

# 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11月

### 目次

社会福祉法人と孫子 リーダーの弱点

将に五危あり。必死は殺され、必生は虜にされ、分速は侮られ、廉潔は…1～2P  
辱められ、愛民は煩さる

#### 【経営】

これからの経営をどう考えるべきか(ピーター・ドラッカー)から学ぶ……3～4P

時代を読む！ 政権交代で介護業界への影響は ……5～8P

菅内閣の方針から、何を読み取るか

時代を読む！ 2021年度介護報酬改定は小幅な見直ししか ……9～10P

注目のサービスは通所リハビリと訪問介護

時代を読む！ 介護危機の現状と課題……11～14P

今、明確になっている現実から未来を予測する

未来を見る力① 高齢人口の増加と若手人口の減少から見えるもの……15～16P

#### 【労務】

事務長手腕の見せどころ

まだ間に合う、同一労働同一賃金への対応 どこから手を着けるべきか……17～22P

介護職の人材不足① 賃金と年間休日について……23～24P

社会福祉法人とDX (デジタルトランスフォーメーション) ……25～26P

DX (デジタルトランスフォーメーション)とは何か

#### 【会計】

損益分岐点売上高をマスターしよう……27P

社会福祉法人における報酬の経理処理について……28P

会計監査及び会計専門家等による支援について……29～35P

#### 【ちょっと気になる新聞報道】

◆携帯大手に値下げ機運 楽天5G、月2,980円……36P

◆新型コロナ 治せる病気に……36～37P

◆介護施設 感染対策に課題 面会制限 厚労省が緩和へ……37P

◆契約社員格差は「不合理」 日本郵便の手当・休暇巡り……38P

編集後記……39P

# 社会福祉法人と孫子

## リーダーの弱点



私は前月(10月)号で、「将は智・信・仁・勇・厳なり」として将の備えるべき資質について孫子の教えをご紹介します。そして、それらの資質を持つ将がいる組織は強く、その資質についての解説を私なりに述べてみました。

しかし、孫子は将が備えるべき資質について、そこに大きな危険もあると、真逆なことを言います。

ひっし

ひつせい とりこ

ふんそく

**将に五危あり。必死は殺され、必生は虜にされ、分速**

あなど

れんけつ はずかし

わずらわ

**は侮られ、廉潔は辱められ、愛民は煩さる** (九変篇)

孫子はリーダーが陥りやすい危険の5つのタイプは「必死」「必生」「分速」「廉潔」「愛民」と教えます。これはどういうことでしょうか。

「必死」…決死の覚悟で突進していくタイプ。

必死とは必ず死ぬと書きます。死んで目的が達成できるかを考えましょう。

「必生」…臆病で自分の生き残ることばかり考えている。

物事を決めることができず、その責任を取ろうとはしないリーダー。部下にとっては最悪のリーダー。

「分速」…短期で辛抱できないから相手の挑発に乗ってしまう。

いつもイライラして部下をどなってばかりいるタイプ。部下だけならまだよいが、顧客に対してもカッとなっては話にならない。

「廉潔」…体面を気にして清廉潔白であろうとする人間は侮辱されて畏にかかると。ちょっと自分への評価がさがると、すぐにふてくされてしまうタイプ。

「愛民」…職員に対して情をかけ、思いやりがありすぎると、今度はその世話をかけられます。いい人ではあるが部下に厳しいことが言えないタイプ。

日本では「愛民」の人と知られ有名な人物に西郷隆盛がいます。最近発売された書籍「ベスト・オブ・渋沢栄一 木村昌人著」の中で、渋沢栄一は、「西郷隆盛公は大人物であることは間違いないが、部下に対する情けが強すぎたゆえに、西南戦争において没することになった」と評しています。

五つの資質は、もちろんどれも必要なのですが、しかしいくら長所だからといって、バランスを欠いて、一つだけを持ちすぎると、危険なものとなってしまう厄介なものだ。というのです。

では、どうすればバランスよくこれらを持てるのか。1人ですべてを兼ね備えようと努力することも必要ですが、定番の手としては、信頼のできる人とそれぞれの徳目を分け合って、組織をまとめていくことだと言われています。

本田技研工業の本田宗一郎氏と藤沢武夫氏、ソニーの井深大氏と盛田昭夫氏などは、まさしくこの形の端的な例になると思われます。



本田宗一郎氏



藤沢武夫氏



井深 大氏



森田昭夫氏

### 「強みが弱みに変わる」リーダーとしての五つのパターン

必死の覚悟も過ぎれば思考力が鈍ります。必ず生き残るという思いに執着すぎれば臆病になります。旺盛な闘争心も過ぎれば冷静さを失います。廉潔も強すぎれば、相手の罠にはまります。愛情も過ぎれば判断を誤ります。優れた資質をもっている、偏重すると弱みになることを孫子は教えています。

以上

# 【経営】

## これからの経営をどう考えるべきか

今回もピーター・ドラッカーの著書を読んでみましょう。未来の福祉事業の経営を探る何らかのヒントがあるのではないのでしょうか。

ピーター・ドラッカーは、未来を示唆する内容について次のように述べています。



ピーター・ドラッカー

事業を行う者にとって重要なことは「**すでに起こった未来**」を確認することである。社会、経済、政治において重要なことは「すでに起こった未来」を機会として利用することである。それらの変化を認識し、分析する方法を開発することである。

「断絶の時代」「すでに起こった未来」

将来を左右する最大の要因が**高齢者人口の増加と若手人口の減少**である。すでにあらゆる先進国が、人口維持に必要な出生率 2.2 を下回った。経済的には、若手人口の減少が国内市場を根本的に変える。これまで先進国では国内市場は、家族形成の増大によって成長してきた。

だがこれからは、大量の移民の流入でもないかぎり、家族形成は確実に減少する。

「ネクスト・ソサエティ」

**起業家は変化を当たり前のもので見る。自ら変化を起こそうとはしないが、変化を探し、変化に反応し、変化を機会として利用しようとする。それが起業家である。変化を観察しなければならない。そして機会となりうるかを問わなければならない。**

見分け方は簡単である。**本物の変化とは人が行うことであり、流行とは人が言うことである。話にしか出てこないものは流行である。**

そして、それらの変化を機会として捉えなければならない。最初から脅威としてしまったら、もうイノベーションは無理である。何事であれ、目論見と違うからといって無視してはならない。予期せぬことこそしばしば最高のイノベーションの機会となる。

「ネクスト・ソサエティ」

産業の外部変化のうち、人口数、年齢構成、進学率、雇用、所得など人口にかかわる変化ほど明らかなものはない。見誤りようがない。もたらすものの予測も容易である。リードタイムまで明らかである。

人口の変化そのものは予測が不可能かもしれない。しかしその変化が、現実に影響をもたらすには、リードタイムがある。予測が可能なリードタイムがある。最も重要なものが年齢構成である。とくに最大の年齢集団の変化、すなわち人口の重心の移動である。1960年代のアメリカでは、10代が最大の年齢集団となった。そのため時代の空気そのものが変わった。もちろん10代は常に10代として行動する。

したがって、10代が人口の重心でなくなった時代には、10代の行動は、もはや社会の空気や価値観とは関係のない単なる10代の行動として受け止められる。統計は出発点にすぎない。現場に行き、見、聞く者にとってのみ、人口の変化は信頼性の高いイノベーションの機会となる。

「イノベーションと起業家精神」

新しいものはすべて、小規模にテストする必要がある。パイロットする必要がある。そのためには、その新しいものの実現に意欲のある者を探さなければならない。

新しいものは常に障害にぶつかる。そのとき戦う者を必要とする。成功させると胸を張り、取り組む者を必要とする。しかもそれは敬意を払われる存在でなければならない。

こうしてパイロットに成功するならば市場、デザイン、アフターサービスについて、だれも気がつかなかった機会が明らかにされる。こうして変化に伴うリスクは最小限にとどめられる。

「明日を支配するもの」

# 時代を読む！ 政権交代で介護業界への影響は

## デジタル庁設置でデジタル化が一気に進む？

2020年9月23日、政府はデジタル改革を推進するための関係閣僚会議を開催。菅総理は、自身が政策の目玉として掲げる「デジタル庁」創設のための法案を、通常国会で提出する方針のようです。



デジタル改革の対象には介護領域も含まれ、介護現場からは事務手続きの軽減化や生産性の向上を期待する声が高まっています。デジタル化に向けた集中投資・活用と環境整備については、今年6月、安倍政権時代に開催の経済財政諮問会議でも重点課題として議論されていました。

その内容は経済財政運営の基本方針である「骨太の方針」として7月に取りまとめられましたが、菅総理はデジタル化に向けた動きをさらに強く推し進め、改革のスピードを上げようとしています。

介護分野では、ペーパーワークを少しでも減らすために、指定申請・報酬請求の電子化、WEB上での手続きを可能とするシステムの構築などが求められています。菅総理が掲げるデジタル改革により、介護領域でどれだけICT、IoT、AIの導入が進むのか、注目が集まっています。

## 背景に深刻な人手不足がデジタル活用を進める要因がある

介護分野でデジタル活用が早急に求められている背景として、極度の人材不足があります。厚生労働省によると、高齢化が急速に進む中、全国での介護職員への需要は2025年度時点で約245万人に達すると見込まれています。

一方、2016年度における介護職員数の実績値は約190万人。人材を着実に確保していかなければ、2025年までに55万人も人手が足りなくなります。

実際、介護現場からは人材不足の声が強っています。公益財団法人介護労働安定センターは、8月に『令和元年度介護労働実態調査』の結果を発表しました。それによると、介護職員の不足感がある（「大いに不足している」または「不足している」）と回答した介護事業所は全体の69.7%と約7割に上っています。この調査は毎年10月に行われていますが、人材不足感はますます強まっています。

人手が足りない中で現場の職員が日々の業務をこなしていくには、作業効率を高め、生産性を向上させる必要があります。介護領域のデジタル化は、そのために欠かせない取り組みです。

