

# Medical Practice News

● メディカル・プラクティス・ニュース

経営 クリニックのSWOT分析の考え方・進め方

接遇向上 謝り方にもひと工夫? クレーム対応のポイント

制度改正 活用シーンが広がる「マイナンバーカード」

コラム 20年後はどうなる? -科学技術等の未来予測-

2021  
August

8



【金魚と朝顔】©ミムコ

暑い夏の日。朝顔のそばで涼しげに泳ぐ金魚たち。



外部・内部環境を分析しよう①

# クリニックのSWOT分析の考え方・進め方



## ポイント

SWOT分析は、経営理念を明確にした上で自院の外部・内部環境を分析し、経営計画を立てていくための、基本的な現状分析ツールです。

## 1. はじめに

経営は環境に適応していくことにより、継続し発展していくことができます。これは、クリニックの経営においても同じです。ダーウィンが『種の起源』で、「環境に適応していったものだけが生き残れる」と言っているとおりです。

クリニックの経営においては、自院を取り巻く外部環境を把握して将来予測などを含めて分析し、自院の経営理念の下、内部環境の把握・分析を行います。さらに、当該分析に基づき経営課題を抽出し、経営戦略を樹立し、事業計画を立てて全スタッフで実行していくことが自院の継続発展につながっていきます。

以上の概要はSWOT分析といわれます。SWOT分析は、現状を分析するための分かりやすく基本的なツールです。

## 2. SWOT分析とは

SWOT分析は、自院の現在の状況を内部要因として「Strength（強み）」と「Weakness（弱み）」、外部要因として「Opportunity（機会）」「Threat（脅威）」に分けて「情報を整理」し、「方向性（経

営方針）の決定」、さらには経営戦略策定のためにも大変重要な役割を果たします。

上記の4つの頭文字をつなげ、SWOT分析といいます。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み (S)	弱み (W)
外部環境	機会 (O)	脅威 (T)

## 3. 何のために行うのか

SWOT分析は、自院の経営理念を基に経営方針を定め、経営戦略（クリニック経営の成功要因）を抽出し、経営計画（短期・中期）を策定し、自院を継続発展していくための、分かりやすく基本的でかつポピュラーな手法です。

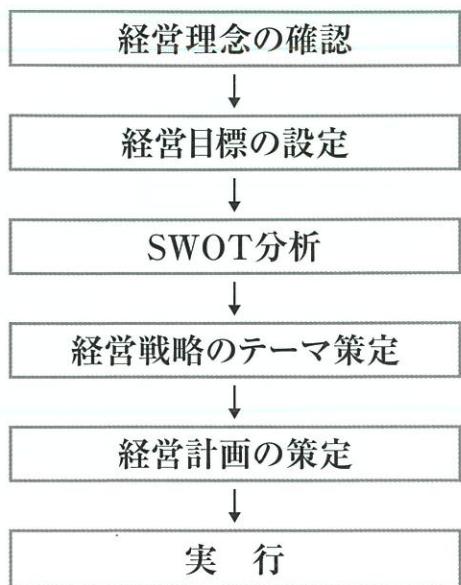
## 4. 分析を行うタイミング

SWOT分析は、自院の、今後おおむね3年後のあるべき姿をイメージしながら実行していきます。そのため、3年後のあるべき姿をイメージし、初年度、2年度、3年度に（マイルストーンを決め）、誰が、いつ、なぜ、どのような方法で、いつまでに目標を達成するかを決めていきます。

## 5. SWOT分析の進め方

SWOT分析から経営計画策定までを、次のフロー図のように進めると効果的です。

### ■ SWOT分析から経営計画策定までのフロー図



この流れに沿って、無床の内科クリニックを例として、説明します。

#### ① 経営理念の確認

##### 【例】自院の経営理念

- ・地域に密着したかかりつけ医としての役割を果たしていく
- ・患者に優しい運営を行っていく
- ・スタッフと一緒に成長していく

#### ② 経営目標の設定

経営目標は将来のある時点で達成している（すべき）姿を具体的な項目および数値で表示します。上記①自院の経営理念と、この経営目標は院長が作成します。

##### 【例】自院の3年後の経営目標

- ・通常外来と発熱外来の施設整備
- ・内視鏡の買換え
- ・1日当たり平均外来患者数3人増加
- ・年次有給休暇80%消化\*

\*年次有給休暇消化率については、自院の現状をもとに設定してください。



#### ③ 情報整理

外部環境と内部環境に分けて情報を整理します。外部環境は自院で統制することは不可能ですが、内部環境は自院で統制（コントロール）できます。下記に、その事例をいくつか掲げます。

