







## 「経営者のための情報Note」 Vol. 103

		タイトル、及び配布例				
		病 院	診 療 所	歯 科 医 院	福 祉 施 設	一 般 ・ そ の 他
A	 Philosophy Note フィロソフィ ノート	<今月のタイトル> 経営者意識を培う「役割」と「責任」				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B	 Medical Note メディカル ノート	<今月のタイトル> 死亡時に立ち会わなかった場合は、 看取り加算算定不可 他				
			<input type="radio"/>			
C	 Dental Note デンタル ノート	<今月のタイトル> 自院を整える				
				<input type="radio"/>		
D	 Welfare Note ウェルフェア ノート	<今月のタイトル> 介護人材の不足感は66.6%、4年連続で増加 他				
					<input type="radio"/>	
E	 Environment Note 環境 ノート	<今月のタイトル> 有機栽培の綿育て 障害者自立 手助け				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F	 Topics Note トピックス ノート	<今月のタイトル> 「不誠実」障害者ら失望				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

「経営者のための情報Note」は、当財団より毎月提供いたします。



## Philosophy Note

## 経営者意識を培う「役割」と「責任」

杉田 圭三

## ■経営者意識とは

『経営』とは、広辞苑に「力を尽して物事を営むこと。」また「継続的・計画的に事業を遂行すること。」とあります。そしてその『経営』を担当する人のことを経営者と言います。

経営者は『経営』に関する全ての人を指しますから、社長は会社全体を、部長はその部を、課長はその課を、各担当者はその担当する業務を経営する経営者ということになります。

つまり、経営者意識とは、その経営者が備えておくべき物事を為すために必要な基本的な正しい物の見方、考え方が自覚出来ている状態を指すのです。

具体的には、『経営』の本質は「①企業の方向づけ、②経営資源の最適配分、③人を動かす」3つだと言われています。社長、部長、課長、各担当者は、自分の担当する業務で会社の、部の、課などのそれぞれの明確な方針を決め、その実現のために、人・物・金・情報などの経営資源を有効に活かし、その組織を構成する従業員の無限の能力を引き出す、経営を執行する者が備えるべき意識の状態なのです。

## ■「役割」と「責任」について

「役割」とは、「割り当てられた役目」を言い、劇団に例えれば主役がいて、脇役がいる。また裏方として大道具、小道具、音響、照明等々の多くの役割を分担する人がいて、感動を与える演劇を観てもらえるのです。つまり、「役割」が違うだけで皆必要で、皆平等なのです。「役割」によって衣装に違いが出たり、出演料に差が出たりするだけなのです。会社も同様で、社長にも、部長にも、課長にも、各担当者にも「役割」があって、その「役割」に応じた待遇を受ける代わりに、その引き受けて為すべき任務の「役割」相当の「責任」を負うことになるのです。「役割」は特権ではないのです。

## ■如何に経営者意識を培うか

## 1. 自らの「役割」と「責任」を自覚し全うする。

会社が永続的に発展しているか、いないかは、経営者トップのそうけん双肩にかかっており、経営者である社長一人の「責任」であると思います。

同様に、部の「責任」は部長一人の「責任」であり、課の「責任」は課長一人の「責任」であることを自覚し、何時如何なる場合でも、自分一人の「責任」であると考えつつ、その「役割」を全うし、「責任」を果たすことが経営者意識を培うことになるのです。

## 2. 妥協せずに厳しく対応する。

時々「部下を思いやって厳しくし過ぎないようにしている」という上司がいますが、それは殆どの場合言い訳に過ぎず、単に自分が部下から恨みを買いたくないからなのです。本当に優しい上司は、部下に厳しい。「大善は非情に似たり。小善は大悪に似たり」と言われるように、小善を為していたのでは、部下の成長は望めないし、将来の幸せの芽をつんでしまう結果になってしまうのです。

従って、愛ある厳しい上司の方が結果を出し、最終的には部下を幸せにするのです。大善を妥協せず行うことが経営者意識を培うことになるのです。

## 3. 行動可能な段階まで落とし込みをする。

頭で考えているだけでは、『結果』は出てきません。ゴルフを上達しようと思って、ゴルフ雑誌を買って読んでいるだけではダメで、その得た知識を練習場で体に覚え込ませなければ決して上手にはならないのです。練習メニューを紙に書き、ティショット、アイアンショット、アプローチショット等々ひとつつ身につけることが必要なのです。

