

このニュースは、栃木県医師会会員の皆様の福利厚生を目的として発行しています。

## ◆『医業経営セミナー』のご案内

本年度も、医業経営に役立つ情報を提供してまいります。

## ◆ライフ・コンサルタント 通信

ジャンル	年間テーマ	No	タイトル
医業経営	医業経営	1	院長の四季(3) ゴルフと経営
法律・行政	診療所経営	2	患者からの苦情から適切な対応で 経営改善につなげる
税務・会計	税制改正・医療機関の税金	3	職員を増やすと税金が安くなる？ (雇用促進税制の新設)
医業経営	決算書の読み方と 経営分析シリーズ	4	決算書の読み方と経営分析 「経営分析の基本」③
保険・金融	生命保険と税金	5	「生命保険と税金」(3)
人事・待遇	人事・待遇マナー	6	目指す目標を全員で共有することで 職場全体の活性化を向上させる
医療安全	医療リスクマネジメント	7	医療リスクマネジメントシリーズ (3) 「チームSTEPPS」を使用した医療安全システム構築

## ◆ドクターのための『個別相談会』のご案内

病医院経営のセカンドオピニオンとして、お気軽にご利用ください。

## ◆『生命保険一覧表作成サービス』のご案内

ご存知ですか？ ご自分の生命保険

## ◆ 医業経営ライフ・コンサルタントグループ 『よろず相談窓口』のご案内

## ◆バックナンバーのご紹介 ⇨ <http://www.jp-tms.com/>

本ニュースのバックナンバー（創刊号～前号まで）は、『栃木県医師会・認定 医業経営ライフ・コンサルタント』のホームページで常時公開しております。会員の皆様のお役に立つように厳選した、その時々旬な情報が満載です。ぜひご活用ください。

### ◆ よろず相談窓口

TEL：028-600-1171

(受付時間 平日 am 9:00 ~ pm 5:00)

医業経営に関することなら何でもOKの「よろず相談窓口」。ご好評につき、引き続き開設中です。経営全般、財務、税務、人事、生命保険、損害保険、資産運用、その他...専門の認定コンサルタントが親身になって、あらゆるご相談をお受けいたします。左記までお気軽にお電話ください。

## ◆ 平成23年度 医業経営セミナーのご案内

【お問合せ先】 医業経営ライフ・コンサルタントグループ事務局  
TEL：028-600-1171（直通）

今年度の医業経営セミナーは、医業経営を基礎から学ぶ「医業経営塾」、お役に立つテーマ満載でお届けする「医業経営勉強会」を開催します。

\*日時・場所等が変更となる場合もございますので、必ず各セミナーの開催案内をご確認の上、ご参加賜りたくお願い致します。

今年度は計画停電の実施を考慮し、夏と冬の電力使用ピーク時を避けて下記のようなスケジュールにさせていただきましたので、何卒ご了承ください。

【医業経営勉強会】 医業経営のお役に立つテーマを取り上げます 定員30名 参加費無料

地区	回目	タイトル	日時	場所
宇都宮市	第1回	明日の病院経営に生かす決算書の読み方	23年6月(済)日(火) 午後9時	ホテルニューイタヤ 宇都宮市大通り 2-4-6 028-635-5511
		講師 田島会計事務所 税理士 田島 隆雄		
	第2回	新しい税制を踏まえた医療法人の メリットと注意点	23年9月(済)日(木) 午後9時	
		講師 AGメディカルマネジメント 常務取締役 川俣 喜弘		
	第3回	エファ（実践 接遇）スタッフ向け	23年9月(済)日(木) 午後9時	
		講師 有限会社 エファ 代表取締役 菊地 理恵 社会保険労務士 佐藤 智子		
	第4回	今日から使えるセミナー 絶対失敗しない採用育成	23年10月(済)5日(火) 午後9時	
		講師 萩原会計事務所 税理士 萩原 英美		
小山市	第1回	これは経費になる？ならない？と税務調査事例	23年6月(済)日(火) 午後9時	小山グランドホテル 小山市神鳥谷 202 0285-24-5111
		講師 浅沼みらい税理士法人 代表社員税理士 浅沼 孝男		
	第2回	事業承継・相続	23年11月22日(火) 午後7時～9時	
		講師 関根公認会計士事務所 税理士 関根 則次		
栃木市	第1回	クリニック経営の問題点・ 特に自院の問題の見つけ方	23年10月(済)8日(火) 午後9時	サンブラザ 栃木市片柳町 2-2-2 0120-20-5711
		講師 AGメディカルマネジメント 取締役担当部長 樋口 和良		

## 【医業経営塾】

～ 院長先生に、診療に専念していただくために ～

「今のままで本当に大丈夫？」 「誰に相談すればいいかわからない」 「今さら聞けない・・・」

医業経営に焦点を当てた、具体的でわかり易いセミナーです！

定員10名 参加費18,000円（全4講分）

地区	回目	タイトル	日時	場所
宇都宮市	第1回	日々の記帳と税務の実務・ 経費になる支出ならない支出	23年9月7日(火) 午前11時～午後1時	宇都宮東武ホテル グランデ  宇都宮市本町 5-12  028-627-0111
		講師	浅沼みらい税理士法人 代表社員税理士 浅沼 孝男	
	第2回	正職員・パート職員の労務・給与実務	23年10月4日(金) 午前11時～午後1時	
		講師	AGメディカルマネジメント 常務取締役 川村 浩	
	第3回	わかりやすい決算書の見方と資金繰り	23年10月8日(金) 午前11時～午後1時	
		講師	浅沼みらい税理士法人 常務取締役 川俣 喜弘	
	第4回	新・医療法人制度のメリットとその運営方法	23年11月11日(金) 午前11時～午後1時	
		講師	AGメディカルマネジメント 常務取締役 川俣 喜弘	

