

介護保険制度改正等に関する
緊急提言

(案)

令和7年11月

東京都

— 目 次 —

提言の趣旨.....

1 適切な基本報酬単価の設定について.....

提言 1

物価高騰や賃金の上昇等を基本報酬に速やかに反映するとともに、将来的な上昇にも適時適切に対応できる介護報酬のあり方を検討すること。

また、基本報酬の単価設定においては、人件費だけでなく、事業運営にかかる経費の増額も適切に算定し、事業者の努力により利益を出し、継続した事業運営に生かせるようにすること。

加えて、地域区分の見直しにあたっては、地域の賃金水準等に応じて、保険者が地域区分を設定できるような柔軟な仕組みを検討すること。

2 効率的な介護サービス提供のあり方について.....

提言 2

複数事業者によるサービス提供や職員配置など、効率的なサービス提供のための柔軟な対応を図ること。加えて、煩雑化した運営基準や加算等の見直しを図ること。

3 小規模介護事業者の経営力強化・協働化等について.....

提言 3

小規模な事業者の経営改善や・協働化等を迅速に進めるため、現行の補助制度ではなく、介護報酬等による誘導を図るなど、その普及を強力に進めること。

提言の趣旨

今年、団塊の世代が後期高齢者となる 2025 年をむかえ、介護保険制度は 2000 年の制度開始から四半世紀が経過した。この間、65 歳以上の高齢者人口の増加や高齢化率の上昇により、介護サービスの需要は急増し、介護保険制度の利用者数は約 3.5 倍に増加した。これらに対応するため、介護保険制度は、予防重視型システムへの転換や給付範囲の見直し、地域包括ケアシステムの深化・推進など、制度改正が行われてきた。

また、1990 年代後半から 2010 年代初頭まで、日本は長期デフレが続き、消費者物価指数はマイナスからゼロ近辺で推移しており、介護サービス提供にかかる経費も大きな変動はなかった。介護を担う人材の不足も 2010 年頃から課題となっていたものの、介護ニーズの増加に応じ、介護職員数も増加を続けてきた。

しかし 2022 年以降、物価上昇率は日銀の目標である 2 %を一貫して上回るようになり、食費や燃料費なども含め現在も全般的に上昇傾向が続いており、デフレからの脱却が現実味を帯びてきている。

また、生産年齢人口の減少による社会の人材不足も 2010 年代半ば頃から深刻さを増し、特に都内では労働者の供給は一定数あるものの、対する需要も高く、他産業との人材獲得競争が激化している。その中で、東京都では 2021 年を境に、介護ニーズの増加にもかかわらず、介護職員数が減少する事態が生じている。

こうした社会状況において、介護保険制度が制度導入時から抱えている課題があらためて浮き彫りになっている。パートタイム労働者を中心とした安価な人件費に依存した単価設定としてきた結果、介護職員の処遇が低く抑えられてきた点や、小規模でも容易に参入できる制度として事業者の参入を促した結果、スケールメリットが小さく経営力に乏しい小規模な事業者が大半を占めている、という点である。

このような課題を抱えつつも、これまでは、安定した物価と安価な人材に支えられ、スケールメリットの小さい小規模な事業者でも運営ができる単価設定が可能であったことから、拡大する介護ニーズに対しても、限られた財源で対応することができてきた。

その半面、近年の介護事業の運営経費の増加に対して、介護報酬は十分に対応

してきたとは言えず、現在、介護事業者は経営難と人材不足という厳しい状況に直面している。特に経営体力のない小規模事業者にとって状況はいつそう厳しく、このような状況が続けば、サービスを提供する人材や事業者の不足から、保険料を払っているにもかかわらず、サービスを楽しむという制度の根幹を揺るがす事態に陥る可能性がある。

