

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

変る施設長・事務長の仕事

平成 31 年 4 月

目次

【経営】

経営とは何か

1. 社会福祉法人存続のために必要な「利益」の考え方について.....1～2P
2. 経営理念、経営方針について考える.....3P
3. 運営と経営の違いについて考える.....4P
4. 働き方改革について考える.....5～6P

【労務】

働き方改革関連法案の施行開始

1. 時間外労働の削減への取り組み.....7P
2. 労基署の「調査・指導班」が指導・監督を徹底へ.....8～10P
3. 指導監査実施に対する留意点.....11P
4. 外国人実習生の受け入れ.....12～14P

社会福祉法人の人材確保(最終回)

1. 内定辞退の回避策.....15P
2. なぜ辞退するのでしょうか?.....16P
3. 内定辞退を回避する7つの方法.....17～18P

働き方改革関連法案の実施に向けて

～事務長の悩み～ 同一労働、同一賃金について.....19～21P

【ちょっと気になる新聞報道】

- 病院 減らぬ過剰ベッド.....22P
- パワハラ防止 企業に迫る.....23P
- パート3.9%賃上げ要求 流通や外食 過去最高.....24P
- 残業時間抑制へ新規雇用中小に最大600万円.....25P
- 介護施設事故 死亡1547人.....25P
- ニッポンの賃金.....25P
- 進化し続ける「働きやすい会社」.....26～27P
- 広がるお墓のお墓 子供に引き継げない.....27P

私は、三重県の社会福祉法人に対し、当事務所主催で開催するセミナーの案内

【経営】

経営とは何か

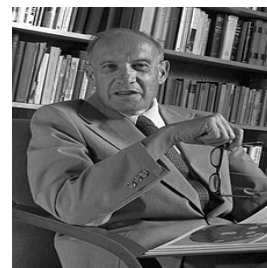
1 .社会福祉法人存続のために必要な「利益」の 考え方について

利益は幻想、存在するのはコストだけ

社会福祉法人においては、目標とする経営理念、経営方針、事業計画を達成すると同時に、しっかりと利益（以下、「収支差益」という。）を確保することが重要です。

しかし、ドラッカーは「利益は幻想、存在するのはコストだけだ」と述べています。

今、現実問題として社会福祉法人の30%は赤字であると言われています。



（1）社会福祉法人はコストの塊

ドラッカーは、「およそ社会福祉法人の内部には利益を生み出す部署はない。内部にあるのはコストセンターだけである。本部、介護サービス、経理事務等のいずれの活動もコストを発生させることだけは確実である。しかし、成果に貢献しているかどうかはわからない」と述べています。

利益は法人の外部からしか獲得することはできません。利用者との契約を通じて介護サービスを実施することにより、その報酬が国保連（1割～3割は利用者）から回収されて初めて収益を獲得したことになるのです。それまでは、単にコストを消費しているにすぎません。

（2）利益とは何か

ドラッカーは、「未来のリスクを賄うための利益は、事業の存続を可能とし、富を生み出す資源の能力を維持するために最低限度の利益を上げることは、社会福祉法人にとって絶対の条件である」として利益には次の3つの役割があると述べています。

事業の妥当性のモノサシ

第1は、事業の妥当性を評価する役割です。

「法人のサービスが、本当に利用者から喜ばれているのか？」自分たちの仕事を評価するための一つの指標が利益だととらえることもできるでしょう。

様々な事業リスクに対する備え

第2は、事業活動における様々なリスクをカバーする役割です。

そもそも社会福祉活動は未来に焦点を合わせているため、不確実性、すなわちリスクは避けられないものです。しかも社会福祉活動は長期間にわたるため、そのリスクに備えるには毎年、利益を出し経営基盤の強化をするために経営努力をすることが必要です。

資金調達の手段

第3は、資金調達の手段としての役割です。

設備投資のための資金調達としての手段として見た場合、利益は投資資金の源泉となり、また、金融機関からの借り入れを行う際の定量的な評価の一因ともなります。利益が外部資金導入の際に有利な条件を引き出す要因となることで、経営のイノベーションと事業拡大に必要な資金調達を可能にします。

以上、利益の考え方について述べてきましたが社会福祉法人は、目指す目標を実現するためにコスト（お金）を使い、そのコストを十分賄えるだけの利益を生み出す努力を法人が存続するかぎり求められることとなります。

社会福祉法人の方々には「利益」という言葉に、なんとなく違和感を感じられる方も多いと存じます。なぜなら福祉は利益を上げるためにやっているのではないという考えや想いがあるからです。私もその通りであると思います。

私は、社会福祉法人にとっての「利益」とは、利用者の方々に提供するサービスに対する「成果」であると考えています。

利用者の方々に対するサービス力の高さ、すなわち利用者満足度の高さが、稼働率を上げ、デイサービスやショートステイ等のリピート率を高め、さらに管理者の経営能力の高さが成果となって利益として計上されていると考えています。

2 . 経営理念、経営方針について考える

利用者満足がすべてか。利用者満足神話に疑問？



福祉介護業界では、「利用者満足」や「利用者主体」という言葉が大事にされます。

一方で介護職員の離職率は 17%と一般企業と比較しても 6%も高く、勤続年数は 6～7年で、一般企業の約半分、有効求人倍率は 3.4 倍という極端な担い手不足といわれています。

私も企業勤務時代、会社には「顧客第一主義」というスローガンはありましたが、それを実現するためには、**まずは従業員の帰属意識や職場の働きやすさ、それにもまして、従業員の生活の安定、仕事のやりがいや従業員の幸福感が大事であると考えられていました。**

つまり顧客満足度の向上は従業員満足度と比例しており、従業員満足があって初めて高い顧客満足度が生まれ、それがお客様からの報酬としていただく収益と利益になり企業の経営基盤の強化につながるという考え方です。

福祉施設で働く職員の方々は、どちらかといえば、そこで働く社会福祉法人に対する帰属意識が薄く、「利用者の笑顔が見たいだけ」というボランティア的な想いだけで働いており、職場で何か嫌なことがあったり、人間関係に疲れてしまうと、簡単に辞めていくということが繰り返されているように思います。

一昔前は、「顧客満足」を取り上げた本がベストセラーになり、書籍も多く出版されましたが、最近ではそれも影を潜め、今では福祉業界向けに出版される本でも「介護職員が辞めない施設」というような、従業員満足に光を当てた本が、数多く出版されるようになりました。

私も多くの社会福祉法人の経営理念を拝見しますが、利用者本位のものに少し偏りすぎてはいないかと思うことがあります。そこで働く従業員の幸せを追求するものになっているかをもう一度見直してみる必要があるのではないかと思います。

