

令和8年4月23日  
高 齢 福 祉 部  
高 齢 福 祉 課

## 介護事業者経営改善支援事業の実施結果について

### 1. 主旨

昨年度、福祉保健常任委員会で進捗状況を報告した区内の介護事業者に対し経営課題の分析や経営改善への伴走型支援を行う「世田谷区介護事業者経営改善支援事業」について、実施結果を報告する。

### 2. 事業目的

物価高騰や介護人材の不足等、社会状況の急激な変化による影響を受け、経営状況が厳しい中、生産性の向上や介護職員の処遇改善等につながる経営改善の意欲のある事業者に対して伴走型支援を行い、介護事業者の経営の持続及び区民に必要な介護サービスの提供の継続を図る。

### 3. 実施結果

- (1) 実施事業所 8事業所 (内訳)・通所介護事業所 4  
・訪問介護事業所 3  
・施設系事業所 1

- (2) 期間 令和7年6月～令和8年3月  
※令和7年5月に支援事業所募集、選定

#### (3) 支援内容

- ① 経営診断 介護事業所の経営に関する資料確認やヒアリング、現地調査等を通して課題を分析  
② 改善提案 経営診断で抽出された課題の解決に向けた改善策を提案し、介護事業所とともに具体的な改善策を作成  
③ 実行支援 介護事業所により改善策が効果的に実行されるよう、進捗確認や助言などの必要なサポートを実施

## 4. 事業の成果・課題等

## (1) 主な成果及び具体的な効果

※各事業所の詳細は別紙参照

成果分類	主な成果	具体的な効果
稼働率改善	KPI 設定、利用者獲得に向けた活動の計画化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通所 A：稼働率 50%→75%</li> <li>・通所 E：稼働率 50%→72%</li> </ul>
収益改善	加算取得、稼働率向上、時間創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通所 F：年間約 480 万円増収見込み</li> <li>・訪問 D：年間約 400 万円増収見込み</li> <li>・施設 H：年間約 200 万円の改善効果</li> </ul>
業務効率化	業務フロー整備、ICT 化、属人化解消	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訪問 C：計画書更新漏れゼロの体制構築</li> <li>・訪問 G：年間 84 時間の事務削減</li> </ul>
組織体制の強化	職員の役割明確化、理念浸透	「職員の意識が向上した」との声多数
自立的改善の定着	PDCA 導入、KPI 管理の習慣化	複数事業所で毎週の行動検証が定着

## &lt;参考&gt;実施事業者の声

- ・稼働率の目標を達成できたことで、経営が改善した。
- ・施設経営に対する職員の意識が向上した。
- ・KPI を設定しながら営業を行うというこれまで考えたことのない視点を得られた。
- ・業務効率化を図れた。
- ・介護計画書等の帳票類をもれなく作成できる体制が整った。
- ・現場の職員が企業理念を意識し、各自の職責を自覚しながら働くようになった。
- ・コンサルに対応する時間をつくることや書類提出が大変だった。
- ・経営の視点を職員に浸透させるのに苦労した。

## (2) 事業全体で明らかになった課題

課題分類	内容	今後の対応の方向性
職員の経営視点の不足	KPI 管理や収支構造の理解が弱く、改善行動につながりにくい	研修や伴走支援を通じた継続的な意識醸成
属人化・業務整理不足	管理者・特定職員に業務が集中し、更新漏れや非効率が発生	業務フロー整備、役割分担の明確化支援
加算取得の知識不足	取得可能な加算を把握できず、収益機会を逃している	加算情報の提供、取得支援の継続
ICT 化の遅れ	紙管理が多く、請求事務等に時間がかかる	ICT 導入支援、操作研修の実施
委託事業者とのやりとり等の負担	書類提出や打合せ時間の確保が負担との声	支援内容の簡素化、負担軽減策の検討
改善定着に時間を要する	KPI 設定後の行動定着に時間がかかる事業所がある	継続支援の仕組みを維持し、定着を支援

## 5. 区内介護事業者への成功事例の横展開

令和8年4月21日に、介護事業者を対象とした「経営改善支援事業の成果報告会」を開催し、事業所における普遍的な課題や課題への取り組み事例、成果を報告し、8年度事業の募集を開始した。次回は、5月13日に2回目の成果報告会を予定している。

今後、成果報告会の動画を区ホームページに掲載するとともに、介護事業者サービスネットワーク会議等さまざまな会議体において、成果を区内事業者に共有していく。

## 6. 令和8年度介護事業者経営改善支援事業の実施内容について

### (1) 継続支援事業者の決定

令和7年度支援事業者の中から、継続支援への希望を確認し、「継続支援の成果の大きさ」、「自立可能な組織体制の構築」を基準に選定委員会で審査を行い、継続支援事業者を選定した。

