

赤字運営からV字回復へ

–事務職員の指導管理料算定増加に向けた取り組み–

前田真次[†] 西田浩二 東野和美第73回国立病院総合医学会
(2019年11月8日 於 名古屋)

IRYO Vol. 75 No. 2 (143–146) 2021

要旨

平成28年度を境に、国立病院機構京都医療センターは5億円を越す赤字経営に転落した。経営基盤の安定は病院運営の基本であることから、経営改善を最優先事項と定め、各種会議・委員会等で実施可能な取り組み事案を検討した。

赤字経営からいかに脱却するか、そのために必要な病院としての数値目標の設定や課題を選別し、集中的に労力を投入した結果、平成30年度の収支は黒字に転換した。さまざまな取り組み事例の中で、事務部門が主体となって実行し、より費用対効果の大きかった「がん患者指導管理料口」に関する事例を報告する。

管理料・指導料の算定件数については、委員会において検証を行っていたが、赤字経営からの脱却が平成30年度の喫緊の課題となったことを受けて、各種指導管理料のベンチマークを行った結果、「がん患者指導管理料口」に件数増の「伸びしろ」があることがわかったため、当該指導料をターゲットにすることを決定した。

算定件数増加方策の取り組みとして、院長と共に事務職員が全診療科のカンファレンスに参加し、ディスカッションを通じて各医師の声を拾い上げながら、単純に目指すべき数値目標や経営改善だけの取り組みとならないよう、医療の質の向上にも繋がるような説明を心掛けた。

上記の取り組みの結果、当該指導料の平成29年度の算定件数は入院・外来を含めて881件だったものが、平成30年度は4,425件と約5倍に増加し、収益ベースでは平成29年度は1,762千円から平成30年度は8,850千円にまで上昇した。

当該取り組みを通じて感じたことは、院長の強いリーダーシップが重要であることはいうまでもないが、事務職員の積極的かつ今後を見据えた行動と関与が、単なる経営改善にとどまらず、診療報酬制度への理解と診療録の質の向上という相乗効果が生まれたことは、当該職員の成功体験として活かされることに繋がるが、ただ、このような取り組みが一過性のもので終わることがないように、今後の継続性を期待したい。

キーワード 経営改善, がん患者指導管理料口, ベンチマーク

国立病院機構京都医療センター 事務部 [†]事務

著者連絡先：前田真次 国立病院機構京都医療センター 事務部長 〒612-8555 京都府伏見区深草向畑町1-1

e-mail : maeda.shinji.mp@mail.hosp.go.jp

(2020年3月26日受付, 2020年11月13日受理)

From Deficit Operation to V-shaped Recovery -Efforts to Increase the Calculation of Consultation Management Fees for Clerical Staff

Shinji Maeda, Kouji Nishida and Kazumi Higashino, NHO Kyoto Medical Center

(Received Mar. 26, 2020, Accepted Nov. 13, 2020)

Key Words : administrative improvement, cancer patient consultation management fee 2, benchmark

