

訪問看護ステーション西八代経営戦略



市川三郷町

令和2年12月

市川三郷町訪問看護ステーション西八代経営戦略

1 事業概要

1) 設立の経緯

(1) 訪問看護ステーション西八代設立の経緯

- ・H12 年 4 月からの介護保険制度のスタートに伴い、管内町村の医療サービスの地域格差解消を目的に、訪問看護ステーションの設置について、西八代郡医師会(以下郡医師会とする)より旧市川大門町に申し入れがあった。
- ・郡医師会で検討したところ、年 500 万円単位の赤字が生じる見込みとなり、郡医師会としての負担は困難であるため郡医師会での設立は断念した。
- ・しかし介護保険事業の開始を間近に控え、充実した在宅療養を確保するうえで、訪問看護ステーションの設置は必要であるため、旧西八代郡 5 町村(三珠町、市川大門町、六郷町、下部町、上九一色村)で開設準備金を負担し、市川大門町立病院を抱える市川大門町が設置者となることとなった。
(当初、町立病院に病院独自の訪問看護ステーションを開設する案もあったが、地域の医療事情を含め検討した結果、この案は消滅した。)
- ・市川大門町福祉保健総合ステーション 1 階に事業所を置き、実施地域は西八代郡内とし、H12 年 4 月 1 日から開設となった。その後、市町村合併により、H17 年 10 月から市川三郷町が設置者となった。

2) 経営の基本方針

(1) 基本理念

- ◎ **病気や障がいがあっても、住み慣れたご自宅で、その人らしく生活できるよう支援します。**
- ◎ **心に寄り添い、思いやりのある温かい看護ケアを提供いたします。**

(2) 方針

- ・小児から高齢者まで、介護予防からターミナルまで、あらゆる疾患の利用者様とニーズに応えた訪問看護を提供いたします。
- ・利用者様とご家族とのコミュニケーション、利用者様の思いと尊厳を何よりも大切に、より適切な看護サービスを提供いたします。
- ・保健・福祉・医療・介護関係者と密接な連携を図り、サービスの提供に努めます。

3) 事業の現況

・ステーションの状況

事業開始年月日	平成17年10月1日
施設数	1
延床面積	34㎡
名称	福祉保健総合ステーション
所在地	山梨県西八代郡市川三郷町市川大門416

※企業団が管理している建物を借りている為、今後、上記内容変更となる可能性有

	H29	H30	R1	
職員数	7人	8人	8人	
(うち 常勤看護職員数)	(3人)	(3人)	(3人)	
(" 事務職員数)	(1人)	(1人)	(1人)	
(うち契約看護職員数)	(3人)	(4人)	(4人)	
平均年齢 (職員)	43才	44才	45才	※4月1日現在
平均年齢 (契約看護職員)	47才	48才	49才	※4月1日現在

