

総説

看護管理者のマーケティング・マネジメントに関連する文献検討

横山理恵¹⁾ 森木妙子²⁾ 奥谷文乃²⁾

高知大学大学院総合人間自然科学研究科看護学専攻 修士課程¹⁾

高知大学教育研究部医療学系 看護学部門²⁾

Management of nurse leaders from the marketing viewpoint
-a narrative review

Rie Yokoyama¹⁾ Taeko Moriki²⁾ Fumino Okutani²⁾

Kochi University Integrated Human Natural Sciences Nursing Department¹⁾

Kochi University Research and Education Faculty Medicine Unit Nursing Sciences Cluster²⁾

要 旨

本研究は、看護領域におけるマーケティング及びマネジメントに関する研究の動向を把握し、今後の研究課題に関する示唆を得ることを目的とした。

医学中央雑誌 Web 版と経営学の文献検索 CiNii で検索し、抽出された154文献を対象とした結果、地域に求められ貢献できる病院にするためには看護管理者が、①費用対効果を高めることで患者にとっての価値を向上させる経営的視点、②医療サービスの品質を管理、③関係機関へのPR活動、④医療圏（地域）の特性や顧客のニーズの把握、⑤顧客関係管理、⑥看護労働環境の管理、⑦人材資源の管理、職場風土・労務管理などのマーケティング視点を持ち、マネジメントしていくことが必要であることが示唆された。

キーワード：マーケティング、看護管理者、マネジメント

Abstract

For effective management nurse leaders should have the marketing viewpoint in future because healthcare system will be reformed in an aging society of our country. In order to clarify its importance we carried out a narrative analysis. Using Web version of Japanese medical publication search system and CiNii system for business administration, we selected 154 publications. They suggest importance of enhanced economical management to satisfy patients, high quality of medical service, good public relation, enough knowledge on characteristics of local area and needs by patients, and maintenance of well-working of nurses.

Keyword: marketing viewpoint, nurse leaders, management

【緒 言】

近年、地域包括ケアシステムの構築が進められ、各地域の市町村では地域特性に合わせ

た医療・介護・福祉・地域・行政などとの連携強化や、他の医療施設との差別化と役割分担を行い医療機能分化していくことが求められている。そのためには地域のニーズとウオ

受付日：29年6月30日 受理日：29年9月29日

ンツを把握し、それぞれの施設の機能や患者の状態に応じた適切な評価を行い、自施設のあるべき姿へと変換していくためのマーケティングが必要であると考え。目黒¹⁾は、従来の医療行政の方向付けと施策に発想の視点をおいた経営から、それらの要因を組織の外部環境要因の一部として位置づけ、対象市場と対象顧客に発想の視点において、自らの組織としての存続と成長を志向するマーケティング・マネジメントの時代となったといえと述べており、医療機関でマーケティングを活用することにより、地域や関連施設、患者などとの信頼関係、社会的信用、社会的価値ある組織へ転換することができる考えた。そこで、看護領域におけるマーケティング及びマネジメントに関する研究の動向を把握し、今後の研究課題に関する示唆を得ることを目的とした。

【方 法】

1. 文献検索の方法

2016.8.24医学中央雑誌 Web 版を用いて「看護管理者」「マネジメント」で検索を行い看護文献・原著論文で絞り込んだ90件すべての文献、「マーケティング」「看護」で検索を行い550文献抽出された中から看護文献45文献のうち、原著論文で絞り込んだ35文献すべてを対象文献とした。また、経営学の文献検索 CiNii で「マーケティング」「医療」をキーワードに文献検索し抽出された20文献のうちの著者名のある論文14文献、および「サービス・マーケティング」「医療」で検索した19文献のうちの著者名のない1文献および重複している論文3文献を除いた15文献の154文献を対象とした。

2. 分析方法

対象文献をタイトルや研究内容から、マーケティングやマネジメントを捉えた記述を抽

出し、それぞれの研究者の知見をもとに医療領域におけるマーケティングの概念や動向を抽出した。また、「看護マネジメント」と「看護領域におけるマーケティング」に関連する研究から明らかになった課題や重要な要素を内容別に分類し、看護管理上の課題を抽出した。さらに、それらをサービス・マーケティングの7Pに分類し、看護管理者に必要なマーケティングの視点を抽出した。

3. 用語の定義

- 1) マーケティング：企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合活動²⁾。
- 2) マーケティング・マネジメント：ターゲット市場を選択し、優れた顧客価格を創造し、提供し、伝達することによって、顧客を獲得し、維持し、育てていく技術および科学³⁾。

【結 果】

1. 医療領域におけるマーケティングの概念

- 1) サービスは顧客との相互作用を必要とするので、マーケティング活動は、単に需要を作り出すだけではなく、需要が発生するタイミングをコントロールしなければならない。また、ほとんどのサービスは、人間の行為によって提供される経験なので、サービス業が顧客と関係するような事柄でも、マーケティング活動になってしまう。銀行の窓口担当者の笑顔や接客係の新設、あるいは病室での医師のふるまいなどは、すべてマーケティング活動である⁴⁾。
- 2) 医療マーケティングに応用し、Product を医療行為、Price を診療報酬という公定価格、Promotion を広報活動、Place を病院の立地 やアクセス性とし、

