



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. 122

		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 フィロソフィ ノート	<今月のタイトル> 「教える」ことは「学ぶ」ことである				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B	 Medical Note メディカル ノート	<今月のタイトル> 発熱や上気道症状による「診療拒否」は正当な事由に該当せず				
			<input type="radio"/>			
C	 Dental Note デンタル ノート	<今月のタイトル> 1日当たりの来院患者数は何人を目指すべきか				
				<input type="radio"/>		
D	 Welfare Note ウェルフェア ノート	<今月のタイトル> 新型コロナウイルス感染症発生に伴う社会福祉法人の運営				
					<input type="radio"/>	
E	 Environment Note 環境 ノート	<今月のタイトル> 給食中止 苦悩の春				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F	 Topics Note トピックス ノート	<今月のタイトル> 新型コロナ 受注激減 中小に打撃				
		<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

### 「教える」ことは「学ぶ」ことである

杉田 圭三

#### ■ 「教える」こと、「学ぶ」こと

儒教で尊重される周末から秦・漢時代の儒者の古礼に関する説を集めた五種の経典、五経（易経・詩経・書経・礼記・春秋）の一つ『礼記』に、「教うるは学ぶの半ば（We learn by teaching）」という教えがあります。内容は、人にものを教えるということは、自分も勉強して、よく理解していなければ教えることが出来ない。従って、自分も勉強することになるので「教える」ということは、自分の知識の不足や、あいまいな点がはっきりするから半分は自分も「学ぶ」ことになるという教えなのです。

特に重要なのは、「学ぶ」の意味です。広辞苑では「まねてする。ならって行く」ことを「学ぶ」としてあります。つまり、善言を聞いても、それを心にとどめて自分のものにしなかったり、また、他の言説をすぐ受売りするような、いい加減な世間で言う受売りであってはならない事を示唆しているのです。「まねてする」は『真似る』ことであり、「ならって行く」は、教えられて自分の身につける『習う』ことなのです。

この事を仕事に置き換え考えると、お客様にプレゼンテーションをすること、部下を指導することは、「教える」ことを実行していることになるのです。従って、当事者である「教える」側が、そのプレゼンテーションや指導する内容を深く「学び」、その知識を行動に移し、智慧として熟知していなければならないこととなります。また、「行動」には、「考える」、「理解する」と言った行為そのものも包含することを忘れてはならないのです。

#### ■ 「教える」ことの大切さ

「教える」という行為を積み重ねることは、自らの「学び」の〈場〉を増やすことになり、結果として、多くの智慧を身に付けることを可能にするのです。また「教える」ことは、自らを高めると同時に、現状を改革し創造する力や、判断の物差しを持つことになり、リーダーとしての資質が備わり、結果、素晴らしい人生を歩むことが出来るようになるのです。

さらに、それは仕事の面でも活かされ、お客様の求めるものを確実に捕え対応することによって、無くてはならない存在としての地位を確立し、やり甲斐の持てる仕事にしていくことが出来るのです。

このように「教える」ことに徹するだけでも、自らの人生を「光輝く」、「希望溢れる」ものにする事が可能になるのです。

#### ■ 「教える」ために必要なこと

##### 1. 自らに厳しい課題を課す

一流のプロのスポーツ選手や芸術家等の話を聴くと、そこには、ある一線を越えた厳しい課題を設定し、それを乗り越えてきた努力の証が有ります。私達がこの混迷する時代にあって新たな道を切り開くためには、「教える」という課題に取り組み、極限まで自分自身を追い込む精神力が求められます。楽な方へ流れる自分に取って代わり厳しいテーマを課し、挑戦することが不可欠となるのです。

##### 2. 渦の中心に身を置く

行徳哲男氏が主宰するBE研究所のBE研修が4泊5日で箱根の山中で開催されていました。その研修で「押し競饅頭」のようなプログラムでの体験が渦中から逃げないことの大切さを私に教えてくれました。それは、数十名の参加者が円の中心に押し込め合うもので、私が外へ出ようとすると苦しくなり、考え方を変え渦中に入っていこうとすると逆に楽になったのです。この体験から仕事も、半身の構えでは駄目で、主体となって渦の中心に身を置き、ドブプリひたるが必要だということを知りました。



## Medical Note

### 発熱や上気道症状による「診療拒否」は正当な事由に該当せず 《厚生労働省》

新型コロナウイルス感染症は、世界的な大流行となり、我が国も一部の地域では患者クラスター（集団）が確認されている状況に陥っている。政府は、さらなる感染拡大を防止することを重要課題としたうえで、3月10日には、「新型コロナウイルス感染症に関する緊急対応策第2弾」を公表。財政措置約0.4兆円、金融措置総額1.6兆円を投じ、現下の諸課題に適切に対処するため、政府として万全の対応を行うとしている。

