

介護経営術

vol.33

予算の役割と策定手順

予算策定の手順例

事業所の予算は、理念やビジョンを達成するための1年間の指針となります。今回は、予算の策定手順や活用方法について考えます。

予算は事業所の経営計画を数値化したものともいえます。策定の段階で、経営資源の活用を考える必要があるため、保有する経営資源の確認や、戦略の見直しなどにもつながります。また、現場の意見を盛り込むことにより、職員の経営参加意識が高まります。

策定後、内容を職員に周知することは、事業所の意思統一にも役立ちます。「当年度の重要課題」「職員に期待すること」などと合わせて説明し、職員が事業所の目標を理解して日々の業務

に当たることができると、一体感が生まれます。説明の機会は、経営陣と職員のコミュニケーションツールにもなるでしょう。

図表の概要図に沿って、予算策定手順の一例を紹介します。

① 経営理念の共有

経営理念はもつとも重要であり、それにもとづいて意思決定がされるべきですので、再確認します。

② 外部経営環境の把握

経済状況の変化など社会全体に係るもの、介護関係の法律や制度改正など介護業界に共通するもの、近隣の競合事業者や利用者状況など地域に関するものなどを区別して、状況を把握します。

③ 内部経営資源の分析

経営資源である「ヒト」「モノ」「カネ」の現状を把握し、足りないものは

何かを検討します。これが「人員計画」「設備計画」「資金計画」の基礎となります。

④ 次年度重点方針の設定

経営環境の変化にどう対応するか、また経営資源をどう配分するかなどを検討し、次年度取り組むべき方針を設定します。

⑤ 目標利益と収益・費用の検討

安定的に事業を継続していくためには、毎年ある程度の利益を上げる必要があります。次年度重点方針をふまえて目標利益を設定し、達成のための収益と費用を検討します。

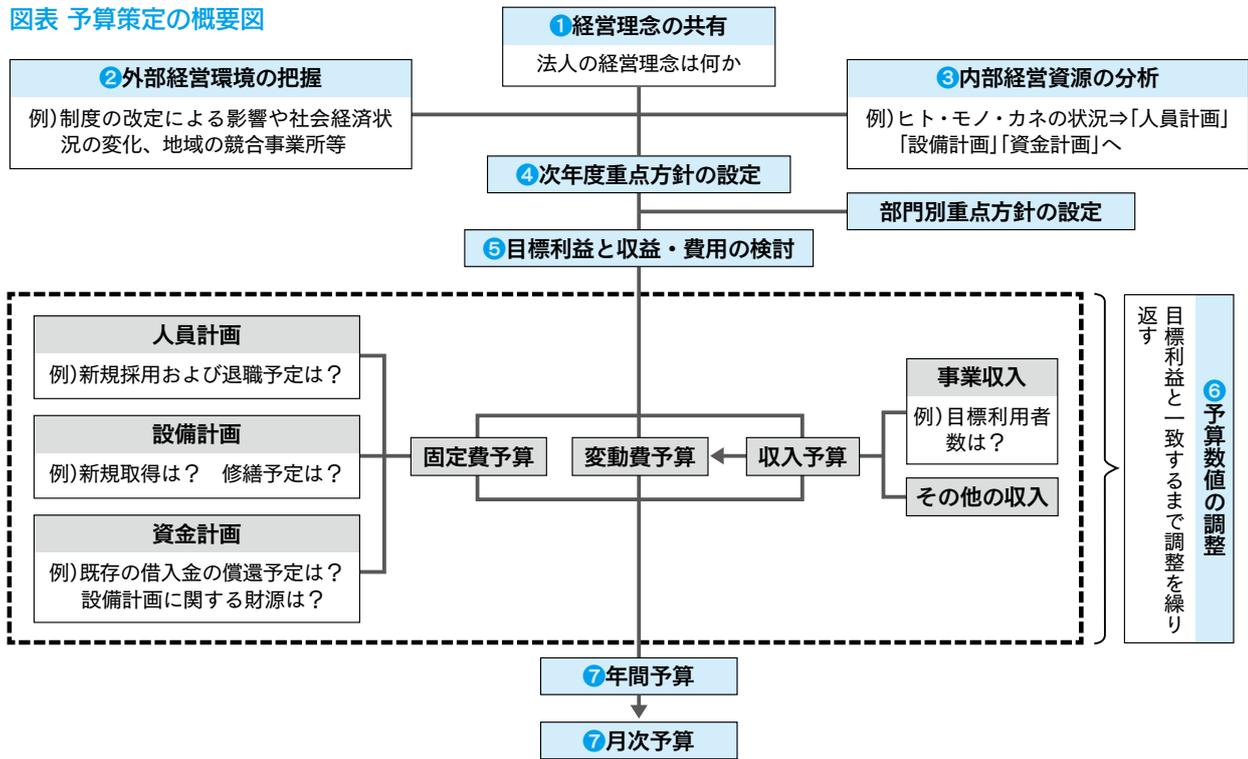
収益は各サービスの目標利用者数と報酬単位で、おおよね計算できます。給食費などの変動費予算は、収益と関連づけて設定します。その他、「人員計画」「設備計画」「資金計画」を盛り込んで利益額を試算します。



森田 敏史

株式会社川原経営総合センター
経営コンサルティング部門

図表 予算策定の概要図



6 予算数値の調整
 試算した利益額と目標利益に開きがある場合には、一致するまで目標利益に開き

目標利益と一致するまで調整を繰り返す

用者数や費用を見直すなど調整を繰り返します。利用者数を増やせば利益額も増えますが、現実的に不可能な目標にならないよう、可能な範囲で調整することが必要です。
 ギリギリまで調整を行っても目標利益に満たない場合には、目標利益を再検討します。

7 年間予算と月次予算

年間の予算書が完成したら、あとから月次決算と予算を比較できるように、年度予算を月次ベースに落とし込んだ月次予算を作成すると、事業計画や予算執行の進捗管理に役立ちます。

予算策定時の職員参加

予算策定方法には、経営陣がトップダウンで決める方法と、各部門の担当者が自主的に予算を設定するボトムアップの方法が考えられます。

トップダウンは現場の意見が反映されないため、職員が不満をもったり、予算達成への意欲が高まらなかつたりすることがあります。ボトムアップは経営者が考える目標利益とかけ離れたものになったり、簡単に達成できそうな予算になったりするおそれがあります。
 効果的な予算策定のためには、トップダウンとボトムアップの併用が望

ましいでしょう。まず経営陣が当年度の予算の大枠の方針を設定し、その方針にもとづいて各現場で予算原案を策定します。これを集計したものが全体の利益計画と一致するまで調整を繰り返し、最終的な予算を設定していきます。

ただし、現場の担当者が、経理担当者のように収益や費用の額を詳細に試算できるとは限りません。そのような場合には、目標利用者数、現場の人員採用の要望、必要な設備や備品の購入希望など、現場で確認可能な数字を上げてもらい、経理部門で金額に換算するという手順で策定していきます。予算達成への意識づけのためにも、現場の担当者に予算策定の過程になるべく多く参加させることが重要です。

予算と実績対比

毎月、事業活動の状況を月次決算にまとめ、予算と比較して乖離がないか分析を行います。その結果を現場と共有し、以後の行動計画の修正につなげることが重要です。

予算の策定手順や活用方法に決まりはありませんが、経営環境、経営資源、現場の意見などを十分に把握して予算を策定し、経営管理に役立ててください。