

資料 7

労働集約型サービス業における人材経営戦略

令和7年6月吉日
一般社団法人福島県中小企業診断協会
理事 高堀 洋幸

自己紹介

氏名：高堀 洋幸
(こうぼり ひろゆき)



拠点：福島市
資格：社会保険労務士、中小企業診断士
専門分野：マーケティング、販路開拓
人事制度設計、事業計画策定など

役職：
○一般社団法人福島県中小企業診断協会 理事
○オールふくしまサポート委員会
チーフコーディネーター
○高堀社会保険労務士・中小企業診断士事務所
代表

背景

社会保険労務士を取得後、福島市内の総合病院にて勤務。

- ・看護師およびコメディカル採用
- ・人事評価制度設計に従事

中小企業診断士というコンサルタントの資格を取得したことを契機として独立

実績

経営診断	100件以上
事業計画策定支援	50件以上
経営相談（事業計画策定支援を含む）	約8,000件（延べ相談件数）

介護事業者アドバイス業務	80社以上
人事制度設計業務	10社以上

目 次 （全体像の説明）

- I. 講座の対象業種
- II. 対象業種の特徴
 - ① サービス提供のための基準（ヒト、モノ、カネ）
 - ② 売上が従業員数によって変わる
- III. 特徴に対応するためには
 - 一 従業員の確保
 - ① 採用力強化
 - 1. 給与水準の適正化（人事制度の整備）
 - 2. 人事評価制度
 - 3. 働く仕事内容の具体化、ビジュアル化
 - ② 退職防止
 - 1. 評価の透明化（人事制度の運用ポイント）
 - 二 働きやすい環境作り（業務改善活動）
 - ① 業務改善活動の実施
 - 1. 目的・目標
 - 2. テーマ
 - 3. 原因分析
 - 4. 評価
 - 三 利益剰余分の従業員還元
 - ① 事業計画において還元率を定める
 - ② 目標数値の設定とその達成方法の検討共有
- IV. さいごに

講座の対象業種

➤ **労働集約型サービス業**を営んでいる社会福祉法人等が多数。（下記は、R6.4.1現在で福島県社会福祉課様で把握している事業所数等である。）

【法人監査担当】 所管施設数：466施設

1 保護施設 (生活保護法第38条)	(1) 救護施設 (2) 授産施設
2 老人福祉施設 (老人福祉法第5条の3)	(1) 養護老人ホーム (2) 特別養護老人ホーム (3) 軽費老人ホーム
3 障害者支援施設 (障害者総合支援法第5条第11項)	(1) 障害者支援施設
4 児童福祉施設 (幼保連携型認定こども園を除く) (児童福祉法第7条)	(1) 保育所 (2) 乳児院 (3) 児童厚生施設 (4) 母子生活支援施設 (5) 児童養護施設 (6) 障害児入所施設 (7) 児童自立支援施設 (8) 児童発達支援センター (9) 児童家庭支援センター (10) 里親支援センター
5 幼保連携型認定こども園 (認定こども園法第2条)	(1) 幼保連携型認定こども園
6 女性自立支援施設 (困難な問題を抱える女性への支援に関する法律(令和4年法律第52号)第12条)	(1) 女性自立支援施設
7 その他の社会福祉施設 (社会福祉法第2条第2項第7号)	(1) 授産施設

※上記施設以外に社会福祉法人へ監査（所管法人数：133法人）

【事業所監査担当】 ※（ ）書きは事業所, 予防事業所数

1 介護保険法（計1,592事業所） (居宅系 902事業所 予防系 515事業所 施設系 175施設)	訪問介護（196,0） 訪問看護（76,75） 訪問リハビリテーション（19,19） 訪問入浴介護（24,21） 居宅療養管理指導（14,15） 通所介護（182,0） 通所リハビリテーション（51,51） 短期入所生活介護（127,123） 短期入所療養介護（56,54） 特定施設入居者生活介護（21,21） 福祉用具貸与（67,67） 特定福祉用具販売（69,69） 介護老人福祉施設（115） 介護老人保健施設（55） 介護医療院（5）
2 障害者総合支援法（計713事業所）	居宅介護（116） 重度訪問介護（99） 同行援護（24） 行動援護（7） 療養介護（1） 生活介護（94） 短期入所（47） 施設入所支援（27） 自立訓練（生活訓練）（6） 宿泊型自立訓練（1） 就労移行支援（8） 就労定着支援（6） 就労継続支援A型（19） 就労継続支援B型（131） 自立生活援助（1） 共同生活援助（80） 地域移行支援（一般相談）（24） 地域定着支援（一般相談）（22）
3 児童福祉法（計243事業所）	児童発達支援（88） 放課後等デイサービス（135） 保育所等訪問支援（22）

対象業種の特徴

① サービス提供のための基準（ヒト、モノ、カネ）

例えば、通所介護事業所であれば、

- ・ ヒトの視点：利用者15名までは1名以上の介護職員が必要
- ・ モノの視点：食堂と機能訓練室を合計した面積が、利用定員 1 人あたり 3 m²以上が必要
- ・ カネの視点：資産基準そのものは無いが、従業員数の最低人数が決められているので
その分の給与を支払うための現預金の水準が必要

など、上記基準は一部であり、サービスを提供する以前の問題として法律や県市町村への届出段階で
細かい基準が定められているのが特徴。

対象業種の特徴

② 売上が従業員数によって変わる

例えば、通所介護事業所のサービス提供体制強化加算という加算であれば、算定要件は介護職員のうち介護福祉士の割合によって売上単価が変わってくる。

- ・ 割合が70%以上：22単位／回（日）＝220円／回（日） ※勤続10年以上の介護福祉士が25%以上もあり
- ・ 割合が50%以上：18単位／回（日）＝180円／回（日）
- ・ 割合が40%以上： 6単位／回（日）＝ 60円／回（日） ※勤続7年以上の介護福祉士が30%以上もあり

