

# 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3)

平成 31 年 2 月

### 目次

#### 【経営】

#### I 社会福祉事業成功の条件

- 1 赤字にしないための心構え！……………1 P
- 2 社会福祉法人の経営について考える……………2～4 P

#### 【労務】

#### II 社会福祉法人の人材確保(その3)

- 1 求人募集の注意点…………… 5 P  
(1) 「A I D A S (アイダス)」の原則…………… 5～6 P  
(2) ホームページの落とし穴……………7 P  
(3) 採用に勝つ！ ホームページチェックリスト…………… 7～8 P
- 2 人材不足倒産が最多…………… 9 P
- 3 人手不足の中で増加する女性労働力 2020年代前半に天井、  
募集は5年以内……………10 P
- 4 働き方改革関連法案への対応 残業時間の半減作戦(参考)…………… 11～12 P  
違法残業 スバル是正勧告……………13 P
- 5 明らかになったサービス残業の実態介護福祉士、ヘルパーの  
サービス残業……………13～14 P

#### 【テクノロジー】

#### III 未来の介護現場でのロボット化、AI化……………15～16 P

- 1 介護業界のICT化、ロボット化…………… 17 P
- 2 介護スタッフが介護ロボットに後ろ向きになる理由…………… 18 P

#### IV 社会福祉法人最新報告……………19～23 P

#### 【ちょっと気になる新聞報道】

- ◆「配偶介護したい」妻は3割……………24 P
- ◆働き方改革、企業はプラスアルファを……………25 P
- ◆シニアに成果給・ポスト処遇改善、就労意欲高める……………26～27 P
- ◆70歳雇用の条件……………27～28 P
- ◆40年の就業者2割減予測……………28 P
- ◆ご近所人材に脚光……………28 P
- セミナーの受講状況……………29 P

## 【経営】

### I 社会福祉事業成功の条件

#### 1 赤字にしないための心構え！

社会福祉法人は利益追求できない。しかしこのこと  
の本当の意味を誤解している人が多い。

社会福祉法人が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、福祉事業の領域で社会に貢献するためには、職員を雇用し、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ためには当然、利益（収支差益）が必要です。

そして、さらなる社会貢献活動を行うためにも、その差益は必要となります。

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、施設管理者の使命と責任です。

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人たちの満足を得る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、福祉事業の宝であることは間違いありません。

しかし、だからといって従業員の満足が利用者の満足に勝るはずはありません。ここを間違えてはならないと思います。

これは、社会福祉はサービス業（新たな保険制度が始まった際、厚労省は、今後の社会福祉法人は、措置制度から「福祉サービス」への転換をすることを明確に宣言しました。）であるという基本概念の基、利用者に奉仕していくという姿勢を忘れてしまってはならないでしょう。



二宮尊徳

「道徳」のない商いは「罪悪」

「経済」のない道徳は「寝言」

## 2 社会福祉法人の経営について考える

1月16日、1月17日、事務所主催で「中期事業計画と予算」をテーマとした社会福祉法人向けセミナーを開催させていただきました。両日併せて25法人30名の方々のご参加をいただきました。参加者としては内容が内容だけに理事長、施設長、事務長と法人での意思決定権者である経営幹部の方々が多く参加されました。



開催してみて、分かったことがいくつかございました。一般に経営といえば、経営理念→経営方針→中期経営計画（戦略）→短期経営計画という計画を基に事業が展開されますが、その辺りのことをセミナーの途中途中で、いろいろご質問させていただきました。

### 中期経営計画を作成されている社会福祉法人は少ない

まず、参加者の方々に「中期経営計画を作成されている社会福祉法人の方は手を上げてください」と申し上げたところ参加法人25法人の内、2法人だけでした。

では、次に作成された中期経営計画、あるいは翌年度の短期経営計画の説明を職員の方々に行っている法人はございますか、とお聞きしたところ1法人のみでした。

### 短期経営計画は何のために作るのか

さて、いずれの社会福祉法人でも翌年度の予算を作成し、決算前までに理事会での承認をいただきますが、それは一体何のために行うのでしょうか？

おそらく、多くの方は、「それは、定款の条文に理事の業務として、予算の承認があり、経理規定上も理事長が予算の作成にかかわることが明文規定されているため、作成しているのです」とお答えになるのではないのでしょうか。



（予算の事前作成）

**第16条** 前条の予算は、**事業計画**に基づき毎会計年度開始前に理事長が編成し、理事総数（現在数）の3分2以上の同意及び評議員会の承認を受けて確定する。

モデル経理規定より抜粋

しかし本来予算とは、経営に活かすために作成するものです。しかし現実にはそうはなっていません。その証拠に、作成された予算の実践者はあくまでも現場スタッフですから、予算内容については、理事会承認の前に、まずは現場スタッフに予算達成のための行動計画が知らされていなければならないはずです。しかし、実際には現場スタッフの方々への説明はなく、理事会承認をいただいているのが実態ではないでしょうか。

現場のスタッフには、何も知らされず、次年度の予算が決定する。そして決定された予算書は実績と予算の比較検証もされず、決算間近に補正予算と称して実績に合わせた予算書が新たに作成され、理事会において承認をいただく。

セミナーに参加された方にその辺りを聞きすると「実は、私も何のために予算を作っているのかわからないのです。おっしゃるとおり、決算間近に、補正予算として、実績に帳尻を合わせるのですから、予算自体、何の意味があるのか私自身も疑問に思っているのです」と。



ですからそこには、中期経営計画はなく（勿論、立派な中期経営計画を作成されている社会福祉法人もございますが少数派です。）、社会福祉法人では日々の業務に忙殺されている。というのが現状ではないでしょうか。

時間を作ってセミナーにご参加いただいた受講者の方々には大変失礼なことを申しあげてしまったのですが、この機会に1人でも多くの方が、予算作成の本当の意味をご理解いただき、実践していただければ、福祉施設の経営は必ず安定することは間違いないと確信しています。

私は、社会福祉法人のご支援をさせていただく前は、以前勤務していた会社で中堅企業の財務コンサルタントとして、企業の予算作成のご支援をさせていただく仕事をしていました。

次年度の予算作成会議では、社長をはじめ各部署の責任者が一同に会し、予め作成された部署ごとの次年度予算書がスクリーンに映し出されます。部署の責任者は予算達成のための活動計画を各部署のスタッフと念密に練り上げて参加していますから、役員の方々からの鋭い質問についても、論理的に答えておられました。



しかし、意見の相違というものは必ずありますから、激しい口論のやり取りの場となることもございました。

各部署責任者の方々は、仕事についての誇りをもっていますから、その事業の業績が一時的に悪い場合であっても、それを挽回する活動計画を持って参加しています。

この時の会議は、朝早くから夜遅くまで、決着がつかなければ翌日も続けて行われるなどは当たり前でした。各部署の責任者にとって予算の承認はその事業が続けられるかどうかの瀬戸際（事業の中止あるいは事業計画のやり直しを宣告されることもございます）ですから、まさに真剣勝負となります。

このように熱を帯びた予算会議で承認された事業については、活動計画も決まっていたので、そこに従事する社員の方々は迷うことなく業務に邁進しておられました。しかし、そこまでやっても思うように業績が伸びないこともございました。反対に事業が大きく成長し、他の事業の赤字を埋めてしまうほどの黒字となる場合もございました。

さて、社会福祉法人の場合はどうでしょうか。介護福祉事業の場合、高齢者の方々の人生の最後の幸せを実現させてあげることが使命であるとすれば、使命の達成と施設の存続のために理事長、施設長、事務長、現場スタッフの方々の喧々諤々の議論の末に、次年度の予算が作成されるべきではないかと考えるのは、私だけでしょうか。