特に、東京都では、介護事業者の約半数が従業員数 19 名以下であり、99 名以下の事業者を合わせると約 8 割に達し、その多くが民間企業である。また、東京都は、他県に比べても訪問介護や訪問看護の利用割合が高く、小規模な介護事業者による在宅介護サービスに依存している。

今後 2040 年に向けて、全国の高齢者人口はピークを迎え、中にはすでに減少を始めている地域があるものの、東京都においては、2050 年にむけて高齢者人口の増加が続くものと推計されている。要介護度が急激に高まる 85 歳以上の高齢者数は 2060 年まで増加し、多くの高齢者が利用する訪問介護サービスについては、現在の訪問介護員の年齢層を鑑みると、10 年後には一気に減少していくことが懸念され、都では、在宅介護サービス体制の維持・確保は喫緊の課題となっている。

介護事業者の運営状況について、8 月に都が行った調査では、赤字の事業者が約 4 割にのぼり、規模が小さいほど赤字や収支均衡の事業者が多い傾向があった。特に小規模事業者の経営基盤の脆弱性は明らかとなっており、約半数を占める従業員数 19 人以下の事業者では、経営者の多くが介護業務に従事しており、経營業務がほとんどできていない事業者が約 4 分の 1 にも上っている。近年の経営が厳しく、人材確保が困難な時代にあって、小規模事業者の経営者は、経営を見直したり、経営戦略を考え実行に移すことが難しくなっている。

また、小規模な事業者では事務員が雇用されていないケースも多く、DX や業務効率化、協働化などに、行政の支援を活用し取り組むこともできず、また、専門家の派遣によりコンサルティングを受けても具体的な行動の実行まで至らないなどの課題が生じている。

様々なモデル事業の成功事例などが他の事業者に横展開されず、効果が上がらないのも同じ原因に起因している。

このような小規模事業者の実態を鑑みると、都内の介護サービス資源を安定的に維持していくためには、厳しい経営状況においても、介護事業者が介護人材

をしっかりと確保できるような給与設定や事業者の経営基盤の強化が重要であり、そのためには現在の物価や賃金の状況を反映した適切な報酬単価の設定と、事業者の経営力を高める強力な取組が重要となってくる。

これまで、都は、大都市特有の物価や人件費の急激な高騰に緊急で対応するため、居住支援特別手当や物価高騰を反映した施設整備費の補助を実施しており、また、生産性向上や経営改善のコンサルタント派遣支援や事業者の協働化に向けた補助など、様々な支援を実施してきた。しかしながら、補助金という形式上、手をあげられない事業者、特に小規模な事業者に支援が行き届いていないという側面は否めない。

これらを踏まえ、都は、介護保険制度の枠外で、自治体独自の支援を行うことには限界があると考えており、介護保険制度の枠内での以下の取組を強く望むものである。まず、現状の、財源に縛られた収支差率に基づくぎりぎりの経営状態を維持するような報酬の設定方法を変更すること、そして、さらには、事業者の自主的な取組に依存した生産性向上や経営改善、協働化ではなく、制度で強く取組を後押しするようなインセンティブを設定するなど、これまでの改定による取組を抜本的に見直すような取組である。

特に、地域に根差す多くの中小の介護事業者は、要支援や軽度の利用者、一人暮らし高齢者への支援など、福祉的な活動にも取り組んでおり、一貫して地域の福祉を支えてきた大切な介護基盤となっている。

こうした地域を包括的に支える中小の介護事業者や社会福祉法人が、現状の厳しい経営環境の中で、人材を確保して事業を継続できるよう経営力の強化や協働化を図ることは、地域包括ケアシステムの維持という点において重要な課題である。また、国においては、次期改定にむけて、社会保障審議会介護保険部会や介護給付費分科会、また「2040年に向けたサービス提供体制等のあり方検討会」において、議論が重ねられており、特に中山間・人口減少地域の危機的な状況への対応が喫緊の課題となっている。

