



東京保健生活協同組合

第9次中期構想

看護介護政策

2026 年度▶2030 年度

第9次中期構想スローガン

つなぎあい・支えあい・認めあい

このまちでともに生きる



イーフクちゃん

東京保健生活協同組合キャラクター

目次

1. はじめに	2
2. 2021 年度～2025 年度の到達点と課題	3
(1) コロナ禍での奮闘と事業所再編	
(2) 人材育成と年齢構成の課題	
3. 情勢	4
4. 政策の基本となるもの	5
(1) 法人理念	
(2) 第9次中期構想	
(3) 看護のよりどころとなるもの	
(4) 介護のよりどころとなるもの	
5. 組織図（2026 年度～2030 年度）	6
(1) 看護部	
(2) 介護事業部	
6. 4つの VISION に基づく政策と具体的な取り組み	8
(1) VISION1 健康づくり・まちづくり	
(2) VISION2 事業継続・安定経営	
(3) VISION3 とともに学ぶ・人財育成	
(4) VISION4 平和で公正な社会づくり	
7. おわりに	10
8. 資料	10
(1) 医療福祉生協 いのちの章典	
(2) 民医連綱領	
(3) 民医連のめざす看護とその基本となるもの	
(4) 民医連の介護・福祉の理念	
(5) 討議経過	
(6) メンバー	

1.はじめに

本政策は、2040 年を見据えた社会・、医療介護情勢の変容と、第 8 次中期構想（2021 年度～2025 年度）における看護介護の取り組みの到達点および課題を総括し、当法人が第 9 次中期構想の 5 年間（2026 年度から 2030 年度）にわたって、推進すべき看護介護政策を網羅的に取りまとめたものです。

「東京保健生協の理念」と「医療福祉生協のいのちの章典」、「民医連綱領」と「民医連のめざす看護の基本となるもの」、そして「民医連の介護・福祉の理念」を実践の拠り所に据え、各部門・各事業所の具体策を統合し、詳細な実行計画を策定しています。

特にこの 5 年間の最重点課題は地域包括ケアの担い手づくり、特に在宅事業推進のための人づくりです。在宅生活を支えるための看護介護の質の向上、連携する力、働きやすい職場作り、マネジメント力の向上に注力し、法人の持続可能な発展と地域包括ケアの深化を目指します。

2.2021 年度～2025 年度到達点

(1) コロナ禍での奮闘と事業所再編

第 8 次中期構想は、第 6 次 7 次中期構想で掲げた「地域包括ケア」「ヘルスプロモーション」の確立を目指しつつ、「コロナ」流行中もつながりを重視した活動を展開してきました。

コロナ禍においては、全ての事業所で感染症対策を行い、地域ニーズに応えるとともに、看護介護連携、事業所間連携、多職種連携を積極的に行い、地域包括ケアの確立を支えました。また、班会講師や健康チェックなどヘルスプロモーション活動も積極的に行い、職能としての役割を発揮しました。こうした取り組みを、毎年看護介護活動交流集会を開催し確認しました。

一方で、新プランに伴う老健ひかわした廃止、東京健生病院の有床診療所への準備、訪問看護ステーションや居宅介護支援事業所の大型化等、看護介護職の働く職場に大きな変化がありました。厳しい状況の中でも変化に対応したものの、コロナ収束後の対応の遅れや、在宅系職員の確保困難な状況により経営に大きな影響を与えました。

事業活動での S D H 問診、社会的処方の実践にて、平和で公正なまちづくりに寄与しました。特に生協活動やアウトリーチ活動は、コロナ後にすべてのエリアで取り組みが加速しました。

(2) 人材育成と年齢構成の課題

最大の課題は、「若手職員の定着率の低さ」です。人材育成、職場作りの課題が浮き彫りになりました。この 5 年間で新卒看護師 23 名入職し、1 年目の離職は 9 名（40%）、3 年目までには 13 名（56%）と実態が明らかになりました。また、看護職、介護職ともに年代別構成は 40 代～

50代がボリュームゾーンを占めており、20代～30代の若手層が少ない「逆ピラミッド型」の構想になっています。

対策として診療所クリニカルラダー・訪問看護ステーション新人育成プログラム・新人看護師地域看護コース作成、看護部教育委員会設置と、人が育つ環境整備に着手しました。いずれも今後の運用や発展が課題です。

