

社会福祉法人石見さくら会中期事業計画

(2021年度－2023年度)

I. 外部環境分析

1. 経済環境の変化

我が国では2019年の消費税率の引上げによる駆け込み需要の反動減が一巡するなかで2020年は景気の回復がみこまれていました。しかし、2020年初頭からの新型コロナウイルスの感染拡大を受け、景況感は一気に悪化し、今後も力強い回復が見込めない状況となっています。

特に個人消費やインバウンド需要の減少が長期化することが予想されており、企業業績の悪化による雇用調整も実施されてきています。こうしたことを背景に雇用市場にも変化がみられ、有効求人倍率の低下から完全失業率の上昇という動きもみられるようになってきています。長期的な動向としては、少子高齢化による労働力供給の制約は続くものと思われますが、一方でこうしたことが働く中で、働き方改革を通じて生産性を如何に高めるかがますます問われることになります。

社会福祉事業分野においては、経済活動の停滞は、社会保障費の増加と社会保障財源不足のアンバランス化を一層招くことになり、将来的な事業環境の厳しさが予測されるものとなります。

2. 市場の動向

(1) 人口の動向

利用者の動向に最も影響する要因は、人口動態であり、我が国全体及び地域内の今後の推移予測を注視していく必要があります。

我が国の総人口は2008年をピークとして既に減少傾向にあります。65歳未満人口の減少と65歳以上の人口の増加が続き2040年には高齢化率は35%になると予測されています。ただ、2040年代に入ると高齢者人口も減少に転じることが予測されています。つまり、我が国全体としては今後しばらくの間は高齢者福祉事業部門の利用者は増加が予測される一方、児童福祉部門の利用者は減少傾向が続くことになります。また、雇用市場では少子化に伴って労働力人口の減少傾向が続き、職員の確保がますます困難になることが予測されます。

こうした状況は既に介護人材等の有効求人倍率の高止まりに現れており、2035年には介護人材が75万人不足することが予測されています。

県内の状況をみると、今後総人口は減少傾向が続き、高齢者（65歳以上）人口も2025年時点で既に減少していくことが予測されています。つまり、県内では、我が国全体に先駆けて近い将来全世代で人口が減少していくものとみられます。郡内及び邑南町内ではこの傾向が一層先行しており、今後全国的には高齢化率が高まることとなりますが、近隣地域では子ども人口（0歳から14歳）、生産年齢人口（15歳から64歳）、高

齢者人口（６５歳以上）の割合が大きく変化しない予想となっています。

この限りでは近隣地域の高齢者福祉事業部門の利用者市場も既に縮小しつつあります。つまり、利用者の確保が難しくなる事態が今後一層強くなることが想定されます。児童福祉事業部門である保育所の利用需要は、高齢者福祉事業部門より一層地域限定的となります。石見地域の子ども人口推移予想をみると２０１７年と２０３０年の比較で１３５人減となっており、大幅な入所者数減が生じる可能性があります。

また、若年労働者の減少と都市部への人材流出により若手職員の確保が一層難しくなることが予想されます。

（２）競合状況

地域内市場における競合状態はマーケットシェアを見ることによって把握できます。ただし、児童福祉事業所については、利用者が地域内の在住者で、しかも地区別に法人ごとに事業の棲み分けができています。このため、事業所間競合が見られる状況とは言えません。

一方、高齢者福祉事業所では、入所サービス事業所、あるいは在宅サービス事業所等で地域を股いだ利用者の移動や事業所の訪問活動がみられることから、競合状態が発生していると考えられます。ただし、送迎を要する通所介護事業所や利用者宅への訪問を要する訪問介護事業所においては、その移動時間とサービス提供時間の関係から比較的事業エリアが狭域とならざるを得ません。このため郡内全域の中で事業所間競合が生じている状態ではありません。

入所サービス事業所、特に利用者との直接的契約に基づく特別養護老人ホームについては、比較的広域的に入所者の受入れを行っていることから、邑智郡全域を市場エリアとして競合している面があります。但し、各事業所では利用定員数が定められ、また島根県及び邑智郡事務組合の介護事業計画での施設整備計画により新たな事業所の参入や施設整備が難しいことから、基本的には競合の激化は予想されません。ただ、地域内の高齢者人口の減少による稼働率の低下は予想されます。このため、稼働率維持を図るためには、より広域的に利用者を確保していくことが必要となりますが、その結果地域外の事業所との競合という新たな局面は当然予想されます。

〈郡内特別養護老人ホームの状況〉

特別養護老人ホームは郡内では6カ所あり、その定員数（ベッド数）は260床です。本会桃源の家の郡内での定員割合は34.6%、事業収益割合は34.0%となっています。比較的規模が大きい事業所の収益割合が定員割合より下回っている状況がみられ、稼働率が下がっていることが伺われます。定員規模が大きくなるほど利用者獲得能力が必要といえ、利用予定者数（予約者数）の増加に努めていく必要があります。

収益率（サービス活動増減差額率）をみると、併設事業の相違等もあり単純比較は難しいですが、定員規模によって収益率に差が出てきます。独立行政法人福祉医療機構による特別養護老人ホームの経営分析結果でも、「定員規模によるスケールメリットが顕著にみ

