

令和6年度

介護現場の働きやすい職場環境づくりに向けた経営の
協働化・大規模化に関する調査研究

事業報告書

目次

第1章. 事業概要	1
1 事業目的	1
2 事業内容	1
第2章. アンケート調査結果	5
1 介護事業所アンケート調査の結果	5
2 自治体アンケート調査の結果	12
3 ヒアリング調査の結果	20
第3章. 結果のまとめ	60
1 アンケート調査結果のまとめ	60
2 ガイドラインのポイント	60
3 ガイドラインの骨子	61
4 今後の課題	62

第1章 事業概要

1. 事業目的

高齢化の進展に伴い介護保険サービスの利用者が今後も増加する一方で、生産年齢人口が急速に減少していくことが見込まれており、制度の持続可能性を支える介護人材の確保は喫緊の課題となっている。

その中でも、いわゆる1法人1施設の小規模法人を中心に、単独では必要な人材確保や生産性向上の取組が難しい法人も多い中、協働化・大規模化等は有効な手段の一つであると考えられることから、小規模法人をはじめとする介護事業者が協働化・大規模化等を通じた働きやすい職場環境づくりの取組を促進することが重要である。

他方で、介護事業者が協働化等に取り組む際の参考とする手引き等は作成されていない状況である。

本事業は、介護事業者による協働化・大規模化の事例を把握した上で、ヒアリング等により好事例や課題等の実態を把握し、小規模法人を含む介護事業者の協働化等を促進させるための方策の検討に必要なポイントをガイドラインとしてまとめることを目的とする。

2. 事業内容

2-1. 事業検討委員会の設置

本事業を実施するにあたり、調査の企画検討・実施・報告書およびガイドラインの作成等のため、事業検討委員会を設置した。

(1) 委員構成

委員構成は以下のとおりである。

図表 1 事業検討委員会委員

氏名	所属
小泉 立志	公益社団法人全国老人福祉施設協議会 副会長
斉藤 正行	一般社団法人全国介護事業者連盟 理事長
新田 惇一	長崎県福祉保健部長
松原 由美◎	早稲田大学人間科学学術院 人間科学部 教授
宮田 裕司	全国社会福祉法人経営者協議会 制度・政策委員長
吉田 俊之	埼玉県立大学地域連携センター 教授

(五十音順、敬称略、◎は座長)

(2) 委員会開催状況

委員会は計4回開催し、開催状況は以下のとおりである。

図表 2 事業検討委員会の開催状況

開催日	議題
第1回 令和6年10月18日	- 事業の実施方針について - 介護事業者アンケート調査設計について - 自治体アンケート調査及びヒアリング調査設計について

第2回 令和7年1月24日	・ 介護事業者アンケート調査の結果報告 ・ 自治体アンケート調査及びヒアリング調査の結果報告 ・ 介護事業者ヒアリング調査設計について ・ ガイドラインの構成案に関する意見収集
第3回 令和7年2月17日	・ 介護事業者ヒアリング調査の中間報告 ・ ガイドライン案の検討 ・ 報告書骨子の検討
第4回 令和7年3月25日	・ 介護事業者ヒアリング調査の報告 ・ ガイドライン案の検討 ・ 報告書骨子の検討

(3) 事務局

事務局の体制は以下のとおりである。

図表 3 事務局の体制

氏名	所属
東海林 崇	PwC コンサルティング合同会社 公共事業部 ディレクター
栗城 尚史	PwC コンサルティング合同会社 公共事業部 マネージャー
藤井 瞭	PwC コンサルティング合同会社 公共事業部 シニアアソシエイト
白井 瑞希	PwC コンサルティング合同会社 公共事業部 アソシエイト

2-2. アンケート調査

(1) 介護事業者アンケート調査

- ・ 目的
介護事業所における協働化・大規模化に係る取組状況及び事例を把握する
- ・ 対象
介護保険法に規定する全施設及びサービス事業所を対象とした悉皆調査

(2) 自治体アンケート調査

- ・ 目的：令和5年度補正予算【介護サービス事業者の生産性向上や協働化等を通じた職場環境改善事業における「協働化・大規模化等による職場環境改善事業」】の実施状況及び実施に当たっての課題、介護事業者が事業譲渡や合併を行う際に必要な手続き等の実態を把握する
- ・ 対象：都道府県及び市区町村

2-3. ヒアリング調査

(1) 介護事業者ヒアリング調査

- 目的：介護事業所における協働化・大規模化の取組事例について詳細に把握するため、ヒアリング調査を実施する
- 対象：介護事業者アンケート調査において把握できた事業者等のうち、30 事業者程度を対象に実施

(2) 自治体ヒアリング調査

- 目的：令和5年度補正予算【介護サービス事業者の生産性向上や協働化等を通じた職場環境改善事業における「協働化・大規模化等による職場環境改善事業」】の取組事例を整理する
- 対象：自治体アンケート調査で介護事業者の協働化の推進等の取組を実施していることが把握された自治体から3自治体程度を対象に実施

2-4. 事業報告書の作成

調査結果をとりまとめた事業報告書（本書）を作成する。

2-5. ガイドラインの作成

協働化・大規模化の取組について、自治体や事業者がその必要性や具体的な進め方を理解し、検討を進める際の参考となるガイドラインを作成する。

2-6. スケジュール

本事業では、まず事業者・自治体アンケート調査を実施し、その結果を踏まえて、ヒアリング調査対象を選定することとした。また、アンケート調査及びヒアリング調査の企画立案や調査結果の分析・整理、ガイドラインの執筆にあたっては、事業の進捗に応じて計4回の委員会を開催し、専門的見地からの意見を得ながら検討を進めることとした。

本事業の実施スケジュールを図表4に示す。

図表 4 事業実施スケジュール

	事業実施状況				
令和6年 8月		↑ 事業者・自治体 アンケート ↓ 項目検討			
9月		↑	↑		
10月	★第1回 委員会	調査票案 作成	事業者 ヒアリング調査 調査対象選定 項目検討		
11月		↓	↑	↑ 自治体 ヒアリング調査 調査対象選定 項目検討	↑
12月		↑ アンケート 実査 ↓	事業者 ヒアリング実査	自治体 ヒアリング実査	↑ ガイド ライン 報告書 案検討 ↓
令和7年 1月	★第2回 委員会	↑ 集計・分析 ↓	事業者 ヒアリング とりまとめ	自治体ヒアリング とりまとめ	↑
2月	★第3回 委員会			報告書 執筆	↑ ガイド ライン 執筆 ↓
3月	★第4回 委員会		↓ ↓	↓ ↓	↓ ↓

第2章 アンケート調査結果

1. 介護事業所アンケート調査の結果

1-1. 調査概要

調査対象、調査方法、調査機関は図表5のとおりである。

図表5 事業所アンケートの概要

調査対象	・ 全国の介護サービス施設・事業所
調査方法	・ W e b 回答 ※都道府県等を経由して各自治体が指定する事業所へ回答を依頼
調査期間	・ 2024/12/5～2025/1/22

1-2. 調査項目

事業所へのアンケート調査項目は図表6のとおりである。

図表6 事業所アンケート調査項目

基本情報	・ 法人名、事業所名、所在地等 ・ 開設年月日、経営主体、親会社の有無 ・ 実施している介護サービス ・ 実利用者数 ・ 従業員数 ・ 売上（収入）、経常利益、当期純利益
業務改善・職場環境づくり （生産性向上）の取組	・ 生産性向上に関する取組
協働化の取組	・ 協働化の取組状況 ・ 協働化の取組を実施した場合、参画法人の種類、取組効果、課題 ・ 協働化を実施していない場合、その理由 ・ 協働化を検討したが実施に至らなかった場合、その理由 ・ 特に検討していない場合、その理由
大規模化の取組	・ 大規模化の取組状況 ・ 大規模化を実施したサービスの種類 ・ 大規模化を実施した場合、効果や影響、実施した理由、課題 ・ 大規模化を実施していない場合、その理由 ・ 大規模化を検討したが実施に至らなかった場合、その理由 ・ 特に検討していない場合、その理由
合併・事業譲渡等の取組	・ 合併事業譲渡等の実施状況 ・ 実施した場合、相手方の法人格、サービス種別 ・ 実施した場合、効果や影響、実施した理由、課題

1-3. 調査結果（単純集計）

（1） 協働化の取組状況

協働化を実施したことがあると回答した事業所は全体の 43.2%（3,638 事業所）であり、協働化を実施したことがないと回答した事業所は全体の 56.8%（4,792 事業所）であった。

図表 7 協働化の取組状況

	回答数	割合
取組有	3,638	43.2%
取組なし	4,792	56.8%
計	8,430	100%

協働化を実施したことがあると回答した事業所のうち、最も多い取組内容は「合同研修等の実施」であり、全体の 54.8%（1,992 事業所）を占めている。次いで「職員（従業員）の人事交流」が 34.4%（1,251 事業所）、「顧客の紹介・仲介」が 24.4%（887 事業所）であった。

図表 8 協働化の取組内容（複数回答可、n=3,638）

	件数	%
1. 人材募集や一括採用	704	19.4
2. 合同研修等の実施	1,992	54.8
3. 従業員の職場定着や職場の魅力発信に資する取組	568	15.6
4. 人事管理システムや福利厚生等のシステム・制度の共通化	330	9.1
5. 事務処理部門の集約・外部化	293	8.1
6. 各種委員会の設置や各種指針の策定等	660	18.1
7. 協働化等にあわせて行う ICT インフラの整備	193	5.3
8. 協働化等にあわせて行う老朽設備・備品の更新・整備	203	5.6
9. 経営及び職場環境改善等に関する専門家からの助言	424	11.7
10. 顧客の紹介・仲介	887	24.4
11. 業務の外注	360	9.9
12. 職員（従業員）の人事交流	1,251	34.4
13. その他	126	3.5

協働化を実施したことがあると回答した事業所のうち、取組の効果があると回答した事業所は全体の 64.9%（2,361 事業所）であり、取組の効果がない、または、取組の効果はこれからであると回答した事業所は全体の 35.1%（1,277 事業所）だった。

図表 9 協働化の効果

	回答数	割合
取組の効果有	2,361	64.9%
取組の効果無	1,277	35.1%
計	3,638	100%

協働化について、取組の効果があると回答した事業所の効果の内容については、「合同研修等を通じて、職員のスキルアップをしやすくなった」と回答した事業所が 49.3%（1,163 事業所）と最も多く、次いで、「自事業所のサービス提供の効率化が図れた」と回答した事業所が 26.9%（635 事業所）であった。

図表 101 協働化の効果の内容（複数回答可、n=2,361）

	回答数	%
1. 自事業所の年間売上高が増加した	383	16.2
2. 自事業所の経常利益額・率が増加した	180	7.6
3. 自事業所の一人当たり売上高/経常利益額が増加した	125	5.3
4. 自事業所のサービス提供の効率化が図れた	635	26.9
5. 自事業所のサービス提供の平均コストの低減が図れた	96	4.1
6. 合同説明会等を通じて、人材確保がしやすくなった	144	6.1
7. 在籍出向や人事交流がスムーズになった	193	8.2
8. 合同研修等を通じて、職員のスキルアップをしやすくなった	1,163	49.3
9. 協働している事業所間のノウハウを活用し、質の高いサービスを提供できるようになった	423	17.9
10. 材料等の共同購入などにより経費を削減できた	99	4.2
11. 事務業務の共有化により、業務量の軽減につながられた	221	9.4
12. 協働していることをアピールすることでブランディング向上につながり、地域住民や求職者への訴求力を強化できた	129	5.5
13. 介護サービス等を協働で行うことで、地域の不足するサービスを補填・創出することができた	203	8.6
14. その他（詳細をお書きください）	128	5.4

協働化を検討したが実施に至らなかった理由については、「協働するための人員を確保することができなかった」と回答した事業所が 29.9%（209 事業所）と最も多く、次いで、「協働するための手順や手続きがわからなかった」と回答した事業所が 22.1%（154 事業所）、「協働する相手が見つからなかった」と回答した事業所が 20.5%（143 事業所）であった。

