

令和6年度台東区医療安全講習

クレーム対応と 医療者による破壊的行為

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

はじめに

クレーム対応と、医療者による破壊的行為を話す意図

医療従事者が

気持ちよく、そして働きがいをもって働けなければ
接遇を含め適切な医療を提供することはできない

換言すれば

患者からのクレームを生み出す原因の一つが
医療者による破壊的行為のある職場環境

ニーバーの祈り

アルコールリックス・アノニマス（AA）で採用され有名になった
神学者ラインホルド・ニーバーの祈りの言葉です

主よ

変えられないものを受け入れる心の静けさと
変えられるものを変える勇気と、その両者を見分ける英知を
我に与えたまえ

クレーム対応を考える上でもとても有用です
他者を変えることはできませんが、関係性は変えられる可能性があります
さらに、自分自身は変えられます

自分自身を変える前に、復習

次に、実態を知りましょう

自分自身を振り返ってみましょう

グッドマンの法則

商品に対して不満をもつ

クレームを言う

4%

クレームを無視すると

改善可能性を見逃すだけでなく

知らないうちに患者を失うことにもなる

96%

再購入率

クレームを言わない

9%

サイレント・クレーマー

グッドマンの法則

再購入率

クレームを言う

4%

迅速な対応で
対応に満足

迅速ではないが
対応に満足

対応に不満

96%

クレームを言わない

サイレント・クレーマー

82%
54%
0%
9%

グッドマンの法則

再購入率

クレームを言う

迅速な対応で
対応に満足

82%

4%

クレームに迅速かつ満足のいく対応ができれば
クレームを言った患者の8割が

96%

医療機関に好意をもち、再び受診する%

クレームを言わない

サイレント・クレーマー

9%

グッドマンの法則

再購入率

クレームを言う

迅速な対応で
対応に満足

82%

4%

サイレント・クレーマーのことも考え合わせると
