

「経営者のための情報Note」 Vol. 97

		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> 徹底した経営活動を継続する				
		<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> 遠隔診療のGL策定に向け、検討会を発足 他				
			<input type="radio"/>			
C	 Dental Note デンタル ノート	<今月のタイトル> 歯科医院の増患対策				
				<input type="radio"/>		
D	 Welfare Note ウェルフェア ノート	<今月のタイトル> 「現役世代が抱える介護や子育ての不安を 解消する」 他				
					<input type="radio"/>	
E	 Environment Note 環境 ノート	<今月のタイトル> AIで熟練の技継承				
		<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> 中小の人手不足支援				
		<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

徹底した経営活動を持続する

■『徹底する』とは

『徹底する』とは、中途半端にしないで、ある一つの思想・態度・行動などで全ての面を貫き通すことを言います。決めた事を妥協せず^とに始めから終りまで為^と遂げる事なのです。

『徹底する』ことは、自らに潜在する能力を引き出すためにも、10年レベルの目標を毎日継続する上でも重要であると言われてています。

イトーヨーカドーの創業者の伊藤雅俊氏は、「会社の盛衰は業界の選択の問題ではない。物事を徹底して経営しているかどうかである。」とコンビニエンスの業界に参入し、見事に「セブン・イレブン」の事業を成功に導いています。^{なまほんか}

然し乍ら、『徹底する』ことは、生半可な気持ちでは実行不可能です。何故なら、『徹底する』ことが「経営に関わる全ての人々の幸福の実現」に繋ることを肝に銘じ、他人にも、自分にも厳しく対処する必要があるからなのです。さらに、他人には、単に厳しいだけでは駄目で、その背後には、キリストの説く深い愛や、釈尊の説く深い慈悲がなければならぬのです。厳しければ厳しい程、より深い愛や慈悲が求められることになるのです。

■『持続する』とは

『持続する』とは、「前の状態や活動を中断しないで長く続ける」ことを意味します。従って、経営活動を中断しないで持続するためには、明確に数値化された目的・目標が不可欠となります。そして、その目標のプロセス結果を計測することによって、目標にどれだけ近づいたかを自分で確認出来ると同時に、自らが払った努力の成果が具体的に目に見えるようになるので達成感が得られ、やり甲斐が生まれ、さらに、それらが努力をしようとする持続の強い原動力になるのです。

■「徹底した経営活動を持続する」意義

経営は、その基軸となる「経営理念」を事業化し、「経営活動」することによって「業績」がその結果として生ずるのです。従って、その「業績」を最大限に引き上げるには、徹底した経営活動の「プロセス結果」の業績管理を持続しなければならないこととなります。

また、この「徹底した経営活動を持続する」の『徹底』と『持続』は、物事の成立に必要な制約条件となり、その制約条件をクリアすることが、人間の持つ能力を大きく開花させることになるのです。例えば、米大リーガー・イチロー選手は小学生の頃心抱いた「一流のプロ野球の選手になる」という制約条件突破に挑戦し続け、2010年 史上初の「10年連続 200本安打」の大記録を打ち立てたのです。そしてさらに今尚、進化し続け、その事を証明しているのです。

■「徹底した経営活動を持続する」には

徹底した持続を可能にするのは、「心に抱いた『思い』は、『行い』になり『結果』を生む」ことを自覚することです。つまり、経営に関する『思い』である考え方（Philosophy）を、経営活動の『行い』の『場』で『徹底』『持続』するには、経営システムや規範（Norm）のある組織風土を確立する必要があるのです。

何故なら、経営執行するための経営システムや明確な目標があるから、妥協せず徹底することも、持続することも可能になるからなのです。また、経営活動の「プロセス結果」としてのマイルストーン（^{りていひょう}里程標）を設定し、その成果を測定するために必要な指標を、数値で見える化することによって、言い訳を許さない規範を確立出来るのです。

そして、そのようにすることによって、従業員の一ひとりが自主的に、積極的に、経営活動に関わることとなり、当事者意識、経営者意識が醸成され、徹底した持続をすることが出来るようになるのです。





