

# 時間延長により 利益アップを実現する



平成24年度の制度改革に伴い、通常規模型デイサービス(以下、デイ)に迫られた“5-7”提供か“7-9”提供かというサービス提供時間の選択。“7-9”提供を選び、延長したサービス時間をレスパイトケアでなく、利用者のニーズを満たすために使うことで利益アップを果たした、株式会社創心會の戦略的な取り組みとコストダウン法を紹介する。

株式会社 創心會 執行役員

河崎 崇史

通常デイ、短時間・認知症対応型等デイの新規立ち上げ、数店舗の管理運営と、社内教育制度、サービスプログラム開発といった幅広いプロジェクト業務を推進。現入社8年、31歳。



## 1. 定員40名で年商8,000万円を実現するための事業戦略

### 株式会社 創心會の歩み

株式会社 創心會(以下、弊社)は、平成8年の創業以来、リハビリテーション理論を前提にした在宅ケアシステムの構築・提供・発信・普及を目指し、地域に密着しながら少しずつ事業を拡大してきた。

創業者である代表取締役社長の二神雅一は、作業療法士としての独自の視点から、生活機能の維持・改善を目的とした目標志向型の通所介護事業モデルを確立。自社デイは「リハビリ倶楽部®」という事業名称で、その特色を磨いていった。

現在は、岡山県倉敷市に8ヶ所、岡山市に7ヶ所、瀬戸内市に1ヶ所、笠岡市に1ヶ所、広島県福山

市に3ヶ所の2県5市にまたがり、計20ヶ所の通所介護施設(通常規模型、認知症対応型、短時間型)を運営している。

今回は、制度改革後に行ったデイの経営と運営に関する弊社の取り組みをご紹介します。

### 中規模地域デイの戦略設計

弊社の通所介護部門では、通常規模型の通所介護事業所を軸に、今後の多機能化戦略として認知症対応型通所介護や短時間型通所介護の整備を行っている。まず基幹センターを決め、その後、基幹センターとそれを取り巻く2~4つの小・中規模センターを開設し、1つのグループとしてブロック制運営を敷くのが、主だった展開戦略だ。

この戦略は商圏の拡充だけでなく、ジョブローテーションも円滑にさせ、専門職種のバランスの良い多角的配置を可能にする。これによって人員基準および加算要件を容易にさせ、同時に通常想定される人件費を圧縮することができるようになった。



写真1 株式会社 創心會 本部

所在地:岡山県倉敷市茶屋町2104-1 / TEL:086-420-1500

ホームページ: <http://www.souchinkai.com>

## 経営数値への意識が人財を育てる

弊社では年に1回以上、役員やデイの管理者らで経営策定ミーティングを行い、次期事業戦略について、経営理念に基づく事業目的を確認し合っている。事業を安定させる売上高を見定め、利益目標を立てるのも、経営者や管理者の大切な職務だ。

定員30名で年商7,000万円、定員40名で同8,000万円という水準は、制度改正後も必達目標となっている。むしろ、どの管理者もそれ以上の目標を意識している。自分のデイの経営分析には、収益管理表を通じて数値的側面からも多角的にアプローチし、運営の効率化に向け、切磋琢磨する。

弊社では改正の概要が報じられる前から、常に管理者に表1のような戦略を意識させ、運営改善に着手していた。

改正に伴う大きな方針転換や時流適応には、日ごろから経営数値に馴染み、経営状態に意見を持つ人財を育てておくことが不可欠と考えている。例えば、介護職員は日々の売上げを勘定することはなくても、「定員に対して何名の人員で運営すれば妥当な

のか、あるいはロスが出るのか」くらいは意識できる。自施設の利用者の平均顧客単価を知っていれば、利用をキャンセルされたり、短時間利用への変更があった場合、経営管理者でなくても、その理由はどこにあるのか、魅力の薄かった対応は何だったのかという方向へ、思考が及びやすいのである。

経営への関心を意識的に醸成するために有効なのが、弊社の目標管理制度である。

表1 創心會が定める運営改善のための目標、および戦略と戦術

### 目標

- ▷ 定員30名で年商7,000万円、定員40名で年商8,000万円を出す。

### 戦略

- ▷ スタッフに経営的数値を意識させる！
- ▷ 売上目標÷年間営業日数＝日販
- ▷ 顧客単価の把握、サービス提供時間区分の理解
- ▷ メニュー考案、役割設定と人事評価

