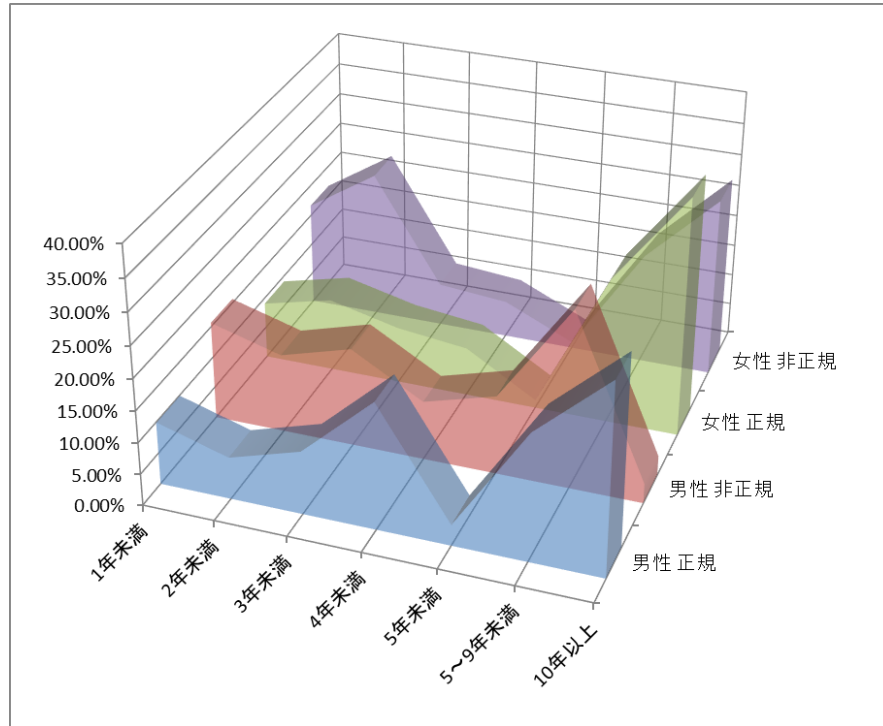


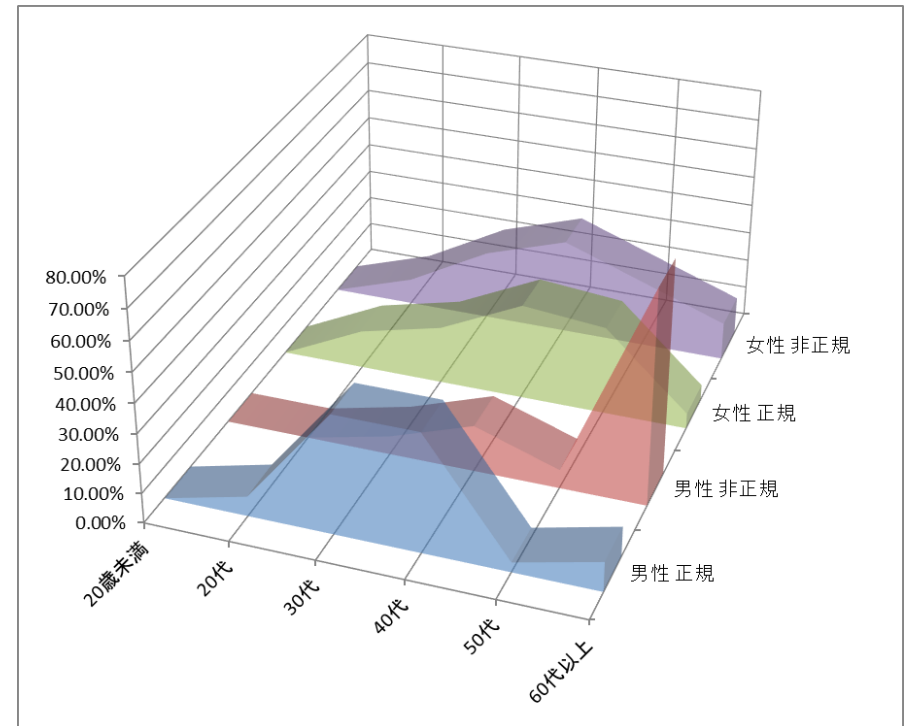
# 【3. 事業継続性を見据えた人事マネジメントの適正管理を】

## 職員の構成割合

### ＜勤続年数×雇用形態＞

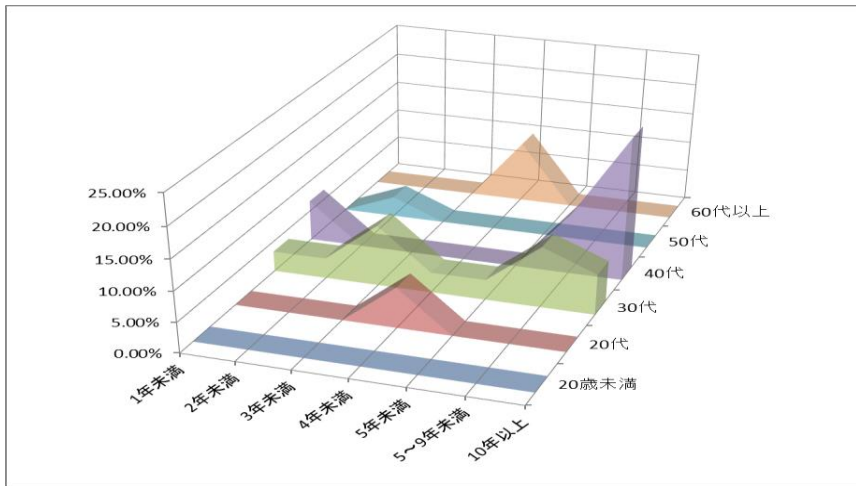


### ＜年齢×雇用形態＞

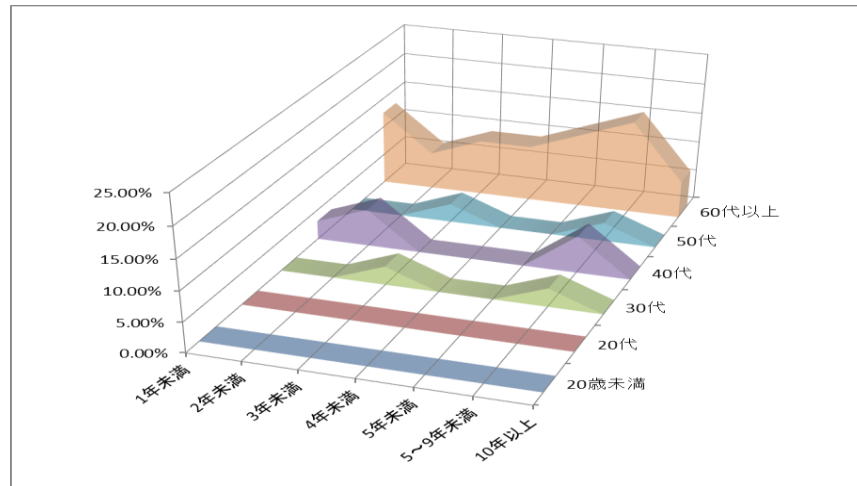


