

地域密着型介護老人福祉施設のマネジメントについて

高橋 秀紀

キーワード：地域密着型介護老人福祉施設、財務分析、人件費率、昇級制度

1. はじめに

介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）¹は、介護保険制度²開始前は措置制度によって運営されていた。2000年4月の介護保険制度施行後は、利用者との契約制度によることとなり、基本的には要介護度別の介護報酬によって運営されている。制度発足時は介護報酬も高く、多くの施設がプラスの収益であったが、2003年の介護報酬は初のマイナス改定となり³、その後も施設にとって厳しい改定が続いている。介護報酬の上昇は今後も期待することはできず、施設経営者にとっては措置時代のような委託事業中心の請負経営から異なった経営方法が必須となってきたといえる。

利用者像も以前とは変化をしている。介護保険制度開始前は社会的弱者を中心とした在宅での生活が困難な人が対象であったのに対し、介護保険制度開始以降、高齢化の進展に伴い、介護を必要とする人が増加するとともに、施設だけでなく在宅における介護の需要も高まっている。そのような人たちも考慮に入れ、経営を考えていく必要が出てきている。

また、介護サービスも多様になっている。介護保険制度発足時は、介護老人福祉施設、介護老人保健施設、介護療養型施設のほか、グループホーム、通所介護、通所リハ、訪問介護、訪問看護、訪問入浴といったサービス体系であったが、2006年の介護保険制度改正では、新予防給付の開設⁴、地域支援事業の創設⁵、地域密着型サービス⁶の

¹ 身体上または精神上著しい障害により、常に介護が必要な状態で、居宅において適切な介護を受けることが困難な方が入所する施設。

² 介護を必要とする状態になっても安心して生活が送れるよう、介護を社会全体で支えることを目的として、加入者が保険料を出し合い、介護が必要なときに認定を受けて、必要な介護サービスを利用する制度。

³ 介護保険は、制度見直しが5年に1回、報酬見直しが3年に1回実施される。

⁴ 要介護度の軽い方が悪化し、介護が必要な状態になることを防ぐためのサービス。「要支援」と「要介護1の一部の人（認知症を除く）」は、「要支援1」・「要支援2」となり、介護給付ではなく、新予防給付の対象となった。

⁵ 高齢者が要介護（要支援）状態になることを予防するとともに、要介護状態となった場合でも、可能な限り自立した日

創設などが導入され、その体系は複雑化してきた。

地域密着型介護老人福祉施設は、2006年の制度改正で導入された地域密着型サービスの1つであり、定員30名未満の小規模な介護老人福祉施設で、その市町村の住人が入所する施設である。規模が小さい分、介護報酬単価が高めに設定されているものの、介護報酬の度重なるマイナス改定により経営が苦しくなっているといわれている。筆者の勤務するA施設においても、数年前より当期活動増減差額はマイナスが続いており、今後も厳しい経営が続くと考えている。

総合規制改革会議⁷（2001年4月～2004年3月）では、社会福祉法人の非課税措置など社会福祉法人と民間企業の競争条件の均一化（イコール・フッティング）が議論された。そして、規制改革実施計画⁸（2016年6月）において社会福祉法人の内部留保の明確化や地域貢献活動の義務化などが決められた。

つまり、社会福祉法人は、事業の継続と地域貢献の両方を考えながら経営をしていかなければならない。そして、事業の継続のためには活動増減差額をプラスにしておくことが必要である。

本稿では、財務分析によってA施設の現状を分析し、今後の改善の方向性を検討する。そこで、A施設と同地域にある9施設との比較を通してA施設の問題点を明らかにするとともに、9施設の中の1施設に注目し、A施設との経年比較やヒアリング調査を実施し、それらに基づいて考察を行う。

2. 研究の方法

2-1. 比較対象施設の選択

「2015年介護サービス情報の公表⁹」に掲載されている地域密着型介護老人福祉施設は全国に1,851施設ある。施設数の多い都道府県を見ると、1位は103施設の愛知県であり、以下、北海道98施設、新潟県88施設、熊本県79施設、大阪府74施設となっており、施設数について地域性は認められなかった（図表1）。

A施設は中国地方のX県にある。まず、X県内の地域密着型介護老人福祉施設についてホームページの開設状況を調べたところ、85.2%の施設がホームページを有し、

常生活を営むことができるよう支援することを目的として、各区市町村が実施する事業。

⁶ 要介護高齢者等が出来る限り住み慣れた地域での生活が継続できるように創設されたサービス体系。市町村が事業者の指定や監督を行う。施設などの規模が小さいので、利用者のニーズにきめ細かく応えることができる。

⁷ 内閣府 <http://www8.cao.go.jp/kisei/giji/sokki/sokki.html>。

⁸ 内閣府 <http://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kaigi/publication/160602/item1.pdf>。

