

(研究ノート)

「One to One」で働き方が輝く事例の考察

Consideration of the example that "One to One" brightens a way of working

山 本 航

Wataru YAMAMOTO

<概要>

言われたことはやる「指示待ち」、決められた手順を守る「マニュアル至上主義」など、思考せずに作業をこなすだけの毎日では、仕事への愛着も個人の成長もないと言える。

業界での常識や、業務の効率性重視に疑問を持ち、視点を変えて逆転の発想で取り組んだことが功を奏した具体事例をとおして、従業員の働く意識の変化を探る。また、個々のニーズに対応する「One to One」の非効率をもたらす「人財」育成のメリットから、若い世代を対象とした「人財」育成に必要な取り組みの端緒を探るヒントを示したい。

<キーワード> クチコミ、おもてなし、非効率、モチベーション、One to One

1. はじめに

働くことは本来楽しいものである。楽しくないとしたら、それは誰のせいでもない、自分自身の取り組み方に工夫が足りないのだと、自分に指を向けて考えてみる必要がある。

2015年に電通総研が行った「若者×働く」調査(図1)によると、働いている18~29歳の若者の4割が「働くのは当たり前」だと思っているが、「できれば働きたくない」と思っている若者も3割いる。若者の4割は安定した会社で働きたいと思っているものの、

図1 電通総研「若者×働く」調査(2015年)より抜粋して作成 ()内は週3日以上就労者のサンプル数

〔働く上での不満〕 18~29歳 (3,000)	〔働くことへの意識〕 18~29歳 (3,000)
・給料やボーナスが低い……………50.4%	・働くのは当たり前……………39.1%
・有給休暇が取りづらい……………23.8%	・できれば働きたくない……………28.7%
・仕事がマンネリ化……………17.6%	・働き方は自分で決めたい……………28.4%
〔現在の働く目的〕 18~29歳 (3,000)	〔会社や仕事の選び方〕 18~49歳 (5,400)
・安定した収入……………69.3%	・できるだけ安定した会社……………37.1%
・趣味や遊びのお金を稼ぐ……………36.5%	(18~29歳女性 44.3%)
・将来の生活資金……………30.5%	・1つの企業ですずっと働く……………17.3%
*理想の目的は「生きがいを得るため」が上位	

1つの会社でずっと働きたいという割合は2割弱にとどまるという結果が出ている。

これは、「仕事」を「楽しく」と捉えるのではなく、生活の糧を得るために仕方なく我慢して向き合おうという気持ちの表れである。つまり「楽しく」ではなく、「楽（らく）」をして安定した収入を得られる条件のところに身を寄せたい志向があるとも捉えられる。

キャリア関連の科目が大学でもカリキュラムに盛り込まれるようになった。将来設計を考えることは大事なことであり、そのために自分自身と真摯に向き合い、自己分析をすることも必要だが、考え方を誤ってしまうと働くことや仕事に対するポジティブな感情がだんだんと小さくなってしまふ恐れがある。「自分は何がしたいかわからない」や「自分に合った仕事は何かがわからない」などの言葉を口にする学生が多い。また、自分に合った、自分の得意な、自分の個性や長所を活かせる仕事というのは、自分が勝手に思い込んでいるだけのケースも多い。「自分に仕事を合わせる」のではなく、「仕事に自分を合わせる」気持ちがなければ成長は止まってしまふ。それを気づかせることが、我々教育現場に携わる者の大事な使命ではないだろうか。

「人材」が成長して「人財」になってこそ、社会の役に立ち、後進の育成にも貢献できることに気づかせてくれる事例から考察し、人づくりのヒントを得たい。

2. 「人財」育成の取り組み事例

2.1 人が持つ“温もり”でハンディキャップを「強み」に変換したホテル

2015年に北陸新幹線が開業した。金沢～東京間を乗り換えなしで2時間半という利便性も手伝って観光客は年々増加している。その新幹線開業に合わせてオープンしたのが「金沢彩の庭ホテル」である。

ところが、このホテルの立地は決して良いとは言えず、駅から車で5分程度かかる上に、繁華街からも距離がある。駅前には全国ブランドのホテルが林立するため、観光客やビジネス客が宿泊を考える際の選択優先度は低いというのが一般的な捉え方だ。さらに知名度も低いため、人材確保という点でもスタッフの採用が容易でないというハンディキャップもある。

ハンディキャップをメリットに転換するというのは簡単なことではないが、このホテルでは人の持つ“温もり”に焦点を当てて活用したことが功を奏した。ハード面でのマイナス要因はソフト面でカバーするしかないと考え、マニュアルや業界スタンダードに縛られない「おもてなし」スタイルの追求でメリットに変換する策をとったのだ。

