

# 急性期病院における高回転の病床管理を 可能にする仕組みの考察 : インターナル・マーケティングに注目して

キーワード

医療サービス、病院、価値創造、支援、インターナル・マーケティング



同志社大学  
Doshisha University

商学研究科 商学専攻 博士後期課程

川上 和真

# 報告要旨

## 問題

医療機関の乱立→激化する患者獲得競争、経営状況の悪化。  
厳しい環境でも安定した経営を維持する病院には、どのような仕組みが存在するのか。

## 方法

選定施設の職員に対して半構造化インタビューを実施し、サービス・マーケティング・トライアングル・モデルのインターナル・マーケティングに注目して検証した。

## 結果

医療スタッフへ顧客志向を動機づけるだけでなく、高回転の病床管理ができるよう医療スタッフをサポートする仕組みを複数備えていた。

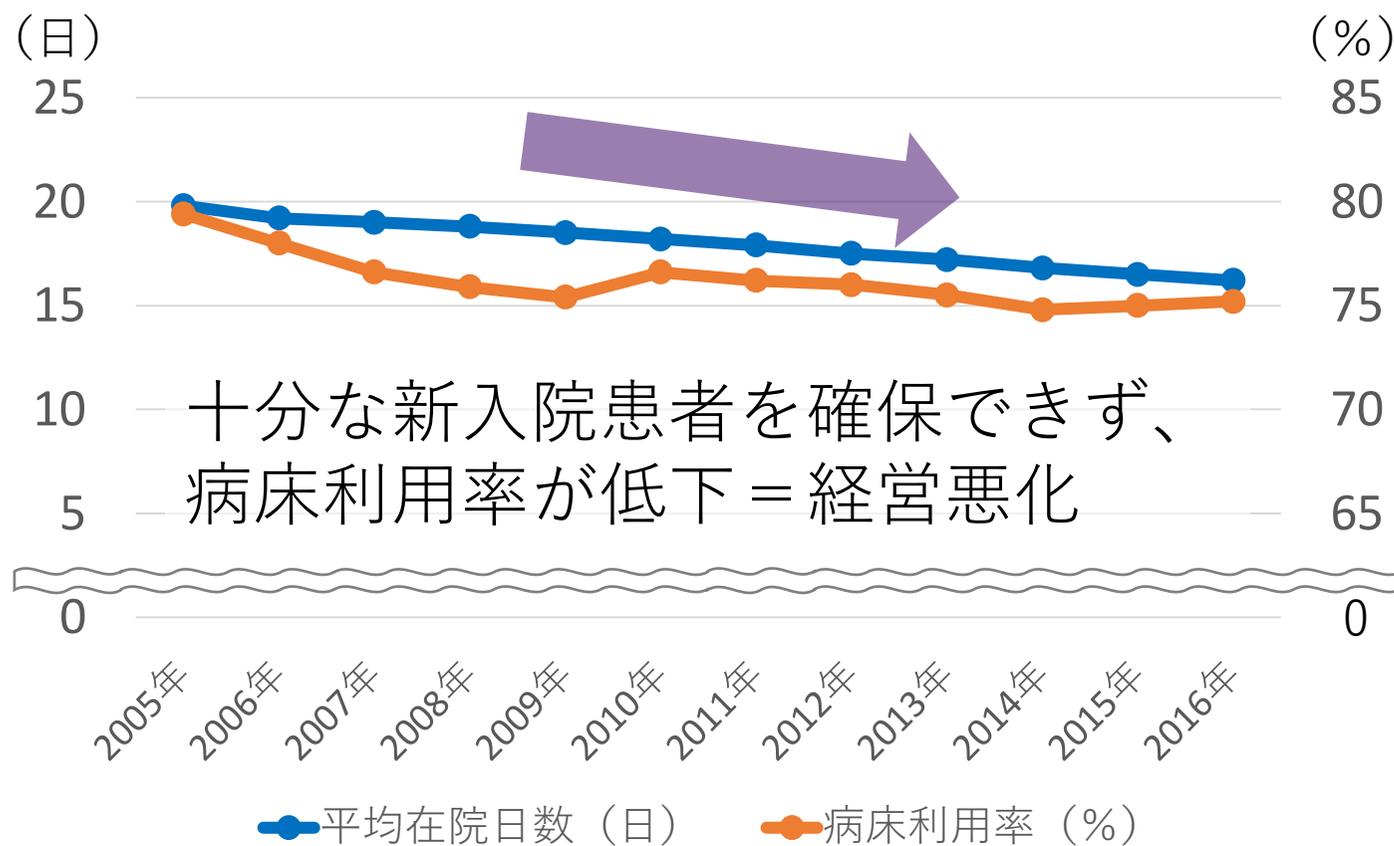
## 考察

自院だけでなく、地域の医療機関や救急隊、患者等を含めたプレイヤーとの協働・共生による価値創造が重要である。

# 問題 医療サービス業界の特徴

## 国民皆保険制度の収支バランス悪化、患者獲得競争の末路

- 生産年齢人口の減少 → 医療保険収入の減少
- 高齢化による受診頻度増加 → 医療保険支出の増加
- 急性期医療志向の医療機関乱立 → 患者獲得競争の激化



包括医療費支払制度



在院日数短縮に対し  
インセンティブ  
(急性期病院を誘導)