⁹ 介護サービスを利用しようとしている人が事業所選択を支援することを目的として、日本全国の「介護サービス事業所」の情報を、都道府県がインターネット等により公表する仕組み。

持たないのは14.8%であった。

次に、ホームページ上で財務諸表を公開している施設を調べたところ、38施設は公表していたが、23施設については公表していないか、見つけることができなかった。また、公表38施設のうち、法人全体の財務諸表を掲載しているのは28施設で、拠点区分ごとの財務諸表を掲載しているのは10施設であった。ただし1施設の財務諸表は不完全なものであると考えられたため、残り9施設（B～J施設）をA施設との比較対象とした。

図表1：都道府県別地域密着型介護老人福祉施設数

都道府県	施設数	順位	都道府県	施設数	順位	都道府県	施設数	順位
北海道	98	2	石川県	33	25	岡山県	61	10
青森県	38	22	福井県	30	28	広島県	58	11
岩手県	49	15	山梨県	15	39	山口県	50	14
宮城県	55	12	長野県	51	13	徳島県	10	40
秋田県	22	35	岐阜県	39	20	香川県	8	43
山形県	46	16	静岡県	43	18	愛媛県	33	26
福島県	28	30	愛知県	103	1	高知県	6	47
茨城県	28	31	三重県	36	23	福岡県	72	7
栃木県	66	8	滋賀県	22	36	佐賀県	9	41
群馬県	45	17	京都府	32	27	長崎県	30	29
埼玉県	33	24	大阪府	74	5	熊本県	79	4
千葉県	63	9	兵庫県	72	6	大分県	39	21
東京都	26	32	奈良県	6	46	宮崎県	9	42
神奈川県	25	33	和歌山県	19	38	鹿児島県	42	19
新潟県	88	3	鳥取県	7	45	沖縄県	8	44
富山県	24	34	島根県	21	37	合計	1851	

2-2. 施設概要

A施設は、介護保険制度が施行された2000年4月に設立された施設であり、当初はケアハウス、短期入所生活介護、通所介護、訪問看護で事業を行っていたが、短期入所生活介護の居室を特別養護老人ホームへと変更し、現在は、地域密着型介護老人福祉施設（従来型、入所定員28床）、短期入所生活介護（入所定員13床）、通所介護（入所定員10床）、ケアハウス（入所定員20床（うち特定12床））を運営し、また市の委託事業として、地域包括支援センター¹⁰職員が1名在籍出向、配食サービスを行って

¹⁰ 介護保険法で定められた、地域住民の保健・福祉・医療の向上、虐待防止、介護予防マネジメントなどを総合的に行う機関で、各区市町村に設置される。2005年の介護保険法改正で制定された。

いる。比較対象の9施設（B～J施設）の概要を示すと図表2の通りである。

図表2：B～J施設概要

施設名	事業開始年月	サービス内容	定員
B施設	2008年1月	地域密着型介護老人福祉施設(ユニット型)	29名
		短期入所生活介護	5名
		通所介護	15名
		小規模多機能型居宅介護	
		介護付き有料老人ホーム	36名
C施設	2014年10月	地域密着型介護老人福祉施設(ユニット型)	29名
		短期入所生活介護	10名
D施設	2009年10月	地域密着型介護老人福祉施設(ユニット型)	29名
		短期入所生活介護	9名
		通所介護	30名
		小規模多機能型居宅介護	
		ケアハウス	29名
E施設	2008年8月	地域密着型介護老人福祉施設(ユニット型)	29名
		短期入所生活介護	11名
		通所介護	25名
F施設	2010年9月	地域密着型介護老人福祉施設(ユニット型)	29名
		小規模多機能型居宅介護	
		グループホーム	18名
G施設	2013年4月	地域密着型介護老人福祉施設(ユニット型)	29名
		小規模多機能型居宅介護	
		サービス付き高齢者住宅	57名
H施設	2013年4月	地域密着型介護老人福祉施設(ユニット型)	29名
		短期入所生活介護	10名
I施設	2011年1月	地域密着型介護老人福祉施設(ユニット型)	29名
		通所介護	20名
		グループホーム	18名
J施設	2011年1月	地域密着型介護老人福祉施設(ユニット型)	29名
		通所介護	10名
		小規模多機能型居宅介護	

3. 財務分析

3-1. 施設間比較分析

B～J施設のうち3施設は法人全体の貸借対照表のみの公表であったため、貸借対

照表については施設間の比較はできなかった。そこで本節ではまず事業活動計算書を用いて比較分析を行う。

図表3は各施設の百分率事業活動計算書の概要を示したものである。サービス活動増減差額は、7施設がプラスであり、残り3施設はマイナスであった。プラスの7施設のサービス活動増減差額率は、10%以上プラスが3施設、1%以上10%未満が2施設、1%未満は2施設であった。また、経常増減差額率については、プラスとマイナスの施設がそれぞれ5施設であった。なお、図表中の減価償却前利益率は、経常増減差額率に減価償却費率を足し戻した数値である。

