

# 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経営

令和元年12月

### 目次

#### 【リーダーの条件】

死臭を防ぐことほど手間のかかる無意味なことはない.....1～2P

#### 【経営】

介護大全.....3P

自治体のヒアリングで判明「介護難民」発生予測のウソ.....4P

1. 人手不足で受け入れ制限.....4P

2. 都内でも特養に空き.....5P

3. 訪問介護サービスにシワ寄せ.....6P

4. 人材紹介手数料は3割が相場.....6P

5. 訪問サービスは消滅も.....7P

#### 【労務】

##### 人材不足解消法

1. シニア層と主婦層に照準、介護助手が広げる裾野.....8P

2. 老健の成功事例を横展開.....8～9P

3. 中核職員としても期待.....9～10P

人口が減少しても生産性を上げることで成長できる.....11～12P

#### 【会計】

1. 財務分析の目的.....13P

2. 試算表と目的と活用法.....14P

(1) 自法人の試算表は経営判断に使える代物か.....14P

(2) 収益科目は加算が分かる試算表にしておく【事業活動計算書】...14P

(3) 試算表で監視が必要な費用.....15～17P

##### 本社が介護サービスの増収額を指示

ケアマネジャーに過大な圧力がかかる.....18～20P

介護経営を斬る.....21～23P

他者から学ぶ.....24～26P

#### 【ちょっと気になる新聞報道】

男性公務員の育休原則に.....27P

35年 量子計算が実用化 40年 火星で基地建設.....28P

V I S H 幼稚園連絡帳扶養に.....29P

高齢者の介護移住促進 厚労省議論 自治体間の負担ならず.....29P

法人税の電子申告、来年4月義務化.....30P

インフル流行入り 厚労省発表 昨年より4週早く.....30P

# 【リーダーの条件】

## 死臭を防ぐことほど手間のかかる無意味なことはない

仕事ができる者は、多くのことで成果を上げなければならないことを知っている。だからこそ集中する。集中するための原則は生産的でなくなった過去のものを捨てることである。第一の資源特に人間の強みという希少な資源を昨日の活動から引き上げ明日の機会に充てなければならない。昨日を捨てなければ明日をつくることはできない。



故 ピーター・ドラッカー

意識して体系的に破棄をしない限り、組織は次から次へと仕事に追われる。行っていないではないこと、もはや行うべきではないことに資源を浪費する。そのため、せっかくの機会を利用するうえで必要な資源、とくに有能な人材が不足する。

あまりにもわずかな企業しか昨日を捨てていない。あまりにもわずかの企業しか明日のために必要な資源を手にしていない。

ピーター・ドラッカー 「経営者の条件」「乱気流時代の経営」「未来への決断」「明日を支配するもの」より

さて、最後に一つ、重要なことがあります。ピーター・ドラッカーのマネジメント論やコトラーのマーケット論は、確かに経営上役立つ理論に溢れています。上記の文書を読んでも「なるほどな」と思います。

しかし、いくら理論や知識を頭に詰め込んだところで、結局うまくいかないことも多いのではないのでしょうか。

それはなぜでしょう。私は、そこには、その根本となる理念がなければならないと思うからです。何のためにマネジメントを実践するのか。何のためにマーケティングを行うのか。その根本となる考えは何か。理念は何か。

日本人である私には、その答えがこれら理論の中から見出すことがなかなかできません。そこで私は、その答えとなるものは、実は東洋思想や宗教にあるのではないかと考えています。

例えば論語には「政を為すに徳をもってすれば、譬えば北辰のその所に居り、しかし衆星のこれに共うが如し」とあります。

政治をつかさどる者は常に徳を以て行うべきであるという意味のようです。また二宮尊徳は「経済を忘れた徳は寝言、徳を忘れた経済は罪悪」と言っています。

特に社会福祉事業に従事する方々のなかには、経営とか利益という言葉に対し一種のアレルギーを感じられる方も多いと思います。しかし、適正な利益がなければ福祉施設を継続して経営していくことはできません。かといって利益至上第一主義では、社会福祉事業の精神に反するものになります。

大事なのは知識や理論よりも、事業の理念「なぜその事業をこの場所をするのか」といった根本となる「想い」がなければ、従業員の皆さんからの共感を得ることはできないのではないのでしょうか。

従業員の方々の仕事に対する情熱、やり甲斐、満足度が法人の理念と合致し、その「想い」が従業員の方々の人生の目標となるまで消化していなければ、知識や理論などいくら詰め込んだところでまったく役立たないと思います。

福祉の現場では、その「想い」が利用者のためになっているのか、何のために、誰のために、何をなすのか。介護老人施設であれば、人生の最後の日々をその施設で過ごすことが利用者にとって、人生最高の幸せの場所となっているのか。等々を職場全体で常に考えておかなければならないでしょう。

そして、それを成し遂げるためにリーダーは常に「職員の方々に正しい方向性を示しているのか」を自問自答しなければならないでしょう。

以上

# 【経営】

## 介護大全

週刊「東洋経済 10月26日」より

最近、各経済誌において、介護をテーマとした特集がよく掲載されるようになりました。前月号では「週刊ダイヤモンド」で介護全比較をテーマに多くの内容が掲載され、その一部を紹介しましたが、今回は「週刊東洋経済 10月26日号(730円)」に介護大全というテーマで多くの老人介護の関連記事が掲載されました。すでにお読みになっておられる方も多いことでしょう。



最近書店に行きますと、介護に関する書籍を多く見かけるようになりました。理由は簡単で2025年に団塊の世代(1947~1949年生れ)が75歳となりますが、その子供たちが(第二次団塊世代)現在50歳代となっており、親の介護を考えなければならない年代に突入しているからです。

戦後、団塊の世代は金の卵ともてはやされ地方から集団就職で都会に働きに来た方が多く、都会で結婚、子育てと核家族化が一挙に増加しました。昔なら親の面倒を看るのは子供たちが当たり前という時代でしたが、核家族化の増大により親の面倒を看るといことが難しくなってきました。

また最近の新聞等には毎日のように、年金・介護・医療に関する記事が掲載されており、いやがうえにも関心は高まっていきます。少子高齢化という現実が突き付けられ、自分の両親についてはなんとか老人介護施設で面倒を見てもらえるように手配したが、さて、自分たちはどうなるのだろうか。子どもたちはおそらく面倒を見てくれないだろう、といった将来の不安が一層高まっているからです。

このような状況のなか、50代~60代の方は、介護についていろいろ勉強しておられますから、老人介護施設の生活相談員やケアマネジャーの方々は専門家として、その方々に疑念を抱かせることのないよう、しっかりと勉強して相談にのっていかねばならなくなりました。

さて、今回の週刊東洋経済においては、どのようなことが掲載されているのか、経営、労務に関わるものを下記に掲載いたします。

# 自治体のヒアリングで判明

## 「介護難民」発生予測のウソ

団塊世代のすべてが75歳以上の後期高齢者となる2025年、膨らむ介護ニーズに供給が追いつかず「介護難民」が発生するのではと予測されている。しかし現実には...

### 1. 人手不足で受け入れ制限

かつて全国30万人の待機者が列をなしていた特別養護老人ホームでは今、定員割れが生じている。埼玉県内では今春オープンした特養でも、20人分のベッドがいまだ空床のままだ。その背景の一つが、人手不足である。「順調にいけば今頃はフル稼働しているはずだったが、介護職員の採用が思うように進まない。職員の退職で、ベッドの空きはあっても受け入れを制限している状況」と特養の施設長は話す。

今やどの業界も人手不足は共通の課題だが、介護分野の有効求人倍率（常用・パートを含む）は4.43倍と企業平均の1.44倍と比べて異常に高い（19年8月）。首都圏の施設でもオープンから1年経っても満床にできない例があるほどだ。



東京都青梅市の特養「和楽ホーム」の宮澤良浩施設長は、次のような事情もあると説明する。

「特養は最低でも入居者3人に介護職1人を配置しなければならないが（3対1基準）、実態は2.5対1や2対1以上など基準より手厚いのが一般的。しかしそれも人材難で維持できなくなっている。転倒などの事故のリスクや職員の負担を考えると安易に受け入れできない場合もある」。

特養は2015年から原則として「要介護3~5」の中重度者以上に入居が限定され、職員による見守りや食事介助などの手間が増えている。加えて今春から、働き方改革関連法の施行で職員の有給休暇を消化させる必要が生じ、現場は余裕がなくなるばかりだという。

このようにベッドはあっても、人手不足で満床にできないケースがあるほか、施設の供給過剰によって定員割れに至るケースも生じている。その理由は、**昨今急増する民間施設の台頭によるものだ。**

