



# オフィス・サポートNEWS

〒104-0032 東京都中央区八丁堀1-3-2 佐藤ビル5F  
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926  
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

第151号 2021年9月

発行責任者 鎌田 勝典

## となりの弁護士

## ナンバー1とナンバー2

1 昔、旧民主党政権下の科学技術予算に関する事業仕分けヒアリングの議論の中で放った「一番じゃなきゃいけないんですか。二番ではいけないんですか。」という連舫議員の発言が話題になったことがある。

2 一番か二番かは、あくまでも相対評価の問題であり、結果の問題である。  
オリンピック・パラリンピックで金メダルと銀メダルが価値にそんなに大きな差はない。アスリートにとっては、自分の全実力を出し切ることに意味があり、金か銀か銅かはその結果でしかない。メダルにどのような意味があるか、またメダルが取れなかったアスリートにとってその結果がどのような意味があるのか、それは努力した当事者が決める問題である。

3 他方、経営においては、私はナンバー1とナンバー2との間には、比較にならない大きな差異を感じることもよくある。最近も、とある上場企業の前副社長とお会いする機会があった。もちろん大手大企業の副社長まで務めた方だから相当な実力と人格・識見をお持ちの方で、私のようなヨタレ弁護士にも敬意をもって対応していただいた。とても立派な方だと思っている。

4 しかし、経営の世界ではナンバー1とナンバー2とは、雲泥の差があると感じることは多い。特に、中小企業経営においてはそうである。それはどこから来るのだろうか。

### TOPICS

### 2022年4月から順次施行される育児介護休業法改正～子の出生直後の男性の育休制度

#### 労使トラブル110番

#### 異動における人事権の濫用とみなされる場合とは

#### 連載

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント

新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』

司法書士の業務つれづれ帳

JAZZでほっと一息

となりの弁護士 ほか



マリーゴールドの花畑



弁護士法人  
パートナーズ法律事務所長  
弁護士 原 和良

中小企業の場合、ナンバー1は、すべてのリスクを背負っている。ある中小企業の社長は、「自分の自宅は、会社の事業資金を調達するために金融機関のために数億円の根拠当権を設定し事業を営んでいる。私は、根拠当権の上に布団を敷いて毎日寝ている。その経営者の気持ちがわかりますか。」と私に話したことがある。  
借金と数百名の社員の生活を一身に背負って緊張感の中で毎日生きているのがナンバー1の経営者である。それに対して、多くの中小企業のナンバー2は、このようなリスクを背負っていないケースがほとんどである。そこに、事業への覚悟の違いが知らず知らずのうちに行動に出てくる。だからこそ、ナンバー1からナンバー2への事業の承継は、この「覚悟」のギャップを乗り越えるための壁が高く、苦勞も多いのである。

5 今、政府の統計によれば、中小企業の経営者の平均年齢は70歳を超えている。そして、70歳を超えた経営者で事業を引き継いでくれる後継者が決まっている経営者は約5割で、残り半分は、バトンを引き渡せないでいる。  
親族や社内メンバーへの事業承継ではなく、会社そのものを第三者に売却するM&Aの比率も事業承継では増えているという。  
ナンバー1からナンバー2への経営の承継は、我が国の地域経済を支える中小企業にとって避けられない喫緊の課題となっている。

