







「経営者のための情報Note」 Vol. 84

		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> 「経営計画」を策定・発表・実行する意義				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B	 メディカル ノート Medical Note	<今月のタイトル> 介護職員の月額平均1万円相当の処遇改善他				
			<input type="radio"/>			
C	 デンタル ノート Dental Note	<今月のタイトル> 歯科医院の経営効率をデータで測定する				
				<input type="radio"/>		
D	 ウェルフェア ノート Welfare Note	<今月のタイトル> 「経営分析参考指標」のダイジェスト版を公開				
					<input type="radio"/>	
E	 環境 ノート Environment Note	<今月のタイトル> 「エコリフォーム」に補助金				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F	 トピックス ノート Topics Note	<今月のタイトル> 介護復職で研修ツアー				
		<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

「経営計画」を策定・発表・実行する意義

杉田 圭三

■何故「経営計画」が必要なのか

1. 経営とは

経営とは、一般的に「継続的・計画的に事業を遂行すること」を意味しますが、本質的には「個人の行動を管理することではなく、人々に協働を促すこと」とされています。

2. “協働を促す” 為に必要な「経営計画」

“協働を促す” 為には、経営者を含めた全従業員が自らの役割と責任を〔自己覚知〕し（気づき）、それぞれの持場の経営者として、主体的・自主的に事業に関わる経営。〔自己覚知〕の経営が求められることから経営理念を基軸とした「経営計画」が不可欠となるのです。

「経営計画」は、航空機で言えば航路のようなもので目的地に到着するためには重要なものとなります。また、ナビゲーターの役割を果たすのが経営で言えば進捗会議と考えることができます。企業が成長し、事業規模が拡大し、事業所や部門などが増えると共に広域化するに伴い、役割と責任が細分化されることから、それぞれの役割を担う担当者が持場の経営者として機能分化された各部門などの仲間のために仕事をする（協働する）ことが必要となるのです。

何故なら時代の価値観は、“自利” から“利他” へ、“もの” から“心” へ、そしてプロとしての対応が求められる時代になってきているからなのです。

■「経営計画」の策定・発表・実行することの意義

1. 「経営計画」を策定することの意義

事業を継続的に発展させていくには、計画に基づいた経営が必要になります。経営理念を事業化し目的を実現するには目標に掲げた項目を分解し実行可能な状態にまで落とし込み、プロセス・目標とし達成できるレベルまで分解することにより役割分担が明確になることから協働を促すことが出来るのです。

2. 「経営計画」を発表することの意義

「経営計画」を策定し、その内容を発表することで自らの潜在意識に透徹させると同時に内外部に公表することで、発表者個々の退路を遮断することによって、「決めた事が、決めた通りに実行される」環境づくりになり有言実行をもたらすこととなります。

3. 「経営計画」を実行することの意義

「経営計画」に織り込んだ行動目標を実行し経営目標・数値目標を達成することにより「小さな成功体験」を積むことが可能となり、自らの成長は元より仕事の楽しさを実感出来、遣り甲斐をも醸成することができるのです。

P.F.ドラッカー（経営哲学の父）

人が遣り甲斐を持って働ける環境

- ① 仕事自体が生産的で遣り甲斐があること。
- ② 自分の成果についてフィードバックがあること。
- ③ 継続的に成長できる環境にあること。



介護職員の月額平均1万円相当の処遇改善

《厚生労働省 社会保障審議会 介護給付費分科会》

塩崎厚労相は1月18日、社会保障審議会の西村会長に「平成29年度介護報酬改定について」を諮問し、同日開催の社会保障審議会・介護給付費分科会での審議の結果、諮問のとおり改正することを了承すると報告を受けた同審議会の西村会長は、同じく同日に了承する旨を塩崎厚労相に答申した。