実際、安否確認が付いたバリアフリーの「サービス付き高齢者向け住宅」（サ高住）が多い大阪市内では、入居者の確保をめぐる競争が激化している。市内の特養経営者は「うちは開設から数年経っても入居率は6割台。こんなに苦戦するとは思っていなかった。民間は入居者の募集広告でもアピールがうまい。見習うべきところがあるのかもしれない」と話す。

民間の有料老人ホームも急増しているが、なかでも訪問介護などを利用して暮らす「住宅型」と呼ばれるタイプは全国27万床と「介護付き」の約24万床を上回る（18年6月末、厚生労働省調べ）。開設に規制がなく、届け出だけで運営できるからだ。

低所得者を除けば、入居費は固定化が進む特養と差がなく、民間のほうが安い場合もある。そのため特養に空きが出ても、待機者から断られるケースが相次ぐ。

## 2 . 都内でも特養に空き

大都市の東京はどうか。都内ではかつて 23 区在住者向けに八王子市や西多摩地域で大量の施設を建設したため、23 区と市町村部の差が目立った。しかし近年は区有地等の活用で都心でも特養が急ピッチで建設されている。

さらに、都は独自に建設費を助成し、民間施設の供給も後押ししており、17 年度の 23 区内の定員充足率は約 6 割に上がった。都内自治体の介護保険担当者は「在宅サービスとのバランスや施設整備の解消も必要なので、かなり整備できているのでは」と指摘する。

実際、都内の全特養のに入居率は、**2014 年 3 月末の 97.2%から 2019 年 3 月末に 95.4%とじわじわ低下（東京都調べ）直近の 7 月末では東京都内の特養定員から入居者数を差し引くと 2140 床も空きがあった。**

これは、入居者の重度化も影響しているという。特養の幹部は入居者の回転が早まっていると話す。「入居してから末期のガンだとわかったり、看取りが相次いだりすることも珍しくない。待機者も意外と早く順番が回ってくるので驚いている」（同幹部）。待機者数の多さに惑わされてはいけないことも肝心だ。



加えて 2018 年 4 月に創設された「**介護医療院**」もいずれ台頭してくる。医療ニーズや看取りに対応できる長期療養の介護施設で、国が病院のベッドを減らす方策として制度化した。近い将来、病院からの転換が進む可能性がある。**いずれにせよ、施設不足による介護難民の心配は不要だろう。**むしろ今後は、施設の急増で人手不足に拍車がかかり、そのしわ寄せでサービスが低下したり、事業者の倒産が相次いだりするおそれが強い。

政府は 20 年代初頭までに約 50 万人分の施設(サ高住を含む)を確保しようと躍起だが、施設の整備はもういい。その分人材確保や育成などのサービス向上に充てることを考えるべきだ。



### 3 . 訪問介護サービスにシワ寄せ

#### 人手不足で派遣頼み 中小・零細事業者の窮状

政府は10月から介護保険サービスの報酬を引き上げ、経験を積んだ介護職員を中心に給与をアップさせる処遇改善策をスタートさせた。人手不足が深刻化する中、できるだけ介護職員に長く働いてもらおうとする狙いだ。これを機に大手の介護事業者も自前の対策を次々に打ち出している。

業界最大手のSOMP Oケアは年間10億円を拠出して**介護職リーダーの給与を最大で80万円引き上げるなど、「地域トップクラス」の水準を目指すという。**

有料老人ホーム大手のベネッセスタイルケアでは、**勤続10年以上で一定のキャリアがある介護職員の8割以上を年収500万円以上とする方針を明らかにした。**

ここまでするのは介護職員の獲得競争が激化しているからだ。介護労働安定センターの調査では、人材不足を実感している介護事業者は年々増加。直近では7割近くに上がる。そうした中、大手事業者と中小・零細事業者とでは経営面でも差が開きつつある。大手は有利な条件を出せるので人材確保でも優位に立てるが、中小零細の事業者にはそんな余裕はないようだ。

介護事業者では大手は一部にすぎず、求人にも苦戦する中小・零細事業者にとっての頼みの綱は、今、高コストの紹介・派遣会社になっている。

### 4 . 人材紹介手数料は3割が相場

東京都社会福祉協議会が2018年に調べたところ、都内で特別養護老人ホームなどを運営する法人の**56.9%が人材紹介・派遣会社を利用していた。**紹介会社に払う手数料は職員の年収の25~30%程度が相場。仮に年収300万円ならば75万~90万円かかる。

スポットや短期で派遣会社を利用した場合、事業者の負担額は介護職員1人当たりの時給は**2200~2500円程度、看護職員は同3100円程度と明らかになった。**

こうした人件費負担が中小・零細事業者の経営を圧迫しつつある。空前の売り手市場といわれる介護職員側もここ数年、派遣会社で働く例が急増している。介護職員の介護派遣会社への登録者数は18年6月時点で2万4970人と、2年前比で6割増(厚生労働省調べ)。**勤務時間や休日などの希望がかないやすく、職場の雰囲気になじめなければ辞めればよいといった手軽さが受けているようだ。** ~中略~

施設の急増で介護職員の採用ニーズは高まっているが、景気がいいのは人材紹介・派遣会社だけで、介護事業者の懐は痛むばかりだ。

そのため最近では外国人材に活路を見いだそうとする施設も増えつつある。17年には介護分野でも技能実習制度がスタートし、今年4月からは特定技能による在留資格も認められるようになった。介護分野では5年間で最大6万人の外国人材の受け入れが見込まれている。

## 5 . 訪問サービスは消滅も

外国人材の活用は施設に限定されており、在宅サービスは対象外。そのため人材確保の見通しが立たず、事業から撤退する例が相次ぐ。とりわけ厳しいのが高齢者の自宅をヘルパーが訪問して、掃除や洗濯などの生活援助と食事や排泄などの身体介護を提供する訪問介護サービスだ。

東京都の独自調査で訪問介護事業者の指定と廃止の推移をみると2016年から廃止が指定の件数を上回っている。また都内で働くヘルパーの数も2013年～2017年にかけて約7000人減少している（厚生労働省調べ）。

訪問介護は主に「登録型」と呼ばれるヘルパーで支えられ、各人の自宅から支援が必要な高齢者宅に出向き、仕事を終えると自宅に戻る働き方が一般的だ。

かつては40～50代の女性が活躍していたが、ヘルパーの高齢化が進む。中心世代は60～70代で、80代の現役も珍しくない。

働く側からすると、利用者の入院などで急にキャンセルになる訪問介護より、安定した給与を見込める施設の方が好まれやすい。



訪問介護には政策的な風当たりも強まっている。15年度から介護度が軽い要支援1・2の人への訪問介護は介護保険の対象から自治体への事業に切り替えられ、その結果事業者の収入が減少した。

来年の通常国会に上程される見通しの介護保険改正法案では、要介護1・2への訪問介護まで保険から切り離す案が出されている。

あらゆる産業が人手不足の中、現在の訪問介護の単価（介護報酬）では担い手を集めにくい。特に中小零細事業者には厳しく、「将来的には大手しか残れないのではないか」と関係者は語る。

「そもそも国は『地域包括ケア』とうたって在宅介護を進めるはずだったが、実際には施設を増やしている。小粒でも地域に根差して高齢者を支えている事業者のことも考えてもらいたい」と関係者は願う。

介護が必要になっても住み慣れた自宅で暮らし続けたい。そう願う高齢者は多いが、このままでは夢と化すおそれが強まっている。政府に現場の声は届かないのか。



# 【労務】

## 人材不足解消法

### 58万人スタッフ不足をどう埋めるのか

#### 1. シニア層と主婦層に照準、介護助手が広げる裾野

深刻化する介護人材不足を補うための外国人活用以外の方法とは

慢性的な人手不足に悩む介護業界。今後、介護サービス利用者の増加が見込まれる中で、人手不足の状況はさらに深刻になるのではと不安視されている。

厚生労働省の試算によれば **2025年**に必要な介護人材数は約 **245万人**。17年度の従事者は約 **187万人**であるため、**58万人もの人材を新たに確保**しなくてはならない。

介護人材確保の手段としては、外国人の受け入れが注目を集めているが、同時に厚生労働省は、定年退職者前後のシニア層や就業していない女性などが介護市場に参入しやすい環境を整えることで、彼、彼女らに介護分野の担い手になってもらうという青写真を描いている。その一つの取り組みとして今年度から始められるのが「**介護職機能分化等推進事業**」である。

#### 2. 老健の成功事例を横展開

同事業では、初めて介護分野で働くシニア層などに、介護助手として清掃やベッドメイキング、配膳などの周辺業務を担ってもらう。

「自分にはとても介護職なんて務まらない」と二の足を踏むような人であっても、周辺業務であればハードルは低くなり、人材の確保も容易になることが期待できる。

そして介護助手に周辺業務を任せられる分、介護福祉士などの中核スタッフには、より専門性の高い業務に専念してもらおうとする狙いがある。

これまで介護職は、人材の専門分化や機能分化が進んでいない「まんじゅう型」となっており、キャリアパスが見えづらいことが早期離職につながる要因の一つとされてきた。介護助手制度は人材確保の手段であると同時に、介護職の専門分化や機能分化を進め、介護業界を「まんじゅう型」から「富士山型」へと転換していくための手段でもあるわけだ。

