

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

令和元年7月

目次

【経営】

先人の教え（3）

- リーダーとしての4つの能力（ピータードラッカー）.....1P
- リーダーシップと危機（ピータードラッカー）.....1P
- 孫子の兵法に従った、祖松坂の商人・三井家の教え..... 2P
- 昭和天皇のリーダーシップ 五箇条の御誓文..... 3P
- 豊田章男氏に学ぶべきもの..... 4～5P

・社会福祉法人のこれからの経営を考える

- 1. 保健制度化の経営.....6～7P
- 2. 施設不足のウソ 介護市場の不幸なミスマッチ.....8～9P

【会計】

- 1. 税理士の行う月次の監査は、ケマネジを行うモニタリングと同じ.....10～11P
- 2. 社会福祉法人の経営分析（3）.....12～15P

【労務】

- 1. 理学療法士、作業療法士の賃金相場.....16P
- 2. 特定処遇改善加算、10月算定には8月末までの計画書の提出が必要...17～23P
- 3. 介護現場 広がる不安.....24P

【テクノロジー】

- AI時代の生き残り術.....25～26P

【ちょっと気になる新聞報道】

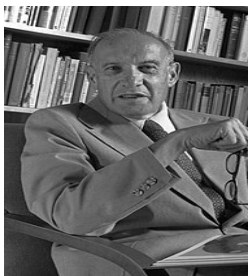
- 「辞めてしまえ」はアウト.....27P
- 泣き寝入りさせない.....28P
- 介護の初期費用98万円.....29P
- 小規模の介護・保育法人 持ち株型で一体運営.....30P
- 男性育休を「義務化」自民議連が提言.....31P
- やる気や愛着見える化.....32P

【経営】

先人の教え（３）

リーダーとしての４つの能力（ピータードラッカー）

組織は、それを率いることができる者を必要とする。問題はリーダーにリーダーとしての基本的能力があるかである。



リーダーとしての**第一の能力は、人の言うことを聞く意欲、能力、姿勢である。聞くことは、スキルではなく姿勢である。誰にでもできる。しなければならないことは、自分の口を閉ざすことである。**

第二は、コミュニケーションの意欲、つまり、自らの考えを理解してもらいたい意欲である。そのためには大変な忍耐を要する。

第三は、言い訳をしないことである。思ったほどうまくいっていないから、やり直そうと言えなければならない。

第四は、仕事の重要性に比べれば、自分が取るに足らないことを認識することである。リーダーたる者は、自らを仕事の下に置かなければならない。

「非営利組織の経営」

リーダーシップと危機（ピータードラッカー）

リーダーにとって最も重要な仕事は、**危機の到来を予期することである。回避するためではなく、備えるためである。危機の到来を待つことは責任の放棄である。暴風雨を予測し、先手を打たなければならない。災厄の到来を防ぐことはできない。だがそれに対処すべき体制の整った組織、すなわち士気高く、取るべき行動を知り、自信にあふれ、互いを信じあう組織をつくることはできる。信頼なくして戦うことはできない。**

「非営利組織の経営」

孫子

ミヨ

塗に由らざる所あり。軍に撃たざるところあり。城に攻めざる所あり。地に争わざると所あり。君命に受けざる所あり。(九変篇)



路には通ってはならない路がある。敵軍にも撃ってはならない敵軍がある。城には攻めてはならない城がある。土地には争奪してはならない土地もある。君命にも受けてはならない君命もある。

松坂の商人・三井家の教え

三重県人であればよくご存じのことと思いますが、業祖・三井高利は、伊勢松坂に生まれ、酒屋・質屋を営む商人の子です。長兄・俊次は江戸で商売をしていましたが、俊次が病死すると高利は江戸出店を決意し「越後屋」を開設しています。

この越後屋の商法は、現代マネジメントの教科書にも出てきますが、当時としてはユニークで極めて革新的なものです。店頭売りしかせず、掛け値なしの正札販売、安いが、代わりに現金払いというもので、都市の消費購買力をにらんだ思い切った庶民目線の商いです。

当時の呉服商いは得意先を回って注文をとったり、品物を相手の家に持ち込んで売るもので、当然、舌先三寸の駆け引きで値が決まるし、支払いは盆と正月の二回が普通であったようです。

人手がかかって、入金も遅いため、どうしても掛け金を高くして売らなければなりません。

高利が立派なのは、**利権による一発勝負や大名貸しは絶対やらなかったことです。それは二代・高平も三代・高房も同様です。**



三井 高利

なぜなのか。権力に密着して利権をあされば必ず権力者に利用され身動きがとれなくなる。大名貸しは大金が動いて、しかも手間もかからず寝ていてもうまみのある取引ですが、三代目高房は「左様なうまき事は大きなしっぺ返しがるもの」として、先代に習い、一切手を出しませんでした。

孫子は「塗に由らざる所あり」と説きますが、商売も「利に求めざる所あり」で、こうした一攫千金型の商法は採るべきではなく、あくまでもコツコツと手堅くいくべきだと教えているようです。

ただ領主である紀州藩だけは断り切れなかったようですが、貸すときは、はじめから返ってこないものとして融通していました。そして利子が支払われると、それを積み立てておいて、貸金が返らなかった場合の穴埋めにしていました。まことに堅実な経営方針です。大した見識ですが、多くの豪商が大名貸しで次々と潰れていった中で三井家が繁栄を続けることができたのは、この孫子の「塗に由らざるところあり」という原則を忠実に守り抜いたことが理由の第一あげられると思われま。

昭和天皇のリーダーシップ

五箇条の御誓文

- わ はんこうん
一. 広く会議を興し、万機公論に決すべし
ケイリン
二. 上下心を一にして、盛んに経綸を行うべし
かぶ イットヨミン オオノノコガシ ト リ
三. 官武一途庶民に至るまで、各 其 志 を遂げ、人心をして倦
まざらしめんことを要す
ロウシュウ モツ
四. 旧来の陋習を破り、天地の公道に基くべし
コウ シン
五. 知識を世界に求め、大いに皇基を振起すべし



昭和天皇

月刊誌「致知6月号」より

致知6月号に「日本が進むべき道...新たな活路をどう拓くか」と題してジャーナリストの櫻井よしこ氏の講演記事が掲載されていました。

櫻井さんの講演内容は割愛させていただきますが、最後に次のようなお話がありました。

昭和天皇はまだ占領が始まったばかりの1946年元旦に明治天皇が宣布された「五箇条の御誓文」を一条から五条までお読みになり、これを忘れないでほしいと全国民に訴えられました。後日このメッセージについて問われ、次のようなお話をされたとのこと。

「私の発言について、新聞は人間宣言というふうに報じましたが、**そんなことは問題ではありません。**占領政策の下で、よき価値観は他国からもたらされると考える人が増えてきましたが、**明治大帝が宣布された『五箇条の御誓文』はまさに民主主義そのものであり、日本のよき価値観を表したものであることを国民に伝えたかったのです。**」

私は戦後生まれですから、戦争のことは知りませんが、当時の記録映像を見る限り、日本は焦土と化し、誰もが生きる希望を亡くしていた時期ではなかったかと推察します。そんな時、終戦のわずか4カ月後の正月元旦に、昭和天皇より発せられたこの言葉に驚き、感銘を受けました。日本の国民はこの言葉に大いに勇気づけられ、この言葉で日本の復興に立ち上がったのではないかと想像するのです。

「実にリーダーの発する言葉は重いな～」と感じた次第です。

日本では、年号も令和となり新天皇が誕生しましたが、令和天皇も、昭和天皇、平成天皇の志を引き継がれ、日本国民のリーダーとして国を導いてくださることと思います。日本には、世界に誇れる「天皇陛下」という素晴らしいリーダーがいるのです。

豊田章男氏に学ぶべきもの

令和元年6月14日の日本経済新聞に「トヨタ、ショック療法 好業績でも報酬・賞与減」という記事が掲載されました。

その記事によると、「トヨタ自動車は13日愛知県豊田市内で定時株主総会を開いた。豊田章男社長が就任して10年になるなか、株主から高齢者の運転事故への安全対策を求める声や、電気自動車（EV）などの成長戦略や次期社長についての質問が出た。



業績は好調だが自動運転などで業界の競争軸は変わっている。役員報酬などを減らす『ショック療法』で全社的に危機感を共有し、競争を勝ち抜く考えだ」。

豊田社長は株主を前に「トヨタは大丈夫だという慢心を取り除く」と強調した。その姿勢を具体的に表すのが報酬カットだ。社外を含めた取締役9人と執行役員23人（一部重複）の2019年度の役員報酬について従来の見込額から一律で10%下げる。今年度の時限的な措置だが、競争関係が大きく変わるなか、危機感を共有する狙いがある。

課長以上の管理職では19年夏の一時金（賞与）を前年に比べて平均4～5%減らす。
...中略...

豊田社長は「生きるか死ぬかの戦いで、トヨタが死ぬのは『社内に大丈夫』という意識が蔓延した時だ」と強い危機をあらわにしている。...中略...

