

# すこやか福祉会 2024年度事業計画

## 地域貢献と次世代継承、その担保としての経営改善を主軸に



2024年 2月23日 統括管理会議  
2024年 3月 1日 理事会

### 1. はじめに

#### 人口減少社会の到来など社会の変化の中で

近年、生産年齢人口の減少をはじめとする本格的な人口減少社会の到来、福祉ニーズの複雑化、多様化、地域社会の変化が進んでいます。いわゆる団塊の世代が全員75歳以上となる2025年に向けて高齢者人口が急速に増加した後、その後増加が緩やかになり、また、大都市とその周辺郊外では高齢者が増加傾向にある一方で、地方では高齢者が減少に転ずる地域もみられます。さらに、現役世代となる生産年齢人口の減少が2025年以降加速する状況です。

社会福祉法人は、戦後の混乱期から今日に至るまで長きにわたり、社会福祉事業の主たる担い手として社会福祉を支えてきましたが、社会福祉法人も迫りつつある人口減少社会に応じた対応が求められています。現在でも福祉人材の有効求人倍率が高止まりしていることに加え、2018年に働き方改革関連法（労働時間規制の強化や同一労働同一賃金など）が成立し、2019年4月から順次施行されているため、法に適切に対応した上で担い手確保を図る必要があります。福祉ニーズの複雑化、多様化、地域社会の変化に対応していくため、従来の高齢者、障がい者、子どもといった事業種別を超え、横断的、包括的な福祉サービスの提供が求められています。また、社会福祉法人は「地域における公益的な取り組み」が責務として位置付けられており、福祉分野を超えた他分野との連携した取り組みが期待されています。

#### 次世代継承という大きな課題

一方で、次世代への継承という課題を通して、法人運営・事業所運営を担っている現在の管理者自身のリーダーシップが問われていて、次世代のリーダーを育成できるかどうか、組織としての、そして現在の管理者自身の試金石です。管理者集団自身がただの「なかよし集団」になっていないか、前世代などの意見を聞きその通り実行することは得意でも、「いざ、リーダーは誰？」というところを引き受けるまでの力や覚悟が育っているのかという点が課題なのではないかと感じます。すこやか福祉会は法人創設26年を迎え、その間、(株)ファミリーケアの事業吸収や東京さくら福祉会との法人合併などがあり、法人規模が格段に大きくなり、現在では法人運営・エリア事業部運営を複数体制で担っています。複数体制は課題を一緒に考え、何かあった場合のサポートもあり、とても心強いものがありますが、反面、トップダウンでスピーディに意思決定できず、足並みをそろえる必要性が生じるなど困難な面もあります。しかし、そこがうまく回ったときには、組織として強くなるはずで、組織運営には定型パターンがあるわけではなく、内部的・外部的情勢に左右され、その状況に応じた判断が重要です。次世代への継承という大きな課題に取り組むために、組織運営のノウハウを学び、新たな課題にチャレンジし続けていくことが求められています。