クレームを積極的に汲み取り適切に対応することは

96%

患者確保のための有効な戦略

0%

クレームを言わない

サイレント・クレーマー

9%

グッドマンの法則

再購入率

クレームを言う

迅速な対応で
対応に満足

82%

4%

不満や期待はずれの表明を歓迎して
迅速かつ積極的に対応するビジネス姿勢

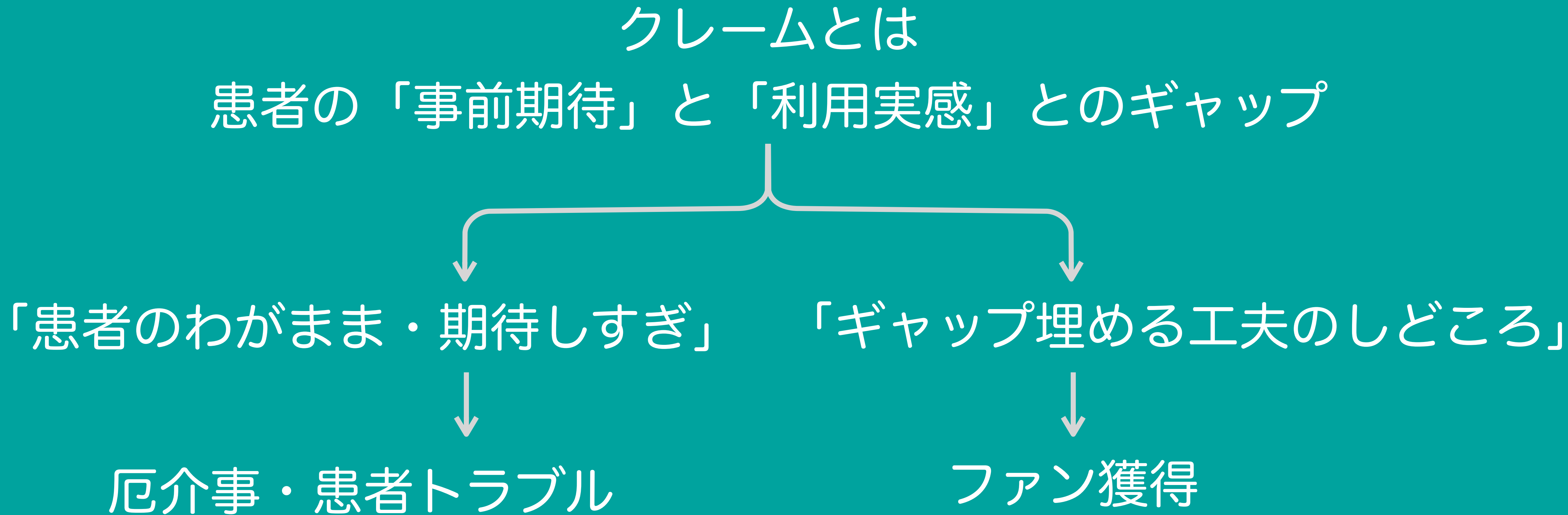
96%

クレームを言わない

サイレント・クレーマー

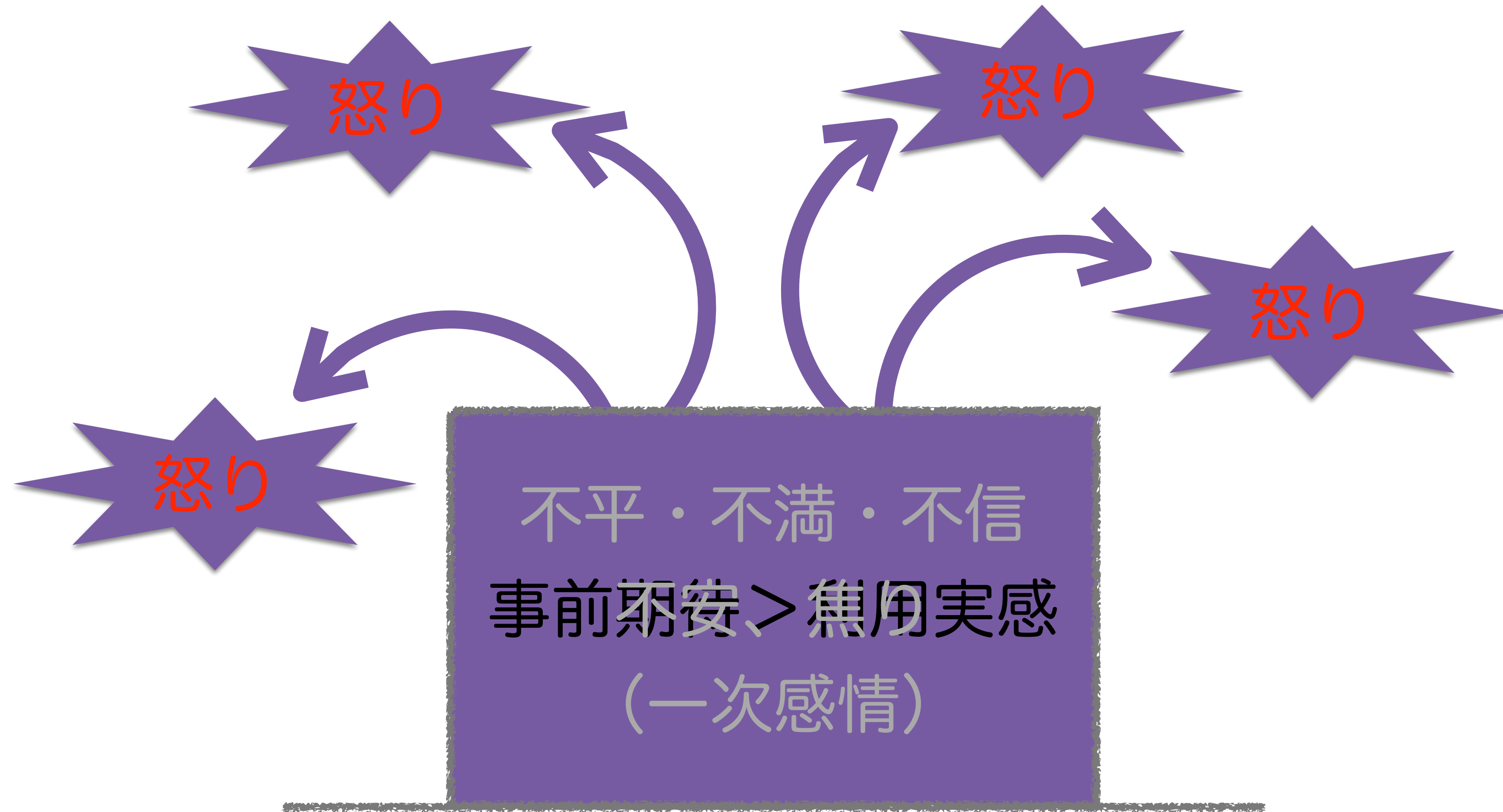
クレーム≠患者トラブル

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

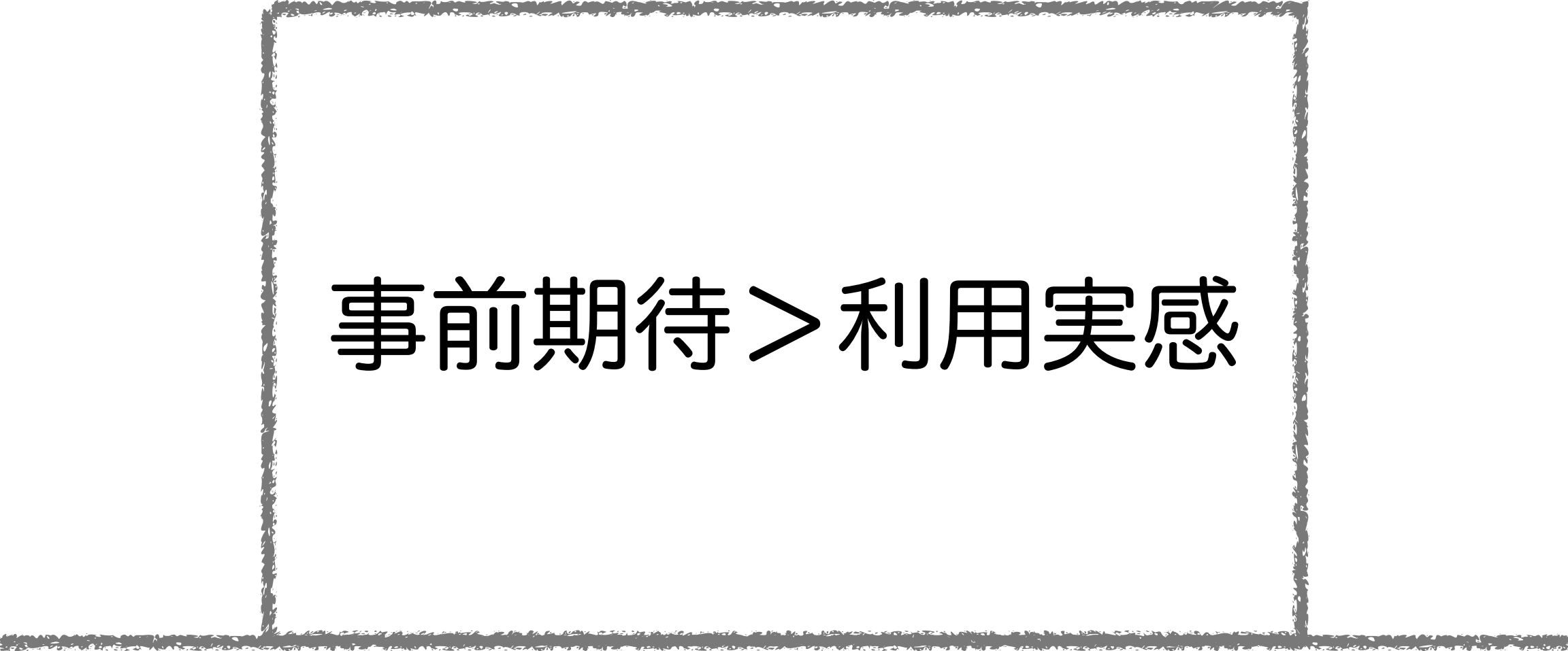


クレームのメカニズム

怒りは溢れ出た感情



一次予防：未然防止



事前期待 > 利用実感

一次予防：未然防止

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

一次予防：未然防止

これらは
次に述べる「自分を変える」具体例
「自分を変えられれば」
一次予防だけでなく
すべてのクレーム対応に有効

事前期

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

自分自身を変える前に、復習

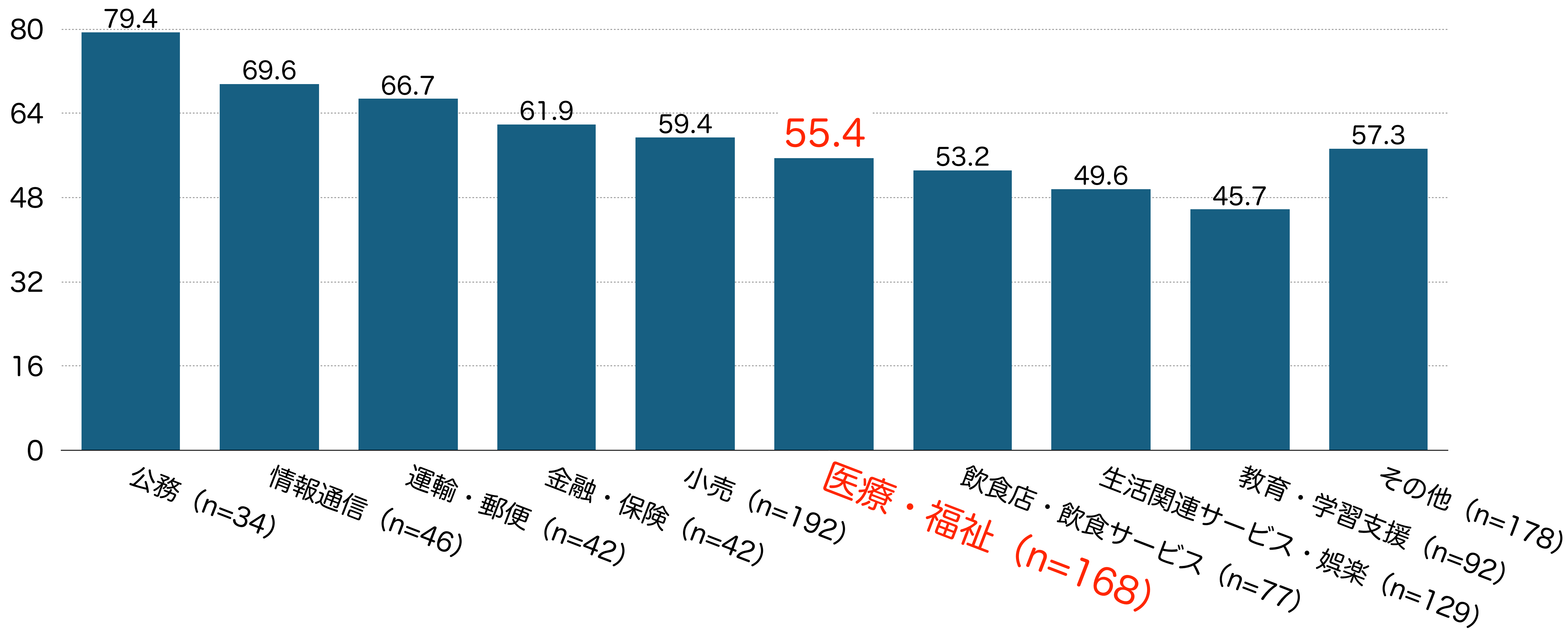
次に、実態を知りましょう

自分自身を振り返ってみましょう

医療者による破壊的行為：DCB

実態を知る

－ 「勤務先で消費者から迷惑行為を受けたことがある人」 －



実態を知る

－ 「勤務先で消費者から迷惑行為を受けたことがある人」 －

迷惑行為は

「暴言・暴力」、「威嚇・脅迫的態度」、「説教」

「同じクレームを執拗に繰り返す」、「長時間の拘束」

などを指し、厳密にはクレームと異なります

クレームが、不適切な対応で、迷惑行為に発展することもあります

公務 (n=34)

