

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

変わる介護業界、管理者は常にアンテナを高く

平成 30 年 6 月

目 次

【経営】

| | |
|--|-------|
| 社会保障費の改革は、今後どのように進むのか | 1P |
| 介護×AIノウハウ共有 | 2P |
| 【特養】1施設あたりの待機者、117人 「競争激化で以前より減った」との声も | 3P |
| 厚生労働省、混合介護について方針を明言 | 4P~7P |

【労務】

| | |
|------------------------------------|---------|
| 介護現場、書類負担の軽減を | 8P |
| 運送業、運転手の定着率高めよ | 9P |
| 職員の定着 | 11P |
| 施設のケアマネ、平均給与は34万5820円 8320円増 厚労省調査 | 12P~14P |

【ちょっと気になる新聞報道】

| | |
|------------------------------|-----|
| ■ケアマネジャーが法人内の通所介護から“賄賂” | 15P |
| ■不正請求で指定取り消し | 15P |
| ■社会保障 最大の難関 財政黒字化 歳出抑制へ目安策定 | 15P |
| ■シニア64歳から 5年で2歳上昇 | 16P |
| ■専門学校 短期で学び直し、文化省、来年から認定 | 16P |
| ■人手不足「助手」で補う 介護や建設、未経験者も募集 | 17P |
| ■医療介護の巡回ロボ開発 自走し利用者を検知、豊橋技科大 | 17P |
| ■大卒「全就職」企業腰低く | 18P |
| ■若手「2年以内に離職」37% | 18P |
| ■現代男女の結婚観 | 18P |
| ■働く高齢者 年金額縮小 政府方針 就労促進、廃止も検討 | 19P |

【コラム】

| | |
|----------------------|---------|
| 三重県には大物実業家を輩出する風土がある | 20P~21P |
|----------------------|---------|

【経営】理事長、施設長必見

社会保障費の改革は、今後どのように進むのか

現状から近未来を予測する

内閣府、財務省などが先ごろ、財政諮問会議に「2040年を見据えた社会保障の将来見通し」を提出しました。

人口減が加速し、高齢者とりわけ75歳以上の後期高齢者が急増する今後20年～30年は日本経済にとって胸突き八丁です。これまではこの問題を考えるための予測情報が政府からは示されていませんでした。その意味で今回の報告書の意義は大きく、社会福祉業界においてもこの報告書を基に各種の論議も高まり、セミナー等も開催されていくことでしょう。5月25日の日本経済新聞（朝刊）の第一面に下記の内容が掲載されました。

◆社会保障費 190兆円に 40年度6割増加 介護は2.4倍

政府21日、税や保険料で賄う医療、介護などの社会保障給付費が経済成長率を2%前後とする基本ケースで2040年度に190兆円になると推計を公表した。18年度から6割増え、特に介護は高齢者数の増加で2.4倍の約26兆円に膨らむ。給付全体が経済成長を上回るペースで増え、国内総生産（GDP）に対する比率は18年度より2.5ポイント高い24%になる。制度の持続可能性を保つには、給付と負担の両面からの改革が必要だ。

～中略～

分野別では高齢者数の増加で介護給付の伸びが2.4倍と最も大きくなる。介護サービスが必要な人の割合は年齢とともに上昇し、85歳を超えると5割を超す。40年ごろに85歳以上の人口は1千万人超と現在の2倍以上となる見込みだ。～以下省略～

予想通りというべきか、空恐ろしい日本の高齢化社会の事態を映し出しています。まさに日本経済の持続性が問われる事態であり、今や社会保障費は財政赤字の最大要因となっています。このままいくと、所得税、保険料、医療、介護の自己負担額が増え、社会保障の負担の仕組みに応能負担、累進性の考え方も取り入れざるを得ない状況になるかもしれません（高所得者に対する社会保障費の高負担）。

年金も減少し、介護の負担も増大すれば、重度になっても施設入所できない高齢者も増加（施設入所待機高齢者の減少）することが考えられ、費用が少しでも低い在宅介護が中心にならざるを得ないかもしれません。今後、社会福祉法人（特に介護老人福祉施設）は、設備投資にしても人材確保にしても、これまでのような経営では通用しなくなることも十分考慮しつつ、常にアンテナを高くして、将来の見通しを立てた経営を考えなければならなくなるでしょう。



介護×AIノウハウ共有

ケアプランの作成を支援する人工知能（AI）の有効活用に向けて、厚生労働省は今年度から全国規模の調査に乗り出します。民間の事業者による開発の動向・進捗を幅広く把握したり、実際に利用したケアマネジャーや高齢者の評価を探ったりする研究事業を初めて行います。



年度内にレポートをまとめ、実用化や普及を後押しする施策をめぐる検討の材料とする考えです。

ビッグデータ・AIなどのイノベーションを生かし、2025年には新しい介護システムを確立するために政府が描いた青写真（未来投資戦略2017）です。活発な議論は今も続けられています。経済財政諮問会議の民間議員は4月12日、自立支援の観点で効果的なケアプランを作るAIを認定する仕組みの導入を提案。自民党は4月27日に安倍首相へ出した提言の中に、「AIの活用状況・効果に関するデータを取得可能とし、次期以降の介護報酬改定での評価につなげる」と書き込まれました。



企業の取り組みも進んでいます。セントケア・ホールディングやツクイなどが出資するシーディーアイは、昨年からは愛知県豊橋市と組んで実証プロジェクトを開始。ケアプランAIのプロトタイプ「MAIA（マイア）」を生み出し、今年度になって全国の15法人で試験導入を始めました。38事業所に所属する104人のケアマネにこれを使ってもらおう計画。今年後半にも実用化にこぎ着けたいとしています。

