

医業経営情報

REPORT

Available Information Report for Corporate Management

2019

8

医業経営

患者満足度を高め安定経営を目指す 患者ファン化につなげる改善策

- ① 患者ファン化の考え方
- ② 患者の待ち時間対策
- ③ 患者層別の対応策
- ④ 対応力強化と患者の定着化による経営改善

1 | 患者ファン化の考え方

1 | 「増収・増患」から「増点・増益」への発想転換

「増収・増患」と「増点・増益」はイコールではありません。患者の満足度向上と利益の安定化を図るためには「増点・増益」へと意識を変えることが大切です。自院のファン患者を増やすことにより、患者がリピーターとなり継続した安定的な収入を得ることができます。

一方、ファン患者の増加ではなく、単に新規患者数が増加した場合、自院の利益に繋がらないことがあります。それは、以下のことが要因として考えられます。

◆患者数の増加が増収・増益とならない要因

●患者数の増加による影響

- ・診察時間に余裕が無くなり、平均点数（診療報酬算定点数や自費等）が下がる
- ・増加した患者に対応するためにスタッフを増やしたり、残業が増えたりすることで人件費が増加する
- ・駐車場や設備等、患者数に合わせた対応が求められる

●新規患者数の増加による影響

- ・初診患者の診察時間が増え、既存の定期通院患者の待ち時間が長くなり不満に繋がる
→ファン患者の減少の要因となる

また、新規の患者数が大幅に増えることで、対応するスタッフの業務量が増加し、時にはスタッフの不満に繋がることも考えられます。

◆新規の患者数大幅増加によるスタッフへの影響

- カルテの準備の手間
- 問診票の作成の手間
- 新規患者の名前と顔が一致しない
- 保険証の確認作業の手間

こうしたことで患者やスタッフの不満が広がり、現場でのトラブル発生の可能性が高くなります。

2 | 患者平均単価(点数)を上げて利益の増加を図る

診療による収入は、患者数と通院回数、平均点数により決まります。

よって、収入を増やすためには患者数を増やすか、通院回数を増やすか、平均点数を上げる必要があります。

◆診療収入の計算式

$$\text{レセプト枚数} \times \text{通院回数} \times \text{平均点数} = \text{収入}$$

(患者数)

効率的・効果的に収入を増やすためには、患者一人ひとりへの対応を大事にし、患者にとって満足のいく診療を行い、自院のファン患者を増やすことです。患者に診療内容を満足してもらい、ファン化することにより、平均点数のアップを図ることができ、またリピーターとなることで収入を安定的に増やすことができます。

◆収入増加の注意点等

●レセプト枚数を増やして増収を図る

⇒業務量の増加により平均点数が下がる可能性がある

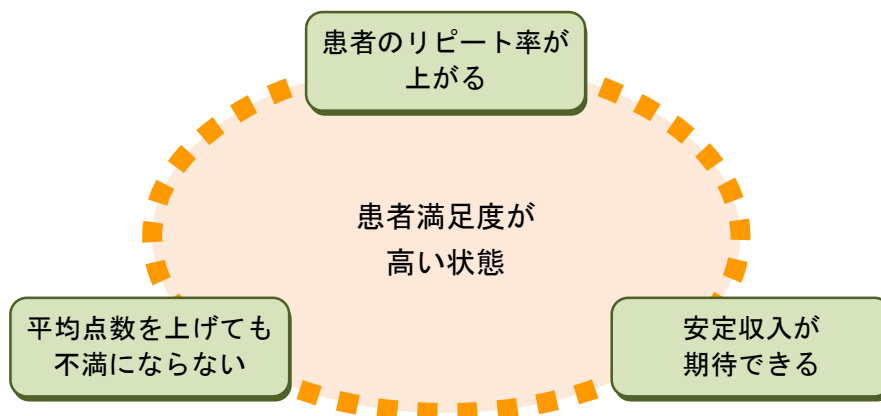
●通院回数を増やして増収を図る

⇒1つの傷病で何度も受診が必要となれば患者から嫌われる可能性がある

●平均点数を上げて増収を図る

⇒患者満足度が高い状態であれば窓口負担金が少し上がっても不満とはならない

◆患者満足度が高いことによる好循環



3 | レセプトデータの活用

患者の通院回数や平均点数を把握するため、レセプトデータを活用することができます。レセプトデータでは患者の住所・性別・年齢、初診患者数、再来患者数、加入する保険者情報、病名、診療行為等を確認できます。