など、上記基準は一部であり、**従業員の人数や構成によって売上が変わる**のが特徴。

特徴に対応するためには ～従業員の確保～

① 採用力強化

1. 給与水準の適正化（人事制度の整備）

- 求職者から見れば、貰える給与水準は重要。同業他社との比較だけでなく、他業種に人材が流れないためにも、求める人物像（レベル）を明確にして、その人物像（レベル）に対してどこまで給与を支払えるのか。ということを求人票でしっかりとアピールすべき。
- アピールした水準が高いか低いかは問わず、求職者に対して誠実に開示して興味を持ってもらう事が重要。見学などの問い合わせにつなげる。

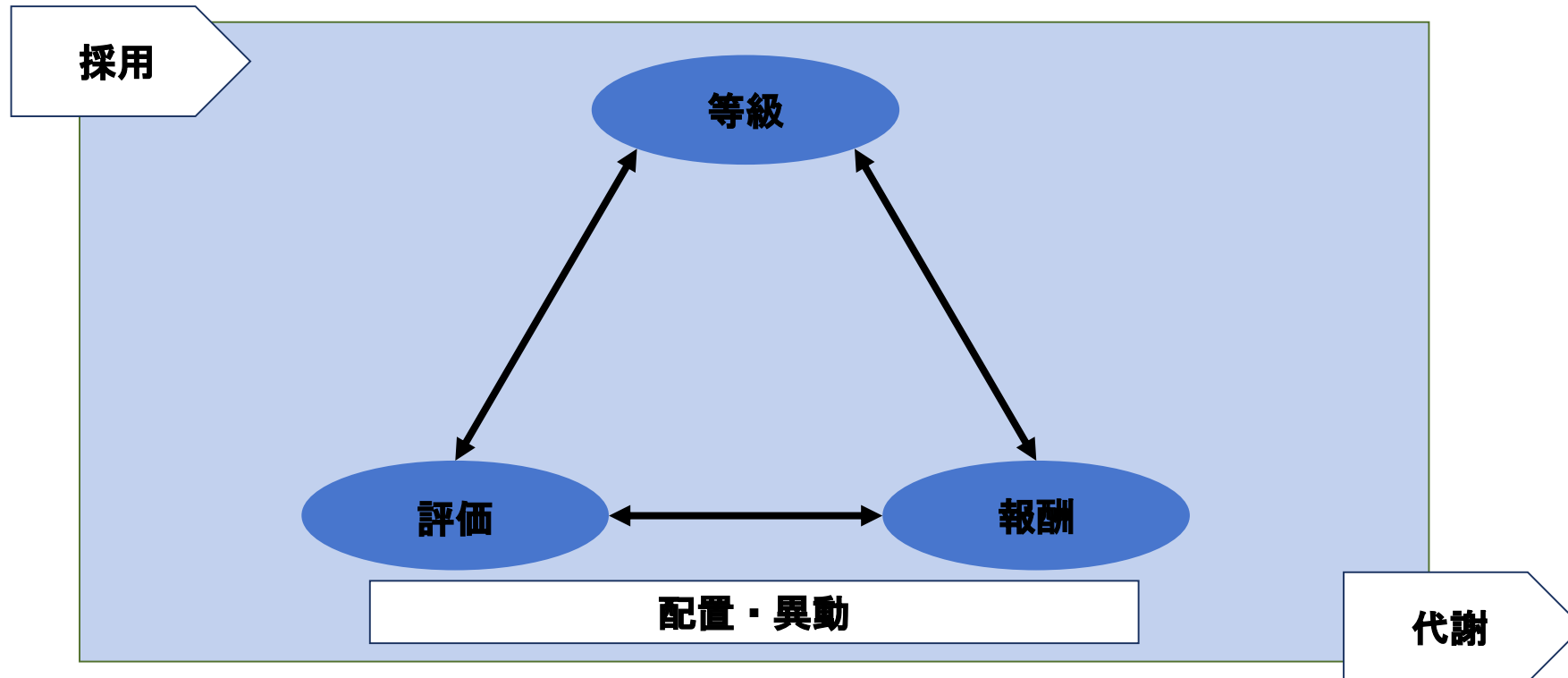
求める人物像（レベル）	主任クラス。新人教育ができる程度
給与水準	下限 20万 上限28万
昇給水準（評価）	C評価 2,000円、B評価 3,000円 A評価 5,000円 ※等級が昇格した場合には、平均1万円程度の昇格昇給あり

特徴に対応するためには ～従業員の確保～

① 採用力強化

2. 人事評価制度

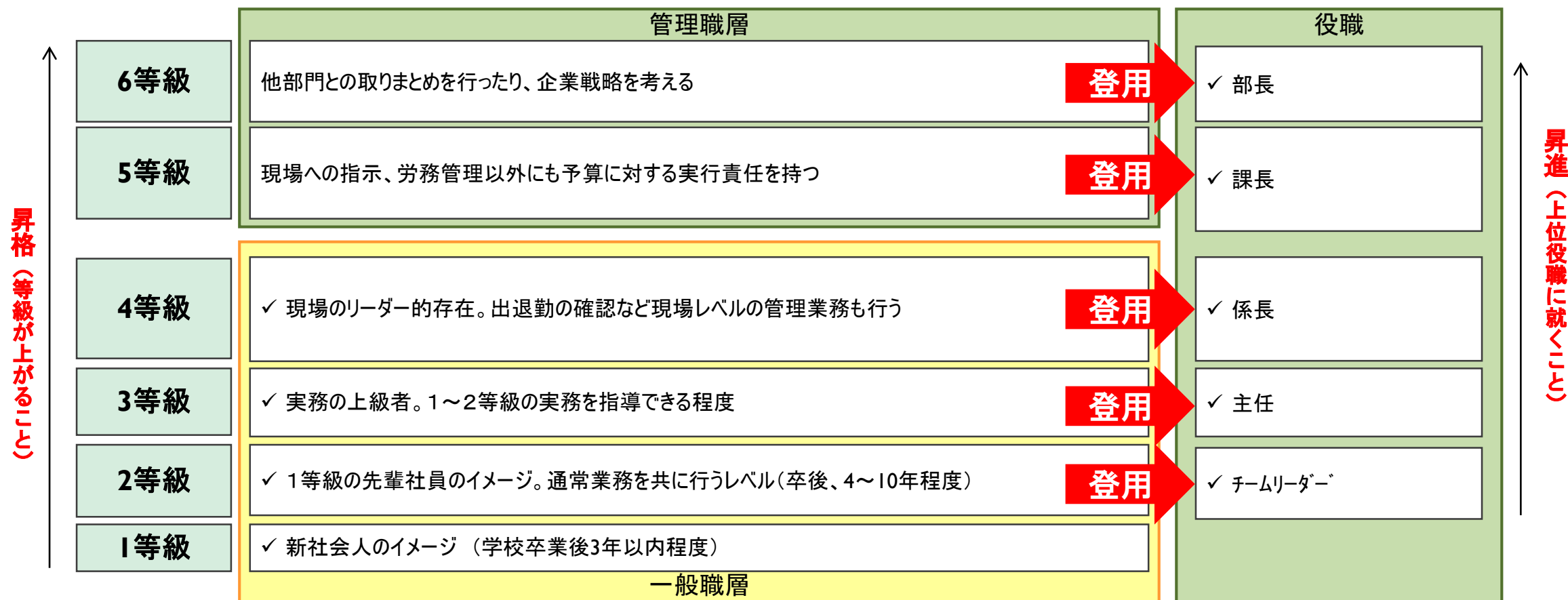
- 人事評価制度は等級制度、評価制度、報酬制度の3つで構成される。
- 日々の業務における評価基準を等級ごとに提示し、その評価が等級の昇格や各人の報酬（給与等）に反映させる。