平成29年度介護報酬改定では、介護人材の処遇改善についてキャリアアップの仕組みを構築した場合、月額平均1万円相当の処遇改善を実施できる。改定率は1.14%（在宅分0.72%＋施設分0.42%）。具体的には、現行の介護職員処遇改善加算（Ⅰ）の算定要件にキャリアパス要件Ⅲとして「経験若しくは資格等に応じて昇給する仕組み又は一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組みを設けること」を算定要件として加えた区分を新設、それらを満たす場合には現行の介護職員処遇改善加算（Ⅰ）の月額2万7千円相当に月額1万円相当を加えた月額3万7千円相当を介護人材の処遇改善に充てることができる。この臨時改定は、昨年8月に閣議決定された「未来への投資を実現する経済対策」において示された内容を実現するために、政府が介護報酬の臨時改定で対応することを決定したことを受けたもの。新設された加算の各サービス区分別の加算率は、▼（予防）訪問介護・夜間対応型訪問介護・定期巡回随時対応型訪問介護看護13.7%、▼（予防）訪問入浴介護5.8%、▼（予防）通所介護・地域密着型通所介護5.9%、▼（予防）通所リハビリテーション4.7%、▼（予防）特定施設入居者生活介護・地域密着型特定施設入居者生活介護8.2%、▼（予防）認知症対応型通所介護10.4%、▼（予防）小規模多機能型居宅介護・看護小規模多機能型居宅介護10.2%、▼（予防）認知症対応型共同生活介護11.1%、▼介護老人福祉施設・地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護・（予防）短期入所生活介護8.3%、▼介護老人保健施設・（予防）短期入所療養介護（老健）3.9%、▼介護療養型医療施設・（予防）短期入所療養介護（病院等）2.6%——となる。

10万人規模の働き方調査で医師の意向や考え方を把握・分析へ

《厚生労働省》

厚生労働省は2016年12月22日、「新たな医療の在り方を踏まえた医師・看護師等の働き方ビジョン検討会」の中間的な議論の整理を公表した。検討会では、医師・看護職員などの医療従事者の確保の観点から、その働き方等を議論している。中間的な議論の整理では、▼問題意識、▼目指すべき基本哲学、▼目指すべきビジョン、▼ビジョンを踏まえた医師の需給・偏在対策についての考え方、▼今後の進め方——の5つの項目で構成されている。中でも、「目指すべきビジョン」については、①地域が主導して、医療・介護と生活を支える、②個人の能力と意欲を最大限発揮できるキャリアと働き方を実現する、③高い生産性と付加価値を生み出す——を提示。これらビジョンを踏まえた医師の需給・偏在対策については、▼医師の意向や考え方を確実に把握・分析（10万人規模の働き方調査等）を十分に行った上で、医療の機能の存在状況の「見える化」を進める、▼特に、地域医療の確保の責任を都道府県等の地方自治体が主体性をもって的確に果たすために、地域のマネジメント機能を実質的に確立することが必要とし、このため、都道府県等が主導し、大学医局、関係団体等のプロフェッショナルと協議しながら、効果的に取組を進められるよう、医師養成、確保に係る制度的な環境整備を行う——等が提案された。今後の進め方として、個々の医療従事者の意向や希望を十分に踏まえる必要があることから、①10万人規模で実施中の働き方調査の結果、②現場の医師・医療従事者（若手・国際を含む）の意見、③職能団体の意見、④都道府県や市町村の医療行政担当者や住民等からの意見を踏まえ、議論を深める——とまとめた。



Dental Note

歯科医院の経営効率をデータで測定する

■チェア台数別に見た医院経営効率

今回は、特にチェア台数に焦点を当てた分析結果を報告します。データは当社のお客様のうち184件の個人・法人の歯科医院様。チェア台数別のチェア1台当たりの月額収入（保険・自費）、利益は下図のとおりです。訪問診療の割合が高い医院はデータから除いています。

●チェア1台当たり月上金額（訪問除く）単位：千円

チェア台数	2台	3台	4台	5台	6台	7台以上
総収入	1,222	1,178	1,431	1,729	1,587	1,821
保険収入	1,026	1,071	1,266	1,458	1,204	1,389
自費収入	182	95	150	250	368	414
自費率	15%	8%	10%	14%	23%	23%
利益※	442	445	473	638	415	387
利益率	36%	38%	33%	37%	26%	21%

