

---

## 『患者満足度向上に有用な クレーム対応のポイント』

---

### ポイント

クレーム対応を危機管理方法として認識する

患者満足度とクレーム対応の関連性

有効活用でクレームはサービス向上ツールになる

クレーム対応の基本的な留意点

ケース別クレーム対応のポイント

## 1

## クレーム対応を危機管理方法として認識する

## &gt;&gt;&gt;医療サービスの充実を測る指標

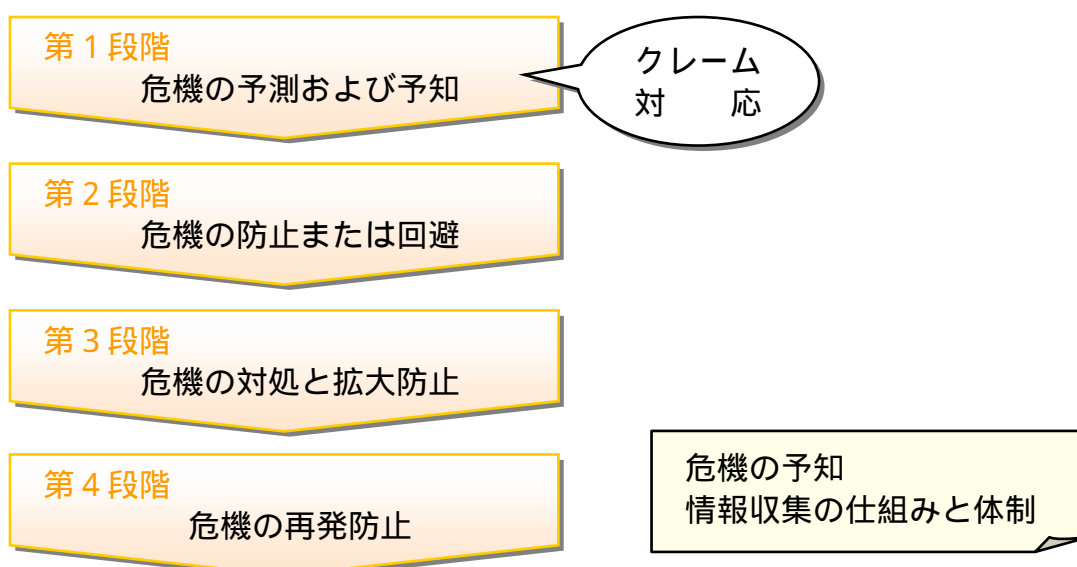
医療はサービス業に位置づけられるという考え方によれば、一般サービス業が顧客満足度の向上を目指すのと同様に、患者の要望に応えることが重要であることは言うまでもありません。患者の最大の満足は、期待通りの治療を受けて十分な結果が得られることにありますが、高齢化や疾病構造の変化に伴い、慢性疾患など継続的に医療機関に通院する必要がある方が増えてきています。つまり、長期にわたって適切な医療を提供できる関係性を維持することが求められてきたことから、患者と医療機関、医師など医療従事者との信頼関係、および良好なコミュニケーション構築がより重要視されるようになってきました。

## &gt;&gt;&gt;クレーム対応は危機管理の要

「患者主体の医療」がうたわれて久しい昨今ですが、適切な医療提供と患者満足度を高めるためには、医療とサービスの質を向上させることが重要です。これらは反復したトレーニングも有効ですが、患者からの苦情への適切な対応は「不満」を解消すると共にサービスの改善につながることから、結果として満足度向上へ資するばかりでなく、紛争や訴訟リスクを回避できる場合もあります。

