

社会福祉法人 仁恵会

中期計画 (令和8年度～令和12年度)

令和8年3月24日策定

本計画は、計画期間における目標を確認するとともに、当法人における現状を分析し、目標に鑑みて課題となる事案の解消に向けて、中長期的な計画のもと実行すべき取組について定める。

なお、各年度においては、この計画に従って年度ごとに実施する取組のほか、短期的視点での取組、又は継続して繰り返し行う事項について実施計画を別に定め、実施状況を確認していくこととする。

1 財政

(1) 目標

- | |
|------------------------|
| 1 健全で、持続可能な財政状況の確保及び維持 |
| 2 長期的に必要な資産の確保 |

(2) 現状

ア 法人の決算状況の推移

前中期計画の計画期間である令和元年度から令和7年度までの期間（以下「前計画期間」という。）において、法人全体の決算状況は、令和2年度を除き、すべて赤字決算となっている。さらにそれ以前を見ると、平成30年度までは黒字決算であったが、令和元年度以降は赤字決算となっている。

経常増減差額推移（単位：千円）

30年度	1年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
18,913	△5,681	18,187	△18,057	△31,851	△19,263	△68,721

イ 長期の決算状況の推移

当法人の収支において、常に、概ね2分の1の額を占める長期については、前計画期間において、すべて赤字決算となっている。さらにそれ以前を見ると、27年度まで黒字決算を継続したが、平成28年度から黒字幅が減少し始め、30年度から令和6年度まで7期連続で赤字決算となっている。

長期経常増減差額の推移（単位：千円）

26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
15,402	14,975	8,717	3,010	△2,539

1年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
△19,243	△13,054	△37,026	△22,768	△17,635	△50,457

ウ デイサービスの決算状況の推移

デイサービスの決算状況が、近年、悪化している。

デイサービス経常増減差額の推移（単位：千円）

30年度	1 年度	2 年度	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度
1,670	7,396	9,006	1,476	△8,646	△8,771	△5,497

（３）問題

令和元年度以降、法人全体の赤字決算が続いており、令和7年度も赤字決算となる見込みであることから、目標の達成のためには、財政状況改善の取組が必要となる。

（４）分析

ア 長期の収支

サービス活動の収益及び費用を見ると、27年度以降に収益が落ち込んでいる。

人件費が令和元年度に増えているが、新たに賞与引当金を計上し、欠員補充と相談員の新たな配置等の人員増のほか、特定処遇改善一時金の導入によるものであり、配置は業務量からみて適正で、一時金も他の施設との職員獲得競争に競り勝つために必要なもので、同じく適正だったと考えられるが、結果として、約2千万円の人件費増の影響が大きいと考えられる。

なお、法人全体では、同時期に約5千万円の人件費増となっており、賞与引当金22百万円が大きく影響している。

長期収支（サービス活動）（単位：千円）

	サービス活動 収益	入院者数 (人・日)	サービス活動 費用	人件費	サービス活動 増減差額
26 年度	335,223	1,703	319,602	189,715	15,622
27 年度	310,788	2,071	296,441	202,076	14,348
28 年度	311,150	2,285	303,447	207,468	7,703
29 年度	308,242	2,585	305,782	207,272	2,460
30 年度	308,058	2,350	310,920	205,722	△2,862
1 年度	318,824	2,227	339,503	228,306	△20,679
2 年度	327,406	2,244	341,258	225,955	△13,852
3 年度	317,290	2,890	354,732	228,460	△37,442
4 年度	336,381	1,670	360,476	235,070	△24,095
5 年度	357,095	1,933	375,322	242,527	△18,227
6 年度	340,998	3,048	392,373	261,286	△51,375

(ア) 重度化

国において平成27年4月以降の入所者の介護度が要介護3以上とされたことにより、入所者の介護度が重度化し、これにより入院者数が増加しているため、収入の低下を招いている。ただし、入院者数とサービス活動収益の関係には、強い連動は見られない。

