

# 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

## 危機感のない法人にチャンスはこない！

### 税理士法人 あおぞら

平成 29 年 8 月

#### 介護報酬の引き下げに人手不足が追い打ち、追いつめられる介護事業者

以下の文書は、平成 29 年 8 月 12 日に発売された、週刊ダイヤモンドの記事です。当記事は、主に一般民間企業の介護事業者の現況について書かれたものと推察されますが社会福祉法人にとっても、今後の経営において、大変、参考になるものと存じます。

放っておいても運営できた時代はもう終わった。ある介護保険事業者は鎮痛な面持ちでそう語る。介護保険制度の誕生以降、多くの異業種経営者が触手を伸ばしてきた介護事業。需要の急増に加えて、介護保険によって決まった額の収入が見込める介護は、安定した収益を上げられる“優良”事業と目されていたからだ。

ところが近年、介護報酬の改定や慢性的な人手不足によって事業者はいまだかつてない苦境に立たされている。介護保険事業者の倒産件数は、年々増加傾向にあったが、昨年過去最多となる 108 件もの事業者が倒産に追い込まれている。



なぜか。その引き金となったのが、2015年の介護報酬の引き下げだ。実に9年ぶりとなる引き下げは、職員の賃上げ目的の介護職員処遇改善加算を除けば、実質4.5%減という大変厳しいものだった。介護事業所の利益率は、前年から1.1ポイント減の平均3.8%となった。多くの事業所で収入が減ったことで、経営感覚のない事業者が淘汰されている。15年の改定で基本報酬が約9%もの減額となった小規模デイ。もともと相次ぐ事業者の参入によって、供給多寡の状態が指摘された上に、一部のフランチャイズ事業者のずさんな経営が問題視されていた。しかしこの狙い撃ちによって、通所介護は突然窮地に立たされた。事業者の淘汰が進み16年には倒産した108件のうち、通所・短期入所介護事業は38件と、訪問介護事業の48件に次ぐ数となった。

#### 安月給に暴力被害、人出不足の加速で事業者もダメージ

介護事業者の頭を悩ませるのは、介護報酬の引き下げだけではない。人手不足の問題もある。13年の介護職員の数は、介護保険制度の創設時の約3倍となる171万人まで増加した。それでも、25年の時点では38万人の職員が不足すると予測されている。

人が集まらない理由は単純。給料が安いからだ。UAゼンセン日本介護クラフトユニオンが16年に実施した調査によると、職員が働く上で最も不満に感じているのは「給料の安さ」だった。

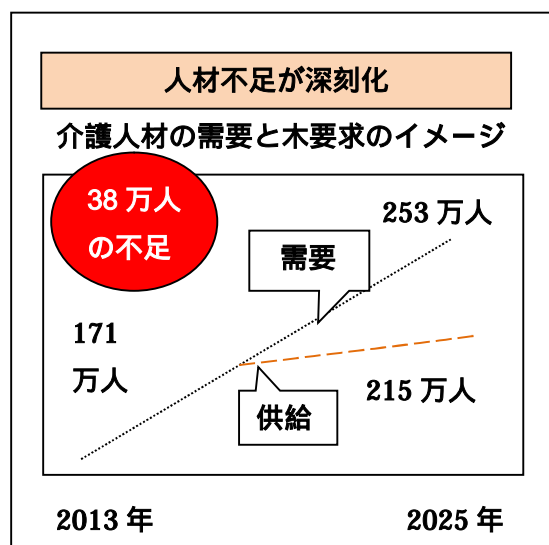
「仕事量の割に、あまりに給料が少ない。ボーナスも出ないし、昇給もほとんどない」とある元介護職員は嘆く。この元職員の給料は、手取りで月18万円。一方、残業は月60時間にも及んだという。また、給料だけではなく利用者とのあつれきも職員の負担となっている。神戸市看護大学の研究グループが16年に発表した調査結果によると訪問看護師を対象にしたアンケートで利用者などから暴力をと受けた経験があると答えた看護師は5割にも上がった。言葉による侮辱や身体的暴力だけでなく、セクハラ被害も報告されるなど、介護の現場の厳しい実態が浮き彫りになった。

