

# 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

## これからの社会福祉法人経営

令和元年 10 月

### 目次

社会福祉法人経営情報の提供（持参）について.....	1P
社会福祉法人（理事長さん）からの依頼 .....	2P
【経営】 リーダーの資質	
1. 経営理念を確立する（稲盛和夫）.....	3P
2. 命がけのリーダー（山岡鉄舟）.....	4～5P
3. 介護福祉施設のこれからの経営	
（1）保険制度化の経営 .....	6～7P
（2）どのような経営を目指すべきか .....	8～9P
（3）介護サービスにも営業が必要な時代に .....	9～10P
【労務】	
1. 特定処遇改善加算の現状.....	11～12P
2. 老人介護福祉施設で働く人々の特性.....	13P
3. 「給与体系&評価制度」の再構築.....	14～15P
4. 施設長・園長の仕事の中で最も難しいのは人材マネジメントである	
（1）人材不足に悩まない唯一の方法 それは、退職者をださないこと.....	16P
（2）離職率が低い事業所の共通点は、組織風土が良好.....	17P
5. 先人に学ぶ 人材の定着.....	18～19P
【会計】	
1. 社会福祉法人の財務諸表電子開示システム.....	20～21P
2. 設長が抑えておかなければならない会計のポイント.....	22～23P
（1）会計はスピードが命	
（2）会計事務所に記帳代行を依頼すると経理規定違反となる可能性がある	
【ちょっと気になる新聞報道】	
年金、68歳まで働く必要.....	24P
現在、60歳代の方の年金はどうなる！ .....	24～25P
企業型保育所 審査厳しく 内閣府、相次ぐ不正受け.....	26P
派遣 同一賃金じわり.....	27P
75歳以上、7人に1人.....	27P
格差是正で「人件費増」46%.....	27～28P
三重県の基準地価 下げ幅の縮小続く.....	28P

## 社会福祉法人経営情報の提供（持参）について

私は時間のある限り、多くの社会福祉法人を訪問し、セミナーの案内をさせていただくと同時に「社会福祉法人経営情報」を持参させていただいております。

私は、毎月、何らかのテーマで社会福祉法人向けのセミナーを開催していますが、ただ単に専門書を読んだ知識だけでは、セミナーの内容が頭でっかちになって実情とはかけ離れた内容になってしまうのではないかと怖さがございます。

そこで、少しでも現状に沿った内容でなければならぬとの考えで、一件でも多くの社会福祉法人に訪問させていただいて現状を確認させていただいている次第です。

また、私の専門は主に会計コンサルティングであります。社会福祉法人の経営を考えた場合、会計は重要ではありますが、それがすべてではありません。

特に、労働集約的サービスの代表格である社会福祉法人にとっては、慢性的人手不足が深刻であり、労務マネジメント(人材確保・定着・育成)をスムーズに行い、離職率を減らしていくかは極めて重要な経営課題となっています。

そのため、社会福祉法人を訪問させていただき、1分でも2分でもお時間をいただき、法人の方々からいろいろのご意見をお聞かせいただいております。

従って、私は、皆様方にとっては、大変迷惑な訪問者であることは間違いがなく、ここに紙面を借りてお詫び申し上げます。

勿論、その際、皆様から「〇〇の問題について悩んでいるが、何か良いアイデアはないか」とお尋ねになられた場合には、私のこれまでの経験と学んだ知識でお答えするようにはしておりますし、場合によっては専門家をご紹介する場合がございます。

### こりや大変だ

さて、持参させていただく社会福祉法人経営情報についてですが、施設長をはじめ理事の方々にもお読みいただいているとお聞きするようになりました。

当初は、セミナーの案内だけでは物足りないと思い、せっかく訪問させていただくなら、少しでも役立つ情報も併せて持参しようとの軽い動機から浅学非才であることを承知の上で編集してまいりました。

したがってその中身といえば、新聞や専門雑誌、経営雑誌からの添削したものが多く、私自身の独自の知識はできる限り掲載しないようにしています。

そして、これを継続して持参させていただくと、「ためになるよ」とか「黒紐と同じで保管しているよ」とか、「施設長だけでなく、理事長も読んでいるよ」とお聞きすると、これは大変だとの思いが私の中にふつふつと湧いてまいりました。

すなわち、間違ったこと、おかしいことは掲載できないぞ、という一種の緊張感です。

当初、私自身は、「一応読んではいるが、あまりたいしたことは書いていないね」とか、「ああ、ペラペラとみて、後はゴミ箱へ直行」という程度の反応ではないかと想像しておりました(それで十分と思っておりました)が、意外なご意見をいただき、誠に恐縮するばかりでございます。

最後にこの情報誌が少しでも皆様のお役に立てば、なによりでございます。今後ともよろしくお願い申し上げます。

感謝

## 社会福祉法人（理事長さん）からの依頼

先日、某社会福祉法人の理事長さんからお電話をいただきました。



内容は、「時間の空いた時にきてくれないか」とのご依頼でした。訪問の趣旨をお聞きすると、「毎月、あなたが置いていくセミナーの案内と社会福祉法人経営情報を読んでいるので、少し話がしたい」とのことでした。

お忙しい理事長の方でなかなか私との予定とあいませんでした。2週間ほど経った日にお互いの都合が合い、面談させていただきました。

冒頭、理事長さんから、「今後の社会福祉法人の方向性について、どう思うのか」とのご質問がございましたので、浅学非才な者ですが、私の考えていることを正直に申し上げます。

理事長さんは黙ってお聞きになっておられましたが、「ところで、毎月セミナーをされているようだが、私どもの法人は複数施設あり、すべての事業所の施設長が全員参加することができない。そこであなたがこの本部にきて、施設長研修を開催することはできますか。当法人は毎月施設長会議を開催しているので、その日に合わせて実施できるというのだが」とのご依頼でした。

毎月1回であり施設長会議終了後の90分程度でとのことでしたので、私の日程上も開催は可能です。

内容については、これまで開催してきたセミナーのもので良いとのことでしたので、お引き受けしました。

そこで私の方で、管理者向けに以下の4つのテーマに絞り、開催させていただくことになりました。

1. 非営利組織の経営マネジメント
2. 管理者が押さえておくべき「会計マネジメント」
3. 管理者が押さえておくべき「事業戦略、戦術マネジメント」
4. 人材募集・教育・定着のための「人材マネジメント」

今回のご依頼で気づいたのですが、理事長としては、管理者全員のベクトルを合わせるために、研修に全員を参加させたいが、物理的（仕事の都合上）できない....、

なるほど、私は、複数施設の場合はこちらが出向いて研修を行うことも必要かもしれないと気付かされたのです。

そこで、もし、そのようなご要望がございましたら、お電話でご連絡ください。

連絡先 税理士法人あおざら・四日市事務所 又は伊勢宮川事務所  
電話番号、住所は最後のページをご覧ください。

# 【経営】

## リーダーの資質

### 1. 稲盛和夫「経営理念を確立する」

出典:従業員をやる気にさせる7つのカギ

私が京セラという会社の目的を本当に理解することになったきっかけは、会社がはじめて三年目、京セラがまだ中小零細企業だったときに起きた社員たちの反乱でした。

創業二年目に採用した10名余りの社員が、1年ほど働いて、ようやく戦力になったころのことです。私のところに突然、彼らがやってきて、こう迫るのです。



稲盛 和夫氏

「ボーナスはいくら以上欲しい。昇給率は、毎年、これ以上約束してほしい。立派な会社だと思って入社したのに、できたばかりの吹けば飛ぶような中小企業だったので、我々は大変不安に思っている。経営者であるあなたが保障してくれなければ、われわれは全員、会社を辞める覚悟だ」。

そのとき私は、「そんなことが約束できるはずがない」と言って、会社が置かれている状況を説明しました。しかし、彼らを説得することはできず、話し合いは三日三晩、私の自宅まで及びました。

最終的には、私が「将来のことまで約束することはできないけれども、必ず皆さんが喜んでくれるようにするつもりだから、私を信用してくれ」と言って、なんとか収拾を図ることができました。

実は、京セラを創業するにあたって私は、その創業の目的を「稲盛和夫の技術を世界に問う」ためと位置付けていました。それなのに、一部の社員たちが「昇給はどうか」「ボーナスはどうか」と待遇保証を求めてきたものですから、私は愕然としました。

