

「なくてはならない施設」に向けて 5つの視点で戦略を練り込もう

今回の介護報酬改定が介護施設・事業所に及ぼすインパクトをどう捉えるべきか。
介護事業者として留意しておきたいポイント、取り組むべきことについて、
介護報酬改定への対応に詳しい経営コンサルタントの山村樹さんに聞いた。
(取材・文/下境敏弘)

処遇改善分を除けば 厳しかった今回の改定率

2024年度の介護報酬改定は「臨時改定を除けば過去2番目の上げ幅」などと報道されています。プラス1・59%とかプラス2・04%という数字が目につくため、惑わされそうになりますが、実質はどうか。内訳を見れば、介護職員の処遇改善分が0・98%、その他の改定率がプラス0・61%。つまり今年2月から先行して行われている月額6000円相当の処遇改善分を合わせてプラス1・59%とされているわけです。また、改定率の外枠として処遇改善加算の一本化による賃上げ

効果や光熱水費の基準費用額の増額による増収効果としてプラス0・45%が見込まれているため、合計でプラス2・04%相当の改定とされているのです。

経営者の立場からすれば、処遇改善分は単なる補填です。それを除けば、実質的にはプラス0・61%ということになり、実は、2021年度の改定率である0・7%から下がっていることになりました。急速な円安もあり、食料品や光熱費はかなり値上がりしていますから、基準費用額が見直されたところで吸収するのが難しいことを考え合わせれば、「全体としてかなり厳しい改定だった」というのが私の見方です。

サービス類例ごとに見れば、特別養護老人ホームや介護老人保健施設などの施設系は上がったものの、訪問介護は基本報酬がマイナス改定となり、関係者に衝撃を与えました。改定の審議過程に行われた介護事業経営実態調査で、収支差がプラス7・8%という結果が出ていました。これはサービス付き高齢者向け住宅に併設されている事業所が含まれるほか、大規模な事業所ほど回答率が高かった結果なのでしょうが、こうしたデータから「儲かっている」と判断されたものと思われれます。訪問看護の基本報酬はプラス改定でしたが、時給に換算すれば20円上がった程度ですから、これで賃金を十分

に上げるのは難しいと言わざるを得ません。通所系も微々たるプラスで物足りなさは感じます。

今回の介護報酬改定で 加算ルールが変わった!?

これまで介護報酬改定の度に、基本報酬が上がった、下がった、加算が新設されたといったことがもつぱら話題になっていました。経営コンサルタントなどによるセミナーも開催されていましたが、そういったものに出席しなくても経営者としてはそれほど困らなかつたのかもしれない。基本報酬だけで介護事業所の運営が成り立っていたからです。要するに、加算を取らない、連携

しない、という選択肢も可能で、率直に言えば、勉強しなくてもよかつたということです。

しかし、今回の介護報酬改定では、加算ルールが変わろうとしており、介護事業者を直撃しています。同じサービスの既存の加算も上位区分を設け、2つに分け、しかも要件を厳

しくしつつあるのです。

たとえば、2021年度に入浴介助加算(Ⅰ)が新設されました。しかし、今回改定された入浴介助加算(Ⅰ)を取るなら、「職員は研修等を受けなければならない」とされていることについて、今後は研修の記録はあるか、重要事項説明書に記載はあるかなどが、よりきちんと見られるようになります。

つまり、今回の改定は「これまでと同じことを続けていけば収入が下がる。新しい加算に取り組めば上がる」という形になっているのです。

業務に追われている忙しい介護現場としては、研修や委員会が要件とされるなど取得に手間暇がかかる加算の取得に負担感を覚えることでしょうか。

しかし、上位区分が設けられるという事は、3年後あるいは6年後の改定で下位区分は廃止されるかもしれないということです。すでに小規模多機能型居宅介護などの総合マネジメント体制強化加算は基本報酬へのマルメ(包括払い)が示されています。今後、そのような形で減額される流れになると見るべきです。次期改定の直前になって思わぬ内容が

出てきて慌てないよう、制度に沿って事業を行う介護施設・事業所としては、ここは取得可能な加算を必ず算定し、できるだけ上位区分になることで報酬を上げていかなければなりません。まずは今回の介護報酬改定で見直された各種加算の有無により収入がどうなるか、シミュレーションをしてみるべきです。

そもそも加算をつけるのは、国として介護制度の事業者による取り組みを求めているからです。「忙しい面倒だから、加算はいらぬ」という態度はいただけません。国が介護報酬の中身を変え、算定ルールを変えてきているのに、今までと同じことを続けたあげく、運営指導が入り、返還要求されてしまう。こうした事業所は今後、満身に賃金も払えず、ますます職員が定着しない、ということになるでしょう。

事業経営にあたって 経営者もつべき5つの視点

介護事業を運営していくうえで、次の5つの視点(次ページ**図表1**)を欠かさないでほしいと思います。

1つ目の視点は「利用者数」です。1年を通して、どのタイミングで利

用者が増えていくか、減っているか、通年の状況を確認する。そして成約率や金額などについて具体的な目標を設定し、これを達成し、維持できるように管理していきます。

利用者数を増やすには広報の強化も大切です。デイサービスであれば、いろいろな機能があり、多角的な支援ができることを周知し、利用者との接触機会を増やしていきましょう。

2つ目の視点は「稼働率・適正定員」です。介護業界には一法人一事業所といった小規模な施設・事業者が比較的多いのですが、介護報酬改定の議論などでは、まるでこのことを問題視するかのようになり、大規模化の必要性を訴える意見が相次いでいます。経営規模が大きく、多くの施設を抱える法人ほど利益率が高いというデータも示されていますが、こうした声に踊らされることはありません。

とにかく施設を増やさなければならぬ」と慌てるより、自施設が立地する地域の環境や競合関係などの現状を把握したうえで、適正な定員数を設定し、維持していくことを優先するべきです。設定した定員充足



Future Grip 研究所代表
Educareize Group 経営戦略室長
Tsuki Yamamura

大学卒業後、全国700の介護福祉施設を1脚一貫して介護福祉に特化した経営コンサルティングを行う。現在は栃木県宇都宮市で事業を展開するEducareize Groupの後継者として活動する。また、業界初の次世代コミュニティ支援サービス「エフジラボ」を開発。「地域一番の施設に」「うまくいっている時こそ積極的に次の仕掛けを」を合言葉に、かかわった介護福祉施設のことばかり考える日々を送っている。