情報通信 (n=46)

運輸・郵便 (n=42)

金融・保険 (n=42)

小売 (n=192)

医療・福祉 (n=168)

飲食店・飲食サービス (n=77)

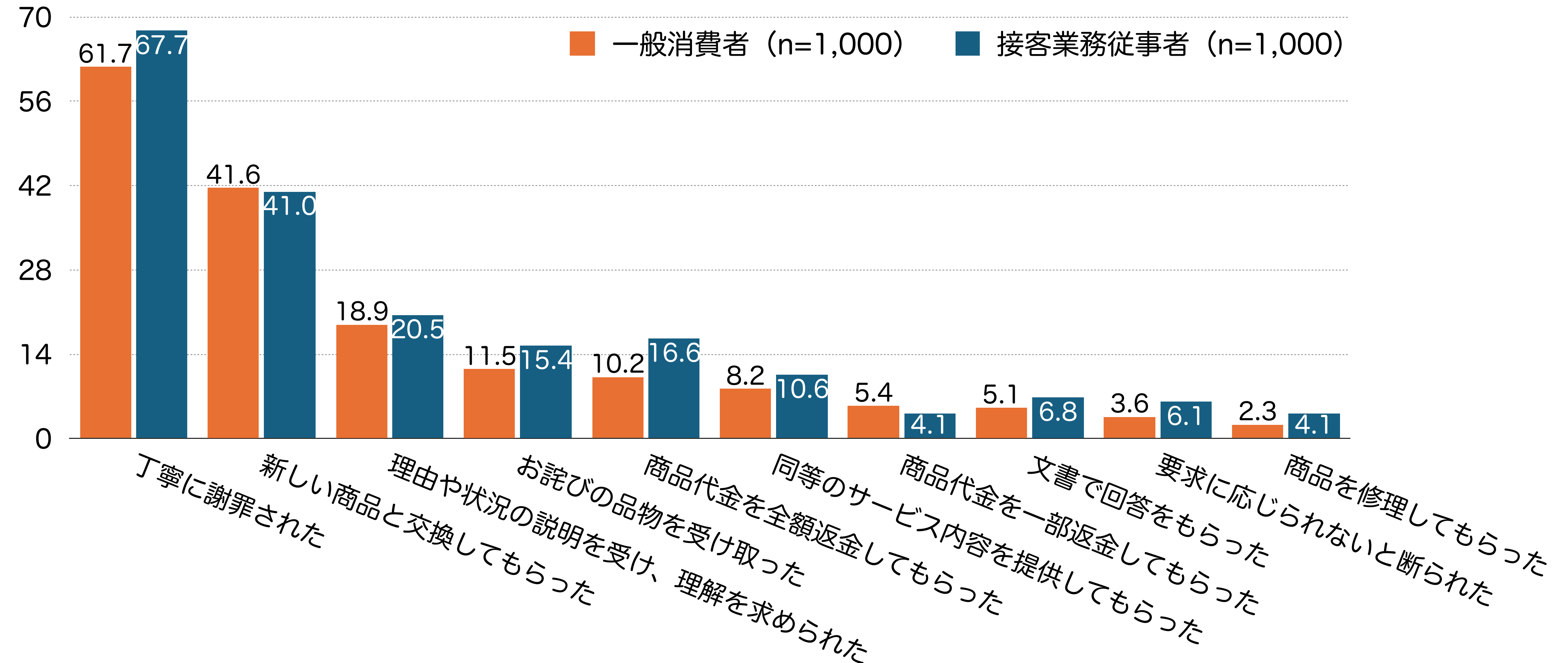
生活関連サービス・娯楽 (n=129)

教育・学習支援 (n=92)

その他 (n=178)