このようなレセプト情報を過去データの分析として取り扱うのではなく、これからどうしていったらよいかを考えるための基礎データとして活用することができます。

医院としてそのデータに合わせて患者サービスの工夫やスタッフ研修、または業務改善等を行い、その結果患者の流れがどのように変化したかという検証に使うこともできます。

また、レセプトデータを活用して外来平均通院回数を把握することができます。その際に注意する点は、通院回数が増加していても患者数が減少している可能性があるということです。

◆外来平均通院回数の増加に隠れた注意点

●患者の通院回数が増えているが、レセプト枚数が減少している場合

- ・患者の表面的な延べ人数は増えている
- ・患者の延べ人数が増えることで収入も増える
- ・レセプト枚数が減少しているので患者数は減少しているが、気づきにくい

患者数が減少している事実があれば、自院の患者離れが始まっている可能性があります。このような事実があれば、直ちに対応策を検討することが必要です。

また、レセプトデータから外来患者一人一日当たりの平均点数を把握することができ、この平均点数を確認することにより、自院の改善ポイント等を探ることができます。

◆平均点数の分析ポイント

- 患者数が極端に増加すると平均点数が低くなる傾向がある
- レセプトの1枚当たりの平均点数を知ることで、スタッフ指導の目安や目標平均点数の設定ができる
- 診療行為別に分けて分析することにより、自院の強化ポイント等を把握することができる

