

## 老人福祉施設の経営指標に関連する要因の検討

カキモト タカユキ アベ タケル ハギハラ アキヒト  
 柿本 貴之\*1 安部 猛\*3 萩原 明人\*2

**目的** 老人福祉施設の経営に関しては、財務体質の強化につながる経営手法を見出すことが喫緊の課題である。さらに、適正な経営状態を保持するための要因を特定することも必要である。

**方法** 本研究では、A県内のそのうち老人福祉施設（73施設）を対象に、自記式質問票を用いた調査を行い、施設の経営状況に関連する要因を検討した。

**結果** 73施設中52施設から回答が得られた（回収率71%）。対象施設の施設入所利用率は8割を超え（84%）、事業活動収入に占める人件費の割合は6割弱で（57%）、従業者1人当たり事業活動収入は3.70から7.78百万円であった。施設の経営状態に関連する要因を特定するため、事業活動収入経常収支差額比率を目的変数とする重回帰分析を行ったところ、唯一、人件費率が有意な説明変数であった（ $p < 0.01$ ）。

**結論** 施設の経営状態は人件費に大きく依存しており、施設の入所利用率や待機率といった他の要因は関係していないことが示唆された。

**キーワード** 老人福祉施設、経営、事業活動収入

### I はじめに

特別養護老人ホームは、老人福祉法（昭和38年法律33号）の5条の3に規定された老人福祉施設であり、設置運営は国、地方公共団体または社会福祉法人に限られてきた。その社会福祉法人は、「慈善博愛の事業に対する公的助成を禁ずる」（憲法89条）という要件をクリアするために、「公の支配」と「社会福祉法に基づく法人制度」として、国等の措置制度の受け皿として創設された<sup>1)</sup>。

社会福祉法人制度は、1951年に創設されて以来、今日までわが国の社会福祉の発展において、大きな役割を果たしてきた。しかし、制度創設以来、半世紀以上が経過し、1990年代に入っからは、ゴールドプラン、新ゴールドプラン等

によりサービス基盤整備が飛躍的に進んだ。これらの実情を踏まえ、2000年には、高齢者介護の分野に介護保険制度が導入された。これによって、社会福祉に関する制度は、原則として貧困者を対象とする措置制度から、すべての者がそのニーズに応じてサービスを利用する利用制度への転換が図られ、いわば「サービスの普遍化」というべき状況が生じた。その後も、支援費制度、障害者自立支援法においても、この利用制度の仕組みが取られ、給付の拡充、質の向上が図られている。

他方、制度の根幹を支える国・地方自治体の財政状況は厳しさを増している。このため、2004年の介護保険改正法では、施設給付について居住費・食費を対象外とする見直しが行われ、その後も、累次の介護報酬の引き下げが行われ

\* 1 九州大学大学院医学系学府医療経営・管理学講座修士課程 \* 2 同教授

\* 3 同医学系学府医療システム学講座博士課程

ている。さらに、三位一体改革において施設整備の国庫補助金が交付金化・一般財源化されるなど、状況はますます厳しくなっている。そのほかにも政府に設けられた総合規制改革会議（現規制改革・民間開放推進会議）では、社会福祉法人の役割や優遇税制の正当性について疑問が投げかけられ、福祉分野における民間企業の参入や、競争条件の均一化が主張されている<sup>2)</sup>。また多様な組織の参入から介護保険制度下では、措置制度時代とは一変し、もはや準市場経済とまで言われるようになってきている<sup>3)</sup>。

このような中、社会福祉法人が設置経営する老人福祉施設を取り巻く環境には大きな変化が起こっている。具体的には、措置制度時代の行政と同じような予算消化という面を引きずり、「経営」という手法が十分に導入されないまま今日を迎えている。従って、経営者の多くは設置運営に関する具体的な指針を持っておらず、今後、福祉経営のあり方に関する不安が大きくなっている。介護サービスの質を高めることはもちろんのことであるが、とりわけ、経営基盤の中でも重要な財務体質の強化につながる経営手法を見出すことは喫緊の課題である。加えて、制度変化に対応しつつサービスの質の確保と向上を行いながら、適正な経営状態を保持するための要因を導き出していく必要がある<sup>4)5)</sup>。

