



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. 184

		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> 「理想的な夢」を描き共有する				
		<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> 外来・在宅ベースアップ評価料の届出、 診療所は27.8%				
			<input type="radio"/>			
C	 Dental Note デンタル ノート	<今月のタイトル> 日本の歯科医師が後回しになる？				
				<input type="radio"/>		
D	 Welfare Note ウェルフェア ノート	<今月のタイトル> 昨年度、倒産した介護事業者のうち 約半数が訪問介護				
					<input type="radio"/>	
E	 Environment Note 環境 ノート	<今月のタイトル> 森林管理集約で伐採促進 ～ 同意手続き軽減へ法改正 ～				
		<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> 潜在看護師を戦力に ～ 人手不足解消へ試験導入 ～				
		<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

### 「理想的な夢」を描き共有する

#### ■何故、「理想的な夢」を描く必要があるのか

私は、組織を経営する上で「組織の追い求める夢の実現の過程の中に、個々の従業員の夢を具現させる要素（＝事物の成立・効力などに必要不可欠な根本的な条件）が含まれていることが重要である。」と考えています。

何故ならば、将来実現したい「理想的な夢」を描けるかどうかで、大方、組織の成長も個人の人生も決まってしまうからなのです。

しかし、その夢を実現しようとすると、現実は大変厳しく、乗り越え難いと実感する筈ですが、それでも敢えて、「自分は、自らの人生や仕事をこうしたい。」と理想的な夢や高い目標を持つことが必要になるのです。

つまり、会社（＝組織）も個人も高く素晴らしい「理想的な夢」を描き、その夢を事業を通して、自らの人生をかけて追いつけることが会社の成長、個人の生き甲斐となり、それが、人生・仕事の結果を成功に導く基になるのです。

#### ■夢を描き共有するには

##### 1. エゴ（＝自我）の観念を捨てる

「人間は、『十中八九』自己中心性に根ざした行動原理によって動いている。」とされています。しかも、大きな問題は、本人はそのことに無自覚で、習慣として染みついているから始末に負えないのです。他人のエゴには敏感に反応するが、自分のエゴには気づいていない場合が多いのです。

従って、私達は、エゴを最大の敵と心得て、その観念（＝物事に対する考え）を捨てる努力が必要となります。何故なら、会社の寿命も、人間の一生も大宇宙の生命からみればほんの一瞬であり、自己中心の生活をぐずぐず送っていく程長くはないからなのです。

##### 2. 夢を心に描く

『心』に抱いた『思い』は『行い』になり『結果』を生むと言われるように、物事の結果は、心に何を描く（＝抱く）かによって決まってしまうものなのです。「どうしても成功したい」と心に思い描けば成功しますし、逆に「出来ないかもしれない。失敗するかもしれない」という思いが心を占めると失敗してしまうものなのです。

つまり、心に思い抱かなければ、夢を心に描かなければ何事も始まらないのです。その事は、現在の脳科学でも証明されつつあります。今、自分の周囲に起きている全ての現象は、自分の心の反映でしかないのです。ですから、私達は、怒り、怨み、嫉妬心、猜疑心など否定的で暗いものを心に描くのではなく、常に夢を持ち、明るく綺麗なものを心に描くのです。そうすれば、実際の人生も素晴らしいものになってくるのです。

##### 3. 夢を語る「社風」をつくる

従業員の一入ひとりが無意識の内に醸し出すのが「社風」なのです。それはトップだけ持っていたのでは社風にはなりません。私達が常日頃から夢を共有し、語り、追いつけることにより組織風土（＝社風）として根差すことになるのです。従って、企業の永続的発展も、個人の真に豊かな人生の実現も、夢を語り共有し、追求し続けるしか、その術はないのです。