社長就任から10年になるなか、後継問題も株主の大きな関心だ。「次の社長は今の役員のかなかに候補者がいるのか。あるいは外部なのか」との質問が出た。豊田社長は「誰が社長になっても創業の原点を見失わないことが大切。全社員が後継者だと思っている」と述べるにとどめた。以下省略

私が思うにここで大切なのは、リーダーの危機管理能力です。ドラッカーは、リーダーの条件として、「リーダーの最も重要な仕事は、危機の到来を予期することである。回避するためではなく、備えるためである。危機の到来を待つことは責任の放棄である」と述べています。

ところで豊田章男社長といえば2011年3月11日、東日本大震災が発生した時、直ちに次のような緊急通達を発したことで有名です。

以下は、東洋経済（6/15）の記事からの抜粋です。

緊急通達の内容は以下のとおりです。

「現場が自分の目で見て、いちばんいいと思うことをやってほしい。必要だと思ったらその場で決めていい。即断、即決、即実行で復旧に取り組んでもらいたい。責任はすべて私がとる」。

章男氏の「すべての責任は私がとる」という言葉に、全ての社員が疑うことなく実践した。普通であれば、社員は「社長はそんなことを言うが、後になって責任を問われるのではないかと疑うのが普通であるが、それはすでに章男氏の言葉に嘘偽りがないことを証明した実績があったからである。

章男氏はアメリカでトヨタの車において大規模なリコール問題が発生した時、アメリカへ自ら赴き、公聴会において、自ら大規模リコール問題の責任を取って謝罪した。

そして、「責任はすべて私が取る」と明言し、リコール問題を解決させ、その言葉に嘘偽りがないことを全世界に証明していたからである。



リコール問題を受け、アメリカ公聴会で陳謝

さらに章男氏は、震災発生後、現場に権限を渡すため、次のような具体的指示も飛ばしている。

「現場は、上に報告しなくていい。報告のためのレポートは作らなくていい。人命第一、地域復興が第二、第三が生産の復旧。この順番だけ頭に入れて、部長及び工場長が中心になって判断しろ」。

そして章男氏は豊田章一郎名誉会長に「下から報告が来るとは思わないでください。必要があれば、ご自分で大部屋へ降りて聴いてください」と直接話をしていました。



豊田章一郎氏

その報告を受けた章一郎氏は大部屋へ自ら赴き、壁際に座り発した言葉は「皆さんご苦労さんです。頑張ってください」というもので、すべてを現場に任せるという態度に徹していたようです。そして会議においてもただ聴くだけで、一切口は出さなかった。このことです。

章男氏が、初めて被災地に入ったのは「3月11日」から16日後の3月27日である。現地に迷惑をかけたくないと、秘書も連れず、同行者もわずか3名だった。また、食料、水はむろん、日用品はすべて持参した。ゴミを残さないようにと、用心深くゴミ袋も持っていった。

以上

さて、豊田章男という人物。日本を代表する企業のトップである。リーダーとしての采配は、我々にとっても見習うべきものが非常に多いと思います。

「すべては現場に任せる。責任はすべて私が取る」これはなかなか腹の座った肝っ玉のある人物でなければ言えないことです。名経営者の一人であることは間違いがないようです。

．社会福祉法人のこれからの経営を考える

1 ．保健制度化の経営

介護保険サービスの財源は、税金と保険料半々で賄われてします。2018 年時点で約 11 兆円の市場規模です。今後、高齢者も増えていきますので、その市場規模も増えていきます。しかしながら、財源となる税収はなかなか増えませんし、国のプライアリーバランスの正常化のためには、社会保障費の削減は避けて通れません。

また 65 歳以上の第一号保険者の支払う保険料も全国平均で一人 5,000 円を超えており、一般の高齢者にこれ以上の負担を強いるのは酷でしょう。

そうしますと、将来に渡って介護報酬が上がることは考えにくく、国がコントロールする市場の中で、社会福祉法人は事業を継続していかなくてはなりません。

平成 27 年度の改定で介護報酬が 1 割も削減されたデイサービスは、倒産も増えて、淘汰の時代に入りました。コンビニと同じように吸収合併、再編が益々進むでしょう。



全国に 1 万ある特養も 3 割以上が赤字で、今までの内部留保を使い切った時点で、廃業するところも出てくることでしょう。

過去に医療保険制度が導入された病院経営でも同じことが起きました。どんぶり勘定の経営や家業的経営の病院、診療所が続々と倒産し、大病院グループに吸収されていった時代があります。

この歴史的教訓を福祉介護法人の経営者は、どのように受け止めるべきでしょうか。

国は、社会福祉法人の数を現在の 2 万法人から 10 分の 1 まで減らすという話が、まことしなやかに囁かれています。

2 割程度の先進的社会福祉法人が、倒産した特養などの施設を吸収する日がくるかもしれません。施設は存続して、利用者への介護サービスも引き続き提供されますから、利用者が不利益をこうむることはありませんが、これまでの法人はなくなります。

(1) どのような経営を目指すか

そうすると従来の社会福祉法人は、**今のうちにどんぶり勘定や家業的経営から戦略的・科学的経営へと舵を切ることが必要になります。**

措置制度の運営オンリーの時代には、法人間に差は表れませんでした。実際に差はあったのですが、表面化することありませんでした。

介護保険という保険制度が導入されて、経営の時代に入り、19年が経過した現在、約2割の先進的社会福祉法人が生まれたのです。

先進的社会福祉法人といわないまでも、今の環境に適応して、事業継続に必要な利益を確保できている社会福祉法人も何割かはあります。

(2) 先進企業的法人の共通点

先進的社会福祉法人では、その規模に関係なく、何年かの時間をかけて、経営組織、事業管理（経営管理）、財務管理、人事管理を一つひとつ作りあげてきた結果が花開いているのではないかと思います。まさに三重の豪商、三井家のやり方です。

運営的な考え方が主体で、経営に対する考え方が足りないとしたら、まずはこのうちのいずれか一つでも着手してみる必要があるのではないのでしょうか。

当然ながら、一度、制度や仕組みを入れるだけでは意味がありません。財務管理しかり、人事管理しかりです。これらが経営の日々のルーチンワークになるくらい、継続し、浸透させ、根付かせていかなければなりません。

私はこのような先進的社会福祉法人が一つでも多く増えることが社会福祉法人の安定的経営につながり、今、この業界で語られている多くの課題の解決にもつながっていくのではないかと考えています。

(3) 社会福祉法人の運命の別れ路

私は、これまで、いくつかの法人様からご依頼をいただき、中長期の経営計画立案のお手伝いをさせていただいています。

単年度の収支予算だけで社会福祉法人の経営を行うことは、もはや不可能なのです。

私は社会福祉法人は大儲けをする必要はないと考えています。だからと言って赤字でも良いとも思いません。一般企業では、過去最高の売上高、最高の利益などと、はやし立てますが、社会福祉法人ではこのようなことは必要ありません。ただ健全な経営を続けるためには、ほんの少しだけ利益があればよいと考えています。

その利益の中味ですが、社会福祉法人では、施設の老朽化に伴い、修繕や場合によっては建て替えも必要となります。そのための積立金は必要です。さらに職員の給与のベースアップも必要です。そのような観点から計算した利益は確保しなければならないでしょう。

社会福祉法人だから破綻することはないと考えるのはあまりにも危険です。社会福祉法人といえども、真剣になって経営を考えなければ、優秀な職員は退職し、その結果、満足なサービスもできなくなり、財務状況は悪化、やがて破綻することはまちがいないでしょう。

2 . 施設不足のウソ 介護市場の不幸なミスマッチ、 過剰な施設と深刻な担い手不足

出典:週刊エコノミスト 6月4日

政府による拙速な市場拡大を背景に民間の有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅が各地で飽和状態に陥る一方で、**人材確保難により特養の建設中止が相次いでいる。**



(施設不足のウソ)

特別養護老人ホーム(特養)など、要介護者を受け入れる施設が政令指定都市や中核市で過剰となる事例が目立つ一方で、**現場の担い手である介護人材の不足が深刻化し、介護サービスを円滑に進めるための「車の両輪」が空回りしている。**

「日本経済新聞」は昨年12月、首都圏だけで特養のベッドが約6,000人分も空いているという調査結果を明らかにした。特養の入居待機者は全国30万人に上がり、団塊世代の介護ニーズが高まる「2025年問題」への対応に迫られ老人ホームの需要拡大が見込まれるにもかかわらず、なぜこのような事態が起きているのか。

原因の一つに政府による拙速な市場の拡大がある。入居待機者の解消を旗印に、公的な社会福祉法人が運営する特養を増やすとともに、**民間による有料老人ホームの開設が相次いだことに加えて、見守りなどのサービスが付いた高齢者向け住宅(サ高住)の建設費にも国費を投入して民間参入を喚起した結果、各地で施設が飽和状態になっているのだ。**

他方で、人手不足は深刻さを増している。東京都内の特養経営者は「求人広告を出しても問い合わせすらない」と途方に暮れる。地方でも介護人材を確保できる見通しが立たず、自治体が運営先を公募しても手が挙がりにくくなっている。

その影響もあり政令市と中核市の26市(35%)では昨年度、特養(定員30人以上の広域型)の建設を中止した。

調査の結果、要介護者に対する全国のベッド供給率(全施設の定員を中重度の要介護3~5の認定者数で除した数値)を調べたところ、政令市と中核市で平均約97.7%に達していることがわかった。要介護者のほぼ全員が入居できるほどで、ベッド数が認定者数を上回っている地域は、**札幌市や名古屋市、宮崎市など全体で4割を超える。**

介護業界はそれだけでなく求人難で苦しんでいるのに、施設の急増で人手不足に拍車がかかり、有効求人倍率は全職業(2019年3月 常用・パートを含む)平均の1.5倍に対し、介護分野は4.06倍と異常な高さだ。