## 介護ロボットやAI 活用による負担減に期待が集まる

介護分野でデジタル化や ICT 導入が進められた場合、具体的にどのような変化が生じるのでしょうか。そのひとつが、「介護ロボット」の活躍です。厚生労働省の資料で「ロボット」は、以下の様に定義されています。

ロボットとは情報を感知する「センサー系」、物事の判断を行う「知能・制御系」、動作を行う「駆動系」という3つの要素技術を持つ知能化した機械システムのこと。ロボットというと二足歩行のものをイメージしがちですが、実際にはより幅広い機器類を指すわけです。

そのうえで**介護ロボットは、「ロボット技術を応用し、利用者の自立支援と介護者の負担軽減に役立つ介護機器」と定義づけられています**。現在、厚生労働省と経済産業省は、ロボット技術の介護利用における重点分野を策定して開発を支援しており、主な対象は以下の機器類です。

1. 移乗介助…介助者のパワーアシストを行う装着型または非装着型の機器
2. 移動支援…歩行支援機器、装着型の移動支援機器
3. 排泄支援…設置位置が調整可能なトイレ、排泄を予測してトイレへ誘導する機器、下衣の着脱などの動作支援機器
4. 見守り・コミュニケーション…介護施設で使用するセンサーや外部通信機能を備えた機器、在宅介護で使用する転倒検知センサーを備えた機器  
高齢者などとコミュニケーションがとれる生活支援機器
5. 入浴支援…浴槽に出入りする際の動作を支援する機器
6. 介護業務支援…介護業務に伴う情報を収集、蓄積して、高齢者の支援に活用できる機器

今後さらにデジタル改革・ICT化が推し進められて、これら介護ロボットの介護現場の開発・導入が促進された結果、介護現場の負担が低減し、生産性が向上すると期待されています。しかし、介護従事者の業務を完全にロボット化することは難しく、実用面では、まだ相当の期間が必要と思われます。

介護ロボットの詳細については、社会福祉法人経営情報9月号をご参照ください。



## 進むペーパーレス化

さらにもう一つの変化が、介護現場におけるペーパーレス化です。介護現場では、相次いで行われる制度改正により、作成する必要がある書類が増え続けています。しかもそうした書類の書式は、自治体ごとに違う形式で、統一性を欠くことも多い状況です。これが日本のデジタル化を遅らせている要因ともなっています。

さらに**介護職員の介護記録業務も負担が大きく、各種書類作成はトイレや食事の介助に匹敵するほど時間のかかる作業となりつつあります。**

デジタル化・ICT化が促進され、ペーパーレス化が実現すれば、これら書類作業に伴う負担は大幅に軽減するでしょう。厚生労働省では、ペーパーレスを実現するために**2021年度から既存の「情報公表システム」の改修を行う予定です。**これにより、事業所の指定の更新や変更の手続きをオンラインで行うことができるようになります。

早くて来年度、遅くとも2022年には運用ができる予定で、ペーパーワークの大幅減が期待されます。それ以降も介護報酬の請求をオンラインで申請可能にするなど、システムを拡充していくとしています。

## 介護業界へのデジタル導入を促進できない理由。それは資金不足

期待される介護分野でのデジタル改革ですが、一方で「現場が負う費用」の問題もあります。

例えば介護ロボットについては、すでに介護現場で導入し、活用できる機器類が登場しつつあります。しかし、実際に導入を行っている施設や事業所は多くありません。『平成29年度介護労働実態調査』によると、全国の事業所を対象とした介護ロボットの導入状況のアンケートで、「いずれも導入していない」との回答が75.4%を占めました。

その理由について、**群を抜いて多い回答は「導入する予算がない」で、全体の59.3%を占めていました（複数回答）。**ロボットを導入していない事業者全体の約6割が、費用負担の大きさを理由に挙げています。

**介護ロボット利用への抵抗感は少ないとも考えられます。**

総務省が 2015 年に公表した調査結果によると、「**介護される側になった場合**」「**親族などを介護する側になった場合**」のどちらにおいても、「**介護用ロボットを利用したい**」「**利用を検討してもよい**」と考えている人は合計で約 65%に達していました。

このことを踏まえると、実際に介護ロボットを導入する現場では、やはり「費用」の面が大きなネックになっていると考えられます。

## **政府は介護ロボット活用の相談窓口を設置**

厚生労働省は、2013 年より「介護ロボットの実用化に関する相談窓口」を開設し、開発・活用方法に関する相談を受け付けています。

さらに今年の 8 月には、**介護ロボットの開発に取り組む企業を支援する「リビングラボ」と呼ばれる拠点を 6 ヶ所、さらに実際に現場で利用する介護事業所向けの相談窓口を 11 ヶ所、全国各地に新たに設置しました。**

介護事業者向けの相談窓口では、介護現場からの各種相談への対応に加え、介護ロボットの体験や展示、試用貸出、研修会などの開催も行っています。介護ロボットの普及に向け、政府は本腰を入れて取り組みを進めているわけです。

しかし、先ほども紹介した通り、現実として介護現場で困っているのは、介護ロボット導入にかかる「費用」です。相談窓口の設置も重要ですが、介護現場への導入費用の助成金をさらに充実させるなど、普及に向けた現実的な施策も不可欠です。

以上

## 時代を読む！

# 2021年度介護報酬改定は小幅な見直しか 注目のサービスは通所リハビリと訪問介護

新型コロナ禍による混乱が尾を引く中、社会保障審議会・介護給付費分科会では2021年度介護報酬改定の議論が粛々と進んでいるようです。時代を反映しオンライン会議で開催され、その議論はYouTubeで傍聴できます。

介護給付費分科会で示された次期改定の論点を見ますと、各サービスを通じて同じような表現が目立ち、新型コロナ禍の影響で大きな見直しにならないことが分かってきました。

その中で数少ない注目点の1つは、通所リハビリテーションです。



通所リハビリと通所介護の役割分担については、これまで何度も議論が行われてきました。前回の2018年度改定では通所リハビリの短時間サービスが重点評価され、長時間サービスの基本報酬が減額。逆に通所介護では短時間サービスの基本報酬が引き下げられました。

また、2015年度介護報酬改定では、通所リハビリの利用を終了した要介護者を通所介護に引き継ぐ「卒業」という概念が強化され、生活行為向上リハビリテーション実施加算や社会参加支援加算のいわゆる「卒業加算」が設けられました。

次回改定ではこの卒業の概念がさらに深掘されることが予想されます。「自立支援・重度化防止」の観点から、何らかの評価基準とともにインセンティブ型の加算が通所リハビリに導入される可能性が高いと思われます。

## 転機を迎えた訪問介護の行く末は？

次回改定でもう1つの注目は訪問介護です。2019年度の有効求人倍率がついに15倍を超えたこのサービスは、存続の危機を迎えようとしています。

訪問介護の人手不足が顕著な理由は、初任者研修修了者の資格が必要であることに尽きます。訪問介護の仕事をするためには、時間とお金をかけて資格などを取得しなければなりません。



一方通所介護事業所や介護施設の職員には資格などが不要（もちろん資格があれば仕事の範囲も広がり有利です）ですぐに仕事ができます。介護の仕事を目指す求職者がどちらを選択するかは明らかです。

これまで訪問介護を担ってきたヘルパーは、2000年の介護保険制度施行後の草創期に資格を取得した人たちです。そのベテランヘルパーも20年の歳月を経てリタイアの時期を迎えています。にもかかわらず、新しい有資格者が誕生していないのですから、有効求人倍率が15倍に達する現状もうなずけます。

今回の新型コロナ禍対策として厚労省が打ち出した特例に、「初任者研修終了者の資格がなくても、介護サービスの経験者であれば事業所の判断で訪問サービスを担当できるという措置があります。

個人的には、この特例を恒久的な措置にすることが、訪問介護の人材難の危機を脱する一つの対策になるかもしれないと考えています。

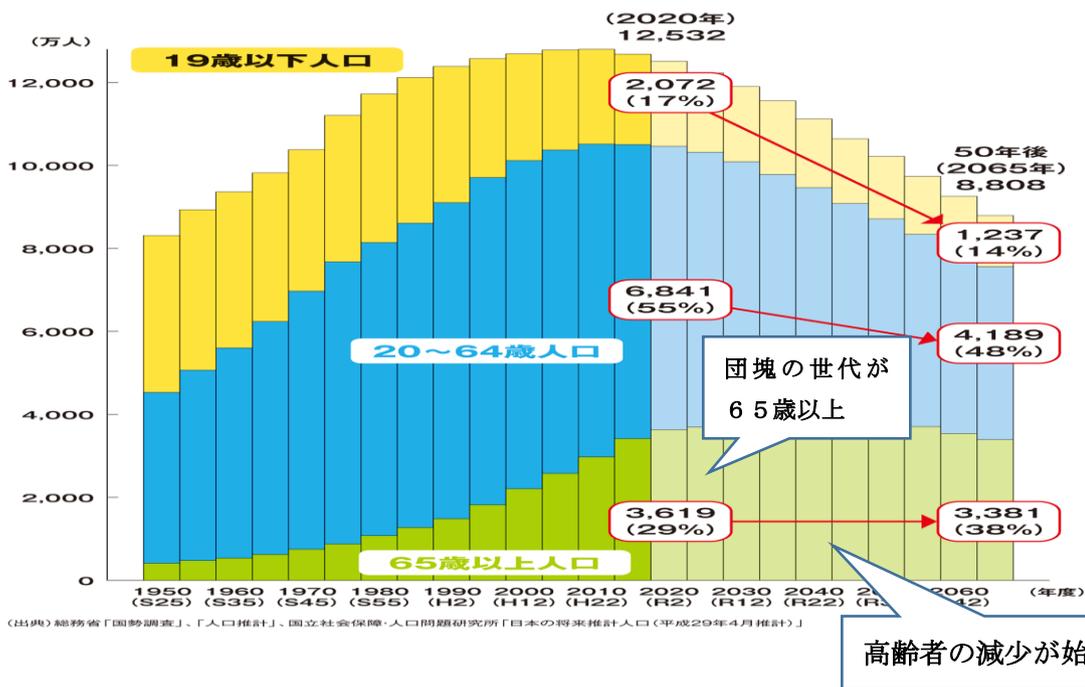
もちろんその判断基準や要件緩和の内容の明確化は必要ですが、訪問介護サービスの抜き差しならない現状から早期の対応が求められます。