## 外来・在宅ベースアップ評価料の届出、診療所は 27.8%

《厚生労働省・中央社会保険医療協議会》

厚生労働省は4月23日、中医協総会で議論された「医療機関を取り巻く状況」について、現状と課題を示した。現状について、医療需要と医療費に関する概況を、▼日本の人口は減少局面を迎えており、今後は高齢化率が向上していく見込み、▼コスト面では物価が上昇しており、人件費についても2024年の春闘による賃上げ率は+5.10%（定期昇給相当込み）と、社会全体として賃上げが進んでいる。医療関係職種についても同様に給与額は増えているが、産業全体の平均には届いていない——等と説明した。医療機関の収支状況として、医療法人の経常利益率を挙げ、2022年度から2023年度にかけ、平均値及び中央値はどの類型（病院・無床診・有床診）も低下傾向であり、最頻値はどの類型においても0.0~1.0%である点等が報告された。中でも無床診療所は、経常利益率の平均値が2022年9.6%から2023年8.8%に、中央値が2022年6.7%から2023年6.1%にそれぞれ減少している。

医療機関の支出に影響を与える様々な費用の動向として、1施設当たりの薬剤費が、2019年度から2023年度にかけ、病院の場合は院内分で+21.1%（院外分含むと+15.2%）、診療所では院内分でマイナス12.3%（院外分を含むとマイナス3.1%）との分析を示した。建築費や新規の建築状況については、▼病院・診療所の建築単価は増加傾向、▼一方で、病院・診療所の新規に着工される建築物の数は減少傾向——にある。

また、外来・在宅ベースアップ評価料（I）の届出状況についても言及。徐々に届出件数が増加し、直近（2025年3月時点）では病院が86.0%、診療所が27.8%届け出ているとし、中でも無床医科診療所83,597のうち届出受理数が25,196件で30.1%であった。ベースアップ評価料を届け出た医療機関が「賃金改善計画書」に記載した医療機関職員への賃上げ率の加重平均値は2025年3月現在の集計で、病院2.79%、診療所は有床2.46%、医科（無床）2.41%、歯科2.35%、全医療機関で2.74%と報告された。

これらの現状から、医療機関も取り巻く状況の課題として、▼近年の医療機関の経営状況の実態やその要因について、どのように考えるか、▼特に病院においては、収益の増加を超える費用に伴い収支の悪化がみられるが、人件費や材料費、委託費などの各費用項目が増加していることやその要因について、どのように考えるか、▼今後、医療機関の収支を踏まえた診療報酬の評価の検討を行うに当たって、更にどのような分析を行っていくことが考えられるか——が示された。



## Dental Note

### 日本の歯科医師が後回しになる？

#### ■ 歯科技工士の業務範囲拡大案

現在、歯科技工士の高齢化と新規参入の先細りが大きな問題になっています。2022年度の「衛生行政報告例」（厚生労働省）による歯科技工士の年齢分布によると50歳以上が54%以上となっており、30.8%が60歳代以上です。これに対して、新規参入数の目安となる歯科技工士養成校の入学者は急速に減少。2013年には1359人だったのが、2023年には718人と、10年でほぼ半減。養成校の廃校も続いています。

これに危機感を募らせているのが歯科技工士を雇用するラボと、ラボに発注する歯科医師で、さまざまな対策案を思い描いています。その一つは、歯科技工士の業務範囲の拡大です。歯科医師の有志が中心となり歯科技工士不足に対する方策として、「歯科技工士の仕事の魅力を高めなければ」という趣旨で制度改革案をまとめて『新潟宣言』として発表（2023年11月）。これによると、現在、歯科技工士法で禁じている、印象採得や装着などの対面行為を診療の補助として一部認め、訪問診療への帯同で医療従事者としての活動範囲を拡大させる方策が提案されています。

この案に対して、現場の歯科技工士の反応は意外に冷たく、「ただでさえ厳しいラボの求人がさらに難しくなる」「歯科医師が自分の下で働く人材を増やしたいだけでは？」という声が多く聞かれます。

