

勤務態度に問題のある職員たちが自ら辞めた理由

榊原 陽子 (マザーリーフ代表取締役)

今 回調査を行ったのは、都市部にあるクリニックです。医師の手術の腕が評判で、遠くからも多くの患者が訪れるなど地域では有名な施設です。複数医師が在籍し、1日に数百人の患者が受診しており、待合室は常に人であふれています。

ただ、そのクリニックではスタッフの対応が良いとは言えず、院長が頭を悩ませていました。特に、一部の看護師の言葉遣いや態度が荒れており、業務自体はきちんとするものの、院長に対しても挨拶や返事はせず、時に面と向かって呼び捨てにする始末とのことでした。問題になっていたのは、勤続5年以上の看護師3人です。院長は今さら注意するのも難しいと考えていました。そこで覆面調査と指導を実施することになりました。

早速、覆面調査員A子が調査しました。どのスタッフも、「〇〇さん」と患者の名前を呼び、その後確認のためか、すぐに「お名前教えてください」と患者に名乗らせて本題に入るため、挨拶はありません。多くのスタッフは、適切な敬語を使っていますが、時々、接遇にはふさわしくない言葉遣いも耳に入りました。

調査の結果、大部分のスタッフは時間に追われ、余裕のない中で業務をこなしている印象で、患者に対して配慮をする心の余裕も失っているようでした。一部の看護師の言動が礼節に欠けていました。調査結果について、院

長は、「やはり患者から見ても分かるんですね。それに、忙し過ぎて他のスタッフの心の余裕をなくさせてしまい、申し訳ないと思います」と話しました。

そして、最近の出来事について、こう述べました。「実は、あの看護師たちは、私や患者だけでなく、他のスタッフに対しても威圧的なんです。だから、新しいスタッフが入ってもすぐに退職してしまいます」。実はこんなエピソードもあったそうです。

先日、新人の事務スタッフが患者に関するある情報について看護師の対応に誤りがあることに気づき、それを伝えました。しかしながら、その看護師は「大丈夫に決まってるじゃん」と、耳を傾けません。結果として、情報伝達がうまくいかず、小さなインシデントが発生してしまったのです。

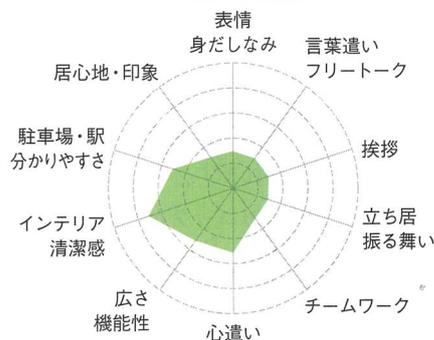
ヒヤリハットのミーティングでは、新人事務スタッフは「言ったけど、無視して聞いてもらえなかった。それ以上強く言うことは怖くてできなかった」、看護師は「そんなの絶対聞いてない」の一点張りで、自らの振り返りはしてもらえませんでした。

さらに彼女たちは、集まるたびに私たち(院長夫婦)への不平不満だけでなく、特定の患者への不満を口にするほか、他のスタッフに対して身体的特徴を笑ったり、「あの人は全然仕事ができないから、イライラする」と言ったりしていることもあるそうです。

「他のスタッフは、言うべきことも言えず、業務にさえ支障を来すように

図1◎今回の診療所のスコア

40点 / 100点



なってきたんです」と院長は途方に暮れている様子でした。

そこで私は、今この状況はスタッフの「心理的安全性」が確保されていない状態といえると伝えました。組織行動学の第一人者で米ハーバード・ビジネス・スクール教授のエイミー・C・エドモンドソン氏は、著書で心理的安全性とは、大まかに言えば「みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化」と説明しています(エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』[英治出版、2021])。

徹底した「組織再建の3原則」

今回のクリニックに当てはめてみると、声の大きい看護師たちが常に「マウント」を取っており、それ以外の方は、自由に意見を言えなくなっているため、ミスを指摘できず、インシデントが発生したことが考えられます。また、ミスを指摘することにより、相手の気分を害してしまい、自己評価や人間関係を傷つける「否定への不安」や、厄介な人だと評価される「邪魔な人



