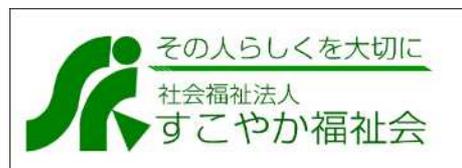


すこやか福祉会 2023年度事業計画

2023年 3月 3日
すこやか福祉会理事会



1. はじめに アフターコロナの新しい景色を見るために

「新たなノーマル」の訪れ

2022年10月から増加傾向が続いてきた新型コロナウイルスの「第8波」。全国の感染者数は爆発的には増えず、微増・微減を繰り返して、最近ではほぼ収束の状況となっている中、厚生労働省は「日常への回帰」に向けてコロナ禍の特例を順次廃止する方向を示しています。コロナ禍が始まって3年が経過しましたが、その間多くの制度上の特例が設けられ、運営指導での指摘に対してもコロナ禍を理由に不問となったこともありました。「日常への回帰」が始まる中で事業運営・事業活動を再構築していく必要が生じています。after コロナ期において、私たちがコロナ前にノーマルと考えていた状態に完全に戻ることはなく、「新たなノーマル」が訪れることは必須です。また、資本主義経済の大前提である「大量生産・大量消費をベースとした経済成長による恩恵」の瓦解が決定的になっています。そのような状況下で、私たちが中長期的にどのような事業計画を策定し、どのような体制で取り組み、どのように実現させるか、ということが決定的に重要になります。

保育を取り巻く状況の変化

厚生労働省子ども家庭局が出した「保育を取り巻く状況について」という資料に、「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、2021年は約81万人にまで激減し、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新制度、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（しかも増えるのは営利法人）。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、2025年頃には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す。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」ことが求められています。首都圏はまだ大丈夫という視点ではなく、中長期的な視点での園運営を今から始めていかなければなりません。

「人材不足」「コロナ禍」「物価高」の三重苦

人口減は社会の支え手を減らします。しかも、日本は世界で類を見ない超高齢社会です。次世代が減り高齢者が増えるという未曾有の人口構成となります。どうやって社会を維持し次世代の子どもたちに渡していくのか、今を生きる世代が引き受けなければならない課題です。そして「介護が必要になっても自宅で暮らしたい」、そんな願いの実現に不可欠なのが介護保険です。介護を家族まかせにせず社会全体で支えるために始まりましたが、政府は負担を増やしサービスを削る改悪を重ねてきました。改悪が進む中、介護サービス事業者の倒産が増えています。東京商工リサーチの調べでは2022年の介護サービス事業者の倒産が143件になり、過去最高となりました。倒産件数の8割がデイサービスや訪問介護の事業者です。代替りの受け皿がなければ、高齢者の健康悪化や家族のケア負担の増大の懸念があります。倒産増加の背景には、前述した介護保険開始以降一貫して右肩下がりの介護報酬で収益悪化したことだけでなく、新型

コロナウイルス感染拡大に伴う利用控えや物価高騰も要因で、介護サービス事業者は、「人材不足」「コロナ禍」「物価高」の三重苦にあえいでいる状況です。コロナ禍の問題が表面化した2020年3月以降、多くの介護施設・事業所で、在宅サービス（ショートステイ・通所介護・訪問介護・障がい福祉サービス等）の利用者が激減し、いまだに回復していないところもあります。また、多くの介護事業法人が福祉医療機構から新型コロナの緊急融資を受けましたが、返済の開始時期が迫っています。すこやか福祉会は5000万円の緊急融資を受け、2025年から10年間の返済が始まります。

