

私たちの 実生活 顧客満足を高める サービス・マネジメント

山崎下知子 特別養護老人ホームアイヌワの
専務員・社会福祉士

辻中浩司 Tsujinaka Koji

はじめに

対人援助サービスに、なぜマネージャーが必要なのであろうか。マネージャーとは「ある行為や事柄に関するやり方や態度」、「その場の慣習化されたやり方がふさわしいかどうかという態度」と定義されている。相手の「やさしさ」「真心」「思いやり」を目に見るようになる（実際に伝える）一つのツールであるということが出来る。質の高い対人援助サービスの提供を考えたときに、マネージャーという一つのツールは必要不可欠なものであることはいうまでもない。マネージャーは、対人援助サービスの根幹をなすものである。

また、質の高い対人援助サービスを提供するためには、上手にコミュニケーションをとることが要求される。このコミュニケーションが、顧客満足度を高める鍵となると考えている。よって、上手にコミュニケーションをとるためのツールがマネージャーであると考えられる。

対人援助サービスは、サービスの提供する状況や提供する人の能力や技術でサービスの質にバラツキが少なく、質の均一性を保つことが困難である。さらにサービスは、生産と消費が同時である無形のものである（品質そのものが壊れるために、サービスの管理はさらに困難なものになる。

当法人において、顧客満足度を高めるサービス・マネジメントとなる品質保証システムの国際標準規格ISO9001^①の認証（審査登録）を取得した。品質方針として、「顧客満足から顧客感動へ」やさしさ「真心」「思いやり」で満ち溢れた「心のかかりやすいサービス」をめざすを掲げ、サービス・

マネジメントのシステム構築・維持・改善・進化に取り組んでいる。

ここでは、顧客満足度を高めるサービス・マネジメントの考えかたを、当法人における後述改善推進委員会の具体的取り組みを紹介する。

コミュニケーションとは^②

コミュニケーションとは、知覚であり、期待であり、要求である。情報とは違ふ。「無人の山中で木が倒れたとき、音はするか」との問いについて、答えはノーである。音波は発生するが、誰かが音を耳にしないかぎり、音はしない。音は、知覚されることによって、音となる。この音がコミュニケーションである。

また、人の心は、期待していないものを知覚することに抵触し、また期待するものを知覚していないことに抵触する。さらにコミュニケーションは、常に受け手に対し何かを要求する。受け手が何かにすることを、何かをすることを、何かを信じていることを要求する。コミュニケーションは、それが受け手の価値観や欲求や目的に合致しないとき、強き力となる。それらのものに合致しないときは、まったく受け付けられないか、抵抗される。コミュニケーションを成立させるものは、受け手である。この考えかたは、質の高い対人援助サービス

を提供していくうえで極めて大きな意味をもつ。

サービス・マネジメント

対人援助サービスにおいて、コミュニケーションが成立される（コミュニケーションを成立させるのではない）ためには、対話をし、信頼を得て、納得（満足）していただくことが必要である。それには、聞くこと（聴く・聴く・利く）、話すこと（説く・解く）、見せること（視せること・魅せる）、見ること（視る・観る・泳る・看る）、読むこと（調ひ・読み・習ひ・興ひ）、書くこと（描く・画く・書く・度く）の能力を高める必要がある。コミュニケーションが、対話・信頼・満足と展開され成立させるためには、つぎの①～⑤が必要であり、これらがサービス・マネジメントの柱となると考えている。

① 対人援助サービスが標準化されていること

サービスを標準化することで、すべての対人援助サービス提供者が、ニーズ、現状と問題点、サービス提供方法と留意点などが把握でき、誰でも同じレベルのサービス提供ができる。

② 標準化された対人援助サービスが、マニュアルや計画書で目に見る形になっていること

サービスを目に見る形にすることで、インフォームドコンセントやアカウントビリティーに対応することができる。

③ 情報が共有化できる仕組みがあること

必要な情報をすべてのサービス提供者が共有できるとともに、利用者や家族に同じ内容の情報提供ができる。また、ヒヤリ・ハット事例の共有化は、リスク・マネジメントにつながるものである。

