

TKC 社会福祉法人 経営情報

TKC
Management Information
of Social Welfare Facilities

春号

2013 vol.34



C CONTENTS

巻頭対談

社会福祉法人のリスクマネジメント 経営者の意識変革が不可欠

- びわこ学院大学 教授 福祉リスクマネジメント研究所 所長 烏野 猛
- TKC全国会 社会福祉法人経営研究会 代表幹事 川井義久

施設訪問

社会福祉法人 宝集会

地域福祉の更なる充実目指し特養等の介護事業を展開

新会計基準 Q&A

社会福祉法人のリスクマネジメント 経営者の意識変革が不可欠

～リスクに耐えられる法人組織に

●びわこ学院大学 教授
福祉リスクマネジメント研究所 所長

烏野 猛

●TKC全国会
社会福祉法人経営研究会 代表幹事

川井義久



行政が与える福祉措置から契約に基づく利用者本位の福祉となって、社会福祉法人にとって様々なリスクが拡大している。介護事故裁判やリスクマネジメントに詳しいびわこ学院大学教授の烏野猛氏とTKC社福研川井義久代表幹事に、社会福祉法人が考えるべきリスクマネジメントをテーマに対談いただいた。

第一は「災害リスク」 人命救助の義務はあるのか

川井 まずはじめに、社会福祉法人にはどんなリスクがあるのか、現状において気をつけなければならない点についてうかがいたいと思います。

烏野 今、考えておかなければならない大きなリスクの1つは災害です。今でも震度5とか6の地震がよくあるわけです。すると、高齢者の人も、子どもも障害を持っている人も含めて、みんな災害弱者といえるわけですから、従前の避難のあり方や危機管理のあり方では太刀打ちできなくなっています。2011年以降、そういう災害

のリスクを社会福祉法人が抱えてしまったのです。今後、南海トラフを含めて大きな災害が高い確率で来ることがわかっているわけですから、そういう災害のリスク対応について、ここでリセットして、これまで積み重ねられてきた部分をバージョンアップすることが必須となっています。

川井 災害のリスクについては、震災の後、うちの施設長がこんな話を職員にしていました。それは津波避難のことですが、高齢者の手を引っ張りあと少しで逃げ切る。だけど後ろには津波がすぐそこまで押し寄せ、このままでは逃げ切れない。そのときに手を離せるか、離せないか。自分の命を懸

◎プロフィール

からすの・たけし

1968年神戸市生まれ。

日本福祉大学大学院社会福祉学研究
科社会福祉学専攻修了（社会福祉学
修士）。

愛知県民生部で生活保護ケースワ
ーカーを経験後、滋賀文化短期大学人
間福祉学科助教授などを経て2008年
より現職。

専門は社会保障法、社会福祉法制。

けてまで救助する必要があるのかということ。

烏野 これまで医療や福祉、あるいは学校の現場なども同じだと思いますが、誰を助けるかという選別はタブーで、それを考えるのではなく、みんなを助ける方法を考えるということだったと思います。だけど、3.11以降はそんな綺麗事では済まなくなりました。その答えという、介護に携わる人たちというのは、人の命を救助する仕事ではないということです。生活を支えるプロではあるが救助のプロではないので、自分の命を懸けてまで利用者を守る義務があるかといえば、それはありません。今は、デイやショートなどの在宅部門に関しては、災害があったときには家族に迎えにきてもらう。主となるのは家族というのが一般的な考え方です。入所者は動かせないので、ある程度施設が守らないといけない部分があると思いますが、実際にどうするのかというと明確な結論は出ていません。