本研究では、施設の経営状況に関連する要因を検討するが、関連データを収集する際の難易度を考慮し、地域をA県内に絞ることとした。A県全体の介護保険事業者数の合計は3,773であり、そのうち老人福祉施設数は74、老人保健施設数は56、療養医療施設数は85であった<sup>6)</sup>。そこで、対象を県内で社会福祉法人が運営する老人福祉施設に限定し、施設の経営指標に関連する要因を検討した。

## 方 法

### (1) 対象と調査時期

九州地区A県内の老人福祉施設全74施設中、平成18年度決算を行った73施設である。期間は平成19年10月5日～11月5日の1カ月間である。

### (2) 調査方法と調査項目

#### 1) 調査方法

平成18年度の事業活動計算書（P/L）と施設概況（運営上の取り組み調査等）に関する自記式質問紙を用い、郵送法にて質問票の配布および回収を行った。質問紙は該当箇所をチェックするか数字のみの記入とした。回答は施設経営者またはそれに準ずる事務長等に依頼した。また、匿名性を保つこと、得られたデータは調査研究にのみ使用することを明示した。

#### 2) 調査項目

平成18年度の事業活動計算書（P/L）は施設部門と短期入所部門からなっている。また、施設概況調査では施設部門と短期入所部門における以下の項目を把握した。平成19年3月31日時点の定員規模、平成18年度の年間利用者数、平成19年3月31日時点の入所部門における入所者数と施設入所待機者数（同一中学校区内・同一市町村内・その他県内・県外）、平成19年3月31日時点の入所部門の加算体制（栄養マネジメント加算・栄養管理体制加算・経口維持加算・重度化対応加算・看取り介護加算・準ユニットケア加算・個別機能訓練加算・療養食加算・在宅復帰支援機能加算・在宅/入所相互利用加算）。

さらに、法人の運営上の取り組みとして、マーケティング、戦略立案/事業計画、目標管理、組織内コミュニケーション、ISO（ISO 9001：国際標準化機構が認証する品質マネジメントシステム）、第3者評価、会計監査の外部委託、評議員会、福祉オンブズマン、コンプライアンス（法令遵守）、リスクマネジメント、ストレスマネジメント、人事考課、ホームページ、組織性の15項目について、選択式の質問を用いて実施状況を把握した。

#### 3) 解析

事業活動計算書および施設概況調査から、事業活動収入対経常収支差額比率（国庫補助等除く） $[(\text{経常収支差額} / \text{事業活動収入}) \times 100]$ を求め、経営指標に関するアウトカム（ $y$ ）とした。経営指標に関連すると思われる要因として、以下の方法で算出した6変数を説明変数（ $x$ ）

として用いた。

$$\text{入所利用率} = (\text{年間延べ入所者} / \text{年間延べ定員数}) \times 100$$

$$\text{人件費率} = (\text{人件費} / \text{事業活動収入}) \times 100$$

$$\text{従事者1人当たり事業活動収入} = \text{事業活動収入} / \text{年間平均従事者数}$$

$$\text{同一中学校区入所率} = (\text{同一中学校区内入所者} / \text{入所者数合計}) \times 100$$

$$\text{同一中学校区待機者率} = (\text{同一中学校区内待機者数} / \text{待機者数合計}) \times 100$$

$$\text{介護報酬加算取得率} = (\text{所得加算数} / \text{加算総数}) \times 100$$

経営指標に関する目的変数および説明変数に関する記述統計を求め、次に変数間の相関をみるため、ピアソン積率相関係数を求めた。さらに、事業活動収入対経常収支差額比率（ $y$ ）の関連要因を特定するため、施設入所利用率（短期入所含む）、人件費率（短期入所含む）、従事者1人当たり事業活動収入（短期入所含む）、同一中学校区入所率、同一中学校区待機者率、介護報酬加算取得率を説明変数とした強制投入法による重回帰分析を行った。

