

事例 2

「私たちの接客教育」 ～構築から現在に至るまで～

医療法人社団東山会 調布東山病院ドック健診センター
レセプションコンシェルジュ マネージャー／
接客マナーインストラクター **山川陽子**



調布東山病院（以下、当院）は、1982年に東京都調布市に開設した急性期一般中小規模病院です。病床数83床と透析ベッド数66床を有し、透析施設が2施設あります。

2012年、地域ニーズに応えるため新病院へとスケールアップを行いました。その際、調布市および京王線沿線に人間ドックや健康診断実施施設が少ないという地域の声に応え、新病院の2階フロアを1,500㎡のドック健診センター（以下、当センター）として開設しました。開設8年目にあたる2019年末時点の年間利用者数は3万6,000人を超え、センターの売り上げは8億6,000万円ほどとなり、現在も上昇傾向にあります。この大きな成果をもたらしたのは、開設当初から力を入れ続けた「接客マナー教育」だと考えています。

今回は、この「接客マナー教育」について、実践事例や事務スタッフの視点から感じた成果を、4つの時代「設立」「変革」「育成」「進化」に分けて紹介します（図1）。

「設立」の時代（2012～2013年）

旧病院での人間ドック・健康診断は、外来診療と健康診断の受診者が混在するなか保険診療の合間に実施しており、外来診療患者対応の延長線のサービスとして位置づけられていました。しかし、新病院では一般の外来診療とは完全に分離した専門性の高

図1 接客教育の歴史

時代	年数	売上	受診者数	背景
旧病院時代	～2011年	－	－	外来診療の延長線上の接客
設立の時代	2012～2013年	1億円～3.6億円	0.7万人～1.8万人	ドック健診センター事務が接客に力を入れ始めるが、成果は出ず
変革の時代	2014～2016年	4.8億円～6.8億円	2.3万人～3万人	院内インストラクター誕生！接客がセンター事務からセンター全職種へ浸透
育成の時代	2017～2018年	7.7億円～8.3億円	3.3万人～3.5万人	接客マナー強化新しい風を取り入れるため他職種の接客リーダー育成！
進化の時代	2019年～	8.6億円～	3.6万人～	センターだけではなく病院全体へ！さらには外部へ！接客の輪を広げる

いドック健診センターとして独立したつくりとなりました（写真1）。

健診エリアは暖色系で統一し、観葉植物を取り入れて温かみのある内装に、ドックエリアは特別な空間を演出するために高級感をもたせ、シックで落ち着いた内装としました。これにより、受診者からスタッフへの接客に対する期待値が上がることで、また受診者の増加に比例してクレーム件数が増えることが想定され、旧病院での接客スタイルでは限界があると予想されました。そのため、新病院開設当初より「接客マナーの向上」を最優先事項としてスタッフ教育に取り入れたのが始まりです

そこでまず、下記の3つの取り組みを行いました。

①全スタッフへの接客マナー講習の実施

経営層からの指示により、外部専門講師による全スタッフの接客マナー講習を2週間に1回、就業時間後に行いました。しかし、結果として接客マナー

写真1 特別感を醸し出す内装

■ドックエリア



■健診エリア



向上の効果はみられず、次のことが原因だと考えました。

- ・受講するスタッフの意識の高低差により学習度に大きな差が出てしまった
- ・ナース、コメディカル、ドクターからは他人事ととらえられてしまった
- ・外部講師が常駐しないため、スタッフが常に継続して意識しているかを管理できなかった

②マナー目標の作成

事務スタッフの意識向上のため「マナー目標」をつくりました。月ごとに各スタッフが個人目標を掲げて日々振り返り、毎日の終礼で発表して意見交換を行いました。また、事務室内に目標を掲示し、常に意識できるようにしました。

