









一般財団法人

医療・福祉・環境経営支援機構

「経営者のための情報Note」 Vol. 164

		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	 フィロソフィ ノート Philosophy Note	<今月のタイトル> 「利益」について考える				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B	 メディカル ノート Medical Note	<今月のタイトル> 徳陽の配置医師、主たる勤務先は 「当該特養以外」が8割				
			<input type="radio"/>			
C	 デンタル ノート Dental Note	<今月のタイトル> 「無歯科医地区」増加の衝撃				
				<input type="radio"/>		
D	 ウェルフェア ノート Welfare Note	<今月のタイトル> 最低賃金 過去最大の引き上げで 全国平均1,004円に				
					<input type="radio"/>	
E	 環境 ノート Environment Note	<今月のタイトル> 狭山茶の魅力 世界へ ～ 高い品質 バイヤー絶賛 ～				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F	 トピックス ノート Topics Note	<今月のタイトル> 意図なき対話が生む価値 産業僧 ～ 音声、AIで感情分析も ～				
		<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

「利益」について考える

■ 「利益」とは

マネジメントの父とされるピーター・F・ドラッカーは、「企業利益は、経営の結果である」と経営の本質を喝破^{かっば}しています。つまり事業を通じて社会に貢献した結果、社会から与えられるのが「利益」であり、それは企業の使命達成に対する報酬として見ることができます。従って「利益」なき経営は、それだけ社会に対する貢献が少なく、その本来の使命を果たし得ていないという企業の存在意義（価値）そのものを問われることになるのです。

■ 「利益」を分解して考える

経営の結果としての「利益」を評価測定する場合、「本来利益」、「環境利益」そして「創造利益」の3つに分解する必要があります。何故なら、「利益」を分解することによって、より具体的に経営のあるべき姿が浮彫になり、正しい経営判断が出来るようになると考えられるからです。

1. 「本来利益」は、節電、ムダ使い、人員の適正配置、最適なオペレーション等々、もともと実施していれば得られていたであろうと考えられる日々の創意工夫、改良改善、革新を積み重ねることによって得られる「利益」と言うことが出来ます。
2. 「環境利益」は、原材料の高騰、原油の値上げ、為替変動など経営環境の変化により左右される外部からの影響度を客観的に分析することによって明らかになる「利益」と言うことが出来ます。
3. 「創造利益」は、新商品・新サービス、新業態の開発、新ビジネスモデルなどの今時代が必要としている事業を行い、お客様から「お陰様」と言われるような仕事にすることにより新たな付加価値を創造することによる「利益」と言うことが出来ます。

■ 「利益」について考える

1. 優れた経営とは、お客様により多くの「利益」をもたらすことである。つまり「利益」は、追うものでなく、その努力（経営）の結果として生ずるものなのです。その事を道元禅師は、『正法眼藏』95巻の中の1巻『現成公案』の中の「身心脱落」で「万法に証せられる」と説いています。また、リコーの創業者の市村清氏は、その著『儲けると儲かる』の中で「儲けると儲かるは、『け』と『か』の一字違いだが、その本質は180度違います。儲かる経営をしなければならない。」と述べています。
2. ビジネスで「利益」をあげる方法は、「お客様に喜んでいただく」こと以外にないのです。江戸中期の思想家・石田梅岩^{うめいわ}氏は、「商いは、先も立ち、我も立つ」と相手にも自分にも利のあるようにするのが商いの極意であり、釈迦の説く『利他の心』『他に善かれし』とする「世のため人のために尽くす」『利他』の精神が含まれていなければならないと言っています。
3. 税金は、社会貢献のための必要経費と考え、税引き後「利益」を内部留保として蓄え、自己資本比率を高めることが企業の財務体質を強化する唯一の方法なのです。ヤオコー名誉会長の川野トモ氏は、「会社が得た利益の50%以上は国家なり地方自治体に納税しています。その納税で国や地方自治体が運営されているのです。」と述べています。
4. 「利益」には3つの役割、つまり、
「第一に、事業活動の有効性と健全性を測定評価する。
第二に、陳腐化、更新、リスク、不確実性をカバーする。
第三に、直接的には、社内留保による自己金融の道を開き、間接的には事業に適した形での外部資金の導入誘因となることによって、事業のイノベーションと拡大に必要な資金の調達を確実にする。」とP. F. ドラッカーは述べています。



