

謹 賀 新 年

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2年1月

目次

令和2年に向けて.....	1P
今年はどんな年になるのでしょうか.....	1~2P
【経営】	
経営計画書の重要性.....	3~5P
社会福祉法人の破綻はこれから始まるのか？.....	4~5P
まさか社会福祉法人が破綻するなんて！！	
老人介護事業所の破綻を防ぐ.....	6P
松下幸之助に学ぶ経営理念.....	7~8P
五箇条の御誓文から学ぶ基本方針.....	9~10P
五箇条の御誓文から学ぶ基本方針	
【労務】	
昭和・平成時代の労務管理は通用しない.....	11P
昭和の成功を引きずったままの平成時代.....	11~12P
押しつけとやらされ感 働く人の「熱意」の低下.....	12P
離職率を低下させ成果を確実に達成するエンゲイジメントとは何か？.....	13~17P
【会計】	
これからの会計処理.....	18
キャッシュレス決済の経費精算 紙の領収書 保存不要に.....	18~20P
年末調整、ネットで早く.....	21~24P
【ちょっと気になる新聞報道】	
老後「働いて生活」48% 今年最高更新 年金不安映す.....	25P
75歳以上、医療費2割 検討 政府低所得者は軽減 22年度めど.....	25P
厚生年金、拡大2段階 パート適用 24年に「51人以上」案.....	26P
今年の出生数、急減1月~9月、56.6%減の67万人年間	
30年ぶり減少幅も.....	26P
介護費10兆円越え 昨年度2.2%増 利用者拡大.....	26P
派遣時給1.7%上昇 11月、三大都市圏 IT系がけん引.....	27P
高齢者施設 虐待最多621件 深刻な人手不足 背景か.....	27P
介護事業、利益率が低下 18年度3.1%、人件費増で.....	28P

令和2年に向けて

新年あけましておめでとうございます。
貴法人がますます成長発展され、地域福祉に貢献されますことを心よりお祈り申し上げます。

さて、昨年秋には台風が続いて襲来し、全国で大きな被害が発生、復旧にも時間がかかり被害に遭われた方々は、今も大変なご苦労をされておられます。

特に、愛するご家族を亡くされた方々の心中を察しますと、言葉には言いつくせない悲しみを覚えます。ご冥福をお祈りするばかりです。

令和を迎えて、新しい天皇陛下の即位の儀式が昨年執り行われましたが、新天皇のお言葉においても被害に遭われた人々への想いと慰めのお言葉が多く語られました。

今年は、大きな災害もなく、平穏な日々が過ごせる年であることを祈るばかりです。

今年はどうなるのでしょうか。

老人介護事業者にとって一番気がかりなのは介護保険制度改革の改正内容ではないでしょうか。

介護保険法は3年ごとに改正されますが、その骨子が示されるのは今年度です。そして施行は令和3年4月からとなります。

既に介護保険法改正の内容については一部の報道等によりご存知の方も多いと存じますが改めてその内容を新聞報道から抜粋してみました。

介護保険法改革 厚労省案

日本経済新聞 令和元年12月17日「朝刊」

厚生労働省は16日、3年ごとの介護保険改正に向けた改革案を示した。高所得者の自己負担額の上限を引き上げるほか、介護施設に入る低所得者への生活費の補助も縮小する。一方、原則1割を自己負担する介護保険で、2割負担の対象者を広げるなど抜本的な改革は見送る。介護費の膨張が続くなかで、高齢者に負担増を求め制度の持続可能性を高める改革は踏み込み不足感が否めない内容となった。

検討された8つの介護保険改革	
高額介護サービス費の見直し	実施
老人ホームに入る低所得者への支援の縮小	実施
介護保険の加入や受給対象の見直し	見送り
介護老人福祉施設の利用者の一部負担	見送り
ケアプラン作成時の自己負担	見送り
軽度者の生活援助サービスを市町村に移行	見送り
2割3割負担の対象者拡大	見送り
現金給付の導入	見送り

12月16日の社会保障審議会（厚労相の諮問機関）の介護保険部会で改革案を示した。2019年中に取りまとめ。改正法が必要な措置は20年の通常国会で関連法案の提出をめざす。

介護保険制度は原則として 1 割の自己負担額だけが、一定の上限を超えた利用料は返ってくる（高額介護サービス費）。

年収で 383 万円以上の方は上限が月 4 万 4400 円と定められ、この額以上の自己負担はない。上限を設定する際の条件も医療保険とそろえ、高額所得者ほど自己負担が増えるようにする。具体的な条件額は年収 770 万円以上が 9 万 3000 円、年収約 1160 万円以上は月 14 万 100 円とする。一部の高齢者の上限額を下げると同時に 20 年度でやめる。

住民税が非課税となるような低所得の方に特別養護老人ホームの食費や居住費を補助する「補足給付」と呼ぶ制度も見直す。

現状では単身者の場合、預貯金などの金融資産が 1 千万円以下の方が対象になっている。

対象者の基準を厳しくする。

見直し案では単身者の資産基準を細分化し、年間の所得が 80 万円以下...650 万円 80 万円超～120 万円以下... 550 万円、120 万円超...500 万円までさげる。

一定の所得や金融資産のある人は補助が受けにくくなる。

厚労省は昨年からは介護費の 2 割負担の対象者を拡大したり、ケアプラン作成に対して自己負担を求めたりして制度の持続可能性の維持をするのに必要な 8 つの課題を論議を続けてきた。

年間の所得が 280 万円以上の方は介護サービス費が 2 割負担となっている。現役並みの所得とされる 340 万円以上の方は 3 割負担だ。現在、介護を受けていない人を含めた高齢者のうち、2 割負担は全体の 20%だが、対象者を 25%に広げるだけでも国費負担を 100 億円規模で抑える効果がある。

2 割や 3 割負担の対象者拡大は主な検討課題になったが、今回は見送る。高額介護サービス費と補足給付を除く 6 つの課題は 3 年後の制度改正に先送りする見通しだ。

以下省略

令和 2 年度に本格審議されるこれらの見直しについては、注視し、今から改正後の対応を考えておくべきでしょう。また介護報酬点数の改定案はこれからですが、介護報酬点数改定については、介護事業所経営に大きな影響を与えることから、より注視しておくことが必要です。

以上

さて、毎月、発行しています社会福祉法人経営情報は、社会福祉業界に関する最新のニュース、情報を中心に編集させていただいておりますが、今年は令和 3 年に施行される介護報酬の変更が関心事の一つとなりそうです。

また、経済の不透明化に伴う社会福祉を取り巻く経済環境の変化など、目まぐるしく変わる年となりそうです。これら変化する状況に伴い、出来る限り皆様方の経営にお役に立つ情報を収集し、ご提供させていただきたいと考えています。

本年も何卒よろしくお願ひ申し上げます。

【経営】

経営計画書の重要性

今、私の手許に2冊の書籍があります。一冊は「会社成長へのセオリー 著者 税理士 高井法博氏（税理士法人TACT会長、平成28年9月17日）」、もう一冊は「経営計画は1冊の手帳にまとめなさい 著者 小山昇氏（株式会社武蔵野 代表取締役社長 平成31年9月28日）」です。



（高井 法博氏）

高井法博氏は、一般企業を30歳で退職し、高井法博税理士事務所を設立。これまでに1200社を優に超える企業を指導、現在700社の顧問税理士であり、同時に12の関連会社を創設。これらの関連会社のトップとして活躍されてこられた実業家でもあります。

事務所は岐阜市にあり、県内では最大規模。経営計画書作成の指導に専念、関与先企業700社のうち黒字企業は70%以上となっています。

小山昇氏は落ちこぼれ集団であった「株式会社武蔵野（超ブラック企業）」の社長に就任して以来、就任時の売上7億円を売上75億円に押し上げ、「日本経営品質賞2回受賞（日本初）」の超ホワイト企業に生まれ変わらせ、18年間増収増益を続けておられる経営者です。