(イ) 紹介手数料

紹介手数料については、令和元年頃まで、紹介会社の利用はまれだったが、現在は、無料のサービスでは職員確保が非常に困難になり、紹介会社の利用が激増している。

年度	金額(千円)	支払件数
30年度	2,359	4
1年度	4,095	5
2年度	8,214	10
3年度	16,073	18
4年度	11,761	15
5年度	9,479	10
6年度	15,773	15

イ デイサービス

利用者数をみると、900人辺りを境に損益が黒字、赤字に分岐しているものとみられるが、令和4年度以降は、必要な利用者数を確保できていない。

デイサービス利用者数推移（単位：人）

30年度	1年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
855	991	977	918	879	843	854

ウ 光熱水費

エネルギー価格の上昇に伴い、光熱水費の額が増加している。加えて、空調需要と熱需要に関しては、天候に左右されるため、夏の高温、冬の低温により必要なエネルギー量が増減している。

水道光熱費の推移（単位：千円）

30年度	1年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
30,250	29,811	28,151	30,815	42,218	36,715	38,823

【参考】資源エネルギー庁HPより

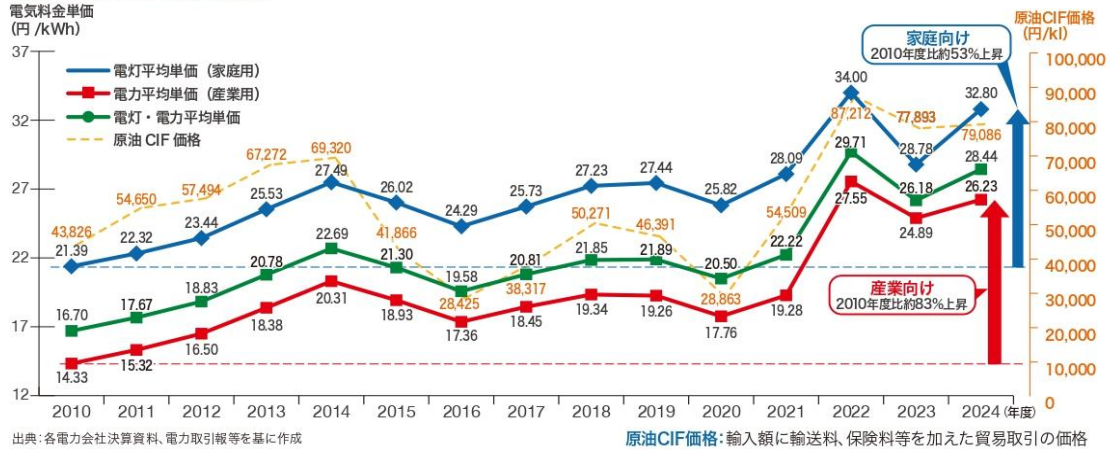
3. 経済性

電気料金の変化

Q 電気料金はどうなっていますか？

A 東日本大震災前以降、電気料金は上がっています。燃料輸入価格の高騰に伴い、2022年度は電気料金が上昇しましたが、その後、燃料輸入価格が低下したこと等により、足下の電気料金は高騰時と比較して低くなっています。

電気料金平均単価の推移



要因1: 燃料価格

燃料価格が、電気料金やエネルギーコストに影響します。

過去の燃料価格の推移と現在の状況



エ 人件費

(ア) 人件費の推移

人件費の推移をみると、法人全体で、賞与引当金の計上を始め、特定処遇改善一時金の導入のほか、機能訓練指導員の配置や居宅介護支援事業所の増員などがあった令和元年度から人件費が増えている。賞与引当金の計上は京都市からの指導であり、配置増も加算の要件等を満たすためであって、これらの取扱いは適正だったと考えられる。

仁恵会 人件費推移（単位：千円）

	人件費
26 年度	418,690
27 年度	432,766
28 年度	455,761
29 年度	461,696
30 年度	464,659
1 年度	515,736
2 年度	507,311
3 年度	514,509
4 年度	531,850
5 年度	542,484
6 年度	550,455

