

高齢者福祉施設の現状と専門的福祉施設経営の必要性

荒谷眞由美^{*1} 持松志帆^{*1}

1. 研究の背景と目的

帝国データバンクによると、2016年度の老人福祉事業者の倒産は91件であり、前年を33件上回り2年連続過去最悪を更新した。このような事態は、2000年4月の介護保険法施行をきっかけとして、介護サービス関連事業へ新規参入する事業者が増加し、それらの事業者間での競争が激化したことに加えて、2006年4月や2015年4月の介護報酬改定により介護報酬の引き下げなどから減収となり、経営環境が悪化したことが原因であると言われている¹⁾。

以上のような老人福祉事業者を取り巻く経営環境の変化に鑑みると、高齢者福祉施設においても、置かれている現状を正確に把握し、業務改善をはじめ経営を専門的に行える人材の確保は必須である。しかも、健全経営を担うのは福祉現場の専門職ではなく、マネジメントの知識・技術をもつ事務系の職員であると考えられる。ちなみに、福祉施設の事務職員数を医療機関と比較すると、その人数は少なく、経営を専門的に担える人材が多くないと言われている。また、福祉施設の業務に関する先行研究を見ると、介護職等の利用者に関わる職種の業務に関する個別的・臨床的論文は数多く見られるものの、事務業務に関する専門的側面からの研究は大友らによる研究^{2,3)}以外に見当たらない。福祉施設を健全経営していくためにはそれを担う事務専門職が必要であるにもかかわらず、その数はなぜ少ないのか、日々発生する事務業務は誰が行っているのかといった問題意識に基づいて、福祉施設を経営的に健全に存続させていくにはそれで良いのかといった課題が「医療・福祉・経済を考える会」^{†1)}で取り上げられた。これを機に、2014年度川崎医療福祉大学医療福祉研究費の助成を受け、本研究に着手することになった。そこで、まず同研究会に参加している高齢者福祉施設においてパイロット調査^{†2)}を行い、

福祉現場の専門職（以下、現場の専門職）及び事務職員の仕事内容等を把握した。その結果、次のことが明らかになった。

- ・事務専門の職員は少数であり、その業務内容は会計や人事関係、渉外等専門的経営業務、その他事務である。
- ・介護報酬請求、各種文書作成、広報誌作成、議事録作成、営業活動など、多数の事務系の経営的専門業務を現場の専門職が兼務している。
- ・現場の専門職が事務系の業務を兼務することには、事務と現場の仕事に有機的な整合性を保つことができるというメリットもあるが、本業がおろそかになるというデメリットがある。
- ・現場の専門職は、利用者介護が主たる業務であるのに、利用者に関するデータの記録に多くの時間を費やされている。
- ・経理、総務、労務、庶務など経営に直結する専門的経営業務は事務長及び施設長等の管理職が兼務で行っている。

以上のように、現場の専門職が事務系の業務を兼務することにより、本来の介護業務の妨げとなり、現場の専門職の負担になっていることは明らかである。また、利用者データの記録や財務指標などの統計データが現場の介護業務において有効に活用されていないという実態も見られた。つまり、それを効率的な運営に活かせるような業務の全体的な流れを構築できる事務専門職員が不足しているのである。しかし、事務専門職の最低人員を確保することは必要であるが資金的な余裕がないという意見も同時に見られた。

そこで、本稿では、岡山県内の高齢者福祉施設の事務専門職員配置状況を把握するとともに、2015年4月の介護報酬改定の影響を「事業活動計算書」から見ていくと同時に、2017年4月の社会福祉法人制

^{*1} 川崎医療福祉大学 医療福祉マネジメント学部 医療福祉経営学科
(連絡先) 荒谷眞由美 〒701-0193 倉敷市松島288 川崎医療福祉大学
E-mail: aratani@mw.kawasaki-m.ac.jp

度改革を念頭に、高齢者福祉施設の経営に携わる事務専門職員に求められる能力について検討する。

2. 高齢者福祉施設における事務専門職員数

事務組織の充実が施設運営に影響を及ぼすと考えられる。とりわけ、十分な事務専門職員の確保は多様なニーズへの対応や日々発生する数々の問題への対処を迅速にし、また、業務上蓄積したデータの有効活用も可能にし、それを通じて業務改善に役立てることが出来るのではないかと。このような仮説のもと、本研究ではまず、事務職員の人数に着目してみた。

