

和水町介護サービス事業経営戦略

団 体 名 : 和 水 町

事 業 名 : 和水町特別養護老人ホーム きくすい荘

前 回 の 策 定 日 : 令 和 6 年 12 月 13 日

今 回 の 策 定 修 正 日 : 令 和 8 年 3 月 24 日

計 画 期 間 : 令 和 2 年 度 ~ 令 和 21 年 度

1 事業概要

(1) 事業形態等

①事業の現況(令和8年2月1日時点)

法適(全部適用・一部適用) 非 適 の 区 分	非 適	事 業 開 始 年 月 日	昭 和 47 年 6 月
事 業 の 内 容	指定介護老人福祉施設 指定短期入所生活介護 通所介護	指定管理者制度導入 状 況	直 営
職 員 数	59 人		
うち 常勤医師数	0 人	施設長	1 人
生活相談員	2 人	機能訓練指導員	1 人
看護職員	5 人	管理栄養士	1 人
介護職員	37 人	事務職員	5 人
介護支援専門員	3 人	デイサービスセンター職員	4 人

②施設の現況

施 設 数	3	定 員	長期入所 110 短期入所 休止 人 通所(デイ) 30
延 床 面 積	4,688 m ²	居 室 床 面 積	1,001 m ²
サ ー ビ ス 日 数	365 日	年 延 利 用 者 数 (令 和 6 年 度)	長期入所 27,997人 短期入所 0人 通所(デイ) 1,884人

(2) 現在の経営状況

歳入面においては、構成比として最も高いサービス収入が、新型コロナウイルス感染拡大状況の継続、入居待機者の減少及び人材不足による入居受入れ体制の見直しにより、平成31年度をピークに減少している。また、収支の赤字を補てんするため、一般会計から多額の繰入金を受けている。

一方、歳出面においては、人件費率が9割を超え、依然として高い水準にある。

実質的な単年度収支は、平成28年度から慢性的な赤字が続き、令和3年度約▲6,500万円、令和4年度約▲1億400万円、令和5年度約▲4,800万円、令和6年度約▲7,300万円と、ここ数年さらに赤字額が拡大している状況である。この経営赤字は、年々上がり続ける人件費や物価の影響により今後も続くと予測しており、毎年度、赤字補填として多額の一般会計繰入金を行う必要がある。