## 時言

## トヨタ社員の労災認定判決と労災認定基準の改正

1. トヨタ自動車の社員だった男性（当時40歳）が2010年にうつ病で自殺したのはパワハラや過重労働が原因だったとして、男性の妻が労災として認定しなかった豊田労働基準監督署の処分を取り消すよう求めた訴訟の控訴審判決が16日、名古屋高裁であった。原告の請求を棄却した1審・名古屋地裁判決を取り消し、労災を認める逆転判決を言い渡した。
2. 男性が海外工場の生産準備など複数の業務を抱える過密労働があったうえ、上司に大声で叱責されるパワハラを受けていた。高裁判決は、労災認定基準の改正で2020年に新設された「社会通念に照らして許容される範囲を超える精神的攻撃」を考慮しパワハラによるうつ病発症を認定した。
3. 一方、脳・心臓疾患の過労死認定基準も、2021年9月14日付で20年ぶりに改定された。従来、監督署の過労死認定は、直前の時間外労働が100時間（直前1か月）、80時間（直前2～6か月）あったかどうかを唯一の基準とする傾向があった。今回の改定では、労働時間だけでなく「労働時間以外の負荷要因」を合わせて総合評価して労災認定するとされた。拘束時間や連続勤務、インターバルの短さ、不規則勤務なども負荷要因とされる。他にもいくつかの基準見直しが必要とされ、正式にリーフレット等も発表された。
4. 過労死をめぐる長期にわたる遺族たちの裁判闘争、運動がこうした改正につながったことは間違いない。今後の労務管理においてもよくよく考慮されなければならない。



鎌田 勝典

今号のトピックスで来年4月から開始される「男性版産休制度」を取り上げた。娘が8月末に出産した。夫君は産前からテレワーク勤務を続けており、産後は育児休業をとった。病院との行き来その他かなり頼りになった。現行制度では、夫君は1歳になるまであと1回しか育児をとることができない。新しい「男性版産休制度」では、夫君は産後8週間に2回産休を取ることができ、かつ、育児をさらに2回に分けて取ることができる。

4月にNHKで「出産 ヒトは難産を選んだ」という番組を放映した。シカは生まれ日に立ち上がり歩きはじめる。サルは子が生まれた日にさっそく母親にしがみつく。ヒトは二足歩行になり骨盤の穴が小さくなり、脳が大きくなったため難産となる。1歳前後にならないとヒトの子は歩くこともできない。科学者たちは「難産の苦しみこそ、仲間を育児をする仕組みを生み、発展の原動力になった」と分析する。しかし、「仲間を育児する仕組み」が壊れていく。大家族時代は遠い昔となり、核家族化が進み、夫君は過重労働となる。母親のみが育児を負担し、その結果高い比率で母親は「産後うつ」になる。社会は面倒を見ない。

コロナ禍で、いわゆる立ち合い出産は認められず、夫君でさえ出産後の病院では一度きりしか子と面会できない。出産そのものをあきらめざるを得なくなっている。産婦人科そのものも閉じられてきている。社会の「発展の原動力」を蘇らせたいと切に思う。  
(鎌)



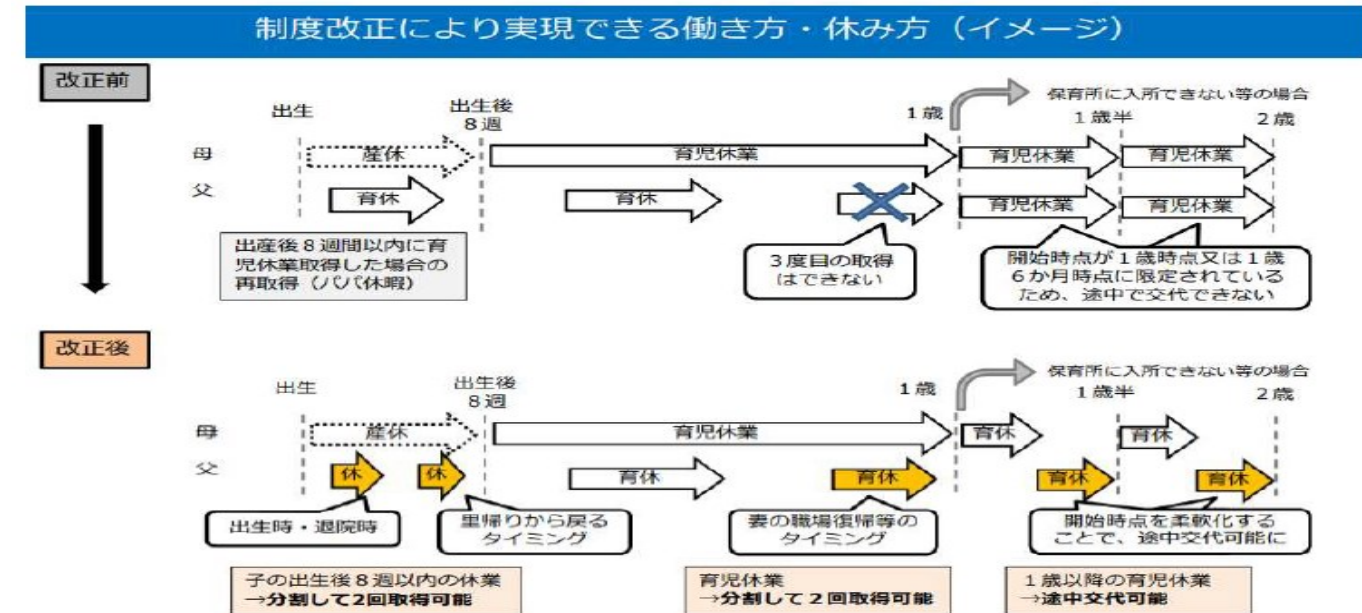
## 2022年4月から順次施行される育児介護休業法改正 ～子の出生直後の男性の育休制度

