
第5章:事業収支からみた
高齢者活用の可能性

第5章 事業収支からみた高齢者活用の可能性

1. 事業収支シミュレーションの目的と方法

(1) 目的

高齢者活用方策を実施した場合の影響を経営的な側面から分析・評価する。具体的には経営収支、特にコスト面での評価を中心として、高齢者雇用促進の実現可能性を分析する。

(2) 方法: 収支の試算

特養における収支モデルを作成し、高齢者活用を行った場合のコスト推移を試算する。試算の手順は次のとおり。

① ベースケースの作成

複数の特養の計算書類および在籍職員の実態から、事業収入および総人件費を算出する。計算書類を収集した対象施設は、図表5-2のとおりである。

② シミュレーションの実施

上記ベースケースをもとに、高齢者活用を全く行わない場合、職務再設計による高齢者活用を行った場合、さらに福祉用具を導入した場合の3つのケースについて試算を行う。

③ 試算結果の検討

試算結果にもとづき、高齢者活用の経営的側面についての可能性を検討する。

2. 特養の費用構造と経営へのインセンティブ

(1) 特養ホームのコスト構造

新規開業直後の介護老人福祉施設は、職員の平均年齢が低く、経験年数が短いために人件費負担が軽く(人件費率は50%以下)、利用者数100名程度の施設についてモデルケースを作成してみると、事業開始当初では約20%程度の事業収支率(営業利益率)が期待できる¹⁾。

しかし、実際の施設経営では設置基準人員だけでサービスが可能となる例は少なく、人件費率が50%以内で収まるケースは少ない。また、開業から年月を経ると従業員の高齢化が進み人件費負担が重くなるので、開業後20年以上の施設では、施設介護事業収入に占める人件費率は70-80%まで高まってくるのが普通である(図表5-1)。

それにも関わらず、最終的な活動収支が大幅な黒字となっているのは、補助金や寄付金による補填、さらには他部門からの経理区分間繰入れや会計区分間の繰入れ等の内部相互補助によるものである。逆に、これらの補助収入が見込めなければ、人件費などの固定費の圧迫によって赤字経営となるリスクが極めて高い構造になっているともいえる。

図表5-1 特養における人件費率

(単位:百万円、%)

	A施設	B施設	C施設	D施設
実利用者数	61	105	30	77
事業収入(付帯事業を含む)	917	970	175	461
人件費(付帯事業を含む)	546	688	101	300
人件費率	59.5%	70.9%	57.7%	65.1%
事業収支差益	111	68	32	38
事業収支率(営業利益率)	12.1%	7.0%	18.3%	8.2%

注) 事業収入には寄付金、補助金を含まない。また、収入、人件費ともデイや訪問介護など付帯事業分を含む

(2) 重い人件費負担と対策

特養の平均給与が年功序列的に高まる傾向が強いという事情の背景には、特養が長い間措置制度によって運営されてきた歴史的な経緯から、全国の7~8割の施設で賃金や賞与のアップ率が人事院勧告に依存してきた実態がある。また、このため、措置制度のもとでは、施設間でコストの平準化を図る観点から「民間施設給与改善費」の支援が行われていた。

しかし、介護保険法下では改善費の支給が廃止となったことから、人件費対策は経営者の自己責任となっており、現在、人件費抑制は施設経営にとって最大の課題といえる。

多くの施設で介護職員の非常勤化を図って対応しているものの、施設介護では24時間体制が前提とされるため、非常勤比率にも限界があるのが実態である。

¹⁾ 医療・介護系の経営コンサルが作成するいくつかの事業モデルをみても、概ね同様の水準となっていることが多い。

3. シミュレーションの前提条件

(1) 人員構成モデルの作成

以上のような特養経営の実態を踏まえ、より現実的な高齢者の継続雇用の可能性をシミュレーションするために、施設における人員構成をもとに、特別養護老人ホームの人件費モデルを作成した。

ベースケースは開設から25年を経えており、利用者数は70名、職員数は23名で、年齢構成は若年から高齢までまんべんなく分布している。職員の年収水準も歴史ある施設では標準的なものと推定される。

参考とした施設はデイサービスやホームヘルプ事業も併営しているが、ベースケース作成にあたっては施設介護サービスに限定した。

なお、実際の施設経営では10～20%程度の非常勤職員が在籍するのが普通であるが、非常勤職員の給与費は勤務時間等によっても異なるため、ベースケースでは全員常勤職員としている。

