

# 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 11月

### 目次

#### 【経営】

1. これからの老人介護福祉施設の経営.....1P
2. 介護職員等特定処遇改善加算が与える経営への影響.....1~5P
3. 長蛇の列の待機者も今は昔、「ガラガラ」特養増加のなぜ?.....6~7P
4. 介護福祉施設の社会的信用性を問う.....8~9P

#### 【リーダーの資質】

1. ピータ・ドラッカーが学んだ日本人実業家 渋沢栄一.....10P
2. 明治維新のリーダーたちの評価（渋沢栄一の「論語講義」より）.....11~13P  
大久保利通、西郷隆盛、木戸孝允、勝 海舟  
陸奥宗光、大隈重信、山県有朋、伊藤博文、西郷従道
3. 私の考える「優れた施設長の条件」.....14P

#### 【労務】

1. 人材採用・育成・定着・新しい組織の構築.....15~16P
2. 特定処遇改善加算への対応は万全?人材育成なくして法人の未来なし.....17P
3. 同一労働同一賃金と働き方改革関連法案との関係.....18P

#### 【会計】

1. 会計帳簿の閲覧を請求されたら見せなければならないのか.....19~20P
2. これから必要とされる会計担当者の実務能力.....21~22P

#### 【ちょっと気になる新聞報道】

- 社団法人 介護留学生を調査日本で働きたい入学46%.....23P
- 医療・介護、負担増が焦点.....23~24P
- 介護サービス一括紹介.....24P
- 介護 利用者の選択広く.....25P
- 介護保険 対象見直し論.....25P
- 介護・年金・子育て 予算圧縮へ議論.....26P
- 保育、無償化でも難題.....26~27P
- 請求書 紙の保存不要に.....27~28P

# 【経営】

## 1. これからの老人介護福祉施設の経営

ご承知のように、日本は世界に先駆けて、どこの国も経験したことのない超少子高齢化時代に突入しました。

今後 65 歳以上の高齢の方々は増加し続ける一方、0～14 歳の年少人口も、働き手である 15～64 歳の生産年齢人口も急激に減少しています。もはや、この流れは誰にも止めることができません。

そうした現状の中で、建設業や物流業、飲食・サービス業、農林水産業などとともに介護業界もまた人手不足に直面しています。特に介護業界は、3 K (きつい、汚い、給料が安い) 仕事の代名詞のように語られることもあります。また経営環境の激変 (報酬改定、民間企業による競争激化) によって経営破綻してしまう介護施設も増えてきています。

介護施設の経営者や幹部の方々がこのまま旧態依然とした価値観に囚われ、手をこまねいているだけでは、ますます介護事業所の経営・運営が厳しくなっていくのは火を見るより明らかでしょう。

## 2. 介護職員等特定処遇改善加算が与える経営への影響

次に、本年 10 月より介護職員等特定処遇改善加算 (以下、特定加算) が始まりましたが、この制度の目的は、リーダー格の介護職員の賃金を他産業と遜色のない水準に引き上げることにあります。

最初に、社会福祉法人コンサルタントの小濱道博氏によるレポートをご紹介します。

### (1) 加算算定の有無で選別始まる

従来の介護職は何年勤務しても給与が上がらないだけでなく、介護福祉士の資格を取っても業務内容は変わらず、3 K 職場のイメージが根強く、厚労省によれば、専門性や役割が不明確な「まんじゅう型のキャリア」だと言われてきました。

そこで、専門性の高い人材を段階的に育成するキャリアパスを法人内に構築して「富士山型」の組織に移行しようというのが、厚労省のメッセージです。介護職は富士山を登る過程で介護福祉士の資格を取得し、その頂上でリーダー格になった時に年収が 440 万円程度に達する。この富士山型への移行を後押しすることが、特定加算創設の目的です。



小濱道博氏

## (2) 介護職員採用の格差拡大

今後の介護業界は、「まんじゅう型」と「富士山型」への二極分化が進むことでしょう。

「まんじゅう型」の組織は小規模事業者が多いため、職員が定着せず、人材確保も困難です。事業規模を拡大して「富士山型」に移行すれば3Kイメージは払拭できますが、事業規模が小さいとまだまだ先行きは厳しいでしょう。

特定加算での「見える化要件」の導入を機に、各事業者の処遇改善内容をネットなどで簡単に把握できるようになれば、事業者間の格差は拡大していくでしょう。

今後、福祉系の専門学校では、特定加算の有無で介護事業者に生徒を紹介するかどうかを選別する動きが予想されます。

求職者も特定加算を算定していない事業者には履歴書を送ることをためらうのではないのでしょうか。

全国的な人材不足の中で、良い人材が来るのを待っているだけではもはやナンセンスです。それは介護職員のみならず、将来の経営企画を担う事務職員も同様です。

最後に小濱道博氏は次のように記述しています。

介護事業者にとって、介護職員等処遇改善特定加算に続く重要課題は「人を活かすこと」、「育てること」です。事業規模にかかわらず早急に取り組まなければなりません。

小規模事業者の場合は、複数の法人が共同で外部講師を招いて研修を行うなど、大法人に対抗するための工夫も不可欠です。

それができない事業者には未来は見えてこないでしょう。

老人介護施設の状況は、今やインターネット上の情報公開システムで、誰でもが閲覧できるようになっています。しかもその内容は全て介護施設自らが報告している内容ですから隠しようがありません。求職者にとっては、賃金情報は職場を選ぶ場合の最大関心事でもあります。

勿論、賃金の高さだけが、求職先を選ぶ決定要因にはなりませんが、小濱氏が指摘されるとおり、福祉系の学校では、卒業者に対して特定加算を採用していない介護事業所には斡旋しないことも十分考えておかなければなりません。

以上

次に、社会福祉法人経営アドバイザー 小嶋勝利氏のレポートをご紹介します。

## (3) 特定加算についての説明は全職員に丁寧に説明し、納得してもらっているか

ある有料老人ホームは、10月に始まった介護職員等特定処遇改善加算による収入を全職員に配分すると決めた。するとベテラン職員から「他ホームより給与アップが少ない」と不満が申し出された。



小嶋勝利氏

経営者の話によると、同ホームでは10月から導入された「介護職員等特定処遇改善加算」を算定し、加算収入を「経験・技能のある介護職員」、「他の介護職員」、「その他職員」の全員を対象に、比較的公平に配分すると決定。しかしベテランから不満の声が上がったのです。

同ホームで勤続年数が高い介護職員らが、「自分たちに手厚く配分するのが当たり前でしょう」と施設長に申し出たのです。しかも賃金改善の要望を聞き入れてもらえないなら退職も辞さないとの強硬姿勢です。

同ホームでは、加算収入を全職員に配分すると決定したため各自にはたいした賃金アップになりません。不満を言ったベテランBは勤続10年目で介護福祉士とケアマネジャーの資格もっています。もう1人のベテランCは勤続15年目の介護福祉士で、同ホーム開設時から勤務するただ一人の介護職員。多くの職員から「ホームの生き字引」として頼りにされています。

ベテランBの話によると、他社で10年以上働く介護福祉士の友人のホームでは、加算収入を経験・技能のある介護職員に重点的に配分し、給与が月6万円もアップするという。

このような事情から「今回の決定にはどうしても納得がいかない」とB、Cとも強調しました。1週間後、どうしても納得できないBは、Cに新聞の折込み求人チラシを見せながらこう話しかけました。

「近隣にホームを新規開設する大手Y社が大々的に介護職員を募集します。その賃金は、介護業界での職歴が10年以上で介護福祉士の場合、年齢、役職に関係なく年収450万円以上になるとのこと」。同ホームの給与体系に当てはめると、看護職員より高い水準です。Bはこのチラシをもって施設長Aの元を訪れ、退職をちらつかせながら自身の賃上げを迫ったのです。