また、これらの対策は歯科技工士法の改正を必要とするため、今すぐに実現可能ではありません。

#### ■ DXで営業スタイルが変化した

これに対して、歯科技工士の数を増やすのは短期的には難しいとして、DXと国際化を推進して技工工程の効率性を高める取り組みが、中規模以上のラボを中心に加速しています。CAD/CAM技工の普及、特に、口腔内スキャナーによる光学印象の一部保険適用が呼び水となり、歯科技工の現場ではデジタル化が急速に進展しています。その結果、歯科技工の産業としての立ち位置に微妙な変化が生じてきました。

一つは、歯科技工所の営業スタイルの変化です。従来の石膏模型と紙の技工指示書による受発注では、一軒の歯科技工所が持っている顧客歯科医院は近隣に限られていました。デジタル化の結果、IOSによるSTLデータをクラウドに上げて、デジタル技工指示書に入力すると受発注が完了するシステムが広がってきました。これだと、日本国中、どこの歯科技工所とも取引が可能になるため、見ず知らずのラボとのマッチングができるサイトも登場しています。

#### ■ 歯科技工の国際化による影響

国際化も進みつつあります。IOSなどで使用されるSTLデータは世界共通規格のため、以前から、海外にデータを飛ばして国外で技工物を作製することは技術的には可能でした。ただし、日本では「海外で作製された歯科技工物を保険診療で使えない」「海外への発注や再委託（下請けに依頼するもの）では患者同意が必要となる」など、制度的なハードルがあるため、歯科医師が直接、中国などのラボに歯科技工を発注するケースは一般的ではありません。

しかし、一部のラボが海外のラボに発注し、そこから送られた中間製品に最終的な調整と検品を行うケースは見られ、水面下では、日本でも歯科技工の国際化が進展してきているとされています。現在、保険技工物など低単価の歯科技工を主に担っている「一人親方」と呼ばれる小規模ラボの歯科技工士は高齢化し、いずれ大量リタイアが予測されます。このままの状態を放置すれば、保険の入れ歯や被せ物を受注できるラボは激減してしまいます。そこで、日本よりもはるかに工程管理が進んで効率化されている中国などに再委託するのを、制度的にも認めざるを得なくなるのではないかと見られます。

もう一つ、懸念されるのが、国内ラボの海外シフトです。大手ラボの中には、日本より高い技工料を払ってくれて、品質や納期の要求も厳しくない東南アジアに向けて、現地事業所を立ち上げる例が出てきました。

これまで、歯科技工の国際化と言えば、海外から安い製品の流入を指していましたが、日本の歯科技工業が海外にターゲットを向け始めているのです。ただでさえ歯科技工士不足の日本では、「国内のラボから相手にされなくなる歯科医院」も、ありえなくはないと言えます。

これまで、歯科医師と歯科技工士の力関係は、なかなか平等とはいきませんでした。国際化によって、対等な取引先としてのドライな関係になると予想されます。歯科技工の業態変化は、さまざまな面に影響するという事です。





## 昨年度、倒産した介護事業者のうち約半数が訪問介護

～ 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4月16日、2024年度の介護事業者倒産件数を公表した。同社は今年1月にも昨年1年間の倒産件数を公表したが、今回は昨年度(昨年4月から今年3月まで)の件数をまとめた。

それによると、倒産件数は全体で179件(前年度比36.6%増)と、過去最多だった2022年度の144件を35件上回り、記録を更新した。倒産件数をサービス種別ごとに見ると、最も多かったのは「訪問介護」で86件(同21.1%増)と、全体の約半数を占め過去最多を更新。介護報酬のマイナス改定やヘルパー不足などが影響したものと推測される。「通所・短期入所」は55件(同34.1%増)、「有料老人ホーム」17件(同112.5%増)などと続く。