4) 現在の経営状況

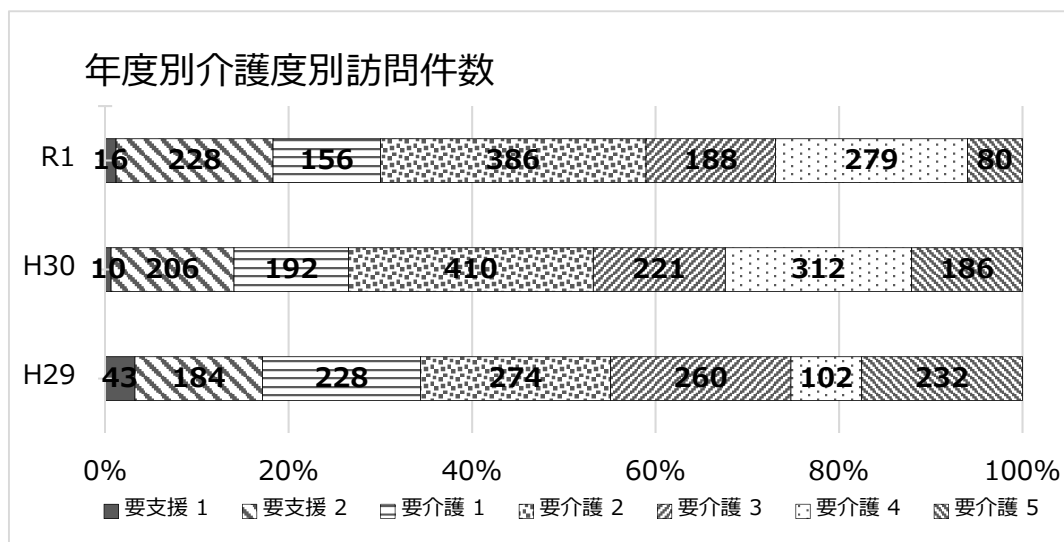
(1) 訪問看護ステーション西八代の現状

- ・訪問看護の利用者数、訪問件数は増加し(図表1)、収入は増えているが、支出が増加し、平成27年より赤字経営となっている。(図表2)
要因の大きなものは人件費で、それまで常勤看護師は2名であったが、安定した運営を図るためH27年度から3名に増員したため、支出が増加した。
- ・サービス収入費に対し、支出の大部分を占めるのは人件費で、職員給与は支出の9割以上を占める。
- ・サービス収入費は、H29年度は前年より232万円増、H30年度は244万円増と、年々増加している。
- ・安定した運営をしていくためには人材確保が必要で、常勤換算2.5人を確保するためには常勤者が3人いることが望ましい。緊急時対応や困難事例も増えるなかでは、常勤者の確保は重要である。
非常勤職員も確保し、訪問件数を増加させていく必要がある。

図表 1

年度別利用者延べ件数 (単位：件数)

	H29 年度	H30 年度	R1 年度
利用者件数	495	589	524
(うち介護)	283	353	301
(" 医療)	212	236	223
(うち介護の割合)	57%	60%	57%
(うち医療の割合)	43%	40%	43%



