

「経営者のための情報Note」 Vol. 88

		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> 「唐揚げ理論」に学ぶフィロソフィーの血肉化				
		○	○	○	○	○
B	 Medical Note メディカル ノート	<今月のタイトル> 地域医療連携推進法人Q&A、公表 他				
			○			
C	 Dental Note デンタル ノート	<今月のタイトル> 歯科医院を見て回って思うこと				
				○		
D	 Welfare Note ウェルフェア ノート	<今月のタイトル> 平成30年度介護報酬改定に向けた議論を開始				
					○	
E	 Environment Note 環境 ノート	<今月のタイトル> 独自のブドウで地元盛り上げ				
		○	○	○	○	○
F	 Topics Note トピックス ノート	<今月のタイトル> 65歳まで正社員雇用 大企業上回る35.7%				
		○	○	○	○	○

「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

「唐揚げ理論」に学ぶフィロソフィーの血肉化

杉田 圭三

■「唐揚げ理論」とは

「誰もが同じようにできて、しかも美味しい『鶏の唐揚げ』を大勢の人に食べてほしい。それもリーズナブル（妥当）な値段で」との思いを抱いて実行しようとする時に、幾つかの制約条件が付いてきます。この制約条件を突破するには、暗黙知を形式知に変換するためのセオリー（理論）が必要となります。

『鶏の唐揚げ』については、NHKの「ためしてガッテン」でおなじみの食品総合コンサルタントの林廣美氏が、ふっくらジューシーな唐揚げを求めて実験を繰り返し、次の3つの要素と5つの条件の結論を得ました。この結論は、制約条件の「美味しい」を保証するものです。それも、揚げ方によるものです。更に、美味しさを追及することになれば、唐揚げに適した鶏肉の選択に始まり、唐揚げ粉・油等々、際限なく、可能性や手立てが広がってきます。

また、形式知にすることで、料理職人でなくとも、アルバイトさんでも美味しい鶏の唐揚げが揚げられることから、人件費の低減も図れることになり、結果として「リーズナブルな値段」で大勢の人に提供できるという唐揚げの揚げ方をベースに、理論としてまとめたものです。

■「唐揚げ理論」をフィロソフィーの血肉化に応用する

フィロソフィーの血肉化を促進する為には、次の「唐揚げ理論」を経営の現場に変換する思考を展開し、具体的に、何をどのようにしたらよいかを学んで欲しいと思います。

経営を最適に行うためには「思い」と「行い」と「結果」の3つの段階を自ら（＝自己）が知る（＝覚知する）ことが不可欠となります。つまり〔自己覚知〕自らの役割と責任に気づくことが大変重要になります。

具体的には、「思い」の企業理念（フィロソフィー）を「行い」の企業活動（血肉化）に、如何に落とし込めるかが事業成功の要となります。何故ならば、この「思い」（＝企業理念）を「行い」（＝企業活動）として実現できたかが「結果」の企業業績に大きく影響すると考えられるからです。

■「唐揚げ理論」を経営の現場に応用する

□誰にでも同じようにできる

美味しい「鶏の唐揚げ」の揚げ方

3つの要素		5つの条件	
I 油の温度	1 180℃	温度計で180℃をキープ	
	2 1分30秒揚げ	1度目揚げで鶏内の温度…30℃	
II 揚げ方	3 4分間置く	余熱活用で鶏内の温度…80℃	
	4 再度40秒揚げ	2度目揚げは、衣をカラットさせる	
III 鶏内の温度	5 最高80℃に	油の温度と二度揚げで結果として80℃に	



□「唐揚げ理論」を経営に応用する

思い	企業理念	誰にでも同じようにできて、しかも美味しい『鶏の唐揚げ』を大勢の人に食べてほしい	
行い	企業活動	売上を最大に (数量 × 売上単価)	①美味しい…たくさん売れる、付加価値が付く、売切れる (客数増・数量増) (単価アップ) (売上アップ) ②大勢の人に…売上が増える (客数増・数量増)
		経費を最小に (数量 × 原価)	①誰にでもできる…料理職人でなくともよい (時間当たり人件費)の低減 ②売切れる…商品・原材料を捨てないで済む (歩留りがよくなる、投入コストが売上に反映)
結果	企業業績	「利益」は企業活動の「結果」として後からついてくる	

