

Service Profit Chain にみる職員満足が病院経営に与える影響

川崎医療福祉大学 医療福祉マネジメント学部
医療福祉経営学科 講師 柴山 麻祐子



2008年 川崎医療福祉大学大学院 医療福祉学研究科
医療福祉マネジメント学専攻 修了

2008年 川崎医療福祉大学
医療福祉マネジメント学部 医療福祉経営学科 助教

2012年 川崎医療福祉大学 医療福祉マネジメント学部 医療福祉経営学科 講師
認定登録 医業経営コンサルタント(登録番号第 8103 号)

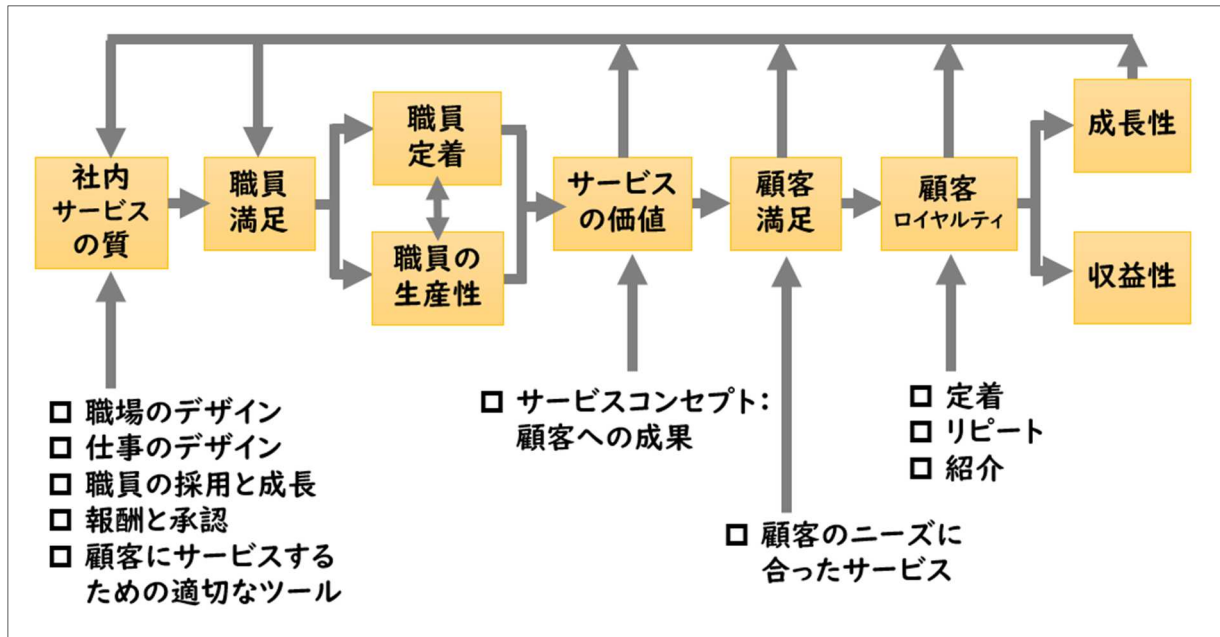
1. はじめに

各医療機関には多様化する患者ニーズへの対応や医療安全の確保、また、病床の機能分化と連携、さらには人材確保など様々な要求が高まっており、「質の高い医療」を無駄なく安全に提供するための体制の確保が喫緊の課題となっている。医療サービスは「人」から「人」へのサービスであり、医療サービスの質は医療サービスを提供する「人」に依存していると言える。このような組織において「人」のマネジメントをどのように行えばいいのであろうか。そこで本稿では、職員満足が病院経営に与える影響を Service Profit Chain の概念を援用して考えてみたい。

