

医療介護現場の ホスピタリティマネジメント

第6回 新しい時代のホスピタリティ・マネジメント

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
榎原 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年榎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「榎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。

高まるホスピタリティの重要性

昨年の世界的コンサルティング会社マッキンゼー社のレポートには次のようなことが書かれています。「COVID-19のような危機的な状況下で、リーダーが最も優先すべきことは、思いやりのあるリーダーシップを発揮し、人々に降りかかる辛く苦しい出来事に対処することです。思いやりのあるリーダーは、通常の環境下でもパフォーマンスが向上し、チームの忠誠心やエンゲージメントを高めることが多く、研究で明らかになっていきます。」

コロナ禍の今、医療・介護業界で働くみなさまは、感染防止のために消毒など業務の負担が大きくなっています。また自身の感染防止のため、プライベートにおいても制限された生活をされている方も多く、ストレスが大きくなっていることだと思います。だからこそ、患者さん、ご利用者さんだけではなく、スタッフ同士でホスピタリティを伝えあうことの重要性が高まっています。

今回の連載において、ホスピタリティに関して、様々な角度でお伝えしてきましたが、私のホスピ

タリティの定義は「相手を思いやり、相手の気持ちがプラスになるような声かけや行動をすること」です。患者さんやご利用者さんはもちろん、スタッフ同士においても、こうした行動ができれば、施設の雰囲気は良くなり、ハラスマントの発生を防止し、離職を防止することにつながります。またホスピタリティを発揮するためには、自分を思いやること、自分の気持ちを整えることです。どんなに接遇の知識を学び、技術を身につけても、自分の気持ちがイライラしていたり、不安に駆られた状態だと、ホスピタリティを発揮することは非常に難しいのです。

ではどうすれば、組織のリーダーを始め、スタッフ一人一人がホスピタリティを発揮できるようになるのでしょうか。私はこのことについて、ずっと研究してきました。そこで、最近の脳科学の研究などによって、ホスピタリティを発揮するための方法が明らかになってきました。今回は自らホスピタリティを発揮するための具体的な方法について、最新科学エモーショナル・インテリジェンスの知見を元に解説します。

エモーショナル・インテリジェンス

エモーショナル・インテリジェンスとはEQ、EIと呼ばれています。1996年、ダニエル・ゴールマン博士はエモーショナル・インテリジェンス EQ の重要性を唱え、心の知能指数(EQ)はベストセラーになりました。記憶にある方もいらっしゃるのではないか。エモーショナル・インテリジェンスを高め、ホスピタリティを発揮するためには次の5つのステップがあります。

1. 自分の感情に気づく
2. 自分の感情を管理する
3. 自分で自分を動機づける
4. 他者への共感力を高める
5. ホスピタリティを発揮する

1. 自分の感情に気づく

まずは「自分の感情に気づく」です。ストレスなどで心や体を崩してしまう、イライラをぶつけてしまうことは、できれば避けたいものです。ですが、ほとんどの場合、自分が辛い思いをしている、へとへとである、イライラしているなどの感情の自覚ができないことがあります。ですからまずはこ



の「自分の感情に気づく」ことが重要です。

ほとんどの場合、人は自分の感情に注目することなく、無意識で行動しています。つまり感情の自動操縦の状態です。注意力が散漫で、習慣的パターンや思い込みで動いている状態です。すると、ちょっとしたスタッフの言動が自分の価値観にあっていないだけで、カチンときて思ったことを口に出してしまい、相手との関係性が悪化することがあります。

2. 自分の感情を管理する

次に自分の感情を管理するについてです。ドイツの強制収容所で過ごしたユダヤ人 ヴィクトール・フランクル氏は、著書の『夜と霧』の中で、「刺激と反応の間には隙間がある。この隙間に反応を選ぶ私たちの自由と力がある。私たちの反応の中には成長と幸せがある。」と述べています。

つまり、ユダヤ人の強制収容所ほどの絶望的な場・・・凍えるほどの寒さ、飢え、暴力を受けているような状況であったとしても、それに対して自分がどうとらえ、どう反応するかは自分で決めることができると言っているのです。どう反応するか自分で決めることが、成長につながり、どんな過酷な状況であったとしても幸せを見つけることができるのです。

ヴィクトール・フランクル氏は、それほどまでに過酷な状況に会った時、絶望して自暴自棄になるではなく、解放され、自分が大学に戻り授業をしている様子を常に思い描き、その日を信じて毎日を生き延びることに集中していました。私たちはヴィクトール・フランクル氏の状況まではいかないとしても、長引くコロナ禍の中で、いったいいつまで我慢すればいいのだろう。自分や家族、職場の仲

間がコロナにかかってしまったら、どうしよう・・・と大きな不安を抱えていると思います。そういう時に、「今、自分自身がどんな気持ちなのか」に注意を向け、それに対してどう反応するのか自分で決めるのです。

もし、怒りを感じているのであれば、それを我慢したり、否定するのではなく、今、「私は怒りを感じている」と自分を客観的に認識することが大切です。その上で、自分はその「怒り」という刺激に對してどう「反応」するのかを、自分で選択することが重要なのです。

