各都道府県介護保険担当課（室）
各市町村介護保険担当課（室）
各 介 護 保 険 関 係 団 体　御 中

← 厚生労働省　老健局　高齢者支援課

介　護　保　険　最　新　情　報

今回の内容

「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・大規模化の進め方ガイドライン」について

計８枚（本紙を除く）

Vol.１４６６

令和８年１月30日

厚生労働省　老健局　高齢者支援課

貴関係諸団体に速やかに送信いただきますようよろしくお願いいたします。

連絡先　TEL：03-5253-1111（内線 ３８７６）
FAX：03-3595-3670

事　務　連　絡
令和８年１月 30 日

都道府県
各　　介護保険主管課（室）　御中
市区町村

厚生労働省老健局高齢者支援課

「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・大規模化の進め方ガイドライン」について

介護保険行政の円滑な実施に関して、日頃から御尽力賜り厚く御礼申し上げます。

さて、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、介護テクノロジー等の活用やタスクシフト・シェアの推進等による介護現場の職場環境改善、生産性向上や、協働化・大規模化等による経営改善の取組が必要であり、厚生労働省においてはこれらの取組を推進しています。

「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。

また、令和７年 12 月 25 日に社会保障審議会介護保険部会において取りまとめられた「介護保険制度の見直しに関する意見」では、介護事業者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り、その上で、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、経営の多角化も含めた大規模化などにより解決が図られるケースもあることを踏まえ、介護事業者間の協働化や連携等を進めていくことが有効である旨が示されています。

今般、これらを踏まえ、全国における協働化や大規模化の介護現場の 16 箇所の事例をもとに、「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・大規模化の進め方ガイドライン」及びその概要を作成しております。

介護事業所等の皆様にとっては施設・事業所の運営や経営の課題解決を考える際の参考として、また、都道府県や市区町村の皆様にとっては地域課題の解決に向けた協働化等を進める際の参考として、ご活用いただければと考えております。

つきましては、内容について御了知の上、管内介護事業所に周知いただきますようお願いいたします。

・「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・大規模化の進め方ガイドライン」及びその概要
掲載先はこちら（右記の二次元コードからもご覧いただけます。）

別添

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・大規模化の進め方ガイドライン（概要）

本ガイドラインの趣旨

本ガイドラインは「協働化・大規模化」に着目し、**法人・事業所が自らの状況を踏まえながら検討を進める際の考え方や進め方**について、実際の取組事例を交えながら整理し、**協働化・大規模化を検討する際の判断に資する情報を提供すること**を目的とする。

協働化とは

複数の法人・事業所が組織的な**連携体制を構築**し、**間接業務の効率化や施設・設備の共同利用、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

利用者定員の拡大や事業所の増設、介護保険サービスやその他事業への展開、複数の法人間での合併や事業譲渡等により、規模の拡大を行うこと。

本ガイドラインの構成

■**本ガイドラインの位置づけ**
- 本ガイドラインの趣旨
- 対象となる読者の方

■**協働化・大規模化に関する国の取組**

第１章　協働化の進め方

１．協働化とは

２．協働化が必要とされる背景

➢　高齢化や人口減少のスピードには地域によって大きな差があり、中山間・人口減少地域や大都市部など地域によってサービス需要の変化は様々である中、**地域におけるサービス供給の状況を踏まえつつ、サービス提供体制を検討する必要**がある。こうした中、個々の法人・事業所で経営課題を解決できない場合も、**事務部門の共通化やケアプランデータ連携システムを通じたデータ連携、合同での人材育成などの協働化の取組**により解決が図られる場合がある。

３．協働化のきっかけ

➢　ヒアリング調査（※１）によると、協働化のきっかけとして**自治体や社会福祉協議会が主導する場合**と**有志の法人・事業所が主導する場合**が示された。また、他法人・事業所や行政との**交流の場に参加**し、相談しやすい関係性を構築するとともに、**相互に情報・課題を共有することが協働化を進める契機となり得る**ことが分かった。さらに、災害時などの非常時の連携を目的とした取組が、協働化を進めるきっかけとなる場合も考えられる。