④ 提供した対人援助サービスについて結果が記録に残されていること

結果を記録に残すことで、利用者や家族にサービス提供したことが証明できる。

⑤ 対人援助サービスに「やさしさ」「真心」「思いやり」が込められていること

一つひとつの対人援助サービスについて、後述

応対という観点から、おもてなしの心を添えてサービス提供することが顧客満足につながる。

顧客満足をめざした品質システムを支えるのは、おもてなしの心なのである。当法人においては、対話・信頼・満足のサービス・マネジメントをISO9001の認証（審査登録）取得で実践しているところである。

接遇改善推進委員会の活動

質の高い対人援助サービスを提供するためには、品質マネジメントと「やさしさ」「真心」「思いやり」といった「おもてなしの心」の融合が必要である。当法人において、このことを推進するために後述改善推進委員会を発足させた。委員は、各サービス提供部から選出した5名である。

後述改善推進委員会において、お客様に対して「おもてなしの心」（相手の立場からものを考え、相手を大切にし、行き届いたサービスをする気持ち）をもったコミュニケーションを行い、満足から感動のあるサービスを提供することを目的として後述マニュアルを作成した。後述マニュアルの内容を表1に、後述改善活動の内容を表2に示す。

職員の間接調査

法人全職員（非常勤職員を含む）64人を対象に意識調査のアンケートを実施した。結果に対して、ベスト5は、①謙虚な礼儀正しい態度で応対している、②利用者の目を見て話している、③あたた

表1 後述マニュアルの内容

① 後述マニュアルの目的
② 責任
③ 後述の基本事項 a. 身だしなみ b. 表情 c. 態度・動作 d. 言葉づかい e. 心づかい
④ 後述の手順 a. 業務の応対 b. 電話応対 c. あいづつのマネージャー d. 施設内アナウンスのマネージャー e. 職員同士のマネージャー f. お客様対応 g. 苦情対応 h. 後述改善活動

① ISO (International Organization for Standardization) 国際標準化機構が定めた品質保証システムの国際標準規格。もとが製造業のための規格で、日本では輸出促進を中心に導入が促されてきたが、最近では、サービス業、建設業、医療業、地方自治体にも顧客満足度の向上や信頼性との差別化などの理由で広がっている。現在、わが国においておよそ1,000件の登録があり、うちサービス業が約65%を占めている。

表2 接遇改善活動の内容

① 職員の意識調査
② 改善目標の設定・接遇改善標語の作成
③ 朝礼・二研修 (接遇改善テーマの実施)
④ 顧客アンケートの実施
⑤ ロールプレイング・ディスカッション
⑥ 半日他部署研修の実施
⑦ 1日接遇改善推進リーダーの実施

かい笑顔でこちらからあいさつしている。④「ちゃん」をつけて呼びずに名前を呼んでいる。⑤やさしく、わかりやすい言葉で説明している。であった。ワースト5は、①「忙しい」という気持ちを表情に出している。②なれなれしすぎる言葉づかいになることがある。③仕事中に私語をしている。④「失礼します」といわずに身体に触れている。⑤必要以上に大声で話したり笑ったりしている。であった。

職員の意識調査は、現在何ができていて、何ができていないか、何をすべきかを、職員一人ひとりが気づききっかけとなる。

改善目標の設定・接遇改善標語の作成 朝礼・二研修

全体朝礼、各部署における申し送りのなかで、接遇改善標語の確認と接遇改善テーマを実施した。改善目標と接遇改善標語(職員から募集)の例は、月ごとに、あいさつ美人(あいさつは心と心のとびらのノック)、電話美人(顔見えずとも伝わります人柄が、接遇美人(届いていまずか私の笑顔届いていますかあなたの心)、笑顔美人(スタートはいつもあなたの笑顔から)、愛美人(親とあいさつ、愛、服愛、足元よしの愛美人)などを掲げて、曜日ごとに一日1目標(たとえばあいさつ美人であれば、笑顔であいさつ、よい姿勢であいさつ、積極的にあいさつ、明るくはっきりあいさつなど)を設定して実施した。毎日実施することで、接遇対応を意識するきっかけとなる(図1、2)。