# 職員の構成割合（勤続年数×年齢）

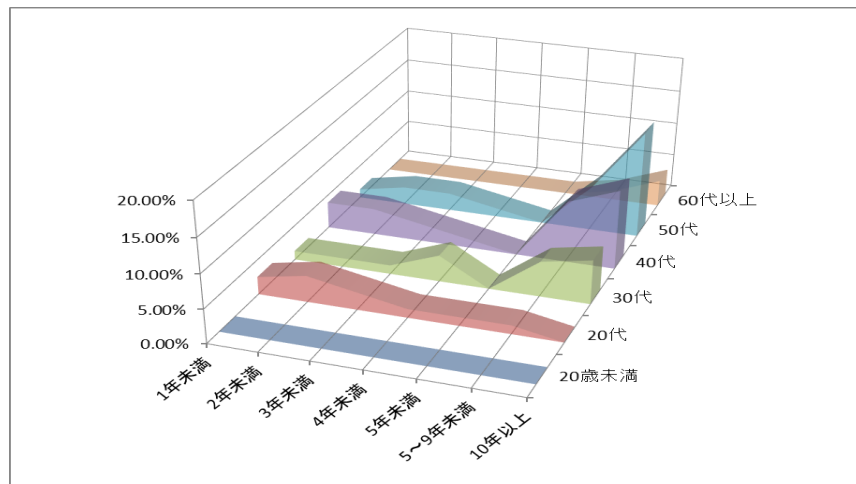
## <正規\_男性>



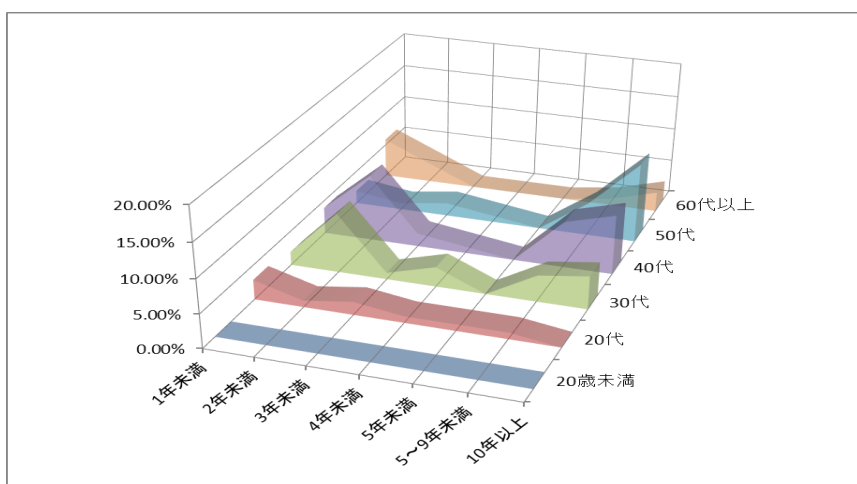
## <非正規\_男性>



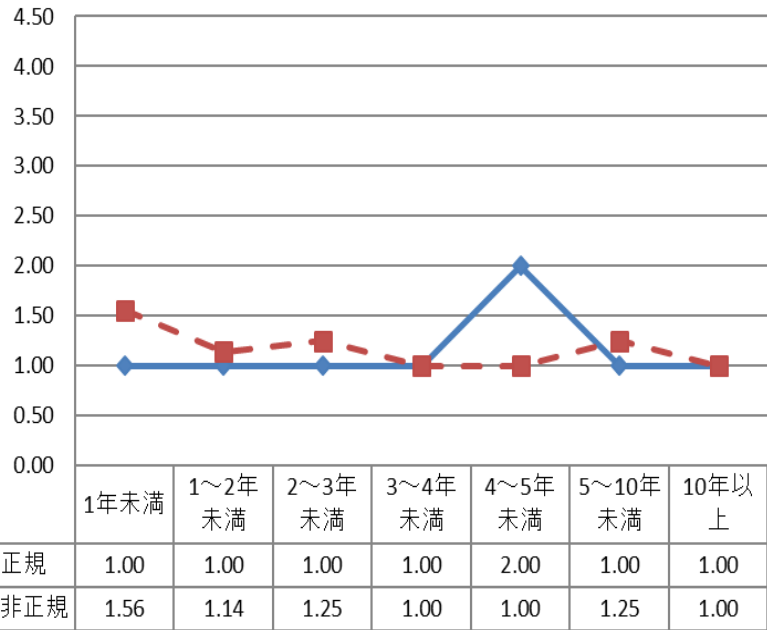
## <正規\_女性>



## <非正規\_女性>

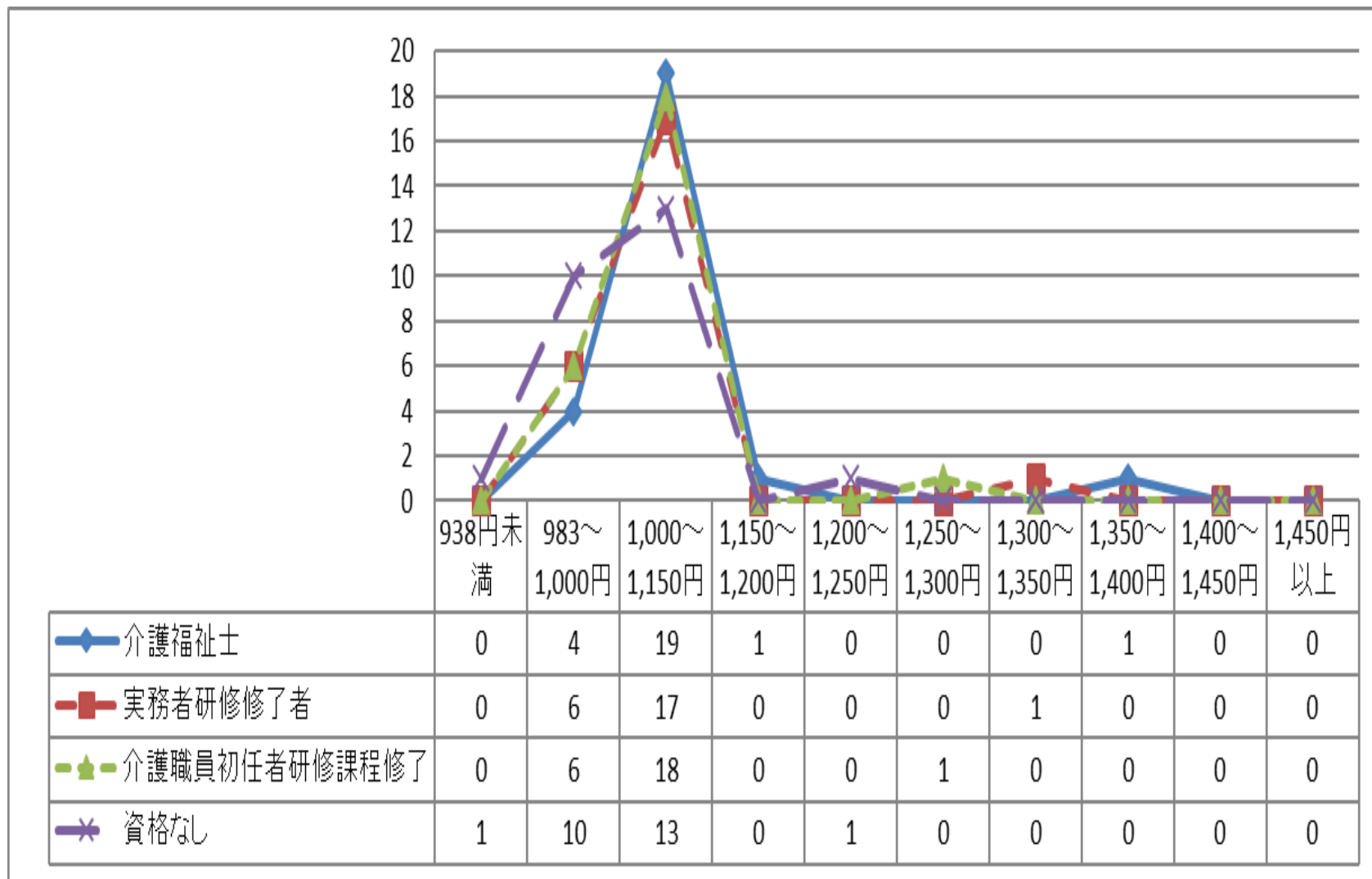