４．協働化の取組内容

➢　協働化の取組内容として、バックオフィス業務の集約化・効率化や施設・整備の共同利用など様々な取組が考えられる。アンケート調査（※２）では、**「合同研修等の実施」**や**「職員（従業員）の人事交流」**が多く挙げられた。さらに、ヒアリング調査では**「ケアプランデータ連携システムの共同導入」**のほか、**「地域貢献」や「災害対応」における連携**などに取り組む事例も確認された。これらを踏まえると、**協働化の取組内容は多様であり、法人・事業所が抱える課題や地域の状況に応じた取組を実施していくことが重要**である。

５．協働化の効果

➢　アンケート調査では協働化の効果として**「合同研修等を通じ、職員のスキルアップをしやすくなった」**や**「自事業所のサービス提供の効率化が図れた」**という回答が多く挙げられた。ヒアリング調査では**「ケアプランデータ連携システムの共同導入・活用により業務効率化が進んだ」**という意見も示された。

６．協働化の進め方（実践事例を踏まえて整理）

※１，２　協働化・大規模化に取り組んだことのある法人・事業所へのヒアリング調査及びアンケート調査

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・大規模化の進め方ガイドライン（概要）

本ガイドラインの構成

第２章　大規模化の進め方

１．大規模化とは

２．大規模化が必要とされる背景

➢　高齢化の進行や生産年齢人口の減少が見込まれ、サービス提供体制の構築が重要となる中で、業務の標準化やスケールメリットによる資材調達のコスト削減などの取組は有効であると考えられる。小規模経営をしている法人・事業所が安定的に必要な事業を継続していくためには、大規模化も有効な手段である。その際、大規模化を単なる事業規模の拡大とするのではなく、**人材の確保・定着や経営の持続可能性を高め、地域に必要な介護サービスを安定的に提供し続けるための基盤づくり**として位置付けることが重要である。

３．大規模化の取組内容

➢　アンケート調査では、大規模化の取組内容として**「従業員数を増員した」**という回答が最も多く、次いで**「利用者数（定員）を増やした」**という回答が多く挙げられた。また、**「それまで実施していなかった介護保険サービスを新たに実施した」**や**「障害福祉サービスや子ども・子育て支援制度に基づく事業を新たに実施した」**という回答も示された。

４．大規模化の効果

➢　アンケート調査では、大規模化の効果として **「年間売上高が増加した」**や**「サービス提供の効率化が図れた」**という意見が多く挙げられた。

５．行政による支援策

➢　大規模化は法人・事業所の経営判断である一方、地域におけるサービス提供の維持・確保の観点から、行政においても適切な支援を行っていく必要がある。介護事業所の増設、介護保険サービスやその他事業への展開、合併や事業譲渡等による大規模化を検討するに当たっては、**国や自治体の支援策を活用できる**場合がある。例えば、厚生労働省では、介護事業所を運営する法人を含む小規模事業者のグループが行う、協働化・大規模化等を通じた職場環境改善の取組に対して、補助事業を実施している（※3）。

６．大規模化の進め方（実践事例を踏まえて整理）

※３　令和８年１月時点

第３章　実践事例集

協働化・大規模化の実践事例

おわりに

持続可能なサービス提供体制の確保に向けた協働化・大規模化の取組について

高齢化や人口減少が進む中、介護事業者が安定的に事業の継続を図るためには、他法人・事業所との連携・協働化や、経営の多角化も含めた大規模化の取組が有効である。実践事例を踏まえると、連携を進めるに当たっては、まずは他法人・事業所や自治体等とのつながりを築き、共通の問題意識を共有できる関係を形成した上で、取組内容・体制・形態を検討し実施することや、実施後に結果を振り返ることが重要であると分かった。また、法人・事業所間の連携にとどまらず、障害福祉や児童福祉など他分野の法人・事業所と連携を進めることも考えられ、こうした分野横断的な取組を実施していくことが、サービス提供体制の確保に寄与すると考えられる。

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・大規模化の進め方ガイドライン（概要）ー協働化の進め方①ー

