることを正しく評価し、ひと言葉褒めてあげているでしょうか。

問診と同じように、自院の「健康状態」を定期的に正しく把握することが不可欠です。自院やスタッフの良いところを認識していない院長や、自分自身の長所に気づいていないスタッフがとても多いということです。満足感とか達成感はそのように小さな改善から始まるものです。

個々の歯科医院で研修を行う時には、ひとりひとりのスタッフに合わせたアドバイスをお願いします。研修後は手書きで短い感想やコメントをいただきますが、『緊張したけど嬉しかった』というように反応はダイレクトに返ってきます。ただ、時にはスタッフが理解し

てもらえないこともあります。歯科医院の方針に合わないスタッフに、院長の意を受けて指導したことがあります。髪の色やメイクなど、医療機関にふさわしい身だしなみが理解できていないスタッフに厳しく指導すると、後日退職してしまいました。悲しい結果ですが、長い目で見れば院長の判断は正しかったと思います。

褒めるという行為は簡単なことのようにですがなかなかできません。院長は「時間が無い」「余裕がない」「そこまで目が届いていない」といいます。私が全日空でCAを務めていた当時、お客様からお叱りを受けることもあり、仕事は決して楽なものではありませんでした。でも、私が2度受賞させていただいた「Most Impressive Colleague Award」という表彰制度に象徴されるように「褒める文化」がありました。

ところが、医療の現場では驚くほど人を褒めることがありません。これではモチベーションが下がりますし、「仕事の進め方はこれでよいのか」と不安になってしまいます。

患者さんに対しても同じことです。メンテナンスで通院している

職場でのあなたのお悩みは何ですか？

【全体】

「自身のスキル」が23%と最も高く、次いで「院長・先生」(18%)、「職場環境など」(15%)、「患者様対応」(15%) の順である。

\*なお、コメント提出者89名のうち、2名が、悩みについて複数回答(ともに、悩みを2件記入)したがって、悩みの回答の総件数は91件となった。

質問	回答分類			%
		(件)	(%)	
職場でのあなたのお悩みは何ですか？	【1】自身のスキル	21	23.1	23
	【2】院長・先生	16	17.6	18
	【3】職場環境など	14	15.4	15
	【4】患者様対応	14	15.4	15
	【5】人手不足・忙し過ぎ	11	12.1	12
	【6】人間関係	6	6.6	7
	【7】後輩育成	4	4.4	4
	【8】設備	1	1.1	1
	【9】悩みは無い	4	4.4	4

作成：2017.9.10 山口 朋子

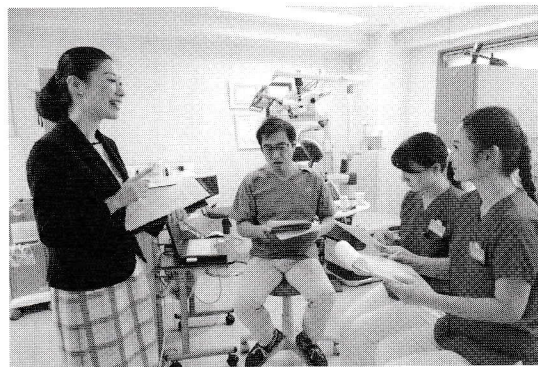
方に、歯磨きができていないところを指摘するだけでなく、きちんと磨いているときは褒めてさしあげる大切だと。患者さんのモチベーションが上がりますし、心を開いていただくことにも繋がります。

「教育」と「共有」で「共鳴」を導く

研修カリキュラムの中には、「身だしなみ」(服装、髪型、メイクなど)、「立ち居振る舞い」(立ち方、おじぎ、物の受け渡しなど)、「言葉遣い」(敬語、正しい表現、電話対応、クレーム対応など)のよう、非常に基本的なことが含まれています。

これらは、学校で十分指導されているとは言えず、新人のスタッフが初めて現場に出て戸惑うことでもあります。

例えば、身だしなみに関しては、エプロンの後ろのリボンの結び方1つをとつても、ぐちゃぐちゃになっていたりすることに気づいていないことが珍しくありません。だらしない身なりのスタッフから、審美歯科や自費診療を受けたいという気になるでしょうか。患者さんは



※写真は本文と関係ありません。

気づいても、スタッフや院長はそれが当たり前になっているとしたら、怖いことだと思います。

一般企業で新入社員の研修をしない企業はありません。指導も説明もなくいきなり現場に入れば戸惑うのは当たり前です。そのために怒られるのでは落ち込んで半日もたないでしょう。

まずきちんと基本的な「教育」を行い、職場に必要な知識や情報を「共有」できるようにする。そうすれば、さまざまな事象に対して「共鳴」できるようになります。「教育」「共有」「共鳴」がそろえば、人は満足感、達成感をもって長く仕事に取り組んでいくこと