しかし、よくよく考えた末、**従業員の生活を守ることが会社の目的である**、ということに私は思い至りました。そうして一気に作りあげたのが「**全従業員の物心両面の幸福を追求する**」という一節で始まる京セラの経営理念です。

このとき、自分の技術者としての理想を捨てて、当時わずか60名ほどしかいなかった全従業員の物心両面の幸福を追求することを経営の目的にしようと決意したのです。

また、それだけでは十分ではないと思ったので、公器としての企業の責任を果たすために「**人類、社会の進歩発展に貢献すること**」という一項を加えました。

京セラは今後、この理念に謳われたことを経営の目的にします、と宣言したのです。

「私」を離れた「公」のために行うべきこと「全従業員の物心両面の幸福の追求」という目的は、経営者の私利私欲を超えた従業員のためのものであり、今日の京セラの風土を作り上げているのです。

## 2 . 山岡 鉄舟

(作家 小島英記氏との対談から抜粋)

山岡鉄舟はよくご存じの方も多いと思いますが、命がけで江戸城の無血開城の説得に奔走し、西郷隆盛に対し直接談判をした人物として有名です。また「剣禅一如」の境地を目指し並々ならぬ自己研鑽を続け、最後には大悟して無刀流を立ち上げた人物でもあります。



山岡 鉄舟

戊辰戦争で朝敵となった徳川慶喜は恭順の意を示し、上野の寛永寺に謹慎します。ところが、慶喜の意思が新政府に届かず江戸城総攻撃の火ぶたが切られようとしていました。そこで慶喜の意を新政府に伝えるために使者に命ぜられたのが山岡鉄舟です。

慶喜に呼び出された鉄舟は、「あなたの謹慎の赤心に嘘偽りはありませんか」と慶喜を追求します。一幕臣である鉄舟が將軍を追求する。これは驚くべき行為であり、今でいえば一社員が会社の会長にいきなり意見をいうようなものです。

ともかく慶喜の赤心に嘘偽りがないことを確かめ、当時の軍事総裁の勝海舟を訪ねています。その時に、勝海舟から「幕府の取るべき方針はどうなんだ」と尋ねられた鉄舟は「もはや今日のわが国において幕府の長州のとそんな差別はありません。挙国一致です。四海一天です。天業復古の好機は今です」と答え、勝海舟を感心させたのです。

官軍による江戸城総攻撃が始まろうという危機に日本が置かれているいま、幕府や藩といった区別にこだわっている場合ではない。鉄舟が非常に広い視野で物事を見ていたことが分かります。

そして勝海舟の手紙を携えた鉄舟は西郷隆盛と会談します。慶喜の恭順の意思を伝え、「西郷先生は戦いをどこまで望まれ、人を殺すを専一とされますか。それでは官軍とは言い難い。天子は民の父母です。理非を明らかにするから官軍ではないか」と迫ります。

敵中を堂々と単身で乗り込んで来た鉄舟の胆力に驚嘆し、その言辞の筋の通った誠実さに感心、西郷隆盛は緊急の参謀会議を開き、大総督宮の承認を得て、徳川家に対する処遇の五項目を示します。

ただ鉄舟は「慶喜の身柄を岡山の備前藩に預ける」という一項目だけがどうしても納得できない。



西郷 隆盛

そこで鉄舟は西郷に向かって「主君を他藩に預けねばならない、私と同じ立場になって考えてみる」と言います。要するに、「薩摩藩主が他藩に預けられたら西郷、あなたは許せるのか」ということです。

さすがに西郷も返事に窮します。そして最後に「貴殿の説、もっともしかり。しからば徳川慶喜殿のことにおいては、この西郷がきつと取り計らいます。貴殿が心痛することはありません」と言い、鉄舟の意見を受け入れます。

西郷は鉄舟のことを「命もいらず、名もいらず、官位や金も要らぬ人は始末に困るもの也。しかし、この始末に困る人ならでは、難関を共にして大業は成し得られる也。」と言わしめましたが、鉄舟は命もいらずとかそんなことは考えてもいなかったでしょう。

山岡鉄舟は明治になって西郷隆盛の推挙により、明治天皇の侍従となります。晩年は非常に高給取りであったようですが、入ってきたお金は全て、困った人の援助に使って、自分の生活はすっからかんであったようです。

そして鉄舟は明治二十年、華族に列せられ、子爵の称号を受けるのですが、その時に次のような歌を詠んでいます。

「食うて寝て、働きもせぬご褒美に華族となりて、又も血を吸う」

これはつまり、「自分は何もせずに、民から金を吸い取って暮らしていけるような地位なら要りません。」という意味のようです。

本当に鉄舟という人物は、西郷が見込んだ通りの無私無欲の人（本当に始末に困る人）であったようです。

また西郷隆盛も次の家訓を残しています。

^ ギョクサイ センゼン

「幾たびかの辛酸を歴て志始めて堅し、丈夫は玉砕すとも軛全を恥じず、一家の遺事人知るや否や、児孫の為に美田を買わず」

とあります。西郷隆盛もまた無私無欲の人であったようです。

---

## 本来無一物「飯塚 毅氏（自己探求の言葉より）」

人間は本来、この世に生まれたときには何も所持していない。心を曇らせるのは妄想である。何かを恐れたり、恨んだり、悲しんでいるとき、その心は自分自身で作った何ものかにとらわれているだけなのである。



飯塚 毅氏

「矢野恒太氏（第一生命保険 創業者）」

およそ人間の地位や名誉、財産ほどくだらないものはない。  
わしは無一物で産まれてたきのだから、無一物で死ぬのが理想だ。



矢野 恒太氏

## 3 . 老人介護施設のこれからの経営課題

### (1) 保険制度化の経営

介護保険サービスの財源は、税金と介護保険料で半々に賅われています。2018年時点で、約11億円の市場規模です。今後高齢者も増えていきますので、その市場規模はさらに増えていくでしょう。

しかし、財源となる収益はなかなか増えませんし、国のプライマリーバランスの正常化のためには、社会保障費の削減は避けて通れません。

また、65歳以上の第一号保険者の支払う介護保険料も全国平均で1人5000円を超えており、一般の高齢者にこれ以上の負担を強いることは酷でしょう。

平成27年度の改定で介護報酬が1割も削減されたデイサービスは、倒産も増えて、淘汰の時代に入りました。

私は、毎月、三重県内の老人介護施設に訪問し、施設長とお話する機会が多いのですが、特にデイサービスの業績は厳しく、利用率も低下している(全てではありませんが)とお聞きします。

全国に約1万ある特別養護老人ホームも3割以上が赤字又は前年度減益ですが、三重県内の特養も同様であり、今までの内部保留を使い切った時点で、廃業を余儀なくされる施設も今後出てくるのではないかと私は考えています。

#### 【参考文献】

### 今後の介護経営の環境は悪化の一途...

地方に拠点を置く老人介護施設では、近年、入所者数の伸び悩みに直面している。

高齢化率が上昇する半面、**人口減少に伴う入所者の自然減が一段と加速し、施設における空室率が増大**。そのため、潜在顧客との接点強化を目的に多様な取り組みを行う施設が目立ってきた。



小濱 道博氏

ある老人介護保健施設では、通所リハビリ事業所を併設した1階スペースを地域の老人クラブに開放。早朝にメンバーの高齢者が徒歩や自転車で集まり、パワーリハビリのマシンを利用したり、ラジオ体操などを行っている。そこに参加する老人は総じて元気でいきいきしている。

このよう場面を目にすると、政府の未来投資会議が6月にとりまとめた「成長戦略実行計画案」の次の記述に真実味を感じる。

「介護予防については、サロン(通いの場)に参加した高齢者は、要介護認定率が半減、認知発症率が3割減との調査結果がある。」

## 相次ぐ改革で強まる給付抑制

### 今後、介護事業の経営環境は一段と不透明さを増す

2025年には高齢者人口の増加が止まるが、寿命が延びることで2040年には85歳以上の高齢者が1000万人を突破する見通しだ。

同年には、1971～74年に生まれた「団塊ジュニア世代」約800万人が65歳以上になる。政府はこれを「2040年問題」と捉え、次の施策として「全世代型社会保障制度への変革」に取り組み始めている。