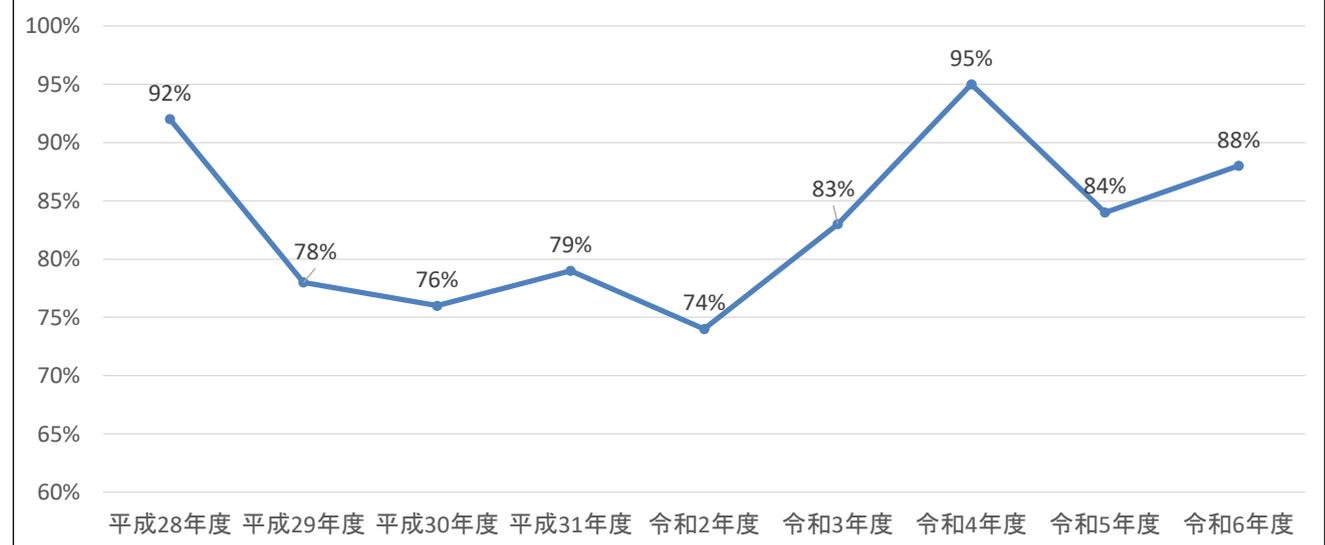
(3) これまでの主な経営健全化の取組

まずは、厳しい経営状況であるという実態を把握し、大幅な経営赤字の要因は、高い人件費率であることを認識している。令和5年度の人件費率は84%であり、全国の社会福祉法人の平均人件費率約64%と比較すると異常に高い。本荘の介護職員及び看護職員の人員配置は、約2.2:1で従来型多床室の特養の全国平均に近く、人員が多すぎることはいないが、地方公務員の給与制度に基づき、基本的に毎年昇給する仕組みであるとともに、民間の社会福祉法人の給与と比べると格段に高い状況(平均給与は1人当たり150万円～200万円程度、民間の社会福祉法人より高い状況)にあり、介護サービス収入に見合った給与体系とはなっていない。したがって、この実態を民間の社会福祉法人に置き換えれば、まさに事業を継続できない状況となっていると認識しているところである。

そこで、本荘では、①赤字経営が続いており今後もその赤字は継続すること、②その要因は高い人件費率であること、③経営健全化のためには民営化しか解決の方法がないこと等について、町民、議会及び職員に対して、説明し理解を求めてきた。また、必要に応じて、経営専門家、介護福祉士会及び社会保険労務士に経営指導を仰いでいる。

なお、令和5年度から処遇改善加算の上位加算を取得して収支改善を図り、人件費率の一定の低下を図れるよう努めている。

きくすい荘の人件費率の推移



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

地域における医療・介護の関係機関が連携して、包括的かつ継続的な在宅医療・介護を提供することが重要であり、国は、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを続けることができるよう、地域の関係機関の連携体制(地域包括ケアシステム)の構築を推進している。

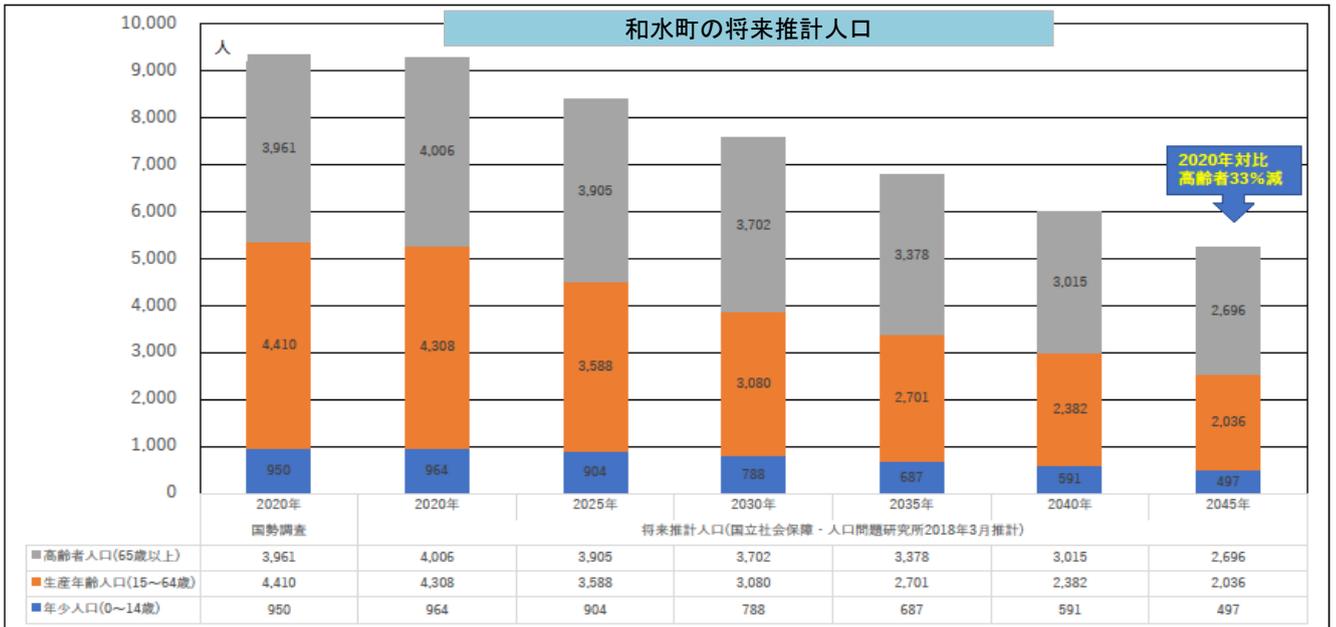
本荘は、菊水圏域においては唯一の特養であり、町の地域包括ケアシステムの中核を担っている。

