

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2年4月

目次

【あなたはどうか生きる】

自己探求③	1P
-------	----

【経営】

変わり始めた介護福祉施設	2～3P
--------------	------

【労務】

日本での国内感染は増加している	4～9P
「未払残業代払って」急増	10P
良好な人間関係を構築するための心理学	11P

【会計】

上級篇

先代社長は次期経営者には、まず経理をマスターさせる。なぜか？	12P
--------------------------------	-----

中級篇

資金収支計算書から経営を見る	13～14P
----------------	--------

初級篇

I 社会福祉法人の会計業務	15～21P
II 作成すべき計算書類は3種類プラスαです	22～23P
III 日々の入出金と現金の管理は慎重に	24～25P
IV フロント（窓口）業務と経理業務での連携が欠かせません	26～27P
V 予算はとても大切です	28～29P
VI 予算管理は比較と分析で	29～30P
経理担当者の心構え	31P
決算について	32～39P

【ちょっと気になる新聞報道】

◆転職者数、過去最高に 昨年、正規雇用への転換	40P
◆派遣時給1月2.8%上昇 事務職の求人が増加	40P
◆要介護度 ばらつく認定	40～41P
4月開催セミナーの延期について	42P

【あなたはこう生きる】

自己探求③

◆常に進道を求める

あなたは、黒田如水という人をご存知ですか。安土桃山時代の武将で通称は黒田官兵衛・黒田勘解由ともいわれていました。名は祐隆、のちに孝隆（よしたか）・孝高と改めました。如水というのはその号です。彼は豊臣秀吉に従って数々の合戦に従事して武功を立てました。朝鮮の役にも従事して石田三成と仲が悪くなり、慶長五年（1600）の関ヶ原の戦いには徳川方について九州の平定に力を尽くした人です。その長男の黒田長政は、福岡城主として武名を天下にとどろかせた人です。



（故 飯塚 毅氏）

この黒田如水という人は、はじめ和歌を究めようとしたが、のちに武を学ぶようになり機略縦横で軍略にすぐれていた、といいます。

この人に水五則という教えがあります。若いころ、私はこれを知らなかったのですが晩年期の雲巖寺の隠居、水月庵、植木義雄老師から教えられて知ったのです。それは、水の性質を五つの角度から捉えて、人生の教訓として位置づけたものです。

その第一則に「常に自らの進路を求めて止まざるは水なり」という教えがあります。なる程と、合点しました。水はそれこそ、一瞬も休まず、低い方へ、低い方へ、流れまですからね。それを己が人生の大切な教訓として位置付けたところが偉いと思うんですよ。ああそうか。だが、そんなこと当たり前じゃないか、と判断して、プイと忘れてしまうのも一つの生き方ですが、待てよ。俺はどうなんだ。俺はこの様な人生を送っているか、と自分に向かって反問する。**一瞬も休まず自分を磨く、ということを俺はやっているか。**もしやっていないとすれば、俺は三百九十年も昔の黒田如水に劣るじゃないか。そんなことでは碌な人生は持てないぞ、と自分で戒められるかどうか。ここが自分の勝負の分かれ目なんですね。

あなたの周りにいる年輩の人を観察してご覧なさい。どうですか。大概の人は、一瞬も休まずに、自分を磨くという姿勢をとっていますか。それは何も手に汗を握り、目をつり上げて構えている、なんてことを意味してはいません。心の姿勢のことなのですから。

【コメント】

人は死ぬまで「一瞬も休まず自分を磨く」という言葉はグサリと心に刺さります。心の姿勢として日々自分を磨く生活をしなければ、碌な死に方はできないと、飯塚氏は言います。これは難しい。本当に難しい。特に私など怠惰な者にとっては、難儀中の難儀です。どうしたらよいものか。日々精進に努めるしか道はなさそうです。

以上

【経営】

変わり始めた介護福祉施設

サ高住などで接客や農作業 高齢者、住みながら働く

出典：令和2年2月23日 日本経済新聞「朝刊」

新聞報道によると高齢者向け施設で、入所者が働いて収入を得る機会を設ける動きが広がっているようです。

要介護度が低い人らに軽作業や接客の仕事を提供し、生きがいを感じたり、生活費を補ったりしてもらおう。「老後資金 2000 万円問題」など高齢者世帯の生活資金への関心が高まるなか、住まいとともに働く場を提供する施設が増える可能性がある。

千葉県舟橋市にあるサービス付き高齢者向け住宅(サ高住)「銀木屋(ぎんもくせい)」に 2019 年 5 月、一般客も利用できる豚しゃぶレストランが併設された。施設を運営するシルバーウッド(同県浦安市)がフランチャイズ契約を結び、入所者ら 4 人が調理や接客の担当者として働く。店長は介護職の経験者が努めている。

時給 980 円は千葉県内の最低賃金を上回る。野菜の盛り付け役の宮川和枝さん(84)は「体調に気を使ってもらいながら働いている。給与が楽しみだし、独りで過ごす時間が減った」と笑う。

介護事業のリアルステージ(奈良市)は運営するサ高住など高齢者施設の入居者に袋詰めなど軽作業で働いてもらう事業を始めた。2019 年に同社が設けた合同会社が外部から作業を受託して、要介護度がおおむね「要支援 1～要介護 2」の高齢者のうち、働きたい人に割り振る。

作業時間は 1 日 1～2 時間で、月収は数千円から 1 万円程度。現在は約 40 人が働く。入所者に生活の張り合いとしてもらうとともに、合同会社の収益向上を目指す。現在の月商は 20 万円程度だが、将来は 100 万円に増やす目標だ。

有料老人ホームを運営する社会福祉法人「伸こう福祉会」(横浜市)は農作物を栽培する仕事を提供している。神奈川県内で農地を借り、看護師が健康管理をしつつ葉物野菜を育ててもらい、地元のレストランに出荷する。

「就労意欲を高めるために給与に勝るものはない」(同法人)。1 時間 300 円で約 15 人が働く。



萌福祉サービス（札幌市）は 2018 年、有料老人ホームの入居者に、皿洗いや掃除などを手伝ってもらおうと、現金に交換できるポイントを付与する制度を導入した。

「孫への贈り物に使う人も多い」（同社）。やりがいを見出し、約半年で要介護 1 から要支援 2 に改善する例もあるという。参加者が増えれば職員が業務に専念しやすくなる。

リクルートジョブズによる 2018 年の調査で、60～74 歳の約 6 千人に「何歳まで働きたいか」を聞いたところ「70～74 歳」が 39%と最も多く、「75～79 歳」（25%）が続いた。就労したい理由（複数回答）は「生活維持」が 37%で、高齢になっても収入を得たいと考えるシニアは多い。

日本総合研究所の安井洋輔主任研究員は「報酬はやりがいを高めるが、健康状態など把握する施設側の配慮が欠かせない」と指摘している。

【コメント】

この記事を読んで、高齢者にはただ施設に入所してもらっただけでなく、就労の場を提供することにより、生活への張り合いをもってもらうことは、高齢者が元気で過ごす活力にもなりますが、それを上回る評判が近隣周辺に高まり、その施設への入居希望者が増えることが考えられます。

高齢者だから、ただ単に健康に留意し、毎日、何もせずに静かに暮らすということは一見幸せそうにも思えますが、やはり人間はいくら年をとっても、何らかの形で社会に貢献したいと思っておられる方も多いはずです。

高齢介護サービスをその主たる業務とする老人介護施設では、もっと高齢者の尊厳と自立を促す就労の場を提供できるように考えていくべきかもしれません。

以上

【労務】

日本での国内感染者は増加している

出典:みんなの介護ニュース 令和2年3月5日

現在、新型コロナウイルスが世界的に流行の兆しを見せています。中国の武漢市で流行が始まったこのウイルスは、現在では日本を含むアジア諸国や、ヨーロッパなどで感染者が増加。厚生労働省の発表によれば、3月4日時点でPCR検査を実施した人数は6,519人で、そのうち陽性となったのは284人、死者は6人という状況です。

過去の大規模集団感染との比較



出典: (世界保健機関) 2020年03月05日更新

このウイルスの特徴は、風邪のような症状が起きた後、重篤化すると肺炎などを引き起こすというもので、強い感染力を持っています。対策として、政府は大規模イベントの中止や、学校の休校などを要請する声明を発表。さらに、この休校に伴って子どもの世話をする必要が生じた保護者に対して、助成金を出す制度の準備を進めるなど、感染拡大を防ぐ手立てを進めています。

そんな中、懸念されているのが、介護現場での人手不足の加速です。2月28日、厚生労働省は介護保険最新情報の Vol.773 の中で、この期間中の介護施設や事業所の運営に関する特例について周知を行いました。

この特例とは休校などにより、**子どもの世話をすることが必要となったスタッフが多くいるなどの理由で、定められた人員配置基準を満たすことができない状況になってしまっても、ただちに基準違反と判断されない**というものです。コロナウイルスの流行やその対策が、介護業界にも影響を与えています。

コロナの影響で介護施設では人員配置基準が変更

この「**人員配置基準**」とは名前の通り、介護現場での人員を配置する基準を指す言葉です。病院や介護施設などでは、入院や入居をしている人数に対して、医師や看護師、介護スタッフの数を一定数確保することが必要になります。

医療や介護のサービスを適正な質を保ちながら提供するうえで、一定数の人員が必要になるという視点から、この人員配置基準が定められているのです。介護業界では、有料老人ホームなどの施設において、**入居者3人に対して介護スタッフ、あるいは看護師を1人配置するというルールになっており、俗に「3対1介護」と呼ばれています。**

誤解を招きやすいのは、この3対1のルールが常に守らなくてはいけないというわけではなく、常勤換算という考え方で数えられている点です。これは、入居者3人に対して、1名の常勤する介護スタッフ、あるいは看護師を雇用しているというもので、正規雇用をしているスタッフも、パートタイマーのスタッフも対象となります。また、常勤していないスタッフについても、その人が週あたりで労働する時間を、週の労働時間で割った数を、人数に加算しても良いというルールがあるのも特徴です。

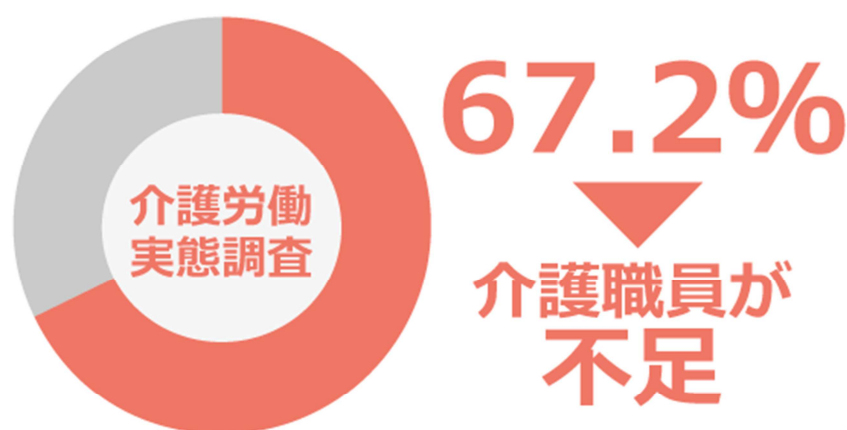
例えば、週あたりの労働時間が50時間の職場であれば、10時間働くパートタイマーは0.2人として換算することができるということになります。