図表 11 協働化を検討したが、実施に至らなかった理由（複数回答可、n=698）

	回答数	%
1. 協働する相手が見つからなかった	143	20.5
2. 協働しようとする内容について合意ができなかった	78	11.2
3. 協働する上での費用を負担することができなかった	56	8.0
4. 協働するための人員を確保することができなかった	209	29.9
5. 協働するための手順や手続きがわからなかった	154	22.1
6. その他	58	8.3

（２） 大規模化の取組状況

大規模化を実施したことがあると回答した事業所は全体の 27.4% (2,306 事業所) であり、大規模化を実施したことがないと回答した事業所は全体の 72.6% (6,124 事業所) であった。

図表 122 大規模化の実施状況

	回答数	割合
取組有	2,306	27.4%
取組なし	6,124	72.6%
計	8,430	

大規模化を実施したことがあると回答した事業所のうち、最も多い取組内容は「従業員数を増員した」であり、全体の 58.7% (1,354 事業所) を占めている。次いで「利用者数（定員）を増やした」が 37.3% (859 事業所)、「サービスの提供地域を拡大した」が 13.4% (310 事業所) であった。

図表 133 大規模化の取組内容（複数回答、n=2,306）

	件数	%
1. 利用者数（定員）を増やした	859	37.3
2. 従業員数を増員した	1,354	58.7
3. それまで実施していなかった介護保険サービスを新たに実施した	290	12.6
4. サービスの提供地域を拡大した	310	13.4
5. 介護保険外の高齢者向けサービス・事業を新たに実施した	204	8.8
6. 障害福祉サービスや子ども・子育て支援制度に基づく事業を新たに実施した	160	6.9
7. 上記以外のサービスや事業を新たに実施した	122	5.3
8. その他（詳細をご記入ください）	157	6.8

大規模化を実施したことがあると回答した事業所のうち、取組の効果があると回答した事業所は全体の 74.2% (1,710 事業所) であり、取組の効果がない、または、取組の効果はこれからであると回答した事業所は全体の 25.8% (596 事業所) だった。

図表 144 大規模化の効果の有無

	回答数	割合
取組の効果有	1,710	74.2%
取組の効果無	596	25.8%
計	2,306	

大規模化の効果があると回答した事業所の効果の内容については、「年間売上高が増加した」が最も多く、全体の 58.8% (1,006 事業所) を占めていた。次いで「事業所の収入（売り上げ）の増加が図れた」が 38.8% (664 事業所)、「サービス提供の効率化が図れた」が 27.8% (476 事業所)、「経常利益額・率が増加した」が 25.8% (441 事業所) であった。

図表 15 大規模化の効果の詳細な内容（複数回答、n=1,710）

	回答数	%
1. 年間売上高が増加した	1,006	58.8
2. 経常利益額・率が増加した	441	25.8
3. 一人当たり売上高/経常利益額が増加した	233	13.6
4. サービス提供の効率化が図れた	476	27.8
5. サービス提供の平均コストの低減が図れた	73	4.3
6. 事業所の収入（売り上げ）の増加が図れた	664	38.8
7. 利用者のサービスの選択肢を増やすことができた	413	24.2
8. 合同研修等を通じて、職員のスキルアップをしやすくなった	184	10.8
9. 事業所間のノウハウを活用し、質の高いサービスを提供できるようになった	137	8.0
10. 材料等の共同購入などにより経費を削減できた	40	2.3
11. 事務業務の共有化により、業務量の軽減につながられた	120	7.0
12. 大規模化していることをアピールすることでブランディング向上につながり、地域住民や求職者への訴求力を強化できた	62	3.6
13. 大規模化することで、地域の不足するサービスを補填・創出することができた	117	6.8
14. その他	87	5.1

大規模化を検討したが実施に至らなかった理由については、「大規模化するための人員確保が困難だった」と回答した事業所が 46.8% (481 事業所) と最も多く、次いで、「大規模化するための資金調達が困難だった」と回答した事業所が 23.3% (240 事業所)、「大規模化した後の業務フローや仕事のやり方、ノウハウの調整が困難だった」と回答した事業所が 10.5% (108 事業所) であった。

図表 16 大規模化を検討したが、実施に至らなかった理由（複数回答可、n=1028）

	回答数	%
1. 大規模化するための資金調達が困難だった	240	23.3
2. 大規模化するための人員確保が困難だった	481	46.8
3. 大規模化した後の業務フローや仕事のやり方、ノウハウの調整が困難だった	108	10.5
4. 大規模化について従業員に理解を求めるのが困難だった	51	5.0
5. 大規模化について利用者に理解を求めるのが困難だった	9	0.9

6. 大規模化するための、行政とのやり取りが困難だった	51	5.0
7. その他	88	8.6

1-4. 調査結果（クロス集計）

前述の単純集計結果を踏まえ、より詳細な内容を確認するため、以下の通り、クロス集計を実施した。

（１） 協働化の取組状況

経営主体別の協働化の実施状況に関する集計を実施したところ、協働化の取組を実施したことがある割合が最も高いのは一般社団法人・公益社団法人で、52.0%が協働化の取組を行ったことがあると回答した。次いで、株式会社・有限会社が45.6%、その他が47.4%であり、経営主体によって協働化の実施状況にばらつきが見られることが示された。

図表 175 経営主体別協働化の実施状況

経営主体	取組有	取組無	合計
1. 都道府県・市区町村	55	84	139
割合（行%）	39.6%	60.4%	100.0%
2. 社会福祉法人	851	1288	2139
割合（行%）	39.8%	60.2%	100.0%
3. 医療法人	430	654	1084
割合（行%）	39.7%	60.3%	100.0%
4. 一般社団法人・公益社団法人	52	48	100
割合（行%）	52.0%	48.0%	100.0%
5. 一般財団法人・公益財団法人	22	40	62
割合（行%）	35.5%	64.5%	100.0%
6. 株式会社・有限会社	1833	2185	4018
割合（行%）	45.6%	54.4%	100.0%
7. 特定非営利活動法人（NPO）	104	170	274
割合（行%）	38.0%	62.0%	100.0%
8. その他	291	323	614
割合（行%）	47.4%	52.6%	100.0%

(2) 大規模化の取組状況

経営主体別の大規模化の実施状況に関する集計を実施したところ、大規模化の取組を実施したことがある割合が最も高いのは一般財団法人・公益財団法人で、32.3%が大規模化の取組を行ったことがあると回答した。次いで、株式会社・有限会社が 32.1%、一般社団法人・公益社団法人が 31.0%であり、経営主体によって大規模化の実施状況にばらつきが見られることが示された。

図表 18 経営主体別大規模化の実施状況

経営主体	大規模化取組有	大規模化取組なし	合計
1. 都道府県・市区町村	31	108	139
割合（行%）	22.3%	77.7%	100.0%
2. 社会福祉法人	415	1,724	2,139
割合（行%）	19.4%	80.6%	100.0%
3. 医療法人	246	838	1,084
割合（行%）	22.7%	77.3%	100.0%
4. 一般社団法人・公益社団法人	31	69	100
割合（行%）	31.0%	69.0%	100.0%
5. 一般財団法人・公益財団法人	20	42	62
割合（行%）	32.3%	67.7%	100.0%
6. 株式会社・有限会社	1290	2,728	4,018
割合（行%）	32.1%	67.9%	100.0%
7. 特定非営利活動法人（NPO）	77	197	274
割合（行%）	28.1%	71.9%	100.0%
8. その他	196	418	614
割合（行%）	31.9%	68.1%	100.0%

2. 自治体アンケート調査の結果

2-1. 調査概要

自治体アンケート調査は図表 19 のとおり実施した。

図表 19 自治体アンケートの概要

調査対象	・全国の都道府県・市区町村・広域連合等
調査方法	・Web 回答 ※都道府県等を経由して各自治体へ回答を依頼 ※Web 回答ができない場合は、調査票をメールにて送付し、回答を依頼
調査期間	・2024/12/5～2025/1/22
有効回答数	都道府県：29 件、市区町村：666 件

2-2. 調査結果

(1) 都道府県

都道府県における協働化の取組の把握状況については、「13. 特に把握していない」が最も多く、58.6%（17 県）であった。次いで、「1. 人材募集や一括採用、合同研修等の実施」が 17.2%（5 都道府県）、「8. 経営及び職場環境改善等に関する専門家からの助言」が 13.8%（4 都道府県）、「11. 職員（従業員）の人事交流」が 13.8%（4 都道府県）であった。

図表 20 都道府県内の協働化の取組の把握状況（複数回答可）

	回答数	割合
1. 人材募集や一括採用、合同研修等の実施	5	17.2%
2. 従業員の職場定着や職場の魅力発信に資する取組	3	10.3%
3. 人事管理システムや福利厚生等のシステム・制度の共通化	1	3.0%
4. 事務処理部門の集約・外部化	0	0.0%
5. 各種委員会の設置や各種指針の策定等	1	3.0%
6. 協働化等にあわせて行う ICT インフラの整備	1	3.0%
7. 協働化等にあわせて行う老朽設備・備品の更新・整備	0	0.0%
8. 経営及び職場環境改善等に関する専門家からの助言	4	13.8%
9. 顧客の紹介・仲介	0	0.0%
10. 業務の外注	0	0.0%
11. 職員（従業員）の人事交流	4	13.8%
12. その他	2	6.9%
13. 特に把握していない	17	58.6%
14. 無回答	5	17.2%

都道府県における事業譲渡や合併事例の把握状況については、「1. 他事業所の事業を譲り受けた」が最も多く、48.3%(14 県)であった。次いで、「2. 自事業所の事業の一部を他法人に譲渡した」が 44.8%（13 県）であった。一方「いずれも把握していない」との回答も一定数あった。

図表 21 事業譲渡・合併の把握状況（複数回答可）

	回答数	割合
1. 他事業所の事業を譲り受けた	14	48.3%
2. 自事業所の事業の一部を他法人に譲渡した	13	44.8%
3. 他法人と合併した	12	41.4%
4. いずれも把握していない	8	27.6%
5. 無回答	5	17.2%

都道府県において、介護サービスの提供体制や事業所運営に関して感じている課題については、「2. 人材の不足により、運営が困難になっている事業所が増えている」が最も多く、69.0%(20 県)であり、次いで、「5. 経営面での問題により、事業継続が困難になっている事業所が増えている」が 41.4%(12 県)であった。一方で、「3. 業務量の増加により、運営が困難になっている事業所が増えている」が 10.3%(3 県)、「経営者の後継者不在により、事業継続が困難になっている事業所がある」が 10.3%(3 県)と、比較的低い割合となった。

図表 22 介護サービスの提供体制や事業所運営に関して感じている課題（複数回答可）

	回答数	割合
1. 利用者数の減により、運営が困難になっている事業所が増えている	8	27.6%
2. 人材の不足により、運営が困難になっている事業所が増えている	20	69.0%
3. 業務量の増加により、運営が困難になっている事業所が増えている	3	10.3%
4. 経営者の後継者不在により、事業継続が困難になっている事業所がある	3	10.3%
5. 経営面での問題により、事業継続が困難になっている事業所が増えている	12	41.4%
6. その他	4	13.8%
7. 無回答	6	20.7%

課題や要望を市区町村から把握する取組として、「1. アンケートやヒアリング、会議等で、地域課題や要望を市町村に聞く機会を設けている」と回答した都道府県は 31.0%にとどまり、過半数の 51.7%は、「2. 特に課題や要望を把握する取組は行っていない」という回答であった。

図表 23（都道府県）管内の市区町村から課題や要望を把握する取組状況

	回答数	割合
1. アンケートやヒアリング、会議等で、地域課題や要望を市町村に聞く機会を設けている	9	31.0%
2. 特に課題や要望を把握する取組は行っていない	15	51.7%
3. その他	1	3.4%
4. 無回答	4	13.8%

介護サービス施設・事業所が合併、事業譲渡等を行うに際して、老人福祉法に基づく認可や介護保険法に基づく指定等（以下、「認可等」）の申請を行う場合の、手続きの実施状況に関しては、「事前相談」について、必須とした都道府県は27.6%（8県）、適時とした都道府県は51.7%（15県）であった。また、「2. 自治体が設ける会議体や審査機関等での協議・審査」について、必須と回答した都道府県は、6.9%（2県）、適時とした都道府県は20.7%（6県）、不要とした自治体58.6%（17県）となり、不要が最も多い回答となった。「3. 自治体以外の会議体や審査機関等での協議・審査」については、72.4%（21県）が不要と回答した。