③受診者アンケートの実施

改善点の見える化を図るため「受診者アンケート」を実施しました。当時のアンケートには、「新しくきれいだっただ」など、主に施設に対するお褒めの言葉が多く、スタッフに対しては「あいさつもなくて暗い」など、厳しい意見がたくさんありました。

このように、「設立の時代」は手探りのなか、自分たちにできることから取り組みを始めていきました。

開設2年目「変革」の時代(2014～2016年)

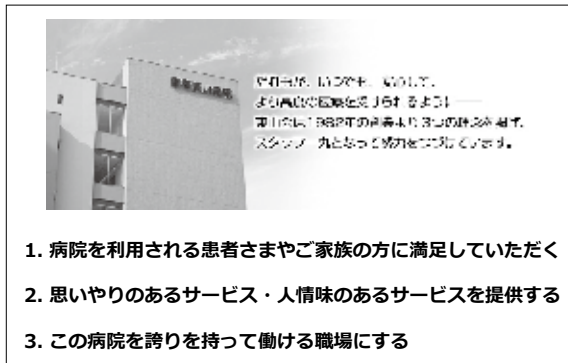
①接遇マナーインストラクターの誕生

新しく独立したフロアがあることや立地の良さから、受診者数も売り上げも徐々に増えていきました。そのため業務量が増え、日々の業務を行うことで精いっぱいになりました。それとともに習った接遇も、自分たちで立てた目標も、時間の経過とともにおろそかになっていったのです。接遇の重要性については、全スタッフが認識しているつもりでしたが、「忙しさ」とのバランスが保てませんでした。この要因には、継続的な指導とフォローを行う人材がいなかったことが考えられました。

そこで、先述の外部講師導入時の反省を踏まえ、院内のスタッフから接遇マナーインストラクターを養成することにしました。

上司の指示により、受付スタッフの管理者である私とサービス業経験がある事務スタッフの計2人が選抜され、まずは外部講師と共に指導者用カリキュラムを作成し、約半年かけて研修を受講しました。研修では、指導者としてのスキルを学びながら東山病院の理念(図2)である「人情味」を軸に、当院ならではの「接遇スタイル」を考えていきました。そして、これを現場で活かせるよう常に内容の改善を

図2 東山会理念



行い、教育方針を決定し、院内接遇マナーインストラクターとして教育を行っていきました。初めに事務スタッフへの教育を行いましたが、結果的にこれがセンター全体に接遇が広がるきっかけとなりました。

②事務スタッフへの指導の実際

■スタッフの意識改革

まずは、スタッフの意識改革に重点を置きました。たとえば、「予防医学を“健康を証明する商品”としてとらえましょう。高額で消費税もいただいています。だからこそ、保険診療と予防医学では接遇面でも違いをつける必要があります」ということを徹底的に認識したうえで、あいさつ・言葉づかい・電話応対などの具体的な技術を指導していきました。適時の個別指導、毎日の終礼、1カ月に1度の時間外で講習等を行いました。

■タイプ別教育過程

各スタッフの特性に合わせた教育が全体的なレベルの底上げにつながるということがわかりました。積極性はあるがすぐに忘れてしまうスタッフには、「褒める」と「注意」を繰り返す「アメとムチ作戦」、やる気がなく「なんでやらなきゃいけないの?」というスタッフには、反発を覚悟して給与所得者であることの意味を説明し、職員として方針に従うよう指導し接遇マナーの形式を身につけていきました。すると、受診者や周囲のスタッフからも評価されるようになりました。

この成功体験をきっかけに、率先してスキルを習得し取り組むようになり、次第に周りのスタッフも影響されて全体のレベルが上がったと感じられました。

■業務日報で毎日カンファレンス

接遇の観点から「業務日報」の記載を始めました。セクション（受付・各コンシェルジュ）別に、日々の受診者対応を記載して終礼で共有し、良かった点、悪かった点を話し合って次の対応につなげ、皆が同じように行えるようにしました。たとえば、車いすの方の身体計測方法、待ち時間を短くする方法、クレーム対応などについて共有することができました。