医療機関にとって、クレーム対応は危機管理のひとつのプロセスという位置づけだと考えられますが、医業経営における危機管理は、次のような4段階に分けられます。

## 危機管理の4つの段階

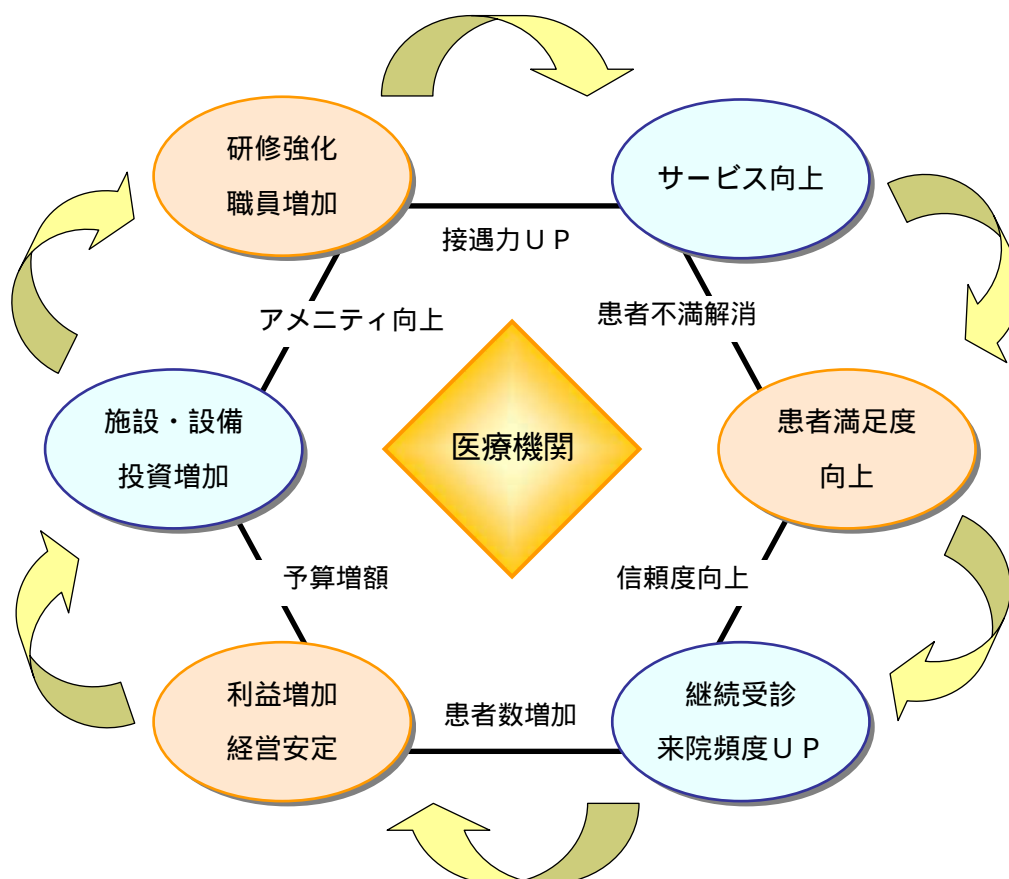


## >>>患者が医療機関に求めるもの

医療機関の規模や専門性によって、来院する患者の抱く期待は異なります。また、患者が抱えている疾病、年代や性格、環境などによっても差が生じることになりますが、このような患者の世代や事情を問わず最適な医療サービスを実践しながら、患者の意見や意向を受け止めたり、家庭環境や経済状況などの背景を考慮したりし、その患者個々に最適な医療サービスの提供が期待されています。この結果、患者が医療機関に期待する「納得・安心・満足」というキーワードを全て満たし、当該医療機関が提供する医療サービスは「良い」という評価を得られることとなります。どれほど高度で優秀な技術を提供したとしても、サービスが「良い」と評価されなければ、患者からの信頼も選択も得られず、医療機関として生き残ることは困難になるといえます。

言葉によらないものも含め、患者の発信するメッセージをいかに誠実に受け止め、医療機関全体で苦情や不満を伝えやすい環境づくりに取り組むことが重要だといえます。

### 医療サービスの理想のスパイラル



## 2

## クレーム対応と患者満足度の関連性

## &gt;&gt;&gt;患者中心ではないサービスがクレームになる

「患者主体の医療提供」の最大の満足度充足は、患者の期待どおりに疾病や症状に治療の成果が現れることにあります。しかし、入院や長期の外来治療が増えてくるにつれ、一定の「医療に対する満足」よりも、症状の変化（治癒・悪化）に伴って患者が抱く不安や苦痛を推測・理解し、これを軽減するようなサービスの充実において満足度を図る割合が大きくなってきます。つまり、医師、看護師ほかコメディカルと共に事務部門の職員も含めた医療機関全体でのサービスレベル（＝接遇力）が求められているということです。

仮に何かトラブルが生じた場合においても、患者の状態を第一に考えずに、職員が事実の明確化を優先するような姿勢では、その医療機関の評価は決して高いものにはならないでしょう。実際の医療現場で遭遇する様々なサービスの場面では、小さなクレームが日々起こるものですが、これらに誠実に対応することで、クレームをその後の紛争に拡大させないことができます。その点から、クレーム対応は危機管理の第一段階だといえるのです。

