

株式会社 デンタル タイアップ

歯科医院の健全経営を行うための

経営者・管理職セミナー

デンタルタイアップ+日本経営士会中国支部+産業能率大学総合研究所による企画

B 段階 第1部 質問・回答

日時 2023年5月8日(月) PM 19:00~PM 21:30



Zoom 発信地 株式会社デンタルタイアップ (広島県広島市中区榎町 5-20)

●講師 (順不同)

- 角田 祥子 様 / 税理士法人ネクサス 代表 (歯科医院経営研究会 理事長)
- 石井 サト子 様 / 石井@教育研究所 所長 (日本経営士会 経営士)
- 豊政 茂 様 / TS 経営コンサルティング 代表 (日本経営士会 経営士)
- 川出 泰造 様 / 川出経営コンサルタント 代表 (日本経営士会 経営士)
- 角田 崇文 様 / EAGLE マネジメント 代表 (日本経営士会 経営士)
- 板平 憲洋 様 / 株式会社いたひら経営支援事務所 代表取締役 (日本経営士会 経営士)
- 中谷 泰久 様 / ネットクリエイツ株式会社 経営企画室 室長 (日本経営士会 経営士)

●デンタルタイアップ

代表取締役 小原 啓子 / 局長 柁田 博昭

[マネジメントスタッフ]

畠山 知子・河野 佳苗・藤田 昭子・石田 眞南・杉原 未佐子・平石 美和子・宮本 麻美

[事務局スタッフ]

鈴藤 瞳・藤井 千恵・的川 優華・上田 恵

皆様からのご質問・回答

No.	項目	内容
1	質問	<p>人件費に関して質問です。物価上昇、やりがいの為の投資、有休消化、衛生士給与上昇、働き方改革による時短、など経営者には頭の痛い問題です。当医院では年商の29%を目安に人件費を決めています。産休中の人が続いたり、人の出入りで賞与に還元できる額が少なく、昨年末は少ないと複数人のスタッフから指摘を受けました。それが原因ではないかもしれませんが退職者も出て困っております。給与決定に際して健全な指標ありましたら教えて下さい。</p> <p>また、金額以外にスタッフから不満が出にくい取り組みがありましたら、教えて下さい。</p>
	回答	<p>(税理士法人ネクサス 代表 角田祥子先生 (歯科医院経営研究会 理事長) よりご回答)</p> <p>人件費率を目安に考えることも必要ですが、利益計画をたてて、必要な利益を考えて、経費計画、人件費計画、投資計画をたてることをお勧めします。</p> <p>損益、キャッシュフロー両面から計画の妥当性をみていきます。</p> <p>事業の規模が大きくなると見通しをたてて着地点を見据えた経営が望まれます。</p> <p>(株式会社 デンタルタイアップより回答)</p> <p>従業員の評価として、安心・満足していただける給与体制について、明確な答えは難しいかもしれませんが、</p> <p>当然地域差は大きく、現在急激な物価上昇がありますので、その対応はいろいろです。</p> <p>1. 社会変動に対する緊急対策</p> <p>今年に入ってから、本来の給与・賞与とは別に特別支給した歯科医院が何件かありました。コロナ禍においても頑張ってくれたこと、そしてそれなりの利益が出ているということでの調整です。その配慮に対して、スタッフの皆様の顔つきが変わることを私たちは見てきました。歯科医院も社会変動を見て対応しているという姿勢は、必要かと思えます。そのようなことができなかつたという場合でも、夏の賞与で調整することも可能かと思えます。</p> <p>報道されているように、国が示す最低賃金が一時間当たり30円ほど上がっていますので、単純に月にすると5000円ほどの給与の上昇がなされるものと思えます。税理士さんへ相談の上、調整されてください。</p> <p>2. 法人の人件費の考え方</p> <p>A段階でのテキストP55(※1)に、中央社会保険医療協議会医療経済実態調査結果を出させていただきました。法人の人件費の平均は現在51.6%で示されています。</p> <p>ここで考えなければならないのは、スタッフの方の給与は当然ながら、役員報酬の妥当性も考える必要があろうということです。</p> <p>参考資料として、賃金構造基本統計調査結果(※2)を出しておきます。</p> <p>一族経営を行っている場合、直接の診療に関連する業務を役員報酬として、どこの範囲まで、どの程度まで広げるかは熟考しなければなりません。</p> <p>また、大型歯科医院の場合、複数の歯科医師を雇用していますが、一般的には勤務歯科医師が100万円を超える収入を得ることは資料によると多くはありません。</p> <p>他の業界から見ると、医療界のスタッフ賃金はそう高くないといわれています。</p> <p>ということは、お金で考えると他の業界に人財が流れていく可能性も大いにあります。</p>

