



2025年 2月28日 統括管理会議

2025年3月28日 理事会

1. はじめに

・介護職員を確保し人口減少と高齢化のなかで地域・利用者の生活をどう支えるか

日本の総人口は減少傾向が続き、2070年には現在の7割に減少し、65歳以上がおよそ4割を占める状況になる見込みです。2040年には85歳以上の人口が現在の2倍以上となり、人口減少で働き手が不足する一方で医療介護の需要増にどう対応するかが課題となります。また、2043年には団塊ジュニア世代がすべて65歳以上となります。この世代は就職氷河期に社会人になり非正規雇用、未婚の割合が高く、貧困で社会的に孤立した高齢者の増大が社会的な問題となります。人口減少社会を迎え、増大する高齢者の医療介護の生活をどう支えるか、働き手不足の中でいかに人材を確保し、後継者を養成していくかが課題です。まずは介護職の魅力向上や働きやすい環境の整備が求められ、教育機関との連携強化やキャリア支援の充実も必要です。次に介護の質向上です。介護業界がこの課題を乗り越える為には、従来のやり方にとわられず、より効果的なサービス提供のあり方を模索することが必要です。又、デジタル技術の活用も欠かせません。介護業界においてもデジタル技術の導入が進んでおり、見守りシステムや遠隔医療サービスなどが導入されています。デジタル化の推進が不可欠であり、これによって介護の効率化やサービスの質の向上が期待されます。ICT機器やロボットの導入については、各都道府県で介護事業者に対する支援制度が用意されていて、要件を満たせば補助金による導入支援を受けることが可能となります。国や自治体による支援も活用しながら、職員の負担を軽減し、生産性向上に努めることが必要です。

医療と介護は、それぞれを支える保険制度が異なることなどから、多職種間の相互の理解や情報共有などが十分でないなど、必ずしも円滑に連携が図られていないという課題があります。医療と介護の両方を必要とする状態の高齢者が、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを続けることができるよう、地域における医療・介護の関係機関が連携して、包括的かつ継続的な在宅医療・介護を提供することが重要となります。介護は単独ではなく医療や福祉などとの連携を強め、より包括的なサービスの提供を実現する必要があります。その為には情報共有の方法や連携の整備が欠かせません。多忙な日常の中でもコミュニケーションを図り、会議体の運営などの整備が急がれます。近年、協議会内の各分野の経営も厳しい状況が続いています。自事業所の事のみならず病院・診療所・訪問看護St等の医療活動を深く理解をし、協力し合う事でお互いの経営を支え合う事が必要不可欠です。

・保護者に選ばれる魅力ある保育を目指して

一方で少子化は止まらず総務省の公表によると2024年4月1日時点での日本の総人口に占める子どもの割合は11.3%と50年連続低下をしています。2025年日本の少子化はますます深刻化をし、保育業界は大きな転換期を迎えます。まずは子どもや保護者から選ばれる保育園を目指すことが求められ、利便性だけではなく独自の取り組みや特色を兼ね備え、ブランド力を持つことが必要不可欠です。今までの運営方針に囚われないようなユニークな保育活動や地域のイベント行事の参加など、興味を持ってもらう為の取り組みが選ばれやすい保育園となります。次に保育士の質を上げる為にも、専門知識の強化を目的とした研修制度導入の検討が必要です。保育の質を上げ子供が豊かに過ごせる環境を実現する事で保育園の魅力にもつながります。保育士の士気が高くなることで、仕事のパフォーマンスが向上し保育の環境が改善される事にもなります。更にすぐに退職してしまう保育士も減り、雇用の

安定に繋がる事にもなります。紹介会社頼りの職員確保ではなく保育士の質をいかに向上させていくかの取り組みが必要となります。厚労省の統計では離職の理由として 33%以上が人間関係となっています。職場環境の改善が重要であり、保育士の不安等に寄り添える組織運営が必要となります。2025 年度は、こぼとの森保育園で大規模修繕が予定されています。葛飾区との交渉を成功させ、保護者・園児に魅力を抱いてもらえる安心安全な保育園づくりを目指していきます。

