

社会医療ニュース

社会医療研究所

〒101-0047
東京都千代田区神田1-3-9
KTビル4F 日本ヘルスケアテック/株内
電話 (03) 5244-5141 (代)
FAX (03) 5244-5142
E-mail: syakaiyou-news@nhtjp.com
HP: https://syakaiyou-news.com/
定価年間 6,000円
月刊 15日発行
振込銀行 三菱UFJ銀行
京橋支店 (023)
普通口座 1712595
発行人 小山 秀夫

失礼ながら今回の診療報酬改定議論は 医療のパーパスさえ吹雪の中で見失う

所長 小山 秀夫

中央社会保険医療協議会で診療報酬改定議論が進められていきます。会議の資料も議事録も全て公開され、その上ライブでも放映されているので、臨場感があって興味深いものの、なぜか意見表明みたいなことがつづいていて、ただで、結末がどうなるのか全く予想できないのです。少し前までは中

になり、大げさにいえば医療のあり方を根本的に変更せざるを得ない瀬戸際までもつれる議論は、結論がえられず、見送られるか、すこしだけ芽出しをするか、半年とか1年後の時差改定になるか、それとも断行されるかのいずれかなのです。

調査専門組織(入院医療等の調査・評価分科会)の広範な討議の展開は、ごく専門的なようでも一部駆け引きみたいな議論もあり興味深く拝見していました。

議論されているということは、

その部分でプラスかマイナスかの報酬改定があると考えても良く、波風立たないで議論が進められていることがあれば、多分、その部分で何らかの評価が下される確率が高いことになります。逆に議論が先で、議論の一致が困難で、場合によっては両論併記ということ

長年、診療報酬改定をネット裏から観戦してきた体験では、大もめにもめればもめるほど歴史的な改定、小波程度で議論も紳士的でシヤンシヤンという感じの改定は、財政的にも経営的にも影響があまりない、結果的に医療提供に必要な費用の小幅の改定です。

今回の議論は、細かい部分では意見の対立がありますが、論点が「引き上げか、引き下げか」みたいな根本問題に集中しすぎていると思えます。それと、見え隠れする財務省の強硬な姿勢、官邸の不鮮明な方針が、議論の進展に暗い影を落としているように思いま

診療報酬の見解では「診療報酬による特例的な対応があったものの、コロナ補助金を除く損益差額は大きく悪化した。コロナ補助金を含んだ損益差額率も、一般病院ではほぼプラスマイナスゼロ、一般診療所では前々年(度)よりも縮小した。一般病院(国公立を除く)、一般診療所(医療法人)ともコロナ補助金がなければ約半数が赤字になるところであった。一般病院では、コロナ補助金を含めても、赤字病院が4割を超えている」。これまたごもつともその通りなのです。

違いは、コロナ補助金をどのようにみるかです。一般的には病院の経営状況は「損益差額率」と命名されている経常利益率で判断するものである、補助金があるうがなろうが関係ないといってしまうえばそれまでです。ただし、議論しているのは来年4月からの診療報酬改定であり、来年、感染症関連の補助金が皆無になるかもしれないことも事実なのです。

とても悩ましい議論です。どちらが正しいのかというより、診療報酬は医療サービスを現物で給付する医療保険制度で、そのサービスを提供するための費用を償還するための公的・私的・収益に過ぎない補助金の状況より、来年4月以降の2年間の医療機関経営が継続できる価格設定であるべきだと考えられます。原則論です。

「年度調査の結果より、新型コロナウイルス感染症関連の補助金を含めた損益差額率は一般病院全体では1.2%の黒字、国公立を除くと2.8%の黒字であり(R2年度加重平均)、且25年度以降で最も高い水準であった。開設者別にみると、医療法人・公的・その他は、1.2~5.4%の黒字であった。公立では、▲7.3%の赤字であったが(R2年度)、R元年度と比較して6.9ポイント上昇した」。これは確かにその通りなのです。

結論は官邸が熟考を重ね政治的に判断を示すべきパンデミックに耐えられる医療システムを構築するための医療をめぐる課題は山積みになっている。医療従事者の働き方改革もあります。また、「新しい資本主義」では医療サービスをどのように革新するのかについて、これといった方針が示されているわけではありせん。少なくとも、診療報酬は引き上げるのか、引き下げるのかという姿勢を示すべきだと思います。もちろん、薬価との関係もありますので「薬価引き下げ分だけ診療報酬本体を改定して、全体では0改定」というような、何ともならない玉虫色の解決というのもありかもしれません。

今の局面で必要なことは、首相官邸のリーダーシップだと思います。もし、1%以上報酬を引き下げれば、大きな混乱が予想されま

すし、逆に1%以上の引き上げもかなり難しい選択になるように思えてなりません。

いずれにしろ、日本の医療サービスをどのようなものにするのかというパーパスも示せず、政治的な妥協の産物化してしまえば、この先の医療サービスに対する期待も医療従事者の賃金問題も、そして何よりもより良い病院の再編方針もぐちゃぐちゃにならざるを得ないのではないのでしょうか。