ハコモノ整備を優先し、人材の確保策を後回しにしてきたツケが回ってきたのだ。

最新データによるとベッド供給率は平均98.8%と、さらにだぶつきが加速している。東京都内は土地の確保が難しい23区でみると不足気味だが、都全体では約7割。23区内を中心に都が急ピッチで特養の整備を進めているのに加え、民間施設にも独自の建設費補助で供給を掘り起こしているため、**東京の市町村部では入居者の確保に苦勞する施設も出ている。**

(1) 実態以上に膨らむ待機者

各自治体が公的な資金を投じて整備する特養が、見通しの甘さから休床になるのは論外として、どの程度整備すべきなのか確たる指針がないのも問題である。

結果的に、特養の入居待機者を解消することが目標にされ、単純な例では「200人の待機者がいるから特養を200床増やす」と言った計画が立てられているのだ。

ただ待機者は流動的で民間の施設へ入居する場合もある。さらに「いざという時のために」と申し込んでいる人も含まれるため、待機者の見通しは実態に比べて水増しされており、蓋をあけたら「希望者は5分の1以下」という例も珍しくない。

実態以上に膨らむ待機者数を基に、施設の需要規模をはじくと、過剰なベッドの供給を招きかねないが厚生労働省は事態を黙認。

同省は、正味需要を反映していない待機者数の多さばかりを宣伝するので、国民はいまだに特養が狭き門だと思込まされている。

さらに近年急増するサ高住と有料老人ホームのうち「住居型」と呼ばれるタイプは行政が計画的に整備する施設ではないので、供給数をコントロールすることができない。

サ高住と住宅型有料老人ホームはともに、訪問介護やデイサービスを併設・隣接した施設並みのサービスを提供するが、入居者をそれら介護サービスに誘導する「囲い込み」により介護給付費が急増しても、行政はその実態すら把握していない。

中には入居者を「介護漬け」にして不当に高い介護収入を稼ぐ事業者も存在する。大阪府内では「一人当たり10万円かどうか」と生活保護の入居者を紹介するブローカーまで暗躍しているとの情報もあり、地元の自治体はなすすべもなく傍観しているしかないのが現状なのだ。

(2) 報酬吸い取る派遣会社

介護施設というハードの供給過剰と人手不足というソフト面での逼迫による「ミスマッチ」は介護事業者の経営も圧迫し始めた。

信用調査大手の東京商工リサーチによると、18年の老人福祉・介護事業所の倒産は106件で特に有料老人ホームの倒産は前年比2.3倍と突出する。他社との競争に加え、**人手不足による収益悪化が目立つという**。18年4月に介護報酬が引き上げられた特養では4分の1が減益が余儀なくされている（独立行政法人福祉医療機構調べ）。

こうした中で、独り勝ちなのが派遣会社で、直接雇用よりも高い時給を求め、介護職員の登録者数は2万2984人（17年、厚労省調べ）と前年比の49%増となっている。

施設経営者は「コストがかさむので派遣は使いたくないが、頼らざるを得ない。介護報酬が派遣会社に吸い取られるばかりだ」とため息をもらす。

昨年創設された介護医療院の動向も要注意だ。これは医療ニーズやみとりに対応できる長期療養型の介護施設で、医療機関が病床ベッドの一部を介護医療院に転換することが想定されている。

将来的に入院患者が医療機関に取り込まれるような流れが本格化した場合、老人ホームの経営に打撃となり、とりわけ特養に波及する可能性は否定できない。

多額の公費を無駄にさせないためにも介護需要の正確な把握とともに「ハコモノ」の整備を優先した政策は、早急に改めるべきだろう。

【会計】

1. 会計専門家の行う月次の監査は、ケアマネジャーが行うモニタリングと同じ

介護福祉事業では、担当ケアマネジャーに対してモニタリング制度があり、特段の事情がある場合を除き「少なくとも1カ月に1回、利用者に面接すること」と「少なくとも1カ月に1回、モニタリングの結果を記録すること」が義務化されています。

これを会計人（税理士及び公認会計士）及び会計専門スタッフが行う月次の監査に置き換えてみると「会計人又は会計専門スタッフは、特段の事情がある場合を除き、少なくとも1カ月に1回、社会福祉法人に訪問し、会計記録の真実性、適法性、網羅性を確認し、その結果を記録し管理者に報告しなければならない」と言い換えることができます。



さらにケアマネジャーは、「これらモニタリングをしてない場合は5割の介護報酬の減算となり、その後も2カ月以上モニタリングをしなかった場合には、介護報酬は算定できない」という厳しい規定となっています。

では、会計人及び会計専門スタッフはどうでしょう。

会計人又は会計専門スタッフが月次で社会福祉法人の監査をしなかった場合、月次顧問報酬の5割を減算し、その後も2カ月以上継続して月次監査をしなかった場合は、月次顧問報酬は支払われない。とはなっていません。

月次監査の必要性については、前月号（6月号）にも掲載させていただきましたが、税理士・公認会計士であった（故）飯塚毅氏は著書「職業会計人の行動指針」のなかで、「税理士は解釈上『真正の事実（税理士法第45条）』の探求を法的に義務付けられており、その探求をおろそかにする税理士は、税理士法が期待している税理士ではない。

現行税理士法には、月次の監査を直接強制する明文規定はない。しかしこの事実は、法が月次の監査を不要とするとの法理を採用している証拠とはならない。むしろ逆である。法は税理士に対し『真正の事実』に基づく業務の遂行と『相当の注意』を払って業務に当たるべきことを規定している」と述べられています。

であるとすれば、税理士、公認会計士、会計専門スタッフもケアマネジャーのモニタリングと同様、月次監査を行い、その上で、正当なる月次の顧問料を請求するというのが、本当ではないかと私は思うのですが、皆様はいかが思われるでしょうか。

残念なことに日本の税理士試験には「税理士法」の試験科目はないため、税理士業務の基本となる税理士法を精読し理解することは、税理士本人の努力義務となっています。勿論、多くの税理士の方の中には、税理士法を熟読され、月次の監査の重要性を理

解し徹底して月次監査を実践されている税理士の方も多くおられますので、その方々からは「余計なお世話だ」としてお叱りを受けそうです。

10年後には経理事務はAIにとって代われ、この世から無くなる仕事と予測されており、会計事務所も消え去る運命となっているようです。しかし、この会計専門家（会計専門スタッフを含みます）による月次の監査は、専門家による会計コンサルティング業務として残るでしょう。



日本は法治国家であり民主主義の国であり続ける限り、その基本となる法律順守（コンプライアンス）は避けて通れず、納税が正しく、適正に収められているかは永遠に必要な基準になるからです。

まして、社会福祉法人は国民の納めた税金で運営される公的機関ですから、会計の正確さと適法性については会計人等によるチェックはなくてはならないものです。

会計士、税理士、会計スタッフ等は、そのような業務を通して、社会福祉法人に貢献していかなければならないのではないのでしょうか。

2 . 社会福祉法人の経営分析 (3)

社会福祉法人の経営分析をする場合、社会福祉法人の経営状況がわかる書類として、決算書（内訳書を含む）、直近の試算表、借入一覧表、固定資産台帳などがあります。

私は、コンサルタント契約をした社会福祉法人の場合には、その法人の施設長の方に最初にお尋ねします。「これらの資料に計上されている収益、費用、資産と負債の数字は、ほぼ頭の中に入っておられますか」いかかでしょう。と！

といっても、社会福祉法人ではお金は毎日出入りし、毎日動いています。その動きを施設長の方が毎日、細かくチェックし、把握しているように、というつもりはありません。

ただし、週ごと、月ごとなどに数字の報告をきちんと受けて、その動きをしっかりと頭に入れておかないようでは、施設長としての職責は果たせないでしょう。

よく、数字のことは、事務長や顧問会計士、税理士に任せてあるのでよくわからないと言われる方もおられますが、この方々は経営能力なしとみなされても致し方ありません。

会計士や税理士等の外部の人間は、法人に対する思い入れも責任感も、施設長には遠くおよびません。

会計士や税理士は会計・税務のプロとはいえ、担当しているのはその法人だけではありません。契約している多数の法人の中で、あなたの法人はその一つにすぎないのです。

私の場合、顧問として契約すると、月に一回は施設長との面談を行い、さまざまな質問をしてみます。

この面談は会計士又は税理士の方の監査とは別の日にを行います。何故ならば、監査が終了した直近の決算書及び試算表を見たうえで質問をさせていただくからです。従って、2カ月も3カ月も遅れた試算表を見ても経営分析などできるはずもなく、的確なアドバイスもできません。



会計は何のためにするのか、それは法人の経営に役立てるために行うものであり、決して所轄官庁や税務署に報告するためのものではないからです。

ですから、私が口を酸っぱくして何度も言いますように、**会計はスピードなのです。**

生きた数字を知っており、分析している施設長は経営力が高い

例えば、サービス活動収益一つにしても前年度の対比やその中に含まれている加算項目の収益構成、稼働率、予算との予実対比、さらに各経費については、月次対比及び人件費比率、利益率（サービス増減差額率）クレーム数など、私がある法人の施設長であれば、聞かれるまでもなく、どれも気になる数字ばかりです。