事例からわかること

＜社会福祉法人 東北福祉会（宮城県仙台市）＞【事例①】
- **職能団体の会合などの場へ参加**し、地域貢献に向けた課題を共有した。

＜社会福祉法人 ふるさと（長崎県西海市）＞【事例⑨】
- サービス継続の危機感のもと、**行政との意見交換を継続実施し**、地域課題について地域の関係者に呼びかけるなかでつながりが生まれていった。

＜社会福祉法人 東北福祉会＞【事例①】
- 職能団体の会合などの場を通じてつながりがあり、**相談できる・話し合える関係性が元々あった**。

＜一般社団法人 豊中市介護保険事業者連絡会（大阪府豊中市）＞【事例⑤】
- 地域課題解決のため、勉強会や就職フェアなどのイベントを主催し、**市内の約550事業所のプラットフォームの役割を担っている。**

＜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）＞【事例⑧】
- 従来から付き合いがあり、**気軽に相談し合うといった関係性が築かれていた**法人間で連携をスタートした。

＜株式会社 ライフサポート山野（茨城県水戸市）＞【事例②】
- **大規模化や大規模法人との連携に課題やリスク**があったため、**同規模で、かつ同じようなマインドの法人と**協働。**地域の各法人に個別に声かけ**して、趣旨を説明して回った。

＜社会福祉法人 福智町社会福祉協議会（福岡県福智町）＞【事例③】
- **社会福祉協議会が主導**し、地域の各法人に声掛け。他法人とのつながりの中で**賃金体系・水準の情報**が得られ、間接的に賃金の改善にもつながった。

＜一般社団法人 豊中市介護保険事業者連絡会（大阪府豊中市）＞【事例⑤】
- **地域内の介護事業所間の関わりが少ないという地域課題の解決**に向けて**市が主体**となり連絡会を発足した。

＜社会福祉法人 十日町福祉会（新潟県十日町）＞【事例⑥】
- 地域内の社会福祉法人で連携を進めた。どの法人も**公益的取組として何をすれば良いかわからなかったが、ノウハウや知見を共有でき、課題に対して何をすべきか皆で考えることができている**。

＜ＮＰＯ法人 ゆうらいふ（滋賀県守山市）＞【事例⑩】
- **地域の事業所間の情報共有を効率的に実施するため、ＩＣＴツールの共同導入**を進めている。事前に**ＩＣＴツールの優位性等の勉強会を実施**した。

ＳＴＥＰ１　仲間をつくる

① つながりをつくる
- 同じ地域内の**他法人・事業所や行政との交流の場に参加**し、**相談しやすい関係性づくり**のきっかけを見つける。

② つながりを深める
- 日頃の業務の取引先、地域の交流の場に参加している中から、**連携を取りやすそうな法人・事業所を見つける**。
- より良いサービス提供に向けて地域の連携強化を図る観点から、**地域課題の解決等を目的とした情報交換の場に参画する**。
- 管理者レベルで、業務課題に関する**より専門的な相談や知見の共有を行う**。

③ 課題や目標を共有する
- 協働化によって何を達成するか、**目的や目標を具体的に定め、他法人・事業所と共有する**。

【自治体・社会福祉協議会が主導していく場合】
- 個々の法人単位ではなく、地域全体で解決すべきと考える課題の解決に向けて協働化を検討し、地域内の法人に呼びかけを実施し、**課題意識を共有する場や機会を形成する**。

【有志の法人・事業所が主導していく場合】
- 自法人・事業所の**現状を分析し、課題を明確化**した上で、**同じような課題感を持つ法人・事業所と、課題解決に向けて対話する**。
- 他法人・事業所の情報に触れて、**自法人・事業所の課題を整理する**。

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・大規模化の進め方ガイドライン（概要）ー協働化の進め方②ー

事例からわかること

＜社会福祉法人 東北福祉会＞【事例①】
- 人材育成・研修の一環としてまず**双方の介護事業所を見学**したところ、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。

＜株式会社 ライフサポート山野＞【事例②】
- **経営に関する合同研修やセミナー**を開催している。

＜社会福祉連携推進法人 ジョイント＆リップル＞【事例⑧】
- 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、仕組みを構築**。経営支援業務や人材確保業務、研修用の動画提供といった取組を行っている。