(イ) 1人当たり人件費の比較

令和6年度決算における法人全体の人件費は、550,455千円であり、職員数を110名とすると1人当たり約5百万円/年、月平均で417千円となっている。これを各種統計と比較すると、概ね当法人の単価が高くなっている。

なお、サービス種別で比べると、国の統計では、通所及び認知症生活介護はさらに単価が低くなっており、一方、当法人ではサービス種別による差がほとんどないことから、乖離幅がより大きくなる。

(ウ) 職員数

特養、デイサービス、グループホームにおける職員の配置数については、これまで必要数を求める考えそのものがなかったが、この計画策定に合わせて各部署に提出を求めたところ、次のとおりとなっている。

1日当たり配置必要数（単位：人・日）

サービス	必要人数	備考
特養	26	
デイサービス	9～11	
グループホーム	16	状況によりさらに1必要

(エ) 実労働日数

当法人の年間就労日数は、公休日が年間120日であることから差し引き245日だが、有給休暇消化率は80%前後で年間の平均取得日数は13～14日に達するため、実労働日数は231～232日となる。したがって、必要な職員数を確保するためには、実労働日数を見込んだ数の職員を確保する必要がある。

【参考】

厚生労働省/令和6年度介護従事者処遇状況等調査/令和6年9月

介護従事者：338千円

介護福祉士：350千円

介護福祉士（特養）：373千円

第70表 介護従事者等の平均給与額等(月給の者)、職種別、勤務形態別(介護職員等処遇改善加算を取得している事業所)

職種	勤務形態	平均給与額(円)
介護職員	常勤の者	338,200
看護職員	常勤の者	384,620
生活相談員・支援相談員	常勤の者	353,950
理学療法士、作業療法士、言語聴覚士 又は機能訓練指導員	常勤の者	362,800
介護支援専門員	常勤の者	375,410
事務職員	常勤の者	317,620
管理栄養士・栄養士	常勤の者	323,810

※ 平均給与額は、基本給(月額)＋手当＋一時金(4～9月支給金額の1/9)。

第 89 表 介護職員の平均給与額等(月給・常勤の者), サービス種類別, 保有資格別(介護職員等処遇改善加算を取得している事業所)

サービス種類	保有資格		平均給与額(円)
全体	合計		338,200
	保有資格あり		339,960
		介護福祉士	350,050
		社会福祉士	397,620
		介護支援専門員	388,080
		実務者研修	327,260
		介護職員初任者研修	324,830
	保有資格なし		290,620
介護老人福祉施設	合計		361,860
	保有資格あり		365,020
		介護福祉士	372,960
		社会福祉士	400,490
		介護支援専門員	416,060
		実務者研修	348,210
		介護職員初任者研修	348,060
	保有資格なし		303,410
通所介護事業所	合計		294,440
	保有資格あり		295,610
		介護福祉士	304,850
		社会福祉士	388,880
		介護支援専門員	341,800
		実務者研修	294,960
		介護職員初任者研修	281,270
	保有資格なし		280,090
認知症対応型共同生活介護事業所	合計		302,010
	保有資格あり		303,400
		介護福祉士	315,600
		社会福祉士	...
		介護支援専門員	358,900
		実務者研修	290,300
		介護職員初任者研修	288,740
	保有資格なし		263,290

※ 平均給与額は、基本給(月額)＋手当＋一時金(4～9月支給金額の1／6)。

厚生労働省/令和7年度介護事業実態調査（介護事業経営概況調査）

介護福祉士：431千円

第1表 介護老人福祉施設 1施設・事業所当たり収支額、収支等の科目（令和5年度決算・令和6年度決算）（抜粋）

常勤換算1人当たり給与費		令和7年度概況調査
常勤	看護師	449,818円/月
	准看護師	405,051円/月
	介護福祉士	430,505 円/月
	介護職員	405,562 円/月

