

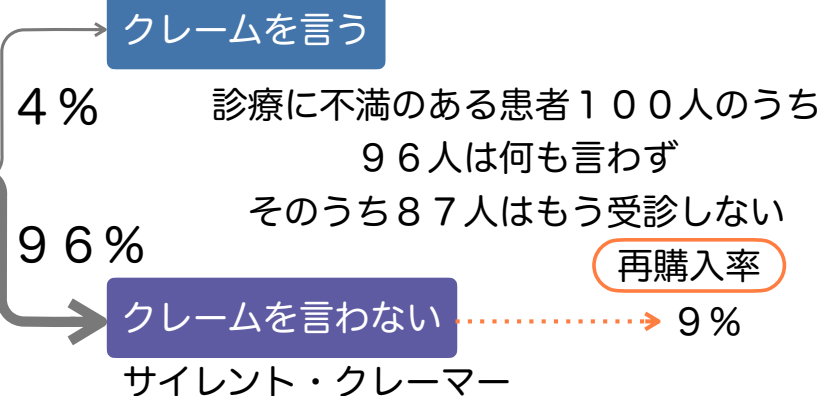
クレーム対応の新たな視点

-厄介事を、ビジネス・チャンスに変える-

東京都済生会中央病院
健康デザインセンター
白波瀬 丈一郎

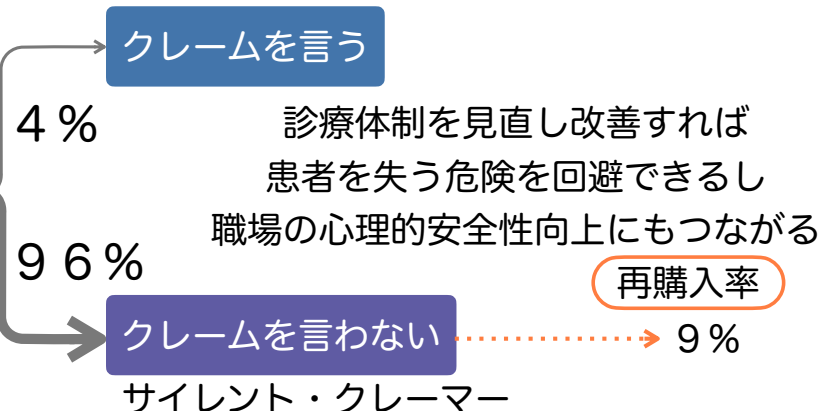
グッドマンの法則

商品に対して不満をもつ

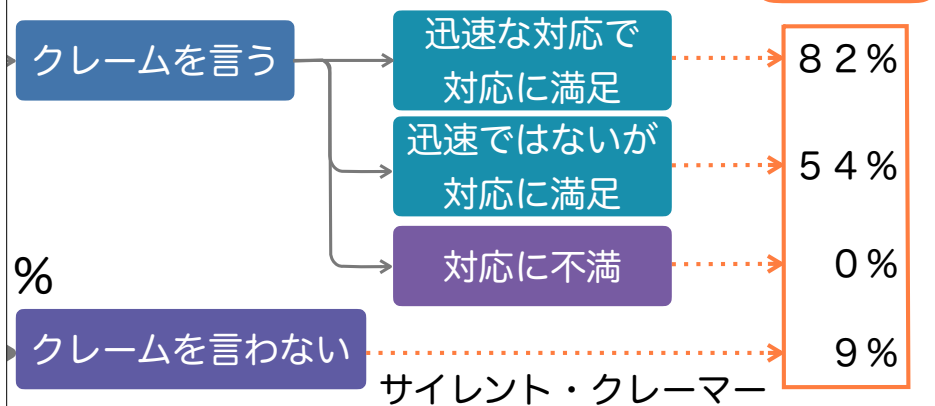


グッドマンの法則

商品に対して不満をもつ



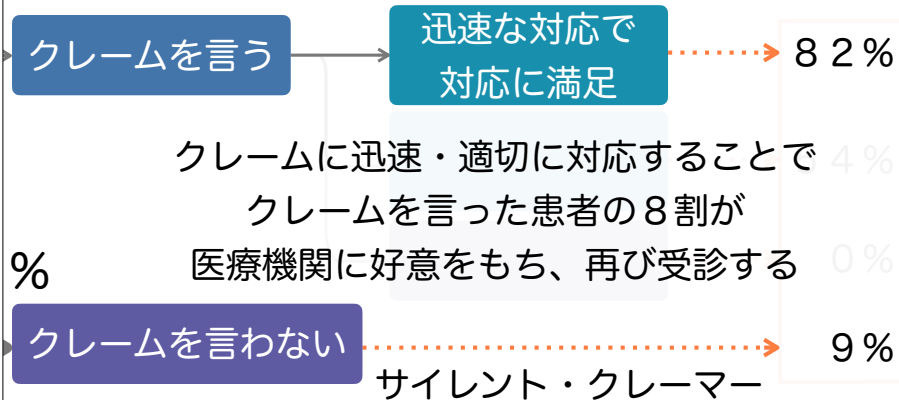
グッドマンの法則



グッドマンの法則

5

再購入率

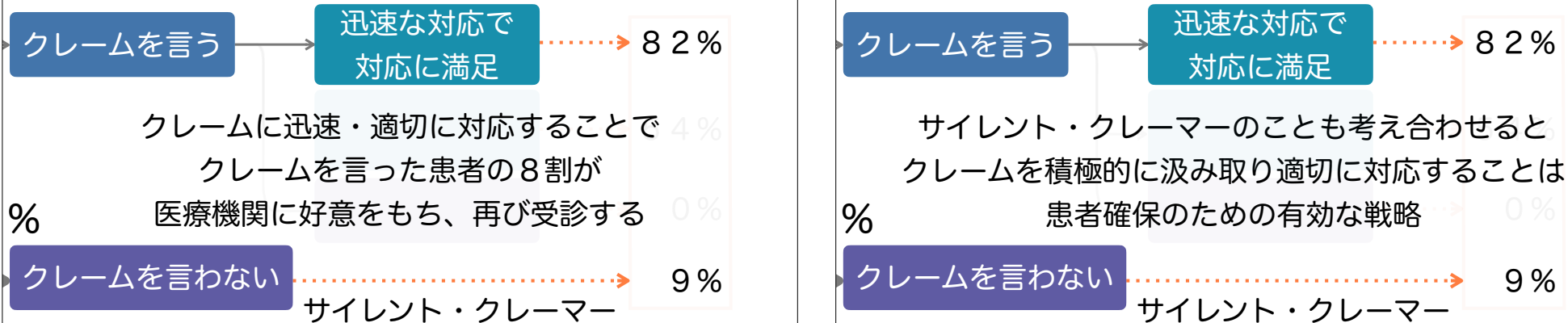


Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

グッドマンの法則

6

再購入率



Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

「タバコ屋のおばあちゃんの論理」

7

三宅秀道

新しい市場のつくりかた
-明日のための「余談の多い」経営学-

企業組織にとって

自社商品が存在する目的を新しく設定することは
なかなか容易ではありません

ビジネスモデルが今依存するポジションで
それなりの優位性を築いてきて

それが急に無価値になるわけではないからです

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

「タバコ屋のおばあちゃんの論理」

8

三宅秀道

新しい市場のつくりかた
-明日のための「余談の多い」経営学-

私はこれを「タバコ屋のおばあちゃんの論理」と呼んでいます
昔よりタバコは嫌われているというけれども
相変わらずタバコが好きなお客さんはいてくれますよ
ただ、昔より年はとっているけどね

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

「タバコ屋のおばあちゃんの論理」

9

三宅秀道

新しい市場のつくりかた
-明日のための「余談の多い」経営学-

このおばあちゃんからは
自分と価値観を同じくする相手しか見えていません
しかし、価値観を違える人々は
何も言わず黙って離れていきます
そうやってどんどん社会の中では
古い枠組みに属する存在として、老いていきます

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

「タバコ屋のおばあちゃんの論理」

10

「クレーム対応しなくても、患者はそこそこいる」
この考え方は
「タバコ屋のおばあちゃんの論理」に似ていませんか
これからも信頼される医療機関であり続けるために
クレーム対応も新しい視点で捉えてみてください