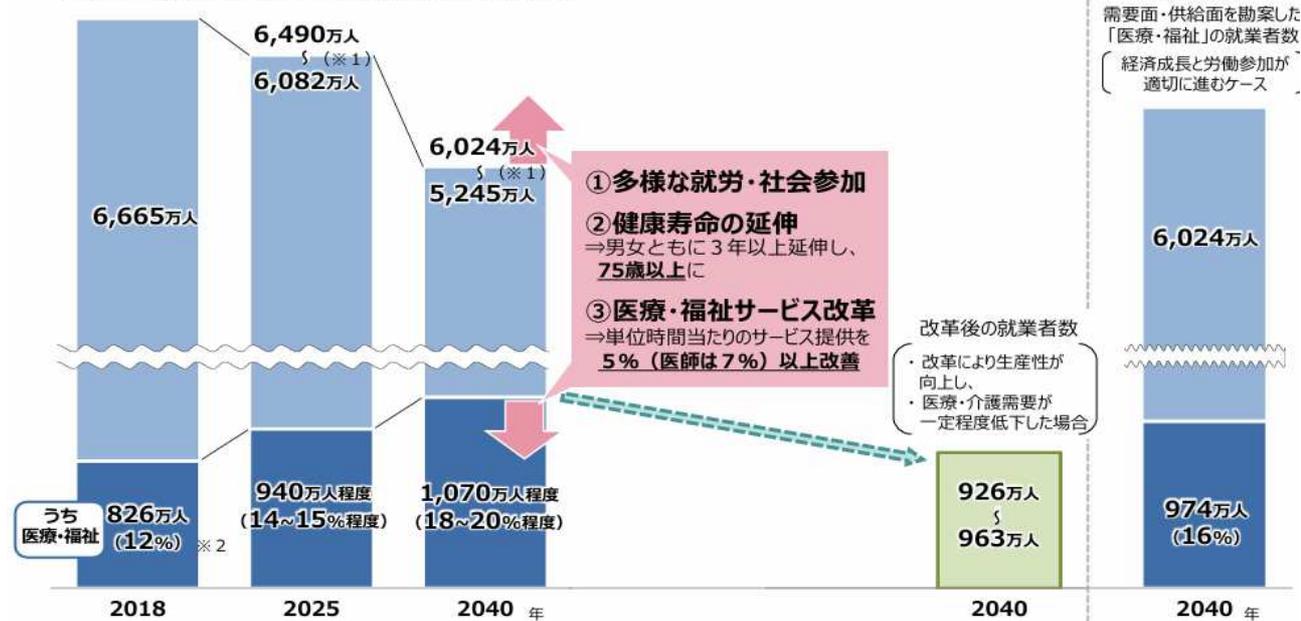


マンパワー① 2025年以降、人材確保がますます課題となる

令和4年3月4日 第8次医療計画等に関する検討会 資料1(一部改)

○2040年には就業者数が大きく減少する中で、医療・福祉職種の人材は現在より多く必要となる。

需要面から推計した医療福祉分野の就業者数の推移



※1 総就業者数は独立行政法人労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計」(2019年3月)による。総就業者数のうち、下の数値は経済成長と労働参加が進まないケース、上の数値は進むケースを記載。
※2 2018年度の医療・福祉の就業者数は推計値である。
※3 独立行政法人労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計」は、2024年3月11日に新しい推計が公表されている。2024年3月推計では、成長実現・労働参加進展シナリオで、総就業者数は、2022年の6,724万人から2040年に6,734万人と概ね横ばいであり、「医療・福祉」の就業者数は、2022年の897万人から2040年に1,106万人と増加する推計となっている。現時点では、「需要面から推計した医療福祉分野の就業者数」を更新したデータはないため、比較には留意が必要。

