

令和7年度 介護職員の働きやすい職場環境づくり
内閣総理大臣表彰及び厚生労働大臣表彰

取組事例集

生産性向上の取組・働きやすい環境づくりに取り組む際のヒント



1. この事例集について

- (1) 事例集のねらい . . . P2
- (2) 介護分野における「生産性向上」について . . . P4
- (3) 介護生産性向上総合相談センターについて . . . P5
- (4) ケアプランデータ連携システムについて . . . P6

2. 内閣総理大臣表彰及び厚生労働大臣表彰事例集

- (1) 掲載事業所一覧及びキーワード検索 . . . P8
- (2) 内閣総理大臣表彰 CASE1,2 . . . P10
- (3) 厚生労働大臣表彰優良賞 CASE3～7 . . . P28
- (4) 厚生労働大臣表彰奨励賞 事業所一覧 . . . P62

3. 参考資料

- (1) 参考資料 . . . P72

1) 本事例集のねらい

本事例集では、令和7年度「介護職員の働きやすい職場環境づくり内閣総理大臣表彰」及び「同 厚生労働大臣表彰優良賞」に選ばれた事業所の取組を、インタビューに基づいて紹介しています。この表彰は、職員の待遇改善、人材育成及び介護現場の生産性向上への取組が特に優れた介護事業者を表彰し、その功績をたたえ、広く紹介することを通じ、介護職員の働く環境改善を推進することを目的としています。

本事例集では、表彰された事業所の取組を通じて、読者の皆様が働きやすい環境づくりに取り組まれる際に取り入れやすい・参考にできるヒントを数多く紹介していますので、皆様の事業所・施設の実態に合った取組を見出し、実践に活かしていただきたいと思いますと考えております。また、事業所・施設の取組を支援する立場にいらっしゃる方々にとっても、参考になる情報が多く掲載されています。皆様にとって、本事例集が新しい取組のきっかけとなれば幸いです。

2) 対象となる読者の方と本事例集の使い方

本事例集では、主に以下の方々を対象としています。

- ① 介護サービス事業所の経営者（理事長や施設長等、新しい取組を実施する際に最終決裁権を持つ方）、およびユニットリーダーや主任、係長などの現場のマネジメント層（現場で職員とのコミュニケーションや導入・実践を主導する方）が、事業所の生産性向上および働きやすい職場づくりを推進していくための取組のヒントとして
- ② 全国の介護生産性向上総合相談センターの職員等、介護事業所からの相談を受け付け、支援を行う立場にある方が、類似の課題や取組について知見を深め、支援に生かすための教材として
- ③ 各自治体の職員等、地域における介護の生産性向上・働きやすい職場づくりを推進する立場にある方が、介護現場革新会議にてビジョンや戦略・論点を検討する上でのKPI設定のヒントとして

3) 事例集の見方

各事例は、以下のような形式でまとめています。

各事例のキーワードを示しています。索引から興味関心のあるテーマを探することも可能です。

欄外に経営者インタビューの内容を掲載しています。取組当時の様子を経営者目線でも把握されたい方はご覧ください。

CASE 01 内閣総理大臣表彰
特別養護老人ホームもくせい

特別養護老人ホームもくせい
(茨城県水戸市)

危機感の共有 タイムスタディ調査 夜勤業務効率化 シートセンサー型見守り機器の活用
導入済テクノロジーの再活用 休暇取得の促進 学習機会の提供 マネジメントスキル強化



取組の概要
取組の背景

- 導入したシートセンサー型見守り機器が履床センサー代わりにしか使われていなかった
- 施設稼働率が低下傾向にあった
- 職員の休暇取得が少なかった
- 職員のモチベーションが低下していた

経営層の現場に対する課題意識

- 見守り機器を身体状況の把握など積極的に活用していく必要がある
- 稼働率の低下に対して危機意識を高め対策していく必要がある
- 職員が十分に休暇取得できる環境を整えていく必要がある
- 学習機会を増やし新しいアイデアが生まれる職場にしていく必要がある

| 取組1 | 取組2 | 取組3 |
|---|--|---|
| 事前準備 <ul style="list-style-type: none"> 全職員アンケートと説明会の実施 組織変革チームの結成 チャットツールの導入と活用 タイムスタディ調査の定期実施と勤務実態の把握 | 導入プロセス <ul style="list-style-type: none"> 超過勤務の見直し 見守り機器の理解促進と再導入 外部講師の研修等、学習機会の提供 勤務調整や口コミによる参加者の拡大 休暇取得ニーズの早期把握と活用促進 介護助手配置の工夫 | 得られた成果 <ul style="list-style-type: none"> 見守り機器の再活用 宿直廃止・夜勤業務の効率化 施設稼働率の向上 異業種との企画実施による視野の拡大とやりがい創出 日中のオペレーション見直し 長期休暇取得者数の増加 |

各取組の背景やプロセス、成果を簡単にまとめています。最初にここをご覧ください。

内閣総理大臣表彰
特別養護老人ホームもくせい

取組前の経営層の課題意識

シートセンサー型見守り機器の未活用

- 補助金を活用し、シートセンサー型見守り機器を施設長の意向で一部からではなく全床まとめて導入した。補助金の制約から急ぎ導入することになり、活用の準備が不足していた。
- シートセンサー型見守り機器を全床に導入したものの、実際の活用方法は転倒防止のための履床センサーの役割に留まり、利用者の身体状況の把握など積極的・有効な活用がされていなかった。

稼働率の低下等に対する現場の危機意識の薄れ

- 一時的に施設稼働率（※右下コラム参照）が低下（99%→96%）する課題が発生しており、経営層は危機感を抱いていた。
- 一方で、現場職員の感覚は「（施設稼働率が）96%でも満足」「十分良い線いっている」と、危機意識が薄く、経営層の意識との乖離がみられた。

休暇取得支援の実績不足

- 男性職員から、育児休業取得に関する相談が新たにあったが、これまで施設では取得実績がなかった（なお、当時の女性職員の育児休業取得率は100%）。
- 外国人職員からは、帰省のため長期休暇取得に関する相談があったが、こちらもこれまで施設では取得実績がなかった。
- とはいえ、休暇取得の支援に取り組むには、まず現場の他の職員の理解を得る必要があると経営層は認識していた。

モチベーションの低下と学習機会の欠如

- 介護施設の職員は、毎日が「職場と自宅の往復のみ」に陥りやすい。特に夜勤の場合、誰とも会わず一日が過ぎてしまうこともある。人と繋がっている実感が薄まるなど仕事に対するモチベーションが低下しているのではないか、という課題意識が経営層にあった。
- 変化が乏しい職場環境であるため、新しいアイデアが生まれにくい風土があるという課題意識が経営層にあった。
- 現場業務で優秀であった職員がグループのリーダーに昇格すると、これまで現場では学んでこなかったマネジメントスキルを求められ、挫折してしまうケースが多々みられる、という課題があった。
- 職員を対象としたアンケート結果からは、「学びたい意欲はあるが、何をどのように学んでいいかわからない」と感じている職員が多かった。

経営者インタビュー

なぜ、機器が十分に活用されなかったのでしょうか？

以前、別の施設にてテクノロジーの導入を進めた際、「中途半端な台数の導入ではうまくいかない」という経験がありました。一部の職員が機器を使っても、それが全体に浸透しなかったからです。

そのため、シートセンサー型見守り機器の導入時は「絶対に全床に入れないとダメだ」と考え、全床一気に導入しました。

しかし、全床導入はできたものの、「導入しただけ」というのが実態でした。

何のために導入したのか、といった発信があまり無いまま、活用が現場任せになってしまったことが原因ではないかと考えています。

（施設長 伊藤様）

施設稼働率

施設の定員に対して、実際にサービスを利用している利用者の割合を表す。1か月間の稼働率の計算式は、「当月の延べ利用者数÷（定員×開所日数）×100」で求められる。

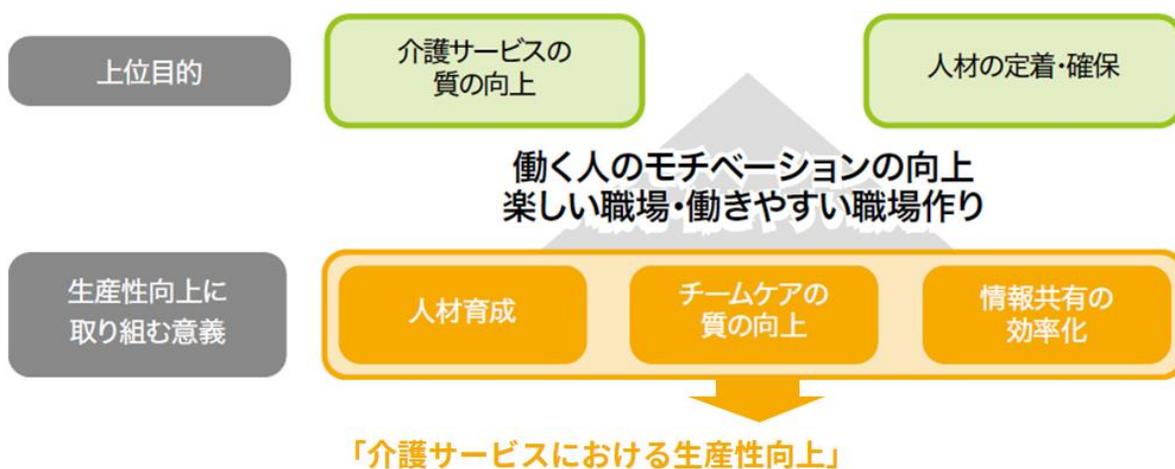
経営の安定性を測る重要な指標の一つであり、空床（寝わらずに空いているベッド）を減らして稼働率を上げることは、持続可能な経営を行う上で不可欠となる。

専門的な用語や、生産性向上ガイドラインと関連のある箇所はコラムを設けて解説しています。

1 - (2) 介護分野における「生産性向上」について

「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」では、「一人でも多くの利用者に質の高いケアを届ける」という介護現場の価値を重視し、介護サービスの生産性向上を「介護の価値を高めること」と定義しています。

また、生産性向上に取り組む意義として、「人材育成」「チームケアの質の向上」「情報共有の効率化」が挙げられています。



- ▶ 要介護者の増加やニーズがより多様化していく中で、業務を見直し、限られた資源（人材など）を用いて一人でも多くの利用者に質の高いケアを届ける。
- ▶ 改善で生まれた時間を有効活用して、利用者に向き合う時間を増やしたり、自分たちで質をどう高めるか考えていくこと。

介護の価値を高める

「介護分野における生産性向上ポータルサイト」より
(<https://www.mhlw.go.jp/kaigoseisansei/index.html>)

介護分野における生産性向上ポータルサイト



厚生労働省では「介護分野における生産性向上ポータルサイト」にて、介護分野における生産性向上に関する情報を公開しています。生産性向上のためのツールや取組事例も掲載しておりますので、ぜひ、こちらもご参照ください。



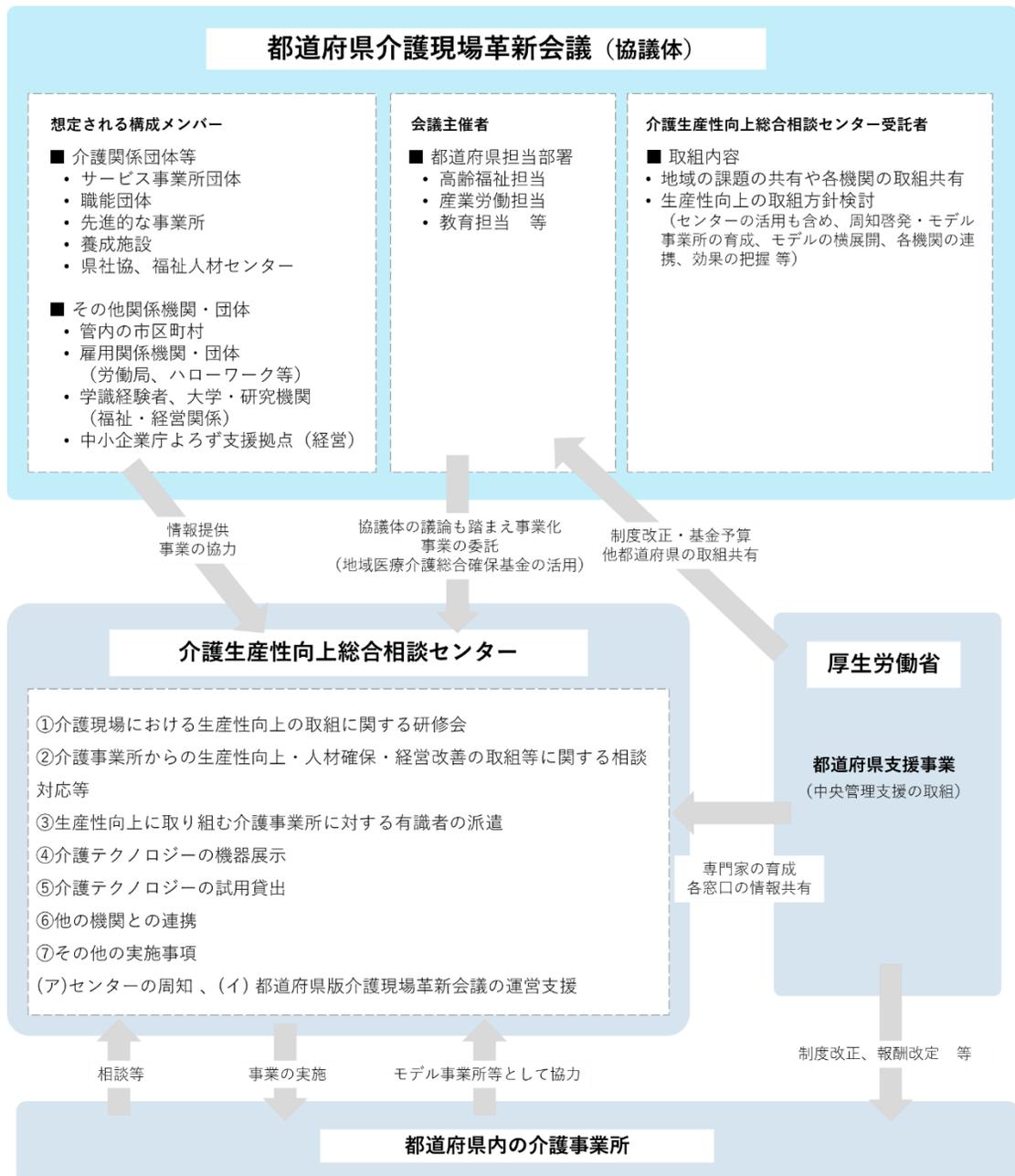
<https://www.mhlw.go.jp/kaigoseisansei/>