東京都には、23区や市部などの都市部の他に、西多摩地域や伊豆諸島などの中山間地域や島しょ部も存在しており、他の中山間・人口減少地域と同様に、すでに地域内で介護サービスを提供することの困難性が増しており、国における議論を注視しているところである。

こうした中山間・人口減少地域の現状に対して緊急の対応が必要であるのは当然のことではあるが、その一方で、大都市部でも他産業との人材獲得競争の激化など異なる課題を抱えている。

特に東京の大都市部においては高齢者数のボリュームが非常に大きく、現在の在宅介護サービスの基盤が一気に崩壊すれば、その影響は計り知れず、容易には対応が困難な状況が懸念される。ゆえに「まだ余裕のある大都市部」ということでは決してなく、早めの対応が必要である。

今回の提言では、特に大都市部を取り上げて、東京の特性に即して対応が必要と考えるものを含め、将来に向けて緊急に検討していただきたい内容を盛り込んでいる。都においても、実施した介護事業者の運営状況の調査結果を踏まえ、今後、小規模な事業者でも導入可能な人事給与制度の在り方等を示すとともに、介護事業者が人事給与制度を運用しながら人材を確保し、さらには、経営力を強化し、継続してサービスを提供できるよう、施策を検討しているところである。

今後、国において引き続き検討が進められるものと思料するが、その過程において本提言内容を配慮いただくよう、強く望むものである。

1 適切な基本報酬単価の設定について

提言 1

物価高騰や賃金の上昇等を基本報酬に速やかに反映するとともに、将来的な上昇にも適時適切に対応できる介護報酬のあり方を検討すること。

また、基本報酬の単価設定においては、人件費だけでなく、事業運営にかかる経費の増額も適切に算定し、事業者の努力により利益を出し、継続した事業運営に生かせるようにすること。

加えて、地域区分の見直しにあたっては、地域の賃金水準等に応じて、保険者が地域区分を設定できるような柔軟な仕組みを検討すること。

<現状・課題>

- 介護報酬の単価は 2000 年の制度導入時に最初に設定されて以来、これまで 13 回の改定が行われてきた。基本報酬に関する改定は、消費税対応や処遇改善加算の対応を除けば、主に、介護事業経営実態調査等の結果に基づくサービスごとの収支差率により増減させるという形で行われてきた。
- 近年増加傾向にある認可保育所の公定価格などとは異なり、介護報酬の基本単価は含まれる経費の内訳が示されていないため、その改定においては、物価や賃金の高騰を反映したり、新たに発生する経費などを算定して追加されたりすることではなく、もっぱら収支差率による調整が行われてきた。
- 2015 年改定では、サービス全体の収支差率が高く、その中でも施設サービスの収支差率が特に高かったことから介護報酬は大幅な引き下げとなり、全体で 2.27% のマイナス改定となった。さらに、2018 年改定では、全体の収支差率が 3.3% と落ち込み、施設サービスの報酬は増額となったものの、居宅サービスの収支差率が平均より高かったため、通所介護や訪問介護の生活援助などは減額となった。