# 退職者の状況

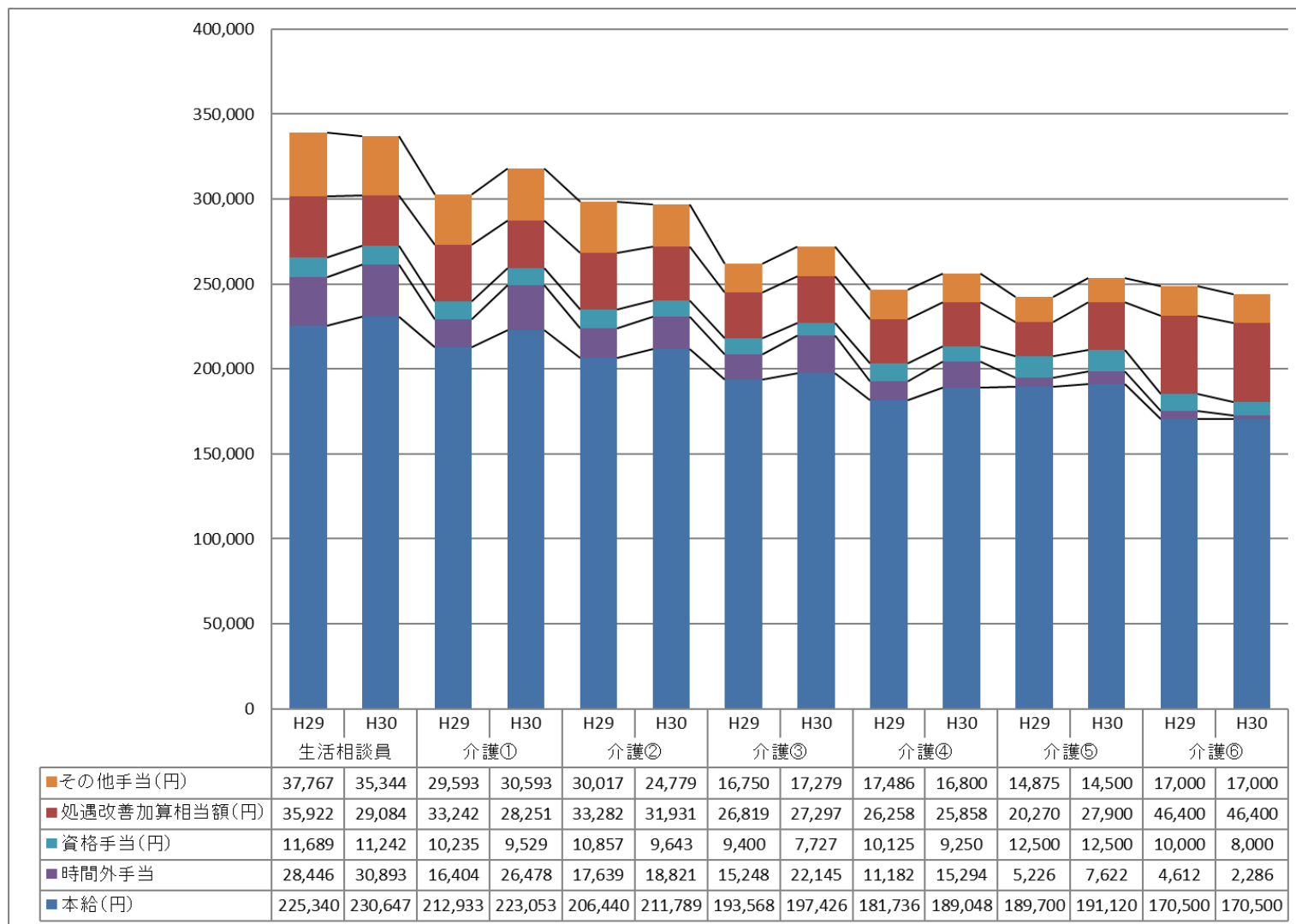


	正規		非正規	
	人数	回答施設	人数	回答施設
1年未満	1.00	2	1.56	9
1~2年未満	1.00	1	1.14	7
2~3年未満	1.00	2	1.25	4
3~4年未満	1.00	1	1.00	2
4~5年未満	2.00	2	1.00	2
5~10年未満	1.00	1	1.25	4
10年以上	1.00	3	1.00	3
合計	8.00	-	8.20	-