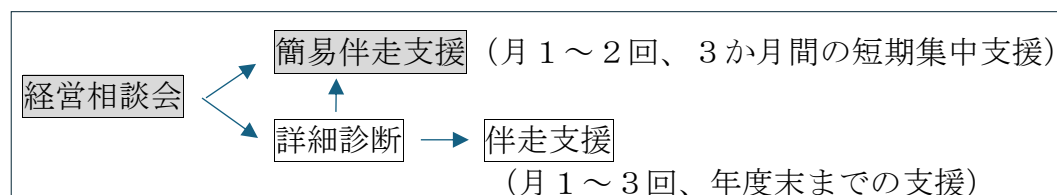
継続支援事業所	継続支援を決定した主な理由
事業所A	経営改善効果として、稼働率が向上したが、黒字化実現までは到らず。事業継続の見通しは立ったが、さらなる改善策を具体化していく段階に到達していないため、継続支援の必要性があった。
事業所E	支援開始時期が遅く、7年度はKPIを設定した行動計画の実施段階で支援が終了するため、数字として着実な成果に結びつけるために、継続支援の必要性があった。
事業所F	経営改善効果として、加算3件を新たに取得し、収益向上を見込む。事業者側が加算3件の取得による事務量の増と事業の両立に不安を感じており、継続支援の必要性があった。

### (2) 令和8年度における事業拡充

令和7年度の実施結果をふまえて、以下の支援メニューを追加し、より柔軟な支援体制を構築する。

- ・経営相談会 オンラインによる簡易的な経営診断、診断結果に伴う助言や相談。
- ・簡易伴走支援 年間を通して経営改善に時間を割くことが難しい事業所を対象に、月1～2回訪問・3か月間の短期集中支援。

<参考>事業拡充のイメージ 網掛け部分が追加メニュー



## 7. 今後のスケジュール (予定)

令和8年	5月13日	経営改善支援事業成果報告会・報告会の動画公開による横展開
	6月	令和8年度経営改善支援事業の支援事業者の決定
	6月～9年3月	事業者への経営改善支援
令和9年	4月	経営改善実施結果の公表

経営改善支援事業の成果について（8事業所分）

別紙

※事業所A～Dは、令和8年2月4日福祉保健常任委員会にて1月末時点実施結果を報告。

○通所介護事業所A 【継続支援事業者】

課題：コロナ禍以降、利用者が減少し続け、的確な対策を打てず、稼働率が約50%程度に低下、赤字続きとなる。6年度は最大3千万円以上の赤字を計上。

また、利用者獲得に向けた計画的な活動ができていないことから、登録利用者の確保に結び付かず。

対応：KPIを設定し、「いつまでに何人の利用者を獲得するか」「どう活動したらどんな結果が出たのか」「それを踏まえ、行動をどう見直すのか」を毎週検証し、PDCAサイクルを導入し、計画的に利用者獲得に向けた活動を実施。稼働率を上げるため、新規利用者だけではなく、既存利用者の利用回数増に向けたアプローチも実施。

成果：稼働率が約50%→約75%（3月時点）と大幅改善し、特定の曜日でキャンセル待ちが発生。月次の黒字化を実現。6年度比較で年間換算約1,400万円の収益改善を実現。8年度には「年間の黒字化実現」を見込む。

○通所介護事業所B

課題：業務が属人化し、特定の職員がいないとわからない、回らない状態に加え、帳票管理の不備も発生。管理者においても、誰が・いつ・何をしているかを把握できていない状態だった。また、1日あたりの職員配置基準が存在せず、過剰な人員配置が赤字の要因になっており、加算についても未取得。

対応：全職員の業務内容を1つ1つ洗い出し、職種・時間帯ごとにタスクを一覧化した「1日の業務フロー」を作成。また、帳票類の保管場所をフロア図に落とし、明確化。加えて、加算取得に向けた研修を実施。

成果：職種ごとの業務フロー作成により、属人的な体制を改善し、誰が出勤してもサービスの質を確保できるよう業務を平準化。人員配置基準の作成に着手するとともに、新たな加算取得で年間約12～24万円の増収を見込む。

○訪問介護事業所C

課題：管理者が約150名分の訪問介護計画書について1人で管理していたため、業務過多から更新漏れ等が発生、介護事業所としてのコンプライアンス上のリスクを抱えていた。

