







「経営者のための情報Note」 Vol. 134

		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	 フィロソフィ ノート Philosophy Note	<今月のタイトル> 「利益」について考える				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B	 メディカル ノート Medical Note	<今月のタイトル> 医科外来等感染対策実施加算、算定要件を 事務連絡				
			<input type="radio"/>			
C	 デンタル ノート Dental Note	<今月のタイトル> 歯科医院とリスクマネジメント				
				<input type="radio"/>		
D	 ウェルフェア ノート Welfare Note	<今月のタイトル> 社会福祉連携推進法人 運営のあり方に向けて 業務内容を議論				
					<input type="radio"/>	
E	 環境 ノート Environment Note	<今月のタイトル> 問われる努力 生物多様性保全 ～地球規模の消失深刻～				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F	 トピックス ノート Topics Note	<今月のタイトル> 相互扶助で危機を乗り越え ～「誰一人取り残さない助け合い」～				
		<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

「利益」について考える

■ 「利益」とは

マネジメントの父とされるピーター・F・ドラッカーは、「企業利益は、経営の結果である」と経営の本質を喝破^{かっば}しています。つまり事業を通じて社会に貢献した結果、社会から与えられるのが「利益」であり、それは企業の使命達成に対する報酬として見ることができます。従って「利益」なき経営は、それだけ社会に対する貢献が少なく、その本来の使命を果たし得ていないという企業の存在意義（価値）そのものを問われることになるのです。

■ 「利益」を分解して考える

経営の結果としての「利益」を評価測定する場合、「本来利益」、「環境利益」そして「創造利益」の3つに分解する必要があります。何故なら、「利益」を分解することによって、より具体的に経営のあるべき姿が浮彫になり、正しい経営判断が出来るようになると考えられるからです。

1. 「本来利益」は、節電、ムダ使い、人員の適正配置、最適なオペレーション等々、もともと実施していれば得られていたであろうと考えられる日々の創意工夫、改良改善、革新を積み重ねることによって得られる「利益」と言うことができます。
2. 「環境利益」は、原材料の高騰、原油の値上げ、為替変動など経営環境の変化により左右される外部からの影響度を客観的に分析することによって明らかになる「利益」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、新ビジネスモデルなどの今時代が必要としている事業を行い、お客様から「お陰様」と言われるような仕事にすることにより新たな付加価値を創造することによる「利益」と言うことができます。

■ 「利益」について考える

1. 優れた経営とは、お客様により多くの「利益」をもたらすことである。つまり「利益」は、追うものでなく、その努力（経営）の結果として生ずるものなのです。その事を道元禪師は、『正法眼藏』95巻の中の1巻『現成公案』の中の「身心脱落」で「万法に証せられる」と説いています。また、リコーの創業者の市村清氏は、その著『儲けると儲かる』の中で「儲けると儲かるは、『け』と『か』の一字違いだが、その本質は180度違います。儲かる経営をしなければならない。」と述べています。
2. 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。江戸中期の思想家・石田梅岩^{いしだ ばいがん}氏は、「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り、釈迦の説く『利他の心』『他に善かれし』とする「世のため人のために尽くす」『利他』の精神が含まれていなければならないと言っています。
3. 税金は、社会貢献のための必要経費と考え、税引き後「利益」を内部留保として蓄え、自己資本比率を高めることが企業の財務体質を強化する唯一の方法なのです。ヤオコー名誉会長の川野トモ氏は、「会社が得た利益の50%以上は国家なり地方自治体に納税しています。その納税で国や地方自治体が運営されているのです。」と述べています。
4. 「利益」には3つの役割、つまり、
 - 「第一に、事業活動の有効性と健全性を測定評価する。
 - 第二に、陳腐化、更新、リスク、不確実性をカバーする。
 - 第三に、直接的には、社内留保による自己金融の道を開き、間接的には事業に適した形での外部資金の導入誘因となることによって、事業のイノベーションと拡大に必要な資金の調達を確実にする。」とP. F. ドラッカーは述べています。