# 資格別非正規職員の時給



# 賃金詳細分析



# 賃金詳細分析

全体	年齢(歳)	勤続年数(年)	本給(円)	昇給額(H30-H29)(円)	諸手当(合計)(円)	時間外手当			資格手当(円)	処遇改善加算相当額(円)	その他手当(円)	H29_一時金		月給(円) (本給+諸手当)	年額(円) (月給×12)+一時金
						金額(円)	時間	1回あたり 千円(円)				年間総額(円)	本給相当 月数		
生活相談員	H29	45.72	3.81	225,340										313,949	4,654,707
	H30														
介護①	H29	48.36	11.50	212,933										288,530	4,206,044
	H30			223,053											
介護②	H29	43.95	8.63	206,440										279,735	4,056,711
	H30			211,789											
介護③	H29	40.67	4.93	193,568										252,698	3,596,058
	H30			197,426											
介護④	H29	37.60	4.34	181,736										238,398	3,517,265
	H30			189,048											
介護⑤	H29	41.00	3.18	189,700										230,005	3,265,581
	H30			191,120											
介護⑥	H29	39.00	6.17	170,500										248,512	2,982,144
	H30			170,500											

## ○ 介護職員の平均給与額の状況(月給・常勤の者、勤続年数別)

介護職員処遇改善加算(I)～(V)を取得(届出)している事業所における介護職員(月給・常勤の者)の平均給与額について、平成29年と平成30年の状況を勤続年数別に比較すると、勤続年数にかかわらず増となっている。 (統計表P88・第79表)

	平成30年9月	平成29年9月	差 (平成30年-平成29年)
全体【平均勤続年数:7.6年】	300,970円	290,120円	10,850円
1年(勤続1年~1年11か月)	270,740円	242,150円	28,590円
2年(勤続2年~2年11か月)	278,550円	266,320円	12,230円
3年(勤続3年~3年11か月)	282,700円	271,830円	10,870円
4年(勤続4年~4年11か月)	284,300円	273,590円	10,710円
5年~9年	295,450円	285,480円	9,970円
10年以上	334,140円	325,980円	8,160円

注1)平成29年と平成30年ともに在籍している者の平均給与額を比較している。

注2)平均給与額は基本給(月額)+手当+一時金(4~9月支給金額の1/6)

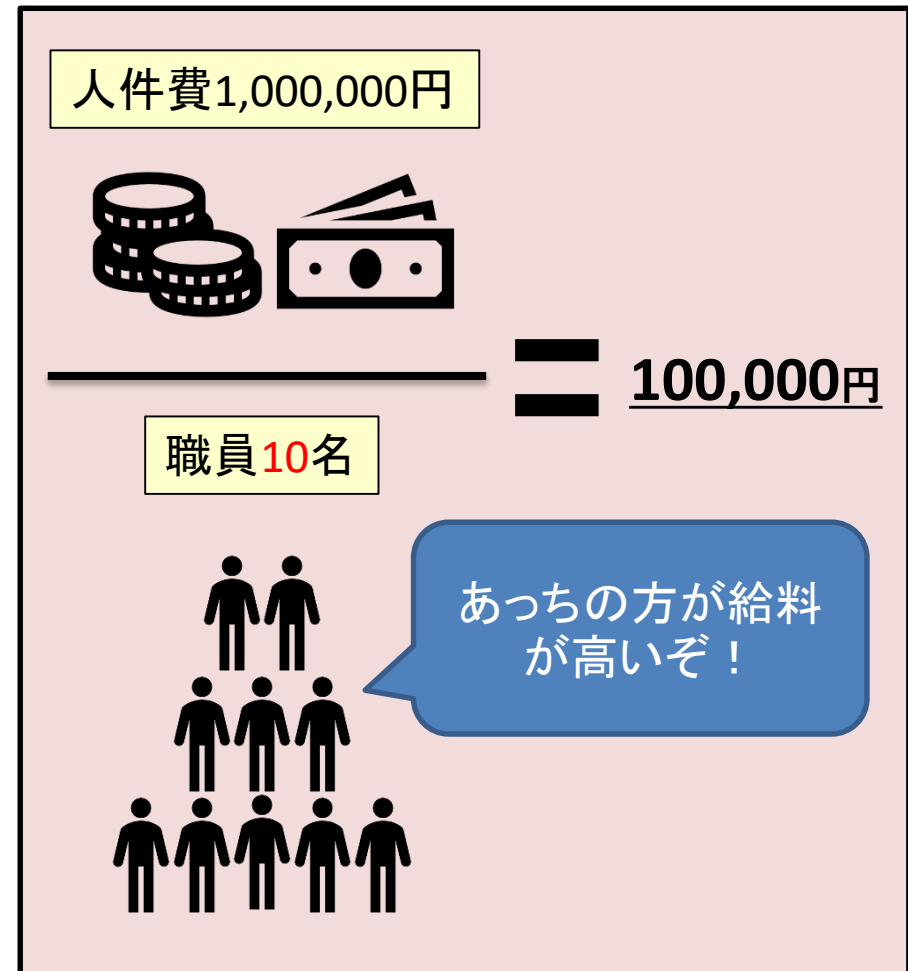
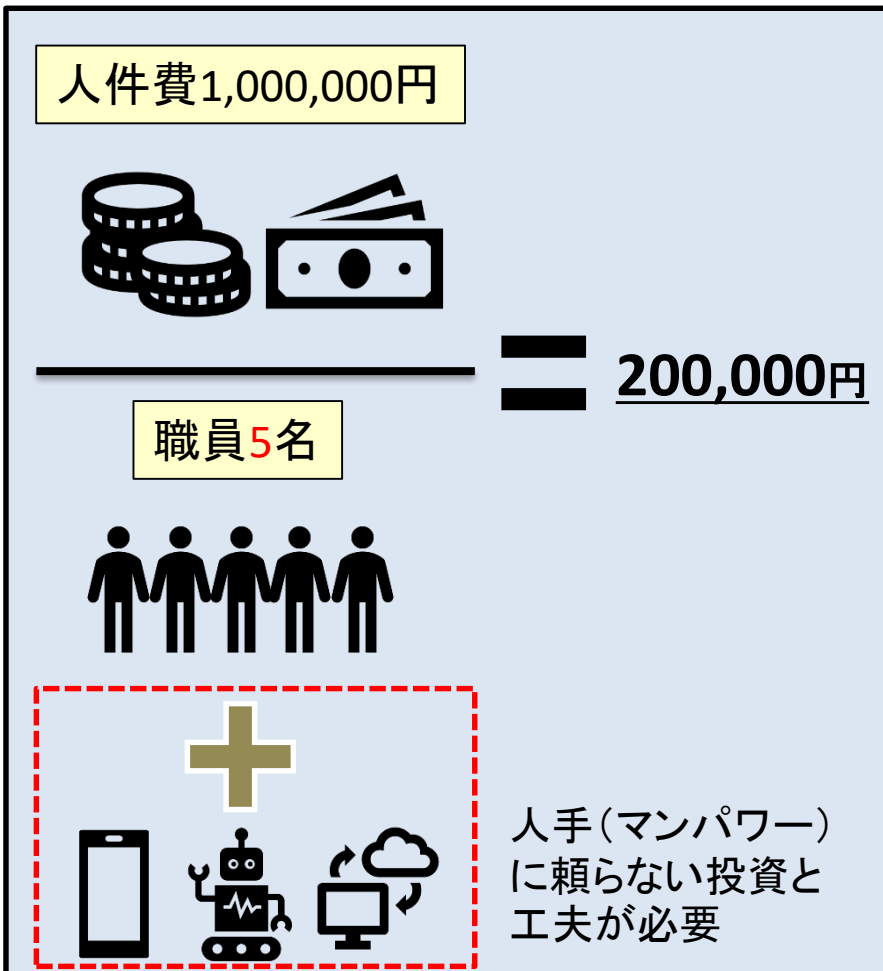
注3)平均給与額は10円未満を四捨五入している。

