

R8.1.9「赤字にならない相談支援事業の運営」

研修後 質疑応答まとめ（箇条書き）

1. 相談支援事業所の立ち上げ・人員体制・人材定着

- 質問：相談支援事業所を立ち上げる際、「相談支援員が 1 人だけ」の体制だと、辞めた時どうなるか。
 - 回答：
 - 相談支援員が 1 人だけだと、その人が辞めた瞬間に事業が完全に止まり、事業所としてパニックになる。
 - 立ち上げ時から「辞めない・核となる人材」を最低 1 人は据えることが重要。
 - 他事業所から 1 人だけ連れてきて立ち上げるなど安易な配置は、短期間で辞められるリスクが高く、事業が成り立たなくなる。
- 質問：相談支援の担当者を増やしていくと運営は大変にならないか。
 - 回答：
 - 担当者を「名義だけ残したまま」にすると管理は非常に大変。
 - 役割分担を明確にしたうえで人員を増やせば、1 人辞めても事業全体が止まる事態は避けられる。
 - 例えば 9 人体制なら 1 人抜けても致命的にならず、「なんとかなる」運営が可能。
- 質問：相談支援員としてどのくらいの経験年数があれば、核となる人材と言えるか。
 - 回答：
 - （例として）相談支援 4 年目で更新予定の人が、管理者として名義を持ち、核となる役割を担っているケースが紹介された。
 - 「自分が責任者として継続して関われる」人材が、立ち上げの核として望ましい。
- 質問：放課後等デイサービスのように、人材がすぐ辞めて減算になる不安があるが、相談支援でも同じような問題は起こるか。
 - 回答：
 - 相談支援員が 1 人だけの体制では、その人が辞めると「事業そのものができない状態」になる。
 - 放課後等デイの「自発管がいなくて減算」どころではなく、事業継続不能となる点でリスクが大きい。

- したがって、「辞めにくい・辞めない前提の核となる人材」を最初に据え、将来的には複数人体制（例：9人）に広げることがより重要。
 - 質問：相談支援事業所を一人で立ち上げて大丈夫か。運営上のリスクは。
 - 回答：
 - 一人で始める事業所も多いが、「一人で抱え込んで心身を病み、そのまま休職・閉所→他事業所へ引き継ぎ」というケースも多い。
 - 可能であれば、非常勤を含め早期に2名体制（合計1.5人分程度の体制）を目指す。
 - 例：自事業の支援員0.5＋相談支援0.5などで負担分散し、土日・夜間対応もしやすくする。
 - 質問：相談支援事業所の立ち上げのハードルは高いか。兼務での経験でも現任研修要件になるか。
 - 回答：
 - 資格さえあれば、常勤・非常勤・勤務時間数の要件はなく、週1回・2時間程度の相談でも立ち上げは可能。
 - 兼務であっても相談支援の実績としてカウントされ、5年経過すれば現任研修が受講できる。
 - ただし人件費は自営並みになりやすく、給与水準を会社として支えられるかがポイント。
-

2. 資格要件・研修・実務経験

- 質問：現任研修はいつ受講できるか。初任者研修から5年経過前に受講してもよいか。
 - 回答：
 - 現任研修は原則「初任者研修修了から5年経過後」に受講する位置づけ。
 - 相談支援業務に従事していれば、早めに受講できる可能性はあるが、「5年経過した」という要件の代わりにはならないと考えられる。
 - 資格として公式に認められるのは、5年経過後に現任研修修了となる形と想定され、詳細は行政確認が必要。
- 質問：「市や県の推薦」とは誰の推薦か。研修受講の推薦主体はどこか。
 - 回答：
 - 研修受講の推薦主体は自治体。
 - 例：福岡では「県の推薦」で研修受講となり、市→県という流れで手続きされている。
- 質問：「2年以上の相談支援の実務経験」とは具体的にどのような業務か。
 - 回答：
 - 最も直接的なのは、相談支援業務そのものに従事していた期間。

