



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. 199

		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> 「理想的な夢」を描き共有する				
		○	○	○	○	○
B	 Medical Note	<今月のタイトル> 保険診療の主な指摘事項を更新				
			○			
C	 Dental Note	<今月のタイトル> 「脅し」風の指導に患者さんが違和感？				
				○		
D	 Welfare Note	<今月のタイトル> 2026年上半期の「障害者福祉サービス」 倒産33件				
					○	
E	 Environment Note	<今月のタイトル> 不漁常態化、揺らぐ大国 ～ 日本買い負け、食卓遠のく～				
		○	○	○	○	○
F	 Topics Note	<今月のタイトル> 事前に備え「がん防災」 ～ 災害同様に被害軽減を～				
		○	○	○	○	○

「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、現実は大変厳しく、乗り越え難い実感する筈ですが、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^{かも}人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^{すべ}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。



Medical Note

保険診療の主な指摘事項を更新

《厚生労働省》

厚生労働省は7月16日、保険診療における指導・監査のページを更新し、「令和7年度 特定共同指導・共同指導（医科）における主な指摘事項」等を公表した。

指摘事項は、1. 施設基準関連、2. 医療情報システム関連、3. 診療関連、4. 薬剤部門関連、5. 看護・食事関連、6. 管理・請求事務・施設基準等関連、7. 掲示・届出関連、8. 包括評価関連——の8項目に分けて掲載。診療関連では▼診療録、▼傷病名、▼基本診療料、▼医学管理等、▼在宅医療、▼検査・画像診断、▼投薬・注射、薬剤料等、▼麻酔——等に分けて紹介している。

中でも、「診療録」の指摘事項として、▼医師による日々の診療内容の記載が全くない日が散見される又は記載が極めて乏しい、▼医師の診察に関する記載がなく、投薬等の治療が行われている、▼傷病手当金に係る意見書を交付した場合であるにもかかわらず、労務不能に関する意見欄への記載がない——を紹介した。「傷病名」では、▼記載が漏れている又は転帰の記載がない、▼検査・投薬等の査定を防ぐ目的でつけられた医学的な診断根拠のない傷病名（いわゆるレセプト病名）の記載、▼傷病名を適切に整理していない（長期にわたる「疑い」の傷病名、重複する又は類似の傷病名等）——。「医学管理等」では、診療情報提供料（I）について、紹介元医療機関への受診行動を伴わない患者紹介の返事について算定している——等が指摘されている。「投薬・注射、薬剤料等」では、▼適応外投与、用法外投与を行っている、▼ビタミン剤の投与が必要かつ有効と判断した趣旨が具体的に診療録、診療報酬明細書へ記載されていない——の事例があった。

管理・請求事務・施設基準等関連では、診療報酬明細書の記載等について言及。▼主傷病名は原則1つとされているところ、必要以上に多数の傷病を主傷病名としている、▼主傷病名と副傷病名を区別していない——といった指摘があったことが示された。

これらの指摘事項について、厚労省は「その当時の施設基準、算定要件等に基づき行った指導において指摘した事項であること、また、指導において個別の症例等について確認した結果として行った指摘」と前提を付記している。

厚労省サイトの保険診療における指導・監査のページには、上記のほか、集団指導用資料（配布資料：令和8年度版、スライド資料）や保険診療確認事項リスト（医科）等、また指導・監査の実施状況等も掲載されている。

https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuhoken/shidou_kansa.html



Dental Note

「脅し」風の指導に患者さんが違和感？

■ 歯科には「おせっかい医療」の側面も

「歯周病から肺炎、糖尿病に」「むし歯から慢性腎臓病のリスクも」など、近年の研究で、歯科疾患と全身の健康との関連性が次々に明らかになってきました。そのためか、医院によっては、カウンセリングで「大変なことになりますよ」などと、脅しめがいの指導をするところが増えてきたように感じます。果たして、これは効果的なのでしょうか。

