

「事務・管理部門」は収入がない。「看護アミーバ」にも独自の収入がないが、それぞれ役務を提供した「介護アミーバ」に対して顧客一人につき幾ら、とその分を請求する。

「調理アミーバ」も同様に各フロアの「介護アミーバ」に提供した食事を同様に請求する。それぞれが独立採算の小さな会社のようになる。そしてそれぞれのアミーバの収入が確定すると、そこからそれぞれの経費を引き、労働時間で割る。こうして労働生産性が可視化できる。

備品置き場を覗いたら「おしほり一袋三七八円・一本七・五六円」「ペーパータオル一袋八一円」「プラスチックグロブ売値五四〇円」と棚に貼ってあった。

「じつは経営強化だけではない効果も生み出せます。個々の介護士にとっては、数字を意識して仕事ができるようになると、精神的にも楽になれるのです」

たとえば「入居者であるお年寄りの飲み込みをよくし、誤嚥性肺炎を少なくしよう」という取り組みを行なう。ただ、入居者全員がよくなるわけではない。口腔ケアをいかに一所懸命したとしても、「Aさんは比較的よくなって入院をしなくなったが、Bさんはよくならず、結局、誤嚥性肺炎を起こして死亡してしまった」というようなケースが生じる。その結果、担当者には成果を感じられず虚しさが募る。

だが入院率で数字を出すと成果がはっきりと現れる。口腔ケアをきちんとやると入居者の誤嚥性肺炎を原因とする入院率が下がる。数字でそれが見えればやりがいにつながる。積極的に数字に関わることで意識が変わる。

「フィロソフィはすでにあるから、あとは実践だけです。具体的には、アミーバ経営では時間当たり採算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。当時の合掌苑では、介護業界の特徴としてサービスクロスが多く、また月給制だったので、タイムカードをきちんと打刻しない人もいた。これではアミーバ経営ができません。まずはタイムカードの打刻をきちんとするところから始めたのです。さらに月給をやめ時間給にした。そうすると打刻しないと給料が貰えなくなる。みながきちんと対応し、ようやく労働時間の把握が可能になりました」

合掌苑では「とにかく有給休暇を消化しなさい」という方針にした。休めば労働生産性上がる。時間当たり採算制の計算では、分子が増えるより、分母（時間）が小さいほうが、効果が大きくなる。有給休暇は取得率はほぼ一〇〇パーセントになった。十日以上、連続休暇を取らせる。年度初めに、社員全員に長期休暇の予定を出してもらう。その結