この情報整理は、院長だけでなくスタッフも参加して行うと（例えば、カードに書き出してもらうなど）、より効果的であると考えます。

外部環境	<ul style="list-style-type: none"><li>・患者動向</li><li>・競合他医院</li><li>・地域の人口動態（年齢別）</li><li>・政治・法令（医療法改正、医療保険制度改革、診療報酬改定、介護報酬改定など）</li><li>・経済状況</li><li>・コロナ禍</li><li>・科学技術</li><li>・その他</li></ul>
内部環境	<ul style="list-style-type: none"><li>・院長の経営力、リーダーシップ力</li><li>・院長の診療技術</li><li>・看護師のスキル</li><li>・受付の対応</li><li>・財務内容</li><li>・院内処方・院外処方</li><li>・内部管理体制など</li><li>・その他</li></ul>

次回は、クロスSWOT分析の方法と、分析結果から経営戦略の抽出、経営計画への落とし込みについて解説します。



# 謝り方にもひと工夫? クレーム対応のポイント



## ポイント

クレームには、落ち着いて相手の話を聴いた上で、何について謝罪するのかを意識して、担当外の内容であっても丁寧に対応します。

### まずは「聞く」姿勢を

新型コロナウイルス感染症対策として、診療所では受付・診察・会計のそれぞれの場面で従来とは異なる対応が求められています。コロナ対策を講じることで、従来と手順が異なったり、業務量が増えたりして、その影響で待ち時間が伸びてしまうこともあるでしょう。特に待ち時間の問題は患者さんの不満につながりやすく、不満はクレームに発展しかねません。

今回は、クレームに落ち着いて対応できるよう、まず行ってほしい初期謝罪や、“謝る必要のないクレーム”への対応の工夫について、事例を用いてご紹介します。

#### 1. よくある通常のクレーム

受付や待合室で、「いつまで待つのか?」などの待ち時間に関するクレームを受けることがあります。たとえ他の業務中であっても、クレームへの対応を優先することが重要です。そして、**事例1**のように、現状の説明と今後の対策を伝えて謝罪します。丁寧な言葉遣いはもちろんですが、謝罪の気持ちが伝わるよう、表情や姿勢・態度などボディーランゲージに十分に気を付け、やや前傾姿勢で手を軽く前で組み、アイコン

タクトをとりながら話を聞くようにします。これは、次項のような医院側に非がないクレームへの対応でも同じです。

#### 2. 謝り方に工夫が必要なクレーム

医院側に非がないクレームの場合、言い訳や反論をしたくなるかもしれません。しかし、患者さんが不快な思いをしたことは事実ですから、話を最後まで聴いた上で**事例2**のように、まずは「不快な思いをさせたこと」に対して謝罪します。

「私は間違ってない」「何も悪いことはしていない」などと思いながら対応すると表情や態度に表れ、さらなるクレームにつながりかねませんので気を付けましょう。

#### 重要なのは初期応対での謝罪

実際にクレームを受けたとき、とても重要なのがクレームを受けたその場で行う初期応対での謝罪です。たとえ医院側に非がなく、患者さんの勘違い等であったとしても、勘違いをさせてしまった事実に対してお詫びします。クレームを受けた人は、担当外の内容であっても医院の代表として丁寧に対応します。素早く責任者に報告して、院内での情報共有を徹底しましょう。

## 事例1 「待ち時間が長い」というクレームへの対応



患者Aさん

もう30分も待っているけど、あとどれくらいかかるの?