1970 年代の「小児う蝕の洪水」を経験してきた歯科は、人々の生活習慣への介入によってう蝕の減少、歯周病の軽症化を達成してきました。そうした成功体験があるためか、やや「おせっかい医療」の側面があるようです。

「甘いものは食べないで下さい」「歯みがき、フロスをちゃんとして下さい」「タバコなどもってのほかですよ」など、若い歯科衛生士から説教されてモヤモヤ感を抱く中年男性（私も含め）も多いのではないのでしょうか。

長年、地元和歌山市でヘルスプロモーション活動を実践。障害児診療の地域拠点としてのブランドを確立している小畑文也氏（和歌山県開業）に聞いたところ、「確かに、う蝕のターゲットエイジである小学生には、ネガティブ情報による脅しが効果的だが、歯周病患者が多い中高年になると、そうした接し方は逆効果になりやすい」とのこと。実際、「厳しく指導したら、その後、中断した」という医院も意外に多いようです。

■ 位相差顕微鏡での説明が保険導入

気づかないうちに、妙な上から目線が身についている歯科医療従事者もいます。代表的なのが、「みがいたつもりでも、みがけていません」といった欠点を指摘するブラッシング指導。これは、成人からの評判が悪く、反発を覚える患者さんも少なくないようです。

ある大学病院の予防歯科外来では、患者さんのプラークコントロール率（PCR）の平均値を出して、「まだ平均より悪い」と患者さん同士で競わせたりしていた時期がありました。患者さんの中には、数値が改善しないのを深刻に悩み、「私は、食べない方が良いのでは」と追い詰められてしまった人もいたそうです。

他にも、唾液検査で培養した S. ミュータンスのコロニーや、位相差顕微鏡に映るプラーク内の細菌を見せて、「ほら、こんなに汚れているでしょう」と説明（？）するコミュニケーション。確かに、位相差顕微鏡で動く細菌を見せられると、強烈な印象を受けますから、患者さんによっては、行動変容のきっかけになることも期待できます。

その結果、2026 年度の診療報酬改定では、歯周病患者への動機づけのため位相差顕微鏡画像による説明を行った場合にも「歯周病患者画像活用指導料」を算定できることになりました。

しかし、そうした強めのコミュニケーションに違和感を覚える人が少なくないのも事実なのです。

■ 行動変容の成果と負担感のバランス

医療機関による生活指導は、それによる患者さんの負担感と、健康上の成果のバランスが取れていないければなりません。

歯科の場合、う蝕、歯周病の予防という成果に対して、患者さんに求められる生活習慣改善への負担感が重くなりがちです。そのため、全身疾患との関連を持ちだして、善意から脅そうとするのかもしれませんが。無理なく生活改善するためには、患者さんの負担感にも配慮が欠かせません。

先ほどの小畑氏は「成人には、何かを指導するのではなく、褒めるだけの方が効果的」と言います。正しい歯みがき法などを医療者側から教えるのではなく、本人自身の取り組みを横から応援するスタンスが望ましいのだとか。実際には、こちらが難しそうですが、小児のう蝕予防と比べ、はるかに長い関わりとなる歯周病の予防管理は、「教える」「脅す」というスタンスでは長続きしない、ということです。歯科の疾病構造が変化する中、接し方を考え直す意義は大きいでしょう。



2026 年上半期の「障害者福祉サービス」 倒産 33 件

～ 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 7 月 21 日、「障害者福祉サービス」の倒産動向に関する調査レポートを公表した。

調査によると、今年上半期（1～6 月）に発生した就労継続支援などの「障害者福祉サービス」の倒産は、33 件（前年同期比 26.9%増）。上半期では 3 年連続で前年を上回り、2012 年以降の 15 年間で最多を更新した。負債総額は、不正受給問題で会社更生法と破産を申告した株式会社絆ホールディングスとグループ 3 社（負債合計 268 億 7,500 万円）の影響が大きく、前年同期比 15.2 倍の 284 億 4,200 万円と大幅に増加した。