これらの取り組みによって事務スタッフの接遇レベルが上がり、受診者アンケートではナース、コメディカル、ドクターとの対応の差を指摘する意見が多くなりました。そこで、全職種が集まる毎月の会議で受診者の声を共有することにし、意見交換を行いました。

すると、それまでは接遇マナーの向上を他人事ととらえていたナースやコメディカルから、接遇講習への参加の申し出があり、共に講習を行って日々の現場に活かしていきました。また、各ドクターは、アンケートの指摘を繰り返さないよう受診者目線での診察を行うようになりました。その結果、「皆さんの対応が丁寧で安心する」など、全スタッフに向けたお褒めの言葉をいただく機会が多くなり、より積極的な接遇トレーニングが行われるようになりました。このころから、接遇がセンターの「強み」となっていました。

「育成」の時代（2017～2018年）

■接遇リーダーの育成

接遇に力を入れ始めて5年が経過したころ、院内外から評価され「強み」となっていた接遇に対して、スタッフの間には「褒められてあたり前」「言われなくてもできる」「接遇に飽きてきた」などのマン

図3 接遇リーダー養成研修カリキュラム

・2018年4月	CS・接遇研修
・2018年5月	組織全体でCSを上げるための仕組み作り
・2018年6月	部下モチベーション向上
・2018年7月	アサーティブコミュニケーション
・2018年8月	困難クレーム
・2018年9月	障がいのあるお客様への対応

ネリ化が生まれてしまいました。

そこで、新たな風を入れるべく、次世代の接遇リーダーを養成することにしました。これまでは、事務スタッフ2人がインストラクターとして行っていましたが、次世代は職種の垣根を超えナース、コメディカルを交えた全13人を選抜し、外部専門企業に依頼した半年間の「接遇リーダー研修」を受講してもらいました（図3）。各研修が終わると、リーダーたちは各部門スタッフに向けて新たな取り組みの提案や講習内容を独自にまとめ直し、講習等を実施しました（図4）。

また、業務と接遇を融合させた写真つきマニュアルを作成し、マニュアルに沿ったロールプレイを繰り返し行い、リーダーによる採点、フィードバックなどを日々の業務に活かすことで定着を図っています（図5）。

■教材作成の工夫

接遇マナー動画の作成を行っています。これは、基本的な接遇マナーとともに「受付・会計・ご案内・クレーム・障がい者対応」などに対して、手順や良い対応、悪い対応のポイントをあげてわかりやすくまとめたものです。新人指導の際にも、指導者によるバラつきをなくし、短時間でわかりやすく一定のレベルまで教育できることが期待されています。間もなく完成予定です。

■取り組み発表会の開催

リーダーたちによる各部門の「取り組み発表会」を行いました。センター長、理事長、相談役、部長

図4 オリジナル講習内容（看護師用より一部抜粋）

4. 聞こえにくい方への対応方法

文字や口話、身振りによるコミュニケーションが主になります。どの程度伝わっているかを確認することが重要です。

①口話
相手の口の動きを読み取る方法です。正面からはっきりと、また、マスクや手で口を隠さないようにしましょう。長時間の口話は疲れます。筆談を併用するなど工夫が必要です。
下記のように1音ずつ区切るより、意味のまとまりで区切りながら話す方がより伝わりやすくなります。

×「こ こ に サ イ ン を し て く だ さ い」
○「ここに サインを してください」

②筆談
・要点を書く
・分かち書きをする
・質問は、YES、NOで答えられるようなものにする

・どの対応方法でも、必ず伝わっているかを確認する
・周りに知られたくない人もいます。大きい声で話せば伝わる場合もあえて筆談にすることもある。状況に応じて対応する。

【ワーク2】
2人1組になって、聴覚障害のある方と対応する方の役を交互に行いましょう。対応者役は、声を出さず、口パクで「昨日の夜ごはんのメニュー」を言って下さい。口話でどれだけ情報を取得できるか体験してみましょう。

