

CONTENTS

- 今月の視点 1
- 病医院経営講座 2
- デール・カーネギー30の原則 5
- インタビューの聴きどころ 8
 (「キーマンに訊く」DVD収録)

今月の視点

病医院でこれから重要性が増す「2つの経営資源」

企業経営に必要な資源と言われる「ヒト、モノ、カネ」は病医院においても欠かせません。医師をはじめ看護師、事務スタッフなどヒト、医療機器、資材などモノ、ヒトへの給与支払いやモノの購入などカネという資源がなければ運営はできません。

その経営資源について「開業3年で決まる！ 成功するクリニック 失敗するクリニック」の第2回目として「経営資源から見たマネジメント対策」を株式会社A&Kメディコンサル.comの佐藤勝浩代表より詳しくお話をうかがうことができました。

佐藤代表は病医院の経営資源を、ヒト＝生活圏に住む住民、患者、職員、そして院長の相談相手、モノ＝建物、設備、カネ＝事業計画、診療報酬の月次トレンドとして定義しています。

このなかで詳しく話されたのが経営資源のヒト、とくに院長の相談相手についてでした。診療所を開業すると病院内の人付き合いだけ考えていけばよかった勤務医時代とは比べ物にならないほど多種多様なヒトと付き合いようになります。それに加え、スタッフとの密なコミュニケーション、事務作業、院内の整備など診療以外の業務が格段に増え、判断に迷うことや分からないことが出てきて判断に窮することもでてきます。

そのためなんでも抱えこんで悩むより、信頼できる人物や専門家に相談することが早く解決できストレスを低減できる1つの方法です。経営者は孤独であり経営責任を負う立場ですから相談相手がいることで悩みは大きく緩和されます。

そして佐藤代表はヒト、モノ、カネの3つの経営資源に加えて2つの経営資源を取り上げています。それが「情報」と「信頼関係」で今後はこの2つの資源の重要性が増すと説明していただきました。

「情報」としては以下の5つを上げています。

- ① ホームページの充実
- ② 医療施設検索サイトの上手な活用
- ③ 従来からある広告宣伝の活用方法とPRの考え方

- ④ 医療保険制度と診療報酬
- ⑤ 地域医師会への参加の有無

①②は自院の情報を発信させるためのIT活用ですが、隣近所との付き合いが希薄となるなか、診療所は人の口コミよりネットによる情報収集で来院する割合が増えており、今後もその傾向は続くでしょう。

また情報収集力も非常に重要です。都市部に集中する診療所の偏在是正のための外来医療計画などはすでに議論されており、診療所も大きな変革の時期を迎えています。診療報酬改定時の点数を気にするだけではなく、5年後、10年後の診療所のあり方を国はどのように考えているのか、常日頃から情報に触れて大きな流れをつかんでおくことで自院の方向性を正確かつ迅速に方向転換できる体制を整えておくことができます。

2つ目は、「信頼関係」で以下の4つ項目を上げています。

- ① 地域住民との信頼関係
- ② 来院患者さんとの信頼関係
- ③ 職員との信頼関係
- ④ 診療サービスという事業を行っている信頼度

先ほど述べた通り人間関係が希薄しているいまこそ、診療圏の住民、患者、職員との信頼関係を築くことが非常に重要なファクターになってきます。

信頼関係が崩れると悪い噂が近隣だけでなく、ネット上で一気に広まる可能性が高い時代です。そしてネット上での情報はあきらかに虚偽であると判断されなければ消すことができません。

人はその時起きたできごとやタイミングで感情が動くだけに不確定要素が多く、不平や不満をゼロにすることはできないでしょう。しかし悪い口コミ、うわさよりも、良い口コミ、良いうわさをできる限り増やす努力はできるはずで、これが病医院の良い評判へとつながります。

年齢を問わずネット社会が浸透してきたからこそ、病医院経営は「情報」「信頼関係」を新たな経営資源と捉え生かしていくことが自院を長く繁栄させる重要な要素であると考えさせられたインタビューでした。

