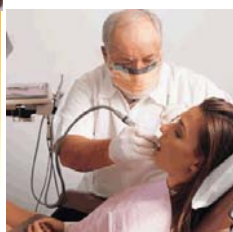
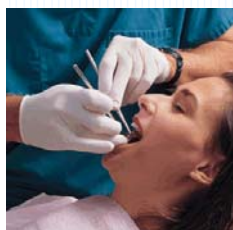


経営情報レポート

経営のリスクにどう対処していくか？

# 歯科医院のリスク管理



- 1 経営に関するリスクと対策
- 2 危険に関するリスクと事故予防対策



株式会社 常陽経営コンサルタンツ

# 1 | 経営に関するリスクと対策

歯科医院は、様々なリスクに取り巻かれています。「経営に関するリスク」としては、設備の過剰投資、患者さんからのクレームなどによる風評被害（噂やインターネットへの書き込み）、未収金の発生、情報漏洩の問題、設備の過剰投資などがあります。

また、「危険に関するリスク」として、医療事故、医療機器の故障、天災地変、犯罪発生などがあります。今、これらの各種リスクへの適切な対策を取る必要が高まっています。

## 1 | 経営に関するリスクの種類と内容

リスクの種類	リスクの内容
●クレーム	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 悪質な来訪者による不当な要求</li><li>・ 暴力、暴言、セクハラ</li><li>・ 口コミやインターネットによる風評被害</li><li>・ 診療の妨害</li><li>・ 職場環境の悪化、士気の低下</li></ul>
●情報漏洩	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 個人情報漏洩に伴うクレーム・損害賠償</li><li>・ 医院の信用失墜</li><li>・ 個人情報保護法違反</li><li>・ 業務停止処分・医院閉鎖</li></ul>
●未収金	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 治療費未回収の増大</li><li>・ 未収金回収業務の負担増</li><li>・ 財務体質の悪化・経営状況の悪化</li><li>・ 資金繰りの悪化</li></ul>
●過剰投資	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 設備投資効果が出ないことによる悪影響</li><li>・ 収支バランスの不一致</li><li>・ 資金繰りの悪化</li><li>・ 経営状況への深刻な悪影響</li></ul>

## 2 | クレームに関するリスクと対策

### (1)クレームがもたらすリスク

クレームは、一般的には医療サービスの向上、安全性確保などの院内体制整備のための貴重な情報資源として活用できるものと考えられますが、近年、クレームそのものが目的の事例や業務に著しい支障をきたす暴言・暴力などのケースも増加しています。

いわゆる「モンスターペイシエント」に代表されるような、一部の悪質な来院者による不当要求、暴言、暴力は、歯科医院にとっての大きなリスクといえます。

暴言は、「ヤブ医者」などの誹謗中傷、怒声、セクハラなど、他の患者さんやスタッフの心情を害したり、業務に支障を来す物を指し、口頭によるものだけでなく、ビラまき、インターネットへの書き込みを含まれます。

万が一、このような被害にあった場合の対策を講じておく必要があります。

## (2)悪質なクレームへの対策

(社)札幌歯科医師会の医療管理対策委員会が、会員向けに「もしもの時の対応集」というリーフレットを出しています。この内容について一部を紹介します。

### ※もしもの時の対応策((社)札幌歯科医師会発行 対応集抜粋)

- 不当要求を繰り返す、精神的な問題があるとみなされる、金銭目的、インターネット中傷など、クレーマー事案と判断される場合

#### 《対応の流れ》

- ① 院長が対応し、不満の具体的な内容を確認（カルテ、レセプトの整備）
- ② 相手の要求や状況において録音、録画などの対応を取る
- ③ 歯科医師会、弁護士、警察に相談

#### ● 暴力が振るわれた場合

安易に制止しようとせず、まず加害者の近くから避難し（非常ベルなどの設置も有効）、警察に連絡します。その場にいた他の患者さん、スタッフなどの関係者の証言をまとめ、日時明記の上、それぞれの署名を求める事で証拠を作ります。防犯カメラは、目立つ所に設置して存在をアピールする事で、暴力・暴言を抑止する事ができます。その際、入口に「防犯上の理由からカメラを設置し、画像を記録している」旨を院内掲示すれば、個人情報保護法やプライバシーの問題は発生しません。