図表 2

年度別人件費額・人件費割合

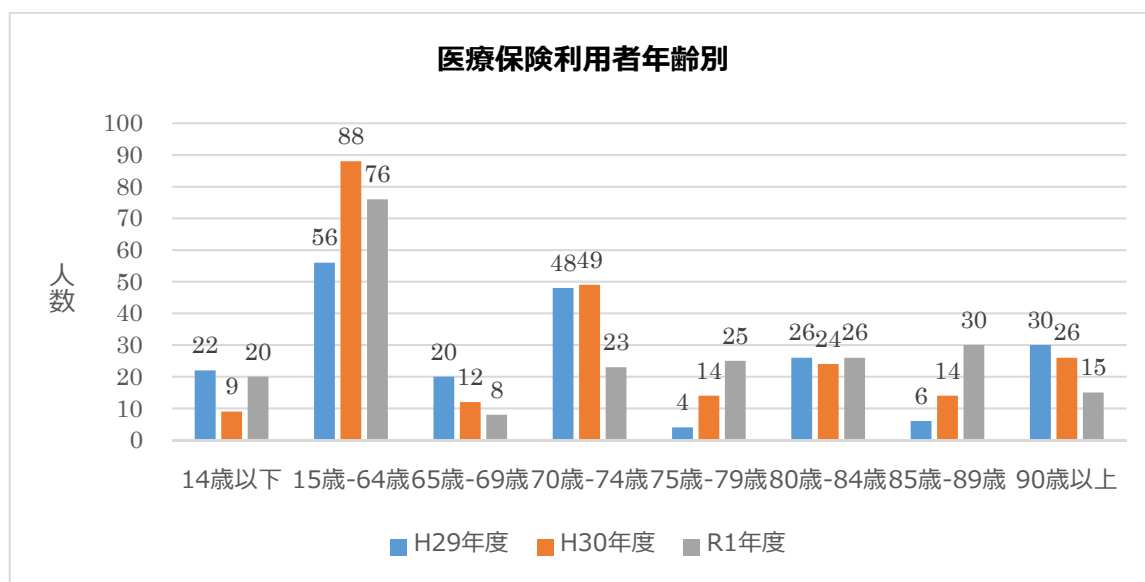
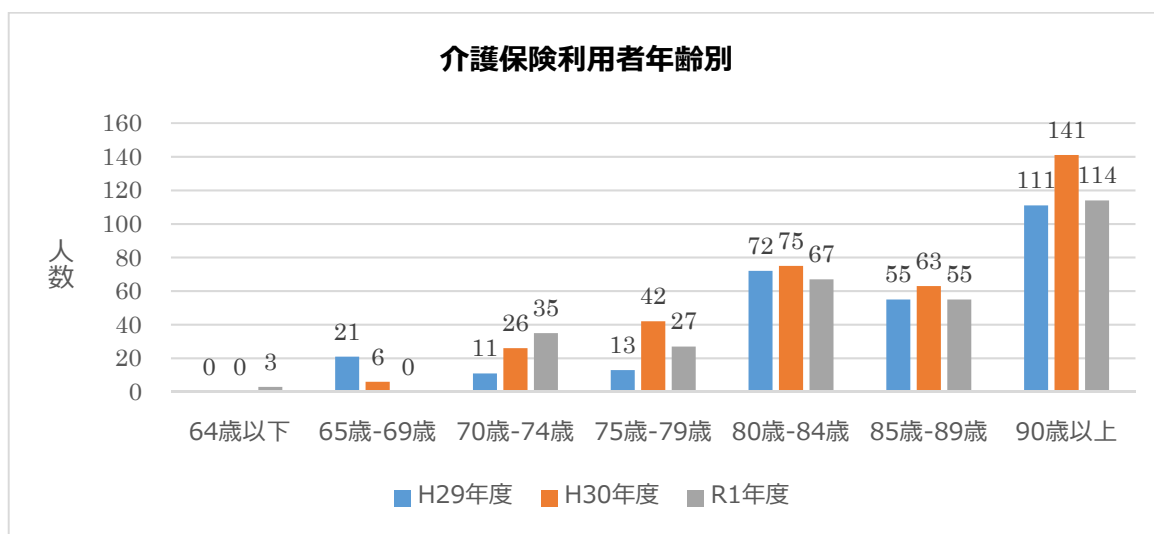
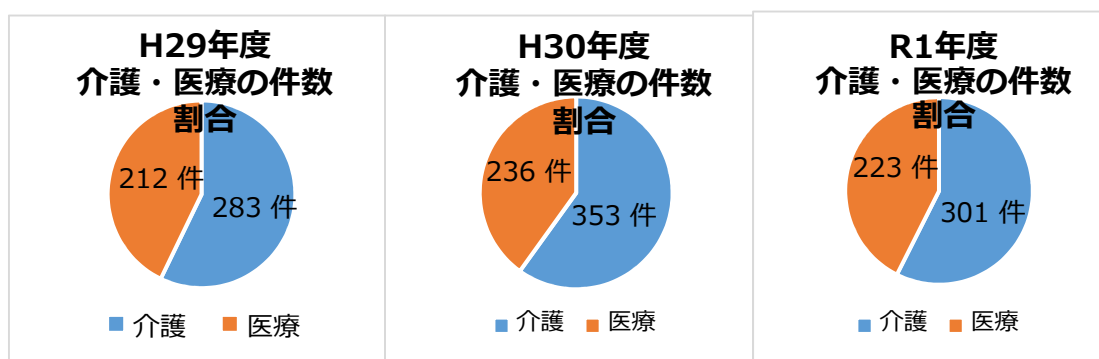
(単位;千円、%)

	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度
サービス収入	28,509	24,062	26,167	28,491	30,931	30,082
全支出	27,132	27,785	29,215	31,763	33,418	33,135
(うち人件費)	(24,211)	(25,697)	(26,912)	(29,475)	(31,218)	(30,846)
差引額 (収入-支出)	1,377	△ 3,723	△ 3,048	△ 3,272	△ 2,487	△ 3,053
人件費割合	84.9%	106.8%	102.8%	103.5%	100.9%	102.5%

・当ステーションの訪問看護利用者の介護・医療の割合の変化は(図表 3)、この 3 年間では大きな変化はない。介護保険 6 割、医療保険 4 割程度。

H29 年度の全国の訪問看護利用者の介護保険と医療保険の割合は介護 7 割、医療 3 割である。全国平均に比べ、やや医療が多い。小児や介護保険の対象とならない成人、難病患者への訪問が多い。

