

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 事例集

## はじめに

本事例集では、介護サービス事業所を中心とした、経営の協働化や連携、大規模化の実施例をお示しいたします。

「同じ地域の施設・事業所だから」「同じ課題を抱えた施設・事業所だから」「持てる資産や専門性など強みを融通し合えそうだから」などの共通項をもって緩やかに連携する、「協働化」の取組事例と、新規介護サービスの展開や、介護保険外の事業への展開、法人同士の経営統合や事業吸収など「大規模化」の取組をまとめました。

各事例は令和6年12月に厚生労働省が行ったアンケートに対して、協働化や大規模化の取組を行っているとご回答いただいた事業所に、ヒアリングを実施した上でとりまとめたものです。

令和6年度委託事業「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」としてPwCコンサルティング合同会社に委託して作成した資料です。

令和7年9月発行  
厚生労働省 老健局高齢者支援課

# 目 次

項 目	内 容	ページ
はじめに		2
目次		3
参考：国の政策における協働化・大規模化の位置づけ		4

## 協働化実践事例

社会福祉法人東北福祉会	事業所見学をきっかけに人材育成で連携	7
株式会社ライフサポート山野	「管理者」から「経営者」へマインドを共有する仲間と歩む	8
社会福祉法人福智町社会福祉協議会	公益的取組を地域共同で実施 多様な連携・協働を実現	9
一般社団法人やす地域共生社会推進協会	共同送迎で業務効率化 介護保険外の支援にも取組を拡大	10
一般社団法人豊中市介護保険事業者連絡会	地域の多数事業者が参画 「会釈のできる地域づくり」を合言葉に地域課題解決	11
社会福祉法人十日町福祉会	地域包括ケアを進める研究会設立 人材マッチングサイトを設置して人材確保	12
姫路医療生活協同組合	ケアプランデータ連携システムを導入 取引先事業所にも導入を推奨	13
社会福祉連携推進法人ジョイント&リップル	介護・障害福祉・子ども子育ての事業の垣根を越えて 社会福祉連携推進法人を設立	14
社会福祉法人ふるさと	小規模法人で連携 補助金を活用しながら採用や福祉体験の取組を実施	15
NPO法人ゆうらいふ	業務効率化のためICTツールを協働して活用 生産性向上に地域で取組む	16

## 大規模化実践事例

アサヒ産業株式会社	職員のスキルを活かして介護保険外のサービスへ事業展開	17
合同会社ＪＪコーポレーション	訪問介護立ち上げ後にスピーディーな意思決定で障害福祉サービスを展開	18
有限会社エムツーコーポレーション	自社職員向け企業内保育所設置をきっかけに介護事業から保育事業へ進出	19
社会福祉法人スマイリングパーク	現場の声・地域ニーズを拾い上げ積極的な事業多角化で大規模法人に成長	20
社会福祉法人あさがお福祉会	ブランディングを意識した事業展開で地域貢献 カフェ運営など新しいサービスに進出	21
社会福祉法人むべの里光栄	歴史ある法人を吸収する形で合併 職員への丁寧な説明と調整で運営を安定化	22

## 参考：国の政策における協働化・大規模化の位置づけ

介護サービス分野において人材確保が困難となる中、介護施設・事業所が安定的に必要な事業を継続し、地域におけるサービスを確保し、複雑化したニーズに対応するためには、テクノロジー等を活用した介護現場の職場環境改善、生産性向上や、協働化・大規模化等による更なる経営改善の取組が必要です。

「2040年に向けたサービス提供体制等のあり方」検討会によれば、協働化とは、「複数の法人が組織的な連携体制を構築し、間接業務の効率化や施設・整備の共同利用、人材確保、人材育成、災害対応、地域貢献等を協働して実施していくこと」、大規模化とは、「法人内の介護サービスの規模の拡大や事業所の増設とともに、複数の法人間での合併や事業譲渡等による規模の拡大を行うこと」とされています。

