

令和7年度 老人保健事業推進費等補助金
老人保健健康増進等事業

介護事業者への経営支援モデル事業

成果報告書

株式会社 NTT データ経営研究所

令和8（2026）年3月



目次

第1章. 事業概要	1
1. 背景・目的	1
(1) 本事業の背景	1
(2) 本事業の目的	2
(3) 本事業の概要	2
2. スケジュール	3
3. 検討委員会の設置・運営	4
第2章. ヒアリング調査	7
1. 調査の目的	7
2. 調査方法	7
3. 調査対象	7
4. 調査結果	9
(1) 調査結果の分析の視点	9
(2) 調査結果のまとめ、特徴的なご意見および今後の取組への示唆	9
第3章. アンケート調査	16
1. 調査の目的	16
2. 調査方法	16
3. 調査対象	16
4. 調査結果	18
(1) 事業所向けアンケート	18
(2) 業界団体向けアンケート	25
(3) 調査結果のまとめ、今後の取組への示唆	28
第4章. まとめと考察	30
1. ヒアリング調査およびアンケート調査結果のまとめ	30
(1) A 県	30
(2) B 県	31
(3) C 県	32
(4) D 県	33
(5) E 県	35
2. 各フィールドにおける連携状況について	36
3. 考察	36
(1) 経営支援の実施における課題の整理	36
(2) 今後の支援体制のイメージ	38
(3) 今後必要と考えられる取組	42
第5章. 参考資料	44
1. ヒアリング調査項目	44
2. アンケート調査票	47
3. アンケート調査結果	47
【参考】成果報告書（概要）	79

第1章. 事業概要

1. 背景・目的

(1) 本事業の背景

介護分野は、急速な高齢化と深刻な人材不足に直面している。2025年には団塊の世代が75歳以上の後期高齢者となり、2040年には要介護高齢者数の増加に伴って、介護職員は約57万人を追加で確保する必要があると推計されている¹。他方で、生産年齢人口の減少により人材確保は極めて困難な状況にあり、介護職の有効求人倍率は3.71倍と、全職業平均（1.16倍）の約3倍という水準が続いている。現に、全国の64.7%の介護事業者が人材不足を感じているという調査結果もあり²、限られた人員で介護サービスを維持・運営するためには、業務効率化とケアの質の確保・向上といった生産性向上が喫緊の課題となっている。

こうした人材面での課題に加え、介護事業者は経営面でも厳しい状況に置かれている。2024年の介護事業者の倒産件数は過去最多の172件に上るとの調査結果が示されており³、そのうちの8割以上が従業員10名未満の小規模事業者であることが明らかとなっている。利用者の減少やコスト増大に伴う経営悪化が背景にあり、特に小規模事業者においては経営基盤の脆弱さが顕在化している状況にある。このような状況を踏まえると、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、これまで以上に重要となると考えられる。社会保障審議会介護保険部会「介護保険制度の見直しに関する意見」（令和7年12月）においても、生産性向上を中心に雇用管理、経営改善支援等を一体的に支援する取組の必要性や、地域の実情に応じた経営課題の調査、経営改善支援に向けた枠組みの段階的な構築の必要性が指摘されている。

また、介護事業者のサービスやケアの質の確保・向上を図るためにも、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が重要である。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と考えられる。

厚生労働省においては、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・取得促進等の施策が講じられてきた。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

¹ 厚生労働省「第9期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数について」令和6年7月

<https://www.mhlw.go.jp/content/12004000/001274765.pdf>

² 公益財団法人介護労働安定センター「令和5年度 介護労働実態調査」令和6年7月

https://www.kaigo-center.or.jp/content/files/report/2023_jittai_chousa_jigyousya_honpen.pdf

³ 東京商工リサーチ「2024年上半期 介護事業者の倒産状況」令和8年1月参照

https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1200835_1527.html

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（以下、ワンストップ窓口という）においては、主として介護テクノロジーの導入・定着支援など生産性向上に関する相談対応や伴走支援を中心に支援が実施されている。また、相談内容に応じて、よろず支援拠点、介護労働安定センター、金融機関等の関係機関につなぐことにより、経営改善に関する支援にも対応することが想定されている。しかしながら、現時点では必ずしもこれらの関係機関との十分な連携体制が構築されているとは言えず、各機関がそれぞれ独立して支援を実施している状況も見られる。また、介護現場革新会議では主として生産性向上に関する議論が行われており、経営に関する有識者を構成員として、地域における経営支援のあり方までを議論している都道府県は多くない。

今後は、こうした既存の連携の仕組みを活用し、ワンストップ窓口が地域における中核的な相談・調整機能を担い、関係機関との役割分担を明確化しつつ、相互に連携した支援体制を構築することが重要であると考えられる。また、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」における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ことが重要である。

(2) 本事業の目的

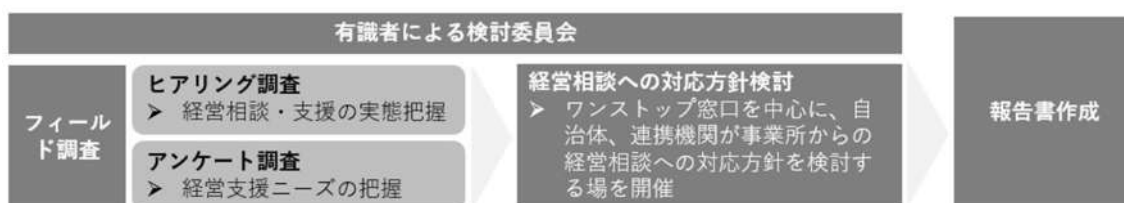
上述の背景をふまえ、ワンストップ窓口に寄せられた介護事業者からの経営支援に関する相談が各支援機関に連携され、事業所に適切な回答がされるフローをモデルとして確立するための基礎資料を得ることを目的に本事業を実施した。

(3) 本事業の概要

本事業では、全国から地域性と取組状況を加味して選定した5つの都道府県をフィールドとし、主にヒアリング調査およびアンケート調査を実施した。各調査において得られた結果は、検討委員会における経営相談への対応方針の検討材料とした。

事業の全体像を図表1に示す。

図表1 事業実施の流れ



主な実施事項の概要は以下の通りである。

① 有識者等による検討委員会

事業全体の運営やアンケート調査・ヒアリング調査の設計、結果の分析、効果的な支援のあり方等について議論するため、検討委員会を設置し、計3回の検討委員会を開催した。

② ヒアリング調査

実効性のある支援モデルを確立するため、ワンストップ窓口に関連する機関の実態把握を目的とし、ヒアリング調査を実施した。加えて、アンケート調査において効果的な設問・選択肢を設計するため、ヒアリングを通して現場で生じている経営課題や必要な支援について情報を収集することも目的とした。

調査対象は各フィールドにおいて介護事業者からの経営相談に対応している支援機関・関係団体および各自治体のワンストップ窓口、および経営に関する支援を実施している機関とした。

調査詳細および結果を第2章に示す。

③ アンケート調査

介護事業者が経営面においてどのような支援ニーズを持っているかを定量的に明らかにすること、および介護事業者が求める支援内容の優先順位や共通課題、支援機関との認識ギャップを明確化し次年度モデル事業に必要な要件を整理することを目的に、アンケート調査を実施した。

調査対象は県別の事業所数構成比および各県内のサービス種別構成比をふまえ、各県およびサービス種別から無作為に抽出した介護サービス事業所とした。

調査詳細および結果を第3章に示す。

2. スケジュール

本事業では、まず関係者へのヒアリング調査を実施し、アンケート調査票の設計に必要な情報収集を行った上でアンケート調査を実施することとした。また、ヒアリング調査およびアンケート調査の企画立案や調査結果の分析・整理にあたっては、事業の進捗に応じて計3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2に示す。

図表 2 実施スケジュール



3. 検討委員会の設置・運営

事業全体の運営やアンケート調査・ヒアリング調査の設計、結果の分析、効果的な支援のあり方等について議論するため、検討委員会を設置し、事業期間中に計3回の検討委員会を開催した。検討会の構成員は以下のとおりとした。

図表 3 検討委員会構成員

氏名（敬称略）	所属・役職
井上 由起子	日本社会事業大学 専門職大学院 教授
中村 厚	日本クレアス税理士法人 富山本部長
中村 直輝	長崎県 長寿支援課 課長
北條 憲一	公益財団法人 介護労働安定センター 事務局長
◎ 松原 由美	早稲田大学 人間科学学術院 人間科学部 教授
三鼓 慎二郎	独立行政法人 福祉医療機構 経営サポートセンター コンサルティンググループ グループリーダー

（◎：委員長、五十音順）

オブザーバーとして、中小企業庁・厚生労働省担当者に参加いただいた。

図表 4 オブザーバー

氏名（敬称略）	所属・役職
武田 卓也	中小企業庁 経営支援部 経営支援課 総括補佐
榎本 航征	中小企業庁 経営支援部 経営支援課 係長
村中 秀行	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 室長
小林 美穂	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 主査
阿久澤 ひかる	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室

事務局は、株式会社 NTT データ経営研究所が務めた。

図表 5 事務局担当者

氏名（敬称略）	所属・役職
足立 圭司	ライフ・バリュー・クリエイションユニット ディレクター
片岡 眞一郎	ライフ・バリュー・クリエイションユニット マネージャー
太刀川 遼	ライフ・バリュー・クリエイションユニット マネージャー
石川 理華	ライフ・バリュー・クリエイションユニット シニアコンサルタント
山下 開生	地域未来デザインユニット シニアコンサルタント
山中 信	ライフ・バリュー・クリエイションユニット コンサルタント
長塚 優音	ライフ・バリュー・クリエイションユニット コンサルタント

事業期間中に検討委員会を下記の概要にて計 3 回実施した。

図表 6 第 1 回検討委員会の開催概要

開催日時/形式	2025 年 12 月 1 日（月） 10:00～12:00 Web 会議
委員長	松原 由美 氏
出席者	- 委員 <オブザーバー> - 中小企業庁 - 厚生労働省 <事務局> - 株式会社 NTT データ経営研究所
アジェンダ	- 事業概要 - 委員からの情報提供 - ヒアリング調査報告 - アンケート調査設計

図表 7 第 2 回検討委員会の開催概要

開催日時/形式	2026 年 1 月 15 日（木） 13:00～15:00 Web 会議
委員長	松原 由美 氏
出席者	- 委員 <オブザーバー> - 中小企業庁 - 厚生労働省 <事務局> - 株式会社 NTT データ経営研究所

アジェンダ	- 令和 7 年度補正予算の具体的内容について - 委員からの情報提供 - ヒアリング調査報告 - アンケート調査中間報告 - 経営支援施策の検討 - 報告書構成案の検討
-------	--

図表 8 第 3 回検討委員会の開催概要

開催日時/形式	2026 年 3 月 3 日（火）13:00～15:00 Web 会議
委員長	松原 由美 氏
出席者	- 委員 <オブザーバー> - 中小企業庁 - 厚生労働省 <事務局> - 株式会社 NTT データ経営研究所
アジェンダ	- ヒアリング調査報告 - アンケート調査報告 - 報告書および報告書（概要）について

第2章. ヒアリング調査

1. 調査の目的

実効性のある支援モデルを確立するため、ワンストップ窓口に関連する機関の実態把握を目的とし、ヒアリング調査を実施した。

また、本事業では、介護現場が抱える経営課題を定量的に把握するアンケート調査を予定しているが、経営課題や必要な支援の具体的な内容が明らかでないことから、効果的な設問・選択肢を設計するため、ヒアリングを通して現場で生じている経営課題や必要な支援について情報を収集した。

2. 調査方法

5つのフィールドに対して、①経営に関する支援を実施している機関および②ワンストップ窓口にヒアリングを実施した。

経営に関する支援を実施している機関については、厚生労働省と相談の上、中小企業基盤整備機構（よろず支援拠点）、公益財団法人介護労働安定センター、全国社会福祉法人経営者協議会、一般社団法人日本中小企業診断士協会連合会、金融機関、地域の専門職団体（社会保険労務士会、税理士会等）を選定した。また、5つのフィールドに該当する都道府県からの紹介があった機関についても調査を実施した。

ヒアリングは原則としてオンラインで実施したが、一部機関に対しては対面で実施した。

ヒアリング項目は、調査目的に沿うよう、各機関の支援実態を把握するとともに、ワンストップ窓口や関連機関との連携の可能性や障壁を拾い上げられるように設定した。ヒアリング手法には半構造化ヒアリングを採用し、基本として第5章1項にまとめた質問項目に沿って質問を行った。また、特に深堀したい内容については、重点的に訊ねるものとした。

3. 調査対象

ヒアリング調査対象としては、①経営に関する支援を実施している機関と、②ワンストップ窓口とに分けたうえで、以下の33件実施した。

なお、ヒアリング依頼を行った機関のうち、一部の支援機関（中小企業・スタートアップ支援機関等）からは、介護事業者からの相談実績が無いとのことで、ヒアリング辞退の申し出があった。

図表 9 調査対象① 経営に関する支援を実施している機関

#	フィールド※	ヒアリング対象機関	実施日
1	A 県	よろず支援拠点	2025/11/26
2		介護労働安定センター	2025/11/13
3		社会福祉法人経営者協議会	2025/11/26
4		中小企業診断士協会	2025/12/9
5		金融機関	2025/12/10
6		商工会連合会	2025/12/16
7	B 県	よろず支援拠点	2025/11/17
8		介護労働安定センター	2026/01/05
9		商工会連合会	2026/01/19
10		金融機関	2026/01/06
11	C 県	よろず支援拠点	2025/11/25
12		介護労働安定センター	2025/11/19
13		社会福祉法人経営者協議会	2025/11/21
14		中小企業診断士協会	2025/12/3
15		金融機関	2025/11/19
16		社会保険労務士会	2025/12/2
17	D 県	よろず支援拠点	2025/12/09
18		介護労働安定センター	2025/12/2
19		中小企業診断士協会	2025/12/26
20		金融機関	2026/01/26
21	E 県	よろず支援拠点	2025/11/20
22		介護労働安定センター	2025/11/18
23		社会福祉法人経営者協議会	2025/12/5
24		中小企業診断士協会	2025/10/31
25		金融機関	2025/11/19
26		地域の産業振興機関	2025/11/18
27	(全国)	福祉医療機構	2025/12/15
28		介護業界団体	2025/2/5

※便宜上、全て「県」表記で統一している。

図表 10 調査対象② ワンストップ窓口

	フィールド	実施日
29	A 県	2025/11/13
30	B 県	2025/11/14
31	C 県	2025/12/12
32	D 県	2025/12/9
33	E 県	2025/11/18

4. 調査結果

(1) 調査結果の分析の視点

ヒアリング調査結果については、以下の視点で分析を行った。

- 1) 各機関における介護事業者の経営に関する相談状況（内容・頻度等）
- 2) 各機関における介護事業者の経営に関する支援の実態
- 3) 各機関における介護事業者の経営に関する連携状況
- 4) 介護事業者の経営に関する相談や、支援内容の地域間差異
- 5) ワンストップ窓口との連携の可能性
- 6) ワンストップ窓口と他機関との連携における障壁とその解決策

また、それぞれの視点について、複数の機関・地域に共通する結果と、特定の種類の機関・地域に固有の結果とに分類し分析を行った。

(2) 調査結果のまとめ、特徴的なご意見および今後の取組への示唆

上記の視点から整理した調査結果は以下のとおり。

- 1) 各機関における介護事業者の経営に関する相談状況（内容・頻度等）

【調査結果のまとめ・特徴的なご意見】

（複数機関に共通）

- ・ 相談の契機は、事業所からの直接相談が多く、他機関からの紹介は少ない傾向である。
- ・ 相談の過程で、複合的な問題が見つかったり、他の領域に話題が推移したりすることがある。
 - 相談内容は「人事評価」「事業計画策定」「賃金体系の見直し」「行動指針の策定」等がある。それらの背景には、複合的な問題がある（事故発生件数が多いという事象を掘り下げると、人事労務面の問題が明らかになる等）。（C 県／ワンストップ窓口）

- 相談の起点は人材育成や就業規則関連だが、**対応の過程で財務や経営全般に話が広がることが多い。**(E 県／中小企業診断士協会)
- ・ 大規模化について一定の相談がある。
- ・ 介護事業所の経営者の特徴として、現場出身で、経営について体系的に学ぶ機会が少ないままプレイングマネージャーとなり、経営に対して意識や時間を十分に向けられていない傾向がある。
 - 介護現場出身の経営者は、経営を体系的に学ぶ機会が少ないため、教育段階から経営知識を取り入れる必要がある。(A 県／中小企業診断士協会)
 - 経営者の危機意識が低い一方、経営者同士が交流する場が少なく、孤立しがちである。研修やグループディスカッション等を通じて、経営者同士の交流機会を設け、経営に関する相談先の存在を伝えることが、経営危機の予兆把握につながる可能性がある。(A 県／中小企業診断士協会)
 - 介護事業所の経営者の中には、利用者に対しては丁寧な接遇をされる一方で、介護報酬の点数をどう伸ばしていくかなど、経営面に十分手が回っていない方がいらっしゃる。(E 県／金融機関)
 - 策定した改善計画が実行に移らないことが課題。介護事業者はプレイングマネージャーが多く、経営にまで手が回っていないのではないか。(C 県／金融機関)

(機関ごとに固有)

- ・ 介護労働安定センターでは、介護現場からの経営に関する相談は数件～10 件程度/月であり、採用・研修・職場環境改善等、人事・労務に関する相談が主である。
- ・ よろず支援拠点、中小企業診断士協会は、他の機関に比べ、「他機関からの紹介」による相談が多い。
- ・ 金融機関では、資金調達、経営（収益）改善、M&A・事業承継に関する相談が中心。
- ・ ワンストップ窓口では、介護現場からの相談は数十件/月程度あるが、そのうち経営に関する相談は数件/月程度である。
- ・ よろず支援拠点では、全業種合わせ千件/月程度の相談を受け付けている。

【今後の取組への示唆】

- ・ 経営相談に関して、相談内容を深堀すると、複合的な要因や、他の領域における課題が見つかる事例が見受けられた。介護事業者が、自事業所の経営に関する課題を十分に分析・特定できていない可能性がある。
- ・ 経営者に対し、経営を体系的に学ぶ機会や、他の事業所の経営者・支援機関等との交流の機会を提供することが有効である。

- ・ よろず支援拠点、業種横断的な窓口として活用されているものの、介護分野においては経営に関する相談先としての認知に課題がある。中小企業診断士協会でも、介護事業者の経営に関する相談を受け始めているが、まだ件数は少ない。

2) 各機関における介護事業者の経営に関する支援の実態

【調査結果のまとめ・特徴的なご意見】

(複数機関に共通)

- ・ よろず支援拠点、中小企業診断士協会等、経営全般を担う機関は、事業所の課題を整理し、助言・アドバイスをする機能を有している。
 - 事業計画の策定支援、融資の資料の作成支援、補助金の活用、労務管理では規程の整備、情報発信は SNS の運用など。それらに付随して、**当初見えなかった課題が見えてくるので、柔軟に対応している**。経営の知識が乏しいので、当初は資金繰りに来られたが、資金繰り表ができていない、事業計画がないなど**具体的な課題が見つかってくる**というイメージである。(D 県／よろず支援拠点)
 - 一般的には、財務に関する相談を皮切りに、多様な相談に移ることが多い。(D 県／中小企業診断士協会)
- ・ 介護労働安定センター、県の産業振興機関では、各機関における助言にとどまらず、伴走支援・専門家派遣等、実行まで支援している。また、介護労働安定センターはアウトリーチ型支援（※）を行っている事業もある。

(※) アウトリーチ型支援：支援機関が介護事業者からの相談を待つ形ではなく、支援機関側から介護事業者に呼びかけや訪問を行い、課題を明確化させ実施する支援

 - 窓口での**助言・アドバイスだけではなく、実行支援に移すことが強み**（専門家派遣、人材育成メニューなど）である。(E 県／産業振興機関)
 - (再掲) **策定した改善計画が実行に移らないことが課題**。介護事業者はプレイングマネージャーが多く、経営にまで手が回っていないのではないかと。(C 県／金融機関)
 - 当センターでは、**アウトリーチ型の支援を行っている**。課題に応じた適切なアドバイザー（有識者・専門家）が事業所を訪問する。アドバイザーは、アセスメントにより課題を特定し、課題に応じた助言を実施する。(A 県／介護労働安定センター)
- ・ 協働化に関する支援は、研修において事例を紹介する程度である。事例やノウハウがなく支援が困難という機関もある。
- ・ 介護労働安定センター、ワンストップ窓口では、都道府県が保有する介護事業所のメーリングリスト等を活用し、幅広く情報発信を行っている。

(機関ごとに固有)

- ・ 金融機関は資金調達、介護労働安定センターは処遇改善等、専門分野に特化した支援を実施している。
- ・ 金融機関では、各営業支店が一次的な窓口機能を有している。介護分野など専門的知識が求められる支援については、本店・本部に設置された専門部署が対応にあたるケースが多い。
- ・ 社会福祉法人経営者協議会においては、人材確保・BCP・施設運営など、経営課題別に研修を提供している。
- ・ 業界団体において、介護事業所向けの研修を提供している。財務を含めた経営戦略に特化した集中的な研修を始めたところ、多くの受講事業所の稼働率や利用者数・登録者数等の改善がみられ、受講次年度に黒字転換した事業所もみられる等一定の効果を上げた。財務面にまで踏み込み、具体的な取組を行うことで経営改善につながるという見識を得られた。

【今後の取組への示唆】

- ・ 経営については、相談者が真の課題を把握できていない場合があることから、訪問型・アウトリーチ型の支援や課題特定のためのヒアリング等を行うことも有効な可能性がある。
- ・ 経営課題特定後の改善・実行支援について、専門家による伴走支援が有効な可能性がある。
- ・ 介護事業所の経営者に対しても、財務面等の研修を行うことで、経営改善につなげられる可能性がある。

3) 各機関における介護事業者の経営に関する連携状況

【調査結果のまとめ・特徴的なご意見】

(複数機関に共通)

- ・ 土業では特に社労士と連携するケースが多い。介護労働安定センター、中小企業診断士協会は、人事労務面での専門的な支援を社労士と連携して実施している。

(機関ごとに固有)

- ・ 金融機関や介護労働安定センター等、特に専門性の高い機関において、必要性が無い場合他の機関と連携していない、他機関の取組を把握できていないという意見が散見された。
- ・ 一部のフィールドでは、各機関同士のプラットフォームが形成されており、プラットフォーム内で各機関と連携を行っているというケースがあった。
 - 県内の数十の支援機関（商工会、金融機関、観光産業支援機関、IT系支援機関等）と連携しプラットフォームを形成している。（E 県／産業振興機関）

- 他士業との連携は県の士業ネットワークを通じて行われ、社会保険労務士との連携が最も多い。(E 県／中小企業診断士協会)
- 産業振興機関が実施する、県内の金融機関・商工会・市町村等数十事業者のネットワークが参加する会議で、制度の説明や事例を周知している。(A 県／よろず支援拠点)
- ・ 特に、よろず支援拠点は都道府県との連携を密に行っている傾向が強かった。

【今後の取組への示唆】

- ・ 連携プラットフォームが形成されていない都道府県においては、ワンストップ窓口が各機関と連携関係を築くための仕組み（情報共有のための会議、プラットフォームの代表機関の設置等）の必要性が示唆された。
- ・ また、プラットフォームが形成されている都道府県においては、ワンストップ窓口が既存のプラットフォームと連携することで、介護事業者からの経営相談に対応しやすくなる可能性がある。

4) 介護事業者の経営に関する相談や、支援内容の地域間差異

【調査結果のまとめ・特徴的なご意見】

(地域ごとに固有)

- ・ (再掲) 一部のフィールドでは、各機関同士のプラットフォームが形成されており、プラットフォーム内で各機関と連携を行っているというケースがあった。
- ・ 一方で、介護労働安定センターが専門家との個人的な連携によって対応している都道府県、専門機関とのネットワークづくりに課題を有している都道府県があった。
 - **相談対応件数を左右する大きな要素は、専門家の数である。**本来は、社労士協会や産業カウンセラー協会と連携したいが、**協会経由では時間がかかるため、個人と直接やり取りする方が迅速。**(A 県／介護労働安定センター)
 - また、**協会側では、登録されているそれぞれの産業カウンセラーや社労士の得意分野が何であるか、詳しく把握していない。**速やかなニーズに沿った支援のためには、協会をスキップして直接個人とやり取りする必要がある。(A 県／介護労働安定センター)

【今後の取組への示唆】

- ・ 関係機関との連携面を中心に地域差が生じている。各地域におけるネットワークの成熟度、完成度には差異があることを前提とし、今後の取組の検討が求められる。
- ・ (再掲) 連携プラットフォームが形成されていない都道府県においては、各機関が連携関係を築くための仕組み（情報共有のための会議、プラットフォームの代表機関の設置等）の必要性が示唆された。

- ・（再掲）また、プラットフォームが形成されている都道府県においては、ワンストップ窓口が既存のプラットフォームと連携することで、介護事業者からの経営相談に対応しやすくなる可能性がある。

5) ワンストップ窓口との連携の可能性

【調査結果のまとめ・特徴的なご意見】

（複数機関に共通）

- ・ ワンストップ窓口と連携し、ワンストップ窓口で受けた経営相談を関連機関につなぐことに関しては、概ね前向きな意見が多く上がった。

（機関ごとに固有）

- ・ ワンストップ窓口からは、連携先を選定する際のツールがあると良いとの意見があった。
 - コーディネーター采配時等に使用するフローチャートがあると望ましい。（A 県／ワンストップ窓口）

【今後の取組への示唆】

- ・ 窓口から関係機関へ経営に関する相談をつなぐとともに、介護事業者に DX を提案したい金融機関に対して、ワンストップ窓口が介護テクノロジーを紹介したり、その導入・活用のノウハウを伝えたりと、相互に連携することができる可能性がある。
- ・ ワンストップ窓口からは、経営相談の内容に応じて、どこに相談すればよいかわかる仕組み（フローチャートなど）の必要性が示唆された。

6) ワンストップ窓口との連携における障壁とその解決策

【調査結果のまとめ・特徴的なご意見】

（複数機関に共通）

- ・ 各機関における専門領域の線引き、業務範囲・分担の明確化が課題である。

（機関ごとに固有）

- ・ ワンストップ窓口で、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場合には、それらを行う人材の質の担保、財政面での課題がある。
 - 窓口の対応力強化が最も課題である。人材の質の担保、そのための財源の確保、それぞれ難しい。それなりの報酬も支払う必要があるため、財源の確保もネックである。（B 県／ワンストップ窓口）
 - 現在様々な機関が行っているアンケート調査について、回答する余力がない事業所にこそ真のニーズが潜在している可能性がある。そうした事業所のニーズ

を把握する必要性は認識しているが、積極的に掘り起こすためのマンパワーが不足している。(B 県／介護労働安定センター)

- ・ 上記③の機能を担う、ワンストップ窓口からの連携先となる機関では、経営に関する知識に加え、介護分野に関する基礎的知識の理解が必要。金融機関では、担当者に資格取得を推奨したり、介護事業所へ出向させたりしているが、研修等は実施していない。介護労働安定センターでは、本部作成の教材で知識を習得している。
- ・ 介護に限定せず、経営一般の支援を行っている機関では、介護分野にも対応可能であることを知られていない可能性がある。
 - (介護事業者から) 特に相談が寄せられていない。さらなる連携のためには、中小企業診断士協会として、介護分野の相談にも対応可能だと示すことが必要となると思う。(D 県／中小企業診断士協会)

【今後の取組への示唆】

- ・ 連携にあたっては、ワンストップ窓口においては①相談者である介護事業者の真の課題を特定する機能、②特定した課題に応じて、連携先に振り分ける機能が求められ、連携先の機関では③経営の専門知識を介護分野にあてはめ、相談者の課題解決を支援する機能が求められる。
- ・ ワンストップ窓口において①相談者の真の課題の特定、②相談者の課題に応じた専門機関との連携を担う場合、これらを担うコーディネーター人材の確保及び質の担保、幅広い専門機関との連携体制構築が障壁となっている可能性がある。
- ・ 上記のようなコーディネーター人材に対しては相応の報酬を支払う必要があることから、そのための財源確保も重要である。
- ・ 連携先となる専門機関においては、一般的な経営に関する知識に加え、介護特有の基礎知識（介護保険制度やサービス種別、社会福祉法人特有の経営課題等）を持つ必要がある。こういった知識を新たに習得するための仕組み（テキスト、研修等）の必要性が示唆された。
- ・ よろず支援拠点や中小企業診断士協会等、経営一般を支援する機関が介護分野にも対応可能であること、これらの機関による介護現場の支援事例等を、ワンストップ窓口と連携して周知を図ることで、より相談が増加することが想定される。

第3章. アンケート調査

1. 調査の目的

介護事業者が経営面においてどのような支援ニーズを持っているかを定量的に明らかにすることを目的とし、アンケート調査を実施した。またそれにより、介護事業者が求める支援内容の優先順位や共通課題、支援機関との認識ギャップを明確化し、次年度モデル事業に必要な要件を整理することを目指した。

2. 調査方法

調査フィールドである5つの都道府県において、介護事業者へのアンケート調査を実施した。

図表 11 アンケート調査の調査方法

配布数	2,439 件
調査期間	2025 年 12 月 24 日（水）～2026 年 1 月 16 日（金）
配布内訳	A 県：960 件 B 県：554 件 C 県：315 件 D 県：328 件 E 県：276 件 業界団体：6 件
設問数	61 問
5 県における介護事業所の抽出方法	介護サービス情報の公表システムのオープンデータ（2025 年 6 月末時点）をもとに、対象 5 県の全介護事業所を母集団として抽出を行った。県別の事業所数構成比および各県内のサービス種別構成比を踏まえ、各県・各サービス種別から無作為に調査対象事業所を選定した。
発出方法	郵送発出、Web 回答