また、玉名市と山鹿市に隣接する地域であり、広域型の特養として利便性の良い立地である。

(2) 高齢者人口等の予測

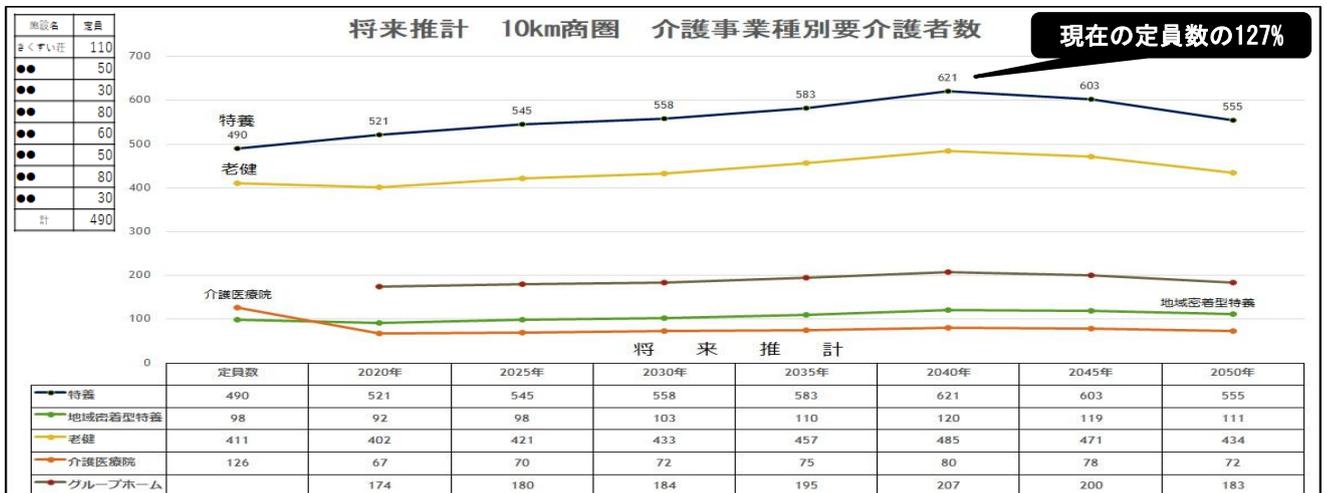
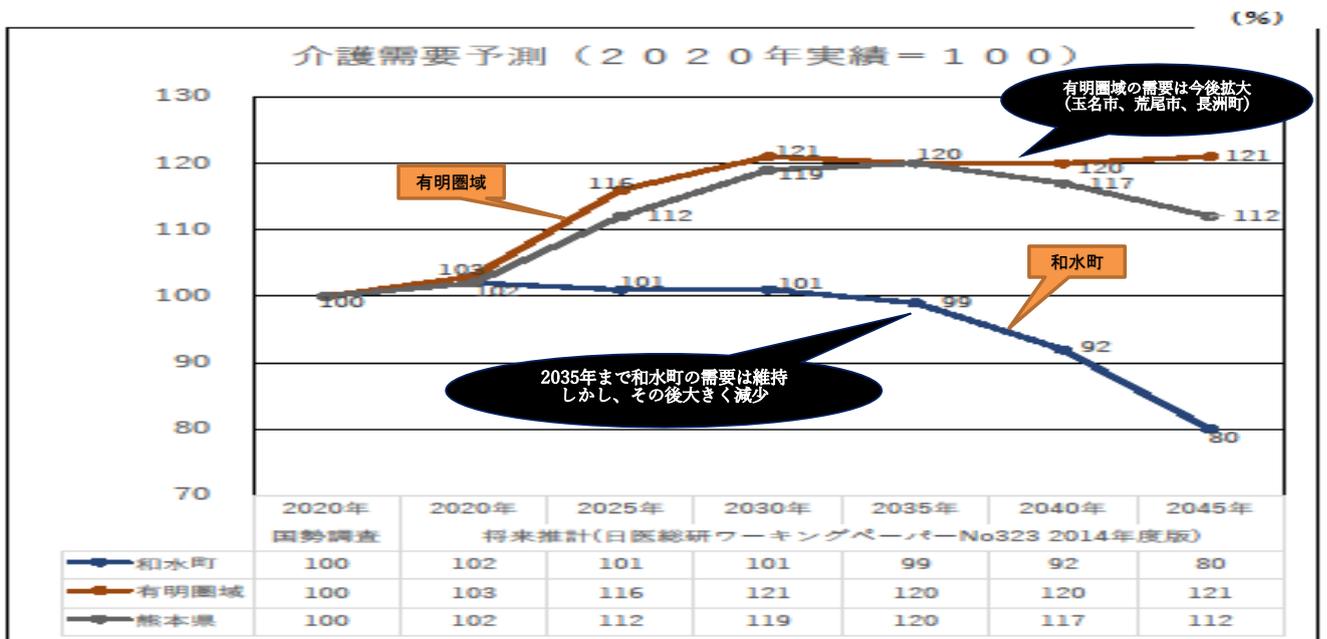
第8期及び第9期和水町高齢者福祉計画及び介護保険事業計画によると、総人口は、平成27年(2015年)の10,763人から令和15年(2033年)には7,195人となり、3,568人減少の予測である。高齢者人口も平成28年(2016年)の4,072人をピークに減少の段階に入っている。

