

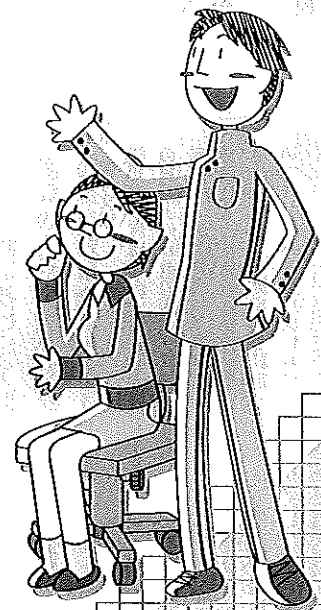
経営改善のアイデアを提案します！

グループホーム・

小規模多機能・認知症デイの

経営改善塾

第2回



全国の小規模介護施設で認知症の方への介護に力を尽くされ、また、厳しい経営に頭を悩まされている経営者・管理者の皆さま、「赤字経営」から脱出するためにまず何から始めたらよいか、どういう視点を持てばよいのかなどの壁にぶつかっていませんか？

本稿では、ケアの質を落とさず健全な経営を目指す経営者の皆さまのために、実際に施設経営で実績を上げてこられた各先生方より、目からうろこのアイデア、アドバイスをいただきました。
ぜひご参考ください。

〈グループホームの経営改善〉

改善活動（コスト）を 実践・継続しよう



茨城県水戸市
有限会社アンビション
グループホームあすなる

川田 英治

1959年 北海道稚内市生まれ
2003年 有限会社アンビション設立 代表取締役就任
2011年 慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科
博士課程修了
2011年 慶應義塾大学SFC研究所上席研究員(訪問)

1. 改善活動の仕組み (仕掛け)を構築する

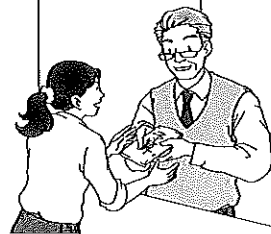
管理者が「改善が必要だから何か改善活動をしてください」「もっとコストを切り詰めてください」と言っても、忙しい現場では改善活動がなかなかできないのが現状だと思います。改善活動を行うには、人が動くあるいは人を動かす何らかの仕組みの構築が必要であり、現場で働く人の動機付けを行う仕組みが重要であると考えます。その動機は、忙しい現場において、いつでも誰にでも生じるものでなくてははいけません。改善活動は、この仕組みの作り方の良し悪しによって、成果や継続が決まると考えています。

2. 改善活動(コスト)が継続する仕組み

介護事業収入の大部分は、国で定められたサービスに対する介護報酬です。グループホームは満床になると収入が確定されます。確定した収入の中で、すべてのコストを賄わなくてはなりません。しかし、改正により介護報酬が下がる場合もあり得ますし、また社会保険料の料率のアップは確定しています。この点からもコストの改善は重要課題と考えます。グループホー

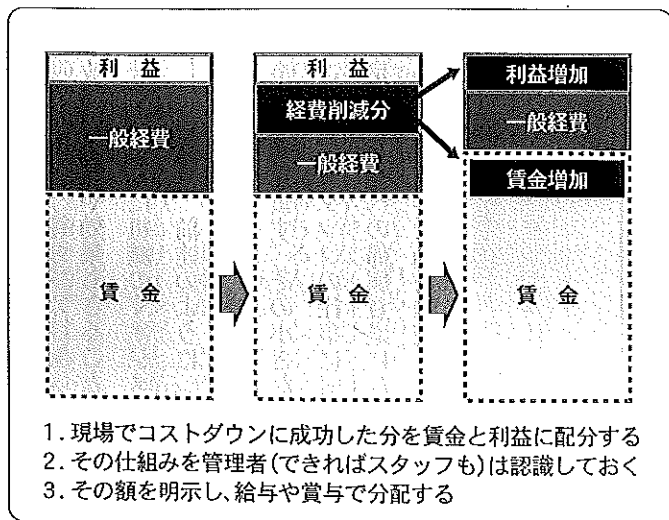
ムあすなる(以下、あすなる)は、コスト改善策を実践して「費用対効果」を考える現場づくりを目指し、次の3点を改善活動の課題とし取り組んでいます。