2021年6月に改正された育児・介護休業法が、2022年4月から順次施行されます。今回の改正では、子の出生直後の時期における男性の育児休業取得促進の枠組みが新たに追加されました。その内容を確認し、いまから準備を開始しましょう。

### 【法改正の主な変更点】

#### （１）男性版産休制度の創設

- 正式名称は「出生時育児休業」です。男性が、
- ①子どもの出生後8週間以内に4週間まで取得が可能。
  - ②（出生後8週間以内の）休業の申請期限は休業の2週間前まで。
  - ③2回まで分割可能。
  - ④労使協定を締結している場合、従業員が合意した範囲で就業が可能（就業できるのは4週間のうち10日、80時間以内）
- ※男性版産休後、子どもが1歳（最長2歳）までの期間には現行の育児休業制度を利用できるが、今回の改正で現行制度の育児休業を2回分割して取得できるよう「柔軟化」された（2023年4月施行予定）。
- 分かりやすいイメージ図の資料を参照してください。



#### （２）育児休業を取得しやすい環境整備への義務化

事業主に対して、育児休業を取得しやすい雇用環境の整備が新たに義務付けられました。「研修」「相談窓口の設置」など、複数の選択肢からいずれかを選択して採用することになります。

#### （３）妊娠・出産の申出をした従業員への個別の周知・意向確認の義務化

従業員、もしくは従業員の配偶者が妊娠・出産したと申し出があった場合、従業員に対して、現行・新制度の育児休業制度を周知し、取得意向を確認するという義務が事業主に課されました。

#### （４）有期雇用労働者の育児・介護休業取得要件の緩和

「引き続き雇用された期間が1年以上」という有期雇用者のみに課された要件は廃止され、無期雇用労働者と同様の取扱い（労使協定を結んだ場合除外が可能）とされました。なお、「1歳6か月までの間に契約が満了することが明らかでない」の要件は存続します。

### 【両立支援等助成金の対象】

男性がこの出生後8週間以内に開始する14日（中小企業は連続5日）以上の育児休業を取得したり、育児目的休暇制度を新たに導入したりした場合に、両立支援等助成金が支給される可能性があります。1人目の育児休業で57万円（中小企業）などの支給があります。

ただし、育児休業規程含めた就業規則や帳簿類が申請の際の添付書類となっていますから、まだ作っていないところはいまから整備するようにして下さい。

## 年金相談の現場から

## 障害年金 初診日の証明も認定日の診断書も揃えられないとき

特定社会保険労務士 鎌田 勝典



### Question

双極性障害を患い、障害年金の請求をしたいと考えているのですが、初診（平成20年）の病院から「カルテがないので初診日を証明する書類を書けない」と言われました。また、障害認定日（平成22年）当時に通院していた病院が廃業となり、担当医は死亡していることがわかり、認定日当時の診断書を入手することもできません。障害年金の請求をあきらめるしかないのでしょうか。

