

# 「介護事業者への経営支援モデル事業」成果報告書（概要）

## 事業目的

本事業は、都道府県が経営改善支援を行うにあたって、その実態と課題を把握し、介護事業者から「介護生産性向上総合相談センター」へ寄せられた経営改善に関する相談について、支援機関と連携の上、適切に対応するためのフローをモデルとして検討することを目的に実施した。

## 現状

- 2040年には約57万人の新たな介護職員の確保が必要であると推計される中、**介護現場における人材確保や生産性向上等による職場環境改善、経営改善支援等の取組は一層重要**となる。
- 厚生労働省では、生産性向上・職場環境改善の取組を促進するため、介護テクノロジーの導入費用の補助や令和6年度介護報酬改定における介護保険施設等に対する生産性向上推進体制加算の創設・取得促進等に取り組んできた。さらに、都道府県においては、地域医療介護総合確保基金等（※1）を活用し、地域の関係者が参画した協議体であり、戦略的に生産性向上の取組を議論する介護現場革新会議や、介護事業者等からの相談を受け付け、適切な支援に取り組む「介護生産性向上総合相談センター」（※2）が設置・運営されている。
  - （※1）地域医療介護総合確保基金「介護生産性向上推進総合事業」
  - （※2）令和8年3月時点で45都道府県へ設置済。令和8年度中に全都道府県での設置が予定されている。
- 介護生産性向上総合相談センターでは、相談内容に応じてよろず支援拠点や介護労働安定センター、都道府県労働局、ハローワーク、金融機関等との連携を図ることとしているものの、**現時点では連携体制が十分に構築されておらず、各機関がそれぞれ支援を実施している**状況が見られる。
- 社会保障審議会介護保険部会意見書（令和7年12月25日）において、**生産性向上を中心に雇用管理、経営改善支援等も併せて一体的に支援するような取組を進める必要性**や、経営改善支援については、**地域の実情に応じた経営課題を調査し、支援に向けた枠組みを段階的に構築していく必要性**が指摘されたところ。厚生労働省では、令和7年度補正予算「介護テクノロジー導入・協働化・経営改善等支援事業」において、介護事業所が経営状況の分析や改善に関する支援を受ける際の費用補助や、介護生産性向上総合相談センターの更なる機能強化のための支援を盛り込んでおり、本補助金等も活用しながら、**都道府県による経営改善支援のモデルを構築していく必要**がある。

# 「介護事業者への経営支援モデル事業」成果報告書（概要）

○本事業において実施したアンケートとヒアリングの結果を踏まえ、課題について、以下、整理する。

ヒアリング調査：5県による支援拠点、介護労働安定センターや専門機関等（中小企業診断士協会・金融機関など）、介護生産性向上総合相談センターへ実施。

アンケート調査：5県の介護事業所（抽出調査・総回答数544件）と6つの介護の業界団体へ実施。

## 介護事業者の課題

- 経営状況が不安定であると認識している事業所<sup>(※)</sup>の内、**約6～9割の事業所は経営課題を認識**している一方で、経営課題について**外部機関へ相談を実施したことのある事業所は2割程度**である。相談しない理由としては、相談先や相談内容が明確でないことが挙げられている。また、経営状況が不安定であると認識している事業所の内、**9割以上が複数の課題を抱えている**。
  - 外部機関への相談を実施していない事業所のうち、**4割程度が外部機関への相談を希望**しており、**外部機関に求める支援内容については、実行可能な計画策定や課題の深堀り・明確化**が上位に挙げられた。
  - 介護の業界団体へのアンケートでは、財務・投資・収益面の課題として、加算取得および稼働率の確保が、課題であることが明らかとなった。
  - ヒアリング調査では、介護現場出身の経営者は、**経営について体系的に学ぶ機会が少なく**、経営について意識を向けられない場合があり、また、日々のケア業務で忙しく**経営に対して意識や時間を十分に割くことができない経営者も多い**との意見が複数確認された。
- (※) 過去3年間の経営状況について、「やや不安定な時期がある」「不安定な状態が続いている」「非常に不安定である」と回答した事業所。