これらの数字を把握していくと、なぜ、収益があがったのか、反対に下ったのかを分析することができます。しかし、単に数字を比較しているだけでは何の意味もありません。毎日、生きた数字を集め、それを分析して、次の日からの経営に反映していくのです。これが経営分析なのです。

平成29年度介護事業経営実態調査結果(出所:厚生省)

介護サービス種別	集計 施設数	利用者1人 1日当たりの 収入(円)	利用者1人 1日当たりの 支出(円)	人件費率	収支差率	比較	平成26年 収支差比率
介護老人福祉施設	1,340	12,213	12,024	57.6%	1.6%	↓	8.7%
地域密着型 介護老人福祉施設	997	13,321	13,252	67.2%	0.5%	↓	8.0%
介護老人保健施設	672	13,272	12,819	56.5%	3.4%	↓	5.3%
介護療養医療施設	256	16,075	15,541	56.3%	3.3%	↓	7.4%
認知症グループホーム (予防を含む)	477	12,958	12,295	55.9%	5.1%	↓	11.2%
訪問介護 (予防を含む)	1,523	3,503	3,336	73.7%	4.8%	↓	7.4%
夜間対応型訪問介護	51	8,033	7,915	83.0%	1.5%	↓	3.8%
訪問入浴介護 (予防を含む)	589	13,675	13,294	64.5%	2.8%	↓	5.4%
訪問看護 (予防を含む)	555	7,971	7,673	76.6%	3.7%	↓	5.0%
通所介護 (予防を含む)	1,131	9,129	8,678	55.8%	4.9%	↓	10.6%
認知症通所介護 (予防を含む)	689	12,526	11,910	62.2%	4.9%	↓	7.3%
短期入所生活介護 (予防を含む)	713	12,045	11,581	59.2%	3.8%	↓	7.3%
居宅介護支援	910	11,989	12,153	81.9%	△1.4%	↓	△1%
小規模多機能居宅 介護(予防を含む)	1,051	226,974	215,343	63.4%	5.1%	↓	6.1%
特定施設入居者生活 介護(予防を含む)	545	12,927	12,607	40%	2.5%	↓	12.2%

注意： 上記の収支差率は3割の赤字法人も含まれています。それらが平均値を下げていることに注意してください。
したがって、平均値よりも上だとしても喜んでばかりはいられません。
黒字法人においては、平成26年の収支差率程度は必要と思われます。

会計知識がゼロでも経営が手にとるようにわかる

事業活動計算書					
(自)平成〇年〇月〇日 (至)平成〇年〇月〇日					
新 会計基準		当年度決算(A)	前年度決算(B)	差異(A)-(B)	
サ ー ビ ス 活 動 増 減 の 部	収入	介護保険事業収益			
		老人福祉事業収益			
		児童福祉事業収益			
		保育事業収益			
		就労支援事業収益			
		障害福祉サービス等事業収益			
		生活保護事業収益			
		医療事業収益			
		〇〇事業収益			
		経常経費寄附金収益			
		その他の収益			
		サービス活動収益計(1)			
		費用	人件費		
		事業費			
		事務費			
		就労支援事業費用			
		授産事業費用			
		〇〇費用			
		利用者負担軽減額			
		減価償却費			
		国庫補助金等特別積立金取崩額			
		徴収不能額			
		徴収不能引当金繰入			
		サービス活動費用計(2)			
		サービス活動増減差額(3) = (1) - (2)			
サ ー ビ ス 活 動 外 増 減 の 部	収入	借入金利息補助金収入			
		受取利息配当金収入			
		有価証券評価益			
		有価証券売却益			
		投資有価証券評価益			
		投資有価証券売却益			
		その他のサービス活動外収益			
		サービス活動外収益計(4)			
		費用	支払利息		
			有価証券評価損		
			有価証券売却損		
			投資有価証券評価損		
			投資有価証券売却損		
		その他のサービス活動外収益			
		サービス活動外収益計(5)			
		サービス活動外増減差額(6) = (4) - (5)			
		経常増減差額(7) = (3) + (6)			
特 別 増 減 の 部	収入	施設整備等補助金収益			
		施設整備等寄附金収益			
		長期運営資金借入金元金償還寄附金収益			
		固定資産受贈額			
		固定資産売却益			
		事業区分間繰入金収益			
		拠点区分間繰入金収益			
		事業区分間固定資産移管収益			
		拠点区分間固定資産移管収益			
		その他の特別収入			
		特別収入計(8)			
		費用	基本金組入額		
			資産評価損		
		国庫補助金等特別積立金取崩額(除却損)			
		国庫補助金等特別積立金積立額			
		事業区分間繰入金費用			
		拠点区分間繰入金費用			
		事業区分間固定資産移管費用			
		拠点区分間固定資産移管費用			
		その他の特別損失			
		特別費用計(9)			
		特別増減差額(10) = (8) - (9)			
		当期活動増減差額(11) = (7) + (10)			
繰 越 活 動 増 減 差 額		前期繰越活動増減差額(12)			
		当期末繰越活動増減差額(13) = (11) + (12)			
		基本金取崩額(14)			
		その他積立金取崩額(15)			
		その他積立金積立額(16)			
	次期繰越活動増減差額(17) = (13) + (14) + (15) - (16)				

収益の当年度決算(A)と前年度決算(B)の比較を見て、大きく変化している箇所を見る

費用の当年度決算(A)と前年度決算(B)の比較を見て、大きく変化している箇所を見る

次にここを見よ
「サービス活動増減差額」がマイナスであれば本来事業で損失が出ていることを示す。【一番重要な利益】

最後に最終的な利益を見よ。

問題は、これらの分析数値を参考にして、これからどうしていくかなのです。その解決策を探るには各種のマーケティング手法がありますが、今回は紙面の関係からそれらのマーケティング手法について詳しくご説明することは割愛させていただきます。

要は3年後、5年後、10年後のあるべき姿を思い描き中期、長期の経営計画を立て、その計画に沿って経営していくことです。

投資に備えよ

実は収支差率（サービス増減差額率）については10%を目標にしたいところです。しかしながら現状としては非常に厳しい目標数値となります。

では、なぜ10%必要なのでしょう。

社会福祉法人は会社のような定期的な設備投資は必要ありませんが、開設時や建て替え時に大きな資金が必要になります。これを想定しておかなくてはならないからです。

1施設のみで、ずっと行くのであれば新しい開設資金は必要ありませんが、それでも10年、20年先には修繕又は建て替え資金が必要になります。

その間クーラーが壊れたり、水回りがダメになったり、特殊浴槽が寿命を迎えたりと、一度そのようなことが発生すると大きな資金が必要になります。

このような資金を単年度で賄うことは現実的ではありません。単年度の収支が赤字になるかもしれません。そのためには内部留保が必要になります。

ご存知のとおり保険制度は、国がコントロールする管制市場です。報酬単価は国がきめますので、その収入で経営できなければ事業継続は不可能です。

極端な話、この環境に適應できる法人だけが生き残ることになります。国もこの保険制度に耐えられる法人だけが残ってくればよいという政策メッセージを掲げているようにも思えるのです。

なお、経営計画立案のための方法についての詳しい内容につきましては、当事務所が開催する経営管理者向けのセミナーにご参加いただき、そのノウハウをマスターしていただきたいと存じます。

【社会福祉法人経営者セミナー】

伊勢会場 7月11日（木）、四日市会場 7月16日（火）13：30～16：30

【労務】

1. 理学療法士、作業療法士の賃金相場

病院・診療所及び介護事業所の求人データから算出した理学療法士（PT）・作業療法士（OT）の賃金の総平均は常勤が月給 25 万 4,818 円、非常勤が時給 1,631 円。地域別に見ると、常勤の最高額は関東の月額 27 万 5,128 円、最低額は甲信越の月額 23 万 374 円である。

地域別賃金相場

（2019 年 3 月、求人広告に掲示された医療機関・介護事業所の平均額を集計）

地 域	常勤	非常勤
全国平均	254,818 円（月）	1,631 円（時）
北海道	237,280 円（月）	1,354 円（時）
東北（青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島）	231,798 円（月）	1,306 円（時）
北陸（富山、石川、福井）	234,441 円（月）	1,459 円（時）
甲信越（山梨、長野、新潟）	230,374 円（月）	1,325 円（時）
関東（茨木、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川）	275,128 円（月）	1,759 円（時）
東海（愛知、岐阜、三重、静岡）	257,542 円（月）	1,578 円（時）
近畿（大阪、京都、兵庫、奈良、和歌山、滋賀）	262,036 円（月）	1,870 円（時）
中国（鳥取、島根、岡山、広島、山口）	236,946 円（月）	1,435 円（時）
四国（徳島、香川、愛媛、高知）	246,048 円（月）	1,547 円（時）
九州・沖縄（福岡、佐賀、長崎、大分、熊本、宮崎、鹿児島、沖縄）	232,182 円（月）	1,424 円（時）

賃金データは基本給と定期的に支払われる手当（役職手当、資格手当）などを合計したもので時間外手当は含まれていません。

出典：日経ヘルスケア 6 月号

2. 特定処遇改善加算、10月算定には8月 末までの計画書の提出が必要

2019年10月から介護職員等特定処遇改善加算の算定を開始するには、同計画書を8月末日までに提出しなければなりません。まだ7月、8月まで2カ月間あると思うかもしれませんが、実は処遇改善の内容の決定や職員への周知のタイミングなどを考えると、時間はほとんどありません。

