



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. 192

		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> 「みんなのために」仕事をする				
		○	○	○	○	○
B	 Medical Note	<今月のタイトル> 2026年度診療報酬改定率、平均「3.09%」に				
			○			
C	 Dental Note	<今月のタイトル> スタッフルームから消えるちゃぶ台				
				○		
D	 Welfare Note	<今月のタイトル> 2026年度介護報酬臨時改定 +2.03%に決定				
					○	
E	 Environment Note	<今月のタイトル> 水素で動く船、電車、二輪 ～脱化石燃料へ垣根超え～				
		○	○	○	○	○
F	 Topics Note	<今月のタイトル> 伝統の味 外国人に人気 ～川島の笛木醤油～				
		○	○	○	○	○

「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

「みんなのために」仕事をする

■ アフリカ原住民の仕事の意義

霊長類学の権威として知られている伊谷純一郎先生（京都大学名誉教授）は、アフリカのコンゴ山中を度々、訪れていました。そして、その手記の中には原住民の狩りの様子を観察したのがあります。そこには村人たちは鹿やシマウマを捕まえるために、グループになって出かけた様子が記されており、「ひとりの狩人が1頭の獲物を捕まえた途端、全員が狩りをやめてしまった」とあります。そして、村に帰ると、獲物を捕まえた狩人が一番大きくて美味しい部分を取り、その他の部分を全員に分け与えたというのです。伊谷先生が「なぜ、自分でも獲物を捕まえないのか」と原住民の一人に聞いたところ、彼は「なぜ、そんな必要があるのでしょうか。少しだけで充分食べるだけあるのに」と答えたそうです。このことからわかるように、この原住民達は共生を実践しています。誰かの働きが全体の利益につながる、そういった生活を原住民はしているわけです。この原住民の発想は、私たちが仕事をする上で大切な示唆を与えてくれているように思います。

■ 仕事の原点は助け合いの精神

仕事とは「仕える事（業）」を表し、「仕」とは自身の役目についてサービスすること、「事」とは事柄（業務）を指します。つまり、「仕事をする」とは、役割として努めなければならない事である職務を全うし「他を利すること」を意味しています。この仕事の原点を考える時、アフリカの原住民の狩りと通じる部分が多いことがわかってきます。会社という組織は、社員一人ひとりの力で成り立っています。しかも、その会社の仕事はその会社だけでは完結しません。具体的には、仕入先、外注先などのように、外部が果たす役割も大きい訳です。また、社内事業においても助け合いの精神が大切になります。例えば、新規事業の立ち上げには全社の力が必要です。と言うのは、新規事業の場合、当初利益を出すことが難しいので、暫くの間は他の事業部門の支援が必要となるのです。

また、多く人は自分の生活のために働きます。ですが、人のためにという意識が高まってくれば、家庭のため、会社のためといった具合になってくる筈です。それが助け合いの精神であり、本来の仕事の精神になるのです。さらに、その意識が高くなれば、地域社会のため、国のため、世界のためといった具合になっていくのです。

■ 「みんなのために」することで仕事が認められる

一方、自分のことだけしか考えていない人は、周囲から関心も協力も、得ることが出来なくなってしまいます。何故ならば、いくら自分でいいと思う商品であっても、その商品を必要とする人がいなければ、商売にはなりません。仕事とは相手があって初めて成立するという事を忘れてはならないのです。ですから、経営計画を立てる場合も自分の会社の利益を出そう、出そうと思って計画を立てるのではなく、お客様は元より事業に関する全ての人々が、幸福になるようにと「みんなのために」という思いで計画を立て、それを実践していけば、他力を得て仕事（事業）は上手くいくようになってくるのです。この現実助け合いの精神（「利他の心」）の上に成り立つ「仕事」でなければ、事業が成功しないということを、アフリカ原住民は、私達に教えてくれているのです。



Medical Note

2026年度診療報酬改定率、平均「3.09%」に

《政府、2026年度診療報酬改定情報》

政府は2025年12月24日に行われた上野厚労相と片山財務相との折衝を経て、2026年度診療報酬改定の本体改定率を+3.09%と決定、公表した。2026年度及び2027年度の2年度平均の位置づけで、2026年度は+2.41%（国費2,348億円程度）、2027年度+3.77%。施行は2026年6月である。