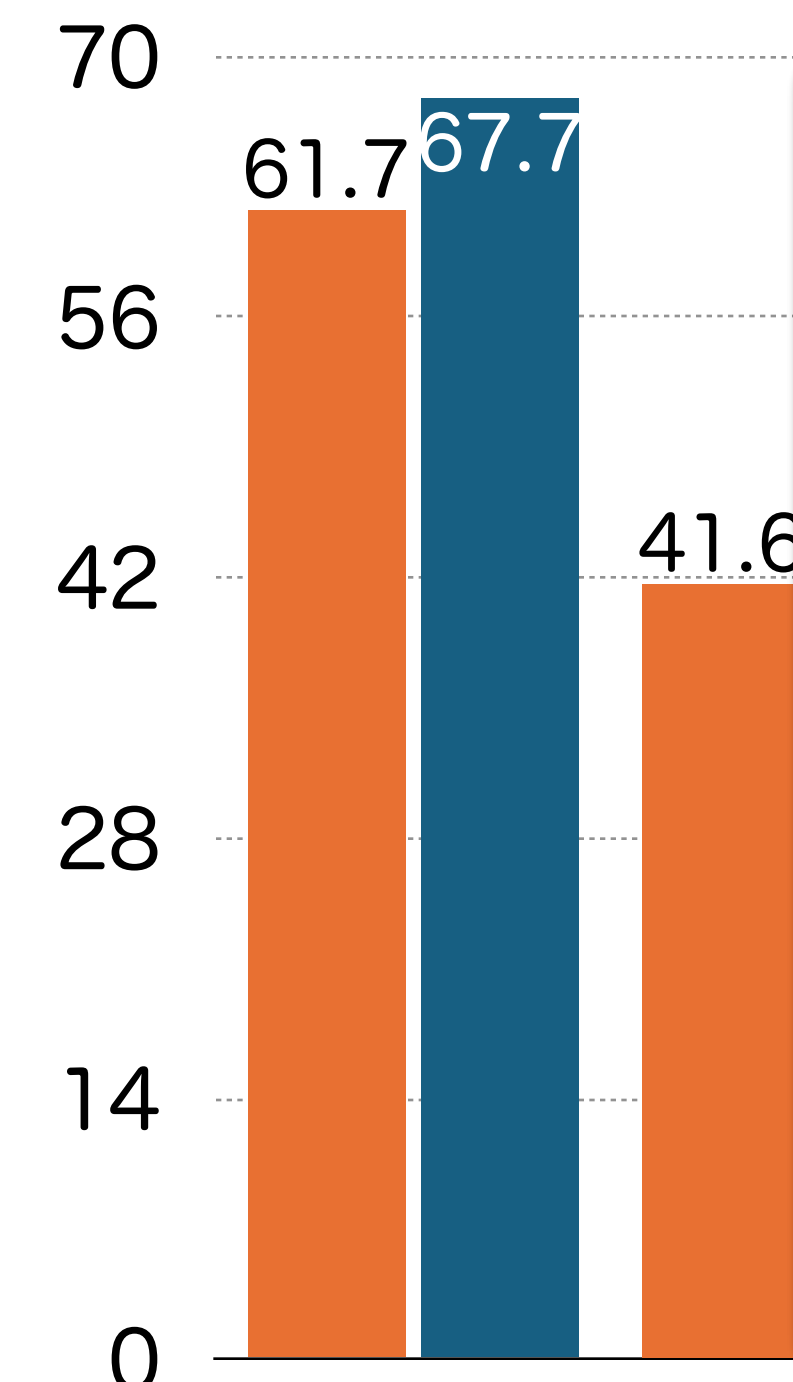
実態を知る

－ 「苦情・クレームを言ったとき受けた対応」 －



実態を知る

－ 「苦情・クレームを言ったとき受けた対応」 －

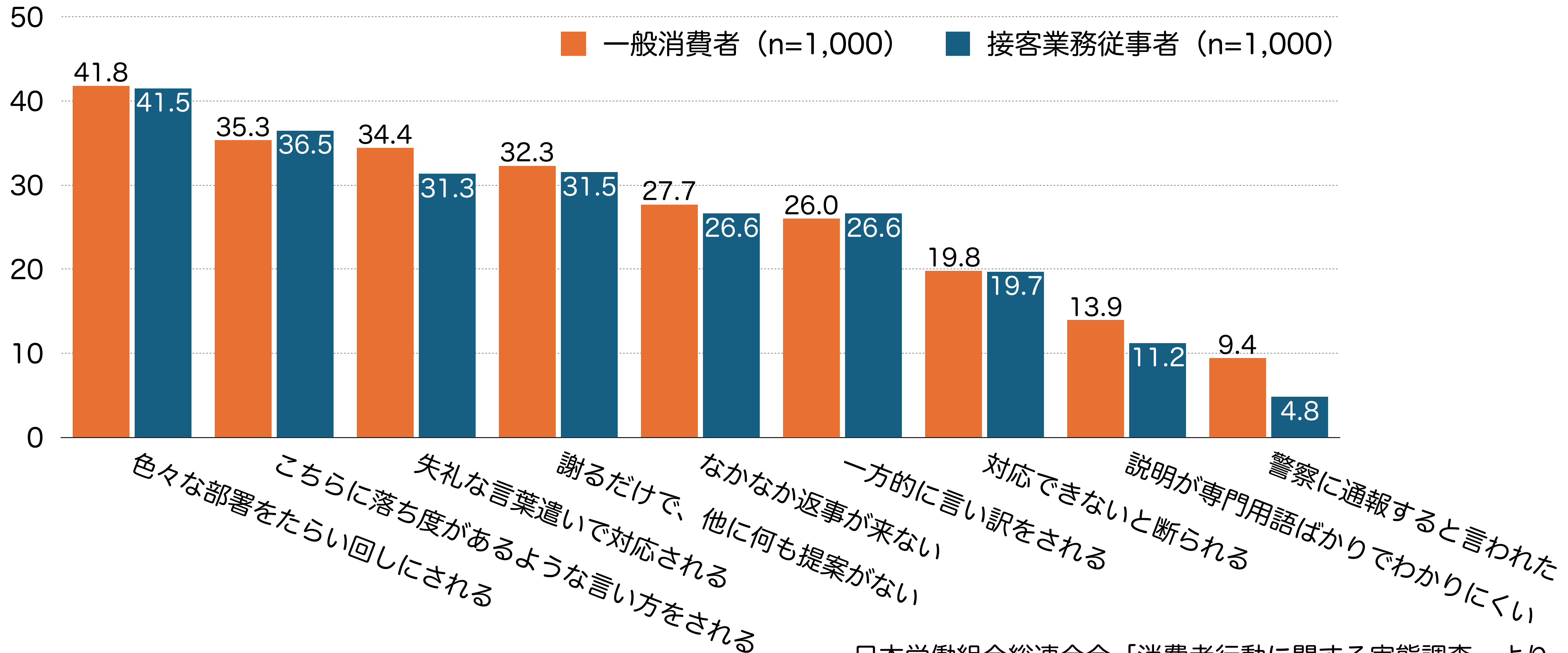


医療機関でできる対応となると
 「丁寧に謝罪する」
 「可能な範囲で、患者の求める診療を提供する」
 「理由や状況を丁寧に説明し、理解を求める」
 という感じでしょうか

- 商品代金を全額返金してもらった
- 同等のサービス内容を提供してもらった
- 文書で回答をもらった
- 要求に応じられないと断られた
- 商品を修理してもらった
- 商品代金を一部返金してもらった
- 商品を受け取った
- お詫びの品物を受け、理解を求められた
- 理由や状況の説明を受け、理解を求められた
- 新しい商品と交換してもらった
- 丁寧に謝罪された

実態を知る

－ 「苦情・クレームに対する店員・係員の対応で許せないもの」 －



実態を知る

－ 「苦情・クレームに対する店員・係員の対応で許せないもの」 －



消費者が許せないと思う対応と
業務従事者が思う、されたら許せない対応と一致しています
自分が「されたら許せない」と思う対応をしないことが重要です

- 警察に通報すると言われた
- 説明が専門用語ばかりでわかりにくい
- 対応できないと断られる
- 一方的に言い訳をされる
- なかなか返事が来ない
- なかなか返事が来ない
- 他に何も提案がない
- 謝るだけで、他に何も提案がない
- 失礼な言葉遣いで対応される
- 失礼な言葉遣いで対応される
- こちらに落ち度があるような言い方をされる
- こちらに落ち度があるような言い方をされる
- 色々な部署をたらい回しにされる
- 色々な部署をたらい回しにされる

