







## 「経営者のための情報Note」 Vol. 116

|   |  | タイトル、及び配布例                                      |                       |                       |                       |                            |
|---|--|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
|   |  | 病<br>院  | 診<br>療<br>所           | 歯<br>科<br>医<br>院      | 福<br>祉<br>施<br>設      | 一<br>般<br>・<br>そ<br>の<br>他 |
| A | <br>Philosophy Note<br>フィロソフィ ノート | <今月のタイトル><br>正しい経営判断を下すために「利益」を考える              |                       |                       |                       |                            |
|   |  | <input type="radio"/>                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| B | <br>Medical Note<br>メディカル ノート   | <今月のタイトル><br>医師少数区域の医療機関に税制上の<br>優遇措置の創設要望      |                       |                       |                       |                            |
|   |  |   | <input type="radio"/> |                       |                       |                            |
| C | <br>Dental Note<br>デンタル ノート     | <今月のタイトル><br>マーケティングの真髄は顕在化していない<br>ニーズを具現化すること |                       |                       |                       |                            |
|   |  |   |                       | <input type="radio"/> |                       |                            |
| D | <br>Welfare Note<br>ウェルフェア ノート  | <今月のタイトル><br>介護労働者の20%以上が60歳以上 他                |                       |                       |                       |                            |
|   |  |   |                       |                       | <input type="radio"/> |                            |
| E | <br>Environment Note<br>環境 ノート  | <今月のタイトル><br>~世界がんがい遺産~<br>見沼代用水が登録             |                       |                       |                       |                            |
|   |  | <input type="radio"/>                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| F | <br>Topics Note<br>トピックス ノート    | <今月のタイトル><br>~研究センター新ガイド~<br>社員のがん 対処法解説        |                       |                       |                       |                            |
|   |  | <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

## 正しい経営判断を下すために「利益」を考える

杉田 圭三

## ■先哲の教えから「利益」の観念を学ぶ

## 1. 曹洞宗の開祖、道元禅師に学ぶ

道元禅師は、その大著『正法眼蔵』（95巻）の中の1巻に『現成公案』を書き残し、その中の「身心脱落」の項で次のように述べています。

仏道はならふといふは 自己をならふなり 自己をならふといふは 自己をわするなり  
自己をわするるといふは 万法に証せらるるなり  
万法に証せらるるといふは 自己の身心および他己の身心をして脱落せしむるなり

この内容を要約すれば「自己をわするるといふは、万法に証せらるるなり」となります。道元禅師研究で著名な田里亦無氏は、「スポイトのゴムを自己とし、水を万法と考えれば、ゴムの部分がゼロ（真空）になれば、水はそこに侵入して一体となる。すなわち無なる自己と万法は一体となるのである」とその意味を説明しています。

この内容を経済に当てはめれば、商人道（=仏道）はお客様のニーズを十分知り尽くし（=自己をならう）、自分の欲徳を捨て（=自己をわする）無になりニーズに合ったものを用意する（「利他」）とお客様の方から買いに來てくれる（=万法に証せらるる）ことを示唆しているのです。

従って、事業を永続的に発展させるには、「自己をわする」といった「利他」の実践こそが「自利」である自らの「利益」となる考え方（=《意識》）が大変重要になってくるのです。

## 2. 江戸中期の思想家・石田梅岩に学ぶ

ビジネスで「利益」をあげる方法は、「お客様に喜んでいただく」こと以外にないのです。石田梅岩は、「商いは、先も立ち、我も立つ」と相手にも、自分にも利のあるようにするのが商いの極意であると説明しています。それは、仏教の開祖・釈迦の「自利利他円満」の教え、「他に善かれし」とする「世のため、人のために尽くす」利他の精神を含む必要があると言っているのです。

## 3. 江戸末期の篤農家・二宮尊徳に学ぶ

二宮尊徳は、商道の本意について「商業を営む者は、扱う商品にかかわらず、総て世の音信（情報）をとらえ、かつ、それを利益がでるように活用せねばならない」と、「利益」の大切さを説明しています。

## ■正しい経営判断を下すために「利益」を分解して考える

経営の結果としての「利益」を「本来利益」「環境利益」「創造利益」の3つに分解することで、課題が浮彫りにされ本質的な解決が図れます。

1. 「本来利益」は、節電、ムダ使い、人員の適正配置等々、削減出来る経費を、削減せず、遺失していた「利益」を創意工夫、改良改善、革新を積み重ねることによって取り戻した「利益」と言うことができます。
2. 「環境利益」は、原材料、原油などの高騰・下落、為替変動など外部要因に左右される環境の変化によりもたらされる「利益」「損失」と言うことができます。
3. 「創造利益」は、新商品、新サービス、新業態の開発、新ビジネスモデルの確立等々、今、時代が必要としている事業を創造し、新たな付加価値を産むことによって得られる「利益」と言うことができます。



