

# 「2040年に向けたサービス 提供体制の在り方」検討会

## ヒアリング資料

公益財団法人 介護労働安定センター  
事務局長 北條憲一

# I 介護事業者における雇用管理

## I-1. 公益財団法人介護労働安定センターの役割と実績

- 当センターは、平成4年4月（注：平成12年の介護保険制度創設前）に公益法人（旧労働省の所管法人）として設立。
- 介護事業に従事する者は、社会福祉施設の職員、ホームヘルパー、家政婦（夫）（各個人家庭が雇用主。病院内の付き添い介護にも従事）等であり、その雇用管理や能力開発の体制が十分でない、あるいは困難な状況にあり、改善が求められていた。  
同年7月、「介護労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（介護雇用管理改善法）に基づき、当センターは、国が行うこの改善支援の取組を代行する公益法人として指定された。
- 介護保険制度創設後も、**介護保険サービス事業者に対する雇用管理（人材マネジメント）の改善と能力開発の支援を幅広く実施。**（障害者関係の介護・介助業務も事業の対象）
- 平成25年4月から公益財団法人となる。
- 全国47都道府県に支部がある。職員数約350人。収入は、雇用保険を財源とする厚労省の交付金（約19億円）のほか、各種自主事業（約11億円の自前収入）。

- 当センターの事業は、「介護雇用管理改善法」及び「介護雇用管理改善等計画」（令和3年大臣告示第117号）等に基づき、次のような体系で実施されている。

	交付金事業	自主事業（受託事業・自前事業）
1. 雇用管理改善等援助事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 介護労働サービスインストラクター等による雇用管理相談援助 ～23,795件(R5)の事業所訪問(アウトリーチ)</li> <li>● 雇用管理コンサルタント、ヘルスカウンセラーによる専門相談援助 ～3,618件(R5)</li> <li>● 介護労働実態調査</li> <li>● シンポジウム、介護労働懇談会</li> </ul> <p style="text-align: right;">その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 受託事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 処遇改善加算取得促進事業</li> <li>・ 介護生産性向上総合相談センター、プラットフォーム事業（現在21箇所）等々</li> </ul> </li> <li>● 雇用管理責任者講習</li> <li>○ 事業者支援セミナー</li> </ul> <p style="text-align: right;">その他</p>
2. 能力開発事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 介護労働講習 ～ハローワークから受講指示された雇用保険受給者（年40人定員×47支部）に対する、介護実務者研修＋職場実習＋就職支援</li> <li>● 研修コーディネート事業</li> </ul> <p style="text-align: right;">その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 受託研修、○センター実施研修 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 初任者研修</li> <li>・ 介護実務者研修</li> <li>・ 認知症介護実践者研修</li> <li>・ 喀痰吸引等研修</li> <li>・ 介護支援専門員更新研修</li> </ul> </li> <li>○ 短期専門講習</li> <li>○ ケア・サポート講習（オーダーメイド研修）</li> </ul> <p style="text-align: right;">その他</p>
3. 情報発信等介護支援事業	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 機関誌「ケアワーク」の発行等賛助会員サービス</li> <li>○ 各種研修教材・図書発行</li> <li>○ 介護事業者ホームページ支援事業</li> <li>○ 介護事業者用保険（損害賠償など）</li> </ul> <p style="text-align: right;">その他</p>

(注) ●：国の交付金や自治体の委託費などによる無料サービス、○：有料サービス。  
 なお、障害者関係の介護・介助業務も事業の対象となっている。

○ 当センターの介護労働サービスインストラクターによる「雇用管理相談援助」の実績は以下のとおり。

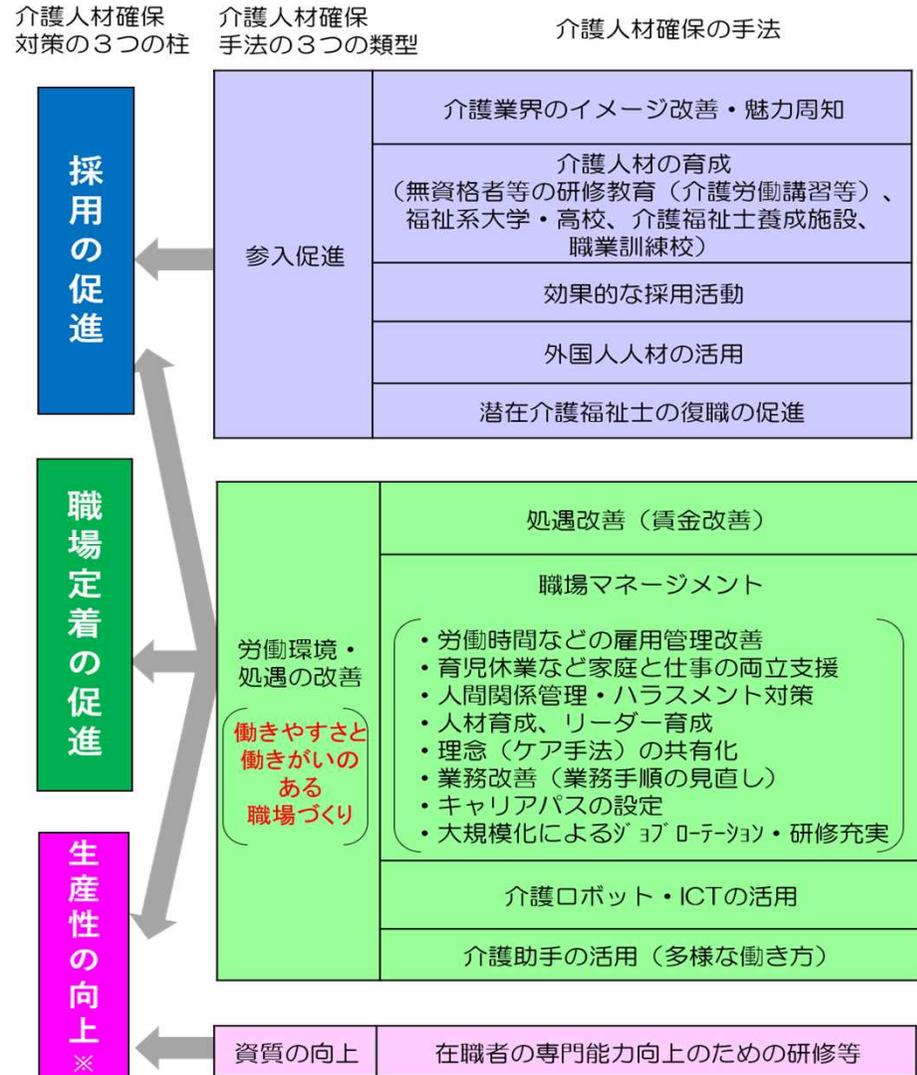
- ・令和5年度は、23,795回の事業所訪問を行い、73,469件の雇用管理相談援助を行った。
- ・相談内容は、  
「労働条件（処遇改善含む）」  
「介護サービス（介護保険・事業運営・経営管理を含む）」  
「能力開発」  
が上位3テーマとなっている。