Medical Note

**医科外来等感染対策実施加算、算定要件を事務連絡
《厚生労働省》**

厚生労働省は2月26日、保険局医療課から地方厚生（支）局医療課等に向け、「新型コロナウイルス感染症に係る診療報酬上の臨時的な取扱いについて（その35）」を事務連絡した。これは、一般の新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、特に手厚い感染症対策が必要であること等を踏まえ、4月から開始する診療報酬上の臨時的な取扱いについて、運用の詳細をまとめたもの。昨年12月15日から措置がなされている外来における小児診療等に係る特例評価については、2021年度（2021年3月診療分以降）の取扱いについて、「2021年度予算編成過程において検討する」とされていたところ、今般の事務連絡において、2021年9月診療分まで継続することが明記された。

また、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、全ての患者及び利用者の診療等において、特に手厚い感染症対策を要することを勘案し、特に必要な感染症対策を講じた上で診療等を実施した場合、4月～9月診療分について、以下の医科診療報酬点数を算定する際に、「医科外来等感染症対策実施加算」（5点）としてさらに加算できると説明。▼初診料、▼再診料（電話等による再診を除く）、▼外来診療料、▼小児科外来診療料、▼外来リハビリテーション診療料、▼外来放射線照射診療料、▼地域包括診療料、▼認知症地域包括診療料、▼小児かかりつけ診療料、▼救急救命管理料、▼退院後訪問指導料、▼在宅患者訪問診療料（Ⅰ）（Ⅱ）、▼在宅患者訪問看護・指導料、同一建物居住者訪問看護・指導料、▼在宅患者訪問点滴注射管理指導料、▼在宅患者訪問リハビリテーション指導管理料、▼在宅患者訪問薬剤管理指導料、▼在宅患者訪問栄養食事指導料、▼在宅患者緊急時等カンファレンス料、▼精神科訪問看護・指導料 ——。

事務連絡に別添されたQ&Aでは、「特に必要な感染予防策」について言及し、「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）診療の手引き」等を参考に、感染防止等に留意した対応を行うことを求めた。感染防止等に留意した対応として、▼状況に応じて、飛沫予防策や接触予防策を適切に行う等、感染防止に十分配慮して患者及び利用者への診療等の実施、▼新型コロナウイルス感染症の感染予防策に関する職員への周知を行う、▼病室や施設等の運用について、感染防止に資するよう、変更等に係る検討を行う ——を例示した。

新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、医療機関の受診が困難になりつつあることに鑑みた時限的・特例的な対応として、2020年4月10日に「新型コロナウイルスの感染症の拡大に際しての電話や情報通信機器を用いた診療等の時限的・特例的な取扱い」について事務連絡されているが、これに基づいて、電話や情報通信機器を用いた診療又は服薬指導を実施した場合は、医科外来等感染症対策実施加算の算定はできない。

昨年12月15日から措置がなされている「外来における小児診療等に係る特例評価」ならびに各医療機関等における感染症対策に係る評価（「医科外来等感染症対策実施加算」等）は、それぞれの算定要件を満たした場合、併算定が可能である。



歯科医院とリスクマネジメント

■ リスクマネジメント

リスクマネジメントはリスクを組織的に管理（マネジメント）し、損失等の回避又は低減を図るプロセスをいい、ここでは企業の価値を維持・増大していくために、企業が経営を行っていく上で障壁となるリスク及びそのリスクが及ぼす影響を正確に把握し、事前に対策を講じることで危機発生を回避するとともに、危機発生時の損失を極小化するための経営管理手法を指します。

リスクマネジメントの1つにBCP「Business Continuity Plan」（事業継続計画）があります。BCPとは、企業が自然災害などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画（以上、中小企業庁HPより抜粋）のことです。

