

医療介護現場の ホスピタリティマネジメント

第5回 ホスピタリティ・マネジメントの導入事例

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C A 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。

はじめに

ホスピタリティ・マネジメントは、医療機関、介護施設のほか、一般企業でも導入が進んでいます。今回は前回ご紹介したホスピタリティ・マネジメントの実践を一つ一つ実際の導入事例からご紹介してまいります。

ICM組織診断(株原田教育研究所提供)を利用した心理的安全性を高める取り組み

ホスピタリティ・マネジメントを実践することにより、結果としてはっきり出やすいものは、ICM組織診断の結果です。これは組織において心理的安全性が確保されているか、自己肯定感が持てているかどうかを示す指標で、組織の人間関係における感情の状態がよくわかります。

ある医療機関のある部署の診断結果をご紹介しましょう(図表1)。当初はインプルーバブル型(崩壊型とも言われており、職場に不満を抱えているスタッフが多く、相対的にやる気が見られない状態)です。横軸が不安感を示しており、7名中6名が、太線で示されてい

る中央値より、左側にプロットされており、心理的安全性が確保されていない状態だということがわかります。また縦軸は存在感を示しており、中央値より高いスタッフは一人だけとなっており、自己肯定感が低い状態になっています。

このような場合、何らかのハラスメントが発生していることがほとんどです。例えば、上司による理不尽な叱責、過剰な業務量を強制されることなどがあります。そのほかにも上司が別の部署と兼任をしており、その部署のことを法人がほとんど気にかけず、全くマネジメントされていない場合も、スタッフは見捨てられている感じ、インプルーバブル型になることがあります。

この組織の場合は、後者でした。この組織には上司が存在せず、法人がだれも気にかけていなかったので、常に法人に対する不平不満を言っていました。その矛先は法人の他部署だけでなく、チーム内のスタッフにも向けられていたので、誰かが休憩に入ったときには、残った人がその人の不平不満を言う、仕事帰りにだれかと一緒にいたときは、また別の人に対する不平不満を言う事が常態化しており、

スタッフ間においても疑心暗鬼が生じていました。当然、定着率も悪く、採用してもすぐに退職してしまうことが続いていました。

私がこの組織に対して、コンサルティングで実施した施策は主に次の2つです。一つ目は全員に対する個別面談です。今、感じていること、改善してほしいところ、自分が貢献できることなどを、評価、判断することなく傾聴する面談です。これを実施するだけで、スタッフは大切にされていると感じ、本心を伝えても大丈夫だという安心につながります。二つ目はルーティンを決めて実践することです。今回は、心理的安全性を高める3つのポイントに絞りました。

1. 挨拶をする、2. 口に出してお礼を言う、3. 悪口、愚痴は同僚に言わないの3つに限定し、実践していただきました。当たり前で単純なことかもしれませんが、これはホスピタリティを發揮する上で、基盤となるものです。これを徹底するだけで効果は絶大です。

これを2か月実践した結果、2か月前は6名の方が不安をかかえていたのですが、2名に激減しています。些細なこと、当たり前な



ことではありますが、それを実践するだけで効果があることがご理解いただけると思います。この取り組みで満足群にプロットされた男性スタッフをこの組織のリーダーとして、次のステップとして自己肯定感を高める取り組みを実施することになりました。

ICM組織診断を元にしたスタッフの自己肯定感を高める取り組み

次に紹介する事業所は、接遇に力を入れていきたいという相談を受けてコンサルティングを実施した事業所です。当初は荒れ始め型と言われる「ムーブメント型」となっていました。

つまり、やる気のあるスタッフとやる気のないスタッフで2極化している状態です。接遇を改善しようと、安易に接遇研修だけを実施してしまうとやる気のないグループが研修に積極的に参加せず、せっかく前向きに研修に参加しようとする雰囲気に水を差してしまうことがあります。ですから、まずはスタッフの自己肯定感を高め、研修に前向きな雰囲気を作ることが大切です。