同様に、経営の現場でも今すぐ出来る項目を具現化し、お客様の望む質の高い商品やサービスを徹底して追求し、提供し続けることが経営者意識を培うことになるのです。それが経営は理念を基軸とした実践行動なのです。



## 死亡時に立ち会わなかった場合は、看取り加算算定不可

《厚生労働省》

厚生労働省は7月30日、2018年度診療報酬改定に伴う「疑義解釈（その7）」を地方厚生（支）局医療課等へ向け事務連絡した。医科診療報酬点数表に関係する項目が2項目で、中でも、往診又は訪問診療を行い、在宅で看取った場合に算定する「加算」について、解釈が整理された。

現在、在宅患者訪問診療料（Ⅰ）及び（Ⅱ）において設定されている加算は、①在宅ターミナルケア加算（死亡日及び死亡日前14日以内に、2回以上の往診又は訪問診療を実施した場合を評価）、②看取り加算（死亡日に往診又は訪問診療を行い、患者を患家で看取った場合を評価（死亡診断に係る評価も含む）。）③死亡診断加算（死亡日に往診又は訪問診療を行い、死亡診断を行った場合を評価。）——の3つが設定されている。今回の解釈通知では、これらの加算は在宅医療におけるターミナルケアを評価したものであり、①在宅ターミナルケア加算は、死亡前までに実施された診療、②看取り加算は、死亡のタイミングへの立ち会いを含めた死亡前後に実施された診療、③死亡診断加算は、死亡後の死亡診断をそれぞれ評価したものと解説。その上で、例えば、死亡日に往診又は訪問診療を行い、かつ、死亡のタイミングに立ち会い、死亡後に死亡診断及び家族等へのケアを行った場合は、②の看取り加算（在宅ターミナルケア加算の要件を満たす場合は①在宅ターミナルケア加算と②看取り加算の両方）を算定し、死亡日に往診又は訪問診療を行い、死亡のタイミングには立ち会わなかったが、死亡後に死亡診断を行った場合は、③死亡診断加算（在宅ターミナルケア加算の要件を満たす場合は、①在宅ターミナルケア加算と③死亡診断加算の両方）を算定すると説明した。



## 65歳以上の高齢者がいる世帯の割合、47.2%に

《厚生労働省》

厚生労働省は7月20日、2017年「国民生活基礎調査の結果」を公表した。この調査は、保健、医療、福祉、年金、所得等国民生活の基礎的事項を調査し、厚生労働行政の基礎資料を得ることを目的に、3年毎に大規模調査を実施。2017年は中間年に当たり、世帯の基本的事項及び所得のみを把握する簡易調査が実施された。

調査結果によると、2017年6月1日時点で、全国の世帯総数は5,042.5万世帯で、平均世帯人員は2.47人。このうち、65歳以上の者のいる世帯は、2,378.7万世帯（全体の47.2%）となっている。65歳以上の者がいる世代のうち、「夫婦のみ」の世帯は773.1万世帯で最も多く、次いで、「単独」世帯が627.4万世帯であった。

児童のいる世帯は、1173.4万世帯で全世帯の23.3%となっており、児童が「1人」いる世帯は520.2万世帯（児童のいる世帯の44.3%）で、「2人」いる世帯は493.7万世帯（児童のいる世帯の42.1%）となっている。



## Dental Note

### 自院を整える

つい先日まで開催されていたサッカーのワールドカップをご覧になった方も多いかと思います。日本は惜しくもベスト8を逃し、少し残念な結果となりましたが、素晴らしい戦いを見ることができました。

今回の代表のキャプテンを務めた長谷部誠選手が、以前出された著書に「心を整える」があります。比較的、話題になったので読まれた方もいらっしゃるのではないのでしょうか。この著書の中で、様々な習慣等が紹介されているのですが、その一つに「整理整頓は、人生の半分である」があります。これはドイツのことわざで、『日頃から整理整頓をしていれば、それが生活や仕事に規律や秩序をもたらす。だから整理整頓は人生の半分といえるくらい大切だ』という意味だそうです。