2. Service Profit Chain の基本的な考え方

Service Profit Chain はいくつかの要因が相互に直接・強力的に結びついていると考える発想である。すなわち、職員満足、

顧客満足、そして企業の収益性といった3要素の関係性を示すものである。職員満足とは、Locke¹⁾の定義によると個人の仕事の評価や仕事における経験からもたらされる喜ばしい感情、もしくは肯定的な感情と説明されている。つまり、顧客満足(CS: Customer Satisfaction)に対比される概念で、職員の業務内容や職場環境、人間関係などに対する満足度のことを指している。Heskettら²⁾は職員満足と顧客満足および収益性の関連性を Service Profit Chain という概念を用いて説明している。これは、良質な社内サービス(職場や仕事のデザイン、職員の採用と成長、報酬と承認、サービスツール)により職員の満足を高めることで、その組織に対する職員のロイヤルティを高め、さらに生産性の向上、そして提供するサービスの質、顧客満足、顧客ロイヤルティが向上する。その結果、業績が上がるという一連の流れを示している(図1)。



【図1 Service Profit Chainの関連性】

出典：James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger : Putting the service-profit chain to work 2008.を基に作成

【表1 医療機関にかかる時の情報の入手先】

(単位: %)

令和2年

	総数	情報を入手している	情報の入手先 (複数回答)										特に情報はいない	不詳
			医療機関の相談窓口	医療機関が発信するインターネットの情報	医療機関の看板やパンフレットなどの広告	行政機関の相談窓口	行政機関が発信するインターネットの情報 (医療機能情報提供制度など)	行政機関が発信する広報誌やパンフレット	行政機関が発信する情報 (SNS、電子掲示板、ブログの情報を含む)	医療機関・行政機関以外が発信するインターネットの情報 (ラジオの番組・記事やテレビ)	家族・友人・知人の口コミ	その他		
外来														
総数	100.0	80.2 (100.0)	(15.3)	(24.4)	(5.7)	(2.3)	(3.4)	(3.7)	(14.8)	(4.6)	(71.1)	(10.4)	17.0	2.8
0~14歳	100.0	90.3 (100.0)	(9.9)	(44.4)	(4.0)	(3.0)	(5.9)	(2.7)	(32.5)	(2.0)	(75.7)	(5.2)	9.0	0.8
15~39	100.0	85.9 (100.0)	(6.8)	(43.3)	(4.4)	(1.6)	(5.3)	(1.5)	(31.8)	(2.8)	(67.3)	(5.6)	12.6	1.6
40~64	100.0	83.7 (100.0)	(10.0)	(38.0)	(5.2)	(1.8)	(4.9)	(2.7)	(23.0)	(4.5)	(71.4)	(9.1)	15.1	1.2
65~74	100.0	78.5 (100.0)	(17.3)	(17.3)	(6.6)	(2.4)	(2.6)	(4.9)	(7.9)	(5.5)	(71.8)	(12.2)	19.1	2.4
75歳以上	100.0	76.5 (100.0)	(21.6)	(9.3)	(6.1)	(2.7)	(1.5)	(4.7)	(4.9)	(5.0)	(71.1)	(12.4)	19.5	4.0
入院														
総数	100.0	82.5 (100.0)	(27.1)	(16.5)	(6.9)	(5.4)	(3.2)	(4.1)	(10.5)	(5.5)	(69.5)	(12.4)	14.9	2.5
0~14歳	100.0	91.3 (100.0)	(12.1)	(43.6)	(5.6)	(3.7)	(4.6)	(1.5)	(34.4)	(2.1)	(75.4)	(6.2)	7.9	0.8
15~39	100.0	87.8 (100.0)	(8.1)	(46.4)	(4.1)	(1.6)	(5.7)	(1.7)	(33.2)	(3.2)	(72.7)	(5.4)	11.7	0.5
40~64	100.0	85.9 (100.0)	(18.5)	(31.7)	(7.1)	(4.4)	(5.4)	(2.9)	(20.3)	(6.2)	(70.6)	(11.3)	13.1	1.0
65~74	100.0	83.8 (100.0)	(27.2)	(13.5)	(7.6)	(5.0)	(2.7)	(5.0)	(7.5)	(6.5)	(68.8)	(13.5)	14.6	1.6
75歳以上	100.0	81.0 (100.0)	(31.6)	(9.9)	(6.8)	(6.2)	(2.5)	(4.4)	(6.1)	(5.1)	(69.1)	(13.1)	16.1	2.9