### Answer

#### 【初診日の証明ができないとき】

通常は、初診の病院に「受診状況等証明書」を書いてもらうことによって初診日を証明してもらいます。初診日の証明はあくまでも、病気・障害の兆候があったときに最初に病院に行って診察してもらったという証明ですから、この時には病名が不明であったり、病状がそれほど深刻ではなくてもかまいません。しかし、カルテの保存期間である5年を過ぎてしまっただけでカルテがないときこう言われるときがあります。もちろんカルテがなくても何らかの診察の記録が病院側に残っていればそれで証明はできるのですが、それすらないときは困ってしまいます。

こういう時は、「受診状況等証明書が添付できない申立書」という書類があって、それを提出することによって初診日の証明に代わるものと扱われます。なぜ証明書を提出できないかの理由を記入し（今回の場合は「カルテが保存されていないため」になります）、参考資料を添付して提出することになります。参考資料として次のようなものがあります。

- 身体障害者手帳又はその時の診断書
- 健康保険の給付記録（健保組合などに保存されていれば。但し精神障害の場合はこの証明は難しい）
- お薬手帳、（病院からの）領収書、診察券
- 第三者証明（病院に通院していたことを証明できる2人以上の方）
- 初診の病院からの紹介状（転院したときの紹介状が残っている場合）

#### 【認定日の診断書がないとき】

認定日当時の病院の廃業または医師の所在が不明（死亡含む）などの理由で、認定日時点の診断書を得られないときは、認定日請求ができません。こういう場合、事後重症という制度があります。事後重症というのは、障害年金の原則的な請求である認定日の段階では障害等級に該当していないときとか、ご質問のような認定日段階の診断書を得られないときなどに、請求日（現在）の時点での診断書を提出することによって現在の障害等級を判断する制度です。等級に該当すれば、請求日からの障害年金が支給されます。

医師の診断書は医師としての診察にもとづいて書かれますが、同時に、日常生活の判定について医師が書く欄があります。この欄を正確に書いてもらうためには、医師に日常生活の実態を正確に報告することが大切です。医師は事細かく日常生活の実態を知っているわけではありませんから。また、日常生活の実態も、独身であったときにどれくらいできるかを報告するようにして下さい。家族の援助を含めた実態を報告しても、医師は正確に判断できませんので気を付けてください。





## 人口減少社会の未来予測

今月、朝日新聞デジタルに「未登記で27年、土地所有者が10倍超の395人に 国東市が提訴へ」という記事があった。

内容は、大分県国東市が、27年前に温泉宿泊施設の建設のために買い取った土地の登記をせずにいたところ、登記簿上35人だった土地所有者が相続で395人に膨れ上がり、問題の解決のために民事訴訟を起こすというもの。前所有者は山林共有組合で、組合員の共有名義で登記されていたので元々の所有者も多かったが、27年で所有者は約10倍に膨れ上がった。

このような「所有者不明土地」の問題は以前にも書いたが、現在、所有者不明土地は全国で約410万ヘクタールの面積を占めると推計されている。これは九州本土を大きく上回る面積で、2040年には国土の2割、北海道本島の面積に迫るとの試算もある。

この課題に対する改正民法が今年4月に成立した。内容は、①所有者不明土地に特化した財産管理制度を創設する。裁判所が選任した管理人が所有者不明土地を売却したり(裁判所の許可が必要)、管理することができる。②共有地の一部の共有者が不明の場合に、裁判所の関与の下で、残りの共有者の同意で共有物の変更行為や管理行為を可能にする制度を創設する。また、不明な共有者の持分の価額に相当する金銭を供託して、不明な共有者の共有持分を残りの共有者が取得する仕組みを創設する。③ライフライン(水道、ガス、電気等)を自己の土地に引き込むための設備を他人の土地に設置する権利を明確化し、隣地所有者の不明状態にも対応できる仕組みも整備する。などがある。