### No 1 院長の四季(3) ゴルフと経営

荻原会計事務所 税理士 荻原英美

#### 1. 光明に背面なし

「光明に背面なし」と禅宗で説いている。事業経営においても、医業経営においても光明に背面はありません。

ゴルフは、そのときの体調の具合、同伴競技者との相性、天気の場合、昨日までの仕事の進捗、家庭での出来事、従業員との関係等他人に計り知れない背景でプレイをします。

ゴルフは14本の道具で18ホールをホールアウトするゲームです。

アゲンスト、フォロー、下り坂、登り坂、前上がり、後ろ下がり、池、ハザード、バンカー、OBゾーンの状況の中で、適切な判断と決断が要求されます。

ドライバーで打った球がパー5のホールで右の林に入ってしまったとします。前方に何とか打ち抜ける空間があります。しかし木々が邪魔して確率的には打ち抜ける自信はありません。しかし後方にバックして打つなら確実に出せます。パー5なのだから1打損しても後方に打って安全策をとり、4オンしてワンパットのパーかボギーで良しとすることを思い浮かべるのか、一か八かでリスクか覚悟で狭い空間を打ち抜いてパーかバーデーを狙っていくのかは、プレイする経営者の判断決断です。

結果は前者のボギーで良しとする考えの方が、安定した経営が保証されます。そもそも人生は失敗の連続で成長していきますが、林に打ってしまったことこそが失敗だったのですから、自分の失敗を快く認めることにマネジメントがあると考えます。

私も事業始めた頃は、自分に気に入らない社員は明日から来なくて良いと生意気な態度で、接していましたし、気性のあわない顧客にもたいそう横柄な振る舞いをして、優良な社員、顧客をなくしてきたものです。またフォローの風が吹いているときは有頂天にもなり、生意気にもなりました。

#### 2. ゴルフマネジメント

ゴルフは経営と同じでした。最近私も年輪を重ねてきたので、ドライバーは振りやすい、そして距離よりも正確に思った方向に飛ぶクラブに変えました。言ってみれば最新の医療機器に変えたということです。繁盛している医療機関では患者が順番とるのに自動受付装置が活躍しています。あとのどのくらいの順番で自分の番が回ってくるのか自然に分かるので、患者にも、診療所にも手間がかからず喜ばれている装置です。レントゲン装置も、私ども顧客においては、デジタルレントゲン装置を備え付けるところが増えてきました。便利な近代合理的な機器類は、織田信長武田勝頼に弓矢より鉄砲で勝利を収めたように、率先して、資金に余裕があるのなら購入すべきと考えます。ひいては税金対策、顧客増客対策にもなり元は取れます。

パターも丸山茂樹プロ愛用のものに変えたら、値段少々高かったが、安定して元が取れています。

(パター下手なのであまり信用しないでください)

### 3. 他人の振りを見る

私は知らないパーティーに入ってやるのが結構多いのですが、うまい人の姿は参考になります。いつも同じメンバーばかりで回っているとスコアは良くなりません。会計事務所を開業した頃は、経営のやり方が自信なく、北は北海道から南は九州まで本当に成績を上げている会計事務所訪問を繰り返しました。その事務所の優れた経営手法を学びました。また貴重な管理文書もいただき本当に感謝しております。今そのような仲間と月1回の勉強会が20年以上続いています。全国ゴルフ同好会が年2回各ブロック会持ち回りで150人前後集まって開催されます。全国の我々仲間て有名な税理士会計人仲間と会えるのも楽しみです。そこで今どんなことに注力して事業展開しているのかの情報交換を気さくに話し合えるのもゴルフ仲間だからです。平成23年税制改正、給与所得控除のドクターへの影響、相続改正動向、政治経済の動き、診療報酬介護報酬来年度同時改正など話題に事欠きません。

### 4. ゴルフと接待交際費

税務調査になると税務調査官は接待交際費のゴルフプレイについて疑義を持った質問してきます。要するに単なる遊びではないのかという疑義です。事業経営上本来冗費などあり得ないのですが、家事費と事業費の区分に疑問が生じるのです。交際費課税強化が政府の方針で、個人事業者は全額損金算入されますが、医療法人は支出600万までは90パーセントが損金算入、600万超えたものは超えた分に対して全額課税です。

お医者の方がゴルフをプレイした場合事業に関係ない人とのプレイは損金になりません。必ずどのドクターと回ったのか取引先名義を明らかにしておく必要があります。領収書にプレイした人の名前を書いておくことより心証性が高まります。ゴルフは情報収集に欠かせない格好の社交場です。費用になるためにはその準備が必要です。

ゴルフはグリーンの小さな穴にホールアウトする目的を持ったゲームです。今日のゲームはいくつで回ろう、そのためにどのような工夫と戦略を用いるのか、快晴か、雨か。風が強いのか、アップダウンはきついのか等事業経営の戦略と同じです。目的を達成するための自分の戦術という技も磨いておかねばなりません。どうかお医者の方のゴルフ経営に邁進してください。

## No 2 患者からの苦情から適切な対応で経営改善につなげる

(株)AGメディカルマネジメント 医療事業部取締役担当部長 樋口 和良

医療機関は患者さんからの激しいクレームや暴力を予防することには、日ごろから苦情に耳を傾けて業務改善に活かすようにされていると思います。

健全経営を目指す為には、選ばれる診療所になること、それは患者さんから支持されるということ、自院が数多くの診療所のなかから選ばれていることであり、言い換えれば患者さんの満足度が高いことを表していることとなります。

では、患者さんの満足度が高いとはどのようなことでしょうか。実際の患者さんの満足度を左右する要素をデータから見ると

あるアンケートの結果の高い順によると

- |                |               |    |
|----------------|---------------|----|
| 1位 医師の態度が悪い    | 4位 スタッフの対応が悪い |    |
| 2位 医師の技術が不安    | 5位 待ち時間が長い    |    |
| 3位 医師が丁寧に説明しない | 6位 院内が汚い、古い   | 等々 |

このように、患者さんの満足度は千差万別で、人により時により変わります。しかし、データからもわかるように、医療技術以外の要素が満足度を大きく左右しているともいえます。

特に高齢者の場合、満足度に強い影響を与えるものは人と人との触れ合いであり、コミュニケーションであることが多いと思われます。そういった患者さんの「素の声」や本当の思いが垣間見えるのが「クレーム」です。

