

視点 01

研修で職員の経営への意識を変え 管理会計で目標数値を達成する

「多くの介護事業者は、利用者にしき焦点を当てていない経営理念から見直す必要がある」と語る大坪信喜さん。福祉介護事業に特化した経営コンサルタントとして、経営分析をはじめ、職員に経営マインドをもたせ、職場の風通しの良さを醸成するとともに、常に数字を意識させるビジネス研修を実施している。

経営分析で経営体質を把握 改善点を細かく洗い出す

介護保険制度が始まって25年経ちますが、介護事業者の経営に関する考え方や組織の風土は、残念ながらあまり変わっていない気がします。それは、利用者しか見ていない経営理念や運営理念が圧倒的に多いことに表れています。にもかかわらず、稼働率を上げるとか、人件費が高いとか、そんな話ばかり。ダブルスタンダードなのです。現場の職員にしたら、「理念では利用者第一と言っているし、経営は私たちの仕事じゃない」と、溝が生まれます。

経営理念は、事業者、職員、利用者の「三方よし」でなければいけません

ん(次ページ図表1)。実際、私のクライアントの大規模法人では、経営トップがそれに気づき、職員と組織にも焦点を当てた理念に改訂し、理念に沿った職員研修を積極的に進めています。

従業員がいて、施設が存続して、初めて良いサービスを利用者に提供できるのです。まずは従業員満足度を高め、人を定着させる。そこが起点となり、職員のノウハウが蓄積されて、サービスが安定します。それによって利用者の数が増えれば経営も安定し、余った利益を従業員に還元できます。それを具体化するためには、経営分析が必要になります。

経営分析は、収益性、機能性、合理性、生産性などで見ていきます。

21ページの図表2はその一例を示したもので、ベンチマークを設定して、改善後の姿を具体的に理解してもらいます。

たとえば、材料費率は光熱水費や介護用品費、給食材料費の比率なので、節水や節電に努めたり、食材も安いものをできるだけ安く手に入れるように仕入れ先を検討することで、大幅に改善できます。食材コストを踏まえたうえで食事をつくるように厨房スタッフに意識させることも大切です。

調理員の労務管理の煩雑さから給食を外注すると、委託費が余分にかかります。また、離職率が高いと人材紹介のコストが発生する場合もありますので、注意深く検討する必要があります。

があります。

ビジネス研修と管理会計を セットで取り入れる

経営分析によって浮き彫りになった課題を改善するには、職員の意識を変える研修が必要です。研修といっても、サービスマネジメントを学ぶとか、専門職研修ではなく、経営や理念を落とし込むマインド研修です。対象は、課長、主任、ユニットリーダーといった現場の管理職。私は「ビジネス研修」と呼んでいます。理念の浸透や組織論などを学んでもらうことで、法人に対する帰属意識と一体感を高めます。

同研修は、ヒト・モノ・カネの視点を盛り込んでいるのもポイントで

す。ヒトはなぜ大切で、ヒトが定着しないとどうなるのか、どういうヒトと一緒に働きたいか。安くていいモノを選ぶ意識や在庫管理の方法。カネは稼働率につながるので、利用者を断らない、入院させないこと。このような経営改善につながる具体的な方法を掘り上げていきます。

福祉マネジメントラボ代表

大坪信喜

Nobuyoshi Otsubo



福祉マネジメントラボ

●神奈川県横須賀市富士見町3-177
TEL fukushi-mngjpl/

代表の大坪氏は特別養護老人ホームや老人保健施設で事務長や施設長を5年以上経験し、1999年から福祉業界に特化した経営コンサルティングを手掛ける。2015年、福祉マネジメントラボを設立。福祉介護事業の特殊性を踏まえた視点で生産性の向上を後押し。利益率の向上と離職率の低下をめざしてコンサルティングを行う。

研修を通して考え方の軸が合ってくれば、経営方針は職員に浸透していきます。ケアの専門職研修しか受けてこなかった職員は、「自分にはこれが足りていなかった」という意識変化につながります。仲間意識も生まれ、心理的安全性の確保された職場になります。足の引っ張り合いはなくなり、同じ組織の従業員として職種を越えて協力しよう、という雰囲気が醸成されます。