### 戦術

- ▷ 管理者目標達成＝スタッフの個別目標（連動）

## 2. 目標管理制度とサービス提供時間の延長

### 目標管理制度の実例

弊社では、すべての社員に目標管理制度を用いて人事考課をしている。管理者であれば、業績のみの絶対評価、一般社員は業績と貢献活動における相対評価を行う。管理者は目標達成に向け、部下に戦略・戦術を落とし込み、部下は売上達成を裏打ちするサービスの提供に工夫を凝らす。

表2にご紹介するのは、デイの管理者（兼相談員、20代の男性職員）と、その下で管理者を支える看護職員（兼機能訓練指導員）の目標管理内容だ。互いの役割意識のつながりが見てとれる内容である。

注目していただきたいのは、看護職員の目標管理がいわゆる専門領域における職務内容ではなく、あくまでも運営上の目標となっている。看護師や機能訓練指導員として、その業務を遂行することは、弊

社の目標管理の質で言うと「自助」で、基礎的な領域に当たり、目標管理を提唱せずともおのおのが研鑽すべき領域なのだ。

表2 デイの管理者と看護職員、それぞれの目標管理内容

### 管理者のチャレンジ目標

- ・費用対効果について検証できるスタッフになり、無駄削減、効率的な取り組みで、岡山ブロックナンバーワンになる
- ・居宅ケアマネに対して毎月10件以上訪問する
- ・毎月3名以上の新規利用者獲得を目指す

### 看護職員のチャレンジ目標

- ・ポップを作成して利用者に啓発を行う
- ・接客8大用語を用いて、利用者に接する
- ・環境美化委員として清潔感ある環境をつくる
- ・管理者と相談して帰社時間を早められるようにする



写真2 創心會のデイ内部、フロアの様子

また、管理者や正社員層に対しては、経営方針の伝達がいかに図られて、社員の経営参画と個別の役割、および難易度に基づく目標設定が導き出せているかを重視する。

これらの目標管理は半期に1回（年2回）、計画・立案と評価・フィードバックをして、目標管理の精度を高めていくようにしている。

### “5-7”か、“7-9”か

制度改正において、通常規模型のデイはまさに運命の分かれ道ともいえる重大な選択を迫られた。弊社でも、改正前の3ヶ月間、“5-7”と“7-9”のどちらにシフトすべきかで多くの議論が交わされた。

そんな中、“7-9”提供に舵を切る判断をした理由は、弊社がこれまで培ってきた、生活機能の維持・改善を目的とする目標志向型の通所介護事業の姿勢を、より強化するためである。

判断を行う上では、マーケティング分析も重要であった。特に、私の管轄するブロック内では、要介護度2程度の利用者が多く、長時間預かり（レスパイトケア）のニーズよりも、機能回復や自己実現課題の解消に向けた利用満足が求められると推定していた。併用サービスのある利用者には、保険適用限度額の調整も想定する必要があった。むしろ“5

-7”で提供する方が、リハビリ志向の特色を強め、業務にも専念しやすくなり、記録業務や、ミーティングの時間が確保できると思われていたのだ。

しかしながら、“7-9”提供に舵をとったのはデイの運営に欠くことのできない日常生活課題（入浴・排泄・食事・機能訓練）のケアを果たすには、少なくとも6時間程度の提供時間が必要不可欠であり、7時間に拡大することで、これまでなかなか行き届かなかったQOL課題への取り組みが見込めたからである。また、利用者と同居者の相互のQOL支援への対策にもなり、挑戦する価値はとても高く思えたのである。