遠隔診療のGL策定に向け、検討会を発足

《厚生労働省》

厚生労働省は2月8日、「情報通信機器を用いた診療に関するガイドライン（GL）作成検討会」を開催した。これは、ICT技術の進展に合わせ、情報通信機器を用いた診療（いわゆる「遠隔診療」）が発達・普及するにあたり、医療上の必要性・安全性・有効性等が担保される必要があるのに加え、政府の「新しい経済政策パッケージ」（平成29年12月8日閣議決定）においても、遠隔診療について「必要なルールを包含するGLを整備」し、今年度内にとりまとめ公表することとされていることを受け、設置されたもの。初回のこの日は、▼情報通信機器を用いた診療に関するこれまでの経緯やルール整備に向けた論点について説明された。

論点については、▼遠隔診療の定義・名称、▼ルールの前提となる基本理念及び倫理指針について、▼遠隔診療を実施する際の必要性・安全性・有効性の担保に求められるルール、▼これらを包含した遠隔診療に関するガイドラインの策定項目と内容——等を明示した。中でも、ガイドラインの項目については、適用の基準、提供体制、その他の3つの柱に分け、▼患者との関係性/患者合意、▼適用対象、▼診療計画、▼本人確認、▼薬剤処方・管理、▼診察方法、▼他の医師との連携、▼提供場所/急変時対応が可能な体制、▼患者の受診場所、▼通信環境、▼プラットフォーム（端末）、▼医師教育・患者教育、▼質評価——等が挙げられた。

遠隔診療については、2018年度診療報酬改定にて、オンライン診療料（70点）、オンライン医学管理料・オンライン在宅管理料（いずれも100点）を創設。▼初診から6か月以上経過した患者、▼オンラインを用いて診察する医師は、対面による診療を行っている医師と同一の医師であること、▼当該保険医療機関において、一月あたりの再診料等（電話等による再診は除く）及びオンライン診療料の算定回数に占めるオンライン診療料の割合が1割以下であること——等の要件がある。

ナースセンター、求職者の1割が60歳以上

《公益社団法人 日本看護協会》

日本看護協会（以下、日看協）は1月31日、都道府県ナースセンターの登録データの2016年度の求人倍率、求人、求職者の状況や応募状況等を集計・分析結果をまとめ、公表した。

2016年度のナースセンターの求人倍率は2.41倍、求人数はおよそ16万人に対し、求職者はおおよそ6.7万人（前年比10.2%増）。施設種類別では訪問看護ステーションが最も高く3.69倍であり、無床診療所は1.10倍であった。登録の求人施設は約3.3万施設、無床診療所が17.2%、病院が16.9%を占め、全国の病院の6割以上がナースセンターに求人登録している。

他方、求職者は30～40歳代が多く、60歳以上も約1割に上り、増加傾向。60歳代前半の求職者の8割が臨時的な働き方ではなく、常勤あるいは非常勤での就職を希望しており、日看協では、勤務意欲の高いセカンドキャリア求職者を活用する仕組みの整備が課題と評している。



Dental Note

歯科医院の増患対策

■増患対策の体系

歯科医院は収入の増加を続けている医院もあれば、減少が止まらない医院もあります。一概には言えませんが、増収を見込んでいる歯科医院は、患者も増えています。そのような医院が実際にどのような対策をとっているのか、概略を以下にまとめてみました。

増患対策	項目	具体例
治療技術向上	予防歯科、矯正歯科	治療技術の研修、向上取組
	審美歯科、インプラント、レーザー治療	医療機器、設備の見直し、スタッフの教育実施
患者サービス向上	接遇、情報提供、院内安全対策	接遇マニュアルの整備、研修、ミーティング
	患者個人情報管理	ホームページ開設、パンフレット作成他
アメニティの充実	院内イメージ向上	キッズスペース確保、トイレの充実、土足化
	外観イメージの向上	バリアフリー化、内外装工事、駐車場確保、案内看板設置、見直し