チェアの台数が多いほど収入金額が多くなるのは当然のことですが、チェア1台当たりのデータをみることで効率が分かります。1台当たりの収入金額（総収入）は7台以上の医院が一番多く、次に多いのは5台となっています。また傾向としてチェア台数が多くなるほど自費率が高くなっているのが分かります。では利益はどうかというと、金額では5台が一番多く、その他の医院はそれほど大きな差はありません。しかし、利益率は6台以上になると10%以上低くなっています。チェアが6台以上になると、医院を維持するための経費が多くなり、特に7台以上の医院では歯科医師や衛生士の人件費が経費率を押し上げていることがデータによって分かりました。こうして見ていくとチェア5台の医院構成（歯科医師1～2人、衛生士3～4人、助手2～3人程度）の医院構成が経営効率を高める一つのやり方であるということが見えてきました。

■チェア3台医院の経営効率

実は、チェア3台の医院が184件の医院のうち半数近くありますが、1台あたりの収入が1番低く、自費率も1番低いという結果なっています。もちろんチェア3台で収入を伸ばし、効率の良い医院もあります。チェア3台の医院の平均収入は4,250万円ですが、6,000万円以上収入がある医院が全体の約2割あります。収入の大小に影響している要因はいくつかありますが、ここでは衛生士の人数がチェア3台医院の経営にどのように影響しているかを見てみます。

●チェア3台医院の衛生士数別データ 単位：千円

衛生士数	0人	1人	2人	3人以上	合計
医院数	36	30	15	6	87
総収入	32,480	44,820	54,622	59,328	42,484
保険収入	29,694	41,130	50,042	50,146	38,556
自費収入	2,497	3,296	3,972	8,458	3,438
自費率	8%	7%	7%	14%	8%
利益※	12,318	17,424	20,412	20,066	16,009
利益率	38%	39%	37%	34%	38%
人件費	5,123	8,118	11,201	13,836	7,804
人件費率	16%	18%	21%	23%	18%

※利益は専従者給与・役員報酬控除前の利益です

やはり、衛生士数が多くなるほど収入は増えてますが、自費率に大きな差はありません。利益も衛生士が多いほど増えていってはいませんが、衛生士が3人以上になると、利益額が2人の医院と変わらないため利益率が下がっています。これは衛生士が0から2人までの医院は、衛生士が1人増えるごとに収入が約1,000万円増えているのに対し、衛生士が3人以上の収入は衛生士2人と比べて470万円しか増えていないためです。そして、人件費は衛生士が1人増えるごとに確実にほぼ300万円増えていっていることが影響しています。また、表にはありませんが、衛生士が多くなるほど1回あたりの保険診療単価も高くなるという結果もこれらのデータから認められました。



Welfare Note

「経営分析参考指標」のダイジェスト版を公開

～WAM

WAM（独立行政法人福祉医療機構）は、同機構の福祉貸付・医療貸付の融資先から毎年提出を求めている決算書のデータを基に作成した「経営分析参考指標」のダイジェスト版をホームページで公表している。

同指標の種類は、▼社会福祉法人、▼医療法人、▼特別養護老人ホーム、▼軽費老人ホーム（ケアハウス）、▼保育所、▼病院、▼介護老人保健施設、▼障害福祉サービス——で、ダイジェスト版では、それぞれの収支の状況などについて、下記のように公表している。

「経営分析参考指標」の概要（抜粋。いずれも平成27年度決算分）

【社会福祉法人】

社会福祉法人の有効集計対象7,933法人の収支の状況は、

- ① サービス活動収益対サービス活動増減差額比率は4.3%（前年度4.0%）で前年度より0.3ポイントの増だった。また、サービス活動収益対経常増減差額比率は4.4%（前年度4.1%）で前年度より0.3ポイントの増だった。
- ② サービス活動収益に対する費用の割合は、人件費率65.4%（前年度比0.9ポイント増）、経費率（事業費＋事務費）24.5%（同1.0ポイント減）、減価償却費率4.5%（前年度比増減なし）だった。

