

Medical Practice News

● メディカル・プラクティス・ニュース

制度改正 医業・介護経営を取り巻く外部環境を俯瞰する

接遇向上 クリニックの印象を左右するスタッフ同士の会話

会計・税務 資産の棚卸しから始める相続対策

コラム ポジティブな習慣を広げよう

2023
November

11



【バラの模様と水玉模様（イエロー）】醍醐恵子（アート村アーティスト）

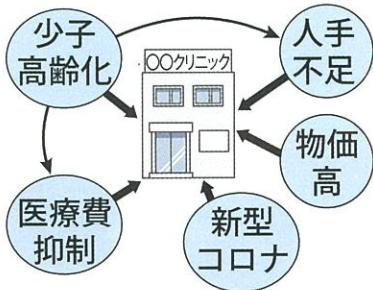
大好きな黄色いバラをたくさん大きく綺麗に描きました。縁取りが難しかったです。

この作品は、パソナグループが運営する「アート村」で活躍する、障害を持ったアーティストの作品です。アート村は「才能に障害はない」をコンセプトに、あらゆる方々が活躍する社会を目指しています。



どうなる? 2024年の医業経営①

医業・介護経営を取り巻く外部環境を俯瞰する



ポイント

少子高齢化に加えコロナ禍や物価高など、医業経営にとって厳しい環境の中で、2024年度診療報酬・介護報酬改定が行われることとなります。

2024年度診療報酬改定まで半年を切りました。実際には2024年2月に答申、3月に告示がなされますが、施行は2024年6月となります。今改定は、介護報酬、障害福祉サービス等報酬との同時改定となり、ポスト2025年のあるべき医療・介護の提供体制を見据えた改定が予測されます。

そこで、診療報酬・介護報酬改定の方向性を見ていく前に、まずは医業・介護経営を取り巻く外部環境を確認していきます。

1. 物価高が及ぼす影響

昨今の医業・介護経営は、近年になく厳しい状況に置かれています。

3年もの間、医療機関や介護事業者は新型コロナウイルス感染症に振り回され、患者・利用者の受診・利用行動が大きく変動し、5類になって以降も引き続き感染対策が求められています。

それ以上に苦しめているものが、物価高です。ロシアのウクライナ侵攻などによる食料や燃料の高騰に円安が重なり、さらなる物価高が引き起こされています。政府は人件費の引上げなどを企業に求めていますが、それがさらなる物価上昇につながることになります。一般企業と異なり、医療や

介護事業者は物価高や燃料の高騰を価格に転嫁できません。医薬品や診療材料以外の経費、例えば水道光熱費や委託費、修繕費等はこの1年で相当な値上がりをしています。入院・入所者への給食費は公定価格となっていますが、食材や水道光熱費の値上げは価格に転嫁できず、経営を圧迫する大きな要因となっています。

2. 少子高齢化が及ぼす影響

医業・介護経営に影響を及ぼす外部環境で、最たるもののが少子高齢化です。

図表1のとおり、高齢者人口は2040年度には総人口の35%になるといわれています。その後も高齢者人口は高止まりする一方で、働き手の中心となる15~64歳の生産年齢人口が2040年には、2020年から1,300万人減、2070年にはさらに1,700万人減となって、総人口も減少します。

出生率も年々低下し、1972年は年204万人の出生数でしたが、2022年では年77万人となっています。50年でほぼ3分の1の出生数となったわけです。

2040年には、生産年齢人口1.5人で高齢者1人を支えることになります。生産年齢人口が減少する分、生産性を向上しなけれ

ば、人件費比率が高い医療や介護分野においては、サービスの提供さえ危ぶまれます。政府は、人口減少により人材が不足しても医療や介護サービスが持続できるよう、働き方改革や、地域医療構想に基づく医療体制の再構築、地域包括ケアシステムの構築などを一体で進めるとしています。

人口減少は他の産業でも業務の効率化が課題となります。が、診療報酬や介護報酬といった公定価格を主な財源とする医業・介護経営では、医療DX、IT・ICT化、タスクシェア・シフト等、医療・介護サービスの質を高め、持続的に提供できる体制の構築が求められています。