スタッフの自己肯定感を高める

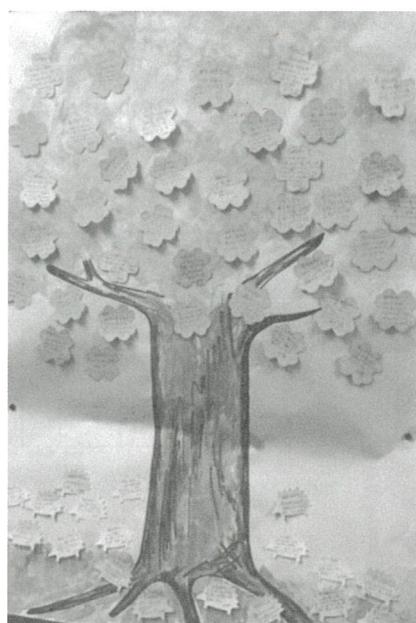
ために効果的なのが、「いいねの花」を咲かせようプロジェクトの導入です。これは壁に木々の枝を張り出して他のスタッフの行動の中で「いいなあ、素敵だなあ」と感じたことを、各自が自由に花びら型の付箋紙に記入して枝に貼っていくものです。例えば図表2のように良いと思った言葉を書いてペタペタと貼り付けていきます。

「○○さんが退院して患者さんに優しく声を掛けているのを見て素敵だなあと感じました」「○○さんが手際よく仕事を処理していく姿を見ていると惚れ惚れします。私も先輩を見習って早く一人前になりたいです」

人間は誰しも褒められると嬉しいものです。自分が認められて嬉しくなると、今度は自分も他人の良いところを見つけて褒めてあげたいと思うようになります。「いいねの花」は日に日に増えていきます。そして花が満開になる頃には最初は殺伐とした雰囲気だった職場であっても優しく穏やかな雰囲気へと変わっていくことになるのです。

一見、「いいねの花」の導入は褒めて伸ばすという教育法を大成したもののように感じるかもしれません

図表2 いいねの花

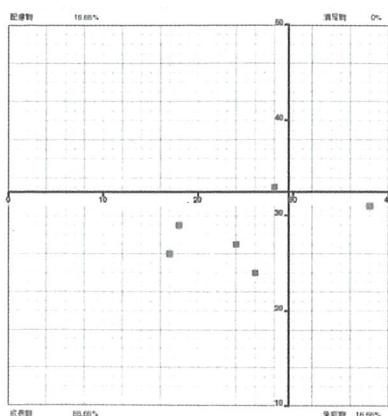


せんが、実は「いいねの花」にはもっと大きな意味があります。他人の良いところを見つけるためには観察眼が必要になりますよね。つまり「いいねの花」を探そうとすると常に周りに目を向けるという習慣が身について行くのです。これは患者さんやご利用者さんの良いところを見つけ、伝えるというホスピタリティを発揮する場面でも役に立ちます。またミスや失敗が許されない医療の現場では自分の仕事に集中するだけでなく、全体を見回すための観察眼が必要になります。こうした実践力を育むためにも「いいねの花」は一役買っているのです。こうして自己肯定感を高めながら、接遇研修につなげていくと高い効果につながるのです。この事業所はこれらの取り組みにより、以下の図表3のようになりました。(フレンドリー型)