自分自身を変える前に、復習

次に、実態を知りましょう

自分自身を振り返ってみましょう

医療者による破壊的行為：DCB

脳の働き方を踏まえた、対応を振り返る

－「怖い」と思ったときの脳の働き方－

脅威や危険を感知すると

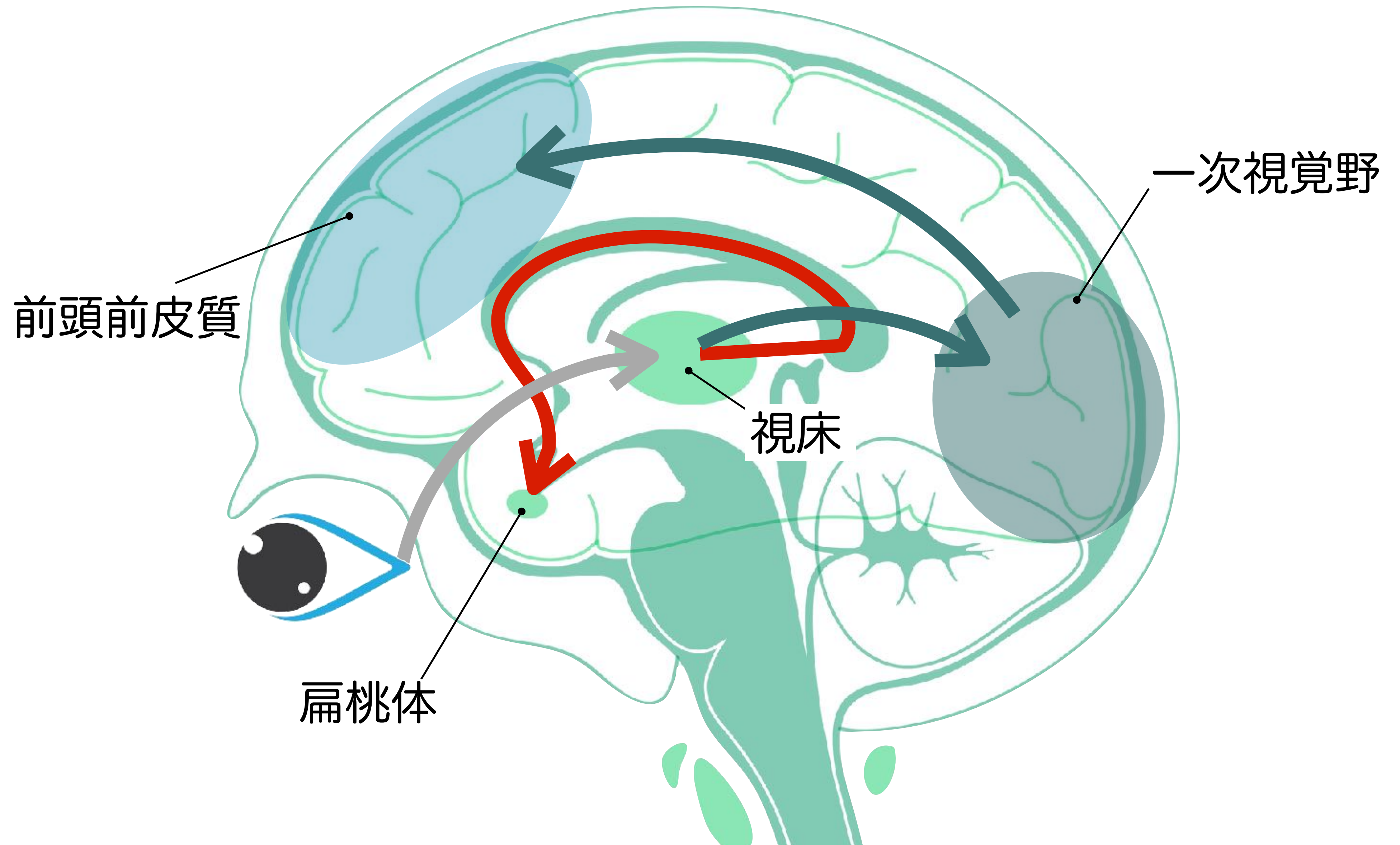
脳は正確な状況判断よりも危機対応を優先させます

そんな脳の働き方は変えられませんが

脳の働き方を知ることで

それを踏まえて、自分の対応を変えることはできます

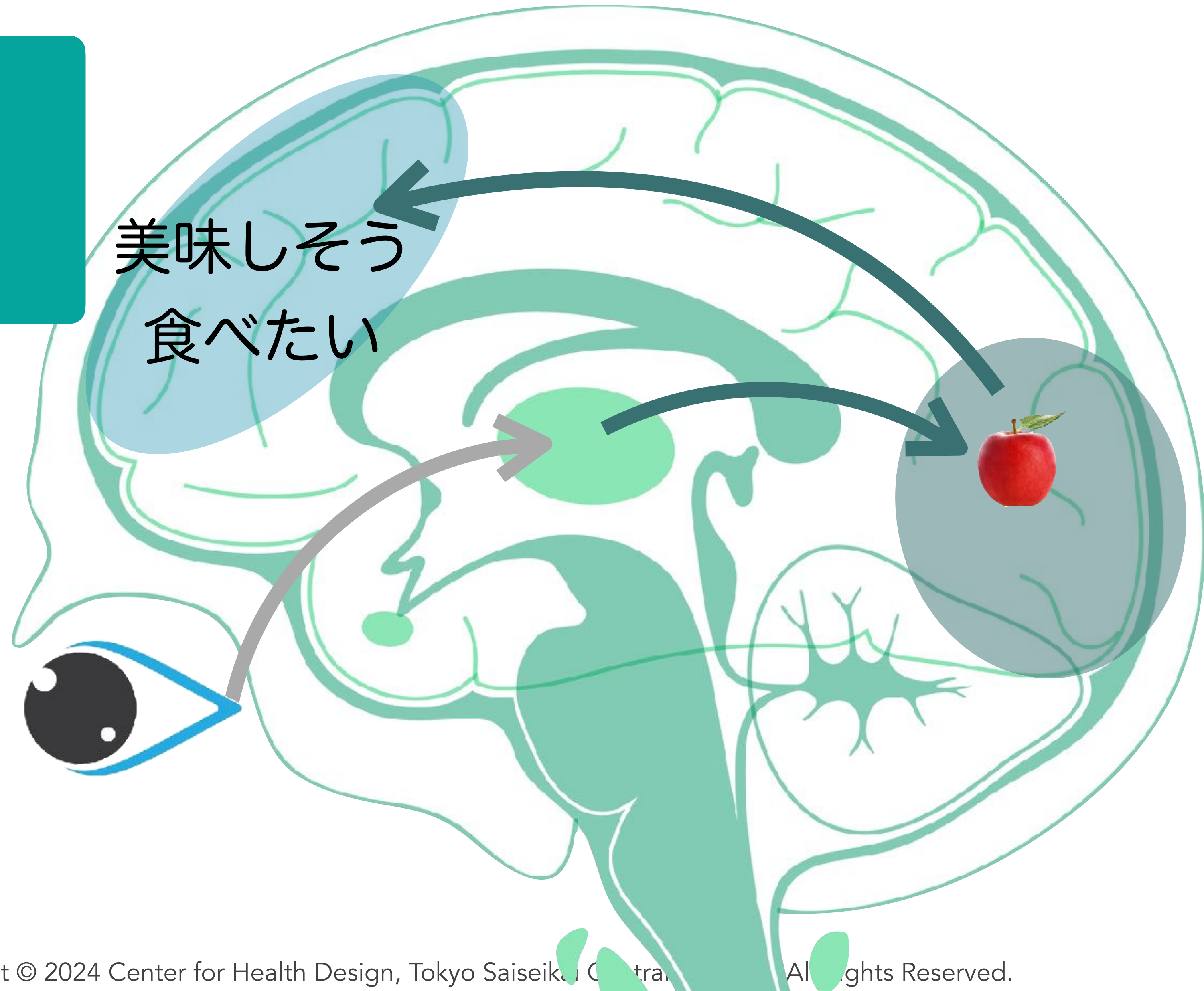
二つの、情報処理経路



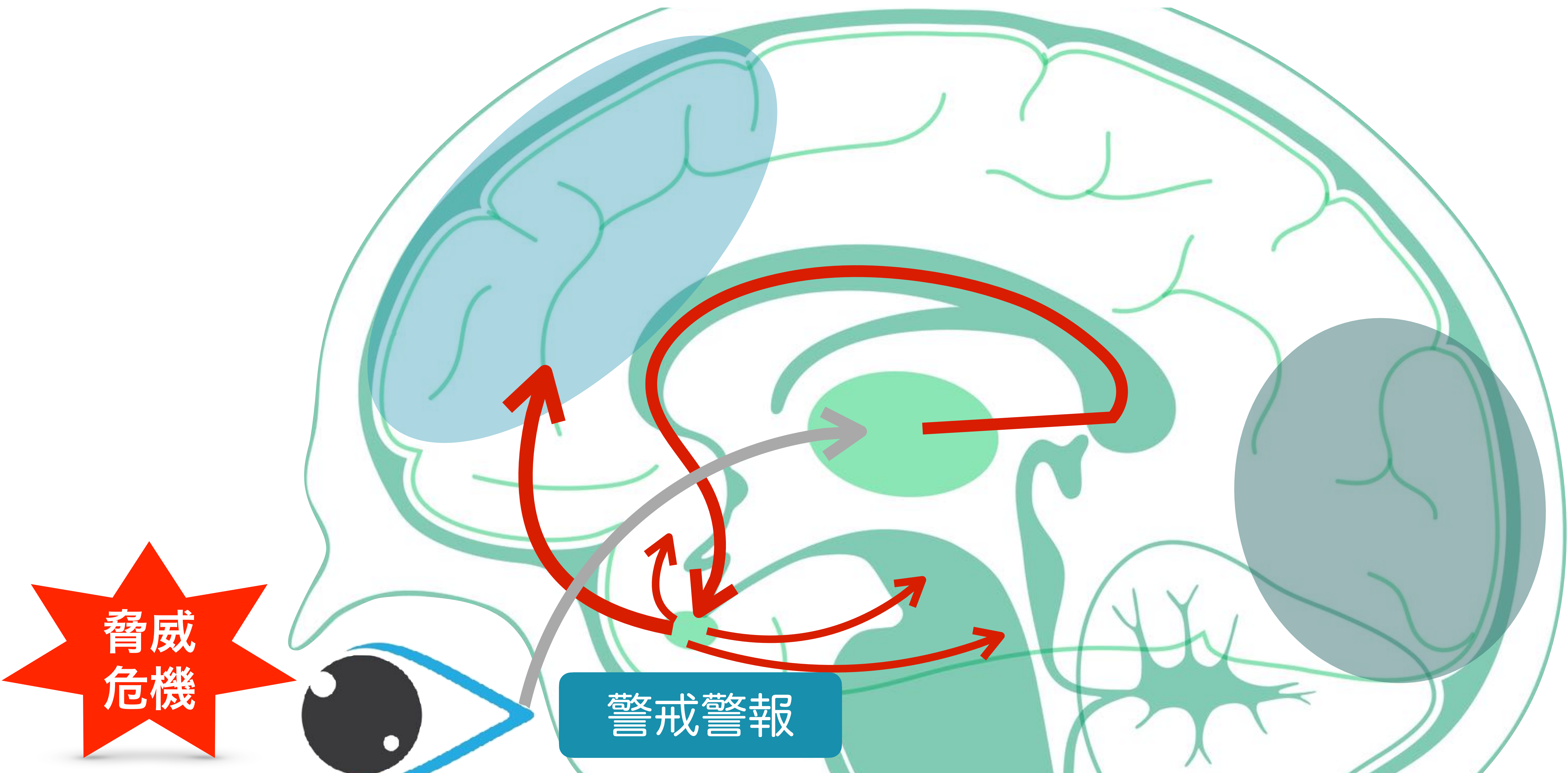
情報処理経路 ①

前頭前皮質は
視覚情報に基づき
判断を行う

美味しそう
食べたい



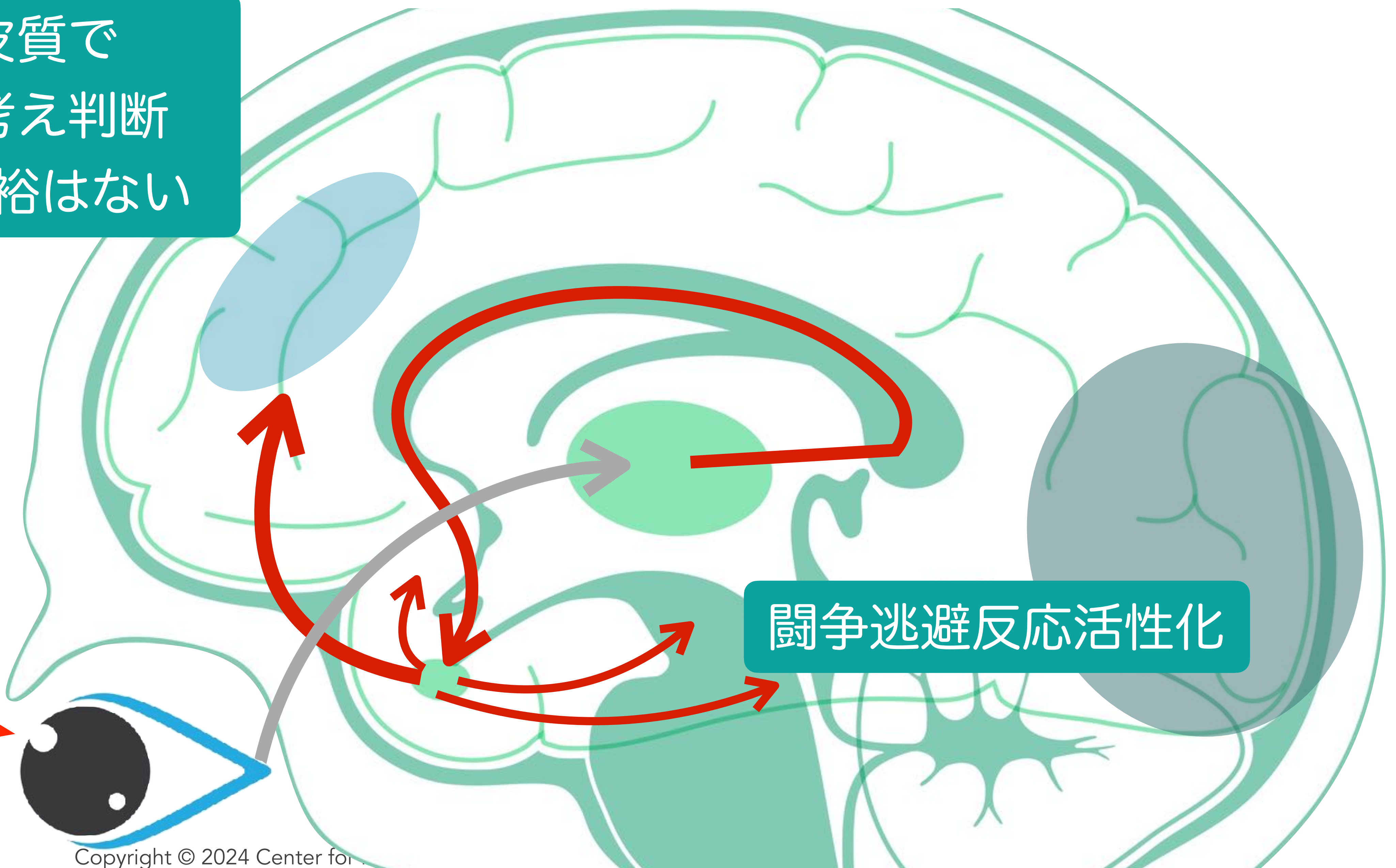
情報處理經路 ②



情報処理経路 ②

前頭前皮質で
あれこれ考え判断
している余裕はない

脅威
危機



闘争逃避反応活性化

まとめ

脳は

脅威や危険を感知すると

正確な状況判断よりも危機対応を優先させるようにできています

それは、前頭前皮質（理解・判断）の機能抑制と

脳幹・脊髄を通じた闘争逃避（戦うか逃げるか）反応の活性化

として表れます

脳の働き方を立て直す

適切に対応するには、「怖いと思う」状態から抜け出し
自分自身を立て直す必要があります

クレームにきちんと対応するための協力を
自分自身にも言い聞かせるように、ゆっくりお願いしてください

きちんと話を伺いたいので
もう少し小さな声でゆっくり話していただいただけませんか
落ち着いて話を伺うために
座っていただいてもよいでしょうか

コミュニケーション・スタイルを振り返る

コミュニケーションは、目的別に
問題解決型と人間関係構築型に分けることができます

問題解決型	人間関係構築型
問題を解決することが目的 問題解決の糸口を探すための質問	信頼関係を構築することが目的 質問は、相手を理解するため
論理的思考 発想力 説明力	傾聴 共感 承認

クレーム対応では関係構築型を心がける

クレーム対応では

早く問題を解決しなくてはと思うあまり

問題解決型のコミュニケーションが優勢になりがちです

問題解決型のコミュニケーションはこちらのペースで進めがちです

相手は、自分の話をきちんと聞いてもらえず