ただ、自分だけが助かったとすれば、ものすごく自責の念に駆られます。そのメンタルケアが重要で、被災地でもものすごく重要視されています。

川井 難しい問題ですね。明確な結論がないということは、それぞれの施設で真剣に考えなければならないということですね。

団塊世代の介護と 自己負担アップに伴うリスク

川井 そのほかで重要なリスクというと、どのようなことがありますか。

烏野 2つめとしては、団塊の世代の人たちが今後、介護の対象に

なるということです。つまり、これまでの高齢者と違って、消費者であり、お金も資産もある。人脈もある。そのような人たちの介護となると、今までと同じような食事やリハビリ、レクリエーションでは立ちゆかなくなるだろうということです。今、一番人口が多いのは64歳の人で、次いで65歳、66歳と続きます。60歳以上の構成比となると34%となりますからその数はとても多い。それに認知症の問題が加わると、職員はものすごく大変になります。そういう労務管理を含めたリスクです。

今後ということでは、介護保険の自己負担が1割から2割、3割に上がっていくだろうということです。報酬そのものは下げられる可能性がある中で、利用者からはこれまでの倍以上いただくとなると、当然いろんなことを言いたくなります。

川井 それでなくても権利意識が高くなってきている中で介護事故が起きると、それまで面会にも来なかった親族がクレームを強く言う例がよくありますが、なお一層、そういうリスクが高まるということですね。

烏野 介護等の場合、普通の商取引とは違って、契約書というのはアバウトなものしかつくっていません。簡単な権利義務関係が書かれてある程度です。そういう中でトラブルがあったとき家族は、「この契約書の何条に則って違反している」とは言いません。「ちゃんと介護してくれると言ったのに」と、ほとんどが感情論です。結果



として裁判をするのはやぶさかではないのですが、3年なり5年なり、ものすごく時間がかかる中で職員はことごとく辞めてしまいます。裁判までいって、当事者の職員がなお在職しているケースは、私の経験では皆無です。ですから裁判でのリスクというより、責任を感じて辞めていくスタッフのリスクのほうがもっと大きい。

また、よく医療の事故と介護の事故とは何が違うのかと聞かれますが、医療の事故は、手術をして中にガーゼを残したなど、行ったことに対するミスなのです。一方で高齢者施設の場合は行わなかったことが事故につながっています。不作為と言いますが、誰も見ていなかったときに転倒したというものです。もともと3対1の人員基準ですべてを見守ることに無理があるわけですが、家族はマンツーマンで見てもらっていると思っている。そういう意味では、ものすごく期待度が高いのです。そのギャップからクレームに発展してい

くわけです。

いずれ介護のほうでも、何かあるとすぐに訴えとか、金銭での賠償を簡単に求めるようになってくると、介護施設としては要介護者を受け入れること自体できなくなってしまいます。スタッフがもっと自信を持って仕事ができる体制にもっていかないと、法人経営そのものが苦しくなると思います。

いかに人材教育しているかは 介護事故裁判の争点になる

川井 もう少し家族にも施設のことをよく理解してもらい、施設側も現状をよく説明することが、もっともっと必要なのではよね。

烏野 おっしゃるとおりで、説明責任ということが色濃く出てきています。これまでは利用者、家族との大きな信頼関係のもとで施設側は動いていましたので、何かトラブルがあってもなんとか解決できました。ところが、これからはしっかり相手に伝わるように説明できるようにしなければいけません、しかし介護現場のスタッフは説明に長けたスタッフではありません。

川井 そういう教育が必要になるわけですが、最近の若者はなかなかコミュニケーションがとれない人が多いといえます。大学などでもそうですか。

烏野 慣れていないのです。この間、新聞に載っていたのは、新入生に自己紹介をさせると、「自分は話しかけたりするのが得意なので、どんどん話しかけてください」と、ほとんどの学生が言うのだそうです。また、親がお弁当を持たせるわけですが、それを食べる場所はトイレの中ということで

す。空っぽの弁当箱を持って帰るので、親はちゃんとみんなで食べているんだと思っている。家庭においても、1人の子どもにおじいちゃん、おばあちゃん、おじさん、おばさんがたくさんいる。誕生日のプレゼントなど、みんなが準備をして、本人は選ぶだけです。