られた」となっています。つまり、利用者の獲得力がある大規模施設ほど収益率は高くなって

いるといえます。

桃源の家は郡内及び町内で最大のベッド数を有し、シェアが最も高いことから、競争上優

位にあり、稼働率維持がスケールメリットを発揮する要因となります。

特別養護老人ホーム（ショート除く）							（単位：人、千円、	
町	法人	施設名	2019年度決算					
			定員	事業収益	町内シェア		郡内シェア	
					定員	収入	定員	収入
邑南町	本会	桃源の家	90	296,673	60.0	59.2	34.6	34.0
	んお 会福お 社な	あさぎり	30	103,370	20.0	20.6	11.5	11.9
		ゆめいあいの丘	30	101,449	20.0	20.2	11.5	11.6
		計	60	204,819	40.0	40.8	23.1	23.5
	合計		150	501,492	100.0	100.0	57.7	57.5
川本町	川本福祉会	みどりの里やすらぎ荘	30	101,811			11.5	11.7
美郷町	吾郷会	双葉園	50	161,827			19.2	18.6
		ハートランドⅡ	30	106,962			11.5	12.3
		計	80	268,789			30.8	30.8
郡内合計			260	872,092			100.0	100.0
事業収益は施設介護料収益のみ								

3. 社会保障制度の動向

我が国の財政は、その赤字を補填するため国債発行に依存せざるを得ない状況と

なっています。その赤字の最大要因は社会保障費の増加で、高齢化の伸び以上に増

加していることから、今後高齢化が進むと一層それによる財政負担が大きくなるこ

とが予想されています。こうしたことから財政健全化のためには社会保障制度改革

が必要といわれ、その議論が今後加速することが予想されます。

本会の収入を大きく左右する介護保険制度は現役世代の保険料負担の限界と保険制

度利用者の増加から、既に限界に達しているともいわれております。こうしたことからその動向を

注視することが必要です。2021年度介護報酬改定の基本的視点として、「感染症や災害への対応力強化」、「地域包括ケアシステムの推進」、「自立支援・重度化防止の取組の推進」、「介護人材の確保・介護現場の革新」、「制度の安定性・持続可能性の確保」が挙げられています。これらの視点で議論され、決定されたことが今後の介護報酬を左右することになります。

特に、介護保険の目的である要介護者の自立した生活の実現のためのサービス提供に繋がる科学的介護の取組み、制度を安定して運営するための人的基盤の確保に資する介護現場の革新に繋がる生産性の向上については、重要視する必要があります。

II. 内部環境分析

1. 「社会福祉法人アクションプラン2020」による評価結果

2018年～2020年の中期事業計画では「社会福祉法人アクションプラン2020」を用いて内部環境分析を実施しました。評価分野として「利用者に対する基本姿勢」（利用者）、「社会に対する基本姿勢」（地域社会）、「福祉人材に対する基本姿勢」（職員）の3つに分け、各評価分野の実践ポイントが出来ているかどうかを評価しました。つまり、法人にとっての利害関係者に対する評価をみたものです。

実践ポイントは以下のとおりです。

I 利用者に対する基本姿勢		
	1 人権の尊重	
		経営理念等における明確化
		職員に対する倫理教育の充実
		インフォームドコンセントの重視
		利用者の自己決定と選択の尊重

	苦情解決・相談体制の整備 虐待を発生させない体制づくり 個人情報保護体制の整備 成年後見制度等の活用
	2 サービスの向上
	サービス提供方針の明確化 業務手順・マニュアル等の策定 職員の教育・研修の充実 職員及び利用者やその家族等の参加による改善の取り組みと確認 サービスの自己点検と改善 第三者による評価の受審 苦情解決制度における第三者委員の設置 リスクマネジメント体制の構築
	3 地域との関係の継続
	地域での生活を重視したサービス方針の確立 在宅での生活を支えるサービス提供 家族や介護者等に対する支援 施設機能の活用

	ボランティアの育成と活動支援 地域の社会資源の活用
	4 生活環境・利用環境の向上
	居室の個室化等 快適な生活環境の実現 設備・備品の維持管理 災害対策計画等に基づく実効性のある訓練の実施 災害時の事業継続計画の整備 衛生的な環境の整備 感染症対策の強化 必要に応じた着替えの実施 食事形態やアレルギーへの個別対応 利用者が楽しみを感じられる日々の活動の提供
	II 社会に対する基本姿勢
	5 地域における公益的な取組の推進

	実施している事業の確認 低所得者への配慮 困難事例への取り組み 多様な社会福祉援助ニーズの把握 多様な主体との連携・協力 地域を包括する公益的取り組みの推進 地域を活性化する取り組み 地域全体のサービスの充実に向けた取り組み 福祉に対する理解の促進 地域の安全・安心への取り組み
	6 信頼と協力を得るための情報発信
	経営情報の公表 地域から信頼される情報発信 苦情・相談内容等の公表・説明 情報管理の徹底
	Ⅲ 福祉人材に対する基本姿勢
	7 トータルな人材マネジメントの推進

