



令和5年度

地域包括・在宅介護支援部会 調査集計結果

一般社団法人埼玉県老人福祉施設協議会
地域包括・在宅介護支援部会

地域包括・在宅介護支援センター部会 アンケート調査にあたりまして

一般社団法人埼玉県老人福祉施設協議会 理事
社会福祉法人隼人会 根岸節子

地域包括・在宅介護支援センター部会の話し合いを行うにあたって、集まったのは埼玉県内で勤務する包括支援センターのベテラン職員たちでした。

介護職員や相談員としてキャリアを積み、施設内に留まらず地域に出かけている審問職の人々です。

彼らと話をし、自分たちの仕事の課題点を洗い出してもらい、その課題をもとにアンケートを実施しました。地域包括支援センターは、各市町村が社会福祉法人をはじめとして医療法人、株式会社、NPO 法人等に委託します。時に行政内に基幹型と呼ばれる包括を置き、稼働させているところもあります。今回の調査で、一つ抜きんで数字の大きいセンターがありますが、基幹型の包括を市内一カ所ですべてを賄い、運営しているところと思われます。あらかじめご了解ください。

委託先として一番多いのは、社会福祉法人ですので、その状況につきましてアンケートを通して分析します。

担当者の話し合いで出た課題は、以下のようなものです。

- 経験豊かで優秀な人材を集めたいが、それだけの委託料が受け取れない。
- 全体の仕事量は変わらないにもかかわらず、委託料は欠員等の状況によって返金となる。
- 法人施設外でセンターを設置している場合、テナント料がかかるが委託料に計算されていない。また施設内であっても光熱水費や建設費等実際に必要であるが、委託された法人が負担していることが多い。
- 高齢者問題の専門家ではあるが、かなりの確率でそれ以外の問題(8050、子育てと介護の両立、貧困、ヤングケアラー等)が絡み、外部の専門家の助けを求めたいがそのルートがわかりにくい。また、その検討をする余裕がない。

法人経営者としては、包括の委託を受けることは地域に貢献することであり、意義深いと考えます。しかし一方で、運営にかかる費用が大きくなり委託料で賄えないので、法人が負担するケースが多くあります。会計分析をご覧ください。

また、包括が法人内で特別な島になってしまう危険を感じます。

キャリアのゴールの一つとして捉えられることが多い包括の職員ですが、様々な部署、職種を経験しながら、それぞれ高齢者福祉の専門家として成長してほしいのに、なかなかその「包括相談員」という立場を離れられないようです。法人内の風通しが良くなりません。

しかしながら、彼らは彼らで人材確保困難なこの時代、仲間である職員の定着を図り、良い職場を作り、地域住民の方々の力になりたいと思っています。地域のお困りごとに、一つ一つ親身に向き合っています。彼ら、彼女らの努力が少しでも報われますよう、アンケート調査をご覧いただき、ご一考いただければ幸いです。

本調査の概要

■調査期間

令和5年12月22日～令和6年1月20日

■調査対象

埼玉県内の地域包括支援センターを運営されている社会福祉法人

埼玉県老協会員事業所	51	計 172 事業所
埼玉県老協非員事業所	121	

■依頼内容・調査方法

1. 調査回答フォームへの回答
2. 法人決算書の一部である「地域包括支援センター」の資金収支計算書又は、事業活動計算書の提供

調査対象事業所へ郵送にて通知文を送付し、調査回答 URL もしくは QR コードより回答いただいた。

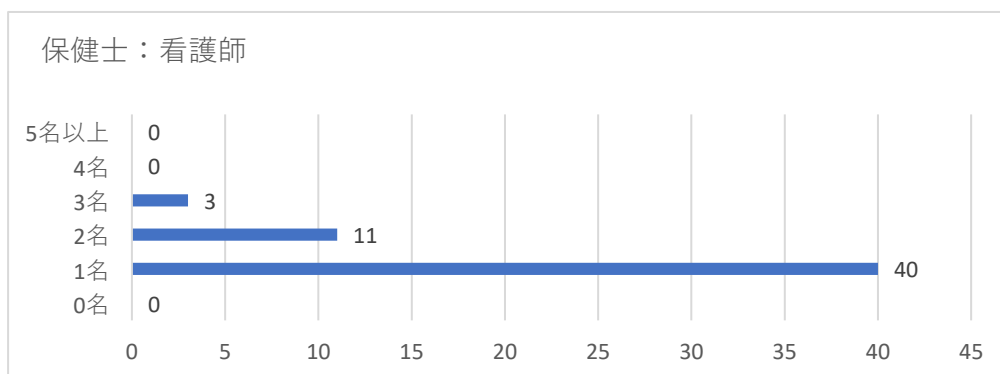
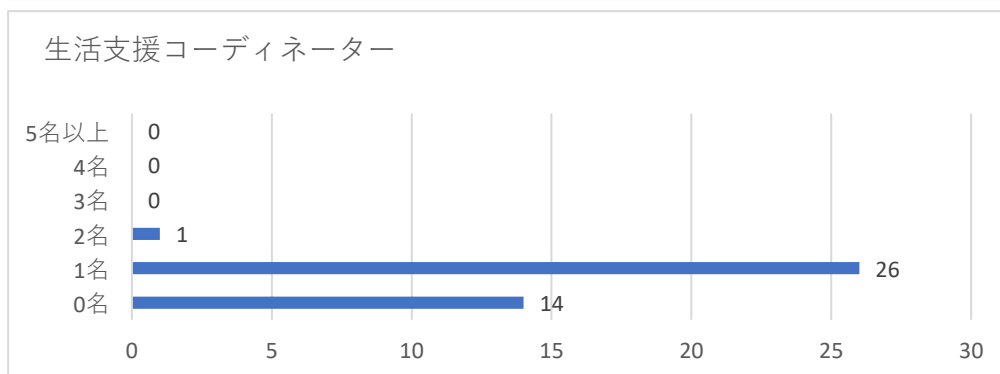
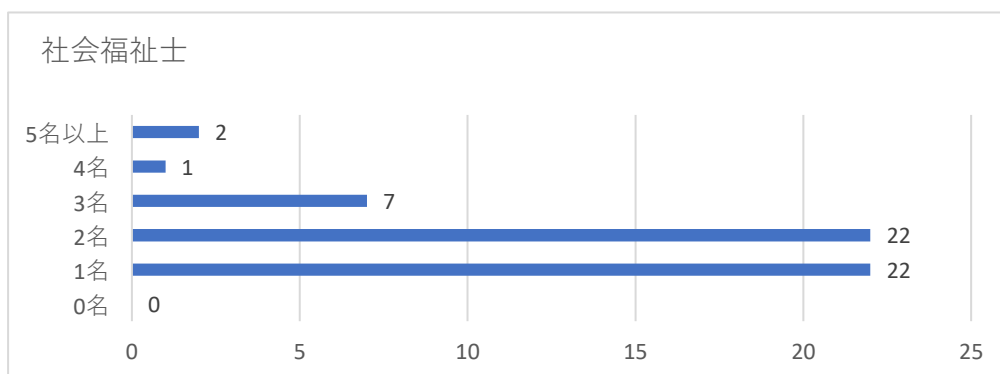
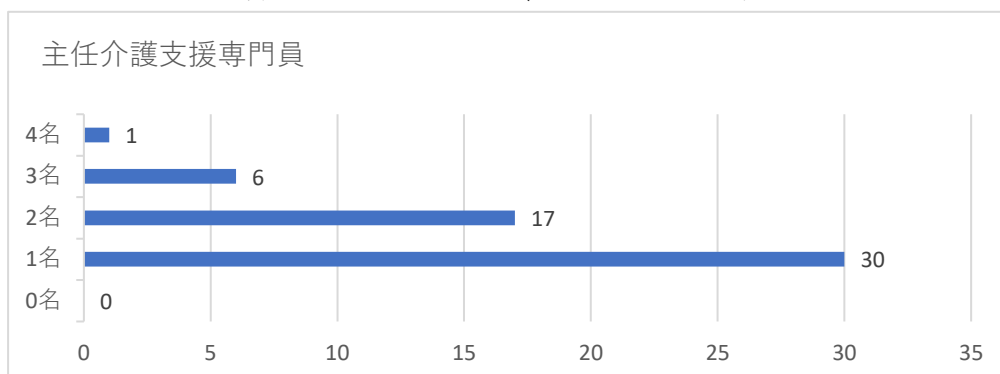
資金収支計算書または事業活動計算書は、老協協アドレスに送付いただき、中小企業診断士に分析を依頼した。

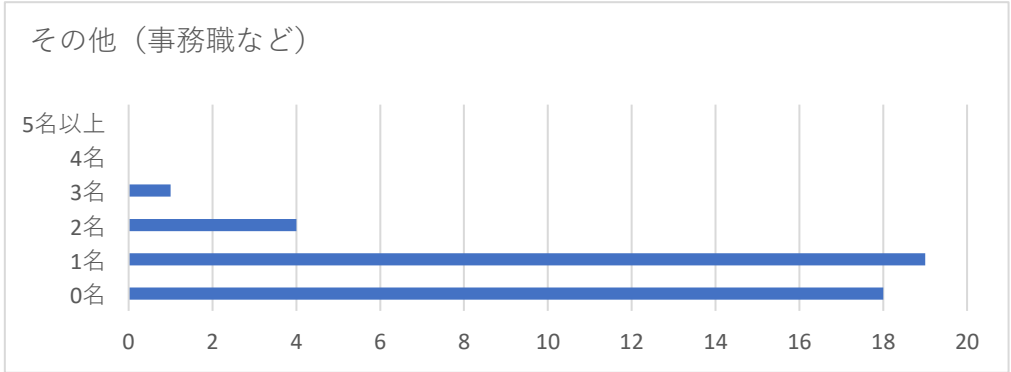
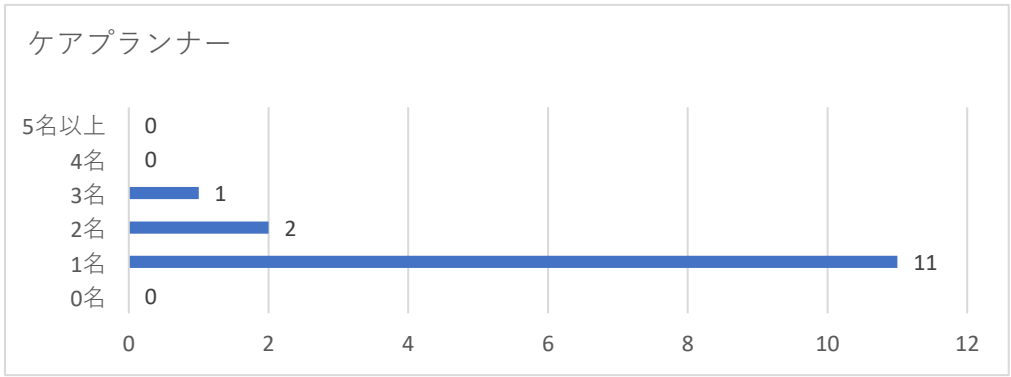
調査回答フォームへの回答数	54 事業所	回答率 31.4%
資金収支計算書 または事業活動計算書の提供	45 法人 52 事業所	