3 . 運営と経営の違いについて考える

管理者の力量が試される試金石

私の考えでは、運営とは、法律や制度だけに縛られて、今あるものを使って、決められたことを粛々で行うことであり、そこには前例踏襲主義、手続き主義、マニュアル主義、単年度完結主義といった特徴があるのではないかと思います。



一方、経営とはトップが3～5年先のあるべき姿を指し示し、今ないものは法人自ら創意工夫しながら新たに創り出し、必要ならば予算を大幅に使って、先行投資を行い、目標を実現していく姿であり、どこにも前例主義などはない活動であると思います。

福祉介護の現場では「良き思い」を語ることは多いのですが、裏付けとなる数字を語ることはあまりありません。経営とは「良き思い」と「裏付けとなる数字」で行うものではないでしょうか。

そういった意味では、4月より施行される「働き方改革」には前例などなく、法人自ら工夫して創り上げていくものであり、管理者の力量が試される試金石となります。

先日もある社会福祉協議会を訪問した際、局長さんから「働き方改革で、役所からはなんの指示もないので、どうしてよいかわからない。困ったものだ。」というお話をうかがいましたが、これは局長さんが本当の意味での経営を理解されておらず、運営（措置時代の呪縛）から脱却できていないのではないかと思います。

この働き方改革を従業員満足度向上のチャンスと捉えて、試行錯誤して改善していく法人には多くの職員が集まり、制度があることを知りながら、何の工夫もしない法人には1人として求職者がこないばかりか、多くの退職者がでるのではないかと思います。

そして、最後には人材斡旋業者に高い紹介料を支払い続け、それがやがて経営を圧迫し、法人存続の経営危機を迎えるのではないかと思いますので言いすぎでしょうか。

経営とはトップが、全従業員を奮い立たせるようなビジョンを指し示し、経営目標を数値で掲げ、その実現のための経緯計画を練り、3～5年かけてPDCAサイクルを回しながら、なんとかしてでも目標を達成しようと、全従業員が一丸となって取り組んでいく姿、それが経営そのものであると思うのです。

社会福祉事業といえども「良き思い」だけでは存続できません。これからの社会福祉事業には「良き思い」と同時に「戦略とマネジメント」が必要不可欠になってきているのではないのでしょうか。

4 . 働き方改革について考える

人材ビジョンを持たない社会福祉法人は淘汰される時代へ

私は去る3月5日、三重県経営協の主催による「働き方改革関連法の内容の理解とその対応について」というセミナーで講師をさせていただきました。

当日は75法人91名のご参加をいただき、参加者の方々には熱心に聴講していただきました。セミナー終了後、参加者の方々からは、「これまで勘違いしていた。今日来てよかった」、「就業規則の変更、各規程の作成など、これまでに聞いていないことがたくさん説明してもらい助かった」、「これら規程の変更において、理事会での決議、報告が必要であると知らなかった」などいろいろなご意見をいただきました。

当日のセミナーにおいて、時間外労働をいかに減らすかについて、私は、「法人内のどこを探しても、簡単には見つかりません。なぜなら、これまでのやり方に慣れているがために、時間外労働を減らすためのヒントは見つけづらいのです。そのヒントの多くは法人の外にあります。したがって、管理者の方は、時間外労働の削減に成功している法人の見学やセミナー（セミナーは何も社会福祉法人向けに限らず一般企業向けのセミナーも含みます）に積極的に参加され、そのヒントとなるものを掴んでくることが重要です」とお話ししました。

そして翌日（3月6日）には、日本経済新聞社の朝刊の第一面に次のような記事が掲載されていました。内容は下記のとおりです。

働きやすさ 企業は開示を

平成31年3月6日 日本経済新聞 「朝刊」

厚生労働省は2020年度にも、従業員の働きやすさを測る指標の開示を企業に義務付ける方針だ。従業員301人以上の大企業を対象に、育児休暇の取得率、平均残業時間など複数の項目から1つ以上を公開するよう求める。

応じなければ企業名の公表も検討する。外部で比較できるようにして企業に働き方改革を促し、育児や介護と両立できる職場環境づくりにつなげる。

同省が今国会に提出予定の女性活躍推進法の改正案に盛り込む。今の同法では、女性採用率や管理職率、男女ごとの競争倍率や中途採用の実績といった14項目の指標の中

から1つ以上の開示を求めている。育児取得率など働きやすさに関する指標も含まれているが、対象企業は女性採用率など女性の活躍状況に関する指標を選んで開示するケースが多い。

同法改正案では、14項目の指標を「仕事の機会に関するもの」と働きやすさを示す「家庭生活との両立に関するもの」の2つに分離。それぞれ1項目以上の開示を義務付ける。これにより働きやすさに関する指標も必ず開示される。平均勤続年数や育児休業取得率、1か月当たりの平均残業時間などを想定している。

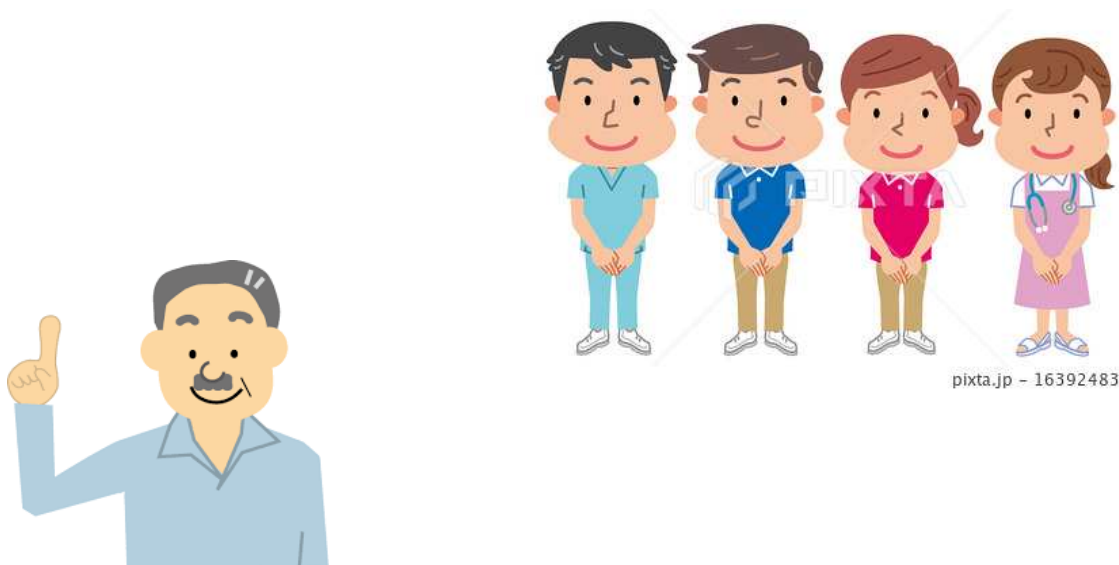
企業は自社のホームページなどで開示し、原則として年1回以上の更新を求められる。開示しない企業には勧告し、従わなければ社名を公表する方向だ。厚労省は働きやすさに関する情報開示によって、企業に福利厚生制度や職場環境の改革を促したい考えだ。

