



百貨店、社会福祉法人（高齢者総合施設）、経営コンサルタント会社を経て、2006年7月に居宅介護支援事業所さくらんぼ、翌年2月にデイサービスセンターさくらんぼを開設。「共に、人生を生き活きと“生きる”ために」を介護理念に掲げ、利用者の“生きる”を「生活」から支え、利用者の「当たり前」の生活を精一杯支援することで、利用者の「生きる意欲」を向上できるように取り組んでいる。現在は、介護保険事業をすべて休止し、つどい場「さくらんぼ」を立ち上げ、在宅の利用者と家族を支援する活動を行うと共に、全国のデイサービスの売上アップと採用・人材育成のコンサルティングに取り組んでいる。著書に『Q&Aでやさしく学ぶ デイ稼働率オーバー90マーケティング』（日総研出版）がある。

稼働率と売上管理のポイント

●法改正の影響は いかがですか？

本稿を執筆しているのが11月。2018年4月の法改正の影響も一段落…といったところでしょうか。地域密着型で7～8時間稼働のデイサービスでは、「少し好転したかな？」という印象でしょうか。一方、短時間の地域密着型や通常規模・大規模型のデイサービスは、「厳しい経営を強いられている」のではないのでしょうか。

このような時に、2つの重要な政策の方向が示されました。1つは、2018年9月28日に厚生労働省から発表された介護保険最新情報VOL.678の『介護保険サービスと保険外サービスを組み合わせて提供する場合の取り扱いについて』です。もう1つが、同年10月9日に開催された財務省の財政制度分科会の『社会保障について』です。この中で「要介護1・2を地域支援事業に移行すべき¹⁾」と記されています。

デイサービスの経営者は、「この2つの発表から何を読み取るのか」、今、ホッとしている地域密着型のデイサービスも安穩としていられないかもしれません。通常規模・大規模型のデイサービスには、飛躍のチャンスが隠されているかもしれません。この2つの資料の解釈と対策は、本稿の趣

旨とは異なりますので、私のセミナーをご活用ください。

1つ言えるのは、今から手を打っておけばチャンスになる可能性がありますし、この2つの資料を読まない人は見通しが暗いということです。介護保険制度下でのデイサービスという事業は、まるで社会主義のごとく行政の言うとおりに運営せざるを得ない事業です。それだけに、行政からの発表にはアンテナの感度を高めておく必要があることを心に留めながら経営していきましょう。

●売上と稼働率の推移

「創業してから先月までの売上高と稼働率を、月次ベースで確認できる資料を見せてください」。私のコンサルティングの経験で、この質問の後、すぐに資料を見せてくれたデイサービスは1社だけで、「年間であれば」や「直近だけなら」という返事が多かったです。中には「そういった資料は決算書しかない」というデイサービスもありました。

不思議だと思いませんか？ あなたのデイサービスの成長に大きな影響を与える「稼働率」や「売上高」への関心がその程度ということですよ。管理者や相談員に、「稼働率を上げるように」と指示は出

しているものの、その結果と成果を確かめる資料すらないということですよ。こんなことでは、いつまでたっても稼働率が伸びるはずがありません。もちろん、デイサービスとして成長する可能性も低いです。

「稼働率を上げたい」と思うだけで稼働率が上がるはずがありません。また、管理者や相談員に「稼働率を上げるように」と指示するだけで上がるものでもありません。もし、管理者や相談員に指示するだけで稼働率が上がっているのなら、いつかその管理者や相談員は退職して自分のデイサービスを立ち上げるかもしれないということをおぼろげに覚悟しておきましょう。当たり前ですよ。デイサービスを存続させるために大切な、利用者を獲得する力があるわけですから。だからこそ、経営者には稼働率を把握することと、どうすれば稼働率が上がるのか、この2つの経験と学ぶが必要になるのです。ここをご理解いただけない経営者のデイサービスは、これから先、破綻する可能性が高くなることを覚悟しておいてください。

「どんぶり勘定からの脱却」の第1ステージ（本誌Vol.16, No.3, 4）は、決算書と月次決算書から、あなたのデイサービスのステージを知ることでした。本稿からはいよいよ第2ステージ、「稼働率と売上管理」です。