身の回りの整理整頓について、考えてみましょう。歯科医院に当てはめてみた場合、どうでしょうか。診療時間中は診療に追われ、出退勤も、通用口からスタッフルームや診察室に入り診療が終われば、また通用口から出て帰る。そんな先生方やスタッフの方も中にはいらっしゃるのではないのでしょうか？

意外と整理整頓をもたらすように自院を客観的に見る機会は少ないかもしれません。

#### ■ピンチの時こそ足下をしっかりと

ある歯科医院の事例を紹介しましょう。以前、担当先より患者数が減少し始め、その対応策についての相談を受けました。その医院は開院以来、安定した経営状況にあり、開院10数年で借入金の返済も終わり、今後は老後に向けての資金作りをしていきたいとお考えになっていました。そんな矢先、近隣に2件の新規開業があり、徐々に患者が減少。また長年に渡り医院を支えてきたベテランスタッフの退職等もあり、患者数はさらに減少傾向へとなっていきました。

ご相談を受けた際、まず初めに目についたのは、診察室の床の傷みです。待合室もお世辞にも綺麗とは言えない状況でした。

そこで先生に患者様になったつもりで自院の玄関から入って頂き、待合室のいすに座って頂きました。そこから待合、受付、診察室と周って頂き、先生がお気付きになった点を伺いました。

すると、先生は待合室が殺風景であると感じたこと、以前から気づいていたにもかかわらず先延ばしにしている診察室の床の傷みなどを挙げられ、ほどなくして、可能などころから徐々に改善を施していきました。

まず初めに床の張替から行い、待合室にはウォーターサーバーを設置。ハード面が少し改善されると、先生は、ソフト面にも気を配り始め、スタッフの待遇として、社会保険の加入や給与のベースアップなどを行いました。非常に整理整頓・改善に前向きになられ、こちらにも他院の工夫事例を求めるなど、積極的に取り組まれました。

#### ■違う視点を取り入れてみる

また、別に仕事をお持ちで、医院に携わっていらっしゃらなかった奥様が、医院の状況を知り、サポートするようになりました。奥様は、医院が居心地の良い空間となるよう、アロマポットを置き、ユニットの足元の荷物入れを新しくし、BGMを変えました。BGMは極力リラックスできるようなものを中心に、ボサノバ、ハワイアンなど、まるでカフェのような空間を目指しました。さらには、待合室にWi-Fiを設置するなど患者様にとって利便性のいいものもどんどん取り入れていきました。

非常にスピーディで女性ならではの目線で医院の空間に変化をもたらす奥様の動きは、患者様に好評で、スタッフの方たちもかなり満足されている様子でした。

どうすれば患者様に居心地の良い空間を提供することができるか、足りないものを見つけ出し、すぐに新しいものを取り入れる。医院を客観的に見ることで、創意工夫がなされ、整えられていったのです。

#### ■まとめ

歯科医院の整理整頓には、診療する側の目線のみならず、患者様の目線で医院を見たり、第三者に意見を求めることは有効です。

どのように集客し、リピーターを増やしていくか——。歯科医院を取り巻く環境は今後よりいっそう変化していきます。その中で、常に整理整頓を心掛け、準備を怠らず、変化に対応していくことが大切なのではないのでしょうか。





## Welfare Note

## 介護人材の不足感は66.6%、4年連続で増加

～介護労働安定センターの17年度実態調査

公益財団法人・介護労働安定センター（樋口富雄会長）は8月3日、2017年度「介護労働実態調査」の結果を公表し、「介護人材の不足感は4年連続増加」と報道発表した。調査によると、介護サービスに従事する従業員の不足感（「大いに不足」＋「不足」＋「やや不足」）は66.6%（16年度は62.6%）で、「適当」は33.0%（同37.0%）だった。同センターでは、「13年以降、4年連続して不足感が増加している」とコメントしている。

### ■ 不足感の理由、「厳しい採用競争にあると感じている事業所が多い」

「不足している理由」を見ると、「採用が困難である」が88.5%（16年度は73.1%）であった一方、「離職率が高い」は18.4%（同15.3%）にとどまっている。

不足している理由について、「採用が困難」と回答した事業所に対して質問をしたところ、「同業他社との人材獲得競争が厳しい」が最も多く56.9%、次いで「他産業に比べて、労働条件等が良くない」（55.9%）、「景気が良いため、介護業界へ人材が集まらない」（44.5%）などの順だった。