- 相談員としての専任配置だけでなく、相談業務を行う部署・事業所で補助的に相談に関わった期間も実務経験として認められる趣旨。
 - 詳細は要綱・通知の文言確認が必要。
 - 質問：相談支援専門員の資格は、ケアマネジャーのような難しい試験があるのか。
 - 回答：
 - ケアマネは合格率約 10%の国家試験だが、相談支援専門員には試験はない。
 - 資格取得には「実務要件」と「所定の研修（基礎研修・実践研修など）を欠席せず受講」が必要。
 - 実務要件を満たし、全日程を修了すれば資格取得は可能と考えられる。
 - 質問：すでに持っている研修修了証（講義部分のみ等）の一部だけで相談支援専門員になれるか。
 - 回答：
 - 「講義部分 2 日」などの一部だけでは要件を満たさない。
 - 基礎研修・実践研修を「全日程（概ね 5 日程度）」修了する必要がある。
 - これから相談支援を始める人は、相談支援の枠の研修を実践部分まできちんと受講することが必要。
 - 質問：高齢分野と同じように、「3 人で 1 人分」の勤務時間を合算すれば事業所認定されるか。
 - 回答：
 - 勤務時間を合算して「1 人分」としての事業所認定を取ることは可能と考えられる。
 - ただし現任研修加算などを取得するには、「現任 5 年以上＋現任研修修了」の相談支援専門員が在籍している必要がある。
 - 質問：現任研修・加算を取るにはどのような体制が必要か。
 - 回答：
 - 現任 5 年以上＋現任研修修了者が 1 名でも在籍していることが加算の条件とされている。
 - 人員が薄いと 1 人あたり担当数が過大になるため、基幹相談等と連携しつつ体制整備が必要。
-

3. 自発管との関係・人材育成・採用戦略

- 質問：ゼロから相談支援事業を始める場合、自発管との兼ね合いで人材をどう確保・育成すべきか。
 - 回答：
 - 自発管も相談支援専門員も「一定年数の実務経験＋研修」が必要。
 - 近年は自発管研修に相談支援研修を組み込む形となり、自発管が相談支援資格を取りやすくなっている。

- スタッフに自発管研修＋相談支援研修を両方受けてもらい、「自発管資格＋相談支援資格」を持つ人材を増やしておく。
- すぐ相談支援に就かなくても「資格保持者」を確保しておき、退職・異動時に柔軟に配置転換できるようにする。
- 「資格取得で基本給〇万円アップ」などの制度を設け、相談支援資格を“予備戦力”的に確保しておく運用も紹介された。
- 自発管資格者が相談支援資格も取得し、小さな部屋・ワンルームなどで別事業所として相談支援を開設する方法もある。
- 質問：相談支援専門員を外部採用するのと、自社で育成するのはどちらがよいか。
 - 回答：
 - 外部採用：短期間で職場を変えている人は不満を繰り返す傾向があり、採用リスクが高い印象。派遣経由は3か月程度で辞めるケースも多く、長期定着しにくい。
 - 自社育成：資格要件を満たす1年前から雇用し、経験を積ませる方法を取っている。1年間は人件費負担のみで苦しいが、結果的には最もよかったと感じている。
 - 地元で長くやってきた人・行政から信頼される人を自事業所で育てることが重要。
- 質問：資格取得支援をしても職員がすぐ辞めてしまうリスクは。
 - 回答：
 - 会社負担で保育士資格を取らせたところ、多くが転職し、残ったのは自分だけだった事例がある。
 - 「資格を取らせたらすぐ辞める」リスクは現実には存在。
 - ただ資格を取らせるのではなく、自法人で長く働き続ける前提で育てることが重要。
- 質問：無資格者の活用やキャリアパスはどう考えるべきか。
 - 回答：
 - 無資格者は送迎など幅広く動いてくれ、現場として非常に助かる。
 - 子育てが一段落したお母さんなどが2年間勤務すると児童指導員要件を満たすケースが多い。
 - そうした人は比較的裏切らず長く働き、投資に見合う人材になりやすい。
 - 多少赤字でも、しっかり育てた人材は大切にしてお手放さないスタンス。
- 質問：良い人材をどのように見つけているか。縁故採用と外部採用の使い分けは。
 - 回答：
 - 「どこからか急にきた人」は基本的に採用せず、ほとんどがつながり・紹介による採用。
 - 知り合い経由で人となりがある程度わかる人を採用することで、ミスマッチを減らしている。