令和5年度 老施協 地域包括・在宅介護支援部会 調査 集計結果

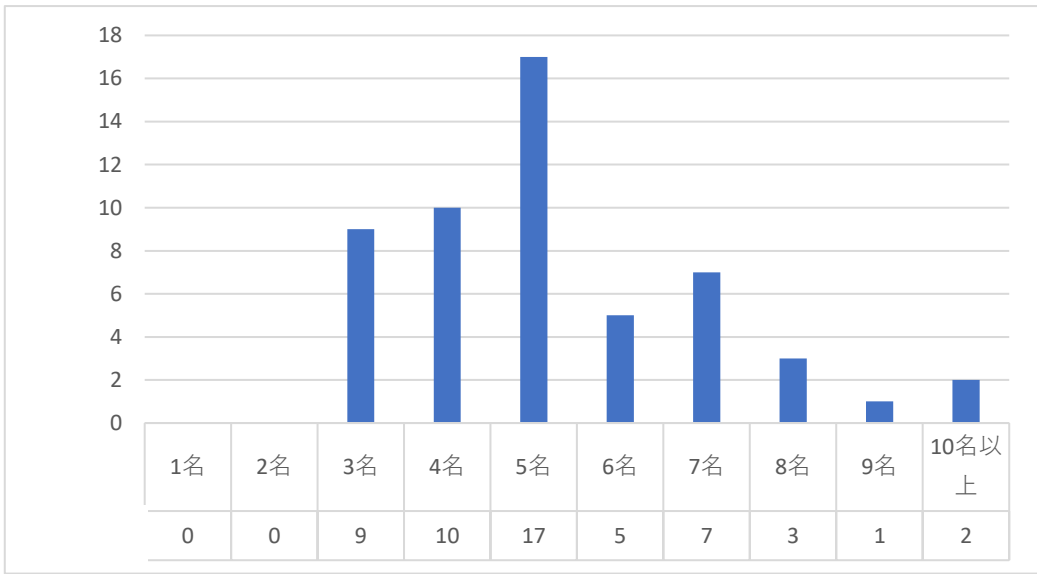
【172施設中54施設回答 回答率31.4%】

1. 令和4年度の包括支援センターの職員数（非常勤の場合は、勤務時間数を常勤換算）

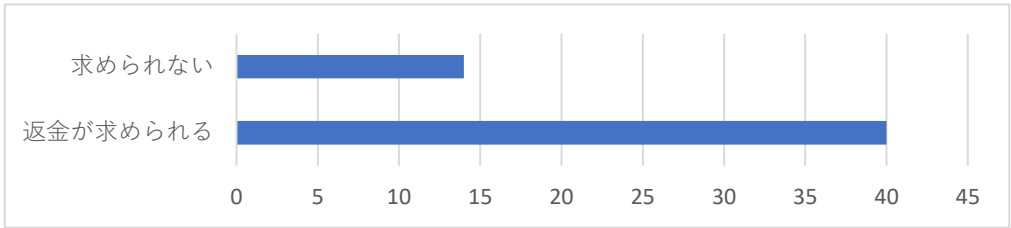




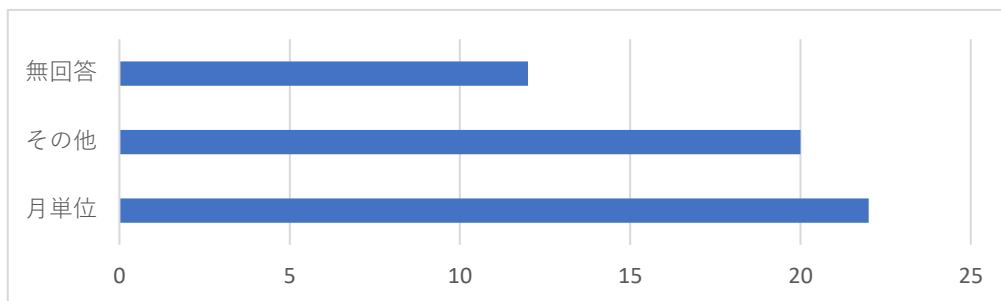
①市町村から求められている最低人員



②最低人員を切った時（欠員が出た時）は返金が求められますか



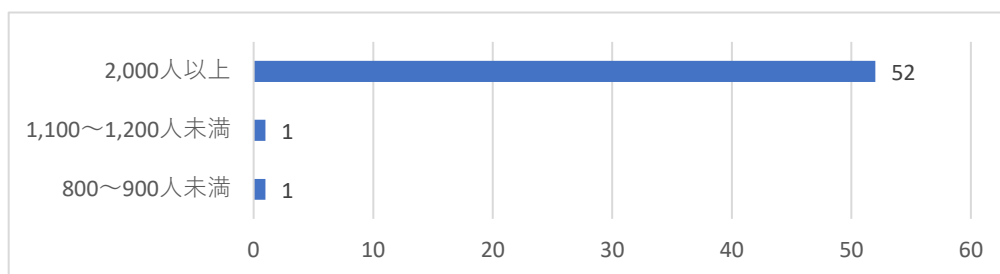
「返還が求められる」と回答した場合、返還についてあてはまるものを選択



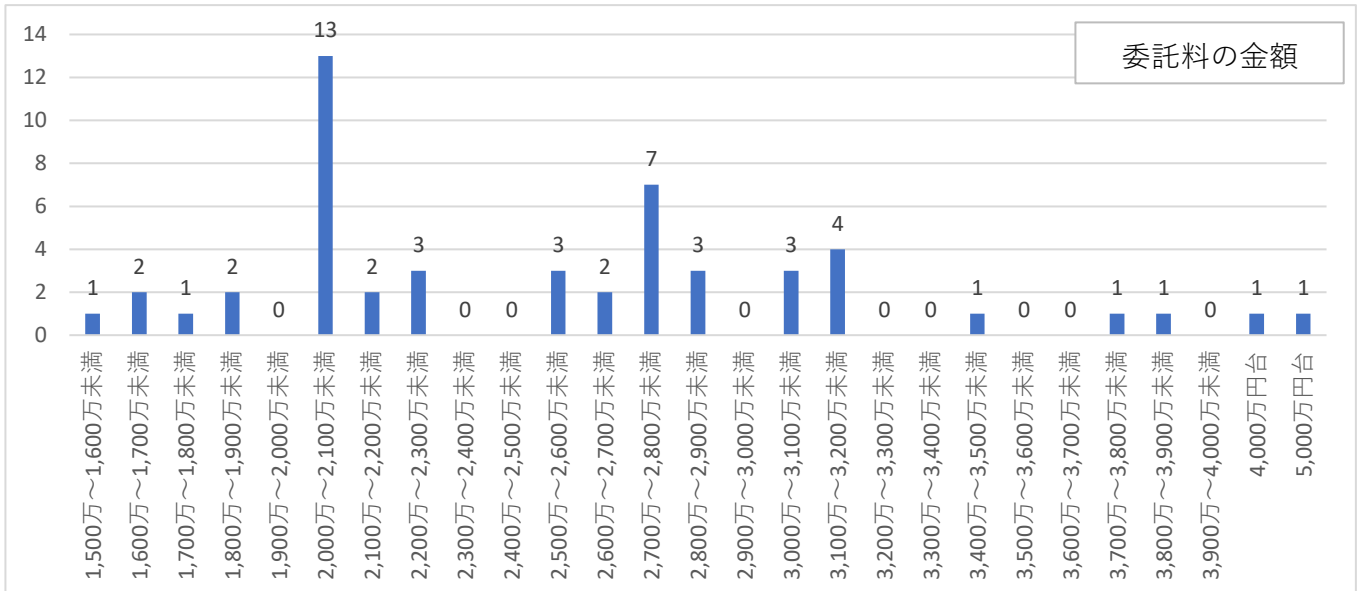
【その他回答】

- ・日割り計算 (6)
- ・欠員が1カ月を超える場合、日割り計算で減算 (2)
- ・年単位
- ・年度単位 (5or6月)
- ・年度末に清算して返還
- ・年度末の決算時に精算 (2)
- ・減算
- ・四半期ごとの請求金額が減額される。
- ・返金ではなく委託料支給額が減額になります
- ・3ヶ月経過後から返還
- ・人件費だけでなく事務費・事業費を含め、委託料は単年度で精算し返還
- ・欠員の生じた月から起算して4ヶ月目以降から
- ・委託料の範囲内で余剰金が発生した時
- ・詳細は不明です
- ・返還となった事がないのでわからない

③委託圏域の高齢者人口に当てはまるものを一つ選択



2. 地域包括支援センターの収入の内訳



地域包括支援センター最低人員を下回った際の自治体との取り決めについて

高齢者あんしん相談センターむさしの 土川 秀樹

老施協の地域包括・在宅介護支援部会による調査結果を受けて、私が注目したのは地域包括支援センター（以下センター）の人員が、自治体の求めている最低人員を下回った際の委託料の清算についてです。

私の所属するセンターの委託する自治体では、最低人員（必要人員）から欠員があった場合には、3職種の体制維持やひと月の何日間所属していたのかなどの細かいルールによって減算額の計算がされ、年度末に清算されます。

センターで働く身としてみれば、欠員による業務のしわ寄せは残った職員に来るのだから、委託料の返還などんでもないことで、むしろ減った分の人件費を残って負担の増えた職員のボーナスに上乗せしてもいいのではなどと考えていました。今回の調査は、こういった状況が自治体共通のものなのかどうかを知るよい機会となりました。

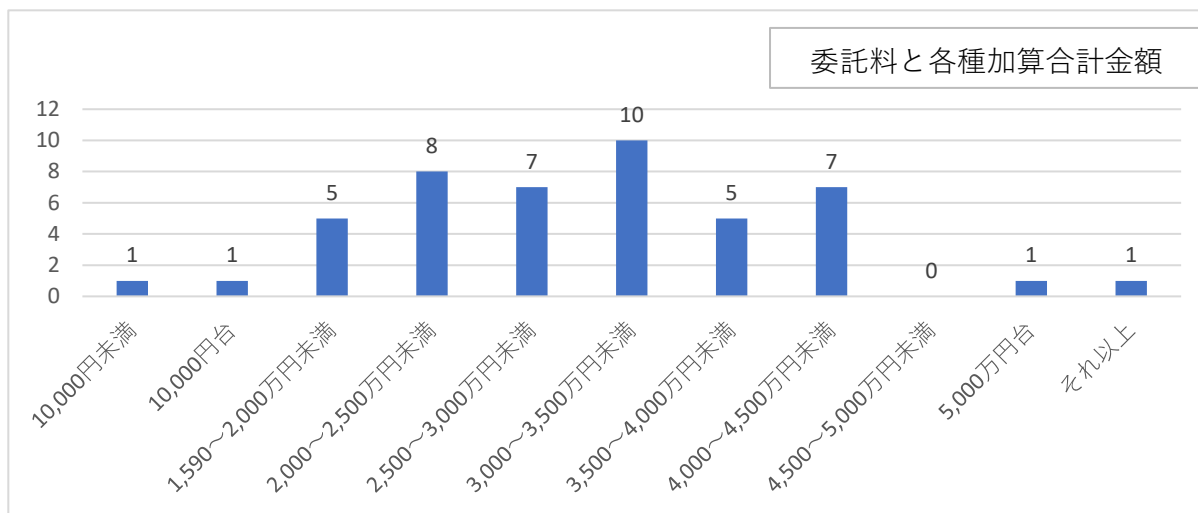
調査によれば返還が求められる自治体が全体の74.07%。返還が求められない自治体が25.93%という結果でした。8割弱の自治体が細則の違いはあれども、「人が減ったら委託料を減額する」といったルールになっていることがわかりました。自治体からしてみればこのルールは当然のことととらえられているのかもしれませんが。人が減ったのだから、求めているだけの業務の対応が薄くなってしまおうと考えるのは自治体側としては当然の言い分かもしれません。また、センター職員の戯言として書かせていただきましたが、そもそも払ったものを受託側がセンター残った職員に分配するなどの特別対応をとるとは考えにくいのも明白です。

さらに考えていけば、自治体のいろいろな懸念ということにも考えが及びました。それは人員による委託料の清算要件がなければ、受託側は、わざと人員を減らして活動することができるのです。少ない人員で多くの委託料を受取り収入となれば、受託側としては利益が大きくなりますが、その地域の市民としては相談支援の体制が手薄になっているという不利益を被ってしまいます。

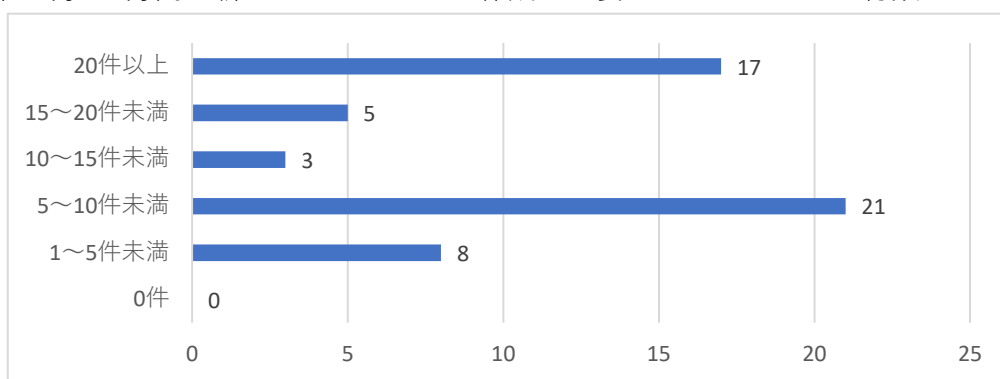
今回の調査を経て、センター職員としての一方的な立場ではなく、自治体側の考えまで思いをめぐらすことができました。センター職員の考えとしては、職員がやる気を持って長く勤め続けることができる職場環境を作り、市民の方々に還元できる体制を保持していくことが健全なのだと改めて考えさせられました。

各種加算の金額

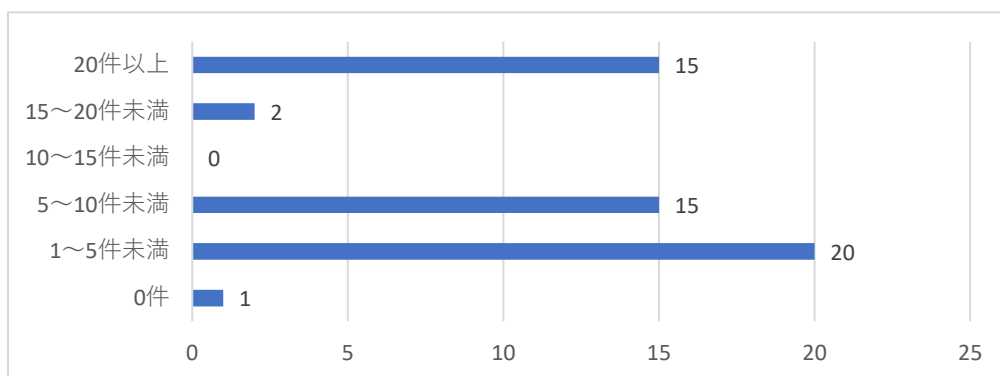
加算	金額	加算	金額	加算	金額
オレンジカフェ事業委託料	120,000	事務費等・家賃	3,960,000	認知症カフェ事業	30,000
ケアプラン作成料	3,607,796	事務費等加算	3,000,000	認知症カフェ事業	30,000
自立支援教室(一般介護予防事業)	800,000	事務費等加算	4,200,000	認知症ケア向上推進事業	600,000
住宅改修支援事業収入	85,800	事務費等加算	4,710,000	認知症高齢者見守り模擬訓練事業	30,000
春日部市物価高騰助成金	50,000	初回加算	3,063	認知症施策(認知症総合支援事業)	50,000
委託連携加算	3,063	初回加算	3,126	認知症地域支援推進委員	240,000
委託連携加算	3,126	初回加算	3,126	認知症地域支援推進員業務委託費	240,000
委託連携加算		初回加算	3,126	認知症地域支援推進員業務委託料	620,000
一般介護予防事業	410,000	初期加算		認知症地域支援推進員等配置事業委託料	500,000
一般介護予防事業等業務委託	500,000	助成金、受入研修費収入	289,122	配置加算	18,000,000
介護者サロン・事務費等加算	4,410,000	生活支援体制整備委託料	700,000	配置加算	8,000,000
介護者サロン加算	210,000	生活支援体制整備業務	4,000,000	配置加算	17,230,000
介護者サロン加算	210,000	生活支援体制整備業務	4,000,000	配置加算	11,125,000
介護者サロン加算、事務費加算	4,675,000	生活支援体制整備業務	4,000,000	配置加算	13,000,000
介護者教室	3,054	生活支援体制整備業務	4,000,000	配置加算(高齢者人口連動)	5,000,000
介護者教室	61,108	生活支援体制整備業務	4,000,000	配置加算(高齢者人口連動)	10,000,000
介護者教室開催	60,000	生活支援体制整備事業	4,000,000	配置加算(任意配置)	3,000,000
介護保険収入	5,352,384	第2層生活支援体制整備事業	700,000	配置加算(任意配置)	3,000,000
介護予防ケアマネジメントA	5,946,645	第2層生活支援体制整備事業収入	3,600,000	配置加算・地域ケア加算	14,230,000
介護予防支援	6,403,980	第一号号介護予防支援費収入	1,518,595	配置加算(高齢者人口連動)	15,000,000
介護予防支援	6,190,601	第二層生活支援コーディネーター	3,600,000	(任意配置)加算	3,000,000
介護予防支援費収入	1,473,888	地域ケア加算	1,230,000	未入力	3,500,000
介護予防事業	145,250	地域ケア加算	1,230,000	未入力	5,209,193
介護予防普及啓発業務委託料	100,000	地域ケア加算	1,230,000	未入力	1,500,000
基本料金	27,972,000	地域ケア加算	1,230,000	未入力	200,000
研修受入収入	18,000	地域ケア加算	1,230,000	未入力	3,918,879
事業開始準備金	500,000	地域ケア加算(123万) 事務費等加算(300万) 介護者サロン加算(21万)	4,440,000	その他	
単独設置加算	2,128,800			その他収入	111,574
単独設置加算	2,400,000	地域ケア加算 介護者サロン加算 事務費等加算	5,940,000	その他収入 職員昼食代等	178,500
単独設置加算	2,028,000				