図表 24 認可等の手続き実施状況

	必須		適時		不要		無回答
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	
1. 事前相談	8	27.6%	15	51.7%	3	10.3%	3
2. 自治体が設ける会議体や審査機関等での協議・審査	2	6.9%	6	20.7%	17	58.6%	4
3. 自治体以外の会議体や審査機関等での協議・審査	1	3.4%	2	6.9%	21	72.4%	5
4. その他	1	3.4%	0	0%	14	48.3%	14

「事前相談」を必須または適時と回答した都道府県のうち、事前相談の実施方法については、「3. いずれも可（対面またはオンライン）」と回答した自治体が最も多く、69.6%（16県）となった。

図表 25 事前相談の実施方法（n=23）

	回答数	割合
1. 対面のみ可	4	17.4%
2. オンラインのみ可	0	0.0%
3. いずれも可	16	69.6%
4. その他	3	13.0%

「事前相談」を必須または適時と回答した都道府県のうち、事前に提出が必要な資料は自治体によりばらつきがあり、最も多い回答が「6.（介護保険法）指定申請書」、「10.（介護保険法）介護老人保健施設の開設許可申請書」、「13.（介護保険法）介護医療院の開設許可申請書」の3つであった。「17. 特に提出を求めている」と回答した都道府県は8.7%であり、回答のあった都道府県の中では、事前に何らかの書類を提出する必要がある都道府県が多いことが分かった。

図表 26 事前相談時に必要な提出書類（複数回答）（n=23）

	回答数	割合
1.（老人福祉法）老人居宅生活支援事業/老人デイサービスセンター/特別養護老人ホーム等設置・開始届出	5	21.7%
2.（老人福祉法）老人居宅生活支援事業/老人デイサービスセンター/特別養護老人ホーム等変更届出	4	17.4%
3.（老人福祉法）老人居宅生活支援事業/老人デイサービスセンター等廃止（休止）届	4	17.4%
4.（老人福祉法）特別養護老人ホーム等廃止・休止・定員減少又は増加の届出	4	17.4%
5.（老人福祉法）特別養護老人ホーム等廃止・休止・定員減少又は増加の認可申請書	0	0.0%
6.（介護保険法）指定申請書	6	26.1%
7.（介護保険法）変更届	4	17.4%
8.（介護保険法）変更申請書	5	21.7%
9.介護給付費算定に係る体制等届	5	21.7%
10.（介護保険法）介護老人保健施設の開設許可申請書	6	26.1%
11.（介護保険法）介護老人保健施設の開設許可に係る変更届	3	13.0%
12.（介護保険法）介護老人保健施設の廃止（休止）届	5	21.7%
13.（介護保険法）介護医療院の開設許可申請書	6	26.1%
14.（介護保険法）介護医療院の開設許可に係る変更届	3	13.0%
15.（介護保険法）介護医療院の廃止（休止）届	5	21.7%
16.その他	5	21.7%
17.特に提出を求めている	2	8.7%
18.無回答	12	52.2%

介護サービス施設・事業所が合併、事業譲渡等を行うに際して、認可等の申請を行う場合の手続きや留意事項を事業者向けに整理した手引きや資料等については、「ない」と回答した都道府県が79.3%（23県）となった。

図表 27 認可等の申請を行う場合の手続きや留意事項を事業者向けに整理した手引きや資料等の有無

	回答数	割合
1.ある	3	10.3%
2.ない	23	79.3%
3.無回答	3	10.3%

介護サービス施設・事業所が合併、事業譲渡等を行うに際して、認可等の申請を行う場合、通常の認可等の手続きとは異なる独自の提出書類（書式、添付資料）は、「ない」と回答した都道府県が全体の72.4%（21県）となった。

図表 28 合併、事業譲渡を行う場合、独自の提出書類の有無

	回答数	割合
1.ある	3	10.3%
2.ない	21	72.4%
3.無回答	5	17.2%

(2) 市区町村

市区町村における協働化の取組の把握状況については、「特に把握していない」という回答が最も多く、75.7%（504 件）であった。次いで、「1. 人材募集や一括採用、合同研修等の実施」が 7.2%（48 件）、「2. 従業員の職場定着や職場の魅力発信に資する取組」で割合が 4.7%（31 件）であった。

図表 29 市区町村における協働化の取組の把握状況（複数回答）

	回答数	割合
1. 人材募集や一括採用、合同研修等の実施	48	7.2%
2. 従業員の職場定着や職場の魅力発信に資する取組	31	4.7%
3. 人事管理システムや福利厚生等のシステム・制度の共通化	7	1.1%
4. 事務処理部門の集約・外部化	5	0.8%
5. 各種委員会の設置や各種指針の策定等	20	3.0%
6. 協働化等にあわせて行う ICT インフラの整備	6	0.9%
7. 協働化等にあわせて行う老朽設備・備品の更新・整備	4	0.6%
8. 経営及び職場環境改善等に関する専門家からの助言	3	0.5%
9. 顧客の紹介・仲介	9	1.4%
10. 業務の外注	3	0.5%
11. 職員（従業員）の人事交流	23	3.5%
12. その他	12	1.8%
13. 特に把握していない	504	75.7%
14. 無回答	66	9.9%

市区町村における事業譲渡等や合併事例の把握状況については、「4. いずれも把握していない」という回答が最も多く、63.1%（420 件）であった。

図表 30 事業譲渡・合併の把握状況（複数回答）

	回答数	割合
1. 他事業所の事業を譲り受けた	129	19.4%
2. 自事業所の事業の一部を他法人に譲渡した	85	12.8%
3. 他法人と合併した	68	10.2%
4. いずれも把握していない	420	63.1%
5. 無回答	62	9.3%

市区町村において、介護サービスの提供体制や事業所運営に関して感じている課題については、都道府県と同様、「2. 人材の不足により、運営が困難になっている事業所が増えている」が最も多く、73.6%(490 件)であり、次いで、「1. 利用者数の減により、運営が困難になっている事業所が増えている」が 30.0%(200 件)、「5. 経営面での問題により、事業継続が困難になっている事業所が増えている」が 23.7%(158 件)であった。

図表 31 介護サービスの提供体制や事業所運営に関して感じている課題（複数回答）

	回答数	割合
1. 利用者数の減により、運営が困難になっている事業所が増えている	200	30.0%
2. 人材の不足により、運営が困難になっている事業所が増えている	490	73.6%
3. 業務量の増加により、運営が困難になっている事業所が増えている	101	15.2%

4. 経営者の後継者不在により、事業継続が困難になっている事業所がある	76	11.4%
5. 経営面での問題により、事業継続が困難になっている事業所が増えている	158	23.7%
6. その他	42	6.3%
7. 無回答	104	15.6%

課題や要望を事業所から把握する取組として、「1. アンケートやヒアリング、会議等で、課題や要望を聞く機会を設けている。」と回答した自治体は 51.8%(345 件)であり、「2. 特に課題や要望を把握する取組は行っていない」と回答した自治体は 34.4%(229 件)であった。

図表 32 (市区町村) 管内の事業所から課題や要望を把握する取組状況

	回答数	割合
1. アンケートやヒアリング、会議等で、課題や要望を聞く機会を設けている。	345	51.8%
2. 特に課題や要望を把握する取組は行っていない	229	34.4%
3. その他	20	3.0%
4. 無回答	72	10.8%

介護サービス施設・事業所が合併、事業譲渡等を行うに際して、認可等の申請を行う場合の手続きの実施状況については、「事前相談」が必須とした市区町村は 26.9%(179 件)、適時とした市区町村は 37.8%(252 件)であった。また、「2. 自治体が設ける会議体や審査機関等での協議・審査」が必須と回答した市区町村は 15.2%(101 件)、適時と回答した市区町村は 33.6%(224 件)、不要とした市区町村は 34.2%(228 件)であり、不要が最も多い回答となった。また、「3. 自治体以外の会議体や審査機関等での協議・審査」については、必須の回答が 2.0%(13 件)にとどまり、不要と回答した自治体は 62.6%(417 件)であった。

図表 33 認可等の手続き実施状況

	必須		適時		不要		無回答
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	
1. 事前相談	179	26.9%	252	37.8%	139	20.9%	96
2. 自治体が設ける会議体や審査機関等での協議・審査	101	15.2%	224	33.6%	228	34.2%	113
3. 自治体以外の会議体や審査機関等での協議・審査	13	2.0%	93	14.0%	417	62.6%	143
4. その他	6	0.9%	19	2.9%	308	46.2%	333

「事前相談」を必須または適時と回答した市区町村のうち、事前相談の実施方法については、「3. いずれも可（対面・オンライン）」の回答が最も多く、48.3% (208 件) となった。

図表 34 事前相談の実施方法 (n=431)

	回答数	割合
1. 対面のみ可	154	35.7%
2. オンラインのみ可	0	0.0%
3. いずれも可	208	48.3%
4. その他	53	12.3%
5. 無回答	16	3.7%

事前相談を必須または適時と回答した市区町村のうち、事前に提出が必要な資料は市区町村によってばらつきがあり、最も多い回答は、「6. (介護保険法) 指定申請書」であった。「17. 特に提出を求めている」と回答した市区町村は 1.2% (5 件) であり、回答のあった市区町村の中では、事前に何らかの書類を提出する必要がある市区町村が多いことが分かった。

図表 35 事前相談時に必要な提出書類 (複数回答) (n=431)

	回答数	割合
1. (老人福祉法) 老人居宅生活支援事業/老人デイサービスセンター/特別養護老人ホーム等設置・開始届出	31	7.2%
2. (老人福祉法) 老人居宅生活支援事業/老人デイサービスセンター/特別養護老人ホーム等変更届出	24	5.6%
3. (老人福祉法) 老人居宅生活支援事業/老人デイサービスセンター等廃止 (休止) 届	28	6.5%
4. (老人福祉法) 特別養護老人ホーム等廃止・休止・定員減少又は増加の届出	23	5.3%
5. (老人福祉法) 特別養護老人ホーム等廃止・休止・定員減少又は増加の認可申請書	1	0.2%
6. (介護保険法) 指定申請書	140	32.5%
7. (介護保険法) 変更届	89	20.6%
8. (介護保険法) 変更申請書	71	16.5%
9. 介護給付費算定に係る体制等届	106	24.6%
10. (介護保険法) 介護老人保健施設の開設許可申請書	26	6.0%
11. (介護保険法) 介護老人保健施設の開設許可に係る変更届	21	4.9%
12. (介護保険法) 介護老人保健施設の廃止 (休止) 届	26	6.0%
13. (介護保険法) 介護医療院の開設許可申請書	22	5.1%
14. (介護保険法) 介護医療院の開設許可に係る変更届	16	3.7%
15. (介護保険法) 介護医療院の廃止 (休止) 届	21	4.9%
16. その他	82	19.0%
17. 特に提出を求めている	5	1.2%
18. 無回答	205	47.6%

介護サービス施設・事業所が合併、事業譲渡等を行うに際して、認可等の申請を行う場合の手続きや留意事項を事業者向けに整理した手引きや資料等の有無について、「ない」と回答した市区町村が 86.0%(573 件)となった。

図表 36 認可等の申請を行う場合の手続きや留意事項を事業者向けに整理した手引きや資料等の有無

	回答数	割合
1. ある	15	2.3%
2. ない	573	86.0%
3. 無回答	78	11.7%

介護サービス施設・事業所が合併、事業譲渡等を行うに際して、認可等の申請を行う場合、通常の認可等の手続きとは異なる独自の提出書類（書式、添付資料）の有無について、「ない」と回答した市区町村が 85.9%(572 件)となった。

図表 37 合併、事業譲渡を行う場合、独自の提出書類の有無

	回答数	割合
1. ある	14	2.1%
2. ない	572	85.9%
3. 無回答	80	12.0%

3. ヒアリング調査の結果

小規模法人を含む介護事業者の協働化等を促進するための方策の検討に必要なポイントを把握することを目的に、協働化、大規模化、事業譲渡・合併等の取組を実施している事業者へヒアリング調査を実施した。