【医療法人】

医療法人の有効集計対象1,335法人の収支の状況は、

- ① 収益構造として、総収益に占める事業収益の割合は97.5%で、前年度とほぼ同率だった。
- ② 事業収益に対する費用の割合は、人件費56.5%（前年度比1.4ポイント増）、医療材料費率11.8%（同1.4ポイント減）、給食材料費率3.8%（同0.4ポイント増）、経費率20.5%（同0.2ポイント減）だった。
- ③ 利益の状況については、事業収益対事業利益率が2.7%（前年度比増減なし）、経常収益対経常利益率が3.2%（同0.1ポイント減）、収益率が2.6%（同0.1ポイント減）だった。

【病院】

一般病院の収支の状況は、

- ① 収益構造として、総収益に占める医業収益の割合は96.0%、医業収益に占める入院収入の割合は69.1%、同外来収入の割合は26.7%だった。
- ② 医業収益に対する費用の割合は、人件費率52.4%（前年度比0.1ポイント増）、医療材料費率21.5%（同0.3ポイント増）、給食材料費率1.7%（同増減なし）、経費率17.9%（同0.5ポイント減）だった。
- ③ 利益の状況については、医業収益対医業利益率が1.1%（前年度比増減なし）、経常収益対経常利益率が1.5%（同増減なし）、収益率が1.7%（同0.9ポイント増）だった。

療養型病院の収支の状況は、

- ① 収益構造として、総収益に占める医業収益の割合は97.6%、医業収益に占める入院収入の割合は79.4%、同外来収入の割合は12.3%だった。
- ② 医業収益に対する費用の割合は、人件費率58.5%（前年度比0.7ポイント増）、医療材料費率8.7%（同増減なし）、給食材料費率3.5%（同増減なし）、経費率19.5%（同0.6ポイント減）だった。
- ③ 利益の状況については、医業収益対医業利益率が5.6%（前年度比0.1ポイント減）、経常収益対経常利益率が6.3%（同0.3ポイント減）、収益率が5.9%（同0.2ポイント減）だった。





Environment Note

「エコリフォーム」に補助金

省エネに配慮した住宅改修（エコリフォーム）などに対し、国から補助金が出る「住宅ストック循環支援事業」の申請手続きが、今月から始まった。リフォームを検討している場合は、早めに制度を調べ、手続きを取りたい。

■今月から申請手続き

川崎市の会社員女性（51）は先月、自宅のリビングと子ども部屋の計5か所の窓ガラスに、内窓を取り付けた。早朝の冷え込みに悩んでいたが、「二重窓にしたことで室内の寒さが劇的に改善し、窓の結露も収まった」と喜ぶ。

工務店から、省エネ性能を高めるエコリフォームとして、総費用約30万円のうち7万6000円の補助金が出るかと教えられた。女性は「実はこの事業を知らなかった。補助金が出て、とても助かる」と話す。

同事業は国の経済対策の一環として実施されるもので、中古住宅の流通促進やリフォーム市場の活性化が狙い。①自宅に省エネ性能などを高めるエコリフォーム②40歳未満（昨年10月11日時点）の若年層による中古住宅の購入③耐震性のない住宅のエコ住宅への建て替えを支援する。

このうちエコリフォームは、開口部（窓、ドア）や外壁、屋根・天井、床の「断熱改修」、節水型トイレの設置などの「設備エコ改修」といった、リフォームの種類や改修箇所によって補助額が異なる＝別表＝。設備エコ改修は断熱改修と同時に実施しない場合、3種類以上の設置が条件だ。一方、断熱改修や設備エコ改修と同時に、手すりの設置や段差解消といった「バリアフリー改修」を併せて行う場合にも、補助金が出る。

エコリフォームの補助金は、計30万円が上限。ただし、1981年以前の旧耐震基準で建てられた住宅を同時に耐震改修する場合は、15万円が上乗せされる。

■低価格で短い工事「窓の断熱」高い関心

住宅設備メーカーLIXILのショールームやコールセンターには、昨年末からエコリフォームについての問い合わせが増えているという。同社広報部の河合慎太郎さんは「内窓の設置など、比較的low価格、短時間で施工できるものへの関心が高い」と話す。