同センターでは、「不足感の理由が同業他社との厳しい採用競争にあると感じている事業所が多い」と指摘している。



## 特養の介護人材、64.3%の施設が「不足」と回答

～WAMの17年度アンケート調査

独立行政法人・福祉医療機構（WAM）は7月27日、全国の特別養護老人ホームを対象に実施した2017年度「『介護人材』に関するアンケート調査」の結果を公表した。それによると、今年1月1日現在の要員状況については64.3%の施設が不足と回答し、そのうち約1割が利用者の受け入れを制限していた。特別養護老人ホーム本体での受け入れを制限している施設では、平均11.1床が空床であった。

調査時点での18年春の新卒採用内定者については56.8%の施設が「内定者なし」と回答した。回答施設の平均新卒採用内定者は1.12人で、15年度の1施設平均1.56人から減少を続けており、WAMは「厳しい新卒者採用事情が垣間見られた」とコメントしている。

16年度の退職者数は「1～3人」が最も多く、全体の31.8%を占めた。退職理由については、「転職」「人間関係」の回答が多かった。職員採用にあたっての採用経路については、新卒者採用では「学校訪問（就職課等）」、中途・非正規採用では「ハローワーク」「職員からの紹介」が、それぞれ効果が大きかった。採用する対象によって有効と考えられる経路が異なっていた。

新卒者採用状況による分析を行ったところ、新卒者の採用実績のある施設では、職員が働き、成長することを支援する施策をとっている傾向があることが分かった。WAMは「給与面のみではない『働きやすさ』もまた、人材確保のために無視できない要素である」と指摘している。



## Environment Note

### 有機栽培の綿育て 障害者自立 手助け

#### ■川越のNPO「くるみの木」

障害者の自立支援活動などに取り組む川越市のNPO法人「くるみの木」（宮成友恵代表理事）が、環境に優しい有機栽培による「コットンプロジェクト」をスタートさせた。現在は坂戸市の遊休農地で障害者と高齢者が協力し、無農薬の綿を栽培中。秋には綿を摘み、糸を紡ぎ、布を織る。全てが昔ながらの手作業による一貫生産。愛情と手間暇をかけて、独自のオーガニックコットン製品作りを目指す。（菊池正志）

#### ■手作業で製品開発

7月4日午前10時半。坂戸市多和目の畑（約200平方メートル）に真夏の太陽が照りつける。気温30度超。5月上旬にまいた綿の苗が30センチほどに成長していた。除草剤や殺虫剤などを使用しない無農薬の有機栽培のため、生い茂る雑草取りが欠かせない。

集まったのは2人の障害者をはじめ、くるみの木の職員、地元の農家、ボランティアの計10人。高齢化で使われなくなった土地を地元農家から借りた。

山本浩志さん（仮名、29歳）は自閉症と発達障害がある。パニックになりやすいが、性格はきちょうめん。草取りをした後には1本の雑草も残っていない。畑での作業を心待ちにしている。「楽しい！」と元気に答えた。

小川美和さん（仮名、52歳）は知的障害者。周囲におびえることが多かったが農作業を通じて成長の兆しを感じられるという。「丁寧さを認められて自信がついたようです。別の仕事（アイロン掛け）でも、効率的なやり方を提案するなど変化が見られます」と宮成さんは話す。

#### ■遊休農地を活用

コットンプロジェクトには、さまざまなボランティアも参加している。

青いつなぎの作業服姿の近藤泰典さん（30）＝坂戸市＝もその一人。トラクターの運転や力仕事に汗を流す。「コメを作っていたじいちゃんをよく手伝っていた。耕運機も運転した。就活中だけど、（コットンプロジェクトの作業がある毎週水曜日は）予定を空けてます」

宇津木修（65）はサフランなどを生産する同市の農家。綿栽培の技術指導をはじめ、除草シートやビニールハウス設置などで大きな役割を果たしている。

妻が精神障害者だという宇津木さんは「障害者のいる家族の大変さは分かる。社会の中で居場所がない障害者が多いが、一緒に楽しく作業できる農業はぴったり。遊休農地の活用にもなり一挙両得です」と強調した。