出典：日経ヘルスケア 10月号 「介護経営を斬る」から一部抜粋

# 時代を読む！ 介護危機の現状と課題

## 今、明確になっている現実から未来を予測する

### ◆日本の人口予測



団塊の世代が2022年から75歳の誕生日を迎え始めます。いわゆる2025年問題の始まりの年となります。それは今後、医療・介護給付が保険料収入だけでは賄いきれない状況が急激に深刻化していくことを意味します。

そこで政府は2019年12月に次の2つの方針を発表しました。  
第1は「人生100年時代」を視野に入れて、高齢者の就労促進などで社会保障の「支え手を増やすこと」。  
第2は経済力があれば年齢を問わず相応の負担をしてもらう「応能負担」を強めることです。

支え手を増やす方策としては、定年など雇用制度の見直しや年金制度改革を通して70歳までの就業機会を高めることが目指されています。

応能負担を強めるためには、現行では原則1割、現役並み所得のある人のみは3割になっている高齢者医療費の窓口負担に2割負担を設けるという方針が盛り込まれています。高齢化が進む中で社会保障を継続可能にするには、その支え手を増やすことが最も効果的であり、同時に支え手が減少していくので、一定額以上の所得のある高齢者には、これまで以上に負担をお願いするしかありません。

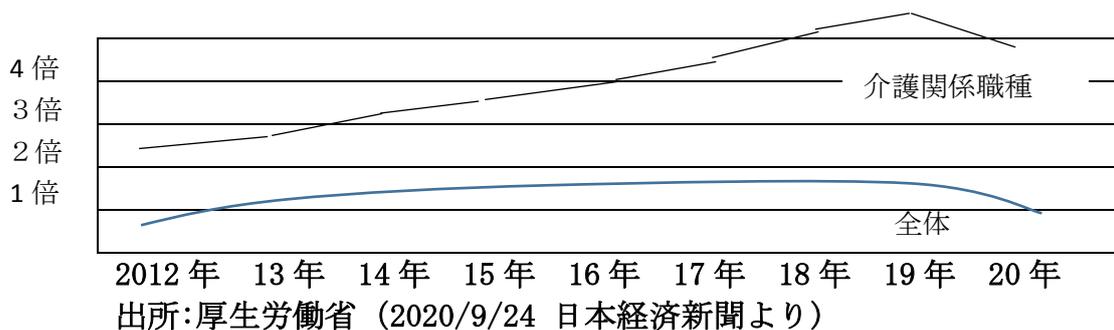
### ◆社会保障給付費の見通し

	2018年	2025年	2060年
介護	10.7兆円	15.3兆円	25.8兆円
医療	39.2	47.4~47.8	66.7~68.5
年金	56.7	59.9	73.2
子ども・子育て	7.9	10.0	13.1
GDP	564.3	645.6	790.6

出所:2040年を見据えた社会保障の将来見通し(2020/9/24 日本経済新聞より)

医療、年金、介護のうち、**伸び率が最も高いのが介護です。**政府債務残高の膨張が続き、新型コロナウイルス感染の収束後には、いずれ政府は緊縮財政に舵を切らざるを得ないでしょう。そうなれば社会保障給付費の抑制策は避けられません。

### ◆2020年7月時点の求人倍率



ここ数年、介護関係職種の雇用情勢は一段と厳しさを増しています。全体の有効求人倍率が2020年7月現在で1.08倍と低下傾向にあるのに対し、介護関係職種は**3.95倍**と高止まりしています。

介護現場担当者からは、多くの非常勤介護職員が感染リスクを危惧して休職しており、人材不足は一層深刻化しているようです。

このような状況下、政府は外国人労働者の確保、ICTの導入、介護ロボットの普及など人材不足を少しでも緩和しようとしています。厚生労働省の資料によれば、団塊世代が全て75歳以上となる2025年には、さらに約30万人もの介護職職員が必要になります。

政府も介護職員の賃金引上げなどの処遇改善措置を講じてはいるものの、いまだ全産業と比べても月収ベースで10万円もの賃金格差があります。さらに医療、介護の世界では、介護職員が十分な休日を確保できないという問題もあります。

出典:2020年9月24、25日の日本経済新聞「朝刊」から一部抜粋

## これからの介護施設での具体的対策

まず、人口減少（特に働き手の減少）、高齢者増大の中で社会福祉法人が考えなければならないことは何か。それはなにはともあれ介護人材の確保と定着です。（保育所では保育士、障害福祉施設では生活支援員の確保と定着）

私は、介護老人福祉施設のコンサルティングの中で経営の目的が高齢者の尊厳と自立支援に偏りすぎているのではないかと思うことがあります。

確かに高齢者の尊厳と自立支援は必要不可欠なものではありますが、利用者を支えているのは介護職員の方々であって、その方々の生活を犠牲にしてまで介護サービスの充実を実現することは到底できないと考えているからです。

介護職員の方々に働きがいをもって仕事に従事してもらうためには、介護職員の給与水準の引き上げや休日の確保などの充実はもちろんです。経営者は介護職員の方々の声に耳を傾け、出来る範囲で従業員の方々の幸せを考えた事業をすることが、これからの経営者に求められることになるのではないのでしょうか。

いかに立派な建物を建てたところで、そこで働く介護職員の方々が職場に不満を持ち、次から次へ退職し、その補充のために人材紹介会社に多額な手数料を支払い続けている法人がありますが、職員の方々は疲弊し、結果的には、その社会福祉法人の経営基盤を弱体化させ、やがて廃業に追い込まれることになるのではないのでしょうか。

私が尊敬する経営者の一人である（故）飯塚毅氏（TKC全国会の創設者）は「職員にはピフテキを食べさせ、所長は麦を食べ」といい、「会計事務所の職員は所長の奴隷ではない」と、全国の税理士、公認会計士に所長としての意識改革を迫りました。

会計事務所の所長が意識改革をしないかぎり、事務所大発展はありえないというのです。



飯塚 毅氏

私の知っている会計事務所で大発展している所長先生方は、事務所の建物は立派ですが、ご自宅は長屋や賃貸住宅に住まわれていました。当時若かった私は、その所長先生にお聞きしたことがあります。

「先生、事務所はあんなに立派なのですが、なぜ、ご住いは賃貸住宅なのですか」と。先生は「前野君、お客様は事務所に来られるのであって、私の自宅に来られることはない。だから自宅は質素でいい」と。



稲盛 和夫氏

皆様は京セラの創業者である稲盛和夫氏をご存知の方も多いと存じます。

京セラの経営理念は「**全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること**」というものです。

稲盛和夫氏は日本を代表する経営者の一人ですが、この経営理念があったからこそ、京セラは大発展することができたと語っておられます。

さて、皆さんの施設では、経営理念の中に、職員の方々の幸せを探求することがうたわれているでしょうか。

これからの時代、優秀な人材を確保するためには、職員の幸福の追求は避けて通れず、もし経営理念等の中にそれが無い場合には、経営理念なり経営方針を再考する価値があるのではないのでしょうか。

以上

### ◆経営理念を確立する (稲盛和夫)

出典: 従業員をやる気にさせる7つのカギ

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「昇給はどうしてくれる」「ボーナスはどうしてくれる」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、この理念にうた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。

# 未来を見る力①

私は最近「未来を見る力 人口減少に負けない思考法(著者 河合雅司)発行 2020年9月15日 880円)」という書籍を読んでいます。

既にご存知の方も多いと存じますが、著者の河合雅司氏は「未来の年表、未来の年表2、未来の地図帳、未来透視図」など日本の人口減少がもたらす未来社会を予測した書籍を多く出筆され、人口政策、社会保障政策の専門家として各地での講演活動など活躍されている方です。(私も何回か、氏の講演を聞きにまいりました)

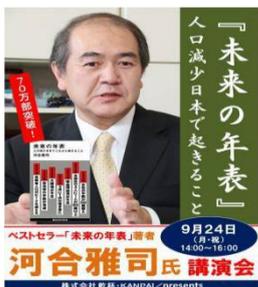
河合氏のこれらの書籍は、日本の将来の人口統計に基づく未来予測ですが読んでみて、非常に衝撃的な内容であり、素人の私にも非常にわかりやすいもので参考になるものでした。



ピーター・ドラッカーも「将来を左右する最大の要因が**高齢人口の増加と若手人口の減少**である」と言っています。

ご承知のとおり、人口に関する未来予測は大きくはずれることはありません。日本の社会はかなり遠い将来まで出生数の減少、高齢者の増大、人口の減少が続いてまいります。これはすでにこの世に生まれた私たちが年齢を重ねることで起きてしまうことであり、もはや「変えられない未来」です。

河合氏は次のように述べています。



「人々が人口減少時代に対して不安に思ったり、気が滅入ったりするのは、**過去の成功体験やこれまでの成功モデルがもはや続けられないのに、維持し続けようと一生懸命になっているから**です。しかしながら、これから起こる社会の激変は、ビジネスも、行政も、地域社会も家族の在り方も**根底から変えて**しまいます。それはコロナ禍で目のあたりにした社会の変化とは比べものにならないようなスケールであり、2021年以降は2020年までの社会の延長線上に続いていないのです。

激変の時代には、秩序だった時代に比べて新たなことを始めるチャンスは、はるかに大きく、成功確率も高い。**もし、人口減少時代に勝ち残り、あるいは激変というビックチャンスを手中に収めたいのであれば、一刻も早く古い発想や価値観を脱ぎ捨て、これまでとは違うやり方に転じることだ。…**」と。

