

特集2
現場の
実践事例から
学ぶ

魅力あふれる
7つの業務改善

事例
3 仕事の仕方改革

営業マンは0人！ スタッフ全員が主役でセールスマン
～営業部署なし。開設6年で売上7億2千万円のセールス達成～

医療法人社団東山会 調布東山病院 ドック健診センター 事務長 篠部 誠

当院は、1982年開設の病床83床と透析ベッドを66床有する7対1急性期一般中小規模病院です。また2012年には、新病院としての建て替え拡充を行い、それと同時に2階フロアを約1,500㎡のドック健診センターとしてスタートしています（写真1）。

現状、開設6年目に当たる2017年末時点での年間利用者数は4万人を超え、センターの売り上げは7億2千万円程と成長を続けています（図表1）。開設当初の計画では、4億3千万円の収益を目標として

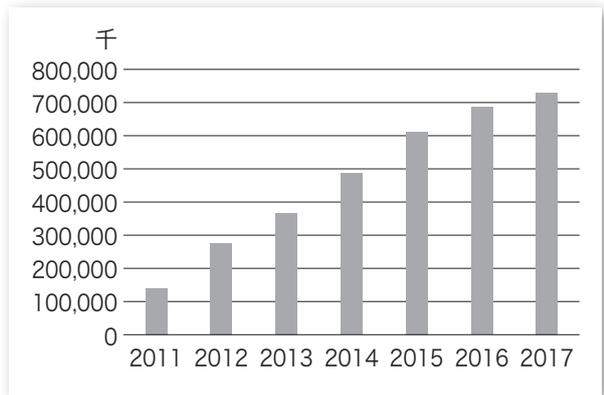
いましたので、現時点で目標の約1.67倍の成果に到達したことになります。当センターの組織は図表2（30頁）のとおり、営業活動を専門的に担当する部門がありません。そこで、見学者には必ずと言ってよいほど「どのようなセールス活動が行われているのか？」という質問をいただきます。

今回は当院の取り組み「仕事の仕方改革」におけるセールスについて事務スタッフ管理者の視点から、実践事例をふまえて具体的な内容を紹介します。

写真1 ドック健診センター内部写真



図表1 調布東山病院ドック健診センター売上推移



図表2 ドック健診センター 組織図イメージ

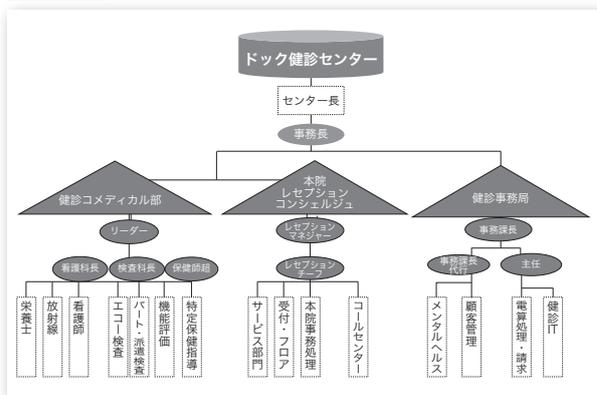


写真2 旧調布東山病院



旧病院時の健診

旧病院時代（写真2）は、健診は主に市民健診を中心に取り扱っており、医事課が事務処理を行い、検査室や診察室も外来診療と共有して行っていました。それでも利用者数は年間で1万人を超え、売り上げも1億4～5千万円程度ありました。

顧客の獲得は、主に当院の外来診療にかかっている患者さまが中心に受診されていました。当然、当時は営業活動への取り組みは行われておらず、来られた方を受け入れる形であったため受診者数は毎年、一定数で安定していました。

2012年に「当院は小規模多機能病院として機能し、調布市の基幹病院となり日本一医療の充実した市にする」という目標を立てて新病院として施設を建て替え拡張しました。その医療を支える収益の柱としてドック健診センターを開設しました。この時期から増収のための施策を計画しています。

