

# 社会福祉法人経営情報

TKC社会福祉法人経営研究会・アドバイザー認定事務所

税理士法人 あおぞら

## これからの社会福祉法人の経営(その4)

平成30年11月

### 目次

#### 【経営】理事長、施設長必見

- 厚労省 21年度 介護報酬改正への取り組みを開始.....1~3P
- 処遇改善加算がついに指導の標的に、返還求められれば経営に大打撃!...4~5P
- 実地指導で抜き打ち検査急増中!コンプライアンス対策が急増中 .....6~7P

#### 【労務】施設長、主任、副主任必見

- 人材育成.....8~9P
- 外国人介護労働者の確保 手不足と外国人労働者(その1).....10P
- 介護職員のリーダーが辞意 パワハラと指摘されて委縮.....11~15P

#### 【経理】事務局長、経理担当者必見

- パート主婦、年内の稼ぎ方.....16~17P
- 社会福祉法人の消滅を防ぐ会計とファイナンスの考え方.....18~19P
- 経理担当者はプロを目指せ.....20~22P

#### 【未来】女性の未来

- これからの女性に起こること(その3) .....23~24P

#### XI 最新女性のトレンド.....25~26P

#### XII 秋の税務調査.....27P

#### 【ちょっと気になる新聞報道】

- 介護 老いる中国に的 介護も国際化へ.....28P
- 認知症と生きる 人と接する技術「ユマニチュード」とは.....28~29P
- 男性不妊治療の助成増.....29P
- 「尊厳死宣言」広がる.....29P
- 住友生命、介護関連事業に参入.....30~31P
- 自治体 AIで効率化 最適ケアプラン 自動作成.....31P

#### コラム

- 1冊の本との出逢い.....32P
- 老後も働き続ける 月10万円稼げば暮らし安定.....33P
- わが家の女房殿.....34~35P

## 【経営】理事長、施設長必見

### 厚労省 21年度 介護報酬改正への取り組みを開始

#### 介護の効果、報酬に反映・質高め、サービス効率化、コストの抑制

本年4月より介護報酬の改正に伴い新たな介護報酬に切り替えたばかりではあるが既に2021年の改正に向けての取り組みが開始されました。

厚生労働省は介護サービスの内容を検証し、効果の裏付けがとれたサービスへの報酬を手厚くする取り組みを始めます。

早ければ2021年の改正で介護報酬を増やします。

効果的なサービス事例については、ガイドラインを作成し、全国の事業者にも導入を促します。

高齢化で介護費用の拡大が続くなか、サービスの質と効率を高めて、将来のコスト抑制につなげることを目的としています。

介護報酬の改定は厚労省が社会保障審議会に諮った上で実施します。まず20年度中に報酬を増やす候補の介護サービスを絞り、審議会の業界関係者や有識者による議論を経て21年度の改定内容を決めます。改定は3年に1度で法改正は不要。

厚労省は21年度以後も、報酬を上乗せする対象を順次、増やしていく方針です。

介護保険ではこれまでも自立を支援するサービスの報酬を手厚くしてきました。

介護費用の膨張を抑えるのが狙いで、医師や理学療法士などと連携したりハビリテーションなどを対象にしています。

ただこうした介護サービスがどれだけ効果をあげているかの検証は乏しかったのです。それぞれの事業所やヘルパーは経験に基づいてサービスを提供しており、水準にはばらつきがあるのが実態です。

効果的な介護を指針にまとめ  
全国への普及を目指す

介護事業者が利用者の状態、サービスの効果などのデータを提供

データベースにまとめた効果的な介護サービスの候補を収集

介護現場で効果を裏付け

効果のあったサービスなどについて論文、学会発表などで共有

分野ごとに効果が裏付けられた介護についてガイドライン化

介護報酬を増額、介護現場への周知、普及

厚労省が新たに始める取り組みはデータに基づいて効果を分析します。裏付けが取れたサービスの報酬を手厚くし、効率的な介護サービスの普及を進めるのが狙いです。

## データ集め分析

具体的にはまず、介護事業者から任意でデータを集めます。データは介護を利用する人の状況から事業者が実施したサービスの種類や頻度、どのような効果が得られたかなど全般的にカバーします。食事や排せつの状況、就寝や起床の介助など 200 項目以上を集めます。

厚労省は集めたデータを分析し、どんなサービスの組み合わせが効果が高いかを検証します。例えば認知症を患って身の回りの世話が必要な高齢者に対し、どの種類のリハビリを週に何回、何分程度実施すると介助が少なくなるとか、といったケースを分析します。

実際に介護の現場も調べ、効果の裏付けがとれたサービスの報酬を増やします。効果は要介護度改善や日常生活で自分でできることが増えたり、ヘルパーの介助が減ったりすることなどを基準とします。報酬をどの程度、上乘せするかなどの詳細は今後詰める模様です。

## 現場に手法周知

効果が高い介護サービスについては、厚労省がガイドライン（指針）にまとめます。手法や手順などを具体的に紹介し、全国の介護サービス事業者にも採用を促します。介護報酬を増額すると短期的には保険給付の支出が増えますが、効果的なサービスが広がることで中期的にはコストを削減できます。

高齢者の増加で介護保険の費用は拡大が続きます。政府の推計では介護給付費は 40 年度に約 26 兆円まで拡大し、現在の 2 倍以上と医療や年金を上回るペースで膨らむ見通しです。

## 介護はものすごい成長産業

まず認識しておくべきことは、今後、介護は今の時代にはありえないほどの勢いでの成長産業になってまいります。

介護保険制度からの介護給付費は現在、約 10 兆円ですが、これが 10 年後の 2028 年にはその倍の 20 兆円になると推計されています。20 兆円は現在の電力業界と同規模となります。この規模になってもまだ 10 年で介護給付費が倍になるという業界はまず見当たりません。しかも、その未来がほぼ確実に到来するというのが読み取れるのですから、マクロでみると日本では唯一の成長産業ともいえます。

この 20 兆円というのはあくまで介護給付費だけの金額なので、介護を取り巻く産業である福祉用具や高齢者向け宅食、衣料品などは含まれていません。これらの周辺産業

を含めると 2020 年時のマーケット規模は約 100 兆円（日本国の国家予算 100 兆円と同額）とされています。

他の業界から介護の業界に入ってベンチャー的にスタートした経営者の話として、彼らは「まだまだ様々な可能性が眠っている業界であると思う」と異口同音に口にします。

その多くが人件費に使われるということであれば、使われた介護費用は国内消費となり、GDP を押し上げる要因となります。間接的な経済波及効果はとても大きいのです。すでに地方では介護が基幹産業となっている現実があります。

しかもこの状況は少なくとも高齢化率が最も高まる 2040 年代まで続くことが予想されます。こんな業界は他にはありません。

外国からは日本の介護業界はどのように見られているのか。

平成 30 年 10 月 4 日 日本経済新聞「朝刊」

### 外資生保 日本に熱い視線 高齢者専門チーム設立

仏アクサグループ最高執行責任者 アストリッド・スタンジ氏のインタビューから

- 日本市場をどう見えていますか。

「『人生 100 年時代』を迎え、先進国では長寿化が進む。特に日本は少子高齢化の進展が他国よりも速い。今後は欧州などでも同じ課題に直面する。日本を重点市場と位置付け日本での経験を他国で生かしていく」。

- 具体的には。

「日本で高齢化対応の専門チームを立ち上げた。戦略やマーケティング部門などから専門性の高い人を集めた。高齢化に伴う介護需要の増加など、市場の変化に合わせ商品やサービスを調査する」。

「契約者の対応などでロボットや人工知能(AI)がどの程度受け入れられるかの研究を進める。これは私見だが日本は他国に比べてロボットなどの技術にオープンな印象がある。コールセンターなどロボットを活用することで、人材をより高度な業務に振り向けたい」。

- 10 月 3 日に住友生命保険と業務提携を発表しましたね。

「他社との提携は常にオープンに考えている。ヘルスケア関連で成長が期待できるスタートアップ企業との協業を今後増やしていきたい。8 月には医療保険の新商品発売に合わせて、名古屋大学発と広島大学発のスタートアップ企業とそれぞれ提携した」。

「保険会社のビジネスは従来の商品主導から、サービス主導に移行していく。アクサグループは技術開発の面で 6 割を将来への投資に振り向けている」。

以上

## 処遇改善加算がついに指導の標的に、返還求められれば経営に大打撃！

人材不足の中、2019年10月には消費税率10%への引き上げが実施される予定で、介護報酬も2014年4月の消費増税の時と同様に補填される可能性があります。その場合、区分支給限度基準額も見直されるでしょう。

消費増税で確保した財源の確保を前提に、昨年12月に閣議決定された新たな施策の詳細も、近々明らかになりそうです。

ただ勤続10年以上の介護福祉士を対象に月額平均8万円相当の処遇改善を図るという施策の内容を額面通りに受け取るのは危険かもしれません。

現時点ではどのように制度化されるか不透明な点が多く、逼迫した財政事情を踏まえると、月額8万円の満額が新たに支給されるとは考えにくいのです。国はこれまで介護職員処遇改善加算などで4万7,000円相当の賃金改善を既に行ってきました。これを8万円に引き上げるという意味であれば、実際の増額分は差額の3万3,000円ではないでしょうか。