レセプト分析は自院の土台作りとなりますが、自院のファン患者を増やすためには患者満足度を上げることが重要です。次章からは具体的な対応策を紹介します。

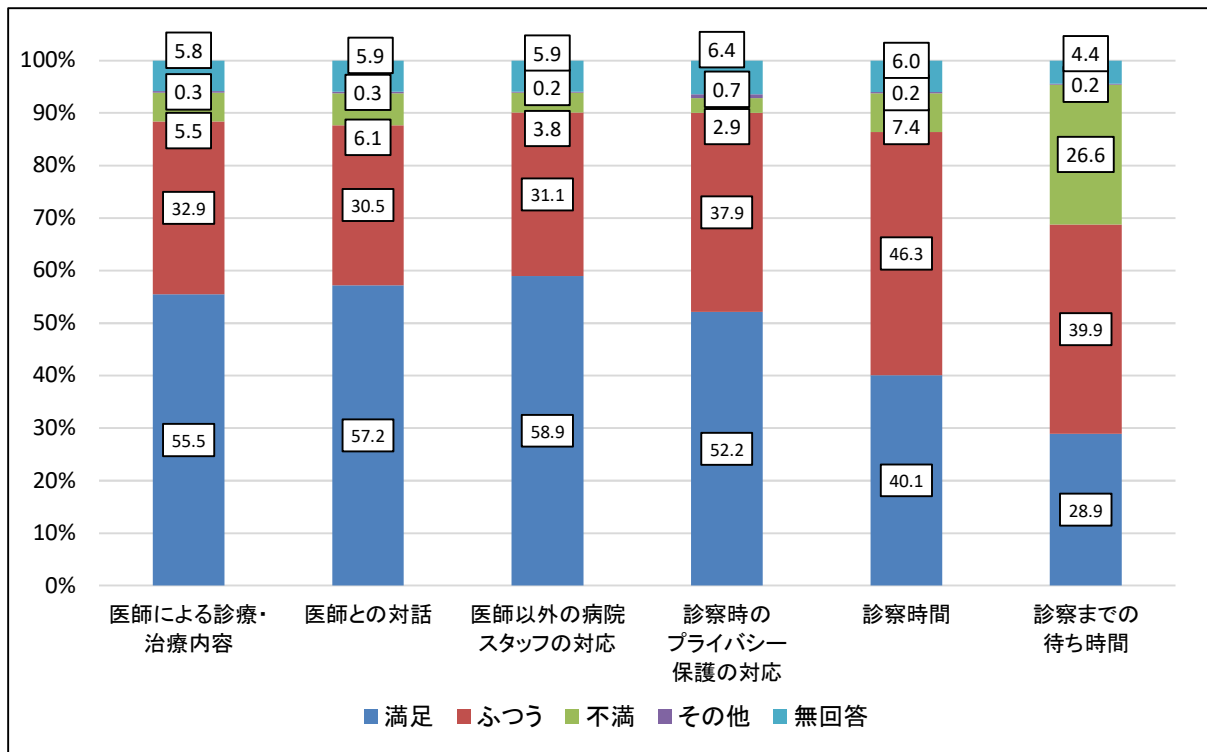
2 | 患者の待ち時間対策

1 | 外来患者の待ち時間への捉え方

外来診療の待ち時間の長さについては常に配慮する必要があります。厚生労働省から公表されている平成 29 年受療行動調査では、「診察までの待ち時間」を不満と感じている患者の割合は 26.6%で、項目別に見た患者の満足度の中では不満と答えた患者が最も多いのが現状です。

この患者の待ち時間を、工夫により「待ち時間と感じさせないこと」が患者満足度向上のためのポイントとなります。

◆外来患者の項目別にみた満足度



(出典)厚生労働省 平成 29 年受療行動調査(確定数)の概況より一部加工

2 | 患者の待ち時間対策

(1) 見やすい掲示物や患者説明資料を作成する

患者が院内で多くの時間を過ごすのは待合室です。院内の掲示物や説明資料は、患者にとって見やすいものであることが求められます。

また、患者にとって興味のある内容や、自院から患者に発信したいことを工夫して伝えることで、待ち時間を有効に活用することが可能となります。

◆見やすい掲示物や患者説明資料

- 文字のサイズを大きく見やすいようにする

⇒院内掲示物は、実際に待合室の椅子に座り、見やすい場所や文字のサイズになっているかを検証する

- 掲示物や説明資料等のタイトルの文字はゴシック、本文は明朝体に

⇒タイトルや見出しをゴシックにするとその部分が目立ち、患者に伝えたいことを強調することができる

- 掲示物や説明資料等のタイトルのジャンプ率^{*}を高める

⇒タイトルのジャンプ率を高め、本文を低くすることでよりタイトルを強調することになる

※ジャンプ率とは、掲示物のデザインにおける、本文のサイズに対する見出しの大きさの比率のこと

◆見やすい掲示物の例

〇〇クリニック 混雑予想

	月	火	水	木	金	土	日
9:00~10:00	●	●	●	●	●	●	
10:00~11:00	●	●		●	●		
11:00~12:00	●	●		●	●		
13:00~14:00	●	●		●	●		

待ち時間の目安

※あくまでも予想であり、実際の状況と異なることがあります。ご了承ください。

● 1時間以上

● 15分~30分程度

● 30分~1時間程度

● 30分未満

(2)その他患者の待ち時間を意識した工夫

待合室の工夫をすることも、患者への配慮として必要です。例えば、実際に待合室の椅子に座ってみて、患者同士の視線が合わないような椅子の配置になっているか、患者動線を意識したレイアウトになっているか等をチェックする必要があります。

◆待合室のチェックポイント

- 患者同士の視線が合わないようなレイアウトになっているか
- 患者の視線を意識した掲示物等の設置や動線を意識したレイアウトになっているか
- 子どもや高齢者、障がい者を意識したレイアウトになっているか
- 患者層の視線に合わせた掲示物の配置や内容となっているか

自院の患者層に合わせたゾーンニングや図書の配置も重要です。例えばキッズスペースを設置する際には、キッズスペースが親から見えやすい場所にあるか、または子ども向けのおもちゃが充実しているか等が挙げられます。

◆待ち時間を感じさせない取り組み

- 風景や花の絵、抽象画等で統一した待合室にして、院内の雰囲気落ち着ける
- 季節に合わせたディスプレイで季節感を演出し定期的に来院される患者を飽きさせない
- 患者層別に合わせた図書の配置