人件費や諸物価高騰による経営不振のほか、不正受給などのコンプライアンス違反による倒産も目立ち、6 件発生した。厚生労働省によると、人員基準違反や不正受給などで 2025 年度に行政処分を受けた障害者福祉サービス事業所は 262 件と、前年度の 2.2 倍に急増。これを受け同省は今年 6 月、全国一律の厳格な処分基準を盛り込んだ「集団指導・運営指導マニュアル」を公表するなど運営指導の強化に乗り出した。調査レポートは「マニュアルの公表で今後、障害者福祉サービスでの報酬改定に加え、行政による監査の目が厳しさを増すことが予想される」と指摘。「ガバナンス体制に不備のある事業者や資金力の乏しい零細規模や新興事業者を中心に、淘汰が加速する可能性が出てきた」と警鐘を鳴らしている。



就労継続支援 A 型 半数が赤字決算

～ 独立行政法人福祉医療機構 ～

独立行政法人福祉医療機構（WAM）は 7 月 3 日、2024 年度の「日中活動系障害福祉サービスの経営状況」についての調査結果を公表。同機構の融資先である生活介護、就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型の 2024 年度決算を分析した。

就労継続支援 A 型については、サービス活動増減差額比率は前年度から 0.9 ポイント低下して △0.2%と、平均してマイナスとなった。赤字事業所の割合は 2.8 ポイント拡大し、半数近い 48.4%が赤字だった。赤字事業所は黒字事業所より利用率と利用者単価が低く、基本報酬を決める「労働時間」「生産活動」「多様な働き方」などの評価点（スコア）も低い傾向があった。

就労継続支援 B 型については、サービス活動増減差額比率は前年度から 3.3 ポイント上昇して 9.1%。利用者単価の上昇が寄与した。赤字事業所の割合は 6.0 ポイント改善し、30.4%となった。平均工賃月額による報酬体系を見ると、黒字事業所は赤字事業所より利用率と利用者単価が高かった。



Environment Note

不漁常態化、揺らぐ大国 ～ 日本買い負け、食卓遠のく ～

■ 海の異変く上>

漁業大国としての日本の地位が揺らいでいる。不漁は常態化し、養殖の貝類では大量死が相次ぐ。気候変動に伴う海水温の上昇が一因とみられるが、確たる原因は不明な。世界的な魚食ブームで日本の「買い負け」も起き、水産物は国民の食卓から離れつつある。

■ 生産縮小

「ここ数年は悪いことばかり」。岩手県宮古市でホタテを養殖する平子昌彦さん（45）はつぶやいた。新型コロナウイルス流行後に食中毒を引き起こす貝害に加え、波にもまれ菌ごたえが自慢のホタテは、生産規模が数年前の半分程度になった。利幅の薄いホヤは生産をやめた。「食べていけさえすれば、もうそれでいい」

岩手にとどまらず青森、宮城でもホタテの大量死は広がった。2024 年の 3 県のホタテ生産は 22 年と比べ 4 割に激減。昨年話題となった瀬戸内海沿岸のカキ大量死では、政府が原因究明に乗り出す事態に陥った。

貝害や大量死を引き起こした一因は海水温の上昇とみられている。直近の日本周辺の海面水温はおよそ 100 年前と比べ約 1.3 度上がった。世界平均（約 0.6 度）に比べると 2 倍以上の上昇幅だ。急激な環境変化に水産資源が耐えられなかった可能性がある。



■ 説明できない

日本の海に一体何が起きているのか。水産研究・教育機構（水研機構）の木所英昭氏（水産資源学）は気候変動により「従来の考え方だけでは説明できない異変が起きている」と危機感を隠さない。

太平洋はおおよそ 10 年ごとに暖水期と冷水期を繰り返し、そのたびに魚の勢力が入れ替わる「魚種交替」が起きてきた。そこに気候変動が加わり、水産資源の動向予測はさらに難しくなった。