また、「デジタル行財政改革 取りまとめ2024」（令和6年6月18日デジタル行財政改革会議決定）において、介護施設・事業所における経営改善の取組を推進するための対策を講じることとされ、協働化・大規模化等による経営改善に資するため、①経営課題への気づき、②協働化・大規模化等に向けた検討、③協働化・大規模化等の実施の各段階に即した「協働化・大規模化等による介護経営の改善に関する政策パッケージ」が示されています。

（厚生労働省ホームページ参照：以下のQRコードからアクセスできます）



\*QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です

## 協働化・大規模化等による介護経営の改善に関する政策パッケージ

- 介護サービス市場において人材確保が困難となる中、介護施設・事業所が安定的に必要な事業を継続し、地域におけるサービスを確保し、複雑化したニーズに対応するためには、1法人1拠点といった小規模経営について、協働化・大規模化等による経営改善の取組が必要。
- こうした経営改善の取組を推進するため、経営課題への気づき、協働化・大規模化等に向けた検討、協働化・大規模化等の実施の各段階に即した対策を講じる。
- すべての介護関係者に協働化・大規模化等の必要性和その方策を認識してもらえるよう、厚生労働省としてあらゆる機会を捉えて、積極的に発信する。  
（厚生労働省HP上に特設ページを開設、関係団体への説明・周知依頼、関係団体機関誌等への寄稿、その他各種説明会の実施等）

### ①「経営課題への気づき」の段階における支援（選択肢の提示）

- 経営課題や施設・事業所の属性別の協働化・大規模化に係る取組例の作成・周知
- 社会福祉連携推進法人の先行事例集の作成・周知
- 都道府県別の社会福祉法人の経営状況の分析・公表・周知
- 各都道府県に順次（R5～）設置されるワンストップ窓口における相談対応（生産性向上の観点から経営改善に向けた取組を支援）
- よろず支援拠点（中小企業・小規模事業者のための経営相談所）や（独）福祉医療機構の経営支援の周知徹底

### ②「協働化・大規模化等に向けた検討」段階における支援（手続き・留意点の明確化）

- 第三者からの支援・仲介に必要な経費を支出できることの明確化（※1）（合併手続きガイドライン等の改定・周知）
- 社会福祉法人の合併手続きの明確化（合併手続きガイドライン等の周知）
- 社会福祉連携推進法人の申請手続きの明確化（マニュアルの作成・周知）
- 役員の退職慰労金に関するルールの明確化（※2）（事務連絡の発出）

※1 社会福祉法人において合理性を判断の上支出  
※2 社会福祉法人について支給基準の客観性をより高めるために算定過程を見直し、支給基準を変更することは可能

### ③「協働化・大規模化等の実施」段階における支援（財政支援）

- 小規模法人等のネットワーク化に向けた取組への支援
- 事業者が協働して行う職場環境改善への支援（人材募集、合同研修等の実施、事務処理部門の集約等への支援）
- 社会福祉連携推進法人の立上げに向けた取組への支援
- 社会福祉法人の合併の際に必要な経営資金の優遇融資（（独）福祉医療機構による融資）

参考：「2040 年に向けたサービス提供体制等のあり方に関するとりまとめ」（令和 7 年 7 月 25 日）  
の協働化・大規模化に関する記述

○小規模経営をしている事業者をはじめ、介護事業所が地域に根差した上で、利用者のニーズに細やかに沿ったサービス提供を行っていくことは重要である。その上で、報酬の請求や記録・書類作成事務といったバックオフィスの業務など間接業務の効率化や、施設・設備の共同利用等を行うことで、2040 年に向けて、安定的に事業の継続を図ることが必要である。

○個々の介護事業者により経営課題が解決できない場合も、他事業者との連携・協働化（※ 1）、経営の多角化も含めた大規模化（※ 2）などにより解決が図られるケースもある。また、社会福祉連携推進法人や小規模事業者のネットワーク構築といった手法もある。