出典：厚生労働省：令和2(2020)年受療行動調査(確定数)の概況

Service Profit Chain によると、組織の成長性や収益性にダイレクトに影響するのは顧客ロイヤルティである。顧客ロイヤルティとは、顧客の企業やサービスに対する忠誠心のことを指し、例えば、リピート購買の可能性や購買頻度、他者への推奨（いわゆる口コミ）などに代表される。表 1 に示すように、厚生労働省令和 2 年受療行動調査の概況³⁾によれば、医療機関にかかる時の情報源として最も多く挙げられているのが「家族・友人・知人の口コミ」である。普段、特に若い世代はインターネット情報や SNS による情報を多く収集し活用していると考えられるが、医療機関の選択においては、それを大きく上回るのが「家族・友人・知人の口コミ」であることが分かる。この調査結果からも患者のロイヤルティが集患に大きな影響力を持つことが示唆される。

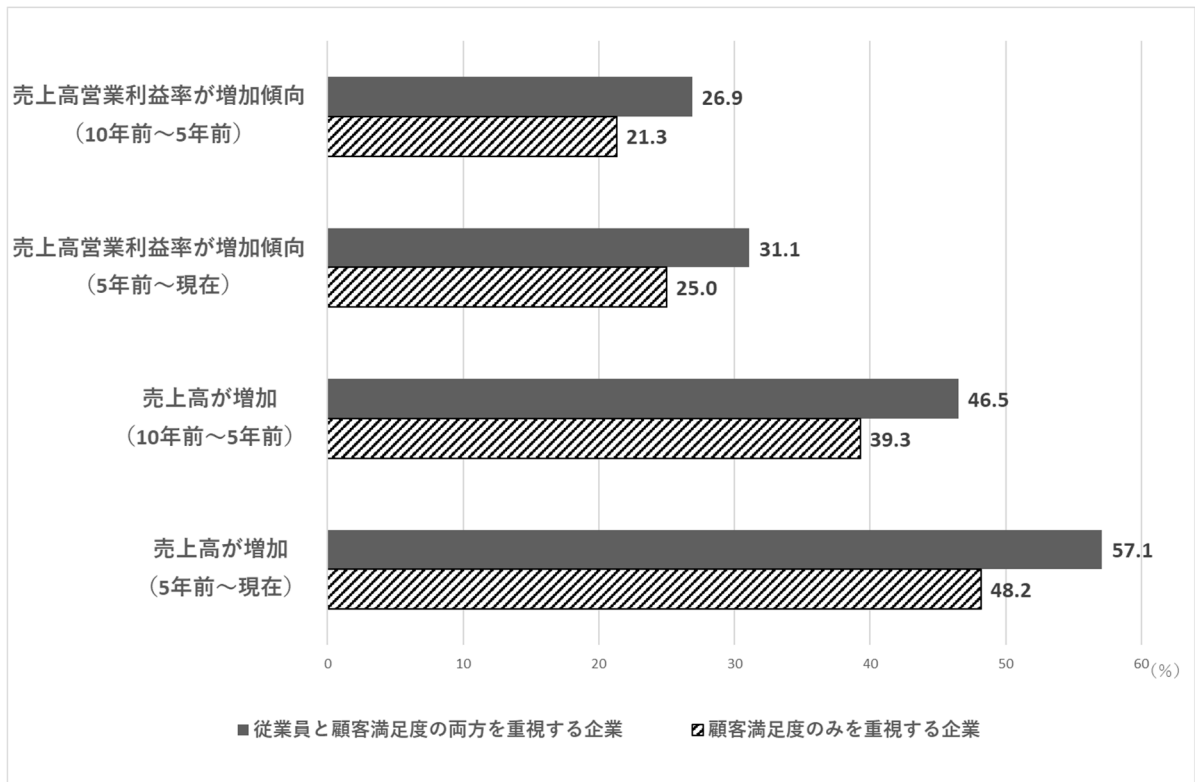
そして、Service Profit Chain の概念図によると、この顧客ロイヤルティは顧客満足の結果であり、その顧客満足は顧客に提供されたサービスの価値によって得られるとされている。ちなみに、医療サービスの価値については、サービス提供者と患者の資源、すなわち患者のナレッジスキルや治療への参加意欲が融合することで決定されるという特徴がある⁴⁾。また、治療の結果は患者自身のセルフケアと受診に大きく依存していると指摘されている⁵⁾。つまり、医療サービスの価値を考える場合、医療従事者の資質向上はもちろんのこと、その結果には患者の資質が影響を与えるということである。職員満足が職員の定着や生産性を高めるかという研究はこれまで様々な業界で行われてきた。例えば、看護師を対象に行った実証研究⁶⁾では、看護師の定着には職務満足感が有意な影響を与えていること

