
経営人財養成講座 第4回 2026年8月

事前学習と当日の研修を通して、人材採用・育成・定着について考える良い機会となりました。皆さんのお話を伺う中で、採用、育成、定着をそれぞれ別の課題として考えるのではなく、稼働や人員配置、収支も含め、すべてがつながっていることを改めて感じました。

特に、お仕事説明会の取組は強く印象に残りました。当法人は、現時点ですぐに採用に困っている状況ではありませんが、中長期的に考えると今から取り組んでおく必要があると感じています。人が必要になってから求人を出すのではなく、日頃から法人や仕事を知ってもらう機会をつくり、将来の採用につなげていくという考え方は、当法人でも必要であると感じました。

また、他法人で新卒採用者に対して約1か月間の研修を実施しているという事例も印象に残りました。新卒職員をすぐに各職場へ配属するのではなく、法人や仕事について学び、同期との関係をつくる期間を設けることは、私自身も以前から必要だと感じていたことです。実際に取り組まれている事例を聞き、改めてその必要性を感じました。来年度は例年以上に多くの新卒者を採用する予定であるため、採用後の育成についても、早い段階から準備していく必要があると感じています。

まず、介護事業部の各事業所（喫緊の課題はデイサービス）について、適正稼働、適正人員、適正利益を整理します。これまでは、稼働や人員配置について、経験や感覚をもとに指示している部分がありました。どこを目指すのかという数字を十分に示さないまま、稼働を上げることや人員配置の見直しを求めている部分は、私自身も振り返る必要があると感じています。

また、来年度の新卒採用者に対する研修についても、実施に向けて準備を進めます。他法人の取組を参考にしながら、研修期間、研修内容、実施体制について整理し、法人や仕事への理解を深めることに加え、同期同士の関係づくりにもつながる研修にしたいと考えています。

→新卒者の研修体制の構築が、既存の職員さんへの再教育にもつながるとよいですね！

聞き役になることが多く、私自身にとっては得るものが多くありましたが、一方でグループの皆さんにとってはどうだったのだろうという思いもあります。次回は、当法人の現状や取組についても、もう少しお伝えできて、双方向の学びの機会になればと思います。

→いいですね！お互いに WinWin になるような場にしていきましょう。

→また、何かを出すから、その分入ってくる、ということもありますね。

事業所の稼働状況を安定させるため、ケアマネジャーとの継続的な情報共有や関係づくりを大切に、利用者さんへの支援の効果や事業所の取り組みを積極的に発信し「選ばれ続ける事業所」づくりに繋げていきたい。また、稼働・人員・収益の繋がりを意識し、自事業所だけでなく、法人全体の状況にも目を向けて考えていきたい。

今回の意見交換では、実習生への働きかけや職場説明会、介護補助員の活用、社内副業など、さまざまな人材確保の方法を知ることができ、大変参考になりました。人材確保は採用担当者だけの課題ではなく、現場の管理職も採用に繋がる視点を持つことが大切だと感じました。また、採用後に職員が安心して働き続けられるよう、新人研修や OJT、マニュアルなどの育成体制も必要だと思いました。

広報活動の内容（ネタ作り）に困っている。利用者目線になっているか？マンネリ化になっていないかなど。チラシは、脳トレやニュースなどを記載している。社内に、SNS のコンサルティングがある。ゆるキャラやマスコットキャラクターを作った。部下と一緒にチラシを作ることで、部下のモチベーション向上につながった。

当施設に異動してから、ようやく 4 か月が経過しました。しかし、職員の特徴や個性を把握できていないのが現状なので、まずは少ない人数からでも短時間で面談的なものを実施したいと思います。とにかく相手を知ろうとする姿勢を忘れず進みたいです。

以前の講義でご教授いただいた事業所のチラシ作成について、まずは自分でキャンバを使用し、たたき台だけ作成し講義で学んだ内容を部下に引継ぎなら作成してもらうようにしてみました。そうすると、まだ十分ではありませんが、部下もコツを掴み良いものができた気がすると言って嬉しそうにしていました。これからは、月ごとにテンプレート等を変更し「まずは見てもらう」チラシを作成していきたいと思います。段階的ではありますが、事業所営業のコツや把握すべき内容を整理し稼働率向上に向け取り組みたいです。

GW では皆さんの取り組みを聞かせていただき、参考となることが多く自分自身の取り組みに足りていないことや次にやるべきことを明確にすることができる有意義な時間となっています。GW で SNS について様々な取り組みを聞くことができ、当法人で出来ていないこともあり、取り入れたいと思っても一人の力では難しいと感じている。

→本研修の報告、というかたちで提案等を行うのはやりやすいかな、と思います。

→本研修に送り出してくれた法人の方々にとってもうれしいことだと思います。

→ただ、せっかくなので、全体像を示したうえでの SNS がよいかな、と思います。

参加者の感想にも多くあったように、「まず決めたことをやり切る」「課題を持ち続ける」「PDCA を回す」という姿勢が、稼働・人材・組織づくりのすべてに共通する基盤であると再認識しました。

働きやすい職場づくりを目指すことは育成・定着にも繋がると理解はできているが、職員一人ひとりの考えや思いを同じ方法に向けることは難しいと日々感じている。研修や学んだことを共有する時間が確保できていないため、その時間が確保できるだけの人員は確保・配置したい。やはり、稼働と人材採用は一体的に考えるべきであり、そのためには、施設を支えている職員の思いを把握しないといけないとも感じています。事業計画に基づいて職員がそれぞれの目標を達成できるように管理職として職場環境を整備し、面談にて進捗状況を共有できる時間を確保していきたいです。