- 相談支援と他事業（放デイ・児発など）を切り離さず、「人材・タイミング・事業」を一体で考えて運営。
 - 質問：相談支援事業と放課後等デイ・児童発達支援との関係性は。
 - 回答：
 - 放デイ等を持っていると「そこに入ってくれるなら」という形で相談支援としても受け入れてもらいやすい面がある。
 - 放デイ等で現場に入りつつ、相談支援専門員としての役割も兼務する運用が現実的。
 - 事業を分断せず、連続性・一体性を持たせた人材配置・育成を重視している。
-

4. 相談支援の役割・連携・質

- 質問：基幹相談支援事業所だけでは相談を抱えきれず、民間に地域のケースが回ってきている。人材や他事業所との連携はどうしているか。
 - 回答：
 - 自事業所は長年の相談支援経験者は1名のみで、他は「素人集団」に近いスタートだった。
 - 4人以上配置の高い報酬区分でありながら、自事業所の弱みを補える他事業所と「協働」して運営。
 - 他事業所と連携・協働し、足りない専門性を補いながら相互にスキルアップしている。
- 質問：相談支援と放課後等デイなどとの連携・コーディネートはどうしているか。
 - 回答：
 - 制度上、モニタリングは「本人・家族に会えばよい」とされ、事業所連携なしでも報酬は取れてしまう。
 - しかしそれでは良いコーディネートとは言えないとの認識。
 - 受給者証発行時点で家族に「事業所に情報を伝えてよいか」の同意を得る。
 - 同意の上で事業所へ情報持参・共有するなど、積極的にアクセス。
 - 事業所の状況を把握しないままモニタリングを完結しないよう、連携・情報共有を事業所方針として推奨している。
- 質問：一人で運営している相談支援事業所の場合、どこに相談してよいか。自社や基幹相談に相談してよいか。
 - 回答：
 - 例：福岡市では各区に基幹相談支援センターがあり、そのエリアの基幹相談に持ち込むのが最もスムーズ。
 - 保護者が強い不満を持つ場合は、無理に今の相談員で引っ張らず、「相談員を変える」方向で支援した方がよい。

- 相談員は一人で抱え込まず、基幹相談など外部資源と連携して「どこにゴールを置くか」を一緒に考えることが大事。
 - 質問：小さい子どものケースで、担当者会議がほとんど開かれない。どうあるべきか。
 - 回答：
 - 担当者会議は本来やるべきもので、法律上も位置付けあり。
 - 放デイ急増などで現場が回らず、やむなく「セルフプラン（ヘルププラン）」を認めている面がある。
 - 例：ある自治体ではセルフプランは受給日数が少なく、相談支援を通した方が日数が多くなるなど、「相談支援を通した方が利用者に有利」な仕組みを取っている。
 - 今後セルフプランは減っていく・なくなっていく流れと見られる。
 - 質問：質の高い相談支援とは何か。法人所属の相談員でも中立性は保てるか。
 - 回答：
 - 質が伴わないと自治体や地域から信頼が得られず、事業発展もしない。
 - 「自法人へ流すな」と言われる背景に、質の低い誘導的な相談支援がある。
 - 中立の立場で他法人にも送客している事業所からは、「どこの法人所属でも、利用者利益を第一にした質の高い支援ができていれば、自法人につなぐこと自体は問題ない」との見解。
 - 重要なのは法人形態ではなく、「倫理・アセスメント・計画・モニタリング等の質の担保」であり、その仕組み作りが求められている。
 - 質問：自事業所の計画相談の質が低く、半年以上計画書が白紙のままというケースがある。他に良い相談支援事業所を知らないが、どうすべきか。
 - 回答：
 - 計画が白紙のままは本来あってはならず、明らかに質に問題がある状態。
 - 利用者の不利益を丁寧に説明し、必要に応じて自治体や他の相談支援事業所への相談・情報収集を行うことが考えられる。
 - 「どこが良いか分からない」状況を放置せず、地域の情報収集やネットワーク作りを進めることが重要。
-

