



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」の生活を精いっぱい支援することで、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。

スタッフと共にデイサービスの経営を考える視点

●なぜ「どんぶり勘定」から脱却する必要があるのか？

デイサービスを経営する上での「どんぶり勘定」からの脱却の方法については、前回(本誌Vol.17, No.1)までですべて伝え尽くしました。そこで、改めて「なぜ、どんぶり勘定から脱却しなければならないのか？」ということについて考えておきましょう。

私が「どんぶり勘定」から脱却する必要があると考えるのは、「達成したい目標のために現在地を正しく知る」ためです。

夢や目標を語ることは大切です。感動的でもあり、モチベーションを高めてくれる効果もあります。しかしながら、具体的な道筋が見えてこないことに不安も生じます。初めのうちは気持ちが昂ぶっており、そのエネルギーだけで前に進むことができますので、目標までの道筋が見えなくても大きな問題ではありません。しかしながら、ある時から急に「本当にこのまま進んでいても目標を達成できるのだろうか？」といった不安が襲ってきます。今の状態がいつまで続くのかが見えてこないことほど、人を不安にさせるものではありません。

そこで大切になってくるのが、「現在地を正しく知ること」なのです。達成したい目標と現在地の間には「ギャップ」が存在します。この「ギャップ」の大きさを正しく把握することが目標達成には不可欠なのです。

例えば、ダイエットで考えてみましょう。「夏までに体重を45kgにしたい!」という目標を立てたなら、現在の自分の体重が分からなければ、具体的に何に取り組めばいいのか分かりませんよね。現在の自分の体重が55kgの場合と50kgの場合とでは、明らかに取り組む内容は変わってきます。

実は、多くのデイサービスの経営者がこんな簡単な事実気が付いていないのです。自分のデイサービスが「今、どんな経営状態であるか」も理解していない状態で目標を語っても、何の可能性も感じる事ができないのです。だから、「どんぶり勘定」から脱却するのです。今のデイサービスの現状を正しく知り、目標を明確に定め、そのギャップを埋めていく道筋を具体的に考えていくのです。

目標とのギャップの大きさは関係ありません。先ほどのダイエットの話で考えれば、55kgの人と50kgの人とでは、45kg

●資料 ビジョンシート

デイサービス名

デイサービス・ビジョン

	目標項目	【1年後】 2020年度 歳	【3年後】 2022年度 歳	【5年後】 2024年度 歳
① 経営方針	・その年に全社的に一貫して徹底したいこと	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>その年の①「経営方針」、②「経営者として個人的に取り組みたいこと」を思い描く</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>「どんぶり勘定」から脱却する（現在地を知る）</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>実現可能な③「経営戦略」、④「目標（ビジョン）」を思い描く</p> <p>という流れで進めるのが正しい経営です。</p> </div>		
② 経営者	・個人的な取り組みとして			
③ 経営戦略	・目標を達成するために、どのような作戦で向かうか			
④ ビジョン（目標）	◇売上ビジョン（稼働率）（保険外、キャンセル率） ◇介護ビジョン ◇利用者家族ケアマネジャー育成ビジョン ◇人材ビジョン			



に向けて取り組む課題が変わってくるというだけです。それも、今の体重が何kgなのかが分かるから気が付けることです。今の体重を計ることもせずに、流行しているダイエット法に飛びついたりすると…体を壊したり、リバウンドで見ても無残な体形に逆戻りしてしまったりするのです。

デイサービスの経営も同様です。自分のデイサービスにおいて、経営状態の現在地も知らずに、稼働率を上げる手法やスタッフの定着率を上げる仕組みを導入しているデイサービスが多いことに、私は正直、驚きを隠せません。「どんぶり勘定」から脱却し、せめて月次決算に取り組むところまで実践できていないデイサービスには、「スタッフと共にデイサービスの経営を考える」ことなんて夢の話になってしまいます。

