

□第7回国際医療福祉大学学会学術大会 記念講演□

「虎の教え」と「サービスマネジメント論」とともに

井部 俊子¹

I. はじめに

2017年7月よりみなさんの仲間に加えていただきました井部と申します。

大学をでてから聖路加国際病院に就職、就職して2年目から副主任という、マネジメントに関わる立場になりました。それ以来ずっとなんらかの形でマネジメントをすることになり私の専門領域となりました。看護部長、副院長もいたしましたし、聖路加看護大学の学長もいたしました。それで私の行動の規範としてきたものが、今日お話しします「虎の教え」と、「サービスマネジメント論」であります。

本日の学会のメインテーマが「臨床、教育、研究の調和と改革」でしたので、メインテーマにぴったりの記念講演であると自負しております。

II. 「サービスマネジメント」との出会い

最初に医療において「サービス」をつかった方が中川米造先生です。1987年に『サービスとしての医療—医療のパラダイム転換—』という本を出しています。この中に「日本では、医療をサービスだというと、怪訝な顔をする人が多い」と書いています。

私とサービスマネジメントとの出会いは、『サービスマネジメント』という本と出会ったことです。リチャード・ノーマン著、近藤隆雄訳です。これは1993年に出版されておりまして、NTT出版からでています。私は1993年4月14日に購入しています。

サービス経済とは、「物的な対象、あるいは人間、情報、組織・制度的実態を対象として、物質的変化を伴わずに価値を生じる」もの、あるいは、「「サービス活動」によってつくられ、それらの活動によって影響

される対象の「機能」と「使用」が中心になる」と説明されます。全体的な「価値生産」的な過程に貢献するということでもあります。一般的にはフォーマルな経済の外側で行われ、その価値は測定もされず、記録もされないことが多いと指摘しています。サービス機能の諸活動といたしまして、もっとも典型的なものが、無形であるということでもあります。形がないものが取引されるわけでありまして、物的な対象物あるいは商品の、入手可能性に影響を与えています。つまり、例えば車を買うときに、車だけでなくそれに付随するディーラーのサービスが、購入者に影響を与えるわけです。

III. 動物たちのビジネス・ゼミナール

1993年4月14日に同時に購入している本も、私にずっと影響を与えている本でした。『動物たちのビジネス・ゼミナール』、原題が『The way of the Tiger』という本です。副題に「心豊かに生きるための18章」、著者はセクレタンです。翻訳が岩國哲人さんでした。当時彼は出雲市の市長でした。彼の講演で印象深いのは、「行政は最大のサービス業である」と言ったことです。この時もう1つ印象深いことがありました。彼の男性秘書が大きな黒革の手帳を持っていました。かっこよかったので、それ以来私の手帳は黒革の手帳です。

この中で、仕事と生活で成功するための3つの基本原理が説明されます。

ひとつは「熟達の鍵」、マスタリーです。「個人的なことであれ、仕事上のことであれ、引き受けた仕事は力の及ぶ限りの水準で成し遂げる」ということです。

¹ 国際医療福祉大学大学院教授 看護教育統括責任者

私は仕事をしていて、投げ出そうと思うこともあるわけですが、この「マスタリー」が浮かんできて自分を戒めるわけです。2つめは「融和の鍵」、ケミストリーです。「個人的な、あるいは社会的な人とのつながりにおいて、相手から進んで付き合いを求められるような人間関係を築く」ということであります。3つめは「奉仕の鍵」デリバリーです。「内外に顧客を見つけ出し、彼らのニーズを正確には把握して、それを満たす」ということです。これは教育においても、学生のニーズをいかに把握して、それを満たすかということになるかと思います。

IV. 虎の教え

「ムースの11の原則」が『動物たちのビジネス・ゼミナール』で紹介されます。「動物たちのゼミナール」のボスがタイガー（虎）です。虎の名前がムースです。

1番目の原則が、「会議の法則」です。「顧客の満足度と会議時間の総計は反比例する」。会議多ければ多いほど顧客の満足度は下がるということです。2番目は「次元の高い自己利益の法則」です。「雇用主から報酬を得るためには、まずみずから顧客に与えなければならぬ」ということです。3番目は「熟達の法則」です。「熟達は報酬を求めない、報酬は常に熟達についてくる」。できる限り自分の高い水準で、熟達をすることで報酬はついてくるというわけです。つまり、最初から報酬だけを求めることはできないのです。4番目は「使命の法則」です。「顧客のニーズにこたえることが、組織体のただ一つの目的である」のです。

5番目は「解決の法則」です。「不平不満は、事態を悪くする。これだけでできれば成功だ、という基準を明確にすることが解決の糸口となる」ということです。会議などでも、いつも不平不満をいっている人がいますけれども、それだけでは解決の糸口にはならないのです。6番目は「創造性の法則」です。「革新は新しい発案を批判することなく、それを土台に積み上げることでもたらされる」と説明しています。