3. 調査対象

調査対象地域は、5つの都道府県と、6つの業界団体である。また、調査対象施設・機関について、以下の大分類、小分類にて示す。

【大分類】

- i. 施設系：介護医療院、介護療養型医療施設、介護老人福祉施設、介護老人保健施設、短期入所生活介護、短期入所療養介護、地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介

護、地域密着型特定施設入居者生活介護、特定施設入居者生活介護、認知症対応型共同生活介護

- ii. 在宅系：看護小規模多機能型居宅介護、居宅介護支援、小規模多機能型居宅介護、地域密着型通所介護、通所リハビリテーション、通所介護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、特定福祉用具販売、認知症対応型通所介護、福祉用具貸与、訪問リハビリテーション、訪問介護、訪問看護、訪問入浴介護、夜間対応型訪問介護

【小分類】

1. 介護医療院
2. 介護療養型医療施設
3. 介護老人福祉施設
4. 介護老人保健施設
5. 看護小規模多機能型居宅介護（複合型サービス）
6. 居宅介護支援
7. 小規模多機能型居宅介護
8. 短期入所生活介護
9. 短期入所療養介護
10. 地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護
11. 地域密着型通所介護
12. 地域密着型特定施設入居者生活介護
13. 通所リハビリテーション
14. 通所介護
15. 定期巡回・随時対応型訪問介護看護
16. 特定施設入居者生活介護
17. 特定福祉用具販売
18. 認知症対応型共同生活介護
19. 認知症対応型通所介護
20. 福祉用具貸与
21. 訪問リハビリテーション
22. 訪問介護
23. 訪問看護
24. 訪問入浴介護
25. 夜間対応型訪問介護

4. 調査結果

(1) 事業所向けアンケート

1) アンケート回収率

アンケートの全体回収率、都道府県別回収率、サービス種類別回収率を以下に示す。

図表 12 全体回収率（回答数／配布数（回収率(%)））

全体	544 件／2,433 件（22.4%）
----	----------------------

図表 13 都道府県別回収率（回答数／配布数（回収率(%)））

A 県	209 件／960 件（21.8%）
B 県	126 件／554 件（22.7%）
C 県	67 件／315 件（21.3%）
D 県	84 件／328 件（25.6%）
E 県	58 件／276 件（21.0%）

図表 14 サービス種類別回収率（回答数／配布数（回収率(%)））

介護医療院	1 件／8 件（12.5%）
介護療養型医療施設	0 件／1 件（0%）
介護老人福祉施設	19 件／94 件（20.2%）
介護老人保健施設	23 件／43 件（53.5%）
看護小規模多機能型居宅介護（複合型サービス）	2 件／10 件（20.0%）
居宅介護支援	106 件／413 件（25.7%）
小規模多機能型居宅介護	12 件／58 件（20.7%）
短期入所生活介護	30 件／146 件（20.5%）
短期入所療養介護	2 件／41 件（4.9%）
地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護	7 件／25 件（28.0%）
地域密着型通所介護	46 件／192 件（24.0%）
地域密着型特定施設入居者生活介護	1 件／3 件（33.3%）
通所リハビリテーション	25 件／100 件（25.0%）
通所介護	65 件／298 件（21.8%）
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	0 件／15 件（0%）
特定施設入居者生活介護	11 件／41 件（26.8%）
特定福祉用具販売	19 件／62 件（30.6%）
認知症対応型共同生活介護	32 件／153 件（20.9%）
認知症対応型通所介護	6 件／27 件（22.2%）

福祉用具貸与	18 件／74 件（24.3%）
訪問リハビリテーション	12 件／60 件（20.0%）
訪問介護	68 件／365 件（18.6%）
訪問看護	35 件／189 件（18.5%）
訪問入浴介護	4 件／15 件（26.7%）
夜間対応型訪問介護	0 件／0 件（0%）

2) 結果概要

次に、アンケート回収結果の概要を以下に示す。なお、各設問の回答結果は第 5 章参考資料の「2. アンケート調査結果」を参照のこと。

- ・ 回答事業所の基本情報
 - 法人種別は、株式会社が 34%、社会福祉法人が 26%、医療法人が 19%であった。
 - サービス種別は、在宅系が 77%、施設系が 23%であった。
 - 職員数は、10 名未満が 61%、10～29 名が 26%、30 名以上が 13%であった。
 - 事業所の定員数は、50 名未満が 58%、50 名以上 100 名未満が 21%、100 名以上が 21%であった。
- ・ 経営上の課題認識

図表 15 事業所の経営状況一覧

過去 3 年間の経営状況（n=537）

	安定して 余力がある	おおむね 安定している	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
5 県平均	2%	38%	33%	18%	9%
小規模事業所	1%	33%	34%	21%	10%
小規模以外の事業所	3%	46%	31%	13%	8%

- 経営状況は、「安定して余力がある」「おおむね安定している」が 40%、「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」が 60%であった。
- 事業所規模別にみると、小規模事業所では「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」が 65%であるのに対し、小規模以外の事業所では「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」が 52%であり、小規模事業所のほうが経営状況が不安定であった。

図表 16 法人の経営管理部門の有無一覧

経営管理部門の有無（n=538）			
	全体	施設系	在宅系
ある	78%	86%	75%
ない	22%	14%	25%

- 法人の経営管理部門は、「ある」が78%、「ない」が22%であった。なお、施設系では「ある」が86%、「ない」が14%に対して、在宅系では「ある」が75%、「ない」が25%であり、在宅系のほうが経営管理体制が整っていなかった。

・ 図表 17 外部支援者の有無

外部支援者の有無（n=536）	
ある	77%
ない	23%

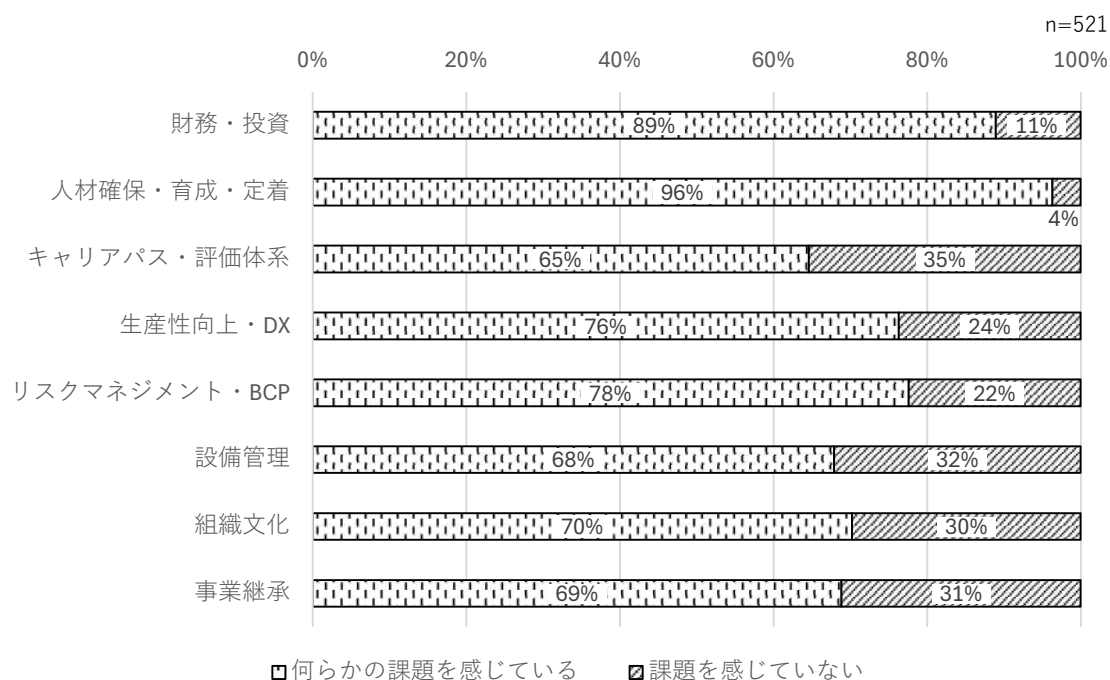
図表 18 外部支援者の属性

外部支援者の属性（n=536）									
税理士	社会保険 労務士	弁護士	コンサル タント	公認 会計士	司法書士	行政書士	弁理士	中小企業 診断士	その他
36%	20%	11%	9%	9%	3%	2%	1%	1%	8%

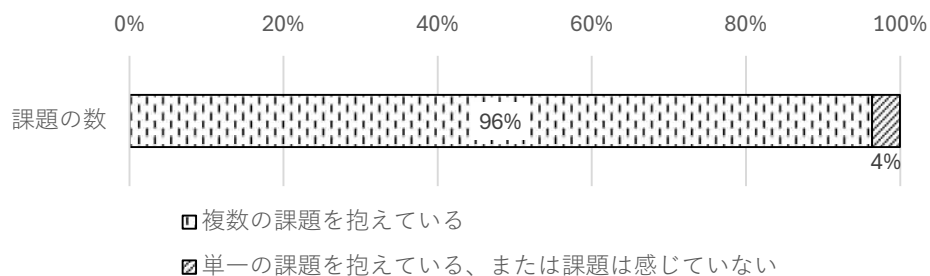
- 経営に関する外部支援者の有無は、「ある」が77%、「ない」が23%となっていた。なお、外部支援者は、税理士が36%、社会保険労務士が20%、弁護士が11%、外部コンサルタントが9%、公認会計士が9%であった。

- ・ 現在感じている経営上の課題

図表 19 事業所における課題の認識状況



図表 20 事業所が抱える課題の状況



図表 21 各項目の外部機関への相談実施割合と今後の相談希望割合（エリア別）

		財務・投資	人材確保・ 育成・定着	キャリアパス・ 評価体系	生産性向 上・DX	リスクマネジ メント・BCP	設備管理	組織文化	事業継承
外部機関への 相談実施割合	5 県平均	24%	28%	19%	19%	20%	20%	15%	13%
	A 県	23%	27%	17%	13%	20%	17%	14%	10%
	B 県	21%	32%	25%	27%	24%	24%	16%	17%
	C 県	29%	28%	34%	18%	26%	23%	19%	21%
	D 県	24%	15%	9%	18%	11%	19%	10%	11%
	E 県	29%	38%	13%	18%	13%	24%	12%	13%

今後の 相談希望割合	5 県平均	36%	42%	42%	47%	45%	44%	39%	31%
	A 県	36%	39%	42%	45%	39%	47%	36%	26%
	B 県	41%	54%	51%	58%	52%	52%	53%	41%
	C 県	29%	40%	36%	35%	45%	35%	35%	30%
	D 県	27%	35%	33%	38%	45%	36%	33%	21%
	E 県	41%	42%	44%	54%	47%	36%	30%	41%

※n 数は項目により異なるため、第 5 章参考資料「3. アンケート調査結果」参照

図表 22 各項目の外部機関への相談実施割合と今後の相談希望割合（事業所規模別）

		財務・投資	人材確保・	キャリアパス・	生産性向上・	リスクマネジメ	設備管理	組織文化	事業継承
			育成・定着	評価体系	DX	ント・BCP			
外部機関への 相談実施割合	5 県平均	24%	28%	19%	19%	20%	20%	15%	13%
	小規模	25%	29%	24%	18%	21%	21%	13%	14%
	小規模以外	23%	26%	13%	19%	18%	20%	16%	12%
今後の 相談希望割合	5 県平均	36%	42%	42%	47%	45%	44%	39%	31%
	小規模	32%	38%	45%	44%	42%	43%	38%	29%
	小規模以外	41%	48%	39%	50%	49%	45%	40%	34%

※n 数は項目により異なるため、第 5 章参考資料「3. アンケート調査結果」参照

➤ 財務・投資・収益

- ◇ 財務・投資・収益面に課題を感じている事業所は 89%で、稼働率や収支管理に課題を抱えていた。
- ◇ 外部機関に相談を実施している割合は 24%で、相談機関は金融機関や民間の経営コンサルタントが上位を占めていた。
- ◇ 相談を実施していない事業所の中で、今後外部への相談希望がある事業所の割合は 36%であり、潜在的な相談ニーズが一定数あることがわかった。また、小規模事業所の相談希望割合は 32%である一方、小規模以外の事業所は 41%であり、小規模以外の事業所のほうが相談ニーズを有していた。

➤ 人材確保・育成・定着

- ◇ 人材確保・育成・定着に課題を感じている事業所は 96%で、人材確保やリーダーの育成、人材の定着に課題を抱えていた。
- ◇ 外部機関に相談を実施している割合は 28%で、相談機関はハローワークや民間の経営コンサルタントが上位を占めていた。
- ◇ 相談を実施していない事業所の中で、今後外部への相談希望がある事業所の割合は 42%であり、潜在的な相談ニーズが一定数あることがわかった。ま

た、小規模事業所の相談希望割合は 38%である一方、小規模以外の事業所は 48%であり、小規模以外の事業所のほうが相談ニーズを有していた。

➤ キャリアパス・評価体系

- ◇ キャリアパス・評価体系に課題を感じている事業所は 65%であった。
- ◇ 外部機関に相談を実施している割合は 19%であり、小規模事業所では 24%、小規模以外の事業所では 13%であった。また、相談機関は民間の経営コンサルタントが半数以上を占めていた。
- ◇ 相談を実施していない事業所の中で、今後外部への相談希望がある事業所の割合は 42%であり、潜在的な相談ニーズが一定数あることがわかった。

➤ 生産性向上・DX

- ◇ 「生産性向上・DX」に課題を感じている事業所は 76%であった。
- ◇ 外部機関に相談を実施している割合は 19%で、相談機関は民間の経営コンサルタント等、様々な機関に分かれていた。
- ◇ 相談を実施していない事業所の中で、今後外部への相談希望がある事業所の割合は 47%であり、潜在的な相談ニーズが一定数あることがわかった。

➤ リスクマネジメント・BCP

- ◇ リスクマネジメント・BCP に課題を感じている事業所は 78%で、BCP の策定・訓練や、リスクマネジメント・事故削減の仕組み化、利用者・家族によるカスタマーハラスメントに課題を抱えていた。
- ◇ 外部機関に相談を実施している割合は 20%で、相談機関は民間の経営コンサルタント等、様々な機関に分かれていた。
- ◇ 相談を実施していない事業所の中で、今後外部への相談希望がある事業所の割合は 45%であり、潜在的な相談ニーズが一定数あることがわかった。

➤ 設備管理

- ◇ 設備管理に課題を感じている事業所は 68%で、建物・設備の老朽化への対応に課題を抱えていた。
- ◇ 外部機関に相談を実施している割合は 20%で、相談先は金融機関や民間の経営コンサルタント等、様々な機関に分かれていた。
- ◇ 相談を実施していない事業所の中で、今後外部への相談希望がある事業所の割合は 44%であり、潜在的な相談ニーズが一定数あることがわかった。

➤ 組織文化

- ◇ 組織文化に課題を感じている事業所は 70%で、組織としての変化・改善に対する意識に課題を抱えていた。
- ◇ 外部機関に相談を実施している割合は 15%で、相談機関は民間の経営コンサルタントが半数以上を占めていた。

- ◇ 相談を実施していない事業所の中で、今後外部への相談希望がある事業所の割合は 39%であり、潜在的な相談ニーズが一定数あることがわかった。
 - 事業継承
 - ◇ 事業継承に課題を感じている事業所は 69%で、後継者の育成に課題を抱えていた。
 - ◇ 外部機関に相談を実施している割合は 13%で、相談機関は民間の経営コンサルタントや金融機関、ハローワーク等、様々な機関に分かれていた。
 - ◇ 相談を実施していない事業所の中で、今後外部への相談希望がある事業所の割合は 31%であり、潜在的な相談ニーズが一定数あることがわかった。
 - また、96%の事業所が複数の課題を抱えており、経営課題が複数にわたる事業所が多数を占めていた。
- ・ 外部支援機関への支援ニーズ
 - 外部支援機関への相談に求める形式は、「法人や事業所等、現場での相談対応」が 34%、「オンラインによる相談対応」が 27%、「支援機関での対面による相談対応」が 21%、「複数回の伴走型支援」が 12%となっていた。
 - 支援先との連携において期待することは、「実行可能な計画策定」が 21%、「課題の深掘り・明確化」が 18%、「コスト削減」が 15%となっていた。
 - 外部支援機関に相談できていない理由は、「どこに相談すれば良いかわからないため」が 21%、「何を相談してよいかかわからないため」が 18%となっていた。
 - ・ ワンストップ窓口（介護生産性向上総合相談センター）の活用意向
 - ワンストップ窓口を知っている事業所の割合は 14%であった。施設系では 27%、在宅系では 10%であり、在宅系のほうが低い割合となっていた。
 - ワンストップ窓口を知っている事業所の中で、ワンストップ窓口に相談を実施している割合は 21%となっており、ワンストップ窓口への相談をためらう理由は、「何を相談してよいかかわからないため」が 38%、「相談することがないため」が 24%であった。
 - ・ エリア別の特徴
 - 人材確保・育成・定着では E 県が外部機関への相談割合 38%と全国平均（28%）を上回る一方、D 県は 15%と下回り、またキャリアパス・評価体系では C 県が 34%と全国平均（19%）を上回る一方、D 県は 9%と下回っていた。
 - 生産性向上・DX では B 県が今後の相談希望 58%と全国平均（47%）を上回る一方、C 県は 35%と下回り、また事業継承では E 県が 41%と全国平均（31%）を上回る一方、D 県は 21%と下回っていた。

- 複数分野において、B 県では今後の相談希望が全国平均を上回る項目が多かった（人材確保・育成・定着 54%〔全国平均 42%〕、生産性向上・DX58%〔全国平均 47%〕、組織文化 53%〔全国平均 39%〕、事業継承 41%〔全国平均 31%〕）。

（2）業界団体向けアンケート

1) 結果概要

アンケート回収結果の概要を以下に示す。経営上の課題について、各項目で多くの事業所が課題を感じていると認識している場合に○を記載している。

- ・ 財務・投資・収益面での課題

図表 23 財務・投資・収益面での課題（業界団体）

	業界団体 F	業界団体 G	業界団体 H	業界団体 I	業界団体 J	業界団体 K
資金調達に課題がある	○	○	○		○	
収支管理に課題がある		○	○	○	○	
加算取得に課題がある	○	○	○	○	○	○
稼働率に課題がある	○	○	○	○	○	○
課題は感じていない						
その他	○					
把握していない				○		

- 「加算取得に課題がある」、「稼働率に課題がある」と回答した団体は 6 団体、「資金調達に課題がある」「収支管理に課題がある」と回答した団体は 4 団体であった。

- ・ 人材確保・育成・定着での課題

図表 24 人材確保・育成・定着での課題（業界団体）

	業界団体 F	業界団体 G	業界団体 H	業界団体 I	業界団体 J	業界団体 K
人材確保に課題がある	○	○	○	○	○	○
多様な人材の活用に課題がある	○	○	○		○	○
人材の定着に課題がある	○	○	○	○	○	○
職員の労務環境に課題がある	○	○	○	○	○	○
外国人人材の採用・育成に課題がある	○	○	○	○	○	○
リーダーの育成に課題がある	○	○	○	○	○	○
課題は感じていない						
その他						
把握していない				○		

- 「人材確保に課題がある」「人材の定着に課題がある」「職員の労務環境に課題がある」「外国人人材の採用・育成に課題がある」「リーダーの育成に課題がある」と回答した団体は6団体、「多様な人材の活用に課題がある」と回答した団体は5団体であった。

・ キャリアパス・評価体系での課題

図表 25 キャリアパス・評価体系での課題（業界団体）

	業界団体 F	業界団体 G	業界団体 H	業界団体 I	業界団体 J	業界団体 K
キャリアパスに課題がある	○	○	○	○	○	
評価体系に課題がある	○	○	○	○	○	
課題は感じていない						
その他						
把握していない				○		○

- 「キャリアパスに課題がある」「評価体系に課題がある」と回答した団体は5団体であった。

・ 生産性向上・DXでの課題

図表 26 生産性向上・DXでの課題（業界団体）

	業界団体 F	業界団体 G	業界団体 H	業界団体 I	業界団体 J	業界団体 K
介護テクノロジーの導入・選定に課題がある	○	○	○	○	○	○
介護テクノロジーの活用に課題がある	○	○	○	○	○	○
生産性向上・DX を中心となって進める人材の確保に課題がある	○	○	○		○	○
課題は感じていない						
その他						
把握していない				○		

- 「介護テクノロジーの導入・選定に課題がある」「介護テクノロジーの活用に課題がある」と回答した団体は6団体であった。
- 「生産性向上・DX を中心となって進める人材の確保に課題がある」と回答した団体は5団体であった。

・ リスクマネジメント・BCPでの課題

図表 27 リスクマネジメント・BCPでの課題（業界団体）

	業界団体 F	業界団体 G	業界団体 H	業界団体 I	業界団体 J	業界団体 K
BCP の策定・訓練に課題がある	○	○			○	○

リスクマネジメント・事故削減の仕組み化に課題がある	○	○		○	○
虐待防止・感染対策などの対応に課題がある	○	○		○	○
指導監査・第三者評価への準備に課題がある	○	○		○	○
苦情・クレーム対応への仕組み化に課題がある	○	○	○	○	○
利用者・家族によるカスタマーハラスメントへの対応に課題がある	○	○	○	○	○
課題は感じていない					
その他					
把握していない	○ ○				

- 「苦情・クレーム対応への仕組み化に課題がある」「利用者・家族によるカスタマーハラスメント（暴言・過度要求等）への対応に課題がある」と回答した団体は 5 団体であった。

・ 設備管理での課題

図表 28 設備管理での課題（業界団体）

	業界団体 F	業界団体 G	業界団体 H	業界団体 I	業界団体 J	業界団体 K
建物・設備の老朽化への対応に課題がある	○	○	○		○	○
車両・機器の更新計画策定に課題がある		○	○		○	○
課題は感じていない						
その他						
把握していない	○					

- 「建物・設備の老朽化への対応に課題がある」と回答した団体は 5 団体、「車両・機器の更新計画策定に課題がある」と回答した団体は 4 団体であった。

・ 組織文化での課題

図表 29 組織文化での課題（業界団体）

	業界団体 F	業界団体 G	業界団体 H	業界団体 I	業界団体 J	業界団体 K
事業所の風通しのよさに課題がある	○	○		○	○	
組織として変化・改善に対する意識に課題がある	○	○		○	○	
経営理念や行動指針の周知・徹底に課題がある	○	○		○	○	
課題は感じていない						
その他						
把握していない			○	○		○

- 「事業所の風通しのよさに課題がある（心理的安全性が低い）」「組織として変化・改善に対する意識に課題がある」「経営理念や行動指針の周知・徹底に課題がある」と回答した団体は4団体であった。

・ 事業継承での課題

図表 30 事業継承での課題（業界団体）

	業界団体 F	業界団体 G	業界団体 H	業界団体 I	業界団体 J	業界団体 K
後継者の育成に課題がある	○	○		○	○	
経営理念やノウハウの継承方法に課題がある		○			○	
事業承継の進め方（タイミング・手続）に課題がある	○	○			○	
課題は感じていない						
その他						
把握していない			○	○		○

- 「後継者の育成に課題がある」と回答した団体は4団体であった。

(3) 調査結果のまとめ、今後の取組への示唆

【本調査のまとめ】

- ・ 本調査の結果、介護事業者の経営状況については、全体の約6割の事業所が経営状況に不安定さを感じており、経営環境に対する不安が広く共有されている状況がうかがえた。
- ・ 現在感じている経営上の課題については、幅広い分野において、6～9割の事業所が課題を認識しており、多くの事業所が複数の経営課題を同時に抱えている実態が明らかとなった。
- ・ 一方、これらの課題について外部機関に実際に相談している事業所の割合は、多くの分野で2割前後にとどまっており、経営課題を認識しているものの、相談行動に至っていない事業所が一定数存在していることが確認された。
- ・ 現時点では相談していない事業所のうち、今後外部機関への相談を希望している割合は多くの分野で4割前後に達しており、潜在的な相談ニーズが幅広く存在していることが示された。
- ・ 外部機関に求める支援内容としては、実行可能な計画策定や課題の深掘り・明確化が上位に挙げられており、単発の助言にとどまらず、課題整理から実行までを見据えた支援への期待が高いことが確認された。また、相談形式についても、現場での相談対応やオンライン相談など、柔軟な対応を求める傾向が見られた。

- ・ 外部機関に相談できていない理由としては、相談先や相談内容が明確でないことが挙げられており、課題を認識しながら相談に至っていない事業所が一定程度存在することが確認された。
- ・ エリア別に見ると、複数の経営分野において外部機関への相談状況や今後の相談意向に差が見られ、支援ニーズの現れ方や支援活用の状況には地域差が存在していることが示された。一方で、ワンストップ窓口の認知や活用は限定的であり、支援ニーズと実際の活用との間にはギャップが見られた。

【今後の取組への示唆】

- ・ 本調査結果から、多くの介護事業者が**経営上の不安や複数の課題を認識している一方で、外部支援の活用は限定的**であり、課題認識と支援活用との間に乖離がある状況が確認された。今後の支援においては、事業所が抱える多様な経営課題を前提とした上で、相談行動に繋げるための入口の設計が重要である。
- ・ 特に、**事業者自身が課題を十分に認識できていないケースも多く見られることから、個別分野ごとの支援施策に加え、課題の整理や優先順位付けを支援する関わり方が有効である可能性**が示唆される。
- ・ また、外部支援に対しては、実行可能な計画策定や課題の深掘り・明確化が期待されている点を踏まえると、単発的な相談対応にとどまらず、**事業所の状況に応じて段階的・継続的に関与する伴走型支援の充実**が求められる。
- ・ さらに、サービス種別により経営管理体制に差異がある、地域により支援活用の状況に差がある等の実態が明らかとなった。そこで、今後の取組においては、**地域特性や事業形態を踏まえた支援の在り方についても検討**していく必要がある。
- ・ 以上を踏まえ、今後は、事業所が抱える**複数の経営課題に対して包括的に対応できる支援体制の構築**とともに、事業者が相談先をわかりやすく認識できる体制を整備することにより、必要な支援につながりやすい環境整備を進めていくことが重要である。

第4章. まとめと考察

1. ヒアリング調査およびアンケート調査結果のまとめ

ヒアリング調査およびアンケート調査結果から、各フィールドにおいて、介護事業者が感じている経営上の課題と、各支援機関が提供している支援の有無をフィールドごとに整理し、各フィールドの特徴をまとめた。

(1) A 県

当フィールドにおいて、介護事業者が感じている経営上の課題と、各支援機関が提供している支援の有無の状況は以下のとおり。

図表 31 A 県における経営上の課題と支援の実施有無

フィールド (A県)	支援の提供有無						
	ワンストップ窓口	よろず支援拠点	社会福祉法人 経営者協議会	中小企業 診断士協会	介護労働 安定センター	金融機関	商工会連合会
現在 感じ て い る 経 営 上 の 課 題	財務・投資		○	○	○		○
	事業継承		○		○		○
	人材確保・ 育成・定着	●	○	○	○	○	○
	キャリアパス・ 評価体系			○	○		●
	組織文化			○	○		●
	BCP			●			
	リスクマネジメント (第三者評価、虐待防止等)			●			
	設備管理			●			●
	生産性向上・ DX	○			○		

(凡例)

○ : 明示的に相談があり、支援を提供している

● : 明示的な相談はないが、他のテーマの相談を深掘すると課題として顕在化する場合があり、その場合には支援を提供している

空欄 : 提供していない

<特徴>

- ・ よろず支援拠点を中心として中小企業の支援機関からなるプラットフォームが形成されており、同プラットフォームを通じて関係機関間で連携が図られている実態が、ヒアリング調査を通じて確認された。
- ・ 介護事業者からの相談は財務・投資や事業継承、人材確保といったテーマに集中している。BCP やリスクマネジメント等に関する相談は現時点では多くないが、他のテーマについての相談を深掘すると、これらの課題が顕在化する場合がある。リスクマネジメントについては、事故の発生や感染症、虐待など様々な相談内容が想定されるた

め、今後の相談対応等を通じてニーズを明確化し、対応を検討することも考えられる。また、BCPについては介護保険事業に係る保険給付の円滑な実施を確保するための基本的な指針（令和6年1月19日 厚生労働省告示第18号）において、各自治体においてBCPに関する必要な助言や適切な援助を行うこと^{（※3）}されているところであり、当該分野の相談についてはまずは自治体を案内することが望ましい。

（※3）介護保険事業に係る保険給付の円滑な実施を確保するための基本的な指針（令和6年1月19日 厚生労働省告示第18号）（抄）

第一 サービス提供体制の確保及び事業実施に関する基本的事項

十六 災害・感染症対策に係る体制整備

近年の災害の発生状況や、新型コロナウイルス感染症の流行を踏まえ、市町村及び都道府県においては、次の取組を行うことが重要である。

（中略）

4 感染症や災害が発生した場合であっても、必要な介護サービスを継続的に提供できる体制を構築することは重要であり、介護サービス事業者の指定に係る基準により、全ての介護サービス事業者を対象に、業務継続に向けた計画等の策定、研修の実施、訓練（シミュレーション）の実施等が義務付けられているところ、管内の介護サービス事業者に対して必要な助言及び適切な援助を行うことが重要である。

