

介護業界におけるアメーバ経営の導入 —社会福祉法人における導入過程と成果をめぐる考察—

今崎 常秀*

高齢者市場を狙った介護ビジネスの経営環境は激しさを増していて、過去最多の事業者の倒産件数が報告されている。こうしたなか介護業界の社会福祉法人の間で京セラの創業者の稲盛和夫が生み出したアメーバ経営を導入する事例が増えている。福祉分野の専門紙や業界新聞などでの事例報告、実務家の書籍などの成果の紹介は増えているが、学術的な分析についてはまだ十分に行われているとはいえない。本稿は、こうした導入事例の文献を分析することで、介護業界におけるアメーバ経営の導入プロセスにおける特徴的な課題や論点を洗い出すのが目的である。特に、導入段階における課題、その課題を乗り越えるための工夫、そしてアメーバ経営の導入後の成果をめぐる特徴を中心に考察した。その結果、介護職員が持つサービス精神や連帯感を土台にしながら理念・フィロソフィを共有して慎重に採算意識を融合していく傾向がみられること、また時間を軸とする効率性向上の意識が従業員の勤務シフトの見直しといった波及的な動きに広がっている点が介護業界における特徴であることを示唆する。

Key words : 介護ビジネス, アメーバ経営, 経営哲学, 組織改革, 人材獲得

1. 介護業界における経営課題

介護業界において、京セラ株式会社（本社：京都伏見区、以下京セラと略する）が生み出したアメーバ経営が様々な業界において導入される動きが進んでいる。製造業で生まれたアメーバ経営が航空業や飲食店をはじめとするサービス業でも導入され、業績改善の事例が相次いで報告されている。福祉の世界でもアメーバ経営を導入する法人が増えていて、医療分野を含めた数字でみると60を超える日本の医療・介護法人に導入され、導入した法人の約9割が2年以内に財務業績を改善させているという¹⁾。

従来、それほど経営という採算意識を持ってこなかった介護業界でも介護保険制度が始まった後、民間企業の相次ぐ参入に伴って意識の変革が求め

られるようになり、社会福祉法人のなかにもアメーバ経営を導入する施設が増えている。老人ホームでみると以前ならば、施設の数が多くないために入居者の需要は高く、職員の獲得もそれほど深刻な問題ではなかったが、現在では少子高齢化社会が急速に進行するのにあわせて入居者の確保と働き手の獲得の両面において対応の見直しを迫られている。

アメーバ経営を導入することで、介護事業を運営する社会福祉法人でも職員・スタッフの間で採算意識が向上する、部門を越えた職員同士の連携が強まる、そして法人の業績が改善するといった成果が報告されている。学術的な研究については医療分野におけるアメーバ経営の例はあるものの²⁾、介護業界についての分析はまだ十分に見られない。そこで、本稿の狙いは、介護業界におけるアメー

* 人間学部人間福祉学科

バ経営の導入過程と成果には、どのような特徴があるのかを分析して論点を整理すること、そして、今後の調査の方向性を探ることである。

2. アメーバ経営の先行研究

庵谷（2018）は、これまでのアメーバ経営をめぐる研究を大きく8つに分類して、先行研究を整理している³⁾。それによると、①ミニ・プロフィット・センター（Micro Profit Center: MPC）に関連した研究、②マネジメント・コントロール・システム（Management Control System: MCS）に関連した研究、③利益連鎖管理に関連した研究、④京セラ・フィロソフィの管理会計システムへの具現化に関連した研究、⑤売上および費用の計算構造などを通じて利益配分を考察する研究、⑥他の経営管理システムや理論との比較を用いた研究、⑦上記に属しないそのほかの研究、⑧アメーバ経営導入に関する研究となっている。

本稿に関連するのは、主に⑧導入に関する部分である。先行研究のうち、三矢（2003）はアメーバ経営の導入をめぐる課題について、導入先の企業の創業者がアメーバ経営の導入を決意しても現場が反対したことが記されている。例えば、『「コンサルティング料をまかなえるのか」という不安』があり、『「6人いた部長は『そんなことやれるわけがない何を考えているんですか』と全員反対する』、また従業員も『急にそんなこといわれたって無理だ』、『何をやればいいのかわからない。理解できないものは一步が踏み込めない』といった発言があったことを指摘している^{4) 5)}。

さらに、三矢は、アメーバ経営を受け入れる企業の土壌について「導入以前にQCサークルなどのボトムアップの提案を奨励する組織風土ができあがっていれば、アメーバ経営への移行の抵抗は小さいようだ」と指摘している⁶⁾。

上総（2021）も「導入企業側で現場改善能力を持っているか否かによって」導入の成否が分かれることになると指摘している（p.29）。アメーバ経営という新たなシステムを取り入れる企業が、導入を始める前に自ら品質改善をはじめとした改善する能力を培っているかどうか導入の成否を決

める重要性を持っているとして、導入前の受け入れ準備の重要性に注目している

また、劉（2020）は、梶原（1998）の枠組みを適応して、知識関連障害、文化的・制度的障害、組織的障害の3つの概念を使ってアメーバ経営の導入・実践における困難性の分類を試みている。そして「文化的環境との不整合」として、医療機関や学校法人などへのアメーバ経営の導入をめぐり、導入先の組織の考え方と一致しない事例の研究に触れている。このうち北居ほか（2017）は、学校法人へのアメーバ経営の導入のケースで、教職員が「大きな違和感」を抱いたと表現している。これに対して校長が「アメーバ経営の導入により、業務改善が図られ、教師の研究時間が増える。それによって教育の質が向上し、学校のブランド力がアップにつながり、入学者が増える。入学者の増加による収入増で学校運営が安定し、教職員の給与アップ、余暇時間ができることになる」と導入の目的を強く意識しながら説得した経緯が述べられている⁷⁾。

さらに、劉（2020）はアメーバ経営の導入を困難にする「人材やノウハウの不足」を補うための対策として「導入段階では範囲を限定して実施する一方で、OJTや教育による熟練度・理解度を上げてから、実施範囲を広げていくといった工夫がなされている」と段階的な導入の手法について述べている⁸⁾。