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

クレームに対する新たな視点

11

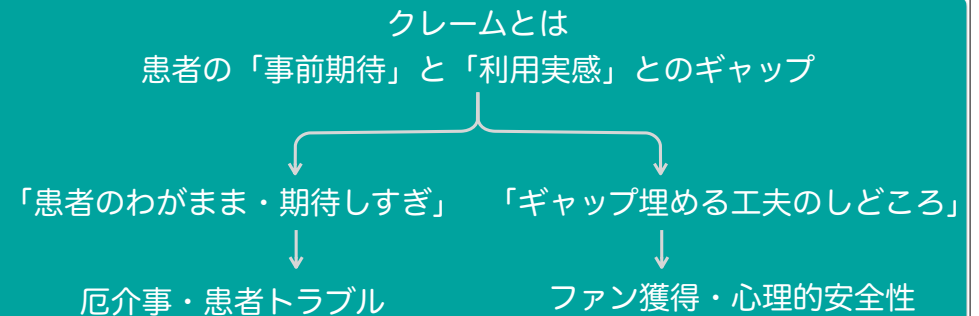
	従来の観点	新たな観点
クレームの発生	あってはならないもの	常に起こりうる
クレームの原因	十分な注意により防止可能	誰でも対象になる可能性がある
調査範囲と対象	個人的・局地的・限定的	組織的・業務全体
調査目的	原因の特定・究明 責任の所在の明確化	再発防止
クレーム収集	クレーム発生現場	クレーム発生現場 対応窓口（病院全体）
クレーム事例の管理	各自で保存・管理	体系化し保存
クレーム活用手段	ほとんどなし	業務改善・経営改善ツール

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. https://www.bizup.jp/member/netjurnal/repo_i24.pdf より