- 前回の 2024 年改定においても、全体として 1.59%の増額となっているが、その内、0.61%分は、介護職員等処遇改善加算とは別に、介護職員以外の処遇改善を実現できる水準として各サービスの基本報酬に配分されたはずが、訪問介護においては収支差率が他より高いという理由で基本報酬自体が減額改定とされた。
- このように、基本報酬の設定方式は、収支差率の低いサービスが増額になれば、その分比較的収支差率の高いサービスが減額されるという、ゼロサムのかたちで調整が行われてきた。
- 特に 2024 年改定では、訪問介護の収支差率には、サービス付高齢者向け住宅などの同一の建物に居住する高齢者に効率的にサービスを提供している訪問介護事業者と、地域で高齢者宅を 1 軒 1 軒回ってサービスを提供している訪問介護事業者では、運営の形態に差異があるにも関わらず、区別のない一律の収支差率に基づいて減額が行われたため、経営が厳しい小規模な地域の訪問介護事業者の倒産が増加する結果となった。
- さらに、介護報酬改定のために算出される収支差率は、改定 2 年前決算における収支状況であり、昨今の物価や賃金の上昇局面では、次期計画期間の収支状況を適切に反映しているとは言えず、また、算出結果は平均値であることから、赤字事業者が約 4 割にのぼる実態も反映されていない。
- 実際、日本では、概ね 2020 年頃まで物価はほとんど上昇しておらず、また賃金についても同様に 2020 年頃までは概ね横ばいに推移してきたため、介護報酬が引き上げられなくてもこれまでは大きな問題とならなかった。
- しかしながら、令和 7 年 9 月の東京都区部消費者物価指数は、前年同月比で 2.5%の上昇となり、前年同月比で 49 か月連続のプラスとなっている。また、令和 7 年度の賃上げ率は介護事業所では平均 2.58%（全産業平均 5.25%）となっている。
- このような物価や賃金の急激な高騰が続いている社会状況では、すべてのサービスにおいて、運営経費が増加していることは明白であるが、基本報酬の改定において、それらが十分に反映されてきたとはいえない。加えて、介護報酬は 3 年間変更されないため、計画期間中に物価や賃金の上昇が続いていても報酬単価が変わらないことも課題となっている。

- 特に、東京都では、他産業との人材の獲得競争が激化しており、全産業において賃金が急騰している状況がある。一定程度、他産業の賃金にも見合う賃金水準を確保していかないと人材の確保が難しい状況が生じている。
- また、これまで介護人材の給与が低いことは度々問題となっており、介護事業者における賃上げがなかなか行われない状況を踏まえ、介護職員の給与に直接充てる処遇改善加算が創設され、介護職員の人件費に充当する経費は、基本報酬とは別に拡充されてきた。
- その結果、介護事業経営実態調査によれば各サービスの運営費の約3割から5割を人件費以外が占めている実態にも関わらず、運営費全般に充当することができる基本報酬には十分な配慮が行われてこなかった。
- 近年、運営にかかる経費も介護職員の人件費同様に上昇しており、食費や燃料費などに加え、人件費がベースとなっている委託（清掃や調理等）や事務委託などの経費も大幅に上昇している。特に、通所介護においては、運転手不足による送迎ドライバーの採用困難と合わさり、送迎経費が著しく増大し、経営を圧迫している状況である。
- さらに、処遇改善加算の対象とならない職種、介護支援専門員や看護師、リハビリ職員、事務職員等の賃金も上昇しており、こうした職員の処遇を改善するための経費も増大している。
- また、社会全体の人手不足により、介護人材の有効求人倍率は非常に高くなっており、ハローワークの無料の求人や従来の求人広告などでは採用が難しくなっていることから、職員の募集経費も増加している。それに加え、人材会社による紹介や外国人介護従事者の採用にかかる経費など、人材確保のための経費負担も著しく重くなっている。
- 加えて、確保した人材を定着させるため、各事業者では育成支援（研修や資格取得支援等）や職場環境改善（福利厚生等）の取組に力を入れており、その結果介護業界の離職率は全業種を下回るほどに低下してきているが、こうした取組にかかる経費も運営に欠かせないものとなっている。
- また、近年、国の進める生産性向上に向けて介護ソフトやICT機器の導入