7月中には特定処遇改善加算でどのような処遇改善を実施するのか、その内容を決めて8月いっぱいをかけて職員に周知し、納得・同意などを得ておく必要があります。職員の周知期間としては、最低でも1カ月程度はみておきたいのです。そうしなければ職員が特定処遇改善加算の内容に不満を抱き、大きなトラブルになる可能性もあり、場合によっては退職へと誘発する可能性があるからです。

少なくとも特定加算()は算定を

特定処遇改善加算は、算定要件の一つにもなっている現行の介護職員処遇改善加算()~()を算定している事業所であれば、収入増となり、職員の処遇改善の原資が増えることから、やはり10月から取得することが望ましいのです。

下記表1に訪問介護や定期巡回・随時対応型訪問看護における、処遇改善加算と特定処遇改善加算の上乗せ率の合計を示しました。

表1 介護職員等特定処遇加算と介護職員処遇改善加算を合計した上乗せ率(訪問介護等の場合)

	() 13.7%	() 10.0%	() 5.5%
取得しない 0%	13.7	10.0	5.5
()4.2%	17.9	14.2	9.7
()6.3%	20.0	16.3	11.8

これを見ると、処遇改善加算()、特定処遇改善加算()の両方を算定すれば合計20.0%上がります。最もハードルの低い組み合わせは、処遇改善加算()と特定処遇改善加算()の算定です。この場合、上乗せ率5.5%+4.2%で9.7%と現行の処遇改善加算()単体の10.0%とほぼ同水準になります。

同様に処遇改善加算()と特定処遇改善加算()を算定すると、合計14.2%と現行と処遇改善加算()の13.7%を上回ります。

少なくとも算定要件が緩やかな特定処遇改善加算()は10月からは算定しておきたいのです。

特定処遇改善加算()と同加算()の違いは、サービス種別ごとに異なります。例えば訪問介護の特定処遇改善加算()は、介護福祉士等の有資格者の配置や研修体制の整備などを評価する訪問介護の特定事業所加算()又は()の算定が要件です。

その他の算定要件は、特定処遇改善加算（ ）と同加算（ ）で共通です。
同様に通所介護などでも、介護福祉士等の有資格者の配置を評価するサービス提供体制強化加算（ ）イを算定している事業所が特定処遇改善加算（ ）を取得できます。

配分の方針をシミュレーション

表2 特定処遇改善加算の配分パターンのイメージ

a: 経験・技能のある介護職員 b: 他の介護職員 c: その他の職種

	キャリア (年)	配分パターン1		配分パターン2		配分パターン3	
		区分	原資50 (万円)	区分	原資50 (万円)	区分	原資50 (万円)
職員1	12.0	a	9.0	a	17.5	a	6.0
職員2	10.0	a	9.0	a	0.1	a	6.0
職員3	9.0	b	4.0	b	0.1	a	6.0
職員4	8.0	b	4.0	b	0.1	a	6.0
職員5	7.0	b	4.0	b	0.1	a	6.0
職員6	6.0	b	4.0	b	0.1	a	6.0
職員7	3.0	b	4.0	b	2.0	a	5.9
職員8	3.0	b	4.0	b	6.0	b	4.0
職員9	3.0	b	4.0	b	6.0	b	4.0
職員10	1.0	b	4.0	b	18.0	b	0.1
		a平均	9.0	a平均	8.8	a平均	6.0
		b平均	4.0	b平均	4.1	b平均	2.7

標準的な配分パターン。aの「経験・技能のある介護職員」に9万円、「ほかの介護職員」につき4万円を配分。

極端な配分パターン。aの「経験・技能のある介護職員」の1人だけに傾斜配分。
bの「ほかの介護職員」はキャリアの年数によらず個別に配分。こうした配分でも平均では算定要件をクリアしている。

比較的均等に配分しているパターン。aの「経験・技能のある介護職員」の人数を多く設定。年収440万円以上の算定要件クリアを想定。入社1年目の職員を除き、後は4万～6万円と比較的均等に配分する。

特定処遇改善加算は(a)経験・技能のある介護職員、(b)ほかの職員、(c)その他の職員の3グループに、「2以上1対0.5以下」と傾斜をつけて配分します。そして

	電話番号		FAX番号	
事業所等の名称	フリガナ 名称		提供するサービス	
事業所の所在地	〒 都・道 府・県			
	電話番号		FAX番号	
複数の事業所ごと一括して提出する場合の一括して提出する事業所数 この場合、事業所等情報については、「別紙一覧表による」と記載すること。				特定加算() () 事業所 特定加算() () 事業所

(1) 賃金改善計画について(本計画に記載された金額については見込みの額であり、申請時以降の運営状況(利用者数等)、人員配置状況(職員数等)その他の事由により変動があり得るものである。)

算定する加算の区分	介護職員等特定処遇改善加算()
現行の処遇改善加算の取得状況	介護職員処遇改善加算()
サービス提供体制強化加算等の取得状況 (取得している場合には種別を記入)	取得有() 取得無
介護職員等特定処遇改善加算算定対象月	令和 年 月 ~ 令和 年 月
令和 年度介護職員等特定処遇改善加算の見込額	円
賃金改善の見込額(-)	円
加算の算定により賃金改善を行った場合の賃金の総額(見込額)	円
初めて加算を取得する(した)月の前年度の賃金の総額	円
経験・技能のある介護職員(①)における平均賃金改善額((-) /)	円・人
加算の算定により賃金改善を行った場合の賃金の総額(見込額)	円
初めて加算を取得する(した)月の前年度の賃金の総額	円
当該事業所における経験・技能のある介護職員の人数	人
【そのうち、月額8万円の改善又は改善後の賃金が年額440万円以上となる者(見込数)人】	
他の介護職員(②)における平均賃金改善額((-) /)	円・人
加算の算定により賃金改善を行った場合の賃金の総額(見込額)	円
初めて加算を取得する(した)月の前年度の賃金の総額	円
当該事業所における他の介護職員の人数	人
その他の職種(③)における平均賃金改善額((-) / xi)	円・人
加算の算定により賃金改善を行った場合の賃金の総額(見込額)	円
初めて加算を取得する(した)月の前年度の賃金の総額	円
⋮	
⋮	
当該事業所におけるその他の職種の人数	人
【そのうち、改善後の賃金が最も高額な者の賃金(見込額)円】	

賃金改善実施期間	令和 年 月 ~ 令和 年 月
原則各年10月～翌年3月までの連続する期間を記入すること。なお、当該期間の月数は加算の対象月数を超えてならない。	
賃金改善を行う賃金項目及び方法(賃金改善を行う賃金項目(増額若しくは新設した又はする予定である給与の項目の種類(基本給、手当、賞与等)等)、賃金改善の実施時期や対象職員、一人当たりの平均賃金改善見込額について、可能な限り具体的に記載すること。なお①の「経験・技能のある介護職員」の基準設定の考え方については必ず記載すること	

については、法定福利費等の賃金改善に伴う増加分も含むことができる。

が を上回らなければならないこと。

の計算に際しては、賃金改善実施期間の職員の人数と合わせた上で算出すること。すなわち、比較時点から賃金改善実施期間の始点までに職員が増加した場合、当該職員と同等の勤続年数の職員が比較時点にもいたと仮定して、賃金総額に上乘せする必要があることに留意すること。

複数の介護サービス事業所等について一括して提出する場合、以下の添付書類についても作成すること。

- 添付書類1：都道府県等の圏域内の、当該計画書に記載された計画の対象となる介護サービス事業所等の一覧表(指定権者ごと)
- 添付書類2：各都道府県内の指定権者(当該都道府県を含む。)の一覧表(都道府県ごと)
- 添付書類3：計画書に記載された計画の対象となる介護サービス事業者等に係る都道府県の一覧表

(2) 職場環境等要件について

()太枠内に記載すること。

平成20年10月から現在までに実施した事項について必ず 全て に をつけること。複数の取組を行い、「資質の向上」、「労働環境・処遇の改善」及び「その他」について、 それぞれ1つ以上の取組を行うこと。	
資質の向上	<ul style="list-style-type: none"> 働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い介護技術を取得しようとする者に対する喀痰吸引、認知症ケア、サービス提供責任者研修、中堅職員に対するマネジメント研修の受講支援(研修受講時の他の介護職員の負担を軽減するための代替職員確保を含む) <ul style="list-style-type: none"> 研修の受講やキャリア段位制度と人事課との連動 小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築 キャリアパス要件に該当する事項(キャリアパス要件を満たしていない介護事業者に限る) その他() 新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター(新人指導担当者)制度等導入
労働環境・処遇の改善	<ul style="list-style-type: none"> 雇用管理改善のための管理者の労働・安全衛生法規、休暇・休職制度に係る研修受講等による雇用管理改善対策の充実 ICT活用(ケア内容や申し送り事項の共有(事業所内に加えタブレット端末を活用し訪問先でアクセスを可能にすること等を含む)による介護職員の事務負担軽減、個々の利用者へのサービス履歴・訪問介護員の出勤情報管理によるサービス提供責任者のシフト管理に係る事務負担軽減、利用者情報蓄積による利用者個々の特性に応じたサービス提供等)による業務省力化 <ul style="list-style-type: none"> 介護職員の腰痛対策を含む負担軽減のための介護ロボットやリフト等の介護機器等導入 子育てとの両立を目指す者のための育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備 ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善 <ul style="list-style-type: none"> 事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化 健康診断・こころの健康等の健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備 その他()
その他	<ul style="list-style-type: none"> 介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化 中途採用者(他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等)に特化した人事制度の確立(勤務シフトの配慮、短時間正規職員制度の導入等) <ul style="list-style-type: none"> 障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮 地域の児童・生徒や住民との交流による地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上 非正規職員から正規職員への転換 職員の増員による業務負担の軽減 その他()