さらに Physical Evidence を治療や診療に用いられる医療機器や医薬品、建物や病棟、待合室の設備や備品、インテリアと解釈し、Process を患者に診療の道筋を示すクリティカル・パスを代表的なものとして、さらに People は医療サービスを提供する医師や看護師などの医療スタッフのことをさすものと定式化している⁵⁾。

- 3) 医療機関から提供される医療サービス及びその関連サービスを高いレベルで管理・維持していくためにはサービス・マーケティングの考え方が必要である。その中でも、「サービス・プロフィット・チェーン (SPC)」の考え方（従業員満足度がサービスレベルを高め、それが顧客満足度を高めることにつながり、最終的に企業の売上・利益を高めるとするモデル）は、医療機関におけるサービス・マーケティング戦略を考察する上で重要である⁶⁾。
- 4) 患者に対する直接的なサービスの提供という医療サービスの特徴は、インターナル・マーケティングを一つの構成要素とするサービス・トライアングルという概念を中心に、企業が顧客にたいして行う伝統的な4Pミックスにもとづくマーケティングをエクスターナル・マーケティング、そして顧客と直接的に関わるサービス提供者と顧客の間に行われる双方向性のあるコミュニケーションに基づくマーケティングをインタラクティブ・マーケティング、さらに顧客に対して適切にサービスを提供できるようにサービス提供者である従業員を企業が教育・訓練し、動機づけることをインターナル・マーケティングとして、サービス・マーケティングを3つのマーケティング行為から定式化した考え方である⁷⁾。

2. 研究の動向

1) マーケティングに関連する研究の内容別年次推移

(1) 看護領域におけるマーケティング研究の内容別年次推移（表1）

2000年～2005年は、広報や宣伝に関する研究7件、顧客のニーズの把握2件、経営戦略に関する研究1件の計10件であった。2006年～2010年は、広報や宣伝に関する研究5件、顧客のニーズの把握1件、看護師の確保と離職防止に関する研究4件、経営戦略に関する研究3件、人材育成に関する研究2件の計15件であった。2011年～2015年は、広報や宣伝に関する研究2件、顧客のニーズの把握3件、看護師の確保に関する研究2件、経営戦略に関する研究1件、文献検討1件の計9件であった。

(2) 医療マーケティング、医療サービス・マーケティング研究内容別年次推移（表2）

1995年に顧客満足に関する研究が1件、2000年～2005年はITの活用に関する研究2件、患者参加に関する研究2件、顧客関係管理に関する研究1件、顧客ニーズの把握に関する研究1件、戦略に関する研究1件、マーケティング研究3件であり、2006～2010年は、ITの活用に関する研究2件、医療・看護経営に関する研究3件、顧客関係管理に関する研究1件、市場調査に関する研究1件、戦略に関する研究2件、顧客満足に関する研究2件であった。2011年～2016年は、ITの活用に関する研究1件、医療・看護経営に関する研究3件、顧客関係管理に関する研究1件、顧客ニーズの把握に関する研究