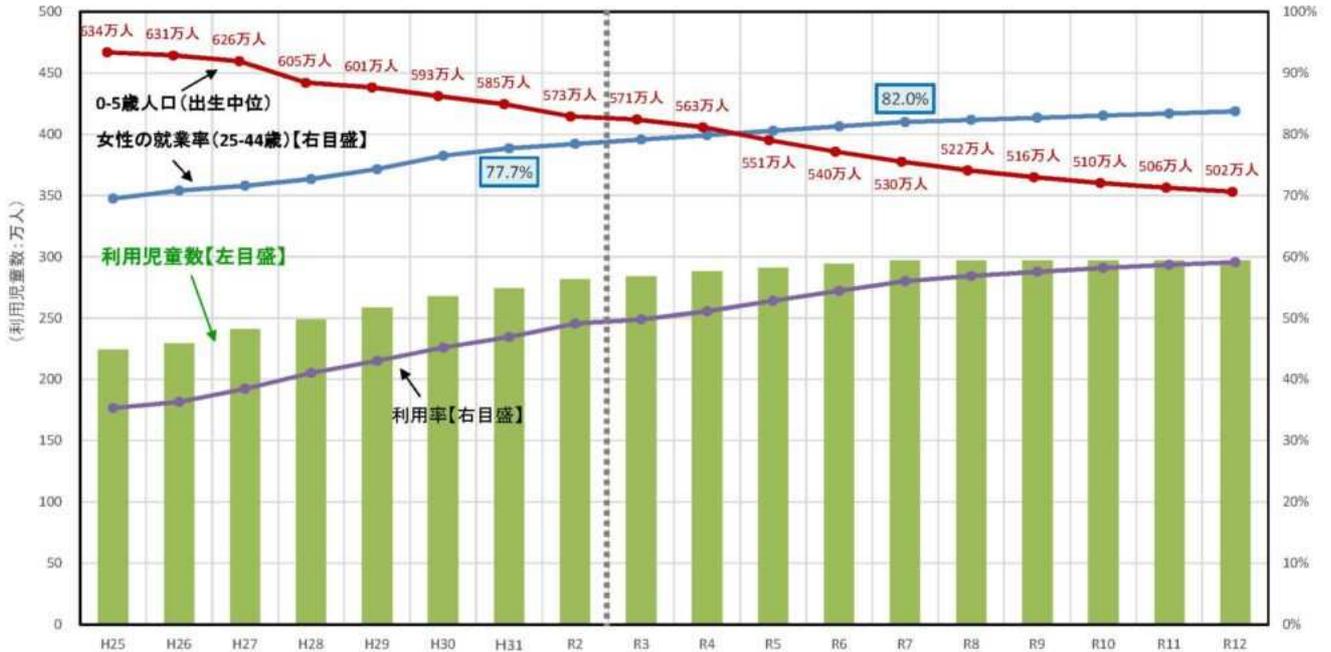
#### 保育を取り巻く状況の変化に対応するために

2021年に厚生労働省子ども家庭局が出した「保育所の利用児童数の今後の見込み」で利用児童数のピークは令和7年（2025年）とありました。出生数の推移をみると、第2次ベビーブーム期（昭和46～49年：1971～1974年）に200万人を超えていましたが、2022年に初めて80万人を下回るなど、近年は過去最低を更新し続けています。一方、保育施設数は数年前から、認定こども園、企業主導型保育事業などの新たな仕組み、計画の影響もあり、保育所等は毎年増え続けています。今後、減り続ける「子どもの数、待機児童数」と増え続ける「保育所等の数」という状況下で、保育の需給バランスが逆転し、園児や保育士の獲得がさらに厳しくなることが予想されます。2022年11月のWAMリサーチレポートによると、保育所では人件費率と経費率が上昇し、赤字施設割合が拡大しているとの報告がありました。営利法人の参入により本格的な競争市場になっていく保育分野での課題は選ばれる園になることで、第1に「子ども・保護者から選ばれる」、第2に「学生・求職者から選ばれる」、第3に「職員から選ばれる」ことが求められ、中長期的な視点での事業運営方針を早急に検討する必要があります。他方、学童保育の状況は、厚生労働省によると、放課後児童クラブの数や登録児童数は年々増加傾向にあり、令和3年には放課後児童クラブの数は26,925か所（前年比+300か所）と過去最高を更新したほか、登録児童数も過去最高の約134万8,275人（前年比+37,267人）となりました。しかし、施設

の数は増えているものの、都市部を中心にまだ施設を利用できない待機児童は約13,000人おり、この数をいかに減らしていくかは重要な社会課題の一つとなっています（※2022年は待機児童数が約15,000人と3年ぶりに増加）。共働き家庭の増加に伴い学童保育の利用者は年々増加していて、学童保育はいまや社会インフラとも言える状況で、学童保育（放課後児童クラブ）に登録している児童数は、この約20年で3.5倍に増加しました。

## 保育所の利用児童数の今後の見込み

○保育所の利用児童数のピークは令和7年となる見込み。



上図の利用児童数は、0～5歳人口を基に、女性の就業率（令和7年：82%、2040年：87.2%）及びそれに伴う保育所等の利用率の上昇を踏まえて機械的に算定したものである。  
 ※1 0～5歳人口については、子どもの推計人口（国立社会保険・人口問題研究所）による。  
 ※2 女性の就業率については、令和7年に82%との目標（第2期まち・ひと・しごと創生総合戦略）に対応するとともに、労働政策研究・研修機構「労働力需給推計」（平成31年3月29日、経済成長と労働参加が進むケース）において、2040年で87.2%まで伸びると推計されていることを踏まえて設定。  
 ※3 保育所等の利用率については、女性の就業率の上昇に対応するものとして算定。