講師コメントの中で繰り返し示されていた「分かりやすく伝える」「覚えてもらう」「まずやる・すぐやる」「大量行動+試行錯誤」というキーワードは、当施設の改善に直結する内容であり、早速取り組みを進めたいです。

適正人員・適正稼働・適正利益を管理者と共有する際、どのような順番・資料構成で説明すると最も理解が進むかについてアドバイスをお願いいたします。

→そうですね、まずは業務表かな、と思います。そして、それを実現するための勤務表（実際に何人の配置が必要か？）を作る。それを収支に乗せてみる。あとは、調整を繰り返す、というイメージです。

求人環境は厳しさを増しているが、介護業界以外の業界の様子（どのようにやっているか）も参考にしていく視点も重要だと思いました。

インターンシップのお話がありましたが、基本的には新卒向け学生のインターンシップのイメージとして①半日、②1日、③3日、④5日（月～金）、⑤10日（月～金の2週間）の5パターンのカリキュラム設定（無償で体験中心）で介護系専門学校向けに思いましたが、看護・リハビリ・福祉系大学は実習が年次によって入ってくるので、ターゲットにするのは厳しいと思われるでしょうか、また、開催時期に適切な時期（夏休み・春休みあたりか）はどうでしょうか。

→またGWでも意見交換してみるのもよいと思います。

→学校に聞いてみるのもよいですね！

既卒者、転職者向けインターンシップ（職場体験）も半日から3日コースを設定して、お仕事説明会時に提示、求人広告で募集するパターンを考えますが、新卒向け学生インターンシップと異なり、有償で業務に触れてみる機会を入れたいと思いますが、随時開催、期間設定開催（年4回決めた期間、毎月決めた期間等）開催時期はいかにするとよいでしょうか。

→一般企業のものも参考にするとよいですね。

短絡的に広報部門がある事にうらやましいと感じましたが、メリット・デメリットを聞いてみると、管理者等が広報を行う大切さを改めて感じました。

→そうなんですよ。何事もメリット・デメリットがあるので、よく検討することが大事ですね。

尾道さつき会さんの話で、「ツールを1つ入れるごとに、既存の業務を2〜3つやめる、統合する。」これはまさに生産性向上の本質と感じました。ICTを導入すること自体を目的とするのではなく、『新しいことを一つ始めたら、古い仕事を一つやめる』という発想を持つことが、生産性向上を成功させる鍵であると思いました。

→なかなか難しいものではありませんが、是非、ですね。

ICTやDXの効果は、時間短縮だけでは評価しきれない部分もあると思います。考えが迷子になっていますが、経営者や管理者は、どのような指標を見れば『導入して良かった』と判断できるのでしょうか。また、榊原先生が重視されている指標があれば教えてください。

→一般論ですが、生産性向上推進体制加算の指標で言えば、利用者満足度（下がっていないか）、時間外労働時間、有給休暇取得、職員の心理的負担、モチベーション、などでしょうか。

→ただ、効果が実感できるまでには数年かかるものもあるとされますし、U字の法則もあります。中長期で考える施策かな、とも思います。また、技術の進歩を考えると、導入できるベースを作っておく、という効果もあると考えました。

→最後に、何か新しいことに取り組む、という習慣にもつながると思っています。

今後、人材不足がさらに進む中で、給与や休日だけでは他法人との差別化が難しくなると感じています。先生のお考えでは、求職者から『この法人で働きたい』と選ばれる法人には、どのような特徴や共通点があるのでしょうか。

→今がいい、ということもありますが、「よくなっていく」という期待感も大事なかな、と思います。

4つの成果を出すための体制と仕組み



Copyright (c) hiromasa sakakibara. All rights reserved.

28

「お仕事説明会」を先日、SNS で開始しましたが、反響はなかったです。どうすれば目に留まるのか等も含めてこれから改善を重ね、取り組んでいけたらと思います。
→そうですね、トライ&エラーだと思います。

ある法人様は、タイミーやカイテクの導入意義を職員一人一人に浸透させており、職員さんからも採用の声掛けをしているそうです。声掛けだけでなく、マニュアルも整備しているそうで、カイテクやタイミーで来られた方も、「ここまでしている施設なら」と採用に繋がる件数が多いとの話を聞き、その内容をすぐに当社の法人の幹部にも共有いたしました。
→いいですね。最終的には最前線の1人1人が見られている、ということにもなりますね。

人員に関しても、入居者に関してもブランディングを進めるためにウリは何か、特徴を整理し求職者の目線で、入居者・家族の目線で考え整理するところから始めたいと思いました。
→そうですね、目線が大事ですね！

経営人材とは法人のために動ける人、という言葉にいつも見ている上司の姿が浮かびました。経営者としての考え方も現場・役職者としての考え方も、自分がどういう立場にいてどうすべきかを導いてくださっており、広い視野を持って整理しながら、また上司に相談しながら成長したいと思いました。
→いい上司に恵まれることほど、幸せなことはいですね！
→経営者からしたら、いい経営人財に恵まれることほど、幸せなことはいと思います。

まずは今いる施設のスタッフが入職したばかりのため通常業務を定着させ、その中から役職者を育てる。
→そうですね、足元から、ですね。
→また、コンサルティング先の仕事の中で、施設長の要素というものを出示してみたので、参考になれば、と思います。

