

# 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7月

### 目次

#### 【経営】

- ・働き方改革 業務の効率化…………… 1P  
「われわれの文明は、印刷された書式の魔力にとらわれている」
- ・経営悪化の病院 転換支援、政投銀 介護参入などに資金…………… 2P
- ・介護施設、感染警戒続く、感染拡大を防止する工夫を今のうちに…………… 3～5P

#### 【労務】

- ・介護職員へ 慰労金支給が決定…………… 6～12P
- ・これからの働き方…………… 13～15P
- ・これからの社会福祉法人の労働を考える  
「社会福祉法人としての成果」とは何か？…………… 16～17P

#### 【会計】

- ・社会福祉法人会計の基本、事業活動計算書…………… 18～20P
- ・理事長からのご相談、会計処理に時間がかかりすぎるが…………… 21～22P

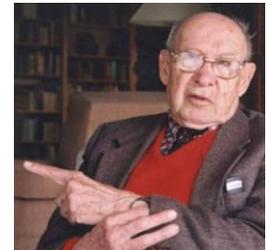
#### 【ちょっと気になる新聞報道】

- ◆ 伊勢志摩で「仕事＋休暇」を！三重県、首都圏の働き手誘致…………… 23P
- ◆ 企業コロナ対応 非正規置き去り、テレワーク認めず 欠勤余儀なく… 24P
- ◆ 夏ボーナス 4.69%減 コロナでマイナス幅拡大 …… 25P
- ◆ 夏ボーナス 6%減 経団連1次集計 …… 25P
- ◆ 社長・会長 夏賞与ゼロ JAL社員は手当最大15万円…………… 26P
- ◆ 中小、休廃業・解散5万件  
高齢経営者にコロナ追い打ち 遅い支援借金二の足…………… 26～27P
- ◆ 3万の事業所「解雇など検討」…………… 27P
- ◆ 製造・サービス、人手「過剰」…………… 28P
- ◆ 雇用、9年ぶり「過剰」超 中部の雇用情勢が急速に悪化している…… 29P
- ◆ 欧州、在宅勤務が標準に 独英、法制化の動き…………… 30～31P
- ◆ 在宅、生産性向上探る。7割が効率下がった（民間調査）、対話や  
評価手法難題…………… 31～32P
- ◆ 認知症、簡単に早期発見…………… 33P
- 編集後記 …… 33～34P

# 【経営】

## 働き方改革 業務の効率化

「われわれの文明は、印刷された書式の魔力にとらわれている。」  
マネージメントの発明者といわれるピーター・ドラッカーは主著の  
「現代の経営」で、文書の定型的な書き方を規範とみなし、柔軟さ  
が無くなる様子を批判しています。



「よくある間違いは、報告や手続きを上からの管理の道具に使うことだ」とも指摘しています。現場管理者は自らの仕事には必要のない情報も集めて上司に知らせようとする傾向があります。現場管理者が報告書の作成に時間をとられ、本来の仕事がおろそかになる場合も考えられます。無益な作業が組織全体で増殖していく愚かさです。

私もかつて企業勤務時代、同じような内容の報告書を本社の部署ごとに作成しなければならず、うんざりした経験があります。本来の仕事時間が減り、報告書を作成することが仕事になり、そのための残業が増えるのです。

この常態を社長への業務レポート(私だけではなかったと思いますが)として報告したところ、社長の鶴の一声で、報告書が一枚となり部署ごとに作成していた報告作業が無くなり、本来の仕事に専念できた思い出がございます。

一例を申し上げますと緊急経済対策にもられた企業への給付金や助成金も厳正な管理をめざすあまり、手続きがいたずらに煩雑になってしまっているようです。極め付きは雇用調整助成金の申請書です。

書類に記載する項目が73項目もあります。減らした後も38項目にのぼります。経営者としては申請に費やす時間を新規事業の思案にでも使いたいところです。

手続きが「アマゾンのジャングル」のようにはびこっていた組織が、窒息しそうな状況を打破した例をドラッカーは紹介しています。

「あらゆる報告書を2カ月間廃止し、どうしても必要なものだけを復活させることにした。すると75%の報告書は不要であったことが判明した(現代の経営)」。  
著書の発刊(1954年)からすでに66年が立ちます。今なお示唆にとむドラッカーの言葉です。

以上

## 経営悪化の病院 転換支援

### 政投銀 介護参入などに資金

新聞報道（2020年6月1日 日本経済新聞「朝刊」）によると、新型コロナウイルスの影響で経営が悪化した医療機関の再建が重要な課題となってきたようです。政府は病院の診療報酬を引き上げるなどの対策を打ち出していますが、経営悪化は新型コロナの患者を治療していない医療機関にも広がっているとのこと。

このため日本政策投資銀行は病床の一部を介護施設に衣替えするなど地域ニーズにより合った形に機能を転換し、経営改善につなげる支援策を展開するようです。



日本病院会や全日本病院協会などがまとめた調査では4月時点で8割の病院で経営が悪化しており、コロナ患者を治療する病院が他の患者の受け入れを減らさざるをえなくなっているほか、コロナ患者を治療しない診療所などでも感染を恐れて受診にくる外来患者が減ってきているようです。

政府は新型コロナの重症患者を治療する病院の診療報酬を本来の3倍に上げ、医療従事者への給付金をつくる支援策も打ち出しました。ただ医療機関全体をこうした対策で支えるのは限界があります。

新型コロナの感染拡大前から、介護や訪問診療の担い手が足りないなど地域の医療・介護は課題を抱えています。高齢化で介護や慢性期の診療の充実が求められる一方、病気の発症直後の「急性期」の医療ニーズは減ると予想される地域も少なくないようです。

このため政投銀は高齢化への対応を見据えた長期的な視点で、医療機関の機能そのものを見直す支援策を展開するようです。

政投銀は2020年2月末に約20億円を出資した病院経営支援のシーユーシー（CUC、東京・中央）と連携し、転換ノウハウを提供します。

医療情報大手エムスリー傘下のCUCは病院の一部を介護施設にしたりするノウハウ提供してきており、例えば神奈川県伊勢原市の診療所では、入院病床を終末期ケアや神経難病患者の治療にあたるホスピスに転換。半分以下だった稼働率がフル稼働になったとのこと。

医療・介護は密接に関連していますが、医療機関は利用者が少なくなった病床を介護用に変更し、介護施設として事業展開をすることが増えていくものと思われます。

以上

## 介護施設、感染警戒続く

### 感染拡大を防止する工夫を今のうちに

日本では介護施設での5人以上のクラスター（感染者集団）発生はJX通信社の調べによれば5月12日時点で29カ所、計558人。厚生労働省は介護施設でのコロナによる死亡者を5月19日時点で61人確認しています。死亡者が増えるにつれ、全国の介護施設での警戒が広がっているようです。

高齢者が通うデイサービスや短期入所の事業所は、厚労省によると4月中旬時点で全国で858カ所が休業しています。98%が休業の理由に「感染防止」を挙げています。さらに介護者が高齢者宅に向く訪問介護事業所も4月中旬時点で51カ所が休業しています。

また、何らかの理由で介護施設から病院へ入院し、その後退院が認められ元の介護施設に戻ろうとすると、受け入れを拒否する施設もあるようです。やはり新型コロナウイルスの感染が怖いのですが、このような対応をする介護施設は、いったい何のための介護施設なのかわからなくなります。そして、これでは、地域からの信頼を失う結果ともなります。

新型コロナウイルスの感染拡大が減少しつつある今こそ、第2波の襲来に備えて、今のうちに介護サービスを維持するために、感染リスクを抑える工夫をしておかなければなりません。

そのためには施設内で新型コロナウイルスについての拡大防止策と施設内でコロナウイルスが発生した場合の対応策をまとめ、マニュアル化し、全職員のための訓練も必要となります。

さらに医療機関との連携、他の同業法人との連携など、いざという場合の協力関係も構築しておく必要があります。

既に厚労省からは「職場における新型コロナウイルス感染症の拡大を防止するためのチェックリスト」が公表されていますので、このチェックリストを活用し、現在の状況を確認し、できていない項目があれば、すぐに対応できるように改善していくことが必要です。

多くの専門家からは、「ウイルスの感染リスクをゼロにすることはできない。問題は感染リスクを抑制するための対策を行い、仮に感染が発生しても、クラスターを発生させない体制を構築すること」と言われています。

既にご承知のこととは存じますが以下に厚労省より発せられている「職場における新型コロナウイルス感染症の拡大を防止するためのチェックリスト」を掲載いたします。



(施設内での集合研修)

## 職場における新型コロナウイルス感染症の拡大を防止するためのチェックリスト

- 1 このチェックリストは、職場における新型コロナウイルス感染症の拡大を防止するための基本的な対策の実施状況について確認いただくことを目的としています。
  - 2 項目の中には、業種、業態、職種等によって対応できないものがあるかもしれません。ですのですべての項目が「はい」にならないからといって、対策が不十分ということはありません。職場の実態を確認し、全員(事業者と労働者)がすぐにできることを確実に実施していただくことが大切です。
  - 3 確認した結果は、衛生委員会に報告し、対策が不十分な点があれば調査審議していただき、改善に繋げてください。また、その結果について全ての労働者が確認できるようにしてください。  
衛生委員会等が設置されていない事業場においては、事業者による自主点検用に用いてください。
- ※ 都道府県労働局、労働基準監督署に報告いただく必要はありません。

