

論 文

介護経営の適正人件費について

A reasonable labor cost for nursing business management

永岡 幸祐
 高齢者総合福祉施設 那だの郷
 Kosuke Nagaoka
 Elderly-people welfare synthesis institution
 “Nadanosato”

Abstract :

Though many theories have been presented regarding the satisfaction level of the services provided in the nursing business management, the efficiency of the services and the cost consciousness may not be sufficiently evaluated as are commonly done in other areas of business. Though some attentions are paid on ordinary management indices exhibiting business results, hardly any attempt to assess improvement measures for the relationship between productivity and compensations exists in this business area, to the knowledge of the writer.

In this respect, the applicability of the Rucker Plan to determine reasonable labor cost for the nursing business is examined. The purpose of this report, therefore, is to investigate the applicability of the Rucker Plan for the seven corporations in this category listed on the Tokyo Stock Exchange Market. Since the result of verification analysis clearly established its applicability, the writer hereby positively suggests applying the Rucker Plan for establishing reasonable compensation for those persons engaging in the nursing business management.

Keywords : Reasonable Labor Cost, Rucker Plan, Added Value, Labor Productivity

1. はじめに

介護業界における介護職員の勤務は重労働に比して低賃金であるという事実が周知のものとなっている。そのため、介護職員は慢性的な人手不足状態にあり、広告宣伝費をかけてもなかなか人材の確保は難しく、施設増の足かせになっている。また、せっかく育成した介護職員の流出も事業の継続性に危機感をもたらしている。人材の流出は介護の質の低下をもたらし、ひいては経営を悪化させる結果となるからである。介護サービスの量的拡大と質的向上を図るうえで、介護職員の処遇改善は欠かせない。しかし、介護報酬は国の規定には公定価格によって定められている。介護報酬が引き上げられれば、より高い賃金を払うことができるが、国の財政は逼迫化しており、介護報酬の増加は期待できそうもない。介護保険制度の下では人件費原資に限りがあり、したがって賃金水準は低いものにならざるを得ない。

ここでは、この重労働と言われている介護職員に対してどのようにして適正な報酬を与えたらよいかを追求してみたい。現在の介護業界は職員が経験を積んでスキルが高くなっても、報酬単価は一定であるため、賃金の大幅な上昇は見込めない。とはいえ現実の問題として介護職員が納得できる適正人件費^{注1)}を策定しなければならない。

介護業界においては提供するサービスの「満足度」^{注2)}については、いろいろ説はあるけれども、サービスの効率性やコスト意識に関しては他の業界と比べて十分な配慮がなされているとは言えない。一般的な経営業績を示す「経営指標」には注目しても、生産性と賃金との結びつきについての対応策が取り上げられた形跡は、寡聞にして見付けられない。よって、本稿では介護経営について適正人件費の算出方法を、ラッカー方式^{注3)}を適用してその可否を検討してみたい。すなわち、本稿においてはわが国の東京証券市場に上場する介護事業経営7社に対してラッカー方式の成立の可能性を探ることを目的とする。一般企業並びに介護老人保健施設に適用したものを介護事業分野7社で実証分析をしてみたところ、ラッカー方式の成立がはっきりと見いだされたので、これを介護職員の適正人件費の策定法として利用されることを積極的に提案したい。

2. 適正人件費の算出——ラッカー・プランの応用^{注4)}

福祉の中心にある要素は、言うまでもなく「人」-労働である。福祉は「人」が「人」に福祉サービスを提供し、利用者が少しでも多くの「満足感」を抱くようにすることである。この際大切なことは、一方においてサービスを提供する側が「これだけのことをやってあげた」という「達成感」を有し、他方そのサービスを受ける側にも「よかった」と同様の満足感が得られるようにすることである。そのためには、一つには物質的条件、とりわけ賃金と労働時間があり、二つには働き易い職場とか、その雰囲気および人間関係如何といった心理的、社会的側面を良くすることである。

しかしこの二点についてはこれまで社会福祉法人の多くは、あまり関心を示していなかったといつてよいようである。「重要だ」との認識はあっても、「どうしたらよいか」について必ずしも充分注意が払われたわけではないようである。一般的な経営業績を示す「経営指標」には注目しても、さらに突っ込んで対応策が取り上げられた形跡はあまり見られないからである。

事実独立行政法人福祉医療機構企画指導部（以下指導部という）は、表1に示すような経営指標の概要を示し、診断指導事業を推進している。極めて簡にして要をついた貴重な分析資料ではあるが、今多くの介護経営の必要とするところは、このような静態的な分析手法ではなく長期的動態的な分析であり、また個別に詳細な分析を施すとともに、それに基づく将来計画への援用法、とりわけ人事労務面と財務面における改善策の導入である。そこで本稿では、ラッカー方式を検討し、これの応用を提案したい。