## 信頼関係を強化する要素

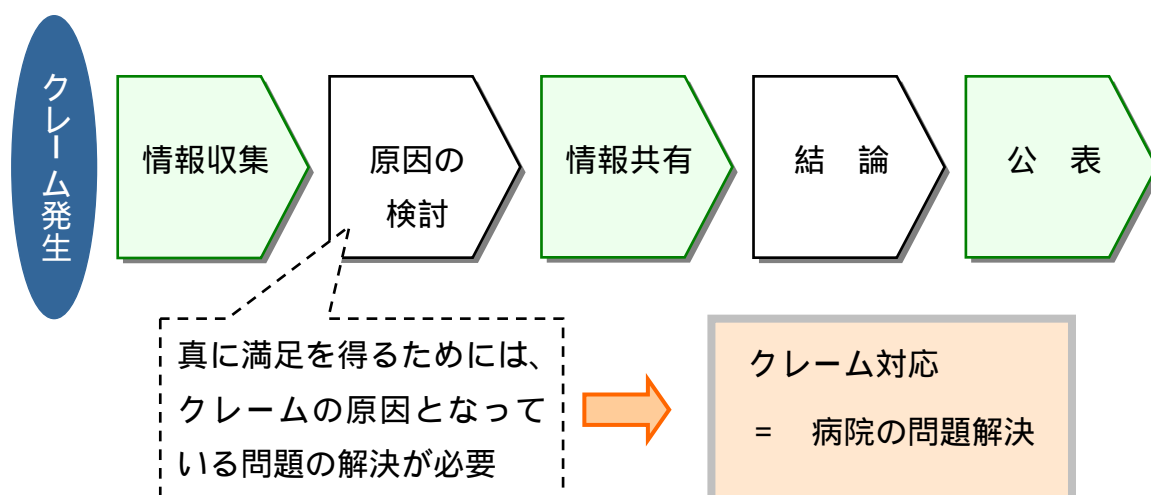
- |              |                        |
|--------------|------------------------|
| 1. 清潔感       | 清潔さを感じさせる病院は職員の気配りが窺える |
| 2. 明るさ       | 照明を明るく保ち、患者の気持ちを明るくする  |
| 3. きびきびとした行動 | 仕事の質が高い印象と安心感を与える      |
| 4. 挨拶        | 人間関係を結ぶ基本行動            |
| 5. 表情        | 笑顔で接する                 |

## &gt;&gt;&gt;問題解決の基本

患者からのクレーム対応は、先入観を持たずに傾聴することが確実な解決への第一歩になります。相手の言葉を否定せずにそのまま受け止め、できない条件をひとつずつ消していく方法が、全てのクレームに対応することができる基本です。

また、クレームを最初に受けた人の印象によって、その後の解決の行方が握られているといっても過言ではありません。良い印象であれば早い解決を見ることができるよう可能性は高くなり、悪ければ本来誠実に対応しているはずのほかの職員に対しても、新たなクレームの火種を植え付けかねません。重要になるのは、研修やロールプレイングなどを通じて、クレーム対応の正しい基本型を全ての職員が身に付けておくことです。

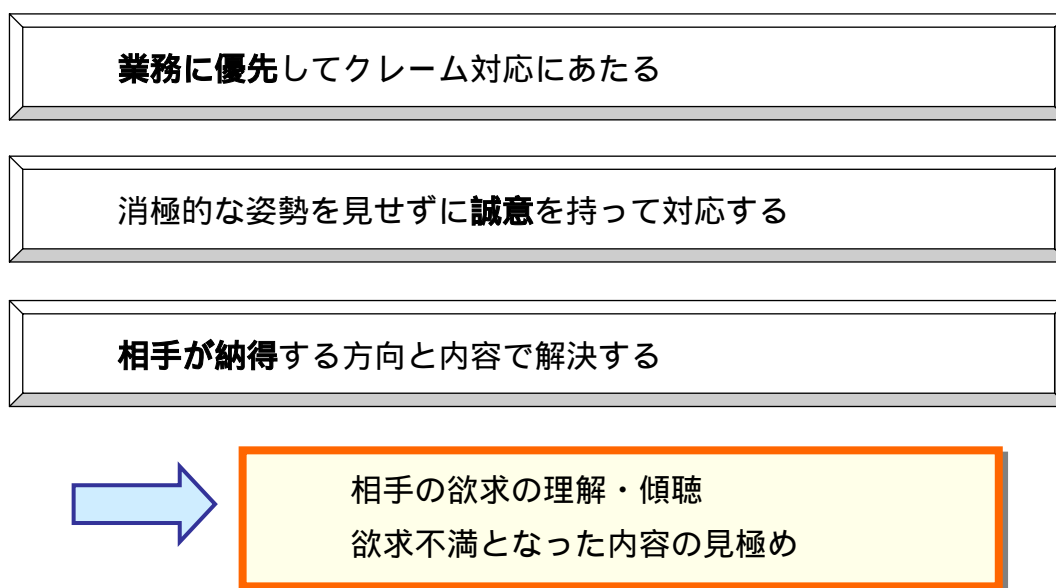
クレームを拡大させないための解決プロセス



>>> 不満がクレームに変化する満足度の低下要因

初めて来院する患者は個々に期待を抱いており、その期待を満たせないサービスしか提供されなかった場合には、医療機関や職員に不満を抱きます。苦情という形で示される患者の不満は、「自分の心情を理解してほしい」という心理的保障を求めるものなので、仮に一つ一つの不満は小さくても、蓄積することによって明確なクレームとして顕示されることになるのです。つまり、患者にとって自身が一個人として尊重されていないと感じた時点で、苦情はクレームに変化します。苦情を訴える人の心情を慮り、常にその理由を感じられるよう留意することが重要です。

