

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

不正が起こりづらい仕組みをつくろう

平成29年10月

不正が起こりづらい仕組みをつくろう

法人内の不正は内部の問題だけで終わらず、行政や利用者、その他の利害関係者からの「信用失墜」という大きな損害を被ることになります。

どうして不正が起こるのか？

不正は、素業の悪い人物よりも、ごく普通の人によって引き起こされる例が多いと言われています。

そのような例は、事務の不正やミスを防止するために、記帳を2人以上の担当者にしたり、現金等の出納・保管・記帳の業務を分けるなどの対策が必要です。特に内部牽制が働きにくい小規模の法人などに起こりやすい傾向にあるといわれています。



【不正が起こりやすい事例】

会計業務が1人の職員に集中している

社会福祉法人では、例えば、現預金の出納と記帳、請求書の発行と代金回収と収入の計上などの業務を1人の職員がすべて兼務している例も少なくありません。

このような場合、日常業務に対して、他者によるチェックが入りにくくなります。

不正を防止する仕組みが不十分である

人的、金銭的にも不正を未然に防止する仕組みや法人内の金銭・物品類の取扱ルールが明確になっていない法人の場合、不正やミスに気づきにくいことがあります。

公私混同が見受けられる

オーナー法人では、私的費用と法人の経費の支払が混同される例がよくあります。公私混同は、法人の金銭・物品の取扱いに対する職員の意識をルーズにさせる一因になりやすいといわれています。

不正防止策

法人内で発生する不正の多くは、法人の金銭、物品の横領や着服など、いわゆる「使い込み」と呼ばれるものです。このような不正は法人体制に内部牽制によるチェック機能を働かせることで防止することができます。

取引の処理は、必ず2人以上で行う

会計業務を1人の職員にすべて任せることがないように、複数の担当者を置くか、上司（会計責任者）や事務局長が必ず確認する仕組みにします。大法人では定期的に担当者を交代させるなども防止につながります。

ルールを明確にし、定期・随時のチェックを徹底する

担当職員の複数配置や担当職員を定期的に交代させることが難しい場合は、金銭や物品、収入や支出などの取扱いルールを定めて、定期・随時のチェックを行います。社会福祉法人には、必ず経理規程があり、その経理規定に従った会計処理がされなければなりませんので、経理規程を熟読して会計処理を行うよう担当職員を指導しましょう。

また、会計専門家による月次監査を実施し、不正がおこらない体制を構築しましょう。

予算制度、月次決算を活用する

予算制度や月次決算は、法人の業績管理のために行うものですが、予算と実績との差異分析や、前年同期や前月との比較から、異常な数値が見つければ、その原因を調べることで、不正等の発見につながることがあります。

特に会計事務所が関与している法人は、毎月の監査において会計専門家に必ずチェックしてもらい適切な指示を受けましょう。

税理士法人あおぞらでは、毎月、社会福祉法人へ訪問し、会計資料について、取引の実在性、真実性、適法性、網羅性をチェック(これら一連の行為を月次巡回監査といいます)し、その助言活動を実施しています。



【ケーススタディ】

不正の事例とその対応策

不正が起こりにくい法人内体制をつくるため、不正の事例を参考に、具体的な対策を検討してみましょう。

【事例】金券類の不正な換金

経理担当職員が、切手、収入印紙、商品券を必要以上に購入し、金券ショップで換金していた。源泉税の調査のためにきていた税務職員が、収入印紙の購入枚数と使用枚数の確認を行い、不正な換金が見つかった。

【対策例】

購入と管理を業務分担し、同一人物が行わないようにする
金券類の購入枚数や使用目的などをチェックするため「受払簿」を作成する
金券類の受払いの際には、払出管理者と使用者が受払簿に確認印を押す
金券類の使用が少ない場合は、ストックの上限を決めて購入する

【事例】個人使用分のつけ回し、カラ出張

役員や職員の経費分析をした結果、個人的な飲食代を交際費とし法人につけ回したりカラ出張などが見つかった。

【対策例】

交際費や交通費の支出は事前申請とする
予め交際費の予算を役員別、個人別に決めておく
交際費、交通費の仮払いの精算は、予め1週間以内などの短期間で行うようにする

【事例】業者からのリポート

仕入担当職員が、仕入先からのリポートを法人に報告せず、着服していたが、仕入先の税務署の反面調査をきっかけに、不正が見つかった。

【対応策】

リポートに関する覚え書を交わし、リポート額を書面で明確にしておき、内容は理事長が確認する
リポートの受取りを銀行振込みにする

【信頼できるリーダーの条件】



信頼できる職業会計人とは

今、私の手許には「職業会計人（税理士・公認会計士）の行動指針」という本があります。この著書は、我が国で第一級の職業会計人として認められ、同様に米国や欧州諸国においても世界第一級の会計人として知られた故・飯塚毅氏が書かれたものです。