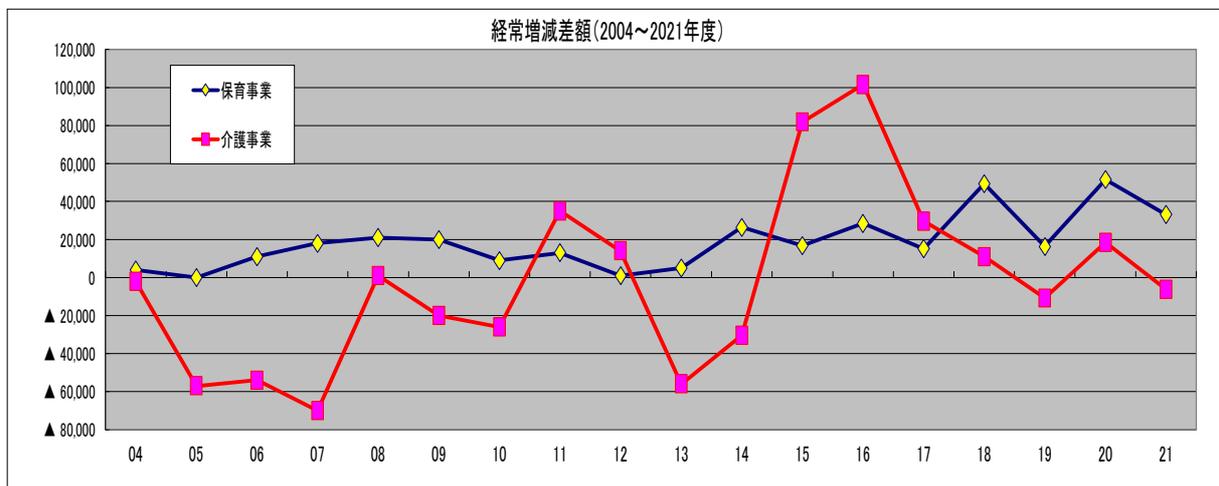
コロナ禍によって価値観が激変し、after コロナ期において「新たなノーマル」が始まります。今までこうだったというような固定観念に縛られることなく、新たな取り組みに対応できる柔軟な思考が求められています。新たな可能性の芽は、いたるところに出始めています。それに気づくか気づかないか、それに取り組めるか取り組めないかが、私たちが新しい景色を見ることができるポイントです。

2. 2023年度事業活動の課題

①「全職員参加の経営」の実践で安定した経営体質づくり

※2004年度～2021年度までの経常増減差額（経常損益）推移

<単位：千円>



- 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説明できることが第一条件
 - ★予算の算出根拠・執行状況の確認
 - ★未達成課題については内的要因に眼を向ける
 - ★職員・家族、利用者（園児・保護者含む）、地域を守り幸福追求の視点（とりわけ職員・家族）
 - afterコロナ期での「新たな」ノーマル（基準）への対応 ※中長期的な視点での事業運営
 - 不採算事業所の経営対策、業務効率化等の改善課題への迅速な対応
 - ★変化対応力（環境・情勢の変化への対応）
 - ★スケールメリットの追求
- ※法人・事業別・事業所別の経営対策、経営改善シートの活用

②第2次5カ年計画（AreaMovement2025）の重点課題への果敢な取り組み

- 東京さくら福祉会との2023年10月法人合併に向けた取り組み
 - ★運営組織再編、組織図改定、役員構成、5エリア（葛飾・足墨・湾岸・世田谷・埼玉）での運営
 - ★拠点施設づくり（世田谷・流山）
 - ★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をめざす
- 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

③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）
- 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

④社会福祉法人としての求められる役割実践と平和や社会保障拡充・環境問題の取り組み

- 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

「史上最悪」の検討課題が目白押し

2024年の

厚労省が挙げた介護改悪の検討課題

介護サービスの利用料2割、3割負担の対象拡大
要介護1、2の保険給付外し
ケアプランの有料化
老健施設などの相部屋（多床室）の室料有料化
介護保険料の支払い年齢引き下げ
福祉用具貸与制度の販売（購入）への転換
補給給付の在り方

給付と負担について

厚生労働省 政策局
Ministry of Health, Labour and Welfare

目次

○給付と負担について（総論） 2

(1) 被保険者範囲・受給者範囲 3

(2) 給付給付に関する給付の在り方 5

(3) 多床室の室料負担 8

(4) ケアマネジメントに関する給付の在り方 10

(5) 利用者への生活援助サービス等に関する給付の在り方 12

(6) 「福祉用具貸与」「一定以上所得」の制度見直し 14

(7) 要介護者の1号被保険者の給付の在り方 17

⑤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

⑥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
 - ★昨年発足した人材採用・教育・広報室の積極的な活動展開

3. 事業計画・予算を実現するための重点目標

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
 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