所長 小山 秀夫

カギは、「人への分配」に加え、「男女が希望通り働ける社会づくり」、「社会保障による負担増の抑制」です。

全世代型社会保障構築会議を中心に、女性の就労の制約となっている制度の見直し、勤労者皆保険の実現、子育て支援、家庭介護の負担軽減、若者・子育て世帯の負担増を抑制するための改革、さらには、こども中心の行政を確立するための新たな行政組織の設置に取り組んでいきます。

これらの政策を総動員することにより、分厚い中間層を取り戻していきます。

以上は12月6日の衆議院および参議院本会議で、第207回国会における岸田総理の所信表明演説の一部です。コロナ克服、経済回復そして成長、その後が社会保障政策だと判断し、若者・子育てが先決で、男女が希望通り働ける社会づくりを進める、その他の広範な社会保障の政策課題は全世代型

久しぶりにすつきりした演説で

言語明瞭でわかりやすかったです。全文を読み返して感染症対応以外の部分では、デジタル関連で「遠隔医療」、分配に関連して看護・介護・保育・幼児教育の給与引き上げに触れてはいますが、医療、介護、福祉分野に関しては特に発

言がありません。不思議なのは「社会保障による負担増の抑制」と「女性の就労の制約となっている制度の見直し、勤労者皆保険の実現、子育て支援 家庭介護の負担軽減、若者・子育て世帯の負担増を抑制するための改革」は全く逆のことなのかどうかわかりません。

「社会保障による負担増の抑制」とは、各種保険料が過大にならないように抑制することだと思いますが、「家庭介護の負担軽減」と「若者・子育て世帯の負担増を抑制」は介護サービスを充実し、若者・子育て世帯の負担増にならないようにするということであるように思います。素直に読むと、若者・子育て世帯の負担にならない方法で介護サービスなどの給付を手厚くするということのよ

そんなに深い意味はないので、しょうが、それを含めて「全世代型社会保障構築会議」の結論を待つという意味でしょう。これはこれで重要なことです。会議に参加するメンバーの皆様方には大きな期待が寄せられますし、責任は大だと思います。個人的にも存じ上げている方々がメンバーにいらっしやいますので、くれぐれもよろしくお願い致します。

全世代型社会保障政策議論は負担と給付だけではすまない

今更ながら全世代型社会保障という考え方は重要だと思えます。子ども子育て支援は重要ですが、この分野の社会保障制度はフランスやドイツ、北欧や英国と比較してみると改善の余地というか、全く日本の制度対応も給付総額も見劣ります。したがって、子ども子育て支援を更に充実することが必要です。義務教育は親世代の所得に関係なく税金で賄われていまずので、子ども子育て支援で所得制限をどのようにするかという議論は、制度設計上の根幹にかかわるはずで。

社会保障制度議論では、延々と負担と給付のバランスについて議

らない状況を醸し出しているといえます。明確に断言すれば負担と給付の議論だけでは結論に到達できなくなり、社会全体のバランスを考慮せざるをえないということでしょう。

気候変動やデジタルへ対応
そして社会課題の解決へと

総理の所信表明演説の中で、かなり難しい国際状況で「数世代に1度の歴史的挑戦においても、日本の底力を示そうではありませんか」という発言がありましたがい、それだけ状況は逼迫しており、日本本の経済ばかりか、社会自体が危

このようなことから「社会保障制度は歴史的社会的産物」と学問

的には理解されています。簡単に所得制限といいますが、家庭でサラリーマンの男性が、一か所の会社から給与所得しがなく、その妻は家計補助的労働として年間100万円程度の所得しかない場合が圧倒的と考えられていた時代の産物です。単身世帯が急増し、親世代も増加傾向にあり、晩婚化と定年が延長傾向に変わった社会では、世帯単位の「所得」自体をどのように行政機関が把握するののかといった根本的課題があります。昔から言われているように個人商店など所得把握が難しい場合があります。

社会の変化は、全世代型社会保障のあり方を見直ししなければな

何よりも全世代型社会保障構築
会議に期待します。新しい民主
義化の新しい社会保障ビジョンを
示して欲しいのです。

有事斬然（ゆうじざんぜん）

第24回 地方における人材確保の難しさ

北部上北広域事務組合 公立野辺地病院 病院事業管理者 一戸 和成



今回は、地方における人材確保の難しさについて考えてみたい。

〇公的価格評価検討委員会

2021（令和3）年10月31日の衆議院議員総選挙の結果を受け、11月10日に召集された特別国会で岸田文雄氏が第101代の内閣総理大臣に指名された。それに先立ち、11月9日政府は岸田氏の掲げる「新しい資本主義」を実現するため、全世代型社会保障構築会議と下部組織である「公的価格評価検討委員会」を設置し「成長と分配の好循環の実現」に向け、最優先で取り組むべき課題として看護、介護、保育の分野で働く人の収入を引上げるべく検討を開始した。11月11日のMEDIFAでも厚生労働省の吉田学事務次官は、今回の公的価格の見直しは「我が国の社会全体の賃金水準を上げていくための先導役として期待されている」とも発言しており、議論の推移を興味深く見ていきたい。

