

## 病院における顧客サービスの重層化による顧客組織化の戦略的展開

木 津 顕

本論文は、医療の分野において医療提供者側である病院がその消費者である患者に対してどのような価値を提供しているか。また、医療といっても様々なステージがある中で、複数の価値を組み合わせることによって、その相乗効果で価値を増大させいかに満足度を向上させているか。近年における医療情勢の変化、経営学的な戦略、先進的な法人での事例についてヒアリングをもとに考察したものである。

医療はもともと宗教活動の一端で祈祷が主であり、病院は日本では寺院、欧米では神殿がそれにあたった。その後、日本では漢方を中心とした東洋医学、明治時代には現在の西洋医学へと移り変わった。一方、欧米では、キリスト教による看護が中心であった。近世後期に外科学の進歩が著しく、現在の医療の礎となっている。医療業は産業別で考えるとサービス業に入るが、特殊性があることは否めない。その特殊性で代表的なのは、生命や健康に密接に関係していること、公共性が非常に高いことである。国として、常に一定水準のサービスが提供され、国民の利益が保護されるように様々な関連法規を定めている。言い換えれば、規制によって守られている側面があるといえる。その弊害として、自助努力の欠如という事態がおきたのである。規制は重要であるが、一定の競争原理が働くからこそ重要なのである。病院運営を考えた場合、医療制度への対応が不可欠である。多くの病院の経営者は、消費者である顧客をみるのではなく、その制度を見て経営しているといっても過言ではない。その医療制度は大きく、国民皆保険の医療保険制度、フリーアクセスの医療供給体制、診療報酬の診療報酬制度に3つに分類できる。病院はそれらの制度を見て行動するのではなく、逆に制度には映らないことが重要となってきた。そのための戦略を自分たちで考え、実行していかなければならない。

その一つとして、いかに顧客である患者にとっての価値を提供し、評価されるかである。戦略を考える場合、事業コンセプトは重要な要素である。考え方については、外部環境に起因する5要因分析と内部環境に起因するRBVの考え方があるが、現在の日本の医療においては後者の方があてはまる。複数の事業を組み合わせることによって、顧客にとっての価値を共有化し、相乗効果を得ることが重要である。経済原理にはいくつかの基本原則があり「規模の経済」「範囲の経済」「速度の経済」「集中化と外部化の経済」がある。付加価値の向上のための組み合わせは、内部だけで行う必然性はなく、他の組織体や異業種との組み合わせも重要であり、顧客にとっても価値の向上が必要である。顧客という言葉は、医療の中ではあまりなじみがなく、敬遠されがちである。

しかし、医療は先述したように公共性が非常に強く、顧客には多くのステークホルダーがおり、それぞれに果たすべき役割があるのも事実である。価値向上の為に組み合わせる事業とし

て①予防・健康増進関連②高齢者ケア・シルバーニーズ関連③在宅サービス④新しい医療サービス⑤アメニティ・生活サービス⑥コンサルティングサービス⑦システム開発販売があげられる。組み合わせ方法については単独法人内だけで組み合わせること、他の施設や法人と協力する2通り考えられる。但し、単独法人で展開できるのは豊富な資源を有する、大規模な病院だけである。それ以外の病院は自院の有している資源を地域での医療提供体制の中でいかに有効に活用するか考えなければならない。医療の完結を考えた場合には2つの具体的な方式が考えられる。急性期医療に特化し地域の開業医と連携する方式と、保健・医療・福祉を単独の法人や系列のグループにある法人と複合的に組み合わせ幅広い分野のサービスを提供する方式である。本論では、この点で先進的な取組みを行っている2つの法人をケースとし、ヒアリング調査の内容をもとに考察している。

財団法人聖路加国際病院は東京都中央区にあり、人口に占める病床数は過剰であるが、昼間の人口指数は都内で最も高く、業務集積地域である。病院の理念のベースはキリスト教の精神である。その歴史は100年以上の歴史をもっている。事業としては病院の理念に則る形で、予防・急性期医療を中心として、終末期・在宅、院内サービス、大学と展開している。医療提供体制の中で療養型を備えていないが、連携活動を通じて地域完結型の医療を展開している。また、聖路加ガーデンの運営は直接行っていないが、ホテルやフィットネスクラブが入っておりお互いの価値を高めている。

医療法人鉄蕉会は千葉県安房郡鴨川市にあり、東京から2時間と立地はいいとはいえない環境である。亀田メディカルセンターに代表される法人であり、グループ法人の社会福祉法人太陽会と協力して予防・急性期医療・慢性期・回復期・院内サービスを展開している。本業である医療については、患者さんやその家族にとって最良の医療提供の場となるようにハード・ソフト両面の向上を図っている。院内サービス会社はグループ間での受注とそれ以外が半分づつであり病院で培ったノウハウを医療とは異なる分野へ応用している。そのような例は日本では数としては少なく稀である。

両者とも、法人としての理念をしっかりと遂行し、顧客である患者重視に医療の完結を展開していることが特徴である。その展開方法としては、院内型から院外へ出す、スピアウトがやはり中心となっており、もともとは院内での一部門であった事業が多い。

こうした2つの事例が示すように、今後の医療はより患者重視になることは否めない。患者が病院に求めるものはもちろん良質な医療であることは確かである。医療だけでなく良質な医療提供体制を築くのも患者サービスであり、患者中心に展開される本質的な病院経営の方向性を示す必要性を本論の結論として提示している。