初めての地を訪れる旅行客の場合、ガイドブックやインターネットで得たスタンダードな知識は持っているにしても、隠れた穴場としての周辺観光スポット、地元民のおすすめの店など、知りたいことは多いはずだ。そこで、このホテルではチェックインの際には時間をかけて接客することを良しとしている。“チェックインに20分かけてよい”というのが総支配人の打ち出した方針だ。業界ではチェックインのオペレーション自体が機械化さ

れるような時代になり、効率性だけを考えるなら非効率で、繁忙時間帯には非常識と言う声も出そうだ。だが、ガイドブックにも載っているような情報だけを素早く流れ作業のように案内することが、いい「おもてなし」とは言えない。

このホテルのスタッフには業界未経験者や若年女性も多く、短時間労働での採用もするなど、スキルや就業スタイルを画一化していない。したがって、業界の常識などに捉われることはなく、真摯にゲストが求めているもの、楽しみたいものは何かという観点で仕事をしているのだ。多くのゲストに尋ねられたこと、あるいは尋ねられそうなことを自身で時間をかけて調べることによって得た独自の情報が、ゲストの役に立った時の嬉しさは格別であろうし、モチベーションも一段と上がるに違いない。ご当地検定の一つである「金沢検定」を受験し合格するという目標を持って取り組んでいることも、スタッフの向上心につながっているとと言えるだろう。

さらには、このホテルではSNSなどのクチコミ情報を重要視している。利用客の発信したつぶやきなどにも、逐一返信することを厭わないのだ。どこのホテルにも利用客アンケートはあるが、今はアンケート用紙に手書きで回答して投函するという人は減少の一途である。よほどのクレームでもないかぎりホテル側が全ての回答者に返信しているとは考えにくい。だが、このホテルでは内容の良し悪しに関わらずこまめに返信している。旅行会社に客室を提供したり、団体客の送客を依頼することはせず、個人客のクチコミで新規客を獲得するためだ。ツアーそのものが目的の団体客と違い、個人客は利用する宿泊施設をこだわって選ぶため、おもてなしが気に入ればリピーターになりやすい。利用客の想い出には、利用した後の小さなことにも丁寧に対応してくれたスタッフの心配りが好印象として長く残るのは確かだろう。

2.2 ネガティブなイメージを払拭した「スタッフ全員が主役」の病院

病院というのは怪我や病気の時に行くケースが多い。できるだけ世話になりたくないのが人情だ。一般的に病院に来る患者の表情は暗く、不安を表情に出していることが多い。白衣を見ただけで血圧が30も上がる人がいるという。

「川越胃腸病院」では、そういうネガティブなイメージを根本から覆す工夫がハード、ソフトともに多々見られる。一言で言えば「病院らしくない病院」である。まず、病院特有の消毒臭がない。もちろん、意識して臭いを消しているのだ。さらに、スタッフには笑顔があふれている。

望月院長によれば、最初からそんな病院だったわけではない。当初は医療技術を優先したドクターの採用をしていたため、職員とのコミュニケーションがうまくいかず、定着しなかったという。医者が上で職員が下という意識があったためだ。そのため、人の能力を評価するものさしを、学歴より人間性、資格より共感力を重視するように変えた。経営とは「人を育て、幸せにすること」という思いが院長に芽生えたのだ。「医療こそ究極のおもてなし」という観念に立ち、まず「人づくり」に着手して、人が辞めない組織にするこ

とを目指した。

「人材」を「人財」に育てるために、院長はまず経営者として職員に徹底して愛情を注ぐ覚悟を持つことを決意する。院長は、病院のスタッフ全員が理念と目的を共有し、同じ方向を向いていなければ信頼関係も構築できないと考え、「全員が主役」として輝く組織づくりを目指した。人にはそれぞれ得意な分野や特技があり、それを活かせばオンリーワンのサービススタッフになれるからだ。たとえば、「癒しのコンサートづくり名人」「清潔空間づくり名人」など、名人として病院には欠かせない存在になれるチャンスを与えたことが挙げられる。

院長の語録から、「人づくり」についての姿勢が伝わってくる。

- ・ 人は、認められ、褒められ、人の役に立つ喜びを知ると急成長する
- ・ 後輩は、先輩の背中を見て成長する
- ・ サービス業にホームランバッターはいらない
ひとり一人が自分の責任と役割を果たし
バントやヒットでこつこつ繋ぐ組織が一番強い
- ・ 学校と病院は小さい方がいい