〇衰退する地方

青森県の人口は、2020（令和2）年度末で、123万人余り

であるが、ここ数年、年間15、000人以上の減少を続けている。そのうちの約2/3は自然減であるが、特に地方で大きな問題なのは、人口減少のスピードを加速させる残りの約1/3を占める社会減である。社会減が発生する年代は、高校卒業時と大学卒業時とで大半を占める。「進学」を除いた理由は、2021年度の最低賃金を見れば明解だ。東京都は最高値の1,041円、青森県は最も低い部類の822円である。東京都とは219円も違う。仮に、非正規雇用でフルタイムの場合、約35,000円もひと月の賃金が違うのだから、高い収入を求めて都会に向かうのは自明の理だ。それを裏付けするのが、内閣府が発表した2015（平成27）年の「年次経済財政報告」での記載である。そこには「賃金と人口の流出率の関係をみると、賃金水準が低い地域ほど人口の流出率が高くなるという、はっきりとした関係がみられている」とある。さらに、サービス業は人口密度が低ければ労働生産性が下がるため、人口減少を食い止める必要があるとも記載されている。つまり、地方だからといって、最低賃金に張り付くような賃金では、若者にとって魅力はなく、優秀な若者は都会に流出し、人口減少は加速することにも、産業全体に悪影響を与えると指摘しているのであるが、現在の地方の姿を見ると、その通りであると言わざるを得ない。

〇前政権の置き土産

2020（令和2）年10月16日、前政権は「成長戦略会議」を設置し、元ゴールドマン・サックスのデビッド・アトキンソン氏などを委員に任命し議論を行ってきた。アトキンソン氏は「中小企業の生産性は長年低迷」と指摘し、現状を打開するには「最低賃金の段階的な引上げが有効」と主張した。中小企業を再編し、賃上げに耐えられる「強い中小企業」を創造する必要があるとの考えだ。筆者は経済学者ではないので、学術的な考察ではないが、地方の給与水準の低さや、中小企業が多い現状を見るに、この意見は地方を活性化するために非常に的を射た政策提言であると思っている。そのため、中小企業の経営者からは反対の大合唱だった賃金の引上げについて、現政権がまずは中小規模の事業者が多い分野である医療（看護、介護、保育の世界で働いている方々の賃金を引上げる政策として、引き継いだことは歓迎すべきことである。それと同時に、

この賃上げがその他の分野の中小企業で働く人や地方で働く人の給与水準の引上げにつながることも最も望ましい結果だろう。経営者の論理から脱却し、働く人の視点で政策が展開されることを願う。

〇当院の待遇改善例

これからの、特に地方にある医療機関には、適切な医療サービスを提供することはもちろんのこと、街づくりの核となると同時に、若者に賃金面・雇用の継続性という点で、安定した「職場」を提供するという大きな使命があると考えている。そのため、着任以来、職員給与の引下げは行わず、待遇改善に継続的に取り組んできた。

- ①職員の夜勤手当の引上げ（16時間勤務の場合の手当を10%引上げ等）
- ②介護福祉士の時給引上げ
- ③会計年度職員の資格保有者に対する時給引上げと正職員としての採用（②、③は、時給1,000円以上に設定等）
- ④外部から人材を確保した場合の報奨金（10万円）の設定
- ⑤看護師の修学奨学金の月額を倍増（5万円から10万円へ）などである。この1年半で、非常勤も含め看護師6名、理学療法士2名、管理栄養士2名、診療放射線技師1名、看護補助者2名、医療事務職6名の採用ができ、看護

師の奨学金受給者は5名にまで増えている。来年度以降も、積極的に人材確保を行う予定でいる。

〇魅力ある職場づくり

筆者は、青森県健康福祉部長時代に、景気や観光客など外部からの需要に大きく影響を受ける飲食や観光などに偏った産業振興策ではなく、労働集約型産業である医療、介護、福祉分野での若者の就労定着のため、事業所を大規模化し、給与水準を高め、将来に希望を持てるようにすることが、人口減少の歯止めにもなるという視点で政策を進めてきた。

そのため、現職でもこうした考え方を踏襲して人材確保を行っている。その際に改めて実感することとは、

- ①生活するために十分な給与が
 - ②結婚・子育てなどの将来設計ができるか
 - ③仕事での自己実現が可能か
- ということを、若者にアピールできなければ、地方では優秀な人材の確保にはつながらないということだ。今後も「選ばれる」職場となるよう病院の改革を進めていきたい。
- しかし、役所時代に建物の中で考えていたものとは、全く違う世界が見えているのも事実で、人材確保とはかくも難しいものなのかと思ひ知らされる今日この頃である。

経営環境が変われば経営戦略・人材戦略も変わる(11)

一般財団法人竹田健康財団 法人事務局長 東瀬 多美夫

■自治体の地域全体DX人材育成

日本は、デジタル化が遅れているといわれるが、DXを実現するためにはどのように人材育成を進めればよいだろうか。政府は、だれ一人取り残されないデジタル化を実現するとしているが。

長野県は地元企業のDXを促進するため、IT人材を育てる無料講座を長野市と松本市で開催した。内容は、クラウドサービスの導入やDXの進め方などを、実習や座学で2日間の日程で学べる講座だ。さらに、産官学で「信州ITバレー推進協議会」を立ち上げIT人材の育成に取り組んでいる。首都圏・中京圏・北越地域との結節点に位置する地理的メリツトを生かして、ITの人材と産業の集積を促進する構想だ。新潟県は、DXによる地域課題の解決や、地元企業などのDXへの理解を深めるために、企業や自治体などの取り組みを紹介するオンラインセミナーを開催した。参加費は無料で、総務省情報流通行政局の担当者が郵便局の取り組みやデータ活用の紹介、NTTデータ経営研究所が生活者の需要の変化に