そうした環境のせいで「募集をかけてもなかなか人は集まらないし、新しく人が入ってもすぐに辞めていく。特に若い人材の不足が顕著」とある介護事業者は言う。当然人が減れば残された現場の負担はますます増えていく。

著しい人手不足の中、国は思い切った対策を講じた。法務局は昨年コレワークという刑務所を対象とした就労支援施設を発足させた。その支援対象には、介護職が含まれている。「介護職は高いコミュニケーション能力などが求められるなど、適正がはっきり分かれる職業。いたずらに適正のない人が殺到すれば業界に大きな打撃となる」(ジャーナリストの中村淳彦氏)。

もちろん、適正の有無は人によるだろう。しかし、そこまで間口を広げる必要があるほど、状況は逼迫しているということでもある。しかし、こうした事態に手をこまねいている事業者ばかりではない。東京都江戸川区を中心に介護事業を手掛けるアゼリーグループは、積極的な外国人の人材活用を図る。この4月から、在留資格に初めて介護福祉士が含まれるようになったが、早くも在留資格を取得した職員がいるという。

また、群馬県でデイサービスなどを展開するエムダブルエス日高では、情報通信技術を活用した介護を推進。これまで職員が手書きしていたさまざまな資料をシステムで一元管理することなどで負担を減らし、職員が介護サービスに専念できる環境を作っている。資金不足と人手不足のダブルパンチ。それでも事業者は工夫をして立ち向かうしかない。

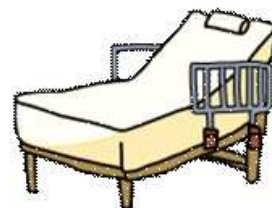


## ガラガラの特養が急増中 (以下は社会福祉法人である特養について書かれています。)

その数、全国でおよそ37万人。これは特別養護老人ホーム(特養)の昨年の待機者数だ。2013年の52万人から大きく減少したものの、それでも首を長くして入所を待つ長蛇の列を成していることに変わりはない。比較的安価で充実した介護サービスを受けられるため、根強い人気を誇る特養。そんな特養でいま、異変が起きている。

「多数の空き室が出始めている」(介護事業関係者)というのだ。みずほ情報総研が厚生労働省の委託を受け昨年実施した調査でも4分の1以上の特養に「空きがある」ことが明らかになっている。

なぜ、いまだに待機者がこれだけいるにもかかわらず、空室が発生するのか。その背景には、先ず前回15年度の介護保険制度の改正がある。特養の入所条件が、原則として要介護度3以上へと厳しくなったことで見込みでの待機者数が減少した。

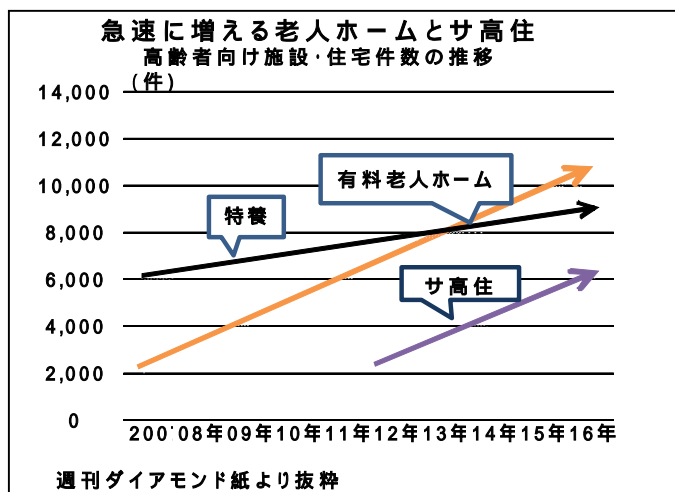


重要なのは、同年度の改正で同時に行われた、特養の大幅な介護報酬の引き下げだ。介護報酬は全体で約2.3%引き下げられたが、このうち、特養に限ると約6%と大幅に引き下げられたのだ。