＜社会福祉法人 ふるさと＞【事例⑨】
- **若年介護職員のための組織構築**といった課題別セミナーを実施した。

＜社会福祉法人 十日町福祉会＞【事例⑥】
- イベントの**開催準備を各法人で持ち回り**にしている。運営調整を中核的に担う職員が所属法人と兼務しているため、**専任の事務局職員がいると進めやすい**と感じている。

＜姫路医療生活協同組合（兵庫県姫路市）＞【事例⑦】
- ケアプランデータ連携システムの導入を、法人内外に声掛けし連携を広げている。**自治体からの利用促進の声かけやＰＲがあれば、地域での導入が進む**と考える。

＜社会福祉連携推進法人 ジョイント＆リップル＞【事例⑧】
- 毎月の定例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法人間で共有**している。

＜ＮＰＯ法人 ゆうらいふ＞【事例⑩】
- **ＩＣＴツール導入にあたり、個人情報の取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を選任**することが、取組を進める上でのポイントである。

＜社会福祉法人 東北福祉会＞【事例①】
- **協定書や契約書は作成せず**、法定研修を共同開催。

＜社会福祉法人 福智町社会福祉協議会＞【事例③】
- **法人を設立**し、加盟法人の連携のための企画・運営を実施している。

＜一般社団法人 やす地域共生社会推進協会（滋賀県野洲市）＞【事例④】
- **各事業所・施設等から委託を受けて**共同送迎の運行管理をしている。

＜社会福祉連携推進法人 ジョイント＆リップル＞【事例⑧】
- 従来から関係性が築かれていた法人と**社会福祉連携推進法人を設立**した。

ＳＴＥＰ２　協働化を検討する

① 取り組む内容を考える
- 他の法人・事業所と**協働して課題を解決するための方策を検討する**。
- 初めてでも取り組みやすいと考えられる**合同での勉強会や職員同士の意見交換会、事業所相互の見学会などを検討する**。

② 取り組む体制を考える
- 協働化を進めるための実施体制について、**中心となる主体を決める**。
- 法人・事業所に推進役や総合調整役を置く、又は、法人・事業所それぞれに連絡窓口を置くなど、**協働化を推進するための協議がしやすい体制を構築する**。
- **自治体において**、ケアプランデータ連携システムの導入など**地域全体での取組が重要なものについて主導していく**。

③ 協働の形態を考える
- 協働化の内容を踏まえ、規定や契約等を設けずプロジェクト単位で実施する、法人・事業所間の役割分担や責任を明確化して協定等を締結するなど、**どのような形態であれば協働化を進めやすいかを検討する**。

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・大規模化の進め方ガイドライン（概要）ー協働化の進め方③ー

事例からわかること

＜株式会社 ライフサポート山野＞【事例②】
- 学びのマインドは継続しながら、**より実践的な方向へ移行**したい。今後は、多くの事業所の課題である**人材・リソース不足を、例えば事務作業の協働化のような取組によって補っていきたい**。

＜社会福祉法人 福智町社会福祉協議会＞【事例③】
- 連携による公益的取組の推進により、地域に還元するとともに、連携の中で得られる**様々な情報を地域住民に提供し、地域の安心感にも貢献**している。

＜姫路医療生活協同組合（兵庫県姫路市）＞【事例⑦】
- ケアプランデータ連携システムの共同導入により**業務が効率化できた**との声を踏まえ、**今後は地域内の居宅介護支援事業所にアンケートをとり、希望のある事業所と個別に連携を進める予定**である。

＜社会福祉法人 ふるさと＞【事例⑨】
- **研修・講義の参加法人の満足度、共同求人サイトのアクセス数を把握**している。
- 引き続き、**地域課題の共有を進め、賛同者の増加に取り組みたい**。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、引き続き**自治体とも連携したい**。

＜ＮＰＯ法人 ゆうらいふ＞【事例⑩】
- 業務効率化を目的に導入したＩＣＴツールについて、**試験運用で効果を図ったあと、本格導入を進めていく**予定である。

ＳＴＥＰ３　協働し、PDCAを回す

- 協働化の実施自体が目的化しないよう、**協働化の結果を振り返り、取組の中で良かった点や改善点を抽出するなど、ＰＤＣＡを回していく**。
- **他の分野との協働化が可能か検討する**。

