



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. 188

		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> 「高く、大きい目標」を持ち、達成するには				
		○	○	○	○	○
B	 メディカル ノート Medical Note	<今月のタイトル> 医療等情報の利活用の推進に向け、 制度設計の検討はじまる				
			○			
C	 デンタル ノート Dental Note	<今月のタイトル> 新たな地域交通の活用で受診率向上！				
				○		
D	 ウェルフェア ノート Welfare Note	<今月のタイトル> 要介護・要支援認定が初の700万人超え				
					○	
E	 環境 ノート Environment Note	<今月のタイトル> 排出CO2 空気から回収 ～ 脱炭素新技術、万博で競う ～				
		○	○	○	○	○
F	 トピックス ノート Topics Note	<今月のタイトル> 女性社長 わずか13人 ～ 23年度 上場大企業なお格差 ～				
		○	○	○	○	○

「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

「高く、大きい目標」を持ち、達成するには

■ 何故「高く、大きい目標」が必要なのか

因果応報説では、「すべてのものを『因果の法則』が支配し、善い行為（善因）には善い結果としての報い（善果）が、悪い行為（悪因）には悪い結果としての報い（悪果）が必ずある。」と説いています。視点を変えれば、このことは高い目標を設定する人（会社）には大きな成功が得られるし、低い目標しか持たない人（会社）には、それなりの結果しか得られないことを示唆しています。

つまり、「高く、大きい目標」を持つことは、その目標に向かって自己（組織）のエネルギーを集中させることになり、それが結果として成功を実現可能にする鍵となるのです。

■ 如何に「高く、大きい目標」を達成するか

「高く、大きい目標」を達成するには、まず「こうありたい」という潜在意識にまで透徹する強い持続した願望をもつ（＝『思い』を抱く）ことが必要となります。そして、その目標に向かって 1 ミリ 1 ミリ、一步一步、今、目先にあることを足元を見ながら堅実に実行していくことによって未来は拓かれるのです。

彼の有名な発明王エジソン（Thomas Alva Edison）は、「天才とは 1 パーセントの閃きと 99 パーセントの努力である」と喝破しています。その閃きは、四六時中「有意注意」で真剣に考えていると思いきかけない場面で潜在意識が働いて、素晴らしい着想（閃き）が得られることになるのです。

また、世界的心理学者・米国の自己啓発のカリスマであり、コーチングの元祖であるルー・タイス氏は、「すべての意味のある変化は、内側から起り、外側に発見的に広がる」「目標を持つことで潜在能力が発揮される」と目標を持つことの重要性を説いています。

さらに、タイス氏は、現状の中にいると見えないもの（「コンフォートゾーン」）全てを、自分の能力に対する自己評価（「エフィカシー」）を高めることによって心理的盲点（「スコトーマ」）が外れて、目の前にあった目標達成に必要なもの（「これまで見えなかったものが見えるようになる」）が鮮明になってくることを実証し、米国フォーチュン 500 社の 62%がこのコーチング手法を採用しているのです。

■ 「高く、大きい目標」の重要性を検証する

仏教には、「心に思った通りになる」と言う『因果俱時』の教えがあります。内容は、原因と結果は同時（俱時）に生ずることを意味し、「心に思う」という今の行為そのものが将来を決定づけているというものです。

例えば、米大リーガー、イチロー選手こと鈴木一郎は、小学 6 年生の卒業文集に、「僕の夢」と題して「一流のプロ野球の選手になる」という目標を設定し、その夢を実現すべく具体的な行動目標を決め、実行し、輝かしい実績を残しています。また、北京オリンピックのソフトボール競技で 3 連投し、金メダルへの牽引役となった上野由岐子さんは、中学 3 年生の時に「オリンピックに出場し金メダルを取る。」と、さらに 2008 年 16 歳でプロゴルファーになった石川遼選手は、小学生の時「夢はマスターズに出場すること。」という目標を描き、早くも 2009 年のマスターズ出場を決めています。

このように、今、「高く、大きい目標」を掲げ、強く『思い』を抱くという行為が『原因』となり、その時点で将来の『結果』が『行い』を条件として確定することになるのです。つまり、心に強く抱いた『思い』は『行い』になり『結果』を生むことになるのです。