2023年度長期借入金（設備資金・運転資金）返済額は約8700万円（年間収益比約2.6%）
※利息支払+400万円を加えると約9100万円

※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	
2020年度	11,678	43,082	54,760	0	55,060	55,060	109,820
2021年度	11,510	39,726	51,236	0	30,159	30,159	81,395
2022年度	10,235	43,440	53,675	0	30,176	30,176	83,851
2023年度	10,235	47,292	57,527	0	29,328	29,328	86,855
2024年度	11,485	37,138	48,623	0	28,448	28,448	77,071
2025年度	10,860	26,880	37,740	0	24,268	24,268	62,008
2026年度	10,860	26,860	37,720	0	19,944	19,944	57,664
2027年度	10,860	22,132	32,992	0	4,944	4,944	37,936
2028年度	10,235	19,082	29,317	0	4,944	4,944	34,261

介護系で長期借入金（設備資金・運転資金）返済額（約7700万円）相当の利益確保

2023年度減価償却費（一国庫補助金等特別積立金取崩額）約4800万円（保育750万円・介護4050万円）

2022年11月現在<経常増減差額：収益比▲2.9%、減価償却費：収益比1.4%>

2023年度人件費アップ 約5400万円（保育1000万円・介護4400万円）

定期昇給+2%：5000万円（保育900万円・介護4100万円）、年間一時金月数は前年実績

非常勤職員の社会保険加入条件変更（2022/10～）：年間で400万円（保育100万円・介護300万円）

2023年度必要利益 +9700万円（保育+1250万円、介護+8450万円）

★事業を維持するための最低ライン

※長期借入金返済額－減価償却費＋人件費アップ額（定期昇給相当額）

収益比2.9%（保育2.1%、介護3.0%）が最低目標ライン

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」9700万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

別紙 2022年度月平均収入 287,969千円

損益分岐点収入 297,331千円（+9,362千円）

目標設定試算 306,026千円（+18,057千円）

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280万円/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（2023/5～千住大川大田ビル解約：768,000円/月）

材料費・光熱費急騰対策

※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（常勤4%以下、非常勤13%以下）

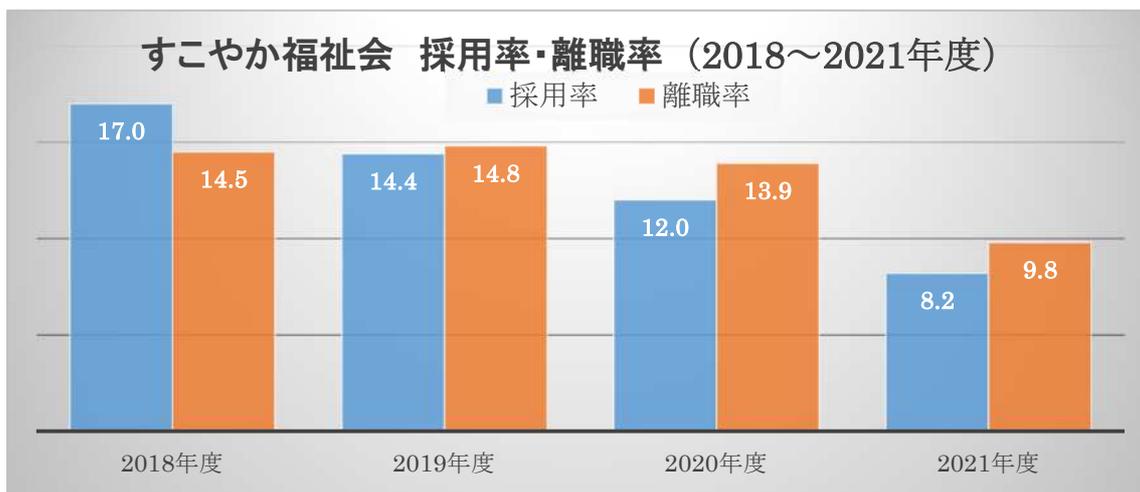
2021/10～2022/9の離職率11.8%（80/679） ※常勤：7.6%（19/250）、非常勤：14.2%（61/429）



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：人材確保は事業の生命線：離職を上回る採用を確保する

2019年度～2021年度の3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

