

# 経 営 戦 略 書

## 第1 計画期間

## 第2 経営の健全化の基本方針

- (1) 事業の意義、提供するサービス自体の必要性
- (2) 公営企業として実施する必要性に関する事項
- (3) 組織、定員及び給与に関する事項
- (4) 投資に関する事項
- (5) 料金その他収入に関する事項
- (6) 一般会計からの繰出金に関する事項
- (7) 経営基盤の強化に関する事項
- (8) 資金不足比率の見通しとその評価、地方財政法に定める資金の不足額がある場合にはその解消策
- (9) 資金管理・調達に関する事項
- (10) 情報公開に関する事項
- (11) その他重点事項

## 第3 収支見込

- (1) 収支計画書
- (2) 償還予定表

## 第4 計画見直し時期

平成29年4月 策定

魚沼地域特別養護老人ホーム組合

## 目 的

介護保険事業者としての使命を果たすため、安定した経営基盤を維持すること。  
また入居者・利用者が継続してサービスが受けられるよう、今後5年間の経営戦略を策定する。

## 第1 計画期間

平成29年4月から平成34年3月までの5年間

(計画期間は本来10年間の基本であるが、介護報酬の改定が3年に1回実施されその結果により収入が左右されるので、現実的な計画にはならない。よって計画期間は5年間とする。)

## 第2 経営の健全化の基本方針

### (1) 事業の意義、提供するサービス自体の必要性

「組合の基本理念」

つなぐ…人、地域、歴史を大切に、そして未来へ

- ・「人を大切に」心をつなぎ、心のこもったサービスを行います。
- ・「地域を大切に」地域とつながり共に育んで行きます。
- ・「歴史を大切に」未来へ向かって手を携えて行きます。

の理念の基に社会的責任ある福祉事業者として、地域の皆様から信頼される施設運営を行い、八色園で暮らしていても毎日どこかの家でもやっている普通の生活ができるように介護サービスの充実に努める。

介護職員をはじめとする職員の技術の向上を図り、介護保険サービス事業所の使命を規範とし、精一杯のサービスに努め地域福祉の拠点として貢献する。

『介護老人福祉施設としての使命をもって、要介護者の人権と権利を遵守し、地域住民に信頼され役立つ施設の確立』を目標にします。

以上の理念・使命に基づき以下の介護事業を展開する。

今後、地域包括ケアシステムが全国的に本格稼働することから、市の取り組みを積極的に支援することが組合の存続には重要である。

### ・介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム八色園） 100名定員

要介護者に対し、適正な介護福祉施設サービスを提供することを目的とする。

- ・施設サービス計画に基づき、可能な限り入居者がその有する能力に応じて、自らの生活

様式、生活習慣に沿って自立的な日常生活ができるようするために、日常生活全般にわたって支援するものとする。

- ・入居者の尊厳及び自己決定を尊重し、利用者主体のユニット型介護老人福祉施設サービスを提供するよう努めるものとする。
- ・各生活単位（ユニット）において、明るく家庭的な雰囲気を有し、入居者のプライバシー確保には最大限配慮し、個々人の生き方を尊重したユニット型介護老人福祉施設サービスを提供するように努めるものとする。
- ・地域や家庭との結びつきを重視した運営を行ない、市町村・居宅介護支援事業者・居宅サービス事業者・他の介護保健施設・その他保健医療福祉サービスを提供する者と密接な連携を図り、総合的なサービスの提供に努めるものとする。
- ・入居対象が原則要介護度3以上となり、重度化がさらに進むと考えられるが、介護力向上を積極的に勧め自立支援を図るものとする。
- ・平成30年度はユニットリーダー実地研修施設の再調査の年に当たったが、再認定となった。今後もそれは施設の質の管理であり、報酬による研修費の捻出という経営的な側面もある。介護報酬が下がることが予測されるため貴重な収入源として確保していく。
- ・利用率98%以上は経営的に絶対条件である。それ以上の数字を維持するように努める。

#### ・短期入所生活介護（魚沼地域特別養護老人ホーム八色園） 20名定員

要介護者に対し、適正な短期入所生活介護サービスを提供することを目的とする。

- ・利用者が可能な限りその居宅において、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、入浴、排泄、食事等の介護、その他の日常生活上の世話及び機能訓練により、利用者の心身の機能の維持並びに利用者の家族の身体的及び精神的負担の軽減を図るものとする。
- ・利用者の意思及び人格を尊重して、常に利用者の対場に立った短期入所サービスの提供に努めるものとする。
- ・地域や家庭との結びつきを重視した運営を行い、市町村、居宅介護支援事業者、保険医療機関及び地域の保健・医療・福祉サービス事業者との連携を図り、協力と理解を得ながら総合的なサービスの提供に努めるものとする。
- ・利用率を常に90%以上にするために登録人数を増やす方策、1回当たりの利用日数を増やす方策を検討する。