表1には、厚生労働省の「介護事業所・生活関連情報検索」（2016年4月22日時点）を用いて、岡山県の介護老人福祉施設及び介護老人保健施設における事務職員数を示している^{†3)}。これを見ると、事務職員が0人の施設があることが分かる。また、両施設を比較してみると、介護老人保健施設は、介護老

人福祉施設に比べて医療的ケアが多く、自宅復帰が目的であるため、入退所の手続きにかかる事務作業が多いと考えられるが、定員10人当たり「事務員数」は少ない。ちなみに、単純に比較はできないが一般病院における10床当たりの「事務員数」は高齢者福祉施設における定員10人当たりの「事務員数」に比べて多い傾向が窺える。

次に、上記「介護事業所・生活関連情報検索」では、それぞれの事業者の運営状況を「利用者の権利擁護」「サービスの質の確保への取組み」「相談・苦情等への対応」「外部機関等との連携」「事業運営・管理」「安全・衛生管理等」「従業者の研修等」の7つの側面から5段階評価している。これらの運営状況の良否と事務職員の充実度との関連を見るために、「運営状況の評価」7項目と「常勤換算事務員数」「定員10人あたりの事務員数」及び「全職員に占める事務員の割合」の相関分析を行った（表2）。

表1 岡山県の高齢者福祉施設における「事務員数」（2016年4月22日現在）

		介護老人 福祉施設 n=150	介護老人 保健施設 n=84	t 値	<参考> 一般病院
常勤換算 事務員数	最多	8.00人	9.50人	1.78	
	最少	0人	0人		
	平均	2.48人	2.13人		
定員10人 当たり	最多	1.43人	2.50人	2.61*	1.7人(10床当たり) ^{†4)}
	最少	0人	0人		
	平均	0.43人	0.32人		
全職員に 占める割合	最多	13.70%	19.82%	1.84	10.4%
	最少	0%	0%		
	平均	5.37%	4.75%		

注：人数は常勤換算の値になっている。

常勤換算事務員数が0人の施設数は、両施設とも5施設であった。

*有意確率5%水準で有意

出所：厚生労働省「介護事業所・生活関連情報検索」岡山県各事業所データより筆者作成

全国公私病院連盟と日本病院会「平成27年 病院運営実態分析調査」^{†4)}

表2 「事務員数」と「運営状況」の関係

	介護老人福祉施設 (n=150)			介護老人保健施設 (n=84)		
	常勤換算 事務員数	定員10人 当たり 事務員数	従業者に 占める 事務員の割合	常勤換算 事務員数	定員10人 当たり 事務員数	従業者に 占める 事務員の割合
利用者の権利擁護	0.049	0.087	0.087	0.035	-0.136	-0.029
サービスの質の確保への取組み	0.185*	0.112	0.128	0.160	-0.140	0.016
相談・苦情等への対応	0.183*	0.089	0.140	0.045	0.001	-0.035
外部機関等との連携	0.231**	0.125	0.182*	0.124	-0.013	0.068
事業運営・管理	0.217**	0.148	0.198*	0.053	-0.010	0.017
安全・衛生管理等	0.210**	0.066	0.110	0.142	-0.002	0.036
従業者の研修等	0.171*	0.110	0.133	0.030	-0.113	-0.003

**有意確率1%水準で有意

*有意確率5%水準で有意

その結果、介護老人保健施設では有意な相関が見られなかったが、介護老人福祉施設では相関係数は高くないものの「常勤換算事務員数」と「外部機関等との連携」「事業運営・管理」「安全・衛生管理等」で有意水準1%、「サービスの質の確保への取組み」「相談・苦情等への対応」「従業者の研修等」で有意水準5%の有意な相関が見られた。また、「従業者に占める事務員の割合」と「外部機関等との連携」「事業運営・管理」で有意水準5%の有意な相関が見られた。なお「定員10人当たり事務員数」はいずれの運営状況評価とも有意な相関が見られなかった。

この結果を踏まえて、事務職員数の充実と運営状況の関係について考えてみたい。前述のとおり、「常勤換算事務員数」と運営状況の評価値との間の相関関係は、予想通り観察されたものの、強い相関関係ではなかった。これは、「常勤換算事務員数」の中に、必ずしもそれぞれの施設の経営に直結する事務職員の数が正確にはカウントされていないという曖昧さがあることによるものであった。すなわち、介護老人福祉施設を運営する社会福祉法人の場合は、経理、総務、労務、庶務など経営に直結する業務は少数の法人所属の事務職員が行っており、その数は法人内のそれぞれの介護老人福祉施設の事務職員数にカウントされていないため、一概にそれぞれの施設の事務職員数のみで運営状況を測れるものではないということである。これについては介護老人保健施設も同様で、同施設の大部分の運営主体である医療法人においても法人所属の事務職員が経営に直結する業務を担っていることが推察できる。

