

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

特集

施設長・園長の仕事

令和元年9月

目次

施設長・園長の役割	
1. 施設長・園長の位置づけ.....	1P
2. 施設長・園長の仕事.....	1P
(1) 介護・障害・保育サービスの継続的提供と品質向上.....	1P
(2) 人材の獲得・育成・定着.....	1P
(3) 適正利益を確保するための収支管理.....	2P
3. 従業員は施設長をどのように評価しているのか.....	3～4P
リーダーとしての資質	
ピータ・ドラッカー.....	5P
孫子.....	6P
未踏に望む(孫正義氏).....	7P
こころの相続(五木寛之氏).....	8P
大黒柱に車をつけよ(岡田卓也).....	9P
経営方針(仕事のやり方)は変える.....	10P
人材育成 人材育成の達人たちから学ぶ	
1. 山本五十六.....	11P
2. 孫子.....	11P
3. スタッフの育成.....	12～15P
適正利益を確保するための収支管理	
1. 福祉事業所成功の条件(赤字にしないための心構え!).....	16P
2. 赤字体質の施設の共通点.....	16P
3. 会計はスピードが命、2カ月、3カ月遅れの試算表は役に立たない...17P	
4. 会計知識がゼロでも経営が手にとるようにわかる.....	18P
5. 社会福祉法人「友愛会」が破産.....	19～20P
6. 会計専門家の行う助言業務.....	21P
【ちょっと気になる新聞報道】	
最低賃金 1000 円時代.....	22P
これからの葬儀は家族葬が主体 高齢化で参列者少なく.....	23P
保育中の事故 1641 件.....	23P
介護労働 60 歳以上 21.6% 事業所 67.2% 「人手不足実感」.....	24P
社会保障費 1200 億円抑制 高齢者の負担増 焦点.....	24P
「人手不足で倒産」高水準.....	25P

施設長・園長の役割

1．施設長・園長の位置づけ

老人ホームによって「施設長」と呼ぶところもあれば、「ホーム長」や「管理者」などと呼ぶところもありますが、どれもその老人ホームのトップ、責任者を指します。

また、訪問介護事業所や居宅介護等の事業所では「管理者」のほか、「所長」などと呼ぶ場合もありますが、これも、その事業所のトップを指します。

保育所の場合は「園長」と呼ばれています。

施設長、園長、管理者は、その老人ホームや保育所の経営者になることもありますが、多くの場合は、ホームや事業所の経営母体の職員が任命されます。

民間保育所の場合は創業者やそのご子息が園長になられる場合が多いようです。

2．施設長・園長の仕事

施設長、園長の仕事内容は、主に管理業務です。

介護保険法では、特別養護老人ホームの管理者について、以下のように規定されています。

「指定介護老人福祉施設の管理者は、当該指定介護老人福祉施設の**従事者の管理、業務の実施状況の把握その他の管理**を一元的に行わなければならない」

「指定介護老人福祉施設の管理者は、従事者にこの章の規定を遵守させるために必要な指揮命令を行うものとする」

*介護保険法 指定介護老人福祉施設の人員、設備及び運営に関する基準の第22条
(第四章 運営に関する基準 管理者の責務)

施設長、園長、管理者が担当する業務は、主に以下の3種類に分けられます。

(1) 介護・障害・保育サービスの継続的提供と品質向上

提供する介護・障害・保育サービスが、適切に確実に提供されるよう管理する業務です。あらかじめ決められた介護・障害・保育サービスの内容を守り、かつ、サービスの品質も落ちないように、従業員に働きかけます。

従業員も生身の人間ですから、常に安定した品質を保ち続けるというのは、容易ではありません。品質を落とさずにむしろ向上するよう、定期的にチェックをし、必要に応じて注意や指導を行い、改善策を話し合ったり提案したりします。

(2) 人材の獲得・育成・定着

従業員の採用や育成・定着は、施設長、園長、管理者の重要な仕事です。介護保険では、最低でも要介護者3人に対してケアスタッフ1人という基準を守らなければなりません。また保育所には運営規程(0歳児3人に1人の保育士)での配置基準があります。

また、よりよい介護、障害者支援、保育を実現するためにも、優秀な人材を採用し、適切な人員配置をし、従業員としての資質を高めるための教育を施すことが必要です。

大きな法人であれば、別途人事担当者がある場合もありますが、採用面接や現場での育成には施設長や園長、管理者も大きく関わります。

また、今いる従業員の育成・定着も重要なミッションです。残業が多すぎないか、疲弊する職場環境になっていないか、従業員同士の雰囲気は悪くないかなど、施設全体を見回して、働きやすい職場になっているかを把握し、コントロールする労務管理も大事な仕事です。

体調の悪い職員が増えれば人員配置に支障が出ますし、離職にもつながります。老人介護福祉施設、障害者施設、保育所等のスムーズな運営には、労務管理がものを言います。

(3) 適正利益を確保するための収支管理

施設長、園長、管理者には、事業の適正利益を確保するための収支のコントロール力が求められます。

入居者や利用者の確保、無駄な支出の削減を含めた収支管理が求められます。そのため、施設の広報活動を行いながら入居者や利用者の確保促進のための営業活動や、取引業者の選定もしなければなりません。入居検討者、利用検討者の見学者への対応や、入居者、利用者の家族への対応も、業務範囲となることが多いでしょう。

さらに将来を見据えた資金管理、財務管理等の予算管理の立案も重要な仕事です。老人介護福祉施設では、近隣居宅介護支援事業所のケアマネージャーを訪ね、ホームを知ってもらう活動をしたり、障害者施設や保育所ではイベントを開催して近隣の方々に知っていただくなど、それぞれに工夫をし、実践をされています。

3 . 従業員は施設長をどのように評価しているのか

介護職員 100 名意識調査「施設長のここが不満！」

介護職 NET クラブ 2017/04/18 (介護職のホンネ) より

さて、職場の従業員の皆さんは施設長をどのように評価しているのでしょうか。今回は介護職員を対象とした意識調査ですが、障害者施設や保育所においても参考になる内容です。

業種を問わず、長とつく上司、管理者に対しては、従業員は少なからず不満を持っているものです。しかし、その不満を看過してしまうと、やがて従業員のストレスとなり、仕事がいやで辞めていくのではなく、上司がいやで辞めていく結果となります。