応じ、買い物支援へつなげた津南町の事例を紹介した。新潟県は、県内のDXを推進するため、「県内産業デジタル化構想」を21年3月に公表し、中長期の地元経済の成長へ向け、デジタル化への対応を進める政策を打ち出している。

兵庫県は新任知事のもと、社会人が大学などで学び直すリカレント教育を推進している。製造業を中心とした県内の中小企業約4百社の経営者や社員を対象として、AI活用入門、AI活用アプリケーション入門、AI活用データサイエンス入門といった講座を設けている。初学者でもAIに関する実践的なスキルをオンラインで習得できる機会が得られる。県内の他大学にもプログラムの開講を要請し、データサイエンスなど中小企業向け教育プログラムの拡充を目指している。

■企業のDX人材育成

本格的に取り組んでいる企業の研修体系、講座内容、対象者、研修方法、時間などを知ること重要だ。

ヤマトグループは、デジタル人材の育成へ向け Yamato Digital

Academyをスタートし、階層ごとのデジタル教育プログラムを展開し、データドリブン経営を推進している。また経営構造改革プラン YAMATO NEXT100を策定し、基本戦略として、①お客さま、社会のニーズに正面から向き合う経営へ転換する、②データに基づいた経営へ転換する、③共創により、物流のエコシステムを創出する経営へ転換する、を掲げ未来に適合する構造改革を実施するとしている。

そして中期経営計画（22年3月期～24年3月期）「Oneヤマト2023」では、IT関連組織を1つにまとめデジタル機能本部を発足させ、DXを推進する司令塔とした。また重点施策の一つとして運創業を支える人事戦略の推進を掲げている。21年4月からは、社員のデータ活用を推進するため、20年から試行してきたDX人材育成に向けた新しい教育プログラム Yamato Digital Academyを全社に導入した。

このヤマトデジタルアカデミーは、①各部門等の主管支店社員のリーダーや現場のスタッフ（約3千人）を対象とし、デジタルデータ活用等で構成する基礎的DX研修を実施する全社員向けカリキュラムと、②社長を含む経営層と経営幹部候補者を対象（約6百人）とし、DXに必要な経営資源の分析及びリスクへの見識を高めるプ

ログラム等で構成する経営層向けカリキュラムと、③デジタル機能本部所属社員を対象（約3百人）とし、ITスキルを高めるだけでなくビジネスデザイン、アーキテクト、データサイエンス等の育成プログラムで構成するDX育成カリキュラムの3つで構成されている。研修で使用するデータは、実際に利用されている本物のデータを使用している。

またヤマトデジタルアカデミーには、DX到達に向けビジネススキルを向上させるための「DX人材育成プログラム」と、技術スキル向上のための「DXスキルアッププログラム」が準備されている。DX人材育成プログラムの内容は、①MECEや因数分解などを学び、ロジックツリーを活用した演習を通じて日常業務に取り組みすることを目指すロジカルシンキング（MECEは、「お互いに、重複せず、全体に、漏れがない」を意味し、物事を整理する時、抜け漏れをできる限りおさえるための基本的考え方）②正しい論点を立てるための考え方と論点に対しての答えを伝えるための状況、複雑化、疑問について理解するクリティカルシンキング、③説得力のある主張・提案を行うための情報伝達方法を習得し、パワーポイント資料作成スキルを向上させ、伝えたいことが伝わる資料を作成する手法を理解するデザインシンキング、

④リサーチにおけるプロセスの全体像及びプロセスごとの重要なポイントを理解するリサーチ、⑤AI活用の潮流とデータ分析プロセスの全体像を理解するアナリティクス、⑥DX人材にとってのヒアリングの有効性や意義について理解し、効果的なヒアリングを学ぶヒアリング、⑦プロジェクトを成功させるために必要な基礎的な知識・ノウハウを習得するプロジェクトマネジメント、⑧要点を伝えるために必要なプレゼンの仕方、⑨身体の使い方を鍛えるプレゼンテーション、⑩メンバーや関係者の意見を引き出し、合意を形成するために必要なスキルを学ぶファシリテーション、⑪変革を完遂するため、周囲の状況変化に応じて計画をアップデートしていくチームのパフォーマンスを最大限高めるための動き方について理解するアジャイルワーク（アジャイルとは素早い、機敏な、頭の回転が早い、の意味があり、ソフトウェア開発において従来のウォーターフォール型開発に対し、開発要求仕様の変更などに素早く柔軟に対応するための開発手法のこと、アジャイル型開発と呼ばれている）といった科目が用意されている。各科目はオンラインによる受講形式で、講師に質問も可能となっている。講義時間は、演習も含めて5～9時間となっている。

（次号へつづく）

この1か月の

喜怒哀楽



カミュー・サン＝サーンスは百年前の12月26日に、86歳で息を引き取るまでなんと300曲以上を作曲したフランスの音楽家です。1856年10歳でコンサートデビューし、13歳でパリ音楽院に入学。「神童」と呼ばれたそうです。