Medical Note

特養の配置医師、主たる勤務先は「当該特養以外」が8割

《厚生労働省》

厚生労働省は8月7日、社会保障審議会・介護給付費分科会を開催した。この日は、令和6年度介護報酬改定に向け、介護老人福祉施設、介護老人保健施設、介護医療院、特定施設入居者生活介護、高齢者施設と医療機関の連携強化・感染対応力の向上等について、議論が繰り広げられた。

中でも、介護老人福祉施設（特養）の現状と課題について取り上げ、▼配置医師が全体で「1人」が約67%と最も多く、1施設当たりの配置医師の平均人数（実人数）は1.5人である。配置医師の雇用形態は「雇用契約（嘱託等）」が約63%であり、配置医師の平均年齢は約63歳、▼配置医師が施設内に不在の際の急変時の対応として、「配置医師によるオンコール対応」が最も多く（平日・日中で約63%、平日・日中以外で約38%）、次に多いのは「原則、救急搬送」となっている（平日・日中で約26%、平日・日中以外で約38%）。また、約93%の特養が配置医師緊急時対応加算を申請しておらず、その理由として、「配置医師が必ずしも駆け付け対応ができない」、「緊急の場合は全て救急搬送している」——等を示した。

同分科会に紹介された2022年度調査結果では、特養における配置医師の主たる勤務先について、配置医師の主たる勤務先は「当該特養」が17.4%、「当該特養以外」が79.7%であり、約8割の配置医師は主たる勤務先が特養以外。またその特養以外の勤務先は、「その他の診療所」が最も多く35.6%、次いで「その他の病院」が23.8%、「在宅療養支援診療所」19.0%であった。配置医師が実際に果たしている役割は、「日常の健康管理・慢性疾患の疾病管理のための診察・診療」が最も多く93.0%、次いで「処方」が90.5%、「主治医意見書の作成」87.9%であった。配置医師が実際に果たしている役割のうち負担に感じる役割は、「急変対応（施設内で勤務している時間以外での対応）」が最も多く29.4%、次いで「急性疾患の診察（予定された定期の診察以外の診察）」が17.6%、「外部医療機関への受診・入退院にかかる調整」16.3%であった。

その上で、令和6年度介護報酬改定における論点として、特養について、今後も中重度の高齢者が増加することが見込まれるなか、入所者のニーズに応え、安定的にサービスを提供するために、どのような方策が考えられるかを挙げた。特養については、過日実施された「令和6年度の同時報酬改定に向けた意見交換会」においても、高齢者施設・障害者施設等における医療の主な課題として、▼特養において提供可能な医療については、酸素療法（酸素吸入）を行うことが可能な施設が約54%、静脈内注射（点滴含む）が約32%、喀痰吸引（1日8回以上）が約24%である、▼退所者のうち69.0%が死亡によるものであることや83.0%の特養が施設における看取りに対応していることから、「終の棲家」としての機能は一定程度果たされているといえるものの、特養における配置医師が行う健康管理や療養上の指導は、介護報酬において評価されているが、配置医師との契約形態等により、配置医師が不在時において、急変時の対応が難しい状況が発生しうるとの指摘もある——等を紹介した上で、必ずしも常勤でないものの医師の配置が義務付けられている特養における医療ニーズへの適切な対応の在り方についての検討が提案されている。



Dental Note

「無歯科医地区」増加の衝撃

■ 新規開業、承継が起こりにくい地域

これから、近隣に歯科医院がない地域が増える兆候が出てきました。半径4km以内に50人以上が居住していながら、容易に通える歯科医院がない「無歯科医地区」が増加に転じたからです。

厚生労働省の調べによると、無歯科医地区のピークは1984年度の1,935ヶ所。これが2021年まで約40年かけて解消してきたものの、2022年度には増加に転じ784地区（前年比7地区増）となってしまいました。無歯科医地区には地域差があり、埼玉、千葉、東京、神奈川、大阪の5都府県には無歯科医地区はなく、最も多いのが北海道（63地区）、次いで広島、大分（49地区）、高知（44地区）となっています。