では一体、従業員は上司に対してどのような不満があるのでしょうか。現在、インターネット上に現役の介護職員と経験者 100 名に対し行われた「施設長に対する意識調査のアンケート結果」掲載されています。その 6 割が「施設長に不満を感じたことがある」と回答。今、介護の現場で求められる施設長の条件とは何でしょうか。



施設長への不満1位は「職場をまとめる力がない」

不満の中でも特に多かったのが「職場をまとめる力がない」というもの。「人間関係」だけでなく、現場状況を理解した上での「的確な指導」や「改善に向けた行動力」など、働きやすい職場づくりに向けた「まとめる力」が求められているようです。ピータドラッカーの言う「マネジメント力の欠如」です。

人間関係をまとめてくれない

人間関係が明らかに乱れていて、職員も相談しているのに「難しいよねー」の一言ばかりで解決に動いてくれない。施設をまとめる長としてリーダーシップを持って欲しい。

ワンマン理事長のいいなり

ワンマン体質の常務理事の伝令係のようにになっている姿を見ると、尊敬の気持ちは薄くなります。ちゃんとできる施設長も法人内にはいるので、人事異動によって当たり外れを感じてしまいます。

現場を理解できていない

他業種出身なので介護の実態や高齢者の事をよく分かっておらず、あからさまに売上の事ばかり考えている。もっと介護業界や高齢者に関して熟知していただきたい。直接介護を経験した人ではないので理想論が多く、職員が直面している問題を軽く考えている感じ。1週間くらい、実習生と同じ介護体験をしてみたらいいのと思う。本部と現場との板挟みで大変なのはわかるが、サービスや利益重視によって現場に負担が来る。それを踏まえた上での発言ではなく理想論だけを唱えてくるのでイラっとする。

家族への対応・支援に問題がある

ご家族の意向と、本人の意向がすれ違っていてもご家族の意向しか聞かない。両方の意見をきちんとすり合わせるために働きかけて欲しい。

改善に向けた「行動力」がない

設備不具合や人間関係の問題を把握していても対処しない。レクリエーションや支援方法など意見を聞いてくる割に採用しない。改善する気が無いのなら話を聞いてくれなくていい。

「施設長としての自覚を持ってほしい」という意見が多数

気分で行動したり、有給の承認を渋ったり...職場の長としてその行動はどうなの?と疑問を持ってしまうようなエピソードも。「施設長」としての役割を理解し、考えて行動してほしいという声が沢山寄せられました。

成長意欲がない

職場の誰よりも施設のことや利用者さんのことを考えて成長してほしいのに、施設長という役職にあぐらをかいて努力や勉強をしようとしません。

気分で仕事をしないで

無闇に他人に不快感を与える態度を続けている姿がみっともない。周囲も影響され職場の雰囲気が悪い。

気分次第でスタッフを叱ったり無視や悪口を言う。スタッフが利用者のことに目を向けられる環境にしてほしい。

面倒くさい書類は部下に任せるとか、パワハラみたいなことはやめてほしい。

有給を取りずらくしている

気に入った職員には有給をとってもなにも言わないのに、他の人が希望休を取ると「有り得ない。仕事を何だと思ってるの？」って言われる...

有給申請を出すと嫌な顔をされ必ず小言。他の職員にも同調させようとする。有給消化はもちろん子供の発熱でも病児保育に預けての出勤でしたので辞めました。

人員配置を考え、早退や、休みを取りやすくしてほしい。

以上、施設長の皆さんには思い当たる点はないでしょうか？

これらのアンケートを見ますと、施設長の皆さんからは「施設長としての苦勞もわからず、みんな勝手なことばかり言っている」と思われたことでしょう。

また、インターネット上の情報ですから、これらの情報がすべて正しいと鵜呑みにすることはできませんが、一つの参考にはなります。

私も、企業勤務時代はマネジャーとして10名程度のスタッフの指導をしていたことがあります。スタッフが帰社した後でも、スタッフの業務日報をチェックしてコメントを書いたり、個別面談したり、土曜や日曜日には1人出社して、業績のチェックをしたり、全体会議での資料を作成したりと、超勤務時間の中で過ごした経験があります。

家庭では妻からは「あなたは家庭が大事なの、仕事が大変なの」などと言われ、できることなら、マネジャーなどという役職は返上したいと、ときおり思ったことがございました。（我慢して家庭を守ってくれた妻には、今でも感謝しています）

マネジャーといえども人間です。完璧な人間ではありません。業務管理においても、人材育成からしても、今思えば間違いも多くあったのではないかと思います。では、どうすればよいのでしょうか。

私の場合は、一つの解決策として、読書を通して多くの先人達が実践してきたこと、あるいは今も実践し続けていることから「学ぶ」という方法で解決してまいりました。

上司からは「愚者は経験から学び、賢者は歴史から学ぶ」と教えられ、結局は、先人達からの教えを通して、自分を磨いていくしか方法がないように思えたのです。

そして、それは、今日も続いています。

実際にお会いしたことはなくても、書物を通して多くの先人達から貴重なことを学ぶことができるからです。

リーダーとしての資質



経営を語る上で最も重要なリーダーの資質とは何か

(ピータドラッカー)

それは、真摯(まじめで正直でひたむきな態度)を絶対視して、初めてマネジメントの真剣さが示される。

それは、まず人事に表れる。**リーダシップが発揮されるのは真摯さによってである。**範となる者も真摯さによってである。

真摯さはごまかせない。ともに働く者、特に部下には、上司が真摯であるかどうかは数週間でわかる。無能、無知、頼りなさ、態度の悪さには寛大かもしれない。

だが、真摯さの欠如は許さない。**そのような者を選ぶ者を許さない。**

このことは、特にトップについていえる。組織の精神はトップから生まれるからである。

組織が偉大たりうるのは、トップが偉大だからである。組織が腐るのはトップが腐るからである。「木は梢から枯れる」との言葉のとおりである。

範とすることのできない者を高い地位につけてはならない。

「マネジメントー課題・責任・実践」

ドラッカーは、「上に立つものは、真摯さが第一でなければならないという。仕事ができるでかきないかではなく、真摯さがあるかないかであるという。正直者でない者は人の上に立ってはならない。」という。



嘘そをつかなければならないような経営は心から慎め

「杉山金太郎 豊年製油 中興の祖」

「企業の大小の問題ではない。長い間には、たとえ一時逃れとわかっていても嘘をついて、その場をおさめたい時もあるだろう。しかし、それは所詮、一時しのぎの手段でしかない。いや、そのために後々になって、思いがけない障害を招くかもしれない。逆に正直であれば、よけいな”つくろい”をしなくてすむだけでも、いいではないか」