特例措置で介護現場は混乱必至 介護施設の7割近くが深刻な人手不足

こうした人員配置基準を、**コロナウイルスの流行とその対策の影響で満たせない施設が多く存在しているため特例措置が取られる**ことになったのです。

しかし、この特例に反対する声も介護現場から上がっています。元々、介護業界は人手不足という慢性的な問題がありました。昨年8月に介護労働安定センターが発表した『平成30年度介護労働実態調査』によれば、2018年に事業所に対するアンケート調査で、**従業員の不足を感じていると答えた割合は67.2%と、3分の2以上という結果**になりました。

職員不足と答えた介護施設の割合



出典：『介護労働実態調査』（介護労働安定センター） 2020 年 03 月 05 日更新

これは、2013 年の 56.5%から年々上昇しており、人手不足感はより加速しているのが現状です。この原因としては、高齢化社会が深まる中で需要が増加している上、**多くの企業が介護業界に参入していることから、人材獲得競争が激化していることが挙げられます。**2019 年には 111 件の介護事業者が倒産し、**2017 年と並び過去最多となりましたが、この主な要因も人手不足であるという見方が一般的です。**

こうした中で、特例が認められた場合、介護施設では深刻な人手不足に陥るのではないかと予想され、それに懸念を示す声が少なくないのです。

人員配置基準の特例措置でワンオペ体制がまん延する

こうした特例措置の影響のなかでも、特に懸念を示されているのが、**従業員が一人で勤務する、いわゆるワンオペ体制を取る施設が増加するのではないか**という問題です。

日本医療労働組合連合会が 2018 年度に行ったアンケート調査によれば、**小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護やグループホームのすべて、および特養老人ホームのおよそ 5 割で夜勤の体制がワンオペであった現状が明らか**となっています。

また、同じ調査によれば、**夜勤が長時間となりやすい 2 交代制のシフトを採用している施設が全体の 85.5%と大多数。**さらに、そのうち 81.1%は、**夜勤 1 回あたりの労働時間が 16 時間以上に上ることも判明**しました。こうした夜勤は、入居者の夕食から就寝までの介助に加え、就寝後の巡回や体位変換、ナースコールへの対応、起床から朝食の介助と、業

務が多岐にわたります。そのため、ワンオペで夜勤を行った場合は、食事休憩や仮眠などを取る事が難しいため労働強度が高くなり、その上何かしら不測の事態が発生した際に、対応が難しくなるリスクがあるのです。実際、2010年にはワンオペで夜勤を行っていたグループホームで火災が発生し、入居者8人中7人が犠牲になるという痛ましい事故が発生しています。

また、日本看護協会が発表したデータによれば、**看護師の夜勤が連続した場合、1日目に比べて4日目は事故発生のリスクが1.36倍高まる**そうです。

こうしたリスクが多くなるワンオペ体制が増加すると、適切な介護が困難になる可能性は、十分に考えられるでしょう。

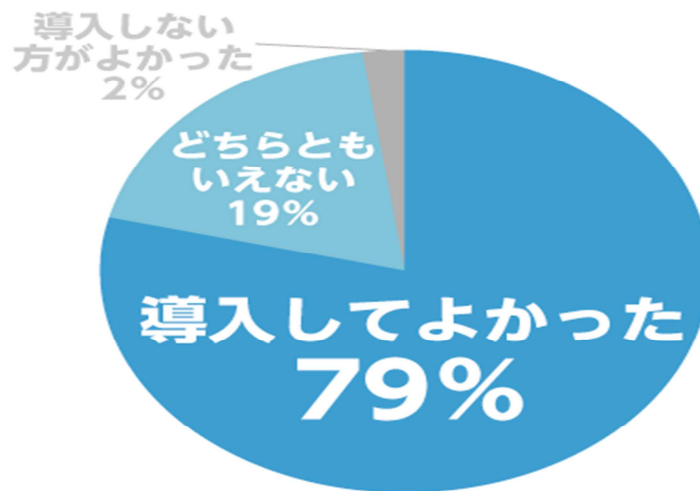
政府はロボットやセンサー導入で人手不足を楽観視している

現場改革により4：1を求める声が

そもそも、**政府は現在の人員配置基準について、余裕があると考えている**ようです。実際、今年の2月に行われた全世代型社会保障検討会議の中では、見守りセンサーやロボットなどを活用することで、**現在の3対1の基準から4対1まで人員配置基準を緩和できるのではないか**という意見が多く挙がりました。

このロボットやセンサーをはじめとしたIT機器の活用は、以前より介護業界の生産性の向上や作業の効率化の方策として注目。2018年に福祉医療機構が発表したデータによれば、**現在では特養老人ホームの6割以上に何らかの機器が導入されている状況**となっています。

見守り機器へのアンケート調査



出典：『社会福祉法人経営動向調査』（福祉医療機構）2020年03月05日更新

また同調査では、導入した機器の満足度についても調査。見守りセンサーや着圧センサー、タブレット端末などは、どれも導入した施設の75%以上が満足していると答えており、こうした機器の導入が一定の効果を上げているのも事実でしょう。しかし、先述した火災を例にとると、こうした機器は火事を未然に防ぐのには役立つと考えられますが、いざ火事が起こってしまっただけからは、結局はマンパワーが必要となる状況が生まれてしまうと考えられます。

このように、**現状のテクノロジーでは機器だけで対応できない場面が非常に多く、マンパワーが必要なことは確か**です。

そのため、技術が飛躍的な革新を遂げるなどのケースでない限り、現状の人員配置基準をさらに緩和することには、慎重さが求められるのではないのでしょうか。

人員配置基準の緩和で負のスパイラルに陥る

とはいえ、介護職員が家庭を無視して働くべき、というわけにもいきません。

福祉人材確保専門委員会の発表したデータによれば、**介護職員のうち、およそ73.0%が女性**。さらにそのうち、子育てをしている可能性が高い20～29歳、30～39歳、40～49歳の割合はそれぞれ15.5%、21.0%、24.1%と、合わせて6割以上になることもわかっています。該当する人々は、今回のコロナウイルスに伴う休校などで子どもの世話をするという正当な理由があるわけですから、積極的に休みを取るべきであるのは当然です。

しかし、それに伴って、人員配置基準を一時的にせよ緩和することは、事故のリスクなどが高くなることから、行うべきかどうかは検討の余地があるところでしょう。余裕があれば、こうした状況に備えて補充要因を用意し、乗り切るのがベストの選択肢だと言えますが、現状ではそうした手段を取る事は困難のようです。

いわば、介護業界の慢性化した人手不足が、今回の特例措置を招いた部分もあり、負のスパイラルに陥っている状況となっているのです。

今後、この特例措置により介護業界にどのような影響が出るか、注意深く見守っていく必要があると言えます。

以上

「未払残業代払って」急増

出典:令和2年3月5日 日本経済新聞「朝刊」

人手不足で増える転職者

企業が未払の残業代を請求されるケースが増えている。人手不足で転職者が増え、新しい会社に移る前後に残業代の支払を求める人が増えている。4月からは法改正で請求できる期間も延長される見通しだ。働き方の見直しが進み、企業も厳格な労務管理を迫られる。

「未払残業代を支払ってほしいんです」。過払い金返金訴訟を手掛けてきたアディーレ法律事務所には、最近、未払残業代の相談が多く寄せられている。

当局監視厳しく

残業代を巡るトラブルが増えている背景には、2つの要因がある。まず働き方改革の本格化で当局の監視が厳しくなった。労働基準監督署の勧告を受けて残業代の支払いに応じた企業数は2018年度で1768社。5年前に比べて25%増えた。



都内で内装工事を請け負うある中小企業は、昨年、労基署から指導を受けた。残業代として数万円の手当を支払っていたが、労基署は労働時間が適切に管理されておらず、不払いがあると指摘。過去1年間の未払残業代の支払いと再発防止策の徹底を求めた。

2つ目は人手不足を一因とする転職者数の増加だ。未払賃金は在職中より退職後に支払われることが多い。仕事をしている間は、人間関係や処遇が悪くなることを心配する人が多いからだ。転職を機に働いていた職場の環境に疑問を持ち、未払い残業代の請求に動く人が増えている。～以下中略～

中小で認識不足

未払残業代が生じやすいのは中小企業だ。「経営者が違法と認識しておらず、社員から訴えられて初めて気づく場合がある。」

未払い分を請求された企業が支払いを拒むケースは少ない。裁判になり企業側の対応が悪質と判断された場合は、制裁として未払い分と同額の付加金が課される可能性がある。労務に詳しい安西愈弁護士は「労働者側の主張がおかしくない限り、一定額を支払って早めに和解することを進めている」と話す。～以下省略

【コメント】

企業を社会福祉法人、社員を介護職員等、経営者を理事長又は施設長と読み替えれば、社会福祉法人においても当てはまる内容であり、勤務時間管理には十分に注意すべきです。特に4月からは中小の社会福祉法人においても働き方改革が施行されますのでくれぐれもご注意ください。

以上

良好な人間関係を構築するための心理学

本日ご紹介する資料は、令和2年1月28日に名古屋で開催された「ワーク・ライフ・バランス推進セミナー」において講師の「晴香 葉子氏（作家・心理学者）」より受講者に配布されたものの一部です。

この診断シートは、心理学ではよく利用されており、自分自身は勿論、例えば新しいスタッフの性格を知るためによく使われているそうです。簡単な診断テストですので、試してみられてはいかがでしょうか。

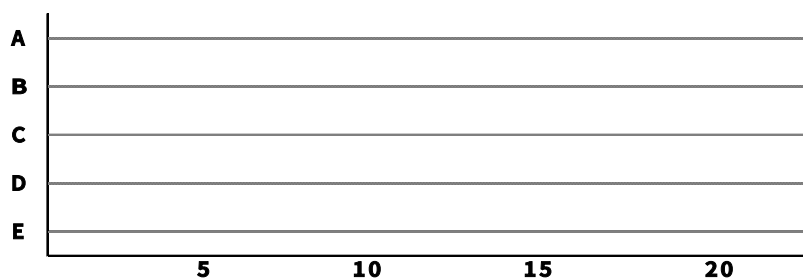
個人診断シート

次のそれぞれの項目は、あなた自身にどの程度あてはまりますか？
最も近いと思う答えを1つ選び、数字を○で囲んでください

	まったく違う	違う	少し違う	少しそうだ	そうだ	とてもそうだ	
積極的で明るいほうだ	1	2	3	5	6	7	A
心配性で悩みがちなところがある	1	2	3	5	6	7	B
自分に厳しく、決めたことはしっかり守る	1	2	3	5	6	7	D
内向的でおとなしい方だと思う	7	6	5	3	2	1	A
好奇心旺盛で人と違った考えをもつ	1	2	3	5	6	7	E
傷つきやすく気苦労が多い	1	2	3	5	6	7	B
率直で、人ともめたり対立することもある	7	6	5	3	2	1	C
どちらかというと平凡なほうだと思う	7	6	5	3	2	1	E
温和で優しいほうだと思う	1	2	3	5	6	7	C
怠惰で流されやすくルーズな面がある	7	6	5	3	2	1	D