表1 看護領域におけるマーケティングに関する研究

	年数	文献タイトル	著者名	掲載誌・年	巻(号)	ページ
広報や宣伝	2000	女性雑誌におけるウエイトコントロールに関する広告・記事の20年間の変遷	松浦賢長	母性衛生	41(1)	76-84
	2002	訪問看護ステーションにおける介護保険施行前後の比較からみた経営的評価	小川恵子	日本在宅ケア学会誌	6(1)	85-93
	2002	地域保健事業の広報活動における効果的なチラシに関する研究	田中和美	保健婦雑誌	58(6)	500-505
	2003	産科病棟における保健サービスと情報提供に関する一考察 廊下にある掲示板の工夫をして	小野清美, 奥田博之, 松井たみこ	岡山大学医学部保健学科紀要	14(1)	57-64
	2004	精神障害者訪問介護員養成研修会による「精神福祉」啓蒙の波及効果	高島真澄	病院・地域精神医学	47(1)	54-56
	2005	手指衛生ポスターの違いによる手洗い消毒後の手洗いミスの比較	松島拓, 赤坂球亜, 安藤瞳他	岡山大学医学部保健学科紀要	16(1)	49-55
	2005	【褥瘡対策】在宅における褥瘡予防への取り組み 病院広報紙と講習会を通して	菅野淳子, 矢萩さくえ, 伊吾田慎一	北村山公立病院医学雑誌	9	14-16
	2007	看護大学が市民に開いた健康情報サービススポットの広報活動	菱沼典子, 石川道子, 高橋恵子	聖路加看護学会誌	11(1)	76-82
	2008	企業広告作成ノウハウをもとに作成した化学療法時の指導リーフレットの効果 造血器疾患患者へのアンケート調査での検証	後藤麻希, 大嶋裕美	日本看護学会論文集: 看護総合	(39)	281-283
	2008	「母乳代用品の販売流通に関する国際規準」(International Code of Marketing of Breast-Milk Substitute) に対する助産師の認識と施設の支援状況、および母乳率の関係	栗野雅代, 島田啓子	日本母乳哺育学会雑誌	2(2)	93-102
	2009	宮城県内の地域包括支援センターにおける高齢者虐待防止・早期発見への取り組み状況	桂晶子, 西村梓	宮城大学看護学部紀要	12(1)	61-69
	2010	地域住民・介護支援専門員の訪問看護の認識と訪問看護利用者増加を目指した広報活動の試み	高橋直美, 菊地美津子, 叶由佳	北日本看護学会誌	13(1)	45-52
	2011	特定健康診査の受診と受診プロモーションの認知度 フォーマティブリサーチの一部としての商店街聞き取り調査から	武田典子, 山口幸生, 千葉寛子	保健師ジャーナル	67(1)	54-61
2013	療養環境改善計画、体操習慣の普及をめざして マーケティング戦略の応用	高井晃, 松井千尋	日本精神科看護学術集会誌	56(1)	212-213	
顧客ニーズの把握	1994	マーケティング・リサーチ手法を用いた母子保健サービス利用者の意識調査	ファミリー・ヘルス・フォーラム	小児保健研究	53(5)	682-688
	2002	訪問看護ステーションのアウトカムに基づく継続的質改善の方法 経営管理のアクションプラン立案・評価までの過程	内田陽子, 山崎京子, 島内節	日本看護管理学会誌	6(1)	5-14
	2004	ある地方都市における病院マーケティング調査 地域住民の背景条件別にみた病院に対するニーズ分析	内田陽子	ナーシング	24(7)	162-167
	2006	介護者の視点による保健・医療・福祉のコーディネートにおける課題	定村美紀子, 馬場園明	医療福祉経営マーケティング研究	1(1)	41-48
	2014	看護系女子大学生の子宮頸がん検診受診を阻害する因子とその改善策	館澤奈々美, アンガホツフアコ寿子, 崎崎奈津子	岩手看護学会誌	8(2)	33-43
	2015	助産所出生数の減少解明に向けた出産施設選択に関する調査研究 マーケティングの概念を視座として	平出美栄子	日本助産学会誌 J. Jpn. Acad. Midwif, 2015	29(1)	87-97
	2015	二病院連携によるストーマ患者会の報告	小向里江子	日本創傷・オストミー・失禁管理学会誌	18(4)	348-353
看護職員確保と離職防止	2007	新人看護職員が抱える主観的ストレスおよび早期離職行動に与える職業性ストレスの影響	重田尊子, 荒木登茂子, 馬場園明	医療福祉経営マーケティング研究	2(1)	1-12
	2007	フィリピン看護師の国際移動を支える社会システムの現状と日本進出の可能性 フィリピン主要関係機関へのヒアリング調査から	朝倉京子, 朝倉隆司, 兵藤智佳	看護管理	17(2)	172-177
	2008	看護学生にとって魅力のある病院の創造 理論と実践	大峽雅男	三友堂病院医学雑誌	9(1)	3-8
	2010	新人看護師の自己状態およびストレス要因が早期離職に与える影響に関する研究	藤岡聡	医療福祉経営マーケティング研究	5(1)	17-26
	2011	韓国の看護師の離職意向の識別における内部マーケティング、組織コミットメント、職務ストレスの役割	Lee Haejung (韓国), Kim Myoung-Soo, Yoon Jung-A	Japan Journal of Nursing Science	8(1)	87-94
2015	看護職員の人材確保の取り組みの実態と、確保と定着の困難さ及び離職率との関連 A県の施設の全数調査	富永真己, 西村美八	日本医療・病院管理学会誌	52(4)	25-35	
経営戦略	2002	訪問看護ステーションの利用者満足度とコストの比較からみたステーション事業展開戦略	内田陽子	日本在宅ケア学会誌	5(3)	30-36
	2006	看護職員を対象にしたアサーショントレーニングは透過性調整力を向上させるか	乃美亜維子, 馬場園明, 荒木登茂子	医療福祉経営マーケティング研究	1(1)	19-29
	2009	訪問看護ステーションの経営・管理改善モデルの構築とその評価	今岡節子, 馬場園明	医療福祉経営マーケティング研究	4(1)	1-12
	2010	精神看護専門看護師の活動評価 アンケートの結果より	金子亜矢	共済医報	59(1)	59-64
	2011	看護系大学の女子大学生がもつ子宮頸がん予防に関する知識と意識の現状	野口真由, 杉浦絹子	三重看護学誌	13	131-139
人材育成	2006	新人看護職員の自己状態と心理的ストレス反応との関連について	党早織, 馬場園明, 荒登茂子	医療福祉経営マーケティング研究	1(1)	9-17
	2009	参画型学習としての学生による「看護の日」の活動での学び KJ法による感想の分析から	今川孝枝, 北嶋真由美, 原元子, 炭谷靖子	共創福祉 (2009.10)	4(2)	49-54
文献検討	2011	訪問看護ステーションにおける管理者の行動の現状と課題 経営学および看護学の文献検討から	山口絹世, 吉本照子, 緒方泰子	目白大学健康科学研究	(4)	37-43