また、他業種における導入では既に社内に浸透した経営システムを持っている企業が、新たに経営システムとしてアメーバ経営を導入するケースで、新旧のシステムの間での調整が必要になる事態も指摘されている。導入企業は、部分的に「独自のアレンジ」を加えることがあり、「会社にとって取り入れやすいところを部分採用する」といった工夫が行われることが知られている^{9) 10)}。

本稿が研究対象とする社会福祉法人では、現場の社員やスタッフが従事してきた介護サービス、採算や数字管理を関連付けることを嫌う傾向が強いことが知られている。また、職場の全体に強い経営システムが存在していないことも社会福祉法人への導入の前段階の特徴のひとつといえる。こ

の点は本稿の考察の前提として押さえておくべき特色の一つである。導入段階の課題は、福祉の世界で働く人たちの高いサービス意識や奉仕の精神と、経営システム導入が狙う採算意識の向上をどう調和していくのかが中心になると考えられる。劉（2020）のいう文化的障害の要素が、特に重要な論点になってくると考えられる。

3. 介護市場の現在地

3.1. 介護保険制度から20年余

2000年に始まった介護保険制度の導入を機に始まった介護ビジネスをめぐる市場の現在地を確認する。宣賢奎の「介護ビジネス経営戦略」（2009）に業界分析が詳しい。介護市場はそれまでの国や地方公共団体が提供するサービスを事業者へ委託する、いわゆる措置制度の時代から、介護保険制度のスタートにより、利用者と事業者の直接的な契約の段階に入った。制度のスタートから23年が経過するなかで、その介護ビジネスは、他業種から参入した大手企業の全国的な規模の拡大、多種のサービスへの展開、また既存の事業所や施設のM&Aなどが繰り返されてきた。訪問介護、通所介護、入居施設といった幅広い業種で経営をめぐる環境は激しさを増している。

2025年以降の業界の見通しについて、業界最大手のニチイ学館の斎藤正俊社長（当時）は「産業にも寿命がある」とした上で、介護産業をとらえた場合、2025年までが「成長期」、2025年から2050年までが「成熟期」、2050年以降は「衰退期」に当たるとして、淘汰の時代が到来する見通しを示していた¹¹⁾。サービス提供者の増加に伴って、利用者が介護サービスの内容をより厳しく選択する時代に突入することとなることは間違いない。

3.2. 増加する倒産件数の内容

介護ビジネス市場の競争環境を示す指標の一つ、東京商工リサーチの倒産データを見ると競争環境が厳しさを増しているのがわかる。2024年上半期でみると、全国の介護事業者の倒産件数は81件、過去の同時期比でみると過去最多に増えている¹²⁾。倒産の原因は、売上げ不振が一位となって

いる。サービス価格にあたる介護報酬については制度上決定されることからすると、サービスの利用者をめぐる競争激化と奪い合いが主な要因と言える。倒産する法人の規模は2023年のレポートも参照すると、10人以下の小規模事業所、また訪問介護事業者の倒産が中心だったものが、中規模へと広がっていることが伺えるほか、業種についても訪問介護事業から、通所施設、入居施設系にも増加が増えている傾向にある¹³⁾。

レポートでは、倒産以外でも事業を停止した介護事業者の休廃業や解散が510件と過去最多を記録したという点が指摘されている。「業績のジリ貧や先行きが見通せない小規模事業者を中心に、年間600社強が市場から退出している」とのコメントは、倒産件数の事業者の周辺にいる予備軍ともいえる事業者が、厳しい競争のなかに置かれている実態を伺わせる。

さらに競争激化に加えて、「人手不足」と「物価高」が、介護ビジネス市場を取り巻く主要な経営課題として指摘されている。従来の事業者が抱えるホームヘルパーなどの高齢化も指摘されていて、新しい人材を獲得するだけの魅力ある職場環境が作れないところは、人手の点からも追い込まれることを示している。

以上、東京商工リサーチの倒産件数を概観した。物価高に関してはロシアのウクライナ侵攻をきっかけとする世界的な原油や小麦価格の上昇といった国際情勢、円安基調が続く状況などを背景に、事業所にとってもコスト上昇の要因が増えてきている。原油高などの外部要因で、一気に収益部分が縮小させられる厳しい環境が続いている。3年ごとの介護報酬の見直しも事業者の収益を左右する大きな影響力をもっていることも考えると、介護ビジネスは競争激化に加えて、外部環境がもたらすコスト要因、さらに日々のオペレーションを支える人材の安定的な確保という多面的な課題について高いマネジメント力が求められている。

4. 介護業界におけるアメーバ経営をめぐる導入の文献分析

4.1. 方法論

他業種からの参入などの民間企業を迎え撃つ立場となる社会福祉法人の間でも体系的な経営システムとして、アメーバ経営の導入が進んでいる。本稿では介護現場のアメーバ経営をめぐる導入事例について、福祉業界の専門紙、業界紙で報告された事例について文献資料として分析の対象とする。介護ビジネス分野における十分な学術研究がないなかで、現時点で公開されたアメーバ経営をめぐる記事やリポートの情報を整理することで特徴的な論点を整理することを目指す。それぞれの記事によって導入過程の情報量に偏りがあり、導入の経緯、その過程の記述に違いはあるものの、社会福祉法人での導入をめぐる特徴、課題についての手がかりを分析するだけの事例は蓄積されてきて

いると考える。

福祉業過の専門紙の記事の中には、医療と介護の施設を併設する法人での導入事例もあるが、そうしたケースは主に医療機関への導入を主に書かれていることもあり、本稿ではこうしたケースは除外して介護ビジネスを行う社会福祉法人に特化することとした。

また、アメーバ経営は独自性の高い経営システムであり、その導入は京セラコミュニケーションシステム株式会社（以下KCCSと略する）のコンサルティングをうける形で行われる。KCCSが介護業界向けにまとめたアメーバ経営の仕様、そして導入をめぐる過程をまとめたリポートもあり、導入過程の課題や工夫の一端が記されている。本稿ではこうしたKCCSによるリポートも文献レビューの対象とする。

