

# 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10月

### 目次

社会福祉法人と孫子……………	1～2P
リーダーとしての資質	
「経営」	
・新型コロナ対策の交付金制度がスタート……………	3～6P
申請時に注意すべきポイントは？	
・ピータドラッカー……………	7～8P
組織のトップとなる人物像とは？	
・社会福祉法人が備えるべき経営戦略……………	8～13P
【労務】	
・女性雇用 コロナの逆風……………	14P
・介護・医療で求人増……………	15P
・「離職者分析」で職場の課題をつかむ……………	16～18P
勤続年数と年齢の分布で問題点を解明する	
・コロナ対策、お掃除ロボット……………	19P
【会計】	
・会計の過去・現在・未来……………	20～22P
【ちょっと気になる新聞報道】	
◆愛知 高齢者の感染急増……………	23P
◆要介護「予備軍」早く発見……………	23～24P
◆三重県、鳥羽で実験 コロナ対策の旅館街支援……………	24～25P
◆学んでお得	
特養の費用 低所得なら減額、4段階、資産額も考慮……………	25～27P
編集後記……………	28P

# 社会福祉法人と孫子

## リーダーとしての資質

私は先月（9月号）で孫子の教えとして、戦いに勝つために、七つの計の優劣によって勝利を判断することをご紹介します。



その七つの計とは以下のとおりです。

「主（経営者）」いずれか有道なる、「将（管理者）」いずれか有能なる、「天地」いずれが得たる、「法令」いずれか行われる、「兵衆（中間管理者）」いずれか強き、「士卒（従業員）」いずれか練（ね）たれる、「賞罰」いずれか明かになると。吾、此れを以て勝敗を知る。

と七つの項目を挙げています。

その中身を見ると主、将、兵衆、士卒と人材の有能さが大きくとらえられています。実際の現場での「将」とは、社会福祉法人であれば、施設長、所長、園長等の管理者等となり、管理者の行動がとても重要であると思われます。

孫子は将の資質について次のように教えています。

### 将は智・信・仁・勇・厳なり

「智」…リーダーは物事の本質を見抜く力があること。

よく勉強しており、智恵があり、論理的な構成能力をもっていること。

「信」…部下や取引先からの信頼を得ていること。

正直で誠実であること。

「仁」…部下を慈しみ育てる力を持っていること。

他人を思いやる心。

「勇」…困難に立ち向かう勇気があること。

果敢な決断を下せる強さ。

「厳」…組織を動かすルールを徹底し、処断できる厳しさがあること。

法規を厳しく厳守できること。

「将」になる人は、これらの五つの要素を有しているかどうかを見ろといいます。しかし、実際、この五つの能力を持つ人材はそう多くはいないでしょう。むしろ極めて稀な人物となります。

おぎゅうそらい

この孫子の教えには、江戸時代の儒者 荻生徂徠の有名な注釈があります。「おおよそ智のある人は勇ならず、勇ある人は智ならず、仁なれば厳ならず、厳なれば仁ならず、四つの徳備わりても信また備わり難し。『孫子国字解』」

この一文を現代風に訳せば次のとおりとなります。  
「頭のいい人は実行力に欠けることがある。逆に勇のある人はちょっと考えが足りなかったりする。優しい人は厳しくなれないし、厳しい人は優しさに欠けることがある。四つの徳が備わっても、部下から信頼されるのは難しい。」

#### 荻生徂徠

江戸中期の儒者。徳川綱吉の侍医方庵の子。江戸生。名は双松、字は茂卿、別号に護園等。林春斎・林鳳岡に学ぶ。のち柳沢吉保に用いられ、古文辞学を大成した。また私塾護園を開いて多くの門弟を育てた。著書は『論語徴』『護随筆』『政談』等多数。享保13年(1728)歿、63才。



次に、重要なのは将の備える能力として孫子は、第一に「智」、第二に「信」、第三に「仁」、第四に「勇」、第五に「厳」という順番に述べている点です。実際、孫子が生きた時代には、日々戦いがあり、戦いにおいては「勇」や「厳」が一番重要視されたのではないかと思われる方も多いと存じます。

しょうかつこうめい

例えば日本では最も人気のある中国の歴史上の人物は「諸葛孔明」だと聞いています。彼は決して勇で優れていたのではなく、智があり戦略を立てるのに優れた能力を発揮した軍司であったようです。



現在は、武力で物事を解決するという時代ではありません。相互の理解のもとに物事を解決していかなければなりません。まずは相手に利があつて、その結果として自分にも利がある(自利利他)、この関係があつて初めて物事は解決してまいります。

今の世界情勢を見ると自国第一主義ばかりで、自国さえ豊かになればよい、反対するものは軍事力をちらつかせて従わせようとする。孫子の教えとはまったく正反対のことばかりをしようとしているリーダーも多いように感じます。

孫子は教えます。

あら

**「百戦百勝は善の善なるものに非ざるなり、戦わずして、人の兵を屈するは、善の善なるものなり」**

「戦わずに勝つ」とは、直接に衝突せず、相手を同じ土俵に上げないようにする。自分なりのニッチを求める、というような戦略をとることでしょう。それは法人の競争戦略としては最上の戦略になります。

むやみに競争して仮に一時的には勝てたとしても、それは得策ではありません。(例としては、夫婦喧嘩と一緒です。妻の言い分、夫の言い分を相互に認め合うことが夫婦円満の秘訣でしょう。)

百戦百勝は、決して最善のリーダーとしての姿ではないようです。

以上

# 「経営」

## 新型コロナ対策の交付金制度がスタート 申請時に注意すべきポイントは？

介護業界では新型コロナウイルス感染症の混乱が以前に比べて収まりつつあるようですが、介護事業者に関心の高いものとして2021年度の介護報酬改定の方針や新型コロナ禍対策で国が支給する職員への慰労金、かかり増し経費の補助金の最新情報に対する関心が高いようです。

そんな情勢の中、慰労金やかかり増し経費を支給する「新型コロナウイルス感染症緊急包括支援交付金」の制度がスタートしました(表1)。

表1 新型コロナウイルス感染症緊急包括支援交付金(介護分)の概要

<ul style="list-style-type: none"><li>・介護サービスは高齢者やその家族の生活を支え、高齢者の健康を維持するうえで不可欠。   今後は、感染による重症化リスクが高い高齢者に対する接触を行うサービスが必要となる介護サービスの特徴を踏まえ、最大限の感染症対策を継続的に行いつつ必要なサービスを提供する体制を構築する必要がある。</li><li>・そこで必要な物資を確保するとともに、感染症対策を徹底しつつ介護サービスを再開し、継続的に提供するための支援を導入。</li><li>・また、新型コロナウイルスの感染防止を講じながら介護サービスの継続に努めていただいた職員に対して慰労金を支給する。</li></ul>
--

事業内容
<p>1. 感染症対策の徹底支援</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・感染症対策を徹底した上での介護サービス提供を支援。【事業者支援】   (感染症対策に要する物品購入、外部専門家などによる研修実施、感染発生時対応・衛生用品保管などに柔軟に使える多機能型簡易居室などの感染症対策実施のためのかかり増し費用)</li><li>・今後に備えた都道府県における消毒液、一般用マスクなどの備蓄や緊急時の応援にかかるコーディネート機能の確保などに必要な費用。【都道府県支援】</li></ul>
<p>2. 介護施設・事業所に勤務する職員に対する慰労金の支給</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・新型コロナウイルス感染症が発生または濃厚接触者に対応した施設・事業所に勤務し利用者とは接する職員に対して慰労金(20万円)を支給。</li><li>・上記以外の施設・事業所に勤務し利用者とは接する職員に対して慰労金(5万円)を支給。</li></ul>