さて、これからの社会福祉法人の経営を考える上では、河合氏が指摘したこれらの点を参考にしながら経営戦略を立て直さなければならないかもしれません。

次に、この著書の中で、「第3章 マーケットの未来を見る力」で非常に示唆に富んだ内容が記述されていたのでご紹介します。

この章の中心は高齢者に対するマーケット戦略ですが、高齢者のニーズを把握すると題し、次のように記述されています。

「問題は高齢者のニーズをどう把握するのだが、一番簡単な方法は高齢者を開発メンバーに加えることである。リタイアした年配の元技術者などを招き入れ自分が使ってみたくなる商品を考案してもらい、それを若きエンジニアが形にするのだ。

これまで開発の現場といえば、若い世代が中心となってモノづくりをしてきた。だが、年をとった人のしぐさや考え方、価値観というものは若い世代ではなかなか考えが及ばず、理解が進まない。」

これを介護事業に当てはめてみれば次のようになります。

「利用者の満足を得るための介護とは何かを把握する上で、一番簡単な方法は利用者にどのような介護サービスを望むのかを直接聞くことである。利用者が望むサービスを若い介護スタッフが形としてサービス内容に加えることである」。となります。

日本の2025年問題や2040年問題を考えた場合、消費の中心は間違いなく高齢者となります。既に多くの企業では、高齢者にターゲットを絞った商品やサービスを市場に出して消費者にアピールしています。

一例をあげれば女性化粧品があります。テレビ等で放映されている内容を見ますと、そのターゲットは明らかに50歳以上の女性に絞り込まれているような気がします。

2020年の現在では、女性の50%以上は50歳を超えているのです。

もう一つの例として、コンビニエンスストアのサービス内容も若者から高齢者向けに変化しています。販売されている商品もお一人様用の惣菜やお菓子などパッケージ化されたものが随分多くなりました。これは単身の若者だけでなく、増加する単身高齢者にとってはとても便利なのです。郊外の大型ショッピングセンターへ車で出かけてまとめ買いをするのは、子育て中の家庭が中心で、単身高齢者は車で出かけてまとめ買いをすることは、もう体力的に難しくなっています。

近くのコンビニで自分の食べる分量だけの調理済みの惣菜を購入するのです。もちろん、価格的にはコンビニで購入の方がスーパーよりは、割高になることは承知されています。

さて、人口減少、高齢化の増大を迎える今日において、当著書はこれからの社会福祉法人の経営を考える上で、非常に参考になるものが数多く掲載されています。そこで次回以降の社会福祉法人経営情報では、役立つと思われる内容を整理してご紹介してまいりたいと存じます。

以上



## 【労務】

# まだ間に合う 同一労働同一賃金への対応 どこから手を着けるべきか

基本給、諸手当、賞与など、まずは正規と非正規の差を  
確認しましょう。

私は昨年、社会保険労務士の方と一緒に、働き方改革「同一労働、同一賃金」をテーマとしたセミナーを開催致しました。セミナーを聴きにいられていた施設の事務長から最近（9月中旬）電話で次のような質問を受けました。

事務長：先日、近所の高齢者施設の事務長と話しをしていて、「同一労働同一賃金への対応は終わりましたか？」と聞かれました。実は私、前野さんのセミナーを聴いて、概要は理解したつもりでしたが、よく分かっていないのです。



その施設はこれから検討を始めると言っていました  
が、私もそれに合わせて「うちもこれから始めるところです。」と曖昧な返事しかできませんでしたが具体的にどうすればいいのでしょうか。

私：確かに。分かりにくい部分は少なくないですね。

事務長：言葉の通り、「同じ仕事をやっているのであれば、同じ賃金を支払う」ということなのでしょう。ただ近隣でそんなことに取り組んでいる施設は聞いていないのです。当施設だけがパートタイマーの待遇を引き上げれば、経営を圧迫して勇み足となるでしょう。なので、これまではこの問題にあまり触れないようにしてきました。

それに真面目に検討すればコストアップにつながる可能性も高いことも背景にはあります。

私：話題にふれないようにすること自体は結構ですが、同一労働同一賃金は働き方改革の一環で、中小法人である貴法人では2021年4月からスタートしなければなりません。少し検討を始める時期が遅いかもかもしれませんが、施行に間に合うように検討を始めてください。



当法人には社会保険労務士の方も顧問としておられることですので、よく相談されて対策を練っていただくのがよいのではないのでしょうか。

事務長：その通りなのですが、社会福祉法人専門のアドバイザーの方からもご意見をいただき参考にしたいのです。

## 放置すればさまざまなリスク

私：パートタイマーを中心とする非正規職員の待遇については、正規職員との差を巡ってトラブルが各地で散見されています。

最高裁まで争われるケースもあり、そのたびに報道されていますので、そういった問題があることを何となく知っているという人は多いと思います。

私は社会保険労務士ではないので、正確なお答えはできませんが、社労士の方に聞くと、もともと「労働契約法第20条では有期雇用労働者について、労働条件の相違は、労働者の業務の内容及び当該事業に伴う責任の程度、当該職務内容及び配置の変更の範囲、その他の事情を考慮して不合理と認められるものであってはならない」と定められていたようです。そのためこの条文を根拠に、差額や慰謝料の請求といった労働裁判が相次いでいたのです。

一方で、パートタイマーなどの短時間労働者についても「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パートタイム労働法）」で不合理な労働条件を禁止していました。

政府の働き方改革では、労働契約法20条を削除してパートタイム労働法は「パートタイム・有期雇用労働法」に変わり、不合理な待遇差の禁止をより明確にしました。法律は2020年4月から施行されていますが、中小法人への適用は2021年4月からとなっています。

そして、正社員とパートタイマーなどの待遇差が合理的か不合理かを判断するためには、職務の内容や責任の程度などによって判断することになります。

正社員とパートタイマーの勤務が全く同じような状況なのに待遇差が生じていけば不合理と判断されやすいことになります。

事務長：当施設の場合、正社員とパートタイマーの仕事の内容はほとんど変わりません。責任も大きく異なるものではありません。これまでの説明に照らすと、よくない状況です。

私：そうですね。待遇差に関する労働裁判の例は多数あります。正規職員には手当が付与されていて、パートタイマーや契約社員には手当が付与されていないケースについて、手当ごとに待遇差の合理性を判断している判例もあります。一例として正規と非正規が同じ仕事をしているケースが多い運送業界ではこうしたトラブルが多発しているようです。  
(例1参照 事務所主催のセミナーで使用した資料)



医療福祉業界にも同様の素地はあるように思われます。

例1 ハマキョウレックス事件（2018年6月1日 最高裁判決）

手当名	判断	支給の目的	判決理由
通勤手当	不合理	通勤に要する交通費を補填する趣旨で支給	労働契約期間に定めがあるか否かによって通勤に必要な費用が異なるわけではない。正社員と契約社員の職務の内容・配置の変更の範囲が異なることは、通勤に必要な費用の多寡には直接関係がない
皆勤手当	不合理	出勤する運転手を一定数確保する必要があることから、皆勤を奨励する趣旨で支給	正社員と契約社員の職務の内容が同じであることから、出勤する者を確保する必要性は同じであり、将来の転勤や出向の可能性の違いにより異なるものではない。
住宅手当	不合理ではない	労働者の住宅に要する費用を補助する趣旨で支給	正社員は転居を伴う配転が予定されており、契約社員よりも住宅に要する費用が多額となる可能性がある。
給食手当	不合理	労働者の食事にかかる補助として支給	勤務時間中に食事を取る必要がある労働者に対して支給されるもので、正社員と契約社員の職務の内容が同じである以上、職務の内容・配置の変更の範囲の違いと勤務時間中の食事を取る必要性には関係がない。
作業手当	不合理	特定の作業を行った対価として作業そのものを金銭的に評価して支給	正社員と契約社員の職務の内容が同じであり、作業に対する金銭的評価は、職務の内容・配置の変更の範囲の違いによって異なるものではない。
無事故手当	不合理	優良ドライバーの育成や安全の輸送による顧客の信頼の獲得を目的として支給	正社員と契約社員の職務の内容が同じであり、安全運転および事故防止の必要性は同じ。将来の転勤や出向の可能性等によって異なるものではない。

事務長：ただ私が詳細をよく知らないくらいですから、職員はさらに分かりな  
いでしょう。これまで特に問題が発生したことはないので、このまま何もし  
ないでおいた方が、寝た子を起さなくて済むように思うのですが…。

私：そう考えている事業者は少なくないでしょうね。しかし、近隣で非正規職  
員の待遇を改善する施設が出てくれば、そちらに移る職員も出てくること  
でしょう。人材流出まで至らなくても、非正規職員から待遇の違いを指摘され  
ることは、これから増えると思います。

事務長：いずれにせよ、避けては通れないようですね。しかし、何をどう進めればよいのでしょうか。

私：まずは基本給、諸手当、賞与等の規定の確認です。さらにその先の処遇についても、それぞれの制度があるのか否かといったところから洗い出します。後で、FAXでそれらの項目についてのリストをお送りします。

#### 同一労働同一賃金について確認すべき主な事項

1. 基本給
  - (1) 能力または経験に応じて支給するもの
  - (2) 業績又は成果に対応して支給するもの
  - (3) 勤続年数に応じて支給するもの
  - (4) 昇級
2. 賞与
3. 手当
  - (1) 役職手当
  - (2) 特殊作業手当
  - (3) 特殊勤務手当
  - (4) 精皆勤手当
  - (5) 時間外労働手当
  - (6) 深夜労働手当、休日労働手当
  - (7) 通勤手当、出張旅費
  - (8) 食事手当
  - (9) 単身赴任手当
  - (10) 地域手当
4. 福利厚生
  - (1) 福利厚生施設
  - (2) 転勤者用社宅
  - (3) 慶弔休暇、健康診断に伴う勤務免除、受診時間にかかる給与の保証
  - (4) 病気休暇
  - (5) 法定外の有休の休暇、その他の法定外の休暇
5. その他
  - (1) 教育訓練
  - (2) 安全管理に関する措置及び給付