BCPには、下図の通り、自然災害のほかにも感染症、事故、紛争やテロ、その他の事業継続を脅かす全ての事態を含みます。緊急事態に倒産や事業縮小を余儀なくされないためには、平常時からBCPを周到に準備しておき、緊急時に事業の継続・早期復旧を図ることが重要となります。

BCPにおいて重要な取組は、例えば、

- ・各担当者を決めておくこと（誰が、何をするか）
- ・必要な物資を整理しておくこと
- ・定期的に見直し、必要に応じて研修・訓練を行うこと
- ・連絡先を整理しておくこと
- ・上記を組織で共有すること
- 等があげられます。

歯科医院でも既にBCP策定を講じている診療所はあるかもしれませんが、今般の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大を機に見つめ直す2つの項目について紹介したいと思います。

■ リスクに備える保険

保険は保険業法という法律によって、下記の「第一分野」「第二分野」「第三分野」の3つのタイプに分類されています。

- ・第一分野・・・人の生存または死亡を原因として保険金を支払う保険
- ・第二分野・・・一定の偶然的事故を原因として生じた損害を補填するための保険
- ・第三分野・・・上記のいずれにも当てはまらない保険（医療保険や介護保険など）

もしものリスクに備えておくのが保険ですが、本当に必要な保障が備えられていますでしょうか。院長自身の死亡リスクや診療所の災害リスク、将来的な介護リスクなど、保険でカバーできるものは多岐に渡ります。

保険会社からの提案のまま法人向けの節税保険を優先して加入した結果、もしかすると院長自身の必要な保障が適正でないかもしれません。また、もし、院長自身が死亡した場合や就業不能になった場合などの本当に困ったときに、必要な資金が調達できるかどうかもお考えおこなってはなりません。そして、必要な資金は時間と共に変化するものなので、より適正な必要資金の準備をするためには、定期的な見直しが大切です。

■ 労務リスク管理

昨年は顧問先から、賞与の支払いについて多くのご相談がありました。内容としては、▼売上が半減しているので賞与の支給を見送りたい、▼通常期よりも減額支給で対応してよいか——などです。

そもそも賞与の取り決めは雇用契約書や就業規則に定めることが重要です。ここに支給基準などが明記されていたら、支払う義務が生じることとなります。逆に、業績により支払うなどと記載があれば今回のような事態に支給を抑えることが可能になります。

また、勤続年数によって昇給を行っているクリニックもあるかと思いますが、人件費の原資は診療所の利益です。利益に応じた賃金や賞与をお支払いできていない場合には、事業継続の危機に陥る可能性もあります。労務のリスク管理として、継続的な雇用を守るためにも、賃金規定や評価制度の見直しに着手されてみてはいかがでしょうか。





Welfare Note

社会福祉連携推進法人 運営のあり方に向けて業務内容を議論

～厚生労働省～

厚生労働省は2月9日、社会福祉連携推進法人制度の施行に向けた検討を行うため、「第3回社会福祉連携推進法人の運営の在り方等に関する検討会」を開催した。社会福祉連携推進法人が行う業務のうち、①経営支援業務、②物資等供給業務、③貸付業務—について、各業務の具体例や方向性を示した。

①経営支援業務は「社会福祉事業の経営方法に関する知識の共有を図るための支援」という位置づけ。具体例として、▽社員に対する経営ノウハウ等に関するコンサルティング、▽賃金テーブルの作成等人事・給与システムに関するコンサルティング、▽社員の財務状況の分析・助言、▽社会福祉法人会計に関する研修の実施等適正な財務会計の構築に向けた支援、▽社員の特定事務に関する事務処理の代行—などが示された。

②物資等供給業務は「社員が経営する社会福祉事業に必要な設備又は物資の供給」と定義されている。具体例として、▽紙おむつやマスク、消毒液等の衛生用品の一括調達、▽介護ベッドや車いす、リフト等の介護機器の一括調達、▽介護記録の電子化等ICTを活用したシステムの一括調達、▽社員の施設で提供される給食の供給—が例示された。