次に、法人の運営上の取り組みと経営指標（ $y$ ）との関連をみるため、運営上の取り組みに関する要因を15項目取り上げ、各項目を2群

表1 運営上の取り組みに関する15項目

運営上の取り組み	なし	あり
マーケティング	5項目中実施している項目数0～2項目	5項目中実施している項目数が3～5項目
戦略立案/事業計画	中期経営計画策定なし	中期経営計画を策定し進捗管理を実施
目標管理	目標管理なし	目標管理および進捗管理を実施
組織内コミュニケーション	施設経営に関する会議の開催なし	月に1～5回以上開催
ISO	取得予定見込み	取得済み
第三者評価	もしくは取得予定なし 受審予定見込み	受審済み
会計監査の外部委託	もしくは受審予定なし 委託予定見込み	委託済み
評議員会	もしくは委託予定なし 設置予定見込み	設置済み
福祉オンブズマン	もしくは設置予定なし 設置予定見込み	設置済み
コンプライアンス	もしくは設置予定なし 設置予定見込み	設置済み
リスクマネジメント	もしくは設置予定なし 設置予定見込み	設置済み
ストレスマネジメント	もしくは設置予定なし 実施予定見込み	実施済み
人事考課	もしくは実施予定なし 導入予定見込み	導入済み
ホームページ	もしくは導入予定なし 開設予定見込み	開設済み
組織性	もしくは開設予定なし 部門の設置なし	部門設置あり

に分け、2群間での事業活動収入対経常収支差額比率平均値の比較を行った。運営上の取り組みに関する15項目については、表1に示すように、各項目を2群に分類した。

統計上の有意水準はすべて5%とし、 $p < 0.05$ を有意とした。すべての解析は、統計パッケージSPSS for Windows, Version 14Jを用いた。

## 結 果

73施設中52施設から回答が得られた（回収率71%）。本研究では、欠損値を含む13施設を除いた39施設を解析の対象とした。これら39施設における変数の特性を表2に示した。対象施設の施設入所利用率は8割を超えていた（84%）。また、事業活動収入に占める人件費の割合は6割弱であった（57%）。従業者1人当たり事業活動収入は3.70から7.78百万円と幅広いことがわかった。

次に、施設の経営に関する要因の相関を表3に示した。変数間の相関関係では、人件費率と従事者1人当たり事業活動収入の間には強い負の相関がみられた（ $r = -0.39$ ，

表2 経営に関する変数の内訳（ $n=39$ ）

	平均値 ± 標準偏差	範囲
施設入所利用率（%）	83.76 ± 43.47	0.00-262.77
人件費率（%）	57.09 ± 6.54	43.24-70.39
従事者1人当たり事業活動収入（百万円）	5.94 ± 0.88	3.70-7.78
同一中学校区入所率（%）	29.42 ± 5.20	0.00-86.00
同一中学校区待機者率（%）	28.11 ± 24.60	0.00-84.21
介護報酬加算取得率（%）	46.92 ± 17.64	20.00-80.00
事業活動収入対経常収支差額比率（%）	6.86 ± 9.83	-14.61-28.10

$p < 0.05$  )。同じく、人件費率と事業活動収入対経常収支差額比率の間には強い負の相関がみられた ( $r = -0.50, p < 0.01$ )。また、同一中学校区入所率と同一中学校区待機者率の間には強い正の相関がみられた ( $r = 0.87, p < 0.001$ ) (表3)。

施設の経営状態に関連する要因を特定するため、事業活動収入対経常収支差額比率を目的変数とする

重回帰分析を行った(表4)。その結果、唯一、人件費率が事業活動収入対経常収支差額比率の有意な説明変数で ( $p < 0.01$ )、他に有意な関連要因は認められなかった(表4)。

最後に、法人の運営上の取り組みと経営指標との関連を表5に示した。法人での運営上の取り組み15項目における、福祉オンブズマンの設置有無においてのみ、事業活動収入対経常収支差額比率平均値に有意差がみられたが ( $p < 0.05$ )、他に有意差のある取り組みは認められなかった。