クレーム≠患者トラブル

12

クレーム自体が
患者トラブルを引き起こすわけではありません



Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

クレームのメカニズム

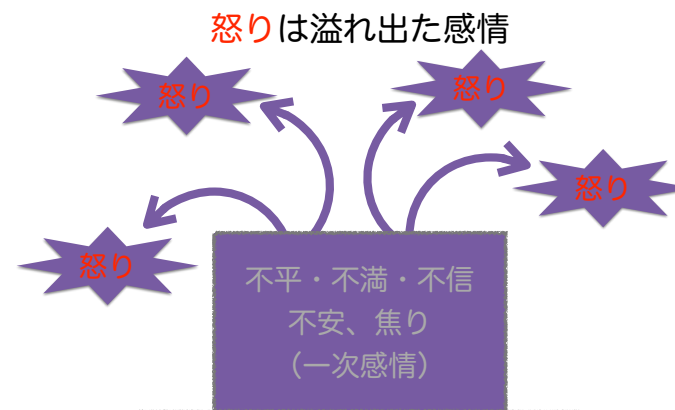
13

事前期待 > 利用実感

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

メカニズムからみた、3つの予防

14



Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

一次予防：未然防止

15

事前期待 \leq 利用実感

接遇

身だしなみ・表情・動作、挨拶、言葉遣い、目配り

日頃からの患者との関係づくり

心配事などの相談に気軽に乗る

コミュニケーション技術

練習すれば、必ず上達する

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

医療接遇と一般の接遇との違い

16

一般的なサービスを利用する人は
そのサービスを楽しむことを求めています

これに対して、病院を受診する患者さんは
「不安」や「心配」な気持ちを抱えています

医療接遇では、そんな患者さんが
安心して快適に過ごせることを目指します

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

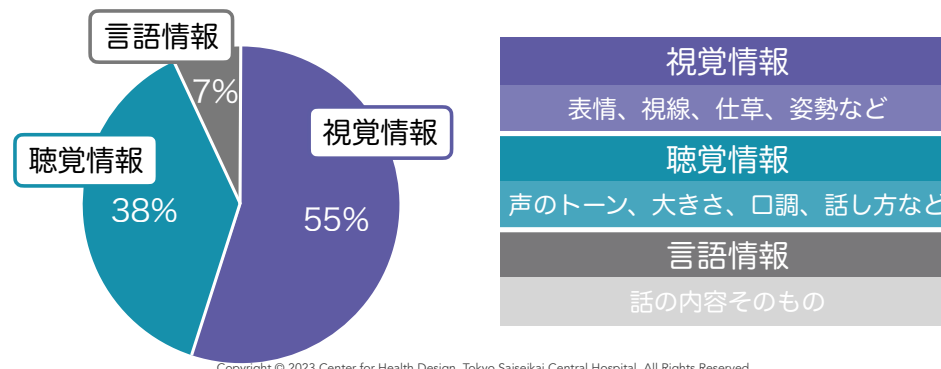
患者さんが受診してよかったと感じる時 17

受付の人が笑顔で迎えてくれた
看護師さんの対応が親切だった
医師が親身に診察してくれた
みんな仲よくて、明るい雰囲気だった
整理整頓されていて、院内が清潔だった

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

メラビアンの法則 18

言葉に対して感情や態度が矛盾している場合
人は、**非言語的な情報を重視**する傾向がある



医療接遇の5原則 19

原則1. 身だしなみ

清潔感のある身だしなみ、相手に不快感を与えない髪型やメイク

原則2. あいさつ

相手に気づいていることを知らせる意味、相手を気遣った声かけ

原則3. 表情

笑顔で穏やかな表情、歓迎や好意の気持ちを表す

原則4. 態度

背筋を伸ばして、相手に身体を向け、視線を合わせ、ゆったりした動き

原則5. 言葉遣い

敬語の使い分け、相手の状態に合わせた言葉遣い、分かりやすい説明

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

がん等の診療に携わる医師等に対する 緩和ケア研修会 20

「コミュニケーション技術」を用いない／用いる動画

2つの動画で

医師が口にして「情報」は大きくは変わらない

でも

患者に伝わる「情報」は明らかに違う

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

基本的なコミュニケーション技術

21

環境設定

コミュニケーションの準備

話を聴くスキル

質問するスキル

応答するスキル

共感するスキル

身だしなみを整える
静かで快適な部屋を設定する
時間を守る
座る位置に配慮する
挨拶をする
名前を確認する
礼儀正しく接する
断りを入れて電話に出る

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

基本的なコミュニケーション技術

22

環境設定

コミュニケーションの準備

話を聴くスキル

質問するスキル

応答するスキル

共感するスキル

目や顔を見る
目線を同じ高さに保つ
相手に、話すように促す
相づちを打つ
相手の言葉を自分の言葉で反復する
相手の話を遮らない

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

基本的なコミュニケーション技術

23

環境設定

コミュニケーションの準備

話を聴くスキル

質問するスキル

応答するスキル

共感するスキル

オープン・クエスチョン
Yes/Noの答えにならないような質問
病気だけを話題にせず
相手自身に関心を示す
分かりやすい言葉を用いる
専門用語や略語の使用を避ける