国を挙げて歯科医師の供給増に励んだ結果、「歯医者はコンビニより多い」などと言われるようになりましたが、再び、歯科医院が地域によっては不足する時代になるかもしれないということです。無歯科医地区の増加は、すでに2018年に島根県歯科医師会が将来予測で警告（日本歯科医療管理学会、新潟）。「山間部だけでなく、都市部でも歯科医院の減少が続く」との見通しを示しています。無歯科医地区が増加する理由は、高齢になった歯科医師が後継者に医院を引き継がずにリタイアし、それを埋め合わせる新規開業もないからだとしてされています。高齢化、人口減が続く地方では、歯科医療需要の維持・拡大は期待薄で、開業、承継に二の足を踏む歯科医師が多いのが現状です。

■ 鄙びた田舎の話だけではない

「無歯科医地区」というと、鄙びた地域に限定された事象のように感じますが、実際にはそれだけでもないようです。先ほどの厚労省調査でも、無歯科医地区は、人口1万人を超えるところでも起こっています。昨今の歯科医師不足は勤務医の求人難を招いており、それは、地方都市、郡部で顕著です。比較的人口の多い山陽、北関東などでも、分院展開していた法人が、育休で現場を離れる分院長の代わりとなる勤務医を確保できずに分院を閉鎖する、というケースが出てきています。つまり、患者さんがいなくなって医院もなくなるというのではなく、歯科医療需要が多いのに、供給がストップしていく事態が危惧されるということです。

■ 需給バランスが崩れた原因

「無歯科医地区」のピークだった1980年代。すでに歯学部の数には現在と変わりませんでした。現在は、国立大学を中心に歯学部定員を絞り込んでいる上に、歯科医師国家試験の合格率も低くなっていて、新規参入する歯科医師数を政策的に絞っています。

現在、80年代に比べてむし歯は少なくなった一方、高齢者の残存歯数は多く、歯周病が主要な歯科疾患として置き換わっています。さらに、摂食嚥下機能障害へのアプローチなど、新たな歯科需要が増加しており、これらが合わさって需給関係がアンバランスになっています。高齢化が進んだ地方では、訪問診療などの巨大なニーズがある反面、そうした診療に関心を持つ若手歯科医師は少ないのが現状。高齢者の多いところでは開業、承継を避けたい歯科医師が多いようです。

これに対して、小児歯科、矯正歯科を診療の軸に置く歯科医院が新興住宅地に多数競合しています。地域性だけでなく、診療内容でも需給バランスがいびつになっていると言えるでしょう。

■ 高齢者の「足」が解決のカギ

「無歯科医地区」の増加に、どのように対処すれば良いでしょうか。地方で診療する医師を確保するために設置された自治医科大学のような医育機関を、歯科でも設置するのは予算面でも難しく、歯科医師の都会志向が強い点からも現実的ではありません。一つは、国試の合格基準を緩和するなど、既存の歯科大学からの新規参入数を増やす方が考えられます。

さしあたって現実的な対応は、新規参入などの供給面は棚に上げ、現在ある歯科医院が、より広い範囲の歯科医療に携われるような規制緩和です。訪問診療車を使った「出張診療所」や、自動運転車による患者送迎ネットワークなど、移手段のアイデアが求められます。

台湾では介護保険制度をスタートさせた際、自動車を運転できなくなった高齢者の「足」をどうするか、が課題になりました。当局が出した答えが各町内会と中核病院を定期的に結ぶバス網でした。似た社会風土を持つ日本でも、参考にできるかもしれません。





最低賃金 過去最大の引き上げで全国平均 1,004 円に ～ 厚生労働省 ～

厚生労働省は8月18日、都道府県労働局に設置されている地方最低賃金審議会が答申した「令和5年度の地域別最低賃金の改定額」(以下、改定額)を取りまとめた。これは、7月28日に厚生労働大臣の諮問機関である中央最低賃金審議会が示した目安などを参考に、各地方最低賃金審議会が調査・審議した答申結果を取りまとめたもの。ポイントは以下の4点。

- ・改定額の全国加重平均額は1,004円で、昨年度961円との差額は43円(全国加重平均額の算定に用いる労働者数の更新による影響分1円を含む)。
- ・全国加重平均額43円の引き上げは、1978年度の日安制度開始以降最高額。
- ・39～47円の範囲にある47都道府県別引き上げ分布は、47円2県、46円2県、45円4県、44円5県、43円2県、42円4県、41円10都府県、40円17道府県、39円1県。
- ・最高額(1,113円＝東京都)に対する最低額(893円＝岩手県)の比率は80.2%。
昨年度の79.6%に続き9年連続の改善。



