

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

変わる施設長の仕事(その 1)

平成 30 年 12 月

目 次

【経営】

- I 社会福祉法人の人材確保……………1P
- II 施設長なんかたりたくない。役職者にさせられたら辞めよう……………2～5P
- III 施設長のための会計学入門……………6～9P

【労務】

- III 人手不足と外国人労働者（その2）……………10P
- IV 介護職員激減の危機をどう乗り越えるのか……………11～12P
- V 「働き方改革法案成立」
改正労働法にどう対応すべきか……………13～17P

【関連新聞記事】

- 中小企業の年次有給休暇 「4人に1人、取得ゼロ」……………18P
- 看護師「2交代制」病棟4割 医労連調査うち16時間以上6割……………18～19P
- VI 労働力負担軽減のため、新しい福祉機器等の情報収集
2018 国際福祉機器展より……………20～22P
- 見学施設REPORT ここまでできる介護ロボット……………23～24P
- VII AI化後の未来……………25～28P

【事業計画】

- VIII 事業計画書の作成……………29P

【未来】

- IX 女性の未来（最終回）……………30～32P

【ちょっと気になる新聞報道】

- ◆人手不足 30年に640万人……………33～34P
- ◆介護・死亡リスク1.7倍……………34P
- ◆「土業」から起業の波……………34～35P
- ◆認知症予防、ビジネスに……………35P
- ◆バイト時給1000円超……………35～36P
- ◆識者はこう見る……………36～37P

I 社会福祉法人の人材確保

私は、三重県の社会福祉法人に対し、事務所主催で開催するセミナーの案内をさせていただくために訪問を続けていますが、その折、施設長等がおられれば立ち話程度ですが、現在法人が抱えている課題についてお話しをお聞きしています。その中で最も多いのは人材確保です。

「ハローワークやその他の媒体を通して募集をかけているが求職者がまったくない」等、社会福祉法人の人材確保については相当深刻な状況となっています。

そこで、私は県内のハローワークに行き、各社会福祉法人が出している求人票を閲覧しましたが、「募集しているどの法人の求人票を見ても、応募したいという魅力に少し欠けるのではないか」と感じました。

ご承知のように社会福祉法人は地域密着型の労働集約型産業ですから、地域の方々から求職者がなければなんともなりません。大企業ではありませんから、通勤時間に1時間以上もかけてこられる職員の方々は少ないと思われます。

過去を振り返ってみれば社会福祉法人はかつては多くの求職者があり、面接してよりよい方を採用しました。その当時は完全に“買い手市場”であり、人材確保に悩むこともなかったのです。

しかし、時代は変わりました。今は完全に“売り手市場”であり、若い人はいくらでも就職先があり、転職は当たり前の世の中になってまいりました。良いか悪いかは別にして、就職先が気にいらなければ、さっさと転職していくのです。

今は、法人が求職者を選ぶのではなく、求職者から法人が選ばれる時代です。

求職者から選ばれなければ、いくら募集をかけても求職者は集まりません。施設長は事業所の経営者ですから、求人については、あらゆる手法を考え、実践していかななくてはなりません。ただ介護職員の処遇改善、特に給与水準については、個々の力ではなんともしがたいところがあります。国としてもさらに補助金等を抛出していただき、世間相場と同等あるいはそれ以上の給与水準を確保できないものかとの思いもございます。

私もサラリーマン時代は、営業所の責任者として求人募集のために各大学への訪問をはじめ、学生との面談など大変苦勞して人材を確保（〇〇名を確保せよ！との本社命令もございました。）してきました。同時にこれらの活動を通して、人材確保のノウハウも蓄積してまいりました。

人材確保に悩んでおられる施設長の方には、私のつたない経験もお話し、その課題を共有し、少しでもお役に立てればと考えています。

II 施設長なんかなりたくない。役職者にさせられたら辞めよう。

そのように考えておられる職員の方々も多いのではないのでしょうか。

「だってそうじゃないか。リーダーなどの役職者になったら、これまでまったく関わったことがないような仕事が降り掛かってくる。

施設長になったらもっと大変。採用面接、職員教育、稼働率アップのような経常的なことのほかに、地域や業界団体の会合への出席など、面倒な仕事も加わり、さらに大きなクレームが起きたときの対応まで任される。

割に合わない。

だいたい、現場で介護士としてずっと働いてきたのに、いきなり役職者だ、施設長だと言われたって、務まるわけがない。役職者になるより介護士のほうが、ずっとずっと気楽だ。」



これが、介護現場で働く多くの職員の方の本音ではないのでしょうか。社会福祉法人の支援業務をしてきた私には「施設長なんてなりたくない」と言われたときに、さっぱりその意味がわかりませんでした。



「どうして？ 給料があがるのに？」、「どうして？ 出世しなければ、後輩の部下になるんだよ。それでもいいの？」

こんな疑問を、施設長への昇進を拒む彼ら、彼女らに投げかけてきました。本当に不思議に感じたからです。

しかし、今は、その気持ちがなんとなくわかります。

施設長に任命されると急に、経験がなく、方法もわからず、やれる自信もない仕事を任されるようになります。それにいざ取り組もうとすると、日中はあちらこちらから呼ばれて翻弄され、やっと集中できと思ったら退勤時間をとくに過ぎていく。やがて残業が常態化し、休みの日でも現場が気になって仕方がなくなり、家族からは「仕事の方が大切なの？」と責められる日々…。

これでは、介護スタッフたちが「施設長になりたくない」と言うのも納得できます。実は、私もサラリーマン時代、マネージャーになってそんな生活を何年も続けてきたのです。

しかし、私は、これらの不安や不満の多くは、役職者としての現場を率いる方法を身につければ、解消できるものだと分かってきました。私もその解決策をおぼろげながら学び解消してきた一人ですから。

実は、現場で仕事をしているだけでは、そんな技術は身につかないのです。知らないからできないのです。知らないこと、できないことを学ぶ機会が必要なのです。
(短期間の施設長研修はあるようですが…)

では、役職に就いたとき、誰かが手取り足取り役職者の仕事について教えてくれるかという、そのような人はなかなかいません。

急に会議を主催したり、現場のオペレーションを考えなければならなくなったときも、あなたに寄り添って指導してくれる人はおられますか。

「見よう見まね」と言いますが、私の場合は、その「見まね」するモデルの方は近くにおられませんでした。



私もこのようなジレンマのなかでしたが、なんとかしなければと思い悩み、多くの研修会に参加し、成功している諸先輩の方々の話を聞いて、またその活動を観察して、できる範囲から実践していきました。介護と一般企業の現場とは実践している業務は違いますが、役職者としての立ち振る舞いや考え方には共通するものが多いと思います。

優秀なリーダーは毎日職場に出勤してるとは限らない

もし、あなたが「自分は責任者なのだから、毎日、職場にいないといけない」と考えておられたら、それはひょっとしたら間違いかもしれません。

「いつ、何が起こるかわからないし、施設の責任者としてドシッと腰を据えているべきだ」というのはやや古いタイプの施設長像ではないかと思われます。

優秀なリーダー（例えば経営者）の方々の活動をよく観察していますと、いつも職場内におられるとは限りません。

職場内におられるとしたら、新たなプロジェクトを立ち上げる時や、経営会議の日や重大な課題を短期間で解決しなければならない時くらいです。



優秀なリーダーの方々がやっていることを観察すると、主に次の4つでした。

- ・講演会、研修会に参加しての自己学習と情報収集
- ・成功しているサービス、商品の視察と研究
- ・エリアでのネットワークづくり
- ・重要なお客様への訪問
- ・事業計画の立案



このうち、特に大事なのが「情報収集」と「成功しているサービスや商品の視察と研究」ではないでしょうか。これは顧客満足度を高め、法人の将来構想を考える上で、欠かすことができないリーダーとしての仕事です。

ただし、この時、リーダーとして必ず行わなければならないことがあります。

それは居場所を常に明確にしておくことです。いつでも連絡がとれるようにしておくことです。そしてもう一つは、外で得た情報は、現場にフィードバックすることです。（勿論、なんでもかんでもということではありません。）

すでにお気づきのこととは存じますが、社会福祉法人は公的制度ビジネスであり、情報は平等に与えられますが、その情報をどう読み解いて対応するかで大きな差がつくものです。ですからで情報を入手たら、他よりも先んじて対応策を講じることです。それができるのは、施設長しかいません。