「高齢者福祉のパラダイムシフトにチャレンジしていく」。そう話すのはパナソニックの担当者です。機能訓練を重視したデイサービスなどを運営するポラリス（兵庫県宝塚市）と提携。ケアプランAIの実証実験を今年2月からスタートさせた。2019年度中の事業化を目指すという。

◆まずは現状・課題を整理

厚労省は今後、夏頃までに委託先を決定して研究事業を始める予定。まずは現状や当面の課題を整理し、この領域でAIをより有効に活用していくための手立てを思案する方針です。民間の有識者などからは、介護報酬によるインセンティブや事業所の運営基準の見直し、一定のルールづくりの必要性を指摘する声が早くもあがっています。その是非をめぐる論争が徐々に熱を帯びていく見通しで、国が精度の高いデータをどこまで集められるかも重要な要素となっていくことでしょう。

【特養】1施設あたりの待機者、117人

「競争激化で以前より減った」との声も

福祉医療機構が特別養護老人ホームの入所状況について調べた最新の結果を公表しました。待機者が50人以上いる施設が66.0%、150人以上いる施設が23.3%にのぼっています。1施設あたりの待機者は平均で117.3人。定員1人あたりの待機者は1.75人で、申し込んでもなかなか入れない高齢者が未だ多くいる現状が改めて浮き彫りになりました。もっとも、以前より待機者が減少したところも少なくないようです。

この調査は、昨年10月から11月にかけてインターネットで行われました。全国の特養3,533施設が対象で、35.1%にあたる1241施設から有効な回答を得ています。

それによると、48.8%の施設が1年前の2016年10月と比較して待機者が減ったと答えています。その理由では、「他施設との競争が激化したため」が42.5%で最多。「要介護2以下が入所要件から外れたため」の37.5%を上回っていました。「競争の激化」はベッドの稼働にも影響を与えているといます。「この1年で利用率が下がった」。そう答えた21.0%の施設に理由を聞くと、「他施設との競争が激化したため」が28.8%でトップ。「受け入れ体制が整わなかった」と回答したところも17.3%ありました。福祉医療機構は、「社会福祉施設やサ高住などの増加により、入所者のみならず介護職員の確保においても競争が激しくなっている」と指摘しています。

医療ニーズへの対応も必要

福祉医療機構は今回のレポートで、待機者の人数の地域差についても言及しています。1施設あたりの待機者が170人を超えている地域がある一方で、既に70人未満となったところも出ています。相対的に待機者が少ない都道府県として、栃木県や茨城県、石川県、和歌山県、佐賀県、大分県、鹿児島県などをあげています。そのうえで、「待機者が比較的少ない地域では、今後、入所者の新規受け入れが特に厳しくなる」と指摘。「医療ニーズにも対応できるようにするなど、空床が生じた際にスムーズな入所につなげられる体制の構築も必要」と促しています。



待機者が比較的少ない地域では、今後、入所者の新規受け入れが特に厳しくなる

厚生労働省、混合介護について方針を明言

混合介護のルールを明確化する方針へ

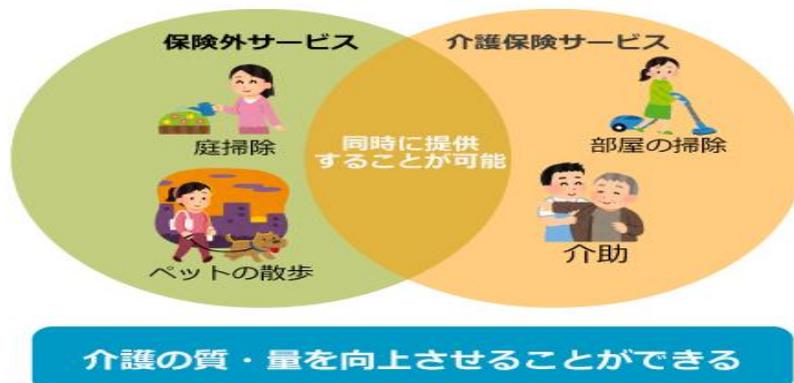
厚労省は4月13日の未来投資会議の場で、介護保険適用のサービスと適用外のサービスをニーズに合わせて組み合わせて提供する「混合介護」について、今後のルールを明確化していく方針を明らかにしました。現行の介護保険制度においては、保険内サービスと保険外サービスとを明確に分けて提供することを条件に、混合介護の実施を事業者に認めていますが、その運用に関する具体的なルールについては、明確に定められていませんでした。その結果、自治体によって混合介護に対する助言や指導の姿勢が異なってしまう、「ルールがあいまいで分かりにくい」、「ルール上のグレーの領域が多くて事業者が戸惑っている」といった不満の声が現場から続出していたのです。政府としてもこうした声を受け、「規制改革実施計画」（昨年6月に閣議決定）において、混合介護のルールを明確化し、通知するよう厚労省に指示していました。今回厚労省が明らかにしたのは、**通所介護と訪問介護における混合介護のルール**で、具体的な内容は以下の通り。

- 通所介護の利用料とは別に費用を請求し、通所介護の提供時間には保険外サービスの時間を含まないものとする
- 保険外サービスを提供する事業者からの利益収受は禁止する
- 苦情・相談窓口の設置などの措置、外部の事業者が保険外サービスを提供する場合、事故発生時の対応を明確化すること
- 保険内・外を明確に区分し、文書として記録して、あらかじめサービス内容などを説明し、同意を得ていること
- 利用者の認知機能が低下している恐れがあることを踏まえて、利用者の状況に応じ、両サービスの区分を理解しやすくなるような配慮を行う
- 苦情・相談窓口の設置などの措置
- 保険外サービスの情報をケアプランに記載

