

医療介護現場の ホスピタリティマネジメント

第4回 ホスピタリティマネジメントを成功に導くポイント

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

さかきばら 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、国内線に乗務しつつ、最年少のコーディネーター(管理職)になる。チーフバ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。

ビジョンを明確にする

ホスピタリティあふれる組織づくりを考えたとき、大切なことは「ビジョンを明確にする」ということです。これからどんな組織を目指そうとしているのか、「地域で一番愛される施設を目指す」とか「すべての患者さんとご利用者さんに安らぎを与える」とか大きな理念や目標がこれに当たります。

目標を設定する際は、スタッフ全員で話し合いながら決めていくのが理想と思われがちですが、小規模なクリニックならまだしも、数百人のスタッフを抱える大きな施設になると、すべての人の意見を組み入れるのは不可能です。

本気でホスピタリティ溢れる組織を目指そうとした場合、ある程度、投資をする必要性があります。改革によって、患者さん、ご利用者さんとその家族に愛される事業所に進化すれば、結果的に来院数、利用者数も増えて、経営は安定の方向に向かうはずですが、ホスピタリティマネジメントの成果はす

ぐには来院数の増加や利益上昇には表れません。ですから組織の方針を示すビジョンを決定する際には、「多少投資しても、一部のスタッフが退社することがあったとしても、絶対に理想を貫く!」という経営者側の強い信念と決意が必要になるのです。

理想と現実のギャップを明確にする

大きな理想や目標を掲げたら、次にすべきなのは理想と現実がどれだけ離れた状態にあるのかを把握することです。目標が明確になつても、スタッフたちが現状を把握できなければ、なにをどう具体的に進めればいいのかわからず、行動に移すことができません。目標までの道のりが見えてこそ、やる気が起きるのです。

現状を知るためにには、客観的に自分たちを見つめなおすことが大切です。しかし、意外とこれがなかなか難しい。

あるクリニックから「接遇の課題を探ってほしい」との依頼を受

けて、スタッフの仕事風景を動画に撮り、本人たちに見てもらったときのことです。私から見ると、笑顔がなかったり、スタッフ同士のコミュニケーションが欠如していたりとかなり問題の多い職場だったのですが、動画を見た現場のスタッフからは「私たちのどこがいけないの?さっぱりわからない」という声が多くあがったのです。