など DX 化が進められているが、導入の初期経費は補助があるものの、ソフトや機器などのランニングコストは支援されていない。

- 本来、保険制度では、事業者が基本報酬で運営する中で、自らの努力により利益を出し、職員の賃上げも含め、継続した事業運営を行えるようにすることが必要である。そのためには、介護職員の人件費のみならず、社会状況の変化を踏まえ、適切に現場の実態を反映した運営経費を算定した上で、基本報酬単価を検討することが重要である。
- また、地域ごとの人件費の地域差を調整するため、介護報酬においては 7 段階の地域区分が設定され、地域別に 1 単位当たりの単価が定められているが、現在、地域区分の級地設定は、原則として国家公務員の地域手当に準拠して設定されている。
- 今般、国家公務員の地域手当の級地区分について、設定単位を広域化（都道府県単位を基本）する見直しが行われ、都道府県単位が基本となった。これを受けて次期介護報酬改定に向けては、市町村の意向を確認しつつ地域区分の在り方について検討を進めることとされているが、公務員の地域手当に準拠して特別区と市町村の 2 段階となった場合、地域の実情の反映が困難になることが懸念されている。
- また、報酬単価を増額することで必要となる財源負担については、利用者への転嫁を過度に行うことになれば、必要なサービスの利用控えなどにつながり、要介護度のさらなる悪化等を招きかねない。負担能力に応じた適切な措置などの配慮も必要である。

<具体的要求内容>

- (1) 現下の急激な物価高騰や最低賃金の上昇等を基本報酬に速やかに反映すること。加えて、近年持続傾向にある物価や賃金の上昇にも適時適切に対応できるよう、3 年間の上昇分を見込んだ単価設定や物価スライド方式など、介護報酬のあり方を検討すること。
- (2) 基本報酬の単価設定においては、人件費だけでなく、事業運営にかかる経費の増額も適切に算定し、再構築すること。その際、介護職員等処遇改善加算など、既に多くの事業所で取得している加算については、基本報酬に組み込むなど、整理を行うこと。上記の必要な経費を組み込み算定した基本報酬単価で運営する中で、事業者の努力により利益を出し、継続した事業

運営に生かせるようにすること。

(3) 地域区分の見直しにあたっては、地域の賃金水準や人材確保の困難性等に応じて、保険者が地域区分を設定できるような柔軟な仕組みを検討すること。

【表 1 介護報酬の改定率】

	2003 年度	2006 年度	2009 年度	2012 年度	2015 年度	2018 年度	2021 年度	2024 年度
改定率	▲2.3%	▲0.5%	+3.0%	+1.2%	▲2.27%	+0.54%	+0.70%	+1.59%

(注) 介護保険事業計画の期間中の臨時改定を除く

【表 2 令和 6 年度改定における介護報酬の地域区分と上乗せ割合】

	上乗せ割合	都内区市町村への適用
1 級地	20%	特別区
2 級地	16%	調布市、町田市、狛江市、多摩市
3 級地	15%	八王子市、武蔵野市、三鷹市、青梅市、府中市、小金井市、小平市、日野市、東村山市、国分寺市、国立市、清瀬市、東久留米市、稲城市、西東京市
4 級地	12%	立川市、昭島市、東大和市
5 級地	10%	福生市、あきる野市、日の出町
6 級地	6 %	武蔵村山市、羽村市、瑞穂町、奥多摩町、檜原村
7 級地	3 %	なし
その他	0 %	大島町、利島村、新島村、神津島村、三宅村、御蔵島村、八丈町、青ヶ島村、小笠原村

