







## 「経営者のための情報Note」 Vol. 106

|   |  | タイトル、及び配布例                             |                       |                       |                       |                            |
|---|--|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
|   |  | 病<br>院                                 | 診<br>療<br>所           | 歯<br>科<br>医<br>院      | 福<br>祉<br>施<br>設      | 一<br>般<br>・<br>そ<br>の<br>他 |
| A | <br>Philosophy Note<br>フィロソフィ ノート | <今月のタイトル><br>『観る』と『聴く』を極める             |                       |                       |                       |                            |
|   |  | <input type="radio"/>                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| B | <br>Medical Note<br>メディカル ノート   | <今月のタイトル><br>2040年を展望し、4つの政策目標を提示 他    |                       |                       |                       |                            |
|   |  |  | <input type="radio"/> |                       |                       |                            |
| C | <br>Dental Note<br>デンタル ノート     | <今月のタイトル><br>新規医療技術の費用対効果              |                       |                       |                       |                            |
|   |  |  |                       | <input type="radio"/> |                       |                            |
| D | <br>Welfare Note<br>ウェルフェア ノート  | <今月のタイトル><br>介護人材の処遇改善、「政策パッケージの視点」を提示 |                       |                       |                       |                            |
|   |  |  |                       |                       | <input type="radio"/> |                            |
| E | <br>Environment Note<br>環境 ノート  | <今月のタイトル><br>エネルギーの地産地消へ               |                       |                       |                       |                            |
|   |  | <input type="radio"/>                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| F | <br>Topics Note<br>トピックス ノート    | <今月のタイトル><br>「共生」実現のヒント探る              |                       |                       |                       |                            |
|   |  | <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

## 『観る』と『聴く』を極める

杉田 圭三

## ■『見る』と『観る』の違い

一般的に『見る』とは、「自分の目によって物事の存在や動きを実際に見定め、その意味を理解すること」を言います。一方、『観る』は、「より注意して、間違いなく理解しようと物事の真の姿を判断するときに使います。

因みに『見る』は、目で見る「見学・見物・拝見」や人に会う「会见・引見・謁見」などに。また『観る』は「真理を観察する」「気象を観測する観象」などの場合に用います。

さらに、物の見方・考え方には「観・視・見」の3つがあると言われています。『見』とは肉眼でみることで、『視』とは客観的に心でみることで、視察は「現地や現場に行つて実際の状況を見きわめること。」を、『観』とは心眼を開いて、眼でも心でも見えない真実の相をみることなのです。

## ■『聞く』と『聴く』の違い

一般的に『聞く』は、「人の話やよそからの音を耳で感じとる」ことを意味し、一方『聴く』は、熱心にきくことを「傾聴する」と言うように、人の言葉を注意深く耳を傾けよく聞いて、耳にとめ受け入れてその意味を理解することなのです。

幕末の頃6百十余の藩や郡村の財政危機を立て直し、大飢饉から多くの<sup>オホ</sup>人々を救い、「再建の神様」と言われた二宮尊徳（金次郎）は「商業を営む者は、扱う商品にかかわらず総て、世の音信（情報）をとらえ、かつそれを利益がでるように活用せねばならぬ。これをうまくやれるように念ずる対象を、観世音と名付けたのだよ。観という字は、ただ肉眼で見るのではなく、心の眼でよくよく見ることをいう字なんだ。このことをよくよく考えてみることだな。」と二宮翁夜話に残しています。二宮尊徳も、音信の『聴く』と心の眼で『観る』ことの大事さを教えてくれているのです。

## ■『観る』と『聴く』の大切さ

ドラッカー学会代表の上田惇生氏は、P. F. ドラッカーの人物像を「観る人、聴く人であり、聴くことによって人々を導いてきた。」と、また、ドラッカーは「理屈の人ではなく、観る人であり、『会社とは何か』『お客様は誰か』などの視点から現実を観察した人でした。」と述懐しています。

このように、よく『観る』、じっくり『聴く』ことが如何に大切かをドラッカーは私達に教えてくれています。表面的に見たり聞いたりするのではなく、物事の本質を掴むために観たり聴いたりすることが大切なのです。