今回の文献レビューの対象としたのは、表1に示した3つの社会福祉法人である。

表1 文献レビューにより検討する社会福祉法人

法人名	拠点	業種	アメーバ経営導入時期
社会福祉法人A	東京都町田市	養護老人ホーム、有料老人ホームなど計35事業を運営、従業員は約600人	2015年
社会福祉法人B	栃木県上三川町	各種事業（介護老人福祉施設、短期入居生活介護、大規模型通所介護、通常規模型通所介護、訪問介護、在宅介護支援センター・居宅介護支援事業、認知症対応型共同生活介護）を運営	2014年
社会福祉法人C	東京都小平市	特別養護老人ホームなど7か所に拠点、職員数は250人超	2015年

文献研究の資料をもとに著者作成

4.2 アメーバ経営とは

この章ではアメーバ経営の概要を述べる。アメーバ経営については、京セラの創業者である稲盛和夫による、著書「アメーバ経営」（2006）に概要がまとめられている。この書籍の記述を中心にしながら、先行研究、KCCSのリポートに記された「京セラ式介護法人向けアメーバ経営」の情報も参考にして、介護業界向けにアレンジされた仕様の要素を取り込みながら概要を述べる¹⁴⁾。

4.2.1. 理念・フィロソフィと採算の両輪

京セラの経営を支えるのは、京セラフィロソフィとアメーバ経営の両輪といわれる。アメーバ経営を管理会計システムの部分だけと捉えるのか、理念や経営哲学を含んで考えるかについては議論があるが、上総（2021）は「会計の部分と、フィロソフィ・両輪の一つである京セラフィロソフィを土台として、『広義のアメーバ経営』（p.17）と定義している。京セラの理念は「全従業員の物心両

面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」(出所：京セラホームページ)であり、従業員が心のベクトルをあわせ、協力しながら会社の業績向上を目指す姿勢が社内で共有されている。稲盛は講演のなかで京セラフィロソフィについて「『素直な心を持つ』『常に謙虚であらねばならない』といったプリミティブな倫理観や、『成功するまで諦めない』『自らを追い込む』といったストイックな生き方を説く項目が含まれます」と述べている¹⁵⁾。さらに、「『人間として何が正しいのか』という判断基準がなければ部門間の競争をいわずに激化させ、利害対立を助長しかねない」として、アメーバ経営の基礎となる小集団が自分の組織の利益を優先するような行動に走らないよう警鐘をならしている。

本稿では採算表の数字という管理会計システムの部分と、従業員らがどのような哲学をもって数値の向上に取り組むのかというフィロソフィを不可欠なワンセットのものと捉えて論じていく。

4.2.2. 部門別の採算制度

組織づくりについては、組織をアメーバと呼ばれる小規模の集団にわけたうえで、各アメーバが家計簿のように分かりやすく工夫された「採算表」を駆使して、それぞれの数字の改善に取り組むことが求められる。幹部だけでなく、現場の従業員を含めた全員経営を目指すシステムである。採算表を構成する要素は、売上、経費、そして、費やした時間の三要素であり、売上最大、経費最小、時間最短を目指して、各アメーバのメンバーが「時間当たり付加価値」を改善させていく。

$$\text{時間当たり付加価値} = (\text{売上} - \text{経費}) / \text{総労働時間}$$

この計算式において、人件費は経費とは見なさないという点も重要な特徴である。あくまでも労働力は付加価値を生み出す原動力と見做され、各アメーバがコントロールする要素ではないとされている。

外部環境に応じて小規模の集団のメンバーの数

が柔軟に変わり、場合によっては結合したり、分裂したりすることがアメーバの名前の由来である。小集団であるアメーバ組織は環境に応じて柔軟に変更をしていく必要がある。またメンバーの異動とは別に、忙しいアメーバには別のアメーバから人が応援に入るサポートも行われ、こうしたサポートは採算表を構成する時間の要素として反映される。

細野(2013)のレポートによると、介護業界では、居宅支援事業所などの居宅支援部門をはじめ、各種施設部門や各種居宅サービス部門などをアメーバと捉えるという。アメーバの部門を越えて協同した場合には、サービス業者向けに生まれた「協力対価」という仕組みを活用する。この仕組みにより仕掛品のないサービス業における部門間の協力関係を正確にとらえることを可能にし、「別のアメーバからのメンバーの応援、経費の負担は受益者負担の原則によって、経費の負担も正確に行うことが出来るようにする」工夫が施されている¹⁶⁾

4.2.3. 先をみた計画立案と実績

採算表を用いた運用の特徴として結果としての数字を追いかけるのではなく、先を見ながら数字を作り上げていくサイクルを生み出す運用が行われる。新たな年度が始まる前に経営陣が掲げる目標をもとに、マスタープランと呼ばれる1年の年間を通じた計画を立てる。その際には、まさに個人商店を経営するような感覚で、自らの判断に基づき、これまでの実績を上回る目標を掲げて能力をストレッチした高い目標を掲げることが求められる。マスタープランを月次の予定に落とし込んだうえで、実際の業務を進め、各月の予定と実績との違いを検証していく作業に取り組む。予定と実績の差があれば、アメーバのリーダーは、その原因の分析と今後の対策をメンバーと話し合い、その結果を上位リーダーとのミーティングにおいて発表することとなる。予定と実績のズレの原因の解明と、今後の対策がセットになり、日々の改善に向けて次に打つ手を考えていく。採算表を共通の道具としながら、PDCAのサイクルを組織全体で循環していくことになる。

4.2.4. リーダー人材の育成という効果

アメルバ経営は自分の右腕になるような経営的なセンスを持った右腕が欲しいという思いを持ったことが根底にある。リーダーを育てるために10人前後で構成される小さい集団のリーダーを任せることで、経営者と同じ経営センスをもった人材を育てていくことを目指す。小規模集団をマネジメントする経験を通じて、若い人材であってもリーダーとして、売上最大、経費最小、時間最短を目指して、採算表の数値の改善の取り組んでいく実務経験を重ねていく。さらに予定と実績とのズレ、今後の対策について上位リーダーとの話し合いやそのアドバイスを通じて、さらなる改善点に向けたリーダーとしての取り組みを実現していく経験を重ねて、リーダー人材が数多く育っていくシステムとなる。

5. アメルバ経営の導入段階の課題

5.1. 導入の困難性と対策

ここからは文献の記述を取り上げながら具体的な導入プロセスの特徴についての検討を行う。アメルバ経営という新たな経営システムを導入するにあたり、従業員の抵抗、あるいは離職という事態は社会福祉法人への導入のケースでも報告されている。事例をもとに具体例をみていくこととする。