#### ● 「困った患者さん」を診療拒否できるかどうか

歯科医師法第19条第1項により、診療の義務が有りますが、迷惑行為や酩酊状態、自院で十分な対応が出来ないと判断される場合は、診療を拒否できる正当な事由とみなされます。ただし、診療報酬不払いを理由にした診療拒否は認められません。

また、口コミやインターネットへの書きこみへの対応をマニュアル化する動きが出てきています。

## ■マニュアルの具体例

- 不当要求と判断される場合、面談の場所はこちらから指定する。(警察の「暴力追放」などのポスター、大きめのテーブルがあり、出入り口が2カ所ある部屋などが望ましい。)
- 院長などの最終責任者は直接対応せず、相手よりも多い人数で対応する。
- 時間を区切って対応する。
- 会話を録音する。(弁護士によれば、録音の告知は必須ではない。)
- 誤解される表現、推測による発言は避ける。
- 押印、署名、文書提出は不用意に約束しない。

## 3 | 情報漏洩のリスクと対策

### (1) 個人情報に関するリスク

歯科医院においては、個人情報を知り得る機会が多くあります。カルテの作成から始まり、X線撮影でフィルムもしくはデータにて保管しています。また、診療報酬請求の審査支払機関へのレセプトの提出、他の事業者への情報提供、健康診断を行えば、勤務先(事業者)へ従業員の健康診断結果の通知、技工所への技工指示書等によっても個人情報提供があります。また、最近では、カルテ開示やレントゲン写真の貸出等に関しては、トラブルとなるケースが多く報告されており、特に慎重さが必要です。

このように、色々な状況で個人情報に触れ、他に提供しているのが歯科医院です。当然、情報漏洩による、法律違反、信用失墜、損害賠償などのリスクが存在します。カルテやレセプト、撮影フィルム等の物の管理(紙やデータ、フィルム等)と知りえた情報の漏洩を防ぐため、医療従事者としての意識の徹底が必要です。

### (2) 個人情報保護のための対策

平成17年の個人情報保護法の施行に伴い、平成19年度の医療法改正において、歯科医院でも安全管理対策、院内感染対策の構築が義務付けられ、その中で、個人情報保護・管理に必要な具体的対策について紹介いたします。

## ■組織体制の整備

- ①個人情報の保護に関する委員会の設置
- ②個人情報保護管理者の任命
- ③個人情報の取扱いに関する苦情処理を行う窓口機能の整備

## ■個人情報に関する諸規定の整備

- ①個人情報保護に関する方針の作成
- ②個人情報保護に関する規定の作成
- ③個人情報の開示に関する手続きの定め
- ④個人情報漏洩時の対応手順（マニュアル）の作成
- ⑤個人情報の取扱いに関する苦情対応の手順（マニュアル）の作成
- ⑥雇用契約書等に離職後も含めた守秘義務の規定整備
- ⑦業務委託契約書等に安全管理措置、受託者の義務規定等の明記

## ■カルテ開示・レントゲン写真の貸出し

カルテ開示要求には、原則として、できるだけ速やかに応じなければなりません。

- ①患者さんの所定の書式による「診療記録等の開示申込書」の提出を求める
- ②代理人などによる開示請求の場合には所定の書式による「委任状」の提出を求める
- ③「開示申込書」を確認したのち、所定の書式による「返答書」を交付し、速やかにこれに回答する
- ④開示にかかわるすべての記録を保存する