最善の結果に至るためのクレーム対応の基本原則



## >>>医療機関において頻度が高いクレーム

来院する患者であっても、医療機関に対する顧客と考えた場合、消費者として一般的な心理状況は似ています。つまり、患者個々によって異なるものの、各自が事前に抱いている期待水準と同等の、あるいはそれを超える治療やサービス提供を受けることができなかつた場合に、蓄積した不満がクレームに変化する構造です。

一般に消費者の欲求には、下記の4種類がありますが、患者の抱く期待についてもこれと同じように考えることができます。

### 一般消費者の欲求の種類

機能・品質欲求	経済的欲求
愛情欲求	尊厳欲求

このうち苦情については、前述のとおり心理的保障を求めるもので上記の・が該当しますが、これに対して・が満たされなかつた場合には、実質的保障を求めるクレームが発生しやすいとされています。

医療機関に当てはめると、次のようなケースが想定されます。いずれも来院前に抱いていた期待と実際に医療機関で受けた対応のギャップが、苦情あるいはクレームにつながっていることがわかります。

### 医療機関で起こるクレーム例と欲求の種類

欲求の種類	具体的内容
機能・品質欲求	適確で高度な治療を受けたい 親身になった人間的な治療を受けたい
経済的欲求	できるだけ治療費を低く抑えたい 診療時間に対して治療費が高すぎる 医療費と保険負担の仕組みがわからない 必要のないと感じる検査が多い
愛情欲求	待ち時間が長い 治療内容がわからない 医師や看護師が横柄に接する、話しかけてくれない ナースコールにすぐに応じてくれない
尊厳欲求	順番を後回しにされた 自分の訴えを受け止めてくれない

## >>> 「サイレントクレマー」をなくす取り組みの必要性

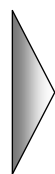
医療機関においては、治療を受けているという気兼ねから、一般企業以上に患者やその家族は医師や看護師に対してクレームを言いにくい状況であるといわれます。クレームを発することは時間的なものだけではなく、精神的負担も必要になります。医療機関に届くクレームが一部に過ぎないことは明らかですが、苦情やクレームを我慢して、二度と来院しなくなる患者は「サイレントクレマー」と呼ばれ、来患者数が減少する大きな原因のひとつに挙げられます。

アメリカのマーケティングリサーチ研究において、ジョン・グッドマン氏（調査会社経営）が自身の調査結果を統計化することにより導き出した消費者傾向の法則があります。


### グッドマンの法則による潜在的クレームの影響

#### 【クレームを言う消費者の傾向】

不満を抱く顧客のうち、クレームを申し立てて企業の解決に満足した場合  
その後の購入決定率は、不満を持ちながら口に出さない顧客に比して高くなる  
クレームへの対応に不満を抱いた顧客の口コミ効果  
満足した顧客の口コミ効果に比して2倍も高くなる



不満を感じて実際に苦情やクレームを言う人      実際に不満を感じている人の **4%**  
1つの苦情      同じ不満を25人の人が抱えながら口に出していない  
クレームを申し立てない人      再利用（来店）率は10%程度  
クレームに対し適切に迅速な解決を図った場合      サービス再利用率 **82%**

医療機関に当てはめると  
1日の3件のクレーム      1ヶ月（診療日数26日）で78件  
グッドマンの統計によると       1年間で936件  
この**25倍**（1年間：23,400件）の潜在的クレームが存在する

このことは、サイレントクレマーの存在に気づき、潜在化している不満を顕在化させるため、できるだけ多くの苦情やクレームを受け止める仕組みの必要性を指しています。そして、治療を受けている医療機関にあった不満が解消されたら、クレームを申し出た患者はその後受療を継続したいと考える可能性を高めることができます。