病医院経営講座

令和4年度税制改正

—個人所得課税・資産課税・法人課税 ・消費課税・納税環境整備—

1. 令和4年度税制改正の概要
2. 個人所得課税の改正
3. 資産課税の改正
4. 法人課税の改正

1. 令和4年度税制改正の概要

令和4年度税制改正は、「成長と分配の好循環」と「コロナ後の新しい社会の開拓」をコンセプトに、新しい資本主義の実現に取り組む岸田内閣として最初の税制改正です。大綱の冒頭では「企業が研究開発や人的資本などへの投資を強化し、中長期的に稼ぐ力を高める」ことを最大のテーマとして掲げ、「賃上げを積極的に行うとともに、マルチス

テークホルダーに配慮した経営に取り組む企業に対し、税制上の措置を抜本的に強化する」ことを力強く宣言しています。一方、「再分配機能の向上」や「格差の固定化防止」「簡素な制度の構築」といった現行税制の問題点にも言及。経済成長を阻害しないよう配慮しつつ、これらの実現に向けて取り組んでいく方針を掲げています。

(1) 成長と分配の好循環の実現

「成長と分配の好循環」の実現に向けて、企業の積極的な賃上げを促すとともに、株主だけでなく従業員、取引先などの多様なステークホルダーへの還元を後押しする観点から、いわゆる賃上げ税制（所得拡大促進税制など）が抜本的に強化されます。

一方、収益が拡大しているにもかかわらず賃上げや投資に特に消極的な企業に対しては、租税特別措置の適用を停止するなど厳しい対応をとる方針が示されました。また、カーボンニュートラル実現の観点から、認定住宅・ZEH水準省エネ住宅・省エネ基準適合住宅について、いわゆる住宅ローン控除の借入限度額を上乗せする措置などが実施されます。社会全体の課題となっている中小企業の事業承継については、平成30年1月から10年間の措置として「すべての発行済株式について、その相続税・贈与税の全額を納税猶予する特例制度」が設けられています。

(2) 経済社会の構造変化を踏まえた税制の見直し

個人所得課税については、近年、経済社会の構造変化を

踏まえ、配偶者控除等の見直し、給与所得控除・公的年金等控除・基礎控除の一体的な見直しなどの取組みが進められてきました。

今回の大綱にも「引き続き各種控除の見直しを行っていく」ことが明記されたものの、具体的な改正は見送られています。同様に「私的年金等に関する公平な税制のあり方」や「記帳水準の向上等」についても引き続き検討を行うことが明記されたものの、より慎重な議論が必要であることから改正は見送られました。

(3) 円滑・適正な納税のための環境整備

消費税の複数税率制度の下において適正な課税を確保する観点から、令和5年10月に施行される消費税の適格請求書等保存方式（インボイス制度）について、円滑な制度移行のための改正が数多く実施されます。特に、免税事業者が適格請求書等発行事業者となるための諸手続きについては、現行制度上、期中に移行することができない問題について解決を図り、任意のタイミングで適格請求書等発行事業者となることができるようになります。

2. 個人所得課税の改正

所得課税の改正は、マスコミ報道でも大きく取り上げられた「住宅ローン控除」の控除率引き下げのほか、「大口株主が支払を受ける上場株式等の配当等」を申告分離課税

の対象から外し、総合課税とするなど増税色の強い項目も散見されますが、全体としては小粒の改正となりました。

住宅借入金等を有する場合の所得税額の特別控除の見直し

(1) 改正の背景

住宅借入金等を有する場合の所得税額の特別控除（以下、住宅ローン控除）は、個人が住宅ローンの借入れを行って住宅を新築、取得または増改築等（以下、住宅の取得等）した場合に、入居した年以後10年間にわたり、住宅ローンの年末残高に控除率を乗じて計算した金額をその年分の所得税額から控除できる制度です。控除率1%と恩恵が大きく、住宅購入の大きな後押しとなっています。ところが会計検査院は、平成30年度の決算検査報告の中で、この住宅ローン控除制度について「借入金利が住宅ローン控除の控除率1%を下回る場合には、毎年の住宅ローン控除額が住宅ローンの支払利息額を上回る」とし、さらに「住宅