2001年からは経営コンサルティング「経営サポート事業」を展開。720社以上の会員企業を指導されておられます。



（小山 昇氏）

このお二人をご紹介するには理由があります。お二人には共通するものがあるからです。それは「経営計画書の作成」です。お二人とも経営計画書の作成こそ、経営の全てであることを声を大にして叫ばれています。そして、お二人とも経営計画書の作成と実践を通して会社を大きく育て上げた経営者です。

先の見えない時代、社会福祉法人こそ経営計画書が必要

社会福祉法人は毎年、次年度の事業計画書と収支予算書を作成し、理事会、評議員会の承認を得なければなりません。

社会福祉法人では毎年作成される「事業計画書及び収支予算書」の作成が一年間の経営計画書となりますが、実際には、昨年までの実績を参考に多少の予測数値を加味して作成されている場合が多いのではないかと思います。勿論この作成の仕方が悪いわけではありません。

しかし、長年続いてきた措置時代は終わり、利用者との契約によって成り立つ自由競争時代となり、民間企業との競争も激しく、社会福祉法人といえども、これからは経営戦略を考えなければ経営できない時代へと突入しています。

従来の慣習によって作成された経営計画書で、今後も安定した経営が続くという保証はなくなってしまったのです。

社会福祉法人の破綻はこれから始まるのか？

まさか社会福祉法人が破綻するなんて！！

福岡県行橋市にある特別養護老人ホーム「今川河童苑(かっぱえん)」と特定施設「いまがわ秋桜(こすもす)ガーデン」を運営する社会福祉法人「友愛会」(福岡県行橋市)が、2019年6月19日付で福岡地方裁判所行橋支部より破産手続開始の決定を受けていたことが報道されました。

同法人は2018年12月、**入所者数の伸び悩みにもない、経営難に陥っていることが判明**。2つの施設は水道料金滞納により一時的に水道の供給がストップしたほか、給与未払が原因で介護職員が退職する事態が起きていました。さらには介護職員の雇用で虚偽報告を行っていることも判明。そして破綻しました。



(特別養護老人ホーム河童苑)



さらに2019年9月29日、静岡市の特別養護老人ホームえん、さつきフレンドハウスゆめ、さつきフレンドハウスひかりが閉鎖されました。事実上の破綻です。閉鎖の原因は介護職員の確保が難しく、入所者の受け入れができない。そして資金繰りが悪化したことが閉鎖の原因と報道されました。(静岡新聞)

(特別養護老人ホームえん)

社会福祉法人の破綻など今までに想像もしていませんでしたが、経営環境の厳しい現在、しっかりとした経営計画書を作成し、常に計画と実績とのチェックをしていなければ、経営の危機に見舞われることを物語っています。

社会福祉法人は本気になって経営計画書を作っていますか！

経営計画書は誰が作るのか！

高井法博氏も小山昇氏もそれは経営者だと言います。なぜなら、「最後の経営責任は経営者一人が負わなければならないからだ。」と言い切ります。

では社会福祉法人の場合はどうかといえば定款31条(事業計画及び収支予算)には、「この法人の事業計画書及び収支予算書については、毎会計年度開始の日の前日までに、**理事長が作成し**、理事会の決議を経て、評議員会の承認を受けなければならない。これを変更する場合も、同様とする。」とあります。

しかし、多くの社会福祉法人では理事長が作成することはなく、現場の施設長や事務長が作成し、理事長が確認する形となっているようです。勿論、最後の経営責任は理事長が負わなければなりません。

高井法博氏は次のように言います。

経営計画書の作成は、経営者にとって最も重要な仕事です。従業員は一生懸命働くことはできますが、経営の根幹・魂である「経営計画書」を作成することはできません。忙しいことを理由に自分で作らず経理部長等に作成させる経営者がいますが、会社の未来を決める最高方針の樹立と目標の設定こそ、経営者の最も重要な仕事であり、経営者自身が行うべきものであることを肝に銘じなければなりません。

小山昇氏も次のように述べています。

経営計画を「紙に書く」こと。

口約束は守らない。紙に書かなければ人は実行しない。紙に書かないと社長の決定が正しく社内に伝わりません。

社長 専務 部長 課長 主任 一般社員と話が伝わっていく途中で、伝言ゲームのように少しずつ内容が変わっていきます。話し言葉は曖昧です。曖昧ゆえに人それぞれ受け取り方が違います。だから紙に書く。紙に書けば、明確になります。紙に書けばブレません。すなわち経営計画書の作成者はあくまで経営トップなのです。

さらに高井法博氏は続けて次のように言います。

「社長は会社の運転手であり、社員やその家族を乗せて走っている。その社長が、私は数字に弱い、私は運転が下手だから、なんて言ってもらっては生命や生活を預けている社員はたまったものではない。運転が下手ならば練習して上手くならなければならない。数字に弱ければ勉強して強くならなければならない。」

そして最後に小山昇氏は「経営計画書は書いたらその通りになる“魔法の書”であり立派な会社をつくるための道具である」と言われています。高井法博氏も全く同様の考えをお持ちで、「経営計画書は人材育成のためにも必要」と述べてられています。

お二人とも 2008 年のリーマンショックの時ですら「経営計画書があったからこそ、大きな損失もなく、さらに成長発展させることができた」とも述べてられています。

さて、社会福祉法人では、これから次年度の事業計画書と収支予算書を作成する時期となります。

税理士法人あおぞらでは、「戦略的予算・資金収支予算の作成の仕方とその活用法」と題してセミナーを開催させていただきます。日時は令和 2 年 1 月 14 日（火）会場：三重北勢地区 地場産業振興センター403 号室、令和 2 年 1 月 15 日（水）会場：税理士法人あおぞら研修室にて開催します（詳細はセミナー案内をご覧ください）。

是非とも当セミナーにご参加いただき、これからの時代に即した経営計画書の作成方法について学び、これからの経営にお役立ていただきたいと思います。

以上

老人介護事業所の破綻を防ぐ

社会福祉法人、特に老人介護事業所の歴史を振り返ってみますと、施設を作れば利用者が集まり収益を上げることができた「介護1.0」時代がありました。

現在は、民間企業による老人介護事業所も増え、一種の競争関係も生まれ、介護報酬も低減された「介護2.0」の時代を迎えています。

次の時代はなんでしょうか。競争激化と人手不足による老人介護事業所の淘汰の時代「介護3.0」を迎えるのではないかと専門家の方もおられます。

確かに老人介護事業所では介護スタッフ等を募集しても全く人が集まらないため、人手不足による業務の縮小、最悪の場合は破綻も考えられます。待機老人はいます。しかし、入所していただけないのです。なぜか。介護スタッフが不足しているからです。

そこで、人材紹介会社に依頼して、人を確保しても、一人確保するための手数料が100万円も支払わなくてはならないようでは、経費が増大し、その結果、中小の老人介護事業所での利益は無くなってしまいます。

これまで介護業界では、専門職としての介護技術が重視されてきました。しかしその結果、介護技術は秀でているものの、経営という感覚が薄い人が多いとも言われています。

さて、これからの非常に難しい老人介護事業所の経営を継続発展させるための打開策はあるのでしょうか。私はあると確信しています。

それは、法人の最高責任者である理事長や施設長等が経営に関する新しい知識と手法を吸収するため率先垂範して各種のセミナー等に参加されるべきではないと考えています。又、専門家の力を借りることも検討しましょう。そうすれば、必ず解決策として何らかのヒントを得ることができるのではないのでしょうか。

何故そんなことが言えるのか、私は、これまで多くの企業の栄枯盛衰を見てまいりましたが、成長発展する企業と衰退し廃業又は倒産する企業の違いは、経営者自身の勉強力とその勉強から学ばれたノウハウの実践力、そして事業経営に対する愚直さと従業員や顧客に対する謙虚さであることをはっきりとこの目で見てきたからです。

これは社会福祉法人でも同じではないかと存じます。

そして、私の40年にわたる職業経験から言えることは、倒産企業には二つ共通点があるということです。一つは、帳面にだらしのない(会計帳簿を正確に作成していない)こと。二つ目は経営計画書を作っていないこと(作ってはいてもいい加減なものであること)です。