## 〔クラブ数、登録児童数及び利用できなかった児童数の推移〕



※5月1日現在(令和2年のみ7月1日現在) 厚生労働省調査  
 ※本調査は平成10年より実施

## 社会福祉法人の経営環境変化と対応課題

今日、社会福祉法人の経営を取り巻く環境として重視すべきものは、物価の高騰と賃金動向・人材確保です。物価の動向では、2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻を契機に消費者物価指数が上昇しましたが、そのほかの物価高騰の背景にある大きな要因として、新型コロナウイルス感染症拡大による世界経済におけるサプライチェーンの混乱や日本と欧米諸国の経済対策の方向性の違いが挙げられます。社会福祉法人が担っている福祉サービスの分野では、公費による運営が基本ですので、一般産業のように物価高騰に価格転嫁という形で対応することができません。そのため、自治体からの運営費や補助金、また2024年度に実施されるトリプル報酬改定が物価や賃金を見据えたものになっているかどうかが大きく経営を左右することになります。その決定を担う国や自治体に向けて福祉現場の実態をエビデンスベースで立証し、運動を進めていくことが何より重要です。賃金や人材確保の面では、賃金・労働条件の改善も必要ですが、それだけではなく、良好な職場環境や働きがいを実感できる職務設計など、人材の育成・定着をめざした継続的な改善への取り組みを続けていくことが求められます。

すこやか福祉会は2023年度に東京さくら福祉会との法人合併を行うなど大きな節目を乗り越えてきましたが、経営面では大きな赤字を生む結果となりました。また、良好な職場環境や働きがいを実感できる職務設計という点では、いくつかの問題も出てきました。2024年度は、それらの反省すべき点を改善し、大きな飛躍の年となるようにしていかなければなりません。社会福祉法人として活躍が期待されているさまざまな地域貢献活動と新たな世代への事業運営の継承が課題ですが、その担保としての経営改善を主軸に進めていかなければなりません。

6年前に発行したすこやか福祉会20周年記念誌「創立20周年の軌跡」で、故竹森チャ子元理事長が寄稿した文章を紹介します。

「施設・設備のこと以上に意識したものは、この施設でどんなケアをするかです。一人ひとりがこの施設ではどんなケアをするのかを意識することによって、集団となればもっと素晴らしいものになるのではないかと考えました。誰にでもわかる理念と教育、特に親切で確かな技術を高めることが必要。(途中省略) 社会保障がどんどん切り崩されている状況の中、目の前のことだけでなく、社会の動きを理解し、今の困難を仲間とともに打開する努力を惜しまないでください。」

