

最終回 診療報酬改定とコストの視点

7対1、10対1の再編・統合

2018年度の診療報酬改定の目玉といえば、なんと言っても7対1、10対1入院基本料の再編・統合である。現行の評価体系では7対1から10対1へ移行する際の経営的インパクトが大きすぎ、7対1にしがみついた病院が多かった。しかし、7対1と10対1の中間的評価を設定することで病院の選択肢は広がるだろう。

入院料は「急性期一般入院料（以下、入院料）1～7」と7段階で、入院料2、3が新たな中間的評価として選択肢に加わった。そして、入院料2、3は入院料1の算定実績がある病院のみ算定可能な入院料として、重症度、医療・看護必要度によって評価される。ポイントとしては、入院料2、3では看護配置が10対1で構わないという点だ。

入院料1と入院料2の差は30点であり、現行の7対1から10対1に移行した場合の点数差は204点であったことを考えると、7対1から10対1への移行のハードルはかなり低くなったであろう。

ただし、最も高い評価である入院料1の重症度、医療・看護必要度の基準は30%と

して設定された（図表1）。しかし、筆者個人としては32%程度が落としどころかと考えていたので、これは想定していたよりも緩い基準であり、現行の重症度、医療・看護必要度が25%以上の多くの病院ではクリアできる水準であると考えられる。したがって、今回の診療報酬改定では7対1からのふり落としという点においてはほとんど進まない想定している。

自由度を増す看護配置

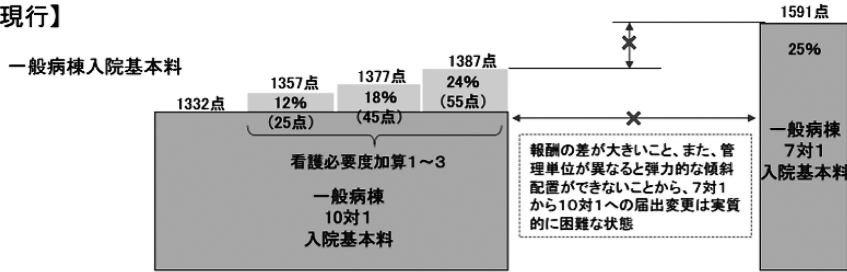
重症度、医療・看護必要度をクリアできずに強制的に10対1へ移行させられる病院は多くはないであろう。ただし、病院の選択肢としてはどの入院料を選び、どのような看護配置にするかという選択肢が広がることで、経営手腕が問われることになることを考える。

10対1へ移行しても入院料の差は30点の減収のみである。つまり、それ以上のコスト削減が可能であれば、必ずしも入院料1が病院に一番利益をもたらす入院料とは限らないのだ。

各入院料の係数の推定値を表したのが図2である。DPCの病院では、各入院料は機

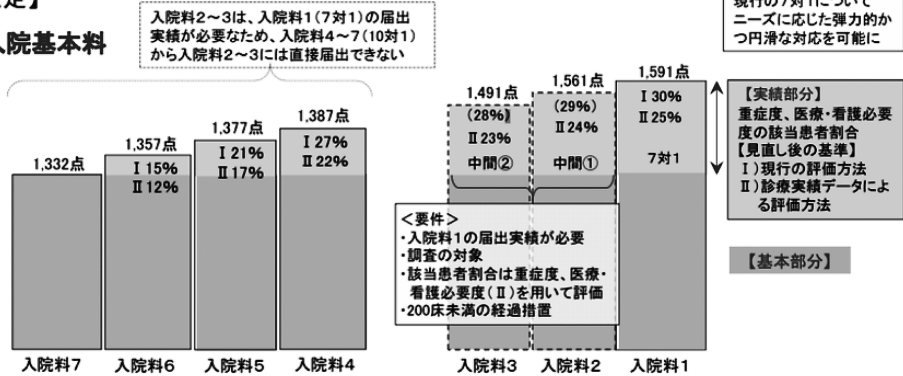
図表1 現行と今改定での入院料・看護必要度の比較

【現行】



【平成30年度改定】

急性期一般入院基本料



(中央社会保険医療協議会 総会(第389回) 議事次第 総1-参考1 P5より)

図2 各入院料の点数と機能評価係数推定値

	入院料1	入院料2	入院料3	入院料4	入院料5	入院料6	入院料7
点数	1,591	1,561	1,491	1,387	1,377	1,357	1,332
係数推定値	0.1001	0.0885	0.0615	0.0213	0.0174	0.0097	0

能評価係数で評価されるので、図2の数値で病院の収入シミュレーションを行っておくとよい。

300床規模で現行の7対1入院基本料をとっている病院の場合、各入院料に移行した際のおおまかな減収額は下記のとおりである。

- ・入院料2：約2,000万～4,000万円
- ・入院料3：約7,000万～1億円
- ・入院料4：約1億4,000万～1億7,000万円

現行の場合、7対1から10対1への移行は、今改定での入院料1から入院料4への

移行と同等である。したがって、新たな選択肢として提示された入院料1から入院料2への移行は現実的な検討課題として考えられるものである。10対1への移行によって4,000万円以上のコスト削減が見込まれれば、病院にとって利益を最大化するのは入院料1ではなく入院料2ということになる。