◎視点

1. 法人貢献（法人好き）
2. マネジメント（PDCA）
3. 職員
4. 利用者

◎資質

5. 介護の経験と知見
6. 前向き、熱意
7. 真面目さ、誠実さ（ウソつかない、裏表ない）
8. 思考力、バランス感覚（感情コントロールにつながる）
9. 行動力
10. チームワーク

適正稼働・適正人員・適正利益、この話についてはとても難しい内容でしたが、説明がわかりやすく、学びに繋がりました。「介護の仕事の原点、初心に戻る時間」というところでは、効果のある取り組みだと思いました。職員一人一人思うことがあり考える事も様々で、気が付いていることも見ている時間が違うだけで、それぞれだと思います。当施設では、入所後にその利用者様の人生歴や生活歴をもとにカンファレンスを行いますが、入所後いくらかの時間が経過した方で、入所時とは異なる ADL や生活状況でこのような時間を設けることも良いのかと思いました。

→そうですね、原点、やはり大事です！

人事異動は大切とお話しをいただき、「異動がチャンス、戦略的になる」という言葉に前向きな気持ちになりました。どうしてもマイナスイメージですが、良いところを伸ばすため、足りないところを補うためと考えが改まりました。マイナスでないとわかってもらうためにも、職員面談も必要だと、いい循環になるよう取り組みたいと思いました。

→そうですね、面談も異動も、新しい意味付けをしていけたら、と思います。

プライベートでの事です、子育て世代のお母さん達と話す中、介護には依然として「3K」のマイナスイメージが根強いことを実感しました。しかし、ICT 機器やインカムの導入、ケアパートナー（介護補助員）の活用などにより負担が軽減されている現状を気軽な感じを保ちつつ伝えたところ、多少の興味を持ってもらえた印象があったことを思い返しました。

→いいですね！誤解、先入観、固定概念、結構あると思います。逆にここがヒントになります。よくある誤解 10 選！みたいな動画が作れそうですね。

人材確保について、上手くいっている施設は学校との繋がりが強いとありました。自施設では、インドネシア人の介護主任が経営者の方々と母国に出向いて、現地の学校などとの関りを持ってきています。忙しい業務の中、そういった活動をされていることに改めて感銘を受けています。

→稼働がよいところは病院とのつながりが強い、などと同じですね。大規模法人は、それを全て自法人でやろう、という戦略です。

求職者もそうですが、現在働いていただいている職員についても、安心して働けるように日頃からコミュニケーションの機会を増やしたり、話しやすい雰囲気や環境づくりをしていきたいと思います。

→まさにそのとおりです！

SNS を継続して発信することで、自然と発信のネタが増え、採用活動だけでなく、利用者やその家族、地域への広報にもつながると学びました。また、施設の雰囲気を利用者やその家族だけでなく、求職者や紹介者にも伝えられるため、口コミや紹介につながりやすい相乗効果が生まれることが印象的でした。

→一つの活動から一つの効果、だけでなく、色々な波及効果があることを経営者にも職員さんにも示したいですね。

行動すること・取り組むこと

- ・チラシ・パンフレットはケアマネや家族目線で、利用後のイメージが伝わる内容にする。
 - ・自事業所の強みを3つに絞り、ブランディングを明確にする。
 - ・継続的な営業・広報・コミュニケーションを通常業務として定着させる。
 - ・稼働・人材・事業継続を一体で考える。
 - 「適正稼働・適正人員・適正利益」を定期的に確認する。
 - ・業務表・勤務表・収支を見ながら経営判断を行う。
 - ・職員育成は利用者プランと同じように「アセスメント→面談→モニタリング」の流れを意識して実施する。
 - ・メリットがあることは、デメリットを工夫で減らしながら挑戦する。
 - ・面談や職員アンケートを定期的に実施する。
 - ・利用者・家族・職員の声を記録し、改善に活用する。
 - ・ケアマネや家族からよく聞かれる質問を記録し、広報に反映する。
 - ・「断らない姿勢」を基本とし、利用してほしい利用者像を明確に発信する。
 - ・新しいツールを導入する際は、既存業務を2〜3個削減・統合することを前提に進める。
- テクノロジー導入の目的を言語化し、PDCAを回し続ける。
- すごいです！いかがでしたでしょうか？

グループワークでは、他法人の内部でのアルバイト募集などを知る一方で、自法人ですでに実践した経験や、それを導入・継続する上での「経営者の理解」「36協定やワークライフバランスの兼ね合い」といった現実的な課題・障壁についても深く考えるきっかけとなりました。表面的な手法の模倣ではなく、自社の体制に合わせた慎重な見極めが重要であると感じています。

→色々なアイデアを得る、という意味でも、本研修を活かして頂けたらと思います。

→皆さんの段階になると、研修とはインプットの場合だけでなく、良質なアウトプットの場にもなると思いますし、そうして頂きたいと思います。

法人の規模等により様々だとは思いますが異動がある法人さんであれおおよそどのくらいの期間同一事業所にいたら異動を検討するのか、こういったときに異動を検討しているのか教えて欲しい。当事業所は3〜5年ほどで異動を行い入れ替えを行いながら人間関係等も比較的うまくいっているがやはり長くいる職員が力を持ちがちで非常勤の職員でも長くいるがために対応が難しくなっていることもある。異動等が出来ないから非常勤でいることもあり、異動するならやめるという事もあり人がいないこともありその調整が難しいと感じている。