この「クレーム」を上手く引き出す具体的なポイントは

- ① **表情が穏やか（笑顔）** 怖そうな雰囲気スタッフにはクレームは言いにくいものです。気持ちに余裕のありそうな人にはクレームが言いやすいのです。
- ② **患者さんの目からくみとる** 患者さんのほうからスタッフに声はかけるには勇気がいります。そのような患者さんは、目で何かを訴えていますので、目が合ったら「どうしましたか？」と話かけていく。
- ③ **声をかけるように心掛ける** 頻繁にある患者さんと目を合わす場合は、その方は本当に何かを訴えたいのです。こちらから声をかけて、思っていることを積極的に言ってもらい、思いをスッキリしてもらいます。
- ④ **話し方が優しい** 内容は問題なくても、言い方によっては不快を感じます。ゆっくりと穏やかに優しく敬意を込めて話すことが大切です。全ての患者が高齢者と思って。
- ⑤ **歩き方（動作）をゆっくりと** この点は難しいですが大事なことです。忙しさを感じる人には話しかけづらいものです。

「クレーム」というとマイナスイメージが先に立ちますが、言い換えれば患者さんの苦しいご指摘と受け止めましょう。このように、日ごろから患者さんの声に耳を傾け、改善を重ねていくことで満足度を高めれば、不満が爆発する芽が摘めることとなります。

そして、現場の先生・職員が日常業務を続けていると、従来と同じやり方が当たり前という考えになりがちになります。ですから、患者さんから指摘を受けることで改善の余地がまだまだあると自覚できて、さらに改善を進めることとなります。

このように、患者さんからのクレームを速やかに対応して、改善を行うことで成長し続ける診療所になってもらいたいと思います。

## No 3 職員を増やすと税金が安くなる？

### (雇用促進税制の新設)

浅沼みらい税理士法人 代表社員税理士 浅沼 孝男

Q1. 職員の数を増やすと税金が安くなる制度ができた、と聞きました。どんなものなの  
でしょうか？

A1.

法人の場合は、平成23年4月1日以降開始の事業年度（個人事業主の場合は、平成24  
年暦年）…以下「適用年度」といいます

から

①※「雇用者」を2人以上（大企業等は5人以上）増やすこと

②雇用増加割合（=  $\frac{\text{適用年度の雇用者の増加人数}}{\text{前事業年度末日の雇用者総数}}$ ）が10%以上であること

③「適用年度における給与等の支給額」が「前事業年度の給与等の支給額」より  
「前事業年度の給与等の支給額×雇用増加割合×30%」以上増加していること

※「雇用者」は雇用保険の一般被保険者であり、役員やその親族等は除かれます。

の要件を満たせば、

雇用増加数1人当たり20万円の税額控除  
【当期の法人税額の10%（中小企業者等は20%）が限度】

が受けられます。

つまり、職員さんを2人以上、かつ、前期末の職員さんの数の10%以上増加させること  
が必要です。この場合の職員さんは雇用保険の一般被保険者であり、役員等を除きます。

例えば、職員さんの数が前期末は30人で、当期末が36人の場合、人数ベースで6人増  
加し、割合ベースで20%（6人÷30人）増加しているので、この要件を満たすことになり  
ます。

また、給与支払総額の増加も条件となっています。上記の要件に加え、当期の給与等の支  
給額が、前期の給与等の支給額より「前期の給与等の支給額×雇用増加割合（上記の場合に  
は20%）×30%」以上増加していることが条件です。なぜ「増加割合」だけでなく「3  
0%」を乗じるのかというと、新規雇用者の給与水準は低い可能性もあり、年度中途の採用  
もあるため、増加割合に30%を乗じています。さらに、事業主都合による離職者がいない  
等の次に述べる事業主の要件を満たせば、この場合、20万円×6人＝120万円の税額控  
除を受けることができます。



事業主については以下のような要件があります。

- ① 青色申告書を提出する事業主であること
- ② 適用年度とその前事業年度に、事業主都合による離職者がいないこと など

Q2. どのような手続きをすれば、適用が受けられるのでしょうか？

A2. 以下のような流れとなります。

- ①事業年度開始後2ヶ月以内に、目標の雇用増加数などを記載した「雇用促進計画」を作成し、ハローワークに提出します。

※ハローワークは、雇用促進計画に受付印を押して返却します（この押印は、収受の事実を確認するものであり、内容を確認したことを証するものではありません）。計画開始時の雇用保険一般被保険者数は、計画期間終了後にあわせて確認されます。返却された雇用促進計画は、事業年度終了まで大切に保管して下さい。



- ②法人の場合は事業年度終了後2ヶ月以内（個人事業主については3月15日まで）に、ハローワークに「雇用促進計画」の達成状況の確認を求めます。確認を求めてから返送まで約2週間（4～5月は1ヶ月程度）を要しますので、申告書の提出期限に間に合うよう、早めの手続きが必要です。

※雇用促進計画の達成状況の確認とは、確認の時点において把握できた雇用保険適用事業所に關する情報に基づき、雇用促進計画の記入内容を確認するものです。記入内容と各都道府県労働局又はハローワークが確認できた内容とが異なる場合は、確認できた内容に朱書き修正の上、計画終了時確認印を押印して返送されます。



- ③確認を受けた「雇用促進計画」の写しを確定申告書等に添付して、税務署に申告します。

事業年度が終わってみたら、職員が増加していた、というだけではこの税額控除は受けられません。『事業年度開始後2ヶ月以内に、ハローワークに雇用促進計画を提出しておく』ことがまず条件となります。従って、職員を増員する可能性があるのであれば、とりあえず雇用促進計画をハローワークに提出しておくことが重要です。