うち、①賃上げ分は、+1.70%（2026年度及び2027年度の2年度平均で2026年度+1.23%、2027年度+2.18%）。医療現場での生産性向上の取組と併せ、2026年度および2027年度において、それぞれ+3.2%分のベースアップ実現を支援するための措置（看護補助者及び事務職員についてはそれぞれ5.7%）を講じ、施設類型ごとの職員の規模や構成に応じた配分となるよう措置する。賃上げ分+1.70%のうち+0.28%については、「医療機関等の賃上げ余力が足元で乏しくなっている中で、今回の改定から、2024年度診療報酬改定においてベースアップ評価料の対象とされた職種に加えて、入院基本料等で措置することとされた職種の賃上げについても、賃上げの実効性確保の取組と併せて賃上げ分として措置することとするこも踏まえ、医療機関等における賃上げ余力の回復・確保を図りつつ幅広い医療関係職種での賃上げを確実にすべく、賃上げ対応拡充時の特例的な対応として措置することとし、今後の関係調査等において実績等を検証し、所要の対応を図る」と明記した。

また、②物価対応分については、+0.76%（2026年度及び2027年度の2年度平均の位置づけで、2026年度は+0.55%、2027年度+0.97%）。特に、2026年度以降の物価上昇への対応として、+0.62%（2026年度+0.41%、2027年度+0.82%）を充てる。診療報酬に特別な項目を設定することにより対応することとし、それぞれの施設類型ごとの費用関係データに基づき、配分は病院が+0.49%、医科診療所が+0.10%、歯科診療所+0.02%、保険薬局+0.01%となる。

さらに、病院の中でも担う医療機能に応じた配分を行う。その他、③食費・光熱水費分として+0.09%、④2024年度診療報酬改定以降の経営環境の悪化を踏まえた緊急対応分として+0.44%を充てる。緊急対応分の配分に当たっては、2025年度補正予算の効果を減じることのないよう、施設類型ごとのメリハリを維持するとし、病院+0.40%、医科診療所+0.02%、歯科診療所+0.01%、保険薬局+0.01%が示された。

また、⑤後発医薬品への置換えの進展を踏まえた処方や調剤に係る評価の適正化、実態を踏まえた在宅医療・訪問看護関係の評価の適正化、長期処方・リフィル処方の取組強化等による効率化の実施によるマイナス0.15%が設定された。上記①～⑤を除く「通常改定分」の財源は0.25%となる。



Dental Note

スタッフルームから消えるちゃぶ台

■ 求人難と働き方改革の影響

歯科医院のスタッフルームから、かつて当たり前存在した「ちゃぶ台」が消えつつあります。求人難や働き方改革による診療スタイルの変化が、「休憩」のあり方にまで影響を及ぼしているのです。単なる家具の入れ替えにとどまらず、スタッフルームは「癒しの場」から「仕事に備える場」へと役割を変え、医院の人間関係や職場環境に直結する重要な空間へと進化しています。

一般に、スタッフルームは、昼休みに昼食をとったり、お昼寝したりするための部屋で、以前は、和室にちゃぶ台というスタイルが定着していました。ある意味で、職場の中にありながら非常にプライベートな空間になっていて、取材する私も当然として、院長も立ち入れなくなっている医院が少なくありませんでした。近年、スタッフルームが見直される主な理由は、まず、長引く求人難。求人難の中、見学に訪れた人が「入り込みにくいな…」と思うような雰囲気を無くすことが、どの医院にとっても必要になっています。

また、働き方改革の影響で、どの医院にも診療時間を短くする「時短傾向」があります。その結果、以前は2時間近く昼休みを取って、昼食後、スタッフルームでごろ寝、というのが一般的だったのが、終業を早める代わりに昼休みを1時間に短縮したり、シフト調整で昼休みそのものを無くすようになったのです。スタッフルームに滞在する時間が短くなった結果、ごろ寝したり雑談する場ではなく、より「仕事の場所」のイメージが強くなったと言えます。

■ ちゃぶ台がある空間の問題点

多くのスタッフルームは、「ちゃぶ台+和室」から、「テーブル+板の間」へと改装され、改装事例の大半が「ちゃぶ台を撤去」とされています。なぜ、現在の歯科医院にとって、ちゃぶ台が望ましくないのでしょうか。

ちゃぶ台は、家庭でもそれほど一般的ではなくなりましたが、家族団らんをイメージさせ、ちゃぶ台が置いてある空間は、仕事の場とは思えない感じになります。私物を置きっぱなしにしたり、好きな芸能人のポスターを貼ったりと、スタッフだけの私的な部屋となりやすく、院長も入りづらくなるのです。「ちゃぶ台があると、ロッカーに私物をしまわない傾向」（某医院の副院長）もあるとのこと。スタッフルームが院長の目の届かない空間になると、さまざまな噂話、院長や患者さんの悪口などの温床になり、スタッフが不満を蓄積させやすくなります。そうした場所では、古株のスタッフが幅を利かせやすく、新人にとっては居心地の悪い場所になりがちです。