そこで一つ、私が経験したことをご紹介します。私はサラリーマン時代の一時期、会社から研修センターへの出向を命ぜられ勤務したことがございます。私の仕事は、各種の研修企画立案の補助（研修企画のたたき台は作成しますが、それを専門家委員会で協議していただき、最終的な年間研修計画書は専門家委員会で決定します。）と、各種研修会の運営でした。

そして研修会が実施されるわけですが、毎回のように研修会に参加される若いリーダーの方々が何名かおられました。

私としては、毎回のように参加していただくことはありがたいことでしたが、仕事の方は大丈夫なのかと、心配になったことが何度かございました。



そこで私は、よく研修会に参加していただくリーダーの方々に「仕事の方は大丈夫ですか」とお聞きしたことがございます。彼、彼女らの答えは、ほぼ同じでした。

「何をいっているんですか。今日、こうやってちゃんと仕事に来ているじゃないですか。」

「私たちはリーダーと言ってもまだ駆け出しです。知らないことが一杯あります。だから各種の研修会に参加して、リーダーとしての仕事を学び、そしてそれを現場に持ち帰って仕事に生かしているのです。

勿論自分たちの仕事のことは理解していますが、マネジメントについては、現場だけにいたらマスターできません。今は最優先で研修会等に参加すること。それが私の仕事なんです」と。私は、それを聞いて、なるほどと感心させられました。



今、その方々はどうなっているか。今では多くの従業員の方々を雇い、立派な業績をあげている中堅企業の管理者や経営者として活躍されておられます。

今、日本でも5大事務所の所長先生の1人として活躍されている方は、60歳を過ぎてから大学院に通われて今でも勉強を続けておられます。

一方、研修会のあることはご存じでしたが忙しいを理由に研修会に参加されなかった方々は、どうなったか。一部の例外はございますが、また、こんなことを申し上げては大変失礼なことではございますが、細々と会社を経営されておられます。中には時代の変化に対応できず廃業された方々も多くおられます。

ですから介護の仕事と施設長（経営者）としてのマネジメントは全く違うとお考えいただき、多くの講演会や研修会に参加されることをお勧めするのです。



III 施設長のための会計学入門

福祉事業所成功の条件（赤字にしないための心構え！）

**社会福祉法人は利益追求はできない。しかしこのことの
本当の意味を誤解していない施設長が多いのでは？**

利益追求してはいけないという意味は、「収支差益を個人に還元してはならない」ということです。

健全な法人経営を続け、長く、福祉業界で社会に貢献するためには、職員の方々を雇用し、既存事業を滞りなく続けるだけでなく、借入金を返済し、かつ新規プロジェクトに再投資する。そのためには、利益（収支差益）が必要です。

儲け主義は許されませんが、法人経営をつつがなく行うための真っ当な利益の確保は、施設長の責任です。
そのような意味において施設長は、まぎれもなく経営者なのです。



今後ますます福祉業界は人手不足に見舞われるでしょう。そうした環境下で人材を確保するためには、福祉事業に従事する職員の方々の満足を引き出すための施策が必要になることは言うまでもありません。他の産業にもまして、人材は、福祉事業の財産であることは間違いありません。

しかし、だからといって職員の方々の満足を利用者の満占到勝は必ずありません。ここは間違えてはいけないと思います。

赤字体質の施設の共通点

赤字体質の施設の共通点として多いのが、経営の本質である「将来的な収支を勘案した資金計画に基づいた資金管理、財務管理」を怠っているというケースです。

事務所が関与させていただい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、月次の試算表を作成していますが、月次の試算表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。

京セラの名誉会長である稲盛和夫氏は、「実学」という書籍の中で次のように書いています。



「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」）

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。

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、施設長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。「顧問の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。

会計＝スピードが大事

施設長は、経理部門から報告される月次の試算表をいつ見ておられますか。

決算の時に初めて会計資料を見られるという施設長の方はいないと存じますが、前月の会計資料を見るのは今月の1週間以内というのが優良法人の条件であることをご存じでしょうか。

何故か、会計資料はその法人の現在の経営状況を的確に表示しているものであり、経営管理者は、その状況を見て今月の活動についての方針を決めなければならないからです。

成功されている施設長の皆さんは、例えば前月までの経営数値は今月の初旬に見て今月の活動を考える、あるいは方針を決める、そしてスタッフに協力を求めることができ初めて的確な経営が可能となることを知っておられる方々です。

実は、私も若い頃、当時勤めていた会社の社長に2ヶ月遅れの試算表を見てもらうため社長室に伺ったことがございました。私としては、2カ月は経過しているものの、決して遅くはない試算表であり、自分ながらよく出来たという自負がございました。



ところがです。その試算表をご覧になった社長は、黙ってその試算表をゴミ箱に捨てられたのです。私は「まさか」と思いましたが、社長から次のように教えられました。

「いいかね、君、2ヶ月遅れの試算表を私に見せて、君は私に何をしろというのかね。毎月の会議に2カ月遅れの試算表で私にどんな話をしろというのかね。」

私は、金づちで頭を思いっきり殴られた思いになり、頭が真っ白になりました。

そこで私は社長に恐る恐るお聞きしました。「では、いつまでにお見せすればよろしいのでしょうか。」と。社長は「前月の結果は今月の1日までと言いたいところだが、それは無理かもしれない。1週間以内だ」と言われました。

私はとっさに、それは「無理」だと思いましたが、他の優良企業ではどうなのかと思い、優良企業と言われる会社の書籍をいろいろ読んでみました。

驚いたのは、社長が言っておられたように、優良企業と言われる会社はほぼ全て前月の試算表は今月の1週間以内に社長に報告されていたのでした。そこには、やはり優秀な経理部長の存在もございました。

ではどのようにして。その答えは「自計化」でした。それまで私のやり方は、仕入先から送られてくる請求書に基づき仕入伝票を起票し、売上げは当方から発出する請求書に基づき売上伝票を起票し、それから会計事務所の月次の監査を受け、職員の方がその伝票を会計事務所に持ち帰り、会計事務所で毎月の試算表を作成していたくというやり方でしたから、どうしても2カ月遅れになってしまうのでした。



私は顧問していただいている税理士の先生に「社長の要望を実現するには自計化しかないと思いますが…」とご相談したところ、「お金はかかりますがやってみますか」と言われ(当時はまだコンピュータも高価なものであり会計ソフトも高いものでした)社長に自計化を進言しました。

私は、社長からいろいろ質問されるのではないかと心配して、必要なコストや運用するまでの時間や労力など、あらかじめ調べて社長に進言しようとしたのですが、社長からの指示は驚くほどあっさりしたのものでした。それは「すぐやれ」でした。

実際に運用してみて分かったことは、それほどの労力も時間もかからないことでした。

これまで手書きで起票していた会計伝票をパソコンに打ち込むだけ、それだけで昨日までの試算表ができてしまうのです。これなら1週間どころか翌日には社長に報告できると思いました。それに日々の作業時間も減ったのです。監査は後日受けても良いと思われました。



その会社を退職してもう40年にもなりますし、社長もすでにお亡くなりになりましたが、「会計はスピードなんだ」ということを教えていただいた思い出深い社長でした。勿論、その会社は今では中堅企業として立派な業績を上げておられます。

もう平成もあとわずか、次の時代となりますが、私のこの経験は昭和50年頃の話です。ところが、今、いろいろな場所で社会福祉法人の方々にお話をお聞きすると、現在でも、当時の私のやり方と同じ方法で月次の試算表を作成されている法人が多いのには驚かされます。



私は若いころの経験をもとに、これまで多くの法人に自計化を推進してまいりましたが、「はやく自計化して会計を経営に生かしてほしい」と願っています。

最後に、施設長に会計に強くなってほしいというのは、簿記や仕訳を覚えてほしいというわけではありません。簿記や仕訳を覚える必要など全くありません。意味するところは、報告された月次の試算表の見方や活かし方をマスターしてほしいのです。

会計は何のためにするのか。「それは行政庁へ決算書を提出するためにしかたなくやっているのだ」とお考えなら、それは考え直された方がよいと思います。

そうではなく、稲盛氏が言われるとおり会計は経営に生かすために行うものです。そのためには、2ヶ月も遅れた試算表を見てもしかたがないのです。何の役にも立ちません。会計はスピードが勝負なのです。