看護配置転換によるコスト変動

300床すべてを7対1入院基本料で届け出ている病院の場合、必要な看護師数を以下

に計算してみる。

条件：1日の労働時間を8時間、三交代制、月平均勤務日数18.5日として計算
総労働時間 = $300\text{床} \div 7 \times 24\text{時間} \times 365\text{日} = 375,429\text{時間}$
必要看護師数 = $375,429\text{時間} \div (8\text{時間} \times 18.5\text{日} \times 12\text{カ月})$
= 約211人

これに対し、10対1に転換した場合の看護師数を計算してみる。

条件：同上
総労働時間 = $300\text{床} \div 10 \times 24\text{時間} \times 365\text{日} = 262,800\text{時間}$
必要看護師数 = $262,800\text{時間} \div (8\text{時間} \times 18.5\text{日} \times 12\text{カ月})$
= 約148人

単純計算で300床の病院が7対1から10対1に移行することで、約63人の看護師数が施設基準上は削減可能となる。

看護師の1人あたりの年間人件費を600万円とすると、 $600\text{万円} \times 63\text{人} = 3\text{億}7,800\text{万円}$ であり、入院料1から入院料2へ移行した場合の減収額と比較して大きなコスト削減を行うことができる。

簡単ではない看護配置の削減

上記のように、シミュレーション上は看護配置を7対1から10対1に変更して入院料2を算定することが病院経営にとってメリットとして見える。しかし、看護配置の緩和はそう簡単なことではない。

診療報酬が改定され、重症度、医療・看護必要度の計測基準が変わることや、入院

料によって看護配置の施設基準が変わることはあっても、従来から病院に来院している患者層が急に変わることはない。つまり、今まで7対1の看護配置で対応していた看護業務量自体は変わることはないのである。変わるとすれば、重症な患者が来なくなった、患者数が減って稼働率が落ちたなど、病院自体の体力が落ちてしまう場合である。

そうではない場合に安易に看護配置を変更してしまうと、病院の対応力の低下、ケアが行き届かない状態、そして、看護師の負荷増大により不満感が生まれ、離職率が高まってしまうという悪循環になりかねない。看護協会が今回の診療報酬改定に懸念を示していたのもこの点である。経営先行で看護師の労働環境が軽視されることは避けなければならない。

診療報酬改定により看護配置の自由度が高まったということは、自院にとって過剰でも不足でもない最適な看護配置を検討して、経営上もメリットがある最適解を探さなくてはならない。経営手腕が問われるというのはこの点である。場合によっては8対1や9.5対1といった看護配置も検討する必要がある、これについては自院の患者層、看護部の業務負荷状況を十分に勘案して最適な入院料を選択していく必要がある。

看護師数を減らすのであれば 緩やかに

入院料と看護配置の検討の結果、看護師数を減らすという選択をする病院も出てくると思う。その場合に注意してもらいたい

のが、看護師数の減らし方である。試算の結果、看護師が余剰であった場合、リストラチャリングとしてクビにするようなやり方では、現場の経営層に対する不信感が高まるであろう。

看護師は入れ替わりの激しい職種であり、離職率は10%ほどである。つまり、常に年単位で10%の看護師が入れ替わっている。看護師を減らすのであれば既存の職員である看護師を減らすのではなく、新たな採用を抑えれば自然と減るのだ。

経営方針もあるが、病院のパフォーマンスを支える職員の満足度を下げたままでは本末転倒の結果を招きかねない。特に人件費は他のコストと比較してデリケートであり、そこにメスを入れる場合は現場の納得を得て、慎重な方法をとって進めていくべきである。

コストとはいったい何か

今回は12回にわたる連載の最終回ということもあり、少し個人的な意見も交えたコストの考え方を書きたいと思う。

コストとはいったい何か。病院も企業もそうであるが、1人では事業は成り立たない。コストとは、その事業を共に協力して行う者に対する対価として支払うものと考えている。個人事業主であっても光熱費、通信費、諸経費とコストは必ずかかる。1人だけでは事業を成り立たせることはできないのである。

病院であっても医師1人がいるだけでは何もできないと言っていい。開設者がいて、

医師がいて、看護師がいて、皆が協力することで患者の治療が可能になるのであり、ひとつの事業＝病院として成り立っている。その協力者の仕事の対価としてコストは存在する。

つまり、コスト削減を先行させて不満足を生み、生産性が下がるようなことがあつてはコスト削減の意味合いは薄れてしまうのである。

院外の業者についても同様のことが言える。製薬会社がつくる薬剤や医療機器メーカーがつくるカテーテルなど、さまざまな人がかかわることで治療が可能になる。

筆者は前職で印刷会社の営業をしていたが、やはり業者を大切にするクライアントのところにはよい提案が集まり、業者を大切にするクライアントはコミュニケーションを大切にしている。良質なコミュニケーションがあると業者は正確にニーズをつかむことができ、提案の質が上がる。業者も人なのである。

医療業界では、例えば薬剤卸においては納入価が重要であるが、コスト削減のために納入価を下げる協力を引き出すにはさまざまな手法がある。しかし、最終的には「この病院に協力したい」、「引き続きお付き合いをしていきたい」と思われていることが重要なキーポイントとなる。

最後はやや理想論も多く含んでしまったが、コスト削減を切り口にいま一度、仕事を共にする人々のことを考え、パフォーマンスを高めることに目を向けることこそ、重要な経営的視点だと筆者は思う。