









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. 179

		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> 「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	 Medical Note	<今月のタイトル> 医師偏在是正、「強力な対策を」				
			<input type="radio"/>			
C	 Dental Note	<今月のタイトル> 医院の外線電話対応が激変中				
				<input type="radio"/>		
D	 Welfare Note	<今月のタイトル> 2050年 75歳以上の一人暮らしが大幅に増加				
					<input type="radio"/>	
E	 Environment Note	<今月のタイトル> 「1次産業」短時間で収益 ～ 植林効率化で6時間労働 ～				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F	 Topics Note	<今月のタイトル> 女性働きにくさ解消急務 ～ 男女賃金格差 ～				
		<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<sup>かっば</sup>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だ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<sup>うめいわ</sup>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

### 医師偏在是正、「強力な対策を」

《財務省・財政制度等審議会》

財務省の財政制度等審議会は11月29日、2025年度予算編成に向けた建議（以下、建議）をまとめた。各論は、▼社会保障、▼地方財政、▼防衛、▼外交、▼文教・科学技術、▼社会資本整備、▼農林水産、▼国内投資・中小企業等、▼デジタル ——の10項目である。

社会保障について、2025年度予算編成において、2023年末に閣議決定した「こども未来戦略」に基づく少子化対策の強化と全世代型社会保障改革に向けた「改革工程」に基づく医療・介護保険制度の持続性を確保するための改革を着実に推進するほか、5年に1度の年金制度改革に取り組む必要があると提言。医療・介護保険制度改革については、誰もが年齢に関わらず能力や個性を最大限生かすことができ、全ての世代で能力に応じて負担し、必要な社会保障サービスが必要な者に適切に提供される全世代型社会保障制度の構築に向け、医療・介護給付を適正化するとともに、現役世代等の保険料負担を最大限抑制することで、将来不安を取り除いていく必要があるとの見解を示した。

医療について、▼医薬品関係、▼医療提供体制、▼全世代型社会保障の構築に向けて取り組むべき項目 ——等に分け、中でも医療提供体制は▼医師偏在対策、▼新たな地域医療構想の策定、▼国民健康保険・後期高齢者医療制度の更なる改革～保険者機能の発揮～ ——の3項目を挙げている。

医師偏在対策について、2030年頃には医師は供給過剰になると見込まれており、日本社会全体の人口減少に対応した医学部定員の適正化と医師の地域間、診療科間、病院・診療所間の偏在是正に向けた強力な対策を講じる必要があると強調した。診療所と病院間の偏在等では、2020年度からスタートした外来医療計画に基づき、外来医師多数区域における一定の取り組みが進められているが、全体の診療所数の増加が止まっていない現状とその一方で病院の勤務医不足の課題があると指摘。現状のままでは、大都市部において医師や診療所数が過剰になり、地方はそれらが過少となる傾向が続くことになると警鐘を鳴らした。その上で、外来医師多数区域では、病院勤務医から開業医にシフトする流れを止めるとともに、真に地域に貢献する診療所がその役割を果たすことができるよう、診療所の報酬適正化をはじめとした診療報酬体系の適正化等に取り組むべきとした。

また、現在の自由開業制・自由標榜制についても触れ、これまで、人口が増加する中で医療資源を量的に拡充する観点からは一定程度有益であったと考えられるが、人口減少が進む中ではこうした自由開業制・自由標榜制が医師の偏在の拡大につながっているとの見解を示した。地域間、診療科間、病院・診療所間の医師偏在を解決するためには、保険医療機関の指定を含む公的保険上の指定権限の在り方にまで踏み込んだ実効的な規制を導入することが不可欠であるとした。この点に関して、日本においてはこれまで、診療所の開設状況が都市部に偏っていることや、診療科の専門分化が進んでいること等を踏まえ、外来医療機能に関する情報の可視化、同機能に関する協議の場の設置等の対応に加え、特に外来医師多数区域での新規開業希望者に対しては、地域で不足する医療機能を担うよう要請しているが、十分に機能しているとは言えないと指摘。