ローンを組む必要がないのに住宅ローンを組む動機付けになったり、住宅ローン控除の適用期間が終了するまで繰上返済をしない動機づけになっている」ことを指摘しました。

政府はこうした会計検査院の指摘を受け、住宅ローン控除の控除率について、現在の金利水準に合わせる改正を行うことを決定しました。

(2) 改正の概要

①住宅借入金等の年末残高の限度額（借入限度額）、控除率及び控除期間

住宅借入金等の年末残高の限度額（借入限度額）、控除率及び控除期間が次のように改正されます。

【認定住宅等：新築及び一定のリノベーション住宅の取得】

	居住年	借入限度額	控除率	控除期間
認定住宅	令和4年・令和5年	5,000万円	0.7%	13年
	令和6年・令和7年	4,500万円		
ZEH水準 省エネ住宅	令和4年・令和5年	4,500万円		
	令和6年・令和7年	3,500万円		
省エネ基準 適合住宅	令和4年・令和5年	4,000万円		
	令和6年・令和7年	3,000万円		

※上記の「認定住宅等」とは、認定住宅、ZEH水準省エネ住宅及び省エネ基準適合住宅をいい、上記の「認定住宅」とは、認定長期優良住宅及び認定低炭素住宅をいう。

3. 資産課税の改正

資産課税の改正はここ数年、若年層への資産移転を促すため相続税が増税に、贈与税が減税になるのがトレンドでしたが、コロナ禍以降、大きな増税項目は見当たりません。令和3年度改正と同様、全体として小粒な改正に留まったと言えるでしょう。

ただし、格差是正に対する国民の関心が高まっているこ

とを受け、創設当初から“金持ち優遇”との批判を浴びてきた「住宅取得資金贈与の非課税措置」が縮小されることになりました。また、令和3年度の税制改正論議でクローズアップされた贈与税の課税方式の見直しは、今回の改正でも見送られています。

直系尊属から住宅取得等資金の贈与を受けた場合の贈与税の非課税措置等の延長

(1) 改正の背景

住宅取得資金贈与の非課税措置（直系尊属から住宅取得等資金の贈与を受けた場合の贈与税の非課税措置）は、直系尊属から住宅取得資金の贈与を受けた際、最大で1,500万円までの金額について贈与税が非課税になる特例措置です。リーマンショックで低迷した日本経済を上向かせるた

めの「経済危機対策」として、平成21年度税制改正で創設されました。

その後、「格差の固定化を招く」との理由から非課税限度額が徐々に縮小されてきましたが、今回の改正ではさらに非課税枠が縮小されます。

(2) 改正の概要

①適用期限の延長

本制度の適用期限（現行：令和3年12月31日）が、令和5年12月31日まで2年間延長されます。

②非課税限度額の縮小

令和4年1月1日から同5年12月31日までの間に住宅取得資金の贈与を受けて住宅を取得した場合の非課税限度額が、住宅取得等に係る契約の締結時期を問わず、次のように改正されます。

【令和4年1月1日～同5年12月31日に住宅を取得した場合の非課税限度額】

	改正前（※）	改正案
耐震、省エネ又はバリアフリーの住宅用家屋	1,500万円	1,000万円
一般の住宅用家屋	1,000万円	500万円

※改正前の非課税限度額は、消費税率10%が適用される場合の額です。

4. 法人課税の改正

法人課税については、企業が研究開発や人的資本などへの投資を強化し、中長期的に稼ぐ力を高めるとともに、その収益を更なる未来への投資や、株主だけでなく従業員や下請企業を含む多様なステークホルダーへの還元を後押しする観点から、大企業向けの「人材確保等促進税制」の改組、

中小企業における「所得拡大促進税制」の見直しを中心とした改正がなされます。

また、大企業についてはその実効性を確保するため優遇税制の不適用措置の要件が見直されます。

人材確保等促進税制の改組

(1) 改正の背景

「成長と分配の好循環」の実現に向けて、長期的な視点に立って一人ひとりへの積極的な賃上げを促すとともに、株主だけでなく従業員、取引先などの多様なステークホルダーへの還元を後押しする観点から、賃上げに係る税制措置を抜本的に強化します。

(2) 改正の概要

給与等の支給額が増加した場合の税額控除制度のうち新規雇用者に係る措置を改組し、青色申告書を提出する法人が、令和4年4月1日から令和6年3月31日までの間に開始する各事業年度において国内雇用者に対して給与等を支給する場合において、一定の要件に該当するときは、税額控除ができます。