独立行政法人福祉医療機構/2023年度特別養護老人ホームの経営状況について

従来型黒字施設：380千円

従来型赤字施設：387千円

公益社団法人全国老人福祉施設協議会・老施協総研/介護老人福祉施設等 令和5年度 収支状況等調査 全国集計結果（従来型・ユニット型別）特別養護老人ホーム_従来型_黒字・赤字別の概況（抜粋して推計）

従来型黒字施設：387千円

従来型赤字施設：386千円

2 建物及び施設の維持、修繕等

(1) 目標

- | |
|-------------------|
| 1 施設及び設備の良好な機能の維持 |
| 2 需要に見合った新たな機能の獲得 |

(2) 現状と課題

前計画期間における修繕費の執行状況は4百万円から11百万円であり、明確な増加傾向はない。

しかしながら、グループホーム新町御池は、建設後10年を超え、設備の不具合が増加している。

ユーカリの里は、既に大規模修繕を推奨される年数を超え、又は達しており、本計画期間中に築30年を超えることとなり、一般的に大規模修繕又は改修が必要とされる時期に達している。

修繕費推移（単位：千円）

年度	1年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
修繕費	10,236	6,043	6,643	5,101	11,064	4,092

ア ユーカリの里に関する建物簡易診断結果

当施設の施工会社の関連会社に依頼して2022年6月に実施したユーカリの里の建物簡易診断では、次のとおり、機能に不具合が生じていて直ちに修繕等の対応が必要とされる項目が多数指摘されている。これ以前にも、当該施工会社からは、何回か、計画的な修繕についてプランの提示を受けているが、特段の対応をしていない。

なお、これまで、簡易診断や計画修繕プランへの記載の有無に関わらず、不具合が発生し、職員から早急な対応を求められた個所等を中心に、簡易診断の54項目のうち14項目については、その全部又は一部について対応している。しかし、大規模な修繕は避けている。

(ア) 建築

9項目中、屋上の苔、雑草の繁茂等の8項目について直ちに対応が必要。

(イ) 電気設備

18項目中、自動火災報知設備の感知器の交換等7項目について直ちに対応が必要。

(ウ) 空調設備

14項目中、ボイラー室の吸気ファンのファンベルトの交換等6項目について直ちに更新が必要。

(エ) 衛生設備

13項目中、スプリンクラー消火設備のアラーム弁の更新等8項目について直ちに対応が必要。

イ ユーカリの里におけるその他の状況

- (ア) 正面入り口付近の地盤が継続して沈下しており、定期的に舗装工事が必要となっている。地盤沈下に付随して、周辺のマンホールの直壁部分が大幅に露出する状況となっている。
- (イ) 収蔵庫が不足し、保存義務のある書類の保管場所が確保できない。
- (ウ) リモートによる研修、会議が相当数あるが、適切な場所が確保できない。
- (エ) 職員の男女比の変化、短時間、短日数の職員の増加により、更衣ロッカー等の設備の不足が生じているが、増設する空間的余裕が乏しい。
- (オ) 路線バスの廃止もあり、車通勤の職員が増えている。さらに、職員確保において、周辺地域に労働人口が少ない中、車通勤希望の者以外の確保は極めて難しいが、十分な駐車場所の確保ができない。

ウ 新町御池の状況

- (ア) 玄関ドアが故障したが、修理せずに手動ドアとして利用している。
- (イ) デイサービスの廃止に伴い大きなスペースが余剰となっている。
- (ウ) 給湯設備等、設備面で故障箇所が増えてきている。
- (エ) 事務所スペースが、配置人数に比べて大きく不足している。

(3) 問題と分析

ア 故障等の個所の修繕

建築、設備の老朽化により、十分な機能を保持していない部分があるほか、耐用年数を過ぎた建築部分や設備に重大な故障が生じた場合に、必要な水準のサービスの提供が不可能になるおそれがある。

イ 施設利用、設備の見直し

現在の職務執行方法、職員配置に見合った施設利用や設備状況になっておらず、業務遂行が非効率となり、又は支障が生じている。

ウ 原因

施設又は設備の老朽化によるものが大半となっている。

3 運営

(1) 目標

- 1 法令等により定められた運営基準を順守する。
- 2 他の施設に比べて魅力あるサービスを提供する。
- 3 業務マニュアルを整備し、統一され、より良い水準のサービス提供を行う。
- 4 業務改善を積極的に実施し、業務効率の絶え間ない向上を目指す。※