- ・ **アウトリーチ型支援は、介護労働安定センター、金融機関、商工会で実施**されていた。特定の経営課題に限定せず、事業所訪問や継続的な接点を通じて事業者の状況を把握し、課題が顕在化する前の段階から早期に捉え、必要に応じて専門的支援につなぐ点が共通している。
- ・ 今後、ワンストップ窓口に経営相談が寄せられた場合には、**支援機関プラットフォーム**を中心とした既存の支援ネットワークに参画・接続することで、幅広い経営相談への対応が可能となると考えられる。

（2）B 県

当フィールドにおいて、介護事業者が感じている経営上の課題と、各支援機関が提供している支援の有無の状況は以下のとおり。

図表 32 B 県における経営上の課題と支援の実施有無

フィールド (B県)		支援の提供有無				
		ワンストップ窓口	よろず支援拠点	介護労働 安定センター	金融機関	商工会連合会
現在 感じて いる 経営 上の 課題	財務・投資	●	○	●	○	○
	事業継承		○		○	○
	人材確保・ 育成・定着	●	●	○	●	○
	キャリアパス・ 評価体系	●	●	○	○	
	組織文化			●	●	
	BCP			●	○	
	リスクマネジメント (第三者評価、虐待防止等)			●	●	
	設備管理			●	○	
	生産性向上・ DX	○		○	○	

(凡例)

○ : 明示的に相談があり、支援を提供している

● : 明示的な相談はないが、他のテーマの相談を深堀すると課題として顕在化する場合があり、その場合には支援を提供している

空欄 : 提供していない

<特徴>

- ・ よろず支援拠点には金融機関等とのネットワークがあり、ネットワーク内で関連機関と連携を取っていることがヒアリング調査にて明らかになった。
- ・ アウトリーチ型支援を行っているのは、介護労働安定センターで、主な内容は雇用管理や処遇改善、職場環境整備である。
- ・ よろず支援拠点とワンストップ窓口はお互いさらなる連携の可能性があるという回答していることから、今後ワンストップ窓口がよろず支援拠点のネットワークに加わることで、より多様で多くの経営相談に対応できる可能性がある。

(3) C 県

当フィールドにおいて、介護事業者が感じている経営上の課題と、各支援機関が提供している支援の有無の状況は以下のとおり。

図表 33 C 県における経営上の課題と支援の実施有無

フィールド (C県)	支援の提供有無						
	ワンストップ窓口	よろず支援拠点	社会福祉法人 経営者協議会	中小企業 診断士協会	介護労働 安定センター	金融機関	社会保険労務士会
現在 感じて いる 経営 上の 課題	財務・投資	○	●	○		○	○
	事業継承		●	○		○	
	人材確保・ 育成・定着	○	○		○	○	○
	キャリアパス・ 評価体系				○		
	組織文化				○		
	BCP		○				
	リスクマネジメント (第三者評価、虐待防止等)						
	設備管理						
	生産性向上・ DX	○	●			●	

(凡例)

○ : 明示的に相談があり、支援を提供している

● : 明示的な相談はないが、他のテーマの相談を深掘すると課題として顕在化する場合があり、その場合には支援を提供している

空欄 : 提供していない

<特徴>

- ・ 各関連機関同士のネットワークに関しては、相互の連携は限定的であるものの、都道府県とよろず支援拠点にて事業運営や情報提供の面で連携するなど行政と関連機関のネットワークが深いということが、ヒアリング調査にて明らかになった。
- ・ リスクマネジメントや設備管理等についての相談は現時点では多くない。
- ・ アウトリーチ型の支援を行っているのは、介護労働安定センターで、主な内容は雇用管理や処遇改善、職場環境整備である。
- ・ 今後ワンストップ窓口を経営相談が来た場合は、都道府県が有するネットワークを広げていくと、経営相談にも対応できる可能性がある。

(4) D 県

当フィールドにおいて、介護事業者が感じている経営上の課題と、各支援機関が提供している支援の有無の状況は以下のとおり。

図表 34 D 県における経営上の課題と支援の実施有無

フィールド (D県)	支援の提供有無						
	ワンストップ窓口	よろず支援拠点	中小企業 診断士協会	介護労働 安定センター	金融機関	産業振興機関①	産業振興機関② (ベンチャー支援)
現在 感じて いる 経営 上の 課題	財務・投資		○	○		○	-
	事業継承		○			○	-
	人材確保・ 育成・定着	●	●	●	○	●	-
	キャリアパス・ 評価体系		●	●	○	●	-
	組織文化		●		●	●	-
	BCP		●				-
	リスクマネジメント (第三者評価、虐待防止等)	●	●				-
	設備管理		●				-
	生産性向上・ DX	○		●		●	-

(凡例)

○ : 明示的に相談があり、支援を提供している

● : 明示的な相談はないが、他のテーマの相談を深掘すると課題として顕在化する場合があり、その場合には支援を提供している

空欄 : 提供していない

— : 提供の実績がないためヒアリング不可

<特徴>

- 産業振興機関やベンチャー支援機関については、ヒアリング依頼の際に、介護の相談も受け付けているが、実際には来ていないということが明らかになった。
- 介護現場革新会議のメンバーによろず支援拠点、介護労働安定センターが参画している。実際に経営相談について連携して対応しているわけではないが、必要に応じて相談をつなぐことは可能であると考えられる。このことから、ワンストップ窓口を中心としたゆるやかなネットワークが形成されているといえる。
- アウトリーチ型の支援を行っているのは、介護労働安定センターであり、主に小規模事業所に訪問し、聞き取りを行って課題を特定している。雇用管理部門（就業規則、処遇改善、ハラスメント対応等）の課題に対して、専門家とともに解決を図っている。
- ワンストップ窓口をハブとしたネットワークを拡張すれば、今後多様化・増加する経営相談にも対応できる可能性がある。

(5) E 県

当フィールドにおいて、介護事業者が感じている経営上の課題と、各支援機関が提供している支援の有無の状況は以下のとおり。

図表 35 E 県における経営上の課題と支援の実施有無

フィールド (E県)		支援の提供有無						
		ワンストップ窓口	よろず支援拠点	社会福祉法人 経営者協議会	中小企業 診断士協会	介護労働 安定センター	地域の 産業振興機関	金融機関
現在 感じ て い る 経 営 上 の 課 題	財務・投資		○	○	○		○	○
	事業継承		○				○	○
	人材確保・ 育成・定着		●	○	●	○	●	●
	キャリアパス・ 評価体系		●	○		○	●	
	組織文化		●	○		○	●	
	BCP						●	
	リスクマネジメント (第三者評価、虐待防止等)			○			●	
	設備管理						●	
	生産性向上・ DX	○					●	

(凡例)

○ : 明示的に相談があり、支援を提供している

● : 明示的な相談はないが、他のテーマの相談を深掘すると課題として顕在化する場合があり、その場合には支援を提供している

空欄 : 提供していない

<特徴>

- ・ 産業振興機関が、よろず支援拠点などの数十の関連機関と連携を取っており、県のプラットフォームともいえるネットワークが構築されていることがヒアリング調査にて明らかになった。
- ・ また、各連携機関同士で必要に応じて案件のつなぎや中小企業診断士等の個別案件の相互引継ぎ等を行うことで、事業所の潜在的なニーズについても一定程度相談に対応できる体制が構築されている。
- ・ アウトリーチ型の支援を行っているのは、介護労働安定センターであり、主な内容は雇用管理や処遇改善、職場環境整備である。
- ・ 今後ワンストップ窓口に経営相談が来た場合は、産業振興機関を中心としたネットワークに加わることで、経営相談に対応できる可能性がある。

2. 各フィールドにおける連携状況について

ヒアリング調査により、調査対象としたフィールドにおける各支援機関の連携状況について整理する。

【C 県・D 県】

- ・ 関連機関同士のネットワークは限定的であるものの、すでに都道府県やワンストップ窓口を中心とした緩やかなネットワークが存在している。

(例)

都道府県やワンストップ窓口が支援機関の連絡先を知っている。

都道府県やワンストップ窓口、および支援機関が、介護現場革新会議などの共通の会議に参加しており、情報共有がなされている。

【A 県・E 県】

- ・ よろず支援拠点など、産業振興・中小企業支援を担う機関が、相談内容に応じて各支援機関に相談者をつなぐ機関（以下、ハブ機関）となり、支援機関のネットワーク（以下、支援ネットワーク）がすでに存在している。
- ・ ワンストップ窓口が、上記ネットワークに参画をすることで、経営支援の相談を効果的に関連機関につなぐことができる。

【B 県】

- ・ 支援機関同士のネットワークが限定的であり、ネットワークを今後作っていく必要がある。

3. 考察

(1) 経営支援の実施における課題の整理

ヒアリング調査およびアンケート調査から、今後ワンストップ窓口を中心に支援機関が連携して経営支援を実施していくにあたって、以下の課題が想定される。

- ・ ネットワークの構築、強化、拡大
 - 各都道府県における連携の状況に応じて、ワンストップ窓口を中心にネットワークの構築、強化、拡大等を実施していく必要がある。
 - すでに他産業において、のネットワークが存在する場合には、そこにワンストップ窓口が参画することが考えられるが、その際は、介護に関する知見を有するワンストップ窓口が介護事業者の相談内容を整理した上で、ハブ機関と連携し、支援を実施していくことが必要である。
 - また、既存のネットワークを活用することができる体制が整ったとしても、よろず支援拠点等の既存の支援機関が、介護事業者から「支援の対象である」と認識され

ていない可能性が高い。また、支援機関においても、「介護事業者も支援の対象である」という周知が不十分である可能性がある。既存の支援機関は、都道府県の産業振興担当部局が所管している可能性が高いことから、都道府県の福祉部局と産業振興等の部局が連携し、介護事業者も対象であるということを明確に示す必要がある。

- ワンストップ窓口がハブ機関として、ネットワークの構築、強化、拡大をしていくに当たっては、各支援機関の支援内容の把握が求められ、本調査のヒアリング対象などを参考に、相談の連携先リスト等を整備しておく必要がある。
- その際、社労士会のような専門家団体や、商工会議所などの取りまとめ機関は連携先の1つではあるが、社労士は個別契約が原則、商工会議所は営利企業が基本的な対象であるといった個別の制約条件に留意する必要がある。
- ・ ワンストップ窓口相談可能であることの周知
 - ワンストップ窓口において、生産性向上の文脈で既に実施している取組を、経営支援においても実施することについても、検討の余地がある。
 - ◇ 生産性向上の例では、ワンストップ窓口による伴走支援の成果を、発表会の形で都道府県内に周知している。これは、横のつながりの強い介護分野では、取組の普及のために有効な手段である。同様に、ワンストップ窓口や支援機関による支援によって経営改善がなされた具体的事例を発表することで、経営相談の増加につなげられるのではないか。
- ・ コーディネーター機能・要件の明確化、育成・確保
 - ワンストップ窓口寄せられた相談内容を整理し、**各支援機関へつなぐコーディネーターの配置が必要**になる。
 - ワンストップ窓口が介護現場の窓口と、ハブ機関の役割を兼ねるため、課題を見抜くことができ、経営に関する最低限のリテラシーを有する人材がワンストップ窓口求められる。このような人材に必要な能力等を明らかにするとともに、ワンストップ窓口にいる人材を育てるためのプログラム等が必要と考えられる。
 - コーディネーターの候補としては、経営に関するリテラシーを有すると考えられ、例えば地域の各分野の経営者のほか、金融機関の勤務経験者、中小企業診断士資格保有者、また地域の支援者と接点を有する商工会議所勤務経験者等が考えられる。
- ・ コーディネーター・つなぎ先に対する介護分野の知識のインプット
 - **支援機関からは、介護分野に関する知識が必要であるとの意見**があった。現状、介護報酬等に関するセミナーの受講や、関連資格などの取得を推奨している事例があったが、インプットのための適切な資料が存在しない状況である。
 - 円滑な支援につなげるため、支援機関の担当者に対し、一定の知識をインプットするための資料や研修等が求められる。内容としては**介護分野の経営に求められる**

観点（ケアの質の確保という観点を踏まえた財務改善等）、社会福祉法人の会計制度の概要、介護報酬に関する基本的な知識等が想定される。

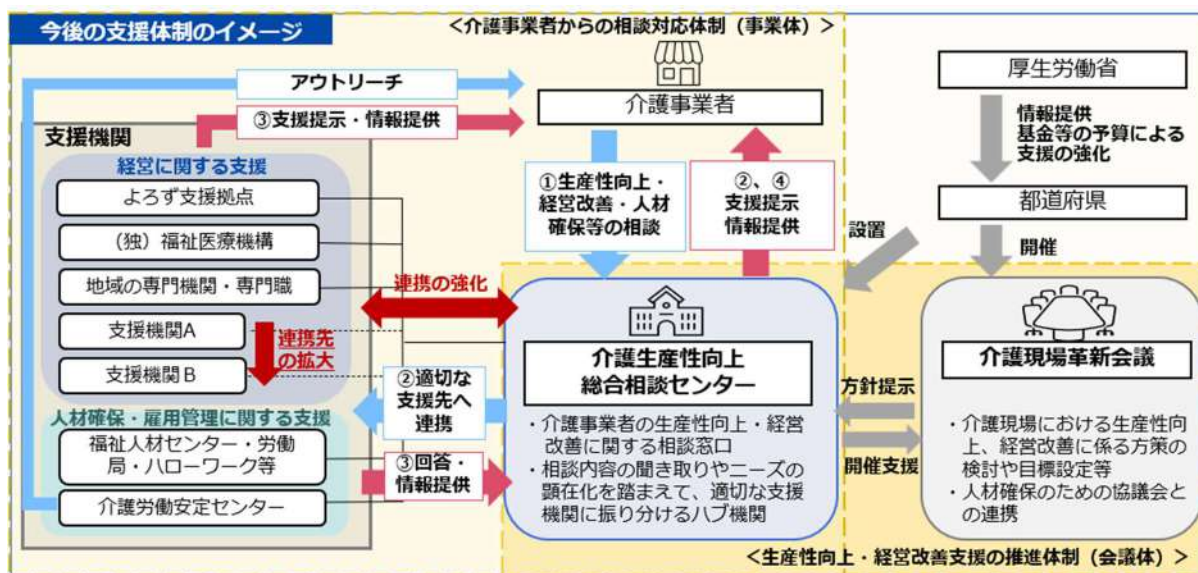
- また、支援機関のみならず、コーディネーターに対しても上記知識のインプットは有効であると考えられる。
- ・ その他の相談への対応方法
 - ヒアリングの範囲では、BCP、リスクマネジメント、設備管理等についても一定の相談ニーズがあった。これらについては、都道府県や市町村が窓口となっているケースも多いため、相談が来た際には自治体と連携して対応する必要がある。
- ・ 経営悪化の予兆の早期把握および経営支援ニーズの顕在化
 - 介護事業者の経営悪化を回避するためには、事業所の経営者や外部の支援機関が潜在的な経営課題を早い段階で把握し、相談・支援につなげる必要がある。
 - 事業所の経営者には、経営悪化の予兆を早い段階で捉えられるよう、経営に関するリテラシーを高めていくことが求められる。
 - また、何らかの指標に基づいて経営悪化の懸念がある事業所を幅広く抽出すること、これらの事業所にアウトリーチを行って課題を引き出すことも有効と考えられる。
 - 対象事業所の抽出に関して、仮に経営支援の文脈で調査を行うことを想定すると、現場対応等で多忙な事業所等から回答が得られず、これらの事業所の状況を十分に把握できない可能性がある。これを踏まえると、対象抽出の方法としては、新たに調査等を行うよりも、既にある程度網羅的に把握されている指標に何らかの基準を設け、スクリーニングを行うことが望ましい。例として各種加算の取得状況や、介護労働実態調査等の既存データを活用することが考えられる。なお将来的には、このような手法を介護事業所の経営者自身が身につけることにより、経営悪化の兆候の早期把握、相談および支援の実施を効果的に行うことができるようになると考えられる。
 - アウトリーチする人材については、対象の介護事業者の信頼を得つつ、冷静に状況を分析しながら、場合によっては長時間・複数回事業所に訪問し、課題を見極める必要がある。研修等による人材育成・人材の確保については課題があり、地域のリソース（中小企業診断士や、金融機関での業務経験者等）を十分に活用する等の検討が必要である。

(2) 今後の支援体制のイメージ

本調査を踏まえて、今後の支援体制のイメージは以下のとおりと考えられる。なお、実際には各地域において、支援機関やハブ機関の状況等が異なると想定されることから、経営改善支援モデルの全国展開にあたっては、本調査で実施した内容を、個々の地域の実情に踏まえて精緻化し、施策に落とし込んでいく必要がある。具体的には、各地域の経営支

援ニーズと支援の提供状況、支援ネットワークやワンストップ窓口の連携状況等をふまえて、支援スキームを構築する必要がある。

図表 36 今後の支援体制のイメージ



- 1) 介護事業者からの相談対応体制について
 - (A) 支援機関による直接的な支援（相談対応）が必要な場合
 - ① 介護事業者から生産性向上・経営改善・人材確保等について介護生産性向上総合相談センター（ワンストップ窓口）に相談。
 - ② ワンストップ窓口で相談内容等の聞き取りを行い、適切な支援機関へ振り分け、相談内容を伝達。
 - ③ 支援機関から、直接介護事業者へ支援を実施する。
 - (B) 支援機関による直接的な支援（相談対応）が不要な場合（情報提供など明確に回答が可能な場合）
 - ① 介護事業者から生産性向上・経営改善・人材確保等の相談をワンストップ窓口相談。
 - ② ワンストップ窓口で相談内容等の聞き取りを行い、適切な支援機関へ振り分け、相談内容を伝達。
 - ③ 支援機関から、ワンストップ窓口へ回答。
 - ④ ワンストップ窓口から、介護事業者へ回答。
 - (C) 介護事業者へのアウトリーチ
 - ② 介護労働安定センターが介護事業者に対し、アウトリーチを実施。

- ③ 事業者の課題を聞きとり、経営や生産性向上等、他の支援機関に関連する相談について、ワンストップ窓口で連絡。
- ④ ワンストップ窓口が、適切な支援機関へ振り分け、相談内容を伝達し、1-（A）もしくは、1-（B）のスキームで介護事業者へ支援を実施する。

- ・ また、＜図表 36 今後の支援体制のイメージ＞の赤矢印の通り、介護事業者からの複合的な相談に対応可能な体制を構築するため、ワンストップ窓口が中心となって、支援機関との連携を強化していくとともに、連携先を増やしていき、支援機関のネットワークを構築していくことが考えられる。

2) 生産性向上・経営改善支援に関する推進体制（会議体）について

- ・ 介護現場革新会議において、生産性向上や経営改善に向けた方策等について、地域の関係者とともに議論し、都道府県における取組事項や目標（ワンストップ窓口の取組方針を含む）を設定。
- ・ 介護現場革新会議において提示された取組方針を踏まえて、ワンストップ窓口において、介護事業者へ支援を実施。
- ・ ワンストップ窓口において実施した支援内容や、相談対応件数等について、介護現場革新会議において報告をし、地域課題の精緻化、今後の取組、目標設定に反映する。

・ 支援機関における支援の提供状況

本調査の結果をふまえると、全都道府県における支援の提供状況は以下のとおりと推測され、各都道府県において、これをベースとして精緻化を行うと効果的と考えられる。

図表 37 全国で標準的に提供されていると考えられる支援

全国標準		支援の提供有無					
		ワンストップ窓口	よろず支援拠点	社会福祉法人 経営者協議会	中小企業 診断士協会	介護労働 安定センター	金融機関
現在 感じ て い る 経 営 上 の 課 題	財務・投資		○	○	○		○
	事業継承		○				○
	人材確保・ 育成・定着	○	○	○	○	○	○
	キャリアパス・ 評価体系		○			○	
	組織文化					○	
	BCP						
	リスクマネジメント (第三者評価、虐待防止等)						
	設備管理						
	生産性向上・ DX	○					○

(凡例) ○：本調査対象のフィールドのうち、3つ以上のフィールドにおいて提供されていることから、全都道府県でも主に提供されていると推測される支援

- 上記から、特に幅広く支援を実施していると考えられるよろず支援拠点、介護労働安定センターとの連携は有効であると考えられる。また、本調査の結果を踏まえ、ワンストップ窓口、よろず支援拠点、介護労働安定センターおよびこれらの支援機関の支援対象や支援内容について以下の通り整理した。

図表 38 ワンストップ窓口、福祉医療機構、よろず支援拠点、介護労働安定センターの支援内容等

支援機関	支援対象	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）	・ 無料で何度でも相談可能。 ・ 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。
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。
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。

- 支援スキームの構築にあたっては、介護分野の有識者が参画する介護現場革新会議を活用し、これに経営改善支援の専門家を加えるなどして、地域の状況を踏まえて検討をしていくことが求められる。

(3) 今後必要と考えられる取組

今後、支援体制のイメージを実際の支援に適用し、改善を図っていく必要がある。その際、介護事業者にとって最適な経営改善支援体制の構築を進めていくため、まずは、モデル的に実施することが重要であると考えられる。上記の課題をふまえて、今後以下の取組を進めていくことが想定される。

1) 今後速やかに検討し、実施していくべき取組事項

- ・ 今後の支援体制のイメージに基づき、ワンストップ窓口と既存のネットワークや支援機関とで、経営相談をつなぐことができる体制を構築する。その際、まずは、経営に関し広範な知識を有するよろず支援拠点とワンストップ窓口が連携し、モデル的に支援を実施することが考えられる。また、モデル的に支援を実施していくに当たっては、継続的にモニタリングやフォローアップ等を実施していくことが必要である。その際、厚生労働省と、よろず支援拠点を所管する経済産業省が連携し、定期的な情報共有等を行いながら都道府県の福祉部局および産業振興担当部局の連携を促すことも有効と考えられる。
- ・ 支援対象の事業所の課題を整理し、適切な機関につなぐコーディネーター人材を確保する。各地域の支援機関等の職員、勤務経験者等が候補である。その際には、厚生労働省が令和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」において実施するワンストップ窓口の機能強化のための補助を活用することも考えられる。
- ・ 対応する経営改善支援の相談の種類については、短期的には介護事業者から明示的に相談に来ることが多く、支援ニーズの高い人材確保・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）としつつ、その他の相談に対しても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、中長期的には介護だけでなく、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。
- ・ 各地域において経営支援モデルを精緻化することを目指して、介護現場革新会議に対して、本事業の取組を紹介しつつ、経営に関する有識者を加えるなどし、地域の実情を踏まえた議論を行える仕組みをつくることも考えられる。
- ・ よろず支援拠点等、経営一般を支援する機関について、介護事業者への支援が可能であることや、支援事例等の周知を図ることも重要である。
- ・ リーフレットの作成等により、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を図ることも重要であり、財務諸表の理解や経営改善の手法など、経営改善に必要な知識を習得できるような資料の整備をしていくことが考えられる。また、福祉医療機構において、事業者が抱える経営課題を分析し、改善に向けた取組の可能性を示す支援メニューを提供しており、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、当該メニューの活用にあたって必要な経費を補助しているため、経営改善に取り組む事業所に対して、活用を呼びかけることも考えられる。

- ・ 支援機関に対し、介護分野の経営に求められる考え方や知識（尊厳の保持や自立支援などの理念、介護保険制度や介護報酬等）をインプットするための資料作成等を実施することも重要である。加えて、介護事業者へのアウトリーチに活用するための、分かりやすいリーフレットや介護サービスの実態に応じたチェックリストを作成することも考えられる。

2) 継続的に検討・実施していくべき取組事項

- ・ 「経営課題および支援のニーズが顕在化していない」層の事業所を抽出するためのスクリーニングの仕組み（指標、分析方法等）、および、スクリーニングの結果、候補となった事業所の真の課題を特定するためのアウトリーチ型の支援の仕組み（人材、ツール等）を開発、実装する。
- ・ 横展開という観点から、コーディネーター人材に加えて、事業所に経営支援を行う伴走支援者を確保・育成することも有用である。また、支援人材・機関に対し、上記で作成した資料等も活用しながら、介護分野特有の知識をインプットするための仕組み（研修等）を開発、実装し、育成する。
- ・ 経営者の育成という観点を踏まえ、セミナー等を通じ、定量指標等から経営悪化の予兆を捉えることの重要性やその手法、相談できる支援機関等を介護事業所の経営者に研修していくことも必要である。
- ・ 上記の仕組みを各地域において最適化・運用していくとともに、全国のワンストップ窓口の情報交換の場等を活用して、地域独自の優れた取組を全国で横展開する環境を整えることも必要である。

第5章. 参考資料

1. ヒアリング調査項目

本参考資料は、ヒアリング調査において使用した質問項目を整理したものである。ヒアリング項目は全機関共通の基本構成を踏まえつつ、対象機関の役割に応じて一部調整している。本資料では、全機関共通項目および機関類型別の追加項目を、パターン別に表形式で示す。

(1) 全機関共通

1 介護事業者からの経営相談の実態について伺います。

※本ヒアリングにおける「経営相談」には、生産性向上や雇用管理なども含まれるもの（広義の経営）としてご回答ください。

- ① 介護事業者から経営相談を受けることがありますか。月に何件程度の相談があるか教えてください。
- ② 相談者の属性について教えてください（在宅系・施設系事業所それぞれの割合等）。
- ③ 経営相談の契機で多いものを教えてください（事業所自ら、他機関から紹介等）。
- ④ 介護事業者から寄せられる経営相談の主な内容を教えてください。

2 介護事業者への支援の実態について伺います。

- ① 実際に行っている主な支援の内容を教えてください。
- ② 小規模かつ赤字事業者に対して特に行っている支援があれば教えてください。
（特に金融機関においては赤字事業者への融資の可否等）
- ③ 協働化・大規模化に関する相談の有無、ある場合は支援の内容を教えてください。
- ④ 現在の体制及び現在の体制で対応可能な経営相談の範囲を教えてください。
- ⑤ 介護事業者が相談をしやすくなるよう取り組んでいる事項等があれば教えてください。（例：広報の工夫等）
- ⑥ 介護事業者からの相談への対応において特有の課題や困難、効果が得られなかった支援があれば教えてください。
- ⑦ 介護事業者からの経営相談に対応する際に必要な知識と、それらの知識を得るために活用している研修の有無を教えてください。

3 介護事業者からの相談への対応における連携について伺います。

- ① 介護事業者からの相談における主な連携先（例：商工会や銀行等）・連携内容を教えてください。
- ② 都道府県との連携がある場合、主な連携内容を教えてください。
- ③ 上記①②の機関等との連携のきっかけ、実施した連携のための関係性構築の取組を教えてください。

④ いずれの機関とも連携していない場合、その理由を教えてください。
⑤ 現在は連携していないが連携できそうな機関があれば教えてください。
⑥ 連携先となる支援者をどのように探しているか教えてください。
⑦ 連携先となる支援者に求める資格要件等があれば教えてください。
⑧ 他機関から／他機関への紹介や連携の際に課題となっていることを教えてください。
⑨ 他機関と効果的に連携するために取り入れている工夫があれば教えてください。
今後の連携体制の構築に向けてご相談・ご依頼をさせていただきます。
① 介護事業者からの相談に対して、対応可能な件数/月を教えてください。
② 今後、ワンストップ窓口寄せられる相談のつなぎ先となることは可能ですか。
③ ワンストップ窓口とアドバイザー契約を結び相談に対応することは可能ですか。可能な場合、金額の目安を教えてください。
④ 介護事業者への経営支援において、好事例があればご共有ください。（メールや既存の資料等でも構いません。）

(2) 介護労働安定センター・福祉医療機構向け

1 介護事業者からの経営相談の実態について伺います。
※本ヒアリングにおける「経営相談」には、生産性向上や雇用管理なども含まれるもの（広義の経営）としてご回答ください。
① 介護事業者から経営相談を受けることがありますか。月に何件程度の相談があるか教えてください。
② 相談者の属性について教えてください（在宅系・施設系事業所それぞれの割合等）。
③ 経営相談の契機で多いものを教えてください（事業所自ら、他機関から紹介等）。
④ 介護事業者から寄せられる経営相談の主な内容を教えてください。
2 介護事業者への支援の実態について伺います。
① 実際に行っている主な支援の内容を教えてください。
② 小規模かつ赤字事業者に対して特に行っている支援があれば教えてください。
③ 協働化・大規模化に関する相談の有無、ある場合は支援の内容を教えてください。
④ 現在の体制及び現在の体制で対応可能な経営相談の範囲を教えてください。
⑤ 介護事業者が相談をしやすくなるよう取り組んでいる事項等があれば教えてください。（例：広報の工夫等）
⑥ 介護事業者からの相談への対応において特有の課題や困難、効果が得られなかった支援があれば教えてください。
3 介護事業者からの相談への対応における連携について伺います。

① 介護事業者からの相談における主な連携先（例：商工会や銀行等）・連携内容を教えてください。 ② 都道府県との連携がある場合、主な連携内容を教えてください。 ③ 上記①②の機関等との連携のきっかけ、実施した連携のための関係性構築の取組を教えてください。 ④ いずれの機関とも連携していない場合、その理由を教えてください。 ⑤ 現在は連携していないが連携できそうな機関があれば教えてください。 ⑥ 連携先となる支援者をどのように探しているか教えてください。 ⑦ 連携先となる支援者に求める資格要件等があれば教えてください。 ⑧ 他機関から／他機関への紹介や連携の際に課題となっていることを教えてください。 ⑨ 他機関と効果的に連携するために取り入れている工夫があれば教えてください。
今後の連携体制の構築に向けてご相談・ご依頼をさせていただきます。
① 介護事業者からの相談に対して、対応可能な件数/月を教えてください。 ② どのような介護の知識があれば介護分野における経営支援が可能と考えますか。また、知識を得るために活用できる既存の研修等があれば教えてください。 ③ 今後、ワンストップ窓口に寄せられる相談のつなぎ先となることは可能ですか。 ④ ワンストップ窓口とアドバイザー契約を結び相談に対応することは可能ですか。可能な場合、金額の目安を教えてください。 ⑤ 介護事業者への経営支援において、好事例があればご共有ください。（メールや既存の資料等でも構いません。）