つまり、本質を見極めることは、普遍的な物の見方や考え方を身に付けることになり、物事の判断が的確に行える能力が自分自身に備わることの意味しているのです。

## ■『観る』と『聴く』を極めるには

1. まず聴き、観る、そして理解し納得の上で実践する。

人間の潜在意識に残るのは、聴くことで13%、観ることで70%、実践することで100%になると言われています。古くから「百聞不如一見」（百聞は一見に如かず）「百見不如一行」（百見は一行に如かず）という教えがあるように、『聴く』『観る』『行動』の持つ効果をよく理解し納得の上で実践することが不可欠となります。

2. 観・視・見の哲学を身に付ける

目で見て、心で見て、その奥の<sup>しょう</sup>みえないものを観て、物事の真実・真相を見極める行動を意図して継続することによって、習性、つまり習慣にし、身に付けることが重要になります。



## Medical Note

**2040年を展望し、4つの政策目標を提示**

《厚生労働省》

厚生労働省は10月22日、「2040年を展望した社会保障・働き方改革本部」の初会合を開催した。当該改革本部は、2019年10月の消費税率引き上げにより、2025年を念頭に進められてきた社会保障・税一体改革が完了することを踏まえると、今後、団塊ジュニア世代が高齢者となる2040年を見据えた検討を進めることが必要であり、2040年を見通すと、現役世代（担い手）の減少が最大の課題である一方、高齢者の「若返り」が見られ、就業も増加している現況から、今後、国民誰もが、より長く、元気に活躍できるよう、①多様な就労・社会参加の環境整備、②健康寿命の延伸を進める、③医療・福祉サービスの改革による生産性の向上を図る、④給付と負担の見直し等による社会保障の持続可能性の確保——が必要となることを背景に、設置された。

中でも、「2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指す」ための、医療・福祉サービス改革プランの方向性は、2025年以降、現役世代（担い手）の減少が一層進むことが見込まれる中で、▼ロボット・AI・ICT等の実用化推進、データヘルス改革、▼タスクシフティングを担う人材の育成、シニア人材の活用推進、▼組織マネジメント改革、▼経営の大規模化・協働化——の4つの改革を通じて、生産性の向上を図ることにより、必要かつ適切な医療・福祉サービスが確実に提供される現場を実現することを示している。具体策としては、▼オンラインでの服薬指導を含めた医療の充実、▼業務分担の見直し等による、①効率的・機能的なチーム医療を促進するための人材育成、②介護施設における専門職と介護助手等の業務分担の推進、▼介護・看護・保育等の分野において、介護助手等としてシニア層を活かす方策、医療分野における専門職を支える人材育成等の在り方の検討、▼医療機関の経営管理や労務管理を担う人材の育成、▼現場の効率化に向けた工夫を促す報酬制度への見直し（実績評価の導入など）、▼文書量削減に向けた取組、▼医療法人、社会福祉法人それぞれの経営統合、運営共同化、多角化方策の検討、▼医療法人と社会福祉法人の連携方策の検討——等が挙げられた。

**消費税の補てん、診療所はまず無床診療所の補てんを考慮**

《厚生労働省》

厚生労働省は10月31日の中医協診療報酬調査専門組織 医療機関等における消費税負担に関する分科会において、医療機関の税負担増を補てんする財源の診療報酬本体への配点方法案を提示した。この日の厚労省の提案は、主に▼入院料の課税経費率、▼収入における入院料のシェア、▼初再診料と入院料の配分、▼個別項目への補てんについて——。

中でも、初再診料と入院料の配分に関する議論の中で、診療所への配分について、2014年改定では、診療所に配分される財源をほぼ初・再診料で使い切る配点方法としていたところ、病院と診療所の初再診料の点数が同一であることから、結果として、病院に配分される財源のうち初再診料と入院料に充てられるそれぞれの割合が必然的に決まっていたと説明した上で、2019年の消費税引上げに伴う改定に当たっては、病診間で初再診料の点数差を設けずに、病院の入院料の割合を高める方法の検討を提案した。具体的には、診療所に配分される財源について、ほぼ全額を初再診料に充てるのではなく、まず無床診療所（補てん項目は初・再診料のみ）の補てんを考慮して、初再診料に配分を行うこととし、病院における初再診料と入院料の比率を変え、入院料の割合を高めることを示した。





## Dental Note

### 新規医療技術の費用対効果

#### ■保険点数の評価基準が激変

手術ロボットの「ダビンチ」に代表される新規医療技術。これまでは、機械やシステムを導入した旨を届け出れば、内視鏡手術など既存の技術で治療した場合よりも高い点数を算定することができました。4月からは、「既存技術より有効である場合にのみ高い点数」という制度に変わりました。

