

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2)

平成 31 年1月

目 次

【経営】

- I 2019 年度、政府予算案のポイントから年度の事業計画と予算を組み立てる……………1～3 P
- II 社会福祉法人の人材確保(その2)……………4～9 P
- III 介護職の働き方が大きく変わる！管理者は意識改革できるのか？…… 10～12 P

【労務】

- IV 働き方改革関連法案の対応のために、まずは、自法人の就業規則を熟読しましょう。…………… 13～17 P

【会計】

- V 施設長のための会計学入門 (その2)……………18～19 P

【テクノロジー】

- VI A I 化の未来 (続編)……………20～23 P

【ちょっと気になる新聞報道】

- ◆ 単身高齢者 1 割を突破……………24 P
- ◆ 「地域密着」まわらぬ現場…………… 25～26P
- ◆ センサー置くだけで 高齢者施設で在室確認…………… 26 P
- ◆ 訪問介護セクハラ根深く…………… 27 P
- ◆ 有休取得日本が最下位 民間調べ従業員も意識改革遅れ…………… 28 P
- ◆ 介護、ベテラン処遇改善…………… 28 P
- ◆ 特定技能 期待と懸念ー訪問介護は対象外…………… 29 P
- ◆ 足りない特養 実際には空き 人材不足で入所困難…………… 29～31 P



今年もよろしくお願いします

新年あけましておめでとうございます

本年が貴法人の発展成長はもとより、皆様方をはじめご家族の皆様方々のご健康とご多幸を心よりお祈り申し上げます。

さて、今年は平成から新しい年号となる年ですが、わが国においては、ますます進む少子高齢化により、社会福祉業界においても激動の一年になるのではないかと存じます。特に福祉業界での人材不足は当分の間続くものと思われまます。

【経営】

I 2019年度、政府予算案のポイントから 次年度の事業計画と予算を組み立てる

新聞報道によれば、本年度の介護分野への国の負担は、3兆2301億円となり2018年度当初予算と比べ3.7%増加すると政府は見込んでいます。伸び率では医療や年金を上回り、今後も高齢者の増加で介護の費用は拡大が避けられません。介護人材の確保を進める必要もあります。

介護業界の人手不足は深刻であり、有効求人倍率は近年ほぼ一貫して3倍を上回っています。政府はこれまでも処遇改善を実施してまいりましたが、それでも人材が集まらないのが現状です。

(平成30年12月20日 税理士法人あおぞらでは、人材確保セミナーを開催し、人材確保のためのヒントの多くをご紹介させていただきました。参加者アンケートによれば、「大変参考になり人材確保のための自信がついた」との回答が多くございました。)

さて、関 雅史氏((株)東京商工リサーチ 情報本部 経済研究室 課長)によれば、2018年1月～10月の老人福祉・介護事業の廃業件数は88件と過去最多のペースで推移しており、通年でも過去最多を更新する勢いであるとのこと。

その主な原因は、「見通しの甘さと人手不足」であると報告されています。廃業したサービス種別では、通所介護・短期入所関連が38件と最も多く、訪問介護が34件、老人有料ホームが11件と続き、地域特性は特になく、全国各地にて発生しているとのこと。廃業事例を分析すると、「思うように利用者を集められなかった」「介護職員の確保が難航して計画通り事業を展開できなかった」など、経営能力が乏しく、見込みの甘い事業計画など「経営マネジメント能力の不足」にあると指摘しています。

(日経ヘルスケア12月号)

私自身は、利用者を集めることはできても、それを介護する職員が集まらなかった。したがって、事業を縮小したり廃業せざるを得なかったというのが本当のところではないかと推察しています。

次に政府は17年12月に決めた「経済政策パッケージ」で、勤続10年以上のベテラン介護職員に月額8万円の新たな処遇改善をする方針を明記。介護報酬を加算し、19年10月から実施する予定です。すでに19年度予算案では、213億円を充てています。



報酬加算分の配分について、厚生労働省は各事業所で少なくとも1人のベテラン介護職員の収入を月額8万円引き上げるか、全産業の平均賃金（年収440万円）以上にすることを求めています。一部を経験の浅い介護職員や介護以外の職員の賃上げに使うことも認めました。19年度予算では、効率化を促す新たな補助金も盛り込んでいます。

職員が本来の業務に専念できるよう、事務や清掃などを担う人員を補充する経費を賄います。役割分担を進めて介護職員の負担を減らす狙いがあります。

また職場環境の改善に取り組む「介護事業所の認定制度」を全国に広げるため、普及・啓発に必要な費用を計上。働きやすい職場整備（働き方改革関連法案の順次施行等）を促し、職員の定着を図ります。

政府の推計によれば、社会保障給付費は経済成長率を年2%前後とする基本ケースで40年度に190兆円に膨らむ（2019年度の国家予算案が101兆円ですから、ものすごい伸び率です）と予測しています。この中でも介護給付の伸びが18年度比2.4倍と最も大きく、介護を必要とする高齢者が増え、人件費も重くのしかかります。

高齢者の自己負担を引き上げたり、高齢者らが支える側に回る環境を政策で後押ししたりするなど、制度に向けた給付と負担の在り方を見直す改革が求められているようです。

19年4月には外国人の新たな在留資格が創設されます。介護は5年間で最大6万人受け入れる予定です。施設での入浴や食事などの身体介助をすることになっています。

さらに各事業所では19年10月より消費税10%アップによる経費の増大も見込んだ年度予算の作成も必要となります。

社会福祉法人を取り巻く社会環境は、ものすごいスピードで変化しています。施設長をはじめ幹部職員の皆様は、これらの情報をいち早く入手し、その対応と対策を練るための活動が求められることになります。もはや従来通りという考え方は通用しなくなる時代の到来ではないでしょうか。

厚労省が優良事業所を認定して公表する制度

先日厚生労働省は、2019 年度から、職場環境の改善や人材育成に取り組んでいる介護事業所の認定制度を開始することを明らかにしました。介護事業所におけるキャリアアップの仕組み作り、休暇の取得や労働時間を削減するための仕組み作りを評価することで、働きやすい事業所を可視化し、介護職員の離職を防ぐことが目的です。現在、介護業界における人材不足は深刻化しつつあり、有効求人倍率は常時 3 倍以上という状況が続いています。政府としても介護職員の処遇改善策に取り組んではいるものの、ほかの業種との収入差は縮まっていないのが現状です。さらに、介護事業所ではキャリアアップの仕組みが作られていないことが多く、就職しても長期勤務を前提とする人生設計が難しいという問題もあります。そのため離職率も高く、介護職員の定着率をいかにして上げるかは、介護業界が直面している大きな課題です。認証制度を全国規模で展開すれば、就職を希望する若者が働きやすい事業所を探す目安ができ、職員の定着や職場環境の改善をもたらすと、厚生労働省はみています。19 年度から開始される認定制度が介護職員の定着率を上げることにつながるかどうか、今後注目を集めそうです。



Ⅱ 社会福祉法人の人材確保(その2)

先日、ある社会福祉法人様から「人材募集について悩んでいるので相談に乗ってほしい」との依頼がございました。私は、人事の専門家ではないのですが、かつての経験(サラリーマン時代の苦い経験)から、お役にたつことがあればと思い電話ではございましたが、その相談内容についての概略をお聞きしました。

聞けば内定を出していた採用予定者の何人かが、辞退をしてきたというのです。これからどうすればよいのか悩んでいるので、相談に乗ってほしいとのご依頼でした。

そこで、早速訪問し、具体的なお話しをおうかがいました。お話のなかで、私は「面接の方法」に問題があるのではないかと思います。これまで面接は従来通り行っており、問題はないと思っておられたようですが、時代の変化を見誤っているのではないかともしなわれました。

私は、施設長や事務長に、「まず、求人については、これだという特効薬はございません」とお断りしてから助言させていただきました。

面接は、会議室で行われていました。20人ぐらいが入れる会議室で行われていました。長テーブルが2台置かれ、テーブルの向こう側にイスが3つ置かれています。

座るのは、施設長、事務長、介護主任です。ドア側にはイスが1つ置かれ、そこに求職者が座ります。その際、3人の面接者の前にはお茶が置かれ、3人はそのお茶をすすりながら、思い思いに質問を投げかけていきます。

さて、どこが問題なのでしょう？ 面接の場面を想像してみてください。

(1) 失敗の原因

下図をご覧ください。

	過去(買手市場)	現在(売手市場)
選ぶのは	法人	求職者
アピールするのは	求職者	法人
アピールする内容	自分を採用する場合メリット	法人に入所した場合のメリット