## 医院の外線電話対応が激変中

### ■ 大規模法人もワンオペも「脱電話」？

働き方改革の影響で、昼休み中の電話対応が「勤務時間」と見なされるようになり、昼休み時間中の電話が留守電か、「おかけ直し下さいコール」になっている医院が増えています。致し方ないことかもしれませんが、診療日に一定時間、医院との主な連絡手段である電話ができなくなるのは、患者さんだけでなく取引先のディーラー、ラボにとって面倒なことです。そうした問題への解決策として、自動応答のシステムが各社から提供されています。例えば、「IVR+」（ナレッジフロー）は、休憩中に掛かってきた電話に SMS を自動送信。用件を確認することで、折り返しの必要な電話を絞り込めるものです。これにより、昼休み明けの電話対応の集中を軽減できると期待されます。

さらには、分院展開する法人で各医院の外線電話を廃止。コールセンターでの集中対応に移行する例も出てきました。この背景には、人手不足で受付人員を最低限に抑えたいという事情の他、多くの医院がネット予約を導入した結果、外線電話の必要性が大幅に低下していることもあるようです。

都内のある法人で、直近の外線電話の内容を調査したところ、最も多かったのが「医院までの道順が分からない」という道案内を含む新患からの電話で、次いで飛び込み営業の順でした。わずか2～3件ほどが「術後の痛み、出血」といった担当医が対応すべき案件でした。

この結果から、既存の患者さんからの連絡は LINE などに対応できており、新患受付もネットに集約していけば、外線電話が掛かってくる回数全体が減少すると、法人側では判断したそうです。

特に、外線電話を無くすのに積極的なのが、受付スタッフを雇用しないワンオペ歯科医院です。予約も会計も DX で無人化し、外線電話は常に留守電状態。後出血や術後疼痛などの医療的相談には折り返し電話で対応するのがスタンダードになっています。

### ■ やっぱり電話対応は接遇の基本？

一方、予約、会計などを大幅に無人化しているのに、外線電話を続けている例は、特に関西方面に多いようです。これは、「サービスの基本は会話」という考え方が定着しているためだと考えられ、予約や道案内だけでなく、明らかに営業と分かる電話にもそれなりに丁寧に対応しているのを、取材中、目にすることが何度かあります。ただし、そのためだけに受付専任スタッフを配置するのは合理的でない、と考える大阪中心部の歯科医院では、子機を何台も配置して、「歯科医師も含めて手空きの人が出る」というルールにしていました。

一方、地元との密接な関係性を重視している北関東の比較的大規模な歯科医院では、受付スタッフを医院から半径1キロ以内からのみ採用しています。これは、長く通う高齢者が多い地域性を反映し、「地元ネタ」で雑談ができることが受付のコミュニケーションで必須だと考え方からだとか。そのため、当然、地元のなまりが温かい電話対応も健在で、「どんなに技術革新が進んでも、外部との接点で温かみを残したい」との意向のようです。

利便性の面から言えば、もはや受付での外線電話対応は減っていくのが合理的なことなのかもしれませんが、「やっぱり人の声が接遇の基本」と考える院長が少なくないのも事実のようです。

### ■ 自動応対する AI 電話が進化中

その一方で、AI の急速な普及が外線電話そのものを変えてきています。GENOVA の『NOMOCa AI Call』は、対話型 AI が患者さんからの電話に应答するサービス。AI ですから 24 時間 365 日対応で患者さんからの問い合わせに答えてくれます。

これまで、自動応答する AI 電話は医療機関（特に病院）で導入例が広がっていましたが、明らかに機械的な音声のため、高付加価値な自費診療を提供する歯科医院には不向きだとされてきました。

『NOMOCa AI Call』は、従来より聞き取りやすい、抑揚も自然な音声で案内できるよう改善されています。今後、技術面、コスト面で歯科医院でも使えるサービスが広がれば、歯科医院の外線電話の残る道もあるのかもしれませんが。