混合介護とはどのようなものか？

いわゆる「介護サービス」には、1～2割負担の自己負担額で利用できる介護保険内のサービスと全額負担で利用する介護保険外のサービスとがありますが、混合介護とは、この両方の介護サービスを受けること（事業者側からすると、「提供すること」）です。

混合介護が導入されると…



混合介護を行うメリットとしては、まず利用者が充実したサービスを受けられるという点が挙げられます。介護保険内のサービスを受けつつ、それだけではカバーできない高品質・広範囲の介護保険外のサービスも受けることで、介護の質・量を向上させることができるわけです。

混合介護によって介護サービスを充実化させることで、介護者の肉体的、精神的な負担を軽減化することもできますし、介護者が仕事と介護の両立をしている場合、保険内・保険外の両サービスを上手く組み合わせることで在宅介護の介護負担を軽くし、介護離職を回避しやすい状況を作り出せるのです。また、介護事業者の側にとっても混合介護は介護報酬とは別の形での収益を確保できる貴重な機会でもあります。収益が増えた分、職員の待遇改善・給与をアップさせることができ人材を確保しやすくなるというメリットがあるのです。このように介護サービス利用者、提供者双方にとってさまざまな利点がある混合介護ですが、具体的にどのようなサービスがあるのでしょうか。今回厚労省によってルールが示された通所介護、訪問介護について見てみましょう。



まず通所介護についてですが、介護保険内のサービスとしては、利用者がデイサービスセンターなどの通所介護の施設に通い（送迎も実施）、食事・入浴の介助、機能訓練や口腔機能向上サービスなどを受けられます。

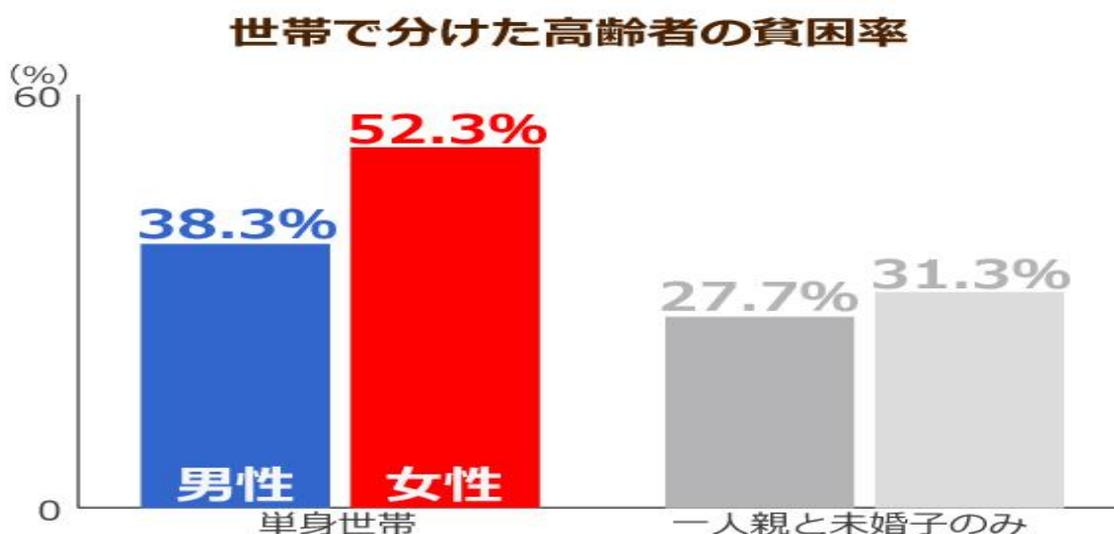
保険外サービスとして提供できるのは、今回の厚労省による発表では「緊急時における医療機関への受診や巡回健診、理美容サービス、予防接種、物販、レンタルサービス、移動販売、買い物の代行サービス、個別の同行支援」などが挙げられています。

一方、訪問介護（生活援助）については、介護保険内で行えるのは利用者本人に直接関わる範囲での調理や部屋の掃除がメインで、利用者家族に対するサービスは原則認められていません。しかし、保険外サービスでは、そうした制限なく、庭掃除やペットの散歩、家族分の食事作りなども行うことができるのです。

混合介護によって起こる2つの問題点

被介護者の経済的な負担が大きい

混合介護における保険外サービスは、保険適用サービスとは異なり全額自己負担になるため、利用者の経済状態によってはその負担が難しくなってきます。



出典：みずほ情報総研 2018年04月26日更新

みずほ情報総研の分析によれば、高齢男性の貧困率（世帯内一人当たりの可処分所得における中央値の50%以下の所得で生活する人の割合）は単身世帯で38.3%、一人親と未婚子からなる世帯で27.7%。高齢女性の貧困率は単身世帯で52.3%、一人親と未婚子からなる世帯で31.3%に上っています。こうした貧困状態にある在宅介護世帯では、費用が高額になる保険外サービスを利用することは経済的に困難にならざるを得ません。その一方で、富裕層の高齢者はその資力をもって混合介護の恩恵を十分に受けることができます。経済状態によって受けられる介護サービスに大きな格差が生じるのは、社会福祉の理念上、やはり健全とは言えない部分があるのです。また混合介護の問題点として指摘されているのが、高額なサービスを利用者に売りつける悪徳業者が登場する危険性です。介護保険内のサービスであれば、介護報酬は保険給付8～9割、利用者負担額1～2割と制度上定められており、悪徳業者が付け入る余地は基本的にありません。しかし、混合介護によって保険外のサービスが行われるようになると、高齢者に不当な高値を付けたサービスを売りつけようとするケースが増える恐れがあるのです。特に利用者が認知症を患うなど正常な判

断ができない場合、そのリスクはより高まるでしょう。また、訪問介護の場合はサービス提供が密室で行われるので、外部から不正が行われているのを発見しにくいという難点も指摘されています。