慌てた経営者や施設長は社会福祉法人経営アドバイザーである小嶋勝利氏にアドバイスを求めたのです。

そこで小嶋氏は早速、経営者、A、B、Cに集ってもらい、次のように説明した。「長年、同ホームで働いてきた功労者であるB、Cさんの気持ちは理解できます。しかしホームでの介護事業は、1対1でのケアが基本となる訪問介護とは異なり、1人の介護職員だけでは実施できません。介護職員だけでなく、看護職員、生活相談員、ケアマネジャー、事務員、送迎や建物の営繕の担当者などホームの運営に関わる多職種の職員による協力の上で成り立っています。

ホームはそうした考えから、一部の者だけ重点的に配分するという判断はしなかったのです。また当法人は自社の財源を賃上げに充てられるY社のような大企業ではなく、特定加算で得られる収入の見積額も多くはありません。一部の者に多く配分すると、ほかの職員には全く配分できなくなってしまいます。これらの理由から、全員に比較的公平に配分する方針にしたことをご理解ください」と説明した。

さらに小嶋氏は続けて「当然、BさんやCさんが高い賃金を求めて転職することは悪いことではありません。しかし、このホームとY社では介護の流儀が全く異なり、従

来の介護スタイルは修正しなければなりません。Y社は大手民間企業ですから合理的で効率的な介護を求めてきます。その点も十分考えたうえで結論を出してください」。

1週間後、小嶋氏がホームを訪れるとBとCが来て、「もうしばらくこのホームで働くことにしました」と話しかけてこられました。

Y社では本社が作成した「介護業務マニュアル」の指示通りに介護業務をしなければならず、自分たちには不向きだと判断したということです。

さて、私はこのレポートを読んで、同じようなことが他の施設でも起こる可能性が高い、あるいはすでに起こっているのかもしれないと思いました。

私は、三重県の老人介護福祉施設に訪問した際には、面談していただいた施設長の方には、「職員の方々に対する説明は非常に重要ですよ」とお話しましたが、何の説明もせず、トップダウンで加算額を決定すると、このような問題が起こることは想定していません。

今回の小嶋氏のレポートでは、事なきに終わっていますが、このような例は稀であり、職員の方々の不満がくすぶっている法人も多いのではないかと考えています。

今回の小嶋氏のレポートを参考にされて、もし、説明が不十分だったと思われる場合は、再度、全職員の方々に、今回の配分の趣旨をきちんと説明されるべきではないかと存じます。

以上

最後に社会福祉法人合掌苑の理事長である森一成氏の「介護経営イノベーション」という著書(2019年2月21日発行 総合法令出版株式会社)の中の一部をご紹介します。

#### (4) 介護事業経営のイノベーションについて

「明治から昭和にかけての偉大な実業家である渋沢栄一氏は、現代の多くの経営者にも大きな影響を与えていますが、その著書である『論語とそろばん』の中で論語で人格を磨くことと、資本主義で利益を追求することの両立の重要性を説いています。



森 一茂氏

私はこれを現代的に『ロマンとそろばん』と置き換えてみることにしました。介護事業に従事する私にとっての『ロマン』とは、人生の最終コーナーを回った入居者に残された日々をできるだけ快適に過ごしていただくこと、そして合掌苑に入居したことで少しでも幸せを感じていただくことです。そして入居者に喜んでいただくことができれば、それは職員1人ひとりの喜びになっていきます。

一方『そろばん』とは法人として、しっかり利益を出していくことです。しかし介護・福祉の世界で働く職員は数字や利益というものに関心がなく、数字の管理ができていない人が多いのが悩みの種でもあります。

だからと言って国からの介護報酬に頼っているようでは、社会福祉法人に明るい未来は描けません。かといって社会福祉法人の特性から考えると、営利目的の一般法人のように大きく業績を上げることは難しいといわざるを得ません。そこで私が本格的に取り組み始めたのが**アメーバ経営とコーチング**でした。アメーバ経営は介護事業にも生かせるものだと確信したからです。」



社会福祉法人 合掌苑

森一成氏は社会福祉法人合掌苑の理事長ですが、旧来の経営から脱皮して京セラやKDDIの創設者である稲盛和夫氏の発案したアメーバ経営を法人の経営に取り入れられているとのこと。

既にアメーバ経営は有名な経営実践手法であり、その理論はご存知の方も多いことと存じます。

アメーバ経営の成功させるためには理事長や施設長等の管理者の方々の相当の学習と強い意志をもって実践しなければ成功しません。

理論は理解できても実践となれば、強いリーダーシップと職員の方々全員の強力体制がなければ成功は難しいからです。

合掌苑のように職員が570名もおられる大法人では、アメーバ経営は必要な経営手法として定着しているようですが、そのような土壌（職員の意識改革）を森氏が着々と創り上げてこられたから成功しているのであり、一朝一夕にできるものではないと存じます。

書籍によれば、森氏は社会福祉法人に囚われず、成功している企業の見学や各種の経営セミナーに積極的に参加して民間企業の優れた手法を取り入れられているようです。

著名な経営者は揃って「他社から学べ」と言われます。そして、「自社のサービスや製品にほれ込むな」とも言われます。

私もサラリーマン時代、経営トップからよく聞かされた言葉です。

かつて経団連の初代会長であった土光敏夫氏（「めざしの土光」として有名な経営者）は、「部長は社員の3倍勉強せよ、社長は社員の10倍勉強せよ」と言われましたが、土光氏が言われたとおり、社会福祉法人の事務長等は職員の3倍、理事長、施設長は職員の10倍、経営等に関する勉強が必要であるということでしょう。さもなければ、一般企業であろうと社会福祉法人であろうと、漫然とした経営・運営をしていたのでは、これから先、生き残れないということではないでしょうか。



土光 敏夫氏

以上

### 3 . 長蛇の列の待機者も今は昔、「ガラガラ」 特養増加のなぜ？

出典:週刊ダイヤモンド 10月12日

経済雑誌である週刊ダイヤモンドが「介護全比較」と題して特集記事を掲載しました。その中で特別養護老人ホームの現状についての以下のとおり紹介されています。



多くの入所希望者が待つ特別養護老人ホームだが、実際には多くの「空き」が存在している。地域間の格差も大きく、賢く施設を選択するためにも、その背景をしっかりと押さえておきたい。

一つの施設に待機者が1000人超、入居まで数年待ちもざら…。

かつて特別養護老人ホーム（特養）といえば、介護を求める高齢者の受け皿として、多くの入所希望者が列をなすものだった。ところが、そんな姿も今は昔。ここ数年で「多くの施設で空きが目立っている」（特養関係者）というのだ。

福祉医療機構の調査では2017年の特養の利用率は平均で約94%だったが、90%を下回る施設も約3割あるなど、経営に苦しむ施設の存在が浮き彫りになっている。

なぜ「ガラガラ」と呼ばれるような特養が増えているのか。理由の一つに、入所条件の厳格化だ。15年に、特養の入所対象者が、それまでの要介護1以上から原則要介護3以上に引き上げられた。厚生労働省の調査によると、全国の特養の待機者数は13年には52万人だったが、変更を挟んだ16年には37万人に減少。特養が「重介護専門」の施設となった結果、間口が狭まり入所待ち自体が大きく減ったのである。

しかもこの待機者数は、重複して申請している場合や、さほど緊急性の高くない”押さえ”としての申し込みもカウントしている。そのため実際の特養へのニーズはもっと少ないのが現状だ。

さらに深刻なのが人材が不足すると予測されるなど、人手不足が叫ばれて久しい介護業界。職員を確保できなければ、人員基準が満たせず十分なケアが行えなくなるため、いくらベッドが空いていようとも入所者を受け入れることは難しい。