医療等情報の利活用の推進に向け、制度設計の検討はじまる

《政 府》

政府は9月3日、「医療等情報の利活用の推進に関する検討会」の初会合を開催し、医療等情報の利活用のための制度設計に関する検討を始めた。この日、検討会事務局の内閣府は、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（2025年6月13日閣議決定）、「規制改革実施計画」（2025年6月13日閣議決定）等を踏まえた医療等情報の利活用の推進に向け、①医療等情報の利活用の重要性、②患者の権利利益及び情報の保護等、③今後の検討の方向性——等を「基本的な考え方」として提案。医療等情報の利活用について、医療機関における医療の質の向上、国民の自らの健康増進等の一次利用の面から重要であるとし、二次利用の面からは、研究者や企業等のビッグデータの分析を可能とし、治療と結果の因果関係等の分析につながるようにすることにより、有効な治療法・医薬品・医療機器等の開発を通じた医療の質の向上、医療資源の最適配分や社会保障制度の持続性確保等に資するようにすることが重要との見解が示された。また、医療等情報は機微性の高い情報であり、特定の個人が識別され、情報が漏えいした場合に権利侵害につながるリスクがあることに十分に留意して、医療等情報の利活用が適切に行われることも確保することが必要であるとの見解を示した。併せて、国民側も自らの情報がどのように利用されているか知ることができるようにすることも重要視した。そのため、患者本人の権利利益を適切に保護するとともに、医療現場や国民・患者の十分な理解を得ながら、貴重な社会資源である医療等情報の二次利用を適切に推進することのバランスを求めた。

制度設計に向けた主な論点については、▼対象となる医療等情報、▼医療情報等の収集方法等、▼患者の権利利益及び情報の保護等、▼情報連携基盤の在り方等、▼費用負担——を提案。患者の権利利益及び情報の保護等は、①医療等情報の利活用に関する審査、監督、ガバナンスの確保を前提として、患者本人の適切な関与の在り方（同意の要・不要、患者本人の同意に依存しない在り方を含む）、②不適切な利活用を防止する措置や情報セキュリティの確保、③医療等情報の利活用に関する国民・患者の理解をどのように得るか、得られるか——について論点に挙げた。

検討会は、今後主な論点（案）を踏まえ、月1～2回程度、ヒアリング及び意見交換を実施する。医療等情報の利活用全体への意見等については、日本医師会や国立病院機構等をヒアリング対象とする。本年12月目途で中間とりまとめ、2026年1月～中間とりまとめを踏まえ、検討会を再開し、夏目途で「議論の整理」を行う予定。必要とされた措置内容が、法改正を要する場合には、2027年通常国会への法案の提出を目指すという。



Dental Note

新たな地域交通の活用で受診率向上！

■ オンデマンドバスの予約と連携

「歯科医院に行きたいけれど、交通手段がない」。そんな声に応える新たな取り組みが、横浜市青葉区で始まっています。地域を走るオンデマンドバス「あおば Go！」と、歯科医院なども利用する予約サービス EPARK が連携し、住民の“移動”と“受診”を同時に支援する仕組みが構築されつつあります。

「あおば Go！」は、住民が電話や Web で希望日時と行き先を予約すると、自宅近くの仮想バス停（区内に約 200 ヶ所）にワゴン車が迎えに来る乗合型の交通サービスです。複数の予約を AI が最適化し、効率的なルートで運行する仕組みとなっています。地元歯科医師会と EPARK は、この仕組みに歯科医院を目的地として加えることで、受診率の向上を目指しています。現在、実証実験は 3 年目を迎えており、持続可能な交通手段としてだけでなく、地域医療の基盤としての役割も期待されています。

■ 公共交通の危機が生んだ新サービス

全国的に路線バスの減便や廃止が進む中で、オンデマンド型交通は注目される補完サービスとなっています。地方ではマイカーの普及により公共交通の利用者が減少し、学生や高齢者しか乗らないという認識が広がっています。運賃収入が入らないため乗務員の給与も伸び悩み、人手不足が加速。運行本数が減って利便性が下がり、さらに利用者が遠のく、という負のスパイラルが出来上がっているようです。