それが施設長にとって会計に強くなる第一の条件となるのではないのでしょうか。

【労務】

Ⅳ 人手不足と外国人労働者（その２）

今後人手不足がより一層深刻となると、前月（平成 30 年 11 月号）では、外国人労働者の使い捨ての批判が高まっていると述べましたが、政府は批判を受けて平成 29 年 11 月に「技術実習法」を施行し、技術実習生の適正な実施及び技術実習の保護を図るために必要な施策を総合的かつ効果的に推進することを謳いました。ただこれによって技術実習生の待遇が今後どれだけ改善していくかは、いまだ不確実です。より大きな問題は、技術実習生は制度上最終的には母国に戻る短期的な労働力しかかなりえず、労働人口減少の抜本的な歯止めとはなりません。わが国では、短期的な雇用の調整弁ではなく、中長期的な観点から外国人の本格的な受け入れを議論することが必要です。

財政負担増も考える

ジョージ・ポージャス「移民の政治経済学」（岩本正明訳、白水社・18 年）が指摘するように、外国人労働者は商品ではなく、生身の人間です。このため、外国人を正式な労働者として受け入れなければ、人手不足を補う上では有用でも、社会保障サービスの財政負担が増加することで短期的な経済余剰は必ずしもプラスになるとは限りません。

またコミュニティーにおける価値観の対立などの問題が生まれる懸念もあります。しかし少子高齢化が未曾有のスピードで進行するわが国で、外国人労働者の受け入れ以外に中長期的な人手不足を抜本的に解決する施策が他にあるわけではありません。



新聞報道によれば、今日、少子高齢化の急速な進展は、日本だけでなく、韓国や台湾でも大きな政策課題となっているようです。中国でも一人っ子政策の影響から、若い労働人口が不足するとの懸念が生まれています。そうしたなか、東アジア地域では、より質の高い外国人労働者の獲得に向けた競争はすでに始まっているとのこと。

わが国でも持続的な成長を実現していく上で、本当に必要な労働力はどのようなものなのかを慎重に見極めて、望ましい外国人材の受け入れの在り方、特に低賃金での人材確保は、もう世界的には通用しませから、日本の介護職員と同等の給与水準と労働環境を提供する必要があります。そのような意味からも戦略的に議論することが重要になってきています。

終わり

V 介護職員激減の危機をどう乗り越えるのか

出典：介護再編「武内和久、藤田英明著」より抜粋

ホームページがない事業所が人を集められないのは当然

介護事業者側の問題として、ホームページがない介護事業者が多々あります。

また近年はスマホ対応のホームページが当たり前の世の中ですが、スマホ対応のホームページをもっている事業者が極端に少ないのも介護事業者の特色です。

1つ目は経営陣が高齢でWebの重要性を認識していないこと。2つ目は、ホームページなどなくても事業が成り立つと考えている介護事業者が多いことです。介護サービスの利用者はホームページからではなく地域のケアマネジャーの紹介でやってくるし、採用もハローワークや求人誌から応募者が来るから自社のホームページは関係ないと考えています。



しかしながら、ケアマネジャーは利用者に事業者を紹介する際にホームページを確認しますし、それは求職者も同様です。逆にホームページすら確認しないケアマネジャーから利用者を紹介されると、その方の生活状況や状態などについて提供される情報が少なく、現場でスムーズな受け入れができず、ひどい場合には事故につながります。

また、多くの介護事業者は、利用者は高齢者だからインターネットは使わないだろうと高をくくっていますが、今の70代でもインターネットが登場したころは50代ですからスマートフォンを使いこなす人も少なくありません。

今後はさらにこの傾向は強まるでしょう（名古屋市の公共交通機関「地下鉄や市バス」に乗っていただければ一目瞭然です。多くのシニアの方々がスマートフォンを片手に何やらやっています）。



3つ目は情報を発信することの重要性を理解していない介護事業者が多いことです。自らの介護事業所でどのようなサービスやイベントを開催しているのか、ホームページやSNSを活用して発信している事業所はまだまだ全体から見ると少ないのです。

施設を取り巻く利用者、家族、地域社会との情報交換を行う姿勢が乏しいことは、ひいてはサービスの質の向上やスタッフの満足度にも負の影響を与えているのではないのでしょうか。

また介護業界特有のことかもしれませんが、経営陣が、情報感度の低いスタッフを好む傾向にあり、他方、そうした経営陣を望む介護職も少なからずいて、そこがマッチングされているという現実もあります。昔ながらの良き介護のやり方を求めている人も少なくなく、その点において、経営陣と介護職の思惑が一致しているということもあるのです。

介護職の年齢層として、特養など要介護度の高い人を対象としている施設だとスタッフの年齢は相対的に若くなります。身体的な介助が多く必要になるため、必然的に体力のある若者が選ばれるからです。

一方で、デイサービスや訪問介護となると、要介護度の高い人は特養と比較すると少ないので、身体的介助よりもコミュニケーション能力に長けている中高年女性が多くなります。そうした女性たちには70代の方も多くいて、昔から介護をやっている人が非常に多いのです。そうした人は昔ながらのやり方の介護の方が慣れているためあまり現代化された環境ではない方が仕事をやりやすいと思ってしまう傾向もあるようです。

しかし、今後の介護事業を考えると、自社のホームページのコンテンツの充実、SNSの活用、さらにはWebマーケティングの実施などは最低限取り組まなければならないことだと思います。

どんな業種でも、その業務の内容を広くオープンにし、地域社会に理解してもらう、そして関心のある人に就職してもらうために、日夜、知恵を絞っています。そのためにはWebを使った情報発信は基本のキであり、手をこまねいている余裕は介護業界にはないはずです。

他の業界に負けないくらい、あるいは上回る努力をして初めて介護業界により多くの人が来てくれる、そうした危機感を強くもって取り組んでいくべきときではないでしょうか。

VI 「働き方改革法案成立」

改正労働法にどう対応すべきか

「働き方改革」を推進するために、労働法が改正されました。残業時間の上限が年 720 時間に制限されるなど、社会福祉法人も無視できない内容となっています。

労働法のここが変わる

今年 6 月、「働き方改革関連法」が参議院本会議で可決・成立しました。これに伴い労働基準法をはじめ、労働安全衛生法、労働契約法、パートタイム労働法、労働者派遣法など合計八つの労働法が一括して改正されます。

施設の職員の採用、退職、給与計算等の業務を行っている経理部門の責任者である事務局長としても、今回の働き方改革については、知っておくべき必須事項となります。

同時に今回の改正に対して残業ありきの業務を行っている事業所においては、その対策や運用について、どのようにすべきかについて今から考えておかねばなりません。

まず今回の改正の第一のポイントは「残業時間の上限規制」です。これまで事実上青天井になっていた時間外労働が年 720 時間に法律で規制されたことです。

残業時間の上限を法律で規制することは、70 年前（1947 年）に労働基準法が制定されて以来、初めての大改革となります。

残業は 720 時間まで

現在、労働基準法によって、使用者は「1 週 40 時間、1 日 8 時間」を超えて労働させてはならないとされています。それを超えて残業させるためには「36 協定」を結んで労働基準監督署へ届け出る必要がございます。そうすれば「月 45 時間・年 360 時間」という限度基準の範囲内での残業が認められます。

ただこの限度基準額は、あくまで厚生労働大臣の告示によるもので法的規制力はありません。しかも繁忙期や納期の切迫など臨時的に特別な事情がある場合は「特別条項」を結ぶことで 1 カ月の残業時間の条件をさらに伸ばすことも可能になります。



要するに36協定（労働基準法36条）に特別条鋼を適用すれば、年6回までは残業時間を実質的に青天井にしているにもかかわらず違反とはされなかったのです。

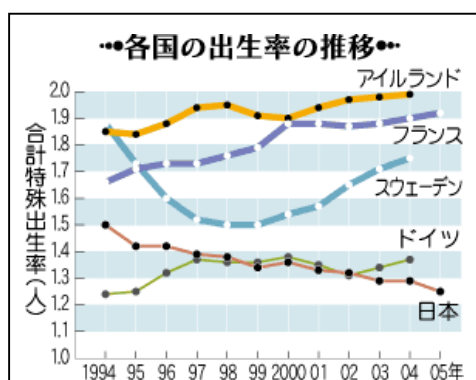
しかし改正労働法によって、これが大きくかわることになります。まず「厚生労働大臣告示」という法的拘束力がなかったものが法律に格上げされ、違反すれば罰則が科されます。つまり36協定の締結によって残業ができる上限は「原則として月45時間、年360時間」と、強制力をもたせるわけです。