	経営理念の明示、周知徹底 期待する職員像の明確化 継承のための取り組み 業務の標準化と統一した業務行動 トータルな人材マネジメントシステムの構築 横の連携の推進 生産性の向上に向けた取り組み
	8 人材の確保に向けた取り組みの強化
	福祉人材の確保
	9 人材の定着に向けた取り組みの強化
	福祉人材の定着 職員の安全と健康の確保 職員処遇の現状の把握、分析、課題抽出 非正規職員への配慮
	10 人材の育成
	人材育成制度の構築 体系的な研修プログラムの構築 キャリアパスの明確化

		リーダー層の育成 総合的な人材の育成
--	--	---------------------------

今回高齢者福祉事業部会と児童福祉事業部会でそれぞれ再評価を実施しました。この結果、前回と引き続き低評価となった項目は、「地域との関係の継続」、「地域における公益的な取組の推進」、「トータルな人材マネジメントの推進」、「人材の確保に向けた取組の強化」、「人材の育成」となっています。

低評価となっている分野が基本的な弱みと言えます。「地域との関係の継続」においては、高齢者福祉事業部会で「地域での生活を重視したサービス方針の確立」や「ボランティアの育成と活動支援」、「地域の社会資源の活用」が低評価となっています。在宅サービスや施設サービスとも地域生活の継続（自立に向けた生活支援）を重視したサービス提供というサービスの基本的部分が弱いものとなっています。また、ボランティアの活用や地域行事等への参加が進んでいない状況が窺えます。「地域における公益的な取組の推進」では、「地域を活性化する取り組み」面に弱さが見られ、公益事業活動の取組みに課題を有していると言えます。

両事業部会とも人材に係る項目については全体的に低く、「トータルな人材マネジメントの推進」においては「生産性の向上」がどの事業所も低評価となっています。また「横の連携の推進」も低く、他職種連携や事業所間連携の弱さが見られます。

「人材の育成」では「キャリアパスの明確化」、「リーダー層の育成」、「総合的な人材の育成」など、

全般的に低評価となっています。

本来強みを伸ばすことを優先することが、法人の安定成長にとっては必要なことです。しかし、基本的サービス面やそれを支える人材面に弱さが見られるということは、法人の基本的経営資源に弱さがあることであり、その改善なくして法人の安定経営の達成は不可能といえます。従って、今後利用者サービスの充実・改善とそれを支える人材の育成・強化に向けた取り組みを重点的に実施していく必要があります。

2. 職員体制（2020年10月1日現在）

（1）職種別、雇用形態別、性別状況

（単位：人、％）

職種	雇用形態				性別		計	構成
	正職	契約	嘱託	パート	男性	女性		
施設長・所長	9				3	6	9	4.1
事務職	4	1				5	5	2.3
生活相談員	3				1	2	3	1.4
ケアマネ	3				1	2	3	1.4
介護職	39	15		30	22	62	84	38.5
保育職	19	9	4	16		48	48	22.0
看護職	8	2		8		18	18	8.3
理学療法士	2					2	2	0.9
栄養士	3	1				4	4	1.8
調理職	8	7		14	2	27	29	13.3
環境整備		1		8	3	6	9	4.1
夜警員				3	3		3	1.4
送迎員				1	1		1	0.5
計	98	36	4	80	36	182	218	100
事務局長・次長は施設長・所長に含む								
その他の管理職は各職種（ケアマネ・介護・看護・栄養士）に含む								

（2）事業所別、年齢別状況

（単位：

人、％）

	事務局	桃源の家	香梅苑	希望の郷	いわみ西	東	日貫	居宅	計	構成
15歳以上	1		1						2	0.9
20歳代		5	2	1	5	2			15	6.9
30歳代		15	3	2	8	6			34	15.6
40歳代	2	29	6	3	5	4		1	50	22.9
50歳代	1	10	5	1	6	2	4		29	13.3
60歳代	2	20	9	5	4	8	5	1	54	24.8
70歳代		18	9	3	1		3		34	15.6
計	6	97	35	15	29	22	12	2	218	100.0

20歳代から30歳代の若手職員が少ない状況となっています。特に高齢者福祉事業

部門での20歳代の職員の少なさが、目立ちます。一方、60歳代・70歳代の職員が4割を

占め、高齢者福祉事業部門での重要な役割を果たして頂いていると言えます。

(3) 職員数（常勤換算数）の推移

①2018年3月31日時点

(単位：人)																		
	事務局		桃源の家		香梅苑		希望の郷		いわみ西		東		日貫		居宅		計	
	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非
局長	1																1	0.0
次長																	0	0.0
施設長			1		1												2	0.0
所長							1			1		1	1				2	2.0
副施設長			0.5														0.5	0.0
事務職	2	1	1	1	1												4	2.0
ケアマネ			2												2		4	0.0
生活相談員			0.5		2												2.5	0.0
看護職			4	1.6	2	0.8	1	0.8		1.6							7	4.8
理学療法士			1				1										1	1.0
介護職			36	18.0	7	5.5	2	2.2									45	25.7
栄養士			2		1				1		1						5	0.0
保育職									9	14	8	7.2	1	2.8			18	24.0
調理職			3	5.1	2	2.0		0.7	1	0.9	1	0.05		1.1			7	9.9
環境				2.8		0.75											0	3.6
夜警員				2.25													0	2.3
送迎員																	0	0.0
計	3	1	51	30.75	16	9.1	4	4.70	11	17.50	10	8.25	2	3.9	2	0	99	75.15
合計		4	81	75	25	05	8	7		28	5	18	25	5	9	2	174	15