近頃の日本には、不誠実な商売がまかり通り、経営のトップとしての道を踏み外した経営者も時々見受けられます。

また才に走り、テクニックを使うのは上手ではありますが徳のない企業家も多いようです。杉山金太郎氏が語るように、今日の時代こそ、正直商売、信頼経営に引き戻すことが大切ではないでしょうか。

以上

施設長、園長、管理者等のトップに立つも者は、正直でなければならない。

孫子



孫子の兵法と訊けば、戦いに勝つための兵法と思われがちですが、孫子の兵法の真髄は「**戦わずして勝つ**」ことにあります。現代ではあらゆるビジネスにおいて、相手も満足し、こちらも満足できる方法を探る。そのヒントを得るために孫子を愛読されている方々が多いようです。

孫子のなかでも、もっとも有名な言葉に

「彼を知り己を知らば、百戦して殆うからず。彼を知らずして己を知らば一勝一負す。彼を知らず己を知らざれば、戦う毎に必ず殆うし。」（謀攻篇）
という一節があります。

多くの愛読者の方々によりその解釈は千差万別ですが、私がこれを社会福祉法人の経営にたとえれば、次のようなものになるのではないかと考えています。

「彼を知る」とは、利用者やその家族の方々のニ - ズを掴むことであり、利用者情報といってもいいでしょう。そこが福祉サービスの出発点です。利用者のニ - ズも把握せずにサービスを展開することはできません。利用者のニ - ズを把握した上で、自法人がこれらのニ - ズに応えられるだけの体制があるかどうかを検討することが重要です。

それからもう一つ。**それは地域の人口問題**です。すなわち利用者の将来の見込数です。地域の過疎化に伴い、少子化や高齢者の減少が見込まれる場合があります。ある程度の人口維持がなければ介護老人福祉施設や保育所の経営は厳しくなります。今は良くて、今後5年～10年後の人口推移を見通さなくてはなりません。

彼を知りとは利用者の状況（地域の人口推移の見通しを含む）に合わせたサ - ビスを展開すること。したがって当然そこには経営において軌道修正が必要となる場合があります。

第二にそこに働く方々からの**利用者の状況報告**です。

施設長、園長、管理者は個々の利用者の状況を介護スタッフや保育士の方から報告を受け、全体を把握しておく必要があります。

利用者の真のニ - ズは何か。利用者を満足させるサ - ビスとしてもっと効率的な方法はないか等の検討です。すなわち、法人の改善適応能力の検討です。

第三に**従業員満足度の向上**です。従業員が気持ちよく働けるようにするための労働環境改善の整備です。給与、福利厚生制度、休日の取得等、従業員が安心して働ける職場環境の整備を軽んじていては、これからの社会福祉法人の経営はできません。

さて、これら三点については、法人内のみならず外部の方々からも意見を聞き、できるものから実践することではないでしょうか。

これらのことを繰り返すことにより、百戦錬磨の組織体制を構築することができる。孫子は教えているようです。以上

施設長、園長、管理者は状況を的確にとらえる努力をしなければならない。

未踏に望む（孫正義氏）

私は孫正義氏をよく知りません。勿論ソフトバンクの創設者であり、現在、ソフトバンクの会長兼社長であることは知っています。また私の好きな孫子の愛読者であることも何かの書物で読んだことがあります。

そして、今、世界を相手に日本人経営者として一番活躍されていることは、新聞や各種の経済誌から見て取れます。では孫正義氏とはいかなる人物なのでしょう。

日本経済新聞 7月28日「朝刊」に孫正義氏に対するインタビュー記事が掲載されたので、孫氏の考え方を知る上で参考になるのではないかと思ひ書き留めました。

デジタル全盛の時代に生き残る経営者の条件

日本経済新聞 7月28日 「朝刊」

「独自のビジョンと戦略を明確にできるかどうかだ。企業経営では、まず最上位に存在意義を示す『経営理念』があり、それを具体化する『ビジョン』があって、ビジョンを達成するための



（孫正義氏）

『中長期の戦略』がある。当社でいえば経営理念は『情報革命で人々を幸せにすること』。ビジョンは『全ての産業をAIが再定義する』ということで、戦略が『ビジョン・ファンド』だ。その下に戦略、計画がある」。

「日本企業の経営者の多くは、計画をつくるばかりでビジョンや戦略は先輩がつくったものの焼き直しだ。平たく言うと、あんまり経営を真剣に考えていないんじゃないか。戦前戦後のころは苦労の中からはい上がった創業者が多かった。彼らはでかい夢を持ち、何としても成し遂げるといふ執念があった。だけどサラリーマン経営者に引き継がれていき変わってしまった。」

「日本の産業界、経済界の最大の問題は成長分野の世界のなかでポジションを取れていないことだ。衰退企業ばかりにしがみついている。だから進化から取り残されてしまう。いまだぬるま湯の中に心地よくひたっている人たちからすれば、我々は危険で狂気をもった集団に見えるのだろう。」

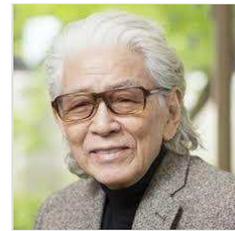
「世界からは日本はAI後進国であると評価されている。やばいと認識しなければならぬ。日本は世界でどんどん競争力を失っているのは、進化に対してどん欲でないからだ。意思決定が遅いため進化に追いつけない。多くの大企業でも一攫千金を狙うようなたくましい経営者がおらずサラリーマン化している。日々店を切り盛りしている八百屋さんのほうが事業への執念がある。自分の家業で頑張っただけ見返りがあり頑張らなかつたら倒産という危機感を持っているからだ」。

以上

施設長、園長、管理者等はビジョンや戦略を語れなければならない。

こころの相続（五木寛之氏）

先日（7月25日）「相続・事業承継のセミナー」に参加しましたが、当日、ゲスト講師として招かれた作家の五木寛之氏の講演「テーマ:こころの相続」というお話をお聞きすることができました。



（五木寛之氏）

五木氏は冒頭「私は作家ですから、相続と聞けば相続財産のことや、事業の承継のことであり、私にとっては、場違いの内容と思っておりました。何故なら、私には相続財産を親からもらった経験もありませんし、父は学校の先生でしたから事業継承もありません。私自身親族に残してやれるほどの財産もありません。ところがある時、若い編集者の2人、私からしてみれば孫のような年齢の人（男女）と食事する機会があり、魚定食なるものを食べました。私は魚を食べるのがとても苦手で、実のあるところをつつくような食べ方で、食べた後は、まるでゴミ箱のようになってしまいます。