特徴に対応するためには ～人事評価制度～

等級

- 等級制度のイメージ
- 各等級で求める人物像（レベル）を定義



特徴に対応するためには ～人事評価制度～

評価

- 評価基準（求める人物像）は、従業員から良く理解される必要がある。

【目標管理】

個々の目標達成度を、評価基準に基づき評価

従業員の 理解が重要 ↓ 経営理念と 一致させる	種別	目標	達成基準	結果	達成度	自己 評価	1次 評価	1次 評価	2次 評価
	事業 目標								
	個人 目標								

1年間の成果・出来栄を、総合的に評価

【特記事項】 ※ 期中における、状況の変化、難易度の変化、目標以外の成果・貢献など

【評価基準（目安）】

<本人記入欄>	<上司記入欄>

S：目標を大きく上回った（達成度120%）
A：目標をやや上回った（達成度110%）
B：目標通りであった（達成度100%）
C：目標をやや下回った（達成度90%）
D：目標を大きく下回った（達成度80%）

特徴に対応するためには ～人事評価制度～

評価

➤ 評価基準（求める人物像）は、経営理念と一致させた一例

経営理念（例）

誠実 勇気と誠実をもって事実を探究して前進しよう

創造 絶えず問題意識をもって想像力を養い成長しよう

分析 常に分析能力をもってあらゆる変化に対処しよう

協調 協調性をもって理論と実際を結合させて繁栄をはかろう

商魂 たくまשיき商魂をもって発展のタイミングを忘れるな

「誠実」

「創造」「分析」

「協調」「商魂」

誠実＝法令遵守

創造＝提案・改善力

分析＝分析・立案力

協調＝チームワーク

商魂＝取引先対応

評価基準

特徴に対応するためには ～人事評価制度～

評価

- 経営理念を細分化した「分類」について、各等級に求めるレベル感にあった「項目」と「内容」を決定していった一例

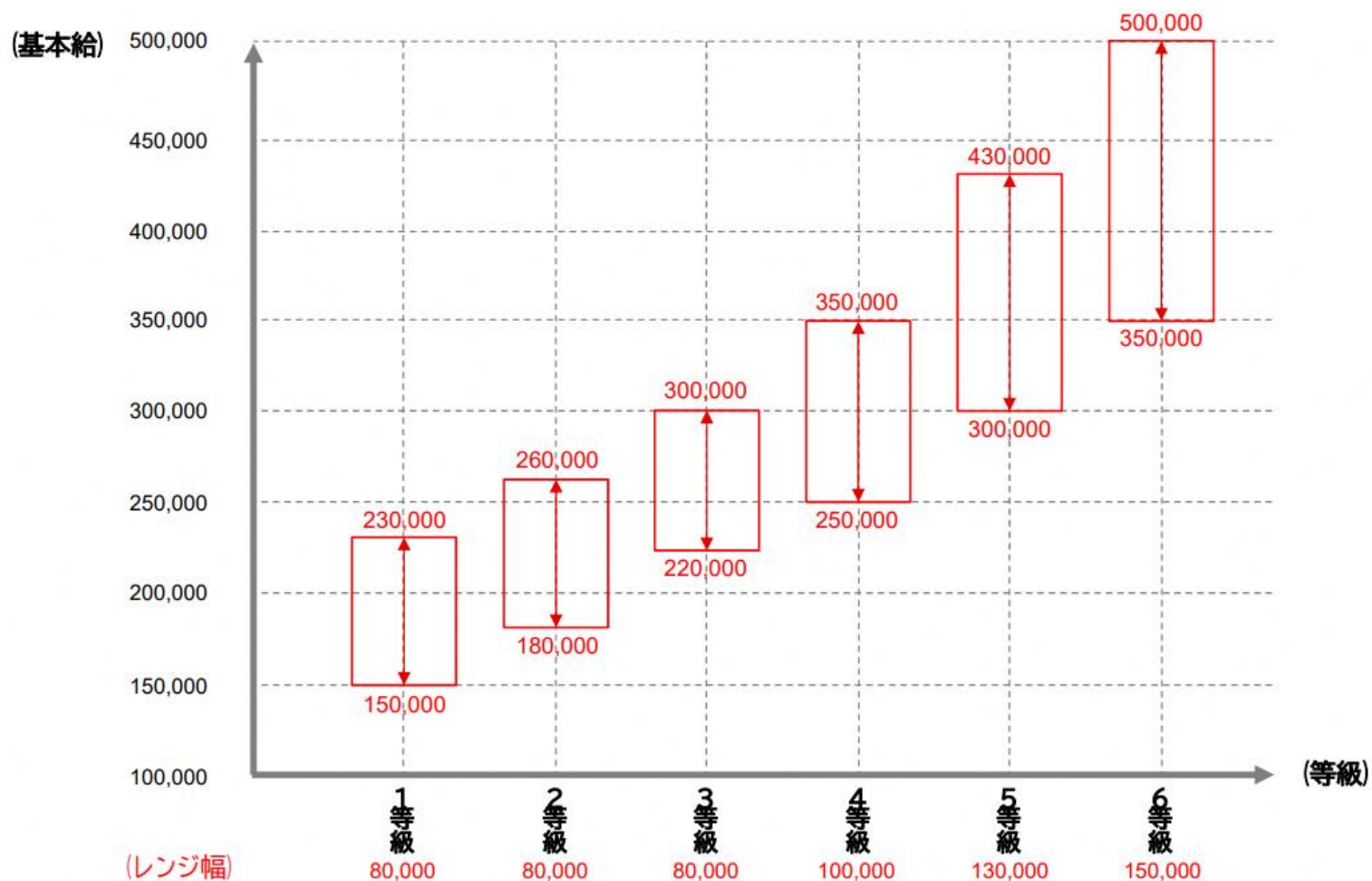
【例：経営理念「創造」および「協調」に対応する「項目」と「内容」】