### 小規模事業所の将来は厳しい

さらに、勤続10年以上の介護福祉士個人に3万3,000円がそのまま支給されるわけでもなさそうです。現行の介護職員処遇改善加算と同じような仕組みならば加算報酬を事業所に支給した上で、勤続10年未満の介護職員にも配分してもよいこととなります。すなわち、この新加算は職員個人の勤続年数を評価するよりも、定着率が高く、介護福祉士の資格取得に力を入れてきた事業所が有利なように設計されているのではないのでしょうか。

### 事業所間の格差拡大か

いずれにせよ、加算の算定対象人数の多寡によって求人賃金等に差が生じ、事業所間の格差が拡大するのは間違いないでしょう。

こうした方向は、6月15日に閣議決定された「骨太の方針」に明記された「介護事業の大規模化」の内容とも無関係ではなさそうです。職員定着率の低い小規模な介護事業者にとって、一段と厳しい経営環境になることが予想されます。

介護人材不足とともに、懸念されるのが、行政による実地指導で介護職員処遇改善加算への指摘が増していることです。

セミナーなどで参加者から「加算の算定状況を厳しくチェックされた」という声聴く場合があります。加算の算定事業所は9割を超えるだけに大きな問題となるのではないのでしょうか。

これまでの実施指導において、介護職員処遇改善加算が対象になることは少なかったと聞いています。状況が一変したのは、2016年2月。北海道旭川市の介護事業者が介護職員処遇改善加算約1800万円を不正に請求し、行政処分されたことでした。これを受けて、厚労省が同年3月に指導強化の通知を発出。以降、加算を算定する事業者への行政の目が厳しくなり、実際に返還指導となった事例も各地で出始めています。

## 実施指導で指摘されやすい内容

最も実地指導で指摘されやすいのが、加算の支給対象者の誤りです。支給対象者はあくまで介護職員です。送迎車両の運転手や厨房の職員、事務員（事務局長を含む）など介護職員として勤務実績がない者は支給対象とはなりません。

法人の役員の場合、賃金ではなく役員報酬を得ているため、加算収入を支給しても「給与改善」にはなりません。役員であっても実質的に介護職員として勤務する「使用人兼務役員」の場合、役員報酬と給与を区分して支給されているケースについては給与部分が加算の対象となります。



しかし法人の代表者は理事長であるため、使用人兼務役員にはなり得ません。監査役も規定で兼務が禁止されており、そもそも介護職員として勤務することができません。

加算の算定要件を満たさない者に加算支給した場合、これまで算定した全額が返還指導となるため要注意です。

介護職員処遇改善加算の支給ルールはシンプルです。1年間に算定した加算総額を1円も残さず介護職員に支給すること。支給対象者に誤りがなくても、1円でも事業者に残っていた場合は、やはり全額を返還しなければなりません。

行政側の請求権は5年間有効なので、最大60カ月分が返還指導になります。これは非常に大きな経営リスクです。早急に現状を再確認して、問題があれば迅速に対応すべきです。

出典：日経ヘルスケア9月号

## 実地指導で抜き打ち検査急増中!

### コンプライアンス対策が急増中

厚生労働省は2018年4月1日、通知「介護保険施設等の指導監督について」を一部改正した。実地指導の「指導方法等」の項目で次の一文を追加しました。「指導対象となる事業所において、高齢者虐待が疑われているなどの理由により、あらかじめ通知したのでは当該事業所の日常におけるサービスの提供状況を確認することができないと認められる場合には、指導開始時に文書により通知するものとする」。この通知改正が今、介護業界で大きな波紋を広げています。

そもそも介護事業所への実地指導は、自治体が独自に行うわけではりませありません。厚労省の「介護保険施設等指導指針」「介護保険施設等実施指導マニュアル」に準拠しています。

指針の改正前は実施指導を行う旨を文書で対象となる事業所に前もって通知するのがルールで通常

は1カ月ほど前に事前通知書が郵送されていました。つまり事業所で介護計画書や記録などの書類作成に遅れが出ていても、通知が届いてから十分に対応可能でした。行政側も実地指導を監査に切り替える場合は、事前に確証を得た上で対応していました。

だが近年、施設内での要介護者への虐待や暴力行為が事件として報道されることが増えたため、今回、厚労省は通知を改正。虐待が疑わしい事業所には事前通知の送付が不要とされました。

この「無告知指導」は、事前に訪問日を通知すると不正にの証拠を隠滅されるおそれがある場合などに行われます。悪質と判断されれば、指定取消、効力の停止処分を受けることとなります。



### 業界は「無告知指導等」に戦々恐々

ある介護施設で以前起きたケースを紹介します。実地指導行う旨の通知を1週間前に受け、当日は特に目立った指摘もなく終了。無事に終わったと職員たちが安心していたところ、数日後の夜に役所の職員が何の前触れもなく再び来所しました。実はこの施設では多くの入所者に違法行為である身体拘束を行っており、その現場を押さえられたのです。最初に訪問した役所の担当者は、入所者のおびえた目や態度、手足にできたあざなど、身体拘束や虐待の事実を確信したといえます。

このケースは元職員からの告発が発端となって発覚しました。事前通知がわずか1週間前だったが、それでもルール上、行政側は証拠つかむための手順を踏んでいました。



だが今後は、虐待が疑わしいだけで無通知指導が可能となります。今年に入って無通知指導の実施を公言する自治体が出始め実際に経験した話を当事者から聞くようになりました。ではそれらの事業所の全てで虐待があったかという「否」でした。

ある訪問介護事業所では、突然来訪した自治体の職員が書類の確認を終えた後、「虐待はないですね」と話して帰っていったそうです。これは、虐待の疑いで無通知指導を行ったという意味です。

密室で虐待が起きやすい介護施設とは異なり、家族も同居する自宅で提供する訪問介護サービスで虐待が起こる可能性は低く、事業所内の書類だけ見ても虐待の事実を確認するのは難しい。にもかかわらず、「疑わしい」という理由だけで、訪問介護事業所への無通知指導も現に行われています。

いきなり、行政担当者が来訪した時、万全の状態ですぐに実地指導に対処できる施設や事業所が果たしてどれくらいあるのでしょうか。今後、無通知指導が一般化することを踏まえ、現場の職員にも実地指導準備の研修を行い、日ごろから記録業務などを先延ばしせずに着実に遂行する体制を築くなど、念密なコンプライアンス対策が急務です。事業者側が対応できなければ、指定取消などの行政処分がさらに増えると思われます。



# 【労務】施設長、主任、副主任必見

## 人材育成

### (7) 人事制度コンサルタントの松田憲二氏との出会い

コンサルティング会社は数多くあります。勤めている時は全国展開しているコンサルティング会社との付き合いもありました。悩ましいテーマは“コンサルの平準化”で、その会社のコンサルタントが同じレベルで対応していただけないことでした。その結果、不満が募ってコンサルタント会社と対立し、10年間交流をストップした体験もあります。

「賃金評価制度」は、松田憲二氏の言う「人事制度のコンサルタント」から学びました。著書も多いのでインターネットで検索していただくと、多くの書作が紹介されています。職場でコンサルを受けた時に、意気投合して多くの事を学びました。以前の職場から離れる時には、松田氏から親切に「経営者のポストを紹介してあげるよ！」と言われたこともありました。（遠かったのでお断りしましたが...）

「賃金評価制度」では、詳しく解説した本が数多くあります。私はその中で、私達のレベルに必要なことだけを拾い出し、アレンジして使ってきました。昔から考えてきたことは「自分がまともにやれない難しく面倒な作業は、部下には押し付けない！」という信念でした。“誰も理解でき”、“誰もがやれる”ことに絞って取り組むべきだと考えてきました。

### (8) 人材育成につながる「賃金評価制度」を構築して！

是非、社労士やコンサルタントと契約し、皆さんの「賃金評価制度」を築くことをお勧めします。全国展開しているコンサルタント会社は、社会福祉法人向けに上手にアレンジしてくれるとは限らないので、現状を熟知している地元の会社と付き合い合うのが良いのではないのでしょうか。

幾つかの法人で、一流の全国的に名前が売れているコンサルタント会社と契約し、途中まで進めたのだけど頓挫している例を見えています。「何とかしてほしい！」との声が寄せられたことで始まった三重県のある社会福祉法人とのお付き合いも最近まで続きました。「評価制度」の見直し再設計、経営組織の確立、幹部教育などを取り組みましたが、この三重の例も“会社は一流でも各コンサルタントの変化対応力が乏しいケース”です...途中で放り投げることはないように、法人の現場(レベル)にあった制度構築ができる相手を是非お探しく下さい。

合わせて、単なる「賃金の分配」にとどまらないで、“人材を育成する”目線で職

員のモチベーションアップの仕組みを考えているコンサルタントとタッグを組まれることを推奨します。組織は「人」次第ですので、職員を大切に育てる発想を持って取り組み、職員のやる気を引き出し、離職率を下げ、いきいきと働く職場づくりをコンサルタントと一緒に取り組んで下さい。経営のパフォーマンスが向上することは間違いありません。