また、協働化・大規模化における自治体の役割や関与の考え方を検討することを目的として、これらの取組を支援している自治体等に対してヒアリング調査を実施した。

3-1. 調査概要

ヒアリング調査は図表 38 のとおり実施した。

図表 38 ヒアリング調査の概要

調査対象	・事業者アンケート調査の結果等を踏まえ、協働化、大規模化、譲渡・合併の取組を実施し、効果や課題を感じていると考えられる事業所を選定（32 事業所） ・自治体アンケート調査の結果等を踏まえ、協働化・大規模化に関して、事業者等を支援する取組を実施している自治体等を選定（3 自治体）
調査方法	・オンライン
調査期間	・2025 年 2 月～3 月

3-2. ヒアリング調査結果

次頁以降で、ヒアリング調査の結果を記載する。

(1) 介護事業者ヒアリング【協働化】

ア. 社会福祉法人東北福祉会 特別養護老人ホームファミリオ

取組のきっかけ	地域課題に取り組む必要性を感じており、どのような地域公益活動をするべきか検討していた。職能団体の会合などの場を通じて、地域貢献を柔軟に実施していた社会福祉法人と目的意識が同じであることがわかり、協働することになった。また、人材育成の観点から、研修の一貫として他の介護事業所を見学したところ、学びになるという声があり、見学の研修制度が始まった。
取組内容	【研修】 介護事業所内で講師の手配や研修を行っており、研修のマンネリ化が課題となっていた。これを解消するため、担当者が協働先に行って、講師をするなど実践に即した内容の研修（虐待防止、身体拘束適正研修等）を実施している。 【介護の魅力発信のイベントを開催】 6～7年前から震災以降の人口減少により、介護人材の確保ができない状態となっていた。これを地域課題として提起し、介護の魅力を地域の人に知ってもらうため、他法人と協力して介護人材フェスティバルを開催した。また、介護の技術的な面を紹介したり、配食の事業者とも連携したりするなど、幅広い人に介護の魅力を広めたいと考えている。
連携手法・連携状況	協働先は、安定した経営をしている規模の事業所となる。また、市社会福祉協議会が音頭をとり、保育所、障害サービスを提供している事業所、社会福祉法人との連絡会を実施している。 【協働先との連絡調整】 集まったときに情報交換をしており、外部との調整窓口は、課長レベルとなっている。 【自治体や他法人との連携】 市社会福祉協議会、県社会福祉協議会、近隣の社会福祉法人と協働したプロジェクトを実施する機会が増えてきている。特に、若手職員が主体となりひきこもり支援に取り組み、地域における公益活動として子ども食堂を開始した。また、NPO 法人からのアイデアを参考に、当法人としてフェスティバルを実施した。自治体とも連携し、住民への情報提供や周知について協力を得た。 また、市社会福祉協議会とは日常的に連絡をとっている。県社会福祉協議会とは、認知症介護実践研修の委託を受けていることもあり、県社会福祉協議会が関係する施設とも連携を図っている。
取組の準備の進め方	【法人内の意思決定体制】

	経営会議を毎月２回実施しており、その中で稟議をはかり意思決定している。 【協働の形態（契約や規定等の有無）】 現在はゆるやかな関係性のもとで連携しており、契約書や協定書等は作成していないが、今後は契約書や協定書等を作成することが望ましいと考えている。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 職員が研修に参加することは、職場満足度の向上につながっていると感じている。協働化によって研修の幅が広がったことを、職員との面談を通じて説明して、将来の受講に期待を持ってもらうようにしている。利用者の視点から見ると、研修を実施することで、接遇の評価が高くなっており、権利擁護や虐待防止を実施した結果と考えている。また、研修の講師については内部人材だけで実施すると負担になることが多いため、外部講師やオンライン研修を活用したほうが効果的であると考えている。

イ. 株式会社ライフサポート山野安住野

取組のきっかけ	当初は大規模化を検討したが、人材確保がネックとなり、難しいと判断した。次に厚生労働省の協働化に関する資料を見て、他法人との連携を模索する方向で考えたが、大規模な社会福祉法人との連携は小規模法人が吸収されるリスクが大きいと感じたため、同規模で、かつ同じようなマインドを持った法人とゆるやかに協働することとした。
取組内容	【経営に関する合同研修・セミナーの開催】 小規模法人を対象とした研修がなかったため、協働化の取組を始めた。介護業界では現場出身者が経営者になることが多いことから、経営について地域内で学び合う体制を構築することとした。最初は、中小企業団体の経営指針をつくる講義をしている人物に依頼をし、経営ノウハウ等の研修を実施した。その後も同友会を経由して経営に関する研修を実施している。
取組の準備の進め方	【最初に実施したこと】 介護の専門家であっても経営は未経験者が多いため、まずは、経営を学ぶマインドの研修を行った。介護事業所の経営勉強会などにも参加したが、規模間の違う法人が同じ環境で学び続ける難しさを感じた。そのため、同じ規模間の仲間と学ぶことから始めた。 【協働先と交渉、調整したこと】 介護事業や経営に関する想いを協働先に共有した。参加している仲間は「どうにかしたい」との想いは持っているがどうしていいのかわからない状態であり、介護事業の経営を学ぶ必要性の説明をした。 【取組を推進する人材の選定、確保】 小規模介護事業所経営研修会の講師は、同友会の仲間でもある方に講師を依頼し、グループ討論を中心に、教わるのではなく考えるという点を意識して、研修内容を構築した。その他の研修についても、講師業をしている方ではなく同じ課題を共有する方に依頼している。 【協働の形態（契約や規定等の有無）】 特に契約等は設けていなく、参加費も無料である。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 研修会に参加している他社の財務状況は把握できていないが、自社は徐々にではあるが黒字化している。 また、自社では、様々な試みをする中で人材採用環境の変化が出ている。 【苦心した点】

	メンバーを集めること、運営資金の確保、メンバーとのマインド共有等に苦勞した。 【今後の展望、課題】 取組を続けることでようやく経営的な研修に事業所が集まりだしていると感じている。これまでは介護のテクニカルな話をするが多かったが、経営の話ができることも重要であると感じている。また、今後は学びのマインドを継続しながら、実践へのマインドセットへ移行したいと考えている。多くの事業所の課題である人材・効率化・リソース不足について取り組み、協働化によって補っていけたらと考えている。
--	---

ウ. 株式会社ケアレジデンス百合が丘

取組のきっかけ	特定施設入居者生活介護の指定の要件を満たすためのノウハウを共有することを目的として開始したのがきっかけである。
取組内容	20 事業所程度が集まり、水戸地区会で研修を実施している。参加事業所数が増加しており、現在は包括支援センターで年に 2 回開催している。市の中央高齢センターでも、株式会社を対象として研修を実施している。
取組の効果、苦心した点	これまで事業所レベルで実施していたことを他の事業所に共有できるので、地域のサービスの質の向上につながっていると考えている。また、協働で行うことで費用も抑えることができている。加えて、1 事業所だけでは実施できないような事柄も実施できることは利点と捉えることができる。

エ. 一般社団法人やす地域共生社会推進協会

取組のきっかけ	市として地域の高齢者の外出や買い物等の移動支援に課題感を持っており、一方で地域内の介護事業所は送迎ドライバー不足という課題を抱えていた。これらの課題の対応策として、ダイハツ工業株式会社が提供する共同送迎・運行サービスである「ゴイッショ」があることを知り、相談したのがきっかけとなった。
取組内容	【共同送迎と移動支援サービスの実施】 野洲市にて、2023年4月より共同送迎に関する実態・ニーズ調査を事業所に対して実施し、同年9月より実証実験を開始。その後社団法人を設立して、2024年10月より、9施設で共同送迎と、車両及びドライバーの空き時間を利用した介護保険外の移動支援サービスを実施している。 共同送迎は、各事業所・施設等からやす地域共生社会推進協会（以下「協会」）へ委託する方式で実施し、協会がドライバーと車両の確保および、ダイハツ工業株式会社が開発した運行管理システムを用いた運行管理を実施している。朝夕の時間帯は各施設への共同送迎、日中時間帯は通所B（サロン）への送迎と買い物付き添い支援に車両とドライバーをあてている。
取組の準備の進め方	【最初に実施したこと】 野洲市にて、共同送迎に関する実態・ニーズ調査を事業所に対して実施した。 【協働先と交渉、調整したこと】 送迎委託料が発生するため導入に当たっては、事業所が送迎委託によるメリット、効果を最大化できるかについて調整が必要である。また、野洲市が事業者を集めて意見交換を実施したことが参画事業者数の増加につながった。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 実証実験前後を比較するアンケートでは、90%以上の職員が業務負担軽減を実感したという結果が得られた。また、共同送迎を利用することで、施設は送迎委託料がかかるものの、送迎委託で捻出できたリソースを活用し、介護サービスの充実化や、送迎による早出残業の削減、職員の負担軽減に取り組むことが可能となった。結果として、限られた人員・労働時間で介護サービスを持続するベースとなっている。 【今後の展望、課題】 小規模法人では丁寧なサービスの一つとして職員による送迎を重視する事業者、利用者も一定数いるが、今後の人材不足が拡大していく状況を踏まえると、介護サービス・送迎サービスを継続して

	いくためには、現状を見直し、タスクシフトを進める必要がある。運営に関しては、継続してドライバーを確保していくことがポイント。市主催でドライバー養成講座を開講するなど、市と二人三脚で取組を支援していく必要がある。送迎の共同化は、介護現場の労働生産性向上を目的とし、経営層・管理者層・現場一体で『未来志向』で取り組むことが重要であり、そのきっかけを生むテーマでもあると考えている。
--	---

オ. 一般社団法人豊中市介護保険事業者連絡会

取組のきっかけ	地域内の介護事業所間の関わりが少ないと感じており、改善が必要と考えていた。平成 13 年に、地域の介護福祉をつくっていくには、民間と協働していかななくてはならないという問題意識がきっかけとなり、豊中市が主体となり発足した。令和 6 年に地域課題も解決する受け皿として団体を作り直そうという方針となり、一般社団法人を設立した。
取組内容	【市内事業所のプラットフォームの構築】 市内の社会福祉法人や株式会社などが参加しており、サービス種別により、居宅部会、通所部会、訪問部会、入所部会の 4 つの部会に分かれている。市内のほぼすべての介護サービスを提供する事業所が参画しており、脱退する事業所は少ない。市内事業者のプラットフォームの役割を担っている。 一般社団法人には従業員はおらず役員のみがおり、理事（6 名）と役員（28 名）の、合わせて 34 名体制である。理事は、一般社団法人立ち上げの際に声をかけた。役員は会員からの立候補で選任される。組織構成的には、4 つの部会に分かれて役員に入っている。
協働先との連携内容	【自治体や他法人との連携】 当初から、豊中市と一緒に介護について意見を収集してきており、自治体とは連携しながら動いている。法定研修も一緒に実施している。また、連絡会には豊中市の事業指定番号があれば参加可能である。 【協働先との連絡調整】 メールにて様々な情報提供を行っている。部会からの発信を中心に月 2 ～ 3 回程度は連絡しており、必要と思われる情報は、メールと電話の他、説明会でも伝えるようにしている。なお、団体側からアプローチする企画は、社会福祉協議会と連携して実施することが多い。 【協働の形態（契約や規定等の有無）】 会費制となっている。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 人材の確保・定着に関する KPI を設定し、参加する事業所のモチベーションを上げる取組をしている。 【今後の展望、課題】 令和 6 年度「豊中市介護の未来創造支援事業」に採択され、3 年間の計画に基づいて引き続き各種事業の推進を行う予定である。人

	材の確保と定着を 2040 年までの課題と考えている。「One 豊中」をめざし、市内の全ての事業所の入会を目指している。
--	--

カ. 社会福祉法人北アルプスの風 特別養護老人ホームリーベおおまち

取組内容	法人内の事業所を対象とした合同研修を2か月に一度開催している。研修会では、習熟度によっては留年の制度も設けている。また、「スマイルジョブ」という研修会を実施しており、全職員からやりたいことを募り、事業所・職種・年齢の垣根を越えて交流することを目的として定期的に開催している。
協働先との連携内容	取組を推進する人材の選定、確保について調整を実施した。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 株式会社やNPO法人などを含め、グループ内で合同での研修を行っている。合同研修の効果として、育成を受けてきた管理職が増えてきている。「人づくり支援課」（法人本部・グループ全体の人事課にあたる）が主体となり、研修を運営しており、専属でHP等を作るなど、動画を作成する担当があり、受講者に事前に研修動画を作成、配信している。 また、リハビリケアマイスターという独自の研修制度を作り、合格すると昇給する形式をとっている。また、研究したことを学校法人で発表し、学生たちに介護資格の取得のみにとどまらず、その後の将来を描いてもらえるような機会を設けている。 【今後の展望、課題】 研修受講者（職員）の姿勢がまだまだ受動的であるので、能動的に行えると良いと考えている。研修日は年間スケジュールで決まっているため、シフトに支障がないようにするなどして研修を受ける側を管理職は後押ししている。研修で身に着けたことをフィードバックする体制が弱いことが課題である。