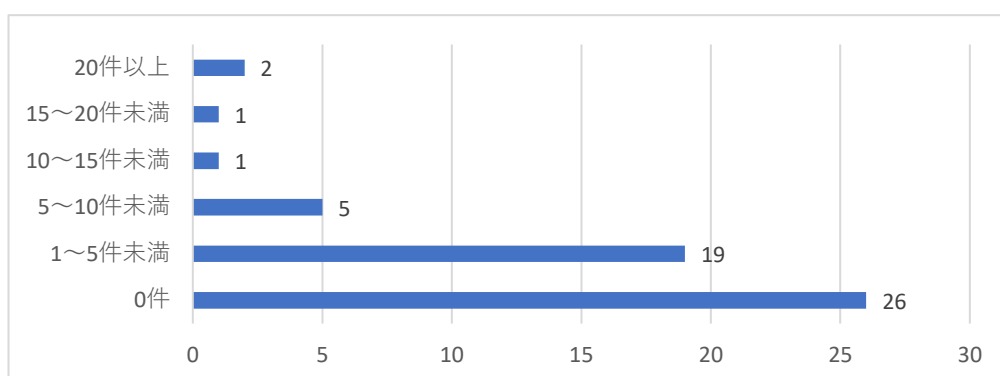
令和5年10月1か月間に新たにケアプランの作成が必要になったケースの総数



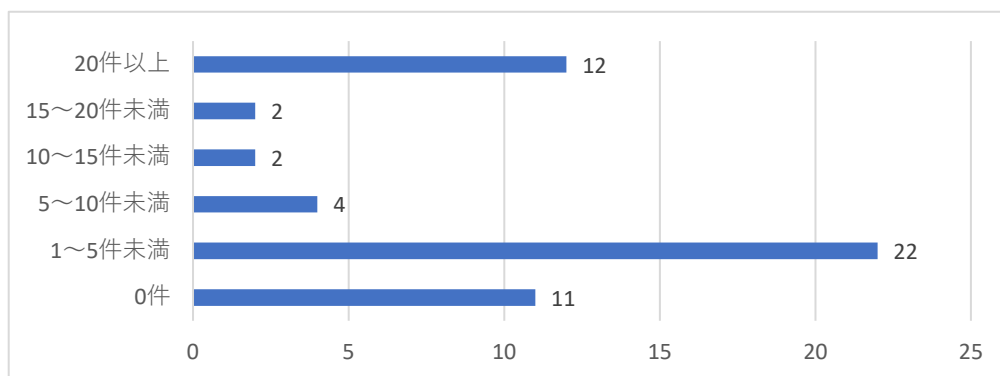
上記の件数のうち、包括でプランを作成した件数



プラン作成となった総数のうち、同法人内居宅に依頼した件数



包括でプランを作成した件数のうち、他法人居宅に依頼した件数



予防プランの受け手がいないこと

本庄南地域包括支援センターシャローム 赤塚 和成

介護保険制度が施行し四半世紀を迎えようとしている今、地域で暮らす高齢者を支えるケアマネジャーはどこにいらっしゃるのでしょうか。現在、介護業界は他の業界に比べて働き手が不足している状況にあり、必然としてケアプランを作成し、高齢者を支える中核であるケアマネジャーの人材不足も深刻化しています。それに対して高齢者の数は2040年をピークに増え続けると予測されています。

予防プラン（要支援と判定された方のプラン）は、地域包括支援センターで作成しますが状況によっては居宅介護事業所に委託することができます。例えば介護サービスを利用している法人の居宅事業所に委託すると、その高齢者の様子も分かりやすいというメリットがあります。しかし、居宅の事業所のケアマネジャーは不足気味であり、時に事業所閉鎖、もしくは一人のケアマネジャー退職のためにそのプラン担当をほかの事業所に依頼することがあります。それでは高齢者やその家族が安心してサービスを利用したり、将来を考えたりすることができにくくなります。

では、高齢者のケアプランを作成するケアマネジャーを確保するにはどうしたら良いのでしょうか。私が考える解決策は3点あります。

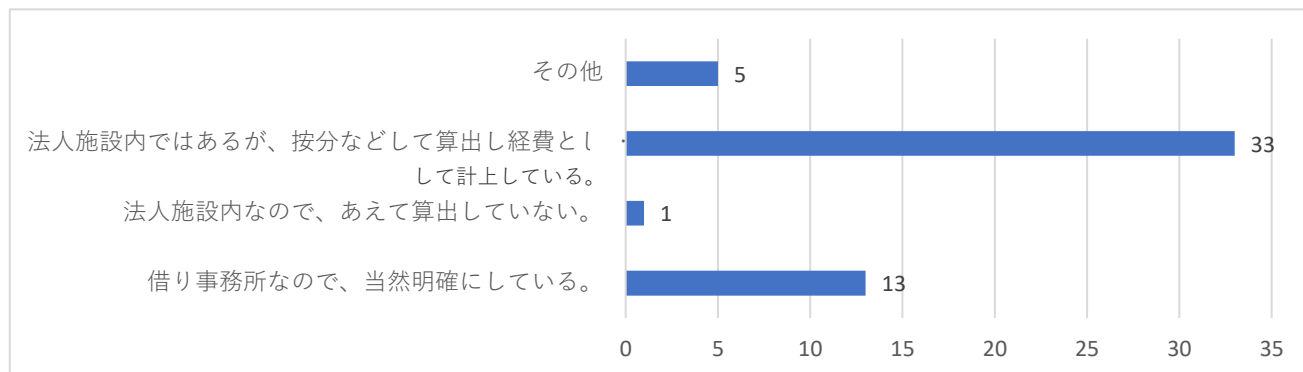
1点目は、ケアマネジャーの労働環境と給与待遇の改善です。この2つを見直すことで、ケアマネジャーの資格を取ろうという人が増加し、それに伴いケアプランを受け持つケアマネジャーが増加するのではないかと考えます。

2点目は、市町村からの地域包括支援センターへの運営委託費を増額することです。現在の委託費は安値過ぎると思います。原則、委託費となる基本報酬額は国の基準で定められており変更は難しいとは思いますが、保険者によっては更に事務手続きという理由で国が定める基本報酬額よりも減らして委託費を支払う現状です。まず最低でも国が定める基本報酬を減額せずにケアマネジャーに支払い、加算等で増額するのが良いのではないのでしょうか。

3点目は、ケアプラン作成の様式と手順を統一し、保険者独自の地域支援事業をわかり易くすることです。慣れない予防プランを作成することで業務負担が増えてしまう上、保険者独自に違う地域支援事業が設定され、更に混乱を助長しています。ケアマネジャーにはマネジメントに専念できるような環境を作ることが重要です。

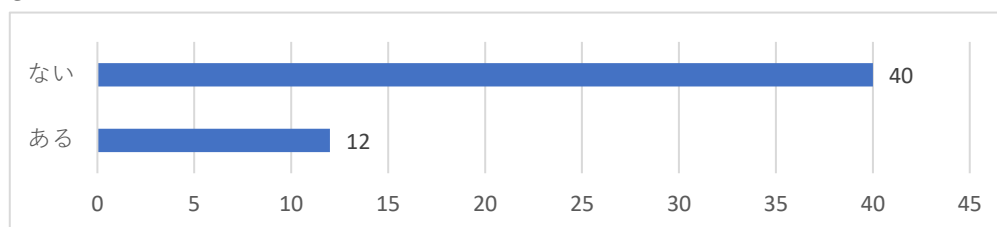
2024年度の介護保険報酬改正では、居宅介護支援事業所が介護予防支援事業所の指定を取得することが出来るようになりますが、地域包括支援センターが一定の関与をすることも示されています。そのため今回の改正がプランの受け手であるケアマネジャーの確保に繋がることはわかりませんが、少なからず影響は及ぼして欲しいと願っています。

3. 支出に家賃、光熱水費等を乗せているか



- 【その他回答】
- ・市の施設内で運営しており、市側の負担の為、支出に計上していない。
 - ・地区センター（公民館）内にあるため計上していない。
 - ・法人施設内なので令和4年度までは算出していない。令和5年度からは按分し計上する。
 - ・法人施設内であるが、施設の管理運営については法人が行政から指定管理を受けている。
 - ・同一法人が指定管理者として管理する施設で、法人が行政財産使用許可を無償で受けているため計上せず。

4. 法人の決算書における地域包括支援センターの数字と、市町村に報告する決算書の数に違いがあるか



【違いがある場合の理由】

- ・勘定科目が異なるため（2）
- ・市町村報告では・一般介護予防事業の費用は計上しない・本部管理費を計上する（2）
- ・市町村からの指導がある。（コーディネーター委託料等は含めないため）
- ・収支0にするように市町村から指導がある、黒字では返金できない
- ・収支0にするように市町村から指導がある、黒字では返金しなくてはならない（2）
- ・収支0にするように市からの指導があるため、法人から補填している
- ・地域包括支援センターの一部事業（高齢者生活支援体制整備事業）については市から報告を求められていないため
- ・法人決算は生活支援コーディネーター分を含めている。市より按分方法の指摘があり、法人決算と按分率が異なる。

今回の老施協の調査と共に、私が勤務する川口市の包括にも意見を聞いてみました。川口市には20カ所の包括がありますが、そのうち8包括および蕨1件の計9事業所です。

委託を受ける法人も株式会社、社会福祉法人にかかわらずテナント料（月々30万円前後と想定されます）、また車等の維持費を考えると1,000万円位を差し引いた額から、給料捻出するのが、普通の考え方なのかと思います。職員が定着しないのは、分かる気がします。

包括職員が継続して就業すれば、支援者を自前で多少のプランを作成できます。

要支援の方のプラン料を今、の5,000円前後から増額して7,000～8,000円をもらえれば、ケアプラン作成の専門員を置くことができます。

本来、包括の職員の業務として期待されるのは、警察、市役所、民生委員、居宅ケアマネジャーからの大量の相談、介護申請、精神患者への対応、ヤングケアラー等への関わりなどは、明らかに増加しています。業務の量と問題の深さから、病んで辞めていく人も少なくないようです。包括の職員に十分な給与を支払うには、委託金にテナント料金補助が加わるだけでも違うように思います。

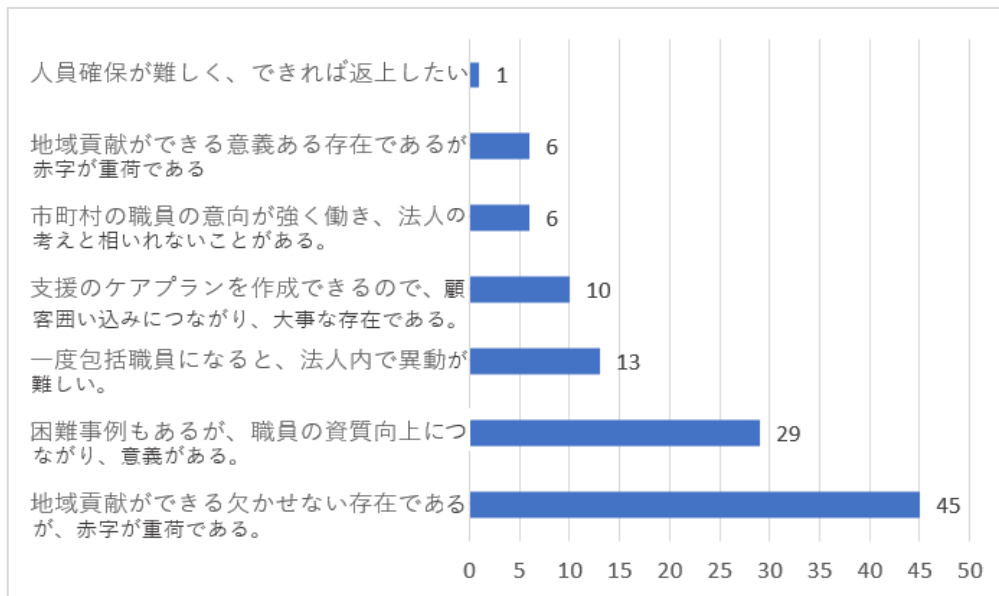
行政として、地域包括支援センターの運営を委託依頼している以上、必要経費を余計に支払うべきではないか。保険者が基幹型を設ければ、話し合いをしながら仕事量の調整や相談も可能と考えるが、設けないと言う姿勢であれば、委託料の金額をアップするべき課題と考えます。

居宅事業所との関係も解決すべき問題です。

居宅のケアマネジャーのスキルに差があり、手間のかかる利用者さんの対応は、極端に言うと包括に振ればいいと思っている方の話も聞きます。多忙なために信頼関係にひびが入るのは残念なことです。支援のプランは受けてもらえないケースが多く、委託先を探すことに苦労している包括もあります。また、介護認定を受けた方についても、担当してもらえないケースも出てきています。ケアマネジャーの数と力量、要介護認定者の数が合っていないのかもしれませんが。また、居宅事業所として特別加算を取っているのに、プランを増やすことに消極的ということが許されていることに、疑問を感じているという声を聴きます。

株式会社であれ、社会福祉法人であれ、人材難は同じです。経営者は、管理者に職員を辞めさせないようにと言うのでなかなかプラン数を増やしたり、もう一息頑張っって困難事例を担当したりすることを勧められません。ケアマネジャーの力量に増々個人差が出てきているように思います。

5. 御法人にとって地域包括支援センターはどういう存在か（複数回答可）



今、お困りでない方にも、繋がりたい

杉戸町良宝園地域包括支援センター 末永 さやか

新規相談はコンスタントに入ってきます。一人が担当する件数も地域の規模にもよるとは思いますが、増えていく一方ではないでしょうか。私の所属する包括は、居宅事業所へ委託に出すより自己担当分が多いのが現状です。居宅事業所では、支援の方のプランはなかなか受け入れてもらえなくなりました。マネジメントを行うことも包括の仕事のうちですが、件数が増えると他の仕事に割く時間が減ることが悩みです。

例えば一度介護申請をして自立の判定が出た方、また、要支援判定でサービスを利用していた方がいわゆる「卒業」で、介護保険の利用を終了された方などもおいでになります。途切れた方々をそのままにするのではなく、その後フォローを続け、万が一必要があった時に備えることができればと思います。

また、こちらではサービス利用の必要性を感じても、ご本人やご家族にご理解いただけずにそのまま生活を続けられ、一層混乱したのちに再度ご相談があることも珍しくありません。サービス利用の心的ハードルを下げ、一般の方々に介護保険の理解を深めていただく取り組みも、私達包括職員の大切な仕事と考えます。

アウトリーチを行い、ご自身では繋がれない方々を支援したいという気持ちは持ち続けて、仕事をしていきたいと思っています。

6. 日頃包括について思われることについて（自由記述）

- ・業務が年々拡大しており、業務過多で職員に対する負担が大きい。
- ・一人あたりのケアプラン件数が非常に多くなっており大きな負荷となっている。困難ケースも増えている印象がある。外部への委託も断られる場合が多い。
- ・年々必要性の高い重要な事業と捉えている。
- ・あくまでも、地域の要としてまとめて行くためにも、経験等のレベルが求められる。そのためにもいい人材確保の為、魅力ある給料の支払い出来る金額をお願いしたい。
- ・予防のケアプラン料が安く、他法人の居宅が受けてくれないことがあり、委託先を探すのが困難である。困難な相談が長期化することがある。