これは、医科の高度医療に関する制度変更なので、直接的には歯科に関係することではありませんが、今後、デジタルデンティストリーに代表される新規技術が保険に収載される際、同じ考え方が適用される可能性が高くなります。

新規技術を点数評価する際、既存技術とのアウトカムを比較するようになれば、新しい薬や検査、治療法の保険収載において、費用対効果の検証が行われ、医療制度の効率化につながると期待されます。

新たに開発された薬剤や検査法、治療法が、既存のものよりも費用対効果が高いと判断された場合にのみ、公的医療の給付対象とする、という考え方は、医療技術評価（HTA）と呼ばれ、イギリス、スウェーデン、韓国などで制度化されています。日本でも、新薬の保険収載で一部、導入が始まりました。新規技術導入の競争を抑え、医療費の増加を食い止める必要があるためです。

歯科でも、CTとマイクロの併用、レーザー治療、CAD/CAM冠など新規技術の保険収載が拡大していますが、歯科の場合、保険導入の有無より、自費診療での付加価値アップが導入の判断基準になることが多いと考えられます。しかし、費用対効果を検討せずに新規技術を導入すると、経営が圧迫されるのは同じです。

#### ■新規技術の共同利用へ

病院が新規技術を導入する動機の一つに、それらの設備投資が保険請求の施設基準、算定要件となっている点が挙げられます。

厚生労働省の鈴木康裕医務技監は、第17回日本医療経営学会（11月3日、東京）の講演で、「日本はCT、MRIなどの普及率が国際的に突出しているが、今後、重粒子線や『ダビンチ』などの新規医療技術を同様に普及させることは困難。共同利用などの道を考えるべき」と述べるとともに、設備、人員などの施設基準、算定要件が医療機関の経営コストを増大する要因になっているとの見方を示しました。

実際に、「常勤医」の定義を緩和して、非常勤医のシフトの組み合わせによって実質的な常勤医と見なす制度や、テレビ電話による遠隔会議も認めるなどの措置が取られています。こちらは、医師不足に対応したものですが、施設基準、算定要件の緩和は、今後の医療制度の方向性と言えるかもしれません。

2000年改定でのかかりつけ歯科医初診料（か初診）導入以降、歯科にも、施設基準、算定要件が組み込まれることになりました。現在では、かかりつけ歯科医機能強化型歯科診療所（か強診）の届け出を行ってSPT2を算定する中規模以上の歯科医院が、ある種の「勝ち組」のような扱いを受けています。

病院の設備投資競争や人員不足による経営悪化への懸念から、施設基準、算定要件の緩和が打ち出されている一方で、歯科では、経営基盤の強い歯科医院をさらに強化させるため、施設基準、算定要件が拡充されているということになります。

#### ■費用対効果の検証

取材先で、ホコリをかぶっている高額医療機器を見かけることがしばしばです。逆に、「せっかく、買ったのだから」と、必要もない検査や治療を患者さんに勧めてしまい、なじみの患者さんが離れてしまった、といった話を聞くこともあります。

いずれも、使用頻度や費用対効果を十分に検討せずに機械やシステムを導入したことによる失敗だと言えます。

国レベルで費用対効果を評価するHTAのような制度は、費用対効果の検証そのものが医療費の増大要因になるとして、近年では批判的な見方もありますが、それぞれの医療機関で「それは本当に必要なものなのか」「有効性は高いのか」と、十分に検討することは必要なのではないのでしょうか。





## 介護人材の処遇改善、「政策パッケージの視点」を提示

～厚労省、社保審・介護給付費分科会で

厚生労働省は10月31日の社保審・介護給付費分科会で、介護人材の処遇改善について前回に引き続き意見を求めた。

厚労省は今回、新たな資料として「新しい経済政策パッケージで考慮されている視点」を提示。全体で2,000億円にも及ぶ財源の配分について、「①介護職員の更なる処遇改善」を最上位に掲げた上で、2番目に「②経験・技能のある職員に重点化」、3番目に「③柔軟な運用を認めること」を挙げた。

### 厚労省が同分科会で示した「新しい経済政策パッケージ」の抜粋

これまで自公政権で月額4万7000円の改善を実現してきたが、介護人材確保のための取組をより一層進めるため、②経験・技能のある職員に重点化を図りながら、①介護職員の更なる処遇改善を進める。具体的には、他の介護職員などの処遇改善にこの処遇改善の収入を充てることができるよう③柔軟な運用を認めることを前提に、介護サービス事業所における勤続年数10年以上の介護福祉士について月額平均8万円相当の処遇改善を行うことを算定根拠に、公費1000億円程度を投じ、処遇改善を行う