介護サービスのやりすぎによる自立精神の妨げ

以上は金銭的な面での問題点ですが、これ以外にも、混合介護における保険外のサービスを過剰に取り入れることによって、要介護者の自立精神が妨げられるのではないかと指摘も多いのです。要介護者本人の心身状態にとって「真に必要な介護サービスなのか」を十分に吟味しないまま保険外のサービスを過度に利用すれば、要介護者本人の自立行動の機会を妨げ、自分で体を動かそうという意思・気力を要介護者から失わせる恐れがあります。そうすると、要介護者の心身機能の低下も早まり、結果として「介護サービス無しでは生きられない」という高齢者を増やすことに繋がりがねないのです。現在、国・厚労省は増大化しつつある社会保障費（医療費、介護費）を抑えるべく、国民の健康寿命を延ばすことに力を注いでおり、介護報酬改定においても要介護者の「自立化支援・重度化防止」を重視する内容が盛り込まれています。



出典：厚生労働省 2018年04月26日更新

一生のうちで介護・医療サービスが必要となる平均期間は平均寿命と健康寿命（一生の間で健康な状態でいられる期間）の差で公開されており、2016年時点におけるその差は男性8.84年、女性12.35年です。できるだけこの差を縮めるべく国・厚労省はさまざまな施策を行っているわけですが、先に挙げた通り、混合介護によって過剰な介護サービスの提供が行われるようになると、要介護者の自立精神を妨げ、心身機能の低下を早めることにもなりかねません。そうすると社会保障費を減らすどころか、増やすことにもなってしまいます。混合介護のルール化を考えていく上では、こうした問題点があることにも十分配慮する必要があるでしょう。今回は、厚労省が混合介護のルールの明確化に向けて動き出したというニュースを取り上げ、混合介護の利点や問題点について考えてきました。介護サービスのあり方に大きな影響を与える混合介護。そのルールはどうあるべきなのか、今後さらに議論を呼びそうです。

【労務】施設長、主任、副主任必見

介護現場、書類負担の軽減を

SONPOケア代表取締役会長 奥村幹夫

出典：日本経済新聞



介護施設での人材不足は広く行き渡った事実だが、現場を運営する立場から、あまり知られていないと思われる原因と対策について提言したい。介護現場では各種の届出など膨大な書類の作成が求められているが、生産性向上のためには、こうした負担を軽減することが必要だ。

まず全体的な状況は深刻さを増している。経済産業省は介護人材の不足が2015年の4万人から25年には32万人、35年には69万人まで広がると推計している。独り住まいのお年寄りが増えることで、要介護者が推計を上回る可能性もありそうだ。一方介護する側は離職率が15%と全職種平均の11%を上回るなど人材が定着していない。介護職員の賃上げを求める声もあるが、足元の収益率から大幅な引き上げは困難である。賃上げのためには生産性の向上が不可欠だ。



介護業界における仕事の中味を点検すると、意外な点が見えてきた。わが社の介護付きホーム数カ所の営業時間の割合を調べると、記録の作成や施設管理の仕事が3分の1程度と、食事や排せつの介助より長い時間を占めた。入居者と向き合う介護サービスの提供より長い時間を、職員は紙やパソコンに割いていることになる。介護現場の肉体労働のイメージからかけ離れている結果だろう。

私は書類の多い金融業界の出身だが、介護業界の膨大な書類量には驚かされてきた。例えば、わが社のグループ内の介護事業所2つで業務の効率化に向けた統合作業をしたときは、A4サイズのバインダーが50センチメートルほど積み上がった。全国で同様の作業をすれば、書類はトラック1台でも収まらないと思いつ方に暮れたことがある。

勿論安全に関わる仕事なので届け出の項目が多いのは理解できる。ただ国や自治体で書類の形式や仕様が異なるなど、首をかしげてしまう点も多くある。いくら社内でIT（情報技術）化を進めても、行政への届け出が紙のままなら効率は悪いままだ。

介護事業者の仕事の中心は言うまでもなく、現場で利用者と親身に向き合うことだ。利用者の安全とともに外出などの自由を確保するため、事業者側がすべきことは多くある。事業者としてサービスの充実が責務であり、職員もケアすることには、やりがいを感じている。だからこそ行政には、我々事業者とともに書類の簡略化とデジタル化に真剣に取り組んでもらいたい。

以上

運送業、運転手の定着率高めよ

船井総合研究所 上席コンサルタント 橋本直行

出典:日本経済新聞社

ここに紹介します内容は、平成30年5月17日に日本経済新聞に掲載されたものですが、人材定着に悩む社会福祉法人にも参考になるのではないかと思います。

一般企業でよく言われることの一つに「他社に学べ」というものがあります。「真似をする」というものではなく、その中身を学び仕事に役立てよということです。

今回は、運送業という職種であり福祉業界とは内容は異なりますが、人材を定着させるといった課題については共通するものばかりです。

【記事から（ ）内は、私のコメントです】

経営コンサルタントとして運送業に助言している。業界で最も深刻な問題は運転手の不足（福祉業界では、深刻な介護職員不足）荷主より運転手を探すほうが大変だ。

人口構成の変化に伴うものなので、簡単に解決策は見つからないが改善の余地はある。

他の業種にも生かせるので、いくつか提案してみたい。



まず考えてほしいのは、求職者のニーズをとらえることだ。どこの会社も20~30歳代を欲しがらる。ネットを使いこなす世代なのに自社サイトを持たない業者は多い。仮に設けていても、「どこよりも安く運びます」、「できる限り要請に応えます」といった荷主向けメッセージばかりだ。若者にはブラック企業にしかみえない。