このような環境で育ってきていますので、人材をいかに育てていくかは、これまでとは違う視点が



烏野 猛氏

必要で、難しくなっています。

川井 言ってみれば、人材確保育成のリスクでしょうかね。

われわれTKC社福研は社会福祉法人の会計のプロと自負しておりますが、われわれに対しての要望などはありますか。

烏野 財務の視点とも関係することですが、蓄えてきた余力のなかで、いかに人材教育にお金を使えるか、そして、それは必要な経費であるという認識が重要になっています。このあたりはTKCの先生方に側面からサポートしていただきたいところです。

というのも、介護事故の判例などを見ると、年間の研修計画をきちんと立てているか、責任ある上司が部下に対して研修を実施したか、あるいはその予算はどうなっ

ているのか、このあたりは裁判の争点に上げられるのです。「研修はしていません」の一言で、起こるべくして起きた事故だと裁判所は判断してしまいます。

川井 ただ、制度そのものが教育をどれだけしたか、大学を出ているかなどとは、基本的に関係ないところがあります。たとえば、配置基準で10人職員が必要であれば、極端なことをいえば誰であろうと10人いればいい。仮に法人努力によって8人で可能な体制にしても、その2人分の努力というのは認めてくれない。このあたりはもっと努力し甲斐のある制度にしてもらいたいところです。その一方で、法人努力では太刀打ちできない制度のリスクがあります。

私どもの法人は特養とグループホーム6ユニット、デイサービス2か所の法人ですが、昨年の報酬改定で年額2400万円の減収を強いられました。1.2%のプラスといいながら処遇改善交付金を取り込んだ分、実質マイナス改定です。このようなやり方は一生懸命やろうとしている法人に対して悪影響を及ぼします。まして審議会における「多床室はもっと下げればいい」などの発言は、現場のニーズをわかっていないとしか言いようがありません。

烏野 それはおかしいと思います。厚労省研究補助事業としてずっと、東北で被災地調査をしてきましたが、被災した事業所の受け入れにおいて、一番機能したのは多床室の特養です。大きなフロアもあり、4人部屋を緊急で6人部屋にできた。だけど個室ユニットではそうはいきません。職員も介護しにくい。ですから、新しく建てるころは多床室を基本に考えるべ

きだと散々言ってきたところです。

実際にも、高齢者が個室を望んでいるかというそうではありません。それに個室ユニットは平均で15万5千円かかります。お金持ちでないと特養には入れないことになります。その受け皿にサ高住がなっていますが、一方で劣悪な介護をしている事業者の問題も出ています。その結果、大きなトラブルがあると、“老人ホーム”と一括りに言われるので、世間は特養のようなイメージで見る。それが介護事故のクレームに拍車をかけているところがあります。

介護の質に関しては 判例を1つの判断基準に

川井 さまざまなリスクがある中で社会福祉法人はどうしたらよいのかということになります。

烏野 社会福祉法人は、税制面などさまざまな優遇がありますが、それは地域に開かれていて、地域貢献をすることが役割だからです。震災対応でも被災者を受け入れてきましたが、今後はその役割が一層高まります。ですからその財源であったり、蓄えについても認めてもらわなければなりません。一方でもっとオープンにすることも必要です。いかに地域貢献するかという社会福祉法人の使命を、改めて見つめ直し、取り組むことがまずは必要だと思います。

そういう中で、多様なリスクがたくさんあり、リスクをゼロにすることはできません。そこではリスクを減らすというより、どこまでのリスクなら耐えられるかという視点が必要です。またリスクを把握したなかで経営していく意識変革も求められると思います。

川井 災害のリスクや事故のリスク、制度のリスク、人のリスクにしても、仮に起こったときはそれをきっちり受け止められる、法人としての力が必要なのかもしないですね。

冒頭、団塊の世代の話が出ましたが、後期高齢者まであと10年です。ここが1つの山なのではないかと見ているのです。そこではさまざまな要求が高まる一方で、



川井義久氏

過剰介護や過剰医療という問題もあると思っています。昨年、デンマークとスウェーデンに視察に行ってきましたが、必要以上のことはやらない。自分でできることは自分ですするというスタンスですよ。だから、転倒の事故などは日本よりずっと多いのかもしれませんが、それによって訴えられるというのは聞きません。国民性や考え方の違いということだけで、済ますわけにいかないと思います。