- ・地域福祉のために運営しております。
- ・欠員が生じた場合でも、委託された事業については他の職員が分担しながら行わなければならない、委託事業の内容と配置職員の業務分担等委託料の内訳について不明確な点が多い。
- ・65歳以上の高齢者の相談の他に、総合相談として65歳以下の方の相談対応にも努めている。
- ・高齢者の皆様が住み慣れた地域で安心していきいきと生活できるよう、介護・福祉・健康・医療などさまざまな面からのサポートに専念することを第一にしている。
- ・市の要求する人員確保が困難・業務が複雑・予防プランを受けてくれる他法人居宅が見つからない。
- ・業務の中で介護予防マネジメントの比率が高くなっている。予防プランの委託を受けてもらえないだけでなく、介護給付になる見込みでも暫定でプランを拒否する居宅介護支援事業所も多く、包括が暫定利用を支援することが多いまでは、介護予防事業や総合相談事業に影響を及ぼしかねないと感じている
- ・生活費に困っているが生活保護の対象ではない、お金の管理ができず食費に困窮してしまう高齢者や医療につながっていない精神疾患の高齢者の対応が増えている。自立相談や保健センターにも相談しているが、どこまでが包括の対応なのか悩む。
- ・担当地域の高齢者が、年々増加しており職員の負担が重くなっているのも市に対策をお願いしているが、なかなか対応してもらえない。
- ・65歳以下の方の精神疾患のある方からの相談や親は利用者であるが子供の悩み相談など。
- ・特にない。自治体ごとの考えによるかと思う。
- ・当法人は、「地域と密着した良質の福祉サービスを提供する」を基本理念としており、地域包括においても地域住民に身近な機関として、地域の関係機関と連携して「生活支援・福祉サービス」の向上に貢献していきたい。
- ・地域包括支援センターについては、公益性・非営利の観点から我々社会福祉法人が受託するべきである。
- ・全国的、全業種的に人材難の時代、人員基準の緩和や主任ケアマネの受講要件の緩和などは積極的に議論するべきである。特に、包括での業務実績が、主任ケアマネの受講要件にならない場合がある点など、安易な制限は不要だと考える。基準の緩和を求めたい。
- ・三芳町と富士見市から包括を受託しており、自治体によって認められる経費が異なる。予算を編成する際は行政の意向を確認しないとイケない。委託費の中での予算編成は法人に一任してほしい。
- ・役員報酬など、計上が認められない経費がある。包括関連の議題もあるため、役員報酬が認められないのはおかしいと思う。個別の法人での交渉には限界があり事業所団体としての見解をまとめて頂ければ非常に助かる。
- ・欠員が出た際の委託料の返金は厳しい。欠員が出ても包括としての仕事量は変わらないのだから、人件費的な意味合いの委託ではなく、仕事量に対しての委託料の支払いをお願いしたい。
- ・職員の資格要件が厳しいため、退職者が出た際や産休・育休の代替職員の採用が非常に難しい。
- ・ケアプランの作成件数が増加、地域のケアマネジャーも余力がなく委託が難しい状況があり、他事業の取り組みをより深めておこなうことが不十分。

- ・社会福祉協議会（市域全域）が、一部地域のみを含む支援センターを受託運営することについては、法人公益性の観点から再考する必要がある（→中核的機能も有する等、他の地域型包括支援センターとの機能、役割の違いが打ち出せるか）。
- ・24時間365日電話対応可能とする体制については、委託契約の仕様にも含まれず、現場への負担も大きい。コールセンターへの委託など省力化の検討を要する。
- ・この委託費では求められる事業に十分な体制を整えるのは難しい。
- ・求人応募無い。法人内も人材不足で異動困難。業務過多。プランを受けてもらうケアマネがなかなか見つからず探す負荷大きい。人員不足→業務過多→職員疲弊→モチベーション低下、今後の委託運営に危機感を感じる。
- ・地域包括支援センターの強化を行政は進めているが、業務量が増えていくだけになっていると感じる。運営を強化するためのバックアップ体制の不足を感じる。

人材確保という課題

所沢市三ヶ島第2地域包括支援センター 市川 元

今回の調査で自由にご意見を記述していただいたものを、大まかに2つに分類しました。

①業務内容の拡大、業務量の増加について

業務が年々拡大し、業務過多で職員への負担が大きい、予防プラン持ち件数の増加等多数の意見があげられています。業務内容の拡大については、全てを包括にさせるのではなく、自治体がそれぞれの専門機関をしっかりと機能させるべきだと思います。各専門機関が機能していれば、包括も専門機関にケースを繋ぐことが出来、それが業務負担の軽減となると思います。

ただ、現状として、高齢者の最初の相談窓口は包括支援センターであり、年々、相談内容も多様化、複雑化しているため、包括の業務が増える事は社会の流れ的に仕方のないことだと感じます。ただ、それに比べられる職員数が足りておらず、業務過多、負担増となってしまうのだと思います。

予防の持ち件数の増については、包括職員数が足りない事、委託できる居宅が少ないことが原因だと思います。要支援プラン料がもっと増えれば、居宅が今よりも受託してくれるとも思いますが、どの自治体も、居宅の要支援受託数については特に制限やルールを設けていないので、認定者の増加は社会全体の問題だと捉え、各自治体が要支援ケースを何件以上持つなどのルールを居宅介護支援事業所に課すべきではないかと思っています。

②業務の重要度、高いレベルが求められることについて

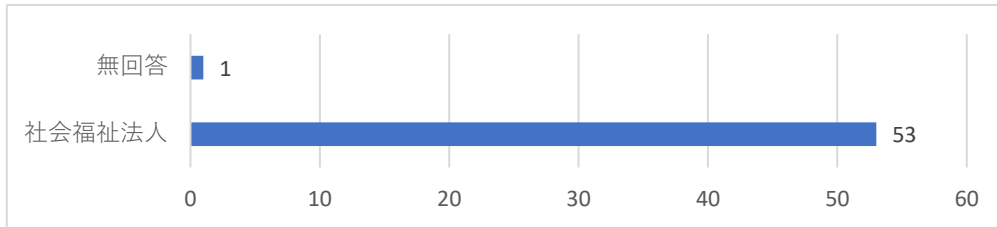
「年々必要性の高い重要な事業だと捉えている」「困難ケース、精神疾患のある利用者・家族の対応ケースの増加など、経験や高いスキルが求められる」等の意見が出ています。包括への複雑化したいわゆる困難ケースの相談数が増加していることが、大きな問題となっていると感じます。その問題に対しては、意見でも上がっている通り、経験の豊富なスキルがある職員が対応する必要がある、そのような人材の確保が課題だと思います。そのためには、まず全体的に給料が大きく上がることが、良い人材の確保には一番効果的な方法だと感じます。高いスキルや経験が求められることと、給料が見合っていないと感じます。

また、高いスキルと経験値がある職員が、長く働き続けることも重要だと思います。給料が高いことも重要ですが、福利厚生等がしっかりと保証されていること、育児休業などの制度がしっかり使える状態にあるかなども、重要だと感じます。

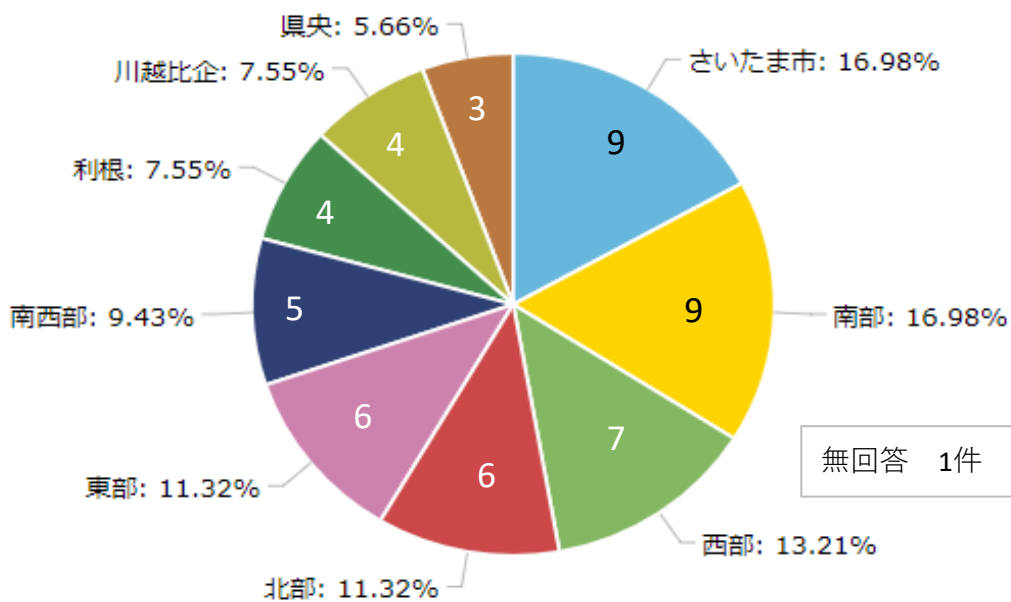
自由記述すべてから、共通して見えてくる課題は、「人材の確保」ではないかと感じました。業務拡大・業務量過多も、予防プランの受託問題も、電話対応の問題も、それに見合う人材がしっかりと確保されていれば、解決する問題であることが多いと思います。今の社会情勢の中、その人材確保がとても難しい問題ではあると思いますが、その解決無くしては、地域包括支援センターが、今後正常に機能し続けることは難しいのではないかと、悲観的に思っています。

7. 法人について

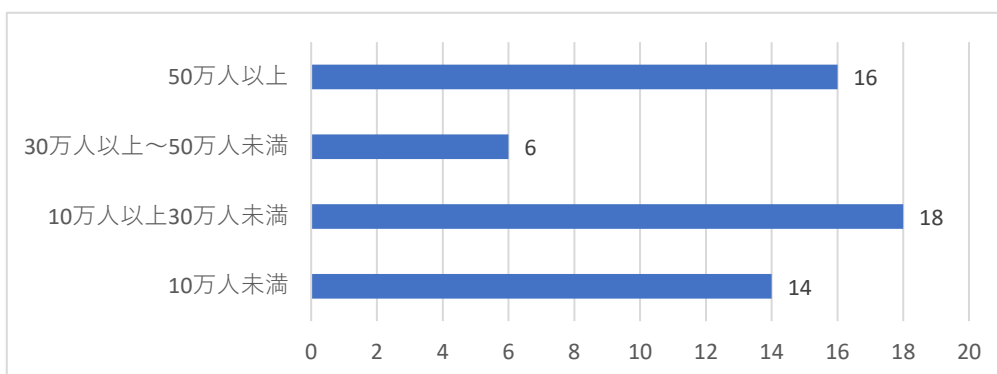
①法人形態について



②所在の地域について



③委託を受けている市町村の人口規模

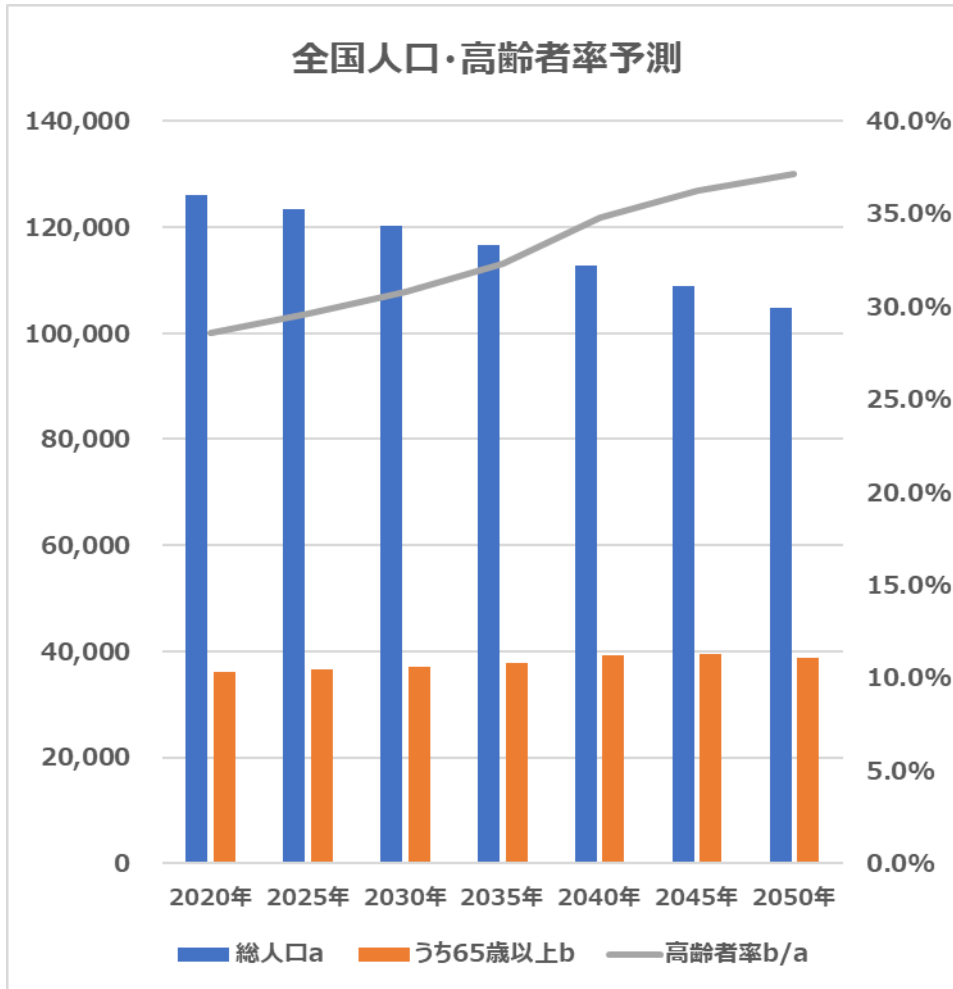


地域包括支援センター について

2024年2月

中小企業診断士 森山 雄二

今後の人口予測 ～ 全国

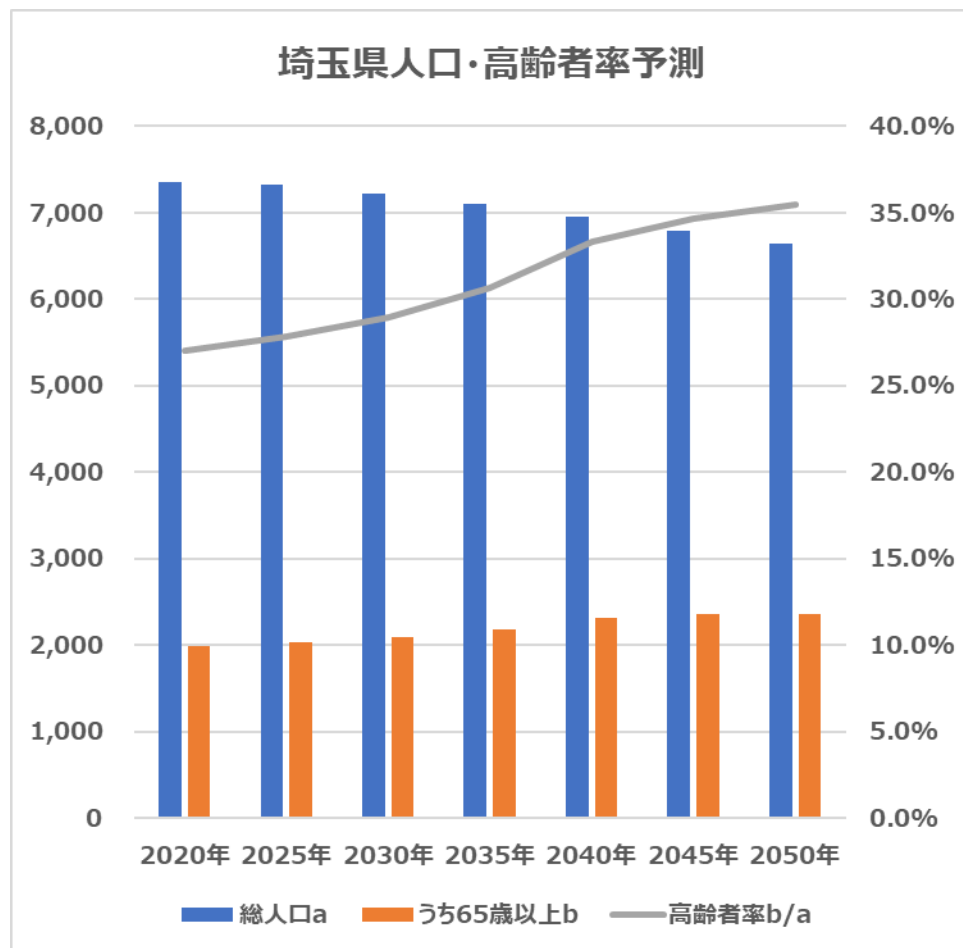


- ・令和5年12月国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（令和5年推計）」より作成
- ・左グラフの左軸は人口で単位は千人、右軸は高齢者率
- ・本予測では2020年の人口1億26百万人は2035年には1億17百万人(2020年を100とすると92.5)、2050年には1億5百万人（同83.0）と予測。
- ・65歳以上人口は2020年の36百万人から2035年には38百万人（同104.7）、2050年には39百万人（同107.9）と予測。
- ・人口全体では減少傾向であるが、65歳以上人口は逆に増加傾向で、高齢化社会が進む。