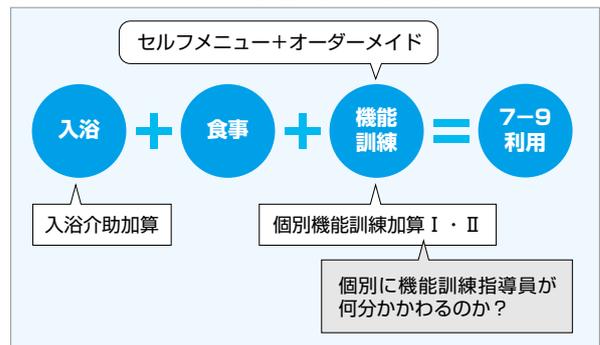
とりわけ個別機能訓練加算Ⅰ・Ⅱの制定によって、弊社の独自性は一層高めやすくなった。個別機能訓練加算Ⅰ・Ⅱの各サービスメニュー・実施計画書・記録をきちんと整理して、これまで培ってきた個別ケア発想を生かし、セルフメニューとオーダーメイド提供を強化するのである。

また、新たに制定された個別機能訓練加算Ⅰ・Ⅱを算定するためのサービスモデルの構想から始まり、“5-7”提供と“7-9”提供での運営シミュレーションを分析・比較した結果からも、“7-9”提供が最も弊社らしい通所運営となると確信できた（図1）。



写真3 目標管理面談の様子

図1 “7-9”への時間延長を促すサービスモデル



### 3. 4つのローコスト・オペレーション

#### 時間延長によるコスト増を抑える

“7-9”への時間延長においては、以下の4つのローコスト・オペレーションを打ち立てて取り組んだ。

##### “時間延長”によるコスト増を抑えるポイント

- ① きっちり7時間で提供する（“7-9”の場合）
- ② 雇用労働契約の更新（パートの積極的活用）
- ③ 正社員の業務をパートに分業化
- ④ ルーティン業務の簡素化・即時処理化

#### ① きっちり7時間で提供する（“7-9”の場合）

まず、“7-9”における算定可能時間の条件を、厚生労働省や県に対して、その解釈を含めて確認した。

改正自体はレスパイトケアの促進を観点としているが、われわれは7時間で利用者のニーズを満たせるようになるだろうという意識で臨んだ。集団指導時にも確認がとれ、改正前に比べ、40分の提供時間延長にとどめて、運営内容をリニューアルした。

特に、利用時間が約1時間増えることで、魅力が薄まったと思われないよう、「利用者やご家族がデイサービスに対して抱いているデマンド（要望）は何か」を分析し、スタッフはそこからニーズを導き出し、営業時間内にきっちり提供することに心を注いだ。



写真4 機能訓練の様子

#### ② 雇用労働契約の更新（パートの積極的活用）

弊社では、30名定員で正社員は5名、同40名では6名を基本とした正社員配置で人員構成している。

今回の改正で個別機能訓練加算Ⅰ・Ⅱを相互に取得できるようにするため、積極的にジョブローテーションを図るのはもちろんのこと、現在雇用しているパート社員にも、最大限労働時間を拡大できる幅はどれくらいあるのか、特に送迎業務に積極的にかかわれるかどうかを個別にヒアリングした。その結果、潜在的なパート社員の労働希望が把握でき、勤務時間や日数の拡大・集中等の雇用労働契約の微調整を行うことで、平均30分程度の業務時間拡大で、人員基準を満たすことができた。

また、個別機能訓練加算Ⅱの機能訓練指導員の算定には、パート社員として働く看護職員を充当していった。看護職員は、献身的な観察力と利用者の生活改善に対する意識がとても高い方たちである。療法士との連携により、機能訓練メニューのノウハウを準備できていれば、十分に機能訓練指導員として育成ができるのである。

弊社の30名規模のデイの個別機能訓練加算Ⅰ・Ⅱを、看護師の常勤と非常勤で算定している事業所では、表3のようなシフトパターンで週6日加算算定ができています。

表3 機能訓練加算取得のシフト例  
(非常勤枠ではパートを積極的に活用)

人員基準	雇用条件	月	火	水	木	金	土
9:30 ~ 16:40	療法士 常勤	訓練Ⅰ	訓練Ⅰ	訓練Ⅰ	訓練Ⅰ	訓練Ⅰ	公休
	看護A 常勤	公休	訓練Ⅱ	訓練Ⅱ	訓練Ⅱ	訓練Ⅱ	訓練Ⅰ
	看護B 非常勤	訓練Ⅱ	-	-	-	-	訓練Ⅱ