図表3 年度別介護・医療件数割合、介護保険・医療保険利用者年齢別人数



・当ステーションの在宅看取りの件数は、年平均2件程度。(図表4)

H30年度の峡南地区の訪問看護ステーションの看取り件数は、「訪問看護における在宅看取りに関する調査」によると、0件：1、1～5件：2、6～9件：4、10件以上：1であった。

年 6～9 件のステーションが多く、往診をする病院やクリニック併設のステーション、人員規模の大きいステーションが看取り件数が多いものとおもわれるが、当ステーションでも十分看取りに対応できる体制がとれているため、在宅看取りの利用者の訪問を増やせると考える。

図表 4

年度別在宅看取り件数		(単位：件)	
	H29 年度	H30 年度	R1 年度
在宅看取り件数	2	2	2

- ・現在、峡南地区の訪問看護ステーションの数は7か所（富士川町：2、市川三郷町：2、身延町：2、南部町：1 サテライト）である。

これまで町内には当ステーション以外には訪問看護ステーションがなかったが、H27 年に市川訪問看護ステーションが開所している。しかし新規ステーション開所後も、当ステーションの訪問件数の減少はなく、増加している。

当ステーションの訪問実施地域は西八代郡内である。しかし近隣地域の南アルプス市（旧甲西町）や富士川町、中央市への訪問も依頼があれば行っている。（図表 5）

市川三郷町内の最も遠い訪問先は片道 15 km ほどある。先述の近隣地域では当ステーションから 5 km もかからず行ける所もあるので、近隣地域への対応は十分できると考える。

医療保険での訪問看護利用者の場合、ステーションから自宅までの往復交通費が発生するが、当ステーションは実施地域内（西八代郡内）の交通費は徴収していないため、町内の利用者への負担は減る。また実施地域外への訪問は町境から交通費が発生するため、他ステーションの交通費と比較しても高額にならないメリットがある。

図表 5

年度別訪問エリア別件数		(単位：件)	
	H29 年度	H30 年度	R1 年度
町外	南アルプス市	南アルプス市	南アルプス市
利用人数	1	1	2
利用件数	23	3	10