< 参考：国家公務員の地域手当（令和 7 年度） >

	支給割合	都内区市町村への適用
1 級地	20%	特別区
2 級地	16%	市町村

2 効率的な介護サービス提供のあり方について

提言 2

複数事業者によるサービス提供や職員配置など、効率的なサービス提供のための柔軟な対応を図ること。

加えて、煩雑化した運営基準や加算等の見直しを図ること。

<現状・課題>

- 東京都においては、2050 年に向けて引き続き高齢者人口の増加が続くと推計されており、特に 85 歳以上の高齢者数は 2060 年まで増加が続いていく。東京都では、現在でも、比較的豊富な訪問介護・訪問看護等の資源に支えられ、在宅介護サービスを利用しながら自宅で生活を継続している高齢者が多い状況がある。
- 今後、85 歳以上の、特に認知症や一人ぐらし高齢者が増加していく中で、ますます在宅介護サービスへのニーズが高まることが予測されることから、訪問介護を中心とした在宅ケア体制を維持していくことは重要である。
- しかしながら、社会全体の人手不足は一層深刻化することが見込まれ、介護業界においてもこれまで同様に介護人材を確保していくことは難しい状況が推測され、このままでは現状の在宅ケア体制の維持も困難である。
- そのため、事業者においては、DX 化や業務の分担など、いっそうの業務効率化が求められており、それを後押ししていくことも重要であるが、介護という業態の特性上、事業者単位の業務効率化には限界がある。そこで、サービス提供の効率化を制度全体の効率化として検討していくことが重要である。
- 事業所が職員を直接雇用し、事業所が利用者と一対一で契約するというサービス提供の基本的な枠組みは、サービスを提供する事業所と介護職員が潤沢であればこそ可能であり、人材確保が困難な現況下では次第に困難になってきている。具体的には、人材の不足が顕著な訪問介護サービスでは、毎日決まった時間にサービスが必要な利用者に対して、一つの事業所で提供するこ

とができないケースも発生しており、その場合、それぞれの事業者ごとに利用者と契約し、それぞれ介護支援専門員とケアプランのやり取りをするという事業者や介護支援専門員、利用者すべてにおいて非効率な状況が生じている。

- 現在、社会保障審議会介護保険部会において、中山間・人口減少地域に限定して、特例的なサービス提供を行う枠組みが検討されているが、都市部においても、介護職員数が著しく減少するなどサービス提供の困難性が増している状況であり、限られた資源を活用して効率的にサービスを提供していくための制度設計が求められる。
- また、制度導入後25年が経ち、改正の度に制度は複雑化しており、事業者には課せられる運営基準、利用者に対する説明や同意書の取得、数多くの加算とそれに伴う取得条件を満たすことなど、介護サービスの提供以外にかかる業務が肥大化している。
- 具体的には、加算の数が増えるだけ、加算の届出にかかる手続き事務が増大している。さらには、職員に占める介護福祉士の割合や勤続年数、利用者に占める重度者の割合などが要件となっている場合、充足状況を定期的に確認し、場合によっては利用者の受け入れなど基準を割らないための配慮が必要になるなど、不要な作業が発生している。
- また、運営基準で定められた各種委員会の運営や研修の実施、その記録の保存、また、BCPの整備や財務諸表公表等も、事務的な業務の増加につながっている。
- 少ない人員で質の高いサービスを提供するためには、こうした介護サービス以外の業務を効率化できるよう、これまでのやり方を根本的に見直し、制度の簡略化を図ることが求められている。

＜具体的要求内容＞

現役世代の減少による介護の担い手不足を踏まえ、複数事業者によるサービス提供や職員配置など、効率的なサービス提供のあり方を検討し、地域の状況に応じた規制緩和を可能とするなど柔軟な対応を図ること。具体的には、訪問介護など複数の連携した事業者が相互委託により協力してサービスを提供できるような運営基準の緩和などを検討すること。

加えて、煩雑化した運営基準や加算、手続きなどについて、可能な限り見直

しを行い、負担軽減を図ること。具体的には、加算はできる限り基本報酬に統合するか、もしくは月ごとに変動する要件の見直しや緩和を図ること。

【表3 東京における高齢者人口（年齢5歳階級別）の推移】

	2015年	2020年	⇒推計	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	2055年	2060年	2065年
65～69歳	87	70		67	81	94	104	92	85	77	81	87
70～74歳	73	80		64	62	75	88	97	86	79	72	76
75～79歳	60	65		72	58	56	67	79	86	76	69	62
80～84歳	46	50		55	61	49	48	57	66	72	62	56
85歳以上	41	55		64	71	79	74	70	74	81	87	80
合計	306	319		322	333	353	380	395	398	385	371	362