理念	分類	項目		内容	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級
創造	提案・改善力	1	能力発揮	担当する業務に必要な知識や能力を十分に持ち、現場の仕事で発揮しているか。	○					
		2	段取り力	段取りよく作業を進めながら、仕事を計画通り効率的に進めることができるか	○	○				
		3	業務品質	深く洞察しながら細部にまで配慮することで、仕事の質を高め、成果につなげているか		○	○			
		4	生産性	原価を意識し、仕事を進める中で時間や経費の無理・無駄を考え、生産性を高めているか			○	○		○
		5	リスク管理	起こりうるリスクをあらかじめ想定し、問題が起こらないよう、事前に対処しているか				○	○	○
		6	組織運営	安定した組織運営と利益をもたらすために、ヒト・モノ・カネを効果的にマネジメントしているか					○	○
協調	チームワーク	1	報・連・相	報告、連絡、相談を怠らず、上位等級者に言われたことをしっかり守り、日々業務に従事しているか。	○	○				
		2	熱心さ	会社の方針や上位等級者の指示をよく理解し、熱心かつ真面目に業務に取り組んでいるか。	○	○	○			
		3	責任感	何事においても責任感をもって行動し、主体的に受け止め、結果を真摯に捉えているか。	○	○	○	○		
		4	規律性	会社のルールや規律を守り、他の模範となるような態度や行動を日々心掛けているか。			○	○	○	
		5	リーダーシップ	組織がうまく機能するように、自ら周囲に働きかけ、先導しながら仕事を進めているか。				○	○	○
		6	組織貢献	自部門の仕事のみならず、会社目線で組織運営を考え、他部門にも働きかけているか。					○	○
合計					5	5	5	5	5	5

特徴に対応するためには ～人事評価制度～

報酬

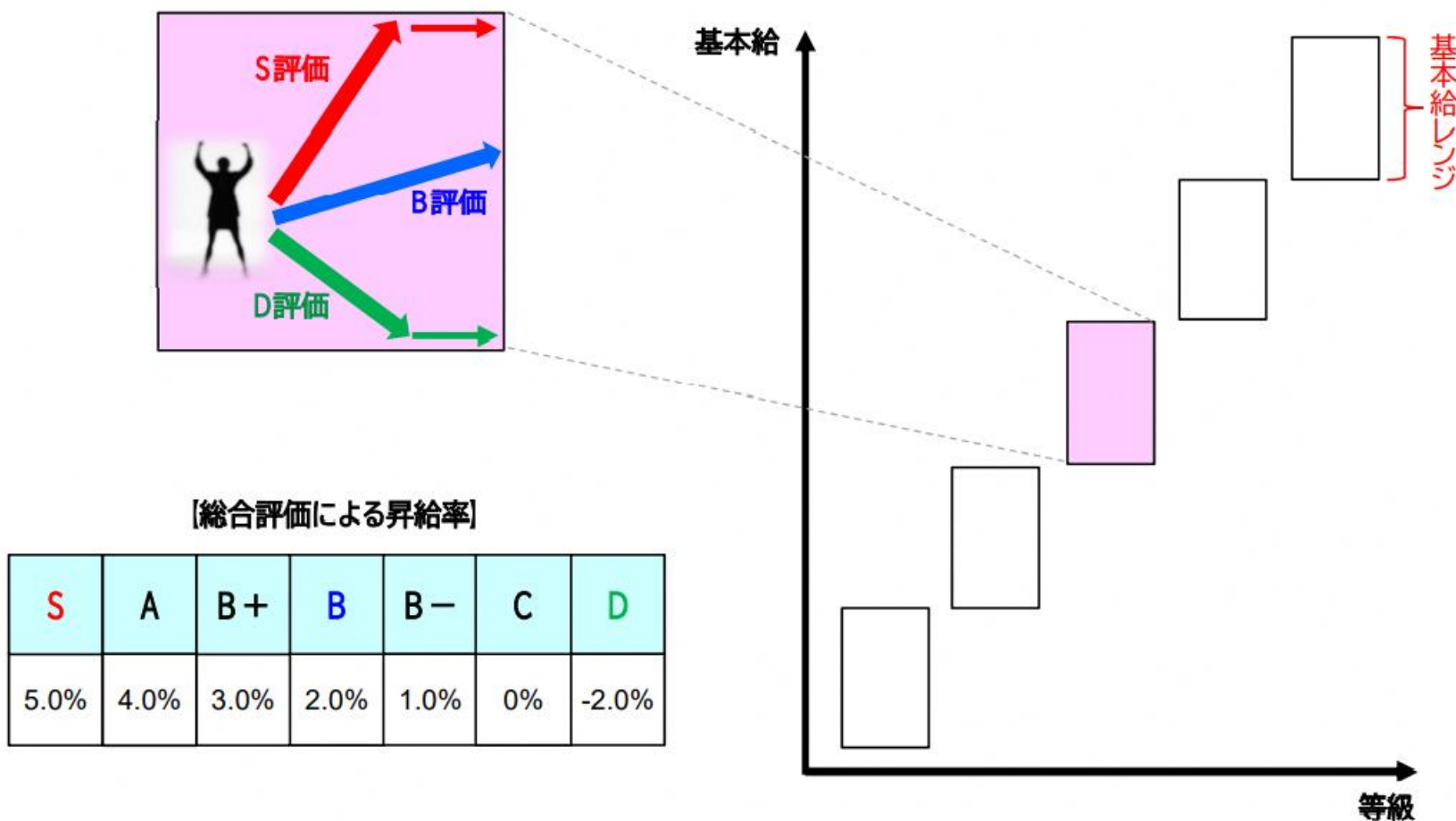
- 等級の高さに応じて「基本給レンジ」が決まる。例えば、3等級は22万～30万が基本給の幅となる。
- 昇給額は、評価（ABCなど）に紐づけた金額によって変わる。