図表3：各施設の事業活動計算書概要

(サービス活動収益合計=100)

施設名	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
介護保険事業収益	93.5	99.8	99.6	100.0	98.1	98.5	100.0	99.5	99.9	99.8
老人福祉事業収益	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他の事業収益	6.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0
経常経費寄附金収益	0.0	0.2	0.4	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2
その他の収益	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	0.5	0.1	0.0
サービス活動収益合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
人件費	82.9	64.6	78.5	69.8	47.3	55.5	71.2	56.9	52.9	65.0
事業費	15.4	12.6	32.3	16.0	13.7	17.0	11.6	11.1	5.9	11.8
事務費	7.0	8.7	15.9	8.5	12.7	15.5	10.1	8.8	13.2	7.3
利用者負担軽減額	0.0	0.0	0.0	0.1	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2
減価償却費	6.9	9.0	25.7	6.7	7.4	12.2	13.0	12.6	10.4	10.2
国庫補助金等特別積立金取崩額	-5.0	-1.4	-18.9	-1.3	-0.9	-0.7	-3.3	-1.8	-1.5	-3.1
その他費用	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0
サービス活動費用合計	107.0	93.4	133.5	99.9	80.9	99.4	102.6	87.9	80.8	91.3
サービス活動増減差額	-7.0	6.6	-33.5	0.1	19.1	0.6	-2.6	12.1	19.2	8.7
サービス活動外収益計	0.4	0.4	1.1	0.0	0.0	0.4	0.1	0.0	0.0	0.4
サービス活動外費用計	0.5	2.2	0.7	1.5	0.4	3.7	1.6	1.3	4.8	1.6
サービス活動外増減差額	-0.1	-1.8	0.4	-1.5	-0.4	-3.4	-1.5	-1.3	-4.8	-1.3
経常増減差額	-7.1	4.8	-33.1	-1.4	18.7	-2.8	-4.1	10.8	14.4	7.5
減価償却前利益率	-0.3	13.8	-7.5	5.4	26.1	9.4	8.9	23.4	24.8	17.6

サービス活動外費用の中で代表的な勘定科目は、支払利息であるが、支払利息率が3%にもなっている施設があった。サービス活動外費用を抑えることも大切ではあるが、この部分については経営努力によって改善することは難しいため、以下ではサー

ビス活動費用に絞って分析を行う。

図表3に示されるサービス活動費用の内訳をみると、福祉施設はサービス業といってもよいといわれるように、人件費が大きなウェイトを占めていることがわかる。これに関して各施設の職員数を調べたところ、図表4の通りであった。図表4の人件費率は図表3の再掲である。

図表4：職員数と人件費率

施設名	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
正規職員数	25	20	29	24	25	21	23	24	22	23
非正規職員数	4	6	10	11	5	5	5	15	11	10
合計	29	26	39	35	30	26	28	39	33	33
人件費率	82.9%	64.6%	78.5%	69.8%	47.7%	55.5%	71.2%	56.9%	52.9%	65.0%

各施設の人件費率をみると47.7%から82.9%と広範囲に分布している。サービス活動増減差額がマイナスの施設の人件費率をみると、A施設82.9%、C施設78.5%、G施設71.2%であり、増減差額はマイナスではないもののほぼ0%に近いD施設は69.8%である。一方、サービス活動増減差額がプラスの施設の人件費率は、E施設47.7%、I施設52.9%、H施設56.9%、B施設64.6%、J施設65.0%である。明らかに人件費率の高い施設がマイナスの増減差額になっているという状況が窺える。

つまり、正規職員数が多く、人件費率の高い施設はそれに見合うサービス活動収益が得られなければ、マイナス損益になりやすく、人件費を低く抑える工夫をしている施設はプラスにつながっているといえる。

減価償却前利益率は、A・C施設を除く施設がプラスとなっている（図表3参照）。減価償却費は実際には現金支出を伴わない費用であり、将来建て替えを行う際の資金を法人内にプールする効果を持っている。つまり、減価償却前利益率がマイナスであるということは、その分だけ将来の建て替えに必要な資金が内部に留保されない状況を表すことから、少なくとも経常増減差額はマイナスにならないように、そして、まずは減価償却前利益率10%程度を目指すのが望ましい。