実際、医院の取材で、院長とスタッフの距離が適切と感じられる医院は、スタッフルームでインタビューしたり、写真撮影したりできることが多い一方、何となく人間関係が複雑そうな医院は、スタッフルームを見せないようにする傾向が感じられます。

■ ちゃぶ台撤去で私的な空間を無くす

では、ちゃぶ台を撤去すると、どのような効果が見込めるのでしょうか。「ちゃぶ台+和室」から、「テーブル+板の間」に変えると、仕事の場所の雰囲気が高まります。テーブルや床に置きっぱなしにしくくなり、ロッカーの使用が定着し、私物の紛失が減ることも知られています。

ちゃぶ台が、「滞在時間が長い部屋で休憩する」のに適しているのに対して、テーブルは、「短い時間を効率的に過ごす」のに適しています。かつての歯科医院は、長丁場の診療時間の代わりに昼休みが長く、ちゃぶ台に象徴される癒し空間が必要だったのでしょう。しかし、歯科医院の業態変化の結果、スタッフルームも、次の仕事に備える場として洗練されてきたと言えます。メリハリと効率性を重んじるようになった、ということかもしれません。やがて、日本の歯科医院からちゃぶ台は無くなっていくと思われそうですが、それは、単に一つの家具が使用されなくなったというだけでなく、歯科医院での勤務形態が変化したことを意味するのだと言えます。





Welfare Note

2026年度介護報酬臨時改定 +2.03%に決定

～ 政 府 ～

政府は12月24日、2026年度介護報酬の改定率をプラス2.03%とすることを決定した。片山さつき財務相と上野賢一郎厚生労働相の大臣折衝で合意した。

2.03%の内訳は、介護分野の職員の処遇改善分が1.95%。0.09%は食費の基準費用額の引き上げ分に充てる。処遇改善については、処遇改善加算の対象を介護職員のみならず幅広い介護従事者に広げ、従事者1人当たり月1万円の賃上げを実施する水準で、今年6月から施行する。また、生産性向上や協働化に取り組む事業者の介護職員を対象に月7,000円の上乗せも手当てし、介護職員については最大で月1万9,000円（定期昇給込み）の賃上げを可能とする。食費の基準費用額については、1日当たり100円の引き上げで、今年8月から施行する。

介護報酬改定は通常3年ごとに行われ、次期改定は2027年度の予定だったが、物価高騰への対応や他産業との賃金格差縮小に向けて、2026年度に臨時改定することになった。同様に、障害福祉サービス等報酬もプラス1.84%の改定が行われる。また、定時改定の診療報酬の改定率は医療従事者の人件費に充てられる本体部分がプラス3.09%、薬価はマイナス0.87%と決まった。

**2割負担の対象者の拡大 年内の結論を見送り**

～ 社会保障審議会介護保険部会 ～

介護保険制度の次期改正（2027年度）における見直し案を議論してきた社会保障審議会介護保険部会は12月25日、審議内容をとりまとめた「介護保険制度の見直しに関する意見」を公表した。

焦点となっていた自己負担を2割とする65歳以上の高齢者の対象拡大については、所得基準引き下げを見送り、第10期介護保険事業計画の開始（2027年度～）前までに結論を得るとしている。当初、昨年内の結論をめざしていたが、委員から反対意見が相次いだことから、引き続き議論を続けるとした。ケアマネジメントの給付のあり方（ケアプランの有料化）についても、一部の住宅型有料老人ホームの入居者に関して新たなサービス類型（Ⅱ5）を創設し、その利用者に対する利用者負担を検討していることを踏まえ、議論を続ける。軽度者への生活援助サービス等に関する給付のあり方（地域支援事業への移行）についても、市町村の意向や利用者への影響等を踏まえた検討を継続する。大きな検討課題として、地域事情を踏まえたサービス提供体制・支援体制の整備を打ち出した。サービス需要が減少する「中山間地・人口減少地域」、2040年にかけてサービス需要が増加し続ける「大都市部」、2040年までの間にサービス需要が増加から減少に転じる「一般市等」に地域を分け、それぞれに応じたサービスのあり方の検討を進める。詳細は、来年度以降に社会保障審議会介護給付費分科会で議論していく予定だ。



Environment Note

水素で動く船、電車、二輪 ～ 脱化石燃料へ垣根越え ～

■ 先行のFCV追い開発進む

船や電車、バイクを二酸化炭素（CO₂）を排出しない水素エネルギーで動かす試みが注目を集めている。この分野はトヨタ自動車の「MIRAI（ミライ）」など燃料電池車（FCV）が先行するが、化石燃料からの切り替えが課題となるのは他の乗り物も同じだ。地球温暖化対策の切り札として企業の垣根を越えた取り組みが進む。