一方で、収入が増加しさらなる増患対策として、ユニット数や診療面積を増加させても、思った程の投資効果がすぐに得られない医院があります。このような場合に共通して言えることは、まず歯科医院経営の大前提が欠けてしまっています。

院長の考えをスタッフが理解し共有することができていなかったり、患者に歯科医院への安心感や信頼感を与えることができていない場合が考えられます。

現場において必要とされる患者への対応には、何が考えられるでしょうか。

■患者対応

患者から信頼され、安心して治療を受けていただく歯科医院になるためには、まずスタッフの対応や院内の意識改善が必要です。まず患者が目にするポイントは、「安心して治療を受けることができるか」だからです。もちろん、歯科医師や衛生士の高度な技術による安全な治療も大切です。しかし、それらはこの次であり、治療前の不安と緊張を緩和するのは、スタッフの対応とサービスなのです。どんなに安全と言われても、治療を受ける側のストレスや不安、緊張などを理解してもらえないと、患者は治療を受け入れようとしません。しかし、スタッフの対応やサービスによって不安や緊張が和らぐと、患者は初めてその歯科医院が信頼できるようになり、その後、受けた治療の技術の高さを評価するのです。

■意識改善

患者が安心して治療を受けられるような対応やサービスを提供できるようになるためには、まず歯科医院内におけるスタッフの意識改善が必要になります。患者が安心して満足できる診療方針を決め、それをスタッフに理解を促しましょう。そのためには、定期的なミーティングを行いスタッフ全員が診療方針を理解し共有し診療にあたっているかを確認します。スタッフの対応とサービスがあつてこそその診療方針であり、理想の歯科医院が造り上げられていくことを理解させ、スタッフのやる気を高めることが大切です。

■コミュニケーション能力の育成

患者への対応やサービス提供のために、コミュニケーション能力は欠かせません。ではコミュニケーション能力はどのように培うのでしょうか。ひとつは「話す力」を育てることです。「話す力」は実際に話すこと以外に育てる方法はないため、毎日スタッフひとりひとりにスピーチをしてもらうような積極的に話す場の提供は効果があります。またコミュニケーションには「話す力」のほかに「表情」も大切です。患者にとって安心できる上に信頼もできる表情は「笑顔」です。その「笑顔」もその場ですぐにできるものではないため、練習が必要になります。また実際に患者の対応を想定した、模擬患者による試験を行うこともいいでしょう。そうしてコミュニケーション能力を育てていくことで、患者への治療説明やクレーム対応等の際に、ふさわしい表情での対応が身についていきます。





Welfare Note

「現役世代が抱える介護や子育ての不安を解消する」

～安倍首相、衆院本会議で施政方針演説

第196回通常国会が1月22日に召集された。会期は6月20日までの150日間。安倍晋三首相は同日午後、衆院本会議で施政方針演説を行い、「現役世代が抱える介護や子育ての不安を解消する」と述べた。

安倍首相は冒頭、150年前に技術優位の欧米諸国が迫る「国難」を乗り越えたことに触れながら、「今また日本は少子高齢化という『国難』とも呼ぶべき危機に直面している。この壁も、必ずや乗り越えることができる」と強調。長時間労働の是正などの「働き方改革」を進めるため、関連法案の早期成立を目指す考えを表明した。

■ 「ロボットなどを活用して負担軽減、労働環境の改善に取り組む」

「人づくり革命」については、「少子高齢化を克服するために、我が国の社会保障制度の改革を力強く進めていかなければならない」と全世代型社会保障の実現に向け意欲を示した。

その具体的な計画として安倍首相は「2020年代初頭までに50万人分の介護の受け皿を整備する。4月から介護報酬を引き上げ、ロボットなどを活用して、現場で働く皆さんの負担軽減、労働環境の改善に取り組む」と述べた。

■ 「8万円相当の給与増、他産業との賃金格差をなくしていく」

介護人材の確保策については、「処遇改善を進める」とした上で、「既に自公政権で月額4万7,000円の改善を行ったが、来年秋からはリーダー級の職員の皆さんを対象に、さらに8万円相当の給与増を行えるような処遇改善を実現することで、他産業との賃金格差をなくしていく」と述べた。