(3) 見える化要件について

()太枠内に記載すること。

実施している周知方法について、 をつけること。2020年度から実施予定である場合には、「予定」に をつけること。
--

ホームページへの掲載	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「介護サービス情報公表システム」への掲載 / 予定 ・ 独自のホームページへの掲載 / 予定
その他の方法による掲示等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業所・施設の建物で、外部から見える場所への掲示 / 予定 ・ その他 ()

虚偽の記載や、介護職員等特定処遇改善加算の請求に関して不正を行った場合には、支払われた介護給付費の返還を求められることや介護事業者の指定が取り消される場合があるので留意すること。

本計画書については、雇用するすべての職員に対し周知をしたうえで、提出していることを証明いたします。

令和 年 月 日 (法人名)
(代表者名)

印

メリハリを設けない配分も可能

そして「配分パターン3」は配分額にあまりメリハリを設けず、(a)と(b)のどちらのグループにも比較的均等に配分することを意図した例です。ここでは、職員10人のうち(a)を7人、(b)を3人と、7割を(a)の「経験・技能のある介護職員」として設定しました。

(a)の介護職員には月6万円(1人だけ調整のために月5万9,000円とした)、(b)の介護職員は2人を月4万円、キャリア1年目の職員だけ月1,000円としました。この場合、多くが(a)の職員にグループ分けされ、(b)の職員と改善額の差も1年目の職員を除き2万円にとどまります。全体では、aの平均改善額が月6万円、(b)の平均月額が2万7,000円となり、(a)(b)の2倍以上となり算定要件を満たします。

ただし、配分パターン3では、「月8万円以上の賃金改善が少なくとも1人以上」という算定要件を満たしません。この場合は、「改善後の賃金が年収440万円以上」になる職員を1人以上設けることが求められます。

このように、特定処遇改善加算における各職員への配分を決めるまでには、(1)(a)、(b)の各グループの対象者を誰にするか(例えば(a)の「経験・技能のある介護職員として定義するか」に加えて、(2)各グループの人数をどう定めるか、(3)グループ間(a)、(b)の配分にメリハリを持たせるか、(4)(a)、(b)の各グループ内の職員への配分額は一律とするか、あるいは個々の職員ごとに幅を持たせるか など、決めるべき要素がかなり多いのです。

これに(c)の「その他の職種」を加えると、配分パターンはより多様になります。今回示したようなシミュレーションはExcelなどのパソコンの表計算ソフトで簡単に作成できるので、配分の方針を考える際に活用します。

シミュレーションを何度も重ねて処遇改善の内容を固めた上で、別紙様式2の計画書に記入します。特定処遇改善加算の見込み額のほか、(a)、(b)、(c)の各グループの平均賃金改善額などを記入。各グループの前年度の賃金総額も記入しなければならないので、集計しておく必要があります。また賃金改善を行う予定の賃金項目(基本給、

手当、賞与など)や(a)の「経験・技能のある介護職員」の基準をどう設定したかを併せて記入します。

職員への周知は慎重・丁寧に

冒頭で10月の算定開始に向けて、あまり時間がないと述べた大きな理由は、特定処遇改善加算への対応に際しては「職員に周知し、納得を得るための期間」をきちんと設けなければならないと考えるからです。

まず、手続きに一定期間を要することからも、早めの対応が必要という側面があります。給与や手当額の変更によって給与規定を改定する必要がある場合は、内容を決定したうえで、理事会などの承認を経て、労働組合がある場合は労組の同意、労組がない場合は、従業員代表から意見書を取得するなどの手続きを要します。

ただし、十分な周知期間を設けておくのは、手続き上の問題もさることながら、職員の心理的な反応を考慮すべきと考えるからです。

現行の処遇改善のルーツとなる介護職員処遇改善交付金の場合は、「国が今度、新しい制度を始めたので、制度が続く間は一時金(または手当など)として 万円を支給します」などと説明すれば、職員も「そういうものか」と納得してくれたかもしれません。

しかし、今回はやや事情が異なります。処遇改善が進むにつれて、一般の介護職員も処遇改善加算について「勤続10年以上の介護福祉士に月8万円相当の処遇改善」といった情報が出回りました。「自分も月8万円アップするのではないか」と内心期待している職員も少なくありません。

これまで説明したように、今回の特定処遇改善加算は、各職員への賃金改善策を事業所の裁量でかなり柔軟に設定できます。そのため、実際に蓋を開けたら、職員が期待した賃金アップにならず、「話が違うじゃないか。私は納得できない」と不満を抱く職員も出かねません。こうした反応を未然に防ぐ意味からも、職員へのきちんとした説明と納得を得るためのプロセスを踏むことが不可欠なのです。

望ましくないのは、不満を持った職員が労働基準監督署に通報し、労基署が訪問・調査するケース。この際、加算の配分方法や手続き自体は法的な問題がなくても、職員への周知の期間が短かったり、なおざりだったりすると、「対応が不誠実」という指摘を受ける可能性があります。

処遇改善加算に関してではないが、ある法人が職員の待遇を変更したところ、労基署からこの種の指導を受け、不誠実な対応について職員に謝罪する文書の掲示を求められたケースもありました。

理想は説明会の開催による周知ですが、掲示や回覧で済ませる場合でも、職員一人ひとりが閲覧したことを確認し、同意したことを示す署名押印欄などを入れておくくらいの慎重さは持っておきたのです。「十分な周知の期間を設けて、意を尽くして説明した」ことを示すことが重要です。

出典:日経ヘルスケア 6月号

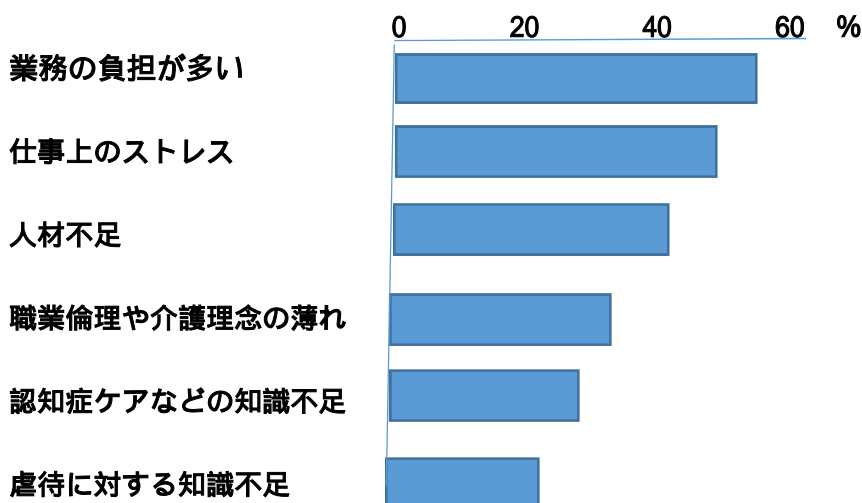
3 . 介護現場 広がる不安

令和元年 5 月 23 日 (木) 日本経済新聞「朝刊」

施設の虐待 5 年で 3 倍 利用者「他人事ではない」

東京都品川区の有料老人ホームの入居者を殺害したとして、元施設職員が 22 日、警視庁に殺人容疑で逮捕された。厚生労働省が把握した介護施設の職員による虐待件数は、5 年で 3 倍に増え、家族を預ける利用者には不安が広がる。介護職員の不足や業務の負担増といった深刻な課題もある中、自治体は虐待防止に向けた研修などを急いでいる。

介護職員に聞いた高齢者虐待の原因



「もはや他人事とは思えず怖い」。事件を受け、横浜市の 60 代男性は不安を漏らす。男性は母(92)を週 5 日、デイサービスに通わせている。「家族は施設を信頼して預けている。入所者が死亡する事件が起こるなんて」と言葉をつまらせた。

「職員に冷たくあしらわれている」。要介護者での家族らでつくるコミュニティ「みずの輪」(大阪市岸和田市)が月に数回開く集会では、施設職員の対応を危惧する声上がることもある。みずの輪の山本一美会長(78)によると、不信感から施設の利用をためらう家族もいるという。

厚労省の調査によると 2017 年度に介護施設の虐待は 510 件あり、12 年度(155 件)に比べて約 3 倍に増えた。

同省は虐待への問題意識の高まりで通報件数が増えたことも背景にあるとみているが、虐待が常態化している疑いもある。

介護職員でつくる労働組合「日本介護クラフトユニオン」(東京・港)は 16 年に職員約 350 人を対象に虐待についての意識調査を行った。虐待の原因として考えられる要因(複数回答については、「業務負担が多い」(54%)が最も多く、「仕事上のストレス」(49%)や「人材不足」(43%)が目立った。自治体は対策を急ぐ。

【テクノロジー】

日本経済新聞 令和元年6月17日「朝刊」

AI時代の生き残り術

人工知能(AI)が仕事を奪うことへの懸念が広がっている。とりわけ学生の将来不安は強い。早くから問題を指摘してきた数学者の新井紀子・国立情報研究所教授に対策を聞いた。