■ 「一定の要件」とは

【改正前】

$$\frac{\text{新規雇用者給与等支給額} - \text{新規雇用者比較給与等支給額}}{\text{新規雇用者比較給与等支給額}} \geq 2\%$$

【改正後】

$$\frac{\text{継続雇用者給与等支給額} - \text{継続雇用者比較給与等支給額}}{\text{継続雇用者比較給与等支給額}} \geq 3\%$$

なお、資本金の額等が10億円以上、かつ常時使用する従業員の数が1,000人以上である場合、給与等の支給額の引上げ方針、取引先との適切な関係の構築方針、その他の

事項をインターネット等により公表したことを経済産業大臣に届け出ている場合に限り、適用されます。

詳細レポートご希望の際は、当社までお申し付けください

デール・カーネギー 30の原則

人を動かす原則第28番

期待をかける

Give the other person a fine reputation to live up to.

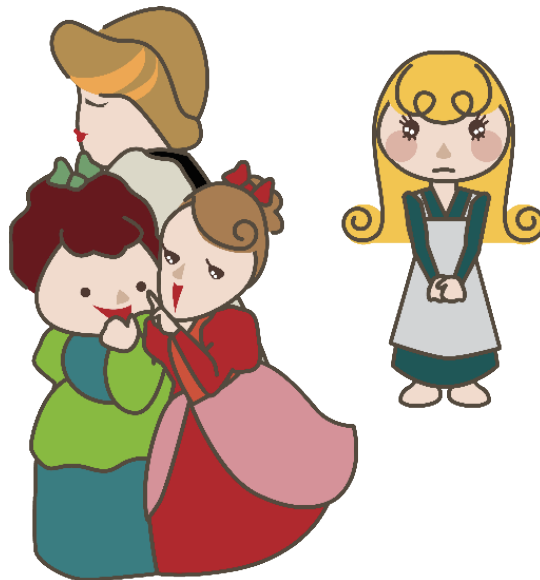
こんにちは、デール・カーネギー・トレーニング西日本の北郷です。

こんにちは、デール・カーネギー・トレーニングの北郷です。いよいよ私の持ち分も少なくなってきました、原則もあと3つです。なにか、日経の私の履歴書の最後の方ようになってきました、すみません、そんなたいそうなものではありませんね。名残は惜しいですが、最後の30番目の原則迄お付き合いいただければありがたいです。

今回は「期待をかける」ですが、この原則を聞くと「皿

洗いのマリー」の話を思い出します。これはジョルジェット・ルブラン女史の著書に出てくるある少女の物語です。

近所のホテルから給仕が私の食事を運んできました。「皿洗いのマリー」と皆から呼ばれている娘です。最初、調理場の皿洗いをしていたからです。この娘は大変不器量で、やぶにらみ、O脚、心身ともに貧相な少女でした。



ある日のこと、この娘がマカロニを一皿、赤ぶくれの手で運んできたとき、私はずばりと言いました。

「マリー、あなたは自分の中に素晴らしい宝物を持っているのに、気が付いていない」

自分の気持ちを押し殺す習慣のついたこの娘は、しばらく無言でした。自分の気持ちを外に出す勇気がなかったのです。やがてマカロニの皿をテーブルに置き、一息ついてから、あどけない口調で言いました。「奥様、

そんなこと、考えてもみませんでした」。娘は私の言葉を丸呑みにした様子でした。そのまま調理場へ戻り、私の言ったことを皆に聞かせたのです。あまりにも真剣で、私の言葉を信じ切っているその様子に、誰一人としてからかたりする者はいませんでした。その日以後、この娘は皆から温かい目で見られるようになり

ました。ところが、何よりも不思議な変化は、マリー自身に起こったのでした。自分が奇跡を内に秘めていることを固く信じ、自分の顔や姿の手入りに気を遣って、その結果、これまで押さえつけられていた若さが花開き、容姿の醜さが隠されるようになりました。



それから二か月たって、彼女はコック長の甥と近く結婚することになったと私に知らせました。「私はレディーになるのです」と言って、私に礼を述べました。

私の一言が、この娘の人生を変えてしまったのです。素晴らしいですね、まさにジョルジェット・ルブラン女史は、この貧しい、醜い、ベルギーの少女「皿洗いのマリー」に期待を持たせ、彼女を変身させました。