申し訳ございません。ポイント① 今日は大変混みあっており、皆さんにいつもより長くお待ちいただいている。受付順にお呼びしておりますが、あとどれくらいお待ちいただくか、確認してまいります。



スタッフBさん



仕方ないわねえ、早くしてよ。

はい。ポイント② 5分ほどお待ちいただけますか。(確認して素早く戻る)お待たせしました。Aさんはこのあと3番目になりますので、ポイント② 30分ほどでお呼びできると思います。



これから30分も待つのね。

申し訳ございません。コロナ感染予防に十分注意してお待ちいただいているので、ご協力お願ひいたします。



分かりました。

ご理解いただきありがとうございます。では、このままこちらでお待ちください。よろしくお願ひします。



### ポイント①

現状について、具体的に分かりやすく説明する。

### ポイント②

伝えた時間より遅れると、二次クレームを招く恐れがあるため、時間を伝えるときは、余裕をもって多めの時間を伝える。

#### 【例】

- 確認のための時間が3分かかる⇒余裕をもって「5分」
- 待ち時間があと20分以上かかりそう⇒余裕をもって「30分くらい」など

## 事例2 返却済みの保険証を「返してもらっていない」というクレームへの対応



患者Cさん

さっき出した保険証、まだ返してもらっていないんだけど。

それはポイント① ご心配をおかけしまして申し訳ございません。すぐに確認してまいります、少々お待ちください。(戻ってきて)Cさん、お待たせしました。保険証は、ポイント② 受付時にその場でお返ししております。お手数をおかけしますが、もう一度ご確認いただけませんでしょうか。



ないよ、今見たらなかったんだ。

左様ですか。コロナ感染予防を踏まえて、保険証を確認したらその場でお返ししておりますので、ポイント② こちらでお預かりすることはないのです。恐れ入りますが、もう一度ご確認いただけませんか。



そうですか?じゃあ、もう一度見てみるよ。  
あ、あった!ありました。

それは良かったです。こちらも、お返しする際の説明が足りなかったようで、ポイント③ 大変失礼しました。今後は、Cさんにお声がけしてからお返しするよう、ポイント③ 十分注意いたします。この度は、ポイント③ ご迷惑をおかけしまして申し訳ありませんでした。



### ポイント①

「不快な思いをさせたこと」に対して謝罪する。

### ポイント②

「～と思います」等のあいまいな言葉は使わない。

### ポイント③

謝罪の言葉は、同じ言葉を繰り返すのではなく、いくつかの言葉を使う。

#### 【例】

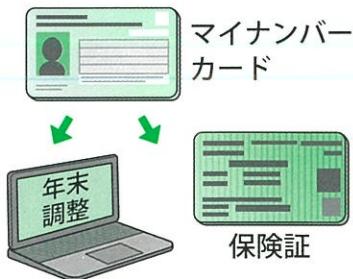
- 誠に申し訳ございませんでした
- 大変失礼いたしました
- ご迷惑をおかけして申し訳ございません
- 本日は貴重なご意見ありがとうございました
- 大変申し訳ございません
- 以後十分に注意いたします

など

(株)スマイル・ガーデン 代表取締役 村尾孝子)



# 活用シーンが広がる「マイナンバーカード」



## ポイント

手続き等の電子化が進むことで、マイナンバーカードや、マイナンバーカードでログインするマイナポータルの機能が拡大されています。

## 年末調整手続きの電子化

従来、保険会社からハガキ等で交付されていた、生命保険料などの控除証明書が、平成31年1月から電子データで交付することが可能となりました。これにより、年末調整の際、従業員は勤務先にデータで提出できるようになりました。

さらに、令和2年分の年末調整からは、行政手続きなどのオンラインサービス「マイナポータル」において、「マイナポータル連携」が開始され、さまざまな控除証明書等のデータを一括で取得できるようになっています。

これらにより、年末調整手続きを行う自院のスタッフ、事務担当者の事務が図表1のように簡便化されます。

電子データの控除証明書等を取得する方法は、①マイナポータルで取得、②契約保険会社等のサイトから取得（取得方法は保険会社等により異なる）、の2つです。ただし、電子データでの発行やマイナポータル連携に、まだ対応していない保険会社等もあります。

