

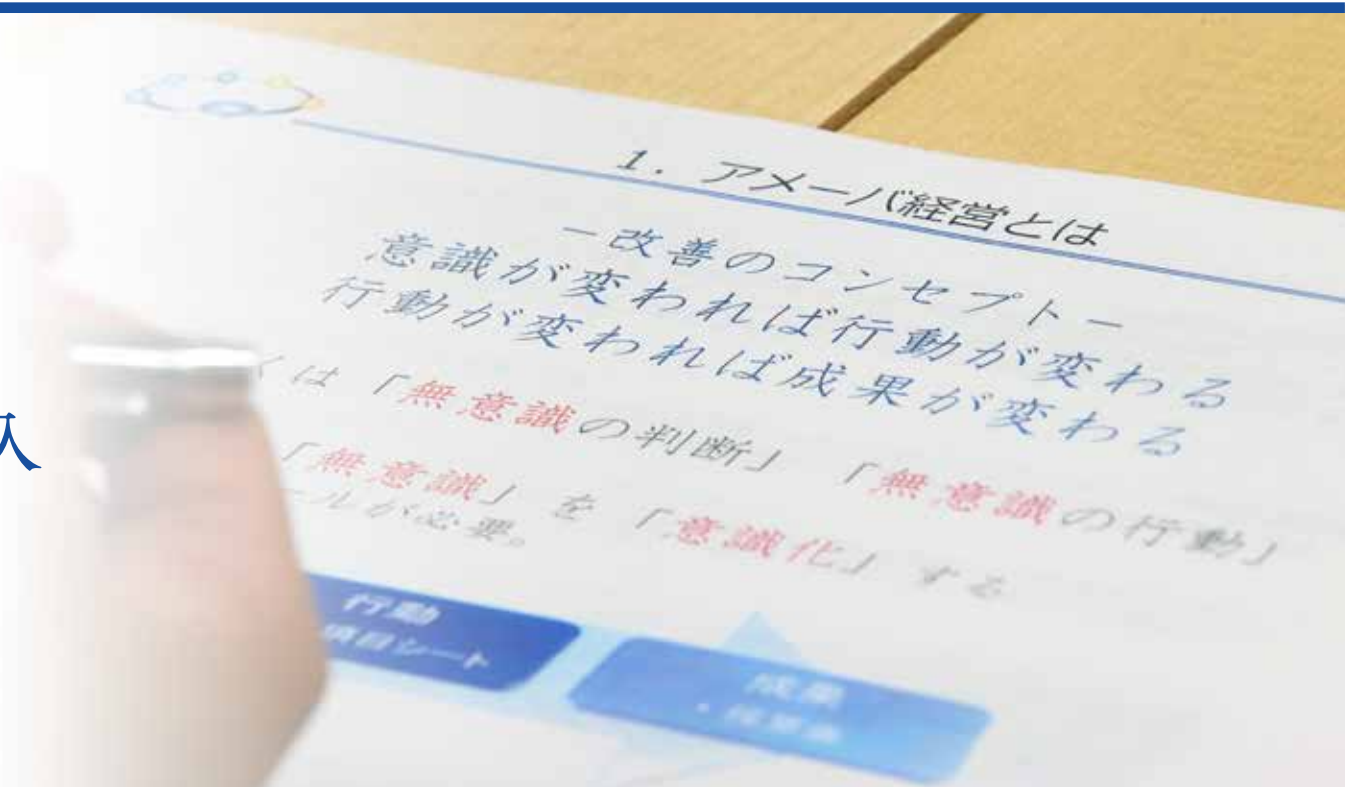
Vol. 139

2016.9.16

理事長トーク Top Interview

介護施設への「アメーバ経営」導入

医療法人社団 健育会 理事長 竹川節男



健育会グループでは、介護施設に京セラ創業者 稲盛和夫氏が作り出した「アメーバ経営」を導入することにしました。「アメーバ経営」とは「会社経営とは一部の経営トップが行うのではなく、全社員が関わりを持って行うものだ」との考えに基づく経営管理手法です。

健育会は医療・介護をサービス業と捉えています。サービス業において何よりも大切なことは、職員が「指示待ち」ではなく「当事者意識」を持ち、「自立」して「何をすべきか」を自ら考えて行動することです。各病院・施設にはそれぞれ部門のリーダーがいますが、リーダーの指示通りだけで動いていると、エクセレントなサービスは生まれません。患者さん・ご利用者の体調や望んでおられることを一番把握しているのは、当然のことながら担当者です。ですから、担当者自身が「自立」して、何をすべきかを考え行動することが大切なのです。



ある雑誌記事で、他社の介護施設において「アメーバ経営を導入して経営改善を図った事例」が紹介されており、まさに健育会グループでやりたい内容だと共感しました。特に介護部門は、入所・通所・訪問・居宅等に事業が細かく分かれており、それぞれが連携しながら、かつ事業別にしっかりと採算を管理していく必要があるため、部門別に採算を把握していく「アメーバ経営」を導入することに決めました。