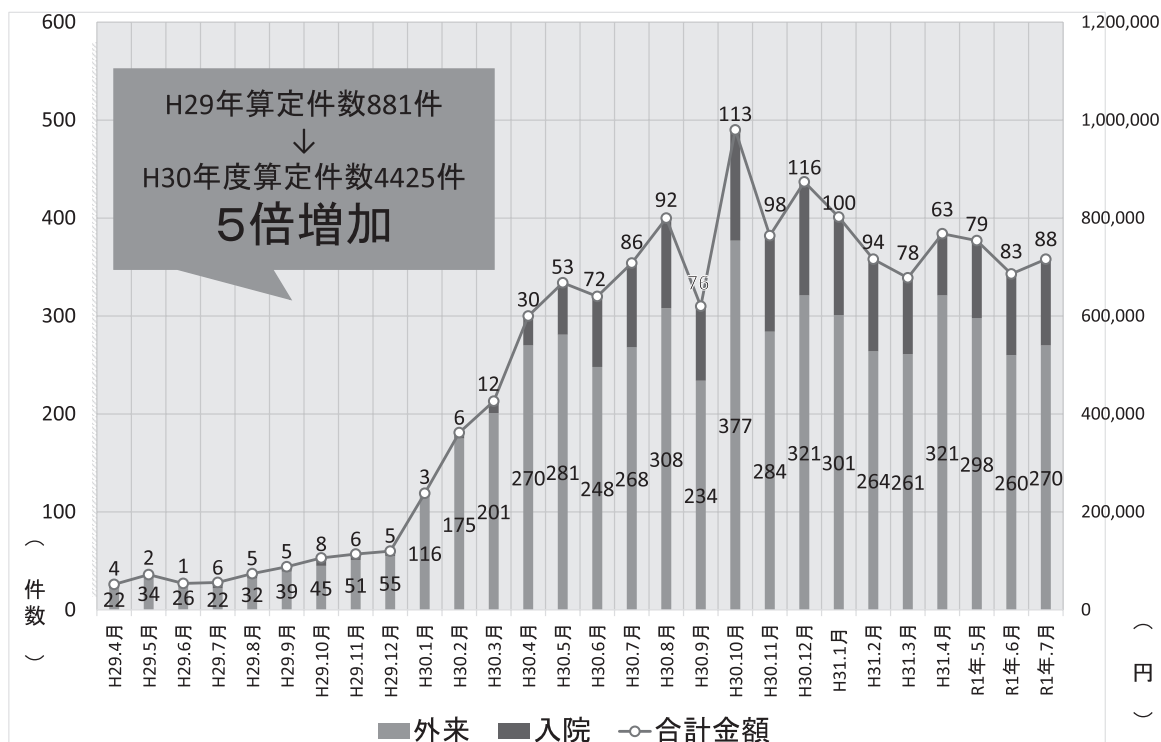


図1 「がん患者指導管理料口」算定件数と収益推移

はじめに

国立病院機構京都医療センター（当院）では、独法移行当初は赤字決算が続いたが、平成19年度から26年度までは収支的には黒字決算となった。とくに、平成24年度は約8億円という最高の黒字額を計上したものの、当該年度以降は徐々に黒字幅が減少し、平成28年度では約5億3千万円もの赤字決算となった。

しかしながら、そのような悪い状況から平成30年度には約4億円近い黒字決算に転換することができたので、その過程において事務職員が主体的に取り組んだ事例をここに紹介する。

経営改善の取り組み

質の高い医療、研究、教育を継続し、地域住民や各行政機関などからの信頼に応えていくためには、安定した経営基盤が欠かせないことはいうまでもない。したがって、早急に経営改善に乗り出さなければ当院の明るい未来はないとの危機感から、経営改善・収支の黒字化を最優先事項と捉え、いかに経営を回復させるか、院内の各種委員会等において議論を重ねてきた。

各種委員会等において各診療科の医師からも、「医師が個々にできる改善事項はないか」、「全体的な話ではなく、診療科別に詳しく説明して欲しい」、「他病院と比較して自分たちができていないことを教えて欲しい」などの前向きな発言があり、事務部門としても何とかその声に応えたい、何かアクションをおこして少しでも病院運営に寄与したいとの思いが強く湧いてきた。

当院では、管理料・指導料の算定件数は、委員会での報告に際して検証は行っていたが、新たに経営改善の取り組みを実践するにあたって、①全指導管理料の算定件数についてベンチマークし、自院の位置づけと現状把握を行い、②比較的費用対効果が高く、かつ当院が目指すべき診療・治療内容に合致すると思われる管理料の「伸びしろ」を探り、③診療科ごとに指導管理料の算定ポイントの資料を作成し、④院長と事務部門による打ち合わせにより、「ターゲット」とすべき管理料を数例ピックアップし、⑤1カ月以上をかけて院長、経営企画室長、診療情報管理士が、各診療科のカンファレンス等に参加し、それぞれの管理料・指導料の算定要件等の説明を実施した。このような取り組みを重ねた結果、とくに「がん患者指導管理料口」について、その「伸びしろ」があると実感した。

