

増収戦略

現場に安心を与えて結束をつくり
スタッフが率先して取り組む組織に

医療法人社団東山会調布東山病院統括部長 在宅・予防医療事務部部长
ドック・健診センター事務長 新規事業開発室室長

篠部 誠

オープンから8年で
売上6倍、年間10億円

調布東山病院は1982年、東京都調布市に開設した地域密着型の急性期病院。地域ニーズへの対応として、2012年に新病院へとスケールアップを図った際に、2階部分の1500㎡をドック・健診センターとして開設した。

私は当センターのオープンに伴って11年に入職、運営を担ってきた。当初は年間1億円程度の売上だったが、年々右肩上がりに伸び、8年間で売上は6倍以上に増えた。20年度の売上は新型コロナウイルス感染症の影響で大幅に減少したものの、今年度は半期で5億5000万円を超え、年間10億円という数字も見えてきた（図）。

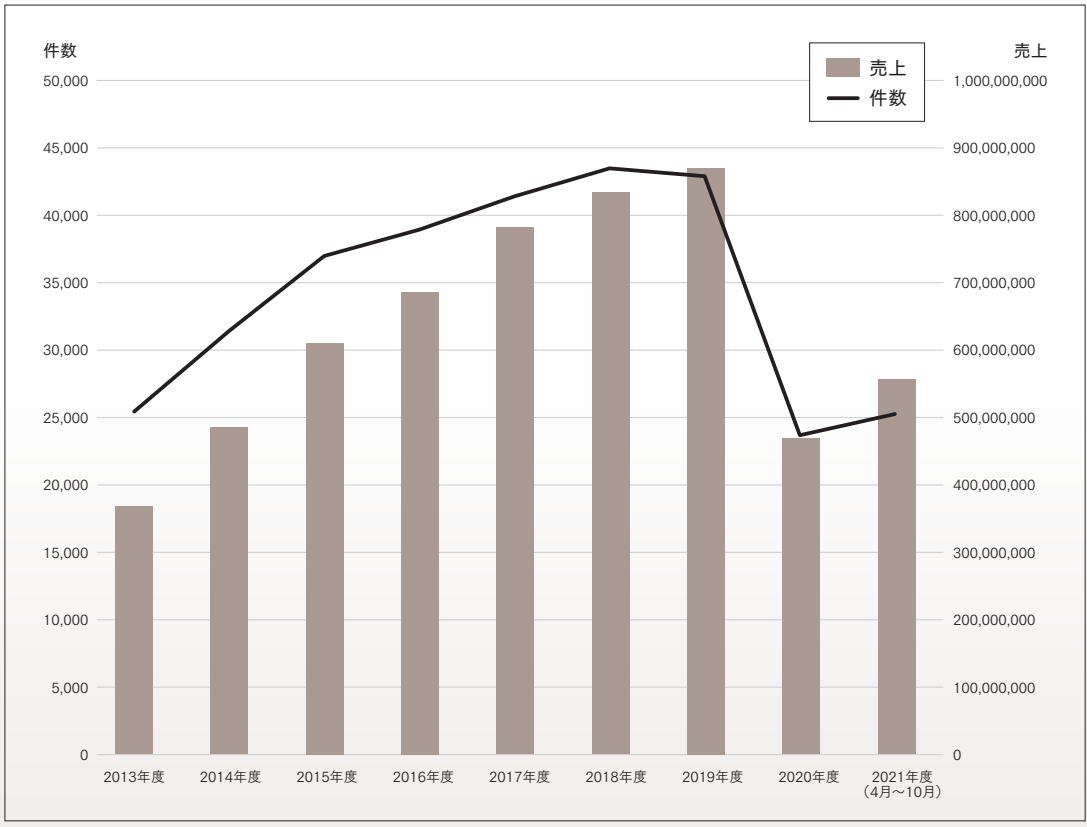
オープン直後の過渡期においては、急激な増収を図ろうとすると現場が混乱するので、現場の体制というか結束、気持ちづくりに力を注いでいた気がする。

当時は古い病院の体質が残って

対応や組織の切り分け、他業種間の業務整理、ルールづくりなどを担った。
旧病院において、人間ドック・

健診は外来診療の延長線上のサービスであり、センターのスタート時は医事課の健診係という位置づけだったので、まずは組織のなか

図 ドック・健診センターの年間利用状況



接遇マナーを強化し
当たり前を付加価値に

で独立した部門となることを考えた。「あなたたちは健診部門のコアスタッフなんですよ」という意識づけをしたのが結果的にうまくいったと思っている。

当初、健診事業の売上目標を5億円とした計画をつくったが、一部のスタッフからは「3億円以上の売上があがるわけがない。婦人科と乳腺科はないので健診には入るべきではない」といった指摘もあった。私は当院の入職以前には診療所の健診部門の立ち上げと運営をしていたので、自分の考え方には自信があった。こういった反発には一つひとつ丁寧に対応していくことで、少しずつ理解してくれる人が増えていった。