「動物の謝肉祭」を初めて聴いたのは中学校の音楽室でのレコード鑑賞の時間で、とても感動したのを覚えています。なんだかわかりませんが「肉に感謝する？」という疑問がわいてきたので、先生に質問し「復活祭であるイースタの前の40日間肉を口にしないので、その前の数日間をカーニバルとしてお祭りするんだ」と教えていただきました。

今にして思えば、毎週2回の音楽の時間は人生にとって貴重です。現在、中学生は3年間の音楽授業時間が削りに削られて115時間だそうです。58年前は西洋音楽中心の楽しい時間で、音源がラジオとか蓄音機からLPレコードや「ステレオ」などという高額調度品風電化製品が普及し始めた時代です。いつでもどこでも気軽にクラシック音楽が聴ける環境ではなく、豊かな家庭以外の一般庶

民の家では高値の花みたいな存在だったように思います。

中学生時期はフォークソングからビートルズに移り変わる時代で、東洋ではない西洋音楽への関心が海外の文化や芸術へのあこがれになり、高等教育がどんどん「西洋かぶれ化」するか、なんでもアメリカカンドリームを美しいと錯覚せざるをえない雰囲気でした。

人間どんな音楽を聴いてきたかで考え方やモノのとらえ方に影響があると思いますが、教養主義的な音楽への関心と、何でもかんでも聴いてみてから自らが判断するということにも性格の差が生じるのでしょうか。わたしはなんでも聴いてみたい派でしたが、行き過ぎたとは思えない最近の商業主義的楽曲に魅力を感じられません。

ミュージカルや映画音楽あるいはポップスに素晴らしいものも多数あるし、クラシック音楽の分野でも膨大な量の作品があり、1人の人間が全てを鑑賞することは困難なのではないかと思っています。

昨年から延々と続いているパンデミックですが、音楽に助けられていると、何度か思います。どんな曲も音楽に再生できるので「何を聴くか」に迷うこともあります。それで毎月、聴く順序をなんとか決めていきます。生誕年とか没後何年とはわかりやすいので、その作曲家の全曲を鑑賞したりして楽しんでいけるのです。

オペラ「ヘンリーⅧ」は、シェイクスピアの劇をコピーした作品でDVDが発売されています。サン＝サーンスの音楽はともかく、このDVDを何度みても映像が古く、演出に変化が乏しく単調なのがどうも気に入らないのです。よく考えてみると、エリザベス1世の父親であるヘンリー8世という人物が、嫌いだと気づきました。他国の昔の王様のことをわたしはどう思うかなんて、書くこと自体無意味かもしれませんが、「嫌いだ」と思えたのも、このオペラのおかげだと思うと、なんだか楽しくなってきたのです。

毎回、下手な音楽談義を書き散らして申し訳ありません。今年もご愛読いただいた皆様に深く感謝します。

◎オミクロンまできました

ギリシャの文字のアルファで始まった変異型は、15番目まできて、つぎはパイ、ロー、シグマと続くのでしょうか？最後の24番目はオメガですが、そろそろ勘弁して欲しいのです。メールの送り状にギリシャ文字使い切ったら星座の名前にするそうだと書いたなら、「どれだけあるの？」という質問いただきました。みなさんご存じなのは12星座だと思いますので調べてみたら、国際天文学連盟とかいう組織が88星座をリストにしているそうです。ギャフン。よくわ

かりもしないのに余計なこと書いて誠に申し訳ありません。

星座名までにならないで欲しいし、本当にギリシャ文字まででとどまって欲しいのです。今夜は星に願いをかけてみます。

◎ハイブリッドでの講演会

11月にはいつてから大学院の講義も対面方式で再開され、毎週どこで週1回程度講演をしています。Zoomだけ、Zoomとリアルという体験を重ねています。参加者にはご迷惑かもしれませんが、リアルに反応していただけるのはありがたいです。時節柄、感染症対策下の個人の疲労や組織の傷み具合に応じて、個々人の精神状態の改善や組織の再編などのテーマで話すことが多いため、どうしても参加いただいている方々の琴線に触れてしまいそうになります。ただはつきりわかるのは、この20か月目のパンデミックで医療従事者や介護保険事業者の皆様は、すごくお疲れです。

何もできませんが、リスペクトを胸にコミュニケーションを再構築することが最優先ではないのか？言わなくてもわかるだろう、黙って働けばいいのだなどという態度を示す人の部下は、本当に苦しんでいるのでは？コミュニケーションは上司が相手の立場を最大

限尊重して、いろいろなチャンネルを利用して働きかけること。リスペクトが伝わればコミュニケーションが円滑になることなどを話しているだけです。

「話すことが変わってきましたね」といわれることも多くなりましたが、わたしの思いを話しているだけで、特殊な情報源があるわけでもないし、特別な才能も優れた知見もあるわけでもないことだけは確かです。それでも、人々に感謝を伝え、時に励まし、エールを送り、リスペクトしていますので、どうか心が折れることなく生きてください。差別せず同じ船の乗員だと確認し、相違点より一致点を探す努力を、そして分断より連帯を選び続けてほしいだけです。それが、医療や介護マネジメントの基本のキの字だと信じているからでもあります。