(2) 現状と分析及び課題

ア 事故

(ア) 発生状況

事故については、件数の推移をみると徐々に減少している。

	行政報告事故	その他事故	ヒヤリハット
1 年度	5	471	95
2 年度	9	458	239
3 年度	5	372	125
4 年度	9	338	153
5 年度	13	311	204
6 年度	6	280	242

※ 行政報告事故は、新型コロナウイルス感染症によるものを除く。

(イ) ヒヤリハットの発生状況

ヒヤリハットの件数をみると、明らかにハインリッヒの法則（1:29:300 の法則）に反しており、ヒヤリハットの発掘に失敗している。

(ウ) 報告基準等

事故、ヒヤリハットの基準が不明確であり、件数等の報告書の様式の統一に着手できたのは、ようやく令和7年度からであり、全容の把握が十分にできない。

イ 苦情及び要望

(ア) 発生等の状況

	苦情	要望
1 年度	54	72
2 年度	73	29
3 年度	59	23
4 年度	49	29
5 年度	60	38
6 年度	56	28

(イ) 報告基準等

事故同様、基準や様式が不統一で全容の把握が十分にできない。

ウ マニュアルの策定・改正

各サービスにおいて、必要な業務マニュアル（新規採用職員育成マニュアルを含む。）が、未整備又は整備途中で放置された状態となっており、業務遂行方法が統一できておらず、提供するサービスの水準も職員により不統一な状態となっている。

エ 導入済みの I C T 機器等の活用等

(ア) 介護 I C T ソフトウェア（ほのぼの N E X T）

介護記録、請求等に関しては、ほのぼの N E X T を導入している。これにより介護記録については概ねデータ化しているが、一部手書きの資料も残っている。オンプレミスのシステムを令和 6 年 8 月からオンラインのシステムに移行し、ユーカリの里と新町御池のデータを一本化した。

なお、ほのぼの N E X T の機能のうち、センサー情報との連携は行っておらず、システムに実装されている様式類も一部しか活用していない。現在の活用の範囲を広げることにについては、ほぼ検討できておらず、十分に活用しているとは言い難い状況となっている。

(イ) 見守り支援システム（眠りスキャン）

令和 3 年から導入し、職員の心理的負担軽減には大いに役立っているが、ほのぼの N E X T との連携は行っておらず、インカムとの組みあわせ等、人員削減に繋がる活用もされておらず、十分に活用しているとは言い難い状況となっている。

(ウ) 勤怠管理システム（jinjer 勤怠）

京都市による監査において、タイムカードの打刻時刻と時間外勤務の申請時間との乖離を指摘され、これを是正するため令和 7 年 3 月から勤怠システムの利用に移行したが、その後、令和 8 年 1 月の監査において、まだ乖離が十分是正されていないと指摘を受けており、システムの運用方法の見直しを進めている。

(エ) 給与システム(jinjer 給与)

これまで、給与の計算等については、手作業による入力の方が複数あり、工数が多いうえにパンチミス等を誘発するおそれが高いことから、勤怠管理システムと連動した給与システムを導入することとし、令和8年4月以降の完全移管を目指して設定及び実験を行っている。

(オ) データサーバーの共有化

情報の共有化を図るため、令和6年8月からユーカーの里と新町御池に分離していたデータサーバーを新町御池に設置しているサーバーに一本化した。既存サーバーのリース期限の終了後（令和9年11月）は、クラウド上のサーバーに移行することとしている。

オ 導入の検討が必要なICT機器等

財政面の課題から、業務の効率化を進め、省力化を図ることが必須であり、また、情報の共有化等、組織風土の改革にも大いに資することから、費用対効果を慎重に考慮したうえで、新たなICT機器の導入等について検討を進める必要がある。