## 介護生産性向上総合相談センターの課題

- 他機関との連携に当たって、**どの機関を選定し、どのように連携すれば良いか分からない**。
- **経営に関する知識を有し、相談者の真の課題の特定や、適切な連携先への振り分けを行うことができる人材の確保が難しい**。

## その他支援機関の課題

- **よろず支援拠点など業界横断的な支援を行う機関は、介護事業者も活用可能であるがその相談先として十分に認知されていないという課題**がある。
- **金融機関や介護労働安定センター等において、他の機関と十分に連携していない、他機関の取組を把握できていない場合がある**。
- 支援にあたっては、**経営に関する知識に加えて介護に関する基礎的知識の理解が必要**である。

# 「介護事業者への経営支援モデル事業」成果報告書（概要）

- 本事業において実施したアンケートとヒアリングの結果や、委員会における議論・ヒアリングをもとに今後の経営改善支援の範囲や支援の方向性について、以下、整理する。

## 介護事業者への経営改善支援の範囲

- 介護事業者のサービスやケアの質の確保・向上を図るため、経営改善（人材確保・定着、職場環境の改善、財務状況の改善など）を行うことによる経営基盤の強化も重要である。その際、経営の効率化のみならず、現場の働きやすさや利用者の安心につながる経営改善に向けた支援が介護事業者の状況に応じて必要とされる。
- 経営改善支援の範囲は、主に人材確保・雇用管理・生産性向上・経営基盤の強化（財務状況の改善・協働化の推進等）とすることが考えられる。  
(※) 合併・事業譲渡等の大規模化や多角化について、支援機関との連携で対応が可能な範囲で対応することも考えられる。また、介護だけでなく、障害分野など福祉分野へと取組を拡大していくことも考えられる。

## 介護事業者への経営改善支援の方向性

- 介護事業者の経営課題については、公定価格の報酬が主な収入源であることなど、介護分野の固有の課題がある一方で、多くの課題は人材不足、経営効率化、DX化、建替えの原資不足など、いずれも日本の中小企業が等しく抱えている課題である。支援機関がそれぞれの特徴を活かし、連携しながら支援を実施していくことが重要である。
- 各都道府県ごとに異なる支援機関があることや、人材確保、生産性向上など、これまでの都道府県の取組が地域の実情に応じて行われてきていることから、地域の支援機関の支援の範囲やその実情を都道府県において把握するとともに、都道府県が中心となって連携・支援体制を構築していくことが重要である。また、介護現場革新会議における議論とともに、都道府県介護保険事業支援計画も活用し、戦略的に進めていく必要がある。
- 厚生労働省においては、予算措置による支援や各都道府県の実情把握、周知を図っていくことが重要であり、まずは、令和8年度に経営改善支援のモデル事業を行う。その際、よろず支援拠点をもつ経済産業省と連携した対応を実施していくことが重要である。