（※ 1）複数の法人が組織的な連携体制を構築し、間接業務の効率化や施設・整備の共同利用、人材確保、人材育成、災害対応、地域貢献等を協働して実施していくこと。

（※ 2）法人内の介護サービスの規模の拡大や事業所の増設とともに、複数の法人間での合併や事業譲渡等による規模の拡大を行うこと。

○小規模経営をしている事業者が安定的に必要な事業を継続していくためには、まずは、介護事業者間の協働化を進めていくことが有効である。その際、離職率低下、協働する事業者間での有資格者の確保、経営の安定化、利用者のニーズへの対応強化、一括仕入れによるコスト減など、協働化や事業者間の連携により全体の規模を拡大すること等によるメリット（※）を十分に理解し、取り組んでいく必要がある。

（※）資材・物品・ICT やテクノロジー機器等の一括仕入れによるコスト減、テクノロジー導入・ICT・AI 等の技術に係る共同の研修等（デジタル中核人材を事業者間でシェアし実施していく形も考えられる）、多様な媒体による採用チャネルの共有、外国人材も含めた育成支援。

○既に行政において、事業者の協働化等を推進するための補助事業等を実施しているが、規模を問わず、事業者が協働化等しやすい体制を整備していくため、自治体や事業者団体等と連携して実施していく必要がある。その際は、協働化等のメリットについてわかりやすく示していく必要がある。一方、大規模化は、サービス維持の観点でも有効な施策の一つであり、外部の M&A 等を支援する事業者を含め、必要に応じて、福祉事業等の特質を踏まえたデュー・デリジェンスを適切に行った上で、事業者間で進めていく必要がある。

○協働化・大規模化等のメリットは、地域別の状況を踏まえて考えていく必要がある。中山間・人口減少地域では、利用者が点在しているため、サービス需要も散在しており、サービス拠点の集約化だけではなく、間接業務の効率化が有用である。一方、大都市部では利用者が所在する密度が高いため、21 サービス拠点の統合も有用である。

○協働化等の一つとして、社会福祉連携推進法人の活用があるところ、地域福祉の充実、人材の確保・育成といった連携によるメリットをより享受できるよう、事務負担の軽減や業務要件の緩和などにより使いやすい仕組みとしていく必要がある。あわせて、社会福祉連携推進法人や小規模事業者のネットワーク構築については、国による支援等も行われており、その普及を図っていく必要があるとともに、社会福祉法人の合併の際に必要な経営資金の優遇融資（福祉医療機構（WAM）による融資）についてもより活用を促進していく必要がある。



# 実践事例集



## 事業所見学をきっかけに人材育成で連携

社会福祉法人東北福祉会(宮城県仙台市)  
連携先:社会福祉法人 2法人

## 協働化の取組内容

- 数多く実施する必要がある法定研修を共同で開催。担当者が協働先で講師をするなど、実践に即した内容の研修(虐待防止、身体的拘束等の適正化など)を実施している。
- 震災以降、人口減少により介護人材が不足している。これを地域課題と捉え、別法人と協力して介護人材フェスティバルを開催するなど、**介護職の魅力発信**に努めている。介護の技術的な面を紹介したり、配食の事業者とも連携するなど、幅広い人に興味を持ってもらい、介護職を身近に感じてもらうことを目指している。

## 協働化のきっかけは？

- 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。
- まずは、人材育成・研修の一環として、双方の介護事業所を見学したところ、互いに学びになる、という声が多く、連携を深めるきっかけとなった。

## 協働化の効果

- ✓ 介護事業所内での**研修のマンネリ化や講師の固定化を解消**。充実した研修により人材の定着が進んだと実感している。
- ✓ 利用者視点では、**研修を通じた接遇の向上**が評価されており、**権利擁護や虐待防止の研修**も寄与していると考えている。
- ✓ 互いの取組を知ることで、自事業所の**業務内容を振り返ることにつながり、課題解決や、より良いケアのあり方を考えるきっかけ**となっている。

## 取組を進める上でのポイント

- 現在連携している法人は以前から横のつながりがあり、相談できる・話し合える環境にあった。今後は、現時点でつながりがない他法人とも連携していくために、どのようなコミュニケーションを取っていくべきか検討していきたい。
- 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**。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。

