

のぐち・てつひで

1941年生まれ。株式会社日本医療経営研究所代表取締役会長。株式会社メドックス代表取締役会長。20年にわたり「病院経営塾」、「管理育成塾」を主宰。著書に『絶対絶命の社会保障制度』(アイエイエムエー・ジャパン)、『経営的観点からみた病院の新増設・改築のポイント』(鹿島出版会)、『サバイバル病院経営—逆転の発想21—』(病院経営塾)、『新・病院経営塾』(老人保健施設・成功のポイント)以上、日本医療企画)など。

図 幸せから死までの各産業分類

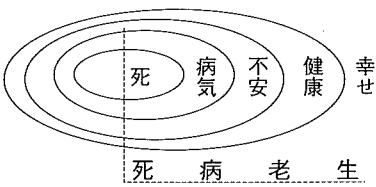


Table with 2 columns: 医療業 (Medical Industry) and 一般企業 (General Company). Rows include categories like 死病気不安健康幸せ and specific services like 看取りとクリティカルライフ・救急治療・リハビリ.

経営を左右する 市場創造力と顧客満足度

野口哲英 株式会社メドックス代表取締役会長

絞り込んだ患者をどうファンに していくかに知恵を出せ!

患者の確保のみならず病院の維持さえ難しい今日、自院のめざす医療にふさわしい医師の確保・育成と併せて、どのように患者を確保していくか、すなわち、マーケティング力の強化が重要なポイントとなる。マーケティングとは経営する側から見れば市場(顧客)創造であり、顧客満足に帰するものである。

①顧客戦略・お客様が主人公 病院ありきの時代は何(商品、診療科目)を誰(お客)に提供するかという考え方で通用したが、競争の時代にはお客ありきで、誰(どのような患者)に何(商品)をといったお客中心へ考え方を変えなければならぬ。患者たちは本当に何を求めているのか、何をしてほしいのかをキャッチするには、彼らに接する現場の人たちの読み取る感性が大切だ。

③業種から業態へ

今日、医療は診療科目が専門化され過ぎたために総合診療や統合医療の必要性が叫ばれているが、その動きは鈍い。一般企業では個店と言われる種類、たとえば菓子・弁当・文具・洋品店がコンビニエンスストアへ、また野菜・果物・家具・什器店がスーパーマーケットへ、惣菜などがデリカへ、金物・塗装・材木店がDIYへと、いわゆる業態へと変化してきた。いわゆる「物ではなく、「こと」を売る形態である。医療に目を転ずれば、臓器別の診療科から、がん・糖尿病・メタボ・免疫などの疾患別、あるいは女性・小児・老年などの年齢・性別への転換になる。

④商品戦略・病院の提供する売り物(商品)の構成要素

自院が絞り込んだ患者たちは何を求めているのか。その商品の構成要素としての留意すべきポイントは以下のとおり。 ・技術・医師をはじめとしたコ・メディカルの技術を磨き育てる継続的な努力が求められる。まず検査前によく話を聞くことから始まり、インフォームド・コンセント、手当てなど、心のこもった対応が求められる。 ・サービス・建物や設備のハード面と、コ・メディカル以外の人々たちによるソフト面から成る。機能的に充分対応できるものがあるとともに、患者サービス

今日、医療行政は「良質で効率的な医療」を押し進め、分厚い診療報酬点数表に縛られた人員基準や施設基準、病診連携、患者説明基準、果ては経営の面まで統制しようとする医療機能評価等によって医療経営の創造性や独自性を奪おうとしているかに見える。医療の役割は本来、人と人との関わりの中から、それぞれに異なる心と身体を持つ患者に治療を施すことにあるが、このようなことでは高度に均質化されたロボットの仕事に墮する恐れを感じてしまう。そのためか、どんなことをしても患者を助けようといった努力は避けられ、また代替医療等ははなから無駄と決めつけ、勉強さえしない医師も多い。しかし、病院経営といえども何ら一般企業と変わることはない。たとえどんなに優れた技術を持っていても、お客がいなければ、買ってもらえなければ意味がない。ますます緻密さと統制を強める国の政策に対して目先のことにとらわれず、どうしたら患者たちが求める「あるべき医療」を実践して経営を成り立たせるかが、これからの新しい時代における病院経営の重要なテーマとなるだろう。そこで、第2回目は「マーケティング」を取り上げる。