●現在地を知る前に…

私がデイサービスのコンサルティングをする中で、「どんぶり勘定」から脱却し、

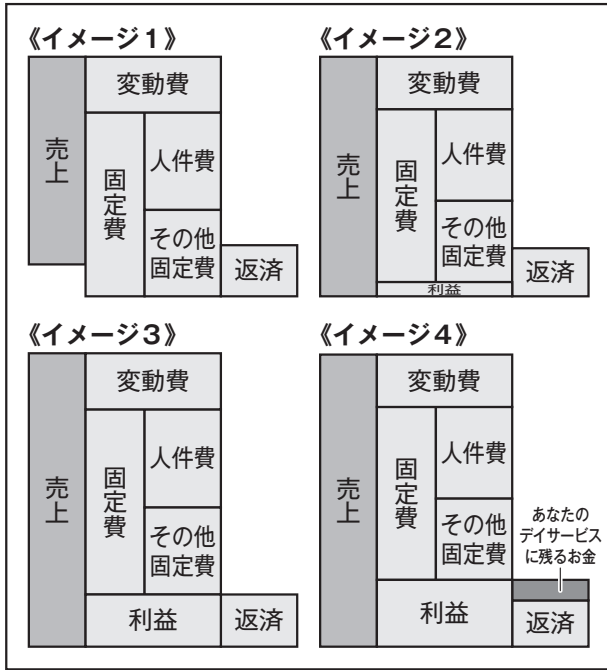
月次決算に取り組んでもらう際に、経営者に必ず考えていただくシートがあります。それが「ビジョンシート」です（資料）。

「ビジョンシート」とは、皆さんのデイサービスにおいて1年後・3年後・5年後に実現させたい目標を具体的に書き残しておくシートです。

①と②は、頭の中で思い描くだけで書き進めることができますが、③と④は、現在地が分からなければ、書くことはできても実現可能な戦略とはなりません。

①と②を思い描いた後「どんぶり勘定」から脱却し、現在地を正しく知ること、より実現可能な③と④を思い描く。それが本来正しい経営なのですが、多くのデイサービスの経営者が現在地を正しく知ることが怠り、一般論としての③や④に取り組んでいます。だから、いろいろなセミナーに参加したり、デイサービスの経営に関する雑誌や書籍に目を通したりしても効果が出にくいのです。

●図 決算書のパターンイメージ



また、現実を直視すると思えば描く夢も小さくなりすぎてしまうことも多いですから、できる限り「どんぶり勘定」から脱却する前に、①と②を記入してもらうようにしています。それぞれに取り組むタイミング、それがとても大切になります。

●ビジョンシートの作成方法

①「経営方針」「経営者」を立てる

先述のように、ビジョンシートは1年後・3年後・5年後の「経営方針」を立てることから始めます。

例えば、1年後には「利用者のペースに合わせた介護をすべてのスタッフが実践できる」とします。3年後には「利用者に寄り添う介護をいつでも実践でき、安心できるデイサービスとして評判になる」、5年後には「どんな利用者でも任せて安心！介護の質の高さでは地域で1番と評判のデイサービスになる」と経営方針を立てたとします。

これに合わせて、経営者自らの取り組み

を目標として設定します。多くの経営計画には、この観点が抜け落ちていることが多いです。会社の徹底すべき方針を実現するために、自分が何に取り組まなければならないのか？そこを考えることなく、スタッフと共にデイサービスの経営を考えることなどできないのです。

例えば、1年後には「認知症ケアに関する勉強会に積極的に参加する」、3年後には「地域に認知症を学ぶスタディグループをつくり、他事業所の事例からも学ぶ機会を増やす」、5年後には「認知症ケアの研修の講師として立てるくらいにまで、認知症ケアに対する造詣を深める」などです。

このように、経営方針と経営者が取り組むことをリンクさせながらシートに落とし込んでいきます。

②現在地を知り

「どんぶり勘定から脱却」する

次に、「どんぶり勘定」からの脱却に向けた取り組みを組み込みます。

ここでは、本連載において毎回登場している「現在地を知る」ための図を、決算書と月次試算表からイメージすることで、今、自分のデイサービスはどこに課題があるのかを計数からつかみます。これが「どんぶり勘定からの脱却」の第1ステップです。