※訓練Ⅰ、訓練Ⅱ＝機能訓練加算Ⅰ、機能訓練加算Ⅱ



写真5 機能リハに励む利用者たち

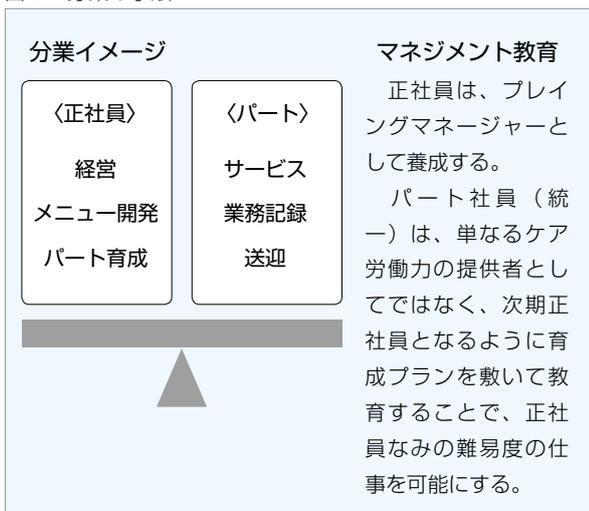
### ③ 正社員の業務をパートに分業化

改正前、弊社のデイの多くで見られていたのが、利用者の入室前の開店準備（以下、前業務）、退室後の清掃・記録・申し送り・買い出しなどの作業（以下、後業務）であった。パート社員がサービス提供時間できっちり退勤した後に、正社員が手分けをして、後業務をこなしていたのである。

改正後、こうした業務時間のロスが発生する中で、先のパート社員の積極的雇用と並行して、図2のように正社員とパート社員の業務概念の比重を仕分けし、パート社員には送迎や記録業務を積極的に任せようとした。

これによって分業化が促進され、正社員の作業時間は圧縮された。

図2 分業の手順



### ④ ルーティン業務の簡素化・即時処理化

前業務・後業務は、特有の時間帯ごとに発生する業務習慣であった。これを 8:30～17:30 で勤務

する正社員が、多くの割合でこなしていたのである。

しかしながら、パート社員の中には潜在的な労働ニーズがあり、それを任せると、「新たな仕事を任せられた」と新鮮なモチベーションを持って臨んでくれる方も多い。時給による賃金管理なので、必要な部分にしかコストもかからず、とても有効な業務分担となった。同様に、今まで慣例的に後業務に回っていたルーティン業務も、いま一度疑ってみた。すると、利用者に関する業務記録や翌日の営業準備などの雑事は、案外サービス提供時間中に随時処理が可能なのが多かった。

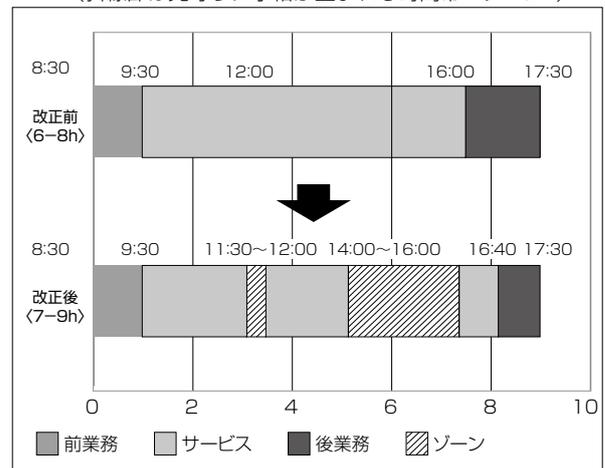
また、介護業務が過密になる時間帯とそうでない時間帯が定期化していることにも気付いた。

弊社の場合は、昼食提供開始の 12 時の前 30 分間と、14 時～16 時ごろに、食堂でお茶を飲みながら談笑したり、利用者同志のコミュニケーションが活発化することにより、ほかの利用者も過半数は食堂広場へ集まり、比較的転倒の危険が低下する。つまり、フロア介護に見守りの余裕が生まれるわけだ。手狭な空間で介護の接点密度が高くなり、忙しいながらも、多くのスタッフは要しない状態になるのである。

