

介護老人保健施設さんとぴあ榛原 新経営戦略概要版(令和5年2月)



1. 新経営戦略策定趣旨

- 公営企業が住民の日常生活に欠く事の出来ない重要なサービスを提供する役割を果たしており、将来にわたってもサービスの提供を安定的に継続することが可能となるよう、国より、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、これを着実に実行することを求められている。
- 当施設においても平成30年3月に「経営戦略」を策定したところであり、国が進める「経営戦略」の改訂を行うと共に、大幅な変更を加え長期的視野に立った経営戦略の必要もあるため「新経営戦略」と位置付け策定を行った。

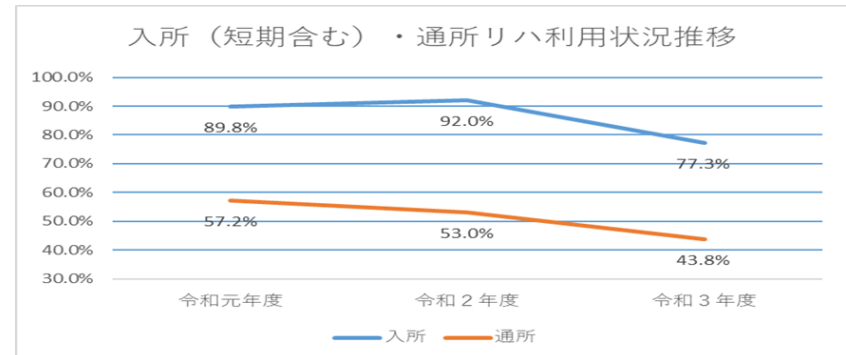
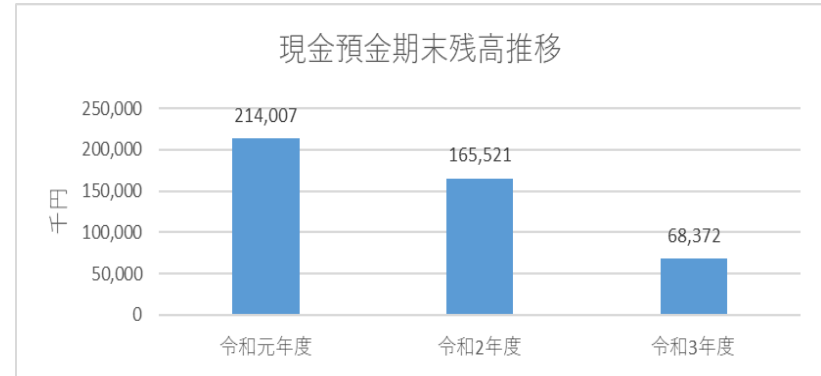
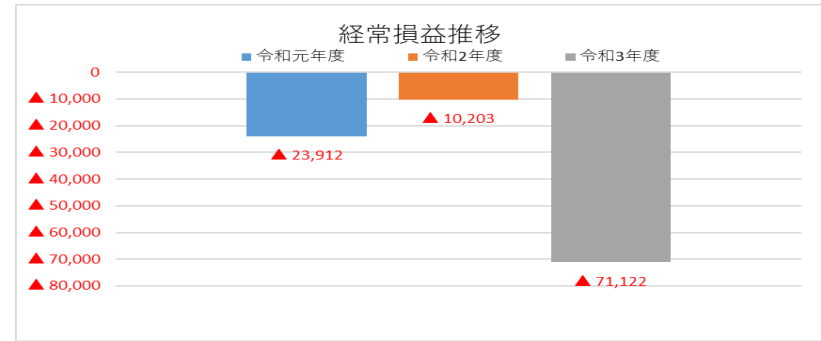
2. 経営戦略構成イメージ

今回の国の掲げる経営戦略の改訂については、施設・設備投資の見直し等を踏まえた投資試算と財源の見直しを均衡させた「投資・財政計画(収支計画)」が中心となっている。しかしながら、当施設の介護事業については、多額の施設・設備投資を伴う事業とは経営上の特性が異なる点も多く、また、令和3年4月から現在まで、コロナ禍において、多額の収入不足による急激な赤字経営となり、資金不足が生じている状況であるため、大幅な変更を加え長期的視野に立った新たな経営戦略を立て、地域の需要等を踏まえ、当施設の特性を伸ばしながら、目標とする収支計画(収支バランスの均衡)の実現と、持続可能な事業経営を目指していく。