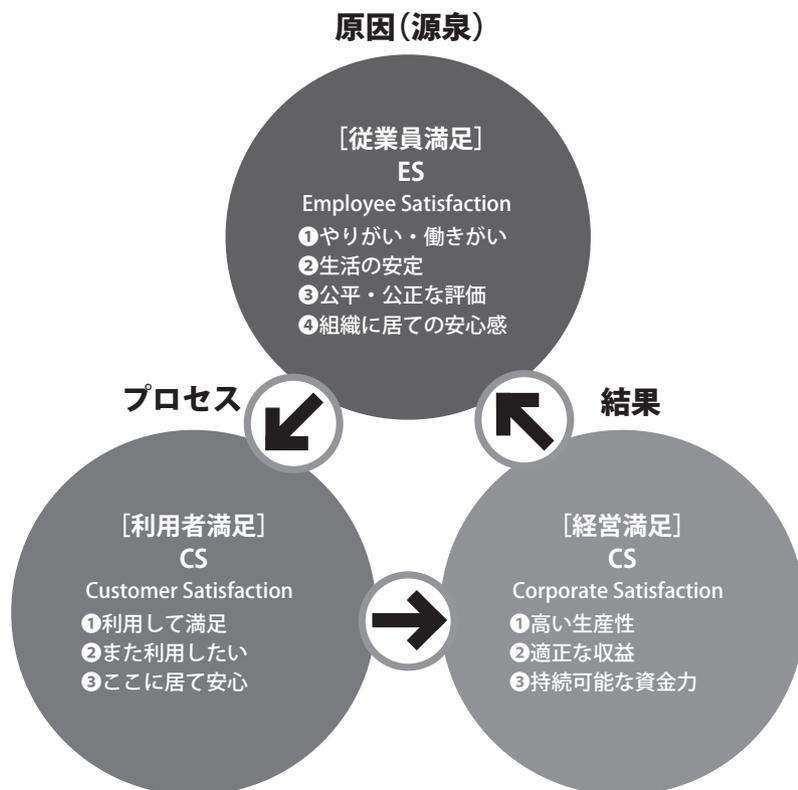
研修とセットで必要なのが、管理会計です。まず決算書の経営分析を行い、目標の稼働率、収支差額率、離職率などを設定します。財務会計と違い、どうすれば目標を達成できるかというプロセスを考えることがポイントです。たとえば、1カ月後の実績を見て、思うように稼働率が上がっていなかったら、その原因をみんなで考えます。キャンセルが多すぎることが原因だと思ったら、それを見込んで定員以上を受けるようにしてみる。あとは、利用者が入院すると稼働率が下がるので、看護師が健康管理をしっかりやるなどです。これを1年間続けることで、目標とした稼働率や利益を達成できるようなっていきます。

スピード感を大切に トライ&エラーで前に進む

つい最近、ビジネス研修と管理会計を導入したことで、半年で損益が5000万円改善した施設がありました。研修で課題がわかり、管理会計で達成すべき数字がはっきりしたことで、新しい利用者はできるだけ

入れたくないという体質だったのが、管理職が自ら営業に行き、困難ケースも受け入れるようになったのです。ここで大事なのが、スピード感です。コンサルティングに入っても、すぐに取り組むところが、なかなか進まないところがあります。進まないのは、たいいてい経営幹部層がスタッフに具体的な指示を出せない

図表1 三方良しの経営



介護の経営改善

ど、現場を巻き込む力がないことが原因です。経営幹部層の中でさえベクトルが合っていないと、綱の引き合いになってしまう場合もあります。コンサルティングを入れても実際に取り組むのは事業者なので、当事者意識、危機意識も必要です。

研修と管理会計に加えて、職員の間意識調査を行うこともあります。第三者が聞くと正直な意見が出やすいので、経営者と共有し、直せるところは直して離職がない職場をつくりていきます。介護事業は人と人の関わりが強いので、いかに心理的安全性を高めて生産性を上げるかがポイントになります。

経営改善にはスピード感が大切と述べましたが、まずはやってみることでです。トライ＆エラーで、方向性ややり方が間違っていたら修正し、PDCAサイクルを回していく。試行錯誤して力をつけていくしかないと思います。

コロナ禍で明らかになったように、介護は非常に社会的価値の高い事業です。でも、経営が黒字にならないと事業が存続できないので、スピーディに経営改善を行い、ぜひ黒字を継続していただきたいです。

図表 2 経営分析の事例

経営指標		A特養	ベンチマーク	差分(B/A)	決算書の経営分析を通して 自法人施設の業界の中での位置を把握
収益性	①事業活動収入	268,642,742	516,424,955	192%	施設規模による事業収入の多寡
	②事業活動支出	262,328,117	430,548,812	164%	施設規模による事業支出の多寡
	③収支差額	6,314,625	85,876,143	79,561,518	利益(収支差額)の多寡
	④収支差額率	2.4%	16.6%	14.3%	利益率(収支差額率)の多寡
機能性	⑤1日平均利用者数	69.4人	102.7人	33.3人	利用者数の多寡
	⑥稼働率	96.4%	102.7%	6.3%	稼働率の多寡
	⑦利用者10人当たり 従業員数	7.8人	6.3人	▲1.5人	職員配置の多寡
	⑧利用者1人当たり収入	10,605円	13,740円	3,135円	利用者単価の適正性
合理性	⑨人件費率	66.2%	55.0%	▲11.2%	人件費の適正性
	⑩材料費率	20.1%	13.1%	▲7.0%	事業費(利用者経費)の適正性
	⑪減価償却費率	4.5%	11.3%	6.8%	設備投資比率の適正性
	⑫委託費率	2.0%	0.0%	▲2.0%	外注費(労務コスト)の多寡
	⑬経費率	4.7%	4.0%	▲0.7%	事務費(施設運営経費)の適正性
生産性	⑭従業員1人当たり 給与額	3,270,148円	4,400,200円	1,130,052円	職員スタッフの給与水準の把握
	⑮従業員1人当たり 売上額	4,938,285円	7,742,568円	2,804,283円	職員1人当り売上を把握
	⑯労働生産性	3,115,808円	6,695,100円	3,579,291円	職員1人当り労働生産性を把握
	⑰労働分配率	105.0%	65.7%	▲39.3%	施設全体の経営体質の把握
施設データ	利用定員	72名	100名	28名	定員規模
	常勤換算職員数	54.4人	64.5人	10.1人	職員配置数
	平均介護度	3.9	3.9	0.0	介護度
	施設稼働(開園)日数	365日	365日	0日	営業日数