今年度の介護職機能分化等推進事業は、12府県市がモデル事業の指定を受けている。東京都八王子市もその一つ。同市は9月18日、介護助手を求める市内の介護施設と就業希望者をマッチングする就職相談会を開催したところ、79人が参加した。

「参加者は当初シニア層を想定していたが、実際には40～50代の女性を中心だった。フルタイムではなく、空いた時間に短時間労働で働くことも可能なところに魅力を感じたようだ」（八王子市福祉部高齢いきいき課・立川寛之氏）。



当初、この介護助手の仕組みを全国に先駆けて導入したのは、**三重県老人保健施設協会**だった。やがてこれが全国の老健に普及。今回の厚労省の事業も、老健から始まったこの取り組みを、特別養護老人ホームなどほかの施設に横展開させていくことを目指したものだ。



(グリーンハウス逗子)

神奈川県逗子市にある老健「グリーンハウス逗子」も早い時期から介護の周辺業務の担当者を置いた。当初「介護助手」という言葉はなかったという。「08年から人手不足を補うために地域のシニア層に食事の準備や配膳などの業務を依頼するようになり、やがて風呂の用意や見守りもしてもらうようになった」（角野禎子理事長）。

神奈川県の介護助手導入促進事業の実施モデル施設に選ばれたことがきっかけに、16年から正式に介護助手を導入したという。

岩木和子総看護部長は「これまでもシニアの方々にお手伝いをしてもらった分、介護助手を導入するからといって、現場での混乱は起きなかった。ただし、導入を契機に、現場の職員自身には介護福祉士とほかの介護職員、介護助手の業務の洗い出し、その線引きをしてもらった」と語る。

この洗い出し作業を通じて、介護福祉士の間では本来自分たちが担うべき専門性に対する意識が確実に高まったという。16年には5人の介護助手を採用し、17年度以降も採用や雇用を継続。今も週2~4日、1日1時間半~6時間程度勤務している。

### 3 . 中核職員としても期待

国がシニア層や就業していない女子に望んでいるのは、介護助手として介護施設の周辺業務を担ってもらうことだけではない。中核職員として活躍してもらうことも期待している。厚労省は18年度から都道府県および市区町村を実施主体とした「介護に関する入門的研修」をスタートさせた。これは介護分野での勤務経験のない人を対象に、21時間の研修時間の中で介護に関する基本的な知識を身に付けてもらうことで介護の仕事に関わることへの不安を払拭し、就業のハードルを下げようというものだ。そして、介護職員として従事しながら、実務やその後の研修を通じて、キャリアアップを目指してもらおうというプランを描いている。八王子市は、入門的研修についても2018年から実施している。修了者に対しては、市内の事業者との間で就職相談会を実施。2018年は5名の就業が決まり、うち2名は70代だった。

首都圏や関西圏を中心に訪問介護や通所介護、有料老人ホームなどを展開するソラストの介護事業本部長の福嶋茂氏は、「健康で意欲があれば、シニアであろうと年齢に関係なく雇用しており、すでに中心メンバーとして活躍してもらっている」と話す。

同社の介護職員のうち60歳以上のシニア層は約4分の1を占め、うち半数強は60歳を超えてから同社



に就職した人たちだ。定年は60歳に設定しているが希望すれば1年更新で何年でも働くことが可能だ。

ソラスト薬園台(千葉県船橋市)で働く伊藤佳代子さん(75)も、同社で活躍しているシニアの1人だ。デイサービス部門で5日、フルタイムで勤務している。「人生経験が豊富な利用者の方々と毎日触れ合えるのが楽しい。家でじっとしているより元気になる」と話す。伊藤さん自体は同社での勤務が30年以上になる大ベテランだが「**介護の世界はシニアになって入ってもハンディになることはない。病気の話や昔話など、利用者様との世代が近いからこそ共有できる話ができるのもシニアの強み**」という。

シニア層や就業していない女性の関心を介護業界へと向けるための取り組みが今少しずつ始まっている。



### 介護職で第二のキャリアをスタート 60・70・80代が介護の現場で活躍中

「生涯現役で働きたいですね」と語るのは、ソラスト薬園台でケアワーカーを務める伊藤佳世子さん。ソラストの前身である日本医療事務センターに入社後、レセプト社員などを経て、女性管理職として人材派遣事業部の転職支援センター次長。

以上が東洋経済10月26日号に掲載された記事の一部(特に経営と労務を中心に)を抜粋したのですが、介護業界の現状と今後の方向性を示唆するヒントがあるのではと思われます。

以上



## 人口が減少しても生産性を上げることで成長できる。

今、私の手許に「介護経営イノベーション」という書籍がございます。著者は社会福祉法人「合掌苑」の理事長 森一成氏(2019年2月21日初版発行 1500円(税抜き))によるものです。

著書によれば、合掌苑も長年、人手不足に悩み離職率も高く、経営に苦悩する日々が続いていたと記述されていますが、理事長である森氏は、積極的に経営等に関するセミナーに参加され、現在は稲盛和夫氏(京セラ会長)の発案したアメーバ経営を取り入れています。そしてそれを実践するため経営者や職員の意識を変革する必要からコーチング技法を取り入れ、そのコーチング技法については、自らも学習するとともに専門家を招聘して現在指導を受けているとのこと。その結果、職員の離職率は低下し、人手不足に悩むこともなくなり、順調に施設経営をされておられるようです。



その中で、「人口が減少しても生産性を上げることで成長できる」と題した章があり、参考になるのではないかと思いますのでご紹介します。

ヨーロッパの国々は、それほど人口が増えていなくても、これまで経済を発展させてきました。では、一体、彼らは何をやってきたのかというと、ひたすら生産性の向上を追求してきたのです。

時間当たりの労働生産性を国際的な比較でみると、OECD(経済協力開発機構)加盟国36カ国中、第一位はアイルランドで95.8ドル、第2位はルクセンブルクで95.4ドル、第3位はノルウェーで78.7ドル、以下ベルギー、デンマークと上位5位までをヨーロッパの国々が占めています。

ちなみにアメリカは69.6ドル(第6位)、オランダは68.3ドル(第7位)、ドイツは68.0ドル(第8位)、フランスは66.9ドル(第9位)であるのに対し、**日本は46.0ドルで第20位となっており、G7の中では最低となっています。**(労働生産性の国際比較2017年版)

EU最大の経済大国であるドイツは、その勤勉さなどから日本と比較される機会も多くありますが、労働生産性の高さでは日本はかないません。

公益財団法人日本生産性本部が公表している「労働生産性の国際比較2017年版」によると、2016年時点のドイツの人口は8280万人。1人当たりのGDPは4万8980ドル(世界第11位)、1人当たりの平均年間総労働時間は**1317時間**となっています。

一方日本は1億2693万人の人口に対し、1人当たりのGDPは4万1543ドル(世界第17位)、時間当たりの労働生産性は46ドル(世界第20位)、1人当たりの平均年間総実労働時間は**1719時間**となっています。

ドイツは日本より400時間も少ない労働時間で、1.5倍の生産性を上げているのです。

また、ドイツでは休暇の考え方も違います。労働者は夏のバカンスを1ヵ月以上も取ります。一方日本では土日を含めて5日間という会社が多いでしょう。それすら取得できないという人も多いではないでしょうか。

日本の有給休暇の消化率は世界最低レベルですが、それは周りに迷惑をかけてはいけない、有給休暇を取得することは悪いことだ、といった価値観や習慣が根強いことの表れでしょう。

さらに、ドイツでは職務内容が細かく規定されているため、各個人が何をやって、何をやらないかが明確になっています。ですからたとえ上司から命令された仕事でも、自分のやるべき仕事でなければ、きっぱりと否定します。

ところが日本の場合はスペシャリストを嫌う傾向があります。一人ひとりがなんでもできるオールラウンダーを好みます。

私は、スキルの高い職員や専門家の人は自分の仕事に専念するべきだと考えています。なぜなら、その方が介護現場での生産性が上がるからです。

しかし、多くの介護施設ではこうした職員までもが食事の下膳や風呂場の掃除などの仕事もこなしているのが現実です。これでは、現場の生産性が上がるわけがありません。勿論、日本とドイツのどちらが優れているのか、どちらが正しいのかということ論じたいのではありません。それぞれに一長一短があるのは当然です。しかしここまでお話ししてきたように、人口増加をベースとした売上至上主義がもはや通用しなくなった現代において、これから日本はどうすればいいのかについて大きなヒントが生産性の向上にあるとすれば、ドイツなどの国から私たちが学ぶべきことは多くあると思うのです。

