



- LIFE SHIFT（人生 100 年時代の行動戦略）
- 経営面から処遇改善の分配を考える
- 原油や部品代高騰と 2024 年問題の運送業への影響
- Web 給与明細にして給与計算を効率化しませんか？

## LIFE SHIFT（人生 100 年時代の行動戦略）

生命保険文化センターの調査によると、老後生活に「不安感あり」と回答した人の割合が 84.4%と **8 割超の人が老後生活に対して不安を抱えています**。年金不安の解消や老後資金確保のために、2022 年 4 月から、60 歳以上のシニア層をターゲットに年金にまつわる制度が改正されています。

公的年金は、任意に受け取れるタイミングを 75 歳まで広げました。75 歳まで支給開始を遅らせると 84%年金の受給額が増加します。できるだけ働く期間を伸ばして年金財政に貢献してもらえよう政府は誘導しています。また、在職定時改定という制度も導入し、在職中にも年 1 回、年金貰い始めた後も働けば年金額が増える仕組みに改正しました。さらに、在職高齢年金制度も見直されています。60 歳以降で働きながら年金を受け取っている人は、年金と給与等の合計額が 28 万円を超えると、超えた部分について年金の支給が停止されていましたが、この上限が 28 万円から 47 万円へと引き上げられました。「貰える年金を減らさないから、60 歳以降も働き続けてください」という政府からのメッセージです。**これらの改正により、年金を受け取りながら働く高齢者の増加が見込まれます**。我々、中小の組織経営者も制度などの見直しが必要だと考えます。

ここまで年金制度を通じた働き方改革に触れましたが、本質的な課題である「**長くなる老後・人生をどう生きるか？**」について、私たちはどう考えていけば良いのでしょうか。ここでは、2016 年秋に日本語版が発行され、2018 年時点で 32 万部を突破したビジネス書『LIFE SHIFT(ライフ・シフト)』を参考に上げます。著者は、世界 MBA ランキング第一位を多数獲得しているビジネス・スクールで教鞭を取るスコット教授とグラットン教授です。

中でも注目なのは、2 つの主張です。1 つ目は、『**「教育」「学生時代→仕事」「職業時代→老後」という 3 ステージの人生からマルチステージの人生へシフトせよ**』という主張です。ここでのマルチステージとは、社会に出てからは会社勤め、フリーランス、学び直し、副業・兼業、起業、ボランティア.....など、様々なステージを並行・移行しながら生涯現役であり続けるというモデルを指します。

2 つ目は、『**マルチステージを生きるために「無形資産」に投資せよ**』という主張です。無形資産は、①生産性資産(主に仕事に役立つ知識やスキル)、②活力資産(健康や良好な家族・友人関係)、③変身資産(変化に応じて自分を変えていく力)の 3 つから構成されます。一方で、「有形資産(マイホーム、車、お金など)」も重要な財産であると認識されていますが、認識しにくい無形資産こそが“よい人生”を送る上で、『生き甲斐を創造する価値があるだけでなく、有形資産の形成をバックアップする重要な資産である』と本書では捉えています。組織においても有形資産だけでなく、様々な無形資産(営業の仕組みや技術力、ブランド力、デザイン力、対応力の優れたスタッフの存在、チームワークによる改善力など.....)が利益を生み出す源泉となっている点に類似性を感じます。しかし、有形・無形に関わらず資産はきちんとメンテナンスをしないと価値は減少します。無形資産を増やすには、有形資産に偏りがちな時間の使い方を見直す必要があると考えます。