「心」に抱いた「思い」は、「行い」になり、「結果」を生む。



地域医療連携推進法人Q & A、公表

《厚生労働省》

厚生労働省は4月20日、地域医療連携推進法人制度におけるQ & Aを医政局医療経営支援課から各都道府県衛生主管部（局）に向け、事務連絡した。地域医療連携推進法人は、平成27年9月28日に施行された「医療法の一部を改正する法律」（平成27年法律第74号）により医療法が改正され、本年4月2日施行の制度。平成27年度から各都道府県において策定された地域医療構想に基づき、医療提供体制の整備が図れる中、その達成のための一つの選択肢として、地域の医療機関相互間の機能の分担・連携を推進し、質の高い医療を効率的に提供するために創設された。

Q & Aは、制度自体は17、会計基準等は9の質疑応答でまとめられ、中でも、地域医療連携推進法人の「参加法人」について、「介護事業等」には薬局が該当すると規定されているが、この場合の薬局には株式会社立の薬局は含まれないと明記。また、「理事」について、認定基準では「理事のうち少なくとも一人は診療に関する学識経験者の団体の代表者その他の医療連携推進業務の効果的な実施のために必要な者として厚生労働省令で定める者であるものであること。」とされているが、この診療に関する学識経験者の団体とは、具体的には、都道府県や郡市区の区域を単位として設立された医師会、歯科医師会が考えられると説明した。

地域医療構想の達成に向けた今後の整理が必要な事項、示す

《厚生労働省》

厚生労働省は5月10日、医療計画の見直し等に関する検討会の下部に設置する「地域医療構想に関するワーキンググループ」（以下、WG）を開催した。2016年度末に全都道府県の地域医療構想が出揃い、前回会合から約7か月半ぶりの開催のWGでは、▼WGにおける今後整理が必要な事項、▼平成28年度病床機能報告の結果、▼各都道府県の地域医療構想、▼急性期指標の検討について——等が議題となった。

中でも、平成28年度病床機能報告の結果で、有床診療所の機能別集計等が明らかになった。報告対象有床診療所は6,915件のうち、報告データの異常値を外し、総数5,202件の結果として、機能別分類をしたところ、診療所において高度急性期機能を担っている施設は57件（1.1%）であった。急性期が67.4%、回復期が16.0%、慢性期が15.5%との結果であった。

「各都道府県の地域医療構想」の議論では、構想区域数は341区域と報告。このうち、二次医療圏と一致している構想区域は41都道府県328区域。二次医療圏と統合したところが5県（13医療圏を6区域）、二次医療圏を分割したところが1県（3医療圏を7区域）であった。病床の必要量について、構想区域ごとに2015年度病床機能報告における病床数と2025年における病床の必要量との比較は以下の通り。全国的に急性期病床は過剰、回復期病床は不足傾向にある。また、慢性期病床の縮小が270区域あり、医療提供体制として、在宅医療等での対応への移行が推定される。

病床機能	病床機能報告<病床の必要量		病床機能報告>病床の必要量		病床機能報告=病床の必要量	
	(2015)	(2025)	(2015)	(2025)	(2015)	(2025)
高度急性期	205区域		126区域		10区域	
急性期	13区域		328区域		-	
回復期	336区域		5区域		-	
慢性期	69区域		270区域		2区域	



Dental Note

歯科医院を見て回って思うこと

■集客・増患対策の改善点

集客・増患に向け、ほとんどの歯科医院が導入・実践しているものに、①人目を惹く建物の洒落た外観や看板、②子供用のプレイルームの設置や治療を頑張った子供への景品、③リコールはがきや年賀状の送付——などがあります。ハード面・ソフト面から働きかけるように、検討し、取り組まれています。しかしながら、似たようなことをしていても、結果が出ている歯科医院とそうでない歯科医院に二極化しているのが現状です。

そこで、上記①～③について、日々、歯科医院に携わる中で、私なりに考察してみました。

■①建物の外観・看板

建物の外観への対策は、立地する場所によって異なってきます。例えば、幹線道路沿いなら自動車で移動中に見つけることになるので、地味な外観では目立ちません。通り過ぎてしまう確率が高いです。道路を走る車中の人に、「何かある」と認知してもらうには、目を引く外観や一目でわかる看板が効果的です。

オフィス街に立地している場合はどうでしょうか。オフィス街では、建物を目立たせることよりも、看板で、サラリーマンの就業時間帯に合わせた診察時間をアピールする方が増患には有効でしょう。