新型コロナウイルス感染症に対応する医療体制としては、現在、各都道府県に帰国者・接触者外来を設置し、新型コロナウイルス感染症が疑われる場合は、帰国者・接触者相談センターに電話連絡の上、同外来を受診する仕組みが取られている。そのような中、厚生労働省は3月11日、新型コロナウイルス感染症対策推進本部から各都道府県衛生主管部（局）等に向け、発熱や上気道症状を有する等の「新型コロナウイルス感染症が疑われる者の診療に関する留意点」について、事務連絡した。帰国者・接触者外来のみならず、一般の医療機関（歯科医療機関も含む）に対しても、周知を呼び掛けている。内容は、▼地域の各医療機関の外来に共通する感染予防策、▼新型コロナウイルス感染症患者（同感染症が疑われる者も含む）を診察する際の感染予防策、▼応召義務について ——。

地域の各医療機関の外来に共通する感染予防策としては、基本的に誰もがこの新型コロナウイルスを保有している可能性があることを考慮し、全ての患者の診療において、標準予防策であるサージカルマスクの着用と手指衛生の励行の徹底を促し、患者が発熱や上気道症状を有する等の場合であっても、検体の採取やエアロゾルが発生する可能性のある手技を実施しないときは、標準予防策の徹底で差し支えないと説明。また、新型コロナウイルス感染症患者（同感染症が疑われる者も含む）を診察する際の各医療機関で講じる感染予防策としては、各地域における新型コロナウイルス感染者の報告状況や帰国者・接触者外来の設置状況等を考慮し、▼新型コロナウイルス感染症患者に対しては、標準予防策に加え、飛沫予防策及び接触予防策を実施、▼同患者の鼻腔や咽頭から検体採取をする際は、サージカルマスク等、眼の防護具（ゴーグル又はフェイスシールド）、ガウン、手袋を装着、▼同患者に対し、エアロゾルが発生する可能性がある手技（気道吸引、下気道検体採取等）を実施する場合は、N95マスク（またはDS2等、それに準ずるマスク）、眼の防護具（ゴーグル又はフェイスシールド）、ガウン、手袋を装着、▼基本的にシューズカバーをする必要はない ——等を示した。原則として、診察した患者が新型コロナウイルス感染症患者であることが後に判明した場合であっても、上記、感染予防策を適切に講じていれば、濃厚接触者には該当しないと説明。加えて、新型コロナウイルス感染症患者の診療に携わった医療機関の職員は、濃厚接触者に該当するかに関わらず、毎日検温を実施し、自身の健康管理を強化するよう促している。

応召義務については、患者が発熱や上気道症状を有しているということのみを理由に、当該患者の診療を拒否することは、応召義務を定めた医師法（昭和23年法律第201号）第19条第1項及び歯科医師法（昭和23年法律第202号）第19条第1項における診療を拒否する「正当な事由」に該当しないため、診療が困難である場合は、少なくとも帰国者・接触者外来や新型コロナウイルス感染症患者を診療可能な医療機関への受診を適切に勧奨するよう言及している。



## Dental Note

### 1日当たりの来院患者数は何人を指すべきか

先生方は日々診療を行うなか、目標設定はどのようにされていますか。漠然と毎日患者様の診察・治療を行なっている方は少なく、年間売上〇〇万円、月売上〇〇万円、利益〇〇万円など、金額を目標として設定し、毎月顧問税理士とその達成について確認されている方がほとんどかと思われます。

しかし、この金額目標もクリニックの現状（チェア数、歯科医師・歯科衛生士の人数、資金繰り等）に即したものでなくては、先生方の理想とするクリニックを創り上げることはできません。

#### ■目標は金額ではなく人数を意識しましょう

事業計画を作成する際、どうしても「年商1億円」のようにざっくりとした金額を設定したくなります。これは売上を獲得するための「商品」が複数ある卸売業・小売業等であれば、大きな問題にはなりません。が、歯科医院の場合は飲食店と同様、ご自身でお客（患者様）を獲得することはできないため、注意が必要です。歯科医院が売上目標を設定する際には、「患者数×単価」がベースになります。医科と異なりチェア数に応じて患者様を複数同時に受け入れ、かつ、受診内容に応じて関わるスタッフが異なります。また、急患の場合を除き基本的には予約制であることも歯科の特徴といえます。