(ア) インカム

夜勤の体制見直しを進めようとする場合、見守りセンサーに加え、インカムの導入が必要とされている、さらに、迅速な情報共有にも資する。

(イ) その他人事労務システム

採用、資格取得、退職その他の人事労務業務は、すべて手作業で実施しているが、資格の確認等は、監査の対象でもあることから、データベースを作成して活用することにより、工数削減、錯誤の減少が期待できる。

(ウ) 経理システム

請求書の整理、保管のためのシステムの導入により、情報の共有化、抜け、漏れ防止の効果が期待できる。

(エ) 服薬管理システム

ヒューマンエラーが根絶できない誤薬事故について、発生確率を減少させる効果が期待できる。

(オ) バイタル測定システム

リストバンド、非接触その他の方法によるバイタル測定により、工数削減、介護記録システム連動が可能となる。

(カ) シフト作成システム

現在、エクセル等でシフトを作成したのち、勤怠システムに入力しているが、簡易な操作で半ば自動でシフトを作成できるソフトの導入により、シフト作成の労力や時間の大幅な削減が期待できる。

(キ) 音声入力システム

介護記録の作成に思いのほか時間を要しており、使い勝手の良い音声入力ソフトの導入により、日々の業務における省力化が期待できる。

(ク) 入浴機器

シャワー、ミスト等を利用した入浴機材の導入により、併せて利用者様の満足度の向上を検証する必要があるものの、節水、職員の負担軽減が期待できる

(ケ) その他のICT機器

パソコンを含めたICT機器の適正な管理ができておらず、職員の採用、退職に伴うユーザー設定、ライセンス更新等に不要な手間がかかっている。またPCの多くが老朽化し、速やかな事務作業が困難な場合や、ソフトの不具合が度々発生している。

カ 委託業務等の導入

人手不足等により徐々に従前の方法による実施が困難となっているオンコール代行、求人広告作成等の業務について、外部委託を検討する。

4 虐待認定

京都市から、特養の入浴回数が不足しており、ネグレクトに当たるとして令和8年2月9日付で虐待認定を受けた。内部での確認の結果、入浴回数の不足は令和3年から継続して発生しており、長年にわたり虐待を続けていたことになる。

(1) 目標

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1 虐待の発生を未然に防止するとともに、発生の可能性を早い段階で摘み取れるよう、職員の意識改革、チェックの体制を再構築する。2 虐待の発生につながるような状況がみられるときは、速やかに対応策を検討し、直ちに実施する仕組みを整える。 |
|--|

(2) 経過

京都市から令和7年12月19日に問い合わせを受け、直ちに入浴数の不足を確認したため、令和7年12月22日以降は入浴回数に不足の生じないよう改善策を講じ、これを継続している。

(3) 原因

ア 職員の不足

少なくとも令和3年以降、退職した職員の補充が遅れ、常時欠員のある状況となっており、入浴業務への人員配置が少なくなったことから、入浴の施行率が低下した（1日当たりの配置必要数が26名であるのに対し、令和5年度から令和7年度までの間、平均して23～24名程度しか確保できず、常に不足が続いていた。）。

イ 運営の基準順守の姿勢の欠落

- (ア) 介護職員は、週2回の入浴の実施が運営基準として定められていることは認識していたが、入浴の回数維持を軽視する風潮が広がっていた。
- (イ) 管理職員は、運営基準は承知していたが、休日出勤の要請や勤務変更等の策を講じてもお職員不足の日があり、入浴可能な利用者数に制限があって、入浴の施行率の低下する日のあることは認識していた。しかし、根拠なく漠然と、別日の入浴等により一定程度は補完しているとの思い込みがあり、状況の確認を怠っていた。
- (ウ) 介護主任は、運営基準は承知しており、入浴が不可能な場合は清拭対応とするよう職員に指示していたが、漠然と、指示どおり実施しているだろうと思い込んだまま、実施の有無について確認を怠っていた。