●3つの稼働率管理

あなたのデイサービスには、毎日誰が利用する予定なのかが一覧で分かる名簿がありますか？ まずは、この名簿作成が稼働率管理のはじめの一步です（資料1）。

この名簿からは、休まれる利用者が0（ゼロ）人だった時の稼働率が把握できます。

●資料1 利用者名簿

デイサービスセンターさくらんぼ 利用名簿
(平成30年10月度)

	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日	土曜日
村上 和之 (要支援1)						

例えば、月～土曜日に営業する定員20人のデイサービスであれば、1週間に120の枠があります。このうち、利用者の名前でも埋まっている枠を「名目稼働率」と呼ぶことにします。現実には、ここからショートステイの利用、入院、体調不良、受診、家族との用事などの休みから、朝になると行きたくないという休み（いわゆるドタキャン）まであり、名目稼働率よりも少し数字が悪くなります。これを「実質稼働率」と呼びましょう。さらに、この実質稼働率を「月初」と「月末」の2つに分解します。そして、「実質稼働率（月初）」はサービス提供票に基づいて、「実質稼働率（月末）」はその月の実際の利用に応じて作成します。

このように、ひと口に稼働率と言いますが、押さえておくべき数字は前述の3つです。まずは、この3つの数字をいつでも把握できるように準備をしておきます（資料2）。稼働率を整理する場合は、要介護と要支援の利用者を区分して整理してください。区分する理由は、単価が異なるからです。3～4時間のデイサービスの場合、要支援の利用者の1回当たりの単価は、要介護1よりも高くなります。逆に、7～8時間のデイサービスになると、単価は半日程

●資料2 稼働率チェック表

デイサービスセンターさくらんぼ 稼働率一覧表

(平成30年10月度)

(単位：人)

日	名目稼働率			実質稼働率 (月初)			実質稼働率 (月末)		
	要介護	要支援	計	要介護	要支援	計	要介護	要支援	計
1 (月)	9	2	11	9	2	11	9	2	11
2 (火)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
3 (水)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
4 (木)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
5 (金)	9	2	11	9	2	11	9	2	11
6 (土)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
8 (月)	9	2	11	9	2	11	9	2	11
9 (火)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
10 (水)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
11 (木)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
12 (金)	9	2	11	9	2	11	9	2	11
13 (土)	10	0	10	9	0	9	9	0	9
15 (月)	9	2	11	9	2	11	9	2	11
16 (火)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
17 (水)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
18 (木)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
19 (金)	9	2	11	9	2	11	9	2	11
20 (土)	10	0	10	9	0	9	9	0	9
22 (月)	9	2	11	9	2	11	9	2	11
23 (火)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
24 (水)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
25 (木)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
26 (金)	9	2	11	9	2	11	9	2	11
27 (土)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
29 (月)	9	2	11	9	2	11	8	2	10
30 (火)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
31 (水)	10	0	10	10	0	10	10	0	10
計	261	18	279	259	18	277	260	18	276
平均	9.7	0.7	10.3	9.6	0.7	10.2	9.6	0.7	10.2
稼働率	—	—	103%	—	—	102%	—	—	102%

※要支援の人は半日利用のため、定員10人のデイサービスですが一部11人の利用となっています。

稼働率は「名目稼働率」「実質稼働率 (月初)」「実質稼働率 (月末)」の3つの数字を押さえることがポイントです！



度になります。この単価の差を頭に入らずに分析や対策をすると見当違いになる可能性があるため、必ず要介護と要支援の利用者を区分して整理しておいてください。

参考までに、資料2は、毎日記入できるようにフォーマットを考えています。こういう事務仕事に関して私はズボラな性格だったため、毎日記入できるようにしました。「後から」と言って、やった試しがないものですから…。

●3つの稼働率の「差」

あなたのデイサービスでは、「名目稼働率」と「実質稼働率 (月末)」の差はどれくら

いありますか。私が経営していたデイサービス (さくらんぼ) では約3%でした。定員10人のデイサービスでしたから、ショートステイ利用なども含め、利用者は週に2人くらいの休みで終わることができていました。