全国の人口予測（単位：千人）

	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	2020年を100として	
	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	2035年	2050年
総人口a	126,146	123,262	120,116	116,639	112,837	108,801	104,686	92.5	83.0
うち65歳以上b	36,027	36,529	36,962	37,732	39,285	39,451	38,878	104.7	107.9
高齢者率b/a	28.6%	29.6%	30.8%	32.3%	34.8%	36.3%	37.1%		

今後の人口予測 ～ 埼玉県

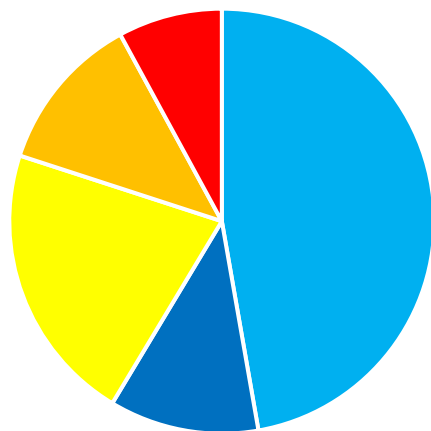


- 令和5年12月国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（令和5年推計）」より作成
- 左グラフの左軸は人口で単位は千人、右軸は高齢者率
- 本予測では2020年の人口は735万人は2035年710万人(2020年を100とすると96.7)、2050年には663万人(同90.3)と予測。
- 65歳以上人口は2020年の198万人から2035年には218万人(同109.8)、2050年には235万人(同118.5)と予測。
- 埼玉県は全国の人口予測ほどは人口減はない。逆に高齢者は全国平均を上回る勢いで増加する。
大雑把に言えば、埼玉県の人口は2020年から30年間で人口全体は約1割減少するが、65歳以上の人口は2割増加し、高齢化社会が急進する。

	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	2020年を100として	
								2035年	2050年
総人口a	7,345	7,316	7,224	7,101	6,953	6,794	6,634	96.7	90.3
うち65歳以上b	1,984	2,037	2,090	2,178	2,316	2,354	2,352	109.8	118.5
高齢者率b/a	27.0%	27.8%	28.9%	30.7%	33.3%	34.6%	35.5%		

埼玉県内地域包括支援センターの設置数(R5.4.1現在)

埼玉県のHPによれば「地域包括支援センターは、高齢者が住み慣れた地域で、安心してその人らしい生活を継続することができるように、高齢者の生活を支える役割を果たす総合機関として、各市町村が設置しています。地域包括支援センターでは、介護予防サービスの相談など高齢者に関する様々なご相談を受けし、必要なサービスにつないだり、権利や安全を守る制度のご案内などを行っています。」としており、下表の通り県内で289か所設置されています。

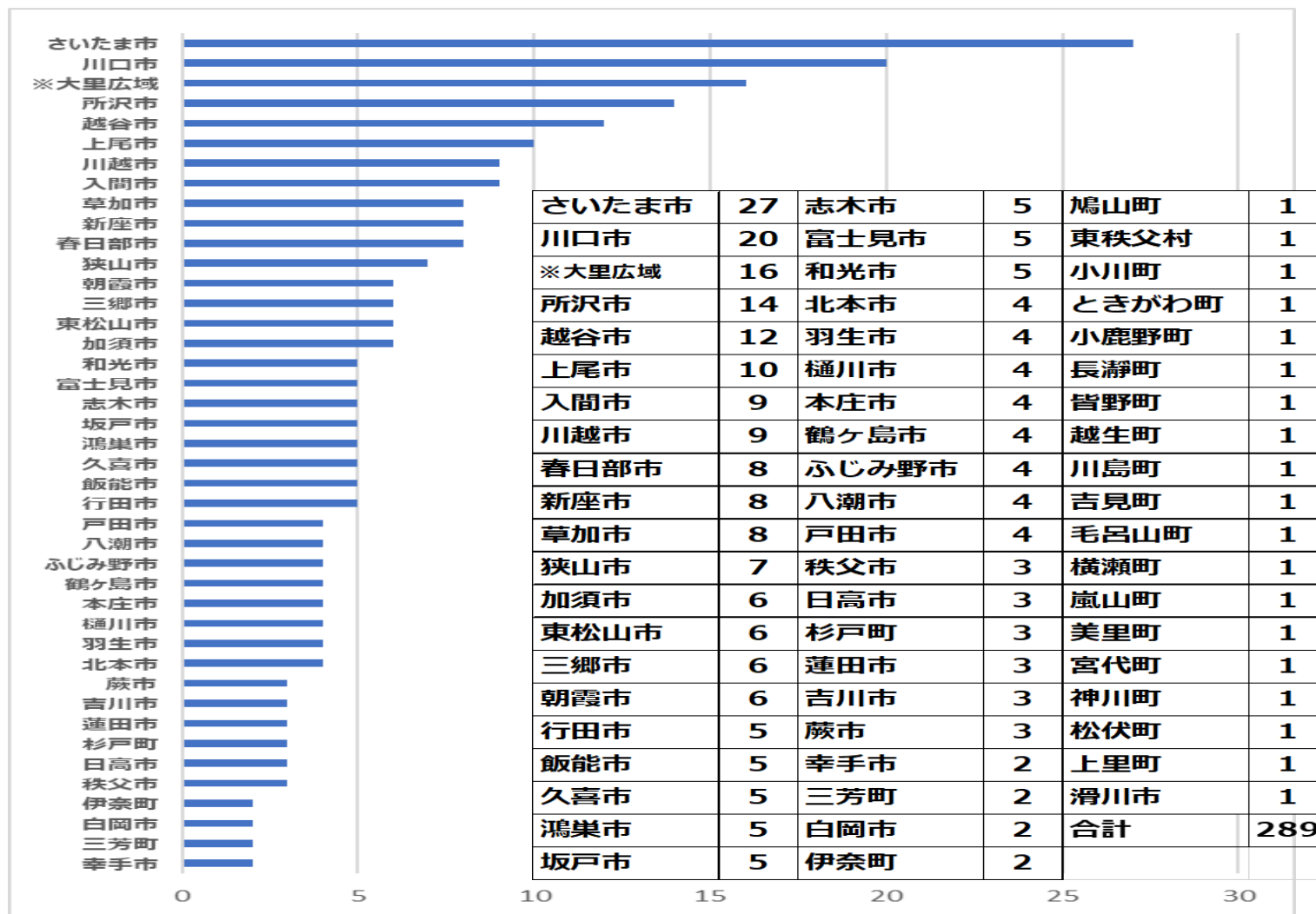


- 委託・社福
- 委託・社協（社福以外）
- 委託・医療法人
- 委託・その他
- 直営

		設置数	割合	
委託	社福	137	47.4%	
	社協(社福以外)	33	11.4%	
	医療法人	62	21.5%	
	その他	社団法人	5	1.7%
		株式・有限会社	22	7.6%
		NPO法人	1	0.3%
独立行政法人・医療生協等		6	2.1%	
直営	23	8.0%		
		289	100%	

- ・ 埼玉県内にはR5.4.1現在289カ所の地域包括支援センターがあります。そのうち社福、社協が委託事業として運営しているのが170カ所(58.8%)あります。
- ・ 今回の分析は地域包括支援センター45法人,52事業所のR5.3期の資金収支計算書により分析しました。(今後これらの先を対象包括と記します。)

県内各市町村別地域包括支援センターの設置数



・設置数1カ所の市町村はグラフ上では割愛してあります。
 ※大里広域とは熊谷市、深谷市、寄居町による大里広域市町村圏組合の略です。

対象包括と社会福祉法人の財務 1

- ・今回の対象包括からは直近決算期の資金収支計算書を提供いただきました。本来であれば、財務三表（資金収支計算書、事業活動計算書、貸借対照表）に基づいて財務分析等実施すべきですが、法人全体では三表を作成していますが、地域包括支援センターの分野のみで作成している例が少ないため、頂いた資金収支計算書のみで分析します。
- ・社会福祉法人の財務指標は事業活動計算書や貸借対照表に基づいて、算出されていますが、今回は資金収支計算書の計数をベースにこれらの類似値を便宜的に活用して、分析を進めます。
- ・この資料で、便宜的に利用する指標を以下の通り定めます。

この資料での指標名	計算式 (資金収支計算書の計数から)	備考
受託事業収入比率 (%)	受託事業集 ÷ 事業活動収入 × 100	受託収入の割合の確認
人件費率 (%)	人件費 ÷ 事業活動収入 × 100	費用負担の確認
事業活動収支差率 (%)	事業活動収支差額 ÷ 事業活動収入 × 100	収益力の確認
当期収支差率 (%)	当期収支差率 × 事業活動収入 × 100	収益力の確認

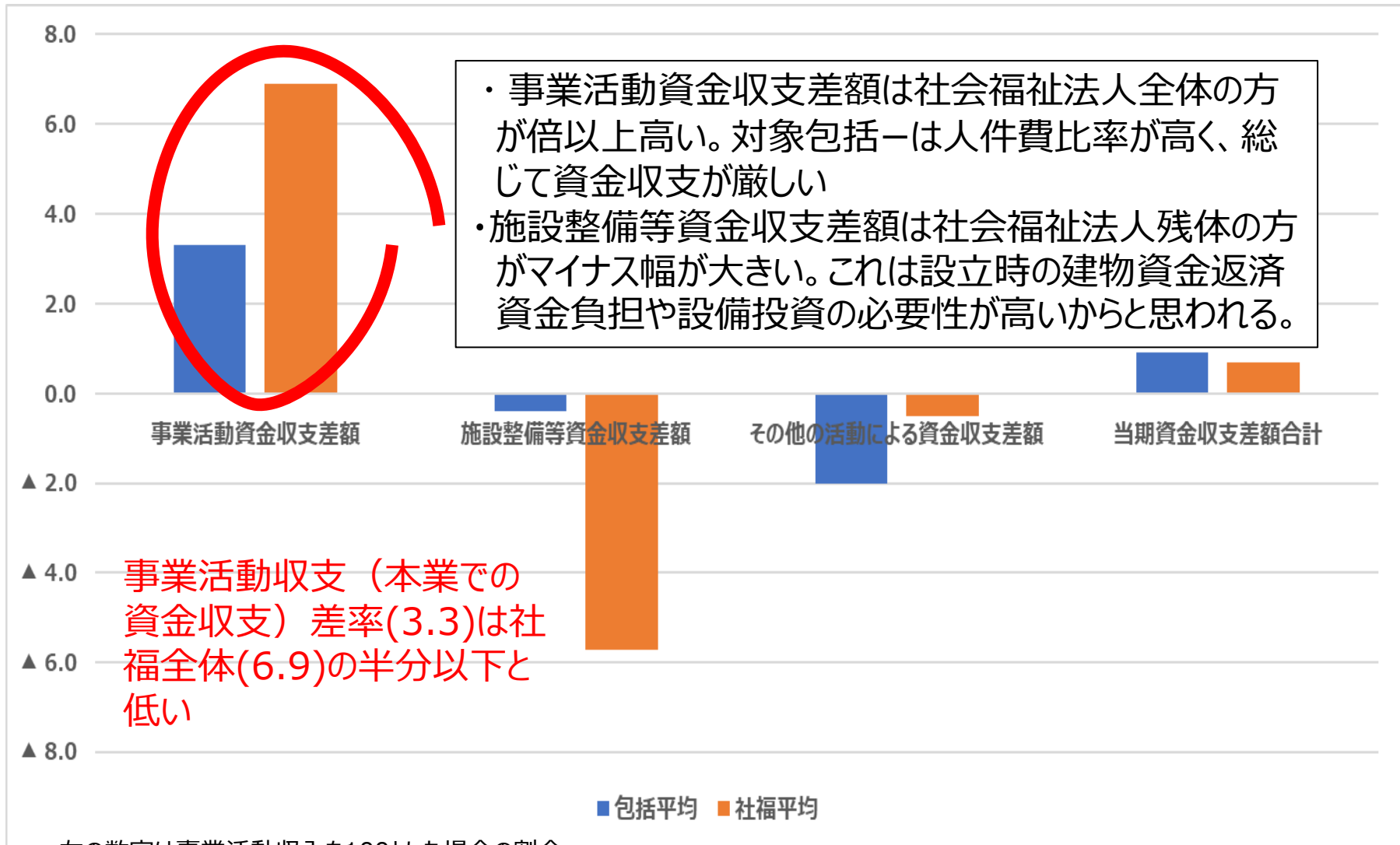
対象包括と社会福祉法人の財務 2

令和5年3月期の資金収支計算書からの比較			地域包括支援センター		社会福祉法人全体	
			今回の調査対象先から		TKCデータによる全国	
			算出した平均的な計数	事業活動収入を100とした場合の計数	の社会福祉法人の平均値	事業活動収入を100とした場合の計数
事業活動による収支	事業活動収入	※介護料収入等	7,484	19.6	no deta	—
		受託事業収入	30,319	79.4	no deta	—
		その他収入	395	1.0	no deta	—
	事業活動収入 計		38,198	100.0	610,893	100.0
	事業活動支出	人件費支出	31,816	83.3	403,147	66.0
		事業費支出	1,245	3.3	87,786	14.4
		事務費支出	3,852	10.1	63,376	10.4
		その他支出	31	0.1	143,499	23.5
	事業活動支出 計		36,944	96.7	568,660	93.1
	事業活動資金収支差額		1,254	3.3	42,233	6.9
施設整備等による収支	施設整備等収入	0	0.0	no deta	—	
	施設整備等支出	152	0.4	no deta	—	
施設整備等資金収支差額		▲ 152	▲ 0.4	▲ 34,955	▲ 5.7	
その他の活動による収支	その他の活動による収入	1,186	3.1	96,720	15.8	
	その他の活動による支出	1,930	5.1	99,471	16.3	
その他の活動による資金収支差額		▲ 745	▲ 2.0	▲ 2,750	▲ 0.5	
当期資金収支差額合計		358	0.9	4,526	0.7	

- ・事業の性格上からか、対象包括の事業活動収入の約8割が受託事業収入となっている。
 - ・一方、人件費率が83.3%と社会福祉法人の平均66.0%比17.3%も高く、構造的に事業運営は難しい。
 - ・地域包括センターの収入や支出規模は社会福祉法人全体の数%で規模のメリットを享受しにくい。
 - ・地域包括支援センターはその役割から地域密着が必須で、集約化等のコスト削減は難しい。
- ★総じて対象包括の各指標は社会福祉法人全体分と比較すると劣位にあります。