1 - (3) 介護生産性向上総合相談センターについて

介護生産性向上総合相談センターは、介護現場における人材確保や生産性向上・経営改善の取組を推進するために各都道府県が設置している、様々な支援・施策を総合的・横断的に一括して取り扱い、適切な支援につなぐワンストップ型の総合相談窓口です。各都道府県において戦略的に取組を推進するための協議体である介護現場革新会議で策定した方針に基づき、介護テクノロジー導入や定着にあたっての相談、伴走支援、機器展示等を行っています。

(センターの一覧はこちら：<https://www.mhlw.go.jp/kaigoseisansei/pf/soudan/info.html>)

センターの事業内容と他機関との関係



「介護分野における生産性向上の取組の支援・普及に向けた推進体制について」より
(<https://www.mhlw.go.jp/kaigoseisansei/localgov/index.html>)

1 - (4) ケアプランデータ連携システムについて

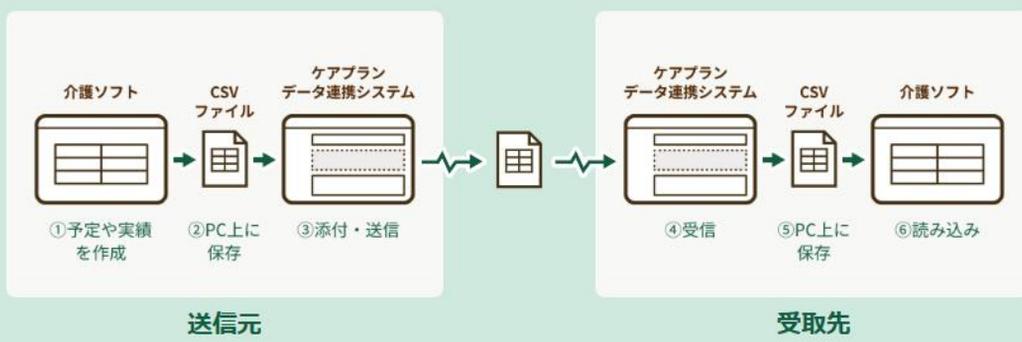
居宅介護支援事業所と居宅サービス事業所並びに地域包括支援センターと介護予防サービス・総合事業の事業所とのケアプラン（居宅サービス計画書等）のやりとりを、オンラインで完結できる仕組みです。従来、紙やFAXで行っていた情報の授受をデジタル化することで、転記ミスを防止し、印刷・郵送コストや事務時間を大幅に削減することが可能になります。

さらに、ケアプランデータ連携システムは、今後順次利用が開始される「介護情報基盤」における「介護保険資格確認等WEBサービス」に統合されます。自治体や医療機関が発行する介護関係の情報と一体的にケアプラン情報の活用が可能となり、利便性が向上すると同時にケアの質の向上につながります。

ケアプランデータ連携システムとは？



予定や実績の作成から、受け取りまでの流れ



ケアプランデータ連携システム ヘルプデスクサポートサイト

「ケアプランデータ連携システム ヘルプデスクサポートサイト」にて、システムに関する情報を公開しています。ぜひ、こちらもご参照ください。

<https://www.careplan-renkei-support.jp/>



2 - (1) 掲載事業所一覧及びキーワード検索

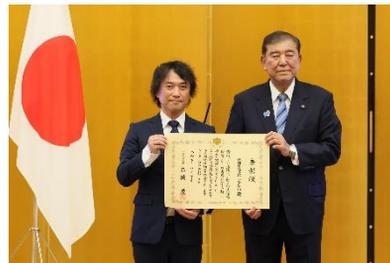
内閣総理大臣表彰（2事業所）

| 運営法人 | 事業所・施設名 | サービス種別 | 都道府県 | 主な取組内容 |
|------------------------|-------------------|--------------|------|---|
| 社会福祉法人 北養会 | 特別養護老人ホーム もくせい | 介護老人福祉 施設 | 茨城県 | <ul style="list-style-type: none"> ① シートセンサー型見守り機器の再活用と現場の負担軽減 ② 学習機会の提供と異業種コラボレーション ③ 日中のオペレーション見直しと休暇制度の活用促進 |
| 株式会社 トライド マネジメント | トライドケア マネジメント | 居宅介護支援 | 神奈川県 | <ul style="list-style-type: none"> ① 人材育成の強化 ② 役割分担の見直しとデータ連携による業務効率化 |

厚生労働大臣表彰 優良賞（5事業所）

| 運営法人 | 事業所・施設名 | サービス種別 | 都道府県 | 主な取組内容 |
|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|------|---|
| 社会福祉法人 白寿会 | 特別養護老人ホーム サンシティ北条 | 介護老人福祉 施設 | 愛媛県 | <ul style="list-style-type: none"> ① テクノロジー導入による排泄ケアの効率化 ② ユニットケアの推進による特色づくり ③ 職員の健康づくり支援 |
| 社会医療法人 養生園 | リハビリセンター グリーンTAOKA | 介護老人保健 施設 | 徳島県 | <ul style="list-style-type: none"> ① テクノロジー導入による業務効率化と負担軽減 ② 施設移転に伴う通勤支援の強化 ③ 職員からの意見・提案の活性化 |
| 社会福祉法人 敬友会 | ケアハウス あおさぎ | 特定施設入居 者生活介護 (軽費老人 ホーム) | 岡山県 | <ul style="list-style-type: none"> ① 記録ソフト等の導入による間接業務削減 ② 人事制度の見直し・最適化 |
| 社会福祉法人 聖隷福祉 事業団 | 奄美佳南園 | 介護老人福祉 施設 | 鹿児島県 | <ul style="list-style-type: none"> ① 間接業務の切り分けと障害者雇用の推進 ② 職員の育成と健康管理 |
| 株式会社 福祉の里 | 福祉の里 尾張営業所 | 訪問介護 | 愛知県 | <ul style="list-style-type: none"> ① 記録システム導入による業務効率化 ② 働きやすい職場づくり ③ 科学的介護の推進とやりがい創出 |

表彰式当日の様子



令和7年8月27日(水)、上記7事業所に対する表彰式が首相官邸にて行われました。
首相官邸HP (<https://www.kantei.go.jp/jp/103/actions/202508/27hyousyou.html>) より

キーワード検索

本事例集で紹介する各事例から、事業所の生産性向上や働きやすい職場づくりに関連する「キーワード」を抽出・分類しました。以下の索引から、興味関心のあるキーワードに関連した事例を探ることが可能です。各キーワードの頭には該当する事例のサービス種別を略称で記載しています。

主な経営課題

| | |
|---------------------|--------|
| [福] 導入済みテクノロジーの再活用 | P14 |
| [福] 事業所の特色づくり | P31 |
| [健] 施設移転に伴う職員のつなぎ止め | P37 |
| [特・福] 人口減少地域での施設運営 | P41,49 |
| [訪] 高付加価値モデルへの転換 | P55 |

導入した機器

| | |
|----------------------|--------|
| [福] シートセンサー型見守り機器の活用 | P14 |
| [居] ケアプランデータ連携システム | P25 |
| [福] 排泄検知センサーの活用 | P30 |
| [健] 天井走行リフトの活用 | P36 |
| [特・訪] 記録ソフトの導入 | P42,56 |

ケアの質向上

| | |
|----------------------|-----|
| [福] おむつ交換時の漏れ・空振りの削減 | P30 |
| [福] ユニットケアの推進 | P31 |
| [訪] 科学的介護の推進 | P59 |

職員の負担軽減

| | |
|---------------------|--------|
| [福] 夜勤業務効率化 | P14 |
| [福] 休暇取得の促進 | P18 |
| [福・健] ノーリフティングケアの推進 | P32,36 |
| [福] 職員の健康管理 | P32,52 |
| [健] 勤務パターンの拡大 | P37 |
| [訪] 長く働ける職場づくり | P58 |

業務の見直し

| | |
|-----------------------|-----|
| [福] タイムスタディ調査 | P18 |
| [居] 事務員によるケアマネ業務の一部代行 | P24 |
| [特] 間接業務時間の削減 | P43 |
| [福] 業務の切り分けと役割分担 | P50 |
| [福] マニュアル作成 | P50 |
| [訪] 残業時間の削減 | P57 |

採用・定着

| | |
|---------------------|-----|
| [特] 採用戦略の工夫 | P44 |
| [特] 新規職員（外国人を含む）の育成 | P45 |
| [特] キャリアパスの再構築 | P44 |
| [福] 障害者雇用の推進 | P50 |

人材育成

| | |
|-----------------|-----|
| [福] 危機感の共有 | P12 |
| [福] 学習機会の提供 | P16 |
| [福] マネジメントスキル強化 | P16 |
| [居] 対話の機会の創出 | P22 |
| [居] 理念浸透 | P22 |
| [福] 研修システムの活用 | P52 |
| [訪] 職員の意識改革 | P55 |

金銭面の变化

| | |
|----------------|-----|
| [居] 担当プラン件数の増 | P25 |
| [居] 平均年収アップ | P25 |
| [健] 通勤手当の見直し | P37 |
| [特] 基本給のベースアップ | P44 |
| [福] 手当への反映 | P52 |
| [訪] 訪問件数の増加 | P56 |
| [訪] 利益率の改善 | P57 |

サービス種別の略称

| | | |
|-----|-----|-------------|
| [福] | ・・・ | 介護老人福祉施設 |
| [健] | ・・・ | 介護老人保健施設 |
| [特] | ・・・ | 特定施設入居者生活介護 |
| [訪] | ・・・ | 訪問介護 |
| [居] | ・・・ | 居宅介護支援 |

特別養護老人ホームもくせい (茨城県水戸市)



動画はこちら

- 危機感の共有
- タイムスタディ調査
- 夜勤業務効率化
- シートセンサー型見守り機器の活用
- 導入済テクノロジーの再活用
- 休暇取得の促進
- 学習機会の提供
- マネジメントスキル強化



特別養護老人ホームもくせい

- サービス種別：介護老人福祉施設
- 利用者数：70名
- 法人：社会福祉法人北養会
- 従業員数：常勤 66名、非常勤 19名
- 所在地：茨城県水戸市

取組の概要

取組の背景

- 導入したシートセンサー型見守り機器が離床センサー代わりにしか使われていなかった
- 施設稼働率が低下傾向にあった
- 職員の休暇取得が少なかった
- 職員のモチベーションが低下していた

経営層の現場に対する課題意識

- 見守り機器を身体状況の把握など積極的に活用していく必要がある
- 稼働率の低下に対して危機意識を高め対策していく必要がある
- 職員が十分に休暇取得できる環境を整えていく必要がある
- 学習機会を増やし新しいアイデアが生まれる職場にしていく必要がある

取組1

- 全職員アンケートと説明会の実施

取組2

- 組織変革チームの結成
- チャットツールの導入と活用
- タイムスタディ調査の定期実施と勤務実態の把握

取組3

- 超過勤務の見直し
- 見守り機器の理解促進と再導入

- 外部講師の研修等、学習機会の提供
- 勤務調整やロコミによる参加者の拡大

- 休暇取得ニーズの早期把握と活用促進
- 介護助手配置の工夫

- 見守り機器の再活用
- 宿直廃止・夜勤業務の効率化
- 施設稼働率の向上

- 異業種との企画実施による視野の拡大とやりがい創出

- 日中のオペレーション見直し
- 長期休暇取得者数の増加

事前準備

導入プロセス

得られた成果

特別養護老人ホームもくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所

取組前の経営層の課題意識

シートセンサー型見守り機器の未活用

- 補助金を活用し、シートセンサー型見守り機器を施設長の意向で一部からではなく全床まとめて導入した。補助金の制約から急ぎ導入することになり、活用の準備が不足していた。
- シートセンサー型見守り機器を全床に導入したものの、実際の活用方法は転倒防止のための離床センサーの役割に留まり、利用者の身体状況の把握など積極的・有効な活用がされていなかった。

稼働率の低下等に対する現場の危機意識の薄れ

- 一時的に施設稼働率（※右下コラム参照）が低下（99%→96%）する課題が発生しており、経営層は危機感を抱いていた。
- 一方で、現場職員の感覚は「（施設稼働率が）96%でも満足」「十分良い線いっている」と、危機意識が薄く、経営層の意識との乖離がみられた。

休暇取得支援の実績不足

- 男性職員から、育児休業取得に関する相談が新たにあったが、これまで施設では取得実績がなかった（なお、当時の女性職員の育児休業取得率は100%）。
- 外国人職員からは、帰省のため長期休暇取得に関する相談があったが、こちらもこれまで施設では取得実績がなかった。
- とはいえ、休暇取得の支援に取り組むには、まず現場の他の職員の理解を得る必要があると経営層は認識していた。

モチベーションの低下と学習機会の欠如

- 介護施設の職員は、毎日が「職場と自宅の往復のみ」に陥りやすい。特に夜勤の場合、誰とも会わず一日が過ぎてしまうこともある。人と繋がっている実感が薄まると仕事に対するモチベーションが低下しているのではないか、という課題意識が経営層にあった。
- 変化が乏しい職場環境であるため、新しいアイデアが生まれにくい風土があるという課題意識が経営層にあった。
- 現場業務で優秀であった職員がグループのリーダーに昇格すると、これまで現場では学んでこなかったマネジメントスキルを求められ、挫折してしまうケースが多くみられる、という課題があった。
- 職員を対象としたアンケート結果からは、「学びたい意欲はあるが、何をどのように学んでいいかわからない」と感じていた職員が多かった。



経営者インタビュー

なぜ、機器が十分に活用されなかったのでしょうか？

以前、別の施設にてテクノロジーの導入を進めた際、「中途半端な台数の導入ではうまくいかない」という経験がありました。一部の職員が機器を使っても、それが全体に浸透しなかったからです。