病床利用率の低下

出所：CBnews マネジメント\*より、筆者作成。

\*CBnews マネジメント『在院日数が持つ意味は内科と外科で異なる-先が見えない時代の戦略的病院経営(86)』を参照。

# 方法（概要）

研究対象施設の選定

病床利用率低下は、新入院患者数が退院患者数を下回ることに起因。

**平均在院日数(短さ)、新入院患者数(多さ)、病床利用率(高さ)**で評価。

協力を得た認可法人の統計資料から上記指標に基づき、A病院を選定。

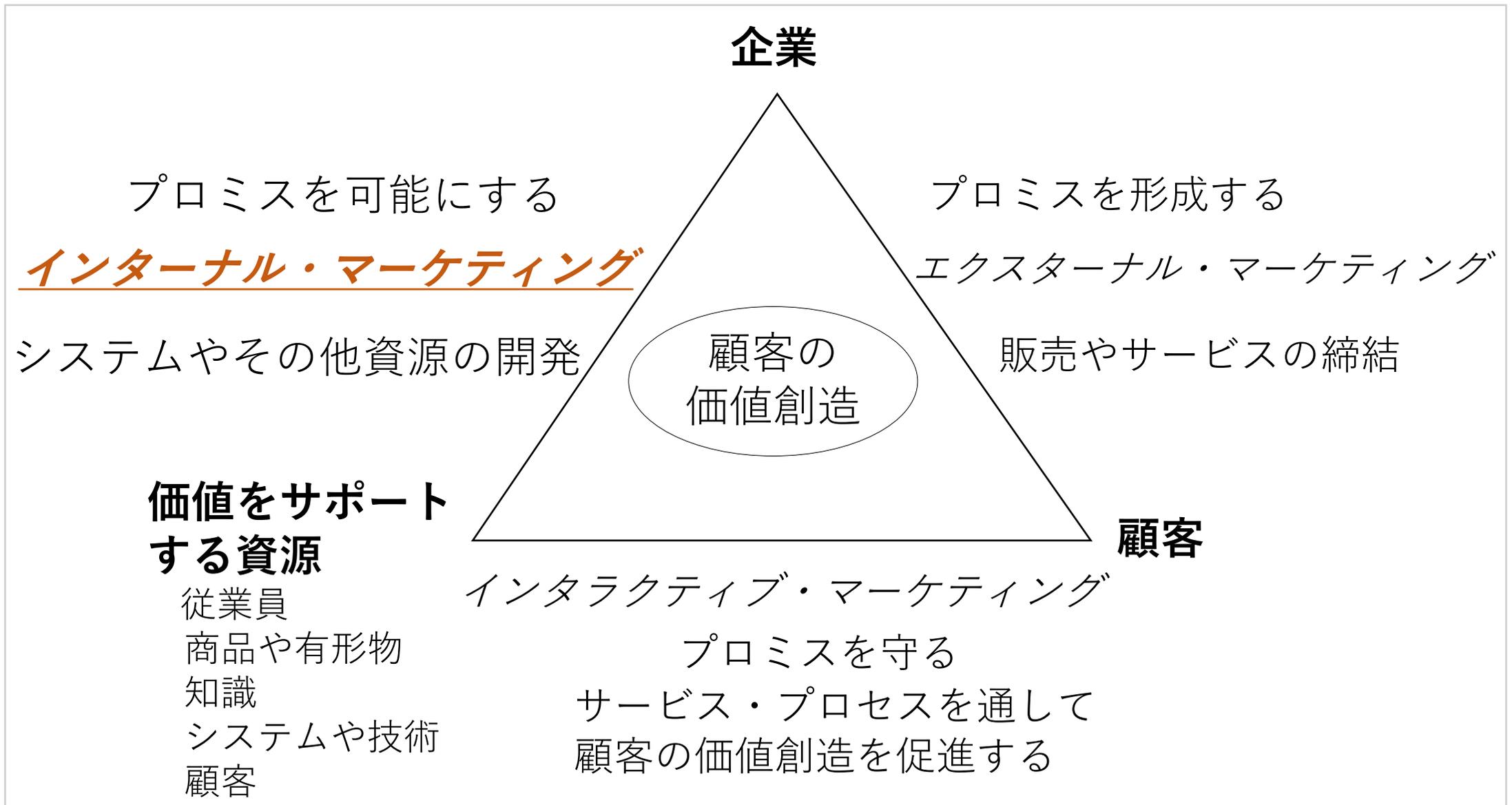
方法： 経営に関わる職員に対して半構造化インタビューを実施。  
サービス・マーケティング・トライアングル・モデルを用い、  
インターナル・マーケティングに焦点を当て検証する。

所要時間： 対象者1名あたり概ね90分程度

	職種	役職	日時	場所
1	事務	事務部長	2019.11.5	認可法人本社
2	事務	企画課企画係長	2019.11.11	認可法人本社
3	事務	企画課長兼財務課長	2019.11.13	認可法人本社
4	事務	前事務部長	2019.11.27	A市内
5	看護師	入退院支援室看護師長	2019.11.28	A病院
6	MSW	医療社会事業課医療社会係長	2019.11.28	A病院

# 方法（モデル）

## サービス・マーケティング・トライアングル・モデル



出所：Grönroos (2015)\*, p.58より引用。

\*Grönroos, C. (2015). Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. 4th ed. John Wiley & Sons.

## 結果①

高度急性期医療を提供するという動機付けに加えて、人工物や仕組みでインターナル・マーケティングを実施。

### ●人工物による

#### ・個室と2人部屋を標準とした入院病棟

- ・・・4人部屋と比較すると、新入院患者を受入れる際の病床管理が容易、スタッフが迅速に受入れ易い。患者は療養環境の向上、プライバシーや生活音に関する不満が軽減。