・保育事業での社会情勢・制度どのように立ち向かうか

2023年に閣議決定された「こども大綱」に基づいてこども政策が推進されました。2024年5月にはこども政策推進会議において「こどもまんなか実行計画 2024」が決定され、人事院勧告に基づいて国家公務員の期末手当及び勤勉手当の引き上げが行われました。人事院勧告への対応で、3年連続で公定価格の見直しが行われ、2024年度は過去最高の10.7%の引き上げが行われました。2025年度は「こどもまんなか実行計画 2024」に基づいた運営と人事院勧告で求められている経営が大切になります。こどもを権利の主体として人格・個性を尊重し権利を保障する保育を行い、遊びや体験活動が十分行われることで、自尊心を持ち創造力や好奇心が養われる保育を大切にしていけることが欠かせません。冒頭にもあるように2023年の合計特殊出生率が72万7277人で前年の7万759人より4万3482人減少しています。保育園の待機児は減少傾向にあり、定員割れをしている保育園が都内でも多く見られます。一方で学童保育クラブは待機児が増加しており、学童の増設・定員変更が保護者や自治体からも求められるようになってきています。乳児期から学童期までの発達を保障することが「こども大綱」でも掲げられおり、保育園の安定した経営と学童の充足が今後求められることとなります。学童保育においては、東京都の専門委員会が独自の認証制度案として1クラスの児童を40人以下にする方針が示されています。運営規模や職員体制では国よりも厳しい基準を設定されたことにより、各自治体でも運営費や職員配置等の基準も変わることが予想されます。保育の質の確保のためにも2025年度の事業活動の課題を克服していきましょう。

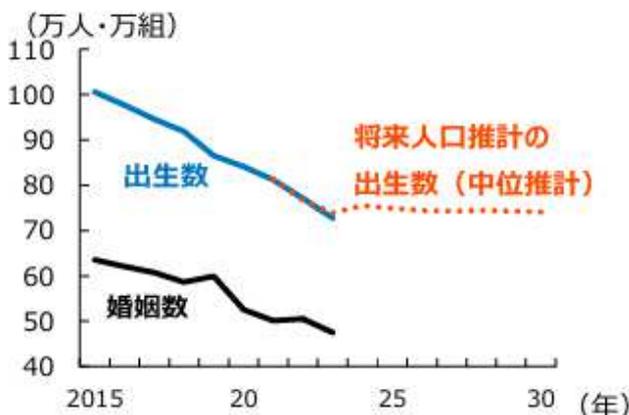
(図表1) 出生数の推移(当月を含む過去1年分)と2024年12月の試算



(資料) 厚生労働省「人口動態統計速報および概数」

(注) 2024年12月の試算(速報値相当)は、16年1月~2024年3月までと、22年1月~24年3月までの2つの減少率を用いて算出。概数の2024年12月の試算は、速報値の試算値に、20年以降の概数と速報値の比率の平均を乗じて算出。

(図表2) 出生数と婚姻数の推移(概数)



(資料) 厚生労働省「人口動態統計 概数」、国立社会保障・人口問

(図表3) 婚姻数の推移(同月を含む過去1年分)



(資料) 厚生労働省「人口動態統計 速報値」

2. 2025 年度事業活動の課題

①第2次5ヶ年計画を総括する中で課題を洗い出し第3次5ヶ年計画（2026年～）の策定を進める

- 一人ひとりの尊厳を大切にする医療・介護・保育活動の実践
 - ・医療・介護・保育の連携 まちづくりに積極的に関与し健康的な社会を実現させるための活動
 - ・医療・介護連携の更なる強化を 包括的かつ継続的な在宅医療・介護を提供しつつ、地域要求や法人の役割を踏まえた事業の見直し再編の検討が必要
 - ・増大していく医療・介護の複合ニーズに応え、医療介護の一体的な提供を進め事業活動の追及をする
- 小鳩会への支援継続 人材支援 管理運営の支援は次世代へ繋ぐ内容で係りバトンを渡す
- 金町・八潮での待機児童が続く学童保育クラブ開設の検討
- 千住あさひ共同保育園への支援 千住大川端開発の影響も考慮し、保育の需要を見添えながら進める
- 訪問介護・居宅支援の大規模化
 - ・物価高騰の影響が少ないサービス事業所の役割、採算の取れる事業所への転換を検討する