そのため、シートセンサー型見守り機器の導入時は「絶対に全床に入れないとダメだ」と考え、全床一気に導入しました。

しかし、全床導入はできたものの、「導入しただけ」というのが実態でした。

何のために導入したのか、といった発信があまり無いまま、活用が現場任せになってしまったことが原因ではないかと考えています。

（施設長 伊藤様）



施設稼働率

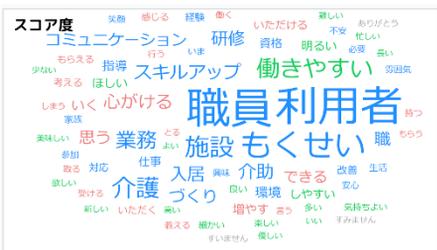
施設の定員に対して、実際にサービスを利用している利用者の割合を表す。1か月間の稼働率の計算式は、「当月の延べ利用者数 ÷ (定員 × 開所日数) × 100」で求められる。

経営の安定性を測る重要指標の一つであり、空床（使われずに空いているベッド）を減らして稼働率を上げることは、持続可能な経営を行う上で不可欠となる。

取組の事前準備と小さな成功



▲全職員向け説明会の様子



▲アンケート結果をもとに
テキストマイニングを実施した

取組のポイント

ステップ 1 改善活動の 準備をしよう

「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」では、改善活動の標準的なステップの1つ目に、「改善活動の準備をしよう」を掲げています。

今回の事例でも「改革チーム」を結成しているように、ステップ1では、「プロジェクトチームの立ち上げとプロジェクトリーダーの決定」「経営層から組織全体への取組開始のキックオフ宣言の実施」「外部の研修会の活用」等を行うことが推奨されています。

チームのコミュニケーションツールとしてチャットツールを導入している

1) 全職員アンケートと説明会の実施による危機意識の共有

- 毎年実施している全職員向けの事業計画説明会の冒頭に施設長から、「このままではいけない」という組織全体の危機意識が共有された。
- その後、説明会では施設現場での生産性向上や効率化の必要性から話すのではなく、人口動態・人口減少の現状等を丁寧に共有することから始めた。
- 続けて、生産年齢人口が減少する中でも生産性向上に取り組み改善を続けている異業種の事例について話し合い、テクノロジー等を活用してどのように変化しているかを職員に考えてもらった。
- 組織の課題分析のため全職員にアンケートを実施し、働きやすさや職場環境の改善への潜在的な想いの把握に努めた。アンケート結果をもとにテキストマイニングを実施し、職員の関心を視覚的に表現する工夫をした。
- 時間をかけて丁寧に危機意識を共有することに注力し、身近な例から社会の変化を知ること、その後の職員を巻き込んだスムーズなアクションにつなげていった。

2) 組織変革チームの組成

- 施設長の指示のもと、現状を変えたいという想いをもつ職員が中心となり、4名の改革チームが組成された（※業務）。
- 改革チームを中心に、3ヶ月程度の間、アンケート調査、職員同士の対話、分析等の準備が行われた。
- さらに、職員が潜在的に持っている「変わりたいが変われない」という意識を打開するため、戦略的に職員の部署異動やユニット間の配置転換にも着手し、日常に少しずつ変化を加えていった。

3) チャットツールの導入と活用

- 改革チームの運営を含むチームのコミュニケーションツールとして、チャットツールを導入。
- シフト勤務の介護現場においては、プロジェクトメンバーの日程調整ができないことが原因で取組が頓挫しやすいため、チャットを用いることで、取組が滞らないようにした。



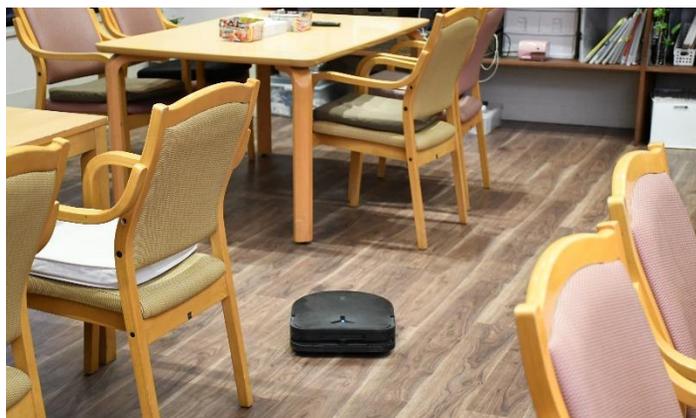
4) 通所介護における成功体験

- 特別養護老人ホームの取組に先行する形で、併設する通所介護において、以前より組織改革の取組が行われている。
- 通所介護では慢性的な残業が課題となっていたため、タイムスタディ調査を実施し、サービスの提供内容の適正化、一部職員への負担の偏りを見直すことで、各業務がより早く終わるよう変更していった。

| No | | 取り組み状況 | 部署 | ①業務内容(項目ごとに記載) | ②-1 定義 | ②-2 時間(M) | ④解決方 |
|----|----|--------|---|----------------|--------|--------------------------------------|------|
| 15 | 済み | DS | 業務時間外に物品の買い物に行っている | 1人/日 | 60 | 日中に買い物に行く時間を確保スケジュール見直し実施。正社 | |
| 16 | 済み | DS | 整容テーブルのドライバーが1台のみで、順番待ちのより時間が生まれてしまっている | 1人/回 | 6 | テーブルのコンセントを2口に増 | |
| 17 | 済み | DS | ドライバーの型が古くなり、乾かす時間が長くなってしまっている | 1人/回 | 6 | 新型の高速回転ドライバーに交換 | |
| 18 | 済み | DS | お風呂の特浴が途中止まってしまうことが多く、手で水の入れ替えを行うことがある。(従来のタイプの物自体が時間がかかりすぎている) | 1人/回 | 30 | ミスト浴(美浴)を導入(見積 | |
| 19 | 済み | DS | 朝夕の送迎が時間外ありきで行われている。 | 1人/日 | 30 | サービス提供時間の変更と率(9.20-16.30→9.15-16.20) | |
| 20 | 済み | DS | 月末書類業務が終業後に実施されている | 1人/月 | 300 | 月末書類業務期間は日中に確保する。 | |
| 21 | 済み | DS | 夕方の清掃業務がパートor任意で職員の出勤後に行っている | 1人/日 | 40 | 清掃業務をパートに委託 | |

▲タイムスタディ後に抽出された課題をまとめた「業務改善一覧表」

- デイの送迎後、事業所に戻ってから行っていた業務(利用者家族への架電等)について、全職員が一度に送迎に出て作業が後回しになっていたのを見直し、必ず一人が事業所に残り事務作業を担当することで、送迎終了時には既に業務が完了している状態にした。
- 清掃ロボットを導入し夜間に自動で清掃させることで、勤務時間中の清掃業務の負担を削減した。



▲清掃ロボットを活用し、職員の清掃業務の負担を削減している

5) 小さな成功体験の積み重ねとタイムスタディ調査の実施

- 通所介護での小さな成功体験を横展開する形で、特別養護老人ホームもくせいにおいても取組が始まった。
- 特養職員を対象とした事前のアンケートでは「夜勤が大変」といった声や、夜間帯は日中と比較して職員が少ないため取組を始めやすかったことから、まずは夜勤業務の負担軽減を目標として活動を開始した。
- 通所介護と同様に、タイムスタディ調査を定期的に行い、勤務の実態を把握していった。

取組のポイント

ステップ
2

現場の課題を
見える化しよう

「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」では、改善活動の標準的なステップの2つ目に、「現場の課題を見える化しよう」を掲げています。

今回の事例でもタイムスタディ調査を実施して課題を洗い出しているように、ステップ2では、「課題把握シート、気づきシートから課題を抽出する」「因果関係図や課題分析シートにより課題を構造化する」「業務時間見える化ツールにより業務を定量的に把握する」等が推奨されています。

経営者インタビュー

経営者として、現場のプロジェクにはどのように関わったのでしょうか？

経営者から現場に対しては、テーマの提示や、外部との接点づくり等、きっかけを与えるところまでは行いましたが、プロジェクトが自走し始めてからは、現場の話合いには直接介入しないようにしました。

なお、私たちもチャットツールを通じてプロジェクトの進捗を適宜把握することができたため、まずは現場に任せ、自発性を促しました。

(施設長 伊藤様)

特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

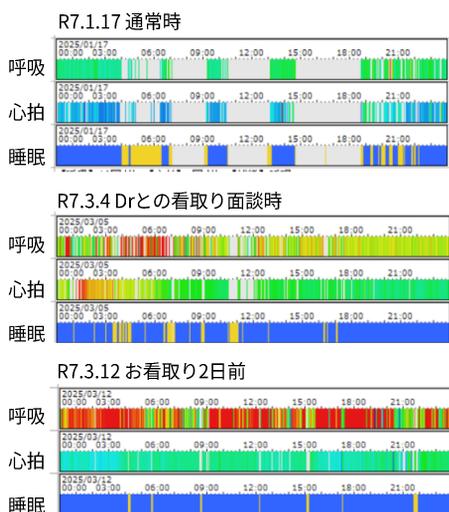
ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所



▲見守り機器のモニターを確認



▲利用者のバイタルデータを分析・活用している（呼吸データが徐々に「赤色」になるなど、看取り期の予兆が確認できる）

直接的なケアと間接的業務

「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」では、介護に関する業務を「直接的なケア」と「間接的業務」に分け、取組成果の考え方を「ケアの質の向上」及び「間接的業務の量的な効率化」の2つの視点からとらえています。

「直接的なケア」は、食事介助、排泄介助、衣類の着脱介助、入浴介助などの身体介護や掃除、洗濯などの生活援助といった、利用者に直接触れながらサービスを提供する業務とされています。また「間接的業務」は、情報の記録・入力や各種会議、研修への参加など、利用者とは直接触れない形で行う業務のこととされています。

1) シートセンサー型見守り機器の再活用と夜勤業務の効率化

- 夜勤業務を対象にタイムスタディ調査を実施し、勤務実態を把握した。当時は夜間巡視を「2時間に1回」実施していたが、職員からは「ここまで巡視を行う必要はないのではないか」といった声があがった。
- 「どうしたら巡視の回数を減らせるか」と検討したところ、シートセンサー型見守り機器のモニターから利用者の呼吸数や心拍数等のバイタルデータを確認すればいいのではないか、という意見が出た。
- 外部のコンサルタントに依頼しデータの読み解き方に関するサポートを得て、職員が徐々にシートセンサー型見守り機器を離床の確認に用いる以外の用途で活用する動きが広がった。
- 機器の再活用が進む中で、バイタルデータを分析した看護師が、利用者の呼吸等が乱れ、グラフが赤色になると、看取り期が近いとの「予兆」に気づけると発見した。これにより、機器のデータには「信憑性がある」と（経営層ではなく）介護職員側が自信を得たことが機器利用の後押しにつながった。
- シートセンサー型見守り機器を再活用したことで、データが蓄積され、傾向を把握することができるようになったため、不必要な夜間巡視の削減につながった。

2) 夜間定時の介助の見直しと宿直業務の廃止

- 夜間巡視の削減だけでなく、夜間帯に定時に行われていた排泄介助を廃止し、センサー等で異変を検知した際に排泄介助を行った。その結果、夜勤帯1人当たりの巡視・排泄介助に要する時間が大幅に削減された。
- これらの夜勤業務の効率化により、夜間に行う必要のある業務が減ったため、宿直業務を廃止。年間200万円ほどのコスト削減につながった。

3) 稼働率の向上と現場の負担軽減の両立

- これらの取組を通じて、施設稼働率の向上（97.8%（令和5年）から99.9%（令和6年）へ）、さらには業務効率化による現場の負担軽減が実現した。

4) サービスの質の向上

- 現場の負担が軽減されたことで、これまで以上に直接的なケア（※左コラム参照）に費やせる時間が増え、利用者のレクリエーションの充実につながった（次ページのデータ参照）。
- その後も継続してバイタルデータを確認すると、結果的に利用者の眠りの質が向上していることが判明した。

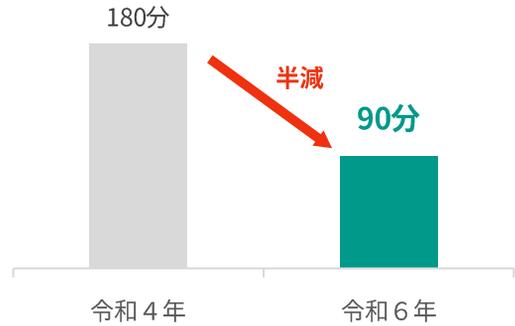
取組の主な成果

夜勤帯の巡視・排泄支援の時間が約半分に

夜勤1人あたりの巡視時間が半減した



夜勤1人あたり排泄介助時間が半減した



コスト削減と稼働率向上に成功

宿直業務の廃止に伴いコスト削減に成功した

宿直業務の廃止に伴い
**約200万円/年
削減**

稼働率が向上した

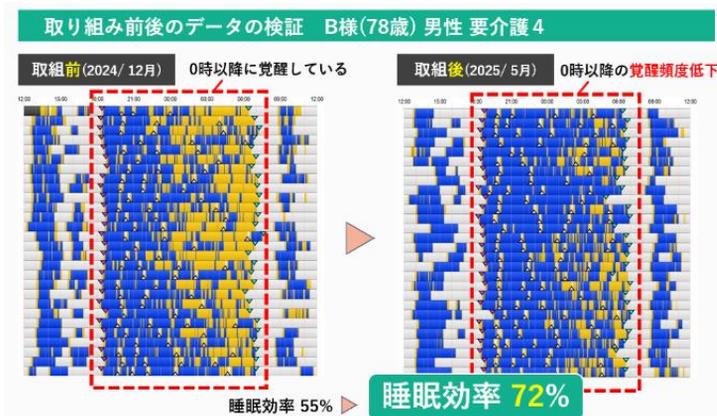


サービスの質向上の効果

レクリエーションの充実と睡眠の質の改善に成功

夜間の覚醒頻度が低下するなど、利用者の睡眠の質が改善した

レクリエーションが充実した



特別養護老人ホーム
もくせい

トライアドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシテイ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所