3. 計画対象期間

令和5年度～令和14年度(10年間)

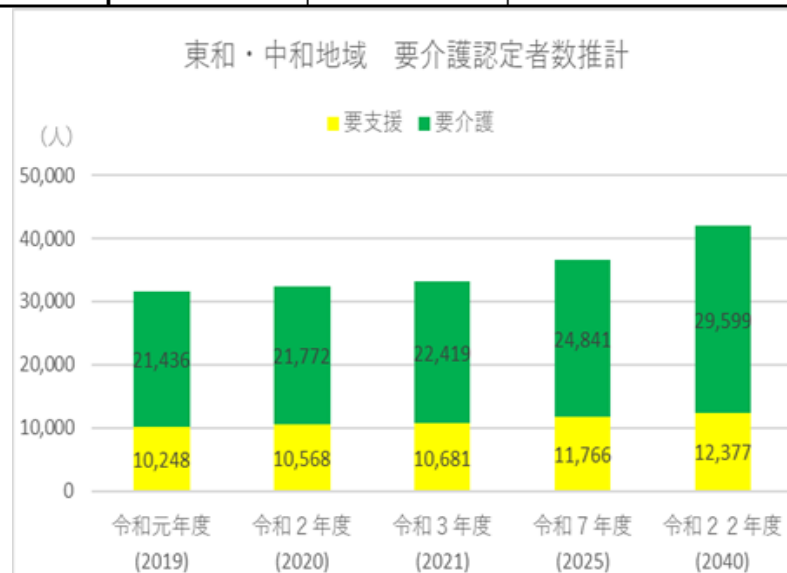
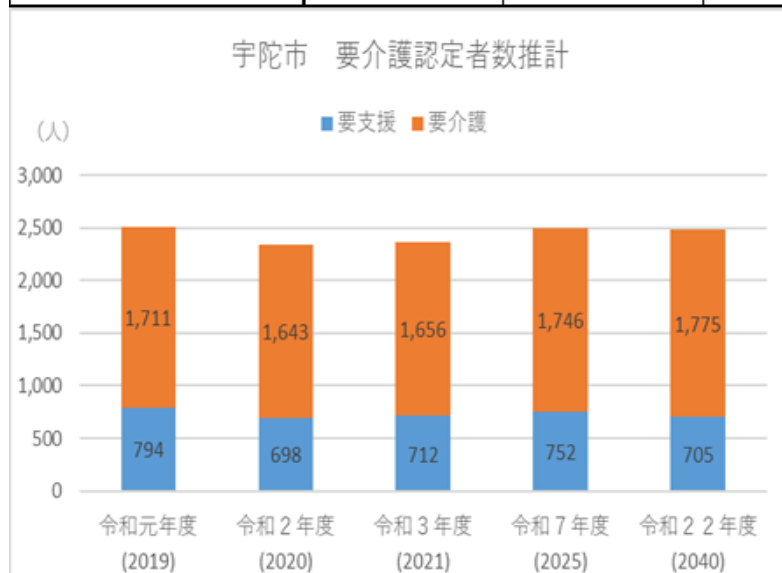
4. 当施設の経営状況



5. 将来的な介護需要

〔要介護認定者数推計〕

| | 令和元年度 (2019) | 令和2年度 (2020) | 令和3年度 (2021) | 令和7年度 (2025) | 令和22年度 (2040) | 令和元年度－ 令和22年度伸び率 |
|----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|---------------------|
| ■宇陀市 | 2,505 | 2,341 | 2,368 | 2,498 | 2,480 | ▲ 1.0% |
| 要支援 | 794 | 698 | 712 | 752 | 705 | ▲ 11.2% |
| 要介護 | 1,711 | 1,643 | 1,656 | 1,746 | 1,775 | 3.7% |
| ■東和・中和地域 | 31,684 | 32,340 | 33,100 | 36,607 | 41,976 | 32.5% |
| 要支援 | 10,248 | 10,568 | 10,681 | 11,766 | 12,377 | 20.8% |
| 要介護 | 21,436 | 21,772 | 22,419 | 24,841 | 29,599 | 38.1% |