レントゲン写真の貸出しに関しては、近年は、デジタル化が進んでいることから、プリントアウトするか、データをコピーして渡す事が多くなっています。

## 4 | 未収金のリスクと対策

### (1)未収金放置のリスク

歯科医院にとって、少額の未収金であっても、累積すると医院の経営に影響するリスクの要素になります。未収金は主に「窓口負担金の未払い・不足分」ですが、発生してから回収する方策は困難なものだといえます。既に診療を終えてしまった患者にとっては、後日その支払いをすることに心情的な抵抗を感じるでしょうし、医院側としても改めて請求しにくいというえ、回収には患者に来院を促すことが前提であることが大きく影響します。

## (2)未収金対策

### ①未収金の予防策

未収金対策の基本は、回収よりも予防策の重視です。仮に発生した場合でも、その時点で請求する仕組みを予め院内で構築しておくことが重要です。

#### ■支払方法の新たな選択肢

##### ●保証金の徴収

保険外診療など高額治療が想定される場合、治療着手時に5～10万円を徴収

##### ●分割支払制度への対応

経済的問題が懸念される患者に対して、医療費相談窓口で分割支払の提案をする

##### ●クレジットカード・デビットカード導入

#### ■情報提供の徹底

##### ●診療内容に応じて事務スタッフが声がけ

会計時に「何かご質問やご不明な点がありませんか」等の問いかけ

医師から次回以降に実施される診療・治療内容を確認し、十分に説明する

##### ●プライバシー確保への配慮

支払はセンシティブな話題であり、相談室に準ずるスペースを確保しておく

### ②未収金の回収方法

##### ●直接、あるいは電話で請求

##### ●一般的な文面による督促状の送付によって意思を伝える

##### ●内容証明付配達証明郵便による督促状の送付

##### ●民事訴訟法第382条以下に基づく督促手続き ⇒ 民事訴訟

未収金の回収時には、患者とのトラブル事案へと拡大しないように配慮しなければなりません。特に、患者が故意に治療費を支払わないケースが近年増加している現状もあり、未収金1件あたりの金額も大きくなっている傾向がみられます。このため、支払（未収金回収）に対する態度を誤ると、患者の感情を害する可能性があり、これがマイナスの口コミなどへつながる結果も想定されますので、支払いが滞る患者のタイプを早期に見極めることが重要です。

## 5 | 過剰投資と投資リスクへの対策

### (1) 設備投資のリスク

このところ、「先進的」とうたう歯科医療が様々な形で出てきました。テクノロジーの進化は、不可能なことを簡単にかなえてしまいます。再生医療、低侵襲医療は、とりわけ急速な進化が予測される分野です。レーザーから始まり、X線装置のデジタル化、果ては歯科用CTや歯科用MRI等の機器が開発・発売されています。

しかし、過剰な設備投資は、医院経営に深刻なダメージを与える可能性があります。収支バランスのずれから、資金繰りの悪化をおこし、経営破綻に陥るリスクが避けられません。大切なことは、医院の診療方針を考慮し、現状の治療ニーズや費用対効果を十分検討したうえで、設備投資を決定することです。

### (2) 投資リスクへの対策

より良い診療提供を心がける歯科医師の方にとって、「先進的」な医療機器は夢があり、使用してみたいといった欲求があると思います。中には標準化され、治療の成功率が高くなったもの、診療点数が設置されたものもあります。しかし、ここ2、3年の間に出てきた医療機器は相当に高額で、医院経営の負担増になり、運営の危機を招く恐れまであります。

医療従事者にとっては「先進的」でも、患者さん側に浸透していないといった現状があります。高額な機械を設置したから治療の成功率が大幅に上がり、あの歯科医院は信頼できるというような意識は生まれていません。成功率は、まだまだ術者の知識やテクニカルな部分に依存しているところが大きいからです。

歯科医院の競合の激化はまだまだ進みます。右肩上がりの経営数字での予測から、投資を考えるのは危険です。現状でも購入できるのか、支払っていけるのかを検討し、判断するのが得策でしょう。

#### ■設備投資の際の注意事項

- 医院の診療方針と合致しているか？
- 医院の患者ニーズと合致しているか？
- 費用対効果を十分検討したか？
- 現在の財政状況で将来にわたって支払いに支障はないか？