5. モニタリング・請求・件数管理

- 質問：モニタリングを国の制度上の6か月ではなく、3か月・2か月ごとに短縮できるか。また、小規模事業所でモニタリング短縮と新規受け入れを両立する方法は。
 - 回答：
 - モニタリング間隔を短縮すると1人あたり担当できる利用者数は減り、「支援の質」と「受け入れ人数」のジレンマが生じる。
 - それでも利用者との信頼関係・支援の質から、短縮の選択肢は取る価値がある。

- 新規を増やしつつ短縮するには、相談員を増やす方向で対応せざるを得ない。
 - 行政もモニタリング短縮の審査を厳しくしており、「なぜ短縮が必要か」を書面で明確に示す必要がある。
 - 要件・基準を読み込み、事業所内（例：9人規模）でプランを持ち寄り、「どこまでなら通るか」を議論しながら書き方を工夫している。
 - それでも新規依頼を断らざるを得ない場面は多く、心苦しさは残る。
 - 質問：モニタリング回数増加による収入アップは、自治体によって運用が違うが、どう考えるべきか。
 - 回答：
 - モニタリング回数増加で報酬が増えるのは事実だが、自治体によって運用は大きく異なる。
 - ある自治体では3か月ごとのモニタリングを柔軟に認める一方、別の自治体では「なぜ頻回に必要か」と問われ通りにくい場合もある。
 - 委託相談支援は自治体との契約で収入が固定的で、「一生懸命やってもやらなくても収入が変わらない」側面がある。
 - 一般相談支援は件数増が収入に直結するため、自地域のルールと事業所形態を踏まえた戦略が必要。
 - 質問：月ごとの請求件数が決まっている中で、請求漏れに気づき遡って請求した場合、その件数はどの月の実績になるか。
 - 回答：
 - 請求入力「何月分のサービス提供か」を指定する方式。
 - すでに40件請求済みの月に5件漏れが判明した場合、「その月分」として追加請求する。
 - 利用者数・件数のカウントも「提供月の実績」に反映される運用が想定される（詳細は自治体確認）。
-

6. 相談支援事業の経営・件数・採算性

- 質問：相談支援事業は採算が取りにくいと言われるが、どの程度件数をこなせば人件費がペイできるか。
 - 回答：
 - 相談員1人あたり月25件の請求ができれば、人件費ベースで「トントン」と社内でも基準化している。
 - 25件を下回ると持ち出し、25件を超えて初めて事業としてプラスが出るという感覚を全員で共有。
 - 数字が見える化し、相談員自身が自分の件数と収支イメージを把握できるようにしている。

- 質問：理想に燃える相談員が「利益のためにやっているわけではない」と反発する場合、経営とのバランスをどう取るか。

○ 回答：

- 経営者が直接「利益が必要」と言うと反発されやすいので、同じ相談員同士の横の立場から「このままだと会社が持たない」と現実を伝えるなど、伝え方を工夫する。
 - 「利益第一」ではなく、「継続して支援を続けるために最低限の収支ラインが必要」という論点で話すと受け入れられやすい。
 - 理念か経営かの二択ではなく、「理念を守るために経営を安定させる」という整理が必要。
- 質問：相談支援は赤字覚悟で「上流」を握り、他事業への送客で全体黒字を目指すモデルは今後有効か。