項目	確認
<b>1 感染防止のための基本的な対策</b>	
(1) 咳エチケットの徹底について	
・咳エチケットを全員に周知し、徹底を求めている。	はい いいえ
・その他( )	はい いいえ
(2) 手洗い等の徹底について	
・こまめな手洗いの重要性について全員に周知し、徹底を求めている。	はい いいえ
・人がよく触れる箇所について、拭き取り、消毒を行っている。	はい いいえ
・その他( )	はい いいえ
(3) 日常的な健康状態の確認	
・出勤前に体温を確認するよう全員に周知し、徹底を求めている。	はい いいえ
・出社時等に、全員の日々の体調(風邪症状や発熱の有無当)を確認している。または、風邪症状や発熱があれば上司に報告するよう求めている。	はい いいえ
・その他( )	はい いいえ
(4) その他の対策について	
・長時間の時間外労働を避けるなど、疲労が蓄積しないよう配慮している。	はい いいえ
・十分な栄養摂取と睡眠の確保について全員に周知し、意識するよう求めている。	はい いいえ
・その他( )	はい いいえ
<b>2 クラスターの発生防止のための対策</b>	
(1) 基本的な対策	
・①換気の悪い密閉空間、②多くの人が密集、③近距離での会話や発声の3つの条件を同時に満たす社内行事等を行わないようにしている。	はい いいえ
・その他( )	はい いいえ
(2) 換気の悪い密閉空間の改善	
・職場の建物が機械換気(空調装置、機械換気設備)の場合、ビル管理法令の空気環境の基準が満たされている。	はい いいえ
・職場の建物の窓が開く場合、1時間に2回程度、窓を全開している。	はい いいえ
・電車等の公共交通機関の利用に際し、窓開けに協力するよう全員に周知している。	はい いいえ
・その他( )	はい いいえ

項目	確認
(3) 多くの人が密集する場所の改善	
・在宅勤務・テレワークを推進している。	はい いいえ
・時差通勤、自転車通勤の活用を図っている。	はい いいえ
・テレビ会議等により、人が集まる形での会議等をなるべく避けるようにしている。	はい いいえ
・対面での会議やミーティング等を行う場合は、人と人の距離を2メートル以上取るようにしている。	はい いいえ
・社員食堂での感染防止のため、座席数を減らす、昼休み等の休憩時間に幅を持たせている。	はい いいえ
・喫煙場所の利用を制限している。	はい いいえ
・その他( )	はい いいえ
(4) 近距離での会話や発声の抑制	
・職場では人と人の間に距離をなるべく保持するようにしている。	はい いいえ
・外来者、顧客、取引先との対面での接触をなるべく避けるようにしている。	はい いいえ
・その他( )	はい いいえ
<b>3 風邪症状が出た場合等の対応</b>	
・風邪症状等が出た場合は、「出勤しない・させない」の徹底を全員に求めている。	はい いいえ
・「新型コロナウイルス感染症についての相談の目安(※)」や最寄り相談先を全員に周知している。	はい いいえ
・その他( )	はい いいえ
<b>4 新型コロナウイルス感染症の陽性者等が出た場合等の対応</b>	
(1) 陽性者等に対する不利益扱い、差別禁止の明確化	
・新型コロナウイルス感染症に陽性であると判明しても、解雇その他の不利益な取扱いを受けないこと及び差別的な取扱いを禁止することを全員に周知し、徹底を求めている。	はい いいえ
(2) 陽性者が出た場合の把握	
・新型コロナウイルス感染症に陽性であると判明した場合は、速やかに事業場に電話、メール等により連絡することを全員に周知し、徹底を求めている。	はい いいえ
・新型コロナウイルス感染症に陽性であると判明した第三者との濃厚接触があり、保健所から自宅待機等の措置を要請された場合は、速やかに事業場に電話、メール等により連絡することを全員に周知し、徹底を求めている。	はい いいえ
・新型コロナウイルス感染症に陽性であると報告を受ける事業場内の部署(担当者)を決め、全員に周知している。また、こうした情報を取扱う部署(担当者)の範囲を決め、全員に周知している。	はい いいえ
・新型コロナウイルス感染症に陽性である者と濃厚接触した者が職場内にいた場合にどのような対応をするかルール化し、全員に周知している。	はい いいえ
・その他( )	はい いいえ
(3) その他の対応	
・濃厚接触者への対応等、必要な相談を受け付けてくれる「保健所」「帰国者・接触相談センター」を確認してある。	はい いいえ
・その他( )	はい いいえ
<b>5 感染防止に向けた行動変容</b>	
・事業場のトップが、新型コロナウイルス感染症の拡大防止に積極的に取り組むことを表明している。	はい いいえ
・安全衛生委員会、衛生委員会等の労使が集まる場において、新型コロナウイルス感染症の拡大防止をテーマとして取り上げ、事業場の実態を踏まえた、実現可能な対策を論議している。	はい いいえ
・その他( )	はい いいえ

※ 不明な点がございましたら、お近くの労働局又は労働基準監督署の安全衛生主務課にお問い合わせください。

R2.3.31版

# 【労務】

## 介護職員へ慰労金支給が決定

### 感染者がいなくても5万円、いた場合は20万円を支給

出典：みんなの介護ニュース 2020年6月8日

先日、緊急事態宣言が解除されましたが、東京都や北九州市などで再びクラスターが発生するなど、新型コロナの流行は収束する気配がありません。そんな状況下で、介護業界への支援を政府は検討しています。

## 2020年5月27日、政府は第2次補正予算案を閣議決定しました。

その中で、新型コロナの感染防止策となるマスク・消毒液などの資材確保や、介護職員への慰労金給付などの支援を行うため、4,132億円の予算を確保。

このうち介護職員への慰労金は、**感染者が発生したり、利用者が濃厚接触者となった施設では1人20万円、そうでない場合は1人5万円が支給されます。給付対象となるのは、介護サービスの関係者すべてとなっており、職種に制限はかけないという方向で検討されています。**

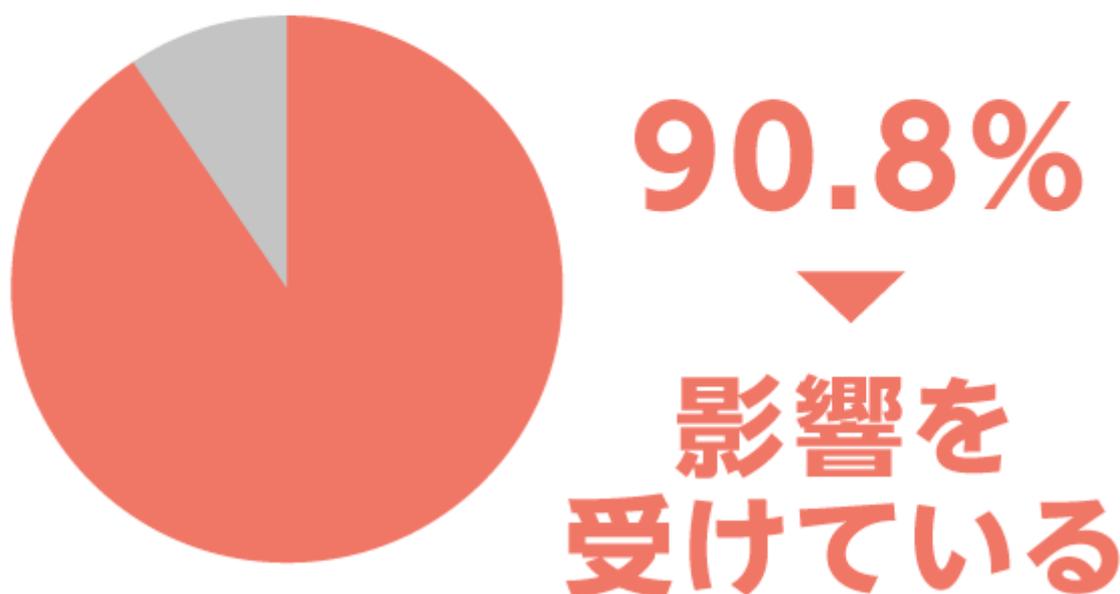
支給方法については、6月1日に厚生労働省の社会保障審議会分科会の中で議論され、事業所を経由する形が予定されています。個々の介護職員に対して迅速に、かつ必ず慰労金が行きわたるようにするべきという意見が有識者より挙がっています。介護業界に対するケアの必要性が重要視されています。

## デイサービスで経営難に悩む声多数…背景には公的な支援の不足が

以前より、新型コロナウイルス感染症をめぐる介護業界への悪影響が懸念されていました。全国介護事業者連盟は5月18日、デイサービスなどの通所介護事業所を対象としたアンケート調査の結果を公表。

この調査は、全国 727 ヶ所の通所介護事業所から回答を得たもので、調査結果によれば、事業所の 90.8%が経営面で新型コロナウイルス感染症の影響を受けたと回答しています。

## 新型コロナによって経営へ影響が生じた デイサービスの割合



出典:『新型コロナウイルス感染症に係る経営状況への影響について』『緊急調査』  
第二次分 集計結果』(全国介護事業者連盟) 2020年06月08日更新

2020年2月第4週と、4月の第4週の売り上げについても比較。経営面で影響を受けていると回答した事業所のうち 55%が 10%以上売り上げが落ち込んでいると言います。利用者や家族などが、感染防止のために介護施設の利用を控える動きが広がったことが原因の一つとして考えられます。それに加えて、マスクや消毒液などの購入費用がかさんだほか、人手不足なども影響しています。

特に介護現場のマンパワーの不足は深刻で、発熱などで経過観察が必要として出勤できない職員や、感染リスクを考慮して休職、あるいは退職した職員が少なくありません。

# デイサービス、上位の時間区分で介護報酬を算定可能に！

## 新たな介護報酬の算定ルールが6月1日から適用

厚生労働省は慰労金のほかにも、介護報酬の算定ルールについて、特例を打ち出しています。

同省は、通所介護、地域密着型通所介護、認知症対応型通所介護など、**デイサービスを取り扱う事業所に対して、臨時的な算定ルールを適用する**としています。

これは、月あたり一定の回数まで、実際に提供したサービスの時間より2区分高い報酬を算定可能にするというものです。例えば、2時間以上3時間未満のサービスの提供を行った場合では、その2区分上となる4時間以上5時間未満の報酬を算定することが可能となります。