③貸付業務は「資金の貸付その他の社員が社会福祉事業に係る業務を行うのに必要な資金を調達するための支援として厚生労働省令で定めるもの」とされている。厚生労働省は、▽理事会や評議員会において貸し付けの当事者で合意すべき内容について承認を受けること、▽貸付金額に上限を設けることを前提とすること、▽所轄庁が円滑に認定できるように施行までに認定のチェックリストを作成すること—などの方向性が示された。社会福祉連携推進法人の貸付業務による貸付は、民間金融機関やWAMの補完的な役割を担うものであることなども、通知に明記してはどうかといった対応策も提示されている。

また、貸し付けのスキームや手続きフロー(案)も示されており、貸付契約には①貸付の実行時期および返済スケジュール、②貸付期間は3年を限度、③貸付金利は、無利子または適正な利率、④遅延損害金の設定、⑤債権譲渡禁止特約、などを盛り込むこととなっている。貸付金の用途は、施設・事業所に供する建物の修繕や軽微な改修や従業員の採用・処遇改善に係る費用などが想定され、貸付対象社員の役員報酬に充てることは認められないとしている。

厚生労働省は貸付業務について、「当面の間、リスク管理の観点から慎重な検討を行ったうえで抑制的に行われるべき」との考えを示している。



Environment Note

問われる努力 生物多様性保全 ～ 地球規模の消失深刻～

■ 人間活動が主因

地球上に多種多様な生物が存在し、豊かな生態系をつくっていることを意味する「生物多様性」。耳慣れない言葉だが、地球規模での消失が深刻で、地球環境問題のキーワードの一つになっている。新型コロナウイルスのような感染症との関連も指摘され、各国政府や国際社会、企業による取り組みも盛んになってきた。生物多様性保全の最新動向を探った。

■ 自然の価値の評価が重要

「これまでわれわれはこの惑星を破壊し続けてきた。あたかも、地球がもう一つあるかのよう

に」
生物多様性保全に熱心なフランスのマクロン大統領らの主導で1月に開かれたオンラインの首脳会議「ワン・プラネット（唯一の惑星）・サミット」で国連のグテレス事務総長はこう指摘。新型コロナウイルス禍からの復興を機に生物多様性保全の努力を強め、健全で災害や感染症の被害を受けにくい社会をつくり、新たな経済成長や雇用創出につなげることを各国に呼び掛けた。

生物多様性とは、遺伝子から生物種、熱帯林やサンゴ礁などの生態系まで、地球上の多様な生物の存在と、そのつながりのことを指す。

1992年の生物多様性条約は、人類の生存にとって不可欠な生物多様性の消失が人間活動によって引き起こされていることへの危機感から締結された。日本を含む196の国と地域が加盟している。米国は未加盟だ。

だが、少なくとも100万種の生物に絶滅の恐れがあるとされ、熱帯林やサンゴ礁の減少が続くなど、条約採択後も生物多様性の消失は続いている。

「自然がわれわれの経済の盲点になっている」一。2月2日、英国財務省は「生物多様性の経済学」と題する報告書を発表し、生物多様性の消失が続くのは、その価値が現在の社会や経済の中できちんと評価されていないからだと指摘した。

英ケンブリッジ大のパーサ・ダスグプタ名誉教授が率いるチームがまとめた、生物多様性と経済に関する包括的な報告書は「ダスグプタ・レビュー」と呼ばれ、600頁を超える長大なもの。

同名誉教授らはこの中で、経済成長の指標として使われる国内総生産（GDP）では、自然の恵みの価値も、その破壊や消失による損失も評価されていないといった問題点を指摘。国や企業の会計制度や意志決定の中に、生態系や自然の価値を評価する「自然資本」の考え方を取り入れることなどを提言した。

発表に際し、ダスグプタ名誉教授は「持続的な経済成長のためにはわれわれの欲求を自然の許容力の範囲内に収めることが重要だ」と強調。「社会のあらゆる側面で人類が自然に与える影響を考慮に入れる必要がある。それは自然破壊と深く関連する新型コロナウイルスのまん延の教訓でもある」と述べた。