→3〜5年はいいいペースだと思います。非常勤の課題はありますね……。このあたり、改めて就業規則や雇用契約を見直す必要もあるかもしれません。特養などでしたら、ユニットやフロア間の異動ができるでしょうか？複合施設なら、デイ→訪問、などもありかもしれません。

「稼働率のための取り組みと求人の取り組みは同じ」はハッとしました。前にも同じ言葉を聞いているのに、忘れていました。他の法人の求人の取り組みを聴き、自分にその権限がないことを残念に思っていたましたが、稼働率のための取り組みも全部自分の自由にできたわけではなく、制約のある中で創意工夫をしてきました。求人も同じだな、と気づきました。お仕事説明会は開催できないけど、事業所単位でできることがある、と目が覚めました。

→創意工夫、大事ですね！

→お仕事説明会も、できなくはないようにも思いましたが、いかがでしょうか？

公式ではない SNS もありだなあ、と思いましたが、自分の中では上手く運用できるイメージができず・・・自社の求人サイトでインタビュー動画をアップした職員が辞めることが続いた時があり、その度に動画を削除したので、職員をメインに出すのは難しいところもあると思っています

→公式がうまくいっているのだしたら、非公式を作る必要もないかもしれませんね。

→また、極力、辞めなさそうな職員を出す方向かな、、、とも思いましたが、いかがでしょうか。

■事前学習動画より

収支は自分の苦手分野で、数字に強い管理職に任せている部分もある。ただ、任せるにしても、法人としてどこを目指すのか、適正稼働・適正人員・適正利益をどう考えるのかは、自分自身も理解して示せるようにしないといけないと感じた。

数字を細かく出しても、「できない理由」の説明で終わってしまうこともある。一方で、単月の収入だけでは事業所の状況を判断しにくい。数字がなぜそうなったのか、そこまでどんな取組をしたのか、次にどうするのかまで見ていくことが大事だと思った。また、利益率から物品購入を考えるという視点は、これまでほとんど伝えてこなかった。ここは管理者にも意識してもらいたい。

当法人では、人件費を事業所ごとに月次で出すことが難しく、本部経費の負担についても年度によって変わるなど、予算や決算の数字だけでは事業所の運営状況を捉えにくい部分があります。そのため、予算や決算とは別に、日々の事業所運営を見るための数字を持った方がよいのではないかと感じました。この場合、何を基準に数字を設定していけばよいのか、お聞きしたいです。

→下記、参考になれば、と思います。

3. 事業所別事業計画（業績計数管理、期日行動、ルーティーン行動）		適正值・目標			
				4月	5月
計数管理	売上	1月			
		年累計			
	稼働率	1月			
		年平均			
	営業回数	1月			
		年平均			
	問い合わせ・相談件数	1月			
		年累計			
	見学・体験件数	1月			
		年累計			
	新規利用者数	1月			
		年累計			
	職員常勤換算	1月			
		年平均			
	経常利益	1月			
		年累計			
	経常利益率	1月			
		年平均			

経営を考えるうえで、数字・人・法令をそれぞれ別に考えるのではなく、すべてをつなげて捉えることの大切さを学びました。予算を「地図」財務諸表を「バイタルサイン」と考え、現在の状況を数字で把握し、目標との差を確認して行動することが必要だと感じました。

法令や加算要件についても、日頃から職員と確認し、記録や個人ファイルの整理を定期的に行い、運営指導の時だけでなく、普段から説明できる事業所づくりを意識して取り組みたいと思いました。

リスクについて、事故や問題が発生してから対応するのではなく、「予測と準備」という視点を持つことが重要である。転倒・転落、誤嚥・窒息、介護事故や車輛事故など、事業所にはさまざまなリスクが存在するため、発生可能性や影響を考え、予防と発生時の対応をあらかじめ考えておく必要がある。資料の図表4のように、リスク回避から結果の変更あるいは、共有と保有などを分類しながら整理することで、柔軟な対応ができるとともに、職員への教育に繋がる。

苦情について、単に発生した問題を解決するという考え方ではなく、利用者・家族との信頼関係を日頃から築くことが重要であり、事故が苦情やトラブルにつながるかどうかは、事故が起きてからではなく、その前段階の信頼関係やコミュニケーションによっても左右される。苦情になる前に、ヒヤリハットとして記録に残すことで、苦情や重大なトラブルを未然に防ぐことに繋がる。苦情とカスタマーハラスメントの区別ができるように、法人と相談し、他の事業分野での事例を知識として備えることも必要である。

運営指導対策について、直前に書類を整えることが目的ではなく、「法令の理解」、「実施・記録・整頓」、「説明」、「運営指導自体の知識・経験」が重要である。すなわち、日頃から法令に基づいた適切なサービス提供と記録を行うことそのものが、運営指導への備えになると感じました。また、厚生労働省から発出される「介護保険最新情報」を理解し、共有することも必要である。

ヒューマンエラーを単に「職員の不注意」と捉えるのではなく、発生する背景を5つの領域から分析する。現場でもあることは「確認不足でした」ということ。人が行っていることなので、ミスはあるが、重要なことは「個人の責任で終わらせないこと」である。管理者としては、何故、起こる状況だったのか？や時間帯、職員間の役割分担、最終確認など細かく確認することが必要であり、管理を徹底しなければならない。