保育や高校の無償化とともに定年70歳への延長や年金支給年齢の見直しが論点だ。高齢者の定義を65歳以上から70歳以上へ変更するという考え方でもあり、将来は介護サービスの利用開始年齢の引き上げも視野に入るだろう。

本年6月に財政制度等審議会・財政制度分科会がまとめた建議の内容は、従来通り厳しい。「居宅介護支援への自己負担額の導入」や「生活援助の地域支援事業へのさらなる移行」「介護保険施設の多床室の自己負担拡大」などが明記された。

こうした経営環境の厳しい見通しの下、経営者の危機感も高まっている。もはや現在営んでいる介護事業だけではこの先経営が成り立たないことは、誰でもが感じている。

だが、経営体力が落ちている状況では、事業多角化への設備投資に踏み切ろうにも慎重にならざるを得ない。

～以下、省略～

出展：日経ヘルスケア9月号

コンサルタント小濱道博の介護経営を斬る

## (2) どのような経営を目指すべきか

そうすると今のうちにどんぶり勘定の経営や家業的経営から科学的経営に舵をきる必要があるのではないかと存じます。

介護保険制度が導入されて20年が経過した現在、約2割の先進的法人が生まれています。

先進的法人と言わないまでも、今の環境に適応して、事業継続に必要な利益を確保できている法人も何割かはあります。

平成12年旧厚生省の審議会として設けられた検討会ですが、病院経営の専門家などを交えて、2年半にわたって、保険制度下の経営はどうあるべきかを検討した結果が示されています。約20年前のものですが、その当時すでに「人材の確保の必要性」が掲げられています。

この報告書は20年前のもとはいえ、現在においても十分に活かせる内容となっています。

## 社会福祉法人の経営に関する検討会報告書の概要

### 1. 経営組織

○法人本部の機能の充実

- ・強化及び経営の透明性の確保

最近では、グループ化している法人も多く、措置時代に厚労省が進めていた一法人一施設といった法人形態は少なくなりつつあるようです。グループ化している法人では本部機能の強化は徐々に進められているようです。

### 2. 事業管理（経営管理）

○計画に基づく経営手法の導入及びサービス管理体制の整備

- ・経営方針及び中期経営計画の作成の必要性
- ・事業の多角化及びサービスの管理の必要性

私の見るところ、この部分ができている社会福祉法人が少なからずあるのではないかと存じます。

### 3. 財務管理

○適確な経営状況の把握及び積極的な情報開示

- ・財務諸表の活用による経営状況の把握の必要性
- ・中期的な事業展開への対応の必要性

多くの施設の状況をお聞きすると、税理士、公認会計士等の顧問はいるが、会計帳簿から見た経営助言などはあまりないとのこと。

また、毎月法人を訪問し監査するのではなく、決算時に1~2回来て、決算処理をしていただくという体制の施設が多いようです。したがって中長期的な事業展開の対応についての助言は少ないようです。

### 4. 人事管理

○社会福祉事業従事者の技能の適切な評価と資質の向上

- ・職員の資質の向上の必要性
- ・人材の確保の必要性

私の見るところ、これらの問題の必要性は十分理解されている施設長の方々も多いのですが、いったい、どのような手順で、どのようなことをすればよいのかわからないという施設が多くあるように思います。

ただ当時は、まだ民間企業による進出は少なく、要介護1からの入所も可能であったため、利用者の稼働率や利用率の拡大に伴う、経営基盤の強化等は掲載されていません。すなわち、そんなことを考えなくても施設入所を待つ高齢者も多く、十分経営できる環境であったと言えます。

しかし、現在は他の法人施設との競争も激しくなり、慢性的な赤字体質の施設も出てきております。今後は、経営を安定させるためにも利用者の拡大は必要となってくることでしょう。

### (3) 介護サービスにも営業が必要な時代に

措置時代や介護保険が始まった当初とくらべると、介護保険サービスに対する環境は様変わりしました。悪い言い方かもしれませんが、「黙っていても経営できる時代」は終わろうとしています。

#### ○介護サービスの供給過多

今後、人口減少地域では、介護サービス事業所同士で高齢者の奪い合いになっていくところも出てくることでしょう。同業者と競争しながら、いかに自法人の事業所のことを知ってもらい、利用者を拡大しようとするれば、それは正しい営業力の強化しかないようです。



介護サービス事業所が増えると、高齢者1人当たりのサービスの選択肢が増えていくこととなります。高齢者にとっては、さまざまな介護サービスが地域にあることは選択肢も増え、喜ばしいことだと思いますが、介護サービス事業所にとってはそうではありません。

たとえば訪問介護を利用している高齢者が、ディサービスを利用すれば訪問介護の利用回数が減る可能性があります。

地域にショートステイがある場合は、10日間ほどショートステイの利用になると、その間の在宅サービスがすっぽりと抜けてしまうこととなります。介護サービスを展開する際には、こういった介護サービスの状況(地域の同業他社状況)についても十分なマーケティングが必要です。

ところで、福祉業界のなかには営業を嫌う施設長や管理者の方が多いのも事実です。そもそも介護業界は営業を行わなくても利用者が次から次へと増えてゆく特異な業界でしたので、その必要性はないとする考えがあります。特に老人介護福祉施設ではその傾向が強いようです。

また、福祉は奉仕であるべきだとする社会通念が強いことから世間からお金儲けととらえられるような営業は慎んだほうが良いとする考えも根強くあります。

#### ○よく似ているかつての会計事務所業界

実は、会計事務所業界もかつては、現在の福祉業界と非常によく似た状況でした。今から40ほど年、ちょうど私が社会人として就職した当時、会計事務所業界でも税理士又は公認会計士の免許を取得し、会計事務所の看板を挙げれば、黙っていても関与先が増えた時代がありました。その当時は会計資料は手書きとそろばんで作成する時代で、コンピュータ会計は出始めた頃であり、コンピュータ自体はとても高価なものでした。

しかし、当時アメリカでは銀行が大型コンピュータを使い、企業の会計資料の作成を一挙に行うことになるのではないかとこの予測があり、アメリカの会計事務所の多くで財務会計資料の作成という仕事がなくなり、破綻するのではないかという危機感が

蔓延していました。

当時アメリカの公認会計士協会の招きにより、日本の会計人の代表としてアメリカ公認会計士協会へ視察に出かけていた(故)飯塚毅氏(税理士・公認会計士)は、この状況を見て、この流れはやがて日本にもやってくると確信し、日本に戻りすぐにアメリカの会計事務所の置かれている状況を報告、多くの日本の会計人にコンピュータ会計による職域防衛を呼び掛けました。

ただその当時の会計事務所の反応は、そんなことをしなくても関与先は増えており、(故)飯塚毅氏一会計人のビジネスの話(金儲け)であり、コンピュータ会計などしなくても、未来永劫、会計事務所は成長を続けると考えておられた方も多くおられました。

しかし、その後の会計人を取り巻く経営環境は大きく変わり、コンピュータ会計は当たり前前の状況になると同時に、税理士、公認会計士の数も増えたため、ただ看板を挙げていれば関与先が増えるということはなくなりました。

それどころか、いち早くコンピュータ会計を取り入れ、財務会計から管理会計へさらに未来会計へと業務領域を拡大し、それを強みとして月次の監査に力を入れていった開業間もない若い税理士、公認会計士に関与先を奪われてしまったのです。

さすがに現在では、手書きとそろばんで会計資料を作成している会計事務所はなくなりましたが、コンピュータ会計を導入しているとはいえ、財務計算と税務申告のみを主たる業務としている会計事務所は、今、廃業の運命をたどろうとしています。

先代の所長先生(戦後間もなく会計事務所を開設された税理士、公認会計士)が存命中はなんとか会計事務所を維持していましたが、先代が亡くなると同時に、二代目所長には、営業力の強化を培ってきた経験も知識もないため(勿論すべての会計事務所ではありません)、多くの関与先企業を失いつつあります。

私は会社勤務の38年間の間に、実に多くの廃業された会計事務所を見てまいりました。

この現象は今後、社会福祉法人においても始まりつつあるのではないのでしょうか。特に特養に入所したい高齢者は日本に何十万人もいて、何も社会福祉法人が営業などしなくても食べていけると考え、安心して漫然とこれまでどおりの業務を続けている事業所は、今後、強力な営業力をもつ民間の老人介護事業者にその座をとって代わられる可能性があります。