自分のデイサービスの課題が売上（稼働率）にあると考えたデイサービスの経営者は、第2ステップの「稼働率・売上管理」に進みます。経営方針を考えた上でこの第2ステップに進むと、稼働率を上げる方法が少し変わるような気がしませんか？

利用者のペースに合わせた介護に取り組むことが経営方針であるとするならば、自分のデイサービスを利用してもらいたい利用者はどんな人になるでしょうか？ 経営

者個人の取り組む目標が「認知症ケア」であるなら、「認知症の利用者が、自身のペースで1日を過ごせるように、デイサービスの1日の流れを考える」ことが「経営方針」に沿ったデイサービス運営の指針になります。当然、今後利用してもらいたい利用者は認知症の人という方向性も決まってきます。

そうすると、売上に課題があると考えたけれど、同時に「損益管理」もよく考えなければならなくなります。「認知症ケア」に関する研修への参加など、スタッフの教育費用がこれまでよりも必要になるからです。もちろん、すべてを1年間で達成できるものではありません。「この1年は何に力を入れて取り組むか」を経営方針と数字を連動させながらデイサービスの経営を押し進めていくのです。

ここまでくると、「ビジョンシート」の③と④も具体的に書けますよね。「現在地を知る」からこそ、③と④が具体的な戦略や目標となり、さらに取り組む優先順位も自然に決まっていくことになるのです。

③「経営戦略」を考える

そして、「経営戦略」を考えていきます。認知症ケアを柱に、利用者のペースに合わせた介護に取り組むといった場合、より具体的に戦略を練ることになります。例えば、次のような目標が1年後になるでしょうか。

- ・ 認知症カフェを月に1回開催する
- ・ 認知症ケアについての研修会を月に1回開催し、スタッフ全体の意識を底上げする
- ・ 「認知症加算」を取得できるよう認知症の利用者の割合を引き上げる
- ・ 「認知症加算」を取得できるスタッフの育成に取り組む

3年後には、実際に「認知症加算」を取得したり、認知症ケアの独自の取り組みを

企画したり、デイサービス単独で家族会を立ち上げたりすることが目標になってきます。さらに5年後になると、認知症の人のための新たなデイサービスを開設するもよし、認知症以外の人を対象にしたデイサービスを開設し、認知症の人と同様の積極的な取り組みをするもよし、経営者の思いに応じて、自由に戦略を構築できますね。

④「目標」を立てる

そして最後は、具体的な「目標」です。戦略レベルまで具体的に落とし込むことができれば、「売上ビジョン」「介護ビジョン」「人材ビジョン」「利用者家族ケアマネジャー育成ビジョン」など、個別の目標設定に取り組めます。

「売上ビジョン」については、具体的な数字や利用者像を明確にしていきましょう。例えば、若年性認知症の利用者増に取り組むとか、認知症加算には結びつかないけれど初期認知症の利用者の比率を高めていく、などの目標を、数字も含めて考えてください。

「介護ビジョン」は、パーソンセンタードケア方式で認知症ケアに取り組むとか、バリデーションをデイサービスでの認知症ケアの考え方の基軸にするなどといった、デイサービスとしての介護ビジョンを決め、それを深めていくことが大切になります。

「人材ビジョン」は、例えば勉強会の開催や認知症介護実践者研修への参加者数を決めたり、認知症介護指導者養成研修に参加できるスタッフを育成したりするなど、具体的にスタッフ一人ひとりを思い浮かべながらビジョンを落とし込んでいきます。