さて、この記事を読まれて、皆様はどのように感じられましたでしょうか。

私は、これらの開示で、これからの企業は人材ビジョンを持たないと企業格差がついてしまうのではないかと。これからの求職者は、給与の多寡よりも働きやすさを比較検討して募集してくることは間違いないのではないかと思います。

特に慢性的人手不足に悩む社会福祉法人では、これらの情報発信が競争優位となる法人もあれば、一方では不利となる法人も出てまいります。これから外国人労働者を採用していこうと考えている場合においても、当然外国人労働者もこれら情報を比較して求職を求めてくることは必須ですから、まさに社会福祉法人にとっては、最大関心事になることは明らかです。

働き方改革をどのようにして乗り切っていくかが、まさに管理者の能力と行動力にかかっているととっても過言ではなくなっています。



【労務】

働き方改革関連法案の施行開始

いよいよ4月1日より、働き方改革関連法の施行となりました。働き方改革関連法に伴う自法人の労務規程の変更および追加等の内容は理事会に報告され、議事録にも記載しなければならなくなりました。また、今回の改革は、職員の方々の労務に関する内容ですので、全職員の方にも説明をしなければなりません。

その中で最も重要なのが「時間外労働の削減の取り組み」と「有給休暇の強制的取得」です。まずは時間外労働の削減への取り組みです。

1. 時間外労働の削減への取り組み

(1) 長い時間外労働の弊害

仕事の量が増えるという状況のもとで、経営を安定的・継続的に行っていくうえで、時間外労働は必要不可欠です。

しかし、毎日のように、ほとんどの職員が2時間、3時間、時間外労働をしているという状況は問題です。時間外労働が日常的・恒常的に行われていると、「仕事がきつすぎる」「ゆとりがある生活ができない」ということで、優れた人材が定着しません。退職者の後任を補充しようとしても、「あの法人は、時間外労働が多く、満足に個人生活を送れない」という噂が流れると、募集・採用が難しくなります。

時間外労働が長いことによる弊害

- ・ 職員の疲労が蓄積し、事故やトラブルの原因となる
- ・ 優れた人材が退職する
- ・ 若い人材の募集・採用が困難
- ・ 職場の空気が暗くなる
- ・ 職場に活力が生まれない
- ・ 時間外労働手当の支払い額が増える

(2) 時間外労働削減に取り組む

これまでは、労使協定を結べば、際限なしに時間外労働を命令することが許されま

した。しかし、「働き方改革関連法」が成立し、時間外労働の上限規制が行われることになり状況は大きく変わります。

法人は、時間外労働をめぐる状況が根本的に変化したことを真摯に受け止め、時間外労働の削減に組織的・計画的に取り組むことが求められます。

2 . 労基署の「調査・指導班」が指導・監督を徹底へ

長時間労働の是正の実効性を高めるために、2018年4月から全国の労働基準監督署で「労働時間改善指導・援助チーム」が編成されています。

「労働時間相談・支援班」と「調査・指導班」の2つに分かれており、労働時間相談・支援班では「労働時間相談・支援コーナー」を設置し、主に中小企業の事業主に対し、時間外・休日労働協定（36協定）を含む労働時間制度全般に関する相談などを行います。

一方の調査・指導班は、「労働時間改善特別対策監督官」として任命された労働基準監督官が、長時間労働や過重労働の抑制防止のために各法人への監督指導を行います。

2015年の状況で、定期監督の実施は対象事業場の3%に過ぎません。法改正で立ち入り基準対象が残業月100時間から月80時間の事業所へと拡大されたため、労働基準監督署の業務が増えて人手不足となっています。

そこで労働基準監督管を増員すると同時に、労働基準監督業務の一部を民間の社会保険労務士などの非常勤職員へ委託する動きも拡大しています。労働時間指導については、罰則付きの時間外労働の上限規制も始まるため、政府としては早急に人材確保をしたい考えです。

「労働時間改善指導・援助チーム」の編成は、長い間課題であった中小法人における長時間労働の是正です。今後、さらに労働基準監督署の長時間労働や労働環境の調査が厳しくなることが予想されます。

社会福祉法人は、臨検されても問題ないように法改正に対応した労働環境の整備が重要であり、法違反が見られた場合は、是正勧告、あるいは法人名公表などが行われることとなります。

【注意】

労働基準法による罰則は、内容によって30万円以下の罰金または6カ月以内の懲役などで重くは感じないかもしれませんが。

しかし、各県の労働局では「法令違反に係る公表事案」として法人名を公表するため、法人のイメージを大きく損なうばかりか従業員の採用にも大きく影響します。



労働基準行政の福祉関連事業所への指導傾向

時間外労働の割増賃金の未払賃金問題に加え、安全衛生に関することも増えきている印象があります。労基法、安全衛生法は憲法の生存権保障が源流なので、生命を守るという趣旨からは当然と言えます。また、働き方改革関連法の実施状況は当然のことながら確認されます。

労基法関連では、概ね次のことは最低チェックされます。

- ・採用時の労働条件通知義務の履行
- ・36協定届出の有無
- ・労働者代表の選任方法
- ・時間外、休日労働の把握方法
- ・36協定を超過する勤務の有無
- ・宿直許可基準の遵守状況、仮眠時間、休憩時間の確保状況
- ・割増賃金の単価算出方法と割増賃金額の適正さ
- ・賃金台帳の記載内容

指導として、残業時間短縮の方策を報告させられることも多くなります。

また、働き改革関連法の施行後は、有給休暇の取得状況、管理簿の整備状況等もチェックされると思われます。

安全衛生関連では、概ね次のことは最低チェックされます。

常時50人以上の労働者を使用する事業所では、衛生管理者の選任・届出状況、産業医の選任、届出状況、衛生委員会の構成員と議事録、健康診断実報告の状況、ストレスチェック実施報告の状況、面接指導の周知状況と実施状況、健康診断後の医師の意見徴収の状況

10人以上50人未満でも、衛生推進者の選任・周知の状況はチェックされます。

面接指導の周知状況と実施状況、健康診断後の医師の意見徴収の状況は人数規模に関係がないのでチェックされます。

【参考】

K D D I 自殺社員に労災認定 4613 人へ未払いも判明

平成 31 年 3 月 30 日 日本経済新聞「朝刊」

K D D I は 29 日、2015 年 9 月に当時入社 2 年目だった 20 代の社員が自殺し、18 年 5 月に労働基準監督署から労災認定されていたと発表した。