## No 4 決算書の読み方と経営分析

### 「経営分析の基本」③

田島会計事務所 税理士 田島 隆雄

#### I. 収支分岐点医業収益高を把握しましょう。

収支分岐点とは、「お金（資金）の収入と支出が一致する点」を指し、そのときの医業収益高を「収支分岐点医業収益高」と言います。従って、資金はトントンの状態を意味し、前年度（前期）の預金残高とほぼ同額となり、増えない状態で決算が確定します。また、銀行借入の返済が多額な病医院では、一般的に、損益分岐点医業収益高よりも収支分岐点医業収益高の方が高くなり、努力が必要となります。収支分岐点医業収益高の算定は次のようになります。

$$\text{収支分岐点医業収益高} = \frac{\text{(固定費-減価償却費)} + \text{返済元金} + \text{定期積立金} + \text{保険積立金等}}{\text{限界利益率}}$$

このことから、この医業収益高は病医院にとって最低限必要な医業収益高となり、この医業収益高を実現出来ない場合は、資金ショートが発生し、資金繰りに影響が発生いたします。

#### II. 労働分配率を分析しましょう。

労働分配率は、理事長、院長、職員さんなどの役員報酬、給与、賃金、賞与、法定福利費、福利厚生費（人件費等）の支払額が、限界利益額の何割程度となっているかを示す指標である。この分配率が高すぎると利益を圧迫し、低すぎると、モチベーションを低下させるものとなり、非常に難しい課題であります。理論的には、給与等を可能な限り昇給し、限界利益額を多大に生産し、労働分配率を引き下げることとなります。一般的に、民間企業では70%を超えると赤字になると言われています。労働分配率の算定は右記のようになります。

$$\text{労働分配率} = \frac{\text{人件費等}}{\text{限界利益額}}$$

次に、個人と医療法人のデータは以下のようになっています。

労働分配率（全国平均・診療科別・個人無床・院内処方）平成22年3月決算

金額；千円単位

	全診療科	内科	外科	整形外科	産婦人科	小児科	精神科	皮膚科	泌尿器科
労働分配率	36.4	36.3	40.3	38.2	38.0	38.1	32.8	30.6	33.1
対象医療機関数	1238	712	58	131	37	76	22	52	22
平均従事員数	6.9	6.5	7.5	9.0	6.5	6.3	5.6	6.2	5.5
平均医業収益	94.843	97.766	86.621	99.674	65.441	87.302	77.355	82.467	82.589
院長利益	22.354	22.077	17.318	23.368	13.382	21.771	20.653	26.034	16.742
専従者給与	4.837	5.204	4.623	5.069	3.583	4.736	3.567	4.200	4.200

労働分配率（全国平均・診療科別・法人無床・院内処方）平成22年3月決算

金額；千円単位

	全診療科	内科	外科	整形外科	産婦人科	小児科	精神科	皮膚科	泌尿器科
労働分配率	67.7	68.8	68.1	67.7	66.1	69.2	73.4	74.1	65.2
対象医療機関数	1269	732	70	127	21	90	32	54	8
平均従事員数	11.4	10.8	14.1	14.5	8.2	8.3	10.9	8.5	8.8
平均医業収益	144.267	139.721	146.494	148.606	76.696	107.675	122.948	113.495	145.977
内役員報酬	33.192	32.473	29.344	34.391	17.755	31.007	25.044	36.931	33.827