特徴に対応するためには ～人事評価制度～

報酬

- 評価結果に応じて「昇給率または昇給額」が決定し、基本給レンジ内を昇降給させる



目 次 （全体像の説明の再掲）

- I. 講座の対象業種
- II. 対象業種の特徴
 - ① サービス提供のための基準（ヒト、モノ、カネ）
 - ② 売上が従業員数によって変わる
- III. 特徴に対応するためには
 - 一 従業員の確保
 - ① 採用力強化
 - 1. 給与水準の適正化（人事制度の整備）
 - 2. 人事評価制度
 - 3. 働く仕事内容の具体化、ビジュアル化
 - ② 退職防止
 - 1. 評価の透明化（人事制度の運用ポイント）
 - 二 働きやすい環境作り（業務改善活動）
 - ① 業務改善活動の実施
 - 1. 目的・目標
 - 2. テーマ
 - 3. 原因分析
 - 4. 評価
 - 三 利益剰余分の従業員還元
 - ① 事業計画において還元率を定める
 - ② 目標数値の設定とその達成方法の検討共有
- IV. さいごに

特徴に対応するためには ～従業員の確保～

① 採用力強化

3. 働く仕事内容の具体化、ビジュアル化

- 生産年齢人口の減少により、経験が無い方の募集もとっていく必要がある。
- 求人応募の前の一次スクリーニング（振るい分け）に残らなければならない。印象良く。
- 業務の流れ、教育体制は必須項目と思ってください。

下記は(株)ハーフ・センチュリーモアの採用ホームページより引用

CULTURE
働く環境を知る
教育・研修

研修プログラムが充実
新卒入社した社員は、入社後3年目までフォローアップ研修を用意しています。運営職は入社後の研修は、同期の仲間と一緒に学びます。介護職は3年間の教育プログラムがあり、自立した1人前の介護福祉士を育成しています。

その他にも、他部署研修や施設研修、海外研修など、様々な学びの機会があります。

頑張りが見える仕組み
<ステップアップシート>

サブリーダー → リーダー → マネージャー → 支配人・副支配人 部門統括など

部署・役割ごとに、達成度を確認する項目をリスト化した指標があります。何をどれくらい達成できるとリーダーになれるのかを知ることができ、また具体的な目標が立てやすく、ひとりひとりの成長を支援する仕組みです。

介護福祉士 例) ある1日の流れ・遅番	
11:00	出社 申し送り
11:20	ブリーフケア・昼食誘導 昼食前ケア、昼食準備
12:00	昼食介助 配下膳・食事介助・服薬介助
13:00	口腔ケア 口腔ケア、ブリーフケア、サロンへ誘導

特徴に対応するためには ～従業員の確保～

② 退職防止

1. 評価の透明化（人事制度の運用ポイント）

- 従業員は納得のいく評価のされ方を求めている。（評価の根拠を求めている）
- 評価結果は通常は半年や1年単位でつけるが、その根拠に納得性をもたせることが課題。
- 評価の積み重ねを体現することで解消される。

いつ：毎朝、朝礼後に

誰が：評価者と従業員1名だけで

どこで：他の従業員の目につかないところで

何を：今日の業務で注意する事やちょっとした目標を

どのように：従業員が最初に話をして、評価者がそれに対してアドバイスを

どの位：10分程度で行う。

なぜ：次の日は別の従業員に代わる。1日1人のみであるが、毎日、

「従業員のことを気にかけている（評価している）」ということを体現するため。

特徴に対応するためには ～働きやすい環境作り～

① 業務改善活動の実施

1. 目的・目標

- 製造業では当たり前に行われている業務改善活動は労働集約型サービス業こそ実施すべきです。
- 人の手作業が多い＝作業の自由度が高い。一方で、やり方のバラツキも多い。
- やり方のバラツキを管理するために管理職が存在する。
- しかしながら、様々な要因で阻害されていることが実体験として多く感じます。
 - 人数が少ないので管理職が管理ではなくて現場作業を行っている。職責が実質フラット
 - 管理職の上は役員や事務局長になってしまい、現場までは見切れない。
 - そのうち、声の大きい方や長く在籍している方が、良かれと思って管理する。
 - 「他人が勝手に決めたルール」に妬みが発生し、コミュニケーションがとれなくなる。
- 業務として、全員参加型の業務改善活動の実施
- 適切な権限付与、全員参加型のため「自ら決めたルール」による納得感と働きやすい環境作り

特徴に対応するためには ～働きやすい環境作り～

① 業務改善活動の実施

2. テーマ

➤ テーマの洗い出し

「自らのルール」が重要ですので、トップダウンによるテーマ決めではなく、ボトムアップによるテーマの洗い出し方法にします。「職場の困りごと」を全従業員で、一つの困りごとにつき一枚の付箋に書き出してもらいます。