(3) ワンストップ窓口向け

1 介護事業者からの経営相談の実態について伺います。 ※本ヒアリングにおける「経営相談」には、生産性向上や雇用管理なども含まれるもの（広義の経営）としてご回答ください。
① 介護事業者から経営相談を受けることがありますか。月に何件程度の相談があるか教えてください。 ② 相談者の属性について教えてください（在宅系・施設系事業所それぞれの割合等）。 ③ 経営相談の契機で多いものを教えてください（事業所自ら、他機関から紹介等）。 ④ 介護事業者から寄せられる経営相談の主な内容を教えてください。
2 介護事業者への支援の実態について伺います。
① 実際に行っている主な支援の内容を教えてください。 ② 小規模かつ赤字事業者に対して特に行っている支援があれば教えてください。 ③ 協働化・大規模化に関する相談の有無、ある場合は支援の内容を教えてください。

④ 現在の体制及び現在の体制で対応可能な経営相談の範囲を教えてください。 ⑤ 介護事業者が相談をしやすくなるよう取り組んでいる事項等があれば教えてください。(例：広報の工夫等) ⑥ 介護事業者からの相談への対応において特有の課題や困難、効果が得られなかった支援があれば教えてください。 ⑦ 介護事業者からの経営相談に対応する際に必要な知識と、それらの知識を得るために活用している研修の有無を教えてください。
3 介護事業者からの相談への対応における連携について伺います。
① 介護事業者からの相談における主な連携先（例：商工会や銀行等）・連携内容を教えてください。 ② いずれの機関とも連携していない場合、その理由を教えてください。 ③ 現在は連携していないが連携できそうな機関があれば教えてください。 ④ 連携先となる支援者をどのように探しているか教えてください。 ⑤ 連携先となる支援者に求める資格要件等があれば教えてください。 ⑥ 他機関から／他機関への紹介や連携の際に課題となっていることを教えてください。 ⑦ 他機関と効果的に連携するために取り入れている工夫があれば教えてください。
4 介護事業者への支援体制の構築について伺います。
① 介護事業者からの経営相談に関する対応フローを明確化・標準化することに対して、幅広くご意見・ご要望をお聞かせください。
5 その他
① 介護事業者への経営支援において、好事例があればご共有ください。(メールや既存の資料等でも構いません。)

2. アンケート調査票

アンケート調査項目は別紙の通りである。

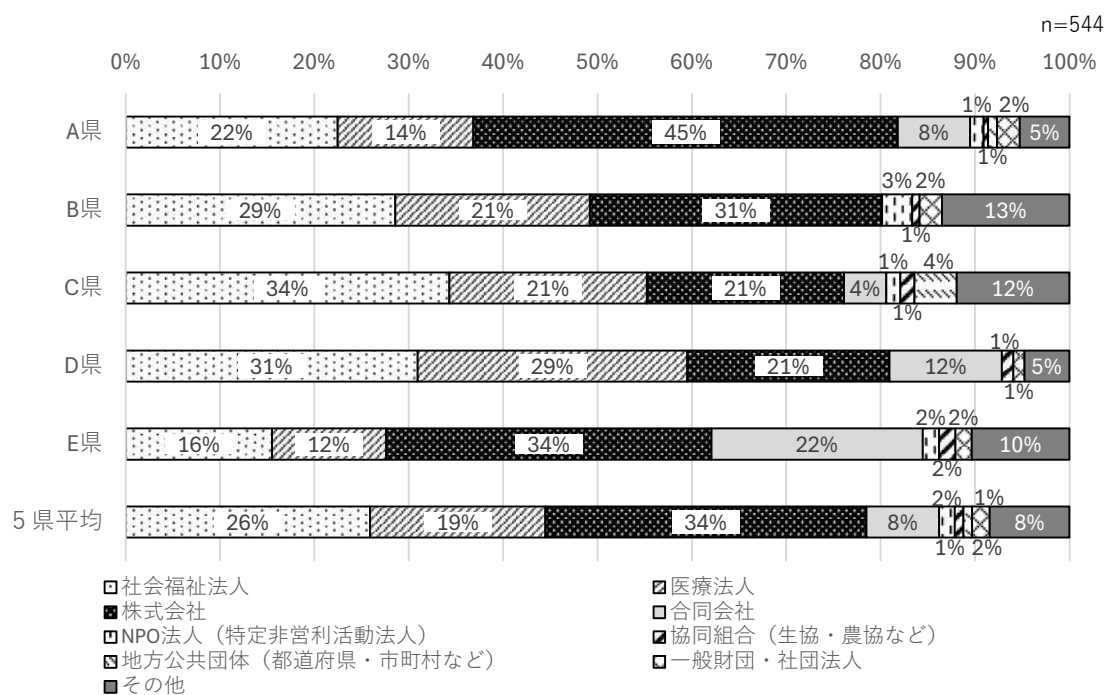
3. アンケート調査結果

アンケート調査結果は以下の通りである。

(1) 貴事業所が属する法人格として、最も適切なものをお選びください。(1つ選択)

法人種別は、株式会社が34%、社会福祉法人が26%、医療法人が19%であった。

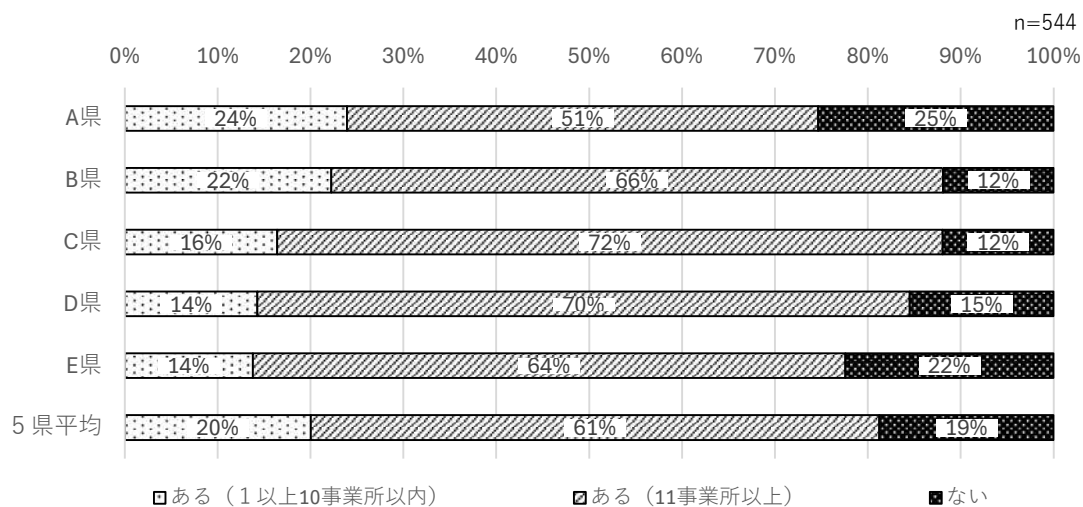
図表 39 事業所の法人格



(2) 貴事業所以外に、同一法人が運営する介護事業所 (サービス種別を問わない) があるか御回答ください。(1つ選択)

同一法人が運営する介護事業所は、「ある (11事業所以上)」が61%、「ある (10事業所以内)」が20%、「ない」が19%であった。

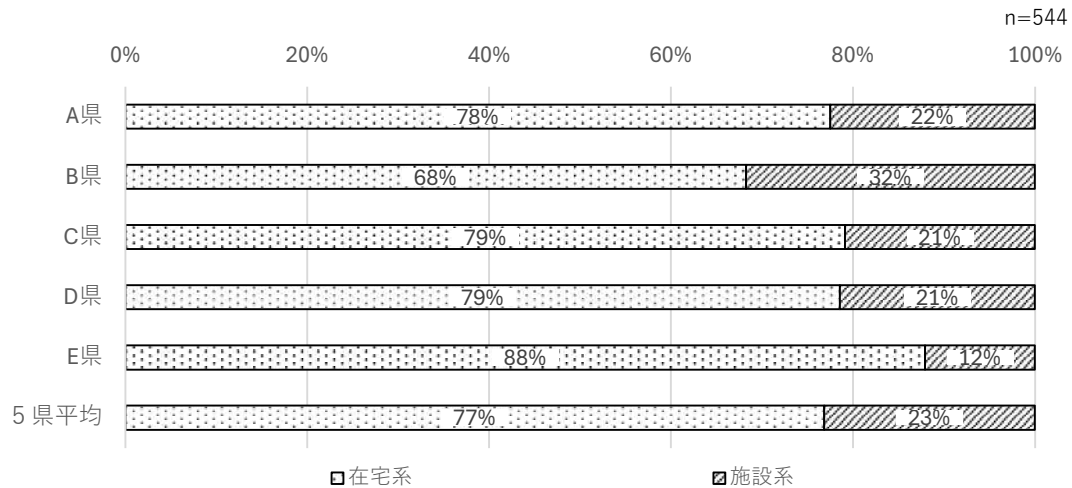
図表 40 同一法人が運営する介護事業所の有無



(3) 貴事業所のサービス種別を御回答ください。(1つ選択)

サービス種別は、施設系が77%、在宅系が23%であった。

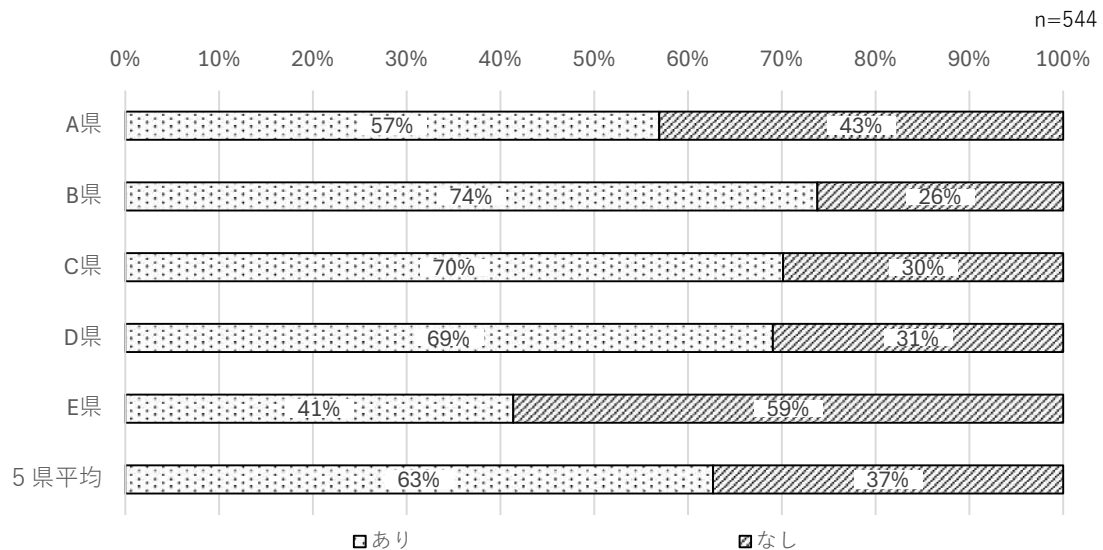
図表 41 事業所のサービス種別



(4) 同一敷地内で提供される併設サービスがあるか御回答ください。(1つ選択)

併設サービスは、「あり」が63%、「なし」が37%であった。

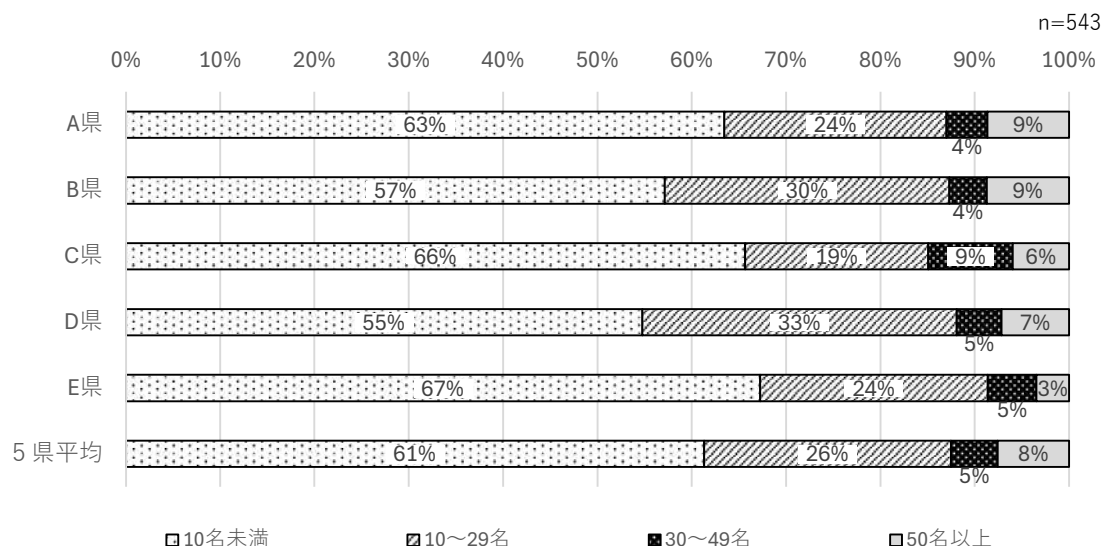
図表 42 同一敷地内の併設サービスの有無



(5) 貴事業所の常勤換算の職員数規模について御回答ください。(1つ選択)

職員数は、10名未満が61%、10～29名が26%、30～49名が5%、50名以上が8%であった。

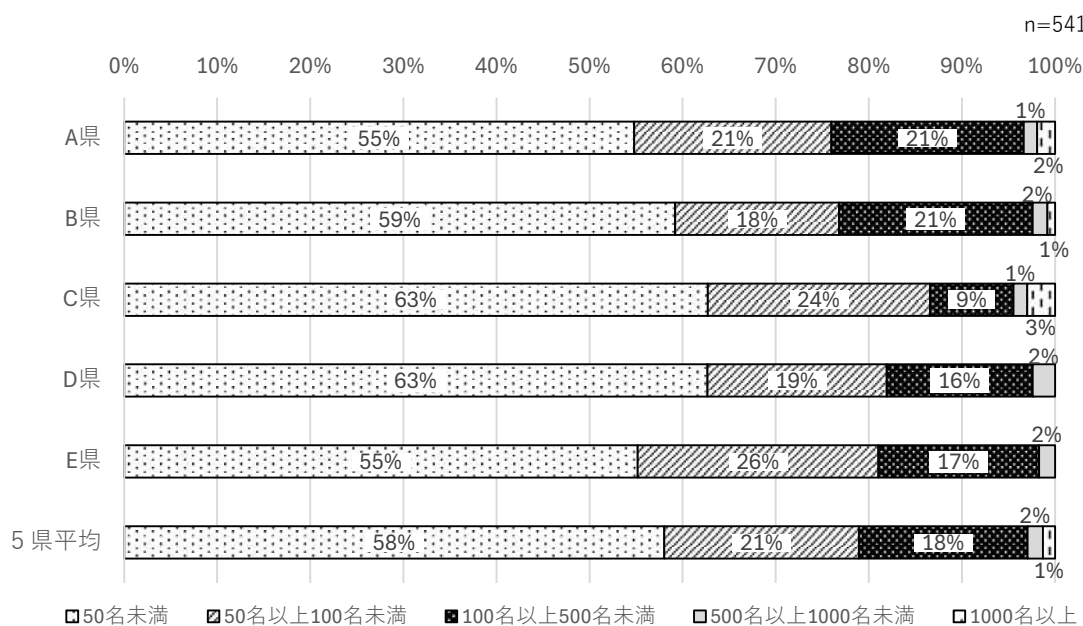
図表 43 事業所の職員数規模



(6) 貴事業所がサービスを提供可能な最大定員について御回答ください。(1つ選択)

事業所の定員数は、50名未満が58%、50名以上100名未満が21%、100名以上500名未満が18%であった。

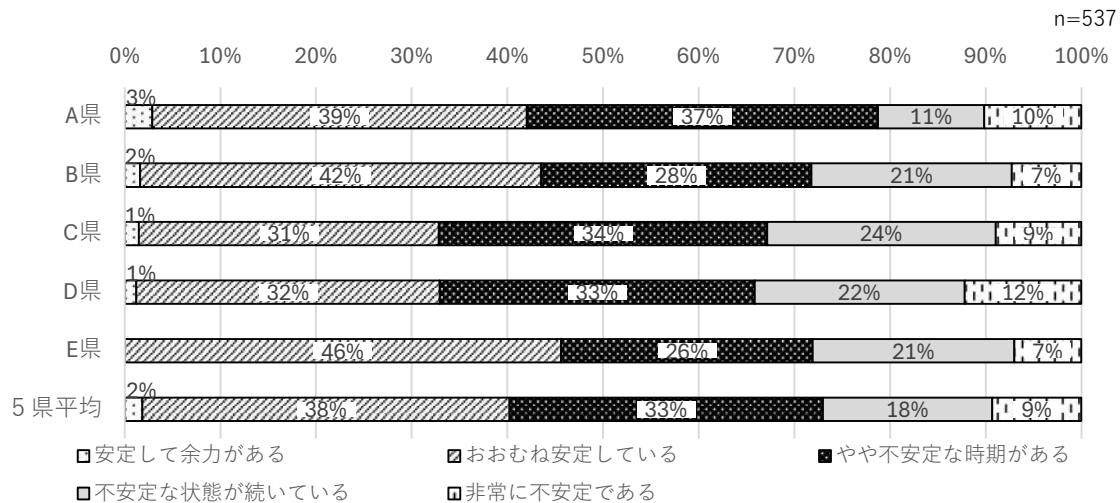
図表 44 事業所の最大定員



(7) 貴事務所の過去3年間の経営状況について御回答ください。(1つ選択)

経営状況は、「おおむね安定している」が38%、「やや不安定な時期がある」が33%、「不安定な状態が続いている」が18%であった。

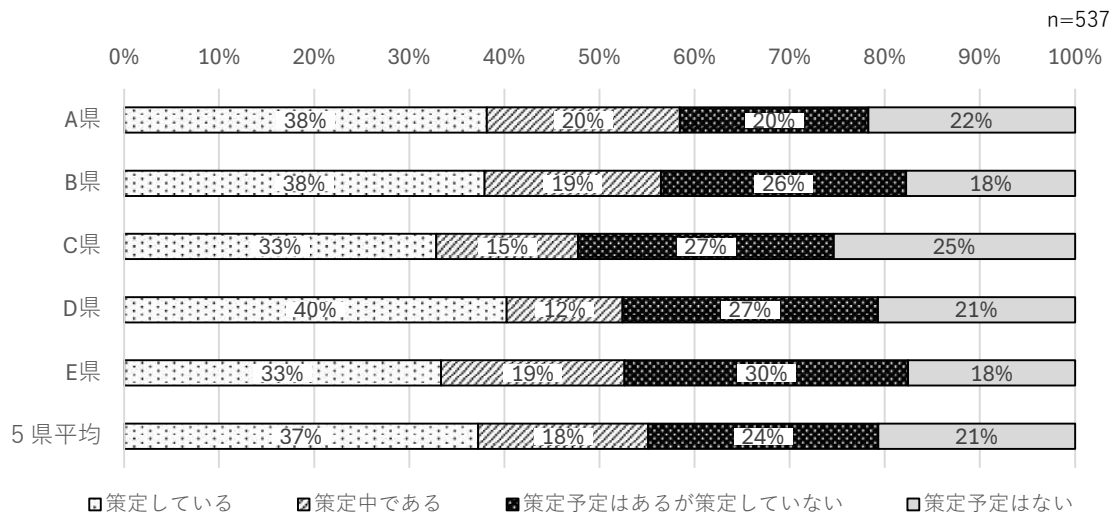
図表 45 事業所の経営状況



(8) 貴事業所の経営計画（中期経営計画）の策定状況について御回答ください。(1つ選択)

中期経営計画の策定状況は、「策定している」が37%、「策定中」が18%、「策定予定はあるが策定していない」が24%、「策定予定はない」が21%であった。

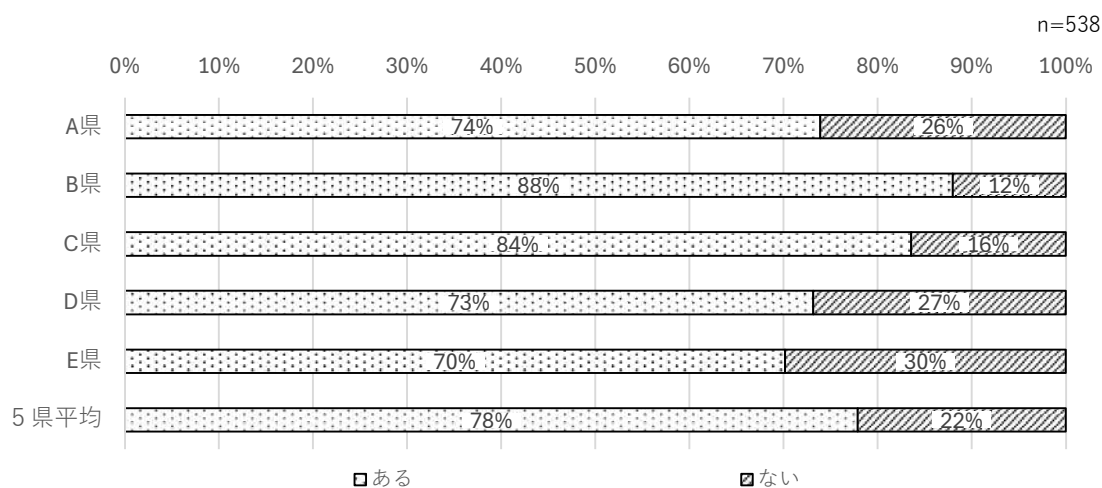
図表 46 経営計画の策定状況



(9) 貴事業所が所属する法人全体の経営を管理する部門はありますか。(1つ選択)

経営を管理する部門は、「ある」が78%、「ない」が22%であった。

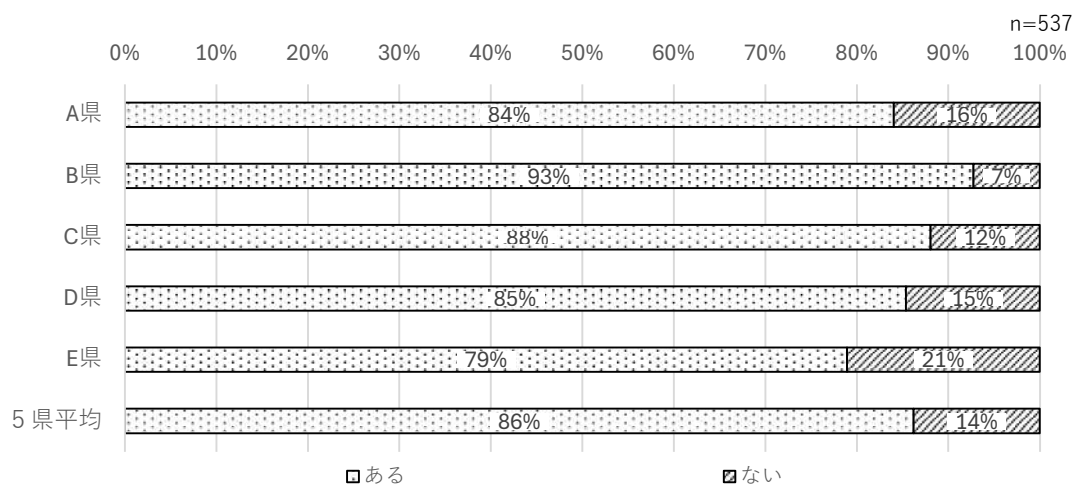
図表 47 経営管理部門の有無



(10) 貴事業所が所属する法人全体の経営を管理する役職はありますか。(1つ選択)

経営を管理する役職は、「ある」が86%、「ない」が14%であった。

図表 48 経営を管理する役職の有無



(11) 貴事業所が所属する法人で経営全般について相談できる支援者はいらっしゃいますか。(1つ選択)

外部支援者の有無は、「はい」が77%、「いいえ」が23%であった。

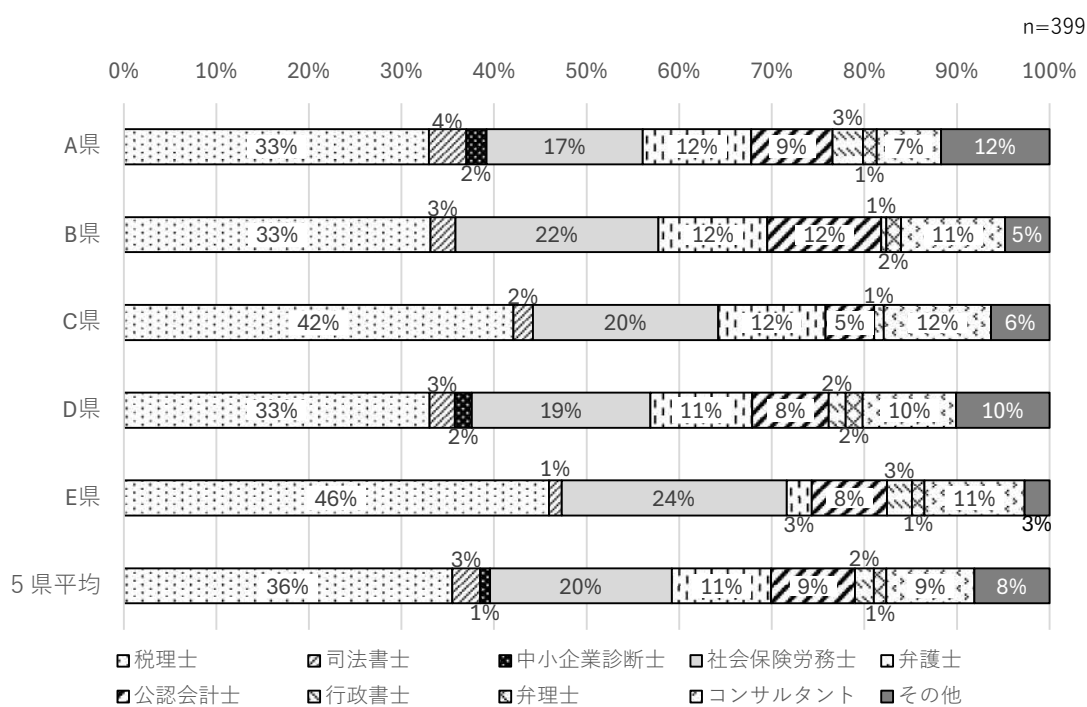
図表 49 外部支援者の有無



(12) 経営全般について相談できる支援者がいる場合、どなたに相談しているか御回答ください。(いくつでも)

外部支援者の属性は、税理士が36%、社会保険労務士が20%、弁護士が11%であった。

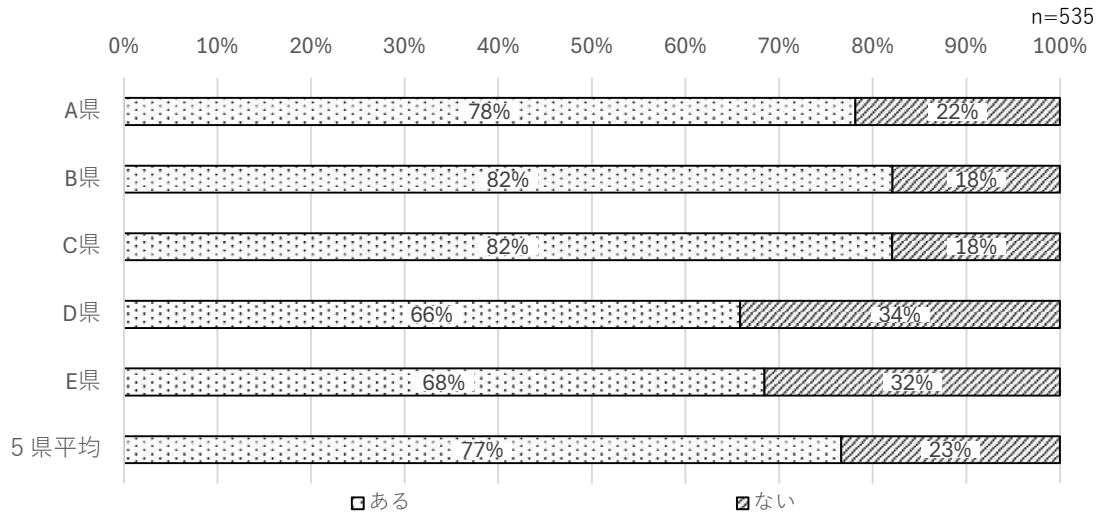
図表 50 外部支援者の属性



(13) 貴事業所が所属する法人全体の経営を管理する仕組みはありますか。(1つ選択)