## 2. 2024年度事業活動の課題

### ①経営分析をベースにした「全職員参加の経営」による経営体質づくり

- 経営改善に向けた分析と対策の2つの側面 「事業所単位で積み上げていく経営改善の取り組み」  
「法人が主導して進める事業構造の見直し」

地域分析（行政区・地域包括圏域）とサービス事業分析（施設系・在宅系）

人口構造・市場構造の変化、競合業者の存在、利用者・家族の要求への分析と対応  
必要に応じて新たな事業展開や撤退、業態変更などフレキシブルに対応する行動力

重点対策事業所 ①大幅な予算差・前年差マイナスとなっている事業所

FC柳原、よりみちの家、馬渡さん家、デイさくら草

②ケアマネ対策で浮上が可能な事業所 訪問介護、通所介護

③稼働人員確保で収益増が見込まれる事業所 訪問介護

④GH・小多機・特養・SS・GL待機者対策 待機者管理は所長？エリア管理は可能？

事業構造の見直し ①居宅介護支援事業所の再編・大型化による採算の取れる事業所への転換

葛飾区・港区での動き、帰属意識を高めるための再編の検討

②地域分析・地域動向（ニーズと現状分析） 求められるサービスと実働サービス

協議会の優位点：医療連携やグループ内連携、不採算事業所の休止・廃止・統合の検討

※地域動向 A：人口構造の変化→未来に関する唯一の予測可能な事象

B：市場構造の変化→利用者のサービス観や事情、競合業者の存在

C：利用者・家族の要求

地域動向を正確に分析し答える能力の有無

③新たな事業展開・地域展開

三郷地域での連携強化（健和会、小鳩会、アカシア会、勤医会）

東京勤医会との連携（世田谷区・流山市・三郷市）

定期巡回の可能性追求と住宅事業

法人規模拡大による研修拠点の広域展開・人材活用・スケールメリット

法人再編や社会福祉連携推進法人研究

法人単位での経営改善・資金対策とエリア・事業所単位での収入増・支出減対策

○2024年トリプル報酬改定への対応 改定あてはめ試算結果による対応検討

介護報酬改定+1.59%と過去2番目に高い改定率だが、訪問介護は基本報酬引き下げで大幅減収予測  
テクノロジー機器の導入を要件とした人員配置基準の緩和：むしろ現場の困難や矛盾を深めることは明らか

○法人としての対策などあらゆる角度からの経営改善対策

自治体への運動 中野区では「介護報酬を上げよ」と全会一致で9月区議会議決  
行政に対して実態を伝えていくことや不断の働きかけが重要

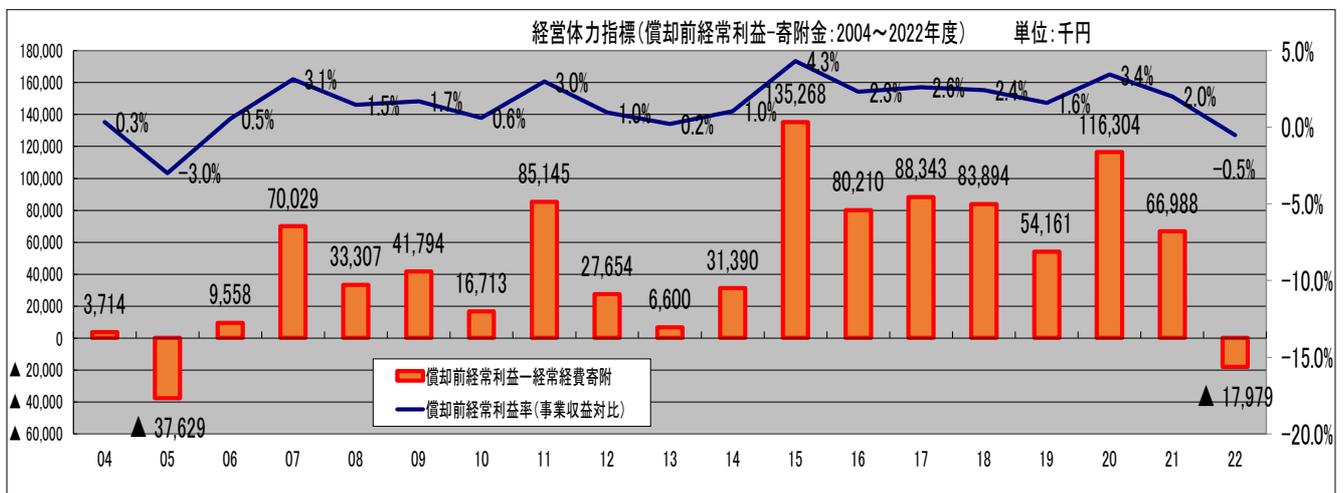
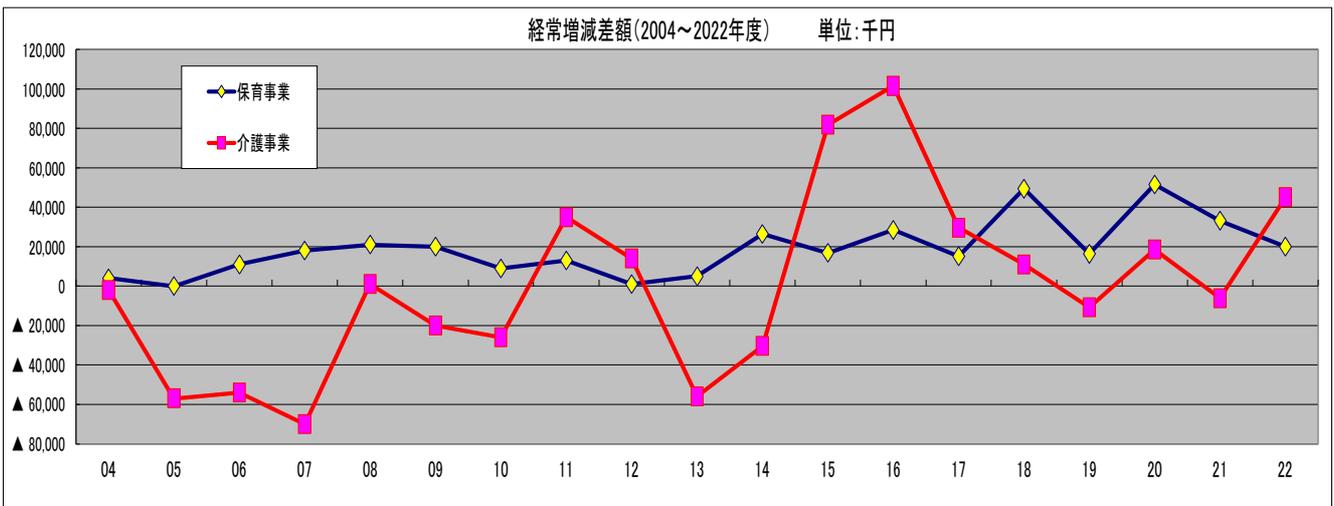
ケアマネ対策 受験対策や介護人材からの登用・育成を協議会レベルで進めていくことが必要  
連携問題は協議会内が生命線 腹を割った話し合いが必要