”就職難（買手市場）”の時代であれば、募集人数に対して、それを超える応募があるでしょう。これまでは面接者は求職者のプロフィール（履歴書）を見て、志望動機を聞き、質問攻めにして”振り落とす”ための、今から思えば夢のような面接をしていました。面接者にはお茶が出て、求職者には何も出ず、足元まで見えるイスに座らせる。一昔前ならこれが常識でした。

（２）「選ぶ時代」から「選ばれる時代へ」

しかし、今は”採用難（売手市場）”の時代です。選ぶのは法人側ではありません。求職者は面接者を自分なりに判断しているのです。心の中で「この人達の下で仕事をするの、なんとなく嫌だな。辞めよう。」と自分で勝手に判断しているのです。何故なら、今のご時世、いくらでも就職先はあるのですから。

求職者を振り落とすのではなく、求職者に選んでもらう、すなわち、面接者は求職者であり、求職者は面接者であるという逆転現象が今、起きているのです。良いか悪いかは別にして、まず、面接者がこのことに気づかなければ、この採用難の時代を乗り切ることはできません。



面接者は面接日には身なりを整えて（ポロシャツ、ジーパン姿は禁物です。）姿勢を正して（腕組みなどはせず）丁寧な言葉で話し、求職者に質問するのではなく、「就職ガイダンスや充実した福利厚生制度等、入社した場合のメリット」を求職者に伝え続けなければならないのです。（面接者が求職者から選ばれているのだという思いをもって）

また、この際、思い切って、面接者は役職者ではなく若手の職員の方にすることを考えてみてもよいのです。年齢的にも近い方が近親感があるかもしれません。

内定後も、しっかりフォロー面接をしたり、内定者向けのイベントを実施したりするなどして、「ここに入社したい」という気持ちを盛り上げ、高い状態をキープする努力も必要です。（現在は内定を出しても、安心はできません。他の法人から内定をもらっている可能性も高く、辞退したいという内定者が少なからずいるからです。）

（３）求人案内を工夫する

「介護老人福祉施設の求人案内は、”売り手市場”にあった内容にするよう少し工夫されたらいかがでしょう。」とも申し上げました。

多くの介護老人福祉施設の中には、入社した場合のメリットなどを訴求し、求職者に入りたいと思わせるような内容で募集案内をされているものもございます。しかし、多

くの法人では、この点が欠けている求人案内が多く見受けられます。当法人の求人案内も魅力に欠けるものでした。

◆マーケティング3原則

効果的な求人票を作成するには、「マーケティング3原則」があります。
この3原則とは「①誰に」、「②何を」、「③どのようにして」を明確にするのです。

誰に	ターゲットを明確にする
何を	「誰」に合わせて「何（入所のメリット）」を伝える
どのように	「誰」「何」に合わせて、「伝え方を工夫」する

◆どこまで具体的にイメージできるか？

求人広告では「誰（ターゲット）」を決めることが大事です。具体化が甘いと効果は低くなります。

例えば求人広告では、掲載する写真によって、応募してくる層が変わってきます。



若い女性中心の写真に掲載すれば、それに近い年齢の女性からの応募が増えます。

配の男性中心なら、年配者が増えます。な
なら写真の中の人物に、自分を重ねるから
す。

また、未経験者をターゲットにする場合と経
者をターゲットにする場合では、文面が変わ
てくることは、容易に想像が付きま。

そうすると「経験値」や「資格の有無」なども、想定しておいたほうがよさそうです。
このように、さまざまなテーマで“人物像”をできる限り具体化しておいた方が、写真、
掲載内容が、グッと引き立つのです。

次に採用の現場でよく使われる「ペルソナ」なるものをご紹介します。

これは募集する人物の中で、最も理想とする人物像」のことを示します。

この「ペルソナ」を決めてから求人活動を行うのです。

やり方は、その「ペルソナ」をあたかも”実在する人物”のように連想していくのです。「気遣いのできる女性に入社してほしいな…。今後、長く勤めてほしいから若い方がいいな…。若いと言っても、新卒は育てる環境がないから、少し社会経験がある年齢がいいな……」という具合です。

「ペルソナ」の例

女性

⇒ 若い女性

⇒ 20 代後半の女性

⇒ 26 歳くらいのコミュニケーション力が高い女性

⇒ 26 歳くらいでコミュニケーション力が高く近所に住む女性

⇒ 26 歳くらいでコミュニケーションが高く自転車通勤ができる女性

⇒ 26 歳くらいでコミュニケーションが高く子供がいない自転車通勤
ができる女性

⇒ 26 歳くらいでコミュニケーションが高く子供がいない自転車通
勤ができる業務未経験の女性



ここまで具体化すると、求人票に、給与や勤務時間、休日以外に、下記のようなコンテンツを掲載しようとするアイデアが生まれます。

写真	20 代後半のスタッフ中心
掲載内容	○自転車通勤OK ○飲み会、スポーツイベント多数の仲の良い職場 ○未経験者向け研修充実 ○(将来、子どもが産れたときのために) 産休・育休制度有り

このように「ペルソナ」に合わせて、採用までのストーリーを作っていくのです。

◆入社のメリットを最大化する

マーケット 3 原則で言うと、「誰」の次に準備するのが「何」の部分です。

求人活動で言う「何」とは、その法人に「入社するメリット」のことです。

ターゲットとなる人材は” 法人を選ぶ” の際に、どんなことを求めるのでしょうか。前項では、26 歳女性の「ペルソナ」に合わせてお伝えしましたが、ここではもう少し具体的にしてみましょう。

「入所メリット」はターゲットごとに異なります。例えば以下のように考えます。

ターゲット	法人選びのポイント	訴求すべき入社のメリット
子育て中のママ	・小さな子供が預けられる ・定時で帰れる ・学校にいる間に働ける ・子どもが病気のときに休みやすい	→ 事業所内保育園併設 → 残業ゼロ → 短時間勤務OK → ママさんスタッフが多く協力的で当日欠勤OK

成長意欲の 高い学卒	・成長できる ・資格が取れる ・チャレンジできる	→ 新人教育充実 → 資格試験の援助あり → キャリアパス制度あり
シニア人材	・年齢的に心配 ・長時間勤務は難しい ・ハードな仕事はできない ・生きがいがほしい	→ 高齢者のパートがいる → 短時間勤務OK → 補助業務が中心 → 感謝される仕事である
ベテラン 男性	・家庭を守りたい ・ポジションがほしい	→ 生活手当充実 → 幹部コースあり

勿論、法人の理念や、施設のコンセプト、こだわりのサービス・ケアなど、相手が誰であっても通用する「入社メリット」もあります。
それらを加えて、上記のようなことを訴求されたいかがででしょうか。

◆入社のメリットは「武器」となるか？

しかし、法人が訴求する「メリット」がエリア内の他の法人と比較して、劣っているようではいけません。それでは選んでももらえないからです。

ここで事例を1つ紹介します。

愛知県一宮市に「たんぽぽ介護センター」という法人があります。

「日本で一番大切にしたい会社」の審査委員会特別賞を受賞している法人で、業界内では、定員 275 人の巨大なデイサービスを運営していることで知られています。

最近では人気テレビ番組「カンブリア宮殿」にも取り上げられました。同業者の視察が年間 1000 人もあるようですから、ご存知の方も多いかもかもしれません。

この法人の一番の特長はスタッフの 9 割以上がパートであることです。
パート中心とすることで、正社員中心の施設よりも、常時 1.2～1.5 倍の人員を配置し、質の高いサービスを提供しています。

しかし、パート中心となると、必然的に女性が多いため、ご主人の転勤や出産、子どもの受験などで、退職者がでることも少なくありません。そのうえ、大規模施設を複数展開していますから、常に他法人の施設の何倍ものスタッフを雇用し続けなければなりません。



愛知県一宮市にある「たんぼぼ温泉デイサービス」は、地元の高齢者に愛される巨大介護施設。

一般的なデイサービスの施設は利用者が30人程なのに対し、「たんぼぼ温泉デイサービス」は、1日約250人が集う日本最大級のデイサービスだ。施設内では、天然温泉やパチンコ、カジノ、カラオケ等が楽しめ、リハビリメニューも水中エクササイズや陶芸教室等、250種類もあり、「お年寄りのレジャーランド」と評判を呼んでいる。



そこで、たんぼぼ介護センターでは、エリア内で最も女性にとって働きやすい職場になるために、以下の7項目の実現を目指してきました。

- ① 全事業所に託児所を設置
- ② 保育料1日 500円
- ③ 残業ゼロ
- ④ 休日出勤ゼロ
- ⑤ 当日欠勤OK
- ⑥ 新人パート教育制度の充実（入所から5日間）
- ⑦ パート表彰制度の充実（受賞者は東京デズニールゾート旅行プレゼント）