見直しのヒントとして、1967 年レイモンド・キャッテル博士が提唱した、加齢による知能変化に関する理論で、「流動性知能」と「結晶性知能」という概念があります。人工知能が人間の仕事を奪うのは、流動性知能の領域の仕事であると言われています。流動性知能は、新しい情報を獲得し、それをスピーディーに処理・加工・操作する知能。暗記力・計算力・直観力などが該当し、25 歳ごろにピークを迎え 65 歳前後で低下します。一方の結晶性知能は、経験や学習などから獲得していく知能。洞察力、理解力、批判や創造の能力が該当し、経験や学習によって 20 歳以降も上昇を維持することが可能で、高齢になっても低下しません。結晶性知能は歳をとっても伸ばし続ける事ができ、人工知能に代替されずに勝ち残っていく源泉です。**学びのアップデート**こそがこの人生 100 年時代において、社会から必要とされる個人・組織であるため、そして、マルチステージを生きるための要になると私は考えます。

成迫 升敏

## 経営面から処遇改善の分配を考える

介護業界において、処遇改善加算・特定職改善加算の届出が当たり前のように浸透してきています。それに伴い、スタッフに対する給与等もアップしてきているようです。国の目指すところの介護業界の平均賃金アップは、経営面へはどんな影響が出ているのでしょうか。今回は認知症対応型共同生活介護（以下GH）に絞って、加算の取得状況から経営状況まで見ていきたいと思います。

### 加算の取得状況について

（処遇改善加算取得状況 GHの場合）

	全体	I	II	III	IV	V
令和3年	99.4%	88.9%	7.7%	2.4%	0.0%	0.4%
令和2年	99.0%	84.1%	8.5%	6.1%	0.2%	0.1%
平成30年	99.0%	84.4%	6.8%	7.3%	0.1%	0.5%

（特定処遇改善加算取得状況）

	全体	I	II
令和3年	79.9%	33.3%	46.5%
令和2年	69.3%	24.0%	45.3%

令和1年度は公表無し

（厚生労働省：介護従事者処遇状況調査）

### 経営状況について（GH：1ヶ月平均換算）

令和1年度データまで発表されていますが、上記の加算取得状況に見られるように、処遇改善加算の浸透、特定処遇改善加算の開始（令和1年10月～）により、収入が伸びてきています。一方、給与費割合も増加してきており、それとともに差引利益額・利益率ともに平成29年度以降減少し、利益幅もかなり薄くなってきています。1人当たりの給与額は平成30年度→令和1年度比で平均 **7,643円/月** 増加しているようです。

	平成29年度		平成30年度			令和1年度			
	金額(千円)	構成比	金額(千円)	構成比	対前年比	金額(千円)	構成比	対前年比	
介護事業収益	5,670		5,763		▲	6,049		▲	
給与費	3,502	61.6%	3,569	61.8%	0.2%	3,886	64.2%	2.4%	
その他経費	1,876	33.1%	1,923	33.4%	0.3%	1,974	32.6%	-0.7%	
差引利益	292	5.1%	271	4.7%	-0.4%	189	3.1%	-1.6%	
介護職員(常勤換算) 1人当たり給与費	公表なし	円	284,169 円				291,812 円		
					前年給与差額	<b>7,643 円</b>			

（厚生労働省：経営実態調査）

直近では、厚生労働省介護従事者処遇状況調査によると、1人当たり給与額は介護事業全体の平均値として、令和2年度→令和3年度 **(+7,780円/月)** 増加しているようです。その還元方法の内訳は、**基本給 2,400円 (30.8%)、手当 2,320円 (29.8%)、一時金 2,660円 (34.2%)** となっており、変動的支払いである一時金での分配は全体の約1/3の状況です。

介護収入の若干の増加、給与費の構成比の増加、差引利益の構成比の減少といった傾向は、GHに限らず、他の施設・サービスにも期間内で見受けられました。昨今の新型コロナウイルス感染症の影響で、収入が減少する状況を目の当たりにし、どのような還元方法が適切なのか、より不安に駆られる経営者の皆さんも多いのではないのでしょうか。