(厚労省は①②③を付して赤字で表示。「経験・技能のある職員」は②となっている)

一方、「事業所内での配分」については、「①経験・技能のある介護職員、②他の介護職員、③その他の職種の順に一定の傾斜の設定等を行うことを検討してはどうか」と提案しており、「経験・技能のある介護職員」が最上位となっている。

### ■「経験・技能のある介護職員が多いサービスが高く評価される」

この日の会合では、前回よりも踏み込んだ対応案が示された。厚労省は、「基本的な考え方」「事業所内での配分」「加算の取得要件」「各加算率の設定」「処遇改善加算の対象費用」——の各項目に分けて対応案を整理。

このうち、「各加算率の設定」については、「経験・技能のある介護職員が多いサービスが高く評価されるようにしてはどうか」と提案している。

### ■「本当に必要な職種に限ってまずは実施すべき」と保険者

質疑の冒頭で、安藤伸樹委員（全国健康保険協会理事長）は「基本的な考え方について、まずは『介護職員の処遇改善』を優先すると考えており、『その他の職種』の処遇改善については、限られた財源であるので、その中で本当に必要な職種に限ってまずは実施すべき」と厚労省の考え方に賛同した。

その上で、安藤委員は「介護報酬改定において処遇改善を実施するのであれば、賃金水準がほかの産業と比べて遜色ないような職種について処遇改善を実施することについては、介護保険料を納める被保険者の理解は得られない」との考えを示した。

安藤委員はさらに、「各加算率の設定についても同様の観点から、介護職員がいない事業所まで加算の対象とするということは適当ではないと考えている」と述べ、訪問看護を対象外とする考えを示した。



## Environment Note

### エネルギーの地産地消へ ～秩父新電力と広域組合が協定～

#### ■ごみ処理発電を活用

秩父市が4月に設立した地域新電力会社秩父新電力（社長＝久喜邦康市長）は14日、秩父地域の1市4町で組織する秩父広域市町村圏組合と「地域新電力事業に関する協定」を締結した。協定は同組合が実施するごみ処理発電の電力を適正価格で売買し、地域内の再生可能エネルギーの積極的活用や二酸化炭素の排出抑制に努めるもの。両者によると、人口定住を推進する「定住自立圏」の枠組みの中で、電源調達から電力供給まで目指すのは全国初という。（桜井和憲）

秩父地域内の再生可能エネルギーを活用したエネルギーの地産地消、資金循環などによる地域経済活性化の実現に向け、同組合は所管施設で同社と電力需給契約を締結し、電力を地産地消。同社は電力を適正価格で供給し、地域内の資金循環に寄与する。地域新電力事業で一定の収益を確保し、その収益を活用して必要な住民サービスを提供し、地域課題の解決に貢献する。

同組合のごみ処理発電の発電量は1時間当たり1400キロワットアワーで、半分は施設内で使用し、残り半分は別の企業に売電していた。同組合のごみ処理発電は秩父新電力の電力供給の35%を占める。来年4月から市の公共施設への年間15ギガワットアワーの電力を供給し、公共施設の電力需要を賄う。今後は4町の公共施設、事業所や一般家庭への供給も目指していくという。

締結式は同組合のある同市栃谷の秩父クリーンセンターで実施。秩父地域の1市4町の首長や同社の関係者が参加し、同組合管理者の久喜邦康市長と同社副社長の持田末広副市長が協定書にサインした。久喜市長は「大変有意義なことで、再生可能エネルギーの地産地消を図っていききたい」と話していた。

### 姉妹都市・秩父の街の魅力を体感

#### ■豊島区民対象でツアー

秩父市は姉妹都市の東京都豊島区や西武トラベルと連携して、同区民を対象にした「秩父移住・交流体験ツアー」を市内などで開催した。同区在住、在勤、在学者が対象で、市への移住に興味を持つ22人が参加。市内を巡って街の魅力を体感した。