チェア1台あたりの月売上の平均は130～150万円といわれていますが、「患者数×単価」で計算すると現実的な数字であることが分かります。

①保険診療1回あたり単価8,000円

②1名当たりの平均診察時間1時間

③1日の診察時間8時間

④1月の営業日数22日 ——と仮定すると、「8,000円×8名×22日=1,408,000円」の獲得が可能です。チェアを3台設置しているクリニックが上記内容で1か月運営した場合は140万円×3台=420万円、年間5,000万円の売上獲得が可能です。実際には治療・健診等で診察時間はまちまちであるため、多少前後しますが、これはかなり現実的な数字であると考えられます。この場合、1日あたりの目標来院数は1台8名×3台=24名です。

金額ではなく、この「1日24名」という目標をスタッフと共有することで、院長だけでなく医院全体が同じ目標に向かえるという効果もあります。例えば、24名の予約を受け付けていても、直前にキャンセルが入り、空きがでる場合にはスタッフ全員でその事実を速やかに把握し、急患受け入れに利用する等ロスの少ない運営が期待されます。スタッフに「チェアの空き時間=売上ゼロ」という意識を持っていただくことが非常に重要です。

それでも、売上が5,000万円に達していない場合は、①診療単価が低い、②来院数が足りていない ——のいずれかであるため、診療報酬の算定漏れがないかの確認や広告宣伝活動の見直し等の改善策を模索していくことになります。

他方、売上5,000万円を達成できている場合、更なる増収を目指すには、①診療単価のアップ、②平均診療時間の短縮 ——のどちらかを図る必要があります。上記2点が厳しいとなると、更なる患者受け入れのためにユニットの増設が検討されます。

#### ■十分な利益を獲得するにはまず損益分岐点の把握を

前段では、具体的な売上目標の設定方法について触れましたが、仮にその売上が達成できていたとしても、十分な利益・資金を残すことができなければビジネスとしては成立しません。十分な利益を獲得するためには、まず損益分岐点の把握が必要です。

診療単価8,000円に対する原価率を10%、人件費・家賃・リース料・借入金返済等の固定費を月額250万円と仮定した場合の損益分岐点売上高は1月当たり280万円です。金額で示されるとイメージしづらいですが、1日来院数に変換すると1日あたり16人で達成可能です。この場合、前段の1日あたり24人という目標設定であれば、税金・社会保険料等を考慮しても年間1,000万円近く利益を残すことができます。チェアの数と同じでも、スタッフ数、借入金の返済状況等に応じて、固定費はクリニック毎に異なるため、損益分岐点売上高も当然異なります。

まずは自院の人員配置を含めた固定費を把握し、そこから損益分岐点、目標利益額及び1日あたりの目標来院数を算出し、達成可能かどうか確認してみましょう。思うような数字が出ない場合は固定費そのものを見直し、無駄な経費の削減を図ってみてはいかがでしょうか。





## 新型コロナウイルス感染症発生に伴う社会福祉法人の運営 ～厚生労働省

厚生労働省は3月9日、新型コロナウイルス感染症の発生に伴う社会福祉法人の理事会や評議員会等の運営に関する取扱いについて、各都道府県に事務連絡を発出し、社会福祉法人への指導を弾力的に対応するよう求めた。

理事会について、①開催は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大抑制を図る観点から、やむを得ず3月中に開催することが困難な法人については、可能になり次第、速やかに開催すること、②各理事が出席して議決すること（対面による開催が必要）と定められている理事会における「対面」の解釈について、指導監査ガイドラインでは「テレビ会議等によることも含む」とされているが、各理事の音声即時に他の理事に伝わり、適時的確な意見表明ができるものであればよく、一般的な電話機のマイク及びスピーカー機能、インターネットを利用する手段などが含まれており、必ずしも会議室で会議を行う必要はないこと、③理事会決議の省略は、定款に決議の省略についての定めがあり、理事全員から事前の同意の意思表示がされたときは、規定により当該提案について理事会の決議があったものとみなされること（理事全員から事前の同意が得られなかったことにより決議の省略ができず前述①②の取り扱いとなる）、④理事長及び業務執行理事による職務の執行状況の報告は、実際に開催された理事会において報告を行う必要があるが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大抑制を図る観点から、やむを得ず3月中に理事会を開催することが困難なため、年度内に報告が困難な法人について、所轄庁が指導監査を行うにあたっては柔軟に対応すること、——と整理された。