また、原則を超えての残業が可能になる特別条鋼についても以下のような制限が設けられます。

- ①時間外労働は年720時間以内
- ②複数月（2～6カ月）平均で80時間以内
- ③単月では100時間未満
- ④月45時間を超える特別条鋼の適用は年6回を上限

「つまりざっくり言えば、たとえ特別条項付き36協定を締結したとしても、1年のうち6カ月間は残業を1日約2時間に抑える必要があるとともに、残りの6カ月間についても1カ月で100時間を超えるような残業は認められないということです。

少子化への対応が背景に



こうした「残業時間の上限規制」を大企業は来年4月から、中小企業はその1年後の2020年4月からスタートしなければなりません（ただし、自動車運転業務、建設業、医師などについては、2024年4月末まで猶予期間を設けたうえで例外があります）。

中小企業は大企業に比べればまだ時間的な余裕があるとはいえ、人手不足のため毎月60時間を超える残業ありきで仕事をまわしているような法人では、できれば今のうちから対策をとっておいた方がよいでしょう。人手不足の状況が続くなか、新しく従業員を採用することができなかった場合、今と同じサービスを確保するためには、施設内の業務の効率化としての取り組みがどうしても必要となってきます。

そのための具体策として、従業員一人ひとりの業務内容を洗い出したうえで無駄な仕事を削るといったことやIT（各種業務システム）や設備機器の導入によって人の手を介した作業を減らすなどの工夫が考えられます。

なお、2023年4月からは、月60時間を超える時間外労働の割増賃金率は50%に引き上げられ、大企業と同じになりますから、残業ありきの経営からは早めに脱却しておいたほうがよいでしょう。

毎月の労働時間のカベ

45時間	三六協定における1カ月の上限
60時間	賃金割増率が50%（中小企業は2023年～）
80時間	三六協定特別条項の2～6カ月平均の上限
100時間	三六協定特別条項の単月当たりの上限

有給休暇の取得促進

残業時間の上限規制に加えて法人側の対応が急がれるのが来年4月からスタートする「年5日の有給休暇の取得義務」です。全ての法人は年10日以上の子年有給休暇を持つ職員に対し、そのうち5日間はず消化させなければなりません。これは諸外国に比べて日本の有給取得率が低い現状を踏まえての法改正です。

「今回の改正労働法により、法人は年休のうち5日間について毎年『〇月×日に休んでください』と時季を指定して与えることが義務付けられました。ただし職員が自ら取得した年休や法人が計画的に取得させた年休があればその取得日数は、5日の義務日数から除かれます」。

さらに、これはあくまで努力目標として来年4月施行の改正法に盛り込まれたものですが、「勤務時間インターバル制度」にも目を向けておくべきでしょう。

これは、前日の勤務の終了時刻と、翌日の始業時間との間に一定時間の休息時間（インターバル）を設けて、職員がきちんと睡眠時間を確保しながら働ける環境を作ることを目指した制度です。

	勤務終了	通常の始業
●通常	0:00	9:00
勤務	9時間	勤務
●勤務間インターバルを導入	11時間以上	
勤務	← 勤務間インターバル →	勤務

「残業時間の上限規制を守る上でも有効ですし、休息時間が「9時間以上11時間未満」または「11時間以上」の勤務間インターバル制度を導入した法人に対し、助成金を支給する「時間外労働改善助成金（勤務用インターバル導入コース）」もあるので、社会保険労務士の方とよく相談し、導入を検討することもよいのではないのでしょうか。

同一労働同一賃金の実現

同一労働同一賃金の実現に向けた労働法の改正は、正社員と非正規社員(パートタイマー・契約社員、派遣社員)の不合理な待遇格差の解消を目的としたものです。

非正規職員の職務内容(仕事の内容、配置の変更範囲)が、通常の正職員と同じであれば、給与や賞与で同等の取り扱いをしなければなりません。大企業は2020年4月から中小企業は2021年4月から、これらの対応が求められます。

なお、待遇差が不合理かどうかについては今後、「同一労働、同一賃金ガイドライン」が厚生労働省によって整備され、これをもとに判断していくことになります。

今回の労働法改正は、労働時間の上限規制の方に目が奪われがちですが、人口減少社会を見据えると「労働時間の上限規制」と「同一労働・同一賃金」の二つをセットで考えていかないと、労働条件のよい法人に人材が流出し、人手不足の法人は結果的に上限規制を超える過重労働に陥ります。早めの対策が必要です。

いずれにしろ今後、すべての産業において労務管理の在り方が大きく変わることは確実です。より力強い組織を作っていくことが施設長に求められていくことでしょう。

働き方改革関連法

施設長のチェックリスト

2020年4月～

対応している

時間外労働の上限規制

- | | | |
|----------------------------------|------|--------------------------|
| (原則月45時間・年360時間) | 罰則あり | ☐ |
| ②年次有給休暇の確実な取得
(年あたり 5日 以上) | 罰則あり | ☐ |
| ③月60時間を超える残業の割増賃金率の引き上げ | 罰則あり | ☐ |
| ④労働時間の状況の客観的な把握
(管理監督者を含む全職員) | | ☐ |
| ⑤勤務間インターバル制度の導入 | | ☐ |

2021年4月～

- | | |
|------------------|--------------------------|
| ①同一労働同一賃金制 | ☐ |
| ②労働者の待遇に関する説明義務化 | ☐ |

【要注意点】

違反すれば事業所名公表の可能性も

同法には、残業時間の上限規制や有休休暇取得の義務化、終業と始業の間に一定の休息時間を確保する「勤務時間インターバル制度」の普及に努めなければならなくなりました。違反した場合、事業者は罰則を科されます。

もっとも、罰則は最も重くても「6 カ月以下の懲役または 50 万円以下の罰金」とされ、一見するとさほど重くないようにも思えます。

しかし、「労働基準関係法令に基づく行政指導に従わない事業所は、法人名や違反内容を厚生労働省のウェブサイトで公表される場合もあります。

仮に地元紙などで報道されれば、その事業所のイメージ悪化は避けられません。労働基準関連法令への対応が不十分であることが知られれば、職員の募集は絶望的となり、利用者離れにつながりかねません。

そのため確実に法対応に努める必要があります。

※ 中小法人の定義

資本の額または出資金の総額が 5000 万円以下、または常時使用する従業員の数が 100 人以下の法人又は個人

働き方改革法に対応するための準備とスケジュールについては 2019 年 1 月号でご紹介する予定です。

関連新聞記事

中小企業の年次有給休暇 「4人に1人、取得ゼロ」

平成 30 年 11 月 13 日 日本経済新聞「朝刊」

連合系のシンクタンク、連合総研が実施した調査によると、従業員 100 人未満の中小企業で働く 4 人に 1 人が過去 1 年間で年次有給休暇（年休）を全く取得しなかった。残業時間が長い人ほど年休を取得できていないという。企業には 2019 年春から年 5 日の年休を取得させる義務が課されるが、従業員の就労環境改善など喫緊の課題は多い。

調査は 10 月 1 日から 5 日に首都圏と関西圏の 10 都道府県に住み、企業に勤める 20～64 歳の 2000 人にインターネットで実施。年休の権利を得てから 1 年間で実際に取得したかどうかを聞いた。「まったく取得しなかった」との回答は、従業員 100 人未満の企業に勤める人の 24.8%。100～999 人は 14.8%、1000 人以上は 7.7%で、規模が小さい企業ほど取得できない傾向があった。

人手不足を背景に休みづらい職場環境がありそうだ。

1 カ月間の残業時間が 45 時間未満の従業員のうち「まったく取得しなかった」と回答した人の割合は 11.8%。これに対し 45 時間以上 80 時間未満では 32.4%、80 時間以上は 36.4%だった。

働き方改革関連法で従業員に年休を取得させることが企業に義務付けられ、違反すれば罰金が科せられる。厚生労働省によると 17 年の年休の取得率は 51.1%。政府は 20 年までに取得率を 70%にする目標を掲げている。