7番目は「傾聴の法則」です。「真摯に傾聴することの大切さは、経歴が長く地位が高まるほど増大する」

と言います。この法則は管理職にはとりわけ重要です。8番目は「人材登用の法則」です。「組織がスーパースターを選ぶのではない。スーパースターが組織を選ぶのだ」ということです。私たちは学生を選抜しますが、学生は大学を選ぶということでもあります。9番目は「官僚主義の法則」です。「満足した顧客が増え続ける組織では、管理は二次的な機能となる」。これは私が自分に問い続けていることです。管理は二次的な機能となるのだろうか、ということです。10番目は「リーダーシップの法則」です。「優秀なチームでは、百人のメンバーがいれば、百人のリーダーがいる」ということです。これまで医療では医師がリーダーというような認識がありました。しかし、百人のメンバーがいれば百人ともリーダーであると考えすることは愉快です。11番目の法則は「資産の法則」です。「優れた組織が所有する資産はただ二つ。すなわち従業員と顧客である」。大学でいえば、教職員と学生でしょうか。「他の全ての資産はおのずとついてくる」とムースが述べています。

これらのために効果的なトレーニングのための7つの技法が紹介されます。1つ目は、「批判は建設的に。他人の新しい発案は、決して批判せず、それを土台に積み上げる」ら2つ目は「不平不満に耳を傾ける」、3つ目は「すべての者に情報を伝え、彼らの知る権利と必要を尊重せよ」ということです。管理者だけが情報を独り占めしているのではなく、できるだけすべての者に情報を伝えるということです。情報を持った人は責任をとることができるわけです。4つ目は「好かれるより、尊敬されるようになれ」です。とにかく上司は好かれたいと思う気持ちが強いと決断することができなくなります。5つ目、「部下に助言と援助を求めよ」、6つ目は「部下の間に責任感を育て、かつ同僚にも同じことを期待せよ」、7つ目は「規則より熟達、を強調せよ」といっています。

V. サービスの特性

では、「サービス」について考えてみましょう。日

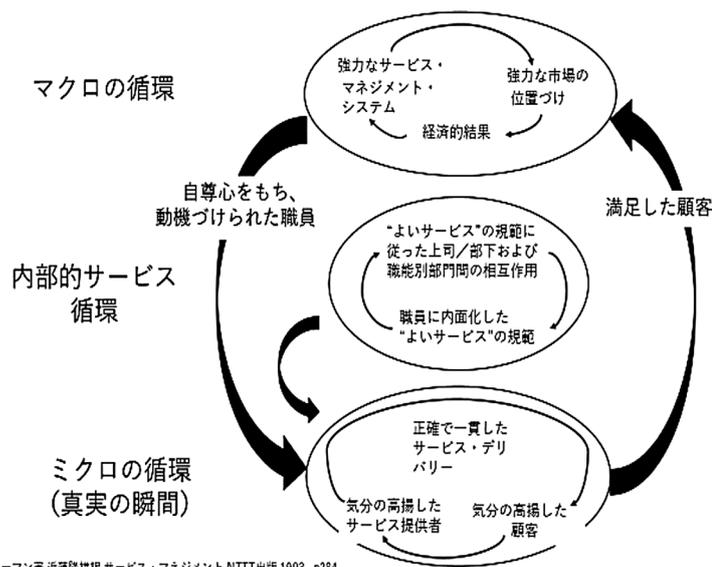
本ではサービス研究者は少なく、「サービス」についても確定した定義がないといわれています。

第三次産業を広い意味でサービス業と呼ぶのは一般的です。運輸、通信、金融、保険、医療、教育、行政、レジャー、家事サービスなどの、サービス産業が台頭しています。サービス産業が台頭しているのが、現代の社会であります。

「サービスとは、人、モノ、情報といった特定の対象に働きかける価値生産的な変換の活動あるいはプロセスである」と、近藤は定義しています。近藤隆雄『サービス・イノベーションの理論と方法』では、サービスの特徴を5つ上げています。1つ目は、「形がない」ということです。形がないものを私たちは売り買いしているのであります。顧客は、買う前から不安感が強く、リスクがあるかもしれないと思います。品質評価が困難であるということです。「看護サービス」もそうですが、在庫ができないわけです。明日病棟が忙しいから今日中に看護を作っておこうというわけにはいかないわけではあります。需要と供給の不一致が起こります。対応策として、物的な要素の強調や、口コミを活用する、口コミは最大の宣伝の媒体になるといわれています。強力な組織イメージの醸成、サービスの保証、それから原価計算による生産構造の理解、需要