取組のポイント

7.理念・行動指針の徹底

「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」では、介護現場における改善活動について、7種類の取組例を紹介しています。そのうち「7.理念・行動指針の徹底」は、イレギュラーな事態に対しても、理念や行動指針に即した判断や行動ができるよう、これを伝え、徹底するというものです。

今回の事例でも、単なる知識の習得に留まらない多種多様な研修の実施を通じて、法人の理念や行動指針を職員が考え、実践する機会をつくっているとさえいえます。

1) 全職員アンケート等を通じた課題の把握

- 介護施設の職員は、「職場と自宅の往復」になりやすい。特に夜勤職員は、誰とも会わずに一日が過ぎてしまうこともある。人と繋がっている実感が薄まることで仕事もつまらなくなり、職員のモチベーションが低下しているのではないかと、という懸念が経営層にあった。
- また「変化が乏しい職場環境ゆえに新しいアイデアが生まれにくい」「現場業務で優秀な職員がグループのリーダーに昇格した際、これまで学んでこなかったマネジメントスキルを求められ挫折するケースが多い」という問題もあった。
- 全職員対象のアンケートでは、「学ぶ意欲はあるが何をどのように学んでいいかわからない」「変わりたいけど変わらない」という潜在的な学びへの意欲を把握することができた。

2) 学びの機会の提供

- 法人として、職員向け研修を積極的に実施した。研修のテーマも、「事業所経営」「マネジメント」「人的資源管理」等、多岐にわたって企画した。
- 中でも、優秀な職員がマネジメントスキル不足で挫折してしまうケースを防ぐため、チームマネジメントに関する研修を、専門の外部講師を招いて実施。クリティカルシンキング等を学んだ。
- さらに、普段介護福祉関連の方々とは関わりのない職員に、異なる領域で工夫して成果を出している事例を多く知ってもらうため、異業種のゲストを招いて話を聞く機会も積極的に設けた。アパレル企業、プロスポーツ団体等、異業種で活躍している方の話を聞き、職員の視野を広げるとともに、モチベーション向上につなげていった。
- また、研修の企画だけでなく、その周知方法の工夫や勤務表の調整を行うことで、参加者が徐々に増えていった(22名/令和4年→110名/令和6年)。さらに、研修に参加した職員による口コミが広がり、これまで参加しなかった層の新たな参加も増加した。



▲研修チラシを作成するなど、周知の工夫を行っている



▲マネジメント研修の様子



▲研修には異業種のゲストを招くことも多い

3) 地元の異業種とのプロジェクトの実施



- ・ 異業種の方々を招いた研修等がきっかけとなり、地元のアパレル企業やスポーツチームなど、異業種とのコラボレーションの場が増えていった。また、これらの企画や運営に一般の職員が参画できるようにした。
- ・ 地元アパレル企業とのユニフォーム共同開発プロジェクトでは、2年目から6年目の若手職員が中心となって企業との打ち合わせを実施した。普段関わることのない異業種とのプロジェクトを通じて、仕事に対する視野が広がり、職員のモチベーション向上にもつながった。



▲地元のスポーツチームとの企画も積極的にやっている



▲地元アパレル企業とのユニフォーム共同開発プロジェクトを実施した

取組の主な成果

研修参加者数の増加

研修の内容だけでなく、周知方法の工夫や勤務表の調整まで行ったことにより、参加者が拡大した。



異業種との企画による視野の拡大とやりがい創出

異業種との連携を通じて、仕事に対する視野が広がるとともに、職員のモチベーション向上につながった。中には、「この機会がなければ辞めていた」という声もあった。



▲地元アパレル企業と企画したファッションショーの様子

取組 3

日中のオペレーション見直しと休暇制度の活用促進



経営者インタビュー

働きやすい職場環境づくりのためには、経営層としてどのようなアプローチが重要だとお考えですか？

現場職員が働きやすい職場をつくるために重要なことは、「目的・方針の共有」「対話の時間の確保」「業務の見える化」だと思います。改善活動や何か新しい取組を始める際には、その目的や方向性を経営層からしっかりと提示することが大切です。また、経営層からの一方的な説明だけでなく、対話する時間を意図的に設け、職員同士の対話を促しています。この時、現場の話し合いには立ち入らず、発言しやすい環境づくりに徹することで、現場の自走を妨げないように工夫していました。

(施設長 伊藤様)

タイムスタディ調査の結果を分析し、業務負担の偏り等を可視化した

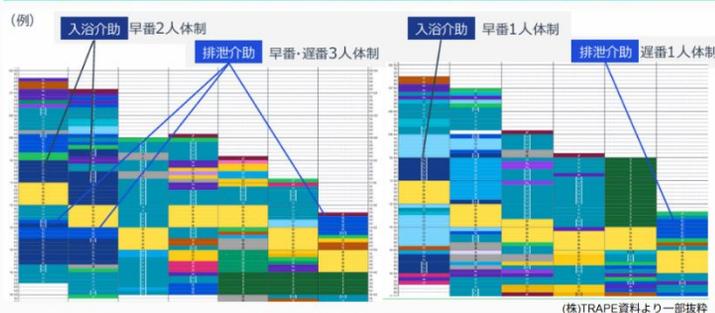
1) 現場への周知・早期のニーズ把握による休暇制度の活用促進

- 男性職員からの育児休業取得に関する相談や、外国人職員からの帰省を目的とした長期休暇取得に関する相談はこれまでもあったものの、取得した実績がない状態であった。
- 男性職員の育児休業について、希望する職員の早期把握に努め、職場にも説明し理解を得ることで、制度の活用を促した。
- また、子育て世代の職員が勤務するユニットには優先的に介護助手を配置するなど、職場全体でフォローする体制を整えた。

2) スケジュールの見直し

- まずは4階フロアのみで1週間かけて日中のタイムスタディ調査を実施し、スケジュールのさらなる見直しや、フローチャートの作成を行った。その後、他のフロアにも広げていった。
- 外国人職員の長期休暇についても、日中のオペレーションを調整するとともに、現場に周知・協力要請を行い理解を得た。

現状把握・課題 タイムスタディ① 曜日による人員比較



(株)TRAPE資料より一部抜粋

入浴介助、排泄介助について、どの勤務の人が行うか、何人体制で行うか、日によってバラつき

▶役割分担が明確になっていないことで、業務の負担の偏りに繋がっている

取組の主な成果

長期休暇取得者の増加

取組の結果、男性職員の育児休業取得（0名→1名(令和6年)）および、外国人職員の帰省のための長期休暇取得（0名→2名(令和6年)）が初めて実現した。



▲男性職員の育児休業取得が実現した



▲外国人職員の長期休暇取得が実現した

これから働きやすい職場環境づくりに取り組まれる方へのメッセージ

「健全な疑いをもつ」



現場プロジェクト担当・佐藤様

今現場内で行っている業務の「根拠」を明確にすることが大事だと思います。例えば当施設でも、「夜間の巡視は2時間に1回行くもの」とこれまでは考えていました。しかし、その理由を説明できる人がどれほどいるのか？と改めて考える必要があります。

自分たちの業務に対して健全な疑いをもつことがまずは重要です。そして、疑えるようになるためにはどうすればよいか、を常に考えることで、健全な危機感と組織変革の流れが生まれてくるのではないかと思います。

「対話と行動」



現場プロジェクト担当・井上様

まずは対話し、行動してみることが大切だと思います。失敗しても良いので、まず実行してみて、対話を通じてフィードバックをもらい、PDCAサイクルを回すようにしていました。

対話と行動の両方を意識することがポイントだと思います。

「危機感を丁寧に伝えていく」



施設長・伊藤様

私たちの組織では、施設長としての旗振り、組織変革の取組、危機意識の醸成、小さなチームづくりといったセオリー通りの取組を、一歩ずつ進めてきました。

「生産性向上」という言葉に違和感をもつ経営層の方も多いと思います。実際に、何らかの設備や仕組みを導入しても、失敗が続くと導入自体をあきらめてしまい、取組が停滞することはよくあります。また、職員によってやり方が異なっていたり、特定の職員が強い影響力をもっているなど、改善活動を推進しづらいと感じている方も多いのではないのでしょうか。

これから取組を始める皆さまには、ぜひ、「危機感を丁寧に伝えていく」という点について、様々な工夫をしていただきたいです。当施設では、職員同士が時間をかけて話し合う場を積極的に設けています。例えば、日本と海外の状況の違いを紹介したり、セルフレジの導入など他業界の人手不足対策を示したり、そのような事例を通じて、「何も対策していないのは危険」という意識に少しずつ変えていきました。

他業界では人間のどの行動を機械が代替しているのかを職員に考えてもらいます。すると、介護においても機械に任せられる部分を見極められるようになっていきます。自分たちの身近な業務と社会への変化をつなげ、興味をもってもらい、自律自走する組織の土壌をつくるのが大切です。

また、取組を「自分事」として捉えてもらうことも重要です。入職3年目のメンバーなどにも発表してもらい、皆で応援しあう。自らの言葉で語れるようになることで、責任と自信が生まれます。

当施設でも様々な取組を進めてきましたが、意識改革は決して容易ではありません。「ボランティア精神」にもとづく福祉の精神を少しずつ変えていくべく、私たちが苦勞しています。また、海外人材の受け入れを拡大する中で、組織全体が同じ方向を向いて進んでいくようにしていくことも、今後のテーマです。

ぜひ、一緒に福祉の未来をよくしていきましょう。

トライドケアマネジメント (神奈川県横浜市)



動画はこちら

対話の機会の創出

理念浸透

ホスピタリティ

事務員によるケアマネ業務の一部代行

ケアプランデータ連携システム

担当プラン件数の増

平均年収アップ



トライドケアマネジメント

- ・ サービス種別：居宅介護支援
- ・ 利用者数：380名
- ・ 法人：株式会社トライドマネジメント
- ・ 従業員数：常勤 11名、非常勤 3名
- ・ 所在地：神奈川県横浜市

取組の概要

取組の背景

- ・ 取組当時、開設10年未満であり、地域でも後発の居宅介護支援事業所であった
- ・ 令和6年度介護報酬改定で、ケアマネ1人あたりの担当件数を44件まで増やせるようになったことが転機となった
- ・ 介護業界全体で人材育成が不足していると感じていた

経営層の現場に対する課題意識

- ・ 地域で生き残っていくため、担当件数をより増やしていく必要がある
- ・ 同時に、現場の負担をさらに軽減していく必要がある
- ・ 人が育つ組織にしていける必要がある

取組1

- ・ 理念教育の徹底
- ・ 職員の「対話」の時間の意図的な設定と活用

取組2

- ・ 理念に基づく人事評価シートの作成と活用
- ・ 「目標達成シート」に基づく年2回の面談の実施

- ・ 内部勉強会の実施
- ・ 事務員とケアマネの役割分担の見直し
- ・ ICT化・デジタル化の推進

- ・ 事務員によるケアマネ業務の一部代行の実現
- ・ ケアプランデータ連携の推進
- ・ ケアプラン件数と給与の増加

事前準備

導入プロセス

得られた成果

特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAQVA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所

取組前の経営層の課題意識

特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所

後発の事業所としての「生き残り」

- 取組当時、事業所は開設から10年未満であり、地域ではいわゆる「後発の」事業所であった。歴史ある社会福祉法人や民間大手が存在する中で「いかに生き残るか」が大きな課題となっていた。
- 介護報酬や指定基準のルールはどの事業所にとっても同じである以上、事業所の生存戦略として取り得ることは、目の前にある職場環境や慢性的な残業といった課題を一つずつ確実に解決していくことであった。

報酬改定をきっかけとした職場環境への投資

- 職員の処遇改善として給与を引き上げ続けるためには、ケアプランの担当件数を増やして売上を確保することが不可欠と考えた。
- 令和6年度介護報酬改定で逓減制の算定要件が見直され、ICTツールの導入や事務職員の配置を行った場合のケアマネ1人あたりの担当件数を44件まで増やせるようになったことが転機となった。担当件数を増やしつつ、一方では現場の負担を軽減し、そこで得られた利益を機材や教育へ再投資することで、生産性を高める好循環をつくりたいと考えていた。

業界全体での「ロールモデル」不足

- 介護業界には、一人の人間として尊敬し業務におけるモデルにしたいと思えるような人材や組織が少ないとの課題意識があった。
- 身だしなみへの理解や一般常識の不足など、他業界では通用しない現状を目の当たりにし、一から人材を育てられる会社をつくりたいと考えていた。
- 業界外の知見やホスピタリティの考え方を取り入れ、専門教育以前に「人を育てられる」環境をつくるなど、既存の枠組みを超えた工夫が必要と考えていた。



経営者インタビュー

生き残っていく組織にするために、経営者として最も重視したのは何ですか？

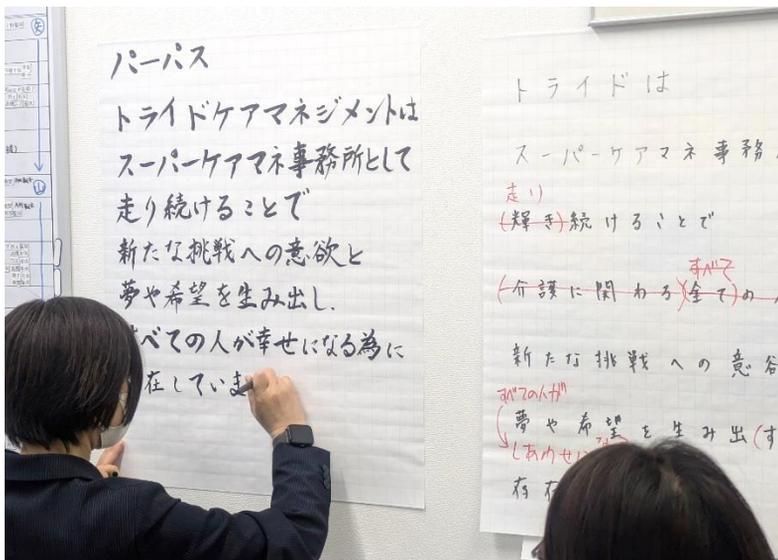
人材育成だと思います。すべての取組のベースには人材育成があり、ここを怠ると次には進めないと考えています。

例えばケアプランデータ連携システム1つとっても、「使ってみよう」と提案すると、必ず反対する方が現れます。ではなぜ反対するのかと言えば、それはシステムによってどんな問題が解消されるのか、あまり理解できていないからではないでしょうか。

