
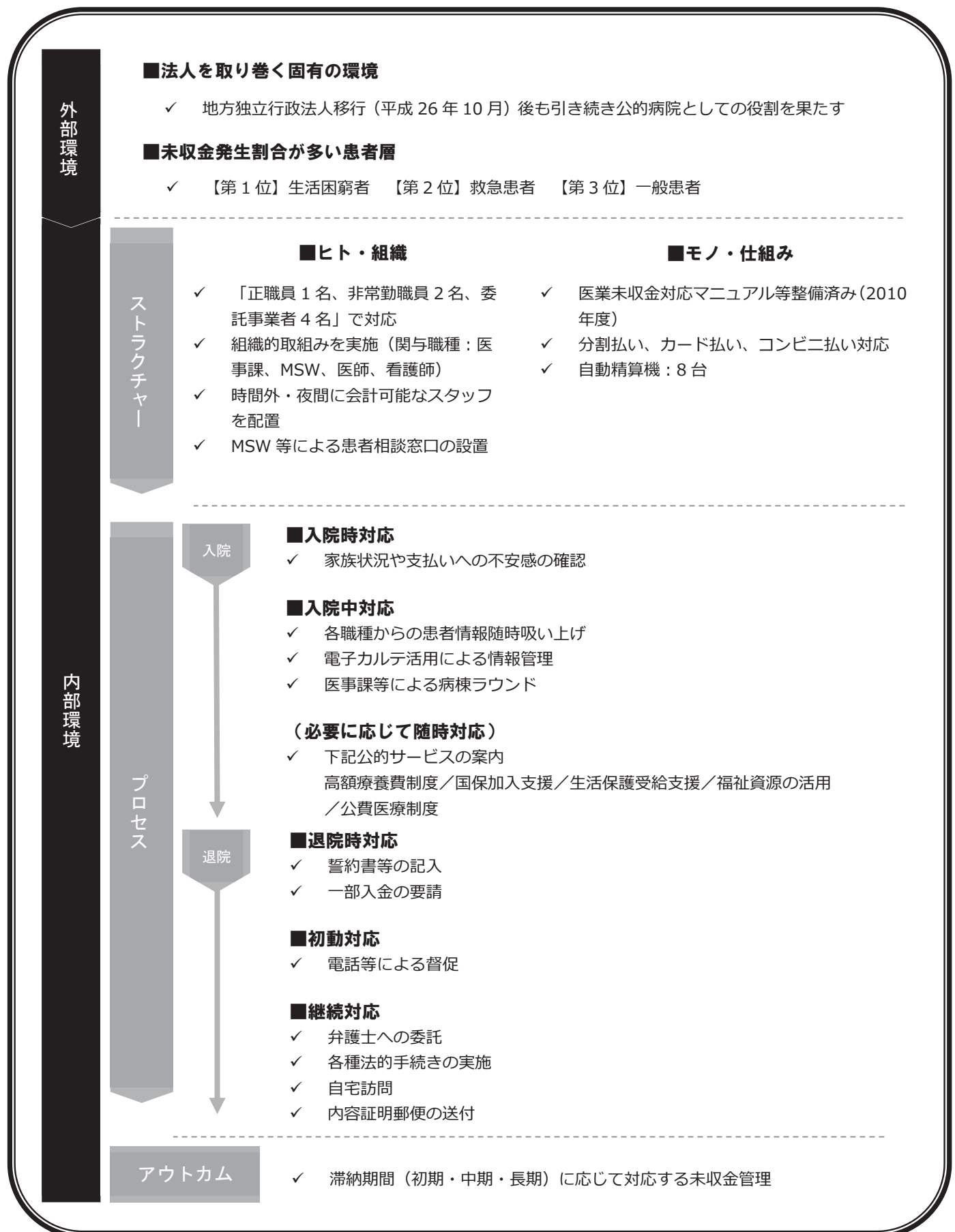


## 4.1.3 大阪市立総合医療センター

## ①対象病院の概要

<b>■運営主体：</b>	
地方独立行政法人 大阪市民病院機構	
<b>■病院名：</b>	
大阪市立総合医療センター	
<b>■理念：</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広く市民に信頼され、地域に貢献する公立病院をめざす。</li> <li>・ 人間味あふれる暖かな医療を実践する病院をめざす。</li> <li>・ 高度な専門医療を提供し、優れた医療人を育成する病院をめざす。</li> </ul>
<b>■基本方針：</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 患者さんの健康に生きる権利と人間としての尊厳が尊重されるよう配慮するとともに良質な医療を平等に提供する。</li> <li>・ 大阪市の中核病院として地域医療機関との適切な役割分担のもとに連携を強化し、市民の“健康と生命を守る最後の拠り所”として必要な医療を提供する。</li> <li>・ 医療安全対策への取り組みや個人情報保護など安心して医療を受けられる環境を整備する。</li> <li>・ 感染症医療、救急医療、災害医療、小児・周産期医療、精神医療などの政策医療ならびに臓器・疾患別の専門医療を提供する。</li> <li>・ 最新の医療機器を導入するとともに臨床に直結する研究を行い、その成果を医療現場に還元することで医療水準の向上を図る。</li> <li>・ 医療従事者のスキルを向上させる仕組み、キャリアアップの仕組みを実践することで専門的な知識や高度な先端技術を備えた医療人を育成する。</li> <li>・ 健全な経営基盤を確保し、継続して良質な医療を提供できる体制を整備する。</li> </ul>
<b>■病床数：</b>	1,063 床
<b>■診療科目：</b>	総合診療科、糖尿病内科、内分泌内科、腎臓・高血圧内科、循環器内科、呼吸器内科、消化器内科、肝臓内科、神経内科、感染症センター、消化器外科、肝・胆・膵外科、乳腺外科、心臓血管外科、呼吸器外科、脳神経外科、耳鼻咽喉科、眼科、口腔外科、整形外科、形成外科、皮膚科、産科、婦人科、泌尿器科、精神神経科、臨床腫瘍科、血液内科、放射線腫瘍科、緩和医療科・小児全般（多数の専門各科）、放射線診断科、リハビリテーション科、麻酔科、集中治療部、透析部、病理部、救命救急センター部門
