

病院事務職員で構成されたアジャイル型組織による インターナルマーケティングの実績効果報告

～IMM理論モデルの先行研究検討と拡充を通して～

西村 祐

(伊勢赤十字病院 事務部)

私は過去2年間に渡り、医療現場で発生する課題解決の手段として主にマーケティングの理論を参照しつつ、経営改善の活動をしてきております。特にその活動のなかにおいてインターナルマーケティングの有用性や、インターナルマーケティングミックスの考え方に対するジョブ理論の応用を確認することができました。今回、そのプロセスと結果、および方法論について概要報告いたします。

医療現場は多分野の専門職（医師、看護師、コメディカル、事務職員など）により構成されており、業務そのものも極めて多忙であるため、組織全体をながめた時にその構成員（現場スタッフ）がお互いのことを理解しづらく、何が問題・課題となっているのか見えにくいという特徴があります。特に最近は診療実績を電子カルテ上でデータ化しているため、リアルな実体感が現場スタッフの間にはないままに業務が進んでしまうこともあり、その弊害も発生しやすい環境にあります。

今回報告いたします経営改善活動の原点としましては、“「現場」こそ「課題解決サービスという商品」を投入すべき「マーケット」である。”という私の信念にあります。活動にあたっては、私のような診療データの実績を分析できる人材を核に、改善すべき業務テーマごとにメンバーを入れ替えるアジャイル型の仕組みとし、改善アイデアはいわば商品化されて現場スタッフ（＝顧客）に導入・提供さ

れ、その商品の実用性の検証開始と周囲への効果宣伝をもって、既存のジョブソリューションとの差別化がはかられていきました。アジャイル型の運営でこなしたプロジェクト数は数百の規模に及びますが、今回私が報告しますインターナルマーケティングのモデル理論は、チーム活動の観察から導き出したものでもあります。

もちろんすでに、日本国内にもインターナルマーケティングの研究論文はありますが、実務家の私から申しますと現場で活用しにくい経営論が展開されているように見受けられますし、また業務のプロセスや流れを感じにくい硬直化したモデルであるようにも思われます。そのような既存研究のモデルは、現場で実際に展開されているストーリー性に欠けているのではないかという印象が私のなかにあります。

そこで私はインターナルマーケティングの海外における先行研究（インターナルマーケティングミックスの11要素理論およびインターナルマーケティングの概念モデル理論）と、ジョブ理論とを組み合わせることで考え直すことにより、現場目線の動的モデル理論を構築してみました。それは以下のような流れになります。（各詳細は別添概要図参照）

- ①業務実績の定量的調査と現場スタッフの行動・ジョブ調査（インタビュー）
- ②データ分析者を核としたアジャイル型チームの結成と機動力の構築
- ③インターナルマーケティング・セグメンテーション
- ④インターナルマーケティング・ターゲティング
- ⑤インターナルマーケティング・ポジショニング
- ⑥インターナルマーケティングモデル活動の総括検証

これらの一連の流れの中において、インターナルマーケティングのモデル理論は個々人に知識創造をもたらし、またその知識は組織内に共有されて組織のあり方も変えていきました。インターナルマーケティングミックスの11要素とその概念モデルの有機的・動的な働きを実証することにもなったのではないかと考えます。

なお、本活動の結果、収益性が大きく回復し、長らく赤字経営が続いていた企業が黒字化する一助にもなったことも申し添えます。

以 上

病院事務職員で構成されたアジャイル型組織によるインターナルマーケティングの実績効果報告

西村 祐（伊勢赤十字病院 事務部）

①業務実績の調査と現場の行動・ジョブ調査

- ・データ分析者が診療実績（DPC）を統計処理しベンチマーク。過去2年間で約300プロジェクト始動。
- ・現場スタッフの行動プロセスストーリーを検証し、問題課題の原因仮説を探るきっかけづくり。

②データ分析者を核としたアジャイル型チーム結成

- ・改善すべきジョブテーマごとにメンバーを入れ替えし、現場に改善アイデア（課題解決商品）をもたらす主体。
- ・メンバーは、気づきや専門特化した知識を自由に出し合い、プロジェクトの進展を高速回転させる。

③インターナルマーケティング・セグメンテーション

- ・現場スタッフ（顧客）のジョブプロセスストーリーが、なぜ現状そうなのかを理解する段階。
- ・職種部門別ジョブ以外に、心理感情的ジョブ、機能的ジョブ、社会的ジョブの観点からも類型化して切り分けする。

④インターナルマーケティング・ターゲティング

- ・4Rの観点から4つのインターナルマーケティングミックス（IMM）を検討。課題解決すべきジョブの特定。

⑤インターナルマーケティング・ポジショニング

- ・「無消費」や「問題の先送り」に陥らない、優れた課題解決策が、正の『知識創造』を組織にもたらしていく。そして、3つのIMMが組織に影響を与え始める段階でもある。
- ・課題解決商品の実用性の初期導入・検証開始・効果宣伝をもって、既存のジョブソリューションとの差別化がはかられる。

⑥インターナルマーケティングモデル総括

- ・R → STP → Internal Marketing Mix (Jobs to be done + Knowledge creation) → Implementation and Control

⑦インターナルマーケティングモデル活動による成果

- ・1プロジェクトあたりの改善効果は大きい時で数百万円から数千万円規模。
- ・現場スタッフのモチベーションの向上。
- ・業務の正確性だけでなく手順の簡略化も実現。
- ・成功体験が成功体験を呼び、赤字経営の黒字化に貢献。

購買前

購買の最中

購買後

ジョブが
発生するまでの
背景



ジョブが発生



ジョブが
発生した後

顧客がその状況下で
「なぜその行動をとらなければならないのか」を
徹底的に調査・分析。

定量的な数値だけではなく、
定性的な文脈として、ストーリーを表現することを心がけた。

The elements of the Internal Marketing mix

by Galpin(1997), Saad, Ahmed and Rafiq(2002)

1. Strategic rewards
2. Internal communications
3. Training and development
4. Organisational structure
5. Senior leadership
6. Physical environment
7. Staffing, selection and succession
8. Interfunctional co-ordination
9. Incentive systems
10. Empowerment
11. Operational/process changes

(補足) 今回の西村報告では、

インターナルマーケティングのターゲティングに上記の2・3・5・8番の4因子、

ポジショニングに4・6・7番の3因子、そして残りの4因子が目標設定と実施管理に影響するとした。

Conceptual model of Internal Marketing (2002)

by Norizan M. Saad, Pervaiz K. Ahmed and Mohammed Rafiq.

Internal Marketing : Using Marketing-like Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations. *Asian Academy of Management Journal*, Vol.7, No.2, 27-53.