資料：2050東京戦略 附属資料 東京の将来人口

3 小規模介護事業者の経営力強化・協働化等について

提言 3

小規模な事業者の経営改善や協働化等を迅速に進めるため、現行の補助制度ではなく、介護報酬等による誘導を図るなど、その普及を強力に進めること。

<現状・課題>

- 報酬単価が低く運営が厳しい現在の介護業界では、介護事業者の運営は規模が小さいところほど収支が厳しい状況にある。特に都の調査では、従業員数49人以下の事業者では黒字法人より赤字法人が上回る傾向にある。
- また、人材の確保状況も小規模な事業者においては、ほとんど採用ができていないと回答した比率が高く、小規模な事業者ほど、人材が確保できず、経営を改善できない状況が生じている。
- 介護保険サービスは、人員基準で定められた最低限の人数を配置すれば事業者指定を受けることができ、制度導入時からスケールメリットの少ない小規模事業者でも事業運営ができる単価設定とし、事業者の参入やサービスの普及を進めてきた。
- また、地域包括ケアシステムでは、身近な地域で介護サービス等が受けられることが推奨され、小規模な事業者による地域でのサービス提供も進められてきた。
- しかしながら、現状の抑制された報酬単価や人材不足の環境では、これまでと同様の方法では小規模な事業者の多くが運営を継続することが厳しくなっている。
- 多数の小規模事業者によって支えられてきた地域包括ケア（特に在宅介護サービス）は、今働いている職員の退職や引き続く賃金・物価の高騰により、崩壊の危険に直面している。
- また、運営にかかる経費についても、スケールメリットの小さい小規模事業

者が運営を継続できる十分な単価設定とはなっておらず、このまま自然淘汰が進むような制度の方向性では、小規模事業者が大半を占めている介護業界の状況を鑑みると、サービスの著しい低下を招きかない。

- 特に、東京都では、介護事業者の約半数が従業員数 19 名以下であり、99 名以下の事業者を合わせると約 8 割に達し、その多くが民間企業である。また、東京都は、他県に比べても訪問介護や訪問看護の利用割合が高く、小規模な介護事業者による在宅介護サービスに依存している。
- また、約半数を占める従業員数 19 人以下の事業者では、経営者の多くが介護業務に従事しており、経営業務がほとんどできていない事業者が約 4 分の 1 にも上っている。そのため、近年の経営が厳しく、人材確保が困難な時代にあって、小規模事業者の経営者は経営を見直したり、経営を戦略的に考え、実行に移すことも難しくなっている。実際、年次経営計画を策定していない事業者は全体の約 3 割にのぼっている。
- さらに、こうした小規模な事業者では事務員が雇用されておらず、DX や業務効率化、協働化などに取り組むこともできず、また、専門家の派遣によるコンサルティングを受けても具体策の実行に至らないなどの課題が生じている。
- 様々なモデル事業の成功事例などの他の事業者に横展開されず、効果が上がらないのも同じ原因に起因している。
- 都はこれまでも、小規模事業者の経営力向上に向けて、DX 機器の導入や経営改善のコンサルタント派遣支援、事業者の協働化の補助などを実施してきたが、補助金という形式上、特に小規模事業者に支援が行き届いていないという側面は否めない。
- また、国は、これまでも、小規模事業者の経営改善や協働化などを進める取組を行ってきたが、事業者の自主的な取組の支援に留まっており、事業者にとっても、協働化を図ることによるメリットが明確ではなく、協働化の取組が広く普及しているとはいえない。好事例の横展開だけでは、人材不足で多忙な事業者のモチベーションにつなげていないのが現実である。
- 特に、地域に根差す多くの中小の介護事業者は、要支援や軽度の利用者、一人暮らし高齢者への支援など、福祉的な活動にも取り組んでおり、一貫して地