看護師「2交代制」病棟 4 割

医労連調査 うち 16 時間以上 6 割

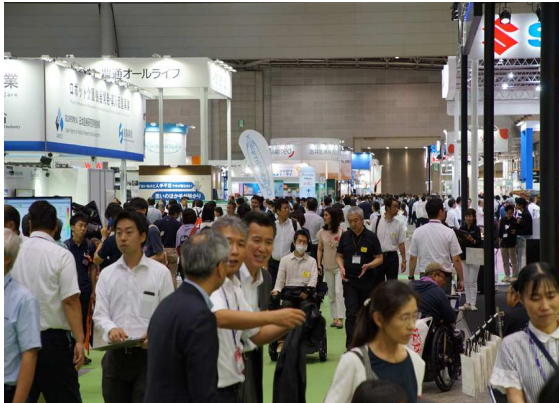
平成 30 年 11 月 13 日 日本経済新聞「朝刊」

医療機関で働く看護師について、勤務時間が長くなりがちな 2 交代制を採用している病棟が 4 割になることが 12 日、日本医療労働組合連合会（医療連）の調査で分かった。うち、16 時間以上の病棟が 6 割に達した。医療連は本来 3 交代制が望ましいとして、是正を求めている。調査は 6 月に行い、加盟する労組などを通じて 378 の病院や診療所などから回答を得た。2 交代制は夜勤の勤務時間が 8 時間以上を超える。

医労連は夜勤が 8 時間以内に収まる 3 交代制を求めているが、採用する病棟は減少傾向という。政府が今夏まとめた「過労死等防止対策大綱」は、夜勤勤務が多い看護師に一定の休息を確保する「勤務時間インターバル制度」の導入を検討するよう求めた。

ただ人手不足などが原因で休息は十分とはいえない。医労連の担当者は「看護の質を向上させるため、労働時間の上限設定や勤務間インターバルの導入など抜本的な改善を国に求めたい」と訴えた。

VII 労働力負担軽減のため、新しい福祉機器等の情報収集。2018 国際福祉機器展より。



「働き方改革」を推進するために、労働法が改正され残業時間の上限が年 720 時間に制限されるなど、深刻な介護人材不足にある社会福祉法人では、介護職員の労働負担軽減のために最新の福祉機器導入についての情報収集は、施設長の大事な仕事の一つとなっています。

施設長の方々の中には、情報収集のため 2018 国際福祉機器展を見に行かれた方も多くおられることと存じます。

今年で第 45 回を迎えた「国際福祉機器展」が去る 10 月 10～12 日、東京ビックサイトにおいて開催されました。

ご存知のとおり、国際福祉機器展は日本初の福祉機器の国際展示会としてスタートし、今ではアジア最大級の規模を誇ります。暮らしに身近な自助具から最先端の技術を駆使した介護ロボットや福祉車両に至るまで多種多様な福祉機器を展示しています。

今回は 14 カ国 1 地域から 560 社を超える企業・団体が出展し、福祉機器の最新情報を発信していました。

私も見学にまいりましたが、特ににぎわいを見せていたのは、トヨタなど大手自動車メーカーが手がける福祉車両のブースでした。車いすのまま乗り降りできるスロープやリフター、運転補助装置などに、各社それぞれの技術開発力が生かされていました。

さまざまなタイプを試乗して使用感を確かめる来場者も多く見られました。



介護現場の労働力不足を解消

近年、介護施設においては労働力不足が深刻ですが、そうした背景を踏まえて業務の効率化、省力化が求められるなか、介護ソフトの展示が多く見られました。

その中でも富士データシステム(静岡県静岡市)は、介護管理システムの開発を進めており、従来は、手書きもしくはパソコンなどに入力して記録していた利用者の血圧や体

温、体重、睡眠時間、食事内容といった日々のデータが血圧計や体温計と連動して記録されるシステムを展示。計測・入力時間などを短縮して介護職員の労働負担を軽減するとともに、データの蓄積にもつながるとのことでした。そして、いずれは、ビックデータとして活用できるようになるようです。



次に離床センサーを手掛けるテクノスジャパン（兵庫県姫路市）では、介護現場の声をフィードバックした機器の開発に注力していました。利用者がベッドで上体を起こした時の報知時刻を細かく設定した動作遅延設定付きのベッドコール。足元に設置して動きを検知する超音波、赤外線センサーなどの使いやすさを追求した製品を展示していました。福祉機器を手掛けて25年となる同社は、第46回「グッドカンパニー大賞・特別賞」を受賞しています。



老人ホームやデイサービスといった高齢者福祉施設では、昨今コミュニケーションロボットの導入が進んでいるようです。富士ソフト（神奈川県横浜市）がICT技術を生かして開発した「PALRO（パルロ）」は、愛らしいビジュアルとユニークな動きで会場に華を添えていました。こちらから話しかけなくても会話をしてくれることに加え、体操やダンス、レクリエーションも得意です。高齢者の自立を支援するとともに、介護職員の負担軽減にもつながり、利便性に優れています。今後さらに多くの施設で導入されることになりそうです。



出展社数がひときは多かったのが車いすのコーナーです。各社それぞれ機能性、乗り心地、操作性などに工夫を凝らし、多種多様なニーズに応えられる製品開発に注力しています。実際に試乗する来場者の真剣な目が印象的でした。

多数ある中でも最もユニークだったのが、CBC（東京都中央区）の「RODEM」。コロンとした形が特徴の次世代型電動車でした。前傾型の乗車姿勢が斬新で目を引きます。高さを調節すれば同じ目線で話することができることに加え、ベッドからの移乗が安全・簡単、操作も楽に行えるため、介護職員の負担も軽減することができます。



クッションの柔らかさも抜群で、来場者が次々に試乗し、その快適さを確かめていました。屋内にとどまらず、将来的には屋外での使用を見込んでいるといいます。



RTワークス（大阪府大阪市）は、ロボット技術を活用した介護用品を手掛けています。電動アシストで安心・快適な歩行をサポートするアシストウォーカー「RT2」は介護用品とは思えないほどスタイリッシュな見た目が特徴。デザイン家電「ヘルシオ」のデザイナーが手掛けたといいます。上り坂では電動アシスト、下り坂では自動ブレーキが働き、しかも坂道で手が離れた場合には、自動的に停止するため安全です。

軽くて取り扱いが非常にスムーズ。ペットボトルや米など重いものを買う時にも重宝しそうです。高齢者や障害者の外出をサポートするアイテムとして、今後、需要が高まることでしょう。

会場全体を見渡すと、福祉機器という言葉ではくくれないほど多種多様な製品が展示されていました。

大手ハウスメーカーが住宅でバリアフリー設備を紹介する一方で、日常生活支援用品コーナーでは、食事や調理、着衣など日常の動作時に片手で使えるアイテムを展示していました。そうした製品のほとんどが、まだまだ需要を想定して開発されたものであり、今後も利用者の声を吸い上げながら進化し続けていくであろうことがうかがえました。

最後に「介護現場で使える革新的な技術はかなり出てきている」と思われますが、使いこなせていない施設が多いともお聞きしています。

それでも職員採用が年々難しくなる状況を踏まえると、施設内のオペレーションの見直し、介護ロボット導入の本格的な検討が介護施設に迫られることになるでしょう。

見学REPORT

ここまでできる介護ロボット

改善 + ロボット

羽田空港の近くに建つ複合福祉施設サンフェアガーデンヒルズ（東京都大田区）。運営する社会福祉法人善光会（東京都大田区）は、複数のメーカーと開発と実証研究などで提携し、同施設内の特養「フロース東糀谷」（入所 160 人、短期入所 20 人）及び「バタフライヒル細田（東京都葛飾区、入所 80 人、短期入所 20 人）で介護ロボットを積極的に活用しています。



特養の人員基準では、入所者 3 人に対して 1 人以上の介護・看護職員の配置が求められています。しかし、最低基準の 3:1 で職員配置が足りることはほとんどなく、厚労省の「介護サービス施設・事業所調査の概況」では 2016 年の介護・看護職員 1 人当たりの入所者数は 2.0 人です。日常の介護業務を遂行するため多くの施設が人員基準よりも手厚く配置し、その分、人件費は高くなり経営を圧迫しています。ますます深刻化する人材不足も逆風です。

フロース東糀谷においても介護・看護職員 1 人当たり入所者数は 2015 年 3 月時点で 1.86 人であったとのこと。それが業務改善と介護ロボットの活用により 2018 年 1 月には 2.68 人まで増加。職員配置を減らすことができます。