そのため、収入減にあえいだ事業者の多くが、ある報酬加算の獲得に奔走する。それが過去半年~1年の新規入居者のうち、要介護度4~5の割合が7割以上であれば付く「日常生活継続支援加算」だ。当然要介護3の入居希望者は敬遠されることになり、実質的に「重介護度専門」の施設となった特養。入居者の間口は狭まり、多数の空きが出ているというわけだ。加えて人手不足の影響も大きい。介護職の人材不足は深刻を極めてい

いる。ところが、介護施設では、入居者に対する職員の比率が厳しく定められている。職員が足りなければ、いかに空室があろうとも利用者を受け入れることはできない。

片や、利用者サイドにも理由がありそうだ。入居申し込みの中には重複申請や、さほど緊急性が高くない利用者が入居を希望する例も少なくないため、待機者数が需要とイコールではない。実際、空室が出た施設が、申請者から入所を辞退される例もあるという。



特養の間口が狭まる中、その受け皿となり急増しているのが他の高齢者向け施設。有料老人ホームと11年10月に誕生したサービス付高齢者向け住宅(サ高住)だ。サ高住は、高齢者向け施設を増やそうとする国の補助金施策もあり、制度新設以来、有料老人ホームに負けない勢いの伸びを見せている。

以上

参考資料

似て非なる老人ホームとサ高住  
高齢者向け施設・住宅の違い

	有料老人ホーム		サービス付き高齢者むけ住宅		特別養護老人ホーム
	介護付き	住宅型	一般型	特定型	
形式	主に民間が運営する、生活支援等のサービスがセットの住宅		主に民間が運営する、高齢者向けの賃貸住宅		社会福祉法人や自治体が運営する公的施設
主な入居者	主に60～65歳以上の高齢者。施設によって自立者から要介護者まで様々		60歳以上、または60歳未満の要介護・要支援者。主に軽度者が中心		原則65歳以上で要介護3以上
費用	比較的高額 初期費用0～1億円 月額10万円～40万円		老人ホームに比べ低額 初期費用0～数十万円 月額8万～25万円		比較的低額 初期費用0円 月額5万～15万円
提供される必須のサービス	入浴・排泄・食事の介護 食事の提供 洗濯・掃除等の家事 健康管理		安否確認・生活相談サービス		入浴・排泄・食事の介護 生活支援サービス リクレーション 機能訓練 介護は24時間対応
主な介護サービスの提供者	内部	外部	外部	内部	内部
特定施設指定の有無	あり	なし	なし	あり	

費用などは一般的な事例。  
週刊ダイヤモンド紙より抜粋

参考資料

市町村の介護力

市区		介護保険料 (円)	1人当たり 給付費 (円)	1万人 当たり 施設数	高齢 化率 (%)
三重県	桑名市	5,239	19,001	5.11	25.0
	いなべ市	5,426	20,275	5.14	25.6
	四日市市	5,560	18,664	5.43	24.7
	志摩市	5,570	24,197	4.68	37.4
	名張市	5,800	19,467	4.86	28.2
	伊勢市	5,835	23,474	4.43	29.4
	津市	6,167	24,789	5.86	27.9
	伊賀市	6,253	24,550	6.45	31.7
	鳥羽市 松阪市	6,400 6,440	26,258 25,851	7.21 5.61	35.2 28.1

介護保険料 厚生労働省集計「第6期計画 期間・平成27年度等における介護保険の第1号保険料及びサービス見込量についてを基に算出。実際に支払う保険料は、個人の所得による。

東海三県の介護保険料についての最高額は愛知県 5,894 円（名古屋市）、岐阜県 5,780 円（岐阜市）であり、6,000 円を超えてはいない。三重県は比較的高いといえそうです。