※社会福祉法人には介護以外の児童福祉や障害福祉等を含む

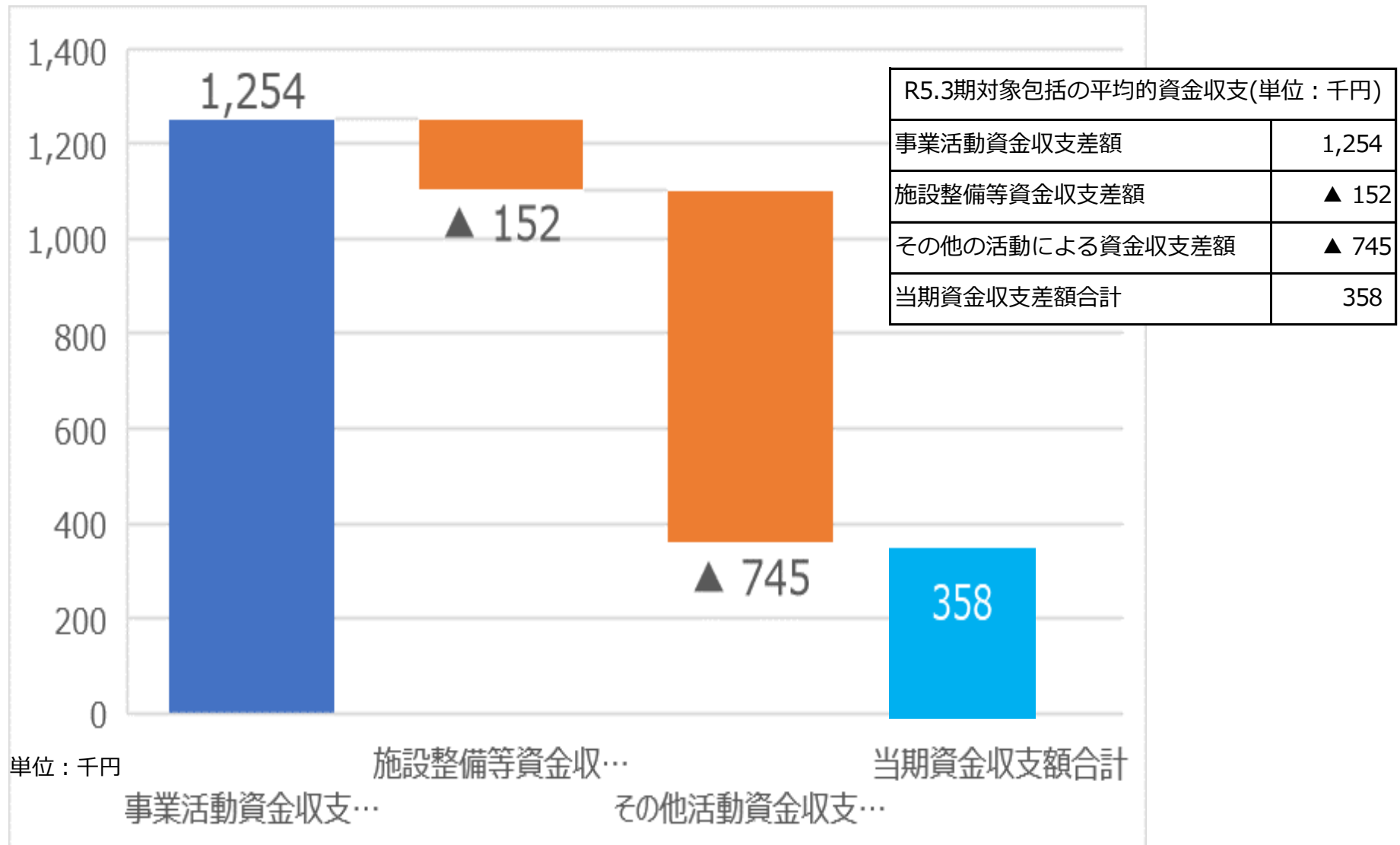
対象包括と社会福祉法人の財務 3 (資金収支差)



左の数字は事業活動収入を100とした場合の割合

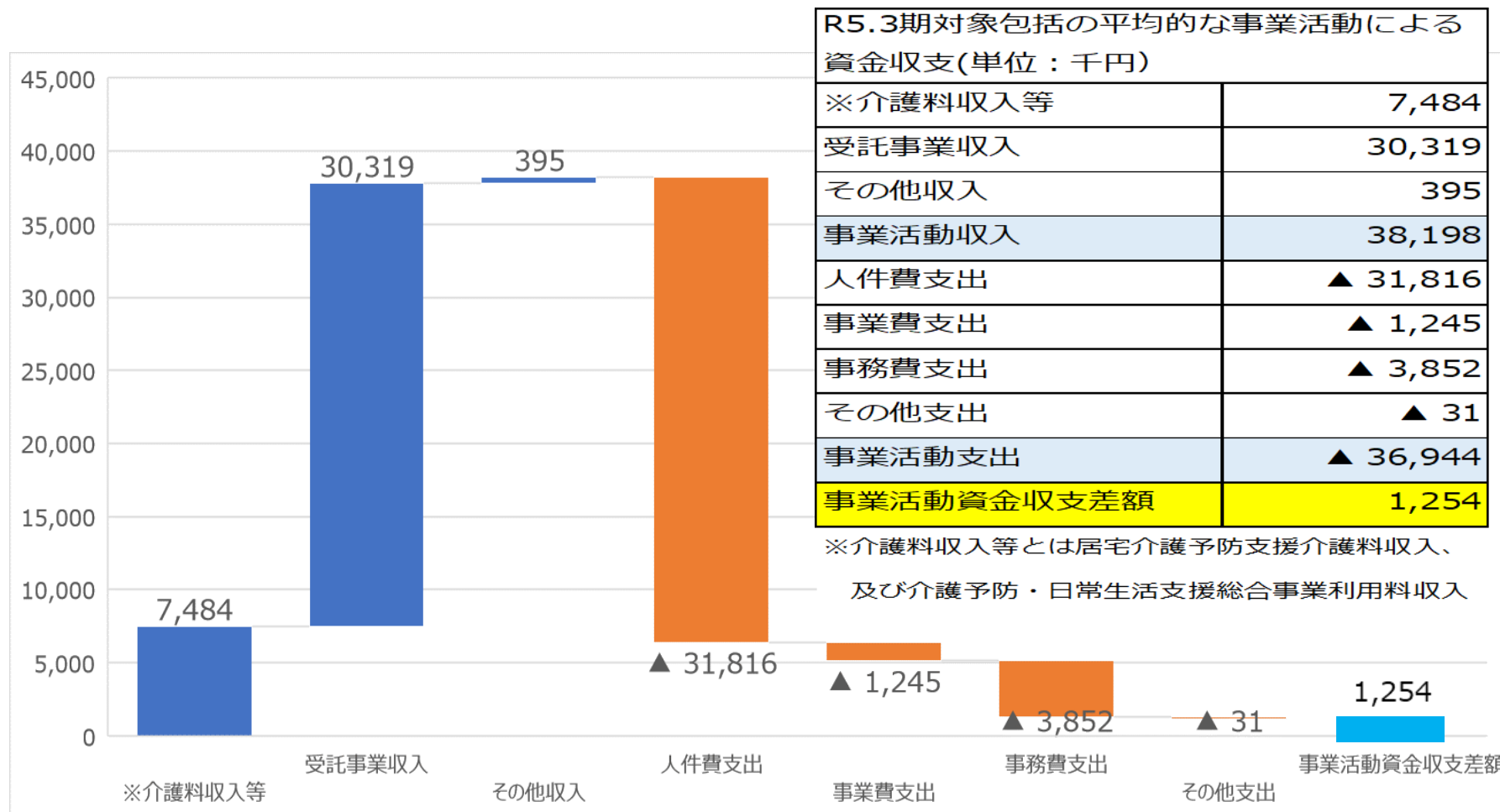
対象包括の平均的な資金収支

(単位：千円)



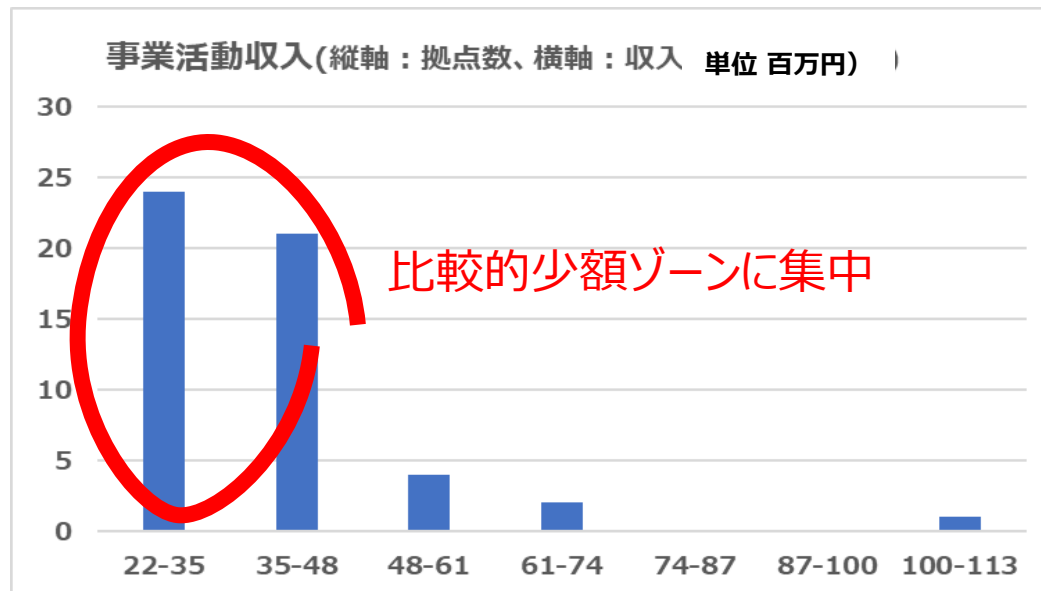
対象包括の平均的な事業活動による資金収支

(単位：千円)



行政からの受託事業収入では人件費支出を賄っていないが、介護料収入等事業活動資金収支は黒字。

対象包括の資金収支計算書 1～事業活動収入



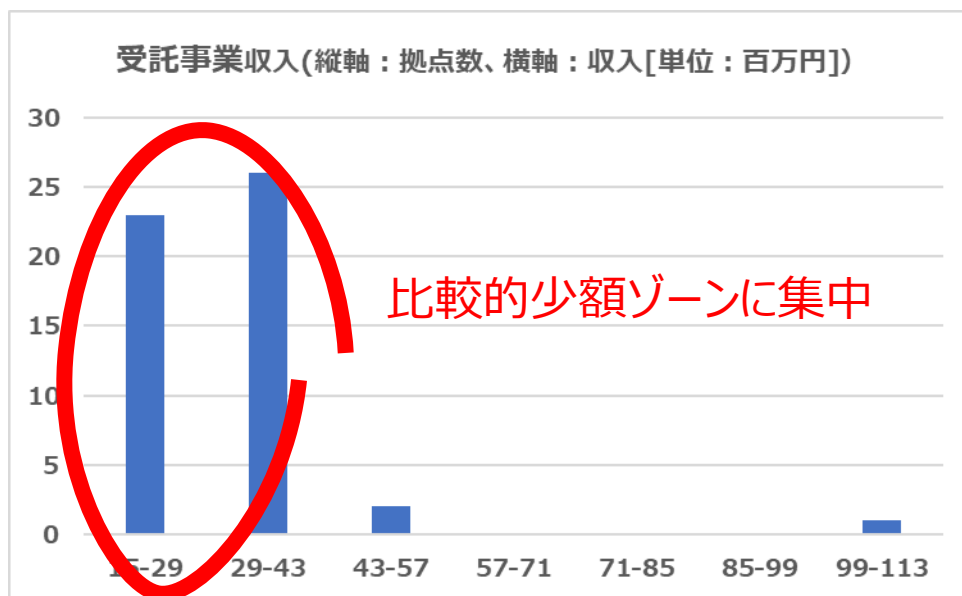
- ・対象包括の事業活動収入は全体で1,986,308千円で、先別には19,934千円～128,974千円の範囲にある。平均値は38,198千円。中心値は35,200千円。
- ・1先とびぬけて収入の多い先があるが、ほとんどの先(43先82.7%)が収入22百万円～48百万円の範囲にある。

対象包括 事業活動収入 上下位10位(単位：千円)	
上位1位	128,974
上位2位	79,654
上位3位	70,081
上位4位	59,282
上位5位	55,994
上位6位	52,352
上位7位	51,095
上位8位	49,065
上位9位	48,148
上位10位	47,212

⋮

下位10位	25,304
下位9位	24,739
下位8位	24,219
下位7位	24,219
下位6位	24,133
下位5位	23,532
下位4位	23,363
下位3位	23,011
下位2位	22,624
下位1位	19,934

対象包括の資金収支計算書 2～受託事業収入

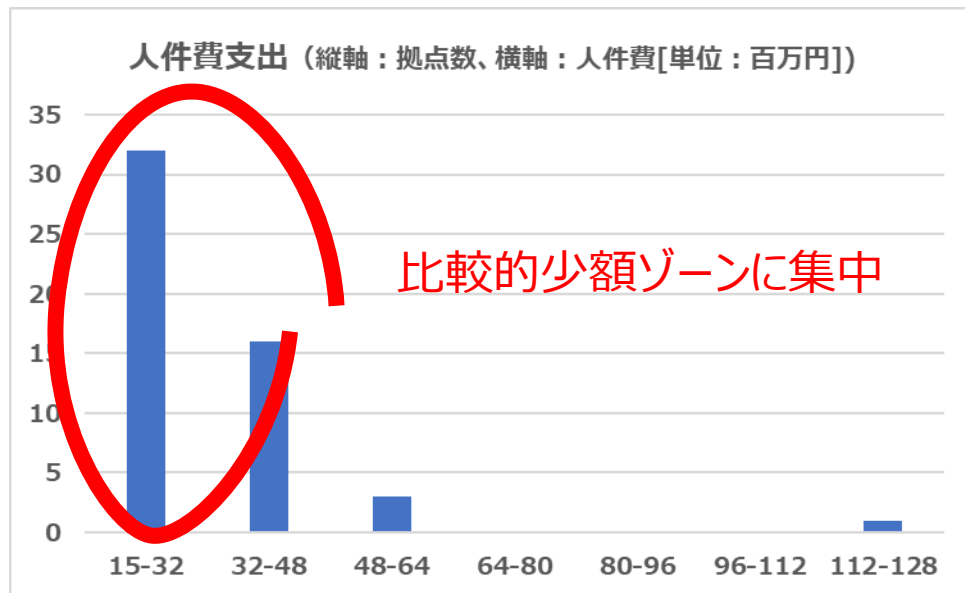


対象包括 受託事業収入 上下位10位(単位：千円)	
上位 1 位	108,120
上位 2 位	56,942
上位 3 位	48,043
上位 4 位	41,197
上位 5 位	40,435
上位 6 位	39,046
上位 7 位	38,784
上位 8 位	38,648
上位 9 位	38,033
上位 1 0 位	37,935

- 対象包括の受託事業収入は全体では1,576,609千円。先別には15,900千円～108,120千円の範囲にある。平均値30,319千円。中心値は30,347千円。
- 1先とびぬけて受託事業収入の多い先があるが、ほとんどの先(49先94.2%)は15,900千円～41,197千円の範囲に集中している。

