

平成26年度医療安全研修会

日時 平成26年12月4日(木) 14:00～

場所 北海道空知総合振興局 4階講堂

次 第

1 開 会 14:00

2 あいさつ 14:02

3 講 演 14:05～15:35

演題：医療機関における苦情・クレーム対応のポイント
～信頼される医療機関になるために～

講師：(株)吉岡経営センター

メディカルコンサルティング部 齊藤規子

4 閉 会 15:35

医療機関における 苦情・クレームへの対応ポイント

～信頼される医療機関になるために～

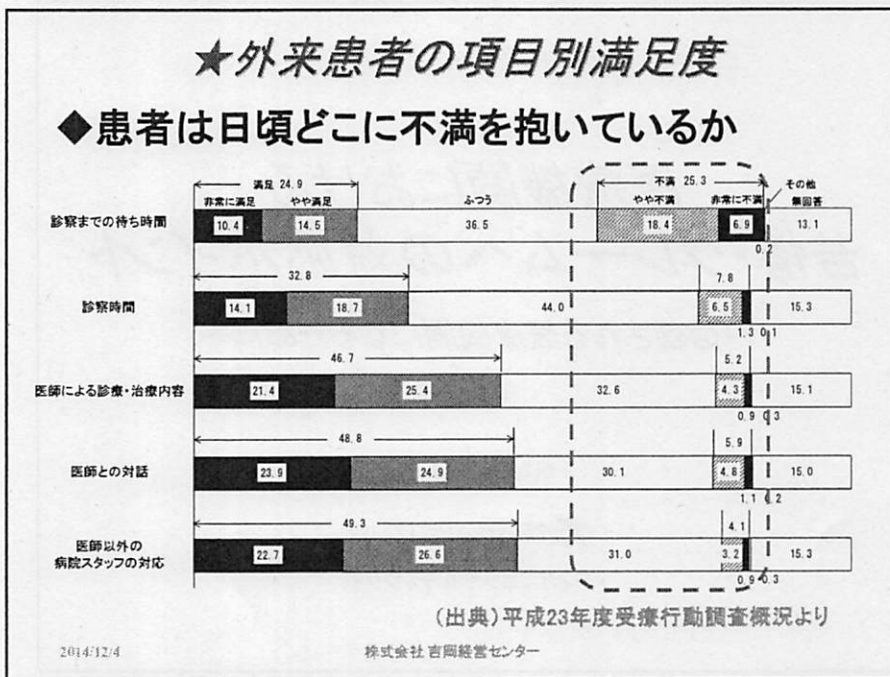
平成26年12月 4日

 翌吉岡経営センター

メディカルコンサルティング部

CONTENTS

- I. 医療機関側からみるクレーム発生の仕組み
- II. クレームを聞く際の手順と姿勢～4つのステップ
- III. 相談・クレーム対応力向上の基本ポイント15
- IV. よくあるクレームの対応事例



I. 医療機関側からみるクレーム発生の仕組み

◆消費者(=医療機関では患者)欲求の分類

- ① 機能・品質欲求
 - ② 経済的欲求
 - ③ 愛情欲求
 - ④ 尊厳欲求
- } 「自分の気持ちをわかって欲しい」という心理的補償を求める ⇒ 苦情の発生