A、B、C、D、Eそれぞれの得点を合計して、グラフに記入してください。

A: _____ B: _____ C: _____ D: _____ E: _____



A 外向性…社交的。物事に集中する。

上司はこのような人には「すごいね」と言ってあげる。

B 神経症的傾向…慎重・心配性。ミスを避ける。

上司はこのような人には「何か気になるところある」と言ってあげる。

C 調和性…察する。人を信頼する。

上司はこのような人には「いつもありがとう」と言ってあげる。

D 勤勉性(誠実性)…有能。自己管理できる。

上司はこのような人には「君に任せる」、「さすがだ」と言ってあげる。

E 開放性…独創性。想像力に富む。

上司はこのような人には「驚いたよ」と言ってあげる。



晴香 葉子氏

以上

【会計】 上級篇

先代社長が次期経営者に、最初に 経理をマスターさせるのはなぜか？

現在、日本では戦後の荒廃した時代に、事業を立ち上げた先代社長は、次の経営者にバトンタッチをする時期を迎えています。

社長学として、次期社長には、まず何から覚えさせなければならないのか。いろいろな業務がありますが賢明な経営者は、まず初めに会社の経理からマスターさせています。何故か？会社には、販売、製造、人事、経理等とさまざまな業務がありますが、その中で経理をマスターすると会社全体のお金の流れ、すなわち会社経営が理解できるからです。

会社は、いくら売上を上げてもお金（資金）が無くなれば倒産するのです。またどれだけ赤字であっても、お金さえあれば倒産しません。

例えば、ある会社では先代社長が次期社長に経理パソコンに日々の会計データを入力するように命じました。当初、次期社長は、「なんで俺が経理パソコンに会計取引を入力しなければならないのか。その前に販売とか製造とか、取引先との関係とか、社長として覚えなければならない重要な業務があるはずだ。経理など社長のする仕事なのか」と不満タラタラでしたが、現社長の命令です。仕方なく毎日、経理パソコンに会計取引を入力していました。

そして、ある日、気が付いたのです。例えば「社有車はいつも高速道路を使っているが、急ぐ場合は別として、常に高速道路を使わなければならないのか」、「消耗品を頻繁に購入しているが、消耗品はそんなに早く無くなるものなのか」、「コピー用紙の購入代金が多いが、こんなにコピーするものが多いのか」、「古い得意先で大口注文をしてくれるのはありがたいが手形支払いの期日が180日となっており、半年も売上げ回収ができないのか、それに引き換え支払いは業者に翌月支払っている」等々です。

すなわち会社の課題が見えてきたのです。

次期社長は、経理をしたおかげで、会社のお金の流れは大体把握できたので、今度は資金繰り表を作成してみました。何月にいくら売上げがあり、何月にいくら支払いがある。さらにボーナスの支払い、税金の支払い等の金額を記載すると、とんでもないことがわかったのです。会社はこのままいけば間違いなく倒産するのです。

そこで、現社長にそのことを報告すると、現社長は「経理の仕事はもういい。経営はもうお前に任せる。お前の思うように経営しろ。古参社員は抵抗するかもしれないが、その後始末は私がやる。」と言い、経営権を譲られたのです。

今、その会社はどうなっているかって… 大きく発展し、売上は先代社長時代の2倍、利益は毎年3,000～4,000万円計上し、積立金は2億円となっています。

経理とは、経営管理を略したもので経理を学ぶということは、経営を学ぶことなのです。

以上

【会計】 中級篇

資金収支計算書から経営を見る

2月号、3月号では、変動型の事業活動計算書から経営戦略を考えてみましたが、今度は資金収支計算書から考えてみたいと思います。

(1) 資金収支計算書とは

資金収支計算書とは、法人の資金の流れを正確に見る計算書であり、年間にどれだけ資金（お金）を稼いだかを確認することができる計算書です。

事業活動計算書で当期事業活動増減差額（利益）が出ていたとしても、大事な現金預金日々の経営上、不足していないかを確認しなければなりません。

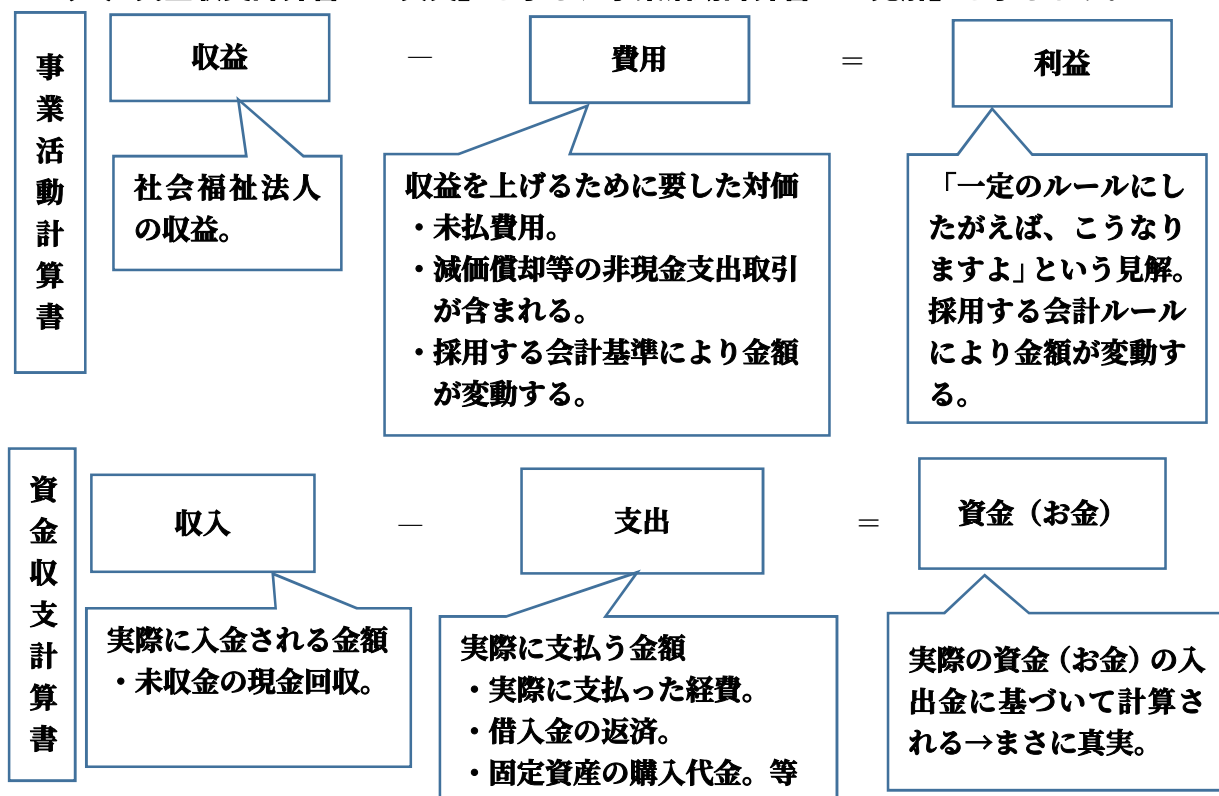
(2) 資金収支計算書と資金繰りとの違い

資金収支計算書は、事業活動計算書と同じく一事業年度の資金（お金）の流れを表したのですが、資金繰り表は将来の資金（お金）の段取りをつけるために作成します。

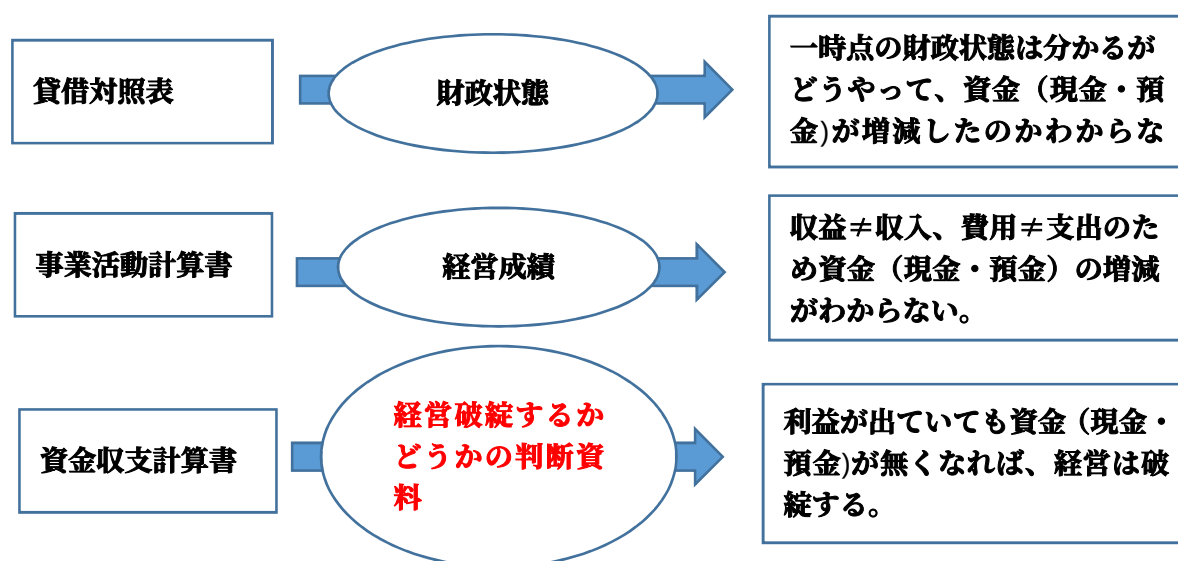
資金繰り表は一カ月から半年先または一年先の資金（お金）の出入りを予測し、資金（お金）が不足することが予想される場合には、事前に金融機関等からの借入れを行い、資金的な支障をきたさないように対策するためのものです。

社会福祉法人では資金繰り表まで作成されているケースは少ないのではないのでしょうか。

(3) 資金収支計算書は「真実」を示し、事業活動計算書は「見解」を示します。



(4) 貸借対照表、事業活動計算書、資金収支計算書は何を表すのか？



資金収支計算書を単年度で見ても経営破綻するかどうかは分かりません。少なくとも3年～5年の期末資金有残高の推移を観察していれば、危険性が分かります。冷たいようですが、資金（現金預金）が枯渇すれば、経営は破綻します。これが経営の現実です。

社会福祉法人の場合は資金収支計算書で次年度予算を立てますが、事業活動計算書で黒字にならないければ、原則として資金収支計算書の期末資金残高は減少していきます。

将来、破綻することがなく継続して経営できるかは、しっかりとした次年度予算と中長期経営計画、そして計画を達成するための実行計画を立て、それを着実に達成する仕組みづくりを構築しておかなければなりません。

そのような意味から次年度予算や中期経営計画は、理事長はじめ施設長等の管理者が作成しなければなりません。それを事務職員等に任せては、結果的に経営が難しくなった場合一体誰が責任を取るのでしょうか。

以上

【会計】初級篇

経理担当者になったら、まず、はじめに読んでください

社会福祉法人の会計業務の基本 経理担当者のための教科書



「難しいな～」と思っても、まずは、経理担当者の方は最後まで読んでください。

そして、分からない箇所には印をつけておき、当事務所開催のセミナーにおいて講師の私にどんどん質問してください。

以下に記載する内容については、今後開催するセミナーで順次説明してまいります。

まずは、事前の勉強資料としてお役立てください。

I 社会福祉法人の会計業務

1. 社会福祉法人会計の目的

- ① 社会福祉法人の資金収支の内容を明らかにする。
- ② 社会福祉法人の財産の状況を明らかにする。
- ③ 社会福祉法人の純財産の増減を明らかにする。

上記の目的を達成するために

- ① 資金収支計算書
事業で受け取ったお金がいくらか。
何に、いくらお金を支払ったのか
- ② 貸借対照表
財産がどれだけあるか。
- ③ 事業活動計算書
事業にいくら経費がかかったか。
事業で得たお金で経費は賄えたのか。