横浜市のような大都市も例外ではなく、地元のバス路線を運営する東急グループが「今後、地域交通の維持が困難になる」と判断し、行政と協議の末にオンデマンドバスの導入に至りました。

定期運行を続けるにはドライバーや車両の確保が難しいものの、オンデマンドのサービスであれば、何とか持続可能なのだそうです。また、オンデマンド交通は、定期運行よりも柔軟な運用が可能で、特に運転免許を返納した高齢者の移動手段として機能しています。行き先には役所や商業施設、医療機関などが想定されており、自宅と、それらの拠点を行き来することがオンデマンドバスの主な目的とされています。EPARK と地元歯科医師会は、地域内の歯科医院もその一つとして組み込むことで、ややもすると後回しになりがちな定期的な歯科受診を促そうと考えたのです。

予約サイトの EPARK は、幅広い年齢層で地域住民の多くが会員登録しているため、個別の情報発信が可能です。単に「歯科に行きませんか」と呼び掛けるだけでなく、会員の誕生日や新学期といったタイミングに合わせて近隣の歯科医院を紹介するなど、具体的な受診行動を促す工夫もできます。オンデマンドバスの Web 予約と、地域の歯科医師会からの情報発信が密接に連携することで、こうした取り組みが実現したと言えます。

■ 社会課題をビジネスチャンスに

こうした公共交通を医療・福祉に関連付ける施策は、海外ではすでに先行事例があります。例えば台湾。2017 年から公共交通と医療・福祉を組み合わせたシステムを運用しています。「台湾長期介護 10 年計画」では、地域を広さの順に C 級（街角レベル＝在宅サービス）、B 級（中学校区＝リハビリ拠点）、A 級（医療圏＝病院、クリニック）の 3 段階に区分。コミュニティバスで拠点間をつなぎ、高齢者や障害者の移動を支援しています。台湾は、日本の介護保険制度を参考にしつつ、地域包括ケアシステムの構築を進めていますが、利用者の「足」の確保を重視し、公共交通を社会保障制度に組み込んでいる点が特徴です。このアイデアは、社会環境が似ている日本も参考にできるのではないのでしょうか。

「病院が遠くて通えない」「近くに公共交通機関がない」といった医療アクセスの障壁は、健康の社会的要因（SDH）と呼ばれ、世界的な保健課題となっています。日本では SDH の克服を、どちらかと言えば行政の役割と捉えがちで、それらの予算をコストと見なす傾向があります。一方、北米では、民間企業が SDH 解消の取り組みをビジネスと捉える傾向があり、実際、SDH 関連の投資が巨額の利益を生んでいることに対する批判的論調も見られます。

どちらが良いか、という話ではありませんが、日本でも、「水道管の老朽化を早期発見する人工衛星」「人手不足に悩む農家を支援するロボット」など、社会課題がきっかけで新たな産業が生み出されてきています。オンデマンドバスとの連携による高齢者の歯科受診の改善に向けた取り組みは、そうしたビジネス展開の一つとして注目できると期待しています。



要介護・要支援認定が初の 700 万人超え

～ 介護保険事業状況報告（年報） ～

厚生労働省は 8 月 28 日発表の「介護保険事業状況報告（年報）」で、2023 年度末現在で 708.3 万人となったことを公表した。初めて 700 万人を超えた。内訳は男性が 226.1 万人、女性が 482.2 万人。要介護・要支援状態区分別に見ると、要支援 1 が 102 万人、要支援 2 が 99.6 万人、要介護 1 が 146.4 万人、要介護 2 が 119.1 万人、要介護 3 が 92.7 万人、要介護 4 が 89.5 万人、要介護 5 が 59 万人。要支援 1～要介護 2 の軽度の認定者が約 66.0%を占めている。