Question Answer

		<p>しかし、人が安心して働ける体制は、決してお金だけの問題ではありません。</p> <p>私共では、組織財産を基本に、次のように考えます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ヒトが確保できていて、生活を調整しながら自立して働ける。またそれぞれが尊重しあえる体制にあること。 ・必要な物品がそろっていて、納得できる医療が提供できること ・生活するに不安な給与があり、時間に余裕があり、考え行動することができる仕組みが明確なこと ・情報がきれいに流れていて、混乱がないこと。 ・スタッフには、感謝の気持ちをもって接し、世の中が不安定であるときこそ、団結して乗り切った時、何で応えればいいのかを考える必要がある。 <p>多くの歯科医院に行かせていただき、ちょっとした発言や心遣いが効いているように感じています。C 段階ではお金の話を突っ込んで分析していきます。そこで、自院のことを理解していただけるのではないかと期待しています。</p>
2	<p>質問</p> <p>医院都合で、例えば改装工事などで、スタッフを休職させる場合の給与について皆さんどうされていますか？</p> <p>回答</p>	<p>1 か月に及ぶような期間の場合、一般企業では通常次のような場合は、休業手当を支給します。簡単にご説明を致します。休業手当とは、使用者（会社側・事業主側）の責任で労働者を休業させた場合に、該当の労働者に対して手当を支給する手当です。これは、労働者が最低限の生活を行えるように保障をすることが狙いとされています。</p> <p>通常であれば、使用者は労働者の労働時間や成果によって報酬を支払うので、労働をしていなければ給与を支払わなくても良いと考える人も多いかもかもしれません。</p> <p>確かに、労働者の都合によって働かない場合は、その考え方が当てはまるケースもあります。しかし、使用者側の事情によって労働者を休業させた場合には当てはまらず、一定の金額を保障しなければなりません。</p> <p>これは、労働基準法第 26 条の休業手当の項目において、「使用者の責に帰すべき事由による休業」という言葉で明記されています。休業手当の金額は労働基準法第 26 条において定められています。1 日あたり支給金額の計算方法は、平均賃金の 60%と計算し、休業期間の日数に応じて支払うという規定です。</p> <p>ここで示されている「平均賃金」は、労働基準法第 12 条に計算方法が規定されており、基本的には「算定すべき事由が発生した日以前」の 3 カ月間に支払われた賃金の総額を、その期間の総日数によって 1 日あたりに割り戻して算出します。</p> <p style="text-align: right;">(TS 経営コンサルティング 代表 豊政茂先生 (日本経営士会 経営士) よりご回答)</p>
3	<p>質問</p> <p>人事評価制度は作成するのに時間を要すると思いますが、平均どれくらいかかりますか？</p> <p>何年もかけて更新や改善を繰り返すものだと思いますが・・・。</p> <p>回答</p>	<p>人事評価制度の構築については、ある程度の期間が必要です。おそらく最短で作成したとしても 3 か月は必要です。私が所属します「あしたのチーム」の HP に次のような記事が掲載されていますので、一度目を通して戴くと理解が進むと思います。一度ご確認してみてください。</p> <p>具体的にはデンタルタイアップさんで人事評価制度構築支援を実施しておられるので、ご相談戴ければと思います。すでにある程度のフレームが完成していれば、もっと早く構築することも可能かと思われます。しかしながら作成よりも運営がポイントです。</p>