同法人がある一宮市は、介護事業の激戦区として知られる場所ですが、ここまで取り組んでいるため、求人に対して常に求人枠を超える応募があります。

このように「入社メリット」は他の法人と比べても勝る「武器」がなくてはならないのです。

次回2月号では「求人方法の注意点、ホームページの活用、就職したくなる面接の仕方」についてご提案します。

次回に続く

Ⅲ 介護職の働き方が大きく変わる！

管理者は意識改革しなければならない！

「働き方改革」を推進する国策の下、労働基準法が改正され 2019 年 4 月から従業員の有給休暇の取得が義務付けられます。

有休 10 日以上の特利がある従業員に対し、使用者は 1 年間に 5 日以上の有休を消化させなければなりません。

パート職員でも所定の要件を満たせば 10 日の有休が付与されるため、取得義務の対象となります。有休の消化が 5 日に満たない場合、法人側は従業員の希望に沿って時期を指定し、基準日（有休の付与日）から 1 年以内に取得させなければなりません。

基準
強化



有休を消化できなければ、使用者に 6 カ月以上の懲役または 30 万円以下の罰金が科されます。これは従業員 1 人当たりの罰金であり、未取得者が 10 人いれば最高 300 万円になるため要注意です。

また、大法人には 2019 年 4 月から、中小法人では 2020 年 4 月から時間外労働時間の上限が設けられます。さらに月の残業時間が 60 時間を超えた場合の割り増し賃金の設定は中小法人に猶予されていましたが、2023 年度から 50%増となります。

現在、厚生労働省の検討会では、労基法上の賃金請求権の消滅時効期間について論議されており、仮に未払残業代の消滅時効が現行の 2 年から延長されれば多額の賠償金が生じかねません。

介護の主役は高齢者と外国人？

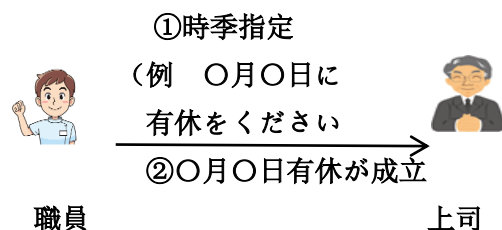
介護事業者にとって喫緊の課題は有休取得義務化への対応です。無資格者でも従事できる介護職員であれば、有休を取得して空いた穴を他の介護職員が埋めることは比較的容易です。

しかし、資格保有が要件となる専門職は厳しい対応を迫られます。看護師、生活相談員、管理栄養士などが不在の日に配置要件を満たさなければ人員基準違反になるため、専門職の補充が必要になります。専門職の常勤専従が配置要件となる加算は、算定のハードルが高くなります。

訪問・通所サービスの事業所では、就業規則で定めた休日以外に一斉に休暇を取るなどの対策も考えられます。しかし、24 時間 365 日体制の介護施設では職員数も多く、勤務シフトへの影響も大きくなります。サービス提供に支障を来さないように、各人が取得できる体制の構築が求められます。

現行

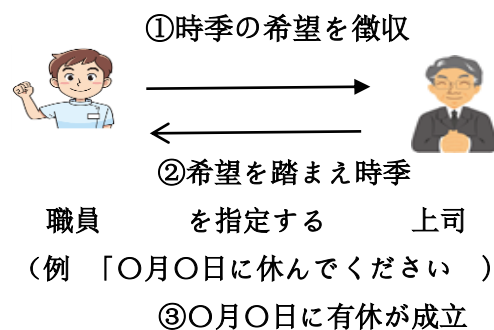
職員が法人に対して請求をして、初めて有休を取得できます。
請求の方法としては、特に定めはありませんが、事前申請を原則としている法人が多いでしょう。



ためらいから有休の時季を指定しにくい

改正後

5 日分について、職員の希望を踏まえて有休の取得日を予め法人が指定します。



介護人材の確保に影響を及ぼすという点では、**「介護事業所の評価・認証制度」**にも注目する必要があります。

この制度は、都道府県に申請した介護事業者を対象に職員の就労環境を審査し、一定水準に達していれば「認証事業所」としてネットで公開する仕組みです。

評価項目は、「給与・昇給体系」、「休暇取得や育児・介護の両立支援」、「研修や資格取得支援での人材育成」など。すでに京都府や青森県などで始まり 2019 年度からは全国の自治体で導入予定です。

制度の普及次第では、地域の中で介護事業所が「働きやすさ」の指標でランク付けされ二極化が加速します。職場環境の改善と人材育成が急務となります。

その一方、介護人材確保に対する政府の姿勢にも注目すべき動きがありました。安部首相が平成 30 年 10 月 22 日の「未来投資会議」の席上、企業の継続雇用年齢を 65 歳から 70 歳に引き上げる意向を表明しました。関連法改正案を 2020 年の通常国会に提出す方針のようです。

実は厚労省は以前から「65 歳は現在においては一般的に元気で、高齢者とはいえない」との見解でした。同省が公表した「平成 29 年簡易生命表の概況」によると、平均寿命は男性が 81.09 歳、女性 87.26 歳。

しかし、今の 70 歳代前半の高齢者の体力・運動能力は、十数年前の 60 歳後半と差がなくなりつつあります。さらに 60 歳以上を対象とした内閣府の「平成 26 年高齢者の日常生活に関する意識調査」では、今後とも働きたいと回答した人は約 7 割に上

がります。「70 歳定年制」法案はこれらの動向を踏まえたものであり、今後、介護業界に与える影響は大きいと思われます。

昨年 6 月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針 2018」では、「65 歳以上を一律に『高齢者』とみる年齢による画一的な考えを見直す」「継続雇用年齢の引き上げに向けて環境整備を進める」との文言が盛り込まれました。

65 歳以上の高齢者の雇用先として、介護分野が期待されていますが、他方では、外国人技能実習生の受け入れを検討する介護事業者も増えています。

慢性的な人材不足の中、介護業界はついに人材確保の活路を、外国人に加えて高齢者に求める構図が見えてきました。

高齢者の定義が 70 歳以上となれば、年金の受給開始も介護保険サービスの利用開始も 70 歳に引き上げられるでしょう。これは最も効果的な「社会保証財源の確保策」にほかならないからです。

人手不足が顕著な地方の現実

高齢化が進む三重県南西部では、介護人材不足が特に顕著です。しかし、そこで働く介護職員の年齢が名古屋市内の介護施設より若いことを私は以前から不思議に思っていました。先日、ある事業所に訪問した際、施設長との雑談の中でその理由が分かりました。

地元では「介護サービス以外の就職先があまりないのだ」と言われました。

日本の介護業界は、薄氷の上を歩くような危ういバランスで成り立っています。それをかろうじて支えてきたのは「介護の仕事は人から感謝される」という誇りでした。

「我々は休む間も惜しんで介護の仕事で社会貢献しているのに、『働き方改革』が本格化すれば、職員たちに有給休暇を取らせなければならないのか」。

私が「そうなるでしょうね」とお答えすると、げげんな表情を浮かべ、納得できない様子でした。

制度は容赦なく変わり続けますし、それに適切に対応することが管理者、特に施設長の責務となります。これまで長い間、施設長として活躍されてこられた方々には納得できないことばかりであろうかとは存じますが、新しい情報をどん欲に吸収されて、次の世代へ引き継ぐための施策を果敢に実践していかなければなりません。

なお、赤字の部分は、当方が重要だと思う箇所をお示しました。



【労務】

Ⅳ 働き方改革関連法案の対応のために、まずは、自法人の就業規則を熟読しましょう。

昨年 12 月号の社会福祉経営情報では平成 30 年 6 月に成立した「働き方改革関連法案」の成立を受け、その概要について掲載させていただきましたが、本年 4 月 1 日より、いよいよ施行となります。今回の法案は、法律順守の観点から罰則付きのものであり、安易な対応はできません。

多くの施設長の方が、スタッフの「労務管理」の一部を担っています。「労務管理」とは主に次のようなことだと思われます。

- ☐ 人材募集・採用・入社管理
- ☐ 配置・移動
- ☐ 教育管理
- ☐ 昇進・昇級・昇給・賞与決定
- ☐ 勤務シフト管理（公休管理「有休取得義務の管理を含む」）
- ☐ 福利厚生
- ☐ 残業管理（時間外管理の上限設定等を含む）
- ☐ 退職管理



これらの実務は、事務長や人事担当者、経理担当者が行う場合もありますが、「働き方改革関連法案」に準拠した労務管理を行うために今後は、施設長としての重要な仕事となることでしょう。