理事長や施設長お1人の考えではたかが知れていると思われませんか。そこで働く方々の知恵と協力を得なければ、地域で喜ばれる社会福祉法人にならないことは明らかです。そのことは、すでに多くの社会福祉法人で実証されています。

## 【労務】

# Ⅱ 社会福祉法人の人材確保(その3)

## 1 求人募集の注意点

1月号では、今や「求職者を法人が選ぶ時代から求職者から法人が選ばれる時代」となったこと、そして求人をする中で3つのマーケティング原則、「誰」を(誰をターゲットにするのか、その絞り込みの方法、2.「何」を(その法人に入社するメリットをどのように伝えるのか)について記述させていただきました。

今月はマーケティング原則の3.「どのように」についてを記述します。「どのように」とは「どのような方法で求人を広く効果的に知らせめるのか」ということです。

### (1) 「A I D A S (アイダス)」の原則

採用の現場で、よく使われるのが「A I D A S (アイダス)」の原則です。これは、求職者が入社するまでの心理状態を表現したもので、以下の5つのキーワードの頭文字を取ったものです。

求職者が法人選びをするには、そもそもその法人を知らなければ(認知しなければ)なりません。なんらかの手段で法人の存在を知って、興味あれば「どんな法人だろう？」とWe bなどで調べるでしょう。

「よさそうだ」と思えば、次は、実際に施設を見学したくなります。実際は車で施設やその周辺を見にきます。

特に若い方は、ネット上の情報は”飾られている”ことを知っているため、自分の目で確かめるまでは選考のステップには進みづらくなります。例えば建物などの外観はネット上では美しく綺麗な写真ですが、実際に来てみると外観は古くて外壁なども汚れているなどです。納得するまで調べた結果、「入社したい」と感じる事ができれば、はじめて選考に申し込みます。そして面接ですが、面接官の態度を観察したり、言葉づかいを聞いて求職者はこの法人に入社すべきかどうかを自ら判断します。

選考の結果、内定(今はよほど問題がなければ、ほぼ内定となります)を出したとしても、それで法人側として安心してはいけません。



今は複数の法人から内定をもらっているのは当たり前と考え、「この法人でよかった」と感じてもらわなければ、入社には至らない（内定辞退）からです。

この流れに沿ってさまざまなテーマで工夫すれば、成果はおのずと上がるはずです。各段階でのアクションは以下のようになります。

求職者の心理状態		アクションプラン（強化する）
<b>Attention</b>	認知する	<input type="checkbox"/> ハローワーク <input type="checkbox"/> 「Indeed」などのネット広告 <input type="checkbox"/> オリコミ <input type="checkbox"/> フリーペーパー等
<b>Interest</b>	興味をもって調べる	<input type="checkbox"/> ホームページ <input type="checkbox"/> 法人案内パンフレット <input type="checkbox"/> 求職ガイダンス
<b>Desier</b>	さらに深く知って「入社したい」と思う	<input type="checkbox"/> 法人説明会 <input type="checkbox"/> 施設見学 <input type="checkbox"/> 地域の評判 （特にシニアの方や学卒者の親御さんは地域の評判を気にしています）
<b>Action</b>	選考（面接）を受ける	<input type="checkbox"/> 面接申し込み <input type="checkbox"/> 面接アポイント <input type="checkbox"/> 採用面接
<b>Satisfaction</b>	内定後に他の法人の内定を断って、入社を決意する。	<input type="checkbox"/> 内定者のフォロー

法人が採用でうまくいかないのであれば、まずは5つのステップのどこかに問題がないかを検討してみましょう。

仮に法人（施設）の存在は十分に知られていても、「ホームページ」や「法人の案内パンフレット」など、内実を調べるためのツールが不十分であれば、求職者は次の段階には進んでくれません。

そもそも、ホームページに求職者向けの情報がほとんど載っていないサイトも数多く存在します。介護事業者で「法人案内パンフレット」を持っておられるのは少数派かもしれません。しかし、それは求職者の立場に立ったら関係ありません。選択肢から除外するだけのことです。

ホームページやパンフレットのリニューアルをすることは採用強化には不可欠です。

## (2) ホームページの落とし穴

ここ数年で、介護業界でもホームページの重要性が飛躍的に高まっています。面接にこられた方に、ホームページをご覧になったかどうかを確認してみてください。かなりの確率で「見た」と回答されることでしょう。



最近の調査によれば、求職者のうち年配の方を除き 100%の方がホームページを見ていることが確認されました。さらに言えば求人を知った媒体は、ハローワークや施設の看板、オリコミ広告、フリーペーパー、ネット広告でした。

ホームページは、最初に接した募集媒体ではないのです。別の媒体を見て、最終的にホームページにたどり着いたというわけです。

確かに、皆さんが転職活動をするのであればどうでしょうか。私の場合で考えると、恐らく、まずハローワークに出向き、良さそうなところをピックアップしても、すぐには面接申し込みの予約はいれません。きっとその前にホームページで調べて、納得してから面接の申し込みをすることでしょう。

つまり、すべての募集チャンネルがホームページに通じているのです。

そうであれば、オリコミ紙やフリーペーパーで求人広告を出すときには、「ホームページに誘導すること」を意識して作成しなくてはなりません。

最低限、以下のような情報を入れておく必要があります。

- |                                    |
|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> QRコード     |
| <input type="checkbox"/> 検索窓       |
| <input type="checkbox"/> ホームページURL |

## (3) 採用に勝つ! ホームページチェックリスト

仮に、ホームページに誘導することに成功したとしても、求職者に入社を動機づけるには、ほど遠いサイトが多いのが現実です。

今までの介護業界は、ホームページを強化せずとも、利用者獲得も採用にも、それほど困りませんでしたから、対応の遅れは理解できます。しかし、これからはそうはいきません。

よくあるNGが、求人ページに「募集職種」「給与」「待遇」「勤務時間」などの最低限の情報しか掲載されていないのです。

こうした条件面で他社を圧倒できるなら、それでも応募を期待できるかもしれませんが、そうでなければ求職者に選ばれる要素はありません。まずは、以下のような状態のホームページになっていないか、チェックしてみてください。

- トップページのメイン写真が施設外観のみ
- 掲載されている写真に臨場感がない（無人の館内や素材集の写真ばかり）
- 求人ページに最低限の募集条件（待遇）しか掲載されていない
- 入社メリット（他社との違い）が分からない
- 代表者からのメッセージが形式的である（具体的な言葉に欠ける）
- 職員紹介ページ（先輩の声）がない（少ない）
- 情報の更新頻度が低い（半年以上更新していない）
- 教育・研修制度の情報がない（少ない）
- 法人概要・連絡先がみつけづらい（結構あります！）