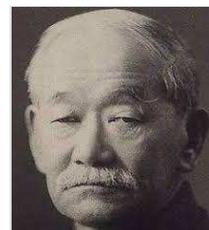
ところがふと前の女性の魚を食べた後を見ましたところ、とても綺麗な食べ方で、魚の骨も見事に残っています」。そして、その女性からはこんな話を聞くことができました。「私の母は魚が好きで、子どものころからよく食べさせられたのですが、母からは、いつも魚の食べ方について、注意を受けながら綺麗な食べ方を教わりました。また祖母も魚が好きで、母も魚の食べ方については、祖母から注意を受けたそうです。」と。

その話を聞いたとき、「私は、相続するということは、なにも相続財産のことだけをいうのではない。その家の伝統、家風、躰など、知らず知らずに子どものころから両親、あるいは祖父母から受け継いだものも一つの相続財産であり、その意味からすれば、今思えば、私も父から実に多くのものを相続したと思いました。」と。

私は五木氏の講演を聞き終えたとき、これは企業や社会福祉法人からすれば、組織内風土と同じで、日々の仕事を通じて知らず知らずに身につけていくものではないかと思えたのです。

だから職場では上司から部下への挨拶、労いの言葉、立ち振る舞いなど、上司として気を付けなければならないことの教えではないかと感じました。

講道館柔道の創始者である嘉納治五郎は、「伝統（組織風土又は創業者理念）とは形を継承することを言わず、その魂を、その精神を承継することをいう」という言葉を残しています。



（嘉納治五郎氏）

以上

施設長、園長、管理者は、良き組織風土をつくる努力をしなければならない。

大黒柱に車をつけよ

三重県には、他県に比べるとイオンのお店が多くあるように思います。

このイオンの創業者である岡田卓也氏とはいかなる人物なのでしょう。

私はお会いしたこともありませんし、言葉を交わしたこともありませんので、いかなる人物であるのかはよく知りません。



(岡田卓也氏)

しかし、岡田氏に関する書物は多く出版されていますから、それらの書物を読めば、どのような考え方をもっておられる方なのかは、想像することができます。

岡田家の生家は、三重県四日市にあった衣料販売の「岡田屋」です。この岡田屋の家訓が「**大黒柱に車をつけよ**」です。岡田氏の父親は家訓に従い岡田屋を二度も移転し、そのたびに店は伸びたようです。

この姿を見て岡田氏は「環境の移り変わりやニーズを的確にとらえて、それに素早く対応していくことが企業の発展を導くカギである」と考えられたようです。

岡田氏は次のように述べています。

「がっちりと家を支えている大黒柱といものは動かしてはいけないものである。しかし、いつでも家を動かせるようにしておくこそ肝心だ。立地条件に恵まれているところ発展性のある場所があったら、迷わずにその場所に店舗を移すべきである」。

私は、これを読んで次のように勝手に解釈しました。間違っているかもしれませんが。「がっちりと家(企業)を支えている家訓(理念)というものは動かしてはいけないものである。しかし、時代の変化、人々の価値観、ニーズの変化に対応し、企業方針、場合によっては企業理念さえも、変えるようにしておくこそ肝心だ(一種矛盾した考え方です)」ということではないかと。みなさんは、どのように考えられますか。

また、最近の新聞記事によれば、イオンは中国でネットスーパー事業を開始すると報道されています。すでにイオンは19年4月に中国に中核拠点を設立しており、最新のITを活用したサービスや商品を開発し、まず中国で実験するようです。すでにイオンは中国に70店舗を展開しており、配送も自社主導の体制を整えるとのこと。

人口減少の日本を飛び出し、人口の多い都市、海外へと店舗を移転する。「大黒柱に車をつけよ」という岡田家の家訓どおりの事業展開がなされているようです。

以上

施設長、園長、管理者は、基本はしっかり押さえつつも、時代の要請に応じた柔軟な発想を持たなければならない。

経営方針（仕事のやり方）は変える

次に「銀行員が語る"これからの事業承継"」と題して一色俊宏氏（三井住友銀行専務執行役員）から次のようなお話を聞くことができました。

「私は、事業承継の仕事を長年してまいりましたが、その中で、もっとも重要なのは『承継者の変革の情熱』ではないかと思えます。特にご子息などの二代目社長のなかには、親から承継された事業ですから、これまで親がやってきた仕事の内容を変えず継続すれば、古参の従業員からも文句も出ず、順調にいくと考えられる方も多いようです。

しかし、実際は違います。世の中は常に変化し、ものすごいスピードで技術革新が進んでいます。そんな中で、今までどおりの仕事のやり方で成長することはもはやできないのです。」。

「実は私も若いころ先輩社員から、この仕事のやり方は尊敬する〇〇先輩のやり方を踏襲したものであるから、このやり方を忠実に守って仕事をするようにと言われたことがあります。勿論私も忠実に何の疑いもなく、そのやり方で仕事を続けていました。

そんな折、尊敬する〇〇先輩が、今度は上司として同じ職場に戻ってこられました。私は上司の〇〇先輩に対し、「先輩がやってこられた仕事のやり方を守って業務をしています」といったところ、上司である〇〇先輩からは、『それはご苦労なことだが、あれからずいぶん時はたっている。社会も大きく変化もしている。だから、今の時代にあった新しいやり方を考えないとダメではないのか』と言われたのです。私は、その時、頭を金槌でおもいっきり殴られたようなショックを受けました」と。

さて、私はその話を聞いて、経営理念は簡単には変えられないが、仕事のやり方は、時代の要請に応じてどんどん変えていかないと、組織も仕事も大きく成長していくことはできないと改めて痛感しました。

以上

施設長、園長、管理者は一つの仕事のやり方に固執せず、状況に合わせた仕事のやり方に変える勇気を持たなければならない。

人材育成

人材育成の達人たちから学ぶ

1. 山本五十六

日本連合艦隊総司令長官であった山本五十六は多くの人財を輩出したことで有名ですが、彼の残した言葉に

「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ」という名言があります。

この名言には続きがあり**「話し合い、耳を傾け承認**

し、任せてやらねば人は育たず」というものです。 (山本五十六氏)