表2 医療マーケティング、医療サービス・マーケティングに関する研究

	年数	文献タイトル	著者名	掲載誌・年	巻(号)	ページ
ITの活用	2002	医療サービスにおけるITのもたらす効用 遠隔医療における医療サービス提供	斎藤実, 真野俊樹	医療マネジメント学会雑誌	3(2)	304-309
	2003	IT化による医療サービス財の質的変容と医療サービスマーケティングの今後のあり方についての試論	斎藤実	日本医療経済学会会報	22(1)	19-27
	2007	ITを活用した医療マーケティング	小林直樹, 楊浩勇	月刊ジャーマック	18(5)	12-15
	2008	医療福祉サービスとマーケティング・ネットワーク: ホスピタリティ・マネジメントの視点から	本多正俊, 宮内拓智	京都創成大学紀要	8(2)	89-100
	2011	DPCデータを活用した医療マーケティング(第105回成医会青戸支部例会)	川崎基弘, 黒光彦, 倉本武晴, 内山智雄	東京慈恵会医科大学雑誌	126(1)	40-41
医療・看護経営	2008	医療福祉サービス・マーケティングとホスピタリティ・マネジメント	本多正俊, 宮内拓智	京都創成大学紀要	8(2)	101-114
	2008	緩和ケアにおけるアメニティ: 看護師の視点から	岡本哲弥	日本医療・病院管理学会誌	45	182
	2008	〈続〉基本からわかる医療経営学(8)医療におけるサービス・マーケティング	磯和由佳	病院医学書院	67(11)	998
	2012	看護管理者の視座から導出された経営・マーケティング課題と医療マーケティング研究の方向性	小木紀規	東京経大会誌	274	227-239
	2013	医療マーケティング研究の学説史研究	戸田裕美子	商学集志 日本大学商学部	83(3)	81-106
	2016	高齢化社会における医療経営のあり方について: サービス・マーケティングの見地からみた医療サービスの品質に着目して	和田賢一	商学論集 福島大学経済学会	85(1)	25-45
患者参加	2003	医療への患者参加の効用についての試論~インフォームド・コンセント, クリティカルパス, Customer MIX概念を通して~	斎藤実, 真野俊樹	医療マネジメント学会雑誌	4(2)	324-328
	2005	医療マーケティングにおける情報提供サービスの役割-「北九州医療ガイド」のケースを通して	古賀道恵, 八幡勝也	コンピュータサイエンス	10(1)	19-25
顧客関係管理	2002	医療とマーケティング(3)医療マーケティングと新しい医師患者関係-マーケティング思考の日本医療への応用	真野俊樹	からだの科学	225	118-123
	2007	医療福祉サービスとマーケティング・コミュニケーション: ホスピタリティ・マネジメントの視点から	本多正俊, 宮内拓智	京都創成大学紀要	7	127-139
	2011	病院CRMの成功要因に関する研究	金泳, 申東憲	川崎医療福祉学会誌	20(2)	319-329
顧客ニーズの把握	2002	サービスマーケティング理論を用いた患者の意識構造分析についての一試論	斎藤実	病院管理	39(2)	125-131
	2014	医療マーケティングの対象とアプローチ	松井温文	消費経済研究	3	190-195
顧客満足	1995	サービス・マーケティング理論による患者満足の構造分析	島津望	医療と社会	4(2)	111-127
	2007	医療マーケティングの立場から 患者満足度アップアートの手法 (特集 実践! 患者満足度向上のために)	前田泉	看護	59(3)	44-49
	2008	医療マーケティングと医療消費者の顧客満足に関する新たな考察	保田宗良	人文社会論叢 社会科学篇 弘前大学人文学部	20	121-128
市場調査	2009	群馬県における公的病院の診療圏分析(医療マーケティング)	細井保正, 根岸重利, 原澤秀男	月刊ジャーマック	20(11)	99-102
戦略	2003	総合病院のブランドを高める戦略と戦術	橋口和生, 真野俊樹, 上野信三	医療マネジメント学会雑誌	4(3)	457-464
	2009	医療マーケティングが医療界を救う-対象選定、価値創造、伝達が3要素	大石佳能子	月刊ジャーマック	20(13)	11-14
	2010	患者の継続受診を促すマーケティング-歯科の事例における戦略とサービス設計	菅留視子	日本医療経営学会誌	4(1)	21-28
マーケティング研究	2002	医療機関におけるサービスマーケティング理論の適用についての実験的事例研究	斎藤実	日本医療経済学会会報	21(1)	32-53
	2004	介護サービスについての基礎的考察: サービスマネジメント理論の視点から	斎藤実	医療と社会	14(1)	97-108
	2004	医療サービス: サービスマーケティングの立場からの考察	真野俊樹, 水野智, 小林慎	医療マネジメント学会雑誌	5(3)	462-466
	2015	医療マーケティング研究の新視点	保田宗良	人文社会論叢 社会科学篇 弘前大学人文学部	34	1-10

1件、マーケティング研究に関する研究1件であった。

2) 看護管理に関する研究の内容別年次推移 (図1)

2000年～2005年は20件で、安全管理に関すること9件は、メディケーションエラーやその報告、安全体制に対する意識調査などが多かった。管理能力に関するもの5件は看護師長の病棟運営に関するものであった。看護の質評価に関するもの1件は看護師の臨床場面のケアに関するものであった。職務満足度1件、看護マネジメント1件、看護管理者の役割に関すること3件は、トップマネージャーとして地域住民のニーズに応じた組織運営 (マーケティング) に関する研究などがあった。

2006年～2010年は、安全管理に関すること3件であり、看護管理者としてのリスク感性や医療事故への対応に関する研究であった。管理能力については7件あり、管理者ネットワークの有用性や看護管理の実践に関すること、看護師長の意思決定に関すること、看護職員の配置や看護労働環境に関すること、看護データ