図表5は、貸借対照表を含めた分析結果をまとめたものである。なお、D・E・I施設は、法人全体の貸借対照表のみを公表していたため、比較対象から外した。

図表 5 : 各施設の財務分析

施設名	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
純資産比率(%)	85.3%	41.6%	98.2%	※	※	14.8%	37.1%	29.6%	※	32.5%
固定長期適合率(%)	94.5%	82.8%	94.9%	※	※	94.3%	95.7%	94.9%	※	82.5%
流動比率(%)	200.2%	244.9%	434.5%	※	※	893.5%	152.8%	120.3%	※	286.0%
総資産経常収支差額比率(%)	-3.3%	1.8%	-3.7%	※	※	-1.0%	-1.3%	2.7%	※	2.8%
経常収支差額/事業活動収入(%)	-7.1%	4.8%	-33.1%	-0.2%	18.7%	-2.8%	-4.1%	10.8%	14.4%	7.5%
総資産回転率	0.47	0.37	0.11	※	※	0.36	0.32	0.26	※	0.38

※：貸借対照表が法人全体のものしかなく、比較ができなかった項目

まず、純資産比率（＝純資産/総資産）であるが、A施設とC施設が高いことが分かる。このことから、A施設及びC施設については、借入れなどをあまり行わなくても収支差額の蓄積ができており、その結果自己資本の構成割合が高いことが予想できる。ただしここで注意すべき点は、社会福祉法人の場合、純資産の中で大きなウェイトを占めるのは国庫補助金等特別積立金¹¹であり、純資産比率の大きさがそのまま過去の収支差額の蓄積度合いを表す訳ではない点である。本来ならば、事業の安定性を表す指標であるが、A施設、C施設ともマイナス収支であるため、この場合の純資産比率の高さは国庫補助金の大きさによるものであることを銘記する必要がある。ちなみに、A施設の平成27年の国庫補助金等特別積立金比率は67.4%であった。つまり、純資産比率からこの37.4%を差し引くと、17.9%程度であることがわかる。

つぎに固定長期適合比率（＝固定資産/(純資産＋固定負債)）とは、固定資産に投資した資金が長期資金でどれだけまかなわれているかを見るための指標であり、具体的には固定資産の金額が自己資本と固定負債の合計額を上回らない状態、すなわち固定長期適合比率が100%以下となっていることが理想である。当該指標については全ての施設で条件をクリアしている。

流動比率（＝流動資産/流動負債）は、流動資産と流動負債の金額を比較することで施設の短期的な支払能力を簡易的に判断する指標であり、100%以上であるということは、短期的な支払能力が支払義務をまかなって余りあるということで、支払余力があると推測することができる。これについても、すべての施設で条件をクリアしており、特にC・F施設は高い数値となっている。

総資産経常収支差額比率は、一般にはROA（総資産経常利益率＝経常収支差額/総資産）として知られているものであり、投下した資本がいかに効率的に利益を生んだか

¹¹ 基本財産等の取得に充てられることを目的として、国等から拠出された補助金等の収入のうちから固定資産の取得に充てた額を特別積立金として積み立てた金額。

を表す指標であり、数値が大きいほど良いといわれている。A施設は、-3.3%とC施設に次いで低い値であり、収益性は良いとはいえない状況にある。

経常収支差額／事業活動収入は通常の企業で用いられる売上高利益率のことであり、もちろんプラスで大きいほど良いといえる。各施設を比べた場合、半分の施設がプラス、半分の施設がマイナスであった。A施設は-7.1%と2番目に低く、良いとはいえない状況にある。

総資産回転率（＝事業活動収入／総資産）とは、事業に投資した総資産がどれだけ有効にサービス活動収益をもたらしたかを示す指標で、数値が高いほど資産を有効活用して、サービス活動収益の向上に結び付けていることを表す。A施設は0.47で一番高く、B・F・J施設は順に0.37、0.36、0.38、G・H施設は0.32、0.26、C施設は0.11と一番低くなっている。

A施設は他施設と比較して、総資産回転率は高いものの経常収支差額率はマイナスであり、10施設中9番目の低さであり、何らかの収支差額改善に向けた対策を立てる必要があると考えられる。

3-2. 2施設間の経年度比較分析

本節では、人件費率が高いA施設と比較的低いB施設について2010年度から2015年度までの6年間の経年比較を行う。

図表6は、各年度のサービス活動収益合計を100とおいた時の各費用と増減差額の構成比率を示したものである。A施設はB施設に比べ、すべての年度で人件費率が高く、またA施設は最近の3年間のサービス活動増減差額がすべてマイナスとなっている。

2施設の職員数は、全体でA施設29名、B施設26名である。その内訳は、A施設は正規職員数25名、非正規職員数4名であるのに対し、B施設は正規職員数20名、非正規職員数6名であり、明らかにA施設の方が正規職員の割合が高い（図表4・図表7）。

一方、人件費率はA施設の方が高いものの（図表3・図表4）、従業員1人当たり人件費はB施設の方が高いことがわかった（図表8）。

介護老人福祉施設の最低人員配置基準によると、介護職員及び看護職員の総数は、常勤換算で、入所者の数が3又はその端数を増すごとに1以上となっており、地域密着型介護老人福祉施設の最大利用定員29床の場合、介護・看護職員が合計で10名いればよいことになっている。実際のところそれではサービスができないため、従来型