指導する側であっても、相手に敬意を払い、まずは肯定・承認することで信頼関係を構築することが大切であるということを教えています。



2. 孫子

そつ いま しんぶ しかも これ ばつ すなわ ぶく

孫子曰く「卒、未だ親附せざるに、而も之を罰すれば、則ち服せず」



部下の信用信頼を得ることもなく、ただ上位下達を任とする上司は部下への指導育成を修正する必要があると教えます。

「おれが上司だから」と肩書きを笠に着て部下に対し、指示命令を飛ばす管理者や、なかなか部下に厳しいことが言えない叱れない管理者がいる多くの法人では、管理者の力不足が露呈してしまいます。

特に小さな法人では、人材の層も薄いから管理者といえども相応の実力が伴わない場合も多く、管理者自ら勉学し、管理者としての力量の充実を図らなければならないとの教えです。

3 . スタッフの育成

(1)すべては施設長、園長（以下管理者という）次第 問題

A管理者...誰よりも朝早く出社します。現場に頻繁に顔を出して利用者と接し、スタッフにもこやかに声をかけます。

B管理者...始業時刻ギリギリに出社して、事務所でムスツとしたままで表情も変えず、1日中、パソコンに向かっています。

Aの管理者とBの管理者が現場スタッフに同じことを支持しました。
果たして、結果はどうなるのでしょうか。

B管理者の周りにはスタッフには明るさがない。
声をかけずらいB管理者の元へは報告が上がらなくなる。

(2)管理者は”挨拶”を磨け

朝一番の”挨拶力”でコミュニケーションを取る

「量」より「頻度」

日常的なコミュニケーションで信頼関係を築くためには、最低、1日に1回は、部下に声掛けをする。

名前を呼んで話す

話すときは、「名前」を何度も呼び掛けることが必要。役職だけで呼ぶのはやめる。

仕事とは関係のない話をする

顔を見るたびに「あれを頼む」「これしてくれ」「あの件どうなった？」と事務的な指示ばかりだったら部下はあなたと顔を合わせるのも嫌になるでしょう。まずは、仕事とは関係ない話をして”アイスブレイク”をします。

「朝の挨拶例」

「〇〇さん、おはよう 昨日のワールドカップ予選、日本勝ったね！」

「〇〇さん、おはようございます。お子さん、保育園はなれた！」

「〇〇さん、おはよう 今日〇〇さんの車、ピカピカだね。洗車したの！」

(3) 失敗談を積極的に話す

過去の「成功談」を話せば話すほど、部下の気持ちは離れます。

「若いころ、利用者さんに失言して、怒らせてしまった」とか「新人の時に入居者の名前が覚えられなくて、毎日、先輩に怒られていた」というように"できなかった自分"を伝えたほうが、部下は、あなたに近親感を覚えます。

(4) 2つのスイッチを間違えない

やってみよう。失敗なんてない。いい経験を積むだけだ。と考える。

経営の神様と言われた松下幸之助氏は、部下に仕事を任せてうまくいかなかったとき、「君は失敗したわけではない。いい経験をしたんだ。今度はもっとうまくやりなさい。」と言って、再挑戦させたと言います。

(5) 「プラス言葉」を充満させる

プラス言葉
いいね！
ついている！
やろう！
できる！
うれしい！
楽しい！
素晴らしい！
ありがとう！
幸せ！
許します！

マイナス言葉
嫌だ！
ついていない！
だるい！
つらい！
むかつく！
つまらない！
グチ。不平不満
悪口・文句
いいなあ(嫉妬)
許せない！

プラス言葉を使うとき、1点だけ注意します。

現場の不平不満が頂点に達している状態で、「やれるよ」「大丈夫だ」「きつとうまくいくよ」などとプラス言葉を多用すると「上司は現場のことが分かっていない」と不満がさらに拡大します。

そのときは、プラス言葉の活用を少し控えて、傾聴することを心がけ、傷を癒すことから始めましょう。

(6) 一物を決める 複数の目標を掲げることの弊害

現場の従業員と近い関係を気付き、さらに前向きな雰囲気を作ることができたら、今度は目標の達成を目指す組織作りです。

この時、「あれもやろう」「これもやろう」とアイデアが出てくる場合がありますが慢性的な人出不足に悩む福祉施設では、目標を1つに定めることが重要です。

利用者の満足度を高めることが、生き残りの条件ですから、人手不足だからといって、サービス向上の手を休めることはできません。

だから目標を手放すのではなく、1つに絞り込んで、それに従業員たちのパワーを集中させるのです。

(7) 目標は小さく、成功体験は大きく

目標レベルは徐々に上げていく

よくあることですが、目指すレベルが高すぎて、従業員たちが最初から諦めているケースが多いように思われます。

これはダイエットに似ています。目標としては10キロやせるにしても、急なダイエットは体にもよくありませんし、長続きしません。1年間で10キロやせる目標であれば1カ月に1キロやせればよいわけです。

無理な摂食や運動をしなくても、間食を減らす、少し歩いてみるなど、無理のない生活で徐々にダイエットの成果を上げていくのと同じです。

そして目標が少しでも達成できたら担当者を賞賛したり、その実行に係った人を集めて「成功体験」を共有する場面が必要です。

ちょっと大げさなぐらいに喜ぶのがポイントです。

(8) 目標には「良き想い」を添えて

「施設を辞めたい」と思う一番の理由

アンケート調査から

Q 「施設を辞めたい」と思うときの理由はなんですか？

1位 理事長、施設長、園長の方針に共感できない

2位 上司、先輩、同僚、後輩との人間関係がうまくいかない

3位 上司、先輩が丁寧に教えてくれない

ちなみに「休みがとれない」は5位、「給料が安い」は7位という結果でした。

つまり待遇面よりも「理事長、施設長、園長の方針に共感できるかどうか」のほうが、現場従業員にとっては重要だということです。

アンケートを行った施設で、さらに「方針に共感できない」と感じる理由をリアリング調査してみると、従業員からは、「ここ数年で理事長や施設長、園長からの現場に対するメッセージが、徐々に「数字中心」になっている状況がわかりました。

福祉業界には、不思議なくらい「数字」に拒否感を示す方が多いのが現状です。管理者がよく使う数字は、収益、人件費率、収益差率(利益率)、稼働率、利用者数、平均要介護度、利用者1人当たりの単価あたりでしょうか。