という内容を把握するための3つの「決算書」を作成します。



2. 経理担当者の仕事

経理に携わる者は、社会福祉法人の適切な経営のために、日々の資金繰りから計算関係書類の作成までが主な仕事になります。

そこで、日々の入出金についての処理をし、それを会計データとして会計ソフトに入力するという作業を適切に実施しなくてはなりません。

正しい日々の入出金の処理を行うためには、

- ① 入出金が法人の目的に沿った内容であること。
- ② 入出金の根拠が明確であること。
がポイントになります。

- ① は、例えば役員の個人的な支出のために社会福祉法人のお金を使ってはいけないということです。当たり前のことのようにですが、判断が甘くなることもあるので気をつけましょう。例えば遅刻しそうになったからといって施設長がタクシーを使って通勤した場合は、それは社会福祉法人の支出となるのでしょうか。
「これは経費にはなりません」というのが正しい答えです。

- ② は、支払う場合には、請求書や領収書などの根拠が必要であり、お金を受け取る場合にも、その理由がわかる書類が揃っていないとしないということです。そして正しい入出金を会計データとして入力するまでが必要な作業になります。



3. 毎月実施すべきこと

入出金は必要な都度、処理します。日々の入出金の会計データの入力、取引の発生の都度行います。後日まとめて入力する方法は止めましょう。

【月々のスケジュール】

- 1日…… 通帳記入、預金元帳と通帳残高の突合
- 2日…… 前月の請求データと入金状況の照合、取引内容の確認
- 10日… 源泉所得税の納付（従業員の給与時に発生する所得税の納付等）
- 21日…（給与締日が20日の場合）給与計算
- 日々…入出金の処理

なお、請求書に基づく支払いは、当月〇〇日締め翌月〇〇日支払いなどのルールを予め決めておくと、資金繰りがしやすくなり、支払い漏れも少なくなります。

4. 毎月の経理での留意点

月々の会計データを集計して月次の経営状況を把握することを月次決算といいます。月次決算を行う主な目的は次のとおりです。

【月次決算の目的】

- 法人経営の状態をタイムリーに把握すること。
- 会計専門家による月次監査を受け、適正な会計処理がなされているかのチェックを受けること。
- 月次の数値を予算と比較することで当初の事業計画の進捗度を確認すること。
- 月次に会計専門家から適切なアドバイスを受けること。
- 月次の実績値が予算と乖離してきた場合には、補正予算の策定を検討すること。
- 決算時に経理事務が集中することを避けること。
- 今年度の決算見込み及び来年度の予算策定に必要な情報を提供すること。

変化の早い時代となり、社会福祉法人においても、法人全体の運営状態や損益に関する情報をタイムリーに入手することが経営上、非常に重要なものとなっています。

そこで社会福祉法人についても、毎月、月次決算を行い理事長に報告する体制を整えます

（報告・連絡・相談、いわゆる「報・連・相」の徹底は適正な社会福祉法人経営に欠かせないものとなっています）。



5. 赤字体質の社会福祉法人の共通点

私の見るところ、赤字体質の社会福祉法人の共通点として、**経営の本質である「将来的な収支を勘案した経営計画、資金計画に基づいた会計処理」を怠っているというケースがほとんどです。**

税理士法人あおぞらが関与している社会福祉法人では、基本ベースとして、事務所スタッフによる月次の監査を行い、月次決算を行っていますが、月次決算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。

また、これらの重要性を施設長や理事長に進言し、実践している会計人は一体どれくらいいるのでしょうか。

京セラの名誉会長の稲盛和夫氏は、次のように述べています。



「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いなければならない。

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」日本経済新聞社）

また、会計データは、健康診断の結果にもたとえられます。前年よりも健康診断数値が悪化し「異常値」が出ているのであれば、その原因を探り、いち早く対策をとっておく必要があります。

社会福祉事業を経営する上では、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福祉事業の経営の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、**経営者や管理者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。「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。分からなければ、分かるまで会計事務所のスタッフや経理担当者に聞くことが必要です。**

そして、もう1つ重要なこととして、**会計処理はスピードが命です。2カ月も3カ月も遅れた月次試算表を見ていても何の役にも立ちません。会計とは経営に役立てるために作成するものであって、決算書を作成するためのものではありません。**

前月の試算表は遅くとも翌月の10日前後には出来上がり予算と実績を比較検討できなければなりません。

これらの改善については、会計の専門家とよく相談して、協力して実践していくことをお勧めします。



6. 毎年の決算処理

社会福祉法人は、毎年1回（毎年4月1日～翌年3月31日）、計算関係書類を作成し、計算関係書類を所轄庁へ提出（毎年6月末日までに）しなければなりません。そのため予め年間のスケジュールを考えておく必要があります。特に、年度末（3月末）から社会福祉法人現況報告書の提出期限である6月末までは日々、月々の作業に加え、計算関係書類を作成する作業（以下「年度決算」という）が加わるので注意が必要です。

【3月から6月までのスケジュール予定】

3月末日	……決算
4月1日～ 5日	役員や職員の立替経費について精算をしてもらう。
4月6日～20日	3月末までに未払に関する請求書等を取りまとめる。 請求書発行の遅い取引業者には、請求書の発行を催促する。
4月20日～末日	決算整理のための会計データの入力
5月1日～2日	計算関係書類の作成
5月連休明け	会計専門家による計算関係書類の総合的チェックを受ける
5月10日～15日	監事監査 理事会開催の案内送付
5月16日～20日	社会福祉充実計画書の作成（必要な場合のみ） 会計専門家のチェックと税理士、又は公認会計士による「手続実施結果報告書」への署名・押印（必要な場合）
5月21日～25日	理事会開催 ① 計算関係書類等の承認 ② 社会福祉充実計画の承認（必要な場合のみ） ③ 次期役員等（理事、監事、評議員）の候補者の推薦承認（必要な場合のみ） ④ 評議員選任・解任委員会の開催日の決定（必要な場合のみ） ⑤ 評議員会の議案の決定と開催日の決定 【注意】評議員会の開催は理事会終了後、中2週間以上後での開催とすること。
理事会終了後	計算関係書類等の閲覧 法人のホームページへの情報公開（計算関係書類等の掲載） 評議員会開催の案内送付
6月10日～20日	評議員会の開催 ① 計算書類等の承認 ② 社会福祉充実計画の承認（必要な場合のみ） ③ 次期役員（理事、監事）の決議・承認（必要な場合のみ） ④ その他理事会において決議された審議内容の報告
6月20日	理事会の開催（理事の改選により、直ちに代表理事を決議・承認する必要がある場合のみ）
6月20日～末日	①資産総額変更登記 ②役員等の変更登記（必要な場合のみ） ③計算関係書類、社会福祉法人現況報告の提出

7. 年度決算のポイント

年度決算と月次決算との最大の違いは、月次決算は内部管理用に行うものですが年度決算は外部に開示する計算関係書類を作成するために行うという点です。

月次決算の内容の主な目的は、法人全体の運営状況や損益に関する情報をタイムリーに入手することで経営についての判断に役立つ情報を提供することです。しかし年度決算では、月次決算のような目的も存在しますが、メインは計算関係書類等の作成です。計算関係書類を作成するポイントは、次のとおりです。

- (1) 資産・負債の確定
- (2) 減価償却費の計上
- (3) 引当金の計上
- (4) 内部取引の相殺消去



(1) 資産・負債の確定

年度決算においては、事業年度末日における資産と負債の金額を確定させる必要があります。これは主に計算書類の中の貸借対照表を作成するために必要です。

まず、資産を確定させるために重要な概念は「実在性」です。法人の保有する財産に施設内で使用する切手や印紙などの少額なものから、機械装置や建物、建物附属設備など高額なものまでさまざまなものが存在します。

金融機関の預金については、口座ごとに3月31日時点での「残高証明書」を入手してください。金融機関に依頼すれば発行してもらえます。有料ですが必ず入手しなくてはなりません。また、切手や印紙などは受け渡し台帳を作りましょう。



備品や機械などの法人内で長期にわたり使用するものを固定資産と呼びますが、通常「固定資産台帳」で管理します。そして年度決算の際、受け渡し台帳や固定資産台帳に計上されているものの、実際には既に破棄した資産がないかどうかということを確認します。具体的には「実地棚卸」が有効です。実地棚卸とは、職員が手分けして帳簿（台帳）に記載さ

れている資産が存在するかを実際にカウントしていく方法です。

実地棚卸では、帳簿にはあるが実物がない資産と、帳簿にはないが実物がある資産の両方が検出できますので、この実地棚卸の結果に合わせる形で計上金額を修正します。

次に、負債を確定させるために重要な概念は「網羅性」です。負債については計上漏れが一番のリスクですので、年度決算時には、負債が網羅的に計上されているかという観点で負債の実在性を検証します。

具体的な検証方法としては、まず、金融機関との取引については、口座残高と同様残高証明書入手します。残高証明書には保有する銀行口座の預金残だけでなく、借入金の残高も載っているため、すべての残高の借入金をチェックすることができます。

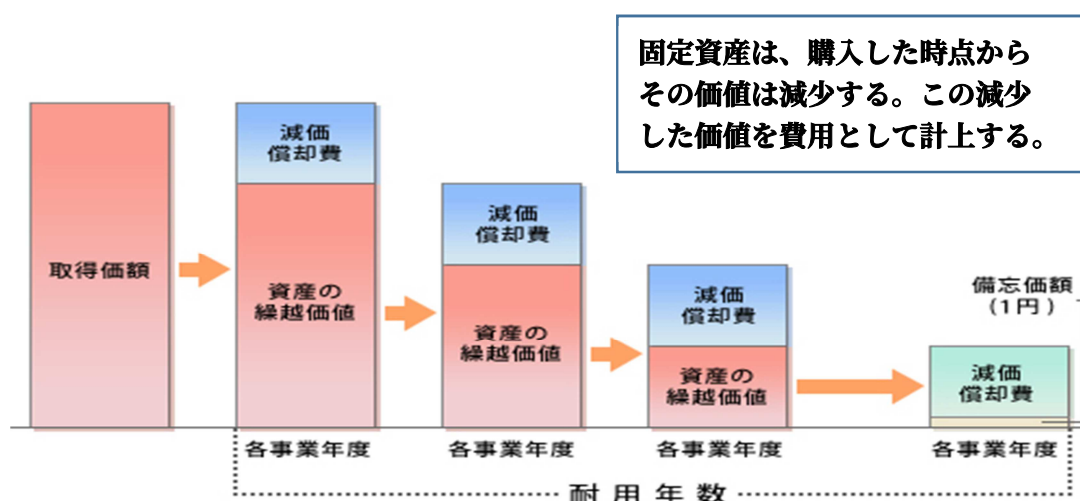
また、年度末日（3月31日）以降に法人に到着した請求書の束を閲覧し、3月に計上すべきものがないかをチェックすることで業者に対する負債の計上漏れは検証できます。