図5 接遇マニュアル（看護師用より一部抜粋）

～ドック問診編～

【呼び入れ】
「〇〇さん(フルネーム)、おはようございます。
お待たせいたしました。(お辞儀30度)」



POINT

- ・呼び出しは部屋から1歩出てお呼びする
- ・こちらに來ないときは「どうぞこちらにお越しください」を付け加える
- ・ドックでの共通ルール
同時に呼んだ時は、部屋番号の若い方から呼び出す
例:ドック問診とエコーが同時ならば問診が先
- ・先言後礼
・お出迎え、お見送りのお辞儀は30度
- ・高齢者や障がい者など、移動が難しい場合はこちらから席に伺う
- ・受診者を急がせない
- ・午前中は「おはようございます」
正午以降は「こんにちは」

NGワード
×お待たせしました
○お待たせいたしました

図6 2019年度職員健診アンケート結果集計一覧表

	n=331 (%)				
	とても良い	良い	普通	悪い	とても悪い
受付	50.9	33.2	15.5	0.3	0.0
健診コンシェルジュ	51.7	35.2	13.1	0.0	0.0
計測	46.2	36.6	17.2	0.0	0.0
心電図技師	42.5	35.7	21.2	0.6	0.0
エコー技師	54.0	33.4	11.8	0.7	0.0
放射線技師	43.6	38.0	18.1	0.3	0.0
MMG技師	57.0	29.0	12.0	2.0	0.0
採血看護師	58.2	32.0	9.8	0.0	0.0
子宮がん看護師	42.8	33.7	21.7	1.8	0.0
診察医師	38.5	39.5	20.1	1.9	0.0
子宮がん医師	41.1	26.8	25.6	4.2	2.4

陣に加えセンターの全スタッフが参加しました。各部署での取り組みや成果、今後の目標を宣言することでマンネリ化が起きず、新しい目標が次々とできて、全体のモチベーションを上げることができました。

「進化」の時代（2019年～現在）

■マナ会発足

「報告会」後、次世代リーダーによる接遇マナーを考える「マナ会」を発足しました。以下の3点を目的に、毎月1回、メンバーで議題を検討しながら行っています。

- ①研修で得た知識とスキルを継続し浸透させる
- ②他職種で話し合い行動することで、全体の接遇レベル統一と底上げを行う
- ③新しいサービスと価値を生み、ブランド化を進める

「マナ会」の取り組みの一部を紹介します。

まずは、当院職員がセンターで健康診断を行う際に「職員健診アンケート」を実施しました（図6）。同じ職場・職種だからこそ厳しい意見が得られ、さらなるサービス向上につながると考えたからです。その結果、通常の受診者アンケートでは気づくこと

ができなかった多くの意見が集まりました。たとえば、

- ・採血しにくい「ごめんなさい」を連発され不安になった
- ・職員だが、通常の受診者と同じ対応をしてほしい

これら、すべての意見をドクターも含めて共有し改善に努め、職員にフィードバックしました。

■マニュアル見直しで統一した案内

各部門リーダーが作成したマニュアルの見直しを行いました。現行のマニュアルに沿って受診者役、ナース役になり、実際の受診者対応の一連の流れを行いました。

具体的には、部屋に呼び入れる際のあいさつ、立ち位置、問診、計測、採血、次の検査の案内、扉の開け閉めなどです。そのなかで、お互いの立場で良い点、改善点を話し合い、マニュアルを随時改定していきました。これをコメディカルにも同様に言い、より統一した案内ができるようにしました。

言葉づかいでは、事務スタッフは「お疲れさまでございました」「ご案内いたします」と言いますが、ナース、コメディカルは「お疲れさまでした」「ご案内します」と声かけを行っていました。これを事務スタッフの言葉づかいに統一しました。定着するまでは、月の部門目標に掲げてあらゆる場所に掲示