司法書士事務所リーガルオフィス白金  
代表司法書士 飯田 茂幸

URL:<http://shirokane-legal.com/>



また、予防策として、相続登記の義務化も成立した。不動産を取得した相続人に対し、その取得を知った日から3年以内に相続登記の申請をすることを義務付けることとした。正当な理由なく申請がない場合には10万円以下の過料の罰則がある。相続登記の際に、一部の物件の登記が漏れることを防止するために、特定の者が名義人となっている不動産の一覧を証明書(名寄帳のような証明書)として発行されるようになる。

これらの改正によって多少は所有者不明土地に対する意識も変わるだろうと思う。ただ、この改正民法により所有者が明確となっても、その土地を利活用されなければ根本的な問題解決にならないと思う。

日本の人口は2004年12月の1億2,784万人をピークに減少し、2100年には4,700万人程になると予測されている。また、2050年の世帯数の予測では、約4割が単身世帯となり、その半分は高齢者の単身世帯となる。これまで主流だった「夫婦と子」という世帯は、全体の18%程となる。これらはいずれも総務省が公表しているデータである。この人口減少が日本の根本的な問題にあり、この状況では土地の利用もこれまでとは大きく異なるはずだ。

世界的にも人口減少は始まっていて、この流れは止まることがないだろう。今の子ども達が社会の中心となっている頃には、今までとは大きく違う景色が見えていると思う。これまでの価値観を捨て去って行動しないと、子ども達の未来は画けない。

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

## Li'l Darlin' リル・ダーリン

1957年カウント・ベイシー楽団のためにニール・ヘフティが作曲しました。翌年ジョン・ヘンドリックスが歌詞を付けています。スローテンポの曲で1970年前後の大学生の間でダンスパーティが盛んだった頃、この曲はラストダンス用に演奏されたと言います。パーティで出会った男女が「この後、食事でも行く？」なんて耳元で囁きながら踊ったらいいです。こんな時バンドマンは、楽器を片付けることと、部室まで楽器を運ぶことを想像しながら演奏していました。目の前で可愛い娘が他の男と帰っていく姿を見るのは辛いものです。

金ピカの宮殿なんていない  
銀行が持っている以上のお金もない  
愛していると感じたから  
多くは求めない  
優しいダーリン、愛をくれるの  
彼は私を愛している  
彼は私を愛している

真夜中まで私を追いかけないで  
私、グラマーな体型でもないし  
リル・ダーリンもハンサムでもない  
あなたが知っている誰かさんのようにね

でも、リル・ダーリンだけが私を愛しているの  
彼だけが私を愛している  
彼だけが私を愛している

ダーリン、彼は私を愛している

上記はメル・トーマが歌った歌詞ですが、実はこの曲には別の歌詞も付けられています。「私以外の誰かの夢を見ないで」というタイトルでバート・ハワードが作詞しました。こちらはエラ・フィッツジェラルドが歌っています。インストものとして作られた曲には、この曲のように後で別の歌詞が付けられることは良くあるようです。

ゆったりとしたテンポでダンスパーティーの余韻を感じながら、踊る感じが分るでしょうか。YouTubeには古い映像が残っています。スローテンポの練習曲としては最適な曲ではないかと思っています。指揮者のいないバンドでリズムを合わせるのは意外と難しいものです。

コロナ禍でライブもパーティーも中止になって、いつか昔の話として扱われることになるのでしょうか。働き方が変わり、生活様式までも変わるのかしら。「いつまで我慢すれば良いのか」という飲食店やライブハウスの経営者の声は切実です。



## 異動における人事権の濫用とみなされる場合とは

## Question

この間、3名の労働者の異動案件を抱えています。1人目は本人の希望による異動で、それに伴って役職も降りることになります。2人目は、会社として異動させる、かつそれに伴い役職の解任を伴う案件です。3人目は、この間産休・育休に入っていた方が復職される案件で、産休に入る前に就いていた役職を他の方がすでに担っており、復職後就く役職がないため困っているという例です。人事異動に伴うこれらの措置に関する留意点を教えて下さい。