病気や障がいあるいは体力的に働けない高齢者は沢山いますが、働こうと思えば働ける人も沢山います。年金生活者が安全を願い健康に留意しながら心穏やかに生活できることは幸福なことです。思い込みでもいいので高齢者はリスペクトされる存在として努力しましょう。1人暮らしでもいい、なんとなく寂しくてもいいのです。ただ、普通にリスペクトし合えないと辛いですね。ミュージック聴きながら楽しいクリスマスを過ごしましょう。

医療の沸騰点

日本の凋落とその原因
— ガバナンス敗戦 —

済生会熊本病院医療情報調査分析研究所 所長 副島 秀久

本紙「医療の沸騰点」を担当して6年となる。岡田氏から熊本地震を機に執筆を依頼され書き始めたが、期待通り沸騰させたかどうかはおぼつかない。長く書き続けるのも良いが、ある年限で交代して新味を出すのも重要だろう。選手交代と言う新陳代謝は何よりすべての組織に求められる。長年、駄文にお付き合いただいた読者に感謝！と言うことでこの欄の執筆も残り4回となりそろそろまとめに移りたい。

日本人の平均賃金は1991年447万円、2020年433万円と先進他国が2倍近い伸びを示したのを見ると明らかに凋落と言えよう。この間の政治の責任は大きくこの点数では落第だ。もちろん海外との比較がなければ給与水準は現状維持と映るが、「現状維持でどこが悪い」という言い訳もさすがに無理がある。この凋落のメカニズムを詳細に分析することとで次に何をすべきが見えてくると思う。

かつて半導体や太陽光発電、地熱発電、リチウム電池などで先進的であった日本も、安い労働力を求めこうした将来性のある成長分

野を次々と海外に出し、物作りの基盤と稼ぐ力を失った。安全保障においてもこうした分野は重要だったが、時の権力者は海外から調達すればよい位に考えていたのだらう。代わりに「美しい日本」という観光立国をめざした。観光は生活には必須ではなく、水もので浮き沈みも大きく、安定収入にならない。塩野七生女史がベネチアを博物館国家と称したように先人の遺産のみが収入源では心細い。やはり物作りを中心とした科学立国を維持すべきだろうと思う。

今、EVをめぐる熾烈なレースが始まった。この分野でも先進的だったはずだが、中国勢や欧州に一気に差をつけられている。日本が得意とする、また稼ぐ元であった産業がすたれていくのは国力の低下につながる。次に待っているのがデジタル敗戦で、情報社会での敗戦は致命的に見える。医療分野でも今回のCOVID-19対応をめぐる、データ収集と解析が遅れ、結果的に経済回復が諸外国に比べ遅れることとなった。マインバーの普及は必須なのだが、お金をかけた割には進んでい

ない。義務化する以外にないだろう。

「日本はなぜ敗れるのか」は山本七平の著作のタイトルであるが、国の大きな方針を決めるべき政治中枢が機能せず、適切な意思決定が行われずに敗れ去る日本の姿が描かれている。日清、日露の戦争で勝利した気分になった軍部は、第一次大戦以降、戦争の形態が国民すべてを巻き込む総力戦となったという認識にかけ、戦争を「事業」とし拡大に突き進み破綻する。戦後の日本は高度成長と言ふ一時的成功に酔いしれ、次の投資を怠りバブルではじけた。歴史的に同じ様なことが繰り返されていと思うが、病院長で経営が良い時にはこのまま続けようという気になるが、ここにすでに凋落の伏線がある。良い時に次の戦略を考えて計画的な投資をすべきなのだが、パーティーの最中には気づかない。企業も国家も冷徹な戦略が常に必要でパーティーの最中でも醒めたリーダーが必要だ。

変われない原因は何だろうか。既存の組織は生物と同様にすべて腐っていく。細胞も入れ替わらなければ死ぬだけだ。とくにトップに改革の意志や先見性がなければ組織は勢いを失う。改革意欲の源泉はいかに問題意識や課題意識をもつかにあり、常に現状で良いのかを問い続け、解決を模索する

のがトップのあるべき姿だろう。トップが高齢化し保守的になり過剰な自信をもつと、組織も硬直化する。新しい技術や社会の変化に対応できなくなるからだ。とくにガバナンスは組織や社会の健全性を保持するうえで重要だが、未だ日本では理解が浅い。若く、国際感覚もあるリーダーに変わらなければ各種国際ランキングは低下し続けるだろう。一時的に良い時があっても次の展開ができない、世界の潮流を読めないなどはリーダーの資質と組織に問題があり、最終的にはやはりガバナンスに帰着する。

ガバナンスを学ぶという意味で最適の教材が日大である。最近病院建築をめぐる横領疑惑が明るみに出た。以前も日大アメフトの悪質タックル事件を題材にガバナンスの在り方を述べたが、今でも依然として変われない体質を持ち続けている組織が多く、教育機関だけでなく病院も企業も行政もそれぞれがガバナンスを問われている。まだ、全貌が明らかになったわけではないが、理事長の任期や権力の集中、外部監視や情報公開の在り方、意見の具申ができない恐怖支配の風土など、どれもこれも反教材の典型で学びの余地が十分にある。さらにこうした組織が学校法人として存在でき、多額の私学助成金を受け取ってきたことなど、監督官庁の文科省の責任も