すなわち「利用率が低くて空きがあるように見えるのは、人手不足で受け入れられないケースが地域によってあるから」（関田典義・医療経営研究員）なのだ。施設はあるが、人がいないという”ねじれ”。これこそが特養の現状だろう。

さらに追い打ちをかけるのが、民間ホームとの競合である。11年に新設されたサービス付き高齢者向け住宅や住宅型を中心とする有料老人ホームは、目下特養に迫る勢いで増加している。

こうした施設は介護サービスが付いていないため本来軽度介護者向けであるが、介護度が重い人を積極的に受け入れるようなところもある。結果として介護ニーズが高い人向けの特養とのすみ分けがあいまいになり、特養の需要を食っているのだ。

この記事は本当なのでしょうか。私は、三重県内の特別養護老人ホームに毎月訪問させていただいていますが、そんなに空きベッドがあるのでしょうか。これからの訪問において施設長さんにお聞きしてみたいと考えています。

なお、ダイヤモンド10月12号(定価730円)は老人介護について、多くの示唆に富んだ記事が掲載されていますので、管理者の方々には参考までに一読されることをお勧めします。

以上

---

## 介護ビジネスピックアップ

### 学研ココファンが9月にサ高住を4棟オープン

#### 運営するサ高住は全国で110棟に、来期も17棟開設予定

高齢者住宅大手の(株)学研ココファン(東京都品川区)は9月1日にサービス付き高齢者住宅を新たに4棟開設した。これにより同社が運営するサ高住は全国で110棟、サ高住を含む高齢者福祉事業所は136拠点となった。サ高住の新規開設のペースは全国的に鈍化しているが、同社は人口30万人以上での開発などに注力し、来期(2020年9月期)も17棟の開設を予定する。

### 介護付き有料老人ホームなど5カ所開設、614拠点に

#### ユニマットリタイアメント・コミュニティが7~9月に開設

全国で介護事業を展開する(株)ユニマットリタイアメント・コミュニティ(東京都港区)は7~9月に介護付き有料老人ホームやグループホーム、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、機能訓練型通所介護など5カ所の介護事業所を新規開設した。

今回の開設で同社の拠点は全国で291施設、614事業所となった。9月に開設した介護付き有料ホーム「盛岡北ケアコミュニティそよ風」(岩手県盛岡市)は、要支援、要介護者を対象として、機械浴用や個浴用を備え、生活機能の維持・改善を図る機能訓練コーナーもある。居室数は40室、居室面積は14.4㎡。入居一時金や敷金は不要。家賃は月6万8,000円、7万2,000円の2タイプがある。

出典:日経ヘルスケア 10月号

## 4 . 介護福祉施設の社会的信用性を問う

不正が発覚。老人介護施設は本当に信用できるのか！

### 介護報酬 7.5 億円不正受給

日本経済新聞 平成元年 9 月 26 日「朝刊」

横浜市は 25 日、同市旭区の介護老人保健施設「希望の森」を運営する医療法人「司命堂会」が介護報酬約 7 億 5 千万円を不正に受け取っていたと明らかにした。

市は医療法人に時効が成立していない 2017 年 6 月～18 年 7 月分の約 1 億 5 千万円について、加算金を含めて返還請求した。施設の新規利用者の受け入れを 10 月 1 日から 1 年間停止する行政処分も出した。

市によると、施設は 13 年 4 月～18 年 7 月まで医師の配置数が基準を満たしていなかったにもかかわらず、実際には勤務していない医師の勤務表を提出し、介護報酬を不正受給していた。市は今後、刑事告発や告訴をするかどうかを検討する。

施設側は「応援の医師がいたので問題ないと思っていた」と主張したが、詳しい勤務実績は確認できなかった。

昨年 5 月市に通報（内部告発）があり監査や聞き取りを進めていた。

皆さんは、この新聞記事を読んでどのように思われますか。

また発覚のきっかけが通報、いわゆる内部通報によってなされていることは、いずれかの職員の方の良心がそうさせたものと思いますが、これを通報せずにいたら不正が発覚することはなく、考えただけでも背筋が凍る思いがします。

問題は、介護老人保健施設の介護報酬は、国民が納めている介護保険と税金によって成り立っているということです。一般の会社とは違い、介護福祉施設には法人税等の納税義務もありません。すなわち、国民の介護保険と税金で賄われており、税制優遇も受けている法人が不正請求により内部利益を増大したとなれば、このことは税金の横領であり、厳しく罰せられるべき犯罪行為であるともいえます。

さらには、まじめに経営している他の多くの介護老人保険施設に対して、国民が「ああ、やっぱり介護老人保険施設は信用できない。ごまかしている」といった印象を与えてしまったのではないかということです。

社会福祉法人に対して国が情報の公開を法制化したのも過去において多くの不正が発覚したからであり、このようなことが起こりますと、社会福祉法人である老人介護福祉施設の立入指導においても、介護報酬に関してより厳しいチェックがなされることは確実です。

このような不正は二度と起こってほしくないものです。

以上

## その他、主な指定取消などの行政処分(2019年7～9月)

事業所名	概 要
ヘルパーセッション ひなた(鹿児島県鹿屋市、訪問介護)	介護サービスを提供しないにもかかわらず、虚偽の実績報告を作成。約180万円の介護給付費を不正に請求し、受領した。8月26日付で指定取消処分。 併設の居宅介護支援事業所も同日付で指定取消。
デイサービスあんしん超谷(埼玉県超谷市地域密着型通所介護)	配置が必要な看護職員を置かない、職員が早退したのに「常駐していた」などと人員配置について虚偽の報告を行い、介護給付費約550万円を不正請求・受領していた。9月30日付で指定取消処分
あかり居宅介護支援事業所(広島市、居宅介護支援)	2014年5月以降、91人の利用者についてアセスメントの実施や居宅サービス計画の作成、居宅での利用者面談を行わず、介護給付費約500万円を請求。7月31日付で指定取消処分

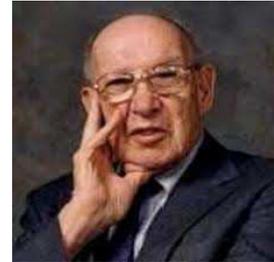
出典:日経ヘルスケア 10月号

# 【リーダーの資質】

## 1. ピータ・ドラッカーが学んだ

### 日本人実業家 渋沢栄一

ドラッカーといえば、経営学の権威として、死してなお世界中に大きな影響力を保ち続ける知の巨人です。そんな彼の代表作の一つである『マネジメント』の日本語版序文には、次のような一節があります。



「率直に言って私は、経営の「社会的責任」について論じた歴史上の人物の中で、明治を築いた偉大な人物の一人である（ピータ・ドラッカー）渋沢栄一の右に出るものを知らない。彼は世界のだれよりも早く、経営の本質は「責任」に他ならないということを見抜いていたのである。」として、渋沢栄一を尊敬し、高く評価しています。

## 渋沢栄一の「論語講義」より



皆様もよくご存知のとおり渋沢栄一は「日本資本主義の父」と言われた明治の実業家です。渋沢栄一は経営の中に「論語」を取り入れこの「論語」を中心に470社近い企業を創設し日本経済の礎を築いた第一人者です。さらに社会福祉事業にも積極的に取り組み生活困窮者を擁護する施設も数多く創設しています。

（渋沢栄一）

さて、「論語」は今から2500年前に中国の孔子という人物の弟子たちが孔子の言語録をまとめた中国古典の一つですが、その内容が、極めて道徳的であり、これまで多くの日本人が人生の基本とすべき規範として読み継いできたものです。

勿論、渋沢栄一もその一人ですが、彼は次のように述べています。「私はいつでも事業に対するときは、自分の利益を優先させず、みんなの利益を優先することになっている。まず、世間で正しいと認められた道筋に照らして、『起こすべき事業なのか』、『盛んにすべき事業なのかどうか』を考え、損得は二の次に考えるようにしている」と。