懸念するほどの変化は起きますか？

「進化したAIが人類を支配するシンギュラリティ(技術特異点)のようなことは起きません。しかし、定型的な頭脳労働の一部がデジタル化されて、機械に置き換わるのは間違いない。デジタルは数値データの処理に最も威力を発揮するので、やはり銀行や証券、保険業界などへの影響は大きいでしょう。ホワイトカラーの占める割合が大きな物販の営業部門も代替されます」。

「理科系も安心はできません。生産性の低いプログラミングの会社は整理されていく。これから2030ぐらいまでの間に、デジタル化を前提とした最適化が進行し、非常に多くの業態が再編されるでしょう。おそらく誰もがこの劇的な環境変化に巻き込まれる」。



国立情報科学研究所教授
新井 紀子氏

損保ジャパン 4,000人削減 国内損保事業 IT活用で効率化

日本経済新聞 令和元年6月25日「朝刊」

損害保険ジャパン日本興和は2020年度末までに国内損保事業の従業員数を4,000人減らす。17年度に比べて人員を2割弱、削減する。IT(情報技術)の活用で生産性を高めるほか、新卒採用も絞る。介護やセキュリティなどの市場が伸びる事業への配置転換も進め、効率化を急ぐ。

金融業界では低金利による収益源を受けてみずほファイナンシャルグループが1万9,000人の削減を公表するなど、メガバンクが相次ぎ人員縮小を打ち出している。大手損保会社では、損保ジャパンが初めてとなる。

損保ジャパンでは20年度末までに国内損保事業の人員を4,000人削減し、全体で約2万3,000人まで減らす。21年度に100億円規模の収益改善効果を見込む。

定年退職による自然減に加え、20年4月の採用数は250人前後と19年比で4%、17年度4月に比べ7割減に抑える。...以下省略...

若い世代ほど、将来の不安が強いようです。

「**どのみち、想像をはるかに超えることが起こる。どの職業がAIに置き換わるかは誰にも予想できない。どの進路が安全かと考えることは、もっとも意味がない。公務員になれば大丈夫とか、医者なら問題ない。といった考え方は一番ダメな選択だと思います。**」
「**どうすればいいか。どんな状況で、常に求められるのは有能な人材です。卒業した学部や特技などとは関わりなく、基本的なスキルが高い人です。つきつめると、それは読解力と論理力です。他の人と働くのであればコミュニケーション能力がそれなりにあれば、どんな世の中になっても怖いものはない。この3つの基本さえできれば、機械との競争に負けない。機械は意味を理解しませんから。労働市場で引く手あまたでしょう。**」。

政府や企業、教育機関もAI人材の育成やプログラミング教育などに力を入れています。それは、読解力などの伸びにつながらないのでしょうか。

「**先が見えない時代だから学生も親も企業も、すべての能力を備えなければと焦る。不安だからあれもこれも手を伸ばす。経済界も政府も、英語もプログラミングもでき。コミュニケーション能力が高いといった理想像を描いてしまう**」
「**一方で、かえって学習の基礎基本がおろそかになっている。2021年から新センター-テストが始まるが、国語記述式問題の自己採点が合わない受験生が3割もいる。なぜだと思いますか。多くの高校生が自己採点を正確にできないのです。そうした基礎基本が欠落しているのに、あれこれやっても身に付かない**」
「**例えば高度プログラミングに最も必要な力は正確な仕様書を書き、仕様書通りに実装すること。要は読解力と記述力です**」。

中高生の3人に1人が普通の文章が読めていないそうですね。

「**AI研究を通じて考案したリーディングスキルテストを小学6年生から1部上場の企業人まで7万人超に実施してきました。多くの方が事実について書かれた短文を正確に読めていないことがわかりました。深刻なのは本人に自覚がないこと。読書好きといいながら、実は短文を正確に読めない人が実に多い**」
「**テストを受けた多くの方が文章を読めるとはどういう状態が、そもそもわかっていない。中学に進学して数学が嫌いになったという人は少なくありませんが、実は単に数学の教科書が読めていなかったからだというケースが多い。読むとは何か分からないまま、大学に進み、多くの方が20代を迎えているのです**」
「**教科書や新聞の文章、辞書が正確に読めれば、数学やプログラミングの教材は読める。プログラミングは自分で学べます。私たちの調査から、教科書をきちんと読めれば、学力がのびることがはっきりしている。学習しても学力や生産性が伸びないのは説明文が正確に読めないためです**」。

AIを恐れる前に、読解力が先ですね。

「**読解力が不足しているとミスが出やすい。すると多忙になり、すべてが後手に回ってしまう。そんな状態に陥る前に読解力をつけた方がいい。知識量を求める前に、新聞の一字一句読む。どういう意味かを考えながら、じっくりと文字を追う。ノートに要約を書くのもいい**」
「**自分の頭で考えることが大事です。効率が悪いと思っても腑に落ちるまで読み込む。1年続ければきっとすばらしいことになる。そうした努力を続けられればAIを恐れる必要はないはずです**」。

【ちょっと気になる新聞報道】



「辞めてしまえ」はアウト

詳しく知りたいパワハラ防止策

日本経済新聞 令和元年6月5日「朝刊」
パワーハラスメント(パワハラ)を防止する措置を企業に義務付ける関連法案が成立した。企業が不本意に離職する人を減らして生産性を高められるかどうかは、職場での仕事の指導力が大きくかわる。覚えておきたいポイントをまとめる。

今回の法律では、パワハラを「職場での優越的な関係を背景に、必要な範囲を超えた言動で就業環境を害する行為」と定義した。大企業は2020年4月から防止措置を講ずることが義務になる。

具体的にどのような言動がパワハラに当たるかは、厚生労働省が年内に指針で明示する予定だ。今夏に労働政策審議会で議論を深める。

厚労省はパワハラを6つの類型に分けている。暴行、傷害、脅迫・ひどい暴言など精神的な攻撃、仲間外し・無視、業務の過大要求、業務の過小要求、私的なことに過度に立ち入るだ。

過去の裁判例などを踏まえ、パワハラと認定されそうな言動を見てみよう。暴行、暴言、仲間はずしは典型的なパワハラと認定されやすい。例えば軽い書類を投げつけるような行為でもパワハラとみなされる可能性がある。「無能」「辞めてしまえ」。こうした発言は業務を指示する会話の中で言ったとしても「必要な範囲を超えた言動」とみなされる。

業務の過大要求は他の社員よりも明らかに多いかどうか判断基準になる。先輩社員が後輩に他の社員の仕事を押し付け、徹夜で働かせるといった行為だ。業務の過小評価は合理的な理由がないのに仕事を与えず放置する。営業職で採用したのに掃除や草むしりしかしか命じないといった行為だ。

私的なことに過度に立ち入る行為では、携帯電話など私物ののぞき見が問題となる。パワハラと指導での境界線は客観的に見て業務に必要なかどうかだ。業務報告をしない、遅刻や頼んだ仕事の締め切りを守らない部下に対し、上司が叱ること自体は問題ない。ただし、暴言を避け、一対一で指導することなどが求められる。

厚労省が16年に実施した調査では、過去3年間にパワハラを受けたことがあると回答した従業員は33%にのぼった。4年前の調査から7ポイント上昇している。

パワハラは行為を行った人だけでなく、これを放置した企業も賠償責任を問われることがある。

防止法では、パワハラが常態化し、行政指導を受けても改善がみられない企業は社名が公表される。新規採用が困難になり、経営に打撃となる。

泣き寝入りさせない

詳しく知りたいパワハラ防止策

日本経済新聞 令和元年6月6日「朝刊」

「お前がいかにか会社の足を引っ張っているか自覚しているのか」、「なんでこんなこともできないんだ」。ある地方銀行に入学した20代女性は、同じ支店に配属された同期が連日上司に怒鳴られる様子に戸惑った。

周りには年上の行員しかおらず「若手は厳しく育てるのが当たり前」という風潮。何も言えずにいたら同期は休職に追い込まれた。「あのとき『おかしい』と指摘できていれば」と悔やむ。

連合が5日にまとめた調査では、職場でハラスメント（パワハラ）を受けたことがあると回答した人は38%にのぼった。身近に潜むパワーハラスメント（パワハラ）を見逃さないよう、今回の法改正では企業に相談窓口の設置など防止措置を義務付けた。

社員のパワハラを禁止するよう就業規則に盛り込む。処分規程の整備や相談者のプライバシー保護なども求める。具体的には厚生労働省が年内に定める方針で示す。

連合の調査では、ハラスメントを受けた人の44%は誰にも相談しなかった。その理由は「相談しても無駄だと思ったから」が67%で最も多かった。

防止法では被害を受けた本人だけでなく、パワハラに気づいた周囲も相談しやすい体制を整え、泣き寝入りを防ぐ。

防止措置の義務化は大企業は2020年、中小企業は22年にも適用される見通しだ。

厚生労働省によると、パワハラ対策をしている割合は企業規模が小さいほど減り、99人以下の中小企業では26%にとどまる。対策に有効な事例を企業間で共有するなど、日本の職場全体の意識を底上げする取り組みも欠かせない。

なお、平成31年4月10日 厚生労働省老健局振興課より「介護現場におけるハラスメント対策マニュアルについて」が発せられていますので、是非とも熟読して活用していただきたいと存じます。