②法人の健全な運営ために更なる発展を 幹部配置と事業活動を担う人材確保と育成を成功させる

- 医療・介護・保育に精通した幹部配置で次の世代に繋げる。現場からの大胆登用の実施も視野に入れて
 - ・協議会内の人材を活かし活躍の場をひろげる仕組みづくり※誰もが主人公になれる職場を目指す
 - ・理念に沿った人材確保と育成を中長期的スパンで進める。職員が安心して職務に従事できる環境づくりと自発的に学べる環境を整える
 - ・民医連・法人内会議体での委員の整理を進める。管理運営に集中できる環境整備が必要
 - ・法令研修の徹底、実施指導を想定した内部監査の機能強化を進める
 - ・働き方が多様化している中で、様々な価値観を尊重しながらより良い職場づくりに向けて法人の理念を繰り返し学び、共通の理念として日々の介護・保育実践や職場づくりに生かしていく。
 - ・離職防止対策 事業部を超えた定期的な育成面接の実施（適材適所、ミスマッチの防止、スキルアップ）
 - ・人材採用・役職人事・職員配置 介護：法人人事会議へ集中、速やかな人事異動や役職者配置の実現
保育：保育事業部管理会議への集中、適正な職員配置かの確認等

③民医連の社会福祉法人として求められる役割実践と事業整備

- 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 日常の介護の実践からケアの倫理を深める
認知症ケアや終末期ケアなど日々の実践、ヤングケアラーなど家族介護者への支援、虐待防止や身体拘束への対応を強める
 - ・保育基準の改善に向けた活動 地域の人たちも巻き込んで運動を広げていこう
 - ・憲法9条・25条改悪の本質を学び、憲法を守る運動の前進 情勢を理解し主体性をもって活動に踏み出す職員を増やすために、まちづくりと結び付け地域に出る活動を広げる
 - ・生活困難と社会的孤立のひろがり、政府の医療・介護政策を背景に無差別平等・平和の医療介護と生活支援の一体的な提供、まちづくりは今後の方針を検討する上で改めて重視される視点・課題
- 地域分析をもとに、地域の要求にこたえる魅力ある医療・介護・保育構想を打ち立てる
 - ・地域の需給状況や住民の要求を把握するなど地域分析を行い、力を集中すべきサービスを明確にする
 - ・地域包括ケアの深化・推進はネットワークづくりの強化がポイント 様々な社会資源との連携、多職種連携・協働をより深化させ、一体的なサービスの提供を進める