夜間・深夜勤務中の休憩時間 50%前後が取れないと回答

～ UAゼンセン日本介護クラフトユニオン ～

UAゼンセン日本介護クラフトユニオン(NCCU)は9月1日、「2023年度就業意識実態調査」の結果(速報版)を公表した。調査期間は今年3月23日から4月28日。NCCUの月給制組合員4,881人、時給制組合員3,846人を対象に調査票を配布し、計6,010人が回答した。

調査結果によると、働くうえでの不安については「ある」と回答した割合が、月給制組合員(以下、月給制)で74.8%、時給制組合員(以下、時給制)で64.7%。不安を感じる理由として、月給制は「賃金や貯蓄などの経済的な不安」と回答した割合が最も高く29.4%、時給制は「自分の身体(体力・体調)」が最も高く30.6%だった。

夜間・深夜勤務については、今年3月中に同勤務を行った割合は月給制で26.9%、時給制で9.2%。このうち、夜間・深夜勤務中に休憩時間が「取れていない」と回答した割合は月給制で43.3%、時給制で53.0%に上った。同勤務による心身状態・生活面への悪い影響では、心身状態へは月給制で52.2%、時給制で37.2%が「影響がある」、生活面へは月給制で44.2%、時給制で31.7%が「影響がある」と答えた。同勤務のときに何を感じるかという質問(3つ以内選択)には、月給制は「体力的(または年齢的)にきつい」と答えた割合が最も高く36.0%、時給制では「不安」が最も高く36.6%だった。安心・安全に働くための対策(複数回答)では、「夜勤の人数を増やす」とした割合が月給制(33.5%)・時給制(28.9%)ともに最も高かった。



Environment Note

狭山茶の魅力 世界へ ～ 高い品質 バイヤー絶賛 ～

「色は静岡、香りは宇治よ、味は狭山でとどめさす」と歌われる日本三大銘茶の一つとして知られる「狭山茶」。人口減少や食生活の変化などによって消費量が落ち込む中、生産者や県などの関係団体は海を越えて外国市場に活路を模索している。ドイツで日本茶や台湾茶を扱うバイヤーのオリバー・ザイフェルトさん（57）は12日、狭山市の茶園と入間市の県茶業研究所を訪れ、狭山茶の魅力体験。同行した県農業ビジネス支援課は「国内のお茶の消費は減っている。海外での販路確保は重要だ」と期待を寄せた。

■ 「ベリーグッド」

狭山市の奥富園は、県内外から茶を求める人が絶えない人気の茶園だ。入れたてのお茶を飲んだザイフェルトさんは「グッドどころからベリーグッドだ」と絶賛。おかわりも飲み干し「苦みと酸味のバランスがよく、まろやか」と評した、江戸時代から続く同園の15代目園主の奥富雅浩さん（43）は、褒め言葉に顔をほころばせた。

ザイフェルトさんは今年3月、日本貿易振興機構（ジェトロ）がドイツで開いた狭山茶の試飲会に参加。オンラインで説明された同園に興味を持ち、ジェトロ埼玉の案内で実際に足を運んだ。県茶業研究所も「茶に詳しい海外の方の視察は珍しい」と歓迎。狭山茶の歴史などを説明し、同研究所が開発した品種「さやまかおり」の試飲や抹茶アイスの試食を提供した。

県は茶の栽培面積、荒茶生産量が全国8位。狭山茶は「自園・自製・自販」が特徴だ。全国生産量の約7割を占める静岡、鹿児島県など他の主産県より小規模だが、県生産振興課は「茶園の手に収まる範囲で栽培から販売まで行い、自分たちの茶葉を最大限に生かせる」と強調する。

■ 輸出への壁

茶園単位の輸出量は少なく、生産者や組合でつくる「狭山茶輸出促進協議会」が茶葉のブレンドなどで規模の確保に努める。同協議会によると、2020年度の輸出額は350万円。24年度に約6倍とすることが目標だ。県は本年度予算で商社のPR費用を一部補助する。ジェトロも海外バイヤーと国内生産者をつなぐプラットフォームを運営し、通訳などで支援している。