## ( 9 ) “ ほめて育てる ” から「認めて育てる」人材育成へ！

最後に、「ほめて育てる」ことの大切さと、難しさを訴えたいと思います。ほめられると人間は脳内ホルモンが分泌されて、報酬をもらったような喜びを感じます。

ほめられる効果は、教育面ではNHKの「奇跡のレッスン」と言う番組で数多く紹介されています。欧米人のコーチに褒められ、実力を一気に開花させる中学生等が登場します。大人のスポーツの世界でも“ほめて伸ばす指導”が、世界的には行われています。日本でも昔の「根性論」から、「良いところをほめて伸ばす」指導に徐々に変化してきています。

ほめられるとグングン能力を伸ばす人が多いのですが、タイミングよくほめない中にはやる気をなくす場合もあります。ほめるにも技術が要るし、結構難しい課題と言われています。また、「やる気」は次のような動きで熟成されます。「行動」+「達成感」 「承認される」(認められる) 「自己効力感」(自信のようなもの) 「自発的モチベーション(真のやる気)」と高められていく～ものです。

「真のやる気」を出すには、相手の良いところを“認める”ことがポイントになります。単なる「賃金表」ではなく、職員のモチベーションを向上させる取り組みを行って、社会福祉分野のサービスを向上させて、経営の持続的発展を確保していただくことを期待します。

顧客満足(CS)を作り出す事業を展開するには、ES(職員満足)が不可欠と考えます。明るくイキイキと働ける職員を育てて下さい。そのための「賃金評価制度」を作り上げる事を切に願っています。

「終わり」

労務経営コンサルタント 八木 俊介

# 外国人介護労働者の確保

## 手不足と外国人労働者（その1）

わが国では、近い将来、生産年齢人口の減少が経済成長の重荷となる「人口オーナス」の時代が到来するといわれています。そうしたなか、人手不足解消の有効な対策と考えられているのが、外国人労働者の受け入れです。今年6月に閣議決定された経済財政運営の指針「骨太の方針 2018」でも、外国人労働者の受け入れ拡大の方針が明記され、就労を目的とした新たな在留資格を創設する方針が示されました。

日本では従前、外国人の単純労働は認めないことが建前でした。しかし、津崎克彦編著「産業構造の変化と外国人労働者」（明石書店・2018年）が明らかにしているように、今日外国人が幅広い分野で人手不足を補うことが一般的となり、多くの地域・産業でその存在は必要不可欠なものとなっています。今回の方針転換は、このような状況を追認したものといえます。

### 使い捨て批判

もっとも、建前上は単純労働を制限してきたわが国では、その雇用はこれまで極めて歪んだ形で増加してきました。「留学生」や「技術実習生」の活用がその典型です。

近年、留学生のアルバイトは、都市部を中心にサービス業の人手不足を補う貴重な戦力となっています。特に芹澤健介「コンビニ外国人」（新潮新書・18年）がその背景を鋭く突いたように、コンビニエンスストアはもはや留学生なしには、人繰りが立ち行かないのが実情です。

全国のコンビニでは、実に20人に1人の割合で外国人が働いています。深夜の時間帯に限定すれば、その比率はさらに高くなります。留学生の受け入れ拡大は、高等教育の理念からかけ離れ、日本の低賃金の一翼を担っています。

技術実習制度を利用して来日した外国人も、今日では貴重な労働力です。この制度は本来、発展途上国の人たちに日本の技術を学んで活躍してもらうための「国際貢献」として始まりました。

しかし、実際には、農業や建設業など指定された業務に従事する低賃金の労働力として乱用されてきました。NHK取材班「外国人労働者をどう受け入れるのか」（NHK出版新書・17年）は、制度の建前と矛盾のなかで過酷な環境に置かれてきた技術実習生の実態を明らかにしたルポルタージュでした。その劣悪な労働環境は社会問題にもなり、使い捨ての労働にすぎないとの批判も高まっています。

次月号につづく



# 介護職員のリーダーが辞意

## パワハラと指摘されて委縮

### 指導とパワハラの境界線を全職員に認識させる

介護老人保健施設D苑のA事務長は最近、介護職員のリーダーであるB男から「退職したい」と告げられた。部下からパワハラを指摘され、それに委縮して何も注意できなくなり、組織の秩序が崩壊しそうになっている責任を取りたいということだった。A事務長は顧問の社会保険労務士に相談した。

A事務長 今日ちょっと困ったことがあり、相談に乗っていただきたいのです。

社労士 どうされたのですか

A事務長 介護職員のリーダーを務めているB男から、退職届けが提出されました。彼は非常にリーダーシップがあり、みんなをまとめてくれる力をもっているのです。将来の幹部候補生としてとても期待していたのです。

社労士 リーダークラスの退職は組織にとって痛手ですね。

A事務長 そうなんです。今のところ私の段階で退職届けを預かり、留意の話を何度も行っています。

社労士 なぜB男さんは退職を申しでたのですか？



A事務長 部下の指導に思い悩み、リーダーとして組織をまとめていく自信がないということが理由のようです。リーダーから外れると今まで部下だった職員が自分の上に就くことになり、それも嫌だということで退職したいということです。うちのような小さな法人では、大きな法人のような施設間の移動ができないので、立場の逆転を嫌がるB男の気持ちもわからないではありません。

社労士 そうでしたか。しかし、リーダーになれば誰しもが部下の指導に思い悩むものですよ。

A事務長 そう思います。B男の話を聞いていると、ちょっと気の毒に思うと同時に、「指導とは何だろう？」と私も迷いが生ずるようになりました。

もう少し具体的な話をすると、B男は業務のなかで部下に注意や指導をしてきたのですが、最近部下のC子が「それってパワハラですよ」と反抗し、「私はパワハラ

を受けている」と周りに言いふらしているようなんです。そのためB男はC子に何も注意ができなくなっており、上司と部下の関係が逆転してしまっているという状態になっているようです。

社労士 C子さんは、どう言っているのですか？

A事務長 話を聞いてみると、「おいC子、何やっているんだ。しっかりやれよ」という言葉がもうパワハラだとうのです。名前を呼び捨てにされる、言いかたがきついというのがC子の言い分です。その言い分に対してB男はパワハラと指摘されることを恐れて何も注意できず、C子が好き放題にするようになり、組織の秩序までおかしくなっています。

社労士 そういうことだったのですか。

A事務長 何が指導でなにがパワハラなのか、今回の件で私もよく分からなくなってきました。B男から話を聞いただけで対応ができておらず、とてもよくない状況になっています。

社労士 パワハラというキーワードが一般的に使われるようになり、ニュースでもしばしば取り上げられている状況なのでC子さんもちょっと嫌な気分になると使いたくなるのかもしれませんが。ただ実際には指導とパワハラは大きく違います。

A事務長 そこを教えてください。

## 定義要件を満たせばパワハラ

社労士 指導とパワハラの境界がどこなのか。そこらが分からずに、多くの管理者が思い悩んでいます。

まずパワハラとは「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務な適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える、または職場内環境を悪化させる行為」と厚生労働省は定義づけています。

### 職場のパワーハラスメントの要素

優位的な関係に基づいて（優位性を背景に）行われること

- 例)
- ・職務上の地位が上位による者による行為
  - ・同僚または部下による行為で、当該行為を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有し、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行が困難であるもの
  - ・同僚または部下からの集団による行為で、抵抗または拒絶が困難なもの

業務の適正な範囲を超えて行われること

- 例)
- ・業務上明らかに必要性のない行為
  - ・業務の目的を大きく逸脱した行為
  - ・業務を遂行するための手段として不適当な行為
  - ・当該行為の回数、行為者の数など、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える行為

身体的もしくは精神的な苦痛を与えること、または就業関係を害すること

- ・暴力による傷害を負わせる行為
- ・著しい暴言をはくなど、人格を否定する行為
- ・何度も大声で怒鳴る、激しい叱責を執拗に繰り返すなど、恐怖を感じさせる行為
- ・長期にわたる無視や能力に見合わない仕事の付与などにより、就業行為を低下させる行為

厚生労働省「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会報告書」（2018年3月）

A事務長 なるほど

社労士 そしてこのパワハラは六つの行為類型に分類されます。

暴行や傷害などの「身体的な攻撃」

脅迫や名誉棄損、侮辱やひどい暴言などの「精神的攻撃」

距離や仲間外し、無視などの「人間関係からの切り離し」

業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制や仕事の妨害などの「過大な業務」

業務上の合理性がなく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命ずることや、仕事を与えないことといった「過少な要求」

私的なことに過度に立ち入るといった「個の侵害」  
です。

A事務長 イメージできますね。

社労士 そうした前提を踏まえるとまず、業務の適正な範囲内か否かという点では、「おいC子、何やっているんだ。しっかりしろよ」と言うこと自体はパワハラには該当しないと考えてよいでしょう。



ただし、その前後の言動が実は結構重要です。B男さんはほかに何か発言されていましたが。

A事務長 B男もC子も特に何も言っていないので、前後の発言はなかったものと思います。

社労士 例えば、「おいC子、何やっているんだ。しっかりやれよ。給料泥棒。お前みたいなバカは初めてだ」と言っていれば六つの類型にある「精神的な攻撃」に該当する可能性が高く、パワハラと考えられます。