尚、個人医療機関は、労働分配率の計算上、院長利益のみ除外されており、法人は、役員報酬など全ての人件費を組み込んで計算されています。

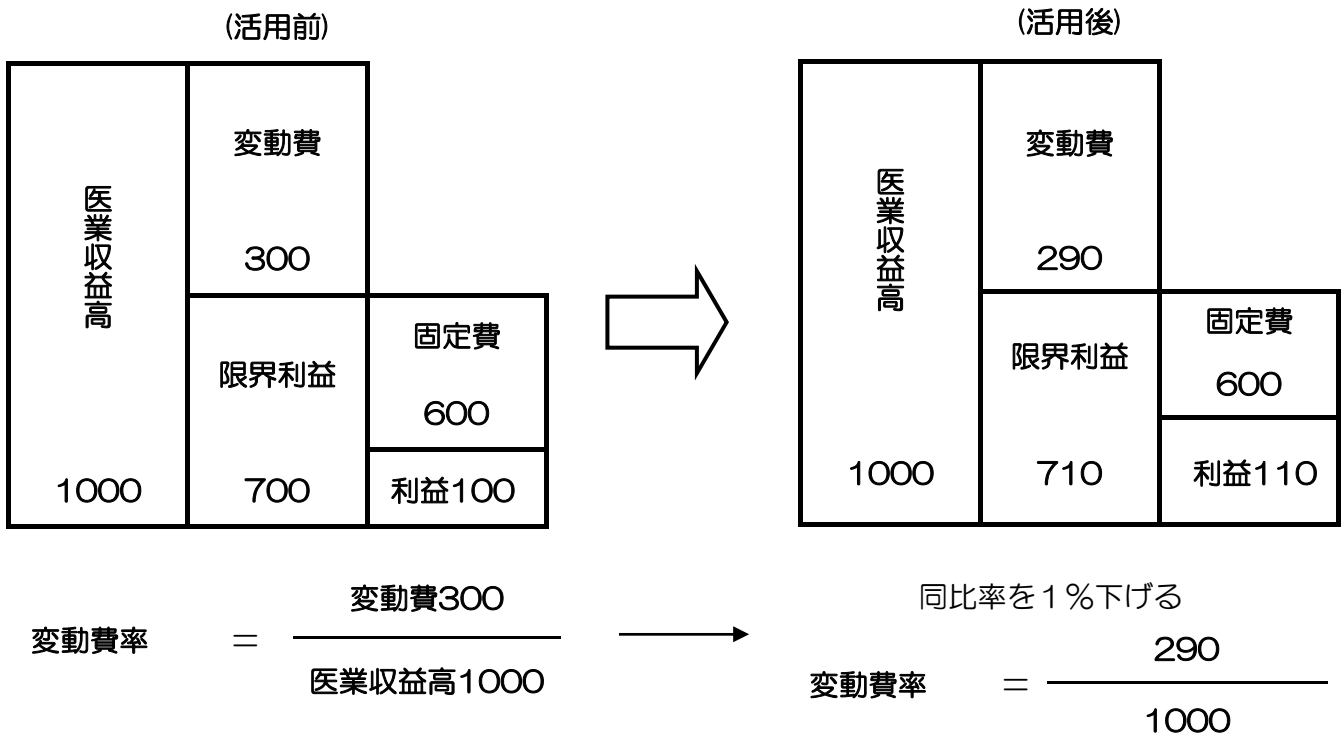
### Ⅲ. 経営分析の活用の仕方

経営分析により病医院の経営上いろいろな活かし方が考えられます。以下に一例を示すことにします。

#### [損益構造と活用の関連]

損益構造	活用の仕方
1.売上高	<ul style="list-style-type: none"> <li>●まず、当社の限界利益率を確認する。</li> <li>●上記の逆数である変動費率を確認する。</li> </ul>
2.変動費	
3.限界利益 (1-2)	
4.限界利益率 (3/1)	
5.人件費	<ul style="list-style-type: none"> <li>●損益分岐点をクリアしたので、限界利益率が若干下がっても販売した方が得だ。</li> </ul>
6.労働分配率 (5/3)	
7.その他の固定費	
8.利益 (3-5-7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●変動費率を1%下げれば利益が売上高の1%多く出るはずだ。*</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●労働分配率平均が00%で募集社員の給与が0000円だから、限界利益00000円達成可能であれば採用してもよい。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新入社員の売上目標00000円達成確実なので、労働分配率を当てはめ、00000円の給与を支払えるはずだ。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●今期売上予測が00000円となるので、当初の目標利益を維持するため、その他の固定費の中で00項目の000円を削除することに決定した。</li> </ul>

※ 図解すると次のようになります



結果、利益は110となり医業収益高の1%(1000×1%=10)多く利益を出すことが出来ます。

この活用の仕方の具体的対策としては、薬品費の仕入値引き下げの努力によって実現するものと思われます。

## No 5「生命保険と税金」(3)

(株) リスクマネジメント・ラボラトリー 宇都宮支店長 添田 守

### 生命保険の出口対策として1例をご紹介します

例：水道管工事会社  
（従業員60名）  
借入金 5億円  
生命保険 5億円 （6社）

3期連続赤字資金繰りが厳しい  
保険料の支払いが年間2000万円  
社長が2年半前 脳梗塞で倒れ寝たきり状態

簡単に解説いたしますと、  
資金繰りが厳しい経営状況の中、大黒柱である社長が倒れ、借入金5億円も返済しなければならず、大変な状況だが、社長の5億円の生命保険が頼みの綱・・・。  
そのためには資金繰りが厳しい中で年間2000万円の保険料を払っていかねばならない。  
どうしたら良いのか・・・。

#### 〈解決策〉

保険会社(6社)に「高度障害保険金」の請求をする。

- ① 死亡保険金と同額の高度障害保険金がもらえます。
- ② しかも、脳梗塞状態の症状固定から現在まで払い続けてきた保険料も返還されます。
- ③ その後の保険料負担もありません。
- ④ 借入金の返済財源となります。
- ⑤ 高度障害保険金を法人が受け取りますと、「雑収入」として課税の対象になりますが、3年間の繰り越し欠損分は対象外となります。

生命保険は死亡した時にしか保険金がもらえないと思っていらっしゃる方が非常に多いのですが、ご加入されている生命保険の証券をご覧ください。  
『死亡保険金・高度障害保険金〇〇〇万円』と書かれていますのでご確認ください。  
高度障害状態とは

- ・両目の視力を永久に失った
- ・言語、咀嚼の機能を全く永遠に失った
- ・中枢神経・神経などに著しい障害を残し、終身介護を常に必要とする
- ・上半身または下半身の関節異常で失った、またはその機能を永久に失った

等々です。

## No 6 目指す目標を全員で共有することで 職場全体の活性化を向上させる

(有)エファ 代表取締役 菊地 理恵

### 組織をまとめる4つのポイント

さまざまな役割を持つスタッフを1つにまとめていくというのは非常に難しい取り組みですが、スタッフ1人ひとりが組織・チームのためにどう参画し、貢献していったらいいのか…ということを理解し合った上でそれぞれのスタッフの方々が同じ方向を向いた適切な行動、取り組みがなされていくことが望ましい。それらをしっかりと組み立てていく上で構築していく4つのポイントが次の事柄といわれています。

【①全員が分かりやすい目標の共有化 ②報連相（情報コミュニケーション）の徹底  
③目標に向かっていく為の規範の明確化 ④正当な評価】

今回はそのうちの①、②についてお伝えします。

#### ①全員が分かり易い目標の共有化をどう進めていけばいいのか

経営層の方々は、大なり小なり組織目標、あるべき姿というものを描いておられるものなのですが、それらの考えや方向が末端まできちんと浸透しているのか？という実は案外そうではないといった結果が多く言われております。まとまりのある組織をつくる為の第一の条件は、スタッフ全員がその職場の使命・目的を十分共有し、その目標に向かって行動していくことです。その為の手法として組織内で行えるミーティング・朝礼の活用やアウトプットで導入する“理念共有研修”目標に向けてどう行動していったらいいのか、という“取組み研修”などをマナー研修等以外に取り入れていくとまとめ易いと言われております。

#### ②適切な報連相体制が出来れば仕事はスムーズに流れる

職場内で仕事に関する最新情報がきちんと行き渡っていれば、スタッフはそれらの情報に基づいて適確な行動がとれていきます。小さなトラブルの多くは「私は聞いていない」とか「もっと早く言ってくれば良かったのに」といった、なんのことはない些細な報連相の不徹底が厄介な仕事へと変化させてしまうものなのです。職場内での報連相が不徹底になると互いの気持ちが通じにくくなり、不信感や無責任な個人解釈が多くなってしまいます。決して良いことではありません。情報がどこかで止まってしまっているということは、知らず知らずのうちに無責任な人を作りあげてしまう危険が潜んでいるのです。申し送りのみならず、対話的ミーティングや定期的な参画型研修を導入することで互いが話し易い雰囲気作りをしていくことも必要でしょう。