この算定を行える回数は、事業所において、提供された回数が最も多い時間区分によって決まる仕組みとなっており、5時間未満が最も多い事業所では月1回まで。それ以上の場合は、「サービスの提供回数の合計を3で割った数と4回のうち、少ない方を可能な回数とする」としています。

**この特例は6月1日から適用されます。算定の際に、ケアマネジャーとの連携や、事前に利用者の同意を得ることが条件です。**



## 新型コロナに係る 介護報酬の算定ルールの特例

- 毎月一定の回数に限って、  
実際にサービスを提供した時間の  
報酬より2区分上位の報酬が算定可能
- 算定を行える回数は、提供された  
回数が最も多い時間区分によって決まる  
5時間未満なら月1回利用可能

出典：『新型コロナウイルス感染症に係る介護サービス事業所の人員基準等の  
臨時的な取扱いについて』（厚生労働省） 2020年06月08日更新

同省では、この特例での請求を行うにあたって、通所介護計画やケアプランで  
決められたサービス提供回数との整合性を取る必要があることを注意喚起して  
います。ほかにも、事業所が作成する介護給付費明細書、および居宅介護支援事  
業所が作成する給付管理票のそれぞれに、特例の請求を行ったことを反映させる  
ことや、区分支給限度基準額については変更がないという点を挙げています。

### ショートステイと通所リハでも報酬増

厚生労働省は、通所介護だけではなく、**通所リハビリテーション施設やショート  
ステイに関する同様の特例を打ち出しています。**

通所リハビリテーション施設では、サービスの提供時間のうち最も多い区分を、  
3時間未満、6時間未満、8時間未満の3つのグループに分類。3時間未満のグル  
ープは、サービス提供回数のうち、月1回まで2区分上位の報酬区分にて算定が  
可能。6時間未満のグループは、1ヵ月のサービス提供回数を6で割った数と2  
回を比較し、少ない方の数について2区分上位の報酬区分にて算定が可能。8時

間未満のグループは、1ヵ月のサービス提供回数を3で割った数と4回を比較し、少ない方の数について2区分上位の報酬区分にて算定が可能としています。

ショートステイでは、サービスを提供した日数を3で割った数を上限回数として「緊急短期入所受入加算」の算定が可能に。これは本来、ケアプランなどで計画されていない利用者を、緊急で受け入れた場合に行われる加算のことです。厚生労働省は、**緊急で受け入れを行った場合でも、合計14日分までは特例と合わせた加算が可能としています。**

## 新型コロナ収束後も介護業界への公的支援は必要

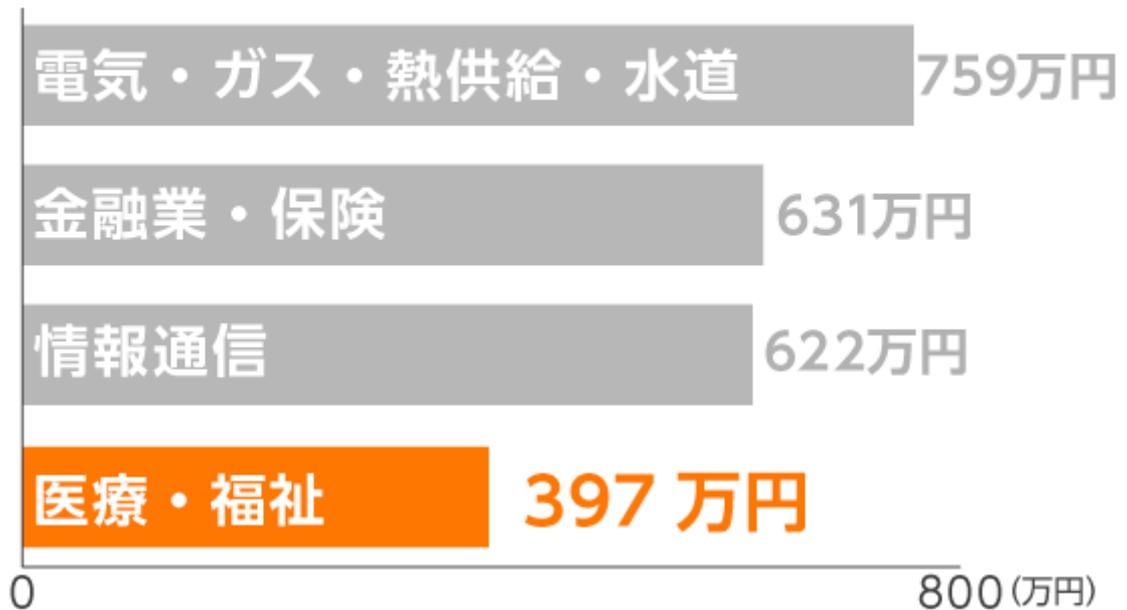
### 平時から厳しい状況の介護現場。単発の給付金だけで支援は十分なのか

こうした政府の対策について、全国老人福祉施設協議会の平石会長が歓迎するという声明を出すなど、業界からは肯定的な声が多く挙がっています。その一方で、有識者からは元々介護職の平均賃金が低いことなどを理由に、**新型コロナウイルス感染症が収束したとしても、人手不足の状況は変わらないのではないかと指摘されています。**そのため、今後も今回行われたような支援の継続的な実施を望む声が高まっています。

国税庁が公表している2018年の民間給与実態統計調査結果によれば、医療・福祉業界の平均年収は約397万円です。

全業種の平均である約440万円に対して43万円も少ない状況となっています。

## 2018年の業種別の平均給与



出典：『平成30年分民間給与実態統計調査結果について』（国税庁）2020年06月08日更新

有識者の中には、「来年度に行われる介護報酬改定について、人手不足が解消されるような待遇の改善を行うことが、介護業界に対する支援の本丸ではないか」と指摘をする人もいます。

### 第2波・第3波を前提とした大幅な介護報酬アップが不可避

6月7日時点で、日本国内における新型コロナの感染者は1万7,141人、死者は916人となっています。これは世界的に見ると少ない部類ですが、今後の見通しを不安視する人も多くいます。約100年前に世界的な流行を見せたスペイン風邪は、最初の流行が終息したのち、第2波とよばれる再流行が発生しました。

この際、アメリカやフランスなど一部の国では、**最初の流行と比較して致死率が10倍になるなど、より深刻な状況が報告されています。**

こうした前例を考えると、介護業界は、今後第1波である現在の流行を切り抜けた後も、第2波・第3波のために対策を徹底し続ける必要があると考えられます。

そのため、マスクなどの衛生用品の費用が経営を圧迫したことなどを教訓に、これらを配給制にするなど、介護をめぐる制度の刷新が必要であることは明白です。

また、待遇改善や介護現場のマンパワー不足の根本的解決策が求められています。ある意味、新型コロナウイルス感染症の流行は、介護業界が以前から抱えていた問題を浮き彫りにするきっかけであるとも言えるかもしれません。

以上

## これからの働き方

新型コロナウイルスの感染拡大は私たちの生活様式を一変させたようです。外出自粛、在宅勤務の拡大という形式上だけの变化ではありません。終身雇用で守られた日本型雇用、生活のための仕事といった固定観念が崩れ、「働く」とは何かという根本的な問いが生まれています。

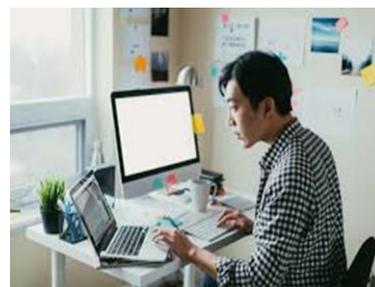
### 正規社員は本当に安全か

「先行きが不透明だからこそ、正社員として一つの会社だけに依存するのは危なくないか」という問いが始まっています。

新聞報道（2020年5月26日 日本経済新聞「朝刊」）によると、今、フリーランスの仕事を求める若者が増えているようです。クラウドソーシング大手、ランサーズでは2020年4月の登録者数が2019年12月比で2倍に増えていると報告しています。

会社を離れ、自宅で過ごす時間が増えたことから、空いた時間を副業に充てようとする若者は少なくありません。同社によれば「新型コロナに直面し、将来の不安からスキルを身に付け、仕事の幅を広げようという意識が強まっている」と推測しています。

新型コロナ感染拡大によって在宅勤務も浸透してきましたが、結果として在宅勤務は「会社に行くのが仕事ではなく、成果を出すことが仕事である」というマインドを作り出してしまいました。会社に行って8時間仕事をするのが良いのではなく、1時間で、8時間分の仕事を片付けてしまえば、その人の能力は高いと評価されます。



### 企業にも意識の変化

意識の変化は働き手だけではありません。在宅勤務の定着で会社に存在しないような人材（専門スキルを持つフリーランス）を使うことの心理的壁が企業側でも崩れつつあるようです。

フリーランス化を拒んでいるのは、年功序列で勤勉に年数に応じて給与が上がり、終身雇用で身分が保証される日本の正社員制度であると言われていました。変化の激しい時代では、日本の正社員制度では、世界と互角に戦っていくことができないようです。

現状ではフリーランスの社会的立場は弱いのですが、今後は、正社員とフリーランスの立場は逆転すると言われてしています。コロナ収束後は働き方に対する価値観が大きく変わり、会社に依存し、スキルを磨いてこなかった正社員は会社にとっては一番のリスクとなる可能性があります。そして社会の中で一番弱い立場になるかもしれません。