#### ・日帰り手術センター

- ・・・患者にとって医療費が安く済み、日常の生活リズムを崩すことなく社会復帰を実現。多くの患者に対し医療提供が可能。

## 結果②

### ●仕組みや制度による

#### ・ **インターナル・マーケティングとしての「場」**

・・・毎朝の医局会や各部署会議で経営情報の伝達や教育。

#### ・ **臨床看護師研修制度**

・・・新人看護師へ現場教育を通じた高度急性期医療の実践。

#### ・ **地域医療連携の信条**

・・・断らない医療の実践、地域との協働による価値提供。

#### ・ **救急隊との関係強化**

・・・Over triageを許容、躊躇せずドクター・カーの出動要請。

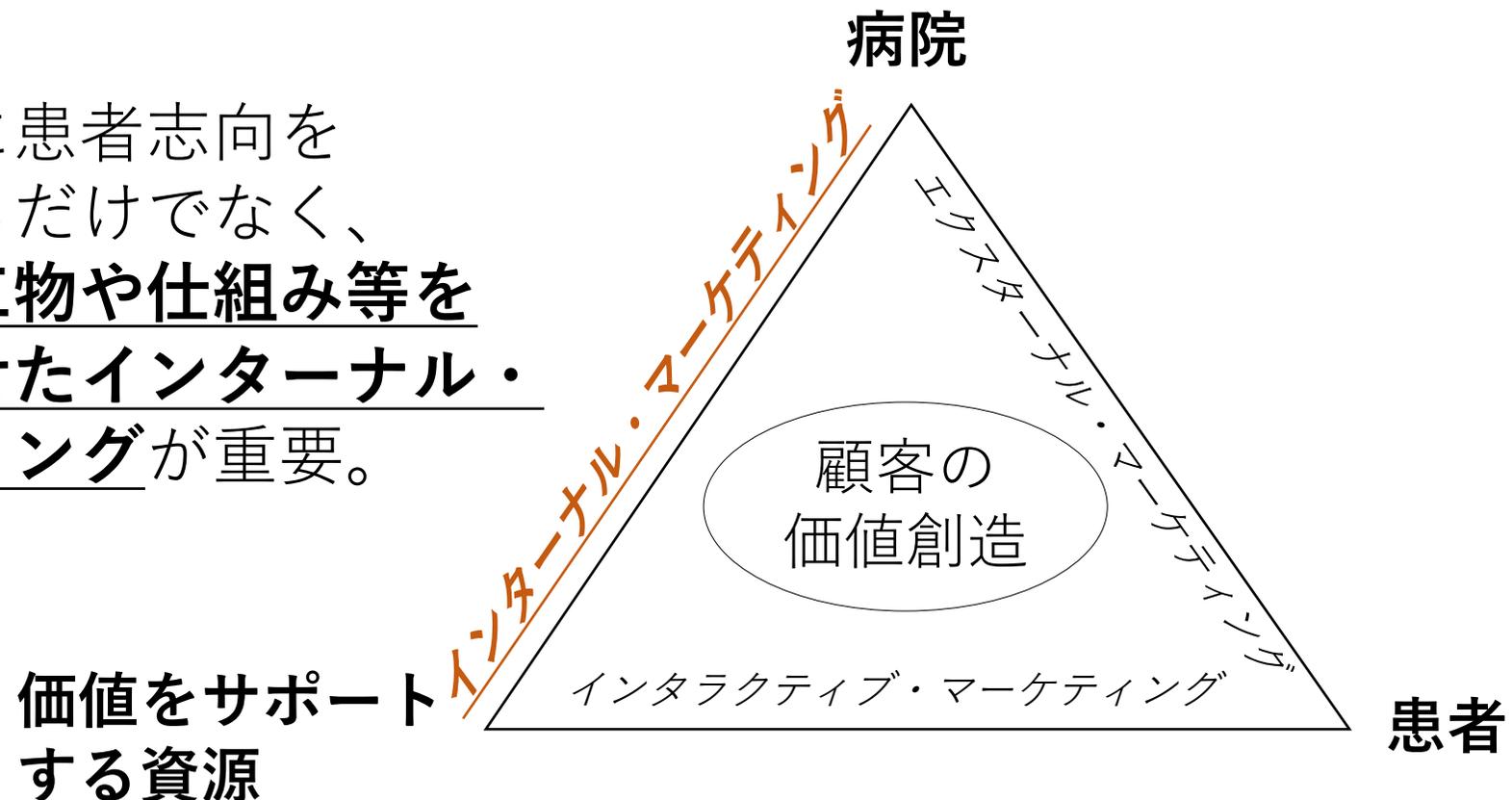
#### ・ **患者文化の醸成**

・・・患者と喧嘩もありながら、医療機能分化を患者が納得。