なお、以外と忘れがちなのが、職員の立替経費の出し忘れです。職員が立替えていた費用の領収書を経理担当者に提出するのを忘れていたという場合には、その職員に対する未払金の計上漏れになってしまいますので、年度決算となる3月には、他の月以上に立替経費の期限内提出の徹底を職員にアナウンスすることが大切です。

（2）減価償却費の計上

施設の建物やその他の設備を固定資産といいます。固定資産は、導入時に全額を経費とすることはできず、一定の期間で徐々に経費としていくという処理が必要です。この処理を減価償却といいます。減価償却は、月次決算で実施するのが理想ですが、年度決算では必須の作業となります。

なお、国庫補助金によって入手した固定資産は、減価償却費の計上と同時に国庫補助金等特別積立金の取り崩しを行うことを忘れないようにしましょう。



（3）引当金の計上

社会福祉法人では、賞与引当金、退職給付引当金、徴収不能引当金などの引当金を計上することになっています。引当金を計上するということは、賞与や退職金を将来支払う予定がある場合に、その分の支払義務を計上する処理と考えて差し支えありません。

（4）内部取引の相殺消去

年度決算における計算書類及び附属明細書の作成にあたっては、事業区分間、拠点区分間、サービス区分間における内部取引は相殺消去するものとされています。これは法人内部での取引については、外部に公表する計算書類上は相殺消去して、なかったものとするという趣旨です。

II 作成すべき計算書類は3種類プラスαです。

1. 社会福祉法人の計算関係書類

社会福祉法人は、年に1回、計算書類を作成しなければなりません。計算書類は理事長に提出し、監事の監査を経てから、理事会や評議員会の承認を得ることになります。

また、毎会計年度終了後3か月以内（6月）に資産総額変更登記も必要です。

これは、主たる事務所所在地の法務局に必要書類を提出することになります。必要書類は監事監査報告書、決算理事会議事録、決算評議員議事録、決算計算関係書類と登記申請書になりますので、計算関係書類を作成し、監事監査及び決算理事会、決算評議員会を開催する必要があります。さらに、毎会計年度終了後3か月以内（6月末までに）に社会福祉法人現況報告書を所轄庁あてに提出しなければならず、これには、計算関係書類及び事業報告書を提出することが必要になります。

2. 事業区分、拠点区分、サービス区分

社会福祉法人が作成しなければならない計算書類は、次のとおりです。

- ① 資金収支計算書及びこれに附属する資金収支内訳表
- ② 事業活動計算書及びこれに附属する事業活動内訳表
- ③ 貸借対照表

資金収支計算書は、1年間の資金の収支について集計した一覧表になります。

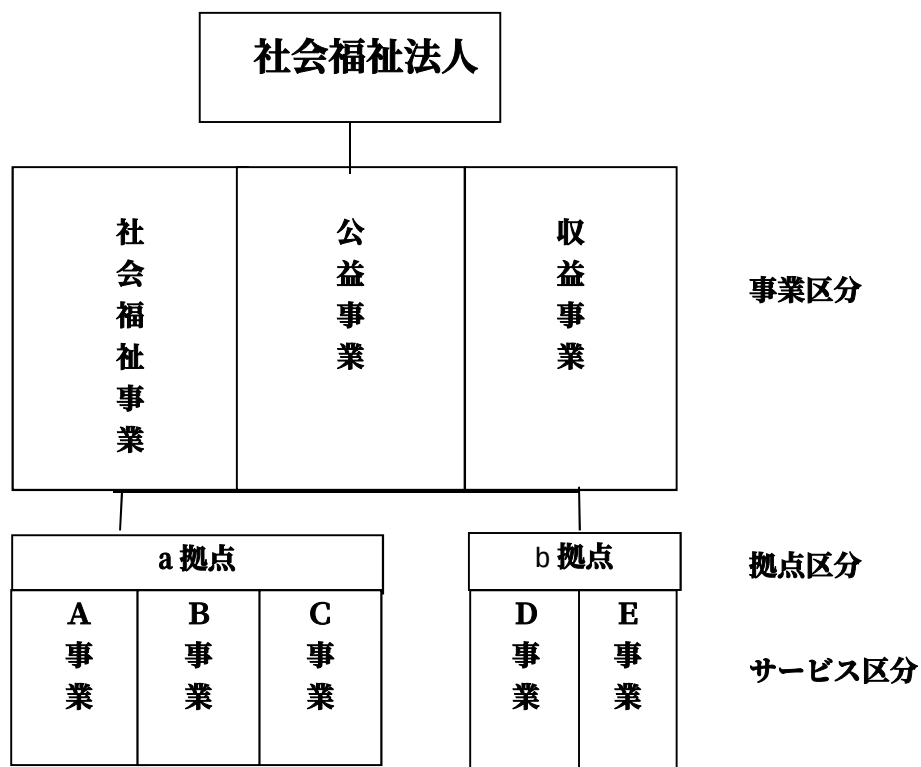
事業活動計算書は、1年間の売上と経費を集計した一覧表になります。

貸借対照表は、1年間の運営の結果、どれだけの資産や負債があるかを集計した一覧表になります。これらの計算書類は、法人全体のものに加え、それぞれの法人の組織形態に応じて区分別の作成が必要になります。

まず法人全体を社会福祉事業、公益事業、収益事業に区分します。これを事業区分といいます。そして、事業区分を拠点別に区分します。施設の場所ごとの区分だと考えるとよいでしょう。これを拠点区分といいます。

さらに、事業区分をサービスごとに区分します。1つの施設の中で、入所と通所のサービスを行うような場合には、これらを区分するということです。

また、計算書類を補完する資料として、財産目録と附属明細書も作成することになります。



３．作成すべき計算関係書類の種類

社会福祉法人は、区分の状況によって、以下の表にある計算書類を作成する必要があります。

	資金収支計算書	事業活動計算書	貸借対照表
法人全体	資金収支計算書	事業活動計算書	貸借対照表
法人全体 (事業区分別)	資金収支内訳表 ※ 1	事業活動内訳表 ※ 1	貸借対照表内訳表 ※ 1
事業区分 (拠点区分別)	事業区分別資金収支 内訳表※ 2	事業区分事業活動 内訳表※ 2	事業区分貸借対照表 内訳表※ 2
拠点区分 (各拠点)	拠点区分資金収支計 算書	拠点区分事業活動計 算書	拠点区分貸借対照表
サービス区分別	拠点区分資金収支明 細書※ 3	拠点区分事業活動明 細書※ 3	

※ 1 事業区分が社会福祉事業のみの法人の場合、省略可。拠点区分が1つの法人の場合、省略可。

※ 2 拠点区分が1つの法人の場合、省略可。拠点区分が1つの場合、省略可。

※ 3 サービス区分が1つの場合、省略可。

Ⅲ 日々の入出金と現金の管理は慎重に

1. 日々の支払業務

社会福祉法人を運営するためには、さまざまな経費がかかります。家賃や水道光熱費、人件費や消耗品費など、必要な経費をあげればきりがありません。

支払の方法には、一般的には①預金口座からの振込、②預金口座からの引落とし、③現金による支払があります。

- ① については、「請求書を受け取る→支払いの申請をする→責任者から支払の承認を受ける→払込みの処理をする」という流れになります。
- ② については、「引落処理の申請をする→責任者から引落についての承認を受ける→引落書類を作って取引先に提出する→実際に引き落とされる」という流れになります。
- ③ については、「お金を支払う→領収書を受け取る」ということになりますが、後述するように、通常、お金を支払うにあたっては、責任者から承認を受ける必要があります。そして、それを会計データとして入力することになります。



2. 現金管理の必要性

現金の管理は、預金以上に徹底して行う必要があります。なぜなら、現金は現実に施設内に存在しているものであるため、紛失や盗難の危険性が高いからです。

そのため、原則として入出金の都度、現金出納帳に記載すると同時に入出金前後の現金残高を確認する必要があります。また、現金が何に使われたかをしっかり把握する必要があります。もちろん、入金についても同じで、金庫に入れた現金について、預金から引き出したものなのか、利用者から徴収した月額介護報酬なのか等を明確にしなければなりません。そのため、入金についても出金についても、現金出納帳にその内容を記録するのはもちろんのこと、領収書やその控え、請求書など、その理由がわかる書類を合わせて保管しておく必要があります。

なお入金時には、領収書を発行し、その控えは法人内で保管しておくようにしましょう。

3. 現金管理の方法

現金の入出金は、次のような手順で行うのが一番です。

- ① 担当者が入出金伝票を起票、理由のわかる書類を添付。
- ② 責任者が入出金伝票を承認。
- ③ 担当者が承認された入出金伝票をもとに入出金を行う。
- ④ 担当者が入出金内容を現金出納帳に記入。
- ⑤ 責任者が出納簿と入出金伝票を突合、内容の一致を確認して承認。
- ⑥ 日次で現金の現物をカウントし、現金出納帳の残高と一致していることを確認し、責



任者が承認を行う。これにより、原因不明な入出金をなくし、職員の横領等の不正を防止することもできるようになります。

4. 現金の取扱い

ところで、大前提として、現金は必ず鍵のかかる金庫に保管しておく必要があります。金庫の鍵や暗証番号の管理者は特定の職員だけに限定し、それ以外の職員が勝手に金庫を開けることができないような状況を作ることが重要です。そして、申請と承認を経てから、金庫を開けるというルールを徹底しましょう。上場企業であっても、現金の横領等の不正が起きてしまうことがあります。それだけに、現金の管理は難しいといえます。

ちなみに、不正が起きてしまう背景には、

- 不正を行う動機があること
 - 不正を行ってしまう機会があること
 - 不正を行っても正当化できる事情があること
- があるといわれています。



不正を行う機会というのは、たとえば職員が個人的に借金を抱えていたり、ギャンブルに傾倒していたりする場合を意味しています。また不正を行ってしまう機会とは、たとえば現金の管理をすべて一人の職員に任せていて、金庫の中から自由にお金を持ち出せるような環境にある場合を意味します。



それに「少しくらいならいいや」といった気持ちが重なれば、不正が生じやすくなります。

人間誰だって魔がさすことはあります。不正を防ぐ工夫をするということは、人を疑うことではなく、疑わなくても済むように対策を打つということなのです。

なお、担当者や責任者の馴れ合いによる相互牽制結果の低下を避けるため定期的に配置転換を行うことも効果的です。人員不足により、現金の管理が1人の担当者に任せっきりになっている状況が長く続いている法人もありますが、定期的な配置転換だけでも徹底することが重要です。

Ⅳ フロント業務と経理業務での連携が欠かせません

1. フロント業務と経理業務の連携の重要性

社会福祉法人の経営に役立つ情報を提供することが経理担当者の役目の一つではありますが、経理担当者は各部署から報告された情報を加工したり、集計したりすることがメインの業務ですから、本当に重要なのは、各部署から正確な情報が報告されるような仕組みが構築されているかどうかです。

このとき、特に重要になるのが、フロントとの連携です。特別養護老人ホームのように介護保険を利用したサービスを提供する施設の場合には、レセプト業務をはじめとするフロント業務を行う部署が法人の収入を司っているといっても過言ではないからです。レセプト業務に基づく請求書や、個人別の請求と入金に関するデータは、フロント業務の担当者が把握していることも多いはずです。一方で、会計データの作成や、入金が遅れている方へのフォローは、経理部やその他の部署が実施するでしょう。