しかし、これまで介護現場で勤務していた時、あるいはまったく異なる業界又は業務をされていた時には、一切関わらない業務であり、社会福祉法人の施設長になって初めて労務管理を行うという方も多いのではないのでしょうか。

さらには、長年施設長として業務されてきた方でも、労務管理については、他のスタッフに任せてきたという方もおられることでしょう。

さて、施設として労務管理の業務にあたるとき、流れや作業内容を知っているだけでは不十分な場合があります。

今回の働き方改革関連法案の成立のみならず、平成 24 年 4 月から、労働法に違反した介護サービス事業者について、指定権者である自治体が、その指定を取り消しできる制度が施行されています。実際に取り消しになって事例もございます。よくわからないまま運用することが、絶対にないようにしなければなりません。

（１）就業規則の読み方

そこで、１度は法人や施設の「就業規則」「賃金規程」「育児介護休業規定」「退職金規定」などに目を通し、法人で定められたルールをしっかりと覚えられることをお勧めします。

「就業規則」は常時 10 人以上の職員を使用する場合には、作成して所轄の労働基準監督署に届け出る義務があります。

ですから、ほとんどの社会福祉法人では、それらが「ない」ということはありません。職員の方々への周知義務もありますから、閲覧はいつでも可能になっています。

規則や規定は、法律用語が並んでいて最初は面食らいます。「まったく理解できない」という方は書店やアマゾンなどで探せば、「労務管理」について分かりやすく解説した本がたくさん出版されています。理解が進まないと思われた方は、そうしたものを一読することをお勧めします。

「就業規則」を読む前に、注意すべきことが 2 点ほどございます。

1 つ目に人から教えてもらう場合です。

「就業規則」を読むのは面倒ですから、前施設長や事務を担当する方から教えてもらえばよいと考える方もおられると思います。

ところがこれが曲者で、そもそも、その人の認識が間違っているケースが多々あります。だからこそ、１度はご自分で目を通すべきでしょう。

2 つ目に「就業規則」が整備されていないことや、実態とまったく違うこともございます。例えば以下のことは社会福祉法人では多いとされています。

- ① サービス残業が慢性化している
- ② 「３６協定（労働基準法第 36 条）」で定めた「限度時間」以上に残業している
- ③ パート職員に有休を付与していない
- ④ 勤務シフトを就業規則の記載内容を見捨てて運用している
- ⑤ 給与、手当の実態が、給与規程と合っていない

さて、こんな実態を発見した場合の対処方法ですが、多くの施設長さんにお聞きすると、こうした状態はすぐに是正できないことがあるそうです。

慢性的に人手が不足していたり、十分な収益が出ていないために、やむなくそのような運用をしていることもあるからです。

しかし、それをダイレクトに指摘すれば、特に「やむなく」の場合は理事長や事務局長やその他の人事担当者との関係が悪くなる恐れがあります。

このような場合は、理事長や事務長などの意思決定ができる人に「相談」というかたちでもちかけるのがよいようです。

問題点を指摘するだけでなく、「就業規則では（または労働法では）〇〇とあります。しかし実際には△△となっています。すぐには改善できないかもしれませんが、期間を決めて段階時に改善しませんか？」と改善を提案してみるのです。

この手法は会計指導の場合もよく使われる手法です。例えば「社会福祉法人会計基準では〇〇と書いてありますが、実態は△△となっています。今年度の会計処理ではこのまま処理するとしても翌年度の会計処理は、社会福祉法人会計基準に準拠した〇〇の内容で会計処理をしていただけませんか」といった具合です。

（２）働き方改革に伴う法改正と計画に合わせた

スケジュール

◆ 残業時間帯の削減は１年以内の最優先で

法律の改正でもっとも注意したいのは、「罰則付きの時間外労働（残業）の上限規制」です。

従来、臨時的な特別な事情がある場合で労使の合意があれば、上限なく時間外労働が可能になっていた特別条項に労働基準法による規制が入りました。

この法律の施行日は、大手法人が 2019 年 4 月 1 日、中小法人が 2020 年 4 月 1 日からとなります（図表①）。違反した場合に罰則が課せられることで強制力を持たせています。

労働基準法による罰則は、内容によって 30 万円以下の罰金または 6 カ月以内の懲役などで重くは感じないかもしれません。

しかし、罰則を受けること自体が法人のイメージを損なうことになり痛手となりますし、理事長、理事、施設長等の役職者の管理者責任も追及されかねません。

各地の労働局では「法令違反に係る公表事案」として法人名が公表されるため、職員採用にも大きく影響します。

特に、最近では内部告発による発覚も数多くあるため、経営管理者はこれを対岸の火事と捉えるのではなく、いつなんどき自法人のこととして降りかかってくるかわからないとの重大な関心と注意をもって対策を立てなければなりません。

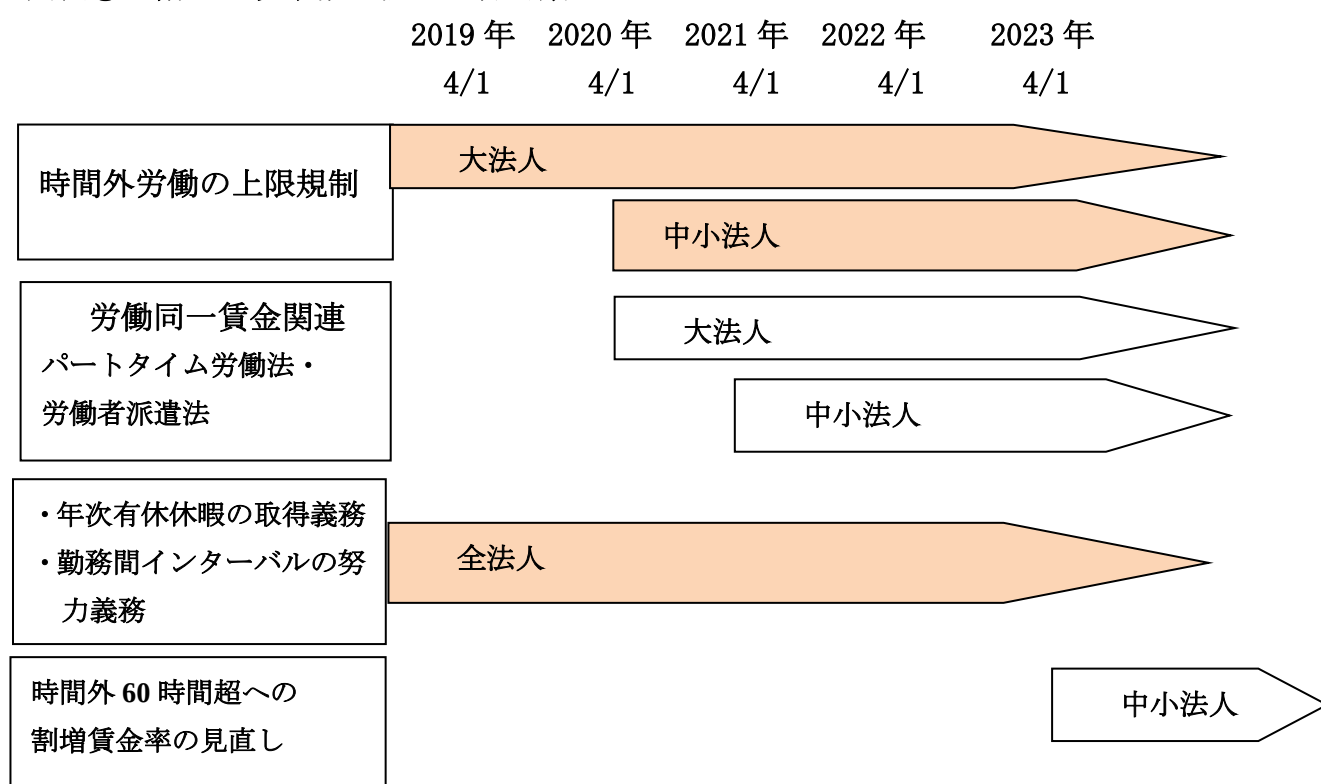
中小法人は大手法人より 1 年遅れの施行とはいえ、法人全体で取り組むとなると、それほど時間の余裕はありません。早期に取り組まなければなりません。

どこから始めるかは、現状では各法人の取り組みレベルで違ってきます。働き方改革で一から取り組む法人は法改正の施行に合わせて必要な対応策を優先し、そこをクリアしておられる法人は働きやすい環境整備などレベル3以上へすすむためのプランを立てましょう（図表②）。