しかし、メインサイトにこれだけの情報を追加で掲載するとしたら、ゴチャゴチャになります。また、費用もかさむでしょう。

そこで、すぐ着手できる方法として、メインサイトとは別にして「求人募集サイト」を新たに開設してはいかがでしょうか。

求人の特化した内容でしたら、それほどページ数も多くなりませんし、情報が限られていますから、準備にも時間を要しません。

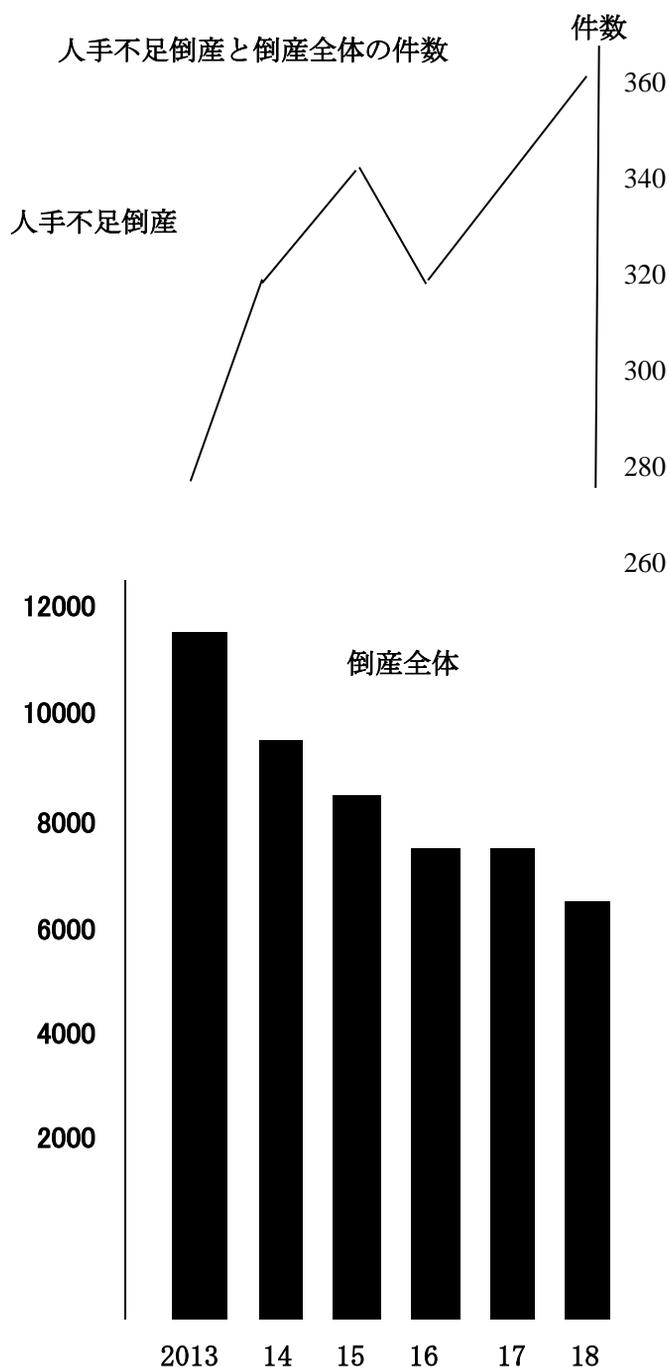
次月3月号では「就職したくなる！ 面接&法人説明会の演出法、法人説明会の実施法等」についてご提案します。

以上  
次月号に続く

【参考記事】

## 2 人材不足倒産が最多

平成 31 年 1 月 6 日 日本経済新聞「朝刊」



人手不足が理由となった倒産が増えている。

東京商工リサーチの調べに 2018 年は 11 月までで 362 件と前年同期から 2 割強増加した。13 年の調査開始以降通年ベースで最多だった 15 年 (340 件) を既に上回っており、年間で過去最多となるのが確実だ。

人手不足のタイプ別では、業務を担う人材が確保できずに事業が続けられなくなる「求人難型」が 66% 増の 53 件と大きく増えた。

人材つなぎ留めのための待遇改善がコスト増に跳ね返った「人件費高騰型」も 71% 増の 24 件と増加が目立つ。代表者の病気や引退による「後継者難型」は 13% 増の 261 件だった。

**人手不足倒産に見舞われた業種は、飲食業や老人福祉・介護事業** 貨物自動車運送業などのサービス業が中心だ。景気の穏やかな回復が続き、足元の有効求人倍率は 1974 年以来高水準にある。

賃金や労働負荷の面で条件がよい他業種に人材が流れている。

出典：東京商工リサーチ 18 年は 11 月まで

【参考記事】

### 3 人手不足の中で増加する女性労働力

#### 2020年代前半に天井、募集は5年以内

出典:週刊ダイヤモンド1月26日号

人手不足が叫ばれながらも、これまでのところ、女性とシニアの労働参加率の上昇を背景に就業者数は順調に拡大している。とりわけ配偶者のいる女性の就業者は、過去5年で160万人増加した。これは同期間の就業者数の増加の44%を占める。

結婚・出産後も仕事を続ける女性や、パートタイムで働く主婦の増加が日本経済の成長を支えている。もっとも、女性労働力のいわゆるM字カーブはかなり解消されてきており、数年以内に労働供給力が天井に達すると見られている。

では、女性の労働供給力の拡大余地はどれくらい残っているのか。総務省の「労働力調査」によると、すぐにでも働く意欲があるが求職を行っていない女性は229万人(2018年7月～9月期)存在する。こうした潜在労働力を活用できれば、当面は労働供給力の天井を引き上げることは可能だ。

彼女たちの非求職理由としては「出産・育児」、「近くに仕事がありそうにない」、「労働時間・賃金などが希望に合う仕事がありそうにない」などの回答が目立っている。

労働供給の一段の拡大には、保育所の整備や勤務体系の柔軟化など、子どもを持つ女性が働きやすい環境の整備をさらに進める必要がある。

ただし、潜在労働力の活用だけでは、労働供給の拡大にいずれ限界が来るのも事実である。実際、足元の労働需要の拡大ペースを勘案すると、今後5年で女性の余剰労働力は払底すると試算される。20年代前半には、就業者数が減少に転じ、経済成長の制約要因となる。

人手不足の解消に向けては、外国人労働者の活用が検討されている。だが、新たな在留資格である「特定技能」を活用しても増加する外国人は5年間で35万人といわれる。これは就業者数を0.5%押し上げるにすぎず労働力の減少圧力を打ち消すには力不足である。

国内の労働供給が天井に達するまでに残された時間は5年程度しかない。政府は、労働生産性を引き上げるための成長戦略やパート主婦の就業調整につながる税・社会保障制度の見直しも併せて取り組む必要がある。

## 4 働き方改革関連法案への対応

### 残業時間の半減作戦（参考）

出典：介護施設長&リーダーの教科書

埼玉県のあるデイサービスでは、長時間残業が常態化していました。終業時間は17時30分まで、パートは定時に上がります。

しかし、4人の社員は、毎日19時まで残るのが当たり前、月末になると21時を過ぎることもありました。

中には小さな子どものいるお母さんもいます。彼女から「このままだったら、辞めない」という声もれてきました。危険な状況です。

#### 施設長ならどうされますか？

残業の多いスタッフにヒアリングして原因を分析し、それを1つ1つ解決していく。それがセオリーですね。その作業はとても大切です。しかし、もっと良い方法はないでしょうか。

この状況を一変させたのは「目標の設定方法」を変えたことでした。普通、残業時間削減というテーマでは「1時間短縮」「2時間削減」とあるように実現可能な目標を設定します。しかし、こんな小さな目標ではなく、最初から「50%カット」と大きな目標を設定します。

なぜなら目標が小さいと、改善内容も小さくなります。しかも、1割減らした程度では、インパクトも弱いですし、なにより着手する職員たちの「減らそう」というモチベーションがあがりません。1割程度の削減目標では、さほど魅力はありません。

それが「50%カット（半減）」という目標では、ちょっとした取り組みでは達成できないでしょう。根本的な変革をしなければなりません。実現すれば職員の方にも大きなメリットになります。