④経営分析をベースにした全職員参加の経営で

◎重点対策事業所：地域分析とSWOTによる課題抽出をベースに

①大幅な予算差・前年差マイナスとなっている事業所

GH業平、FCみたて、デイみたて、デイさくら草

②大幅な経常収支差額マイナスの事業所

ケアサポートかつしか、デイすこやか、GH福さん家、在宅支援相談室桜丘、デイ采女の里

※GH：1ユニット対策、デイ：レクの魅力と入浴介護、居宅：ケアプラン数増の取り組み

③稼働人員確保で収益増が見込まれる事業所

訪問介護：人員確保が実現すれば多くの事業所で収益増が見込まれる 通所介護：デイかなまち

※エリアを超えた人事異動の調整が必要

◎事業構造の見直し

①居宅介護支援事業所の強化

ケアプラン数拡大の為に、A) 帰属意識を高めるための再編の検討

B) 大型化による採算の取れる事業所への転換

C) 特定事業所加算取得

②新たな事業展開・地域展開

東京勤医会との連携：小多機ひまわりの家の移転先として東葛付属診での複合サービス拠点を検討

三郷地域での連携強化（健和会、みさと協立病院、アカシア会、小鳩会）

※小鳩会の特養・小多機開設での三郷市内での連携は重点課題（人、技術、理念）

③不採算事業所の休止・廃止・統合の検討

※地域動向 ○市場構造の変化 開設時の歴史背景や利用者・家族の要求を理解する。

地域分析・市場構造の変化を把握する。情報の共有を強化し行動に繋げる工夫

事業所合同の検討 FCみさと北と采女の里の併設、デイすこやかとケアサポートかつしか併設

◎収益増が見込まれる事業所への職員配置

◎経営改善対策

①収益増を目指す取り組み（園児・利用者の獲得、稼働アップ）

保育：新規園児の獲得に向けた魅力ある保育園づくりが必要不可欠

衛生的な保育環境の提供、食物アレルギー対応など安心して通園できる環境の維持

保育士ごとの保育の質の統一化を図る。保育の質を担保するための基準作りが必要。

介護：待機者対策：あらゆるツールの有効活用、リアルタイムに施設の状況・情報を発信し、オープンな施設を目指す

新たな加算取得のための検討と対策：職員への周知と丁寧な説明。加算要件の十分な理解とコンプライアンスを維持する為のマニュアルづくりが必要。

ICT 機器やロボットの導入：ケアの向上・業務効率化・情報共有ツールの導入で事業所の業務の効率化を図る。

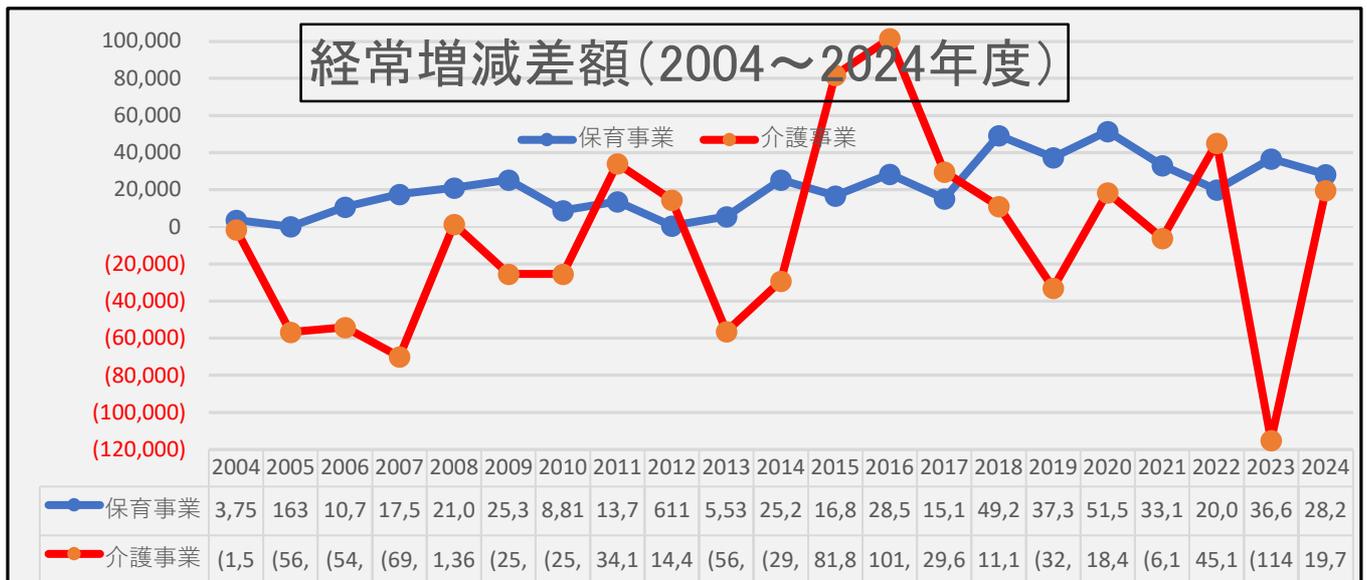
ケアマネとの連携強化：実績報告の直接手渡しなどコミュニケーション強化

②固定費削減（離職減、採用方法の研究）

人件費管理 業務プロセスの見直し・マニュアル作成等を実施し、事務作業の効率化を図る

介護・保育部門間での事務職員の人事交流を図り、安定した事務職員の配置の実現

賃貸料が高騰する中で介護サービス事業所での価格交渉を進める



3. 事業計画・予算を実現させるための重点目標（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）

予算に責任を持ち事業計画を遂行していく覚悟

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）

必要利益＝法人として必要な資金を確保する利益水準

2025年度長期借入金（設備資金・運転資金）返済元金合計額は約8000万円（年間収益比約2.2%）

※利息支払（設備300万円、運転46万円）を加えると約8350万円

※長期借入金償還予定（利息除く）

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	
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7260万円）相当の利益確保