キ. 社会福祉法人十日町福祉会

取組のきっかけ	通常の業界だと存在している横の連携組織が地域の介護福祉分野にはない中で、一般社団法人や研究部会の役割の必要性を感じていた。人材不足によりサービス提供の維持が困難となっていること、処遇改善による人件費の増加、施設の老朽化対応における再投資への不安、法人規模の適正化等が地域の法人の課題として顕在化していた中で、社会福祉協議会が中心となり、地域の社会福祉法人が連携してこうした課題を協議・研究する場として任意団体として「妻有地域包括ケア研究会」を設立した。地域の社会福祉法人や医療法人・機関にアンケートを実施しながら、地域の課題感の深堀り、認識共有を進め、2022年には一般社団法人に移行した。
取組内容	【合同勉強会・イベント等の実施】 合同勉強会やイベントの開催などを実施している。 【人材確保の取組の実施】 「新潟県介護事業所ネットワーク化推進事業」を活用し、スポットワークができる人材のマッチングサイトの構築を実施している。
協働先との連携内容	【協働先の法人数】 11 の社会福祉法人が参画している。 【協働先との連絡調整】 全体会を年3回開催して取組内容や自治体への要望などについて協議を行っている。また、イベントの開催準備は各法人で持ちまわりとしている。
取組の効果、苦心した点	【今後の展望、課題】 合同での勉強会などは各法人からも好評である。また、どの法人も公益的取組とはどういったことをすれば良いかわからない中で、ノウハウや知見を共有できた。包括ケア、共生社会に向けて何をすべきかを皆で考え、顔の見える関係作りができています。単独法人では開催できなかったようなイベントも企画できる。以前は子どもへのアピールをしたくても機会がなかったが、近年は中学生・高校生向けサマーキャンプを開催し介護の魅力発信につながっている感触がある。 取組を進める職員の確保が今後の課題だと思っている。現状はイベントの開催準備は各法人で持ちまわりつつも、運営調整を中核的に担う職員は所属法人の業務と兼務となっているため、専任の事務局員がいると進めやすいと感じている。

ク. 姫路医療生活協同組合

取組のきっかけ	居宅介護支援事業所において、アナログな業務が多いと問題意識を抱えていた。また、ケアプランデータ連携システムについて、システム導入に向けた研修会など、補助金活用手段があることを知る機会があったことがきっかけとなっている。
取組内容	【ケアプランデータ連携システムの活用】 ケアプランデータ連携システムについて、法人内の計 20 事業所での連携から始め、法人外に広げていった。
協働先との連携内容	【協働先との連絡調整の詳細】 介護支援専門員協会が主催する県の研修について、多くのサービス事業者研修に参加してもらうため、自主的にチラシを作成して関係のある事業所に配布し、周知を図った。
取組の準備の進め方	【協働先と交渉、調整したこと】 すでにケアプランデータ連携システムを導入している事業所を個別に訪問し、取引のある事業所につないでもらえるように働きかけた。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 法人内の事業所から、かなり業務が効率化できたと聞いている。システムを導入していない他事業所も、当初は手間が増えたとの意見もあったものの、慣れるにつれて手間ではなくなったと声が挙がっている。また、定量的な工数やコスト影響は算出していないものの、事業所からは、印刷にかかる時間の削減や、郵送の手間の削減、プロセスの効率化により、月末の給付管理業務時間について 1 日かかっていたところ、2 時間に減ったとの声がある。 また、職員から、「こんな便利なもの、どうしてもっと早く導入してくれなかったのか」という反応があった。また、若い世代の職員が、他の職員に自主的に教えている場面も見られた。 【今後の展望、課題】 自治体からのケアプランデータ連携システムの利用促進の声かけや PR があれば、多くの介護事業所の意識が変わり、地域での導入が進むと考える。また、ケアプランデータ連携システムを利用している他法人とグループを作り、ケアプランデータ連携システムの利用促進への戦略的な情報発信ができれば利用増の可能性が広がると考えている。 今後は、地域内の居宅介護支援事業所を対象にアンケートを取り、ケアプランデータ連携システムの導入について「検討している」、「導入予定」と回答があった事業所と個別に連携を進める予定。

ケ. 株式会社ベストファミリー

取組のきっかけ	社会福祉協議会が音頭をとり、実施している。
取組内容	【情報交換会の実施】 由利本荘市の鳥海地域の施設・事業所である 18 事業所が集まって、各事業所の利用状況、地域の高齢者数等、情報交換をしている。
協働先との連携内容	【協働先の法人の数、種別】 18 事業所が所属しており、基本的には施設長が参加をしている。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 自事業所では得られない様々な情報が入ってくるので、勉強になっている。

コ. 社会福祉連携推進法人ジョイント&リップル

取組のきっかけ	熊本地震があり、福祉避難所の開設や運営をする中で、社会福祉法人の連携の必要性を痛感した。兼ねてから経営などについて気軽に相談し合うといった関係性が築かれていた6法人が集まり、社会福祉連携推進法人を設立した。 経営課題に対して連携しながら継続的に対応していくにあたっては、事業ごとの連携や単発の連携よりも、もう一段階レベルを上げた連携が必要だと感じ、社会福祉連携推進法人を設立することとした。
取組内容	災害支援業務、経営支援業務、人材確保業務、研修用の動画提供といった取組を行っている。この他、介護事業所における食事の準備・配膳業務について就労継続支援 B 型事業所に委託するという連携を構築した。また、学生の実習先がないことも課題であったため、社会福祉連携推進法人で学生を受け入れる体制を構築した。 また、お互いの困りごとを解決できる仕組みづくりをしている。社員法人には年間総収入が1億円前後の小規模法人が多いが、毎月の定例的な作業部会での集まり以外にも、毎日のように電話やメール、LINE 等を利用して業務や困りごとの相談を各法人間で共有し合っている。 お金をかけない取組を重視しており、介護記録ソフトを介護事業所が自主開発し、これをベースに IT 人材が連携法人内の障害者施設のソフトを作成する予定。
協働先との連携内容	業界団体の事務局において、親しくしている法人、話しやすい相手先を中心に集まっている。また、理事長経由での紹介による加盟もあった。各法人間で議論ができ、信頼関係が構築できる法人であり、小規模法人同士で連携している。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 法人の外でのイベントを開催して地域住民と触れ合うことで、職員のモチベーションを維持する機会が増えたと感じている。また、イベントを開催することで、地域に各事業所の活動をアピールすることができ、イベント運営に地元の大学生が参加したこともあり、人材確保につながった。 新型コロナウイルスの拡大等で各事業所の事業収支が悪化した。特に山間地の小規模事業所は厳しい環境にあり、協働化・連携の動きは必須と感じている。

サ. 社会福祉連携推進法人日の出医療福祉グループ

取組のきっかけ	老舗みりん醸造会社が創立 90 年を契機に社会福祉法人を設立したことが契機となり、その後、理念を同じくする 3 つの法人が社員法人となり、社会福祉連携推進法人として設立した。 社会福祉法人及び医療法人設立後、他法人から事業譲渡を受け、社会福祉法人博愛福祉会が設立。その後、社会法人日の出福祉会と共同事業として、「一般社団法人日の出医療福祉グループ」が設立された。当時は、IT 人材を確保しようと試みるも各法人単体では難しく、母体となった醸造会社でも採用が難しいと感じていた。そのため、IT 人材を複数名採用し、福祉や医療での IT 化を促進することを目的としての設立であった。
取組内容	具体的な事業として、日の出塾（兵庫大学と連携した公開講座）の開催や、ICT 化の共同実施（グループ各法人の ICT 化サポート、web 広報など）を実施した。さらには、子ども向け職業体験テーマパークのパビリオン出展などを行ってきた。
協働先との連携内容	【協働先の法人の数、種別】 3 法人（社会福祉法人：2 法人、医療法人：1 法人）で協働している。
取組の効果、苦心した点	今後、本連携推進法人の理念に賛同し、社員法人の同意が得られれば、社員法人を増やしていきたいと考えている。ただし、ICT 化の共同実施等を考えると、一定程度の負担金の支出が必要であるため、参画に当たっては一定の収入の規模があったほうがよいと考えている。そのため、まずは賛助会員からスタートし、経営が軌道に乗ってきてから参画してもらうことを期待している。

シ. 社会福祉法人ふるさと

取組のきっかけ	西海市の社会福祉協議会と福祉施設連絡協議会の連名で呼びかけがあった。以前から、このままではサービスが立ち行かなくなると感じており、行政とも意見交換を継続実施していた。地域の福祉サービスをどのように継続して提供していくのかについて、国や自治体でも議論される中で、こうした課題を我が事として危機感を持ち、地域の関係者に呼びかける中でつながりが生まれていった。
取組内容	【人材募集や研修の実施】 小規模事業者でグループを構成し、人材募集や研修を実施している。具体的には、採用/面接支援ツールを活用して共同求人を実施したり、大手人材採用会社が公開しているアクセス数等の数値情報等による分析ツールを利用したりして採用につなげている。 福祉体験ツアーも実施しており、福祉現場を体験するだけでなく、移住者にとって重要なその土地の風土を知る体験を加えて、2泊3日のプログラムを実施した。 また、西海市の現状の課題分析をコンサルに委託して取りまとめるといった活動を行っている。加えて、若年介護職員のための組織構築、生産性向上の取組など、全4つの課題別セミナーを実施している。 今後の活動は、共同購入ネットワーク（共同でのおむつ等介護品の購入等）を考えている。
協働先との連携内容	【協働先の法人の数、種別】 西海市の5法人（社会福祉法人4法人、有限会社1法人）で協働している。
取組の準備の進め方	西海市の社会福祉協議会と福祉施設連絡協議会の連名で呼びかけがあった。なお、市内に19事業所があるが、危機意識や課題感が異なっていることや、取組への参加のための資金や人材不足という理由から、はじめの声掛けの際、積極的に参加する事業所は少なかった。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 研修・講義の質が高く、参加法人（職員）の満足度は非常に高かった。今後の事業計画等経営面への効果につながる実感が得られたと評価している。 また、連携を通して、事業所の課題に関して危機感を感じ、問題認識を共有することができた。 共同求人サイトのアクセス数に手ごたえを感じた。社協のドメインを使ったのが奏功したと考えている。 【今後の展望・課題】

	今後も継続はしたいが、予算が必要となり、今後長崎県へ予算を依頼するには、賛同者を増やすことや内容の充実化が必要になるため、地域の事業所と問題意識を共有することが重要となる。 また、単年度で成果、結果が出るものではないので、継続した支援（財政的・専門的助言等）を受けられるよう、自治体とも連携して進めていきたい。
--	---