「これらを中心にしてはいけません。中心にするから離職が増えるのです」。

そうではなく、どんな介護や保育を通して、利用者にどうなってほしいのか。どんな満足を提供したいのか。それを「法人の理念や方針」として表現して言っていくべきです。

新規契約目標	<p>ダメな表現</p> <p>数営...「毎月、4名の利用者を獲得しよう!」</p>
	<p>言いかえる</p> <p>経営...「我々の理念である〇〇な介護をもっと普及させて、より皆さまに貢献していこう。そのためには、1カ月にファンを4名ずつ増やそう。」</p>
リピート目標	<p>ダメな表現</p> <p>数営...1人当たりの平均利用回数を週3回以上にしよう!</p>
	<p>言いかえる</p> <p>経営...「1週間に平均3回以上利用していただいたほうがリハビリの効果は高い。だから少ない方には追加利用をお勧めして、より元気になって喜んでいただこう。」</p>

以上

適正利益を確保するための収支管理

施設長、園長として知っておくべき会計知識

1. 福祉事業所成功の条件（赤字にしないための心構え！）

社会福祉法人は利益追求できない。しかしこのことの本当の意味は？

利益追求してはいけないという本当の意味は、「**収支差益を個人に還元してはならない**」ということです。

健全な法人経営を続け、長く、福祉で社会に貢献するためには、職員の方々を雇用し、既存事業を滞りなく続けるだけでなく、借入金を返済し、かつ新規プロジェクトに再投資する。そのためには、利益（収支差益）が必要なのです。

儲け主義は許されませんが、法人経営をつつがなく行うための真っ当な利益の確保は、施設長、園長、管理者の責任です。

そのような意味において施設長や園長、管理者は、まぎれもなく経営者なのです。



2. 赤字体質の施設の共通点

赤字体質の施設の共通点として多いのが、経営の本質である「将来的な収支を勘案した資金計画に基づいた資金管理、財務管理」を怠っているというケースです。

「税理士法人あおぞら」で関与させていただいている社会福祉法人では、原則として**事務所スタッフによる月次の監査を行い、月次の試算表を作成していますが、月次の試算表を基に経営管理を徹底している社会福祉法人は、一体どのくらいあるのでしょうか。**

3. 会計はスピードが命、2カ月、3カ月遅れの試算表は役に立た

ない

施設長や園長は、経理部門が作成する月次の試算表をいつ見ておられますか。決算の時に初めて会計資料を見られるという方はおられないと存じますが、**前月の会計資料を見るのは今月の1週間以内というのが優良法人の条件であることをご存じでしょうか。**

何故か、会計資料はその法人の現在の経営状況を的確に表示しているものであり、施設長や園長は、その状況を見て異常値があれば、その原因を調べ、対策を講じなければならないからです。

物事には100%完璧といった状態はありません。1つの業務に必要以上にこだわっているといつまでたっても終わりません。終わったところには、ほとんど役に立たない資料が出来上がっているのです。

税理士法人あおぞらでは、顧問先である社会福祉法人では、すべて自計化していただ
いており、会計資料を事務所に持ち帰り、会計データを事務所の会計システムに入力し、
次に訪問する際に試算表をお届けするといったことは、一切行っていません。

なぜか？ このやり方では、施設長や園長が試算表を見る時期が、どうしても翌々月
の2か月遅れとなり、何の役にも立たない試算表をお届けすることになるからです。

なお、いくつかの施設を運営されているような法人の場合、会計処理を本部で一括し
て処理されており、すべての施設の会計処理が閲覧できるオンラインシステム(クラウド
会計システム)を採用、いつでもオンラインで各施設の実績を一覧できる体制となっ
ているケースが多いと存じます。

施設長は必ず担当施設及び事業の前月の会計実績を翌月の初めには確認する必要があります。



京セラの名誉会長である稲盛和夫氏は、「実学」という
書籍の中で次のように書いています。

「もし、経営を飛行機の操縦に例えるならば、会計データは経営のコックピットに
ある計器類にあらわれる数字に相当する。計器は経営者たる機長に、刻々と変わる
機体の高度、速度、姿勢、方向を正確かつ即時に示すことができなければならない。
そのような計器類がなければ、今、どこを飛んでいるかわからないわけだから、ま
ともな操縦などできるはずがない」(「稲盛和夫の実学－経営と会計」)

福祉施設を経営する上では、月次試算表の内容を理解することが欠かせません。
その点で月次試算表や会計データは、一見難しそうに見える事業の経営実態を数字によ
って極めて明確に映し出そうとする鏡のようなものです。

だとすれば、施設長、園長が会計に強くなる**ことが、健全な経営のためには不可欠と**
いえるでしょう。「顧問の会計事務所や経理担当者に任せっきり」というのではいけな
いのです。

ただ、施設長、園長、管理者が会計に強くななければならない、といっても、簿記や
会計を一から学ぶ必要はまったくありません。勿論、簿記や会計を学ぶことは、決して
損にはなりません、それより重要なのは「**会計の原理、原則**」をマスターすること
です。

月次の試算表には味方のポイントがあります。そのポイントだけ理解しておけば十分
です。恐らく5分以内で業績を的確に捉え、問題点を把握できることでしょう。

4. 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	繰越	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)			

まずは、前年度の実績と当年度の実績を比較する
良くなっているか悪くなっているのかを見る

「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】

事業目的に関連しない純資産の増減額を示す。

施設整備に係る補助金や寄附金の収益が計上される。

基本金への組入れ、国庫補助金等特別積立金の積立額等が計上される。

最終的な利益が表示されている。

「将来的な収支を勘案した資金計画、財務管理」を怠ったケース

社会福祉法人の破綻

5 . 福岡県行橋市の社会福祉法人「友愛会」が破産

福岡県行橋市にある特別養護老人ホーム「今川河童苑(かっぱえん)」と特定施設「いまがわ秋桜(こすもす)ガーデン」を運営する社会福祉法人「友愛会」(福岡県行橋市)が、6月19日付で福岡地方裁判所行橋支部より破産手続開始決定を受けたことがわかった。

市の担当者によると、入居者は昨年12月中に全員が別の施設に移り、施設の職員は全員が退職。実質的に運営していない状態となっていたという。市は当初、同法人に対し解散命令を予定していたが、同法人から自主的に破産するとの報告を受け、今回の破産手続きに至ったという。

同法人は昨年12月、**入所者数の伸び悩みにともない、経営難に陥っていることが判明**。2つの施設は水道料金滞納により一時的に水道の供給がストップしたほか、給与未払が原因で介護職員が退職する事態が起こっていた。さらには介護職員の雇用で虚偽報告を行っていることも判明。事態を重く見た市は特定施設の指定停止処分や改善命令を出し改善を促していたが、同法人は期限までに改善計画を報告することができず、ほかの事業者を交えた施設存続交渉も不調に終わったことから、今年1月に入り破産を申し立てる方針を市側に伝えていた。