Topics Note

相互扶助で危機を乗り越え ～「誰一人取り残さない助け合い」～

新型コロナウイルス感染症の大流行や、多発する災害など地域を取り巻く環境は厳しさを増す。地方経済の衰退、農業従事者の高齢化、災害復興の遅れなど、さまざまな課題が改めて浮き彫りになった。

一方、コロナ禍などの厳しい環境に立ち向かい地域の社会的課題の解決を目指し、多くの人々が今、行動をしている。国連が掲げる持続可能な開発目標（SDGs）の理念である「誰一人取り残さない」にも合致する、農業などを通じて地域で助け合うという“相互扶助”の取り組みが広がっている。地域で支え合う人々の奮闘する姿を追った。

■ 支え合いと変革の両輪で 協同組合研究者 田中夏子

新型コロナ発生以前から、社会に存在した多くの困窮や排除が、昨春以降ははっきりと表に出た。収入減や雇い止め、生活困難、家賃が払えず住む場所を失うなど、非正規労働の増大や公的なセーフティネットの弱体化が原因だ。薄氷を踏むような生き方を強いられてきた若年層や女性、外国人労働者らの命と生活が危機にさらされている。

子ども食堂や困窮者・障害者を支える取り組みなど命や生活に直結する「キーワーク」の活動領域では、立ち止まるわけにはいかない。

そのような切迫感の下、各地のフードバンクやコミュニティ食堂をはじめ、食や生活支援に関わる市民の緊急活動がフル回転してきた。さまざまな形で市民から寄付が寄せられ、それらを着実に共助の現場につなぐ市民運営の「基金」の役割も飛躍的に増大し、社会における支え合いの契機や関心が広がった。

だが、その共助は既にぎりぎりのところで踏ん張っている。SDGs（持続可能な開発目標）の「誰一人取り残さない」の前文は、後半「取り残さない」ためには「最も貧しく最も脆弱（ぜいじゃく）」なところに第一に手を伸ばす」必要を訴えている。この任を、もっぱら共助の踏んばりや、当事者の自助に依存するならば、SDGsの理念に反するだろう。SDGsは「最も脆弱な人々」を生み出している社会システムの変革を意図しているからだ。従って支え合いの実践を深めながら、細る一方の社会保障の拡充や、市場社会のゆがみを訴えていくことも共助の重要な役割だ。

■ 広がるお裾分けの輪 香美市 余り物は“宝物”

高知県香美市の物部川沿いの細道。夕暮れ時、道に面した古民家の軒先に明かりがともり「おすそわけ食堂まど」の看板を照らす。かつぼう着姿の店主、陶山智美さん（22）が調理場で食材を刻んでいる。

まどは、昼はカフェとしてにぎわう古民家を夜だけ借り、中山間地域の農業振興を勉強する高知大4年の陶山さんが独りで2020年9月に始めた。住民の交流促進や食品ロス削減を掲げる約10席の食堂だ。

デザートや飲み物を除くとメニューは定食の「本日の晩ご飯」のみ。食材は全て農家ら知人からの“お裾分け”だ。色や形などの微妙な違いで出荷されない余った食材を譲り受け献立を考える。晩ご飯は大人600円、大学生500円、子どもは200円。水曜日は開店を1時間早め、子どもの居場所として開放する。陶山さんは「子育て世代を応援したい。将来は女性の雇用をまどで創出したい」と意気込む。

農家らは「昔ながらのお裾分けの発想が素晴らしい」と余り物を届けてくれる。食材以外のお裾分けもある。近所で軍手を製造する常連客の門田晴雄さん（62）は「もらうばかりではいかん」と食材提供農家へのお返しにと、出荷しない“B品”軍手約百人分を陶山さんに手渡した。

市場に出ない余り物が捨てられずに生かされる。まどの試みは中山間地域を支える相互扶助の新たな可能性を広げている。