## Answer

## 【一般に異動は人事権に属する】

人事といった場合、異動(配置転換)、出向(在籍出向)、移籍があります。このうち、出向は就業規則等に出向に関する規定があり、過去に出向がしばしばあるような場合は、労働者との間で出向に関する基本的合意があるものとみなされ、使用者は比較的裁量の範囲で自由に行うことができるとされています。これに対して移籍は、会社を辞めさせ、他の会社に籍を移すことですから、労働者との合意(自由な意思での合意)がなければできません。

では異動・配置転換はどうでしょうか?会社を経営していれば、どの部署に人手が不足しているとか、経営上どの部署を強化する必要があるかなどをその都度判断する必要がある、それに伴う人事異動は日常的な業務として広く使用者に裁量権が認められています。

## 【人事権の濫用とみなされる場合】

しかし、裁判例等から異動が人事権の濫用とみなされる場合があることに留意する必要があります。次のようなケースです。

- ① 職種特定の合意があった場合
- ② 業務上の必要性がない場合
- ③ 命令に不当な目的がある場合
- ④ 労働者に通常受忍すべき程度を著しく超える不利益を負わせる場合

①のケースは、労働契約で職種特定を合意している場合とか、国家資格をもって採用された者などが該当します。職種を特定されて採用された者に職種変更を命じる権限は原則としてありません。もちろん特定された職種を遂行する能力に問題があり、その職種のままでは解雇せざるを得ないなどの事情があるときは、合意の上で職種変更するときはあり得るのですが、それは特殊な事情によるものです。

②のケースは、業務上の特段の必要性がなく、その従業員を異動させる特段の合理性もないとして異動が否定された裁判例などがあります。

③のケースでよくあるのは、使用者が労働組合を敵視するため行われるような異動です。

## 【「受忍すべき程度を著しく超える不利益」とは】

④に該当するかどうかはまさにケースバイケースとなります。異動の中でも転勤を伴うか伴わないかは大きな違いがありますし、役職の低下または廃止、給与減を伴うかどうかでも違ってきます。

転勤を伴う場合では、最高裁の東亜ペイント事件(昭和61.7.14)判決がリーディングケースとなっています。判決では、「会社の労働協約及び就業規則には、…業務上の都合により従業員に転勤を命じることができる旨の定めがあり、…全国に十数カ所の営業所を置き、その間において従業員、特に営業担当者の転勤を頻繁に行っており、…労働契約が成立した際にも勤務地を大阪に限定する合意はなされなかったという前記事情の下においては、上告会社は個別的同意なしに被上告人の勤務場所を決定し、これに転勤を命じて労務の提供を求める権利を有するものというべきである。」と転勤を肯定しています。

役職及び賃金の低下等を伴う場合でも、それが合理的理由があるのか、本人との合意があるのか、賃金低下の緩和措置の有無等を総合的に考慮されることになるでしょう。

## 【産休・育休明けの復職に伴う「不利益取扱い」の禁止】

ご質問の3人目のケース(産休・育休明けの役職廃止)は、辞めるべきでしょう。ご承知のように、2014.10.23最高裁判決では、男女雇用機会均等法9条3項の「妊娠、出産、産休の請求、産前産後の休業(育休含む)又は軽易業務への転換等を理由として解雇その他不利益な取扱いをしてはならない」という条文は「強行規定(当事者が合意しても変更できない規定)」であること、この場合の「理由として」の解釈も形式的に「他の理由がある」というという理由付けは許されず、「(産休・育休等を)契機として」行われた措置をいうとされました。したがって、厳格な判断が求められ、よほどの事情がない限り違法な措置とされます。



## 失敗しない就業規則の作成・改定のポイント⑥

MORI 社会保険労務士・行政書士事務所  
代表 森 慎一 (<http://office-mori.biz/>)



## 第65回：通勤手当

通勤手当は日本の多くの企業が支給している手当ですが、会社ごとにルールが細かく異なる場合も少なくありません。そこで、以下では通勤手当を規定するうえで注意したいところなどを述べます。