渋沢栄一は明治二年に、明治政府の大蔵省に入り、明治六年に退職し、実業家への道を志しています。したがって明治二年から退職するまでの四年間、明治維新のリーダーたちのもとで仕事をし、そのリーダー達について渋沢なりの評価を下しています。

私は、明治維新という新しい日本を作ってきた多くのリーダーたちの姿、考え方はいかなるものであったのかに興味持っていますが、この「論語講義」には論語の意味するところを渋沢自身の解釈で述べていますが同時に、明治を代表するリーダーたちの評価も述べており、大変おもしろいものです。

## 2 . 明治維新のリーダーたちの評価 ( 渋沢栄一の「論語講義」より )

大久保利通...どこに彼の真意があるのか、何を胸の底に隠しているのか、私のような不肖者では到底計り知ることができなかつた。このため大久保公と接すると、なんとなく気味の悪さを感じてしまうことがあつた。大久保公をなんとなく嫌な人と私に感じさせたこれが一因なのだと思う。



西郷隆盛 ...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人柄であり、いつもはとても寡黙であり、めったに話をされることはなかつた方である。



外見から見ただけでは果たして偉い人なのか、鈍い人なのかわからない方であつたが、賢いとか愚かとかを超越した、まさに將軍を指揮する人物の趣があつた。

特に西郷隆盛については、次のようなことも述べている。

明治維新には、随分と人物が多くあらわれたが、伊藤博文公でも、大隈重信公でも、また井上馨公でも、みな「善行を誇りたがる」方であつて、「おれはこれほど偉いぞ」と言わんばかりに風潮し「善行を誇らない」人は、はなはだ少なかつた。ところが西郷隆盛・従道兄弟などは、「善行を誇らない」人であつたように思う。

木戸孝允 ...大久保、西郷よりも文学の趣味が深く、かつ考えたり行つたりすることがすべて組織的で凡庸な人物ではないことを示すのに充分な趣のあつた方だ。



江戸時代の儒者・荻生徂徠が「道具として使われる人は、他の人を使わずに、結局自分自身を使ってしまふ」と述べている。至言というべきである。この三人の傑物は人を用いるが、自分自身は用いなかつた方々であつたことは、私に實際にみたことなのだ。

勝 海舟 ...見識の高い人であつたが、前の三人の傑物に比べると、どちらかといえば道具に近い面があり「道具ではない」とまではいかなかつたと思われる。



大久保公、西郷公、木戸公の三英傑と比較すれば、「小人」といえる。

陸奥 宗光... 一を聞いて十を知る機敏な方であったが、財力と権力に近づくのが好きで大人物の志がなかったように思われる。しかも、自分の知恵や才能に任せて相手を圧迫し、人より優位に立ちたがる傾向があった。このために多少他人から嫌がれてもいた。しかし、人との交際には手抜かりがなかった。陸奥伯が国事犯として捕まったのも、あまりに先まわりをしたからであろう。



大隈 重信... 大隈重信公は、人の言葉を聴くよりも、人に自分の言葉を聴かせる方であった。せっかく大隈公に申し上げたいからと訪問した人でも、たいていは口をはさむ機会を与えられず、一方的に聴かされて帰ってくる人が多い。このため私はまず話に入る前に「今日はかくかくの用件を申し上げるために参りました。ですからぜひお聴きください。ご意見は私がお話すること聴いていただいた後にうかがいます」と約束してから用談にとりかかる。しかしここまで念押ししておいても、話が終わるのをいられず途中から話をはじめて横道に引きずりこまれることもあった。そして、大隈公は、他人がわずかに話したことも、案外良く記憶していらっしゃるのには感服した。



山県 有朋... 大隈公に対して、自分の言葉を他人に聴かそうとせず、他人の言葉をよく聴こうとした方である。山県公は、簡単には自分の意見を口にされず、常に他人の意見を聴こうとする方であった。



伊藤 博文... 伊藤博文公の場合は、大隈公、山県公の間であって、よく人の意見を聴くし、また、よく自分の言葉を聴かせたものであった。つまり聴きながら聴かせた人であるといつてよいだろう。



西郷 従道... 従道公は兄隆盛公と同様言葉数の少なかった人である。従道公は一種の才能と人徳を備えられていた。よく他人の言葉を聴いていながら、ヒョイとその言葉尻をとらえて、「よし、頼む」と言うような感じで、「あはは」と大笑いされたりもして、変な思い込みもせず、万事をうまい距離感で取り扱われた。どんな大事に臨んでもくよくよする色をまったく見せない人であった。別にこれという学問があるでもなく、特別な手腕があるというものでなかったが、長く重要な地位を占め、明治の元勳たちのなかでも重んじられたことを見ても、普通の人が及ばない偉いところがあったことが分かるであろう。むしろ不言実行の人であった。



出典：渋沢栄一の「論語講義」より

以上、なかなか面白い評価ではないでしょうか。  
これらの方々のことは多くの書物や歴史書でも紹介されていますが、実際に明治政府に官使として仕え、彼らの行いを見てきた渋沢氏だからこそその評価です。

私にも会社勤務時代は、いろいろな上司の方の下で仕事をさせていただきましたがこれらの評価を読みますと、「ああ、あの時の上司は大久保利通タイプだったな、とかあの時の上司は陸奥宗光タイプだったな」など思い出します。

しかしなかなか西郷隆盛のようなタイプの上司には巡りあうことはできませんでした。ただ当時の社長（「飯塚毅」氏、すでに故人となっておられます）は、どちらかといえば西郷隆盛タイプだったな。などと感傷に浸ることができます。

さて、そこで、自分自身は、いかなる人物を目指すべきなのか。それが問題ですね。なかなか西郷隆盛のようにはなれそうにもありません。

私のお世話になっている保育園の理事長さんは、「そろそろお釈迦様に会う準備をしなければならぬ」と冗談まじりでお話になりますが、誰もがその時期を迎えます。

先月の社会福祉法人経営情報で紹介した「山岡鉄舟」は53歳で亡くなっていますが、最後は座禅したままでこの世を去っています。本当にすごすぎますよね……

みなさんはいかがですか。

以上

### 3 . 私の考える「優れた施設長の条件」

#### 正直な施設長は、優秀な管理者

私が、事業所を訪問し、施設長とお話する機会も多くなりましたが、私から「施設長さん、最近の経営状況はいかがですか」とお聞きすると「別に今のところ問題はありません」と言われる方もまだ多くおられます。

私は事前に訪問させていただく法人の決算数値を「社会福祉法人の財務諸表電子開示システム（福祉医療機構）」で確認し、最低でも前年と前々年度の決算数値が黒字なのか、赤字なのかは見ています。さらに「介護サービス公開システム（厚生労働省）」でその施設の状況や課題なども把握して訪問させていただいています。これらの情報は、各介護施設が自ら申告した内容に基づく公開情報です。

考えてみれば、どんな組織でも「問題がない」などということはないはずです。発展し続ける組織は、常に課題や問題を抱え、それを克服しようと努力し続けています。その証拠に、日本で最大規模を誇るトヨタ、本田、ソフトバンクなどでも、経営トップ自ら自法人の問題や課題を新聞等のマスコミで告白しています。そして、それをいかなる方法により克服しようとしているのかも説明しています。

勿論、施設長さんから見れば、突然訪問してきた私に赤裸々に事業所の問題を話すなんてことができるわけがないと考えの方も多いと存じます。

しかし、施設長さんの中には、正直に「既にご存知だと思いますが、当事業所の最大の問題は〇〇であり、その結果として収益が減少しています」とにお話される方もおられます。勿論私が当初考えていた内容とは違う返答が返ってくる場合もございますが、それはそれで、この施設長さんは、ちゃんと事業所の問題を把握されており、正直な人だと判断できますし、優秀な施設長であることも分かります。