患者がクレームを訴えやすい環境を作ることが、患者満足度向上への確実な道になるといえます。

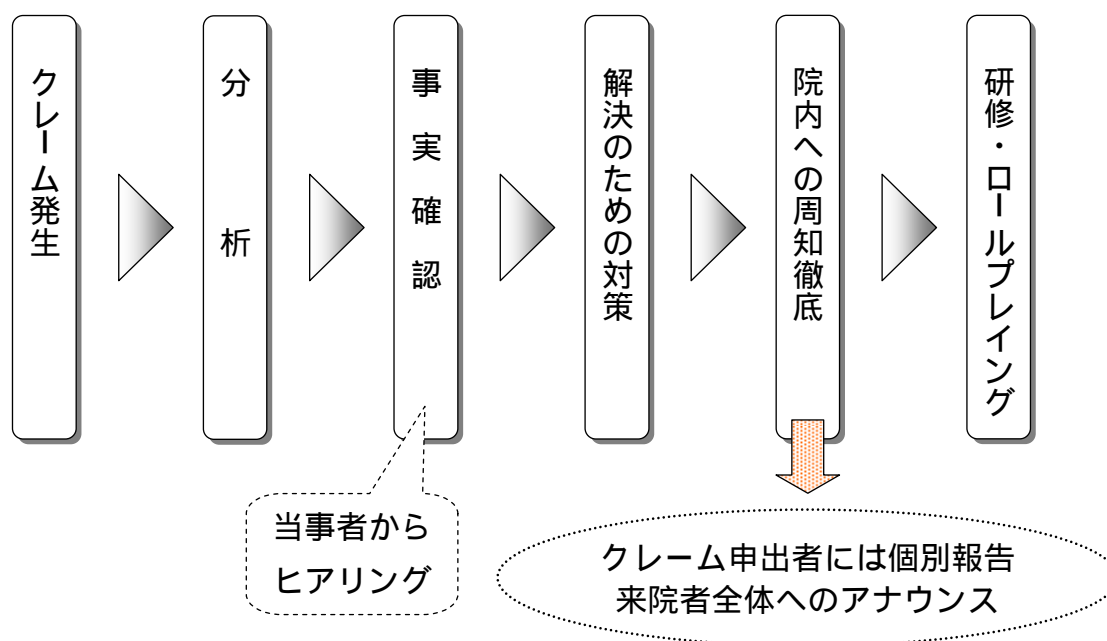
### 3 有効活用でクレームはサービス向上ツールになる

#### >>>クレームの共有で組織を変える

医療機関におけるクレームは、医師に対するもの、看護師・コメディカルに対するもの、受付・会計等事務職員に対するもの、施設・設備や大群に対するものの4つに大きく分類できます。大部分が職員である個人に対するクレームですが、これをいわゆる個人攻撃などとはとらえず、そうしたクレームの存在を認識し、原因を調査することによって、対象となった職員個人における患者満足度向上へのツールにするという意識のもと、インシデントの前段階として位置づけ、適切な対応をすることが必要です。

クレームをゼロにすることは不可能ですが、これを自院が良く変わるための貴重な意見であると理解したうえで、医療機関全体で情報を共有することによって、同種のクレームを事前に回避できるようになります。

#### 医療機関のクレーム対応フロー



#### クレーム対応のプロセス別ポイント

クレーム対応：業務より優先して対応する

分析：患者の立場でクレーム内容を最後まで良く聞いて受け止める

対応策立案：非があった場合は直ちに謝罪し、その後の対応を具体的に通知することができることとできないこと、できない理由を明確にする

特殊疾患療養病棟入院料（改定以前） 2006年6月末で廃止

クレーム対応を通じて得られた情報と対応策を教材として、定期研修やロールプレイングなどを実施することによって、院内全体のサービスレベルを向上させることができます。患者満足の向上につながる取り組みは、ひとつのクレームを情報共有することで、全院的なスキルアップのツールとなりうることを理解し、周知を徹底していくことが必要です。

さらに、蓄積したクレーム対応事例を統一形式で整理し、データベースとして活用することによって、クレーム対応スキルの向上を図ることができます。つまり、クレーム対応を医療機関の経営改善ツールとして有効に活用することが可能となるのです。

経営改善ツールとしてのクレーム～新たな観点での定義

	従 来 型	新たな観点での認識
クレームの発生	あってはならないもの	常に起こりうる
クレームの原因	十分な注意により防止可能	誰でも対象になる可能性あり
調査範囲と対象	個人的・局地的・限定的	組織的・業務全体
調査目的	原因の特定・究明 責任の所在の明確化	再発防止
クレーム収集	クレーム発生現場	クレーム発生現場 対応窓口（院内全体）
クレーム事例の管理	各自で保存・管理	体系化し保存 共有・公表・改善策提示が可能になる
クレーム活用手段	ほとんどなし	業務改善・経営改善ツール