どのようにすれば「名目稼働率」と「実質稼働率 (月末)」の差を埋めることができるのでしょうか。正直に申し上げると、その答えをここで申し上げることはとても難しいというのが本音です。あなたのデイサービスの現場を見せていただかないと分かりません。そこで、どのデイサービスでも通じると思われる1つの答えをお示しい

たします。それは、「資料2の枠の中のどの数字を上げる必要があるのか、それを決めること」です。「名目稼働率を増やすのか」「実質稼働率(月末)を増やすのか」「要介護の利用者を増やすのか」「要支援の利用者を増やすのか」を決めることです。

例えば、名目稼働率を増やしたいデイサービスであれば、今はまだ稼働率の「差」を考える時機ではないとも言えます。3つの稼働率の「差」を考えることは、あなたのデイサービスの成長ストーリーを考えることです。振替利用を勧めるなどの小手先のテクニックでやり過ごす問題ではないことを理解してください。

●稼働率を上げるのにノウハウは必要ない

稼働率を上げるという話をすると、「ケアマネジャーへの訪問が大切」や「ケアマネジャーに向けた見学会は効果がある」という話になるのですが、その前に取り組んでおかなければならないことが抜けていることに多くのデイサービスの経営者は気がついていません。

それが「現状の数字の把握」です。名目稼働率と実績稼働率(月初と月末)の中身の把握も含め、少なくとも次の7項目くらいは現状把握として押さえておきたいものです。

- 利用者を紹介してくれている居宅介護支援事業所数とケアマネジャーの数。
- 各ケアマネジャーが何人の利用者を紹介してくれているのか。
- 毎月何人の利用者の紹介が発生しているのか。
- 体験利用から何割の人が正式な利用者となっているのか。

- 現在の利用者の平均的な介護度やADL、認知症のレベル。
- ケアマネジャー以外のルートで利用に結びついた人が何人いるのか。
- 今の利用者は、あなたのデイサービスの何を評価してくれているのか。

しかし、これだけではダメです。次に、このような「目標」を考えておく必要があります。

- 何人のケアマネジャー(何箇所の居宅介護支援事業所)とお付き合いをしたいのか。
- 名目稼働率を何パーセントにしたいのか。実質稼働率はどうか。
- どの介護度の利用者を増やしたいのか。

この現状と目標の把握をした上で、ケアマネジャーへの訪問やケアマネジャーに向けた見学会に取り組まなければ、それ自体が目的となってしまう、利用者を増やすという目的を忘れてしまいます。実際に、目的を見失っているデイサービスが多いと私は感じています。

●売上を把握することが「脱・どんぶり勘定」の最短コース

「あなたのデイサービスの今日の売上はいくらでしたか?」。この質問にすぐ答えることができるようになることが、「脱・どんぶり勘定」の大切な一歩です。つまり、稼働率よりも大切なのが「売上」なのです。

デイサービスは、朝に利用者がそろった時点でその日の売上がほぼ確定します。さらに、ケアマネジャーからサービス提供票が届いた時点で、1カ月分の売上見込みまで立てることができます。これだけ分かりやすいビジネスはほかにありません。会員制ビジネスと同じくらい売上の読める数少

ないビジネスです。

だからこそ、「売上がどんなふうになっているのか」を正しく理解することが、《売上管理の第1段階》となります。

では、次の3つの質問に答えることができますか？

- あなたのデイサービスの介護度別の報酬単価はいくらですか？
- あなたのデイサービスが算定している加算の単価はいくらですか？
- 加算の算定要件を説明してください。また、その要件がプログラムやサービスの質の向上にどのように貢献しているかを教えてください。

一般的な商売において、売場や客席で提供している商品や原価に無頓着な経営者が、繁盛店をつくることはできません。とりわけ、創業時の価格決定は経営者の仕事になります。デイサービスには価格決定権はありませんが、厚生労働省が定めた報酬単価は存在します。その報酬単価を知らずして、売上管理は始まらないのです。まずは、売上に関する先述した3つの質問に答えることができるようにしてください。