## 考察①

複数の人工物、仕組みや制度によるインターナル・マーケティングを通して、医療スタッフと患者の価値共創をサポートをしている。

スタッフに患者志向を  
動機付けるだけでなく、  
複数の人工物や仕組み等を  
組み合わせたインターナル・  
マーケティングが重要。



従業員、商品や有形物  
知識、システムや技術  
顧客

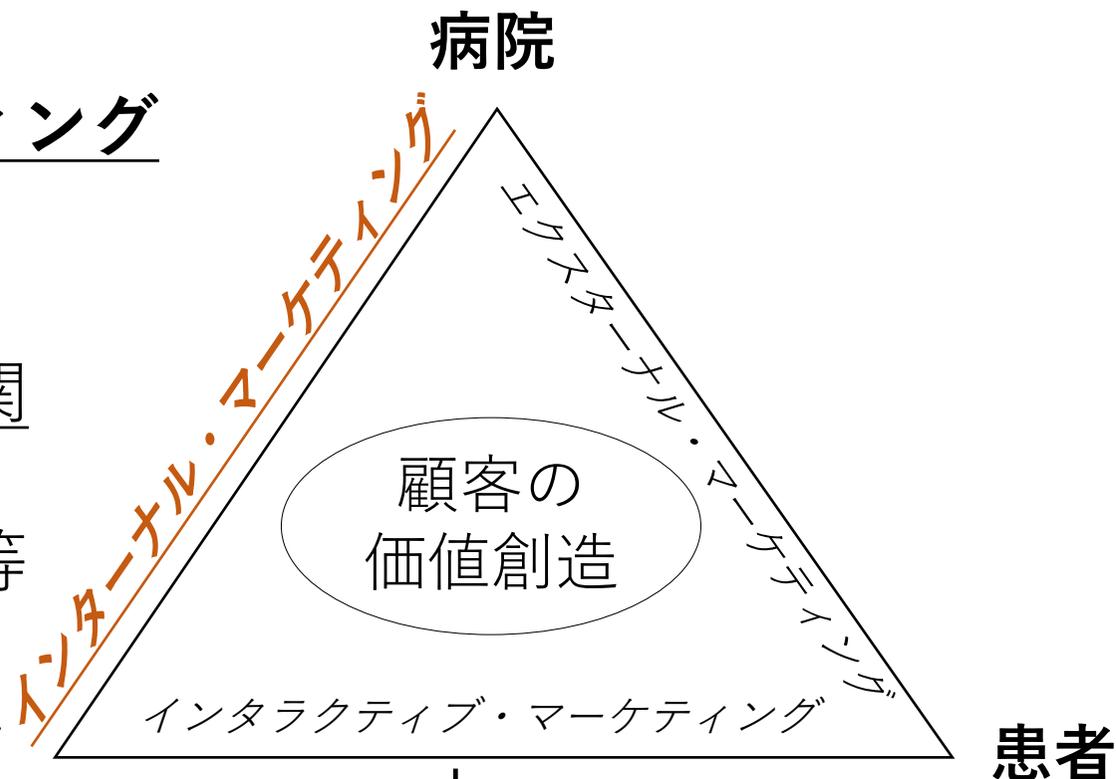
## 考察②

地域の医療・介護機関や救急隊、患者を含めたプレイヤーとの協働・共進化により、患者が価値を創造する（治癒や社会復帰、QOL向上等）サポートをしている。

### インターナル・マーケティング 対象の拡張

（自院スタッフ  
地域の医療・介護機関  
救急隊  
患者（地域住民））等

価値をサポート  
する資源



患者は自院との相互作用による価値創造だけでなく、地域プレイヤーとも相互作用し価値を創造する。