>>>迅速なクレーム解決の2つのポイント

クレーム対応事例を経営改善ツールとして活用するためには、クレーム申出者が納得する解決法を積み上げていく必要があります。データベースとして収集した事例を確実に活用するためのシステム構築と共に、発生したクレームを解決し、紛争の火種に拡大させないために、職員それぞれが解決に向けたポイントを身に付けることが重要です。

クレーム解決の原則

クレームは発生した場所で聞き、その場で解決することを目指す  
申し出を受け止め、わかりやすく説明する

## >>>有効活用を目指したクレーム収集方法

医療機関では、前述したような最も効果的であるはずの現場での即時解決ができない事例も少なくありません。こうした特殊性から、医療機関においてはとりわけクレームや苦情をできるだけ早く、より多く収集できる方策を講じることが求められています。

来院した患者（あるいはその家族）は、クレームを言い出しにくい立場にあり、年代や背景も様々です。できるだけ多くのクレームを確実に届ける機会を増やすためには、患者側からのアプローチに多様な選択肢をそろえておく必要があります。

例えば間接的な方法の代表格としては、意見箱・投書箱の設置が挙げられるでしょう。ところが、従来は設置していながら、矮小なものや無責任なクレームが多いため業務に支障が生ずる可能性を理由として、撤去したり設置数を減らしたりする医療機関もみられます。初期段階のクレームを把握することによって、重大な危機を回避できることができるため、こうしたアプローチ方法は重要視しなければなりません。

同時に、医療機関の管理者や経営幹部は、現場報告を経由しない直接的な方法で患者の声を聞くツールを準備する必要があります。

### クレーム収集に直接的な方法が必要な理由

患者の立場からは、直接担当する職員に言い出しにくい  
当事者となった担当職員からの報告には客観性が乏しい  
担当者が解決できたと思い込んでいる場合が多い

## クレーム収集ツールの具体例

### 直接的な方法

発生した現場で職員から受ける報告

### 間接的な方法

#### 投書箱

設置場所の配慮、記入用紙は病棟・外来各所に配布、定期的回収

#### 通信手段（クレーム専用電話回線・メール送信）

「受付担当者を特定 院内担当部署に発信 回答」サイクルを確立

#### 相談窓口・相談室

わかりやすい配置、プライバシーへの配慮

#### 院内外への周知（掲示・広報物・領収書等記載）

患者を含む来院者への各種ツールをアナウンス

#### 周知の留意点

相談内容・プライバシー秘匿、匿名可、独立した存在の担当職員

## 4 クレーム対応の基本的な留意点

### >>>初期クレーム処理の重要性

医療訴訟や社会的に大きく注目を集めてしまったクレームの中には、実はクレーム申出者が最初に行動を起こした際の対応によって、拡大を招いてしまった事例もあります。特に医療訴訟については、その半数以上が適切な初期のクレーム処理によって解決されたともいわれています。初期対応に多いミスは、状況が明確になるまで受けたクレームを放置してしまうケースです。院内での責任追及を優先したり、担当者への事実確認に時間を費やすなどしたりで、申出者への対応が遅れることによって、状況を悪化させるだけでなく、解決に向けたその後の対応をさらに困難にしてしまうこととなります。

クレーム発生時には直ちに対応することが、問題拡大を回避するために最大の効果をもたらします。クレーム申出者の期待に添える早期対応と迅速な処理によって、問題の根本的な解決を図るべく、医療機関全体でクレームに対応しうるシステムを構築することが重要だといえます。同時に、クレーム申出者を尊重し誠実に向き合う姿勢で対応することによって、問題の拡大を防止することができるのです。

### >>>初期クレーム対応の基本的ポイント

最初にクレームを受けて内容を詳しく聞くことは、危機管理上の第一段階である「情報の収集」にあたります。この段階で、できるだけ多くの情報を収集し、その場で解決を図れる問題なのか、あるいは拡大する可能性を持っているものなのかをジャッジすることが、その後の対応方針を決定付ける重要な要素となります。

ここで重要なのは、クレームを申し出た相手に信頼感を与え、安心して解決への前向きな印象を抱いてもらうことです。そのために、着用する服装には注意を払い、相手の立場に立った姿勢を示す必要があります。基本的なマナーとして求められることは当然ですが、プライバシーにも配慮が求められ、少なくとも周囲から隔絶できるスペースで話を聞くことは必ず徹底しなければなりません。相手に不信感をもたれない関係作りは、この初期段階での対応が大きな影響を持つのです。