●次回は③、④をお伝え致します。

## No 7 医療リスクマネジメントシリーズ (3)

# 「チームSTEPPS」を使用した医療安全システム構築

NKSJリスクマネジメント株式会社

医療RM事業部 上席コンサルタント 寺田暁史

第3回となる今回は、チームSTEPPS (Team Strategies and Tools to Enhance Performance and Patient Safety)、チームのパフォーマンスを最大限に活用するためのコアコンピテンシーのひとつとして、前回の「状況モニター」に続き、「相互支援」と呼ばれる能力・行動特性についてご紹介いたします。

### <1>相互支援の概要

特に医療現場においては、誰かの業務量が過大になると致命的な結果につながる場合があります。“相互支援”はチームワークにおけるプロセスの要であり、チームメンバーを過重な負荷から守るためのものであるといえます。

相互支援とは
正確な認識によって、他のチームメンバーのニーズを予想し、作業量が多い時や、プレッシャーを強いられている時に、作業を委譲してバランスを保つ能力
行動とスキル
<ul style="list-style-type: none"><li>活用できるチームメンバーに責任を委譲することにより作業配分の不具合を修正する。</li><li>建設的及び評価的なフィードバックを受けたり与えたりする。</li><li>対立を解決する。</li><li>患者擁護や主張を行う。</li></ul>

### <2>相互支援のひとつの方法～業務支援～

私たちは、自分の無知や自信の無さを知られるのが怖いという思いから、人に手助けを求めることを多少なりとも避けるようになっていきます。多くの人が、業務過多になっても支援を求めようとしません。

しかし、患者安全のためには支援を求めることが望ましいといえます。自分が業務過多であるときに業務支援を求めなければ、どんなことが起きる可能性があるのでしょうか？

心に留めておきたいのは、業務支援に対する個人的ニーズではなく、常に患者安全を中心に考えるということです。

⇒業務過多の時には、チームメンバーが互いに助け合う。

⇒有能なチームは、患者安全の観点から必要な全ての支援の要請と提供を行う。

⇒チームメンバーは、支援が積極的に“求められ”、また“提供される”ことが期待できる環境をはぐくむ。

**患者の安全を支援するのに、望まれている行動です！**

### <3>対立・衝突を解決するための手段例 ～CUS (カス)～

CUS (カス) は、対立の解決、相互支援のための手法のひとつです。「危険」・「警告」・「注意」といった注意を引くシグナルワードは臨床現場でも普及していますが、「CUS」は言語コミュニケーションにおいて似たような効果を持つ表現方法です。それらのことが発せられれば、チームメンバー全員が何が問題なのかだけでなく、その重大性を明確に理解することになります。

- まず、気になっていることを伝えます。
- そして、なぜ不安に思っているのかを伝えます。
- 意見の不一致が解消されない場合、これは安全の問題であることを伝えてください。安全の問題であることが受け入れられなかった場合、上位職に伝えるべきでしょう。
- 他にも、以下のような言い方もあります。  
「～について少し明確にしたいのですが・・・」 「何かお手伝いしましょうか？」

<b>C</b>	気になります (Concern)	<b>U</b>	不安で (Uncomfortable)	<b>S</b>	安全の問題です「 <b>中断してください</b> 」 (Safety Issue)
----------	---------------------	----------	------------------------	----------	--

時間的な制約や、上下関係、従来の考え方・文化など、相互支援の障害となる要素はいくつも考えられますが、協同を通して対立・衝突を解決し、チームメンバー、患者、チーム自体にとって満足の行く状況を作ることが大切です。ぜひ参考にしてみてください。

【お問い合わせ先】 NKSJリスクマネジメント(株) 医療RM事業部 外事業部 TEL: 03-3349-3501

## ◆ 「生命保険 一覧表 作成サービス」のご案内

**保険常識の嘘と本当！**

**医業経営ライフ・コンサルタントが中立的な立場でお教えします。**

### ★ 「ご自分の生命保険」について、ご存知ですか？

たとえば生命保険の場合、入院されたり、万が一の時には、自ら請求しない限り保険金は支払われません。ところが、多くの先生方が何種類もの保険に加入されていますので、「いざ」というときにご家族の方は、どこでどのような保険に入っているのかわからず、ご苦労されることにも・・・

### ★ 生命保険の「点検時期」について考えたことはありますか？

生命保険は加入することが目的ではなく、あくまで「問題解決の手段」です。ですから、解決すべき問題に変化が生じたとき（守るべきものが変化するとき）が、「点検時期」といえます。たとえば、お子様がお生まれになったとき、お子様が大学を卒業されたとき、開業資金の借り入れをしたとき、医療法人設立のとき、事業継承・後継者が定まったときなどが、主な「点検時期」です。

### ★ ご加入の生命保険を一覧表にすることで・・・

- 被保険者別、証券別にすべての項目が整理できます。
- 保険の有効期間、支払期間が一目瞭然となります。
- 保障額の合計、支払額の合計が明確になります。
- 損金処理額、貯蓄額も明確になります。
- 入院保険がどこに、いくら付加されているか、わかります。

### ★ 専門知識をもったライフ・コンサルタントがお手伝いします！

生命保険は「生活習慣病」にもたとえられますが、取り返しのつかない症状になる前に、一覧表を作成することで保険の健康診断になります。また、保険の一覧表作成には専門的な知識が必要です。栃木県医師会の医業経営ライフ・コンサルタントが、中立的な立場でお手伝いさせていただきます。これまでに、多くの先生方の一覧表を作成してきましたが、保険の全体像を俯瞰することで、最適な保障額を設定し保険料の無駄を改善したり、間違った経理処理を修正することができたりと、たいへん喜んでいただいているサービスです。