3. サービス再開に向けた支援 ・ケアマネジャーや介護サービス事業者によるサービス利用休止中の利用者への利用再開支援（アセスメント、ニーズ調査、調整など）など。
4. 都道府県の事務費 補助額など。
実施主体：都道府県 補助率：国 10/10

出典：厚生労働省ホームページ「介護サービス事業所・施設等における感染症対策支援事業等及び職員に対する慰労金の支給事業について」

### 新型コロナウイルス感染症対策を行う介護サービス事業所・施設及び介護サービス事業所・施設に勤務する職員の皆さまへ（三重県版）

**1 感染症対策を徹底した上で介護サービスを提供するために必要な経費を支援します**

**2 介護サービスの利用再開に向けた利用者への働きかけや環境整備などを支援します**

**3 職員の皆さまに慰労金を支給します**

※事業所の詳細はこちら  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakun/suite/bunya/0000121431\\_00144.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakun/suite/bunya/0000121431_00144.html)

### 申請方法

#### 1. 支援の対象経費などについて確認

**(1) 感染症対策防止・介護サービス再開に向けた支援**

- 県のHP等により支援の対象経費について確認し、申請額を積み上げます。
- ※ 令和2年4月1日から令和3年3月31日までにかかる費用が対象となりますので、支出後の費用だけではなく、申請日以降に発生が見込まれる費用も合わせて、総額で申請することも可能です。また、領収証等の証拠となる書類を保管しておいてください。

**(2) 慰労金の支給**

- 利用者と接する職員で、令和2年1月30日から6月30日までに10日以上勤務した者を特定した上で、慰労金の代理申請・受領の委任状を御提出ください。委任状は事業所・施設で保管します。
- その際、派遣労働者、業務委託受託者の従事者についても、派遣会社・受託会社と相談して、対象となる業務に10日以上勤務している職員の一覧表を提出してもらうことなどにより、慰労金の対象者を特定した上で、慰労金の代理申請・受領の委任状を御提出ください。委任状は事業所・施設で保管します。
- ※ 派遣労働者、業務委託受託者の従事者も、利用者との接触を伴い、かつ、継続して提供が必要な業務を行う場合は、慰労金の対象となります。
- ※ 退職された方も含め、支給は原則事業所経由となります。支給希望者は、現在の勤務先または最後に勤務されていた勤務先にご相談ください。事業所が廃業している等、上記が困難な方については、都道府県に直接申請してください。

#### 2. 交付申請書を作成

- 次ページを参照して、所定の様式により、申請書等を作成します。

#### 3. 交付申請

- 申請書等の提出は、三重県国民健康保険団体連合会（以下、国保連）に原則、電子請求受付システムによるインターネット申請により行います。電子媒体又は紙で介領額を請求している事業所についても、電子媒体（CD）等の国保連への郵送により対応が可能であるほか、国保連に本システムのID、仮パスワード発行を依頼することによりインターネット申請が可能です。
- ※ 介領額を請求可能な事業所が国保連に申請できます。
- ※ 債権確認を行っている事業所は、県に直接申請します。
- ※ 国保連による申請書受付は令和3年2月までとなります。令和3年3月の申請については、通ってお知らせします。

#### 4. 申請内容を確認後、交付

- 県が申請内容を確認後、国保連から補助金・慰労金が交付されます。
- 慰労金については、対象となる職員へ給付して下さい。
- ※ 慰労金は非課税所得となります。給与等とは別で振り込むことなどにより、源泉徴収しないように注意してください。
- ※ 派遣労働者や業務委託受託者の従事者への給付は、事業所・施設と派遣会社・受託会社の調整により、事業所・施設からでも、派遣会社・受託会社からでも、どちらでも構いません。

#### 5. 実績報告

**(1) 感染症対策防止・介護サービス再開に向けた支援** ※ 概算額での交付の場合に限りです

- 概算額で申請し、補助金の交付を受けた場合、支出実績が補助金額を超えた際、または実績報告の期限（令和3年4月中旬ごろ）が到来した際、県に対して、所定の様式により実績報告を行ってください。なお、実績報告時に支出実績が補助金額に満たなかった場合は、県に対し精算を行ってください。

**(2) 慰労金の支給**

- 慰労金の支給後1ヶ月以内を目途に県に対して、所定の様式により実績報告が必要となりますので、申請・給付に関する証拠書類を大切に保管してください。なお、実績報告時に支出実績が交付額に満たなかった場合は、県に対し精算を行ってください。

**1 感染症対策の支援**

- 対象事業所：令和2年4月1日以降、感染症対策を徹底した上で、サービスを提供するために必要な経費が発生したすべての介護サービス事業所・施設など
- 支援対象経費：かかりまし経費  
(例) 感染症対策に要する物品購入、外部専門家等による研修実施、感染発生時対応・衛生用品保管などに使える多機能型熱風乾燥機の設置、感染防止のため発生する追加的人件費、自転車・自動車の購入費用、ICT機器の購入費用 など
- 助成上限額：サービス類型毎に設定  
(例) 通所介護（通常規模型）89.2万円、訪問介護53.4万円、特費3.8万円×定員数

**2 介護サービス再開に向けた支援**

1. 在宅サービス事業所による利用者への再開支援への助成
- 対象事業所：令和2年4月1日以降、サービス利用休止中の利用者への利用再開のための支援を行った在宅サービス事業所
- 助成額：1利用者あたり1,500円～6,000円
2. 在宅サービス事業所における環境整備への助成
- 対象事業所：令和2年4月1日以降、感染症防止のための環境整備を行った在宅サービス事業所
- 支援対象経費：「3つの密」を避けてサービス提供を行うために必要な環境整備に要する以下のようなものの購入費用など  
(例) 換気、飛沫防止（パネル）、換気設備、自転車、ICT機器、内装改修費 など
- 助成上限額：20万円

**3 職員の皆様への慰労金の支給**

- 対象者：令和2年1月30日から6月30日までに介護サービス事業所・施設に通算10日以上勤務し、利用者と接する職員
- 支援額：感染者が発生または濃厚接触者に対応した事業所に勤務し利用者と接する職員 20万円  
その他の事業所で勤務し利用者と接する職員 5万円  
(4頁目「Q&A」Q3も併せてご参照下さい)

**お問合せ先**

<p>厚生労働省機関 新型コロナウイルス感染症対策支援交付金（介領分）コールセンター 電話番号03-5253-1111（内線3807, 3907） (7時～19時)</p>	<p>三重県 支援金・慰労金（介領）コールセンター 電話番号 059-224-3169, 3184</p>	<p>お問合せ先 申請内容に関すること 支援金・慰労金（介領）コールセンター 059-224-3169, 3184 申請（送領）方法に関すること 電子請求ヘルプデスク 0570-059-402 申請書受付確認に関すること 三重県国民健康保険団体連合会 059-213-6500</p>
--	---	--

自治体からの告示が当初予定より遅れたため、実質的に始まったのは8月15日の受付分からです。

慰労金の支給額は、感染者または濃厚接触者に対応した施設の職員の場合は20万円、それ以外の施設の職員は5万円。支給対象の職員の要件は、介護サービス事業所・施設等で通算10日以上勤務した者です。介護職員以外でも、利用者と接触する業務の職員は全て対象となります。

## 慰労金は「非課税所得」であることに注意

注意すべき点は、所得税法の非課税規定に基づき、**慰労金が非課税所得に該当**することです。扶養範囲の上限である、いわゆる「年収の壁」には影響しないため、**給与に含めて支給してはいけません**。給与に含めてしまうと、源泉所得税や雇用保険などの対象になり得るからです。

