

## 介護経営術

vol.37

### 介護老人保健施設の 動向と営業

#### 介護老人保健施設の定義

2017年の介護保険法改正で、介護老人保健施設は「在宅復帰・在宅療養支援、リハビリを提供する機能維持改善の役割を担う」施設として明確に定義されました。

それにもない2018年度の介護報酬改定では、10項目からなる在宅復帰・在宅療養支援等指標（以下、指標）の総合計点数により、3つの基本報酬（療養型介護老人保健施設を除く）が設けられました。

さらに基本報酬の上乗せ加算として、在宅復帰・在宅療養支援機能加算（Ⅰ）（Ⅱ）（以下、加算）が設けられ、従来以上に実績を重視する報酬体系に改定されました。

福祉系の通所介護にも、ADL維持等加算にBarthel Indexを導入した専門的視点が盛り込まれ、地域住民のリハビリテーションへの意識が高まっている時代です。医療系の介護老人保健施設にリハビリテーションの専門性が求められることは、必然的であり、専門性を発揮する好機とさえいえます。

#### 基本型等算定状況

在宅復帰・在宅療養支援等指標により、介護老人保健施設の約90%（約3900施設）が基本報酬の選択に迫られました。

介護給付費等実態統計（図表）では、基本報酬の利用者数は、「基本型」が約75%、「在宅強化型」が約17%、そ

株式会社川原経営総合センター  
経営コンサルティング部門  
シニアコンサルタント



田中 律子

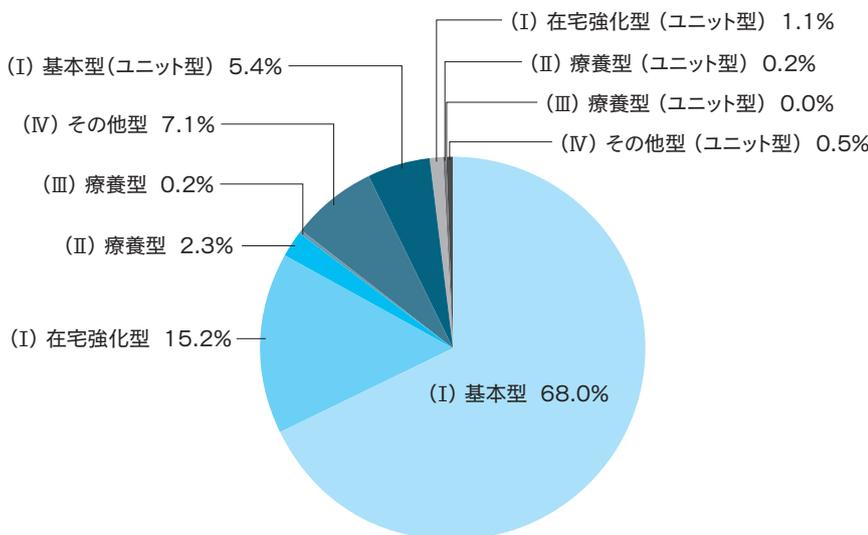
して「その他型」が約8%、「療養型」が約3%の割合となっています。さらに「基本型」のうち約38・9%が加算Ⅰにより「加算型」に、「強化型」のうち約61・9%が加算Ⅱにより「超強化型」を算定しています。介護報酬改定前から在宅強化型を算定していた施設の多くは、「超加算型」に移行しているといえます。

本統計時点より、現在では「加算型」が一層増加していることが予測されます。

#### 収益への影響と利用率

改定前後の事業利益は、「超強化型」「在宅強化型」は「増収」、「基本型」「その他型」は「減収」の施設割合が多い結果となっています。また、「加算

図表 介護老人保健施設の算定回数の割合



※厚生労働省介護給付費等実態統計平成30年7月審査分より筆者加工

型」は、「増収」「減収」が分散傾向にあり、減収要因の筆頭に利用率低下が挙げられています\*。利用率低下は、次の点が要因として想定されます。

**① 在宅復帰率、ベッド稼働率の指標への過剰対応**

在宅復帰率とベッド稼働率の指標に注力しすぎ、経営バランスが崩れた状態にあります。在宅復帰率は、看取りへの方針も関係してきます。

- ② 近隣施設の増加による待機者の減少**
- 特別養護老人ホームや有料老人ホームなどの整備状況が、需要の増加速度を超えて行われた影響により増えています。
- ③ 近隣施設の営業強化による相対的周知状況の低下**
- 有料老人ホームなど、とくに民間企業を中心とした居住系サービスは、営業力を生命線ととらえています。営業を行わなければ、相対的に印象が薄い状態に陥ります。
- ④ 地域包括ケア病棟、回復期病棟の在宅復帰率算定除外による紹介ルートの縮小**
- 2018年度のダブル改定による、地域包括ケア病棟や回復期病棟の基本報酬算定で、在宅強化型の介護老人保健施設でさえ在宅復帰から除外となりました。その影響で、医療機関側からの紹介ルートが変化しています。
- ⑤ 対象者像の方針未決定による現場対応の停滞**
- 特別養護老人ホームの待機者の受け皿として、長期療養の利用者が中心となっていた場合、指標取得に注力したことにより、対外的な対応が滞っている場合があります。
- ⑥ 関係機関や地域住民の介護老人保健施設に対する認識の誤り**
- メディアなどで紹介される特別養護老人ホームや有料老人ホームと比較して、地元住民や関係機関にとって、介護老人保健施設は身近な存在といにくい状況にあります。地域によっては、「高い」「短期間の利用」そして「制約が多い」などのイメージが定着している場合さえあります。
- 介護業界は、市場競争のなかで事業を行っていません。介護事業において営業は、今や欠かすことのできない重要な役割を担っています。
- 営業は、相手のニーズに合致した内容をいかにわかりやすく伝え、実感をもつてとらえてもらえるかが重要です。地域のケアマネジャーや医療機関向けのリハビリテーションに関する講習会の開催などは、代表例といえます。施設自らが多様な機会を創出し、ホームページや広報誌、参加した際の冊子など複合的な媒体をとおして、一貫性のある情報を発信します。
- 営業活動は、対外的な取り組みだけでなく、併設事業に対する内部営業も必要な視点です。併設事業の担当者は潜在顧客に対して最も身近な立ち位置にいます。必要なときにすぐ思い出せる工夫が必要です。
- 介護老人保健施設の地域における方針や役割を改めて明確にし、組織的に営業方法を見直すことを推奨します。