ラッカー・プラン（Rucker Plan）は適正人件費の枠を合理的（企業の業績に見合う人件費を決める）に定めようとするものであるが、要約次のような方式である。

ある産業に属する多くの企業を長期的に分析すると付加価値^{注5)}と人件費との間には非常に強い相関関係があるなら、その付加価値の一定割合を人件費総額と定め、これより毎月の給与等ですでに支払った賃金総額（既払賃金）を差し引いた残りをボーナスや年間臨時給与の原資としたらよい、とする方式である。生産性が上昇して付加価値が増大すれば、その一定割合の人件費総額は上昇するから、この人件費総額より既払い分を差し引いた残りをボーナスとして支払う原資とすれば、生産性に見合った合理的な人件費を支払うことができるわけである。

いま指導部で集計された資料をベースにラッカー方式の適用可能性を検討してみよう。表2-1、2-2を参

照されたい。この表は昭和63年度から平成12年度までの13年間において、介護老人保健施設の経営状況について指導部が調査した資料により最小自乗法を使って算出したものである。1福祉法人平均の付加価値額と人件費総額との間には密接な関係があり、相関係数0.9648で、労働生産性の指数である付加価値が増加すれば、それに応じて一定の関係で人件費も増加していることが知られる。その関係は一般式として次式に示すとおりである。

$$y = a x + b$$

ここで y = 人件費総額、 x = 付加価値額、 a = 付加価値に比例して変動する人件費の割合、つまり変動人件費 ÷ 付加価値、 b = 固定人件費、すなわち付加価値の増減にかかわらず固定している人件費（すべて1法人平均）である。ここに計算結果を入れると $y = 0.559x + 56,330$ 千円 (x と y の相関係数 = 0.9648) となる。

すなわち付加価値の55.9% + 56,330千円がその社会福祉法人のあるべき人件費総額となる。

例えば付加価値が2億円である施設の人件費総額は、 $2 \text{ 億円} \times 0.559 + 5,633 \text{ 万円} = 1 \text{ 億}6,813 \text{ 万円}$ が生産性に見合った人件費総額である。もしこの施設が給与等として1億2,000万円、支払い済みであれば、 $1 \text{ 億}6,813 \text{ 万円} - 1 \text{ 億}2,000 \text{ 万円} = 4,813 \text{ 万円}$ をボーナス原資として期末に支払えば、生産性に見合った適正な人件費の支払いをすることになる。

ここにいう「適正」とは、必要やむをえない最高または最低限度のことである。労働者にとって賃金・給与等の人件費は、所得であるから1円でも高いほうがよいであろうが、経営者の側からいえばコストの一つであるから1円でも低いほうがよいため、両者の利害が衝突する。結局両者が妥協して、「まあ今回はこの辺で」という終着点を、生産性に見合った人件費の支払いとすれば双方納得し易いため、このラッカー方式はこれまでもいくつかの企業で参考にされている。公益性を重視する介護施設においてもぜひこの方式の採用を奨めたい。

3. 東京証券市場に上場している福祉経営7社についての実証研究

ラッカー方式については、すでに多くの実証研究があるし、以前別稿で私自身も記述^{注6)}しているから詳細はこれに譲って、次にここに取り上げた7社についてラッカー方式が成立するか否かを実証してみよう。

介護業界において提供されるサービスは単一ではなく、多種多様なサービスが提供されている。ここで取り上げる7社も、いわば総合介護サービスの提供業ともいうべ

表1 特別養護老人ホーム及びケアハウスの主な経営指標

経営指標		説明
機能性	入所利用率	施設の地域のニーズへの適合性を把握する。入所利用率が低い場合は、地域のニーズ、競合施設等の把握が必要となる。
	平均要介護度	施設の機能を平均要介護度から把握する。要介護度分布も把握する必要がある。
	入所1人1日当り事業活動収入	収入単位の面から施設サービス内容を把握する。要介護度との関係において把握する必要がある。
	入所10人当り従事者数	従事者数の面から施設サービス内容を把握する。要介護度の関係において、かつ職種別に把握する必要がある。最低限公的規制等に適合していなければならない。なお、外部委託の状況によっても異なることに留意する必要がある。
	定員1人当り有形固定資産額	施設設備等の装備の面から施設のサービス内容を把握する。通常経過年数とともに減少するが、著しく小さい場合は老朽化が懸念される。なお、総資産回転率や総資産比率分析の基礎ともなる。
合理性	従業者1人当り人件費	給与水準は、労働意欲やサービスの内容に関係する一方、生産性に対応していなければ経営の安定性を損なうことになる。従って、従事者1人当り事業活動収入や労働生産性との関係において分析するとともに、地域、平均年齢、職種別従業者数等によっても異なることに留意する必要がある。人件費率や労働分配率分析の基礎となる。
	人件費率	入所者10人当り従業者及び給与水準に留意しつつ、その合理性を分析する。併せて労働分配率にも留意する必要がある。
	給食材料費	利用者1人1日当り給食材料費に留意しつつ、その合理性を分析する。
	経費率	事業活動支出から人件費、給食材料費及び減価償却費を除いた諸経費の合理性を分析する。経費率が高い場合は、外部委託費等個々の経費ごとに分析する必要がある。
	減価償却費率	償却方法および経過年数を考慮し合理性を分析する。
生産性	労働生産性	従事者数1人当りの付加価値額で労働生産性を分析する。付加価値は、事業活動収入が見かけの収入であるのに対して実質の収入である。付加価値=事業活動収入-(材料費+経費+減価償却費)但し、他と比較する場合は、委託費、減価償却費等の費用構造に留意し、あるいは従業者1人当りの事業活動収入を併せ分析する必要がある。
	総資産回転率	公費補助等により形成された資産が効果的に運用されているかを分析する。資産生産性を示すが、総資産回転率が高い場合は施設設備等の老朽化等にも留意する必要がある。マイナスの場合等の要因分析は、機能性の把握および各費用率等の分析によって行う。
安定性	事業活動収入対経常収支差額	経常的な収支状況を分析する。マイナスの場合は、総資産比率を低下させ、経営の安定性を損なうことになる。また、上昇、横ばい、下降等の経時基調に留意する必要がある。マイナスの場合等の要因分析は、機能性の把握および各費用率等の分析によって行う。
	総資産比率	総資産が負債をどの程度上回っているかを分析する。負債の最終的な返済能力を表し、総資産比率が高いほど経営の安定性が高い。マイナスの場合は、債務超過であり早急な改善が必要である。
	長期固定適合率	長期によって運用される固定資産は、返済を要しない純資産や長期に返済すればよい長期資金で賄われているかを分析する。100%を超える場合は、短期資金で賄っていることになり、流動比率を悪化させる。
	流動比率	短期の返済が必要な流動負債の返済能力を分析する。