フロース東糀谷が介護職員の業務改善に取り組み始めたのは 2009 年。当時はストップウォッチで各介護業務にかかる時間を計測。そのデータを基に、清掃や記録入力など直接ケア以外の業務をアウトソーシングしたり新たに採用したフロアーサポート職（シニアの非正規職員）にできる限り担わせるようにされました。

直接ケアについても多くの時間を占める業務から優先的に効率化を図り、介護ロボットの導入、記録ソフトの導入などを進めてられました。

見守り・巡回は大きく省力化

フロース東糀谷で現在導入している介護ロボットなどの先進機器は見守りセンサー、移動や移乗、コミュニケーションを支援する機器、骨伝導インカムなど様々。介護職員の業務のうち、特に見守り・巡回については、センサー技術の発達によって費やす業務時間を 2 分の 1 から 4 分の 1 に短縮できるとしています。

フロース東糀谷による夜勤のケアは次のようになります。

シルエット見守りセンサー（キング通信工業（株）製）で転倒などの要因となる問題行動を検知するとともに、巡回の業務を軽減。就寝中の心拍・呼吸数などを記録する限りSCAN（パラマウンベッド（株）製）のデータから、睡眠の質の低い入所者には日中の活動の負荷を上げたり、クッションで就寝中の呼吸を楽にするなどの工夫を行います。

排泄介助のタイミングでは排泄予測デバイスのD Free（トリプル・ダブリュー・ジャパン（株）製）で把握した排尿パターンから検討します。これらの組み合わせは入所者によって異なりますが、ケアのかかなりの部分にデータの裏付けを与えることができます。

これまで介護ロボットの総額は「試行錯誤を重ねているため、単純に合算すれば1億円程度と考えられますが、メーカーとの共同研究の比率が大きいので、法人の負担は1千万円程度とのことでした。



SCAN（パラマウンベッド（株）製）

VIII A I 化後の未来

オックスフォード大学のマイケル・オズボーン准教授が 2013 年に発表した「雇用の未来」というレポートがあります。702 職種について、10 年後に消える可能性を数字で表したレポートです。

これによると、小売店の販売員、バス・タクシーなどの運転手、一般事務の仕事は、かなり高い確率で消えるとなっています。実際スーパーなどでは「セルフレジ」が当たり前のようになってまいりました。

また日産自動車は「2020 年までには自動運転を普及させる」と言っています。Uber の自動運転による死亡事故は、自動運転の開発にブレーキをかけるのではないかと言われましたが、今のところは、それに規制をかける動きはありません。

日本の法規則は、新しいものに後ろ向きですから、欧米にかなり遅れをとっているようですが、それでもやがてドライバーの仕事は消えていくことでしょう。

それだけでなく、今まではエリートと呼ばれてきた銀行の融資係や弁護士助手、会計士などの仕事も消える可能性が高いとあります。また会計事務所の職員が会計帳簿を作成し、決算申告する仕事はやがて全て A I に置き換わることでしょう。

また、2017 年にメガバンク 3 行では、10 年間で合わせて 3 万人もの社員を削減することを発表しました。三菱 U F J 銀行では、無人店舗の研究が進められているそうです。

東芝は今後 5 年間で 7000 人を削減する計画です。



(日本経済新聞 平成 30 年 11 月 8 日)

野村総研の分析によれば、10 年～20 年以内に 49% の人が“今の仕事を失う”と推測しています。I o T 化 (もののインターネット化) や A I 化 (人口知能) の普及は、第 4 次産業革命と呼ばれていますが、私たちの仕事や生活に、とてつもなく大きな影響をもたらすことは間違いありません。

介護の仕事はなくなる！

こうなると介護の仕事がどうなるのかが、不安なところです。オズボーン准教授のレポートには「介護職」というのはありませんが、「医師」、「看護師」、「ソーシャルワーカー」、「リハビリ」などは生き残る可能性が高いとあります。

患者のケアには、身体的なことに限りません。信頼感や安心感も必要ですし、精神的なことがとても重要になります。AIやIoTの進歩によって、遠隔治療や健康管理は進められていくでしょうがAIには今のところ“心”はありませんから、肝心なところでは介護者の“手当て”が欠かせないということです。



介護者の多くは、要介護状態にあって精神的なサポートを必要としています。認知症を患って、その不安感やうつ、無気力から周辺症状が強く出る方もいます。終末期の方もいますから、心のケアが不可欠なのです。

厚生労働省のいう「科学的介護」が目指す、介護記録は自動化されケアプランの作成はAI化されていくでしょう。腰痛の原因となるようなトランス、移乗、入浴介助などの身体介助は、リフトやロボットの発展により機械化されていくかもしれません。

また、介護職が不人気になる象徴のように言われているトイレ介助、排泄介助も、優れた機械が開発されるかもしれません。きっと介護の仕事における負担感は、今をピークに大幅に軽減されていくことでしょう。

しかし、独居で寂しさを感じているお年寄りや、日常的にコミュニケーションを取れるロボットが開発されたとしても、笑顔で声をかけ、不安や悩みに共感し、一緒に解決策を探す仕事は、マンガの「ドラえもん」や「鉄腕アトム」レベルのロボットでも開発されない限り、置き換わることはないでしょう。

絶対に代替できない役割とは？

しかし、「介護の仕事が消えない」と言っても、手放しに喜んではいられません。何しろ、今の仕事の半分が消えるくらいですから、介護の仕事に影響がないわけではありません。

現在は専門性が高くなければできないケアマネ、相談員、リハ職による「アセスメント」「モニタリング」「計画書作成」などの業務は、「科学的介護」によって機械化されていくことでしょう。

ではいったい、どのような役割が残るのでしょうか？ 私は、以下のようなテーマは、今後、ますます重要になってくると考えています。

①認知症ケア

認知症については、いまだ、決定打となるような治療法が見つかりません。裏を返せば、ケアについてルール化できないため、機械化されづらいということになります。しかし、治療法がないからといって、緩和、改善ができないかというと、そうでもありません。

「ひもときシート」などを活用して解決のヒントを探ることもできますし、回想法、音楽療法などの緩和手段もあります。バリデーションやユマニチュードなどのケアメソッドも効果的と言われています。こうしたノウハウを身に着ければ、現場できることはたくさんありそうです。

②ターミナルケア

これからは、施設や自宅で看取る時代です。ご本人にとってだけでなく、家族にとってのQOD（質の高い死）を実現するためにも、ターミナルケアの専門性は、今後ますます重要視されていくでしょう。

③目標設定

要介護者の中にはもADL、LADLの低下によって、目標や生きがいを失っている人もいます。どうなりたいかに思いを馳せ、短期的・中期的な目標を設定するのは、介護の重要な役割となっていくでしょう。

④活動と参加の動機づけ

AIやロボットがいくら進化しても、人を「その気にさせる」ことはできません。目標に向けて、日常的な活動と、家庭や社会への参加を促すためには、介護職による日頃からの細やかなコミュニケーションは不可欠です。

⑤家族との関係づくり

介護の仕事の1つに、家族との関係修復があるようです。特養などの入所施設では、家族による面会がまったくない入居者もいるとお聞きします。何らかの理由で疎遠になっているのです。

そんなとき、施設長や相談員、ケアマネが間に入って関係を取り戻すことがあるようです。

ある施設では、終末期に入った女性入居者の息子さんに、ケアマネが手紙を書き、諦めることなく電話をし続けられました。その結果、亡くなる直前ではありましたが、20

年ぶりに孫ともども再開することができたとのこと。これも介護の重要な役割の1つではないでしょうか。

この5つ以外にも、施設をマネジメントする業務は、A Iやロボットに代替できないと推測します。A I化、ロボット化にすることで生産性は上がったとしても現場を完全に自動化することはできません。

今ほどではないにしても、将来も介護現場が労働集約型であることには変わりはないでしょう。

介護という仕事は、とても崇高な職業ですし、人々に元気と喜びを与える職業としてなくなることはないと思います。

IX 社会福祉法人の事業計画

今や福祉サービス業となった社会福祉法人では、措置時代とは違い、社会環境の変化の影響をまともに受ける事業体となってまいりました。

これだけの大変革の中にあって、次年度の予算のみでは、適正な経営を維持することは難しく、どうしても3年～5年後の状況を将来を見据えた事業計画と収支予算計画が必要になってまいります。