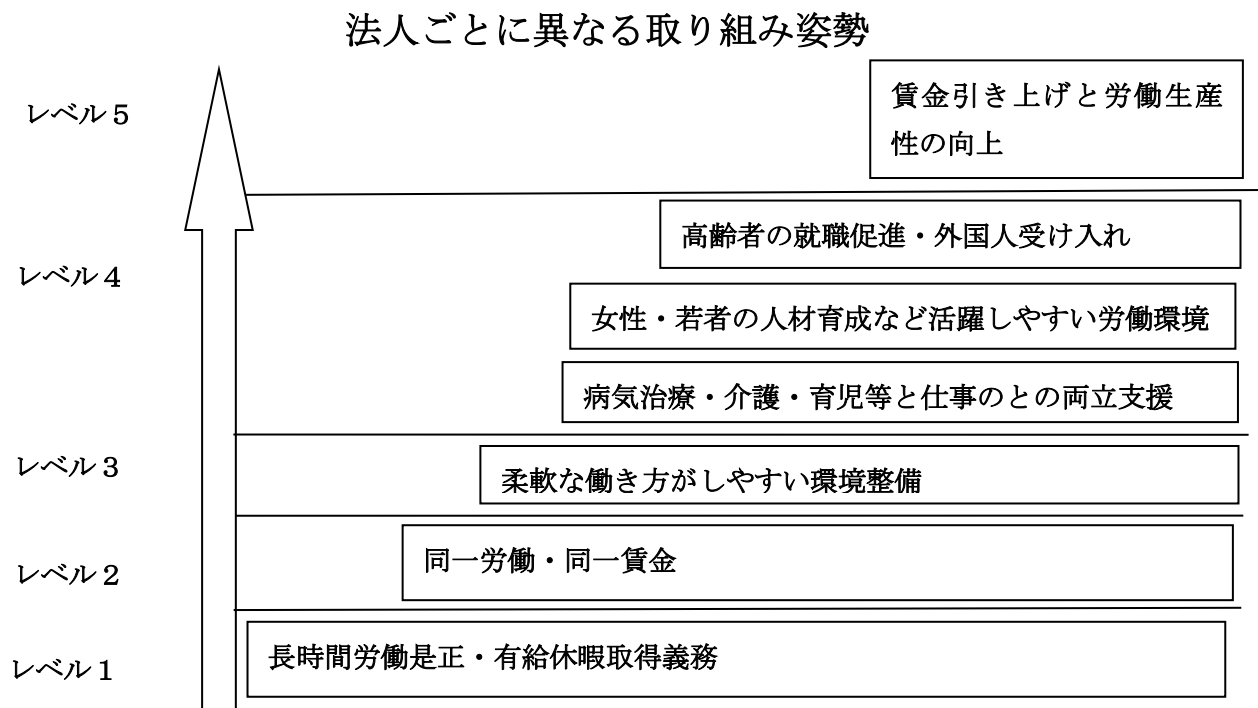
また、施設長等の経営幹部は、働き方改革関連法案に関する研修等には積極的に参加し、情報を収集するとともに、専門家等のアドバイス等も受けながら早期に対応していかなければなりません。

なお、赤字の部分は、当方が重要だと思う箇所をお示しました。

図表① 働き方改革推進法の施行時期



図表② 「働き改革」の取り組み姿勢と実施状況の分類イメージ



【会計】

V 施設長のための会計学入門（その2）

前月12月号で「施設長は会計資料の見かた・生かし方をマスターすべきです。そして、その中で前年と対比し異常数値があればその原因を探り、悪化していればその対策を立てなければならない」とお伝えしました。

しかし、そこで注意しなければならないことがあります。
会計事務所側では業績が悪くなれば、売上を上げるためのいろいろな手法を駆使して経営者と一緒にその対応策を練ることが多いのですが、社会福祉法人では、一般企業の売上拡大戦略が通用しない場合が多いと思われます。

◆辞めたいという職員の一番の理由

- ある調査によれば、職員が施設を辞めたいという理由は
- 1位 理事長、施設長の方針に共感できない
 - 2位 上司、先輩、同僚、後輩との人間関係がうまくいかない
 - 3位 上司、先輩が丁寧に指導してくれない



であり、「休みがとれない」は5位、「給料が安い」は7位という結果が出ています。
この結果からみれば、待遇面よりも「理事長、施設長の方針に共感できるかどうか」のほうが、現場のスタッフとしては重要だということです。

この「方針に共感できない」という理由をヒアリングした結果も紹介されており、それは、ここ数年で理事長や経営幹部の現場に対するメッセージが、徐々に「数字中心」になっている現状がわかってきたのです。

競争の激化による利用者の減少や、マイナス改定による収益性ダウンの影響は、とても大きなものです。介護事業における倒産企業数が過去最多になっているのも、そのせいでしょう。

したがって現場に新規利用客獲得目標や稼働率目標を設定して、それを求めるのは自然な流れかもしれません。

しかし、私の見るところ、介護業界、特に介護職員の方の中には、不思議なくらい「数字」に拒否感を示す方が多いのではないのでしょうか。

それに利益や稼働率のことばかり言えば、「うちの施設長は”儲け主義”だ。私たちの給与はそれほど上がっていないのに」とか、「施設長は”福祉”の意味がよくわかっていない。これ以上利用者を増やしたら、今いる利用者がかわいそうだ」となります。職員の離職は、きっとこういったところからはじまるのではないのでしょうか。

◆会計専門家も気をつけてアドバイスしなければならない。

月次の試算表を見て、適切なアドバイスを行うことは、会計専門家としての当然の仕事ですが、私どもがよく使う数字として、収益高（率）、人件費率、収支差率（利益率）、稼働率、利用者数、平均介護度、介護単価等があります。

しかし、これをあまりにも中心的にアドバイスしますと、施設長を苦しめ、やがて職員の離職率増加につながるということを知っていなければなりません。



介護スタッフの方々は利用者の方にどうなってもらいたいのか、どんな施設を作っていきたいのか等、それぞれの考えを持っておられますから、それを法人理念として表現し、それを中心にしたアドバイスをしていかなければなりません。

勿論、数字は大事です。会計専門家は理事長や施設長、事務局長には、実績内容を説明し、その実績数値に基づいての対応策を提案していくべきです。

しかし、施設長が現場の介護スタッフの方に目標数値の達成をお願いする場合には、少し工夫が必要です。

例えば経営目標を伝える時も、以下のように工夫してみてもはどうでしょうか。

新規利用者 目標	数値目標…「毎月4名の新規利用者を獲得」する
	「我々の理念である〇〇の介護をもっと普及させて、より皆様経営…に貢献しましょう。そのために1カ月に“ファン”を4名ずつ増やしていきましょう」
リピート目標	数値目標…「一人あたりの平均利用回数を3回以上」とする
	「1週間に平均3回以上利用していただいた方がリハビリの経営…効果が高い。だから利用回数の少ない方には追加利用をお勧めして、より元気になっていただこう」

実行するのは介護スタッフの方々ですから、介護スタッフの方にも目標をしっかりと理解してもらい、一丸となって目標の達成を目指さなければなりません。

施設長の皆様はどのように考えられますか。

【テクノロジー】



Ⅵ AI 化の未来（続編）

前月号（平成 30 年 12 月号）では「AI 化の未来」と題し（日本経済新聞 平成 30 年 11 月 8 日）の記事を紹介させていただきました。その主な内容は 2013 年 9 月に発表されたマイケル・A・オズボーン准教授の米国において 10～20 年以内に労働人口の 47% が AI に置き換わるとの論文に基づいて書かれています。

その論文から、各個人が携わっている仕事が将来、消えていくのか、それとも生き残るのかは、個人の人生の選択において非常に大きな関心事となりますが、私は、「『介護福祉』という職業は決してなくなるならない。なぜならば、AI には人間の持つ細やか感情や心はなく、そのような感情や心をもった AI ができることはほとんど不可能である」からだ」と記載させていただきました。

◆「AI と日本の雇用」

さて、私は最近「AI と日本の雇用（著者 岩本晃一氏 日本経済新聞出版社 2018 年 11 月 20 日 1 版 1 刷 1800 円）」の本を購入いたしました。やはり専門家の意見をいろいろ聞いてみないとわからないと思ったからです。

この本を読みますと、「『人口知能と雇用の未来をめぐる世界の先進的な研究』」として、2013 年 9 月、オックスフォード大学のカール・ベネディクト・フレイとマイケル・A・オズボーン（以下、フレイ&オズボーン）が、米国において 10～20 年以内に労働人口の 47% が機械に代替されるリスクが 70% 以上あるという推計結果を発表し、それを契機として世界中で「雇用の未来」に関する研究ブームが発生した。研究はめざましいスピードで進み、日々新しい研究成果が発表された」と述べています。