企業が専門スキルを持つフリーランスに門戸を開けば、正社員であっても競争にさらされます。それは遠い先の話ではありません。日々の業務内容を報告する在宅勤務では社員の能力差が切実に現れます。

新聞報道（日本経済新聞 2020 年 6 月 5 日「朝刊」）によれば、ライオンは他の企業の社員などを対象に、副業で働く人を公募し始めました。

報道内容をご紹介します。

新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐためリモート勤務が浸透し、個人の働き方の自由度が増している。大企業が副業に門戸を広げれば、専門的な知識や経験を持った希少な人材が複数の企業を掛け持ちする新しい働き方が広がるほか、企業の生産性も向上する可能性がある。

ライオンは転職サービスのビズリーチ（東京・渋谷）を通じ、新規事業の立ち上げにたけた人材を 5 人程度、採用する。

外部の専門家の力を利用し、新規事業の育成を急ピッチで進める。今後も事業に応じて検討してゆく。ライオンが個人的に業務委託する契約で、勤務日数は週 1 日から。リモートワークも可能で、報酬は経験や勤務日数に応じて個別に決める。

サントリーやソニー、NECなどがデジタル分野などの専門人材の獲得に向けて高額

の年俵を提示するなど、企業は専門人材を奪い合っている。正社員で雇用できないなら、副業でその能力を発揮してもらおうという考えだ。

#### 他の上場企業はどうか。日立製作所

新聞報道（日本経済新聞 2020 年 5 月 27 日「朝刊」）によれば日立製作所は新型コロナウイルスの収束後も在宅勤務を続け、週 2～3 日の出勤でも効率的に働けるよう人事制度を見直すと発表しました。国内に働く社員の 7 割にあたる 2 万 3 千人が対象となります。

働きぶりが見えにくい在宅でも生産性が落ちないように職務を明確にする「ジョブ型」を本格的に導入し、勤務時間ではなく成果で評価する制度に移行。コロナ後の「ニューノーマル（新常态）」を見据えて多様な働き方を認める動きが広がりそうです。

さて、現在、日本で主流の雇用形態は「メンバーシップ型」。個々の従業員の業務を細かく定めず、幅広い職種を体験させるもので、終身雇用を前提にゼネラリストを要請するのに適した仕組みで、長く日本企業の競争力を支えてきました。一方、従業員に「無限責任」を課すことは、長時間労働や低い生産性の要因ともなりました。

「ジョブ型」は「職務定義書」に業務内容を細かく定めるため、個人の業績評価が容易で中途採用なども進めやすいものです。「ジョブ型」は欧米型の働き方ですが、これまで日本の風土にはなじまず、日本は「メンバーシップ型」の仕事の仕方を続けてきました。

しかし、この岩盤に穴をあけたのが、今回のコロナ感染の拡大です。それは在宅勤務への浸透ですが、在宅勤務では仕事へのプロセスの貢献が見えなくなり、チームプレーも難しくなりました。従業員の成果を評価する仕組みが必要となり、これまでのような「メンバーシップ」型では限界があるのです。

すでに富士通では 20 年前から幹部級には「ジョブ型」を導入しています。コロナ禍を機に全従業員を原則在宅勤務に切り替えますが、時田隆仁社長は「コロナは日本企業

が、労働時間や勤務地に左右されず、成果に着目した賃金体系に変わる契機になる」と見ているようです。

無論、日本型経営そのものである「メンバーシップ型」を変えるのは容易ではありません。「ジョブ型」を徹底すれば、新卒一括採用や年功序列型賃金の見直しも避けられません。しかし、大法人では、いままでのやり方ではグローバルな競争を戦えないことも分かっているのです。

コロナ禍を契機として新常态にふさわしい新たな経営の形を作れるのか、今やトップの決断と実行力が試される時代となったのです。

同時に、従業員自身も、大企業に就職できたからもう安全という大企業神話はとっくになくなっていく現在、自らのスキルを磨くための働き方を模索しなければならない時代となりました。

#### 広がる新しい働き方

ジョブ型移行	資生堂	2021年1月から少なくとも約8000人のオフィス社員にも拡大
	日立製作所	約2万3000人対象に2021年4月から本格導入
	富士通	2020年度に課長級以上の管理者で導入し、今後拡大
在専 人宅用材	SHIFT	契約金100万円で正社員エンジニアの採用開始
手見直 当直	AGC	在宅勤務手当を年12万円まで補助
	メルカリ	通勤費の定額支給をやめ、在宅勤務経費を半年で6万円補助

以上

# これからの社会福祉法人の労働を考える

## 社会福祉法人としての成果とは何か？

社会福祉法人としての成果とは何か？売上や利益を上げることを成果とする企業とは違い社会福祉法人の成果とは、**職員満足度と利用者満足度の向上**とされています。

一つ目は、仕事に対する職員満足度が高いこと。すなわち離職率が徹底して低いこと。があげられます。

職員満足度の向上については、経験や職歴ばかりでなく、介護スキルが高いことが第一にあげられ、事業所において常に職員がレベルアップするための施策が整えられていること。が必要です。

それともう一つは、対等な人間関係があって、5分程度の短い会話が頻繁に交わされている職場環境の構築です。(人間はこのような環境にあって喜びを感じるということが実験で明らかになっています)

二つ目は、常に施設が満床常態であり、稼働率が100%近くになっていること。デイサービスにおいても利用率が高く、利用者のリピート率が高いこと。なぜなら、これは利用者の満足度が高い証拠であり、その地域にはなくてはならない施設となっているからです。

**ただし、職員満足度が高くなければ、利用者満足度は決して高くはなりません。職員が常に不満をいだきながら仕事をしていけば、その結果として利用者満足度を高めることはできないことが実証されているからです。**

今回のコロナウイルスの感染拡大についてもその対応マニュアルがしっかりと整備され、職員に緊急時の行動が徹底して説明され、訓練されているかが重要であり、事業所の業務レベルの高さが試されています。

どこかの事業所でコロナのクラスターが発生しているらしいと傍観するのではなく、自事業所で発生した場合の対策を常に練って準備しておくことが必要です。

今回のコロナウイルスの感染拡大は、社会福祉法人のこれからの働き方を変革する大きなきっかけになっていくのではないのでしょうか。

また、社会福祉法人だからといって、日本の労働市場の動向に全く関心がないというのもいただけません。特に介護老人福祉施設では離職率が高く、今でも人材確保に苦勞しています。

よい人材を得るためには、世界経済、日本経済の動向を知り、人々の労働に対する価値観の変化を把握し、いかに働きやすい労働環境を整備し、アピールしていくかは、管理者としての最大の命題となっていくのではないのでしょうか。



介護老人福祉施設であっても、在宅勤務のできる業務はないのか、労働時間を短縮するための手法としICT化の積極的活用を考えられないか。そのための資金として助成金の活用は考えられないかなど、専門家の知見も得ながら進めていくことがますます必要となってきました。

以上

# 【会計】

## 社会福祉法人会計の基本、事業活動計算書

社会福祉法人は福祉事業の実施を目的とした法人ですが、実際に事業を実施していくら収益が上がり、いくら費用がかかったのかを見る資料が事業活動計算書です。

第2号4号様式

### 〇〇拠点区分 事業活動計算書

〇〇特別養護老人ホーム

(自) 令和〇〇年4月1日 (至) 令和〇〇年3月31日

単位: 円

勘定科目		本年度決算	前年度決算	増減
サービス活動増減の部	収入			
	介護保険収益	463,000	455,000	8,000
	経常経費補助金収益			
	寄附金収益	200		200
	その他の収益	100	100	0
	事業活動収入計(1)	463,300	455,100	8,200
	費用			
	人件費	388,700	384,400	4,300
	職員給料	259,000	257,500	1,500
	職員賞与	52,000	51,500	500
	賞与引当金繰入	25,000	24,000	1,000
退職給与費用	6,700	6,400	300	
法定福利費	46,000	45,000	1,000	
事業費	44,580	43,000	1,580	
介護用品費	8,000	7,200	800	
教養娯楽費	8,200	8,000	200	
水道光熱費	5,480	5,900	-420	
消耗器具備品費	22,800	21,800	1,000	
保険料	100	100	0	
事務費	8,850	8,050	800	
修繕費	3,400	2,800	600	
業務委託費	5,450	5,250	200	
減価償却費	15,175	14,810	365	
国庫補助金等特別積立金取崩額	-5,728	-5,678	-50	
サービス活動費用計(2)	451,577	444,582	6,995	
サービス活動増減差額(3)=(1)-(2)	11,723	10,518	1,205	
サービス活動外増減の部	収入			
	借入金利息補助金収益	840	920	-80
	受取利息配当金収益	100	90	10
	その他サービス活動外収益	1,200	1,100	100
	利用者等外給食収益	1,200	1,100	100
	事業活動外収益計(4)	2,140	2,110	30
	費用			
	支払利息	840	920	-80
	その他サービス活動外費用	1,200	1,100	100
	利用者等外給食費	1,200	1,100	100
	事業活動外費用計(5)	2,040	2,020	20
サービス活動外増減差額(6)=(4)-(5)	100	90	10	
経常増減差額(7)=(3)+(6)	11,823	10,608	1,215	
特別増減の部	収益			
	施設整備等補助金収益	1,000	0	1,000
	施設整備等寄附金収益	800	800	0
	固定資産受贈額	200	0	200
	特別収益計(8)	2,000	800	1,200
	費用			
	基本金組入額	800	800	0
	固定資産売却損・処分損	30	0	30
	国庫補助金等特別積立金取崩額(除却等)	-15	0	-15
	国庫補助金等特別積立金積立額	1,000	0	1,000
	拠点区分間繰入金費用	100	90	10
特別費用計(9)	1,915	890	1,025	
特別増減差額(10)=(8)-(9)	85	-90	175	
当期活動収支差額(11)=(7)+(10)	11,908	10,518	1,390	
繰越				
前期繰越活動収支差額(12)	29,022	23,504	5,518	
当期末繰越活動収支差額(13)=(11)+(12)	40,930	34,022	6,908	
活動増減				
その他の積立金取崩額(15)	10,000	0	10,000	
修繕積立金取崩額	10,000	0	10,000	
その他の積立金積立額(16)	5,000	5,000	0	
減差額の部				
人件費積立金積立額	5,000	5,000	0	
次期繰越活動増減差額(17)=(13)+(14)+(15)-(16)	45,930	29,022	16,908	