しかしそれを理解するためには、最低限の知識やスキルを身につける必要があります。要するに勉強しなくてはならないのです。

だからこそ、まずは人材育成から始めるべきだと思っています。

(所長 長谷川様)



▲職員研修では、会社のパーパス策定等も行っている



▲会社ロゴマークの矢印には、単なる右肩上がりではなく、事業と同じく山あり谷ありであっても、最終的には「成長する」という意味が込められている

経営者インタビュー

組織の土台としての「対話」とは、皆さまにとってどのようなイメージなのでしょうか？

職員同士で話をした際にきちんと結論までもっていく、方向性を決めるなど、主体性をもってやり抜くためのコミュニケーションのイメージが近いと思います。

以前は、私が「これでいきましょう」と提案したら内部から異論が出ることはほとんどなく、そのまま進んでいくという状態でした。

しかし、チームごとに役割や目標を決めて運営するようになってからは、職員の意識も変わり、「チーム長谷川」から「チームみんな」になっていきました。

私たちは、役割や目標の達成など、何かを求めてミーティングをするわけですが、そこには対話が最も重要です。今何が起きているのか、相手の気持ちはどうか、私たちはどうなりたいのか、そういったことを主体的に話し合える組織が理想だと思っています。

(所長 長谷川様)



▲「ホスピタリティ研修」「人間力リーダーシップ研修」などを実施している

1) 職員同士の対話の機会の設定

- 生産性向上に取り組む土台として、まず「職員同士の対話の機会の創出」に取り組んだ。
- 以前は長時間かけて月に1回行っていた会議を、全体ミーティング（以下「MTG」）、グループMTG、管理MTG、リーダーMTG、事務リーダーMTG、事務MTG、営業MTG、イベントMTG、業務改善MTG、広報PRMTGなど、現在は細分化。会議の運営方法は、議題や参加者を絞り込みアジェンダが整理され、対話の質と量を増やした。
- これにより、指示に従うだけの組織から、各職員が主体的に話し合い、目標や方向性を自ら決められる「チーム」としての体制へ移行させた。緊急時を除き、対面でのディスカッションを重視し、密なコミュニケーションを行っている。



▲職員同士の対話の機会の創出に取り組んでいる

2) 理念教育の徹底

- 介護業務の専門スキルの習得とは別に、「ホスピタリティ」を軸とした理念教育を徹底を重視。外部講師を招いた研修を毎年実施し、理念を論理的に言語化して浸透させることで、職員が自分たちのサービス提供価値を再認識する機会をつくった。
- 事業所内で作成した業務マニュアルも、機器の操作手順の解説を超えて、理念や基本方針に基づき「どうすればサービスの質が担保できるか」という視点から記載した。各作業の目的や、その業務が必要な理由等も明文化したものになっている。
- 理念教育はケアマネだけでなく事務員も対象に同様の内容を行うことで、職種の壁を超えて共通の哲学を土台にした意思疎通が行える環境を目指した。業務へ取り組む姿勢が共通理解として醸成され、その後の事務員への大幅な業務移譲やICTツール活用を成功させる大きな原動力となった。

取組 1

人材育成の強化

特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所



▲年に2回、目標達成シート等に基づく面談を実施している

1) 理念に基づく人事評価シートの作成と活用

- ・ 今後さらに組織を発展させていく上で人事評価を活用した人材育成は欠かせないと考えていた一方で、担当プラン件数等の数字のみの評価では、組織への貢献度合い等を考慮することができないという課題があった。
- ・ そこで、事業所の理念を反映した人事評価シートを作成。組織全体で成長していくために大切にしたい考え方を全7項目で整理し、各項目5段階で定性評価できるようにした。評価項目の中には、例えば「新規依頼が来た際の積極性」「自己管理」等があり、項目は職員の成長にあわせて毎年ブラッシュアップを重ねている。
例えば「自己管理」の項目について、自身の業務に関連する数字の管理に不備がない状態を保てていれば、返戻業務が少なくなり、仲間に迷惑をかけることも減る。つまり、自己管理は仲間に対する「ホスピタリティ」と言うことができ、事業所の理念と繋がっている。
- ・ 評価の段階に応じて賞与額が決定される仕組みとなっており、5段階評価のうち、評価が最低の「1」だと1万円、最高の「5」だと5万円が賞与に上乘せされる。

🎙️ 経営者インタビュー

人材育成の他に、人材採用の観点で工夫されていることはありますか？

私たちの事業所は知名度が全く無いところからのスタートでしたので、求職者に「狭く深く」情報を届けるしかないと考えていました。

そのため、ホームページ上で自社の考え方や取組を積極的に発信し、そこに共感する方を1人でも増やすということを意識していました。

現在も「具体的にこんな人を1人採用するためにはどうしたらいいか？」と戦略的に考えて、その方針にあった採用活動を行っています。

(所長 長谷川様)

2) 目標達成シートに基づく面談の実施

- ・ 人事評価シートとは別に、職員が業務を通じて成長していくために目標達成シート（事業所内では「アクションシート」と呼称）も作成。①目的（将来どうしたいか）、②目標（1年後にどうしたいか）、③行動内容（その具体的な内容）の記載を促した。人事評価項目の中には目標達成シートに関するものも含まれており、評価や賞与にも反映される。
- ・ 年に2回の面談を実施し、目標達成シート等に基づいて振り返りとフィードバックの場を設けた。

取組の主な成果

理念及びキャリアパスの考え方の浸透

取り組みの結果、事業所の理念や、事業所として職員に期待する考え方が全員に浸透。職員一人一人が自らの成長を楽しみ挑戦する前向きな職場になっている。



▲月間売り上げの大幅増など成果が出た際には、「金一封」を出している



▲事務員向けのケアマネジャー業務勉強会を実施している

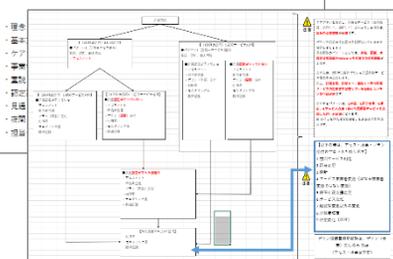
取組のポイント

3. 手順書の作成

「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」では、介護現場における改善活動について、7種類の取組例を紹介しており、そのうちの1つに「3. 手順書の作成」があります。

今回の事例でも、「どうしたら業務の質が担保できるか」という視点で、各業務の目的や業務を行う理由も含めた手順書を作成しているように、手順書は単なる業務マニュアルではなく、理念やビジョンを共有するための表現ツールの1つと言えます。

トライドケアマネジメント 業務マニュアル



1) 事務員向けケアマネジャー業務勉強会の開催

- ケアマネの業務効率化を進め担当件数を増やしていくために、ケアマネが担っていた業務のうち、ケアマネ資格が無くても実施可能な業務（書類作成、システムへの入力等）は事務員が代行していくことが必要と判断した。その土台作りとして、まずは事務員向けにケアマネジメントプロセスに関する勉強会を定期的に開催した。
- 勉強会の講師は所長や現役のケアマネが務め、ケアプランや記録の作成方法、モニタリングの実施方法、書類管理のポイントなど、普段ケアマネが行っている業務を詳細に説明していった。またその際には、独自の「ケアマネジメントプロセス図」を活用し、業務の全体像と各工程の関連性を視覚的に理解できるように工夫した。
- 勉強会は、単なる業務手順の伝達ではなく、ケアマネがどのような視点で書類を作成しているかなど、「専門職の目線」を共有することに重点を置いた。

2) マニュアルの作成と事務員によるケアマネ業務一部代行の開始

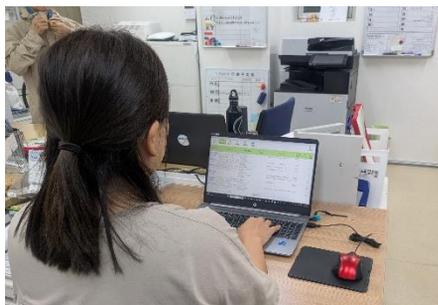
- 勉強会を通じた理解促進により、事務員がケアマネの右腕として、書類のチェックと不備の修正、書類の仕分け、契約書作成、介護ソフトへのアセスメントデータの入力と文例登録等、多くの事務作業を代行できるようになった。
- 事務員に業務を任せるにあたっては、事業所オリジナルのマニュアルを作成した。単なる手順書ではなく、「どうしたら業務の質が担保できるか」という視点で、各業務の目的やその業務が必要な理由をまとめたものになっている。
- 事務員自身も教えられた通りにやるだけでなく、自ら進んでマニュアルを確認しケアマネに質問するなど、積極的に業務を理解した。その結果、自らの業務を「ケアマネ目線」で見ることができるようになり、ケアマネの意図通りの業務をこなせるようになっていった。

3) 定期ミーティングの開催と役割分担のブラッシュアップ

- 事務員向けに作成したマニュアルも、定期のミーティング等で随時ブラッシュアップしている。

◀事務員に業務を任せるにあたって、事業所オリジナルのマニュアルを作成した

4) ケアプランデータ連携システムの導入

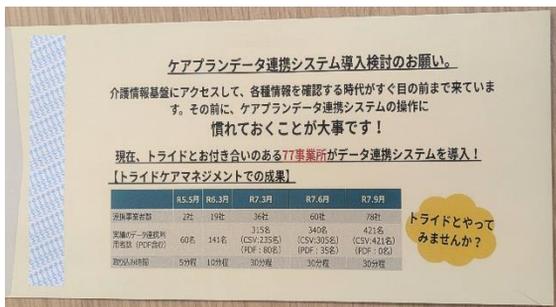


▲ケアプランデータ連携システムを活用し、業務の効率化を図っている

- ・ ケアマネ及び事務員の業務が効率化されていく中で、FAXの送受信や書類の仕分けといった作業は役割分担だけでは無くならず、「どうにかしたい」という思いがあった。
- ・ 当初は「複合機自体を変更する」といった案もあったが、ケアプランデータ連携システムの話を受け、これを導入していくことに決定した。
- ・ ケアプランデータ連携システムのメリット等を毎週の会議で職員に説明して導入に備えるとともに、導入後も対話を通じて運用方法のブラッシュアップを行った。

5) ケアプランデータ連携システムの活用に関する他事業所への働きかけ

- ・ 自社だけでなく、他事業所に対しても積極的な働きかけを行った。セミナーでの登壇や他事業所へのチラシ配布に加え、自社から送付する封筒にデータ連携の進捗状況を印刷して周知を図っている。
- ・ 結果として、連携事業所数は2社（令和5年5月）→35社（令和6年12月）→90社（令和8年1月）と増加傾向にある。



▲自社から送付する封筒にデータ連携の進捗状況を印刷し、周知を図っている

ケアプランデータ連携システム



居宅介護支援事業所と介護サービス事業所の間で、ケアプラン（居宅サービス計画書等）を電子データでやり取りするための共通システム。

従来、紙やFAXで行っていた情報の授受をデジタル化することで、転記ミスを防止し、印刷・郵送コストや事務時間を大幅に削減できる。国が推進する介護DXの柱の一つであり、事務負担を軽減して直接的な介護業務に注力できる環境を整える、生産性向上のための重要なインフラの1つとなっている。

6) 担当件数の増加

- ・ 事務員によるケアマネ業務の一部分担によるサポートと、ケアプランデータ連携システム活用による紙業務の削減、また、その他の改善の積み重ねにより、ケアマネ1人あたりの担当件数の増加につながった（ケアマネジャー1人あたりの平均要介護者数が、34.5名(令和4年)から、43.7名(令和6年)に増加(要介護のみの数値)）。

7) 職員への還元とさらなる投資

- ・ 担当プラン件数増による収益の向上分を原資に、処遇改善として賃金アップを実施。職員の平均年収を約60万円以上アップさせることに成功した。（427万円（令和4年）→491万円（令和6年））
- ・ また、ICTツール等のさらなる投資も継続。当初導入していたタブレット端末が業務改善等により使いづらくなると、モバイルPC（持ち運びに特化した軽量のパソコン）に一斉に切り替えるなど、柔軟な対応を行った。
- ・ これらの施策が浸透したことにより、新規採用したケアマネにも、整えられたICT環境と事務サポートを提供することが可能となり、入社から3～6ヶ月程度で44件を担当できる体制が整っている。



▲事業所で現在導入しているモバイルPC

取組の主な成果

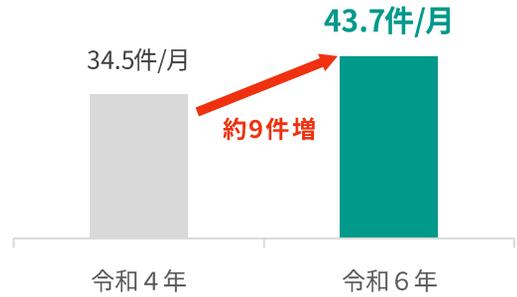
事務員によるケアマネ業務の一部代行と全体のプラン件数増を達成

事務員によるケアマネ業務の一部代行が定着した

- ✓ 書類のチェックと不備の修正
- ✓ 書類の仕分け
- ✓ 契約書作成
- ✓ 介護ソフトへのアセスメントデータの
入力と文例登録

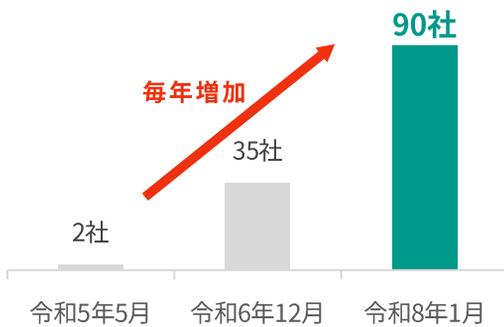
等の業務を **事務員が一部代行**

ケアマネジャー1人あたりプラン件数が増加した
(要介護のみの数値)

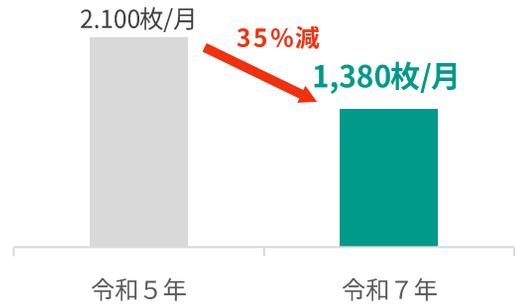


ケアプランデータ連携システムの運用範囲拡大と業務効率化に成功

ケアプランデータ連携事業所が増加している



紙の提供票の枚数が減少した
(同時に、提供票をFAXする時間も減少)