## 2 | 危険に関するリスクと事故予防対策

歯科医院には、様々な危険に関するリスクが存在します。患者さんが安静かつ安全に治療できる空間を確保するためには、清潔で快適（遮音、空調、採光など）でオープン（出入りしやすい）であることはもちろん、医療機器の整備や事故防止体制の構築などの安全対策が講じられることが必要です。治療環境の整備は、顧客満足度の獲得と同時に治療リスク回避の点からも重要です。

### 1 | 危険に関するリスクの種類と内容

リスクの種類	リスクの内容
● 医療事故	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 医療事故の発生要因の存在、発生時の対応不備</li><li>・ 院内感染の発生</li><li>・ 医療法の「医療安全管理体制」基準違反</li><li>・ 事故による訴訟、賠償請求など</li></ul>
● 医療機器の故障	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 医療事故の発生</li><li>・ 修理費用や買い替え費用の発生</li><li>・ 診療の遅滞</li></ul>
● 犯罪・事故	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 盗難などの犯罪被害</li><li>・ 診療の妨害・風評被害など</li></ul>
● 災害	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 医療事故の発生</li><li>・ 設備・医療施設の崩壊、損失</li></ul>

### 2 | 医療事故のリスクと対策

#### (1) 医療事故の実態

平成19年度の医療法改正において、歯科医院でも安全管理対策、院内感染対策の構築が義務付けられ、保健所による各歯科医院への立ち入り検査が実施されています。

平成19年に報告義務対象医療機関285施設から報告があった「医療事故件数」は1,266件です。その内、「142件」が死亡事故です。この件数はあくまで報告義務対象医療機関の報告件数であり、すべての医療機関を考えるとこの何百、何千倍の数字になると推測されます。このうち歯科の医療事故も「35件」報告され、死亡事故の報告もあります。

いったん医療事故が発生した場合、事故処理だけでなく、損害賠償や風評被害など医院

に与えるダメージは重大なものとなります。普段から医療事故や院内感染の発生要因をなくし、十分な対策をとる必要があります。

## (2)医療事故への対策

医療事故への対応基準として、各保健所から安全管理対策、院内感染対策、業務委託状況の確認に必要な指針事例、点検項目などが示されています。

### ■医療安全管理体制の基準

- 医療安全管理体制が整備されていること
- 安全管理のための指針が整備され、基本的な考え方、医療事故発生時の対応方法等が明文化されていること
- 医療事故等の院内報告制度が整備され、アクシデント、インシデント等が報告され、分析を通じた改善策が実施される体制が整備されていること
- 安全管理の責任者等で構成される委員会が月1回程度開催されていること
- 安全管理のための基本的考え方、及び、具体的方策について周知徹底を図る目的で年2回程度、研修計画に基づき職員研修が実施されていること

## 3 | 医療機器の故障に関するリスクと対策

### (1)医療機器の故障

現在、歯科医院内には高度にコンピューター化された診療機器や情報機器が設置され、それらが故障しても、簡単には院内で修理出来るような構造にはなっていません。また、実際には修理を引き受けてきたディーラー各社も、機器の高度化、歯科機器修理業に関する規制強化により、対応しにくくなっています。医療機器に故障が発生した場合、医療事故につながる危険性が高いことは言うまでもなく、診療行為に深刻な影響を与えます。また、薬事法では、「医療機関の開設者は、医薬品、医療機器の有効性、安全性の保持の為に、必要な情報の収集に努めなければならない」（第77条ノ3・2）と同時に「メーカーその他が行う必要な措置に協力しなければならない」（第77条ノ4・2）と定められています。

しかし、歯科医師のほとんどが「自分たちはユーザーである」と思いがちですが、実際は患者さんがユーザーであって、歯科医師が、薬品、材料、機器類の品質を守らなければなりません。例えば、感染予防の一環として酸性水をユニットの吸水系に流す事が流行した時期が有りましたが、これが故障の原因になったケースが少なくなかったようです。このようなケースは、メーカーの同意なく改造した事になります。メーカーは有償無償関係なく、改造品を修理する責任はありません。現在、メーカー・ディーラー側の対応もかなり