⇒ 4つの欲求のいずれかが満たされなければ
クレームが発生する

(1)医療サービスの特性

●医療サービスを構成する4つの要素

①無形性

治療行為そのものや、治療の過程には形がない

②同時消滅性

治療行為の過程は瞬間で失われる

⇒ 明確な記録が必要

③結果と過程の等価的重要性

治療を最終目的とする治療を、
どのような方針でどのように行ったかも重要視される

④顧客(患者)との共同生産

同じ治療を受けても同一の結果が出るとは限らない

2014.12.4

株式会社 百回経営センター

(1)医療サービスの特性

●医療サービスが有する特徴

① 同一サービスでも、提供者のスキル・経験、 人間性によって影響がある

⇒ 人によってやり方が、場合によっては結果も違う

② サービスを受ける患者の期待度が異なる

⇒ 「治癒のみが目的」「療養の快適性も求める」など

③ 複数の職員・職種が関与するため、各担当者 によって提供サービスに差(ムラ)が生じる

2014.12.4

株式会社 百回経営センター

(1)医療サービスの特性

●医療サービスは人を通じて提供される

医療サービスは患者との共同作業であるとともに、サービス提供者のスキルによって質や内容も変化

∴ 医療サービスを提供する職員は、ベテランでも新人であっても、患者の支払う「対価」は変わらない ⇒ 不満の発生

医療サービスは複数の医療従事者で提供され、関与する全員のスキルが全く同一であることは限らない

∴ 患者が期待したサービスが提供されない可能性がある ⇒ 不満の発生

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

(2)クレームや医療過誤等を発生しやすくする要因

●欠如の要因～欠如していると危険な要因

欠如の要因

① コミュニケーション	患者情報と医療従事者個々の考え方の意見交換
② リソース	目的達成のために有効または必要な要素
③ 自己主張	無言で同調を促すような雰囲気、状況
④ 認識	自分のスキルへの過信(認識の誤り)
⑤ チームワーク	強すぎる、あるいは弱すぎるリーダーシップ
⑥ 知識	知識がない、あるいは知識不足がわからない

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

(2)クレームや医療過誤等を発生しやすくする要因

●過剰の要因～過度に多い、強いとマイナスの影響

過剰の要因

① プレッシャー	経験が少ないことによる過度の緊張
② ストレス	時間や業務に追われる状況が継続する
③ 職場風土・習慣	患者安全より現場の利便性を優先するスタンス
④ 疲労	慢性的な人手不足、長時間の時間外労働
⑤ 作業中断	緊急性の高い事態発生により一時的に業務中断
⑥ 警戒心の低下	慣れは適度の緊張感を弛緩させる

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

(3)患者からみたクレーム発生のメカニズム

●患者が医療機関を評価する判断基準＝欲求

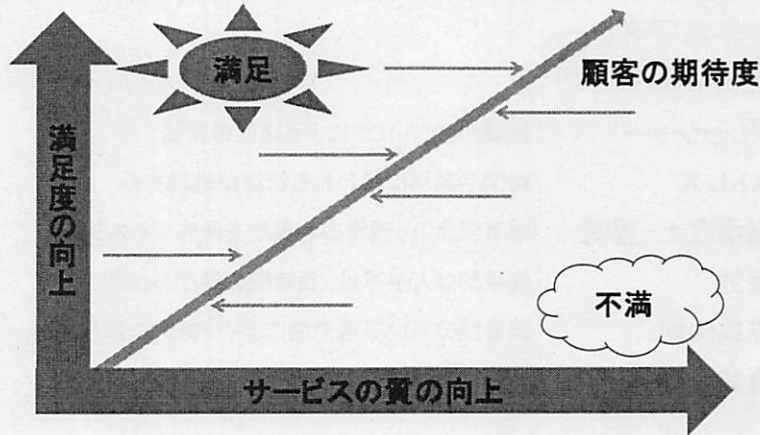
欲求	要因	具体例
機能・品質欲求	提供物要因	医療・看護技術、検査
経済的欲求	環境的要因	立地、医療機器、施設・設備
	金銭的要因	総体的な値ごろ感
愛情欲求	人間的要因	患者対応、身だしなみ、マナー
	情報要因	医療機関情報のわかりやすさ
尊厳欲求	感覚的要因	雰囲気や居心地、快適さ
	手続的要因	受診、入退院、会計手続の簡便性・スピード