事業所訪問件数		23,795
相談援助延べ件数		73,469
相談援助の内容別	求人・求職	5,743
	労働条件（処遇改善含む）	10,713
	福利厚生	6,011
	職場のコミュニケーション	9,406
	助成金	3,770
	介護サービス（介護保険・事業運営・経営管理を含む）	10,559
	職場環境Ⅰ（理念・教育・環境等）	8,039
	職場環境Ⅱ（生産性向上・ICT等）	2,234
	能力開発	10,713
	雇用管理責任者関係	6,213
	その他	68

# I -2. 介護分野の人材確保と雇用管理改善

- 介護人材確保の対策や手法は右図のように整理できる。
- これらの対策や手法のうち、介護事業者が行う取り組みが「雇用管理」であり、当センターはそれを支援することが使命。
- 特に当センターは、「働きやすい働きがいのある職場づくり」の支援を法人理念としており、「職場環境・処遇の改善」を最重点事項としている。

## 介護人材確保の考え方



(※) 「生産性の向上」は、介護分野においては「業務効率化」又は「業務効率化と介護の質の向上」を意味する。

## I-3. 介護事業者の雇用管理の状況

○ 介護分野においては、雇用管理上で主に次のような課題がある（当センター「[介護労働実態調査](#)」などから）

### ① 介護職員の人材不足

- ・近年、介護職員の採用率は上昇傾向、離職率は低下傾向
- ・採用率・離職率は、全産業平均と同程度
- ・介護職員数は、令和5年に介護保険創設以来はじめて減少（「介護サービス施設・事業所調査」）
- ・要介護者数・介護ニーズの伸びに介護人材の供給が間に合わない
- ・各介護事業者の人材不足感は年々増している
- ・介護職員の魅力アピールがまだ十分でなく、介護職員を志向する若年者の減少傾向
- ・人材不足は、介護施設では職員の業務負担の重さに影響。訪問介護・居宅介護支援・（一部の介護施設でも）では利用者の受け入れ抑制に影響

### ② 介護職の給与水準が全産業に比してまだ低い

- ・処遇改善加算の拡充などにより水準向上が進んでいるが、令和5年度現在6.9万円の差

### ③ 職場の人間関係が人材確保に大きな影響

- ・離職の最大の理由は、職場の人間関係の問題
- ・人間関係が良い職場は、採用と職場定着がうまくいっている
- ・全体としては介護職場の人間関係に対する満足度は高く、近年の離職率低下も人間関係改善による

### ④ 休暇・休業の取りやすさが人材確保に影響

### ⑤ 職場の運営の在り方（経営効率化・業務負担・介護の質向上の取組など）に対する不満も離職理由として大きい

### ⑥ 職場のリーダーが育っていない、管理者のマネジメント能力が不足

### ⑦ 能力開発・研修に対する職員の満足度が低い

## Ⅱ 介護事業者における生産性向上と雇用管理改善

### Ⅱ-1. 生産性向上の意味とその理解

#### (1) 経済成長のために求められる生産性向上

- 「生産性」は、経営指標の一つであるとともに、経済学上の指標であり、最も一般的な「付加価値労働生産性」は次によって計算される。

$$\text{付加価値労働生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{労働力【人・時間】}}$$

- 各法人・個人の生み出した付加価値額を産業単位・国単位で合計するとGDPとなるため、労働力人口減少社会にあっては、国のGDP向上（成長戦略）のためには、各産業セクターの生産性の向上が不可欠となる。
- 介護分野もその例外ではなく、生産性向上が求められている。

## (2)生産性向上の方法

○ 生産性向上を図る方法は、次の2つに大別される。

### a) 労働力投入量（分母）を減らす

- ただし、我が国では「生産性3原則」によって生産性向上のための解雇は否定されていることから、労働時間の削減によって行うことになる。
- 特に介護分野では人材不足状況であるため、人員削減による生産性向上は現実的でない。ただし、今後労働力人口の不足がますます進み、人材の確保がますます困難となっていく中で、限られた体制の中で個々の職員の負担を高めずにいかに介護事業経営を成り立たせるかという観点は避けて通れない。

### b) 付加価値額（分子）を増やす

- 付加価値額は、最も一般的な日銀方式では、

$$\text{付加価値額} = \text{経常利益} + \text{人件費} + \text{金融費用} + \text{賃借料} + \text{減価償却費}$$

