









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. 170

		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> 「お客様を大事に思う」ことの大切さ				
		<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> 2024年度社会保障関連費、 前年+8,500億円の37.7兆円				
			<input type="radio"/>			
C	 デンタル ノート Dental Note	<今月のタイトル> 2024年診療報酬改定が診療現場を変える！				
				<input type="radio"/>		
D	 ウェルフェア ノート Welfare Note	<今月のタイトル> 通所介護事業所 ほぼ半数が赤字				
					<input type="radio"/>	
E	 環境 ノート Environment Note	<今月のタイトル> 坂戸・小麦畑に調整池計画 ～ 耕作の継続願う農家 ～				
		<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> 訪問介護事業所 36%赤字 ～ 22年度 報酬減 サービス低下も ～				
		<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

### 「お客様を大事に思う」ことの大切さ

#### ■「お客様を大事に思い」事業を成功に導いた企業に学ぶ

##### 1. 「ひらまつ」の場合

株式会社ひらまつ（1994年設立）は、フランス料理、ヨーロッパ料理を通して日本におけるヨーロッパ文化の普及に尽力し、2003年にジャスダック市場に株式公開、2004年には東京証券取引所市場2部に、2010年に東京証券取引所市場第1部に上場を果たしています。

その高級フランス料理レストランの料理人でもあり、グループを率いる平松宏行社長は、その成功の秘訣を「お客様の要望に百パーセント YES と応えること」と言っています。それは、換言すれば、お客様の様々な要望に全て応えられるだけの器を当事者がどこまで持てるか、また、YES と応えられるだけの努力を如何に出来るかにかかっているという事が出来ます。

つまり、「お客様を大事に思い」、従業員の一人ひとりが“目の前のお客様に如何に喜んでいただく努力が出来るかどうか”、“お客様の要望に誠実に対応することが出来るかどうか”が成功の鍵で、そこにサービス業の本質があることを教えてくれているのです。

##### 2. 「京セラ」の場合

京セラ株式会社（1959年元京都セラミックス株式会社設立）は、ファインセラミックスのトップメーカーとなると共に、経営の多軸化を推進し、超優良な世界企業となっています。

その京セラを成功に導いた稲盛和夫名誉会長は、その著「京セラフィロソフィ」第一章経営のこころ④「お客様第一主義を貫く」で「お客様のニーズに対して、今までの概念をくつがえして、徹底的にチャレンジしていくという姿勢が要求されます。お客様に喜んでいただくことが商いの基本で、そうでなければ利益を上げ続けることはできません。」と喝破しています。「お客様を大事に思い」技術開発を怠らず、どんな無理な納期にも、たとえ夜中であろうと製品をお客様に届けることを実行してきたことが成功の近道であったと言っているのです。

#### ■「お客様を大事に思う」ことを身に付けるには

##### 1. 物事を本質で観る習慣を付ける

私達は一つのことを極めることによって初めて真理や物事の本質を体得することが出来ます。一見してどんなにつまらないと思うようなことでも、その与えられた仕事を天職と捉えて、それに全身全霊を傾け、打ち込む努力を続ければ、必ず真理が見えてくると多くの先達は語っています。具体的には、「完全主義を貫く」「真面目に一生懸命仕事に打ち込む<sup>ならいせい</sup>」そして「地味な努力を積み重ねる」ことです。この3つのことを四六時中やっていたら慣性（＝第2の性質）となり、「お客様を大事に思う」ことの本質が極められるようになるのです。

##### 2. 物事の判断基準を『利他』に置く

科学者が物差し、マイクロメーター、その他基準となる測定手段を用いるのと同様に、私達も判断の物差しとなるべき哲学を持たねばなりません。その哲学は、公正、正義、やさしさ、思い遣り、誠実と言った人間としての道理に基づいた『考え方』であり、ビジネスでは『利他』であると言われています。つまり、素晴らしいビジネスが出来る原点は、「お客様を大事に思い」儲かるようにしてあげる『利他』で、それが結果として大きなビジネスチャンス<sup>もたら</sup>を齎し、ひいては自分の利益を生むことになるのです。