経営学、社会学の世界的大家で、現代経営学およびマネジメントの発明者と言われるピーター・ドラッカーは言っています。

「まず何よりも、変化を脅威ではなく機会としてとらえなければならない」「成果をあげるものは、新しい活動を始める前に必ず古い活動を捨てる」。

私は、これから日本が労働生産性を向上させながら発展していくことは十分に可能だと思っています。また、介護業界が直面している人材不足などの諸問題を解決していくことはできると確信しています。

それには、ただ人材を採用して数だけ確保すればいいとか、長時間労働もやむを得ないというような旧来の日本型の労働慣行を考え直す必要があります。そして、まず経営者自身が古い価値観を脱ぎ捨て、変化していかなければならないと思うのです。

以上



# 【会計】

## 1. 財務分析の目的

財務分析の本当の意味をご存知ない方の言うことの多くに「財務分析をいくらしても、収益を増やしたり、経費を削減することにはつながらない」というものがあります。実はその通りなのです。

財務分析をする本当の意味は、直接、収益を増やしたり、経費を削減したりすることではなく、その法人の問題や課題を見つけ出し、次への活動のための指針として生かすために行うものです。

財務分析は単に試算表や決算書の数値を財務分析の公式に当てはめて、良い悪いを判定するだけのものではありません。

財務分析をしていない社会福祉法人の多くはこれから赤字経営に突入する可能性が高まることでしょう。

なぜなら法人の課題もわからず、闇雲に漫然と従来 of 経営をしている場合、法人が作成する翌年度の予算もいい加減であり、中期経営計画もできていない場合が多いのです。

日本が、急激な少子高齢化に突入している現在、しっかりとした財務分析に基づいた経営計画もないところに、優秀な人材が集まらないでしょう。

人を募集する場合には、当然その法人についての概要を説明しますが、その法人の目指すものが説明できなければ、求職者がそこで本当に働きたいと思うかは疑問です。そして、法人の目指すものを具体的な行動として指し示すものが中長期経営計画なのです。

同時に社会福祉法人のトップは経営力の強化と事業の継続的な発展を実現しなければなりません。

社会福祉法人であっても事業として利益を出せずに赤字になっては、人材を育成し、離職率を下げることもできませんし、利用者に質の高いサービスを提供して満足していただくこともできません。

**正しい財務分析について不明な箇所があれば、会計事務所の職員にお聞きください。きっと適切な指導をしてくれるはずです。**

**顧問料には正しい財務分析の指導も含まれているのです。**



## 2 . 試算表の目的と活用法

### (1) 自法人の試算表は経営判断に使える代物か

試算表は、毎月何となく出ていればよいというものではありません。

また、利益率だけ抑えていても、日々の経営判断には使えないのです。

**社会福祉法人の場合、事業ごとに区分した試算表でない限り経営判断には使えません。**例えば、老人介護福祉施設の場合、業務としては、介護施設、ショートステイ、デイサービス、居宅介護支援、訪問介護等が実施されていますが、ケアマネジャー、介護職、ヘルパーでは、人件費の単価も違います。事業によって業務委託費の費用も違います。給食費については居宅介護や訪問介護にはありません。

したがってこれらが合計された試算表（法人単位）では、役に立ちません。

**社会福祉法人では、事業ごと、かつ拠点ごとにサービス事業が区分された試算表が作成されていることが大前提です。**

さらには、試算表の勘定科目の構成も重要です。中区分までしかない試算表と小区分まで細分化されている試算表では、どちらが経営判断に使えると思いますか。

**仕訳時に手間暇はかかりますが小区分まで仕訳された試算表の方が、経営判断には使えるのです。同じ試算表でも見え方が全然ちがいます。**

### (2) 収益科目は加算が分かる試算表にしておく 【事業活動計算書】

介護報酬の収益は、ざっくり言えば国保連から入ってくる介護報酬9割と利用者負担1割という構成です。

対前年同月比と比較して収益が増えているか、減っているか。3年に一度の介護報酬改定の影響を除けば、**収益高は稼働率に左右されます。**

ですから、収益の増減を見る場合、入所率や稼働率と比較しながら見る必要があります。入所率や稼働率が前年よりも上回っているにも拘わらず、収益が減っていたとしたら、皆さんはどう考えますか。

国保連から入ってくる介護報酬と利用者負担しかない勘定科目で構成されている試算表ではその原因を読み取ることはできません。

ここで、**加算による収益が試算表に計上されていたらどうでしょう。**本体の基本報酬は稼働率が示すとおり確かに増えているが、〇〇加算による収益が減っていることが、その理由だとすぐにわかります。だとすれば、どの加算収益が減ったのか、原因究明のためのアクションへとつながります。**職員処遇改善加算は、そのまま従業員に分配して消えてしまう収益です。経営成果ではありません。**

このように一見同じように見える試算表ですが、この性質は大きく違います。市販の会計ソフトだと対応していないかもしれませんが、**会計事務所が推薦する会計ソフトならば、そのように修正してもらってください。**

こうしたことを疎かにしていると、ただ毎月出ているだけの試算表ということになり、経営判断には使えない代物になってしまいます。

### (3) 試算表で監視が必要な費用 【事業活動計算書】

試算表で監視が必要な費用は「人件費」、「事業費(材料費)」、「事務費(経費)」の3つに大別されます。

#### 人件費

試算表で中区分までしか表示されていない場合は、諸手当の細目がわかりません。その中で、人件費に占める割合が比較的高い、**残業手当、職員処遇改善手当が見えないと分析が深まりません。**

経営改善に取り組む場合、従業員の給与自体は下げたくないで、残業手当を見直してもらう場合があります。「働き方改革関連法案」の施行に伴い大法人では平成31年4月からそれ以外の中小法人では令和2年4月から残業時間についての制限がかかりました。

原則月間45時間以上の残業は認められません(ただし、就業規則の特別条項の追加に伴い月間80時間、年6回までの残業時間が認められます)。

したがって、労働条件遵守のコンプライアンスの観点から、残業時間、残業手当は別に計算し管理する必要があります。

これまでの経験上、大方の介護施設では、残業手当が収入の2%~3%を占めています。平均年間収益3億円の特養なら、600万円~900万円になります。

この600万円を少しでも下げられないか。あるいは、残業手当で出ていっている600万円を削減して、従業員の基本給を上げることはできないか。

さらには、600万円も毎年残業代として出ていくとしたら、200~300万円の投資でIT機器を導入すれば、業務の省力化につながり、それが数年後には、利益を生む可能性も考えられます。

こうした改善案が、試算表を見るだけで頭に浮かびます。中区分までの試算表では、対前年と比べて人件費が上がった、下がったというだけで具体的な改善案は浮かんでできません。また、人件費が増加する原因が**職員の離職率に影響している**場合があります。退職金が大幅に増加している場合など注意しなければなりません。

#### 事業費(材料費)のチェックポイント

事業費とは、利用者サービスに直接掛かる費用です。事業費で大きな費用は、**水道光熱費と介護材料費と食材費(給食費)**です。この3大費用がチェックポイントです。これらについても同じことですが、小区分まで仕訳されている試算表では、例えば水道光熱費が電気代、水道代、下水道代、ガス代に分かれています。

中区分の水道光熱費一本では詳細は分かりません。コスト比較する場合、どちらがわりやすいか自明でしょう。電気代はなぜ上がったのか。水道代は何%上がっているのか。こうした点検を月次で行わないと無駄な費用が出て行ったりします。

以前、私が巡回監査をしていた社会福祉法人の話ですが、月次巡回監査において、水道代が先月より異常に上がっていることがわかりました。早速、担当職員がいる調べてみると浴槽の栓が破損していて、そこから水が漏れていることがわかったのです。日々浴槽に水を貯めるのに、普段より多くの水を必要としていたのです。



た。これに何も気づかず、1年間放っておいたらと思うと背筋が凍ります。月次の巡回監査の必要性を改めて感じる出来事でした。

また、水道光熱費とは別の勘定科目ですが、燃料に灯油を使っている施設は、これも重要なチェックポイントです。**灯油代の変動は極めて大きいのです。また、納入業者により単価も恐ろしく違います。**年間で100万円も違います。灯油代の金額は常に点検し、市場価格などもリサーチしながら、定期的に納入業者を見直すことで大きなコストダウンにつながります。

2つ目は食材費ですが、これはメインの食材費とおやつ代を分けている場合がありますが、小区分まで分ける必要はないと思います。

しかしながら食材費の分析は必要です。食材費を利用延べ人数で割ると1人当たり1日いくらの食材費を掛けているのかがわかります。

給食を外部委託している施設では、この分析をしておく必要があります。

特養や老健等の場合、利用者1日当たり1,380円の給食費をもらっていますが内訳は、食材費780円、調理人の人件費600円です。利用者の食材費が780円以上になっていないか、必ず押さえておく必要があります。