注) 付加価値についていくつかの計算方法があるが、本稿では上表の労働生産性の計算方式による。

表2-1 相関係数 単位：千円

年次	x: 付加価値	y: 人件費
昭和63年度	362,460	268,535
平成元年度	339,283	244,204
平成2年度	284,222	212,625
平成3年度	306,728	230,427
平成4年度	331,153	234,401
平成5年度	282,622	213,323
平成6年度	304,335	219,055
平成7年度	307,355	230,455
平成8年度	294,235	223,789
平成9年度	285,118	214,627
平成10年度	287,019	212,726
平成11年度	263,954	204,798
平成12年度	239,219	196,545
算術平均値	299,054	223,501
相関係数	0.965	

表2-1 最小自乗法 単位：千円

年次	x: 付加価値	y: 人件費	x ²	xy
昭和63年度	362,460	268,535	131,377,251,600	97,333,196,100
平成元年度	339,283	244,204	115,112,954,089	82,854,265,732
平成2年度	284,222	212,625	80,782,145,284	60,432,702,750
平成3年度	306,728	230,427	94,082,065,984	70,678,412,856
平成4年度	331,153	234,401	109,662,309,409	77,622,594,353
平成5年度	282,622	213,323	79,875,194,884	60,289,772,906
平成6年度	304,335	219,055	92,619,792,225	66,666,103,425
平成7年度	307,355	230,455	94,467,096,025	70,831,496,525
平成8年度	294,235	223,789	86,574,235,225	65,846,556,415
平成9年度	285,118	214,627	81,292,273,924	61,194,020,986
平成10年度	287,019	212,726	82,379,906,361	61,056,403,794
平成11年度	263,954	204,798	69,671,714,116	54,057,251,292
平成12年度	239,219	196,545	57,225,729,961	47,017,298,355
合計	3,887,703	2,905,510	1,175,122,669,087	875,880,075,489
変動比率	0.559			
固定費	56,330			

きで、この複合サービス提供のメリットはいろいろ実現されているはずであるが、その反面、どのサービスがどれだけ経営業績に反映しているかを見ようとするとき、非常に困難を感じる。現在では、介護保険外分野へのかなりの多角化を進めた企業もあるため、厳密に同一業種として扱うことそれ自体がかなりむずかしいかもしれない。

したがってここで分析対象とする7社については、表3に示すように、どのような提供サービスが主体的役割を果たしているか、にとどめ、各企業の介護事業の位置づけについては筆者の、主観によるグループに区分し、経営全体として各種の経営指標の分析を施すことにした。これについては過去にも実績がある。^{注7)}

今、有価証券報告書(平成15年度～平成22年度)に依拠して計算し分析した結果が表3、表4である。ここで分析の対象として取り上げた7社は、ニチイ学館をはじめとし、ツクイ、メッセージ、ロングライフホールディング、ケア21、日本ケアサプライ、並びにセントケアホールディングである。特にこの7社を選んだのは証券市場に上場して周知の企業であるため、資料が得やすいからである。本稿ではこの7社それぞれにラッカー方式の成立可能性を探ることにした。

まずこの7社それぞれについて損益計算書より粗付加価値を算出し、それをを用いて相関分析を施し、個々の企業別にラッカー方式の妥当性の吟味をするとともに業界全体についても7社平均の数字も用いることにして計算を行った。