そのため、フロント業務と経理業務の連携を図れるよう意識的にその体制を構築することが、社会福祉法人全体の経営のポイントになるのです。

2. フロント業務と経理業務の連携の必要性

フロント業務と経理業務の連携にあたって重要なことは、お互いがお互いの業務について把握するということです。フロント業務の担当者はただでさえ忙しいのに、経理担当者から立て続けにあの資料をください。この資料を下さいといわれてしまうと、「なぜこの資料を作るのか、なぜ必要があるのか」ということを理解しないまま経理に提出する資料を作成してしまうことがよくあります。そうなれば、意味のない資料を作ってしまったたり、誤りも増えてしまったりするなど余計な手間がかかってしまいます。さらに部署間との関係も悪化してしまいます。



そのため、まず両部署の責任者と担当者が顔を合わせてお互いの業務について理解することが重要です。たとえばフロント業務の担当者は毎月10日までに国保連に対し介護保険請求を行うため、そこまでが非常に忙しいにもかかわらず、経理担当者から急ぎでもない資料のお願いをしていないか、また、フロント業務の担当者が経理担当者に提出した資料を経理部門で集計するために毎月かなりの時間を割いていたが、実はフロント業務の担当者が、経理担当者がどのような情報を欲しているのかを把握することで「なぜこの資料を作る必要があるのか」ということが理解できますし、それを理解したうえで資料を作成することで間違いも大幅に減らすことができます。

お互いのプログラムからどのような資料が出せるのか、手計算で集計しているこの金額は、フロント業務のシステムから自動出力できないのか、毎月集計しているこの金額は何のために必要なのか、資料Aは、資料Bで代替できないか、など、お互いに業務の効率化や軽減を図るために意見を出し合うことが連携のために非常に有効です。

フロント業務や経理業務はどちらかというと「作業」に追われてしまい、余裕がなくなってしまう場合が多いのですが、だからこそお互いに情報や理解を共有し、少しでも業務の軽減や効率化を図ることが大切といえます。

３．協力して代金の回収をしましょう。

社会福祉法人では、利用者からの料金が回収できないことが大きな問題となる可能性があります。

サービスを提供しただけでは、法人の運営は成り立ちません。利用料を請求しただけでも不十分、実際にお金をいただくことで、それを使って社会福祉法人の経営を続けていくことができます。

誰から入金され、誰から入金がないのか。入金がどれくらい滞っているのか。それを法人全体で把握できるよう、フロントと経理が連携するのはもちろんのこと、法人全体でコミュニケーションをとっていけるような体制を整えていくことが重要です。

V 予算はとても大切です

1. 予算原案の作成

社会福祉法人の収支は、すべて予算ありきで管理されるものです。社会福祉法人において、予算は非常に重要な役割を担っていますので、適切な予算を組めるかどうかが適切な法人運営の鍵になります。

予算の編成方法は、大きく2つあります。

1つは、過去の実績に基づいて、実績に調整を加えて作成する方法です。たとえば収入は前年度5%増を目標とするので5%を上乗せした金額、人件費は少しベースアップする予定なので、それを見込んだ金額といった具合に過去の実績に調整を加えていきます。

もう1つは、それぞれの部署ごとに翌年度の収入や支出を見積もって、それを積み上げていくという方法です。積み上げた予算数字に対して、理事長や理事会からの改善点を伝えていくことで、達成目標としての側面を付け加えることができます。各部署の責任者や職員に対して、理事長や理事会がメッセージを発した場合は、予算の一部について目標数値を明示することも効果的です。

どちらかの方法を採用する場合も考えられますが、併用して最終的な数値を作るというのが現実的でしょう。数字を積み上げた結果、赤字予算になってしまえば、予算として使えませんし、単なる実績の調整では、どうしても過去に引きずられてしまうからです。

2 予算原案の修正

積み上げにより予算原案を作成し、過去の実績と照らし合わせ、可能性、収支バランスという観点から不合理な点がないか確認することで予算を作り上げるのが理想です。実現可能性という点では、主に収入の面で注意しなければなりません。



予算理事会

各部署が掲げた収入の予算金額が当年度の実績と比較してあまりにも差が出ている場合には、実現が可能かどうかを各部署の責任者と検討する必要があります。この際に各部署の責任者が予算作成の際の根拠とした資料をよく検討する必要があります。

何も考えずに前年比5%増としているような場合や、感覚的にこのくらいだろうという予想しかしていないような場合には、あとで実績金額と差が出た場合に、その原因を分析することができず、無意味な予算になってしまいます。

また収支バランスという点では、主に支出の面で注意が必要です。予算の原案の段階で各部署から上がってくる数字は、節約や削減等はあまり考慮されず「必要な金額」を報告してくることが通常です。各部署から上がってくる数字を本部で集計してみたら、予算の原案では収支が赤字になってしまうこともあります。

そのため、次の段階で、収支のバランスを踏まえて次の手順で予算の原案にテコ入れをしていきます。

- ① 法人全体として削るべき費用項目を決める。
- ② 事業区分ごとに削るべき費用項目を決める。
- ③ 予算原案が大きく赤字になってしまっているような場合には、トップダウン的に法人全体として削るべき費用項目を決定します。

また、各事業特有の支出項目についても検討します。

法人全体としての削減目標に加え、各事業区分独自に支出項目を見直し、削減可能なものは削っていくのです。

予算原案を収支のバランスのとれた予算案に修正できれば、予算としては、ほぼ完成です。最後に理事会で特に意見が出ずに承認されれば、来年度予算として算定します。

VI 予算管理は比較と分析で

1. 予算管理の必要性

予算と実績の比較・分析を予算実績管理といいます。月次決算では、毎月の予算実績管理まで行います。予算実績管理では、予算と実績がなぜ乖離したのかを分析することになります。これを行うことで、想定されたとおりに事業運営を行うことができたのかどうか、また、どのような運営方法をすれば予算と実績が乖離しないかを検討することができます。法人運営の問題点や改善点を洗い出すうえで、予算実績管理は非常に有効な手段となります。

2. 予算管理を可能とする予算とは？

予算を作れば、予算管理ができると考えるのは、必ずしも正しくありません。予算管理ができる予算とできない予算があるからです。前述のとおり、予算管理とは、予算と実績がなぜ乖離したのかを分析することで法人経営の問題点や改善点を洗い出すことです。そのため、予算と実績がなぜ乖離したのかを分析できない場合、予算管理はできないのです。具体的にいえば、予算を作成した際に「だいたいこのくらい」や「一律前年比2%」というような作成の仕方をしていると、実績が出た際に、なぜ予算と実績がずれたのかという問いに対して「予算の読みが甘かったから」というような答えしか返ってきません。これでは、法人経営の問題点や改善点を洗い出すことは不可能です。そのため、予算を作成する際には、実績が確定した際に予算と実績の乖離原因を分析できるような前提事項を定めておくことが重要です。

3. 予算管理の具体例

たとえば、利用者収入については、予算の作成段階で「利用者数は年間〇人（前年実績プラス60人）で、1人当たり単価は△円（前年同水準）と想定している。「今年度は、近隣の施設（定員200人）が閉鎖された影響で、デイサービス利用者の増加が見込まれるため、前年度プラス60人の利用者増と仮定して予算を作成している。」等の前提条件をはっきり定めます。そうすれば、年度末に予算と実績額に差が出た際にも、「年間利用者はプラス60人という前提だったが、閉鎖された近隣施設の利用者を上手く取り込むことができず、30人の増加にとどまった。また、1人当たり単価は△円という想定だったが単価の低い日帰り利用者の増加により〇円に低下した。そのため、予算と実績を比較すると、利用者数の未達による差額が×円、1人当たり単価低下による差異が◇円で合計△円の差異となっている。」というような分析が可能になります。そしてこの分析を踏まえて、翌年度以降、利用者数を伸ばすためにはどうしたらよいか、1人当たり単価を上げるにはどうしたらよいかという方針を練っていくことが可能になるのです。



予算実績検討会議

社会保険を利用したサービスの場合には、受け取れる報酬に上限があるのも事実ですが、よいサービスの提供が安定した利用者数を獲得し、それが法人の安定した経営に繋がることは間違いありません。営利を追求するわけではありませんが、行き当たりばったりの経営をするのは危険です。予算管理によって状況を客観的に把握し、戦略を立てることが重要です。

4. 社会福祉法人の消費税

社会福祉法人の提供する社会福祉事業には原則、法人税は課せられません。しかし消費税には少し注意する必要があります。

消費税は、受け取った消費税から支払った消費税を差し引いた残りの金額を国に納付するのが基本です。この時に消費税を受け取るような売上のことを「課税売上」といいます。そして、この課税売上が年間1,000万円超になると、消費税の納税義務が発生します。

（課税売上が1,000万円以下の場合には、免税事業者となり消費税の納税は不要です。）

社会福祉法人の場合は、第一種社会福祉事業と第二種社会福祉事業の売上は課税売上に該当しないことが多く、社会福祉事業のみを行っている法人であれば課税売上は1000万円以下となるケースがほとんどで、消費税の納付は不要です。しかし、実際には、これら以外に副次的な事業を行っている法人は多いと考えられます。

たとえば、介護についての講習を開催して受講者から参加費を受け取ったり、市町村から事業を受託して行っている場合には、課税売上となる可能性が高く、正しく集計がされていないと消費税の納付漏れになってしまう可能性があります。そのため、複数の事業を行っているような場合には、それぞれが課税売上に該当するかしなかいかを慎重に判断する必要があります。注意が必要です。

最後に経理担当者としての心構えをお話します。

経理担当者は常に「か」・「き」・「く」・「け」・「こ」の法則を遵守して仕事をしましょう。

「か」…… 隠さない。

これはまずいと思っても、決して隠してはいけません。経理担当者の資質の第一は、正直者であるということです。簿記や会計を知っていることではありません。

「き」…… 規則を守る。

「定款」、「定款細則」、「経理規程」、「経理規程細則」など、法人で作成した各種の規則に準じて経理事務を行います。そのためには、まず、それらの諸規程をよく読んでおきましょう。

「く」…… 工夫する。

経理を難しくしない。いかに簡単に短時間で正しく仕事ができるかを工夫します。

そのためには、経理事務に関する勉強も必要です。

「け」…… 謙虚に仕事をする。

経理事務を少しばかり知っているからと自惚れてはなりません。

「こ」…… 公平に人に接する。

人に聞かれたら誰にでもやさしく説明します。経理がよく分かっている人は、相手にわかりやすく説明できる人です。わからないことは、「ごめんなさい。まだ勉強不足でわかりません。後で調べてお知らせします」と言える人です。

以上

決算について

以下の通達が厚生労働省から発せられています。

これらの資料について、会計専門家（税理士、公認会計士）がチェックして計算書類と一緒に主務官庁に提出することができます。

なお、以下の通達については、強制的なものではなく、任意的なものですが、チェックシートを活用して決算関連の資料を法人自らチェックしていただくのも良いのではないかと存じます。