しかしながら、そのようなカウント方法の曖昧さの中にあっても介護老人福祉施設の「常勤換算事務員数」と運営状況のいくつかの項目において有意な相関関係が見られたということは、十分な事務職員の確保が施設運営に何らかの影響を与えていると言えるのではなかろうか。一方で、介護老人保健施設においては有意な相関が見られなかったことや介護老人福祉施設で有意な相関が見られたとしてもその関係が強くなかった点については、「常勤換算事務員数」には非常勤も含まれていることや「数」には事務職員の経験年数及び各々の能力が含まれていないことが影響しているのではないかと考えられる。

3. 社会福祉法人の事業活動状況

2015年4月の介護報酬改定では報酬が総額で2.27%引き下げられたが、報酬が引き下げられるということは、高齢者福祉施設にとっては減収につながり経営を圧迫することになる。そこで、この引き下げがそれぞれの施設にどの程度影響を与えたのかを把握

するために「事業活動計算書」を見ていく。

なお、「事業活動計算書」は、個別の施設単位ではなく法人単位で公開されている。そこで、「介護事業所・生活関連情報検索」^{†5)}をもとに岡山県の「介護老人福祉施設」を検索したところ、2016年8月17日現在、153施設であった。そのうち、地方公共団体運営施設を除く150施設を運営している114の「社会福祉法人」について、ホームページ上で情報公開^{†6)}の有無、「平成26年度 事業活動計算書（第2号の1様式）」^{†7)}及び「平成27年度 事業活動計算書（第2号の1様式）」の公表の有無を確認し^{†8)}、両年度の「事業活動計算書」が公開されている42法人に加えて、様式は異なるが決算状況が確認できた4法人を分析の対象とした。

図1には2015年度介護保険事業収益の対前年度比を示している。最高値はA施設の85.56%、中央値は-0.01%、最低値はB施設の-7.01%で、増益法人23、減益法人23であった。ただし、A施設は2015年度に定員50名の特別養護老人ホームと定員10名の老人短期入所施設を新規に開設していることによる増収であると考えられる。また、B施設は、2015年から老人デイサービス事業の定員を9名削減している。そこで、2015年度に規模の変更を行ったことが確認できた施設を除いた41施設について、両年における介護保険事業収益の平均値の差の検定（以下t検定）を行ったが、有意な差が認められなかった。つまり、本研究で取り上げた岡山県内の社会福祉法人に関しては、全体的には介護報酬の引き下げによる減収は見られないと推察できる^{†9)}。

ところで、この「介護職員処遇改善加算」は人件費として計上される。そこで、実際に処遇改善加算の影響を確認するために、次にそれぞれの法人の人件費率を見ていく。上記46法人の中には、児童福祉や障害福祉など老人以外へのサービスを展開している法人もあるため、サービス活動収益に占める介護保険事業収益の割合が8割以上の37法人に絞った2014年度と2015年度の「サービス活動収益に占める人件費の割合」を図2に示している。これを見ると、ヒストグラムが若干右にシフトしているように見られる。なお、2015年度の最高値は81.10%、中央値は67.39%、平均値は66.60%、最低値は50.96%であった。一方、2014年度の最高値は80.97%、中央値は65.90%、平均値は65.31%、最低値は48.91%であった。そこで、両年のt検定を行うと、自由度36、t値-2.96(p<0.01)で統計的に有意な差が認められた。つまり、岡山県内の社会福祉法人の人件費率は2015年度には上がっており、「介護職員処遇改善加算」の影響が窺える^{†10)}。