この正直さが、労務問題にも影響していることがよくわかります。正直な施設長がおられる事業所では、従業員とのコミュニケーションもよく、事業所内の風通しも良いのでしょう。話をお聞きすると、それほど人手不足に困っている状況ではありません。

本当に不思議なのですが、施設のことを隠そう隠そうとする事業所ほど従業員の離職率（介護サービス情報公開システム）は高く、経営はうまくいっていないようです。

どうしてそんなことが分かるのか。それは公開されている決算数値やその地の経営情報を見て分析すれば、自然と分かってくるものです。京セラの稲盛和夫氏がよく言われていることですが「決算数値を見れば見るほど、決算数値が会社の経営実態を教えてくれるものだ」ということは、本当にそのとおりだと思います。

以上

# 【労務】

## 1 . 人材採用・育成・定着・新しい組織の構築

令和元年は、働き方改革元年といわれていますが、社会福祉法人を取り巻く労働環境は大きく変化しています。人手不足はほぼすべての業種について現実化していますが、特に介護業界ではかなり深刻な状況となっています。

従来、経営学では企業経営にとって必要な要素は、「人、物、金、情報」といわれましたが、今日においては、「第一に人、第二に人、第三に人」といわれています。特に福祉業界においては、人がいなければ運営も経営もできません。

このような状況下、労働問題を解決するための新しい考え方、手法が紹介され、成果を上げています。

まず、従来の「労務管理」から「人材マネジメント」への移行です。労務管理は職員の方の学歴、履歴、資格、給与、勤怠管理等による定型的な情報を基に人を配置してきましたが人材マネジメントはその職員の方が持つ強み、関心事、意欲を継続的に観測し、それらの根拠に基づいて人材配置を決めていくやり方です。一言で言えば、「適材適所」の人事ですが、その職員の方の心中、いやがる、あるいは苦手な業務はさせないという人事配置です。この考えによれば、職員の方は、働いていて楽しく、やり甲斐のある業務に従事することができますから、職員満足度が高まり離職率を低減させることができます。

次に職員満足度をさらに高める手法として、「エンゲージメント」という手法の採用です。これは法人の成長と職員個人の成長を連動させていく働き方です。社会福祉法人の目指すべきビジョン、方向性について、これを職員の方も理解し、自分の成長と紐づけて互いに貢献し合う関係を構築する働き方です。そして、法人と職員の方の親密感や信頼関係を高めるための手法です。これは職員の方のみならず法人にとっても好ましい労使関係の構築に繋がる働き方です。

そして、最後に人材の採用ですが、これまでのような募集方法ではなく、少人数ではありますが、その事業所の方針を深く理解した優れた人材を採用する「リファラル採用」の導入です。しかも、この方式にかかるコストはほとんどゼロです。

リファラル採用は、一言でいえば、信頼される職員の方や知人からの紹介による採用方式ですが、欧米では主流となっている採用方法です。

このリファラル採用については、一定のロジックやツール、そして組織が必要であり、「だれかいい人がいれば紹介してね」といった単純な紹介採用方法ではありません。

ところで現在、社会福祉法人の収入に占める人件費の割合は増加する一方です。実はこれは賃金そのものの増加だけでなく、人材採用のためのコストも含まれています。

マイナビ「中途採用状況調査 2018 年版」によれば、中途採用にかかる総額は、「人材紹介」が 466 万円、「求人広告」が 294 万円といずれも高く、人材紹介会社を活用すると新卒で 1 人 50 万円から 100 万円、中途採用が 1 人 80 万円から 140 万円の費用がかかると報告されています。

そして、もっと重要なことがあります。それは 2020 年 4 月 1 日から施行される「同一労働同一賃金」です。

これは、非正規社員（パート、アルバイト、期間限定の非正規職員等）が、正規職員と同じ労働環境のなかで同じ業務に従事していれば、正規職員と同一賃金を支払わなければならないという法律です。

社会福祉法人の場合、従業員 100 名以上（アルバイト等も含む）であれば大法人と見なされ 2020 年 4 月 1 日、それ以下の従業員の場合は 2021 年 4 月 1 日から実施しなければなりません。

さらに人材派遣法の改正も同時に施行されますから、人材派遣会社の派遣料や人材紹介料も確実に上昇します。

今後の労働環境を考えた場合、先にも述べましたが、従来の労務管理課から人材マネジメントへの移行、エンゲージメントの採用、リファラル採用、同一労働同一賃金への対応、人材派遣法改正への対応など、福祉業界では待ったなしの対策を打たなければならない状況になっています。

もし、漫然と今まで通りの労務管理や人材採用方式を採り続けるならば、人件費等の経費は増大し、赤字経営に追い込まれ、人材不足に悩まされ、やがて社会福祉法人が破綻していく時代は間違いなく到来するものと思われます。

なお、「人材採用・定着・育成・組織作り成功へのシナリオ」については、セミナーを開催させていただきます。

詳細については、別紙のセミナー案内をご覧ください。また税理士法人あおぞらのホームページにも掲載されております。

奮ってご参加ください。

以上



## 2 . 特定処遇改善加算への対応は万全？ 人材育成なくして法人の未来なし

10月に介護職員等特定処遇改善加算（以下、特定加算）がスタートしましたが、うまく対応できているでしょうか。「介護職員等特定処遇改善計画書」の提出期限直前の8月29日夕方、厚生労働省からQ&Aの第3弾が発出されるなど、最後まで混乱が続きましたが、今ではホトト息ついている管理者の方も多いかもかもしれません。

しかし、特定加算への対応は計画書の提出で完了するわけではなく、始まりであることを認識しなければなりません。計画書の内容は、介護職員だけでなく、全職員に対し説明会で周知する必要があります。その上で10月から加算の算定と職員の配分を適切に行い、来年7月に実施報告書を提出することで、初めて完了したといえます。

特定加算の算定で処遇改善後の年収を440万円以上へ引き上げる介護職員の場合、賃金の支給状況を期中に継続的に管理することが欠かせません。残業手当などが減ると440万円に達しないケースも起こるからです。

### ○法定福利費の加算に注意

毎月の勤務実績表を遅滞なく作成することも求められます。経験・技能のある介護職員、他の介護職員、その他の職種の3つのグループごとに平均賃金改善額を計算する際、常勤換算人数をベースにする必要があります。個々の職員の勤務実績表がその根拠となります。

勤務実績表の作成が遅れば来年7月に提出する特定加算の実績報告書の作成が困難になります。従来の処遇改善加算の実績報告書も同時に作成しなければならないため過去の勤務実績表を遡って複数月分を作成する余裕はありません。

さらに実績報告書の内容は、行政による実地指導でチェックされます。例えば、「経験・技能のある介護職員」の扱いは事業所の裁量に任されているため、事業者が自ら定めたルールに従って事務処理を正確に行わなければなりません。実地指導を念頭に置き、文書として保管することも必須です。

注意すべき点はまだあります。次年度の特定処遇改善計画書を来年2月末までに提出する際には、2020年度から導入される特定加算の「見える化要件」への対応を忘れてはなりません。これはインターネットなどで処遇改善の取り組み内容を公表するものです。特定加算による昇給で健康保険料、雇用保険料などの法定福利費の負担が増加する点も見落としがちです。仮に8万円昇給すれば、法人負担分が15%として1万円ほどアップします。職員数が多い介護施設では、法人負担分の増加分が多額になるケースもあるようです。

加算収入の全額を職員に直接配布するのではなく、法定福利費の法人負担増額分を賃金改善額の一部に充てておきたいのです。負担増を容認できる余力があれば、その分は職員の教育研修費に回すことも検討しましょう。

