

## 西脇市立老人保健施設「しばざくら荘」経営戦略

団 体 名 : 西脇市

事 業 名 : 介護サービス事業

策 定 日 : 令和 2 年 3 月

計 画 期 間 : 令和 元 年度 ~ 令和 5 年度

### 1. 事業概要

#### (1) 事業形態等

##### ①事業の現況

法適(全部適用・一部適用) 非 適 の 区 分	非適	事業開始年月日	平成5年5月17日
事業の内容	介護老人保健施設	指定管理者制度導入 状 況	無
職 員 数	48 人		
うち 常勤医師数	1 人	理学療法士又は作業療法士	4 人
看護職員数	13 人	事務職員	2 人
介護職員数	24 人	その他職員	3 人
介護支援専門員数	1 人		

##### ②施設

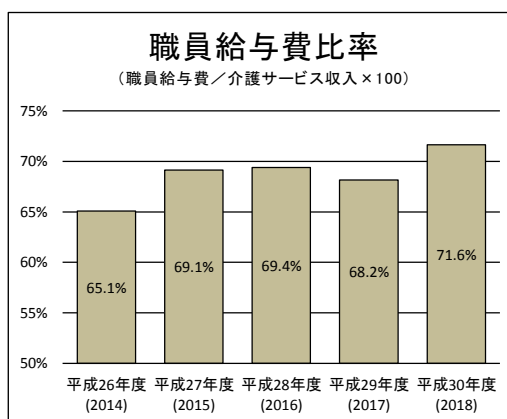
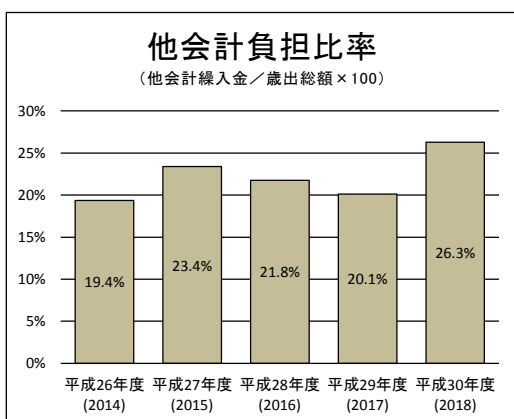
施 設 数	1	定 員	入所 100 人 通所 20 人
延 床 面 積	3,835 m <sup>2</sup>	居 室 床 面 積	837 m <sup>2</sup>
サ ー ビ ス 日 数	入所 365 日 通所 244 日	年 延 利 用 者 数	入所 29,871 人 通所 1,380 人

(2) 現在の経営状況

収入面は、構成比として最も高い介護サービス収入において、各年度により大きく増減がある。利用者の確保が安定しておらず、平成30（2018）年度は入所の稼働率が81.8パーセントとなっており稼働が低い状況である。  
 毎年、公債費として市債の償還が約1億円あることから、平成26（2014）年度から平成30（2018）年度までの5箇年の平均で、一般会計からの繰入金約1億100万円となり、本施設会計の歳入の約20パーセントを占めている。  
 職員給与費比率は、厚生労働省が調査した平成28（2016）年度の介護老人保健施設の職員給与費比率が60.1パーセントであるのに対して、本施設は平成27（2015）年度以降、約70パーセントと高い水準である。

直近5箇年の収支状況

(単位：千円)	平成26年度 (2014)	平成27年度 (2015)	平成28年度 (2016)	平成29年度 (2017)	平成30年度 (2018)
歳入	447,625	435,699	459,779	466,284	472,481
介護サービス収入 ①	358,109	331,028	351,973	369,757	347,657
保険給付費収入	299,631	270,027	289,114	302,553	282,224
利用者負担金収入	58,478	61,001	62,859	67,204	65,433
介護サービス外収入	89,516	104,671	107,806	96,527	124,824
使用料及び手数料	303	298	269	313	222
他会計繰入金 ②	86,737	101,995	100,110	93,774	124,169
繰越金	0	0	0	0	0
諸収入	2,476	2,378	2,427	2,440	433
寄附金	0	0	5,000	0	0
その他	0	0	0	0	0
歳出	447,625	435,699	459,779	466,284	472,481
介護サービス費用 ③	347,994	336,068	360,148	366,653	372,850
職員給与費 ④	233,078	228,874	244,286	252,048	249,055
報償費	0	0	0	0	0
旅費	65	77	67	55	74
需用費	67,123	62,200	63,588	68,524	64,499
役務費	5,980	5,339	5,054	4,589	4,624
委託料	31,259	31,179	31,464	31,789	40,358
使用料及び賃借料	6,504	6,170	6,075	6,107	6,310
工事請負費	0	0	0	0	2,579
原材料費	9	9	6	9	9
備品購入費	3,028	1,048	6,338	448	369
負担金補助及び交付金	899	1,159	3,211	3,069	4,914
公課費	49	13	59	15	59
介護サービス外費用	99,631	99,631	99,631	99,631	99,631
公債費	99,631	99,631	99,631	99,631	99,631
その他介護サービス外費用	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0
職員給与費比率 (④/①×100)	65.1%	69.1%	69.4%	68.2%	71.6%
経常損益	0	0	0	0	0
純損益	0	0	0	0	0
他会計負担比率 (②/③×100)	19.4%	23.4%	21.8%	20.1%	26.3%