2つの施設の今後について市の担当者は、「建物に抵当権が設定されているため、抵当権者が施設をどう処分するかによって変わってくる」と話し、「施設が引き続き存続できるのであれば、再度審査を行ったうえで、運営事業者を選定する」としている。

【長谷川 大輔】

社会福祉法人 友愛会が運営する介護保険施設に対する処分について

社会福祉法人 友愛会が運営する以下の2施設について、次の通り処分を決定したため、それぞれ介護保険法(平成9年法第123号)第78条の9第4項及び同法第78条の11第4号に基づき、その内容について公表します。

○地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護

- | | |
|------------|-------------------------------|
| 1. 事業者名 | 社会福祉法人 友愛会 |
| 2. 事業所名 | 地域密着型特別養護老人ホーム 今川河童苑 |
| 3. 事業所の所在地 | 福岡県行橋市大字流末 1277 番地 3 |
| 4. 命令内容 | 人員基準違反及び運営基準違反の状態を改善するよう命じるもの |
| 5. 改善期限 | 平成 31 年 1 月 18 日(金) |

○地域密着型特定施設入居者生活介護

1. 事業者名 社会福祉法人 友愛会
2. 事業所名 地域密着型特定施設 いまがわ秋桜ガーデン
3. 事業所の所在地 福岡県行橋市大字流末 1277 番地 3
4. 処分内容 指定の全部効力の停止
処分期間において、指定を受けたサービスの種類における新規利用者の入居受け入れや入居者へのサービス提供を停止する処分です。
5. 処分期間 平成 31 年 2 月 1 日(金)から平成 31 年 4 月 30 日(火)まで

このページに関するお問い合わせ

介護保険課 介護保険係

〒824-8601 福岡県行橋市中央一丁目 1 番 1 号

電話(代表) : 0930-25-1111 FAX : 0930-25-0299

開庁時間 : 月曜日から金曜日の 8 時 30 分から 17 時まで
(土・日・祝日及び年末年始を除く)

法人番号 : 1000020402133

6 . 会計専門家による助言業務

外部の会計専門家を選ぶ場合は、社会福祉法人を破綻させないためにも、月次巡回監査の実施と助言をしてくれる会計人を選ぶ必要があります。

外部の会計専門家が行う、月次の巡回監査とケアマネジャーが行うモニタリングは非常に共通する内容が多くございます。()内は、私が追記しました。

1 . モニタリング (月次巡回監査)の意義とは

モニタリング(月次巡回監査)はサービスの実施状況(会計処理の実施状況)を確認した上で、ケアプランが(資金収支予算と実績)が利用者(社会福祉法人)の自立支援(会計処理業務の確立と経営状況)に向けて有効な計画(有効な資金収支予算と実績)であったかを検証(確認)するための定期的な評価として実施します。

モニタリング(月次巡回監査)で最も重要なことは、ケアプランや介護計画書の目標達成(資金収支予算に対する実績の目標達成状況)を評価(確認)することです。

ここで確認するのが、あらゆる管理業務の基本であるPDCAサイクルです。P(Plan)は「計画書(資金収支計算書)の作成」に当たり、D(Do)は「サービスが実際に提供されること」にあたります。そして、C(Check)がモニタリング(月次巡回監査のチェック)にあたります。このモニタリング(月次巡回監査)の結果を受けて「改善」のA(Action)ある再アセスメント(会計担当者からの助言)やケアプラン、介護計画書の変更(補正予算の作成)へとつながります。

2 . モニタリング (月次巡回監査)の頻度は?

モニタリング(月次巡回監査)がタイミングよく行われることにより利用者(社会福祉法人)の健康状況により適したサービス提供(改善助言サービス)に繋がります。したがってモニタリングの記載(月次巡回監査報告書の記載内容)が長期間にわたり同じ内容になっていると指導対象となります。

居宅介護支援事務所(会計人)の場合は、毎月1回、利用者宅(社会福祉法人の現場)を訪問(巡回)してのモニタリングの実施と記録が義務となっています(税理士法人あおぞらの場合も同様)。

モニタリング(月次巡回監査)の結果を記録していない状態が1月以上継続している場合は減額対象となります。

最後にケアマネジャーが月に一度、利用者宅に訪問し、利用者の状況を確認するモニタリングは、法的な義務として定められていますが、会計人の場合、月一度顧問先に訪問し月次の監査をしなければならないということは、法的に定められていません。

しかし、会計人も関与先である社会福祉法人から顧問報酬をいただいている以上、ケアマネジャーの行うモニタリングと同様、月一度は訪問し、適正なる会計処理の確認と助言を行うことを当然業務として行うべきではないでしょうか。

以上

【ちょっと気になる新聞報道】



最低賃金 1000 円時代

日本経済新聞 令和元年 8 月 1 日「朝刊」

介護人材不足 省力化で緩和

約 190 万人（16 年度）が働き、雇用が大きな受け皿である介護業界も生産性の向上が試されている。

足元では低賃金で身体への負担も大きいいため、離職率が高く、慢性的な人手不足に苦しんでいる。ただロボットの活用や事務業務のデジタル化によって生産性を高める余地も大きい。不要な規制をなくし、省力化を高め 1 人当たりの賃金を引き上げることができれば、魅力が高まって人手不足が緩和する可能性がある。

日本総合研究所所長の山田久理事は、「政府は賃上げだけでなく、生産性の向上に向けたきめ細やかな支援をしていく必要がある」と指摘する。

これからの葬儀は家族葬が主体

高齢化で参列者少なく

日本経済新聞 令和元年 8 月 2 日「朝刊」

中部地方を中心に葬祭サービスを展開するティアが親族やごく親しい人だけを招く「家族葬」に特化した会館を増やしている。2021 年度の 9 月期は現在の 4 倍の 20 館に引き上げる。冠婚葬祭の愛昇殿を運営するレクスト（名古屋市）もリビングのような会場施設を拡大する。高齢化で葬儀 1 件当たりの参列者が減少しており、高まる安価な葬儀需要に対応する。



ティアは 18 年 9 月に同社として初の家族葬専用ホールを出店して以来、現在 5 カ所の会場を運営し、8 月は新たに 3 会館を開く。21 年 9 月までの 2 年間は、新規に出店するすべての直営店を家族葬専用の施設にする。