この慰労金は、本来は各職員が自治体に直接申請すべき性格のものですが、事務負担軽減の観点から事業者がとりまとめて申請します。

事業者にとっては「職員からの預り金」になるため、介護職員処遇改善加算のように独自の判断で各職員の支給額に差を設けることはできません。

**申請書の提出先は各都道府県の国民健康保険団体連合会で、原則として電子請求受付システムによるインターネット申請により行います**。申請の受付期間は、毎月15日から月末までの間。慰労金の入金先は、国保連に登録されている介護報酬の振込用の口座と同じで、申請の翌月27日に振り込まれます。

## 経費助成にローカルルールあり

緊急包括支援交付金のうち、かかり増し経費の助成対象は、2020年4月1日以降に新型コロナ禍対策のために支出を余儀なくされた経費です。全ての介護事業所と施設（有料老人ホームなど）が対象で**新型コロナウイルスの感染者や濃厚接触者の有無は問われません**。支給の上限額はサービスごとに設定されています。2021年3月までに掛かった経費が対象となり、上限額に達するまで何度でも申請できます。

助成対象となるかかり増し経費は、例えば、感染症対策に要したマスクや消毒液など衛生用品の物品購入費のほか、職員増員の人件費、インターネット会議や利用者とのテレビ電話に使うタブレットなどのICT（情報通信技術）機器の購入費・リース費用など。**新型コロナ禍対応の費用であることを説明しなくてはならないので領収書や記録を残しておく必要があります**。

対象となる経費を概算で申請することも可能で、その場合には事後に実績報告が必要です。実績が補助金額に満たなかった場合は、都道府県に対して精算を行います。ただし、これらの手続きは自治体によって取り扱いが異なるので要注意です。上限額で申請して、年度末には実績報告書で精算することを求める自治体もあれば、都度申請を原則として早期の実施報告と精算を求める自治体もあります。

こうした点にも、介護保険制度の地方分権の弊害が生じています。自治体のホームページに記載された要領を熟読しておきましょう。

交付金制度には上述のほか、「サービス再開に向けた支援」として、感染症防止の環境整備への助成事業もあります。2020年4月1日から2021年3月末までの間、在宅サービスで「3密」を避けた環境整備に要した物品の購入費用などが対象です。例えば、長机、飛沫防止パネル、タブレットなどのICT機器などです。

## 最新情報の収集を怠らない

新型コロナ禍の影響は長期化の様相を見せています。介護事業者は国の特例措置を活用して経営の継続を図ることが必須ですが、情報が行き渡っているかという疑問があります。

実際慰労金以外の制度を初めて知る法人も多いのではないのでしょうか。ネットで最新情報を収集できる環境の整備が必要です。

「新型コロナ禍はネット会議などのICT化を10年先に進ませた」と言われます。介護分野でも今後、サービス担当者会議などネット会議で代用できるよう基準改正の検討が始まる見通しです。今回の国の交付金制度を活用し、タブレットなどを購入する事業所も増えることでしょう。今までネットの活用に消極的だった介護事業者が大きく方向を転換しつつあります。

## 新型コロナ禍の前には戻れない。交付金の活用で新時代へ対応を

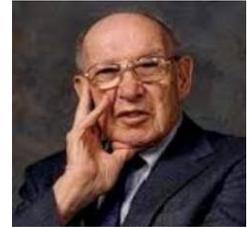
これからしばらくは「Withコロナ」の情勢が続きますが、それは旧態依然とした体制から脱却する良い機会でもあります。

介護事業経営者は今、環境変化への対応能力が問われているようです。

以上

出典：「日経ヘルスケア9月号 コンサルタント小濱道博の介護経営を斬る」より  
一部抜粋

# ピータ ドラッカー



## 組織のトップとなる人物像とは？

いかなる組織においても、組織の成長・発展・維持には、「人」・「物」・「金」・最近では「情報」を加えた四大要素が掲げられています。特に人的サービスの代表格でもある社会福祉法人の場合、「人」が最大の財産であることに異論のある方はいないと存じます。

今回は、知の巨人といわれ、マネジメントの創設者であるピータドラッカーが残した著作から、組織のトップとなるべき人についてみてまいりましょう。

### ● トップの条件

**真摯さを絶対視**して、初めてマネジメントの真剣さが示される。それはまず人事に現れる。リーダーシップが発揮されるのは真摯さによってである。範となるもの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。無知、無能、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**。「木は梢(こずえ)から枯れる」との言葉どおりである。

**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 課題・責任・実践」

### ● リーダーの発掘

組織のリーダーを選ぶには、何を見なければならないか。

第一に、何をしてきたか、何が強みかを見る。成果をあげるのは強みによってである。したがって、その強みを活かして何をしてきたかを見る。

第二に、組織が置かれている状況を見て、行うべき重要なことが何かを考える。そして、そのニーズに強みを合わせる。

第三に真摯さを見る、特に強力なリーダーとは模範となるべき者である。組織内の人たち、特に若い人が真似をするからである。

ずっと前のことだが、私は、世界的な規模の大組織のトップを務めている賢人から大事なことを教わった。彼は70代後半であったが、人事の適切さで有名であった。何を見るかを聞いたところ「**重要なことは、わが子をその人の下で働かせたいと思うかである。その人が成功すれば、若い人が見習う。だから私はわが子がその人のようになってほしいかを考える**」と答えた。これが人事についての究極の判断基準である。

「非営利組織の経営」

## ●リーダーの資質

自らへの関心を中心におくリーダーは、あやまった方向へ進む。今世紀、あの最もカリスマ的な三人のリーダーほど人類に害をなした者たちはいなかった。ヒトラー、スターリン、毛沢東である。

重要なのはカリスマ性ではない。リーダーシップとは人を惹きつけることではない。惹きつけるだけでは扇動者にすぎない。友達をつくり、影響を与えることでもない。それでは人気取りにすぎない。

リーダーシップとは、**人のビジョンを高め、成果の水準を高め、人格を高めることである**。そのようなリーダーシップの基盤として、行動と責任についての厳格な原則、成果についての高度な基準、人と仕事に対する敬意を日常の実践によって確認していく組織の精神に勝るものはない。

「マネジメント 課題・責任・実践」 「非営利組織の経営」

# 社会福祉法人が備えるべき経営戦略

社会福祉法人の事業になくってはならないものの一つに中長期計画があります。中長期計画の策定は、経営課題解決に向けたものでありその中核となるものが経営戦略です。

経営戦略の策定は、社会福祉法人の目標である「基本理念」の達成に向け、外部環境の変化を踏まえて、内部環境の把握を明らかにして、自法人の強みや課題を中長期計画に落とし込み、より具体的に整理をしていく作業をいいます。

## 経営戦略とは

そもそも「戦略」とは、社会福祉法人の成長と発展のための方策（**社会福祉法人の職域防衛と運命打開**）であり、法人の目標に向けた経営課題を明らかにし、それを解決する方策を立てていくことを意味します。

自法人を取り巻く経営環境に対し、自法人の優位性や競合他社との差別化、あるいは独自性に基づく価値を明らかにし、効果的・効率的な経営資源の配分につなげていくことが、中長期計画策定における経営戦略の立案です。



戦略会議風景

経営戦略の立案にはさまざまなフレームワークがあり、これらを有効に活用することが重要です。

しかし、ある反面、フレームワークに現状を当てはめるだけでは、効果的な戦略にはつながりません。実効性が問われる場合があるからです。優位性を確立するうえでの課題の明確化とその課題の真因を明らかにするためにも内部環境を分析し、外部環境において導き出された将来的な見通しを予測したうえでの現状分析が必要になります。

## 経営戦略の立案に向けて

経営戦略を立案するうえで最も代表的なフレームワークがSWOT分析です。自法人の強み・優位性（Strength）、自法人の弱み・課題（Weakness）、成長の機会（Opportunities）、自法人の成長を阻害し得る脅威（Threats）を洗い出す手法で、それぞれの頭文字をとったものです。