郊外の住宅地にある歯科医院の場合は、その街のイメージに沿った外観とします。自宅併用の歯科医院がほとんどなので、あまり奇をてらう外観は好ましくありません。ただし、看板は比較的大きなものにしないと幹線道路に立地する歯科医院に比べ、認知はされにくいでしょう。この場合、ロードサイド看板や電柱広告が必須です。

総じて言えることは、外観や看板だけではなく、院長先生自らが看板となることです。自治体等の地域活動に積極的に関わることで、ご自身を認知していただくことは重要です。

■②子供用のプレイルームや景品

現在の子育て世代を意識したスタイルは患者さんに好印象を与えます。また、そのご家族も増患の対象となることから、プレイルームは可能な限り設置したいところです。設置にあたり、受付から死角になるような場所は安全性の面から避けなくてはなりません。親御さんが診察中に子供が一人で遊ぶような場合、不測の事故が発生する可能性があることから、受付が常駐していることが望ましいです。可能であれば育児経験のある方がベストですが、極力子供好きな方がいいでしょう。プレイルームの設置や受付職員の常駐が、コスト面で困難な場合は、低年齢に限り、車のチャイルドシートのようなものに座らせ、診察室で親御さんのそばで待つという方策もあります。診療に伴い機械音が生じることから、こちらは賛否両論です。

また、アニメ等のDVDの上映は、著作権の問題で避けた方がいいでしょう。遊具については、医療機関ならではの衛生管理の徹底を保持してください。

■③リコールはがきや年賀状

リコールはがきや年賀状は、いわば歯科医院と患者をつなぐホットラインのようなものです。送ることで、歯科医院の名前が再度認知され、定期的に予防のための来院や、症状が生じた際には再来院が見込めます。当然ですが、印刷された定型文に加えて院長先生やスタッフが一言添えると受け取った患者さんはより親近感を抱くことになるでしょう。機械的ではなく個別に対応していることが肝要です。

余談ですが、ある企業では、はがきの送付にあたり、工夫をしています。通常、年賀状を年始に送りますが、あえて年末にはがきを送り、フレーズも「暮れましてありがとう」です。映像制作の企業なのでバックには少し笑いをとる写真を用いるなどし、印象付けています。歯科医院においては、院長とスタッフ全員が笑顔の写真やイラストなどが好感を得られるのではないのでしょうか。



平成30年度介護報酬改定に向けた議論を開始 ～厚労省の介護給付費分科会

厚生労働省の社会保障審議会介護給付費分科会（分科会長＝田中滋・慶應義塾大学名誉教授）は4月26日、平成30年度介護報酬改定に向けた議論を開始した。それに当たって厚労省は改定に向けた検討の進め方の案などを提示、全委員が一通り意見や要望などを表明した。これを受け、田中分科会長は「本日いただいた貴重な意見を踏まえつつ、お示しした進め方で議論を進めていく」とまとめた。

■ 検討事項例として、介護医療院の報酬・基準や転換支援策などを提示

厚労省は検討の進め方の案として、①29年4月～夏頃：各介護サービス等の主な論点について議論、事業者団体ヒアリング。②秋頃～12月：各介護サービス等の具体的な方向性について議論。③12月中旬：報酬・基準に関する基本的な考え方の整理・取りまとめ（地方自治体における条例の制定・改正に要する期間を踏まえて、基準に関しては先行し12月中旬前に取りまとめ）。④30年1～2月頃：介護報酬改定案の諮問・答申——などの大まかなスケジュールを提示した。

このうち、①については「介護保険部会意見書や療養病床の在り方等に関する特別部会等さまざまなところで報酬に関する指摘事項等がある。そういったものも踏まえ、月2回ペースで議論を行いたい」と説明した。

また、この間の検討事項の例として、①通所リハビリテーションと通所介護の役割分担と機能強化、②小規模多機能型居宅介護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護等の、サービス提供量の増加や機能強化・効率化の観点からの人員基準や利用定員等のあり方、③特別養護老人ホームの施設内での医療ニーズや看取りに、より一層対応できるような仕組み、④入退院時における入院医療機関と居宅介護支援事業所等との連携、⑤ロボット・ICT・センサーを活用している事業所に対する報酬・人員基準等のあり方、⑥訪問介護における生活援助を中心にサービス提供を行う場合の緩和された人員基準のあり方、⑦介護医療院の報酬・基準や各種の転換支援策——を挙げた。