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

(3)患者からみたクレーム発生のメカニズム

●患者の期待を下回るサービスが不満の要因になる



2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

(3)患者からみたクレーム発生のメカニズム

●患者クレームの質は変化していく

例) ①「接客態度が悪い」というクレーム

接客研修の実施



個々の職員の接客スキルアップ

②「話し方が悪い」というクレーム

接客マニュアル作成



正しい敬語の習得

③「気遣いが無い」というクレーム 等

クレームの質の変化

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

II. クレームを聴く際の手順と姿勢～4つのステップ

●医療機関におけるクレーム対象の分類

- ① 医師に対するもの
- ② 看護師・コメディカルに対するもの
- ③ 受付・会計等事務職員に対するもの
- ④ 施設・設備や待遇に対するもの

多くの要因 → コミュニケーションの行き違い

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

II. クレームを聴く際の手順と姿勢～4つのステップ

●医療機関における苦情・クレームの種類

- ① 正当な理由による正当な要求・クレーム
- ② 理由・要求ともに不当で根拠がないクレーム
- ③ 正当な理由で要求が通常以上のクレーム

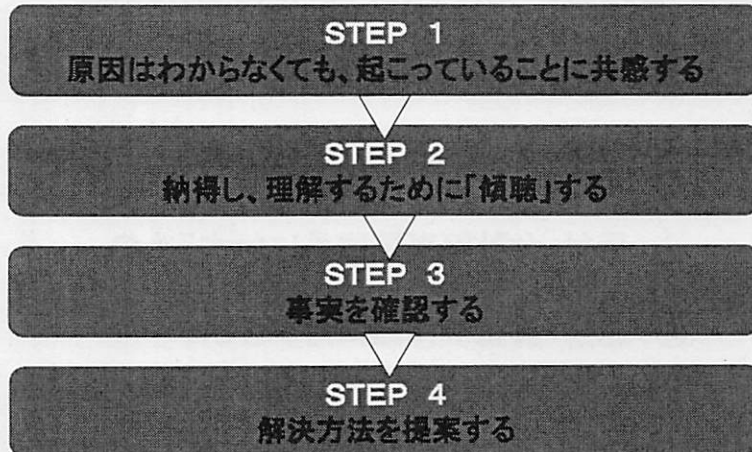
③の場合
の対応

- 急がない
- 現場で無理に解決を図らない
- こまめに対応の進捗等を報告する

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

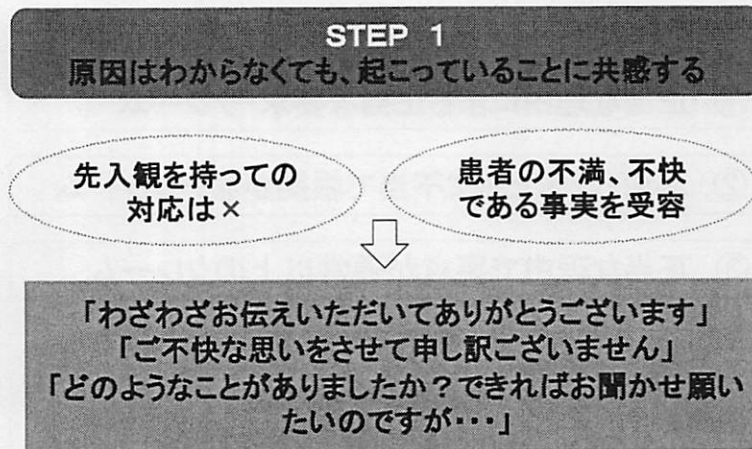
II. クレームを聴く際の手順と姿勢～4つのステップ



2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

II. クレームを聴く際の手順と姿勢～4つのステップ



2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

II. クレームを聴く際の手順と姿勢～4つのステップ

STEP 2

納得し、理解するために「傾聴」する

立ち話は避け、
3分は黙って話を聴く

目線の高さを合わせ、
適度にうなづく



「そうですか(相手が最も訴えたとき)」
「それはお困りでしたね」
「初めて聴いたことなので、よろしければ詳しくお話をお伺いすることができますか？」

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

II. クレームを聴く際の手順と姿勢～4つのステップ

STEP 3

事実を確認する

話が終わった後に
短く要約する

あくまで相談者が
感じた事実を確認



「～は……ということですね」
「そして〇〇(相談者)さんは□□と感じるのですね」
「(不明確な場合)申し訳ございません。こういう理解でよろしいでしょうか？」

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

II. クレームを聴く際の手順と姿勢～4つのステップ

STEP 4 解決方法を提案する

不快に思った
相手の立場に共感

直ちに対応できる
ことはその場で
回答



「〇〇さん(相談者)も、お辛かったですよ」
「教えていただきありがとうございます」
「そこで提案なのですが……」
「他の件でも何かありましたらいつでもお知らせください」