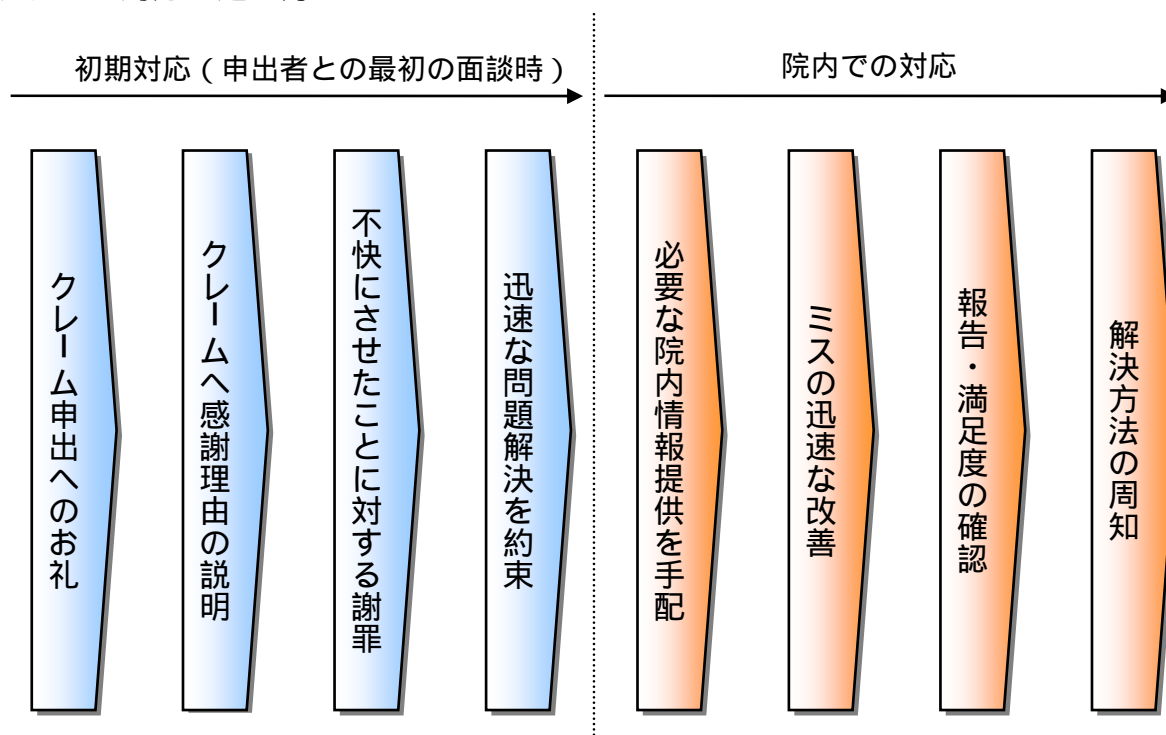
#### クレーム対応の鉄則

見た目の信頼感是对应のための最低の条件（=きちんとした服装と真摯な態度）  
相手と同じ目線で傾聴する姿勢を示して安心感を得る

## >>>クレーム対応の基本フロー

クレームは、医療機関が気づいていなかった自院の不備を指摘してもらい、医療サービスの質を向上させる機会を与えてくれるきっかけだととらえ、同時に迅速で納得できる結果報告は、クレーム申出者の満足度を高めることでよりよい信頼関係を築くことができるツールであるという理解の下で申出者と対応することが重要です。

### クレーム対応の進め方



## >>>クレームを受ける際の留意点

初期対応は重要であることから、クレームを最初に受ける際には、冷静で行き違いのないよう配慮しなければなりません。そのため、必ず2人以上の職員で対応するようにし、うち1名は会話・議論の内容を記録するようにします。医療機関側には心理的な余裕をもてると共に、相手方が感情的になる状況を回避する効果があります。記録した書面は、保管と控えを準備して、内容を相互に確認できるようにします。話し合いを円滑に進めるために、予め記録用の書式を整備することも有効です。しかし、その場で謝罪文書などを要求されても、事実関係が明らかになるまでは応じないことが賢明です。

複数の職員で対応する

クレーム・会話の内容を記録する

最初の対応時にはクレーム内容に関する謝罪文書の提出に応じない

## 5 ケース別クレーム対応のポイント

### >>>電話でクレームを受けるケース

相手の顔が見えずに会話する電話での対応は、受けた（かけた）人の印象が医療機関全体の印象につながってしまうという懸念があります。つまり、良い印象を与えた場合には医療機関そのものに良いイメージを抱いてもらうことができるわけですから、電話の話し方で予想以上の多くの要素が判断されていることを意識しましょう。

クレーム電話の対応に求められるスキルとしては、話し方、受け方、かけ方に大別されますが、いずれに場合でも丁寧で適切な対応を心がけることが必須条件です。

基本的な電話マナーを身に付けることはもちろんですが、クレーム電話に対しては、格別の留意が求められるため、どんな状況でも適切な対応ができるようにトレーニングを重ねることが重要です。