施設長としての重要な仕事の一つに「事業計画書の作成」があります。そのためには、各種研修会の参加や最新情報の収集、労務環境の改善、地域住民とのネットワークづくりなど、施設外での活動が重要となってまいります。

「事業計画」の作成と同時に、その管理体制がさらに重要

中小企業の中には事業計画と資金計画を作成すれば、全ての問題が解決すると錯覚されている経営者の方がおられます。事業計画や資金計画は確かに必要です。

しかし、それだけではダメなのです。その事業計画の進捗状況を管理することがもっと重要なのです。そのための会計のスピード化であり最新情報の収集なのです。

社会福祉法人も全く一緒です。社会福祉法人は一般企業とは違い利益拡大を最大の目的とはしていませんし、儲け主義は許されません。あくまでも利用者満足、従業員満足の実現、そしてさらなる社会貢献こそが社会福祉法人の使命であり責任です。

その中心にいるのが施設長ですが、これら全ての領域に精通することはとても不可能ですから、介護サービスについては、自ら行うのではなく、スタッフの方々に任せ、自らは施設長しかできない仕事に専念しなければなりません。

それは「事業計画の作成」と「進捗管理の実践」です。

税理士法人あおぞらでは平成31年2月に事業計画の作成セミナーを開催させていただきます。是非ともご参加ください。



【未来】 女性の未来（最終回）

X これからの女性のすべきこと （その4）

ライフプランを描く、「若いうちにしておけば…」

先月号 (11 月号)からの続き

女性は、若い頃から「ライフプランを描く」ことです。今のヤングは 100 歳まで生きることを考えなければなりません。長い老後が待っているのです。長い老後の時間をいかに豊かに過ごせるようにするのかを考えておくことは重要です。

しかし、ライフプランは単に老後の時間を充実させるためだけに必要とされるわけではありません。一人ひとりの人生の選択が思わぬ形でしかかってくる。

少子化を加速させている大きな要因に晩婚・晩産があります。内閣府の「少子化社会対策白書」によれば、2015 年の平均初婚年齢は夫が 31.1 歳、妻が 29.4 歳です。1975 年は 27.0 歳と 24.7 歳でしたから、40 年間で夫は 4.1 歳、妻は 4.7 歳も高くなっています。



結婚が遅くなれば、第 1 子を産む年齢も高くなります。1975 年の第 1 子出生時の母親の平均 25.7 歳でしたが、2015 年は 30.7 歳です。同年の親の平均年齢は 32.5 歳、第 3 子となると 33.5 歳です。30 代後半以降に初めて子供を産んだのでは、なかなか「2 人目」とはなりません。

厚生労働省の人口動態統計月報年計（概算）が 2017 年の母親の年齢別出生数を紹介していますが、第 2 子の出産が最も多いのは 30～34 歳で 14 万 242 人が産んでいます。これに対し 35～39 歳は 8 万 9867 人、40～44 歳は 2 万 368 人とどまっています。

晩婚・晩産が少子化を招く大きな理由は、出生力が低下することです。医学的には男女とも年齢が上がるとリスクが大きくなります。女性が自然に妊娠する力は 30 歳前後から低下し、35 歳前後からは流産の確立が高くなり、母子に与える影響も生じやすくなるといわれています。

勿論、自らの意思で出産を遅らせている人の選択は尊重されるべきですが、現実的には知識不足がゆえに「予期せぬ不妊」となる人もいます。「若いうちに結婚、出産しておけばよかった」と後悔する人たちが少なくありません。

ちなみに 2017 年は 40 歳以上の母親から生まれた第 1 子は 2 万 177 人でした。40 歳以上で初産となると、肉体的な問題もさることながら、子供が成人するまでに親が定年退職を迎えるケースが出てきます。

40 代でなくとも末子が成人になった時の自分たちの年齢を考え、2 人目、3 人目をもうけるどころか、子供をもつこと自体をあきらめる夫婦も珍しくありません。

ダブルケアというリスク

晩婚・晩産は、夫婦を思わぬ問題に巻き込んでいく可能性もあります。

30 代後半から 40 代で出産となると、50 代になっても ”子育てのまっただ中” という人が増えてきます。ところが 50 代といえ、自分の親の介護が重くのしかかってくる頃です。育児が一段落する前に。年老いた親が要介護状態となり、育児と介護を同時に行わざるを得ない ”ダブルケア” になるリスクが高くなります。こうした状態に陥っている夫婦が増えているのです。

内閣府が 2016 年に、政府としては初の推計をまとめましたが、ダブルケアをしている男性は 8 万 5400 人、女性は 16 万 7500 人の計 25 万 2900 人に上がります。年齢別では 40 代前半が 27.1% と最も多く 30 代後半が 25.8%。30 代前半も 16.4% で続いており、約 80% が働き盛りの 30～40 代でした。

さらなる問題があります。親の晩婚・晩産が世代を超えて子供に影響を及ぼし得るのです。50 歳と 40 歳の両親から生まれた子供が 20 代後半で結婚したとします。その子供は自分が晩婚でなくても、結婚時に両親は高齢化しているために、ダブルケアに直面する可能性が大きいのです。

これは、夫が晩婚で妻との年齢が大きく離れた「年の差婚」でも起り得ます。「育児と介護」という組み合わせではありません。一人っ子同士の結婚が珍しくなく、夫と妻の親が同時に要介護となる「ダブルケア」もあります。



両親が同時に要介護状態となり、介護する側も 60 代といったケースも見られます。ダブルケアは経済的にも、肉体的にも厳しい環境に追い込みます。悩みは深刻なのに、少子化で、身近に相談できる親族がおらず、精神的に追い詰められる人も少なくありません。総務省の「就業構造基本調査」(2012)によれば、50 代女性の終業率は 50～54 歳が 72.3%、55～59 歳は 65.0% です。半数はパートやアルバイトですが、「地域包括ケ

アシテム」が普及しても、家族が介護に拘束される時間が極端に短くなることはないでしょう。とりわけ、中程度の介護者を抱えての仕事はどう考えも厳しいでしょう。

政府は労働力不足対策の一環として、女性の活躍を推進しようとしています、その成果が上がるほど、在宅介護の担い手不足が深刻化することになります。

晩婚・晩産の誤算はダブルケアではありません。夫の定年退職後も子供が大学などに在学するケースでは、かなり早くから収入面の計画を立てておかないと、学費の支払いと生活資金確保の両立は難しいと思われます。

晩婚・晩産といえば「少子化の要因」としてクローズアップされることが多いのですが、このように「超・高齢化大国」とも密接に関わっている問題でもあります。

最後に、この問題は男女を問わず、思わぬ悩みが舞い込まないよう、若いころからしっかりライフプランを描くことをお勧めします。なおライフプランの変更、やり直しはいつでもできますから、一度や二度の失敗に挫折することはないことも覚えておいてください。

終わり

【ちょっと気になる新聞報道】



◆人手不足 30 年に 640 万人

2018 年 10 月 24 日 日本経済新聞「朝刊」

パーソナル総合研究所と中央大学は 10 月 23 日、日本の人手不足が 2030 年には 644 万人に達するとする調査結果を発表した。17 年の日本の人口の約 5%に当たり、千葉県の人口（626 万人）を上回る。厚生労働省が試算した 17 年度時点での人手不足（121 万人）の約 5 倍だ。労働力の確保には賃金の上昇や保育所の充実といった対策が不可欠との提言をまとめた。

国が調査した就業者数や完全出業率、国内総生産（GDP）の成長率などデータを基に試算した。調査結果によると、就業者数と募集中の求人数を合わせた 30 年時点での「労働需要」を 7073 万人と試算。それに対し、失業者を除く「労働供給」は 6429 万人となった。その差の 644 万人が人手不足になる。

賃金は上昇を続ける前提で、30 年は 17 年比で 14%伸びると仮定した。中央大学の阿部正浩教授は「想定通りに賃金が増えなければ 1,000 万人の人手不足に陥る可能性もある」と指摘した。

女性・シニア就労課題 民間調べ、AI 活用も必要に！

新たな労働の担い手として女性やシニア、外国人の就労を促す必要があるとしている。パーソナル総研の田井千晶リサーチ部長は、子育て期の女性の就業率が下がる「M字カーブ」について「解消しつつあるが、完全になくなれば 100 万人の労働力が確保できる」と話す。具体的には保育の受け皿を 116 万人分増やせば、新たに 102 万人の労働者が見込めるという。