② 2019年3月31日時点

	(単位：人)																	
	事務局		桃源の家		香梅苑		希望の郷		いわみ西		東		日貫		居宅		計	
	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非
局長	1																1	0.0
次長	1																1	0.0
施設長			1		1												2	0.0
所長							1		1		1		1				4	0.0
副施設長																	0	0.0
事務職	3		1	1		1											4	2.0
ケアマネ			2													2	4	0.0
生活相談員					2												2	0.0
看護職			4	0.9	2	1.0	1	0.7		1.8							7	4.4
理学療法士			1				1										1	1.0
介護職			33	22.3	6	7.4	2	1.7									41	31.4
栄養士			2		1				1		1						5	0.0
保育職									12	9	5	10.1	1	3.3			18	22.4
調理職			3	4.1	2	3.0		1.5	1	1.9	1	0.05		1.3			7	11.85
環境				2.8		0.75				0.07		0.3					0	3.92
夜警員				1.8													0	1.8
送迎員							0.01										0	0.01
計	5	0	47	32.9	14	13.15	4	4.91	15	12.770	8	10.45	2	4.6	2	0	97	78.78
合計		5		79.9		27.15		8.91		27.77		18.45		6.6		2	175.78	

③ 2020年3月31日現在

	(単位：人)																	
	事務局		桃源の家		香梅苑		希望の郷		いわみ西		東		日貫		居宅		計	
	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非
局長	1																1	0
次長	1																1	0
施設長			1		1												2	0
所長							1		1		1		1				4	0
副施設長			1														1	0
事務職	3			1	1												4	1
ケアマネ			2												2		4	0
生活相談員					2												2	0
看護職			2	0.9	2	1	1	0.7		1.8							5	4
理学療法士			2					1									2	1
介護職			31	22.3	6	7.2	2	1.6									39	31
栄養士			2		1				1								4	0
保育職									15	9	5	11	1	2.9			21	23
調理職			4	4.1	2	3		1.5		1.9	1	1	1	1.1			7	13
環境				2.7		0.9				0.07		0.3					0	4
夜警員				1.8													0	2
送迎員								0.05									0	0
計	5	0	45	32.8	15	12.1	4	4.85	17	12.77	7	11.9	2	4	2	0	97	78.42
合計		5		77.8		27.1		8.85		29.77		18.9		6		2	175.42	

④ 2020年10月1日現在

	(単位：人)																	
	事務局		桃源の家		香梅苑		希望の郷		いわみ西		東		日貫		居宅		計	
	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非	正	非
局長	1																1	0.0
次長	1																1	0.0
施設長			1		1												2	0.0
所長							1		1		1		1		1		5	0.0
副施設長			1														1	0.0
事務職	3.5			1	1												4.5	1.0
ケアマネ			1												0.5		1.5	0.0
生活相談員			2		2												4	0.0
看護職			3	2.1	3	0.2	1	1.2		1.4							7	4.9
理学療法士			2														2	0.0
介護職		1	33	20.3	5	7.6	1	2.9									39	31.8
栄養士			2						1								3	0.0
保育職									13	5	5	13.4	1	4.3			19	22.7
調理職			4	4.2	3	2.9		1.4		2.5	1	1.3		1.1			8	13.4
環境				2		0.9				0.3		0.3					0	3.5
夜警員				1.8													0	1.8
送迎員								0.08									0	0.1
計	5.5	1	49	31.4	15	11.6	3	5.58	15	9.2	7	15.0	2	5.4	1.5	0	98	79.2
合計		6.5		80.4		26.6		8.58		24.2		22		7.4		1.5	177.18	

正：正規職員

非：非正規職員（派遣、嘱託、契約、パート）

介護職の常勤換算数は70名程度で推移しています。しかし、正規・非正規の内訳を

みると、正規職員が減少し、それを非正規職員で補っている状況です。正規職員の減少

が特に見られるのは桃源の家で、2020年3月末は2018年3月末に比べ5名減少

しています。桃源の家介護職の常勤換算数では大きな変化はありませんが、非正規職員

が増えているため、勤務シフト（特に夜間勤務）に影響してきます。

（３）職員採用状況

(単位：人)													
職種	2017年度				2018年度				2019年度				計
	雇用形態				雇用形態				雇用形態				
	正職	契約	嘱託	パート	正職	契約	嘱託	パート	正職	契約	嘱託	パート	
事務職						1				1			2
生活相談員													0
ケアマネ													0
介護職	3	1		5	1	2		13		3		3	31
保育職	1	4		1	2		3	2	2			2	17
看護職	1									1		2	4
理学療法士	1								1				2
栄養士													0
調理職		1				2		3					6
環境整備								3		1		1	5
夜警員				1									1
送迎員								1					1
計	6	6	0	7	3	5	3	22	3	6	0	8	69