経営を管理する仕組みは、「ある」が77%、「ない」が23%であった。

図表 51 法人全体の経営を管理する仕組みの有無

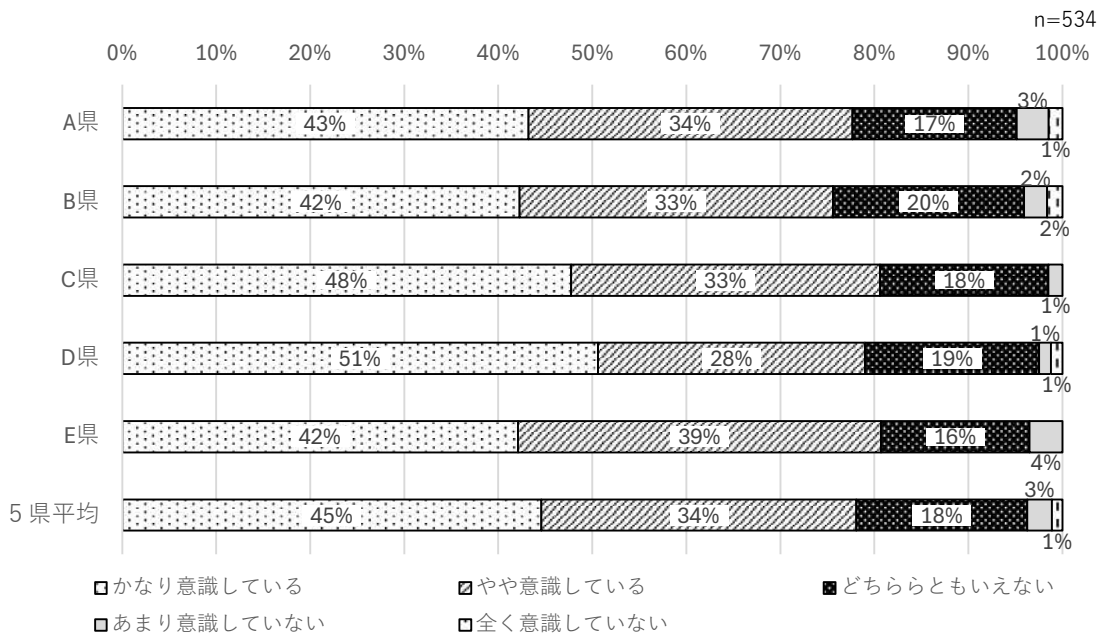


(14) 貴事業所が所属する法人の経営管理に関する問題意識について御回答ください。

(1つ選択)

経営管理に関する問題意識は、「かなり意識している」が45%、「やや意識している」が34%であった。

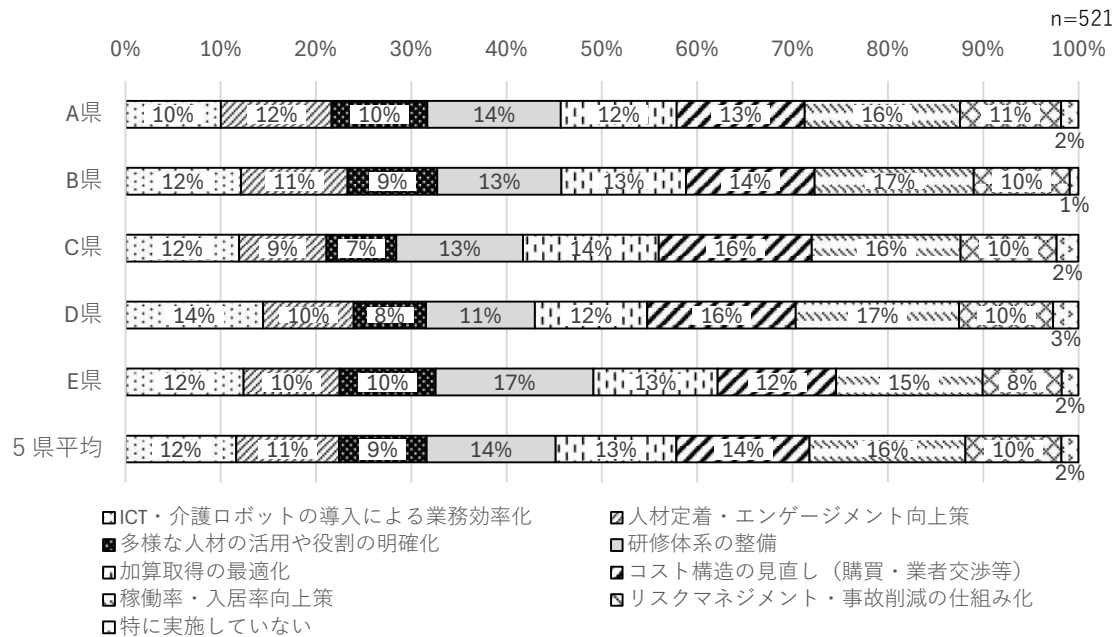
図表 52 経営管理に関する問題意識



(15) 事業所で取り組んでいる経営改善の取り組みについて御回答ください。(いくつでも)

事業所で取り組んでいる経営改善の取組内容は、「稼働率・入居率向上策」が16%、「研修体系の整備」が14%、「コスト構造の見直し」が14%であった。

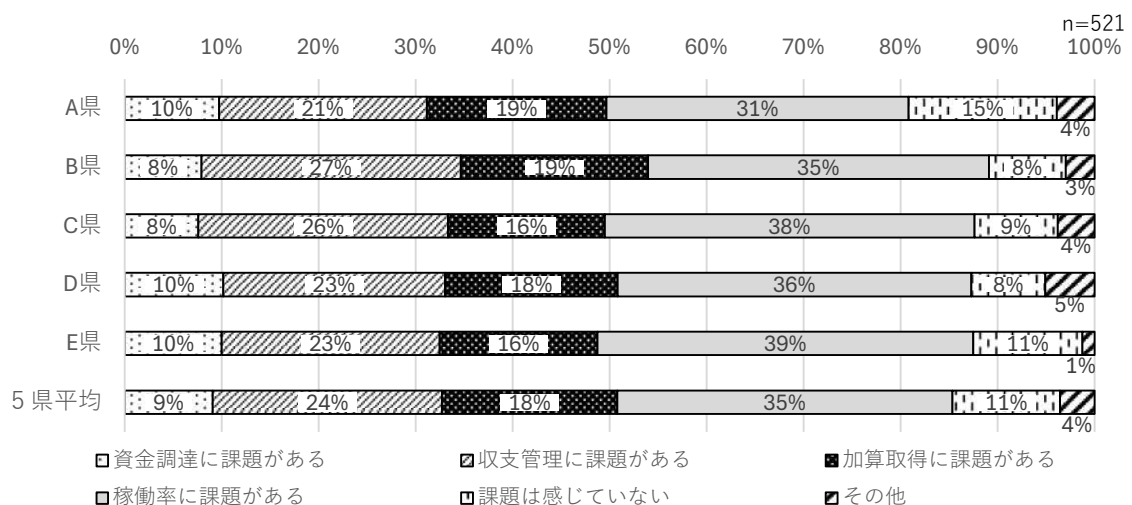
図表 53 事業所で取り組んでいる経営改善の取り組み



(16) 財務・投資・収益面での課題はありますか。(いくつでも)

財務・投資・収益面での課題は、「稼働率に課題がある」が35%、「収支管理に課題がある」が24%、「加算取得に課題がある」が18%であった。

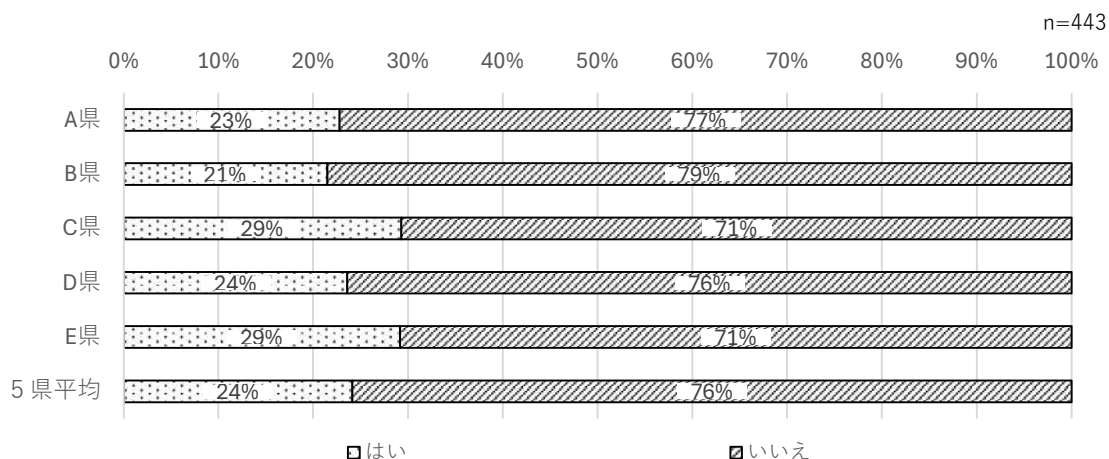
図表 54 財務・投資・収益面での課題



(17) 財務・投資・収益面での課題について、外部機関に相談を実施していますか。(1つ選択)

外部機関への相談実施の有無は、「はい」が24%、「いいえ」が76%であった。

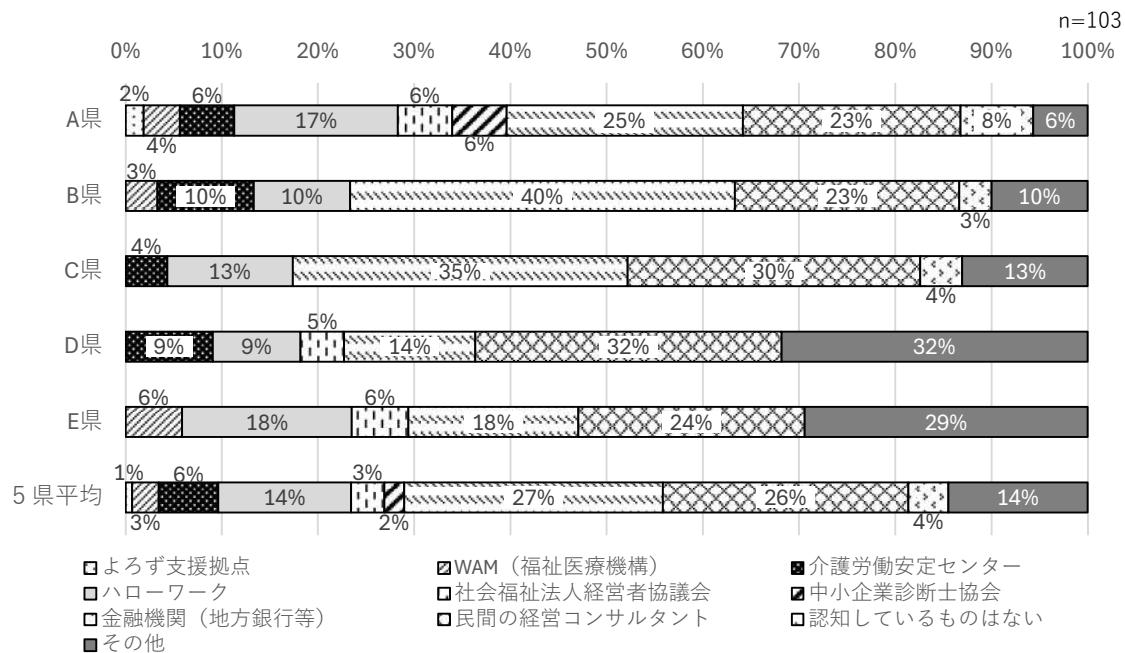
図表 55 外部機関への相談有無（財務・投資・収益面での課題）



(18) 財務・投資・収益面での課題について、外部機関に相談している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。(いくつでも)

相談先の支援機関は、金融機関が27%、民間の経営コンサルタントが26%、ハローワークが15%であった。

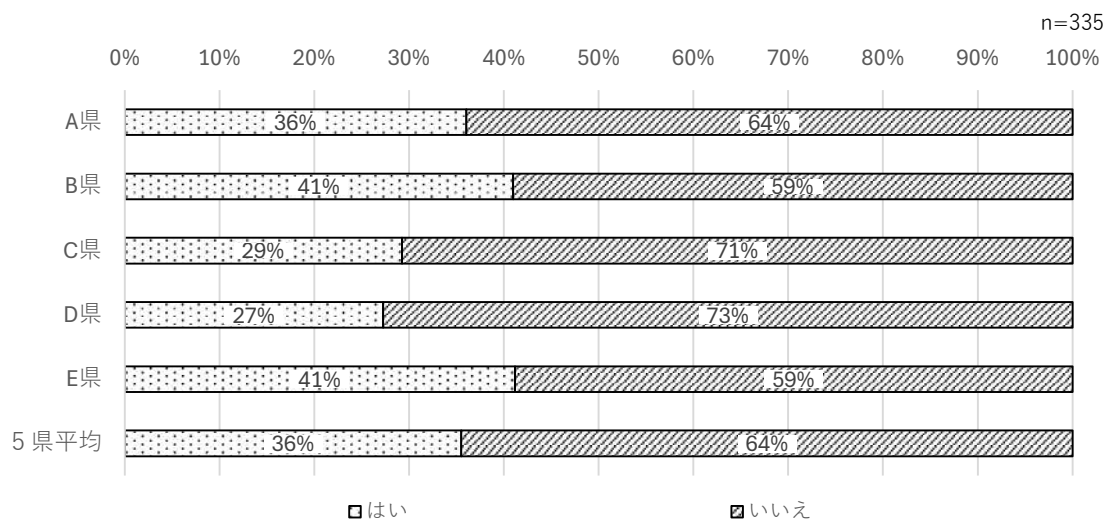
図表 56 相談している外部機関の属性（財務・投資・収益面での課題）



(19) 財務・投資・収益面での課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。(1つ選択)

今後の相談希望は、「はい」が36%、「いいえ」が64%であった。

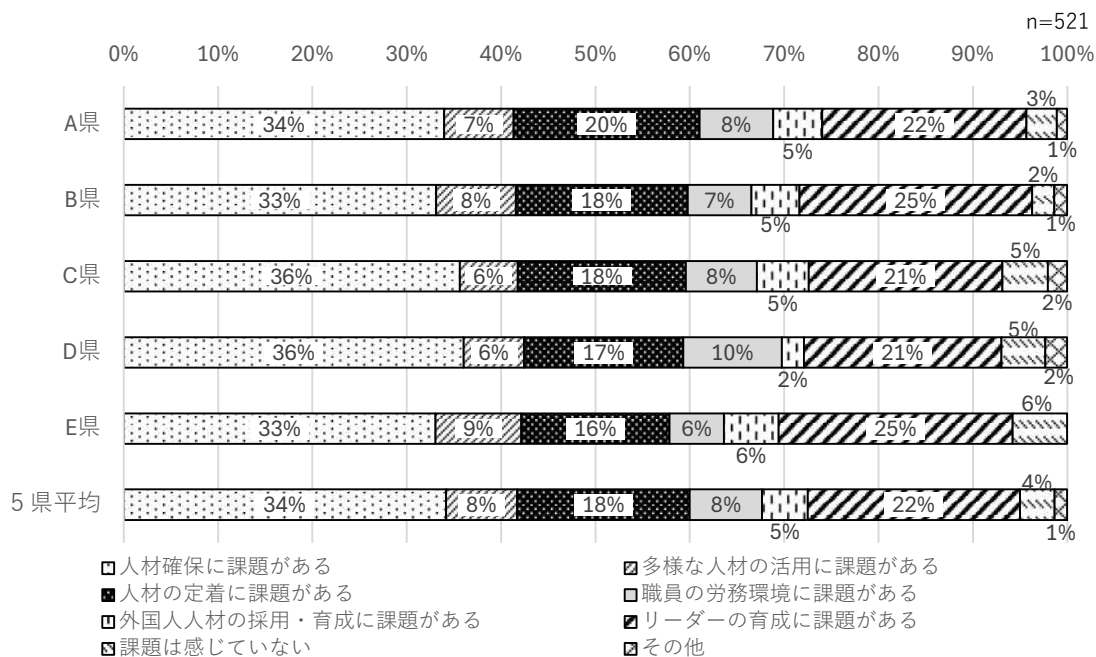
図表 57 今後の相談希望の有無（財務・投資・収益面での課題）



(20) 人材確保・育成・定着での課題はありますか。(いくつでも)

人材確保・育成・定着での課題は、「人材確保に課題がある」が34%、「リーダーの育成に課題がある」が22%、「人材の定着に課題がある」が18%であった。

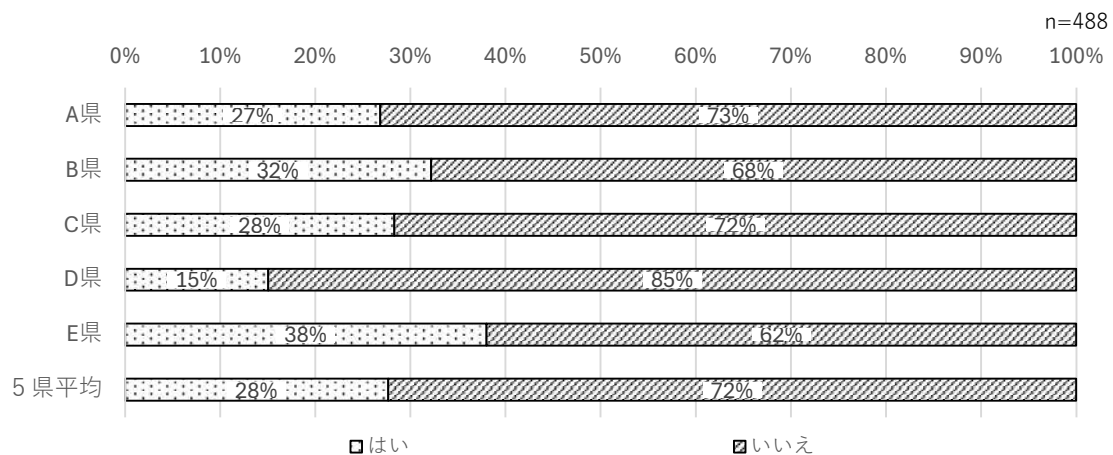
図表 58 人材確保・育成・定着での課題



(21) 人材確保・育成・定着での課題について、外部機関に相談を実施していますか。
(1つ選択)

外部機関への相談実施の有無は、「はい」が28%、「いいえ」が72%であった。

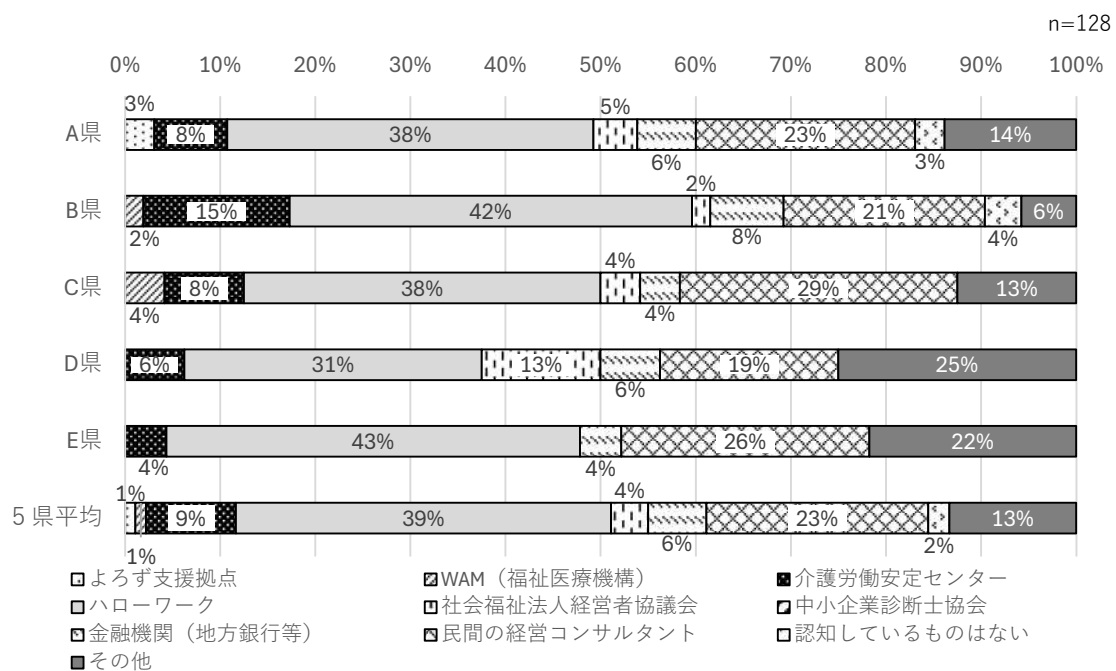
図表 59 外部機関への相談有無（人材確保・育成・定着での課題）



(22) 人材確保・育成・定着での課題について、外部機関に相談している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。（いくつでも）

相談先の支援機関は、ハローワークが39%、民間の経営コンサルタントが23%であった。

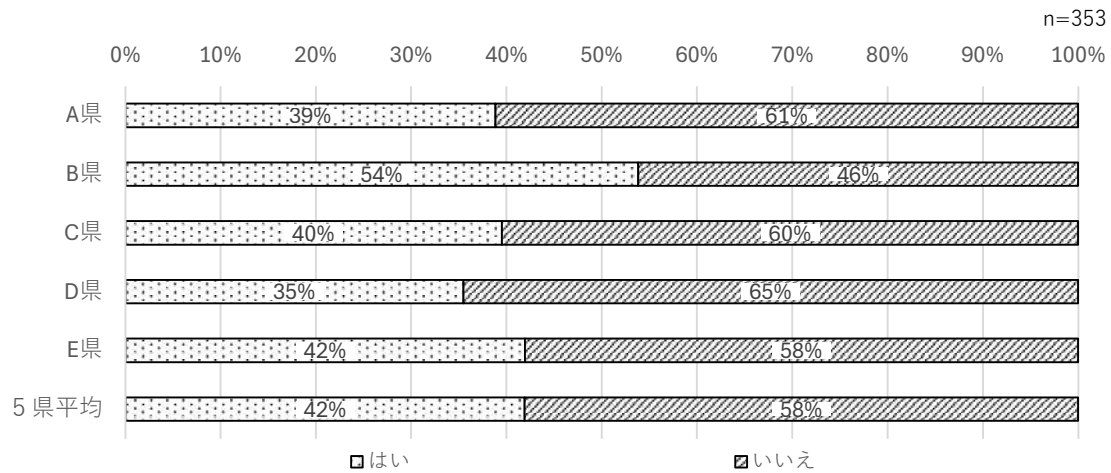
図表 60 相談している外部機関の属性（人材確保・育成・定着での課題）



(23) 人材確保・育成・定着での課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。(1つ選択)

今後の相談希望は、「はい」が42%、「いいえ」が58%であった。

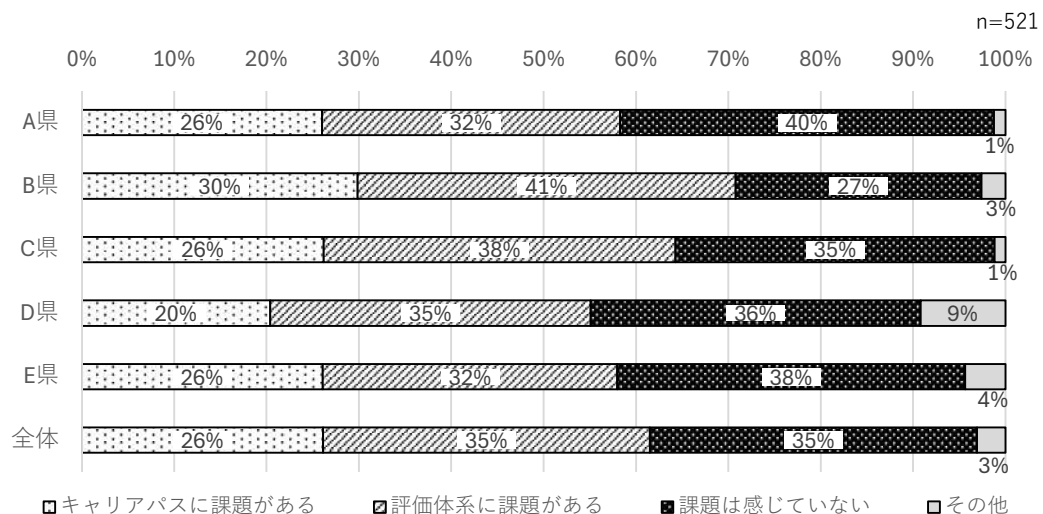
図表 61 今後の相談希望の有無（人材確保・育成・定着での課題）



(24) キャリアパス・評価体系での課題はありますか。(いくつでも)

キャリアパス・評価体系での課題は、「評価体系に課題がある」が35%、「キャリアパスに課題がある」が26%であった。

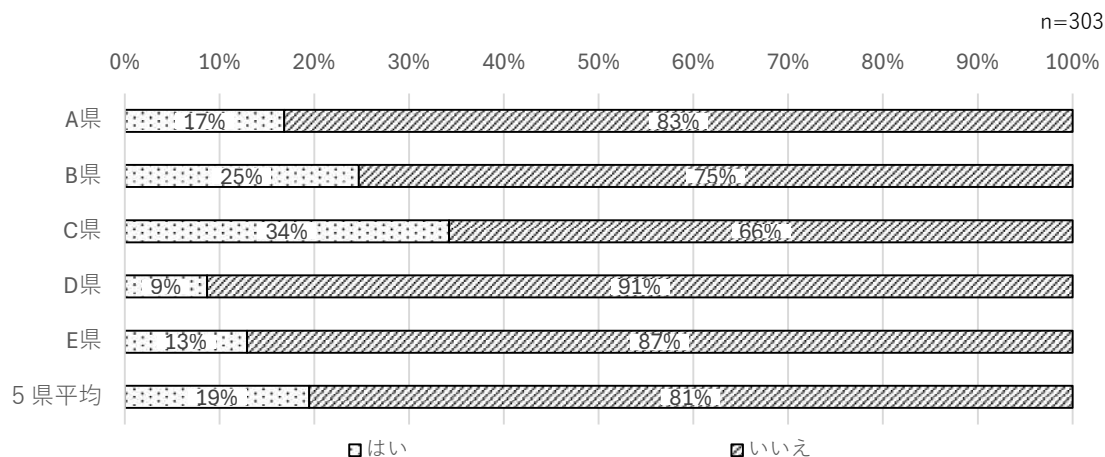
図表 62 キャリアパス・評価体系での課題



(25) キャリアパス・評価体系での課題について、外部機関に相談を実施していますか。
(1つ選択)

外部機関への相談実施の有無は、「はい」が19%、「いいえ」が81%であった。

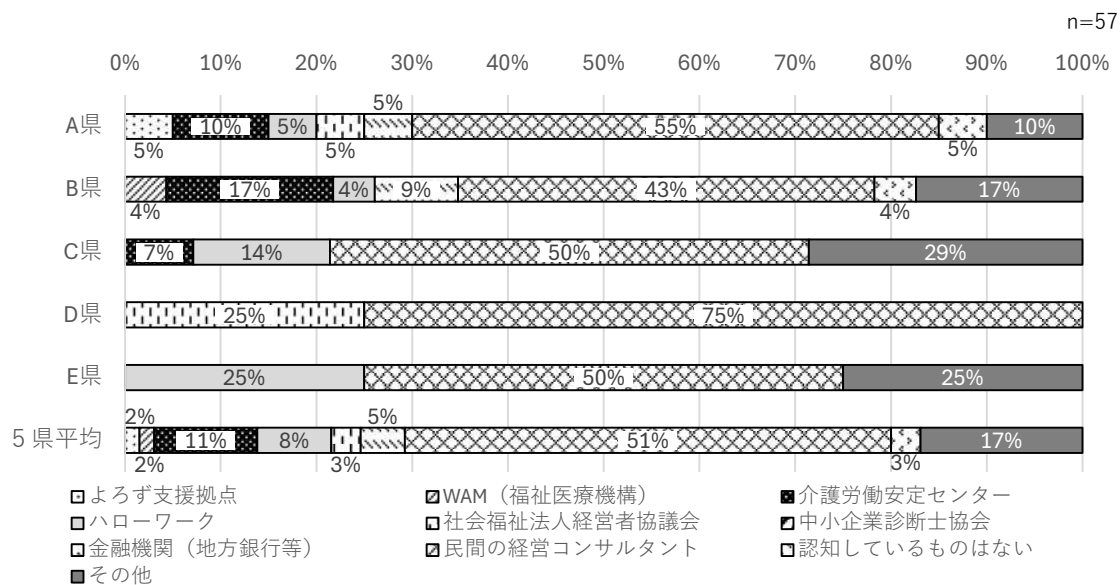
図表 63 外部機関への相談有無（キャリアパス・評価体系での課題）



(26) キャリアパス・評価体系での課題について、外部機関に相談している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。（いくつでも）

相談先の支援機関は、民間の経営コンサルタントが51%、介護労働安定センターが11%であった。

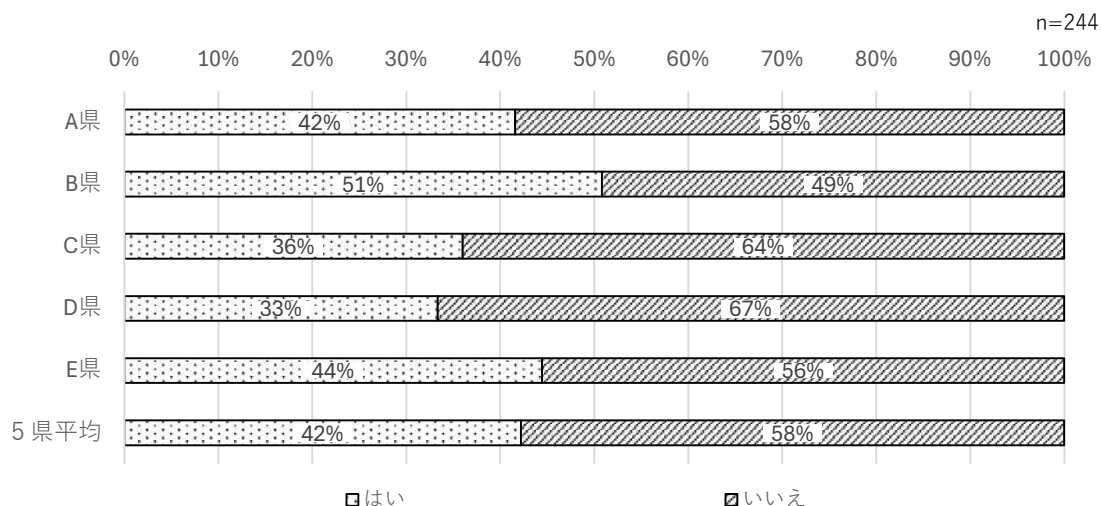
図表 64 相談している外部機関の属性（キャリアパス・評価体系での課題）



(27) キャリアパス・評価体系での課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。(1つ選択)