住民基本台帳を用いたコーホート変化率法による将来人口では、総人口、高齢者人口ともにさらに減少が進む一方、後期高齢者人口は、令和22年(2040年)頃まで緩やかに減少していくと予測している。



(3) 介護需要の予測

町の介護需要は、令和2年(2020年)と比較して令和17年(2035年)までは維持されるが、それを境に大きく減少していく。また、有明圏域やきくすい荘を中心とする10km圏の介護需要は、令和27年(2050年)頃まで令和2年(2020年)と比較して110%~120%程度で維持される。なお、介護事業経営においては、今後ますます労働者人口が減少することを想定しておく必要がある。



(4) 施設の見直し

開設52年を経過し、施設設備の著しい老朽化と耐震性能不足の課題を解決し、入居者の安心安全な環境を整備するため、早急な建替えが必要である。
また、前述の(1)から(3)の予測等とともに、施設利用者の約9割が町内の施設に入居し、その約7割がきくすい荘に入居している現状から、依然として町の介護老人福祉施設の必要性は高い。
しかしながら、入居待機者が減少していることに加え、長期的には高齢者(入居対象者)の大幅な減少も見込まれることから、施設定員は削減する必要がある。
なお、国は、ユニット型個室を推奨しているが、入居者の年金等の収入状況を考慮する必要があるとあり、現在提供している従来型多床室のサービスは、今後とも必要なサービス形態である。プライバシーや感染対策に配慮し、従来型多床室の個室化(間仕切りのある2人部屋)を基本として、併せて従来型個室も一部整備することが必要であると考えている。
さらに、介護の質を向上していくためには、入居者の立場に立ったユニットケア(個別ケア)、ICT化による科学的介護及び日々の生産性向上に真摯に取り組む必要がある。

(5) 組織の見直し

組織運営の最大の課題は、高い人件費率であり、その解決のためには早期民営化しかないと考える。このため、令和8年12月に指定管理者制度を導入することを目標に、町から社会福祉法人に経営主体を移行する計画である。
現状において、正職員の介護士は、30代が3人(14%)、40代が14人(63%)、50代が5人(23%)と、50歳未満が77%を占め、若手の介護士が多いとは言えるが、民営化後の人材確保は、たいへん厳しい状況であると考えている。
今後は、早期民営化を視野に、民間の社会福祉法人が欲しがるとしての教育研修が欠かせない。また、同時に、職員の身分保障に配慮した円滑な民営化への移行プロセスが必要となる。
さらに、今後ますます、生産年齢人口の減少等により、介護職員の人材不足が懸念されており、職員一人ひとりの資質向上、任期付職員や会計年度任用職員の活用、外国人や高齢者の採用、ICTや介護ロボットの導入による省力化等に取り組む必要がある。