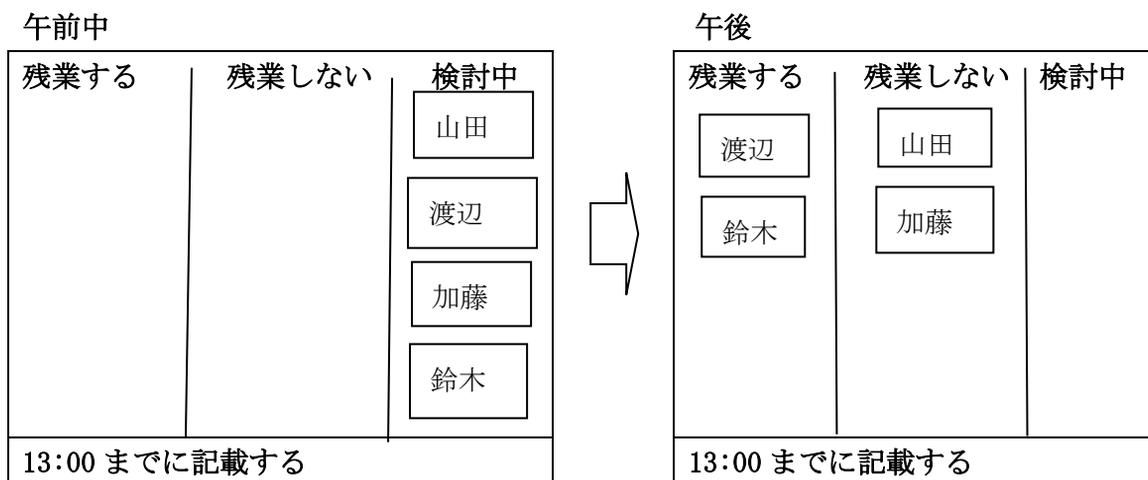
「50%カット」を掲げるテクニックは（テクニックというほどのことありませんが）残業だけでなく会議でも使えます。

半分の時間でやろうとすれば、自ずと無駄口は減ります。会議でも参加者の中には、「早く結論を出さなければ」という気持ちが芽生え、短時間で議論が深まります。

さて、冒頭のディサービスでは、以下のような成果があがりました。

実施前の状況	月平均残業時間 32 時間（1 日 1 時間 27 分）
残業の原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・夕礼が長い（平均 20 分）</li> <li>・デスクワークは全て 17 時 30 分以降に実施</li> <li>・残業時間中、おしゃべりが多い</li> <li>・残業時間に外部からの電話に対応</li> </ul>
改善策	<input type="checkbox"/> 夕礼を立ったまま実施 <input type="checkbox"/> 夕礼の「式次第」の作成（半分の 10 分で終わるように） <input type="checkbox"/> 夕礼に 1 人だけ参加せず、デスクワークを開始する <input type="checkbox"/> 水曜日、土曜日を「NO残業DAY」に設定 <input type="checkbox"/> 17:30 に留守番電話設定 <input type="checkbox"/> 残業前に「業務内容」と「退勤予定時刻」を個別に施設長等の上司に報告 <input type="checkbox"/> 残業ボード（誰が残業するのかを掲示）を設置（図 1） <input type="checkbox"/> 17:30～18:00 は「サイレントタイム」として、質問以外の会話は禁止
実施後状況	月平均残業時間 11 時間（1 日 30 分）

図 1 残業ボード



驚くべき成果ですね、やったことは「50%減」という目標を掲げ、それによってスタッフの意識を変えただけです。

簡単な方法ですから、施設の残業時間、会議時間に悩みを抱えているのであれば、すぐにでも実行できることばかりです。

## 【参考記事】

# 違法残業 スバル是正勧告

出典：平成 31 年 1 月 25 日 日本経済新聞 「朝刊」

SUBARU（スバル）の群馬製作所（群馬県太田市）で社員の違法残業や残業代未払などがあったとして、太田労働基準監督署が同製作所に是正勧告していたことが 24 日同社への取材でわかった。労基署の調査で労使協定に違反する残業や深夜割増賃金の未払が確認された。勧告は 17 年 7 月 28 日付。

群馬製作所では、男性社員（当時 46）が 16 年の 12 月に自殺し、その後同労基署が上司からの叱責と長時間労働を原因とする労災として認定していたことも判明。労基署はうつ病を発症していたと認めた。

同社は男性社員の自殺と勧告を受け、17 年 12 月～18 年 1 月に全社員 1 万 7 千人に対し労働時間の実態を調査。15 年 7 月～17 年 6 月に約 3400 人が勤務記録のない残業をしていた。未払残業代は約 7 億 7 千万円により既に支払った。

調査では、残業を実際より少なく申し出て理由は「職場で定められた残業時間の上限目安を超えないよう申請を控えた」、「自身が成果を残すための残業なので申請を控えた」などが目立った。同社は「上司による指示は確認できていないが、自主的な付度（そんたく）とは受け止められない」としている。

## 5 明らかになったサービス残業の実態

### 介護福祉士、ヘルパーのサービス残業

出典：パーソナル総合研究所 中原淳 長時間労働に関する実態調査

社会では、残業代が支払われる残業だけでなく、違法ではありますが実際には残業代が支払われない「サービス残業」が横行しています。

一体、サービス残業が多いのはどんな仕事でしょうか。調査の結果、残業時間の中でもサービス残業が多い業種として浮かびあがったのが、教育・学習支援業、不動産業、物品賃貸業、宿泊、飲食サービス業でした。

教育・学習支援といっても今回の調査では、学校の教員は含まれていないため、主に民間の学習塾などがあたります。

ちなみに、幼稚園教諭や保育士、介護福祉士・ヘルパーなどの人間に直接関わる職種は、残業自体は長くないものの、サービス残業率が高いのです。

これらの職種はいずれも離職率が高いのですが、このサービス残業が多いことも一因となっている可能性があります。

職種、業種をまたがった大規模調査によって「どのような職務特性（仕事上の特徴）が残業時間を増やしているのか」も見えてきました。

最も残業時間を増やしていたのは「突発的な業務が頻繁に発生する」職務で、こうした特性が一番高い職種は、介護福祉士・ヘルパーです。その後には、「仕事の相互依存性（自分の仕事が終わらないと他の人の仕事も終わらない性質）が高い」「社外関係者・顧客とのやり取りが多い」といった職務特性が続き、人との関わりあいの多い職種に残業が生まれやすいことがわかりました。

### 業種別サービス残業の順位

（サービス残業をしている人に限定）

業種別	業 種 内 容	調査対象数	サービス残業月平均時間
1位	運輸業、郵便業	241	27.43
2位	教育、学習支援業	104	24.43
3位	不動産業、物品賃貸業	78	22.26
4位	情報通信業	194	21.32
5位	建設業	210	20.58
6位	生活関連サービス業、娯楽業	54	18.69
7位	サービス業全般 （宿泊、飲食、生活関連サービス業など以外）	386	18.45
8位	宿泊業、飲食サービス業	82	17.99
9位	学術研究、専門・技術サービス業 （法律、税理士、測量など）	38	17.81
10位	卸売業、小売業	403	17.04
11位	電気・ガス・熱供給・水道業	79	16.07
12位	金融業、保険業	172	16.05
13位	製造業	824	14.78
14位	医療、介護、福祉	355	10.92

## 【テクノロジー】

### Ⅲ 未来の介護現場でのロボット化、AI化

平成31年1月4日の日本経済新聞「朝刊」の一面に「新幸福論」として非常に興味深い記事が掲載されました。内容は次のとおりです。

お客「実はキャッシュカードをなくしちゃって」  
ジェイミー「お気の毒に。とにかく早く止めなくちゃね」



実は、この「ジェイミー」は女性の姿をした人工知能（AI）ロボットである。すでに、オーストラリア・ニュージーランド銀行に導入されています。

相手は困っているのか、怒っているのか。表情や会話の内容から感情を分析するためにお客にストレスを与えない。利用した50代の男性は「気持ちを汲み取ってくれる」と満足そうだ。ジェイミーは半年間で5万件もの会話をこなした。

