

# 精神科の経営サポート



精神科 医療関係者向け



## インタビュー) ホスピタル・コミュニケーションスキルの磨き方 ～医療機関の職員等に求められる“おもてなし”の精神とは？

雅塾・おもてなしコンサルタント

宮田久美子先生

(聞き手：医療ジャーナリスト：富井 淑夫)

インタビュー日：2023年11月7日

### 「クレーム処理は癒し」との言葉

### 「病院らしさ」は職員全員が築くブランド)

——宮田先生は京都の新都ホテル（現・都ホテル京都八条）のゲスト・リレーションからキャリアをスタートされ、現在は一般企業だけでなく、都市部の中核的な病院の接客・接客教育等の講師を務めておられますが、医療機関の職員に求められる“おもてなし”の精神についてご教示願えればと思います。

**宮田**：私が以前、東京に在住し、イベントプロデューサーの仕事をしていた頃、当時、ホテルオークラの常務であられ、ミスターオークラと称された橋本保雄先生のお話を聞く機会がありました。橋本先生には「クレーム処理は癒し」との持論がありました。先生は「なぜクレームが起こるのか」に関し、「らしくない」行いによって「クレームは発生する」と説かれました。「ホテルオークラらしくない」、「あなたの病院らしくない」ことが起こるとお客（患者）からクレームが発生する。要するに「病院らしさ」とは、そこで働く医師や看護師、その他の職員が築き上げるブランドだと思うのです。一般企業でも自社の商品・サービス等に顧客からのクレームが発生した途端、担当者は自身の立場や会社の保身に陥りがちです。その結果、お得意様を丸めこもうと策を弄し、自分たちのルールに従わせようと抗弁する。そうした態度や行動は、決して良い結果を生みません。苦情処理はお客様との戦いではなく、情を持って接することでお客様も「ここまで陳謝して下されば仕方がない」、「自分のことを理解してくれている」と納得して頂けることが多いのです。非日常的な空間を創造することに全力を注ぐ一流ホテルに宿泊されるお客様は、そこで提供される満足度の高いサービスに見合った投資をされます。「質の高い」医療技術に期待して医療機関を選択する患者も思いは同じ。橋本先生は「医は仁術なり」の格言を引き「深い思いやりの心を持ち、人に恵みをかける行為や方法が仁術の基本」と強調されていました。

——トップクラスのホテルマンが、「医は仁術なり」の言葉に関心を持たれたのは、興味深いエピソードですね。

**宮田**：もともと痛みや苦しみ、悩みを感じながら医療機関を受診する方が多数を占める訳です。例えば、医師が患者に「苦しいですか？」、「痛いですか？」と質問するのではなく、「いま痛いでしょうね」、「苦しいでしょうね」と相手の心の中に入り込み、痛みや苦しみを理解する「寄り添いの言葉」を投げかけることで、患者に「先生は私の痛みを理解して下さっている」との愛情と信頼が醸成され、病が癒されていくと言うのです。

傷は完全に癒えなくても、心が癒えると気持ちは楽になります。「医は仁術なり」の実現は、医師や看護師等のプロフェッショナルの技術に裏打ちされた信頼感や、心強さが伝わってこそ成立するものと思います。

初診では病院のエントランスを入ると病気への不安で、気持ちがマイナスゾーンに入っている方が多いので、まずは安心して頂くのが第一。高機能病院等の場合、ハードウェアやソフトウェアはある程度、備わっている施設が多いので、私たちが職員教育で重視するのはヒューマンウェアの実現出来る人材の育成です。患者さんの病院に対する第一印象は、最初にコンタクトを取る「人」になりますので、受付・案内の職員はきちんと患者さんの目を見て、患者さんの話されることに、出来得る限り丁寧に耳を傾けること。「どれだけ患者さんに寄り添えるのか？」が接遇力を発揮する基本になります。

## 研修は「GOOD CASE」を学べる場に

### 病院で「おもてなしリーダー」を養成

——宮田先生は現在、病院及び併設する介護老人保健施設で、総合案内・外来受付等の事務職だけでなく、医師を除くコメディカル職、介護職等の全職種を対象に接客対応・マナー研修を実施されています。具体的に、どのようなプログラムで教育研修を運営されているのでしょうか？

**宮田**：研修は単発ではなく、新人から中堅、ベテランまで各職種のキャリア毎に実施するのが通常の方法です。一番、職員数の多い看護師の場合、クリニカルラダー1~4毎にグループ分けしますが、体系的なプログラムに則って、継続的に実施します。具体的な内容としては、病院がもともと活用してきた研修プログラムのバージョンを雛形にして、私たちが一般企業等の教育で使う研修カリキュラムとをすり合わせながら独自に開発した教育カリキュラムを使用します。事前に医療機関とは意見交換し、個々の病院の機能や特徴、対象職種等によってカリキュラム内容は微修正し、当該病院独自の内容に改定します。