大きい。権力で金を集め、金で権力を増大し、権力でルールを変えて異論を封じ込め恐怖による支配体制を作る。やはり権力と権限の違いの明確化や任期の重要性、相互牽制や権限の分割、権限の明文化などにおいて、日大にはガバナンスの体制が全くなく、実態はやぐざ組織による疑似ガバナンスだろう。

今やガバナンス不全と劣化は日本社会全体に見られる。適切な選手交代は重要だが、おおもとの政治体制も一部の世襲議員によって支配され、交代によってもたらされる社会のダイナミズムを失わせている。これは特定の誰かの責任と言うより、長期政権というシステムに内在する病理とも言えよう。かつての大英帝国も凋落し、改革によつて新しい価値観をもって再生した。日本もここらで大洗濯、グレートリセットの時期だろう。シンガポールの再生はリーカニューから始まった。マレーシアから袖にされた彼は選挙演説でトラックの上から叫んだ。「君たちの孫子が人力車の運転手のままでいいのか」と。われわれは孫子にどういう未来を約束できるのだろうか。日本の社会や様々な組織を長年見てきたが、その健全な発展を見届けるのは楽しい事であるが、逆にその凋落は見るに忍びない。私の現状認識と予測が当たらないことを祈るばかりである。

毎年楽しみにしている「現代用語の基礎知識選2021ユニキャン新語・流行語大賞」が発表され、「リアル二刀流／ショータム」に決定して嬉しかったです。やはり大谷翔平さんは偉大で、感染症関連も封じ込め、オリパラを抑えての堂々第1位で、おめでたいことです。

トップ10には「親ガチャ」というのが入りましたが「出生にあたり、運次第のガチャ（ソーシャルゲームやカプセル玩具自販機）を1回しか回せないような、親を自分で選べない状況を指した言葉」なんだそうですが知りませんでした。選考理由は「ガチャガチャで出てくるアイテムのように、親を自分で選べないことで、親が当たりはずれだったりすること、を、ひとりで表現した言葉」との説明です。正直いつてわかるようでわかりませんが、若者が希望をなくしていることを象徴しているようにも思えます。

「ガチャガチャで出てくるアイテムのように、

「ジャマおじ、ジャマおば」化回避連合結成



嫌われても書きたいことは書き続けようと決心しています。

21世紀的な価値観にアップデートさせて振る舞う人をニユータイプ。こんなことを断言する「ニユータイプの時代」を書いた山口周さんは、「オッサン」を定義しているのです。

実は、流行語に50歳以上の職業人の中に不要の人が少なくないことを意味する言葉が選ばれなかったことに胸を撫でおろしています。11月末のNHKスペシャルでも放映された「シン・ニホン」の著者で慶応大学環境情報学部教授・ヤフーCSOの安宅和人さん出演の「ジャマおじ、ジャマお

ば」を回避せよ」は強烈でした。特に、「革新を起こす」というマイ

「50歳以上のローパフォーマー」が存在していることを統計的に明らかにしていますが、上司を変えらることで組織が生き返る可能性も示してくれています。

わたしはこれらの人々の本の愛読者ではありませんが、思い当たる節があるので面白おかしく読み続けています。最低限「ジャマおじ」にならないこと、ニユータイプにはなれないけれども努力すること、ハイパフォーマーにはなれないので部下を持たないこと、と決めています。ただ、どんなに

① 古い価値観に凝り固まり新しい価値観を否定する
② 過去の成功体験に執着し、既得権益を手放せない
③ 階級序列の意識が強く、目上の人に媚び、目下の者を軽く見る
④ よそ者や異質なものに不寛容で、排他的
以上「劣化するおっさん社会の処方箋」光文社新書967より引用。

友人で「サイエンスドリブン」を書いた梅本哲さんは組織内に「50歳以上のローパフォーマー」が存在していることを統計的に明らかにしていますが、上司を変えらることで組織が生き返る可能性も示してくれています。

わたしはこれらの人々の本の愛読者ではありませんが、思い当たる節があるので面白おかしく読み続けています。最低限「ジャマおじ」にならないこと、ニユータイプにはなれないけれども努力すること、ハイパフォーマーにはなれないので部下を持たないこと、と決めています。ただ、どんなに嫌われても書きたいことは書き続けようと決心しています。

もう一つ、バンデミックで在宅勤務が増え、組織内のコミュニケーションが痛んでいます。多少のことなら、気楽に話し合えば済むことなのにできない。まず、コミュニケーションの方法自体から再確認し、何をいつしているのか今までの2倍以上の時間傾聴するように心がけ、何をどのように確実に相手に伝えられるのか、整理してから伝えることが重要なのではないのでしょうか。

名前はともかく「ジャマおじ、ジャマおば」化回避連合結成したくなりましたが、賛同いただけますか？

小山

問診票 No.2021

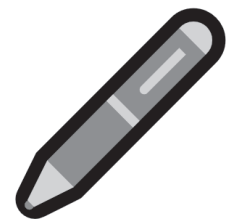
全国をネットする医療・福祉経営コンサルタントグループ
メディカル・マネジメント・プランニング・グループ