これからの社会福祉制度の変化と人口減少予測

今後、利用者には負担増、事業者には、経営改善を必要とする制度改革がひそかに進んでいる。

2015年度改正	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定の所得がある65歳以上の利用者の自己負担額を 1割 2割</li> <li>1か月の自己負担の上限額を定める「高額介護サービス費」において、現役世代並みの収入がある利用者の自己負担額の月額上限額を37,200円 44,400円</li> <li>特別養護老人ホーム(特養)の入居基準を要介護1以上 要介護3以上</li> <li>低所得者でも配偶者が市町村民税を支払っている利用者や、単身で預貯金などを1,000万円以上持つ利用者の特養などの介護施設での居住費や食費への補助をカット</li> </ul>
2016年	出生数100万人を切る
2017年8月	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢介護サービス費の上限対象となる利用者が拡大され、世帯の誰かが市区町村税を支払っていれば月額上限額 37,200円 44,200円(月+7,200円)</li> <li>高額介護サービス費自己負担上限額 44,400円 57,600円</li> <li>現役世代の介護保険料に、収入に応じた保険料を支払う「総額報酬」を段階的に導入。大企業社員に多い健康保険組合は労使合計で、平均年収456万円では月額保険料が平均 5,125 5,825円(+月727円)。公務員は同 7,097円(+月1,792円)。一方、中小企業社員などは同 4,043円( 241円)</li> </ul>
2018年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>65歳~74歳の人口が減り始める</li> <li>高齢者の要介護度を改善させた自治体を財政支援する財政インセンティブを導入 要介護度の認定基準の厳格化、行政主導のケアプラン作成が懸念される。</li> <li>老人福祉法改正で、再三の指導に従わない悪質な有料老人ホームに業務停止命令を導入</li> <li>「地域密着型デイサービス」に総量規制 小規模型のデイサービスの新規開設は困難に</li> <li>事業者の指定に市町村が関与する「市町村協議制」に「ショートステイ」を追加</li> <li>新たな介護施設「介護医療院」の創設 これまでの介護療養型医療施設は6年の猶予付きで廃止</li> </ul>
2018年8月	所得水準が現役世代並みの利用者の自己負担割合を 2割 3割
2018年10月	<ul style="list-style-type: none"> <li>福祉用具レンタル業者に商品の全国平均レンタル料と、価格帯の異なる他の複数の商品の展示を義務化</li> <li>レンタル車イスなどの福祉用具の全国平均レンタル料を国が公表 商品ごとにレンタル料の上限額を設定し、超過分は自己負担に</li> </ul>
	75歳以上の人口が「65歳~74歳」人口を上回る
	18歳人口が大きく減り始める。やがて国立大学も倒産の懸念
2019年	世帯数が5,307万とピークを迎える
	IT(情報技術を担う人材)がピークを迎え、人手不足が顕在化し始める
2020年	女性の過半数が50歳以上となり出産可能な女性数が大きく減り始める
2021年	<ul style="list-style-type: none"> <li>訪問介護から、家事など生活援助サービスの市区町村事業への移行【2021年度の次期改正への継続審議】</li> <li>介護保険料の負担開始年齢の引き下げ 現行40歳 20歳に?</li> <li>ケアプラン作成など居宅介護支援の自己負担化(1割負担)</li> <li>福祉用具レンタルを要介護3以上に限定</li> </ul>
	団塊ジュニア世代が50代に突入し、介護離職が増え始める
2022年	団塊世代が75歳に突入し、「ひとり暮らし社会」が本格化し始める
2023年	団塊ジュニア世代が50代となり、企業の人件費はピークを迎える
2024年	団塊世代がすべて75歳以上となり、社会保障費が大きく膨らみ始める
2025年	東京都の人口が1,398万人とピークを迎える