セ. NPO 法人ゆうらいふ

取組のきっかけ	地域の事業所間の情報共有を効率的に実施したいと考えたことがきっかけである。法人内ではチャットツールを使っているところもあったが、他法人・事業所との連絡はアナログであり、課題を感じていた。
取組内容	【ICTツールの導入】 業務効率化を目的とした ICT ツール（チャット/ファイル共有ツール）を共同で導入し、事業所全体の運営効率化を図っている。現在は試験運用の段階であるが、一定の効果が見込まれており、本格導入に向けた準備を進めている。導入に先駆けて、ICT ツールの優位性、活用方法の勉強会を開催した。厚生労働省から生産性向上の必要性についての説明があったほか、業務効率化に知見のある有識者にも登壇いただいた。2023 年 7 月には、国が推進するケアプランデータ連携システムも導入した。
協働先との連携内容	【協働先との連携の経緯】 他の事業所と対面する機会がもともとあった。ケアプランデータ連携システムの導入に関しては、まずは取引先に導入いただきつつ、順次個別に声掛けを実施している。 【自治体や他法人との連携】 2 ヶ月に 1 回に頻度で報告のため自治体に訪問している。また、研修については、主催は 2 法人であり、12～13 の法人が参画している。
取組の準備の進め方	主担当とシステム担当を決めて実施した。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 ICT ツールの導入により、法人内外で業務の効率化のメリットが共有できており、今後も引き続き業務効率化に取り組もうという意識が醸成されている。また、ケアプランデータ連携システムの導入により、ケアマネジャーの一人当たり担当件数が増え、売上も上がった。特に、月末月初の処理が各段に短くなり、時間の有効活用ができていたという声が現場からも上がっている。 【苦心した点】 ICT 導入について、個人情報の取り扱いや漏洩防止を推進していく担当者を決定する必要がある。また、パソコン操作がわかりにくい、予算が必要になることがネックであるという声があがっており、パソコン操作に関しては、合同研修会を 3 回実施した。 【今後の展望・課題】

	守山市の介護事業所が集まる連絡協議会を開始したいと考えている。また、生産性向上を図ることにより、介護の質を上げたいと考えている。
--	---

ソ. 社会福祉法人福智町社会福祉協議会

取組のきっかけ	平成29年の社会福祉法改正による公益的取組の義務化に当たり、各法人が対応を模索する中で、個々の法人単位ではなく地域として検討すべき課題だと実感し、社会福祉協議会から地域の各法人に声掛けし、連携をスタートした。令和3年より一般社団法人福智町社会福祉連携協議会を設立し、加盟法人の連携のための企画、運営を行っている。
取組内容	【公益的取組の実施】 地域交流活動（地域交流の場を提供）、地域に身近な専門相談窓口の設置、地域の要支援者のサポーター養成、子どもの居場所作り（子ども食堂）等を実施。 【災害派遣福祉チームの設立】 災害時の福祉専門職派遣チーム（福智D-WAT）を結成し、災害時の職員派遣の経験がない小規模な法人でも災害協力ができる枠組みを作った。 【人材募集の実施】 人材採用に関する合同PRや募集を実施。 【その他の取組】 機密書類の合同処分等を実施している
協働先との連携内容	【協働の形態】 運営費用として、加盟法人から年間1万円の会費を徴収している。また、各法人の施設等に寄付金付自動販売機を設置し、その寄付金（年間60万円程度）を運営費用に充てている。
取組の準備の進め方	まずは法改正に関する合同セミナーを開催してつながり作りと課題共有を図ったことで、その後の連携をスムーズにできたと考えている。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 他法人の職員・多職種と顔見知りになれることは大きな財産になっていると感じる。他の法人の賃金体系や水準の情報が得られることで、間接的に賃金の改善にもつながった。また、福智町は福祉と医療が全体の就労人口の25%を占めており、連携による公益的取組の推進により、地域に還元できている。連携の中で得られる、様々な情報を地域住民に提供することで、地域の安心感にも貢献している。 【苦心した点】 連携の規模が大きいと、個々の法人の末端まで取組等が伝わっているかが不安。 【今後の展望・課題】

	人材採用に係る合同募集については、広域的に募集をするより、身近なところに募集をしたほうが効果は高いと感じている。また、今後は、企業と提携して、介護等が必要になった社員の介護離職・休職防止のため相談体制の整備を検討している。
--	--

(2) 介護事業者ヒアリング【大規模化】

ア. アサヒ産業株式会社 (アサヒトラストリハビリセンター)

取組のきっかけ	業績の改善と生産性の向上に向けて、従来の事業形態にとらわれない、新しい事業にチャレンジしなくてはいけないと思い、決断した。元々提供していた半日の運動型デイサービスの利用者には、比較的元気な高齢者が多かった一方で、中重度者のサービスのニーズもあったため、そのニーズに対応できるサービスとして、中重度の方に向けた介護保険外サービス提供を目指した。
取組内容	【介護保険外サービスへの事業展開】 地域密着型の機能訓練を行うデイサービスを展開しており、職員の技能を活かした介護保険外サービスとして、マッサージサービスや理学療法士による相談受付を開始した。事業展開に伴い事業所もより広い建物に移転し、従前より実施していた介護サービスと併設して、主に中高齢者を対象としたサービスを提供している。
取組の準備	【法人内の意思決定】 同一建物内で賃貸物件が空いたことから組織内で新たなサービスを展開する方針となり、トップダウン方式で迅速に意思決定した。 【自治体や他法人等との連携】 荒川区とは随時情報共有をしており、不明点があれば、すぐに電話をしている。また、荒川区の介護の職能団体に所属しており、他法人がどのような運営をしているか等の知見を得るとともに、新しく入浴介助を始めるためにどのような施設を設置するべきか等の相談を実施した。 【人材確保】 事業展開に際し人材確保がネックになると想定されたが、自社で職員の運動系クラブを持っており、業務とクラブ活動の両立ができることを、職場の魅力として発信。職員採用に効果が出ており、順調な人材確保につながった。一方で、理学療法士、看護師の人材確保は困る場面があったため、人材派遣会社に頼み、人材確保をした。 【資金調達方法】 資金調達について、事業再生構築の支援金、銀行からの借入金で調達をした。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 利用者の増減も多いが、規模を大きくすることで人員配置基準等への影響が少なくできるため、大規模化は効果的であった。加算の取得や、新たなサービスが売上に貢献し、取組実施後に売上が3倍になった。 【苦心した点】 展開した後、軌道に乗るまでは、オペレーションの定着に関して現場では負担感があったと思うが、働き方を工夫するなどし、離職者を出さずに

	済んだ。3事業所でオンライン会議を実施することで効率的な運営が行われている。
--	---

イ. 合同会社ＪＪコーポレーション

取組のきっかけ	訪問介護事業開始当初は利用者が５名程度しかおらず、打開策を検討する必要に迫られていた。他サービスへの展開も視野に入れるべきとの知人のアドバイスを踏まえ、訪問介護事業開業後２か月程度で、障害福祉サービスの居宅介護と重度訪問介護への展開を判断した。また、生活支援などの保険外サービスも展開している。
取組内容	【障害福祉サービスへの事業展開】 訪問介護事業所を開設・運営していたところ、障害福祉サービスの居宅介護にも事業展開。訪問介護開業後２か月程度での展開であったものの、障害福祉サービスも早々に１０名ほどの利用者が集まり、運営の安定化に大きく貢献した。
取組の準備	【法人内の意思決定】 意思決定については、社員は家族中心であり、かつ小規模法人であることから社長が素早く判断した。 【自治体や他法人等との連携】 自治体とは、指定申請時の問い合わせや、書類のやりとりを行う等の関わりはあった。税理士に開業資金に関するアドバイスをもらった。 【事業内容の検討】 展開する事業内容については、従業員が介護サービスと同じスキルで従事できるかを重視した。また、建物設備や人員を共有できることもあり、障害福祉サービスへの展開に際し、特に大きなコストがかかっていないことがポイント。周知のためのチラシ作りのみを行ったが、自宅のコピー機で対応できる程度であった。地域のケアマネジャーに情報提供したうえで４０件近く訪問し、周知を図った。 【資金調達方法】 訪問介護サービスと同様の場所を利用しているため、建物設備等の資金は新たに借り入れていない。介護サービスの開業時に、金融機関より運転資金を借り入れて運営を開始した。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 高齢者の場合は施設入所等により急に利用が終了すること多いが、障害福祉サービスの場合は利用ニーズが安定しており、事業継続性が高い。財務上の安定化のほか、双方事業所での勤務経験を経た従業員のスキル向上といった効果もあった。 【今後の展望・課題】 障害福祉サービスについては、身体障害者のみを受け入れており、今後は知的障害者や精神障害者も受け入れたいと考えている。また、対応エリアが広いと、移動時間に一定の時間がかかってしまうことから、非常勤のヘルパーも増やしたいと考えている。

ウ. 有限会社エムツーコーポレーション

取組のきっかけ	当初は有料老人ホームを運営していたが、介護職員の希望もあり、事業所内保育所を設置した。地域貢献にもなるため、事業所内保育所を地域に開放することとした。
取組内容	【保育サービス等への事業展開】 もともとは、有料老人ホームや通所介護の運営が主であったが、保育事業へ参入。地域のニーズに沿って、神戸市認可保育所、小規模保育所や放課後等デイサービス、児童館、学童保育の運営等の事業を展開している。
取組の準備	【申請・手続き】 新しいサービス分野に展開するときは、準備に時間がかかり、軌道に乗せるまで大変だった。特に認可保育所は高齢者向け施設以上に周辺環境等への配慮が必要で、適した建物の建築に苦勞した。市への保育所の認可申請と並行して建物の確認申請の手続を終了し、開設を迎えたときは安堵した。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 介護事業所内、保育所内で働く若い職員にとって、事業所内保育所はじめ保育施設が法人内にあることは、就労に対する安心感が増し、加えて将来計画が立てやすくなるなど人生設計の道筋が明確になると感じている。産休・育休終了後も、復職がしやすいため、採用にプラスとなっていると感じている。また、児童館、学童保育の運営をすることとなり、広い年齢層の保育に関わることによって保育に対する認識が高まり、保育理念「ともに育つ」が法人内にしっかりと定着してきているのを感じる。 【苦心した点】 新しいサービスや事業を立ち上げるまでも大変だが、立ち上げ後にそれぞれの事業所が法人理念「信頼に応える」を理解し、地域から信頼を得られるようになるまで、経営陣が従業員をフォローしていくことが重要であると感じている。 【今後の展望、課題】 地域において独居高齢者が増加の傾向にあるため、今後は介護、保育等地域の福祉全体に貢献できるのではないかと考えている。事業所間できめ細やかな連携を取りながら、成長を続けていきたい。また、在宅高齢者向けの配食サービスなども実施しており、事業を順次拡大している。

エ. 株式会社サンウッド

取組のきっかけ	当初は地域密着型の工務店として営業していたが、経営方針の一つに「地域貢献」を掲げていたことから、地域のニーズに応える新たな事業展開を進めることにした。その取り組みの一環として、通所介護事業や保育事業など、地域住民の生活を支える分野へと事業を広げている。
取組内容	【介護サービス、保育サービスへの事業展開】 地域密着型の工務店を営業していたところ、通所介護事業に展開した。また、通所介護事業だけでは報酬改定の影響を受けやすく、成長に限界があると感じたため、関連する業務への展開を模索していた。地域密着型の工務店である強みを活かし、市内で新たに子育て世代が増えそうなエリアを把握し、新たに土地を取得し、保育所事業を展開することとした。また、保育所を開所した時期は市が待機児童解消の観点で保育所を増やしていた時期でもあった。 【通所介護事業における営業日の拡大】 報酬改定の影響により、地域では食事や入浴支援を行わない、いわゆるリハビリ特化型デイサービスの廃止や休止が相次いでいた。当社も収益悪化を受け、撤退を検討せざるを得ない状況にあった。しかし、周辺事業所の休止・廃止が続いたことで、行き場を失った利用者を担当するケアマネジャーから「利用者を受け入れてほしい」との相談が多数寄せられた。これらの状況から、依然として利用者ニーズが高いと判断し、平日のみの開所体制を見直し、土曜日の開所も実施することとした。
取組の準備	【法人内の意思決定】 母体となる工務店と当社は別会社ではあるが、同族経営をしている事業体である。社長が地域の会合への参加や関係機関からの情報収集を行い、また、制度について勉強をして意思決定をした。 【保育サービスへの事業展開に係る取組準備】 工務店として培ってきたノウハウを生かし、小学校区単位の人口動態を分析するとともに、国および市の保育施策の方針を確認した。事業所開設にあたっては、外部のコンサルタント会社を活用した。また、開設時には知り合い等の紹介でベテラン保育士を採用し、保育運営のオペレーション全般を構築した。開設準備については、社長自らが中心となって実施し、事業立ち上げに向けた体制を確立した。 【通所介護事業における営業日拡大に係る取組準備】 区内のケアマネジャーとは日頃から継続的に情報共有を行っており、利用者からの利用希望が多いことについては、ケアマネジャーから寄せられる問い合わせ内容を通じて把握した。また、土曜日開所にあたり、人員を確保できるかどうか、さらに確保した場合に従業員の負担や不満が生じないかについても確認を行った。その結果、労働環境の悪化を防ぐため、職員を2名増