2 投資・財政計画（収支計画）

(単位: 千円, %)													
年 度		前々年度 (決 算)	前年度 (決 算)	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
区 分													
収益的収入	1 総 収 益 (A)	33,225	32,876	33,726	34,576	35,426	36,276	37,126	37,976	38,826	39,676	40,526	41,376
	(1) 営 業 収 益 (B)	30,931	30,082	32,726	34,076	35,426	36,276	37,126	37,976	38,826	39,676	40,526	41,376
	ア 料 金 収 入	30,931	30,082	32,726	34,076	35,426	36,276	37,126	37,976	38,826	39,676	40,526	41,376
	イ 受 託 工 事 収 益 (C)												
	ウ そ の 他												
	(2) 営 業 外 収 益	2,294	2,794	1,000	500	0	0	0	0	0	0	0	0
	ア 他 会 計 繰 入 金												
	イ そ の 他	2,294	2,794	1,000	500	0	0	0	0	0	0	0	0
	2 総 費 用 (D)	33,411	33,132	33,582	34,032	34,482	34,932	35,382	35,832	36,282	36,732	37,182	37,632
	(1) 営 業 費 用	33,411	33,132	33,582	34,032	34,482	34,932	35,382	35,832	36,282	36,732	37,182	37,632
収益的支出	ア 職 員 給 与 費	24,718	25,298	25,826	25,933	26,157	26,381	26,578	26,766	26,946	27,118	27,277	27,424
	うち 退 職 手 当	1,472	1,504	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550
	イ そ の 他	8,693	7,834	7,756	8,099	8,325	8,551	8,804	9,066	9,336	9,614	9,905	10,208
	(2) 営 業 外 費 用												
	ア 支 払 利 息												
	うち 一 時 借 入 金 利 息												
	うち 資 本 費 平 準 化 償 分												
	イ そ の 他												
	3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	△ 186	△ 256	144	544	944	1,344	1,744	2,144	2,544	2,944	3,344	3,744
	資本的収入	1 資 本 的 収 入 (F)											
(1) 地 方 債 償 還 金													
うち 資 本 費 平 準 化 償 還 金													
(2) 他 会 計 補 助 金													
(3) 他 会 計 借 入 金													
(4) 固 定 資 産 売 却 代 金													
(5) 国 (都 道 府 県) 補 助 金													
(6) 工 事 負 担 金													
(7) そ の 他													
2 資 本 的 支 出 (G)													
資本的支出	(1) 建 設 改 良 費												
	うち 職 員 給 与 費												
	(2) 地 方 債 償 還 金 (H)												
	うち 資 本 費 平 準 化 償 還 金												
	(3) 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金												
	(4) 他 会 計 へ の 繰 出 金												
	(5) そ の 他												
	3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)												
	収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)	△ 186	△ 256	144	544	944	1,344	1,744	2,144	2,544	2,944	3,344	3,744
	積 立 金 (K)	7	4	2	2	1,002	1,402	1,802	2,202	2,602	3,002	3,402	3,802
前年度からの繰越金 (L)	1,150	957	697	839	1,381	1,323	1,265	1,207	1,149	1,091	1,033	975	
前年度繰上充用金 (M)													
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)	957	697	839	1,381	1,323	1,265	1,207	1,149	1,091	1,033	975	917	
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)													
実 質 収 支 黒 字 (P)	957	697	839	1,381	1,323	1,265	1,207	1,149	1,091	1,033	975	917	
(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の比率 (R)													
営業収益－受託工事収益 (B)-(C) (S)	30,931	30,082	32,726	34,076	35,426	36,276	37,126	37,976	38,826	39,676	40,526	41,376	
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 (単位: 千円)													
年 度		前々年度 (決 算)	前年度 (決 算)	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
区 分													
収益的収支分	うち 基 準 内 繰 入 金												
	うち 基 準 外 繰 入 金												
資本的収支分	うち 基 準 内 繰 入 金												
	うち 基 準 外 繰 入 金												
合 計													
		前々年度	前年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
給与比率		79.9%	84.1%	78.9%	76.1%	73.8%	72.7%	71.6%	70.5%	69.4%	68.3%	67.3%	66.3%
経営比率		99.4%	99.2%	100.4%	101.6%	102.7%	103.8%	104.9%	106.0%	107.0%	108.0%	109.0%	109.9%

3 課題

収益を伸ばしていくためには、訪問看護や在宅看取りについての普及・啓発、利用者の確保をし、訪問件数を増やしてゆく必要がある。

介護、医療保険での訪問看護以外に、自費の訪問看護を提供しているステーションもある。

介護、医療保険での訪問看護の対象とならない、受診同行や外出支援等の需要もある。現在当ステーションでは受診同行の希望があった場合、無償で同行しているが、自費訪問看護を設定することで収益となるため、検討する必要がある。

4 訪問看護事業の展望

1) 在宅療養者の増加

- ・病院完結型から地域完結型へと医療体制が変化し、入院日数や病床数の減少により、医療依存度の高い在宅療養者は増加傾向にある。訪問看護のニーズは増えると考える。

山梨県では高齢化が進み、H37 年度には 65 歳以上人口が 252 千人、高齢化率は 32.5% となることが見込まれている。

病院の在院日数の短縮傾向から、在宅療養の需要は見込まれる。

- ・県民アンケートでも、「あなたが痛みを伴う末期がんに等になった時、どこで療養を希望するか」との質問に対し、「自宅療養し、必要時に病院に入院したい(14.5%)」「自宅療養し、必要時に緩和ケア病棟に入院したい(32.0%)」「最期まで自宅療養したい(6.9%)」と自宅での療養を希望すると回答した割合は 53.4%と過半数を占めている。