旧来の老人介護施設は建物も古く、場所も比較的辺鄙なところがありますが、新しく誕生している民間の老人介護施設(サ高住、有料老人ホーム)等は建物も綺麗で、場所も交通の便のよいところにあります。

2025年には団塊の世代が後期高齢者となり、介護需要は増えることは確実ですが、おそらく団塊の世代の高齢者は、日本の高度成長時代に生きてきた人々であり、個人としての権利意識も強い年代ですから、終の棲家を選択する場合、新しく設立された綺麗な老人介護施設を選択するのではないのでしょうか。

今後自法人が継続して経営していくためには、施設長や管理者は積極的に自法人をアピールし、利用者の拡大を目指さすべきではないのでしょうか。

# 【労務】

## 1 . 特定処遇改善加算の現状

2019年10月から介護職員等特定処遇改善加算(特定加算)を算定するためには、8月までの介護職員等特定処遇改善計画書などの届け出書類の提出が必要になりました。既に提出済みの法人も多いことでしょう。



一方、私が訪問した法人の方にお話しをお聞きすると2019年10月から直ちに特定加算の算定を始めるケースばかりではないようです。

人事制度やキャリアパスの整備などを進めた上で、2019年度内の算定を目指したり、現行の介護職員処遇改善加算と併せて2020年4月からの算定を計画している介護事業者もおられるようです。

### 【参考文献】

## 特定処遇改善加算で人材確保競争がいよいよ本格化

出展:日経ヘルスケア9月号

### 職員への周知は慎重・丁寧に

さて、8月末に計画書を提出した法人でも、算定を始める10月に向けては、改めて事業所内での掲示や書類の回覧など、職員への周知を進めていく必要がある。

特定加算については、現行の処遇改善加算よりも職員への周知をより慎重・丁寧に行うことがリスク管理の観点からも望ましい。

特定加算は職員の配分金額については、事業所の裁量がかなり大きく認められている。算定要件を満たせば、特定の職員にはメリハリをつけて手厚く配分することも可能だ。

ただし、経営サイドの考えを反映しやすい一方で、職員の期待と実際の処遇にギャップが生じ、職員が不満を持つ可能性もある。



「話が違う」「不公平だ」といった反応から離職を招いたり、労働基準監督署などに駆け込まれる恐れもある。

加算取得の手続き面には問題なくても、周知のプロセスが性急だったりすると「誠意のある説明に欠ける」といった指摘も受けかねない。こうしたリスクを未然に防ぐ意味からも、職員にきちんと説明し、納得を得るためのプロセスを踏むことは欠かせない。

## 事業者間で処遇改善競争の激化？

特定加算をきっかけに、介護人材の確保競争は一段と激しくなっていくだろう。折しも8月26日には、高齢者住宅の最大手であるSOMP Oケア(株)(東京都品川区)が介護人材の確保・定着を図るために、2019年10月から段階的に介護職の処遇改善を実施すると発表した。特定加算に加えて年間約10億円の資金を上乗せし、介護福祉士を中心に賃金を各地域のトップクラスの水準に引き上げる考えだ。

第1段階として介護付き有料老人ホームの副ホーム長やケアリーダー、訪問介護のサービス責任者などに年24万円、それ以外の介護福祉士相当の資格を持つ正社員に年8万4000円の処遇改善を実施。

通所介護事業所の生活相談員、訪問介護のサービス提供責任者などのパートタイム社員も、時給を110円引き上げる。

さらに業界大手の他社と比べて処遇が低く、人材確保が難しい地域などに関しては、重点的に処遇を改善。最大でリーダークラスには年80万円、介護福祉士相当の資格を持つ正社員には年約65万円の引き上げを実施する予定だ。

また、夜勤手当についても地域別に改めて金額を設定するという。

例えば東京都世田谷区では、介護職のリーダーを担う正社員のモデル年収として、現在の約376万円から456万4000円へと一気に80万4000円のアップを図る(夜勤5回、日祝手当を含む)。リーダー以外で介護福祉相当の資格を有する正社員では、現在の年収330万円から394万8000円へと約65万円引き上げる。

特定加算の算定要件では、処遇改善後の年収が440万円以上または月8万円以上の賃金改善となる者を原則として各事業所に1人以上設けることが求められているが、この場合はリーダー層でその水準を超えることになる。

そして第2段階として、2022年までにリーダークラスの介護職員については、処遇を看護師と同等の水準までアップさせ、介護職や介護業界全体の社会的地位の向上に取り組んでいくという方針打ち出した。

併せてキャリアアップの仕組みの進化や職場の環境改善なども図るとしている。

一方、地方の介護事業者などに話を聞くと、「年収440万円以上または月8万円以上の改善など、とても無理だ」という声が少なくない。

要件を満たさそうとすれば、1人だけ手厚く処遇するなどの極端な方法が必要で、不公平感が高まる恐れが大きいという。

こうしたケースでは算定要件を満たせない場合の特例を活用できるが、もともと都市部と地方には大きな賃金格差がある一方で、要件で求められる賃金水準が同じなのは問題だろう。

もちろん人材採用・定着がうまくいくかどうかは、給与の絶対額だけで決まるわけではない。より働きやすい職場環境づくりや福利厚生、利用者・家族とのトラブルに悩む職員に対する相談支援の体制構築なども重要になる。

給与や人事制度を含めて、法人の総合力が試されることになりそうだ。

以上

## 2 . 介護老人福祉施設で働く人々の特性

出展：親を老人ホームに入れようと思ったときに読む本 著者：小嶋勝利

先日、書店にて「親を老人ホームに入れようと思ったときに読む本」と題する書籍がありましたので購入して読んでみました。著者は小嶋勝利氏であり氏の履歴紹介によると「長年、大小さまざまな老人ホームに介護職員や施設管理者として勤務した後、現在民間介護施設紹介センター"みんかい"の経営スタッフとなる」とありました。

さて、その内容を読み進むと介護スタッフの特性として、次のような記述がございました。しかし、これはあくまで小嶋氏の個人的な経験に基づく感想であり、必ずしも正しいとはいえないと私は考えています。

私の周囲にいた多くの介護職員は、一言でいうなら、他の仕事でうまくやれなかった人たちと、家庭などの個別事情で他の仕事ではスムーズに働くことができななかった人たちです。つまり、好き好んで介護職員になったわけではなく、事情があり仕方なく介護職員になった人たちが圧倒的に多かったのです。



小嶋 勝利氏

あえて、誤解を恐れず厳しい言い方をすれば、前者は仕事の負け組、後者は人生の失敗者ということになるかもしれません。

もう少し詳しく見ていきましょう。私が見てきた介護職員の印象を率直に申し上げれば、多くは、コミュニケーション能力に乏しく、視野が狭く、基準はいつも自分の都合という人ばかりでした。施設の指示や命令に従うという感性はゼロの人たちが多かったと記憶しています。

さらに、人見知りで内向的、自分の得意分野にはめっぽう強いが、不得意分野には一切取り組もうとしない後ろ向きの人たちということになります。だからというわけではないでしょうが、私が見てきた多くの介護職員は一般企業で長く続かず、職を転々とした後、介護現場にたどり着きます。

そして、その転職組は、早い人では数カ月間、ほとんどの人は1年から2年間で退職していきました。せつかく手に入れた介護の仕事でしたが、うまくいかなかったのでしょう。ちなみに、仕事がうまくいかなかったのは「他の職員とうまくコミュニケーションがとれなかった」という理由がほとんどだったと記憶しています。」

だとすれば、当事務所主催のセミナーに参加し、私の話を真剣に聞いてくださる職員の方々はコミュニケーション力も高く、小嶋氏のいう職員の方ではない、極めて福祉に情熱を持つ積極的な方々といえるかもしれません。

### 3. 「給与体系 & 評価制度」の再構築

先日、某社会福祉法人様に給与体系の再構築のため、社会福祉法人の給与体系の構築を専門とする労務コンサルタント（社会保険労務士）の方と一緒に訪問いたしました。

今回の訪問のきっかけは、当事務所主催のセミナーによく参加されている法人（他の会計事務所が関与）なのですが、セミナー終了後、法人の給与体系を再構築したいので、相談に乗ってほしいとのご依頼があったのです。