が指摘されている。さらに、厚生労働省職業安定局雇用開発部雇用開発企画課「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」⁷⁾によると「働きがいがある」群と「働きがいがない」群では職場での前向きな行動の変化（例えば、熱心に仕事に取り組むこと）に有意な差が見られた。これらの研究結果からも顧客（患者）満足と職員満足の両方を向上させることが経営上大きな課題となることが示唆されている。

3. サービスクオリティと組織内投資の良い連鎖を実現するために

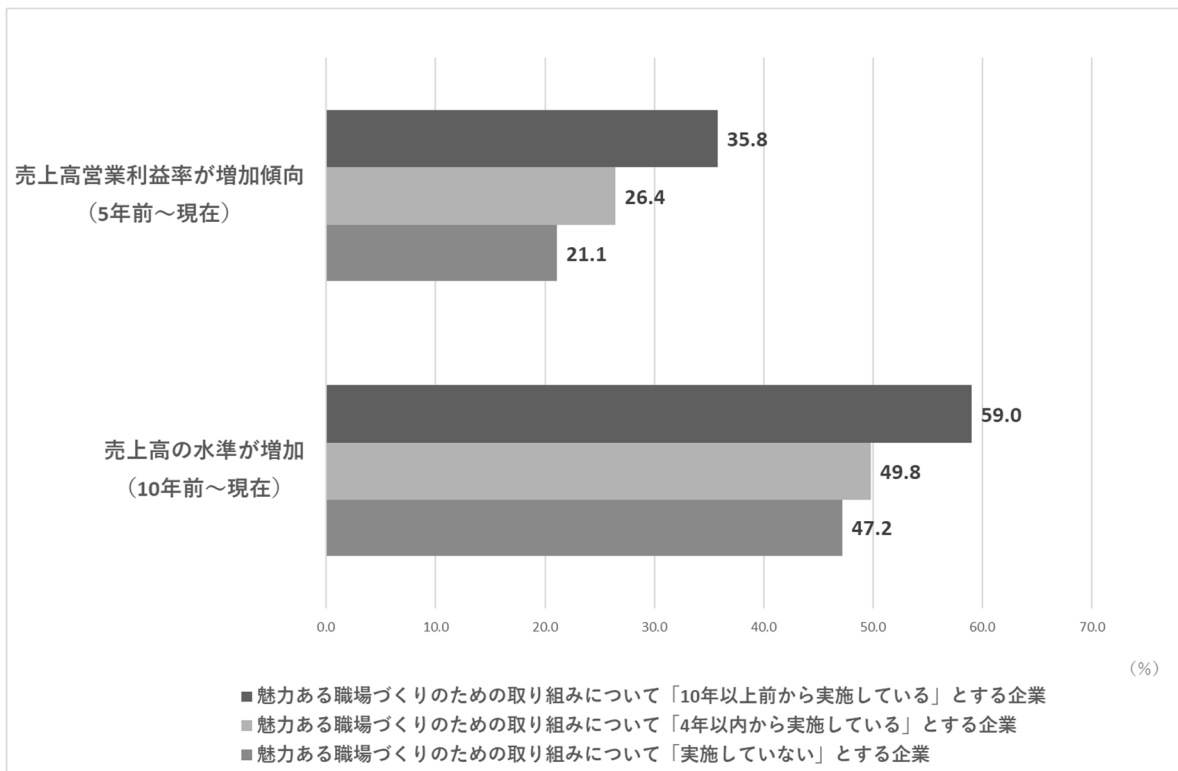
これまで説明してきた通り、医療の質を高め、患者満足を得るためには、職員の満足や働き甲斐を無視できないというのが Service Profit Chain の考え方である。前述の通り、職員の満足度が上がると、優秀な人材が定着し、生産性が向上する。そして、顧客へのサービスが向上し、これが患者満足度につながる。患者の満足度が上がると患者が定着し、リピートや紹介につながり、収益性が安定する。収益性が上がると、それが職員へ還元され、例えば教育制度の充実や労務改善などができるようになり、職員満足度をより一層上げることができるという流れである。この「満足のピラミッド」のサイクルが上手く回っている組織は、そこで働く人がいきいきと働き、サービスへの満足度が高く、業績も好調である良い経営の循環が実現していると言える。

図 2 には厚生労働省の「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査」⁸⁾の結果を示している。この調査は創業 10 年以上の企業 9,666 社を対象に雇用



【図2 経営方針の違いによる業績の状況】

出典：厚生労働省：今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業(平成 27 年度)の報告－企業の雇用管理改善が生産性・業績向上に効果的であることを実証－ 2015.