変動への対応の工夫などがあります。看護のサービスにおいてもこの需要変動への対処は、看護部長に課せられた役割のひとつです。2つ目は「同時性」です。これは、サービスを提供する側とサービスを受ける側が同時に享受されるということです。したがって、接客従業員の訓練などが経営の重要な課題になります。複数の立地、あるいはカスタマイゼーションを推進することが行われます。3つ目は「異質性」です。サービスは人によって異なり、質は一定ではないという特徴があります。これには標準化をどうするかという課題です。一定の範囲は機械化をすることも考えられます。4つ目は「結果と過程」です。サービスは結果のみならず過程がきわめて重要であるということです。学生の教育においても100%卒業するという結果だけではなくて、そのプロセスが注目されなければなりません。5つ目は「共同生産」です。これは、サービス生産者と顧客との共同生産という意味です。顧客が参加するというのが原則なのです。

図1はリチャード・ノーマンが提唱しているサービス企業の良い循環です。ミクロの循環、内部的サービス循環、マクロの循環の3つの卵型の循環が積み重ねられて、満足した顧客と自尊心を持ち、動機づけられた職員が増えると説明されます。サービス提供者、例



リチャード・ノーマン著、近藤隆雄訳、サービス・マネジメント、NTTT出版、1993、p284

図1 サービス企業のよい循環

えば、教員と学生、看護でいいますとベッドサイドで看護を提供する看護師と看護を受ける患者、この2者関係の相互作用が核になるということです。これをリチャード・ノーマンは「真実の瞬間」と呼んでいます。あらゆる活動がこの相互作用をいかに高めるか、に集約されなければならないわけです。そのためには、よいサービスの規範に従った、上司・部下の関係が必要であり、こうして職員はよいサービスは何かが規範として内面化していくのです。

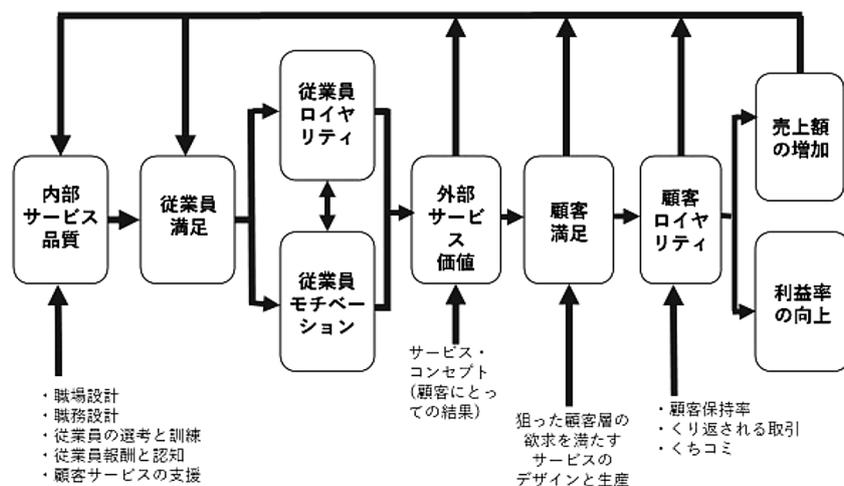
これらの活動によって、経済的な効果があがり、強力な市場の位置づけができるということです。

図2はサービス・プロフィット・チェーンです。まず、内部サービスの品質、従業員の満足を高め、ロイヤリティとモチベーションを高め、それが外部サービスの価値として顧客に受け止められます。顧客の満足が上がり、顧客のロイヤリティとなる。特に看護部長やあるいは学科長にあたる人たちは、この内部サービスの品質のために、何に注目しなければならないかということを考える見取図になるのではないかと思います。

VI. サービス・マネジメント・システム

「サービス・マネジメント・システム」として、リチャード・ノーマンは、5つの要素を説明しています。

中核にありますのが組織理念と文化です。価値システムとして従業員の行動の仕方に影響を与えます。病院の理念あるいは大学の理念というものが中核に位置付けられます。これに基づきまして、顧客のニーズをどのように満たすかということが「サービスコンセプト」で、顧客にサービスを生産して提供するシステムが「サービス・デリバリー・システム」と説明されます。これらを総合した「イメージ」が大事であって、これがブランドマネジメントなどに関連していくわけです。顧客を引き付ける心理装置ということです。次は、デリバリーシステムです。どのような顧客にサービスを生産して提供するかというシステムは、特に病院の医療や看護を提供するシステムとも結びつけて考えることができます。会議でいろんな手順を決めたりするのはバックステージで行われます。第一線で患者にサービスを提供する場がフロントステージです。臨床家はフロントステージに立つわけであります。そのバックステージとフロントステージのシステムを考えなければなりません。主要な要素は、人材、技術と物的要素、顧客です。われわれは、サービス提供者だけを対象にしがちですが、顧客をどのようにマネジメントするかということも関連しています。大学の教育でいいますと、学生をまきこんでいくことは、このサービス・マネジメント・システムにおいて重要な要素で