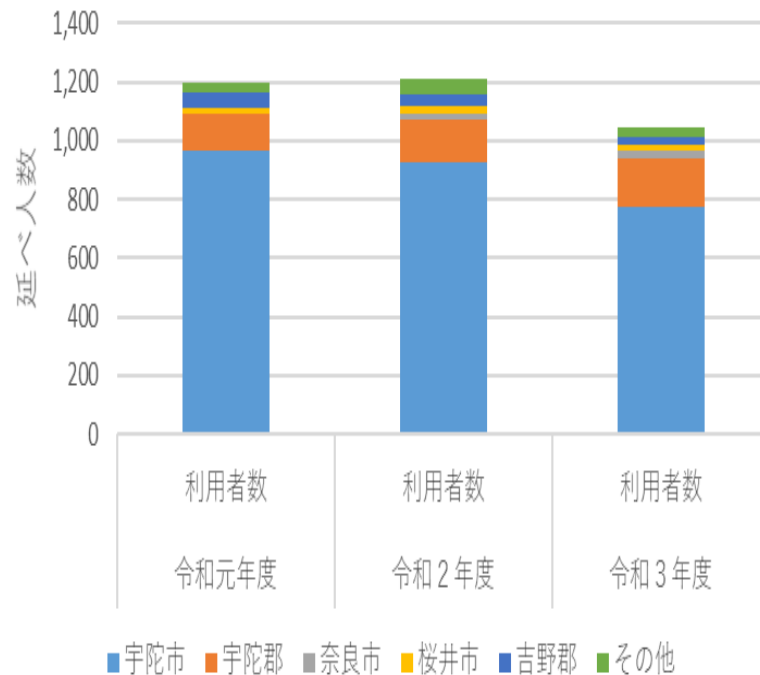


※出処：宇陀市高齢者保健福祉計画及び第8期介護保健事業計画・奈良県高齢者福祉計画及び第8期奈良県介護保険事業支援計画

6. 地域別入所利用者内訳

| | 令和元年度 | | 令和2年度 | | 令和3年度 | |
|------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | 利用者数 | 構成比 | 利用者数 | 構成比 | 利用者数 | 構成比 |
| 月別年合計(実人数) | 1,194 | 100.0% | 1,210 | 100.0% | 1,042 | 100.0% |
| 宇陀市 | 967 | 81.0% | 927 | 76.6% | 771 | 74.0% |
| 宇陀郡 | | | | | | |
| 曾爾村 | 90 | 7.5% | 100 | 8.3% | 111 | 10.7% |
| 御杖村 | 35 | 2.9% | 41 | 3.4% | 56 | 5.4% |
| 宇陀市・宇陀郡合計 | 1,092 | 91.5% | 1,068 | 88.3% | 938 | 90.0% |
| 奈良市 | | 0.0% | 20 | 1.7% | 26 | 2.5% |
| 橿原市 | 1 | 0.1% | 14 | 1.2% | 6 | 0.6% |
| 奈良市・橿原市計 | 1 | 0.1% | 34 | 2.8% | 32 | 3.1% |
| 桜井市 | 21 | 1.8% | 29 | 2.4% | 24 | 2.3% |
| 天理市 | | 0.0% | 3 | 0.2% | | 0.0% |
| 田原本町 | | 0.0% | 9 | 0.7% | | 0.0% |
| 斑鳩町 | | 0.0% | | 0.0% | 7 | 0.7% |
| 高取町 | | 0.0% | | 0.0% | 2 | 0.2% |
| 桜井・天理・田原本・斑鳩・高取計 | 21 | 1.8% | 41 | 3.4% | 33 | 3.2% |
| 吉野郡 | | | | | | |
| 吉野町 | | 0.0% | | 0.0% | 2 | 0.2% |
| 東吉野村 | 48 | 4.0% | 38 | 3.1% | 21 | 2.0% |
| 吉野郡計 | 48 | 4.0% | 38 | 3.1% | 23 | 2.2% |
| 京都府(笠置町) | | 0.0% | 0 | 0.0% | | 0.0% |
| 名張市 | 6 | 0.5% | 12 | 1.0% | 6 | 0.6% |
| 伊賀市 | 4 | 0.3% | 5 | 0.4% | 8 | 0.8% |
| 大阪府(大阪・東大阪) | 22 | 1.8% | 12 | 1.0% | 2 | 0.2% |
| 他府県計 | 32 | 2.7% | 29 | 2.4% | 16 | 1.5% |