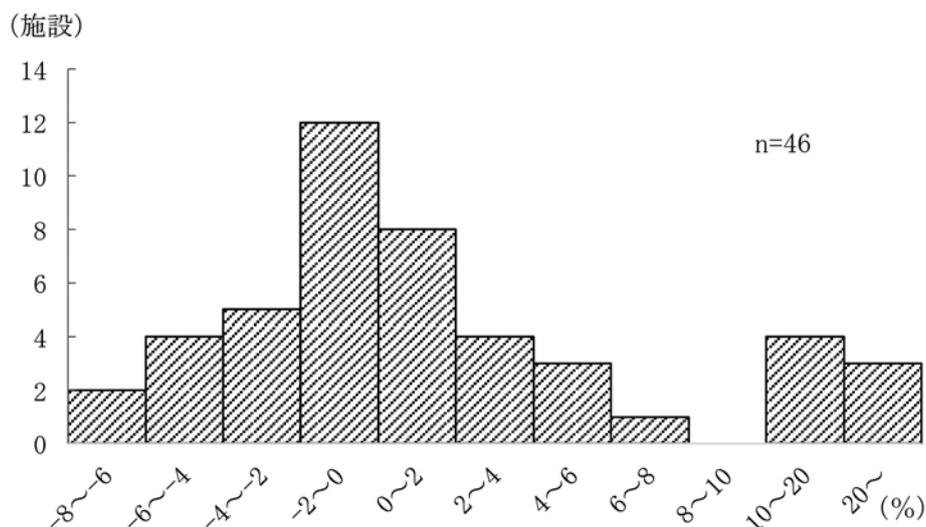


図1 2015年度介護保険事業収益の対前年度比

出所：各法人のホームページ「事業活動計算書（第2号の1様式）」，2014年度・2015年度等より筆者作成

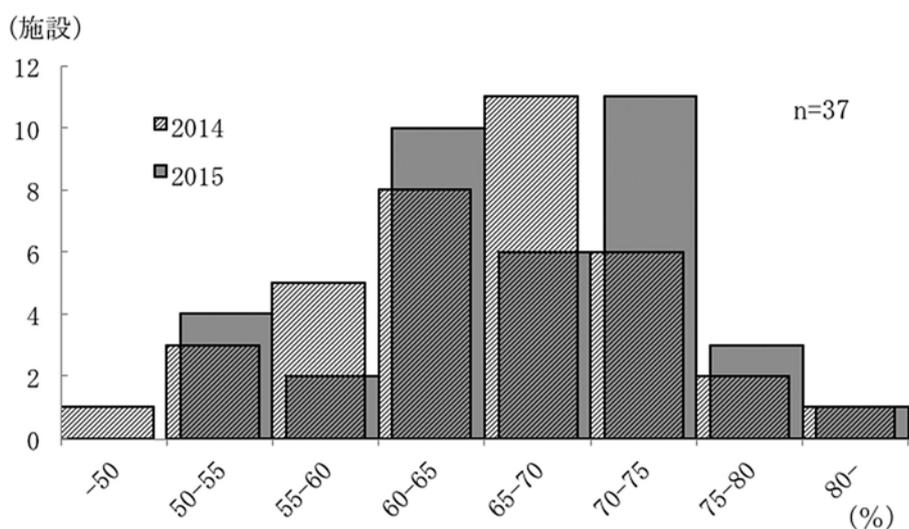


図2 サービス活動収益に占める人件費の割合

出所：各法人のホームページ「事業活動計算書（第2号の1様式）」，2014年度・2015年度等より筆者作成

以上の結果から2015年の介護報酬改定の影響について考察を加えると、本研究で分析対象とした46法人については、介護保険事業収益は前年度並みを保っているが、人件費は前年に比して増加していることから、「介護職員処遇改善加算」により介護報酬率のマイナス分を補っていることが考えられる。なお、これらの法人は、いずれもホームページ上に「H27事業活動計算書」の当年度決算及び前年度決算を公開している法人であり、後述の社会福祉法人制度改革を見据えて事業運営の透明性の向上に着手している法人であることを勘案すれば、その経営力の高さゆえに介護保険事業収益の減額を回避できた

とも考えられるのではなかろうか。

4. 求められる事務職員像

脚注10で示したように、高齢者福祉施設においては、介護報酬改定で基準単価が下がっても処遇改善加算を取得していくということがマネジメント力の大きな決定要因になることが分かる。すなわち、2015年度以降の介護職員処遇改善加算算定要件では、キャリアパス要件①及び②^{†11)}に加えて、職場環境等要件を満たせば、加算Ⅰとして月額27,000円相当となる。具体的には、賃金改善に関する計画を策定し、それに基づいて適切な措置を講じたり、そ

の計画書を全ての介護職員に通知するとともに都道府県知事等への届け出を行ったり、介護職員の資質の向上の支援に関する計画を策定して計画に係る研修の機会を確保したりすることなどが必要であり⁶⁾、そのためには人事労務管理能力や企画力、文書作成力を始めとするマネジメント力が必要とされる。