当院における営業戦略の特長

当院の当時のSWOTは図表3のようになっていました。1つの大きな特長として周辺に企業が少ないことがあり、集団受診はあまり見込まれないことがあります。また、調布市の所帯別平均収入は高く、健康への関心も高い地域であるという機会もあり、メインの顧客ターゲットは個人に設定されています。そのため、企業に訪問するようないわゆる営業マンは不要と考え、「ドック健診センターそのものが商品であり営業マンとする」というコンセプトの施設営業型戦略で

組み立てています。

商品サービスの方針

1. 良い医療、良い機材を用意し顧客の不満足要因をなくす。
2. いつでも誰でも安心して気軽に高度な医療を受けられるようにし満足度を高める。
3. スタッフみんなで受診者さまをおもてなしし、また来たい、他人に紹介したいと思っていただける施設にする。
4. 常にバージョンアップし、フレッシュな施設である。

商品サービスにおいて、留意した点は顧客が健常者であることです。年1回にご自身の健康を預ける医療機関として選ぶのに、家から近いからということ理由は理由になりません。また良い医療を行っていることは、もはや現代の顧客にとっては当たり前であり、どれだけ質の高い医療を提供していても、現実的には「上には上の医療機関がいる」と考えました。そこで、最高水準の医療精度を設計しつつ、それを不満足要因の解消と位置付けています。

顧客の満足を得るには、付加価値が重要と考えそれはスタッフ隔々に至るまでのおもてなしの心で対応することと一つに絞りました。それにより徹底的にやろうと考えたのです。また、顧客が飽きないように常にフレッシュさを保てるようにしています。

図表 3 2012年 ドック健診センター SWOT

		強み	弱み
内部環境	強み	<ul style="list-style-type: none"> 高い専門能力を有する職員が多いため、精度の高い健診ができる 検査設備がそろっている 採集を支援するノウハウがある 女性検診が充実している フロアが広くキレイ スタッフの精度への意識が高い 顧客対応力が上がってきている すでにドック・健診センターが稼働している 営業誌がある 大病院との医療連携がある 	<ul style="list-style-type: none"> 内視鏡のキャパが足りない システムのプロフェッショナルがない 診療科と健診の互換性が低い ドックの広いフロアに対しての案内が1名 繁忙期での 心臓内科がない 婦人科外来がない 乳腺外科外来がない
	機会	<ul style="list-style-type: none"> 病院である 駅前立地 子育てへの意識の高まり 地域密着型の医療機関へのニーズ がん検診にはまるまの意識の高まり 健診精度の向上に対するニーズの高まり 調布市の健診対象者は、増加している 住民の年齢層は、幅広く、かつ高齢者中心に多い 調布市の産業が発展し続けている 女性に魅力的な医療施設のイメージが定着しつつある データヘルス 安衛法へのメンタルヘルスの導入 調布市の所得別平均年収が比較的高い 	<ul style="list-style-type: none"> 全国的な医師不足 医療に対するニーズの多様化 少子化と高齢化 市町村財政規律による健診委託事業への入札拡大 医療費の削減が進み、巡回健診にシフトする企業が増えている 健康保険組合の健診事業への予算が削減されている 近隣に大手企業が少ない
外部環境	機会		
	脅威		

セールスの方針

1. スタッフそれぞれが自身のポジションにおいてセールスを行う。
2. 受診者さまに満足していただき、口コミで広げていただく。
3. 営業マンの実務業務は、それぞれ現場のスタッフが分担。
4. お客さまからの相談は、基本的に断らない。

セールスの方針は、みんなで行うためのものになっています。顧客に対して担当者はおらず、そのためスタッフ全員が顧客情報を共有します。それにより電話、受付、外来、紹介など、どこから顧客の問い合わせが来ても速やかに対応、受け入れができるようになりました。

もちろん管理職がいますので、チェックと承認はそのつどしっかり行います。基本的に大事にしたことは顧客からの要望を基本的に断らず、なんとか受け入れようと工夫するように教育することでした。