黒字は週刊ダイヤモンド 2017/8/12より抜粋

赤字は未来の年表 河正雅司氏(講談社現代新書 2017/6/20)より抜粋

出展：週刊ダイヤモンド 平成29年8月12日

ピンチをチャンスに変える！

当事務所も最大限の支援をします



## 第1章 計篇 勝算のある経営をしよう

孫子曰く 兵は国の大事なり。死生の地、存亡の道、察せざるべからざるなり。

孫子の言う兵とは、現在の社会福祉法人では、経営と置き換えることができます。経営とは一種の経済戦争でもあります。人の命はとりませんが、経営に行き詰まれば廃業せざるをえません。経営判断の一つで存続できるか、廃業するかが決まります。常に最善をめざし、徹底的に研鑽する姿勢を忘れてはなりません。21世紀の日本は、人口減少の時代であり、マーケットの縮小は100年続くと考えなければなりません。

今後、競争が激しくなると思われる中で社会福祉法人が存続するためには、自法人の強みを生かしたことをやらなければなりません。手本もなく難しいのですが、自ら考え研究し、試行錯誤しながら独自の戦略を実行していかなければなりません。

ビョウソウ

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。

効 仰ソ オ

算多きは勝ち、算少なきは勝たず。而るを況や算なきに於いてをや

人材も資金も不足気味の社会福祉法人にとっては、これは理事長はじめとする経営幹部の責務であり、戦略なき社会福祉法人は今後、経営が難しくなることを覚悟しなければならないでしょう。

しかし、「ピンチはチャンス」でもあります。戦略を立て、工夫をして成長発展の軌道に乗せる。まさに経営幹部の腕の見せ所でもあります。

当事務所も最大限の支援をしてみたいです。

読後所感

## 仕事消滅



著者 鈴木貴博 発行所 株式会社講談社 2017年8月17日 第1刷発行 840円

### 仕事消滅はどのように起きるのか？

人口知能（AI）とロボットがこれから急速に進化し、そのことが大規模な人類の失業につながるという点では、未来を予測する専門家の意見は一致している。その規模については30%だとか、あるいは90%だという具合に幅はあるが、大規模なテクノロジー失業がもたらされるであろうことについては、この分野の研究者のコンセンサスとなっている。と冒頭から述べている。

### ついに人口知能（AI）は人間の知能水準を超えた！

2016年から2017年にかけて、グーグルの「アルファ碁」というAIは、人類最強の囲碁のプロ棋士たちを打ち負かした。囲碁は、将棋、チェスなどのボードゲームの中で、もっとも複雑な思考能力で戦われるゲームだと言われている。言い換えると、コンピュータが人間を打ち負かす「最後のゲーム」が囲碁であった。

世界が驚いたのはその後だ。グーグルは将来の囲碁の研究者のためにアルファ碁同士が対戦する50局の棋譜をウェブ上で公開した。それは囲碁の専門家が思いもつかない布石での戦いだった。それらの棋譜の研究は、これからの人間の棋士たちの新たな課題であり、AIから囲碁界への贈り物となった。

こうして囲碁の世界で、AIは人間の思考能力を超えたことが証明された。

### そして、驚くべきことが現実化すると予測！

あらゆる組織の上司がAIになるという。人間の思考能力を超えたAIは、膨大なデータを一瞬にして読み取り、仕事場で働くスタッフの行動や報告から、人材の適正配置を決定し、各スタッフに適切な指示を発信し、人間の上司よりも確実にスタッフの業績を達成させるという。あらゆる組織の上司は、人間ではなくAIとなる。このことは経営者も不要となり経営者はすべてAIにとってかわられる。この現実はおそらく2030年代以降にはやってくると著者は断言する。

