

令和8年2月4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（速報）

1. 主旨

令和7年2月5日、4月24日及び9月2日の福祉保健常任委員会で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、令和8年1月末時点の実施状況及び成果を報告する。

2. 支援状況（令和8年1月時点）

- ① 8事業所中 4事業所 支援が終盤に差し掛かり、一定の成果が確認されている。
- ② 8事業所中 4事業所 令和7年10月に改善提案を実施し、11月に取組内容を決定。支援開始から2か月目が経過し、成果の可視化は年度末を見込む。

3. 事業所に共通する主な課題

○通所介護事業所における課題

- ・経営視点が希薄で、赤字要因の分析や対策が不十分。
- ・KPI（利益・稼働目標）が未設定で、営業活動が場当たり的。
- ・属人化により、生産性が低い状態のまま実務を行っている。
- ・他事業との一体運営で、個別事業所の収支状況が不明確。

○訪問介護事業所における課題

- ・経営視点が希薄で赤字要因の分析や対策が不十分。
- ・利用者確保を優先し、介護計画書の作成や帳票整備が後回しになる傾向。
- ・サービス提供責任者が現場業務に追われ、本来の役割を十分に果たせていない。
- ・業務の非効率性により、時間の有効活用が困難。

4. 課題解決に向けた改善策

○訪問・通所介護事業所共通の取り組み

経営視点の醸成

- ・事業所単位の収支状況の明確化、経営指標や赤字原因の分析支援

新規加算の取得

- ・事業所が取得可能である加算について情報提供し、取得に向けた研修を実施。取得準備が整うまで丁寧に伴走支援

○通所介護事業所における取り組み

稼働率向上に向けたKPIの設定、計画的な行動

- ・KPI（目標とする稼働率、獲得すべき新規利用者数等）と行動計画（週当たりの営業活動回数等）を設定した上で、営業活動を行い、週ごとに成果を検証
- ・新規利用者だけでなく、既存利用者の利用回数増に向けた働きかけを実施

属人的な運営体制からの脱却

- ・職種・時間帯ごとの1日の業務を全て書き出して可視化し、誰が従事しても安定したサービス提供を行うための業務フローの作成
- ・いつでも、誰でも必要な書類を取り出せるよう、書類の管理方法をルール化

人員配置基準の作成

- ・過度な人員配置による赤字の是正につなげるため、人員配置基準の作成を支援

○訪問介護事業所における取り組み

介護計画書の作成体制の構築

- ・介護計画書の作成状況の全量チェックを行い、一覧化して利用者ごとの進捗状況を可視化
- ・更新が漏れている利用者の更新を即座に行うとともに、サービス提供責任者の月次業務に介護計画書の更新対応を盛り込み、定点チェックできる仕組みの構築

業務における生産性の向上

- ・職員ごとに、週における1時間ごとの時間の使い方を書き出し、過度な情報共有や書類チェック、雑談など、ムダがある時間帯を可視化
- ・情報共有の場を会議に一本化、三点四点チェックの廃止、雑談等を一切しない「集中タイム」の設定など、生産性を高めるためのルールを構築し、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、収益性を向上

5. 区内介護事業者への成功事例の横展開

令和8年4月以降に、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、そ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する。

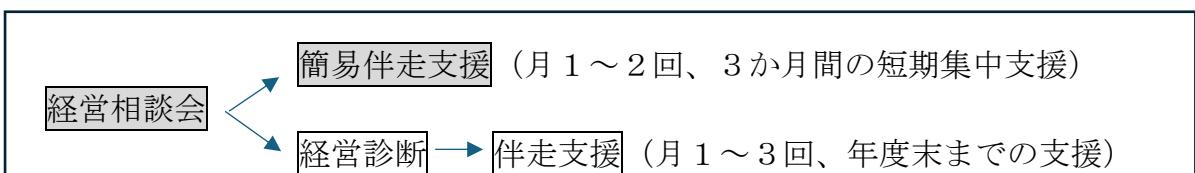
6. 令和8年度における事業拡充

令和7年度の本事業の実施を通じて、事業所の規模や体制により、継続的な取組が困難な実態が明らかとなった。

令和8年度は、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 4月	成果報告会の開催・動画公開による横展開
5月	令和8年度経営改善支援事業の事業者募集
6月～9年3月	事業者への経営改善支援

○通所介護事業所A

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、営業活動が場当たり的であり、利用者獲得に結び付かず。

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、計画的に営業を実施。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50%→75%（12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25万円の增收を見込む。

○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や所在不明が発生、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・所在不明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фон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400万円の增收を見込む。

○事業者からの声

- ・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。