## 「管理者」から「経営者」へ マインドを共有する仲間と歩む

株式会社ライフサポート山野(茨城県水戸市)  
連携先:株式会社等 17法人

### 協働化の取組内容

- ・ 介護事業所の代表者は管理者ではなく経営者としての視点・マインドが重要であるとの考えの下、経営に関する合同研修やセミナーを開催している。
- ・ 参加する法人は年々増加しており、経営に関する個別の課題の相談なども受けている。今後は、外国人介護人材の受け入れに関する準備のノウハウ共有なども図りたいと考えている。

### 協働化のきっかけは？

- ・ 当初は事業所の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。
- ・ 地域の他法人に個別に声掛けして、趣旨を説明して回り、賛同してくれる仲間を募った。

### 協働化の効果

- ✓ 全国団体や行政等が実施する管理者向け研修は介護のテクニカルな話や管理者の責務といった内容が多く、連携法人内の研修では、介護経営的な話ができることが非常に重要で有益であると感じている。経営課題の共有や相談環境の構築、横の連携強化、経営者マインドの変化、プレーヤーから経営者に変化していくことを仲間内で共有できている。
- ✓ 赤字経営の時期もあったが、取組を始めて以降、自社は徐々にではあるが黒字化しており、こうした取組が一定の効果を出せていると考える。

### 取組を進める上でのポイント

- 当初はメンバーを集めること、メンバーとのマインド共有、運営資金の確保といった点に苦労した。
- 学びのマインドを継続しながら、より実践的な方向性へ移行したいと考えている。今後は、事務作業の協働化のような、多くの事業所の課題である人材・リソース不足や業務効率化についての具体的な取組であったり、経営者を含めた組織人材の質を高める、人を育てられる組織作りだったり、人的・時間的・資本的リソース不足を協働化によって補っていくことができればと考えている。





## 公益的取組を地域共同で実施 多様な連携・協働を実現

社会福祉法人福智町社会福祉協議会(福岡県福智町)  
連携先:社会福祉法人 25法人

### 協働化の取組内容

- 公益的取組として、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。
- 災害時の福祉専門職派遣チーム(福智D-WAT)を結成。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。
- 人材採用に際しての合同PR・募集や事務処理部門の協働化を実施。
- 今後は、企業と提携して介護等が必要になった社員にサービスを利用してもらうことを目的とした介護離職・休職防止のため相談体制の整備を検討中。施設の利用者確保にも効果があると考えている。

### 協働化のきっかけは？

- 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、各法人も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た。
- 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。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。
- 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。加盟法人の連携のための企画、運営を行っている。

### 協働化の効果

- ✓ 各法人の職員にとっては、他法人の職員・他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。
- ✓ 福智町は福祉と医療が全体の就労人口の25%を占める。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。

### 取組を進める上でのポイント

- 社会福祉連携協議会の運営資金に関して、加盟法人からの会費は年間1万円のみ。これに対し、各法人の施設等に寄付金付自動販売機を置いてもらい、その寄付金を運営費用に充てることで対策した。
- 連携の規模が大きいため、個々の法人の末端まで取組等が伝わっているかが不安。取組等を浸透させるためにPR活動にも力を入れている。
- 人材採用に係る合同募集は、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が高いと感じている。

## 共同送迎で業務効率化 介護保険外の支援にも取組を拡大

一般社団法人やす地域共生社会推進協会(滋賀県野洲市)  
連携先:社会福祉法人等 9施設

### 協働化の取組内容

- 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。

### 協働化のきっかけは？

- 元々、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。

### 協働化の効果

- ✓ 90%以上の職員が業務負担軽減を実感。
- ✓ 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。

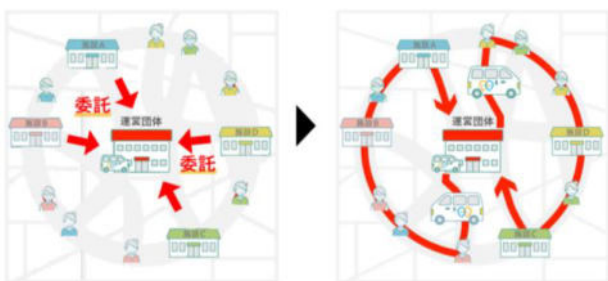
### 取組を進める上でのポイント

- 送迎委託料が発生するため、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が導入のポイント。
- 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。