さすがに介護産業では、付加価値と人件費についてはかなり強い相関関係がある(表3、4参照)。しかし介護産業では、付加価値の増大が必ずしも介護施設の設備の良否に依存するとは限らない。往々マクロ経済の立場からいえば、設備投資による付加価値増大策が強調されることがあるけれども、ミクロの介護経営の観点からいえば、高付加価値品は必ずしも高額設備によって生産されるとは限らない。同様に各社それぞれの提供する福祉サービスも種々であろうが一応同程度とみなして計算した。

ここで付加価値額は、粗付加価値と純付加価値額の両方を取っているが、この人件費には、福利厚生費が含まれていないことに注意を要する。具体的な勘定科目で示すと、税引き前利益+人件費(賃金、給料、雑給、従業員賞与・手当、退職給与引当金繰入額、役員報酬など)+金融費用(支払利息・割引料、社債利息、社債発行差金償却)+租税公課+賃借料+減価償却費である。

横軸に付加価値(粗、純ともに)を取り、縦軸に人件費を取って最小自乗法によって回帰方程式および相関係数を計算してみると、表4、表5のようになった。相関係数がかなり1に近い値をとるため、いずれの場合もラッカー方式の適用可能性はきわめて大きいと思われる。

まず付加価値 x と人件費 y との関係をみると、表示のように、 $y = 0.96x - 1,282,012$ 円(粗付加価値)、 $y = 0.96x - 1,699,965$ 円(純付加価値)となる。一応、わが国の介護産業についてラッカー方式は適用できそうである。

上述の通り、一法人平均の付加価値と人件費総額との間には密接な関係があり、相関係数はすべて0.97～0.99である。労働生産性の指標である付加価値が増加すれば、それに応じて一定の関係で人件費も増加していることが知られる。その関係は前述のとおりである。

7社すべてを合算して計算したものを業界平均とすると、

$$y = 0.96x - 1282012 \text{ (粗付加価値)}$$

$$y = 0.96x - 1699965 \text{ (純付加価値) となる。}$$

すなわち $0.96x - 1282012$ 、 $0.96x - 1699965$ の値が全7社平均の適正な人件費総額となる。

なおここで人件費と労働分配率の問題を付記しておきたい。労働分配率(純、粗付加価値に対して)は表6-1、表6-2に示すように日本ケアサプライとメッセージを除き、他の5社は軒並み大きい。日本ケアサプライの業態が人件費負担の少ないレンタル中心の業態であるからであろうが、やはり業界全体としては、付加価値生産性を上げ、相対的に人件費負担を減らす経営政策がとられることが望まれる。

しかしこれは、容易に実行の困難な課題である。介護に従事する職員のモラル・アップにつながる給与制度と人事管理(例えば目標管理やZD運動など、小集団活動の導入など)、ラッカー・プランやスキャンロン・プラン^{注8)}などの成果配分制度の導入等々、多面的インセンティブを与えたり、その他行動科学的手法を取り入れる経営戦略の展開が特に強く要請される場所である。

4. ラッカー方式の限界と問題点

以上の実証的分析の過程において気づいた点をいくつか挙げ、これまで折に触れて指摘してきたところと若干重複もあるであろうが 今後のラッカー方式適用のために注意すべきいくつかの点を提供しておこう^{注9)}。

1) 全産業、製造業あるいは業種全体でラッカー方式が成立するとしても、個々の企業でそのまま適用できると

表3 7社のサービスの種類

区分	社名	主なサービスの種類
A	メッセージ	訪問介護大手、通所・施設介護に強み。医療関連43(47)、ヘルスケア52(43)、教育5(11)、他0.2(▲0.4)
A	セントケアホールディング	訪問介護事業、都市部中心に展開。施設介護の出店も強化。介護事業はグループホームなど介護施設新規開設を進める。介護サービス98(95)、他2(5)
A	ツクイ	訪問看護・入浴など在宅介護が主力。在宅介護75、有料老人ホーム13、人材開発12
A	ロングライフホールディング	施設型介護が主力。訪問介護、介護専門学校。介護他100
A	ケア21	訪問型主力。訪問介護施設や有料老人ホームを積極的に開設。介護通院の申請代行も手掛ける。介護事業他100
B	ニチイ学館	資料事務受託と介護。訪問看護大手、通所施設介護にも強み。医療関連43(47)、ヘルスケア52(43)、教育5(11)
C	日本ケアサプライ	福祉用具レンタル。福祉用具サプライ91(100)、在宅介護サービス9(0)

出所) 日経会社情報2011Ⅳ秋号より抽出

注) セグメントごとの売上高比率、()内はセグメント利益の構成比率 区分A、B、C～A=介護事業を中心に実施している企業を中心に実施している企業 B=他に主要な事業があるが、介護事業も実施している企業 C=福祉用具貸与等の介護周辺事業を中心に実施している企業

表4 7社の粗付加価値及び純付加価値と人件費の回帰分析

	㈱ケア21			㈱ツクイ		
	Slope (傾き)	Intercept (切片)	相関係数 (correl)	Slope (傾き)	Intercept (切片)	相関係数 (correl)
粗付加価値	1.071362821	-728,286.5262	0.982904755	1.035650981	-1,764,998.2330	0.991695727
純付加価値	1.071164262	-793,167.3219	0.979993345	1.035650981	-1,764,998.2330	0.991103982