### 考 察

本研究ではA県内の老人福祉施設を対象に施設の経営状況に関連する要因を検討した。その結果、何点が注目すべき知見がいくつか得られた。1つは、施設の経営指標というべき事業活動収入対経常収支差額比率に関連する要因は人件費率のみであった。これは、施設の経営状態は人件費に大きく依存しており、施設の入所利用率や待機率といった地域内の要因や介護報酬加算取得率といった運営に関する要因は関係していないことが示唆された。従って、本知見を基にすれば、現状では、施設の経営状態を改善するためには、人件費率を抑える以外に方法がないと思われる。

次に、現在、多くの老人福祉施設では、より安全で質の高い介護サービスの提供体制構築と効率的な施設運営を目指し、多様な取り組みを行っているが、これら運営上の取り組みは施設

表3 経営に関する変数の相関 (n=39)

	変数					
	1	2	3	4	5	6
施設入所利用率						
人件費率	-0.07					
従事者1人当たり事業活動収入	0.05	-0.39*				
同一中学校区入所率	0.19	-0.05	0.08			
同一中学校区待機者率	0.29	-0.04	0.20	0.87***		
介護報酬加算取得率	0.13	-0.01	-0.20	0.01	-0.17	
事業活動収入対経常収支差額比率	0.14	-0.50**	0.22	0.10	0.10	-0.11

注 \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

表4 経営指標における重回帰分析の結果 (n=39)

	標準化 回帰係数	偏回帰 係数	標準誤差
施設入所利用率	0.19	0.00	0.22
人件費率	-0.48**	-0.01	0.00
従事者1人当たり事業活動収入	0.04	0.00	0.00
同一中学校区入所率	0.16	0.00	0.00
同一中学校区待機者率	-0.19	0.00	0.00
介護報酬加算取得率	-0.15	0.08	0.09
決定係数(調整済み決定係数)	0.36* (0.24)		

注 1) 目的変数: 事業活動収入対経常収支差額比率  
2) \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

表5 事業活動経常収支差額比率平均値の比較 (n=39)

運営上の取り組み	なし (= 0)	あり (= 1)
マーケティング	7.68	5.90
戦略立案/事業計画	7.06	6.18
目標管理	8.79	3.40
組織内コミュニケーション	0.04	7.43
ISO	7.80	2.54
第3者評価	5.76	9.66
会計監査の外部委託	6.13	7.26
評議員会	0.00	6.86
福祉オンブズマン	16.56*	5.75
コンプライアンス	6.41	9.89
リスクマネジメント	7.18	6.66
ストレスマネジメント	6.67	7.40
人事考課	4.89	9.68
ホームページ	5.67	7.68
組織性	8.08	6.10

注 \*  $p < 0.05$

の経営状態と無関係であることが示唆された(表4)。しかも、本研究で取り上げた15種類の取り組みのうち、福祉オンブズマン活動については、加圧活動を行っている施設の方が、行っていない施設よりも、事業活動収入対経常収支差額比率が低かった。この知見から、現在の法規制の下では、施設の自主的な活動も、必

ずしも経営状態の改善につながらないことが示唆された。また、施設の経営状態に関連する要因相互間の関連性については、同一中学校区入所率と同一中学校区待機率との間には非常に強い相関がみられた。同一中学校区という生活単位の中で入所者が多い施設は、地域での評判や知名度が高く、従って、入所の待機者も多いということが考えられた。また、人件費率は従業者1人当たり事業活動収入および事業活動収入対経常収支差額比率との間に強い負の相関がみられた。特に、人件費率と従業者1人当たり事業活動収入の関係については、後者の従業者1人当たり事業活動収入が増加すれば人件費率が低下することが考えられた。