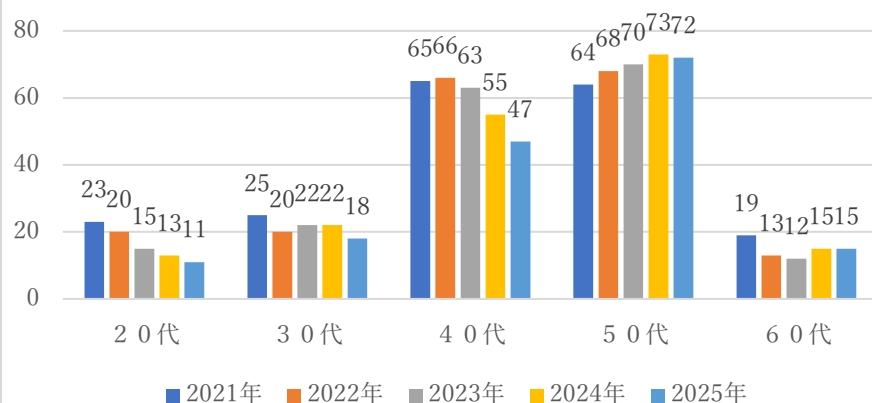
介護職は未経験者から育成・定着が進みました。職員就業促進事業で8名育成中2名、ハローワークからの2名採用は全て定着しました。引き続き、更なる育成・定着が課題です。

■2021年度～2025年度の推移

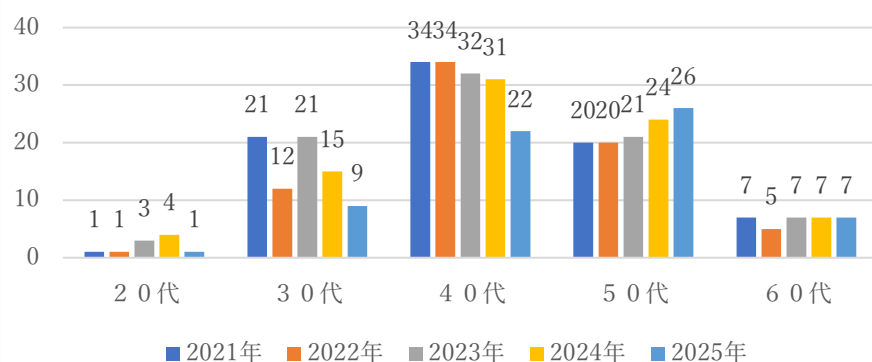
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
事業規模						
え	組合員数	46,779	45,797	45,470	44,961	43,920
	出資金（千円）	1,983,884	1,965,068	1,901,402	1,843,877	1,718,355
	事業所数	36	35	34	33	29*
	事業収益（千円）	6,939,589	6,752,997	6,744,535	6,309,202	5,984,253
	経常剰余（千円）	165,519	211,068	▲160,245	▲217,291	11,603
職員・学生動向						
	職員数（常勤換算）	700.9	733.0	741.8	672.2	615.5
	看護職数（常勤換算）	256.8	262.5	257.1	233.1	204.4
	介護職数（常勤換算）	110.7	126.2	139.8	110.6	90.9
	新卒入職者数	5	4	5	4	5
	奨学生数（延べ）	9	6	5	8	4
離職率						
	全体	9.4	6.4	11.3	18	7.7
	東京健生病院	6.9	3.1	15.8	25	10.9
	大泉生協病院	14.6	1.8	13	17	1.9
	診療所	10	0	4.4	4	4.7
	訪問看護	7.4	7.8	3.8	7.6	14
	その他	9.4	0	0	2	0
	新人（入職1年以内）	0	0	40	25	0
	新人（入職3年以内）	20	75	100		
平均年齢						
	看護職員	46.0	46.2	46.3	47.7	50.7
	介護職員	45.9	45.5	45.7	46.4	48.7
	備考		公園通り訪問看護ステーション閉鎖	てっぼうず鍼灸院閉鎖	老健ひかわした閉鎖	訪問看護ステーション大規模化 * サテライト除いた数