## 1 通勤手当の支給対象者と支給額

諸手当に関する規定を定める場合は、最低限、対象者と支給額を定める必要があります。通勤手当では、対象者を通勤距離が2キロ以上の者としている場合が多いのですが<sup>1)</sup>、そのほかにも、前回取り上げたマイカー通勤を許可制としていたり、自宅から最寄り駅までバスを利用する場合は一定の距離以上であることを条件としていたりする会社もあります。

次に支給額については、通勤手当の場合は、通勤の手段によって支給額の計算方法が異なるのが一般的です。たとえば、電車やバスのような公共交通機関の場合、実費（フルタイムであれば定期券代）による支給とするのが一般的ですが、1か月定期代ではなく、3か月または6か月の定期券代を、それぞれの期間ごとに支払っている会社もあります<sup>2)</sup>。

一方、マイカー通勤等の場合は、実費といっても厳密に計算することはできません。そこで、理論的に「(1リットルあたりのガソリン価格÷1リットルあたりの燃費)×往復距離×出勤日数」という計算式で算出することも考えられますが、ガソリン価格や燃費は時期や車種によって大きく変わりますので、実際には、もう少し簡略化した計算式を作っている会社が多いです。たとえば距離以外の変数をまとめてしまっ「単価(例：500円)×片道距離」のような計算式の場合です。

ところで、以前テレワーク規程の回でも触れましたが、最近テレワークが増加したことにもなつて、通勤手当を実際に出勤した日数分の実費を支払う取り扱いとしている事例があります。しかし、単に「〇か月分の定期代を支給する」とだけ定めてあって、そのような取り扱いはできないと解される場合もありますので、実費支給が可能と読めるか、よく確認するようにしてください。

なお、支給額に上限を設ける場合は、その上限額を規定するのを忘れないようにしましょう。

## 2 よくあるケースは規定をしておくべき

前の節で、諸手当の規定は、最低限、支給対象者と支給額は必要と述べましたが、実務的にはもう少し細かい計算ルールを決めておいた方がよいと筆者は考えています。というのも、筆者は会社の給与計算業務を受託することがあるのですが、給与規程を見ても計算の仕方がわからないということが少なくからず。そうすると、受託当初は社長や担当者に頻繁に問い合わせなければならなくなってしまいます。また、外注しない場合でも、担当者の変更となった場合に、新担当者が計算の仕方がわからず困ってしまうことも考えられます。そのため、少なくとも典型的なケース、たとえば入退社した月や引越した月の計算方法くらいは定めておきたいものです。

給与計算期間の途中で入退社した場合の通勤手当の計算方法については、1か月定期代を日割り計算するのが簡単なのですが、(定期の有効期間を給与計算期間と合わせるために)途中入退社の月は、その月だけ往復運賃×出勤日数で支払っている会社もあります。

また、引越等により通勤手当が変更になる場合では、たとえば、引越した日を基準に前後の期間で定期代を日割り計算するケースもありますが、日割り計算はせずに、簡単のため変更日の翌月分から新定期代に切り替えるケースもあります。

このように、計算の仕方も一つではありませんので、ある程度頻繁に発生することが想定できる事由に関しては、具体的な計算方法を規定しておく方が便利だと思います。

- 
- 1) これは、もちろんマイカー等で通勤する場合、片道の通勤距離が2キロメートル未満の場合は全額課税になるためである。
  - 2) 3か月または6か月定期代を支給している場合、支給のタイミングを全社で統一するのか、入社月から3か月または6か月おきに支払うのかなど、支払方法もいくつか考えられる。

## 新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』

<http://www.vcon.jp>

経営コンサルタント 野澤 周永 (株式会社Vコンサル)