地域別入所利用者数内訳



- 宇陀市民の利用者割合は直近では80%近く、宇陀郡と合わせた割合は90%を超える水準となっている。
- 近年、介護資源が他地域に比べ乏しい吉野郡の利用者も絶対数ならびに割合も高くなっている。(令和3年は減少)
- なお、上図には未掲載であるが、「短期入所」「通所」については、サービスの特性上95%以上が宇陀市・宇陀郡の居住者で占めている状況である。

7. 現状と課題 (SWOT分析)

《内部環境》

【強み Strength】

- ▽市立病院に併設された老健である。
- ▽市内唯一の老健施設であり、宇陀市内及び曾爾村/御杖村の利用者で90%以上の割合を占めている地域密着型施設である。
- ▽認知症の方の受け入れが出来る(認知症専門棟あり)。
- ▽榛原駅から徒歩圏に所在し、比較的利便性が高い。
- ▽医療必要度の高い利用者も受け入れが可能。
- ▽職員の経験年数が豊富である。
- ▽公的施設という安心感がある。
- ▽一部医療職について市立病院から職員の出向が行われていることで、人材育成や組織活性化につながっている。

【弱み Weakness】

- ▽民間施設と比較すると、情報発信力・連携に対する取り組みが弱い。
- ▽市内の老健施設利用者に占める当施設の利用率が低い。
- ▽居宅支援事業所が無く、他の居宅支援事業所頼みにならざるを得ない。
- ▽経営面においては、人件費比率が令和2年度で70%に近づくなど給与水準の高さが経営面の負担となっている。
- ▽民間他施設と比較すると、リハビリ面では体制が劣る状況
- ▽市立病院との連携に関して、隣接している関係性などメリットを十分に生かし切れていない
- ▽デイケア利用者の送迎範囲が限定されている。
- ▽入所待機者数が少ない。
- ▽経営面、特にキャッシュフロー上においてR4年9月に資金ショートを起こしており、現状のまま推移すると、一時借入金が増幅する一方である。

《外部環境》

【機会 Opportunity】

- ▽高齢化が進展し、今後一定期間は介護需要は見込める。
- ▽宇陀市に医療介護あんしんセンターが設立されており、市全体として介護に対するサポートが厚い。
- ▽宇陀市地域包括ケアシステムにおいて、在宅復帰支援を中心に、当施設が果たすべき役割は高い。
- ▽市立病院のコロナ禍の体制からの復帰による診療機能の充実による退院者数の増加(当施設への入所者数も比例して増加する可能性が高い。)