*年度末集計数

看護職年代別人数



介護職年代別人数



3.情勢

人口は2008年をピークに減少しており、2040年頃には年間100万人程度の人口減少が見込まれています。生産年齢人口の割合は今後も減少し続け、高齢者1人を現役世代1.5人で支える時代になると予測されています。また、高齢者世帯の約7割が単独世帯または夫婦のみの世帯となり、高齢単身世帯の増加も進むと考えられています。このような人口減少は、労働力不足や消費の減少につながり、経済への影響も懸念されています。

医療提供体制は、需要や供給コストを含めた持続可能性の観点から、病床機能の再編が進むと考えられています。病院は、高機能かつ集中的な治療を行う場として集約される一方で、回復期の治療や療養は、在宅や介護施設など生活の場へと広がっていきます。外来看護は、生活の場と医療をつなぎ、人々の療養生活を支える重要な役割を担うようになります。

介護提供体制は、地域完結型医療の推進により、病院と地域との連携がより一層定着していくと考えられます。その人らしい生活を見据え、地域の多職種と連携・調整しながら支援に力を注ぐようになります。地域で暮らす人々の療養生活を支えるためには、医療・介護の連携がこれまで以上に必要となります。

世界各国で平和が脅かされ、国内でも軍拡が進む中、地域医療・福祉を基盤とした平和運動の重要性を増しています。いのちと生活をみる職能として、平和と社会保障を両立させる取り組みがより一層求められます。

4.政策の基本となるもの

(1) 東京保健生活協同組合 基本理念

「健康をつくる。平和をつくる。いのち輝く社会をつくる。」

(2) 第9次中期構想

スローガン：「つなぎあい・支えあい・認めあい このまちでともに生きる」

4つのビジョン（東京保健生協が2030年にありたい姿）

VISION1 健康づくり・まちづくり 協議会・支部・全事業所を協同の拠点とし、「自分らしく居心地よく暮らせるまちを目指し」、「組合員・職員・他団体がつながりながらともにすすめている」	VISION3 とともに学ぶ・人財育成 組合員と職員がともに学び合い「誰のために、何のために」を問いながら、つなぎ支える医療・介護・まちづくりを担う人財が育っている
VISION2 事業継続・安定経営 組合員と職員がともに経営に取り組み、必要剰余を確保し事業経営を安定させ、地域に貢献できている	VISION4 平和で公正な社会づくり 日本国憲法をまもり、人権と尊厳が尊重され、誰もが安心して生きられる平和で公正な社会づくりをすすめている

(3) 看護のよりどころとなるもの

東京保健生協のめざす看護は、民医連と同じく、実践の根幹に日本国憲法と民医連綱領を据え、全ての人が人間らしく、その人らしく生きていくことをあらゆる場で援助する無差別・平等の看護です。その実践において、よりどころを「民医連のめざす看護の基本となるもの」とします。70年の歴史から「よい看護」の探求から獲得した「民医連の看護の視点・優点」、民医連の医療理念にもとづく「患者の見方・とらえ方」、「社会の見方・とらえ方」を示したものです。

(4) 介護のよりどころとなるもの

東京保健生協のめざす介護は、「民医連の介護・福祉の理念」と同じとします。これは、民医連綱領を実現し、日本国憲法が輝く社会をつくるために、地域に生きる利用者に寄り添いその生活の再生と創造、継続をめざし、「3つの視点」と「5つの目標」を掲げ、共同組織とともに取り組むものです。