川越胃腸病院は大病院ではない。仕事の質を考えた場合、人がやる以上、適切な規模があるということだ。スタッフや患者のいずれにもしっかりと目くばり、心くばりができることが大事だからである。仕事が楽しくて、やりがいを感じ、自分が認められていると自覚したとき、作った笑顔ではなく、自然な笑顔になるというのは事実だろう。少なくとも、作った笑顔か自然な笑顔かは、相手にストレートに伝わってしまうものだ。人は、自分が主役となって誰かの幸せの役に立つことができたときと自覚した瞬間、仕事だからやっているという「やらされ感」は消えて、次もまた誰かの幸せの役に立ちたいという「やりたい感」に変わる。そして、自分の行動が誰かの幸せに貢献できることがやりがいや生きがいになり、モチベーションが上がると、指示などされなくても自然に体が動き、温もりのある笑顔があふれるという好循環を生むことになる。

ある患者が入院当初「早く元気になって退院しよう」と話していたのが、明るく優しく接してくれるスタッフに支えられて日々穏やかに過ごすうちに「帰りたくない」と言うようになった話はうなずける。まさに「医療こそ究極のおもてなし」である。

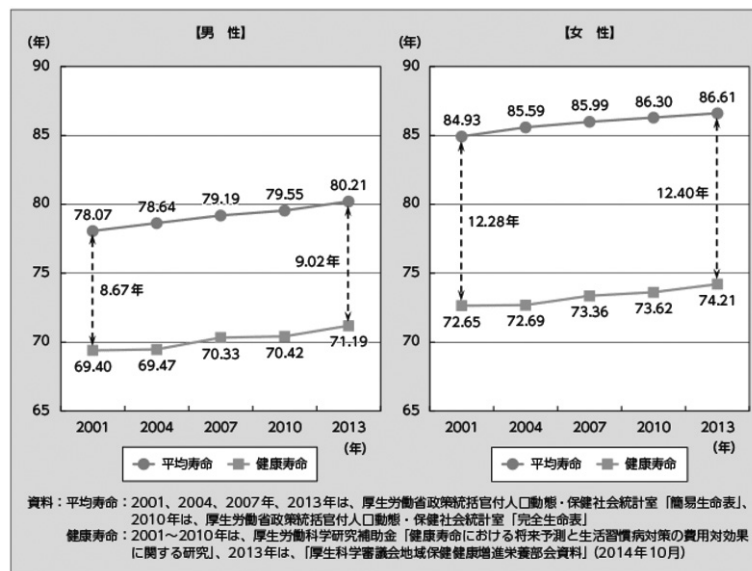
2.3 入院患者の「生きる力」がわく仕掛けをつくる病院

厚生労働省によると、2018年の日本人の平均寿命は男性が81.09歳、女性が87.26歳で世界でもトップレベルの長寿国だ。平均寿命とは、亡くなった人の平均年齢ではなく、その年の死亡率がそのまま変わらないと仮定した場合に、その年に生まれた子どもがその後何年生きるかを推計したものだが、問題はいかに健康な状態を長く続けて寿命を全うできる

かである。

2000年に世界保健機関（WHO）が提唱して注目されるようになったのが「健康寿命」だ。健康寿命とは、健康上の問題がない状態で日常生活が制限されることなく生活できる期間のことだ。平均寿命と健康寿命の推移（図2）でわかるとおり、2013年時点でも男性で約9年、女性では約12年の差がある。つまり最後の10年前後は自立した生活ができなくなり、病気や介護で不健康な生活を余儀なくされていることがわかる。平均寿命と健康寿命の差が大きくなるほど病気や介護の期間が長くなることを意味するため、社会保障費の増大はもちろん、家族などの関係者の負担増も大きな社会問題になる。

図2 平均寿命と健康寿命の推移



青梅慶友病院は“豊かな最晩年”のための、生活を支える看護、介護、医療の三つが一体的に提供される仕組みを目指している。患者の尊厳を守るため、患者が嫌がることを強いることはなく、患者一人一人の個性に合わせた個別対応（One to One）を心がけ、他の病院とは一線を画す。

具体的には、生活優先で昼間はパジャマではなく普通の服で過ごすほか、家族へのサービスとして面会自由で時間制限はなく、患者が口にする食事や飲み物の持ち込みも自由になっている。患者へ自立を促す配慮を優先しているため、好きだったができなくなって諦めていたことをもう一度やりたいという意欲がわくのだ。

たとえば、ホールまで自力で歩けば、そこにはおいしいお菓子やお酒があるという状況をつくると、何としても歩いてみようというチャレンジ意欲がわくようになるという。実際に入院当初は歩行器がないと歩けなかった患者が自力歩行できるようになったり、胃ろうで栄養補給していた患者がまた食べられるようになったなどの例がある。