今後の相談希望は、「はい」が42%、「いいえ」が58%であった。

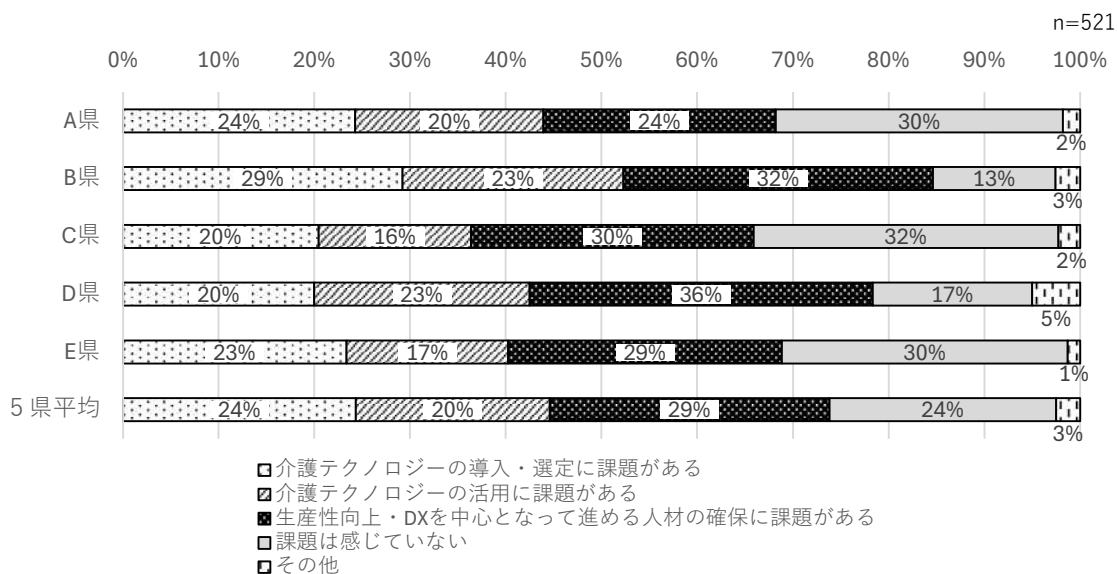
図表 65 今後の相談希望の有無（キャリアパス・評価体系での課題）



(28) 生産性向上・DXでの課題はありますか。(いくつでも)

生産性向上・DXでの課題は、「生産性向上・DXを中心となって進める人材の確保に課題がある」が29%、「介護テクノロジーの導入・選定に課題がある」が24%であった。

図表 66 生産性向上・DXでの課題



(29) 生産性向上・DXでの課題について、外部機関に相談を実施していますか。(1つ選択)

外部機関への相談実施の有無は、「はい」が19%、「いいえ」が81%であった。

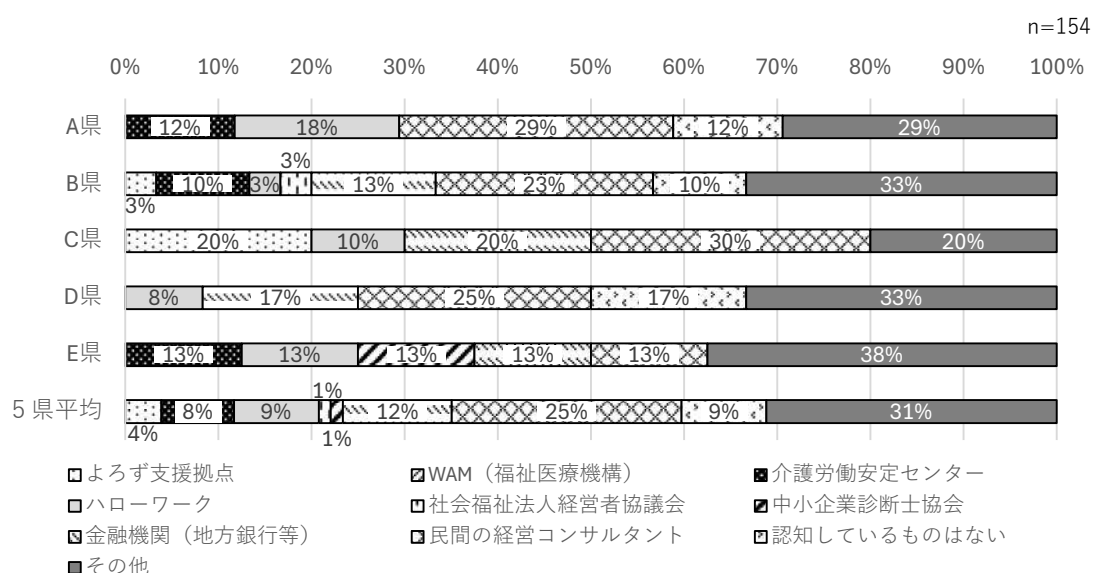
図表 67 外部機関への相談有無 (生産性向上・DXでの課題)



(30) 生産性向上・DXでの課題について、外部機関に相談している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。(いくつでも)

相談先の支援機関は、民間の経営コンサルタントが25%、金融機関が12%であった。

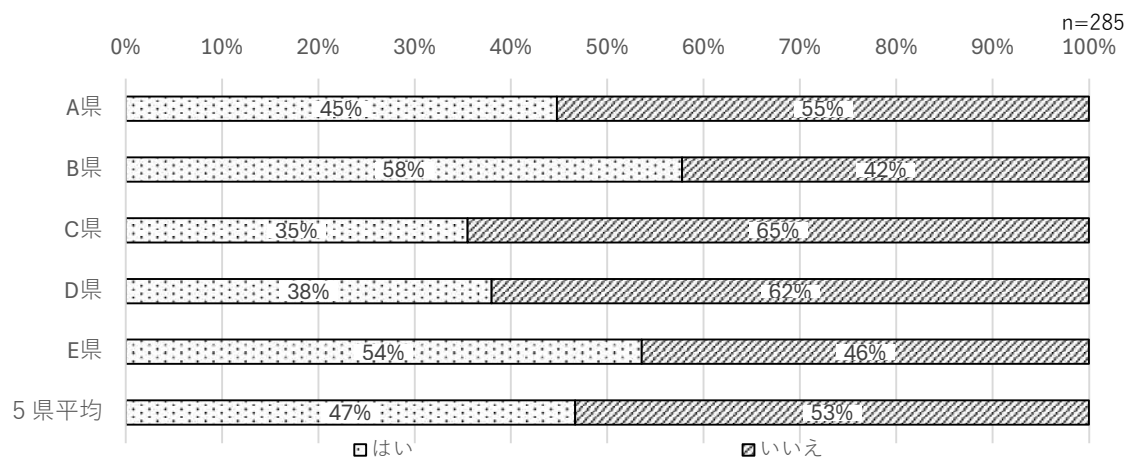
図表 68 相談している外部機関の属性 (生産性向上・DXでの課題)



(31) 生産性向上・DXでの課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。(1つ選択)

今後の相談希望は、「はい」が47%、「いいえ」が53%であった。

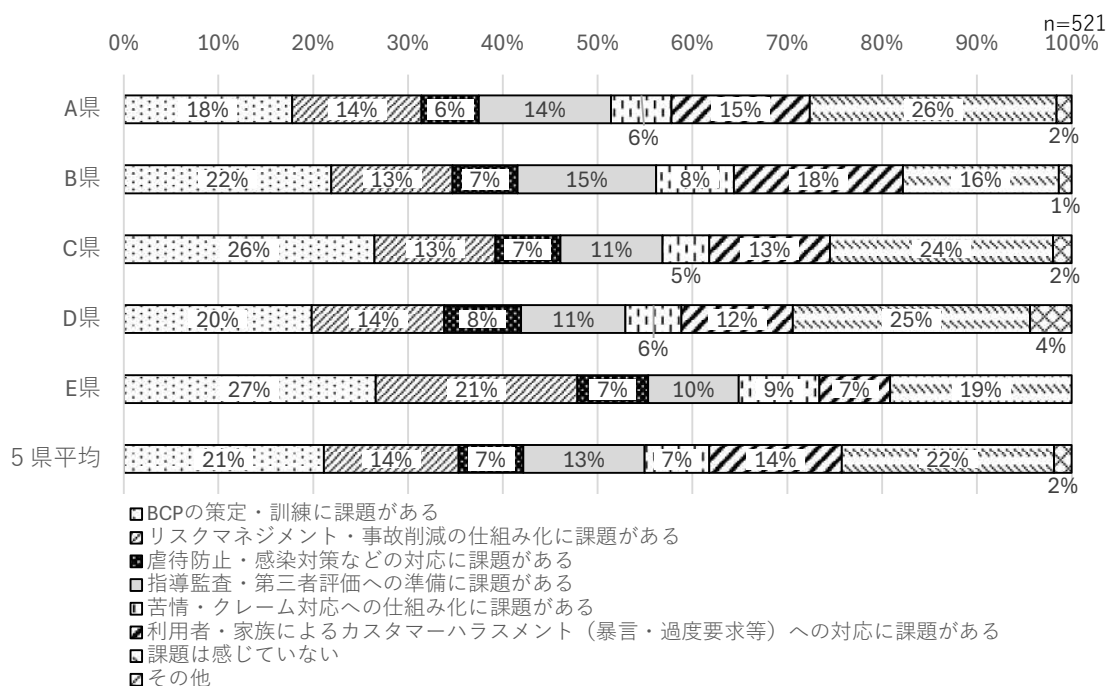
図表 69 今後の相談希望の有無（生産性向上・DXでの課題）



(32) リスクマネジメント・BCPでの課題はありますか。(いくつでも)

リスクマネジメント・BCPでの課題は、「BCPの策定・訓練に課題がある」が21%、「リスクマネジメント・事故削減の仕組み化に課題がある」が14%、「利用者・家族によるカスタマーハラスメント（暴言・過度要求等）への対応に課題がある」が14%であった。

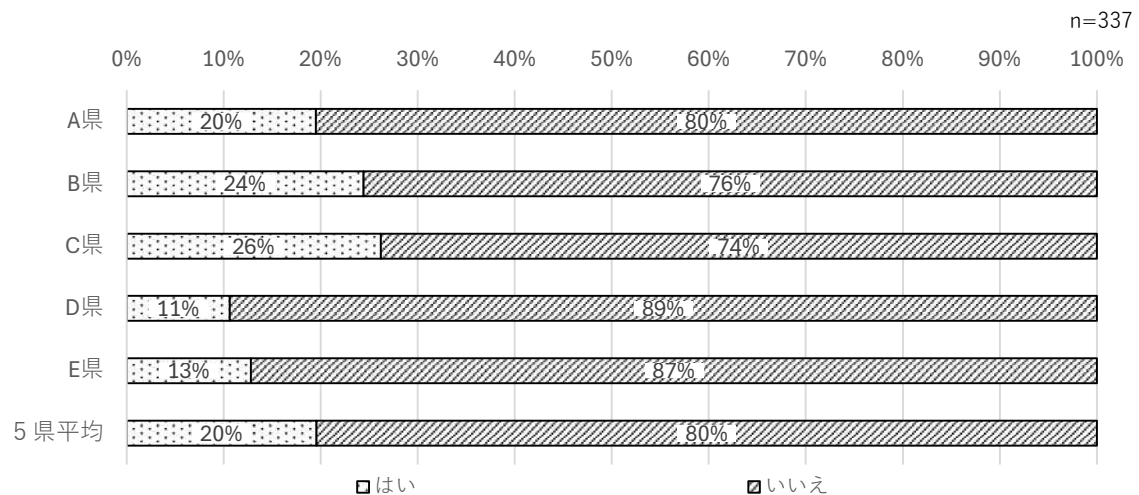
図表 70 リスクマネジメント・BCPでの課題



(33) リスクマネジメント・BCP での課題について、外部機関に相談を実施していますか。(1つ選択)

外部機関への相談実施の有無は、「はい」が20%、「いいえ」が80%であった。

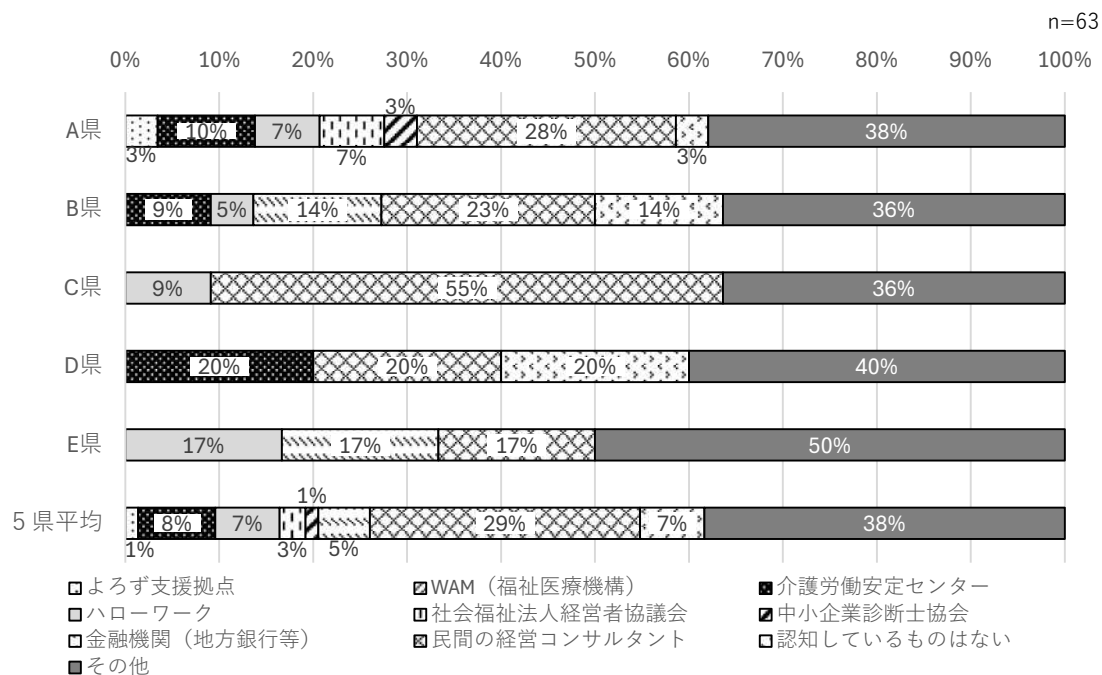
図表 71 外部機関への相談有無（リスクマネジメント・BCP での課題）



(34) リスクマネジメント・BCP での課題について、外部機関に相談している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。(いくつでも)

相談先の支援機関は、民間の経営コンサルタントが29%であった。

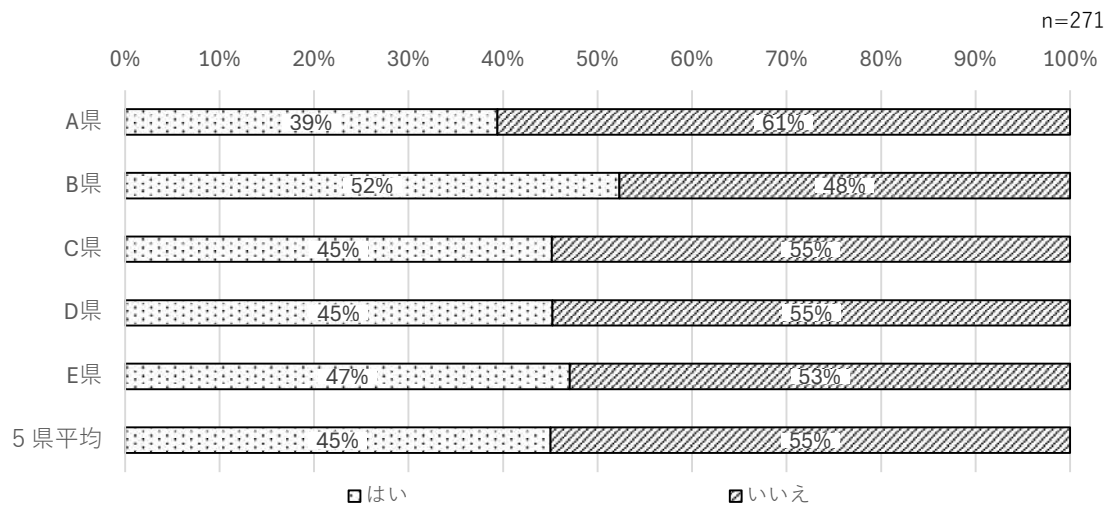
図表 72 相談している外部機関の属性（リスクマネジメント・BCP での課題）



(35) リスクマネジメント・BCP での課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。(1つ選択)

今後の相談希望は、「はい」が45%、「いいえ」が55%であった。

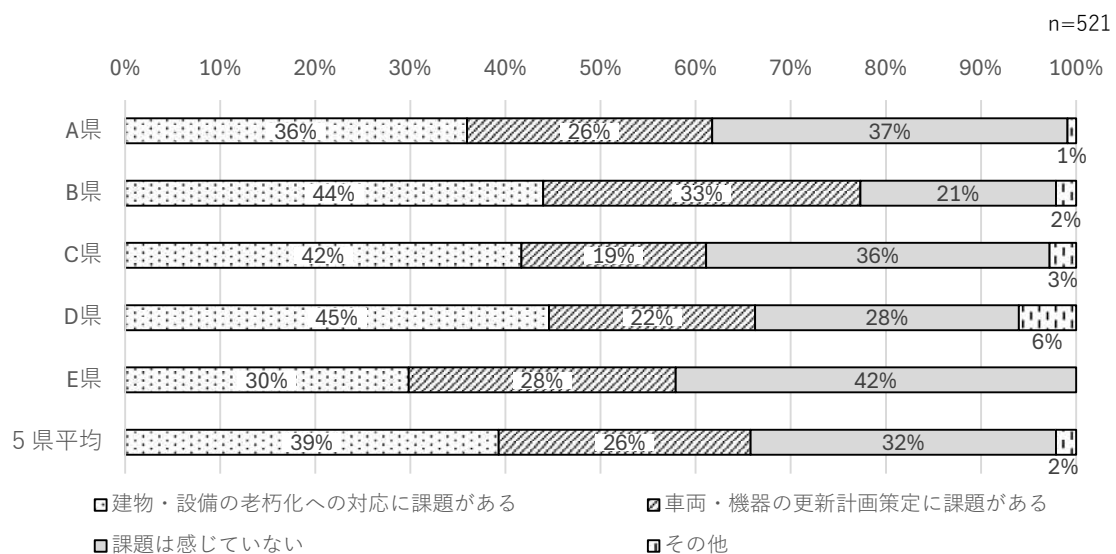
図表 73 今後の相談希望の有無（リスクマネジメント・BCP での課題）



(36) 設備管理での課題はありますか。(いくつでも)

設備管理での課題は、「建物・設備の老朽化への対応に課題がある」が39%、「車両・機器の更新計画策定に課題がある」が26%であった。

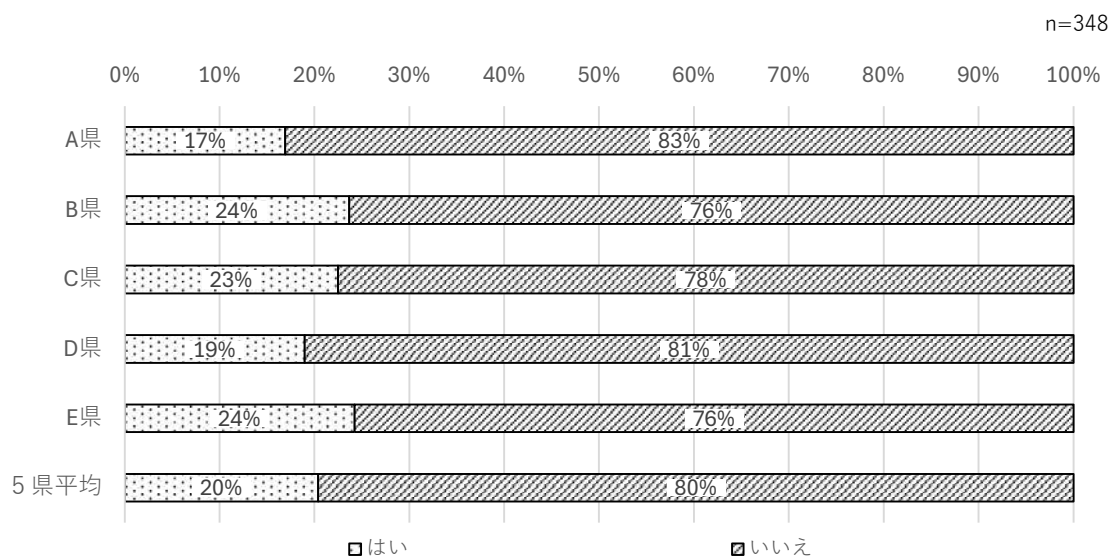
図表 74 設備管理での課題



(37) 設備管理について、外部機関に相談を実施していますか。(1つ選択)

外部機関への相談実施の有無は、「はい」が20%、「いいえ」が80%であった。

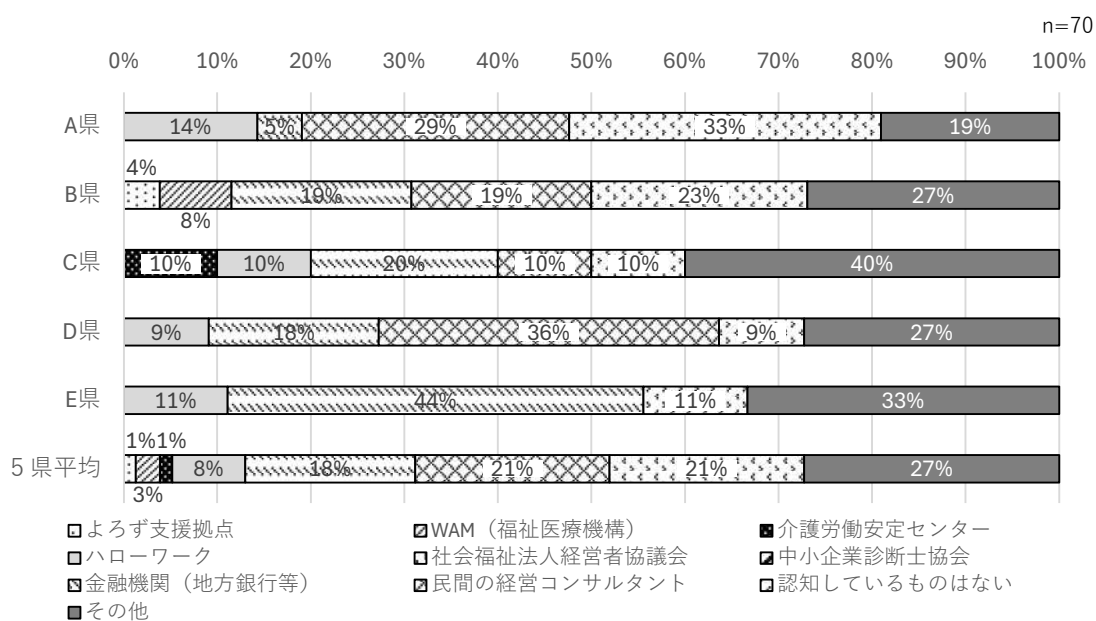
図表 75 外部機関への相談有無（設備管理での課題）



(38) 設備管理について、外部機関に相談している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。(いくつでも)

相談先の支援機関は、民間の経営コンサルタントが21%、金融機関が18%であった。

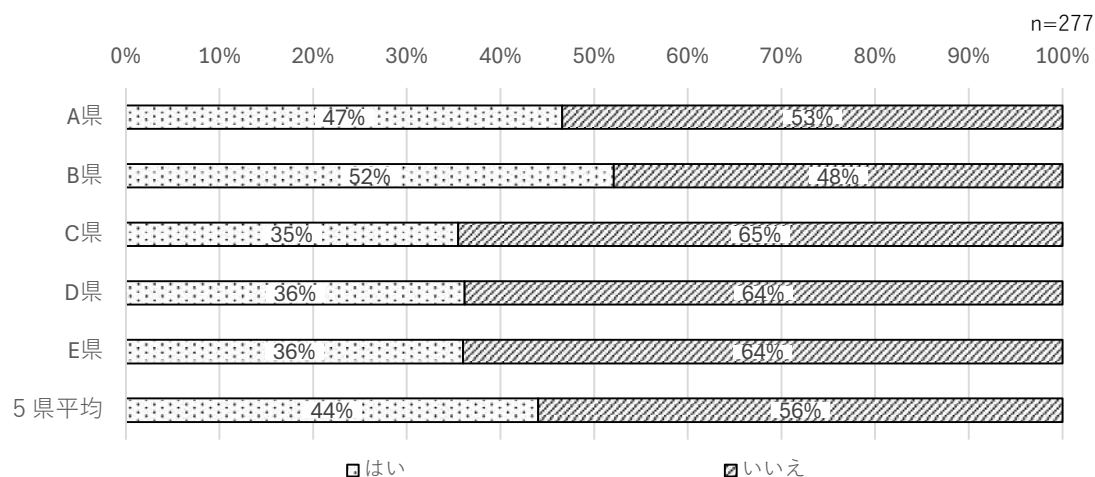
図表 76 相談している外部機関の属性（設備管理での課題）



(39) 設備管理について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。(1つ選択)

今後の相談希望は、「はい」が44%、「いいえ」が56%であった。

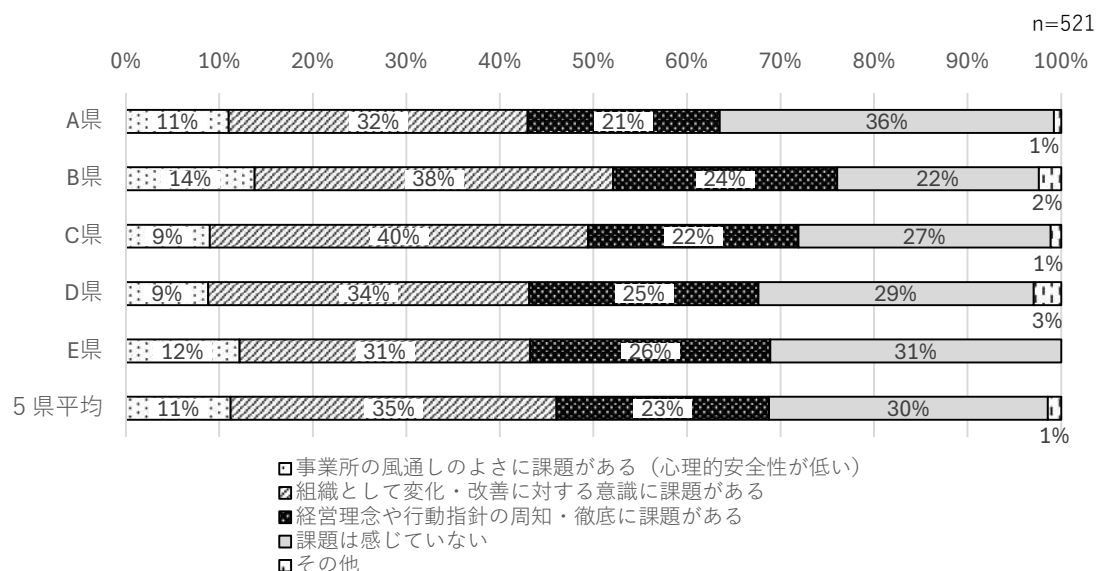
図表 77 今後の相談希望の有無（設備管理での課題）



(40) 組織文化における課題はありますか。(いくつでも)

組織文化における課題は、「組織として変化・改善に対する意識に課題がある」が35%、「経営理念や行動指針の周知・徹底に課題がある」が23%であった。

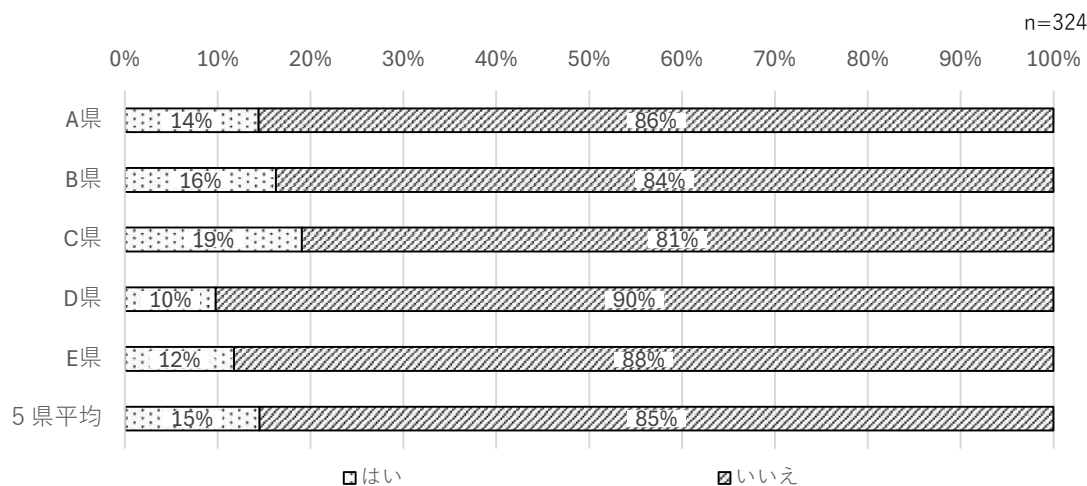
図表 78 組織文化での課題



(41) 組織文化における課題について、外部機関に相談を実施していますか。(1つ選択)

