



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. 168

		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	<今月のタイトル> 「心を伝える」即行と継続				
		○	○	○	○	○
B	 Medical Note	<今月のタイトル> 生活習慣病管理料、多職種連携等に係る要件追加へ				
			○			
C	 Dental Note	<今月のタイトル> 震災で考える大規模化リスク				
				○		
D	 Welfare Note	<今月のタイトル> 2024年度介護報酬改定 +1.59%に決定				
					○	
E	 Environment Note	<今月のタイトル> 放流で魚は増えず ～ むしろ生態系に悪影響 ～				
		○	○	○	○	○
F	 Topics Note	<今月のタイトル> 維持管理の徹底を ～ 秩父地域 空き家狙う窃盗犯激増 ～				
		○	○	○	○	○

「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

### 「心を伝える」即行と継続

#### ■心について

ヨーガの哲学では、人は、肉体と心と魂の三つの要素で構成されており、肉体と魂の中間の心には五つの意識層があり、その心の第一の層から第五の層に意識の質を高めていくことが、「人に内在するエネルギー」を自発的に発揮させることになると教えているのです。

また、英国の哲学者ジェームズ・アレンは、その著『原因と結果の法則』で心について「人間の心は庭のようなもの」と述べ、このように説明しています。「心という土壌の中に蒔かれた思いという種のすべてが、それ自身と同種のを生み出します。それは遅かれ早かれ、行いとして花開き、やがては環境という実を結ぶこととなります。良い思いは良い実を結び、悪い思いは悪い実を結びます。」と。

つまり『心』に抱いた『思い』は『行い』になり『結果』を生む」ということを説いているのです。心に“お客様に感動を与えるような仕事をしよう”と強く思うことにより、その思いと同種の結果を得ることが出来るのです。逆に“お客様に言われたことだけやろう”と思えば、それ相応の結果が齎もたらされるのです。また、その思いの強いか弱いかにより、結果は良くも悪くもなるのです。

このように、心にどのような思いを抱くかによって、行動が決定付けられることになるのです。

#### ■心が大切な訳

人間の行動をコントロールするものは、人間の心（＝意識）であり、それぞれの人間の“意識のレベル”である“自覚の度合い”がその行動に比例することになるのです。つまり、心の質を高めることによって、人間の持つ能力を最大限に発揮させることが出来るのです。

また、この考え方は、原理原則であり、心の大切さを企業経営に置換えて考察すれば、一般的に経営資源は人・物・金・情報等々言われていますが、特に近年は、「人は最大の資産」と言われ、その根幹にあるのが人間であり、さらに突き詰めれば、その人間の内面にある「意識」（＝心）の質の高さ、つまりその個々の人間の持つ心のレベルが会社の盛衰を大きく左右することになるのです。

組織のリーダーの『思い』が、「自社の利益に執着する経営をするのか」「お客様と共存する経営をするのか」「お客様の音信（＝ニーズ）に応える経営をするのか」「利他を実践する経営をするのか」「命知を自覚した経営をするのか」によって、経営の結果に雲泥の差が生じてしまうことになるので心にどの水準の『思い』を抱くかが大切になるのです。

#### ■「心を伝える」には

##### 1. 即行する

「心を伝える」には、心に思っていることをカタチ（＝行為）にする必要があります。今出来ることから「直ぐに行く」ことが重要なのです。感謝の気持（＝心）を表わすには、「感謝しています。」と言葉で言っただけでは不十分なのです。まず御礼の手紙を書くとか、御礼の品を贈るなどの具体的な行動が求められるのです。

##### 2. 継続する

日頃、お世話になっている人への御礼の気持（＝『思い』）を伝えるには、例えば、心を込めた品物を厳選し、時期を心得て1年2年3年～5年10年と贈り続けることにより、確実に「心を伝える」ことが出来るのです。1年2年は誰もが普通に出来るのです。この継続する『行い』を習い性しょうにするには、人間はある差し迫った状態に置かれると普段なら到底考えられないとんでもない力を発揮する「火事場の馬鹿力」に例えられるように、「明確にそのことをしなければならぬ」と『自覚』することが「心を伝える」ための行動を起すには不可欠となるのです。