さらにSWOT分析を行ううえでの要因を導き出すフレームワークは下図のフレームワークの関係図のとおりです。

ここで、経営戦略を考えるうえでの孫子の教えを紹介します。

◇ 孫子曰く 未だ戦わずして廟算するに、勝つ者は算を得ること多きなり。算多きは勝ち、算少きは勝たず。

すなわ あや

◇ 孫子曰く 彼を知り己を知らば、勝、乃ち殆うからず。地を知り天を知らば、勝、乃ち全うす可しと。

すなわ べ

#### フレームワークの関係図

	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
外部環境分析	PEST分析 5フォース分析 競合分析 顧客分析 成功要因 (K S F)	
内部環境分析	パフォーマンス分析 VRIO分析 4P分析 バリューチェーン PPM 財務分析	
	強み・優位性 (Strength)	弱み・課題 (Weakness)

ご紹介する分析手法はSWOT分析を行ううえで、よく利用される手法ですが、その法人にマッチしたものを利用します。すべてを利用する必要はありません。

私も社会福祉法人の経営戦略のご支援する場合、必要と思われる手法を3つ程選択し、ご紹介しています。

#### (1) PEST分析

外部環境分析による、政治 (Politics)、経済 (Economy)、社会 (Society) 技術 (Technology) の4つの環境変化が自法人に対しどのような影響を及ぼすのかを考えるものです。

社会福祉法人においては、政治要因である制度改正や報酬改定、経済要因である景気変動や消費税率増、社会要因である人口動態や地域住民のライフスタイル、技術要因であるAIやロボット化といった外部の変化に伴い、事業の方向性やあり方、あるいは差別化等の検討が求められます。

## (2) 5フーカス分析

①事業内の既存事業者間の競合、②買い手（ユーザー）の交渉力、③売り手（供給者）の交渉力、④競合による同等サービスの脅威、⑤新規参入の脅威、といった自法人の事業環境に対し、5つの要因がどのような影響を及ぼすのか、その要因を見つけ出し自法人にとっての機会や脅威を明らかにしていく業界の競争環境を分析するための手法です。



## (3) 競合分析（ポジショニング分析）

市場において自法人と競合がどこに位置付けられるのか、市場のなかのどのような領域をベースに事業を実施していくのかを明らかにしていく作業です。

新規事業展開やそれらが自法人にとって機会となるのか、あるいは自法人のポジショニングへ参入する競合や他組織の動向、自法人の独自性や優位性とそれらの継続性、競合する他組織の強みや弱みが自法人の機会や脅威につながるのか、ポジショニングや競争環境の変化等、といった視点から分析することが必要です。

## (4) 利用者分析（ポジショニング分析）

利用者には①既存利用者、②競合の利用者、③潜在利用者、④ターゲット外利用者、⑤離反利用者があり、利用者の「価値観」、「ニーズ」、「利用重視点・利用決定要因」、「利用行動」などの変化を見ていかなければなりません。

新たな利用者をどのように獲得するのか、既存の利用者に継続してサービスを利用してもらうにはどのようにすればよいのか、既存の利用者が離反する恐れはないのか、といった、顧客の現状や変化をとらえていくことが大切です。

## (5) パフォーマンス分析

自法人の業績やその推移を定量的に分析することを通して、自法人の強みや弱みを明らかにする手法です。その際、自法人の絶対値や推移のみならず、業界における平均値や先進事例、好事例、競合他法人の推移を踏まえ収支バランス、利益率、稼働率や効率性、生産性等について比較・判断します。

#### (6) V R I O分析

①Value (経済価値)、②Rarity (希少性)、③Inimitability (模倣困難性)、④Organization (組織)といった角度から、組織に有する経営資源に持続的な競争優位性があるのかを分析する手法です。

#### (7) 4 P分析

①Product (商品)、②Price (価格)、③Place (流通)、④Promotion (周知)といった視点をもとに、どのようなサービスをいくらで、どこに提供し、どのように広報を行うか、自法人が競争優位性を構築するための最適な組み合わせを見出すための方法です。

#### (8) P P M : Product Portfolio

自法人のサービスに対し①市場成長率やシェア割合は高いが利益率は低い「花形」、②市場成長率は低いがシェア割合と利益率が高い「金のなる木」、③市場成長率が高いがシェア割合が低く、投資が必要なものの結果が不明な「問題児」。市場成長率もシェアの割合も低く、回復の見込が見えない「負け犬」の4つに分類し、経営資源の配分や戦略につなげる方策です。

#### (9) 3 C分析

自法人を①市場・利用者、②競合、③自法人の3つの切り口で分析する方法で市場・利用者、競合といった外部環境、自法人といった内部環境の順で現状とどのようなギャップがあるか、達成に向けて自法人の経営資源で何ができるのかの分析を行う手法です。

市場や利用者を分析することによって、市場の成長性や自法人の潜在的利用者、あるいは競合他社法人の強みや弱み、動向、自法人優位性などを見出し、法人との目標との間に必要、不足している力や経営資源を明らかにします。

#### (10) 財務分析

財務諸表に基づく、事業活動の収益性、生産性、稼働率などの指標の分析であり、事業における収入と支出、その結果としての収支差額や経営成果を把握します。

経営資源としての人的資源や物的資源(物的消耗品や固定資産)に対しての費用投下割合や収入比率、人件費の割合などを分析し、投下あるいはコスト削減も含めた評価を行います。

## 経営戦略の実効性

以上(1)～(10)は経営戦略を補完する各種の分析手法をご紹介しましたが、これらの手法は、その実効性がなければ、何の役にもたちません。

経営戦略は作ることに意味があるのではなく、それを実行することに意味があります。経営戦略は作った。しかし実際には何も実行されてない。よくあるパターンです。

この経営戦略を実行に移すには、誰がいつまでにどのような方法で行うのかといった行動スケジュールがなくてはなりません。そして、その戦略が実際に実施されて、どのような結果を生んでいるのかといったチェック機能がなければなりません。100%成功するケースなどほとんどありません。しかし、その目標に向かって全員が努力すること。そのことに意味があるのではないのでしょうか。

また、経営戦略は一度作成すれば、それで良いなどということはありません。変化の激しい現代においては、毎年作成しなければならないのが経営戦略なのです。

以上

出典:実践マネジメント講座より一部抜粋



# 【労務】

## 女性雇用 コロナの逆風

女性の雇用に新型コロナウイルスの重荷がのしかかっているようです。女性の多い宿泊や飲食、小売りなどの業種が打撃を受け、7カ月間で87万人の雇用が失われました。こうした業種の雇用回復には時間がかかる一方、高齢化社会やデジタル化を支える人材の引き合いは強いようです。

総務省の労働力調査で、就業者の減少が目立つのは対面型のサービス業や小売業です。外出自粛や営業時間短縮に苦しんできた業種で、特に女性の落ち込みが大きいのです。

前年同期からの変化を4～7月の平均で見ると女性は

- ①宿泊・飲食で28万人減少
- ②生活・娯楽で14万人減少
- ③卸・小売りで11万人減少

となっています。これらの業種は非正規の女性が多く、雇用調整の対象になっています。



この女性への逆風は長引く恐れがあります。ネット通販の拡大、自動レジの導入といった販売現場の人員を減らす動きが「接触を避ける新しい生活様式が加速させる」と専門家は見ているようです。

国内では有効求人倍率（季節調整値）の低下が続いています。2019年12月に1.57倍だったものが2020年7月には1.08倍まで下がっています。（三重県では、桑名▽鈴鹿▽松阪▽伊勢▽伊賀一の5市では1.0倍を割り込んでいます。）