	員し、無理のない体制で土曜日のサービス提供を実施できるようにした。シフト作成や人材採用については社長が実施しており、基本的にはハローワークと大手採用会社を活用して人材を募集した。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 大規模化することで、売上は確実に拡大しており、経営の安定化につながった。 【苦心した点】 保育、介護いずれも人材確保が最重要課題と捉えている。保育サービス、介護サービスのいずれにおいても、人材採用に苦労した。また、人材確保のため、働きやすい職場環境づくりに苦心しており、特に残業削減などに苦心した。その結果、離職率は低く、人材派遣会社を使わなくても人材確保ができています。 【今後の展望、課題】 売り上げの拡大に向けて、障害児支援、就労支援などにも展開していきたい。また、関連分野として塾などへの展開も検討していきたい。

オ. 社会福祉法人五常会

取組のきっかけ	旧システムは施設ごとに構築されており、法人内の情報連携やデータ分析が十分に行える環境ではなかった。こうした課題がある中、クラウドシステムを導入することで情報を一元化できると提案を受け、法人本部及び経営層を中心に検討を行った。
取組内容	【クラウドシステムの一括導入】 法人内部の3施設において、会計および給与に関するクラウドシステムについて一括導入をした。
取組の準備	【法人内の意思決定】 旧システムと新たに提案されたクラウドシステムの費用対効果を比較し、将来的な運用効率や情報一元化のメリットが大きいと判断した。検討は法人本部の人材を中心に進め、導入費用については実施法人内の内部留保等を活用して対応した。また、今回の取り組みは複数施設にまたがる全体的な改革であったため、法人本部に加え、各施設の事務担当者が中心となり、システム会社からの提案内容を踏まえて協議を重ね、導入に向けた意思決定と実行を行った。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 クラウドシステムの導入により、業務の時間効率が向上しただけでなく、施設間で相互にデータを確認・チェックできる体制が整った。理事会等に提示する資料作成の効率も向上した。さらに、各施設の経営指標を横断的に比較できるようになったことで、経営状況をより客観的に把握できるようになり、その分析結果を各施設の経営に活かすことが可能となった。 【苦心した点】 導入当初は新システムの操作方法に慣れるまで苦労したものの、現在は問題なく活用できている。

カ. 社会福祉法人スマイリングパーク

取組のきっかけ	現理事長が生活相談員として勤めていた際に、多角的に事業展開する他法人に有力な人材が流れていく状況を痛感し、自身が施設長に就任するとともに事業展開を進めていくことを決意した。近隣の経営者から、居宅介護支援事業からスタートすべきと助言をもらったことをきっかけに居宅介護支援事業を立ち上げた。居宅介護支援事業を設立後、現場職員から通所介護も必要になるという提案があり、通所介護サービスを設立し、以降現場職員の声から地域や利用者のニーズを把握し、事業展開につなげている。
取組内容	【介護保険サービスの拡大】 当初は 50 床規模の特別養護老人ホームの運営と保育事業が中心であったが、直近 10 年で居宅介護支援、通所サービスなど、介護保険サービスを順次拡大していった。 【新規サービスへの展開】 近年では障害福祉サービスや福祉系専門学校運営、収益事業など多角的に展開している。現場の声から地域や利用者のニーズを拾い上げることを重視し、それを踏まえてサービスを展開しており、また、市が掲げるコンパクトシティ構想にも賛同し、総合的なサービス展開を実現している。
取組の準備	【法人内の意思決定】 施設長から理事長に対して提案を行ったことをきっかけに、取組の実施が決定し、事業展開に関する具体的な検討は調査担当者に委ねられるようになった。 【自治体や他法人等との連携】 行政から必要な情報を適切に得られる体制を整えており、市長が定期的開催する市政報告会には、全職員を研修として参加させている。市長が一般市民に対して未来の市政計画を共有する場であるため、地域が今後必要とするサービスやニーズを把握しやすく、事業展開の方向性を明確にするうえで、重要な情報源となっている。 【市場分析の実施】 現場で交わされる日々の会話や利用者の声を重視し、地域や利用者ニーズになど、現場から上がる意見をもとに、どのサービスを展開すべきかを検討していった。また、都城市が掲げるコンパクトシティ構想を踏まえ、その方針に沿った形でサービス展開を行っている。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 明確な経営計画と多角的な事業展開により、地域住民との信頼関係を着実に構築することができた。その結果として、人材確保や、利用者数の増加につながっている。新規事業については、初年度は赤字を許容し、2 年度目から黒字化を目指すという方針のもと、明確な経営事業計画を策定した。さら

	に、経営会議では ChatGPT を活用し、データや数字に基づいた議論が可能となった。 【今後の展望、課題】 自法人だけで事業拡大をするのは限界がある。方針や志が近い法人を見つけた場合は、積極的に合併をするべきと考えている。
--	--

キ. 社会福祉法人くらしのハーモニー

取組のきっかけ	人材育成や事務作業の負荷が課題となっていたことから、業務効率化の必要性が高まっていた。そこで、京都市と宇治市にあった居宅介護支援事業所を京都市内に集約し、効率化をはかった。宇治市内の拠点については廃止届を提出し、京都市内の拠点は4人体制から7人体制へと増員することで、業務量に見合った体制を整備した。
取組内容	【法人内の拠点の集約化】 居宅介護事業所の拠点を1箇所を集約し、事務処理などを共同で実施。
取組の準備	【法人内の意思決定】 エリア的に隣接する地域であったため、拠点を統合しても宇治市内の利用者を継続して受け入れられることが確認できた。こうした地理的条件に加え、人材育成や事務負担の軽減といった課題を解決するためにも、拠点の集約が有効であると判断した。 【自治体や他法人等との連携】 宇治市の事業所を廃止する際は、宇治市役所と適切に連携を図った。利用者については全員を継続して引き継ぐ方針であることを事前に説明し、行政側にも安心してもらえるよう配慮した。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 2拠点体制では、各拠点に3～4名の配置となり、個々で動く場面が多かった。しかし、拠点を統合して7人体制となったことで、チームとして連携しながら、業務を進めることができるようになった。また、部門としての組織体制を構築できたことで、より広いエリアをカバーしながら、相談・対応できるようになった。さらに、収益改善が見込まれる相談窓口を一つに集約したことで、利用者対応の効率が上がった。 【苦心した点】 拠点を集約する際、廃止する事業所のデータを円滑に移行できないなどの課題があり、移行作業には労力を要した。また、現在もFAXでのやり取りが多く、ケアマネジャーが外出中に受信できないため、事業所へ戻って対応しなければならない面が生じるなど、業務効率が低下することもある。

ク. 社会福祉法人あさがお福祉会

取組のきっかけ	元々は医療法人が母体で、社会福祉法人としてはケアホームの運営が中心で経営が小さく、赤字状況が続いていた。徐々に人材獲得も厳しくなり始めた時期で、介護事業については地域で後発だった。介護福祉士のような有資格者や良い人材が他の大きな法人に流れていく状況下で、事業規模の拡大と自法人のブランディングの必要性を強く感じたことがきっかけとなった。
取組内容	【介護保険外サービス等への展開】 費用がかかり運営のハードルが高い他の介護・福祉サービスへの展開ではなく、まずは取り組みやすい事業からと考え、コミュニティカフェの開設からスタートした。近年は介護保険サービスや高齢者福祉事業のほか、子ども子育て支援、障害福祉サービス、母子支援施設の運営、住宅確保要配慮者居住支援法人の設立等、多方面に進出している。
取組の準備	【市場分析の実施】 他の社会福祉法人との差別化を意識しつつ、現理事長のデザイナーとしての経験も生かして事業所単位から事業運営全体まで、地域内でのブランディングを考えながら展開した。 【自治体や他法人等との連携】 制度に基づく事業が多いため、行政機関との連携は不可欠であり、課題が生じた際には早めに相談し、密に調整を行うようにしている。事業計画の作成の難易度が高く、特に認定こども園の申請では詳細な記載が求められることから、申請作業に2～3か月を要した。申請の約3か月前には行政へ事前相談を行い、内容の確認や調整を進めた。
取組の効果、苦心した点	【苦心した点】 最も苦労した点は人材確保であり、特に介護人材の確保は大きな課題であった。「ここで働きたい」と思えるような事業コンセプトを打ち出すことが重要であり、地域のニーズに合致した明確な目的を持つ事業所づくりに努めた。

ケ. 社会福祉法人六心会

取組内容	【地域包括支援センターの受託】 介護老人保健施設や特別養護老人ホームを運営していたところ、令和6年1月1日より、東近江市の委託を受け、地域包括支援センターの運営を開始した。
取組の準備	【法人内の意思決定】 理事長を中心に開設に向けて準備を進め、市へのプロポーザルを経て受託した。 【人材確保】 職員の異動により新規事業所の人員を確保した。なお、既存事業所の欠員は新規採用等で確保した。
取組の効果、苦心した点	【苦心した点】 新規事業所の開設にあたり、まず居宅介護支援事業所からベテラン職員を異動させ、開設準備を進めた。その結果、既存事業所では欠員が生じ、その補充対応に追われることとなり、新規採用に大きな労力を要した。さらに、プロポーザル要件として「市街地での開設」が求められていたため、適切な場所の確保に向けた調整が必要となった。最終的には土地・建物を購入することで条件を満たす拠点を確保できたが、物件選定や交渉など、多方面での調整が必要となり、負担となった。

コ. 社会福祉法人堺暁福祉会

取組のきっかけ	当時、公立施設の一般財団化が全国的な流れとなっていた。保育園について開園から 24 年が経過し、老朽化が進んでいたため、建て替えを行うのか、又は民営化するのかについて議論を重ねた結果、民営化を選択した。民営化により保育園の人件費を抑制できたことに加え、その効果が法人全体にも波及し、特別養護老人ホームの経営改善にもつながり、相乗効果として黒字化を実現することができた。
取組内容	【利用者数の拡大・介護保険サービス事業の拡大】 1993 年に特別養護老人ホームあけぼの苑の定員数を 50 名から 70 名に増員し、ショートステイ、デイサービス、在宅介護支援センターを併設した。 【保育園の民営化】 公立保育園の民間移管を受け、当法人が運営を引き継いだ。
取組の準備	【市場分析の実施】 保育園の民営化を進めるにあたり、市場分析を実施した。その際、元々運営していた別の保育園の経営改善の状況や、今後の人件費動向を踏まえた経営課題を整理し、新たな事業への投資判断を行うための基礎資料とした。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 法人の体力が向上した結果、歓送迎会の実施が可能となり、法人への帰属意識が高まった。 【今後の展望、課題】 今後は介護サービスの需要が増加していくと考えている。また、これまでは法人全体での取り組みが中心だったが、今後は地域ごとの施設職員が日々どのような実践をしているかに目を向ける必要がある。同じ認定保育園であっても、地域によってニーズが大きく異なるため、地域特性に応じた運営が不可欠である。人口減少や利用者数の変動により、今後は事業の縮小化が避けられない場面も出てくることが考えられるが、地域の生活基盤として残すべき機能は存在するため、地域に必要とされる複数の機能を組み合わせた多角化が必要となる。

