

津島市訪問看護ステーション経営戦略

令和2年3月

津 島 市

1. 事業概要

(1) 事業の現況

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12年4月1日
事業の内容	訪問看護	指定管理者制度 導入状況	直営
職員数	7人		
うち常勤看護職員数	6人		
うち常勤事務職員数	1人		

② 施設

施設数	1	サービス日数	244日
延床面積	47m ²	年延利用者数	5,163人

(2) 現在の経営状況

訪問看護ステーションは、平成24年度に一般会計から市民病院会計へ移管して以降、訪問看護師の増員に見合う訪問件数の増加に至らなかったことなどから、訪問看護ステーション単独での収支は赤字の状況が続いている。しかし近年は、効率的な訪問看護を行うとともに、地域医療センターを始めとする、市民病院との連携を強化したことから、年延利用件数は増加傾向にあり、介護サービスの料金収入は、平成28年度の約47,263千円から平成29年度の約48,300千円、平成30年度の約58,523千円と増加してきており、経営は回復基調となっている。

(3) 効率化・経営健全化の取り組み

① 訪問看護ステーションの体制整備

- ・市内どこでも、必要な時に訪問看護サービスを提供できる。
- ・必要な時には、24時間365日訪問看護サービスを十分提供できる。
- ・訪問看護事業所を構成員とする協議会を設置し、地域における訪問エリアの効率化、役割分担、情報交換等を行っている。

② 訪問看護師の確保

- ・長期的な訪問看護需要を立て、必要となる看護師数を確保するため、市民病院と協力して、訪問看護師の確保を行っている。
- ・訪問看護認定看護師の維持に努めている。

③ 医療機関と訪問看護ステーションにおける看護師の相互育成

- ・医療機関から地域・在宅へスムーズに療養場所を移行できるよう、医療機関と訪問看護ステーションの人的交流、出向・長期研修等の人材育成システムを構築している。
- ・医療機関からの訪問看護がより良く提供されるよう、医療機関の看護師が訪問看護ステーションと交流・学習することができるシステムを構築している。

④ 訪問看護の効率化

- ・ICTを活用し、関係機関・多職種との情報共有の効率化を図っている。

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

① 訪問看護ステーション機能の拡大

- ・24時間体制、重症度の高い利用者の受け入れや看取りへの対応、住民や関係機関への情報提供や相談機能を持つ「機能強化型訪問看護ステーション」を継続していく。
- ・障がい児（者）に対する事業に対応する。
- ・予防活動・相談活動を提供する。
- ・在宅における医療・介護に関する情報の集約・発信拠点となる。
- ・ICTを活用し、業務の効率化を進め記録等にかかる時間を短縮させ、訪問看護に専念できる体制を構築する。

② 健康の維持・回復、生活や穏やかな人生の最終段階を支える視点を持つ専門家の育成

- ・健康ニーズを適切に判断し、日常生活のケアや緩和ケア、必要な医療処置などを行う看護の専門性を活かした人材を育成する。
- ・慢性疾患の重症化防止や日常生活を支える視点を持つ専門家を育成する。
- ・在宅ターミナルケア・緩和ケアを必要とする人、認知症のある人、うつ・統合失調症などの疾患がある人、重度心身障がい児、医療機関から退院する利用者や家族に十分対応できるようにする。
- ・訪問看護師が、適切な判断力を身につけ、安全に実施するために必要な研修を受講できる体制を整備する。

③ 看護の専門性を発揮した多職種との協働

- ・多職種と円滑なチームを組むことのできる訪問看護師を育成する。

- ・多職種と協働して質の高いケアを提供できるよう多職種と共に学び考える場をつくる。

④ 訪問看護ステーション管理者のマネジメント力の向上

- ・管理者として必要な知識・能力を系統的に習得できるよう管理者研修を充実し、管理者のマネジメント力を向上させる。
- ・機能拡大した訪問看護ステーションを管理できる管理者を育成する。
- ・管理者の経営力を向上させ、訪問看護事業を取り巻く社会環境の変化に対して、迅速に対応できるようにする。

⑤ 看護基礎教育への対応強化

- ・訪問看護利用対象者の生活や地域を含めた視点に立った基礎教育の充実のために、教育機関等との協力体制を強化する。
- ・訪問看護ステーションにおける在宅看護論の実習指導者を継続的に配置していく。

⑥ 地域包括ケアシステムの取組み

- ・地域住民に訪問看護の機能・役割などについて、情報発信を行い、市民の理解を得るよう努める。
- ・地域の多職種連携の牽引役となり、地域ネットワークづくりを推進する。
- ・地域住民のニーズに応じた新しい地域包括ケアシステムの創造に貢献する。
- ・市の様々な事業や会議に積極的に参加し、必要な役割を果たす。
- ・在宅で暮らす高齢者等の重度化に対応するために、訪問看護ステーションと介護事業所等とが協働し、多機能で多職種が連携したケアを提供する取り組みを強化する。