➤ テーマの選別

上記の付箋を、下記の様に横軸と縦軸に割り振ります。

- 横軸に「早く効果がでそうなもの、じっくりと時間をかけて対応すべきもの」
- 縦軸に「重要度」

横軸を先に決めて、縦軸は付箋の枚数が多い順に重要度が高いと判断できます。

業務改善活動では、「重要度が高く早く効果がでそうなもの」をテーマにします。

「重要度が高く、じっくりと時間をかけて対応すべきもの」は多くの場合は経営者が責任をもって取り組むべき事項になります。

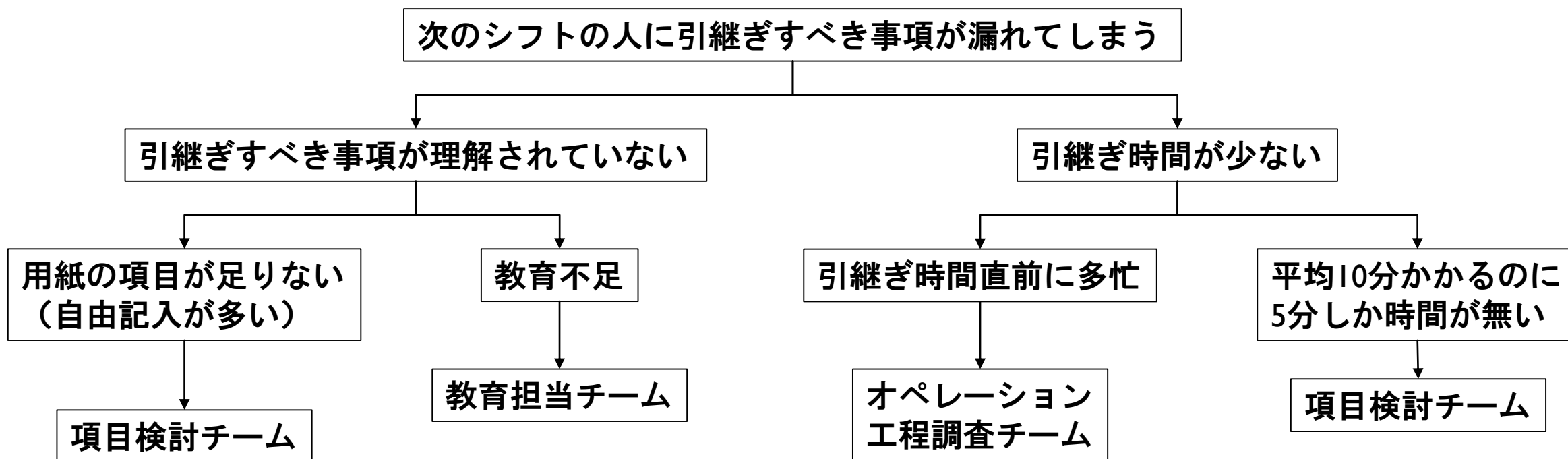
特徴に対応するためには ～働きやすい環境作り～

① 業務改善活動の実施

3. 原因分析

➤ 多段ロジックツリー

「困りごと」の発生要因をロジックツリーにて「もれなく・ダブリなく」分解をし、その分解を「WHY=なぜ？」の視点で複数回作ると、だいたいのことは要因が分かるようになります。



特徴に対応するためには ～働きやすい環境作り～

① 業務改善活動の実施

4. 評価

➤ 期間および期日

1年間単位で業務改善活動のチームとする。

前半と後半に分け下記項目の途中経過の報告・共有を行う。

➤ 項目

前半：テーマを決めた理由、仮説、検証方法

後半：検証結果、改善案、改善にかかる費用

➤ 評価者

他のチーム代表者、経営者層、（経営コンサルタントなどの外部評価者がいると尚良い。）

テーマによっては、次年度も継続するかどうかを判断する。

➤ 人事評価制度に業務改善活動の評価も反映させる。

特徴に対応するためには ～利益剰余分の従業員還元～

① 収支計画において還元額（率）を定める

- 月商5,000千円、原価率10%、販売管理費（固定費）4,400千円の中規模通所介護事業所
- 給与を月額500千円増加させたい場合は、原価率と給与と法定福利費以外の販売管理費が変わらなければ、毎月622千円の増加が必要（令和2年度時点）

売上	5,000	(100%)		売上	5,622	(100%)
売上原価	500	(10%)		売上原価	562	(10%)
売上総利益	4,500	(90%)		売上総利益	5,060	(90%)
給与	2,500	(50%)		給与	3,000	(53%)
法定福利費	300	(6%)		法定福利費	360	(6%)
減価償却費	500	(10%)		減価償却費	500	(9%)
家賃	200	(4%)		家賃	200	(4%)
水道光熱費	150	(3%)		水道光熱費	150	(3%)
事務用品費	50	(1%)		事務用品費	50	(1%)
利子	200	(4%)		利子	200	(4%)
雑費	500	(10%)		雑費	500	(9%)
計	4,400	(88%)		計	4,960	(88%)
経常利益	100	(2%)		経常利益	100	(2%)

62万の売上増加が必要

給与を50万上げたい！

特徴に対応するためには ～利益剰余分の従業員還元～

② 目標数値の設定とその達成方法の検討共有

- 例えば、中規模通所介護事業所で月商622千円の増加を試みしてみる。
- 加算取得状況は、入浴介助加算、提供体制加算、処遇改善加算Ⅲ、特定処遇改善加算Ⅱを取得。
- 食事おやつ等で1日800円、当日キャンセル率15%。
- 上記条件より、週2回利用の介護2の利用者が何名必要なのか？

