

(ウ)発注側に求めること

① 訴訟手続きの委託

現在のところ、本件事例においては、訴訟手続きの委託は受けていない。そのため督促状に訴訟提起の可能性を明記していないが、明記することができればもっと反応率は高くなるものと思われる。また、反応のなかった案件についても、何もできないまま病院にお返しすることになるが、訴訟提起することができればもっと徴収率は向上するものと思われる。

② 早期対応

医業未収金に限らず、債権は時間が経てば経つほど回収は困難になる。弁護士に委託するのであれば、債権発生後1年以内、遅くも2年以内に委託して戴きたい。時効期間（3年）が満了してからは弁護士であっても回収は困難である。

【ご照会先】

マイスタット法律事務所 須田徹弁護士

Tel:03-5283-2455

E-mail:toru-s@js4.so-net.ne.jp

5.2 楠井法律事務所 楠井嘉行弁護士

(ア) ご紹介

弁護士が病院に半常駐し、院内における法務全般の包括的支援を行うという取り組みを実践している。いわゆるモンスターペイシエント等への対応をはじめ、病院事務スタッフにおける心身の疲弊がピークに達し退職者が続出する事態に陥った病院のニーズに応える形で始まった取り組みであり、その一環として医業未収金対策の支援も行っている。

常駐型サービスを活かし、督促・訴訟にとどまらず、院内での患者さん対応に同席しフォローするほか、自宅訪問等を実施することで、事務スタッフの負担軽減と高い未収金回収率を両立させている。

(イ) 某事例における取り組み

① 弁護士の常駐サポート

弁護士複数名が毎月10回程度交代で病院に常駐し、随時、事務スタッフへのフォローを行う。患者さん・ご家族との面談等の場にも適宜同席し、必要と判断する場合には弁護士という身分を明示するといった対応を含め、事態の建設的な推進を支援する。

② 効果的な自宅訪問

未払者の情報を分析し、自宅訪問が有効と判断した場合には、病院側へその旨を提案・実施する。また、訪問する側の都合ではなく、当事者目線に立った有効性の観点から訪問の時間帯を検討した上で、単独あるいは病院スタッフと共に訪問し成果を高めている。

③ その他の幅広い支援

医業未収金対策とは別途、医療安全等の委員会への参加アドバイザーを含む法務全般の包括的な院内相談に対応して、職種や事案を問わない、気軽な法務相談先としても機能している。

(ウ) 発注者側に求めること

① 包括的受注による常駐型サービスの実現

法務全般を包括的に受注することで常駐型のサービスを実現し、通常では困難な、自宅訪問までを実施することで、より高い成果を創出している。

病院運営に伴う様々なトラブルや悩みに対する法務支援をパッケージで捉えることが必要であり、医業未収金に限定した委託の場合、常駐型サービスの実現は難しい。

【ご照会先】

楠井法律事務所 楠井嘉行弁護士

Tel:059-229-1588

E-mail:ykusui-law-office@zb.ztv.ne.jp

5.3 河合医療福祉法務事務所 河合吾郎行政書士

(ア) ご紹介

病院医事課等における業務経験を活かし、医療福祉に特化した行政書士として医業未収金の発生防止と回収に関する病院向けのセミナー開催やコンサルテーションを多数実施。

最近では、事務所のある静岡県浜松市内の社会保険労務士・公認会計士・税理士・司法書士・弁護士（薬剤師）の有志と、士業横断的な協業組織「浜松医療福祉経営サポートチーム（MST）」を立上げ、医療機関・福祉施設の健全経営支援を推進している。

(イ) 某事例における取り組み

① 患者導線に沿った業務最適化による発生防止

発生防止の観点からは、患者さんの受診から会計、入院から退院に至るまでの間、院内の各部署で効果的な対応が必要であり、そのために人員配置や業務プロセスの再構築等のコンサルテーションを行うことが多い。

例えば、時間帯・夜間帯の会計方法の見直しや、スタッフの早期介入等、運用面を見直すことで、医業未収金の削減を実現した。

② 情報の見える化による最適な施策立案

まずは、病院における患者さん個別の未収管理情報の徹底を指導している。

見える化された情報データを元に、保険や患者受入方法等の分類別に、未収金額と回収見込み金額を分析・評価することで、より効果の大きな施策を検討することができる。

(ウ) 発注者側に求めること

① 院内合意形成と周知徹底

院内での活動による成果創出には、少なからず、人員体制を含むマンパワーの負担が多いため、経営層を中心とした院内合意形成とその周知徹底が重要となる。

特に、同じ施策であっても、その目的を“医業未収金の回収”とするのではなく、“患者サービスの是正”と定義づけすることで、活動が推進しやすくなることがある。

② ITシステムによる効率化の検討

院内マンパワーの負担軽減のため、未収管理システム導入による業務効率化を検討されたい。

医事システムのデータを取り込める未収管理システムで未収金発生の帳簿管理を行うことで、紙ベースでの帳簿管理の負担を軽減できるほか、督促や支払い交渉のタイミング指示出しも自動的に行うことで、事務スタッフの業務の標準化（最適化）を実現できる。