外線電話を残すにせよ、無くすにせよ、「自院がどんな患者さんにどんな医療を提供したいか」が判断の分かれ目です。金券やタブレット端末で注文する高級レストランはありえないように、患者さんとの接点である電話をどうするかは、意外に医院にとって根本的な問題なのかもしれません。





## Welfare Note

**2050年 75歳以上の一人暮らしが大幅に増加**

～ 国立社会保障・人口問題研究所 ～

国立社会保障・人口問題研究所は11月12日、「日本の世帯数の将来推計(都道府県別推計)」を公表した。今回は、2020年の国勢調査を基に、2050年までの30年間について将来推計を行った。推計によると、単独世帯数は増加から減少へ転じる都道府県が増えていくが、単独世帯の割合はすべての都道府県で上昇。2050年には、世帯総数のうち世帯主が65歳以上の世帯の割合が21県で50%以上となり、65歳以上の単独世帯の割合は32道府県で20%を超えると予測した。

また、世帯主が75歳以上の世帯数もこれから急増。2030年頃と2050年に2度のピークを迎えて、全都道府県で2050年の同世帯数は2020年より多くなる。そのなかの単独世帯数も全都道府県で2020年より多くなり、沖縄、滋賀、埼玉、茨城の4県は2020年の2倍以上になると見込んでいる。75歳以上の人のうち、単独世帯の割合も全都道府県で上昇し、2050年には山形県以外で20%を超え、多い順に東京都、大阪府、兵庫県、愛媛県、高知県と続く。

**訪問介護事業の倒産が72件 2カ月残し年間最多超え**

～ 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11月6日、2024年1～10月までの訪問介護事業者の倒産を集計・分析した調査結果を公表した。

それによると、同期間の倒産件数は72件で、2023年1年間の倒産件数67件をすでに超えており、介護保険制度が始まった2000年の同調査開始以来、過去最多を記録。このまま推移した場合、年間80件を大幅に上回るペースでの倒産が見込まれている。

倒産した会社のうち、資本金1,000万円未満は61件(構成比84.7%、前年同期比13件増)、従業員数10人未満は68件(同94.4%、同27件増)で、小・零細規模の事業者が大半を占める。倒産原因として最多だったのは「販売不振(売上不振)」の58件で、次いで赤字累積の「既往のシワ寄せ(既存の経営によって少しずつ状況が悪化していき、気づいたときには手遅れになってしまっている状態のこと)」7件、「放漫経営」4件となっており、この上位3つで倒産理由の90%超を占めている。

都道府県別に見ると、倒産が多かったのは大阪府15件(前年8件)、東京都11件(同4件)、神奈川県6件(同5件)、滋賀県4件(同2件)、兵庫県4件(同2件)、福岡県4件(同4件)の順。倒産なしは23県だった。



## Environment Note

### 「1次産業」短時間で収益 ～ 植林効率化で6時間労働 ～

#### ■ 受注で漁業、無残業農園

長時間労働が多く敬遠されがちな1次産業の現場で、短い労働時間で収益を上げる取り組みが進んでいる。山林で効率的に植林を進めたり、注文を受けた分だけ漁をしたりする方法だ。フレックス制で子育て中の女性が多く働く農場もある。

#### ■ 充 実

和歌山県田辺市の林業「中川」は、依頼を受けた山林に苗木を植える植林に特化している。1日6時間労働制で、社員は「午後から」などと好きな時間を選んで勤務を始める。早朝から働けば、午後は家族とのだんらんや副業の時間に。山本記義さん（46）は「疲れをためずに翌日に臨めるし、オフの時間が充実すれば士気が高まる」と話す。

中川雅也さん（41）が「子どもとの時間を増やす働き方」を目指して創業。ドローンで資材を運搬して作業時間を大幅に減らし、無線で同僚の居場所を確認して安全を確保する。「人の集中力には限りがあり、効率化は労災のリスク減になる」（中川さん）

給与水準を高め維持するように努め、売上高に占める人件費率は50%を上回る。望んで他県から来て働く人が増加。学んだ人の独立も促す。

#### ■ 半 分

8月上旬の昼前。岡山県玉野市の漁港で、富永邦彦さん（37）と妻の美保さん（37）は、その日に取ったタイやヒラメを箱に詰めた。昼には作業を終え、午後は子どもとゆっくりと過ごした。