によって計算されるが、それを増大させるためには、「経常利益」をあげる（＝「売上」をあげて「コスト」を下げること）とともに、「人件費」をあげることが必要。生産性の概念においては「人件費」は「コスト」ではない。。

- 介護分野において生産性を向上させるためには、①介護の質の向上により加算を取得するなど介護報酬をあげることで「収入」を上げ、②人件費以外の「コスト」を下げ、③介護従事者の処遇改善により「人件費」を上げることが必要。

### (3)介護の分野における「生産性向上」の意味

- 経営や経済学で用いられる「生産性向上」は、いわば「**経営効率化**」であるが、介護分野においても「生産性向上」が求められるようになった当初は、介護事業者には、この概念は介護事業所に人減らしを求めるものであるとして、強い抵抗感があった。
- 近年、介護分野における生産性向上は、「**介護テクノロジーの活用を通じた業務改善により、業務効率化を図り、その余力で介護の質の向上を図ること（業務効率化と介護の質の向上）**」（注）という意味であることが了解されるにつれて、この抵抗感は薄らいできている。

（注）「生産性向上推進体制加算Ⅰ」においては、生産性向上の成果指標として、業務の効率化（職員の業務負担軽減）に関する指標（介護職員の1月当たりの総業務時間及び超過勤務時間、年次有給休暇の取得状況、介護職員の心理的負担等、機器の導入等による業務時間）のみならず、介護の質に関する指標（利用者の満足度等）を把握して厚労省に報告することとされている。

- なお、業務効率化を伴わない労働時間の短縮は、単なる単位時間あたりの労働強化であったり、超過勤務手当の削減による労働者の手取賃金の減少となり、人材確保が困難になるなどの悪影響がでてくる。

## (4)「生産性向上」における労働者の意識改革

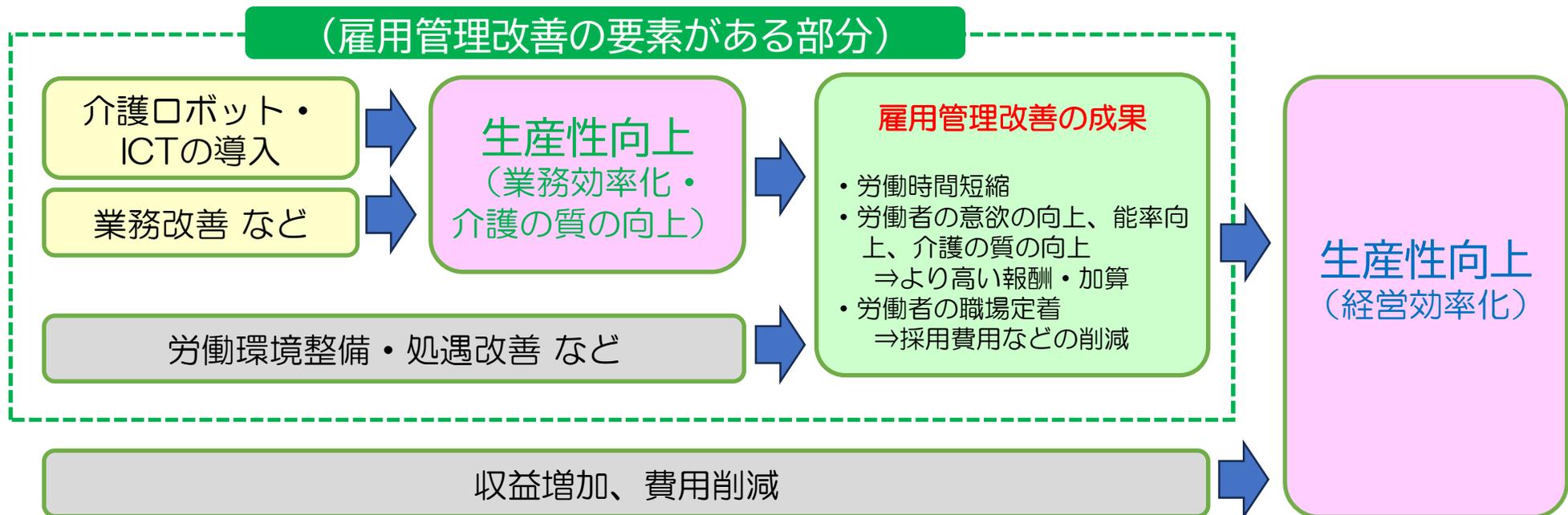
- 介護テクノロジーは、それを導入したらすぐに業務効率化が実現するものではない。介護テクノロジーの活用を通じた業務改善が重要。
- 介護テクノロジーの導入においては、テクノロジーに対する職員の抵抗感や、導入直後の一時的な非効率（「U字現象」）がみられる。
- 生産性の向上を図るためには、テクノロジーを活用する職員の意識改革へのアプローチが不可欠であり、その観点からの業務改善に対する支援が必要。

（注）介護事業者に対して生産性向上の支援を行う介護生産性向上総合相談センターやプラットフォーム事業においては、この支援が最重要ポイントとなる。

## Ⅱ-2. 雇用管理改善と生産性向上の意義と効果

### (1) 生産性向上における雇用管理改善の意義

- 介護分野における「生産性向上（業務効率化と介護の質の向上）」は、厳密には「生産性向上（経営効率化）」と同義ではないが、労働環境整備や処遇改善の取り組みにより、
  - ・労働時間短縮
  - ・労働者の意欲の向上、職場定着の向上、能率向上による、より高い報酬・加算の算定
  - ・職場定着の向上による、採用などの費用の削減などの「雇用管理改善の成果」を実現することができれば、「生産性向上（経営効率化）」を実現させることができる。