■ 周遊クルーズ

水素と酸素を化学反応させて電気を生み出す燃料電池を活用した旅客船「HANARIA（ハナリア）」は4月、北九州市を拠点に営業運航を始めた。燃料電池に加え、蓄電池、バイオディーゼル発電機の各電源を組み合わせた国内初のハイブリッド船だ。

全長33メートル、総トン数238トンで、モーターで航行する。トヨタの水素タンクなどを採用し、電気推進システムの設計はヤンマーホールディングスが受け持った。

水素で動く際は振動がなく静かで水面を滑るように進んでいく。門司港発着の周遊クルーズなどを行っており、一般の観光客も乗船可能だ。三栗美恵子船長は「発電機を止めたモードでは波など周囲の音がよく聞こえ、周遊を満喫してもらえる」と自信をみせる。

■ 課題検証中

水素で動く乗り物を巡っては、2014年にトヨタが世界で初めて一般向けのFCVのミライを発売。ほかの自動車大手も注力し、バスやトラックにも広がりを見せている。ただ、水素の補充施設不足やコストの高さなどの課題も残る。

鉄道でも水素活用の動きがある。JR東日本は試験車両「HYBARI（ひばり）」を開発。日立製作所、トヨタの協力を得て製作し、水素燃料電池と蓄電池を電源とするハイブリッドシステムを搭載した。軽油を燃料とするディーゼル車が走る地方路線を候補に採用を検討している。30年度の導入を目指し、走行可能な距離や補充施設の場所などの課題を検証中だ。

■ エンジンの鼓動

川崎重工業の子会社、カワサキモーターズは7月、三重県の鈴鹿サーキットで「水素エンジン」搭載バイクの公開走行を行った。量産メーカーとしては世界初となる。

「（燃料電池と異なり）水素を燃焼して走行するため、ライダーはエンジンの鼓動やフィーリングを楽しめる」と川崎重工業の担当者。30年代前半の販売を予定する。

※水素の活用：5月には国会で新法「水素社会推進法」は成立した。





Topics Note

伝統の味 外国人に人気 ～ 川島の笛木醤油 ～

■ 江戸期の蔵 体験施設に

川島町上伊草の老舗しょうゆメーカーの笛木醤油が運営する「金笛しょうゆパーク」の工場見学者数が、年間で4万人を超えるなど好調だ。中でも目立っているのは海外からの観光客。江戸時代の蔵を体験施設にリノベーションした「江戸蔵」も6日にオープンし、さらなるインバウンドの誘客を狙う。

■ 誘客の陰にSNS

寛政元（1789）年創業の同社が、創業230周年の2019年にオープンさせた金笛しょうゆパーク。工場見学の「しょうゆ楽校」の参加者は、今年7月で累計15万人に達した。最近では、欧米などからの観光客が参加者の1割を占めるという。

8月下旬、工場見学に参加していたのはイタリア人の母娘。大学の経済学の教授のパオラ・サコさんと、心理学者のシルビア・ポリさんだ。日本の食文化に関心があり、初めての日本旅行で伝統的なしょうゆ蔵の見学を試してみたいと思ったという。

留学経験もある笛木吉五郎社長（45）が英語で、木桶で1年以上熟成させる伝統製法について説明すると、2人は「アメージング！（素晴らしい）。木の桶や樽で長期間熟成させるところがワインと共通していると感じたと話す。笛木社長によると、海外の観光客が増えている背景に交流サイト（SNS）が影響しているという。インフルエンサーが体験をアップし、それを見た人が訪れる。「感動が、また次の感動を呼んでいる」という。

■ インバウンド2割へ

国内外からの誘客をさらに図るため、6日にオープンしたのが「江戸蔵」だ。創業時からあったといわれる蔵を、7千万円かけてリノベーションした。

木造2階建ての土蔵で、防火性の高い二重の屋根が特徴という。昔はしょうゆの醸造に使われたが、近年は倉庫となり、壁や屋根の老朽化が進んでいた。2年前から構想を考え、約1年がかりで修復や耐震補強を行った。2階にこれまで外国人見学者からも要望が多かった体験コーナーを新設。だししょうゆ作りや、せんべいの手焼きなどのワークショップを行う。1階は売店で、さまざまな種類のしょうゆや、しょうゆを使ったスイーツなど30種類の商品を販売。新商品は10種類で、動物性食材不使用のビーガンのポン酢は、かつお節の代わりに昆布を使っている。これは外国人の需要を考えて開発した。

同社は江戸蔵オープンを契機に、年間の工場見学者を1万人増の5万人に、インバウンド客をこれまでの1割から2割に増やすことを目標にしている。

「小さいしょうゆ蔵だが、発酵や伝統をキーワードにインバウンドを呼び込み、地域のことを盛り上げる一つのモデルとなるようにしたい」と話した。