	㈱日本ケアサプライ			ロングライフホールディングス		
	Slope (傾き)	Intercept (切片)	相関係数 (correl)	Slope (傾き)	Intercept (切片)	相関係数 (correl)
粗付加価値	0.646769378	2,281,865.4850	0.983355565	0.897076943	-267,638.1316	0.988840680
純付加価値	0.503926114	3,061,925.4830	0.973928104	0.751184146	-127,328.3438	0.989086338

	㈱メッセージ			セントケアホールディングス		
	Slope (傾き)	Intercept (切片)	相関係数 (correl)	Slope (傾き)	Intercept (切片)	相関係数 (correl)
粗付加価値	0.555052313	402,092.9326	0.997886785	0.925724982	-422,517.6522	0.989679065
純付加価値	0.552372392	411,254.0970	0.997866698	0.865032121	-171,569.9472	0.975449522

	㈱ニチイ学館			all (全部)		
	Slope (傾き)	Intercept (切片)	相関係数 (correl)	Slope (傾き)	Intercept (切片)	相関係数 (correl)
粗付加価値	1.065708031	-16,621,840.3800	0.988291620	0.961927739	-1,282,012.9030	0.999239633
純付加価値	1.057875426	-16,621,840.3800	0.989501637	0.960053408	-1,699,965.8690	0.998842519

表5 7社の全部を合計して計算した場合

	粗付加価値	純付加価値
ケア21	$y = 1.07x - 728,286$	$y = 1.07x - 793,167$
㈱ツクイ	$y = 1.04x - 1,764,998$	$y = 1.04x - 1,764,998$
日本ケアサプライ	$y = 0.65x + 2,281,865$	$y = 0.50x + 3,061,925$
ロングライフホールディングス	$y = 0.89x - 267,638$	$y = 0.75x - 127,328$
メッセージ	$y = 0.55x + 402,092$	$y = 0.55x + 411,254$
セントケアホールディングス	$y = 0.92x - 422,517$	$y = 0.86x - 171,569$
ニチイ学館	$y = 1.06x - 16,621,840$	$y = 1.05x - 16,621,840$
全部	$y = 0.96x - 1,282,012$	$y = 0.96x - 1,699,965$

表6-1 7社の労働分配率（粗）

	会 社 名	平15	平16	平17	平18	平19	平20
1	ニチイ学館	87.71	80.90	92.05	97.74	96.40	96.22
2	㈱ツクイ	90.94	91.84	92.44	96.67	94.16	90.89
3	メッセージ	74.37	73.52	78.20	59.95	69.14	55.85
4	ロングライフホールディング	72.37	65.97	67.01	68.49	65.24	68.11
5	㈱ケア21	87.98	96.98	89.90	91.45	88.86	81.73
6	日本ケアサブライ	15.32	11.56	13.54	16.66	17.40	22.37
7	セントケアホールディング	85.39	82.25	82.50	82.29	85.27	

出所：永岡幸祐「老人福祉給付企業の経営比較」より

表6-2 7社の労働分配率（純）

	会 社 名	平15	平16	平17	平18	平19	平20
1	ニチイ学館	87.89	81.04	92.30	98.17	96.77	96.58
2	㈱ツクイ	91.02	91.90	92.48	96.72	94.20	90.93
3	メッセージ	76.01	73.69	78.37	60.07	70.19	56.07
4	ロングライフホールディング	76.12	70.00	75.77	77.85	72.73	74.08
5	㈱ケア21	88.59	97.70	91.29	92.94	90.29	82.95
6	日本ケアサブライ	30.00	22.16	22.70	25.00	24.35	30.17
7	セントケアホールディング	87.16	84.01	85.94	85.71	89.46	

出所：同上

は限らない。したがって企業ごとにラッカー方式の妥当性の吟味を行い、その企業独自の分配率なり、変動人件比率などを設定しなければならない。

相関係数は相関関係を示すものであっても、因果関係まで明らかにするものではないから、付加価値に限らず、例えば相関関係が強ければ売上高にリンクさせて労働成果分配を行うほうがモチベーションの喚起により一層効果的ならば、売上高を基準にした成果配分案を計画してもよいと思われる。

2) また粗付加価値の増大と労働分配との具体的関係を決定することに従業員を参加させることが重要であるとラッカーは言っている（精神的参加）。経営者側と労働者側とがラッカー方式の採用について明白に「合意」することが前提である。労使双方が「今後も協力してよい労使関係を継続しよう、その一つの手段としてラッカー方式を容認しよう」という合意の存在が大前提である。前述のように労働者側が十分理解しないまま「なんだかボーナスを多く貰えそうだから乗ってみよう」という漠然とした期待で始めたり、経営者側も付加価値について労働者の認識が不足していることをよいことにして強行したりしては、かえって労使関係を悪くすることになりかねない。重ねて両者が十分話し合っ得るうえで始めなければならないことを強調しておこう。