以上

出典：日経ヘルスケア 10月号

### 3 . 同一労働同一賃金と働き方改革関連法案との関係

既に、事務長さんを始め給与担当の方々は、「同一労働同一賃金」については検討あるいはすでに対応を完了をされていることと存じます。

ご承知のとおり、大法人である社会福祉法人は2020年4月から、中小法人は2021年4月から同一労働同一賃金を実施しなくてはなりません。新しい同一労働同一賃金に関する規定は、働き方改革関連法案に盛り込まれています。働き方改革関連法案（正式名称「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」）は、2018年6月に成立しました。

この法律により、主に以下のような「働き方改革」に関する制度が、改正若しくは創設されています。

#### 労働時間法制の見直し

##### 残業時間の上限の規制

年5日間の年次有給休暇取得の義務付け

高度プロフェッショナル制度の創設

フレックスタイム制の拡充

勤務間インターバル制度の導入（努力義務）

労働時間の客観的な把握の義務づけ

産業医・産業保健機能の強化

（中小企業に対する）月60時間の残業の割増賃金率の引上げ

なお、上記 に違反した場合、**6カ月以内の懲役または30万円以下の罰金**となります。

- ・大法人  
2019年4月より実施
- ・中小法人  
2020年4月より実施

#### 雇用形態に関わらない公正な待遇の確保

不合理な待遇差をなくすための規程の確保

従業員に対する待遇に関する説明義務の強化

行政による助言・指導等や行政ADRの規定の整備

- ・大法人  
2020年4月より実施
- ・中小法人  
2021年4月より実施

#### 法改正の概要

（1）不合理な待遇差を解消するための規定の整備

（2）従業員に対する待遇に関する説明義務の強化

（3）行政による履行確保措置及び裁判外紛争解決手続き（行政ADR）の整備

なお、同一労働同一賃金への対応等については、別添「人財採用・定着・育成・組織作り成功のシナリオ」のセミナーで詳しくご説明いたします。

# 【会計】

## 1. 会計帳簿の閲覧を請求されたら見せなければならぬのか

ある日、私がセミナーの案内と社会福祉法人経営情報を持参した事業所で、施設長さんから次のような質問を受けました。

「一種のクレームと思える人から会計帳簿を見せてくれ」と言われているのですが、見せなければならぬのでしょうか。直接の利害関係者でもないのに…」というご質問です。



そこで、そのいきさつについて詳しく事情をお聞きすると、現在そこに勤務されている女性職員の方と給与及び待遇についてトラブルになっており、その職員のご主人から「会計帳簿を見せてほしい」との連絡があったということです。

そこで私は「相手の要求どおり閲覧させなければなりません」とお答えしました。何故か。それは「社会福祉法第 45 条の 32」に会計帳簿閲覧の規定があるからです。

「社会福祉法第 45 条の 32」

○何人も、社会福祉法人の業務時間内は、いつでも、次に掲げる請求をすることができる。この場合において、社会福祉法人は、正当な理由がないのにこれを拒んではならない。

計算書類等が書面をもって作成されているときは、当該書面又は当該書面の写しの閲覧の請求。

同様の規程は「社会福祉法第 45 条 34 の 3 (財産目録等の閲覧)」にもあります。

さらに社会福祉法第 133 条には

○これらの財産目録等の閲覧を故意に拒否した場合は 20 万円以下の過料に処する、との規定もあります。

しかし、あえて、事業所にきて会計帳簿を閲覧しなくても、現在では、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、すべての社会福祉法人の決算資料は閲覧することはできます。しかし、あえて事業所にきて、閲覧したいということは、なにか別の思惑があるかもしれません。

そこで私は、顧問税理士がおられますかとお聞きしたところ、「おられる」とのことでしたので「心配なら、その顧問税理士さんに立ち会っていただいたらどうでしょうか」と提案いたしました。

施設長からは「いると言っても決算の時のみお願いしている方ですから、そこまでフォローしていただけるかどうか心配です」とのこと。

実は、ここに、社会福祉法人の弱点があるのです。決算時のみ税理士の方をお願いしている場合は、その税理士先生は決算額について帳表間の整合性があるのかどうかのチェックや現預金の残高確認、未払金、未収金等の残高確認等を行います。月次の取引の内容が適正かどうかまではわからないのです。したがって閲覧者から少し込み入った質問をされた場合、返答に窮することになります。

この点、月次の監査を実施している顧問税理士の方であれば、毎月の取引のチェックはしていますから閲覧者からの質問にも自信をもって答えられることができます。

すなわち、顧問税理士とはいえ、月次の監査をしていない場合は、いざというときに関与先である社会福祉法人を守ることはできないのです。

しかし、今さらどうこうと言ってもしかたがありませんから、「とりあえずは顧問税理士の方をお願いして立ち会ってもらえば、事業所側のみで対応するよりは良いのではないですか」と提案させていただきました。

そして、私は最後に「今後は年1回の決算フォローではなく、毎月監査をお願いしてみてください」とお話ししました。

通常、会計資料を見せてくれということはめったにないと思います。あるとすれば利害関係者との間に何らかのトラブルがあった場合に、相手側としては、事業所側になにか落ち度がありはしないかとの疑念から「会計資料を見せてくれ」という要求が出てくるのです。

そして、「これはどうしてこうなるのか」とか「役員報酬が高すぎるのではないか」とか「施設長の給与が高すぎないか」等の質問を浴びせてまいります。

勿論、適法に正しく会計処理されていれば何も怖いものはありません。毎月監査している顧問税理士の方、あるいはそのスタッフの方がきっちりと説明できるからです。

以上、まだその後の結果はお聞きしていませんが、施設長さんは、私のお話したことについては、充分ご理解いただいたようでした。

以上

## 2 . これから必要とされる会計担当者の実務能力

現在、ほとんどの社会福祉法人では会計ソフトを導入し、P Cを使って会計処理がなされています。一昔前までは、会計ソフトも幼稚なものであり、簿記や会計をある程度理解していなければ使えませんでした。

しかし、今では会計ソフトも進歩しており、簿記や会計を詳しく理解していなくても会計処理はできるようになっています。

何故か、それは社会福祉法人での日々の取引の90%以上が定型的な取引であり、予めその仕訳を会計ソフト上に覚えさせておけば、ほとんどの取引が入力ができます。

また決算時に必要な仕訳もありますが、これも会計ソフトに覚えさせておけば入力できます。そして決算に係る財務資料は決算処理のボタンを押せば自動的に必要な帳表は全て出力されるようになっています。

最近ではフィンテックといわれる機能を使い、金融機関と連動させれば、銀行での入金、出金がされるたびにすべての取引が自動的に仕訳として作成され、インターネット経由で法人のP Cに送られてくるようにもなっています。

今後は、R P A (ロボッスティック・プロセス・オートメーション)機能を使い、すべての会計処理を自動化する動きも出てくるものと存じます。

そして、月次の監査で会計事務所の専門スタッフにチェックしてもらえばよいのです。

そうすると、今後、会計担当者に求められる能力とは一体何になるのでしょうか。私はそれは、財務分析能力であると考えています。財務分析の知識は簿記の知識とはほとんど関係がありません。勿論簿記の知識を覚えることは無駄にはなりませんが、必要な知識は、その財務分析の意味と活用方法です。

それを最も生かせる場面は、予算書の作成や中期経営計画の作成でしょう。社会福祉法人では、年初から次年度予算を作成し、3月の評議員会での承認を受けなければなりません。実はこの翌年度予算がいい加減なものになっている場合も多いのです。

というのは、ほとんどの法人では、昨年の決算書を見て、次年度の予算を立てていますが、その間に実績は大きく変わっており、社会福祉法人の前年度決算額は、次年度予算作成時にはほとんど役に立ちません。

