

Vol. 172

2018.1.30

理事長トーク Top Interview

## 介護施設に導入したアメーバ経営の状況

医療法人社団 健育会 理事長 竹川節男



**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。**

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、それぞれがしっかり連携しながら、かつ事業別にしっかりと採算を管理していく必要があります。そこで、京セラ創業者 稲盛 和夫氏が作り出した「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」との考えに基づき、部門別に採算を細かに把握していく「アメーバ経営」を2016年9月より導入しました。導入に当たっては、以前より「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しています。



まず、2016年9月からケアポート板橋、ケアセンターけやき、喬成会在宅事業部の3施設に先行して導入し、2017年4月にはそれ以外の6施設（老健しおん、老健しおさい、ひまわり在宅、ライフサポートひなた、ライフケアガーデン熱川、ライフケアガーデン湘南）についても導入を開始しました。これにより、新規開設のライフサポートねりまを除く全ての介護施設に「アメーバ経営」が導入されたこととなります。



喬成会在宅事業部

導入にあたってはKCCSと本部のサポートのもと、管理職を中心に「アメーバ経営」の研修を行いました。初めは管理職とはいえ細かに採算を管理した経験がない職員が大多数を占めており、多少戸惑いもあったようです。しかし実際の収入・経費・時間の数字を用いた実践的な採算表作成の演習を重ねていくうちに各々の数値に関する理解が深まり、次第に「どうすれば収入が増えるのか」「どうすれば経費が削減できるのか」というようなことを、職員自身が具体的に考えられるようになってきました。

そして、先行施設では2017年4月より、それ以外の施設では2017年の秋より実際に「部門別採算表」を用いた部門ごとの予算と実績の管理を開始し、毎月の運営会議で「重点項目シート」の運用を始めました。

### 部門別採算表

入所・通所・訪問等の部門別に「(収入) - (経費) = (差引収益)」と  
「(差引収益) ÷ (総労働時間) = (時間当たり採算)」を算出した管理表のこと。