<b>■主な指定等：</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 救命救急センター</li> <li>・ 地域医療支援病院</li> <li>・ 総合周産期母子医療センター</li> <li>・ 小児がん拠点病院</li> <li>・ がん診療拠点病院</li> </ul>
<b>■医業収益及び医業未収金の状況（H25 年度実績）：</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外来収益：7,001,511（千円） 同医業未収金発生率：0.15%</li> <li>・ 入院収益：22,065,471（千円） 同医業未収金発生率：0.054%</li> </ul>
<b>■医業未収金対応の特徴等：</b>	<b>早期発見等で発生防止、未収金管理システムと専任者体制等で回収、担当者には表彰も</b>

②主な医業未収金対応フロー



## ③ヒアリング調査



## ▼発生予防のための初動と、発生後の管理

## －医療未収金に対する法人のコンセプトはどのようにお考えですか？

「診療未収金管理事務取扱要領」に明記しているのですが、できるだけ未収金を発生させないために初動が肝要であり、発生した場合は債権管理をキッチリ行うことです。診療報酬については大きな伸びを期待できない病院経営環境のもと、病院における診療費（患者負担分）の未収金対策は非常に重要な取組です。その対策は未収金を極力発生させないことや、発生してもその適正な管理による早期回収を図るとともに、既存未収金の解消を進めるため、病院全体の取組が重要です。

## －発生させない初動の動き、発生後の債権管理のいずれも力を入れているのですね。

## ▼必要資源をしっかりと投入

## －その実行資源は、どのような視点で割り当てられていますか？

まず「ヒト」の面では、医事担当課長を、機構（当院含め3病院）の診療未収金管理業務の総括責任者として配置しています。またスタッフでは債権回収の経験がある専門職員（非常勤）を直接雇用し、更に委託事業者には未収金担当者を配置させる仕様書としています。

「モノ」では、債権管理センター専用電話回線を開設するほか、3病院の未収金管理を効率的に一元化するために未収金管理システム（CAR S）を導入しています。

最後に「カネ」についてですが、債権回収経験者の採用に係る人件費、ネットワークシステム導入経費、弁護士法人委託費、クレジットカード決済やコンビニ収納にかかる手数料、不納欠損処理などを予算計上してきました。