この病院では患者へのサービスの質を向上させるため、各病棟に毎月一定額の予算をつ

け、看護師長に権限を委譲して、患者のために自由に使える仕組みがある。マッサージチェアやアクセサリ、花などを買う病棟もあれば、コンサートなどのイベントに使う病棟もある。そうやって病棟間で寝たきり患者の「離床状況」向上を競わせているのだ。

大切なことは、患者が以前「できていた」ことが「できなくなった」ときに、年齢や病気のせいで仕方がないと諦めるのではなく、もう一度あの頃の自分に戻りたいという気持ちになれるように、スタッフの工夫で環境づくりをすることである。もしかすると、寝たきりの方が患者自身も楽で、スタッフも毎日決められた手順でオペレーションを繰り返せばいいため楽かもしれない。それでは健康寿命がそこで尽きることになり、平均寿命との差が縮まることはなくなる。

患者の尊厳を守るための環境づくりは、健康寿命が延びることにつながり、スタッフのやりがい、モチベーションアップにもつながると言える。

3. 考察

3つの事例から、働き方が輝くきっかけになる瞬間について考えてみたい。

自分の幸せを第一に考えているうちは、「輝く働き方」には程遠い。与えられた条件が悪いからと諦めて、マニュアル化した接客対応をスマートにこなそうという“作業”に終始するサービスマンは、多少要領のいい人材である。技術力至上主義で、患者の緊張感や恐怖心を和らげることは二の次にした治療をする医療機関も、一面では優秀な人材の集まりである。

「輝く働き方」に必要な力とは何かを3つ提示しておきたい。

- ①先読み力…… ゲストから尋ねられそうな問いに対する回答を自身の言葉で伝える準備をする。患者の心理状態を常に気にかけて寄り添う姿勢を持つ。相手に関心を持って常に見ている。
- ②想像力…… 相手の気持ちを想像し、当事者意識を持って、自分だったらどうされたいかを考える。
- ③実行力…… 前例にとらわれず、現状に満足せず、失敗を恐れずにチャレンジする。

経験時間の長さが「輝く働き方」になっているわけではないことは、事例からもわかる。業界での常識や慣習に縛られるのは、どちらかと言えばベテランと言われる人たちであることが多いのも事実だ。かつて、「変化を恐れず、前例のないことに挑戦しなければ、新しいものは作れない」と“うまいビール”作りに果敢にチャレンジした、樋口廣太郎氏（アサヒビール元社長）の例を見てもわかるが、まったくの畑違いで先入観のない人間の方がシンプルに物事を考えることができ、大改革につながることはある。

金沢彩の庭ホテルの場合、ホテルマンの経験がないからこそ、自分の言葉で説明するために時間をかけて調べ、学習し、自分自身の魅力として磨いていることが想像できる。し

かも、利用客一人一人に丁寧に「One to One」対応していることが強みになって口コミで広がり、スタッフ自身の成長とモチベーションアップにもなって輝いている。

「輝く働き方」かどうかは、自発的に行動しているかどうかに尽きる。チャレンジしたい気持ちがあっても、それを後押しする組織風土がなくてはならない。それを作るのはリーダーの役割である。

見返りを求めるよりも、利他の喜びを感じるようになれば、相手が見えないところでも目、心、気を配れる「輝く働き方」になっていると言える。どうすれば喜んでもらえるかを、個人ではなくチームプレーで常に考えて行動に移せるようになったとき、組織は「One to One」で輝く集団になるはずだ。困ったときにこそ想像力を発揮し、問題解決しようという意志を全員が持てるようになったときに、チャレンジを後押しできる組織風土が作られる。モチベーションは高く維持された状態だ。

「輝く働き方」に王道や近道がないのは確かだ。今後、AI（人工知能）が進歩して利便性や効率化が図れたとしても、人の心にプラスに働くとは考えにくい。利便性や効率化に逆行したとしても、「One to One」のための、もうひと手間を人に対して惜しまずにかけてあげることが、人の心の機微にふれ、成長を促し、働き方を輝かせることになるのではないかと考える。

<参考文献、資料>

- ・ 電通
<http://www.dentsu.co.jp/news/release/2015/0813-004113.html>
- ・ 厚生労働省 広報誌「厚生労働」
https://www.mhlw.go.jp/houdou_kouhou/kouhou_shuppan/magazine/2018/03_01.html
- ・ 金沢彩の庭ホテル（公式）
<https://www.sainoniwa-hotel.jp/kanazawasvilla>
- ・ 望月智行（2008）「いのち輝くホスピタリティ」 文屋
- ・ 樋口廣太郎（1999）「人材論」 講談社
- ・ カンプリア宮殿（2013年6月20日放送）
「親を安心して預けられる病院づくり！」 テレビ東京