烏野 利用者との信頼関係をつくってきた中で、今は「そこまでやって当たり前でしょ」と言われてしまいます。それに応えようとして、よいサービスを提供しているわけです。自宅では絶対できないことを社会福祉法人では提供しているのですが、だけど、それは当

たり前のことではないのです。

そういう要求に応えることと質の高い介護とは違います。特別養護老人ホームというのは、もともと所得の高くない人のための施設です。サービスも超一流だと思います。いろんな国の介護を見てきましたが、日本はどこよりも素晴らしい。つまり、それ以上を求めるのであれば、そこは社会福祉法人の役割ではないということです。

川井 役割が違いますね。だいたい特別養護老人ホームとは何か、有料老人ホームと何が違うのか、養護老人ホームや老健施設は何かということが、まったくわかっていない人が多い。法人側ももっと地域に何をやっているのか訴えなければいけないし、また質の高い介護ということもしっかり考えなければいけないと思います。

烏野 何がよい介護かということ、介護の仕事とは何かということに遡るのだと思います。

そして三大介護である食事介助、入浴介助、排泄介助にどのレベルが求められているかということに関しては、判例などに結構その内容が出てきます。つまり、どこまでならきちんと介護をしていたことになるかが判断されているのです。それを1つのメルクマールにすれば、うちの法人は上回っているかどうかを判断できるのではないかと思います。

どんなにいいサービスをしようと思っても介護報酬上の単価は決まっていることなので、利用者がそれ以上のサービスを望むのなら、違う土俵である有料老人ホーム等の課題になります。そこを社会福祉法人が追いつめてはいけないと思います。

(平成25年4月12日/構成・本誌編集部)

地域福祉の更なる充実目指し 特養等の介護事業を展開



写真上は軽費老人ホーム「宝寿園」、下は平成20年につくった小規模多機能施設

理事長 井下 堅
事務長 田頭洋一

《社会福祉法人 宝集会》

〒792-0898
愛媛県新居浜市荷内町6-21
<http://www.housyuukai.jp/>

- 軽費老人ホーム A型 宝寿園
- 小規模多機能施設 宝寿園
- グループホーム 集い
- 居宅介護支援事業所 宝寿園
- 地域密着型特養 宝閑荘
(26年度事業)



昭和58年より幸せの薄い人を支援するため軽費老人ホームを運営してきた社会福祉法人宝集会。平成19年からは介護事業に進出し、26年度事業においては小規模特養の開設も決まっている。

建替え費用が積年の課題 新たに特養に取り組む

宝集会は、前理事長の井下續一氏が「幸せの薄い人のお世話をしたい」という思いから、身寄りのない人や経済的にも苦しい人たちのために、軽費老人ホーム（A型・宝寿園）を昭和58年から運営してきた。平成19年になって、居宅介護支援と訪問介護事業をはじめ、続く20年に小規模多機能施設、24年にはグループホームの開設と、地域福祉の更なる充実を目指し、介護事業を展開するようになった。

そして26年度事業として、今度は小規模特養の事業者指定の採択を受け、念願の特養を開設することとなった。その一方で訪問介護は、グループホームや特養の事業展開を計画していたことから、介護職の確保が一層難しくなるため、20年に休止届を出し、近く廃止するという。

14年に2代目理事長に就任した井下堅氏は、軽費老人ホームについて次のように語る。

「現在、軽費老人ホームは築30年を超えます。この建替えは以前より課題としてありましたが、その費用をどうするかが問題でし

た。積み立てをするにしても決められた限度がありますし、その枠内で積み立てても、そのたびに外壁の塗り替えやエアコンの全室への設置、雨漏りの修繕などの費用が必要となって、ほとんど残らない。そういうことから介護事業に