補助金の申請は、施工主ではなく工務店など施工業者が行う。ただし、業者が今年3月までに同事業の取扱業者として登録をしていることが前提だ。事業の専用ホームページ（<https://stock-jutaku.jp/search/>）で、登録事業者名を確認できる。

補助金の申請期限は6月30日だが、申請総額が予算額（250億円）に達すると、それ以前でも事業終了となる。申請前に契約を結ぶとともに、遅くとも12月31日までに工事を完了させる必要がある。

住宅の省エネに詳しい消費生活アドバイザーの和田由貴さんは「断熱改修のなかでも、窓の断熱は光熱費の節約や結露防止につながり、室内の快適性が高まる。子ども部屋など長く過ごす部屋を中心に、この事業を使って改修を検討してみても」と話している。

■エコリフォームに対する補助額の例（国土交通省の資料から）

① 断熱改修	窓（ガラス交換、内窓設置など）	0.9～2万円
	ドアの交換	2～2.5万円
	外壁	12万円
	屋根・天井	3.6万円
	床	6万円
	部分断熱の場合	半額
② 設備エコ改修	太陽熱利用システム	2.4万円
	節水型トイレ	2.4万円
	高断熱浴槽	2.4万円
	高効率給湯器	2.4万円
	節湯水栓	0.3万円
③バリアフリー改修	手すり設置	0.6万円
	段差解消	0.6万円
	廊下、出入口口の拡幅	3万円

▼①と②は合計額が5万円以上であること

▼①（計5万円以上）と同時に②は3種類未満でも補助対象

▼③は①や②と同時に行うことが条件





Topics Note

介護復職で研修ツアー

■県、準備金貸し付けも

県は急速に進む高齢化を背景に介護人材を確保しようと、職を離れている介護職員の復職を支援するため、高齢者施設などを見学するバスツアーや学び直しの研修を25日から順次実施する。また、昨年9月から介護職への復職者に準備金を最大20万円、無利子で貸し付けている。県は「介護はやりがいのある魅力的な仕事だということを再認識してもらいたい」と人材の掘り起こしを期待する。（坂本圭）

■高齢化で人材不足懸念

県高齢者福祉課によると、県内で勤務している介護職員は、厚生労働省の調査で推計7万723人（2013年度）。一方、職場の人間関係や事業所との理念の違いに悩んで介護職を離れる職員も多い。介護職員の中心となる介護福祉士の資格がある人のうち、実際に勤務しているのは6割弱にとどまっている。

現在、県内の施設はいずれも職員数の要件は満たされている。しかし、厚労省の介護人材の受給推計（15年）によると、行政の施策効果を見込まず現状のまま推移した場合、25年には約12万人の需要に対し供給は約9万人となり、約3万人の人材不足が見込まれるという。

そこで、同課では離職している潜在介護職員の復職を進めようと、取り組みを実施。介護についての知識や技術力を回復するためにバスツアーや研修を開催するほか、再就職準備金を貸し付けている。これにより、年間180人の復職を目標にしている。

バスツアーは27日に大宮（申し込み締め切り）、2月2日熊谷、13日川口、22日川越一の4エリアで実施する。介護業界に関するセミナーや施設見学、現役職員との懇談を行う。定員は各回10人。

研修はさいたま市大宮区の大宮福祉カレッジ大宮校で、25日・2月1日（申し込み締め切り）と、2月20・27日のそれぞれ2日間開講。最新の介護保険制度やコミュニケーション方法、技術演習で口腔ケアや衣服の着脱なども学べる。定員は各クラス15人。ともに参加費無料。

再就職準備金は、介護について学び直すための講習会費用や転居費、必要な道具の購入費などが対象で、最大20万円を無利子で貸し付けている。県内の事業所に2年間勤務すると返金が全額免除される。年間500人への貸し付けを見込んでいる。

また、県は復職支援だけでなく、新任職員の定着も図っている。人間関係などに悩んだときに相談できる交流イベントや研修も開催。身体的な負担を減らして離職を防止しようと、介護ロボットを導入する事業所に対して助成を行っている。

バスツアーと研修の問い合わせは、シグマスタッフ（☎048・782・5173）、貸し付けの要件などについては県社会福祉協議会（☎048・822・1192）へ。