## －トータルに、必要な資源投入をされているのですね。

平成24年度には債権回収担当者に対して功績を称えて表彰状と記念品等も授与しました。

## ▼他職種からのタイムリーな情報提供による下支え

## －資源投入のお話を踏まえても、やはり医事課中心の対応体制ということでしょうか？

医事課業務である初診・再診・入院の各受付から診療費の計算・請求・支払に至る一連の各窓口で患者さんと接点があることから、未収金回収交渉に関わることができます。一方で、医事課だけで未収金防止対策はできません。患者さんと密接に関わる医師や看護師など診療部門の協力が必要です。医師や看護師、MSWからの情報により、医療・福祉制度の申請などを進める必要があります。情報が遅れると適用日が遅れ、未収金額が高額となります。

## －成果を出すためには、他職種の協力によるタイムリーな情報収集が重要なのですね。

## ▼必要書類を予め完備し、随時対応できる体制づくり

## －未収金管理に力を入れられるとなると、必要書類も多くなりそうですね。

書類は12種類あります。①誓約書、②分納誓約書、③調査同意書、④お知らせ（4種類）、⑤領収

書発送文書、⑥請求書、⑦督促状、⑧法律事務所委託通知、⑨内容証明郵便、⑩住民票・戸籍謄本の請求、⑪最後通告、⑫振込先案内になります。

—幅広く書類を完備し、未収金に関する各フェーズに迅速に対応できる環境を整備されているのですね。

### ▼弁護士法人の有効的な活用ポイント

—弁護士法人にも委託されていますが、活用のポイントはありますか？

悪質な債権や対応困難な事例（患者さんが亡くなられ相続する方が幼少期に離婚したお子さん、複雑な家族構成、遠方の相続人などに一度連絡が付きその後督促しても無反応な債権等）についてお願いしています。また弁護士会の協力のもと、本市の債権管理にかかわる研修を受講し、債権管理にかかわる法的知識を高めることも行っています。

—困難事例対応だけでなく、内部の教育においても弁護士の力を活用されているのですね。

(参考) 主な医業未収金対策と未収金発生率の経緯

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
<b>未収金施策</b>	非常勤嘱託職員採用、弁護士法人債権回収委託、コンビニ収納、連帯保証人電話確認実施	債権管理センター設置、未収金管理システム導入	弁護士法人債権回収委託（電話督促実施）自動精算機設置	不良債権処理分の検討	不良債権処理分の検討
<b>実行上の課題</b>	時効期限超過債権を回収するため、弁護士活用。追加請求を早期回収するためコンビニ活用	全病院の未収金対策のため非常勤嘱託職員を活用する。業務の効率化、一元管理を図るシステムを導入	弁護士法人の督促に無反応な戻り債権を電話する別の弁護士法人に委託し回収するため	弁護士法人の督促に無反応な戻り債権の処理方法を検討	法人移行に伴う債権処理を行う
<b>未収金発生率</b>	1.09%	0.93%	0.76%	0.63%	—

#### ④課題や他院へのメッセージ等

- ・観光旅行中の外国人が救急搬送されて生じた診療費は、日本の医療・福祉制度が適用できないため、非常に高額となります。患者や家族の経済的な負担も大きく、職員も多大な労力を費やし、一部を回収しましたが、全額回収できないなど対応に苦慮しています。
- ・患者は特別な場合を除き未収金に対する負い目があり、速やかに督促すれば、通常は支払われますので、未収金発生時の初期対応が肝要であります。債権回収の鉄則「鉄は熱いうちに打て！」を基本に取り組みましょう。