#### ・通所介護（八色園デイサービスセンター） 35名定員

要介護者に対し、適正な通所介護サービスを提供することを目的とする。

- ・通所介護は、利用者が要介護状態等となった場合においても、その利用者が可能な限

りその居宅において、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、入浴等、日常生活上の世話及び機能訓練を行うことにより、利用者の社会的孤立感の解消及び心身の機能の維持並びに利用者の家族の身体的及び精神的負担の軽減を図るものとする。

- ・事業の運営にあたっては、市町村及び他の指定居宅介護支援事業者、介護保険施設等との連携を図り、協力と理解を得ながら総合的なサービスの提供に努めるものとする。緊急の事態にも柔軟に対応できる体制を整備する。
- ・デイサービスの利用者は減り続け、平成26年4月から定員を35名にしても利用率80%を維持するのが難しい状況にある。また、要支援がサービスから外れることにより各事業所間で利用者獲得が激化する可能性もある。
- ・今後の方向性としては介護報酬が下がる可能性が高く、特色あるデイサービスを作ることが必要である。平成27年4月からは認知症加算、中重度加算を算定したため収入面では減少をおさえることができたが、述べ利用者数は減少している。利用率85%以上を維持できるように早急な取り組みが必要である。

#### ・介護予防通所介護相当サービス（八色園デイサービスセンター） 35名定員

要支援者に対し、適正な介護予防通所介護相当サービスを提供することを目的とする。

- ・介護予防通所介護相当サービスは、その利用者が可能な限りその居宅において、自立した日常生活を営むことができるよう、必要な日常生活上の支援及び機能訓練を行うことにより、利用者の心身機能の維持回復を図り、利用者の生活機能の維持又は向上を目指すものとする。
- ・サービスの提供にあたっては、利用者が主体的に事業に参加するよう適切に働きかけ、主治医又は歯科医師と連携を図りながら、常にサービスの質の向上を図るよう努めるものとする。
- ・南魚沼市と連携しながら介護予防・日常生活支援総合事業に積極的に取り組んでいきたい。

#### ・認知症対応型通所介護 9名定員・平成29年3月31日から事業を休止していたが、事業所認定期間中に再開が出来ず、更新手続きが行えないため、令和2年3月31日付で廃止となった

要介護者に対し、適正な認知症対応型通所介護サービスを提供することを目的とする。

- ・認知症対応型通所介護の提供にあたっては、要介護状態であり、認知症である利用者

が可能な限りその居宅において、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、必要な日常生活上の世話及び機能訓練を行うことにより、社会的孤立感の解消及び心身の機能の維持並びに利用者の家族の身体的及び精神的負担の軽減を図るよう、適切なサービスを提供する。

- ・認知症の要介護者は増え続けるため、需要はあるが高い利用料が足枷になっている。サービス内容を充実させ特色あるサービスを売りにする必要がある。
- ・利用率 85%以上を維持できるように検討が必要。

#### ・居宅介護支援事業所（八色園居宅介護支援事業所）

利用者が要介護状態等となった場合において、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、利用者の心身の状況、その置かれている環境等に応じて、利用者の選択に基づき、適切な保健医療サービス及び福祉サービスが効率的に行なわれるようサービスの提供に努めるものとする。

- ・事業の運営にあたっては、市町村及び他の指定居宅介護支援事業者、介護保険施設等との連携を図り、協力と理解を得ながら総合的なサービスの提供に努めるものとする。

以上のサービスは、介護保険法の成立によって民間事業者の参入が認められたが、介護老人福祉施設の運営に当たっては、地方自治体若しくは社会福祉法人等の公共性の強い団体にのみ運営が任されている。

但し、昭和50年に老人福祉施設として開設された時代に比べ、介護事業は公共性を求めながらも効率性も求められ、流れは民間事業者へシフトしている。

しかしながら、効率性のみを追求していくと営利に走りすぎ、介護保険法の趣旨から外れる事業所もあり、介護度が低い（収益性に欠ける）利用者や、困難事例の利用者はサービスを受けられない状況もあることから、行政からは地域のセーフティネットとして、また地域福祉のリーダーとしての役割を求められている。