注4)勤続年数は平成30年9月までに勤続した年数であり、同一法人の経営する施設・事業所における勤続年数は通算して計上している。

注5)勤続1年の者の差額が大きくなっているのは、例えば、平成29年4月から勤務を開始した介護職員の場合、平成29年6月期の賞与の算定に係る勤続月数が他の職員に比較して短いため、賞与の支給額が相対的に低くなることによって、平成29年9月の平均給与額が低くなることの一つの要因として考えられる。

# 人手（マンパワー）だけの限界（生産性指標）

生産性指標（職員一人当たりサービス活動収益・給与費等）を高めるためには、  
人手（マンパワー）に頼らない業務プロセスの転換を“本気”で考える必要がある。



# 社会福祉を揺るがす大事態（倒産する時代）

## 大磯恒道会が破産 大磯、二宮で福祉施設運営、負債額3億円以上

破産

社会 神奈川新聞 2018年12月11日 02:00

大磯、二宮両町で特別養護老人ホームなどを運営する社会福祉法人「大磯恒道会」（尾尻和紀理事長）が東京地裁に破産申し立てをしたことが10日、分かった。恒道会を巡っては、両町の議会が適正な施設運営を求めて意見書を提出、県も法人に対して行政処分を繰り返した経緯があった。負債額は3億円以上とみられ、施設運営は今後、別の社会福祉法人が引き継ぐ方針で協議が続いている。

申し立ては6日付。同地裁は同日、法人の財産散逸を防ぐため、管理を弁護士に命じる保全管理命令を出した。県などによると、恒道会が両町内で運営するのは特別養護老人ホームやグループホームなど8事業所。このうち5事業所には現在も約150人が入所している。このほか、デイサービスも大磯町の2事業所で運営している。

両町の関係者によると、同法人は1974年、大磯町内に特別養護老人ホームを開設、地域の高齢者福祉を40年以上支えてきた。しかし、2013年ごろから職員の間で「給与が相次ぐなどしてサービス悪化が表面化、両町の議会は適正な施設運営が適正に行われるよう、県に指導を求める意見書を提出し、

その後利用者数の減少などから年間約7千万円の事業損失は悪化した。県も17年以降、14回にわたり監査を実施。今年3月から計5回、改善命令を行った。16年度の負債額は約3億7千万円。

## 行橋の2福祉施設運営難、法人破産申し立てへ

2019/11/18 6:00

西日本新聞



公共料金の滞納などで社会福祉法人「友愛会」＝福岡県行橋市流末（りゅうまつ）＝の2施設の運営が困難になった問題で、法人は17日、近く破産を申し立てる方針を固めた。市から出された改善命令にある項目が満たせず、多額の債務も抱えていることから再建困難と判断した。

法人関係者によると、市は法人と特定施設「いまがわ秋桜（こすもす）ガーデン」など2施設に対し、介護職員の雇用で虚偽報告があったなどとして特定施設の指定停止処分や改善命令を出し、職員の適正配置などの改善項目を提示。法人は今月初めの期限までに改善計画を報告できず、他の社会福祉法人やNPO法人との施設存続交渉も不調に終わったことから破産申し立てを決めた。理事の一人は「これ以上の施設運営は難しく、清算するしかない」と話した。

市は法人に対して今月下旬に聴聞会を開き、解散命令などの処分を検討する。

一方、2施設の建設時に約2億9千万円を貸し付けた独立行政法人「福祉医療機構」（東京）も、財務や資産状況の調査を始めている。

静岡新聞 NEWS

ツイート

## 静岡の3特養閉鎖問題 入所者133人全員が転居終える

(2019/10/23 17:00)

社会福祉法人ライト（愛知県岡崎市）が静岡市内で運営する三つの特別養護老人ホームの閉鎖問題で、入所していた計133人全員の退去が23日午前、完了した。同市によると、大半が市内の別の特養に転居したという。

3施設は「えん」（清水区三保、定員100人）、「ゆめ」（葵区羽島本町、同36人）、「ひかり」（同区羽島、同24人）。23日午前9時前、最も入所者の多かった「えん」で、最後の入所者の男性が別の施設へ施設の車で出発した。ある職員は「ほかの施設に行けたことは安心だが、今後どうなるのか不安もある」と複雑な表情を見せた。

同法人の理事が9月20日に市役所静岡庁舎を訪れ、「人員不足などによる経営難」を理由に閉鎖の意向を伝えた。9月末時点で3施設に計133人が入所していたため、市は事態の緊急性を重視して事業者団体や3施設と連携し、10月上旬から入所者の転居支援を開始。ゆめ、ひかりの両施設は今年10日に入所者全員が転居を終えた。