1 カ月に 90 時間を超える時間外労働や上司とのトラブルにより強い心理的負荷があったと認定された。労基署の是正勧告を受けて調査した結果、社員 4613 人に残業代など約 6 億 7 千万円の未払い賃金も判明した。

K D D I は、発表がこの時期になった理由は「再発防止策などについて親族と協議していた」と説明。社員の性別や業務内容、上司とのトラブルの内容などを明らかにしていない。遺族との和解については「誠実に話し合いを続けている」としている。訴訟には至っていない。

同社は自殺の一因として、社員の労働時間の適正な管理ができておらず、長時間労働の解消に取り組む意識も欠けていたと説明。自己申告がなければ、社員の不調を把握することが難しい体制だったという。

労基署は 17 年 9 月と 18 年 6 月の 2 度にわたり、労働基準法に基づいて長時間労働やサービス残業を是正するように勧告したほか、労働時間管理や精神面の健康対策を改善するよう行政指導した。

是正勧告を受けて判明した社員 4613 人の残業代など未払い賃金の総額約 6 億 7 千万円は 17 年 11 月に清算したという。

こうした結果を受け、K D D I は 29 日、19 年 1 月までに過重労働の抑制に取り組む専門組織を設置したほか、カウンセラーによる全社員との面談を定期的実施する制度を導入したと発表した。



本年度から行政庁の指導監査においても、働き方改革関連法の実施状況についてもチェックされそうです。

平成31年3月19日開催 全国介護保険高齢者保険福祉担当会議資料より

3. 指導監督実施における留意点について

関係機関への通報等

近年、有期雇用契約やパートタイム労働者、派遣労働者といった非正規雇用労働者は増加しており、事業所においてもそのような雇用状況にあるところもある。

しかしながら、基本給、賞与等に不合理な差や、通勤手当の支給がない等、正規雇用労働者と非正規労働者の雇用上の待遇差があり、これらの要因が事業所における安定した介護サービスを提供することへの弊害となることもあり得る。介護サービスを担う事業所職員が安心して従事するためには、労働関係法令に基づく労働条件が確保される必要がある。

「働き方改革関連法」によるパートタイム・有期雇用労働法の改正では、「同一労働同一賃金」により、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差の解消を目指すこととしている。

こうした内容は、介護保険法に基づく指導監査の対象ではないが、介護分野における同一労働同一賃金の確保をはじめ、実地指導や監査等において明らかな法令違反が認められた場合は、都道府県労働局等の関係機関へ通報されたい。

働き方改革法は遵守されていますか。



規程等はすべて新しく変更し、遵守しています。

4 . 外国人実習生の受け入れ

負担増大で日本人職員から不満が噴出

(1) 入居者から介護拒否

午前の業務が終わり、職員休憩室に行くと、介護主任Aと介護リーダーBが深刻そうな顔で話し合っていた。「105号室のCさんから、実習生のD君を自分の介護担当から外してほしいと、言われました」とBリーダー。

Cさんは気難しく、日本人職員に対しても「苦手だ」と遠ざけることがあるが、D君は、日本語が少しおぼつかないため嫌気がさしているのだという。この手のクレームは7人目である。

さらにBリーダーは、「日本人職員からは、介護記録の負担が重い、という不満も上がっています」と明かした。日本語での文書作成を苦手とする外国人実習生の代わりに、日本人職員が介護記録を記載しているケースが少なくないのだという。

この話を総合すると、せっかく外国人実習生を受け入れて職員の数が増えても、日本人職員は「かえて負担が増大した」と認識していることがわかった。

しかし、介護職員からは次のような意見も得られた。

- (1)外国人実習生は仕事に熱心に取り組んでいる。
- (2)言語の壁が存在し、自立の入居者とのコミュニケーションには課題がある。(3)それでもお互いに「相手は何を言いたいのだろうか」と察する気持ちが生まれ、意思が通じた際には笑顔があふれる場面が見受けられる。(4)外国人実習生の熱心な働きぶりを見て日本人職員が自分たちの仕事のやり方を見直す契機になっている。(5)実習生の受け入れについて、法人側が入居者に対して丁寧に説明する機会が必要である。

つまり意見を冷静に整理していくと、外国人実習生の採用にはマイナスよりもプラスの方が多いと現場では認識していた。今回の問題は価値観や習慣が異なる外国人実習生の受け入れが日本人職員や入居者にとって初めての経験である一方で、法人側のフォローが足りなかったために起きたものといえる。



手厚いメンター制度を導入

法人では外国人実習生に対して「研修を行う」「住まいを用意する」といった受け入れ態勢は整えている。だが、「なぜ外国人実習生を受け入れているか」について、日本人職員や入居者が理解できるような説明が足らなかったのではないか。という反省もあった。

そこでまず、入居者や介護職員らに対し、法人がなぜ外国人の実習生を受け入れているかを正しく説明することとした。第一には「人材不足解消のため」だろうが、それは理由の一部でしかない。諸経費において、実習生には、日本人よりも高い費用を負担しているケースが少なくない。そして日本人の価値観や習慣により早くなじめるよう、手厚いメンター制度を設ける必要があることに気づいた。

メンター制度とは、外国人実習生 1 人に対して日本人 1 人を「なんでも相談できる先輩職員」として配置し、外国人実習生に様々な業務を教えたり、日本人の考え方を理解してもらう、制度である。

現在、多くの法人が実習生の受け入れを始めている。しかし外国人実習生の受け入れで重要なのは、日本での実習を通して外国人実習生が日本に感謝の念をもってくれるかどうかだ。そのためには外国人実習生が働きやすい環境を整え、スキルを十分に習得してもらうことが重要だ。多くの日本ファンの外国人実習生を養成することが、今後の日本社会の安定にもつながってくるだろう。

その後、D君の姿がCさんの居室内にあった。Bリーダーによると偶然にも総務部長とCさんは同郷で、総務部長が使う古里の方言をD君が話しているうちにCさんから近親感をもたれたそうだ。



(現場レポート 日経ヘルスケア 3月号より)

【参考】

過重労働浮き彫り 法務省調査「外国人処遇改善急ぐ」

平成 31 年 3 月 31 日 日本経済新聞「朝刊」

法務省が 29 日まとめた失踪技能実習生の調査結果では、低賃金や長時間労働など実習生を取り巻く過酷な労働環境が明らかになった。4 月から始める新たな在留資格「特定技能」は実習生からの移行も多く想定する。受け入れ企業への監視がいき届かなければ、外国人労働者受け入れ拡大の足かせにもなりかねない。