法人のご要望は、増え続ける給与額を、時代に対応する新しい体系に変更したい、単に職員の給与を抑制するのではなく、そこに働く人々のモチベーションを高めるような給与体系にしたいというものです。

訪問し、まず、給与規定や職員ごとの給与明細を見せていただいたのですが、給与の基準額の算定が、役所の俸給表を手本に設定されており、各個人の給与総額は、他の法人と比べても比較的高額になっていました。その中味を詳しく見てまいりますと、基本給の他に資格手当、住宅手当、扶養家族手当などの諸手当が加算されており、毎年の昇給額も全員一律に5,000円。賞与も基本給にこれら手当をすべて含めた給与額の4.5カ月分となっており、このままいけば、現在の法人の収支差額を大きく超え赤字経営に陥ることは確実な状況でした。

また、年間休日も120日あり、他法人と比べても10日ほど多く、職員にとっては極めて恵まれた労働環境であることがわかります。

しかし、問題は、職員のモチベーションを高めるような給与体制にはなっておらず、典型的な年功序列型賃金であり、諸手当等を含めると、上位役職者よりも多くの給与が支給されている職員もいる状況です。その結果、職員の中には役職者になることを拒む傾向があり次のリーダーとなっていただくための職員育成ができないのです。

そこで私共は、施設長及び副施設長に対し、単に給与を抑制する、これまで一律5,000円の昇給額を1,000円にするなどの施策は、職員にとって不利益変更となるためできないこと。それよりは、全職員を巻き込んだ給与改善委員会を発足させ、給与体系を全員が納得できるものに再構築することを提案いたしました。

具体的内容は、現在の法人の経営状況を全職員に明らかにし、このままの給与体系を続けた場合、法人のとしての経営が成り立たないこと。年功序列型賃金を廃止し、各自の働きに応じた評価制度を作成すること。その結果、これまで加算してきた各種手当の見直し、さらには廃止を職員全員（給与改善委員会の設置）で検討すること等をご説明しました。

勿論、これは、短時間に構築できるものではなく、少なくとも1年間をかけて、腰を据えて取り組む必要があり、委員会の推進等は、私共がご支援することをも合わせてご提案しました。

今回の提案は、小規模法人（職員数25名）でしたので、全員参加の委員会を発足させ、解決策を見出そうとするものです。

しかし、大規模法人になりますと、全員参加型の給与改善委員会の開催は物理的に無理ですので、まずは理事長直轄の人事担当役員を選定していただきます。

そして、その下に各拠点から施設長等の専門委員メンバーを編成した給与改善委員会を組織し、その組織で、給与改定を行います。

大型法人の場合、おそらく1年の短期間では難しいため少なくとも運用できるまでには3年程度の期間をかけて構築していくことになります。

#### 現在の社会福祉法人に共通する問題点として

専門の人事担当部署及び人事担当役員がない場合が多いため、給与改善が進まない(すべての社会福祉法人ではありません)

全員が納得できる人事評価制度がない(人事評価制度の教育がされていない)

仮に人事評価制度があったとしても、チェック方式で他の者との比較をするようなものが多く、人材育成に貢献する評価制度になっていない

施設長をはじめ職員を評価する立場の者の評価者訓練がされていないため、評価者の個人的好みによる偏った評価が多い

きちんとした評価基準がないため適材適所の人材配置ができていない

上司の承認よりも同年代の職員間の承認制度ができていない

新たな給与体系が完成しても、運用するためのフォロー体制がないため、途中で挫折して頓挫してしまうなどです。

今後、社会福祉法人の大型化も増えてくることが予想されますが、その際、一番難しい給与体系と人事評価体制の構築においては、十分に注意して検討していく必要がございます。



## 4 . 施設長・園長の仕事の中で最も

### 難しいのは人材マネジメントである

先月号(9月号)の社会福祉法人経営情報の中で、施設長、園長には主に3つの仕事(1)介護・障害・保育サービスの継続的提供と品質向上、(2)人材の獲得・育成・定着、(3)適正利益を確保するための収支管理)があると申しましたが、実はその中で最も難しく、困難なものは(2)人材の獲得・育成・定着ではないかと思えます。

この人材の獲得・育成・定着はベテランの施設長、園長といえども、常に悩み、迷いながら日々業務をされているはずです。

この人材の獲得・育成・定着がうまくいけば、(1)介護・障害・保育サービスの継続的提供や(3)適正な収支差額を確保するための管理も、それほど苦勞なく当初の目標を達成することができると思われるからです。

人材の獲得・育成・定着の中で、人材の定着率が高ければ、新たに従業員を募集するための経費は低くなり、結果として定期昇給を除いて人件費が増加することはありません。

人材の定着率が高ければ、施設の利用者へのサービスは充実し、サービスの向上にもつながりますから、高い収益力が確保され、適正な収支差額が確保されることでしょう。

ビジネスの世界では、経営において「人・物・金・情報」が重要であると言われますが、その中で最も難しく重要なのは「人」に他なりません。

#### (1) 人材不足に悩まない唯一の方法

##### それは、離職者をださないこと

人が足りない、足りない、人材不足だと慢性的に悩む事業所に共通するものとして見受けられるのは、そこに働く方々をこれまで大切に扱ってこられなかったのではないかということです。

比較的女性従業員の多い社会福祉法人では、結婚や出産等で一時的には退職される方もおられますが、その事業所が働きやすく従業員を大切にしてきた場合(特にコミュニケーションがよい職場)にはやがて元の職場に戻ってこられる職員も多いようです。

従業員が充足している事業所の共通点は、離職率が極めて低いというものです(離職率10%未満)。従業員の離職率が低ければ、人材募集にかかる費用も少なく、人件費率も低いという結果が出ています。

しかし、小島勝利氏の言う通り、好き好んで福祉職員になったわけではない職員の方々まで、福祉という仕事に喜びとやり甲斐を持たせ、離職しないようにすることは、管理者としての相当の努力と忍耐、そして愛情がなければ難しいことでしょう。

## (2) 離職率が低い事業所の共通点は、組織風土が良好

ピータ・ドラッカーはマネジメントについて次のように述べています。

「マネジメントとは、仕事の絆で結ばれたコミュニティとしての組織において機能すべきものである。共通する目的のもとに、仕事の絆で結ばれたコミュニティとしての組織のものであるからこそ、マネジメントとは人にかかわることであり、善意にかかわることである。」(マネジメントの仕事を教える)



ピータ・ドラッカー

さらに「マネジメントの役割は、人が共同して成果を上げることが可能にし、強みを発揮させ、弱みを無意味なものにすることである。これが組織の目的である。したがって組織にとってマネジメントは決定的要因である」(新しい現実)。

日本では、マネジメントといえばすぐに「管理すること」と思われがちですが、マネジメントとは人を管理することではないようです。

そこに働く人々に働きやすい労働環境をつくり、そして仕事に対する成果をあげる仕組みづくりがマネジメントです。

一般に成果という言葉を使うと収益をあげることに、利益を確保すること捉えられますが、社会福祉法人の場合は「成果」をあげることは、そこを利用する人々に生きる喜びを与えることだと言われています。老人介護施設であれ、障害者施設であれ、保育所であれ、そこを利用する人々に生きる喜びを与えることは共通しています。そして、その結果として、事業所は収益を上げることができます。

ドラッカーは「非営利組織の経営」の中で、リーダーとしての役割を次のように述べています。

「リーダーをつくりあげるものは仕事である。リーダーとは仕事を通じて自らつくりあげるものである」、「リーダーとは成果に焦点を合わせ”なされるべきことは何か”を問うことで自らをつくりあげる人」、「リーダーが最初になすべきことは全員がミッションを目にして、耳にして、それとともに生きることができるようになること」そして次にリーダーがすべきことは「優先順位を考えること」である。

さらに優れたリーダーは「私」とはいわない。いつも「われわれは」と考える。

従業員が辞めたいという以上、何らかの理由があります。勿論、従業員側の個人的な事情もありますが、給料が安いからしょうがないというだけで手をこまねいては、施設経営ができません。