また、食材費の計上で気になることは、特養とショートで食材費をしっかりと分けていないケースです。ざっくりした按分比率で計算してそれを計上しているケースがあります。特養の収入とショートの収入から考えて、全然整合性のとれないようなものに出くわします。

ひどいものになると特養を赤字にしたくないという理由で、特養の食材費を少なく計上して、帳尻を合わせているような試算表まであります。

皆さんだったらどうお考えになりますか。事業ごとの採算性を把握するという試算表の目的を逸脱したもので、経営診断には使えない代物になります。

## 経費のチェックポイント

事務費とは、施設管理にかかる費用と従業員のために使う費用です。

押さえておきたい費用は、**業務委託費と保険料とリース料**です。

業務委託費も1つにまとめて計上されているものと、給食業務委託費、清掃業務委託費、園庭整備委託費、会計業務委託費、社労士業務委託費、シルバー人材委託費、人材派遣事業者委託費と小区分で分けてある試算表があります。

どちらのほうの実態がよく見えるかは自明でしょう。

**業務委託費は定期的に3社から見積を取って、価格低減に努めてください。**

## 会計処理は自前か、外部委託か

私の見るところ、会計処理を会計事務所に依頼すると経理規定違反となる恐れがあります。経理規定では、翌月の〇〇日までに月次の試算表を理事長に報告するようになっています。しかし、会計事務所に依頼すると月次の試算表が法人に届くのは早くても2カ月後になります。これは明らかに経理規定違反です。

**経理規定違反にも拘わらず、会計事務所に毎月数万円の顧問料を支払うことは無駄な経費の発生となります。したがって、社会福祉法人の場合は、法人側で会計ソフトを購入し会計処理をするべきなのです。**



会計事務所の指導が必要なのは、法人内での経理処理が適正・適法かのチェックや専門的な見地から見える経費節減項目や経営分析項目についてアドバイスをしてもらうことなのです。決して残高突合のために会計事務所職員が月次の巡回監査をしているわけではありません。

税理士法人あおぞらでは、社会福祉法人専門グループ（現在8名）では、日々社会福祉法人に関する最新情報と専門知識の涵養に努め、各施設様からは高い評価をいただいております。

#### 人材の確保について

ここで、人材派遣会社への委託金額が増加している内容と、職員の離職率との関係を見ておく必要があります。（今後「同一労働同一賃金」制度の実施により、人材派遣事業委託費が上昇することに注意してください）

離職率が高ければ委託費の増加は勿論ですが、施設内の職員のモチベーションが下がります。介護主任にしてみれば、最初からその都度入所した職員に業務内容を説明しなければなりませんし、経理事務においても退職、入所に関する事務手続きが増えるため労働時間の増加につながります。

職員の離職、入所が頻繁に行われると単に費用の面ばかりでなく、他の職員の労働時間を増加させ、モチベーションも下がることを承知しなければなりません。

#### 保険料について

保険料についても保険の種類で細分化している試算表と、全部まとめて計上している試算表があります。

ある法人のコンサルタントに入ったとき、試算表を見せていただいたところ、保険料が細分化されていて、似たような名前の保険料があるので、早速担当者に調べてもらいました。

またその担当者もこちらの意図を汲んで、保険の代理店に色々聞いてくれた結果、ダブっている保険があることがわかり、見直したところ、これも200万円ほどの削減につながりました。これも細分化した試算表のおかげです。

#### リース料について

また介護福祉施設では、リース契約もかなり広範囲に渡っています。コピー機、AED、車両、ホームページ、介護保険パッケージソフト等々あります。これらも金額の大きいものについては、精査してみる必要があります。

#### 修繕費について

最後に修繕費についてですが、介護福祉施設では修繕が必要になると1000万円以上かかることもまれではありません。

こうした費用をそのまま計上すると単年度の収支が悪化します。修繕は計画的に、予算の段階で見積もっておき、積立金から修繕のために繰り入れをしておくことで単年度の収支に影響を与えないですみます。

以上



【小嶋勝利氏のホーム潜入レポート 日経ヘルスケア11月号より】

## 本社が介護サービスの増収額を指示 ケアマネジャーに過大な圧力がかかる

今回登場する有料老人ホームは空室率が高く、赤字に苦しんでいた。そこで本社は介護保険サービスをできるだけ多く入居者に提供し、区分支給限度基準額に対する利用料アップを併設の居宅介護支援事務所に指示。ケアマネジャーは入居者と本社の間で板挟みになり、「これ以上、仕事は続けられない」と悩んでいた。

小嶋氏が潜入したこの有料老人ホームは全60室のうち、10室も空室がある。小嶋氏は非常勤の介護職員として潜入した初日、事務室に行くとき次のようなやり取りが聞こえてきた。

「ホーム長、これ以上Y様のケアプランにサービスを追加することはできません。いくら区分支給限度基準額が半分余っていても、ご本人が必要としていないサービスを無理やり入れることはできません」。

声の主はケアマネジャーB。ホーム長Aは、「そこを何とかいいくるめて介護サービスを入れてもらうのが、ケアマネの仕事だろう。うまくやってくれよ。サービスが少ないから売り上げも少ないんだよ。ケアマネの責任じゃないか」と応じた。しばらく彼らのやり取りを聴いていたが、Aは業績不振の原因をBの責任にしていた。



次の日の午後、事務室に行くと、Bが介護職員Cと打ち合わせをしていた。全入居者の区分支給限度基準額に対するサービス利用率を80%まで引き上げるようにAから指示されたのだという。

Bは入浴サービスを中心に増やそうとしたが、Cが「今の介護職員の配置数では、ケアプラン通りのサービスを提供できません」と苦言を呈した。さらに「一部の入居者の方々には、全額自費の生活支援サービスを既に利用していて、本来は介護保険サービスで行うべき内容も自費サービスの範囲で行っています。介護保険サービスの追加には応じないはずですよ」とCは見通しを示した。

後日、小嶋氏が勤務報告書を記入するために事務所に行くと、Bが1人で頭を抱えていた。小嶋氏が「大変ですね。ケアプラン見直しの指示があったと聞きましたよ」と話しを振ると、Bはせきを切ったように話し始めた。ここ1年で急に本社から収益向上への圧力が強くなり、ケアプランの内容よりも区分支給限度基準額に対する利用率の方が重要視されてきた。「このままでは前向きな気持ちになれず、ケアマネジャーの仕事が続けていけない」とBは涙ぐんだ。

1週間後、小嶋氏はホーム長AとBを呼び出し身分を明かした上で、次のように話した。Bには、「ホームの安定運営には収益を上げることが極めて重要です。ケアプ

ラン次第で収益が大きく変わるのも事実です」と説明。続けて「かといって必要のないサービスを増やすのは言語道断です。入居者のことを真剣に考えて本当に不要なサービスであれば、ケアプランから外すことをためらってはいけません」と指摘した。

Aには、「Bさんに何でも押し付けているようですが、Bさんは本社と入居者の要望の板挟みで悩んでいたのですよ。ホーム内の出来事は、まずホーム長が責任をもって解決しなければならないはずです。私は本社にAさんはホームの責任者として十分な仕事をしていないと報告しなければなりません」と伝えた。そして懸案になっている自費の生活支援サービスと介護保険サービスの整理を入居者に早急に行うよう指示を出した。

二宮尊徳は、「経済なき道徳は寝言であり、道徳なき経済は罪悪である」という言葉を残している。介護保険事業では、収益と適切なサービス内容の狭間でケアマネジャーが追い込まれ、過度な負担に悩むケースが多い。しかし、収益はケアマネジャーだけでなく管理者をはじめ全職員が一致協力の上、つくり上げていくもの。その中心に立つのは管理者であることを忘れてはならない。

その後、Bは「Aさんが入居者と話し合っ自費の生活支援サービスと介護保険サービスの違いを理解してもらい、必要なケアプランの追加に同意してもらいました」と言って、少しだけ笑顔が戻っていた。

以上

さて、このレポートと関連しているかどうかはわかりませんが、日本経済新聞には次のような記事が掲載されました。

## ケアマネ、過剰介護を助長？

日本経済新聞 2019年11月12日「朝刊」

要介護者への介護計画を立てるケアマネジャー（ケアマネ）が過剰な介護サービスを助長しているとの指摘が強まっている。介護事業者に雇われているために自社の介護サービスの利用へ誘導しがちで、本来は不必要なサービスを組み込んでいる懸念がある。介護を効率化するためにケアマネを事業者の経営から切り離し、中立性を高める改革が必要になりそうだ。

