

令和7年度 高齢者事業 事業報告

1. はじめに

令和7年度は、中期計画3年目として「財務基盤の安定」「サービスの質向上」「組織基盤整備」を軸に各取組を推進した。特別養護老人ホームにおいては稼働率を維持し一定の成果を得た一方、在宅部門（デイ・居宅）の稼働不振および人件費率の高止まりにより、事業全体としては赤字運営が継続している。ただし、業績としては3.5%改善しており（令和4,5,6,7年度比較）、令和8年度は在宅部門として黒字運営を目指していく。また、ICT導入や教育体制の整備など基盤構築は進展したが、効果の定量化および組織全体への浸透には課題が残る結果となった。

2. 財務の視点（財務基盤の安定）

- ・ 地域密着型特別養護老人ホームにおいては稼働率97%を維持し、入院者の減少にも一定の成果が見られた。一方で、医療ニーズの高い利用者の受入が増加したことにより、ベッドコントロールが難しく、入所調整が円滑に行えない場面もあった。しかしながら、利用者との関わりの充実やICT（眠りスキャン等）の活用により、生活の質の向上に寄与する取り組みは着実に進展している。
- ・ デイサービスについては稼働率が70%にとどまり、目標の80%には達しておらず、在宅部門全体の収益低下の要因となっている。ただし、年度末には黒字になっており、現行の業績を継続していく。今後は、地域との関係性を基盤とし、利用前段階から関わることで利用のハードルを低減するとともに、状態に応じた柔軟な受入と質の高いケアを実践することで、継続的に選ばれるサービスの実現を目指す必要がある。
- ・ 訪問介護は延べ人数127名と概ね維持し収益は確保しているものの、人材不足により新規受入に制限が生じている。
- ・ 居宅介護支援については人員増加に伴い件数は増加傾向にあるが、管理体制に課題があり目標達成には至らず、収支改善には結びついていない。
- ・ 人件費率は89%と依然として高い水準にあり、適正な人員配置および業務効率化が重要な課題である。在宅部門においては、居宅介護支援が柱になるため、通所介護・訪問介護とともに連携し支援のプロセス、業績等協働していく。管理者会議等を通じた経営数値の可視化により、職員のコスト意識は向上しているものの、稼働率の大幅な改善には至っていない。今後は、より具体的かつ実効性のある稼働向上施策を明確にし、確実に実行していく必要がある。

3. 顧客の視点（サービスの質の向上・地域共生）

- ・ 事例研究（予防から看取りまで）の継続により、生活史に基づくケアの実践が進み、職員のケア意識は向上している一方、実践の質にばらつきが見られるため、事例共有と検証の仕組み強化が必要である。

- ・ ごちゃまぜ食堂やふれ愛喫茶等の地域活動を通じて、地域住民との関係性構築が進み、ボランティア延べ738名と成果は出ているが、参加職員が一部に偏在しており、全職員が関与できる体制づくりが求められる。
- ・ 包括支援センターおよび居宅介護支援事業所との連携により、相談からサービス利用への導線は強化され、地域の相談拠点としての機能は発揮されているが、関係性を「安定的な利用」につなげる仕組みの構築が今後の課題である。
- ・ 地域との関係性は構築されつつあるが、「サービス提供後の関係」から「利用前からの関係」へと転換し、利用のハードルを下げるとともに、継続的に選ばれるサービスへつなげていく必要がある。

4. 内部統制の視点（組織体制・働きやすい環境）

- ・ 管理者会議を中心に経営数値の可視化および共有は進んでいるものの、目標稼働率の達成には至っておらず、課題に対する具体的な打ち手の実行力が不足している。
- ・ ICT活用として特別養護老人ホームに「眠りスキャン」を導入し、夜間業務の負担軽減およびリスクマネジメント強化に向けた運用を開始したが、導入初期段階のため効果の定量的評価には至っておらず、今後はタイムスタディやアンケートによる検証が必要である。
- ・ 組織としてICT導入や教育体制整備など基盤構築は進展しているが、「仕組みを作る段階」から「確実に機能させ成果につなげる段階」への移行が求められる。
- ・ 今後は、ICTの効果検証による業務改善の可視化、教育制度の定着および評価制度の運用強化を図るとともに、管理体制の実行力を高め、組織全体として成果へつなげる仕組みの確立が必要である。

5. 学習と成長の視点（雇用・人材育成・キャリアアップ等）

- ・ 不適切ケア事案の発生を受け、虐待防止および身体拘束廃止に関する取組を強化した結果、改善傾向は見られているが、再発防止と定着に向けた継続的な取組が必要である。
- ・ 管理職研修および階層別研修は概ね計画通り実施され、職員の専門性向上は図られている一方で、教育マニュアルや人事評価制度の浸透が不十分であり、仕組みは整備されているものの運用面に課題が残る。
- ・ 外部研修への参加は増加しているものの、ソーシャルワーク研修への参加が十分でなく、公益活動への関与も限定的であるため、全職員のソーシャルワーク力向上に向けた研修機会の拡充が必要である。
- ・ 研修で得た知識が個人に留まり、組織全体への共有および実践への展開が不十分であることから、報告・共有・実践化までを一体としたアウトプットの仕組みづくりが求められる。

6. まとめ

中期計画 3 年目として、各重点項目に基づく取組は概ね実施できており、特別養護老人ホームの稼働維持、地域との関係性構築、ICT 導入や教育体制の整備など、組織基盤の強化は着実に進展した。一方で、「基盤整備の進展」という成果は認められるものの、「数値改善への転換」には十分至っていない状況である。

令和 8 年度においては、稼働率の向上、コスト管理の徹底、管理機能の強化を重点課題と位置づけ、実行力を伴った運営体制への転換を図っていく必要がある。