Question Answer

		<p>最初から 100%を目指すのではなく、78%で満点のつもりで作成に取り組んで戴きたいと思います。いつでもご相談下さい。</p> <p>「人事評価制度とは？種類や評価基準、効果的な人事評価制度の作り方を紹介」</p> <p>あしたの人事 オンライン</p> <p>https://www.ashita-team.com/jinji-online/institutional/3353</p> <p>(TS 経営コンサルティング 代表 豊政茂先生 (日本経営士会 経営士) よりご回答)</p>
4	<p>質問</p> <p>回答</p>	<p>人事評価は育成のために行うという事がわかってよかった。個人の能力を伸ばし、達成感や仕事の喜びを持ってもらうための具体的な方法を知りたいです 例えばマンダラチャートの書き方、評価へのつなげ方など知りたいです。</p> <p>講義の中にもありましたが、自律的・自立的・主体的な動きが出来る人財は、組織の中で通常 20% だと言われています。あくまでも目安です。</p> <p>残りの 60%~80%は流れに身を任す人財が多いと言われます。となればこの方々を上位の 20%人財にするかが課題かと考えます。</p> <p>大谷翔平選手で一躍有名になりましたマンダラチャートは、自分自身で明確な目的を持ち得ていない人材に、人生戦略を創る手法を教える道具です。ご興味を持って戴きましたらマンダラチャートに関する書籍も出ていますのでご一読戴ければと思います。上司と部下とのコミュニケーションツールとしても活用が可能です。勿論、目標管理にも活用が出来ます。自動巻き人財の育成には大きな手助けになると確信します。</p> <p>クローバ経営研究所が主催しますセミナーもあります。HP でご確認願えれば幸いです。いつでもご紹介致します。遠慮なくお申し付けください。 https://myhou.co.jp/</p> <p>(TS 経営コンサルティング 代表 豊政茂先生 (日本経営士会 経営士) よりご回答)</p>
5	<p>質問</p> <p>回答</p>	<p>フィードバックが本当に大切だと思いますがうまくできません。伝えるタイミングをいつすればよいか悩んでいます。</p> <p>フィードバックの目的のひとつに「正しい方向への軌道修正」があります。新人のうちは比較的こまめに回数も必要になるかと思えます。つまりきのタイミングで、何か問題点が発覚したタイミングで「早急に」がポイントです。一方、ベテランになると本人がある程度考える時間も大切ですから、過干渉にならない方がよいです。ただ、配置転換など今までと違う状況にある場合は、即時のフィードバックも大切です。タイミングと併せて、「誰からのフィードバックか」も影響力がありますので、チーフと院長で役割分担も必要かと考えます。</p> <p>(石井@教育研究所 所長 石井サト子先生 (日本経営士会 経営士) よりご回答)</p>
6	<p>質問</p> <p>回答</p>	<p>第2部 5/8~5/29というのはどういうスケジュールですか？</p> <p>明日のオンデマンドは随時視聴できるということですか？</p> <p>随時、視聴できます。</p> <p>研修会後、2~3 日後にはご視聴いただけるようご案内させていただきます。</p> <p>全ての配信は、8月中旬まで視聴可能です。</p> <p>(株式会社 デンタルタイアップ)</p>