【脅威 Threat】

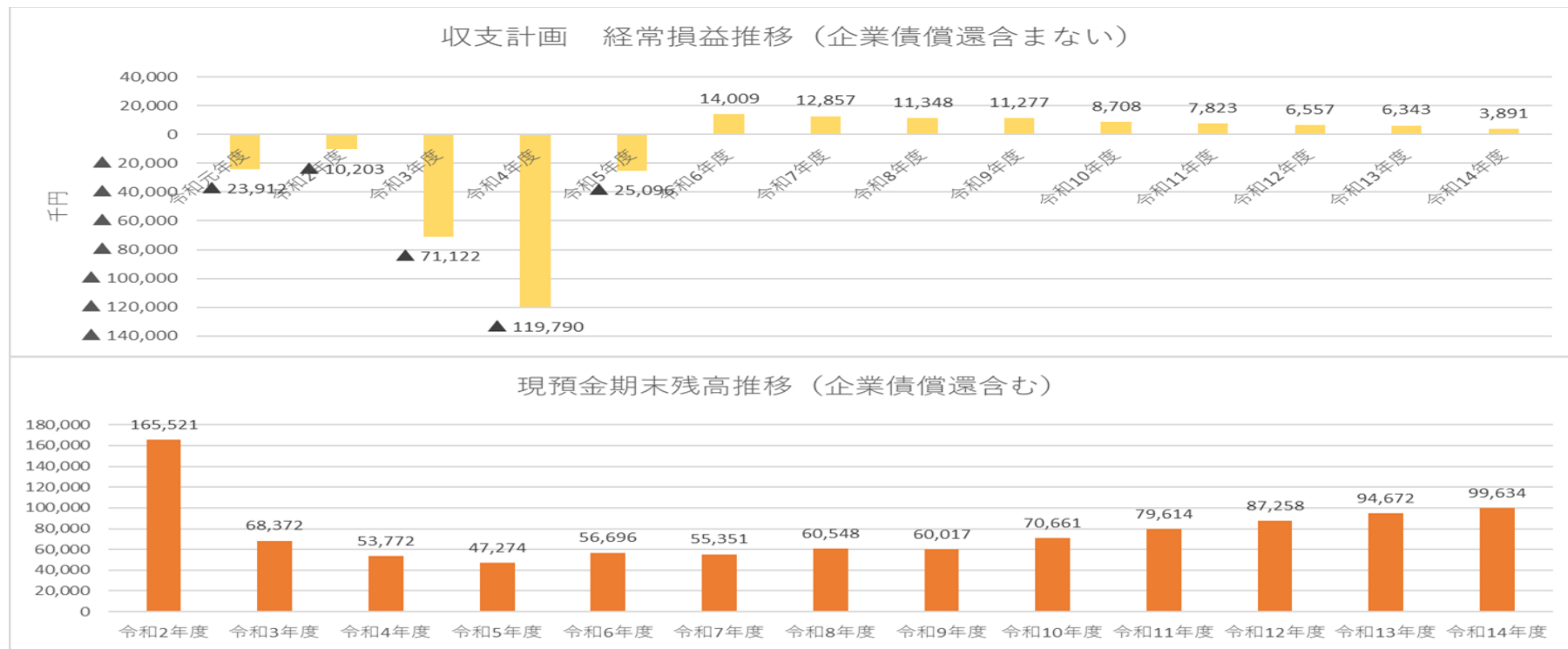
- ▽市内の各種介護施設は人口規模に対して、比較的充実している。
- ▽老健施設に限定しても、県内で近年増加している。
- ▽公的施設という強みがある一方で、地域性より職員の確保が困難な状況にある。
- ▽介護報酬改定の動向ならびに制度改定の動向。特に介護老人保健施設は『在宅復帰』を近年強く求められており、利用率の維持が困難な環境へ変化している。
- ▽コロナ禍により、スタッフ・入所者等の感染時には、一定期間の入所等を止めざるを得ず、収入減となる。

8. 投資・収支計画

【稼働指標】

| | 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 | 令和10年度 | 令和11年度 | 令和12年度 | 令和13年度 | 令和14年度 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1日あたり入所者数 | 89.7 | 76.5 | 66.4 | 86 | 92.8 | 92.8 | 92.8 | 92.8 | 92.8 | 92.8 | 92.8 | 92.8 | 92.8 |
| 1日あたり短期入所者数 | 2.3 | 0.8 | 1.6 | 2.0 | 2.2 | 2.2 | 2.2 | 2.2 | 2.2 | 2.2 | 2.2 | 2.2 | 2.2 |
| 小計 | 92.0 | 77.3 | 68.0 | 88.0 | 95.0 | 95.0 | 95.0 | 95.0 | 95.0 | 95.0 | 95.0 | 95.0 | 95.0 |
| 入所利用率 | 92.0% | 77.3% | 68.0% | 88.0% | 95.0% | 95.0% | 95.0% | 95.0% | 95.0% | 95.0% | 95.0% | 95.0% | 95.0% |
| 1日あたり通所者数 | 13.2 | 11.0 | 10.0 | 14.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| 通所利用率 | 53.0% | 43.8% | 40.0% | 56.0% | 80.0% | 80.0% | 80.0% | 80.0% | 80.0% | 80.0% | 80.0% | 80.0% | 80.0% |