どんどん話を進めようとしていると感じる可能性があります

そうになると、その場の雰囲気は険悪になりがちです

クレーム対応では関係構築型を心がける

こういう時こそ急がば回れ

人間関係を構築するコミュニケーションを心がけてください

具体的には、謝罪、傾聴、感謝、共感、承認などです

謝罪	相手に不快な思いをさせたこと、不便をかけたことを謝罪（部分的謝罪） 「ご不快な思いをさせてしまい、誠に申し訳ありませんでした」
傾聴	まずは、相手の訴えを、否定したり言い訳したりせずに、最後まで聞く 「お話を伺わせていただけますでしょうか」
感謝	何かしら、感謝できる点を見つける 「お忙しい中、ご連絡いただきありがとうございます」
共感／承認	相手の立場に立って話を聞き、相手の気持ちはもっともだと認める 「ご事情をお察しいたします」「ご立腹ごもっともと思います」

思い込みや予断を振り返る

–まずは、母と娘のやりとりから–

5歳の娘が母親のドクターバッグから聴診器を取り出し
それで遊んでいた

少女が聴診器を耳にした時、母親は
この子は医学に興味があるみたい
きっと大きくなったら私と同じ医師になるわ
と思い、誇らしくなった

思い込みや予断を振り返る

—まずは、母と娘のやりとりから—

しばらくすると

少女は聴診する部分を口に当てて、大きな声で言った

ようこそ、マクドナルドへ

ご注文をお伺いしますので、どうぞ

母親は娘と一緒に笑わずにはいられなかった

そして、私たちが如何に簡単に自らの考えを他者に投影するかを思っ

独りで微笑んだ

思い込みや予断を振り返る

–大切なのは決めつけない姿勢–

患者から大きな声で不満を言われると、私たちも母親が、娘の行動をみて「きっと」と思ったように「クレーマーだ」とか「嫌がらせだ」と思いがちです

ただ、こうした思い込みや予断は物事や状況を理解するために必要なフレームワーク・仮説ですだから、それらを考えること自体は仕方がないことです

思い込みや予断を振り返る

–大切なのは決めつけない姿勢–

大切なのは

思い込みや予断を事実だと決めつけないことです
相手の話を聞きながら、柔軟に修正できる姿勢です

柔軟な修正のために

「知ろうとする姿勢」を身につけましょう

知ろうとする姿勢

— 「やさしい好奇心」をもって—

「あなたの言っていることを、しっかり理解したいと思っています」
この気持ちをしっかりと示すことが「知ろうとする姿勢」です
この姿勢は、人間関係構築型のコミュニケーションにも繋がります