（４）職員離職状況

(単位：人)													
職種	2017 年度				2018年度				2019年度				計
	雇用形態				雇用形態				雇用形態				
	正職	契約	嘱託	パート	正職	契約	嘱託	パート	正職	契約	嘱託	パート	
事務職	1								1	1			3
生活相談員													0
ケアマネ													0
介護職	2			3	4			1	1	2		5	18
保育職		3		2				1	1	2		2	11
看護職	2			1						2		1	6
理学療法士													0
栄養士					1	1			1				3
調理職	2			1	1							1	5
環境整備				2									2
夜警員				1									1
送迎員								1					1
計	7	3	0	10	6	1	0	3	4	7	0	9	50

* 正職採用のうち内部登用による正職転換者は含まず。

介護職が採用者数も離職者数も最も多くなっています。介護職の採用者ではパート職

員が多く、離職者は正規職員が比較的多くなっています。正規職員の勤務シフトをパート職員で完

全にカバーすることは難しいことから、職員数はいるものの、どうしても正規職員の負担が大きくなると

いう問題があります。

3. 資金収支・損益状況（過去3年間）

資金収支計算書		(単位：千円)		
	2017年度	2018年度	2019年度	
事業活動収入	907,584	900,229	908,426	
事業活動支出	856,904	792,924	812,618	
内人件費支出	661,669	604,577	624,790	
内事業費支出	131,951	131,162	126,545	
内事務費支出	57,136	51,286	55,170	
事業活動資金収支差額	50,680	107,305	95,808	
施設整備等資金収支差額	-104,541	-31,855	-50,634	
その他の活動資金収支差額	-86,120	-59,492	-65,137	
当期資金収支差額合計	-139,981	15,957	-19,962	
前年度末支払資金残高	702,149	562,168	578,125	

単位未満切り捨て

事業活動計算書		(単位：千円)	
	2017年度	2017年度	2019年度
サービス活動収益	904,220	895,283	903,899
サービス活動費用	882,600	824,808	844,512
内人件費	657,721	605,280	625,561
内事業費	131,914	130,850	126,352
内事務費	57,136	51,286	55,170
サービス活動増減差額	21,620	70,475	59,387
サービス活動外収益	3,363	4,945	4,526
サービス活動外費用	5,241	5,148	5,026
サービス活動外増減差額	-1,877	-202	-499
経常増減差額	19,742	70,273	58,887

単位未満切り捨て

事業規模（新規事業や既存事業の利用定員数）の変化がなければ、事業収入がほぼ一定の中で、人件費の増減によって収益率が大きく左右される状況です。2017年度の人件費増加は、社会福祉充実計画による処遇改善の実施（管理職手当の増加及び一時金の支給）、退職給付掛金の増加等によるものです。2018年度以後人件費が減少しているのは、邑南町の指定管理廃止により町職員の派遣が無くなったためです。

人件費には社会福祉充実計画による処遇改善分（一時金支給等）が含まれており、人件費全てが単年度収支に係るものではないことに留意する必要があります。

4. 経営分析結果

(1) 法人収益性、採算性

	(単位：千円、%)		
	2017年度	2018年度	2019年度
サービス活動収益対サービス活動増減差額比	2.4	7.9	6.6
サービス活動収益対経常増減差額比率	2.2	7.9	6.5
職員1人当たりサービス活動収益	5,190	4,433	5,153
付加価値	788,710	779,363	788,903
人件費	657,721	605,280	625,561
職員数	174.2	175.8	175.4
労働生産性	4,528	4,433	4,498
賃金生産性	1.20	1.29	1.26
職員1人当たり人件費	3,775	3,443	3,566
労働分配率	83.4	77.6	79.3
損益分岐点収入高	878,652	813,018	835,643
損益分岐点比率	97.2	90.8	92.4

付加価値＝サービス活動収益－変動費

職員数は常勤換算数

事業規模が変化せず、しかも公定価格での収入のため、付加価値率がほぼ一定の状況です。このため職員数及び人件費によって労働生産性及び賃金生産性が左右される状況となっています。つまり、職員数や人件費によって採算性が左右されることになります。

労働分配率が8割を超えると収益性が落ちる状況が見られます。また、損益分岐点の状況をみるとやはり固定費（人件費）が高いことが損益分岐点を引き上げることになり、収入の減少によって直ちに赤字になり易い体質です。労働分配率と損益分岐点の関係は比例していることから、労働分配率の管理が収益を確保することに繋がります。

このためどの業界でも労働分配率を一定程度に抑えることが必要で、通常50%以下に抑えな

いと赤字体質から企業として継続できないと言われています。しかし、社会福祉法人の場合は、補助金や非課税制度により、それを上回っていても存続できる状態となっています。しかし、今後補助金の削減や課税制度が議論される中、やはり社会福祉法人も将来を見据えて労働分配率を管理することは必要と言えます。