#### 【ご照会先】

大阪市立総合医療センター  
企画部企画課（医事担当）担当係長  
Tel:06-6929-3636

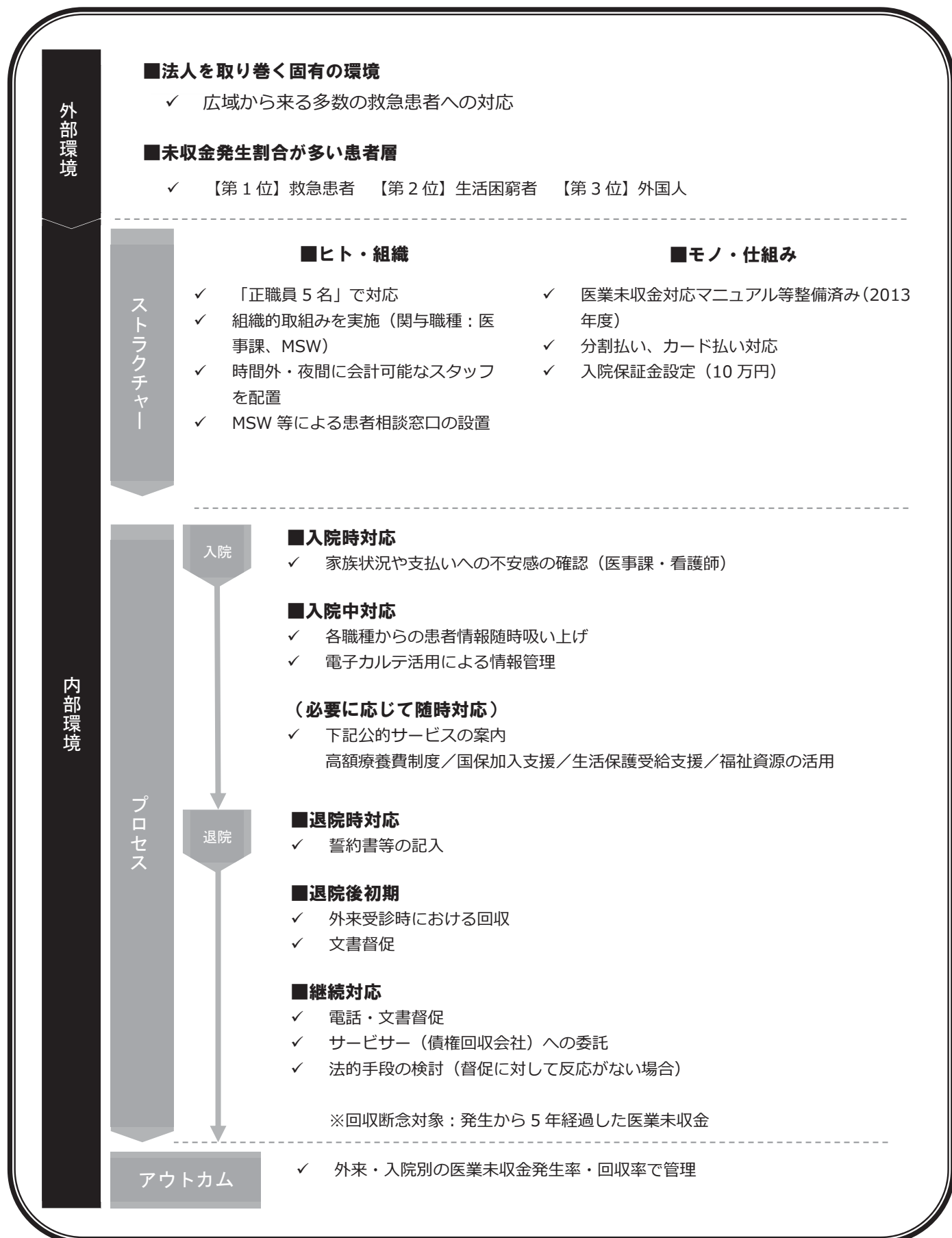
## 4.2 民間病院

## 4.2.1 横浜新都市脳神経外科病院

## ①対象病院の概要

<b>■運営主体：</b>	
医療法人社団明芳会	
<b>■病院名：</b>	
横浜新都市脳神経外科病院	
<b>■理念：</b>	『患者さんの「満足」と「安心」を第一に考え、愛し愛される病院を目指す』
<b>■基本方針：</b>	<p>①「より質の高い医療とサービスの提供」を「チーム新都市」として常に目指す。</p> <p>②なによりも患者さんとの接点を大切にする。</p> <p>③医療スタッフからも選ばれる病院を目指す。</p> <p>④地域医療のニーズに応え、信頼関係を構築する。</p> <p>⑤スタッフ全員が良き医療人、良き社会人になるべく、常に自己研鑽に努める。</p> <p>⑥続的成長の基礎となる健全経営を実践する。</p>
<b>■病床数：</b>	317床（一般202床、回復期リハビリ60床、障害者病棟55床）
<b>■診療科目：</b>	脳神経外科、脳神経内科、循環器科、整形外科、リハビリテーション科、内科
<b>■主な指定等：</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本脳神経外科学会専門医認定研修施設関連施設</li> <li>・日本脳神経血管内治療学会認定研修施設</li> <li>・日本脳卒中学会研修教育病院</li> <li>・日本脳ドック学会認定施設</li> <li>・日本循環器学会循環器専門医研修施設</li> <li>・日本循環器学会循環器専門医研修施設</li> <li>・リハビリテーション総合承認施設</li> </ul>
<b>■医業未収金対応の特徴等：</b>	<b>MSWの体制充実化と、その積極的活動による未収金発生防止</b>

②主な医業未収金対応フロー





## ③ヒアリング調査



## ▼未収金対応は、「重要な患者サービス」の一つ

## —まず、医業未収金に対する貴院のコンセプトを教えてくださいませんか？

特に「未収金発生防止」を重視しています。患者・家族に借金を負わせない、そうなっても極力少額にしてあげることも、「重要な患者サービス」と捉えています。

## —なるほど。「収益の確保策」と捉えがちですが、「患者サービスの重要な一部」と位置づけられているんですね。非常に本質的で重要な観点だと思います。そのようなコンセプトで未収金対応に取り組む契機のようなものがあつたのでしょうか？

15年ほど前は、未収金が山盛りの状態でした。そこから未収金専属で現在の事務長が入職し、やれるものから請求する等の形からスタートして、現在に至っています。