この姿勢を身につける上で役に立つのが
「やさしい好奇心」です

やさしい好奇心で

子どもが「うんち」が好きなのは、みなさんよくご存知と思います

中には、うんちに触ったり壁に塗りたい子もいます

一方、私たち大人は「なんて汚いことをするのだ」と思って

その子どもの行動を止めようとしています。

正しさという意味では、大人の行動が適切でしょう

やさしい好奇心では、この正しさを脇に置いて

「子どもはどのようにして平気なのだろう」と

不思議がり、理解しようとしています

クレームを言う相手に対しても

「どうして、クレームなのだろう」と不思議がり理解しようとしています

焦りや面倒臭さを振り返る

知ろうとする態度ややさしい好奇心の大敵が
焦りや面倒臭さです

忙しい業務中でのクレーム対応はとても煩わしく
焦りや面倒臭さが生じやすい状況です

適切なクレーム対応の準備として、日頃から
自分が焦ったり面倒臭いと思ったりしたときの感覚を
よく振り返っておきましょう

焦りや面倒臭さを振り返る

そして、クレーム対応の時にその感覚が出てきたら
意識して、ゆっくりと時間をかけてください
それが、クレーム対応をこじらせない一つのコツです

この対応を可能にするために、体制作りが大切です
クレーム対応をはじめたら、他の業務の手は止めるというルールや
対応を他の職員が見守り、必要な時は支援に入るという体制です