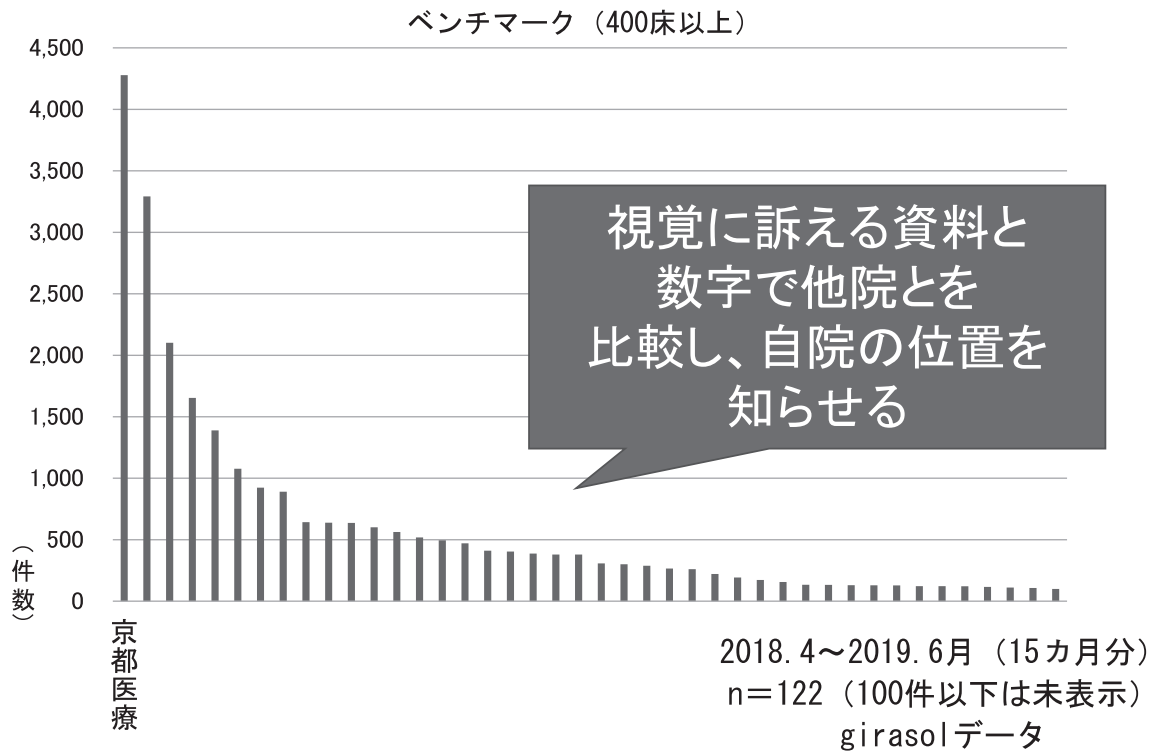


図2 「がん患者指導管理料口」のベンチマーク（外来算定件数）

ところで、「がん患者指導管理料口」について、その内容、要件を記載すると、本来は「がん患者カウンセリング料」の内容の拡大と充実を図るために名称が変更されたもので、入院・外来患者のどちらでも算定が可能であり、DPC（包括医療費支払制度）でも包括項目には該当しない。

当院は「地域がん診療連携拠点病院」にも指定され、多様で高度ながん治療を提供しており、がん治療を行っていくうえで、対象患者にとっても有用で重要と思われる当該治療管理料を重点的に実施していくこととした。

取り組みの効果

当該取り組みの結果、平成29年度1年間の算定件数は881件であったものが、取り組み開始後、院内の連携強化と当該指導料への職員の認識に変化が現れたことにとともに、平成30年度の算定件数は4,425件と約5倍に増加し、また、金額ベースでは1,762千円であったものが、8,850千円まで上昇した。さらに、経営分析システムを用いて指導管理料のベンチマーク（400床以上の122病院）を行い、他病院との比較を行ったところ、平成30年4月から令和元年6月までの15カ月間のデータ比較では、その算定件

数は当院が圧倒的に最上位であることが判明した。

このようなベンチマーク化により、自院のポジションを知ることができ、医師・看護師などの医療スタッフにもビジュアル的にわかりやすく提示することで、スタッフのやる気、モチベーションアップにも繋がったものと理解している。

今回の取り組みの検証として、ベンチマークによる「自院の得意なところ」、「誇れるところ」、「患者への貢献度」など、前向きになれるデータを提示することで、さらなる改善や新たな動機づけ、たとえば、難病外来指導管理料などの指導（結果、対象患者の利益にもつながる）にも結びつくものと考えられ、このような成果が出たデータを提示すること自体、医療スタッフのモチベーションアップにとどまらず、われわれ事務職員のやる気にも繋がることを、改めて気づかされた。

また、カンファレンスの場で各診療科の医師等と話をすることで、医療スタッフが算定要件やオーダー方法の細部にわたって把握していないこともわかり、医療スタッフ・事務サイドの認識のずれに改めて気づけたことも、当該取り組みの成果だと実感している。双方が「これくらいは知っているだろう」、「知らないわけがない」という、無意識のうちにそれぞれの都合のよい方に受け取っていたことを再認

