

長野県松本市中上 9-9

TEL : 0263-33-2223 FAX : 0263-33-2396

長野県長野市栗田 292 番地

TEL : 026-291-4153 FAX:026-291-4163

HP : <http://www.narusako.co.jp>

先読みはインサイド・アウト
介護事業所の実地指導について
「経営革新等支援機関」を活用していますか？
遺言公正証書のすすめ
安部首相に見るトップに必要なこと

先読みはインサイド・アウト

特に地方経済を中心に、発展どころか衰退し限界集落があちこちに出現していくような日本国と地域社会、会社組織に危機感を持つ人が少なくありません。歴史学者エドワード・ギボンは、世界制覇したローマ帝国がその後衰退した原因として、政府による過剰な規制と課税、享乐的な個人主義、家族や宗教の崩壊を挙げています。個人が刹那的になりコミュニティが崩壊すると「すべての道はローマに通じる」と比喻され繁栄を誇ったローマ帝国であっても没落するのです。ローマも最後の詰め押しが大地震でしたから、日本が後追いする道を行ってほしくないと願うばかりです。地域社会、会社、家族といった様々な組織にこの苦境を脱出に導く経営者、リーダーがどんどん出現してほしいものです。

さてここで苦境を脱出に導く経営者、リーダーの資質について考えてみたいと思います。「経営者やリーダーの資質として最も必要なものは何か？」との問いについて多くの識者が先見力（洞察力）とリーダーシップを挙げています。経営者は目まぐるしく変わる経営環境の中で答え（向かうべき方向性）を導き出さなければなりませんから、先読みし人々を導く力が上位にカウントされるのです。

では、この先見力とリーダーシップはどのようにしたら身につけることができるのでしょうか？基本は日々改善に努める、PDCAサイクル（計画、実行、評価、改善）を回すデミング博士のマネジメントシステムが有名ですし、現場での改善活動にトップ自らが関わるにより見えてくることもありますので、今日でも有効な方法だと思います。しかし、外部環境の変化が激しく消費者の嗜好も変わりやすい、デフレや原材料の高騰などが追い打ちをかける現在の経営環境においては現状を打破するブレークスルーをこれだけで生み出すことは難しいようです。

また経営コンサルタントや銀行が経営改善でよく用いる経営戦略の予測手法としてSWOT分析があります。これは自社の強みと弱みを知り、外部環境の機会と驚異に掛け合わせて自分の組織の向かうべき方向性を決める手法です。現在の経営環境からの予測になりますから確率論的には非常に重要視すべきですが、根元的な変革を起こすような発想が出にくいことも確かです。SWOT分析で明らかになるのは過去の成功や失敗が前提しにしていますから画期的な成果を出すことはできないのです。考える基準を今に置かないこと。子どもが30歳になったときを考えるのなら、今の30歳ではなく、小さな子どもが20年以上たった時の環境を予測し直し、計画を立てるといえることが大切なのだと感じます。

誰もが見向きもしなかったバングラデシュで、貧困層にお金を貸し付けるグラミン銀行を設立しノーベル賞を受賞したユヌス女史のブレークスルーは、米国の大学で准教授として教えた経済学が貧困層の現実の前にはあまりに無力であるという気づきからでした。そこから貧困撲滅の具体的な手法「マイクロクレジット（貧困者向け無担保融資）」という通常の銀行がやらない分野を作り出しました。

ビルゲイツは「すべての机と家庭にコンピュータを」がビジョンでした。彼らは、外の環境変化だけを見て右往左往する、つまりアウトサイド・イン（外側から内側へ）予測の戦略ではなく、インサイド・アウト（内側から外側へ）の可能性への戦略なのです。経営環境の変化を読み、それに合わせた改善活動も大切ですが、経営者自身とその組織が将来をかけて実現すべき可能性は何かと考え、場合によっては経営環境に逆らうことも厭わない勇気が必要ということなのではないでしょうか。「障害があると、ちょっとできる奴はうまく避けながら進む。でも俺は全部倒していくんだ。そうでないと後ろの奴が通れないだろ。」村井純慶応義塾大学教授の金言を噛みしめたいと改めて感じました。