●売上管理の基本は「毎日」と「予実」

私自身がズボラな性格だから「毎日」と言っているわけではありません。毎日の売上を把握することは、商売の基本だからです。物販業になると、今日売れた商品を補充するのか、新しい商品を展開するのか、その日の販売の実績から次の仕入れと販売計画を考えます。「毎日」の売上管理がその週、その月、その年の売上に大きな影響を及ぼします。私はデイサービスにおいても、その感覚は大切だと考えています。

利用者の休みが多いのに、現場のスタッフがいつもと同じように仕事をしている。これはもったいない人材のマネジメントです。「本当は取り組みたいと思っていたけど、毎日の現場が忙しくてなかなか手がつけられていない」。そういうことって、どのデイサービスでも1つや2つはありますでしょ？ そのことにスタッフの手を貸してもらおう。現場は少ない利用者に対して少ないスタッフ数で運営する。そんなマネジメントができるかどうかは、「毎日」の売上管理に取り組んでいるかどうかによります。

どんぶり勘定のデイサービス経営者の場合は、利用者の休みが多ければスタッフも休みというケースが多いようです。

個人的には、利用者の休みが多いのでスタッフを休みにするというマネジメントの方法は絶対に認めません。パート職員も1カ月のシフトに基づいて、その月の給料の見込みを立てます。そこから毎月の出費を考えながら、家計をやりくりしています。そんな職員に対して、「今日は利用者のお休みが多いから、休んでください」なんて言ってしまったら、職員は困ってしまいます。その月の家計が狂い、生活に不安を感じてしまうかもしれません。その積み重ねが職員のモチベーションを下げることにもなりかねないからです。参考にしてください。

なお、「予実」とは「予定」と「実績」のことで、ケアマネジャーからのサービス提供票に基づく売上と実際の利用状況に応じた売上の両方を管理するということです。毎日の売上の予定を把握しておく。これが《売上管理の第2段階》です。予定を把握しておくから、実績を活かすことができます。予定と実績で差がないというデイ

●資料3 売上管理表

デイサービスセンターさくらんぼ 売上管理表 (平成30年10月度)

(単位：上段～人，下段～円)

日	要支援1			要支援2			要介護1			要介護2			要介護3			要介護4			要介護5			計				
	予	実	差	予	実	差	予	実	差	予	実	差	予	実	差	予	実	差	予	実	差	予	実	差	予	実
1 (月)																										
2 (火)																										
3 (水)																										
4 (木)																										
5 (金)																										
6 (土)																										
8 (月)																										
9 (火)																										
10 (水)																										
11 (木)																										

サービスは少ないでしょう。少なからず差が生じます。その差の原因は何でしょうか。その原因を明らかにすることが大切です。

予実差は利用者の体調や生活の変化，スタッフの仕事ぶり，プログラムやサービスの陳腐化など，あなたのデイサービスが抱える課題を映し出す場合もあります。ただ売上高という数字だけを見ていればよいわけではないということです。

参考までに，売上管理のフォーマットを紹介します（資料3）。やはり毎日記入するタイプです。スタッフの皆さんがケース記録などを書いている時間を活用して，経営者もこのフォームに売上を記入するようにしてみたいかがでしょうか。売上を毎日把握するようになったら，きっとデイサービス経営が変わりはじめますよ！

* * *

介護事業を営む人の多くは，利益を出すことを悪いことのように感じているよ

うです。そこで，今回は利益を出すことの罪悪感を払拭していただくための「損益管理のポイント」についてお伝えする予定です。

引用・参考文献

1) 財務省：財政制度分科会（平成30年10月9日開催）資料，社会保障について。

セミナー案内

笑売繁盛の法則 ～デイサービス即時業績向上法～

稼働率93%を持続させる
デイサービス・マネジメント
誰にでもできるけど誰もやっていない
デイサービス運営法

日時	2019年2月24日（日）
会場	連合会館（東京）
料金	15,000円（税込）

詳しくはホームページ：

<http://www.kazponta.com/day/>
をご覧ください。