続けて、「だが、日本ではこうした研究ブームとはほとんど無縁で、メディアがフレイ&オズボーンの推計結果について、『人工知能が雇用の半分を奪う』という言い方で取り上げ繰り返すのみで、その新しい研究成果に触れることはなく、結果的に人々の不安を煽ってきた」。とも述べています。

◆日本の雇用の未来、どう考えるべきか

書籍の16ページに本書の議論から得られる要点を述べていますので、そのまま記述します。

(1)「将来、約半分の雇用者が機械に代替されるという2013年に発表されたフレイ&オズボーンの推計値は現在では、世界の専門家の間では、ほとんどそのまま、議論の前提とされることはない。過大な推計値がでるといふ、ある意味計算ミスが指摘されたからである。雇用者数の全体量の増減についていえばOECD（世界協力開発機構）が2016年に発表した、約1割が代替される、という推計値が専門家間の合意である。さらに人々の努力で新しい産業を生み出すことができれば、新しい雇用が創出され、その結果、雇用の総量自体は、ほとんど変わらないか、もしくは増加する、というのが世界の専門家間で合意された認識である。このように雇用の総量を見る限りは、さほど大した社会問題を生じない。」

(2)新しく創出される職業は何かと聞かれても明確には答えられない。20年前、スマートフォン（スマホ）が出現する以前、アプリを開発したり、スマホを使ってネット販売をする企業がここまで急増するとは誰も予想していなかった。それと同様である。

(3)雇用の総量の増減よりも、もっと重要な点は、「これまでもルーティン業務が機械に代替されてきたが、これからもルーティン業務が機械に代替される」という「雇用の質」「雇用の構造」が変わっていくという点である。これは米国マサチューセッツ工科大学経済学部教授であるディビット・H・オーターの分析によって明らかとなったものだ。私たち人間は、こうした「雇用の質」「雇用の構造」に対して、早急に対応しなければならない。なぜならこれまで人間の職を代替してきた機械は単純なものであったが、これからは出現する機械は、「とても複雑で細かいことができるスマートな機械」「人間の脳のような人工知能」「人間の腕のような非常に細かい運動ができるロボット」だからである。私たちは、そうした機械と一緒に働き、共存できるよう、そのために必要なスキルを身につけなければならない。

(4)さらにもっと重要な点は、「とても複雑で細かいことができるスマートな機械」「人間の脳のような人工知能」「人間の腕のような非常に細かい運動ができるロボット」が人間の行っている高スキルな「ルーティン業務」まで代替するようになることで、一部の国民に富が集中し、社会の経済格差が拡大することである。中スキルの人々の職が失われ、低スキルの職に落ちていき、低スキルの職の総量はほとんど変わらないのに、労働者の方の数が増えて賃金が上がらず雇用が不安定になるという現象が生まれてくると予想されている。現在、一部の間でしか議論されていない「ベーシック・インカム」

「ロボット税」といった富の再配分をどうするかといった議論が盛んになると予想される。筆者は「A I と雇用」の問題を語る上では、この「経済格差」の問題こそが最も重要な課題であると認識している。

(5) 日本は、米国やドイツと比べて I o T、A I などのデジタル化が遅れている。遅れている要因はいろいろあるが、遅れているために、企業の競争力が弱く、日本企業はこれまでグローバル競争に負け続けてきた。特に電気業界はそうである。いくつかの著名な企業の動向を思い浮かべれば、理解できるだろう。だが、幸いなことにデジタル化が遅れているために、社会の経済格差は、まだ深刻化していない。

(6) だが、そうした日本でも、例えば銀行業界ではすでに動きが現れている。大学卒業生の採用について、メガバンク 3 社で一般職について 900 人の採用を削減、みずほファイナンシャルグループでは、一般職を約 7 割削減する（2019 年春季採用）という。

またメガバンクは、今後 A I の導入を進めることで各社とも数万規模のリストラをすると発表している。銀行業界は、最近実用化された人工知能「R P A (Robot Process Autmmition)」の導入を急速に進めており、高スキルのルーティン業務の代替を急いでいる。

(7) 日本のこの事例が示すように、高スキルのルーティン業務が機械に代替されることで職を失うのは高学歴の女性であるという指摘がいくつかの機関からなされている。現在、米国で生まれている「高学歴ワーキングプア」であり、それは主に女性であるという指摘である。もし、そうであるならば、日本でも高学歴の女性の雇用対策を検討しなければならない。

(8) 日本が米国の後を追って、社会の経済格差が深刻化してくるのはこれからだろう。日本は米国という貴重な前例を参考にして、そのための準備をしておかないといけない。A I 化を進めるプレイヤーは当然のことだが、日本企業だけではない。欧米や中国の企業による日本国内における事業展開やサービス提供においても、A I 化による雇用の影響はあり得る。日本企業が、独自の工夫をこらすことでビジネスの A I 化を進めることも重要であり、あらゆる国籍の企業における A I 化が雇用に大きな影響をもたらす。

以上、非常に示唆に富んだ内容となっています。休みの時にじっくりと読んでみたい書籍の一冊です。興味のある方は読まれるのもよいのではないかと思います。

なお、赤字の部分は、当方が重要だと思う箇所をお示しました。

【参考】介護現場でのロボット化。A I 化。

平成 30 年 12 月 5 日 日本経済新聞「朝刊」

横浜市に住む有田浩(81)は、足が不自由で4年前から杖を使っても満足に歩けなくなった。出会ったのが「車いす界の Ipoh one」。光沢のあるおしゃれな車いすで有田の暮らしは一変する。「自分で歩いた時よりも、今の方が活発だ」。

この車いすはスタートアップ企業のWHILL(ウィル、横浜市)が作る。有田が「乗っていてうらやましいと思われたかった」と話す車いすには、自動車メーカー出身の創業者、杉江理(36)のこだわりがある。最初のモデルは2014年の発売1000台以上売れた。若い企業家が「人生100年」にチャレンジを感じている。

人工知能(AI)を開発するエクサウィザーズ(東京・港)が力を入れているのは介護事業だ。「今はとってもらラックスしているね」。お年寄りほどのくらい目を合わせると安らぐのか。現場のノウハウをAIで解析し、科学的裏付けのある介護を探る。社長の石川洸(36)は「AIは社会の課題解決に役立ってこそ意味がある」と話す。課題を抱えるのは、支えられている側のお年寄りではない。

「はじめは機械を使いこなせるかどうか不安だった」。介護施設運営の善光会(東京・太田)で働く宮下紘代(31)は介護職員として働き始めた10年近く前の違いを振り返る。善光会で宮下を支えるのは、これまでに導入したロボットだ。

「おじいちゃん、まだ起きているみたいだけど、どうかしたのかな」。入居者が眠っているかどうかはセンサーのデータを基にモニターで把握する。職員が1人で対応できる入居者の数は15年度の1.86人から現在2.68人まで上昇。全国平均(2人)を上回る。

内閣府の高齢社会白書によると、17年は15～64歳の現役世代が2.2人で65歳以上の高齢者1人を支えた。65年には1.3人で1人を支える。支え手は足りない。

「眼鏡や入れ歯、車いすが長寿と健康を支えたように、ロボットやAIの発達が重要になってくる」。高齢化社会の課題を研究する東大教授の大方潤一郎(64)は期待を寄せる。

だがロボットの導入に熱心だった善光会理事の宮本隆史(33)は「技術先行で現場のニーズにあわなかったものも多かった」と振り返る。100年時代の課題解決には、ビジネスの視点がいる。



2



【ちょっと気になる新聞報道】



◆単身高齢者 1割を突破

平成 30 年 11 月 26 日 日本経済新聞社「朝刊」

一人暮らしの高齢者が大都市で急増している。日本経済新聞が国勢調査を分析したところ、三大都市（1都2府5県）は2000年以降の15年間で2.1倍の289万人に達し、15年に初めて世帯全体の1割を突破した。単身高齢者は介護や生活保護が必要な状態になりやすい。社会保障の財政運営が厳しくなる懸念が強まり、在宅を軸に自立した生活を支えるシステムが急務になる。

最新の15年国政調査によると、65歳以上の単身者は00年比9割増の593万人。長寿・未婚化の影響で00年時点の予測より5年ほど早い勢いで増え、一般世帯に占める割合は11.1%に達した。

日経新聞は単身高齢者の動向を探るため、全国1741市区町村のデータを独自に分析した。浮かんできたのは高齢化が先行した地方より、大都市での増え方が深刻になっている実態だ。