3 経営の基本方針

第2次まちづくり総合計画後期基本計画及び公共施設整備個別施設計画に基づき、施設設備の著しい老朽化と耐震性能不足の課題を解決し、入居者の安心安全な環境を整備するため、令和8年度供用開始を目指してきくすい荘を建て替える。建替えに当たっては、2035年までの介護需要維持とその後の大幅な需要減少に対応するとともに、民間事業者の意向や民営化後の用途転換の可能性を考慮し、規模を縮小、時代の変化に対応可能なものとする。
また、経営健全化のためには、早期民営化が必須であり、令和8年12月に指定管理者制度の導入、令和13年度に民間譲渡を目標としているが、指定管理者との協議と合意が必要である。町と指定管理者とのパートナーシップにより、20年、30年先を見据え、地域包括ケアを確立し、高齢者福祉を地域で守る体制とする。
そこで、まずは、指定管理者制度の導入(公設民営)への円滑な移行に向け、人材育成に力を入れる。同時に、経営理念の浸透、共有により、介護の質を高める必要がある。
町における特養のニーズは、個室的な従来型多床室であり、建替えに当たっては、従来型多床室(間仕切りのある2人部屋)を基本とし、従来型個室を一部配置する。理由は、①安い料金、②プライバシー確保、③人材確保である。
ハード先行ではなく、ソフトの充実が大事であり、目指す介護サービスは、①入居者の立場に立った安くて良質な個別ケア、②町立病院と連携した安心安全な診療体制、③地域に開かれた施設とする。
今後は、「入居者の人格と意思決定を尊重し、自宅にいるようなその人らしい暮らしを継続する」というコンセプトを全職員で共有し、個別ケアを実践する。つまり、「自分や家族がこの施設に入りたいか」「それは入居者本位か」という判断軸の浸透が必要であり、他人事ではなく自分事として、常に自問自答しながら、真摯に、より良い介護を目指していくことがなにより重要である。

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)の策定に当たった説明

① 収支計画策定に当たったの数値目標

施設整備後(建替後)の目標として、
経費削減に係る目標…令和8年12月から指定管理者制度を導入することにより、令和9年度以降、町の支払は、基本的に指定管理料と地方債償還金の2つとなる見込みである。(ただし、令和9年度以降、既存施設の解体工事の関係費用の支払を別途計画している。)指定管理料は、指定管理者との協定に基づき、現時点においては、令和8年度から令和10年度までの3年間支払うことを想定し、それ以降は、利用料金制の下で、指定管理者の経営努力により、指定管理料0円を継続させていくことを目指している。(ただし、指定管理料は、施設の維持管理や防災対応など、町が求める機能や水準を確保するための業務について町が指定管理者に委ねることに対して支払う対価であり、介護報酬や利用者負担金を介護サービス費に充てる利用料金制度とは異なるものであることから、社会経済情勢や制度変更等により指定管理料が必要な場合がある。)また、町は、設置者としての責務を果たすため、20年、30年先を見据え、指定管理者とともに地域包括ケアを推進し、公民連携の体制維持強化に努めながら地域の高齢者福祉を守る。
収益確保に係る指定管理者の目標…①長期・短期の稼働率を90%以上とする。②人材確保と育成に努め、定着率90%以上とする。③人件費率の適正化を図る。④収益的収支の黒字化を図る。