対象は失踪後に 17 年 1 月～18 年 9 月に摘発され、入国警備官が徴収票を作成した 5218 人と企業など 4280 の実習先。疑いのある企業に直接出向いたり書類の提出を受けたりして、賃金台帳やタイムカードの写しなどをもとに調べた。最低賃金違反や不適正な残業などの不正行為に遭っていた疑いがある実習生は 759 人いた。～中略～

法務局は近く省令を改正し、失踪に責任がある企業の新規受け入れを一定期間停止する。母国語での相談や実習先の変更支援で不正行為を是正する。賃金もチェック体制を強化する。～以下省略～



御社の場合、法令違反が判明
しています、当分の間、外国
人労働者受け入れの申請は認
められません。

社会福祉法人の人材確保(最終回)

1 . 内定辞退の回避策

内定辞退が当たり前の時代

最近、内定辞退が激増しています。新卒に限らず、中途採用の辞退も増加傾向です。採用する法人では、決まった後に断られると本当にかっかりしてしまいます。それだけ”売り手市場”となっているということでしょう。

内定を数社からもらうのは当たり前のですからA I D A Sの法則で言うSの段階に至るまで、つまり「自分にぴったりだ」と心から感じられるまで、求職者は仕事を探し続けているのです。

しかし、辞退を見込んで多めに内定を出しておくことも難しいのが現実です。1人に内定を出したら、その分、誰かに「不採用」を伝えるはずですが、辞退が出たからといって、不採用者を呼び戻すことはできません。また振り出しです。

そこまでかけた「時間」「コスト」「手間」を、また最初からかけなくてはならないのです。辞退をゼロにするのは、なかなか難しい時代ですが、最小限に抑えたいものです。



ごめんなさい。
内定を辞退します。

内定辞退の学生 過去最高 66%

平成30年12月1日 日本経済新聞「朝刊」

就職活動で企業の内定を得た2019年の来春卒業予定の大学生のうち、内定を辞退した経験のある人の割合を示す「辞退率」が66.0%(10月1日時点)だったことが就職情報サイトを運営するリクルートキャリア(東京・千代田区)の調査で分かった。比較できる13年卒以降では前年(18年卒)同時点の64.6%に続き、過去最高を更新した。企業は積極的に内定を出すものの、辞退者の増加で新卒確保に苦労している状況が浮かびあがった。

リクルートキャリア就職みらい研究所の増本全所長は「流通や建設業を中心に多めに内定が出ている。採用予定数は増加や維持が続き、企業にとっては一段と悪くなる」と分析した。

内定辞退率は13年卒が45.9%、上昇傾向が続き、16年度以降60%で高止まりしている。複数の内定を得た学生が企業を絞り込んで内定を辞退している。

1社だけ得たが、別の就職先を目指すため辞退し、就職活動を続けている例もある。19年春に卒業する予定で内定を得た学生の平均取得数は2.45社に達した。内定を得た学生の割合を示す「就職内定率」は10月1日時点で94.0%だった。

2 . なぜ辞退するのでしょうか？

不信感

求人広告で見た採用条件と内定時に示された条件が違う。
よくお聞きするものです。それがあると「この先、大丈夫だろうか？」と不信感を持つのは当然です。

軽んじられている

文書だけで内定を通知すると「軽んじられている」という印象を与えます。電話で丁寧にお伝えし、併せて後日、内定面接を行う旨のお知らせ文書を送付します。
内定を出すのが遅すぎるのも問題です。求職者は「他の人が辞退したから自分に回ってきたのではないか」と疑ってくるのです。

不安感

今の介護業界は、残念ながら「不人気職種」です。
そのため、特に学卒者などは、両親、友人から反対されることも少なくありません。
その証拠に事務所主催のセミナーに参加された皆さんに、「もしもご自分のお子さんが『学校を卒業したら、介護施設で働きたい』と言われたら賛成されますか」とお聞きすると、ほとんどの方が「賛成」とは言われません。どうしてでしょうか。

面接者の質問や態度が、不安感を募らせる

例えば、施設長が「うちは厳しいけどいっていけるの？」といったような圧迫質問を浴びせると「この施設長の下で頑張れるだろうか」と不安になります。
面接では、法人の明るい未来や、そのための中長期の事業計画などで求職者に対して期待感を伝えていかなければなりません。

競合負け

不信、不安以外で、他の法人を選ぶケースです。中途採用の場合には、現勤務先からの慰留もあるでしょう。はっきり言えば、他法人の方が魅力的であったということです。この場合は、辞退者に質問して、しっかりとその原因を突き止めましょう。
「給料が安い」「休みが少ない」「忙しそう」「仕事内容が想像と違った」などいろいろ出てくるはずですが、その結果は真摯に受け止め、改善できる点は改善していきましょう。

3 . 内定辞退を回避する 7 つの方法

内定辞退を回避するには、いくつかのやり方があります。ここでは、学卒採用者に効く 7 つの方法を紹介します。中途採用の場合には、～ をルール化するとよいでしょう。ただし、以下のすべてを実施は難しい法人も多いと思われるので、これならできると思われる項目を選んで実施してください。

内定者フォローの立案

まずは、辞退が出ないように、内定を出した瞬間から入社当日まで、いつ、どんなフォローをするかを決め、それを確実に実行することが大事です。

お仕事体験

私は顧問先の社会福祉法人に、内定を出す前に「お仕事体験」をしてもらうことをアドバイスしています。これは、学生だけでなく他業種からの中途採用の求職者にも効果的です。

現場を体験してもらうことで、求職者は法人の雰囲気や仕事内容をリアルに知ることができますし、法人側は本当にその人を採用してよいのか、笑顔、コミュニケーション力、言葉遣い、気遣いなど観察することができます。

「インターン」というほど大げさにしなくても、数時間だけでも構わないので、時給を払って働いてもらいましょう。

内定面接

内定を文章だけで通知することは、お勧めできません。できる限り顔を合わせて、「選考理由(どうして入社してほしいのか)」「期待感(どんな人物に成長してほしいのか)」「環境(そのために、法人としてどんな環境を作れるのか)」を伝え、同時に求職者が不安に思っていることを取り除いておきましょう。

先輩との交流会

内定を出したら「交流会」などを催しましょう。先輩との関係づくり(仲間になる)により、入社への心理的ハードルを下げるのと、職員の立場で、法人の魅力を語ってもらい、入社へのモチベーションを高めます。