⋮	
下位 1 0 位	20,000
下位 9 位	18,787
下位 8 位	18,345
下位 7 位	18,345
下位 6 位	18,345
下位 5 位	18,345
下位 4 位	18,261
下位 3 位	17,000
下位 2 位	17,000
下位 1 位	15,900

対象包括の資金収支計算書 3~人件費支出

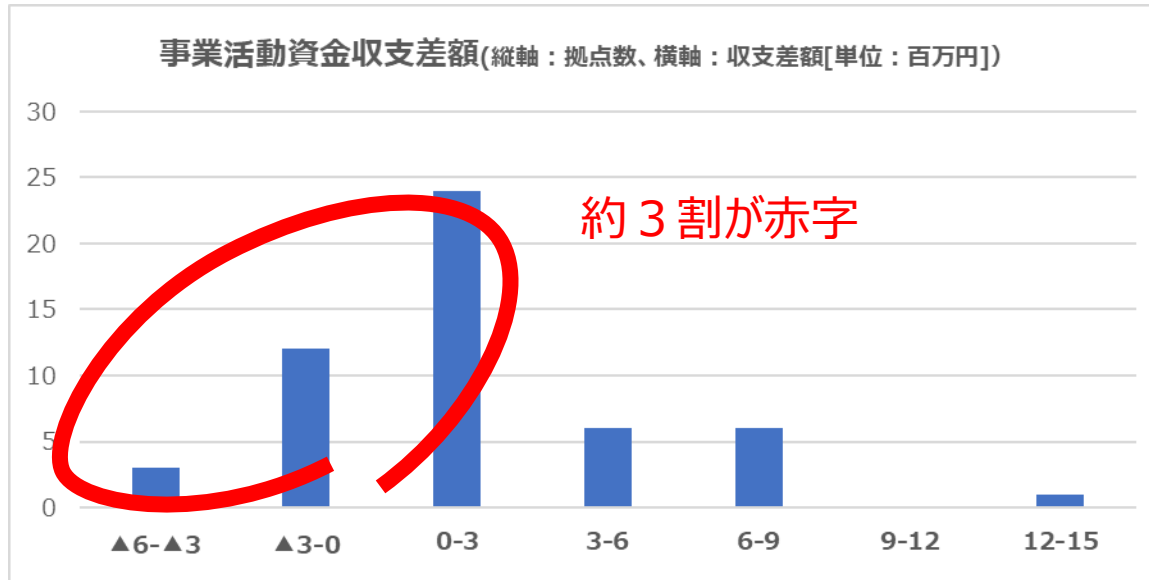


対象包括 人件費支出 上下位10位(単位：千円)	
上位 1 位	126,348
上位 2 位	54,238
上位 3 位	51,730
上位 4 位	48,505
上位 5 位	47,660
上位 6 位	39,545
上位 7 位	39,396
上位 8 位	37,673
上位 9 位	37,598
上位 1 0 位	37,311

≡ ≡	
下位 1 0 位	21,996
下位 9 位	21,347
下位 8 位	21,287
下位 7 位	20,933
下位 6 位	20,831
下位 5 位	20,721
下位 4 位	20,307
下位 3 位	18,794
下位 2 位	17,801
下位 1 位	15,982

- ・対象包括の人件費支出は全体で1,654,453千円で、先別には126,348千円～15,982千円の範囲にある。平均値は31,846千円、中心値は29,846千円。
- ・1先とびぬけて人件費の多い先があるが、ほとんどの先（48先92.3%）は15,982千円～48,000千円の範囲にある。

対象包括の資金収支計算書 4～事業活動資金収支差額

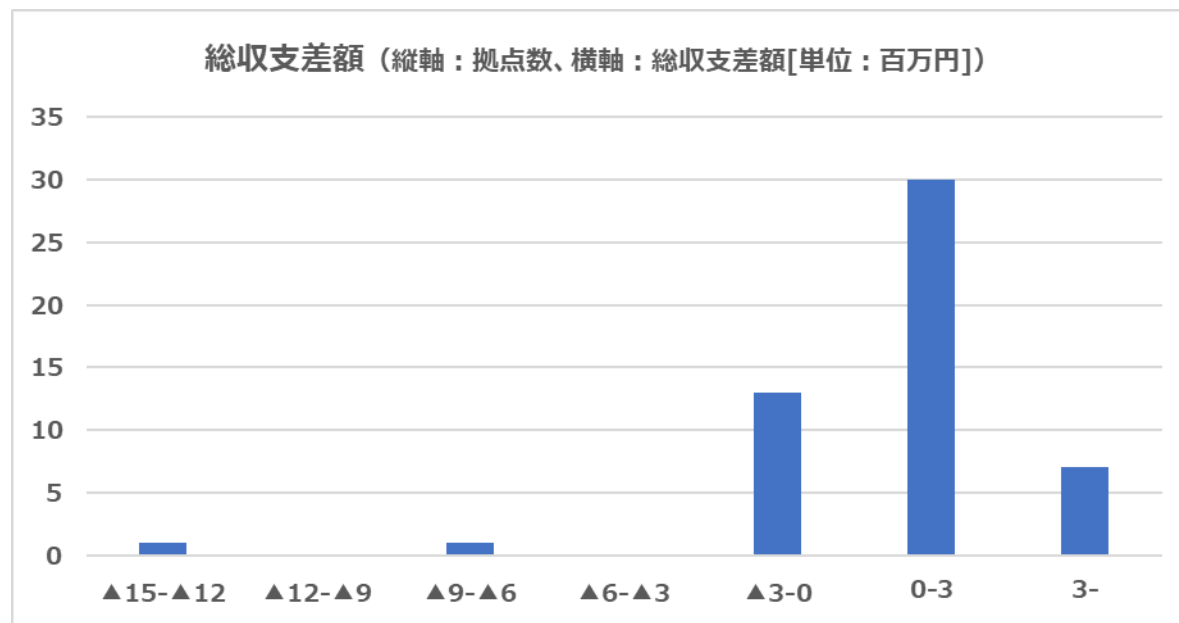


対象包括 事業活動資金収支差額 上下位10位(単位：千円)	
上位 1 位	12,295
上位 2 位	7,493
上位 3 位	6,659
上位 4 位	6,345
上位 5 位	6,293
上位 6 位	6,029
上位 7 位	6,005
上位 8 位	4,971
上位 9 位	4,530
上位 1 0 位	4,465

下位 1 0 位	▲ 945
下位 9 位	▲ 1,079
下位 8 位	▲ 1,167
下位 7 位	▲ 1,941
下位 6 位	▲ 2,501
下位 5 位	▲ 2,792
下位 4 位	▲ 2,872
下位 3 位	▲ 4,805
下位 2 位	▲ 5,051
下位 1 位	▲ 5,921

- ・対象包括全体の事業活動資金収支は65,222千円。▲5,921千円～6,659千円の範囲にあり、平均値は1,254千円で、中心値は292千円。
- ・対象包括52先の内、黒字は31先(59.6%)、収支トントンが6先(11.5%)、赤字が15先(28.8%)となっています。赤字15先の内、人件費率が90%超が10先あり、包括の構造的課題と思われる。

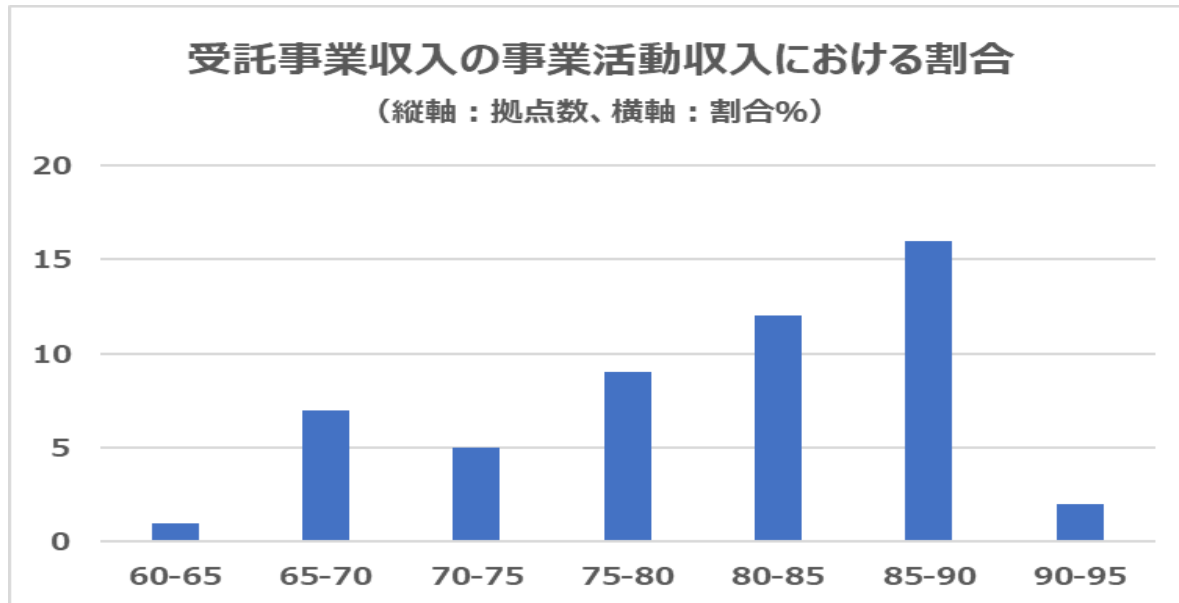
対象包括の資金収支計算書 5～当期資金収支差額



- 対象包括全体の当期資金収支差額は18,614千円。
▲12,978千円～千円の範囲にあり、平均値は358千円、中心値は0円。
- 対象包括52先の内、黒字は19先、収支トントンは18先、赤字は12先となっています。
- 事業活動資金収支段階で赤字先であったても、その他の資金収支で収支トントンとした先が3先あります。

当期収支差額	
上下位10位(単位：千円)	
上位1位	6,659
上位2位	6,345
上位3位	5,593
上位4位	4,210
上位5位	4,175
上位6位	3,708
上位7位	3,669
上位8位	2,651
上位9位	2,154
上位10位	1,859
⋮	
下位10位	▲ 429
下位9位	▲ 467
下位8位	▲ 545
下位7位	▲ 1,079
下位6位	▲ 1,167
下位5位	▲ 1,466
下位4位	▲ 1,467
下位3位	▲ 2,792
下位2位	▲ 5,051
下位1位	▲ 12,978

対象包括の資金収支計算書 6～受託事業収入比率



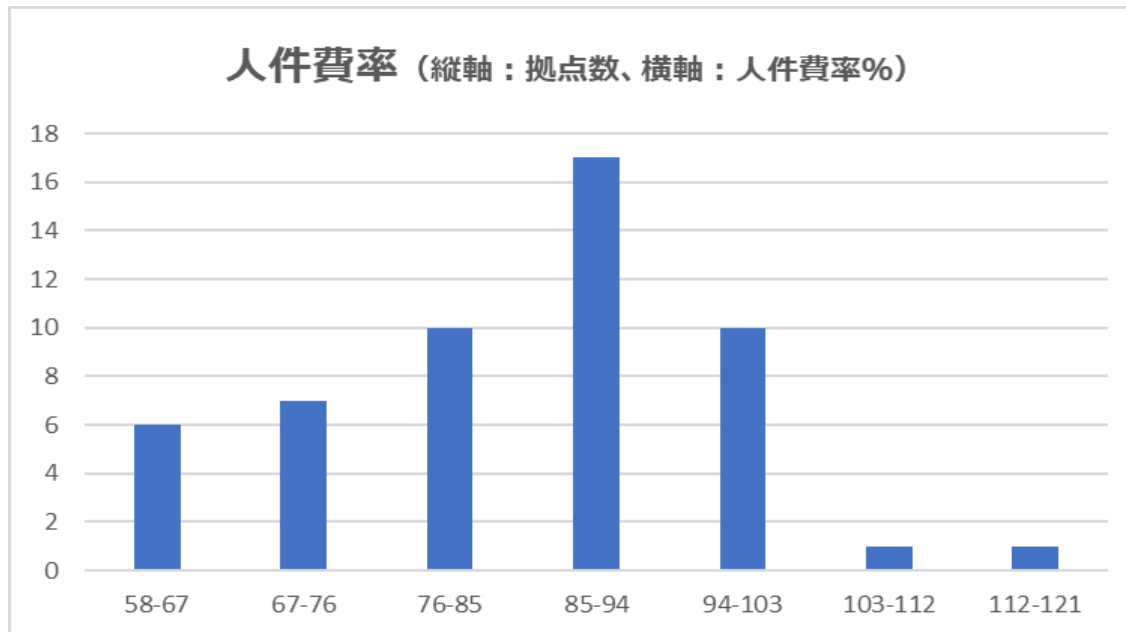
対象包括	
収入における事業受託収入割合 上下位10位	
上位 1 位	91.6%
上位 2 位	90.9%
上位 3 位	89.4%
上位 4 位	88.8%
上位 5 位	88.4%
上位 6 位	88.0%
上位 7 位	87.9%
上位 8 位	87.8%
上位 9 位	87.7%
上位 1 0 位	87.5%

⋮

下位 1 0 位	71.5%
下位 9 位	70.3%
下位 8 位	69.1%
下位 7 位	68.7%
下位 6 位	67.5%
下位 5 位	67.4%
下位 4 位	66.6%
下位 3 位	66.1%
下位 2 位	65.2%
下位 1 位	60.3%

- 対象包括全体の受託事業収入の事業活動収入における割合（受託事業活動収入÷事業活動収入）は79.4%(平均値)で、中心値は80.9%。対象包括は60.3%～91.6%の範囲にある。

対象包括の資金収支計算書 7～人件費率

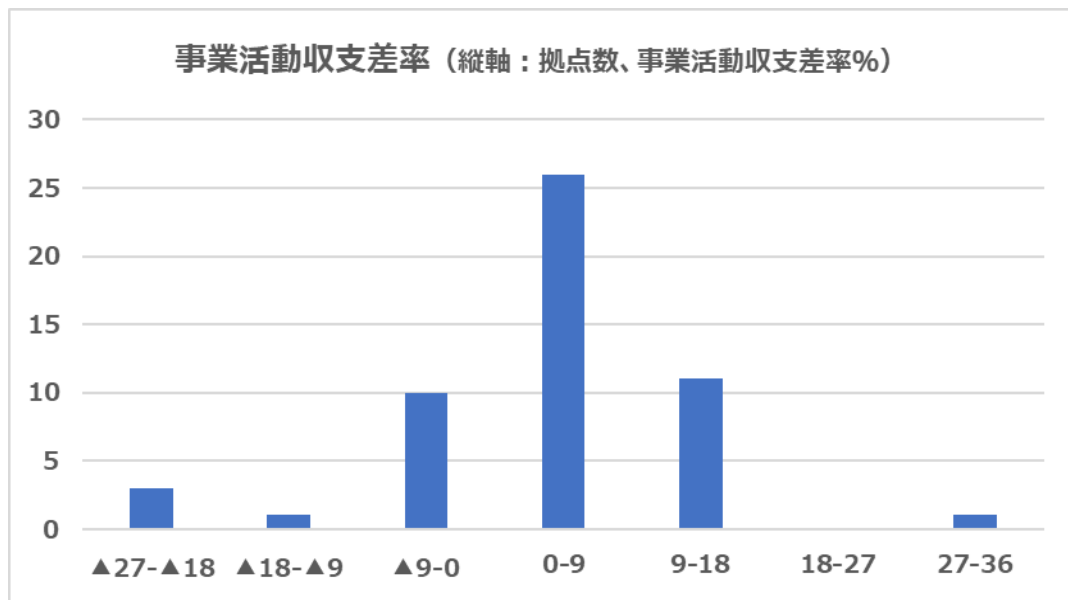


- ・対象包括の人件費率は83.3% (平均値) で中心値は86.0%で、58.4%～117.6%の範囲にある。
- ・社会福祉法人の人件費率は66.0%で、それ以下の対象包括は4先 (7.7%)しかなく、高コスト体質が伺われる。