やはり、従業員の定着は、社会福祉法人経営の最大の要となることは間違いありません。それでは、従業員の定着を図るにはどうすればよいのでしょうか。

そこで、人材育成の先人達の言葉に学ぶことにします。何かヒントになることがあるかもしれません。「賢者は歴史から学び、愚者は経験から学ぶ」とのたとえもあります。

## 5 . 先人に学ぶ 人材の定着

### 孫子

ソツ ミ エイジ ゴト ユエ コレ シンケイ オモム ベ

「卒を視ること嬰兒の如し、故に之と深谿に赴く可し」

アイジ ゴト トモ ベ



「卒を視ること愛子の如し、故に之と俱に死す可し」

孫子

部下をわが子のように愛していれば、どんなに困難な状況になろうとも、行動を共にすることができる。極端な話、死をも共にすることもできると教えます。

しかし、部下を猫かわいがりしたら部下はわががまな者となり使い者にもならないとも教えています。

「卒、既に親附せるに而も罰行わざれば、則ち用べからざるなり（行軍篇）」

上の者は下の者に対して、親のような無償の愛を注ぐ一方で、厳しく律することも大事なのだと教えています。

### 伊勢丹 創業者 小菅丹治



「主人と使用人は分け隔てなく同じものを食べることだ。小菅丹治  
また店員に失敗があってもガミガミと叱ったりせず、できるだけ  
にこやかにしていることだ」

小菅丹治は明治 20 年「伊勢屋丹治呉服店」を創業(28 歳)していますが、当時の日々の食事は、最初に主人が食べ、その次に番頭、手代、丁稚といった具合に順番が決まっていた。しかし、丹治の店ではみんなが一緒に、なごやかに談笑しながら食べていたようです。しかも主人も使用人もすべて同じものを食べていました。

伊勢丹の人事管理は"人間尊重"です。これは初代小菅丹治が創業時に作り上げたものであり、伊勢丹は今でも人間を大切に、働きやすい職場を作り上げるという考えが承継されているようです。しかし丹治も叱るときはしっかりと叱っています。

### サントリー 創業者 鳥井信治郎

「やってみなはれ、やらせてみなはれ、やってみな  
けりゃわかりまへんで」



鳥井信治郎

サントリーの各職場には「やってみなはれ、やらせてみなはれ」の言葉が張り出さ

れているといえます。

ご承知のとおり、鳥井信治郎は、「赤玉ポートワイン」や「ウイスキー山崎」等、日本で初めてワインやウイスキーを作った人物です。

その後サントリーの社長となった佐治敬三がビールを出そうと決断し、鳥井に打ち明けたとき鳥井はただ一言「やってみなはれ、男ならやってみなけりゃわかりまへんで」と言ったといえます。

なお、鳥井信治郎は仕事に対して厳しい人物で、部下はよく叱られていたそうですが、功績のある者には、50カ月もの賞与（おそらく鳥井自身の報酬よりも多かったと思われます）を出し、もらった社員は驚き、一桁間違っているのではないかと、返却にきたという逸話もある経営者です。

## 西郷 隆盛

薩摩の子供たちが何かをしようと西郷隆盛に相談にきたとき、西郷は「俺だったらどう答えると思う？」と逆に子どもに言わそうとします。

そして子どもたちが「西郷先生ならこう答えられると思います」と言ったら、西郷は「その通り。だからお前たちが思ったとおりやれ」と。

周りの大人が「なんで思ってもいないことを言うのですか」と質問したら西郷は「いやいや、子どもたちはやりたいことはほとんど決めている。あとは背中をそっと押してやる気にさせればいいんだ」と答えたという。

## 敬天愛人

西郷隆盛の言行録「西郷南洲遺訓」には、「道は天地自然の物にして、人は之を行うものなれば、天を敬するを目的とする。天は人も我も同一に愛し給ふゆえ、我を愛する心をもって人を愛するなり」

【注釈】 天は人も自分も平等に愛してくれているのだから、自分を愛する気持ちと同じように、人にも優しく手を差し伸べなさい。自分に対して「苦しい」「腹が立つ」と思うときは、天や人からの感謝の気持ちを忘れてしまっている時だと考えよ。自分の誠の心が足りないからだと思え。

なお、渋沢栄一（日本資本主義の父と言われています）は、西郷隆盛のことを次のように評価しています。（渋沢栄一の「論語講義」より）

西郷隆盛公（参議、陸軍大将）は、とても見識のある偉い方で「道具ではない人」に相違なかった。一言でいえば、すこぶる親切で同情心の深い、一見して懐かしさを感じられるようなお人柄だった。いつもはてとも寡黙で、めったにお話をなさらなかった方である。外側から見ただけでは果たして偉い人であるのか、それでも鈍い人であるのか、ちょっとわからなかったものである。賢いとか愚かとかを超越した、まさに將軍を指揮する大人物の趣があった。



渋沢 栄一

# 【会計】

## 1. 社会福祉法人の財務諸表電子開示システム

平成 29 年度より社会福祉法人の決算において作成された全国全ての社会福祉法人の財務諸表（決算書等）はインターネット上の「社会福祉法人の財務諸表電子開示システム」で公開されていることはご存知の通りです。

これは社会福祉法人の財務資料の透明性確保の一環として行われているもので、インターネットを介して誰でもが閲覧できます。



### 「数字は冷たいが、経営を如実に表すのが数字」

私も社会福祉法人専門のコンサルタントとして、インターネットに掲載されている社会福祉法人の財務諸表を出力し、分析していますが、正直に申し上げて「これって本当に正しいの」と首をかしげたくするような財務諸表も多く散見されます。

例えば

収益は前年度と比較すると大きく増加しているが、経費の中の人件費が大きく減少している。（収益が増加しているのになぜ人件費が減少するのか）

逆に収益が前年度にくらべ大きく減少しているに、経費が大きく増加している。

法人合計の金額とその内訳明細表の合計金額が一致していない。

（どちらが正しい金額なのかわからない）

サービス活動収支差額はプラスとなっているが、このプラスの中身が多額の寄附金で構成されており、寄附金がない場合は、大きなマイナスになってしまう。

この寄附金は毎年、継続的に続くものなのか否か。

等々です。

これらは、あくまで数字上のことですので、その中味の正当性については、直接、施設に赴き確めるしかありませんが、いずれにしても、今は社会福祉法人の経営数値は全てインターネットで公開されていますから、施設側としては、細心の注意をして決算数値を掲示しなければならなくなりました。決算数値に対して、鈍感になることは許されなくなりました。

また閲覧を求められその内容について説明を求められた場合は、曖昧模糊とした説明ではなく、しっかりとした根拠に基づく説明をしなければなりません。

### 社会福祉法第 45 条の 34

第三項 何人も、社会福祉法人の業務時間内は、いつでも財産目録等については閲覧することができる。この場合、当該社会福祉法人は、正当な理由がない場合を除き、これを拒むことができない。



私が訪問した施設の中には、決算書類の詳しい内容を記載した外部者用の説明資料が小冊子として受付に何冊も置いてあり、必要な人は誰でもそれを持ち帰ることができるようになっていました。これも一つの情報公開の工夫ではないかと思われます。

また、会計事務所に顧問をお願いしている社会福祉法人では、単に決算時の数値を確認していただくだけではなく、内容をよく吟味していただき、今後の対策等についてもよく相談されて、アドバイスをしていただくことをお勧めします。

ところで日本では、決算情報の公開は1%の上場企業には義務付けられていますが、99%の中小企業には義務付けられていません。

すなわち社会福祉法人には規模の大小にかかわらず、全て上場企業並みの、いやそれ以上の決算内容を公開しなければならず、すべてが公衆の目にさらされるようになりました。

さらに役員の報酬まで公開されているのですから、その役員報酬が法人の規模、収益状況に照らして適正な額なのかどうかも判断されてしまいます。

考えてみれば老人介護施設の場合、介護保険収益のほとんどが介護保険と税金で賄われているわけですから、一般の会社という債権者は国民であるわけです。

従って債権者である国民に対し、財務内容を公開するのは、当たり前ではないかと言われれば、その通りでしょう。しかも社会福祉法人は税額控除もされ、法人税も免除されているわけですから、なおさら厳しくみられているのです。

ですから社会福祉法人は、もう誤魔化すことなどできないのです。誤魔化せば、それはすぐに会計数値となって、同業他者と比較されたり、前年度の数値と比較されますから、誤魔化しはすぐに判明してしまいます。