老人福祉事業者の倒産、過去2番目の高水準

～帝国データバンクの「医療機関・老人福祉事業者の倒産動向調査」

株式会社帝国データバンクは1月16日、「医療機関・老人福祉事業者の倒産動向調査」の結果を公表し、「老人福祉事業者の倒産、過去2番目の高水準 ～介護報酬改定が大きく影響、淘汰が加速～」と発表した。

調査によると、2017年の老人福祉事業者の倒産（法的整理）は88件となり、過去最悪となった2016年（91件）をわずかに下回ったものの、2番目に高い水準となった。

■ 負債総額は129億3,400万円で2016年を23.2%上回り、過去最大

一方、負債総額は129億3,400万円で2016年（104億9,700万円）を23.2%上回り、過去最大となった。同社では、「2010～15年の6年間で2件しか発生していなかった負債10億円以上の倒産が16年は3件、17年は5件発生するなど、中規模事業者の倒産が増加していることが大きな要因」と分析している。

■ 「通所介護」と「訪問介護」の合計が66件、小規模事業者が大半

倒産した88件の内訳をみると、態様別では「破産」が83件（構成比94.3%）、資本金別（一般社団法人1件）では「1,000万円未満」が71件（同81.6%）、負債額別では「1億円未満」が69件（同78.4%）となっている。業歴別では「5～10年未満」が30件（同34.1%）、業態別では「通所介護」と「訪問介護」の合計が66件（同75.0%）となるなど、引き続き小規模事業者が大半を占めているという。



Environment Note

AIで熟練の技継承 ～農家の担い手確保へ～

■18年度 県予算検証 スマート社会へ

県の2018年度当初予算案が発表され、上田清司知事は「第4次産業革命」を見据え、人工知能(AI)などの先端技術の活用に向けた各種施策を推進する。現状や課題を検証する。

「ナシの栽培には技術と経験が求められる。熟練に達するには10年は必要。高齢化が進み、生産者が減っている」。加須市の騎西梨撰果所利用組合の谷部芳夫組合長(70)は不安げに語る。同地域のナシ農家は現在、最も多かった昭和30年代に比べ、約9分の1に縮小。生産者の平均年齢は70歳を超える。

生産振興課によると、県内のナシの収穫量は8510トン(16年)で全国9位。収穫可能な面積を示す結果樹面積に占める品目別(14年)では、クリに続く2位(23.1%)で県の主力果樹。一方、05年に県内1373人だったナシ生産者は、15年に803人と10年で4割減少するなど、生産者の確保が課題だ。

■摘果アプリ開発

農家の人手不足に対応するため、県は18年度予算案でナシと米麦の分野にAIなどの先端技術を活用した「スマート農業」を推進する方針を打ち出した。熟練技術を要する農作業の内容を可視化し、新規就農者の獲得や生産性の向上につなげる。

ナシ栽培の過程で技術と経験が必要な作業に、一つの花芽に対して複数結実した果実の中から不要な果実を取り除き1果だけ残す「摘果(てきか)」がある。形状や傷の有無などを検証して取舍選択をするが、熟練者でないと判断が難しいとされている。

県は新年度から477万円を充て、摘果に活用できるアプリケーションの開発に乗り出す。果実のサイズや形状、傷の有無、結実位置などの情報を蓄積。分析結果を活用し、眼鏡型のデバイス(装置)に摘果に最適な果実が示される仕組みだ。

19年度からは生産者も交えた実証実験を実施してアプリの開発を進めた後、実用化を見込む。農業支援課は「新規就農者を含めた担い手確保のほか、収量や品質の向上につながる」と期待を込める。

■ドローン分析

先端技術は米麦の現場にも導入される。小型無人機(ドローン)では場のデータを上空からの確に収集し、作物の生育状況の優劣を色の濃淡で表示。さらに生育不良箇所に必要な肥料の量を数値で示すシステム開発に県は436万円を投入する。県でデータを収集・分析。2年目から実証実験に移行し、21年度には現場での実用化を目指す。