給与改善の仕組みは制度設計と将来を見越した数値計画の両輪で成り立ち、収入が頭打ちになると、この設計次第で、どこかで収支分岐点を超え、経営が苦しくならないとも限りません。固定費に占める人件費率が高い介護事業所は、事業の継続発展のために、人件費をコントロールすることが重要なポイントです。人件費のコントロールには、昇給、手当、賞与（一時金）等を使い、加算された報酬をいかに適切な配分でスタッフに分配していくか、検討することが必要です。幸いなことに、ここ何十年かは物価が比較的安定していたため、人件費以外の固定費の変動はそれ程ありませんでしたが、為替・原材料費の高騰等これからの外的環境を考えると、人件費に加えて、食材費、水道光熱費等の施設運営に係るコスト、設備費が上昇していくことは想像に難くありません。現状の仕組みは将来に向かって安心できるものなのか、加算取得が進む中、同業他社と比べ、魅力的かつ、経営とバランスが取れた制度設計になっているのか、今一度、再考してみたいと思います。

弊社グループには、介護業界に詳しい担当者もおります。今後の経営計画や制度設計の面でご不安があればぜひご相談ください。

川村 聡

# 原油や部品代高騰と 2024 年問題の運送業への影響

昨年から原油価格が上昇し始めて今年に入ってから一段と高騰し、更に部品価格の上昇や円安によるコスト増加が、中小企業の経営に大きな影響を与え始めています。一方、国内では 2020 年に施行された働き方改革関連法により残業規制が導入されたことで、生産性向上による労働時間の短縮が推奨されています。このような外部環境下で運送業界に焦点を当てると、コロナ禍から順調に仕事量は回復しているものの、上記のような悪影響が利益を押し下げる要因になっています。そこで運送業の経費に占める割合が高い支出、燃料費と車両費について直近の運送業者の実績を調査しました。

## ○燃料費は 5%前後上昇

資源エネルギー庁が発表している長野県軽油卸売価格はコロナ禍前 2020 年 1 月には 72.3 円だったものが、2020 年 6 月に 46.5 円で底値を付け、2021 年 6 月には 74.2 円に戻りました。コロナ禍前の価格に戻ってから 10 カ月経過した 2022 年 4 月時点では 87.2 円と約 20%上昇しています。

[https://www.enecho.meti.go.jp/statistics/petroleum\\_and\\_lpgas/pl007/results.html](https://www.enecho.meti.go.jp/statistics/petroleum_and_lpgas/pl007/results.html)

当社が抽出した企業の運送売上高対燃料比率では、各社 4-6%程度上昇していました（下図参照）。

＜売上高対燃料費比率、前年対比表＞

（売上規模の単位：億円）

サンプル企業各社の当期売上高を 1,000 に設定し、各社の比率で前期売上高や燃料費を算出しています。

項目	期間	A社		B社		C社		D社		E社	
売上高	売上規模	1-2.5億円		1-2.5億円		2.5-5億円		2.5-5億円		2.5-5億円	
	当期	1,000	(対売上比率↓)	1,000	960	1,000	960	1,000	810	1,000	960
	前期	924		983		960		810		960	
燃料費	当期	253	25.3%	234	23.4%	233	23.3%	166	16.6%	172	17.2%
	前期	180	19.5%	177	18.0%	174	18.1%	100	12.3%	126	13.1%
	差		5.8%		5.4%		5.2%		4.3%		4.1%

2022 年 3 月または 4 月時点の前 1 年程度の実績を抽出しました。

A 社 B 社 C 社はインタンク、D 社 E 社は特殊な輸送上があるため燃料比率が低めになっています。

一般貨物自動車運送業で売上規模が 1-5 億円の黒字企業平均の経常利益率(※)は 4% TKO 経営指標 BAST よりこのことから、売上高対燃料比率が 5%増加することにより、赤字企業の増加が予想されます。

※経常利益率とは、売上対利益比率のこと

## ○車両整備費は前期並みだが……

車両整備費用の上昇は、売上高に対して前期比 0.02%上昇と微増でした。しかし、ディーラーや車両整備業者の残業規制により整備期間が長期化していて、本来終えているはずの整備が進行中という例もありました。これがトラックの稼働率低下など業績悪化の要因になっているようです。