5.2. 職員の採算意識の欠如・抵抗・離職

まず、アメルバ経営の導入段階の最初の困難性は、サービスの質に専念してきた職員らの採算意識の欠如、変化への不安感、また自分たちの仕事に金儲けの意識を持ち込まれることへの反発である。

1) 社会福祉法人Aの理事長は、かつての介護士たちのコストや売上に対する意識の欠如についての状況を振り返って次のように述べている。

「介護士は一般的に数字を扱うのが嫌いで、あまり興味も持っていません。自分で伝票1つ書こうともしない」

「『自分たちはおむつを替えるのが仕事であって、伝票書きにはバイトの人を使ってよ。事務員の人が全部管理しなさい』というのが当たり前の世界なのです」

「おむつの単価がいくらかも知らないし、入居者などのお客さんから月々いくらいいただいているかも知らない」（PHPオンライン衆知の記事参照）

この事例からは、現場の職員・スタッフは、サービスの提供、その質を向上させることが自分たちの仕事であり、採算意識については白紙に近い状態であることが伺える。それだけに、この白紙状態を如何に、奉仕の精神を保ちながら採算意識と融合させていけるのかがポイントとなる。

2) 社会福祉法人Cでは、アメルバ経営を導入する際の費用をめぐり否定的な意見が出たという。

「ちょうど介護報酬が下がったタイミング。多額の費用をかけて、本当に成功するのか。本当に成功するのか。そんな声があがった」（HELPMAN JAPANの記事）。

この時の反応について、社会福祉法人Cの理事・企画推進部/在宅サービス部部長は次のように語っている。

「人は誰でも変化を嫌い、現状を維持したいと考えるものです。新しい取り組みへの抵抗感は大きかったと思います。それに、やはり介護とお金を結びつけることへの拒否反応もありました」（HELPMAN JAPANの記事）

このケースでは変化への警戒心が強い現場の職員の警戒心が表れている。法人の幹部が経営の先行きを懸念して対策を打とうとするのに対し、現場の介護士との温度差が出ている場面ともいえる。また、介護の仕事と金儲けを結びつけることへの抵抗感も含まれており、職場に採算意識が持ち込まれることに対して、福祉の世界の職員が持つ奉仕の精神と衝突している場面でもある。

5.3. 乗り越えるための対策

導入段階の困難性に対処するために、法人ではそれぞれ対策を進めており、その内容について検討する。①フィロソフィを職員の間で共有する、②リーダー層への段階的な導入、③早期に効果を実感させる、④導入前に稼働率の意識を高めるといった事前準備といった対策が確認できる。順次、その対策を見ていきたい。

対策①フィロソフィを基軸にした導入

1) 社会福祉法人Cが最も大切にしていたのが、『京セラフィロソフィ』の共有だという。クレドと名付けている理念を共有して、「人間として何が正しいのか」を判断の基準とした業務運営を行う重要性を説いているという。法人としてまとめたフィロソフィをまとめた冊子をすべての事業所に配布し、その各項目に対し感想を共有する取り組みも行った。

「『アメーバ経営』は経営効率への意識と共に、クレドに基づく人間性の向上が両輪となっています。われわれが人間として成長し、それが法人としての成長につながるのを職員一人ひとりが実感できることが、最終的なゴールです」(社会福祉法人C理事・経営管理部部長)。

また、アメーバ経営の導入のために、パート職員含めて全員に研修会を実施したという。問題は介護の職場がシフト勤務のため、ひとつの部門で複数回の研修を実施する必要があったという点である。その研修は10数回に及んだと述べられている。

このケースから読み取れるのは、フィロソフィの目的を強調しながら、採算意識を芽生えさせていくという順番である。クレドで法人の理念を共有して全職員に浸透させていく。元々のサービスへの意識から、アメーバ経営の管理会計のシステムの土台となるフィロソフィを作り上げる。それを土台に採算意識を取り入れていく過程が示されている。

2) 社会福祉法人Aのケースでは、渋谷栄一の「論語と算盤」になぞらえて、理事長が自分なりに「ロマンとそろばん」という言葉に置き換えたうえで、従業員の気持ち、ロマンの要素を土台にしながら、数値の要素を取り入れていく過程を紹介している¹⁷⁾。また、導入にあたって特別にフィロソフィを強調しなかったと述べているが、その理由は長年、法人において仏教の慈悲の精神の大切さを訴える法人の「理念」がすでに沁み込んでいたからという。

「部署を超えた話し合い、意見交換が、わりとスムーズに進んだのです。それは社員の皆さんの間に考え方の共通の土俵があったから」「利益は従業員を大切に育てて、そして入居者に安心して過ごして頂くために必要なものであって、利益のために組織があるわけではないのです」(PHPオンライン衆知の記事)。

この事例では、アメーバ経営を導入するにあたって、幹部が土台としての職員の気持ちのベクトルを揃えようとしている重要性が表れている。植物を植え付ける前の土壌づくりとしての意義も持っているといえる。職員の気持ちのベクトルをあわせたいうで、採算意識を持ち込む流れとなるが、その際も職員のため、利用者のためという理念が強調されている。

3) 社会福祉法人Bについて触れたKCCSのレポートでは、京セラフィロソフィがサービス向上、人材育成に結びついていく過程を説明している¹⁸⁾。このなかでは「利用者の方々により良いサービスを提供し、幸せになってもらうためにも、法人全体と自部署がより良くなる、具体的には人材確保・離職防止や施設・設備の適時更新等を行えるようになることが必要であり、これらを実現するためにも、日々の業務で経営を考え利益を創出することが必要なのだという意識となり、行動が変化して成果を出すようになるのです」と述べている。

この部分は法人関係者のコメントではないが、そもそも利益は何のために必要かをフィロソフィと

関連付けながら取り組んでいる様子が伺える。法人のための利益でなく、あくまでより良い職場環境、人材確保、職場の設備の実現に結びつくことを職員が共感できるように努めているといえる。

対策②リーダー層への段階的な導入

導入の困難性に対処する工夫として、KCCSの細谷是晴が段階的な導入の事例を紹介している¹⁹⁾。今回、考察している3つの法人を対象に段階的な導入の手法が取られたかどうかは明確に触れられてはいないが、導入の工夫の一つとして、ここで触れることとする。その手法は、当初は一部のリーダークラスのみアメーバ経営を導入するという選択肢である。末端で働く現場の混乱を最小限にするのが目的であり、抵抗を招かないように配慮しながら、採算意識を育てていくための具体的な取り組みとして紹介されている。