3. 2024年度の社会保障費予算案から見る影響

前回の、2022年度診療報酬改定においては本体+0.43%、薬価・材料価▲1.37%で、実質▲0.94%のマイナス改定となりました。

厚生労働省の2024年度予算概算要求によると、一般会計総額は2023年度当初予算比1.8%増の33兆7,275億円。高齢化による社会保障費の増加などを受け、前年度から5,866億円増額となっています。診療報酬・介護報酬改定に絡む経費などは金額を示さない「事項要求」となっているため、最終的な予算額はさらに膨らむことになります。

ちなみに、財務省の財政制度分科会の資料では、2023年度予算ベースでの国民医療費総額を約48兆円とすると、診療報酬を1%適正化(引下げ)した場合、約4,800億円の

[図表1] 日本の人口の変化 [万人、()は総人口に占める割合]

	1990年(実績)	2020年(実績)	2040年	2070年
75歳~	599 (5%)	1,860 (15%)	2,227 (20%)	2,180 (25%)
65~74歳	894 (7%)	1,742 (14%)	1,701 (15%)	1,187 (14%)
15~64歳	8,614 (70%)	7,509 (60%)	6,213 (55%)	4,535 (52%)
~14歳	2,254 (18%)	1,503 (12%)	1,142 (10%)	797 (9%)
総人口	12,361	12,615	11,284	8,700

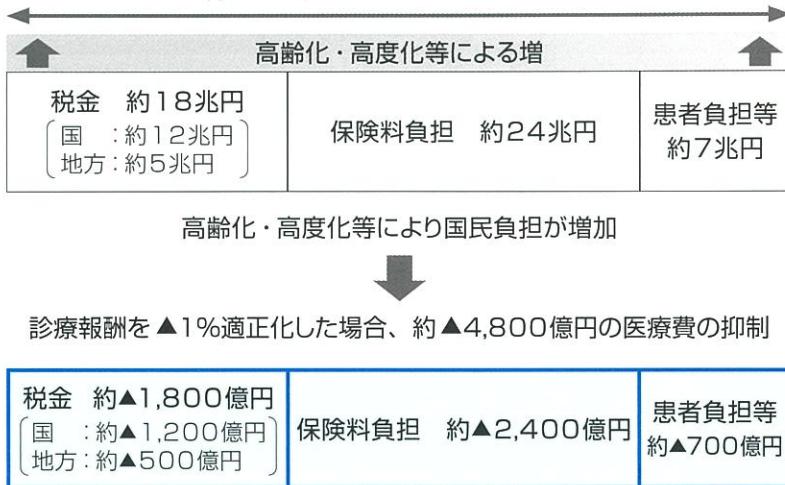
出所：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」（出生中位（死亡中位）推計）

(総務省資料より作成)

[図表2] 医療費の財源構造

国民医療費=診療報酬総額

約48兆円（2023年度予算ベース）



(財務省 財政制度分科会資料を一部改変)

医療費が抑制できるとしています(図表2)。

逆に言えば、薬価や材料価を引き下げても全体の改定率が+1%であれば、税負担で1,800億円の予算増額、保険料負担で2,400億円、患者負担で700億円の負担増になるということです。

保険料負担は、給与から天引きされる健康保険料から賄うものです。患者負担と合わせれば、プラス改定の結果、国民負担が大きくなるのです。

厚生労働省の2024年度予算概算要求では、質の高い医療・介護サービスを提供するため、医療・介護のDX推進に166億円を計上するなどしています。重点項目の推進等と併せて、診療報酬や介護報酬においても、DX推進等に向けた改定内容であることを期待したいところです。

(株)ASK総合診療報酬研究所 チーフコンサルタント 富田敏夫



クリニックの印象を左右する スタッフ同士の会話



ポイント

スタッフ間の会話は、患者さんにも聞かれている可能性を意識するようにしましょう。内容や言葉遣いはもちろん、姿勢や表情も大切です。

院内の印象を構成する要素の一つ

クリニック空間の印象を構成しているものには、インテリアや清掃状況などとともに、「人」が発しているものの影響が大きいのではないでしょうか。例えば、働く方の身だしなみや笑顔、発する声のトーンなども、その空間をつくっているのです。

そして見逃しがちなのが、スタッフ同士の会話です。患者さんは待合室で座っているときにも、無意識に様々なことを見たり聞いたりしています。いくら自分たちに対して親切でも、裏の顔が見えてしまうような態度が目に入ったり会話が聞こえてきたりすると、印象が悪くなってしまいます。