患者の待ち時間を工夫するためには、患者視線で自院を見ることが重要となります。来院する患者を想定して、実際に入口から入って受付を済ませ、待合室で患者と同様の時間を過ごしてみることも一つの方法です。スタッフの声掛けや、患者の動線や視線、掲示物の見やすさを把握することができます。

そこで感じたことを自院で共有することにより、待ち時間や待合室の改善へと繋がり、スタッフ教育のきっかけにもなります。

また、患者の知りたい情報をスタッフが自分たちの勉強会、ミーティング等で取り上げてまとめポスター等を制作します。患者視点に立つことで、患者とのコミュニケーションが円滑になり、スタッフ自身の学びや自信、喜びへと繋がります。

3 | 患者層別の対応策

1 | 高齢患者への対応

平成 29 年患者調査では、外来患者に占める 75 歳以上の患者割合は 28.9%で、65 歳以上は 50.7%となっています。高齢患者の増加により、ほとんどのクリニックで高齢者への対応力向上は必要不可欠だといえます。

また、対応力の向上だけではなく、院内の環境設備面においても配慮が必要です。

◆年齢階級別にみた施設の種別別推計患者数

(単位：千人)

平成 29 年 10 月

性 年齢階級	外 来				
	総数に対する割合	総 数	病 院	一般診療所	歯科診療所
総 数	100.0%	7 191.0	1 630.0	4 213.3	1 347.7
男	42.5%	3 053.7	761.4	1 733.4	558.9
女	57.5%	4 137.3	868.7	2 479.9	788.7
0 歳	1.0%	70.1	14.0	56.0	0.1
1 ~ 4	3.6%	257.2	32.3	210.1	14.7
5 ~ 9	3.2%	229.8	25.5	152.5	51.8
10 ~ 14	2.1%	150.2	19.8	103.8	26.6
15 ~ 19	1.6%	115.3	19.1	75.3	20.9
20 ~ 24	1.8%	131.3	24.3	76.3	30.8
25 ~ 29	2.4%	173.1	32.8	98.4	41.9
30 ~ 34	3.1%	220.7	43.3	129.2	48.2
35 ~ 39	3.5%	252.5	51.9	144.4	56.2
40 ~ 44	4.4%	317.4	66.3	174.1	77.0
45 ~ 49	5.0%	357.7	79.7	189.1	88.9
50 ~ 54	5.1%	365.5	85.7	195.9	83.9
55 ~ 59	5.5%	397.3	96.6	211.0	89.7
60 ~ 64	6.8%	490.0	124.2	262.7	103.1
65 ~ 69	10.8%	776.2	197.6	422.7	155.8
70 ~ 74	11.0%	788.4	195.7	444.6	148.2
75 ~ 79	11.4%	816.8	205.9	476.2	134.8
80 ~ 84	9.2%	664.3	166.6	402.8	95.0
85 ~ 89	5.5%	394.2	98.8	245.3	50.1
90 歳以上	2.8%	204.9	48.5	131.2	25.2
不 詳	0.3%	18.1	1.4	11.8	4.8
(再 掲)					
65 歳以上	50.7%	3 644.8	913.1	2 122.7	609.0
75 歳以上	28.9%	2 080.3	519.8	1 255.3	305.1

(出典)厚生労働省 平成 29 年患者調査の概況より一部加工

患者の中でも最も多い高齢患者には、次のような特性があります。十分に心得た上で接しなければなりません。

◆高齢患者の特性

- 身体機能が低下し、心身共にとても不安定な状態
- 様々な人生経験があり、自分の過去に誇りを持っている
- 健康な人や若い人と同じ接し方を望んでいる
- プライバシーの保護と個性の尊重を大切にす
- サービスは確実に評価される

高齢患者へのアプローチも工夫が必要です。ここでは、①雨天への対応、②ユニバーサルデザイン、③やさしいイメージ作りが重要になります。

◆高齢患者へのアプローチ

①雨天への対応

- ・ ゆっくり傘をたたむことができるスペースと、スッキリ収納できる傘立ての準備
- ・ 車で送迎してもらう患者の乗降場所に、雨に濡れないようなひさしがあると良い
- ・ 運転して送迎してきた人が駐車して戻って来るまで、待機するためのベンチ
- ・ 入口付近にベンチを設置
- ・ 入口のスロープを滑りにくくする工夫