A事務長 B男はそんな発言をする職員ではありません。

社労士 そうであれば、やはりパワハラとは考えにくいでしょう。

A事務長 しかしC子にすれば、きつい言いかた自体が業務の適正な範囲を超えていると捉えているのでしょうか。だからこそ、パワハラだと騒いでいるように思うのです。

社労士 言い方がきついかどうかは個人の受け取り方の問題です。確かに忙しくてイライラすれば言い方がきつくなることもあるので、言われた方が、そのような感情を抱

くことは分からないでもありません。

ただ、業務上明らかに必要がない行為や業務の目的を大きく逸脱した行為は、通常の見れば分かると思います。

厚労省の「現場のパワーハラスメント防止対策についての検討報告書」（2018年3月）を参照すると、通常の適正な範囲を超える例として、「業務上明らかに必要のない行為」、「業務の目的を大きく逸脱した行為」、「業務を遂行するための手段として不適当な行為」、「当該行為の回数、行為者の数、その態様や手段が社会通念に照らして許容する範囲を超える行為」を上げています。

A事務長 分かりました。

社労士 裁判例も紐解いてみると次のケースがあります。

「X部長の部下に対する指導は、人前で大声を出して感情的、高圧的、かつ攻撃的に部下を叱責することもあり、部下の能力や個性に対する配慮が弱く、叱責後のフォローもないというものであり、それが部下の人格を傷つけ、心理的負荷を与えることもあるパワーハラスメントに当たることは明らかである」（地公災基金愛知県支部長（Y市役所職員・うつ病、自殺）事件、2010年5月21日名古屋高裁判決）。

こうした判例を参考に考えると、指導自体六つのタイプのいずれかに該当していないか部下の能力や個性に対して配慮をしているか否か、叱責したとしてもフォローしていたか否か。こういったことが指導とパワハラとの境界線と考えるのが妥当でしょう。

A事務長 分かりました。なんとなく腹に落ちてきますね。

## 「さん付け」徹底させる

社労士 本来、職場の上司は部下を注意・指導する立場です。何度注意しても改善しない場合は、声が大きくなるでしょうし、イライラが相手に伝わるのもよくあることです。ただ相手は本人も言い過ぎたと思うものです。そのときは、率直に、「さっきは言い過ぎて悪かった」などの声をかければ上司・部下の関係性は崩れにくくなります。

A事務長 そうしたやり取りがないことで、お互い過敏になっているかもしれません。

社労士 今回のことをよい機会と捉え、職場全体で「パワハラとは何か」の勉強会を行って、全員が正しい知識を得られる場をつくるのはいかがでしょうか。

外部から社会保険労務士の講師を招くという方法があるし、費用をかけずに自分たちで実施するのであれば、厚労省が作成しているパワハラ研修用の資料や動画を使うのもよいでしょう。

A事務長 そんなウェブサイトがあるのですね。動画なら分かりやすそうだから私も早速見てみます。

社労士 職場内で名前を呼び捨てにする風土を変えていくことも検討するほうがよいでしょう。常に「さん付け」を徹底させることで、お互い尊重する意識が芽生えることも期待できます。

そもそも、上司・部下や先輩・後輩を問わず、お互いが尊重し合えるような人間関係が職場に醸成されれば、パワハラという問題は起きにくいものなのです。

A事務長 その通りかもしれません。

なんとなくもやもやしていたことが今日はスッキリしました。B男ともう一度話し合い、「注意すべきことを注意することは業務の適正範囲内で今後とも堂々として行ってよい」と伝えます。退職も引き留めたいと思います。今日はありがとうございました。

出典：日経ヘルスケア 9月号



# 【経理】事務局長、経理担当者必見

## パート主婦、年内の稼ぎ方

配偶者の扶養内で働くパート職員は年内の仕事量の調整を考え始める時期です。配偶者控除と配偶者特別控除の改正が2018年から税制上の「103万円の壁」は「150万円の壁」になりました。収入拡大の機会ですが注意すべき壁は税制以外にもあります。「損しない」考え方」をご紹介します。

### 夫の手当てに影響も

「配偶者控除の仕組みが変わって年収の壁が上がったので、今年は昨年未までよりも稼ごうと思っていました。2年半前に保育士としてフルタイムで働いていた保育園を辞め、大手企業で働く夫の扶養親族に入りました。現在はパートタイムの保育士として働くAさん。

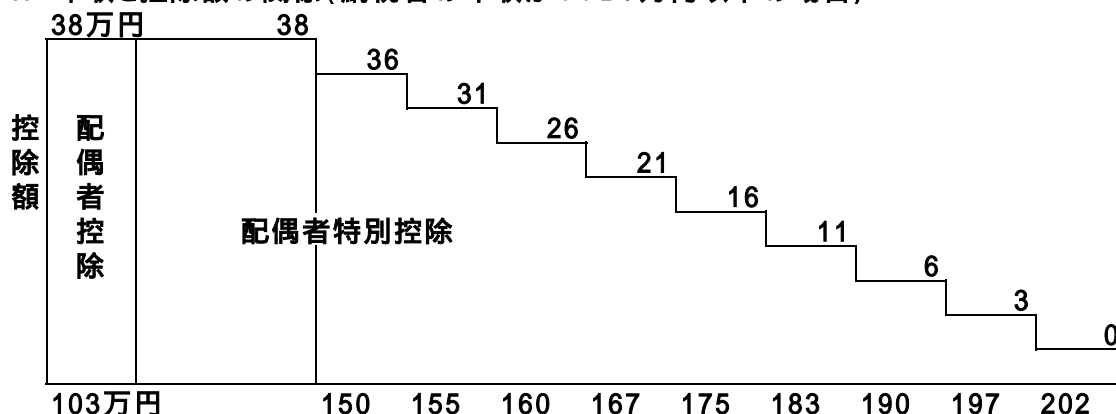
18年から配偶者控除と配偶者特別控除が改正されました。これまで通り配偶者の年収が103万円を超えると配偶者特別控除が適用となるが、控除額が減額され始める基準となる配偶者の所得上限額が年収150万円（所得85万円）に引き上げられました。

配偶者の年収が150万円を超えると段階的に控除額が下がり201万6000円になると0円となります。

17年までは配偶者が年収103万円を超えると控除額が段階的に減額し、141万円まで0円となっていました。



A 年収と控除額の関係（納税者の年収が1120万円以下の場合）



最も大きな変更点はとなるのは、納税者の所得制限を新たに設けた点です。  
 年収 1120 万円（所得 900 万円）以下なら控除額は 38 万円。この額を超えると段階的に控除額が下がり、年収 1220 万円（同 1000 万円）で 0 円となります。

B 2018 年から高所得者は負担増に

給与年収	配偶者控除額
1120 万円以下	38 万円
1120 万円～1170 万円以下	26 万円
1170 万円から1220 万円以下	13 万円
1220 万円超	0 円

税制面の壁は 150 万円に引き上げられた初期段階ですが、扶養内で働くすべての人が「働き損」を意識せず 150 万円まで収入を増やせるわけではありません。収入の壁は控除以外にも複数存在します。

A さんも配偶者控除以外の壁に阻まれ、収入増を諦めたといえます。企業が独自に支給する「配偶者手当」は多くの場合、配偶者の年収基準を配偶者控除と同じ 103 万円と以下と定めています。A さんの夫の企業も同様で「月数万円の手当がゼロになってしまうので、自分が仕事を増やす意味がない」と肩を落とす。

A さんの 9 月末までの収入は 80 万円を超えそうで、残り 3 カ月は昨年同様仕事をセーブする必要がでてきました。

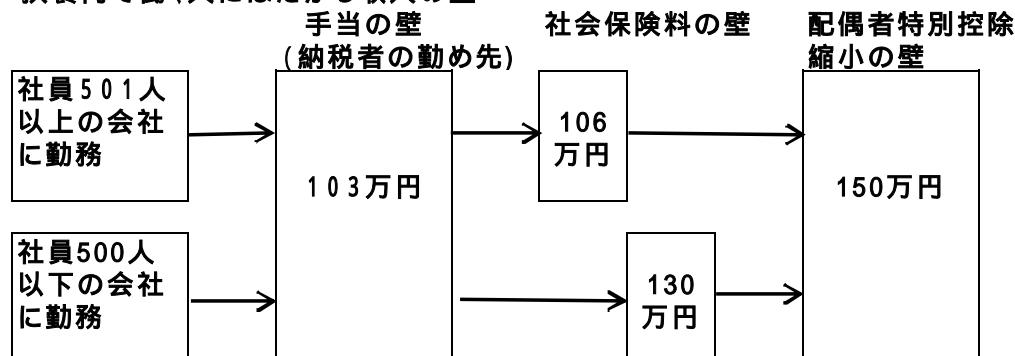
## 大幅増収狙いも手

社会保険の壁も存在します。働き方にもよりますが、勤め先が 501 人以上の企業なら 106 万円を超えると扶養からはずれ自分で保険料を負担する必要があります。500 人以下の企業は 130 万円が壁となります。保険料の負担は年約 14 万円。150 万円以下の収入では、給与が増えても手取りが減る可能性が高いのです。