進化はとどまらない。AIを使えば現在の技術で3年以上かかっているデータ処理を1秒ほどででき、AIの学習能力も飛躍的に高まる。未来の対話型AIは今の感情を読むだけでなく、先の行動まで瞬時に予測。本人が気付くよりも早く何がしたいのかを言い当てるようになる。

私はこの記事を読んで、まるで「鉄腕アトム」じゃないかと思いました。私が子供のころテレビ放映され人気の高かったマンガです。当時は夢物語りであった「鉄腕アトム」がもう現実の世界となっているようです。



私は、これまで、いかにAIやロボットが発展しても人間の感情を読み取ることができなければ、介護は人間しかできない職業であると考えてきましたが、人間の感情を読み取り、それに対応して会話ができるロボットが出現するとなれば、「しばらくの間（鉄腕アトムのような介護ロボットが出現するまでの間）は、介護は人間しかできない職業です」と訂正しなければならないのかもしれない。

私もあと20年もすれば介護施設のお世話にならなければならないかもしれませんが、その時にお世話になるのは、人間なのか、それとも介護ロボットなのか。

仮に鉄腕アトムのような介護ロボットが広く普及すれば、介護業界は、今のような人手不足に悩むこともなくなり、外国人労働者に頼ることもなくなるでしょう。

介護技術にしても人間よりもはるかに早くマスターしますから心配はいらないかもしれません。しかし、当分の間は介護はロボットに代替されることはないと考えています。それまでは、介護の現場では、人手不足に悩むことになるでしょう。

さて、電気通信大学院教授の長井隆行氏は「2025 大予測 Associe 日経ビジネス 2018 年 9 月号」で、「2025 年、AI は「心」を持つ、ロボットと人間が協働する世界に」という論文記事を掲載しています。そして、「大胆予測 2025 年に起こりそうなこと」として次の 5 つの事柄を紹介しています。

- (1) ロボットが喜怒哀楽を示すようになる
- (2) 研究室レベルでは AI に心をもたせることができる
- (3) 人間と AI が簡単な雑談をするようになる
- (4) 客観的事実を伝える新聞記事は AI が執筆する
- (5) 店舗で人間と AI ロボットが協働する



さて、そうなるともはや「鉄腕アトム」から「ドエもん」の世界となります。

すなわち、AI やロボットが私たち人間の仕事を奪うのではなく、これからは協働して仕事をするためのスキルを人間が学ばなければならなくなります。

仕事の”淘汰”はすでに始まっており、特に業務の AI 化に積極的な銀行業界では大リストラ時代に突入しています。一般に定型の作業や事務的な作業ほど AI に代替されやすいと言われており、多くのホワイトカラー事務職の作業が AI に代替されつつあると言われてしています。

では、介護職員や看護師、そして税理士法人はどうなるのでしょうか。

#### ◆介護職員・看護師

介護職員や看護師などの仕事は多岐にわたり、頭脳を使うと同時に、体を使う肉体労働も多く含んでいます。ロボットがそれらの全てを行えるようになるには、まだまだ時間がかかると思われます。

#### ◆税理士法人

知識があっても、資格を持たなければできない仕事があります。医師、弁護士、公認会計士、税理士などです。そうした分野は法的な理論も必要になるため、当面は AI に代替されることはないでしょう。

出典：「AI 時代を生き残る仕事の新ルール」

著者 コラダデザイン・アント・テクノロジー-社長 水野 操氏

さて、介護職員・看護師、税理士法人は、あくまでもしばらくは、あるいは当面の間ということで、永久的にAIやロボットに仕事を奪われないという保証はありません。

私たちが失職しないためには、これからもより高度な技術や知識の習得に励み、緊張感をもって仕事に取り組まなければならないでしょう。そして、人は改めて人間としての仕事観、幸福感、価値観を問い直す時代がくるのかもしれない。

## 1 介護業界のICT化、ロボット化

介護業界の生産性は、他業界以上に低いとされています。そもそも、介護保険法による「人員基準」がそれを求めているのですから、改善の余地も少ないのですが、例えば特養では、入居者と介護職員の割合は3対1と決められています。入居者3人の収益で介護職員1人の給料を賄っているわけです。

私は、この事実を教えていただいて、びっくりしたのですが、実際に施設の方にお尋ねすると入居者と介護職員の割合である3対1では、十分なサービスができないため、2対1、中には1.5対1で運営している施設もあるとお聞きしました。



介護業界では、これから先介護報酬が劇的に上がることは期待できませんし、人手不足もあることから、生産性あげ、少人数でも運営できる状態にしなければなりません。

そして、施設で働いておられる職員の方々の給与水準の向上を目指さなければなりません。

その1つの取り組みとして、ケアプランをAI化（人口知能）しようという動きがあります。AIの能力は人間が3年間かけて計算するものをわずか1秒足らずで計算するので、これを使わない手はありません。

勿論、機械は万能ではありませんし、過度期にはいろいろな問題が起こるかもしれませんが、しかし大きな流れとしては、機械化できることは機械に任せ、人にしかできないことに集中する。

ケアマネジャーはケアプランを作る作業で機械化できるものは機械化し、利用者やその家族の親身な相談相手として専門知識を生かしたサービスに集中するなどの業務に特化することが求められることでしょう。

## 2 介護スタッフが介護ロボットに後ろ向きになる

### 理由

介護スタッフが介護ロボットやICT機器を使うことに前向きな人は、現在は少数派のようです。後ろ向きになる理由として、「ロボットによる介護には心がこもっていない」や「システムが信用できない」というものです。

しかし、介助される側の「要介護者」では、以外にも半数近くが前向きな意見をもっています。

「いつもスタッフがたいへんそうだから、ロボットで負担が軽くなるなら是非使ってほしい」という趣旨の意見をお持ちの方も多くおられるようです。

実際に、介助用リフトやロボット、ICTシステムを導入する際の一番のハードルは「現場スタッフ」です。導入しても使ってもらえないのです。

使わない理由の一つに、こうした機器の完成度がまだ低いというところがありますがスタッフたちの気持ちの中には「操作を覚えるのは面倒」「使い慣れていない」ということもあると思います。導入している施設でも触れることすら拒むスタッフもいると報告されています。本当に一筋縄ではいかないようです。

平成29年4月14日に開かれた第7回未来投資会議の席で、安倍晋三総理は「介護ロボット、センサーの導入を後押しする」というニュアンスの発言をしました。実際に厚生労働省では、導入を促進する補助金が予算化されました。

繰り返しになりますが、今後は介護業界の生産性を高めるうえでAI化、ICT化、ロボット化は不可欠ではないでしょうか。

施設長としては、そこに投資する意識を持たなければいけませんし、経営者にもそのことを理解してもらわなければならないのではないでしょあか。

今は、現場スタッフがこうした機器を活用して仕事をするに、少しずつ慣れる時期かもしれません。



## IV 社会福祉法人最新報告

### 2019年度介護報酬改定に関する審議報告

社会保障審議会介護給付費分科会 2018年12月26日

介護職員の処遇改善については、2017年度の臨時改定も含めこれまで数度にわたる取組を行ってきたが、今般「新しい経済政策パッケージ」（2017年12月8日閣議決定）において、「介護人材確保のための取組をより一層進めるため、経験・技能のある職員に重点化を図りながら、介護職員の更なる処遇改善を進める。

具体的には、他の介護職員などの処遇改善にこの処遇改善の収入を充てることができるよう柔軟な運用を認めることを前提に、**介護サービス事業所における勤続年数10年以上の介護福祉士について月額平均8万円相当の処遇改善を行うことを算定根拠に、公費1000億円程度を投じ、処遇改善を行う。**」とされ、2019年10月の消費税率引上げに伴う報酬改定において対応することとされた。