この時、既存職員の中から誰を選ぶかも大事です。"先輩"が法人に対して不満をもっている人物は逆効果です。

ロイヤリティが高く、コミュニケーション力が高い職員を選び、交流会の前に、しっかりとミッションをあたえましょう。

内定者親睦会

親睦会を実施して横のつながりを作り、お互い励まし合う関係が生まれ、辞退を考えていた内定者をつなぎとめることもできます。

最近ではLINEグループを作って、日々、情報交換をし合うケースも少なくありません。ただし、LINEなどでつながるとは、複数での辞退を誘発するリスクもありますので注意が必要です。

入社前研修

この段階での研修は、業務に直結しなくても構いません。社会人となる視点を養ったり、サービス業がどんなものであるかを体験するようなものでもよいでしょう。

県内で最高級レストランの昼食を食べながら "おもてなし" の何たるかを学ぶなどの研修でもよいと思います。先輩も同行し、先輩とのコミュニケーションをを深めるのもよいと思います。

入社式

入社するときの新人の気持ちは、きっと期待と緊張で胸がいっぱいでしょう。入社初日というのは、学生から社会人になる、人生においてもっとも重要な場面です。また、転職時には入社式などありませんから、人生で一度だけです。にもかかわらず、大した儀式もなく初日が終わったら拍子抜けすると思います。新人が社会人としての覚悟を持てるよう、簡易的なものでも実施すべきです。

ある社会福祉法人では、利用者(お年寄り)が入社式に参加して、社会人になる上で心構えなどユニークな催しをされています。

最後に最近では入社即退職ということも珍しくないようです。ある転職サイトの方のお話では、登録が最も多くなるのは、入社して3カ月以内だそうです。

転職サイトもますます充実していて、比較的簡単に登録できますから無事に入社しても定着するまでは気が抜けないことを付け加えておきたいと思います。

終わり

働き方改革関連法案の実施に向けて

～ 事務長の悩み～

同一労働、同一賃金について

前月3月号に続き、元同僚であったA君（現在は社会福祉法人の事務長）からの相談。私の方が2年ほど先に当時勤めていた会社に入社していたので、A君は私のことを今でも先輩と呼ぶ。



A事務長... 3月5日、三重経営協で開催された「働き方改革」のセミナーに参加し、先輩の説明を聞き、さっそく事務所に戻り、就業規則の変更や労使協定書の作成（社会保険労務士の先生と相談）し、理事長、施設長の了解のもと、職員の方々への説明、そして3月の理事会での報告を終了し、労働基準監督署への届け出も終了しました。そこで、実は今一つ分からないことがあるのです。

私...それは、お疲れ様でした。時間が少ない中、大変だったんじゃないの。

私もセミナー終了後、受講された方々（すべての方にお話を聞けたわけではないが）を訪ね、現在の状況をお聞きしたが、ほとんどの方が理事会での説明の準備をしているとのことだった。ところで分からないことって「何」？

A事務長...同一労働、同一賃金のことなんです。これは正職員もパート職員も同じ給料を支払わなければならぬ、というのでしょうか。本来なら社会保険労務士の先生に聴けばよいことですが、先輩の方が聴きやすいもので...

私...僕は、経営アドバイザーとしての仕事をしているので、社労士の先生のように専門家ではないんだ。だけど、アドバイスをするためには、多少労務のほうも勉強していなければならないので勉強している程度だから、本当のところは社労士の先生に確認してね。

A事務長...わかりました。

私...質問だけど「原則、同一の給料」としななければならないと思う。ただし、キャリアや責任の重さなどが違う場合は、それに応じた格差はOKとなっている。

基本的には、雇用形態によって合理的に説明できない格差があると違法となる。

何が合理的で何が不合理かは厚生労働省が発出している「同一労働、同一賃金ガイ

ドライン案」が参考になるので、それをネットでダウンロードして読んでおくといい。また、今後国会での審議などを踏まえ、さらに詳細なガイドラインが決定される見通しのようだ。

A事務長...各種の手当については、どう考えればいいのでしょうか。全ての手当を同じ金額にしなければならないのですか。

私...手当は、法人が規程に応じて定めることができるものなので、いろいろな手当があるが、同一労働、同一賃金の原則では、「雇用形態によって不合理な格差があってはならない」としていて、各種手当についても同一が基本となっている。

なかでも時間外手当や休日・深夜手当などは法定賃金であり、割増率は同一でなければならない。また、通勤手当や食事手当についても、待遇差は認められていない。手当で待遇差が認められるのは合理的な違いがある場合に限られる。ただし、「将来の役割期待が異なる」というだけでは足りず、貢献責任の違いなどを明確にしなければならない。賞与についても同じだよ。

一つの参考事例として、よく用いられるものとして「ハマキョウレックス」訴訟の最高裁判決があるので、FAXで送るよ。今後は、これらの判決が新たな基準になっていくと思うよ。

ハマキョウレックス訴訟判決

(契約社員の運転手が正社員に支給されている手当の支払いを会社側に求めた訴訟)

手 当	正社員	契約社員	最高裁の判断	最高裁判断
住宅手当	支給あり	支給なし	正社員は転居を伴う配転が予定される。契約社員よりも住宅に要する費用が多額となり得る	合法
無事故手当	支給あり	支給なし	優良ドライバー育成や顧客からの信頼獲得が目的。安全運転や事故防止の必要性は、両者で差異はない。	不合理
作業手当	支給あり	支給なし	作業そのものを評価して支給される手当だが、正社員と契約社員で職務内容に違いはない。	不合理
給食手当	支給あり	支給なし	勤務時間中に食事をする従業員に対して支給されるもの。正社員も契約社員も条件は同じ。	不合理
皆勤手当	支給あり	支給なし	皆勤を奨励するという意味では、職務内容によって両者の間に差異が生ずるものではない。	不合理

通勤手当	あり	あるが低い基準	労働契約に期間の定めがあるか否かによって、通勤にかかる費用が異なるものではない。	不合理
------	----	---------	--	-----

A事務長...ありがとうございます。後でよく読んでおきます。ところで、当法人を定年退職した人に、そのまま勤めていただく場合はどうなりますか。

私...高齢者雇用確保措置により、法人は職員に65歳まで雇用機会を与えることが義務付けられている。多くの場合、定年退職後、新たな契約によって雇い入れる「再雇用制度」を利用している。

この制度の格差を訴えたのが「長澤運輸訴訟」。定年後の賃金減額は不当という訴えに対し、同法は「定年後再雇用」は労働法20条に示された「その他の事情」に当たるとして、多くの格差を合法にしたものだ。

ただし、判決は支給項目ごとに個別の判断を下しているため、今後は同様の裁判でも、個別事情や裁判官によっても異なる判決となる可能性があるらしい。

これも資料があるので、FAXで送るよ。

待遇差について個別に判断 長澤運輸訴訟判決

(定年後、再雇用された嘱託社員が定年前と同じ仕事なのに賃金減額は不当と訴えた裁判事例)