【図3 魅力ある職場づくりに取り組む企業の業績の状況】

出典：厚生労働省：今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業(平成 27 年度)の報告－企業の雇用管理改善が生産性・業績向上に効果的であることを実証－ 2015.

管理に関する施策や取組についてアンケート調査を行っているものである。その中で、「経営において重視している要素は何か」という質問に対して、従業員と顧客満足の両方を重視すると答えた企業をグレー、顧客満足のみを重視すると答えた企業を斜線で示している。この図から従業員満足度を顧客満足度と同じように重視する企業は顧客満足のみを重視する企業に比べて売上高や利益率が増加傾向にあることが分かる。

さらに、図3には同調査の中から「魅力ある職場づくりのための取り組み」を行っている期間別に売上高営業利益率の増加傾向と売上高の水準が増加した割合を示している。これを見ると、魅力ある職場づくりの取り組みを長く行っている企業ほど、利益率や売上高が増加傾向にあることが分かる。特に、魅力ある職場づくりを10年以上前から実施している企業は全く実施していない企業に比べて、業績に大きな差が生まれていることが分かる。

これらの調査結果からも示唆されるように、魅力ある職場づくり、すなわち、Service Profit Chainで言う「社内サービスの質を高める」ことを長期的視野に立って継続的に取り組んでいくことが医療組織にも求められる。図2で示されたように、企業の方針として職員満足と顧客満足の両方を重視している企業はそうでない企業と業績面で大きな差を生んでいることから、これは単なるルールやシステムの変更といった技術的な改革の枠を超えて、組織の大きな方針として、経営の基盤として捉えることが必要だと言える。

4. まとめ

ここまで Service Profit Chain の基本的な考え方を示してきたが、Service Profit Chain そのものはアウトラインに過ぎない。Heskettら²⁾は「財務的な数字だけを重視すると未来の成績を上げる要因を見落とす」と指摘している。すなわち、組織経営において職員満足や職員のやりがい、さらに患者満足といった定性的な情報も見落とせない大切な指標である。職員満足を正確に把握しその結果を社内サービスの質向上に生かすこと、さらに、患者満足の実態を常に把握し患者のニーズを分析すること、それらをつなぎ合わせて長期的・継続的にマネジメントすることが求められる。そのためにも、Service Profit Chain の考え方を組織の基本的な信念や風土に根付かせ、職員満足と患者満足の両方を重視する組織運営が求められると言える。

参考文献

- 1) Locke, E. A. : The nature and causes of job satisfaction, In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNall 1976.
- 2) James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger : Putting the service-profit chain to work 2008.
- 3) 厚生労働省：令和2(2020)年受療行動調査(確定数)の概況
- 4) 村松潤一：価値共創とマーケティング論 2015.
- 5) 石井均：糖尿病の心理行動学的諸問題. 糖尿病, 43 (1), 2000.
- 6) 坂戸 歩：病院における看護職人材の確保ーリテンションとワークシチュエーション・ワークコミットメントとの関係ー、商大ビジネスレビュー 7 (2) 2017.
- 7) 厚生労働省職業安定局雇用開発部雇用開発企画課：働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書 2014.
- 8) 厚生労働省：今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業(平成27年度)の報告ー企業の雇用管理改善が生産性・業績向上に効果的であることを実証ー 2015.

2024年5月発行

「満足度・やりがい度活用支援」
活用事例集 vol.41

発行：

(公財) 日本医療機能評価機構

〒101-0061

東京都千代田区神田三崎町 1-4-17

東洋ビル

TEL：03-5217-2320(代)

03-5217-2326(評価事業推進部)