成迫 升敏



介護事業所の皆様にとって、所轄庁からの実地指導・監査はとても脅威で嫌なものだと思います。私たちもお客様のところに訪問した際に指導・監査に関する様々な質問をお受けします。今回改めて実地指導・監査についてまとめてみました。

実地指導と実地監査の違いは

実地指導とは、「虐待や身体拘束の防止、褥瘡予防、感染症対策など、より良いケアの実現に向けた指導に重点を置き、報酬のチェックについても、誤った請求の未然防止の位置づけで加算、減算の指導に重点化する」とあり、実地監査とは、「悪質な業者の取り締まりに特化する。」と定めてあります。実地監査の方は、利用者や家族からの内部告発、国保連や地域包括支援センターで受け付けた苦情、サービス情報の公表制度での報告内容などを加味して行われます。また、実地指導については口頭又は書面での指導があり、今後どのようにして改善していくかを明確にし所轄庁へ報告を行うことで完了します。監査については所轄庁が強制力を持って行うため、最悪の場合指定の取り消しや介護報酬の返還といったことにもなりかねません。所轄庁が訪問してくる際には、「指導」なのか「監査」なのかを確認しておくことが重要であり、「指導」である場合にはその後改善をしていく事の方がより重要になるため、特段恐れる必要はないものと思います。しかし、指摘の内容が故意的だったり悪質である場合には「実地指導」から「実地監査」に切り替わる事例もあるようです。

実地指導

虐待防止や感染症防止など、より良いケアの実現に向けた所轄庁からの指導。

実地監査

所轄庁が強制力を持って行う。最悪の場合、指定の取り消しや介護報酬の返還になりかねない。

どのような場合に指定取り消しになるのか

介護経営をしていく中で一番恐れることが指定取消かと思えます。所轄庁は下記の4つの着眼点を持ち指定取消にするか判断しているようです。

(ア)公益侵害の程度	公益性を著しく侵害しているか。受けた被害はどの程度深刻か。
(イ)故意性の有無	故意によるものか、過失によるものか
(ウ)反復継続性の有無	反復継続して行われたか、一回限りのものであったか
(エ)組織性、悪質性の有無	担当者個人の判断で行われたのか経営陣や管理者も関していたか、隠ぺいを図るなど悪質な行為が認められたか。

まとめると、組織ぐるみで悪質なことを、間違っているとをわかっていながら改善しようとせずに継続的に行っている場合、指定取消に踏み切っているようです。県内においても年間数件は指定取消ということで公表が行われていますが、人員基準を守らずに報酬算定をし続けていた事例が大半です。

今回は①指導と監査の違い、②指定取消の着眼点について書かせていただきました。コムスン事件を教訓に所轄庁も法令順守に対して非常に目を光らせています。実地監査となれば話は別ですが、実地指導ということで所轄庁が事業所に訪問してくる際には、できていないことをあたかもやっているかのように取り繕うよりも、真摯に指摘項目を受け入れ同じことが起きないようにどのように改善していくべきなのかを所轄庁と一緒に検討するというスタンスが良いと思います。特に介護事業所においては人員不足から、人繰りの工夫が必要になってくると思いますが、他の事業所ではどのようにやっているのかなどを、質問してみるのもよいのではないのでしょうか。弊社では、過去に実地指導に立ち会った際に指摘を受けた項目をもとに、プレ実施指導を実施しております。ご興味がおありの方は是非担当者までご相談ください。



「中小企業経営力強化支援法」が施行され、中小企業に対し専門性の高い支援事業を行う「**経営革新等支援機関（以下認定支援機関）**」を国が認定する制度が創設されました。平成 24 年度補正予算や平成 25 年度予算案における中小企業向け支援策の中には、「認定支援機関の関与が必須」というものも多く、お問い合わせも増えてきていることから、認定支援機関の役割やメリットを整理してみます。