要介護2～3倍

15年間で単身高齢者が2倍以上に増えた自治体は4割弱。三大都市圏を構成する関東1都3府、近畿2府1県、愛知県に集中していた。団塊世代が持ち家を求めた埼玉や千葉の郊外の多くが3倍強に膨らんだ。三大都市圏の単身高齢化所帯比率は10.9%と4.5ポイント上昇した。

実数で最も増えたのは横浜市で2.3倍の17万1千人となった。名古屋市は12万人に倍増し、東京都23区全体は8割増の53万9千人となった。いずれも単身高齢者世帯比率は1割を超えた。三大都市圏で1割を超す自治体は11倍の221市区町村となり、全体の6割を占めた。～以下省略～

◆「地域密着」まわらぬ現場

平成 30 年 11 月 26 日 日本経済新聞社「朝刊」

一人暮らしの高齢者が急増する中、在宅の介護や家事援助を通じて自立を支える「地域包括ケアシステム」が欠かせない。

だが、横浜市など単身高齢者が急増している 10 市の主な生活密着型サービスを調べると、大半で利用者数が計画比 4～8 割台にとどまっていた。人手不足や採算性の低さから事業者が利用者を増やせない実態や、制度が抱える課題が浮かんできた。

「6 年間で 1 億円の赤字が出てしまった」。横浜市で介護施設を営む男性はこう語る。手掛けていたのは通い、訪問介護、短期宿泊を組み合わせる「小規模多機能型居宅介護」。利用は 10 人程度と定員の半数に満たなかった。今年 4 月、認知症患者を対象とするグループホームのみの運営に転換した。

在宅利用者、計画の 4～8 割台 介護制度設計 柔軟さ欠く

「小規模多機能型居宅介護」は 2006 年に介護保険制度に導入された 24 時間対応サービス。あらかじめ予定を確定する通所介護や訪問介護と違い、自らの都合で柔軟に組み合わせられる。利用頻度を問わず定額で保険者と利用者の双方に利点があり「在宅ケアの切り札」といわれた。

だが実態は、事業者の撤退が相次ぎ利用者も伸びない。横浜市は 10 月末までに累計 172 カ所の事業者を指定したが、うち 12 カ所が撤退。休止状態の事業者もある。市は施設整備に 3200 万円の補助金を出す、一定期間を過ぎれば返還義務はなくなる。公費の一部はムダに終わった。

国は 12 年にヘルパーや看護師が利用者宅を定期巡回するほか、いつでも呼び出しに応じる「定期巡回・随時対応型訪問介護」を導入した。小規模多機能型居宅介護と同様に定額とし施設から在宅へのシフトを後押ししようとした。その結果は乏しい。日本経済新聞社が単身高齢者の増加数の上位 10 市を対象に小規模多機能型居宅介護と定期巡回の利用実態を調べたところ、多くの自治体で掛け声倒れになっていた。

15～17 年度の介護保険事業計画を分析すると、17 年度の利用者数はさいたま市や札幌市の一部などを除き 4～8 割台にとどまっている。定期巡回の場合、神戸市と京都市の利用は 43%。仙台、福岡、名古屋の 3 市は 6 割しか利用がなかった。

事業者はどれだけサービスを提供しても、報酬は変わらない。利用者が増えなければ利益を得られない。人材不足で十分に職員を抱えられず要望に応じられなくなる悪循環が生じている。昨年 3 月に定期巡回をわずか 4 年で廃止した名古屋社会福祉協議会。

運営は綱渡りだった。「国がイメージするような運営は難しい」と協議会の幹部は指摘する。

国の示す事例は1回あたり30分程度の訪問を想定しているように見える。だが実態は、平均45分。2時間以上の事例もあった。利用者1人に対し、訪問は1日3.5回で計11人の介護福祉士で「利用者7人で手いっぱいだった」という。

訪問時間は遅れがちになり、利用者満足も上がらない。採算割れをふせぐ月20人強の利用目標に遠く及ばず、毎年4千万円の赤字を垂れ流した。

担当者は「地域包括ケアの先例をつくるために丁寧に地域を回ったがコストだけがかさんだ」と振り返る。

制度を利用するハードルも高い。事業者を変えて小規模多機能型居宅介護を利用する場合、ケアマネジャーを利用先の人材に変更する必要がある。「慣れ親しんだケアマネとの関係が切れるのを嫌がる利用者は多い」（横浜市の介護事業者）という。

名古屋市の介護事業者社長は「柔軟な制度というのは幻想」と訴える。ある自治体の介護保険担当者も「国、事業者、利用者のそれぞれの理想と現実にギャップがありすぎる」と嘆き、サービスの細分化で浸透しないと指摘する。国は在宅ケアのサービスを根本から見直す時期にきている。

◆センサー置くだけで 高齢者施設で在室確認

平成30年11月27日 日本経済新聞社「朝刊」

サン電子は工場の生産ラインなどにセンサーを置くだけで、周囲の温度や湿度、磁気、加速度などのデータをリアルタイムで把握できるサービスを月内に始める。工場の生産ラインを遠隔から監視して省力化に使ったりするなど幅広い用途で利用できるとみている。…中略…

このセンサーを老人ホームのドアに取り付ければ磁気センサーで開閉をチェックできるため高齢者が徘徊しないように見回りに行く際の参考になる。…中略…

価格はセンサーを内蔵した専用機器と通信用の機器、通信料など初年度で15万円程度。2年目以降は年3万円程度と中小法人でも導入しやすい料金とした。

◆訪問介護セクハラ根深く

平成 30 年 12 月 8 日 日本経済新聞「朝刊」

人手不足 現場に過度の負担

訪問介護の現場で、女性ヘルパーへのセクハラが横行している。背景にあるのが「保険料を支払っているから」と権利を振りかざす利用者の意識。事業者がサービス提供を拒否しにくい現行制度も、現場に負担を強いる。人手不足化するなか、セクハラ問題が介護制度の土台を揺さぶっている。

74%被害

「入浴介助をしていたら下腹部を見せてにやにやされた。抗議したら、翌日、事務所に担当者を変えろと苦情電話がきた」。ヘルパーの女性(37)は 2018 年 8 月の出来事を振り返る。別の訪問先では利用者の家族に玄関の鍵をかけられた。家に引きこもる 40 代の男性で、恐怖感を感じた。心に傷を負い、2 年働いた職場を辞めるという。

訪問介護は 9 割を女性が担う。職員の労働組合、日本クラフトユニオン（東京・港）の調査では組合員 2411 人のうち 74%が「利用者の家族からハラスメントを受けた」と答えた。「訪問介護は密室のため、利用者側が優位に立つ傾向にある。」特にその家族は介護疲れもあっていられがちがヘルパーに向きやすい。中には「金（保険料）を払った客という意識をちらつかせる人もいる」といい、ヘルパーを見下し、ハラスメントにつながっていく。悪質な利用者にはサービス提供を拒否できないのか。厚生労働省は通知で「正当な理由なくサービスの提供を拒否することはできない」としている。

正当な理由とは人員が足りないことや居住地が遠いことなどを指すと明記しておりセクハラは含まれていない。

介護保険制度では利用者と事業者が契約を交わすことでサービスが提供される。「著しい妨害があった場合は契約を終了できる」などの文言はあるが、明記していない事業所が多い。サービスを拒否する場合の手続きも煩雑で、人手不足の事業所は二の足をふる。…中略… 訪問介護事業所は全国に 3 万 5 千強ある。明治安田生命生活福祉研究所（東京・千代田）の内匠功主任研究員は「大半は職員 20 人未満の零細事業者」と指摘する。多くの経営者は管理能力に乏しく、顧客を離したくないと、相談があっても「我慢しろ」と対応するケースが多いという。

◆有休取得日本が最下位 民間調べ従業員も意識改革遅れ

平成 30 年 12 月 11 日 日本経済新聞「朝刊」

日本の有給休暇取得率は 3 年連続で世界最下位。旅行予約サイトのエクスペディア・ジャパン（東京・港）は 10 日、世界 19 カ国・地域の有職者を対象にした 2018 年の有休国際比較調査を発表した。