答え：10人増加して売上は670千円の増加

- 当日キャンセル率を10%に改善した場合はどうなのか？

答え：7名増加して売上は643千円の増加

- 処遇改善加算のⅡを取得した場合はどうなのか？

答え：8名増加して売上は664千円の増加

目標を明確にする。



全員で対策を考える。



対策の達成具合を共有する。



従業員の経営参画の意識向上

特徴に対応するためには ～利益剰余分の従業員還元～

【参考1 10人増加して売上は670千円の増加】

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
登録者数	42	42	42	42	43	43	43	43	52	52	52	52
支援1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
支援2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
介護1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
介護2	9	9	9	9	10	10	10	10	19	19	19	19
介護3	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
介護4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
介護5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
介護度別平均利用回数(週)												
支援1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
支援2	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
介護1	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
介護2	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
介護3	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
介護4	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
介護5	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
月の延人数	340	340	340	340	348	348	348	348	420	420	420	420
月の延人数(要介護のみ)	320	320	320	320	328	328	328	328	400	400	400	400
基本報酬売上(=支援の売上+(介護の売上)×出席率)	2,544,564	2,544,564	2,544,564	2,544,564	2,596,584	2,596,584	2,596,584	2,596,584	3,064,764	3,064,764	3,064,764	3,064,764
支援1(@16,550/月×人数)	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100
支援2(@33,930/月×人数)	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790
介護1(@6,480/日×平均利用回数×4週×人数)	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880
介護2(@7,650/日×平均利用回数×4週×人数)	550,800	550,800	550,800	550,800	612,000	612,000	612,000	612,000	1,162,800	1,162,800	1,162,800	1,162,800
介護3(@8,870/日×平均利用回数×4週×人数)	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400
介護4(@10,080/日×平均利用回数×4週×人数)	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840
介護5(@11,300/日×平均利用回数×4週×人数)	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200
介護認定者の出席率(85%)をかけた合計	2,409,674	2,409,674	2,409,674	2,409,674	2,461,694	2,461,694	2,461,694	2,461,694	2,929,874	2,929,874	2,929,874	2,929,874
加算等売上	652,329	652,329	652,329	652,329	667,370	667,370	667,370	667,370	802,736	802,736	802,736	802,736
入浴(@500×介護の延人数)	160,000	160,000	160,000	160,000	164,000	164,000	164,000	164,000	200,000	200,000	200,000	200,000
提供体制強化加算 支援1(@480/月×支援1登録人数)	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960
提供体制強化加算 支援2(@960/月×支援2登録人数)	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
提供体制強化加算 介護(@120/回×介護の延人数)	38,400	38,400	38,400	38,400	39,360	39,360	39,360	39,360	48,000	48,000	48,000	48,000
処遇改善加算の合計(賞与原資)	89,045	89,045	89,045	89,045	90,885	90,885	90,885	90,885	107,448	107,448	107,448	107,448
処遇改善加算 支援1(介護報酬の2.3%)	783	783	783	783	783	783	783	783	783	783	783	783
処遇改善加算 支援2(介護報酬の2.3%)	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407
処遇改善加算 介護(介護報酬の2.3%)	59,986	59,986	59,986	59,986	61,296	61,296	61,296	61,296	73,091	73,091	73,091	73,091
特定処遇改善加算 支援1(介護報酬の1.0%)	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341
特定処遇改善加算 支援2(介護報酬の1.0%)	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047
特定処遇改善加算 介護(介護報酬の1.0%)	24,481	24,481	24,481	24,481	25,011	25,011	25,011	25,011	29,779	29,779	29,779	29,779
食事・おやつ(@700×延人数)	238,000	238,000	238,000	238,000	243,600	243,600	243,600	243,600	294,000	294,000	294,000	294,000
日常生活費(@100×延人数)	34,000	34,000	34,000	34,000	34,800	34,800	34,800	34,800	42,000	42,000	42,000	42,000
売上(基本報酬売上+加算等売上)	3,196,893	3,196,893	3,196,893	3,196,893	3,263,953	3,263,953	3,263,953	3,263,953	3,867,499	3,867,499	3,867,499	3,867,499
	670,607											

特徴に対応するためには ～利益剰余分の従業員還元～

【参考2 当日キャンセル率を10%に改善した場合はどうなのか？】

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
登録者数	42	42	42	42	43	43	43	43	49	49	49	49
支援1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
支援2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
介護1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
介護2	9	9	9	9	10	10	10	10	16	16	16	16
介護3	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
介護4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
介護5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
介護度別平均利用回数(週)												
支援1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
支援2	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
介護1	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
介護2	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
介護3	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
介護4	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
介護5	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
月の延人数	340	340	340	340	348	348	348	348	396	396	396	396
月の延人数(要介護のみ)	320	320	320	320	328	328	328	328	376	376	376	376
基本報酬売上(=支援の売上+(介護の売上)×出席率)	2,544,564	2,686,309	2,686,309	2,686,309	2,741,389	2,741,389	2,741,389	2,741,389	3,071,869	3,071,869	3,071,869	3,071,869
支援1(@16,550/月×人数)	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100
支援2(@33,930/月×人数)	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790
介護1(@6,480/日×平均利用回数×4週×人数)	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880
介護2(@7,650/日×平均利用回数×4週×人数)	550,800	550,800	550,800	550,800	612,000	612,000	612,000	612,000	979,200	979,200	979,200	979,200
介護3(@8,870/日×平均利用回数×4週×人数)	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400
介護4(@10,080/日×平均利用回数×4週×人数)	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840
介護5(@11,300/日×平均利用回数×4週×人数)	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200
介護認定者の出席率(90%)をかけた合計	2,409,674	2,551,419	2,551,419	2,551,419	2,606,499	2,606,499	2,606,499	2,606,499	2,936,979	2,936,979	2,936,979	2,936,979
加算等売上	652,329	661,684	661,684	661,684	676,927	676,927	676,927	676,927	768,383	768,383	768,383	768,383
入浴(@500×介護の延人数)	160,000	160,000	160,000	160,000	164,000	164,000	164,000	164,000	188,000	188,000	188,000	188,000
提供体制強化加算 支援1(@480/月×支援1登録人数)	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960
提供体制強化加算 支援2(@960/月×支援2登録人数)	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
提供体制強化加算 介護(@120/回×介護の延人数)	38,400	38,400	38,400	38,400	39,360	39,360	39,360	39,360	45,120	45,120	45,120	45,120
処遇改善加算の合計(賞与原資)	89,045	93,722	93,722	93,722	95,663	95,663	95,663	95,663	107,311	107,311	107,311	107,311
処遇改善加算 支援1(介護報酬の2.3%)	783	783	783	783	783	783	783	783	783	783	783	783
処遇改善加算 支援2(介護報酬の2.3%)	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407	2,407
処遇改善加算 介護(介護報酬の2.3%)	59,986	63,246	63,246	63,246	64,627	64,627	64,627	64,627	72,912	72,912	72,912	72,912
特別処遇改善加算 支援1(介護報酬の1.0%)	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341
特別処遇改善加算 支援2(介護報酬の1.0%)	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047
特別処遇改善加算 介護(介護報酬の1.0%)	24,481	25,898	25,898	25,898	26,459	26,459	26,459	26,459	29,821	29,821	29,821	29,821
食事・おやつ(@700×延人数)	238,000	238,000	238,000	238,000	243,600	243,600	243,600	243,600	277,200	277,200	277,200	277,200
日常生活費(@100×延人数)	34,000	34,000	34,000	34,000	34,800	34,800	34,800	34,800	39,600	39,600	39,600	39,600
売上(基本報酬売上+加算等売上)	3,196,893	3,347,993	3,347,993	3,347,993	3,418,316	3,418,316	3,418,316	3,418,316	3,840,252	3,840,252	3,840,252	3,840,252
	643,359											