「利用者家族ケアマネジャー育成ビジョン」は、デイサービスでの取り組みを知っていただくための家族会の開催や、ケアマ

ネジャー見学会の開催、認知症カフェを開催し地域の人々への啓蒙を行うなどがビジョンとして挙がってくるのが理想的です。

●経営者が本当に伝えたいこと、スタッフが本当に聞きたいこと

「スタッフとデイサービスの経営について考える」といった時、多くの経営者は、経営者が経営数字や目標をスタッフに伝えるといったことをイメージします。確かに、ここまでお伝えしてきた「ビジョンシートの作成」と「どんぶり勘定からの脱却」のすべてに取り組んだ経営者が、スタッフに経営方針を落とし込むために、デイサービスの経営について考える仕組みを作ることは可能です。しかしながら、多くのデイサービス経営者は、「利用人数を何人以上にしてくれると利益が出て…」とか、「経費を削減したいので、残業を極力少なくしてほしい」とか、「送迎車などの備品も自分の物と同じような気持ちで大切に扱ってほしい」とか、どうも表面的なことばかりを会議や研修で伝えてしまっているような気がします。

「ビジョンシート」を作成し、その裏付けとなる計数管理に取り組んで、「ビジョンシート」を実現可能なビジョンへと高めていく。ここまで取り組むからこそ、「スタッフと共にデイサービスの経営を考える」ことができるようになるのではないのでしょうか。

まずは、経営者が行動と考え方を変えない限り、現場のスタッフが変えることはありません。「今月の利用者数は1日平均20人の目標に対して19人でした。もうひと頑張り、皆さんにお願いしたい」…そんなことを研修や会議で経営者が伝えても、ス

タッフは誰一人として聞いてはいません。正直に言えば、クライアント先の会議や研修に参加して、経営者がそのような話をした時は、私も聞いていません。「せっかくスタッフが集まり、残業手当も支払っている貴重な時間に、なぜそんなつまらないことしか言えないのか？」と私は理解に苦しみます。おそらく、スタッフの多くも同じ感覚ではないでしょうか。

ところが、これまでに述べてきた「ビジョンシートの作成」と「どんぶり勘定からの脱却」に経営者が取り組んだ場合、社員研修や会議の場ができたとしたならば、話の内容も変わってきます。「今月の利用者数は1日平均20人の目標に対して、認知症の利用者の自立度Ⅲ以上の人の割合が2割を超えました。実績が19人だったことを考えると、現場で何らかの課題が生じているのかも知れません。この比率を維持するために、現場で必要なことを皆さんと考えていきましょう」…そんなふうにと考えると、スタッフは売上ではなく、利用者への処遇をよりよくすることが売上につながることに次第に気がついていきます。このような会議や研修がデイサービスには必要なのです。

そもそもデイサービスの経営者は、スタッフを採用する時に、どのようなことを願って採用を決めたのでしょうか。おそらく、デイサービスの多くの経営者は「介護の現場で活躍してほしい」「ほかのスタッフと仲良く仕事をしてほしい」「いつまでもこのデイサービスで仕事をしてほしい」…そんなことを望んでスタッフを採用した人が多いのではないのでしょうか。もし、「人手が足りなくて…」とか、「加算が算定できるから…」とか、打算的な感覚でしか採

用してこなかったとしたら、スタッフを採用しなくても経営が成り立つ商売を考えた方がよいでしょう。その経営者のディサービスの将来は暗いと考えてください。人手不足が叫ばれる昨今、スタッフに対する愛情に欠けている経営者の下で仕事をしたいと考えるスタッフはいません。

そしてスタッフも同様です。「このディサービスで活躍したい」「ほかのスタッフと協調して、いつまでも仕事がしたい」「利用者の役に立てる介護職になりたい」そんなことを思い、就職を決めたのではないのでしょうか。

そうなんです。採用時点では経営者とスタッフの思いはほとんど一致しています。それが食い違ってしまうのは…経営者に責任があるのです。経営者が自分のやるべきこと（ここでは「どんぶり勘定から脱却し、ビジョンシートを作成すること」）を棚に上げて、スタッフにばかり求めすぎるから食い違いが生じるのです。

●経営トップが現実を直視することができるかどうか？

私が経営コンサルティングの仕事をする中で、これまでに100近い介護事業所とご縁をいただき話を聞く中で、痛切に感じていることがあります。介護現場で仕事をしているスタッフには力を感じるということです。介護技術や知識を学ぼうとする力、利用者のことをよりよく知ろうとする力、周りとの協調しながら毎日の仕事に向き合おうとする力などです。

