

介護老人保健施設鬼石の経営戦略

団体名 藤岡市
事業名 介護サービス事業
策定日 令和4年3月
計画期間 令和4年度～令和8年度

1. 事業概要

(1) 事業形態等

① 事業の現況

法適非適の区分	法非適用
事業開始年月日	平成18年1月1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	導入なし
職員数	35人（令和2年度決算状況調査） 内訳 医師1 看護師2 准看護師6 介護福祉士10 介護員5 理学療法士2 言語聴覚士1 管理栄養士1 支援相談員1 介護支援専門員3 薬剤師1 事務員2

② 施設

定員	入所 50人 通所 20人
延べ床面積	1,710.73 m ²
居室床面積	494.35 m ²
サービス日数	入所 365日 通所 126日（令和2年度実績）
年延べ利用者数	入所 17,009人 通所 1,598人（令和2年度実績）

(2) 現在の経営状況

平成 26 年度より経常収支で赤字が続いている状況である。赤字補てんについては、老人保健施設基金より繰入れを行っており令和 2 年度末の基金残高は 260 万円程になっている。令和元年度より一般会計からの繰入れを行い、収支を維持している状況である。

直近 3 か年の収益においては、構成比として最も高い施設介護サービス収益が、入所利用率 91%を超え平均要介護度が 3.0 と重度者（要介護 4、5）受入れを積極的に行っているため安定した収益を得ている。

一方、居宅介護サービス収益は、令和 2 年度よりコロナ禍において利用制限等を行ったため大幅な減収となっている。

居宅介護支援事業は、令和 2 年度より主任ケアマネを配置し、3 人体制で業務を行っているため収益が増加傾向にある。

費用面においては、人件費率が高い傾向にある。令和元年度の収支状況が良かったため、同様に 60%台に抑えるように人員配置等に取り組む必要がある。

その他、材料費や経費については、経費削減に努めているため、減少傾向にある。

経営指標の状況（実績数値については、令和 2 年度の実績値）

- ・収益的収支比率は、96.9%（令和 2 年度）
100%以上を早期に達成し維持することが必要である。
- ・給与比率は、78.7%（令和 2 年度）
70%を超える数値となっている。経営を安定するためには、60%台に抑えることが必要である。

利用者受入状況（令和 2 年度実績）

- ・入所利用率は、92.9%（短期含む） 通所利用率は、63.4%
- ・入所者の要介護度は、入所が 3.0 通所は 2.2
- ・入所者の 1 日当たりの受入数は 46.6 人（短期含む）通所は 12.7 人
- ・利用者 1 人 1 日当たり事業収益は、入所が 11,877 円で 通所は 9,190 円

(3) これまでの主な経営健全化の取組

経営を改善するためには在宅強化型の施設を目指すことが必要である。平成 29 年度までは在宅強化型を維持していたが、平成 30 年度の介護報酬改定における報酬体系の見直しにより基本型の加算型に移行して経営を進めている。また、入所利用率を黒字施設の平均 95%（1 日平均 47.5 人）以上にすることが必要なため、入所利用者確保に力を入れて取り組んでいる。

総事業費のうち給与費等の人件費の占める割合が高いため、会計年度任用職員の積極的な採用を進めるとともに、併設の病院との人事異動により人員配置を行っているところである。

また、業務内容の見直しを行い効率的に業務ができるようにし、人員削減を進めているが、これ以上の人員削減することは、サービスの低下・交代勤務・働き方改革等に影響を及ぼすことになる。

経営改善においては、入所及び通所利用率の向上と要介護度の高い利用者の受入れや基本報酬・加算取得の見直し等を行うことが不可欠である。

令和2年度の実績では、入所については関連施設に積極的にアプローチすることにより、1日当たりの利用者数が46.6人と前年よりも0.8人増加したことで、収益が増加している。一方通所については、新型コロナウイルス感染症の影響により、利用者数が前年に比べ39%と大幅に減少している。今後も長期的に通所収益の減少が推測されるため、感染症の動向を考慮しながら徐々に以前の状態まで戻すことが重要となる。