○ 回答：

- 相談支援だけで黒字化が難しいため、赤字でも相談から自法人サービス（放デイ・GH 等）へつなぎ全体黒字にしている法人は多い。
 - 一方で、国は処遇改善加算等を通じて「相談支援単独でも成り立つ」報酬体系に見直しつつある。
 - 今後、専門職がいないと減算される方向に進む可能性が高く、「赤字でいい上流」と割り切るのではなく、単独でも成立させる方向を意識しておくべき。
- 質問：相談支援を持つことのメリットは本当に大きいのか。やるべきかどうか迷っている。

○ 回答：

- 利用者・家族との長期的な関係構築、地域ネットワーク（自治体・他事業所・学校等）形成、自社他サービスとのスムーズな連携を可能にする「全部をつなげる」役割を持つ。
 - 「ゆりかごから墓場まで」に近い一貫支援ができ、「ここまで見てくれる会社」という強い信頼につながる。
 - 経営負担はあるが、地域貢献・信頼性・事業展開の要として非常に重要で、「あった方がよい」「やるべき」との立場。
- 質問：今後 3～5 年を見据えた事業展開は、単独店舗や小規模事業所でも可能か。M&A のような形も視野に入れるべきか。

○ 回答：

- 1 店舗だけ、あるいは「片手間」の相談支援事業所は今後生き残りが難しく、1 店舗の利益はさらに減ると見込まれる。
- 複数店舗化、他事業（放デイ・GH 等）との複合展開、M&A（事業譲渡・引き継ぎ）などを早めに検討する必要がある。
- 協会内でも、相談支援事業を別法人に引き継ぐケースが出ており、「やめたい事業所から事業ごと受け取る」形も現実的な選択肢。

7. 法人形態・自法人誘導・中立性

- 質問：相談支援を同一法人が運営すると自法人への誘導と見られやすい。別法人化・NPO化は有効か。
 - 回答：
 - 同一法人内に相談支援とサービス提供事業（児発・放デイ等）があると、「自法人に流している」と見られやすい。
 - そのため、相談支援のみをNPOとして立ち上げ、財務的に別法人とする、形式上独立した第三者機関として運営する会社もある。
 - 一方で、「どの法人所属でも質が担保されていれば、自法人につなぐこと自体は問題ではない」という考え方もある。
 - 本質的には、中立性の担保と質の確保ができているかどうかが重要。
- 質問：自社の利用者をどこまで自社の相談支援事業所に集約してよいか。将来規制される可能性は。
 - 回答：
 - 現状、自社サービスへ誘導することに明確な制限はない。
 - しかし介護分野では、就労生活支援で「利用者の80%以上を自法人に集中させると減算」という仕組みがある。
 - 障害分野の相談支援でも同様の規制が入る可能性は高く、「担当利用者の8割以上を自社サービスに誘導すると減算」といったルールが導入される懸念がある。
 - 過度な「自社囲い込み」にならない運営が望ましい。
- 質問：委託相談支援事業所は「同一事業所の利用者は持てない」等の制約があるが、制度が変わった場合どう影響するか。
 - 回答：
 - 現在、委託相談支援は他市のケースや自法人サービスを持てない等の制限があり、その結果ケースが一般相談支援へ大量に回っている実態がある。
 - 将来「同一事業所のケースを持てない」などの規制が厳しくなると、委託型の役割や存続形態に大きな影響が出る可能性がある。
 - 一般相談支援としては、人員数を増やし、質を維持しながら数をこなせる体制作りが生き残りの鍵との認識。