## Medical Note

### 生活習慣病管理料、多職種連携等に係る要件追加へ 《厚生労働省》

厚生労働省は12月8日に開催された中医協総会の中で、「生活習慣病管理料」について取り上げ、多職種連携等に係る要件を追加することを提案した。

生活習慣病管理料は、生活習慣病患者の生活習慣に関する総合的な治療管理のため、2002年度改定にて新設され、累次の改定において要件は見直しを重ね、直近の2022年度診療報酬改定では、投薬に係る費用を包括評価の対象範囲から除外し評価を見直すとともに、総合的な治療管理について、他職種と連携し実施して差し支えないことを明確化している。

今回、厚労省は、生活習慣病対策に向けた論点として、▼医療DXの推進により血液検査項目等を電子カルテ情報共有サービスで閲覧できるようになることを踏まえ、生活習慣病管理料の療養計画書を一定程度簡素化。また改正医療法の内容を踏まえ、患者の求めに応じた文書の交付、▼生活習慣病管理料は少なくとも1月に1回以上診療することが要件であるが、生活習慣病について2～3月に1回の診療形態が一定程度あることから、少なくとも1月に1回以上の診療を求める要件の見直し、▼多職種連携・医科歯科連携の有効性がガイドライン等において示されていることを受け、より有効な生活習慣病管理を推進する観点から、多職種連携・医科歯科連携に係る要件の追加、▼非糖尿病の慢性腎臓病患者に対し、多職種の取組により腎機能低下が抑制されたことを踏まえ、透析予防の取組に係る評価——等を挙げた。

### 「敷地内薬局」がある医療機関の処方評価、見直しへ 《厚生労働省、2024年度診療報酬改定情報》

厚生労働省は12月27日に開催された中医協総会で、いわゆる「敷地内薬局」がある医療機関について、処方の評価を見直す方向性を示した。厚労省は、いわゆる敷地内薬局の課題として、▼医療経済実態調査によると、特別調剤基本料を算定する薬局において「医薬品等費」が費用に占める割合が、その他の薬局と比較して突出して高い、▼調剤医療費についてみると、処方箋受付1回当たりの薬剤料の費用及びその他の薬局と比較して高い、▼11月29日の中医協総会においては、いわゆる敷地内薬局について、誘致する医療機関側、開設する薬局側の双方において更なる強い対応をすべきとの意見があった、▼医療機関の敷地内にあることと建物の構造上の関係から、利用する患者・家族等にとって医療機関と薬局が一体となっていると考える事例も存在する、▼特別調剤基本料を算定する薬局のうち、受付処方箋に占める特別の関係にある医療機関からの割合が8割を超える薬局は90.2%あった——等を挙げ、診療側・支払い側とも、「敷地内薬局」を有する医療機関の処方に関する評価を引き下げるべきと主張した。



## Dental Note

### 震災で考える大規模化リスク

#### ■ インフラ復旧の遅れで経営難に

元旦に発生した能登半島地震の被害は広範囲に及び、被害の全容も明らかになっていません。日本歯科新聞社では、地元歯科医師会やディーラー各社のご協力で、被害実態を集計中です（2024年1月10日現在）。被害に遭われた方々にお見舞い申し上げますとともに、関係者の方々のご苦勞に、心より敬服いたします。

東日本大震災をはじめとする過去の地震や大規模水害などでは、「被災地の歯科医院がスタッフや患者さんの人的被害や全壊・半壊といった建物被害」が見られただけでなく、「インフラの途絶で長期間、診療を再開できなくなり、経営継続が危ぶまれたケース」も少なくありませんでした。

歯科医療は多くの電気と水を必要とします。特に、水道が復旧しないうちは、タンクに貯めた水を使うしかありません。外部タンク給水のシステムを常備していないユニットも多い上に、水の確保にかかる労力が非常に大きく、「再開できたものの、ユニット1台で応急処置のみ」という状況が続いたケースも少なくありませんでした。