あくまで労使双方の合意や納得さえ得られれば他の生産性を示す指標でもよいわけである。単に数字のみにこ

だわって付加価値に常数を乗じて賃金総額を決定する方式のみでは不十分である。

3) もちろん介護業界全体でラッカー・プランが成立しても、当該法人の経営においては人件費と付加価値との間に何の関係もなければ、この方式を強行することは絶対に避けなければならない。度々言及しているように福祉法人にもいろいろの形態があるから、それを無視して単純に総計した結果数値と個々の経営の内容とは必ずしも一致せず、すべて同一の経営形態とみなすわけにはいかないからである。例えば病院に併設されている介護施設と高齢者専門の介護施設とは経営計算の内容が大きく異なることは当然だからである。

4) ラッカー方式による分配は、あくまで「総額」を定めるためのもので個人個人の分配はスキャンロン・プラン（Scanlon Plan）などの併用を考慮しなければならない。また成果分配の未払分を翌月に追加払いするのが本来のラッカー方式であるが、わが国の場合、習慣上、年2回の賞与として追加払いされるのが効果的であり、そのため半年ごとの付加価値と労働成果との関係を分析することも効果的と思われる。

なお介護業界においては最近「介護職員処遇改善交付金」^{注10)}（1ヶ月平均1人1万5千円）が支給されるので、その分は年度末（3月）に一括して一時金として追加払いすれば介護職員のモチベーションの喚起により一層効果的であろう。もちろん毎月の給与に追加すること

も考えられる。

5) 過去の分配比率をそのまま将来に延長することに対しても疑問がある。

付加価値と人件費との間に、いかに相関関係が強く存在するといっても、それは「過去においてそうであった」からといって、「将来もそうならねばならない」ということを意味するものではないことである。労使双方が「今後も協力してよい労使関係を継続し生産性を高めよう、その一つの手段としてラッカー方式を容認しよう」という合意の存在が大前提である。両者が十分話し合っただけで始めなければならない。

6) 設備投資を多く行えば、一般に付加価値生産性は上昇するが、仮にそれが借入金で行われたりすれば「支払利息の上昇」がそのまま付加価値の見せかけの増加になる反面、介護収入の増加と結びつかなければ、設備過剰→支払利息増大→固定費急増→支払い不能→倒産という破局も招きかねない。付加価値の見せかけの増加は、即生産性の増加とは限らず、労働者側のモラルが向上して初めて生産性増加となることを見落とさないようにしたいものである。

7) 各種の統計で「労働分配率」(人件費÷付加価値)が取り上げられているが、先の計算式で明確なように、「付加価値のa%+固定人件費」($y = a x + b$)という形をとるのが一般的であるから、一口に労働分配率何%、というだけかたづけられないようにすべきである。実証研究では、ラッカーのいうような「付加価値のa%の人件費」となることは、まず絶対がない、と断言してもよいであろう。付加価値と人件費以外にも、種々の要因が労働分配率に(それ以外の財務比率にも)作用するから、それらの作用程度を勘案し、情勢の変化に対応し生産性に掛ける常数や固定分配分の修正がなされる必要がある。

8) 労使双方の強力な協力関係を維持しつつ、さらに生産性増強投資なり、コスト節約なり、あらゆる方法を通して付加価値向上を不断に続けることが望ましいことは言うまでもない。「改革」は永久に続けるべきであり、それによって労使双方の幸福な結果が得られればそれに勝ることはない。利用者の満足度向上を第一に、そして労使協力して生産性向上をはかること、これが介護経営の大きな目標になることを忘れず、ラッカー方式もそのための一つの手段と理解して善用されることが望まれる。

このほかにも現実適用性の見地から指摘すべきことはあろうが、それは他の論者に譲って、最後に2点付言しておきたい。

第1にラッカー方式は上述のようにいろいろ問題を抱えていることは事実であるが、「合理的な成果配分」の必要性が高まっている現在、やはり現実に優れた方式であることに変わりはない。したがって今後も多くの企業、とりわけ公益性を重視する介護業界にもぜひこの方式の採用を奨めたい。

第2は「分配」の以前に「生産」が必要であることである。いかにして生産性を高めるか、それが低成長経済の定着したわが国企業における重要課題である。労使の力関係やムードで定まったこれまでの分配方式を猛省するとともに、「合理的分配」のために、まず一致協力して「生産性を向上させること」、ここに企業関係者の最大の関心が寄せられねばならない。「生産性向上」という古くて新しい問題が今再び登場してきているわけである。

6. おわりに

労働集約的なこの業種においては、労働力の不足は深刻な問題であることは論を待たない。これについて考えるには、人件費と労働分配率の分析が必要である。介護士の資格取得に多大の勉学的労苦がかかることと、就業後の過重労働、相対的な低賃金、過長労働時間などが幾重にも重なっているため、就業希望者が少ないことが何よりも大きな問題となっている。インドネシアなど東南アジア諸国からの労働力輸入を考慮しても、日本語の壁と資格取得の困難さ、労働慣行の差、等々幾多の障害があるうえ、賃金水準が出身国に比べると高いかもしれないが、わが国の物価水準からいって、必ずしもこれら労働者の生活を十分保障できる水準が保持されているとは言えない。