## 費用・収益・増減訴額って何だろう

### 費用とは

事業をする上で、かかったお金をいいます。

具体的には給与などの人件費、水道光熱費、消耗品費などがあります。事業をするには、建物、車、器具備品といった固定資産も必要になります。こうした固定資産を使用するのにかかったお金も費用になります。

### 収益とは

事業において対価として得たお金、物を販売して得たお金、補助金などの受取などをいいます。

具体的には、サービス提供による収益や補助金の受取などです。

### 当期活動増減差額とは

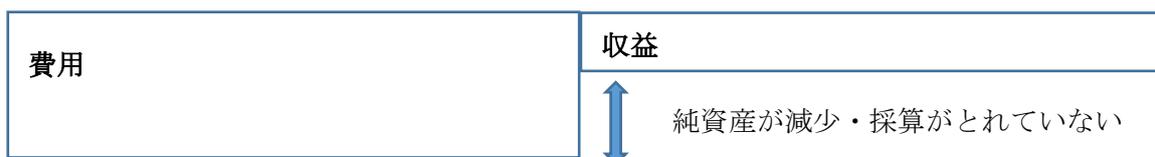
当期活動増減差額とは、収益から費用を引いた差額のことであり、事業活動による成果を表します。

収益から費用を差し引いて当期活動増減差額を算定します。

収益>費用ならば、当期活動増減差額はプラスになり、純資産が増えます。事業から得られたお金で、事業にかかったお金を賄っており、採算がとれている状態です。

逆に、費用>収益だと、当期活動増減差額がマイナスになり、純資産が減ります。事業から得られたお金で、事業にかかったお金を賄っていませんから、採算がとれていない状態です。

お金の面では、事業がうまくいかなかったと言えます。



## 事業活動計算書をみてみよう

事業活動計算書は、収益、費用、当期活動増減額を一覧表にして純財産の増減の内容を明らかにした書類です。

事業活動計算書は「社会福祉法人の純財産の増減の内容」を説明する書類です。純財産とは次回説明する貸借対照表の項目です。

(社福)甲の事業活動計算書を前年度と比べてみましょう。

(社福)甲の事業活動計算書

単位：百万円

	当年度	前年度	増減
収益	300	280	20
費用	260	270	△10
当期活動増減差額	40	10	30

まず「費用」から見てみると、「当年度」は260百万円であり、事業を実施するのにかかった費用が260百万円であったことがわかります。これに対し「収益」が300百万円であり、収益>費用ですから、事業で得たお金によって、事業にかかったお金を賄えていることがわかります。いわゆる採算がとれている状態です。

社会福祉法人の事業活動計算書は、当年度と前年度の対比型で作成されますから、収益、費用、当期活動増減差額のそれぞれを前年度比べることで、収益が伸びているのか、落ち込んでいるのか、費用が増えているのか、減っているのか、その結果、当期活動増減差が増えているのか、減っているのかがわかります。

採算性という見方では、採算が良くなった原因は何か、悪くなった原因が何かわかります。

設例では、収益が20百万円増えており、前年度より伸びています。一方、費用が10百万円減っており、前年度より抑えられています。当期活動増減差額が前年度より30百万円増えていますが、収益が伸び、費用が抑えられた結果であることがわかります。

このときに「収益は何が増えたのだろうか?」「費用は何が減ったのだろうか?」という素朴な疑問を持つことが大切です。

以上



## 理事長からのご相談

### 会計処理に時間がかかりすぎるが…

コロナウイルス感染拡大の最中、障害者施設(就労継続支援事業所B型)の理事長さんより、「会計について相談に乗ってほしい」とのご依頼があり施設に訪問いたしました。

理事長さんによれば、「うちのような小規模の施設で、なぜ会計処理にあんなに時間がかかるのか分からない。経理担当者には、もっと他にしてほしい仕事があるが、その経理担当者は朝から晩まで机のパソコンに向かって経理事務をしている。専門家からのアドバイスがほしい」というものでした。

私の訪問については、理事長さんから経理担当者には事前に知らされておらず、挨拶をさせていただいたところ不機嫌な表情になり「あなたは何をしにきたのかといった」態度に変わられました。

理事長さんから「ちょっと専門家の意見が聞きたいと思って」と取り繕ったような説明をされましたが、経理担当者にはあきらかに「不愉快」だとの表情がはっきりとあります。

私は「あなたの仕事を上げようとするつもりはありませんので、安心してください」と申し上げ、経理担当者から日々の仕事の内容について説明をしていただきました。その担当者は経理には堪能な方で、Excelなどの操作にも手慣れておりいろいろな管理資料も作正されていました。また月次の給与についても自らExcelで給与計算シートを作成し給与計算をされておられます。従業員は15人程度でその半数はパート従業員です。毎月の取引数は300取引程度であり拠点も1拠点です。

私は、直感的ですが、この経理担当者は経理を複雑にしよう、自分にしかわからないような仕事内容にしようとしているのではないかと感じられました。

なぜなら理事長は会計のことはよくわからないようで、その経理担当者に任せっきりの状態です。ただ分かることといえば、黒字か赤字か程度のことぐらいです。

会計については、会計システムを導入し、毎月税理士事務所の方の監査は受けているようですが、残念なことには的確なアドバイスはないようでした。

仮に毎月の取引が300取引とすれば1日当たりの取引数は15取引程度(300÷20日(稼働日数))です。会計に堪能な方であれば、1取引、どんなに時間がかかっても3分以内にパソコンへの入力終わるはずで、そうすると日々の取引の入力時間は45分(3分×15枚)程度です。

次に、経理担当者は売上取引については、日々の注文伝票(小規模なレストランを営まれておられます)でどのようなものが、来店客から注文されているかをExcelで集計しています。ただ問題は何かのためにそんなことをするのかの目的が不明なのです。

考えられるとすれば、マーケット戦略として売筋メニューを探り、注文のないメニューは、メニューから外すためにそのようなことをされているのかとも思いましたが、その気配は全くありません。理事長もそのことを知りません。

ここで分かったことは理事長と経理担当者の間にはコミュニケーションがないという事です。集計表の作成は、経理担当者の自己満足でしかないようです。だとすれば、それはムダな作業なのです。

また、来店客の日々の注文伝票が輪ゴムで丸められ、空き箱にそのまま保管されています。これは売上傳票の基となる証拠書類ですから、きちんと保管されていなければならないものです。保管方法についても非常に雑であり問題があります。

次に給与計算ですが、本年4月より施行された働き方改革関連法案について、あまり勉強されていないようで、有給休暇の残日数などの必要項目が給与明細書に掲載されていません。会計事務所からも、給与計算についての的確なアドバイスはなかったようです。私は社会保険労務士ではないので、専門的なことは言えませんが、就業規則も改正前のままで変更されていませんでした。

以上のような内容を確認し、私は次のように助言しました。

- ① まず、売上メニューの集計については、目的がないのであれば止めること。行うのであれば、目的をはっきりさせ、成果につなげられるようにすること。
- ② 会計取引の入力は1時間以内で終了するよう工夫すること。(現在の取引数からすれば可能であることを説明。)
- ③ 給与については、法的な間違いをなくすために、信頼できるメーカーの給与システムを導入して処理すること。
- ④ 会計事務所に証憑書(注文書、仕入れ等の請求書、電気・水道・ガスなどの請求明細書等)の保存方法について正しい指導を受けること。  
また、労務についても会計事務所からの的確な指導を受けること。あるいは社会保険労務士を紹介してもらい、労働基準法に遵守した給与計算を行うこと。
- ⑤ 最後に、経理担当者は、経理をいかに簡単に行うか、誰が処理してもできるようにしておくかを考えながら仕事をする事。

後日、理事長から電話があり、「日々の会計処理は半日程度で終了するようになった。

経理担当者には、他にしてもらいたい仕事があったので、よく話し合い、現在はそちらの仕事もしてもらっている」とのことでした。



優れた経理担当者の能力とは、複雑な経理処理をいかにシンプルに、誰が見てもわかるようにするかなのです。複雑にしてよいものなど何一つもないのです。

以上



# 【ちょっと気になる新聞報道】

## ◆伊勢志摩で「仕事＋休暇」を！

### 三重県、首都圏の働き手誘致

2020年5月28日 日本経済新聞 「朝刊」

三重県は県内の市町と連携し、米国発の新しい働き方「ワーケーション」の誘致に取り組む。テレワークを活用し、職場や居住地から離れた観光地などで休暇を楽しみながら仕事ができる環境を提供する。

新型コロナウイルスの感染拡大で在宅勤務が広がるなか、まずは首都圏の企業に的を絞って、今秋から受け入れを目指す。地域経済の再生につなげたい考えだ。

ワーケーションは「ワーク（仕事）」と「バケーション（休暇）」を組み合わせた造語で、米国で2000年代に広がった。日本では和歌山と長野が先進県として知られ、鳥取県なども誘致に力を入れる。