故・飯塚毅氏は、昭和46年TKC全国会という団体を創設し、卓越した指導力をもって職業会計人のあるべき姿や志を自らの実践を通して示され、我が国の職業会計人に多大なる影響を与えました。氏の志を引継ぎTKC全国会に加盟する職業会計人も多く、今やその数は、1万名を超え文字通り民間団体としては、我が国最大級の職業会計人集団として成長発展し続けています。

では、氏の残された職業会計人としての行動指針とはいかなるものかについて、本に書かれている内容を記述します。

「月次巡回監査」をやらない会計人はプロではない。

私が月次巡回監査の実施を叫ぶのは、税理士法が原理的にはそのことを要求していると解しているからです。私の言う月次巡回監査とは、職業会計人本人又はその従業員が、毎月一回以上にわたって関与先を訪問して、その会計処理を実施している現場で、会計に関する真実性を確認し、過ちがあればこれを訂正させてくることを意味します。

なぜ関与先に出向く必要があるかと言えば、もし関与先に出向かなかった場合には、会計処理の真実性が、その量と質との両面から、納税者の故意、錯誤、または過失によって減殺されてしまう危険があるからです。アメリカ、ドイツにおいては、巡回監査を怠ると懲戒処分の対象とされるわけですが、日本ではこの点での積極的な明文規定を欠いているばかりに、租税正義実現上の厳斎さを欠き、非職業会計人にいつでも取って代わられるほどの、社会的に低い評価水準に低迷しています。

月次巡回監査をやらない会計人は、言葉の厳密な意味では会計人ではないのです。真実性の追求をやっていないものが、どうしてプロの会計人と言えましょうか。

氏は手厳しい指摘を職業会計人に示しています。

私は、何故職業会計人がわざわざ関与先に出向き、監査をしなければならないかについては無知であり、その必要性についてもよく理解していませんでした。日本では、巡

回監査は法的に義務付けられていないため、会計人の中には月次巡回監査は実施せず、関与先から資料を預かりそのまま決算処理を行うケースが多くあるようです。

月次巡回監査は会計事務所の経営を圧迫すると考える会計人も多い。しかし、それは信頼できる真の会計人ではない。と気づかされました

月次巡回監査は、職業会計人本人又はその従業員が関与先に毎月出向いて、その取引の真实性を確かめるわけですから、当然にこの実践に伴うコストがかかります（交通費や従業員給与等）。同額の顧問料を関与先から頂戴するのであれば、月次巡回監査を実施しない会計事務所の方はコストがかかりません。（経営的視点から見れば、月次巡回監査はコストだけがかかる行為だとも言えます。私も以前はそのように考えていました。）

また、現在、会計事務所では、手書きで会計資料を作成すといったことはなく、そのほとんどをパソコン等で処理するわけですから、月次巡回監査を実施するための職員を雇う必要もありません。ですから月次巡回監査を実施しない会計事務所の方が、実施している会計事務所と比べれば効率よく収益を上げることができるのです。

では何故、あえて損になることを承知で、月次巡回監査を実施する会計事務所（会計士・税理士）があるのでしょうか

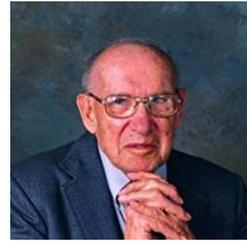
それは、関与先を守るためだ、と教わりました。真实性を追求し、適正な会計処理を月次巡回監査を通して確認している会計事務所では、関与先で会計、税務的に何か問題が生じた場合に、関与先を法的に防衛し、利害関係者に対する信頼を確保することができます。しかし、月次巡回監査を実施していない会計事務所では、これできません。

何故なら、月次の取引の真实性を追及していないばかりか適法な会計処理がされているかを現場で確認していないわけですから、適法な会計処理がされているかと第三者（税務署、金融機関、利害関係者、施設利用者等）から問われれば、それを実証する手立てが全くありません。