対象包括 人件費率 上下位10位 %	
上位 1 位	117.6%
上位 2 位	103.5%
上位 3 位	100.9%
上位 4 位	100.9%
上位 5 位	98.6%
上位 6 位	98.0%
上位 7 位	95.6%
上位 8 位	95.0%
上位 9 位	94.8%
上位 1 0 位	94.6%

下位 1 0 位	72.2%
下位 9 位	71.3%
下位 8 位	71.0%
下位 7 位	68.1%
下位 6 位	66.4%
下位 5 位	66.3%
下位 4 位	66.0%
下位 3 位	62.7%
下位 2 位	61.5%
下位 1 位	58.4%

対象包括の資金収支計算書 8~事業活動収支差率



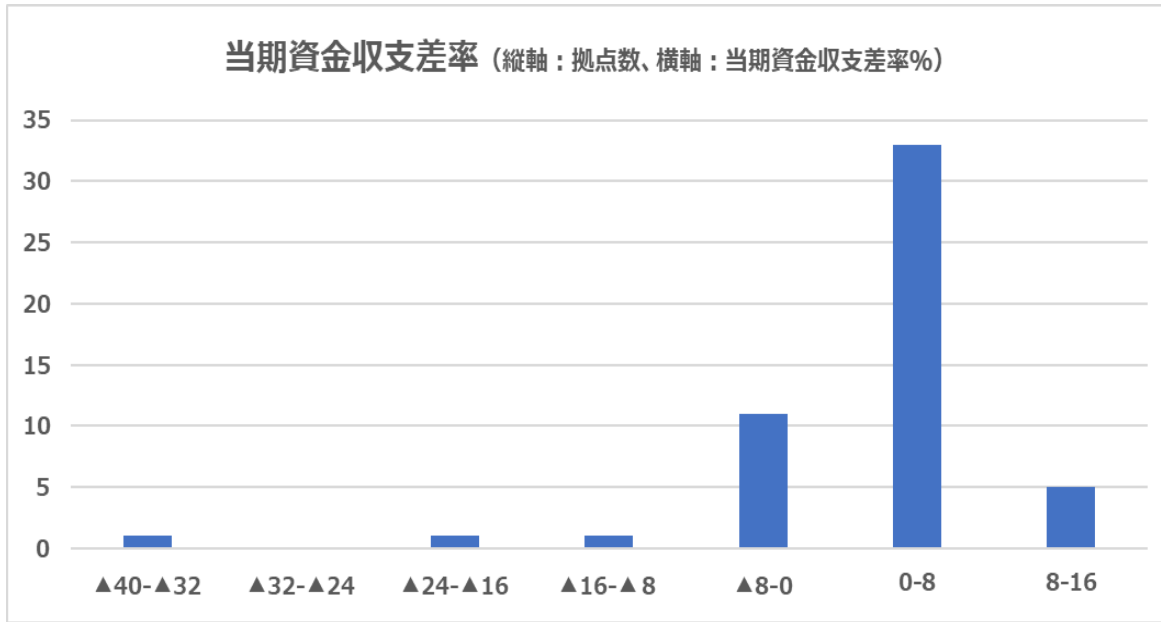
- ・事業活動収支差率は対象包括全体で3.3% (平均値) で、中心値は1.1%。
- ・対象包括では▲24.1%~32.5%の範囲にある。

対象包括 事業活動収支差率 上下位10位 %	
上位 1 位	32.5%
上位 2 位	17.5%
上位 3 位	16.6%
上位 4 位	15.7%
上位 5 位	13.4%
上位 6 位	13.4%
上位 7 位	13.0%
上位 8 位	12.9%
上位 9 位	12.5%
上位 1 0 位	12.0%

⋮

下位 1 0 位	▲3.0%
下位 9 位	▲3.3%
下位 8 位	▲4.1%
下位 7 位	▲4.1%
下位 6 位	▲4.8%
下位 5 位	▲8.7%
下位 4 位	▲9.3%
下位 3 位	▲18.3%
下位 2 位	▲23.4%
下位 1 位	▲24.1%

対象包括の資金収支計算書 9~当期資金収支差率



- 当期資金収支差率は対象包括全体で0.9% (平均値) で、中心値は0%。
- 対象包括では▲34.3%~13.9%の範囲にある。

対象包括 当期資金収支差率 上下位10位 %	
上位 1 位	13.9%
上位 2 位	13.0%
上位 3 位	11.0%
上位 4 位	10.6%
上位 5 位	8.6%
上位 6 位	8.0%
上位 7 位	7.7%
上位 8 位	7.6%
上位 9 位	5.6%
上位 1 0 位	4.1%

⋮

下位 1 0 位	▲1.0%
下位 9 位	▲1.5%
下位 8 位	▲2.1%
下位 7 位	▲3.0%
下位 6 位	▲4.4%
下位 5 位	▲4.8%
下位 4 位	▲6.5%
下位 3 位	▲9.3%
下位 2 位	▲18.3%
下位 1 位	▲34.3%

対象包括の資金収支計算書10～当期収支差額の内訳①

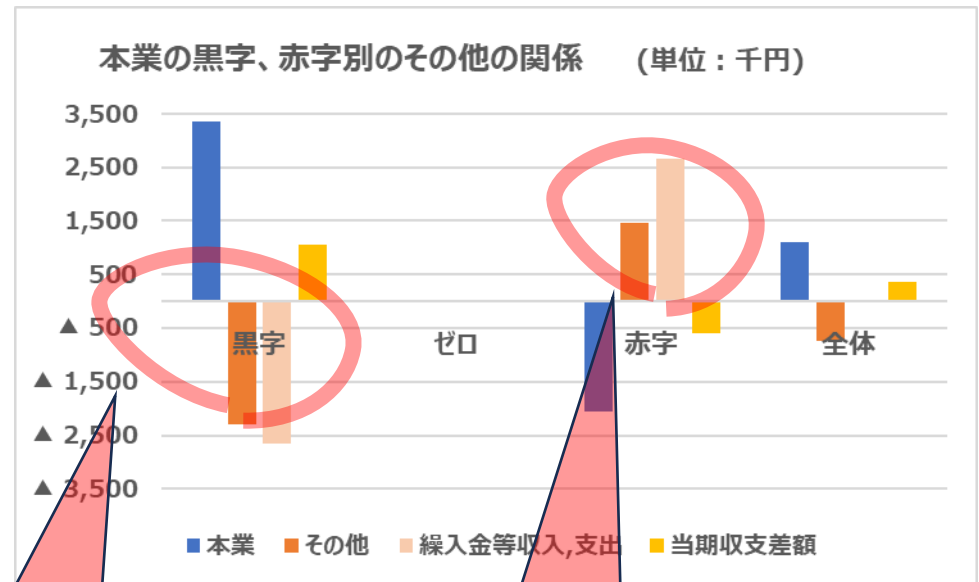
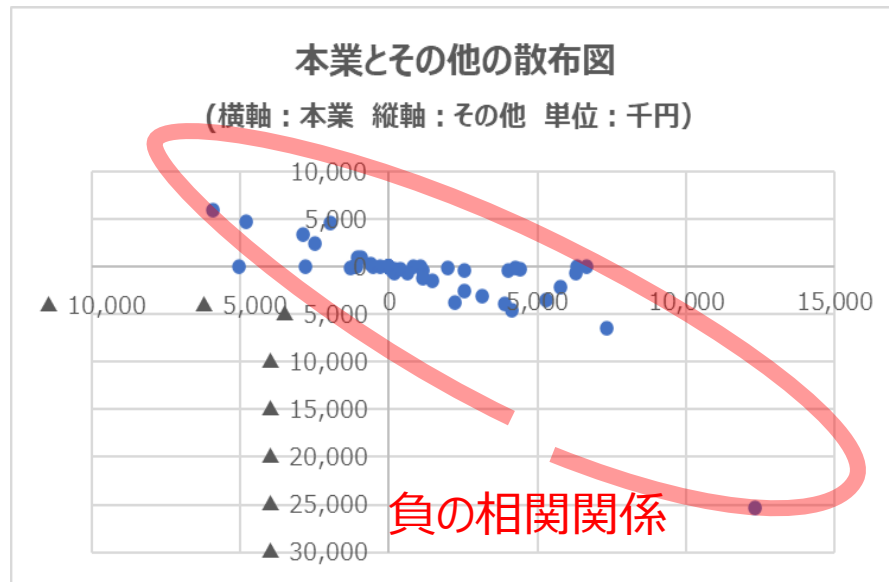
・対象包括での資金収支計算書の「事業活動資金収支差額＋施設整備等資金収支差額」（以下「本業」）と「その他活動資金収支差額」（以下「その他」）に分けた分析の結果が下表で、次のような傾向があります。

- (i) 本業が黒字なら、余裕のある資金を事業区分間繰入金支出で資金を他事業にシフトする傾向がみられます。その他がマイナスとなりますが、当期収支差額の平均は黒字を維持します。
- (ii) 本業が収支ゼロ(収支トントン)なら、その他もゼロで当期収支差額の平均もゼロです。
- (iii) 本業が赤字なら、不足する資金を事業区分間繰入金収入で資金を他事業からシフトする傾向が見られます。その他がプラスとなりますが、当期収支差額の平均は赤字のままです。

本業			その他 (単位：千円)	当期収支 差額 (単位：千円)	備考
分類	先数	平均金額 (単位：千円)			
黒字	27先	3,342	▲2,300	1,042	本業がプラスのせいか、その他では事業区分間繰入金支出で包括事業の資金を他へシフトか。事業間繰入金支出額平均▲2,653千円。
ゼロ (収支トントン)	9先	0	0	0	本業がゼロ（収支トントン）のせいか、その他では特に動きません。
赤字	16先	▲2,056	1,460	▲596	本業がマイナスのせいか、その他では事業区分間繰入金収入で他から包括事業へ資金シフトか。事業間繰入金収入額平均2,667千円。
全体	52先	1,103	▲745	358	

対象包括の資金収支計算書11～当期収支差額の内訳②

- ・前頁をグラフ化したものが上のものです。
- ・左図は本業とその他の散布図で負の相関関係が見られま、本業が黒字ならその他は赤字の傾向で、本業が赤字ならその他は黒字となる傾向が見えます。
- ・右図は本業を黒字、ゼロ、赤字、全体に分けた場合のそれぞれの金額をグラフ化したものです。



本業黒字で余剰資金をその他で流出傾向か

本業赤字で不足資金をその他で流入傾向か

まとめ（私案）

地域包括支援センター（以下「包括」）についてはその社会的責任や地域における役割や社会福祉法人内のシナジー効果等から期待される存在と考えます。一方、財務的には次の課題があると思います。

高コスト体質

- 高い人件費率
包括 83.3%
社福 66.0%

スケールメリット享受 できず

- 収入額や支出額
が社福全体比小
さすぎる。社福全
体の数%

行政の関与

- 受託事業収入へ
の依存度高いが、
それでも人件費を
賄えず。

法人全への影響

- 包括支援センター
の資金収支によっ
て、本業の資金収
支に影響を与えて
おり、注意を要しま
す。

埼玉県老施協 令和5年地域包括・在宅介護支援部会調査

回答期限 令和6年1/20（土）

本調査にご協力いただきましてありがとうございます。

お忙しいところ大変恐れ入りますが、期日までに回答いただきますようお願いいたします。

1. 令和4年度の包括支援センターの職員数を教えてください。非常勤の場合は、勤務時間数を常勤換算してください。

■主任介護支援専門員

■社会福祉士

■生活支援コーディネーター

■保健師：看護師

■ケアプランナー

■その他（事務職など）

①市町村から求められている最低人員は何人ですか。

②最低人員を切った時（欠員が出た時）は返金が求められますか。

- 求められない
 返金が求められる

上記質問で「返還が求められる」と回答した方に伺います。

返還についてあてはまるものを選択して下さい。

- 月単位
 その他（下記に具体的に入力して下さい）

③委託圏域の高齢者人口に当てはまるも

のを一つ選択して下さい。

2. 地域包括支援センターの収入の内訳をご入力ください。

委託料

円

各種加算①

加算の名称と金額を入力して下さい。

円

各種加算②

加算の名称と金額を入力して下さい。

円

各種加算③

加算の名称と金額を入力して下さい。

円

合計

委託料と各種加算の合計を入力して下さい。

円

令和5年10月1か月間に新たにケアプランの作成が必要になったケースについて教えてください。

■総数は何件ですか？

▼

上記■の件数のうち、御包括でプランを作成した件数を選択して下さい。

▼

上記■の件数のうち、同法人内居宅に依頼した件数を選択して下さい。

▼

上記■の件数のうち、他法人居宅に依頼した件数を選択して下さい。

▼

ここから先は、法人経営に関わる方（理事長、常任理事等）に伺います。

3. 支出に家賃、光熱水費等を乗せていますか。

あてはまるものを選択して下さい。

- 借り事務所なので、当然明確にしている。
- 法人施設内なので、あえて算出していない。
- 法人施設内ではあるが、按分などして算出し経費として計上している。
- その他（下記に具体的に入力して下さい）

4. 法人の決算書における地域包括支援センターの数字と、市町村に報告する決算書の数には違いがありますか。

あてはまるものを選択して下さい。

- ない
- ある（理由を下記に入力して下さい）

（例）収支0にするように市町村から指導がある、黒字では返金しなくてはならない

5. 御法人にとって地域包括支援センターはどういう存在ですか。
（複数回答可）

あてはまるものにチェックを入れてください。

- 地域貢献ができる欠かせない存在であるので、これからも力を入れたい。
- 地域貢献ができる意義ある存在であるが、赤字が重荷である。
- 支援のケアプランを作成できるので、顧客囲い込みにつながり、大事な存在である。
- 人員確保が難しく、できれば返上したい。
- 一度包括職員になると、法人内で異動が難しい。
- 市町村の職員の意向が強くなり働き、法人の考えと相いれないことがある。
- 困難事例もあるが、職員の資質向上につながり、意義がある。

6. 日頃包括について思われることを、自由にお書きください。
契約以外と思われる業務等ありましたら合わせてお伝えください。

100字以内でお願いします。

7. 最後に御法人についてお聞かせください。

①法人形態について

あてはまるものを一つ選択して下さい。

- 社会福祉法人
- 株式会社
- 医療法人
- その他（下記に具体的に入力して下さい）

②所在の地域について

あてはまるものを一つ選択して下さい。

③委託を受けている市町村の人口規模

あてはまるものを一つ選択して下さい。

- 50万人以上
- 30万人以上～50万人未満
- 10万人以上～30万人未満
- 10万人未満

[内容確認画面へ](#)