インターネットで受けた注文分だけ水揚げし、飲食店や個人の客に直送。必要な分を確保すればよい「完全受注漁」だ。「漁業を始めた時は夜明け前に出港して日没まで15時間も働き、一度は漁師をやめた」（邦彦さん）。当時の半分の実働時間で売り上げは倍増した。

地域は高齢の漁師が多い。漁の時間を短縮できれば、無理なく長く働ける。興味を持った人にもノウハウを共有。漁協や観光協会と協力し、町の飲食店で特産のクロダイ料理を提供するプロジェクトも始めている。

#### ■ 残業なし

フルールトマト農園を営むドロップ（水戸市）は、子育て中の女性らが子の送迎などの都合に合わせて働く時間を選べ、残業することはない。人を多めに採用し、従業員がノウハウを共有。急用で休む人をカバーできる。売り上げは1億円を超えた。「プライベートの充実なしに良い仕事はできません」（代表取締役の三浦綾佳さん）





## Topics Note

### 女性働きにくさ解消急務 ～ 男女賃金差 ～

#### ■ 地方は流出に危機感

雇用を巡る男女格差は都道府県によって、ばらつきがあることが政府の資料で鮮明となった。地方での働きにくさは女性流出と東京一極集中につながっており、自治体も人口減に拍車がかかりかねないと危機感を強める。今回の地域格差公表の背景には、自治体に取り組みを急がせたい政府の思惑もあるが、専門家は、地方だけに頼らず、政府主体で対応を進めることが急務としている。

#### ■ 順位付け

「地方創生を図る意義を踏まえ、取り組みを進めていくことが重要だ」。岸田文雄首相は2日、官邸で開かれたプロジェクトチーム（PT）会合で、格差是正の必要性を強調。地域別データを示した背景には「最も大事なのは意識醸成。順位付けされれば、地方の意識も高まるはずだ」（PT座長・矢田稚子首相補佐官）との狙いがある。

政府は女性活躍推進法に基づき、2022年から従業員301人以上の企業に男女の賃金差公表を義務化。格差は是正傾向にあるものの、男性の賃金に対する女性の水準は近年、7割台で推移する。9割以上のスウェーデン、8割以上のフランス、ドイツ、英国、米国とは見劣りする。日本は、女性の管理職比率の低さや勤続年数の短さが要因に挙げられる。政府は格差是正に向け、賃金差公表の義務がある企業を101人以上に拡大しつつ、管理職比率の公表必須化も検討している。

#### ■ 職場づくり

公表資料で男女の賃金差が最も大きかった栃木県。県担当者によると、輸送機械など全国有数の製造業拠点で、男性の働き手が多い製造業の比率が高いことが格差の一因という。担当者は「女性の賃金も全国的には高い水準だが、それ以上に男性が高く、差が広がっている」と説明する。

県は24年度、女性社員が社外の経験豊富な女性幹部から助言を受けられる制度を創設し、女性管理職を増やす環境整備に着手。女性が長く働ける職場づくりに向け、企業啓発も行う。

一方、仕事が探しやすく賃金水準の高い東京への女性流出に悩む自治体は多い。共同通信社が全国の都道府県知事、市区町村長に行ったアンケートでは「若い女性は望む仕事がないと東京に出て、少子化がさらに進む」（愛知県豊明市）、「若者や女性が住みたいと思う地域をつくるには、希望する職業、待遇が良い職業が見つからないといった仕事のミスマッチを防ぐことが重要」（愛媛県宇和島市）といった声が寄せられた。

#### ■ 国の責任

アンケートでは8割の自治体が、女性が働きやすい環境の整備などジェンダーギャップ（男女格差）解消策を取っていると答えた。富山県砺波市は今年4月、ジェンダーギャップ解消のための専門部署を設置。8月には市民会議も立ち上げ、年内に提言をまとめる。担当者は「市民の意識も高まってきた。取り組みを具体化したい」と話す。