では2.5対1の人員配置を行っているところが多いといわれている。

図表6：2施設の費用の内訳

A施設	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
人件費	73.1%	74.1%	72.6%	88.3%	82.9%	82.1%
職員給料	36.6%	37.2%	36.3%	51.5%	50.4%	50.5%
職員賞与	22.5%	30.2%	22.4%	15.0%	15.1%	10.0%
賞与引当金繰入	0.0%	0.0%	0.0%	4.5%	0.0%	4.7%
非常勤職員給与	3.3%	3.5%	3.8%	4.9%	4.9%	4.8%
派遣職員費	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
退職給付費用	2.2%	1.2%	1.3%	1.9%	1.9%	1.7%
法定福利費	8.6%	9.2%	8.9%	10.5%	10.6%	10.4%
事業費	12.3%	12.3%	11.8%	15.3%	15.4%	15.4%
給食費	6.4%	5.9%	5.7%	6.1%	6.4%	6.5%
事務費	6.5%	7.6%	6.5%	7.5%	7.0%	25.8%
給食委託費	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
減価償却費	7.5%	7.3%	6.5%	6.7%	6.9%	7.2%
サービス活動費用合計	99.4%	101.3%	97.4%	117.8%	112.2%	130.5%
サービス活動増減差額	0.6%	-1.3%	2.6%	-17.8%	-12.2%	-30.5%
B施設	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
人件費	52.7%	49.9%	63.2%	65.9%	60.6%	64.6%
職員給料	22.7%	21.6%	33.2%	36.9%	33.3%	34.8%
職員賞与	15.6%	14.6%	8.4%	7.6%	6.3%	8.5%
賞与引当金繰入	0.0%	0.0%	0.3%	-0.7%	0.3%	0.8%
非常勤職員給与	8.3%	8.0%	7.9%	8.0%	11.2%	10.6%
派遣職員費	0.0%	0.0%	5.4%	5.8%	1.4%	0.7%
退職給付費用	0.2%	0.4%	1.0%	1.0%	1.0%	1.1%
法定福利費	5.9%	5.3%	7.1%	7.2%	7.2%	8.1%
事業費	11.3%	12.6%	13.9%	14.6%	13.4%	12.6%
給食費	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
事務費	9.4%	10.6%	9.3%	10.4%	9.4%	8.7%
給食委託費			3.9%	4.4%	5.9%	5.4%
減価償却費	9.6%	10.3%	11.1%	11.6%	9.3%	9.0%
サービス活動費用合計	83.0%	83.4%	97.5%	102.5%	92.7%	94.9%
サービス活動増減差額	17.0%	16.6%	2.5%	-2.5%	7.3%	5.1%

図表 7 : 平成 27 年度 A 施設と B 施設の職員数の内訳

A 施設

	常勤		合計	非常勤		合計
	専従	非専従		専従	非専従	
施設長	1	0	1	0	0	0
生活相談員	1	0	1	0	0	0
看護職員	1	1	1.5	0	0	0
介護職員	15	1	15.5	0	0	0
管理栄養士	1	0	1	0	0	0
栄養士	1	0	1	0	0	0
機能訓練指導員	0	1	0.5	0	0	0
介護支援専門員	0	1	0.5	0	0	0
調理員	1	2	2	2	0	2
事務員	0	1	1	0	0	0
その他の従業者	0	0	0	2	0	2
合計	21	7	25	4	0	4

B 施設

	常勤		合計	非常勤		合計
	専従	非専従		専従	非専従	
施設長	1	0	1	0	0	0
生活相談員	1	0	1	0	0	0
看護職員	1	1	1.5	1	0	1
介護職員	12	1	11.5	3	1	4
管理栄養士	2	0	2	0	0	0
栄養士	0	0	0	0	0	0
機能訓練指導員	0	1	0.5	0	0	0
介護支援専門員	0	1	0.5	0	1	1
調理員	0	0	0	0	0	0
事務員	2	0	2	0	0	0
合計	19	4	20	4	2	6

図表 8 : 従業員一人当たり人件費

(円)

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
A施設	4,100,000	4,100,000	4,300,000	4,800,000	4,600,000	4,500,000
B施設	4,800,000	4,300,000	4,900,000	4,600,000	4,600,000	5,100,000

A施設は従来型 28 床であるため、2.5 対 1 の人員配置によれば、介護・看護職員は 12 名いればよいことになる。また、A施設が従来型であるのに対し、B施設はユニット型 (29 床) であり、一般的に従来型よりもユニット型の方が介護・看護職員を多く配置しているといわれ、適切な人員としてユニット型では 2 対 1 程度配置しているといわれている。

それでもA施設の介護・看護職員数はB施設よりも 2 名少ないだけであり、A施設は従来型であるにも関わらずユニット並みの人員を配置しているといえる。つまり、A施設は手厚く職員を配置しており、それが人件費率を押し上げていることがわかる。