さらに、2017年4月1日に「社会福祉法人制度改革」が施行される。これは、福祉サービスの供給体制の整備及び充実を図ることを目的としており、社会福祉法人に公益性・非営利性、すなわち、国民への説明責任と地域貢献を求めるものである。その主な内容は次の5項目からなっている⁷⁾。

1. 経営組織のガバナンスの強化
2. 事業運営の透明性の向上
3. 財務規律の強化
4. 地域における交易的な取り組みを実施する責務
5. 行政の関与の在り方

上記1の中には、公認会計士あるいは監査法人による外部監査の義務化もあり、当然それにかかる費用も派生することになる。また、2では財務諸表や現況報告書の作成と共に、ホームページ上への公開も求められることになる。また、4では地域への広報活動も必要とされる。したがって、会計の知識や表計算ソフトウェアを始めとするパソコンのスキル、マーケティング力や営業力も必要となるであろう。すなわち、この制度改革に対応していくためには、事務能力の高い経営スキルを持った人材が不可欠である。

そもそも介護福祉業界は人件費率が高い労働集約型産業である。加えて、前述のとおり、事務の専門職員を確保するには財政的な課題があり、職員数の指定基準のない事務職については、おのずと少人数での対応が求められることは明らかである。一方で、

介護職員処遇改善加算算定要件を満たすための職場環境を整備することは財政的課題を解決するための1つの方策となり、その実現には事務専門職のスキルが求められる。したがって、教育現場としては、上記のような能力を持つ人材を育成するために、具体的な知識・技能とその到達度を把握して、教育内容に反映させていかなければならない。

実際に岡山県内の複数の高齢者福祉施設で伺ったところ、現在、財務諸表等の作成をアウトソースしている施設では、それに係る費用と事務専門職を雇用するための人件費を勘案すれば、1人分の人件費で財務や労務などにとどまらず、情報公開のためのWeb作成管理や地域への広報活動にまで業務範囲を広め、多様な職務を担うことができる事務専門職員が雇用され、経営に携わっていくことが望まれるということである。

現在の医療福祉経営学科のカリキュラムでは、すでに上記の制度改革で必要となる科目は組み込まれている。したがって、まずはシラバスの内容へ本研究の結果を反映していく必要性があろう。

謝 辞

本研究に当たり、パイロット調査へのご協力ならびに貴重なご意見をくださった社会福祉法人白寿荘の松本博様、影山桂介様をはじめ職員の皆様、分析データに関して示唆に富んだコメントをくださった養護老人ホーム松風園の池田英樹様、社会福祉法人雪舟福祉会セレーノ総社の伊田将和様、社会福祉法人旭川荘の村上靖明様に感謝申し上げます。また、本研究の初期段階から、折にふれご指導くださいました川崎医療福祉大学名誉教授の斎藤観之助先生に心よりお礼申し上げます。

最後に、本研究は「平成26年度川崎医療福祉大学医療福祉研究費」の補助により実施いたしましたことをここに記し、感謝の念を述べさせていただきます。

注

- † 1) 「医療・福祉・経済を考える会」は2009年1月に発足し、岡山県美咲町の社会福祉法人白寿荘を中心とした県北の福祉施設と川崎医療福祉大学医療福祉経営学科が連携して様々な医療福祉問題に対して経済的な側面から研究活動を行っていた。しかし、諸般の事情から2014年度末より活動を休止し、2015年度末をもって事実上解散した。
- † 2) パイロット調査における結果の詳細は、「医療・福祉・経済を考える会 2014年度報告書(2016年3月発行)」に示している。
- † 3) 高齢者の介護施設としては、他にも通所や短期入所、小規模多機能等が考えられるが、ここでは、事務職員数の把握を目的としており、提供するサービス内容やその量からも現場並びに事務を担当する人員の安定的確保が望まれると考えられるため、施設型の介護老人福祉施設と介護老人保健施設を取り上げた。なお、介護療養型医療施設については、22施設中8施設で常勤換算事務員数が0人であったため除外した。また、新規開設などの理由から以下で分析を行う「運営状況」が示されていない5施設(介護老人福祉施設3施設及び介護老人保健施設2施設)を除外している。
- † 4) 病院運営実態分析調査では、100床当たりの事務職員数として示されているが、本稿表1の形式に合わせるために

