

## 収支改善の第一歩

# 中長期計画の立案と見直し

## 河合 吾郎

河合医療福祉法務事務所  
代表



河合医療福祉法務事務所

静岡県浜松市中央区初生町 702-15  
TEL: 053-420-2000

診療報酬改定の大幅な改善は期待薄、病院の年々収益も減少するなか、人口構造の変化に伴う医療需要の変化に対応した医療体制を整える必要が出てきている。こうした現状で病院は何ができるのか。河合医療福祉法務事務所の河合吾郎代表は「中長期計画の立案と定期的な見直しが見直しが見直し」の第一歩と説明する。

病院の経営は厳しさが増しており、日本病院会・全日本病院協会・日本医療法人協会による2023年度病院経営定期調査では、22年度のコロナ関連補助金を除いた経常利益が赤字の病院は71・2%です。その背景としては主に、入院基本料の問題、人の採用、エネルギー費等の高騰があります。

入院基本料の問題は、病床数に応じた上限があるという点です。病床稼働率の向上などで多少の改善は見込めますが、生産年齢人口が減少し、高齢者の割合が増加して

いくなまで、今の病床数を本当に維持するべきなのか。中長期的視点をもって、病床転換や減床を含めて病院にとっての適正な入院単価を追求する病床戦略を立てるべきです。

職員採用の視点では、人不足を解決するために人材紹介会社を依頼する場合は、相場として看護師の場合は、一人当たり年収の25〜30%の手料を支払い、中小病院のなかには年間で多額な費用をつき込むことも珍しくありません。紹介会社を頼ることで臨時的な解決は可能ですが、中長期的には最適

解とは限りません。

すぐには成果がでるとは限りませんが、入職した際の働きやすさなど病院組織の魅力を高め、自前採用の体制を整えることも必要です。例としては職員からの紹介です。紹介した職員には報奨金として謝礼の支払いを行うことで、紹介会社への手数料よりも経費を抑え、定着率も向上することが期待できます。

### 診療報酬改定に合わせて 病院経営全体を見直す

中長期の戦略を病院経営全体で定める医療機関は増えていきます。しかし、新型コロナウイルス感染症や物価高騰などで当初の計画の

修正を迫られるように、計画途中の見直しがとても大切です。医療機関によっては、給与水準が長年見直されていなかったり、無駄な契約があったり、長年の付き合いにより単価の高い業者との契約を継続し、相見積もりを取っていないケースもあります。近隣医療機関とのベンチマークなどで人件費や契約料が適正かどうか、院内全体の費用を見直すことが肝要です。

また、見直しの目安としては診療報酬改定が行われる2年に1回は実施すべきです。なぜなら、改定で加算条件の変更や追加が行われ、既存の算定の維持のために、院内の人員配置なども見直される場合があるためです。新たな方針に沿った人員配置などの見直しを行う際に見直す範囲を広げ、経費も含めた見直しを行うことで、より効果の高い収支の改善を図ることができると期待されています。

今後も診療報酬改定が大幅なプラス改定となることは期待薄です。院内でできることから改善に取り組みることが大切です。