もっとも、職種による差は大きく、介護サービスは3.99倍、ケアマネジャーやソーシャルワーカーなど社会福祉の専門職は2.75倍です。

急速な高齢化に専門の技能や資格を持つ人材の供給が追い付いていません。こうした分野での女性の引き合いは強く、医療・福祉の2020年4～7月の平均就業者数は、前年同期比8万人増え、業種別で最大の受け皿となっています。

以上

## 介護・医療で求人増

### コロナ対応長期化 負荷高く、採用難

新型コロナウイルス禍の収束が見通せないなか、介護・医療の現場を支える人材のニーズが強まっています。

人材サービス大手のディップによると「看護・介護」のアルバイト・パート求人は6月が前月比7.1%増、7月が同9.3%増えています。前年同月比では2.3倍も多いのです。



非常事態宣言解除後の6月以降、求人を減らす会社は多いのですが、介護系は需要が強く、求人を出す会社も依然多いのです。時給も上昇しています。リクルートジョブズの調べでは「介護スタッフ」のアルバイトの募集平均時給は7月が1104円と前年同月比2.3%（25円）高いと報告されています。

以前から人手不足が深刻だった介護施設や特別養護老人ホームでは、コロナ禍で対応業務が増え、人手不足がさらに強まっています。

**他職種で求人が減るなか、施設側が積極的に採用に動いています。** 飲食やサービスを中心に職を失った非正規雇用者が介護系で求職する例も増えているようです。



介護職派遣のニッソネット（大阪市）では足元の求職者が2倍に増えているようです。

ただ私は、介護職は派遣に頼ることなく、自法人で正規職員を求め、育てあげる努力が、社会福祉法人では重要になってくると存じます。

以上

出典：2020年8月20日 日本経済新聞「朝刊」より

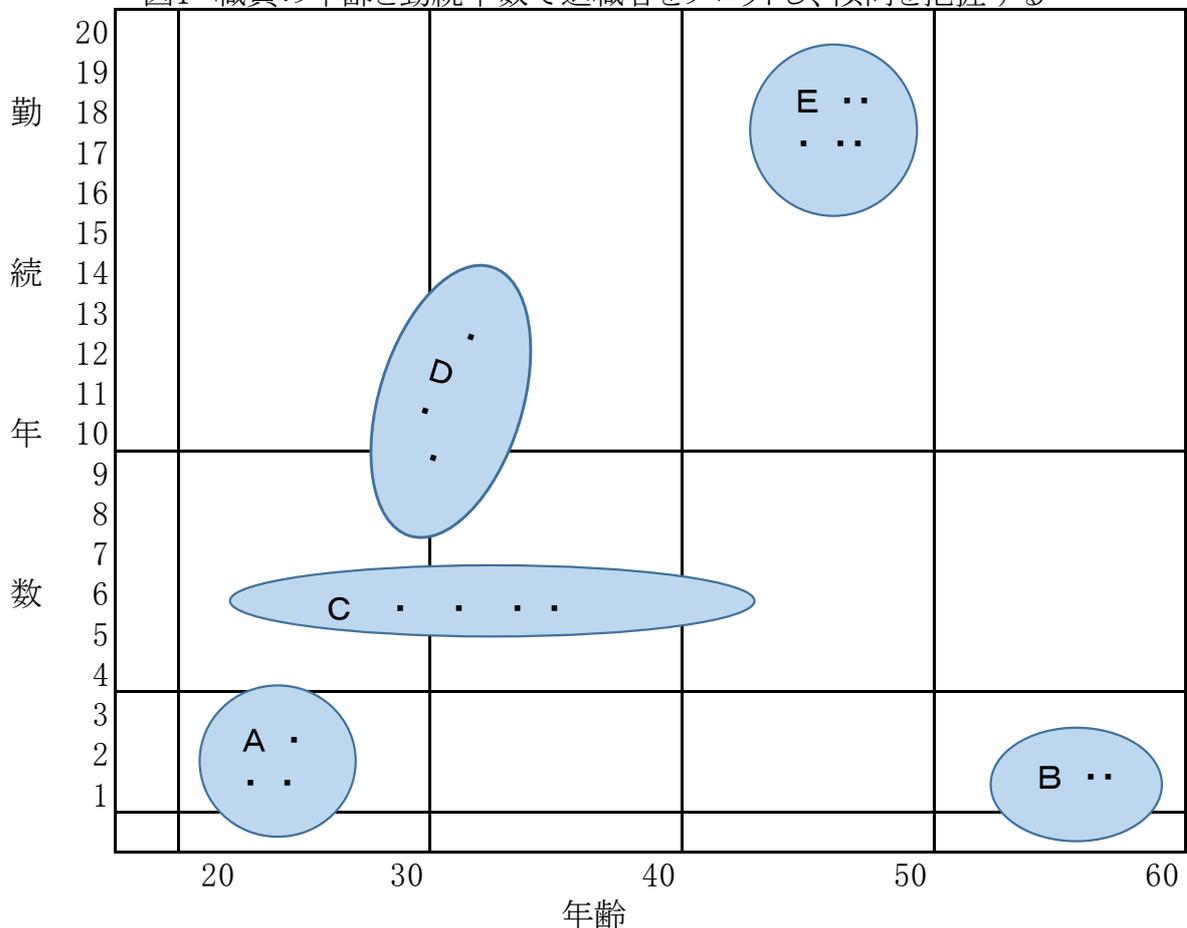
# 「離職者分析」で職場の課題をつかむ

## 勤続年数と年齢の分布で問題点を解明する

職員の定着率を高めるためには、退職した職員がなぜ辞めたのか、「離職者分析」を行い、対策を講じなければなりません。この離職者分析を何もしないのは、穴の大きなザルに水を流し続けるようなものです。

離職者分析のオーソドックスな方法の1つが、勤続年数と年齢で退職者をプロットするマトリックス表の作成です(図1)。どの領域に離職者が多いかによって問題点が理解しやすくなります。

図1 職員の年齢と勤続年数で退職者をプロットし、傾向を把握する



## 3年以内の離職が多い場合

例えば、図1のAのエリアのように3年以内に年齢が若い職員が集中していた場合は次のような原因が考えられます。

### (1) もともと「探ってはダメな人」を採用していた。

人が足らず、人員基準を満たすために選考のハードルを下げ、やみくもに採用していたようなケースです。本人も適正がなく、仕事や職場に合わないのですぐ辞めてしまう。「ダメ職員」を押し付けられた職場も疲弊し、もともといる優秀な人まで連鎖して退職しかねません。現在は新型コロナ禍の影響もあり採用難だった以前に比べて介護職員を採用しやすくなっています。選考基準を引き上げるチャンスでもあり、法人の理念などに合った人材を採る必要があるでしょう。

### (2) 受け入れ体制が整っていない。

きちんと育てれば、一人前の職員になれていたはずの人材が、働いている途中で「私は向いていない」と諦めて離職してしまうようなケースです。法人側の人材育成の体制整備が不十分なことが原因です。

特に社会人になりたての若い職員の場合、最初は何もかもが初めての経験で、学生の頃とは全く違う環境の変化に戸惑いがちです。この「混迷期」をいかにスムーズに乗り切るかが、定着に大きな影響を及ぼします。そのため、職場内訓練の一環として、先輩職員が後輩を指導する「OJTリーダー制度」を採用している法人も多くあります。

しかし、このOJTリーダー制度もきちんと整備するのは簡単ではありません。まず法人としての新入職員の育成方針が明確に定められ、指導役に共有されているでしょうか。OJT時の指導項目やチェックリストがあるかなど、制度を機能させるには相応の準備が必要ですが、これらの準備が不十分なために、新入職員の混乱は深まるばかりで、離職の引き金になりかねないのです。