別添の「生命保険一覧表作成サービス申込書」に必要事項をご記入の上、  
お電話 または FAX にてお申し込み下さい。

# ドクターのための『個別相談会』のご案内

## ～経営・税務・保険・資産運用の無料個別相談サービス～

拝啓 会員の皆様におかれましては、ますますご健勝のこととお慶び申し上げます。

さて、病医院を経営されていくうえで、経営・税務・保険等に関して「本音で聞いてみたいことがあるんだけど・・・」と思われる先生、配偶者も多いのではないのでしょうか。

そこで経営豊富な当グループメンバーの専門家から「セカンドオピニオン」としてアドバイスを受けていただくべく「個別相談会（無料）」を毎月1回開催することにいたしました。

「赤字でないのに、どうしてお金のことで悩まされるの？」

「医療法人のメリットって本当に活かせてるの？」

「投資信託や年金・銀行・証券・保険会社から勧められるままでいいの？」

など、日頃の疑問を解決して下さい。

あくまでもセカンドオピニオンですので、先生方の顧問税理士には聞きにくいことや第三者の専門家に確認したいことなどをお持ちの上、お気軽にご利用ください。

敬具

### コンサルタントと相談会日時

ご相談いただきました内容等につきましては守秘義務を厳守致します。  
また全員、医師会認定 医業経営コンサルグループのメンバーですのでご安心ください。

コンサルタント	荻原会計事務所 税理士 荻原英美 (株)リクマゼット・ラボラトリー 添田守	浅沼みらい税理士法人 代表社員税理士 浅沼孝男 (株)リクマゼット・ラボラトリー 小野博史
相談会場	荻原会計事務所 住所：宇都宮市滝谷町10-1 TEL：028-634-6776	浅沼みらい税理士法人 住所：足利市本城2-1901-8 TEL：0284-41-1365
相談日時	11月16日（水）10時～12時	11月16日（水）10時～12時
	12月21日（水）10時～12時	12月21日（水）10時～12時
	1月18日（水）10時～12時	1月18日（水）10時～12時

**※予約制となりますので、相談日10日前までにお申込下さい。**

「個別相談会申込書」に必要事項をご記入の上、よろず相談窓口にてお申し込み  
お願いします。お申し込み多数の場合には先着順とさせていただきます、事務局より確定結果  
（日時・会場の詳細と当日ご持参いただきたい資料等）をご連絡させていただきます。

【お問合せ先】 **よろず相談窓口 担当：三沼**

〒320-8503 栃木県宇都宮市駒生町3337-1

TEL 028-600-1171（直通） FAX 028-624-5988



## ◆ 『よろず相談窓口』のご案内

栃木県医師会が認定した公認会計士、税理士、プランナー等の専門家が業務を提供しております。医業経営でお悩みの場合は、お気軽にご相談ください。相談につきましては無料で行っております。

### よろず相談窓口

栃木県医師会・認定 医業経営ライフ・コンサルタントグループ事務局  
電話 028-600-1171

#### <税務・会計業務>

医療機関を多数顧問している公認会計士、税理士が会計帳簿の作成、確定申告、節税対策などを始めとして、医業経営をサポートいたします。

#### <職員研修業務>

接遇研修で医療機関の雰囲気が大きく変わった事例が多数あります。専門家による的確な職員指導で接遇向上をサポートいたします。

#### <医療法人申請業務>

医療法人の設立は一般法人と異なり専門性が求められています。平成19年4月には医療法が改正され設立可否の判断基準にも難しさが増してきます。このような環境下、医療分野の実務経験の豊富な公認会計士・税理士が医療法人設立をサポートいたします。

#### <リスクコンサルタント業務>

生命保険・損害保険は、環境の変化（医業収益の変化、ライフスタイルの変化）に対応できるように定期的にチェックする必要があります。医療法人として保険の機能を最大限に活用するために、また、個人で効率的に保険に加入するために、保険・税務の知識が高く、実績・実務経験が豊富なプランナーが皆様を支援いたします。

#### <病院機能評価取得支援業務>

平成19年10月現在、全国2399病院が認定されています。特に難しい基準が求められているのではなく、本来行われなければならないことが確実に実践されているかどうかの検証結果に対して認定がなされます。

病院機能評価を取得するだけでなく、取得申請を通じて病院の改善にお役立ちいただくシステムの構築を実績豊富なコンサルタントが構築支援いたします。

### <ISO9001取得支援業務>

医療機関の業務品質の統一を図るとともに、医療機関の現場で活用できるシステムを作らない限り、生きたシステムとして定着しません。

また、病院機能評価とダブルで取得することで、目標時期を定めた改善を日々の業務の中で実践できるシステムを、実績豊富なコンサルタントが構築支援いたします。

### <Pマーク取得支援業務>

個人情報保護法施行に伴い、医療機関のより厳格な個人情報の保護が求められています。

医療機関ではPマーク取得事例はまだ少ないのですが、重要な情報を使用しているだけに情報漏れが発生すると重篤な事態を招きますので、事前の備えが必要です。危機管理体制の構築を実務経験豊かなコンサルタントが支援いたします。

### <開業支援業務>

開業に伴う事業計画策定・資金計画策定と金融機関との交渉の支援などを医療機関に特化している公認会計士・税理士が支援いたします。

## 栃木県医師会・認定『医業経営ライフ・コンサルタントグループ』 の活動理念

1. 中立の立場で、常に顧客利益を優先する。
2. プライバシー保護の立場から顧客情報は秘密・厳守する。
3. 実務・保険・税務並びに関連した知識の習得に努め、顧客に最高水準の情報・知識を提供して、最善の助言をする。
4. 職業的、技術的能力を最大限に発揮し、最高の成績を獲得する。
5. 法令・業法の規定をすべて厳守する。

# 栃木県医師会・認定 医業経営ライフ・コンサルタントグループ

このグループは、栃木県医師会が認定した専門家集団で構成されています。  
私たちは、医業経営コンサルタントを始め、税務対策、相続税対策、医療法人化、リスク対策、従業員教育、セミナー開催、開業支援など幅広く活躍しています。

## 医業経営コンサルタントとは……

(社)日本医業経営コンサルタント協会の認定を受け、医業経営の良きアドバイザーとして、その効率化・安定化の実現を図り、患者さんはもとより、医療に係るすべての人々が安らぎを感じるよう、経営体制作りのお手伝いをしております。