～中略～

高齢化で、企業などを退職してから亡くなるまで 10 年以上経過するケースが増えた。そのため会社の同僚などと疎遠になり葬儀に足を運びにくくなった。さらに少子化で親族の数も減り続けている。今後も参列者の減少は続くだろう。

保育中の事故 1641件

日本経済新聞 令和元年8月7日「朝刊」

内閣府は6日、認定こども園などで2018年に起きた事故が1641件に上がり、このうち子どもが死亡したケースが9件あったと発表した。死亡事故のうち、6件は保育士などの一定の基準に満たない認可外施設で発生。状況別では8件が睡眠中に亡くなっており、うち2件はうつぶせ寝だった。

政府は、保育の受け皿整備を進め、10月からは幼児教育・保育の無償化も始まる。事故件数そのものも増加傾向が続いており、子どもの安全確保が急務となっている。

死亡事故の発生場所は認可保育園で2件、家庭的保育事業（保育ママ）で1件。年齢は0歳と1歳が各4件、6歳が1件だった。内閣府は「預け始めと、うつぶせ寝などの睡眠中は特に0～1歳の事故の危険性が高く、周知を徹底したい」としている。死因は1件が病死で残りは不明。

18年1月～12月の死亡事故と治療に30日以上かかるけがや病気を伴う事故に関する自治体からの報告件数を集計した。

18年の事故事件数1681件は、認定こども園などを対象とした現在の調査方法となった15年以降最多。理由について内閣府は「施設側の自治体制への報告が徹底してきたためだ」としている。

死亡を除く1632件のうち81%が骨折。意識不明となったケースが13件あった。発生場所は認可保育所が892件で最も多く、放課後児童クラブ（学童保育）が420件と続いた。



（危ないうつぶせ寝）

介護労働 60歳以上 21.6%

事業所 67.2% 「人手不足実感」

日本経済新聞 令和元年8月14日「夕刊」

介護現場で働く人のうち60歳以上が全体の21.6%を占めたとの調査結果を、公益財団法人「介護労働安定センター」が14日までに公表した。

7年連続の増加で、65歳以上に限ると12.2%だった。人手不足を感じている事業所は67.2%に上がった。60代以上の人は11年度と比べて6.8%増えた。65歳以上の割合は初めて集計したところ40～44歳、45～49歳に次いで多かった。



介護現場は人手不足に直面しているがその中でも退職後の高齢者がセカンドキャリアとしての職場に選んでいることが増加の背景にあるとみられる。

人手不足を感じているとの回答は前年度比0.6%増で、5年連続で増加。複数回答で理由を聞いたところ、「採用が困難」が89.1%で最多。採用難の原因は「同業他社との獲得競争が厳しい」（56.2%）、「他産業に比べ労働条件が良くない」（54.9%）などが並んだ。

外国人実習生などで受け入れている事業所は2.6%。外国人と一緒に働くことに関し、実際に働いている人の方が「職場に活気が出る」、「利用者が喜ぶ」と答えた割合が高く、前向きに評価している傾向にあった。

同センターが公表したのは18年度の介護労働実態調査。昨年10月に実施し、全国の9102事業所、2万2183人からの回答を得た。

社会保障費 1200 億円抑制 高齢者の負担増 焦点

日本経済新聞 令和元年8月15日「朝刊」

財務省と厚生労働省は来年度の社会保障関連の予算編成で、薬の公定価格の下げや介護保険の見直しで120億円超の費用を減らす方向で調整する。高齢化の進展による社会保障費の自然増を当初想定の5300億円程度から4兆億円台に抑える。

ただ、1億円規模の自然増抑制は既定路線。75歳以上の後期高齢者に負担増を求めると本格的な歳出改革に踏み込めるかが焦点になる。

一般会計の3割

政府は7月31日、2020年度の社会保障費の自然増が5300億円程度になると公表した。第2次大戦中や終戦直後にの1945年生まれは相対的に少ない。後期高齢者が一時的に鈍ることを反映し、19年度の6千億円程度から700億円少なくなると見た。

社会保障費は今や一般会計の3割程度を含め、最大の政策経費となった。高齢化の進展で放っておいたら膨らむ自然増をどれだけ抑え込めるかが毎年の予算編成の最大の焦点になっている。～中略～

22年度に急増も

20年度の社会保障費を抑えても、その後は伸びが再び急増する可能性もある。47年～49年生まれた「団塊の世代」が後期高齢者になり始める22年度以降、自然増は「8千億円程度まで膨らむ見通し」（内閣府）。介護保険料の上げによる費用削減効果は20年度で終わる。年に数百億円規模を捻出する薬価の下げだけでは、社会保障費の膨張を抑えきれない公算が大きい。

財政の持続性を維持するためには、22年度以降を見据えて給付と負担に大胆に切り込めるかがカギを握る。例えば、後期高齢者が病院で支払う自己負担額の見直しがある。原則1割から2割に上げることが検討課題だが、今は手づかずのまま。75歳以上になると1人あたりの医療費の平均は90万円を超え、45～64歳の3倍に増える。

～以下省略～

「人手不足で倒産」高水準

日本経済新聞 令和元年8月18日「朝刊」

人手不足を原因とする倒産が高水準で推移している。2019年1月～7月に累計200件を超え、通年では過去最高だった18年を上回る可能性がある。有効求人倍率が約45年ぶりの水準で推移する中、介護など労働集約型のサービス業などの中小企業が人手を確保できない。従業員の退職もあり廃業に追い込まれている。10月以降は各地で最低賃金の引き上げが予定され、経営の重荷になりそうだ。

民間信用調査会社の東京商工リサーチによると、求人難や従業員の退職など人手不足による倒産が1～7月は227件で、前年同期と同じペースだ。**18年は387件で集計を始めた13年以降、年間ペースで人手不足に関連した倒産が最も多かった。**

商工リサーチは「このペースで推移すると、今年は前年ペースで過去最多を塗り替える可能性がある」と見ている。

介護などサービス業 苦境

特に苦しい状況にあるのがサービス業だ。特別養護老人ホームなど運営の社会福祉法人友愛会（福岡県行橋市）は人件費を吸収できず、債務超過に転落した。水道代の滞納や給与遅配などで従業員が相次ぎ離職したため営業が困難になり、6月に福岡地裁行橋支部から破産開始決定を受けた。（詳しくは19～20Pを参照）～以下省略～

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