また、介護保険サービス等に関する消費税の取扱いについては、2019年10月に予定されている消費税率10%への引上げに伴い、介護サービス施設・事業所に実質的な負担が生じないように、対応について検討する必要がある。

当分科会においては介護職員の処遇改善及び介護保険サービス等に関する消費税の取扱いについて議論を行ってきたが、これまでの議論に基づき、2019年度介護報酬改定に関する基本的な考え方を以下のとおり取りまとめたので報告する。

#### 1. 介護職員の処遇改善

##### (1) 基本的な考え方

○介護職員の処遇を含む労働条件については、本来、労使間において自律的に決定すべきものであるが、現下の厳しい介護人材不足、依然として小さくない他産業との賃金差等の中、介護離職ゼロ等に向けて介護職員の確保、定着につなげていくためには、公費・保険料による政策的対応も必要である。**その際、今後も確実な処遇改善を担保するためには、現行の処遇改善加算と同様、介護報酬における加算として必要な対応を講ずることが適当であると考えられる。**

○このため、2019年度介護報酬改定では、現行の介護職員処遇改善加算に加えて、介護職員の更なる処遇改善を行うこととし、具体的には、リーダー級の介護職員について他産業と遜色ない賃金水準を目指し、経験・技能のある介護職員に重点化しつつ、介護職員の更なる処遇改善を行うことが適当である。

○その際、新しい経済政策パッケージにおいて、「他の介護職員などの処遇改善にこの処遇改善の収入を充てることができるよう柔軟な運用を認めることを前提」とされていることを踏まえ、介護職員の更なる処遇改善という趣旨を損なわない程度に

において、介護職員以外の職種にも**一定程度処遇改善を行う柔軟な運用を認めることが適当である。**

- また、今般の処遇改善について、介護人材の確保等の目的が達成されたか効果検証を行うとともに、介護職員の確保に当たっては、処遇改善だけではなく離職防止に向けた総合的な取組を行うことが適当である。
- なお、介護職員の処遇改善については、例外的かつ経過的な取扱いとして設けられたことを踏まえるべき、その必要性は認めつつも、保険者や利用者の負担に配慮すべきとの意見があった一方で、従来の交付金から財源の安定性の観点から加算で行うことになった経緯を踏まえるべき、更なる処遇改善を引き続き検討していくべきとの意見があった。
- 本分科会で出された意見も踏まえつつ、処遇改善の在り方については、今般の処遇改善の施行状況等を踏まえ引き続き検討することが適当である。

## (2) 加算の対象（取得要件）

- 加算対象のサービス種類としては、今般の更なる処遇改善がこれまでの数度にわたり取り組んできた介護職員の処遇改善をより一層進めるものであることから、これまでの介護職員処遇改善加算と同様のサービス種類とすることが適当である。
  - 長く働き続けられる環境を目指す観点から、**一定のキャリアパスや研修体制の構築、職場環境等の改善が行われることを担保し、これらの取組を一層推進するため、**
    - ・**現行の介護職員処遇改善加算（Ⅰ）から（Ⅲ）までを取得している事業所を対象とすること**
    - ・**介護職員処遇改善加算の職場環境等要件に関し、複数の取組を行っていること**
    - ・**介護職員処遇改善加算に基づく取組について、ホームページへの掲載等を通じた見える化を行っていること**
- を求め、加算の取得要件とすることが適当である。その際、職場環境等要件に関し、実効性のあるものとなるよう検討することが適当である。**

- なお、これまで処遇改善の対象となっていないサービス種類についても、これらのサービス種類における担い手不足や医療ニーズ対応の必要性、賃金の実態等を踏まえ、加算の対象とすべきとの意見や、現行の介護職員処遇改善加算（Ⅰ）から（Ⅲ）の取得に向けた支援を強化すべきとの意見もあった。

## (3) 加算率の設定

### ① サービス種類ごとの加算率

- ・**介護職員確保に向けた処遇改善を一層進めるとともに、人材定着にもつながるよう、経験、技能のある介護職員が多いサービス種類を高く評価することとし、サービス種類ごとの加算率は、それぞれのサービス種類ごとの勤続10年以上の介護福祉士の**

数に応じて設定することが適当である。

## ②サービス種類内の加算率

- ・現時点で把握可能なデータや、事業所や自治体の事務負担、新しいサービス種類・事業所があることに、一定の留意をした上で、同じサービス種類の中でも、経験・技能のある介護職員の数が多い事業所や職場環境が良い事業所について更なる評価を行うことが望ましい。
- ・このため、介護福祉士の配置が手厚いと考えられる事業所を評価するサービス提供体制強化加算等の取得状況を加味して、加算率を二段階に設定することが適当である。なお、経験・技能のある介護職員が多い事業所や職場環境が良い事業所をより精緻に把握する観点から、その方法について、今後検討することが必要である。

## (4) 事業所内における配分方法

○(1) の基本的な考え方を踏まえ、経験・技能のある介護職員、その他の介護職員、その他の職種の順に配分されるよう、事業所内の配分方法は以下のとおりとすることが適当である。なお、配分に当たっては、経験・技能のある介護職員、その他の介護職員、その他の職種について、こうした区分ごとの平均の処遇改善額を比較することとし、それぞれの区分内での一人ひとりの処遇改善額は柔軟に設定できるととする。

### ①経験・技能のある介護職員、その他の介護職員、その他の職種の設定の考え方

- ・経験・技能のある介護職員は、勤続10年以上の介護福祉士を基本とし、介護福祉士の資格を有することを要件としつつ、勤続10年の考え方については、事業所の裁量で設定できることとする。
- ・その他の介護職員は、経験・技能のある介護職員以外の介護職員とする。
- ・その他の職種は、介護職員以外の全ての職種の職員とする。

### ②具体的な配分の方法

- ・経験・技能のある介護職員において、月額8万円の処遇改善となる者又は処遇改善後の賃金が役職者を除く全産業平均賃金（年収440万円）以上となる者を設定・確保すること。これにより、リーダー級の介護職員について他産業と遜色ない賃金水準を実現する。

※小規模な事業所で開設したばかりである等、設定することが困難な場合は合理的な説明を求める。

- ・経験・技能のある介護職員は、平均の処遇改善額が**その他の介護職員の2倍以上**とすること。
- ・その他の職種は、平均の処遇改善額が**その他の介護職員の2分の1を上回らないこと**（※）。

また、更なる処遇改善において、リーダー級の介護職員について他産業と遜色のない賃金水準を目指す中で、改善後の賃金額が役職者を除く全産業平均賃金（年収440万円）を超えない場合に改善を可能とすること。

※平均賃金額について、その他の職種がその他の介護職員と比べて低い場合は、柔軟な取扱いを可能とする。

- なお、その他の職種への配分について、より事業所の裁量を認めるべきであるとの意見や、一部の職員に過度に配分することによる職場環境への影響に留意すべきとの意見、小規模事業所について、法人単位での対応を可能とする等の配慮を求める意見もあった。

## 2. 介護保険サービス等に関する消費税の取扱い

### (1) 基本単位数の取扱い

- 基本単位数の上乗せ率については、人件費、その他の非課税品目を除いた課税経費の割合を算出し、これに税率引上げ分を乗じて基本単位数への上乗せ率を算出することが適当である。

### (2) 加算の取扱い

- 課税経費の割合が大きいと考えられる加算については、基本単位数への上乗せと同様に課税費用に係る上乗せを行うことが適当である。
- 一方、上乗せすべき単位数が1単位数に満たない等個別に上乗せ分を算出して対応することが困難な加算については、基本単位数への上乗せに際し、これらの加算に係る消費税負担分も含めた上乗せ対応を行うことが適当である。
- その際、単位数ではなく基本単位数の割合で設定されている加算や、交通費相当額で設定される福祉用具貸与に係る加算については、上乗せ対応を行わないことが適当である。