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・大規模化の進め方ガイドライン（概要）ー大規模化の進め方①ー

事例からわかること

＜アサヒ産業株式会社＞【事例❶】
- **業績の改善と生産性の向上に向けて、従来の事業形態に捉われない、新しい事業にチャレンジ**しなくてはいけないと思い、決断した。

＜社会福祉法人 スマイリングパーク＞【事例❹】
- 多角的に事業展開する他法人への人材流出を実感し、事業展開を決意。現場の声から**地域や利用者のニーズを拾い、新規の介護サービスを展開**した。

＜社会福祉法人 あさがお福祉会＞【事例❺】
- 社会福祉法人としての経営規模が小さく赤字状態が続き、人材確保が難しくなる中で、**事業規模の拡大とブランディングの必要性**を強く感じた。介護事業は地域の中で後発であり人材確保も困難だったため、コミュニティカフェからスタートすることとした。

＜アサヒ産業株式会社＞【事例❶】
- **利用者のニーズを踏まえ**、中重度者向け介護保険外サービスの提供を目指した。**職員の技能を活かし**、介護保険外サービスとしてマッサージサービスや理学療法士による相談受付を開始した。

＜社会福祉法人 スマイリングパーク＞【事例❹】
- 近隣の経営者から居宅介護支援事業から始めるべきと助言があった。**居宅介護支援ゆえの他事業所とのつながりというメリットがあり**、また**情報収集**の観点からも、**事業方針検討の参考**となった。
- 居宅介護支援、通所サービス等介護保険サービス等に**順次拡大**していった。

＜社会福祉法人 あさがお福祉会＞【事例❺】
- 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。費用がかかり運営ハードルの高い介護・福祉サービスではなく、**取り組みやすいコミュニティカフェからスタート**した。

ＳＴＥＰ１　大規模化を検討する

- **自法人の経営理念や事業計画に基づき、大規模化の方針を検討する**。
- 自法人の経営状況や課題、周辺のサービス需要や労働市場、介護保険事業（支援）計画など自治体の動向等の**情勢を把握した上で、大規模化の可能性を検討する**。

ＳＴＥＰ２　具体的な準備を進める

- 経営戦略に基づき、市場調査や成功の可能性、リスクなど、**事業の実現可能性について検討を実施した上で意思決定する**。
- 事業展開の場合は、まずは**市場性の分析を実施し、その上でイニシャルコスト等の財務面での試算等を実施する**。
- 合併の場合は、**他法人の財務状況、自法人との競合性等を分析した上で検討する**。協働化によるつながり等を活用することも有効な手段であり、他法人・事業所との関係性をもとに、地域のサービス確保の観点から、大規模化を行う。
- 大規模化に当たっては、**段階を踏んで進めていく**とともに、補助金など**活用できる支援制度がないか確認**する。

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・大規模化の進め方ガイドライン（概要）ー大規模化の進め方②ー

事例からわかること

＜アサヒ産業株式会社＞【事例❶】
- 新規オープン時は職員の負担感があったと思うが、**働き方の工夫などで離職者を出さずに済んだ**。

＜社会福祉法人 スマイリングパーク＞【事例❹】
- **現場職員からの提案を踏まえて**新規サービスを開始。以降**現場職員の声から地域や利用者のニーズを把握**し、事業展開につなげている。

＜社会福祉法人 あさがお福祉会＞【事例❺】
- 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。
- **地域内でのブランディング**を考えながら展開を進めており、こども子育て支援や障害福祉サービス等多方面に進出した。
- 制度に基づくビジネスが多いことから、**行政機関とは密に連携・調整**を図るようにしている。

ＳＴＥＰ３　大規模化（事業展開・規模拡大・合併・事業譲渡等）し、PDCAを回す

- 大規模化、特に合併は、管理者だけでなく現場職員にも大きな影響があるため、**職員に対する説明を複数回行うなどの丁寧なプロセスを踏む**。
- 事業を軌道に乗せるため、**定期的に振り返りを実施し、継続的な改善を考える**。