一方、図1のBエリアに退職者が多い場合、年配の未経験者などを中途職員として採用しているものの、うまく定着していない傾向が見て取れます。指導者の年齢が若い法人などでは、「父親くらいの年齢の中途職員を指導・評価するのは難しい」という声がよく聞かれます。不要な気遣いは無用ですが、遠慮がなさ過ぎるのも年配職員に失礼に当たります。さじ加減が難しく、若手だけで解決できる問題ではありません。指導職を支援するために経営層などが指針を示す必要があります。

## 「一人前になった後に」辞める場合

Cエリアのように3年目を迎えて5年目くらいまでの勤続年数で幅広い年齢層が辞めていく場合、「一人前になった後のキャリアパスの問題」などが原因として考えられます。

例えば、介護福祉士などの資格は取得したものの、主任や指導職などを目指すためのキャリアパスや研修制度が未整備だったり、ケアスタッフとしての専門性をさらに高めていくための研修や外部研修の受講機会などが無いといった問題があります。「もっと学びたいが、これ以上ここにいっても仕方がない」と現状に飽き足らずに辞めるケースです。優秀な人材をみすみす流出させるわけで、研修体系を作り直すなどの策が求められます。

Dエリアのように30歳前後、勤続年数10年前後に退職者が多く分布している場合、考えられる理由の1つに「役職を巡る問題」が挙げられます。例えば「役職と処遇が見合わない」といったケースです。役職者に就き、責任は重く、職務内容は難しくなるが、役職手当が例えば月5000円で、全く見合っていない場合も少なくありません。

男性職員などでは、結婚して子供を育てる時期に収入が十分でないと「男性の寿退社」につながることもあります。また職員の中には「役職に就きたくない」という理由で退職するケースもあります。これも責任の重さと処遇が釣り合っていないことが原因で、役職に就く以外の働き方もできるようにキャリアパスを多様化させる必要があります。

## 【組織に深刻な課題】が潜んでいる場合

一番右上りのEエリアのように勤続年数も年齢も高い職員の退職は、法人に愛着もあり、家族の生活もある中での転職で、本人としてもハードルが高いはずですが、そこをあえて越させる要因の中に、組織の深刻な課題が潜んでいる可能性があり、注意を要します。

離職者分析は通常、人事給与制度の改革などのコンサルティング依頼を受けた際に、状況を改めて整理するために実施することが多くあります。想定していた制度改定では解決しない問題点がうかびあがることもあります。専門家の手を借りずとも法人が独力で実施できるため、お勧めしたい方法です。

以上

# ロナ対策、お掃除ロボット

私は先月号（9月号）でこれからの介護ロボットについて「老健300号」より抜粋して、将来のロボット化について抜粋した記事をご紹介しましたが、2020年8月25日の日本経済新聞によるとロボット開発の存在感がさらに高まっているようです。

身近な例として、お掃除ロボットです。記事によればコロナ禍を受け、ウイルス対策機能をお掃除ロボットに搭載。底面に紫外線照射ライトやロボット上部に消毒剤を噴霧する機器を追加しているとのこと。

また、他のメーカーでは飲食店などで使われる運搬ロボットを改良して、除菌剤を噴霧するものなどを開発しているとのこと。



（コロナ対策用  
お掃除ロボット）

現在、多くの社会福祉施設等では、清掃の方々が日々施設の床の清掃作業をされていると存じますが、この作業に消毒剤や除菌剤を加えたお掃除ロボットが登場しています。ロボットにはセンサーやカメラが内蔵されており、人や障害物にぶつかることなく清掃作業を休みなく続けてくれるわけです。

人はお風呂やトイレ等、まだロボット化がなかなか進まない場所の清掃に専念するなど、清掃時間の短縮や効率化を図ることができるようです。

高齢者が多く利用する介護施設では、コロナウイルスの感染拡大には注意のうえにも注意されていますが、今回ご紹介したロボット化によるコロナウイルスの除去も検討されていくことでしょう。

# 【会計】

## 会計の過去・現在・未来

### 【過去】

今から 30～40 年前、経理担当者の仕事は試算表を作成することでした。借方・貸方を合わせることもそのものが大変な作業でした。振替伝票と電卓を使い借方・貸方の数字を合わせ、試算表を作成することが経理担当者としての価値である時代だったといえると思います。



### 【現在】



ところが、試算表そのものは、パソコン会計ソフトの登場によってわりと簡単にできるようになりました。実はこの変化は、会計事務所の仕事にも変化をもたらしました。

今、会計事務所で試算表を作れるということに、それほどの価値はなくなっているのです。ここで大切なのは、時代の流れによって手書きからパソコンに業務の流れが変化したのではなく、**法人が「会計事務所に求める価値が変わった。」**ということです。

正確な試算表をつくることが価値とされた時代から、これからは、**正確な試算表を作ることは当たり前で、早く作るか、自法人で試算表が作れるように指導してくれるのか、それ以外の提案をしてくれるのか**というように法人のニーズが多様化してきています。今後、その傾向はますます強くなっていくでしょう。

### 【未来】

次に迎えるのは、コロナ禍が収束に迎えるにつれ会計も AI 化を中心とするテクノロジーの革新により、さらなる進化の過程に入ることです。

これからは、請求書、納品等は紙からデジタル化された電子データとして保存され AI によって自動的に記帳がなされ試算表が作成されることが当たり前の時代となることでしょう。

(人の介入は極めて少なくなります)。



もちろんすべての法人が一斉にこのような状態に変わることはありません。事業の規模や体制等により、なかなか手書き処理やパソコン会計から脱却できない法人もありますが、やがて時代とともにそのような法人も会計の自動化へと進むことでしょう。

## 会計事務所（税理士法人を含む）が求められる役割



（会計コンサルタントとしての能力が求められる）

そのような時代には、会計事務所（税理士法人を含む）に求める法人のニーズも変化してゆくことでしょう。

経営者が意思決定をするために会計事務所には、専門的立場からの経営アドバイスを求めてこられることでしょう。客観的根拠をもって会計を見える化し、アドバイスをしてほしいとのニーズは今後ますます高まることが予測されま

## 社会福祉法人の経理担当者に求められる役割

社会福祉法人の会計を専門家に任せておけばよいという経理担当者は自分自身の価値を失うことになるでしょう。試算表の作成はやがて自動作成される時代となりますから、今度はそれらの試算表から課題を抽出し、会計の専門家と一緒に、経営者や管理者に対して、その課題を報告し、問題解決するための会計能力が求められることになるので



（会計専門家と一緒に業務改善に取り組む経理担当者）

問題はそれらの知識や技術をどうやって修得していくかです。一つの方法としては、会計事務所や税理士法人等が開催するセミナーに積極的に参加して、経理担当者としての知識を高めていくことが考えられます。特に関与されている会計事務所が開催するセミナーはコストも安く便利です。



（税理士法人あおぞらが開催している社会福祉法人向けセミナーは、顧問先は無料、非顧問先には3,000～5,000円といった低廉な受講料で開催しています。ただ現在は、コロナウイルス感染拡大防止のためセミナー等は中止しています。）

さらには、自助努力として関連する書籍を購入し、地道ですがコツコツと勉強していく方法もあります。

いずれにしても会計事務所の会計スタッフや社会福祉法人の経理担当者は、新しい知識を習得し続けなければ、求められる人材としての価値は低下してゆくばかりです。全ての職業人はその業務のプロを目指さなければ、仕事の面白さもなくなり、単なる単純作業労働者となり非生産的な効率の悪い業務を日々繰り返すだけとなること

以上

## 【関連記事】

### クラウド会計 マネーフォワード 請求書を電子保管

#### 中小向け、業務負担軽減

2020年8月20日 日本経済新聞「朝刊」

クラウド会計ソフトのマネーフォワードは2020年9月、請求書の電子保管サービスを始める。クラウドでデータを一元管理し、社内の経理担当者らが取引情報などを基に検索して確認できるようにする。