会社にもよりますが保険料を負担しても手取りを増やせる損益分岐点は年収約 156 万円（社員 501 人以上の大企業では 125 万円）。バリバリ働いて収入を大幅に増やすのも手です。収入を増やして厚生年金に加入すれば、将来、自分の年金額も増やせます。

今年も残すところわずか。扶養内で働く人は、配偶者控除額の基礎とともに務め先や家族の状況などを考慮し、今後はどう働いていくのかを長期的視点で考える時期でもあります。

C 扶養内で働く人にはだかる収入の壁



# 社会福祉法人の経営基盤強化のための

## ファイナンスの考え方

社会福祉法人では、会計資料として貸借対照表、事業活動計算書、資金収支計算書を毎月作成し、会計責任者や理事長に報告することになっていますが、その3種類の会計資料の中で、最も重要なものとして資金収支計算書があります。

社会福祉法人の収益（企業の場合は売上）はサービス提供に対する料金（公的価格）×利用者数です。

この公式は、老人介護福祉施設、障害者施設、保育所等全て共通するものです。

しかし、企業ではこの公式があてはまりません。

一般的に企業の売上の公式は、売上＝単価×販売数又は利用者数となり公式自体は同じようでも中身が全く違います。何故なら、単価にしても公的価格などはなく、企業の自由な意思（価格戦略）により決められますし、また販売数量または利用者数にしても企業の販売力（マーケティング戦略）により変化していきます。

企業の売上拡大の手法は基本的に3しかありません。

売上拡大＝単価アップ × 販売数量または利用者数の拡大（これができれば最高）

売上拡大＝単価ダウン × 販売数量または利用者数の拡大（一般消費市場）

売上拡大＝単価アップ × 販売数量または利用者の減少（高級品、富裕層市場）

しかし、社会福祉法人にはこの考え方はありません。

もともと社会福祉法人の事業目的は利益の追求ではないため、「収益の拡大は目的としていない。福祉には利益の拡大は悪ではないか。」という根強い考えがあります。

しかし、この考え方でいけば、職員の方々の給料アップや施設の設備投資などができなくなります。何故なら給料アップや設備投資にしろ、これらは全て法人が稼ぎ出した剰余金（利益）から賄なければならぬからです。わが国の少子高齢化は確実に進みますからもうこれ以上、社会保障費の増大はなんとか抑えたいというのが国、地方の考えです。もう措置時代のような補助金などは当てにできないのです。

したがって、社会福祉法人では、事業活動計算書（企業の損益計算書に位置付けられます）による収益拡大戦略は難しく、（ただし、効率的な経費の使い方を検討「財務分析」する場合には、事業活動計算書は大変有益な会計資料となります。）今後、最も重要な会計資料は、資金収支計算書となってまいります。



歴史のある社会福祉法人では、建物が劣化している法人も多く、大修繕や場合によっては建直しが必要になってきています。

この時、必要となるのがそのための財源です。自己資金ですべて賄えるならばよいのですが、ほとんどの場合、社会福祉医療機構や金融機関からの借入れに頼るしかありません。その場合、収支計算により予算が立てられ、借入による返済計画も必要となります。

そのために必要なものが資金収支計算書であり、ファイナンス思考の考え方は、収益拡大戦略をとることが難しい社会福祉法人にとって、借入金が返済できなければ、閉所するしか道はなくなるからです。



事業活動計算書で剰余金が出ているので安心だと思われるかもしれませんが、結果的に剰余金よりも借入金の返済金額が多い場合は資金ショートを起こし、一般企業という黒字倒産となります。

この黒字倒産の徴候を知るための会計資料が資金収支計算書であり、事業活動計算書や貸借対照表ではその兆候を読み取ることができません。

会計事務所の場合、お客様は一般企業がほとんどですから、会計専門家からの助言といえば売上拡大戦略を考える場合が多く(実際に私自身も損益中心の支援をしてきました。)収益拡大=資金繰りの強化と考えられてきました。社会福祉法人に対しても一般企業と同様の助言指導をしている会計専門家も多いことと存じます。

しかし、それは全く誤りであることが証明されました。それを証明したのが東芝やスルガ銀行の不祥事です。

売上拡大=資金繰りの強化=経営基盤の強化という公式は考え直さなければなりません。売上至上主義は損益計算を中心とした考え方ですから、これらの考え方から脱却する必要があります。

さて、当事務所では改めて、来年1月に「社会福祉法人のための会計とファイナンス」をテーマにセミナーを開催させていただきます。社会福祉法人は売上至上主義は取らないまでも、毎年赤字でもよいというわけにはまいりません。

そこで皆様と一緒に今後必要となる予算と資金繰りの重要性について勉強してまいりたいと存じます。是非ともこの機会にご参加ください。



## 経理担当者はプロを目指せ

介護福祉施設では、介護福祉士、社会福祉士などの国家資格があり、介護のプロを目指す道があります。福祉に熱い情熱と志を目指す職員の皆様には介護のプロを目指して日々努力されている方々も多くおられます。

では同じ介護福祉施設に従事する経理担当者の方はどうでしょうか。現実問題としては、社会福祉法人会計のための国家試験がないため、介護に比べると位置づけが低いように考えられても無理はありません。

しかし、この概念は現実の世界とは大きく異なっています。ここに関連する新聞記事(平成30年10月4日 日本経済新聞「朝刊」)を紹介します。

### 時給は最高水準、求人も倍増

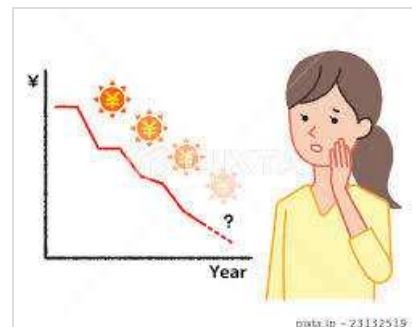
事務派遣スタッフの時給が過去最高水準で推移し、求人数も前年と比べ倍増している。人工知能(AI)や業務自動化で事務の仕事がなくなる懸念が高まる中、正社員の働き方改革や自動化の流れが派遣の特需を生み時給を押し上げる流れが生まれてきている。

人材サービス大手のエン・ジャパンによれば事務の派遣スタッフの平均時給は8月に1,562円と、今年に入って37円上がった。

求人数の倍増は「好景気による業務増、社員の人手不足、働き方改革による業務抑制が重なり、社員の仕事から定型業務を切り出して派遣に任せる企業が昨年から増えてきた。「いずれ消える仕事」で引き合いを増やす事務スタッフの先行きは明るくないように見える。

だが特需の後も時給は底堅いとみられている。業務自動化の波が事務の仕事自体も少しずつ変え始めているからである。

職場でもRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション「定型業務自動化ソフト」という言葉を聞くようになって、私の仕事はいつかなくなると思うと恐ろしくなってきた」。大手メーカーで派遣事務スタッフだった岡村知恵さんは派遣元で研修を経て8月RPAの導入スタッフとして働き始めた。どのような業務を自動化するかをソフト上で設定する仕事だ。時給はメーカー時代の1500円から1800円に上がった。



さて、経理担当者の皆さん、この記事を読まれてどう思われたでしょうか。私は、皆さんに派遣会社への転職を勧めているわけではありません。「単なる経理事務だから将来の夢なんかないわ」と思っているとしたら、それは大間違いなのです。

私は一般企業の経理と社会福祉法人の経理事務の両方を支援してまいりましたが両会計を比べた場合、社会福祉法人の経理の方が数段難しいと思います。その証拠に一般

経理事務は理解できても、社会福祉法人会計については難しく、苦手といわれる方が多いのです。

## P R Aの導入は経理のプロがいなければ安心して導入できない。

P R Aの導入でどの業務を自動化するかはコンサルタントやアドバイザーが提案することも多いのですが、実際にソフトを設定するのは経理担当者の方の協力がありません。

私の経験からも社会福祉法人（社会福祉法人とは限りませんが）にシステムを導入する場合、その法人の経理に詳しい方がおられると安心して導入支援ができました。

なぜならその法人の経理上の流れや課題、問題点を一番よく知っておられるからなのです。



またシステム導入後の運営についても、そのような方がおられる現場と全くおられない現場とは、後日のシステムトラブル対応においても、かかるコストと労力や時間が大きく異なるからなのです。

ですから私の場合、システムを導入すれば、経理の素人集団でもなんとかなるのではないかとお考えの管理者の方には、「まずシステムを導入

する前に、経理担当者の方の知識レベルをアップするために研修会に参加してください。」と申し上げ研修に参加していただきました。またコンピュータを操作する基本的知識の習得も必要です。ただし、現在ではコンピュータ操作の習得については、それほど難しいものではなくなりました。

## 経理のプロは簿記や会計に堪能だけでは務まらない。

正確で適法に沿った会計処理は基本中の基本ですが、それで経理のプロなのかと問われれば「ノー」です。それからが大事なのです。会計システムから導き出された実績数値を使い、分析し、問題点を把握し、改善していく過程が残っているからです。世間でよく言われる「P(プラン)・D(ドウ)・C(シー)・A(アクション)」です。