要介護認定を受けた高齢者が、自宅で生活しながら介護保険サービスを利用する場合の流れはこうだ。ケアマネが訪問介護やデイサービスといった介護サービスの内容や頻度を盛り込んだ計画（ケアプラン）を立てどの介護事業者を使うのが良いかを提案する。

ケアマネは中立性が求められるが、介護サービス事業者に所属しているのが実情だ。このためグループ事業所の介護サービスをプランに入れがちとされる。収益につなげるための営業員としての側面がある。こうした実態を裏付ける分析が出てきた。研究機関の医療経済研究機構（東京・港）はケアマネが介護サービスの量を適切に設定できず、過剰なサービスを助長していることを示す調査結果をまとめた。

2017年時点の高齢者人口あたりの介護事業所数と、給付額の相関を都道府県ごとに調べた。その結果、施設に通うデイサービス、自宅で介護を受ける訪問介護のいずれも、事業所の数が多いほど介護給付費も増える強い相関があった。

デイサービスでみると、75歳以上の高齢者千人あたりの事業所数が最も多いのは沖縄県で3.9カ所。65歳以上の1人当たりの給付費も沖縄県が全国最多の月7386円だった。事業所数2位（3.4カ所）の佐賀県が給付費も2位（4693円）だった。

介護サービスはケアマネが作成したケアプランに沿って提供されるため、ケアマネが供給量を定める。今回の分析では供給量が事業所の数で決まっているとの結果が示されており、競争の厳しい地域ほどケアマネが経営維持のため不必要なサービスを組み込んでいる構図が浮かび上がる。ケアマネの質の向上は長年の課題で、政府はケアプランの有料化を検討している。現在、社会保障審議会（厚生労働相の諮問機関）の介護保険部会で論議されており、20年の介護保険制度改革の焦点になっている。

通常、介護サービスはかかった介護費の原則1割を介護を受ける高齢者が負担する。ただケアプランの作成に限っては利用者の負担はゼロで、全額が保険給付だ。

財務省は「無料のため利用者からケアマネに対する質のチェックが働きにくい」と指摘。有料化によって要介護者がケアプランに関心を持つようになり、競争原理が働いて質が高まるとみる。

一方、利用者の負担が生じるため反対意見も強い。ニッセイ基礎研究所の三原主任研究員は「必要なのはケアマネの独立を高めること」と指摘する。所属事業所の利益を追求しないようにするため、市町村がケアマネにプラン作成の業務委託料を支払う形に変えることも一案という。

介護費は17年度には、10.8兆円となり、制度が創設された00年度の3.6兆円から3倍に膨らんだ。過剰な介護を改めるためにはケアマネの改革が一つの焦点となる。

## 介護経営を斬る コンサルタント小濱道弘 (日経ヘルスケア 11号)

### どうなるケアプランへの自己負担導入

### ケアマネは今こそ業務の再点検を

厚生労働省の社会保障審議会では介護保険法改正の論議が大詰めを迎えている。一方で、内閣府の「全世代型社会保障検討会議」でも中間報告がとりまとめられる時期が迫ってきた。

幾つかの論点が出ているが、介護業界が関心を寄せているのは、ケアプラン作成などを担う居宅介護支援サービスへの利用者負担の導入だ。

推進派の論拠では「ケアマネジメントの質の向上」が挙げられている。現在、居宅介護支援の介護報酬は全額が介護保険で賄われ、利用者の自己負担はない。そのため利用者側はケアマネジャーに「お世話になっている」という意識が強くて不満を言いにくく、これがケアマネジメントの質の向上を阻害しているという主張だ。そこで自己負担を導入すれば、利用者は不満や意見を言いやすくなり、それらの声を取り入れることでケアマネジメントの質が向上するという。

その是非は介護保険部会の審議を待つことにして、今回は居宅介護支援事業所で重要性が高まっているコンプライアンスについて考えてみたい。



### 経営者に求められる覚悟

居宅介護事業所のケアマネジャーは、運営基準に沿って利用者及び介護サービスの提供事業所にケアプランの控えを交付しなければならない。さらに解釈通知では「遅滞なく」と記されている。

では、その期限はいつか。ケアプランに位置付けられた担当事業所は、個別サービス計画を作成してサービスを提供しなければならない。この際、ケアマネジャーが交付したサービス開始日以前にケアプランの控えが手元になれば、個別サービス計画を作成できない。そのため「遅滞なく」に一つの目安として「最初のサービスが提供される日以前」と考えるべきだ。

ただし、やむを得ない事情で交付が遅れるケースがある。その場合、介護サービスの提供事務所はケアプランの控えがないまま暫定の個別サービス計画書を作成してサービスを開始し、ケアプランの到着を待つて突合を行うという手順を踏む。サービス担当者会議が開催されていれば、こうした対応は一応可能ではある。

先日ある会合で私がこの問題について言及した時、「ケアプランの交付に30日程度を要しています」と発言したケアマネジャーがいた。実際、多忙を理由に交付が遅れるケアマネジャーは結構存在し、運営基準違反の認識がない人もいる。ケアマネジメントの質以前の問題だろう。

ケアマネジャーの業務を定めた運営基準はまだある。例えば、ケアプランに位置付けた介護サービスの提供事務所からの個別サービス計画の控えの提出を求め、ケアプランとの整合性を確認することが規定されている。

これに関連し、5月29日に厚労省が発出した「介護保険施設等に対する実地指導の標準化・効率化等の運用指針」には注意したい。居宅介護支援への実地指導の際にチェックされる標準確認項目に「担当者から個別サービス計画の提供を受けているか（整合性確認）」の記載があるのだ。



ここで言う整合性とは、介護サービスの担当事業所が作成した個別サービス計画の内容をケアマネジャーが確認し、自らのケアプランにそのサービスが位置付けられているか、それ以外のサービスが記載されていないか整合性をチェックして記録をすることを指す。今後、行政の実地指導で必ず調べられるだろう。

ケアマネジャーがケアプランの交付にもたつけば、担当事業所の個別サービス計画の作成も遅れる。個別サービス計画の控えの受領に時間を要すれば、結果として整合性の確認作業に支障を来すわけだ。これらの業務を実施していない場合は、運営基準違反として指導対象になる。違反が続けば行政処分の対象となり、介護報酬の返還を求められかねない。

忙しいことは理由にならないし、甘えであると認識すべきだ。ケアマネジャーの業務は全国共通であり、多くのケアマネジャーが業務をきちんこなしている。万事遅れずに仕事を遂行してこそプロなのだ。

現場でコンプライアンス対策を進める際、業務手順などを見直そうとしない古参のケアマネジャーの管理者も見られる。だが手を打たなければ、ほかのケアマネジャーは従来のやり方が正しいと思い込んでしまう。ベテラン職員の退職も厭わない強い覚悟と改善に臨む姿勢が経営者には必要だ。

## 実地指導の対象項目が変わる？

2017年度の介護事業所の指定取消・効力停止処分は257件に上り、居宅介護支援は27件と訪問介護に次いで多かった。2018年4月から居宅介護支援事業所の指定権限は、都道府県から市町村へ移管。これに伴い、実地指導は市町村が行うか、または都道府県との共同実施となった。

実施指導の所轄が変われば、指導時のチェックポイントも変わる。かつて2012年度介護保険制度改正で実施指導の権限が都道府県から中核市へ移行した際、行政処分件数が倍増。それまで都道府県の指導でほぼ指摘されなかった事項が指導対象となったことは記憶に新しい。





## ケアマネへの指導は厳格化へ コンプライアンス対策が必須に

例えば、通所介護への実施指導。「花見や買い物などの外出支援サービスの提供時間帯には介護報酬の請求を認めない」とする返還指導が各地で相次いだ。同様のことが、今後の居宅介護支援への実施指導で起こる可能性がある。特に前述した厚労省の指針で居宅介護支援の標準確認項目が明確になったことで、実施指導のチェックポイントが大きく変わることに留意しなければならない。

居宅介護支援など介護保険サービスの事業所の指定を申請する際には、経営者の誓約書の添付が義務付けられている。これは法令を順守する旨の誓約書であり、自らの法令知識の不足を理由に処分からは逃げられない。

多くの居宅サービス事業所や介護施設は居宅介護支援事業所を併設している。今一度、コンプライアンス体制を再確認することが不可欠である。

以上

# 他者から学ぶ

私は、毎月、10日前後、三重県内の福祉施設に訪問させていただいております。三重県ではセミナーを四日市と伊勢で開催するため月の半分ほどの日数を社会福祉法人に関わる仕事をしています。

それでは、他の日はいったい何をしているのかと言えば、時間の許す限り他団体や他法人が開催する研修やセミナーに参加しています。後は、ご依頼いただいた個別の社会福祉法人様のコンサルタント支援、毎月開催するセミナーレジメの作成、毎月発行する社会福祉法人経営情報の作成などをさせていただいています。