1 カ月平均で見ると、居宅介護（介護予防）サービス受給者数は 421.6 万人。地域密着型（介護予防）サービス受給者は 91.4 万人。施設サービス受給者は 96 万人。後者の内訳は介護老人福祉施設が 57.1 万人、介護老人保健施設は 34.2 万人、介護医療院 4.5 万人、介護療養型医療施設 0.5 万人となっている。保険給付関係の累計総数は件数が 1 億 7,908 件、単位数が 1 兆 1,100 億単位、費用額 11 兆 4,799 億円、利用者負担を除いた給付額は 10 兆 2,758 億円だった。



未届の有料老人ホーム 584 件、指導監督の徹底を要請

～ 厚生労働省 ～

厚生労働省はこのほど、「令和 6 年度有料老人ホームを対象とした指導状況等のフォローアップ調査（第 16 回）」の結果を公表した。同調査は、施設名や管理者などを届け出ることを義務づけられていながら届出を行っていない有料老人ホーム（未届の有料老人ホーム）の実態を調査し、適切な指導等に役立てるもの。

調査によると、令和 6 年 6 月 30 日時点で届出された有料老人ホームの数は 1 万 7,246 件（前年度 1 万 6,543 件）。うち未届の有料老人ホームは 584 件だった（前年度 604 件）。なお、前年度未届だった有料老人ホーム 604 件については、昨年 6 月 30 日までに 46 件が届出され、63 件が有料老人ホームに該当しなかったことなどが確認された。

併せて、前払金の保全措置の実施状況の調査も行った。それによると、有料老人ホーム 1 万 7,246 件のうち、前払金を徴収している有料老人ホームは 2,317 件で、このうち保全措置を講じていない有料老人ホームは 23 件（前年度 52 件）。前払金を徴収している有料老人ホームに占める保全措置を講じていない有料老人ホームの割合は、1.0%（前年度 2.3%）だった。

調査結果を受けて厚生労働省は、7 月 4 日付で自治体に通知を発出し、▽未届有料老人ホームの速やかな実態把握、▽入居者の処遇等に関する厳正な指導監督、▽関係部局や自治体間の連携による取り組み強化、▽前払金の保全措置を講じていない事業者に対する重点的な指導・監督——などの徹底を改めて要請した。



Environment Note

排出CO₂ 空気から回収
～ 脱炭素新技術、万博で競う ～

■ 脱炭素新技術、万博で競う

大気中に排出された二酸化炭素（CO₂）を集める「直接空気回収（DAC）」への関心が高まっている。4月に開幕した大阪・関西万博会場（大阪市）では異なる技術を使う複数の装置が公開。2050年の温室効果ガス排出実質ゼロ目標への貢献を目指し、新技術を競う。回収後は地下にためるか、燃料としての再利用も選択肢に。実用化はコスト低減が課題だ。

万博会場の南東にある「カーボンリサイクルファクトリー」。DAC 実証機が機械音を立て、直径 120 センチのダクト 3 基から空気を吸い込む。

ダクト内部には地球環境産業技術研究機構（RITE）が開発した CO₂ 吸収剤「アミン」が組み込まれ、1 日当たり 300～500 ㏩の CO₂ を回収。一部を水素と反応させて都市ガスを精製、迎賓館の調理場で利用している。

RITE の余語克則主席研究員は「甲子園球場 5 個分の広さの森林の CO₂ 吸収量に相当する。世界で 7 番目のサイズの DAC だ」と胸を張った。来場者の 50 代男性はその機能に「森のような機械だ」と驚いた。

大気中の CO₂ 濃度は産業革命以降、化石燃料の大量消費によって増加。環境省によると、人工衛星を使った観測当初の 2010 年には 388ppm だったが増加を続け、昨年は 421ppm に上昇した。

ただ大気に占める CO₂ の割合は 0.04% 程度。回収には大型装置が必要だ。また CO₂ を地下に貯留するため吸収剤から分離するには 100 度近くに加熱しなければならず、多くのエネルギーを消費する。このため RITE は 60～90 度で分離するよう改良を加えた。

CO₂ を吸収剤から取り出す際のエネルギー削減に向けて、名古屋大はマイナス 160 度の液化天然ガス（LNG）が常温の気体に戻る際に周りの熱を奪う「冷熱」を利用して設備の圧力を下げ、常温でアミンから CO₂ を分離する方法を研究している。万博会場の試験機では LNG の代わりに液体窒素を使い、大気から回収した CO₂ をドライアイスにする実験を行っている。名古屋大の則永行庸教授は「日本は年間 7 千万㏩の LNG を輸入しているが、冷熱は未利用で海に廃棄されている」と話す。