介護の初期費用 98万円

日本経済新聞 令和元年6月8日「朝刊」

損害保健ジャパン日本興亜の調査によると、親や配偶者の介護にかかる初期費用の平均は98.1万円だった。公的保険などを除く自己負担分を調べた。

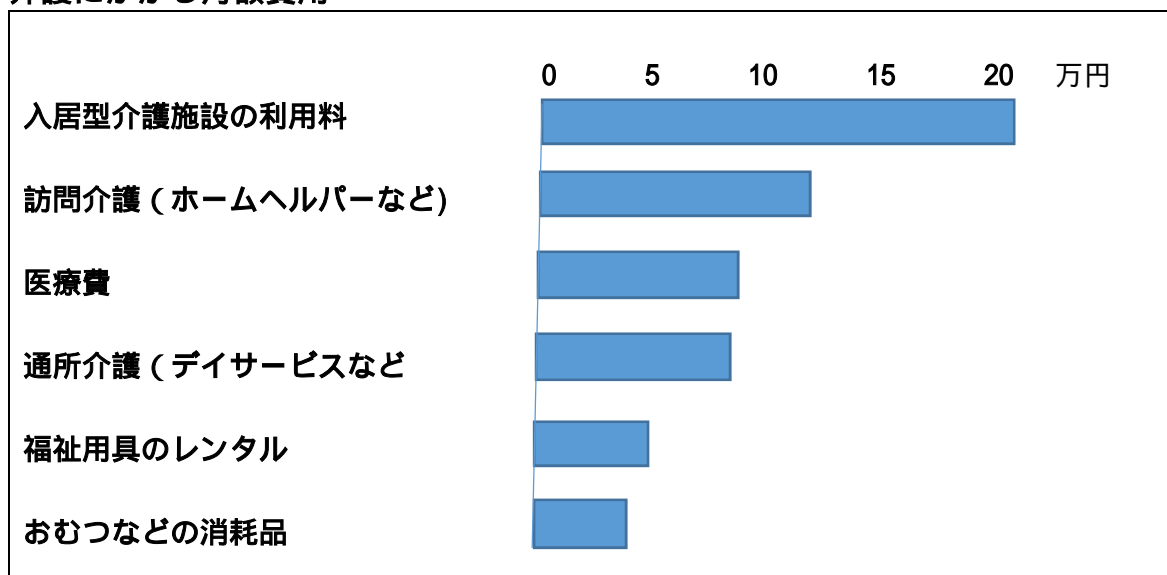
調査は過去3年以内に介護経験があり、現在は介護を終了している男女1,539人から回答を得た。

初期費用で最も高いのは住宅改修費用だった。3割の人が行ったと回答し、平均費用は132万円だった。次いで多かったのが入居型介護施設の一時金で67万円だった。福祉用具の費用を挙げた人も約半数いた。

平均介護期間は3年7カ月で、介護費用の月額平均は12.7万円だった。入居型介護施設の利用が20万円、ホームヘルパーなどの訪問型介護で12万円かかっている。

調査では介護で休んだ人の職場復帰の難しさも指摘した。介護を抱える社員に対する企業のサポートが課題だ。

介護にかかる月額費用



小規模の介護・保育法人 持ち株型で一体運営

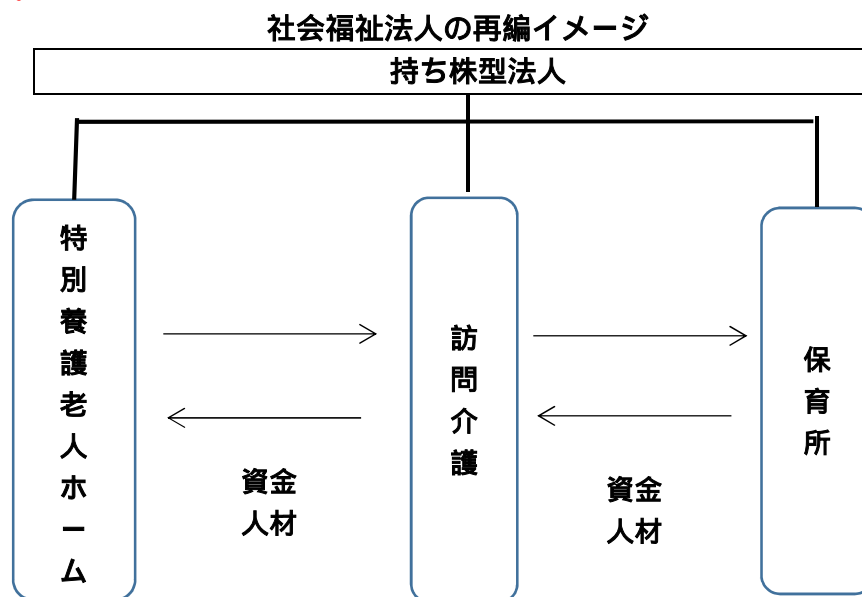
日本経済新聞 令和元年6月17日「朝刊」

厚生労働省は規模の小さい介護や保育の法人に連携を促すための新たな制度を設ける方針だ。企業の持ち株会社に近い方式で複数の法人を一つの法人にぶらさげ、人材や資金を融通して使えるようにする。こうした法人は全国で2万を超え非効率な運営になっている面がある。経営基盤を強化して、サービスの充実にもつなげる。

人材・資金を融通

新たな制度の対象は、社会福祉法人だ。特別養護老人ホーム・訪問介護などの高齢者向けや、児童養護施設・保育所といった子ども向けサービスを手掛けている。1つの法人が1つの施設を運営することが多く、半数以上の法人は企業の売上高にあたる収益が年間3億円未満にとどまる。

こうした小規模な社会福祉法人が連携するために、持ち株会社のような機能をする別法人を立ち上げることを認める。それぞれの社会福祉法人は別法人にぶら下がる形になる。夏までに具体策をまとめ、早ければ2020年の通常国会に社会福祉関連法の改正案を出す。



1つの法人のもとで経営が一体になれば、人材や資金をやりとりできる。当面は介護施設の事務担当者に余裕ができたなら、同じグループ内にある保育所の仕事もしてもらおうといった運用が想定できる。保育所を手掛ける複数の法人を傘下におき、採用や研修をまとめることもできる。

現在の制度はこうした再編を想定していない。社会福祉法人が合併することはできるが、統合時の会計処理などが難しく、年10~20件程度にとどまっている。持ち株会社なら社会福祉法人ごとの独立性も保たれるため、経営者も前向きに考えやすくなる。

厚労省が事実上の再編を急ぐ背景には、人手不足と投資効率の悪さがある。介護職の有効求人倍率は 18 年度に 3.90 倍となっており、新規採用は難しい。限られた人材を効率よく活用する必要に迫られている。

一方で法人税が非課税になる社会福祉法人は資金を外に出すことかを制限され、特別養護老人ホームの内部留保は全国で 1 兆円を超えるとの試算もある。

新たな制度では、グループ内にある法人間では資金のやり取りを認める方向だ。施設を増やす必要がある首都圏の保育所に資金を回すといった取り組みができる。

医療の分野では 17 年から、複数の病院を一体運営する「地域医療連携推進法人」の仕組みが始まった。医療設備の効率的な導入や、医薬品の共同購入や病院ごとの機能の分担などで効果を上げている例がある。

厚労省は病院の事例を参考にして、社会福祉法人のグループ化を進める。

男性育休を「義務化」自民議連が提言

首相「重く受け止める」

日本経済新聞 令和元年 6 月 17 日「朝刊」

男性の育児休業を促進するため自民党の議員連盟（会長・松野博一元文部科学相）は 17 日、育休の義務化を目指す提言を安倍晋三首相に提出した。取得対象の男性社員から申請がなくても企業側が育休を取らせる制度の創設が柱だ。首相は「重く受け止める」と応じた。

男性の育休「義務化」を目指す議員連盟の松野氏は「少子化対策に直結する。法改正を目指しながら取り組んでいきたい」と伝えた。

提言では、育休取得率を高めるため申請手続きを改善することや男性社員の育休休暇の嫌がらせ「パタニティハラスメント」対策の必要性を明記した。

育休を義務化すれば人員のやりくりが難しくなる中小企業に配慮する対策も打ち出している。

同議連は育児・介護休業法の改正を視野に、詳細な制度設計を目指す提言もまとめる方向だ。

やる気や愛着見える化

日本経済新聞 令和元年6月17日「朝刊」

社員の仕事へのやる気を高める組織づくりに向けて「エンゲージメント」という言葉が注目されている。会社への愛着心ややる気に見える化し、職域防止や生産性の向上につなげる試みだ。

人事コンサルティングの米ギャラップが世界各国の社員の士気を比較した2017年の調査によると、日本は「熱意あふれる社員」の割合がわずか6%。米国の32%を大きく下回り、調査した139か国のうち、132位と最下位レベルだった。さらに日本は「周囲に不満をまき散らしている無気力な社員」の割合が24%、「やる気のない社員」も70%を超えた。社員が感じる不満の原因を可視化し、改善の道筋を立てることがエンゲージメントの基本となる。

一般的に給与や福利厚生などの待遇面を充実させるだけではエンゲージメントを高めるのは難しく、上司や同僚とのチームワークを高めて自分の成長を感じられる機会の提供などが効果的との見方がある。

税理士法人あおぞら

〒516-0061

伊勢事務所 三重県伊勢市宮川2-3-17

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

〒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