例として挙げられているのは、地方都市の社会福祉法人である。職員の利用者へのサービスの意識が高く職員間の連携の良い状態で運営が行われているが、採算の意識ももってもらおうと、法人の理事長がアメーバ経営の導入を考えたという。懸念は職員に「数値管理」に対するアレルギーを生じさせてしまうのではないかということだったという。

施設内にある3つの階層、経営幹部の「施設長」、アメーバリーダーの「フロアリーダー」、現場職員の「ケアワーカー・介護士」のうち、施設長とフロアリーダーに限定する形で採算表を用いた会議での運用を行っていったという。一方、ケアワーカー・介護士に対しては直接採算表を使わず、「お預かりしたお金を有効に使う」ためにはどうするかという間接的な形で採算意識を持つ質問を投げかけていったという。『「経費・時間の削減が必要」と単刀直入に指導すると、『サービスの質を下げる』と捉えられて拒絶される可能性が高い』（細谷）というのが背景である。細谷は、ソフトな数値管理を行うことで結局はスムーズなアメーバ経営導入の近道となったと述べている。

この事例は、現場の気持ちに配慮しながらの段階的な導入を行うことで、導入過程の入り口で現

場職員らの強い抵抗を回避して導入を進めていく工夫である。段階的な導入は、他の業種でも見られる方法ではあるが、特に介護の世界ではサービスに従事する職員の金儲けへの抵抗感に配慮して、慎重にかつ少しずつ導入の作業を進める必要があることを示している。

対策③早期に効果を実感させる

社会福祉法人Cでは、アメーバ経営導入により離職者が出るなどの影響はあったものの、予想よりも離職者の数が少なかったとしていて、その理由について、「一番には、『アメーバ』の導入によって、それまでのやり方が改善された手応えを感じる人が多かった」（常務理事・統括施設長）という見方が記されている²⁰⁾。

アメーバ経営の導入後、組織改編を行ってサービスごとの「部」を作り、部ごと、そして部をまたぐリーダーの会議が定期的開催されるようになった。そのなかで、デイサービスで利用者が伸びる拠点があれば、ほかの拠点もそのサービス内容を取り入れるなど、情報の流れが一新になったという。直接、顔を合わせて話す機会が増えて情報共有のスピードも増したというエピソードが紹介されている。

各職場を引っ張るリーダーが率先して法人内の変革を推進して、ほかの部署とも交流しながら効果的な事例を学び、共有する組織学習の側面が強化されていったといえる。こうしたアメーバ経営の効果をリーダーたちが早期に実感できるようにすることが、導入段階困難性を克服するための重要な一歩といえるだろう。

対策④導入先法人の事前準備

最後に、導入前の準備が、導入をスムーズにするという視点で注目したいのが社会福祉法人Aの取り組みである。PHPオンライン衆知のインタビューで理事長は、「これまでの改革の取り組みを経て、下地ができたと判断したこともあり、導入に吹き切った」と述べており、いきなりのアメーバ経営を導入した訳ではなく、独自に様々な準備を進めていたことを明らかにしている。社会福祉

法人Aの理事長の著書などには、離職率が高かった時代には従業員との面談を繰り返して不満要因などを汲み取って職場改善に取り組んでいたこと、さらにベッドの稼働率を上げるという意識を持たせるなどの改善に取り組んでいたことが記されている²¹⁾。

その前段階の準備の意味合いについて、理事長は次のように述べている。

「ベッドの稼働率を10年以上前から現場に意識させていました。目標の稼働率を掲げて、その稼働率を超えていくよう、営業活動を強化していました。それについてはきちんとこなせるようになり、稼働室の向上に繋がったのですが、『出ていく方』のお金の管理、つまり経費削減については、十分になされていなかったのです」

「そこでアメーバ経営を導入するのですが、いきなり取り組んでも難しいことがわかっていましたので、事前の準備をきちんと行いました」

「具体的には、アメーバ経営では『時間当たり採算制』がすべての基本にあります。その際の分母は労働時間で、そもそもの労働時間管理がいいかげんだと、成果の上げようがなくなります」(PHPオンライン衆知の記事)

ここでは社会福祉法人Aが、ベッドの稼働率を上げる取り組みを自ら始めていたこと、さらに時給月給制の勤務体制に変更していたことが重要である。職員らにタイムカードの打刻を明確にするように徹底させ、アメーバ経営の肝である「時間当たり付加価値」を計算する際の分母にあたる総労働時間の意識を高めていたのである。準備段階の取り組みが明確に語られているのは社会福祉法人Aの特徴といえる。

6. アメーバ経営導入の成果について

アメーバ経営の導入段階を経て、システムが回り始めた後、社会福祉法人ではさまざまな成果が表れている。介護サービスの質、採算面の両方が

ともに向上しているという。事例報告から、成果について特徴的な変化を検討する。①コストの削減意識の広がり、②売上を増やしていくための工夫、③採算をもとに根拠を持った判断、④働き方の見直しの順で述べる。

効果①従業員らのコスト削減意識

1) 社会福祉法人Aのケースでは「魔法のおむつ」として紹介されているエピソードがある²²⁾。従来、従業員にはおむつを経費として管理しようとする意識がなかったこと、いつの間にか業者が補充してくれるために、使うだけ使うという態勢になっていたという。アメーバ経営の導入後、コスト削減の意識が広がり、おむつを数えたうえで、無駄な使い方をしないという姿勢に変わり、必要な時に必要な量を業者に注文する形に変更されたという。「おむつ代」だけで1年目に1,960万円、2年目に1,850万円の経費削減に成功したという。

また、職場における議論で、「シャンプーのポンプを何回押しているか。高齢者の髪のを考えれば、ポンプ1回分で十分なはずだ」という意見が出て、シャンプーの使い方を見直して、その使用量が半減したという。

2) 社会福祉法人Bでは、シルバー産業新聞の記事のなかで、「日用品」「リネン」「娯楽」などを担当者分けして、発注や在庫管理を任せることで、コスト意識を明確に持たせる取り組みをしている。「数字を身近に感じ、自分たちの行動で変化することを実感できている」という。