左から田頭事務長、井下理事長、高田勝人税理士

進出して、その余剰金を充てようと検討しているのです」と。

“人は宝なり”の理念から 特養入所の保証人に

軽費老人ホームの運営面での課題は、高齢化と要介護への対応である。基本は自立の施設のため重度化した場合は、他法人の特養などに移ることになるが、その場合は理事長が保証人になって行ってきたのだと、事務長の田頭洋一氏は話す。

「特養に入るには保証人が必要ですが、この施設には身寄りのない方が多かったため、理事長がその身元保証をしていたのです。そして、その方が亡くなると、今度

はその遺骨を引き取り、お墓までつくってきました」

しかし、“人は宝なり”というのが宝集会をつくったときの理念であったことから、井下理事長は当然のこととして行ってきた。

「前理事長の思いをつないでいくのが私の役目でもあります。今回、特養を開設することになり、これでようやく元気なお年寄りから重度の方まで対応できるようになりました」と安堵する。

昨年からはじめたグループホーム(2ユニット・定員18名)は1年経ってほぼ定員となる一方で、軽費老人ホームには空きが出てしまった。それは新居浜市の介護基盤緊急整備事業によって同時期に小規模特養が6箇所オープンしたためである。

田頭事務長は、「グループホームは1年で定員ですから遅いわけではありません。しかし、軽費老人ホームの現状のニーズは、都市部と違ってそれほど高くなっていきます。毎年、入れ替わりはありますが、入居者が特別多くなるわけではありませんので、長期的に考える必要があります」と、すぐの対応は難しいという。

一方、26年度事業において新しくつくる特養は、定員29名の小規模特養となるが、適切な規模だと井下理事長は捉えている。

「将来は高齢者の数も減っていき、今の小学校のように空き教室が出てきます。建物の維持管理だけでも規模が大きいと、それだけ大変になります。そのことがわかっていくわけですから、そういう将来を見据えた場合、ちょうどいい規模だと考えているのです」と。



2ユニット・定員18名のグループホーム「集い」、この施設に隣接して小規模特養「宝閑荘」をつくる

“正しい財務諸表”のため 月次巡回監査を行う税理士に

宝集会において、運営方針の一番最初に掲げるのは〈健全経営の実現〉である。「それぞれの事業所が自立した経営をすることが、法人全体の健全経営につながる」というのが、井下理事長の信条でもある。理事長を引き継いだ当時は、会計基準は12年基準に移行しておらず、体制も未整備であった。そのため県の指導監査を何度も受けた。そういうこともあって、掲げた方針でもある。

「大なたを振るって、古い体質をすべて排除しなければならないと思って実行したのが、ガラス張り経営です。職員全員に経営状況がわかるようにするのはもちろん、親族等の役員をなくすため、まず最初に自分の兄に役員を辞めてもらいました。そういう厳しい姿勢で臨んでいることを自ら示して、内部体制を改革していったのです」

また、内部牽制が働く仕組みとして、理事長が印鑑を、事務長が通帳をもち、出し入れするのは事務職員が行うなど、経理体制も1つひとつ整備していった。

そういう中で、新会計基準への移行については、前回とは違って移行初年度に行った。高田勝人税理士の移行の薦めに二つ返事で

応じ、移行することにした。同時に会計システムは、TKCの「FX4クラウド(社会福祉法人会計用)」に他社システムから切り替えた。

以前から、貸借対照表も資金収支計算書も事業所ごとにもっていたことから、移行によって業績把握がしやすくなることはないが、

基準が変わるのであればそれに対応するのは当然のことと考えてのことだ。

そして、経理体制を構築する中で何より大きいと考えているのが、会計事務所の毎月の巡回監査によるサポートだと田頭事務長はいう。

「私は常々、財務諸表は外に出るものなので、絶対間違いないと、胸を張って出せるものでなければならぬと思っていました。これは理事長も同じ考えです。普段は表に出てくることは少ないですが、外部の信用を得るものであり、また、健全経営かどうかを判断するのも財務諸表です。いまは必要に応じて理事長と私とで、財務諸表を見ながら、今後の展開を相談して決めています。それも毎月の財務諸表が正しくなければ意味がありません。しかも、これから資金を借りて特養をつくるというときですからなおさらです。高田先生に来てもらうように税理士を代えたのも、毎月、巡回監査をしてもらいたいということからです。それに、もし私が病気になったとしても、毎月見てもらっているから心配いりません」と、毎月の巡回監査を経た正しい財務諸表の作成がいかに重要かを強調する。