自社が欲する人材も明確にしなければならない。募集対象を未経験者に広げ、女性や週3日勤務者など多様な人材を受け入れるべきだ。運送業は事故に遭ったり、起こしたりするリスクがある。就職を家族に反対される「親ブロック」や「嫁ブロック」というハードルも目に付くが、それらをかいくぐるには事故防止策や法令遵守の姿勢を徹底する必要がある。そうした取り組みこそ、積極的にアピールすべきことだ。

運送業界では最近、朝4時に出勤して午後3時に退社するような朝型勤務が人気だ。これなら保育園に子供を迎えに行き、家族と一緒に夕食を食べられる。奈良県のある求人広告で「お子さんの運動会の日には休んでOK」としたところ、応募が急増したという。運動会の開催は特定の日に集中し、休暇希望も殺到しがちだが、この会社は休んだ人の分を外部に委託した。英断とっていい。

採用増とともに考えてほしいのは、採用した人の定着だ。運送業界は入社2週間以内の退社が最も多いとされる。先輩の車に同乗する研修で「おい新人、何度言えばわかるんだ」

と責められ（介護現場でも同様なことが起こってはいないだろうか）嫌気が差すパターンが目につく。転職先もすぐ見つかるので（福祉業界も同じ）あっさり辞めてしまう。

我々は先輩にあたる指導員に「仕事を教えるな」と助言している。



研修で重要視すべきは会社を好きになってもらうことだろう。仕事を覚えるのはそれからでも遅くない。運送業は人件費がコストの35～40%（福祉業界では60～65%）を占めるため運賃引き上げが実現しなければ簡単に給料を上げられない。荷主側の協力も得ながら配送ルート効率化や待機時間の削減を進め、長時間労働の是正に取り組む必要がある。

以上

職員の定着(私の苦い失敗)

社会福祉法人経営アドバイザー

前野 三駒

新入職員の早期退職になかなか歯止めがかからないようです。法人も様々な手を打っているようです。配置前に丁寧な研修を施すようにした法人も多く、施設長との面談を増やし精神面の状態を可視化するなどの対策も講じられていますが、それでも早期退職が減らないのは、いずれも小手先の対策にすぎないからかもしれません。

早期退職の多くは、入所前のイメージとのギャップです。特に管理者の言動や職場の人たちに対する幻滅や不信感が原因のようです。これは管理者や先輩職員の言動や在り方を見直すよい機会かもしれません。多くの新入職員は辞めずに長く頑張ろうと思って入ってきます。早く戦力になり役立ちたいと思っています。その気持ちに応えるには、管理者の姿勢や職場の雰囲気を変えていかなければなりません。

私の苦い失敗

私自身は労務の専門家ではないので、皆様に役立つようなアドバイスはできないかもしれませんが、私の失敗談から助言活動をする場合がございます。一般企業でプレイングマネージャー(社会福祉法人でいえば、施設長的な立場かもしれません)として何年か勤務していた(今から20年も前になりますが)時には、多くの失敗をおかし、優秀な社員の方に退職されてしまったことがありました。

そのときのことは20年たった今も私の苦い経験として心に残っています。管理者としての未熟さゆえの失敗ですが、今でも、彼、彼女らに対して本当に申し訳なく思っています。

さて、私の失敗や経験を通して、社会福祉法人をご支援させていただいている立場から社会福祉法人が改善すべき点を私なりに整理してみました。

1つ目は「**脱・標準主義、回顧主義**」です。一般的に共有されている「基本的なルール」や「型」についてのスタンダードを教えること(又は覚えること)はいかなる仕事でも必要です。しかし、自分の若かりし頃の「あるべき姿」と比べて新入職員の方に修正を迫るのは止めた方がよいのです。

異文化で暮らすのを強制するようなもので、新入職員の方には委縮と遠慮の日々が続くため辞めたくなくなって当然となります。

強制は何の役にも立ちません。むしろ弊害でしかないのです。

2つ目は「**脱・前例主義、形式主義**」。目的が曖昧な儀礼や習慣、意味の薄い会議やルール、価値の低い業務などに新入職員の方を巻き込むべきではないのです。このような業務に対し新入職員の方の多くは自分の成長や組織への貢献を実感できないのです。

脱・標準主義、回顧主義
脱・前例主義、形式主義
脱・修行主義の撤廃



3つ目は「脱・修業主義」。反復行動を強いる修業のような働かせ方は新入職員の方を放置するのと一緒です。心身鍛錬のために入所してくるのではないからです。管理者や先輩職員は仕事の意義を説き、夢（夢を一步ずつ実現するには、管理者の高い志と行動力が欠かせません）を語り、フィードバックを欠かさないようにしなければならないのです。

標準主義や回顧主義の押しつけをやめ、前例主義や形式主義、そして修業主義から解放すると一人ひとりが自らの役割や居場所を自覚しやすくなるようです。新入職員が定着する法人では管理者が新入職員の役割や居場所を作ってあげるのがうまいのです。期待に応えようとする新入職員の気構えも引き出せているのです。「自分にできる役割、提供できる役割、提供できる価値」を率直に先輩職員に聞く姿勢も出てきています。

組織のあり方を根本から見直せば、新入職員の離職防止だけでなく、効率性も上がります。硬直的な組織や仕事が改まり、新しい価値を生むという空気が職場内に生まれます。

以上は、私自身のこれまでの失敗経験と自戒の念を通して、いまだに猛省している点ですが、皆さんはいかががお考えになりますか。

最後に私の経験から申し上げますと上司と部下という概念も捨てたほうがよいと思います。管理者には部下などいないのです。いるのは同じ目的に向かって働く仲間たちなのです。仮に私が施設長であれば、「部下の方はおられますか」と聞かれば、「いえ、私に部下はいません。いるとすれば仲間たちです」と答えることでしょう。