回答分類	職場でのあなたの「お悩み」は何ですか？	接遇マナー講座で見つけた「解決方法・ヒント」は何ですか？
【1】	人手不足・忙し過ぎ・休みが取れない	
1	忙しすぎてストレスがたまる。助手にしか分からない気持ちがある。グチが言えない。	色々なことを先輩に聞いたり、もっとコミュニケーションを図る。
2	患者さんが多い。	患者さんが多くて大変だが、いろいろな事が学べるので、これからも頑張りたい。
3	患者さんが多くて、一日中ひまがない。	？
4	人手が足りない。	自身がカバーできる部分を見直し、向上させていくことで現状を改善していきたい。
5	忙しい、バタバタしている。	心に余裕を持つ。
6	人手不足	答えは出なかったのですが、みんなで協力していければと思います。
7	先生と私で診療・治療・片付けの対応をしているので、余裕がない。	丁寧な対応は、しっかり身に付けることで普段と大差ない時間でおこなえる。
8	患者様の人数が多くて回らないのが悩み。	自分ももっとテキパキと動ける様に努力をしていくと、また変わるのかなあと思った。
9	僕たらしい環境	「片手で渡しても、両手で渡しても、所要時間は変わらない」
10	スタッフ不足、出入りが多い、人が少ない為、一度に沢山のことを詰め込み過ぎてしまう。	細谷先生のように魅力的に順を追って説明できるようにしたいです。
11	仕事量が多い。時間が長い。	一人一人の仕事内容の割り振りの確認。効率よく仕事をする。
12	仕事量が多い。	効率良くこなしていく。
13	疲れがたまっているせいか、最近よくミスをしてしまう。人間関係。	しっかりと休むこと。先輩に相談。
14	勤務時間が長く、疲れがたまると。	体を丈夫にする（自分自身が変わるしかない？）
15	勤務時間が長い（1日12時間労働）	先生に相談する？
16	人が少ない	特になし
17	ギリギリのスタッフで日々動いているので、一日が大変です。	スタッフ間のコミュニケーションを大事にしていきたいです。
18	先月、先輩方が4人退職されて、日々の診療がバタバタしていて大変です。	成長できる時だと思って、がんばるしかないです。
19	人数が足りないので、自分のやるべき仕事ができない。	人を増やさない。
20	普段忙しくて、スタッフ同士のコミュニケーションが図れない。	なかなか見出せませんでした。普段の行動でアイコンタクトなどを使って頑張ります。
21	人手不足	（無記入）
22	スタッフの人数が少ないので、一人の仕事の負担が多い。	セミナーの中で先生がおっしゃって「心の余裕」を明日から心掛けたいと思います。
23	忙しい、営業時間が長い	APDを分散する。最後の片付けをテキパキする
24	営業時間長い、忙しい	自分で出来る仕事を増やす
25	帰る時間が遅くなる（予定時間のひる）	スタッフ、Dr.皆で改善点を話し合う。誰が何をしているか把握する。
26	少人数なので休みが取れない。	人数はしかたない事なので解決はできないが、仕事に今日学んだことを生かしたい。
27	人が足りない。	一人一人がどれだけテキパキ動けるか。
28	忙しい時に指示されると、態度や顔に出してしまう	丁寧にやっても雑にやっても、かかる時間は同じ。笑顔で丁寧におもてなしする。
29	忙し過ぎてスタッフ間の悪癖が多い	プラス思考の返答をするようにします。
30	院長以外のスタッフ4人なので人数が少なくて忙しい。（日により3人、2人になったり）	少ない人数の中でも、患者様への対応はきちんとして、声かけなど協力をする。
31	残業がすごいある	ヒント・答えではありませんが…。常に患者さんの気持ちになっていく。何があっても笑顔で対応する！！
32	休憩時間が短い	アポイントの入れ方を工夫する。
33	休みがなかなか取りづらい。人間関係。	自分の考え次第
34	土日・祝が全て診療日なので休みの予定が他の人と合わない	スタッフ一人一人が丁寧な対応を心がける事でクリニック全体が活発になり、患者様の来院数アップに繋がります。スタッフ数増員することで、この悩みが改善されるかもしれない。（シフト制にできるかもしれない）
35	有給はあってもスタッフの人数が少なくて休みを取りにくい	（無記入）

1

になります。

定着率の高い医院のスタッフに聞くと、

「コミュニケーションのとれている職場はとて居心地がいい。勉強会に医院のみんなで参加するなど、全員で体験を共有することも大切です」

…という返事が返ってきました。

教育などやるべきことをきちんと行っているクリニックでは、めったに人手不足になるようなことはありません。たとえ、やむなく辞めなければならなくなっても、満足度の高い職場であれば、自分の知人や友人を紹介しようとするので人が途切れることがないのです。

### アンケートがもたらす効果

患者さんへのアンケートは、院長やスタッフが気づかない問題点を知る上で非常に大切な情報です。ある歯科医院では、会計までの待ち時間が長いという不満がとて強いことがアンケートを取って初めてわかりました。