固定費削減 F Cみさと北を采女の里併設・葛西みなみの固定費削減などの大胆な検討  
派遣・人材紹介に頼らない採用活動と魅力ある職場づくり  
人件費問題（日常業務の見直しと定着率アップによる採用コストの削減）  
常勤比率削減は現状の報酬体系では進めざるを得ない

事業運営形態 GHでのSS活用、待機者管理：営業のタイミングと事業所だけでの管理から変更  
デイさくら草：お預かり型デイという運営形態からの転換

医療連携 診察室での介護意識（フレイル、認知症、家族介護）のサポートと実態を伝える努力  
病院の後方機能（退院後等）としての位置づけ（グループとしての地域運営）

勤医会との連携（東葛病院・みさと協立病院・農大通り診療所・訪問看護ST・居宅）  
利用者獲得 見学対応など事業所だけで対応していないか？エリアや法人レベルでの対応への転換  
共同組織・NPO法人や後援会（支援する会）との連携



②法人運営の新たな段階をめざすための幹部配置と事業活動を担う人材の確保と育成

○幹部再配置で、第2次及び第3次5カ年計画を担う世代への交代を図る ※現場からの大胆登用と幹部の任務分担

○事業の成否がかかる人材確保と育成 ※選ばれる法人・事業所（利用者から、求職者から、職員から）

- ★離職防止対策 ★採用コストの削減：職員紹介制度の活用（人材紹介・派遣に頼らない採用）
- ★外国人留学生の確保と育成 ★新卒確保に向けた学校対策と既卒対策（つながり重視と専任化）
- ★職場づくりによる離職防止・職員定着 ★人財採用・教育・広報室の積極的な活動展開
- 法人理念等の学習での経営理念の浸透や「めざす職員像」の構築 ※様々な分野での学習会開催
- 経営戦略・人材戦略の一環としての広報PR活動、ブランド戦略の具体化
- ★法人ブランドの認知を広げるために法人事業計画に沿ったブランディング実践
- ★様々な宣伝媒体の活用と見直し ★採用専用ホームページの活用・浸透
- ★広報紙「すみなれたまちで」活用と送付先の検討 ★継続・一貫した広報宣伝活動
- ★ホームページの充実や民医連新聞・いつでも元気等への投稿