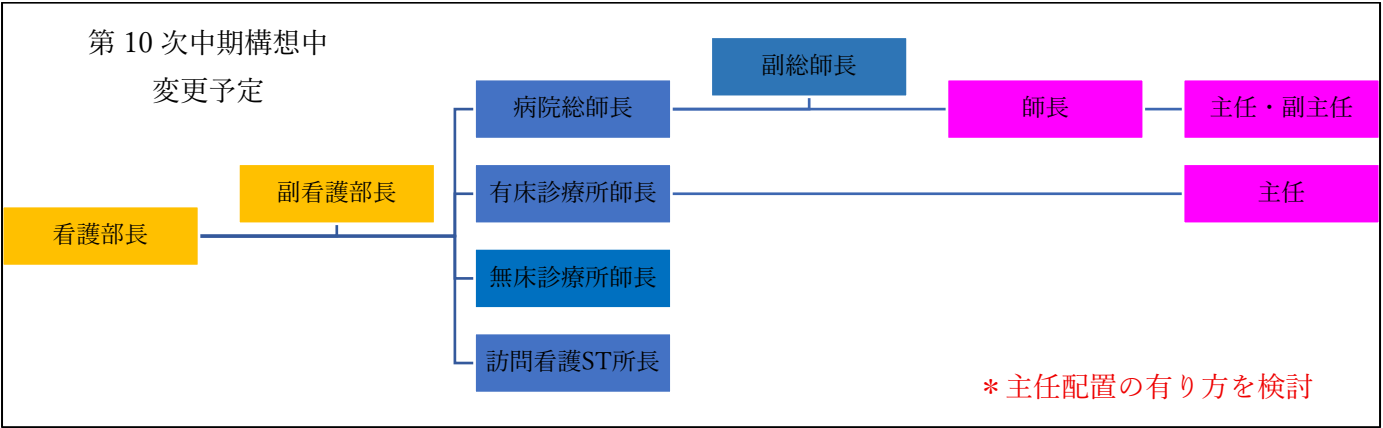
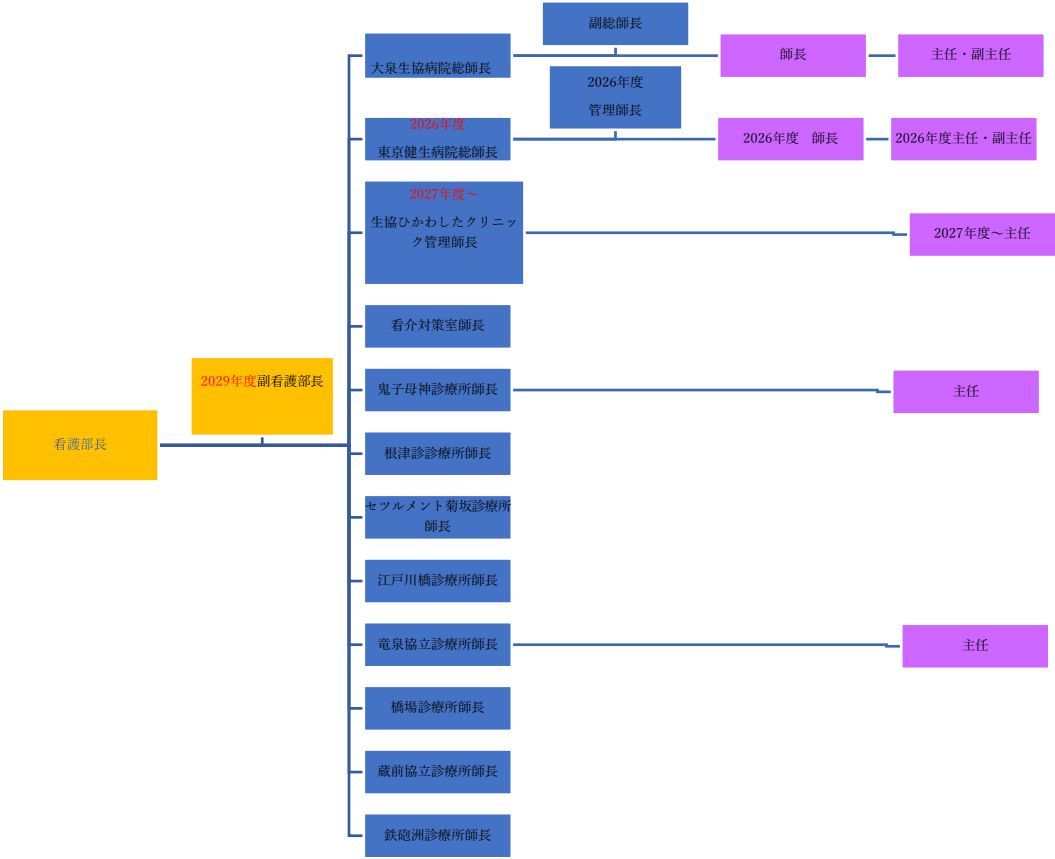
5.組織図