#### (2) 公営企業として実施する必要性に関する事項

介護事業は、前述のとおり民間へのシフトが進んでおり、必ずしも公営企業として実施する必要はない。

また、当組合も公立施設としての運営は厳しく、職員構成の5割強が非常勤職員であることから今後運営体を独立行政法人や社会福祉法人等への移行も視野に入れて運営に取り組む必要がある。

### (3) 組織、定員及び給与に関する事項

(組織) 魚沼地域特別養護老人ホーム組合は南魚沼市、魚沼市、小千谷市、湯沢町の3市1町で構成され、管理者には南魚沼市長、副管理者には南魚沼副市長が当てられ、議会議員は各市町2人の8人で構成されている。

施設長以下三課八係で構成されており、運営費負担が発生しなければ実質的な権限は任されている。

(定員) 職員定数は55名であるが、令和2年4月1日現在の職員数は52名である。

しかし、介護保険上の職員配置基準では大幅な不足が生じるため会計年度任用職員で対応している。

令和2年4月1日現在の職員総数は109名、内訳は職員52名、会計年度任用職員57名である。

現経営体制では正職員を増やしたい気持ちはあっても、経営の事を考えると増やすことは難しい。そうした時に、会計年度任用職員をつなぎ止めるだけの魅力があるのか。会計年度任用職員の中には、正職員の業務内容とレベルそして待遇に対して不満を持つ職員は多い。職員確保をどうするか課題は多い。

清掃、洗濯、運転そして給食と委託できる事業はすでに実施している。

(給与) 介護報酬が上がる気配はないが、給料は定期昇給だけでなく人事院勧告でも上昇しており、給与構造改革を実施しないことには事業継続が危うい状況になっている。

会計年度任用職員との格差も広がるばかりであり、早急の改革が必要でありながら、給与制度改革を行うには、現体制（一部事務組合）では難しいので、ここでも運営形態をどうするかが議論になる。

人事考課制度は平成22年から取り組み始め、ようやく組織に根付いたという状況である。職員については6月、12月の勤勉手当と1月の昇給に反映している。会計年度任用職員についても12月の賞与に反映している。ただし、理解が全職員にまで浸透していないことと会計年度任用職員については報酬への反映額が少ないので、取り組みによって効率や実績が上がっているかは疑問である。これからは人事考課制度の意味や意義をさらに浸透させ、職員一人一人が向上心を持って業務に取り組めるような体制を作りたい。

### (4) 投資に関する事項

- ・今後5年間に施設増設の計画はない。
- ・認知症対応型通所介護は職員不足のため、令和2年3月31日をもって、廃止となった。

その他の事業については継続予定。規模も現状のままの予定。

但し、環境の変化により行政からの要請があったときは構成市町に協議の上、新事業に取り組むこともある。

- ・冷温水発生装置等の大型修繕は計画的に行っており、財政調整積立金を活用することで対応ができています。

#### (5) 料金その他収入に関する事項

- ・介護報酬の枠組みで対応する。組合独自の料金体系は考えていない。
- ・平成28年5月から、短期入所の滞在費（1,380円）を他施設並みに1,970円に増額することで経営状況の改善につなげた。
- ・個人経費についても個人負担と思われる部分については順次移行している。
- ・令和元年5月から、特養の法定外給付費用に「エンゼルケア代（清拭、着替え、メイク等）一式12,000円」を追加した。
- ・令和元年6月から、通所介護のサービス提供時間を6時間以上7時間未満から7時間以上8時間未満に変更した。これにより1月あたり約495,000円の収入増が見込める。
- ・令和元年10月1日に介護報酬の改定があり、基本報酬が平均0.54%引き上げられ、特養、短期入所の食費・居住費の基準費用額も若干引き上げられた。しかし、消費税増税の影響で仕入れの際の支出も増加するので、収支面での影響はほとんどない。

#### (6) 一般会計からの繰出金に関する事項

- ・建設時の約束どおり、土地代金、デイサービス建設費、特別養護老人ホームの管理部門の建設費の償還金の繰り入れを予定。
- ・運営費に対する繰り入れは予定していない。

#### (7) 経営基盤の強化に関する事項

##### ①組織の活性化と人材育成

「ご利用者に満足される質の高い福祉サービスの安定的・継続的な提供」が事業継続可能な収支状況を生み出すことから職員の資質向上と働きがいのある職場作りを目指す。

- ・人材育成の計画的取り組み

採用・育成・評価・処遇を適切に行う。

職員教育システムの確立（スキルアップ、キャリアアップ意識の醸成と目標設定及び支援）

- ・労働環境の整備

モチベーションの向上を図るため人事評価制度の取り組み、自己申告書の導入、面接

福利厚生充実（育児休業・介護休業の取りやすい環境・年休の消化率の向上取得等）

②企業環境の整備

- ・魚沼基幹病院、ゆきぐに大和病院との連携を深め、医療・保健の充実を図る。
- ・関係機関及び近隣事業所と連携し、地域住民のニーズに沿った良質なサービスを提供する
- ・ゆきぐに大和病院とは歯科、精神科とも契約を結び入居者の生活向上に努めている。