② 収支計画のうち投資についての説明

施設が老朽化しており、施設整備(建替え)が完了するまでの間は、必要最小限の修繕等で対応していく。
 施設整備は町が行う。令和4年度に用地買収、令和5年度に用地買収、造成設計、地質調査及び建築基本設計、令和6年度に実施設計及び造成工事、令和6年度から令和8年度にかけて建築工事を予定し、令和8年度後半での供用開始を目指す。旧施設の解体及び敷地造成については、設計を含めて令和8年度から令和9年度にかけて行う予定。総事業費(概算)は、解体工事費等を含めて約30億円を見込んでいます。
 新施設の整備地は、現施設の町道向かいの約6,000㎡の町有地となる。延床面積は3,700㎡程度で、規模構造は鉄骨造、4階建て、定員規模は長期定員70人、短期定員2人とする。なお、デイサービスは令和7年度末をもって廃止。
 概算の総事業費は、東京オリンピック、新型コロナウイルス、ウクライナ情勢、円安、TSMC関連工事、令和6年からの時間外勤務の上限規制や週休2日制の影響により、今後とも資材費や人件費が高止まりした状態が続くものと想定している。さらに、解体工事におけるアスベストの有無等による事業費の増加も懸念している。

③ 収支計画のうち財源についての説明

投資に係る財源については、特老建設基金(約6.2億円)・過疎債(約10.7億円)・介護サービス事業債(約13.2億円)を見込んでいます。
 なお、令和13年度に民間譲渡することを目標としているが、民間譲渡に当たっては、不動産鑑定による適正な評価が必要であり、現時点において民間譲渡益は未定となるため、今回の収支計画では、民間譲渡による売却収入やその際必要となる可能性のある町の財政負担については見込んでいない。また、令和8年12月からの指定管理者制度導入による指定管理者からの納付金収入についても未定であり、今回の収支計画には反映させていない。

④ 収支計画のうち収益的収支についての説明

介護給付費収入等の利用料金制による独立採算の経営を行いたいが、町直営では不可能である。町直営では人件費率が高く、職員の給与削減を行うことは困難であることから、早期民営化を図り、民営化後の①高い人件費率の見直し、②その他経費の見直し、③介護報酬加算の取組推進等により、持続可能な経営体制の確立を目指す。
 また、今後、定員の削減を計画していることから、令和8年度に新設するまで、段階的に入所者の受入れを減らしながら対応していく必要がある。したがって、民営化するまでの移行期間は、歳入と歳出のバランスが崩れ、一般会計からの繰入金が増加することが見込まれる。
 町直営最後の年度で、年度後半に指定管理者制度へ移行予定の令和8年度は、歳入額2億2,261万円、歳出額5億676万円(人件費3.8億円、その他経費1.2億円)として、2億7,569万円の損失を見込んでいる。その要因としては、入所定員70人に向けた入所調整や抑制による稼働率の低下、指定管理者へ経営を引き継ぐための人件費増、移行準備コストの集中が挙げられる。令和8年度は収支のバランスをこれまで以上に欠くことになるが、中長期的にみれば、財政健全化の構造改革であり、一時的な収支バランスの悪化に対応するため、町一般会計からの繰入れを行う。なお、指定管理者へ経営移行後3年間については、現時点において、町から指定管理者に対し、指定管理料として、年度当たり249万円から454万円程度の支払を見込んでいる。経営移行前の町直営の収益的収支と比較して、町の負担は大きく軽減されることとなる見込みである。

(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

<p>地域包括ケアシステムの構築に関する事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・急性期病院、回復期病院及び慢性期病院との連携を深め、有明圏域での地域包括ケアシステムの構築を強化する。 ・町立病院をはじめとするかかりつけ医や歯科医院と連携した、地域での安心安全な診療体制を継続させ、介護と看護の一体的ケアを推進し、看取りの充実を図る。 ・近隣の介護老人保健施設、デイサービスセンター、居宅介護支援事業所、包括支援センター等と連携を図り、安心安全な体制を構築する。 ・地域に開かれた施設として新施設に開設予定の地域交流スペースにおいて、お茶の間筋トレ、福祉相談会、認知症カフェ、福祉避難所などの高齢者の集いの場はもとより、子どもや子育て世代との多世代の交流を生み出すことで、総合的で共生型の地域包括ケアシステムに貢献していく。
<p>施設等の統合・縮小・廃止に関する事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・平成27年度に九州看護福祉大学の教授をオブザーバーとして、施設整備の方向性や運営方法等について検討するための「きくすい荘施設整備等検討委員会」が組織され、平成29年3月に「移転・新築することが妥当等」の答申があった。 ・平成31年3月に議会特別委員会が設置され、令和3年3月に町で整備(建替え)を行う旨の結論が出されている。 ・令和3年2月に策定された「和水町公共施設個別施設計画」では、劣化状況が深刻化しているため、個別方針で「建替え」の方針を打ち出した。 ・長期入所は定員を110人から70人程度に縮小、短期入所は定員を10人から2人程度+空床利用に縮小するとともに、デイサービスは、現在定員30人の規模であるが、菊水圏域の民間事業者に必要な受け皿があるため廃止とする。 ・令和6年度において実施設計を行い、入所者にとってより暮らしやすく、職員にとってより使い勝手の良い施設整備計画を検討する。