人員配置と収支について、管理者として、「人が足りない」、「忙しい」という現状で人員配置を考えるのではなく、業務量・利用者数・勤務時間・人員配置・収支を考えることが重要である。特に「適正稼働・適正人員・適正利益」は別々に考えるものではなく、相互に関連しているという認識が必要である。財務諸表やP/Lなど普段は目にしない・聞きなれないので、わからないことではあるが、稼働率や収入だけでなく、「利益を生み出す」ための過程や結果を勉強しなければならないと感じた。

今回、財務諸表の読み方・予算の立て方について受講しました。数字と会話、数字の見方について社員教育が必要であるということが印象に残りました。

数字については、難しいイメージがありそうですが、わかりやすく説明頂くことで面白味があると思いました。この度の研修を含め数字に関する研修には参加させていただいていますが、これを自拠点の部下にわかりやすく説明するまでには力が及んでいないのが現状です。自身も学びを深め、かみ砕き他者に説明できるようになりたいです。

運営指導についての受講で思ったことは、「重要事項説明書について相談員以外知らない」。料金についても同じくです。異動前の施設では、大まかな費用と施設が算定している加算について研修をしていましたが、異動後は実施していません。これについても年度内に実施したいと思います。

介護事業は倒産するはずがないと思い込んでいるところもあり、生き残るために何が必要か？と考えることもなかったが、他業種とも人材を取り合いになっていることも含め事業を継続していくために何が必要なのか考え、行動に移していきたい。財務諸表はバイタルサインで事業活動計算書は施設の成績表であると言葉にすると分かりやすく、利益率から物品を購入する事例では備品を購入するためにはどれだけの収入が必要なのかと、備品も大切に取り扱わなければいけないと感じた。同じように考えることができる職員も増やしていきたい。財務は難しいと考えていたが、予算達成を目指すために稼働率の改善や収支を意識しながら何をすべきか説明できるようになりたいと思った。

当施設は昨年度、拠点全体では利益率が平均値を上回り、一定の成果を上げることができました。しかし、通所事業単体では赤字決算となり、拠点全体の収益を押し下げる結果となりました。この現実を踏まえると、稼働率・人員配置・利益率という数値管理が事業運営の根幹であり、どれか一つ欠けても全体の収益構造が崩れることを強く実感しました。

「赤字＝一所懸命に働いた結果、お金を失っている」という説明は当然の内容ではありますが、改めて衝撃を受けました。寒い朝に迎えに行き、入浴・食事・リハビリ・送迎まで丁寧に行った結果、利益どころかお金を失っているという現実には、職員にも受け止めてもらう必要があると感じました。

現状、収支の開示状況の範囲は狭く、ごく一部の職員にのみ共有されているので、数字の教育をしていくのも容易ではないですが、他法人の公開されている財務諸表を用いて、まず、自分で内容の理解を深め、施設内の研修のテーマに取り上げてやってみるのもいいのではないかと思います。現場職員の稼働に関する認識にもバラツキはあり、稼働の示す数字の意味、購入物品が自施設の利益率からみてどれくらいの売り上げがないと買えないのか、購入物品の大事さという身近で分かりやすく進めていきたいと思います。

人件費率は収支の上で非常に大きな数字ですが、当然、収入を上げることで比率を下げることはできますが、適正人員、常勤非常勤の割合、残業時間等、見直す項目は他にどのような項目が必要でしょうか？

→現在、正職員が○人、非常勤が○人、常勤換算○人

→稼働との関連もあるが、あとどれだけいたら OK？

→業務表なども使って、適正人員を導き出す

→部署ごとに行う

→夜勤、土日祝、年齢、男女比、なども

→退職者も見込んだ計画的な採用、新卒採用も

「適正稼働・適正人員・適正利益はセット」は榊原先生から教えていただき、現在の私の経営に関する考えの基盤となっています。中でも適正利益をどこに設定するかが課題であり、健全経営とされる事業所様の数字が知りたいところです。

→まさに経営判断、なのですが、一般論的には 10%が一つのラインかなと思います（全体で 10%ということは、10%以上利益を出す事業・サービスがある、ということです）

「予算は地図」という考え方でした。これまで予算というと、どうしても年度当初に収入と支出を見込んで作成するものという意識がありましたが、本来は一年間どのように事業所を運営していくのか、その道筋を数字で示したものだということを改めて学びました。

→そう考えると、事業計画そのものの、ですね。

榊原先生にお聞きしたいのですが、稼働率、人員配置、利益のバランスについて、実際の介護現場では非常に判断が難しいと感じています。

稼働率が低下して収支が悪化した場合、経営面から考えれば人員配置の見直しも必要になりますが、一方で、今後稼働率を上げていくためには一定の人員を確保しておかなければ、受け入れそのものが難しくなることもあります。

特に現在のように人材確保が難しい状況では、一度人員を減らすと、必要になった時にすぐ採用できるとも限りません。

榊原先生が実際に事業所の収支改善を支援される中で、「将来の稼働を見込んで人員を維持するのか」「現在の稼働に合わせて人員を見直すのか」という判断について、どのような数字や基準を重視されているのか、お聞きしたいです。