すでに現場では介護職員の方々がこの「P D C A」を実践されています。

Pはケアプランです。Dはそのケアプランに基づいて行うケアです。Cはそのケアに問題がないかのチェックです。Aは利用者の状況に応じてケアプランを変更してより良いケアに変えていく行動です。これを経理に応用して実践して初めて経理のプロに近づくのです。

経理のプロは常に勉強しなければならない。

研修会、セミナーには積極的に参加しなければならない。

正しい経理処理もできた。「P・D・C・A」もできている。さあこれで大丈夫だ。とお考えなら、これも「ノー」なのです。

何故なら、今、社会福祉法人を取り巻く社会環境は目まぐるしく変化し続けているのです。このままの業務で将来法人が本当に大丈夫なのかを検討できる情報収集力と知識が必要になります。具体的には、経営計画等の立案能力が必要(翌年度の予算作成ではありません)となってまいります。

例えば、歴史のある社会福祉法人では、建物も老朽化しており大修繕が必要な時期になっています。それではそのための財源は確保してあるのか。そのために金融機関から借入をするにしても、将来の借入返済に伴う資金繰りは大丈夫なのか。等々、経理担当者の立場から経営陣に助言できる能力が必要となります(無鉄砲な計画で事を進め、あとでそんなはずではなかったのにと後悔してももう手遅れなのです)。

この場合、少なくとも10年~20年にわたる設備投資計画や資金計画が必要になります。将来の経営については、経営陣の仕事ですが、その裏付けとなる資料の作成は経理担当者の仕事になるのです。

さらに介護保険点数についても3年に一度は変わりますし、サービス内容に伴って高い点数がとれる業務と、やればやるほど赤字になる業務がでてきた場合、不採算部門については撤退するなどの判断資料を作成するのも経理担当者の仕事になります。

「経理」とはもともと「経営管理」の略語ですから、経理担当者とは「経営管理ができる人」となるため、幅広い知識と実行力が求められるのです。

以上、これらの一連の仕事ができれば、文字通り経理のプロとなり、不幸にもあなたが現在の職場を離れるにしてもすぐに勤め先は見つかるでしょう。しかも高給で。なぜならばそういう人材(もう人材ではありません)を社会は求めているからなのです。

以上



# 【未来】女性の未来

## これからの女性に起こること（その3）

### 刑務所は女性高齢者の「終の棲家」になる可能性がある

刑務所を終の棲家にすべく、わざと罪を犯すわけではないだろうが、路上生活をするくらいならば、寝床と三食が保障された刑務所に戻ったほうがマシと考える高齢女性がいたとしても、何ら不思議ではありません。もしそうなれば、税金で成り立っている刑務所が「無料の介護施設」として使われているということです。入所者が溢れて刑務所を増やさざる得ないのなら、悪い冗談です。

女性の場合、出産・子育てで就労できない時期もあり、非正規雇用で働く人の割合が高いなど賃金も低いため、低年金になりやすい。男性よりも長寿であることから、結婚しても連れ合いを亡くしてからの期間が長くなりがちで、持ち家や老後の資産形成がしっかりなされていないと貧困に陥りやすいのです。

一方で生涯未婚率も年々上昇してきており、今後さらに「貧困なおばあさん」の増大が予想されます。

「高齢者白書」によれば2015年の生活保護受給者は97万人で、前年の92万人より5万人増加しました。生活保護を受けている高齢者世帯の9割が独り暮らし世帯で、このうち、女性が53%を占めているというデータもあります。

### 女性刑務官の離職率は4割

問題はこれだけにとどまりません。高齢受刑者が増えれば、認知症や車いす利用者も当然出てきます。福祉介護施設のような刑務所内では、今や歩行補助車を押しながら歩く受刑者は当たり前となり、刑務官や専門職のスタッフが日常におむつ交換や入浴介助をするといった光景も珍しくはなくなってきたようです。



法務省によると、2012年度までの3年間に採用された女性専門官のうち、37.7%が3年未満で退職してしまったようです。離職率が4割というのは、男性刑務官の2.5倍に当たりますが、その一因には、高齢者比率が高い女性受刑者への対応の難しさもあるといわれています。受刑者は増える一方、刑務官の成り手はなかなか確保できない実情があります。

さらに認知症の受刑者の場合、部品の組み合わせや縫製といった刑務作業ができないというケースも多く、これでは何のための服役なのかがわかりません。



他方、刑務所では単純作業が多いため、軽度の認知症は見過ごされやすく、自立困難な人を対象に出所時に医療や福祉につなぐ特別調整制度から漏れてしまうことが多いと言われています。同制度を利用して、医療機関や介護施設に入った出所者が刑務所に戻る割合は利用しない人に比べて格段と少ないのです。

法務省は 2016 年に全国の刑務所に入所した 60 歳以上の受刑者約 9,700 人のうち、約 1,300 人に認知症の傾向が見られるとの推計を発表しています。

こうした状況を踏まえ、法務省は 2018 年度から全国の主要 8 刑務所に入所する 60 歳以上の受刑者全員に認知症検査を行うことを決めました。

これまでは、刑務作業に支障のないレベルの認知症受刑者の受診が遅れ、症状が悪化するケースもありました。検査によって早期に発見することで、認知機能の低下を防ぐ訓練につなげようとしています。

さらに、刑務中の対応に反応させるほか、出所後に福祉施設などの受け入れ先を見つけて再発防止にもつなげます。段階的に他の刑務所へと拡大していくようです。

「高齢化した服役女性」が増える時代とは、塀の向こう側においても "これまでの常識" が通用しない時代です。

これらの状況から女性はいったいどのようにして、今後生きていけばよいのかのヒントについて次月号から紹介してまいります。

次月号につづく

## XI 最新女性のトレンド

20～30代女性の外出率上昇 位置情報で算出 アクティブ女子

### インスタ映えで急増？

過去3年間で最も「活動的」になったのは20～30代の女性 - NTTドコモの携帯電話を用いたビッグデータを使って分析したところ、肌感覚を裏付ける結果が得られました。

「モバイル空間統計」では、携帯電話所有者が登録した自宅所在地の市区町村にいるのか、その外にいるのかが分かるようです。直近の17年度データでは「外出率」の伸びに男女別・年齢別で大きな差があることが分かりました。

自宅外で活動する「アクティブ人口」は日本全国で平日に約72万人。休日に24万人増えました。中でも増加が目立つのは20～30代女性です。20代のアクティブ人口は3年前に比べ、平日で約12万強(2.7%)増えました。12万人は東京都国分寺市の人口にも匹敵する人数。「有意な変化があったと言える」と専門家は語ります。

一方、男性の伸びは鈍く、20～30代男性のアクティブ人口の伸び率は1%未満です。過去3年で20～30代女性の外出が活発化した明確な理由は分かりませんが、動機の一つに「インスタ映え」もありそうです。ちょうどインスタグラムの日本語アカウントが開設され、急速に広まった時期と一致します。



岐阜県関市。のどかな山奥に突然人だかりが現れます。撮影しているのはテニスコートほどの池。青白く透き通った水面に水草がゆれる光景が、印象派の巨匠クロード・モネの「睡蓮(すいれん)」を思わせます。「ネモの池」と呼ばれるインスタ映えするスポットです。「半分は自分のため、半分は人に見せるため」と大阪から来た女性。「『映える』写真のためなら」とわざわざレンタカーで訪れています。

同じ過去3年間の労働力調査によると、15～34歳女性の正規雇用者数は24万人増えました。フルタイムで働き可処分所得が増えた若年女性がインスタなどSNS(交流サイト)を意識した消費生活を謳歌。1人で飲食を楽しむ「おひとりさま」や「山ガール」、歴史好きの「歴女」…。趣味や生活に出費を惜しまず外出に積極的な彼女たちがブームのけん引役です。

「アクティブ化」した女性の消費インパクトはどれほどでしょうか。全国消費実態調査によると、単身女性の教養娯楽費は30歳未満で月2万3,299円。うち旅行やスポーツなど外出が絡む出費額を20～30代女性のアクティブ人口増と掛け合わせると約300

億円に達するとのこと。

一方、男性の休日の外出率の伸びは鈍く、男女とも「恋愛離れ」が進むなか、同性グループで活発に外出する女性に対し、男性は休日でも家から出ずゲームやネットに興じているのかもしれませんが。

40代の女性の活動低下については「活動的だったバブル世代が50代に、比較的控えめな就職氷河期世代が40代になり、全体では動きが鈍ったのでは（ニッセイ基礎研究所）との指摘もあります。

出典：平成30年9月30日 日本経済新聞 「朝刊」

さて、やはりマーケティング戦略のターゲットは女性のようにです。50歳以上の女性には若くて綺麗になる化粧品や装飾品、服やバック、20～30代の女性にはアクティブなサービス等の提供が伸びているようです。