## ○その他、2023 年、2024 年問題への対応

下記 2 つの改正により、人件費増加や罰則が設けられる影響と共に従業員の残業に対する意識が変化し、より良い労働環境の会社に転職してしまうことを心配する経営者が増加しています。

① 2023 年 4 月から月間 60 時間超の時間外労働に対する割増賃金率の引上げ(25%→50%)が中小企業にも適用される。

② 「2024 年問題」働き方改革関連法で運送業が猶予されていた時間外労働の上限を年間 960 時間とする規制が 2024 年 4 月から運送業にも適用される。全日本トラック協会が掲げるアクションプランでも、2023 年度末までに時間外労働が年 960 時間超のトラックドライバーをゼロとする目標を設定している。

## ○各社が検討している対策

- ・ 配車のデジタル化、電話とファックス中心の配車業務をシステム化し、効率化とミスを減らす。また、業務の標準化により配車担当に依存してしまう業務を複数人で対応できるようにする。
- ・ 中継輸送、他社との連携で中継輸送を推進することで長距離輸送への対応と労働時間の短縮を図る。
- ・ 仕事を選ぶ、自社が得意で利益が取れる仕事に集中し、運送コストに見合わない仕事を見直す。
- ・ M&A や業務提携、大手グループへの参画等で燃料代や整備費用を低減し中継輸送の効率化を図る。

燃料費や整備費高騰の対策を既に実行している経営者様も多いと思います。今後、残業代の増加が予想される企業では、運賃の値上げ交渉や大幅なコスト削減、仕組みの改善が必要です。経営改善の取り組みを加速させて従業員にも早めに周知することで、経営者と従業員が安心して業務に集中できる環境整備をしていきましょう。

安藤 雅弘

# Web 給与明細にして給与計算を効率化しませんか？

「給与明細の電子化」「Web 給与明細」などの言葉を以前よりよくみかけるようになりました。給与明細を Web にすると、紙がなくなるだけでなく、作業効率化にもつながります。給与計算のクラウド化、Web 化を検討してはいかがでしょうか。

## 1. Web 給与明細を実現するにはどんなシステムがあるの？

### (1) Web 明細公開システム

他社の給与計算ソフトからデータを取り込み、Web 明細公開のみを行います。給与計算ソフトを変えずに給与明細を web で配信できます。



など

### (2) クラウド給与計算システム

給与計算ソフトの中に Web 明細公開機能がついています。年末調整ソフトとの連携により、年末調整のペーパーレス化も可能です。



など

## 2. クラウド給与計算システムのメリット

最近では、比較的導入が簡単なクラウド給与計算システムの導入が増えています。クラウド給与計算システム導入のメリットをご紹介します。

### メリット1



<従業員のメリット>

- ・スマートフォンやPCで自分の給与明細を確認できます。
- ・源泉徴収票も Web 化することにより、必要なときにいつでも参照できます。
- ・公開期間内であれば過去の給与明細、源泉徴収票も参照できます。
- ・公開期間内であれば退職後でも源泉徴収票を参照できます。

### メリット2



<給与計算担当者のメリット>

- ・給与明細書や源泉徴収票の封入、配布作業がなくなります。
- ・インターネット環境があればどこでも給与データの確認・出力が可能です。
- ・源泉徴収票の再発行を依頼されることがなくなります。
- ・給与関係の書類がペーパーレスになります。

### メリット3

<年末調整もペーパーレスに>

クラウド年末調整ソフトを併せて利用することにより、源泉徴収票を Web にできるだけだけでなく、年末調整の各種申告書もデータで回収できるというメリットがあります。

給与計算は毎月、年末調整は毎年必ずやってきます。

クラウド化によって給与計算業務の効率化を図ってみませんか？

松村 規代

### —お知らせ—

8月13日(土)から8月16日(火)は夏季休業期間とさせていただきます。

ご迷惑をおかけ致しますがご理解の程よろしくお願い致します。