羽生市の農業男性(68)は「ドローン活用で労力が軽減され、収量アップができるかもしれない」と関心を示す。男性は、夏場、高温障害などを防ぐため、毎朝2時間近く生育状況を目視で確認する。農業政策課によると、山形県のドローンを活用した実証実験では、生育状況の確認作業時間が従来の30分の1に短縮された事例もあったという。

男性は「ドローンやAIを駆使した農業のプロが出てくるだろう」と予想する一方、「農業の基本は自然が相手。スマート農業は人間と機械が並行して作業を行う必要がある」と指摘。さらに生産者たちは実用化に向けた課題としてドローン機器の購入費や操作技術の習得、飛行区域の制限などを挙げる。





Topics Note

中小の人手不足支援
～ AI・ロボ 技術者育成も～

■18年度 県予算検証 スマート社会へ

人手不足に悩む企業で人工知能（AI）の活用が進んでいる。ただ、導入は大手企業が中心のため、県は人材や資金の少ない中小企業に対する支援を強化する。2018年度予算案に AI・ロボットなどを活用した県内企業支援策として1億2055万円を計上した。

■18人の作業員が2人に

深谷市の産業廃棄物処理業「シタラ興産」は16年11月から国の補助金を得て産業廃棄物の仕分け作業に AI ロボットを導入したことで、従来は18人必要と考えていた作業員を2人に減らした。

AI ロボットはフィンランドの企業が開発。カメラ映像と赤外線センサー、3次元レーザースキャナー、金属探知機が廃材の形、大きさ、色などの情報を読み込む。読み込んだデータを基に AI が木材、廃プラスチック、ガラス、コンクリートなどに分類し、計4本のアームが拾い上げ自動で振り分けていく。

AI は機械学習により、使い込むほど精度が向上する。導入当社はエラーもあったが、現在では廃棄物が流れるベルトコンベヤーの速度が人手作業に比べて5倍速くなり、生産性も飛躍的に向上した。

同社は「AI 導入で労働環境の改善や安定的な労働力の確保につながり、人材確保が厳しいとされている建築業界などでも解決策の一つになるのでは」と話す。

■県内企業4割が「不足」

少子高齢化を背景に多くの企業が人手不足に直面している。25年には全国で労働力が583万人不足するとの試算もある。ぶぎん地域経済研究所がまとめた17年の雇用動向調査によると、県内の企業で雇用者数が「不足」と回答した企業の割合は40%だった。16年調査と比べ12ポイントの大幅増。非製造業では5割を超えた。

そこで県は企業の人手不足解消や競争力強化のため、18年度予算案に AI やロボットなどを活用した支援策を盛り込んだ。

AI 活用支援では輸送用機械、食料品、金属製品などの製造業を対象に協力企業を公募し、製造現場のどの工程で AI の活用を見込めるか検証。調査結果を基に協力企業と同業種の企業に AI の専門家を派遣し、それぞれの企業の製造現場に適した AI 導入を提案する。

さらに AI を活用した工場内故障診断システムを開発し、県内中小企業を支援。サービス産業における AI・ICT 導入支援では、ICT の導入が遅れている飲食、小売のサービス産業50社に対し、IT と金融を融合する「フィンテック」の導入を支援する。クラウド会計サービスの導入による決算書作成の自動化などで生産性の向上を図る。

■課題は人材育成

一方、課題は AI を扱える人材の育成。経済産業省とみずほ情報総研が行った調査によると、AI、IoT、ビッグデータを扱える先端 IT 人材は20年までに4万8千人が不足する可能性がある。

そのため県は AI、IoT 活用を目指す若手技術者育成にも乗り出す。データ分析や AI プログラミングなどの実践的な研修を月2回、10ヶ月にわたり行う。先端産業課は「AI を扱える人材が不足しているという声がある。研修により自社事業データ分析や AI システム構築ができる若手技術者を育てたい」と話している。