評議員会について、▽開催は上記①②同様、▽決議の省略は上記③同様（評議員会決議の省略は、理事会と異なり、定款に決議の省略の定めがない法人でも行うことが可能）——などを示した。その他、▽事業計画書及び収支予算書の決議又は承認に係る理事会又は評議員会の開催や経過措置期間の満了に伴う評議員の選任に関する取り扱い、▽社会福祉法人に対する指導監査（3月中の一般監査の延期等の検討）——について、柔軟に対応するよう所轄庁に求めた。

## 入所・居住系サービスにおける感染拡大防止を呼びかけ ～厚生労働省

厚生労働省は2月24日、3月7日付けで社会福祉施設等（入所施設・居住系サービスに限定）に対する、新型コロナウイルス感染拡大防止のための留意点を通知。職員や入居者のみならず、面会者や委託業者等へのマスクの着用を含む咳エチケット等の実施など、「高齢者介護施設における感染対策マニュアル（改訂版）」等を参照し、感染拡大に留意するよう求めている。職員に対しては、出勤前の体温の測定や、発熱時には出勤を控えることを徹底するよう求めている。また、高齢者や基礎疾患（糖尿病、心不全、呼吸器疾患）を抱える人や妊婦に対しては、37.5度以上の発熱が2日間以上続いている場合は、「帰国者・接触者相談センター」に連絡する旨を示している。また、症状が継続している入居者で、診断から結果の確定までの間については、疑いがある利用者を原則個室に移す、罹患した利用者が部屋を出る場合はマスクをすることなどを求めた。



## Environment Note

### 給食中止 苦悩の春 ～休校で業者「先見えぬ」～

新型コロナウイルスの感染拡大防止に伴う一斉休校で、県内の給食業者が打撃を受けている。給食が中止となったことでパンなどの製造は停止、出荷予定だった食材も余った状態だ。「先が見えない」「4月以降はどうなるのか」。各校がこのまま本来の春休みに入ろうとする中で、苦悩の春が続く。（伊藤明日香、新井秀明、桜井和憲）

#### ■収入なし

「3月の売り上げはかなり少なくなる」。県内全域の小中高校と特別支援学校に給食を提供している県学校給食会（北本市）は、不安を打ち明けた。

同会は各学校にコメやパンなどの主食と、缶詰や冷凍食品、乾物などの副食を納めている。一斉休校を受け、パンなどの製造を停止。食品廃棄などの損害は出ず、消費期限内の食材は保管して再開に備える。

同会からパンなどの製造の委託を受ける県学校給食パン・米飯協同組合（さいたま市）の担当者は「製造ラインを停止し、収入は全くない。納品済みの食材も残ってしまった。4月以降も続けば、どうなるか分からない」と嘆く。

従業員への給料支払いは通常通り発生し、パート従業員も長期休暇期間と同様に掃除をさせるなどして雇用を継続。手元に残った精米は保管業者に預けたが、配送業と保管料で約100万円の出費となった。

#### ■運搬車

県内ほか東京や千葉など、関東約90の自治体に給食用食材を卸している丸宮食品（さいたま市見沼区）。普段なら平日の昼すぎは運搬車が慌ただしく出入りするが、現在は多くが駐車場に止まったまま。保管用冷凍庫には、出荷予定だった給食用食材の冷凍野菜やデザートが、高く連なる。

「本来なら児童らに喜んで食べてもらうのに残念」。野口和海企画室長（33）は山積みの箱を前に頭を悩ませる。

同社は一斉休校決定を受け、仕入れ先との発注などを巡り、対応に追われた。休校の影響で納入できない給食用食材のうち、賞味期限の迫った乳製品などは約2.7トン。「食品会社としてこれだけの量を廃棄するのは心苦しい」と野口室長。子育て世帯の負担を軽減してもらおうと、廃棄予定の食材全てを子ども食堂などに寄付した。

営業と事務職員は通常勤務し、配送スタッフの半数が有給休暇を消化中。アルバイトやパート職員もほとんどが休暇を取っているという。

同社は休校の影響で約2億5千万円の減収を見込んでいる。「先が見えずつらい。4月から学校が通常通り再開し、早く日常に戻ってほしい」。野口室長は祈るように話す。

#### ■2万本

小鹿野町小鹿野の戸田乳業は秩父地域を中心とする小中学校などに、1箱200ミリリットル入りの給食牛乳を1日約2万本提供している。同社の戸田喜裕社長は「工場の規模は大きい方ではないが、工場が遊んでしまうので、売り上げが立たない」と困惑している。