職員の待遇が向上

平均年収が毎年向上している
(役員・新入社員を除く。基本給や手当・賞与
等すべての支給額を含む)



有給休暇取得率が向上している
(全職員の合計有給休暇取得日数/全職員の有給休
暇付与日数。非正規職員を含む)



これから働きやすい職場環境づくりに取り組まれる方へのメッセージ

「コミュニケーションを諦めないで」



現場プロジェクト担当・雨宮様

コミュニケーションを諦めないでいただきたいなと思います。取組を進める上では、常にコミュニケーションが基本になってきます。辛い状況であっても、様々な課題があったとしても、それぞれが意見をもち寄ってコミュニケーションを続けていくことで、良いアイデアが生まれてくるのではないかと思います。

「取組のバランス」



現場プロジェクト担当・四元様

我々ケアマネは対人の仕事なので、やはりコミュニケーション能力はとても重要だと思います。そしてこの力を培うためには、まずは組織内での対話を深めていくトレーニングが欠かせません。

様々なテクノロジーがある便利な世の中ですが、これらを使いつつも、一方で人にしかできないコミュニケーションも積極的に行うことが大事だと思っています。私たちも、サッと付箋に書いて情報共有することはよくあります。

取組の目的を考えながら、ぜひ一緒に頑張っていければと思います。

「対話と行動」



所長・長谷川様

おかげさまで最近では当事業所に視察に来ていただく方が増えたのですが、多くの方が「手法」についての質問をされます。「営業はどのように行っていますか?」「データ連携はどう行っているのですか?」などです。ただ、そこでお答えしても、では実際に行動につながるかというと、必ずしもそうではないようです。

そこで最近では、よく人材育成の話をお伝えするようになっています。「人材育成を強化した結果、組織内の役割分担がどのように変わった」など、人材育成が現在の結果にどう繋がっているのかのプロセスを説明すると、理解していただけることが多いです。

だからこそ、まずは人材育成が大事だということを強調したいです。経営者だけでなく、全員で話し合って意思決定していく。そのようなフラットに話し合える組織づくりに努めることが大切だと思います。



特別養護老人ホームサンシティ北条 (愛媛県松山市)

事業所の特色づくり

排泄検知センサーの活用

おむつ交換時の漏れ・空振りの削減

ユニットケアの推進

ノーリフティングケアの推進

導入済みテクノロジーの再活用

職員の健康管理



特別養護老人ホームサンシティ北条

- サービス種別：介護老人福祉施設
- 利用者数：60名
- 法人：社会福祉法人白寿会
- 従業員数：常勤45名、非常勤5名
- 所在地：愛媛県松山市

取組の概要

取組の背景

- 令和2年9月に開設された比較的新しい施設であり経営は順調である一方、豊かな自然環境や天然温泉、設備は充実しているが「ケアの在り方に特色がない」という状態であった
- 新規施設としての魅力が徐々に薄れ、離職者も発生していた

経営層の現場に対する課題意識

- 他事業所と差別化を図れるような「特色あるケアの在り方」を検討していく必要がある
- 働き手・利用者・地域の方等を含むすべての人を惹きつけるため、他にはない一歩進んだ取組を行っていく必要がある

取組1

- 「今後あらゆる人を惹きつける施設になるために特色づくりが必要である」という経営層の問題意識の共有と、改善活動の機運醸成

事前準備

取組2

- 排泄ケアシステム導入に向けた機器選定と勉強会の実施

- ユニットケア推進に関する勉強会の実施

- ノーリフティングケアの推進
- 産業医面談を活用しやすい環境の整備

導入プロセス

- システムの活用と職員の業務負担軽減

- ユニットリーダー研修実地研修施設の認定と研修生の受け入れ開始

- 職員の腰痛の発症が軽減
- メンタル不調の兆候を捉え職員の離職の未然防止

得られた成果

取組前の経営層の課題意識

特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所

歴史の浅い組織としての「特色づくり」の必要性

- 令和2年の開設当初は順調に運営を行っていたが、稼働率が100%となった令和4年頃から、経営層は建物や設備の新しさに対して、ケアの在り方に独自性がなく「平凡な施設」であることに強い危機感を抱いていた。
- このままでは将来的に埋もれてしまうという課題感から、ハード面だけでなく、旧来型オペレーションのままであるソフト面を見直し、他施設にない「一歩先を行く取組」で特色を打ち出すことが不可欠であると考えていた。



▲施設内の様子

人を惹きつけ、定着する組織へ

- 開設時の優位性が薄れる中で離職者が現れ、人材確保の難しさに直面していた。
- 単なる人員補充ではなく、キャリアアップを志す優秀な人材や地域住民・利用者等、すべての人から選ばれる、魅力を訴えられる施設になるには先進的な活動が不可欠であると考えた。
また、若手職員の離職や他施設と比較して少ない休日数といった現場の切実な声も把握しており、職員が物足りなさを感じず、健康に働き続けられる環境への転換を急いでいた。

取組の事前準備と小さな成功

問題意識の共有と機運の醸成



▲排泄検知センサーを活用している様子

- 経営層は普段から現場に足を運び職員と意見交換をすることが多かった。ある日、「排泄介助って大変ですよ」という主旨の他愛もない会話をしたことがきっかけとなり、排泄ケアの効率化についてまだ工夫の余地があるのではないか、といったテーマがうまれた。
- 「ケアの在り方に特色がない」という当初の経営層の課題意識もあり、まずは排泄ケアに関する課題を解決するべく、他事業所が取り入れていないような新たな取組を開始することに。経営層は展示会に足を運ぶなど、情報収集に努めた。
- 経営層がメーカーの理念に共感したこともあり、とある排泄検知センサーに注目した。経営層はセンサーの使用方法や効果について勉強し、メーカー担当者が複数回施設に来て実機を使ったデモ体験を全職員向けに開催するなどして、施設内の機運の醸成を行っていった。
- 上記の他、職員の自己実現として更なるユニットケアの推進や腰痛防止策、メンタルケアによる健康づくりの支援など、経営層が課題と認識していた点について、新たな取組を始める機運が高まっていった。

取組 1

テクノロジー導入による排泄ケアの効率化



経営者インタビュー

機器の選定や活用にあたって、経営層としてどのような工夫をされましたか？

基本的に現場の職員は目の前のケアに集中しており、必ずしも全員が新しい機器に興味があるとは限りません。メーカーの方にお越しいただき勉強会を行いました。すべてを理解してもらうのは難しいです。

そのため、私自身も機器について勉強し、メーカーの勉強会後も私が職員に説明できるようにしました。

機器の仕組みや、検知の範囲、設置の仕方など、機器使用に関わる全般の内容を勉強することで、職員に正しい知識を得てもらえるように工夫をしていました。

(統括責任者 芳野様)

1) 勉強会の実施と機器の選定

- 施設管理者、施設医師、各職種役職者が参加する施設内の生産性向上委員会にて、排泄ケアに係る負担の軽減について検討を開始した。
- 新しい取組に対する職員の不安感は予測できていたことから、職員向けの勉強会は複数回実施し、新たな排泄検知センサーを用いることでの効果として現場の介助負担やオペレーションがどう変わるのかを理解してもらった。また、メーカー担当者による実機を用いたデモ体験を、現場のリーダー層だけでなく看護師や多職種を含む全職員を対象に実施（施設内研修やリーダー向け研修）した。
- 職員勉強会を通じて各ユニットの意見を収集。当時は後ろ向きな反応も多かったが、最終的に現場のリーダー層が検討し、システムの導入を決定した。

2) 数値目標の設定と実践

- 導入にあたり、介護記録をもとにおむつ交換の「空振り回数（定時でおむつを開けて確認したものの、おむつが汚れていなかった回数）」や「漏れ回数（排泄直後におむつを交換できず時間が経過したために尿便が漏れていた回数）」等を地道に集計し課題を数値化した。
- このデータを現場に提示して具体的な改善目標（例：夜勤帯の尿便漏れゼロ、空振り70%削減）を設定することで、職員の問題意識を喚起し、機器の導入意欲を高めることにつながった。
- センサー導入後も経営層が毎日現場をラウンドし、メーカーの担当者と前夜の使用状況を振り返るミーティングを行うなど、リアルタイムで運用の改善を続けた。システムエラーや職員からの質問対応などの細かな調整を重ね、安定的に活用できるようになるまでには約6か月を要した。
- 結果として、空振りや漏れの大幅な削減に成功しただけでなく、職員が自発的に「布パンツでの排泄」などの個別ケアを提案・実践する行動変容へと繋がった。利用者にとっても、尿便漏れによる不快感や皮膚トラブルの減、夜間定時の介助が減ったことで睡眠が妨げられない等の効果があった。

取組の主な成果

おむつ交換の空振り回数の減少

夜間帯のおむつ交換の空振り回数が減少した
(利用者20名あたりの数値)



尿便漏れ回数の減少

夜間帯の尿便漏れの回数が減少した
(利用者20名あたりの数値)



取組 2

ユニットケアの推進による特色づくり

特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所



▲勉強会の様子

1) 説明会・勉強会の実施

- ・ 職員の「利用者本人が本来望む生活を提供したい」という想いを日頃から把握していた経営層は、「ユニットリーダー研修実地研修施設」を目指す方針をリーダー層に説明。ユニットケアの推進は個別ケアの充実であることを強調し、職員の想いの実現につながることを伝えていった。
- ・ また、施設内での勉強会を実施するだけでなく、主任やリーダーなどの主要メンバーを他県の研修へ積極的に派遣し、ユニットケアを深く理解する職員を地道に増やしていった。

2) ユニットリーダー研修実地研修施設の認定とケアの水準の向上

- ・ 約2年間に及ぶ準備期間の中で、外部研修の受講に加え、事業所の設備改修や食事提供にかかるオペレーションの見直し、利用者家族への説明等を行い、無事に愛媛県内で第1号となる「ユニットリーダー研修実地研修施設」に認定された。
- ・ 認定により、他施設から研修生を受け入れる「見られる側」の立場になったことで、職員は自らの声かけや対応を常に自省するようになり、指導者としての意識や技術が飛躍的に向上した。その結果、取組前と比較して職員主体から利用者主体のケアへと変化。従来の画一的な一斉介護から脱却し、利用者が自身のタイミングで食事や起床を選択できる体制が実現した。
- ・ また、介護職だけでなく看護師や管理栄養士、事務職までもが現場に関わる「多職種連携」が強化された。利用者一人一人の生活スタイルに合わせたユニットケアを実現するためには、職員側の動きが煩雑になる上、手間がかかるという現実もある。「全てを介護職が担う必要はない」という前提のもと、看護師も食事介助や排泄ケアを日常業務として実施。さらに、専門職以外でも実施可能な食事準備や事務業務等は、生活相談員や事務員も意識的に取り組むなど、多職種が協力しあう文化が広がっていった。



経営層インタビュー

今回の一連の取組は、皆さんにとってどんな体験でしたか？

ユニットケアは、自分たちの想像以上のことを求めてきます。今までの「当たり前」をガラッと変えるのは大変でしたが、主任やリーダーとはたくさん話をし、一緒に理解を深めていきました。

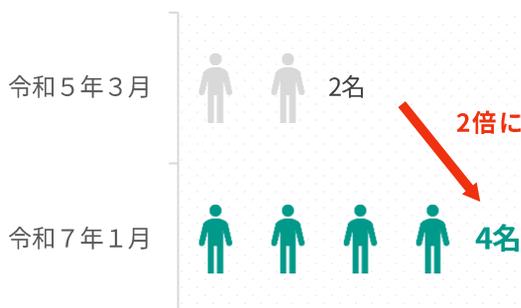
現場の職員はとても頑張って学び、実践をしてくれました。ユニットケアを皆で一生懸命推進したことは、私にとっても現場にとっても、とても大きな学びになりました。

(介護長 重見様)

取組の主な成果

ユニットリーダー研修修了者数

ユニットリーダー研修修了者が増加



研修生受け入れ数

実地研修施設となったことで研修生の受け入れ数が増加している。



取組 3

職員の健康づくり支援



▲スライディングボードを活用することで、
職員の腰痛軽減にも繋がっている



▲職員が産業医や保健師との面談を利用
しやすい体制をつくっている

1) ノーリフティングケアの推進

- 令和2年の開設当初からスライディングボード等の福祉用具は導入していたが、安全性よりもスピード・効率を重視する考えが根強かったため、ほとんど「飾り」の状態であまり活用されていなかった。
- そこで、経営層から現場に働きかけ、介助の際にリスクがある利用者を明確にピックアップしてもらうと共に、ユニット会にて研修を複数回開催して使い方を学んでもらい、用具の使用を徹底させた。その結果、職員の使用頻度が向上し、介助中に発生していた脇腹の痛みや腰痛の発症を軽減させる成果に繋がった。

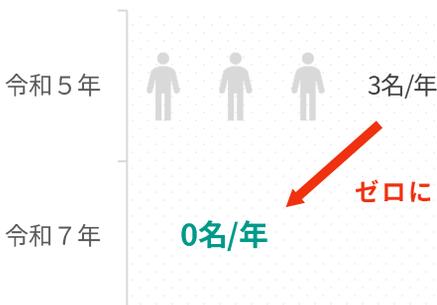
2) その他健康維持の取組

- 特に新卒1～2年目の若手職員の離職が課題となっていたため、グループ内の専門機関と連携して、職員の健康診断・ストレスチェック実施後のアフターフォローを徹底。不調の兆候が見られた職員に産業医や保健師の面談を積極的に活用してもらうため、面談調整を行う職員を男女1人ずつ設け、同性の職員が対応することとした。こうすることで、離職の未然防止に努めた。
- 「休日数を増やしてほしい」との現場の声を受け、職員数を増やすことなく、業務改善による効率化によって法人として完全週休二日制を導入。さらに、経営層による職場内のラウンドや職員とのコミュニケーションを徹底することで、深刻な不調を早期に察知し、風通しの良い組織風土を醸成している。