管理者はリーダーであるとも言われます。リーダーの資質について孫子は、智・仁・信・勇・嚴の5つを上げています。

智…幅広い知識をもっていること

仁…人をいつくしむ優しい心をもっていること

信…仲間から信頼されていること（嘘をつかないこと）

勇…困難に立ち向かっていく勇気をもっていること

嚴…自分に厳しいこと



この5つが揃っていない人はリーダーになってはいけないと孫子は言っているのですが、はじめからこのような資質を備えている人は多くはありません。

管理者が本物のリーダーとなるための方法の一つとして、先人の教えを一步一步努力して精進していくしか道はないようです。

以上

施設のケアマネ

平均給与は 34 万 5820 円 8320 円増 厚労省調査



4月4日に公表された介護職員の処遇に関する調査の結果（厚労省）一。この中では、施設で働くケアマネジャーの給与（*）の動向も報告されています。

（*）ここでいう給与

基本給+手当+ボーナスなど。いわゆる手取りではなく額面。手当には時間外手当も含まれます。ボーナスなどが出ているところは、4月から9月に支給された総額の6分の1を足しています。

調査が行われたのは昨年（2016年）の10月。特養、老健、介護療養病床、グループホームでケアマネの職務についている人が対象で、3,324施設から有効な回答を得たといいます。今回の調査は、2017年度の臨時改定で拡充した「介護職員処遇改善加算」の算定状況や効果を把握する、という意味合いが強いです。このためケアマネの給与についても、処遇改善加算のいずれか（加算Ⅰ～Ⅴ）を取っている施設のみが答えています（加算の取得率は9割超）。

結果をみると、月給・常勤で働くケアマネの昨年9月の給与は34万5820円。33万7500円だった一昨年の9月と比べ、8320円高くなっています。「勤続年数が長くなってきたことや事業者の経営努力が影響しているのではないか」。厚労省の担当者はそう分析しています。



施設で働くケアマネの平均給与

| | 2016年9月 | 2017年9月 | 差額 |
|----------|----------|----------|-------|
| 加算I～Vの施設 | 33万7500円 | 34万5820円 | 8320円 |
| 加算Iの施設 | 33万9400円 | 34万8760円 | 9360円 |

【参考】

| | | | |
|-------------------|----------|----------|---------|
| 加算I～Vの施設・事業所の介護職員 | 28万1250円 | 29万3450円 | 1万2200円 |
|-------------------|----------|----------|---------|

《 厚労省調査 》

月給・常勤の介護職員は昨年9月で29万3450円。ケアマネの方が5万2370円多い。ケアマネの昨年9月の基本給は平均で21万6260円。一昨年の9月（213,300円）から2,960円上がっていました。

処遇改善加算で最も高い「加算I」を取っている施設に限ってみると、昨年9月のケアマネの給与は平均で9,360円増の348,760円。相対的に高い傾向がみられます。

以上

【ちょっと気になる新聞報道】



2018年4月～5月 主な指定取消などの行政処分

日経ヘルスケア（5月号より）

■ケアマネジャーが法人内の通所介護から“賄賂”

神奈川県横須賀市の居宅介護事業所「ゆうゆう居宅介護支援センター」が5月1日付で3カ月の指定の全部効力停止処分を受けた。法人内の通所介護をケアプランに位置付けると、「業績過給」としてケアマネジャーの給与に加算していた点が利益供与を禁ずる法令違反と認定された。

■利用者虐待で6カ月間の新規入居者受入停止

広島県の特定施設入居者生活介護「あいらの杜広島戸坂」では、介護職員が入居者の両腕を押さえつけたり、顔を殴る、腹を蹴るなどの虐待のほか、家族に虐待の説明もおこなわなかったため4月1日から6カ月間の新規入居者受け入を停止。

■不正請求で指定取り消し

神戸市の訪問介護施設「ケアフリー」はヘルパーとしての実体のない法人代表の妻及び母が訪問介護や障害者福祉の居宅介護などサービスを提供したという虚偽の提供記録で不正請求。5月1日付で指定取り消し。

■社会保障 最大の難関 財政黒字化 歳出抑制へ目安策定

平成30年5月2日 日本経済振幅「朝刊」

新たな財政健全化の目標時期を2025年度とすることが固まった。達成には根らみ続ける医療や介護などの社会保障費の見直しが急務となる。政府は19年度から3年間について社会保障費全体の「目安」を設ける方針だ。少子高齢化で増える社会保障費を抑えなければ、新目標の達成はおぼつかない。…中略…



歳出改革の大きな論点は、社会保障費の伸びをどう抑えるかだ。団塊の世代が75歳になり始める22年以降は、社会保障費は一段と膨らむ。

財務省は医療、介護、年金の分野で歳出を抑える具体策づくりを急ぐ。経済成長や人口減少の速度に応じ、医療費が増えた場合の患者の医療機関で窓口での負担割合を自動的に高める案や、窓口で75歳以上の後期高齢者が自己負担の割合を現在の1割から2割に引き上げる案などが

ある。所得や資産にゆとりのある高齢の自己負担を増やそうという考えだ。政府は16～18年度の3年間は社会保障費の伸びを5,000億円に抑える「目安」を設け実現の目途がついた。新しい財政健全化計画でも19～21年どの目安をつくる。