サ. 社会福祉法人むべの里光栄

取組のきっかけ	従前より交流・協働のあった法人同士であり、一方の収益改善と運営立て直しが課題となった際に、合併案が提案された。
取組内容	【合併】 公設民営で長い歴史を持つ法人（職員数 300 人規模）を 20 年来の実績がある大規模法人（同 1,300 人規模）が吸収する形で 2 法人が合併した。合併後はセントラルキッチン化による食事提供コストの最適化や、海外人材の受け入れ体制の構築、災害時の職員派遣の実施など、大規模化のメリットを活かした取組を展開している。
取組の準備	【法人内の意思決定】 展開するサービスや地域に重複がなかったこともあり、合併によるガバナンスの改善、適正化を図ることができれば、軌道に乗る見込みを立てられていた。また、吸収側で新たに事業展開をする予定があったため、多くなった人員は新規事業等に配置した。 【法人内の調整】 情報管理の都合上、合併を職員に伝えるのは合併する半年前となったため、当初は動揺も見られたが、数次に渡る丁寧な周知と説明により、理解浸透を図った。特に管理者クラスには経営陣から個別説明を行い、協議を重ねた。合併後も処遇面で丁寧に対応しつつ、本部や管理職含めて定着を支援した。 【自治体や他法人等との連携】 合併に関するマニュアルを参考としたが、行政の相談窓口があるとよいと感じた。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 合併前の法人間の垣根を超えた管理者・職員の異動により、双方の文化や理念の違いを理解し、運営体質の改善、仕事や働き方への意識改革につながった。働きやすくなったとの声もあり、人材定着にも一定の効果があつたと感じている。また、合併に伴うセントラルキッチン化により、食事コストが適正化できた。有資格者による初任者向けの資格取得講座の開講、海外人材を採用・受け入れする部署の創設、災害時の職員派遣など、合併前にはできなかった取組が始められた。財政規模が大きくなり安定したことで、地域や自治体からの要望にも応えられる余力ができた。 【苦心した点】 合併当初は、職場・働き方への価値観が異なっており、価値観の浸透やすり合わせ等に苦心した。

シ 社会福祉法人湧別福祉会

取組のきっかけ	合併前、2 法人がそれぞれ特別養護老人ホームを運営しており、いずれも経営状況が悪化していた。そのため、事業継続のためには合併が必要であるという判断の下、経営の効率化を図ることを視野に入れ、合併について協議を始めることとなった。
取組内容	【合併】 経営の効率化を図ることを目的に同一町内の 2 法人で合併を行った。
取組の準備	【法人内の意思決定】 合併準備室を立ち上げ、そこに自治体から嘱託職員を受け入れた。また、合併に際し、2 法人の財務状況や稼働率等の確認を行った。合併後雇用等は維持することがポイントとなった。 【自治体や他法人等との連携】 自治体から定年後の嘱託職員を受け入れ、合併準備室に配置し、嘱託職員を中心に合併に関する手続き等を進めた。
取組の効果、苦心した点	【取組の効果】 合併前から共同購入を実施しており、合併後も継続して実施している。また、採用活動を一本化した。 【苦心した点】 本部の所在地について、各法人の理事会において、結論が出るまで時間がかかった。 【今後の展望、課題】 オペレーション方法について一本化できていないことが、今後の課題となっている。

(3)自治体ヒアリング

ア. 福井県健康福祉部長寿福祉課

取組のきっかけ	他県の取組内容を見ている際に、協働化を知り、働き方改革とともに人材確保の課題解決のため、取組を行うことを決めた。
取組内容	【合同説明会・研修の実施】 令和4年度は、合同で企業説明会等を開催し、令和5年度は合同研修を実施した。令和4年度は2法人・2事業所、令和5年度は3法人・3事業所が取組に参加している。また、サービス種別や規模が同程度の事業所が集まっており、共通の課題意識に基づいて進められている。
取組の準備	予算を確保するにあたり、他県に事例の聞き取りをした。参画事業所の募集については、介護労働安全センターへの協力を依頼した。また、参画事業所を募集するにあたっては、各事業所の課題を吸い上げてどういったところを連携するとより良い効果がでるのかを検証した。
取組の効果及び苦心した点	【取組の効果】 研修にかかるコストや時間の削減につながった。また、悩みや課題等を相談できる関係が醸成された。 【苦心した点】 参画事業所を集めるのに時間がかかった。福井県の事業所は小規模が多く、研修費用の捻出が難しいなど、法人の規模の差で参加ができない等の意見もあり、今後は小規模法人とどのように連携していくかが課題であると考えている。

イ.福岡県高齢者地域包括ケア推進課

取組内容	【ネットワークの構築】 事業所間で情報交換や相談ができるネットワーク構築を目的に、『介護ネットワーク・ゼミナール』という小規模事業所連携体制構築支援事業を実施している。 ①小規模事業所向け ・定員 50 人未満、1 日の利用人数 30 人未満の事業所のスタッフを対象。 ・テーマごとに、講義の受講とディスカッションを行う。 ※交流会の期間は 6 日間。交流会では、各グループで話し合った内容を事業所へ持ち帰り、事業所内での課題等を洗い出し、それを次の交流会で相互に報告する形式で進めている。 ②訪問介護事業所向け ・訪問介護事業所のスタッフを対象。 ・テーマごとに、講義の受講と参加者によるディスカッションを行う。
取組の効果及び苦心した点	【苦心した点】 オンライン研修を行う際に、事業所のネットワーク環境が課題の一つであった。また、協働化の意向に関するアンケートでは、「今すぐ取り組める体制ではないため、相談できる専門家や窓口がほしい」という声が非常に多かった。協働化の必要性は理解していても、どこから手をつければよいのか、誰に相談すればよいのかが不明確で、結果として動き出せない事業者が多い印象がある。また、法人間の調整に壁があるのでは、と躊躇する意見が多い。

ウ. 由利本荘市社会福祉協議会

取組内容	地域ケア会議を開催し、連携を促進する取組を実施している。毎月開催し、年間計画に基づいて運営している。市内の3圏域ごとに実施しており、参加率は地域差があるものの、全体として8～9割の事業所に参加いただいている。議題は、①個別事例の検討会議、②地域内の施設・事業所等の運営状況、③参加者からの情報共有、④地域課題の意見交換の4点である。
取組の準備	④地域課題については、各事業所から議題を挙げてもらい、参加者全員で課題解決のために働きかけるよう促している。
取組の効果及び苦心した点	【取組の効果】 会議前後に情報交換をしている様子も見え、横のつながりを持つことにつながっている。 【苦心した点】 事業所側も突発的な業務が入る等で毎回参加人数が予測できず、議論をしたいトピックに関して十分に議論ができない場合もある。

第3章. 結果のまとめ

1. アンケート調査結果のまとめ

(1) 事業所アンケート

検討会委員からは、協働化、大規模化ともに、実施状況については概ね想定通りとの意見とともに、以下のコメントがあった。

- 協働化の取組を試みたが、実施できなかったケースについて、サービス類型や事業所規模別の背景分析や、課題の詳細化を整理していく必要がある。
- 協働化の実施には、サービス類型や事業所規模だけでなく、地域性の影響がある可能性も推測される。
- 社会福祉法人の場合は、連携を進めることについて法制度的な枠組みが整えられているため、協働化のケースは他の法人類型に比べて多い傾向があると考えられる。

(2) 自治体アンケート

検討会委員からは、以下のコメントがあった。

- 事業継承（譲渡）に関し認可に関する課題を感じている事業所が多いと想定されるため、これらの課題の明確化をすべきとの意見があった。
- 合併・事業譲渡等の事前相談に関し、市区町村間でも差があるが、市区町村はある程度事前相談に関わるべきだと考えられ、そうした差の理由を明らかにする必要がある。
- M&Aを進めていくことで、M&Aの手続きには問題がなかったとしても、許認可や指定申請関係の手続きでスムーズに進まないというケースが散見されている。特に、グループホーム、地域密着型の事業所からは、現場の事務負担が増大しているとの声もある。これらを来年度以降の課題として、どのように浸透させていくかが重要となる。
- 補助金をもらっているケースでは、社会福祉法人で受けた補助金を、株式会社になった際にどのように引き継ぐか等悩ましいケースも多くある。これらの内容に関しては来年度以降も継続的な調査で明確化できればよい。

2. ガイドラインのポイント

(1) 協働化について

アンケート調査の結果から法人・事業所等における主な課題として「協働先の探し方がわからない」、「連携のノウハウや成功事例が不足している」という点が考えられる。そのため、まずはこれらの情報を整理し、明らかにしていくことが重要である。

また、協働化を実施している事業所へのヒアリングでは、協働化のきっかけとして、「もともと付き合いのある法人等との連携」や、「自治体や団体等が開催する会議等で知り合った法人等に声掛けした」というケースが多く見られた。また、こうした関係性を持つことで、協働化に至る前段階においても、情報共有や知見の共有、困りごとや課題の相談など、様々なメリットを得られている点も確認された。

こうした実態を踏まえ、ガイドラインでは、次の点を重点的に示す方向とすることが考えられる。

- ・ 協働化の第一歩は、地域や他法人との接点づくりであること
- ・ アンケート結果やヒアリング結果を踏まえ、きっかけや、取組内容、効果、進め方などを整理すること

また、ヒアリング調査では、「課題や目的を共有できる法人との連携が重要」という指摘があった。そのため、協働化にあたっては、自事業所の課題分析を行った上で、関係性を構築した他法人・事業所等に課題を共有し、協働化の目的を決めた上で取り組んでいくという準備段階の重要性を提示することとした。その他、事業検討委員会では、こうした地域内での連携、協働化の推進に際し、自治体がどのように関与していくかをメッセージとして示すべきとの意見もあった。ヒアリングの中でも、協働化のきっかけとして自治体等が開催する会議等の場が他法人・事業所との接点であったという事例が複数あり、そうしたきっかけ作り、課題共有の場作りといった仕掛けに取り組んでいく必要性もガイドラインでは盛り込んでいくこととした。

（２）大規模化について

本事業において「大規模化」は、事業所の規模や数を増やすこと、または、介護サービス以外の事業も含めて事業の種類を増やすことと捉え、ガイドラインを作成することとした。

このような大規模化を進めていくためには、イニシャルコストの試算や他法人との競合性の分析など、入念な事前準備が必要であることから、その視点についてポイントを絞って記載することが重要であると考えられる。また、大規模化は職員の働き方や意識にも少なからず影響を与えることから、関係者への配慮や説明を行いながら、段階的に進めていくことが重要であることについても記載することとした。

3. ガイドラインの骨子

ガイドラインの骨子（構成）は以下の通りとした。

本ガイドラインの位置づけ

協働化・大規模化に関する国の取組

第1章 協働化の進め方

1. 協働化とは
2. 協働化が必要とされる背景
3. 協働化のきっかけ
4. 協働化の取組内容
5. 協働化の効果
6. 協働化の進め方

第2章 大規模化の進め方

1. 大規模化とは
2. 大規模化が必要とされる背景

3. 大規模化の取組内容
4. 大規模化の効果
5. 行政による支援策
6. 大規模化の進め方

第3章 実践事例集

おわりに

4. 今後の課題

(1) 協働化の課題

ヒアリング調査において、協働化のきっかけとして地域内の会合や会議等が挙げられている点を踏まえると、こうした連携のきっかけづくり、法人・事業所の課題共有の場づくりといった場面で自治体が支援する意義は大きいと考えられる。今回の調査において、自治体による支援事例がいくつか把握されているところだが、今後、こうした自治体による地域内の法人・事業所への働きかけ、連携促進の取組が一層広がっていくことが期待される。

また、実際に協働化を行っている事例の中には、国や自治体の補助金を活用し、取組推進に必要な負担の軽減を行っている例もあり、特に、通常業務外の取組にコストを割くことが難しい小規模法人・事業所が参画するにあたっては、こうした施策が有効であると考えられる。

また、各自治体において、地域や法人・事業所等のニーズを把握した上で、地域の連携や協働化に向けた事業を企画・運営することが、地域の取組を促進するために有効であると考えられる。

(2) 大規模化の課題

本事業では、介護事業に限らず、保育や障害福祉サービス等の他分野への展開も視野に入れて調査を行った。こうした事業展開を行った法人・事業所の多くは、介護事業以外に展開していくことで多くのメリットを得られたとの意見が複数出ており、他分野への展開は大規模化の視点の一つとして重要であることが確認された。

他方で、これまで介護事業を長く取り組んできた法人・事業所等が、他事業に展開することは容易ではない。今回把握された事例では、事業所内保育所を設置したことをきっかけに地域に開放し、その後認定こども園等の新設まで進んだ事例や、設備を共有できる障害福祉サービスへの展開を実施する事例が把握された。また、地域内の介護事業を取り巻く環境の変化に合わせて、必ずしも大規模化ではなく、ときには事業の縮小、見直しも視野に入れる必要がある場面も今後想定される。あるいは、運営が立ち行かなくなった法人・事業所や、後継者不在に陥った法人・事業所等が現れた際に、他法人・事業所等がサービス提供体制を埋めるために自法人の大規模化等を検討することを余儀なくされる場面も想定される。こうした「地域における事業再編」の視点は、引き続き分析・検討していくことが望まれる。