中小企業が安心して経営相談を受けられるような公的な支援機関としての位置づけ

認定支援機関とは、税務、金融および企業財務に関する専門的知識や実務経験が一定レベル以上であるとして国が認定した機関のことです。平成 25 年 3 月現在、金融機関や税理士、公認会計士等、中小企業支援に携わる専門家 6,740 機関が認定されています。長野県内では 9 つの金融機関と 130 機関が認定されており、そのうち税理士・税理士法人が 104 機関と、多数を占めています。



創設の背景 …支援機関の多様化・活性化と金融円滑化法の出口戦略

中小企業の支援については、これまで商工会・商工会議所等が重要な役割を担ってきましたが、中小企業を巡る経営課題が多様化・複雑化する中、専門性の高い支援事業を行う担い手の多様化・活性化を図り、これら専門家が連携して中小企業を支援する体制の整備が急務となってきました。また、認定支援機関のコアミッションとして、経営の分析と経営計画の策定、経営計画実行のフォローアップが示されていますが、これはまさに中小企業の経営改善のプロセスでもあり、金融円滑化法の出口戦略の一つとしての側面もあります。認定金融機関は、右図表 1 のような悩みを持つ中小企業を支援します。

＜図表 1＞認定支援機関への相談例

（中小企業庁パンフレットより抜粋）

- ①自社の経営を「見える化」したい
- ②事業計画をつくりたい
- ③取引先を増やしたい、販売を拡大したい
- ④専門的課題を解決したい
- ⑤金融機関と良好な関係を作りたい



認定支援機関を活用するメリット…意欲のある中小企業を強力に支援

認定支援機関が関与する支援事業には、各種の予算が配分されています例えば、下表の経営改善計画策定支援事業には 405 億円の予算がついていますが、これは、約 2 万社を対象に、認定支援機関による経営改善計画策定費用やフォローアップ費用等の一部を国が補助するもので、経営改善意欲はあるが自社だけで経営改善計画を策定するのが難しい中小企業を支援することを目的としています。中小企業にとっては、認定支援機関を活用することにより質の高い経営支援業務を受けられると同時に、**各種補助金や優遇措置を受けられることができる**ため、多くのメリットを得られる可能性があります。

＜図表 2＞認定支援機関の関与が必要となる主な中小企業支援策や補助金等（平成 25 年 4 月 10 日現在）

ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金（ものづくり補助金）	補助上限額 1,000 万円 （補助率 2/3）
ものづくり中小企業・小規模事業者で「中小ものづくり高度化法」22 技術を活用し実施する試作開発や設備投資を支援	
地域需要創造型等起業・創業促進補助金（創業補助金）	補助上限額 200～700 万円（補助率 2/3）
地域の需要創造や雇用創出を図るため起業・創業や第二創業を行う女性及び若者に対して創業事業費等の一部を補助	
認定支援機関による経営改善計画策定支援事業	総額 300 万円を上限とし その 2/3 を補助
金融支援等を必要とする中小企業・小規模事業者が認定支援機関の助けを得て行う経営改善計画等の策定を支援	
中小企業経営力強化資金融資事業	特別利率① （基準利率▲0.4%）
新たな事業活動への挑戦を行う中小企業・小規模事業者に対し、日本政策金融公庫が低利融資を行う	
経営力強化保証事業（信用保証協会）	保証料減免の （概ね▲0.2%）
中小企業が認定支援機関の力を借りながら経営改善に取り組む場合に保証料を減免	
商業・サービス業・農林水産業活性化税制	取得価額の 30%の特別償却または 7%の税額控除
青色申告書を提出する中小企業者等が建物附属設備や器具・備品を取得した場合に、特別償却又は税額控除を選択できる	

*1 認定支援機関が行う支援業務については、手数料が発生するケースがありますので、事前にご確認ください。 *2 公募締切がある場合があります。

経営革新等支援機関である弊社は、事業計画の策定支援から計画達成に向けたフォロー、金融機関との交渉等、お客さまの経営改善を実現するためにあらゆるご支援をさせていただきます。ぜひお気軽にご相談ください。