### ③第2次5カ年計画（AreaMovement2025）の重点課題への果敢な取り組みと新たな中長期計画への挑戦

- 広域化した事業エリアに対応した取り組み
  - ★拠点施設づくり（世田谷・流山）と流山地域での新たな事業展開 ★地域分析と地域活動、東京勤医会との連携
  - ★幹部人事交流の具体化 ★賃金・労働条件整備 ★本部事務局機能の整備
- 特養ホーム小鳩園支援の継続 ※人材・建替え・管理運営の支援
- 待機児問題が続く学童保育クラブの新たな開設の検討
- 多職種協働や地域連携強化を目的に、各エリアに「運営協議会」の設置
- 第3次5カ年計画（2026年～2030年）に向けて、積み残し課題・新たな課題の確認と検討

### ④民医連の社会福祉法人としての求められる役割実践と事業整備

- コロナ禍で明らかになった「いのちと人権」の危機からの転換をめざすあらゆる活動
  - ★アドボカシー（権利擁護）やソーシャルワークの視点 ★法人独自減免制度の活用や住まい・生活支援
  - ★子どもや利用者、地域の方々の「いのちと人権」を大切にする「目とかまえ」
- 社会の「未来」を創る活動の一層の前進
  - ★「介護の未来を守る」介護ウェブ活動 ★憲法9条・25条改悪の本質を学び、憲法を守る運動の前進
  - ★保育基準の改善に向けた活動 ★生活の場である学童保育の適正人数化 ★環境問題の取り組みをより前面に
- 地域公益活動の実践
  - ★地域交流スペース提供や地域行事参加 ★災害時の避難支援 ★Caféひろば
  - ★利用者負担軽減や生活困窮者支援 ★NPO支援（サロンさわやか喫茶等） ★フードパントリー作業支援
  - ★新たな地域での地域貢献活動
- 様々な関連法規・対策課題を学び、良質かつ適切な福祉サービスの提供と実践課題
  - ★関連法令や社会的ルールへの遵守などコンプライアンス教育の徹底と体制の構築、マニュアルの策定
  - ★法人・エリア・事業部・事業所での事業継続計画（BCP）の作成
  - ★日常的なリスクマネジメントと重大事故が起こった際の初期対応ルールの確立

## 3. 事業計画・予算を実現するための重点目標(予算編成指標)

### ①事業計画に連動した予算作成による「必要利益」の確保が最低ライン

事業計画に連動した収入・支出予算の作成（予算作成根拠を各所長がしっかり説明できることが第一条件）

予算に責任を持つ：予算と実績が乖離した場合はどこに問題があるのかを追求し、事業活動計画・総括に反映  
常勤換算職員1人あたりの収入・人件費・費用・利用者数・プラン数の分析（同規模事業所間での比較検討）

2024年度長期借入金（設備資金・運転資金）返済元金合計額は約9900万円（年間収益比約2.6%）

※利息支払（設備350万円、運転50万円）を加えると約1億300万円

※長期借入金償還予定(利息除く) 2023年度は旧東京さくら福祉会含む							単位:千円
年度	設備資金			運転資金			法人計
	保育	介護	法人計	保育	介護	法人計	
2023年度	10,235	47,292	57,527	0	49,606	49,606	107,133
2024年度	11,485	40,408	51,893	0	47,336	47,336	99,229
2025年度	10,860	30,150	41,010	0	38,946	38,946	79,956
2026年度	10,860	22,132	32,992	0	22,152	22,152	55,144
2027年度	10,860	19,082	29,942	0	7,152	7,152	37,094
2028年度	10,235	19,440	29,675	0	7,152	7,152	36,827
2029年度	10,860	19,798	30,658	0	7,152	7,152	37,810
2030年度	11,485	19,122	30,607	0	7,152	7,152	37,759

