

命を預かる現場での緊急性とホスピタリティは両立できるのか？

今年度も年度末となり、今年度の締めくりと来年度に向けての準備で慌ただしさと希望とが入り混ざった日々をお過ごしの方も多いのではないでしょうか。弊社は4月から6月の春の研修シーズンに向けて、“初心を創る”ための研修の準備が佳境を迎えています。春の研修でご要望の多いテーマのひとつに、接遇マナー研修があります。近年では「基本的なマナーよりも、それを使う上での人間性の大切さに気付かせてほしい」という根源的なニーズが増えて参りました。命を預かる緊急度の高い現場では、重要だとは知っていても治療やケアが最優先、ホスピタリティが後回しになってしまうという現実にはジレンマを抱えている法人様は少なくないように思います。そこで今回はジレンマを抱えながらも緊急度とホスピタリティを両立させる風土づくりができたケースをご紹介します。

【事例】

東京近郊にある300床ほどの地域中核病院。地域住民の高齢化が進んできていることもあり、救急搬送されるケースも少なくない。病院としては経営面の観点からも救急対応だけでなく療養病棟を設けて対策を取り始めたが、これまでの組織風土からスタッフの「業務の役割を果たせばよい」という気質が刷新できず、たびたび患者や患者のご家族から「不愛想でいろいろ頼みづらい」「逆にこっちが気を使ってしまう」というようなご意見（クレーム）をいただくことも少なくない状態。マナーそのものがないのではないかと年に1回は全職員対象で接遇研修を行っていたが、「すでに知っていることです」「もてなしが大事じゃないとは思わないが、優先すべきは患者の治療やケアだと思う」ということで、ホスピタリティについて理解はしているものの自分たちの病院にはそぐわないという考えが大半でした。事務長・看護部長としては周辺施設との差別化を図るという意味でも、緊急性とホスピタリティを両立できないものかと弊社にご依頼いただきました。

【課題】

お話を伺い、組織の風土や仕組みとして浮かび上がってきた課題は下記の2点でした。

- ① **ホスピタリティは「余裕のある状態」でしか育まれないという思い込み**
- ② **医療従事者の職責を全うするのが役割であり、それ以上のサービスは過剰であると考えている**

【解決策】

先述したふたつの課題について、下記の2段階で進めていきました。

▶第1段階：マニュアルを再度見直し、病院として“絶対に外せない”部分を明確にする。

緊急度が高い医療現場では、手技手順のマニュアルはあるものの、職員同士や患者といった人に対するマニュアルは形骸化しており“スタッフの人間性”に委ねられているような状態でした。接遇委員会に同席し、ホスピタリティの面で病院として絶対に外せない部分を洗い出し、それを遵守するためにはどういう対応が求められるか、要素を挙げてマニュアルを改訂しました。

▶第2段階：作成したマニュアルをもとに、病院として・医療人としてのホスピタリティへの考え方を浸透させる

作成したマニュアルが再び形骸化しないようにするために、全職員を対象とした「医療ホスピタリティ研修」を数回に分けて行いました。毎年接遇マナー研修は実施していたものの、言葉遣いやふるまいといったハウツーが大半でした。当該研修では病院の方向性を示す場として研修の狙いを設定しました。ここで緊急度とホスピタリティどちらかが優先されるべきものではなく、両立させるのが病院としての方向性であるということ、そのためにはマニュアルを遵守することがスタッフとしての役割であると示し、意識改革の皮切りとしました。

この2段階を進めていく上で重要視したのが、マニュアルを遵守することが、自らのためになる・クレームから守ってくれるかつ患者から感謝されるという認識を与える事でした。特に病院はちょっとした問題が起こってもクレームや医療ミスとしてクローズアップされてしまいます。そのような時の核のような存在としてマニュアルを位置づけました。

事務長・看護部長からは、「ホスピタリティというのは抽象度が高い概念だから、捉え方も様々だしスタッフに理解してもらうのは正直なかなか難しいと思っていた。しかし、マニュアルに具体的に落とし込むことで組織としての方向性と具体的にどうすればよいかを示せたことで緊急度とホスピタリティは両立できるし、する必要があると示せたと思います。あとはこれを定着させることがスタートですね。日々の業務にどうしても追われてしまうから、意味を毎年伝えて理解度を深めていく必要があると思います。3年後には階層別にして求められるレベルを分けて行きたいと考えています。」とお話いただきました。

医療機関は専門家・技術者の集団です。技術者は暗に自分の技術を全うするのが役割であり、それ以上に顧客にサービスをすることは不要であるといったメンタリティに支配される傾向があります。このことを踏まえたとうえで、トップダウンでこれを遵守すると伝えるだけではなく、そうすることでの“旨味”も共有することで両立は可能になるのではないのでしょうか。

◆バックナンバー公開中！◆

ケーススタディのバックナンバーを web にて公開しております。

これまでに見逃してしまった号等ありましたら、是非ご覧くださいませ。

アドレスはコチラ <http://f-zac.com/traning/case.html>

<株式会社 ZAC について>

2002 年設立。医療・介護業界の研修・コンサルティング事業において年間 300 回以上の研修と 91.7%以上の高いリピート率という業界屈指の実績を誇る。採用費削減のための採用コンサルティング、定着率アップのための人事評価制度コンサルティングからエグゼクティブ向けコンサルティング、階層別研修からテーマ別研修（接遇マナー研修、レジリエンス研修、コミュニケーション研修 etc）まで幅広く手掛ける。個人向けのスクール事業では、毎年数多くのカウンセラーやセラピスト、マナー講師を輩出している。

<各種研修・コンサルティング等に関するお問い合わせはこちらから>

株式会社 ZAC コンサルティング事業部 TEL 03-6821-5202 / FAX 03-6821-5203