対応：全利用者の訪問介護計画書を一覧化し、進捗状況を可視化するとともに、介護計画書の全量チェックを実施。また、管理者1名が帳票管理を担う限界について認識共有を図り、計画書業務をサービス提供責任者に割り振るとともに、サービス提供責任者の現場業務をヘルパーに分担。

成果：更新漏れ等があった介護計画書の更新対応が完了、サービス提供責任者の月次業務に介護計画書の作成を盛り込み、月次業務の中で、定点チェック体制を構築。計画書の漏れが生じない体制を実現した。

○訪問介護事業所D

課題：管理者やサービス提供責任者が、ヘルパーからの報告や雑談、電話対応、来客営業対応をしながら業務を行っており、その都度業務が中断し、極めて生産性が低い状態で日々の業務を継続。

対応：個々のサービス提供責任者の1日業務を可視化するとともに、①情報共有は会議に集約 ②雑談・電話対応しない「集中タイム」の設定 ③インターホン設置により、不要な営業を電話越しで断るなど、生産性を高めるためのルールを構築。

成果：上記取り組みにより、サービス提供責任者A：週当たり6時間の時間を創出  
サービス提供責任者B：週当たり8時間の時間を創出  
→創出した時間をサービス提供に充てることで、今後、月約30万円、年間換算約400万円の増収を見込む。

## ○通所介護事業所E 【継続支援事業者】

課題：法人併設の他の事業所と会計が合算しており、通所事業所単独での収支が不明な状況にあった。コロナ禍以降、利用者が減少し、的確な対策を打てず、稼働率が50%程度に落ち込んでいた。

対応：併設事業所との会計を分離し、通所事業所単独での収支状況を可視化する。通所事業所単独での収支状況から、黒字化に向けたKPIを設定し、「いつまでに何を改善するのか」「どう活動したらどんな結果が出るのか」「どう改善につながるのか」を毎週検証し、PDCAサイクルを導入し、計画的に利用者獲得に向けた活動を実施。

成果：事業所と併設他事業所との会計の分離により、事業所単独での収支状況の可視化を実現。「キャンセル率20%→10%」、「稼働率50%→72%」というKPIを設定、計画的な行動を実施できる段階まで改善。年間約50～60万円の収益改善を見込む。

## ○通所介護事業所F 【継続支援事業者】

課題：利用者の転倒リスクを考え、自身で歩ける利用者に職員が付き添うなどの支援を行うことにより、職員配置が過多となっていた。

また、業務の進め方に非効率的な面があり、加算についても未取得であった。

対応：職員配置見直しに向け、人員配置シミュレーションを実施し、職員を減らして運用することへの負担感を軽減。取得可能な加算の洗い出し、取得支援、業務の見直しを行った。

成果：人員配置シミュレーションの実施により、職員配置適正化を実現するための準備が整った。新たな加算3件を取得することで、年間約480万円の増収を見込む。また、定例的に実施していた早朝のドライバー連絡会をやめることで、月12時間の超過勤務時間を削減。

## ○訪問介護事業所G

課題：サービス提供の実績表や職員の勤務表を全て紙資料で作成していたため、月末に請求事務として、大量の紙情報を全件データ入力し直す必要が生じ、生産性が低い状況だった。

対応：紙資料の作成を廃止。サービス提供の実績表・職員の勤務表を全てシステム化してヘルパー個人のスマホからサービス提供実績を入力し、入力したデータが請求データと連携できるよう改善

成果：システム化によるシフト作成業務とサービス提供実績入力の効率化、実績入力と請求事務との連動により、資料作成や請求事務にかかっていた時間を年間約84時間削減（月7時間×12カ月）

1日数枚の印刷が必要だった紙資料の印刷を月に1枚へ削減。

## ○施設系事業所H

課題：定例的に続けてきた業務が多く、利用者の状況からすると必要性のない支援が常態化していた。職員1名退職の影響もあり、過度な支援が職員の負担となっていた。

対応：提供している全ての支援内容を可視化し、「利用者の状況から勘案して必要か」という視点で、全ての支援を精査。

成果：定例的に行っている支援を見直すことで、常勤0.5人分に当たる月88時間の時間創出を実現。月約88時間の創出時間を職員の人件費に換算すると、年間約200万円の収益改善効果。

（見直し事例）

- ・職員が実施していた施設内トイレ清掃を利用者の有志で実施（月13時間の削減）
- ・定例的に実施していた朝夕の巡視を廃止（月15時間の削減）