出典：厚生労働省「不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル 業界共通編

事務長：それは助かります。なんとなく理解できましたが、現行制度のチェックから変更までとなるとかなり時間がかかりそうですね。今から検討を始めなければ間に合いませんね。

私：そうです。実際に洗い出しを始めると、これからの方針を決めるには深い検討が必要になることがわかります。  
例えば、慶弔休暇や休業制度についての変更等が典型です。

事務長:確かにそうですね。手当などの賃金の問題だけだと思っていましたが、いろいろな制度や規定を見直さなければなりませんね。

私:まずは今月をめどに、就業規則などを紐解いてみて検討が必要な事項の全体像を把握してください。その際には、社会保険労務士の方の協力も得て確認しましょう。

制度を変更する場合は、職員の方に対しての説明が必要となりますので、年明けの2月までには同一労働同一賃金への対応を確定させるスケジュールが必要です。理事長をはじめ経営幹部の方々と定期的に検討する時間も必要です。

事務長:前野さんに当法人に来て相談にのっていただくことはできますか。

私:私は社会保険労務士ではありませんので、労務関連の規定変更の作業をすることはできません。それはあくまでも社会保険労務士の方の仕事になります。しかし、経営アドバイザーとしての助言でよいのであれば、ご相談にのることはできます。

事務長:できる限り当法人内部の人間で取りまとめたいと存じますが、アドバイスをさせていただきたいときはご連絡しますのでよろしくお願ひします。



私:わかりました。貴法人には、社会保険労務士の方とも顧問契約されているので、専門的なことはその方の助言を中心に内部でまとめていただくことがなによりも大切です。

できる限り、内部でまとめることが重要です。

以上

非正規に賞与・退職金なし「不合理」といえず 最高裁



正社員と非正規社員の待遇格差をめぐり、ボーナスや退職金支給の是非が争われた2件の訴訟の判決が2020年10月13日、最高裁第3小法廷でありました。同小法廷は一部支払いを命じた二審判決を変更し、いずれも支給を認めない判断をしました。

「同一労働同一賃金」を定めた働き方改革関連法が4月に一部で施行されて以降、初の最高裁判決。企業などの給与制度の在り方に一定の影響を与えそうです。

同小法廷は、今回のケースではボーナスと退職金ともに「不支給は不合理とまでは言えない」と述べる一方、「不合理と認められる場合はある」とし、別のケースでは判断が異なることがあり得ることも強調しました。

今回の司法判断が、政府が進める「同一労働同一賃金」の運用に一定の影響を与える可能性もあります。

賞与が争点となったのは、大阪医科大（大阪府高槻市）の元アルバイト職員が訴えた訴訟。同小法廷（宮崎裕子裁判長）は、正職員は試薬の管理などに携わり、仕事が易しかったアルバイトとは業務内容に違いがあったと指摘しました。

退職金が争われたのは東京メトロ子会社の「メトロコマース」（東京・台東）の元契約社員を巡る訴訟で、同小法廷（林景一裁判長）は正社員の間で役割などに差があったと判断。契約社員として10年前後働いた点を考慮しても退職金の不支給は不合理とまでは評価できないとしました。

大阪医科大を巡る訴訟は裁判官5人全員一致の意見。メトロコマースは5人中4人の多数意見でした。

今後、賞与、退職金については、最高裁の判決を踏まえて対応することになりますが、両判決に共通することは、正規職員と非正規職員については業務や責任において合理的な差があるとしています。

この差があれば、賞与や退職金についての支払については不合理とまでは言えないこととなります。

関連記事…ちょっと気になる新聞報道

◆契約社員格差は「不合理」 日本郵便の手当・休暇巡り

出典:2020年10月15日 日本経済新聞「朝刊」

# 介護職の人材不足①

## 史上最低の出生数

2019年12月、政府による2019年の出生データが公表されましたが、86.4万人と史上最低を記録しました。年々出生数は減少傾向となっており少子化傾向の深刻さがうかがえます。

具体的には、団塊世代の出生数は250万人前後であり、団塊ジュニア世代では200万人前後となっています。

しかし、2015年以降の出生数は100万人を下回る状況で、それらの半分にも満たないのです。この傾向が続けば団塊ジュニア世代（1971～1974年生まれ）が60歳を超える頃には、さらに問題が深刻化するに違いありません。

## 賃金と年間休日について

一般的な介護の人材不足の背景には、他産業と比べ年収ベースで約80万円以上「賃金」が安いといったことが指摘されています。利用者の命を担う「介護」という職種であっても、これだけ年収差があると、労働市場では勝てないというのが通説です。政府も介護職に対して処遇改善策を講じており、従来と比べ年収ベースでは上がっていますが、他産業の賃金水準も上がっているため、なかなか差が縮まらないのが現状です。

また、「年間休日」といった視点も重要です。年間休日というのは介護現場では公休を意味し、これらの休日をもとに毎月のシフトが組まれています。

さらに、働き方改革によって有給休暇も年5日間の取得が義務付けられています。厚生労働省の資料を見てみると、「医療、福祉」部門における年間休日で120日以上を占める事業所割合は約20%です。決して多いとはいえません。

### 主な部門別年間休日の実態 (%)

	69日以下	70～79日	80～89日	90～99日	100～109日	110～119日	120～129日	130日以上
医療福祉		4.0	4.0	6.2	40.4	24.7	19.4	1.2
情報通信業	0.5	0.3		2.7	8.5	22.2	64.0	1.7
学術研究、専門・技術サービス業		0.4		1.1	7.5	34.2	55.5	1.3
運輸・郵便業	3.3	8.7	11.5	13.0	40.2	13.3	10.0	
宿泊・飲食業	4.6	7.6	18.0	16.9	41.4	3.3	8.2	
全産業平均	1.4	3.6	6.3	9.1	34.0	20.5	23.8	

厚生労働省「平成30年就労条件総合調査の概況」

毎月、土日と「国民の祝日（振替休日含む）等を含めると（日本の「祝日」は年間17日もしくは18日です）毎月最低10日間は休日となります。

年間休日 120 日以下であることは、「祝日（振替休日を含む）」が保証されていないことを意味します。「運輸業、郵便業」「宿泊業」「飲食業」部門は、年間休日が少なくなっており、休日が少ない部門といえます。

ただし、現在は新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、休業している方も多いようです。

## 介護職の「きつい」には 2 種類ある

一般的に「3 K 職場」とは「きつい」「汚い」「危険」と言われます。特に介護職はこれらに併せて「暗い」「臭い」など「5 K 職場」と評されることも珍しくありません。

介護職は労働条件が厳しく重労働で、排泄介助などきれいなイメージとはかけ離れています。感染症や腰痛など身体的に危険な職業。介護職員は心身が疲れて暗い表情。介護施設は消毒臭く、排泄介助などイメージが悪い…などが「5 K 職場」といわれる要因と考えられます。

確かに、このような介護現場の実態は否定できません。しかし、「感謝される職業」「一般的に事務職員より給与が高い」「高齢者の生活に寄り添えて心が癒される」などプラスのイメージも介護職のなかでは根付いており、決して負のイメージが先行しているわけではありません。

また「きつい」には、介護職の仕事そのものの「きつい」と労働法規違反による「きつい」が混在しており、その識別がなされていないと思われま

す。厚生労働省北海道労働局「平成 30 年に介護労働者を使用する事業所に対して行った監督指導の結果（令和元年 5 月 31 日）」によれば、2019 年に介護労働者を使用する北海道内の 101 事業所に対して監督指導をおこなった結果、労働基準関係法違反が認められたものが 78 事業所（77.2%）もあったと報告されています。主な違反事項として①労働時間に関する事項 48 件（25.7%）、②健康診断の実施に関する事項 45 件（24.1%）、③割増賃金の支払いに関する事項 33 件（17.6%）とないっています。

1 時間弱、職場に残って業務をこなすこと自体、残業代をつけなくても労働法規違反に問われないといった認識で「サービス残業」という意識がない管理者も一部おられるのかもしれませんが、しかし、このよう業務は、明らかに労務法規違反によるものと判断されます。

## 他産業よりも魅力ある職場に

介護職の人材不足対策の根幹は、数ある産業のなかで介護現場は、「働きやすい」「ホワイト事業所が多い」「賃金・休日も充実」といったイメージを労働市場に根付かせることです。いわば労働市場で勝たなければなりません。

これは全ての介護業界で一致して取り組まなければならない使命でしょう。そうしなければ、生産年齢人口が減少していく日本の労働市場で介護業界は取り残されてしまうでしょう。今回は、その解決策について考えてみましょう。

以上

# 社会福祉法人とDX (デジタルトランスフォーメーション)

最近、やたらとDX (デジタルトランスフォーメーション)という言葉の聞きなり目にするのが多くなりました。

2019年経済産業省が出した「DX推進指標」における定義はつぎのとおりです。「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」とあります。

私はこの定義を読んだとき、非常に抽象的でその目的がよくわかりませんでした。

さて、47年前の話で恐縮ですが、私が就職(1949年入社)した㈱TKCでは、新入社員の私に上司は「電算化会計の合理化テキスト(飯塚毅著)」という小冊子を渡され、よく読んでおくようにと指示されました。私は業務マニュアルかと思っていたのですが、それとは全く違う、これからの会計事務所が目指すべき事務所体制の構築が書かれた書物でした。PCなどない時代で電算化会計とはコンピュータ会計(当時は大型コンピュータ)のことです。

内容は会計事務所が発展するためには、いち早く手書きの会計処理からコンピュータによる会計処理に移行し、会計人本来の仕事である監査(TKCでは月次巡回監査と言います)に重点をおいた業務体制を構築しなければならないといった内容でした。