### (3) 区分支給限度基準額

- 消費税引上げに伴う基本単位数等への上乗せ対応を行うことにより、従前と同量のサービスを利用しているにもかかわらず、区分支給限度基準額を超える利用者が新たに生じる可能性があること等から、消費税率引上げの影響分について、区分支給限度基準額を引き上げることが適当である。

### (4) 基準費用額、負担限度額

- 2017年度介護事業経営実態調査による平均的な費用額と基準費用額を設定した際の平均的な費用額に一定の変動幅がみられるとともに、一部費用については、消費税率引上げにより負担が増加することが見込まれる。このため、利用者負担への影響

を加味しつつ、8%から10%への消費税率引上げによる影響分を現行の基準費用額に上乗せを行うことが適当である。

- また、基準費用額については、今後介護事業経営実態調査で実態を把握した上で、どのような対応を図るべきか引き続き検討することが適当である。
- 他方、食費・居住費に係る負担限度額については、入所者の所得状況等を勘案して決めており、これは消費税率の引上げにより直接的に変動するものではないことから、見直しは行わないことが適当である。
- なお、基準費用額について実態把握の方法に関する意見や、消費税の影響分のみならず実態を踏まえた対応を行うべきとの意見もあった。

#### (5) 特定福祉用具販売、住宅改修サービス費及び福祉用具貸与

- 特定福祉用具販売及び住宅改修サービス費については、市場価格による保険給付が行われており、特段の対応は行わない一方で、**本年10月から設定された福祉用具貸与の上限額について、税率引上げ分を上げることが適当である。**

赤文字の箇所は当方で色付けしています。



社会保障審議会介護給付費分科会

## 【ちょっと気になる新聞報道】



平成 30 年 12 月 28 日 日本経済新聞 「朝刊」

### ◆ 「配偶介護したい」妻は3割

#### 夫は配偶を介護したいが、妻はそうでもない…

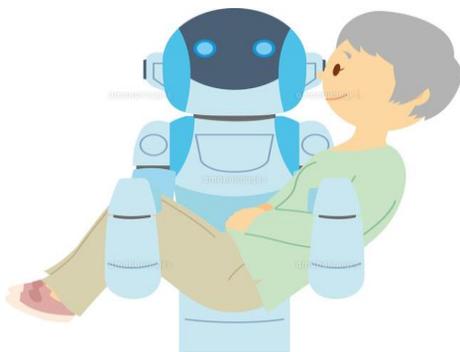
40代以上の配偶者の介護に関して聞くと、妻の介護をしたい男性は53.4%を占めたが、夫を介護したい女性は30.9%と大きな差があることが民間調査で分かった。

調査の担当者は「女性は介護を現実的な問題と捉え、体格差など具体的な難しさを想定しているのではないかと分析している。



#### ロボット介護への期待高まる

また、ロボットによる身体介護を受けたいかどうかを聞くと「積極的に受けたい」「推奨されていれば受けてもよい」との答えが83.4%に上がった。



理由は「ロボットは気を使わない」が最多だった。高齢者向け住宅事業を運営するオリックス・リビング（東京）が9月に40代以上の男女約1200人を対象にインターネットで調査した。

介護に自信があるかを尋ねると「ない」「あまりない」とした男性が84.3%、女性が87.1%に上がった。

配偶者の介護を「したいと思わない」と答えた人は男性が5.2%だったのに対し、女性は15.3%だった。ロボットによる介護を受け入れるとした回答が占める割合は2011年に調査を初めて以来、最も高くなった。

## ◆働き方改革、企業はプラスアルファを

平成 30 年 12 月 31 日 日本経済新聞 「朝刊」

2019 年は「働き方改革元年」といいいいだろう。政府が日本再生の最大のチャレンジとして検討した働き方改革関連法案が最初の施行日を迎える年だからだ。ただ企業の相談を受ける中で気になるのは、法改正に次々対応する、消極的な企業が少なくないことである。人事制度を根本的に見直し、企業の成長につなげる意欲を強く持つべきである、と訴えたい。

働き方改革関連法では、罰則付きの時間外労働の上限規制が導入された。中小事業主以外の会社については 19 年 4 月 1 日に施行となる（中小企業は 20 年 4 月 1 日より施行）。



改正の目的は長時間労働の是正だが、生産性向上の方策なしに強引に残業時間を削減しようとする、仕事の質を低下させる。労働者に過大な心理的負担を与える恐れもある。

現時点で改革に成功している会社は、業務の効率化による生産性向上に取り組み、成果主義的な評価制度の導入や削減できた残業代の還元をセットで実施している。法律遵守することのみを目的に残業時間を減らすだけでは、働き手の士気低下を招く。

ボーナスへの上乗せやスキルアップに対する支援など、残業メリットを小さくする仕組みが必要だ。



「同一労働同一賃金」規制の導入も改革の目玉だ。主に契約社員など非正規労働者の処遇改善に目的があるが、労働者の能力経験、業務内容、役割、成果、責任などに応じて賃金を決めるべきだとの考えは実は、日本の企業の人事制度に大きな影響を与えるものと考えておくべきだ。

伝統的な日本企業は年功序列や正社員優遇制度を採用し、労働と賃金を紐付ける仕組みをとっていない企業が多い。ところが近年は若くて有能な人材が同一労働同一賃金に近い制度を取り入れる外資企業に流れる傾向にある。

昔ながらの人事制度では有能な人材を確保できず、衰退していく可能性がある。契約社員やパートタイマーの処遇改善をするだけでは、長期的な競争力は高まらないし、人出不足の根本的な解消にはつながらないだろう。

改革の勝組企業になるには、さらなる「プラスアルファ」が必要だ。

## ◆シニアに成果給・ポスト

### 処遇改善、就労意欲高める

平成 30 年 12 月 31 日 日本経済新聞 「朝刊」

シニア社員の処遇を改善する動きが企業に広がってきた。60 歳の再雇用時に減額されるが多かった基本給を引き上げるだけでなく、成果報酬の導入や責任の重いポストの用意で就労意欲を高めようとしている。政府が目指す 70 歳まで働く社会づくりにはシニアの活用が欠かせない。厚生労働省はこうした流れが中小企業にも浸透するよう補助金で後押しする。



60 歳以上で働く人の数は 2017 年度の平均で約 1340 万。高年齢者雇用安定法では希望者全員 65 歳まで雇うよう義務づけており、就業者は増えている。

厚労省によると 65 歳まで雇用を確保するために企業が導入しているのは 8 割が継続雇用制度だ。60 歳で定年を迎えると嘱託などで再雇用する。この際、賃金は 2~3 割下がるのが一般的。60~64 歳の平均賃金は 27.5 万円と 55~59 歳の 36.4 万円を大きく下回る。ただ年齢を理由に一律で賃金を下げる仕組みは働き手の意欲低下につながりかねない。能力のある技術者らは中国など新興国の企業に転職する動きもあり、人材流出につながる面もある。こうしたなか、就労意欲を高めるためにシニアの処遇を見直す企業が増えている。味の素 A G F は 18 年 7 月から 60~65 歳の再雇用のシニア社員の給与体系を見直し、賞与も成果を反映するように制度を変えた。これによって年収は従来に比べて 3 割増えるという。週休 3 日制を導入したほか、勤務地の希望も出せるようにして、シニア社員の待遇を改善し、働き手を確保する狙い。若手へのノウハウ伝承などに力を発揮してもらおう。