しかし、職業会計人本人やその従業員が毎月関与先に出向き月次巡回監査を行うことにより、会計処理に対する牽制制度が生まれ、取引の真实性、適法性を確認し不正を防御することができます。さらに、適法で適正な会計処理が実践されていれば、その実績を基に財務分析を行い、適切な助言をすることも可能になります。

故・飯塚毅氏が月次巡回監査を実施しない会計人は、プロの会計人ではないというのは、会計の専門家として関与先を守り、関与先の成長発展に貢献する意思のない会計人のことを指摘しているとのだと知りました。

勿論、会計事務所も一つの事業ですから効率性を追求し収益を上げることは必要ですが、そのことのみで一所懸命で、大切な関与先を守りきるといった使命感のない会計人は本当のプロの会計人とはいえないのだ、と厳しく指摘されているのです。



P.F.ドラッカーから学ぶ社会福祉法人の経営戦略

組織の精神はトップから生まれる。

真摯さを絶対視して、はじめてマネジメントの真剣さが示される。それはまず人事に表れる。リーダ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。無能、無知、頼りなさ、態度の悪さには寛大かもしれない。

だが、真摯さの欠如は許さない。そのような者を選ぶ者も許さない。このことは、特にトップについて言える。組織の精神はトップから生まれるからである。組織で偉大たりうるのは、トップが偉大だからである。組織が腐るのはトップが腐るからである。「木は梢（ユヰ）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位置につけてはならない。

「マネジメントの課題・責任・実践」

私が社会福祉法人に訪問させていただくと、よく創設者の写真が飾られている応接室や理事長室でお話をお聞きすることがございます。法人創設の年月日をお尋ねすると、「創設してもう50年になりますとか、30年になります。」との返答が返ってまいります。

そして現在に至るまで、延々として地域福祉に貢献されていることをお聞きするにつれ、創業者の偉大さに改めて敬服することがございます。

一方、最近、日本を代表する企業の不祥事が目立ちます。それもトップによる不祥事です。内容は保身や嫉妬、ごまかしです。また、問題が起こっても、それに素早く対応せず、責任逃れのためにトップ自ら嘘を言い、そして言い訳を行う。その結果、社会からの強烈な批判を浴び倒産してしまう。創業者の精神を引き継いでいない証拠ではないでしょうか。創業者の精神を常に認識し、そして尊重しつつ時代に対応した経営をしなければならぬ時代の到来です。



孫子から学ぶ社会福祉法人の経営戦略

チ シン ジン ヲ ゲン



将とは智・信・仁・勇・厳なり（計編）

将（リーダーの条件）とは

智...知識やスキルの面で広く精通していること

信...部下や取引先に誠実で信頼されていること

仁...部下の失敗に対して寛容な精神を持っていること

勇...これまでの概念を打ち破り、新しいことにチャレンジする勇気を持っていること

厳...部下は公平に扱い、不正等に対しては、自らも厳しく対処していること

孫子は、リーダーとなる人は、何か一つ秀でていれば、それでいいというわけではないと言います。人の上に立つ人間は知識のみならず、人間性においても優れていなければ、チームを上手く運営することはできないと言います。

P.F.ドラッカーも孫子も信頼されるリーダーに求める資質については同じようです。

【気になる新聞報道】



最近、社会福祉関連の新聞報道が毎日のように掲載されます。これは我が国の少子高齢化と将来に対する不安から、国民の関心が高まっている証拠ですが、同時に社会福祉業界を取り巻く環境に対してもこれまで以上に関心をもたれているということでしょうか。

AIロボ、高齢者見守り、SOMPO系 顔認証で外出管理

平成29年8月31日 日本経済新聞「朝刊」

介護大手のSOMPOケアメッセージ（東京・品川）は、運営する有料老人ホームに入居者を見守る人工知能（AI）搭載ロボットを順次導入する。入居者の顔を学習して識別し、徘徊の恐れがある認知症高齢者が外出する際に介護職員にメールや電話などで通知する。事故発生を防ぐほか、職員の負担軽減で人材確保につなげる。

... 中略 ...