の活用、ベッドコントロールに関する研究であった。情報管理に関する研究1件は、個人情報保護に関する内容であった。

看護業務改善に関する研究3件であり、看護体制の見直しや看護ケアに関することであった。人材育成に関する研究は4件あり看護教育や研究支援、認定看護師の活用に関する研究であった。ストレスマネジメントに関する研究は5件あり、ストレス対策やストレスマネジメント教育に関する研究であった。看護管理者教育に関する研究4件は、マネジメント教育に関するものであった。看護マネジメントに関する研究は4件であり、セルフマネジメントや退院調整に関する内容や管理者の役割と貢献に関するものであった。2011年～2015年は、安全管理に関する研究4件あり患者暴力に関する研究が2件あった。管理能力に関する研究は6件あり、マネジメント能力の構造やマネジメントラダーに関する研究であった。人材育成に関する研究3件でマネジメント教育や専門領域の教育課程に関する内容であり、ストレスマネジメント2件はメンタル不調者への支援に関する内

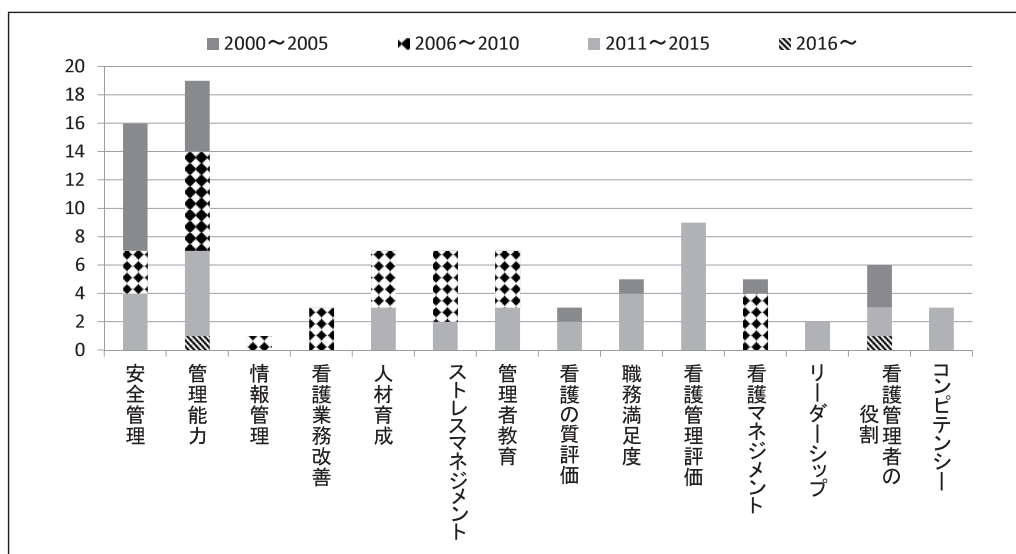


図1 看護管理に関する研究の内容別年次推移

容であった。看護管理者教育3件はマネジメントラダーや教育プログラムに関するものがあった。看護の質評価に関する研究2件は労働と看護の質ベンチマーク評価である DiNQL に関連した内容であった。職務満足度に関する4件は看護部長の管理方針や夜勤・交代制勤務に関するガイドラインに関するものがあった。看護管理評価9件は BSC 導入の評価やナースのための管理指標 MaIN の活用などがあり、リーダーシップ2件は中小規模病院の看護部長のリーダーシップやリーダー業務看護師のリーダーシップ評価であった。看護管理者の役割2件は看護師長が行うマネジメント業務などがあり、コンピテンシーに関する研究は3件だった。2016年8月24日時点の研究は、管理能力に関するもの1件、看護管理者の役割1件であった。

3. 看護管理上の課題

①顧客のニーズの把握、②顧客関係管理・コミュニケーション、③医療サービスの品質管理、④職務満足度、⑤経営戦略、⑥看護労働環境、⑦人材育成、看護管理者の教育・能力開発、⑧関係機関への PR 活動が、看護マネジメントとマーケティングに関連する研究から抽出された看護管理上の課題として明らかとなった。その課題について述べる。

1) 顧客のニーズの把握：山口・吉本・緒方⁸⁾は訪問看護ステーションの管理者として、利用者のケアニーズを充足するという視点から経営戦略、および人的資源・財務・情報管理の方法論を自ら導く力量は共通して必要だと述べている。また、和田は、医療サービスの品質を向上させる医療経営の実践には、患者のニーズを把握する手段である患者満足度調査を積極的に実施するとともに、医療従事者と事務部門の連携や情報の共有化が可

能となる組織作りが課題であると述べている⁹⁾。

2) 顧客関係管理・コミュニケーション：医療機関におけるマーケティング・コミュニケーションに関する研究では、広告・広報・パブリシティを中心としたマス・コミュニケーションだけでなく、診療という「場」における、患者—医師・看護師・その他の医療従事者間の「個人」のパーソナルなコミュニケーションにも着目していく必要がある。また、マーケティング・コミュニケーションのあり方として、インフォームドコンセント、医療サービス提供の現場（サービス・カウンター）としての位置づけで、患者の治療参加促進政策のかかわりと、患者の個人情報コントロール権としての位置づけ、リレーション・マーケティングとしての位置づけという、患者—組織—現場とのリレーションシップ形成が重要であると述べている¹⁰⁾。