介護系で長期借入金（設備資金・運転資金）返済額（約8800万円）相当の利益確保

**2023 年度減価償却費推計額（一國庫補助金等特別積立金取崩額）約 5900 万円（保育 800 万円・介護 5100 万円）**

内訳<保育 800 万円、介護：旧さくら 400 万円・旧すこやか 4700 万円>

2024 年度も同額水準と仮定、2023 年 10 月現在<減価償却費：収益比 1.7%>

**2024 年度人件費アップ額 約 2800 万円（保育 2600 万円・介護 200 万円）**

定期昇給+1.8%、介護：年間一時金月数は 2.5 ヶ月、カナリア学童開設・人勤・処遇改善 up を一定考慮

旧さくら人件費：法人合同で調整による微増、保育：基本給改定

人件費削減 500 万円<時間外算定（30 分所定→法定）、管理職手当平均 15%cut>

※人件費 up 額に見合った収入増（人件費率 78%維持相当）3600 万円増収が必要

増収額 3600 万円の内訳<保育：カナリア学童含み 3400 万円、介護系：200 万円>

**人件費以外の削減指標 約▲600 万円（保育▲200 万円・介護▲400 万円）**

電気料金（高圧電力）見直し 業者変更（東京電力→ミツウロコ） ▲200 万円/年

内訳<すこやかの家みたて▲50 万円、よりみちの家▲20 万円、葛飾やすらぎの郷 130 万円>

人材紹介料の削減

修繕工事以外の設備投資停止

**2024 年度必要利益 +6200 万円（保育 2700 万円、介護 3500 万円）**

※必要利益＝長期借入金返済額－減価償却費＋人件費アップ額（定期昇給－人件費削減額）

※旧すこやかの 2023 年度決算見込：▲5800 万円（保育+2900 万円、介護▲8700 万円）

必要利益と決算見込額の差は▲1 億 2000 万円（保育+200 万円、介護 1 億 2200 万円）

まずは必要利益の確保 **★必要利益＝事業を維持・発展させるための最低ライン**

新たな設備投資・賃金労働条件改善は「必要利益+α」をどのくらい生み出せるかにかかっている

**②最低ライン「必要利益」6200 万円を確保するための指標・課題**

**A：予算指標としての損益分岐点（採算ライン収入）を基準に収入予算を定める（別紙参照）**

採算ラインである損益分岐点を確認し、目標収入予算を設定

赤字事業所は損益分岐点の事業収入をめざす

黒字事業所は安全率 90%ラインをめざすか現在の収入維持

**B：全事業所で事業所収入 1%相当分の収支改善をめざす**

**徹底した支出・費用管理（固定費を除く流動費を中心に費用の 1%削減：法人合計で約 310 万円/月）**

人件費：時間外・休日労働、効率的な人員配置と勤務配置基準、職員稼働、入退職時のコスト

人材紹介手数料、派遣人件費、建物賃借料見直し、設備投資の凍結

※事業所収入の 1%分の収支改善（例えば事業所収入 600 万円であれば 6 万円/月）

**C：離職させない職場づくりで離職率 10%以下をめざす（勤務形態別指標：常勤 4%以下、非常勤 13%以下）**

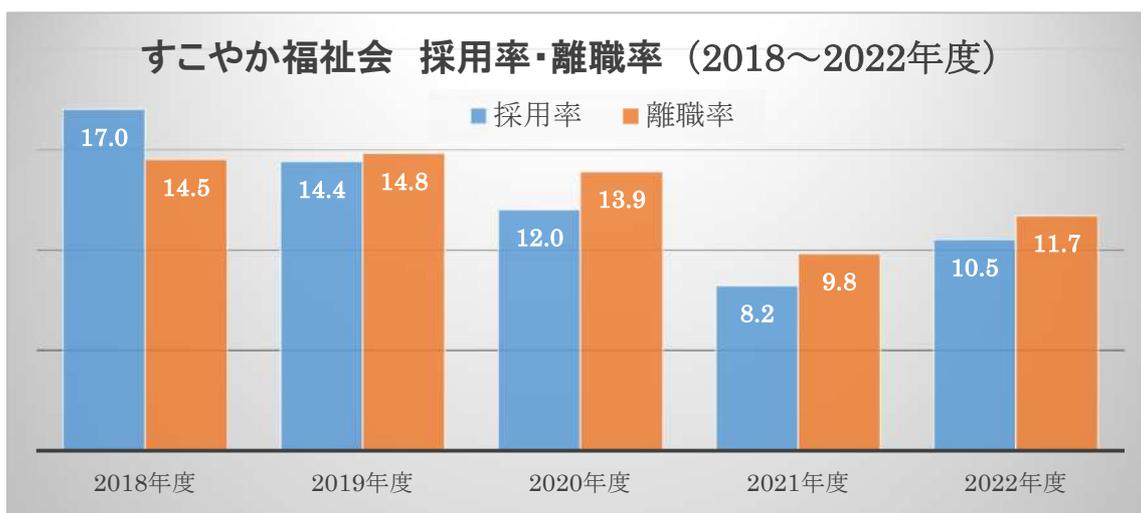
2022/10～2023/9 の離職率 10.6%（71/668） ※常勤：6.8%（16/237）、非常勤：12.8%（55/431）