外部機関への相談実施の有無は、「はい」が15%、「いいえ」が85%であった。

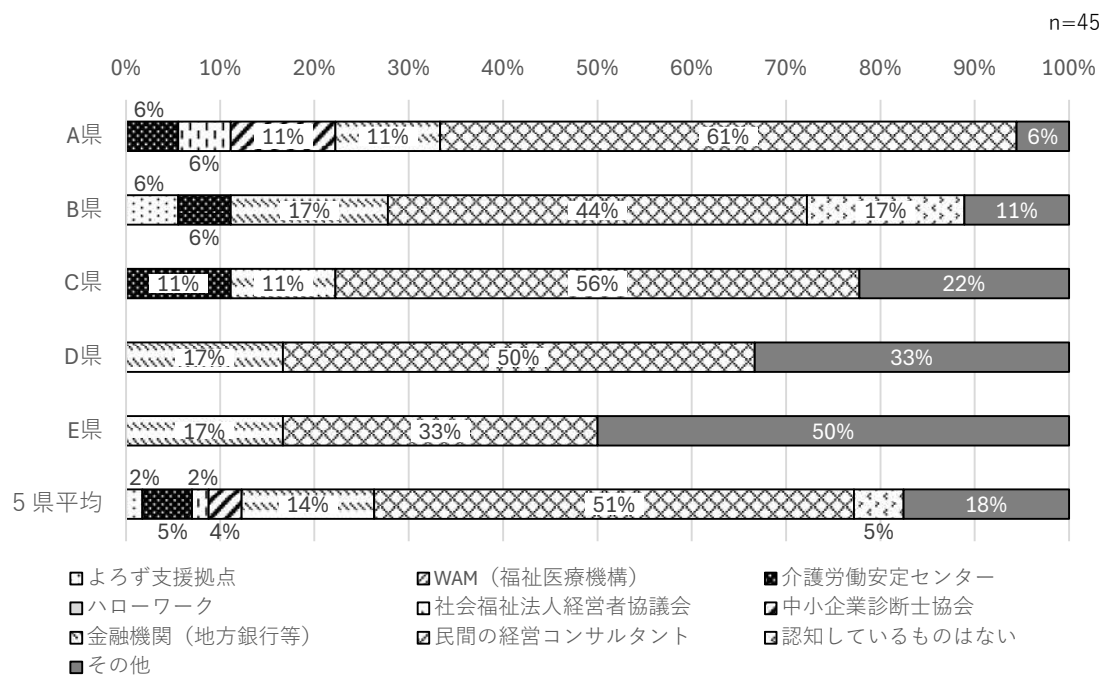
図表 79 外部機関への相談有無（組織文化での課題）



(42) 組織文化における課題について、外部機関に相談している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。(いくつでも)

相談先の支援機関は、民間の経営コンサルタントが51%、金融機関が14%であった。

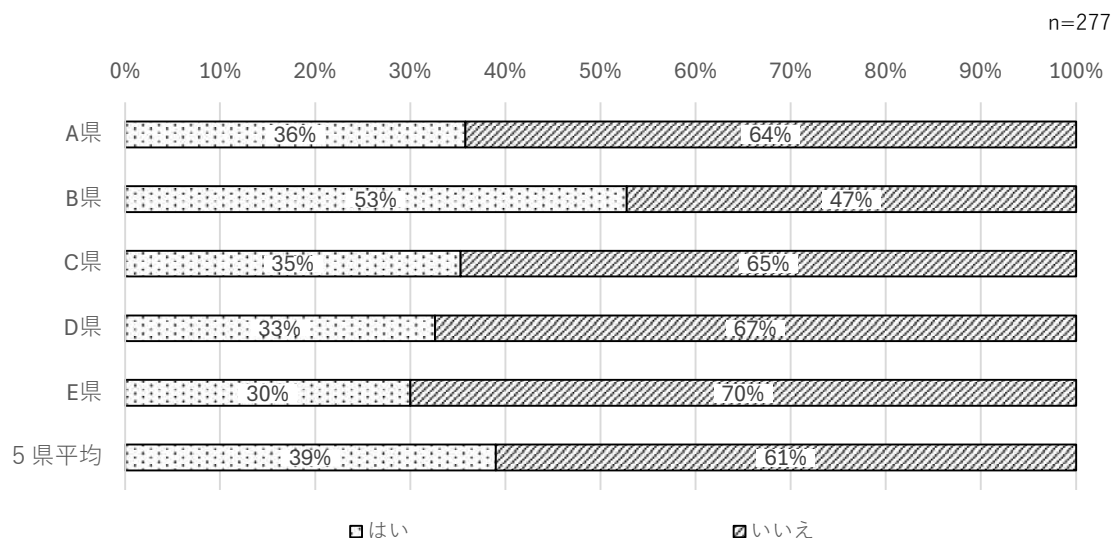
図表 80 相談している外部機関の属性（組織文化での課題）



(43) 組織文化における課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。(1つ選択)

今後の相談希望は、「はい」が39%、「いいえ」が61%であった。

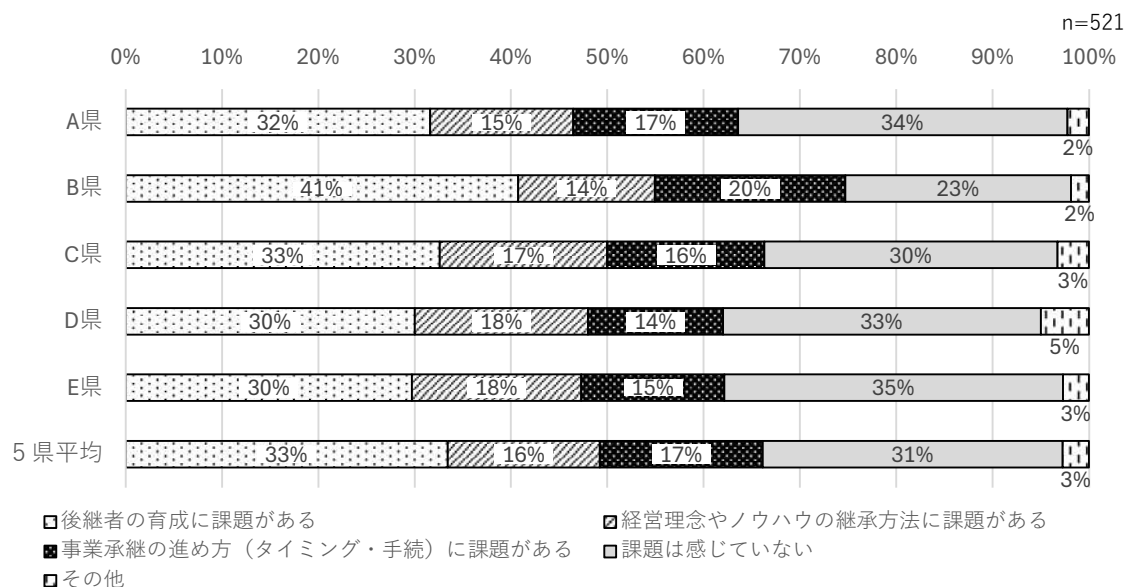
図表 81 今後の相談希望の有無（組織文化での課題）



(44) 事業継承における課題はありますか。(いくつでも)

事業継承における課題は、「後継者の育成に課題がある」が33%、「事業承継の進め方（タイミング・手続）に課題がある」が17%、「経営理念やノウハウの継承方法に課題がある」が16%であった。

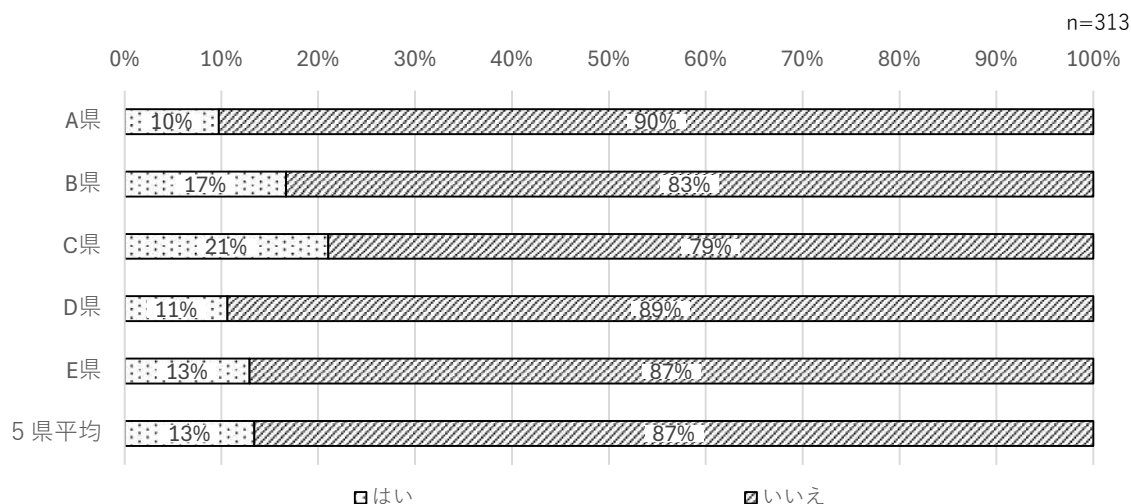
図表 82 事業継承での課題



(45) 事業継承における課題について、外部機関に相談を実施していますか。(1つ選択)

外部機関への相談実施の有無は、「はい」が13%、「いいえ」が87%であった。

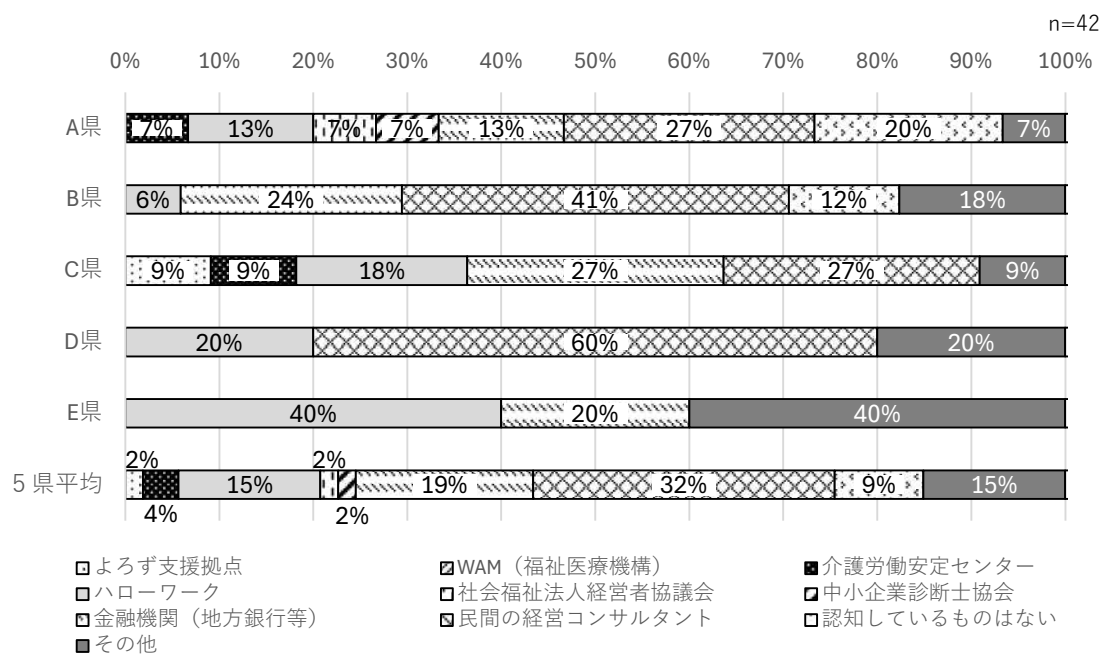
図表 83 外部機関への相談有無（事業継承での課題）



(46) 事業継承における課題について、外部機関に相談している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。(いくつでも)

相談先の支援機関は、民間の経営コンサルタントが32%、金融機関が19%、ハローワークが15%であった。

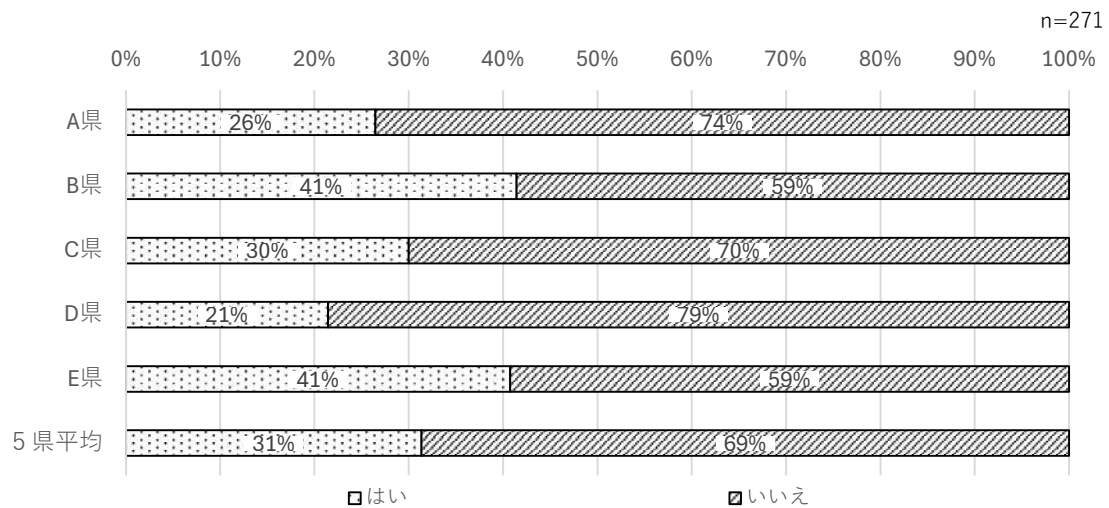
図表 84 相談している外部機関の属性（事業継承での課題）



(47) 事業継承における課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。(1つ選択)

今後の相談希望は、「はい」が31%、「いいえ」が69%であった。

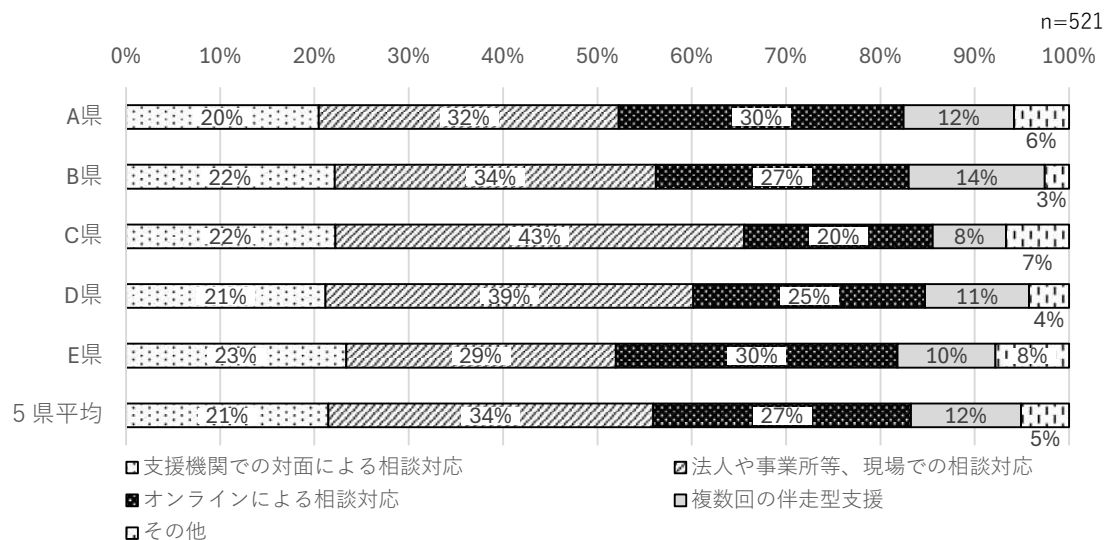
図表 85 今後の相談希望の有無（事業継承での課題）



(48) 外部支援機関に経営相談を実施する場合の求める支援方法について御回答ください。(いくつでも)

求める支援方法は、「法人や事業所等、現場での相談対応」が34%、「オンラインによる相談対応」が27%、「支援機関での対面による相談対応」が21%、「複数回の伴走型支援」が12%であった。

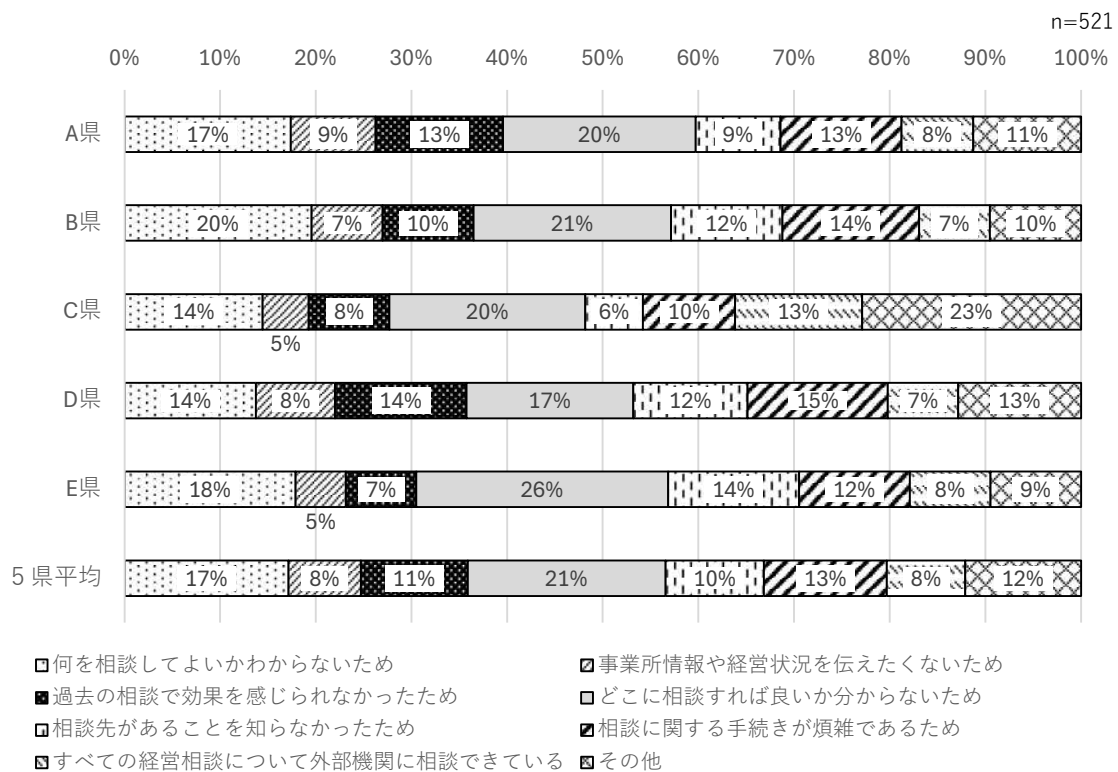
図表 86 外部機関への相談の際に求める支援方法



(49) 外部機関に相談したいができていない項目がある場合、その理由を御回答ください。(いくつでも)

相談できていない理由は、「どこに相談すれば良いか分からないため」が21%、「何を相談してよいかわからないため」が18%、「相談に関する手続きが煩雑であるため」が13%であった。

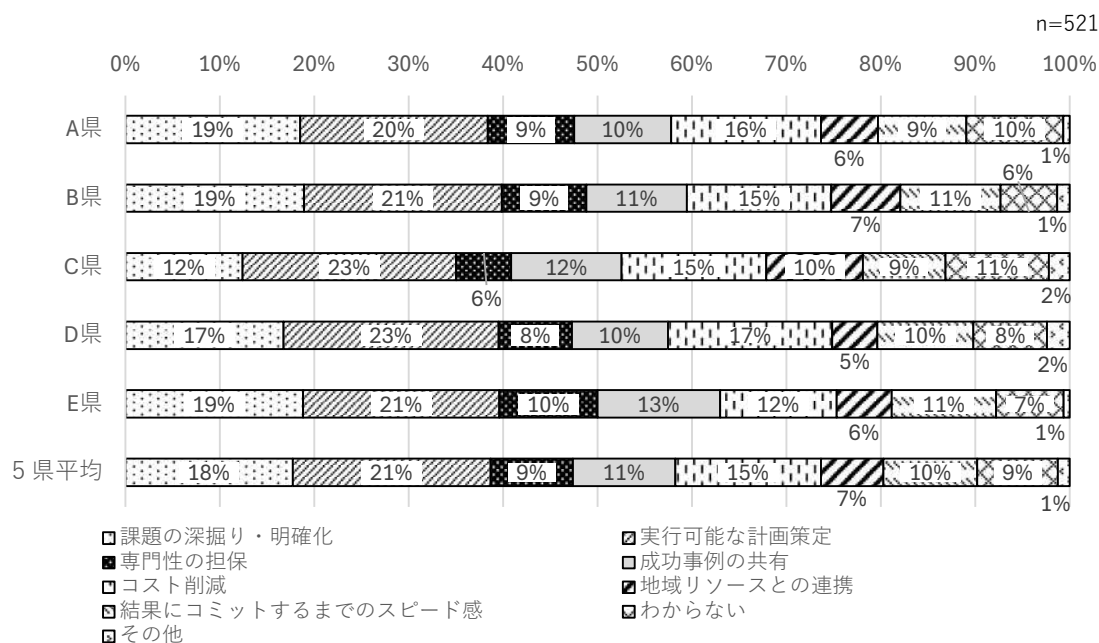
図表 87 外部機関に相談できていない項目がある理由



(50) 公的機関や専門家などの支援先との連携において、期待することについて、御回答ください。(いくつでも)

支援先との連携において期待することは、「実行可能な計画策定」が21%、「課題の深掘り・明確化」が18%、「コスト削減」が15%であった。

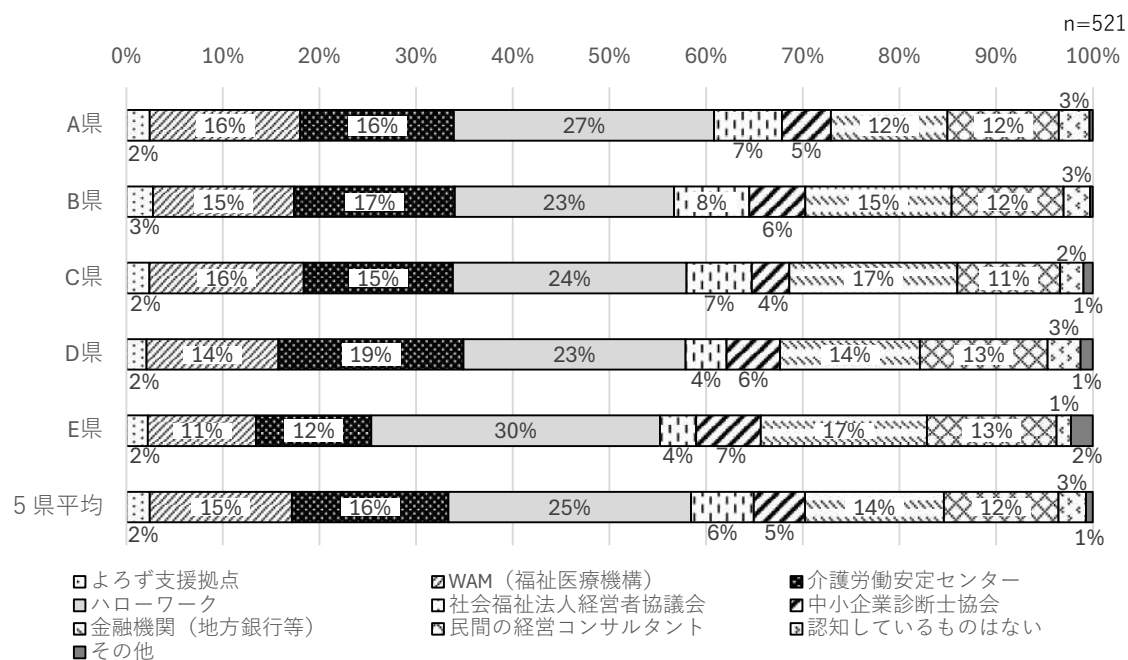
図表 88 支援先との連携において期待すること



(51) 以下の支援機関について、知っているものを御回答ください。(いくつでも)

支援機関の認知は、ハローワークが 25%、介護労働安定センターが 16%、WAM（福祉医療機構）が 15%、金融機関が 14%であった。

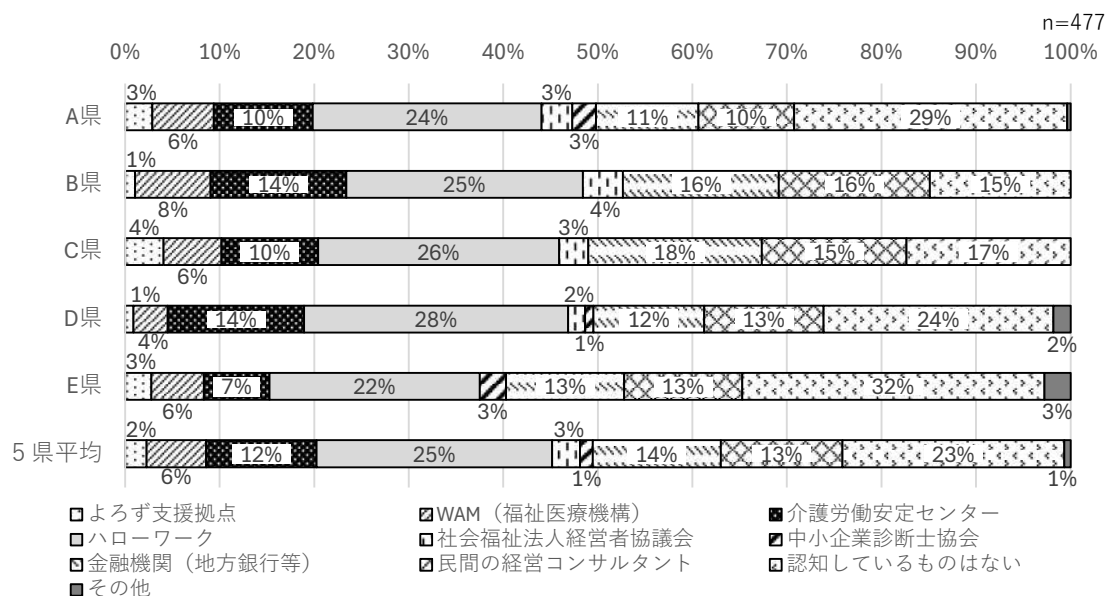
図表 89 支援機関の認知



(52) 知っている支援機関の中で、相談・活用された経験のある支援機関について御回答ください。(いくつでも)

相談・活用経験のある支援機関は、ハローワークが 24%、金融機関が 15%、民間の経営コンサルタントが 13%、介護労働安定センターが 12%であった、

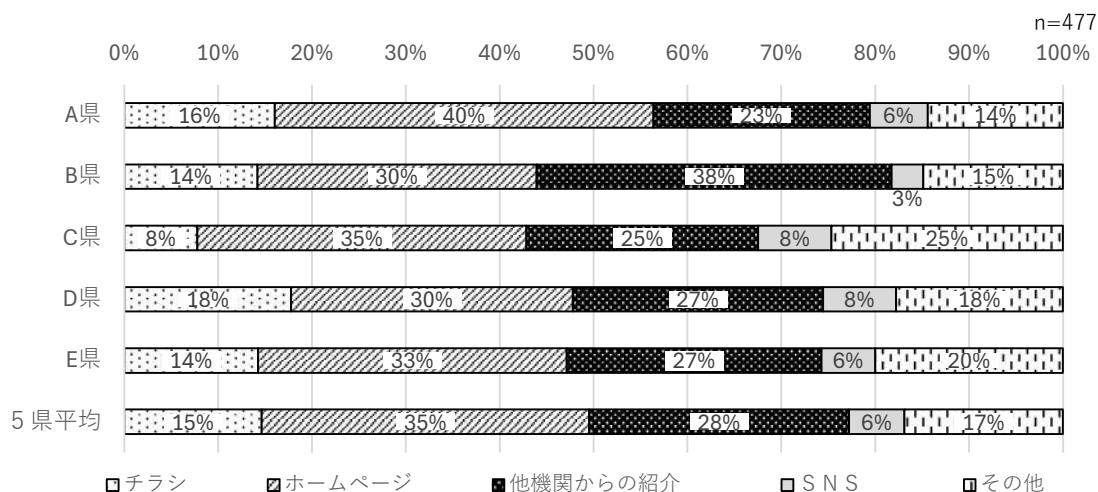
図表 90 支援機関への相談・活用経験



(53) 相談先を知ったきっかけについて、当てはまるものをご回答ください。(いくつでも)