こうしたコスト削減の動きは、おむつ、シャンプーなど、様々なところで、職員らが工夫を重ねて知恵を出し合っていることが伺える。それまではコスト意識がなかった備品の使い方についてまで、コストを削減する現場を含んだ創意工夫が表れている場面である。

効果②売上増加に向けた取り組み

売上という視点では、仕事の密度を上げる形での取り組みがあげられる。社会福祉法人Aでは、以前は「緊急のショートステイのお客様がいると、

現場からは文句が出ていたが、今では文句を言わずに即座に受け入れの態勢を整え、介護にあたってくれています」と意識の変化が起きたという²³⁾。

社会福祉法人Aのマネージャーは「入院により収入が減ることを防ぐため、病院に頻繁にお見舞いに行き医師や看護師と連絡を取ることで、一日でも早く退院できるように調整するようになった」といった活動に変化が出ていることを記している²⁴⁾。

社会福祉法人Bのシルバー産業新聞の記事では、単に売上増加に向けて利用者の獲得を追求するのではなく、定員の何人が埋まれば時間当たり付加価値がどれだけあがるかを数値に基づいて目標設定できるようになったこと、さらに、埋めるサービス提供体制強化加算の獲得を目指して、ほぼ全員の介護職員が介護福祉士の資格取得に繋がっていったというケースが記されている。

このようなベッドの稼働率をあげる、あるいはサービス加算をあげるために資格取得に取り組んだ動きは、社員がこれまでのサービスの質や内容という側面だけでなく、どうすればサービスを通じて売上を増やせるかという意識へと変化していった過程の一端が垣間見える。

効果③根拠をもって資材の購入の判断

社会福祉法人Cの事例では、社員の提案でインカムを導入などで業務の効率性を高めた取り組みが紹介されている。イヤホンとマイクなどの機器を導入することで、入浴介護などの作業で両手がふさがった状態でも他の職員と連絡を取ることが可能となる。入浴介護サービスの途中で人手が必要な時にすぐに応援が駆けつけられることができるようになり、効率化が大いに進んだという。こうした物品購入の際にも採算意識が高まったことにより、様々なツールを購入する際の投資を検討する際にも、将来的にどれだけの成果・収入が見込めるかという見通しに基づいた数値的な根拠を持って、物品購入の判断ができるようになったという。

これはリーダークラスの事例ではあるが、ただ単に売上を増やす、コストを下げるという視点を超えて、どうすれば更なる効率アップが実現できるかという視点で、投資と将来の収入を比較しながら議論が行われるようになっている点で、アメンバー経営の導入が進歩していく様子がわかる。

効果④働き方・勤務シフトの見直し

時間の生産性の意識が高まり、無駄な残業の減少、休暇所得の増加といった成果につながったこと、さらには勤務シフトの見直しによって働き方や人材の確保へのプラスの影響が出ているケースがある。

1) 社会福祉法人Aでは、時間単位の中で職員がいかにつ加価値を上げていくか、労働生産性を意識して取り組んでいる。Aの理事長は生産性新聞のインタビューで「時間当たり採算制の計算では、分子があがるより、分母が減るほうが、効果が大きくなる」と述べている。長時間労働や残業を減らすことを奨励し、職員一人ひとりの生産性を上げることに注力し、有給休暇の取得率を100%にするよう目指しているという。

また夜勤専従職員のシステム（午後9時～午前7時・休憩1時間）を導入している²⁵⁾。3日間の夜勤勤務をした週では4日間の公休となり、稼働日数も少ないため人気があるという²⁶⁾。多くの施設では肉体的にも精神的にも負担が大きい夜勤をやりたがらない職員が辞めていくケースもある。夜勤専従の職員を採用することで、時短で働く育児中の女性も仕事を続けることができるという。福祉新聞のインタビューで、社会福祉法人Aの営業統括部本部長は「夜勤がなければ育児中でも仕事を続けられる。働き場の仕組みを変えることで人材を確保できる」と述べている。

夜勤専従システムを検討する過程で、月給制から時給月給制に移行し、時間ベースで給与計算するシステムに変更したという。そうすることで6時間勤務を希望する子育て中の女性もフレキシブルな働き方ができるようになった。

2) 社会福祉法人Bのシルバー産業新聞のケース

でみると、アメーバ経営の導入にあたって「特に着目したのが『総労働時間』。以前は残業が当たり前の雰囲気だったが、時間当たり付加価値を低下させる直接的な要因になる」（事務長）という。2018年からは勤務体制を見直して「10時間・週4日勤務・（週休3日）」の勤務体系を導入した。1回あたりの勤務時間は長くなるものの、勤務時間を10時間にすることで、「最も忙しい16～18時の人員を手厚くすることができた」という。その一方で、休暇日数を増やすことができ、直近2年間の離職者ゼロ、有給取得者は75%となったという。

以上、勤務への波及効果をみだが、時間についての意識を高めることで限られたマンパワーを最大活用するためにはどうすればいいかを検討し、夜勤をめぐる職場の負担を軽減して、利用者へのサービス向上に繋げた点は興味深い事例である。特に介護業界では人材確保が喫緊の課題となっているだけに、勤務態勢の見直しにより、様々な働き方が可能となり、人材確保へと波及している点は大きな特徴といえるだろう。

7. 文献調査の考察

以上、介護ビジネスにおけるアメーバ経営について考察してきた。導入段階、それに成果という点について、介護ビジネスでの特徴と思われる要素をまとめるとともに、先行研究を交えた考察を示す。

1) 理念を土台とする採算意識の導入

理念と採算意識の2つをどう両立させていくのかというテーマは、介護の業界では特徴的な意味合いを持っていることが示唆された。特に現場ではサービスや奉仕の意識の高い人材、そして職員同士の協力関係が強いだけに、その姿勢と精神を尊重しながら、採算意識との融合を目指しているといえる。法人により差はあるが、サービスのプロという意識を軸にしながら採算表を軸とする管理会計システムの導入に繋げていくには、職員の間でフィロソフィを共有して全員の心のベクトルをあわせる取り組みをすすめることが、アメーバ