- つまり、介護分野における生産性向上とは、「介護テクノロジーの活用を通じた業務改善により、業務効率化を図り、その余力で介護の質の向上を図ること（業務効率化と介護の質の向上）」であるが、労働環境整備や処遇改善などの雇用管理改善の取組を行うことで、「生産性向上（経営効率化）」の実現に資することになる。
- なお、「生産性向上（経営効率化）」の実現には、「収益増加、費用削減」の側面も重要であるが、これは雇用管理改善の範囲外となる。

## (2)雇用管理改善は「働きやすい働きがいのある職場づくり」がポイント

- 雇用管理改善の最終目的は、「労働者の意欲向上」「労働者の定着率向上」を通じた「人材確保」「企業業績向上」「生産性向上」にあると考えることができるが、雇用管理施策の改善をすれば、それらが直ちに実現するというものではない。
- 厚生労働省の調査（H25）により、働きやすい働きがいのある職場は、「従業員の意欲」「従業員の職場定着」「会社の業績」が高いことが明らかとなっている。  
【p13～14参照】
- 雇用管理改善は、労働者が自分の職場を「働きやすい」「働きがいがある」と感じられるかという労働者の意識に着目し、  
雇用管理施策の改善 ⇒ 労働環境の改善 ⇒ 労働者の意識の変化  
というモデルで考えることができる。【p15参照】
- その意味で、雇用管理改善を推進しその成果を評価する場合、労働者の満足度、エンゲージメントなどの観点からの労働者の意識を把握する各種のアンケート・チェックリストが用いられている。

従業員の職場定着など雇用管理面でお困りの事業主の皆さまへ

## 目指しませんか？ 「働きやすい・働きがいのある職場づくり」

仕事に対する従業員の意欲が低い、従業員がなかなか職場に定着しないなど、従業員の雇用管理でお悩みの事業主の方も多いかと思えます。

このような場合には、従業員の「働きがい」や「働きやすさ」の意識を高めると、働く意欲が向上し、職場での定着率が上がり、さらには会社の業績向上に効果があることが調査で明らかになっています。

従業員の「働きがい」や「働きやすさ」意識を高めるには、評価や処遇、人材の育成、人間関係についての管理など、適正な雇用管理の実施が効果的です。

あなたの会社も適正な雇用管理を行って、「働きやすい・働きがいのある職場づくり」を目指しませんか？

### 「働きやすい・働きがいのある職場」のメリット

- ◆ 従業員の意欲が高まります
- ◆ 従業員が定着します
- ◆ 会社の業績につながります

### 「働きやすい・働きがいのある職場づくり」のポイント

#### 「働きがい」意識を高める 効果のある雇用管理の例

- 1 仕事の意義や重要性を説明する
- 2 従業員の意見を経営計画に反映する
- 3 本人の希望をできるだけ尊重して配置する
- 4 希望に応じてスキルや知識が身に付く研修を実施する
- 5 提案制度などで従業員の意見を聞く

#### 「働きやすさ」意識を高める 効果のある雇用管理の例

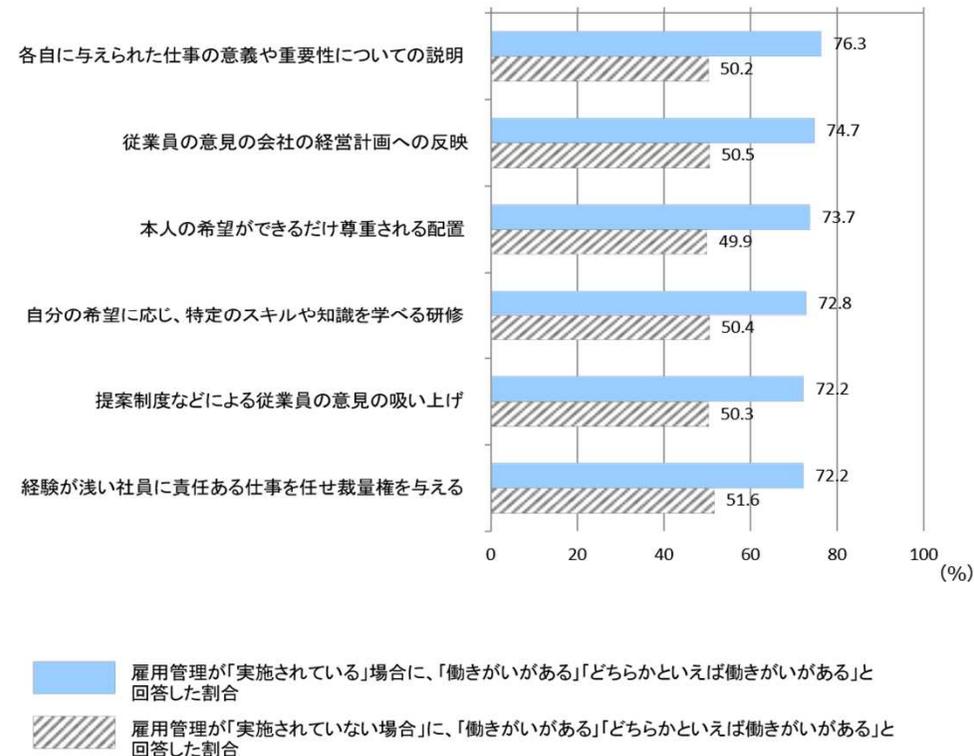
- 1 希望に応じてスキルや知識が身に付く研修を実施する
- 2 本人の希望をできるだけ尊重して配置する
- 3 提案制度などで従業員の意見を聞く
- 4 従業員の意見を経営計画に反映する
- 5 経営情報を従業員に開示する