「そんなバカな。ありえない話だ」と思うのは私だけだろうか ……

著者は、AIは現在、知的労働者の代表だと言われる、医師、大学教授、アナリスト、コンサルタント、弁護士、会計士といわれる全ての人々から着実に仕事を奪うという。

その根拠として、人間は、毎日の新聞を読むにしてもすべての記事を読むには単行本 1 冊に相当する文字数を読まなければならない。これを毎日読み続けることは到底不可能である。それも種類の新聞だけであり、現在日本で発行されている全ての新聞となると、もはや天文学的の文字数となり、とても人間技では読み切れない。これを A I は一瞬にして読み取り、なおかつ世界中で発行されている新聞情報を読み取る能力をもっている。すなわち人間をはるかに超える情報量をもつのであり、その中から一番適切な回答を提示してくるのである。

例えば、経済の予測を著名な大学教授やアナリストから聞くより、A I が導きだした答えの方が、より正確で信頼できるという。

また、医師が患者に知らせる診断結果よりも A I が導きだした診断結果の方が、より正確であるともいう。そして最後には、難しい手術は医師よりも A I が搭載されたロボットにより行われる方がはるかに成功率は高くなるという。

とても信じがたい内容である。

ところが、8月26日(土)の日経新聞に、これを裏付けるような記事が掲載された。



### 「202X年、人余り再び？」

2020年代には完全失業率が再び上昇に転ずる一。深刻な人手不足に苦しむ日本経済だが、企業の省力化投資や人口知能(AI)導入などでいずれ余剰人員が膨らみ、再び人余り時代に逆戻りするとの観測がスタートした。(参考までに裏面に記事を掲載)

しかし、社会福祉法人は、労働集約的の事業であるがゆえに、業務の全てをA I やロボットで補うことは到底不可能ではないかと思う。思い出するのがダイエーの衰退である。

創業者の中内功氏は「私とコンピューターとパートがいればいい」と語り、社員をグループ企業に大量出向させたことがある。人心は離れ、本体の業績は傾いた。8時間労働のパートの勤務体系を休息(1時間)の必要のない4時間刻みにすると、長く働きたい優秀なパートは同社を去り業績は一段と悪化した。

労働集約的な福祉事業の効率化の議論は人の仕事を機械に置き換えることに進みがちになる場合がありますが、私は社会福祉法人で働くことの意味、働き甲斐、喜びを知らないとならぬ効率化につながりかねないと思いますが、皆さんはどのように思われるでしょうか。



## P.F.ドラッカーから学ぶ社会福祉法人の経営



未来を予測しようとしても無駄である。

すでに起こった未来は、組織の内部ではなく外部にある。社会、知識、文化、産業、経済構造にある。それは、一つのトレンドにおける小さな変化ではなく、大きなトレンドそのものの変わり目である。すでに起こっている未来を探し、それが与える影響を予測することによって、人は新しいものの見方を獲得する。あとは見さえすればよい。その後、何ができ、何が行われるべきかを見つけることは難しくない。機会は遠くにあるものでも曖昧なものでもない。しかし、それが何であるかは、早く見つけなければならない。

未来を予測するだけでは問題をまねくだけである。なすべきことは、すでに起こった未来に取り組み、あるいは来たるべき未来を発生させるべく働くことである。

(想像する経営者より)

## 孫子から学ぶ社会福祉法人の経営



孫子曰く 明主・賢將の動きにて人に勝ち、成功、衆に出す  
せむ  
先知なり。

先に知る。先に考える。先に用意する。日頃の地道な活動の積み重ねによって情報を知ることが機先を制する方法であり、決して結果オ・ライに甘んじてはならないものである。優れたリ・ダ・が人並み以上の成果を収めるのは、事前に情報を知るからだ、孫子は言う。決して、神仏に頼ったり、祈祷や占いで知るのではなく、人間が直接動いて情報を掴むことによって、先に知ることができるからだと言う。

2500年前の孫子が祈祷や占いで決めたり、神仏に頼るなど言っているのに、運勢や神頼みになったり、気合と根性と誠心誠意で乗り切ろうとすることはよくない。成功の最大の秘訣は「先知」、誰よりも早く情報を入手することにある。と教えている。

税理士法人あおぞら

社会福祉法人経営アドバイザー

孫子兵法研究者

前野 三駒