3) 医療サービスの品質管理：サービス品質においては、顧客の期待サービスと知覚サービスのギャップがないように管理していくことが重要である。サービス・マーケティング・ミックス（7P）において、サービスの特性に基づき付け加えられた、Physical Evidence（物的環境）、Process（提供プロセス）、People（人材）は、サービスの品質を向上させるうえで、大きなカギを握っている。一定の品質のサービスを提供するためには、サービス提供現場における従業員の訓練が重要となる一方、スムーズなサービスの提供には、そのバックグラウンドとしての組織全体のサポートも必要になる。医療マーケティングにおいては、経営重視、顧客確保が主体となっていたが、医療サービスの品質を管理していく上では、従業員

が質の高いサービスを提供できるよう、組織が働く人を生かすためのインターナル・マーケティングが重要である¹¹⁾と述べている。

4) 職務満足度：顧客満足は提供されるサービスの価値によって決まるが、これは関係する職員の満足度によって影響を受ける。したがって組織内部の職員とのコミュニケーションを円滑にすることも、マーケティング・コミュニケーションの重要な役割の1つといえる¹¹⁾。看護師の職務満足度が高い施設の看護部長に共通する管理方針の研究では、「看護の質を保証するための戦略」「多様な情報源と聞くことの重視」「充実した教育体制」「権限の委譲と支援体制」「ワーク・ライフ・バランスの取れた労働環境」が示されその基盤として、「良好な人間関係を基盤にした看護部に理解ある病院組織」の存在が抽出されている¹²⁾。また、訪問看護師の職務満足度の構成要素として、『訪問看護の専門性』が最も大きな要素である¹³⁾と述べられるように、看護管理者は、職務満足度を向上させるための看護専門職として専門性が発揮できるような環境整備を行うことが課題である。

5) 経営戦略：地域社会における自院のポジションを明確にし、他の医療機関と機能分化、あるいは連携することが重要であり、外部環境分析や内部分析に基づいて、自院が診療圏において、どのような疾病の患者や利用者を対象に、どのようなサービスを提供することが適切であるのかを特定する必要があると¹¹⁾述べている。

また、坂梨らは、病院組織の中で病棟は、安全で安心な医療の提供に向け、看護の質・患者サービスの向上、リスクの

低減、他職種との協働などの病棟管理が重要である。病棟の活性化には、意思決定を促進する責任と権限を付与された病棟師長の役割が大きな影響力を持つ。病院・病棟の改善を自ら実行できる組織風土を作り、現状を維持しながら新たな戦略を思考し実行していくことが病棟師長に求められる課題だと述べている¹⁵⁾。

6) 看護労働環境：看護師が望む労働環境に関する研究では、①看護管理者のマネジメント能力②専門性を発揮できる看護環境③看護師－医師関係、④人員配置、⑤キャリア・アップ支援、⑥重要と考えられる構成概念が抽出されている¹⁶⁾。また、夜勤・交代制勤務に関する研究では、看護管理者がスタッフの健康管理や医療安全のために、看護業務の見直し、出産・育児支援や心と身体の健康対策など、組織的に業務マネジメントについてガイドラインを活用し、働きつづけられる職場環境を整えていた。良質なサービス提供のためには、サービスを提供する看護職員の労働環境の整備が重要である¹⁷⁾と述べている。

7) 人材育成、看護管理者の教育・能力開発：看護部長に必要な能力やスキルにはコミュニケーション・人間関係が挙げられ、一貫して相手からの情報を受け止める聞く姿勢が、信頼につながると推測されている¹³⁾。また、へき地の病院に勤務する看護管理者に求められる病院内部・外部環境への働きかけに関する研究では、看護管理者自身がその地域特性、住民特性、病院の理念や経営状況、看護職員の特徴、地域での活用できる社会資源を把握しながらリーダーシップやコミュニケーション、マネジメント、パートナーシップの力を発揮していると述べている¹⁸⁾。しかし、医療従事者にはマ

ネジメント教育を受ける機会がほとんどなく、日々の業務をこなしながら学習していくことは大きな負担となる。医療の現場に多大な負荷がかかっている今日において、いかに組織の運営能力を磨いていくかはこれからの医療において大きな課題である¹⁹⁾。

- 8) 関係機関へのPR活動：顧客は、過去の経験、クチコミ、広告など多くの情報源からサービスに対する期待を作り上げる。知覚したサービスが期待したサービスより劣っていると、顧客は失望する。知覚したサービスが期待に見合うか、それを上回れば、顧客はその提供者を再び利用する傾向にある³⁾。そして戸田⁷⁾は、その価値をいかに伝達するかという点については、広告よりも口コミが信頼性のある情報伝達の方法であるとして、これを重要視している。また、医療マーケティングにおいては、患者と医療者間の情報の非対称が問題となっており、積極的に医療機関がインターネットや各種の講演会、講座などのPromotion活動は、良好なコミュニケーション構築にとっても重要な要素になる。さまざまな方法によって、患者、あるいは地域の生活者とのコミュニケーションを深め、彼らを啓発し、正しい医療知識を普及することが関係機関へのPRとなる¹¹⁾と述べている。