出典：厚生労働省「職場の働きやすさ・働きがいに関するアンケート調査（従業員調査）」（平成25年）

一般的に、休暇、労働時間、給与・賞与額などの労働条件が良好な企業の方が、「働きがい」意識が高い傾向があります。

さらに「働きがい」意識を高めるためには、従業員が、職場の中で自分が期待され、役立っているという意識（自己効力感）を持てるような雇用管理を行うことが重要です。以下のような雇用管理に同時に取り組むことで、一層の効果が期待できます。

#### 雇用管理を行っている企業と行っていない企業での「働きがい」意識の違い



出典：厚生労働省「職場の働きやすさ・働きがいに関するアンケート調査（従業員調査）」（平成25年）

2つのグラフの差が大きいほど、「働きがい」意識の違いがある。  
▶ これらの雇用管理を行っている企業の従業員の方が、「働きがい」を感じている。

# 「働きやすさ」意識を高める雇用管理

一般的に、休暇、労働時間、給与・賞与額などの労働条件が良好な企業の方が、「働きやすさ」意識が高い傾向があります。

さらに「働きやすさ」意識を高めるためには、「働きがい」同様、従業員が、職場の中で自分が期待され、役立っているという意識（自己効力感）が持てるような雇用管理が重要であるほか、「相談できる体制」「福利厚生」に関する雇用管理（下記の青字の項目）も重要です。

## 雇用管理を行っている企業と行っていない企業での「働きやすさ」意識の違い



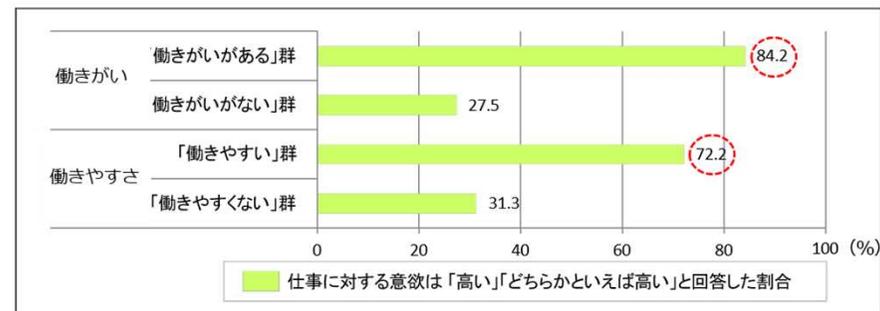
出典:厚生労働省「職場の働きやすさ・働きがいに関するアンケート調査（従業員調査）」（平成25年）