話の聞き方を振り返る

一定時間（たとえば30分）対応しても
クレームが収まらないときは、次の担当者に交代する体制作りも大切です

このとき、次の担当者にきちんと引継ぎができることが重要になります

クレームを聞く時は

次の担当者に引き継ぐことを意識しておくのがよいでしょう

クレームを聞くときに

5W1H（いつ、どこで、誰が行ったどんな言動に対して）を意識して

メモをとる習慣を身につけましょう

良いクレームと悪いクレーム

良いクレームとは

意見や要望が明確で、その解決が目的であるクレームです

他方、悪いクレームとは

クレームを言うこと自体が目的で執拗に続くクレームです

意見や要望は明確なときもありますが、曖昧なことも少なくありません

思い込みや予断は禁物ですが、良い／悪いクレームを見分けるのは重要

関係構築ができるかどうか、目的が何なのかを明らかにでき

2つを見分けることができます

良いクレームがこじれて、悪いクレームになるのを防ぐ効果もあります

次に、実態を知りましょう

自分自身を振り返ってみましょう

医療者による破壊的行為：DCB

職場環境を見直してみましよう

米国では

「医療者による破壊的行為（DCB）」が問題視されています

それは医療における「安全文化を損なう行為」であり

医療ミスを助長して、患者の満足度を低下させます

それだけでなく、医療者全体の士気を低下させ離職に繋がります

DCBが行われる職場環境で

患者からのクレームに適切に対応できるでしょうか

適切に対応するためにも、職場環境を見直してみましよう

医療者による破壊的行為

– D C B (Disruptive Clinician Behaviors) –

露骨な破壊的行為

返事をしない、電話を切る、話し終わる前に立ち去る
無視する、大声で怒鳴る、情報を与えない、モノを投げつける
侮蔑的な発言をする

陰湿な破壊的行為

しかりつける、新人いじめをする、えこひいきをする、陰口を言う
ケアに対して批判する、睨みつける、人前で批判する
バカにしたような目でみる

DCBの行為者は、しばしば無自覚

DCBの行為者は

悪意なく無自覚に、DCBを行っています

さらに、その行為は指導や教育の一環だと思っていることもあります

「別にこれくらいなら、当たり前だよね」

「本人のたをを思っていたこと」

「本人がちゃんとしないからで、原因は本人にある」

「間違っことは言っていない」

「答えを教えると、自分で学ばない。だから、敢えて厳しくしている」

「患者の命がかかっているのだよ、緊張感が必要」

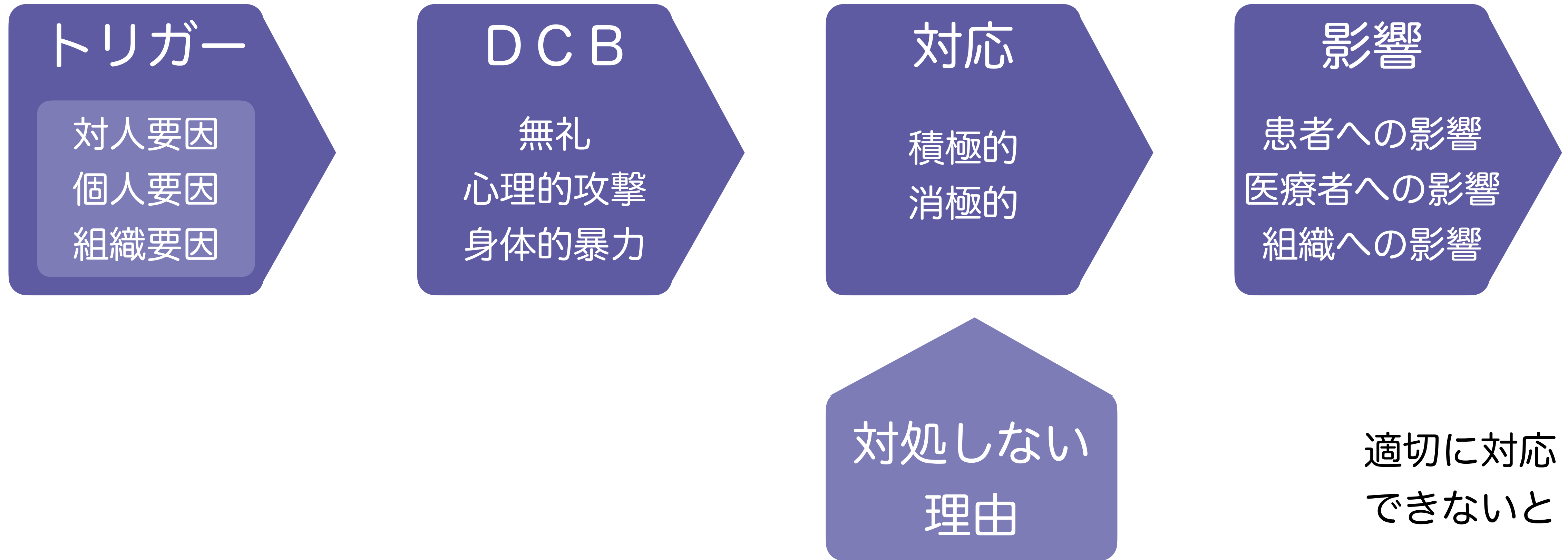
誰による誰に対するDCBか

DCBと聞いて、イメージしやすいのが
「上級医による、下級医師に対するDCB」
「医師による、医師以外の医療者に対するDBC」

それ以外にも、さまざまなDCBがあります
「医師以外の医療者による、同じ職種へのDCB」
「ベテランによる、新人に対するDCB」

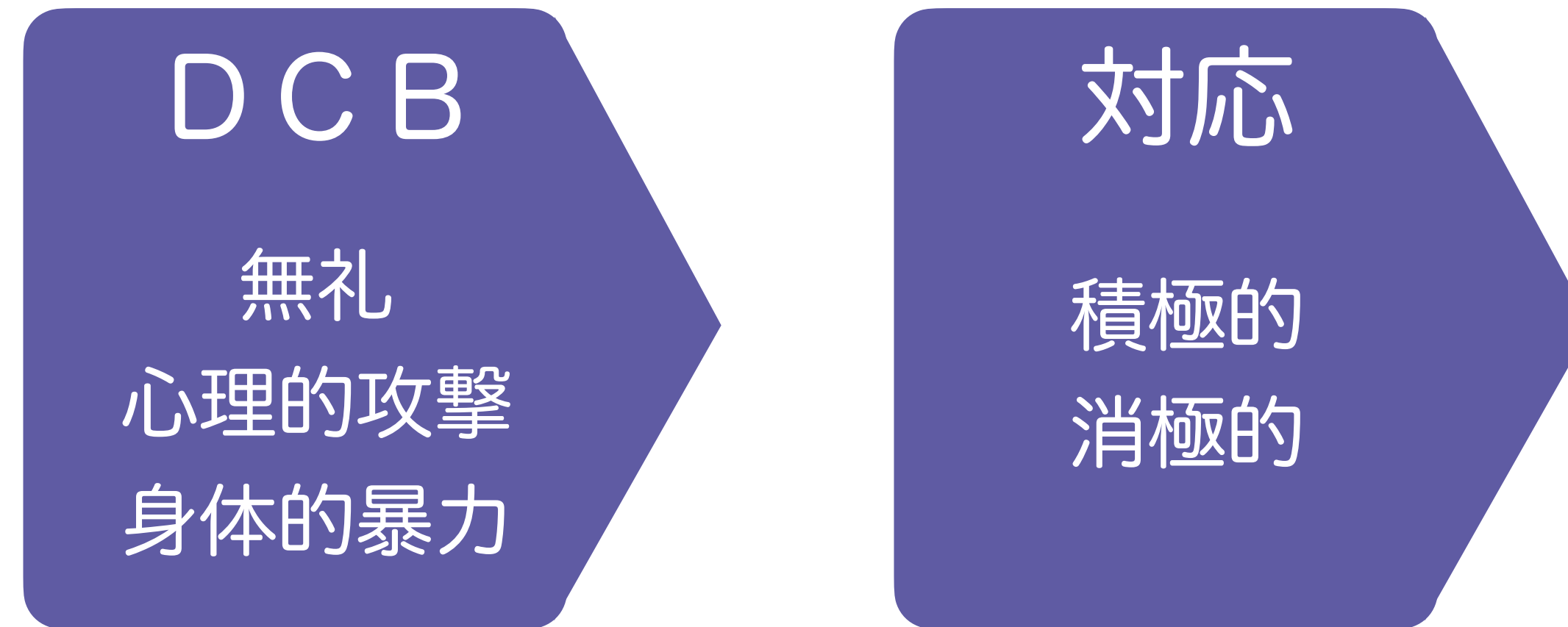
DCBは組織の課題、みんなの課題

—ジョーンズ・ホプキンス大学モデル—



DCBは組織の課題、みんなの課題

—ジョーンズ・ホプキンス大学モデル—



DCBは組織の課題、みんなの課題

50

–ジョーンズ・ホプキンス大学モデル–

積極的な対応

仲間のサポートを求める、指揮系統を使って解決する
管理者に対応を求める、破壊的行為の理由を明らかにする
病院の決められた手続きで報告する

消極的な対応

「仕事の一部」と思って受け入れる
患者や職員に悪い影響を及ぼしかねない行動を目撃しても黙っている
破壊的行為をする人には、患者の状態に関して詳細な報告はしない

DCBは組織の課題、みんなの課題

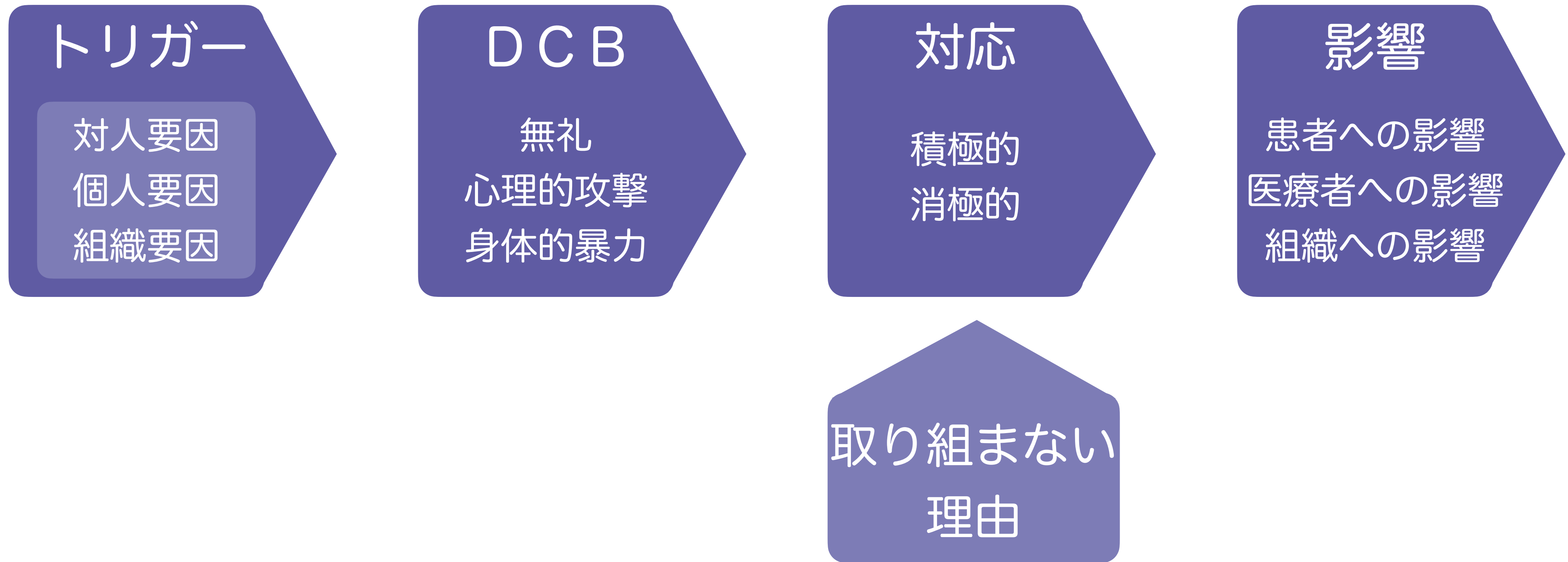
—ジョーンズ・ホプキンス大学モデル—



この対応が適切
でない

DCBは組織の課題、みんなの課題

—ジョーンズ・ホプキンス大学モデル—



取り組まない理由

取り組まない理由

破壊的行為対応に取り組む時間がない

破壊的行為をする人に向き合おうとしても、管理者の助けを得られない

医療の世界では、どこにでもこういう人がいる

トリガーについて

行為者の期待が満たされないフラストレーションが

DCBのトリガーになります

以下はトリガーを引きやすくする／引きにくくする寄与要因です

対人関係 要因	ノンテクニカルスキル 受容的・サポータータイプな関係性 セキュアベース・リーダーシップ
個人要因	パーソナリティ特性 セルフコントロール能力：内省力、アンガーマネジメント
組織要因	部署／病院文化：規則や規範からの逸脱を黙認・許容 慢性的に解決されない、システム課題 医療産業を取り巻く、環境的な過剰負荷

行為者の期待

テクニカルスキル（専門的知識・技術）を補い、安全で効率的に職務を遂行できるような、認知能力（状況把握）、社会能力、個人の有するリソースを活用する能力のこと

「専門的技術をうまく回すための潤滑油」

以下はトリガーを

す

対人関係 要因	ノンテクニカルスキル 受容的・サポータータイプな関係性 セキュアベース・リーダーシップ
個人要因	パーソナリティ特性 セルフコントロール能力：内省力、アンガーマネジメント
組織要因	部署／病院文化：規則や規範からの逸脱を黙認・許容 慢性的に解決されない、システム課題 医療産業を取り巻く、環境的な過剰負荷

トリガーについて

行為者の期待が満たされないフラストレーションが

DCBのトリガーになります

以下はトリガーを引きやすくする／引きにくくする寄与要因です

対人関係
要因

ノンテクニカルスキル
受容的・サポーターティブな関係性
セキュアベース・リーダーシップ

個人要因

冷静でいること、相手を人として尊重すること
可能性を見通すこと、傾聴し質問すること
力強いメッセージを発信すること

組織要因

プラス面にフォーカスすること
リスクを取るように促すこと、内面的動機で動かすこと
いつでも話せることを示すこと

おわりに

医療の現場は、とてもストレスの高い場所です
患者は病気というストレスを抱えていますし
医療者は
限られた時間の中でたくさんの患者に対して
適切な治療を行うというプレッシャーを常に感じています

そんな場所では
クレームやDCBが生じるのが、ある意味当然なのかも知れません

その前提を持ちながら
安心して働ける職場環境の実現に取り組んでください

ご清聴

ありがとうございました