##### 3. 物事をとことん結果が出るまで突き詰める

「お客様を大事に思う」ことを身に付けるには、その事にとことん打ち込んで、それを極めることによって、体得することが出来るのです。つまり、物事をとことん結果が出るまで突き詰めることによって、真理を見出し、人の世の道理を理解することが出来るようになるのです。





## Medical Note

### 2024年度社会保障関連費、前年+8,500億円の37.7兆円

《財務省、財政制度等審議会・税制制度分科会》

財務省は3月5日に開催された財政制度等審議会・財政制度分科会にて、令和6年度予算等について説明した。予算フレーム（概要）は、令和6年度一般会計歳出は約112.6兆円を計上し、歳入は69.6兆円（税込）、7.5兆円のその他収入が見込まれている一方、公債金は35.4兆円となっている。財務省は、令和6年度予算を「歴史的な転換点の中、時代の変化に応じた先送りできない課題に挑戦し、変化の流れを掴み取る予算」と説明し、「30年ぶりの経済の明るい兆しを経済の好循環につなげるには『物価に負けない賃上げ』の実現が必要」であることから、「医療・福祉分野において率先した賃上げ姿勢を示す観点から、診療報酬、介護報酬、障害福祉サービス等報酬改定において、現場で働く幅広い方々の処遇改善として、令和6年度にベア2.5%（医療従事者の場合、定昇分を入れれば4.0%）、令和7年度にベア2.0%（同3.5%）を実現するための必要な水準を措置」と本予算のポイントを掲げた。賃上げ促進税制の強化とあわせ、公的価格のあり方を見直し、処遇改善加算の仕組みを拡充することで、現場で働く方々の処遇改善に構造的につながる仕組みを構築するという。さらに診療所を中心に、管理料や処方箋料等の再編による効率化・適正化によりメリハリのある改定を行ったほか、薬価については長期収載品の保険給付の見直し、イノベーションの適切な評価措置の実施、また、不採算品再算定により後発医薬品等の安定供給確保にも対応する。

令和6年度の一般歳出のうち社会保障関係費は、前年度（36.9兆円）から+8,500億円程度の37.7兆円。財務省は、経済・物価動向等を踏まえつつ、社会保障関係費の実質的な伸びを高齢化による増加分をおさめる方針を達成（年金スライド分を除く高齢化による増は+3,700億円程度、年金スライド分の増は+3,500億円程度）したとの見解を示した。

また、令和6年度予算案について、行政事業レビューや予算執行調査等の反映やデジタル化の推進等による効率化等を行うことで予算の質の向上を図ったと説明し、社会保障関連においては、各財務局等を活用した機動的調査により、全国の2万2千の医療法人の事業報告書等を入手して集計し、その分析により診療所の経営状況が極めて良好であることが判明したことから（令和4年度の経常利益率8.8%）、診療報酬改定において、診療所を中心に改定率マイナス0.25%（医療費マイナス1,200億円（満年度））の効率化・適正化を実施したという。



## 2024年診療報酬改定が診療現場を変える！

### ■ 歯科助手の役割が増大？

2024年度診療報酬改定は、医療現場の賃金アップを目指して久しぶりに大型の予算が組まれた結果、歯科でも期待の声が高まっています。

歯科医療制度に詳しい石田悟氏（愛知県開業、歯科医師）によると、今回の改定財源は381億円と推計され、これは前回改定の4倍に相当します。財源の余裕を生かし、現場の課題を改善するための多岐にわたる配慮が見られる改定となりました。特に、注目されるのは賃金アップへの対応、かかりつけ歯科医機能強化型歯科診療所（か強診）の名称変更。賃金アップは、初再診料で歯科衛生士のベースアップに対応するだけでなく、長らく「不採算部門」の位置づけだった入れ歯への評価を高めて、歯科技工士の待遇改善につなげる意図も見受けられます。

石田氏が、改定までの議論の微妙な表現を読み解いた結果、自由民主党が示した2023年度の「骨太方針」で待遇改善を求める対象職種の中に、歯科衛生士、歯科技工士「等」とあることに着目しました。医療職種ではない歯科助手も待遇改善しようという意図だと気づいたとのこと。実際、歯科外来診療環境加算（外来環）の見直しに伴い、医療従事者以外でも感染予防対策を習得したスタッフを、新たな加算の施設基準とすることになり、歯科助手を想定したものと考えられます。

