

【キーワード】マーケティング

初診・再診患者を増やす 患者ロイヤルティの高め方

患者さんに支持される医療機関になるには——。医療機関にとっての永遠のテーマですが、最近は「患者ロイヤルティ」が注目されています。今回は、患者ロイヤルティの考え方や患者満足度を高める取り組みなどについて、医療法人社団梅華会エビスタうめはなこどもクリニックの宇野浩史院長に解説してもらいました。

ロイヤルティの高い患者は 新規患者を自院に誘導

患者ロイヤルティという言葉をご存じでしょうか。これは「患者さんがその医療機関に対して持つ愛着や思い入れ、信頼感などの肯定的な感情を持っている、ファンや虜員にしている状態」を指す言葉で、ロイヤルティの高い患者さんは医療機関にとって重要な顧客と

言えます。なぜなら、その医療機関の推奨者となり、良い口コミを広めるなど新規患者さんの受診につながるアプローチをしてくれるからです。その流れを示したのが、**図表1**で、経営学では「デュアルファネル効果」と呼ばれ、マーケティングに活用されています。

図表2は、当グループの小児科2院で口コミで受診した患者の比率(リファラル率)と全体の患者数

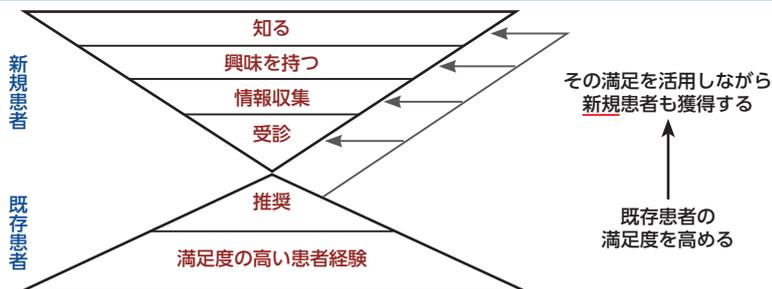
の推移を示したものです。ここでの口コミとは、いわゆるネット上のものではなく、あくまで知人からのリアルな口コミです。

これを見ると、リファラル率が上昇しているB院のほうがA院に比べて受診患者数が明らかに増加傾向にあるのがわかります。また、小児科グループでの翌月再診率は、一般の初診患者さんが約30%なのに対して口コミの初診患者さんは40~50%と、新規患者さんの集患はもちろん、再診率の向上という観点からもロイヤルティを高めることは重要だと言えます。

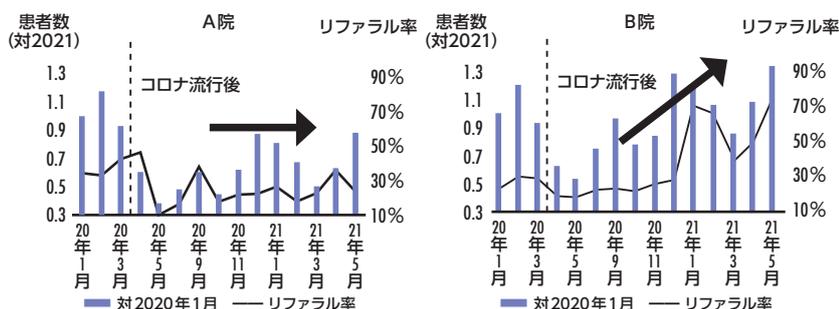
感情的な満足感が ロイヤルティを高める

人が「サービスに満足している」という場合、機能や価格などに満足して「不満がない」という状態と、サービスに感動して「感情的な満足を得ている」という2つの状態があります。そして、前者よりも後者のほうが「企業に収益をもたらす行動をとる」という事実が明らかになっています。

図表1 集患におけるデュアルファネル効果



図表2 リファラル率と患者数推移



そのため、企業では近年、満足度を包括的にとらえた従来のCS（顧客満足：Customer Satisfaction）よりも、感情にフォーカスしたCX（顧客体験：Customer Experience）を重視するようになってきました。医療機関も同様に、ロイヤルティを高めるためには患者経験価値（PX：Patient Experience）を考慮することが重要です。

ただ、満足度という抽象的なものはどのように測ることができるのでしょうか。これに関して、企業ではNPS（Net Promoter Score）という指標が広く使われています。

これは非常にシンプルな指標で、「この商品（サービス）を親しい友人や知人にどの程度すすめたいか」を0～10までで選んでもらい、9、10点をつけた人（推奨者）の割合から0～6点をつけた人（批判者）の割合を引いたものです。集計や測定も簡便で、それほど手間をかけずに実行できる指標となります。

なお、NPSの点数自体には「〇点以上が良くて〇点以下がダメ」といった絶対的基準はありません。そのため、数値の大小というより、昨年度との比較など相対的評価基準として利用するのが得策でしょう。

患者満足度の向上には 職員満足度向上が不可欠

患者満足度を高めるためのサービスを考えるにあたっては、まず、「自院のサービスはどのような価値を患者さんに提供しているのか」を認識しておく必要があります。これを可視化するうえで、「顧客満足度のピラミッド」の構造の考え方が有

用です（図表3）。これは、サービスの構造を、あれば嬉しい「表層機能」と、当然受け取ると期待している「本質機能」に分けて考えるものです。満足度を高めるには、自院のサービスの「表層機能」を特定し、それを強化する必要があります。各医療機関によって表層機能は異なりますが、たとえば「患者さんの要望を個別に、臨機応変に対応する」といったものが該当します。

こうしたサービスの質は職員の心理的な面にも左右されますので、患者満足度の向上には職員満足度の向上が不可欠だと言えます。

職員満足度の向上を考えるうえで、仕事への満足度には「衛生要因（給与や福利厚生などの“不満”にかかわる要因）」と、「動機づけ要因（承認や達成感や責任といった仕事の“満足”にかかわる要因）」の2つがあり、この2つがバランスよく満たされることで満足感が向上するということです。

このうち「動機づけ要因」を向上させるには、自分が“意義ある仕事”に従事しているという意識を持てるような機会を提供することが重要

です。うめはなこどもクリニックでは、業績とのつながりが見える指標（患者数の推移やリファラル率などの数値）の提示や、アンケート内容やお褒めの言葉などのフィードバックを丁寧に行うようにしています。パートの事務スタッフでも、単なる会計業務を行っているのではなく、地域医療の一端を担っているチームの一員であるという誇りを持ってもらいたいと思っています。

もっとも、個人の働きのみ依存してはサービスの質にバラツキが生じてしまうため、さまざまなマニュアルを整備してオペレーションの標準化を図ることも大切です。マニュアルというと「業務効率化のためのもの」と思われがちですが、サービスマネジメントの観点からいうと、その目的は、誰でもできる部分を仕組み化し、本当にその人にしかできない「個人技」に注力してもらうことにあります。

個人の能力を発揮できる環境を提供することで予想もしなかった新たな価値が生まれる可能性があり、医療機関全体の進化につながっていくと考えています。

図表3 顧客満足度のピラミッド