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

介護老人保健施設事業では、リハビリテーションを重視し、早期家庭復帰のための自立支援を行っている。通所リハビリテーションでは、自宅から通い機能回復訓練やレクリエーション等を行い生活の質を維持・向上することを目指す取組みを行っている。

また、居宅において自立した日常生活が営めるように居宅介護支援事業を行っており、自治体で進めている地域包括ケアシステムとの連携を深め、併設の病院と一体となり地域の医療・介護を担う取組みを行っている。

(2) 高齢者人口の予測

藤岡市高齢者福祉計画の将来推計人口によると令和2年の人口は6.4万人、そのうち65歳以上の老年人口が2万人で高齢化率は31.8%となっている。20年後の令和22年には人口が5万人に減少するが、65歳以上の老年人口は2万人と変わらないため、高齢化率は40.7%に増加する。

(3) 介護需要の見通し

藤岡市高齢者福祉計画の将来推計人口では藤岡市の老年人口は20年後の令和22年も2万人を超えている。また、高齢化率は8.9%増加して高齢化が進んでいくため、介護需要は増えていくと考えられる。

(4) 施設の見通し

藤岡圏域の介護老人保健施設整備数230床の内、50床を担っている。鬼石地区では

唯一の老人保健施設であり、さらに高齢化が進むことが予想されるため事業を継続していく必要がある。

施設については、築後 24 年以上経過しているため老朽化している個所もあり、中長期的に改修対応を検討していくことが必要である。

(5) 組織の見直し

令和 2 年度決算状況調査実績では、職員の平均年齢 48.7 歳、平均勤続年数 7.6 年と年齢が高い職員で構成されているため、一人当たりの給与費が高くなっている。

併設の病院との人事異動、会計年度任用職員の採用等により、給与費を抑え、適正な職員配置を行うための検討が必要となる。

3. 経営の基本方針

介護老人保健施設は、施設サービス計画に基づいて、看護、医学的管理の下における介護及び機能訓練その他必要な医療並びに日常生活上の世話をを行うことにより、入所者がその有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるようにするとともに、その者の居宅における生活への復帰を目指すものでなければならない。

公営企業として最小の経費で最大の効果を上げるため、効率的な施設運営を行い自立した運営を行うとともに医師・看護・介護・リハビリ等の専門職によるチームケアを行うことで安全に配慮した質の高いサービスを提供し、早期の在宅復帰を目指す。

また、高齢者が住み慣れた地域で安全・安心に暮らすことができるように在宅復帰支援機能の強化を図ることで機能の明確化を行い、地域の医療・介護・保健機関と連携して地域包括ケアシステムを構築していく。

基本理念 利用者本位のサービス

- 基本方針
- 1 利用者一人一人の人権を必ず尊重し擁護する。
 - 2 個別のケアプランにより、心身の自立を目指したケアサービスを提供する。
 - 3 深められた知識と研かれた技術により、質の高いケアサービスを提供する。
 - 4 すべての人に対し、常に思いやり・いたわり・優しさを持って接する。
 - 5 それぞれの職種が連携を図り、継続的にケアサービスを提供する。

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経営指標にかかる数値目標

入所については、利用者1人1日当たりの収益を上げることが難しいため、利用率を94%の1日平均47人以上を目標としている。

通所については、令和2年度の実績は、新型コロナウイルス感染症の影響により通所者数を制限していたため、令和元年度実績16.1人/日の状況に戻すことが大前提として1日平均17人以上を目標として事業を進めている。

②収支計画のうち投資についての説明

建設時の企業債償還が令和9年度まで残っており、令和8年度までは、毎年元利償還金合わせて2,200万円程の償還となる。

令和4年度に介護情報システムを更新。

施設整備については、修繕で対応をしており、大規模改修等の新たな投資計画はない。

③収支計画のうち財源についての説明

事業収益は、利用者の増減に伴い算出している。

事業に対する一般会計からの繰入金については、児童手当分の繰り入れを行っている。令和2年度については、新型コロナウイルス感染症の流行により大幅な減収となり、赤字補填分として3,100万円の繰り入れを行った。その他老人保健施設基金の取り崩しを行っていたが、令和2年度末の残高は260万円程である。