## 第101回：医療の質

## 【医療の質マネジメント】

「医療の質」？経営コンサルタントが何を書いているの？と言われそうですが、医療機関や介護施設等で、この「医療の質」が問われています。病院に行き、治療を受ける機会が多いと思いますが、お医者様の診察により処置をしてもらう場合、場合によっては検査を受け、薬剤を処方してもらったり、X線やCTスキャナーで検査を受けることもあります。結果が思わしくなければ、「入院」を指示される場合もあります。このように、病院で受ける治療や処置は、多くの専門家の連携プレイで行われています。多くの専門家というのは、医師・看護師・検査技師・薬剤師・理学療法士などです。その場合、これらの専門家が自分の領域で確実に専門家としての仕事をしてもらうことが、ラスト項目なわけ、そのコミュニケーションについて完全であり、一切のミスがないことが求められます。

かつて、患者の取り違えや、大きな医療ミスで人が死に至るなどのあつてはならない事故が良く報道された時期があります。これには、ミスを引き起こす相応の原因があつたのです。

その意味で、西暦2000年前後で多発したこのような医療事故以降、医療機関にも危機感が走り、確実な「外来プロセス」管理や「入院プロセス」管理を実現するための取組として、医療の質マネジメントシステム(QMS)の取組が全国のいくつかの官民の大病院でスタートしました。それまで、病院には病院機能評価という病院に具備されるべき機能をチェックするしくみはありましたが、病院自体が完全な外来診療や入院診療その他、急性期・回復期・慢性期などの病気やケガの治療の各段階において、それぞれ、確実な医療を提供するための医療の質マネジメントシステムが本格的に展開されてきました。

## 【「インシデント・アクシデント」レポート】

「インシデント」をご存知ですか。簡単に言えば、医療のプロセスでミスは発生したが人に害を及ぼすまでには至らなかった、医療行為のミスを指します。製造業や建設業でいう「ヒヤリハット」と近い意味です。これが更に人に影響を及ぼすミスを「アクシデント」といい、病院ではこれらのインシデントやアクシデントの再発防止の報告は、これらの頭文字をとって、「I Aレポート」と呼んでいます。病院の場合は、これらの医療ミスを隠ぺいすることは許されず、「I Aレポート」はそのミスの程度をランクに分け、報告する義務があります。大病院の場合は、その規模によつ

てはI Aレポートは年間数千件にも及びます。

「えっ！そんなにミスが起きてるの？」と驚く方もいるかと思いますが、実際です。

多くは投薬ミスであったり、点滴忘れであったり、ベッドからの転倒転落、指示漏れが発生したりといった様々な項目があります。決して、ほめた話ではなく、場合によっては命に係わることもあり、看過できないことだと思われることとでしょう。これらのインシデントを表面化させ、今後の同様なミスを発生させないために「I Aレポート」による報告を行って対策することは、極めて重要な改善プロセスであり、これらの努力で以前のような重大な医療事故はめったに起きることがなくなってきました。

## 【コロナ禍におけるクラスター対策】

最近のコロナ禍でも病院では、感染防止委員会を組織し、院内でのコロナの陽性者発生やクラスター発生防止のための取組をしています。ウィルスを引き込まれやすい環境にあるのが病院なので、その発生リスクの程度に合わせた感染対策が求められます。しかし、もし陽性者発生やクラスター発生などのインシデント・アクシデントが発生した場合、まずは感染拡大の処置が必要です。その上でクラスター防止などの確実な再発防止が求められます。発生したことが事実であれば、原因を追求し、処置手順を考え、拡大防止のための濃厚接触者への対応や、発熱者の来場に対する「水際作戦」による入場ブロックなどを行い、徐々に発生時の対応マニュアル等を整備していきます。

これらのしくみづくりは、製造業の生産現場で行ってきた生産管理上の品質管理システムの考え方が大いに役立っています。5Sを基本にして、コミュニケーションや情報共有を確実に実施し、指示漏れがないように作業指示書を共有して各プロセスを実施し、各プロセスの検査を確実に行うといったフロー＆マニュアルの実行です。マネジメントシステムは製造現場の品質管理からスタートしていますが、今や、命を守る医療の質の向上のために大いに役立っています。

私も経営コンサルタントとして、建設業や製造業以外にこういった医療機関や介護福祉施設のマネジメント指導による、「医療の質」の確保により命を守る業務も全国でコンサルタントとしての使命感を持って行っています。