図1 朝礼・二研修—動作要人



図2 朝礼・二研修—あいさつ美人

顧客アンケート

職員的身だしのみ、言葉づかい、態度、あいさつ、電話対応など7項目について、利用者、家族、ボランティアの計65人を対象に、よい・ふつう・わるいの3択で行った。

項目すべての平均を接遇対応のレベルとしてとらえた結果は、よい68%、ふつう31%、わるい1%であった。このアンケートを実施して1年が経つ。接遇改善活動の効果を知るため、現在アンケート調査準備中である。

客観的な目で接遇対応のレベルを把握する必要がある。職員の態度がわるいと思っている。利用者や家族はなかなかいえないことから、その評価として、よい・ふつう、ふつう・わるいに見えるのが妥当かもしれない。接遇対応レベルを個人として、組織として、客観的に評価できる仕組みづくりが必要であると考え、



図3 ロールプレイング



図4 ロールプレイング終了後のディスカッション

ロールプレイング

全職員が出席する職員会議において、サービス提供実際の場面を想定設定し、さまざまな役割を演じて、それぞれの問題点や解決法を演練した。演技のあとのディスカッションを通して、なぜ上手く対応できなかったか、なぜ上手く対応できなかった(トラブルになった)のかを考慮することができた。現状について、態度や言葉づかいはどうあるべきだと気づききっかけとなる(図3、4)。

半日他部署研修

職員が希望する他部署を半日体験研修する。目頃外側からだけ見ていた他部署の業務を実際に体験することで、他部署の業務内容が理解できただけでなく、その大変さが理解できたという。この研修によって、他部署とのコミュニケーションが取りやすくなる効果があると考え、



一日接遇改善推進リーダー

一日1回、一人の職員が30分程度「私の笑顔を見て下さい」と書かれたタスキをかけて、利用者・家族・職員を訪ねてあいさつしながら施設内を巡回する。全職員が交代でリーダーとなる。

最初は「恥ずかしい」という声が多く聞かれたが、タスキパワーで利用者にとびっきりの笑顔が向けられるようになった。最近では、利用者も「今日は素敵だね」と待たれており、笑顔を通して心と心のふれあいが出てきていると感じている。タスキをなくしても、全職員が接遇改善推進リーダーになることをめざす(図5、6)。

以上が当法人における具体的な接遇改善活動である。いずれも自分たちの接遇対応について「気づききっかけ」になっている。効果の検証はまだ不十分であるが、全職員が、いい顔で—いい仕事



図5 一日接客改善推進リーダー（ディサービスにて）



図6 一日接客改善推進リーダー（入居者と一緒にディサービスへ）



図7 接客改善推進活動の効果—笑顔であいさつ



図8 接客改善推進活動の自発一笑顔でお見送り

ができるようになってきたように思う。

接客改善について何かを実践しても、しなくても、時間は同じように過ぎる。実践や実践していないことがどうかかわらないが、実践しなくていいことがあるだろうか、ない？ だったら、今すぐやましよう、組織として取り組みましよう、いい笑顔一つ創るのに、お金も時間もかかりません（図7、8）。

おわりに

対人援助サービスが人の手によって行われるものである限り、立派なハード（施設や設備）があっても、認証された品質システム（マニュアルや仕組み）があっても、ソフト（私たち職員）の質が確保できなければ本末転倒である。ISOの品質システムのなかには「教育・訓練」という要求項目がある、このなかで接客改善を推進している。

「やさしさ」「真心」「思いやり」で満ち溢れた「心のかおりのするサービス」を提供できる職員の存在は、質の高い対人援助サービス提供の要である。対人援助サービスにおいて、そのサービスの質が高いかどうかはあくまでサービス利用者に委ねられる。なぜなら、コミュニケーションを成立させるのは、あくまで受け手であるからである。

（参考文献）

- 1) 林 文・他(1)名簿：国語大辞典、小学館、1988。
- 2) 新村 出・編：広辞苑、第四版、岩波書店、1991。
- 3) P・D・ドラッカー（土田伸生編訳）：プロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ、成長するか、ダイヤモンド社、2000、pp.149-173。
- 4) 某印一社：お客様満足度を高めるサービス・マネジメント、日経流通新聞。
- 5) 認定書：善者徳者の心と技術、保健・医療・福祉サービス研究会。
- 6) 辻中浩司：老人福祉施設でのISO9001認証（審査登録）、標準化と品質管理、33（3）：63-68、2000。