【考 察】

1. 看護領域におけるマーケティングの概念について

文献検討の結果、看護領域におけるマーケティング・マネジメントは、病院組織や部署がスタッフを生かすために行うインターナル・マーケティングと、地域社会や患者、その他の医療従事者など外部を対象とし、病院

組織や部署が患者や家族・地域に対して使命を果たすサービスの価値としてのエクスターナル・マーケティング、患者・家族と直接的にかかわる看護職員との間で行われる双方向のコミュニケーションに基づき、スタッフの良好なコミュニケーション、やさしさ、思いやりのある対応などの真実の瞬間であるインタラティブ・マーケティングから構成されていると考える。

2. 看護領域におけるマーケティング・マネジメント研究の動向について

経営戦略に関する研究は、顧客の満足度の向上と、職員の経営に対する意識を高めることが含まれており、外部を対象とするエクスターナル・マーケティングだけでなく、施設内や看護部門の内部を対象とするインターナル・マーケティングが重要であると認識していると考えられる。

広報や宣伝に関する研究は、2002年4月1日付けの医療機関の広告規制の緩和に伴い、医療施設における経営的視点から広報活動に関する研究が活発になってきたと考える。サービス・マーケティングに関する研究は、「地域における医療福祉サービス」「介護サービス」「ITがもたらす効果」などがあり、地域包括ケアシステムの推進が関係していると考えられる。真野¹⁸⁾は、医療もサービスであり、サービス・マーケティングの手法が適応できる。しかし、顧客満足度のように無条件に取り入れることは望ましくない。なかでも細やかな顧客重視のマーケティング思考にのっつたセグメンテーション戦略（提供側からいえば機能分化）は、信頼性を担保するうえでも有力なマーケティング手法である¹²⁾。と述べ、専門分野を強化することで、他の医療機関との差別化による医療の提供が顧客満足につながると考える。

また、顧客関係管理の成功要因に関する研究では、顧客関係の形成において、開放的な

コミュニケーションはマーケティング関係の信頼を構築し、信頼は関係コミットメントを再強化させる役割を果たす²⁰⁾と述べており、地域包括ケアシステムを支える地域ネットワークを、利害関係と良好な関係を築きながら構築していくことが重要であると考える。

3. 看護管理者のマーケティング・マネジメントに関する課題から見出された看護管理者に必要なマーケティングの視点

経営に関する研究では、訪問看護ステーションの看護管理者の問題点としてマーケティングの知識が充分でないことが指摘されている⁸⁾。地域包括ケアシステム時代の看護管理者は、病院組織においてもマーケティングの基本概念であるニーズとウォンツを把握し、地域を俯瞰する力である「マーケティングの視点」を持つことが必要であると考えられる。そこで、文献検討を踏まえ、サービス・マーケティングの7Pから看護管理者に必要なマーケティングの視点について考察した。

- 1) price (価格)：看護管理者は、患者とのコミュニケーションを通じて、費用対効果を高めるような管理業務を行うことにより、医療機関にとっての経営的效果に貢献できる。さらに、診療報酬や介護報酬改定などの社会の変化に敏感になり、経営戦略を立てていくことが求められていると考える。
- 2) Product (医療サービス)：医療行為とその品質を管理していく必要があり、「適正な人材を有効配置することによる質の保証が重要である。医療サービスの質向上につなげていくためには、職務満足度調査などを行い職場環境を改善することや、患者に対するわかりやすい説明、接遇、施設・設備のメンテナンスなどのサービスの充実化に努める必要がある。
- 3) promotion (広告・宣伝)：患者や関係機関へのPR活動として、医療従事者と

しての技量や人間性についての評判や口コミといった抽象的な要素であり²¹⁾、迅速なクレーム対応、看護師の接遇の仕方や患者にとって価値のあるコミュニケーションは口コミという広報となる。医療従事者と患者のコミュニケーションが発生する現場における事象は、様々な広告よりも口コミが信頼性のある情報伝達の方法であることを認識し、職員が提供する真実の瞬間が、良好なコミュニケーション・やさしさ・思いやりのある対応であることが重要である。そして、このような医療者の行動は組織へのコミットメントが大きく影響していることを認識する必要がある。

- 4) Place (立地条件・患者アクセス)：医療圏(地域)の特性や患者や関係者のニーズを把握し、患者のアクセス方法、紹介先の把握など専門領域における需要と供給の現状、地域の関係する医療・福祉・介護施設の特性の把握や地域の動向などをリアルタイムで把握することが必要であると考えられる。
- 5) Participants、People (参加者)：サービス提供者やサービスを受ける患者、その他の医療従事者と患者、関係者と積極的に連携を図るなど、良好なコミュニケーションが構築できるような顧客関係管理を行うことが必要であると考えられる。
- 6) Physical evidence (物的な環境)：看護労働環境における物の配置、照明、医療機器、工程など、環境・機器類を整備することにより、安全で働きやすい労働環境の確保に努める必要がある。
- 7) Process of service assembly (サービスの組み立てのプロセス)：人材の有効活用、良好な職場風土の構築、労務管理、看護手順や基準の整備、職員への教育・育成などの人材資源管理が必要である。