このほかに定年延長などで、163 万人のシニアの労働力を確保できるという。内訳は男性は 22 万人、女性は 141 万人で、女性の方が活躍の幅が広いという結果だ。

政府が推し進める外国人の受け入れ施策が拡大すれば外国人労働者は 81 万人増える余地があるとはじいた。一連の施策によって計 346 万人の女性とシニア、外国人の労働者が確保できる可能性がある。

ただ、これらの労働者が確保できたとしても、30 年時点の不足分（664 万人）の 5 割強にすぎない。不足する 300 万人弱の労働力は人工知能（AI）などの技術革新が進むことで補える」（安部教授）とした。

人手不足が深刻なると国内経済に悪影響が出る可能性がある。帝国データバンクの調査では 17 年度に人手不足が原因で倒産した企業は 114 件だった。4 年連続で前年を上回り、人手不足が経営課題となっている。

◆介護・死亡リスク 1.7 倍

2018 年 11 月 5 日 日本経済新聞「朝刊」

独居で交友少ない高齢者

1 人暮らしで人付き合いが少なく、社会的に孤立した高齢者は、そうでない人に比べ介護が必要な状態になったり死亡するリスクが 1.7 倍高いとの調査結果を筑波大などの研究チームがまとめた。

研究チームは滋賀県米原市と協力し、同市内の 65 歳以上を対象に調査。有効回答が得られた 6603 人について、2011 年から 6 年間、要介護認定を受けたり死亡したりする割合を追跡した。

社会的なつながりが健康に与える影響を調べるため①近所付き合いがない、②独居、③老人会や地域の祭りなど社会活動への参加がない、④経済的に困窮の 4 項目の指標を設定。このうち 2 項目以上当てはまる人は、6 年間のうちに半数近くが要介護や死亡となり、4 項目まったく当てはまらない人に比べ 1.7 倍、割合が高かった。

社会的な孤立に加え、運動・認知機能など心身の活力が低下した「フレイル」という状態にのなった場合、要介護や死亡の発生率はそうでない人の 2.3 倍で、さらにリスクが高まった。研究チームの山田実・筑波大准教授は、「介護予防で運動の呼びかけは一般的に行われているが、例えば『みんなで話しましょう』といった社会的交流を促す取り組みも重要だ」と指摘している。

◆「士業」から起業の波

2018 年 11 月 5 日 日本経済新聞「朝刊」

会計士や税理士といった「士業」から起業する人が新たなビジネスを生み出している。潜在的な需要を士業の経験から見抜いて事業を立ち上げている例が多い。人工知能 (AI) の発達が進み、文書作成などの定型業務が多い士業の仕事は今後減少するとされている。将来の危機感を背景に、起業を目指す人材が今後も増加していく可能性がある。…中略…

税理士の岩崎大氏は 7 月に中小企業の人事評価システムを手掛けるフェア（大阪市）を設立した。経営相談の中で使いやすいシステムがないと気づいたことが契機だ。

役職別に社員に求められる行動を細分化し、実行度合いをチェックするだけで評価できる。20人規模の起業で月額基本料を1万円と安価に抑え年明けに販売する計画だ。岩崎氏は「AIが普及すれば仕事がなくなるという不安が起業を後押しした」と話す。

野村総合研究所が15年に発表した英オックスフォード大学との共同研究によると、会計士や税理士は（同年時点から）10～20年後にはAIに代替される可能性が92.5%と高い。特に税理士は税務書類の作成など定型業務が多いためとみられる。従来の税務業務にとらわれない仕事の仕方が必要との認識が起業につながったようだ。

◆認知症予防、ビジネスに

2018年11月13日 日本経済新聞「朝刊」

介護大手が認知症を予防する取り組みを収益化しようと力を入れている。SOMPOホールディングス(HD)はRIZAPグループと認知症予防プログラムの研究を開始。メディカル・ケア・サービス（さいたま市）は認知症の前段階を人工知能（AI）で見つける試みを島根大学などと始めた。介護で養った知見をもとに研究を重ね新しい収益源に育てる。

SOMPOHDとRIZAPグループは商品開発や共同研究で提携する。第1弾として、認知機能の低下を防ぐ健康プログラムを協同開発する。RAIZAPの健康増進プログラムにSOMPOの認知症予防を促す可能性のある運動や学習のメニューを組み合わせる。2019年中をメドに法人や自治体に販売する。…中略…

財政健全化のため、介護各社が得る介護報酬は今後減る可能性が高い。さらに人手確保の難しさなどから、介護サービスだけで成長を目指すのは難しい。

そこで各社はこれまでのノウハウを生かし、認知症患者らに向けた商品・サービスを作ることで、収益源の多様化をはかる戦略だ。

◆バイト時給 1000 円超

2018年11月16日 日本経済新聞「朝刊」

パート・アルバイト職の時給高騰が続いている。リクルートジョブズが15日発表した10月の三大都市圏の平均時給は前年同月比2.6%増の1047円と過去最高を更新した。慢性的な人手不足と10月の最低賃金改定を反映した。パート・バイトへの依存が強い小売りや外食産業では対応を急ぐが、自動化など生産性の向上が不可欠だ。「時給1000円」を前提に戦略を描けなければ生き残れない時代になってきた。

「まるで異次元」

「この 1～2 年で 2 割は上がった。まるで異次元だ」。浜松市郊外の大手コンビニエンスストアの店主は嘆く。人手不足に加え、昨年 9 月に会員制の卸売り大手コストコ・ホールセールが近隣に出店しバイト代が高騰している。

コストコは倉庫のような大型店舗で商品を大量に陳列する経営効率で知られる。1 店舗で 400～500 人規模を雇い、時給は 1250 円から。一定期間働けば自動昇給し、手厚い福利厚生や正社員への転換の機会も多い。

近くの飲食店店主は「あの待遇にはかなわない。うちからも人が流れた」と話す。パート・バイトの時給上昇は各地で加速している。リクルートジョブズによると平均時給は 10 月まで前年比で 64 カ月連続で上昇し、昨年以降は 1000 円超が定着した。特に 10 月は各都道府県が定める最低賃金が全国平均で 26 円増と過去最大を記録した。販売職は 3.0%増の 1011 円、ファストフード店は 3.7%増の 989 円となるなど、もともと最低賃金に近い低めの時給が多い小売りや外食で上昇が目立った。

パーソナルキャリアが全国を対象にした調査でも「建築・土木」や「運輸」で 10 月の平均時給が 1200 円前後に達した。コンビニ定員 (936 円)や飲食店員 (1002 円)も含め全体の平均は 1046 円だった。

パートやバイトは同じ事業所の正社員と比べて 1 週間の所定労働時間が短い労働者を指し、総務省の労働力調査によると人数は全国に約 1500 万人。2000 年ごろまで増えてきたがここ数年は伸び悩む。少子化の影響で 15～24 歳の若年層の割合が減り、65 歳以上が 2 割弱に増えている。

◆識者はこう見る

2018 年 11 月 16 日 日本経済新聞「朝刊」

人手不足 臨界点近い

日本総合研究所の山田久主席研究員

人材が「取りにくい」から「絶対に取れない」へ、人出不足は臨界点へ近づいている。外国人労働者を巡る議論や世界景気の動向にもよるが、この状況は当面続くだろう。雇用の流動性が低い正社員は時間がかかるが、パートやアルバイト同様に賃金が高騰する状況は派遣・契約社員でも続く可能性は十分ある。

特に短時間労働者を多く雇う小売りや外食は厳しい。サービスの質の向上と価格転嫁で人件費を確保しなければ、事業者が淘汰される時代だ。人手不足が業界再編の圧力になりうる。

消費の下支え効果も

中央大学経済学部の阿部正浩教授

時給の上昇はマクロ経済に限定的ながら好影響を与える可能性がある。ロボットなど省人化投資の促進で、新産業の振興につながる。個人消費の下支え効果も小さいながら動くだろう。ただアルバイト・パートはもともと時給が低く、正社員より労働時間も短い場合が多い。時給が上昇しても所得が上がるわけではない。

高時給でも労働人口が減るなかでは新規就労者を呼び込む効果は限られる。配偶者控除の範囲内で働く主婦らが労働時間を減らす必要が出れば、人出不足が助長される可能性がある点に留意が必要だ。

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