### 共同送迎サービス

①送迎を運営団体へ委託

②送迎を共同で運行



## 地域の多数事業者が参画 「会釈のできる地域づくり」を合言葉に地域課題解決

一般社団法人豊中市介護保険事業者連絡会  
連携先:市内の約550事業所

### 協働化の取組内容

- ・ 参加する事業所がサービス種別ごとに、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、市内事業者の情報交換や地域活動の支援、イベント開催等のプラットフォームの役割を担っている。
- ・ **施設・事業所向けの勉強会**や、介護・福祉の就職フェア、福祉の体感イベント(とよなかフクシてん)、高齢者の社会参加/多世代交流/福祉介護の魅力発信の一大イベント「いきてゆくフェス」等、**多岐に渡るイベント**を開催。
- ・ 当初は任意団体の位置づけだったが、現在は一般社団法人化し、役員体制(専従の職員はなし)を作って運営にあたっている。

### 協働化のきっかけは？

- ・ 地域内で介護事業所間の関わりが少ないという実感を持つ事業者が多い中で、平成13年に、地域の介護福祉を作り上げていくには民間との協働が重要であるという問題意識のもと、豊中市が主体となり連絡会が発足した。2024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になり、一般社団法人を設立した。
- ・ 市内の介護事業者は「競合」する面もあるが、より良いサービスを提供するべく地域の連携強化を重視することとした。

### 協働化の効果

- ✓ 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。
- ✓ イベントでは公共施設や商店街にいくつかの拠点を設けて、多くの市民の参加を促したり、夕方や休日に介護施設のスペースを提供して、介護と地域に関連するオープンミーティングの開催などを行い、**高齢者の社会参加や介護の魅力発信**につながっている。
- ✓ 介護用具フェアは、専門家向けの閉じた展示会ではなく、気軽に一般市民に介護に親しんでもらう場となっている。

### 取組を進める上でのポイント

- 将来的には、現状よりもさらに介護従業員の不足が深刻化すると考えており、介護人材の確保・定着を最重要課題ととらえ、様々な取組を展開していく。
- 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。
- 現在でも市内の半数以上の介護事業所が参加しているが、さらに多くの事業所に参加を促して、活動の基盤を強固にしていきたい。

## 地域包括ケアを進める研究会設立 人材マッチングサイトを設置して人材確保

社会福祉法人十日町福祉会(新潟県十日町)  
連携先:社会福祉法人 11法人

### 協働化の取組内容

- ・ 地域内で介護・障害福祉サービス・保育/子育て事業等を実施する社会福祉法人で連携を進め、2022年に一般社団法人「妻有地域メディカル&ケアネットワーク」を設立。年3回の全体大会で人材確保等の課題や自治体への要望などについて協議を実施。
- ・ 共同での勉強会やイベントの開催、人材確保の取組などを実施している。県の介護事業所ネットワーク化推進事業(ICT技術導入支援)を活用し、スポット的な業務ができる人材のマッチングサイト(「妻有福祉マッチボックス」)の構築も実施。

### 協働化のきっかけは？

- ・ 人材不足によりサービス提供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。
- ・ 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、地域の課題感の深掘り、認識共有を進め、2022年には一般社団法人に移行した。

### 協働化の効果

- ✓ 合同での勉強会などは各法人からも好評。職員向け研修会を企画すると、どこも望んでいることは同じとわかる。
- ✓ 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。

### 取組を進める上でのポイント

- 取組を進める職員の確保は重要な課題。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。

2016

社会福祉協議会が中心となり、任意団体「妻有地域包括ケア研究会」を設立

2022

一般社団法人「妻有地域メディカル&ケアネットワーク」を設立



## ケアプランデータ連携システムを導入 取引先事業所にも導入を推奨

姫路医療生活協同組合(兵庫県姫路市)  
連携先: 社会福祉法人等 110法人

### 協働化の取組内容

- ・ 国が推進するケアプランデータ連携システムを令和5年度から導入。法人内の計20事業所での連携から始め、取引先の他法人にも声をかけたことで、連携が広がっている。
- ・ 兵庫県介護支援専門員協会主催のケアプランデータ連携に関する研修への参加を、他法人にも積極的に促した。
- ・ 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。