介護事業を取り巻く現状は、昨年の介護報酬改定において介護報酬単価が大幅な引き下げとなり、経営環境はますます厳しくなっています。一方、これからの日本の少子高齢社会を考えると介護サービスのニーズが減少していくことは考えられませんが、実際は多くの介護施設が存在し、供給過多気味になっている状況です。



「アメーバ経営」では、部門別採算管理を行うことで、職員一人一人が自分たちの仕事の成果を「時間当たり採算」という形で、把握することができるようになります。

具体的には、介護事業所の入所部門、通所部門、訪問部門、栄養部門、事務部門等の部門別に「採算表」を作成し、毎月、以下の数値を管理していきます。

$$(\text{収入}) - (\text{経費}) = (\text{差引収益})$$
$$(\text{差引収益}) \div (\text{総労働時間}) = (\text{時間当たり採算})$$

この時間あたり採算の数値を如何に伸ばすかが最も重要であり、時間当たり採算を上げるためには、以下の3つの対策が必要となります。

- ①収入を最大化する
- ②経費を最小化する
- ③労働時間を最短化する

各部門でリーダーを中心に、毎月時間当たり採算の数値の目標値を決め、それを達成するための手段を具体的に話し合い、「重点項目シート」により、進捗を管理していきます。
そして、この毎月の数値管理が、年次の管理となり、最終的には年間の予算計画の作成につながっていきます。

これにより、自分たちの部門が「仕事を効率的に行うことができるか」「適正に収益をあげているか」「費用を効果的に使っているか」ということを自分たち自身で理解・判断し、行動していくことができます。



1. アメーバ経営とは

KCCS

採算表と重点項目シート

部門名	責任者名						
		〇月度M/P	〇月度予定	〇月度実績	予実差	△月度M/P	△月度予定
1	サービス提供高						
2	施設サービス収入						
3	在宅サービス収入（自法人）						
4	在宅サービス収入（他法人）						
5	在宅サービス収入（その他）						
6	居宅介護支援収入						
7	給食収入						
8	その他収入						
9	協力収入						
10	介護協力収入						
11	給食協力収入						
12	その他協力収入						
13	協力費用						
14	介護協力費用						
15	給食協力費用						
16	その他協力費用						
17	総サービス提供高						
18	経費合計						
19	派遣職員費						
20	給食材料費						
21	介護用品費						
22	教養娯楽費						
23	医療費						
24	日用品費						
25	被服費						
26	消耗器具備品						
27	保健衛生費						
28	車輦費						
29	電気代						
30	ガス代						
31	水道代						
32	福利厚生費						
33	研修・旅費						
34	通信運搬費						
35	事務消耗品費						
36	印刷製本費						
37	広報費（採用）						
38	広報費（集客）						
39	修繕費						
40	設備保守						
41	PC保守料						
42	賃借料（地代）						
43	賃借料（リース・レンタル）						
44	保険料						
45	業務委託費						
46	会議費						
47	渉外費						
48	租税公課						
49	諸会費						
50	雑費						
51	手数料						
52	その他経費						
53	減価償却費						
54	経費移動						
55	全法人共通費						
56	差引収益						
57	総時間						
58	定時間（計）						
59	定時間（正職員）						
60	定時間（パート職員）						
61	残業時間						
62	時間移動						
63	全法人共通時間						
64	時間当りサービス提供高						
65	人員（配置人数）						
66	人員（常勤換算）						
67	派遣職員時間						
68	人員（常勤換算※派遣職員を含む）						

収入

経費

時間



収入最大策

経費最小策

時間最短策

「アメーバ経営」は、まずはケアポート板橋、喬成会在宅事業部、ケアセンターけやきに9月（8月実績分）から段階的に導入をしていく予定です。導入に当たっては、3年前から「病院・施設理念の共有プロジェクト」の支援をお願いしている京セラコミュニケーションシステム（KCCS）社にサポートをお願いすることにしました。現在、各施設での勉強会もすでに終了しました。勉強会では、実際の収入・経費・時間の数字を用いた実践的な採算表作成の演習が行われ、本格的な導入の準備が着実に進んでいます。



「アメーバ経営」の導入による改善のコンセプトは、以下の通りです。

意識が変われば行動が変わる 行動が変われば成果が変わる

部門別採算管理を行うことで、今まで採算をあまり意識せずに判断し行動していたことを、意識化・明確化することができ、そのことが**職員の「自立」を促し、さらには「仕事のやりがい」につながっていく**ものと考えています。そして何より、「自立」した職員がより素晴らしいサービスを提供することで、ご利用者に「輝きの1日」を提供していくことになると思っています。

「アメーバ経営」は、施設理念、そしてひいてはグループのミッション「高齢化社会のサステナビリティの実現」を実現するため、強い経営基盤を作っていくための仕組みです。職員一人一人が自立し、意識を高め、行動を変革し、そして成長していくことを期待しています。