Question Answer

	質問	<p>有給休暇についてですが、学校行事や病気などの理由はわかるのですが、何もこれと言った用事ではないが、有休消化的意味合いで有給を使うことも権利として認められているのでしょうか？有給休暇の理由に私用とだけ書かれているものがほとんどで、その理由をこちらから追求することも今のところはしておりません。</p>
7	回答	<p>ご存知のように有給休暇の取得に理由は不要です。</p> <p>労働基準法第 39 条は、「使用者は、有給休暇を労働者の請求する時季に与えなければならない。」とし労働者の権利として定めているからです。</p> <p>従って、本来は、有給消化的意味で取得しても OK です。取得理由を尋ねられたとしても、答える義務也没有ありません。答えなかったからといって、組織がその従業員を不利益に取り扱ったり、人事評価や昇給賞与に影響させることも不可です。</p> <p>会社の申請用紙に理由記載欄がある場合もありますが、法的には労働者はこの欄に記載する義務はなく任意であるため、空欄で提出してもかまわないことになります。</p> <p>しかしながら、これでは面白くありません。職員の皆さんがどうすれば医院の運営に支障が出ないか、仲間の皆さんが全員有給休暇の取得を容易に出来るように話し合っていく組織を創り上げることが課題です。経営者のマインドをいかに醸成させていくかが、課題です。その為にも職場の情報の共有化を深めることが求められます。</p> <p>NHC 報連相センターの HP をご覧下さい。職場のコミュニケーションの質を高めることが可能になります。いつでも遠慮なくご質問下さい。 http://www.nhc.jp.net/?page_id=10521</p> <p>(TS 経営コンサルティング 代表 豊政茂先生 (日本経営士会 経営士) よりご回答)</p>
8	質問	<p>有給は、古いもの、新しいものから使うなどありますが有給取得に関するこの解釈は歯科医院の場合、いかがでしょうか。</p>
	回答	<p>仰る通り一般的には古い方から取得するのが多いかと考えます。しかしながら、どちらから消化することになるのか、実は、法令には明確に定められていません。繰り返しになりますが、一般的には、古い方（繰り越された分）から消化するものとされています。</p> <p>労働基準法に定められる年次有給休暇（年休）は、雇入れから 6 ヶ月間継続勤務し、全労働日の 8 割以上の出勤率を達成した労働者に、10 日分の権利（年休権）が発生します。その後、継続勤務 1 年ごとに、8 割以上の出勤率を満たすことで、所定の増加した日数（最高で 20 日分）の年休権が発生します。</p> <p>年休は、発生した年度に消化されなかった分は、翌年に繰り越され、発生から 2 年で時効により消滅します。</p> <p>明確にするのであれば、就業規則に明記し職員の皆さんに周知徹底しておくことも方法かと考えます。</p> <p>(TS 経営コンサルティング 代表 豊政茂先生 (日本経営士会 経営士) よりご回答)</p>

(※1) A段階資料 P55

個人 平均ユニット数3 (n=158)

I	歯科医院の収入		45,748	100	
	保険等	84.2	保険診療収入	37,681	82.2
			居宅サービス収入	910	2.0
			労災等診療収入	1	0.0
	自由診療費	13.5	その他の診療収入	6,193	13.5
	その他	4.2	その他の医業収入	1,872	4.1
その他の介護収入			32	0.1	
-1.9		*1補助金 再掲 (新型コロナウイルス感染症関連の補助金)	-858	-1.9	

法人 平均ユニット数5 (n=138)

I	歯科医院の収入		104,330	100	
	保険等	73.8	保険診療収入	76,182	73.1
			居宅サービス収入	571	0.5
			労災等診療収入	216	0.2
	自由診療費	23.4	その他の診療収入	24,364	23.4
	その他	3.5	その他の医業収入	3,567	3.4
その他の介護収入			96	0.1	
-0.8		*1補助金 (新型コロナウイルス感染症関連の補助金)	-804	-0.8	

II	歯科医院の経費		32,489	70.9	
	変動費	16.7	医薬品費	462	1.0
			歯科材料費	3,569	7.8
			委託費(技工・廃棄物・事務)	3,629	7.9
	固定費	54.1	人件費	13,389	29.2
			減価償却費	2,753	6.0
			(再掲)建物減価償却費	492	
			(再掲)医療機器減価償却費	1,367	
			その他の医療経費	8,683	18.9
			(再掲)設備機器賃借料	395	
(再掲)医療機器賃借料	236				

II	歯科医院の経費		97,610	93.7	
	変動費	16.2	医薬品費	919	0.9
			歯科材料費	7,976	7.7
			委託費(技工・廃棄物・事務)	7,968	7.6
	固定費	77.6	人件費	53,732	51.6
			減価償却費	4,847	4.7
			(再掲)建物減価償却費	511	
			(再掲)医療機器減価償却費	2,091	
			その他の医療経費	22,167	21.3
			(再掲)設備機器賃借料	841	
(再掲)医療機器賃借料	512				

III	利益	29.1	損益差額(I-II)	13,342	29.1
	補助金		+858	+1.9	
	本来の利益		補助金をたしたもの	14,200	31.0

III	利益	6.3	損益差額(I-II)	6,583	6.3
	補助金		+804	+0.8	
	本来の利益		補助金を足したもの	7,387	7.1

IV	税金		866	0.8
V	税引き後の利益		6,520	6.3