(3) これまでの主な経営健全化の取組

施設の在り方について、平成29（2017）年度から協議を行っており、その中で、指定管理者制度の導入、業務委託、民間への譲渡など、施設運営の手法についての研究を進めている。  
 収入面においては、報酬加算の取得に取り組んでいる。平成30（2018）年度には、認知症短期集中リハビリテーション加算に取り組み、増収につなげた。  
 また、職場研修において、施設の経営状況等を職員全員で共有するなどして、職員の経営への参画意識、コスト意識の向上に努めている。

## 2. 将来の事業環境等

### (1) 介護保険サービス事業における主な取組

地域に開かれた施設として、利用者とその家族等のニーズに応え、利用者が快適に自分らしい日常生活が送れるよう支援する。

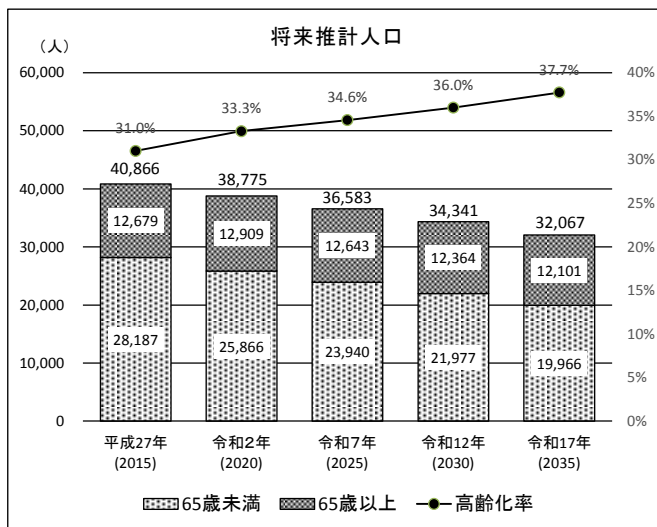
看護や介護を必要とする高齢者の自立を支援し、家庭復帰に向けて、医師による医学的管理の下での介護やリハビリテーションを中心とした施設サービスを提供していく。

また、地域包括ケアシステムにおける役割を果たすため、個別リハビリテーションの実施等を行い、在宅復帰機能の充実を図る。

### (2) 高齢者人口等の予測

人口推計（国立社会保障・人口問題研究所のデータより）

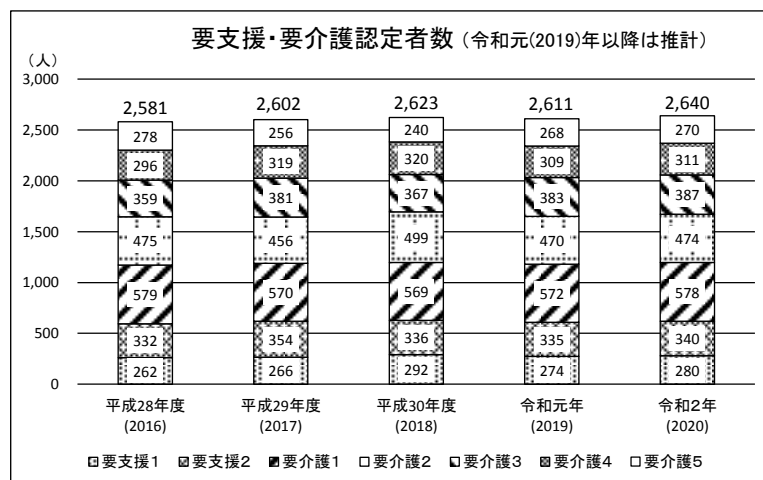
本市の人口は、令和2（2020）年に38,775人となり、令和7（2025）年には36,583人、令和12（2030）年には34,341人まで減少する見込みであるが、65歳以上の高齢者人口は緩やかな減少となる。高齢化率は、令和2（2020）年に33.3パーセント、令和7（2025）年には34.6パーセント、令和12（2030）年には36.0パーセントとなり、令和17（2035）年まで上昇する見込みである。



### (3) 介護需要の予測

（常任委員会資料・第7期西脇市高齢者安心プランより）

要支援・要介護認定者数は、平成28（2016）年度は2,581人であったが、令和2（2020）年度には2,640人となる見込みであり、介護保険サービスの見込量についても増加傾向である。介護老人保健施設の利用についても増加する見込みである。