働いている側からは見えない場所でも、患者さんに聞かれている可能性があることを意識して会話をするようにしましょう。

こんなシーンに注意！

シーン① 受付まわり

患者さんは順番について敏感に様子を伺っています。「順番が分からなくなってしまった」といった会話や、看護師から順番を変えるような伝言が受付スタッフに入るときには、特に注意が必要です。

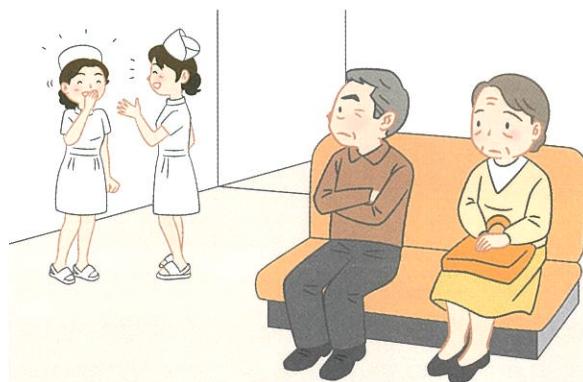
シーン② 先輩や医師からの指示

立て込んでいる時間帯や、迅速に指示をしなければいけないときには、端的にはっきりと言い切るような言い回しをすることもあると思います。日常から信頼関係ができるいる間柄であれば、受け手のスタッフは何も思わないかもしれません、聞いている患者さんがギョッとすることも多いようです。

シーン③ スタッフ同士の私語？

ふとした空き時間のおしゃべりについて、苦言をいただくことがあります。

自分たちは業務の延長線のつもりでも、話し方がそうは聞こえなかったり、笑い声などが交じってしまったりすると、何か悪口を言われていると感じる患者さんもいらっしゃいます。



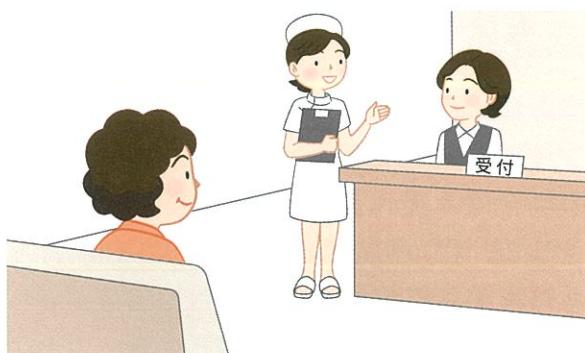
業務コミュニケーションのポイント

カーテンの裏、お化粧室に向かう途中等、どこで患者さんに聞かれているか分かりません。個室になっている場所以外は、いつも他の人が聞いているかもしれないということを頭に置いて、聞こえてもよい話し方と態度を心掛けましょう。

ポイント1 患者さんの前での立ち位置や表情に気を付ける

ホテルマンなど、常にお客さまの前で伝言をし合うプロフェッショナルたちは、姿勢はお客様側に向けたまま横並びで会話をします。そうすることで「業務中」といった姿勢になり、私語には見えません。患者さんから見える位置で話すときには、患者さん側にお尻を向けない位置で、横並びで話すことが大切です。

また、口を開けて笑ったり、怪訝な表情になったりしないように、口角を少し上げた余裕のある微笑みを意識しましょう。



ポイント2 立場に関係なく丁寧語を心掛ける

いくらスタッフ同士の仲が良くとも、友達言葉での会話は患者さんの誤解を招いてしまいます。立場に関係なく「です」「ます」調の丁寧語が、患者さんから見て最も違和感がありません。

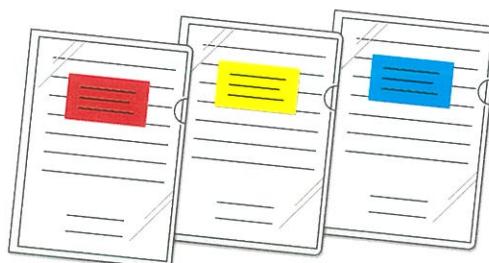
なぜ敬語ではなく丁寧語なのかというと、医師に対して気を遣い過ぎる話し方を

していると、「医師が偉そう」「患者よりも医師を大事にしている」などの意見をいたたくこともあるからです。院内ではへりくだり過ぎないように気を付けましょう。



ポイント3 メモを活用する

診察の順番が前後することや要注意情報など、患者さんに聞かれてはいけない内容に関しては、付箋などのメモを活用しましょう。赤は緊急事態、黄色は相談、青は情報共有のように院内でルールを決めておくと、見た瞬間の判断が付きやすくなります。その後、会話が必要なときには個室内であらためて話をしましょう。