やむをえずパートや臨時、派遣契約労働者の雇用など便宜的な手段がとられてはいるが、このことの良し悪しは別として、それが結局一人当たり人件費の低さや、売上高に占める人件費の割合の低さ、などに表示される結果となっている。十分な教育により、資格取得者が少しでも早く、また一人でも多く就業希望者が増えるように企業が応援したり、熟練度の向上なども促進する必要がある。そのために国策として強力な支援体制が確立されることが切望される。

現在、最も問題になっているのは、人件費が固定化していることである。仮に付加価値が少なくなったとしても、人件費が変わらなると、労働分配率だけが高くなり、将来への投資ばかりか、利益を産みだせない赤字体質になってしまう。最近では、利益を十分に上げている企業

でも定期昇給を廃止したり、成果主義に基づく賃金制度を採用したりして、賃金の硬直化を避けていこうとする企業がかなり増えている。これは、常に適正な労働分配率を維持していこうとする姿勢の現れと考えられる。

日本の労働分配率は1990年代前半に上昇し、現在でも労働分配率は世界で最も高い水準になっている。上場企業の一人当たりの人件費は平均で約800万円弱であり、労働分配率は、全業種平均で50%強、製造業平均で60%弱といわれている。ラッカーが計算したときの労働分配率は約40%であったという数値は、昔のアメリカと異なり、現在の日本の上場企業の平均値とは大きな差があるが、いずれにせよ、いつの時代でも売上高を上げ、付加価値率を高める努力をすることで初めて労働分配率がどれだけの数字をもって適正とするかの議論が成り立つと考えられる。したがって、自社の事業特性を考慮し、労使が一体となって適正な労働分配率を決めていく必要がある。

適正な人件費を導き出して、適正な人件費総額を維持し経営を安定させるためには何が必要なのか。まず必要なことは業務の合理化と効率化によって、不要な職員を削減することも先決である。その後、売上高や利益の増減によって人件費を変動費化できる賃金の仕組みを作ればその企業にとってあるべき適正人件費を導き出すことができる。

しかし適正な人件費を実現できない企業では、余剰人員が増加し、次第に企業としての競争力の低下を招くことになり、徐々に売上高や利益の減少に繋がり、資金繰りを圧迫し資金ショートに直面する事態に陥りかねない。そのような危機を招く以前に、適正な人件費水準と適正な人件費率を実現する必要がある。

介護業界の職員は、当該企業にとって最も重要な経営資源である。その重要な経営資源をいかに会社の利益に結び付けるかを考えることが適正な人件費を考える上でのポイントであるといえる。

ゆえに適正な人件費のポイントは、職員のモチベーションと会社の利益をいかにうまく結び付け、バランスさせるかを考えることと言える。職員のモチベーションと会社の利益をバランスよくさせる仕組みを構築することが適正な人件費を実現するためのポイントと言えよう。

注1) 適正人件費の算出方法として代表的なものは、標準労務費率を過去数十年間にわたり分析し「売上高×標準労務費率」により人件費総額を決定する売上高配分方式(スキャンロン・プラン)と、「付加価値×労働分配率」により人件費総額を決定する付加価値配分方式(ラッカー・プラン)の2つが最も著名である。

労働分配率方式を唱えたラッカーは「成果配分の法則」の中で、米国の製造業の労働分配率が長年にわたり約40%でほぼ一定していることを発見し、企業の労働分配率が40%を上回ると「設備投資や株主配当へ悪影響を及ぼす」、下回ると「従業員のモラル低下が起る」としている。この考えを賞与総額決定に取り入れた代表的な方法は以下の通りである。

賞与額 = 売上高 × 労務費率 - 既払賃金

付加価値配分方式

賞与額 = 付加価値額 × 労働分配率 - 既払賃金

介護業界においては、2000年以前のいわゆる法的措置の時代においては、社会福祉法人では人事・賃金制度は年功的に運用されていたが、介護保険制度が施行されてからは、それによる人件費増加 = 労働分配率押し上げ圧力を低減するため非正規雇用比率の引き上げが図られた。

売上高配分方式

賞与額 = 売上高 × 労務費率 - 既払賃金

付加価値配分方式

賞与額 = 付加価値額 × 労働分配率 - 既払賃金

介護業界においては、2000年以前のいわゆる法的措置の時代においては、社会福祉法人では人事・賃金制度は年功的に運用されていたが、介護保険制度が施行されてからは、それによる人件費増加 = 労働分配率押し上げ圧力を低減するため非正規雇用比率の引き上げが図られた。

その後基本給は据え置き、賞与・ボーナスで還元するという成果配分のあり方が広がっている。こうして成果配分における賞与の比率が高まったが、それは労働分配率に対しては下方バイアスが掛かりやすくなっている。しかし一方で、労働分配が低すぎる場合、資本効率低下につながりやすいという問題がある。さらに行きすぎた人件費抑制は供給サイドで労働力の質の低下という問題を引き起こす。昇進率抑制や昇給停止は働く意欲を奪い、能力開発への意欲にも水を差すことになる。教育訓練費の削減も人材開発面にはマイナスとなる。