同社は牛乳だけでなく、炭酸飲料やお茶なども製造している。ただ、学校給食がある時にはパートを増やして対応していたという。戸田社長は「影響はうちだけではなく、仕方のないことだが、小中学校の休みの期間が長くなったことで、通常の前定よりも早く暇になってしまった」と嘆いていた。

県教育局保健体育課は休校中に給食も停止することについて「学校を開けていない状況では、学校給食法で定められた学校給食提供の条件を満たすのは難しい」と説明する。





## Topics Note

### 新型コロナ 受注激減 中小に打撃

#### ■金融支援の充実要望

新型コロナウイルスの感染拡大は、県内の中小企業や小規模事業者の経営にも大きな影響を与えている。春の恒例イベントの中止による需要の落ち込み、感染源の中国から資材が入らず受注した工事が行えず代金の支払いも受けられない。休校による売り上げの大幅減など、さまざまな面で打撃を受けている。前例のない事態に直面する中、多くの企業が金融支援の充実を求める。(小林哲伸)

#### ■前例のない状況

3月初旬、経済団体の会合で県内金融機関の幹部と面会した十万石ふくさや(行田市)の横田康介社長。菓子など県内の土産品業界全体の状況を「春は卒業や入学、歓送迎会などの各種イベントで、菓子の土産利用が増える大きな商機の時期。各種行事の中止は大打撃」と切々と説明した。

さらに「商戦を見据え、食材仕入れを進めるも、需要が減ればその支払いが厳しくなる」と語りながら、資金繰りが苦しくなる企業が少なくない可能性も指摘。「前例のない大変な状況だが、地域経済の下支えへ、資金面で柔軟かつ迅速な対応を」と金融支援充実を熱望した。

#### ■資材調達できず

内装工事を手掛ける県央地域の建築会社は、中国国内の部品工場の稼働ストップの影響で、その部品を使うトイレなど資材が調達できず、受注した工事が行えない状態が続く。多くのメーカーでトイレ用品は洋式の便座部分を中国で生産したものを使う。春先はリフォーム需要が高い時期で「工事が行えないのは痛手」と話す。

工事が進まないで代金が入らず、発注済の資材の支払いも滞る。「売り上げが減り、資金繰りも厳しくなる、先行きが心配だ」と力なく語った。

#### ■生産、出荷に苦慮

3月に入ってからの学校の休校は、酪農家や乳業メーカーの動向に注目されている。一般的に酪農家はメーカーと年間契約を結び、それに基づき生乳を出荷する。現状では休校が響く酪農家は多くないが、生乳を仕入れる乳業メーカーは苦しい。

県内の学校に提供する牛乳の約3割のシェアをもつ森乳業(行田市)。売り上げの約2割が学校給食が占める。200ミリリットルパックの牛乳を1日約25万個を出荷しているが、現在は特別支援学校向けの5千個で、大幅減となっている。

同パックを製造できる機械が3台保有するが、現在は1台で5千個を造るのみ。榎島廣太郎社長は「単月でも(売り上げが)2割減。その分を補うのは大変だ」と話す。

県内には学校向け牛乳が売り上げの5割以上を占める乳業メーカーもあり「地場の乳業メーカーには受難の時期が突然来てしまった」と憤る。

牛乳に使えない生乳は加工用に転用することもできるが、牛乳より販売価格は安価。海外産の加工用はさらに安い。「休校が長引けば、資金面含めさまざまな対応をさらに検討しなければならない」と力なく語る。

#### ■資金面の支援を

さいたま市内で自動車関連の金属部品製造会社を営む70代男性は、株価急落による国内経済のさらなる減速を警戒する。「下落が止まらないと、消費が落ち国内での生産が減り中小企業への発注も少なくなる可能性が低くない。人手不足で賃金を上げた中小企業が少なくない中で、受注減となれば大きな痛手」とした上で、資金面で支援を訴えた。

感染拡大を受け、県でも中小企業支援へ主に二つの経営安定資金と新型コロナウイルス特例の3種を県ホームページなどで案内している。経営安定資金の申請には市町村役場で認定書(セーフティネット保証4または5号に係るもの)の発行、商工会議所または商工会での手続きが必要だ。ただ認定書発行に掛かる日数が自治体ごとに大きく異なる。最速で申込の翌日までに発行する自治体もあれば、10日間以上の自治体もある。

ある県内の商工会の事務局長は地元の自治体が発行まで10日間程度だったが、近隣自治体が最速3日程度で発行する情報を入手し、役所と折衝。5日程度で発行する内諾を取り付けた。