# 「介護事業者への経営支援モデル事業」 成果報告書（概要）

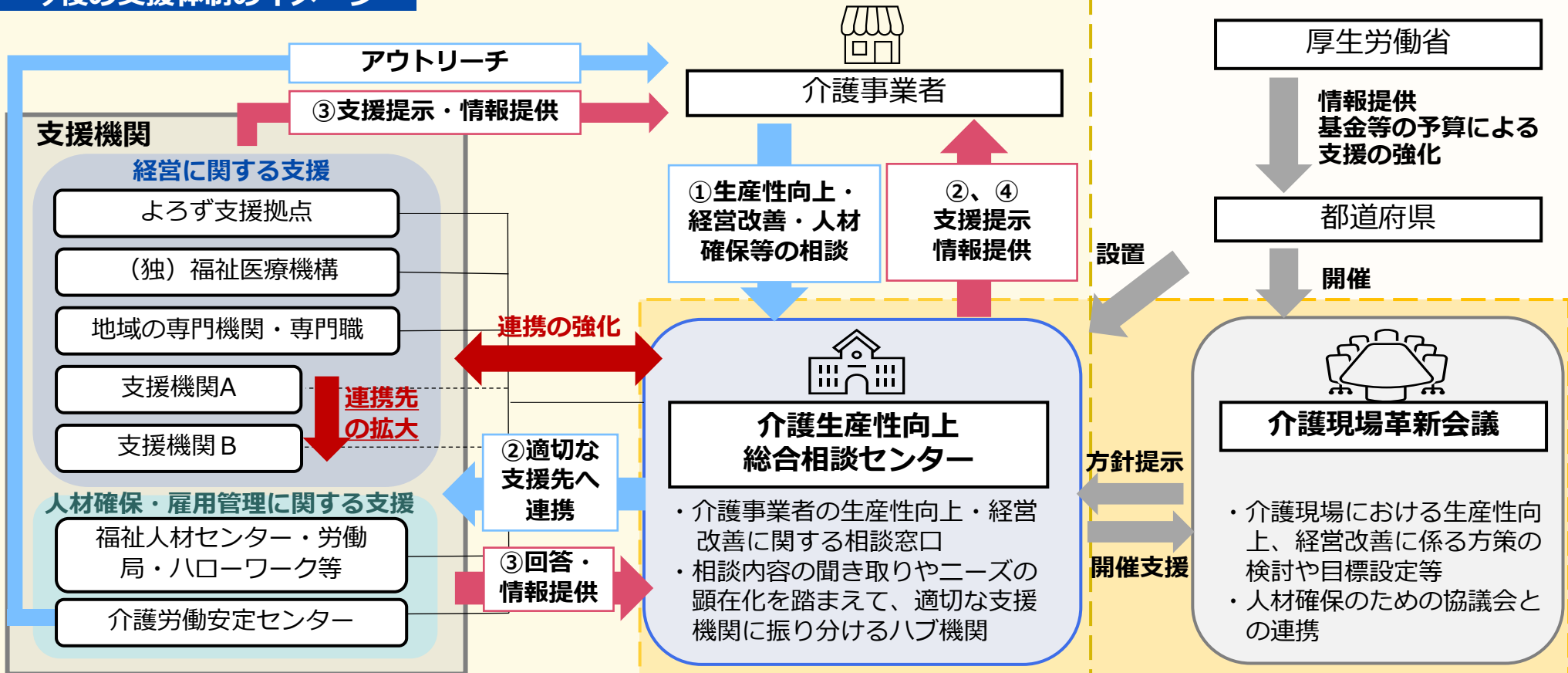
○介護に関する経営改善等の相談については、介護分野の知見を有する介護生産性向上総合相談センターが窓口となり、ハブ機関として適切な支援機関へつなげていくことが、ワンストップの相談窓口としての機能や既存の仕組みを活用する観点から望ましい。

（下記イメージ図）。その上で、地域の实情に沿った支援体制を各都道府県において構築していくべきである。

（※）すでに他産業において、別のハブ機関を中心とした支援機関のネットワークが存在している場合には、当該ハブ機関が連携の中心となるものと考えられるが、その場合も、相談先がわからない介護事業者に対し、まず介護生産性向上総合相談センターが相談内容の聞き取りを行い、ハブ機関と連携しながら適切な支援機関へ連携する体制を構築するべきである。

## 今後の支援体制のイメージ

### <介護事業者からの相談対応体制（事業体）>



# 「介護事業者への経営支援モデル事業」成果報告書（概要）

○連携が考えられる代表的な支援機関の支援内容等は以下の通り。なお、この他、産業振興センターや中小企業診断士協会や社労士協会等地域における支援機関が存在することから、各都道府県において、各支援機関の支援内容を整理していくことが重要である。