普通方式の遺言書は、**遺言公正証書**、**自筆証書遺言**、**秘密証書遺言**という3種類です。秘密証書遺言はほとんど利用されていないため、今回は遺言公正証書と自筆証書遺言についてご説明します。

遺言公正証書は公証役場で作成し、有料 ⇔ 自筆証書遺言は自身で作成し、無料

二つの遺言の大きな相違点は、どこで作成するか、料金がかかるかという点です。これだけ聞いてしまうと、自筆証書遺言にしたいくなりますね。できるだけお金はかからないほうがよいわけですから。しかしながら自筆証書遺言の場合は、**遺言者が死亡し、相続が発生しても、そのまま遺言を使うことができません**。家庭裁判所に「検認」の申し立てをしなくてはなりません。「検認」の申し立てに必要な戸籍等の必要書類の収集や、申立書の作成をする手間がかかります。お金を払って専門家に依頼をする方もいます。「検認」が必要である理由としては、**遺言書開封後の偽造変造を防ぐため**です。開封後の自筆証書遺言を、誰かが二本線を引いて訂正印を押してしまったり、特定の相続人に都合が良いように書き加えたりする事がないように、家庭裁判所で開封をし、検認印を押してもらいます。反面遺言公正証書は、検認手続は不要です。作成時点の遺言が公証役場に保管されているため、偽造変造の心配が不要だからです。自筆証書遺言は、遺言者が作成時点でのお金や手間を惜しんだツケを、相続人に負担をさせているといっても過言ではないかもしれません。

自筆証書遺言の大きな問題点は2つ

- ・ 本心に本人が書いたかどうかを証明できないため、もめやすいこと
- ・ 遺言書の書き方不十分で、無効になりやすいこと



遺言公正証書では、公証人が遺言者の意思確認をした上で作成する為、書かせた、偽造したという恐れはほとんどありません。また、公証人という法律の専門家が作成した遺言ですので**無効になることもほとんどありません**。

せっかくもめないようにと作成した遺言が自筆証書遺言であったことが原因で、更にもめてしまうこともよくあります。書かせたのではないか？そそのかしたのではないかと疑心暗鬼になり、相続人間でぎくしゃくしてしまうことがあります。自筆証書遺言が書き方不十分で無効になったが、文章からは誰に相続をさせたかたのかが分かる場合、もらう予定の相続人は是非とも相続したい、反対にもらう予定でなかった相続人は「遺産分割協議は相続人全員の合意だ」と言って譲らない。そのようなこともよくあります。遺言公正証書の一番の長所はなんといっても、**本人の意思であることを公証人が証明してくれること、遺言書が無効になることがほとんどない**ということです。

遺言書は法律文書です。紙1枚で数千万、時には数億円もの財産の所有権移転が起こります。自筆は「無料」だからという安易な気持ちで遺言を作成せず、費用はかかっても公正証書で作成をしていただくようお勧めを致します。遺言書作成をご検討中の方、お気軽にお問い合わせください。

安倍首相に見るトップに必要なこと

5年半ぶりに政権に復帰した安倍首相の再出発は、当初の想定を超えた好展開となっています。衆院選挙大勝、首相復帰、金融政策での日本銀行制圧、株高と円安の実現、TPP参加、積極的な外交など、矢継ぎ早に繰り出す政策により内閣の支持率も高水準を維持しています。金融政策、財政出動、成長戦略の3本の矢により経済を成長させる考えを示し、大胆な金融緩和による円安により製造業の輸出が持ち直し始め、首相からの要請に呼応するように、春闘の賃金アップ要求に満額回答、賞与の支給額を上げる企業も出てきています。企業側もお上がやってくれるのならそれに答えようという期待感の現れでしょう。首相は「大切にしたいことは、言葉でなく意味のある結果。スピード感と決断、実行力を何よりも大切にしていこう」と語っています。企業も同様で、スピード感ある決断と実行力のある会社は、勢いがあり業績も伸びています。目標を明確にし、ビジョンに向かって引っ張っていくリーダーのいる会社が、より成長していくのではないのでしょうか。

統括部長 高木 幹夫