また、顧問されている税理士の方や公認会計士の方がおられれば、チェックしていただくのも良いのではないのでしょうか。

チェック項目は難しくはなく、YES、NOで答えればよく、もしNOであれば、なぜNOなのかを所見としてご記入ください。

NOの個所が改善箇所になるケースも多いと存じます。

社援基発0427第1号
平成29年4月27日

都道府県

各 指定都市 民生主管部（局）長 殿

中 核 市

厚生労働省社会・援護局福祉基盤課長
（公印省略）

会計監査及び専門家による支援等について

社会福祉法等の一部を改正する法律（平成28年法律第21号。以下「改正法」という。）による社会福祉法（昭和26年法律第45号。以下「法」という。）の改正により、社会福祉法人制度の改革が行われ、社会福祉法人（以下「法人」という。）の経営組織のガバナンスの強化を図る観点から、一定規模を超える法人について、会計監査人の設置が義務付けられたところです。

また、「社会福祉法人の認可について」の一部改正について」（平成28年11月11日付け雇児発1111第1号・社援発1111第4号・老発1111第2号厚生労働省雇用均等・児童家庭局長、社会・援護局長及び老健局長連名通知）による「社会福祉法人の認可について」（平成12年12月1日付け障第890号・社援第2618号・老発第794号・児発第908号厚生省大臣官房障害保健福祉部長、社会・援護局長、老人保健福祉局長及び児童家庭局長連名通知）の改正により、同通知別紙1「社会福祉法人審査基準」第3の6の（1）で「**会計監査を受けない法人においては、財務会計に関する内部統制の向上に対する支援又は財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援について、法人の事業規模や財務会計に係る事務態勢等に即して、公認会計士、監査法人、税理士又は税理士法人（中略）を活用することが望ましいこと。**」とされたところです。

これらの改正を受け、会計監査又は公認会計士、監査法人、税理士若しくは税理士法人

（以下「専門家」という。）による財務会計に関する内部統制の向上に対する支援若しくは財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援（以下「専門家による支援」という。）を受けた法人について、法第 56 条第 1 項の規定等に基づく指導監査を行う場合、「社会福祉法人指導監査実施要綱の制定について」（平成 29 年 4 月 27 日付け雇児発 0427 第 7 号・社援発 0427 第 1 号・老発 0427 第 1 号厚生労働省雇用均等・児童家庭局長、社会・援護局長、老健局長連名通知。以下「実施要綱」という。）別添「**社会福祉法人監査実施要綱**」により、**一般監査の実施の周期の延長等を行うことができることとされています。**

このことを踏まえ、日本公認会計士協会及び日本税理士会連合会との協議を経て、下記のとおり会計監査及び専門家による支援を受けた場合に作成される報告書について定めるとともに、所轄庁が実施する指導監査において周期の延長等の確認事項として位置付ける 2 ことといたしましたので、各都道府県、指定都市及び中核市におかれましては、本通知の内容等を御了知いただき、法人に対し、適切に指導をいただくとともに、都道府県におかれましては、貴管内の市（指定都市及び中核市を除き、特別区を含む。）に対して周知いただきますようお願いいたします。また、法人の業務運営に資するよう貴管内の法人に対しても併せて、本通知を周知いただきますようお願いいたします。

なお、本通知は、地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 245 条の 9 第 1 項及び第 3 項の規定に基づき都道府県又は市（特別区を含む。）が法定受託事務を処理するに当たりよるべき基準として発出するものであることを申し添えます。

財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援業務実施報告書

令和×年×月×日

社会福祉法人×××
理事長 ×××× 殿

支援業務実施者
税 理 士 ×××× 印
公認会計士 ×××× 印

貴法人より委嘱を受け、令和○年○月○日から令和○年○月○日に社会福祉法人×××において実施した、財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援業務は下記のとおりです。

記

支援項目及びその事項についての所見の詳細については別紙を参照ください。本業務は、貴法人における「財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援」を行うもので、所見への記載事項は、業務実施の過程で発見されたものであり、当該記載事項が貴法人における全ての問題点を網羅していることを保証するものではありません。

また、当該業務の結果として、貴法人の業務運営の適正性、計算書類の適正性を保証するものではありません。

この報告書は、所轄庁への報告及び貴法人の内部での利用を前提に作成しておりますので、上記以外に利用される場合には、事前に支援業務実施者の了解を得ていただく必要があります。

以 上

財務会計に関する事務処理体制に係る支援項目リスト

※各確認事項について、特に重要と思われる項目には赤字で表示いたしました。

NO	勘定科目・項目等	確 認 事 項	残高 等	チェック		
				YES	NO	所見
1	予算	収支予算は、毎会計年度開始前に理事長が作成し、 定款の定めに従い適切な承認を受けているか。		YES	NO	所見
		予算執行中に、予算に変更理由が生じた場合、理事長は補正予算を作成し、 定款の定めに従い、適切な承認を受けているか。		YES	NO	所見
2	経理体制	経理規定が制定されているか。		YES	NO	所見
		統括会計責任者や会計責任者が置かれ、それらの者とは別に 現金管理責任者（出納職員）が置かれているか。		YES	NO	所見
		定款、法人が行っている事業の実態、法令等の事業種別等に基づき、 事業区分、拠点区分、サービス区分は適切に設定されているか。		YES	NO	所見
		勘定科目は、「社会福祉法人会計基準の制定に伴う会計処理等に関する運用上の留意事項について」別添3に準拠しているか。		YES	NO	所見
3	会計帳簿	正規の簿記の原則に従って、適時に正確な会計帳簿を作成しているか。		YES	NO	所見
		計算書類に係る各勘定科目の金額は、 主要簿（総勘定元帳等）と一致しているか。		YES	NO	所見
		基本財産（有形固定資産）及びその他の固定資産（有形固定資産、無形固定資産）の金額は 固定資産管理台帳と一致しているか。		YES	NO	所見
		計算書類に係る勘定科目の金額は、 補助簿（現金出納帳、棚卸資産受払台帳、有価証券台帳等）と一致しているか。		YES	NO	所見
		経理規程に定められた会計帳簿（仕訳日記帳、総勘定元帳、補助簿及びその他の帳簿）は 拠点区分ごとに作成され、備え置かれているか。		YES	NO	所見
4	計算書類等	法人が作成している計算書類は、 経理規定と一致しているか。		YES	NO	所見
		決算手続に際して各種機関の監査・承認及び日程等は 法令及び定款の定めに従い適切に行われているか。		YES	NO	所見
		計算書類が様式に従って作成されているか。		YES	NO	所見
		貸借対照表上、基本財産として表示されているものは 定款で定めたものと対応しているか。		YES	NO	所見
		貸借対照表上、未収金、前払金、未払金、前受金等の経常的な取引によって発生した債権債務は、 流動資産又は流動負債に表示されているか。 貸借対照表上、貸付金、借入金等の経常的な取引以外の取引によって発生した債権債務については 貸借対照表日の翌日から起算して1年以内に入金又は支払の期限が1年を超えて到来するものは固定資産又は固定負債に表示されているか。		YES	NO	所見
		法人が作成している付属明細書は、 経理規程と一致しているか。		YES	NO	所見
		法人全体及び拠点区分ごとに作成すべき付属明細書が 全て作成されているか。		YES	NO	所見
		付属明細書が様式に従って作成されているか。		YES	NO	所見
		付属明細書の勘定科目と金額は計算書類と整合性がとれているか。		YES	NO	所見
		財産目録に記載すべき事項及び様式に従って作成されているか。		YES	NO	所見
5	資産、負債の基本的な会計処理	資産は原則として、 取得価額 （受贈又は交換によって取得した資産については、その取得時における公正な評価額）で計上されているか。		YES	NO	所見
		負債のうち、債務は、原則として、 債務額で計上されているか。		YES	NO	所見
6	収益、費用の基本的な会計処理	収益は、原則として、物品の販売又はサービスの提供等を行い、かつこれに対する現金及び預金、未収金を取得した時に計上され、費用は、原則として、費用の発生原因となる取引が発生した時又はサービスの提供を受けた時に計上されているか。 （発生主義）		YES	NO	所見
		収益とこれに関連する費用は、 両者を対応させて期間損益が計算されているか。		YES	NO	所見
7	内部取引	内部取引は相殺消去されているか	無	有		
				YES	NO	所見
8	預貯金・積立資産	残高証明書等により残高が確認されているか。	無	有		
				YES	NO	所見
9	徴収不能額	法的に消滅した債権又は徴収不能な債権がある場合、これらについて徴収不能が計上されているか。	無	有		
				YES	NO	所見

NO	勘定科目・項目等	確 認 事 項	残高 等	チェック		
				有		
10	有価証券	満期保有目的の債券以外の有価証券で、市場価格のあるものは、時価で計上されているか。	無	YES	NO	所見
		満期保有目的の債券を債券金額より低い価額又は高い価額で取得した場合において、取得価額と債券金額の差額の性格が金利の調整と認められる時は、償却原価法に基づいて算定されているか。(なお、取得価額と債券金額との差額について重要性が乏しい満期保有目的の債券については、償却原価法を採用しないことができる。)	無	YES	NO	所見
		有価証券について、会計年度の末日における時価がその時の取得価額より著しく低い場合、当該有価証券の時価がその時の取得価額まで回復すると認められない場合を除き、時価が付されているか。	無	YES	NO	所見
		上記以外の有価証券は取得価額で計上されているか。	無	YES	NO	所見
11	棚卸資産	棚卸資産について、会計年度の末日における時価がその時の取得原価よりも下落した場合、時価が付されているか。	無	YES	NO	所見
12	経過勘定	経過勘定がある場合、前払費用及び前受収益は当期の損益計算に含まれず、また、未払費用及び未収収益は、当期の損益計算に反映されているか。	無	YES	NO	所見
13	固定資産	有形固定資産は、定額法又は定率法のいずれかの方法に従い、無形固定資産は定額法により、相当の減価償却が行われているか。	無	YES	NO	所見
		固定資産について、会計年度の末日における時価がその時の取得価額より著しく低い資産の有無を把握しているか。	無	YES	NO	所見
		固定資産について、会計年度の末日における時価がその時の取得価額より著しく低い資産がある場合、当該資産の時価がその時の取得原価まで回復すると認められる場合を除き、時価で付されているか。	無	YES	NO	所見
		※ただし、使用価値を算定することができる有価固定資産又は無形固定資産であって、当該資産の使用価値が時価を超えるものについては、取得価額から減価償却計算累計額を控除した価格を超えない限りにおいて、使用価格を付すことができる点に留意する。	無	YES	NO	所見
14	借入金 債券債務の 状況	借入目的に応じた適切な勘定科目に計上されているか。	無	YES	NO	所見
		借入金(理事長に委任されていない多額の借財に限る)は、理事会の決議を経て行われているか。また借入金は、事業運営上の必要によりなされているものであるか。		YES	NO	所見
		借入金の償還財源に寄附金が予定されている場合は、法人と寄附予定者との間で書面による贈与契約が締結されており、その寄附が遅滞なく履行されているか。		YES	NO	所見
15	リース取引	リース取引(契約上賃貸借となっているものも含む)に係る借手である場合、ファイナンス・リース取引は、通常の売買契約に係る方法に準じて会計処理が行われているか。(なお、ファイナンス・リース取引について、取得した物件の価額に重要性が乏しい場合、通常の賃貸借取引に係る方法に準じて会計処理をすることができる。)	無	YES	NO	所見
		リース取引(契約上賃貸借となっているものも含む)に係る借手である場合、オペレーティング・リース取引は、通常の賃貸借取引に係る方法に準じて会計処理が行われているか。	無	YES	NO	所見
16	引当金	賞与引当金や退職給付引当金、その他将来の特定の費用又は損失で、発生が当期以前の事象に起因し、発生の可能性が高く、かつ、その金額を合理的に見積ることができる取引がある場合に、引当金として計上されているか。	無	YES	NO	所見
		徴収不能のおそれのある債権がある場合、その徴収不能見込額が徴収不能引当金として計上されているか。	無	YES	NO	所見
		独立行政法人福祉医療機構の実施する社会福祉施設職員等退職手当共済制度が利用されている場合、毎期の掛金が費用処理されているか。	無	YES	NO	所見
17	基本金	基本金は社会福祉法人が事業開始等に当たって財源として受け入れた寄付金の額を寄付の種類に応じて計上されているか。	無	YES	NO	所見