域の福祉を支えてきた大切な介護基盤となっている。

- こうした地域を包括的に支える中小の介護事業者や社会福祉法人が、現状の厳しい経営環境の中で、人材を確保して事業を継続できるよう経営力の強化や協働化を図ることは、今後増加する一人暮らし高齢者や認知症の高齢者などを支えていくためにも、また、地域包括ケアシステムの維持という点においても、重要な課題である。
- 地域の中小介護事業者が協働化し、連携を図ることで、個々の事業者の経営力が向上するだけでなく、災害時の対応や分野横断型の支援など、様々な点で地域の福祉基盤の強化にもつながっていく。
- 現在、社会保障審議会介護保険部会において、中山間・人口減少地域に限定して、事業者間の連携において中心的な役割を果たす事業者に対するインセンティブの付与が検討されているが、都市部についても、大規模化や協働化に取り組みたいと思えるようなインセンティブを介護保険制度の中で示していく必要がある。

< 具体的要求内容 >

小規模な事業者の経営改善や協働化等を迅速に進めるため、現行の補助制度ではなく、介護報酬等による誘導を図るなど、その普及を強力に進めること。

具体的には、小規模な事業者が投資により規模を拡大する場合や、合併、または協働化による法人設立などといった協働化に取り組む場合に、加算や税制優遇を行うなどのインセンティブを検討すること。

また、協働化した事業者間において、例えば、一体的に一つの事業所とみなし、一部の運営基準をみなし緩和する仕組みなどを検討すること。例えば、サテライト事業所のようにサービス提供責任者等の職員の兼務を可能としたり、訪問看護の夜間オンコール体制を共同で行えたりするなど、人員配置上の基準を緩和することなどが考えられる。また、小規模事業者が参加できる事務の共同バックオフィス化などの仕組みも検討すること。

【表 4 介護事業者の規模】

従業員数	19 人以下	20～49 人	50～99 人	100 人以上
事業者数	775	394	198	275
構成比	46.9%	23.8%	12.0%	16.6%

(※ 1) 令和 7 年 8 月東京都福祉局調査。

(※2) 無回答があるため、構成比の合計は 100% とならない。

【表 5 介護事業者の規模と収支状況】

	おおむね黒字	おおむね赤字	収支ほぼ同じ
19 人以下	21.3%	48.4%	28.6%
20～49 人	30.7%	40.6%	27.2%
50～99 人	41.4%	42.9%	15.2%
100 人以上	57.8%	30.9%	10.9%

(※1) 令和 7 年 8 月東京都福祉局調査。

(※2) 無回答があるため、構成比の合計は 100% とならない。

【表 6 介護事業者の規模と採用状況】

	採用できた	半数採用できた	ほとんど採用できていない	募集していない
19 人以下	17.9%	6.6%	37.3%	31.4%
20～49 人	19.0%	16.8%	47.7%	8.9%
50～99 人	28.8%	23.2%	41.4%	1.5%
100 人以上	34.2%	35.6%	26.2%	0.4%

(※1) 令和 7 年 8 月東京都福祉局調査。

(※2) 無回答があるため、構成比の合計は 100% とならない。

【表 7 介護事業者の規模と経営者の兼務状況】

	経営業務等に専念	突発的対応で介護業務を行うことあり	経営業務と介護業務を半分ずつ	ほとんど介護業務に従事
19 人以下	19.5%	11.9%	40.8%	26.5%
20～49 人	33.8%	18.0%	33.5%	13.7%
50～99 人	64.6%	17.2%	11.1%	6.6%
100 人以上	90.5%	5.8%	3.3%	0.4%

(※1) 令和 7 年 8 月東京都福祉局調査。

(※2) 無回答があるため、構成比の合計は 100% とならない。

【表 8 年次計画の策定状況】

	策定している	策定していない	分からない
構成比	60.1%	30.5%	8.5%

(※1) 令和7年8月東京都福祉局調査。

(※2) 無回答があるため、構成比の合計は100%とならない。