L. L. Heskett and others, "Putting the Service-Profit Chain to Work", HBR March-April, 1994.

図2 サービス・プロフィット・チェーン

あるということがわかります。

大学に置き換えて考えてみましょう。「組織理念と文化」は特に「建学の精神」が関連してくると思います。それらに基づいて、アドミッションポリシーが形成され、カリキュラムポリシーやディプロマポリシーが構成されます。これらが「サービスコンセプト」ということになります。「サービス・デリバリー・システム」では、多様なプログラムやキャンパスプランを構築していくことが考えられます。「イメージ」は、オープンキャンパスなどによって、社会にイメージを形成します。

Ⅶ. サービスの品質

サービス研究者によるサービス品質の種類が示されます。

まず、「探索品質」です。これは「消費者が購入する前に評価できる品質」です。「経験品質」は、「商品の購入時、または購入後にその商品を使用することで判断される」わけです。「信用品質」は、「実際にそのサービスを経験した後でも、そのサービスが期待された効果を生じるか不明な場合の品質」です。医療、自動車やパソコンの修理、法律相談、占いなどが信用品質に入っています。

バラスラマンらによって、サービス品質の測定尺度が開発されています。(SERVQUAL) 顧客の主観的な品質を測定するために開発された測定手法です。「期待」と「実際の経験」の一致または不一致という、ギャップを見るということでギャップ分析ともいわれています。サービス品質の5つの基準です。1番目は「信頼性」、「約束したサービスについて任せられ、正確に実行する能力」。2番目は「反応性」です。「サービスを実施する上での従業員のやる気と迅速性」。ナースコールにいかにか早くこたえるかといったようなことが、迅速性、反応性に入るのではないかと思います。3番目は「確信性」です。「従業員の知識や礼儀正しさ、安心感を生む能力」と説明されます。礼儀正しさというのはどこの世界でも共通であると思います。4番目は「共

感性」です。「顧客の気持ちへの感受性の高さ」と説明されます。5番目は「物的要素」、この中には、建物、設備、備品、従業員の服装などが含まれます。病院の場合は多くはユニフォームですが、どのようなユニフォームで自分の仕事をアピールするかを考えなければいけないと思いました。服装がサービス品質のひとつですから、医事課の女性職員は、きちっとしたスーツを着ていますが、ナースの白衣というのは白のワンピース作業衣でみすぼらしく見える時があります。パンフレット類も品質の1つに入っています。見すぼらしい資料を作って配るといったようなことは避けなければなりません。

Ⅷ. サービスマーケティングにおける新しいアプローチ

サービスマーケティングにおける新しいアプローチが2つ提唱されています。

1つは、「サービス・リカバリー」、苦情対応です。今までは苦情処理といった表現でしたが、苦情を処理するのではなく、積極的に対応することが重要なんだということです。なぜ苦情を適切に解決することが重要なのか、苦情によって不満を持った顧客を満足させる機会となること、顧客が不満を持った理由を知り、商品や業務の欠点を見直し、より望ましい方向へ改善できることです。2番目は「リレーションシップ・マーケティング」です。「これは顧客との長期的な関係を結び、双方のメリットが得られるようにする」つまり、連続する「関係の質」を重視する立場への変換という説明をしています。病院ナースは患者と個人的な関係を持つことが禁じられていますが、関係性を大事にする仕組みを病院としては考えたらいいのではないかと思います。それによって、「自分のパートナーへの依存と信頼」をすることができ、「患者というマスではなく、個別の名前を持った顧客として扱うことができる」という点において、リレーションシップ・マーケティングがすぐれているのです。

朝の連続ドラマの、「ひよっこ」にこんなシーンがありました。奥茨城から出稼ぎにきている主人公の父親の谷田部実^{やたべみのる}が失踪してしまいます。その夫を探しに

妻が奥茨城からでてくるわけです。赤坂の交番にいて自分の夫を探してほしいと言います。そこで、警察官が「季節労働者ですね、」と何回もいうんですね。そうすると妻は怒ります。季節労働者ではありません、谷田部実です、というわけです。季節労働者というマスではなくて、個別の名前を持った人として扱われたいと主張します。私たちはとかく新人さんとか夜勤さんとか、お掃除のおじさんとかおばさんとか、個別性を失いがちですが、すべての人がチームのメンバーとして、患者を含めて、個別の名前を持った人として尊

重されるべきです。

最後に「虎の教え」を引用します。

「ほとんどの組織に美学が欠けている。だが、美学こそがわしらが直面しているもっとも重要な課題なのだ。みな、楽しくて魅力的な職場で働きたいと願っている。触発される親しい仲間がいて、やりがいのある仕事があり、精神的にも物質的にも報われる職場である」。

ありがとうございました。