2020年10月に税務調査などに必要な書類の保存要件が緩和されるのを控え中小企業などの需要に取り組む。

電子保管サービス「マネーフォワードBOX（ボックス）」を始める。

まずは、同社の請求管理ソフトと連携し、ソフト上で受け取った請求書のデータを自動的に保管できるようにする。

10月に改正電子帳簿保存法が施行され、領収書や請求書などのデータ保存の要件が緩和される。企業はデータが改変できなかつたり、改変の履歴を管理すれば、紙の原本を保存せずに済む。

### 経費精算 入力いらず

#### 三井住友カードとコンカー 来年にも完全自動化

2020年9月8日 日本経済新聞「朝刊」

三井住友カードと経費精算システム最大手のコンカー（東京・中央）は年内にも、法人カードで経費を精算する際の日時などを自動で入力して申請できるシステムを共同で開発・販売する。2020年10月に「改正電子帳簿保存法」が施行され、キャッシュレス決済の場合は経費精算時の領収書の添付が不要になることに対応する。

共同開発するシステムは交際費などの決済時、三井住友カードからコンカーの経費精算システムに自動で情報を転送する仕組み。

社員は内容に目を通すだけで経費を精算できる。今後は、交通機関などと組み、移動経路の自動入力や交通費申請の自動化も検討する。

経費精算の内容を確認する人工知能（AI）も開発し、長いと1回30分以上かかっているとされる経費精算を2021年にも完全自動化する。試算では1000人の会社の場合、手入力作業などの省略で年間2万時間近くが削減でき業務の効率化にもつながる。

価格は社員数50人規模の企業で月額3万円程度に想定。3年後に1000億円規模の決済額を目指す。

2020年10月に施行される「改正電子帳簿保存法」は、経理処理にあたって紙の領収書をキャッシュレス決済の利用明細で代替できるとしている。生産性向上やペーパーレス化推進が背景にある。

法律施行で経費精算の都度、紙の領収書を経理部門に送る手間がなくなる。



## 【ちょっと気になる新聞報道】

### ◆愛知 高齢者の感染急増

#### 60歳以上23% 死亡・重症者50人

日本経済新聞 2020年8月28日「朝刊」

愛知県内で高齢者の新型コロナウイルス感染者が増えている。8月1～26日の感染者に占める60歳以上の割合は23%で感染が再拡大した7月の約3倍となった。死亡を含む重症者も8月は50人と7月の10倍に急増。老人ホームなどでの感染が相次いでおり、関係者は警戒を強めている。

#### 介護施設など対策徹底通知

県によると、新型コロナの感染が再燃した7月は名古屋市内の繁華街で若者が感染したケースが多く、7月1日～31日の60歳以上の割合は7%にすぎなかった。その後、徐々に高齢者に広がり、8月1日～26日の同割合は23%に増えた。

高齢者は新型コロナに感染すると、重症化リスクが高いとされる。7月は累計で5人だけだった重症者は、8月1日～26日は50人となった。重症者向けの専門病床を設けた県内の病院に勤務する医師は「現状、県内では軽症が多いが、今後重症者で病床が埋まってもおかしくない」と警戒する。

高齢者の感染経路の一つが老人ホームなどでの感染だ。県によると7月14日～8月23日までに特別養護老人ホームや通所介護(デイサービス)施設など89カ所で新型コロナの感染が発覚。69カ所は感染者が1人とどまったが、豊川市、一宮市、半田市の施設はクラスター(感染者集団)が発生した。

県はこうした施設に感染対策の徹底を通知。職員の手袋や医療用エプロンの着用のほか、体調不良の職員は休ませたり、面会の制限を検討したりするよう求めた。～以下省略～

### ◆要介護「予備軍」早く発見

日本経済新聞 2020年8月31日「朝刊」

2020年4月から75歳以上の高齢者を対象に、要介護になる手前の状態かどうかを判断する「フレイル検診」が始まった。15項目の質問票で要介護の予備軍を見つけ、個別指導や医療機関の受診につなげる。長く健康を保てば、高齢化で膨らむ社会保障費の抑制も期待できる。指導にあたる保健師らの確保などが課題だ。

フレイルは「虚弱」を表す言葉で、日本老年医学会が2014年に提唱した概念だ。加齢に伴う体重の減少や筋力の低下など身体的な衰えだけでなく、認知症や鬱など精神的な要素、引きこもりなどの社会的な要素も判断材料となる。

#### フレイルに関する質問票の15項目

<input type="checkbox"/> 現在の健康状態は <input type="checkbox"/> 毎日の生活に満足しているか <input type="checkbox"/> 1日3食きちんと食べているか <input type="checkbox"/> 半年前に比べて固いものが食べにくくなったか <input type="checkbox"/> お茶や汁物等でむせることがあるか <input type="checkbox"/> 6カ月間で2～3キログラム以上の体重減少があったか <input type="checkbox"/> 歩く速度が遅くなってきたか <input type="checkbox"/> 1年間に転んだことはあるか	<input type="checkbox"/> ウォーキング等の運動を週に1回以上しているか <input type="checkbox"/> 周りから物忘れがあると言われるか <input type="checkbox"/> 今日が何月何日かわからない時があるか <input type="checkbox"/> たばこを吸うか <input type="checkbox"/> 週に1回以上外出しているか <input type="checkbox"/> 家族や友人との付き合いがあるか <input type="checkbox"/> 体調が悪い時に、身近に相談できる人がいるか
---	---

回答結果は医療や介護履歴などの記録をまとめた「国保データベース」に登録。検診などの結果も活用しフレイルの恐れのある高齢者を判断する。対象となった高齢者は自治体の保健師らが自宅を訪問し、生活指導や医療機関の受診に繋げるのが主な流れだ。～以下省略～

## ◆三重県、鳥羽で実験 コロナ対策の旅館街支援



女性の守り神「石神さん」は人気スポット

日本経済新聞 2020年9月4日「朝刊」

三重県は新型コロナウイルス対策の観光支援を目的に鳥羽市の旅館街で初の実証実験に乗り出す。経営体力のない宿は夕食の提供をやめて地元の飲食店と提携し、客への食事を任せる分業型の仕組みを導入。デマンド交通などを整備し、個人やグループ旅行の連泊需要を狙う。地銀との連携を視野に「地域で稼ぐ力」を伸ばす。

実験エリアは鳥羽市南部の港町、相差（おうさつ）地区だ。日本遺産に登録された伊勢志摩の海部文化の中心地で、女性の守り神「石神さん」を祭る神明神社は年間20万人を集める。

旅館業は漁業とともに地域経済を担う、50軒を超す宿が軒を連ねるが「全国の例に漏れず、稼働率の低さや人手不足の構造的な問題を抱えている」（鳥羽市市商工会議所）。

県によると、新型コロナで問題が深刻化した旅館を地域一体の取り組みで支援する実験だ。訪日外国人（インバウンド）の誘客で観光庁が提唱した「宿食分離」を土台にする。旅館特有の一泊二食付きを見直し、ビジネスホテル型の宿泊プランにくら替えする手法だ。

家族経営の小さな宿の参加を見込む。相差の旅館組合を中心に運営母体を作り、夕食の提供をやめた宿と飲食店のマッチングを進めるほか、オンラインの予約システムやデマンド交通など新たな宿泊客の受け入れ態勢を整備。12月ごろの実験スタートを目指す。

観光まちづくりをけん引する「相差海部文化運営協議会」の野村秀光代表理事は「宿食分離で街中がにぎやかになる」と期待する。今回の実験は「食を通じた相差の新たな魅力づくり」と県観光局の担当者。地元の豊かな食材を使ったイタリアンやエスニック料理など楽しめるグルメ横町の建設構想も進む。