取組の主な成果

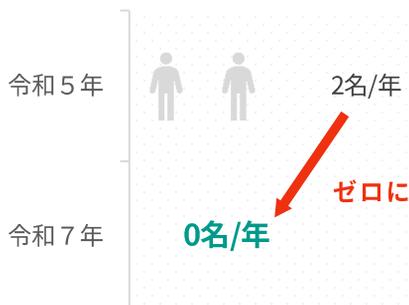
腰痛発症者数の減少

腰痛を訴える職員が減少した



メンタル不調による離職者数の減少

メンタル不調による離職者数が減少した



これから働きやすい職場環境づくりに取り組まれる方へのメッセージ

「テクノロジーの導入を『目的』にしない」



統括責任者・芳野様

テクノロジー導入をはじめとする生産性向上の取組が今後必要になってくることは、皆さん既にご存じのことかと思えます。その中で、これから取組を始める事業所にお伝えしたいのが、「テクノロジーを入れること」が目的ではないということです。テクノロジーを導入したその先に、基本的なケアの質を上げるという考えがないと、単なる飾りになってしまうのだと思えます。

当施設では排泄ケアシステムを導入しましたが、それにより排泄ケア自体のレベルがアップしました。「ケアの質」の部分に注目をしていただき、テクノロジーの活用を通じて利用者の生活が豊かになるような取組を行っていけば、職員の理解も深まっていくのではないかと思います。

生産性向上の取組は、自分たちにとっても利用者にとっても良いことがある、という部分を理解した上で、ぜひ推進していただけたらと思っています。

「職員の成長」



介護長・重見様

現在、ユニットケアの現地研修施設として、職員皆が一生涯取り組んでいます。研修生に「見られる側」の立場になったため、職員は緊張しながらですが、とても良く動いてくれていると思います。また、以前よりも入居者や家族と関わるが増えていて、入居者が施設に入る前の生活などをしっかり聞き取りするなど、ユニットケアの理念を大事にして運営を行っています。

今回、現地研修施設になり、想像以上に職員の成長を感じています。ぜひこのユニットケアの考え方が全国に広まって、自分たちも含め、すべての施設のレベルアップに繋がったら嬉しいと思っています。



▲豊かな自然環境のなかでの暮らし（施設から見える景色）

特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所

リハビリセンターグリーンTAOKA (徳島県徳島市)

施設移転に伴う職員のつなぎ止め

テクノロジーの活用

通勤手当の見直し

勤務パターンの拡大

ノーリフティングケアの推進

天井走行リフトの活用

提案制度の活用促進



リハビリセンターグリーンTAOKA

- サービス種別：介護老人保健施設
- 利用者数：95名
- 法人：社会医療法人養生園
- 従業員数：常勤 89名、非常勤 31名
- 所在地：徳島県徳島市

取組の概要

取組の背景

- 開設から33年が経ち、施設の新築移転を行うことになったが、移転先とは距離があり、職員の勤務条件も変わってしまうことから、大量離職の恐れがあった

経営層の現場に対する課題意識

- 施設移転に伴い勤務条件が変わっても職員に「ここで働き続けたい」と感じてもらえるよう、要望を取り入れた施設運営を検討する必要がある
- 多くの職員の通勤事情が悪化することに備え、あらかじめ対策を検討する必要がある

取組1

- 新築移転プロジェクトの発足
- 職員アンケートによる移転に伴う課題抽出

事前準備

取組2

- 移転先施設でのテクノロジーの導入と活用の促進

- 新たな通勤ルートの調査と対策の検討

- 全職員が閲覧可能な形式での職員の意見・提案の収集

導入プロセス

取組3

- 天井リフトを活用したノーリフティングケアの実現
- テクノロジー活用による業務効率化

- 希望職員に対する3か月間の送迎実施と通勤手当の見直し
- 時差出勤制度の導入

- 職員提案事項の経営層での検討と運営への反映

得られた成果

取組前の経営層の課題意識

職員の要望を取り入れた新施設運営の必要性

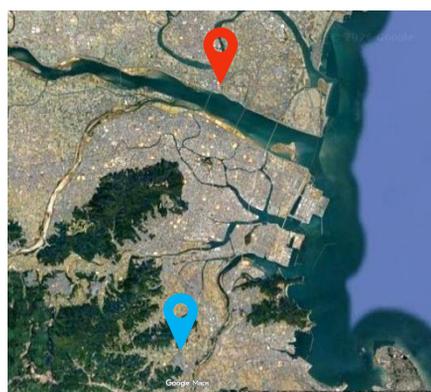
- ・ 法人本部の判断で旧施設の老朽化に伴い新築移転が決定。しかし、経営層や管理職の間では、勤務地が遠くなることでの勤務条件の変化等により「職員の8割が離職してしまうのではないか」という強い危機感があった。
- ・ 難局を乗り越えるため、職員が「自分たちの施設」として誇りと愛着を持って働ける環境作りが不可欠だと判断した。最新テクノロジーの導入や設備改善など、現場の具体的な要望を直接運営に反映させることで、組織の結束と意欲向上を図る必要性を強く認識していた。



▲旧施設の外観

通勤事情の悪化に備えた対策の検討

- ・ 移転先が旧施設から約15km離れており、市中心部の渋滞を通過するルートになることから、「通勤負担の増大」が、職員の定着を阻む最大の障壁になると予測されていた。
- ・ 特に育児中の職員からは、「子どもを保育園に送ってから通勤すると始業時間に間に合わない」といった不安の声も上がっており、個々の生活事情に配慮した時差出勤制度や、ガソリン代高騰に対応する通勤手当の改善など、離職を防ぎ安心して働き続けられる具体的な支援策の策定が経営上の急務となっていた。



▲旧施設（青）と新施設（赤）は約15km離れた場所にある

取組の事前準備と小さな成功

新築移転プロジェクトの発足

- ・ 新築移転という大きな節目に際し、各部署の責任者計7名からなる「新築移転プロジェクト」が発足。週1回の会議を重ね、管理職自らが「自分たちが主体となって理想の施設をつくる」という姿勢を明確にした。この推進体制が、立地の変化による離職不安を、「自分たちのやりたい介護を実現するチャンス」という前向きな期待感へと変える原動力となっていった。



▲建築士から建築の途中経過について説明を受けている様子

職員アンケートの実施とフィードバック

- ・ 職員への移転公表直後から、全職員を対象に複数回のアンケートを実施。「移転の話を聞いてどう思ったか」「どうすれば移転後も皆が就労継続すると思うか」等を聞き、現場の不安や要望を可視化した。
- ・ 最新テクノロジーの導入希望から、休憩室への電子レンジ設置といった細かな要望まで幅広く収集。移転に関わらずすぐにでも対策可能な要望（電子レンジの設置等）に対しては即座に応え、それ以外（リフトやテクノロジーの導入等）の要望には検討状況を逐一フィードバックすることで、職員の「自分たちの意見が届いている」という手応えと信頼感を醸成していった。

取組 1

テクノロジー導入による業務効率化と負担軽減



▲全居室・浴室に天井走行リフトを導入した



▲見守りカメラを導入し、モニターで居室の様子を確認できるようになった

1) 移転に伴うテクノロジー導入と活用の促進

- 新築移転を契機に法人の理事長からも「最新テクノロジーを積極的に導入してほしい」との方針が示されていた。これを受けプロジェクトでは、職員アンケートでも挙がっていた天井走行リフトや見守りカメラ、インカム等、各種テクノロジーの導入を進めていくこととした。
- ICT化の取組が進んでいる他法人8施設の見学や、メーカー11社のデモ体験、北九州市介護ロボット等導入支援・普及促進センターへの相談等を経て、最終的にインカムやナースコール機能付き見守りカメラ等を導入。これらの選定にあたっては、機能や安全性、使いやすさ等を比較して検討した。なお機器の選定・導入には約1年半を費やした。導入後は、施設内研修やマニュアル作成を通じて活用を促進していった。

2) 天井リフトを活用したノーリフティングケアの実現

- 全居室・浴室への天井走行リフトを導入。一方で、導入後に初めて、実際に天井走行リフトを安全に活用するためには、想像以上に準備や職員教育が必要であることが判明した。
- 現場からは「早く使わせてほしい」という声があったものの、安全性を最優先し、インストラクター資格を持つリーダーを中心に独自の研修・試験制度を構築することとした。リーダーたちは公益財団法人テクノエイド協会が主催するリフトリーダー研修や、JASPA介護リフト普及協会によるインストラクター資格試験等を参考に、3か月ほどで仕組みを構築。合格者のみに使用を許可し、まずは2人体制で徹底的に練習を重ねてもらい、技術の習得を進めていった。
- この取組を通じて職員の身体的負担が劇的に軽減し、誰もが長く健康に働けるノーリフティングケアの実現に繋がった。60代以上の職員の新規採用にも繋がる効果があった。

取組の主な成果

リフト使用資格保有者の増加

法人独自で構築したリフト使用認定資格の保有者が増加している



居室巡視にかかる時間の削減

1フロアの居室巡視にかかる時間が減少



取組 2

施設移転に伴う通勤支援の強化

社会医療法人 厚生興 介護老人保健施設
リハビリセンターグリーンTAOKA

職員送迎車 時刻表

| | |
|------------------------|-----------------------|
| グリーン太六 発 → グリーンTAOKA 行 | グリーンTAOKA 発 → グリーン太六行 |
| 8:05 | 14:10 |
| | 16:10 |

【職員送迎車ご利用に関するご案内】

- 利用申請について**
ご利用の際は、事前に「利用表」へのご記入をお願いします。 ※締切：毎月18日
- 利用予定の変更について**
前日までの変更は、事務所までご連絡ください。
当日の急なキャンセルは、運転手へ直接ご連絡をお願いします。
(運転手連絡先：〇〇〇-〇〇〇〇-〇〇〇〇)
- 運行に関する注意事項**
天候や道路状況等により、運行を止めたり、時刻が変更となる場合があります。
あらかじめご了承ください。
- 運行の継続について**
送迎車の運行は、毎月利用状況をもとに継続の可否を検討いたします。
万が一、運行終了となった場合は、自家用車や公共交通機関のご利用をお願いいたします。

▲当時職員に案内した送迎時刻表

| | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 早出① 7:00~15:45 | 早出② 7:30~16:15 | 早出③ 8:00~16:45 |
| 日勤① 8:30~17:15 | 日勤② 9:00~17:45 | |
| 遅出① 10:00~18:45 | 遅出② 10:45~19:30 | 遅出③ 11:00~19:45 |
| 夜勤① 16:15~9:15 | 夜勤② 16:30~9:45 | |
| 準夜 16:15~1:00 | 深夜 2:00~10:45 | |

▲施設全体で、全12種類の勤務時間を設けている

1) 新たな通勤ルートの調査と職員送迎の実施や通勤手当の見直し

- 移転により通勤距離が約15km増加し、渋滞の激しい市中心部を通るルートとなるため、プロジェクトメンバーが3種類の候補ルートを運転し、所要時間を調査した。
- 調査の結果を踏まえ、移転直後の3ヶ月間は施設による職員送迎を実施することに決定。通勤負担増に不安を抱える職員も、通勤経路や交通事情を把握できたことで、マイカー通勤による就労継続の後押しになった。
- また、現場の声を背景に、ガソリン代高騰や距離増に応じた通勤手当の引き上げを法人に直接交渉した。法人内の他施設との条件の差異という壁があったが、結果的に独自の改善を実現し、金銭面・精神面の双方から職員の定着を後押しした。

2) 時差出勤制度の導入

- 通勤時間が長くなる職員が多いことや、「子どもを保育園に送った後では始業に間に合わない」といった直接的な不安を考慮し、生活事情に応じた柔軟な働き方を模索した。社会保険労務士の助言を得て、始業時間を細分化した時差出勤制度を構築した。
- 制度の構築にあたっては、各勤務時間における業務内容の検討や、その業務量に応じた適切な人員配置を再考した上で決定した。例えば介護部門では、食事や就寝介助のピークタイムに合わせ、10:00～、10:45～、11:00～の3種類の遅番勤務を新設した。
- 一方で、運用する中で職員の負担感にバラツキが生じたため、実態に合わせて制度の微調整を重ねている。現在介護部門では、夜勤等を含め合計8パターンの勤務体系で運用。多様な選択肢が生まれたことで、通勤負担が増しても就労継続できる環境を整え、人材流出を最小限に食い止めた。

取組の主な成果

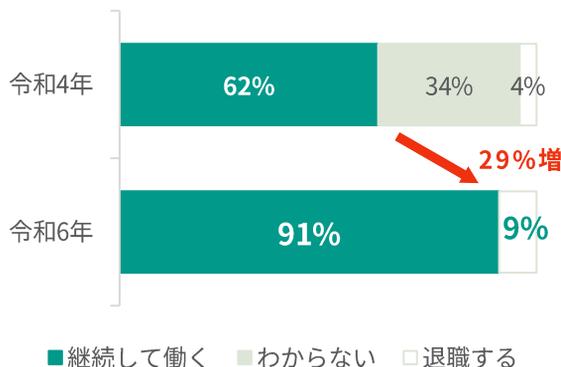
時差出勤制度導入による勤務体系の増加

勤務体系を増やし職員の柔軟な働き方を実現
(数字は勤務表の種類数)

| | 早出 | 日勤 | 遅出 | 準夜 | 夜勤 | 深夜 |
|-----|----|----|----|----|----|----|
| 移転前 | 1 | 1 | 1 | - | 2 | - |
| 現在 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 |

就労継続を希望する職員の増加

アンケート調査にて就労継続を希望する職員が増加し、「わからない」「退職する」とする職員が減少した



特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーンTAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里
尾張営業所

取組 3

職員からの意見・提案の活性化



経営者インタビュー

どうしてこのような質の高い意見や提案が現場からあがってくるのでしょうか？

「無記名で自由に記入している」としつつも、一定のルールは設けています。

例えば、この制度はあくまでも「施設を良くする」ことが目的であり、①業務の効率化・合理化、②人間関係の円滑化、③コスト削減、について主に書いてほしいということを事前に案内しています。

また、書いてはいけないこととして、①人事異動や給与及び個人の批判に関するもの、②単なる希望や要望・苦情など内容に改善が含まれないもの、とルール設定しています。

そのため、職員からの良い意見が集まる制度になっていたのだと思います。

(施設長 中川様)