2024年度減価償却費推計額（一国庫補助金等特別積立金取崩額）約5700万円（保育700万円・介護5000万円）

2025年度も同額水準と仮定、2024年11月現在＜減価償却費：収益比1.5%＞

2025年度人件費アップ額 約4500万円（保育4000万円・介護500万円）

定期昇給+2%、介護：年間一時金月数は2.5ヶ月 利用者送迎運転手当（仮称）約800万円

保育：人事院勧告過去最大10.7%対応 基本給設定

人件費削減300万円 ＜時間外算定（30分所定→法定）＞

※人件費up額に見合った収入増（人件費率78%維持相当）

人件費以外の削減指標 約▲730万円

電気料金（照明 LED 化） ▲70 万円/年

内訳く桜丘ケアセンター▲22 万円、なごみ▲22 万円、みたて▲26 万円＞

人材紹介料の削減 <2024 年度実績 保育：約 600 万円 介護：約 60 万円＞

SNS を活用した人材確保の取組強化 派遣職員解消

保育は離職者を減らし安定させることを重視 紹介料半減目標

介護は法人内からのケアマネジャー登用（人材紹介に頼らない）

2025 年度必要利益 +6000 万円（保育 1500 万円、介護 4500 万円）

※必要利益＝長期借入金返済額－（減価償却費－国庫補助金取崩額）＋退職金＋設備修繕・投資

※2024 年度決算見込（補正予算）

+4800 万円 保育+2820 万円（予算差▲800 万円）、介護+1970 万円（予算差▲810 万円）

法人全体では必要利益の 6200 万円（保育 2700 万円・介護 3500 万円）を下回る見込み

介護は必要利益差▲1530 万円

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

修繕や投資が見込まれる施設は国や自治体を実施する補助金の活用検討が必須

②最低ライン「必要利益」6000 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 赤字体質からの脱却

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、又状況変化に対応するリスクマネジメント

B：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