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

(1) 患者を追い詰める言葉は使わない

● 患者から情報を受け取れる言葉に言い換える

患者を傷つける言葉の例	患者から情報をもらえる言葉の例
この書類を本当にきちんと読みましたか？	この書類を読んで、どのようなことを感じたり、考えられましたか？
そのときに言ってくればよかったのに	恐れ入りますが、そのように感じたのはいつ頃か教えていただけますか？
そんなこと言う人はいませんよ	私自身初めて聴くことですので、よろしければ、詳しく教えていただけませんか？
先生の言うことを守ってましたか？(例: 飲酒・喫煙を禁止されていた場合)	前回の診療から今日まで、お酒やたばこはどのようにされていましたか？
もっと早く来てくれればよかったのに	よろしければ、病院に来づらいご事情があったのであれば、教えていただけますか？

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

(2)クレームを聴く場合の心構え

◆一次クレーム対応は「3分黙って聴く」

「何らかの不満と怒りがある」という事実を受け止める
 医療機関を代表する立場の気持ちで聴く
 傾聴で怒りの原因を特定
 クレーム類型を判断し、解決可能なものは即時回答

クレーム内容を預かる場合は期限を明示

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

Ⅲ. 相談・クレーム対応力向上の基本ポイント15

◆接遇は医療サービスの価値を高める

1. 接遇は良い医療サービスであることを伝えるツール

「来てよかった」「次もここに来よう」と
 思ってもらえる医療機関になる

患者が医療機関を判断する基準は
 職員の患者対応スキル

良い医療サービスを提供していることを
 患者に伝えるためのコミュニケーションツール

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

Ⅲ. 相談・クレーム対応力向上の基本ポイント15

◆患者(相談者)と受け手の関係づくりのために

2. 相談者は受け手の心情を敏感に察する

「とりあえず謝っておこう」は相手に読まれている

3. 挨拶は高いメッセージ力を持つ

人格を認める・好印象を与える・心を開く

4. 相談者に対する「ご苦労様」は言わない

目上から目下に対して労をねぎらうための言葉

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

Ⅲ. 相談・クレーム対応力向上の基本ポイント15

◆視線を合わせて「聴く」ことは相手へのマナー

5. 視線は正しく合わせて気持ちを伝える

相手の存在を認め、意識を集中している表れ

6. 相手の話を聞く態度は「聴く」から始まる

傾聴・共感・気づきの促し・安心感

7. 不信感はアイコンタクトのタイミングに影響される

アイコンタクトは相手に好意を示すサイン

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

Ⅲ. 相談・クレーム対応力向上の基本ポイント15

◆聞き上手になると共感を得やすくなる

8. 会話のキャッチボールは良い「あいづち」から

タイミングの良いあいづちは同意と共感を得る

9. 聞き上手はあいづちの種類が豊富

傾聴・共感・気づきの促し・安心感

10. うなずきは同意を伝えるサイン

頻繁なうなずきは逆効果、強弱を使い分ける

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

Ⅲ. 相談・クレーム対応力向上の基本ポイント15

◆感情的なクレームに変質させないために

11. 患者(相談者)の話は遮らずに聴く

「でも」「ですが」「だって」「どうせ」はNG

12. 人間関係を円滑にするツールとしての敬語

敬意表現(尊敬語・謙譲語・丁寧語)を正しく使う

13. 「本当ですか？」は失礼にあたる

相手の発言の真偽を問う意味になる

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

Ⅲ. 相談・クレーム対応力向上の基本ポイント15