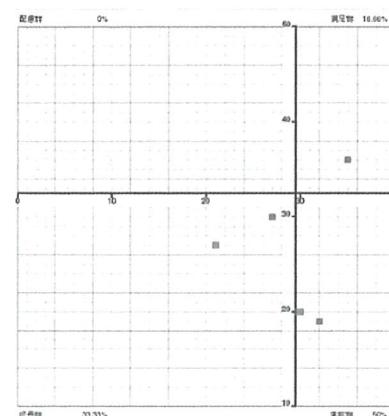
覆面調査を利用して接遇スキルを向上させる

覆面調査はホスピタリティを発揮できているかどうか、患者さん

図表1 ICM組織診断（インプルーバブル型）
実施前



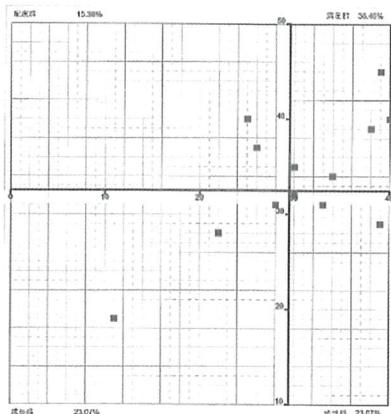
実施後



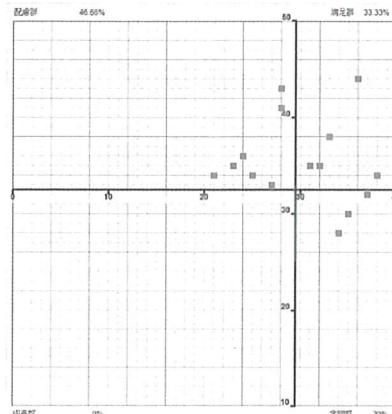
出所：株式会社原田教育研究所

図表3 ICM組織診断（ムーブメント型）

実施前

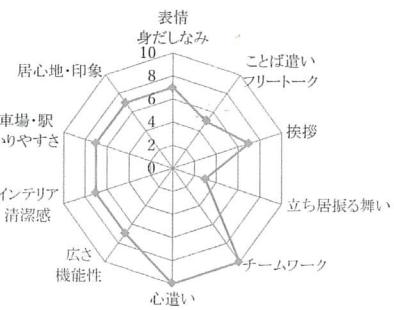


実施後



出所：株式会社原田教育研究所

図表4 覆面調査の結果



てロールプレイを行い、動画撮影をして改めて自分の姿を顧みることを実施することができます。これを実施すると覆面調査の結果と、自身の接遇応対を紐づけして考えることができるようになります。非常に効果的です。

熱心な事業所では、患者様やご利用者様のご家族との重要な接点をピックアップして、接遇応対の動画のマニュアル作りをしています。新入職員の指導をする際、便利なだけでなく、動画撮影の練習を繰り返すことにより、接遇応対のスキルを向上させることができます。

おわりに

このようにホスピタリティ・マネジメントを導入すると、覆面調査はグラフで、ICM組織診断ではプロット図で、一目でわかる結果が得られることが、特長です。ホスピタリティは目に見えないものですが、それを発揮しているかどうか、行動や相手にもたらした影響を可視化することは可能です。ホスピタリティを学び、いつでもどこでも誰に対してもホスピタリティを発揮できる人になっていただければ、患者様やご利用者様を元氣にすることができます。そして何より、自分自身も幸せになれると思います。

や利用者さんに伝わっているかどうかを第3者の視点でチェックするとしても便利なツールです。「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。

当社では覆面調査を実施した後のフィードバック研修を重要視しています。覆面調査を実施した目的や結果（図表4）の活用方法を丁寧に説明することなく、スタッフへ文章だけで伝えてしまうと、改善点にばかり目が行ってしまいがちです。結果としてダメ出しをされている気持ちになり、スタッフのモチベーションが下がってしまうことがあるのです。

ですから、外部講師から、スタッフの日頃の努力や頑張り、素晴らしい点を認めた上で、患者の視点では、こう見えてしまうのだという現実を受け入れやすくするように伝え方を配慮しています。すると不思議なことに素直にすんなりと受けいれ、改善するだけでなく、また調査をしてほしいというスタッフも数多くいらっしゃいます。人は認めてもらいたいという欲求があるため、第三者の調査によって認められることは喜びでもあるからです。

研修の中で、覆面調査で課題の大げた部分をピックアップし