



医療介護現場の ホスピタリティマネジメント

第1回 ホスピタリティマネジメントとは？

株式会社マザーリーフ代表取締役
さくら社会保険労務士法人代表社員
一般社団法人CAネットワーク常務理事

さきばら ようこ
神原 陽子

<プロフィール>

同志社大学経済学部卒業。東京医科歯科大学大学院医療管理政策専攻、修了。全日本空輸株式会社(ANA)に国際線客室乗務員として入社。国際線、国内線に勤務しつつ、最年少のコーディネーター(管理職)になる。チーフパーサーとして乗務し、後輩の育成、組織マネジメントなどの管理業務を行う。関西国際空港、名古屋空港にて、客室部門の立ち上げに関わる。2002年神原陽子社会保険労務士事務所開業。2006年株式会社マザーリーフ設立。日経メディカルオンライン「神原陽子の覆面調査ルポ」大好評連載中。主な著書として「時間に追われないための小さな習慣」(青志社)、「医療機関のためのホスピタリティマネジメント」(中外医学社)などがある。

接客がよくない、 定着しない理由

ほとんどの医療介護事業者は患者さん、利用者さんに対する対応をよくしたいと思っています。そして医療介護の現場で働くみなさんも、患者さん、利用者さんをなやましてあげたいと思っているわけではありません。挨拶をしなくていいと思っている方にはお会いしたことはありませんし、言葉遣いなんて気にしないでいいと思っている方にお会いしたこともありません。

しかしながら、接客がなかなかよくならないだけでなく、スタッフがなかなか定着せず、人員不足のため、辛い思いをしているスタッフの方がたくさんいらっしゃるのが実情です。なぜ、このようなことが起きてしまうのでしょうか。

2005年頃から、「リッツ・カールトンが大切にしているサービスを伝える瞬間」(かんき出版2005年)や「ディズニーが教える、お客様を感動させる最高の方法」(日本経済新聞社2005年)などのビジネス書が大ヒットし、世の中にホスピタリティブームが巻き起こりま

した。その時、医療もサービス業だから接客が大切だと叫ばれ、様々なマナー講師が研修に呼ばれました。しかし新しい試みということもあって、医療機関の内情に理解の乏しい講師が、「お辞儀の角度」や「患者さんではなく患者様と呼ぶ」など、『上辺だけのサービスのマニュアル』のみをたくさん広めてしまいました。そしてただでさえ、過酷な現場スタッフの負担を増やし、精神的に追い込んでいき、「接客」と聞くだけで、「忙しいのに接客なんて無理」「接客なんて、やっても面倒なだけだ」と思われてしまったのです。

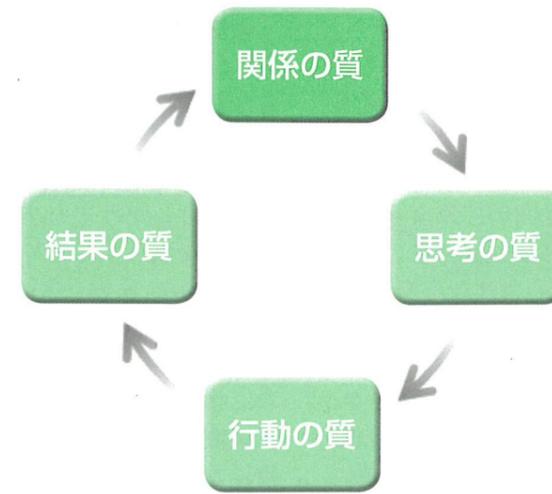
スタッフの方々がそのような精神状態にある場合、「接客」を押し付けても、当然快く受け入れることは難しいです。院長が「接客日本一」と目標を掲げても、スタッフにマナーやルールを押し付けるだけでは、スタッフの反感を買って、組織の雰囲気を悪化させてしまうことだってあり得るのです。私が研修を実施した事業所の中にも、短期間で大きく接客が改善されたところと、接客に成果が出るまでに時間を要した事業所がありました。その違いは何かというと、