「関係人口」を創出し、地域の活性化につなげるのが狙いだ。三重県雇用経済部によると2020年度は伊勢志摩を中心に観光地を持つ県内の数か所をモデル地域に限定。地元の自治体やNPO法人、民間業者を支援し、インターネットの通信環境や交通アクセスなどの受け入れ態勢を整備する。



1～2週間の休暇を取って宿泊施設に滞在し、コワーキングスペースなども使ってパソコンによるリモートワークで担当業務をこなしたり、社内のウェブ会議に参加したりすることを想定する。



「滞在中の魅力的なアクティビティー（楽しみな活動）も不可欠」として、食の交流イベントや体験プログラムの企画に力を入れる。

ワーケーションの誘致はもともと、今夏に予定されていた東京五輪・パラリンピックに向けた事業だった。開催期間中の都心の混雑緩和を避ける目的で、テレワークでの対応や特別休暇の導入を決めた東京都内の企業を対象に誘致のPR活動を始める予定だった。

しかし、新型コロナの感染拡大で、4月を前に実地計画を中断。観光地の再生などに向けた新型コロナの緊急経済対策の重点事業として、装いを一新し、今秋から首都圏の企業を中心に受け入れを目指す。オンラインのセミナーなどを通じてPR活動を推進する。3月上旬の時点で、県内約40施設で計500人規模の受け入れ態勢を整えた。県は市町との連携を深めて体制を拡充し、企業とのマッチングサイトを開く予定。

担当者は「2021年度は大阪や愛知の企業にも対象を広げ、年間約100件の受け入れを目指す」と話す。

## ◆企業コロナ対応 非正規置き去り

### テレワーク認めず 欠勤余儀なく

2020年5月29日 日本経済新聞 「朝刊」

### 「同一労働、同一賃金」抵触も

企業が新型コロナウイルスに対応した働き方を模索するなか、非正規労働者にはテレワークや時差出勤を認めないなど、正規と非正規の待遇差が顕在化している。4月から大企業への適用が始まった「同一労働同一賃金」のルールに抵触しかねない例もあり、専門家は企業側に注意喚起している。

「派遣はテレワークはNGなので、シフトで出勤するか自己都合で休んでほしい」。東京都内の不動産管理会社で派遣社員として働く30代女性は4月、妊娠中のため通勤電車など避けたいと考えて人事部に在宅で働けないか問い合わせたが、答えはノーだった。女性は仕方なく自己都合での欠勤を選択し、給料は支払われない。

物件情報をパソコンで入力する仕事は自宅でも可能だし、正社員は全員にテレワークが認められている。「業務が同じ正社員もいるのに納得できないが、契約を切られるのが怖く、強く要求できない。」

江夏大樹弁護士はこの例について「正社員との差別待遇であり、派遣元には就業環境の是正を、派遣先にも待遇差の説明を求めるべきだ」と指摘する。

コロナ禍では他にも▽正社員にだけ自宅にいる子供の面倒を見るための特別な休暇を与える。▽正社員は店で働かせて非正規は無給の自宅待機にするなど様々な待遇差が顕在化している。

4月から大企業への適用が始まった同一労働同一賃金のルールは、パート、有期雇用、派遣の3タイプの非正規労働者と無期雇用・フルタイムで働く正規労働者との間の不合理な待遇差を禁ずる。罰則はないものの、守らないと待遇改善と損害賠償で訴えられるリスクがある。

正規・非正規の待遇差を巡るこれまでの裁判は手当について争われるケースが多かったため、4月のルールに向けて各種手当の見直しに取り組む企業は多かったがルールの対象は手当だけではない。

企業側からの相談をうけることが多い大庭浩一郎弁護士は「同一労働同一賃金ルールによって均等均衡が問題となる待遇の概念が幅広くなっており、企業は注意が必要だ」と話す。

都内の人事コンサルタント会社では、正社員の出勤を週5日から3日に減らして残りを在宅勤務に切り替えたところ、在宅勤務を認めないパートの仕事量が増大。パートが団体交渉を求め、パートにもテレワークを認めることになった。



## ◆夏ボーナス 4.69%減 コロナでマイナス幅拡大

2020年5月31日 日本経済新聞 「朝刊」

日本経済新聞社が30日まとめた賃金動向調査で、2020年夏のボーナス（5月13日時点、中間集計）支給額は前年比4.69%減の78万1287円だった。マイナスは2年連続で、減少幅は前年（0.69%減）より広がった。新型コロナウイルス禍について、4社に1社が「マイナスの影響があった」と回答。次回のボーナス交渉への影響はさらに大きくなりそうだ。

2019年夏と比較できる180社を中間集計としてまとめた。うち61社はコロナ禍が本格化した4月以降に回答している。**支給額が80万円を切ったのは6年ぶりだ。**

米中貿易摩擦にコロナ禍が重なり、企業に打撃となっている。生産停止を余儀なくされた自動車・部品（7.68%減）や機械（5.24%減）などで業績悪化を見越した慎重姿勢が目立った。



ダイキン工業はコロナ禍で経営環境が不透明なことから、支給額は6.04%減の101万円とした。対策をまとめるため労使交渉を中断し、例年より1カ月ほど遅れて4月半ばに会社側から回答した。

全体の27.6%がコロナ禍について「今回のボーナスにマイナス影響があった」と答えた。「次回以降にマイナス影響がありそう」は48.8%に上る。

**支給額が過去最大の下落幅となったのは、リーマン・ショック後の2009年で17.43%減だった。今夏はこれに比べて小さいが、コロナ禍が本格的に業績に反映される次回の交渉では、下落幅が拡大する恐れがある。**

## ◆夏ボーナス 6%減 経団連1次集計

2020年6月18日 日本経済新聞 「朝刊」

経団連は17日、大手企業の2020年夏の賞与（ボーナス）の一次集計を発表した。回答した86社の平均妥結額は92万5947円と2019年夏と比べ6%減少した。マイナス幅はリーマン・ショック直後だった2009年度（19%減）以来、11年ぶりの大きさ。比較できる1980年以降3番目の減額率となった。

主に春の時点で夏の賞与を決めていた企業が今回は回答しており、新型コロナウイルスによる経済への影響は反映しきれていない。

業種別にみると、鉄鋼は同25%減の56万9679円、化学は同6%減の89万6237円となった。非製造業は同10%減の107万9915円となった。紙・パルプは同8%減の70万117円と数少ないプラス業者となった。

今回は春以降の妥結結果や賞与を業績連動としている企業の状況を加え、7月下旬をめどに最終集計を出す。経団連は**「夏より冬の方がコロナの影響を踏まえ、厳しい数字になりそう」とみている。**

## ◆社長・会長 夏賞与ゼロ

### JAL 社員は手当最大15万円

2020年6月22日 日本経済新聞 「朝刊」

日本航空（JAL）は植木義晴会長と赤坂祐二社長に夏の賞与を支給しないことを決めた。そのほかの役員の賞与も7割カットする。2020年3月期の期末配当が無配となるなど、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う業績悪化の経営責任を明確にする。

社員には、航空路線の維持に努めていることを踏まえて、最大15万円程度の特別手当を支給する。

JALは旅客便の大幅な減便で収入の落ち込みが続く。役員報酬の10%の自主返上や社員の夏のボーナスを半分に減らすことを既に決めている。ただ定時株主総会で役員報酬の減額を求める動議が出るなど経営責任を問う声が根強い。

一方感染リスクある中で運航を続ける社員の士気を高めるため、特別手当を支給する。対象はグループの全社員約3万6千人。最大50億円ほどの支出になる。

航空業界では国内最大手のANAホールディングス（HD）と傘下の全日本空輸（ANA）が4月に役員全員の賞与全額の返上を決めたほか、役員報酬のカットも実施している。～中略～

一般従業員の夏季一時金半額を提案するなど従業員に負担を強いるコスト削減策も進めており、報酬の削減に取り組む。

## ◆中小、休廃業・解散5万件

### 高齢経営者にコロナ追い打ち 遅い支援借金二の足

2020年5月31日 日本経済新聞 「朝刊」

新型コロナウイルスの感染拡大を受け、中小企業の経営が急速に悪化している。2020年の休廃業や解散は、推計でも5万件にのぼりそうだ。中小企業は日本の雇用の7割を占めており、5万社がなくなれば失業への懸念も高まる。雇用や資金面での政府・自治体の支援策を、中小・零細の企業に早急に行き渡らせることが必要だ。

#### 今年度推計、過去最多に

調査会社の東京商工リサーチによると、新型コロナによる直接的な影響で倒産した企業が5月29日までに192社となった。2020年の倒産合計は、7年ぶりに1万件を超える見通しだ。

だがこの数には、支払いの遅れなどがなくそのまま事業をたたむ休廃業や解散は入っていない。経営者の高齢化や人手不足で事業承継問題で深刻化し2016年から休廃業と解散は4万件以上の高水準で推移している。

そこにコロナによる需要減が追い打ちとなり、2020年の休廃業と解散は2019年比15%増の5万件に膨らむと推計する。2000年の調査開始から最多だ。景気回復時期も見通しにくく「廃業や解散がさらに増える可能性もある」（同リサーチの原田三寛氏）。

～中略～

中小・零細企業が自主的な休廃業を選ぶ理由について、東京リサーチの原田氏は「**新型コロナがもたらす変化に対応するには投資が必要。弱っている中小はそれができない**」と指摘する。～中略～