九州大は CO₂ を濃縮する極薄の分離膜を万博会場に展示。ビニールハウス内の CO₂ 濃度を高めてイチゴなどの収穫量を増やしたり、自宅で CO₂ を集めて炭酸水を作ったりするなど、CO₂ を有効利用する未来像を示した。

余語さんは「海外では CO₂ を 1 ㏩回収するコストが 600 円とされている。非常に高いので DAC は（脱炭素実現の）最後のとりでだ」とも強調。化石燃料を使う分野の電化や省エネをまず進めるべきだと話した。





Topics Note

女性社長 わずか 13 人 ～ 23 年度 上場大企業なお格差 ～

東京証券取引所の最上位プライム市場に上場する企業 1643 社のうち女性社長は 13 人、全体の 0.8%にとどまることが 16 日分かった。全対象企業の 2023 年度有価証券報告書を今年 8 月末時点で共同通信社が分析した。女性役員は 3 千人を超え 19 年度から倍増したが、社長のジェンダー格差は依然大きく、多様な視点からの経営判断が阻害されかねない現状が改めて浮き彫りとなった。

23 年 4 月～24 年 3 月を決算期末とする報告書を 23 年度分として集計した。上場 5 年未満の 29 社を除く 1614 社を対象に動向を比較すると、女性社長は 19 年度から 22 年度まで 7～9 人で推移。23 年度の報告書では野村総合研究所の柳沢花芽氏や日本航空の鳥取三津子氏らが新たに加わった。

政府はプライム上場各社に対し、30 年までに女性役員比率を 30%以上へと引き上げるよう求めている。女性役員の延べ人数は原則として取締役、監査役、執行役の合計で 19 年度の 1502 人から 23 年度に 3052 人へと倍増し、比率も 16.2%に上昇した。既に 30～40%を達成している欧米諸国に比べると見劣りするものの改善傾向が続いている。

女性役員ゼロの企業は 68 社で、19 年度の 603 社から大幅に減った。女性役員比率 30%以上の企業は 23 年度に 122 社まで広がり、初めて女性ゼロ企業の数を上回った。多様性に富む企業は社内会議が活発で「意思決定の質が向上して成長を見込みやすい」（日本総合研究所の石井隆介マネジャー）とされる。機関投資家が投資先を選別する際、役員や管理職に占める女性比率を重視する傾向を強めていることもあり、企業側は女性の幹部登用を急いでいる。

石井氏は女性役員の増え方に比べて社長が少ない背景として「社外から招く役員が多く、内部昇格が少ない」点を挙げる。女性活躍を進めるためには「内部で育てた女性社員を役員に登用すべきだ」と訴える。

女性は家事や子育て、介護を担うケースが多い。短時間勤務や非正規雇用を選択した結果として、役員や管理職につながるキャリアを積みにくい問題点が指摘される。

■ 社外人材が先導役 企業風土改革へ試行

上場企業の女性役員が年々増える一方、社長として経営を率いる女性はなお限られる現状が明らかになった。ジェンダー平等で多様な組織を実現するには、社会各層での女性社員の育成が不可欠となる。先導役を期待されるのが社外人材だ。多様な経験に基づく異なる視点との交流をてこに、男性中心の企業風土を変革しようとする試行錯誤が始まっている。

■ 切磋琢磨

政府が 30 年までの女性役員比率として目標に掲げる「30%以上」は、組織の中で少数派が影響力を持つために必要な割合とされる。ZOZO やアステラス製薬、アサヒグループホールディングスなどは既に 40%超を達成。大和証券グループ本社は役員 19 人のうち女性が 8 人を占め、生え抜き女性も 4 人いる。足元の女性管理職比率は 22%程度。日本企業の中では高い方だが、意思決定に参加する女性をさらに増やすための「起爆剤」として、さまざまな分野で経験を積んだキャリア人材の役割に期待を寄せる。