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

基本的なコミュニケーション技術

24

環境設定

コミュニケーションの準備

話を聴くスキル

質問するスキル

応答するスキル

共感するスキル

相手の言いたいことを
探索して理解する
相手の意図が曖昧な時は明確化を図る
相手の言葉を自分の言葉で反復する
事実に基づいた情報を提供する

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

基本的なコミュニケーション技術

環境設定

コミュニケーションの準備

- 話を聴くスキル
- 質問するスキル
- 応答するスキル
- 共感するスキル

共感 empathy
正当性の承認 validation
探索 exploratory question

二次予防：早期発見早期介入



クレーム対応のマニュアル化
書式の整備、手順の標準化、予行演習

収集ツールの活用
投書箱、アンケート、専用電話回線、メール、相談窓口、院内外への周知

スタッフ間のコミュニケーション・連携（目配り）
患者の様子、待合室の混雑、自身の繁忙

クレーム対応マニュアル

苦情対応ハンドブック

第2版

国立大学附属病院医療安全管理協議会
医療安全事務局患者対応関係部会

第1章 苦情対応の考え方

第2章 苦情対応の対応

第3章 苦情対応の対応

システム構築のためのガイドライン

ISO 10002:2018 / JIS Q 10002:2019

苦情対応 マネジメント
構築のための
ガイドラインと手順

公益社団法人 消費者関連専門家会議 (ACAP)
ISO 10002 集英グループ 編纂

第4章 ISO 10002:2018 / JIS Q 10002:2019 苦情対応マネジメントシステム構築のための手順

4.1 苦情対応の目的

4.2 苦情対応の体制

4.3 苦情対応の運用

4.4 苦情対応の評価

三次予防：拡大防止・再発防止

29



拡大防止

対応の原則、感謝・謝罪、傾聴、情報収集、対応

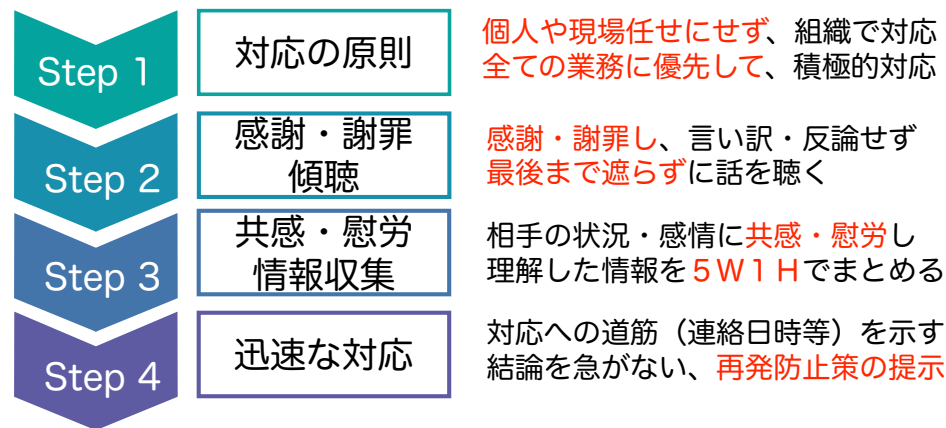
再発防止

対応の記録・報告、情報の共有、検証・再発防止、対策の見える化

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

クレーム対応の基本

30



Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

クレーム対応の原則

31

個人や現場任せにせず、組織の課題と認識して対応する

一次対応は、クレーム発生場所で

全ての業務に優先して、迅速に対応する

積極的な姿勢で、誠意をもって傾聴する

人を替え場所を変えつつ、複数で対応する

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

クレーム対応の原則

32

個人や現場任せにせず、組織の課題と認識して対応する



Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.



心理的安全性

33

—エイミー・C・エドモンドソン—

集団の中で
率直に発言したり懸念・疑問・アイデアを口にしたりしようとする時
人は対人関係のリスク（嫌われる、無知・無能に思われる）を覚える

心理学的に安全な環境とは
そんな対人関係のリスクを恐れることなく（安心して）
自分の考えていることを話せる環境のこと

エイミー・C・エドモンドソン「怖れない組織」

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

「心理的安全性」発想のきっかけ

34

チームワークが医療の誤り率にもたらす影響を研究

チームワークのよい治療チームは
チームワークのよくないチームより
ミスが少ない？ 多い？

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

「心理的安全性」発想のきっかけ

35

チームワークのよい医療チームは
ミスする数が多い



ミスを報告する数が多い

対人関係のリスクを恐れることなく、ミスを報告できる
そんな安心感をもてる環境の存在

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

「成長」は「失敗」から

36

優秀なチームに所属するメンバーは

ミスの可能性について率直に話し
同じミスをしないため
ミスに気づく新たな方法を見つけようとしていた

エイミー・C・エドモンドソン「怖れない組織」

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

「成長」は「失敗」から

37

医療従事者の「ジレンマ」

私たち医療従事者は、患者さんの健康や命を預かっています
だから、よく「ミス（失敗）は許されない」といわれます

でも、はじめからミスしないなんて、絶対無理です
私たち医療従事者は
患者さんに「迷惑（≒小さなミス・失敗）」をかけながら
成長していくしかありません

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

「成長」は「失敗」から

38

「ミス（失敗）」をしないように気をつけることはとても大切

でも

「ミス（失敗）」する可能性を避けることや
もっといえば「ミス（失敗）」したことから目を逸らすことは
医療従事者として成長する機会を失うことになります

「ミス（失敗）」は、とても「痛い」体験です
ですが、それ以上にとてもとても大切な体験です

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

クレーム対応の原則

39

個人や現場任せにせず、組織の課題と認識して対応する

一次対応は、クレーム発生場所で
全ての業務に優先して、迅速に対応する
積極的な姿勢で、誠意をもって傾聴する
人を替え場所を変えつつ、複数で対応する

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

Step 2のポイント

40

クレームを伝えてもらったことに感謝する
相手を不快や不満にさせた、そのこと自体を謝る

相手を見る相づちを打つなどしながら
最後まで遮らずに話を聴く

言い訳や反論をしない

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

情報収集のポイント

41

クレームの内容は
フォーマットに沿って記録する

記録した内容を
クレームの相手と確認する

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

報告書フォーマット

42

ご意見報告書	
【報告者】	氏名： 部署：
【ご意見内容】	
1. 発生日時	年 月 日
2. 発生場所	科/病棟
3. ご意見内容	内容：
	患者との関係性： 患者本人・患者家族（関係： ） その他（関係性： ）
4. 連絡先	
5. 内容	①いつ、どこで、誰が行ったのか？を詳細に記述して（500文字以内） ②要望・訴えたいポイント、説明を求め、謝罪を求め、改善・改善を求めたい理由を記述する
【ご意見への対応】	
6. 対応内容等、その後の経緯	
7. 医師	
8. 再発予防	
9. 備考	

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.

まとめ

43

クレーム対応の新たな視点：グッドマンの法則

クレーム≠患者トラブル、ファン獲得のチャンス

クレームのメカニズム

クレーム対応の一次、二次、三次予防

職員の就労継続のための「心理的安全性」の向上

Copyright © 2023 Center for Health Design, Tokyo Saiseikai Central Hospital. All Rights Reserved.