そして会計の誤魔化しが発覚すれば、誤魔化した本人は勿論ですが、その社会福祉法人の最高責任者である理事長や施設長は世間から大変な非難を受けることになります。

10月18日、24日に開催しますセミナーでは決算数値に基づく財務分析の仕方及び活用の仕方をご説明します。是非ともご参加ください。

## 2 . 施設長が抑えておかなければならない 会計のポイント

(1) 会計はスピードが命、予算と実績の比較は月次で行わなければならない  
2 か月も 3 カ月も遅れた試算表は何の役にも立たない

これからの社会福祉法人は、まず第一に予算と実績の推移と月次の比較をできる限り早く把握しなければなりません。何故なら実績が当初の予算通りに行くということは、まずないからです。

**特に収益については、変動します。**老人介護施設においては、稼働率は水物だからです。天気の影響もあります。インフルエンザ等の流行もあります。さらに利用者が亡くなったり、入院されたりすることもありますので、予定通りいくことの方が不思議なくらいです。

一方費用のほうでは予算通りにいかない勘定科目の代表は**人件費**です。

最近介護職員の採用がスムーズにいかないことが多い状況です。速やかに補充されなければ、職員の残業が増えていきます。職員の補充がうまくいかないために一時的に派遣スタッフに頼る場合は、派遣職員費が増えていきます。

残業代が増えても、派遣スタッフを使っても予算と実績は乖離していきます。

社会福祉事業は人件費の占める割合が 50%~70%ですので、人件費が予算通りにいかないと、その影響は非常に大きなものになってしまいます。**すなわち赤字の増大です。**

そのため、施設長や園長は予算と実績の乖離が起きた場合に、その乖離がどの程度なのか、月次の会計処理をスピードアップして対策を練る必要があるのです。



(2) 会計事務所に記帳代行を依頼すると経理規定違反となる可能性がある

社会福祉法人では**経理規定**を作成し、経理規定にそった会計処理をしなければなりません。

ほとんどの社会福祉法人では、経理規定において**月次の報告を翌月までと定めているはずで、翌月の何日にするかは、法人側で任意に定めることができますが、翌々月というルールはありません。**

ところで、会計事務所に会計の記帳代行を依頼すると、月次の試算表が社会福祉法人に届けられるのは早くても翌々月(2か月後)となります。会計事務所は会計には堪能ですが、定款や経理規定、経理規定細則を読んでいない場合も多く、経理規定どおりの会計処理が行われていない場合、行政庁の指導調査で指摘されることをあまりご存知ではありません。

世の中がスピードを上げて会計処理し、いかに早く経営判断をするかという状況の中で、このような状況をそのままにしておくことは、明らかに経理規定違反となります。

この状況を防ぐためには、会計処理については、法人みずから社会福祉法人会計ソフトを導入し、月次の試算表がいつでも即時に法人側で出力できる状態にしておかなければなりません。

そして会計人（税理士・公認会計士）には法人内で処理した会計内容が適法、適正であるかを月次で監査してもらうような体制にしなければならないのです。

会計ソフトの導入に費用がかかるから会計事務所にすべてを任せるといった次元での話ではないのです。

#### モデル経理規定より抜粋

（月次報告）… **重要**

**第32条** 会計責任者は、各拠点区分ごとに毎月末日における月次試算表を作成し、**翌月 日までに統括会計責任者に提出しなければならない。**

2 統括会計責任者は、前項の月次試算表に基づき、各事業区分合計及び法人全体の月次試算表を作成し、前項の月次試算表を添付して、**翌月 日までに理事長に提出しなければならない。**

それは、会計事務所に任せているため、翌月に報告できていません。

月次の報告は翌月までに理事長に提出されていますか？



管轄の県・市町村による立入り指導

## 【ちょっと気になる新聞報道】



### 年金、68歳まで働く必要

#### いま、20歳が現状水準をもらうには！ 財政検証

日本経済新聞 令和元年8月28日「朝刊」

厚生労働省は27日、公的年金制度の財政検証結果を公表した。経済成長率が最も高いシナリオでも将来の給付水準（所得代替率）は今よりも16%下がり、成長率の横ばいが続くケースでは3割弱も低下する。60歳まで働いて65歳で年金を受給する今の高齢者と同水準の年金を現在20歳の人もらうには68歳まで働く必要があるとの試算も示した。

～中略～

今回の検証では若い世代が何歳まで働けば、今年65歳で年金受給が始まる高齢者と同じ水準の年金をもらうことができるかを試算した。

それによると成長率が横ばいの場合、現在20歳は68歳9カ月まで働いて保険料を納め、年金の開始年齢も同様に遅らせる必要がある。働く期間は今よりも8年9カ月長くなる。

同様に現在の30歳は68歳4カ月、40歳なら67歳2カ月まで働いて、ようやく今の65歳と同水準をもらうことができる。

### 自助努力の重要性鮮明

厚生労働省の財政検証によると、夫婦世帯の年金の給付水準は最も楽観的な経済前提でマクロ経済スライドによる給付抑制が終了する46年度に26.3万円になる。

名目は今よりも4.3万円増えるが、物価が上昇するという前提なので購買力は下がる。現役世代の手取りと比べた所得代替率61.7%から51.9%に低下。公的年金のみで老後の全てを賄うのはより難しくなる。

老後に2千万円不足とした金融庁報告書が波紋を広げたが、今回の財政検証では人生100年時代を見据え、確定拠出年金などを使い自ら備える必要性が高まっていることが鮮明になった。～以下省略～

### 将来の年金水準はどうなる

2019年度の所得代替率（給付水準）=61.7%

計算式	夫婦2人の基礎年金額	13万円	÷	現役男性の 平均手取り額	=	61.7%
	+			35.7万円		
	夫の厚生年金	9.0万円				

将来は全シナリオで低下（カッコ内は実質成長率）					
良い	—————→				悪い
ケース					
(0.9%)	(0.6%)	(0.4%)	(0.2%)	(ゼロ)	(マイナス)
51.9%	51.6%	50.8%	46.5%	44.5%	36~38%

所得代替率

今の65歳と同水準の年金をもらうには長く働く必要（ケース）				
今の年齢	20歳	30歳	40歳	50歳
何歳まで働けばよいか	68歳9カ月	68歳4か月	67歳2カ月	66歳

現在、60歳代の方の年金はどうか！

日本経済新聞 令和元年8月28日「朝刊」

「若い人は大変だな」。すでに年金を受け取っている人や定年間近の人で、こんなふうに思う人がいれば認識を改めるべきだ。

少子高齢化を乗り切るために、いったん受取り始めた年金についても金額を抑える仕組みなどが適用される。61.7%という現時点のモデル世帯の所得代替率がずっと維持できるわけではなく、もっとも経済が成長するケースでも25年後の90歳時点では41.9%まで下がる。シニア世代はこういう点も頭に入れておきたい。財政検証では制度を見直すことによって、将来の年金水準が回復する可能性があることも示した。

65歳を過ぎてから年金を受取りを遅らせれば遅らせるほど額が増えていく。今は最大70歳までしか遅らせることはできないが、政府は75歳まで延長することを検討中だ。

このほか、年金保険料の納期期間を長くすることなども検討事項になっている。これらを踏まえて75歳で受取り始めれば、将来でも現役の平均賃金と同じ程度の年金額が確保できる場合があるという。

75歳まで年金を受取らずにすむ人は限られるだろうが、できるだけ長く働いたり、企業年金で生活するなどの工夫の余地はある。

パート労働者の厚生年金加入を進めることも、支給水準引き上げにつながる事が明らかになった。加入すれば保険料負担が発生して目先の手取りは減るが、将来の年金も考えて、冷静に判断したいところだ。

「老後2000万円」が物議を醸したように、長い老後のお金に対する不安は大きい。しかし、先発投手は働いて賃金を得る「勤労」、中継ぎは貯蓄や私的年金などの「金融資産」、抑えは「公的年金」と考え、先発と中継ぎでできる限り粘って抑えの登場を遅らせれば遅らせるほど、最後まで安心感はずすはずだ。

みずほ信託銀行の小野正昭・主席年金研究員は「個人は年金資産の形成に努め、国はそれを助ける環境を整備すべきだ」と語る。未来を嘆いても始まらない。よりよくなる方向へ国も個人も動きだしたい。

