

◎1章

医療機関でホスピタリティ・マネジメントが 注目される理由

♡なぜ、今までの「接遇」ではうまくいかないのか

超高齢化時代に備えた医療費抑制政策、都市部における診療所と歯科医院の競争の激化、地方における医師不足と経営難、慢性的な人手不足など、さまざまな要因が絡み合い、近年、医療機関の経営は厳しい状況が続いています。

今、医療機関の7割は赤字経営だと言われています。全国公私病院連盟と日本病院会の調査によると、二〇一三年六月の1カ月分の収支について、六一六病院のうち、70・1%にのぼる四三二病院が赤字であることがわかりました。

帝国データバンクによれば、医療機関の倒産件数は二〇〇九年をピークに減少傾向にあります

が、休廃業・解散はむしろ増加しており、二〇一四年には、集計を開始した二〇〇七年以降最多の三四七の医療機関が休廃業・解散しています。

この状況を憂慮した医療機関は、「患者接遇」に力を入れて、患者を集める経営努力を行ってきました。しかし、

「モンスターペイシエントやコンビニ受診を増長させる」

「患者の対応で職員が疲弊し、離職に拍車がかかる」

「力を入れても、接遇力が向上しない」

これまでの患者接遇は、頑張るほど、皮肉なことにこのようなマイナスの結果を招いてしまうことが多くありました。なぜ、そんなことになってしまうのか……それは、これまでの患者接遇が、医療機関という組織にそぐわない、上辺だけのものであったからだと私は思っています。

患者接遇という考え方が広まったのは、二〇〇五年頃。『リッツ・カールトンが大切にしているサービスを超える瞬間』（かんき出版・二〇〇五年）や、『ディズニーが教える お客様を感動させる最高の方法』（日本経済新聞社・二〇〇五年）などのビジネス書が大ヒットし、世の中にホスピタリティブームが巻き起こった頃でした。医療機関でもホスピタリティの必要性が注目さ

れ、さまざまなマナー講師が研修に呼ばれました。しかし、新しい試みということもあって、医療機関の内情に理解の乏しい講師が、「お辞儀の角度」や「患者さんではなく患者様と呼ぶ」などの、「上辺だけのサービスマニュアル」のみを、たくさん広めてしまいました。

そして、ただでさえ過酷な現場職員の負担を増やし、精神的に追い込んでいく結果となったのです。

私どもが研修を行ったある病院では、院長が「接遇日本一」を目指して、職員に細かい指導を行っていました。にもかかわらず、接遇はなかなか改善されませんでした。そこで私どもが職員ヒアリングをしてみると、院長に一方的にルールを押し付けられた結果、職員から反感が生まれていたことがわかったのです。

職員にマナーやルールを押し付けるだけでは、患者から選ばれる医療機関になるどころか、職員の反感を買って、院内の雰囲気が悪化させてしまうことだってあり得るのです。

接遇に力を入れることは、医療機関の評判が上がり患者が増えて、経営者にとっては得になります。現場の職員にとっては、ただでさえ人手不足の中、給与は変わらないのに負担が増えるだけという、迷惑なものでありません。患者接遇がうまくいかないのは、「現場の職員にとってメリットがない」という「仕組み」の問題なのです。