2つのグラフの差が大きいほど、「働きやすさ」意識に違いがある。  
 ▶ これらの雇用管理を行っている企業の従業員の方が、「働きやすさ」を感じている。

# 「働きがい」「働きやすさ」の効果

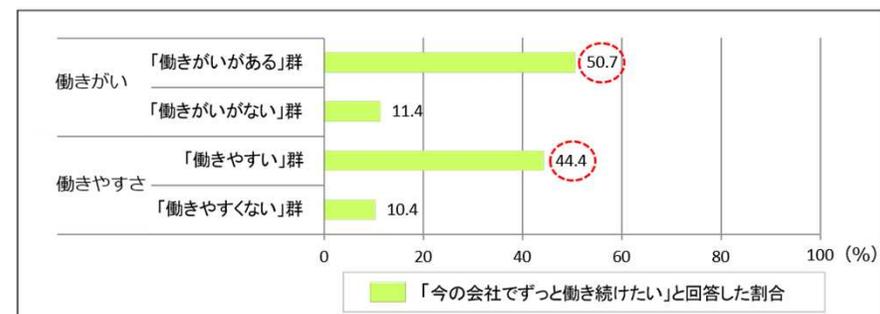
## ◆従業員の意欲が高まります！

「働きがい」や「働きやすさ」がある方が、従業員の仕事に対する意欲が高いことが示されています。



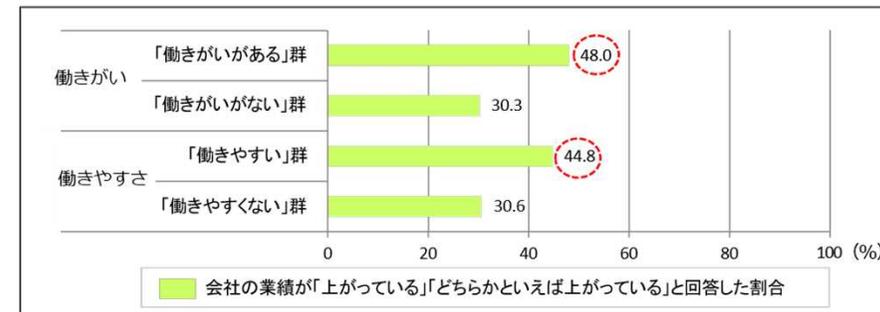
## ▶従業員が定着します！

「働きがい」や「働きやすさ」がある方が、従業員の勤務継続の意向が高いことが示されています。



## ◆会社の業績につながります！

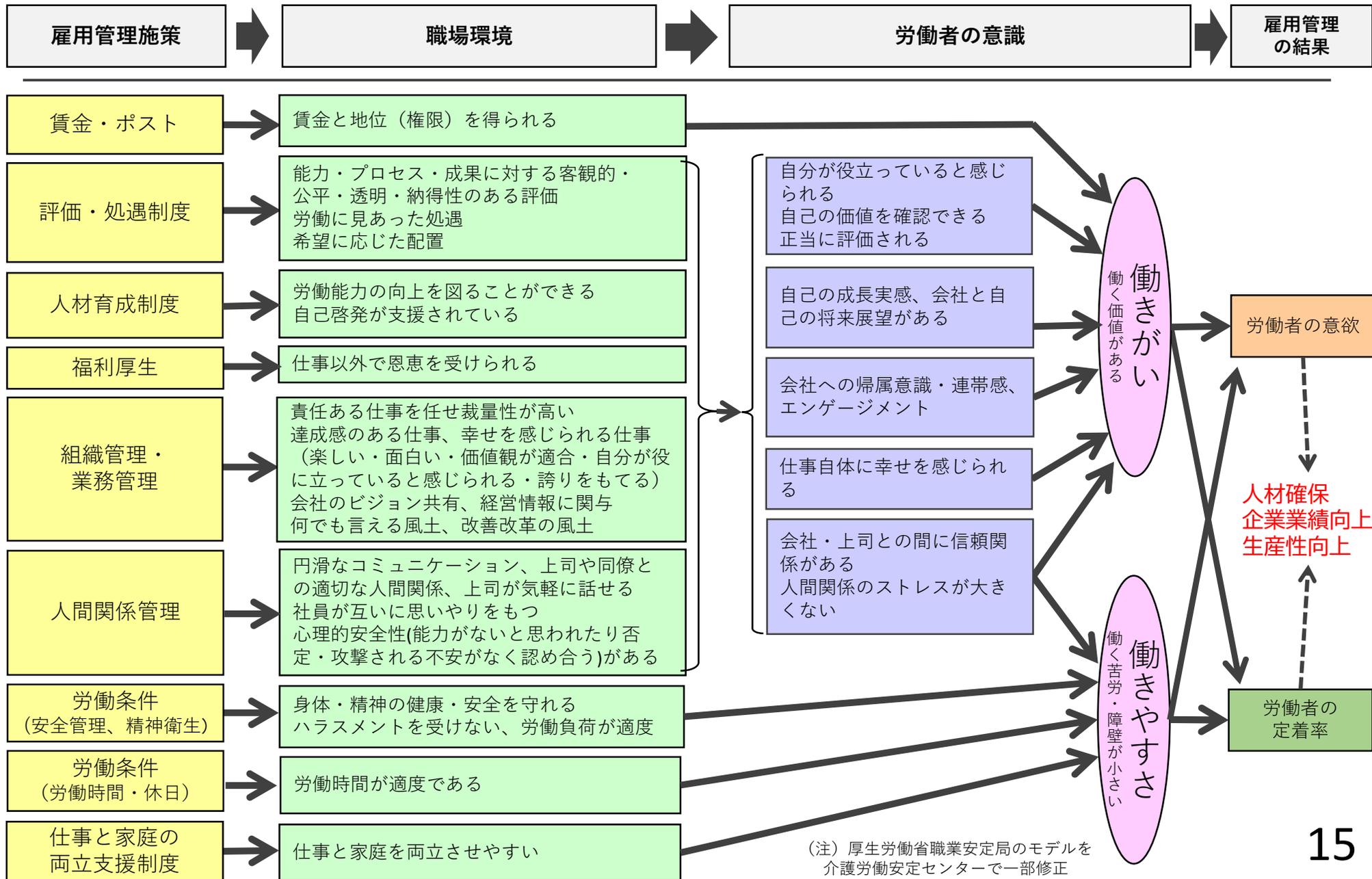
「働きがい」や「働きやすさ」がある方が、会社の業績が高い傾向にあることが示されています。



「働きやすい・働きがいのある職場づくり」に向けた、中小企業の雇用管理改善事例を厚生労働省ホームページに掲載しています。ぜひご覧ください。

[http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudouseisaku/chushoukigyou/shokuba\\_kaizen.html](http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudouseisaku/chushoukigyou/shokuba_kaizen.html)

# 働きやすさ・働きがいに関するモデル図



## Ⅱ-3. 生産性向上・職場環境改善における都道府県の役割の重要性

- 介護事業所の生産性向上は、介護人材の不足状況下において、介護保険サービスを維持向上させるために不可欠な取り組みであり、都道府県及び市町村は、介護保険の保険者、指定権者でありまたその支援を行う立場であることから、それに資する取り組みを介護保険事業（支援）計画に位置づけて推進することとされている。

(市町村介護保険事業計画)

第百十七条

3

五 介護給付等対象サービスの提供又は地域支援事業の実施のための事業所又は施設における業務の効率化、介護サービスの質の向上その他の生産性の向上に資する都道府県と連携した取組に関する事項

(都道府県介護保険事業支援計画)

第百十八条

3

四 介護給付等対象サービスの提供又は地域支援事業の実施のための事業所又は施設における業務の効率化、介護サービスの質の向上その他の生産性の向上に資する事業に関する事項

- また、「介護職員等処遇改善加算」においては「職場環境等要件」が定められている。介護事業者に対する加算の取得促進は都道府県及び市町村の重要な役割となっているが、特に都道府県は市町村に対する支援を行う立場でもあり、介護事業者の「処遇改善」「職場環境改善」（＝雇用管理改善の重要項目）に対して重要な役割を果たしていることになる。
- 今後、都道府県は介護分野における生産性向上や、職場環境改善を通じた人材確保に関して、国との連携を図りつつ、さらに積極的な役割を果たしていくことが求められるのではないか。

# Ⅲ 介護事業者に対する経営支援の必要性

(注) このⅢの内容は介護労働安定センターとしての公式見解ではない。

## Ⅲ-1. 介護事業者の経営の実態

- 介護事業者の経営の実態は、財務諸表（損益計算書〔事業活動計算書〕）、貸借対照表、キャッシュフロー計算書〔資金収支計算書〕等）から計算される各種の経営指標【p19参照】からみることができる。（注：〔 〕は社会福祉法人会計のもの）
  
- 介護事業の財務諸表は次によって公開される。
  - [社会福祉法人の財務諸表等電子開示システム](#)  
各社福法人が、法人＞事業＞拠点＞サービスの区分の財務諸表を入力し、所轄庁への届出、都道府県への報告、厚労省への報告、WAMが公開データを作成、国民への公開。  
各法人の経営指標の分布状況などは「[社会福祉法人の現況報告書等の集約結果](#)」でわかる。
  