【収支計画及び現預金期末残高】



※大規模改修等の大型投資については、企業債償還負担が軽減する令和13年度以降にて実施していくこととする。

9. 効率化・経営健全化の取り組み

▶ **入所利用者の確保推進**

- 市立病院（医療介護あんしんセンター）との連携強化
⇒密な情報共有、病院内勉強会等での当施設情報提供など定期的
に実施する。
- ⇒市立病院地域連携室と定例会議を行い施設間で連携体制を確立する。
- 近隣医療機関との連携強化
⇒定期的な当施設の空き状況等の情報発信や各医療機関地域連携室との関
係構築など。
- 地域の居宅介護支援事業所との連携強化
⇒定期的な当施設の空き状況等の情報発信を行う。
- リハビリテーションの充実・強化
⇒在宅復帰支援をより一層強化するため、短期集中リハビリテーション・認知症短
期集中リハビリテーション・短期入所利用者の個別リハビリテーション、入退所前
連携加算を充実強化する。
- 居宅介護支援事業所の開設検討
⇒より充実した介護サービスを提供する為、在宅復帰を支援するための切れ目の
ない相談支援体制を目指すこととするために、居宅介護支援事業所の開設につ
いて検討する。
- サービス面の充実
⇒これまで十分でなかった希望者のもとへ出向いた入所面談対応について、積極
的に対応を行う。
- 迅速な入所体制
⇒週1回の「入所判定会議」を臨時でも開催することとし、入所者のニーズに答え
る。
⇒現在入浴日以外の入所受け入れを随時入所可能とし、入所者と家族のニーズ
に答える。

- 地域住民に対する当施設のPR
⇒地域住民に対して、「広報うだ」や「うだチャン」などを通じてPR強化を行う。

▶ **通所利用者の確保推進**

- 居宅介護支援事業所との連携強化
⇒介護予防通所でもリハを重視する流れを踏まえ、市内居宅介護支援事業所と
の“顔の見える”関係構築に努め、通所リハビリ利用者確保を進める。
- 営業日の増加
⇒祝日を営業し、月曜から金曜日のデイケアを確立する。
- 通所利用範囲の拡大とコース増加
⇒費用対効果があるものは、通所デイケアの範囲をできる限り広げると共に、ニー
ズを踏まえて新たに半日コースを試行する。
- 通所者リハビリの充実
⇒通所者のリハビリをより一層強化するため、体制を強化し、短期集中個別リハビ
リテーション・認知症短期集中リハビリテーションなどマネジメントを充実強化する。
- 地域住民に対する当施設のPR
⇒地域住民に対して、「広報うだ」や「うだチャン」などを通じてPR強化を行う。
⇒通所のお迎えの車の空き時間を利用して「買い物支援バス」（無償）を行い、
月1回程度「介護サロン」に参加してもらい地域貢献活動を充実する。

9. 効率化・経営健全化の取り組み

▶ 課題への取り組み

- より一層在宅支援を行えるように、「在宅強化型」の施設を目指す。
⇒現状の在宅復帰率やベッド回転率などの介護保険施設評価点数が高い状況を確認していることを踏まえ「在宅強化型」施設となることを目標とする。
- 科学的介護情報システムの導入
⇒科学的介護情報システム「LIFE」を導入し、介護報酬をアップするとともに、エビデンスに基づいた質の高い介護の実施に繋げるとともに、適正な地域の情報収集を行う。
- 地域包括ケアシステムへの貢献
⇒在宅復帰に向けたリハビリ機能充実を図ることで、高齢者が在宅生活出来る臨界点引き上げに貢献し、地域包括ケアシステムにおける役割を確立する。
⇒周辺医療機関はじめ各種介護事業所との有機的な情報連携を実現する。