◆解決へ双方が歩み寄る会話を成立させる

14. 患者の真意を探る質問のキーワード

「なぜ」の代わりに、「なに」の質問で探る

15. 「コンビニ言葉」は正しい表現ではない

「～になります」「～円からお預り」は誤った使い方

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

★クレームの原因になりやすい項目

◆頻出原因を把握してクレームに強くなる

- 1 接客対応・態度、言葉遣い
- 2 対応手順の手際・早さ、順番
- 3 説明不足
- 4 術後の状況・容態
- 5 客観的に明白な医療ミス

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

IV. よくあるクレームの対応事例

Case 1 待ち時間が長い

<相談者>

- 朝から来たのに、処方箋を受け取るまでに3時間もかかった。何とかならないか。
- 受診後の予定が立たないので、比較的空いている曜日があれば教えてほしい。



- ・相談してきた患者はかなり不快な表情をしている
- ・医師の数が少なく、いつも患者が待っている状態
- ・空いている日は不確実なのではっきりと答えられない

2014/12/4

株式会社吉岡経営センター

IV. よくあるクレームの対応事例

Case 1 待ち時間のクレーム

<対応者の留意ポイント>

- 患者を待たせてしまったこと、不快な思いをさせたことに対しては謝罪する
- 来院者が少ない日が不確実であっても「わかりません」だけで済ませない
⇒ 患者の立場で考えている姿勢を示す

<例> 確かなことは申し上げられませんが、比較的・・・

- * 医師や看護師など、直接関わる職員にも「待たせている」という認識を持ってもらう

2014/12/4

株式会社吉岡経営センター

IV. よくあるクレームの対応事例

Case2 職員の態度・言葉づかいが悪い

<相談者>

- 忙しそうにしている、いつも声をかけにくい
- 早口で説明がわからないと言ったら、一方的にしゃべって、こちらの質問に答えてくれない
- 「時間がかかる」と告げられたのに、受付職員が談笑しながら仕事をしている

- ↓
- ・特定の職員を名指しで、対応の苦情を訴えている
 - ・患者は通院中なので自分のクレームは知られたくない
 - ・患者はお年を召しており、少々言葉が聞き取りにくい

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

IV. よくあるクレームの対応事例

Case 2 職員の対応に対するクレーム

<対応者の留意ポイント>

- 患者の思い過ぎしの可能性があっても「そんなことはありません」とは言わない
- 不愉快な思いをさせたことを謝罪し、別の職員に同じ内容を説明させるかを提案する
- 患者の会話のペースに同調し、あいづちを打つ
⇒ 「話を聞いています」という意思を明確に示す

* 全職員に対する患者対応マナー研修を実施し、正しい敬語の使用と相手を敬う対応方法を徹底する

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

IV. よくあるクレームの対応事例

Case 3 会計・支払内容に疑問や不満がある

<相談者>

- 明細書の見方がわからない
- 先日と同じような診察だったのに金額が違うことには納得がいかない
- 計算が間違っているのではないか



- ・当日の会計処理に疑いを持っている
- ・会計処理のミスか、患者本人の勘違いがあるのかは不明
- ・支払時に苦情を受けたため、別の患者が近くで待っている

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

IV. よくあるクレームの対応事例

Case3 会計・支払内容に対するクレーム

<対応者の留意ポイント>

- 「すぐにお調べします」と伝えて、その場で再確認・再計算を行う
- (会計に誤りがない場合)
「再度確認しましたが金額に間違いはないようです」
- (会計の計算ミスがあった場合) : 別スペースへ案内謝罪し、正しい明細書(レシート)と返却分を封筒に入れて手渡す「今後十分注意いたします」