特徴に対応するためには ～利益剰余分の従業員還元～

【参考3 処遇改善加算のⅡを取得した場合はどうか？】

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
登録者数	42	42	42	42	43	43	43	43	50	49	49	49
支援1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
支援2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
介護1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
介護2	9	9	9	9	10	10	10	10	17	16	16	16
介護3	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
介護4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
介護5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
介護度別平均利用回数(週)												
支援1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
支援2	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
介護1	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
介護2	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
介護3	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
介護4	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
介護5	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
月の延人数	340	340	340	340	348	348	348	348	404	396	396	396
月の延人数(要介護のみ)	320	320	320	320	328	328	328	328	384	376	376	376
基本報酬売上(=支援の売上+(介護の売上)×出席率)	2,544,564	2,544,564	2,544,564	2,544,564	2,596,584	2,596,584	2,596,584	2,596,584	2,960,724	2,908,704	2,908,704	2,908,704
支援1(@16,550/月×人数)	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100	33,100
支援2(@33,930/月×人数)	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790	101,790
介護1(@6,480/日×平均利用回数×4週×人数)	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880	362,880
介護2(@7,650/日×平均利用回数×4週×人数)	550,800	550,800	550,800	550,800	612,000	612,000	612,000	612,000	1,040,400	979,200	979,200	979,200
介護3(@8,870/日×平均利用回数×4週×人数)	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400	1,064,400
介護4(@10,080/日×平均利用回数×4週×人数)	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840	483,840
介護5(@11,300/日×平均利用回数×4週×人数)	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200	271,200
介護認定者の出席率(85%)をかけた合計	2,409,674	2,409,674	2,409,674	2,409,674	2,461,694	2,461,694	2,461,694	2,461,694	2,825,834	2,773,814	2,773,814	2,773,814
加算等売上	652,329	762,201	762,201	762,201	779,521	779,521	779,521	779,521	900,760	883,440	883,440	883,440
入浴(@500×介護の延人数)	160,000	160,000	160,000	160,000	164,000	164,000	164,000	164,000	192,000	188,000	188,000	188,000
提供体制強化加算 支援1(@480/月×支援1登録人数)	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960
提供体制強化加算 支援2(@960/月×支援2登録人数)	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
提供体制強化加算 介護(@120/回×介護の延人数)	38,400	38,400	38,400	38,400	39,360	39,360	39,360	39,360	46,080	45,120	45,120	45,120
処遇改善加算の合計(賞与原資)	89,045	143,981	143,981	143,981	146,961	146,961	146,961	146,961	167,820	164,840	164,840	164,840
処遇改善加算 支援1(介護報酬の4.3%)	783	1,465	1,465	1,465	1,465	1,465	1,465	1,465	1,465	1,465	1,465	1,465
処遇改善加算 支援2(介護報酬の4.3%)	2,407	4,501	4,501	4,501	4,501	4,501	4,501	4,501	4,501	4,501	4,501	4,501
処遇改善加算 介護(介護報酬の4.3%)	59,986	112,147	112,147	112,147	114,597	114,597	114,597	114,597	131,748	129,298	129,298	129,298
特別処遇改善加算 支援1(介護報酬の1.0%)	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341
特別処遇改善加算 支援2(介護報酬の1.0%)	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047
特別処遇改善加算 介護(介護報酬の1.0%)	24,481	24,481	24,481	24,481	25,011	25,011	25,011	25,011	28,719	28,189	28,189	28,189
食事・おやつ(@700×延人数)	238,000	238,000	238,000	238,000	243,600	243,600	243,600	243,600	282,800	277,200	277,200	277,200
日常生活費(@100×延人数)	34,000	34,000	34,000	34,000	34,800	34,800	34,800	34,800	40,400	39,600	39,600	39,600
売上(基本報酬売上+加算等売上)	3,196,893	3,306,765	3,306,765	3,306,765	3,376,105	3,376,105	3,376,105	3,376,105	3,861,484	3,792,144	3,792,144	3,792,144
	664,591											

さいごに

本日お話しした、人事評価制度、業務改善活動、余剰利益の従業員還元に通じていることは
目指すべき姿の見える化（設定）とその共有（自分事としての認識）と言えます。

その過程で経営者が果たすべき役割とは

① 従業員と未来を具体的にを見せて

（人事評価制度、業務改善活動、余剰利益の従業員還元などの仕組み作り）

② その未来を達成するために従業員とコミュニケーションをはかり

③ 時に従業員をサポートしつつ（中間面談や評価面談、日常業務での目標達成度合いの確認）

④ その効果を褒める（評価と報酬）

であり、労働集約型サービス業における人材経営戦略であると思います。