ウ 対応策の検討の遅れ

- (ア) 職員からは、再三、短期やデイサービスの体制を縮小し、職員の配置換えを行って不足人員を補うことが提案されていたが、管理者としては、毎年赤字決算が続いている中、実際の入浴の施行率も把握していなかったため、サービスの縮小の判断をすることができず、後手に回ってしまった。
- (イ) 職員の不足の影響について、新規採用職員の研修期間の短縮や他部署からの応援については、順次行ってきたが、いずれも後手に回る結果となった。

エ 記録の不備

記録作成の重要性を認識せず、新型コロナウイルス感染症発生時の清拭対応について、全く記録できていなかった。また、長期については、検索の容易な介護記録システムへの入力を、家族様への連絡が不要として怠り、紙の記録簿への簡易なチェックのみで済ませており、入浴事実の確認が困難となった。

5 職員及び組織風土並びに業務効率化

(1) 目標

- 1 必要な職員数を確保する。
- 2 職員を定着させ、離職者を減らす。
- 3 風通しの良い組織風土を構築し、維持する。
- 4 給与体系を職員の役割、権限、責任等に見合ったものとする。
- 5 職員を評価する能力評価について、確立させる。
- 6 業務改善を積極的に実施し、業務効率の絶え間ない向上を目指す。※
- 7 異動を積極的に行う。

(2) 現状と課題及び分析

ア 必要な職員数の確保

(ア) 職員必要数

職員の定数が定まっておらず、欠員の有無を正確に把握することができない。誤って職員補充を不要と判断して、職員不足を招き、業務の手抜きを誘発する結果を招いている。

(イ) 採用

採用基準がなく、加えて採用試験に関する試験官側の能力が不足し、数日しか働かずして退職してしまう職員や、無断欠勤を繰り返す職員、いくら教育してもまじめに取り組まずに成長しない職員など、明らかな採用の失敗が多数発生している。

イ 職員の定着

職員が定着せず、在職期間が平均8年程度となっていることから、常時、職員の採用を続けている。年間に法人全体の職員の5分の1から6分の1職員が入れ替わり、20人程度の者を採用する必要がある。このため、多額の紹介手数料を要しても、紹介会社に依存せざるを得ない状況となっている。

退職理由は、ほとんどが人間関係によるものと推測されるが、異動による対応がほとんどできていない。

ウ 組織風土

(ア) 組織体制

所属ごとのポストを定めようとしてこなかったため、役職にかかわらず、人に業務を振り分けている。その結果、人によって、出来ること、出来ないことが決まってしまう。

(イ) 職員への権限移譲

職員の役割、権限、責任については、役付き職員であっても全く不明で、職員が育たず、指揮命令系統が不明となっている。権限を与えず、責任のみ追及する結果となっている。

(ウ) 調整業務

組織として、報連相が成立していない。役付き職員の登用も調整能力を全く無視して選んでいる。タテの報告、相談、指示は幾分か実施されているが、全く不十分であり、ヨコの連携に至っては、ほとんどないか、全く不足している。

エ 給与体系

(ア) 給与額と職員の役割、責任に相関がない。

(イ) 雇用形態と業務内容の関係が整理できておらず、サービス間でも大きな違いがあり、同一労働同一賃金の考え方に見合わない部分が多い。

(ウ) 年功序列による昇給、昇格と役付き就任による昇格の区別ができていない。

(エ) 再雇用制度による給与額が、無資格未経験者で、シフト条件等も軽い者の採用時の給与額を下回る可能性がある。

(オ) 役付き職員の給与額が、それ以外の職員の給与額を下回る事例が多発している。

オ 能力評価

介護業務に適さない目標管理を破棄し、能力評価に切り替える方向で改善を進めているが、各部署に任せており、進捗管理等ができていない。

カ 業務改善等

(ア) 業務の見直し

人手不足でやむを得ない場合を除き、業務内容の確認、見直しが行われない。業務の効率化、省人化に向けた現在の業務内容の工数化も全くできていない。

(イ) 省力化投資

業務内容、工数把握が進んでいないため、ロボット等の省力化投資の方針が定められない。また、前例踏襲の傾向が強く、前例の根拠が不明であっても、解明し、改善しようと試みない。