患者さんもスタッフも心地良く

スタッフ同士が適切な範囲で気遣い合っている姿は、患者さんから見ても美しいものです。視線を合わせて「アイコンタクト」を取ったり、「ありがとうございます」とお礼を伝え合ったりしながら、働くスタッフも患者さんも心地の良い空間を目指していきましょう。

(&MIND 代表、産業カウンセラー 菊地麻衣子)



資産の棚卸しから始める相続対策



ポイント

個人資産の棚卸しをして金額ベースで把握した上で、「争族対策・納税資金対策・相続税対策」という3つの柱で相続対策を立てていきます。

相続対策は個人資産の棚卸しから

まずは、自身の財産とその価額を、図表1の資料などをもとに整理します。

プラスの財産からマイナスの財産を差し引いた額が相続財産となります。相続財産のうち「予想相続税額」の計算は複雑ですので、専門家に計算してもらいましょう。

相続対策における3つの柱

相続対策の柱は次の3つです。それについて見てきましょう。

1. 争族対策

争族対策の基本は、「遺言書」の作成です。「財産を承継させることが必要な人に、確実

に必要な財産を承継させること」が重要です。あとは、財産管理能力、生前贈与分、遺留分などを考慮して、バランスのとれた遺言書を作成します。

2. 納税資金対策

納税資金となるのは、次の財産です。

- | | |
|--------|---------|
| ①現金・預金 | ②上場有価証券 |
| ③生命保険金 | ④金塊 など |

[①～④の合計額] > [予想相続税額]

であれば問題はありません。

[①～④の合計額] < [予想相続税額] の場合は、次のような(1)納税資金を増加させる、(2)相続税を軽減させる、といった対策が必要となります。

図表1 個人資産の棚卸し

プラスの財産	マイナスの財産
土地・家屋……固定資産税課税明細書	借入金…償還表
預貯金……通帳・証書	その他
上場有価証券…証券会社からの「お知らせ」	
貸付金……未返済残額	
生命保険金……保険契約書	
その他（金塊など）	

相続財産	
予想相続税額	
純相続財産	



(1) 納税資金を増加させる対策

財産を「なんとしても残さなければならぬ財産（配偶者が居住する自宅など）」と、「売却などの処分もやむを得ない財産（空室が多い古いアパートなど）」の2つに区分します。そして、後者を換金して納税資金とします。

(2) 相続税を軽減させる対策

これは次項の相続対策の柱の3つ目、「相続税対策」に該当するものです。すなわち、相続税対策は、納税資金対策の一環でもあるということです。

3. 相続税対策

相続税対策の手法は、次の2つに集約されます。

- ① 課税される相続財産を減らす。
- ② 相続財産を「時価」より「評価額」が低い財産に組み替える。

主な相続税対策とその手法の関係は図表2のようになります。

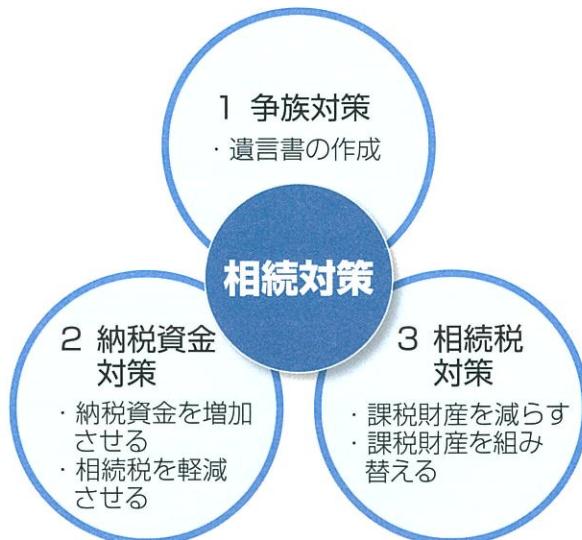
また、相続税対策には、「税制改正のリスク」「租税回避行為認定のリスク」が伴いますので注意が必要です。