療養場所に自宅を希望する割合が多くなっていることから、在宅医療にニーズが増加することが見込まれている。

また、新型コロナウイルス感染症の影響で、入院でなく在宅での看取りを希望する人も増えている。

当ステーションでも訪問看護師の確保や在宅診療医との連携等、看取りの体制を整えることで、「住み慣れた場所で過ごしたい」という利用者のニーズに対応できると考える。

- ・訪問看護の対象者は、高齢者のみではなく、小児、難病、精神疾患等対象が拡大している。当ステーションは介護保険の利用者のみならず、小児や精神疾患、医療機器装着者等の訪問も多い。

当ステーションでは精神科や小児科の勤務経験がある看護師もおり、また訪問看護師の人材育成、質の向上に対して、年間計画を立て研修受講をしており、多様な在宅療養者へも十分対応できると考えることができる。

2) 地域包括ケアシステム構築による、医療・介護連携、行政との連携

- ・日本看護協会では R 7 年に向けての訪問看護アクションプランの中で、医地域包括ケアへの対応として、

- * 地域の多職種連携の牽引となり、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。
 - * 市町村等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。
- を謳っている。

- ・医療と介護の連携：在宅医療・介護連携推進事業が市町村の地域支援事業に位置づけられ

た。当ステーションは町直営の訪問看護ステーションとして、地域連携推進のため町の保健師とも定期的な話し合いの場を設け、情報共有や問題解決に努めている。また町の医療・介護・福祉等の関係部署との連携も図りやすいと考える。

- ・ **町の手話施策の一環**：町で手話通訳奉仕員要請講座等を行っている。当ステーションも聴覚障害者の訪問を行っていることもあり、町に依頼し手話学習会を開くなど、町の事業を積極的に取り入れている。
- ・ **町との連携**：民生委員児童委員会へ参加し、訪問看護の普及啓発等や、災害時の避難所へ医療スタッフとして協力等も行っている。災害が増えている現在、避難所の協力をするにより利用者・家族へのより具体的な情報提供や災害時対応の指導につながる。
- ・ **研修会の講師**：ケアマネジャーや認知症家族会や、地域住民を対象とした研修会の講師も務めている。医療・介護関係の講義等を行うことでの、町直営のステーションとして町民への還元もできると考える。
- ・ **トータルサポートマネジャーの位置づけ**：当ステーションには、1名のトータルサポートマネジャーがおり、病院やケアマネジャーからの相談支援や、トータルサポートマネジャーの普及啓発に取り組んでいる。今後も2名の看護師がトータルサポートマネジャー養成事業に参加する予定であり、町で運営している訪問看護ステーションとして、これらの地域包括ケアへの役割を十分果たしていけると考える。

* トータルサポートマネジャーの役割

地域包括ケアシステムが進められ、在宅を支援する側では、増加、高度化する在宅医療ニーズに対応できる体制を整えることが喫緊の課題として求められている。

医療依存度の高い利用者の場合、病状を把握し今後の病状や容態の変化を予測し、早急に支援体制を整える必要がある。そのためケアマネジャー単独で行うのには難しいケースも多い。また小児や精神疾患を持った患者の在宅移行も増加しており、医療と生活の両方の視点を持った関わりができる人材が年々求められるようになっていく。

そこで山梨県では、医療依存度の高い在宅療養児・者の対し、多職種チームの力を最大限に発揮し、特に医療分野の調整を図って、連携を強化することのできる訪問看護師「トータルサポートマネジャー」の養成事業をH29年度から開始した。



5 効率化・経営健全化の取り組み方針

1) 組織、人材、定員、給与に関する事項

利用者や訪問回数を増加させ、安定した経営を図るためには、看護職員の確保は最重要である。現在、常勤看護職員3人と非常勤職員で対応しているが、人材確保と維持に向け、人材育成のための研修や、非常勤職員の処遇改善を検討していく必要がある。