こうした配慮は、深刻な歯科衛生士不足を踏まえて、歯科衛生士を確保できない歯科医院でも、所定の対策を講じることで加算の対象となりうる道筋を設けたものと言えます。そこでカギとなる人材は歯科助手に他なりません。これまで、歯科衛生士の職域の拡充が推進されてきた一方、あいまいなままだった歯科助手の役割を評価する改定により、今後、役割の増大も期待できるでしょう。

### ■ 「か強診」が事実上の廃止！？

今回の改定のキモとされるのが、「か強診」の名称変更と大幅な見直し。21世紀を通じて、継続管理型の歯科医療が推進されてきました。その主な担い手が歯科衛生士であり、歯科衛生士を複数配置して全年齢型の歯科医療を提供する「か強診」の医院への優遇策の結果、歯科医院経営の二極化が進んだことは事実でしょう。

今次改定での「か強診」から口腔管理体制強化加算（口管強）への名称変更には、施設基準の要件を満たせない大多数の歯科医院との間の不公平感に対応する意味合いがあると考えられています。石田氏によると、今回の名称変更と同時に、「か強診」の医院に認められてきた「エナメル質初期う蝕管理加算」が廃止となったことが象徴的だとのこと。

これは、「か強診」以外の歯科医院が算定するフッ化物歯面塗布処置と、やっていることは同じなのに、算定回数と点数に大きな差があります。同様の問題が、歯周病の継続管理でも見られました。そのため、今回の改定では「同じ疾患、同じ行為なのに異なる評価」という不公平感への配慮がなされたと考えられるのです。

### ■ 歯科衛生士優遇策の今後は？

「か強診」に象徴される予防重視で継続管理型の歯科医院への誘導策は、同時に歯科衛生士への優遇策でもありました。1992年に導入された歯周疾患指導管理料（I）の「歯科衛生士による実地指導加算」以来、歯科衛生士でなければ算定できない点数、歯科衛生士が配置されていると高くなる点数が新設されてきました。現在、歯科診療行為別調査の点数上位となる項目の約半数が歯科衛生士によるもので、歯科衛生士は予防型、継続管理型歯科医療の「稼ぎ頭」となっています。

その一方、抜歯、補綴、歯冠修復など、歯科医師でなければ算定できない診療行為への評価が抑えられていることへの疑問も少なくありませんでした。歯科医師でなければできない歯科治療は、むし歯、歯周病、欠損などの病気があって初めてニーズが生まれますが、歯科衛生士による継続管理は歯科医院側でニーズを生み出すことができる利点があります。

しかし、見方を変えれば、経営手腕に長けた歯科医院が、限られた保険収入のパイから多くの診療報酬を得てしまう問題点も指摘されます。今回の改定には、そうした「経営上手」への注意信号だと言えるかもしれません。







## Welfare Note

### 通所介護事業所 ほぼ半数が赤字

～ 独立行政法人福祉医療機構 ～

独立行政法人福祉医療機構は2月28日、2022年度通所介護の経営状況に関するリサーチレポートを公表した。収益面では、サービス活動増減差額比率が0.0%で前年度から1.5ポイント低下。赤字事業所の割合は49.6%で同3.1ポイント増加し、ほぼ半数が赤字となっている。赤字事業所の拡大について、収益にかかわる指標を見てみると、利用率が68.0%で同2.0ポイント低下し、登録者数も72.1人で同5.6人減少。利用者1人1日当たりサービス活動収益(利用者単価)は9,475円で同254円上昇したものの、利用率の低下が収益減につながったと見られる。

一方、費用面では、サービス活動収益対水道光熱費率が5.3%で同0.8ポイント上昇した。ほかのサービス種別と同じように、通所介護でも昨今の水道光熱費等の高騰が大きく影響している模様。従事者1人当たり人件費は359万3,000円で同8万6,000円上昇。2022年10月の介護職員等ベースアップ等支援加算の新設によるものと見られ、これによりサービス活動収益対人件費率(人件費率)も68.6%と0.4ポイント上昇した。