不漁で価格が上昇したサンマは、冷たい水を求めて日本のはるか北東沖にとどまっていると水研機構は分析。沿岸までやってこなくなった。

■ 魚離れ

市中に出回る水産物が減れば価格は上がる。世界的な魚食の広まりで、日本の水産物に海外のマネーも流入する。市場関係者は「中国人の買い受け人が従来相場の 2～3 倍でウニを買っていく」と話す。

国内スーパーで安価に水産物を買う求めることは難しくなり、日本人の魚離れは深刻だ。24 年の 1 人当たりの生鮮魚介類の購入量は過去最低の 6.3^{キロ}で、04 年から半減した。別の調査では、魚介類をあまり購入しない人の 42.1%が「価格が高い」を理由に挙げた。



Topics Note

事前に備え「がん防災」 ～ 災害同様に被害軽減を ～

■ 最新刊は働く女性向け

自然災害が頻発し、誰もが日常的に防災を意識するようになった。多くの人がかかるがんという病気に対しても、災害と同様に事前に備えれば「被害軽減」ができる。そんな「がん防災」を提唱する医師と患者支援団体が「がん防災マニュアル」を製作、刊行している。3 冊目となる最新刊は働く女性向けだ。

■ 診断後に何が

「がん防災」は、宮崎善仁会病院（宮崎市）の押川勝太郎医師（腫瘍内科）が発案した造語だ。押川さんらが参加した日本がんサポーターズケア学会の部会で検討してきた結果によると、がんを経験すると「身体」の諸症状、不安などの「心」の負担、相談先や経済的負担などの「社会」的なものなど多様な局面で問題を抱えやすくなる。

動揺する中、インターネットで情報を探そうとする人が多いが、ネット情報は玉石混交で、正しいものを探し出すのは難しい。知人や身内の体験談も参考にならない。「がんは症状も治療も個別で、他人の体験談は、自然災害に例えれば、よその地域のハザードマップのようなものだ」という。

情報に振り回されて治療が遅れば、身体のダメージや後遺症も重くなり、経済的な負担も膨らみがちだ。事前に最低限の基礎知識を得て、どんな問題が起こるかを知っておこうと提案する。押川さんは、最新のがん情報やトピックスをどう解釈したらいいか解説する動画をユーチューブの「がん防災チャンネル」で配信中だ。

■ 累計 45 万部

マニュアルを作ったのは一般社団法人「がんと働く応援団」だ。「がんになってもその人らしく働いたり生活を続けたりすることが当たり前の社会を目指す」ことを掲げ、がん経験者らを中心に 2019 年に設立された。

共同代表理事の野北まどかさんは 18 年に乳がんが見つかり、進行がんだと知らされた時に慌てて仕事を辞めてしまった。がんと仕事の両立を支援する制度を十分知らなかった。知識不足を後悔するとともに、混乱する中でやむを得なかったという思いもある。当時の自分のような患者が、必要な情報をどうしたら得られるか。探していた時に出会った「がん防災」の提案に「これだと思った」という。

押川さんの監修を得て 21 年に 1 冊目の「現役世代向け」、23 年には「中小企業経営者向け」の冊子を相次ぎ刊行。印刷した保存版はこれまでに 2 冊計 45 万部以上を読者に届け、電子ファイルでのダウンロードも計 1 万件を超えた。押川さんは「情報を防災バッグのように一つにまとめた。信頼できる情報源があれば不要なストレスが減り、冷静な判断ができる」と活用を訴えている。

■ コミケで販売

今年 8 月には、3 冊目として「1 冊目の刊行時から念頭にあった」（野北さん）という「働く女性向け」を刊行した。女性が年代別でかかりやすいがんの基礎知識と早期発見の方法のほか、告知された時の対処法、仕事との両立の方策、妊娠・出産への影響、見た目の変化へのアドバイス、親や子どもへの伝わり方のヒントなどを、経験者の体験談を豊富に交えて解説した。それぞれで困ったり悩んだりした時の相談先も詳しく紹介している。