ただ、現場のスタッフ一人ひとりには優秀だとしても、事業所全体としてみると、「何かが足りない…」という印象を受けてしまうことがあります。その原因を経営者や幹

部に尋ねてみると、「スタッフの意識が低い」「リーダーシップが欠如している」といったスタッフの資質や能力に問題があるかのような意見が多く出てきます。しかしながら、それが正解だったケースはこれまで私は経験したことがありません。

すべての原因はトップのマネジメント、つまり経営トップの能力によるものだと私は考えています。稼働率が上がらないのも、スタッフがすぐに辞めてしまうのも経営トップのマネジメント力が低いからです。職場の中の間人関係がうまくいかないのも経営トップがスタッフに対して愛情を注いでいないからです。ただそれだけのことです。

事業所の中で起こる多くの問題の根本原因は経営トップにあります。介護事業所が生き残っていくためには、介護保険制度のこと以上に、経営トップが現実を直視できるかどうかにかかっていると言っても過言ではありません。耳の痛いことばかりかもしれない。目を背けたくなるような現実なのかもしれません。そんな現実にあえて耳を傾け、見つめることのできる経営者の事業所だけが成長し、生き残っていくことができるのです。

本連載のさいごに

私は、30歳から経営コンサルタントとしての仕事をはじめ、介護事業所のみならず、多くの業種の会社の即時業績アップに携わってきました。中には、倒産寸前の会社を無事にV字回復するに至ったケースもあります。その時に最初に取り組んだことが、本連載でお伝えしてきた決算書や月次試算表から「現在地を知る」ことでした。

ただ、それだけでは決してV字回復する

までには至りませんでした。足りなかったものの一つが「ビジョン」でした。どれだけ経営状態が厳しくても、夢や目標だけは捨ててはいけません。そのことを多くの会社のV字回復に携わる中で感じてきました。そして、もう一つが「スタッフ」です。経営者がどれだけ窮地に追い込まれても、経営者を支えてくれる「スタッフ」がいることが、経営者が最後まであきらめずに資金繰りに奔走したり、アイデアがわき出たりといった、業績回復の原動力になっていました。

これらの会社に共通しているのは、「まず経営者が行動し、実践している」ということでした。苦しい時は率先して現場に立ち、スタッフを盛り立て、お客様本位で仕事をし、商売を始めた「原点」を思い起こしながら仕事に向き合っていました。

デイサービスであれば、スタッフと共にデイサービスの経営について考えるには、まずは経営者が介護の現場に立ち、一人ひとりの利用者とかかわりながら、その中で利用者を支えているスタッフに「頑張っているね」「いつもありがとう」「明日もよろしく」とプラスのストロークを発信し続けることが大切なのではないでしょうか。

「現場にいるだけでは、経営者としての仕事に取り組む時間がない」と言われる経営者もいらっしゃいます。そんな人にとって助言をするならば、「経営者には働き方改革は適用されない」ということです。経営者は1日24時間、1年365日働けばよいのです。デイサービスはそこまでしてやりたかった仕事ではなかったのでしょうか。スタッフは、そういう本音を見抜いています。経営者がやりたくない仕事に、スタッフがやりがいを感じるなんてできません。

サービス提供時間は利用者にかかわり、その前後は相談員として、事務員として施設運営に関する事務仕事などにかかわり、家に帰ってから、またデイサービスが休みの日やスタッフが充足していて現場に行かなくても大丈夫な日は経営者としての学びの時間にすればよいのです。その覚悟がない経営者は、次回・次々回の法改正までに、デイサービスからの撤退を考えた方が賢明かもしれません。国が本気で制度の持続可能性に重心を置きながら制度改正に取り組んでいけば、覚悟が中途半端なデイサービスは淘汰されるしかありません。制度の前に、スタッフが見切りをつけるかもしれませんけどね。そうならないためにも、まずは経営者から行動を起こしてください。

「スタッフと共にデイサービスの経営を考える視点」とは、まさにデイサービスの経営に対する経営者としての覚悟を決めてから向き合う問題だということです。