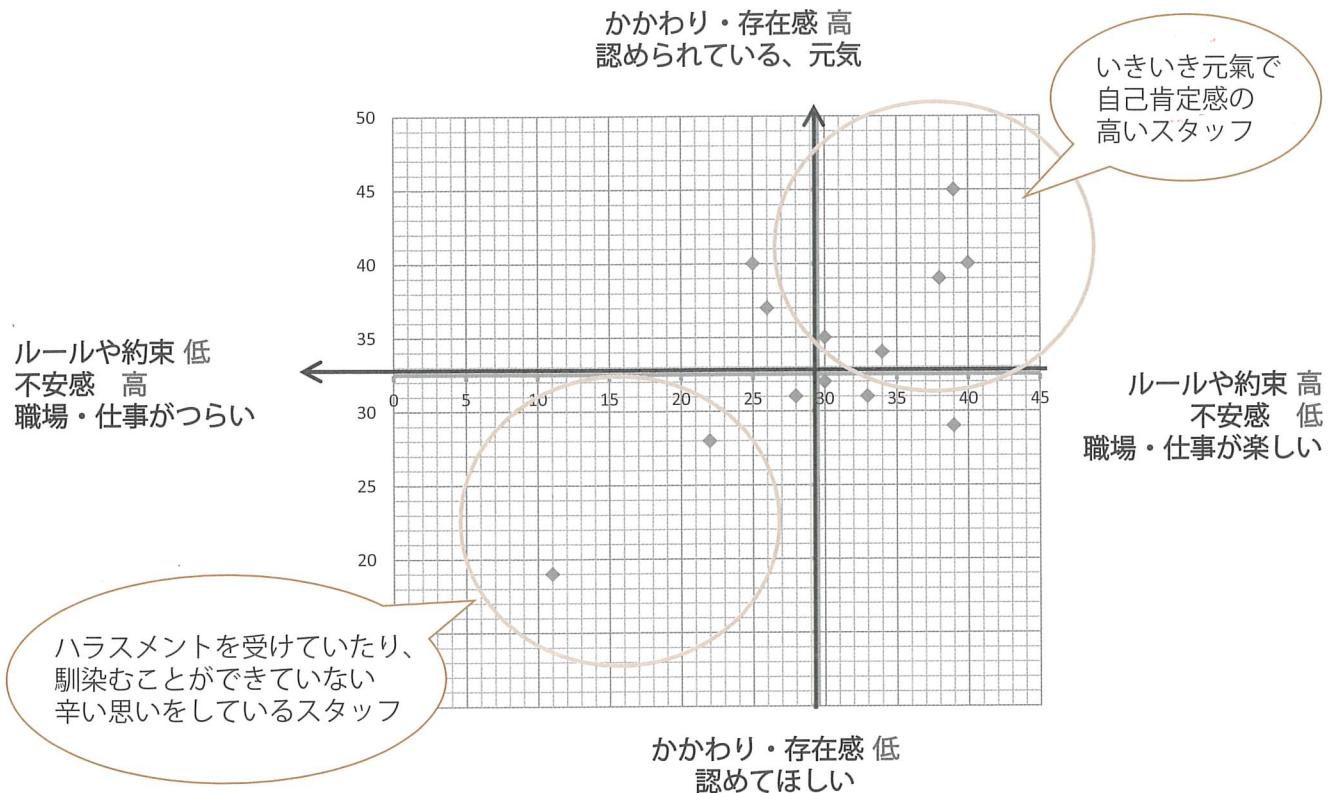
こちらから気になった部分を指摘すると、「なるほど、気づきませんでした。目からうろこです」と感動してくれることもあります。かれらにとってはそれが当たり前の日常となってしまっているため、自分たちでは何一つ、問題に気づくことができなかつたのです。

覆面調査を行うと組織の現状が明らかになる

客観的に組織の現状を知る方法として、最もお勧めなのがコンサルタント会社による「覆面調査」です。当社マザーリーフでも、初



図表1 ICM組織診断プロット図



出所：株式会社原田教育研究所

診患者やご利用者のご家族を装って、病院や施設を訪れる覆面調査をたびたび行っていますが、元客室乗務員を始めとしたプロの視点による調査なので客観的に問題を把握するのに、好都合です。

覆面調査で医療機関や介護施設に訪れる場合、最初にチェックするのは、スタッフの接遇です。最近ではスーパー やコンビニエンスストアのアルバイトの方も「いらっしゃいませ」「ありがとうございます」と丁寧に挨拶するのが当たり前となっていますが、実際に調査に訪れてみると、挨拶すらできない事業所が多いことに、驚かされます。

また患者さんやご利用者さんへ

の対応だけでなく、スタッフ同士のやり取りもチェックしますが、ここでも問題点が多く見つかります。書類を無言で渡したり、目も合わさず、「ありがとうございます」のことばもなく受け取ったりする様子を見ると、コミュニケーション不足に陥っているのではないか、スタッフ同士の人間関係がうまくいっていないのではないかということが想像されます。

ICM組織診断で、スタッフの感情の状態が見えてくる

マザーリーフでは、組織の現状を調査する際には、覆面調査に合わせて「ICM組織診断」を実施

しています。こちらは(株)原田教育研究所の原田隆史氏が考案した認知に関する組織診断です。現場のスタッフに23の設問に答えるべし、その回答を座標軸にプロットしていくのですが、この診断法を実施すると組織が今、どういう傾向になるのか、どんな感情でいるのかがはっきり見えてきます(図表1)。この診断では、マズローの欲求階層説により、安全の欲求、所属と愛の欲求、承認の欲求が満たされているかどうかをることができます。