市によると、えんのほとんどの職員が31日付の退職願を提出した。一方、同法人は7日に同市や愛知県などが行った聞き取りに対しては「閉鎖するつもりはない」と説明したという。市の担当者は「法人を監査指導する愛知県などと今後も連携して情報共有を図る」とした上で「法人に対しては早急かつ明確な施設の運営方針の提示を求める」と述べた。



最後の入所者が退去した施設 = 23日午前、静岡市清水区の特別養護老人ホーム「えん」（写真の一部を加工しています）

## 函館みらい会(旧商号・社会福祉)北海道函館市

ホームの運営  
手続開始申立  
外

9月30日に函館地裁へ民事再生手続開始を申し立て、同日保全命令を受けた。申立代理人は網野 精一弁護士（阿部・井窪・片山法律事務所、東京都中央区八重洲2-8-7 福岡ビル9階、TEL 03-3273-2600）、監督委員は吉田 昌洋弁護士（つつじ法律事務所、北海道函館市本通2-31-6 カネショウマンション2階、TEL 0138-83-5631）が選任された。負債総額は16億円内外が見込まれている。

平成29年4月に社会福祉法人善智会の名称で設立。函館市の高齢者対象施設の「函館日吉コミュニティエリア(コンテ日吉)」内に、特別養護老人ホームや多世代交流センターの運営を計画していた。

その後、「コンテ日吉」の開発事業者の1社に選定され、平成30年春ごろに特別養護老人ホーム「ベルソレー」の開業を目指したが、工事の不備による開業遅れや、平成30年5月には設立時の理事長が突然辞任するなどして対外的な信用は失墜。6月に入居者の受け入れを開始するも、入居者と介護スタッフの両面で人員確保ができずに資金繰りがひっ迫し、支えきれずに今回の措置となった。

今後は、社会福祉法人創生会(法人番号:7290005001355、福岡市東区)の支援を受け、事業継続する方針を立てている。

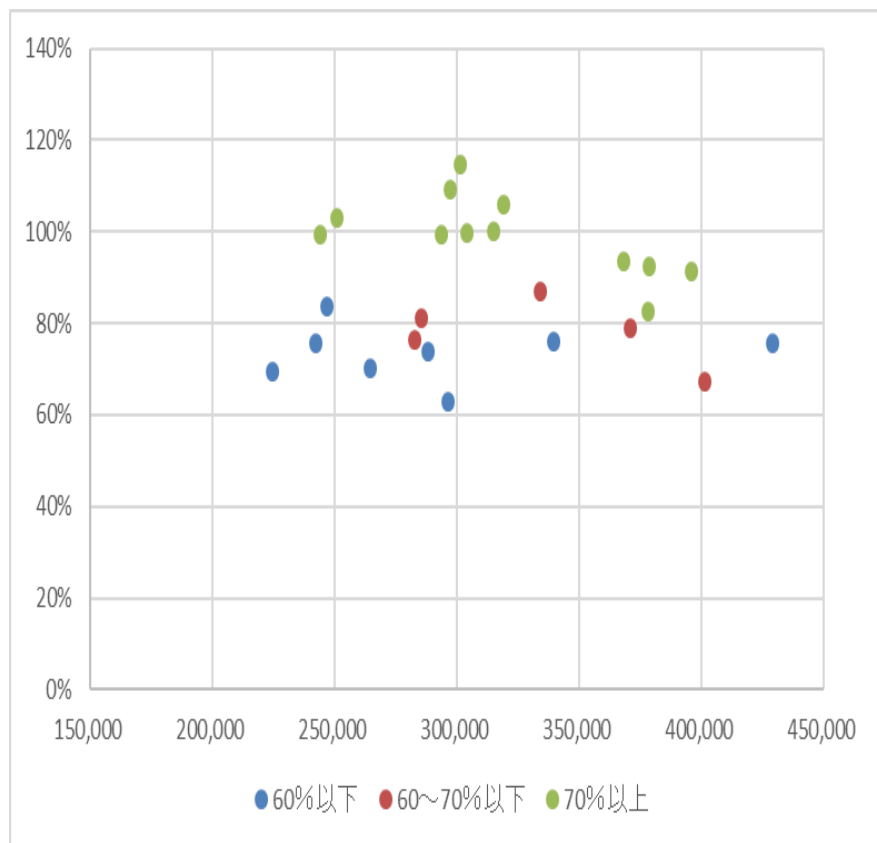


# 賃金の分布 (職員一人当たり支給額×労働分配率)

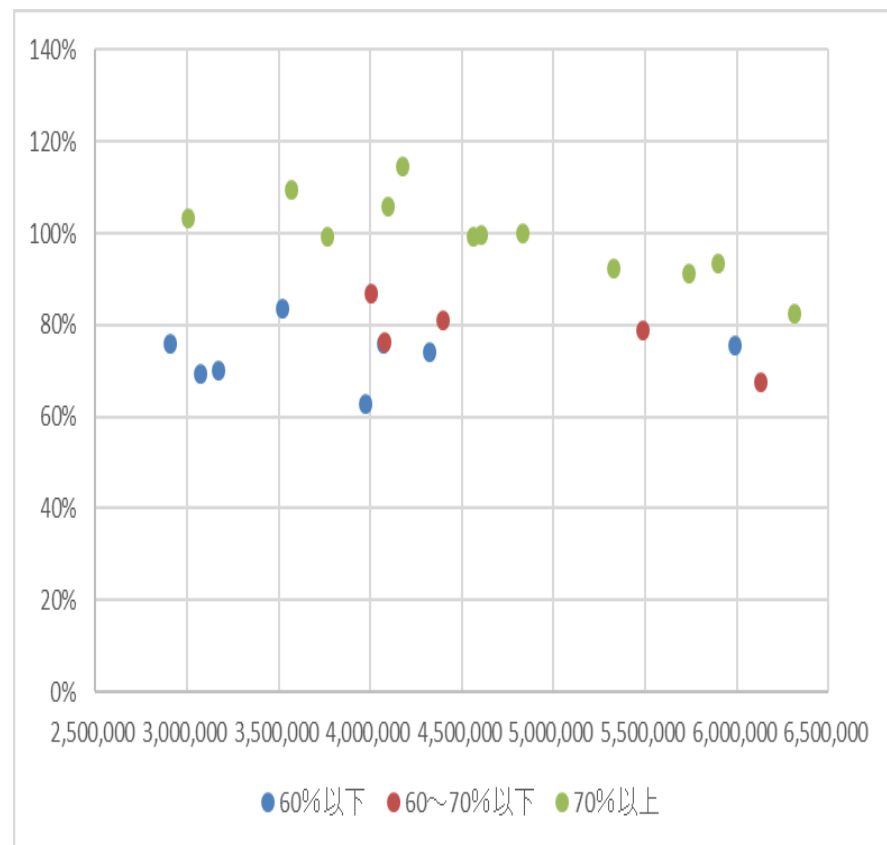
※職員一人当たり支給額は調査票「2か年の給与などの状況」より

## <生活相談員>

- ・ 月給  
(本給+手当)