⇒ 話の内容が周囲に聞こえないように、また患者のプライドを傷つけないように柔らかい表現を使う

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

★クレーム対応教育を徹底する

クレームへの対応方法・手順の明確化

初期対応の重要性の理解

「言い訳」「隠す」を許さない風土

内容を正確に記録（メモ）する習慣

クレーム対応事例を情報共有する

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

★クレームの背景にある気持ちを理解する

相談者(相手)の話を真摯な態度でよく聴く



● 聴く～認知と理解のシグナル

● 察する～相手の期待を推し量る



相手が知りたい答えを伝えることができる

2014/12/4

株式会社 吉岡経営センター

参加者名簿

H26. 12. 4 施設別

	施設名	職 種	氏 名	備 考
1	一般社団法人 岩見沢歯科医師会	事務職	梶谷 律子	
2	岩見沢市立総合病院	医師	伊藤 浩二	
3		事務職	吉田 伊津子	
4		看護職	横山 恵理子	
5		看護職	小林 和枝	
6	市立美唄病院	看護職	清水 真弓	
7		事務職	千葉 一夫	
8	独立行政法人労働者健康福祉機構 北海道中央労災病院せき損センター	看護職	見鳥 史代	
9	岩見沢市立栗沢病院	看護職	上牧 敦子	
10	市立三笠総合病院	事務職	磯瀬 孝	
11		看護職	高橋 真美枝	
12		看護職	金子 真奈美	
13		臨床放射線技師	小野寺 悟	
14	栗山赤十字病院	看護職	刀根 いずみ	
15		看護職	小林 弘子	
16	医療法人北翔会 岩見沢北翔会病院	MSW	田畑 智隆	
17	医療法人明日佳 岩見沢明日佳病院	MSW	芝田 光正	
18	野宮病院	事務職	今 直明	
19		医療相談員	前川 和也	
20	医療法人社団北陽会 牧病院	事務職	田中 靖人	
21		看護職	横山 初恵	
22		看護職	柳町 美千代	
23		看護職	坂本 弘美	
24		PSW	秋田 佳祐	
25		PSW	菅原 俊輔	
26		PSW	菊池 亜由美	
27	医療法人恵仁会 空知病院	看護職	斉藤 美智代	
28		看護職	杉本 千鶴	
29		看護職	金 まゆみ	
30	医療法人社団慶北会 花田病院	MSW	間島 由枝	
31	医療法人社団宏仁会 しろした病院	看護職	藤井 初恵	
32	町立長沼病院	看護職	安藤 眞佐代	
33		事務職	工藤 ひとみ	
34	医療法人萌佑会 岩見沢脳神経外科	看護職	三森 澄子	
35		看護職	滝口 久美子	
36	医療法人すずかけ会 松藤医院	介護職	今野 絹枝	
37	医療法人社団久佑会 得地内科医院	事務職	安部 博明	
38		事務職	金子 怜那	
39	医療法人社団腎友会 岩見沢クリニック	看護職	山本 章雄	
40	医療法人社団岩見沢こども・産婦人科クリニック	事務職	吉川 博	
41	医療法人社団 あくつこどもクリニック	事務職	相原 眞里	
42	医療法人社団敬新会 森元皮膚科	事務職	森元 成子	
43	医療法人社団 大川眼科医院	事務職	松本 恵実	