マズローの欲求階層説では、これらの欲求が満たされて初めて自己実現の欲求が生まれるとされています。つまり、組織の中で、ホ

スピタリティを伝えあう風土を作ることができれば、自己実現の欲求・・・自ら考え、主体的に動く組織、患者さんやご利用者さんとその家族に対して、一歩踏み込んで、ホスピタリティを伝える勇気は生まれてくるのです。

最近は、googleの「心理的安全性」が組織の成功に必要という調査結果が注目されています。つまり、本来の自分をさらけ出しても大丈夫だと思える組織がもっとも成功につながることが導きだされました。ICM組織診断では、この「組織の心理的安全性」の状態が、大まかにわかるものです。

ルールが守られれば、組織に安心感が生まれる

組織において、「心理的安全性」を確保するためには、まず、職場の基本的なルールを決めて、「全員が守る」ことからスタートします。ルールというと堅苦しい感じがするかもしれません、ここでいう基本的なルールとは、「上司、部下に限らず、人の悪口を言わない」「他の人の足を引っ張らない」「怒鳴らない」「頭ごなしに否定しない」といった、当たり前のことです。残念ながら医療機関や介護施設では、このような基本的なルールが守られていないことがあります。ですから、まずスタッフの意見を入れながらこの基本的なルールを定めて、「全員守る」ことは大変効果のある取り組みです。

この基本的なルールが定着したら、頑張った人が報われて、そうでない方にはそれなりの指導や処

遇をして能力開発につなげるような評価制度の導入も効果的です。

評価制度というと煩雑な業務や評価することそのものが困難だというイメージがあるかもしれません、事業所としてスタッフに期待する役割を明確にして、具体的にスタッフに伝えると、スタッフはどのような業務をどのように遂行すれば認められるかが理解できるようになります。また評価を通じて、期待する役割のうち、どれだけできて、どれだけできなかつたのかをきちんと観察しフィードバックすることは、スタッフにとっては、見守られている、大切に育てられているという印象を与え、大きな安心につながります。できなかつた部分についても、丁寧にフィードバックを行うことにより、能力開発にもつながります。

承認欲求を満たすことで自己肯定感を高める

人はみな、「かけがえのない存在として、自分のがんばりを認めてほしい」と思っているものです。このような気持ちを心理学的には「承認欲求」と言います。承認欲求の強さは人によって異なりますが、睡眠欲や食欲と同じように人間の根本的な欲求の一つです。この欲求が満たされると自己肯定感が高まり、主体的に行動するエネルギーが生まれますが、この欲求が満たされないと、ストレスとして溜まっていくことになります。

医療や介護の仕事は、患者さんやご利用者様の不安や痛みを軽減し、ご家族に安心感を提供する社

会的に意義のあると認められた仕事です。しかしながら毎日の繰り返しの日々の中で、その仕事の価値を感じられなくなることがあります。

上司に軽くあしらわれる、頑張っても認めてもらえない感じ…そんな職場環境では承認欲求が満たされず、仕事も嫌になってしまふでしょう。

職場でのストレスの大半は、仕事内容というよりも人間関係にあることが多いと言われています。そして人間関係のストレスは、お互いを認め合わないことから始まるケースも少なくないです。「褒める」「感謝する」「挨拶をする」なんて当たり前だと感じる方もいらっしゃいますが、承認欲求を満たすために大切なコミュニケーションスキルです。

まとめ

このようにホスピタリティマネジメントを成功に導くことは、当たり前のことを地道にコツコツと信念を持ってやり続けることがあり、難しいことは一つもありません。今日からすぐに取り組めることばかりです。一見遠回りに感じるかもしれません、スタッフ同士の関係が良くなることによって、主体性が生まれ、患者さん、ご利用者さんへの関わりが一歩踏み込んだホスピタリティ溢れる対応に進化するのです。