相談先を知ったきっかけは、ホームページが 35%、他機関からの紹介が 28%、チラシが 15%であった。

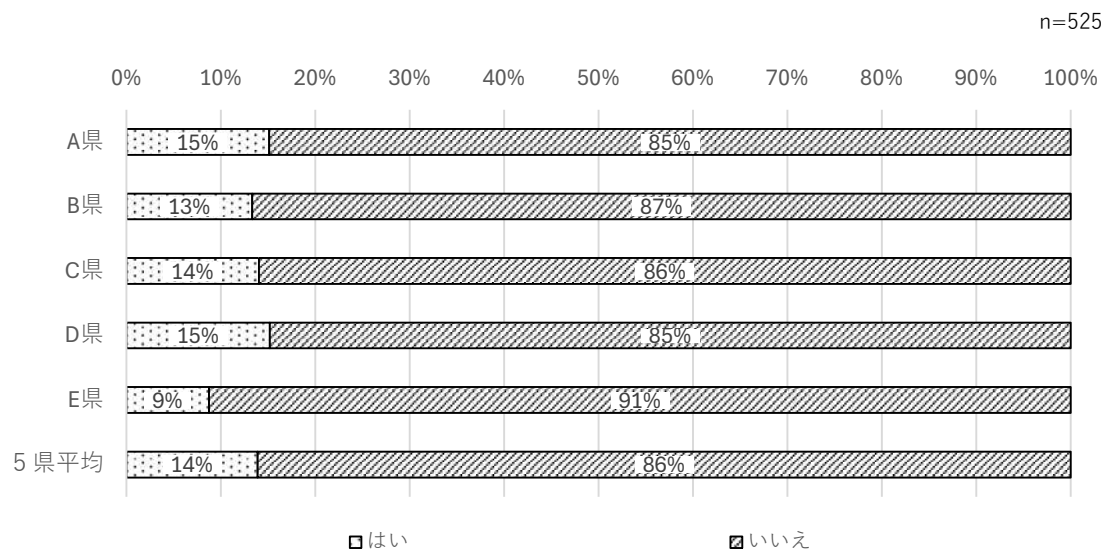
図表 91 相談先を知ったきっかけ



(54) 介護事業所等からの生産性向上に関する相談を一元的に受付けるワンストップ相談窓口についてご存じですか。(1つ選択)

ワンストップ窓口の認知は、「はい」が14%、「いいえ」が86%であった。

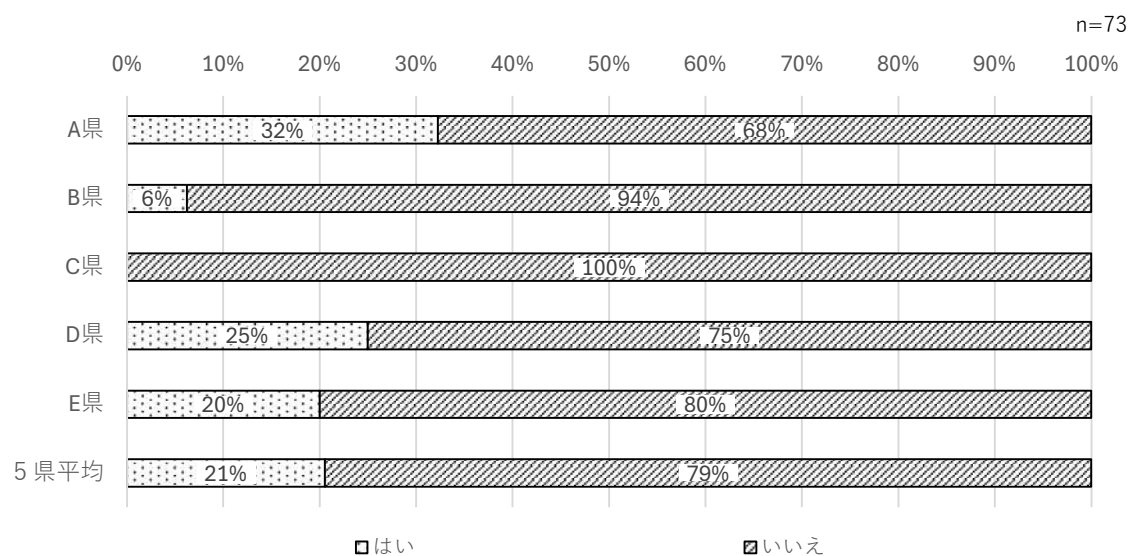
図表 92 ワンストップ窓口の認知



(55) ワンストップ窓口を活用したことがありますか。(1つ選択・知っている場合のみ回答)

ワンストップ窓口の活用経験は、「はい」が21%、「いいえ」が79%であった。

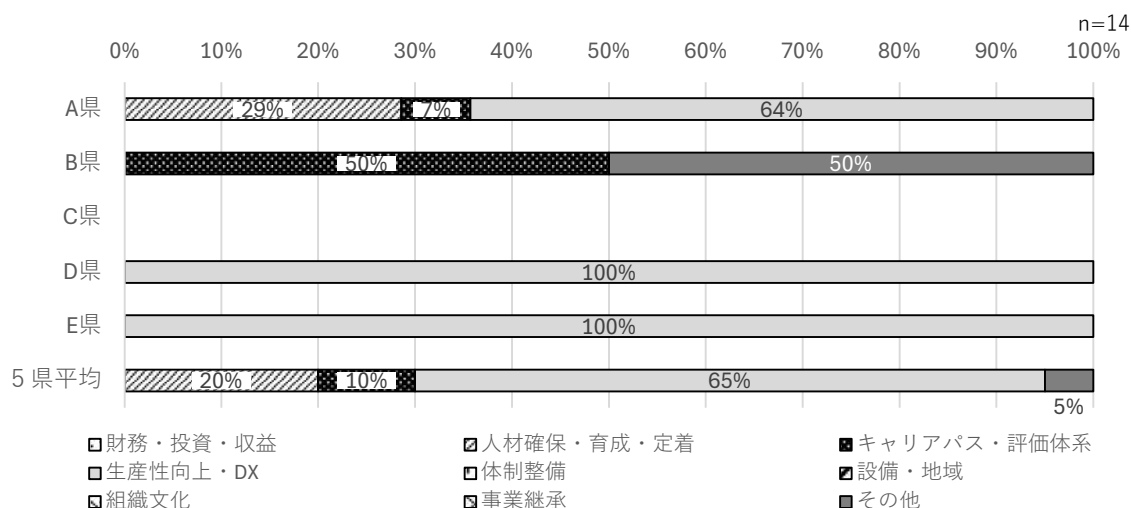
図表 93 ワンストップ窓口の活用経験の有無



(56) どのような内容について相談しましたか。(いくつでも・相談したことがある場合のみ回答)

ワンストップ窓口への相談内容は、「生産性向上・DX」が65%、「人材確保・育成・定着」が20%、「キャリアパス・評価体系」が10%であった。

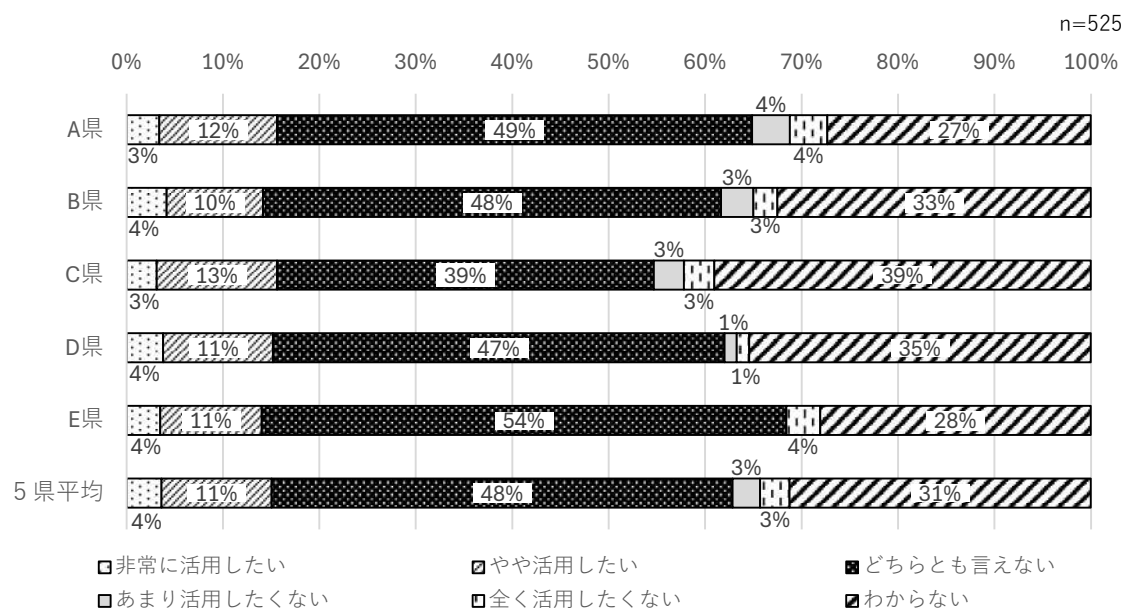
図表 94 ワンストップ窓口への相談内容



(57) ワンストップ窓口を活用したいと思われますか。(1つ選択・相談したことがない場合のみ回答)

ワンストップ窓口の活用意向は、「どちらとも言えない」が48%、「やや活用したい」が11%であった。

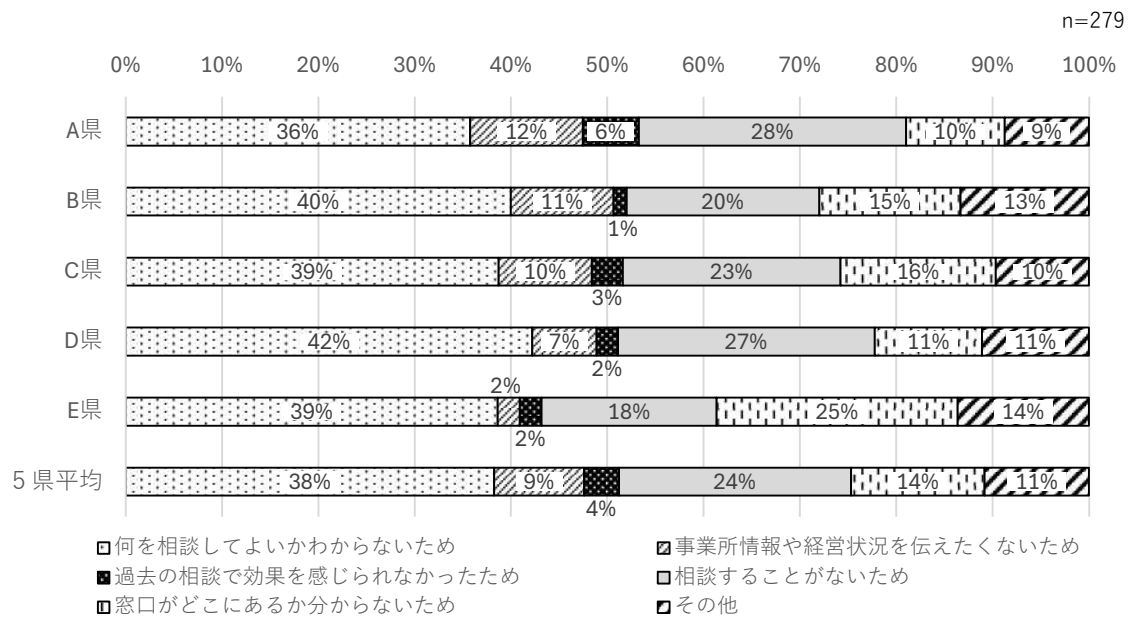
図表 95 ワンストップ窓口の活用意向



(58) ワンストップ窓口への相談をためらう理由について御回答ください。(いくつでも)

ワンストップ窓口への相談をためらう理由は、「何を相談してよいかわからないため」が38%、「相談することがないため」が24%、「窓口がどこにあるか分からないため」が14%であった。

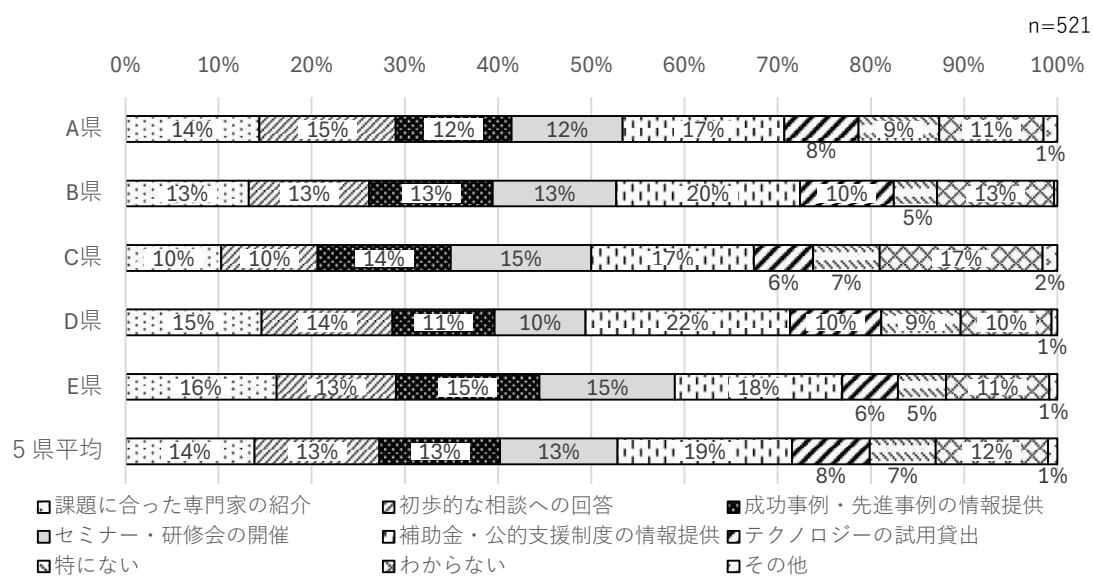
図表 96 ワンストップ窓口への相談をためらう理由



(59) ワンストップ窓口に最も期待する機能について御回答ください。(いくつでも)

ワンストップ窓口に期待する機能は、「補助金・公的支援制度の情報提供」が19%、「課題に合った専門家の紹介」が14%、「初歩的な相談への回答」が13%、「成功事例・先進事例の情報提供」が13%、「セミナー・研修会の開催」が13%であった。

図表 97 ワンストップ窓口に期待する機能



【参考】成果報告書（概要）

「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。**

1

「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県のよろず支援拠点、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
 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^{（※）}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がある事業所は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。

2

「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状況把握、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、よろず支援拠点等を所管する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。

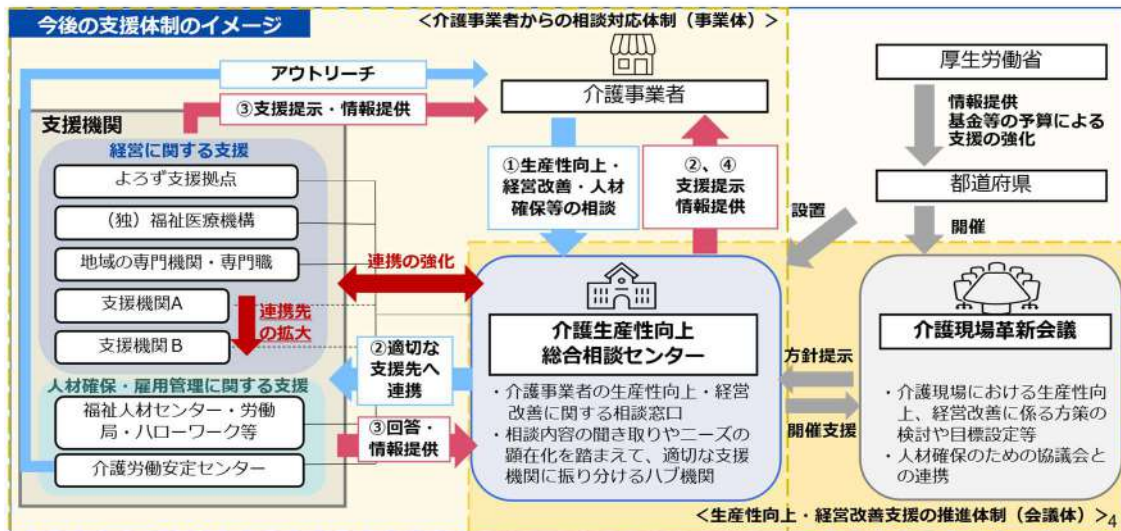
3

「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、**地域の実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。



「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

5

「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**

6

介護事業者への経営支援モデル事業
成果報告書

令和8(2026)年3月
株式会社 NTT データ経営研究所
ライフ・バリュー・クリエイションユニット
〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-7-9
JA 共済ビル 9 階
TEL: 03-5213-4110 FAX: 03-3221-7022

不許複製

別紙1
介護事業者への経営支援モデル事業 アンケート調査票

大項目	小項目	No	設問	回答選択肢
Ⅰ 事業所の基本情報	法人種別	1	貴事業所が属する法人格として、最も適切なものをお選びください。（1つ選択）	社会福祉法人 医療法人 株式会社 合同会社 NPO法人（特定非営利活動法人） 協同組合（生協・農協など） 地方公共団体（都道府県・市町村など） 一般財団・社団法人 その他（自由記述）
	提供サービス（同一法人／併設に限らず）	2	貴事業所以外に、同一法人が運営する介護事業所（サービス種別を問わない）があるか御回答ください。（1つ選択）	ある（11事業所以上） ある（1以上10事業所以内） ない
	サービス種別	3	貴事業所のサービス種別を御回答ください。（1つ選択）	Web画面にてサービス種別を選択してください ※依頼状に記載のサービス種別をご選択ください。
	併設サービス	4	同一敷地内で提供される併設サービスがあるか御回答ください。（1つ選択）	ある ない
	所在地①	5	貴事業所が位置している都道府県を御回答ください。（1つ選択）	千葉県 広島県 長崎県 大分県 沖縄県
	所在地②	6	貴事業所が位置している市町村を御回答ください。（1つ選択）	選択式
	職員数	7	貴事業所の常勤換算の職員数規模について御回答ください。（1つ選択）	10名未満 10～29名 30～49名 50名以上
	定員	8	貴事業所がサービスを提供可能な最大定員について御回答ください。（1つ選択）	50名未満 50名以上100名未満 100名以上500名未満 500名以上1000名未満 1000名以上
Ⅱ 経営上の課題認識	経営状況	9	貴事務所の過去3年間の経営状況について御回答ください。（1つ選択）	安定して余力がある おおむね安定している 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
	経営計画（中期経営計画）の策定状況	10	貴事業所の経営計画（中期経営計画）の策定状況について御回答ください。（1つ選択）	策定している 策定中である 策定予定はあるが策定していない 策定予定はない
	経営管理体制	11	貴事業所が所属する法人全体の経営を管理する部門はありますか。（1つ選択）	ある ない
	経営管理責任の所在	12	貴事業所が所属する法人全体の経営を管理する役職はありますか。（1つ選択）	ある ない
	外部支援者の有無	13	貴事業所が所属する法人で経営全般について相談できる支援者はいらっしゃいますか。（1つ選択）	はい いいえ
	外部支援者の属性	14	経営全般について相談できる支援者がいる場合、どなたに相談しているか御回答ください。（いくつでも）	税理士 司法書士 中小企業診断士 社会保険労務士 弁護士 公認会計士 行政書士 弁理士 コンサルタント その他（自由記述）
	経営管理手法	15	貴事業所が所属する法人全体の経営を管理する仕組みはありますか。（1つ選択）	ある ない
	経営管理における問題意識	16	貴事業所が所属する法人の経営管理に関する問題意識について御回答ください。（1つ選択）	かなり意識している やや意識している どちらともいえない あまり意識していない 全く意識していない
	事業所で取り組んでいる経営改善の取組	17	事業所で取り組んでいる経営改善の取り組みについて御回答ください。（いくつでも）	ICT・介護ロボットの導入による業務効率化 人材定着・エンゲージメント向上策 多様な人材の活用や役割の明確化 研修体系の整備 加算取得の最適化 コスト構造の見直し（購買・業者交渉等） 稼働率・入居率向上策 リスクマネジメント・事故削減の仕組み化 特に実施していない その他（自由記述）

現在感じている経営上の問題		以下の経営上の問題について、当てはまるものを御回答ください。また、外部機関に相談しているか、相談したい項目についても御回答ください。	
財務・投資・収益	18	財務・投資・収益面での課題はありますか。（いくつでも）	資金調達に課題がある 収支管理に課題がある 加算取得に課題がある 稼働率に課題がある 課題は感じていない その他（自由記述）
	19	問18で回答いただいた課題について、外部機関に相談を実施していますか。（1つ選択）	はい いいえ
	20	外部機関に実施している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。（いくつでも）	よろず支援拠点 WAM（福祉医療機構） 介護労働安定センター ハローワーク 社会福祉法人経営者協議会 中小企業診断士協会 金融機関（地方銀行等） 民間の経営コンサルタント 認知しているものはない その他（自由記述）
	21	問18で回答いただいた課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。（1つ選択）	はい いいえ
人材確保・育成・定着	22	人材確保・育成・定着での課題はありますか。（いくつでも）	人材確保に課題がある 多様な人材の活用に課題がある 人材の定着に課題がある 職員の労働環境に課題がある 外国人人材の採用・育成に課題がある リーダーの育成に課題がある 課題は感じていない その他（自由記述）
	23	問22で回答いただいた課題について、外部機関に相談を実施していますか。（1つ選択）	はい いいえ
	24	外部機関に実施している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。（いくつでも）	よろず支援拠点 WAM（福祉医療機構） 介護労働安定センター ハローワーク 社会福祉法人経営者協議会 中小企業診断士協会 金融機関（地方銀行等） 民間の経営コンサルタント 認知しているものはない その他（自由記述）
	25	問22で回答いただいた課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。（1つ選択）	はい いいえ
キャリアパス・評価体系	26	キャリアパス・評価体系での課題はありますか。（いくつでも）	キャリアパスに課題がある 評価体系に課題がある 課題は感じていない その他（自由記述）
	27	問26で回答いただいた課題について、外部機関に相談を実施していますか。（1つ選択）	はい いいえ
	28	外部機関に実施している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。（いくつでも）	よろず支援拠点 WAM（福祉医療機構） 介護労働安定センター ハローワーク 社会福祉法人経営者協議会 中小企業診断士協会 金融機関（地方銀行等） 民間の経営コンサルタント 認知しているものはない その他（自由記述）
	29	問26で回答いただいた課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。（1つ選択）	はい いいえ
生産性向上・DX	30	生産性向上・DXでの課題はありますか。（いくつでも）	介護テクノロジーの導入・選定に課題がある 介護テクノロジーの活用に課題がある 生産性向上・DXを中心となって進める人材の確保に課題がある 課題は感じていない その他（自由記述）
	31	問30で回答いただいた課題について、外部機関に相談を実施していますか。（1つ選択）	はい いいえ

	32	外部機関に実施している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。（いくつでも）	よろず支援拠点 WAM（福祉医療機構） 介護労働安定センター ハローワーク 社会福祉法人経営者協議会 中小企業診断士協会 金融機関（地方銀行等） 民間の経営コンサルタント 認知しているものはない その他（自由記述）
	33	問30で回答いただいた課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。（1つ選択）	はい いいえ
	34	リスクマネジメント・BCPでの課題はありますか。（いくつでも）	BCPの策定・訓練に課題がある リスクマネジメント・事故削減の仕組み化に課題がある 虐待防止・感染対策などの対応に課題がある 指導監査・第三者評価への準備に課題がある 苦情・クレーム対応への仕組み化に課題がある 利用者・家族によるカスタマーハラスメント（暴言・過度要求等）への対応に課題がある 課題は感じていない その他（自由記述）
リスクマネジメント・BCP	35	問34で回答いただいた課題について、外部機関に相談を実施していますか。（1つ選択）	はい いいえ
	36	外部機関に実施している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。（いくつでも）	よろず支援拠点 WAM（福祉医療機構） 介護労働安定センター ハローワーク 社会福祉法人経営者協議会 中小企業診断士協会 金融機関（地方銀行等） 民間の経営コンサルタント 認知しているものはない その他（自由記述）
	37	問34で回答いただいた課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。（1つ選択）	はい いいえ
設備管理	38	設備管理での課題はありますか。（いくつでも）	建物・設備の老朽化への対応に課題がある 車両・機器の更新計画策定に課題がある 課題は感じていない その他（自由記述）
	39	問38で回答いただいた課題について、外部機関に相談を実施していますか。（1つ選択）	はい いいえ
	40	外部機関に実施している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。（いくつでも）	よろず支援拠点 WAM（福祉医療機構） 介護労働安定センター ハローワーク 社会福祉法人経営者協議会 中小企業診断士協会 金融機関（地方銀行等） 民間の経営コンサルタント 認知しているものはない その他（自由記述）
組織文化	41	問38で回答いただいた課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。（1つ選択）	はい いいえ
	42	組織文化における課題はありますか。（いくつでも）	事業所の風通しのよさに課題がある（心理的安全性が低い） 組織として変化・改善に対する意識に課題がある 経営理念や行動指針の周知・徹底に課題がある 課題は感じていない その他（自由記述）
	43	問42で回答いただいた課題について、外部機関に相談を実施していますか。（1つ選択）	はい いいえ
	44	外部機関に実施している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。（いくつでも）	よろず支援拠点 WAM（福祉医療機構） 介護労働安定センター ハローワーク 社会福祉法人経営者協議会 中小企業診断士協会 金融機関（地方銀行等） 民間の経営コンサルタント 認知しているものはない その他（自由記述）
	45	問42で回答いただいた課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。（1つ選択）	はい いいえ

	事業継承	46	事業継承における課題はありますか。（いくつでも）	後継者の育成に課題がある 経営理念やノウハウの継承方法に課題がある 事業承継の進め方（タイミング・手続）に課題がある 課題は感じていない その他（自由記述）
		47	問46で回答いただいた課題について、外部機関に相談を実施していますか。（１つ選択）	はい いいえ
		48	外部機関に実施している場合は、どの機関に相談しているか御回答ください。（いくつでも）	よろず支援拠点 WAM（福祉医療機構） 介護労働安定センター ハローワーク 社会福祉法人経営者協議会 中小企業診断士協会 金融機関（地方銀行等） 民間の経営コンサルタント 認知しているものはない その他（自由記述）
		49	問46で回答いただいた課題について、相談を外部機関に実施していない場合、今後実施したいと思いますか。（１つ選択）	はい いいえ
Ⅲ 外部支援機関の支援ニーズ・相談意向	外部支援機関への相談に求める形式	50	外部支援機関に経営相談を実施する場合の求める支援方法について御回答ください。（いくつでも）	支援機関での対面による相談対応 法人や事業所等、現場での相談対応 オンラインによる相談対応 複数回の伴走型支援 その他（自由記述）
	外部支援に相談したいができていない理由	51	外部機関に相談したいができていない項目がある場合、その理由を御回答ください。（いくつでも）	何を相談してよいかわからないため 事業所情報や経営状況を伝えたくないため 過去の相談で効果を感じられなかったため どこに相談すれば良いかわからないため 相談先があることを知らなかったため 相談に関する手続きが煩雑であるため すべての経営相談について外部機関に相談できている その他（自由記述）
	支援先との連携において期待すること	52	公的機関や専門家などの支援先との連携において、期待することについて、御回答ください。（いくつでも）	課題の深掘り・明確化 実行可能な計画策定 専門性の担保 成功事例の共有 コスト削減 地域リソースとの連携 結果にコミットするまでのスピード感 わからない その他（自由記述）
	名称認知	53	以下の支援機関について、知っているものを御回答ください。（いくつでも）	よろず支援拠点 WAM（福祉医療機構） 介護労働安定センター ハローワーク 社会福祉法人経営者協議会 中小企業診断士協会 金融機関（地方銀行等） 民間の経営コンサルタント 認知しているものはない その他（自由記述）
	相談・活用経験の有無	54	問53で回答された中で、相談・活用された経験のある支援機関について御回答ください。（いくつでも）	よろず支援拠点 WAM（福祉医療機構） 介護労働安定センター ハローワーク 社会福祉法人経営者協議会 中小企業診断士協会 金融機関（地方銀行等） 民間の経営コンサルタント 相談・活用した経験のある支援機関はない その他（自由記述）
	相談先が分からなかった経験の有無	55	相談先を知ったきっかけについて、当てはまるものをご回答ください。（いくつでも）	チラシ ホームページ 他機関からの紹介 SNS その他（自由記述）
Ⅳ ワンストップ窓口への活用意向	制度の認知有無	56	介護事業所等からの生産性向上に関する相談を一元的に受け付けるワンストップ相談窓口（以下、「ワンストップ窓口」という）についてご存じですか。（１つ選択） （参考）ワンストップ窓口一覧 https://www.mhlw.go.jp/kaigoseisansei/pf/soudan/info.html	はい いいえ
		57	ワンストップ窓口を活用したことがありますか。（１つ選択）	はい いいえ

	58	どのような内容について相談しましたか。（いくつでも）	財務・投資・収益 人材確保・育成・定着 キャリアパス・評価体系 生産性向上・DX 体制整備 設備・地域 組織文化 事業継承 その他（自由記述）
活用意向	59	ワンストップ窓口を活用したいと思われますか？（１つ選択）	非常に活用したい やや活用したい どちらとも言えない あまり活用したくない 全く活用したくない わからない
相談をためらう理由	60	ワンストップ窓口への相談をためらう理由について御回答ください。（いくつでも）	何を相談してよいかわからないため 事業所情報や経営状況を伝えたくないため 過去の相談で効果を感じられなかったため 相談することがないため 窓口がどこにあるか分からないため その他（自由記述）
期待する機能	61	ワンストップ窓口に最も期待する機能について御回答ください。（いくつでも）	課題に合った専門家の紹介 初歩的な相談への回答 成功事例・先進事例の情報提供 セミナー・研修会の開催 補助金・公的支援制度の情報提供 テクノロジーの試用貸出 特にな わからない その他（自由記述）