→書いて頂いているように、簡単に変更できない点ですね。

→法人全体でバランスがとれれば、それが一番よいと思います。

→強気ではありますが、目標稼働に意地でも到達するぞ、ということで、満床分の人員、というのが、ある意味シンプルで、余計なことを考えなくてよくなります。

この動画については、担当部門の職員に見てもらいたい。

→是非、です！

利益をあげるには、稼働率が低ければ意味はない。あと、人件費率や経費などについても会社から施設長に伝えるときも、具体的に伝えたほうが意識も深まると思います。意識している施設長とそうでない施設長との力量差や意識の違いがあるように感じます。その残業は必要なものなのか？などについても具体的に分析する必要があると思います。ただ、アプローチを間違えてしまうと、「本社が残業をするなど言ってる」という間違った認識になってしまうと、職員のやる気が低迷し、離職率にも直結してしまうように感じます。→そのために施設長の直属上司がいて、個別の指導が必要になってくる、ということですね。

財務三表について聞きなれないこともありましたが、毎月売上予想、売上目標を立てたり人件費を見てはいましたが、あまり理解できておらず、その月の売上と人件費ばかりに注目していたと思いました。

→OK だとは思いますが、その売り上げのためにどれだけの稼働が必要で、そのためにどんな行動が必要か、というのが、現場における数字の見方だと思います。

→逆に、経営者は単年度収支だけでなく、中長期の財務も考える必要がありますね。

今回の動画は難しいことが多く、一度では理解できない事が多くありましたが、まずは日々の書類の抜けがないか、施設の MG と確認していく。

→是非、繰り返し学んで頂きたいと思います！

「予算の立て方、達成の仕方」ということで。業務の中でこのような事に携わったこともなく、考えたこともなかった内容でした。そして、数字で語る、数字の教育、数字をよむと言葉だけが入ってくる感じでした。しかし、「収益とサービスの質は一致すると考える」と利益率の話はとても難しく思いがちでしたが、わかりやすく理解しやすかったです。一度では学びまでには至らず、もう一度拝聴し習得いたします。

→経営＝数字、ではありませんが、数字を抜きにしては経営もできないので、学んで頂きたい内容です。

収支について、以前理事長より会議内で説明を受けたことがあります。その際は、分かったような分かっていないような感覚でしたが、財務諸表とは何かを学習し理解を深めることが出来ました。人件費率や利益率などの理解が深まれば、自法人及び自施設がどのように歩みを進めて行かなければならないか明確になっていくと感じます。

→一度、全体像を学んでおくと、そこから深めていくことができると考えています。

収支について、会議内で説明を受けたことがあります。その際は、分かったような分かっていないような感覚でしたが、財務諸表とは何かを学習し理解を深めることが出来ました。人件費率や利益率などの理解が深まれば、自法人及び自施設がどのように歩みを進めて行かなければならないか明確になっていくと感じます。

→やはり、一度は全体像を学んでおくとよいですね。

利益率の向上に関して考えていたところ、今回とは別研修で加算の見直しについて貴重なアドバイスをいただき、早速見直したところでした。結果、想定よりも容易に算定できることが分かりました。先生のお言葉に背中を押していただき、意識改革ができ大変感謝しております。本当にありがとうございました。

→この研修もそうですが、他法人事例は刺激になりますよね！

→ある特養の加算算定プロジェクトです。年間 1900 万円変わります。

以下、毎月 2 つずつ見ていく計画

月	具体的取組の確認（法人主体）	加算要件等の解説（榊原主体）
6 月	—	—
7 月	—	科学的介護、協力医療機関連携
8 月	科学的介護、協力医療機関連携	生産性向上、栄養マネジメント強化加算
9 月	生産性向上、栄養マネジメント強化加算	排せつ支援、褥瘡マネジメント加算
10 月	排せつ支援、褥瘡マネジメント加算	療養食、経口維持加算
11 月	療養食、経口維持加算	口腔機能、認知症チームケア推進加算
12 月	口腔機能、認知症チームケア推進加算	自立支援促進、看取り介護加算
1 月	自立支援促進、看取り介護加算	予備
2 月	予備	予備
3 月	予備	予備

これまで財務諸表や予算について断片的な知識はありましたが、今回、利益や人件費率など具体的な数字の見方や計算方法を含め、経営に必要な基本的な考え方を体系的に学ぶことができました。特に、予算を「地図」、財務諸表を「バイタルサイン」と捉える考え方は分かりやすく、数字を継続的に確認する重要性を改めて理解しました。

→知識を得ると、ものの見方が変わってきますね！

財務諸表は今までもみていたが、これだけしっかりと説明をされたことがなかったため改めて見方・考え方を理解することが出来た。

→これでもまだ入門編だとは思いますが、それでも、一回学んでおくと、見方が変わりますし、さらに深めることもできますね。

財務諸表という「経営のバイタルサイン」について：財務諸表は単なる過去の記録ではなく、事業の現在地を把握し、未来の打ち手を決めるための「バイタルサイン（健康状態）」であると認識しました。地図を見ずに歩けば道に迷うのと同様に、数字というバイタルを測らなければ事業も体調を崩すという例えが非常に印象に残りました。

→いいですね！そのとおりです。

「現状維持」というリスクと収益・質の正比例について：榊原先生の言われていた「現状維持では難しい」という言葉から、福祉業界を取り巻く環境変化の速さと、単なる現状維持では衰退に繋がるという危機感を深く認識しました。また、谷田川さんが「収益とサービスの質は基本的に正比例する」という言葉や、黒字倒産の本質を学び、キャッシュフローや利益の重要性を再確認しました。