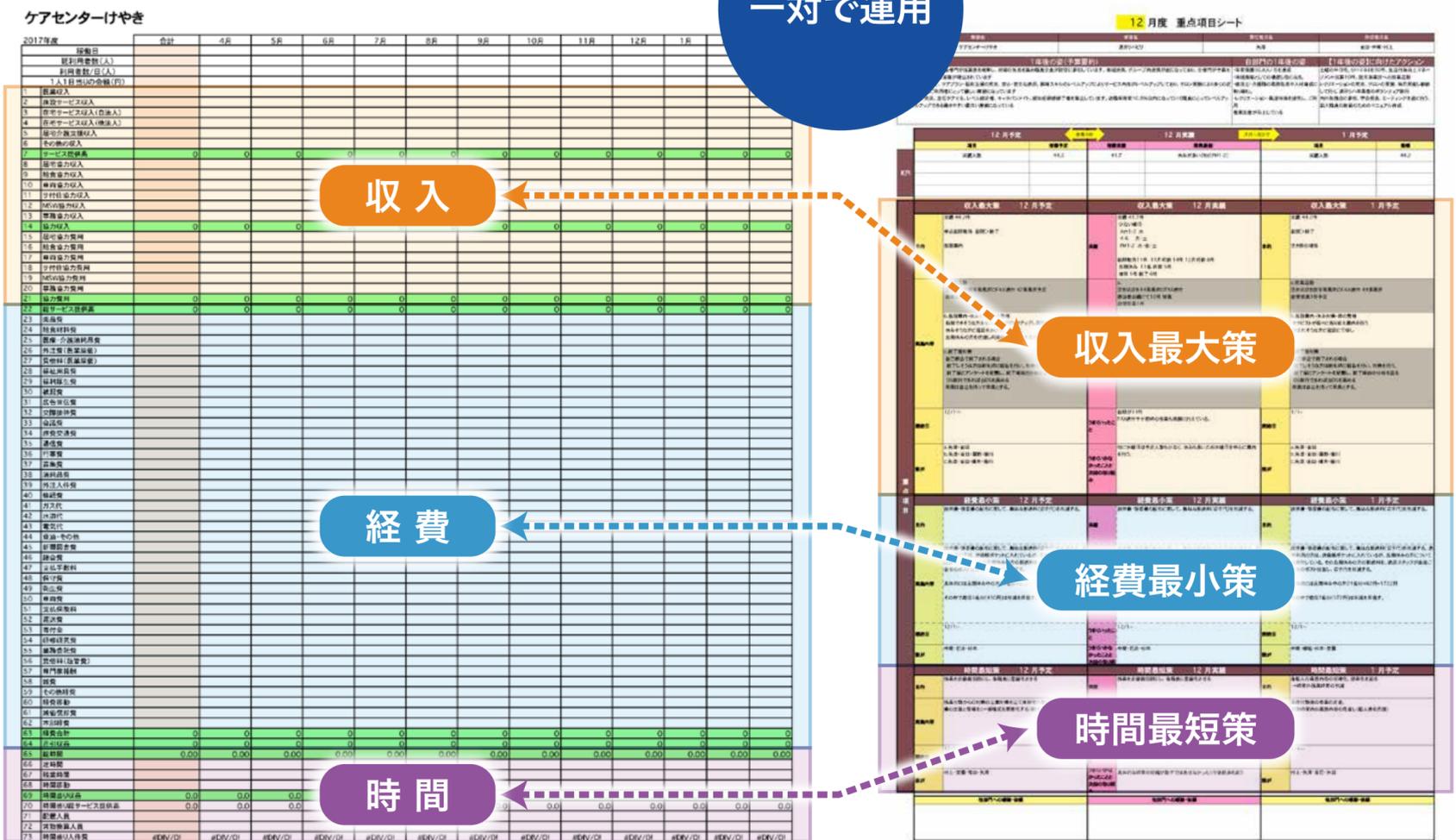
### 重点項目シート

「部門別採算表」の予算数値を達成するための重点項目を、収入最大策、経費最小策、労働時間最短策に分け、いつまでに、だれが、何をするかという行動レベルにまで落とし込んだ管理表のこと。

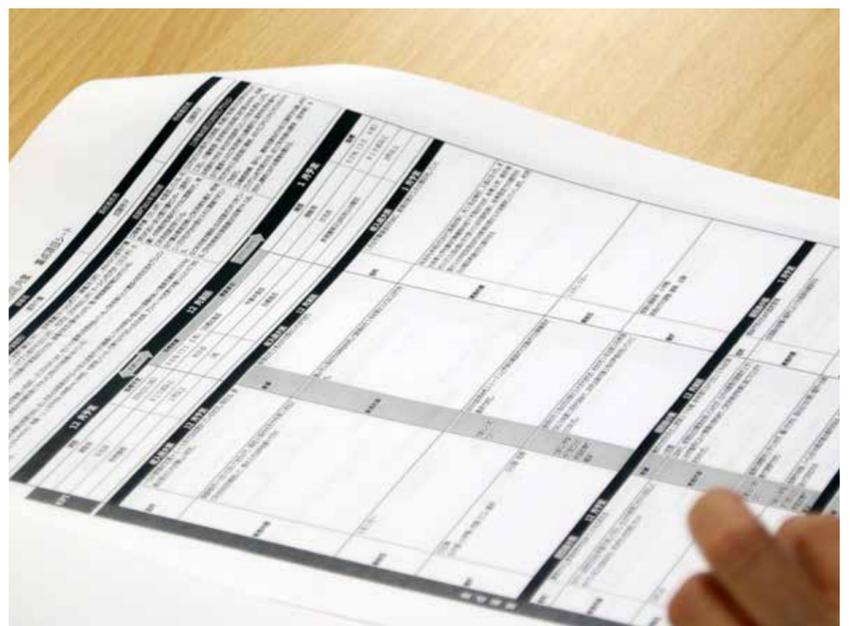
#### 採算表

#### 重点項目シート

一対で運用



「重点項目シート」の運用を実際に始めると、当然のことながら予算数値を達成するために、具体的な行動を計画し、実行していく必要が生まれてきます。例えば運用開始前までは、経費の節減について漠然と「水道や電気の使用を削減しよう」と決めていましたが、運用を開始してからは「どこのフロアのいつの時間帯は電気を消す」というように具体的な形に変化しました。また収入面においても、例えば「通所の何曜日の午後は空きがあるので、この空きをアピールするために、居宅何か所にFAXを送ろう」という風に、職員自らが「経費を節減し、収入を上げる」ということに対して、行動できるようになってきています。



また、全施設で「部門別採算表」と「重点項目シート」が作成できるようになった2017年12月からは、入所・通所・訪問の3事業ごとにグループを横断する形で「事業別TV会議」を開始し、これにより他の施設と数値の比較ができるようになりました。この会議はまだ開始間もないですが、他の施設との日当点の違いについて意見交換を行ったり、成功事例・失敗事例の情報を共有するなど良い影響を与え合うことができているとされており、各施設の施策の幅の広がりにつながっているようです。



ケアポート板橋



ライフケアガーデン熱川

アメーバ経営のコンセプトは、「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」ですが、各施設の報告から、まさに管理職の職員の意識や行動が変わりつつあることを感じています。今後の課題は、管理職を通じて職員一人一人のアメーバ経営への理解を深めていくことです。日々の業務が経営に直接結びついていることを理解し、職員一人一人の意識が変わり自立して行動することができるようになることで、「成果」に結びつけていけるようになると思っています。

アメーバ経営の導入は、施設理念、そしてひいてはグループの介護施設のミッション「高齢化社会のサスティナビリティの実現」を目指し、強い経営基盤を作っていくための仕組み作りです。全ての職員が自立し、意識を高め、行動を変革し、そして成長していけるよう、しっかりと取り組んでいきたいと思っています。



ケアセンターけやき