### 協働化のきっかけは？

- ・ システム導入に向けた研修開催など、補助金活用の手段があることを知る機会があった。
- ・ 県の研修は介護支援専門員協会が主催することが決まっていた。自法人としては、多くのサービス事業者研修に参加してもらうことが大事であると考え、自主的にチラシを作成して関係のある事業所に配布した。

### 協働化の効果

- ✓ 法人内の事業所からは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。
- ✓ 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にかかる時間が丸1日→2時間に減ったとの声がある。

### 取組を進める上でのポイント

- 法人内に41事業所があるため、混乱が生じないように段階的に導入した。
- 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利用促進への戦略的な情報発信をできれば利用増の可能性が広がる。
- 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。

## 介護・障害福祉・子ども子育ての事業の垣根を越えて 社会福祉連携推進法人を設立

社会福祉連携推進法人ジョイント&リップル  
(熊本県熊本市)  
連携先: 社会福祉法人 5法人、1NPO

### 協働化の取組内容

- ・ 介護事業所と障害者福祉施設、NPO等が利用者減少や従業員不足などの課題を解決するために、中核となる介護事業所が事務局となり仕組みづくりを推進している。
- ・ 毎月の定例的な作業部会での集まりのほか、毎日のように電話やメール等を利用して業務や困りごとの相談を各法人間で共有することで、従業員の業務効率向上やモチベーション維持につながっている。
- ・ 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。
- ・ 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。

### 協働化のきっかけは？

- ・ 従来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5法人とNPOが集まり、社会福祉連携推進法人を設立した。
- ・ 熊本地震の際、福祉避難所の開設や運営をする中で、社会福祉法人同士の連携の必要性を痛感した。

### 協働化の効果

- ✓ 山間地の小規模事業所も含め、連携して課題を解決したり、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、従業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。
- ✓ 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。

### 取組を進める上でのポイント

- 老人福祉施設協会の事務長会で付き合いのあった法人間で連携をスタートしたが、無理に多くの法人に声掛けするのではなく、声掛けしやすく、議論がしやすい少数の法人でつながりを深めていった。
- お金をかけない取組を重視。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。

## 小規模法人で連携 補助金を活用しながら採用や福祉体験の取組を実施

社会福祉法人ふるさと(長崎県西海市)  
連携先:社会福祉法人4法人、有限会社1法人

### 協働化の取組内容

- ・ 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、採用につなげている。
- ・ 福祉体験ツアーを実施しており、地域と福祉の両方が体験できる2泊3日のプログラムを行っている。移住者にとって重要な、その土地の風土や地域性を知る機会を提供した。
- ・ 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、といった活動を実施。さらに、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た。

### 協働化のきっかけは？

- ・ 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。

### 協働化の効果

- ✓ 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。
- ✓ 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。

### 取組を進める上でのポイント

- 市内で19事業所があるが、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。危機意識や課題感が異なったり、取組への参加のための資金や人材不足がその理由。
- 地域課題の共有化を進め、引き続き賛同者の増加に取り組むとともに、取組内容の充実を図っていきたい。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。



## 業務効率化のためのICTツールを協働して活用 生産性向上に地域で取組む

NPO法人ゆうらいふ(滋賀県守山市)  
連携先:社会福祉法人等 12法人

### 協働化の取組内容

- 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、活用方法の勉強会も開催した。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。まずは取引先に導入いただきつつ、順次声掛けを広げている。

### 協働化のきっかけは？

- 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。

### 協働化の効果

- ✓ 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。
- ✓ 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、月末月初の処理が格段に短くなり、時間の有効活用ができているという声が現場からも上がっている。

### 取組を進める上でのポイント

- ICTツールの導入について、個人情報の取り扱いやインシデント対応方針を整理し、取組を推進していく担当者の選任がポイント。
- 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、という声も一定程度あるので丁寧な対応が必要。





## 職員のスキルを活かして介護保険外のサービスへ事業展開

アサヒ産業株式会社  
(東京都荒川区)

## 大規模化の取組内容

- 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。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。