#### ■糸紡ぎ、手織り

綿は8月中に花が咲いて実がなり、秋にはピンポン玉ほどの白い綿花が弾ける。

その後、手摘みでの綿の収穫、糸車を使った糸紡ぎ、機織り機を使った手織りの作業を経て、オーガニックの綿製品の開発・販売を行う。

11月11日には「綿の収穫・糸紡ぎ体験」のワークショップを計画。来年1月13日には「糸紡ぎ、手織り体験」を行う。高齢者が働く「あやの郷扶和～夢」（毛呂山町）の協力も受ける。

宮成さんは「荒れ地が畑に変わり、綿が成長するなど成果が目に見え、頼りにされているという自覚から、障害者も『よしやるぞ』と思い始めている。地域の人と連携しながら、オーガニックコットンを使った付加価値の高い手工芸品を開発したい」と話している。

問い合わせは、くるみの木（☎049・222・3886）へ。





## Topics Note

### 「不誠実」障害者ら失望 ～雇用水増し～

#### ■府省庁、自治体相次ぐ

国や地方自治体による障害者雇用水増し問題が底なし沼の様相を見せている。ずさんな運用を認める自治体が相次いでいるほか、財務省や法務省などでも水増しの疑いが新たに判明。だが、各省庁は公の場で事実関係について「ゼロ回答」を繰り返し、障害者の中には「不誠実だ」と失望が広がった。自民党総裁選を前に、政権内では影響の波及に警戒感がにじむ。

#### ■横並び

「精査中です」。21日、国会内で開かれた野党の合同ヒアリング。集められた13府省庁の担当者は事実関係を問われると、口裏合わせをしたかのように同様の回答を繰り返した。

野田聖子総務相が水増しを公に認めた総務省も「調査している」との答弁に終始。野党からは「(全省庁が)グルになっているのか」と非難の声が上がった。

議員の批判が特に集中したのは、制度を所管する厚生労働省だ。国土交通省や農林水産省が「厚労省から6月20日に雇用状況を点検するよう依頼された」と明らかにしたにもかかわらず、厚労省の担当課長は調査開始の時期や端緒について「公表時まで控える」と、かたくなに回答を拒否。野党議員をいら立たせた。

木で鼻をくくったような“役人答弁”に障害者団体は憤りをあらわにした。ヒアリングに出席した日本障害者協議会の藤井克徳代表(69)は『「うちの省も」ではなく、誰かに『うちの省は』と言ってほしかった』と、行政の横並び体質を批判。「役所のデータは信ぴょう性を随分欠いてしまった」としたうえで「数字の問題を超えて(障害者政策の)根本が問われている」と指摘した。

#### ■不安材料

波紋は政権中枢にも及ぶ。「参った。とんでもない話だ」。安倍政権幹部は長年、水増しが続いていた事態に困惑を隠さない。一方で、水増しは民主党政権時代にも行われていたとみられることから、「前例踏襲を守る役人体質の問題だ」として、安倍政権の責任には発展させずに収束を図りたい考えだ。

関係者によると、問題発覚後、安倍晋三首相と菅義偉官房長官は秘書官を通じて報告を受けた。菅氏は厚労省に指示し、当面の対応を委ねたという。

だが首相にとっては、自民党総裁選を9月に控えているのが不安材料。安倍陣営の議員の一人は「石破茂元幹事長がこの問題を取り上げたら厄介だ」と警戒する。

#### ■自信と懸念

一方で野党は森友、加計学園問題に続く新たな追及材料にしようと勢いづく。ある議員は「42年間、水増しが続いていたのなら、万単位の障害者の雇用が失われたことになる」と影響の大きさを強調。立憲民主党の枝野幸男代表は党会合で「責任は深刻だ。議会の役割として、全貌解明と再発防止へ対応しなければならない」と指摘した。

共産党の志位和夫委員長は、2014年に厚労省所管の独立行政法人で水増しが発覚した際、中央省庁の調査を怠ったことを挙げ「この段階で対処すべきだった。政権の責任が問われている」と追及に自信を見せる。

ただ、水増しは一定の雇用率達成が法律で義務付けられた1976年から続いていたとみられる。非自民政権時代も含まれるだけに、野党には追及が「ブーメラン」となって舞い戻る懸念もくすぶる。野党のある閣僚経験者は「うちは大丈夫か」と古巣の省庁の雇用実態を気に掛けた。