選択と集中による稼働増・収益増を念頭に置いた攻めの展開

事業所分析 近隣事業所との比較（認可保育園、学童保育クラブ、特養等）

東京民医連稼働統計指標を用いた分析（居宅介護支援、訪問介護、GH、通所介護）

C：希望的予算ではなく現実的な予算を作成し、やり切る覚悟を持って取り組む

2024 年度経営経過実績から予算未達・超過達成の要因把握

希望的な考えによる機械的な数値ではなく根拠のある実現可能な予算作成

実績が予算と乖離している状況の分析とその改善個々の事業計画の確認：部長・AM・施設長だけでなく、事業所職員と共有し方向性を定める

毎月の事業所会議の重要性認識

D：安定した人材確保と育成は事業の生命線

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）

2023/10～2024/9 の離職率 12.4%（96/772） ※常勤：7.5%（20/265）、非常勤：15%（76/507）



2019年度～2022年度の4年間は離職率が採用率を上回っていたが2023年度は採用率が極僅か上回った

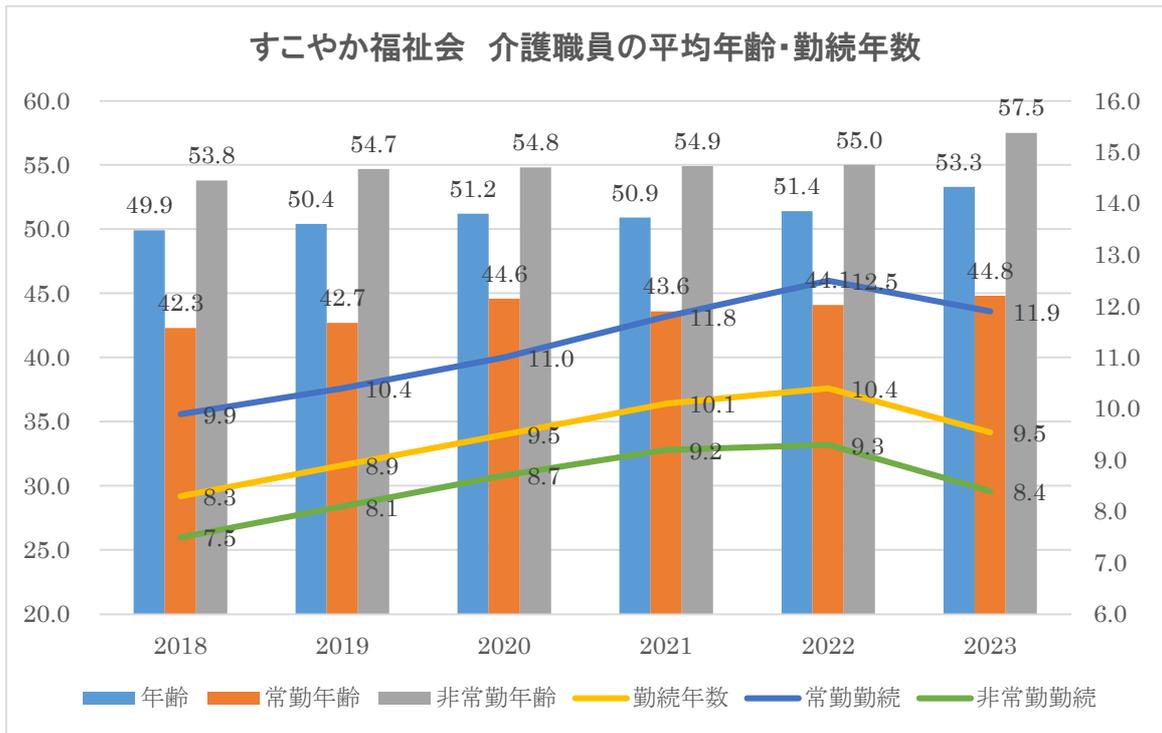


離職しない職場づくり

保育事業の突出した離職率を下げるため、要因分析と対応が緊急の課題
 所長教育（共育） 心理的安全性を確保した風通しの良い職場づくり
 全所長向けの研修の企画・運営の検討

職場の状況確認

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
 SNS 発信の工夫や強化、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
 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）



効果的な採用媒体の活用と宣伝の強化

ケアワーカー魅力発信委員会や広報委員会の活動強化

応募から面接までの迅速・柔軟な調整・対応

千住介護福祉専門学校との連携強化で安定的な新卒採用

学校訪問先について、地域拡大。実習生の積極的受け入れと採用へ繋げるための施策強化

外国人特定技能制度の活用、各種外国人職員受け入れのための手続きの習得