- ・ 年収  
( (基本給+手当) ×12か月) +一時金)

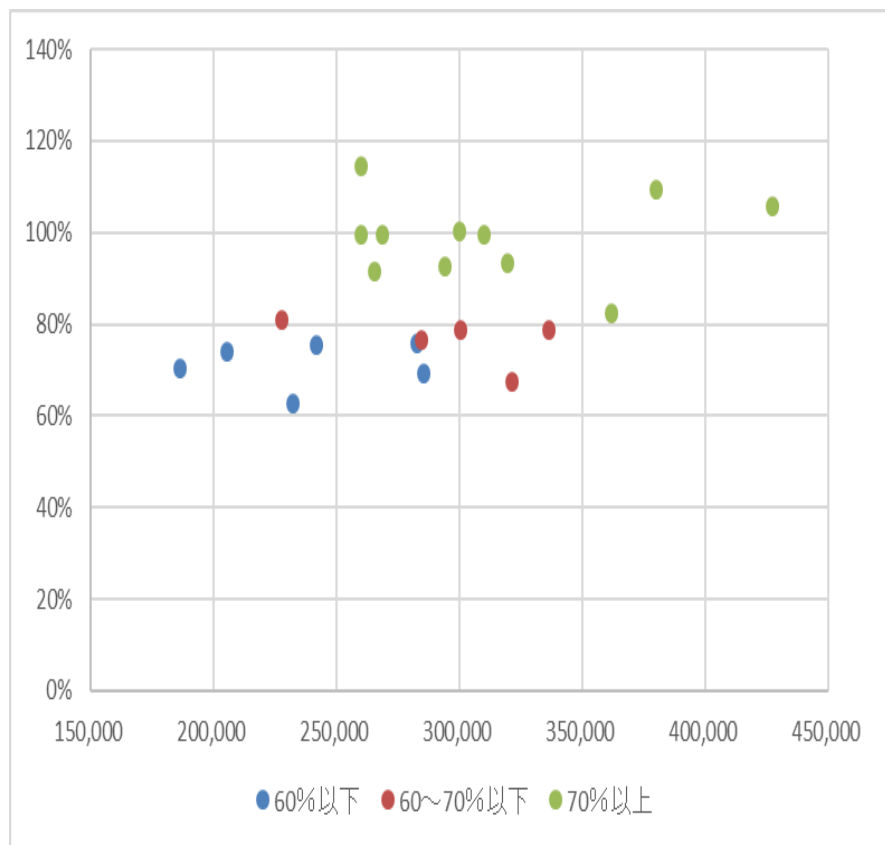


# 賃金の分布（職員一人当たり支給額×労働分配率）

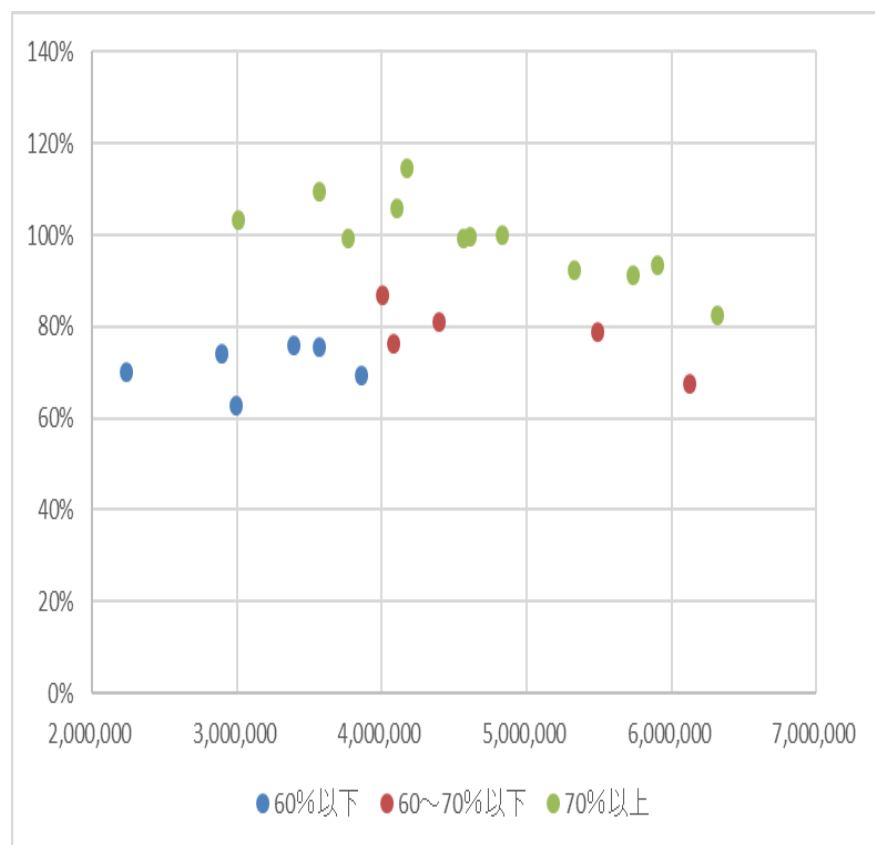
※職員一人当たり支給額は調査票「2か年の給与などの状況」より

## <介護職員>

・月給  
(本給+手当)