有休取得率は 50%にとどまり、日数でも世界で最も少ない 10 日間となった。同社は有休取得に罪悪感を感じる人が多いことが影響しているとみている。

2019 年 4 月に働き方改革関連法が施行され有給休暇所得の義務化が始まるなか、従業員側の意識改革も遅れがちであることが浮き彫りになった。

調査は 18 年 9 月、世界 19 カ国・地域で働いている 18 歳以上の男女を対象にインターネットで実施、1 万 1144 人から有効回答を得た。

有休取得率（日本は 50%で最下位）は、次に低いオーストラリアでさえ 70%を確保していることから、日本が圧倒的に低いことがわかる。…中略…

有休を取得しない理由を聞くと、1 位は「人手不足」だった。日本人は「仕事への責任感が強く、現場の状況を気にしすぎるあまり休暇を取りにくい人が多い」という。

有休取得に罪悪感を感じている人も多い。「有休の取得に罪悪感があるかどうか」を聞くと日本人の 58%が「罪悪感がある」と答え、世界で最も高かった。

◆ベテラン介護職員の処遇改善

平成 30 年 12 月 13 日 日本経済新聞「朝刊」

厚生省 年収 440 万円以上に

厚生労働省は 12 日、2019 年 10 月に実施する介護職員の処遇改善案を示した。少なくとも 1 人以上のベテラン介護福祉士をすべての産業の平均賃金（年収 440 万円）以上とするか、月 8 万円増やすよう求めている。

経験や技能が豊富な介護職員の処遇を重点的に改善し、担い手の意欲を高める狙い。深刻な人手不足の解消にもつなげる。

同日の社会保障審議会（厚生省の諮問機関）の分科会に示した。政府は 17 年 12 月「経済政策パッケージ」で 19 年 10 月の消費税増税時に勤務 10 年以上の介護福祉士に月 8 万円相当の処遇改善をする前提で約 1000 億円を投じることにした。厚生省は処遇改善に充てる報酬加算分の配布方法を審議会で論議してきた。

厚生省では、事業所が勤続 10 年以上のベテラン介護職員の中で、年収 440 万円以上となる人か、月 8 万円処遇改善となる人を 1 人以上つくることをルールとして設定した。

そのうえで、配分方法では勤続10年以上に満たない経験の浅い介護職員や介護職員以外の職種の処遇改善に充てることも認めた。賃上げ額はベテラン介護を最も手厚くし、次いで経験の浅い介護職員、介護以外の職種の順とするよう求めている。ただ審議会で「不公平が生じないか現場での運用に不安も残る」との声もあがった。

介護職員の平均賃金は月額27万4000円で、全産業の平均賃金36万6000円より約9万円低い。勤続年数も平均6.4年と全産業平均より4年以上短くなっている。

◆特定技能 期待と懸念 ―訪問介護は対象外―

平成30年12月15日 日本経済新聞「朝刊」

外国人労働者の受け入れ人数が最大6万人と業界別では最多となった介護では、訪問介護が対象外となる。サービス付き高齢者向け住宅（サ高住）や住宅型有料老人ホームは外部の訪問介護事業者からサービスを受けるのが一般的だ。このため施設内に訪問介護事業所を併設することが多く、新制度のもとで来日する外国人を受け入れることはできない。サ高住運営大手の学研ココファン（東京・品川）の五郎丸轡社長は「一律で訪問介護を除外するのではなく、併設型は認めるような運用としてほしい」と話す。

◆足りない特養 実際には空き 人材不足で入所困難

平成30年12月16日 日本経済新聞「朝刊」

高齢化に伴う需要増に逆らうように介護施設の空きが目立ってきた。日本経済新聞の特別養護老人ホーム（特養）の入所状況を調べたところ、待機者の1割に相当する約6千人分のベッドが空いていた。

介護人材の不足で受け入れを抑制する施設が増え、有料老人ホームなど民間との競合も激しい。国や自治体は施設拡充に動くが、需要のミスマッチを解消しなければ無駄なハコモノが増えていく。

特養は自治体が整備費を補助し、民間の有料老人ホームより安価な施設が多い。2015年度に新規入居者を要介護度が高い人に絞り、50万人以上いた全国の待機者は約30万人に減ったが、なお高水準だ。

東京、神奈川、千葉、埼玉の1部3県やその市区町村に直近（17年4月～18年9月）の稼働状況を聞き取ると、計13万8千床のうち、約6千床が空いていた。6万5500人とされる特養待機者の9%強だ。厚生労働省によると、全国の空きは17年9月末で1万7千床待機者の6%弱なので、首都圏の空床が際立つ。

事業を広域調整する老人福祉圏域で見ると、空きベッド数を定員で割った空床率が最も高いのは目黒、世田谷、渋谷の都内3区による圏域の8%、2~4%の都の他区部を大きく上回った。

民間との競合激化

世田谷区にある定員96人の施設は昨年8月の開業から半年で満床にする計画だったが、11月時点で半分が空いていた。副施設長は「人材採用が進まず、受け入れを抑えざるを得ない」と明かす。

4月に開業した定員110人の「世田谷希望が丘ホーム」も3割が空いたまま。入所者の3人に職員1人の配置を求める国の基準は満たすが「2人程度に職員1人を充てないと十分にサービスできず、拙速に受け入れると介護事故につながりかねない」（渡辺博明総合施設長）。

区全体では3月末で1800人が待機するが100床が埋まらない。民間との競争激化も大きな要因だ。都市部の特養の定員は17年10月時点で13万4千人と直近4年間で18%増えたが、有料老人ホームは32%増の14万8千人、見回りなどのサービス付き高齢者向け住宅（サ高住）は71%増の4万8千戸と伸びが協立つ。千葉県成田市の特養施設長は「並行して申し込んでいた特養以外の施設に流れる人もいる」と嘆く。

行政側の見込み違いもある。国が近年推奨する個室中心の特養は、入所費用が高い。本来の対象である低所得者が敬遠し、需給のミスマッチが一部で起きている。

財政に負担重く

今後も特養拡張の勢いは衰えない。神奈川など3県は、20年度までの3年間で1割増の1万1千床、東京都は3割増の1万5千床を新設する。都施設支援課は「高齢者の増え方を考えれば適切」と説明する。

東京都高齢者福祉施設協議会の田中雅英副会長は「行政は民間施設の将来の増加分を加味していない」と指摘する。有料老人ホームは原則自治体への届け出、サ高住は登録で済み、新設の制御は難しい。

特養は建設・修繕費など長期の財政負担が重い。民間施設と立地を調整し、ムダを減らす必要がある。

長野県は17年に高齢者施設の状況を調べ、各市町村に伝達。競合が激しい地域の特養建設を抑えるように促した。空きを埋める介護人材の確保も欠かせない。埼玉県は今春、県議会での指摘を受け、空きが目立つ圏域の整備計画を見直すとともに、職業訓練の強化など人材確保を検討する委員会を立ち上げた。

公益財団法人・介護労働安定センターの17年度調査によると、介護時業の半数が「今の介護報酬では人材確保・定着に十分な賃金を支払えない」と回答した。限られた財源を施設整備ばかりでなく、働き手に回す視点も求められる。

都市部で単独高齢者が急速に増えているなか、特養だけで介護需要を満たすのは難しい。対象者を低所得者に絞るなど民間との役割分担を明確にする必要がある。

特養 需要見込み甘く

特別養護老人ホーム（特養）の空きが広がっている背景には、国や自治体による需要見込みの甘さもある。公共性の高い特養は要介護度の高い人や低所得者を優先的に受け入れることで、民間の有料老人ホームとすみ分けしていた。だが近年は国が個室と共用スペースを組み合わせた「ユニット型」と呼ぶ特養の整備を推奨し、民間並みの費用を取る施設が増えている。

西多摩の特養検索サイトを運営する前田卓弥氏は「高額のユニット型は敬遠されやすい」と指摘する。埼玉県ではユニット型の空床率が8%強と相部屋中心の施設の2倍近くになっている。千葉県でもユニット型の空床率は3.8%と相部屋中心より1ポイント高い。

ユニット型は介護職員を手厚く配置する必要があり、人材不足の影響を受けやすい。人件費がかさみ、入所費の上昇を招いている側面もある。

厚生労働省は定員に占めるユニット型の割合を2015年の4割から25年度に7割以上とする目標を掲げる。住宅に近い生活空間が利用者のニーズと合うと考えているからだが、実態はズレている。厚労省の意向に沿い、ユニット型に置きすぎると需給の mismatches が広がりかねない。

自治体がニーズを読み間違える事例もある。東京都杉並区が3月、静岡県南伊豆町に開業した「エクレスシア南伊豆」。用地や人手の確保に悩む都市部の自治体が遠隔地に設ける全国初の区域外特養として注目されたが、開業半年で満床という目標に対し、今も1割以上が空いている。

定員90人のうち50人分を区民に割り振る計画だったが、実際の利用は35人にとどまる。もともと家族の移動など使い勝手への懸念はあった。特養の待機者が1千人区側は需要はあると見込んでいたが思惑は外れた。

日経の調べでは一部の自治体の特養の空き状況を把握していないことも明らかになった。待機者の存在を理由に特養の必要性を訴える自治体は多いが、実態調査が不十分のまま施設を増やせば空床が広がりがねない。

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