【ご照会先】

河合医療福祉法務事務所 河合吾郎行政書士

Tel:053-420-2000

E-mail:kawai-gyosei@ka.tnc.ne.jp

http://kawai-office.info/

6 効果的な医業未収金対策に向けて

(ア) 「医業未収金の発生」をどう捉えるかが非常に重要

- ✓ 意欲的な取り組みが見られる病院の多くは、他の医療サービスと同様、医業未収金対策についても、病院全体の理念に照らし合わせた対応が講じられている（下記例示）。医業未収金対策を「特異な事案」と捉えてしまうと、小手先の対応に陥りがちになってしまう。

〈例1〉

患者さん・ご家族に借金を負わせないことは、「重要な患者サービスの一つ」である、という認識。

〈例2〉

未収金を発生させる又はさせうる患者さんに対する対応を、「一部の納税者に対する過剰な支払請求行為」と捉えるのではなく、「必要な支払を行っている他の多くの納税者の立場を踏まえた、公平性確保に係る行為」と捉える。

- ✓ この「そもそもの捉え方」が、「患者さん・ご家族に寄り添うこと＝医業未収金発生を事実黙認すること」ではなく、「患者さん・ご家族に寄り添うこと＝医業未収金発生を防止すること又はその金額を可能な限り軽減すること」という認識を醸成する重要な土壌となりうると考えられる。

(イ) 「入院時」と「退院時」の2つのタイミングをどう捉えるかも非常に重要

- ✓ 入院時の可能な限り早いタイミングで有益な情報を積極的に収集することで、「傷病快復と患者さんの社会的状況等が折り合う医療資源投入量」を見極めることに繋がりうる。
- ✓ 退院時を「患者さんご本人と、医療者⇄患者さんの関係で直接的に関われる最後のチャンス」と捉え、そこに必要な時間と労力を投入することが、その後の回収成果に大きく影響しうる。

(ウ) 「外国人の患者さん」に対する対応

- ✓ 外国人の患者さんは、言葉の問題や保険未加入という点も然ることながら、コミュニケーションの土壌となる文化・価値観の違いによる問題も考慮する必要がある。その点も踏まえ、患者さん・ご家族に対して入院前又は早期に概算費用を提示し、費用負担について毅然としっかり議論し、受診の仕方（有無を含む）について患者さんの意思・判断を明確にすることが重要と考えられる。
- ✓ 上記の点は、民間の保険会社との間に入って調整を要する場合にも、その円滑な推進の一助になりうるものと考えられる。

(エ) 受託者の効果的な活用の可能性

- ✓ 医業未収金の徴収等に関する委託先は、弁護士（法人）が多くを占めている。これは弁護士（法人）であれば、業務範囲の制限がなく、催告・訴訟等も行うことができるためである。
- ✓ サービサー（債権回収会社）については、その業務範囲にフォローアップ調査の部分で述べたとおり弁護士法第 72 条による以下の法的制約があることから、このことを踏まえた適切な業務範囲を設定する必要がある。
 - ・未払者に対する電話や文書による自主的納付の呼びかけ
 - ・未払者宅への訪問による自主的納付の呼びかけ及び収納
 - ・居所不明者に係る住所等の調査業務
 - ・納入通知書、督促状等の印刷、作成、封入等の補助業務
 - ・強制処分に関する補助的な業務

サービサー（債権回収会社）が有する医業未収金徴収等に関するノウハウは、フォローアップ調査で触れたとおり、「未収金発生防止／回収業務の仕組み・体制・マニュアル作りをコンサルティング」という形での業務委託や、病院に嘱託職員／派遣職員として債権回収の経験者を採用するなど工夫することで、有効活用することは十分期待できると考えられる。

- ✓ 直接徴収には関わらないものの、医業未収金の徴収等に関するコンサルティングのニーズについても、一定程度あるものと考えられ、その委託先としては、サービサー（債権回収会社）に加え、コンサルティング会社や行政書士等などがあげられる。

(オ) 個別の取組は一長一短。本質的な観点から、各病院に馴染む取組みを

- ✓ 「入院保証金設定」や「自動精算機設置」、「未収金特有の管理システムの導入」「医業未収金回収に関する外部委託」等、同じ個別の取組にもメリットを見出す病院もあれば、デメリットを見出す病院もあり、表面化している方法論に病院共通の正解を見出すことは難しい。
- ✓ いずれの手段を採用するにせよ、必須素地として、「一見地道な取組みを、見えやすい形で、皆で確実に推進し続け、根付かせる姿勢」が重要と考えられる。

次頁に、上記も踏まえた、効果的な医業未収金対策に向けたポイントや参考対応例を整理した概念図を示す。

<効果的な医業未収金対策に向けたポイント等の概念図>

「医業未収金発生」の捉え方・位置づけ方

～財務収支への影響を越えた、より本質的な観点に基づく明確化が重要～

例1) 患者さん・ご家族への重要な医療サービスの一環である（債務を負わせない）

例2) きちんと支払う大多数の患者さんの視点から、公平性を守る