  - [介護事業者財務情報データベース](#)  
社福のみならず民間法人においても、介護事業の財務諸表を入力し、都道府県への報告、厚労省への報告、経営データの分析、国民への公開。
  
  - [介護サービス情報公表システム](#)  
介護サービスの情報を都道府県が各介護事業所に調査（各介護事業所が入力）、国民への公開。介護事業の財務諸表の公開も行う。

- WAMは、福祉貸付・医療貸付の際に財務諸表の提出を求めており、そのデータをもとに、各法人の経営指標を集計して「[経営分析参考指標](#)」にまとめ提供している。
- 各経営指標は、介護報酬の水準、介護事業の運営方法、人件費、経費、設備投資（減価償却）などの変動に伴って変動するが【p20参照】、年々経営環境は厳しくなっている。
- 介護分野全体としては、経常赤字割合や人件費率の増加などがみられる。

## 介護事業における経営指標の一例

- **経常赤字割合**
  - ⇒ 各法人の経常利益の全体の分布傾向
- **利益率〔サービス活動増減差比率〕、経常利益率〔経常増減差額比率〕**
- **利用者1人1日あたり、定員1人当たり、従事者1人当たり売上高〔サービス活動収益〕**
  - ⇒ 収益性の評価
- **収支差率**
  - ⇒ 介護事業経営実態調査により算出され報酬改定の基礎指標となる
- **施設入所利用率（稼働率）**
  - ⇒ 施設介護のニーズを反映。地域性がある
- **人件費率**
  - ⇒ 収益に対する人件費の割合。労働集約性の状況
- **従事者1人あたり人件費**
  - ⇒ 処遇改善の状況
- **利用者数あたり従事者数**
  - ⇒ 従事者の業務効率性
- **生産性**
  - ⇒ 事業によって産出される付加価値（法人や従事者の利益の合計）の効率性

# 介護事業の経営指標(損益計算書[事業活動計算書]関係)に影響を与える要素

## <収益面>

### a 介護報酬の水準

- ・基本報酬、加算の水準

### b 介護事業の運営方法

- ・施設介護：定員、利用者入所数、施設入所利用率（稼働率）
- ・居宅介護：利用者受入数 × 居宅サービス内容
- ・高い要介護の利用者の受け入れ ⇒ 報酬単価増
- ・一定の体制整備や介護の質の向上の取り組み ⇒ 加算取得、補助金交付
- ・施設基準や加算要件の未達 ⇒ 収益減

## <費用面>

### c 人件費

- ・職員の欠員率
- ・処遇改善（賃金水準、定期昇給と勤続年数）
- ・補助職員の活用

### d 経費

- ・物価高騰（食材費⇒給食費、石油価格⇒光熱費・車両ガソリン代、おむつなど介護用品、消毒液など保健衛生費）
- ・職業紹介料金（高い離職率 ⇒ 補充採用のために高負担に）
- ・業務委託費
- ・派遣職員の派遣料（業務委託費の内訳になるが人件費と合算すべきとの意見あり）
- ・研修費用

### e 設備投資（減価償却）

- ・建物建て替え時期到来、建築費高騰
- ・ロボット・ICT導入

## Ⅲ-2. 介護事業者の意識改革の必要性

- 介護サービスは、介護保険制度創設前は主に社会福祉法人が担ってきたが、その事業経営は措置制度のもとで公的な枠組みの中で行われてきた。
- 介護保険創設に伴い、利用者との契約関係が取り入れられ、各事業者の経営努力が求められるようになり、介護事業者の意識は大きく変化した。しかし収入が介護報酬に依存したり自治体の補助金があるなど、経営が公的な枠組み又は支援があるため、経営改善の面で、民間の一般企業並みに厳しく取り組んでいる事業者がある一方で、取り組みが十分ではない事業者もある。
- 高齢者人口がピークとなり、労働の担い手となる現役世代の急減が見込まれる2040年まであと15年しかない状況の中で、労働力は各産業で「奪い合い」の状況が激化しつつある。今後どんなに処遇改善などの諸対策を充実させても、労働力の絶対数が不足している中では、適切な対応ができなければ、介護保険サービスの人材不足倒産も絵空事ではない。
- 国や都道府県・市町村をはじめ、当センターのような関係団体は、介護保険サービスを維持発展させるために最大限の努力を進めているが、介護事業者自身も、これまで以上に危機感を強め、生産性向上、経営の効率化、業務改善などの経営改善の面での一層の意識改革が求められる。

## Ⅲ-3. 介護事業者間の連携の重要性

### (1) 介護事業のスケールメリットの実現

- 社会福祉法人の場合はかつて、「1法人1施設」による設置運営を図るよう行政指導が行われてきていた経緯もあり、約18000の社会福祉法人のうちその約7割の13000法人が収益規模5億円未満の小規模法人であり、その約9割が単独事業分野の経営となっている。また介護保険制度創設以降に開業した介護事業所も、小規模である場合が多い。
- 介護事業は、規模が大きいほど生産性が高くなるなどの経営上のスケールメリットが働く。【p23参照】
- このため、これまで介護事業所のスケールメリットを実現させるための協働化・大規模化については、次のような取り組みが行われてきている。
  - ① 法人内の多角化（介護サービス・保険外サービス、事業所の拡充）、規模の拡大
  - ② 複数の法人の合併（新設合併・吸収合併）、事業譲渡の環境整備
  - ③ 社会福祉連携推進法人
  - ④ 協同組合による連携
  - ⑤ 小規模法人のネットワーク化
- 事業者連携の協働化・大規模化は、最終的には、①複数の法人の合併（新設合併・吸収合併）や事業譲渡による事業拡大があるが、②（社会福祉法人の場合）社会福祉法人連携推進法人の設立や、③（社会福祉法人連携推進法人を設立しないまでも）実態的に連携を図ることに取り組むことが重要ではないか。