支援機関	支援対象	現行の主な支援内容	特徴
介護生産性向上総合相談センター (ワンストップ窓口)	介護事業者	○生産性向上に資する支援 (相談対応、介護テクノロジー等の展示・試用貸出、伴走支援等) (※) 令和7年度補正予算において、介護事業者の経営改善を含めた相談窓口へ拡張	○令和8年度中に全都道府県に設置予定であり、地域特性や事業者の実態に即した支援の実施が可能。
(独) 福祉医療機構	介護、障害等 福祉・医療施設	○経営サポート事業(経営診断・分析等) ○社会福祉法人の合併支援 ○融資	○貸付先データによる同種・同規模施設との比較分析が可能であり、現在の状況把握ができる支援を実施。 ○拠点が限られており、直接の相談対応・伴走支援は難しい。
よろず支援拠点	中小企業・ 小規模事業者等	○経営に関する相談対応(売上拡大・経営改善・創業・事業承継等)	○無料で相談可能。 ○全都道府県に拠点があり、地域特性や事業者の実態に即した支援の実施が可能。 ○専門家が多数所属しており、経営に関する総合的な支援が可能。
(公財) 介護労働安定センター	介護事業所・ 介護労働者等	○雇用管理改善や職業能力開発等の支援 (セミナー、講習会、無料相談等)	○無料で相談可能(ただし上限時間あり)。 ○各都道府県に支部があり、地域特性や事業者の実態に即した支援の実施が可能。 ○事業所訪問(アウトリーチ)を実施している。
福祉人材センター (※)	社会福祉事業を 実施する事業所 及びその従事者(従事 を希望する者)等	○福祉人材確保に係る支援(研修・相談、 無料職業紹介、イベント開催等)	○無料で相談可能。 ○各都道府県に拠点があり、地域特性や事業者の実態に即した支援の実施が可能。
ハローワーク(※)	全ての求人事業者・求 職者等	○人材確保に関する総合的支援(無料職 業紹介・会社説明会、見学会の開催等)	○無料で相談可能。 ○各都道府県に支援拠点があり、地域特性や事業者の実態に即した支援の実施が可能。
都道府県労働局 (※)	全ての求人事業者・求 職者等	○地域の労働・雇用政策の総合支援(無 料職業相談・職業紹介、労働相談、職業 能力開発支援、育児・介護休業に関する 支援の実施等)	○無料で相談可能。 ○各都道府県に拠点があり、地域特性や事業者の実態に即した支援の実施が可能。

(※) ヒアリング調査対象に加え、関係機関については一部厚生労働省として追記

# 「介護事業者への経営支援モデル事業」 成果報告書（概要）

- 都道府県が経営改善支援を実施するにあたっては、今後以下の取組が必要になると考えられる。また、介護事業者にとって最適な経営支援体制の構築を進めていくため、モデル的に実施することが重要であることから、まずは、令和8年度に経営支援のモデル事業を実施していくべきである。

## 今後速やかに検討し、実施していくべき取組事項

- ・各支援機関の支援内容の把握や連携の強化、ネットワークの拡大等による連携ネットワークの構築やワンストップ窓口への人材配置による経営相談に対応する体制の整備（再掲）
- ・介護現場革新会議への経営に関する有識者の参画や、取組内容の共有による、地域の実情を踏まえた議論を行う場の構築
- ・よろず支援拠点など経営に関する支援を実施する機関の介護事業者への認知の拡大
- ・よろず支援拠点（経済産業省）と介護生産性向上総合相談センター（厚生労働省）との連携によるモデル的支援の実施
- ・リーフレットの作成による介護事業所の経営者に対する支援策の周知や経営に関する意識醸成の実施
- ・支援機関・人材に対する介護に関する知識習得のための資料作成・介護事業者へのアウトリーチに活用するための資料作成
- ・モデル事業の継続的なモニタリング・フォローアップによる介護事業者にとって最適な経営支援体制の構築

## 継続的に検討・実施していくべき取組事項

- ・支援対象になり得る事業者の抽出方法やアウトリーチ手法の検討
- ・経営改善支援を行う人材の確保や、支援人材に対する介護や経営の知識習得のための研修等による育成
- ・介護事業所の経営者に対する研修の実施等による、支援策の周知や経営に関する意識醸成
- ・経営支援の事例や取組について、全国的に横展開・情報交換するための場の設定