内 容	判 決 結 果	
能率給及び職務給の支給がない	補完的に歩合給が支給されているため、不合理とはいえない。	合 法
精勤手当が出ない	職務内容が同一なら、精勤を使用例する主旨は正規社員と変わらない。	不合理
住宅手当、家族手当が出ない	身分(正規社員)に対する福利厚生などの趣旨で支給されるもの。	合 法
役職手当がでない	正規社員の中の一定の役職に就く者に支給されるもの。	合 法
時間外手当が正規社員の超過勤務手当と異なる	時間外手当の計算の基礎に精勤手当を含めることで不合理は改善。	不合理
賞与が出ない	退職金や年金支給までの調整給も受け取っていることなど。	合 法

A事務長...今日はいろいろありがとうございました。自分自身でも勉強してみます。

【ちょっと気になる新聞報道】



病院 減らぬ過剰ベッド

平成 31 年 3 月 3 日 日本経済新聞「朝刊」

病院ベッド（病床）の過剰感が強まっている。日本経済新聞社が都道府県の医療計画を調べたところ必要数を上回る病床は 2018 年度に計 21 万 1 千床と、13 年度比で 14% 増えている。超過割合は 2 割台に乗った。人口減で不要になった高額な重症者向けの削減や、高齢化に適したりハビリ用への転換が進まない。実際の需要に合った適正な病床数にしないと医療費は一段と膨らむ。

国民医療費 42 兆円のうち入院医療費は約 4 割。ベッドが余ると患者を入院させる動機が働きやすく、ムダな医療需要を生むとの指摘が多い。このため都道府県は 6 年おきに作る医療計画で、住民の年齢構成や入退院実績などから需要に即した必要数を示している。...中略...

収入減少を懸念

多くの病院はベッドの役割転換に抵抗する。医療スタッフの配置が手厚い急性期病床は、1 日 4 万～5 万円程度と、回復期より 2 割ほど入院代が高いといわれる。急性期を減らすと収入源につながるのを懸念しているのだ。

病院のエゴを排し、病床の適正化を進めるには、自治体がもっと病床再編を強く促す必要がある。参考例は奈良県だ。17 年に独自の急性期基準を策定。手術や緊急入院の実績が基準をクリアしているかどうかを報告させ、少ない場合はリハビリ機能の充実を求める仕組みに変えた。病床の実態を「見える化」すれば、病院間で病床の削減・再編の協議が進めやすくなる。

日本総合研究所の飛田英子主任研究員は「40 年以降は高齢者の数が減り、医療需要そのものが落ち込む。この時期をにらんで医療体制を集約する必要がある」と訴える。



パワハラ防止 企業に迫る

平成 31 年 3 月 9 日 日本経済新聞「朝刊」

職場で強い立場にある人が嫌がらせをするパワーハラスメント（パワハラ）への対応を企業が迫られている。政府は 8 日、パワハラを防ぐ措置を企業に義務付ける法案を閣議決定した。今の通常国会で成立すれば、来年春には相談窓口を設ける必要がある。パワハラは社員の人材流出や仕事への意欲低下につながるため、企業は対応を急いでいる。

法案を閣議決定 窓口や処分義務化

政府はパワハラの防止措置を労働施策総合推進法などの改正案に盛り込んだ。パワハラは上司などの優越的な関係を背景に、業務上必要な範囲を超えた言動で働く環境を害することと明記した。

企業には相談窓口やパワハラをした社員の処分内容を就業規則に設けるよう義務付ける。相談者のプライバシーの保護なども必要になる見込みだ。

NG 行為 線引きへ（厚労省の指針）

暴言・無視・過大ノルマ

パワハラの種類と具体例

身体的な攻撃

たたく、殴る、蹴る、丸めたポストカードでたたく。

精神的な攻撃

同僚の前で「バカ」「のろま」「やめてしまえ」などの言葉を毎日のように浴びせる。

人間関係からの切り離し

1 人だけ別室に席を移す。強制的に自宅待機を命ずる。
挨拶されても挨拶をしない。
部下から「おはようございます」と言われても「おはようござます」と返礼しない。

過大な要求

一晩では処理しきれない量の業務を命ずる。仕事のやり方がわからない新人に他の人の仕事まで押し付けて帰る。

過小な要求

運転手なのに草むしりを命じる。
事務職なのに倉庫業務だけを命ずる。

個人への侵害

部下の交際相手について執拗に問う。
部下の妻に対する悪口をいう。

パート 3.9%賃上げ要求 流通や外食、過去最高

平成 31 年 3 月 11 日 日本経済新聞「朝刊」

流通や外食、繊維などの労働組合が加盟する U A ゼンセンは 7 日、2019 年の春季労使交渉の要求状況を発表した。パート 1 人当たりの賃上げ要求額は 4%で、過去最高となった。パートの組合のうち 4 割が、賞与制度の新設・改善を求めた。同じ条件で働く正社員と非正規社員に合理的格差を設けない「同一労働、同一賃金」の論議が春季に本格化する。

U A ゼンセンは約 2300 組合、合計約 178 万人が加盟している。パートや契約社員など非正規社員が 58%を占める。

4 日時点の集計では、パート 1 人当たりの賃上げ要求額は 3.93% (時給 37.8 円相当)を上回った。正社員の 1 人あたりの要求幅は 3.28%、(月 9291 円相当)を上回った。要求書を提出したパートの 175 組合のうち、68 組合が賞与の制度新設・改善を求めた。



働き方改革関連法により、大企業は 20 年 4 月から同一労働、同一賃金が求められている。厚生労働省が策定したガイドラインでは、賞与や手当も対象として含まれている。

U A ゼンセンの松浦昭彦会長は 7 日の記者会見で「(正社員と同様に賞与や各種手当を)パート全員に適用するのであれば、企業にとって影響が小さい話ではないが、20 年に間に合うように論議していかななくてはならない」と話した。

パートやアルバイトを多く抱える小売・外食企業にとっては人手不足が深刻化する中で、非正規の待遇改善は働き手の確保を左右することとなる。大手の食品スーパーなどでは、以前からパートに賞与を支給している。

新たな制度を導入する動きも広がる。「びっくりドンキー」など 340 店を展開するアレフ(札幌市)は 18 年度、店舗運営などを担うアルバイトを対象にした賞与制度を新設同年秋に約 600 人に 5,000 円を支給した。宅配ピザ「ナポリの窯」を展開するストロベリーコーンズ(仙台市)も 18 年冬に非正規社員向けの賞与を制度化した。