経営導入の土台づくりとして大きな意義を持っている。

2) 段階的な導入の取り組み

介護業界で取り入れている段階的な導入のアプローチは、現場の抵抗を和らげる策として、効果的な側面を持っているといえるだろう。他業種での導入事例を調査した劉（2020）は「人材やノウハウの不足」が理由でアメーバ経営の導入が困難なケースがあるとして、「導入段階では範囲を限定して実施する一方で、OJTや教育による熟練度・理解度を上げてから、実施範囲を広げていくといった工夫がなされている」と指摘している。介護業界にあてはめてみると、現場で支える職員には採算の意識が低いという経営システムの導入に向けた「ノウハウ」の不足があるといえる。この課題に対応するため、リーダー層に限定したアメーバ経営の導入手法がとられている点に介護業界の特徴があり、如何に導入範囲を広げていくかが、今後、求められることになる。

3) 導入の前段階の下準備という視点

アメーバ経営の導入の成否について、上総（2021）は、既存の経営管理の中に「現場改善能力」が準備されている必要があるとの見方を示している。社会福祉法人に「現場改善能力」が準備されているケースは限られるかと思われるが、この点、社会福祉法人Aにみられるベッド稼働率の改善といった事前の独自の取り組みは注目し値する。「現場改善力」と呼べる要素であるかどうかについては、より慎重な検討が必要ではあるが、Aで行われていたベッドの稼働率をあげる試み、時給月給制で時間を軸に生産性を上げるといった取り組みは、アメーバ経営導入の成否を左右する一つの要素として検討すべき点といえよう。

4) 時間意識を土台に勤務体系の見直し

勤務の見直しの部分をアメーバ経営の効果といえるかどうか、より検証が必要なことではあるが、アメーバ経営の導入、あるいは、その導入の波及効果として考えるならば、大いに注目すべき要素だと考える。10時間勤務・週休4日制の実現、あ

るいは夜勤専従者の採用といった取り組みは、介護の現場の負担を軽減し、人材の確保の可能性を広げている点でも意義深い。この勤務の見直しなどを含めた改善の取り組みについて船井総合研究所地域包括ケア支援部は「メリットしか感じられない取り組みでも、なかなか実行に移せないのがこの業界の良くない一つの特徴です」と指摘している²⁷⁾。ほかの施設で生み出された良い事例やアイデアをどん欲に自分の職場に取り入れて職場環境の改善に繋げていけるかどうか、介護業界の変化への体質を含めて検討すべきテーマとなろう。

8. 本研究の限界と今後の課題

本稿は、介護業界におけるアメーバ経営の現状について福祉業界の専門紙などに掲載された文献資料をもとに、その導入段階の課題、成果の特性といった点を中心に検討した。文献には公開の時期が古いものがあること、また統一した調査で集まった資料ではなく、各専門紙などがまとめた二次データであるため、法人の情報量に違いがあることなどの制約は免れない。さらに現場の職員やスタッフ生の声を通じた導入をめぐる葛藤、フィロソフィと採算との融合についての十分な分析が行われたとはいえない。しかし、現時点における介護業界のアメーバ経営をめぐる課題と方向性について一定の示唆を浮かび上がらせることはできたのではないかと考える。

最後に、今回のテーマという視点でまとめてみたい。まず、費用の削減という取り組みのなかで、法人の職員らが細かいコスト削減の工夫を積み重ねている。その一方で、原油高、円安などの外部環境の要因で大幅にコストが上昇し、小さな努力を積み重ねていく現場のモチベーションは、どういう影響をうけているのだろうか。また、どうすればモチベーションを継続していくことができるのか、アメーバ経営を導入した後の法人における課題といえるだろう。

また、売上最大化という視点でみると、介護報酬の改正の影響を受けない保険外サービスの活用についてアメーバ経営との関係では、まだ報告や記述がない。実務では民間企業を中心にして富裕

層向けの高価格による保険外サービスへの展開などが進んでおり、各社が独自性を打ち出して高い収益をあげている。宣（2020）も介護事業者の経営にとって保険外サービスの重要性を指摘しており、今後、実務の関心にこたえるという視点からも保険外サービスとアメーバ経営との関連についての分析も求められる²⁸⁾。

また、導入後の組織全体への浸透という点では、リーダークラスには浸透しているものの一般の職員には浸透が足りないといった声が記されている。アメーバ経営の導入後、どれだけ時間が経っているかが関係するテーマではあるが、リーダー層を中心に段階的に導入を進めた後、如何にして一般職員にアメーバ経営を浸透させていくかが課題となっていることを示唆している。勤務が交代制でメンバーが一堂に集まりにくいといった職場の特性があり、周知徹底の難度が高いという課題を抱えながら、如何に末端の職員にアメーバ経営の採算意識を浸透させて全員経営を実現していくのか、この取り組みも課題の一つといえるだろう²⁹⁾。

本論文に関して申告すべき利益相反状態は無い。

注

- 1) アメーバ経営学術研究会（編）（2017）. アメーバ経営の進化：理論と実践. 中央経済社, 42.
- 2) 挽文子（2014）. 病院の変革とアメーバ経営. 會計. 185(4), 472-485.
- 3) 庵谷治男（2018）. 事例研究アメーバ経営と管理会計. 中央経済社, 51-67.
- 4) 三矢裕（2003）. アメーバ経営－ミニ・プロフィットセンターのメカニズムと導入－. 東洋経済新報社, 153.
- 5) 三矢, 前掲書（2003）, 154.
- 6) 三矢, 前掲書（2003）, 207.
- 7) アメーバ経営学術研究会, 前掲書（2017）, 107.
- 8) 劉美玲（2020）. アメーバ経営の導入・実践における困難性に関するレビュー. 鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要, 9, 17-47.
- 9) 三矢, 前掲書（2003）, 225.
- 10) 三矢, 前掲書（2003）, 208.
- 11) 介護業界2025年以降は淘汰の時代 ニチイ