## 医師少数区域の医療機関に税制上の優遇措置の創設要望

《厚生労働省、2020年度厚生労働省税制改正要望》

厚生労働省は8月27日、2020年度の税制改正要望を公表した。要望は8分野に分け、計29項目。健康・医療の分野は、▼医師少数区域等に所在する医療機関への税制上の優遇措置の創設、▼地域医療構想実現に向けた税制上の優遇措置の創設（病院の再編統合など病床機能の分化・連携支援）、▼医業継続に係る相続税・贈与税の納税猶予等の特例措置の延長等、▼医師少数区域等における医療法人の承継税制の創設、▼基金拠出型医療法人における負担軽減措置の創設、▼薬機法改正による課徴金納付命令の導入に伴う所要の措置、▼医療等情報の連結推進に向けた被保険者番号の活用に係る税制上の所要の措置——等、11項目が求められた。

中でも、医師少数区域等に所在する医療機関への税制上の優遇措置の創設については、2018年の医療法改正により、医師少数区域等における勤務の促進のため、医師少数区域等で一定期間勤務した者を厚生労働大臣が認定する制度が創設されたことや、医療法改正の際の附帯決議において、経済的インセンティブの付与についての検討が挙げられたことを背景に、この制度創設が医師偏在の解消及び医師少数区域等における医療事業の継続に資するよう、経済的インセンティブとして、一定の条件に該当した場合に、不動産取得税・固定資産税を減免する税制措置を要望した。一定の条件とは、医師少数区域等に所在し、認定取得後の医師が一定数（又は一定割合）勤務している病院もしくは医師少数区域等に所在し、認定取得後の医師が管理する診療所において、地域に必要な医療の提供のために資産（機器・用地・建物及びその附属設備）を取得した場合又は既存の施設を増改築等した場合を指す。

また、医師少数区域等における医療法人の承継税制の創設については、▼医師少数区域等においては、人口減少による潜在的な患者数が減少しており、医療機関の経営者はリタイアを契機として、医療事業の継承をせずに廃業する可能性が高まっている、▼医師少数区域等にある医療機関が廃業した場合、医師をはじめとする医療従事者等を新たに確保することは困難であり、地域住民へ甚大な影響を与える、▼地域医療の確保の観点から、医師少数区域等にある医療機関が廃業することなく、医療事業を継続するよう支援する必要がある——ことを背景に、医師少数区域等にある医療機関について、一定期間の事業継続等を要件として、医業継続に係る相続税・贈与税の納税猶予等の特例措置を講ずることを求めた。

基金拠出型医療法人における負担軽減措置の創設については、持分あり医療法人から基金拠出型医療法人へ移行する場合、持分を基金として拠出することになるが、その一部が配当所得とみなされ課税されるため、円滑な移行に障害が生じている現状に鑑み、持分なし医療法人への移行を促進するため、持分あり医療法人から基金拠出型医療法人へ移行する際、基金が払い戻しされるまでの間、みなし配当課税を納税猶予する特例措置を創設することを要望している。



## マーケティングの真髄は顕在化していないニーズを具現化すること

### ■マーケティングで検診数を22倍に

女性特有の疾患である子宮頸がんは、恐ろしい病気ではありますが、検診での早期発見が可能であり、受診の制度も整っています。しかし受診率は40%台ととても低い水準にあります。そのような中、驚くことに株式会社キャンサーズキャンは、罹患率の高まる25歳女性を対象に、ある市の検診受診者を7人から152人と約22倍も増加させました。その方法は、対象の検診に対する意識を無関心層、関心層、準備層といったセグメントに分け、各層にインタビューを行い、そこから対象が他人事ならぬ「自分ごと」となるような突き刺さるメッセージを作成。そして行動を促すためのツールを整備する——といったものです。