認知症の人が徘徊中に事故に巻き込まれるケースも相次いでいるため、高齢者の安全を確保する上で見守り強化は、介護事業者の共通の課題となっている。見守り機能の強化は介護職員の負担減にもつながる。万が一施設から認知症の人が失踪した場合、施設の多くの職員が捜索にあたるのが一般的。SOMPOケアメッセージの担当者はロボットの導入で「介護職員の精神的ストレスや業務負担を減らせる」と期待する。



大学内保育所 地域にも開放 岐阜大など全国で相次ぐ

平成29年8月31日 岐阜新聞「朝刊」



大学のキャンパス内に保育所を設ける動きが広がっている。教職員や学生に限らず地域住民にも開放し、より多くの利用者が運営が安定するよう工夫しているのが特徴だ。

日本の大学は子育て支援が遅れているとされてきたが、女性研究者らの働きやすい環境づくりがようやく整ってきた。現在、東京工業大学の岡山キャンパス、岐阜大学、来春には盛岡市内のキャンパスにも保育所を作る。東北大も来年4月、東北大病院の近隣に定員120名の保育所を開く。病院にはすでに定員26名の保育所があるが、さらに拡充。住民の受け入れも検討するという。

介護ロボ団地で実証 高齢者の声聞きカイゼン

平成29年8月31日 日本経済新聞「朝刊」

豊明団地（愛知県豊明市）で9月12日、高齢者を支援する介護ロボットをそろえた実証研究施設の運用が始まる。室内での移動や物を拾うといった介護ロボを高齢者に使ってもらう。改良点などをあぶり出し、カイゼンにつなげる。

豊明団地に設けた「ロボティック・スマートホーム」
室内の天井にはレールが備え付けてあり、高齢者はレールとつながったベルトを装着し、転ばないように移動することができる。トイレから戻ってきた高齢者がベッドに移動するときもロボットがサポートする。



このスマートホームには、藤田保険衛生大学のほか、トヨタ自動車、ブラザー工業など様々な企業が参画する。このスマートホームに愛知県は2016年度から3年間体制で支援し、17年度は約4500万円を投じる予定。高齢化で必要性が高まっている介護現場で使う機器やロボットは、ものづくりで蓄積した技術やノウハウを生かせるため期待は大きい。

待機児童 減らぬワケ 3年連続増2.6万人

平成29年9月2日 日本経済新聞「朝刊」

保育所に入れない待機児童が増え続けている。

厚生労働省が1日発表した全国の待機児童数は4月1日時点で前年比2528人増の2万6081人。女性の社会進出のテンポが予想以上に速いことに加え保育所のニ

ズが集中する都市部で十分な施設を供給できていない需要と供給の乖離が広がっている。政府は新たな「子育て安心プラン」で待機児童の解消を3年先送りしたが、財源確保と同時に原因を見極めた

対策が必要になる。



介護度改善で報酬上げへ 利用者の自立評価

平成29年9月7日 日本経済新聞「朝刊」

厚生労働省は介護サービスを受ける人の自立支援で成果を上げた事業者への介護報酬を手厚くする方針だ。今は要介護度が軽くなれば報酬が減ってしまうため、自立支援の成果が報われるよう報酬を上乗せする。事業者を通じての



要介護度の改善を促し、将来的な介護給付費の抑制につなげる。2018年度からの介護報酬改定に反映したい考えだ。

介護費用膨張

平成29年9月10日 日本経済新聞 「朝刊」

介護保険が膨張している。介護施設や在宅サービスの給付費は総額約9兆円に上がり2025年度には2倍以上のおよそ20兆円に膨らむ見込みだ。給付の伸びは高齢化だけでは説明しがたく、サービスのムダにつながる3つの温床が浮かびあがってきた。

(1) 安い自己負担

例えば生活援助なら1回約2千円。自己負担額は原則1割の200円ほど。最低1時間925円ほどかかる民間の家事代行サービス費より格段に手軽だ。軽い介助が必要なら介護1なら保険給付の月額限度額は17万~19万円程度で、上限内で何度でも利用が可能。コスト意識が甘くなり生活の「援助」に使うという本来の目的を逸脱しやすい。

財務省幹部は「あまりにもずさんな使い方が増えた。来年度改正で厳格に対処する」とのこと。

(2) 規制に抜け道

サービス付き高齢者住宅(サ高住)において運営者の企業などがサ高住に住むお年寄り向けに自社系列の事業者を使い、頻繁に在宅サービスを供給している。



これでは、改訂
で厳しくしなければ...!