## —一朝一夕ではなく、できることから継続的に推進し、浸透させてきた成果なのですね。

## ▼「MSW」の特性を活かした積極的な介入

## —その現状ですが、どのような体制で取り組まれているのでしょうか？

基本的には、医事課とMSWが連携して予防的観点で対応しています。MSWは現在8名体制です。

## —病院の規模等を踏まえると、非常に充実した体制ですね。

事務長の理解が大きいです。患者・家族から見ると、医事課はどうしても「お金の話しになる」と捉えられがちです。一方、MSWは病棟にもいる、非常に話しやすい貴重な立場です。生活困窮者方等、未収金リスクの患者を捉えるのは、MSWの手腕によるところが大きいですね。

## ▼理念を共有した医事課とMSWの強力な連携

## —一方、医事課としての対応は特段ないのでしょうか？

まず医事課職員は直営で、委託はしていません。委託だとどうしても理念の共有等が難しく、質も満足できるものではないと感じています。その上で、時間外も職員2名（会計担当・受付担当）が対応しており、日中と変わらない質を確保しています。それでも未収金が発生しそうな場合には、翌朝一番に役所に連絡し保険加入等の状況を確認します。一日遅れると生活保護への加入も遅れてしまいますからね。

## —当直まで対応となると、医事課の負担が大きいですね。具体的にはどのような体制なのでしょうか？

医事課職員15名に、土日はアルバイトの方も活用して対応しています。

## —時間外の対応を重視されている理由には、救急患者数の多さもあるのでしょうか？

そうですね。当院は「断らない救急」を実践していますので。救急で入院した患者に関しては、全員に対して、MSWが未収金リスクの観点からスクリーニングしています。

経済問題等を抱えている方に対して、MSWで使用しているスクリーニング項目シートの内容（保険情報、年齢、住所、家族構成、職業、入院経緯など）を多職種から情報収集している。

また、事務・看護師からMSWへの連絡体制が運用として確立されている。

**－ここでも MSW の役割が重要となるのですね。**

MSW は毎朝のカンファレンスにも参加し、そこで未収金リスクが懸念される患者情報を自らキャッチし、早めのアプローチに努めています。外来時でも、未収金リスクが懸念される患者が確認できれば、MSW が呼ばれて介入するケースもあります。

**▼入院保証金は10万円、自動精算機台数はゼロ**

**－早めのアプローチとありましたが、具体的にはどのような対応をされていますか？**

まず、入院時に概算の「費用」と「入院期間」をご提示しています。その上で、入院保証金（10万円）を徴収しています。あくまで預り金ですが、概ね1か月あたりの自己負担額とも近い金額です。