#### ■ 大規模医院の構造的なリスク

こうしたケースでは、固定費の大きい大規模医院の経営ダメージがより大きくなります。診療が再開できずに収入がない一方で、多くのスタッフの人件費、テナント料などは、同じようにかかるためです。東日本大震災では、震災そのものによるインフラの破損だけでなく、東京電力による計画停電も行われた結果、地域によって、診療体制の復旧に相当の期間を要したところもありました。

そのため、優良経営で発展し、地域の歯科医療ニーズに応じて大規模化してきた医院の多くが急速な経営難を経験。中には、実際に廃院となったケースもあります。自然災害やCOVID-19などで長期にわたる休診、診療体制の縮小を余儀なくされる中、多額の固定費が経営を圧迫するのを回避するため、究極の選択として「いったん、医院を閉じてスタッフを解雇する」という方法が検討されることもあります。しかし、この人材不足の歯科界で、避けられない災害が理由とはいえ、いったん医院都合により解雇して手放したスタッフが、災害復興の後に戻ってくれる保障はどこにもありません。むしろ、災害復興のタイミングで増員を考える他院だけでなく、他職種とも人材の取り合いになるからです。患者さんも、被災後に開いている医院を探して移動して、そのまま転院、ということも避けられません。「一時的な休診からスタッフを解雇」「外部からのボランティアの仮設診療所に患者が流入」といったことがきっかけで、大規模災害では、スタッフも患者さんもシャッフルされ移動することになります。

#### ■ コロナ禍では大規模医院が有利！？

こうしたリスクに対して、固定費の少ない小規模医院の方が対応しやすい面があるのは事実でしょう。

しかし、全国的に続いたCOVID-19の診療自粛では、むしろ、小規模医院の閉院の方が目立ちました。東日本大震災をきっかけに、大規模医院や多院展開する法人では、一般企業並みに災害時の事業継続計画（BCP）を備えているところも出てきました。こうしたところでは、診療規模を一時的に縮小しても、事業収益が途絶えない対策を取っていた上、政府からの経営支援が医院規模に応じたもので、人員が多い方が休業支援の効果が表れやすかった面もあるようです。

それに対して、小規模歯科医院の中には、再開までの道筋が見えないままに一時閉院して、そのまま再開のタイミングを失った例が少なくなかったと考えられます。さまざまな災害の全てに、事前に備えることには限界がありますが、収入が得られる事業を完全には途絶しないで継続し、計画的に再開を目指すプランを立てておくことが、「院長自身のやる気」を持続させる上でも重要なかもしれません。

能登半島地震は交通の便が良いとは言えない地域で発生したこともあり、復旧には時間もかかるかと思えます。1月10日現在、すでに歯科医師会などの支援活動も行われていますが、地域の歯科医療の復旧において、医院経営の維持は不可欠です。各医院のリスク管理だけでなく、歯科医師会などの共助にも期待したいと思っています。





## 2024年度介護報酬改定 +1.59%に決定 ～ 政府 ～

政府は12月20日、2024年度介護報酬の改定率をプラス1.59%とすることを正式決定した。武見敬三厚生労働大臣や鈴木俊一財務大臣らの大臣折衝で合意した。

1.59%の内訳は、介護職員の処遇改善分が0.98%(2024年6月施行)。残りの0.61%は「賃上げ税制を活用しつつ、介護職員以外の処遇改善を実現できる水準」としている。また、介護施設には処遇改善加算の一本化による賃上げ効果や、光熱水費や食費の基準費用額の増額によるプラス0.45%相当の増収が見込まれるとして、「合計するとプラス2.04%相当の改定となる」との試算を示した。

同時改定となる診療報酬、障害福祉サービス等報酬の改定率も決定した。診療報酬改定率は医療従事者の人件費に充てられる本体部分がプラス0.88%で、その内訳は看護職員や病院薬剤師などのベア分が0.61%、入院時の食費基準額の引き上げ分が0.06%など。薬価はマイナス1.0%で、診療報酬全体では0.12%のマイナス改定に。障害福祉サービス等報酬改定率はプラス1.12%となった。