（２）事業所別採算性

2017年度						(単位：千円)	
事業所	事業所付 加価値	総労働時 間数	単位時間 当たり付 加価値	基準年 に対する指 数	事業所人 件費	単位人件 費当たり 付加価値	基準年 に対する指 数
桃源の家	371,033	150,044	2.47	100	302,220	1.23	100
香梅苑	148,263	45,122	3.29	100	88,414	1.68	100
希望の郷	36,371	15,973	2.28	100	27,764	1.31	100
いわみ西	123,553	38,807	3.18	100	113,982	1.08	100
東	79,399	26,020	3.05	100	69,097	1.15	100
日貫	20,535	10,404	1.97	100	17,253	1.19	100
居宅	7,535	3,553	2.12	100	10,096	0.75	100
2018年度						(単位：千円)	
事業所	事業所付 加価値	総労働時 間数	単位時間 当たり付 加価値	基準年 に対する指 数	事業所人 件費	単位人件 費当たり 付加価値	基準年 に対する指 数
桃源の家	383,138	145,706	2.63	106.3	284,552	1.35	109.7
香梅苑	151,878	44,739	3.39	103.3	87,353	1.74	103.7
希望の郷	28,893	14,947	1.93	84.9	26,590	1.09	82.9
いわみ西	111,303	45,990	2.42	76.0	85,695	1.30	119.8
東	75,814	27,134	2.79	91.6	57,910	1.31	113.9
日貫	20,911	12,056	1.73	87.9	17,878	1.17	98.3
居宅	7,103	3,337	2.13	100.4	9,869	0.72	96.4
2019年度						(単位：千円)	
事業所	事業所付 加価値	総労働時 間数	単位時間 当たり付 加価値	基準年 に対する指 数	事業所人 件費	単位人件 費当たり 付加価値	基準年 に対する指 数
桃源の家	382,384	147,861	2.59	104.6	288,932	1.32	107.8
香梅苑	151,188	48,529	3.12	94.8	94,763	1.60	95.1
希望の郷	33,028	15,453	2.14	93.9	28,233	1.17	89.3
いわみ西	108,325	44,918	2.41	75.7	88,189	1.23	113.3
東	78,362	28,539	2.75	90.0	60,165	1.30	113.3
日貫	27,861	12,920	2.16	109.3	20,177	1.38	116.0
居宅	7,059	3,466	2.04	96.0	8,675	0.81	109.0

単位時間当たりの付加価値及び単位人件費当たり付加価値が最も大きいのは養護

老人ホーム香梅苑です。つまり、養護老人ホーム香梅苑が最も採算性が高いと言えます

す。付加価値に対して相対的に労働時間数及び人件費が少なく、他の事業所に比べ人員数が

相対的に少なくて運営できていると言えます。

また、日貫保育所のように付加価値を高めることが採算性の向上に繋がります。日

貫保育所の付加価値が高くなっている要因は、園児数の増加によるものです。人件費も上昇していますが、其れを上回る付加価値の増加が見られることから、採算性が向上しています。どの事業所も基本利用定員を有していることから、その中で如何に稼働率を高めるが、採算性を左右すると言えます。

5. 設備（固定資産）状況

最も古い施設は古民家を利用した老人デイサービスセンター希望の郷で、この建替えの必要性を検討することが当面の経営課題といえます。また、日貫保育所も立替え時期を迎えていますが、邑南町からの譲渡において、将来の建物処分方法については協議することとなっているため、基本建替えは実施しない方向です。

その他の施設は基本的には立替えの時期を迎えていません。但し、今後いわみ西保育所及び東保育所の経年劣化による修繕が増加してくることが予想されます。

養護老人ホーム香梅苑は、今後10年余りで耐用年数を迎えることから、その建替えについて、事業環境の変化を見据え、施設規模及び他事業所との併設等長期的視点で検討することが必要です。

Ⅲ. 石見さくら会の経営原則

石見さくら会のクレドが経営原則であり、それは以下のとおりです。

《経営理念》

地域住民が多様な個性に基づいて自分らしく、生き生きと自立して暮らすこと
のできる「豊かで活力ある福祉コミュニティ」の実現に資する。

《ミッション（使命）》

石見さくら会は、ご利用者の皆様やご家族の皆様、地域の皆様が、人間としての尊厳を
保ちつつ、主体的かつ安心して暮らせる地域社会を実現するための必要な福祉サービスを提
供します。

《バリュー（価値）》

私たちは、ご利用者の皆様やご家族の皆様、地域の皆様の明るい笑顔のある生活に「職員としての喜び」を感じ、職員が相互に協調し、協働しながら向上心と自立心のある組織文化を目指します。

《ビジョン（目指すべき姿）》

石見さくら会は、ご利用者の皆さん、ご家族の皆さん、地域住民の皆さん、そして職員の皆さんが、共に笑顔になれる法人を目指します。

石見さくら会では、日々の経営実践を通じて、このクレドをご利用者の皆様、ご家族の皆様、地域の皆様、そして職員の皆様に実感してもらい、社会福祉法人としての信頼度を高めていくことを目指していきます。