認知症対応型通所介護については、サービス活動増減差額比率が4.9%で前年度比0.5ポイント低下した。赤字事業所の割合は同3.8ポイント増加の40.6%で、4割が赤字に。利用率は62.3%で同1.2ポイント低下し、登録者数も22.7人で同4.5人減少し、これらが収益面での課題となっている。



### 特養での人材不足が一段と加速

～ 独立行政法人福祉医療機構 ～

独立行政法人福祉医療機構は2月21日、「2023年度特別養護老人ホームの人材確保に関する調査」の結果を公表した。同調査は、同機構の貸付先のうち地域密着型を含む介護老人福祉施設を運営する3,284の社会福祉法人を対象に、昨年10月27日から11月24日までWebで実施。769法人(863施設)から回答を得た。

調査結果によると、職員の充足状況では、「不足している」と回答した施設は70.3%で前年度調査より1.7ポイント増と悪化。人材確保が難しい要因のうち、「地域における労働人口の減少」は地域区分によって大きな差があった。外国人人材の雇用状況についても、1～7級地以外では「一度も雇用したことがない」施設が45.5%を占めており、外国人人材雇用は全国的に見れば進んでいるものの、その進捗には地域区分差が出ていることが示された。

正規職員(中途)の採用活動では、効果があったものとして「人材紹介会社」との回答が最も多かったが、事業者からは手数料水準が「高い(とても高い・やや高い)」が98.6%、満足度も「不満(とても不満・やや不満)」が78.7%と、ネガティブな割合が増加してきていることがわかった。退職状況では、「入職後3年未満」の退職者が54.6%と過半数を占めており、採用だけでなく定着にも課題があることが浮き彫りになった。



## Environment Note

### 坂戸・小麦畑に調整池計画

#### ～ 耕作の継続願う農家 ～

#### ■ どれだけの努力を・・・

関東甲信も梅雨入りし、雨の季節を迎えた。この時期は小麦が実る「麦秋」でもあり、県内各地で収穫が進む。坂戸市で大規模農業を営む原農場の原伸一社長（50）は複雑な思いを秘める。同市赤尾付近にある小麦の優良耕作地が、「入間川流域緊急治水対策プロジェクト」で計画された調整池の範囲に入ることになったからだ。原社長は県に対し、畑を予定地から外すよう要望している。

#### ■ 越辺川との二重苦

プロジェクトは、2019年10月の台風19号による豪雨のため、川崎市や坂戸市などで発生した甚大な浸水被害を受け、国と県、周辺市町が取り組む防災整備事業。25年度までの事業期間に約338億円を投じ、河川改修や遊水池建設などを進めている。

越辺川西側の坂戸市紺屋周辺では、国が遊水池を計画。原農場は予定地内の38畝余りで、コメと小麦を栽培する。遊水池は地役権が設定され、通常時は耕作が可能。だが、原社長は川の水がたびたび入れば農地が荒れ、営農が困難になると懸念する。さらに、地役権で補償金が支払われるのは地主で、原農場のように借地の田畑が多い農家の損失が置き去りにされるとして、計画の撤回を求めてきた。そんな状況で、今度は遊水池の北にあり、越辺川と合流する飯盛川に隣接して建設される調整池に、同農場で耕作する小麦畑約9畝が含まれることが判明。原社長は「当初は入らないと聞いていたが」とショックを隠せない。

#### ■ 計画遂行を急ぐ県

飯盛川の氾濫では、同市赤尾など川の北側250畝ほどが浸水。建物は床上4戸、床下17戸の浸水被害が出た。同川を管理する県は、浸水域周辺の41畝を調整池とする予定で、排水機場も増やす。

越辺川に流下させられるようになるまでの間、水を調整池内にとどめるため、飯盛川よりも高い田畑の地盤を掘削することが必要だ。こうした理由から、越辺川付近の遊水池とは異なり耕作は認めず、県が土地を買収する。

飯盛県土整備事務所は「合流点の直近に造るのが最適（小麦畑を外して）面積が狭くなれば効果を十分に発揮できなくなる。丁寧に説明し、早く整備したい」と急ぐ。プロジェクトでは、全体の計画を各関係機関が分担して整備。県が独自の修正を行いづらい事情が透けて見える。