残業時間抑制へ新規雇用中小に最大 600 万円

平成 31 年 3 月 11 日 日本経済新聞「朝刊」

厚生労働省は残業時間を抑える目的で中小企業が新規に従業員を雇った場合、助成金として最大 600 万円を支給する制度を 4 月から導入する。1 人当たり 60 万円、1 企業について 10 人分が上限となる。

4 月に施行する働き方改革法で残業時間に上限規程が導入されるため、中小が対応できるように新規採用を助成金で支援する。

厚労省は雇用保険法の施行規則を改正し、人材確保のための助成金制度で「働き方改革支援コース」を新設する。助成金の対象は、残業時間に上限設定や就業から翌日の始業までの一定の休息時間を取るインターバルなどを導入した中小企業だ。

パートなど短時間労働者を雇い入れた場合の助成金は 1 人 40 万円にする。

実際の支給は雇い入れから 1 年後となる。これとは別に、生産性の向上が認められた場合は 1 人当たり 15 万円の助成金を出す。

厚労省は 2020 年度予算で対応するため、現時点で予算規模などを決めてない。中小企業の要件は業種で異なる。例えばサービス業の場合で従業員 100 人以下が資本金 5 千万以下となる。残業時間は年 720 時間以内までしか認められなくなる。中小企業は 1 年後の 20 年 4 月 1 日から適用する。

介護施設事故 死亡 1 5 4 7 人

1 7 年度 厚労省、初の全国調査

平成 31 年 3 月 15 日 日本経済新聞「朝刊」

厚生労働省は 14 日全国の特別養護老人ホーム（特養）と老人保健施設（老健）で 2017 年度の 1 年間に事故で死亡した入所者が少なくとも計 1547 人いたとの調査結果の速報値を公表した。これまで国は介護施設での事故の件数を把握しておらず、初の全国調査。都道府県別の内訳や詳細な内容は明らかにしていない。

介護施設から全国の市区町村に報告があった件数をまとめ、14 日の有識者会議で示した。ただ回収率は半分程度にとどまる。報告の基準も明確化されておらず、施設によって報告するかどうかの判断にばらつきがあるため、実際にはもっと多いとみられる。

厚生省は今後さらに内容を精査し、再発防止策に役立てる。調査は昨年 10 月、市区町村を対象に実施。転倒や誤嚥、誤薬などの事故件数を調べた。死亡事故の内訳は特養が計 772 施設で 1117 人、老健が 430 人だった。

昨年 6 月時点で特養は全国に 1 万 100 力所あり入所者は約 6 万人。老健は約 4300 力所で約 36 万人。入所者がケガをするなど事故が起きた場合、施設は国の省令に基づき、

市区町村や入所者の家族に報告する義務がある。だが、自治体が国に報告する必要はない。国は事故件数を集計していなかった。

ニッポンの賃金

人への投資、原資は 200 兆円

平成 31 年 3 月 22 日 日本経済新聞「朝刊」

「上げ幅には驚きましたが、人材確保につながるのであれば、賛成します」。ラーメン店を運営するハイデイ日高の島需一取締役は国内外の投資家にこう言われる。正社員を対象に 1 万円のベースアップを昨年実施。賃上げによるコスト増への反発が気がかりだったが、むしろ背中を押された。

社員満足度が株価に

店舗に人材が集まらなければ成長どころではない。パート従業員とアルバイトの時給も引き上げた。この 15 年、増収増益を続ける同社は「従業員の待遇改善は今後も続ける」という。

人件費を単純なコストとみなす考えは投資家の間でも薄れている。従業員に報いる会社ほど株価が上がりやすい傾向が明確になってきたためだ。労働分配率で上位企業の株価は下位企業を年平均で約 4 % 上回る。...以下省略

進化し続ける「働きやすい会社」

平成 31 年 3 月 22 日 日本経済新聞「朝刊」

この春、社会人になる新卒内定者が就職先をどう選んだか。調査を様々見比べると、「成長できる環境がある」が「安定性」「知名度」を抑えてトップや上位に躍進しているのに気づく。

成長できる環境。「会社とは、経験を積む場所であり、1カ所に長くいる必要はない」ということだろう。企業の人気番付も合わせて見ると、順位を上げた企業には「キャリアアップが当たり前」とのイメージがある外資系が目立つ。

若い世代のこの傾向は少し前から表れていた。多摩大学大学院の徳岡晃一郎教授が大企業を対象に実施した調査によると、20~24歳の社員で転職を希望する人の割合は、2012年に22.0%だったのが、17年には94.2%まで跳ね上がった。

理由は終身雇用に飽き足らないミレニアル世代の特徴だ、との見方もある。

だが専門家の多くが指摘するのは日本企業の組織の実情だ。例えば若い世代が就活時や入社後に接し、驚くのはバブル期の大量採用組を中心とした 40 代後半以降の社員の多さだという。

45 歳以上の大企業社員は現在、全国に約 500 万人いる。そのうち約 200 万人は管理職になれなかったり、役職定年を迎えたりしてポストのない社員と推定される。

若い世代はそうした世代から会社への不満を聞かされる一方、先輩層が滞留する結果、やりたい仕事を与えてもらえない組織に幻滅していくのが最大の原因であるという。...以下省略...

広がるお墓のお墓

子供に引き継げない 縁故ない場所へ

平成 31 年 3 月 22 日 日本経済新聞 「朝刊」

故郷にある先祖累代の墓をどうするか、が都会で暮らす人の共通の悩みとなって久しい。住居近くへの改葬や納骨堂の利用が一般化するに伴い「墓石解体業」がビジネスとして広がりつつあるという。業者に引き去られ、縁もない場所に集められる墓石がどんどん増えている。「お墓の墓」が映す現代とは一

三重県西部に位置し、奈良と県境を接する名張市。林の中の塗装もされていない道を進むと、突然視界が開け、ぎっしりと墓石が並ぶ一角に行き当たった。墓石解体業の美匠（奈良県橿原市）が運営する「永代供養安置所」。種類の違う石材が色のコントラストをつくる。形も一般的な直方体から円まで多種類多様だ。...中略...

厚生労働省の「衛生行政報告例」によると墓の移転や墓しまいの際に必要な改装の許可書件数は 2017 年度、全国で 10 万 4493 件。5 年前と比べると 3 割増えた。都市への人口集中と人口減が墓しまいを選ぶ人の増加に拍車をかける。以下省略...



pixta.jp -46163105

理士法人あおぞら

〒516-0061

伊勢事務所 三重県伊勢市宮川 2 - 3 - 1 7

TEL 0596-24-6770

〒510-0075

四日市事務所 三重県四日市市安島 1 6 1 4

ラ・テラビル7階

TEL 059-329-6670

〒114-0004

東京事務所 東京都北区堀船 1-1-2

TEL 03-6206-4617

編集者

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