NO	勘定科目・項目等	確 認 事 項	残高等	チェック		
				有		
18	国庫補助金等特別積立金	社会福祉法人が施設及び設備の整備のため国、地方公共団体から補助金、助成金、交付金等を受領した場合、 国庫補助金等特別積立金として積み立てを行っているか。	無	YES	NO	所見
		国庫補助金等特別積立金について、 対象資産の減価償却費のその取得原価に対する割合に相当する額を取り崩しているか。	無	YES	NO	所見
		上記取崩額は、サービス活動費用の控除項目として、 国庫補助金等特別積立金取崩額が計上されているか。	無	有		
		また、国庫補助金等特別積立金を含む固定資産の売却損・処分損が計上されている場合は、特別費用に控除項目として、当該資産に係る国庫補助金等特別積立金取崩額が計上されているか。		YES	NO	所見
19	その他の積立金	その他の積立金は、理事会の決議を経た上で、積立ての目的を示す名称を付し、 同額の積立資産が積み立てられているか。	無	YES	NO	所見
		その他の積立金の積み立ては、 当期末繰越活動増減差額にその他の積立金取崩額を加算した額に余剰が生じた場合に行われているか。	無	YES	NO	所見
		その他の積立金に対応する積立資産を取崩す場合には、 当該その他の積立金を同額取崩しているか。	無	YES	NO	所見
		就労支援事業に関する積立金を計上している場合、各積立金の計上金額は、会計基準省令所定の要件を満たしているか。	無	YES	NO	所見
20	補助金	補助の目的に応じて帰属する拠点区分を決定し、適切な勘定科目に計上されているか。	無	YES	NO	所見
21	寄附金	金銭の寄付は寄附目的により拠点区分を決定し、適切な勘定科目に計上されているか。	無	YES	NO	所見
		経常経費に対する寄附物品は、取得時の時価により、 経常経費寄附金収入及び経常経費補助金収益に計上されているか。	無	YES	NO	所見
		土地などの支払資金の増減に影響しない寄附物品は、取得時の時価により、事業活動計算書の固定資産受贈額として計上され、資金収支計算書には計上されていないか。	無	YES	NO	所見
		共同募金からの配分金は、その配分金の内容に基づき適切な勘定科目に計上され、 このうち基本金又は国庫補助金等特別積立金に組み込まれるべきものは適切に組み入れられているか。	無	YES	NO	所見
22	共通支出（費用の配分）	共通支出（費用）の配分は、 合理的な基準に基づき適切に行われているか。	無	有		
				YES	NO	所見
23	整合性	資金収支計算書の当期末支払資金残高と貸借対照表の支払資金残高（流動資産と流動負債の差額。ただし、1年基準により固定資産又は固定負債から振り替えられた流動資産・流動負債、引当金及び棚卸資産（貯蔵品を除く。）を除く）は、一致しているか。		YES	NO	所見
		事業活動計算書の次期繰越活動収支差額と貸借対照表の次期繰越活動収支差額は、一致しているか。また（うち当期活動増減差額）が、事業活動計算書の当期活動増減差額と一致しているか。		YES	NO	所見
		貸借対照表の純資産の部と財産目録の差引純資産は一致しているか。		YES	NO	所見
24	注記	該当する事項がない場合、項目名の記載が省略できる注記事項と項目名の記載が省略できない注記事項が区分され、省略できない事項について該当する事項がない場合には、 「該当なし」と記載されているか。		YES	NO	所見
		注記に係る勘定科目と金額が計算書類と整合性がとれているか。		YES	NO	所見
25	社会福祉法人会計基準で示していない会計処理の方法が行われている場合、その処理の方法は、法人の実態等に応じて、一般に公正妥当と認められる社会福祉法人会計の慣行を斟酌しているか。		無	YES	NO	所見

【ちょっと気になる新聞報道】



◆転職者数、過去最高に 昨年、正規雇用への転換

日本経済新聞 令和2年2月22日「朝刊」

総務省は2月21日、2019年の月次平均の転職者数が前年比7%増の351万人となり、比較可能な02年以降で最高になったと発表した。半数近くは若手だが、**55歳以上の転職者も同72万人と全体の21%を占めた。**

堅調な雇用情勢を背景に非正規雇用から正規雇用への転換も増えた。転職者は2008年のリーマン・ショック発生後に減少したものの、2011年以降は増加傾向が続く。

特に女性は出産や育児などを経て働き方を変える人も多く、19年の月次平均は9万人増の186万人で、男性の165万人を上回った。

年齢別では比較的転職しやすい15～34歳が全体の45%を占めた。55歳以上の転職者数も2年連続で20%を上回った。人手不足から定年後のシニア層を雇う企業が増えていくことなどが背景にある。「より良い条件の仕事を探すため」と前職の離職理由とした人は月平均で7万人増の127万人。

倒産など会社都合の離職は43万人。定年または雇用契約満了は49万人だった。15～54歳の働き手の非正規から正規雇用への転換も増加した。2019年の完全失業率は2018年比横ばいの2.4%。1992年以来の低い水準で、3%を下回る完全雇用状態にある。有効求人倍率も0.01%低下の1.60倍と、過去3番目に高かった。売り手市場が続くなか、当面は転職市場も活況が続きそうだ。

◆派遣時給1月2.8%上昇 事務職の求人が増加

日本経済新聞 令和2年2月22日「朝刊」

人材サービス大手のエン・ジャパンが2月21日発表した1月の派遣社員の募集平均時給は、**三大都市圏（関東、東海、関西）で1582円**となり、前年同月比2.8%（43円）上がった。前年同月比でプラスが20カ月続いている。年度末にかけての繁忙期を前に一般事務など「オフィスワーク系」の求人が増え、時給を押し上げた。

職業別でみると**オフィスワーク系が1576円で1.8%（28円）上がった。「営業事務」が1548円で2%（30円）上昇。求人件数も32%増えた。時給水準は低いものの「事務的作業」が1300円で9.6%（113円）伸びた。**

同業大手のディップが同日まとめた1月の派遣社員の求人件数は約14万6000件で、前年同月費20.8%増加した。

「販売・営業・飲食・サービス系」の求人が15.2%増えた。ただ新型コロナウイルス感染拡大の影響で2月以降の求人は伸び悩む可能性がある。

◆要介護度 ばらつく認定

全国一律の判定、99%の自治体が変更

日本経済新聞 令和2年3月7日「朝刊」

「全国一律」という介護保険制度の前提が崩れている。サービスを受けたい人の要介護認定を巡り、市町村の99%が全国共通の判定を2次審査で変更。申請件数に占める変更比率は自治体でゼロから41%までのばらつきがあることがわかった。同じ身体状態でも利用できるサービスが地域で異なることになる。

要介護度は介助が必要な度合いに応じ、軽い順に要支援1～2、要介護1～5の7段階。立ち上がるのに支えが要る程度なら要支援1、寝たきりの場合は要介護5に相当する。生活上の自立性や認知機能を問う全国共通の調査票に基づきコンピューターで判定。その後、個別事情を考慮し、医師などが構成する要介護認定審査会が決める。審査会で審議する材料は自治体で異なる。要介護度を上げれば、利用できるサービス量や種類は増える。要介護度5の場合、介護保険からの支給限度額は月約36万円で要介護は17万円。むやみに上げると介護需要が膨らみ、保険財政の負担が増す。不必要に下げれば適切なサービスを利用できない懸念が出る。

日本経済新聞は厚生労働省に情報公開請求し、2次審査で判定を変えた比率の自治体別データを入手した。最新の2018年10～11月で100件以上を審査した904市区町村が対象だ。

指針から逸脱も

892市区町村が要介護を変えていた。変更率は平均9.7%。変更率が5%未満の自治体数は3割、10%以上は4割だった。77市区町で20%を越し、ばらつきが大きい。ゼロは12市区町村。多くの自治体では上げる事例と下げる事例が混在しているが、相対的に上げている自治体が多く、財政負担が増す方向に働いている。

国の指針は介護の手間を基準とし、病気の重さを同居人の有無を理由に変更はできないとしている。だが、変更率が高い自治体では指針に合わない事例があった。

独自の裁量 住民に見えず

引き下げた割合が高い10市区町村

福岡県みやこ町	1
佐賀県神崎市	2
佐賀市	3
福岡県借苅田町	4
宮崎市	5
埼玉県和光市	6
兵庫県西宮市	7
佐賀県小城市	8
福岡県行橋市	9
石川県能登市	10

引き上げが割合が高い10市区町村

東京都国立市
埼玉県三郷市
三重県四日市市
東京都八王子市
茨城県常陸太田市
神奈川県小田原市
東京都豊島区
岩手県釜石市
東京都西東京市
千葉県銚子市

変更率が35%と3番目に高い東京都国立市は大半が要介護度を引き上げていた。末期がん患者は一律に要介護5とする独自運用があるからだ。高齢者支援課は、「容体が急変しても対応できるようにするためだ」という。

1次審査より要介護度を引き上げる割合が30%超の自治体は埼玉県三郷市や三重県四日市市など8つ。千葉県銚子市も末期がんは要介護2以上にする習慣があるという。
～中略～

住む場所が左右

問題は独自基準が明文化されておらず、審査も非公開である点だ。2019年に長野市から埼玉県内に移った80代女性は要支援1から要介護1に上がった。親族は「住む場所でこれほど違うのか」と驚いた。NPO法人「となりのかいご」の川内潤代表理事は「独自基準があるなら住民に丁寧に説明すべきだ」と訴える。

国は2018年度、要介護度を維持・改善した自治体に交付金を手厚く配る制度を設けた。ニッセイ基礎研究所の三原岳主任研究員は「自治体の方針で変わる要介護度を指標にすると、交付金狙いで要介護度を下げようとする地域が出かねない」と語った。

4月開催のセミナーの延期について

当初、4月13日、14日に開催を予定しておりました「正しい社会福祉法人の会計の基本」のセミナーは、新型コロナウイルスの感染防止のため、延期させていただきます。開催日については、日程が決まり次第、改めてお知らせいたします。悪しからずご了承賜りますようお願い申し上げます。

税理士法人あおぞら

〒516-0061

伊勢宮川事務所 三重県伊勢市宮川2-3-17

TEL 0596-24-6770

〒516-0078

曾祢事務所 三重県伊勢市曾祢1-1-18

TEL 0596-21-2468

〒517-0501

志摩事務所 三重県志摩市阿児町鶴方2975-183

TEL 0599-43-5155

〒510-0075

四日市事務所 三重県四日市市安島1-6-14

ラ・テラビル7階 B号室

TEL 059-329-6670

〒114-0004

東京事務所 東京都北区堀船1-1-2 2071

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