さて、中小病院では人材力、資金力等から見て、あらゆる患者を診るわけにはいかない。自院の有する経営資源を地域でどう活用・展開すべきか、仮説を持ってマーケティングを行い、それを検証する必要がある。

②医療業の本質と関連する分野

ここ数年、医療はサービス業と言われ、ホテルのようにお客様、患者様という言い方が一般化している。しかし医師や看護師のほか薬剤師、理学療法士などが直接患者と一対一で対峙する場合は「患者様」などと言うと上下関係や心の隔たりができてしまい、本音を理解し合うことができずに診療効果に悪影響を及ぼすことになる。要は、医療には診る側と診られる側双方の一体感、愛が必要なのである。

それでは、医療として提供できる商品とは何かを考察しよう(図参照)。医療の仕事は人の生老病死、いわゆる

面では質とコスト、さらにスピードが求められる。

・アメニティー: 前二者が必要条件とすれば、これはライバルとの競争において満たされなければならない十分条件と言える。医療の本質は患者さんを救う、治ることを助ける、手を差し伸べることにあり、アメニティーはそれを効果ならしめる安心感、信頼感、くつろぎ等を演出する手段である。それにはハードとソフト両面の快適性、いわゆるホスピタリティーが求められる。

・価格: 超高齢化・少子化による社会保障制度の破綻への危惧に対し、国の医療政策は医療費・介護費共に大幅な国民負担・患者負担を求める方向にシフトしてきた。そのため患者側もコスト意識に敏感となり、受診抑制や施設選択という行動をとっている。特に自由診療、自費の多い関連施設におけるサービスにおいては価格戦略がその成否を決める。

患者とのコミュニケーションなど 商品以外の要素も重要

⑤広報戦略 広報の役割は自院の患者たちへの想いや、それが込められた商品をどのように知ってもらうか、さらには患者たちからの疑問や知りたいことにどう答えるかという、双方の良好なコミュニケーションづくりである。それは商品を売り

生命を扱うことを許された資格職の人たちによって行われ、未病・予防・治療・介護・看取りにかかわるものである。 今後、病院経営において新たに組みやすい分野としては、以下のものが考えられる。

- (1) 死へのソフトランディング・ホスピスに近いナースングホームとしての有料老人マンション (2) 病氣治療としての医療類似行為分野への取り組み、代替医療の導入、セカンドオピニオンコンサルテーション (3) メタボ対策としての特定健診と特定保健指導(人材育成が急務) (4) 健康増進・アンチエイジングと心のケア

込むものではなく、役に立つ正しい情報を提供することにはかならない。

⑥アフターケア戦略 商品を提供した後のアフターフォローでは、一度関わったお客をどう顧客にするかがポイントになる。それにはお客の意見や不満を汲み上げ、製品改良につなげてより高い満足度を持っていたことが大切である。戦術としては院内アンケート、地域アンケートモニターの採用などが挙げられる。そして、最も重要なことは2、3度来院して中途で来なくなった人々たちへの対応である。一般的に不満を持つ人の90%は不満を言わないまま二度と来なくなる。それどころか、逆クチコミで1人の不満が20人ほどに伝わると言われる。ぜひ、来院を中断した患者へのアンケートを取られることをおすすめしたい。

⑦供給戦略

お客は一般的に欲しい商品を好きな時に好きなだけ求めるものであり、自分だけがお客と思うものである。特に医療ではいつ治るのか、いつまで入院を知りたいか。あるいは待ち時間が長い、交通や駐車場の便が悪いなどの要求が多い。昨今、コンシェルジュサービスが流行しているが、それよりも待ち時間対策、特に初診患者に対してベテラン看護師などが事前の十分な問診を行ったり、苦痛の激しい患者を早く診てあげることのほうがより効果的である。