

CARE WORK

ケアワーク

No.278

2

2017
February



特集

介護現場でのリスクマネジメント

株式会社 安全な介護代表取締役 山田 滋さん

認知症の人への虐待を防ぐために

介護を語る

NPO法人 ミニケアホーム きみさんち 理事長 林田 俊弘さん

第22回 介護労働シンポジウム

介護労働を魅力あるものに

将来が見えるキャリア教育

職員が専門性を体得するために
研修ニーズを明確にして職場研修を実施

介護は最高のエンターテイメント!

介護の専門職だからこそ、
お手伝いできる夢がある!

これからの時代を見据えた介護経営のあり方

管理者に必要な責務とは (その3)





これからの時代を見据えた 介護経営のあり方

第10回

管理者に必要な責務とは(その3)

株式会社若武者ケア 代表取締役社長 佐藤 雅樹

利益を増やすためには 費用増加率の抑制を目指す

1月号で説明した「利益＝売上－費用」のうち、収益管理に関する「費用」面に関して私見を述べていきたいと思っています。

費用に関しては、いくらでも分解できると思いますが、介護事業における費用の多くは人件費だと考えられますので、単純化して、「費用＝人件費＋その他の経費」と考えていきます。

利益を増やしたい場合は、費用を減らすか、もしくは費用が増加したとしても、売上の増加と比べて少ない水準にする必要があります。現実的には、売上が増えれば費用も増えますから、費用の増加率を抑えることを目指すこととなります。

① その他の経費は費用対効果を考慮

まず、「その他の経費」について考えてみましょう。具体的には、賃料、車両費、備品代、通信費、水道光熱費、コピー代等の消耗品費などが挙げられます。これらは、

それぞれの費用対効果を考えながら節約に努め、結果として利益を少しでも増やすように努めていく他はありません。その際、

効用が同じならば安いほうを選ぶようにします。例えば、自動車を購入する場合、利用者のところに向かうと考えれば、性能的にはどの車も同じでしょう。その場合は、燃費、値段、耐久性等を勘案し、もつともコストパフォーマンスの良いものを選ぶべきであり、自分の好みだけで選んではいけないでしょう。

② 理論上、パート職員の割合を増やせば 人件費が減る

次に、最も重要な「人件費」について考えてみましょう。厚生労働省が行っている介護事業経営実態調査によると、平成26年、平成23年の収入に対する給与費の割合、つまり売上に占める人件費の割合は、訪問介護が73・7%、76・9%、通所介護（デイサービス）が、55・8%、55・6%となっています。ざっくり考えると、売上に対して訪問介護は7割超、デイサービスは6割

弱が人件費だということです。経営者としても、妥当な調査結果だと感じています。ところで、人件費とは何でしょうか？

「人件費＝正社員の人件費＋パート職員の人件費」と考えます。パート職員というのは、訪問介護で言えば「登録ヘルパーさん」、デイサービスで言えば、「働く時間に柔軟に対応できるパートさん」といったところでしょう。

人件費の式は、会計用語を使うと次のとおりになります。

「人件費＝固定費(毎月固定の人件費)＋変動費(売上、サービス量に応じて変動する人件費)」

経営的な観点で言えば、正社員の人件費は、例えばその月にまったくサービスが行われなくても毎月固定で必ず発生してきます。ところが、パート職員の人件費は、あらかじめサービスがないことがわかっている場合、本人同意の下、仕事を依頼しないことで発生させないことができます。逆に、サービスが多い時は臨時で依頼するなど、売上に応じて人件費を変動させること



Profile ●プロフィール

佐藤 雅樹 (さとう・まさき)

株式会社若武者ケア 代表取締役社長。介護福祉士、社会福祉士、精神保健福祉士、介護支援専門員、MBA。
大学院（経済学）修了後、石油会社での経営企画・経理事務を経て、平成19年4月に株式会社若武者ケアを設立し、現在に至る。
全国訪問介護協議会 副会長、(一社)日本在宅介護協会 神奈川県支部幹事。

ができます。

つまり、人件費のマネジメントを適切に行った場合、正社員の人件費はその売上に對してマイナスになるリスクがある一方で、パート職員の人件費はその売上より常に下回り、確実に利益を上げることができると考えられるのです。

例えば、訪問介護における正社員の給料が月収（社会保険料負担分、賞与も含む）30万円で、月に20日程度の勤務だとすると、単純計算で1日当たり1万5千円の人件費が発生します。

この社員が、身体1生活1のサービス312点（約3,000円）を1日5時間程度やると、1日の人件費と比べてトントンです。現実的には、訪問介護を1日5時間やると、計画書等の書類等を作るのもままならなくなり、これにキャンセルやショートステイ等が入ってしまうとマイナスになるのは確実です。

介護報酬は、身体介護の比率が高くなると上振れし、生活援助や予防（総合事業を含む）が入ると下振れます。あくまでも私見ですが、このケースからも、生活援助や予防が正社員の給与を下げる大きな要因になってしまいう可能性ががあります。

一方で、例えば、パート職員にサービスだけ依頼した場合、身体1生活1（約3,000円）に対して人件費を約1,600円程度、身体2（約4,000円）に対し、約2,000円、生活2（約2,000円）に

對して約1,400円程度支払った場合、粗利率は30〜50%ということになります。パート職員が増えて、サービスに多く入れば入るほど、利益が積み重なることになり

ます。デイサービスについても基本的考え方は同じで、固定の売上に対して、時給換算で安いパート職員の比率が高ければ高いほど粗利率は高くなります。

つまり理論上、利益を最大限にするためには、訪問介護においてもデイサービスにおいても正社員の人数を法定水準ギリギリにして、あとはパート職員を最大限の人数にするというのがひとつの答えということになるでしょう。

「正社員中心のモデル」に変化して 継続的な教育でサービス水準を向上

ただ、理論的にはそうであっても、現実的には多くの障害が発生します。一般的に正社員のほうが質が高く、継続的に教育を行うことで、サービスの品質水準を向上させることができます。パート職員は、一部の例外を除いてサービスにどうしても差が出てしまうことがあります。そのため、短期的にはパート職員主体のほうが利益が出ますが、経営が安定しなくなります。

また、とくに都市部では、ヘルパーの高齢化が進んでいる上に、パート職員が他産業に取られてしまつて集まりづらくなつており、正社員ならかうじて集められると

いう状況に変化してきているものと思われ

ます。このように、ビジネスモデルの変化が進行中であり、その変化に對応できる事業所が生き残るのではないかと考えられます。つまり、「正社員中心のモデル」への変化です。

正社員を中心にする固定費が割高になるため、身体介護中心、中重度者中心のサービスを展開し、高い客単価（介護報酬）を追求していくプロ集団としての事業所になる必要があります。そこに運よくパート職員が入ればプラスαとなつていく、という考え方が求められます。

正社員中心の事業所であれば、時間をかけて有資格者を増やし、加算を取つて客単価を上げていくことができます。つまり、高い客単価を得ることができるとプロの正社員が増えれば、正社員中心でも確実に利益を出すことができます。これからは、正社員を中心安定運営を志向していくことが求められているのではないかと考えています。

今まで述べた収益管理の考え方は、月次決算が確実に行える会社でなくては実行するのが難しいと考えられます。小さな事業所でも月次決算を行うのは大変ですが、少なくとも前月の月次決算を翌月の20日（請求が終わつてから10日以内）にはできる態勢が必要ではないでしょうか。