IV. 長期ビジョンの設定

外部環境分析で明らかのように、今後我が国では、一層少子高齢化が進み、これまで経験したことがない社会環境（超超高齢社会）が訪れることになります。特に、地域内の人口減少は激しく、事業環境が大きく変化していくことが予想されます。

こうした社会環境が大きく変化する中で、社会福祉諸制度も大きく変化していくことが予想されます。本会がクレドに基づく経営により持続性を堅持し、地域における存在意義、存在感を高めていくためには、内部環境における弱みを克服し、自己変革により外部環境の変化へ積極的に対応していくことが求められます。

【長期ビジョン】

県内でも優れた人財力・サービス力・財務力を有する法人として成長し、職員が誇りをもって働くことが出来る法人を目指す。

〔長期基本方針〕

石見さくら会が地域福祉の重要な担い手として地域の皆様から厚い信頼を得るために、地域福祉の向上に資する機能の向上に取り組めます。特に「利用者の自立」を促すための機能の向上に取り組めます。

高齢者福祉事業においては、介護の基本理念である利用者等の自立（生活

機能の維持・改善）に係る支援に取り組むなかで、石見さくら会ならではの介護技能の確立を図ります。

児童福祉事業においては、保育指針に基づいて乳幼児期の非認知的能力の育成による子どもたちの人格形成（気づく力の育成、やりぬく力の育成、人間を理解し関係を調整する力の育成）に力を入れた保育に取り組んでいきます。

V. 中期目標（2021年度～2023年度）

石見さくら会では、この長期ビジョン及び基本方針を実現するため、今後の中期的目標を以下3つ柱として設け、その達成を目指します。

1. サービスの充実

現在の地域内での法人運営を前提とすれば、高齢者福祉及び児童福祉の各事業分野での需要量（利用者数）は、総体的に減少することが予想されます。つまり、他法人とは同事業では競合場面が一層強くなることが想定されます。

このため、サービスの向上による差別化が一層求められることになります。

内部環境分析で弱いとされている「地域での生活を重視したサービス方針の確立」は、高齢者の方が家庭や施設等で自力で生活をして頂くためのサービスであり、それは利用者の方に自立した生活を促すことです。高齢者福祉事業では、こうした自立支援を目的としたサービスの充実を目標とします。

児童福祉事業では保育指針で目指す生きる力である「非認知的能力」の向上のためのサービスを提供していきます。非認知的能力には「気づく力」、「やり抜く力」、「人間を理解し関係を調整する力」の3つの柱があると言われており、これらの力を育むことを目標とします。

2. 地域社会との関係性強化

前回の中期計画と同様地域との関係強化にまだ弱い面がみられます。地域との関係強化は、社会福祉法人としては必須の存在条件であることから、大きな課題と言えます。地域ボランティアの受入れ、地域行事の参加や災害発生時の連携、公益事業や公益的取り組みによる地域住民の多様なニーズへの対応等、広報機能を高めるなかで、関係性を強めていくことを目標とします。

3. 生産性の向上

生産性向上のためには付加価値の増加と経費管理（特に人件費管理）がポイントとなります。

公定価格制度の下での付加価値増加は、事業規模の拡大（新事業含む）と共に基本報酬に上乘せされる加算取得が必要となります。経費管理（特に人件費管理）は、職員数・就業時間数の管理に繋がるもので、人財育成による職員の業務遂行能力向上と業務の効率化（業務見直し）が基本となります。利用者サービスの向上と業務の効率化に繋がるロボットやＩＣＴの導入等と共に職員個々の業務遂行能力の向上と職種間連携の強化を実施していくことを目標とします。

Ⅵ. 中期計画（２０２１年度～２０２３年度）

１. サービス計画

特別養護老人ホーム桃源の家利用定員数を９０名から１００名に増床します。また、老人デイサービスセンター希望の郷も２０定員を２５名定員に引上げ、利用者の拡大を図り事業規模の拡大を図ります。

高齢者福祉事業においては、前年度からのコンサルティングによる科学的根拠に基づく「自立支援介護」を推し進め、「本計画期間」において、その介護技術の定着を図ります。各事業所においては自立支援サービスの充実・強化を通じてもたらされる成果指標を設定し、その達成を図っていきます。

児童福祉事業においては、子どもたちの非認知能力の向上を図るため、「気づく力」、「やり抜く力」、「人間を理解し関係を調整する力」の３つの柱を育む保育活動を実施していきま

す。この活動を通じてもたらされる成果指標を設定し、その達成を図っていきます。

サービスの外部評価（第三者評価）を引き続き受審し、客観的評価によるサービスの向上を図ります。

2. 収益計画

事業活動計算書		（単位：百万円）		
		2021年度	2022年度	2023年度
サービス活動収益		1003	1004	1,005
サービス活動費用		901	912	922
人件費		650	661	671
事業費		142	142	142
事務費		68	68	68
利用者負担軽減額		2	2	2
減価償却費		93	93	93
国庫補助金等特別積立金取崩額		54	54	54
サービス活動増減差額		102	92	83
経常増減差額		102	92	83
減価償却費（国庫補助金特別積立金取崩後）				39