■ 委員からは「適正化の観点」の一方、「介護の社会化確保」の声

今後の議論をめぐっては全体の方向性に関し、委員から「給付の適正化の観点も十分念頭に置いて進めていただきたい」との意見が出た。一方、「適正化も避けて通れない問題と思うが、『介護の社会化』をどう確保するかという観点ではサービスの質や量を併せて考えていかないといけない。非常に難しい課題をこれまでも続けてきたが、今後もこれらをどう適切にやるかは大変重要と思うので、これ以降の議論を通じ意見交換したい」との声も上がった。



Environment Note

独自のブドウで地元盛り上げ

— 農業の挑戦者 —

■希少種「ちちぶ山ルビー」

秩父でしか味わえないブドウ「ちちぶ山ルビー」は、地域を盛り上げる決定版である。ブドウの生産が全国で決して高くはない埼玉で、おいしくて食べやすいと、誰もが認める究極のブドウにたどり着いた。技術の向上と普及に努めた「影森観光農園村 秩父フルーツファーム」代表の新井範さん(60)に聞いた。(福井広信)

■影森観光農園村 秩父フルーツファーム代表 新井 範さん

父(一さん=故人)が戦後、近衛師団から帰還し、どんな作物が一番良いか、一生懸命に考えたようです。研究熱心で、水田がなかった影森地区で、皆さんと協力してコメ作りを始めたり、麦や野菜のほかブドウ、カキ、クリも植えていた。自分が生まれたころから、シイタケがいいというので、のめり込みました。中学生の頃、最大で15頭くらいの肉牛を飼っていました。

■ブドウを研究

跡継ぎとなるということで、秩父農工高校農業科を卒業し、久喜にある県の果樹試験場で1年間研修しました。研修中、県内を回りながら、ブドウでもナシでも、1年間の生育記録をつけることなどを学びました。ブドウの研究でも有名な方が場長さんをやられていて、いろんな構想を聞いて、刺激を受けました。

昭和50年に実家に帰ってくると、巨峰の栽培で試行錯誤しながら、自分の勉強の成果で巨峰を採れるようになり、父はブドウで食べていけると確信しました。シイタケをやめて、ブドウ専業になりました。JVC(ジャパン・ヴィティカルチャー・クラブ)というブドウ栽培研究グループができて(昭和55年)、山梨から誘われて、参加させてもらっています。昭和50年代、巨峰も自分の思う形に栽培できるようになりました。山梨のようなブドウの主産県が隣接していますが「開かずの国道140号」で行き止まり。ブドウも順調に販売できました。

■市長の提案

しかし平成10(1998)年、雁坂トンネルが開いた。すると、みんな山梨へ行く。売り上げが激減、どのようにお客さんを止められるか考えました。(巨峰の代わりになる)決定的なものがない。いろいろなものを、何回も植えては切ったり、研究段階のブドウも植えたりしました。

そんなときに、JVCの仲間で、山梨県の育種家、原田員男さんから「ちちぶ山ルビー」の苗をもらいました。ちちぶ山ルビーは、原田さんの父、富一氏の遺作です。原田さんに「5人くらい、苗木を譲渡してもいいですか」とお願いし、「いいよ」と苗木を作ってもらいました。こちらで、新しい人にも作ってもらって、産地化を目指そうと、やったんですが、売れない。皮ごと食べるということに関して、一般の人は抵抗があったようです。今から10年ぐらい前です。

それで行政の方で、応援してもらえればと、秩父市長に食べてもらいました。市長からの提案でブドウの名前を公募。1585通の応募があり、(曲折の末)「ちちぶ山ルビー」に決まり、特許庁に商標登録を申請してOKとなりました。(19年8月)

■秩父だけの味

原田さんから、栽培できる権利を生産者が負担して買いました。秩父ぶどう組合連絡協議会の会員だけが栽培できます。規約をつくったり、条件を決めました。「ちちぶ山ルビーを秩父から外に持ち出さない。他人に譲渡しない、作り方も枝も流出しないように。遠くに行っても売ることにはしない」

特定の品種を外に出さない、こういうやり方は、日本で初めてのことだそうです。

ちちぶ山ルビーのキャッチフレーズは「食べやすい、おいしい、きれい、希少価値」。輸送性も良くないので、秩父に来てもらう。そうすれば、秩父が潤う、そういうことでやってきました。