私にも似たような経験があります。それは私が小学校の5年生の時です。

それまで自分は、自分のことを野球好きの普通の少年、つまりクラスの中でリーダーシップをとるでもなく、かといって、おとなしく隅っこに隠れているでもなく、そう、普通のどこにでもいるというか、何かするときには仲間に入れてもらえる程度のイメージでした。

ところが、ある時担任の若い男の先生が私に放課後職員室に来るように言いました。私は何も悪いことはしてないぞ、思い当たるふしが無い、でもきつと叱ら



れるんだろうな、怖いなーと思っていました。というのも、その先生は学生時代空手をやってたとかで、とても怖いなーという印象を持っていたからです。

恐る恐る職員室に入って、先生の前に行くと、先生は私に「君にこのクラスのリーダーになってほしい、君にはリーダーとしてふさわしい素質がある、俺は君に期待している、何かあったら俺が応援する、だからクラスをまとめてほしい」と言いました。

私としては、青天の霹靂というか、全く思ってもいなかった、今まで全く考えてもみなかったことを言われて、とても戸惑いましたが、反面とても嬉しく、また先生が応援してくれると言ってくれたので、とても心強い気がしました。

そこから、大げさではないですが、人生が変わったと言っても過言ではないと思います。まず、今までやったことが無かったクラス委員長に立候補しました。そして、当選、また不思議なことに学業成績もどんどん伸びていき、学年でもトップクラスになりました。

それからは、クラスだけではなく、クラブでもキャプテン、大学のゼミでは幹事となり率先してリーダーシップを発揮するようになりました。

ですからこの「期待をかける」という原則は、本当に人の人生までも変えてしまうような大きな力があると思います。

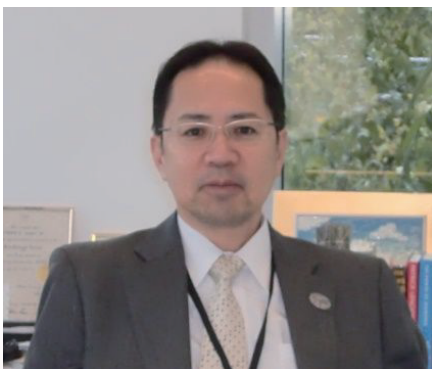
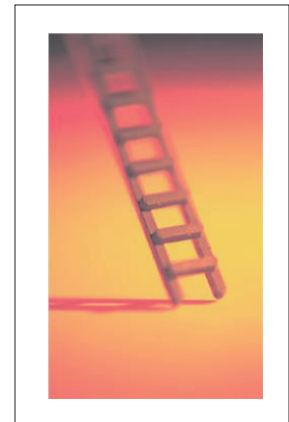
本で読んだのか、講演録のビデオで見たのかは忘れましたが、故松下幸之助氏が人を育てるコツとかいうか秘訣ということで語っていたことが記憶にあります。彼は社員を昇進させるとき、100%できるなと思って昇進させたことはない、たしか「60%～70%くらいでき

るなと思ったら、昇進させる」ということだったと思います。

失敗して、会社に損害を与えませんか？という質問に対して、幸之助氏は「いや、人は能力以上の期待をかけられてはじめて伸びるのや、実際にうちでは生き生きとして仕事をするようになってるし、また、はじめの内は多少の失敗をしているかはわからんが、みんな立派にその職責を果たしている」と答えておられます。また付け加えて「実際に人材に不足している（当時の松下は有名な大会社のように優秀な社員を多数採用することなど不可能でした）ので、今いる社員に伸びてもらおうしかなかった、そしてそうしてきたから今の松下があるのや」と言っておられました。

湯水のように、優秀な社員を雇えるわけではありませんから、我々も今いる社員に大いに成長してもらいたいですね。

そのためには「期待をかける」。ぜひ試してください。今までリーダーシップを発揮する原則がいくつか出てきましたね、またこれからも出てきますが、本当に一つ一つは小さなステップですが、梯子を上るように一段一段使っていくってください、そうすればあなたも必ず優れたリーダーへの道になり、一段ずつ登ることになります。