→特にこれからは需要が横ばいになる地域が多いため、現状維持も簡単ではなくなってきましたね。

「サービス活動増減差額（営業利益）」の重要性について：本業の努力と成果が表れるサービス活動増減差額（営業利益率：事業によっては 20%を目指す）こそが施設長にとって重要であり、自分たちで動かせる数字であると理解しました。さらに、人件費率（50%台が望ましい）や減価償却費の仕組みなど、現場のマネジメントに直結する数値を学びました。小多機運営の面白さと可能性：特養、老健、デイ、GH、有料と多様な現場を経験してきましたが、今回の学びを通じて「小多機の運営は非常に面白い」と改めて強く実感しました。
→小規模多機能なら 20%が狙えますもんね！

当法人には内部監査室があり定期的な内部監査があり運営指導対策としてもしっかり行えている。今後も書類等も含めて法令順守していきたい。一般職の重要事項説明書について理解していない方もいるため簡単にだけでも説明をしたいと思った。
→内部監査室、大きな法人の特権ですね！

新しい事業を増やして行くと現場も大変だが、会社の生き残りのための一つだと思うと、どの事業も失敗できないのに任されている管理者が全く理解していないことが歯がゆい。
→まず同じ情報を共有するところからかな、と考えています。

テプラとラミネートの使用頻度を下げたい。毎月テプラとラミネートにいくら使っているかを確認し、目標値を設定して減らすことをみんなで取り組む。
→いいですね！一歩ずつ、ですね。

会社の方針は「稼働を上げればいい。細かいことは気にしなくていい」といった感じなので、経費がどれくらいかかっているのか全くわからないし、予算もない。稼働はいいので、他の部署に回されているのではないか、疑惑が現場から上がることがあり、実際に赤字の事業所の補填や新規開設に使われているので、どこまでお金の話をするべきか、難しいと思う。業績の悪い管理者は素直に話を聞けないと思うし。でも、感覚でなく数字で語ることの必要性もよくわかる。先に稼働が上がれば、お金の話もできるようになるのでしょうか。
→うまくいっている（今後も含めて）であれば、よいのですが、うまくいかなかった時に困るかな、、とは思いました。
→確かに稼働がよいと数字の話はしやすい、ですね。なので、良い状況のうちに話ができるとういかな、と思いましたが、このあたりは経営者の考えが大きいです。
→疑惑がある、ということ率直に伝えて、どう考えているのか聞いてみるのもよいかもですが、経営者にとってはあまり心地よい話ではないかもしれません・・・

■財務諸表の分析（とある社会福祉法人さん、AI に入れてみました）

拝見しました。これは社会福祉法人●●会の令和 7 年度（令和 7 年 4 月 1 日～令和 8 年 3 月 31 日）の計算書類です。全体として見ると、前年度より収益性がかなり改善しており、財務基盤も比較的安定していると評価できます。一方で、人件費率は依然として高く、今後は「黒字化した状態をどう維持するか」が重要です。

まず結論

私なら、この決算を次のように評価します。

「昨年度のかかなり薄い収支から、一段しっかりした黒字経営へ改善した年度」

特に重要なのは、

サービス活動収益：約 10 億 5,792 万円

サービス活動増減差額：約 3,217 万円

サービス活動利益率：約 3.0%

当期活動増減差額：約 3,961 万円

前年度のサービス活動増減差額：約 400 万円

というところです。

つまり、前年度は本業ベースではほぼ収支トントンに近かったところから、今年度は 3,000 万円超の本業黒字まで改善しています。

1. 売上規模は約 10.6 億円

サービス活動収益は、

1,057,924,663 円です。

前年度は 1,004,413,259 円

でしたので、

+53,511,404 円、約 5.3%増です。

これはかなり良い伸びです。

介護・福祉事業では、5%程度売上を伸ばすためには、

稼働率改善

利用者増加

加算取得

単価上昇

事業拡大

など、何らかの具体的な改善が必要です。

したがって、単なる偶然というより、事業運営そのものが改善している可能性が高いと見ます。

2. 一番注目したいのは「利益率の改善」

今年度のサービス活動費用は、
1,025,756,365 円です。

したがって、
サービス活動増減差額
=32,168,298 円となっています。

利益率にすると、約 3.04%です。

前年度は、
収益：1,004,413,259 円
サービス活動増減差額：4,002,693 円
なので、利益率はわずかに約 0.40%でした。

これはかなり大きな改善です。

売上が約 5,350 万円増えて、利益が約 2,817 万円増えています。
増収分のかなりの部分が利益改善につながっているということです。
これは経営的には非常に重要です。

3. 人件費率が改善しています

人件費は、
714,817,504 円です。

前年は、
696,639,544 円でした。

金額自体は約 1,818 万円増えています。

ところが売上がそれ以上に伸びています。
人件費率を計算すると、
前年度約 69.4%
今年度約 67.6%
です。

つまり、
約 1.8 ポイント改善しています。

これは非常に大事です。
介護・福祉経営では、人件費を単純に削ることよりも、
人件費を増やししながら、それ以上に売上を伸ばす
ことの方が健全です。
今回の決算はまさにその形になっています。