一時的には業績の良い時期もあるのですが、結局は倒産してしまうのです。

以上

松下幸之助に学ぶ経営理念



経営計画書を作成するうえで、最初に記載されるものは「経営理念」です。現在、社会福祉法人に訪問させていただくと、多くの法人で経営理念が掲げられています。

今回、人間学を学ぶ月刊誌「致知」11月号に、上甲晃氏（青年塾代表）、中博氏（中塾代表）の対談が掲載され、松下幸之助氏の思い出を語っておられますので、興味深く読んでみました。

お二人とも、松下電器産業で共に働かれ、松下幸之助氏より直接指導を受けた方の方です。そのお二人の対談の中で、松下幸之助氏のリーダーとしての姿勢を垣間見ることができましたので、対談の抜粋したものを掲載します。

上甲...上甲氏が中氏の調査した松下電器産業の製品が他社の製品よりも劣っているという結果を社内報にそのまま載せたときのこと。松下幸之助も社内報で他社製品に負けている事実を初めて知って「これほんまか？」と。それで結局「ヤングナショナル路線」という営業政策が打ち出される結果となりました。



（上甲 晃氏）

中...普通の経営者だったら、不都合な事実を示されて「ふざけるな！」となっていたかもしれませんが、松下幸之助は本当のことを言われたら怒らない、「よしそれや」と言ってすぐ行動する。本当にそこがすごいと思いました。



（中 博氏）

あと、あのころの松下電器は本当に人を大胆に使っていました。私も新入社員の頃から、企画室の調査費ということで一千万円くらい自由に使わせてもらいました。

要するに、上司の命令通り仕事をする人より、自分で発想して働く人のほうが評価された。

上甲...そう。経営理念さえ徹底して守れば、後は自主独立経営責任でね。「社長のつもりで仕事せい」と。これを松下幸之助は「社員稼業」と言ったわけです。

人間は命令されてやらされる仕事は疲れますが、自分でやりたいと思った仕事は疲れません。また、常に自分は独立経営者だという意識で働いていますから、通勤途中に何かアイデア思いつけば、早く会社へ行こうと走りだすわけです。特に若い頃は、会社へスキップして行ったこともありました。

上甲...松下幸之助がよく言っていたのは、「君らは就業時間に合わせて頭が休んだる時がある。わしはな、ずっと考え続けとるんや」ということです。

サラリーマンは、休日になると仕事のことは忘れてしまう。でも創業経営者は絶対にそんなことはない。寝ても覚めても仕事のことを考えている。

松下幸之助はそのことがよく分かっていたから、社員稼業が独立経営者のように働かなければならない組織を作ったんだと思います。

上甲...松下幸之助が言った二つの言葉をよく思い出す。一つには、「いい会社に入ったと思われ続けるかどうかや」と。「働いていると嫌な上司がいたり、意に沿わない仕事をさせられたりして、もう辞めようかと思うことがある。それでもなお、自分の選んだ道を前向きに「いい会社に入った」と思われ続けるか。それが良い仕事ができる大前提だ」と。

中...私は松下電器産業は世界企業を作った松下幸之助というイメージに憧れ入社したのですが、入社式に出てきた松下幸之助は、にこにこしてつぎのような話を始めたんです。「君らな、僕の顔をよく見るよ。このおっさん、なんか面白いな、なんか縁があるなと思ったら松下電器で頑張ってもらいたい。しかし、何かぱっとせんな、こんな会社は嫌やなと思ったら明日から来なくていい」と。

経営理念こそ企業経営の根本

上甲...今、改めて強調しておきたいのが**経営理念の大切さ**なんですよ。

それも自分たちの利益ではなく、世のため、人のため、日本の繁栄、さらに言えば世界の繁栄に貢献するために働いているんだと皆が納得できる経営理念でなければならない。

もし、松下幸之助の個人的な儲けのために働いていると社員が考えていたら、誰も一生懸命仕事なんかしませんよ。だから松下電器の経営理念を見ると、松下幸之助という人は本当に公的精神の強い人だったんだと感心します。

副社長を務めた高橋荒太郎さんは「ミスター経営理念」と呼ばれ、松下幸之助の想いの権化のような人でしたが、どんな会合に出ても「経営理念に基づいて仕事せい」としか言わない。しびれを切らした組合の幹部が「そんなに言われ続けられたら耳にタコができます」と訴えると「言っている方も疲れるわい」と。それほど経営理念の大切さを言い続けた。

綱領

産業人タルノ本分ニ徹シ、社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス

中...上甲さんがおっしゃっていたように、**経営とは何かとあえて一言でいえば、それはやっぱり経営理念なんです**。松下幸之助や高橋さんの言葉に戦略や戦術に関する話は全く出てきません。そしてその経営理念を新入社員の頃から徹底して叩き込んでいく。当時の松下電器の研修や教育は、経営理念に基づいたものばかりでした。

上甲...松下幸之助と普通の経営者の違いは、**94歳で亡くなるまで学び続け、精進し続けたところにあると思うんですね**。多くの経営者は途中で精進するのをやめてしまうから、進化が止まってしまう。

中...本当にその通りです。松下幸之助の人生には、精進しなかった日は1日たりともなかったと思います。また、そういう姿勢は欧米の人たちも評価し、尊敬するんですよ。**精進こそが松下幸之助を世界に冠たる経営者、巨人にしたんです**。

以上

基本方針

経営計画書の第一に出てくるのが「経営理念」ですが、次に出てくるのが「基本方針」です。

基本方針とは、法人が業務展開する上で、遵守すべき項目であり、今では、いろいろな法人や団体の基本方針をインターネット上で閲覧することができます。

私は数多くある基本方針の中で、すばらしい基本方針と感心するものがあります。

それは、明治天皇が宣布された「五箇条の御誓文」です。



(明治天皇)

【五箇条の御誓文から学ぶ基本方針】

皆様もご存知のとおり、「五箇条の御誓文」は明治天皇が新政府の基本方針として宣布し、日本が近代国家を目指すために定められたものです。

明治天皇のお言葉を法人の経営方針として対比するなどもってのほかとお叱りを受けるかもしれませんが、今日においてもその言葉の意味するところは素晴らしいものであり、現代の経営においても大いに参考になるものではないかと私は思います。

【五箇条の御誓文】

以下の文書は私なりの勝手な解釈です。皆さんは皆さんで解釈していただいて大いに結構なものです。

か件 ね ばんこうん

一、 広く会議を興し、万機公論に決すべし

広く人材を求めて会議を開き論議を行い、大切なことはすべて公正な意見によって決めましょう。

じょうか けいりつ

一、 上下心を一にして、盛んに経綸を行ふべし

役職者の如何を問わず、心を一つにして積極的に組織を治め整えましょう。

かぶ いつしヨミん かつろくろがし ぐわ

一、 官武一途庶民に至る迄、各其志を遂げ、人心をして倦ざらしめんことを要す

経営トップから一般職員に至るまで、それぞれ自分の職責を果たし、各自の志すところを達成できるように希望を失なわず行動しましょう。

ちゅうくわ

一、 旧来の陋習を破り、天地の公道に基づくべし

これまでの悪い習慣を捨てて、何事も普遍的な道理に基づいて行動しましょう。

コ井 シ井

一、知識を世界に求め、大に皇基を振起すべし

知識を世界に求めて、大いにうるわしい国柄や伝統を大切にして我が国を発展させましょう。

卅 フミ

我が国未曾有の変革を為んとし、朕躬を以て衆に先んじ、天地神明に誓い、大に
コノコト シュウマツノ
斯国是を定め、万民保全の道を立たんとす。衆亦此旨趣に基き協心努力せよ

これより、日本は未だかつてない大変革を行おうとしています。私は自ら天地の神々や祖先に誓い、重大な決意のもとに事業に関するこの基本方針を定め、従業員の生活を安定させる大道を確立しようとするところです。従業員一同は、この趣旨に基づいて心を合わせて努力されることをお願いするものです。

なお、小山昇氏は、経営理念や経営方針については、経営トップ自らが真摯に考えることが理想ではあるが、多くの優れた先人たちの言葉を見聞し、その中からこれだと思ふものを選んで掲げてもよいと記述されています。