デール・カーネギー NY 本部にて

北郷 和也 (きたごう かずや)

大手商社を経て、金融ビジネスに参画、世界トップレベルの成果を上げ、MDRT（ミリオン・ダラー・ラウンド・テーブル：本部は米国シカゴ）のメンバーとなる。その後、デール・カーネギー・ニューヨーク本部認定インストラクターとなり、セミナーや講演の依頼に積極的に対応、デール・カーネギー・トレーニング西日本の代表を務める。

現在は、自身でもトレーニングを実施するとともに、NY デール・カーネギーアカデミーやデール・カーネギー・ラボラトリーにて最新のトレーニング手法を学び、NY 認定トレーナー輩出のためのトレーニングや、新人、中堅トレーナーの研修、育成にも力を入れている。

インタビューの聴きどころ

「キーマンに訊く」DVD収録



「開業3年できる! 成功するクリニック 失敗するクリニック」 第2回 経営資源から見たマネジメント対策

これまで金融市場の混乱など外的な要因にあまり影響を受けなかった医療業界ですが、新型コロナウイルスによる外出自粛規制などで外来患者が大きく減少しました。

そして、これをきっかけに、クリニック間の優劣がより明確になると推測されます。

そこで2021年12月号から3回シリーズで「開業3年で決まる! 成功するクリニック 失敗するクリニック」と題し株式会社A&Kメディコンサル.comの佐藤勝浩代表にお話をうかがいました。

佐藤代表は、大学卒業後に医薬品物流会社の医療システム研究グループからキャリアをスタート、その後、会計事務所のコンサルティング企画開発部、株式会社バースジャパンの経営コンサルティング部を経て、令和元年に起業しました。クリニックの開業支援と経営コンサルティング、病院の建て替え、M&Aなど、豊富な経験を活かしコンサルタントとして活躍されています。第2回は「経営資源から見たマネジメント対策」についてです。



株式会社A&Kメディコンサル.com
代表 佐藤 勝浩 氏
〒146-0082 東京都大田区池上4丁目17-17
TEL: 090-3316-0458
FAX: 03-3753-4358

インタビューの聴きどころ

- 1) 5つの経営資源
 1. 人 (ヒト) 2. 物・者 (モノ)
 3. 金 (カネ) 4. 情報
 5. 信頼関係
- 2) 「相談相手&話し相手」の探し方・見つけ方
(収録時間 64分)

月刊医療経営「キーマンに訊く」インタビューDVDのメリット

私、池田が医療経営者や隣接業界のキーマンを毎月直接取材して、そのインタビューの様子を1枚のDVDに収録してお届けします。セミナーや講演会に行きたくても会場まで足を運べない多忙な医療経営者の皆様でも、試聴するDVDならいつでもどこでも手軽に視聴することができます。

対談形式のインタビューのメリットは、不特定多数を相手にするセミナーなどではなかなか明かされない本音や情報、ノウハウなどを訊きだせるところにあります。

その他にもこのようなメリットがあります。

- ・移動中の車の中や、診療時間の合間や終了後など隙間時間を利用して聴くことができます。
- ・何かをしながらの「ながら聴き」でも、気になったところがあれば、何度でも繰り返し聴き返せます。
- ・文章では伝わりにくいニュアンスを感じたり、インスピレーションが湧いてきます。

※インタビューの録音は、現場に赴いて行っています。そのため、現場環境によってインタビュー中にOA機器などの雑音や、他人の音が混ざることがあります。その点ご了承のほどお願い申し上げます。

池田 宣康の医療経営ニュースレター
月刊 繁栄と信頼を実現する

医療経営

企画・発行元

株式会社 医療経営

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-7-2 東京サンケイビル 27階

TEL: 03-6427-6964 FAX: 03-6800-2405

HP : <http://iryokeiei.co.jp> E-mail: info@iryokeiei.co.jp



ニュースレター内の、全ての文章、写真、画像、DVD収録の音と内容の無断複製・転載・利用を固く禁じます。
Unauthorized copying and replication of the contents of this Newsletter, text and images are strictly prohibited.
Copyright© 2018 Noriyasu Ikeda All Rights Reserved.