そこで、治療後の手順を見直す、待ち時間を21分から3分に大幅短縮することができました。実

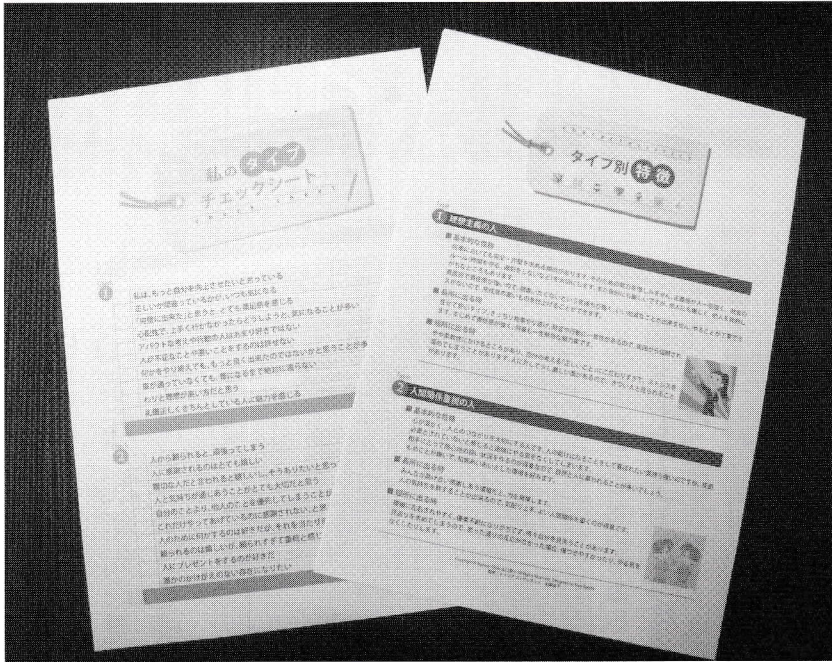


※写真は本文と関係ありません。

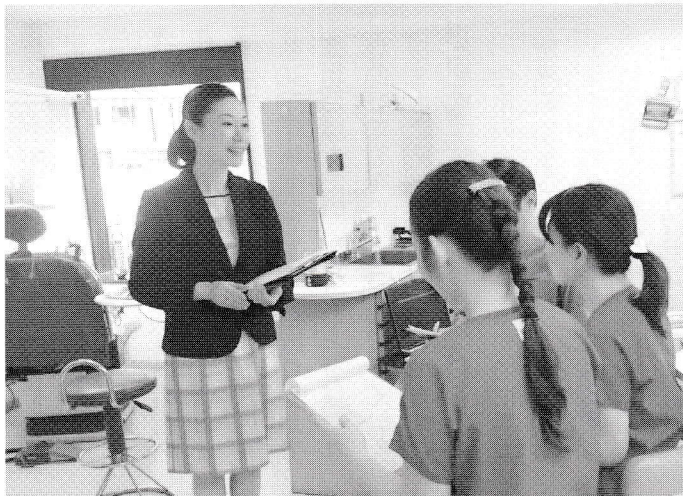
は院長やスタッフは患者さんの不満にまったく気が付いていませんでした。

このようにアンケートは、隠れている問題点を見つけるのに極めて有効な手法なのに、クレームや不満を知ることには気が進まない院長は少なくありません。でも、実施してみれば、早くやればよかったという声が多くなります。広告やホームページに多額の費用をかけるより、問題点を発見し改善するための費用対効果が非常に高いので、ぜひ実施されてはいかがでしょうか。

一方、スタッフへのアンケートは定着につながる効果もありま



◆人の性格や資質を正しく理解すれば、適切な指導や育成の方法をとることができるはず。というわけで、まず左のチェックシートで、「正しいか間違っているかがいつも気になる」というような70の項目から自分に合うと思うものをチェックする。その結果は、7つのタイプ、①理想主義、②人間関係重視、③冷静で分析が得意、④自分らしさや個性を大切に、⑤安定志向、⑥楽しみと満足を追い求める、⑦平穏と安らぎを大切に、といういずれかに分類される。それぞれの長所とや短所を理解して接すれば、ミスマッチを回避することもできるという、「エニアグラム」という診断法。知っておいて損はない。



少人数のクリニックであれば、ひとりひとりにピンポイントでアドバイスができる。  
※写真は本文と関係ありません。

マナーのクリニック株式会社  
 創業 2006年4月  
 設立 2016年6月  
 代表者 代表取締役 山口 朋子  
 所在地 〒221-0833 神奈川県横浜市神奈川区高島台1-5  
 Share Hills Yokohama  
 事業内容 接客・ビジネスマナー研修、顧客アンケート調査、  
 コンサルティング事業

す。前述の「共有」「共鳴」を実感すれば、前向きな働き方につながるかと考えています（コメント例参照）。

### 院内改善へのヒント

大切なことは、自院の現状を把握して、改善しようという意識を持ち、実際に行動を起こすことです。変えたいという気持ちだけで

は何も変わりません。抱えている悩みを友人の先生に相談することも良いでしょう。課題をうまく解決している歯科医院からヒントを得ることも大切だと思います。  
 アンケートによって、患者さんの要望や不満、スタッフの悩みなどを知ることは、改善するための大切なヒントになるのではないのでしょうか。