## 企業型保育所 審査厳しく 内閣府、相次ぐ不正受け

日本経済新聞 令和元年9月2日「朝刊」

内閣府は企業が国の助成を受けてつくる「企業主導型保育所」で不正が相次いでいるため、2019年度の申請分から助成の審査を厳しくする。

企業の財務内容について税理士などの証明を義務づける。建設費が適正かどうかを事前に確認することなども求める。8月末に立ち上げた専門チームの調査結果によってはさらに審査基準を厳格化することも検討する。

企業主導型は認可外保育で一定の基準を満たす場合に整備費の4分の3と運営費を国から助成される仕組み。待機児童解消の切り札として2016年に導入され、19年3月末時点で全国に3817施設あり、定員は約8万6000人分にのぼっている。

ただ実際には約4割の施設で入所している児童が定員の5割に満たないことが会計検査院の調査で発覚した。助成の効果が十分でない指摘があるほか、助成金をもらったのに実際には保育所を開設しない悪質な事例も見つかっている。

このため内閣府は9月中の公募手続き開始を目指す19年度の助成選定先から審査を厳しくする。企業の財務の健全性を税理士や公認会計士が証明する書類を提出するよう求める。債務超過でないことや直近3年以上連続して損失計上していないことが条件となる。～以下省略。

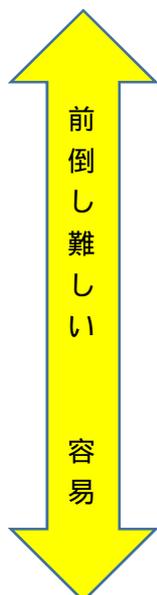
### 注 目

## 派遣 同一賃金じわり

日本経済新聞 令和元年9月4日「朝刊」

人材派遣会社が派遣社員の待遇改善に動き出した。これまで少なかった交通費の支払いをうたう求人案件が全体の半数程度に達した。正社員と非正規社員の不合理な待遇格差を禁じた「同一労働同一賃金」ルールの適用が2020年4月に始まる。各社は前倒しで対応し、派遣社員の確保につなげる。待遇改善に伴う費用の増加は料金に反映される見通し。派遣先企業の人件費の負担は増えそうだ。

## 企業の負担は増す



項 目	派遣会社の現状
基本給・賞与	検討中
退職金	
交通費	一部で実現
教育訓練費	
福利厚生施設などの利用	多くで実現

待遇格差の改善対象として金銭では基本給や賞与、通勤手当などの手当が増える。食堂などの福利厚生施設の提供も当てはまる。

改正労働派遣法に基づく改善方法は2つある。同じ仕事をする派遣先企業の従業員に合わせる方式と、働く地域や業務内容ごとに国が示す賃金基準に応じて派遣会社内でそろえる方式だ。

どちらも派遣料金や賃金の体系を変える必要がある。

検討に時間がかかり、どの方式にするか現時点で決めていない派遣会社が大半だ。派遣社員の基本給引き上げや退職金の積み立てなどに動くのは、まだ難しい。

同一労働同一賃金ルール適用前に、正社員並みの支給がみられるのが交通費だ。派遣社員の給与は「通勤費用も勘案して設定」(リクルートスタッフィング)するのが通例で別建てするのは少なかった。交通費は派遣企業、派遣会社を問わず正社員らに支給されるのが普通だ。待遇差の改善方式が決まっていなくても、派遣社員は払いやすい。

人材サービス大手のディップが運営する求人サイトに派遣会社が出した募集案件に7月の平均で15万件超。このうち、交通費の全額または一部を支給するとした件数は50%に達した。

～中略～

派遣会社は待遇格差を改善する方式を年内にも決める見通しだ。派遣会社の基本給引き上げなどが広がる可能性がある。待遇改善に伴う費用の上乗せを求める派遣会社が増えると見込まれる。以下省略～

## 75歳以上、7人に1人

日本経済新聞 令和元年9月4日「朝刊」

総務省が16日の敬老の日に合わせてまとめた9月15日現在の人口推計によると、65歳以上の高齢者人口は前年比32万人増の3588万人だった。過去最多を更新し、総人口の28.4%を占めた。後期高齢者医療制度の対象となる75歳以上は53万人増え1848万人となった。総人口の14.7%とおよそ7人に1人に上り、超高齢化社会を支える制度作りが急務だ。

70歳以上の人口は98万人増の2715万人で総人口に占める割合は21.5%に上った。ほかの年齢層に比べて増加数が多いのは1947～49年生まれの「団塊の世代」が含まれるためだ。

同省によると65歳以上の割合は世界201の国・地域のうち最も高い。2位のイタリア(23.0%)を大幅に上回っている。国立社会保障・人口問題研究所の推計では、今後も上昇し、2025年に30.0%、40年には35%に上る見込みだ。

## 格差是正で「人件費増」46%

### 同一労働同一賃金 来春導入 「対応完了」39%止まり

日本経済新聞 令和元年9月20日「朝刊」

同一労働同一賃金は今年4月に施行された働き方改革関連法の目玉の一つ。企業への影響力の大きさから1年後の2020年4月に予定されている。正社員と非正規社員の賃金の差が小さくなることで、消費の効果なども期待されている。

制度導入による人件費負担について「減る」「どちらかといえば減る」とした企業はゼロで「どちらともいえない」との回答が51%を占めた。企業は影響を注視している模様だ。

調査では、人件費増加の実額についても聞いた。非正規社員が多い金融や小売り・サービスなどで負担増が目立った。ある金融大手は

年 24 億円増、百貨店大手も 4 億～5 億円増えると見込む。

制度整備の対応を終えた企業に対しどのように改定したかも聞いた。

「基本給・給与」を見直した企業は一部だった。非正規社員に賞与支給を始める企業は 10.5%。非正規社員の基本給を正社員並みに引き上げる企業は 7.0%だった。

一方で「手当・福利厚生」を改訂する企業が多く、なかでも「慶弔休暇」の適用が 24.6%と最も多かった。

次いで「時間外・深夜・休日手当の割増率」が 17.5%となった。

先行して導入した企業もある。日本通運は 4 月に全国の支店で働く非正規社員 6000 人の賃金を正社員の水準まで引き上げた。給与面だけでなく、慶弔休暇などの待遇面の制度も整備した。

クレジットカード大手のクレディセゾンも 17 年にパートタイムマを含む全社員を正社員にし、待遇改善に取り組んでいる。

～以下中略～

同一労働同一賃金の派遣社員の導入に関しては、企業のコスト増を敬遠して採用を絞るといった影響を懸念する声もあった。調査で制度導入後の派遣社員の起用について聞いたところ「減らす」と回答した企業は 3.4%にとどまり、「現在と同程度」が 59.3%と多数を占めた。

特に製造現場やエンジニアなど人手不足が深刻になるなか、派遣社員は欠かせない戦力となっている。各社にとって制度対応による経費負担は避けられない情勢だ。企業はさらなる経営効率化の取り組みが必要となる。

## 三重県の基準地価 下げ幅の縮小続く

日本経済新聞 令和元年 9 月 20 日「朝刊」

三重県は商業地が 28 年連続、住宅地は 27 年連続の下落となったが、下落幅は縮小が続いている。県南部で高齢化と人口減少を背景に下落傾向が続いている。

一方、四日市を中心とする県北部の名古屋圏で回復傾向が鮮明になってきた。

商業地の下落率は 0.9%で前年より 0.5%縮小した。最高価格は近鉄四日市市安島で 9 年連続。上昇率が 2%以上だったのは四日市と桑名の 2 市の計 6 地点。名古屋圏の市町の地価の回復傾向が浮き彫りになった。

令和の改元を追い風に参拝者が増えている伊勢神宮の内宮前に位置する伊勢市宇治蒲田は 10 年連続の上昇で、上昇率は 1.3%だった。

住宅地の下落率は 1.5%で前年より 0.5%改善し、最高価格の津市大谷町(9 万 8 千円)は 14 年連続のトップ。県北部にけん引され、津市内に改善の兆しが表れた。

ただ、尾鷲市や南伊勢町など県南部の下落傾向は止まらない。

## 税理士法人あおぞら

〒516-0061

伊勢宮川事務所 三重県伊勢市宮川 2 - 3 - 1 7

TEL 0596-24-6770

〒510-0075

四日市事務所 三重県四日市市安島 1 6 1 4  
ラ・テラビル7階

TEL 059-329-6670

〒114-0004

東京事務所 東京都北区堀船 1-1-2

TEL 03-6206-4617

### 編集者

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

(まえの みこま)