——個々の職種によって患者と接する場面が違うため、職員全員が参加する大人数による教育では限界があるのでしょうかね。

**宮田**：看護師に関しては毎春の新人が多数、入職する時期はラダー1・2クラスの人が多数を占めており、多い時で新人40人~50人程を5名前後のスマールグループ（以

下SG)に分けて研修を遂行します。その際にはテーマを与え、自分がお客としてコンビニ・デパート・レストラン等を利用した際に、提供されたサービスが「すばらしくて感動した」と感じたり、逆に「このお店は不快で、二度と利用したくない」等の体験談の数々をグループ全体で情報交換。「評価の分岐点はどこにあるのか？」を皆で討議し、病院現場のコミュニケーションのあり方や実際のサービス、経営行動に落としこんでいくための提案をしてもらいます。これは研修全体の一例に過ぎませんが、「GOOD COMMUNICATION」は、对患者だけでなく共に仕事をするドクターにも必要なことを新人看護師には教えています。

ドクターのキャラクターも多様で、中にはせっかちな先生もおられるでしょう。限られた時間の中で「結論だけ言って欲しい」と望まれる先生には、「先生、お時間はよろしいでしょうか？」の一言を切り出すだけで、ドクター側の印象は随分と変わる場合もあります。「医師が有する限られた時間の重要性を、この看護師は本当に理解してくれている」と感知すると、その後のコミュニケーションが円滑に進められる場合もあります。看護師研修では参加者一人ひとりから、こうした声が数多く発せられることから、「気づき」の場として、また「GOOD CASE」を学べる場ともなる訳です。

——当該病院で先生は年間トータルで、どの位の数の研修を担っておられるのですか？

**宮田**：全体で500人を超える病院職員が在籍する中、リハビリ職等、主にコメディカルへの年1回の研修、看護師・事務職等の毎月及び定期研修、メディカルクラーク等の研修を含めると延べ40回以上になります。新型コロナ感染拡大時は若干、減少しましたが、現在は徐々に戻りつつあります。研修の多くは、ロールプレイングが主体のSGによる教育で、接遇マナーに留まらず多職種から医療現場の課題を聴き、各課題の解消に向けた内容へと徐々に深化しています。やはり教育・研修も「継続は力なり」ということを痛感しております。

——メディカルクラーク等の定期研修とは、具体的にどのような内容なのでしょう  
か？

**宮田**：看護部門に関しては外来・病棟等の看護師長等、各部門の責任者がコアメンバーを選任し、その中から接遇リーダーになる方への「おもてなしリーダー」研修を実施します。「おもてなしリーダー」は看護師資格を有する人だけでなく、サポートする看護補助者・看護事務、メディカルセクレタリー等の方々も対象となります。病院内で接遇インストラクターとなるリーダーが、私たち外部の専門家と相互に連携し、将来的にはWインストラクターとして活躍出来るような組織作りが重要と捉えています。病院独自の「おもてなしの精神」が各リーダーを中心に各部署で共有され、患者満足度調査等の統計データを駆使して接遇力の改善を「見える化」しています。提供されるサービスが標準装備となれば、更に高いレベルを目指して進化し、研ぎ澄まされていきます。逆に折角磨いた接遇技術も、使いつ放しにするとマンネリになり、砥石を使わない包丁のように切れ味は鈍化します。接遇力の鮮度を保つ冷蔵庫のような

役割を、教育研修で果たしていければ良いなと思っています。

## ノンバーバル・コミュニケーションとEQを高める感情表現技術

——病院で長いキャリアを積み重ねてきたクラークやセクレタリーの人たちは病院ならではの会話力を身に付けておられるし、プロの接遇インストラクターと協働することで、更に患者満足度の高いサービス提供が可能になるのかもしれませんが、一方で、療養病棟に入院されている慢性期の高齢患者や、精神科の患者の場合、医療従事者はコミュニケーションに苦労される場面も少なくありません。

**宮田**：私は精神科病院の接遇教育を担当した経験はないのですが、確かに精神科看護師の皆さんは接遇の基本である「挨拶」、「身だしなみ」、「表情」、「態度」、「言葉遣い」等に加え倫理的感性を身に付け、倫理綱領や指針に基づき接遇能力を発揮する技術をお持ちです。一方、一般病院や「かかりつけ」医療機関の看護師、受付事務の人たち等からは、メンタル面の課題を抱えた患者が受診された時の対応や、意思の疎通に困難を抱えるとの話を聴きます。療養病棟に勤務する若い看護師は、「意思の疎通が出来ない寝たきりの高齢患者等を看護する場合、常に疲労感やモチベーション維持に苦労するが、その患者さんのお陰で接遇力が向上し、自身の成長にも繋がった」と感謝の思いを示されていました。