当時は会計事務所のほとんどが手書き処理による会計資料や決算書、申告書を作成しており、それらの作成業務こそ、会計人が行う主業務であると考えられていたのです。

飯塚毅氏は、「それは間違いだ。会計資料の作成は職業会計人の主業務にあらず。付随業務にすぎない。主業務は関与先企業に毎月出向き会計処理の真実性、適法性、網羅性を確認し、間違いがあればそれを訂正させ、正しい納税申告をさせることである」というのです。そして、それが国家財政を安定させ、国民生活を守る礎であるというのです。

そのような体制にしなければ、職業会計人はコンピュータによる電算化に遅れ、なおかつ世界の潮流にも遅れ、低次元な肉体労働者になると、警鐘を鳴らしたのです。

当時の会計人にしてみれば、新しい概念であり、なかなか受け入れがたいものでもありました。多くの会計人は、これまでやってきた業務が、未来永劫そのまま続くものと考えられていたのです。

現在はどうか。手書き処理で会計資料を作成している会計事務所は皆無です。全てコンピュータ会計に移行されてはいますが、いまでも大きな錯覚があります。それは手書き処理からコンピュータ会計に移行することが目的となってしまうことです。

飯塚毅氏が言いたかったことは、電算化による合理化はあくまでも手段にすぎず、本来の目的は、月次巡回監査の徹底による事務所体制の構築だったのです。

さて、現在のDXも非常にこの事例に似ているのではないのでしょうか。DXの本来の目的は業務の効率化を通して「新たな価値を創造し、製品やサービス、ビジネスモデルを変革する」ことにあるようです。

ところが、DXというとデータとデジタルを活用した業務の効率化だけに偏っている傾向があるような気がします。

ビジネスモデルを変革するためには、顧客へ提供する価値自体に新規性が求められます。ピーター・ドラッカーが「現在の経営」で指摘したように、ビジネスの目的は顧客創造、つまり顧客が求める価値を生み出すことで、マーケティングとイノベーションが必要になります。

そして、業務の効率化はこれらの目的を遂行し持続可能にするためには重要ですが、価値創造をもたらしてはくれません。

社会福祉法人において価値創造を考える上で重要なことは利用者が望む介護とは何かを整理することです。業務の効率化によって生み出された余剰資源(人や時間・資金)をこの点に投入することがDX成功の要因ではないかと思えます。

DX(デジタルトランスフォーメーション)などという理解困難な言葉ではありますが、すでに飯塚毅氏はこのことを50年も前に発信されており、決して目新しい概念ではないのです。

DXという言葉に惑わされず、その目的は一体何を指すものなのかをしっかりと押さえておくことが必要ではないでしょうか。

以上

## デジタル行政 怠慢の20年

2020年10月9日の日本経済新聞「朝刊」に以下の記事が掲載されました。

菅義偉首相はIT政策に詳しい平井卓也氏をデジタル改革相に任命したがDXに必要なのはリーダーに限らない。関係者との調整に当たるマネージャー、業務フローを把握して運営に責任を持つプロダクトオーナー、システムを構築するエンジニアら3~4類型の人材が一般に必要とされる。行政機関には全てが足りない。~中略~

デジタル人材不足は民間にも通じる。スイスのビジネススクールIMDの世界デジタルランキングで、日本のデジタル関連のスキルを示す指標は63カ国・地域中62位に沈む。官民がDXを争い、デジタル人材力を底上げする。そんなアップデートの成否が日本の競争力を左右する。

# 【会計】

## 損益分岐点売上高をマスターしよう

損益分岐点売上高という言葉が聞かれたことがあると存じます。損益分岐点売上高とは黒字でもなく赤字にもならない売上高であり、収支トントンの売上高のことを言います。

計算式は、損益分岐点売上高＝収益－費用＝0 です。  
一方、どれぐらい売上が減ると赤字になるかを示す指標として「損益分岐点比率」があります。

計算式は、損益分岐点売上高÷売上高で示されますがこの比率が 100%を超えると文字通り赤字となります。

損益分岐点比率が 90%を超えると法人経営の危険水域と言われます。

新聞報道（2020年9月19日 日本経済新聞）によると主要業種の2020年4月～6月の損益分岐点比率は下図の通りとなっています。

空輸	299.9%	陸運	92.5%	精密機械	81.0%
鉄道・バス	148.6%	パルプ・紙	91.3%	サービス (外食を除く)	76.0%
外食	127.9%	小売業 (外食を除く)	87.2%	不動産	63.9%
非鉄金属製品	102.1%	電気機器	84.1%	通信	49.1%
自動車	101.5%	化学	84.0%	医薬品	40.2%
機械	96.3%	建設	83.7%		
商社	95.8%	食品	82.8%		

※売上高と売上原価、販管費（営業費用）から推計

今回の新型コロナウイルス禍により、売上高が減少し、空輸から自動車の5業種は4月～6月の2ヵ月間で損益分岐点比率は100%を超えており、機械からパルプの4業種は90%台と危険水域となっています。

このまま新型コロナウイルス禍が長期間続けば、多くの企業が大きな赤字に見舞われることとなります。

また、新型コロナウイルス感染者が減少傾向になっても、レジャーや外食の客足の戻りは鈍く、秋から冬にかけて再流行のリスクもあります。

損益分岐点売上高という言葉は、社会福祉法人ではなじみの薄い言葉かと存じますが、新型コロナウイルス感染は社会福祉法人の経営にも大きく影響しています。現在、介護福祉施設の30%以上が赤字経営と言われており、自法人の損益分岐点売上高と損益分岐点比率を把握しておくことは、新型コロナ禍が長引くと予想される現在、絶対に必要な経営数字ですからしっかりと捉えておきましょう。

以上

# 社会福祉法人における報酬の経理処理について

出典：月刊福祉 10月号

回答者：菅田 正明（弁護士、社会保険労務士）

## ポイント

1. 報酬、賞与、退職手当など名称にかかわらず、在職中の職務失効の対価として支給される金銭等の財産上の利益は「報酬等」に含まれると考える。
2. 決議の省略時やWEB会議システムで理事会に参加した時に報酬等を支払うか否かは、報酬等の支給基準の定めによる。

## 質問 1

理事、監事や評議員の報酬等について支給基準の作成など、様々な規制がありますが、そもそもこの報酬には何が含まれるのでしょうか？

## 答え

社会福祉法においては「報酬等」の定義は、2つ存在しています。

1つ目は、「報酬、賞与、その他の職務遂行としての社会福祉法人から受け取る財産上の利益」（社会福祉法 45 条の 16 第 4 項、一般社団法人に関する法律 第 89 条）。

2つ目は「報酬、賞与、その他の職務遂行上の対価として受け取る財産上の利益及び退職手当（社会福祉法第 45 条の 34 第 1 項第 3 項）です。

1つ目には退職手当がなく、2つ目には退職手当があります。一体どちらが正しいのでしょうか。結論から申せば、現時点においては、報酬、賞与、退職手当などの名称のいかんにかかわらず、在職中の職務遂行の対価として支給される金銭等の財産上の利益は、「報酬等」に含まれるととらえるべきだと考えられます。

## 質問 2

当法人では、理事会に参加した理事・監事に対して車代を支払っていますが、これは報酬に含まれるのでしょうか。

## 答え

厚生労働省令の「社会福祉法人制度改革の施行に向けた留意事項について」等に関するQ&Aには「交通費の実費相当分は報酬に含まれない。なお名称「車代」にかかわらず、**実質的に報酬に該当するものは、支給基準の対象とする必要がある**」と回答しています。

以上から、車代という名称で判断することは適切ではなく、支払っている金額が実費相当分なのか、それとも実費相当額とは無関係に一律の金額を支給しているのか、その金額はいくらなのか等の実質面に着目して、職務遂行に必要な費用なのかを判断する必要があります。

その結果、実費相当額ではなく、職務遂行の対価と評価される場合には「車代」という名称の如何にかかわらず、報酬等に含まれることになります。

### 質問3

新型コロナウイルス感染症の影響により、理事会を決議省略で行ったのですが、同意書や確認書を提出してもらった理事・監事には、報酬を支払わなければならないのでしょうか。

またWEB会議システムなどで遠隔地から参加した理事・監事にも報酬等は支払わなければならないのでしょうか。

### 答え

理事会の決議省略における同意書や確認書の提出、WEB会議システムによる理事会への参加は、いずれも理事および監事としての職務の遂行に該当しますので、その対価として報酬を支払うことは可能です。

一方、法令上支払うことが可能であったとしても、支払わなければならないかは別の問題にもなります。

端的に言えば各法人で定めている報酬等の支給基準に従うことになります。

報酬基準においては、理事等の勤務形態に応じた報酬等の区分及びその額の算定方法ならびに支給の方法及び形態に関する事項を定める必要があります（社会福祉法施行規則第2条の42）。

報酬等の支給の要否は、当該報酬基準において、どのような場合に報酬等を支払うと規定されているかをもとに判断することになります。

「理事会に出席した場合に〇〇円を支払う」という趣旨の規定があった場合ですが、理事会の決議省略は出席すべき理事会自体が省略されていますので、報酬を支払うことはできないとするのが率直な解釈かと思えます。

一方、WEB会議システムによる参加については、理事会に出席したことと取り扱われますので、報酬等を支払うべきであると解されます。

このように、自法人の報酬基準を確認し、現在の規定ではどのような場面で報酬等の支払いが必要となるかを確認したうえで、もしその対象範囲を変更したい場合（例：理事会の決議省略で同意書や確認書を提出した場合も新たに対象としたい等）には、報酬基準を変更することになります。

以上

# 会計監査及び会計専門家等による支援について

上記内容は平成 29 年 4 月 27 日に厚生労働省 社会援護局福祉基盤課長より発出されたものですが、その中に専門家による支援についてという項目があります。

「社会福祉法人審査基準」第 3 の 6 の (1) で「会計監査を受けない法人においては、財務会計に関する内部統制の向上に対する支援又は財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援について、法人の事業規模や財務会計に係る事務態勢等に即して、**公認会計士、監査法人、税理士又は税理士法人（中略）を活用することが望ましいこと。**」とされたところです。