25歳の女性の多くは、放置した場合、命を奪われかねないがんに対し、「私はならない」と考えがちです。「がんになる前に検診を受けよう」といったメッセージは琴線には触れません。そこで事例では、25歳女性に関心の高いイベントである「結婚・出産」に注目し、「子宮頸がんは罹患すると最悪子宮を摘出する可能性がある。すると出産が厳しくなる」といった一歩踏み込んだメッセージを投げかけました。また、インタビューから、単に検診を受けたくないのではなく「手間をかけ検診方法や検診場所を調べてまで受けたくない」ということがわかったため、案内等にQRコードを付け、スマホで申し込みがすぐ出来るような「今やる」きっかけを提供。結果、このような施策の積み重ねが22倍の増加につながりました。

この事例から学ぶべき点は、調査・分析の見事さは言うまでもありませんが、注目したいのは、「売りたい商品を宣伝するのではなく、買い手が欲しい商品をいかに案内するか」という視点です。「買い手が自覚していない潜在的なニーズを具体的な商品・サービスの形として目の前に提供する」という考え方で、赤ちゃんが産めなくなることは誰もが避けたい。しかし、検診の受診がそのリスクを減らす効果があるにもかかわらず多くの人は行動しない（ニーズが顕在化していない）。そこで理解を促し行動につなげる——。ここにマーケティングの真髄があると考えます。

### ■患者視点からの5つの設問

この考え方を歯科医院で実践する手法として、「患者視点からの5つの設問」に答えるという方法を提案します。これは、筆者が長年歯科経営に携わる中で得た文献や情報をもとにした取りまとめの一部です。

#### <5つの設問>

- 1) 貴院が提供する歯科サービスは、困っている人々の何を解消することができるのか？
- 2) それはどのような人たちか？
- 3) その解決はどのようなサービスの形態をとるのか？
- 4) そのサービスは患者にどのような価値(物的、精神的、時間的、金銭的等)を提供することが出来るのか？
- 5) このサービスを提供するために必要な要素は何か？

イメージを明確にさせていただくため、トリートメントコーディネーター（以下TC）を設置して患者サービスを高めている歯科医院を例として考えてみます。設問1（どのような課題の解決）：歯科医院での治療に対して、不安感やストレスを感じている患者に対して、それを軽減させる歯科医療サービス(歯科医院での体験)の提供。設問2（誰）：年齢をある程度重ね、体の状態について不安もあり、歯科医院で受ける治療について納得、理解したい40~50代の女性。設問3（サービスの形態）：TCによる、患者への事前、治療途中のカウンセリングによる双方向のコミュニケーション機会の提供。TCが専門職と患者の間に立ち、患者の声を聴き、専門職の意図をわかりやすく伝えることにより、患者の納得性を増し、安心感と満足感をより高められる。設問4（価値）：歯科医院に通院するストレスからの開放。患者の口腔内の情報提供や一般的な歯科医療情報の提供による患者のデンタルIQの向上(ひいては生活の質の向上)、そして疾病の治癒。設問5（要素）：コミュニケーション能力が高く医療の基礎知識を持つTCを採用、育成するスキル。およびTCと情報共有がおこなえるコミュニケーション能力の高い専門職の存在または育成、スタッフ間の情報伝達のシステム(ITCに限らず)の構築。そしてそれらを築き上げる経営陣の経営能力、および情熱——と整理できるのではないのでしょうか？

このように、設問を活用したマーケティングによって、自分が提供したいサービスを提供するのではなく、患者が求めているサービスを汲み取り、提供することができます。それを持続するためには高いマネジメント力も必要となりますが、発想を転換することがもっとも重要なポイントなのかもしれません。





Welfare Note

## 介護労働者の20%以上が60歳以上

～公益財団法人介護労働安定センター

公益財団法人介護労働安定センターは8月9日、2018年度に実施した「介護労働実態調査結果」を公表した。調査実施期間は18年10月1日～31日。調査対象は全国の介護保険サービス事業所から1万8000事業所を無作為に抽出してアンケートを郵送。有効回答は9102事業所（回収率51.6%）。上記事業所のなかから介護にかかわる労働者3人を上限に選出し、調査協力を依頼した。有効回答は2万2183人（回収率41.9%）。回収は回答者から直接郵送にて行った。

介護労働者の年齢割合について、最も多かったのは40歳以上45歳未満で12.8%、45歳以上50歳未満12.3%が続き、65歳以上が12.2%で3番目。60歳以上の介護労働者の割合は21.6%となっており、この割合は年々増加している。採用率と離職率に関しては、離職率15.4%（前年度16.2%）、採用率18.7%（同17.8%）で離職率は減少傾向にあることから、雇用管理改善の取り組みが進んでいると考えられる。