## 訪問介護の倒産が過去最多 業歴長い事業者の倒産増加 ～ 株式会社 東京商工リサーチ ～

株式会社東京商工リサーチは12月20日、今年の「訪問介護事業者」の倒産動向調査の結果を公表した。今回の調査では12月15日までの倒産を集計・分析。倒産件数は前年比10件増で60件に達し、2019年の58件を抜き、4年ぶりに過去最多を更新した。

原因別に見ると、「販売不振(売上不振)」の48件(前年比26.3%増)が最多で、全体の8割を占めた。次いで「その他(偶発的原因)」4件(同100%増)、「運転資金の欠乏」3件(前年0件)だった。資本金別では、「100万円以上500万円未満」が36件(前年比33.3%増)で最も多く、「500万円以上1,000万円未満」11件(同57.1%増)、「100万円未満」7件(前年同数)の順で、個人企業を含む資本金1,000万円未満が9割超(57件)を占めた。

業歴別(判明分)に見ると、業歴1～5年未満が18.3%(前年26.0%)と過去5年で最小になる一方で、10～20年未満が36.6%(同34.0%)、20年以上が15.0%(同10.0%)と、業歴を重ねてきた事業者の倒産が目立つ結果に。同社の分析では、人手不足と賃金上昇で若いヘルパー採用が困難になり、高齢化が進むヘルパーへの負担増加が、業歴の長い事業者における倒産増の一因との考えを示した。また、介護現場の移動に伴う負担やサービス提供時間の低下などの影響も大きいとした。

都道府県別では、大阪府の13件(前年8件)が最多で、次いで東京都と神奈川県がともに5件(同東京都3件、神奈川県10件)だった。倒産増加の背景にはヘルパー不足と物価高、競争が重なったことがあると、同社は分析している。



## Environment Note

### 放流で魚は増えず ～ むしろ生態系に悪影響 ～

人工的にふ化させたサクラマスの子魚を河川に放流しても、多くの場合で生息数は増えず、長期的にはむしろ生態系に悪影響を与えるとの分析結果を北海道立総合研究機構などのチームが発表した。生態的な特性が似ているアユやイワナも同様の恐れがあるといい、「放流は水産資源を増やすのに有効」という通説に一石を投じた。

#### ■ 増えるほど減る

北海道のサクラマスは主に川で成長すると海に出て、産卵の時期に再び川へと戻る。河川で暮らす期間は1～3年と長く、餌を得るために激しい縄張り争いを繰り返す。ちなみに海に下らずに一生を川で過ごす個体や、川にいる間の幼魚は「ヤマメ」と呼ばれ、溪流釣りの対象として人気がある。

チームは当初、放流数を増やすと生息数は増えていくものの、ある上限を超えると放流効果が低下すると考えていた。そこで最適な放流数を探るため、過去21年に及ぶ道内河川の魚類のデータ分析やシミュレーションによる理論分析を行った。

ところが、導き出された結論は、単純に放流数が増えるほど生息数は減り、同じ場所に生息する他種の魚も減ってしまうという予想外のものだった。同機構さけます・内水面水産試験場のト部浩一研究主幹は「ショックでどう受け止めれば良いのか戸惑った」と話す。

原因を調べるため、生態学の理論に基づく試算を行ってみたが結果は同じだった。計算の前提となる条件を変えて繰り返し分析すると、特定の環境や生態系が受け入れられる生き物の最大数を示す「環境収容力」が原因だと分ってきた。

#### ■ 密集で共倒れ

ト部さんによると、自然界の環境収容力は既に上限に近い状態にあり、人工的に放流した大量の子魚を受け入れるほどの余力はないらしい。サクラマスの場合、道内の良好な環境条件の河川でも1平方メートルあたり1尾程度が適正であり「環境収容力には余裕があるという考えの大前提が間違っていた」と明かす。道内の放流事業では、一つの地点に数万尾の子魚が放流されている。サクラマスは定着性が強く、1平方メートルあたり約400尾という高密度が長く続いたケースもあった。密集しすぎると縄張り争いをやめてしまい、群れを維持したまま生活するようになる。激しい餌の奪い合いでどの個体も十分な餌を得られず、周囲の他の魚種も含めて共倒れしてしまうのだという。