J R 西日本は 18 年度から再雇用したシニアの基本給を加算する待遇改善に合わせて、働きぶりに応じた給与で報いる姿勢を鮮明にした。出勤日数に固定額で支払う「精勤手当手当」を勤務成績が「優秀」なシニアだと 4 万円から 5 万円に増額。「特に優秀」だと 6 万円から 10 万円にアップさせた。

一方、出勤停止になったり、勤務成績がよくない場合は減額したりしてメリハリをつける。「一層の活躍に期待し、モチベーション高くして業務に精励してもらおうため」と担当者は狙いを話す。

ポストで処遇する企業もある。自動車部品メーカーのヨロズは 70 歳まで雇用年齢を上げたのに合わせて 1 年契約でそのまま管理職を続けてもらう「職制契約社員

制度」を設けた。従来の嘱託社員だと給与は定年前の7割の水準に下がるが、同制度の社員だと減額なしで100%もらえる。

ベアリング大手のNTFも18年度から再雇用シニアの給与を年収ベースで25%引き上げた。プロジェクトリーダーなど一部役職への任用もできるようにしており、経験を生かして専門能力を発揮してもらおう。

大手よりも人材不足が深刻な中小企業にもこうした取り組みを広げようと、厚生労働省はシニア社員を対象に成果重視の賃金制度を導入する企業に補助金を出す。年齢ではなく人事考課によって給与制度を見直した場合に1社あたり最大22万5千円の補助金が出る。財源は雇用保険から拠出する。



15～64歳の生産年齢人口は40年に6千万人を割り込み15年と比べて1600万人余り減る見込みで経済成長を続けるには高齢者の労働参加が欠かせない。ただ、企業が人件費を増やさずにシニアの処遇を厚くすると60歳未満の賃金水準が下がりかねない。

人件費増を吸収する生産性の向上や、年齢ではなく能力に応じた給与・人事体系にすることが重要になる。

## ◆70歳雇用の条件

平成30年12月31日 日本経済新聞 「朝刊」

### 最適解探る動き

本田は17年、定年を60歳から65歳にした。基本は以前と同じ仕事にし、海外駐在もある。賃金水準は59歳時点の8割と厚くし、対象者の大半が定年延長を選んだ。シニアの意欲を保つ仕組みは将来66歳以上を雇用する制度を導入するとしても生きる。



経験がものをいう営業職に限り、再雇用の年齢制限を撤廃した大和証券グループ本社。

営業職以外は65歳が上限だが、将来の条件緩和や撤廃を視野に45歳以上に資格取得などを促す。

スキル向上に応じて給与も上げ、意欲の維持を目

ニャ雇用を安定させ、働く意欲も高める解はなにか、清家篤・前慶應義塾長は「年功型の賃金カーブの見直しは欠かせない」と指摘する。

定年制がないライフネット生命保険は昨年4月に人事制度を見直し、1年間の技術や意識の成長評価を賃金に反映するようにした。

65歳定年のSCSKはシニアの活躍次第で500万円近くも年収が変わる。成長を目指して成果を上げれば、年齢を問わずに報いる。体力などに応じ、緩やかな働き方も用意する。シニア雇用の実現に求められるのは、従来型の人事・賃金制度や働き方の「再設計」にほかならない。

## ◆ 40年の就業者2割減予測

平成31年1月19日 日本経済新聞 「朝刊」

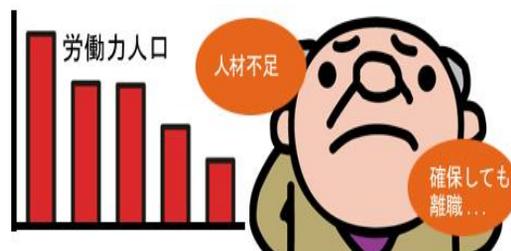
厚生労働省は15日、2040年の就業者推計を公表した。日本経済がゼロ%成長に近い状態が続き、女性や高齢者らの労働参加が進まない場合、40年の就業者数は17年と比べ1285万人減の5245万人と20%減の見通しだ。デジタル技術の活用による生産性の向上や多様な働き方の実現が急務になっている。

厚労省の雇用政策研究会が集計を載せた報告書の素案を公表した。厚労省が40年の就業者推計を出すのは初めて。推計数値は独立行政法人の労働政策研究・研修機構がはじいた。

産業別で最も就業人数が減るのは卸、小売り業で287万減で(26%減)の830万人となる見込み。

鉱業・建設業も減少が数が多かった。唯一増えるのは、医療・福祉業で103万人増(13%増)の910万人と最大になる。

一方、仮に経済が高成長し女性や高齢者の労働参加が進んだ場合、就業者数は506万人(8%減)の6024万人と推計。子育て期の女性の就業率がさがる「M字カーブ」解消が進むことなどが前提で自動化の進展も重要な要素と位置付けた。



## ◆ ご近所人材に脚光

人手不足のなか、時間に制約のある主婦らに家の近所で短時間働いてもらう動きが増えている。社員の仕事から住宅地での業務を切り出して任せるほか、社外でできる仕事を住宅地の拠点に集約して近隣主婦向けに紹介するといった例が増えている。

通勤時間がかからず都合のよい時間に単発でできる仕事も多く、パートでも就労が難しかった潜在労働力の確保につながりそうだ。

求職者は育児などの固定日時のパート就労には抵抗のある主婦らで単発で業務委託する。1日の都合のよい時間でこなせる業務が多い。月1,000人ほどの求人に対し、応募は2000人近いこともある。以下省略

## 研修・セミナーの開催状況について

税理士法人あおぞらが、三重県において、社会福祉法人向けに研修・セミナーを開始して、1年10カ月になります。当初は受講者が1~2名などセミナーとはいえない、それこそ1対1のものもございました。

これまで、皆様方に認知していただくため、最低でも1カ月に1回はテーマを見つけて研修・セミナーを開催することを心がけてまいりました。

お陰様で最近では5~10名の参加者があり、社会福祉法人専門の研修・セミナーとして定着してまいりました。これも皆様のご理解とご支援の賜物と深く感謝申し上げます。

## 人生100年時代 キャリアを生かす時代

ところで、人生80年と言われた時代は過去のものとなり、人生100年と言われる昨今ですが、国の政策も労働人口世代を60歳~70歳へと引き上げ、少子高齢化に対応するための施策をいろいろ打ち出してまいりました。

今、社会福祉法人で勤務される若い方々も、これからの長い人生の中で、キャリアを積むことにより、そのキャリアを活かしさらに自己研鑽を積むことで、「芸は身を助ける」ではありませんが、より豊かな人生を歩むことができるのではないのでしょうか。高度成長期であった昭和の時代は、男性は外で働き、女性は専業主婦として家事と育児に専念するといった家族観がございましたが、平成の時代には、男女とも職業を持ち、協力して育児や家事を行う時代へと変化してまいりました。

## セミナー・研修を受講することはご自分の将来に役立つ

現在の仕事を通してキャリアを積み、研修・セミナーに参加してさらに自己研鑽し能力を高めることは、将来必ず役立つものと存じます。また、社会福祉法人においても、より能力のある方が長く勤務していただくことは、深刻な人手不足の中、願ってもないことです。

若い方だけではありません。中高年の方々においても60歳になったら定年で退職し、後は悠々自適の生活も悪くはありませんが、それも昭和のころの話であり、今では過去のものとなりつつあります。人生100年であるならば、やはりこれまでのキャリアを生かし、さらに新たなスキルを磨き、体の動く限りいつまでも若々しく働くことが、生きがいのある人生へとつながる時代となりました。

自分のためにもなり、勤務されている法人にも役立つセミナー・研修を是非とも受講していただきたいと存じます。

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