本研究においては、独立行政法人医療福祉機構が使用している経営分析指標の中から、機能性に関しては「入所利用率」、費用の適正性に関しては「人件費率」、生産性に関しては「従事者1人当たり事業活動収入」、収益性に関しては「事業活動収入対経常収支差額比率」を用いた<sup>7)~9)</sup>。これまで、老人福祉施設の経営指標に関する研究は、独立行政法人福祉医療機構「特別養護老人ホームの経営分析参考指標」、厚生労働省「介護事業経営概況調査」、TKC社会福祉法人経営研究会「TKC社会福祉法人経営指標(S-VAST)」ならびに、全国老人施設協議会・老施設総研「介護老人福祉施設等収支状況調査報告書」などがある。いずれも財務諸表を集計し、各経営指標を規模別、開設年別、施設形態別、他の介護保険施設等との単純比較にとどまっている。本研究は、地域が限定されており標本数が十分でない点では課題を残すものの、経営指標に関連する要因を検討しており、新たな知見を提示したといえる。

本研究から得られた知見の政策的な意義について言及したい。現在、老人福祉施設の運営は、経営に関する手法が十分に導入されず、措置制度時代の行政と同じような予算消化という面を引きずっている。経営者の多くは施設経営に関する具体的な指針のないまま、施設運営に関する様々な取り組みを行っているのが実情である。今回、著者らは初めて、施設の経営状態に関連

する要因を特定した。その結果、人件費率のみが経営状態に関連する要因で、施設運営の多様な試みは経営状態とは無関係であることが判明した。今後、老人福祉施設の運営において経営的な手法を重視するのであれば、現在の法規制は実情に合わず、施設側の自助努力が経営状態の改善につながるようなものに切り替える必要があると思われる。

次に、本研究知見の外的妥当性について述べる。2007年12月31日現在、全国の介護保険事業者数の合計は299,089であり、そのうち約90%が民間の社会福祉法人が設置経営している老人福祉施設数は全国で5,987、参考までに老人保健施設数は全国で3,498、療養医療施設数は全国で2,735であった<sup>10)</sup>。加えて独立行政法人福祉医療機構の「特別養護老人ホームの経営分析参考指標」(2007年版)のデータをもとに次の指標に関する平均値をみると、短期入所を含む全国平均は、施設入所利用率84.9%、人件費率57.4%、従事者1人当たり事業活動収入6.36(百万円)、事業活動収入対経常収支差額比率9.5%であった。本来であれば全国データからの分析が望ましいが、財務内容について全国調査を実施するのは極めて困難であると判断した。そこで、関連データを収集する際の難易度を考慮し、地域をA県内に絞り、同県内の老人福祉施設を対象に調査を行った。今回得られた知見は、人口、高齢化率および社会経済的指標がA県(平成17年人口約120万人、高齢化率24.2% [全国平均20.1%]、1人当たり県民所得約260万円 [全国平均300万円])と同程度の他府県にも該当すると思われる。ただし、本研究の知見をA県以外の自治体、特に大都市圏に位置する自治体に当てはめる場合には、注意を要すると思われる。

最後に、本研究では人件費率が施設の経営状態に関連する要因であることが明らかになったが、人件費率に関連する要因を明らかにすることは出来なかった。また、人件費の詳細な内訳(人数、単価、雇用形態など)による影響を検討できなかった。これらは、今後の検討課題である。

文 献

- 1) 社団法人全国老人福祉施設協議会．全老協協 News 2007；19．
- 2) 社会福祉法人経営研究会編．社会福祉法人経営の現状と課題．2006；31．
- 3) 田中滋．介護保険改正と今後の介護経営について．シルバーサービス振興会第180回月例研究会報告書 2006；28．
- 4) 須藤芳正，斎藤観之助，荒谷真由美他．社会福祉法人会計システムに関する一考察．川崎医療福祉学会誌 2006；15：485-95．
- 5) 赤瀬武士．大きな転機を迎えた介護関連事業．信金中金月報 2006；6(6)：4-22．
- 6) 独立行政法人福祉医療機構．介護事業者情報 2007．
- 7) 独立行政法人医療福祉機構．特別養護老人ホームの経営指標参考指標 2007；3-37．
- 8) 松田晋哉，村田洋．財務諸表を用いたわが国の民間病院の経営状況分析．産業医科大学雑誌 1996；18(2)：151-64．
- 9) 社団法人全国老人福祉施設協議会・老協協総研，介護老人福祉施設等平成17年度収支状況等調査報告書 2006：28-39．
- 10) 厚生労働省．介護保険事業報告の概要 2007．