#### ■ 生息環境回復を

ト部さんは、サクラマスのように縄張り意識が高かったり、定着性が強かったりするアユやイワナなどの魚種も似たような結果になると指摘。「むやみに放流しても競争が激化して逆効果になる。放流への過度な依存を見直し、その場所ですめる魚を増やすような生息環境の回復が重要だ」と話す。

例えば、サクラマスの遡上を妨げるダムを一部撤去したり、魚が行き来する魚道を設置したりする方策がある。河川の改修で失われた周辺の自然を回復させて、餌となる昆虫が暮らせる環境をつくる方法も効果的だ。さらに魚が遡上できないダムの上流域は環境収容力が利用されていない“空きスペース”とみなし、そこに収容力に見合った数の子魚を放流すれば生息数を増やす有効な手段になると提案している。





## Topics Note

### 維持管理の徹底を

#### ～ 秩父地域 空き家狙う窃盗犯激増 ～

##### ■ 小鹿野 力山さん「今まで以上に足運ぶ」

秩父地域で、空き家を狙った侵入窃盗が多発している。同地域を管轄する秩父署と小鹿野署の今年1～9月末の空き家窃盗認知件数、前年同期を25件も上回る28件だった。屋根や外壁が劣化している、庭木が伸びている、郵便物がたまっているなど、適切に管理されていない空き家が標的にされており、県警はパトロール強化と共に、所有者らに空き家の維持管理の徹底を呼び掛けている。

同期間の秩父署管内（吉田地区を除く秩父市と長瀨、皆野、横瀬町）の空き家の窃盗認知件数は21件で前年比18件増。小鹿野署管内（秩父市吉田地区と小鹿野町）は7件で前年同期は未発生だった。ともに今年の春先以降に管内の広範囲で発生している。

##### ■ ガラス破り大半

両署によると、ガラスを破り窓などの鍵を開けて侵入する「ガラス破り」の手口が大半を占める。無施錠による被害も出ている。これまでに、ネックレスなど貴金属類の窃盗被害を数件確認しているが、月1回程度しか空き家を訪れない所有者もいて、「いつ空き巣に入られたのか」「何を盗まれたのか」認知できないケースも珍しくないという。

小鹿野町内に空き家を所有している自営業の力山浩巳さん（55）は、10月25日午前前に訪れた際、空き巣被害に気が付いた。

窓ガラスの一部が割られ、破壊した部分から犯人が手を入れて鍵を開けたとみられる形跡が残されていた。1階の部屋の棚の引き出しは全て開けられ、物が床に散乱した状態だった。

力山さんはすぐに小鹿野署へ報告。同26日時点で盗難被害は確認されていないが、「見知らぬ者が侵入し、部屋を荒らされたことのショックは大きい」と悔しさをにじませる。これまで、月3回ほど家を訪れ、郵便物の回収や、玄関照明の点灯を積極的に行うなど、防犯対策を行っていた。

「今年は猛暑が続いたため、庭の手入れを怠っていた。玄関前まで草が伸びきっていたせいで、狙われたのかもしれない」と力山さんは推察する。空き家になってから10年以上たつが、侵入被害に遭ったのは今回が初めてという。

「地域住民たちの注意喚起になれば」と、力山さんは今回の取材に応じた。「家には金目の物は置かないようにしているが、今回の犯人が仲間と情報を共有し、家具などを狙って再び侵入してくる恐れがある。今まで以上に頻繁に足を運ぶようにしたい」と話す。

##### ■ 空き家率高く

県警は、雑草の小まめな除去や、郵便物の小まめな回収、窓や扉の確実な施錠など、空き家を空き家に見せないための、適切な維持・管理を所有者らに求めている。

小鹿野署の茂木克弥・生活安全課長は「空き家所有者には、定期的な維持管理をお願いするとともに、『空き家バンク』などの管理サービスの利用や、土地の有効活用を勧めていく」という。

総務省の住宅・土地統計調査によると、県内の総住宅約338万4700戸のうち、居住世帯のない住宅は、2018年時点で36万1500戸（総住宅数の10.7%）。空き家率は秩父市の19.6%（県内1位）をはじめ、県北部、西部を中心に高い傾向にある。