(1) 看護部

役員	管理者	職責
----	-----	----

2026 年度～2030 年度

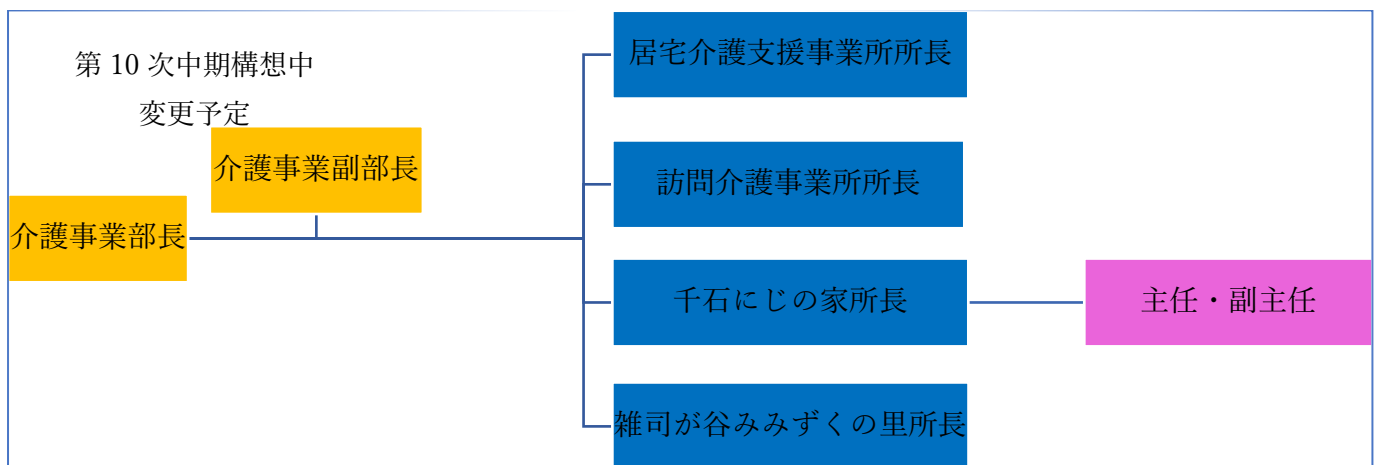
* 2027 年度～東京健生病院→生協ひかわしたクリニック



(1) 介護事業部

役員	管理者	職責
----	-----	----

2026 年度～2030 年度



6.4 つの VISION に基づく政策と具体的な取り組み

(1) VISION1 健康づくり・まちづくり

テーマ：「あそこに頼めば何とかしてくれる」治し支える事業所づくり

協議会・支部・全事業所を協働の拠点とし、自分らしく居心地よく暮らせるまちを目指します。組合員、地域住民にとっての「最初の相談窓口」として機能し、潜在的な困りごとをアウトリーチによって早期にキャッチします。

領域		具体的な取り組み
予防	健診	健診（歯科・認知症含）受診の促進、健診のフォローの徹底、生活習慣病指導の充実、相談機能の強化、歯科・眼科連携 家族への促し（歯科、認知症も含め）、健診を受けやすい環境整備（子ども企画で親が受診しやすい）
	生協活動	専門職のアウトリーチ促進、まちかど健康チェック・班会・保健講座参画 健康増進・予防の学習会、地域イベント参加企画、生協だよりの配布、子供向けイベント開催、行政・社協との連携
支援	医療 介護 活動	高齢者救急・医療依存度の高い利用者への対応・スキル標準化 看取り・精神・小児・認知症・困難事例の対応領域拡大（休日、夜間も対応できる）入退院時の切れ目のない連携支援・地域サポートセンター拡充

(2) VISION2 事業継続・安定経営

テーマ：「断わなrai」事業所づくり

組合員と職員がともに経営に取り組み、必要剰余を確保して事業経営を安定させます。地域の多様なニーズに応えるために、柔軟なサービス提供体制の確立と効率的な業務運用を確立します。