- ① 改善活動の動機付け
- ② 改善活動の評価
- ③ 現場のコスト認識



前述のように、改善活動には何らかの動機付けが必要です。それを「金銭」とすることは賛否両論ありますが、改善活動の実績を報酬に上乗せし、改善活動の動機付けとなるようにしています。改善を達成した効果金額の半分を賃金や賞与で支給し、残り半分は利益として内部留保することとしています(図1)。この仕組みが改善活動の動機付けとなっているので、仕組みをスタッフに認識させることが重要です。そのため、個々の改善活動の評価は、賞与支給時の個人面接で具体的に説明するようにしています。また、現場にコストを認識してもらうため、管理者に月間の購入予算をすべて現金で渡し、現場が自主的にコスト管理に取り組めるようにしています。現場に費用の全裁量権と責任を持たせたことにより、改善活動がどのような形で会社の収支に影響するかをスタッフは理解するようになりました。ここ数年は現場でも

「費用対効果」を十分に認識できる状況になりました。居宅介護事業ですから、スタッフは「主婦の家計簿」に近い感覚で改善活動を行っていただけます。この主婦的感覚は家庭内の経験で培われたものです。あすなるでは、このように身近な感覚で行え、いつでも誰でもオートマチックに参加できる活動が、継続性をもった効果の大きい改善になっています。あすなるでは、購入の稟議書を書いたことがありません。なぜなら効果のないものや不要なものは間違っても買わないからです。



1. 現場でコストダウンに成功した分を賃金と利益に配分する
2. その仕組みを管理者(できればスタッフも)は認識しておく
3. その額を明示し、給与や賞与で分配する

図1 改善活動(コスト)の動機付けの仕組み

3. コスト改善策(弊社事例)

あすなるで行っている改善策は、次のように大別されます。

(1) 内作化

内作化とは、外部からの仕入れを自社に取り入れる方法です。できることは自分たちで賄うという手法です。具体例を挙げると、ホームページはソフトを買って自社で制作しています。また、労務費の基礎計算や会計の仕訳も自社で行うようにしています¹⁾。その分、手数料や事務費を諸先生方に協力してもらっています。これだけでも、年30万円以上はコスト改善ができています。漬物を自分で漬ける・漬けないということでも構いません、できる事とできない事を仕分けしてみる必要があると考えます。

(2) 商品情報

購入する商品の特性や耐久・償却年数などを理解しなくてはなりません。商品を知らずして「費用対効果」を論じることができません。特売日などの商品情報はチラシやネットを利用して見ます。前述のように、主婦的感覚が大いに効果を上げています。

(3) 必要・不要

コストをかける前に、ミーティングなどで必要・不要の論議が必要です。大事なものは具体的

に費用と効果を数字で論議することです。そうすることでスタッフがコストを認識し、無駄な経費を省く習慣が身に付きます。

(4) 耐久年数

購入品には、必ず耐久年数や償却年数があります。物を大事にして、

耐久年数を延ばす方法です。建物は、最も大きな償却資産です。あすなるでは、「建物は年数が経てば古くなる。でも、内部は明日にはもつときれいに清掃できる」をモットーにしています。建物の耐久年数を延ばすコツです。

(5) 納入業者(サプライヤー)

納入業者からの購入については、価格・条件・保証・数量など、見直しができる部分がたくさんあると考えます。あすなるでは、家電製品は1社から集中的に購買しており、その分購入品の保証期間を3年から5年以上に延長設定していただいています。



4. 改善活動の今日的意義

改善活動を続けていくと、「遅々として進まない」「やりつくした」などの意見が出てくる

と思います。弊社とて例外ではありません。活動開始から8年が経過した現在においては、コスト改善の金額や効果もさることながら、活動を継続することに組織のマネジメントの意義を見出しています。前述のように「主婦的感覚で身近にある小さな改善」を積み重ねていくことが大事だと考えます。その小さな改善を評価されるのが、スタッフの仕事に対するやりがい・満足感や組織への帰属意識になります。その意味からも、改善活動を継続する意義はあるのだと思います。

改善活動が継続する仕組み(弊社事例)

- TPOを選ばず全員で活動参加
- 報酬(インセンティブ)の導入
- 現場管理者に科目ごとの費用を認識させる
- 費用の裁量権を現場管理者に持たせる
- 日常の費用の認識を現場スタッフが持つ
- コスト改善策は家計簿感覚で行う

[注]

- 1) 2003年、2006年の改定はマイナスであった。
- 2) 平成29年までに保険料率が引き上げられる。
- 3) 他の無形効果は賞与査定にて評価。内部留保の約20~30%は、退職積立金になっている。
- 4) 小額減価償却費を超える場合は、事前報告することになっている。
- 5) HP「ホームページビルダー」| BM社、会計ソフト「財務応援」エブソン社