シビアになってきており、面倒な歯科医院は避けるという傾向も見られます。

何でもかんでも「業者のせい」にして、自分の責任範囲（＝コスト、労力を負担すべきところ）を明確に認識していない歯科医院には、いつの日か、メーカー、ディーラーの営業マンが誰も足を運んでくれなくなるかもしれません。

## (2)医療機器の故障に関するリスクへの対策

### ①保守契約の留意点

医療機器の故障原因は、「初期不良」「突発性故障」「経年劣化」の3種類に分類されます。一般的に「初期不良」については全面的にメーカーの過失と捉える一方で、一定期間を超えると故障が起きる「経年劣化」については、ユーザー側も寛容で、修理費を支払うことに同意する傾向にあります。初期不良と経年劣化の発生リスクは同じとみるべきです。その為、初期不良＝メーカー、経年劣化＝ユーザーという一般的な保証制度は効率的ではないと考え、「購買時から法定耐用年数までの間、一定額の費用負担で修理契約を結ぶ。」という形態（有償の保守契約制度）が出てきました。メーカーとユーザーがともに故障のリスクをシェアしあう事が合理的であると判断した為です。

### ②コンピューター化への対応

ここ数年で、1歯科医院で何台ものコンピューターが置かれるようになりました。コンピューターは本来的に消耗品です。特にデータを蓄積し、管理し、出力する機能を担っているマシンは、早い段階でメモリーやハードディスクが使用の限界を迎える事になります。

この「データ」の多くは、重要な診療情報であるとともに患者さんにとっても秘匿性のある個人情報ですから、「壊れた」「消えた」「漏えいした」という事態は避けなければいけません。レセコン等であればデータの保全システムと定期的な保守契約を結ぶ事が一般的です。

レセコンの場合、導入時に故障の際の修理体制について確認し、出来れば即日対応してもらえるような契約内容を選択して置く必要があります。

## 4 | 犯罪に関するリスクとセキュリティ

### (1)犯罪に関するリスク

歯科医院においても、強盗などの犯罪にかかわる事件事故が発生しています。院内には、現金をはじめ、医薬品や医療器具のほか、カルテやレントゲン写真といった、患者さんの個人情報に関する資料なども保管されています。また、盗難事件に限らず、不審者の乱入や暴力行為などのリスクも考慮しなければなりません。歯科医院に必要なセキュリティ対策を考えましょう。

### (2)犯罪・事故防止対策

## ①監視カメラの設置

歯科医院のセキュリティ対策に適している監視カメラは、「ドーム型」が一般的ですが、クレマーや侵入者に対する警告であれば、一見してそれとわかるモデルが推奨されます。映像記録は最低でも1週間分はデータの保存・保管しておく必要があります。

### ■設置場所や注意点

- 過度の威圧感を与えず、ちょっと気になる印象を与える場所
- カメラの映像を記録していると過信しないで、時々チェックする
- 駐車場などの外部監視では、照明が必要となる
- 監視モニターや記録装置は、受付・診療室内には置かない

## ②受付エリアの工夫

患者さんに最初に対応する事になる受付スタッフは、医院の顔と同時に、外部と接触する頻度が最も高いことから、一番危険性が高いポジションです。普段から各種トラブルに対しての心構えが必要です。

### ■受付デスクの注意点

- 左右の広さ  
狭いと窮屈な印象を与えやすいが、あまり左右に広いと容易に乗り越えてこられる危険性が有る。広い場合は飾りやパンフレット立て・広告立て等を障害物として置いた方が良い。
- デスクの高さ  
簡単に足が掛けられない位の高さが良い。しかし、あまり高いと高齢者が字を書けなくなってしまう事が有る。低くする場合は、奥行きを深くして乗り越えにくくする。
- デスク上の飾り・案内入れ  
狭いデスクの上が雑然としていると、いい加減な医院と見られやすい為、簡素な方が良い。広いデスク上に障害物兼用で置く場合、強力な粘着テープやネジ止めで固定すると良い。
- 防犯スプレー  
歯科医院の受付で使用する場合には、小型で刺激性の弱い物が推奨されます。ただし、誤作動しないよう取り出しやすい場所にしまっておきましょう。