原因別では「売上不振(販売不振)」が最多の133件(同27.8%増)だった。ただ、その次に「既往のシワ寄せ」15件(同150.0%増)、「事業上の失敗」15件(同400.0%増)が続き、売上不振以外の原因も目立つようになった。このほか、資本金1,000万円未満が157件(構成比87.7%)、従業員10人未満149件(同83.2%)、負債1億円未満144件(同80.4%)と、小・零細事業者の淘汰が進んでいることがわかった。

結果を受け同社は、事業者単体で人手不足解消や運営の効率化に対応するには限界があることを指摘し、処遇改善や物価高への対応など「国の支援拡充がなければ今年度も倒産増は避けられない」と危惧している。

## 75歳以上人口は過去最高の2,077万人 前年比70万人増

～ 総務省 ～

総務省は4月14日、2024年10月1日現在の人口推計を発表した。それによると、総人口は1億2,380万2,000人と、前年比55万人減り(0.44%減)、14年連続減となった。日本人人口は1億2,029万6,000人で、同89万8,000人減り(0.74%減)、13年連続で減少幅が拡大。自然増減は89万人の減少となり、18年連続で出生数が死亡数を下回った。男女別では、男性は45万3,000人減、女性は43万7,000人減で、男性が20年連続、女性が16年連続の自然減となった。

年齢別では、15歳未満人口は1,383万人で、前年比34万3,000人減、割合は0.2ポイント低下の11.2%で過去最低を記録。15～64歳人口は7,372万8,000人で、同22万4,000人減、割合は0.1ポイント上昇の59.6%。65歳以上人口は3,624万3,000人で、同1万7,000人の増加となり、割合は0.2ポイント上昇の29.3%で過去最高。そのうち75歳以上人口は2,077万7,000人で、同70万人の増加、割合は0.7ポイント上昇の16.8%で過去最高となった。



## Environment Note

### 森林管理集約で伐採促進 ～ 同意手続き軽減へ法改正 ～

伐採や再生林が進まない森林の管理を、経営意欲のある林業の担い手に集約しやすくするため、政府が森林経営管理法の改正を検討していることから3日、分かった。登記簿上で所有者が不明の森林は3割超に上ることがネックとなり、市町村は所有者の探索に苦慮している。政府は負担軽減へ集約手続きの簡素化を軸に制度を見直す考えで、来年の通常国会に法案を提出する方針だ。

伐採が進まない森林にはスギやヒノキも多い。政府は花粉の少ない苗木への植え替えを推進しており、管理集約は花粉症の対策に一役買うと期待されている。森林の手入れは土砂崩れを防ぎ、災害対策にもつながる。

林野庁によると、森林は相続の際に移転登記されず所有者不明になる場合は多い。都市部に移住していて管理できないケースもある。国土交通省の調査では「林地」を所有する33%が土地を手放したいと回答した。

こうした状況をうけ、森林経営管理法が2019年に施行された。市町村が、森林管理に手が回らない所有者と林業事業者を仲介するのが柱で、所有者不明の私有林でもホームページなどで半年間公告すれば、経営管理権の委託に同意したと見なす特例を設けた。

京都府綾部市は制度を活用した森林整備を行っている。ただ、一部の区画では相続で所有者が147人に膨らんだ。管理権の委託について、それぞれ同意確認をしてみたが、結局8人と連絡がつかず特例を用いた。整備対象はわずか0.3%だが、所有者探索から最終的に管理権を得るまで3年近くも要した。

林業の専門職がいる市町村は少なく、九州のある自治体関係者は「(人手不足が深刻な)現場の課題を認識してほしい」と訴える。所有者全員に意向確認する必要がある制度の変更も要望する。林野庁幹部は取材に「制度開始5年で現場から多くの意見が集まってきた。農地での事例も参考にしながら、スムーズな集約が進むよう検討する」と説明した。