今後の賃金動向を展望すると、介護業界においては今後ますます人手不足感が強まるに伴い、賃金上昇率が加速していくとの見方がある。しかしながらスキル・ミスマッチが深刻な中、失業率は今後下げ渋る可能性があり、その結果人手不足感の強まりと失業率の高止まりが併存するもとの、賃金の伸び率は緩慢にとどまることになることが予想される。

そのためには①「同一価値労働同一賃金原則」のもと正規職員・非正規職員間の公正処遇、②労働力の最適配分が行われやすくするため、職種別賃金相場を作ること、③新しい成果主義賃金制度の構築、等の新しい成果配分のあり方を創出する必要がある。

注2) サービスに対する利用者の満足度は主観的なもので、客観的なものとして測定するとすれば付加価値、

すなわち経営要素のインプットとその結果生まれるアウトプットの比率で調べていくべきであろう。ここにいる効率とはできるだけ少ない要素すなわち資金や労力、労働時間及びその他の資源をインプット（投入）して、より大きなアウトプット（成果）をあげることで、これまで製造業で言われた生産性とは、このインプット／アウトプットの比のことである。同様に考えて介護の場合は、インプットは労働力、労働時間、賃金、資材の量などであり、アウトプットは提供したサービスの品質、できれば、利用者の満足度などを指し、できるだけ数量や金額によって表すように工夫される。

注3) ラッカー方式（ラッカー・プラン）

賞与決定の方式のひとつ。付加価値額と人件費総額が一定の相関関係をもっているという研究結果を導き出したA・W・ラッカー氏が提唱した、付加価値額を基準にして賞与を決める「生産性成果配分方式」。賞与総額＝付加価値額×標準労働分配率－毎月支払った賃金総額という算式で賞与総額を決める。

注4) 永岡幸祐稿『社会福祉法人の合理的経営管理の提言』四国大学情報研究所年報第12号 2006年58頁～62頁

注5) 付加価値

人件費は生産性＝アウトプット／インプットによって定められるべきである。したがってまず生産性の一つである付加価値を算出し、その一定割合をもって人件費の総額を算出し、その額が妥当であるかの判断をする。それにはまず付加価値を求める必要がある。付加価値は、介護経営の立場からいえば、施設利用者からの収入から外部から購入した物財のコストを差し引いて算出される。この付加価値を求める方法には周知の「控除法」と「加算法」があるが、本稿は「加算法」を用いる。日銀方式では、「人件費」「金融費用」「賃借料」「租税公課」「減価償却費」「経常利益」の6つの付加価値構成要素を加算して求めているが、これと大体同じようにして付加価値を算出した。この付加価値を多く生み出せば、人件費への配分はもちろん増加させることができる。

注6) 永岡幸祐稿「社会福祉法人の合理的経営管理への提言」四国大学情報研究所年報第12号 2006年58頁～62頁

注7) 永岡幸祐稿「老人給付企業の経営比較」2009年日本経営学会 第83回大会報告要旨集

注8) スキャンロン・プラン（高田馨著『経営成果の原

理』千倉書房 1969年307頁）

ラッカーとスキャンロンは、既払い賃金をもってそのまま賃金総額と考え、残りは利潤と考える理解とは異なり、既払い賃金の如何にかかわらず、期末に改めて賃金総額を確定するという理解が特徴的である。

賞与総額＝売上高×標準人件費比率－毎月支払った賃金総額

労働者の努力により労働生産性が向上し、企業業績が向上した場合、生産性効率の向上による人件費の節約額に応じて生産奨励金を労働者に配分するといった仕組みのこと。売上高にリンクした成果配分方式の一つである。

注9) この項は青木脩、後藤幸男、山上達人編『付加価値会計』1977年中央経済社刊261頁～263頁に詳しい

注10) 介護職員処遇改善交付金

介護人材の確保には何より給与のアップが先決であるとして、09年改正で介護報酬3%増と月1万5,000円の介護職員処遇改善交付金が設けられた。賃上げについては、各事業所の判断となっているが、できる限り毎月の給与に上乗せする形が望ましいとされている。12年改正でも交付金の実質維持は合意されている。

参考文献

- 青木脩、後藤幸男、山上達人編『付加価値会計』中央経済社刊 1977年
 宇山勝儀編著『社会福祉施設経営論』 光生館 2005年
 亀川雅人編著『医療と介護経営』 学文社 2007年
 柴田悟一・中橋國藏編著『経営管理の理論と実践』東京経済情報出版 1997年
 高田馨著『経営成果の原理』 千倉書房 1969年
 永岡幸祐稿『社会福祉法人の合理的経営管理への提言』四国大学情報研究所年報第12号 2006年
 永岡幸祐稿『社会福祉サービスの質とその評価』四国大学情報研究所年報第13号 2007年
 永岡幸祐稿『老人給付企業の経営比較』日本経営学会 第83回大会報告要旨集 2009年