株式会社武蔵野の経営理念も経営方針も全て他から真似したものばかりであり、今となってはどこから真似したのかも覚えていないとも述べられておられます。

「税理士法人あおぞら」は、TKC会計人グループの一会員であります。TKC会員の多くの会計事務所の経営理念には「自利利他（自利トハ利他ライウ）」というものが掲げられています。



この自利利他という言葉は、TKC全国会の創設にあたり、創設者である飯塚毅氏が掲げられた経営理念です。

また飯塚氏がこの経営理念を会員事務所の経営理念として強要したことは一度もありませんが、なぜか多くの会員事務所が事務所の経営理念として掲げています。

(飯塚 毅氏)

この言葉を各事務所が真似しているわけですが、ではこの自利利他という言葉は飯塚毅氏が自ら発したものであるのかと言えば、実はそれも違います。

この言葉を発した人物は**伝教大師「最澄」**であり、飯塚毅氏は「これだ」と決め、この言葉を頂戴したものであることを自ら告白しています。



(最澄)

要するに経営理念や経営方針は、どこのものを真似しても全然問題はありませんが、その意味するところを自分なりに昇華して、その趣旨に沿って断固貫徹することができるかどうかだけが肝要です。

そして経営トップの決心と覚悟が徐々に従業員の心にも染み渡り、経営トップのみならず、従業員が心を一つにして仕事に取り組むことができれば、事業は大発展することは間違いありません。それはすでに歴史が証明しているからです。 以上

【労務】

昭和・平成時代の労務管理はもはや通用しない

戦後、日本が最も発展したのは昭和時代でした。平成が始まった30年前は、世界の時価総額ランキング上位20社のうち、14社を日本企業が占めていました。このときはバブルが絶頂期で銀行が上位を占めていました。今では、名前が消えた日本興業銀行や富士銀行、第一勧業銀行など懐かしい面々が顔を出していたのです。他にはNTTやトヨタ自動車、新日本製鉄（現日本製鉄）、松下電器産業（現パナソニック）などの会社が上位に食い込んでいます。さらには、東京電力や東芝など、近年の事故や粉飾決算で経営面で大きな変動を経験した企業も含まれています。

しかし、令和元年には上位20社の中に日本企業の名前は存在していません。トヨタ自動車でも40位前後にとどまっています。

変わって世界の上位に顔を出したのが米国のGAF A（グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン・ドット・コム）と呼ばれるデジタル大手や韓国のサムスン電子、中国のアリババやテンセントです。では、なぜこれほど日本企業は急速に勢いが衰えたのでしょうか。

昭和の成功を引きずったままの平成時代

その原因は、デフレや人口減少、少子高齢化あるいは円高といった外的要因がいろいろ取り出されていますが、実は、日本人の仕事に対する情熱の低下が一番影響しているのではないかとされています。

戦後の焼け野原から事業を興し、情熱をもって仕事に取り組んできた経営者たち、例えば松下幸之助氏、石坂泰三氏、盛田昭夫氏、本田宗一郎氏、土光敏夫氏、稲盛和夫氏、孫正義氏、柳井正氏、永守重信氏などの経営者は、世界にない物やサービスを創ることに「熱意」を燃やし、常に変革という姿勢で仕事に取り組み、やがて「ジャパニーズNO1」とまで言われるような製品やサービスを生み出しました。

その結果、会社の規模も大きくなりましたが、そこに働く従業員たちは、今度は変革ではなく安定を望み、昭和の成功を引きずったまま、30年を過ごしてきたため、イノベーションと生産性の向上を目指した世界の先進企業から取り残されてしまったと言われているのです。

仕事に対する「熱意」とはなんでしょうか。「熱意」は英語では「エンゲイジメント」と言われます。エンゲイジメントとは、「主体的な関与」とも訳され、職場に積極的、自発的に関与して、生き生きと仕事に取り組む。その中でイノベーションや創意工夫を生み出す働き方であるともいわれています。

日本人は「まじめで勤勉」とよく言われますが、自ら主体的に仕事に取り組むエンゲージメントと、言われたことを忠実に実行するだけの「受け身のまじめさ」とは違います。また、エンゲージメントは、一時期米国で流行した「従業員満足度」とも違います。

例えばイーストマン・コダックやゼネラルモーターズ(GM)は年金や医療費の手当が充実しており、従業員満足度は非常に高かったのです。しかし、手厚くすぎた給付が一つの原因となって会社が破綻に追い込まれました。これでは何もなりません。

従業員満足度を高めたければ、仕事は同じでも給料を2倍にし、福利厚生制度を充実すれば一時的には満足度は上がり離職も減るかもしれませんが、それは結局、法人の財務基盤を弱くし、持続可能性も低下させます。このような経緯があり、従業員満足度を重視する法人が減り、「従業員のエンゲージメントをどう高めるか」が今、世界の先進企業の大きな関心事に浮上してきています。

このエンゲージメントについては、複数の人事コンサルティング会社が国際比較調査を実施しています。例えば、米国のコーン・フェリーというコンサルティング会社の調査では、世界23地域のなかで日本は最下位という結果が出ています。日本の法人は国内における横並び意識が強く、国内のライバルの動向をやたら気にします。日本全体のエンゲージメントが低い「うちは取り立てて問題がない」と見過ごしがちですが、実は従業員のやる気という点で海外のライバル企業に大きく劣後しているのです。

また、米IBM傘下の人事調査会社ケネクスが2016年に実施した調査でも日本企業のエンゲージメントは43カ国中42位という結果が出ています。

この調査結果は、私たちの感覚とはかなり違いますが、謙虚に受け止めなければなりません。

押しつけとやらされ感 働く人の「熱意」の低下

なぜこんなことになるのでしょうか。従業員の本音はなかなか外からはうかがいにくいものですが、例えば「オープンワーク」という転職口コミサイトがあります。このサイトでは転職を考えている人が自社について「入社理由と入社後のギャップ」「働き甲斐や成長機会の有無」「女性の働きやすさ」などの項目について書き込むと他社の人の書き込みも読めるようになります。トヨタ自動車に勤める人が自社の評価を書き込めば、その見返りに、日産自動車の人の日産をどう思っているのか、また他のありとあらゆる会社(民間企業に限らず官公庁などもあります)の人が自分の職場をどう評価しているのかといった口コミを読める仕組みです。

心のどこかで転職を想定している人が集まるので、どちらかといえば批判的な書き込みが多くなりがちですが、ネットの匿名掲示板のような批判や誹謗中傷の類はほとんどありません。辛口とはいえ、それなりに信用できる記述が多いのが特徴です。

働き方改革は長時間労働の撲滅という点では効果を発揮するかもしれませんが、仕事へのやり甲斐、熱意といった本来の労働の主体性に貢献するかどうかは疑問の残るところではないでしょうか。

以上

離職率を低下させ成果を確実に達成する エンゲージメントとは何か？

1. エンゲ - ジメントって何！

正式にはワーク・エンゲージメントと言われ、**提唱者はオランダ・ユトレヒト大学の「シャウフェリ教授」**です。

教授によれば

ワーク・エンゲージメントとは

「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態」であるとし、具体的内容として、
活力...就業中の高い水準のエネルギーや心理的回復力
熱意...仕事への強い関与、仕事の有意義感と誇り
没頭...仕事への集中と没頭していること
であると定義しました。



ワーク・エンゲージメントの高い従業員は、意欲と活力にあふれ、仕事に積極的に取り組むという特徴があります。一見、「ワーカホリック」の状態と似ているように見えますが、両者には仕事に対する考え方や動機の点で大きな違いがあります。

ワーク・エンゲ - ジメントの高い人が仕事に前向きなのは、その仕事が「好きだから」「楽しいから」です。一方、ワーカホリックの人は「忙しく働いていないと不安だから」、仕事にのめり込まざるを得ないのです。

2. エンゲージメント向上のための2つの問い

(1) モチベーションとエンゲージメントの違い

モチベーション : 高い報酬を獲得するために働く 動機づけの設計
これまでの働き方は、仕事はきつい(昭和時代の考え 長時間労働)がその仕事をやり遂げれば、豊かな生活、昇格、昇給等のインセンティブが得られる。
エンゲ - ジメント : 何のために働くのか、働き甲斐はあるのか
これからは働くこと自体が面白く、楽しい。
だからインセンティブなどがなくても仕事に専念できる(平成・令和の考え方)。