#### 基本的な電話対応ルール ～ 受け方

- ・正しい言葉遣い 視覚的印象を与えられないため、信頼感を得るキーポイント
- ・対面会話の姿勢と語調 気を抜かず手を休めて対応し、誠意を伝える
- ・適度な会話スピードと声の高さ 聞き取りやすいトーンで穏やかな印象を
- ・メモを取る クレームの内容は正確に記録する、連絡先は必ず確認する

### >>>メールによるクレーム対応の留意点

顔が見えないやりとりのために、ニュアンスによって感情的な行き違いが生ずる可能性があるのは電話と同様ですが、文章として残ることから、クレームメールの対応には細心の注意が求められます。不用意な文章を送信しないように、適切な対応例としてマニュアルの作成など十分な対策が必要です。

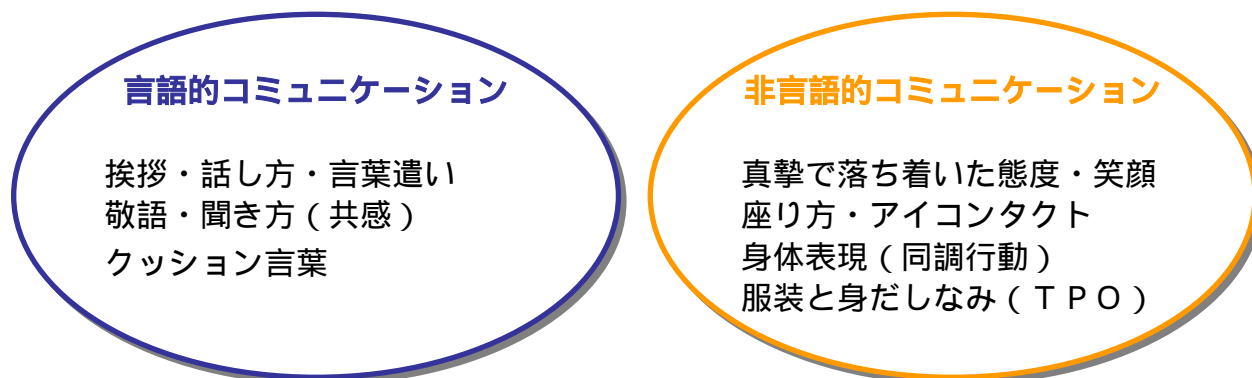
#### クレームメールへの返信時に注意すべきポイント

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 直ちに全てのメールに返信する            |  |
| メールだけで終わらせずに電話・面談の機会を持つ   | 受信報告のみに留める                             |
| 簡潔で誤字のない文章、文字化けや添付ファイルに留意 | 要件は明確に、受信相手の立場で書く（テキスト形式、機種依存文字は使用しない） |
| 送信メールに返信する                | 送信された文章を文末に残しておく                       |

## >>>クレーム申出者と面談する場合

申出者本人と直接対応する場合、主として視覚的な非言語的コミュニケーションと言語的コミュニケーションの2種類の情報を発信していることとなります。それぞれ日常よりもより相手に好感を与える態度が求められますので、二次的クレームを生じさせないように配慮しなければなりません。前述のような対応の流れに沿って、良好なコミュニケーションを構築するよう心がけることが必要です。

### 好印象コミュニケーションのヒント



例えば、「恐れ入れますが」「お手数ですが」といったクッション言葉は、相手方を思いやる気持ちを表現でき、緊張した関わり方の緩和に有効です。また、「説明が不十分で失礼いたしました」「今後十分に注意いたします」「早束手配いたします」などの言葉は、適切なうなずきや相槌と共に、同意や共感している姿勢を示すことができます。

## >>>悪質なクレームへの対応法

クレームの中には、言いがかりもしくはは不当な要求に該当するもの、そして根拠がある困難なクレームもあります。

前者のように、根拠・理由なく医療過誤を訴えるなど、医療機関側の責任を追及する言いがかりが甚だしいようなケースでは、その経緯を録音することが必要です。さらに、診療に支障をきたすことを理由に退去(来院の場合)を明確に申し出なければなりません。医療機関として毅然とした姿勢を示すことがポイントです。

また、正当なクレームながら、一般的な対応では納得しない後者のような場合には、医療機関側のミスが明白であったとしても、急いでその場で解決を図ろうとせず、一度預かる形が賢明です。その上で速やかに第一回の回答・報告をなし、納得する解決をみるまでの間は、頻繁に連絡を取り、対応の進捗などを報告することで信頼を得るようにします。

いずれにしても、クレーム事例データベースから作成したマニュアルに従った適切な対応によって、問題の拡大を回避することができます。