大切なのはスタッフの採用と教育

センター開設の際に新設の部署として独立し、スタッフを新たに採用しました。その際にセルフマネジメント力を重視して採用するように心がけました。この時のセルフマネジメント力とは、自分たちで創意工夫して目標に向かって課題を解決し業務を遂行する人材と定義を絞って考えました。また、他課から人材を異動する際の人選も同じことを重視しています。今ま

図表 4 教育計画一例

教育

- ・オリジナルサービスを作成できる人材を育成
- ・各分野における自己開発能力のあるチームを育成する
- ・従来の接遇マナーチームを拡張し、事務、医事、看護、保健師、放射線、検査を含む形で多様性を持たせる
- ・多様性のあるチームで推進し教育課程でのイノベーションを期待する

写真 3 受付制服



での取り組みの中で、最も重要だったのは最初の採用する人材であったと考えています。

また、コアスタッフは旧病院から引き続き健診業務についているスタッフなので、彼らとはビジョンを共有し、自分たちが管理職・監督職となってセルフマネジメント力のあるチームを育てられるように管理者としての専門教育を行いました（図表4）。

自分たちでマネジメントする職場づくり

まず職場のルールをなるべくなくしました。例えば、身だしなみのルールをなくしそれぞれのセンスに任せ、それをポジティブに評価するようにしました。

その後、目標に対しフロアのレイアウトや業務フロー、サービス内容、教育方法、制服選びまで自分たちで考えられて行える権限を与え、責任は私と共有する形で持つことで自由で開放的な発想を持てるように心掛けました（写真3）。

また、接遇マナーやビジネスマナー教育は、スタッフ内に講師を育成し自分たちで教育と管理をするようにしています。

写真4 事務総会での成果発表



また、その成果を発表する場を内外に定期的に提供し（写真4）、それを自身の振り返りの場にすると同時に、一つの成功体験として自分たちで感じられるようにしました。これにより、教育のPDCAサイクルが確立したと感じています。

成果～活気のある職場が事業を成功させる～

結果として、収益は事業計画を大きく上回る結果になっていますが、さらに大きなものとして、

1. メンタリングチェーンが確立
2. 接遇マナー・ビジネスマナーの当院オリジナルが確立
3. ビジョンや計画の方向変換への対応力が強い組織ができた
4. 離職者がほとんど出ない
5. 競争力のある組織になった

などがあります。近年は、年度の収益目標に対してスタッフのコンセンサスを取れば、あとは毎年目標をみんなで考え達成していくようになりました。具体的などのようなセールスかという、各セクションのスタッフみんながそれぞれ考えたことを、自由にやっているということになります。

またスタッフにとって「楽しい職場」になっているようであり、出勤するのが楽しいそうです。これは私

図表5 調布東山病院 理念

- ・ 病院を利用される
患者さまやご家族の方に満足していただく
- ・ 思いやりのあるサービス
人情味のあるサービスを提供する
- ・ この病院を誇りを持って働ける職場にする

生活の半分以上の時間を費やすのが職場ですから、スタッフの「豊かな生活」の一助になっているのではないのでしょうか。当院の経営理念に「職員が誇りを持って働ける職場にする」という1項があります。これを体現するのに、こういった一連の成果は大きな進歩だと感じています（図表5）。

今後の課題

管理者としての課題は、スタッフが常に成功体験を重ねていけるように常に職場ビジョンを成長させていかねばならないと考えています。施設での収益性にはもちろん限界がありますので、今後の設備投資もします。ですが、人の成長に終わりが見えないように、かつ職務を深く追求するだけでなく横にも拡張していける視野を持って成長できる事業をつくり出していくことが自身の使命だと考えています。Ⓜ

病院概要

病院名：医療法人社団東山会 調布東山病院
 所在地：東京都調布市小島町2-32-17
 電話：042-481-5515
 受診者数：38,581人（2016年度）