## 介護事業のスケールメリット

### ① 経営基盤の強化・経営の安定化

収支差率の改善、経営規模の拡大による収支変動の吸収、黒字事業から赤字事業への資金融通の円滑化、資金調達力の増強や借入金の償還による金利負担の軽減を通じた財務構造の改善、建物の修繕や設備の増強などによるサービスの質の向上に向けた積極的設備投資

### ② 費用の削減

スケールメリットの実現による、資材・物品・サービスの調達などの費用の削減や事務処理などの法人管理部門等の効率化

### ③ 土地・建物・設備の効率的活用

### ④ 採用活動の合理化

採用ブランド化、多様な募集チャンネル

### ⑤ 人事異動による適材配置、離職防止、離職減による補充採用コストの減

小規模法人の場合は人間関係が悪化した場合の異動ができないため、離職につながることもある。法人規模が大きくなれば、異動によってこれを防止しやすくなる。

採用後に同年代同期の人間関係ができると職場定着しやすいが、別の事業所勤務でも、同一法人内で採用時研修を合同でやることなどで職場定着効果が確保できる。

### ⑥ 人材育成

研修の規模拡大、外部講師招へいや外部研修への参加機会の確保などによる、充実した教育機会の提供・キャリアアップの推進、職員間の交流が促進されることを通じた各職員のスキル拡大など

### ⑦ 業務の進め方・役割分担などの業務改善を行う場合の改善余地自体の拡大

### ⑧ 介護サービスの量・質の向上

### ⑨ 収支差率、生産性、職員給与の向上

法人規模が大きいほど収支差率、生産性、職員給与が高い（参考：[財政制度等審議会建議資料](#)）

## (2)社会福祉連携推進法人の設置促進

- 介護事業のスケールメリットを実現するための、協働化・大規模化の手法の一つとしての「社会福祉連携推進法人」は、徐々に増加しつつあるが（現在22法人）、全体的にみればその法人数はまだ多くない。
- このことについては、連携の重要性や意義に関する理解が広まっていないことや、現状として、連携により生み出されるスケールメリットが連携推進法人自体の設立手続や組織運営事務の負担（連携事業の企画立案・調整業務、会計処理、理事会運営やそのための担当者の負担）と比較して大きくないことなどの課題が指摘されている。
- 今後更なる設置促進が必要ではないか。

### (3)実態的な介護事業者間の連携

- 介護事業のスケールメリットを実現するための協働化のためには、複数の法人の合併（新設合併・吸収合併）や事業譲渡、「社会福祉連携推進法人」の設置によるばかりでなく、まずは、実態的な介護事業者間の連携を推進を図ることが重要ではないか。
- 厚労省では、小規模な社会福祉法人が、社会福祉法人連携推進法人の設立に向けた準備を行ったり、「法人間連携プラットフォーム」を設置して連携事業を行う場合に、「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業」によって補助が行われている。

### (4)介護事業者の協働化・大規模化における雇用管理改善の支援

- 介護事業者の協働化・大規模化は、雇用管理面での対応を伴うことが多い。  
また、実態的な介護事業者間の連携を図るためには、雇用関係の共通課題の解決への取り組みが介護事業者間の相互の信頼関係を構築していく契機となる。

（例）募集・採用活動の共同実施、研修（採用時、リーダー昇格時、ケアスキルの向上など）の共同実施、経験と職業能力の向上・事業者間の調整業務のための出向、緊急時の応援、人事評価・処遇改善などの雇用管理制度の改定時の相談・情報交換など。

- これらの介護事業の協働化・大規模化に伴う雇用管理面での改善に対する支援が重要。

## Ⅲ-4. 介護事業者に対する経営支援の重要性

### (1) 経営支援のための施策

#### ① 介護事業の経営者の育成

- 小規模事業者などにおいて経営能力の面で厳しいところがある。また中規模以上の事業所でも次の経営層が育っていないところある。このため介護事業の経営者の育成は急務であり、そのための研修体制を構築することが重要。
- その際、経営の基礎となるテキストも必要である。その中で人材マネジメント（雇用管理、人材確保）の事項は重要な要素となる。

#### ② 経営支援のための仕組みの整備

- 介護事業の経営に関する情報は、今般の公表制度（介護事業者財務情報データベース）によって公開され、国や都道府県がその内容を分析して各種の施策に結び付けることが可能となったが、今後は、介護事業者自身が経営に関する情報を経営改善に役立てる仕組みを整備していくことが重要ではないか。
- このため例えば、WAMなどの関係機関や経営コンサルタントが、財務諸表に基づいて経営診断や経営指導を行う事業を充実させることや、介護事業者同士で経営情報を共有して共同で経営改善をしていく仕組みを検討することはどうか。

## (2)支援を行う体制

### ① 都道府県のコミットメント

- (1)の支援においては、個々の介護事業者の経営情報を把握する立場にある行政（都道府県）が、介護事業の経営に関する専門的知見のあるWAMなどの関係機関との連携によって積極的に役割を果たすべきではないか。

### ② 介護事業者へのアウトリーチ

- 介護事業者自身が、経営に対する危機感が薄い場合は、(1)の支援の体制を整備しても自らその支援を受けようとしなかった場合が考えられる。そのため、介護事業者に対して支援の情報を届けるアウトリーチの取り組みが重要ではないか。

### ③ 法人の特性に応じた支援

- (1)の支援は、社会福祉法人や民間企業など法人の特性に応じて、支援すべき内容が異なることに留意が必要ではないか。