領域	具体的な取り組み
マインドセットと営業	理念の普及、理由があれば断っていいという考えを捨てまず受ける姿勢 地域包括医療病棟の維持・黒字経営の有床診療所・法人内ステーション間の応援体制・システム整理看護部の役割を可視化 多能化新人・中途教育の標準化月次で「断り理由」を分析（人員不足・スキル不足など） 全員管理意識 訪問診療エリア拡大 診療報酬による加算取得
体制強化と業務効率化	高齢者救急・包括病棟の維持、有床診療所黒字化、訪問看護ステーション、訪問介護事業所間の支援体制強化、病診 ST 支援体制の強化、あらゆる分野の看護業務スキルの習得、ケアマネジャー資格取得推進

	訪問診療エリアの拡大、診療報酬・介護報酬改定に伴う適切な加算取得 ICT の活用し、ケア時間の確保、応援看護師を常勤へ切り替える AI を活用した記録、プラン作成、情報共有等の DX 教育の推進
人材確保の安定化	あそこに行けばなんとかしてもらえる地域との関係作り 困難事例への対応まず受けることを徹底、営業活動、職員の経営教育 カスタマーハラスメント対策強化、柔軟な勤務体制の制度設計

(3) VISION3 とともに学ぶ・人財育成

テーマ：あそこに頼めば何とかしてくれる」「断わらない」「困った」に寄り添い、「困った」から運動につなげる人づくり

「誰のために」「何のために」を常に問いながら、医療・介護の質を向上させ、地域包括ケアの推進力となるリーダーおよびジェネラリストを育成します。

領域	具体的な取り組み
教育体制の標準化	教育委員会活動・ラダーの活用の開始と定着・地域看護コースの促進 ‘29 新卒 N S 迎える（生協ひかわしたクリニック） だれがどこにいつ行っても動ける基準づくり、看護介護活動交流集会開催 民医連集会（看介研等）、民医連看護管理者研修・卒後教育参加、医福連卒後・CFMD 研修参加参加、法人内外の委員会、実行委員会等へ参加オンボ ディング体系化、MBO による目標管理 全日本民医連の「介護キャリアラダー」および「マネジメントラダー」を活用
ローテーションとキャリア	事業の枠を超えた積極的ローテーション、法人各種ラダー（医福連キャリアラダー・診療所ラダー・訪問看護ラダー・教育ラダー）活用
風土作り	困難事例を事業所全体で取り組む仕組み職場風土、1 人 1 回/年生協活動参画

(4) VISION4 平和で公正な社会づくり

テーマ：「困った」に寄り添い、「困った」から運動につなげる

日本国憲法をまもり、人権と尊厳が尊重され、誰一人取り残さない公正な社会を目指し、個別の困りごとを社会的なかだい・運動へと昇華させます。

領域	
課題の可視化と発信	経済的に理由でサービスが受けられない事例や、生活困窮・虐待・孤立などの社会的課題（SDH）を的確に拾い上げ記録（データ化）する 個別の「困った」を困難事例と決めつけず、精度の矛盾として可視化し、社

	保活動や署名活動の根拠として社会へ発信する 困り事に気づくための効果的なカンファレンス、ファシリテーター強化
地域協働とセーフティネット	すべての事業所が地域の「相談窓口」として機能し、医療・介護の枠に捉われずに困り事を一旦引き受ける 地域包括支援センター・行政・地域事業所・町会などと連携し地域全体で課題を解決するためのセーフティネットを構築する 憲法カフェや平和をまもる集会への参加を促し、職能としての倫理義務（アドボカシー）を果たす 独居高齢者へのアウトリーチを徹底し、孤立を見逃さない

7.おわりに

2040 年を見据え、地域や医療・介護を取り巻く環境が大きく変化する中であっても、私たちは東京保健生協の理念と医療福祉生協の価値を実践し続けます。第9次中期構想期間は、人づくりを最重点課題として、理念実践者の育成、働きやすい職場づくり、マネジメント力の向上に取り組みます。そして「あそこに頼めば何とかしてくれる」「断らない」「困ったに寄り添う」看護・介護を実践し、地域住民・組合員とともに、誰もが安心して暮らし続けられるまちづくりと持続可能な事業づくりを推進していきます。