参加者名簿

H26.12.4 施設別

	施設名	職 種	氏 名	備 考
44	医療法人北翔会 6条整形外科クリニック	事務職	木村 豊昭	
45		看護職	小賀坂 多恵	
46		理学療法士	三上 守	
47	医療法人社団 中村耳鼻咽喉科・呼吸器科	事務職	鎌田 君江	
48		事務職	新谷 ちはる	
49		看護職	佐々木 ゆき奈	
50		事務職	日下 祐里恵	
51	医療法人社団 宮本泌尿器科医院	看護職	加勢 聖子	
52		看護職	鴫田 美花	
53		看護職	佐藤 留美	
54	医療法人社団耀仁会 長沼整形外科・リハビリテーション科	事務職	竹内 みつお	
55	医療法人 おなかのクリニック	医師	月舘 範行	
56		事務職	板東 美千代	
57		事務職	高橋 美花	
58	ささえるクリニック岩見沢	看護職	山田 佳代	
59	つぎたてクリニック	事務職	小川 真希子	
60	特別養護老人ホーム 三笠市ことぶき荘	S W	大友 有佳利	
61	特別養護老人ホーム 美唄市恵祥園	看護職	西島 弘美	
62		相談員	五十嵐 健太郎	
63	特別養護老人ホーム 月形愛光園	看護職	渡辺 こずえ	
64	特別養護老人ホーム 泰康	看護職	加藤 曜子	
65	特別養護老人ホーム くりのさと	事務職	片岡 清	
66		看護職	高慶 真弓	
67	福祉法人 クピド・フェア	看護職	西村 恵	
68	医療法人 カームピラ歯科クリニック	歯科医師	山際 靖二	
69		歯科助手	佐々木 由佳	
70		歯科助手	堰本 茜	
71	川野歯科医院	事務職	中村 美由紀	
72	あけぼの歯科医院	事務職	下里 朋美	
73		歯科助手	工藤 絵理	
74	鳩が丘歯科クリニック	事務職	田尻 圭美	
75		歯科衛生士	山崎 茜	
76	医療法人社団 仲屋歯科医院	歯科医師	仲屋 俊夫	
77	メロディー歯科クリニック	事務職	川上 美樹	
78	西村歯科医院	歯科医師	西村 仁	
79	医療法人社団ちとせ会 館山歯科東町医院	事務職	石渡 聡美	
80	千徳歯科医院	歯科医師	千徳 敏克	
81	医療法人柏葉会 三嶋歯科医院	歯科医師	三嶋 顕	
82	医療法人社団 おかもと歯科医院	歯科医師	岡本 隆瑞	
83		事務職	佐藤 裕子	
84	高橋歯科医院	歯科医師	高橋 克弥	
85	品川歯科クリニック	事務職	品川 和子	
86	たかはし歯科医院	歯科医師	高橋 博寿	

参加者名簿

H26.12.4 施設別

	施設名	職 種	氏 名	備 考
87	吉村歯科医院	歯科助手	福永 麻衣	
88		歯科助手	飯塚 真由美	
89		歯科助手	清川 めぐみ	
90	山崎歯科医院	歯科医師	山崎 伸太郎	
91	幌向ファミリー歯科	歯科医師	小西 慶克	
92		歯科衛生士	小西 みよ	
93		歯科衛生士	菅谷 ゆき	
94	ひさつね歯科	歯科医師	久恒 泰宏	
95	二条薬局本店	薬剤師	霞本 昌兵	
96	二条薬局西店	薬剤師	平 美智代	
97	第一薬局	事務職	中村 育世	
98		事務職	田村 美枝	
99	パルス薬局岩見沢店	薬剤師	富樫 史朗	
100	かえで薬局	薬剤師	浜上 八重	
101		事務職	小林 明美	
102	いずみ薬局	事務職	畑 由香里	
103		事務職	今 みさと	
104	クリオス調剤薬局	薬剤師	小西 優枝	
105		事務職	後藤 あゆみ	
106	アルビ調剤薬局幌向店	事務職	村井 亜也子	
107		事務職	久保 なつみ	
108	調剤薬局 メディカルしんゆう	経営者	丹羽 秀孝	
109	吉井調剤薬局長沼店	事務職	加藤 美由紀	
110	アクト調剤薬局	薬剤師	油原 央登	
111	センター薬局幌向店	薬剤師	中村 敏彦	
112	古川調剤薬局6条店	薬剤師	古川 晶	
113	志文薬局	薬剤師	武 裕	
114	侑三笠薬局	登録販売者	山田 倫生	
115	ハート調剤薬局	薬剤師	澤 弓子	
116	岩見沢メディカル薬局	薬剤師	武部 正則	
117		薬剤師	吉田 周	
118	ポルタ調剤中央通店	薬剤師	吉田 聖輝	
119		事務職	成田 幸代	
120		事務職	大畑 裕美	
121		事務職	東海林 智美	
122	牧瀬薬局	事務職	牧瀬 嘉重子	
123	株)和商 水島薬局	薬剤師	水島 久美	
124		販売従事者	中村 裕司	
125	なの花薬局労災前店	薬剤師	矢木 暁	

〈 北海道 〉

所 属 等	職 名	氏 名	備 考
北海道空知総合振興局			
保健環境部保健行政室 企画総務課	企画主幹	細海 申明	
	主査(地域医療)	菅 光広	