表1◎今回のチェックポイント

<input type="checkbox"/>	ミーティングで発言する人はいつも決まっていますか？
<input type="checkbox"/>	スタッフ同士の挨拶が形式だけになっていませんか？
<input type="checkbox"/>	他者を尊重する価値観が共有されていますか？

物」となってしまうことへの不安もあったため、強く伝えることができなかったと考えられます。

結果としてクリニックが心理的安全性の低い場となり、患者対応に意識を向ける心の余裕がなく、業務をこなすだけになるばかりか、インシデントが発生しやすい状況になっていました。

それでは、どのようにしたら心理的安全性の高い場をつくることができるのでしょうか？ チームビルディングに関しては様々な研究がなされ、トレーニングの手法も色々あるのですが、今回の職場では、日本人になじみやすく実践しやすい、教育学者の森信三氏が唱える「組織再建の3原則」を徹底することを提案しました。

組織再建の3原則とは、「時を守り、場を清め、礼を正す」こと。特に医療機関においては、他者を尊重する振る舞いの基本である「礼を正す」がおろそかになり、スタッフ同士の挨拶や返事がないような組織は、大量離職や医療事故、メンタルヘルス不調を訴えるスタッフの増加など、内部から崩壊していくことが少なくありません。

今回のクリニックでは、日常の業務を行う中で、この3原則を徹底することにしました。具体的には、ミーティングなど決められた時間に間に合わなければ「時間を守るようにしてください」とリーダーがきちんと伝える（時を守る）。使ったものが元に戻っていない場合は、「次の人が使いやすいようにきちんと戻してください」とリーダーが伝える（場を清める）。挨拶はリーダーが率先して行い、「笑顔で明るく相手の目を見て、相手の名前を呼んで挨拶する」（礼を正す）。

返事は相手に聞こえる声で「はい」と言い、何か書類を渡すときには名前

を呼んで「〇〇さん、お願いします」と言うようにしてもらいました。何かをしてもらったら、相手の名前を呼んで「〇〇さん、ありがとうございます」と言い、帰る時は「お先に失礼します」と持ち場の周りのスタッフに挨拶をしてから帰る。これらができていなかったら、リーダーが「きちんと挨拶や返事、お礼の言葉は言ってくださいね」と伝える。そして、できるようになったら、きちんと認め、協力してくれたことへの感謝の気持ちを伝えるように心がけられました。

リーダーがこうしたことを伝える際には、イライラして感情をぶつけるのではなく、淡々とお願いをするというスタンスで臨むとスムーズに進めやすくなります。

このクリニックでは看護師長と看護主任がリーダーを務めました。こうした地道な声掛けなどを繰り返すことで、居心地の悪くなった看護師2人は退職していきました。残りの看護師1人は仕事を続けてくれていますが、以前のような横柄な言動は目立たなくなり、真面目に取り組んでくれています。

医療機関の接遇改善を行う上では、患者対応を通じて患者満足度を向上させるだけでなく、スタッフ同士の関係においても他者を尊重して関わる視点を持って進めることが重要です。細かい言葉遣いや態度、心がけが、結果として心理的安全性を高め、チームの成果につながっていきます。

感染症拡大時・ネット時代に備える！

ゼロから学ぶ 医療現場の接遇・トラブル対応

医療機関が研修などに活用できるDVD『ゼロから学ぶ 医療現場の接遇・トラブル対応』が好評発売中です。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大期における接遇の注意点やインターネット時代のトラブル対応などを映像で学べ、職員研修などに活用できます。動画サンプルなども視聴可能なウェブページは右下の2次元バーコードまたは下のURLをご参照ください。



好評発売中!

価格：49,500円（税込み） 読者特価：42,000円（税込み）
日経ヘルスケア 編、榊原 陽子、尾内 康彦 監修



ウェブサイトでは、連載の過去のバックナンバーや読者から寄せられたコメントなども閲覧できます。



582006

<https://medical.nikkeibp.co.jp/all/info/about/setsugu/>