(3) ケアプランの監視

介護保険の運営主体の市町村にはケアプランを精査して見直しを指導する権限がない。介護事務所の経営者は「ケアマネジャーと事業者が結託すれば過剰サービスは防ぎようがない」と話す。

焦点は、政府と与党が年末にかけてまとめる来年度の介護報酬改定だ。

社宅を介護施設などに 日本郵便、資産を有効活用

平成29年9月12日 日本経済新聞 「朝刊」

日本郵便は社員向けに作った住宅を介護施設や託児所などに転用する。不動産を多く保有し、その有効活用が課題になっている。需要のある福祉や子育て分野に焦点をあて、不動産事業をテコ入れする。

日本郵便は旧郵政省時代に作った社宅を多く抱えるが、老朽化した施設も多い。福祉関連の施設なら費用を抑えて使えと判断。社宅は全都道府県にあり、収益が見込める社宅を選ぶ。

医療費月1000万円以上最多 1人あたり、昨年度484件

平成29年9月12日 日本経済新聞 「朝刊」

医療機関での高額な治療が増え続けている。健康保険組合連合会の集計によると、患者1人あたりの医療費が1カ月で1千万円以上だった例が、2016年度484件となった。15年度に比べ件数は3割以上増え過去最多になった。1カ月で1億円を超えた治療も2件あった。...中略... 月1億円を超える医療費が記録されたのは11年度以来。...中略...

上位100件を疾患別に見ると、循環器系が41件と最も多く、血液の34件、先天性の8件が続く。1千万円以上の件数は06年度で116件であったため、10年で約4倍に増えた。

コンビニ、働くママ争奪

平成29年9月30日 日本経済新聞 「朝刊」

コンビニエンスストアの大手が「働くママ」の活用に取り出す。セブンイレブン・ジャパンは29日、コンビニ定員が利用できる保育施設を都内に初めて開設。ファミリーマートも来春、都内に同様の施設を開く。コンビニは若者の職場というイメージが強かったが、人手不足を受けて印象を変えようと躍起だ。働く意欲がある子育て中の女性の活躍の機会にもつながりそうだ。

セブンは29日、東京都大田区のコンビニ店舗の2階に「セブンなないろ保育園」開いた。定員は30人で平日の午前8時から午後8時まで、0～2歳の子供を預かる。1カ月の料金は約5万円。子供を預ける30代女性は「保育園と働く場所を一緒に決められたのは大きい」と話す。セブンは同様の保育施設を10月に広島でも開き、2018年以降も需要が見込める地域で増やす方針だ。「一部店舗で人手が集まりにくいという声がある」という。女性が働きやすい環境をアピールし、人手不足を補う狙いがある。

さて、どの新聞報道が気になったでしょうか。

【読書所感】

介護の未来をどうするか？

著者 上阪 徹 発行所 株式会社 実業之日本社 定価 1,500 円



当書籍は「第1章 高齢者社会の現実」、「第2章 起業家が新しい社会福祉法人を作った」、「第3章 ロボット、現代アート、伝統芸能...革新的な取り組み」、「第4章 新たな課題、そして挫折と新しい挑戦」、「第5章 善光会の目指す未来」の5つの章から構成されています。

その中でも第2章、第3章は、これまでの社会福祉法人の概念にはない内容のものとなっています。(いや、皆さんの中には、もうとっくにそんなことは考えているという方もおられるかもしれませんね...)

たとえば第2章 起業家が新しい社会福祉法人を作ったでは、「ホテルのような特別養護老人ホーム」からの文書で始まりますが、これが新しい社会福祉法人の一つのモデルになるかもしれないという、近未来の介護老人福祉施設を想像させる内容となっています。

さらに「匂いを感じさせない空調設備から介護ロボット」では、いかに最先端技術を使って介護職員の労働負担を少なくし、利用者にも喜ばれる施設環境をつくりあげるかなど、これまでにない発想での運営が紹介されています。

次に第3章 ロボット、現代アート、伝統芸能...革新的な取り組みでは、AIとロボットがいかに介護老人福祉施設で活用されているのか、あるいは活用されようとしているのか、さらにそれらの利用が、介護職員の採用、教育、定着にいかに関与するかなど詳しく紹介されています。

また施設で提供される食事については、利用者の満足度を高めるため、新鮮な食材をいかに安く購入し、コストの引き下げに貢献するかも紹介されています。

最後に、予測できる少子高齢化社会と厳しさを増すであろう介護財源の確保の中で、いかに地域の社会福祉法人が発展成長していくのかなど、これからの社会福祉法人の経営について参考となる考え方も述べられており、楽しく読める書籍でもあります。

約半日程度で読めるものです。読書の秋でもあります。特に社会福祉法人の経営幹部の方には参考となる一冊ではないかと存じます。

以上

税理士法人あおぞら
社会福祉法人アドバイザー
前野 三駒