その組織にホスピタリティの風土があるのかないのかなのです。つまり短時間で成果がでる事業所は、スタッフ同士でお互いを尊重しあい認め合う風土があり、スタッフの関係が良好です。

組織の循環モデル

マサチューセッツ工科大学のダニエルキム氏は成功する組織の循環モデルを提唱しています(図表1)。これによると、成果を出すには、まず関係の質に着目することからスタートするとよいとされています。関係の質は、具体的にいうと、医療介護の事業所であれば、上司と部下の関係の質、同僚との関係の質、多職種との関係の質です。つまりスタッフ間関係の質がよくなると、思考の質(物事の考え方や受け止め方)が好転し、行動の質の変容により、助け合ったり、気を配ったりすることができます。結果として、患者対応の質が向上し、患者さんとスタッフの関係の質も向上するのです。患者接客の向上を結果の質に持っていった場合、やはりまず、スタッフの関係の質からスタートしなければなら

図表1 関係の質…成功の循環モデル



関係の質からの順番が集団の成功をもたらす



MIT (マサチューセッツ工科大学) ダニエルキム 「組織の成功循環モデル」

ないのです。

スタッフ同士の関係の改善

スタッフ同士の関係の質のよいところでは、短時間の研修で大きな成果がでます。たとえば、私が毎年1回、2時間程度の研修を毎年行っている介護事業所があります。この事業所自体は100名ほどの組織ですが、施設長さんや介護福祉士さんのキャリアも長く、管理職の方が退職することはほとんどありません。毎年、接客に対する目標を立てて、接客委員会が中心となって実践します。実践する中でうまくいっているところ、うまくいっていないところをミーティングで見極めていきます。

私に依頼が来るのは、毎年12月なのですが、秋ごろになると、1年間の取り組みについての進捗確

認のためのスタッフアンケートを必ず取り、その結果を元に次のテーマを策定します。そこで、テーマをもとにスタッフが一致団結して、来期の目標に足並みを揃えるためには、どのような研修をすればよいかについて打ち合わせをして、その年の内容を決めていきます。

当初はスタッフがなかなか挨拶できないという初歩的な悩みだったのですが、どんどんスタッフのみなさんが成長し、より高い目標を目指すことができるようになってきました。今では挨拶はみなさんでできるようになってきたので、あの頃の悩みは嘘のようだとおっしゃっていました。

反対に、スタッフの関係の質があまりよくないという事業所もありました。そういう事業所の場合は接客をよくしたいと施設長が旗を振っても、なかなか接客をよく

することに意識が向きません。例えばこんな事業所がありました。ここでは、ナンバー2の介護福祉士さんのことばが威圧的で感情が安定しないため、新しく入ったスタッフが、なかなか続きません。ですから、慢性的に人材不足にあり、なかなか接客について意識を向けるには難しい状況でした。このような場合、患者接客研修をやってもなかなか、接客改善しません。そこで、まずは組織の中のスタッフ関係をよくする取り組みから始めるです。このように、患者接客をよくするという結果につながるためには、まず、組織内スタッフの関係をよくすることからスタートさせます。

ホスピタリティマネジメントとは？

ホスピタリティマネジメントとは、「スタッフのモチベーションを上げ、離職率を減らす」「サービスの質を上げ、選ばれる医療介護事業所になる」という、患者・利用者・経営者の利益を同時に実現させることができる組織づくりの仕組みです。

ホスピタリティマネジメントの核は、「思いやりの心」を伝えあう組織風土を作る仕組みとホスピタリティを基軸として職場改善に関する目標を共有し、これに対する達成度を評価するしくみを作り上げ、関係の質を向上させることです。そのためには、まず、接客や心遣いなどのスタッフのホスピタリティ要素の成果をきちんと評価していく仕組みを作ります。そうすることで、スタッフのモチベーションを高めることができます。さらに頑張った人が評価される組織風土を根付かせることにより、やる気のない人、人の足を引っ