私が何故、他のセミナーに参加するのかといえば、コンサルタント業務に活かすことは勿論ですが、セミナーに参加される方々に少しでも役立つ最新情報を提供させていただきたいとの思いからです。

セミナーにご参加いただく受講者の方々には、大変なご苦勞をされていることと申します。ただでさえ忙しい業務のなか、時間を割いていただくこと、かつ貴重なお金を支払って受講していただいているわけですから、セミナーでは、常に最新の情報を提供し、少しでも皆様のお役に立てるものでなければなりません。したがってセミナーレジメは、常に最新の情報を盛り込んだものに作り直す必要があり、明日からの仕事にお役立ていただくものでなければならぬと考えています。

ところで、皆さんは「PEST」という言葉をお聞きになったことはあるでしょうか。この言葉はマーケティング手法の基本を示す言葉として知られています。

## PEST

業界を巡る大きな環境、すなわち Politics (政治)、Economy (経済)、Society (社会)、Technology (技術) という4つの要素の頭文字を取って作られた言葉です。

業界の環境は、常にそれを囲む大きな環境(マクロ環境)に影響されます。したがってマクロ環境を分析すれば、さまざまな判断の正確性が高くなります。

例えば、介護業界では「介護報酬の増減や規制など高齢者介護を巡る政治の動き」、「不動産価格の動向や求職率、失業率」、「人口動向」、「高齢者の介護の負担を自宅から事業所に肩代わりさせることを推奨する世論の動向」、「リハビリ用品の技術進歩」等の最新情報を見極めることで、世の中の流れを中長期的に予測し、マクロ環境がどう影響してくるかを確認することができます。

P : 政治 (Politics)

・ 法律 (規制・税制)、政府・関連団体の同行、消費者保護、公正競争 等

E : 経済 (Economy)

・ 景気、価格変動 (インフレ・デフレ)、貯蓄率、為替・金利 等

S:社会(Society)

・宗教、価値観、倫理観、社会規範、世論、ライフスタイル 等

T:技術 (Technology)

・技術革新、特許、生産・商品化技術、技術のライフサイクル 等

これらの情報は、毎日の新聞や経済誌等を読めば、凡そのことは掲載されていますので、私よりはるかに詳しい方々も大勢おられることと存じます。

しかし、私は講師をする上では、より専門的にこれらの事柄を知る必要があるのではないかとの考えから、社会福祉に関わるものばかりではなく、あらゆる分野のセミナーにも参加するように心がけています。

そして、セミナーを開催する際、これらの情報も自分なりに整理し、参加された方々に提供することが説明者としての責任ではないかと考えています。

他セミナーに参加して分かることは、「え、先進企業では、そんなに運営や経営方針が変化しているのか、そんな技術革新が実用化されようとしているのか」といった驚きです。このノウハウを社会福祉法人に応用しようとするれば、多くの社会福祉法人様からは、「そんなこと、とてもできませんよ。」といったコメントが返ってきそうです。しかし、世の中は、必ず変化を求めて最新の経営ノウハウに舵をきっていくものです。

私が参加した他のセミナーのなかで、とても参考になったものをご紹介します。

10億円もの赤字があり、廃業寸前の老舗旅館（陣屋）の女将となった宮崎知子さんの講演はとても刺激的でした。何故なら旅館業としては非常識ともいえる経営を次から次へと展開し、今や経営を立派に立て直し、黒字経営を続けられているからです。非常識な経営とは何か、まず第一に顧客管理、会計処理、経営分析、仕入管理、客室管理、浴場管理等をすべてIT化（これまでは全て手書き管理）し、徹底的な効率化を実現していること。当時120人いた従業員は現在3分の1になっており、（ほとんどが定年退職に伴う自然減のようです）一従業員の平均給与は408万円となり宿泊業の全国平均（250万円）を大きく上回っているのです。



宮崎 知子さん

来春入社の採用募集には20人以上の応募があり、既に3人の採用が決まっています。

次に週休3日制を実施（月～水までは休館、木～日まで営業）していること。そして驚いたことに、これまで一泊一万円少々の宿泊代を3万7千円と値上げするなど、旅館業を運営している他の同業者からみれば、まさに信じられない非常識な経営手法といえるでしょう。

しかし、それでもお客様が一杯でリピート客も多く宿泊されるということは、徹底したマーケティング分析に基づく他の宿泊施設にはないおもてなしの仕組みがあるからです。

（毎週木曜日の午前中は、徹底した顧客サービスの内部研修を実施されています。）



老舗旅館「陣屋」

宮崎和子さんは、それまで夫（ホンダ技研勤務のエンジニア）を支える一家の主婦（2 児の母）であり、それまで宿泊業に勤めたこともないのです。たまたま旅館業を営むご主人の父親が急死したことから女将さんだった母親も病気がちとなり、やむなくご主人の実家である老舗旅館の若女将となって後を継いだのです。文字通り素人の女性なのです。

しかしながら、彼女の発想により、次々と新しい試みを行い、多くの宿泊業が経営難に苦しんでいる中で、驚異的な成長を続けているのです。

営業日は異例の週3日休館（これも驚きでしたが）にしているため、休みの日には、従業員には副業を勧めており、他の宿泊施設で働き、陣屋旅館との違いをしっかりと勉強するようにと奨励しているといいます。さらに料理長なども他の旅館に貸出しを行う等の計画もあり、まさに破天荒の経営です。

このことは、これまでの常識に囚われて経営していたのでは、間違いなく倒産していた老舗旅館です。そんなことができるのか、といった発想の転換が今の時代には必要になっている証拠でしょう。

社会福祉法人（税理士法人も同様）は、こういうものだといった既成概念に囚われていては、もはや業界としての発展性を望むことはできません。常に新しい発想、非常識と思われるアイデアも、どのようにしたら実現できるかを考え行動していかなければ、これからの社会福祉法人（税理士法人）としての発展性はないかもしれません。

御木本幸吉氏の言葉（三重県が産んだ真珠王）

常識なんてものは、ただの人間のいうことだ。そんなものをありがたがっていてなんで偉くなれるのか。普通人間が考えたり、したりすることをしている、普通人間にさえなれない。



今後、当事務所が主催しますセミナーにおいては、これまで蓄積してまいりました新しい経営ノウハウや今後吸収する最新情報などをできるだけ多く、低料金でご紹介してまいりたいと存じます。

参考: セミナーの参加料金について

税理士法人あおぞらが主催するセミナーについては、関与先法人様の場合は全て無料、その他の法人様においては、お1人様3,000円（税込み）、ただし1日研修の場合は5,000円（税込み）で受講していただけます。

また年間（10月～翌年9月までの一年間）、6回以上セミナーにご参加いただいた場合は、7回目以降は何名様でも全て無料でご参加いただけます。

以上

## 【ちょっと気になる新聞報道】



### 男性公務員の育休原則に

日本経済新聞 2019年10月29日「朝刊」

政府は国家公務員の男性職員について、原則として1カ月以上の育児休暇の取得を促す方針だ。取得をためらわないように職場ごとに仕事の分担などの計画をつくり、課長補佐以上の人事評価に反映して実効性を高める案を軸とする。2020年度の実施をめざす。地方自治体や民間企業への波及を見込み、男性と女性がともに子育てしやすい環境を整える。～中略～

国家公務員は性別に関係なく最長3年の育休制度を利用できる。ただ休みを取ると、考課や人事などへの影響を懸念する声はなお根強くある。

政府関係者は「取得者が不利にならない制度にする」と話す。具体策として育休を1カ月以上取得できるよう体制を見直し、業務に影響がでないように事前に計画を作らせる方針だ。～以下省略～

### 特養補助対象者 削減へ

日本経済新聞 2019年10月30日「朝刊」

厚生労働省と財務省は特別養護老人ホームなどに入所する所得の低い人に食費や居住費を補助する制度で対象者を大きく絞る方向だ。

今は、預貯金などの金融資産が一千万円以下だと補助してもらえるが、600万円以下にする案で調整する。高齢化で介護費の膨張が続いており、高齢者にも一定の負担を求める。

#### 預貯金 600万円以下に限定 介護費 480億円抑制

見直し案を進めるのは、所得が少なく住民税が非課税となる世帯を対象とした「補助給付」と呼ぶ制度だ。特別養護老人ホームなどに入居する人が対象で、単身者の場合は預貯金などの金融資産が1千万円以下、配偶者がいる場合は2人合わせた金額が2千万円以下の場合に、食費や居住費の一部について補助を受けられる。

#### 食費打ち切り案

厚労・財務両省はこの基準を単身は600万円、夫婦なら1600万円に下げ対象者を絞り込む方針だ。さらに一定の所得がある人は、金融資産が600万円以下でも食費の補助を止めることを検討する。本人の年金が年120万円を超える場合に、食費の給付を止める案が有力だ。～以下省略～