図表5-2 シミュレーションにおける人員および推定年収構成

	年 齢	勤続年数	万円
1	60	38	738
2	56	34	656
3	55	33	637
4	53	31	600
5	52	30	583
6	52	30	583
7	51	29	566
8	48	26	518
9	47	25	503
10	46	24	488
11	41	19	421
12	40	18	409
13	40	18	409
14	37	15	374
15	31	9	313
16	30	8	304
17	27	5	278
18	26	4	270
19	26	4	270
20	25	3	262
21	25	3	262
22	23	1	247
23	23	1	247
		人件費(計)	9,935
		平均人件費	432
		その他人件費	4,910
		総人件費	14,845

図表5-3 ベースケースの施設介護収入の内訳

		単価	月次収入	年間収入
要介護度1	3	9,420	28,260	10,314,900
要介護度2	7	9,870	69,090	25,217,850
要介護度3	7	10,310	72,170	26,342,050
要介護度4	19	10,760	204,440	74,620,600
要介護度5	34	11,200	380,800	138,992,000
(計)	70		754,760	275,487,400

ベースケースの総人件費は14,845万円であり、施設介護事業収入に占める人件費比率は、53.8%となっている。この水準は概ね平均値に近いものと推定される。このケースを用いて、いくつかの前提条件を変えながら、施設の人件費負担がどう変化するかを試算した。

(2)シミュレーションのための前提条件

シミュレーションのための前提条件については、職務再設計シミュレーションの結果をもとに、ベースケースに加え、3パターンを設定した。なお、職務再設計シミュレーションの結果から、高齢者には無理とされる業務の時間比率は全体の40%であること。また、非常勤職員の給与は平均で常勤職員の66%の水準であることから、各パターンとも、継続雇用の高齢者の人件費負担を退職時の40%（非常勤給与比率66%×高齢可能業務比率60%）の水準とした。これは担当業務を負担の少ない業務に限定したためである。また、新入職員の初任給については240万円と設定した。

4. シミュレーションの結果と考察

(1) ケース毎の比較

① ケース1: 継続雇用1名で人員補充がないパターン

現行ケースの正職員23名中、1名が継続雇用に移行した場合には、継続雇用者の人件費は定年時の40%までダウンするので、全体の人件費も一気に4%減少させることができる。

② ケース2: 継続雇用1名で新入職員を1名補充したパターン

継続雇用へ1名移行した分、新入職員を導入して業務補充しても新入職員は初任給であるため、人件費全体に占める負担は軽く、それでもベースケースよりも2%も圧縮できる。

③ ケース3: 継続雇用+福祉用具導入

継続雇用者を2名とし、その分、新入職員を採用する代わりに福祉用具を導入した場合には、初任給よりも償却負担50万円のほうが軽いいため、経費節減効果は最も大きいという結果になる。

ただし、福祉用具の導入ケースでは、期間損益計算上の負担は軽いですが、一時的に300万円のキャッシュアウトフローとなるため、当年度の資金負担が増加することに留意する必要がある。

図表5-3 人件費負担の比較

(単位: 万円)

	ベースケース	ケース1	ケース2	ケース3
		継続者1名のみ	継続1名+新入職	継続2名+福祉用具
介護関係人件費	9,935	9,492	9,732	9,132
機器償却費	—	—	—	50
介護関係費用(計)	9,935	9,492	9,732	9,182
	100%	96%	98%	92%

(2) 高齢者継続雇用と福祉用具導入効果

今回のシミュレーションは一定のケースを前提として行ったため、すべてのケースに当てはまるわけではないが、継続雇用と福祉用具導入の効果について一般的に次のように整理できる。

- ① 現実の特養経営ではコスト削減策が限られ、人件費抑制以外に効果的手段が少ない
- ② 人件費上昇は職員全体の高齢化によるインパクトのほうが大きい
- ③ 高齢者の継続雇用の障害は、人件費負担よりも生産効率の低下とその対策費用にある。継続雇用者が増加しても、対策費用を定額化できれば、大幅な人件費の上昇にはつな

がらない。

- ④ 定年退職後高齢者を再雇用し、新入職員を導入すると一時的には2%程度の人件費圧縮が進む。長期的にみると若年層の人件費も上昇していくため、経費負担の点だけみると、職務再設計を行って高齢者活用を進めたり、福祉用具を導入したほうが効果的である。
- ⑤ 本研究で取り上げた福祉用具は、施設の改造、改築を必要としないものであるため費用負担は限定的である。このような福祉用具を導入した場合、当年度のみキャッシュアウトフローが生じるが、期間損益計算上は新入職員を雇用するより、はるかに安上がりである。