介護サービスに従事する従業員の不足感（「大いに不足」「不足」「やや不足」）は67.2%（同66.6%）で、13年以降、5年連続して不足感が増加している。不足している理由としては、「採用が困難」が89.1%で、その原因は「同業他社との人材獲得競争が激しい」が56.2%と高かった。離職率は低下している一方、人材の不足感は増加している。

労働条件・仕事の負担に関する悩みに関する調査（複数回答）では、「人手が足りない」が54.2%と最も高く、「仕事内容の割に賃金が低い」39.1%、「有給休暇が取りにくい」31.5%、「身体的負担が大きい（腰痛や体力に不安がある）」30.2%、「精神的にきつい」（26.3%）の順となった。「人手が足りない」と回答した労働者の所属する主な介護サービスの上位は「地域密着型特定施設入居者介護」（78.0%）、「介護老人福祉施設」（74.7%）、「介護老人保健施設」（73.4%）が占めた。

正規職員の所定内賃金（月給の者）は平均23万4873円で、管理者の所定内賃金（月給の者）は平均35万9357円。賞与の支給状況は、「定期的に支給している」が最も多く正規職員は69.6%、非正規職員は40.4%だった。正規職員の平均支給賞与額は59万8379円で、前年度より4941円増加した。支給制度の有無にかかわらず経営状況に応じて賞与を支給している事業所も含めると、正規職員では9割を超え、非正規職員では7割を超えている。

勤務先に関する希望は「今の勤務先で働きたい」57.3%で、就業継続の意向は前年度56.9%より上昇。職種別では、訪問介護員が65.7%で他の職種と比べ就業継続の意向が最も高かった。

## 社会福祉士国家試験の概要を発表

～厚生労働省

厚生労働省は8月2日、今年度の社会福祉士国家試験の実施に概要を発表した。試験日は2020年2月2日、受験書類の受付期間は19年9月5日～10月4日まで（当日消印有効）。合格者発表は20年3月13日。



## Environment Note

### ～世界かんがい遺産～

#### 見沼代用水が登録

##### ■県内初 17市町流れる施設

農水省は4日、歴史的に価値のある農業用水施設を登録する「世界かんがい施設遺産」の一つに、行田市やさいたま市など埼玉県内17市町を流れる見沼代用水が選ばれたと発表した。江戸時代に整備され、現在も使われている歴史や技術に対する価値が認められた。国際かんがい排水委員会（ICID）がインドネシアで開いた国際執行理事会で登録が決まった。同遺産への登録は県内で初めてで、国内の登録施設は39カ所となった。（伊藤明日香）

見沼代用水の登録は農林水産組合の見沼代用水土地改良区が申請、県が支援した。申請は今回で2度目。

見沼代用水は水害防止とコメの収穫向上のために、江戸幕府が紀州（現在の和歌山県）出身の役人、井沢弥惣兵衛為永に命じ、1728年の着工から約半年で完成させた。明治時代以降、流域の農家が維持費用を出し合い管理を続け、現在も県内の農地の2割以上を占める1万ヘクタール以上の土地に農業用水を提供している。

完成当時、利根川からの取水口の元坎（行田市）や立体的に用水路と他の川を交差させる柴山伏越（白岡市）、瓦葺掛渡井（上尾市）など多くの先進的な設備が木材や石材で建設された。現在は改修され、コンクリート造りなどの形で姿を残している。

2006年には農水省の疎水百選に選定。また、見沼代用水東縁用水路と西縁用水路を結ぶ「見沼通船堀」は本流と用水の水位差がある場合に閘門（こうもん）を使って水位を調整する閘門式運河として1982年に国指定史跡に登録された。

県農村整備課は「見沼代用水がなければ流域の農業用水は枯れ川となり、農業が成り立たなかつただろう。300年前の施設がこれだけ残っているのはすごいこと。身近にある貴重なかんがい施設を県民に知ってほしい」と語った。

見沼代用水は2014年に世界かんがい施設遺産の国内選考に応募したが落選。今年2月に再び応募し、5月17日に国内選考を通過、ICIDに提出された。

同省によると、日本国内からは他に十石堀（茨城県北茨城市）、倉安川・百間川かんがい排水設備群（岡山市）、菊池のかんがい用水群（熊本県菊池市）が登録された。

##### ■埼玉農業発展に期待／大野元裕知事の話

見沼代用水が世界かんがい施設遺産に登録されたことは誠に喜ばしく思う。今日まで見沼代用水を適切に管理してきた見沼代用水土地改良区の皆さまに敬意を表す。見沼代用水は江戸時代に徳川吉宗の命によって開削された、日本を代表する歴史ある農業用水路であり、現在も1万1千ヘクタール余りの水田を潤す重要なかんがい施設だ。今後も見沼代用水が、埼玉農業の発展ひいては地域の発展に大きく寄与することを期待する。