②ユニバーサルデザイン

- ・ 階段の上り下りが辛い患者や車いす患者等のために、スロープを設置
- ・ スロープの傾斜が真っ直ぐ道路に向かっていないかの確認
- ・ 変更が難しいのであればストッパー等を設置する

③やさしいイメージ作り

- ・ ガーデニングやシンボルツリーで、やさしい雰囲気を作る
- ・ ガラスの清掃や駐車場前等の掃除等を徹底し、清潔感を出す

2 | 女性患者と子どもへの対応

女性患者1人にファンになってもらえれば、「子ども」「配偶者」「両親」「近所の友達」と多くの患者を連れてくる可能性が高くなります。逆に、女性患者に嫌われることは患者数の減少が懸念されます。女性患者から選ばれる医療機関になることが重要だといえます。

◆女性患者へのアプローチ

- 口紅や化粧を落とすことがあるので、ウェットティッシュやコットン、綿棒、あぶら取り紙等を適量準備しておく
- トイレが常に清潔であるか、設置した備品の不足等を確認する
- 診察室では、アウターを掛けるハンガーやカゴ、バッグや携帯電話を置くトレイの準備
- 寒さ対策やスカートの患者のためにひざ掛け等を用意する
- 患者に対する治療内容の説明が、中待合に聞こえないように、少し声のトーンを低くして話す
- 待合室のBGMの音量を大きめにして、診察室の話し声が聞こえないように配慮する

◆子育て女性患者へのアプローチ

- 扉を通りやすいものにする（手に荷物を持っていても、ベビーカーを押していても出入りしやすくする）
- 子どもがぐずっていてもやさしく接する
- キッズスペース等の設置
- 状況に応じて患者の荷物等を運ぶ声掛けをする

子ども患者は1人で来ることはあまりなく、ほとんどの場合親と一緒に来院します。したがって、子どもにとって居心地のよい医院は、子どもの親に選ばれる医院になる可能性が高くなります。

風邪が流行する時期や夏休み中等は、特に子ども患者が多くなります。楽しい雰囲気作りで子ども患者のファンを増やし、選ばれる医院を目指します。

◆子どもへの配慮

- 治療中に子どもが暴れたり、嘔吐して衣類が汚れた場合の着替え用シャツやズボン等の用意
⇒高額なものではなく、安価な衣類でも患者満足度向上に繋がる
- 交換用のオムツを持参していない患者へのオムツの準備
⇒紙オムツを用意しておくことで、利用した親の満足度向上に繋がる

4 | 対応力強化と患者の定着化による経営改善

1 | 患者対応力の強化

患者満足度を向上させるためには、スタッフの対応力を強化する必要があります。以下にスタッフ対応力を向上させる取り組み等を紹介します。

(1) 患者満足を引き出す説明

患者から、先生の説明は病気の説明でしかなくて物足りないという話を聞きます。患者は、日常生活上どのように対応していったらよいかという具体的な説明を求めています。

先生と患者が考える「説明」に対する認識のズレが、患者の不満につながっていることが多いようです。

患者数が多く、医師から十分な説明ができない場合でも、看護師など他のスタッフから患者の生活を中心にした説明を行うことが必要です。

例えば、「血液検査の結果この数値はなかなか下がりませんが、食事や日常生活でこの点に注意をしていけば悪化が食い止められます。」という具合に説明します。このほか、患者の気持ちに対する共感や同調の言葉をプラスできると良い印象を与えます。

病気や薬の知識が豊富であることは当然ですが、患者が知りたいのは、自分の生活がどうなるかという視点であることを再認識し、患者への説明を心掛けるようにします。

ただし、医師一人では十分な説明時間が取れないことも多いため、スタッフにも同じような気持ちで患者に接してもらえよう継続的な研修が必要です。

◆ 患者満足を引き出す説明例

患者：「今日お風呂に入っているいいですか？」

医師等：「今日みたいに寒い日はお風呂にゆっくり入りたいですね。でも、今日お風呂に入ると病状が悪化してしまうので、明日、症状がおさまったらお風呂に入ってくださいね。」