▶ 適切なコスト管理

- 人員構成の見直し。会計年度職員や研修員の活用。
- 希望退職を募る。
- 管理者の給与カット(当施設の今後の経営に対する管理者の姿勢を示す)。
- 専門家への経営計画策定委託を行わず、自前で調査研究し、策定する。
- 市立病院と業務内容が類似する委託業務についての連携委託を行う。
- 介護保険適用外の自己負担サービスについても、時代の流れやニーズに合う施設となるよう取り入れていく。

▶ 運営管理体制構築

- 病院との連携が重要な事業にもかかわらず、その連携がうまくとられていないため、両施設を一体の「病院事業」として管理者を設置し、その配下の施設として一体経営とする体制を構築できないかについて研究する。
- 経営再建及び状況把握のため「経営会議」を設置し、常に経営状況をチェックできる体制を整える。
- 経営会議の下部に運営委員会から構成する「ワーキングチーム」を設置する。
- 施設全体、職種別等にテーマに応じた適切な研修計画を策定し、人材育成・教育に努めていく。また、市立病院とも積極的に合同研修等を開催していくことで、より質の高い介護サービス提供につなげていく。
- 人事考課を強化し、評価面談により、組織目標の共有を深め、自身の業務の役割の認識とその向上を組織全体で高める。
- 感染防止体制を強化し、施設内感染を起こさない体制を構築する。
- 記録・報告体制を徹底し、事故が起こった場合の対応指針の策定～実際の運用を行う。
- 全職員の参画を促すべく各部署のリーダー層を通じた効果的なコミュニケーションの確保を図る。
- 安全衛生委員会を定期開催し、安全安心な職場と職員の労働環境を構築する。
- 当施設のイメージアップによる稼働率アップを図るため、介護講座や介護サロンなどを通じて地域貢献事業を行う。
- 「目安箱」やアンケートを通じて利用者目線の把握に努め、満足度の高い施設を目指す。
- イベントや外部との交流などを通じて、利用者も職員も刺激を受け、生き甲斐ややる気が起きる施設を目指す。

10. 民間の活力の活用及び公営企業としての実施必要性

- 現状、地方公営企業法全部適用の経営形態で運営を行っており、コロナ禍の影響などから早期に脱却し、今後も継続した経営改善に向けた取り組みを行うことで、公営企業としての実施を一定期間堅持していくことに努めていく。しかしながら、昨今の大幅な政策動向の変化をはじめとした新型コロナウイルス感染などの外部環境の変化については、客観的な判断に基づき、一定期間で収支改善ができない場合も視野に入れ、平行して経営形態の見直しに向けた検討を行っていくこととする。
- 当施設は、市内唯一の介護老人保健施設として、在宅復帰に向けた支援を行う重要な役割を担っている。また、立地上でも市立病院と隣接しており、市民の利便性はもちろん、人的連携の面からも、公営企業としての必要性が高い。しかし、「1. 外部環境分析」でも述べたように2040年以降は老年人口が施設の設定当時より減少に転じるため、それを見据えた施設の抜本的な運営方法の変更が必要である。①市立病院との一体化した経営、②施設の規模縮小、③指定管理制度導入、④民間売却、など、今後数年の間にそれらについての研究・検討を行い、この計画の終了時（2032年）までには、その方向を決定し進めていかなければならない。その方策の準備として、現時点では当施設の経営に興味を示して頂ける状況ではないので、早急に収支バランスを整え、外部から見て経営の魅力のある施設にしていかなければならない。

11. 経営戦略のフォローアップ・検証

- 当施設の経営環境は、収入の根幹をなす介護報酬改定の動向に大きく左右される。直近では、2025年問題を見据え、平成30年度（2018年度）及び令和3年度（2021年度）が制度上の大きな転換点と言われ、より一層在宅復帰に向けた強化が行われた。次回令和6年度（2024年度）の改定による今後の国の介護の方針を見定めて、必要に応じて戦略見直しを行うこととする。
- 進捗管理については毎年度施設内にて実施し、結果公表についても、必要に応じてホームページを中心に適切に実施していく。