- 10床当たりに変更した。また、全職員に占める割合については、「100床当たり職種別職員数」の総数をもとに計算により求めている。
- † 5) 厚生労働省による介護サービス情報公表システムである。
- † 6) 社会福祉法人の透明性を確保するために、厚生労働省は2014年5月29日付で「「社会福祉法人の認可について」の一部改正について」を都道府県に通知し、経営情報に関してインターネットを活用した公表を義務化している。
- † 7) 新会計基準による事業活動計算書の様式である。
- † 8) 2016年11月1日現在の状況は以下のとおりであった。
- ① ホームページが開設されている法人数：108
 - ② 「H27事業活動計算書」が公開されている法人数：60
うち、当年度決算及び前年度決算が記載されている法人数：42
当年度決算の記載はあるが、前年度決算の記載がない法人数：18
 - ③ 「H27事業活動計算書」の様式とは異なる様式で当年度決算及び前年度決算が記載されている法人数：4
 - ④ 「H27事業活動計算書」の様式とは異なる様式で当年度決算のみ公開している法人数：3
 - ⑤ 「H27事業活動計算書」の様式か否かに関わらず、古い年度の決算情報が公開されている法人数：21
 - ⑥ ホームページ上で決算書が公開されていない法人数：20
- † 9) ただし、この結果については、2015年4月の介護報酬改定では「介護職員処遇改善加算」も同時に実施されたため、基準単価のマイナス分をこの加算が相殺し、岡山県の平均としては同年の介護保険事業収益を前年度並みに保った可能性がある。
- † 10) なお、本稿執筆中に独立行政法人福祉医療機構から、リサーチレポート「平成27年度特別養護老人ホームの経営状況について」⁵⁾が公表されたが、それによれば、2015年度の特別養護老人ホームにおけるサービス活動収益対サービス活動増減差額比率は、従来型もユニット型も前年度よりやや低下しており、人件費率は前年度より上昇しているということである。すなわち、岡山県の場合は、全体としては介護報酬のマイナス分を介護職員処遇改善加算で補うことにより減収を防いだが、全国的に見ると処遇改善加算を計上しても前年度よりも収益の低下が見られるということが言える。
- † 11) キャリアパス要件①とは、介護職員任用の際における職位、職責又は職務内容等に応じた任用等の要件や賃金体系を定めており、その内容について就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、すべての介護職員に周知していることである。また、キャリアパス要件②とは、介護職員の資質向上のための計画を策定し、当該計画に係る研修の実施又は研修の機会を確保するとともに、すべての介護職員に周知していることである。

文 献

- 1) 帝国データバンク：老人福祉事業者の倒産、2年連続で過去最悪—医療機関では病院の大型倒産が2年ぶりに発生—。
<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p170101.pdf>, 2017. (2017.3.7確認)
- 2) 大友達也：福祉施設事務における現場職員の能力形成の課題—北陸地域における調査より—。小松短期大学論集, 17, 17-30, 2005.
- 3) 大友達也, 金子宏之：介護保険制度導入後の福祉施設における事務業務とは。小松短期大学論集, 17, 31-42, 2005.
- 4) 全国公私病院連盟, 日本病院会：平成27年 病院運営実態分析調査の概要。
https://www.hospital.or.jp/pdf/06_20160317_01.pdf, 2016. (2017.3.7確認)
- 5) 小寺俊弘：平成27年度 特別養護老人ホームの経営状況について。
http://hp.wam.go.jp/Portals/0/docs/gyoumu/keiei/pdf/2016/research%20team/16013_report0127_2.pdf, 2017. (2017.3.13確認)
- 6) 厚生労働省：介護人材の処遇改善について。
<http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu-Shakaihoshoutantou/0000139536.pdf>, 2016. (2017.3.9確認)
- 7) 厚生労働省社会・援護局福祉基盤課：社会福祉法人制度改革の施行に向けた全国担当者説明会資料。
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12000000-Shakaiengokyoku-Shakai/0000153887.pdf>, 2016. (2017.3.22確認)

(平成29年5月10日受理)

The Need for Professional Management Based on The Current Situation in Nursing Care Facilities.

Mayumi ARATANI and Shiho MOCHIMATSU

(Accepted May 10, 2017)

Key words : nursing care facilities, management, nursing care compensation, personnel expenditure ratio

Correspondence to : Mayumi ARATANI

Department of Health and Welfare Services Management

Faculty of Health and Welfare Services Administration

Kawasaki University of Medical Welfare

Kurashiki, 701-0193, Japan

E-mail : aratani@mw.kawasaki-m.ac.jp

(Kawasaki Medical Welfare Journal Vol.27, No.1, 2017 161 – 167)