キ 異動の有効活用

組織活性化に有効とされる職員の部署間の異動に関して、これまで、異動の手順や方法を誤り、活発に実施されることがなかったため、職員の異動に対する忌避感が強くなっている。

6 外部環境

(1) 京都市における老人福祉事業の需要及び供給の概要

次のとおり、需要に見合う施設の整備が進んでおり、右肩上がりの需要増加は見込めず、利用者の奪い合いが顕在化している状況といえる。

ア 整備数

第9期京都市民長寿すこやかプラン年度2024年度～2026年度)における施設整備の目標達成率については、特別養護老人ホームが100.4%、認知症高齢者グループホームが99.0%となっており、整備数はほぼ飽和状態となっている。

イ 要支援、要介護認定者数

同プランにおける推計では、第1号被保険者は2020年10月の396,551人をピークに2026年度には389,915人に減るが、2040年度には406,844人に増加するとされている。要支援、要介護認定者数は、2024年度に10万人を超え、2040年度には106,159人となるものと見込まれている。

ウ 介護サービス利用者数

介護サービスの利用者数も、2023年4月で合計74,868人まで増加している。同プランの介護保険事業計画においては、重点取組3として、「住み慣れた地域で暮らし続けるための介護サービス等の充実と住まい環境の確保」が掲げられているが、この中で特別養護老人ホーム、認知症グループホームについては、目標数をほぼ達成している。施設・居住系サービスの利用者数の推計及び整備等目標数の設定の項目では、必要数に見合った整備目標が掲げられ、それが達成できていることが記載されている。

エ 中長期的なニーズ

中長期的なニーズの見込みとしては、介護サービスの需要のピークは、2035年度(令和17年度)頃及び2055年度(令和37年度)頃。特別養護老人ホームの需要のピークは、2035年度(令和17年度)～2040年度(令和22年度)頃及び2060年度(令和42年度)頃とされている。

(2) 社会保障審議会

令和7年5月に開催された国の社会保障審議会(福祉部会福祉人材確保専門委員会)の資料によれば、令和4年の介護職員数は全国で約215万人、現在の介護関係職種の全国の有効求人倍率の平均が3.97倍とされている中で、さらに令和8年の必要数は25万人増の約240万人に増加するとされている。当該資料では、人材確保の主な取組として5本柱、処遇改善、多様な人材の確保・育成、離職防止・定着促進・生産性向上、介護職の魅力向上、外国人材の受入れ環境整備が挙げられているが、いずれも決め手を欠くものとなっており、今後も人材の確保が困難である状態が続くものと考えられる。

(3) 公益社団法人全国老人福祉施設協議会・老施協総研

介護老人福祉施設等 令和5年度 収支状況等調査 全国集計結果 (従来型・ユニット型別) によれば、従来型特養の48.8%が赤字とされている。

(4) 令和7年度介護事業経営概況調査(厚生労働省老健局老人保健課)

令和7年度介護事業経営概況調査によれば、令和6年度決算において、介護老人福祉施設の44.3%、通所介護の37.4%、短期入所生活介護の43.2%、認知症対応型共同生活介護の30.7%が、それぞれ赤字とされている。

(5) 独立行政法人福祉医療機構

「2023年度特別養護老人ホームの経営状況について」において、従来型特養では41.7%が赤字とされている。

7 各年度計画等

計画期間中の各年度の実施計画については、別紙社会福祉法人仁恵会中期計画__計画表(2026~2030)に基づき進めるほか、必要に応じて部門ごとに年次等に区分した期間に係る計画を策定するものとする。

(1) 各部門共通事項

計画表のとおり

(2) 部門別計画

部門別計画については、本中期計画を踏まえ、各部門において、目標、現状、問題、原因分析及び解決方法となる取組を記載した計画を策定するものとする。この場合の計画期間については、取組の実施結果の評価及び計画の見直しを含む期間とし、1カ月以上3年以内の期間とする。