一方男性への消費はやはり振るわないようです。私は名古屋市在中ですが、土日になれば繁華街、特に地下街の商店街は女性ものばかりであり、男性商品は少ないのです。

一昔前までは、女子高校生がブームを作り、消費のけん引役でしたが、今は少子高齢化のためか、大人の女性の消費行動が極めて重要になってきています。

特に若者の「恋愛離れ」は深刻であり、男性も家でゲームやネットに興ずるのではなくアクティブに行動し、心ときめく素晴らしい恋愛をしていただきたいと思っていますが、もはやこれも初老となった私の悲哀かもしれません。

以上

## XII 秋の税務調査

### 社会福祉法人への税務調査

国税当局の新年度は、毎年7月に始まる。人事転換を経て業務の引継ぎを終え、新たな職場にも慣れていよいよ税務調査に乗り出すのが年度開始の2カ月ほどたった9月ごろと言われ、「税務調査の秋」と呼ばれています。

では、一般社団法人や社会福祉法人といった会社以外の税務調査をみましょう。これらの「公益法人等」に行われた16事務年度の実地調査件数は、法人税696件、消費税565件で前年からともに微減しています。

16事務年度には社会福祉法人が前年度比3443.6%と突出して不正所得金額が指摘されています。こうした数字は個々の事例の積み重ねであるため、一概に社会福祉法人が狙われているとは言えませんが、近年の税制改正の傾向から見て会社法人以外の法人に対する国税の視線が強まっているのは間違いありません。

#### 公益法人等の不正1件当たりの不正所得金額（法人税調査）

	2015事務年度		2016事務年度	
	金額	前年対比	金額	前年対比
公益法人等の合計	1536万8千円	177.1%	718万8千円	46.8%
宗教法人	494万1千円	77.3%	833万4千円	168.7%
社団・財団法人	4186万7千円	166.7%	740万円	17.7%
社会福祉法人	37万4千円	16.1%	1287万9千円	3443.6%
学校法人	1743万3千円	664.1%	445万6千円	25.6%
その他	0		128万9千円	皆増

出典：税理士新聞 2018年8月25日

## 【ちょっと気になる新聞報道】



### 介護 老いる中国に的 介護も国際化へ

平成 30 年 9 月 20 日 日本経済新聞 「朝刊」

国内の介護大手が相次ぎ中国事業の拡大に動く。最大手のニチイ学館は 2019 年に同社として最大規模の拠点を開設する。ログライフホールディングは、約 3000 室の超大型施設の運営を始める。急速な高齢化や介護保険導入をにらみ事業化を急ぐ。欧米大手や現地勢との競争が激化する中、現地ニーズの把握などが勝敗のカギを握りそうだ。

介護各社の中国進出ラッシュの背景には、日本の人口減少と中国の急速な高齢化がある。国連の推計では、15 年に 1 億 3 千万だった中国の 65 歳以上の人口が 25 年に 2 億人、40 年に 3 億人を突破。人口に占める 65 歳以上の割合（高齢化率）は 36 年に「超高齢化」とされる 21%になる見込み。一人っ子政策の影響もあり、高齢化のペースは日本を上回る。介護などの高齢者向け産業の市場規模は 30 年に 22 兆元（約 360 兆円）に膨らむとの調査結果もある。日本はどうか。15 年に 3300 万人強だった 65 歳以上の高齢者は 45 年には、約 4000 万人まで増える見込みだ。現状で約 10 兆円の介護市場も当面は成長が見込める。ただ 45 年には高齢者数も減少に転じるとのことで、50 年には中国の高齢者数が日本の 9 倍に広がる。以下省略～

### 認知症と生きる 人と接する技術「ユマニチュード」とは

平成 30 年 9 月 20 日 日本経済新聞 「朝刊」

「お顔を見に来ましたよ」。調布市東山病院の病室。看護師の安藤夏子さん（37）は玄関から入るように病床脇の壁をノックした後、寝たきりの 70 歳男性に少しずつ近づき、顔と顔を近づけてゆっくりとした口調で語りかけた。

男性の反応はほとんどないが、体を拭くケアのため背中をさすりながら話し続ける。

すると男性から次第に力が抜け、ケアの最後には支えられながらベッドから起き上がった。

「今度一緒に歩こうか」。安藤さんが話しかけると、表情がわずかに和らぎ、小さくうなずいた。安藤さん

が実践していたのは認知症のケア技術「ユマニチュード」。見る、話す、触れる、立つという人としての大切な 4 つの柱を支えるためのフランスの体育学の専門家、イヴ・ジネス ト氏(65)らが考案した哲学と技術だ。



同病院では安藤ら 2 人が認定インストラクターの資格を取得し、2017 年にはユマニチュード推進室を設置。全職員の 9 割が学んだ。以前は暴れる患者の固定用ベルトが不足することもあったが、体幹を固定せずケアに困る状況でも工夫するようになった。

理事長の小川聡子さんは「まだ目指す姿ではないが、同じ思いの人がいたからこそまで来られた」とほほ笑む。

福岡市はユマニチュードを家庭にも取り入れようと取り組む。主催する家族介護者向けの講座では 2 日間でユマニチュードを活用するメカニズムを学ぶ。

2 年前に受講した山本誠さん(50)は同居する重い認知症の義母(82)とは意思疎通ができないと思っていた。だがユマニチュードを応用し、外出時に義母の手を優しく握り、目線を合わせて「お母さん、お留守番をお願いします」と声をかける習慣をつけると義母の変化に気付いた。「本当に留守を任せてもいい？」山本さんが冗談まじりに話し続けると、無表情だった義母は「はいはい」と笑顔に。「たまに昔の母の顔に戻るんです」。

そばで見ていた妻(52)がほほ笑む。「言葉で意思疎通ができなくても、感情のやりとりは伝わる」。山本さんは確信する。

市は将来を担う児童に向けた世界初のプログラムも開発中だ。9 月 28 日に市内の小学校で開催し、25 年までに全校で展開する。地元企業との連携も模索する。「認知症の人に優しい街はオール福岡で作る」。認知症とともに生きる社会に向けて歩み続けている。

## 男性不妊治療の助成増

平成 30 年 9 月 30 日 日本経済新聞 「朝刊」

厚生労働省は不妊治療を受ける男性への経済的支援を 2019 年度から拡充する方針だ。治療 1 回につき 15 万円の助成を初回に限って 30 万円に引き上げ、女性の支援と同水準にする。体外受精や顕微受精は健康保険が適用されず、1 回の治療に 50 万円以上かかるケースもある。これまでは男女とも 1 回につき 15 万円を助成し、女性の初回治療に限って助成額を 30 万円に増額していた。



ただ不妊の原因の半分は男性にあることから、男性も初回の助成額を 30 万円に引き上げる。こうした不妊治療への助成は、夫婦合算の所得が年 730 万円未満の人が対象となる。

女性は治療を始めたとき 40 歳未満なら 6 回、40 歳・43 歳未満なら 3 回まで助成を受けられる。男性の年齢制

晩婚化とともに不妊治療の需要は高まっている。日本産科婦人学会によると、16 年には最多となる 5 万 4,110 人の子どもが体外受精で生まれた。事実婚のカップルは国の助成は受けられないが、東京都など一部の自治体では独自に支援しているところもある。

## 「尊厳死宣言」広がる

平成 30 年 10 月 1 日 日本経済新聞 「朝刊」

病気が末期状態の終末期に延命治療を望まない意向を公正証書で表明する「尊厳死宣言」の件数が 2018 年 1～7 月ま 7 カ月間で 978 件に上がったことが 30 日、日本公証人連合会の初調査で分かった。相続対策のために遺言の公正証書を作成する際に同時に尊厳死宣言をするケースが多いという。



公正証書は全国 285 カ所の公証役場で作成、保管され、本人の意思を公的に証明する。

尊厳死宣言は法的な拘束力はないが、公正証書の写し(謄本)を医療機関などに提示すれば意思を尊重してもらいやすくなる。

同連合会によると、05 年に公正証書の基本類型(ひな型)をまとめた書籍に初めて尊厳死宣言の文面が掲載され、件数が増加傾向とみられたことから 18 年に統計調査の対象に加え今回、中間集計した。

基本類型の文例では「現在の医学では不治の状態に陥り、死期が迫っていると 2 名以上の医師に診断された場合は、死期をのばすためだけの延命措置は一切行わないでください」とし、家族の了解を得ていること、医師らを訴追対象としないように希望することなどの文言も含まれている。

文例程度の内容であれば公正証書作成の手数料は 1 万数千円程度。文面は希望に応じて変更も可能という。

同連合会では「死後や老後に備える『終活』に関心が高まるなか、遺産相続などの遺言とセットで最後の迎え方を検討し、公正証書で尊厳死宣言をする人が多い」としている。

## 住友生命、介護関連事業に参入

平成 30 年 10 月 3 日 日本経済新聞 「朝刊」

住友生命保険とアクサ生命保険は介護施設の紹介などを手掛ける事業を始める。

10 月中にも専用の事務所を設けて介護関連サービスの提携先の選定に乗り出すほか、介護施設を紹介する事業所などへの共同出資も検討する。高齢の契約者の増加を想定し、付帯サービスを強化する。

2 日に両社が業務提携した。月内にも数人ずつ社員を派遣し、共同事務所を開く。まず主要都市で介護施設を紹介する業者などへの共同出資を検討する。今後は既存の介護事業者に加え、介護関連のスタートアップ企業への出資や提携も視野に入れる。