(平成25年2月27日／取材協力・高田勝人税理士事務所)

新会計基準 Q & A

Q

棚卸資産の種類と貸借対照表価額（貸借対照表に記載する価額）、会計処理について教えてください。

棚卸資産の種類

棚卸資産として、新会計基準（貸借対照表）上、設けられている勘定科目は、「貯蔵品」「医薬品」「診療・療養費等材料」「給食用材料」「商品・製品」「仕掛品」「原材料」の7科目です。

棚卸資産の貸借対照表価額（貸借対照表に記載する価額）

棚卸資産については、取得価額をもって貸借対照表価額とします。ただし、時価が取得価額よりも下落した場合には、時価をもって貸借対照価額にします。（会計基準第4章3（4））

A

棚卸資産の会計処理

（1）原則処理

棚卸資産については、原則として、資金収支計算書上は購入時等に支出として処理しますが、事業活動計算書上は販売等した時に費用として処理します。（運用指針16）

（2）簡便処理（重要性の原則適用）

消耗品、貯蔵品等のうち、重要性が乏しいものについては、その購入時又は払出時に費用として処理する方法を採用することができます。（会計基準（注2）（1））

この場合には、棚卸資産のうち、毎会計年度一定量を購入し、経常的に消費するもので常時保有する数量が明らかに1年間の消費量を下回るものについては、販売目的で所有する棚卸資産を除き、その購入時に消費したものとして処理することができるなどの規定をきちんと経理規程に設けることをお勧めします。（社会福祉法人モデル経理規程）

「新会計基準への移行・会計実務セミナー」を全国各地で開催いたします

TKC 全国社会福祉法人経営研究会では、毎年、全国各地で「新会計基準」に関するセミナーを開催しております。今年は「新会計基準への移行」、および「新会計基準へ移行後の会計実務」をテーマに開催いたします。

なお、セミナーの開催地域および詳細は、6月上旬に社福研 HP にてご案内を予定しております。

セミナー内容

1 新会計基準への移行実務

- ① 事業区分・拠点区分、サービス区分設定のポイント、
- ② 会計ルール別の移行処理 等

2 新会計基準移行後の会計処理実務

（4月からの会計処理の留意点 等）

3 個別相談会（希望法人のみ）

（TKC 社福研会員税理士が疑問にお答えします）

※会計システムの操作を体験いただけるデモコーナーもご用意しております。

- 主 催：TKC 全国社会福祉法人経営研究会
- 対 象：社会福祉法人の役職員様等
- 参加費：3,150円（税込み）／お一人様（書籍代別）

セミナーの詳細は
<http://www.welfare.tkcfn.or.jp/>

TKC社福研

検索

TKC 社会福祉法人経営情報 2013 春号 vol.34

TKC Management Information of Social Welfare Facilities

- ◎発行日 2013年4月26日
- ◎発行人 川井義久
- ◎担当 八木時雄
- ◎副代表幹事 飯田三和 古屋博史 勝畑元宏 佐藤雅紀 谷野芳枝
- ◎編集委員

◎発行所 **TKC全国会 社会福祉法人経営研究会**
〒162-8585 東京都新宿区湯場町2-1 軽子坂MNビル5F
TEL (03) 3266-9227 FAX (03) 3235-7202
E-mail: shakaifukushi@tkcnf.or.jp
URL <http://www.welfare.tkcfn.or.jp/>