## MDRTとは……

Million Dollar Round Table (MDRT) は世界86の国と地域から約39,000人(2008年6月現在)の会員を有する、卓越した生命保険と金融サービスの専門家による組織です。世界中の生命保険営業職のトップクラスのメンバーで構成され、そのメンバーは卓越した商品知識をもち、厳しい倫理基準を満たし、優れた顧客サービスを提供しています。ビジネスと地域社会のリーダーとして、生命保険と金融サービスの専門家として世界中で認知されています。

荻原会計事務所	税理士 〈医業経営コンサルタント〉	荻原 英美	宇都宮市滝谷町10-1 TEL028-634-6776
浅沼みらい税理士法人	代表社員税理士	浅沼 孝男	足利市本城2-1901-8 TEL0284-41-1365
田島会計事務所	税理士 〈医業経営コンサルタント〉	田島 隆雄	鹿沼市上野町297-1 TEL0289-63-5858
関根公認会計士事務所	公認会計士	関根 則次	宇都宮市下戸祭2-3-26 TEL028-627-3667
RML 株式会社	代表取締役(MDRT)	清水 英孝	東京都品川区東品川2-2-20(天王洲郵船ビル14F) TEL03-5782-8521
株式会社 リスクマネジメント・ラボラトリー	代表取締役 首都圏第一本部長(MDRT) 宇都宮支店長(MDRT)	中澤 宏紀 小野 博史 添田 守	東京都品川区東品川2-2-20(天王洲郵船ビル14F) TEL03-5782-8521 宇都宮市馬場通り2-1-1(宇都宮NFビル9F) TEL028-610-1085
株式会社 MMS	代表取締役 〈医業経営コンサルタント〉	佐久間賢一	神奈川県横浜市西区高島2-19-12(横浜スカイビル20階) TEL045-478-3566
株式会社 エイジー・メディカル・マネジメント	医療事業部常務取締役 〈医業経営コンサルタント〉 医療事業部取締役担当部長 〈医業経営コンサルタント〉	川俣 喜弘 樋口 和良	足利市本城2-1901-10 TEL0284-41-1365
ブルトンシャル生命保険株式会社	エグゼクティブライフプランナー 〈MDRT〉	清水 隆志	横浜市西区みなとみらい2-2-1(横浜ランドマークタワー18F) TEL045-228-6020
有限会社 エア	代表取締役 統括マネージャー 社会保険労務士	菊地 理恵 佐藤 智子	宇都宮市滝谷町18-7 TEL028-639-1020
有限会社 ティー・エム・エス コーポレーション	取締役 〈医業経営コンサルタント〉	田村 康夫	宇都宮市仲町3-16-409 TEL028-627-2336

## 栃木県医師会・認定 医業経営ライフ・コンサルタント事務局

宇都宮市駒生町3337-1

TEL028-600-1171

医業経営ライフ・コンサルタントグループの活動（医業経営セミナー・ニュース等）の中に、皆様からの貴重なご意見・ご要望をできる限り反映させていきたいと考えております。今後取組んで欲しいものなどございましたら、お気軽にお寄せ頂きますようお願い申し上げます。

◆コンサルタントNEWSについてのご意見をお聞かせください。

- ( ) 役にたつ  
 ( ) 目を通すが役にはたたない  
 ( ) 読んでいない  
 ( ) その他

◆本号の中で、特に興味をもってお読みいただいた記事はどれですか？○表示をお願いします。＜複数回答可＞

No	タイトル
1	院長の四季(3) ゴルフと経営
2	患者からの苦情から適切な対応で 経営改善につなげる
3	職員を増やすと税金が安くなる？ (雇用促進税制の新設)
4	決算書の読み方と経営分析 「経営分析の基本」③
5	「生命保険と税金」(3)
6	目指す目標を全員で共有することで 職場全体の活性化を向上させる
7	医療リスクマネジメントシリーズ (3) 「チームSTEPPS」を使用した 医療安全システム構築

◆今後、コンサルタントNEWSの中で取り上げてほしいテーマはございますか？

( )

◆医業経営セミナーに対してのご意見、または、ご要望等がございましたら、ご記入をお願いします。

( )

※アンケートのご記入ありがとうございました。ご記入いただきました内容は、上記サービスのご提供、および今後の当グループ活動の参考とさせていただくことを目的としたものであり、それ以外の用途では使用いたしません。

「生命保険一覧表作成サービス」を申込みます。

FAX または お電話 にて お申込みください。

貴医院名：

ご担当者：

電話番号：

よろず相談窓口

FAX 028-624-5988

(TEL 028-600-1171 直通)

担当：三沼

# 「個別相談会（無料）」申込書

〔 ご希望のコンサルタントの相談日時に○印をご記入いただき  
FAXまたはお電話にてお申込みください。 〕

よろず相談窓口  
担当（三沼）

FAX 028-624-5988  
(TEL 028-600-1171 直通)

【宇都宮市】 荻原会計事務所 税理士 荻原英美 （株）リクマセレクト・ラボラトリー 添田守	<input type="checkbox"/>	11月16日（水）	10時～12時
	<input type="checkbox"/>	12月21日（水）	10時～12時
	<input type="checkbox"/>	1月18日（水）	10時～12時

【足利市】 浅沼みらい税理士法人 代表社員税理士 浅沼孝男 （株）リクマセレクト・ラボラトリー 小野博史	<input type="checkbox"/>	11月16日（水）	10時～12時
	<input type="checkbox"/>	12月21日（水）	10時～12時
	<input type="checkbox"/>	1月18日（水）	10時～12時

ご要望事項等あれば、ご記入ください。

医療機関名： \_\_\_\_\_

氏名： \_\_\_\_\_（役職 \_\_\_\_\_）

氏名： \_\_\_\_\_（役職 \_\_\_\_\_） 参加予定人数 \_\_\_\_\_名

TEL： \_\_\_\_\_ FAX： \_\_\_\_\_