こうした提携先との協業を通じ、サービスを両社の保険契約者やその家族に提供する。

要介護状態になる前の予防段階から要介護状態になってからの施設紹介まで一括して手掛ける。住友生命は約 3 万人の営業職員チャネルをもつ大手生保の一角で、個人向けの保険に強みを持つ。一方、アクサは 1994 年に仏アクサグループの日本法人として設立された。

2000 年に日本団体生命と統合しており、国内では中小企業向けの保険に強みを持つ。共同出資でコスト負担を減らしつつ、介護などの新規分野での提携で相乗効果を編み出せると判断した。

## 自治体 AI で効率化 最適ケアプラン 自動作成

平成 30 年 10 月 6 日 日本経済新聞 「朝刊」

愛知県豊橋市は、ケアマネジャーが要介護認定者向けのケアプランを作成するのに AI を活用する。システムもスタートアップ企業のシーディーアイ（東京・中央）が開発した。同市の過去 8 年分、10 万件におよぶデータを学習し、最適な 3 種類のケアプランを AI が提案する。より効果的で適切なプランを提示することで「ケアマネジャーの負担軽減や介護給付の削減につなげる」のが狙いだ。



## コラム



### 1冊の本との出逢い

10月27日から11月9日は読書週間です。哲学者のソクラテスは読書について「良き書物を読んで、良き魂を育てよ。苦勞して著者が身に着けたことを、苦勞せずに身に着けられよう」と言いました。めぐり合った良書には豊かな人生への指標や経営のヒントが盛り込まれています。

#### 月に7冊読めば日本人の上位4%？

「国語に関する世論調査」(文化庁)によると、1カ月の読書量(雑誌や漫画を除く)の項目に、「1冊も読まない」と答えた人が47.5%、「1~2冊」では34.5%、「7冊以上」では3.6%でした。つまり月に7冊以上読めば日本人の上位4%に入るといえることです。

また、アメリカの調査では年収と読書量が比例するという結果もあります。ビル・ゲイツやウォーレン・バフェットのような富裕層の88%が1日に30分以上本を読むのに対し、年収300万以下の層では2%に留まりました。(Business Management Degree)

#### 経営者の人生を変えた本

著名な経営者で1冊の本が自分の進路を決定するきっかけとなった人は数多くいます。例えば、ソフトバンクの孫正義氏は15歳の時に「竜馬がゆく」(司馬遼太郎/文春文庫)に影響を受けて「一度しかない人生、世のため、人のために引きちぎれるほど頑張って何か事をなさなければならない」と考え、高校を中退しアメリカに留学したと語っています。その後日本マクドナルド創業者・藤田田氏の「ユダヤの商法」(ベストセラーズ)にも強い感銘を受け、面会を果たした際にコンピュータ事業での起業をすすめられたことが、デジタル情報革命に人生を賭けるきっかけになったと語っています。



#### 「孫子の兵法」

パナソニックを一代で築き上げた松下幸之助氏は、同書を人間の本质に迫る指南書として暗唱するほどだったと語っています。

「プロフェッショナルマネージャー」ハロルド・ジェニーン/プレジデント社  
ファーストリテイリング(前身 小郡商事)を承継直後の柳井正社長は同書に出逢い、  
「今までにない革新的な企業にする」という夢を持ち、今のユニクロが生まれました。

「WORK RULES」ラズロ・ボック/東洋経済新聞社  
日本初のユニコーン企業メルカリの山田進太郎会長が影響を受けた本は世界的に成  
功を収めた Google の人事システムが書かれた同書・アメリカにも進出したメリカリは、  
無料アプリの全米ダウンロードで第3位にランクインしました。

出典：TKC事務所通信 10月号

## 老後も働き続ける 月10万円稼げば暮らし安定

最近では多くの方が60歳の定年後も会社の再雇用制度を利用して65歳まで働くよ  
うになりました。私は65歳といわず、体が元気なうちは働き続ける方がいいと思っ  
ています。働く期間が長いほど、貯蓄や退職金の取り崩しを先延ばしすることができるか  
らです。

そんなに稼げる職場があるだろうかと多くの方は考えるかもしれませんが。しかしなが  
ら、月額10万円収入を得ることができれば、老後の生活はそんなに心配する必要はな  
いのではないかと考えています。

現役時代の人々は10万円ではとても生活していくこ  
とはできないでしょう。でも現役リタイア後は全く異な  
ります。収支を見てみましょう。総務省の2017年「家計  
調査報告」によれば、高齢者夫婦無職世帯(夫65歳以上、  
妻60歳以上の夫婦のみの世帯「私は現在67歳、妻62歳  
」)の毎月の家計収支は実収入の平均額が20万9,198円  
です。



無職の場合は、ほとんどが年金による収入となります。  
これに対し、支出の平均額は26万3,717円となっていま  
す。すなわち5万5,000円ほどの赤字です。

これに加えて臨時の支出(慶弔費、娯楽費、小遣い、孫へのお年玉)も4万円ぐら  
い上乗せし、少し余裕を持たせておいた方がよいでしょう。つまり、毎月10万円ぐら  
い働いて稼ぐことができれば生活に不安はないこととなります。

毎月10万円は年間にすると120万円です。もし、全く働かなかった場合、退職金や  
自分の貯えの中から120万円を取り崩していかなければなりませんから、60歳から90  
歳までの30年間とすると合計3600万円のお金が必要となります。でも、何らかの形

で働いて月 10 万円の収入を得ることができれば 60 歳時点でそれほど多くの蓄えがなくても生活は可能です。

もし夫婦 2 人暮らしであれば 2 人で月 10 万円稼げばいいわけですから、かなりハードルは低くなります(ただしこの計算は、夫婦がともに介護を受けることなく、死ぬまで健康に生活していけることを前提としていますから、もし夫婦どちらかが介護を受けるとなると、ある程度の蓄えがありませんと生活できなくなります)。

さらにハードルを下げる方法はないでしょうか。それは保険の見直しです。「公益財団法人の生命保険に関する全国実態調査」によれば、世帯主が 65~69 歳の世帯が年間に払い込んでいる生命保険料の平均額は 33.9 万円です。月額にすれば 3 万円弱ですがこの年齢ですと子どもがいても独立している場合が多いでしょうから、それほど生命保険は必要ないと思います。

ほかにも家計の無駄をなくすことで、月に 2 万円程度支出を減らすことは可能です(旅行や小遣いの減少)。稼ぎは月 8 万円程度でもなんとかなりそうです。のんびりと働くことができれば、健康や精神面でもよい影響はあります。豊かな老後にするためにも。そして、最後は痴ほう症にならないようにすることでしょう。最近女房殿から言われていることがあります。それは「お父さん、痴ほう症にならないためのドリルがあるから、そのドリルを使って勉強したら」です。ぐさりときました。

## わが家の女房殿

私は妻と息子 2 人の 4 人家族ですが、既に長男は 7 年前に結婚し、わが家から車で 15 分程度のところに住んでいます。

私は 67 歳、妻は 63 歳となるので初老の夫婦です。子どもたちも成人となり、独立していけば、夫婦間の話の中では子どもの話はあまりでません。息子も孫をつれてちょくちょく我が家に寄るため、元気であることは確認するまでもありません。



さて、最近、うちの女房殿は、私に講義してくれるようになりました。何を講義するかと言えば、政治・経済です。ある夜、夕食をしていると女房殿が「お父さん、こんなに円安になると家計に響くのよ」と言い出しました。ふいの言葉に私も一瞬とまどったのですが、「どうなるのかな~」と言うと、女房殿は私にいろいろ自分が学んだことを講義してくれました。

私は「少し違うのではないか」と思いつつも話の腰を折らず「なるほど、なるほど勉強になるな~」と話を聴きます。最近では政治の世界にも入り、安倍政権に対する評価、トランプ大統領に対する評価、日銀の政策に対する評価などいろいろ教えてくれます。私は日ごろ人様の前で話す仕事が多いためか、人様の講義を聴くという機会は少な

いほうです。勿論、興味のある講演会には聴講者の1人として聴きには行きますが、女房殿の講義は1対1のものですから、講演会にはないおもしろさがあります。

黙って聴いていても、今、女房殿が何に興味をもっているかを知る絶好の機会ともなります。また人から学ぶというのは、自分が話すよりもずっと楽しいことでもあります。

1時間ほどで講義は終わりますが、最後に女房殿の決め台詞があります。それは「さあ、私、お風呂に入るからお父さんは部屋にもどって、もっと勉強したら」です。

それはそれで私にとってありがたい言葉でもあります。私は、「そうさせていただきます」と言っただけで女房殿の前から退散しますが、女房殿は鼻歌まじりで風呂に入りに行くのです。

以上

## 法人あおぞら

〒516-0061

伊勢事務所 三重県伊勢市宮川2-3-17

TEL 0596-24-6770

〒510-0075

四日市事務所 三重県四日市市安島1-6-14

ラ・テラビル7階

TEL 059-329-6670

社会福祉法人経営アドバイザー

ファイナンシャルプランナー

前野 三駒