2019年に休廃業や解散した代表者のうち、84%が60歳以上で39%が70歳代だった。

「**借り入れや保証融資を受けても返済が心配で事業を続ける意欲がない。デジタル対応も難しい**」と考えている経営者が休廃業へ進む。～以下省略～



(社会福祉法人も他人ごとではない)

## ◆ 3万の事業所「解雇など検討」

2020年6月3日 日本経済新聞「朝刊」

解雇など検討、製造業が最多	
業種名	事業所数
製造	6298(1565)
飲食	4760(1064)
小売	3028(906)
サービス	2418(631)
宿泊	2035(356)
(注)5月29日集計分。( )内は前週からの増加分	

厚生労働省は6月2日、新型コロナウイルス感染症を理由として解雇などで雇用調整する可能性がある事業所が5月29日時点で3万214事業所にのぼると発表した。

前週からの増加分は8155事務所で、1週間で4割も増えた。

全国の労働局やハローワークに相談のあった事業所数をまとめた。当面は休業を念頭に置きつつも、不透明な経済情勢が続け

ば解雇する意向を示した事業所を含む。

休業しながら雇用維持をしている企業でも、経済活動が通常時に戻るまでの時間が長引けば雇用の維持が難しくなる。

事業所では、製造業が最も多く、飲食業や小売業、サービス業などが続いた。

## ◆製造・サービス、人手「過剰」

2020年6月12日 日本経済新聞「朝刊」

新型コロナウイルスの感染拡大を受け、人出不足感がしぼんでいる。内閣府と財務省が2020年6月11日に発表した2020年4～6月期の法人企業景気予測調査によると大企業のうち、製造業とサービス業で従業員が「過剰気味」と答えた企業の割合が「不足気味」を上回った。女性や高齢者の雇用を増やしてきた業種が転機を迎えた。

大企業全産業の景況判断指数（BSI）はマイナス47.6となり、前の四半期と比べて景況感は「下降」と答えた企業の割合が「上昇」を大きく上回った。

金融危機直後の2009年1～3月期（マイナス51.3）に次ぐ低い水準となった。サービス業が多い中堅・中小企業の景況感は、それぞれ最低の水準に沈んだ。

新型コロナの影響はこれまで改善を続けてきた雇用環境にも広がる。従業員数判断BSIは四半期末時点で従業員が「不足気味」と答えた企業の割合から「過剰気味」と答えた割合を差し引いた値。大企業全産業はプラス3.8で2020年1～3月のプラス21.9から大幅に低下した。

このうち製造業はマイナス6.3で2013年7～9月以来の「過剰」超えとなった。

トヨタ自動車は需要の低迷を見越し、新規の派遣社員の募集を停止。欠員が出ても補充はしていない。

非製造業は小売業や建築業などで人手不足感がなお強く、全体ではプラス8.6となった。新型コロナウイルスの影響が直撃しているサービス業を見るとマイナス4.6だった。

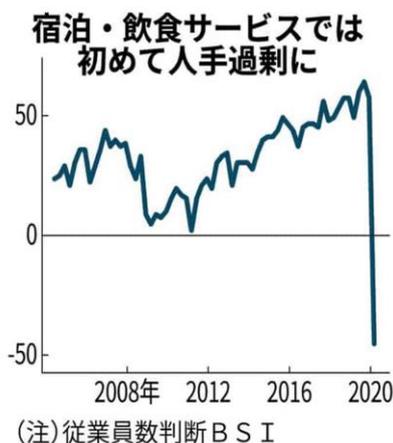
特に宿泊・飲食サービス業のはマイナス46.3と大きな落ち込みとなった。人手過剰となったのは比較可能な2004年以降で初めてだ。

今回の調査時点は2020年5月15日。政府による緊急事態宣言が大都市圏で続いていた時期にあたる。

総務省の労働力調査によると、2020年4月の休業者数は前年同月420万人増の597万人と過去最多。5月も高い水準が予想される。売上げの減った飲食店やホテルなどが雇用関係を維持したまま多くの従業員を休ませ、人出の過剰感が強まった。

宿泊・飲食サービス業や娯楽業などは雇用者に占める女性比率が5割を超える。パートなど非正規の割合も高い。民間の集計では、5月のアルバイト求人広告件数は90万件で、2020年3月の半分にまで減った。特に飲食関連や販売・接客系の減少幅が大きかった。

女性や高齢者の就労拡大を支えてきたサービス業を中心に働く人が減っていけば、潜在成長率の低下につながりかねない。



## ◆雇用、9年ぶり「過剰」超

### 中部の雇用情勢が急速に悪化している

2020年6月12日 日本経済新聞「朝刊」

東海財務局が2020年6月11日発表した2020年4～6月期の愛知、岐阜、三重、静岡県の法人企業景気予測調査によると、不足感が続いてきた雇用は一転、東日本大震災直後の2011年4～6月以降、9年ぶりに「過剰」超となった。新型コロナウイルスの流行で生産が低迷する自動車や鉄鋼、窯業の落ち込みが大きかった。



4県に本社を置く1403社に2020年5月15日時点の状況を調査。回答を得た1065社で、直前の1～3月期と比べた雇用の過不足感を示す従業員数判断指数がマイナス5.5に落ち込んだ。マイナス幅が大きいくほど雇用の過剰感が高い。

中部は2014年ごろから人手不足の傾向が強まり、同指数も2018年1～3月期に35.5と直近のピークを付けた。中部にはグローバル企業が集積

し、業績は世界景気の影響を受けやすい。コロナ禍の世界同時不況で中部の雇用情勢は転換点を迎えた可能性がある。

中でも製造業で人手の過剰感が出始めた。指数は35.8ポイント悪化のマイナス18.3。業種別では車を中心とした輸送用機械がマイナス37.5、落ち込み幅は木材・木製品に次ぐ52.9ポイントに達した。

トヨタ自動車は多目的スポーツ車(SUV)の「RAV4」を生産する高岡工場(愛知県豊田市)の一部ラインを除き、6月も国内は週休3日の操業とする方針だ。部品を納めるサプライヤーにも余波が広がっている。

セラミック関連などの窯業・土石は46ポイント悪化のマイナス24.1、鉄鋼は1ポイント悪化のマイナス14.3だった。

非製造業は27.5ポイント悪化の3.6。人手不足に直面する業種の代表格だった外食などのサービスや卸・小売りが雇用の「過剰」超に転じた。

規模別では大企業から中小までいずれもマイナスだった。プラス圏を維持した全国と比べても悪化が目立つ。

東海財務局の聞き取りでは「4月中旬以降、従業員の約半数を日替わりで休ませている」(輸送用機械)、「臨時休業や営業時間の変更で不足していた従業員が過剰気味になった」(サービス)、「工場の稼働率低下で人員の過剰感が強まっているが、今後の需要回復に備えて雇用維持に努める」(生産用機械)といった声があった。

同時に発表した景況感を示す判断指数は全産業で39.9ポイント悪化のマイナス61.8だった。比較可能な2004年以降では、リーマン・ショック直後の2009年1～3月期(マイナス62.3)以来の低い水準だった。

## ◆欧州、在宅勤務が標準に 独英、法制化の動き

2020年6月13日 日本経済新聞「朝刊」

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い本格化した在宅勤務を定着させる動きが広がっている。欧州では、在宅勤務権の法制化が始まり、米国企業は在宅勤務の恒久化を決める例が相次ぐ。日本では実施企業は増えたが、ルール作りなどで遅れている。**在宅勤務は企業の競争力も左右する可能性がある。**

### 米、民主導で定着へ

「本人が希望し職場も許すなら、コロナ後でも在宅で働けるようにすべきだ」。ドイツのハイル労働・社会相は4月、現地紙のインタビューにこう述べた。労働者が企業などに在宅勤務を要求する権利を認める法案を今秋までに準備したいという。



**企業が要求に応じない際の罰則は想定せず理由を説明する義務などが盛り込まれそうだ。**

新型コロナを契機にドイツ国内で在宅勤務する人は12%から25%に上昇した。経営活動は徐々に正常化しているが電車通勤の混雑を避けるためホワイトカラー中心に在宅勤務する人は多い。

**ドイツでは近年、所定労働時間を短縮する動きが進んできた。在宅勤務では公私の区分が曖昧で長時**

**間労働につながる恐れがある。運用ルールを整備し労働者の権利保護を確実にする思惑もある。**

英国でも現地紙が5月、政府が在宅勤務権の法制化を検討していると報じた。欧州の一部ではすでに在宅勤務権が認められている。フィンランドでは2020年1月、労働時間の半分以上を自宅を含む好きな場所で働ける法律が施行された。

オランダでは2016年、自宅を含む好きな場所で働く権利を認める法律が施行された。労働者が企業に在宅勤務を求めた場合、企業は拒めるが、その理由を書面などで説明する義務がある。

欧州では1990年代からワークライフバランスの確保や女性の労働参加の促進などを目的に労働時間の削減が加速してきた。こうした背景から長時間の勤務を避けられる在宅勤務がいち早く浸透した。

米国では企業主導で在宅勤務の定着が進む。ツイッターは5月、約5千人の全従業員の永続的な在宅勤務を認めた。保険大手のネーションワイドなども無期限で認めている。IBMが2020年4月に米国の2万5千人を対象に実施した調査では、54%が在宅勤務を含むテレワークを基本的な働き方とすることを希望した。

日本では法制化の動きはまだないが、実施企業は増えている。パーソナル総合研究所（東京・千代田）によると2020年5月29日～6月2日の在宅勤務を含むテレワークの実施率は**25.7%と3月の2倍だ。**

もっとも日本での定着には人事評価制度や労働法制の改革が必要だ。日本は労働時間に応じた給与体系が一般的で、企業側は在宅勤務を導入すると残業代の計算方法など複雑になる。労働者にとっては、長時間労働につながりやすい面がある。あらかじめ労使