④収支計画のうち投資以外の経費についての説明

給与費については、平成30年度より人事配置や異動及び業務改善を行い、抑制する計画となっている。

給与費以外の経費については、経費削減を継続的に行い現状維持の経費としている。

(3) 投資・財政計画（収支計画）に未反映な取組や今後検討予定の取組概要

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

医療ケアやリハビリを必要とする要介護者が入所できる在宅支援・在宅復帰を目的とした施設で、病院と自宅の中間的な役割を担っている。

- ・施設等の統合・縮小・廃止に関する事項

地域包括ケアシステムを構築するうえで、地域一体となり高齢者を支えるためには重要な施設である。今後も高齢化が進むことで、介護需要が高まることが想定されるため、藤岡市として施設の必要性については、介護老人保健施設鬼石が中心となり併設の鬼石病院とともに藤岡市高齢者対策部局等で検討していく。

- ・民間の活力の活用に関する事項

効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るため、指定管理者制度等の民間的経営手法についても検討していく。

- ・その他

初期設備の修繕が不可能となり、大規模改修が必要となった場合の対応。
車両や特殊浴槽の老朽化への対応

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

現行の介護報酬において、基本型の加算型を維持することで、収入の確保と同時
に在宅復帰支援機能の強化と入所利用率のバランスを考慮した運営を行っている。

今後の介護報酬改定でも在宅復帰支援を促す方向となることが予想されるため、
地域の居宅介護支援事業所と連携を図り運営をしていく。

- ・利用状況に関する事項

利用者の入所・退所経路及び1人当たりの利用料等の分析を行い、今後の在宅復
帰機能の強化と利用者受入れの増加を検討する。

- ・資金管理・調達・繰入金に関する事項

老人保健施設基金については、現在 260 万円程の残高である。一般会計からの
繰入金は、児童手当分の繰入れを行っている。

令和元年度、2年度においては、赤字補てん分を一般会計より繰入れを行った。

今後も事業費の増により赤字になることが想定されるため、元利償還金の一部繰
入れ、赤字補填分の繰入れ等、藤岡市財政部局及び併設の鬼石病院との協議・検討
が必要である。

- ・資産の有効活用に関する事項

活用できる資産はない。

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

施設の運営方針を検討する際は、指定管理者制度等の民間的経営手法についても検討していく。

- ・職員給与費の適正化に関する事項

平成 30 年度より人員の削減を行っているが、併設の病院との人事異動等や会計年度任用職員の採用で人件費を抑制していく。

- ・組織体制の効率化に関する事項

事務部門において事務長は併設の病院と兼務を行っている。

薬剤師、言語聴覚士は、併設の病院と兼務を行っている。

給食業務及び清掃業務を委託している。

④公営企業として実施する必要性

- ・事業の意義、提供するサービス自体の必要性

介護老人保健施設は、医療ケアやリハビリを必要とする要介護者が入所できる在宅支援・在宅復帰を目的とした施設で、病院と自宅の中間的な役割を担っており、地域包括ケアシステムを構築していく施設となっている。

- ・公営企業として実施する必要性

経営主体の多くは医療法人が占めており、医師や看護師の常勤が人員基準に定められている。そのため藤岡圏域での介護老人保健施設整備数 230 床の内訳では、鬼石病院に併設する老健鬼石 50 床の他、藤岡総合病院が経営母体となる、しらさぎの里 80 床と篠塚病院に併設する藤岡みどりの園 100 床の 3 施設のみであり、介護老人保健施設鬼石は、施設の重要性を鑑み、今後とも経営努力を行い公営企業として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

介護報酬改定の動向、今後の取り組みの実績及び新型コロナウイルス感染症の状況等を踏まえ、事後検証を行い必要に応じて見直しを行う。

また、財政・経営状況を的確に把握するために、アドバイザー派遣事業等を活用し、事業運営に努めていく。