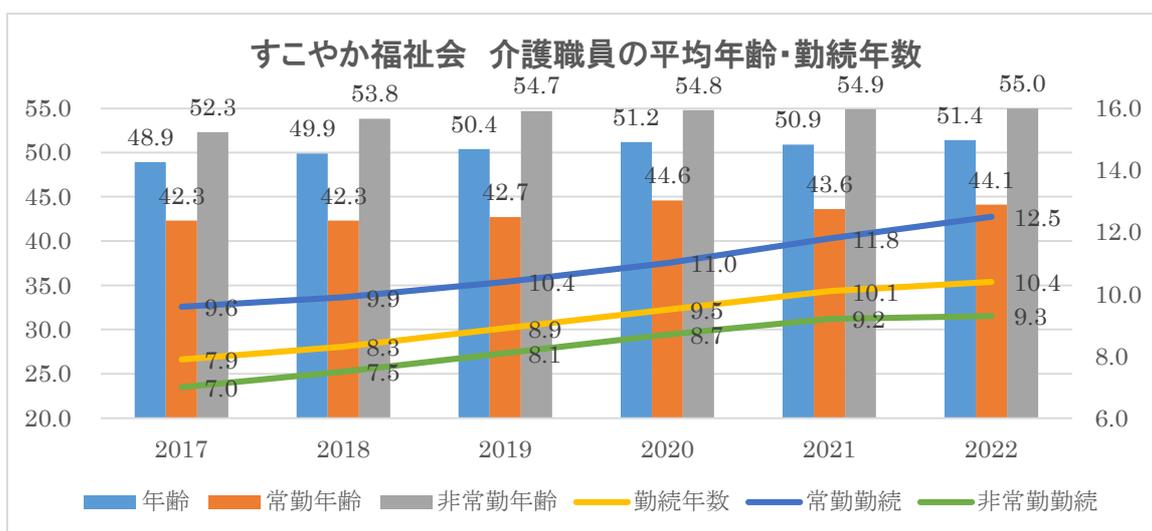
働き続けられる職場づくり：管理者としての役割確認と法人対応

#### D：安定した人材確保と育成は事業の生命線

2019年度～2022年度の4年間は離職率が採用率を上回る状況が続いている



退職者への再就労アプローチ、新卒採用対策、複数の研修拠点施設づくり、職員紹介制度の活用  
派遣・人材紹介に頼らない職員確保、就業促進事業等の補助事業に引き続き取り組む  
しかし、代替わりも必要（新たな人材確保と事業所拡大路線は常にセット）



#### E：事業所分析

東京民医連稼働統計指標（居宅介護支援、訪問介護、GH、通所介護）

#### F：中長期的視点で拡大を見据えた事業展開を進めていくための地域分析・地域診断

単年度の課題ではないが、正確な地域分析・地域診断による計画的な事業展開

- 地域の見える化 ①周辺自治体との比較 ②地域特性、背景 ③地域からの期待・懸念  
④地域資源・事業者 ⑤自治体助成金・補助金 ⑥進出効果・優先課題

地域ニーズの把握と併せて自前の供給能力とのバランスが重要

サービス施設の立地する確率が50%及び80%となる自治体の人口規模(国交省国土のグランドデザイン2050)

訪問介護：50%22,500人-80%27,500人 通所介護・短期入所：50%6,500人-80%9,500人