新技術の導入に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> 令和3年度に介護士の介護負担を軽減するため、移乗介助具(マッスルスーツ)を導入した。 令和4年度に見守りカメラを8台共有スペースに設置した。 令和6年度に介護記録ソフトの更新や介護ロボットの導入を行う予定。 新施設整備に当たっては、Wi-Fi環境を整え、情報共有システム等のICTや介護ロボットのさらなる導入により、省力化や科学的な介護を目指す。
民間の活力の活用に関する事項 (PPP・PFI など)	<ul style="list-style-type: none"> 平成31年3月の議会の全員協議会において、運営形態の変更(①地方独立行政法人、②指定管理者制度、③民間移譲)について、メリット、課題及び県内の3公設の状況等を説明している。 令和4年度において、近隣市町の民間移譲の経緯や方法等について調査するとともに、PFIを活用した特養事業は需給バランスが整っている有明圏域においては該当しないことを確認した。 これまでの検討を踏まえるとともに、令和5年度からの定期的なサウンディング型市場調査を実施した結果、民設民営による民間の参入意欲は高くないことを確認した。よって、民設民営の手法による施設整備は行わず、指定管理者制度を導入して経営改善を図るための公設民営を目指す。
その他	令和5年7月に施設整備基本構想を策定した。その中で、基本理念として、①住み慣れた地域で自宅にいるような自分らしい暮らしができる施設、②安心安全な施設、③機能性と経済性に配慮した施設、④民営化や時代の変化に対応可能な施設の4つを掲げている。また、この4つの基本理念別に、基本方針を5項目程度ずつ定めている。

② 財源についての検討状況等

介護保険適用外の料金の見直しに関する事項	施設外利用負担金や栄養補助食品の料金徴収を実施。
利用状況に関する事項	施設を選んでいただき入所者増を図るために、介護の質を向上させる教育に力を入れていく。
資金管理・調達・繰入金に関する事項	経営赤字補てんのための一般会計からの多額の繰入金为民営化するまでは今後も継続することに対して、町民の理解が得られるよう説明責任を果たしていく。
資産の有効活用に関する事項	新施設供用開始後に現施設の解体造成を行い、その有効活用を図る。
その他	

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)	<ul style="list-style-type: none"> 新施設供用開始に合わせた指定管理者制度の導入を目指す。 サウンディング型市場調査を継続して実施し、施策に反映する。 令和6年度中に、きくすい荘設置条例の一部改正を目指すとともに、指定管理者公募要領等を作成する。
職員給与費の適正化に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> きくすい荘施設整備等検討委員会において、介護士の民間企業との給与実態について比較検討した。 臨時・非常勤職員については、会計年度任用職員への移行に併せて、総務課と検討を行った。
組織体制の効率化に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> 定員削減に併せ、3部署を2部署に縮小することで、職員の人数を削減し、効率化を図っている。 令和6年10月1日現在、長期入所は2部署84人定員で運営している。
その他	<ul style="list-style-type: none"> 早期民営化を図るため、職員の身分保障を円滑に解決していく。 民間の社会福祉法人が欲しがると人材を確保するため、介護の質向上(ユニット(個別)ケア)の教育研修に力を入れる必要がある。 人手不足解消のため、特定技能1号外国人の採用を行う必要がある。 地域交流スペースの様々な活用方法について、各民間団体と意見交換を行うとともに、職員研修、ミニイベント、家族葬等の新しい付加価値利用についても検討する。

5 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

経営戦略の事後検証、更新等に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> 本経営戦略については、毎年度PDCAサイクルを実施し検証、改善を重ねていく。 実態と本計画との乖離がある場合は、原因等を検討し、修正を行った場合は、すみやかにホームページ等で町民に周知する。
---------------------	--