氏名	医療・介護・福祉事業者	住所	全国どこでも
年齢	事業継続年数不問 開業前でもOK	職業	医療経営の安定化を希望される方

以下の質問に当てはまるものに✓を付けてください

1)	医療経営に焦点を当てたタイムリーな情報が知りたい	☐ はい	☐ いいえ
2)	検討会や審議会、行政関連情報を効率よく収集したい	☐ はい	☐ いいえ
3)	医療関連団体の動向を知りたい	☐ はい	☐ いいえ
4)	医療経営にかかわる統計情報が知りたい	☐ はい	☐ いいえ
5)	医療経営や実務専門の情報誌を購読したい	☐ はい	☐ いいえ
6)	資金繰り支援策について専門家に相談したい	☐ はい	☐ いいえ
7)	医療・福祉・介護の事業経営者の講演を聞きたい	☐ はい	☐ いいえ
8)	診療・介護報酬改定に関するセミナーに参加したい	☐ はい	☐ いいえ
9)	税務・会計について専門家からアドバイスがほしい	☐ はい	☐ いいえ
10)	相続・事業承継について専門家に相談したい	☐ はい	☐ いいえ

※ご回答ありがとうございます※



1つでも はい に✓を付けた方はお問い合わせください。全国100を超える有力会計事務所がご支援いたします。



email: mmpg@mmpg.gr.jp
https://www.mmpg.gr.jp

関連イベント情報 掲示板

未来研究所 第14回Think-in

日時…12月23日(木) 19時～21時
会場…Zoomオンライン
テーマ…「MEDISO事業(医療系ベンチャー・トータルサポート事業)について」

ゲスト…八巻心太郎氏(MEDISOプロジェクトマネージャー・三菱総合研究所ヘルスケア&ウェルネス本部ヘルスケア・ウェルネス産業グループ)

MEDISOは4年前に厚労省が開始した医療系ベンチャー企業やアカデミア等を対象とした医療系ベンチャー・トータルサポート事業です。相談対応を主とした事業ですが、薬機法の対象となる製品・サービスの実用化を支援するため、相談対応以外にも多様なサポートメニューを有し、医療系ベンチャー等を多角的に支援しています。

ゲストの八巻氏は東京大学大学院修了後、株式会社三菱総合研究所にて医療・介護政策分野の調査研究や、ヘルスケア産業政策分野の調査・コンサルティングに従事され、MEDISOの発足当初からプロジェクトマネージャーとして中心的活動を担っています。

申込は12月19日(日)までに臥龍事務局(admin@garyu.or.jp)まで。

日本臨床看護マネジメント学会主催
第5回全国看護部長会 開催

日時…2022年2月5日(土)
13時25分～17時
会場…Zoom
参加費…3000円

テーマ…Current Best Approach
現時点での最善を選ぶ

講演1…危機的状況で必要とされるリーダーシップ―大阪のコロナ禍で看護職の力をどう集結させたか―(公益社団法人大阪府看護協会 会長 高橋弘枝氏)

講演2…タスクシフト・タスクシェアの意義と課題―看護にとって意義のある改革にするために―(公益社団法人日本看護協会 副会長 秋山智弥氏)

講演3…変革を求められる今の時代に必要なマネジメント力(株式会社オーセンティックス 高田誠氏)

情報交換会…全国で活躍する看護部長と話せるチャンス!小グループミーティングで職場の課題に対するアイデアを出し合ひましょう。

申込は学会HPから。
(<https://www.jsnam.com/>)

2022年2月1日
締切。



日本臨床看護マネジメント学会
第13回学術研究大会開催

日時…2022年2月6日(日)

10時～16時20分
会場…Zoom・オンデマンド
配信(終了後1週間)

参加費…会員7000円
非会員9000円

テーマ…コロナ禍における組織づくり―一人一人の力を活かすマネジメント―

講演…「コロナ禍における看護管理者のマネジメント力」高田誠様(株式会社オーセンティックス 代表取締役)

実践報告「コロナ禍における看護管理者のマネジメント力」、「コロナ禍における『重症度、医療・看護必要度』を用いたマネジメント」、「コロナ禍における看護基礎教育での工夫と、学生の変化・特徴」令和3年度新人看護師育成、医療機関における工夫

特別講演…「コロナ禍のピンチをチャンスに変える組織力へつなげる教育支援を実現するヒント」鈴木克明様(熊本大学教授)

授システム学研究センター教授
大学院社会文化科学教育部教授
システム学専攻)

申込は学会HPから。
(<https://www.jsnam.com/>)

2022年2月2日
締切。



建替時の問題を明瞭に解決します

医療機関の建替え・新築移転では人手不足、予算不足、納期不安、移転計画等、課題が山積みです。私たちメディアックスは、建替えの専門家として貴院のプロジェクト成功に向けて総合的に支援します。

購入
支援

現有機器調査/価格交渉
入札準備/納品管理
発注管理/リスト整備 など

移転
支援

移転計画/運用計画
移転費用圧縮
患者搬送計画 など

建築
支援

医療設備調整/図面プロット
定例会サポート
追加工事回避/圧縮案 など



株式会社 メディアックス

〒103-0004 東京都中央区東日本橋3-5-9五東ビル6階

TEL:03-5614-0961 FAX:03-5614-0962 ㊚kanri@medi-ax.jp

オフィシャルサイト <http://medi-ax.jp>

ポータルサイト ドクナビ <https://dr-navi.info>