総務省によると、1世帯当たりの緑茶の年間消費量は05年の1144gから減少傾向をたどり、21年には759gまで落ち込んでいる。

奥富さんはモンゴルなどへの輸出実績がある。「国内が厳しい中、海外での評価は狭山茶にプラスになる」としながら、「家族経営で、大規模取引に向かない。低リスクな小ロット（単位）から始めたい」と話す。ザイフェルトさんは「私が扱うお茶は高級品。量産品ではなくハイクオリティーなものを求めて来日したので少量のプレミアムな取引は歓迎」とうなずいた。

対ヨーロッパ輸出へは、特に農薬が課題だ。県内では畑同士の距離が近く、農薬の飛散により完全な無農薬の実現は難しい。日本農林規格（JAS）の有機認証の取得は1件のみ。他県の有機日本茶が肥料の検査にかかり罰金を取られた経験があるザイフェルトさんは「緑茶と異なり和紅茶なら農薬は使わないのでは」となどと質問した。





意図なき対話が生む価値 産業僧 ～ 音声、AIで感情分析も ～

「おはようございます」。ヘッドセット姿でパソコンと向き合う禅僧の川上全龍（44）が、画面越しに声をかける。京都市にある臨済宗・妙心寺塔頭（たちゅう）、春光院の一室。「お名前はなんと読むのでしょうか」。オンラインで対話を始めた相手は、ある企業の社員。録音の承諾を得た後、その語りに対応していく。

春光院副住職で、英語での座禅指導で知られる川上がこの日、取り組んでいた仕事は「産業僧」。耳慣れない言葉だが、経営者、社員双方にメリットがあると最近、注目を集めている「お坊さんとの対話」だ。

発案したのは、浄土真宗本願寺派僧侶の松本紹圭（43）。「インタービーイング」社を昨年起こし、対話を担う僧侶仲間と共に、ビジネス界と仏教界に新風を吹き込む。

『産業僧ってありますよね。そのお坊さん版です』と説明します。名前はアナロジー（類推）で捉えてもらおうと伝わりやすいと思ったので

■ 荷物を下ろす

松本は北海道生まれ。家は寺ではないが、仏教に関心を持ち、東大文学部を卒業して僧侶になった後、インドで経営学修士（MBA）を取得。

寺院運営が厳しさを増す中、「未来の住職塾」を開講して若手を中心としたネットワークをつくり、寺や僧侶の社会的意義を問う。掃除に関する著書は10カ国以上で翻訳本が出版されるなど、多彩な活動で知られる。

その松本が現在、力を入れるのが産業僧。きっかけは「僧侶を会社に派遣できないか」という米国の友人の依頼だった。異質な存在を内部に置くことで、創造性の発揮につなげたいとの発想だ。面白いと思い、日本での展開を考えるうち、話し相手としての産業僧のアイデアが生まれた。

企業からの依頼を受け、社員一人一人が僧侶とオンラインで話す時間を持つ。ただ、中身は企業側に一切開示しない。最大の特徴は、目的や意図のない対話だ。家族や仕事、やりがいや愚痴、内容はなんでも構わない。語るうち、僧侶の聴く力で話が深まり、心理面への好影響が期待される。

「目標などの“荷物”を背負いすぎた社員が倒れたり、背負うことができても視野が狭くなったりする。意図なき会話は、荷物を下ろしてもらって時間です」

ただ、誰でもいいわけではない。松本は当初独りで、その後は川上らと数人で、少しずつ産業僧を増やしてきた。僧侶側には「相手を見て教えを説く『対機説法』研さんの場になれば」と願う。

■ 心の深部から

僧侶との意図なき対話の意義は、メンタル面だけではない。新型コロナウイルス禍で雑談が減った今、通常業務からは生まれにくい新たな価値や思考を企業サイドにもたらす可能性がある、と松本は指摘する。人工知能（AI）による音声の感情解析も、この試みの大きなアピールポイントだ。

担当するのは、データサイエンティスト大成弘子（44）。働く人々に関するデータ解析の専門家として、松本と2人で「インタービーイング」を創業した。

発せられる声の中の「怒り」「悲しみ」などの感情を、精度の高いアルゴリズム（計算手法）を用いて専用ソフトで可視化し読み解く。ただ、こちらも個人の情報は会社に渡さず、それぞれが所属する部署など、チームの状態のみを知らせる。

松本は言う。「心の深い場所から出てきた各人の声のデータを集め、組織がどんな状態にあるかを理解する。経営者が今まで見たことのない視点から、そのあり方を知る機会を提供したい」