【結 論】

医療においても患者・家族・地域などの顧客と関係するどのような事柄でもマーケティング活動になる。組織は、取り巻く外部環境に目を向け、組織のあるべき姿を定性的評価により転換を行いながら、マーケティング戦略を立てることが必要であり、組織の果たすべき役割への転換とポジショニングにより、効果的なマーケティング・マネジメントを行うことができる。看護管理者がマーケティングの視点を持ち、施設内や看護部門の内部を対象とし、病院組織や部署がスタッフを生かすために行うインターナル・マーケティングと、地域社会や患者、その他の医療従事者など外部を対象とし、病院組織や部署が患者や家族・地域に対して使命を果たすサービスの価値としてのエクスターナル・マーケティング、患者や関係者と直接的に関わるサービス提供者との間で行われる双方向のコミュニケーションに基づき、スタッフの良好なコミュニケーション、やさしさ、思いやりのある対応などの真実の瞬間であるインタラティブ・マーケティングから構成されているマーケティング・マネジメントを行うことで、地域に求められ貢献できる組織になることができると考える。

そのためには看護管理者が、①費用対効果を高めることで患者にとっての価値を向上させる経営的視点、②医療サービスの品質管理、③関係機関へのPR活動、④医療圏（地域）の特性や顧客のニーズの把握、⑤顧客関係管理、⑥看護労働環境の管理、⑦人材資源の管理という7つのマーケティング視点を持ち、マネジメントしていくことが必要である。

【文 献】

- 1) 目黒昭一郎：医療機関におけるマーケティング発想の展開 ―顧客の視点からの戦略的アプローチ―. 麗澤経済研究 15 (1). 135-150. 2007
- 2) 日本マーケティング協会：マーケティングの定義. <http://www.jma2-jp.org/main/> (2016.9. 22アクセス). 1990
- 3) フィリップ・コトラー ケビン・レーン・ケラー：コトラー&ケトラーのマーケティング・マネジメント基本編第3版. ピアソンエデュケーション, ピアソン・エディケーション. 2008
- 4) R.P.フィスク/S.J.グローブ/J.ジョン：サービス・マーケティング入門. 法政大学出版局. 2005
- 5) 川上智子, 木村憲洋：医療のマーケティング序論～7 P と患者志向の再考. マーケティングジャーナル. 127号. VoL.32 Nor.3. 4-14. 2003
- 6) 小木紀親：看護管理者の視座から導出された経営・マーケティング課題と医療マーケティング研究の方向性. 東京経大学誌. 第274号. 227-239. 2012
- 7) 戸田裕美子：医療マーケティング研究の学説史研究. 『商学集志』 第83巻第3号. 81-106. 2013
- 8) 山口絹世, 吉本照子, 緒方泰子：訪問看護ステーションにおける管理者の行動の現状と課題. 目白大学健康科学研究. 第4号. 37-43. 2011
- 9) 和田賢一：高齢化社会における医療経営のあり方について―サービス・マーケティングの見地からみた医療サービスの品質に着目して―. 商学論集. 第85巻第1号. 2016
- 10) 宮内拓智, 本多正俊：医療福祉サービスとマーケティング・コミュニケーションホスピタリティ・マネジメントの視点から. 京都創成大学紀要. 第7巻. 127-139. 2007
- 11) 経済産業省サービス産業人材育成事業医

- 療経営人材育成テキスト [Ver.1.0] 医療経営に携わる人材育成のあり方について。経済産業省ホームページ (2016. 9. 22アクセス)
- 12) 真野俊樹：医療サービス：サービス・マーケティングの立場からの考察。医療マネジメント学会雑誌。Vol.5 No3. 462-466. 2004
- 13) 難波浩子，若林たけ子，小池敦：看護師の職務満足度が高い施設の看護部長に共通する管理方針。日本医療マネジメント学会雑誌。Vol.16 No1. P28-33. 2015
- 14) 中野康子：訪問看護師の勤務継続と職務満足との関係。兵庫県立大学看護学部・地域ケア開発研究所紀要。VoL15. 43-59. 2008
- 15) 坂梨薫，安川文朗，戸梶亜紀彦：病棟部長の看護管理の現状と改革課題，看護管理 Vol.13 No.3. 216-220.
- 16) 中島美津子，森山美和子：Nursing Work Index-R の因子分析からみえる看護師が望む看護労働環境。日看護学誌。Vol.12. No.2. 22-31. 2009
- 17) 龔杏芳(兵庫県看護協会)，大井潤子：夜勤・交代制勤務に関するガイドライン公表後の取組みの実態，日本看護学会論文集：看護管理(1347-8184)45号。59-62. 2015
- 18) 杉山さちよ，藤井智子，北村久美子他：へき地の病院へ勤務する看護管理者の日常業務のなかでの取り組みー北海道北圏の病院に勤務する看護管理者のインタビューからー。日本ルーラルナーシング学会誌。第6巻。65-75. 2011
- 19) 宮内潤一，阿部満子，名和肇：医療現場におけるマネジメント教育の必要性。医学教育40(6)。463-467. 2009
- 20) 金 泳：病院 CRM の成功要因に関する研究、川崎医療福祉学会誌、Vol.20 No.2 319-329. 2011
- 21) わかる・使える看護マーケティング超入門 (2010)：MC メディカ出版，2010年冬季増刊，28-32. 2010