(2) なぜ、仕事に面白さ・楽しさを感じないのか？

満遍なく仕事ができるように求められる。
強みを評価されない、発揮できない、強みが感じられない(存在価値が感じられない)。

内容の希薄な時間

長すぎる会議。価値の感じられない時間。
” 時間を埋めるように ” 進められる仕事。

複雑な組織にストレス

色々な人の意見や立場への配慮、忖度したムダな言動。面倒なコミュニケーション（誰に、いつ、どのように伝えるのかというスキル）職務分担があいまい。

挑戦できない、挑戦機会がない

上司から指摘されてばかり... どうせ実現できないだろう。
挑戦への意欲が低下する。

すなわち、自分のやりたいことを否定された。あまり関心のない仕事に回された。
だからあまり仕事に面白みがない。

それに対し先輩や上司は

「はじめから自分のしたい仕事なんかあるわけない。みんな辛抱してコツコツとやってきて、それがやっと認められて自分のしたい仕事を獲得するものだ。新人の身分で生意気なことを言うな!」と叱る。

結果

「私、この職場では無理ですので、辞めさせていただきます。さようなら～」



3 . エンゲ - ジメント向上のための4つの問い

各職員の強みにフォーカスした、人事制度、人材マネジメントか？

全力を出す必要がある、力を尽くすのに値する、重要な課題を与えているか？

シンプルな組織、分かりやすいコミュニケーション・ルートか？

チャレンジさせているか、挑戦心を削いでいないか？

4 . 先人達に学ぶエンゲージメント

エンゲージメントという言葉を知ると、何か新しい理論のように思われるかもしれませんが、部下にやる気を出させ、働き甲斐を生じさせるための手法であり、昔から先人達は実施しています。

【孫子】

例えば、孫子の兵法を読めば、孫子は今から 2500 年前に教えています。

ソウ イマ シツ シカ コ バツ オ カ

孫子曰く「卒、未だ親附せざるに而も之を罰すれば、則ち服せず」



部下の信用信頼を得ることもなく、ただ上意下達する上司は部下への指導育成を修正する必要があると教えます。「おれが先輩だから、おれが上司だから」と肩書きを笠に着て部下に対し指示命令を飛ばす管理者や、なかなか部下を正しく叱れない管理者がいる多くの法人では、管理者の力不足が露呈しています。

特に小さな法人では、人材の層も薄いので管理者といえども相応の実力が伴わない場合も多く、管理者自ら勉学し、管理者としての力量の充実を図らなければならないとの教えです。

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」

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。

【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」と西郷 隆盛 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のだ。」と答えたといひます。



【山本五十六】

日本連合艦隊総司令長官であった山本五十六は多くの人財を輩出したことで有名ですが、彼の残した言葉に

「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ」という名言があります。

この名言には続きがあり「話し合い、耳を傾け承認し、任せてやらねば人は育たず」というものです。

指導する側であっても、相手に敬意を払い、まずは肯定・承認することで信頼関係を構築することが大切であるということを教えています。



山本五十六

【鳥井信治郎（サントリー創業者）】

「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」

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ひます。

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」と言ったといひます。



鳥井信治郎

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。

要約すればエンゲ - ジメントとは

上司と部下がコミュニケーションを取りながら、部下のやりたいこと（目標）と法人が望むこと（方向性）を近づけて目標設定を行い、その目標の達成を支援しながら達成度の評価を行っていくことで、最終的には部下の目標を達成し、成果を高めていくための仕組みということになるでしょう。

以上

先人たちの教えは、「心理的安全性」として、戦後、米ハーバード大学の研究者がとなえた概念で証明されています。

この心理的安全性とは、「このチーム（職場）なら何を言っても安全だ」という感覚をメンバー全員が共有することを示します。

何かアイデアがひらめいたら、すぐに発言して実行に移す。たとえその新しい試みが失敗に終わっても、嘲笑されたり、罰せられたりせず、引き続きチームの一員として尊重される。

このような「心理的安全性」の高いチームは、仮に個々人の能力が劣る場合でも、心理的安全性の低いチームより、新しいことに挑戦し、活発な創意工夫が行われ、高い成果を上げ続けられることが証明されています。



出所：これからの日本の論点 2020

著者：西城 郁夫

2019年10月24日 日本経済新聞

【会計】

経理担当者、必見 これからの会計処理

会計処理も今後大きく変わるのではないかと考えられます。

以下に記載しますのは日本経済新聞 令和元年 12 月 7 日「朝刊」に掲載されたものです。また 12 年 13 日の日本経済新聞「朝刊」には政府の税制改正大綱にも同様の内容が報道されました。

キャッシュレス決済の経費精算 紙の領収書、保存不要

政府与党はクレジットカードや電子マネーなど現金を使わないキャッシュレス決済による経費精算で、一定の条件を満たせば、税務申告に必要な領収書を紙で保存しなくても良いとする方針です。

支払日や決済額を示すデータを領収書と同じように扱えるようにします。働く人の事務作業を大きく軽減できます。2020 年春までに具体的内容を固め、秋から施行する見込みです。

与党の税制調査会で議論をしたうえで、20 年度の税制改正大綱に電子帳簿保存法の施行規則を見直す方針を盛り込みました。関連する企業のサービスも立ち上がる見通しです。企業は今でも領収書をデータで保存することが認められていますが、情報改ざんを防ぐための厳しい内規を作ることなどが義務付けられています。また財務省によると、大半の企業は念のため紙も保存しているといえます。

20 年度の税制改正では領収書をデータ発行し、そのままデータで保存することを認めます。紙の領収書をカメラで写してデータにするのではなく、取引内容や金額、日付などの決済データそのものを領収書として扱えるようにします。

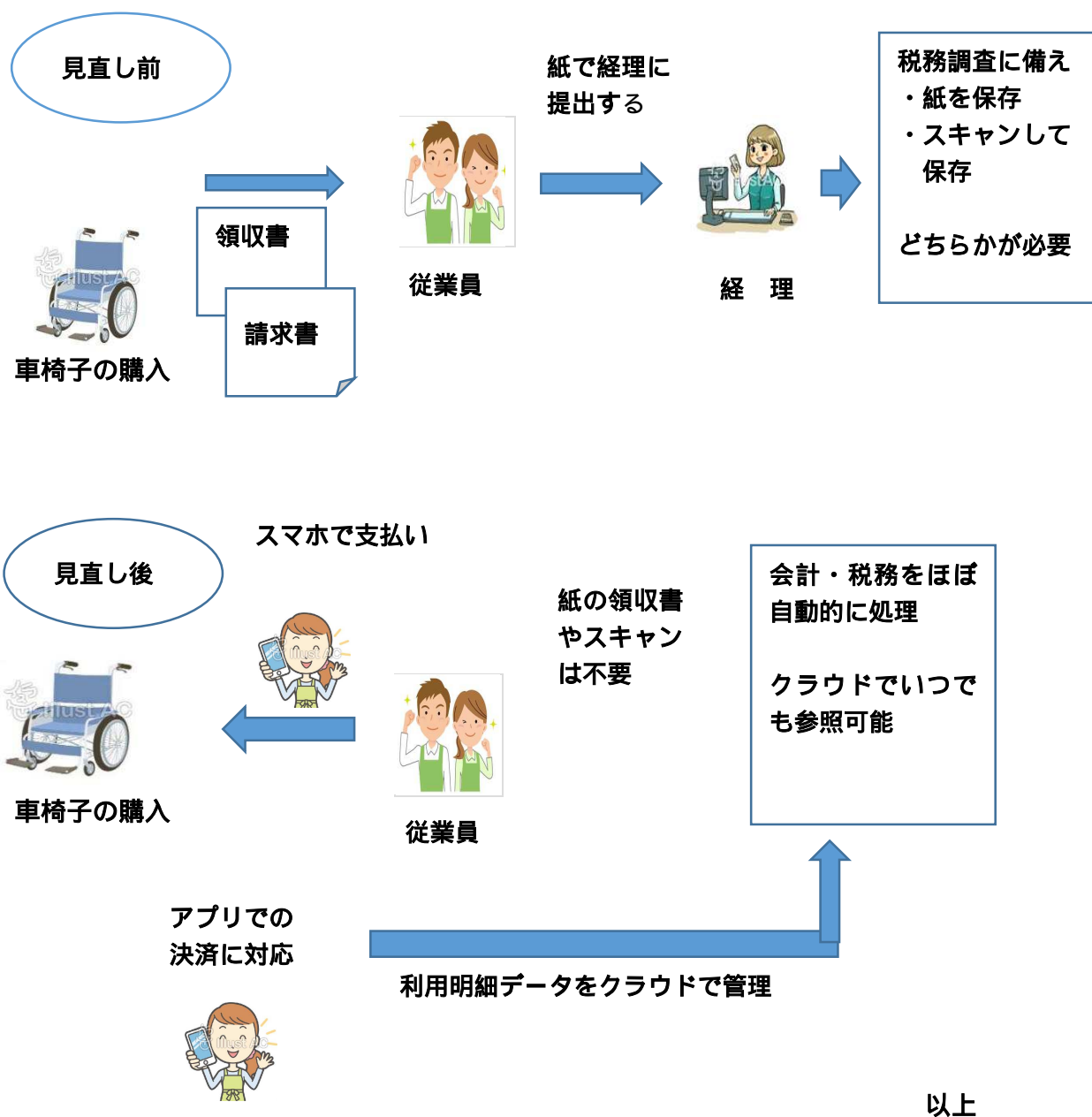
改ざんを防ぐため、外部からのデータを書き換えができないクラウドサービスでデータを管理することを条件とします。経費精算用のクラウドサービスを決済サービスのサーバーとつないでおけば、カードや電子マネーでの支払い履歴を手入力しなくて済みます。