ツアーは2日間にわたって行われ、初日は西武鉄道池袋駅から特急レッドアロー号で西武秩父駅に到着後、羊山公園をはじめ、お試し居住住宅や区民向け農園、移住者が開業した秩父やまなみチーズ工房を見学。兔田ワイナリーが直営するレストランで昼食を味わい、メープルベース、市有井ノ尻住宅、サービス付き高齢者向け住宅建設予定地を訪れた。翌日は秩父神社や武甲酒造を見学したほか、移住者との交流会も行われた。

同区在住で妻（64）と参加した男性（70）は「仕事を退職してから暇になり、田舎暮らしにも興味を持っていた。秩父で畑を耕しながら生活ができれば面白いなと思った」と話していた。（桜井和憲）





## Topics Note

## 「共生」実現のヒント探る

## ■秩父で福祉職員ら研修会

「共生社会って何だろう」「多様性を認めるとは」ー。2016年に起きた相模原の障害者施設殺傷事件を受け、福祉施設の職員がこんな問いに向き合う研修会が始まった。参加者は誰もが等しく尊重される社会のありようを探り、職場や地域に自らの言葉で伝える「福祉支援語り部」となることを目指す。研修会は10月に埼玉で実施。今後福岡、北海道、岡山、滋賀の4カ所で開かれる。

## ■個と個

10月17、18両日に秩父市であった研修会。NPO法人「ハイテンション」代表で、障害者が中心のロックバンドを結成している、かしわ哲さんが基調講演し「一人一人の顔が見えてくると個性的で楽しくてたまらない。コミュニケーションが取りづらいとか全然関係なく、みんながいとおしくなる」と活動を紹介した。

19人もの障害者が殺害された相模原の事件。起訴された植松聖被告（28）は襲撃した施設の元職員だった。かしわさんは、自分が体験したような出会いがあれば障害者を否定するような考え方にはならなかったはずだ、と指摘。「障害者」「高齢者」など集団や塊で人を判断することが差別意識の根底にあると訴え、「個と個」のつながりの大切さを強調した。

## ■危機感

研修会を主催するのは厚生労働省。担当者は、相模原事件に対する危機感が背景にあったと明かす。植松被告は「障害者は不幸をつくる」などと供述したとされ、インターネットでは同調する意見も。同省担当者は「被告の言葉で社会や福祉の現場も傷つけられた」。

2日間のプログラムに参加したのは、福祉施設のスタッフに助言する立場の中堅職員や管理者約30人。福祉に携わる上でよりどころとなる理念を職場や地域で共有することが期待されている。

グループディスカッションのテーマは、障害の有無などにかかわらず「尊厳を認め合いながら共に生きる社会の実現」。自分が考えるキーワードを書き出し、「生きる意味のない命がある」といった意見にどんな言葉で応じるかを話し合う。

埼玉の研修会では「障害者のような生産性のない人ではなく、子どもや若者に税金をかけるべきでは」という問いを巡る議論も。「笑顔や人の心を癒やすことも生産性だ」「無駄なことや生産性のないことにも価値がある」などの答えが挙げられていた。

## ■寄り添い

東松山市の社会福祉法人で重度障害者のケアに携わる理学療法士の小川由美子さん（33）。『動けない人は心がない』と語ったとされる事件の被告の言葉に衝撃を受けた。自分がやっている仕事は何だったんだろう、と感じた」と参加の理由を打ち明ける。

研修中に紹介された「体が動かないことより心が動かないことの方が不幸だ」という筋萎縮性側索硬化症（ALS）患者の言葉が印象に残ったといい「意思や気持ちをくみ取り、寄り添う方法を事業所のみinnで話し合いたい」と前を向く。

知的障害者の家族ら約20万人が会員の「全国手をつなぐ育成会連合会」の田中正博統括は、アドバイザーとして出席。「共生社会に向け望ましい姿を描いても、日常ではさまざまな課題が降りかかってくる。被告のような考えに対し『間違っている』と対抗するだけでは解決しない。語り掛け一緒に悩み考えていくことが重要だ」と語った。

## 相模原障害者施設殺傷事件

2016年7月26日未明、相模原市の知的障害者施設「津久井やまゆり園」で入所者の男女19人が刃物で刺されて死亡、職員2人を含む26人が重軽傷を負った。殺人罪などで起訴された元施設職員の植松聖被告（28）は、事件前の同年2月、障害者の殺害を示唆する言動を繰り返して措置入院となり、翌3月に退院。逮捕後「意思疎通できない人たちを刺した」「障害者なんていなくなればいい」と供述したとされる。横浜地検は5カ月間の鑑定留置で、完全責任能力が問えると判断した。