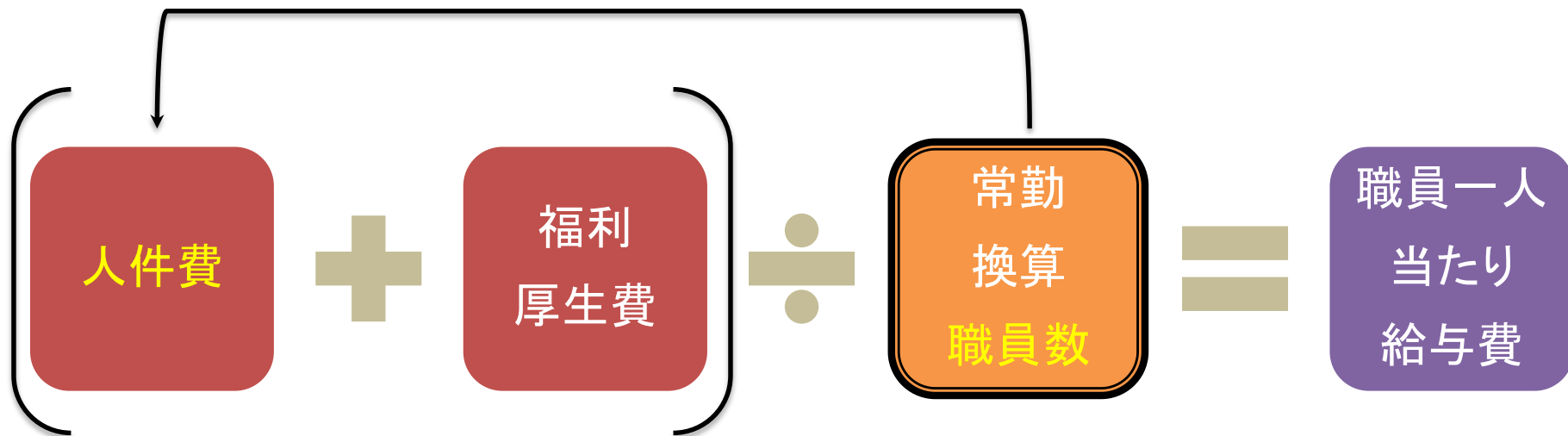


・年収  
( (基本給+手当) ×12か月) +一時金)



## 🎯押さえておきたい算出式：職員一人当たり給与費

職員人数に影響



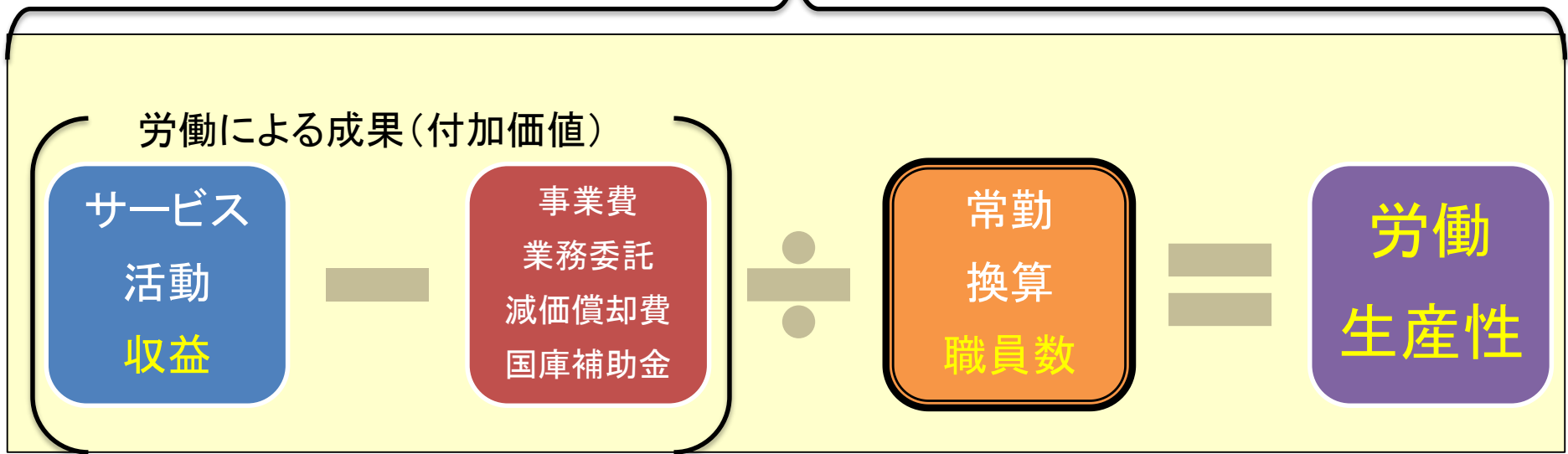
【賃金水準×職員人数】

- ・賃金水準の適正化  
(人事考課制度等による  
昇給や賃金水準の管理)
- ・職員人数の適正化  
(職員の能力開発、  
マンパワーに頼らない  
業務プロセスへの転換)

【常勤換算職員数の適正化】

- ・介護職と間接人員の適正化  
(介護補助員の受け入れと  
RPA (Robotic Process Automation)  
やICT化による間接人員の削減)
- ・非正規職員の戦力化  
(最低賃金の上昇と能力開発)

# 🎯押さえておきたい算出式：労働生産性、労働分配率



## 🎯押さえておきたい経営指標：人件費率、労働分配率

経営指標	経営管理上のポイント（違い）
<p>人件費率</p> $\frac{\text{人件費}}{\text{サービス活動収益計}}$	<p><u>サービス活動収益計に占める人件費の割合。</u>            サービス活動収益計に占める事業を行う上で必要な費用を加味せず算出しているため、人件費率だけでは、経営状況は分からない（あくまでも目安）。            人件費率を下げるためには、サービス活動収益計を増やす、人件費（賃金水準×職員人数）を抑制する等が挙げられる。</p>
<p>労働分配率</p> $\frac{\text{職員一人給与費}}{\text{労働生産性（付加価値）}}$	<p><u>付加価値に占める人件費の割合。</u>            労働生産性（付加価値額）のうち、どのくらい人件費に分配しているかを表している。            労働集約型の介護・福祉業界では高水準。            労働分配率を下げるためには、サービス活動収益計を増やす、事業を行う上で必要な費用を抑制する、職員人数を適正化する等が挙げられる。</p>

※本調査では、労働生産性、労働分配率は職員一人当たり/月額を算出しているため、常勤換算職員数（非財務データ）が必要になる。

### 3. “未来志向型”で捉える今後の業界動向

## 平成30年度介護保険制度改正を読む

### 8. 通所介護・地域密着型通所介護

#### 改定事項

①生活機能向上連携加算の創設

②心身機能の維持に係るアウトカム評価の創設

③機能訓練指導員の確保の促進

④栄養改善の取組の推進

⑤基本報酬のサービス提供時間区分の見直し

⑥規模ごとの基本報酬の見直し

⑦運営推進会議の開催方法の緩和（地域密着型通所介護のみ）

⑧設備に係る共用の明確化

⑨共生型通所介護

⑩介護職員処遇改善加算の見直し

・自立支援・重度化防止  
・ADL・IADLの向上  
(生きがいづくり、在宅生活の継続)

・要介護者は従量課金  
・要支援者はサブスクリプション

・デイサービスは高齢者だけの  
社会資源ではなくなる

地域の通いの場・生きがいづくり拠点