規制緩和を見据えた動きもあります。経費精算大手のコンカー（東京・中央）は 20 年度から JR・私鉄各社や日本交通などタクシー各社と共同で、JR 東日本の Suica（スイカ）のサーバーとコンカーが提供する経費精算クラウドを直結する実証実験を本格的に始めます。実際にはユーザーとして三菱ケミカルなどが参加します。

個人データの取り扱いも重要です。スイカとコンカーの事業でも、運営会社が異なるサーバー間を個人データを移動することになるため、利用者にあらかじめ同意を取ります。今後は私用と区別するための業務用 IC カードや包括的な同意取得などのプライバシーと利用者のバランスを取るための対応が進みそうです。

経費精算の電子化を進める

(2019年12月13日の日本経済新聞「朝刊」に掲載されたイメージ図)



私は、この記事を読んで、紙の領収書の保存義務がなくなれば、経理事務の生産性は飛躍的に高くなるのではないかと考えています。いまだに紙の領収書を台紙に日付順に貼り付け、その領収書を基に会計データを入力するというこれまでの作業が全てデジタル化し、自動化できれば、経理処理の合理化は画期的に進むことでしょう。

今年は大手企業を中心に実証実験が開始されますが、実証実験で効果が上がれば、本格的運用となり、経理事務は様変わりすることでしょう。そして、その動きはやがて中小企業や零細企業にも及ぶことでしょう。勿論社会福祉法人も同様です。

さらに、消費税計算に伴う領収書の発行がインボイス方式（令和5年10月1日より施行）へ全国的に統一されれば、一挙に経理処理の自動化は進むことでしょう。

そうするとこれまで行われてきた会計事務所等による月次の監査時間も大幅に短縮されます。これからは会計処理がフィンテックやAI、RPA等により完全自動化されていく時代です。その結果が税務申告書等の作成へと完全連動すれば、領収書の取得から税務申告まで一気通貫して自動作成できるようになるでしょう。これは人の手が介在しない分、不正経理や税務申告の不正の撲滅にも貢献します。同時に会計資料及び各種税務申告書の信頼性も高まります。

今後、人口減少で人手不足が懸念されるなか、経理処理の自動化が社会から要請されており、実現することもそう遠くはないでしょう。

現在、そして今後ともバックオフィスの効率化、省力化をアピールしたシステムが多くのソフトメーカーから販売されていくことでしょう。

年末調整、ネットで早く

社会福祉法人の経理業務の一つに年末調整がございます。もうすでに年末調整は終了されているとは存じますが、この年末調整、2020年から電子化されます。

社会福祉法人では年末調整を法人内の経理担当者が処理されている場合がほとんどですが毎年11月頃になると少し憂鬱になる方もおられたのではないかと存じます。既にお読みになっておられる方も多いとは存じますが、日本経済新聞に掲載された2020年度以降の年末調整の処理手続きについて記載します。

新聞記事より

日本経済新聞(2019年11月30日「朝刊」)

個人が所得税を申告する際の手続きが来年以降、相次いで電子化される。まず会社員が2020年から年末調整の手続きをインターネットを通じて済ませられるようになる。医療費控除の確定申告も2021年分からデータ入力自動化する。従来の紙ベースに比べて手続きは簡便になるが、理解しておきたい点も多い。

法人では毎年の給料から源泉徴収した所得税の額が本来より多かったときに差額を従業員に還付、少なかった場合は追加徴収するのが年末調整。法人が用紙(控除申告書)を配り、従業員が記入して提出する。生命保険料控除や住宅ローン控除などの適用を受けるには、保険会社や金融機関から郵送で証明書ももらい、添付しなければならない。

記入ミス減らせる

だが、そうした煩わしい作業は多くの法人では、2019年限りとなるかもしれない。2020年からは電子化が始まり、紙の種類を使わずにオンラインで済ます手続きが可能になる。「手書きならではの記入ミスや、紛失した証明書の再発行といった手間を減らし、より確実に税還付を受けられる」利点がある。(税理士の藤田武美氏)

ここで大きな役割を担うのが政府が運営する個人向けサイト「マイナポータル」。生命保険料や地震保険料、住宅ローンの年末残高など、各種控除に必要なデータは金融機関に依頼してこのサイトに集められる。