図7 取り組み一覧



すること、日々の対応に活かすことで定着を図りました。

また、受診者をお呼びする際、ほかのスタッフと重なってしまうときや検査などの移動ですれ違うときには、フロアルールを設けることでスムーズに案内できるようになりました。

■受診者アンケートによる改善

毎月の「受診者アンケート」や現場の声を拾い、改善が必要な案件に対しては会議で話し合い、迅速に対応してフィードバックできる体制が整っています。たとえば、「検査着のSサイズが欲しい、靴下が欲しい、小物を持ち歩くバックが欲しい」などさまざまな要望に対応しています。改善した案件は受診者にもご覧いただけるよう、一覧にして待合室に掲示しています(図7)。

■接遇マナー講習

定期的に接遇マナー講習を行っています。これは、新人スタッフも既存スタッフも「接遇マナー」の大切さを改めて認識してもらい、全スタッフが同じ気持ちで業務に取り組むためです。この積み重ねで、基本的な報連相(相手への配慮)もあたり前になり

情報共有もスムーズになりました。前回クレームがあった方も全体で対応ができ、受診者も満足、スタッフたちにも一体感が生まれ、さらにモチベーションが上がるというプラスのサイクルが生まれています。

最後に

これまでの「接遇マナー教育」を院内だけではなく、外部の医療機関へも発信し、実際に実地指導も行っています。これは、2つの理由からです。1つ目は、当センターのブランド化を進めることで、スタッフに誇りをもって働いてほしいということ。2つ目は、当センターの取り組みを他施設に指導することで実際に知ってもらい、自分たちも含め接遇向上のヒントにしてほしいと考えたからです。

学会発表や医療業界雑誌執筆などを行うことで、徐々に施設見学や接遇講習の依頼を受けることが多くなりました。受講後のアンケートでは、「明日から実践できることが具体的で取り組みやすいと思った」などのご意見をいただきました。一般の専門講師ではなく、同じ立場の病院スタッフだからこそ、

写真2 受診者もスタッフも笑顔になるサービスを胸に



前列左より2人目、センター長 貝瀬瑠璃子氏

受講者も自然に受け入れることができ、伝わる部分も多くあると実感しています。現在は事務スタッフが講師を務めていますが、今後は各職種に広げていきたいと考えています。

これまでの成果としては、2018年7月に日本人間ドック学会優良施設認定「新規賞」を受賞、専門医、接遇マナースタッフ教育でS評価をいただきました。さらに、2018年度「東京都女性活躍推進大賞」受賞理由の1つに、施設認定取得に向けた業務改善の取り組みで、残業ゼロ部門が誕生したことが評価されました。「接遇マナー教育」で培ったスタッフ同士の良好なコミュニケーションで、良いものは取り入れる、改善点は皆で考えるという風土が根づいていたからこそ、受賞につながったと考えています。

そして今回、第5回「日総研接遇大賞」を受賞することができました（写真2）。新型コロナウイルス感染症の影響で、残念ながら授賞式は中止となってしまいましたが、選考・審査員長の高橋啓子理事長が当センターに直接お越しくださいました。そこで、センター長をはじめ皆で表彰を賜り、受賞の喜びを分かち合うことができ、より一層気を引き締め

て取り組んでいく良いきっかけとなりました。改めて感謝申し上げます。

今後も、センター長をはじめ、スタッフ一丸となって「受診者もスタッフも笑顔になる接遇マナーサービス」を継承していきます。

そして、新しいサービスを生み出し、さらにその輪を広げ「日本一受診したいドック健診センター」をめざし、実現してまいりたいと思います。

【病院概要】

所在地：〒182-0026

東京都調布市小島町2-32-17

TEL：042-481-5511

病床数：83床

診療科：20科

職員数：452人（うち看護師171人）

■ドック健診センター

所在地：同上

TEL：042-481-5515

職員数：43人（うち看護師10人）