- 学館・斎藤社長. (2013, 12月11日). CBnews, <https://www.cbnews.jp/news/entry/41602>, (参照2024.9.22)
- 12) 2024年上半期の「介護事業者」の倒産 最多の81件 訪問介護, デイサービス, 有料老人ホームがそろって急増. (2024, 7月24日). TSRデータインサイト, https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198722_1527.html, (参照2024.9.22)
- 13) 2023年の「訪問介護事業者」倒産が60件に急増ヘルパー不足や物価高, 競合で過去最多を更新. (2023, 12月20日). TSRデータインサイト, https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198225_1527.html, (参照2024.9.22)
- 14) 細谷是晴. (2013). 第1回介護施設における「アメーバ経営」とは介護法人向けアメーバ経営. 福祉介護TECHNOプラス. 5月号. 52-55.
- 15) 稲盛和夫 (2016). 講演録掲載なぜ医療に哲学が必要か. 情報誌アメーバ経営, Vol.21, 4-5. 京セラコミュニケーションシステム株式会社アメーバ経営倶楽部事務局.
- 16) 細谷是晴, 前掲書 (2013), 53.
- 17) 森一成・渡邊佑 (2019). 介護経営イノベーション. 総合法令出版, 131-135.
- 18) 椎野優樹 (2015). 介護業界における人材確保・離職防止とアメーバ経営. 福祉介護 TECHNOプラス, 7月号, 12-15.
- 19) 細谷是晴 (2011). 介護・福祉業界におけるアメーバ経営導入事例～現場の高い意識を維持しつつ, 採算意識を高めるには～. Amoeba Management Report, Vol.1, 22-24.
- 20) 宮下公美子. 質の高い介護サービスと業務の改善を目指し職員の経営意識を高めるアメーバ経営導入. HELPMAN JAPAN. 2017.10.7. <https://helpmanjapan.com/article/6972>, (参照2024.9.22).
- 21) 森一成・渡邊佑, 前掲書 (2019), 64-71.
- 22) 森一成・渡邊佑, 前掲書 (2019), 210-211.
- 23) 森一成・渡邊佑, 前掲書 (2019), 211.
- 24) 森田健一 (2018). 合掌苑における人財活用の戦略とアメーバ経営 (特集 介護報酬改正と対応策; 介護報酬改定に向けた各法人の戦略). 介護の経営と運営, Vol.41, 50-52.
- 25) 森一成・渡邊佑, 前掲書 (2019), 192-195.
- 26) 森田健一, 前掲書 (2018), 50-52.
- 27) 株式会社船井総合研究所地域ケア支援部 (2022). 人が集まる! 定着する! 明るい介護職場づくり. 自由国民社, 187-190.
- 28) 宣賢奎 (2009). 介護ビジネス経営戦略. 久美株式会社, 256.
- 29) アメーバ経営の末端への浸透という点で社会福祉法人Aのリーダーの取り組みは参考になる. ほほ1年ごとにアメーバのリーダーを変えているほか, 入社3, 4年目の若手社員を含めてリーダーを担わせているという. また, 正社員だけでなく非常勤職員の場合もあるといい, 理事長は, PHPオンライン衆知の記事のインタビューで「介護の仕事は総合力が重要です. ある限られた人間だけが突出して数字に強くなっても, 周りがそうならないと力が高まっていきません. それよりもチームの底上げが大事です. できるだけ多くのメンバーに数字に強くなってもらう必要があるのです. ですから, リーダー経験者を今後もどんどん作っていきたいと思います」と狙いを指摘している.

引用文献

- アメーバ経営で組織強化 労働時間管理に職員満足 (2021, 2月25日). 生産性新聞.
- 細谷是晴 (2011). 介護・福祉業界におけるアメーバ経営導入事例～現場の高い意識を維持しつつ, 採算意識を高めるには～. Amoeba Management Report, Vol.1, 22-24.
- 細谷是晴. (2013). 第1回介護施設における「アメーバ経営」とは 介護法人向けアメーバ経営. 福祉介護TECHNOプラス, 5月号. 52-55.
- 宮下公美子. 質の高い介護サービスと業務の改善を目指し職員の経営意識を高めるアメーバ経営導入. HELPMAN JAPAN. 2017.10.7, <https://helpmanjapan.com/article/6972>, (参照2024.9.22)
- 森一成・渡邊佑 (2019). 介護経営イノベーション. 総合法令出版.
- 森田健一 (2018). 合掌苑における人財活用の戦略とアメーバ経営 特集 介護報酬改定と対応策; 介護

（2024.9.25受稿，2024.11.14受理）

報酬改定に向けた各法人の戦略。介護の経営と運営，Vol.41，50-52.

社会福祉法人「合掌苑」の取り組み 今こそ「アメーバ経営」。（2021，8月9日）。福祉新聞.

社会福祉法人の経営強化へ。生産性向上で社員の幸福度が高まる「合掌苑」。（2019，8月27日）。PHPオンライン衆知。 <https://shuchi.php.co.jp/article/6727?p=1>，（参照2024.9.22）.

椎野優樹（2015）。介護業界における人材確保・離職防止とアメーバ経営。福祉介護TECHNOプラス，7月号，12-15.

短期連載 生産性を数値化するアメーバ経営①（理論編）収益を時間単位でみる。（2022，11月10日）。シルバー産業新聞.

短期連載 生産性を数値化するアメーバ経営③（実践編）週休3日制で残業・離職減。（2022，12月10日）。シルバー産業新聞.

参考文献

挽文子（2014）。病院の変革とアメーバ経営。会計。185（4），472-485.

挽文子（2017）。医療組織へのアメーバ経営の導入。アメーバ経営の進化：理論と実践，41-59。中央経済社.

稲盛和夫（2006）。アメーバ経営—ひとりひとりの社員が主役—。日本経済新聞社.

梶原武久（1998）。原価企画の国際移転に関する分析視角。商学討究，48（2/3），317-341.

上総康行（2021）。アメーバ経営の「停滞」を克服するTPSの導入—（株）マルト水谷の事例研究—。経営会計レビュー，2（1），15-32.

北居明・鈴木竜太・小野康裕（2017）。アメーバ経営の学校組織への導入。アメーバ経営の進化：理論と実践，101-120。中央経済社.

三矢裕（2003）。アメーバ経営—ミニ・プロフィットセンターのメカニズムと導入—。東洋経済新報社.

庵谷治男（2018）。事例研究アメーバ経営と管理会計。中央経済社.

劉美玲（2020）。アメーバ経営の導入・実践における困難性に関するレビュー。鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要，9，17-47.

宣賢奎（2009）。介護ビジネス経営戦略。久美株式会社.