3. 自分で自分を動機づける

3つ目の自分で自分を動機づけるとは、医療・介護の現場で問題となっている「燃え尽き症候群」を避ける方法です。これはクリスティン・ネフ氏がセルフコンパッションという学問の分野を切り開いているのですが、「他者へ向けるような優しさと理解を自分自身にも向けることで心身の健康や困難からの回復力（レジリエンス）を向上させる」というものです。これまで3,300ほどのリサーチがある実証的なプログラムです。

それでは、ここで「自分で自分を動機づける5分間のワーク」を紹介します。まず、筆記用具とタイマーを準備します。大きく3回

深呼吸をします。その次に親しい友達かメンターがあなたに手紙を書いているのを想像します。その人はあなたのことよく理解して、あなたの最善を願ってくれています。その人は、あなたが向き合っているチャレンジやチャンスについて、なんといってくれるでしょうか。その人がもし、自分に手紙を書くとしたらどのような手紙でしょうか。タイマーをセットし、5分間で書けるだけ書いてみましょう。

書き終わったら、その手紙を改めて見返し、どんな気持ちになるか観察してみてください。きっと、自分で動機づけられることだと思います。

4. 他者への共感力を高める

4つ目は、他者への共感力を高めるということです。共感力を高めることも、ホスピタリティを發揮するためには必要不可欠な要素です。

共感というと、相手のいうことに対して、何にでも同意することと考える方がいますが、そうではありません。相手の人の気持ちを自分事のように感じたり、理解しようとすることです。同時に自分と他者の気持ちや立場について、明確な区別を維持することもあります。明確な区別をしないと、相手の感情に飲み込まれてしまい、

図表1 エモーショナル・インテリジェンスのステップ



マインドフルネスによって鍛えられる

燃え尽き症候群を引き起こすことがあります。最新の脳科学によると、自己認識力と共に感力は脳の島皮質という同様の部位が関係しているということがわかつてきました。ですから、つまり自分の感情に気づくことは共感力を高めることにつながっているのです。

このように、自分の感情を認識し、管理し、動機づけながら、相手に共感していくというエモーショナル・インテリジェンスを学び、習慣化し、自分の気持ちを整えることによって、ホスピタリティを発揮できるようになります。

習慣化プログラム・マインドフルネス

この習慣化のプログラムとして、注目されているのがマインドフルネスです。マインドフルネスとは、心、体、そして周囲で、今、この瞬間に起こっていることに好奇心とやさしさをもって注意を向けることを指します。

マインドフルネスというと、修行、スピリチュアル、宗教というイメージを持つ方もいるかもしれません、最新科学によりマインドフルネスのトレーニングが、エモーショナル・インテリジェンスを高めることがわかつてきました。

図表2 実践 マインドフルな3呼吸



図表3 幸福感とパフォーマンスの関係



幸福感の高い社員の創造性は3倍、生産性は31%、売上は37%高い
[Lyubomirsky, King, Diener]

幸福度が高い従業員は欠勤率が低く [George, 1989]、離職率が低い [Donovan, 2000]

ハーバードビジネスレビュー2012年5月号「幸福の戦略」P62~63

マインドフルネスは比較的新しい研究分野なのですが、その研究論文は、脳科学の発達等により2007年頃から増加の一途をたどり、2018年には800本以上になっています。というのも、脳の神経には可塑性（かせい）があり、ある神経に注意を向けるとその神経が強化されることがわかつてきましたため、自分の強化したい部分に注意を向けるというマインドフルネスの効果が実証されてきたからです。

つまり、自分の感情に注意を向ける練習をすると、自分の感情がよりはっきり認識できるようになります。実は感情は身体に宿るともいわれており、体の反応として

あらわれることも多いです。怒りを感じた時に頭が熱くなったり、悲しみで胸が張り裂けそうになつたり、感情を言葉に表現する前に、体が反応するのです。

一番簡単なマインドフルネストレーニングは、呼吸に意識を向けながらゆっくり3回呼吸をするだけです。静かに3回の深呼吸をして、自分の体に何が起こっているのかを認識する練習をするだけで、自分の感情を整えることができるようになっていくのです。

感情が整い、落ち着いた状態は、幸福感を招くともいわれています。幸福感が高い人は、生産性が高く、欠勤率、離職率も低いという研究結果もあります。ぜひ、感情を整えて、ホスピタリティ溢れる職場づくりを行い、自分も幸せ、そしてスタッフにも幸せになっていたいと思います。そうすれば、患者さん、ご利用者さんにも幸せを提供できるようになり、その笑顔や感謝の言葉をいただくことで、自分がもっと幸せになれるという好循環を実現することでしょう。

まず、ゆっくり優しく息を吸っていきます

空気が鼻、胸、そしてお腹へと通る感覚に、注意をゆつたりと向けてます

そして吸う息が終わったら、吐く息に戻ることへ、やさしく意識を向けてます

再び空気が体を通って出ていくことに気づいていきます

3回 繰り返します

©2021.Motherleaf.Inc