#### ■ 営農に打撃は必至

原農場は小麦畑で、パンなどに加工する「ハナマンテン」を栽培。耕作地の大部分は借地だが、会社ではグルテンが強い小麦を育てようと、19年に畑の排水機能を向上させる整備をしたばかりだった。原社長は「ここまでにするために、どれだけ努力をしてきたか」と無念さがにじむ。

現在、正社員1人を雇用するほか、繁忙期のパート社員も10人ほどいるという。小麦畑が調整池となれば、年間の売り上げが500万～600万円減る見通しだ。原社長は今年1月に要望を行うなど、県に働きかけている。「きちんとした個別説明はない。とにかく、話し合いの席に着いてほしい」と原社長。予定地では既に、測量が行われている。日程通りに進めば、工事開始は25年1月ごろ。美しい麦秋が見られるのは、あと1シーズンだけとなりそうだ。





## Topics Note

**訪問介護事業所 36%赤字**  
**～ 22年度 報酬減 サービス低下も ～**

高齢者の自宅をヘルパーが訪れて食事などのサービスを行う訪問介護事業所のうち、36.7%が2022年度に赤字経営だったことが11日、厚生労働省の集計で分かった。厚労省は訪問介護事業所全体で見ると利益率は高いとして、収入に当たる介護報酬の基本料を24年4月から減額する。業務の効率化が難しく、経営が苦しい中小事業所は一層の収益悪化やサービス低下が懸念される。

中小の事業所が、地域の訪問介護の重要な担い手になっている場合も多い。倒産や閉鎖に追い込まれば、サービスを受けられない「介護難民」が出てくる可能性がある。

厚労省は23年11月、介護事業所の経営実態について、訪問介護事業所全体の利益率は7.8%だったと公表。全22業態の平均利益率は2.4%で、訪問介護は他の介護サービスと比べて十分な黒字を確保しているとして、報酬改定で基本料の引き下げを決めた。

野党の要求を受けて今回新たに、訪問介護事業所の利益率の分布状況を集計したところ、赤字を意味する「利益率0%未満」の事業所は全体の36.7%を占めた。光熱費などの物価高も背景にある。ただ残る大半の事業所が黒字だったため、平均利益率は7.8%のプラスとなった格好だ。

介護業界関係者によると、比較的規模の小さい事業所は、高齢者宅を一軒一軒訪問するため、移動費や待ち時間などを含めてコストがかさみ経営が厳しくなりがちとされる。一方、大規模事業所や、サービス付き高齢者向け住宅（サ高住）などで多くの入居者を短時間で効率良く訪問できる事業所は、黒字となる傾向がある。

**■ 「自宅で介護」人手不足 どう維持**

施設に赴かず、住み慣れた自宅でヘルパーらの世話を受けられるのが訪問介護の特徴だ。2000年度に始まった介護保険制度の中でも中心的なサービスと言える。ただ民間調査では23年に訪問介護事業者の倒産が過去最多となり、経営状況は厳しい。高齢者が増えていく中、ヘルパーら職員の人手不足などで必要な介護サービスの提供が脅かされる恐れもある。

訪問介護の利用者は100万人以上。症状が比較的軽い要介護1と2の利用者が6割程度を占める。入浴やトイレの世話といった身体介護や、洗濯や掃除などを担う生活援助があり、家族らの協力も得られやすい。

東京商工リサーチの調査によると、23年に倒産した訪問介護事業者は全国で67件となり、19年の58件を上回って過去最多に。燃料費の高騰など物価高に伴う経営圧迫のほか、ヘルパー不足や職員の高齢化が影響したと分析している。

40年ごろには高齢者数はピークに達する見込みで、介護サービスへの需要は一層高まっていく。厚生労働省は、高齢者が住み慣れた地域で暮らしながら医療や介護を一体的に受けられる「地域包括ケアシステム」の推進を掲げており、訪問介護事業者は欠かせない存在だ。

介護報酬の基本料が24年4月から減額されることへの懸念は高まり、ヘルパーらは訪問介護が各地で崩壊しかねないと抗議活動を展開。武見敬三厚労相は今日1日の記者会見で「在宅サービスを整備していくという基本的な方針は変わらない」と強調した。中小事業者を中心に訪問介護サービスをどう維持していくかが課題となる。