(2) 高齢者人口等の予測

- ・津島市の人口推計結果を3区分で見た場合、年少（0～14歳）及び生産年齢（15～64歳）人口が大きく減少する一方で、高齢者（65歳以上）人口は当面増加し続けるが、2019年をピークに、その後は減少する見込となっている。なお、市全体の人口は、一貫して減少傾向。
- ・2025年の総人口推計は5万7,536人となっており、65歳以上人口が1万9,847人でその割合は約30.4%。2015年の約26.9%と比較して、10年間で約3.5%増加すると推計している。

津島市の年齢別人口の推移と将来推計

(人)

	【実績値】			【推計値】			
	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2025年
0～14歳	8,104	7,771	7,467	7,201	6,940	6,700	5,496
15～64歳	38,805	38,437	38,019	37,533	37,082	36,673	34,528
65歳以上	17,281	17,607	17,799	17,896	17,970	17,956	17,512
計	64,190	63,815	63,285	62,630	61,992	61,329	57,536

資料：津島市第7期高齢者福祉計画・介護保険事業計画

解説：2015～2017年は実績値

2018～2020年は住民基本台帳データを基にコーホート変化率法を用いた推計値

2025年は津島市人口ビジョンによる国勢調査データを基にした推計値

参考資料の都合上、2018、2019年については推計値を表記

(3) 介護需要の予測

- ・要支援・要介護認定者数は、一貫して増加傾向であり、2025年には2015年の約1.3倍に増加することが見込まれる。さらに要支援者にくらべ要介護者の伸び率が高く、介護度が高い認定者割合が高くなる傾向にある。
- ・2025年の65歳以上人口に対する要支援・要介護認定者数の比率は20.6%となっており、2015年の約16.4%と比較して、10年間で約4.2%増加すると推計している。

津島市の認定者数の推移と将来推計

(人)

	【実績値】			【推計値】			
	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2025年
65歳以上人口	17,281	17,607	17,799	17,896	17,970	17,956	17,512
要支援認定者数	799	857	800	828	851	871	976
要介護認定者数	2,039	2,013	2,124	2,176	2,251	2,330	2,637
計	2,838	2,870	2,924	3,004	3,102	3,201	3,613
認定者数の比率	16.4%	16.3%	16.4%	16.8%	17.3%	17.8%	20.6%

資料：津島市第7期高齢者福祉計画・介護保険事業計画

解説：2017年までは厚生労働省介護保険事業状況報告（月報）

2018年以降は認定者比率の平均変化率による推計値

参考資料の都合上、2018、2019年については推計値を表記

(4) 施設の見直し

市民病院の施設の一部を利用していることから、施設の見直しについては市民

病院と一体となって検討を行う。

(5) 組織の見通し

住み慣れた地域で安心して健やかに暮らせるよう、市内どこでも必要な時にいつでも訪問看護を利用できる組織体制を維持する。

3. 経営の基本方針

津島市訪問看護ステーションは、病気や障害を持った人が、住み慣れた地域や家庭で、その人らしく療養生活を送ることができるように、生活の場へ訪問し、看護ケアの提供・自立への援助に取り組んでいる。

また、関係市町村、地域の保健・医療・福祉サービスの綿密な連携を図り、適切な保険医療サービス及び福祉サービスが多様な事業者から統合的かつ効率的に提供されるよう支援を行っている。

今後、認知症やがん患者の増加、在宅での看取りの高まりなどに伴い、医療と介護を必要とする高齢者が増える等、訪問看護ニーズの増大が見込まれることから、訪問看護ステーションの充実が必要となってきた。

しかし、こうした社会的な要請がある一方で、サービスの提供を安定的に継続するために、「収支均衡の達成・維持」に向けて、経営健全化に取り組まなければならない。

こうしたことから、「津島市訪問看護ステーション経営戦略」を作成し、経営改善に取り組むものとする。

《理念》

私たちは在宅療養者が居宅においてその人らしい生活ができるよう支援します。

《基本方針》

1. 在宅療養者が、可能な限り住み慣れた場所で生活が送れるように支援します。
2. 在宅療養者および家族が、その人らしく日常生活を営むことができるように支援します。
3. 保険医療福祉など関連機関との密接な連携に努め、必要なサービスを提供します。
4. 専門的技術と知識に裏付けられた看護が提供できるよう、自己研鑽に努めます。
5. 地域社会において、継続的な訪問看護ができるよう、健全で自立した経営に努めます。