最近では、次のような事例があります。

(1) 税制改正のリスクの事例

令和5年度の税制改正において、暦年課

■相続対策における3つの柱



税制度で贈与を受けた財産を相続財産に加算する期間が、相続開始前「3年間」から「7年間」に延長されました。代わって、相続時精算課税制度に節税効果があるような改正がなされました。

(2) 租税回避行為認定のリスクの事例

「財産評価基本通達」の総則第6項には、「この通達の定めによって評価することが著しく不適当と認められる財産の価額は、国税庁長官の指示を受けて評価する」とあります。

令和4年4月19日の最高裁判決は、「納税者に租税回避の意図があった場合には『総則第6項』を適用できる」と判示しました。すなわち、租税回避の意図があると認定されると、組替えの効果がなくなってしまう可能性があるということです。

これらのリスクも考慮して相続税対策を取ることになります。

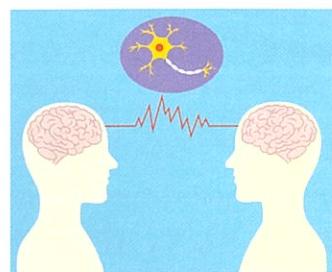
資産家には、様々な業界から様々な相続税対策が提案されます。自身が完全に理解できるまでインフォームドコンセントを求めるようにしましょう。

図表2 相続対策とその手法

相続対策	課税財産の減少	課税財産の組替え
生前贈与	○	—
生命保険の活用	○	—
養子縁組	○	—
不動産賃貸物件の建築・購入	—	○
不動産管理会社の設立	—	○

ポジティブな習慣を広げよう

人の行動を無意識にまねさせる働きをする「ミラーニューロン」は、20世紀から21世紀にかけての重要な発見の一つといわれています。人の行動や感情が周囲の人に伝染する仕組みが解き明かされてきたことで、職場環境や人間関係の改善への活用が広がっています。



笑顔とあいさつが浸透

リツ・カールトンには、お客さまが10フィート（約3m）以内に来たら目を見て微笑み、5フィート（約1.5m）以内に来たら挨拶をする「10/5ウェイ」というルールがあるそうです。

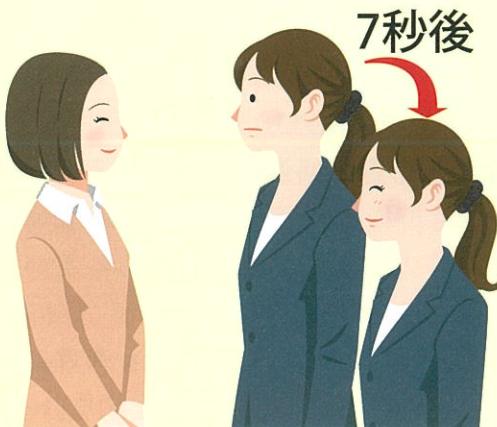
このルールを導入したアメリカのある病院では、一部の職員が反発しこれを実践しませんでした。ところが半年後には、ルールを実践した職員の行動が伝染して患者さんも笑顔で挨拶をするようになり、反発していた一部の職員もつい笑顔で挨拶を返しているうちに、気が付くとルールを実践していたといいます。

負の感情の“感染”を防ぐ

厚生労働省の調査では、仕事関係のストレスがある人は82.2%、その要因の4番目が「対人関係」でした。人ととの間に生じるストレスは、直接関わることで感じるものだけでなく、イライラしている様子を見て間接的にストレスを感じるような「セカンドハンド・ストレス」もあります。

前出の病院では、実は「患者さんの前で愚痴を言わない」というもう一つのルールを決め、診察室をはじめ、廊下やカフェなど患者さんがいる場所での愚痴を禁止し、負の感情が間接的に感染することを防いでいました。

人から人へ“伝わる”行動・感情



2人1組になり、1人は感情を表情に出さないようにし、もう1人は相手の目を見て微笑みかけるという実験で、約8割の人が7秒以内に微笑み返していました。



ストレスを言葉や態度に出している人を見るだけでストレスを感じてしまう「セカンドハンド・ストレス」。全くの他人よりも、同僚や家族などからの方がより強い影響を受けるといいます。

参考：ショーン・エイカー著、高橋由紀子訳『成功が約束される選択の法則』徳間書店、2014
DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー「他人がまき散らすストレスに“感染”しない4つの方法」ダイヤモンドオンライン
厚生労働省「令和4年 労働安全衛生調査（実態調査）結果の概要」