4. ただし、人件費率 67.6%はまだ高め

改善したとはいえ、
約 67.6%です。

福祉事業全体ですので、事業構成によって適正値は違いますが、かなり人件費依存度の高い
経営構造です。

したがって今後、
処遇改善
最低賃金上昇
採用難
派遣・紹介料増
夜勤者確保
などが起きますと、利益が圧迫されやすい。

今回約 3%の利益が出ていますが、
人件費率が 2～3 ポイント悪化すると、かなり消えてしまう利益でもあります。
ここは注意点です。

5. 事業費・事務費は比較的安定しています

主な費用を見ると、
人件費：約 7 億 1,482 万円
事業費：約 1 億 4,292 万円
事務費：約 1 億 3,440 万円
減価償却費：約 5,534 万円
となっています。

事業費は前年約 1 億 3,961 万円から約 330 万円増。
事務費も前年約 1 億 3,123 万円から約 317 万円増。

売上が約 5,351 万円増えていることを考えると、
経費増加をかなり抑制できています。
これも利益改善につながったと思われます。

6. 本業以外もプラス

サービス活動外収支を見ると、
収益：約 1,206 万円
費用：約 462 万円
で、+744 万円
となっています。

その結果、
サービス活動+サービス活動外で、
約 3,961 万円の黒字
になっています。

当期活動増減差額も、
39,609,024 円です。

前年度は約 734 万円でした。

したがって、
最終的な年間黒字額が約 5.4 倍
になっています。

7. キャッシュフローも悪くありません

資金収支では、
事業活動資金収支差額が
69,546,731 円あります。

つまり、本業から約 6,955 万円のキャッシュを生み出しています。

一方で、
施設整備等による支出が
29,264,617 円あります。
さらに積立等もあります。

それでも最終的な資金収支はプラスで、

期末支払資金残高は
289,167,462 円となっています。
これはかなり安心感があります。

8. 現預金が約 2 億円あります

貸借対照表を見ると、
現金預金が 203,832,322 円です。

前年は
174,439,192 円
でしたので、
約 2,939 万円増加しています。
非常に重要です。

「利益が出ているけれど現金がない」という法人ではありません。

むしろ、
利益改善
＋
現預金増加
という形になっています。

9. 短期的な資金繰りはかなり安定

流動資産は、
339,965,012 円

流動負債は、
86,255,740 円です。

流動比率は概算で、
約 394%です。

また、現預金だけでも流動負債の
約 2.36 倍あります。

したがって、
短期資金繰りについてはかなり余裕がある
と判断できます。

少なくとも、この貸借対照表だけを見る限り、
「支払いが厳しい法人」という印象は全くありません。

10. 借入金も過大とは感じません

負債合計は、
348,886,946 円です。

総資産は、
1,126,745,482 円ですので、

負債比率は概算で約 31%。

純資産は、
777,858,536 円で、

総資産に占める割合は約**69%**です。

社会福祉法人として、
財務体質は比較的強いと評価できます。

また設備資金借入金は、
1 年以内返済予定：約 1,588 万円
長期：約 1 億 1,084 万円
程度です。

現預金が約 2 億円ありますので、借入返済余力も十分あります。

11. 積立資産もしっかり持っています

資料を見ると、
人件費積立資産
修繕積立資産
備品等購入積立資産
などを保有しています。

例えば、
1,900 万円
4,700 万円
1,600 万円

といった積立資産が確認できます。
合計すると相応の額になります。

これは、
将来の修繕・設備投資・人件費負担に備えている
ということです。

介護施設では建物・設備の老朽化が避けられませんので、ここは非常に重要です。

12. ただし「今年黒字だから安心」ではありません

ここが一番重要です。

今回の決算は良いです。
しかし、
サービス活動利益率 3%
です。

10 億円規模の法人なので、
1%=約 1,000 万円です。

したがって、
人件費率+1%
稼働率▲1~2%
光熱費上昇
給食費上昇
採用費増加
などがいくつか重なるだけで、利益はかなり削られます。

ですから、「黒字になった」より「黒字を安定させられる構造になったか」
を見る必要があります。

私なら経営会議ではこの 5 指標を追います
特にこの法人なら、毎月、
稼働率
1 人 1 日 / 1 人 1 月 当たり 単価
人件費率
常勤換算職員数
サービス活動増減差額率
を追います。

そのうえで、
稼働率 → 売上 → 人件費率 → 利益率
という因果関係を見るのがよいでしょう。

そして、この決算の「一番いいところ」
私が最も評価するのは、
人件費を削って黒字にしたのではない
ところです。

人件費は、
約 6 億 9,664 万円
→ 約 7 億 1,482 万円

と増えています。

それでも、
人件費率は
69.4%
→ 67.6%に下がった。

つまり、
職員に使うお金を増やししながら、生産性を上げて利益も確保した
可能性があります。

介護経営としては、こちらの方がずっと望ましい姿です。

総合評価

私なら 100 点満点で評価すると、現時点では 80～85 点程度をつけます。

収益性：◎0.4% → 3.0%への改善は大きい。

資金繰り：◎現預金約 2 億円、流動比率約 394%。

財務安全性：◎純資産比率約 69%。

人件費管理：○～◎人件費額は増えながら人件費率低下。

今後の課題：△～○3%利益を安定的に 4～5%へ持っていけるか。

そして、この資料は社会福祉事業と公益事業、さらにサービス区分別の数字まで入っています。

次にやるとかなり面白いのは、「法人全体ではなく、介護・保育など事業別に、どこが稼いでいて、どこが厳しいのか」まで分解することです。そこまで見ると、この法人の経営課題がかなり鮮明になります。