人件費率は 2 施設とも上昇傾向にある。A施設は 2013 年以降、B施設は 2012 年以降高水準で推移しており、人件費が経営を圧迫している。これについては、介護職員処遇改善交付金が 2012 年度介護報酬改定において介護報酬に組み込まれ、加算分についてはすべて介護職員の給与に充てることが決められたことが影響していると考えられる。

2 施設の人件費の内訳に注目してみると、まず、非常勤職員の給与比率に違いがみられる。A施設の非常勤職員給与比率は 5 % 弱であるのに比べ、B施設は 10 % 強となっている (図表 6)。

また、B施設への聞き取り調査の結果、2 施設の人件費率の違いの一つが自施設で給食を行っているか、業者に委託しているかにあることがわかった。A施設は自施設で給食を作っているため、調理員を職員として雇っており、それが人件費に影響しているが、B施設は外部業者に委託しているため、その分は人件費ではなく委託費として計上されているのである。つまり、A・B施設を正しく比較するには、B施設の人件費に給食委託費を加える必要があり、そうするとB施設の人件費率は 70 % 近くになる (図表 9)。なお、2010 年、2011 年の事業活動計算書は旧会計基準で作成されており¹²、給食委託費は委託費全体に含まれていたため、分析は割愛した。

¹² 社会福祉法人の会計処理については、2000 年以降、様々な会計ルールが併存し、事務処理が煩雑、計算処理結果が異なる等の問題が指摘されていたため、簡素で国民に分かりやすい新たな社会福祉法人会計基準を作成し、会計処理基準

図表 9 : 人件費率と給食委託費率

A施設	2012年	2013年	2014年	2015年
人件費率	72.6%	88.3%	82.9%	82.1%
給食委託費率	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
合計	72.6%	88.3%	82.9%	82.1%

B施設	2012年	2013年	2014年	2015年
人件費率	63.2%	65.9%	60.6%	64.6%
給食委託費率	3.9%	4.4%	5.9%	5.4%
合計	67.1%	70.3%	66.5%	70.0%

調理員を正規雇用した場合は、職員賞与、退職給付費用、法定福利費等の諸費用と年度ごとの昇給に係る費用を考える必要があるが、委託する場合は、消費税が影響するため、増税があるとその影響が大きいということがあげられる。

B施設によれば、委託業者を選択した理由の一つは、職員賞与、退職給付費用、法定福利費等の諸費用を抑えることが目的であった。

さらに、経済連携協定¹³ (EPA) 介護受け入れ事業の検討も行っているとのことである。これに関して、給与については日本人との区別を設けるわけではないが、退職給付費用、法定福利費等の諸費用、昇給等も抑えることが可能であり、人件費を上げる要素が少ないとのことである。

また、A施設では市の委託事業である配食サービスを行っており、A施設の人件費には、その業務にあたる栄養士、パート調理員2名の人件費も含まれている。委託事業の収益は「その他事業収益 (図表3)」として入ってきてはいるが、そこから食材料費や人件費を差し引くとマイナスとなっているため、2施設を正しく比較する上で、配食サービスの収益・費用を含めないことが必要であると考えた。B施設に確認したが、委託事業や地域貢献事業までは行えていないとのことであった。

しかし、この場合でもA施設の増減差額はマイナスであった。施設を経営する上で増減差額をプラスにしなければ、たとえ良いサービスを行っていたとしても継続することはできなくなる。経営を改善するためには、収益性のある事業や職員数の配置といったことを検討する必要がある。

の一元化を図った。2012年から順次移行し、2015年までには全ての社会福祉法人が新会計基準に移行された。

¹³ 2以上の国 (又は地域) の間で、自由貿易協定 (FTA: Free Trade Agreement) の要素 (物品及びサービス貿易の自由化) に加え、貿易以外の分野、例えば人の移動や投資、政府調達、二国間協力等を含めて締結される包括的な協定をいう。

3-3. 昇給制度の検討

前節までに行ったように事業内容や人員を検討し、その結果増減差額がプラスになればそれでよいのであろうか。昇給に伴う人件費の自然増にも目を向ける必要があるのではないだろうか。実際、A施設は人件費率が上昇を続けているが、毎年増員しているとは考えにくく、昇給等が影響しているものと考えられる。

一方、B施設の人件費率は減少している年もある。経験のある人が辞めて新人が入ったとも考えられるが、B施設とG・J施設は同じ法人の施設であることに注目すると、次のように説明することができる。

すなわち、G施設の開設年月は2013年4月、J施設の開設年月は2011年であり、これは、若干のずれはあるものの、B施設の人件費率が減少した年度に関係あるように思われる、新しい施設の開設にともなって経験ある職員を異動させ、元の施設では新たな人員を雇用することなどによって人件費率の減少につながったのではないかと考えられる。