■シニア64歳から 5年で2歳上昇

平成30年5月8日 日本経済新聞「朝刊」

20～74歳の男女に「何歳からシニアだと思うか」と尋ねたところ、回答は平均で64.2歳だったことが、7日までに民間調査会社「リサーチ・アンド・ディベロプメント」の調べでわかった。62.4歳だった前回の2012年調査から約2歳上がった。同社は「シニアは現役との境目を感じ始める時期というイメージを持つ人が多いが、60歳を超えても働く人が増え意識も変化している」と分析している。調査は17年10月、首都圏の男女を対象に実施、2,741人の解答を集計した。シニア年齢については、回答者の年齢が上がるほど高くなる傾向。20～50代の各年代の回答平均が63歳前後だったのに対し60～64歳は65.2歳、65～69歳は68.0歳。70～74歳では70歳を超えた。



民間調べ 働き手増え地域変化

また、「60歳以上」をシニアと考える割合は全年代で半数以下。65歳以上の人で「65歳以上」をシニアと答えた人は半数を割り込んだ。ほぼ全員がシニアと認識するのは「75歳以上」だった。

同社の高田夕子リサーチエキスパートは「定年延長や雇用継続で60歳を超えても会社で働く人などを見て現役世代の意識が変わり、社会的合意としてシニア年齢が上がっている」と話している。

■専門学校 短期で学び直し、文化省、来年から認定

平成30年5月8日 日本経済新聞「朝刊」



社会人の学び直しを促そうと、文部科学省は2019年度から専門学校と企業が連携して行う短期課程を認定する制度を導入する。認定を受けと受講費用の一部で国の補助を受けられる。従来は2年以上だったが、1カ月程度のプログラムも認める。ITや介護などの分野で実践的な教育を後押しする方針だ。

4月に行われた同省の専門家会議で概要を示した。7月以降に都道府県を通じて専門学校の推薦を募り、19年2月に認定結果を公表する。現在社会人が「職業実践専門課程」して文科省の認定を受けた課程で学ぶと、国の教育訓練給付金の支給を受けられる。ただ認定は2年以上の正規に限られている。

新たな制度の対象は授業の半数超が実習で企業と連携して教育内容の決定や教員の研修を行う教育。例えばITエンジニアとして最新技術を学んだり、介護職経験者を対象に管理職人材を育成したりする課程を想定している。最低120時間以上必要で、最短1カ月程度と想定している。～以下省力～

■人手不足「助手」で補う 介護や建設、未経験者も募集

平成30年5月8日 日本経済新聞「夕刊」

介護や建設など人手不足が深刻な業界で、未経験者を「助手」と位置づけて新たに募集する企業が増えている。経験者や有資格者など従業員の業務を見直し、未経験者でもできる仕事を切り出して助手に任せる。慢性的に働き手が足りない中での苦肉の策でもあるが、興味を持つ人材をまず確保する。将来的には教育を施して専門職に育成する狙いもある。

介護大手のツクイは「ケアサポータ」と呼ぶ職種を2月に新設した。入居者の話し相手や配膳など、介護福祉士の資格を必要としない仕事を専門的に行う。全国152カ所のデイサービス施設などで1～2人ずつ募集している。比較的取り組みやすい業務内容のため、若手だけでなく元気なシニア層といった潜在的な労働力を発掘できる側面もある。



ケアサポータ

■医療介護の巡回ロボ開発 自走し利用者を検知、豊橋技科大

平成30年5月9日 日本経済新聞「朝刊」

豊橋技術科学大（愛知県豊橋市）と、鋳造設備などを製造・販売する新東工業（名古屋市）などは、介護士や看護師に代わって病院などの施設内を巡回し、倒れたり徘徊（はいかい）したりしている利用者を知らせるロボットを開発した。

今後、外観のデザインなどの改良を進め、2019年4月にも販売を始めたいとしている。ロボットは高さ94センチ、直径48センチの円筒形で、重さ約39キロ。自走して赤外線センサーなどで人を検知する。

体温や脈拍を記録する機器を取り付ければ、見回り以外の業務支援も可能という。

上部の液晶画面には親しみやすいよう動画で顔が表示され、視線や音声でコミュニケーションを取る。ボディーは柔らかい素材で覆われており、人と接触しても安全性は確保されているとしている。



■大卒「全就職」企業腰低く

平成 30 年 5 月 19 日 日本経済新聞「朝刊」

今春卒業した大学生の就職率が過去最高の 98.0%となり、「大卒」のほぼ全員が就職できる「全就職」時代となった。企業はできるだけ募集枠を満たすため、内定者の親への説明会を開くなど学生側にぐっと歩み寄っている。入社してもすぐに辞める社員が増える傾向にあり、企業にとってもつなぎとめる取り組みも重い課題となっている。

採用へ短時間勤務など

介護大手のSOMPOケアは19年卒の採用が18年卒よりも厳しいだろうと予測する。19年卒の採用活動から、業界そのものの入社後のキャリアに特化した説明会を開いている。

労働条件が厳しいイメージからか、親が入社を反対するケースが多いため、内定者の両親に仕事の内容を伝えるセミナーを開いている。



内定者家族説明会

■若手「2年以内に離職」37%

日本の若手社員が転職意欲を高めている。日本では2年以内の短期離職を考える割合が37%まで高まっている。前年調査と比べると7ポイント上昇し世界（43%）との差は縮まりつつある。日本でも人材の流動化は、今後一層進みそうだ。～中略～

勤務先選びで重視する点を複数回答で尋ねたところ報酬が70%で首位だった。ただ、「柔軟な勤務時間・場所」が57%で続く。「心身の健康実現に向けた取り組み」も50%で世界をいずれも上回っており、ライフワークバランス（仕事と生活の調和）を重視する姿勢が目立つ。働き方改革や健康経営を推進する企業は、人材確保につなげやすい傾向もあるようだ。

■現代男女の結婚観

平成 30 年 5 月 21 日 日本経済新聞「朝刊」

日本生命保険は同社の保険契約者1万人を対象に「結婚に関する意識調査」を実施した。その中で未婚で結婚を望んでいる男女1,006人に理由（複数回答）を聞いたところトップは「家庭を持ちたい」で全体の24.6%だった。