その時間帯に、フロア介護職員 1 名を連絡手帳や介護記録業務などに交代制で充当させていくだけで、サービス提供時間中にかなりの業務処理ができるようになった。

弊社ではこの介護の接点密度の高くなる時間帯を「ゾーン」と呼んで、下記の図3に斜線で示している。

図3 サービス提供時間内における「ゾーン」  
(斜線部は見守りに余裕が生まれる時間帯「ゾーン」)



## 4. 制度改正から社内改革へ

### 新体制へのスムーズな移行のために

制度改正後の運営方針のめどが立ったところで、われわれは告知活動に着手した。利用者やご家族に、制度改正前の営業月から、時間延長することとそれがサービスの一層の充実を目的としていることを個別に説明し、必要があれば、慣らし運転的に7時間の滞在利用をしていただいた。

また、利用者とデイ事業者との間を取り持つてくれる担当ケアマネジャーに対しては、居宅介護支援事業所へ出向き、その趣旨を丁寧に説明した。

そうして、制度改正後の動揺を想定し、なるべく軽減する態勢をとった結果、高い利用率のまま新体制に移行することが可能となった。

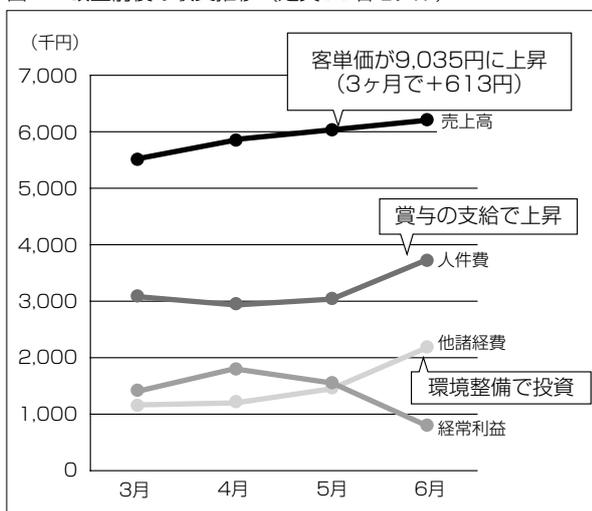
副産物として、これまでかたくなに“4-6”利用希望であった利用者の方々が、制度改正を機会に“7-9”へ変更されるような事象も発生した。現在では、弊社のデイの要介護利用者の90%以上が、“7-9”利用に移行している。

### 制度改正後の収支推移について

制度改正後、弊社の収支状態は怎么样了か。その一例をご紹介させていただく(図4)。

例となる事業所では、平成24年3月～6月まで、

図4 改正前後の収支推移(定員30名モデル)



常勤換算人数は11名を保持しており、5月～6月は賞与の支給や計画的な設備投資があったので経常利益は下がっているものの、それ以外の理由ではコストの高騰は起きなかった。3月と4月の比較だけで分析しても、売上高は6%増、経常利益は10%増となった。

今後半年間で、その安定性を検証していこうと考えている。

### 「できるを知る」こと

今回の制度改正は、自社の経営理念やサービスの独自性について、社員間で再認識を図る良い機会になった。中でも重要だったのは、事業管理者とサービススタッフが志を一つにして、納得し合って取り組むことが、運営の改革を加速させたことだ。

制度改正対応のプロセスでは、下記のような教訓が得られた。

- ・責任者が、成功イメージをみんなに伝えること
- ・作業と仕事を分け、介護の生産性を追求すること
- ・うまくいっていることはやめない、変えない
- ・身近なゴール(小さな成功体験)が大切。みんなで実感を得ること
- ・どこよりも早く失敗して、早く修正する。そして、それを評価すること

主体的に取り組んだ社員にとって、今回の制度改正は、「もっとできる」ということを知る、成長・成功体験になったように思う。それは大きな財産であろうし、またそうして育ててきた人財には、グループ事業の一端を担わせ、一人の経営者として自立できるようにしてもらっても可能だろう。

将来の介護業界の社会的地位向上に、微力ながら貢献できるよう、今後もグループ一丸となって、努力を惜しまず、楽しく仕事をしていきたいと思っている。

経