これらの改正を受け、会計監査又は公認会計士、監査法人、税理士若しくは税理士法人（以下「専門家」という。）による財務会計に関する内部統制の向上に対する支援若しくは財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援（以下「専門家による支援」という。）を受けた法人について、法第 56 条第 1 項の規定等に基づく指導監査を行う場合、「社会福祉法人指導監査実施要綱の制定について」（平成 29 年 4 月 27 日付け雇児発 0427 第 7 号・社援発 0427 第 1 号・老発 0427 第 1 号厚生労働省雇用均等・児童家庭局長、社会・援護局長、老健局長連名通知。以下「実施要綱」という。）別添「**社会福祉法人監査実施要綱**」により、**一般監査の実施の周期の延長等を行うことができることとされています。**

このことを踏まえ、日本公認会計士協会及び日本税理士会連合会との協議を経て、下記のとおり会計監査及び専門家による支援を受けた場合に作成される報告書について定めるとともに、所轄庁が実施する指導監査において周期の延長等の確認事項として位置付けることといたしましたので、各都道府県、指定都市及び中核市におかれましては、本通知の内容等を御了知いただき、法人に対し、適切に指導をいただくとともに、都道府県におかれましては、貴管内の市（指定都市及び中核市を除き、特別区を含む。）に対して周知いただきますようお願いいたします。また、法人の業務運営に資するよう貴管内の法人に対しても併せて、本通知を周知いただきますようお願いいたします。

## （1）専門家による支援について

法人の受ける専門家による支援は、会計監査を受けない場合において、当該法人の事業規模や財務会計に係る事務体制等に即して、必要に応じて行われるものであり、毎年度、以下に掲げる財務会計に関する内部統制の向上に対する支援又は財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援を受けるものであること。



### ① 財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援

法人の受ける財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援は、法人と専門家との間で締結する契約に基づき、専門家により別添 2 「財務会計に関する

事務処理体制の向上に対する支援業務実施報告書」に記載された支援項目の確認及びその事項についての所見を受けるものであること。

別添2

財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援業務実施報告書

令和××年××月××日

社会福祉法人×××  
理事長 ×××× 殿

支援業務実施者（注1）  
税理士 ×××× 印  
公認会計士 ×××× 印

貴法人より委嘱を受け、令和○年○月○日から令和○年○月○日に社会福祉法人×××において実施した、財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援業務は下記のとおりです。

記

支援項目及びその事項についての所見の詳細については別紙を参照ください。

本業務は、貴法人における「財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援」を行うもので、所見への記載事項は、業務実施の過程で発見されたものであり、当該記載事項が貴法人における全ての問題点を網羅していることを保証するものではありません。また、当該業務の結果として、貴法人の業務運営の適正性、計算書類の適正性を保証するものではありません。

この報告書は、所轄庁への報告及び貴法人の内部での利用を前提に作成しておりますので、上記以外に利用される場合には、事前に支援業務実施者の了解を得ていただくことが必要です。

以上



私は、上記業務連絡の真意を確認するため、三重県内のほとんどの市町村の社会福祉法人監査課に訪問し、以下の財務会計に関する事務処理体制に係る支援項目リストを提出して良いかを確認しました。

各監査課からは、「この業務連絡により支援項目リストを提出していただいている法人はまだありませんが、提出できるのであれば是非とも提出していただく」との回答を得ることができました。

### 財務会計に関する事務処理体制に係る支援項目リスト

※ 業務の実施にあたっては、「社会福祉法人指導監査実施要綱の制定について」の別添「社会福祉法人指導監査実施要綱」の別紙「指導監査ガイドライン」の「Ⅲ管理3会計管理」についても留意すること。

No.	勘定科目・項目等	確認事項	残高等	チェック		
				YES	NO	所見
1	予算	収支予算は、毎会計年度開始前に理事長が作成し、定款の定めに従い適切な承認を受けているか。		YES	NO	所見
		予算執行中に、予算に変更事由が生じた場合、理事長は補正予算を作成し、定款の定めに従い適切な承認を受けているか。		YES	NO	所見
2	経理体制	経理規程が制定されているか。		YES	NO	所見
		統括会計責任者や会計責任者が置かれ、それらの者とは別の現金管理責任者（出納職員）が置かれているか。		YES	NO	所見
		定款、法人が行っている事業の実態、法令等の事業種別等に基づき事業区分、拠点区分、サービス区分は適切に設定されているか。		YES	NO	所見
3	会計帳簿	勘定科目は、「社会福祉法人会計基準の制定に伴う会計処理等に関する運用上の留意事項について」別添3に準拠しているか。		YES	NO	所見
		正規の簿記の原則に従って適時に正確な会計帳簿を作成しているか。計算書類に係る各勘定科目の金額は、主要簿（総勘定元帳等）と一致しているか。		YES	NO	所見
		基本財産（有形固定資産）及びその他の固定資産（有形固定資産、無形固定資産）の金額は、固定資産管理台帳と一致しているか。		YES	NO	所見
		計算書類に係る各勘定科目の金額は、補助簿（現金出納帳、棚卸資産受払台帳、有価証券台帳等）と一致しているか。		YES	NO	所見
		経理規程に定められた会計帳簿（仕訳日記帳、総勘定元帳、補助簿及びその他の帳簿）は拠点区分ごとに作成され、備え置かれているか。		YES	NO	所見

以下省略。

チェック項目は25項目あります。詳しくは「財務会計に関する支援項目リスト」をダウンロードしてご確認ください。

次に令和2年9月11日に事務連絡として厚生労働省社会・援護局福祉基盤課より「会計監査及び専門家による支援等について」のQ&Aの送付についてが発出されました。

事務連絡  
令和2年9月11日

都道府県  
各指定都市社会福祉法人担当課（室）御中  
中核市

厚生労働省社会・援護局福祉基盤課

「会計監査及び専門家による支援等についてのQ&A」の送付について

平素より、社会福祉法人制度の円滑な運営にご尽力を賜り、厚く御礼申し上げます。

財務会計に関する専門家による支援については、「会計監査及び専門家による支援等について」（平成29年4月27日社援基発0427第1号社会・援護局福祉基盤課長通知。以下「通知」という。）においてお示ししているところですが、今般、通知の運用に当たって、ご照会のあった事項について、別添のとおりQ&Aを取りまとめるとともに、既存のQ&Aを整理いたしましたので、各所轄庁におかれましては、ご了知いただきますようお願いいたします。

また、都道府県におかれましては、貴管内の市（指定都市及び中核市を除き、特別区を含む。）に対して周知いただきますようお願いいたします。

なお、本事務連絡については、日本公認会計士協会及び日本税理士会連合会と協議済みでありますので、念のため申し添えます。

以下に、特に重要と思われる項目について掲載いたします。

問3 決算業務又は記帳代行業務を行う専門家が、財務会計事務処理向上支援を行い、報告書を提出した場合、所轄庁として監査周期の延長等を行うことは可能か。また、顧問契約等により会計又は税務の相談対応や指導業務を行う専門家の場合は可能か。

（答）

決算業務又は記帳代行業務（以下「決算業務等」）を行う専門家は、法人の会計処理上の判断や意思決定、計算書類等の作成に直接関わる者（以下「直接関与者」）と考えられる。

直接関与者が「会計監査及び専門家による支援について」（平成29年4月27日付け社援基発0427第1号厚生労働省社会・援護局福祉基盤課長通知）の1の（2）による「専門家による支援」を行うことは、**自らが関与した会計処理や計算書類等について、自らが関与した業務を自ら点検（以下「自己点検」）することとなり、法人との関係において客観的な立場により行ったものとならないため、所轄庁の指導監査の代替が可能となる法人の事務処理体制の向上に関する支援を行ったこととはなら**

ず、延長等を行うことは適当でない。

なお、顧問契約等により会計又は税務の相談対応や指導業務を行う専門家は、専門的な立場から見解を述べるのが主要な業務内容であり、間接的な関与に留まることが想定されるため、原則として自己点検には当たらず延長等を行うことは差し支えない。

ただし、直接関係者が法人業務の自己点検の一環として当該法人に対して支援を行うこと自体が否定されるものではない。

#### ※ 私からのコメント

この解答を読む限り、法人と顧問契約を締結し、決算業務又は記帳代行業務（以下「決算業務等」）を行う専門家がこの報告書を作成することは、所轄庁の指導監査の代替が可能となる法人の事務処理体制の向上に関する支援を行ったこととはならず、延長等を行うことはできないとあります。したがって監査周期の延長等を行う等の条件を満たすためには、決算業務又は記帳代行業務をしていない、他の会計専門家に依頼することになります。

ただし、直接関係者が法人業務の自己点検の一環として当該法人に対して支援を行うこと自体が否定されるものではない。という観点からTKC会員事務所では、自ら関与している社会福祉法人に対しても、自己点検の一環として当リストの提出を推進する方向のようです。

問4 財務会計事務処理体制向上支援報告書のチェック項目に記された内容の適否に応じて、所轄庁における指導監査の周期延長等の取扱いが変わるのか。

(答)

財務会計事務処理体制向上支援については、本支援を受けることにより、法人の事務処理体制の現状の課題を把握し、改善の契機とすることが重要である。このため、所轄庁は、チェック項目の内容の適否のみならず、法人の改善に向けた取組等を総合的に判断し、指導監査の周期延長等の取扱いを検討されたい。

問5 社会福祉法第59条の規定による所轄庁への届出と併せて財務会計事務処理体制支援報告書の提出がある場合に限り、「社会福祉法人が届け出る「事業の概要等の様式について」（平成29年3月29日雇児発0329第6号・社援発0329第48号・老発0329第30号厚生労働省雇用均等・児童家庭、社会・援護、老健局長連名通知）別紙1現況報告書において、14.(1)③の「イ財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援」を選択できるのか。

(答)