女性の回答が男性を上回ったのは「経済的に安定したいから」。

結婚したい理由

| 複数回答% | 全体 | 男性 | 女性 |
|------------|------|------|------|
| 家庭を持ちたい | 24.6 | 28.9 | 20.7 |
| 子どもがほしい | 19.6 | 20.2 | 19.1 |
| 精神的な支えがほしい | 15.3 | 14.9 | 15.6 |
| 経済的に安定したい | 7.8 | 4.7 | 10.7 |
| 仕事を辞めたい | 2.2 | 0.6 | 3.7 |

全体で7.8%だが男女別にみると女性が10.7%なのに対し男性は4.7%で、女性が男性を大きく上回った。

他に女性の方が上回ったのは「精神的な支えがほしい」、「仕事を辞めたい」などがある。これらの男女に、結婚相手の条件で最も重視する点も尋ねた（回答986人）。

全体では「性格」がトップで74.3%。男女を比較すると、男性は「健康」（8.5%）と容姿（6.0%）。女性は「年収」（9.0%）と「職業」（3.8%）が異性を上回る結果だった。

女性はこの質問でも経済的な条件を求めており、男性に比べ現実を重視する傾向にあるうだ。

■働く高齢者 年金額縮小 政府方針 就労促進、廃止も検討

平成30年5月25日 日本経済新聞「朝刊」

政府は一定の収入がある高齢者の年金を減らす在职老齢年金制度を見直す方針を固めた。

6月にまとめる経済財政運営の基本方針（骨太の方針）に明記する。将来的な廃止も視野に高所得者の年金減額の縮小を検討する。少子高齢化の進展で生産年齢人口の急激な減少が見込まれており、高齢者の就労意欲をそぐ同制度はふさわしくないと判断した。2020年度の法改正をめざす。在职老齢年金は1965年に導入した制度で働いていても厚生年金を受け取ることができない。国は年金を支給する代わりに保険料を負担する現役世代に配慮し、高齢者の給与と年金の合計額が一定の水準を超えると厚生年金の一部を減額・支給停止する。対象は60～65歳未満が月28万円、65歳以上が46万円を超える人。65歳以上で見ると年金を足した年収が552万円を超える人が対象だ。～中略～

政府が在宅老齢年金の大幅な見直しに着手するのは、少子高齢化に伴う人手不足が経済成長を抑える構造問題になってきたためだ。17年度の失業率は2.7%と「完全雇用」状態で余剰の労働力が乏しくなっている。主な働き手である15～64歳の生産年齢人口も減っていく。

国立社会保障・人口問題研究所は生産年齢人口が15年の7,728万人から50年後に4,529万人に低下する推計する。



三重県には大物実業家を輩出する風土がある

古来、三重県は有能なビジネスマンや実業家を多く輩出しています。三井財閥の礎を築いた三井高利（みついたかとし）にはじまり、江戸時代の豪商・河村瑞賢（からむらざいけん）、諸戸グループの創設者・諸戸清六（もろとせいろく）、真珠王・御木本幸吉（みきもとこうきち）、日本経団連会長をつとめた奥田碩（おくだひろし）、イオングループ創設者岡田卓也（おかだたくや）まで日本経済界において成功を収めた三重県出身者は枚挙にいとまがありません。そして、こうした商売上手な三重県人のルーツになっているといわれる江戸時代の「伊勢商人」です。



（三井高利）



（諸戸清六）



（御木本幸吉）



（奥田碩）



（岡田卓也）

伊勢商人は文字のどおり、伊勢の地が生んだ商人のこと。伊勢や松阪から江戸に出て活躍する者が多く、大阪商人、近江商人と並ぶ「日本の三大商人」のひとつとされています。

その代表格としては、三井高利が挙げられます。高利は江戸時代中頃に越後屋を開き、「現金、安売り、掛け値なし」という画期的な商法で大評判となりました。

ライバルの呉服商は越後屋の繁盛ぶりを見てさまざまな嫌がらせをしましたが、高利は引き下がることなく商売を続け、蓄えた財を基にして幅広く商売を展開。これがのちの三井財閥の基礎になっています。

現在の伊勢商人の成功例は、イオングループの創業者・岡田卓也氏です。江戸時代に小間物の行商をしていた岡田屋は、明治時代になると四日市市に呉服店を開いています。岡田屋の七代目にあたる卓也氏は、それを百貨店とし、のちに全国チェーンの「ジャスコ」へ、さらに「イオングループ」へと発展させました。そのため三重は、イオンの店舗数が非常に多いのです。ちなみに、民主党の岡田克也氏は卓也氏の次男です。

では何故伊勢の地は有能な商人を輩出できたかという点、その背景には伊勢のもつ地の利にあります。海に面した伊勢では、古くから廻船交易が行われていました。そのため貿易業者になる者も多く、商売感覚が磨かれました。また、木綿の生産がさかんで活発に取引をしていたり、お伊勢参りの人々が多数集まってきたため、伊勢では貨幣経済が早くから発達していたようです。さらに、隣接する近江国から頻りにやってきた近江商人が、伊勢の商人たちにおおいに刺激を与えていたことも見逃せません。

このように伊勢商人の商才は、伊勢の地からの影響によっては育まれました。もちろんもって生まれた才能もあったのですが、伊勢の地からの影響があつてこそ、その才能が開花したのではないのでしょうか。

伊勢といえばお伊勢さんと「神の社」のある地と思いがちですが、私自身は、チャレンジ精神旺盛なビジネスマンの発祥の地としての印象の方が強いのです。

以上

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

〒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

TEL 059-329-6670

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