#### ■ 人工林 64% 「高齢化」

国土面積の3分の2を森林が占める日本は、スギやヒノキといった人工林の64%が植樹から50年を超え「高齢化」が顕著だ。二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)の吸収量は減り、木材としての利用時期を迎えているが、一部が所有者不明で管理に支障を来している。伐採から再生林まで責任を持った事業者への管理集約は急務だ。

森林は人工林と天然林に大別できる。日本は戦後、住宅など建造物向けの木材需要が高まり人工林の植樹が進んだ。林野庁によると、森林面積2502万haのうち人工林が1009万haを占める。伐採時期の目安は植樹から40～50年とされる。木はCO<sub>2</sub>を吸収して大きくなるため、森林が高齢化して成長が鈍れば吸収量は減る。環境省によると、2022年度の森林全体の吸収量は14年度から3割近く減った。





## Topics Note

### 潜在看護師を戦力に ～ 人手不足解消へ試験導入 ～

#### ■ 上尾中央医科グループ 短期バントマッチング

2022年度厚生労働省の調べによると、人口10万人当たりの看護師数が全国平均の1049.8人に対し、744.2人と最も少ない埼玉県。人手不足を補う即戦力として期待されるのが、資格を持ちながら現場から離れている「潜在看護師」だ。18年12月の同省調査では、その数は准看護師を含め全国で約80万人。だが育児、介護によるブランクや未経験業務での服飾（転職）に不安を抱える人が多く、採用に結び付かないケースがほとんどだ。そうした中、上尾中央医科グループ（上尾市）が業務の一部を“スキマバイト”として試験的に導入することを決定し、5月30日から看護師の募集を開始した。大阪、東京に続き、全国3番目のトライアルとなる。

#### ■ 最短1日4時間勤務

同グループは首都圏で28病院、21介護老人保健施設などを運営する総合医療福祉グループ。当面は彩の国東大宮メディカルセンター（さいたま市北区）で先行導入し、結果次第ではグループ内に広げていく方針だ。同センターでは内科、泌尿器科病棟と手術室から募集を開始し、夏からは訪問看護なども予定している。

業務の一部を1～2カ月間の短期アルバイトに充て、看護職専門のオンライン採用マッチングシステム「CURA（クーラ）」に公開。求職者は資格や職歴、理想の働き方など簡単なアンケートに答えるだけで、人工知能（AI）が最適な求人の提案してくれる。最短で週1日4時間からの勤務が可能だ。開発したのは東京都新宿区の東大発ITベンチャーの「フォニム」。宍戸光達社長（29）は「看護の世界ではフルタイム勤務が当たり前とされてきたが、さまざまな業界で多様な働き方が広まり、若い世代を中心に考え方は変化している」と経緯を話す。

#### ■ ミスマッチを防ぐ

同センターは佐山順子副看護部長は「昔、中途採用は直接求人を出して人を集めることが主流だったが、最近は人材紹介サイトを使わないと応募が集まらない」と話す。外来数や入院患者数もコロナ禍前に戻り、慢性的な人手不足が続いているが、「そこはどこの病院も同じ。家事など手が空いた時間帯だけでも一緒に働いてもらえたら」と呼びかける。スキマバイトを通じて職場の雰囲気や業務内容をきちんと理解してもらい、ゆくゆくは常勤に切り替えることもできる。ミスマッチによる早期離職を防ぐのが狙いだ。

#### ■ 豊富な知見生かす

「潜在看護師だけでなく、定年を迎えられた看護師の皆さんは豊富な知識と経験があり、能力を生かせる業務はたくさんある」と佐山副看護部長。70代半ばのスタッフも現役で活躍している。病棟には認知症患者も多いため、食事の介助などを行う「院内デイケア」も充実させたいという。

4月から始まった「医師の働き方改革」により時間外労働の上限が原則年960時間に制限された。看護師も特定行為研修を受ければ、人工呼吸器の管理やカテーテルの操作など一定の医療行為を行えるため、宍戸社長は「潜在看護師という財産を掘り起こし、労働環境改善につながれば」と話している。