個人は自分のデータを読み込み、申告書作成ソフトを使うと、所定の箇所にデータが移る。紙の証明書は添付不要。法人はチェック作業の負担を軽減できる。

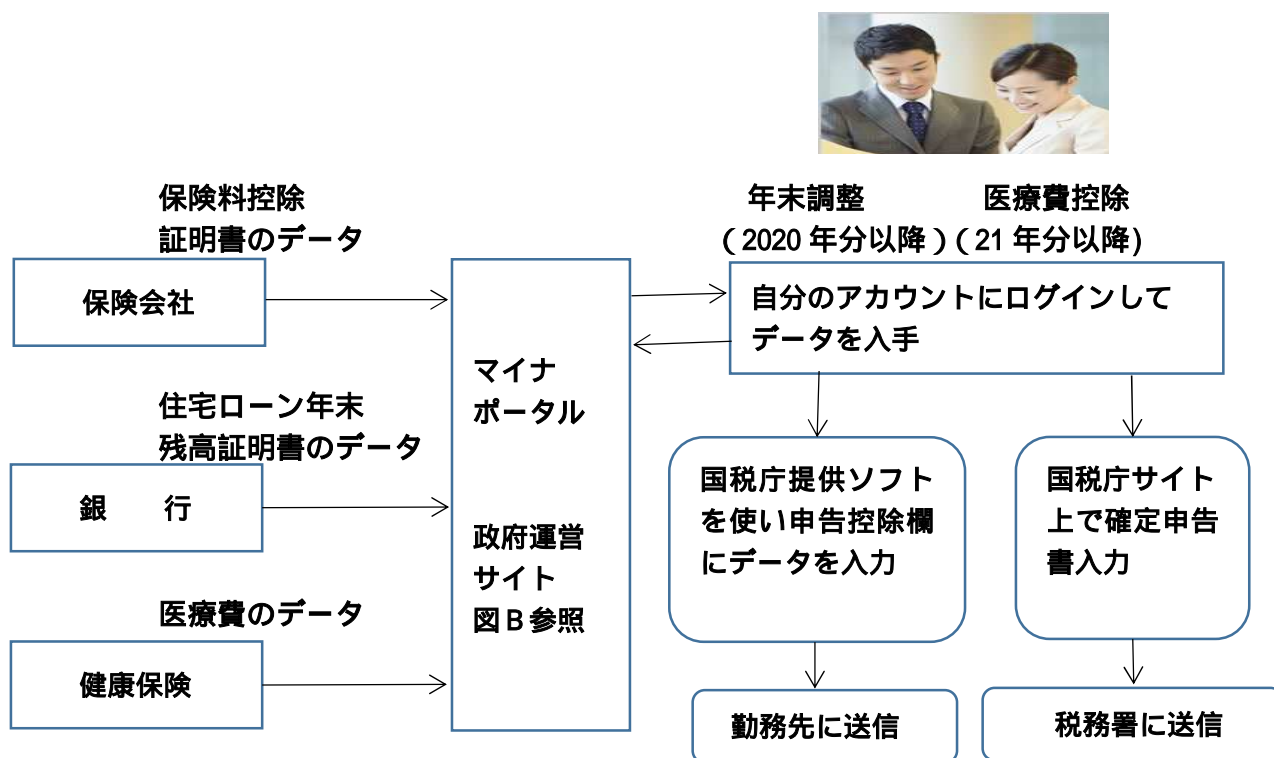
来年以降、医療費控除も

年末調整に続き、医療費控除についても2021年から電子化が進む。医療費控除は、自己負担した医療費が年10万円を超えたときなどに一定額を所得から控除できる。年末調整の対象外なので税務署への確定申告が必要だ。

確定申告は今もe-Tax(国税電子申告・納付システム)の利用が可能。国税庁サイト内の確定申告書作成コーナーで入力を済ませ送信する仕組みだ。

税務署に行く必要もなく、還付金の受け取りも早まる。それでもデータの電子化は遅れていた。医療費控除の場合、現在は自分でかかった医療費を分類し明細表に記入しなければならず、領収書を手元に保存しておく必要もあった。電子化が進むと作業が簡単になる(図A)

図A 年末調整や医療費控除を電子的に手続きするイメージ図



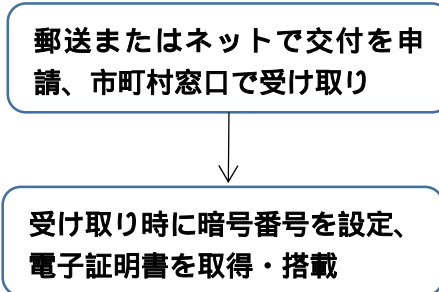
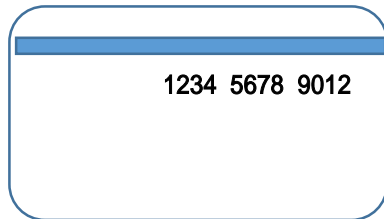
電子証明書が必要

年末調整や医療費控除に必要なデータを取り込む際には「マイナンバーカード」が必要だ。12桁のマイナンバー（個人番号）のほか、氏名や住所などの個人情報をICチップに埋め込んだカードだ。（図B）

カード取得時には自治体窓口で2種類のパスワードの設定を求められる。本人であることを証明する電子証明書が発行され、ICチップに内蔵される。その情報を基にマイナポータルにログインする流れだ。

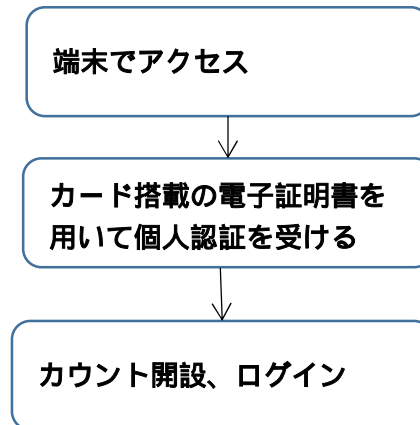
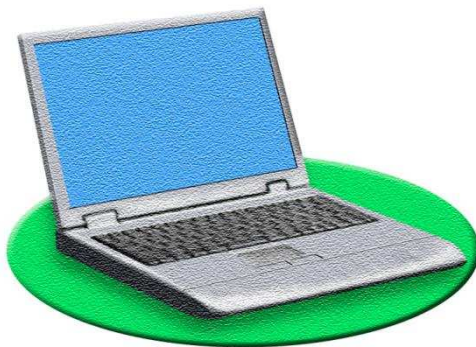
e-Taxの利用経験者はカードを取得済みのはずだ。まだの人は郵送かネットで交付を申請する。以前、郵便で届いたはずの交付申請書（マイナンバー通知）が要るので、紛失した人は市区町村窓口などで手続きする。

図B 電子手続きをするための準備
マイナンバーカード
(ICチップ搭載)



顔写真などが必要

マイナポータル(政府運用サイト)



IC読み取り機が必要

加入する健康保険制度から、支払った医療費のデータがマイナポータルに自動的に集まるようになるからだ。個人はデータを読み込み、e-Taxを使って送信すればいい。

国税庁は証券会社などの特定口座の明細費データも20年分から読み込めるようにする方針だ。

年末調整などの電子化は、税金と社会保障にかかわる行政手続き全般を、中長期的に効率化する施策の一環でもある。国民がマイナンバーカードを保有することが運営上の大前提だ。

マイナンバーカードの取得実績は1823万枚と国民のわずか14%。カードを持つメリットは現状少ないが、政府は普及に躍起(図C)である。年末調整の電子化は「従業員に普及させるための目玉」(酒井克彦・中央大学教授)だ。

来年以降も紙ベースの手続きは残るのでカード取得は義務ではない。それでも国の方針を受けて対応を始める法人は増える見通しである(東京財団政策研究所の森信茂樹研究主任)。早めに備えるのがよさそうだ。

図C 電子手続きに不可欠なマイナンバーカードを普及させる流れ

2019年	国・地方の公務員にカードの取得を促す
2020年	年末調整用に従業員にカードの取得を促す
	健康保険証としての利用を可能に(21年3月)
2021年	投薬履歴をカードを用いて閲覧可能に(21年10月)
	確定申告で医療費控除(21年度分)電子化を可能に
2022年	ほとんどの国民によるカード保有を想定

私はこのような状況が、現在、どこまで進んでいるのかを知るため、12月10日に名古屋で開催された「人事・総務・経理部門の働き方改革 ～バックオフィスのデジタル化による業務効率化～」主催:日本経済新聞社のセミナーに参加してまいりました。

正直に申し上げて、バックオフィスのデジタル化はかなり進歩していくであろうという感触を得ました。

一例をあげれば、次のとおりです。

従業員は法人に提出する情報をパソコンやスマートフォンに入力、ペーパーレス化を実現する。(法人では従業員ごとの電子名簿を作成します。)

労務・人事担当者は、従業員の個人情報の転記作業は不要になり、入力内容の正誤のみ確認します。

従業員は年末調整が近づいてくると、会社側から送られてくる個人情報(名前、住所、扶養控除など)を確認し、生命保険料や地震保険料、住宅ローンの年末残高など、各種控除に必要なデータは金融機関に依頼してマイナポータルから各自のスマホに呼び込み、法人に送信します。年末調整計算は完全に自動化されてしまいます。(したがって紙での扶養控除申告書の提出は必要なくなると思われます。)

さらに有休管理では、各従業員の有休取得状況を可視化。有休の残り日数を伝えたり、取得希望日を聞き取ったりするなどの、従業員とのやり取りを円滑にします。又、これらの個人情報はシステム上に記憶されますから、社会保険に関する種類や退職する際に必要とされる各種書類等も自動的に作成され、いつでも必要な時に出力できるようになります。

これまで役所やハローワークに出向き届け出をしていたこれらの提出書類も送信ボタン一つで関係省庁(国のe-Govと結ぶ)に転送され、全ての業務が数分のうちに終了してしまうようです。

これまで法人の総務部門や人事部門の社員が何時間もかけていた業務処理をわずかな時間で済ませることができるようになってしまうため、総務・人事部門の生産性を飛躍的に高めることができるようです。システム料金も廉価になっており、大企業から中小企業へと浸透していくことでしょう。