しかし、今後、対象となる控除証明書の拡大も予定されています。マイナポータルの利用に必要な「マイナンバーカード」の取得を、スタッフに勧めましょう。

図表1 年末調整手続きの電子化

		現 状	電子化
従業員	控除証明書等	<ul style="list-style-type: none"> <li>書面（ハガキ等）で受取り</li> <li>必要な時期まで保管（紛失した場合、再発行を依頼）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>控除申告書作成の際にデータで一括取得</li> </ul>
	控除申告書 保険料控除申告書など	<ul style="list-style-type: none"> <li>手作業で作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所定の項目に自動入力</li> </ul>
勤務先		<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員から提出された控除証明書のチェック等</li> <li>書類を保管</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>検算等の作業が簡素化</li> <li>書類の保管は不要（データで保存）</li> </ul>

出典：国税庁HP「マイナポータルを活用した年末調整及び所得税確定申告の簡便化」

## オンライン資格確認

### 1. 現在の導入状況

本格運用が今年10月に延期された「オンライン資格確認」について、厚生労働省は7~10月を集中導入期間とし、推進に力を入れています。システム導入費用の補助金については、令和5年3月31日までにシステム整備を完了させ、同年6月30日までに申請することとされています。

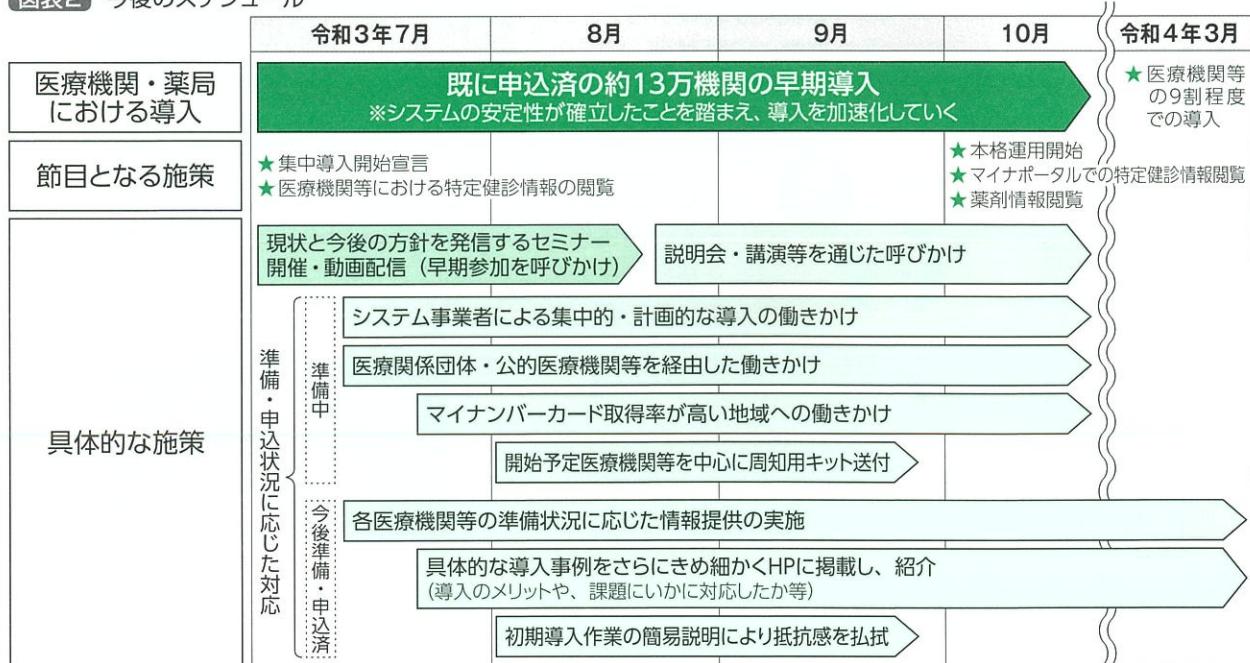
6月20日時点で、全国の医療機関等の顔認証付きカードリーダー申込機関数は約13万機関。それぞれの全体数に占める申込割合は次のとおりです。

【顔認証付きカードリーダー申込状況】

病院	医科診療所	歯科診療所	薬局
77.7%	44.7%	49.4%	81.6%

プレ運用に参加している約730施設からは、導入のメリットとして「初診の患者の資格の入力の手間が大幅に減った、即時に資格の有効性が確認できるようになった」などの意見が聞かれ、課題として導入時の手間や「マイナンバーカードを持参する患者が少ない」などが挙げられています。