私たちは、地域の拠り所としての役割を守り抜き、安心して暮らせるまちをともにつくるために、これからも挑戦を続けます。

8.資料

(1)医療福祉生協 いのちの章典

■はじめに

日本生活協同組合連合会医療部会は「医療生協の患者の権利章典」「医療生協の介護」を策定し、事業と運動の質を高めてきました。これらの活動を引きつぎ、2010 年日本医療福祉生活協同組合連合会（医療福祉生協連）が発足しました。医療福祉生協は、いのちとくらしを守り健康をはぐくむ事業と運動を大きく広げるため、これらの成果を踏まえ、医療福祉生協連の設立趣意書の内容を基本にして「医療福祉生協のいのちの章典」（いのちの章典）を策定します。「いのちの章典」は、憲法をもとに人権が尊重される社会と社会保障の充実をめざす、私たちの権利

と責任を明らかにしたものです。

■医療福祉生協とは

医療福祉生協は、地域のひとびとが、それぞれの健康と生活にかかわる問題を持ちよる消費生活協同組合法にもとづく自治的組織です。医療機関・介護事業所などを所有・運営し、ともに組合員として生協を担う住民と職員の協同によって、問題を解決 するための事業と運動を行います。

■医療福祉生協が大切にしている価値と健康観

私たちは、近代市民社会の大原則であり日本国憲法の基本理念である主権在民の立場にたちます。私たちは、憲法 13 条の幸福追求権や 9 条の平和主義、25 条の生存権を実現するため、主権在民の健康分野の具体化である健康の自己主権を確立します。私たちが大切にしている健康観は「昨日よりも今日が、さらに明日がより一層意欲的に生きられる。そうしたことを可能にするため、自分を変え、社会に働きかける。みんなが協力しあって楽しく明るく積極的に生きる」というものです。私たちは、この価値と健康観にもとづき、医療・介護・健康づくりの事業と運動をすすめる、地域まるごと健康づくりをめざします。

■いのちとくらしを守り健康をはぐくむための権利と責任

ともに組合員として生協を担う私たち地域住民と職員には、いのちとくらしを守り健康をはぐくむために、以下の権利と責任があります。

<自己決定に関する権利>

私たちは、知る権利、学習権をもとに自己決定を行います。

<自己情報コントロールに関する権利>

私たちは、個人情報保護されると同時に、本人の同意のもとに適切に利用することができるようにします。

<安全・安心な医療・介護に関する権利>

私たちは、安全・安心を最優先にし、そのための配慮やしくみづくりを行います。

<アクセスに関する権利>

私たちは、必要な時に十分な医療・介護のサービスを受けられるように社会保障制度を改善し、健康にくらすことのできるまちづくりを行います。

<参加と協同>

私たちは、主体的にいのちとくらしを守り健康をはぐくむ活動に参加し、協同を強めてこれらの権利を発展させます。

2013年6月7日

日本医療福祉生活協同組合連合会 第3回通常総会にて確定

(2) 民医連綱領

私たち民医連は、無差別・平等の医療と福祉の実現をめざす組織です。

戦後の荒廃のなか、無産者診療所の歴史を受けつぎ、医療従事者と労働者・農民・地域の人びとが、各地の「民主診療所」をつくりました。そして1953年、「働くひとびとの医療機関」として全日本民主医療機関連合会を結成しました。

私たちは、いのちの平等を掲げ、地域住民の切実な要求に応える医療を実践し、介護と福祉の事業へ活動を広げていきました。患者の立場に立った親切でよい医療をすすめ、生活と労働から疾病をとらえ、いのちや健康にかかわるその時代の社会問題にとりくんできました。また、共同組織と共に生活向上と社会保障の拡充、平和と民主主義の実現のために運動してきました。私たちは、営利を目的とせず、事業所の集団所有を確立し、民主的運営をめざして活動しています。

日本国憲法は、国民主権と平和的生存権を謳い、基本的人権を人類の多年にわたる自由獲得の成果であり永久に侵すことのできない普遍的権利を定めています。

私たちは、この憲法の理念を高く掲げ、これまでの営みをさらに発展させ、すべての人が等しく尊重される社会をめざします。

- 一、人権を尊重し、共同のいとなみとしての医療と介護・福祉をすすめ、人びとの命と健康を守ります
- 一、地域、職場の人びとと共に、医療機関、福祉施設などとの連携を強め、安心して住み続けられるまちづくりをすすめます
- 一、学問の自由を尊重し、学術・文化の発展に努め、地域と共に歩む人間性豊かな専門職を育成します
- 一、科学的で民主的な管理と運営を貫き、事業所を守り、医療、介護・福祉従事者の生活の向上と権利の確立をめざします
- 一、国と企業の責任を明確にし、権利としての社会保障の実現のためにたたかいます
- 一、人類の生命と健康を破壊する一切の戦争政策に反対し、核兵器をなくし、平和と環境を守ります