③資産の有効活用等

- ・基金は、安全でなおかつ利率の良い商品を選んで運用に当たること。

④新技術の活用

- ・設備の入替に当たっては光熱水費・燃料費の削減を図れるシステムの導入を図り、送迎自動車・電気製品等の購入にあたっては省エネ製品を導入し、低炭素社会実現を積極的に推進する。照明関係も順次LEDへの移行をすすめている。

⑤民間委託等の推進

- ・委託先の定期的な見直しや、民間委託できる部分は積極的に推進する。

(8) 資金不足比率の見通しとその評価、地方財政法に定める資金の不足額がある場合にはその解消策

- ・現時点では発生していない。
- ・今後資金不足が生じたときは基金の取り崩しで対応する。
- ・今後5年間（計画期間中）に資金不足にはならない予定。

(9) 資金管理・調達に関する事項

- ・監査委員による毎月の定期監査及び会計事務所による外部監査を受け、適正な資金管理と基金の効率的運用を行う。

(10) 情報公開に関する事項

- ・機関紙・ホームページ等を活用し、積極的に情報公開を図る。
- ・ブログやフェイスブックの活用も実施して、地域への発信を強化している。

(11) その他重点事項

① 防災対策の充実

- ・施設・設備の定期的な点検を実施し、利用者の安全を確保する。
- ・防災訓練を定期的実施し、いざというときに被害を最小限にとどめるよう日頃か

ら防災意識を高める。

- ・送迎に当っては、ドライバーとアシスタントで協力して送迎前の安全確認を徹底し、安全運転を心がける。運転前チェックリストも活用して事故の防止に努めている。
- ・防災マニュアルを見直したことにより、BCP（事業継続計画）と近隣住民の緊急避難施設としての役割が期待されている。

## ② 危機管理体制

- ・事故の発生及びその後の対応如何によってサービス事業所として致命的なダメージを受ける可能性があるため、日頃よりヒヤリハット報告書・事故報告書の検証を行い、発生を未然に防ぐとともに、事故発生時は下記により早急に対処する。
- ・サービス利用者の事故発生に際しては早急に、マニュアルに基づいた対応を行う。
- ・自然・人的災害が発生したときは、リスクマネジメント委員会を招集し、迅速な対応をする。

## 第3 収支見込

(1) 収支計画書は別紙のとおり。

(2) 償還予定表は別紙のとおり。

- ・償還が終了する令和5年度までの収支計画は別紙のとおりである。令和4年度に財政調整基金が **13,603,655 円**まで減少するが、令和5年度には償還が終了するためその後は安定した運営ができる。

\*財政調整基金は **30 年度末で 139,603,655 円**になっている。令和4年度までの収支計画では **126,000,000 円**取り崩す予定になっている。

以下これまでの取り組み

- ・平成22年度に給食の民間委託を実施
- ・平成22年度に管理部門の機構改革の実施
- ・平成24年度介護報酬の見直し(処遇改善交付金が介護報酬に内包されるため2%アップを見込んだ)
- ・人件費は毎年0.5%の定期昇給を見込んだ。**平成30年度からは0.7%を見込んでいる**
- ・不足する年度には財政調整基金の取り崩しを充てている。
- ・大規模修繕が発生したときは基金の取り崩しで対応する。

## 第4 計画見直し時期

介護サービス事業を取り巻く環境は変化が著しい。特に3年に1回行われる介護報酬の改定は収入に大きく影響を与えるものである。また、当組合は事業規模が小さく大規模な修繕が発生すると経営状況が一気に悪化する可能性もある。そこで毎年4月に内容の評価、見直しを行う。

## ま と め

建設費の償還終了が令和5年度となっている。令和3年度まではホテルコストを上回る償還返済金が生じるため経営は厳しいが、償還額が半減する令和4年度からはホテルコスト収入を内部留保資金（減価償却費）として積み立てできる。

\*ホテルコストは25年償還で計算して徴収しているが、償還金返済は実質15年償還のため、平成19年度から令和4年度までの経営が厳しくなっている。

### ※計画見直し日

平成30年4月25日

平成31年3月12日

令和2年4月10日