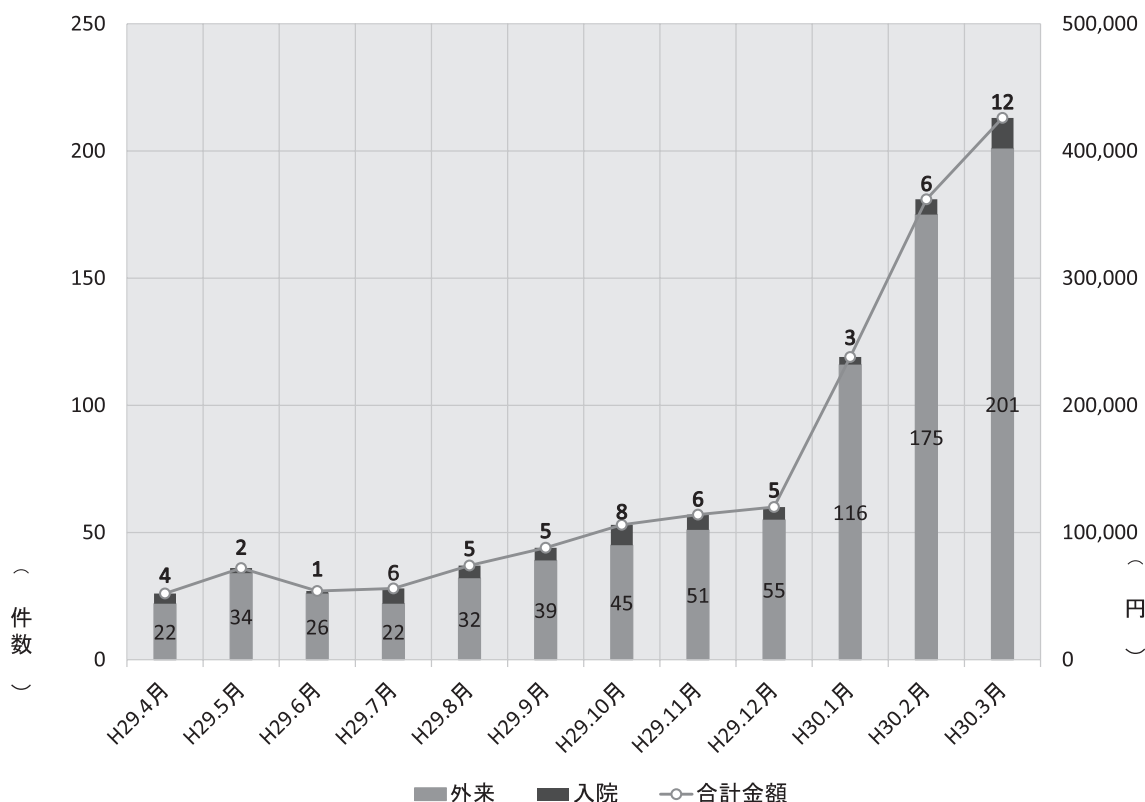


図3 29年度「がん患者指導管理料口」算定件数と収益推移

識する機会となった。また算定要件を適正にみているか、常に事務サイドで診療録記載を確認し、過剰算定、自動算定にならないよう、医療スタッフへの注意喚起と診療情報管理を継続している。単に目指すべき数値目標や経営改善だけに焦点を当てた取り組みとならないよう、「医療の質の向上」という、原点に立ち返ることの重要性に気づけたことも収穫であった。

さらに、今回の取り組みを通じて、やはり院長のリーダーシップによる効果は非常に大きいものと感じている。医師等への説明に際して、院長・事務職員が一体となっていることを印象づけられたことで、各診療スタッフの理解と協力が醸成され、職員同士のコミュニケーションもよくなり、そのことが診療報酬制度へのさらなる理解と診療録（カルテ）の質の向上という思わぬ副産物がもたらされたことも成果の一つといえる。今回は当院の中心治療の一つであるがん治療に関わる「がん患者指導管理料口」にターゲットを絞ったことによって件数増加・増収に繋がったが、各診療科ごとに関わる指導管理料がまだ多数存在する。算定側である事務部門は算定要件を理解し、カルテをしっかりと読むこと、実施側である医師・看護師は協力体制を整えたり、診療報酬

に1人1人が関わりたいという強い思い等、各部門毎に算定取得に向けて取り組むことを意識できたことは当院にとっては大きな収穫であり、各自の経営について考えるよい機会になったと考えられる。

まとめ

経営収支のV字回復、収支の黒字化を達成できたのは、目標や課題（問題意識）を明確化し、ベンチマークデータを用いて職員に発信することで、全職員が問題点を共有しつつ同じ方向を向いて改善を進めたことがこの結果に表れたものだと理解しており、このような経験が今後の新たな問題解決の場面でも、必ず役に立つものと確信している。

〈本論文は第73回国立病院総合医学会シンポジウム「変革期における事務職員の役割～経営戦略をマネジメントする～」において「赤字運営からV字回復へ～事務職員のマネジメント事例について～」として発表した内容に加筆したものである。〉

著者の利益相反：本論文発表内容に関連して申告なし。