官民ファンドの地域経済活性化支援機構のノウハウを活用する。鈴木英敬知事は「コロナ後の観光地の改革モデルを目指す」として、地銀との連携も視野にしている。

#### デマンド型交通

デマンド型交通（デマンドがたこうつう）とは、利用者の事前予約に応じる形で運行経路や運航スケジュールをそれに合わせて運行する地域公共交通のこと

## 学んでお得 特養の費用

### 低所得なら減額、4段階、資産額も考慮

日本経済新聞 2020年9月5日「朝刊」

介護が必要になった高齢者が利用する特別養護老人ホーム（特養）。一般的に民間の介護施設より料金が安く、入所待ちが続く施設も少なくない。所得水準によってはさらに費用を抑えられる軽減措置もあるが、対象者の要件は厳しくなる方向だ。具体的にみてみよう。

表1 食費と居住費の1日当たり負担額の例

区分	対象となる所得	食費	居住費
第1段階	生活保護、老齢福祉年金の受給者	300円	820円
第2段階	課税年金収入額と合計所得金額が年80万円以下の人	390円	820円
第3段階	課税年金収入は年80万円を超えるが市町村民税が非課税の人	650円	1310円
第4段階	上記以外の人	1600円	2200円

(注)食費と居住費は施設によって異なり、上記は東京23区内の特養

表2 ユニット型個室の30日間の利用料の例

	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
要介護3	7万1315円	7万4015円	9万6515円	15万1715円
要介護4	7万3775円	7万6475円	9万8975円	15万4175円
要介護5	7万6197円	7万8897円	10万1397円	15万6597円

(注)自己負担割合が1割の人の例



特養は常時介護が必要な人向けの公的施設で、原則 65 歳以上、要介護 3 以上から申し込める。公的施設には他にもリハビリなどを行う介護老人保健施設や医療も提供する介護医療院などがある。

介護内容などにもよるが、有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅（サ高住）などの民間施設に比べ、費用が抑えられている施設が多い。

特養の種類は 2～4 人程度が同じ部屋で暮らす「多床型」と、8～12 程度の個室を 1 つの単位として共有の食堂やリビングを備える「ユニット型個室」に大別できる。

近年増えているのは後者のユニット型個室だ。今回はこちらを中心に入所にかかる費用を見てみたい。

特養の入所費用は、介護ごとに設定された「介護施設サービス費」に必要な介護内容に応じた費用が加算されて決まる。

具体的には看護体制、栄養マネジメント、夜間職員配置、個別機能訓練などの加算があり、これに食費、居住費、日用品費など生活にかかわる費用が加わって、1 カ月あたりの負担額が決まる。

例えば介護施設サービス費が 1 日 8460 円で自己負担割合が 1 割の人の場合、 $846 \text{ 円} \times 30 \text{ 日分} = 25380 \text{ 円}$ に、各人に必要な介護費用が加算される。さらに 1 日 300～1600 円の食費、1 日 820～2200 円の居住費のそれぞれ 30 日分、日用品の実費を加算する。

（表 1 参照）。

食費と居住費に幅があるのは所得に応じて 4 段階に分けて負担軽減がある「補足給付」という制度があるからだ。

所得が少ないほど負担は少なくて済み、例えば軽減措置のない「第 4 段階」の人は食費が 1 日 1600 円に対し、生活保護対象の「第 1 段階」の人では 300 円、年金収入が 80 万円以下の「第 2 段階」では同 390 円と、費用が大きく軽減されている。

ただし軽減措置の対象になるかについては、2015 年から所得だけでなく預貯金などの資産額も考慮されることになった。年金収入が少なくても単身で 100 万円超、夫婦で 200 万超の資産があると軽減措置が受けられない。例えば第 2 段階から第 3 段階へ、など所得区分が高くなるケースもある。

さらに国は介護費用を抑制するため、この資産額を 80 万以下なら 650 万円とするなど今後引き下げる方針だ。「年金収入が少ないから特養なら安く入居できるはず」と思っている人も、資産額についてはいっそう留意する必要がある。

軽減措置を考慮した上で、利用料は実際どれぐらいになるのだろうか。試算にはまず介護報酬の単価について理解する必要がある。

介護サービスの利用料は金額ではなく「単位」で表される。1 単位について 10 円が基本だが、地域によって若干異なり、例えば 1 単位が 11.4 円の地域もある。

表 2 では東京都 23 区内にある特養の月額料金を掲げた。1 単位が 10.9 円として計算している。

1カ月の入所費用を比べると、第1段階の人と第4段階の人では約2倍の差がある。

表は介護保険で自己負担の割合が1割の人の料金例であり、負担割合が2割や3割の人はさらに高くなる。例えば自己負担割合が3割で、要介護度5の人だと、月額入所費用は22万9791円。特養で1カ月に23万円近い負担額になると聞くと「高い」と感ずる人も少なくないだろう。

とはいえ、実際に特養を見学するたびに第4段階の入所費用を支払っている人の割合を質問すると「半分以下」という答えが返ってくることが多い。言い換えれば半分以上もの入所者が軽減措置の適用を受け、基準費用より少ない負担で暮らしていることがわかる。介護が必要になって要介護認定を受けた後、在宅での介護が難しくなった場合の入所先として、特養を選ぶ人は今後も多いのではないのでしょうか。

以上

## 編集後記

私は日曜日の夜 9:00 から放映されるテレビドラマ「半沢直樹」を楽しみに見っていますが、「半沢直樹」は、まさにサラリーマンの現代歌舞伎です。

「詫びろ、詫びろ、詫びろ」などと迫る悪役はじつに憎々しく、そこに切り込む主人公の知略と決めゼリフに「待ってました」と声がかけたくなります。

昔の話で恐縮ですが映画館で上映されていた任侠映画で主人公の高倉健さんが「死んでもらいます」という決めゼリフを言うと、館内から「待ってました。健さん、いてまえ！」という声がかけられたのと似ています。

最終回は「頭取であろうとなかろうと間違っていることは間違っているのです」。と頭取の前で言います。さらに政治家に対して、「政治家として使命は国民を幸せにすることであって、私服をふやすことではない、国民の前で謝っていただきたい」と堂々と言い放ちます。「よう、半沢、日本一！」です。

日本人はこの手の勧善懲悪ものが大好きなのです。私もその一人です。私の母は「水戸黄門」が大好きで毎日見ておりました。

とわいえ、敢えてクールに眺めてみるとどうでしょう。ドラマでは役員会は中高年オヤジばかり。派閥抗争と社内政治に明け暮れている。主人公の家には才色兼備の妻がいて内助の功を尽くし、いきつけの店では美人おかみが控えめに……。

これはまさに昭和ではありませんか。いまどきのヤングには想像もできない世界でしょう。「いい時代だったよな！」とつぶやく私がそこにいるのです。そして、このような場面では、コロナなんか存在しないパラレルワールドなのです。

顔と顔をくっつけての怒鳴り合い。戦後生まれのサラリーマンなら一度は経験のある方も多いでしょう。上司や仲間とのツバを飛ばしての言い合いです。ああ、かつて私の直属上司にもおられました。月一回開催される（出席は課長以上の役職者）全国会議で社長と真向からの言い合いです。彼（当時は次長）にしてみれば相手が社長であろうがなかろうが、自分の正しいと信ずることには一歩も引かないという決死の覚悟のようなものがありました。

結果はどうなったかですって！ 翌日社長から営業所長宛に電話があり「彼がそこまで言うのなら、彼にやらせてほしい」とのことのようでした。

「彼はクビだ」ではないのです。「やらせてみよう」なのです。社長も立派ですわね！

実は、私はその社長から 2 回、降格処分（1 回は辞表を提出）を受けています。これも今となってはなつかしきだけが残っています。（半年後には元の役職に戻していただいたのですが）。

以上

## 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

〒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鵜方 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 2701号

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