### (4) 施設の見通し

施設開設後26年が経過し、施設本体、設備ともに老朽化が進んでいる。緊急度等を勘案しつつ、必要な更新、改修措置等を講じ、サービス提供環境を保持していく。

### (5) 組織の見通し

給食業務、宿日直業務及び清掃業務については、業務委託を行い人件費の削減を行っている。

現時点では、介護員不足が慢性化しており、介護員の確保が喫緊の課題となっている。処遇改善、派遣業者の利用等介護員の確保方法の検討を行う必要がある。

### 3. 経営の基本方針

高齢者の在宅復帰や介護支援に資する公営施設として、一層効率的な施設経営に努める。  
本施設の経営において、市債償還後も、施設改修や設備更新等に当たっては、他会計からの繰入金が必要と見込まれる状況にある。  
収入については、入所期間の見直しなどを検討し、施設利用者の増加（稼働率のアップ）を図るとともに、施設類型の格上げや新たな加算取得に向けた研究等を進めて、介護報酬の増に努める一方、支出についても、設備等の更新費用やランニングコストなど経費の縮減に努め、人件費については、業務の効率化、また、再任用制度や会計年度任用職員制度の運用拡大等の検討を行うなど抑制に努める。  
また、本施設の介護資源としての位置付けを明確にした上で、運営方法において、指定管理者制度の導入、業務委託、民間への譲渡なども含め、その手法を研究し、施設そのものの今後の在り方を検討していく。

### 4. 投資・財政計画(収支計画)

(1) 投資・財政計画(収支計画)：別紙のとおり

(2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

#### ① 経営指標に係る数値目標

1日平均入所利用者数：90.0人以上  
1日平均通所利用者数：6.5人以上  
その他、加算の取組について研究・検討を行い、収入の確保に努め、他会計からの繰入金の減少を目指す。

#### ② 収支計画のうち投資についての説明

投資については、資本的支出となる建設改良費として、今後、施設運営に必要と想定される改修等の費用を見込んでいる。  
設備の更新時には、省エネ機器の導入やランニングコストも検討し設備更新を行う。

#### ③ 収支計画のうち財源についての説明

財源等、収支計画の策定に当たっては、今後も介護サービスの利用が減少する見込みがないことから、令和元(2019)年度予算を基に作成している。  
介護サービス収入は、入所及び通所の利用見込人数により算出している。  
人件費及び建設改良費に対する支出等、支出に不足する額については他会計繰入金を充てている。  
収益の確保については、施設の稼働率の向上を図ることが第一であり、利用者増を目指し、入所期間の見直し等、施設の運営手法の見直しを行うなど、利用者の確保に努めるとともに、新たな加算の取得に向けた取組などの研究・検討を行い増収に努める。

#### ④ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

投資以外の経費については、今後も介護需要が減少する見込みがないことから、令和元(2019)年度予算を基に費用を見込んでいる。  
人件費については、令和2(2020)年度から導入される会計年度任用職員制度による影響額及び職員の給料等の増を見込んでいる。  
その他の経費については、委託費の増減や設備の更新等に伴うランニングコストの増減などを見込むことが困難なことから、令和元(2019)年度予算と同額としている。

(3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

#### ① 投資についての検討状況等

地域包括ケアシステムの構築に関する事項	在宅復帰機能の充実を通じて、地域包括ケアシステムにおける役割を果たす。
施設等の統合・縮小・廃止に関する事項	市内唯一の介護老人保健施設であり需要もあるが、今後、公営施設として運営する必要性と併せて検討を行う。
民間の活力の活用に関する事項 (PPP・PFI など)	指定管理者制度の導入や業務委託、譲渡など民間的経営手法について研究・検討を行っている。
その他	特になし

② 財源についての検討状況等

介護報酬の新たな加算の取得等に関する事項	施設類型の格上げや新たな加算への取組など、増収手法の研究・検討を行っている。
利用状況に関する事項	利用者増を目指し、入所期間の見直し等、施設の運用手法の研究・検討を行っている。
資金管理・調達・繰入金に関する事項	他会計繰入金については、市債償還が終了した後においても、人件費、施設改修や設備の更新等の施設整備費部分について必要となるが、できる限り減少するように努める。
資産の有効活用に関する事項	所有資産については、敷地、建物、設備等施設運営に必要なもののみとなっており、有効活用できる資産はない。
その他	特になし

③ 投資以外の経費についての検討状況等

民間の活力の活用に関する事項 (指定管理者制度、PPP・PFI など)	施設の運営方法を決定する過程において、民間活力の活用についても検討を行う。
職員給与費の適正化に関する事項	施設運営に関する人員基準に基づく人員配置が必要なため、人員削減は困難であるが、業務の効率化、また、再任用制度や会計年度任用職員制度の運用拡大等の検討を行うなど抑制に努める。
組織体制の効率化に関する事項	給食業務、宿日直業務及び清掃業務は業務委託を行っている。
その他	特になし

④ 公営企業として実施する必要性など

事業の意義、提供するサービス自体の必要性	現時点で、特別養護老人ホームの入所条件が要介護3以上となっており、要介護1及び2の方の入所可能な施設として介護老人保健施設を利用される場合が多く、要介護1及び2の方にとっては必要な施設である。
公営企業として実施する必要性	本施設の介護資源としての位置付けを明確にした上で、運営方法において、指定管理者制度の導入、業務委託、民間への譲渡なども含め、その手法を研究し、施設そのものの今後の在り方を検討していく。

5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	本経営戦略は5年間の計画とするが、介護報酬の改定や施設の運営方法の決定などにより、投資・財政計画については必要に応じ見直しを行うこととする。
---------------------	--