**－結構な金額にも思われます。支払が難しい方も多いのではないですか？**

予定入院の方は概ね支払っていただいています。救急患者も払えない方は一割程度でしょうか。それも未収金リスクが懸念される患者のスクリーニングの一つになっています。

**－支払い方という観点で見ると、自動精算機は設置されていないのですね。**

スペースの問題と、他病院で自動精算機を導入したことで、逆に当該機をスルーして未収金を発生させる患者が増えてしまったという話を聞いていることも理由ですね。

**－なるほど。講じた対策が裏目に出してしまうケースもある、ということですね。**

**▼「報（告）・連（絡）・相（談）」の徹底**

**－ここからは、未収金発生後の回収についてお伺いしたいと思います。**

発生当初の3～6か月間以降の事案についてはあまり動きがないのが実態ですね。

**－医業未収金の管理には、何か特別なシステムを用いているのでしょうか？**

医事コンピュータの情報を活用し、Excel で管理している程度です。それよりも重要なのは、「報（告）・連（絡）・相（談）」の徹底ですね。未収金の発生・回収・取組みについて月一回の未収金会議で取り上げ、ここで初月から支払われない方のあぶり出しも実施されています。

**－基本的なことを確実にやり続けることが重要なのですね。最後に、回収業務に関する委託状況について教えてくださいいただけますか？**

病院内で対応し尽くした後の難しい事案をサービサーに委託していますが、成果が上がっていません。複数業者への委託という形態も検討しているところです。



④課題や他院へのメッセージ等

課題として、職員の未収金回収の意識が低いため回収率の変化が少ないことが挙げられる。長期化した未収金については、回収が難しいケースが多く、短期間での早期解決を目指すため、人員の強化が必要と認識している。


【ご照会先】

医事課 係長

Tel:045-911-4039

## 4.2.2 三井記念病院

## ①対象病院の概要

<b>■運営主体：</b>	
社会福祉法人 三井記念病院	
<b>■病院名：</b>	
三井記念病院	
<b>■理念：</b>	三井記念病院は患者の生命(いのち)を大切にし、患者とともに生きる医療を行い、より良い社会のために貢献します。
<b>■基本方針：</b>	
<p>① 私達は患者の生命(いのち)の力が病気からの治癒力であり、患者が医療において主役であることを認識します。</p> <p>② 私達は患者の良いガイド役となり、患者も含めた良好なチーム医療を推進します。</p> <p>③ 私達は患者のために医学的根拠に基づいた高度で良質な医療を行います。</p> <p>④ 私達は地域に根ざす医療のために地域との連携を推進します。</p> <p>⑤ 私達は安全、安心で信頼される医療を担う次代の医療人を育成します。</p> <p>⑥ 私達は良質で信頼される医療において本邦におけるトップクラスの医療機関を目指します。</p>	
<b>■病床数：</b>	
482床 (ICU 7床・CICU6床・HCU21床含む)	
<b>■診療科目：</b>	
内科、神経内科、内分泌内科、糖尿病代謝内科、血液内科、腎臓内科、腫瘍内科、膠原病リウマチ内科、消化器内科、呼吸器内科、循環器内科、精神科、小児科、外科、乳腺内分泌外科、消化器外科、呼吸器外科、心臓血管外科、整形外科、脳神経外科、皮膚科、泌尿器科、産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、放射線診断科、放射線治療科、麻酔科、歯科・歯科口腔外科、緩和ケア科、病理診断科、臨床検査科 (32診療科)	
<b>■主な指定等：</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京都指定二次救急医療機関</li> <li>・東京都指定肝臓専門医療機関</li> <li>・東京都医師会母体保護法指定医師研修指定医療機関</li> <li>・東京都CCUネットワーク加盟施設</li> <li>・東京都認定がん診療病院</li> </ul>	
<b>■医業未収金の状況 (H25年度実績)：</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・外来医業未収金発生率：約 0.04%</li> <li>・入院医業未収金発生率：約 0.11%</li> </ul>	
<b>■未収金対応の特徴等：</b>	
発生すれば超早期対応、本人・家族と話し合い	