##### ※見沼代用水

利根川から取水し、県東部から南部の水田地帯を流れるかんがい用水。幹線延長は80キロ以上で、かんがい面積約1万ヘクタール以上の広大な農地に用水を提供する関東平野最大の農業用水。江戸周辺の新田開発を進め幕府財政の安定を図ろうとした八代将軍の徳川吉宗の命を受けた、江戸幕府の役人で治水家の井沢弥惣兵衛為永が築造し、1728年に完成した。県東部の低地を流れ、上尾市瓦葺で東縁用水（ひがしべりようすい）と西縁用水に分かれる。東縁用水は川口市、西縁用水は蕨市や戸田市に至る。





## Topics Note

～研究センター新ガイド～  
社員のがん 対処法解説

## ■制度不十分でも支援可能

制度が不十分だから、中小企業だから、がんになった社員の支援は難しいと思いませんか？国立がん研究センター（東京）が企業の人事労務担当者向けに、実績ある対処法を解説した「がんになっても安心して働ける職場づくりガイドブック」を作成した。企業の規模によって事情が異なる可能性を考慮し、大企業編と中小企業編を用意。「貴重な人財を失わないための工夫を学んで」と呼び掛けている。

## ■既存制度の応用

ガイドは、同センターが2014年に始めた「がんと共に働くプロジェクト」で、全国から公募したがん経験者と企業の体験談を基にしている。編集には、仕事と治療を両立した当事者や社内環境を整えた社長、人事担当者、産業医ら11人もアドバイザーで加わった。

作成実務の中心を担った同センターの高橋都がんサバイバーシップ支援部長は「先進的に両立支援をしてきた企業も、最初から制度が整っていたわけではない」と話す。

ガイドは、既存の制度に少し変更を加えるだけでも働きやすくなる例を挙げる。有給休暇を1日単位だけでなく時間単位でも取れるようにする、育児や介護で認められる時短勤務を病気治療にも広げる、などだ。患者は通院や体調に合わせた勤務が可能になり、職場では、業務や時間の割り振りがしやすくなる。

「相談窓口を明確にすること、社内制度を周知して相談しやすい環境をつくることも大切と分かった」と高橋さん。

本人の気持ちに寄り添うほか、周囲の社員への配慮も忘れないなど、ガイドは当事者を支援する上で会社側が心掛けたい7カ条も掲げた。

## ■職場に情報提供

千葉県銚子市で社員40人余りの食品卸会社を運営する桜井公恵さん（51）は、ガイド作成のアドバイザーの1人。「特別な制度がなくても解決策はたくさんある」と話す。

09年にベテラン女性社員が乳がんになり、9カ月休職した。桜井さんは女性と話し合い、1日2時間の勤務から始めてフルタイムに復帰するタイミングを決めていった。他の社員には女性の復帰の見通しなどを丁寧に説明し、スムーズな業務分担ができたという。

桜井さんは、夫や先代の社長だった叔父ら複数の身内をがんで亡くした。「みんな治療を続けながら働いていた。意欲ある人が働くのを支援するのは当たり前です」

## ■制度提案で貢献

企業側には「社内制度づくりに費用がかかるのでは」という懸念も少なくない。「がんを経験した社員と意見交換すれば、費用に関係なく支援を始めるきっかけになる」と提案するのは、当事者としてガイドに助言したサッポロビール（東京）の村本高史さん（54）。09年に頸部（けいぶ）食道がんと診断され、11年に再発。声帯を摘出する手術を受けた後「食道発声」を身に付け会話をする。

社内用の両立支援マニュアルの原案に助言を求められたことがある。本文の冒頭が休暇や休職制度の説明になっていたため「休むことが前提になっているのでは」と指摘したところ、人事担当者が思い込みに気づき、すぐ修正されたという。

村本さんは「当事者の思いの共有や企業風土・制度に関する助言は会社への貢献にもなる」として今年3月、社公認でがん経験者が話し合う場づくりを始め、初回は12人が参加した。プライバシーに配慮し、話やすい環境を心掛ける。支社や工場からの参加も呼び掛け、活動を充実させたいといきたいとしている。（共同＝山岡文子）