で決めた「みなし労働時間」で賃金を決める裁量労働制では、研究開発職など専門業務に限られる。

経済協力開発機構（OECD）の 2018 年の統計では、在宅勤務の導入率（部分導入も含む）が 8 割超とされる米国は時間当たりの労働生産性が日本の 1.6 倍だ。法制化したフィンランドや論議の始まった独英なども日本より 3~6 割高い。在宅勤務に積極的な国は生産性が高い傾向がみられる。

ただ生産性向上につながるかは評価が割れる。米国でも対面型のコミュニケーションを重視する企業は多く、アップルなどは今夏のオフィス勤務の本格再開に動くもようだ。個人の生活様式や職種、役割に応じて適した働き方は変わる。企業には在宅勤務も組み合わせ、多様な働き方を受け入れる環境づくりが求められる。

## ◆在宅、生産性向上探る。7 割が効率下がった（民間調査）、対話や評価手法難題

2020 年 6 月 21 日 日本経済新聞「朝刊」

新型コロナウイルスの影響で在宅勤務を導入する企業が増えるなか、生産性の向上が焦点となってきた。日本生産性本部の調査では 7 割弱の人が効率性が下がったと答えた。

在宅勤務は柔軟な働き方が可能になるなど利点が多い半面、対話が生む創造力の維持や成果のはかり方などの課題もある。競争力の強化に向けた企業の知恵比べが始まっている。

在宅勤務を巡っては導入の是非が焦点だったが、コロナで多くの企業が採用に踏み切っており、在宅の生産性をいかに高めていくかに議論が移りつつある。

日本生産性本部が雇用者 1000 人を対象にした 5 月の調査によると、29%が在宅勤務を実施。そのうち 66%が仕事の効率が下がったと答えた。課題（複数回答）は「職場にいけないと資料が見られない」が 49%と最多。次いで「通信環境」の整備（45%）、「机など動く環境の整備」（44%）だった。

社員向けにVPN（仮想施設網）を増強したり、在宅勤務の希望者にパソコン用ディスプレイを配布したりする企業も多いが、インフラを整えるだけでは不十分だ。職場環境が一変するなか、生産性を高めるには、働き方そのものの変革を求められるからだ。

まずは、これまでの会社に行かなければできないとされてきた仕事を減らす必要がある。ソフトバンクは書類をクラウド上に共通し、紙の削減率が 9 割に達した。書類探しや閲覧のためにオフィスに通う必要は無い。同社の長嶋健一人事本部長は「ペーパーレスがテレワークの基盤だ」と話す。

一部の実験業務を自宅からでもできるようにしたのが TOYO TIRE だ。自宅のパソコンからクラウド経由で会社のソフトウェアを操作し、タイヤの溝の幅や形をオンラインで最適化できるシミュレーション環境を整えた。研究開発部門の 7 割の社員が在宅勤務のため、製品の開発スケジュールに支障がでないよう遠隔でもできる仕事を増やしている。

## チャット数制限

社員間のコミュニケーションも重みを増す。1月下旬にいち早く在宅勤務に移行したGMOインターネットは社内の連絡は文字によるチャットで行うが、一部部署では「同じ話題で5回以上チャットが続いたらビデオ会議システムに切り替える」とのルールを定めている。全ての意思疎通をチャットで行うと、誤解が生じたり、時間がかかったりするためだ。

同社の関係者は「在宅勤務を続けるうちにコミュニケーション不足が業務の大きな壁になると気づいた」と話す。ふとした雑談から生まれる仕事のアイデアは人が集まるオフィスの効用だ。過去雑談を基に半調理品キットのヒット商品を生んだオイシックス・ラ・大地は職場の「オンライン飲み会」用に1人3000円の補助金を出し、社員の創造力が落ちないように気を配る。

最大の課題は社員を時間で管理しにくくなるなかで、個人の仕事をどう評価するかだ。緊急事態宣言の解除後も在宅勤務を続ける日立製作所は職務に応じて仕事の内容を決め、成果で処遇する「ジョブ型」制度の導入を進めている。ただ現状では個人の役割が明確になっておらず、始業と終業時に同じ部署のメンバー間で仕事の進捗をテレビ会議で報告し合う程度だ。

最終的には賃金や昇進に影響を与える人事考課の仕組みも再考を迫られる。ある大手商社は部門によっては、営業数字が出やすい場合とそうでない例があり、結果に差がつきやすい。在宅で個人の仕事のプロセスの把握や時間管理が難しくなり「評価制度を見直すべきだ」との声が社員から上がっている。

## 米国も試行錯誤

在宅勤務で先行しているとされる米国も試行錯誤を続けてきた。2013年にはヤフーで、当時の最高経営責任者（CEO）だったマリッサ・メイヤー氏が「仕事のスピードと品質が損なわれる」として導入済みの在宅勤務の廃止を決めた。

現在はデジタル化による会話ツールの充実などが進み、ツイッターが全従業員の在宅勤務の恒久化を進めている。日本でも米ズーム・ビデオ・コミュニケーションズが運営するビデオ会議サービス「Zoom」などの利用が急増している。

2020年6月19日に国内の移動制限が撤廃されたが、多くの企業が在宅勤務を続けている。課題はあるが、通勤時間が無くなり、子育て中の人も働けるといった柔軟さがもたらす利点も多い。今後はそれを「常態」ととらえて競争力へと取り込めるかが経営者の腕の見せどころとなる。

## ◆認知症、簡単に早期発見

2020年6月22日 日本経済新聞「朝刊」

脳の画像診断など医学的な方法を使わずに認知症を早期発見する技術が相次いで登場している。ゲーム感覚でテストに答えてもらったり、自然な会話内容を人工知能（AI）で分析するなど、検査を受ける高齢者の身体的・心理的な負担が軽いのが特徴だ。

認知症は早期発見によって進行を抑えられる可能性があり、ハイテクを駆使した簡易な検査法への関心が高まっている。

日本の65歳以上の高齢者の約15%が認知症を発症し、2012年の推計患者数は約462万人（厚生労働省調べ）。また認知症の前段階の状態である軽度認知障害（MCI）の高齢者も約400万人いるとされる。

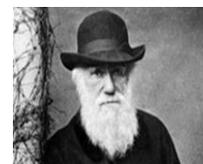
MCIの段階で食生活を見直したり、運動を始めるなど、生活習慣を改善すれば、認知症への移行や進行を抑えられる例が多いとされる。このためMCIや認知症の初期の段階で認知機能の低下を早期に把握するニーズが高まっている。

大阪大学産業科学研究所の八木康史教授らは、高齢者に足ふみをしながらクイズに答えてもらうという方法で認知機能を計測する技術を開発した。認知症の人は2つの課題（デュアルタスク）を遂行する能力が顕著に低下することに注目した。

～以下省略～

### 編集後記

ダーウィンが残した言葉の中の一つに「生き残る種とは、最も強いものではない。最も知的なものでもない。それは、変化に最もよく適応したものである」があります。



新型コロナウイルスの感染拡大は世界の潮流を大きく変化させています。ロボットや仮想現実（VR）技術の導入、店舗の無人化など非接触型の事業モデルが次々と生まれています。

さらに人々の労働に関する価値観も大きく変化しました。在宅勤務、テレビ会議の普及、ジョブ型への労働移行など5年前までには、誰もが想像しなかった現実が目の前で起こっています。

例えば会計事務所の仕事は近い将来無くなるのではないかとされています。会計のデジタル化（クラウド型会計）が進めば進むほど、預金口座を通して発生した全ての取引は金融機関で記録され、それを基に各種の会計資料は自動作成されてしまいます。（すでにフィンテック技術等の活用でこれらの業務は可能となっており、先進的会計事務所では、それらの推進を進めています。）そして、近い将来、税務申告書類等も税務専門のAIによって適正で適法な税務申告書が自動作成されると予測されています。

会計事務所としてもこのような時代の変化を予測し、時代の変化に伴う業務を探求していかなければ、会計事務所の将来はありませんし、そこに従事する職員の方々も職を失うことにもなります。

すでにルーチン化した業務（会計帳簿の作成、税務申告等の作成）は近い将来全てデジタル化され自動作成される時代になると考えるべきでしょう。

では税理士、会計士が生き残るためには何をすべきでしょうか。著書「会計士・税理士はこれからどう生きるか(2020年5月28日 初版発行)」によれば、それはルーチン化できない知識や情報を関与先に提供し、法人を成長させるためのコンサルティング能力を高めるしか方法がないと述べています。

税理士法人あおぞらでの社会福祉法人グループでは、近い将来起こりうるこれらの変化に備えて、社会福祉法人のみならず、社会福祉法人を取り巻く経済環境や社会環境を一早くつかみ、専門家能力を活かして社会福祉法人の成長のためのコンサルティング能力を高めることに全力を傾けていくことになるでしょう。

では、社会福祉法人はどうでしょうか。労働集約型産業の代表ともいえる介護事業所が、未来永劫、現在の状態がいつまでも続くはずはありません。AIやロボット化等、機械化できるものは、どんどん機械化していかなければ、いつまでたっても3K（きつい、汚い、給料が安い）のイメージから抜け出すことはできません。従業員満足度や利用者満足度を高め成果を上げて社会に貢献するためには、変化せざるをえないのです。私は、今月号の社会福祉法人経営情報を作成する中で、出来る限りの情報の中で将来を予測するにあたり、これらのことは確実に起こると思うのですが皆様はどのように将来をお考えになりますか。

以上

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

〒516-0078

曾祢事務所 三重県伊勢市曾祢1-1-18

TEL 0596-21-2468

〒517-0501

志摩事務所 三重県志摩市阿児町鵜方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 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