## 大規模化のきっかけと経緯

- 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ならないと思い、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。

## 大規模化の効果

- ✓ 既存の事業と合わせてスケールメリットを活かせるようになり、**地域へのPR力が上がった**。地域ニーズに合わせた栄養、口腔のケア、リハビリを全面的に押し出すことが、奏功したと考える。
- ✓ 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。
- ✓ 新規オープン時は職員の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。

## 取組を進める上でのポイント

- 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。



## 訪問介護立ち上げ後にスピーディーな意思決定で 障害福祉サービスを展開

合同会社JJコーポレーション  
(滋賀県守山市)

### 大規模化の取組内容

- 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。

### 大規模化のきっかけと経緯

- 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、小規模法人ゆえの意思決定の速さを活かし、訪問介護開業後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。

### 大規模化の効果

- ✓ 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。

### 取組を進める上でのポイント

- 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。
- 新規事業の周知のためのチラシ配布、ホームページの更新のみ実施しており、大きな経費を要していない。地域のケアマネジャーにも情報提供と個別訪問を行い、周知を図った。



## 自社職員向けの企業内保育所設置をきっかけに 介護事業から保育事業へ進出

有限会社エムツーコーポレーション  
(兵庫県神戸市)

### 大規模化の取組内容

- 事業所内保育所を開設し、地域に開放したことをきっかけに、介護サービスから保育事業へ進出。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。

### 大規模化のきっかけと経緯

- 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、事業所内保育所は地域に開放することとした。
- 新しいサービス分野にチャレンジするときは、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などへの配慮が必要で、適した建物の建築に苦労した。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。

### 大規模化の効果

- ✓ 元々、有料老人ホームや通所介護の運営が主であったが、他事業へ参入することで、法人として社会に対する責任が強くなり、経営の視野が広がった。現在は在宅高齢者向けの配食サービス、訪問介護の運営など、事業を順次拡大している。撤退した他の介護事業所の利用者を受け入れることもある。
- ✓ 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。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で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。

### 取組を進める上でのポイント

- 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。
- 地域の信頼を得るには、時間がかかる。一つ一つの事業の成果が現れるまで、日々の業務を誠実に進めることが、信頼の獲得に結びつく実感している。







## ブランディングを意識した事業展開で地域貢献 カフェ運営など新しいサービスに進出

社会福祉法人あさがお福祉会  
(徳島県徳島市)

### 大規模化の取組内容

- 経営規模の拡大と収支改善のため、法人のブランド力強化と事業拡大を行うこととした。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。また、地域のニーズも踏まえてコミュニティカフェなどの新しいサービス・事業も展開している。

### 大規模化のきっかけと経緯

- 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。
- 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。
- 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てきた。

### 大規模化の効果

- ✓ 一番苦労するのは人材確保だが、地域のニーズに合わせつつ、人が働きたいと思うコンセプトのある事業を展開することで、人材確保にも好影響がある。



### 取組を進める上でのポイント

- 事業所としてのコンセプト(目的)を明確にし、それが地域のニーズに即しているかを見極めるのが重要。
- 基本的に制度に基づくビジネスが多いので、行政機関との連携は重要。指導監査や各種手続以外でも困りごとがあれば早めに相談し、密に連携・調整を図るようにしている。



## 歴史ある法人を吸収する形で合併 職員への丁寧な説明と調整で運営を安定化

社会福祉法人むべの里光栄  
(山口県宇部市)

### 大規模化の取組内容

- 公設民営で長い歴史を持つ法人(職員数300人規模)を20年来の実績ある大規模法人(同1300人規模)が吸収する形で2法人が合併。
- 合併後はセントラルキッチン化で食事提供コストを最適化したり、海外人材の受け入れ体制を構築したり、災害時の職員派遣を実施したりと、大規模化のメリットを活かした取組を展開。

### 大規模化のきっかけと経緯

- 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。
- 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、適正化が図れば軌道に乗る見込みを立てられていた。

### 大規模化の効果

- ✓ 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。
- ✓ 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。

### 取組を進める上でのポイント

- 情報管理の都合上、合併を職員に伝えた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。