ただし、継続的に人件費を下げる、または、上昇を抑える努力も必要であり、そのひとつとして考えられるのが人事制度である。

A施設の昇給制度は、年齢制限は設けているものの、一律勤務年数によって上がるものであるのに対し、B施設は同じく昇給制度をとってはいるが、職員の働き内容に応じて上げ幅が3段階設定されており、優秀な職員は上げ幅が大きく、そうでない職員は上げ幅が小さくなっている。賞与についても職員の質によって階層があるとのことであった。

つまり、昇給の幅を3段階に設定することで、人件費全体の上昇が緩やかになり、また、職員のモチベーション向上の一つとしても活用しているとのことである。ただし、職員の優秀さをどのような要件によって客観的に評価することができるかという点については、さらなる検討が必要であるとの回答を得た。客観的評価に関して、例えば介護職員については、昨今開始された「介護キャリア段位制度」などを有効に利用できるのではないかと考えられる。

また、職員のモチベーションについては、給与という経済的報酬だけではなく、研究発表や新たな取り組みを行える環境づくり、職員がアイデアを出しやすい環境づくりなどを整備することによって職員のやる気を引き出す工夫もしているようである。職場における教育、研修システムの充実は、単なる給与の上昇や手当よりも有効な場合もあることから、このような学習環境づくりの支援も継続しているとのことであった。

4. A施設シミュレーション

A施設での勤務形態は、ローテーション勤務6班と日勤3名であり、これは通常規模の介護老人福祉施設と同様の人員配置である。つまり、収益に比べて過剰に人員を配置していることが、高い人件費率の原因であると考えた。

そこで、日勤の介護職員をマイナス2名でシミュレーションを行った。さらに、B施設では行っていない配食事業をA施設では行っており、この事業単体の増減差額がマイナスであった(3-2節)ため、この事業(栄養士1名と調理パート職員2名)を除いてシミュレーションを行った。その結果は図表10の通りであり、人件費率が82.0%から74.7%に下がった。またそれに伴い、サービス活動増減差額がプラス0.9%になった。このようにプラスの増減差額が確保され、継続した事業展開ができるようなプランになったといえる。

図表10：A施設シミュレーション

収益・費用項目	現状	配食事業なし 従業員マイナス2名
介護保険事業収益	93.4%	97.2%
老人福祉事業収益	0.0%	0.0%
その他の事業収益	6.5%	2.7%
経常経費寄付金収益	0.1%	0.1%
サービス活動収益計	100.0%	100.0%
人件費	82.0%	74.7%
職員給与	50.0%	46.8%
職員賞与	15.0%	13.7%
賞与引当金繰入	0.0%	0.0%
非常勤職員給与	5.0%	3.0%
派遣職員費	0.0%	0.0%
退職給付費用	1.9%	1.8%
法定福利費	10.0%	9.3%
事業費	15.0%	14.4%
事務費	7.5%	7.8%
減価償却費	7.2%	7.5%
国庫補助金等特別積立金取崩額	-5.1%	-5.3%
サービス活動費用計	106.6%	99.1%
サービス活動増減差額	-6.6%	0.9%

5. 考察

前節のA施設のシミュレーションプランを実行に移すには、人員の減少に伴う業務

改善等をあわせて行うことが必要になってくる。また、3-3 節で述べたような、研究発表や新たな取り組み、人事制度の見直しについても検討し、職員のモチベーションを高める取り組みも行っていく必要がある。

3-1 節、3-2 節の分析結果より、地域密着型介護老人福祉施設において、介護報酬のマイナス改定により費用負担が重くのしかかってきてはいるが、すべての事業所で増減差額がマイナスになっているわけではなく、正しい人員配置を行うことや事業の拡大等によって経験年数の長い職員を分散するなどによって人件費を抑え、増減差額がプラスになっている施設も多くみられ、地域密着型介護老人福祉施設などの小規模事業所においても経営の視点が重要である。

今後の介護報酬改定が事業所に与える影響を小さくするためにも、人件費を抑え、強固な母体を作る必要がある。そのためには人員数、人員配置や人事制度を見直すこと、具体的には一律年数によって給与を増やしていく従来の方法から、細かい評価制度を導入し、能力のある職員が評価される給与体系を作り、職員のモチベーションを高めながら、職員が働き甲斐を感じられるような取り組みに変えていくことが、特に小規模な地域密着型介護老人福祉施設が今後継続するためには必要になってくると思われる。

一方、地域貢献についてはどうであろうか。第1 節でも触れたとおり、規制改革実施計画において社会福祉法人の内部留保の明確化や地域貢献活動の義務化などが決められた。社会福祉法人は事業の継続とあわせて地域貢献を考えながら経営していかなければならない。