組織が一つにまとまるためには経営理念を信じてもらわないといけないが、理念だけを掲げて誰もついてこない。そのために接遇マナーを取り入れた。

健診では多職種連携が欠かせな

いたのか、新しい管理者が来たら叩くという風土があった。非常に雰囲気ネガティブで、仕事に不満をもっており、他者を非難したりしていたので理由を考えたら、個々の仕事に対する不安が周囲の人への当たりが強い原因ではないかと気づき、最初に不安を取り除くことに取り組んだ。

具体的には、他院よりも給料が少し高くて仕事やりやすい環境づくりだったが、スタッフの反発が大きく、話をしても聞いてもらえないような状況ではなかった。部下は女性4人からのスタートだったが、他部署からの寄せ集めでモチベーションが低い。ただ仕事は残業をしてもやり切るモラルの高さがあったのでコミュニケーションさえ取れば大丈夫だと思い、女性スタッフたちの配偶者とコンタクトを取り、仕事への理解を求めた。ご主人たちと仲良くなっていくうちに、スタッフたちにもある程度信用してもらえようになったので、スタッフたちが得意とする仕事を任せ、私はクレーム

チーム医療マネジメントの実践



しのべ・まこと ●2003年、他業種より新規開院のオープニングスタッフとして都内のクリニックに転職。11年、調布東山病院に入職。ドック健診センター立ち上げのプロジェクトリーダー。13年、ドック健診センター事務長。18年、在宅予防医療事務統括部部长、ドック健診センター事務長、新規事業開発室室長を兼務。他医療機関にて新規健診施設開設の講師を務めるほか、執筆、学術大会、シンポジウムなどの活動に携わる。



事務スタッフの制服は2～3年ごとに変更。誰が着ても映える、気分が上がるといった視点でスタッフ自ら選んでいる

険組合に出向くのではなく、多くの医療機関を訪問するようにしている。相手先が困っていることに關して当院が持っているノウハウを伝えたり、これから健診センターをつくるという病院のお手伝いをする。

ノウハウを惜しみなく伝えたとしても、健診に取り組むうえでの環境、組織のトップやスタッフが違うので同じことはできない。そ

こで、「うちだとうちやっている」「この状況だとどうすればいいか」といった話をするのでいわば化学反応が起こる。まっさらなところからアイデアが生まれるわけではなく、真似をするところから始めるものだと考えている。真似するのは医療機関だけではなく、一般企業なども参考にしている。

また私は増収につながる施策を毎年100個挙げるようにしてい

る。なかには今できないことや反対されるものなどもあるので、そのうち10～20個ぐらい実行できればいい。施策が少なかった場合、たとえば内視鏡室を1室増やすという施策だけだったら、工事が遅れ、オープンも遅れたら増収できなくなってしまうからだ。収益、事業自体は多少なりとも拡張するので、繰り返ししていくことで売上を伸ばせると考えている。



人間ドックエリアは健診エリアとは空間を完全に分け、洗練された高級感を演出する

い。スタッフが一致団結できるキーワードが必要だと考えた時、どの部署もクレーム対応に苦しんでいた。接遇は、仲間同士も顧客であり、助け合うことも含まれているので、自分たちがどれだけ大変なのかを伝えるプレゼン大会や自慢大会などを企画しながら、接遇の重要性に気づいてもらおうとした。

接遇は幸福感につながるものであり、永続的に捨てられないもの

でないといけないと考えると厳格さは必要なく、「調布東山病院らしさ」が出せればいいと考えた。当院の理念にある「人情味」を軸に、教育方針を決定し、院内独自の接遇インストラクターを養成する制度をつくった。接遇インストラクターによる事務スタッフの意識改革、個別教育、受診者対応の振り返りなどにより接遇レベルが上がった。受診者から事務スタッフの接遇が評価されるようになる

と、対応の差を指摘された看護師などの医療職も講習に加わり、医師も受診者目線で診察を行うようになり、接遇が当センターの強みとなった。19年には日総研の接遇大賞を受賞している。

このように、健診における付加価値とは特別なことをやるのではなく、当たり前なのに深く取り組むことだと考えている。

取り組みの1つとして、10月の「乳がん早期発見強化月間」に合わせたキャンペーンを企画。人間ドックエリアをピンクリボン仕様にし、乳がん防止に関する冊子の

作成・配布や、受診者向けのセルフチェック講座を開催した。受講者を増やすためのアプローチなどもスタッフ自ら考えた。

これらの取り組みについては、必ず経営者会議や学会などで発表させるようにしている。努力したことは評価されるべきだし、成功体験を積み重ねることが自信につながるからだ。また、外部からの評価がさらなる取り組みの後押しとなる。

当センターは現在、事務スタッフ、医師、検査技師など常勤・非常勤を入れて116人の大所帯となった。不満を払拭し安心を与える、取り組みに対してコミットするといったことを積み重ねて、スタッフがフランクに話せる職場を長い年月をかけてつくり上げていった。

他院にノウハウを伝え新しいアイデアを得る

健診事業を考えるうえでは、他院との付き合い方が非常に重要で、営業活動として企業や健康保