8. 長期継続支援・相談支援の強み

- 質問：長期継続ケースがあることの意味は。
 - 回答：
 - 10年単位で継続して関わっているケースもあり、それ自体が非常に価値がある。

- 学校は担任が毎年変わるが、相談支援は長期的な視点で利用者に伴走できる。
 - 児発・放デイだけの事業所と比べて、相談支援を持っているとライフステージ全体を見通した支援を組み立てられる点が強み。
-

9. 地域差・生き残り戦略

- 質問：地域差が大きい中で、一般相談支援事業所として生き残るには何が必要か。
 - 回答：
 - 自治体による運用（モニタリング頻度の許容、委託・一般のバランス等）の差は大きい。
 - 一般相談支援としては、質を担保しつつ件数を確保できる人材を育成することが今後の課題。
 - 「人をどう育てるか」「質を落とさずに人数を増やせるか」が事業継続の鍵。
-

10. 報酬改定・新規指定・処遇改善（明示された期間のみ）

- 質問：令和 8 年 6 月以降に新設する障害福祉サービス（児童発達支援・就労継続支援 B 型等）の報酬はどうか。
 - 回答：
 - 国の通知で、令和 8 年 6 月以降に新規指定を受ける事業所は基本報酬を下げる方針が示されている。
 - 期間イメージ：
 - 令和 8 年 6 月～令和 9 年 3 月：新規事業所は「下げた報酬」で運営。
 - 令和 9 年 4 月～：報酬改定で体系が揃え直される見込みだが、下げた水準がベースになる可能性が高い。
 - そのため「6 月までに新規指定を取ろう」と前倒しを考える動きがあるが、実質「最初の 10 か月だけ損をする」形とも言える。
 - 一度下げた報酬を国が元に戻すことはほとんどなく、令和 9 年 4 月改定でも下げ気味の方向になるという見方が強い。
- 質問：令和 8 年 6 月以降の新規指定に関する行政の動きと、いつまでに申請すべきか。
 - 回答：
 - ある自治体では、「4・5 月に新規指定申請が来ても、6 月以降に回すように」という上層部指示があるとの情報。
 - 現場では、軽微な書類不備を理由に「来月出し直して」と審査を先送りする運用が想定されている。

- 3月までに申請を出し、4～5月オープンを目指さないと、実質的に6月以降に回されるリスクが大きい。
 - 5月申請ではほぼ間に合わないと考え、3月申請・4～5月オープンを目標とするのが安全。
 - 質問：東京都は報酬引き下げに反対しているが、今後どうなりそうか。
 - 回答：
 - 東京都は「事業所数が足りない中で報酬を下げるとサービス供給が回らなくなる」として国に緊急提言している。
 - ただし国は一度出した方針を簡単に撤回しない傾向が強く、報酬引き下げ自体は実施される可能性が高い。
 - 東京都のように財源に余裕のある自治体は、国報酬に独自上乗せ（独自加算等）を行う可能性もあるが、現時点では確定していない。
 - 質問：処遇改善（相談支援事業所向けの緊急支援・補助金）の今後の予定は。
 - 回答：
 - 相談支援事業所向けに「緊急処遇改善・緊急支援事業」が予定されており、昨年度の処遇改善加算と同様、補助金ベースで継続される見込み。
 - 去年と同じ Excel 様式を使い、2本立て（通常の処遇改善＋緊急的な分）で補助が出る想定。
 - 今回の対象期間は「12月～翌年5月の6か月間」と案内されている。
 - 詳細は2月頃に改めて説明・解説の機会を設ける予定。
-

11. 今後の研修予定

- 質問：今後の研修予定（帯山先生のオンライン解説等）は怎么样了。
- 回答：
 - 1月27日にオンライン（Zoom）で帯山先生を講師とした研修を予定。
 - 内容：
 - 6月以降の新報酬体系
 - 相談支援の最新動向
 - 参加者から出た質問を踏まえた解説
 - 「児童発達支援・就労継続支援B型」など、6月以降の新規事業所の報酬がどう下がるか等。