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

市民病院から繰り入れしている「他会計繰入金」を除いた場合の収益的収支比率は、平成28年は95.0%、平成29年度は96.8%、平成30年度は97.9%で推移している。この比率を、計画期間満了となる令和6年度までに100%以上にし、訪問看護ステーション単独での収支均衡を目標とする。

② 収支計画のうち投資についての説明

平成26年6月にリース購入した訪問看護記録システムについて、5年のリース期間が満了したことに伴い、令和2年度にシステム更新することを見込み算出した。（収益的支出-営業費用-その他にて計上）

③ 収支計画のうち財源についての説明

料金収入については、令和元年度は、上半期実績から利用者1人あたりの単価を11,800円、利用者数を5,000人で見込み算出した。令和2年度以降は、単価は11,800円を維持することとし、利用人数は要支援・要介護認定者数の増加を考慮し、毎年1.2%上昇することを見込み算出した。

	令和元年度	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
利用者数	5,000	5,060	5,121	5,182	5,244	5,307
料金収入	59,000	59,708	60,424	61,150	61,883	62,626

④ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

職員給与費については、令和元年度以降は、平成30年度の給与水準を基に、定期昇給や人事院勧告等を考慮し、毎年0.5%上昇すると見込み算出した。

賃借料については、訪問看護記録システムのリース満了に伴い、令和2年度以降は0円を見込み算出した。

その他の経費については、平成26年度から平成30年度までの平均支出額が、令和元年度以降概ね維持すると見込み算出した。

(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及び施設の統廃合に関する投資は、当分の間、発生しない。また、民間の活力についても活用しないものとするが、状況の変化により必要が生じた場合は考慮のうえ、検討する。

機器等の更新は、業務の効率化、費用対効果を十分精査したうえで、計画的に行う。

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については、取得要件を考慮のうえ検討を行う。

市民病院の看護師・MSWとの連携を強化すると共に、利用者の増加に向けた訪問看護ステーションのPR方法について検討を行う。

料金収入の増加により、訪問看護ステーション単独での収支均衡を達成し、市民病院からの繰入をすることなく運営していくことを目指す。

③ 投資以外の経費についての検討状況等

職員給与費、組織体制については、すでに適正化、効率化されており、今後大きな改善は困難と考える。

民間の資金・ノウハウの活用に関しては、当面は必要ないと考えるが、状況の変化により必要が生じた場合は考慮のうえ、検討する。

④ 公営企業として実施する必要性など

高齢者人口・高齢化率の増加、家族構成や経済状況の変化により、介護サービスの需要はますます高まってきている。

その様な中、津島市地域包括ケアシステムが構築され、当施設は、当該システム内におい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、市民病院と協力することで、人的連携、安全性を確保できる点からも公営企業として事業を実施する必要性が高い。

5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

毎年度末に進捗管理を行い、事後検証を実施します。事後検証の結果、目標数値と乖離が大きい場合や、社会情勢や財政状況、医療保険や介護保険の制度改正、診療報酬の改定といった訪問看護ステーション事業に係る状況に変化があったときは、必要に応じて見直しを行う。

また、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。

投資・財政計画 (収支計画)

(単位:千円, %)

年 度	前年度 (決 算)	本 年 度 (決 見 算 込)	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
区 分							
収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)							247
積 立 金 (K)							
前年度からの繰越金 (L)							
前年度繰上充用金 (M)							
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)							247
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)							
実 質 収 支 黒 字 (P)							
(N)-(O) 赤 字 (Q)							
赤 字 比 率 ($\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$)							
収益的収支比率 ($\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$)							
地方財政法施行令第16条第1項により算定した 資 金 不 足 額 (R)							
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (B)-(C) (S)	58,523	59,000	59,708	60,424	61,150	61,883	62,626
地 方 財 政 法 に よ る 資 金 不 足 の 比 率 ((R)/(S)×100)							
健全化法施行令第16条により算定した 資 金 不 足 額 (T)							
健全化法施行規則第6条に規定する 解 消 可 能 資 金 不 足 額 (U)							
健全化法施行令第17条により算定した 事 業 の 規 模 (V)							
健全化法第22条により算定した 資 金 不 足 比 率 ((T)/(V)×100)							
他 会 計 借 入 金 残 高 (W)							
地 方 債 残 高 (X)							

○他会計繰入金

年 度	前年度 (決 算)	本 年 度 (決 見 算 込)	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
区 分							
収 益 的 収 支 分	3,099	2,153	1,502	1,248	641	374	
うち基準内繰入金							
うち基準外繰入金	3,099	2,153	1,502	1,248	641	374	
資 本 的 収 支 分							
うち基準内繰入金							
うち基準外繰入金							
合 計	3,099	2,153	1,502	1,248	641	374	