## 35年 量子計算が実用化 40年 火星で基地建設

日本経済新聞 2019年11月2日「朝刊」

2035年に実用的な性能を持った次世代計算機「量子コンピューター」が実現し、40年に月や火星で宇宙基地を建設する。こんな未来の科学技術の予測を文部科学省の科学技術・学術政策研究所がまとめた。専門家約3500人への調査などを基に2040年の未来像を描き、約700の科学技術が普及する時期などを分析した。政府は分析結果を科学政策の議論に役立てる。

2029年	・人間を代替する農業ロボット
2030年	・老化に伴う運動機能低下の予防・治療 ・ウナギなどの大規模な陸上養殖
2031年	・無人で自律運航する商船
2032年	・交換不要、低コストな電気自動車用蓄電池の実用化 ・ロボット・AIによる外科手術
2033年	・都市部で人を運べる空飛ぶ車 ・日本国内の全活火山の切迫度の評価
2034年	・3Dプリンターによる再生医療 ・完全な自動運転(レベル5)
2035年	・数百量子ビットのゲート型量子コンピューター ・人の移植用臓器を動物体内で作る
2036年	・変換効率50%を超える太陽電池
2039年	・化石燃料を使わない航空機
2040年	・月や火星で宇宙基地の建設
2044年	・海水中からウランなどの希少金属を回収
2048年	・宇宙太陽光発電 ・海洋都市の建設
2051年以降	・核融合発電

同研究所は「科学技術予測調査」の報告書を1日公表した。40年ごろにどんな技術が実現するかの未来像を描くことを目指した。専門家が重要だと選んだ702の研究テーマについて大学や企業の研究者ら5352人に実現の見通しや重要度、日本の国際競争力などをアンケート調査した。研究テーマはロボットや人工知能(AI)、医療、防災といった生活に身近なものから、宇宙や生命の根源的な謎に迫る基礎科学まで多岐にわたる。15年公表の前回調査では932のテーマが対象だったが、社会の変化や科学技術の進展に合わせて選び直した。

量子コンピューターはじめとする電子技術はAIなどに続く革新技术として期待される。欧米中が開発を進め、競争は激しくなる。日本政府も19年以内に量子技術の研究開発の戦略をつくり、今後10年間の具体的な工程表をまとめる予定だ。

米グーグルは10月、量子コンピューターが従来型のコンピューターには困難な問題を解く「量子超越」を実証したと発表。53個の「量子ビット」を計算に利用した。

予測調査では、グーグルを上回る数百の量子ビットの量子コンピューターが35年ごろに実現し、一部で使われ始めると見通した。近年の量子コンピューターの性能向上は目覚ましく、実現時期は早まる可能性がある。ロボットやAIといった先進技術は生活や働き方を大きく変える可能性を秘める。次世代ロボットとAIによって外科医の熟練に頼らない手術(実用化予測は32年)も都市部で人を運べる「空飛ぶ車」(同33年)、発話できない人と動物の会話できる装置(同34年)などの未来技術も登場する。これまでの調査では実現時期の予測と現実に大きな差が出るテーマもあったが、09年に過去の予測を検証したところ約7割のテーマが実現していたという。

時期の正確な予測は専門家でも難しいが、実現するかどうかは概ね見通すことができているといえそうだ。

## 仕事・生活の負担軽減

日本経済新聞 2019年11月9日「朝刊」

### V I S H 幼稚園連絡帳不要に

中部のIT(情報技術)企業が事務を効率化するクラウドサービスに力を入れている。トップマックス(名古屋市)は幼稚園の紙の事務作業を減らすシステム(V I S H)を開発した。

V I S Hは幼稚園のIT化を支援する。9月、保護者との間で交わす紙の連絡帳をなくし、クラウド上でやり取りするサービスを始めた。欠席連絡もスマホのアプリ経由で受け付ける。「インフルエンザが流行する時期などは欠席の電話がひっきりなしになる幼稚園が多い」(V I S Hの担当者)といい、職員の負担軽減につながる。

すでにV I S Hは送迎のバス到着予定時間を知らせるサービスなど先行して始めており、全国約1200カ所で導入されている。共働き夫婦が増えるなか、保護者が朝夕の時間を有効に使えるようになり、利便性の向上に一役買っている。以下省略～

## 高齢者の介護移住促進 厚労省議論 自治体間の負担ならず

日本経済新聞 2019年11月15日「朝刊」

厚生労働省は14日、介護施設に入る高齢者への給付を入れる前に住んでいた自治体が負担する「**住所地特例制度**」の対象を拡大する議論を始めた。認知症の高齢者が共同生活する「グループホーム」などは対象外で受け入れる自治体が改善を求めている。高齢者の地方移住は進まず、財源負担の不公平感をいかに払拭するかが課題になっている。14日に社会保障審議会(厚労省の諮問機関)の介護保険部会で論議した。

介護保険では原則、住民票を置いた市町村が高齢者の介護に給付する。だが多くの介護施設がある自治体に集まると、その自治体の負担が重くなる。そこで例外的に住民票を移す前の自治体が給付する住所地特例の仕組みがある。

今は特例制度を使えるのは高齢者が特別養護老人ホームなどに移住した場合のみ。2017年度の利用者は16万人で介護保険に加入する高齢者の0.5%にとどまっている。

国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、東京圏(1都3県)で75歳以上の人口は15年から25年の10年間で175万人増える見通し。内閣官房によると地方への移住を希望する人は男性で37%、女性で28%おり、受け入れ先の体制整備が課題になっている。

全国町村会顧問の藤原忠彦氏(長野県川村村長)は14日の部会で「住所地特例は移住促進の観点から課題も多い。財政面で不公平感がない対応をお願いしたい」と語った。

一方厚労省は各市町村の財政負担をならず「調整交付金」を精緻化するなどして対応しているとして、特例措置にの拡大に慎重だ。厚労省は審議会での論議を踏まえ、必要な措置を検討する。

## 法人税の電子申告、来年4月義務化

### 迫る期限 進まぬ準備 民間調査「大企業3割 今も紙」

日本経済新聞 2019年11月15日「朝刊」

大企業による法人税と消費税の電子申告義務化が2020年4月に控えるなか、企業側の準備が進んでいない。税金の電子申告が義務化されるのは資本金1億円を超える大企業だ。

税務会計システム大手のTKCは9月、資本金1億円を超える企業1000社の経営者や財務・会計・税理部門の担当者にアンケート調査を実施。調査結果によると既に電子申告に対応している企業は約4割あったものの、現時点でも紙で申告書を提出している企業が約3割あることが分かった。～中略～

既に電子化対応を済ませた企業では、業務効率化の効果が出ている。財務省と国税庁は20年度の税制改正でも、請求書の発行から保存までをクラウドで完結し、完全電子化しやすくなるような規制緩和を検討。中長期的には、個人・企業の取引から税金の申告・納税までを全て電子化することを目指している。

### インフル流行入り 厚労省発表 昨年より4週早く

日本経済新聞 2019年11月16日「朝刊」

厚生労働省は15日、インフルエンザが流行入りしたと発表した。4～10月の1週間で、定期観測している医療機関の患者数が1施設あたり1.03人となり、流行入りの目安とされる「1人」を超えた。昨年よりも4週間早く、新型インフルエンザが夏に流行した2009年以降で最も早いという。

都道府県別で患者が最も多いのは沖縄県で1施設あたり4.45人。鹿児島県2.66人、青森県2.48人、長崎県2.31人と続き18都道府県で流行入り水準に達した。10日までの1週間に学級閉鎖などの対応をとった保育所や幼稚園、小中学校は115施設。インフルエンザは感染した人のせきやくしゃみのしぶきに乗って広がるため、厚労省はマスクを着用したり、ティッシュなどで口を覆ったりする「せきエチケット」の徹底や予防接種を呼び掛けている。

19年は9月9日～15日の週に沖縄県で1施設あたり50.79人と「警報」水準に達し、全国平均も一時1人を超えたが、流行が局地的だったことから全国的な「流行入り」の判断は見送っていた。

私は日ごろ老人介護施設、保育所等に訪問する機会が多いため、新聞報道がされた当日、早速、近くの医院に行き、インフルエンザの予防接種を済ませました。毎年11月の終わりにインフルエンザの予防接種は行いますので、今回は2週間ほど早く済ませたこととなります。

**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 - 1 7

TEL 0596-24-6770

〒516-0061

**曾祢事務所** 三重県伊勢市曾祢 1 - 1 - 1 8

TEL 0596-21-2468

〒516-0061

**志摩事務所** 三重県志摩市可児町鷺方 2975-183

TEL 0599-43-5155

〒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**