——看護する側もメンタル面の不調をきたす可能性も想定されるので、プラス思考のアプローチが必要なのですね。

**宮田**：重度のうつ症状や感情の起伏の激しい方等は、非常に子細なことでも気にされることが多々、見られます。私は精神科看護の専門的なことは分からないのですが、コンタクトの方法に関し、精神科の場合は「寄り添い方」の工夫を考えるのも一つの方法でしょう。専門書等で「ノンバーバル（非言語）・コミュニケーション」について学び、表情や声のかけ方の工夫、音声もボリュームとトーンを意識して接遇する。真後ろから声をかけると不安を感じる人もおられるので、両サイドから優しく声をかける等の配慮が求められるのかもしれませんが。コミュニケーションの方法に関し「沈黙のスキル」との考え方もあるように、その人が非常に落ち込んでおられるケース等には、我慢強く静かに見守ってあげる方が、良い結果を招くこともあるのです。私の研修では感情表現の技術として、「心の知能指数（EQ－Emotional Intelligence Quotient）」等も応用し、一部、取り入れています。感動する気持ちを医療従事者が患者と共に共有し、共に喜びを分かち合える感受性を育んでいきたいと思っています。

### 「質の高い」接遇技術は患者力を高める

### 「感謝状」により患者の観察力を実感

——これまでのお話しを総括すると、医療現場で発揮される接遇力は、患者一人ひとりの生活環境や価値観、デリケートな配慮を要する病態等により、臨機応変な対応を



求められる非常に高度でクリエイティブな技術であることが理解出来ました。

**宮田**：近年、「患者力」(注)というキーワードが使われるようになりましたが、良い  
接遇対応が「患者力」の向上にも繋がることを痛感しています。看護師、リハビリ職、  
コメディカル等の医療従事者の皆さんは、各々の医療現場で常に高齢の患者さんと接  
し、会話をする機会があります。例えば、療養病棟に入院する認知症のお年寄りに、  
昭和の時代の音楽や文化、印象的な出来事等をテーマに話をする。当時に活躍した野  
球選手やお相撲さん等の話題を出すと、懐かしそうに生き生きと笑顔で語られる場面  
にも遭遇します。楽しい会話が療養中の患者のQOL(生活の質)向上にも寄与する  
ことは、私も医療機関の教育に関与するようになって知りました。接遇技術を磨くこ  
とで、コミュニケーションの中で、患者の興味や関心のある事柄や情報を取材するこ  
とも出来るのです。

——一つの総合病院で長い年月に亘り各部門毎の研修を継続されてきて、病院組織全  
体に「おもてなしの精神」が徐々に根付いてきたのではないですか？

**宮田**：連日、混雑する外来では患者のファーストコンタクトとなる総合案内や受付は  
病院の「窓」とも言えますが、毎日、事務職スタッフの患者との接し方やハートフル  
な対応は、一般のサービス業と比較しても引けを取らない素晴らしいものです。目で  
アイコンタクトを取り、患者の声を丁寧に傾聴する姿勢が行き渡っており、大きな成  
果が現れています。ユニークな試みとして、この病院では患者・家族からの「感謝の  
手紙」を頂戴した時に、患者側の許可を得た上で清書し「AWARD」として額に入れ、  
1階の待合ロビーに掲示しているのです。当該患者に対応した看護師や事務職員、  
ドクター等の名前も入り、受けたサービスの内容についても詳細に言及されている手  
紙もあり、これは病院職員にとって大変な励みになります。手紙の一つの最後の文脈  
に「いつも看護師さん、コメディカルさんには勿論、患者さんに対しても優しいドク  
ターだなと実感しております」との記述がありました。要するに診療を担当して下さ  
った専門医が、同じ現場で仕事をする「看護師、コメディカルに優しいことから、患  
者に対しても優しい」と評価されているのです。患者の観察力の鋭さを改めて実感し  
ますし、私たちにも「気づき」を与えてくれます。

患者に選ばれる病院・愛される病院・「受診して良かった！」と喜んでもらえる病院  
にするためには、病院職員一人ひとりの接遇力を病院組織全体で高めていく姿勢が何  
よりも重要と考えています。病院に勤務する人たちは皆、患者に寄り添うスキルとマ  
インドを持っておられるのに、言葉遣いやマナー等で患者にそのマインドが伝わっ  
ていないとしたら残念なことです。私たちも医療現場の皆さんとのコミュニケーション  
をより深めて、日常の医療現場の情報に触れながら、どのような対応や接遇をすれば  
患者やご家族に安心して頂けるのかを共に考えていきたいと思えます。

(注)・患者力：「自分の病気を医療者任せにせず、自分事として受け止め、色々な知  
識を習得したり、医療者との十分なコミュニケーションを通じて信頼関係を築き、人  
生を前向きに生きようとする患者の姿勢」〔(一社)オンコロジー教育推進プロジェク  
ト〕

## 【宮田 久美子（みやた くみこ）】

〔プロフィール〕

1956 年生まれ、京都市出身。京都ノートルダム女子大学 英語英文学科卒業後、新都ホテル（現都ホテル京都八条）宿泊課（フロントインフォメーション）社員に。1989 年から東京に移り、イベントプロデュース会社や「おもてなし」コーディネーター会社等を起業。代表取締役退任後、京都に帰郷し現在は、雅（みやび）塾を主宰。現在はフリーランスで医療業界、金融業界等、多彩な業種で接客教育やコーチング研修等の講師を務め、「おもてなしコンサルタント」として活動中。

2024 年 10 月作成（審）24XI104