【ちょっと気になる新聞報道】

老後「働いて生活」48%

今年最高更新 年金不安映す

日本経済新聞 2019年11月19日「朝刊」

金融広報中央委員会（事務局・日銀）は18日2019年の「家計の金融行動に関する世論調査」を公表した。老後の生活資金を「就業による収入」で稼ぐと答えた世帯は48.2%にのぼり、現在の調査方式となった07年以降で最高になった。年金だけに頼ることへの不安や、高齢者の働く意欲の向上が背景にあるようだ。

老後の生活資金源（3つまでの複数回答）に関する質問では、調査を始めて以来、一貫して約8割の世帯が「公的年金」をあげている。年金が主な資金源であることは変わらない一方で、就業収入をあげた世帯は07年の38.3%から徐々に増えてきた。

第一生命経済研究所の藤代宏一氏は、「社会通念が変化し、働き手、雇い手とも高齢者が働くことは当然だと考えている。19年は老後2000万円問題もあり、将来不安が高まったのも影響しているのではないか」という。

2人以上の世帯が保有する、日常生活のための預貯金を除いた金融資産の平均は1130万円で、前年比35万円減った。収入は増えた一方、有価証券などの評価額が減った。調査は6月14日～7月23日に全国8000の2人以上の世帯数を対象に実施し、3222世帯から回答を得た。

75歳以上、医療費2割 検討

政府、低所得者は軽減 22年度めど

日本経済新聞 2019年11月27日「朝刊」

政府は75歳以上の後期高齢者の医療制度に関し、外来診療の窓口を原則1割から2割に引き上げる調整に入った。医療費負担をめぐる世代間格差がひろがらないようにする狙いがある。低所得の高齢者向けには、軽減措置を設けることも検討している。2022年度から新制度スタートを念頭に年内に詳細を詰める。

世代間格差を是正

公的医療保険制度では、医療の7～9割を保険料や税金で賄っている。患者はかかった医療費の1～3割を病院の窓口で支払う。69歳までの現役世代は収入に関係なく3割を負担している。以下省略

厚生年金、拡大2段階

パート適用 24年に「51人以上」案

日本経済新聞 2019年11月27日「朝刊」

政府・与党は11月26日、会社員が加入する厚生年金の短時間労働者への適用を段階的に拡大する調整に入った。適用企業の対象者を従来の「従業員数501人以上」から2022年10月に「51人以上」に2段階で広げる案が有力だ。

新たに65万人が厚生年金の対象になる見通しだ。政府がこうした方針を与党幹部に伝えた。当初は「51人以上」に一気に広げる案を検討していた。保険料を折半する中小企業の負担を懸念する与党側の主張を踏まえ、2段階案に軌道修正した。2020年の通常国会への法案提出を目指す。以下省略

今年の出生数、急減 1月～9月、56.6%減の67万人

年間30年ぶり減少幅も

日本経済新聞 2019年11月27日「朝刊」

少子化のペースが加速している。厚生労働省が11月26日に発表した人口動態統計(速報)によると、1月から9月に生まれた子ども数は67万3800人と前年同期に比べ5.6%減った。年間の出生率が5%を上回る減少となったのは近年では1989年。2019年は30年ぶりの大幅減となる可能性がある。政府は土曜日の共同保育の推進など少子化対策の拡充を急ぐが人口減に歯止めをかけるには簡単ではない。以下省略

介護費10兆円越え 昨年度2.2%増 利用者拡大

日本経済新聞 2019年11月29日「朝刊」

厚生労働省が11月28日にまとめた「介護給付費等実態統計」によると、介護給付費に自己負担分を加えた介護費の総額が10兆1536億円の大台に乗った。2017年度から2.2%増えた。政府の試算では2040年に約25兆円まで膨らむ。

介護サービスを利用した人は、517万9200人と1.6%増えた。状況が軽い人が利用する得介護予防サービスを利用した人は、サービスの一部が市町村の事業に移管された影響で101万9100と17%減った。

派遣時給 1.7%上昇

11月、三大都市圏 IT系がけん引

日本経済新聞 2019年12月20日「朝刊」
人材サービス大手のエン・ジャパンが19日発表した11月の派遣社員の募集時平均時給は、三大都市（関東、東海、関西）で1582円となり、前年同月比1.7%（26円）上がった。前年比でプラスが18カ月続いている。

職業別でみると「オフィスワーク系」が1584円で横ばいとなった。最も需要が多い「一般事務」の微減が続いているものの、時給水準が高い「営業事務」や「総務・人事・法務」が上がり、昨年と同じ程度の水準を保った。「IT（情報技術）系」は3.9%（84円）高い2253円で、求人件数も44%増えた。

同業大手のディップが同日まとめた11月の派遣社員の求人件数は約14万8000件で、前年同月比21.1%増えた。「介護系」は2.56倍となり、大幅増が続いている。

高齢者施設 虐待最多621件 深刻な人手不足 背景か

日本経済新聞 2019年12月25日「朝刊」
厚生労働省は24日、介護施設の職員による高齢者への虐待行為が2018年度621件あり、過去最多だったと発表した。前年度（510件）から21.8%増加した。被害者は認知症の人が85.0%を占めた。虐待で死亡したケースも1件（1人）あった。件数は12年連続で増えた。

深刻な人手不足による介護現場の負担増が増加の背景にありそうだ。厚労省は「社会的な関心が高まり、通報も増えている」（担当者）と指摘している。

家族や親族による虐待判断の件数も、過去最多となる1万7249件だった。殺人や心中、虐待で21人が亡くなった。

621件の施設の虐待に関し、被害者が複数いる場合があり、被害者は927人に上る。うち、女性が約4分の3となる688人。加害者は男性が54.2%で介護に従事する男性の割合（20.6%）と比べて相当高い。

虐待の種類（複数回答）で見ると、暴力や拘束といった身体的虐待が57.5%でトップ。暴言などの心理的虐待27.1%、著しい減食や長時間の放置を含む介護放棄19.2%が続いた。不当な財産処分などの経済的虐待（5.8%）もあった。

介護事業、利益率が低下 18年度3.1%、人件費増で

日本経済新聞 2019年12月28日「朝刊」
介護事業者の利益率が下がっている。厚生労働省が27日に公表した介護事業経営概況調査によると、介護サービスの平均利益率は2018年度に**3.1%**と17年度より0.8%悪化した。介護の担い手不足を背景に人件費が膨らんでいる。高齢化が進むなか、現場の効率を高める取り組みが求められる。

調査は3年に1度実施している。今回の調査を踏まえ、21年度の介護報酬改定の内容を決める。

介護保険による全 22 サービスのうち、利益率が悪化したのは訪問介護や通所介護など 14 サービス。

24 時間体制で高齢者の自宅を訪問する「定期巡回・随時対応型訪問介護看護」など 8 サービスでは利益率が改善した。

ケアプラン（介護計画）の作成を支援する居宅介護支援は赤字だった。介護現場の人手不足が影響している。全サービスに占める給料の比率は 64.1%と 0.5%増えた。人件費の増加で清掃など外部への委託費の割合も高まっている。

18 年度の介護報酬改定は 0.54%増と、6 年ぶりのプラス改定だった。だが全体では利益率が悪化しており、厚労省の担当者は「全体的に厳しい結果だった」と評価する。

収益の悪化に伴い介護報酬を上積みすれば、介護給付費の膨張につながる。18 年度の給付費は 10 兆円を超え、介護保険制度が始まった 00 年度の 3 倍に膨らんだ。制度の持続可能性を高めるためにも現場の効率化を支援する取り組みが欠かせない。

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 - 1 7

TEL 0596-24-6770

〒516-0078

曾祢事務所 三重県伊勢市曾祢 1 - 1 - 1 8

TEL 0596-21-2468

〒516-0501

志摩事務所 三重県志摩市阿児町鷺方 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 1 4

ラ・テラビル 7 階 B 号室

TEL 059-329-6670

〒114-0004

東京事務所 東京都北区堀船 1-1-2 2701 号

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