しかし、小規模な地域密着型介護老人福祉施設では、余剰の人員を持つことが難しいため、今後地域貢献活動を行いながら事業を継続することが難しくなることが予想される。事実、事業の休止や取りやめを行った施設も見受けられるようになってきたが、このような状況にあっても、社会福祉施設は地域のセーフティネットとして継続した役割を担っていかなければならない。社会福祉法人は戦前からの慈善事業、社会事業を先駆的に行ってきたことにより、地域の信用、信頼を培ってきたという歴史がある。社会事業を行わないということは、その信用、信頼を損なうことに他ならない。

谷口(2016)は、重層的かつ包括的であった支援体制は、今後は重度者でなければ介護保険から零れ落ち、中間の緩衝材もなく、底を支える老人福祉施設の存在も知らされないまま、介護・福祉支援の視野の外へと消えていくのではないかと指摘し、特養—養護・軽費—在宅福祉の連続領域の再構築は喫緊の課題であり、この連続領域に老人福祉施設が中核的機能・拠点機能としていかに存在していくかが求められていると

論じている。

また、永和(2008)は、2004年度の社会福祉法人の収支状況を見ると、事業収入が毎年順調に伸びている法人と、減少またはほとんど増えていない法人とに二分化しており、増えている法人は職員の人件費と利用者のサービス経費を切り詰めることで多額の利益を得ていると論じている。さらに、「人」「信用」「伝統」を失いつつある社会福祉法人の将来は暗いと言わなければならないが、社会福祉法人に将来があるとすれば、社会福祉法人の先人たちがそうであったように、非営利社会福祉事業に愚直に徹することであり、それ以外に社会福祉法人が存続する社会的理由はないと論じている。

本研究において分析対象とした施設においても、増減差額がプラスの施設とマイナスの施設とに二極化しており、プラスの施設では、事業拡大による人件費負担を小さくする努力や適正な人員配置などにより収益を出していることがわかった。さらに、職員の働く意欲を引き出すための施策も行っている施設があることも確認できた。そして、小規模な施設にとっては、地域貢献活動を行うには負担が大きい。

今後、地域密着型介護老人福祉施設が拠点機能を発揮し、地域貢献を行っていくためにも、適切な介護報酬の設定が期待される場所であるが、今後も先人たちが崇高な理念を掲げ、立ち上げてきた社会福祉法人を継続していくためには、職員が今の施設で働いていることに満足し、それが地域に影響を与え、施設に対する信頼となり、そして職員の満足につながるといったプラスのスパイラルの形成が必要になってくる。そのためにも、採算が悪いからと安易に事業を止めるのではなく、ヒト・モノ・カネ・情報などの資源を組み合わせ、様々な方法や施策を行うことによって、施設全体を活性化し、小規模な施設であっても中核施設として地域を支えていきたい。

経営の目を持ち、施設を継続しながら、地域を支えていく手腕が今後ますます求められていくであろう。

謝辞

本稿を作成するにあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科小山秀夫教授、筒井孝子教授、鳥邊晋司教授、藤江哲也教授に多大なるご指導を賜りました。深く感謝いたします。また、本稿作成にあたり研究対象としてインタビューに応じてくださったB施設長様にも心から感謝いたします。最後に、同研究科介護マネジメントコース2期生ならびに医療マネジメントコース6期生の皆様には、共に学ぶ中、多くの刺激を頂きました。皆様と一緒に学ぶことができたからこそ、1年半という期間、通うことがで

きたものと思っております。心より深謝いたします。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] 深瀬勝範（2007）『社会福祉法人の事業シミュレーション・モデル』中央出版社。
- [2] 谷口泰司（2016）「制度に翻弄される「尊厳」の重みに寄せて」『月刊福祉』Vol. 550、pp. 9-10。
- [3] 永和良之助（2008）「介護保険制度下における社会福祉法人の経営変化」『社会福祉学部論集』第4号、pp. 19-36。
- [4] 宮本恭子（2012）「介護供給システムからみた介護職員の雇用環境への影響」『大原社会問題研究所雑誌』No. 644、pp. 53-68。
- [5] シルバーサービス振興会（2014）『介護プロフェッショナルキャリア段位制度評価者 [アセッサー] 講習テキスト 平成26年度版』。
- [6] 社会福祉法人 全国社会福祉協議会 中央福祉人材センター（2009）『介護施設・事業所のための戦略的な採用と初期の定着促進の手引き』第4章、pp. 50-67。

引用ホームページ

- [1] 厚生労働省 介護事業所・生活関連情報検索 介護サービス情報公表システム
<http://www.kaigokensaku.jp/> （2016年7月4日アクセス）。
- [2] 介護プロフェッショナルキャリア段位制度
<https://careprofessional.org/careproweb/jsp/> （2016年6月4日アクセス）。
- [3] 内閣府 総合規制改革会議
<http://www8.cao.go.jp/kisei/> （2016年8月20日アクセス）。