ちちぶ山ルビーは甘く酸味がなく、子どもが一番欲しがります。種がなく食べやすいので「カジュアルグレープ」と言われます。手が汚れないし、お子さんはドンドン食べています。

ブドウ狩りの販売期間が10日間くらいしかない。売り切れてしまう。ぜんぜん足りません。7月の20日くらいから9月の10日くらいまで販売できるようにして、産地化を目指します。欲しいという方に行き渡ると思っています。

協議会と言う組織(52人)の6割、32人が山ルビーを作っています。まだ「産地」というほどの量は、採れていません。平成27年のデータが、約2ヘクタールで約5万房でした。今年から山ルビーの品評会も始めました。そういうことをやって、高みにもって行きたいと思っています。





Topics Note

65歳まで正社員雇用 大企業上回る 35.7%
— 県内中小企業 —

2016年度に県内中小企業で高齢者継続雇用制度を設けて65歳まで正社員で雇用している割合が13年度比9.5ポイント増の35.7%であることが、県の調査で分かった。65歳まで正社員で雇用している大企業の割合は同比1.5ポイント増の12.1%にとどまっているが、県勤労者福祉課は「生産年齢人口の減少で働き手が減っていく中、今後も経験やスキルのある高齢者を雇用する企業は増えるだろう」とみている。（砂生敏一）

県の就労実態調査（昨年7月31日現在）で分かった。県内1500事業所にアンケートで調査協力を依頼し、994事業所（大企業161、中小企業833）から回答を得た（回答率66.3%）。大企業の従業員数は建設業や製造業、金融・保険業などが300人以上、情報通信業や卸売業、宿泊業などが100人以上、小売業と飲食業が50人以上とした。

同制度の年齢上限は大企業、中小企業とも8割以上の事業所が65歳としている。中小企業では金融・保険業や教育・学習支援業が100%に達している。70歳を上限としているのは大企業が9.8%、中小企業が11.1%だった。

同制度を活用している雇用者の平均所定内賃金を「定年前の8割以上」と回答した大企業は32.1%、中小企業は36.8%。「7割以上8割未満」は大企業が18.4%、中小企業が16.1%で、「6割以上7割未満」は大企業、中小企業とも24%台だった。高齢者を引き続き雇用することで得られるメリットとして、大企業、中小企業とも「培った技能・技術を生かせる」との理由が80%を超えた。

女性の正社員の割合は大企業が47.1%、中小企業が46.2%。正社員に占める役職者（部下を持っている人）の女性の割合は大企業の17.4%に対し、中小企業は10.8%で6.6ポイント低かった。役職者の女性割合が高かった中小企業の業種は医療・福祉が54.8%で最も高く、教育・学習支援業が44.0%、宿泊業・飲食業が23.1%で続いた。

介護を理由にした退職者の割合は大企業で15.5%、中小企業が8.9%。仕事と介護の両立支援制度が整備されているのは中小企業が84.3%、大企業が88.8%に上った。同課は「介護離職者を減らすためにも制度の充実がより求められる」としている。

■非正規の正社員化は低調

2016年度の県の就労実態調査では高齢者の雇用を65歳までとする中小企業が35.7%まで伸びた。一方、非正規雇用の割合（男女計）は若年層を含め大企業が38.6%、中小企業は31.7%。さらに13年度以降の3年間で非正規雇用から正社員に転換した実績は大企業が平均4.8人、中小企業は同1.2人と低調だ。県と埼玉労働局、労働団体、経済団体の計8団体は、昨年からの雇用・労働問題の解決策を探る「県公労使会議」を重ねている。会議の議論を踏まえ、今年2月に発表した共同宣言には、不本意ながら非正規雇用となっている人の対策と働き方改革に連携して取り組むことが盛り込まれた。具体的に県内で非正規雇用を正社員にする目標が年間3千人と設定された。

県勤労者福祉課は「ライフスタイルに合わせて自らパート勤務などを望む人もいるが、正社員になりたい人でも、なれない人がいる現実がある」と指摘する。同課によると、正社員を希望しながら非正規雇用の状態にある人は推計で県内で18～20万人とみられている。県は4月に正社員を目指す人の相談に応じる正社員化総合相談窓口を県庁内に設置しており、今後は非正規雇用の実態を把握する調査を実施。さらに企業に専門家を派遣し、非正規から正社員への転換を促す体制整備の構築などを求めていくことにしている。（砂生敏一）