貴見のとおり。

なお、直接関係者が法人業務の自己点検の一環として当該法人に対して支援を行う場合であっても、財務会計事務処理体制支援報告書の提出があれば、「イ財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援」を選択して差し支えない。

問8 通知別添2「財務会計に関する事務処理体制に係る支援項目リスト」(以下「リスト」という。)におけるチェック項目の記載について、適切に重要性の原則が適用されているのであれば、YESに○でよいか。

(答)

貴見のとおり。

ただし、社会福祉法人会計基準第2条第4号に規定する重要性の原則に鑑みたチェックである旨が明確となるよう、欄外又は所見欄にその旨記載することが望ましい。

以下省略

※私からのコメント

ほとんどの社会福祉法人では、公認会計士又は税理士の会計専門家の指導や関与を受けておられると存じます。

であれば、社会福祉法人の会計業務について、リストに基づいてチェックしていただき、適法に処理されていることを証明していただくことがよいのではないのでしょうか。せっかく国の作った制度ですので、大いに利用されたいかがでしょうか。

詳しい内容については、関与いただいている公認会計士又は税理士の会計専門家にお尋ねいただくか、税理士法人あおぞらの社会福祉法人チームにお尋ねください。



## 【ちょっと気になる新聞報道】

### ◆携帯大手に値下げ機運 楽天5G、月2,980円

出典:2020年10月1日 日本経済新聞「朝刊」

楽天は30日、次世代通信機関「5G」の携帯電話料金について、自社回線のエリア内でデータ通信料が無制限で月額2980円(税別)にすると発表。NTTドコモ、KDDIやソフトバンク大手3社に比べ半額以下です。

#### 【料金比較表】

	月額料金	データ通信の容量	4G料金との差額
楽天	2,980円	上限なし	0円
NTTドコモ	7,650円	100GB	500円プラス
KDDI	8,650円	上限なし	1,000円プラス
ソフトバンク	8,480円	50GB	1,000円プラス

※ 私はどうしてこんなに料金が違うのかわかりません。

報道によれば、楽天は通信ネットワークに価格の安い汎用機器とクラウドを組み合わせた「仮想化」と呼ぶ技術を全面的に採用。高額通信機器を必要としないのが特徴。従来方式に比べて設備投資を4割、運用コストを3割削減できる。としています。

政府は今後デジタル化を強力に推進しようとしていますので、携帯各社でこれだけの価格差があると、多くの利用者は楽天に流れる可能性があります。

これまでドコモが携帯電話業界シェア最大手として君臨してきましたが、これからは楽天がその座を奪うことになるかもしれません。 以上

### ◆新型コロナ 治せる病気に

JCHO 東京山手メディカルセンター医師 徳田均氏

出典:2020年10月2日 日本経済新聞「朝刊」

新型コロナウイルスの国内「第2波」は感染者数が増えた割に死者数が抑えられた。症状が悪くなったとしても、既存の薬をうまく使えば治療が可能になったことが大きいとされる。

国内外の論文や知見に詳しい、JCHO 東京山手メディカルセンター呼吸器内科の徳田均医師は、それほど恐れる必要がない感染症になった、と力説する。

難攻不落と思われていた新型コロナ感染症の重症者が、ステロイド薬で治療できることがわかってきた。パンデミックの当初は病態が不明だったが、春の「第1波」と夏の「第2波」を経て、臨床上、判明したことは多い。高齢者のほか糖尿病、高血圧、肥満、慢性閉塞性肺疾患（COPD）などの特病があつて感染すると、サイトカインストームと呼ばれる免疫の爆発が起きやすくなる。これが重症をもたらし、時に死に至る。

病態がサイトカインストームであればステロイドでコントロール可能だ。呼吸器内科医の立場からいうと、医療の常識といえる。世界保健機構（WHO）も9月の初め、重症患者へのステロイド推奨を決めた。最近の国内の大学病院の集計では入院患者の40%以上にステロイドが使われている。せきを切ったような流れである。

血栓症についても血液検査で早期に見つけ、ヘパリンという既存治療薬で対応すればいい。

人工呼吸器を使わないですむよう、その前段階で症状が悪くなるのに歯止めをかけたい。そのための手立てもいろいろある。気管内挿管をすると、副次的な肺炎を起こしやすくなる。医療スタッフの負担も増す。

新型コロナに関して医学的にわからないことがたくさんあるのは確かだ。ただ乱暴な言い方なになるが効果のメカニズムが不明でも治るということが大事。日本の医療水準は高く、きちんと治療を施せば、十分に克服できる病になった。

以上

## ◆介護施設 感染対策に課題

### 面会制限 厚労省が緩和へ

出典:2020年10月15日 日本経済新聞「朝刊」

厚生労働省は14日までに、新型コロナウイルス対策として続けてきた介護施設での面会制限を緩和できるようにすることを決めた。家族との触れ合う機会の減少による認知症の悪化を懸念する声の高まりに対応した。高齢者は重症化するリスクが高く、厚労省は今後、面会にあたっての具体的な感染防止策などを検討する。

面会制限の緩和方針は、13日に開かれたコロナ対策を助言する厚労省の専門家組織「アドバイザリーボード」で示され、了承された。厚労省はみとりなど緊急の場合を除いて介護施設での面会を中止するよう求めてきたが、必要な感染対策を取ることを条件に今後は面会を認める。～中略～

厚労省は面会を再開するかどうかの最終的な判断は施設側に委ねるとする一方、感染防止に配慮した面会方法などの具体例を示す方針。～以下省略 以上

## ◆契約社員格差は「不合理」

### 日本郵便の手当・休暇巡り



出典:2020年10月15日 日本経済新聞「朝刊」

日本郵便の正社員と契約社員の待遇格差の是非が争われた訴訟の上告審判決が15日最高裁であった。第1小法廷は契約社員に扶養手当や夏季冬季休暇などが与えられていないことを「不合理な格差」に当たると判断した。正規と非正規を合理的に包摂した待遇体系は、競争力のある人材確保に不可欠。企業は格差是正に取り組むことが求められる。

#### 待遇格差 是正迫られる

日本郵便の非正規社員は約18万5千人。日本郵便は判決を受けて「速やかに労使交渉を進め、制度改正に取り組む」とのコメントを出した。～中略～

一方これに先立つ13日に判決が言い渡された賞与と退職金を含める訴訟では、第3小法廷が待遇格差容認する判決を示し、手当・休暇とは異なる結論となった。

#### 待遇格差を巡る最高裁の判断

待遇格差	最高裁の判断
各種手当・休暇制度の対象外(日本郵便の契約社員=配達関連業務)	<b>待遇格差は不合理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「繁忙期の休日に働く対価」の趣旨は契約社員にも当てはまる(年末年始勤務手当)</li> <li>・継続勤務が見込まれるなら契約社員も支給対象になる(扶養手当)</li> </ul>
賞与の不支給(大阪医科大学の元アルバイト職員=秘書関連業務)	<b>格差は不合理とまでは評価できない</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・賞与は正社員の人材確保定着の目的がある。</li> <li>・試薬の管理などアルバイトと業務内容が違う。</li> </ul>
退職金の不支給(東京メトロ系の元契約社員=売店関連業務)	<b>10年前後勤続でも不合理とまでは評価できない</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職金には正社員の人材確保・定着の目的がある。</li> <li>・トラブル処理など契約社員と業務内容が違う。</li> </ul>

同一労働同一賃金を推進する厚生労働省は企業向けのガイドラインを設けてルール徹底を求めている。ただ個別具体的にどこまで格差を是正すればよいのかは不明確で、企業の現場にはなお戸惑いが根強い。～中略～

企業は非正規従業員に納得がいく説明をすることが一層要求される。企業は正社員側と非正規従業員の双方の対話に基づく制度の見直しを重ね、不合理が生じる余地を減らす努力が欠かせない。 以上

## 編集後記

私は来年よりNHKで放映される大河ドラマ「晴天を衝け」を見ることを楽しみにしている一人です。それはなぜか。主人公が渋沢栄一だからです。

ご承知のとおり渋沢栄一は約 500 の企業を育て、約 600 の社会公共事業に関わった「日本資本主義の父」と言われた人物です。

ピータ・ドラッカーも世界で最も尊敬できる実業家として高く評価しています。

2024 年度に印刷される新紙幣の一万円札には福沢諭吉に変わって肖像が描かれることになっています。

渋沢栄一とは一体どのような人物だったのでしょうか。



渋沢 栄一

皆様の中にも多くの方が読まれたことのある渋沢栄一の「論語と算盤（私は守屋淳訳 現代誤訳を読みました）」の冒頭には「実業とは、多くの人に、モノがゆきわたるようになるいわいなのだ。これが完全でないと国の富は形にならない。国の富みをなす根源はなにかといえば、社会の基本的な道徳を基礎とした正しい素性の富なのだ。そうでなければ、その富は完全に永続することができない。ここにおいて『論語』とソロバンというかけ離れたものを一致させることが今日の急務だと自分は考えているのである。」と述べています。

渋沢栄一は金儲けを否定してはいません。ただその稼いだお金を独り占めすると幸福は永続しないし、算盤勘定だけではいずれつまずいてしまう。

一方、お金儲けは卑しい、関心がないとって「論語」しか読まないというのも、世の中が著しく変化する時代においては、持続可能性に乏しい。とっているのです。

この言葉は二宮尊徳が言ったとされる「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である」に通じるものがあります。

そして、最後の「成敗と運命」という章では、「現代の人の多くは、ただ成功とか失敗とかいうことのみ眼中に置いて、それよりももっと大切な天地間の道理を見ていない。彼らは物事の本質をイノチとせず、カスのような金銭や財宝を魂としてしまっている。人が人としてなすべきことの達成を心掛け自分の責任を果たして、それに満足してゆかなければならない」。と述べています。

「論語と算盤」を再度読み直しながらドラマを見てみたいと思います。そして、私は「論語と算盤」から大転換の生き方が学べたならと考えています。どんなドラマが展開されるのか今から楽しみです。

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鶺方 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