図表2 今後のスケジュール



出典：厚生労働省「オンライン資格確認等システムについて（令和3年6月25日）」より作成

### 2. 今後の展開

現在、オンライン資格確認によるレセプト返戻の削減や事務の効率化、患者さんの同意を得た上で薬剤情報等の閲覧がメリットとしてありますが、今後も、確認できる情報の拡大や、さまざまな機能の追加が予定されています。

#### 【今後拡大予定の機能】

- ・医療機関等で確認できる情報に、手術、移植、透析、医療機関名等を予定（令和4年夏を目処）。
- ・オンライン資格確認等システムを基盤に、電子処方箋の仕組みを構築（令和4年夏を目処）。
  - 薬剤情報共有のリアルタイム化（重複投薬の回避）が可能に。
- ・閲覧・活用できる健診等を拡大。
- ・順次対象を広げ、生活保護受給者の医療券等も対象に（令和5年度中）。
- ・訪問診療等におけるオンライン資格確認も検討。

さらに、マイナンバーカードの健康保険証利用登録件数は、440.3万件（6月20日時点）で、マイナンバーカード交付実施数の約1割という状況ですが、今後、利便性が周知されていくことで、マイナンバーカードを保険証として持参する患者さんが増えていくことが予想されます。

# 20年後はどうなる? —科学技術等の未来予測—

新型コロナウィルスのパンデミックは、世界中の人々の日常生活や、教育・医療などに大きな影響を与えています。その結果、日本においては、テレワーク、オンライン教育、オンライン診療など、ICTの活用が急速に進むことになりました。



## 10年分進んだテレワーク

少子高齢社会による労働力人口の減少や働き方改革を背景に、テレワークが徐々に普及していたものの、コロナ前までは、特定の職種に限られていきました。しかし、コロナ禍を機に、テレワークを導入する職種の範囲が一気に広がりました。コロナ前の予想と比較すると、5~10年分進んだといいます。

このような予想以上の進展は、価値観の変化へとつながり、仕事や生活に果たす科学技術等の役割を再認識するところとなりました。

## コロナ後の成長分野

フランスの経済学者で、近未来を予測した著書が日本でもベストセラーとなったジャック・アタリは、コロナ禍の最中に発行された『命の経済』において、この先発展させていくべき経済活動として、ヘルスケア、食、住宅（密集型都市からの脱却）、さらには教育・文化・娯楽分野などを挙げました。

これらを「命の経済」と命名し、ほかにも、農業、衛生、安全、リサイクル、デジタル通信技術など、幅広い分野を掲げています。

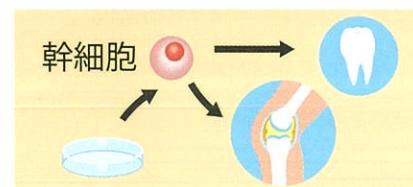
## 科学技術の実現予測

2030年

- 血液分析によるがんや認知症の早期診断
- IoTを利用した精密農業の普及
- 人工衛星を活用したリアルタイムの災害リスク評価システム
- 話し言葉でも文脈を捉えた文章に自動整理・文字化できるAIシステム など



2040年



- 手のひらサイズで、迅速に感染症への感染の有無等を検知・判定できるセンサー
- 歯の再生医療、じん帯、軟骨関連分野の再生医療
- 移植が可能な臓器の3Dプリント
- 生体に完全に融合し、不自由なく生活できる義体

- 誰でも、いつでも、どこでも、個人の能力、興味に合わせて学べるデジタル環境
- 遠隔地の人やロボットを自在に操れる身体共有技術
- 量子情報通信技術に基づく安全性の高い自動運転システム
- 都市部で人を運ぶドローン（空飛ぶ車） など



出典：文部科学省『令和2年版 科学技術白書』2020  
野村総合研究所グループ「NRI未来年表 2021～2100」2020  
ジャック・アタリ著、林昌宏・坪子理美訳『命の経済』プレジデント社、2020