私たちは、この目標を実現するために、多くの個人・団体と手を結び、国際交流をはかり、共同組織と力を合わせて活動します。

2010年2月27日

全日本民主医療機関連合会 第39回定期総会

(3) 民医連のめざす看護とその基本となるもの

■民医連めざす看護

民医連の看護実践の根幹に日本国憲法と民医連綱領をすえ、すべての人が人間らしく、その人らしく生きていくことをあらゆる場面で援助する無差別・平等の看護をめざします。

■民医連のめざす看護の基本となるもの

患者の見方・とらえ方（対象をどのように見るか、とらえるかの基本となるもの）

患者観：いのちの平等と個人の尊厳

人間観：変革し発達する存在

疾病観：生活と労働の視点

医療観：患者・住民と医療従事者の共同のいとなみ

看護の視点・優点（民医連の看護実践の基本となるもの）

3つの視点：患者の立場に立つ、患者の要求から出発する、患者とともにたたかう

4つの優点：総合性・継続性、無差別性、民主性、人権を守る運動

社会の見方・とらえ方（患者や医療をとりまく社会その時代や情勢をどのようにみるかとらえるかの基本となるもの）

いのち：人間の「いのち」にとってどうか

憲法：日本国憲法に照らしてどうか

綱領：民医連綱領に照らしてどうか

(4) 民医連の介護・福祉の理念

私たちは、民医連綱領を実現し、日本国憲法が輝く社会をつくるために、地域に生きる利用者に寄り添い、その生活の再生と創造、継続をめざし、「3つの視点」と「5つの目標」を掲げ、共同組織とともにとりくみます。

3つの視点

- 1 利用者のおかれている実態と生活要求から出発します
- 2 利用者と介護者、専門職、地域との共同のいとなみの視点をつらぬきます
- 3 利用者の生活と権利を守るために実践し、ともにたたかいます

5つの目標

1（無差別・平等の追求）

人が人であることの尊厳と人権を何よりも大切にし、それを守り抜く無差別・平等の介護・福祉をすすめます

2（個別性の追求）

自己決定にもとづき、生活史をふまえたその人らしさを尊重する介護・福祉を実践します

3（総合性の追求）

生活を総合的にとらえ、ささえる介護・福祉を実践します

4（専門性と科学性の追求）

安全・安心を追求し、専門性と科学的な根拠をもつ質の高い介護・福祉を実践します

5（まちづくりの追求）

地域に根ざし、連携をひろげ、誰もが健康で、最後まで安心して住み続けられるまちづくりをすすめます

2012 年 12 月 14 日

全日本民主医療機関連合会 第 40 期 第 11 回理事会

(5) 討議経過

2025 年 7 月 16 日 (水)	看護介護事業部運営会議
2025 年 8 月 20 日 (水)	看護介護事業部運営会議
2025 年 9 月 17 日 (水)	看護介護事業部運営会議
2025 年 10 月 15 日 (水)	看護介護事業部運営会議
2025 年 11 月 19 日 (水)	看護介護事業部運営会議
2025 年 12 月 1 日 (月)	管理師長・訪問看護所長ステーション合同会議
2025 年 12 月 15 日 (月)	診療所師長会議
2025 年 12 月 17 日 (水)	看護介護事業部運営会議
2026 年 1 月 14 日 (水)	訪問看護ステーション所長会議
2026 年 1 月 15 日 (木)	介護事業所長会議
2026 年 1 月 20 日 (水)	看護介護事業部運営会議
2026 年 1 月 19 日 (月)	訪問介護事業所長会議
2026 年 2 月 18 日 (水)	看護介護事業部運営会議
2026 年 3 月 18 日 (水)	看護介護事業部運営会議
2026 年 4 月 15 日 (水)	看護介護事業部運営会議
2026 年 7 月 6 日 (月)	管理師長・訪問看護ステーション所長合同会議