## ③良い警備会社の選び方

多くの歯科医院は警備保障会社と契約していると思いますが、「本当はどこが良いのだろう」と疑問を抱いている方もいらっしゃるでしょう。全国規模の大手だと有る程度は信用できますが、地域によっては対応スピードが遅かったり、対処の質が悪い事があります。また、価格の安い警備会社でも優れている事があります。

## ■選択の注意点

- 機械警備を検討する場合は、最低でも3～4社の見積もりを取る（価格は参考程度）
- どの待機所から警備のパトロールカーが来るか確認する  
（商談中に実際にパトロールカーを呼んでもらい、25分以内に来るか試す）
- 図面でどこのどんなセンサーを設置するか比較検討する
- 警備システムに何を求めるかを確定し、目的に合った業者を選択する

## 5 | 災害のリスクと対策

### (1) 災害のリスク

地震や火災、台風などの災害によるリスクは、これらが発生した場合多大なものとなる可能性があります。もし災害が起きた場合、これらの被害を最小限に食い止めるための対策を講じておく必要があります。

これらの災害のうち、火災は、日頃の防火対策を徹底することで発生を阻止することが可能です。また、台風などはある程度予測可能です。

歯科医院で一番地震が起きて欲しくないのは、診療中、患者さんの口腔内に高速回転するタービンなどが挿入されている時でしょう。地震に対する最新の対策法を検証します。

### (2) 地震に対する対策

#### ① 緊急地震速報の活用

事前に地震発生を知る事で、危険を避ける対策が検討されています。これを可能にするのが、緊急地震速報を利用したシステムです。

## ■緊急地震速報システム

- 震度5弱以上が予想される地域に警報が出されます。
- 放送媒体、地上波TV、衛星放送、ケーブルTV、ラジオの他、一般領域高速道路の無線情報帯、看板、各行政体の公共放送などで警報されます。
- 所定のソフトを契約している携帯電話や専用の警報装置に伝わります。

#### ② 地震発生時の対応

警報が鳴った時に「地震が来たら何を優先するか」について、徹底しておく必要があります。具体的には、患者さんの安全、自己防衛、火災の防止を優先して、それぞれの場所や部門で、あらかじめルール化をしておく事をお勧めします。

#### ■地震発生時の対応

- 直ちに診療中止。器具や照明から患者さんを遠ざける
- 診療ユニット全体の転倒に注意する
- 窓や棚から離れる
- 壁際に移動する（へばりつく）
- 照明、エアコン、額縁のそばから離れる
- すぐ側に安全な所があれば入る
- 患者さんを安全な場所に誘導する
- すぐにコンロなどの裸火を止める
- 使用中の刃物は流し台に放り込む
- 高速回転しているものを止める

#### ■大きな地震が起こった時の留意点

- 地震中は、身動きが出来ませんが、建物の倒壊を恐れて慌てて逃げ出そうとして、かえって怪我をしてしまう事があります。古い木造家屋なら別ですが、一般的な鉄筋コンクリートの建造物なら、まず、建物全体の倒壊はあり得ないと考えられます。慌てて飛び出すと、ガラス飛散や落下物、電線落下の危険まで考えられます。確実に安全という前提が無い限り、やみくもに飛び出すべきではありません。
- 揺れが落ち着いたら広い場所へ避難します。可能な限り開けた場所（頭上に何も無い場所）に移動する事。特に高層建築物の下や電柱・電線の下は危険です。

#### ■危険への講習・訓練

医療機関は、不特定多数の人物が多く来訪します。普段から職員への講習・訓練等による人的対応力の向上が望まれます。実際に地震にあった際は、PCのバックアップをしている余裕はありません。また、もしもの時に備えて、適時のバックアップをはじめ、データ保持の為に有効な行動をあらかじめ考慮しておくべきでしょう。