変動費率 12 %（事業費の 90 %）

< 2023年度の計画 >

計画付加価値額 884.4 百万円

計画労働分配率 75.9 %

計画人件費率 66.8 %

4. 人員計画

法人全体の適正人員数からの総人員管理を実施します。この人員計画による計画人件

費率、計画労働分配率を設定し、人件費の管理を実施し、収益の安定化を図ります。

2020年10月1日現在の総人員数は218名（常勤換算数177.18名）

となっています。

以下の計算より2023年度の総人員数（常勤換算数）182名で、今後大幅な増員は実施しません。

【総計画人員数計算根拠】

総計画人員数＝計画総人件費÷一人当たり人件費

* 計画総人件費：671百万円

* 計画一人当たり人件費3.7百万円（過年度実績3.6百万円）

総計画人員数（常勤換算数）＝182名

事業所別人員計画(常勤換算数)						
			(単位：人)			
区分	事業所	職員数	正規職員	非正規職員		
高齢者福祉	桃源の家	85	54	31		
	香梅苑	27	15	12		
	希望の郷	9	4	5		
	居宅介護支援事業所計	122.5	74.5	48		
児童福祉	いわみ西保育所	24	15	9		
	東保育所	22	8	14		
	日貫保育所	8	3	5		
	計	54	26	28		
事務局		5.5	5.5	0		
合計		182	106	76		

《採用方針》

基本的には人員の増加は予定しないため、退職者補充を基本とし、正規職員については、新卒者等の若年層の確保を図る方針とします。

介護職は正規職員の減少とパート職員の増加が、勤務シフトを難しくしています。このため、パート職員等非正規職員については、勤務シフトの柔軟性が高い職員へと変えていくことを方針とします。

《定着への方針》

エルダー制度による若年層の定着を図っていきます。また、優秀な職員の内部登用による正規職員への転換を図ります。

介護職の正規職員の離職が相対的に多いことから、高齢者福祉事業部門の管理職は、より多くの職員との面談機会設け、離職防止を図っていくことを方針とします。

《人財の育成方針》

管理監督職層が本会の運営を担う中心的存在であることから、その育成が今後の安定経営にとっては不可欠となります。このため、この層に対する研修（マネジメント研修）の充実を図ります。一般職層については、OJTを基本とし、主に内部研修による育成を図っていきます。

処遇制度をより能力重視に変更し、人財の育成による少数精鋭（必要最少人数）

による業務実施を基本とします。

4. 生産性向上計画

付加価値向上のため、事業規模の拡大（利用定員数増加）と基本報酬に上乗せされる新たな加算の取得による収入増加を図ります。また、高齢者福祉事業における収入は稼働率に左右されることから、必要稼働率の維持・向上を図ります。

労働生産性、人時生産性及び賃金生産性の向上を図るための取り組みとして、収益計画での総人員数、人件費率、労働分配率を計画し、その達成を目指します。業務効率の向上による職員一人当たりの業務量の増加を図るため、業務見直し（ロボットやＩＣＴ導入等を含む。）を実施します。特に正規職員介護職の減少による勤務シフトへの影響度を軽減させるため、看護職及びリハビリ職との連携強化を図ります。

5. 地域との関係強化計画

地域との関係性（繋がり）を強化するため、ボランティアの受入れや、地域行事等への職員や利用者の参加、災害発生時の地域との連携化、公益事業等の推進による地域高齢者の生活・活動支援等を実施していきます。

また、地域住民の方に本会の取組み等を理解いただくために広報活動を推進していきます。

6. 積立計画

将来事業費を計画的に確保するため、各拠点において毎年の必要積立額を計画し

ます。この必要積立額を確保することを損益計画の基準とします。

減価償却費（国庫補助金積立額取崩前）に大規模修繕分を加えた額を使用目的に

応じて積立します。大規模修繕への積立は再建設積立の 15 %（一般的に大規模修繕額

は再建設費の 15 %）程度予定します。

										(単位：千円)
	桃源の家	香梅苑	希望の郷	いわみ西	東	日貫	居宅	本部	合計	
減価償却費	38,230	27,557	5,074	9,816	9,725	1,325	291	621	92,639	
積立額	44,000	28,000	5,000	11,400	11,400	1,400	300	600	102,100	
内 訳	再建設	35,000	22,810	4,800	9,000	9,000	0	0	0	80,610
	大規模修繕	5,000	0	0	1,400	1,400	0	0	0	7,800
	その他	4,000	5,190	200	1,000	1,000	1,400	300	600	13,690

7. 感染症・災害への対応力強化計画

近年豪雨等による災害が全国各地で発生し、福祉事業所の被災により利用者の死

亡等も報告されています。また、新型コロナウイルスの感染拡大により世界的なパ

ンデミックも起こっています。いずれもこれまで経験したことがない事態が発生し

ており、こうした事態が発生した場合の事業継続が課題となります。

策定した事業継続計画（BCP）を基に、シミュレーション等を繰返し、計画の

評価・見直し等を通じて、実際に対応できる体制整備を図っていきます。

以上

拠点別中期事業計画

(2 0 2 1 年度－ 2 0 2 3 年度)