【ポイント】

- お風呂に入れない理由を相手に伝える
- 患者に共感する言葉を加える
- お風呂に入れない理由の後にプラス表現の言葉を添える

(2)クレーム対応能力向上研修

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出来る可能性は高くなり、悪ければ本来誠実に対応しているはずの他のスタッフに対しても、新たなクレームの火種を植え付けかねません。重要なのは、研修やロールプレイング等を通じてクレーム対応能力を全ての職員が身に付けておくことです。

◆クレーム対応能力向上研修

●目的

- ・ 傾聴する力と共感する力を身に付ける
- ・ チーム内で意見等を共有する
- ・ 上手なクレーム対応を習得する

●研修の進め方

- ① 患者役とスタッフ役を決める
- ② クレーム事例を選択する
- ③ 患者役がスタッフ役にクレームをつけてスタッフ役がそれに対応する
- ④ クレーム対応終了後、皆で振り返り意見を出し合う

◆クレーム事例の内容

●電話でクレームを受けるケース

- ・ 時間外や混んでいる時間帯にも関わらず「今から行くからすぐに診ろ」と威圧的な電話への対応

●クレーム申出者と対面するケース

- ・ 長い待ち時間のせいで習い事や塾に行けなくなり、その分の費用を請求してくる患者や家族への対応
- ・ 前回と同じような診療内容なのに支払金額が高い、と請求金額に納得しない患者への対応
- ・ 毎回治療代を次回まとめて払うと言い帰ってしまう患者に対して、治療前に前回までの分を請求すると怒りだした患者への対応

●自院の実話事例も活用する

(3) 帰り際の一言やプラスの一言でファン患者を増やす

院内での声掛けは、とても大切なことです。全員に同じ言葉をかけるのではなく患者に合わせた声掛けも必要となります。

また、「マニュアルに書いてあるから話しかける」、「聞かれた質問だから答える」、「知っている患者だからお話する」のでは、十分な対応であるとはいえません。患者だけでなく、周囲の人も笑顔になるようなプラスの一言を添えるだけで、患者との関係が良くなる可能性があります。

◆ 帰り際の一言例

● 全ての患者に同じ声掛けをするのではなく患者によってかける言葉を変える

- ・「雨が降っているので、お気をつけてお帰り下さい」
- ・「また来月もお待ちしております」
- ・「お疲れだと思いますので、ごゆっくりお休みください」
- ・「次回もお待ちしております。お大事になさってください」

2 | 患者の定着化による経営改善

患者の定着化を図るためには、ハード面とソフト面のどちらにも着目し、必要があれば改善を行い、患者にとってまた通いたくなるクリニックを目指す必要があります。

患者のリピーター率が低く、新規の患者が多いケースでは、今までの広告宣伝費用等を既存の患者満足度向上のために投資することも一つの方法です。

自院のファン患者を増やすことが、安定経営への近道であるといえます。

◆ クリニックの経営改善の流れ

- ステップ1：患者目線に立った診療と患者目線のコミュニケーション
- ステップ2：患者満足度の向上とリピーター率の増加
- ステップ3：患者からの感謝の言葉が増えてくる
- ステップ4：スタッフのやる気や働き甲斐が向上する
- ステップ5：スタッフの定着率が向上する
- ステップ6：自院の経営が安定する

■参考資料

株式会社ビズアップ総研 e-医療 J I N Z A I

「増収・増患・増益を実現する歯科経営改善対策の進め方」

【講師】MMP 認定登録医業経営コンサルタント 鈴木 竹仁氏

日本ビズアップ株式会社 医業経営指導マニュアル

株式会社アーバンプロデュース

「院長先生の知恵袋 クリニックの目のつけどころ大辞典」鈴木 竹仁 著

厚生労働省 平成 29 年受療行動調査（確定数）の概況

厚生労働省 平成 29 年患者調査の概況