これほど経営状況が厳しくなる中、予算が前年度決算を参考にして作成されているようでは話になりません。

ではどうするのか。その時に役に立つのが財務分析なのです。社会福祉法人の場合、収益は報酬改定がある年を除けば、報酬単価×定員×稼働率で計算できます。では経費はどうか。これは財務分析比率を利用して予算額を見積ることができません。

さらに財務分析は、その法人の問題点や課題を鮮明に現してきますから、その対策を検討することもできます。前年度の決算書を見て、次年度もこんなものだろうと考えて、経費予算を組むやり方は、少しばかりいい加減なものになってしまいます。

なお、これらの分析手法については、顧問されている会計事務所があればお尋ねください。会計事務所は会計や簿記、財務分析のプロですから丁寧に説明をしていただけるはずです。そして、経費削減への対策もご相談ください。会計事務所を賢く利用することも経理担当者の仕事の一部と考えてみてください。

以上

経理担当者



これから経理担当者にとって必要な知識は財務分析力です！

会計事務所のスタッフ

その通り。そして次年度予算や中期経営計画作成にも力を貸してほしい！



理事長

## 【ちょっと気になる新聞報道】



### 社団法人 介護留学生を調査

#### 日本で働きたくて入学46%

日本経済新聞 令和元年9月21日「朝刊」  
国家資格の介護福祉士を要請する専門学校や大学などに通う外国人留学生の46.8%が「日本で働きたかった」と考えて入学したことが公益社団法人「日本介護福祉士養成施設協会」（東京）の調査で分かった。  
94.4%がアルバイトをしていることも判明。協会の担当者は「苦勞して生活費を稼いでる人は多い」と話している。

調査は2018年10～11月に実施。全国の162校の計1749人に強力を呼びかけ、82校の510人が回答した。

入学理由（複数回答）は、日本での就労希望以外に「介護技術を学びたかった」（37.6%）、「介護福祉士の知識・技術や経験を生かし母国で仕事がしたい」（34.3%）が多かった。

卒業後も日本に滞在したいかどうかを尋ねると「日本に永住したい」と答える人が46.5%を占めた。

「10年程度は日本で仕事がしたい」（29.0%）、「5年程度」（20.0%）が続いた。

授業料や生活費に関して複数回答で聞くと、「奨学金を受けて支払っている」（51.0%）、「アルバイト等の仕事をしながら支払っている」（49.5%）が目立った。

介護福祉士を巡っては、外国人労働者の受け入れ拡大政策の一環として17年に「介護」の在留資格がスタート。専門学校などで2年以上学び、介護福祉士の資格を取れば日本で働けるようになった。

入学する留学生は増加する傾向にあり、19年4月の入学者は2千人を超えた。

### 医療・介護、負担増が焦点

日本経済新聞 令和元年9月21日「朝刊」

政府は20日、全世代型社会保障検討会議の初会合を開いた。少子高齢化に対応するため70歳まで働けるよう雇用改革を進めるなど、支え手の拡大に軸足を置く。

議長を務める安部晋三首相は「年齢にかかわらず働ける環境を整えることが必要だ」と述べた。

#### 2022年以降、75歳以上の高齢者が急増

医療や介護で給付と負担との見直しにどこまで踏み込めるかが焦点になる。

社会保障は利害関係者が多いため与党で検討する場も設ける。自民党は24日、岸田文雄政調会長が本部長を務める「人生100年時代戦略本部」を開き議論を開始する。

全世代にわたるテーマを論議する

#### 子ども

- ・ 保育の受け皿整備
- ・ 子育て支援の拡充

#### 現役世代

- ・ 出生率の改善
- ・ 中途採用や副業の拡大
- ・ 女性や就職氷河期世代への就労支援
- ・ 医療と介護の保険利用率の在り方

#### 高齢者

- ・ 70歳までの就業機会の確保
- ・ 働くとも年金が減る制度への見直し
- ・ 75歳以上の医療機関での窓口負担を1割から2割に引き上げ
- ・ 介護の自己負担増



「人生100年時代戦略本部」

年内の中間報告に向けて年金や介護、高齢者の就労拡大といったテーマの検討を進める。**制度改正を控える年金と介護は、来年の通常国会での法案提出を目指す。**

12年から19年にかけて生産年齢人口は540万人減った。一方、女性や高齢者で働く人が増え就業者数は全体で450万人増えた。就業率を高めれば少子高齢化の影響を和らげる効果がある。

**政府は70歳までの就業機会の確保を企業の努力目標とする法改正を目指す。**中途採用や副業を後押しし、働きやすい環境を整備したり、出生率を高めたりする政策も課題になる。65歳という年齢のみで規定される「高齢者」の定義が妥当かを考え直すなど、常識にとらわれない論議が欠かせない。

## 介護サービス一括紹介 アクサと住生、契約者向け

日本経済新聞 令和元年9月21日「朝刊」

アクサ生命保険は住友生命保険と組み、10月から施設の紹介や資産管理など、介護に関するサービスを一括で紹介する取り組みを始める。在宅介護や信託サービスを手掛ける企業8社と提携し、専用コールセンターなどで相談を受け付ける。

アクサと住生の保険の契約者向けにサービスを提供する。アクサの親会社、仏アクサのトーマス・プベル最高責任者(CEO)が明らかにした。24日アクサが発売した介護・認知症の補償を加えた変額保険などへの付帯サービスとして、東京都や大阪府の周辺に限定して提供を始める。

アクサと住生は高齢者向けに介護施設を紹介する介護スタートアップの「微笑面(大阪市)」や信託事業を手掛ける「ほがらか信託(東京・千代田)」などと提携した。無料で相談に応じ、契約者の介護に関する悩みごとに広く答えられるようにする。

2018年10月に提携し、介護分野でサービスの共同開発に取り組んでいた。新サービスは両者でのサービス提供の第1弾となる。

## 介護 利用者の選択広く

日本経済新聞 令和元年 9 月 21 日「朝刊」

### 市町村 独自サービス拡大へ 質の維持、向上がカギ

公的介護サービスで、利用者の選択肢が広がる見通しだ。政府は 2021 年度から市町村が希望すれば、生活支援などで介護サービスの中身や単価を地域の実情に合わせて独自に決められるようにする方針だ。これにより地域のサービスと国が定めるサービスのどちらも利用できるようになる。

介護保険制度では、介護の必要度合いに応じて、軽い方から「要支援」で 1～2、「要介護」で 1～5 の計 7 段階の設定を受ける。この認定によって、利用できるサービスの目安や 1 カ月当たりの利用限度額などが決まる。政府はすでに要支援向けサービスのうち、訪問介護と通所介護を 15 年から 3 年かけてすべての市町村に移行済みだ。

21 年度からは要支援に加えて、市町村などの要介護向けも市町村が求めれば移行する。～中略～

財務省などは、「比較的症状が軽い要介護 1,2 向けのサービスを国から市町村の事業に全面的に移行すべきだ」と主張してきた。

要介護 1.2 のサービスをすべての市町村に移行すれば、年間 60 億円程度の国庫負担額が減る。以下～省略～

## 介護保険 対象見直し論

日本経済新聞 令和元年 10 月 10 日「朝刊」

厚生労働省は 9 日、介護保険のサービスを受けられる年齢のあり方について論議を始めた。高齢期に入っても元気に働き続ける人が増えており、65 歳以上とする今の線引きが時代に即していないとの声があるためだ。反対、慎重論も多く、実際に開始年齢をを引き上げる制度改正はすぐには実現しそうにないが、高齢者を再定義する論議が年金や労働分野に加え、介護にも広がってきた形だ。～中略～

年齢の引き上げを改めて議論する背景には、介護給付費の膨張がある。18 年度の介護保険の総費用は 11 兆 1000 億円と制度ができた 00 年度の 3 倍以上になった。保険料の増加も止まらない。大企業の 40～60 歳が支払う保険料（労使合計）の平均は 19 年度に年 10 万円と過去 10 年間で 4 割以上増加した。65 歳以上は年 7 万円とこちらも 4 割増加した。～中略～