2) 広域化に関する事項

峡南地域では各町に民間のステーションがあり、また訪問看護という形態から身近に存在する必要があるため、広域化するメリットが少ない。

3) 民間の資金・ノウハウの活用に関する事項

今後、民間事業者の経営手法やコスト比較など情報収集と検討を行い、事務及び事業の効率化に努めながら事業を実施する。

4) その他の経営基盤の強化に関する事項

町民や医療・介護・福祉等の関係者への PR に努めながら、利用者確保に努める。

また経営基盤の強化のためには、人材育成が必要なため、**看護職に対し研修への積極的な参加や、ケア会議等による人材の資質向上に努める。**

利用者増加、看取り増加、自費訪問を検討し、収益増加に努める。

利用者や地域のニーズに応える体制づくりに努め、地域共生社会の実現に向け、地域包括ケアシステムの構築を図る。そのために地域医療・介護の担い手として、医療・介護等多職種連携を図り、横のつながりを強化するとともに ステーションの PR、利用者確保にも繋げる。

5) 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

財政調整基金の繰り入れは年々概ね減少しており、また、収益は年々増加傾向にあるため資金不足にはならない見込み。今後は財政調整基金への積み立ても行っていく予定。

6) 資金管理・調達に関する事項

引き続き適正な資金管理を行っていく。

7) 情報公開に関する事項

事業計画、予算、決算等の管理運営実績を町で分析し、その結果を公表している。

そのほか運営については、介護サービス情報公開システムにおいても、運営内容の公表を行っていく。

8) その他重点事項

峡南地域は人口減少や少子高齢化が顕著であり、医療・介護・福祉等の社会的資源も他圏域と比較し少ない状況にある。このような厳しい現状の中、地域包括ケアシステムを深め在宅医療を支えるためには、訪問看護ステーションの位置づけが重要となると考える。

町直営の訪問看護ステーションとして、**利用者を選択することなく、幅広く受け入れをしており、今後も公営性を活かしつつ、多様化する住民ニーズに応え、迅速かつ平等なサービスの展開を図る。**

6 計画期間

令和2年度から令和11年度までの10年間とする。

計画期間内でも、上位計画である第3次市川三郷町福祉計画や第8期介護保険事業計画などの関連する計画の見直しや、医療報酬・介護報酬などの行財政状況、社会情勢等により経営環境に変化があった場合は、本計画の見直しを図る。

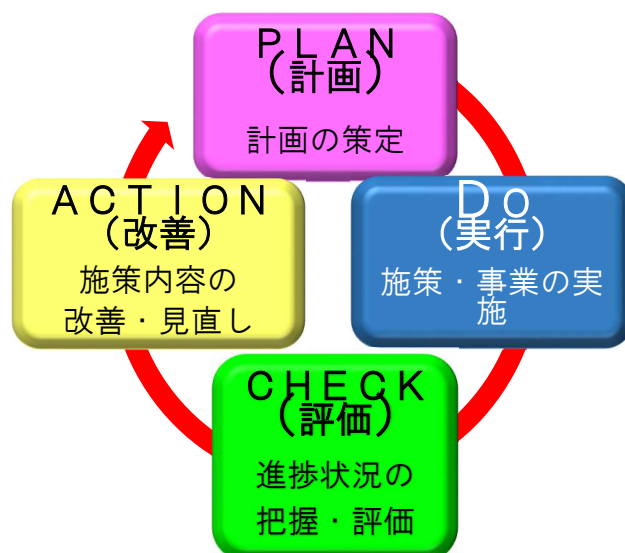
7 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

毎年度、進捗管理（モニタリング）を行い、3年目に中間評価、5年ごとに見直し（ローリング）を行うことにより、PDCAサイクルを効果的に回して、本戦略の事後検証、更新を行っていく。

「PDCAサイクル」とは

PDCAサイクルとは、物事を効果的な管理における段階的な考え方。

本計画の策定においては、「PLAN（計画の策定）」・「DO（施策・事業の実施）」・「CHECK（進捗状況の把握・評価）」・「ACTION（施策内容の改善・見直し）」の一連の流れを絶えず繰り返し行うことで、物事の継続的な維持・向上を推進する。



○計画の評価・検証、次期計画見直しのスケジュール

	令和 2年度 (2020)	令和 3年度 (2021)	令和 4年度 (2022)	令和 5年度 (2023)	令和 6年度 (2024)
単年度評価・分析	→				
中間評価			→		
次期計画見直検証					→