政府は企業に 70 歳まで就業機会を提供するよう求める法改正を目指しており、年金分野では高齢者の就労を後押しするため、70 歳まで働くことを念頭においた制度改革の議論が進む。～中略～

介護保険制度も人生 100 年時代を見据えた「高齢者の再定義」を検討するタイミングにきている。

## 介護・年金・子育て 予算圧縮へ議論

日本経済新聞 令和元年 10 月 10 日「朝刊」

財政制度審議会（財務相の諮問機関）は 9 日、介護や年金、子育て関連の予算を抑える改革案を論議した。介護では要介護 1、2 の訪問介護と通所介護を市町村の事業（地域支援事業）に移行したり、介護給付費を減らした市町村に交付金を多く配分したりといった制度改革を話し合った。

介護施設を使う低所得者には居住費と食費を公的給付する制度がある。世帯全員が住民税非課税であるほか、預貯金などが単身で 1 千万円以下との条件もある。財政審は「預貯金が 500 万円超程度あれば 10 年間居住できる」と指摘。預貯金額の条件を 1 千万円より減らすことなどを訴えた。

政府は年金と賃金を合算し、一定以上の収入があると年金を減らす退職年金を見直す方針を掲げる。財政審では「見直すメリットがはっきりしない」「現役世代の納得が得られるのか」など、廃止を含む見直しに慎重な意見が相次いだ。

児童手当は現在、「主たる生活者」の年収が 960 万円未満なら満額支給される。共働き世帯が増える中、個人の収入ではなく、世帯収入を基準にすべきだと指摘した。

## 保育、無償化でも難題

日本経済新聞 令和元年 10 月 16 日「朝刊」

「全世代型社会保障改革」の目玉である幼児教育と保育の無償化が 10 月から始まった。消費税を 10% に引き上げた財源を投じるが、一部の幼稚園や認可外保育施設で便乗値上げが疑われる事例がある。

人手不足が深刻化するなかで保育の質をどう確保していくかという課題も重くのしかかる。

「負担はかからないのでお願いします」。東京都内のある認可外保育施設は昨夏、無償化に関連した事実上の値上げを保護者に説明した。新たなプログラムを追加するのに費用がかかり、それを無償化で賄うというのが理由だ。

大半の保護者は便乗値上げを疑いつつも、負担増にならないならと納得したという。幼児教育・保育の無償化は原則 3~5 歳は全世帯、0~2 歳は住民税非課税世帯が対象だ。年間で約 8 千億円を投じる。ただ家計に保育料の負担がかからなくなれば、保育所や幼稚園などの施設側は値上げしやすくなる。

厚生労働省などは便乗値上げに注意を促す通知を出し実態把握を進めるが、どのようなケースが理由のない値上げと判断するのか線引きは難しい。保護者に負担のかからない無償化はばらまきになるリスクをはらむ。

## 人手不足申告、遠い質向上

政府は待機児童を 2020 年度末までにゼロにする目標を掲げる。保育所の新設など受け皿整備を進め、19 年 4 月の待機児童は 1.6 万人と過去最少となったが、保育士不足は深刻だ。保育現場では「質」に関連した問題が起きている。

今年 4 月、東京・世田谷区の認可保育所で散歩中の子どもが一時、いなくなった。関係者の話によると、保育士はいなくなったのに気づかぬまま保育所に戻り、子どもは警察が保護したのだという。保育士に余裕がなく、点呼をしていなかったのが原因とみられる。

これとは別の保育所を 18 年に辞めた 20 歳代の元保育士の女性は「臨月でも（保育所を休まずに）子ども抱えている先輩を見て、一生できないと思った」と話す。

保育士の資格を持ちながらも、職場環境に不安を感じて保育現場から離れてしまう人は後を絶たない。政府は 12 年に決めた「税と社会保障の一体改革」で子育て支援を巡り、保育所整備など「量の拡充」と保育士の確保などの「質の向上」に 1 兆円超の財源を必要とした。ところが、このうち 3 千億円分について恒久財源が見つからず毎年の予算編成の宿題となっている。

政府が 10%以上の消費税引き上げの論議を封じたことで、追加の国民負担によって保育に充当できる新たな財源が出てくる可能性は低い。こうした制約下で子育て支援の拡充といった全世代型保障を実現していくには、高齢者に偏った給付を見直し、若い世代に回す財源を確保していくことが避けられない。

2019 年に日本人の出生数は 90 万人を割り、過去最少になる公算が大きい。社会保障の支え手を増やすには、子どもを安心して産み育てられる環境づくりが急務だ。

## 請求書 紙の保存不要に

日本経済新聞 令和元年 10 月 16 日「朝刊」

財務省は企業の税務手続きで完全なペーパーレス化（電子化）を認める。クラウド上の会計ソフトを使えば請求書や領収書をデータ化して、ほぼ自動的に会計・税務処理できる。

ただ、税務調査などに備え、原則として紙で保存する義務があり、新しいサービスの普及を阻む要因にもなっていた。10 月の消費税で税率は 10%と軽減税率 8%が併存し、企業の経理作業は複雑になった。会計ソフトの利用を促すことで中小企業の事務負担を軽くし、生産性を高める狙いだ。

## 軽減税率対応しやすく

税制は普及するクラウド会計サービスへの対応が後手に回っていた。財務省が改正を検討する電子帳簿保存法もその一つだ。11 月から本格的に始まる与党の税制調査会での論議も踏まえ、2020 年度の税制改正大綱に電子帳簿保存法の改正方針を盛り込む。

政府は 6 月に閣議決定した成長戦略で、税務手続きの電子化・自動化を進める対策を 19 年度中に決めるとした。

企業は様々な取引を勘定科目別に分類して仕訳する。1 年の決算期が終わったところで貸借対照表や損益計算書を作り、納税の申告をする。10 月の消費税増税で食料品などに 8%の軽減税率が適用され、この作業が複雑になっている。

例えば、仕入れや売上に軽減税率の対象品目がある場合、軽減税率の対象とそうでない品目を分けただけで、税の区分を標準税率(10%)、軽減税率(8%)、非課税と指定する必要がある。こうした経理処理が複雑になっている。

クラウド会計サービスを使えば、領収書や請求書をスマートフォンで読み取ったり電子データにしたりして、経理の複雑な会計・税務をほぼ自動的に処理できる。

ただ消費税の控除や納税額を計算する根拠となる領収書や請求書は紙での保存義務がかかる。

財務省は一定の条件を満たせば、請求書をデータのみで保存することを認めている。ただそれには、請求書のデータに特別な認証をつける必要があり、手間やコストがかかる。中小企業がクラウドの活用に踏み切れない一因にもなっている。

そこで一定の条件を満たしたクラウド会計サービスを使えば、現行ルートを緩和し、企業の税務書類を完全に電子化することを認める。

今回の電子帳簿保存法の見直しは、23年10月から始まるインボイス(税額票)制度に備えた布石でもある。インボイス制度が始まると、請求書には8%と10%の2通りの税率ごとに消費税額を記載する必要がある。経理の事務作業がさらに複雑になる。

クラウド会計ソフトを使えば、インボイスの作成は円滑になる。税に絡んだ情報がすべて電子化されれば、税逃れがしにくくなるという面もあり、財務省は税に関する手続きをすべて電子化していく構えだ。

#### 税理士法人あおぞら

〒516-0061

伊勢事務所 三重県伊勢市宮川2-3-17

TEL 0596-24-6770

〒516-0061

曾祢事務所 三重県伊勢市曾祢1-1-18

TEL 0596-21-2468

〒516-0061

志摩事務所 三重県志摩市可児町鷺方2975-183

TEL 0599-43-5155

〒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

〒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