1) 職員からの提案制度の活用促進

- 紙ベースで行われていた職員からの意見・提案制度を平成30年より刷新し、PC上の共有Excelを活用したデジタル形式へ移行した。全職員がどの端末からでも入力でき、他者の提案や経営層からの回答をリアルタイムで閲覧できる透明性の高い仕組みを構築した。
- 心理的障壁を下げるため無記名投稿を認めつつ、単なる不満ではなく「改善策を含むこと」などの具体的な運用ルールを定めた（左記の経営者インタビューを参照）。また、提案の有無は経営層が毎日確認し、提案があれば隔週開催の運営委員会にて協議。委員会の翌日に回答するという迅速な対応を基本とした。
- これまでに、職員提案をきっかけに、介護福祉士実務者養成施設の設置や、外国人職員を含む全職員の資格取得支援制度が実現している。その他にも、車椅子洗浄機の導入、職員用Wi-Fi環境の整備、特別休暇制度の新設、オフィスコンビニの導入なども実現している。

2) 介護福祉士実務者養成施設の指定

- 「施設内で研修を受けたい」という職員の提案を機に、実務者研修を開講する「TAOKAメディケアスクール」を令和3年10月に法人内に設置。仕事と学びを両立できる環境を整えたことや、実務者研修の受講費用を全額法人負担としたこと、介護福祉士の資格手当を増額したことなどにより、介護福祉士の資格取得者が着実に増加している。
- これらの取組により、これから新たに介護福祉士の資格取得を目指す人材の採用にも繋がっている。

取組の主な成果

介護福祉士実務者養成施設の設置



▲「TAOKAメディケアスクール」を法人内に設置した

介護福祉士有資格者数の増加

介護福祉士の有資格者が増加
(有資格者の割合も56%から65%に増加)



これから働きやすい職場環境づくりに取り組まれる方へのメッセージ

「風通しの良い組織」



理事長・田岡様

誰もが安心して声を届けられる風通しの良い組織づくりは、信頼と成長の土台になります。寄せられた声にスピーディーかつ丁寧に応える姿勢が、その歩みを支えます。

一人一人の個性が活かされ、安心して働ける温かな職場づくりに取り組むことが、組織全体の力につながっていくと思います。

「色々な人に意見を聞く」



施設長・中川様

多くの方々の助言に支えられ、新施設を無事にスタートさせることができましたが、早い段階で専門的な知見を活用していれば、よりスムーズな運営ができたかもしれません。

改めて「色々な人に意見を聞く」ことの大切さを実感しました。ぜひ研修や専門家のサポート等を活用しながら、より良い取組を進めていただければと思います。

「チームで話し合う」



スクール学科長・井原様

私も同じく、色々な人の意見を聞くことはまず大切だと思います。また、そもそも何から手を付けたらいいかわからない、ということもあると思いますが、まずはやってみて、チームで話し合っ改善していくことが重要かと思います。

「一人一人が主人公に」



介護課長・藤本様

今回の取組を通じて、「どうせダメだろう」という意識をもたずに、思ったことはなんでも伝えていくことが大切だと思いました。

失敗を恐れずに、やりたいことや気になることを自分の言葉でどんどん発信していくことで、一人一人が主人公になっていくのだと思います。



特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシテイ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所

ケアハウスあおさぎ (岡山県備前市)

人口減少地域での施設運営

採用戦略の工夫

職員の育成・定着

新規職員（外国人を含む）の育成

記録ソフトの導入

間接業務時間の削減

基本給のベースアップ

キャリアパスの再構築



ケアハウスあおさぎ

- ・ サービス種別：特定施設入居者生活介護（軽費老人ホーム）
- ・ 利用者数：52名
- ・ 法人：社会福祉法人敬友会
- ・ 従業員数：常勤 17名、非常勤 17名
- ・ 所在地：岡山県備前市

取組の概要

取組の背景

- ・ 労働人口の減少に伴い、地元でのサービス提供体制の継続に危機感がある中で、施設経営は赤字が続いていた
- ・ 職員の業務負担の軽減と、外国人を含む職員採用と定着を図る必要があった

経営層の現場に対する課題意識

- ・ まず、記録業務の負担削減の取組が必要と認識。同時に慣例的に続いている業務を見直し、作業工程数を削減する必要がある
- ・ 有資格者中心の中途採用戦略から、無資格者を中心にした採用戦略の転換と外国人職員の定着を図る必要がある

取組1

- ・ プロジェクトチームを立ち上げ、間接業務削減のための方法を検討

- ・ 記録ソフトは外国人職員が使いやすいものを選定・導入
- ・ 記録ソフト導入をきっかけに間接業務の把握と見直し

- ・ 記録業務にかかる時間を削減
- ・ 慣例的に行われていた間接業務を見直し

取組2

- ・ 併設事業所を含め全事業所の賃金体系を検討するため、検討会を設け

- ・ 他法人を参考に、同一労働同一賃金の考えを基本に調整
- ・ 外国人職員の生活支援を強化。業務面は専任職員を配置

- ・ 日本人・外国人問わず基本給をベースアップ、外国人職員が業務で立ち回れる環境を構築
- ・ 透明性の高い昇格基準と資格取得支援が設定され、職員が目標をもって働ける環境となった

事前準備

導入プロセス

得られた成果

特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所

取組前の経営層の課題意識

特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所

労働人口減少と 今後のサービス提供体制の継続への危機感

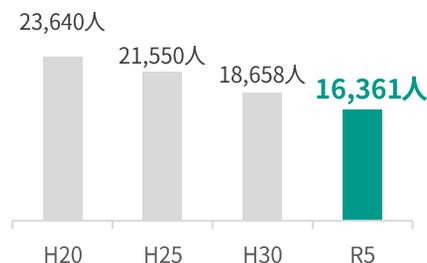
- 法人の経営層は、地域の労働人口の減少と業界全体の人材不足について強い危機感を抱いていた。施設が所在する岡山県備前市は過疎化が進み、近隣施設で職員不足を理由にフロア閉鎖や入居制限（※）を余儀なくされた実例があり、他人事ではない深刻な状況であると認識していた。
※「フロア閉鎖や入居制限」
利用者を特定のフロアに集約させて空いたフロアを閉じたり、一時的に新規の利用を制限すること
- 地域でのサービス提供体制の継続を考えていく上で、業務負担の軽減と、いかに安定的に人員を確保できるか、定着を図れるかが課題となっていた。



▲施設は瀬戸内海に面した場所に位置している

採用戦略の見直しの必要性

- 従来、介護福祉士等の有資格者の中途採用を軸としてきたが、労働市場の縮小により、有資格者の採用が困難となる中で、長期的な職員確保に限界があると感じていた。
- 従来の戦略を転換し、未経験者、無資格者、外国人職員を積極的に受け入れ、育成する方向への見直しを迫られた。
- 有資格者の中途採用の採用戦略を転換するに当たっては、資格保有者を特に優遇する既存のキャリアパス制度や給与制度を戦略的に見直すことが不可欠であった。



▲備前市の生産年齢人口の推移

取組の事前準備と小さな成功

生産性向上プロジェクトチームの立ち上げ



▲生産性向上プロジェクトチームを立ち上げた

- 法人の経営会議で間接業務の削減を通じた職員の負担削減を進める必要があるとの認識が示された。これを受けて施設長が主導して生産性向上プロジェクトチームを結成。施設長、主任、ケアマネジャー、若手職員2名が参画した。
- 当時抱えていた課題の一つに、「外国人による記録業務の難易度が高い」があったため、まず記録ソフトの導入による間接業務の削減を進めた。また、記録ソフトの導入を通じ見えない残業を可視化していく狙いもあった。
- プロジェクトチームと別に、人材確保と定着に向け給与体系の見直しを行うため、経営層を中心に検討会議を設置。基本給のベースアップに向けた議論を開始した。



経営者インタビュー

現在の記録ソフトの決め手は何だったのでしょうか？

外国人職員の習熟度向上のため、ソフト上で「ルビ打ち」ができることを条件に選定してきました。

外国人職員には漢字の読み書きに苦手意識のある方も多いため、ソフトを導入するにあたって、当然、翻訳機能を活用するという選択肢もありました。

しかし当施設では、外国人職員であっても、最終的には介護福祉士の資格を取得していただきたいという考えがあります。介護福祉士の試験問題では「ルビ打ち」はされていますが、翻訳機能を使うことはできません。

資格取得を目指すなら翻訳に頼ってはいられない、との思いから、ルビ打ちができ、翻訳機能は付けない形でソフトを選定しました。

(施設長 安田様)

1) 記録ソフトの選定と活用

- 記録ソフトの選定作業は経営層が中心に検討。複数メーカーからソフトを比較し、外国人職員が円滑に業務をこなせるかという観点から、「ルビ打ち」が出来るソフトのメーカーをパートナーに決定した。
- 記録ソフトの活用にあたって、外国人職員が現場で混乱しないよう施設で用いている業務「用語」の見直しから始めた。当時は、同じ意味のことであっても、職員によって言い回しが異なることが多かった。例えば、
「ごはん配っておいて／配膳しておいて」
「おむつ替えて／おしめ替えて」
というように、様々な表現を職員が用いており、外国人職員の混乱を招いていた。そこで、介護福祉士の試験問題やテキスト等に出てくる用語にあわせるよう日々の業務で見直し、記録ソフト上の用語を統一していった。
- 記録ソフトで意識的に用語を統一したことで、記録場面だけでなく、日常業務における職員間のコミュニケーションの言葉選びも整理された。これにより、日本人職員と外国人職員の業務上の意思疎通がよりスムーズになり、互いの関係性も向上。中には、このまま日本での永住を希望する外国人職員も現れるなど、外国人の職場への定着・業務への習熟速度を早めることに繋がった。



▲記録ソフトを活用し業務を行っている

2) 記録の作成時間の削減

- 従来の手書き記録は日本語を母国語としない職員にとって大きなストレスであり、同じ内容を別の帳票に転記する作業も加わると、外国人職員は利用者1人あたりの記録の作成に「1日に40～50分」もの時間を費やしていた。
- 記録ソフト導入後は選択入力や音声入力が可能になり、手書きでの転記作業が不要となった。これにより、

記録記入時間が100時間/月(令和5年2月)から48時間/月(令和6年2月)に減少

また、併せて勤務管理ソフトの刷新も行い、残業時間が1人あたり平均残業時間3.3時間/月(令和4年)から1.6時間/月(令和6年)に減少

と、目に見える成果に繋がっていった。

| スマホ入力 | |
|-------|----------------------|
| 手順 | ポイント (point) |
| ① | 電源の立上げ (ばすわーど入力) |
| ② | ゆーざーを選ぶ (自分) ばすわーど入力 |
| ③ | 介護したさーびすを選ぶ |
| ④ | 気になることがあれば、入力が必要 |

▲外国人職員向けに、ルビをふった操作マニュアルを活用している



経営者インタビュー

紙記録の廃止について不安を訴える職員に対しては、どのように接していましたか？

私が現場をラウンドする中で「この記録物ってなんで必要なの？」と聞いて回ると、「〇〇さんが言っていたので」という返答が返ってくる場合があります。でも、その「〇〇さん」は既に退職していることも多い。要するに、目的がないまま「この用紙に書く」ということだけが語り継がれているんですね。私たちはこの現象を「神話」と呼んでいます。

こういった現象に対しては、介護保険法上は必要ない書類であることや、法人や施設としてもそこまで求めていることを伝えるとともに、「もう新しいルールに変わったんだよ」と説明することで、職員の不安を取り除くようにしています。

ですが、ご家族との連絡の記録など、ソフトでは補えないためにまた紙記録を残している部分ももちろんあります。

(施設長 安田様)

3) 慣例的に行われていた業務の見直し

- 記録ソフトの導入をきっかけとして、これまで当たり前に行っていた業務にも不必要と考えられるおかしな部分があることが可視化された。
- 例えば、「人手が足りないから」といった理由で日中の入浴介助の開始時間が恒常的に前倒しになっており、その影響で遅番職員による前残業（シフト上の勤務開始時刻よりも前に業務を開始すること）が常態化していた。また、記録ソフト導入後も「まだ不安だから」という声に押されて実際には紙での記録が残っていた。
- これを機に、紙での記録の廃止と業務の見直しを同時に進めていった。紙への記録作業は、何かを実施した結果発生するものであり、一連の業務の中では「末端の工程」と言うことができる。不要な紙記録を廃止するとともに、その記録業務が発生した理由を遡っていくことで、業務そのものの見直し・削減に繋がっていった。
- お掃除ロボットを導入し掃除に要する時間を削減した。これにより夜間の廊下清掃業務が無くなるなど、直接的なケアに携わる時間を増やしていった。

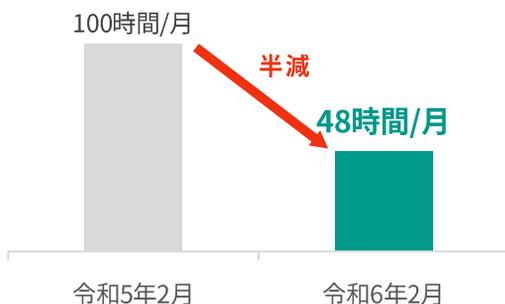


▲これらのファイルを毎日書庫から出して記録を行っていたが、記録ソフトを導入したことで、全てPCやスマートフォン等で完結するようになった

取組の主な成果

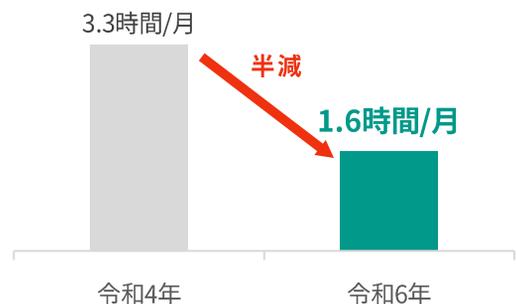
記録時間の削減

記録業務の時間が半減した
(数値は1か月の記録時間の合計値)



残業時間の削減

1人あたりの平均残業時間が半減した
(数値は介護職員12名の平均値)



取組 2

人事制度の見直し・最適化

敬友会独自のキャリアパス制度

無資格(未経験)で入社した際の例



▲法人独自のキャリアパス制度を活用している



▲未経験の職員や外国人職員も活躍している

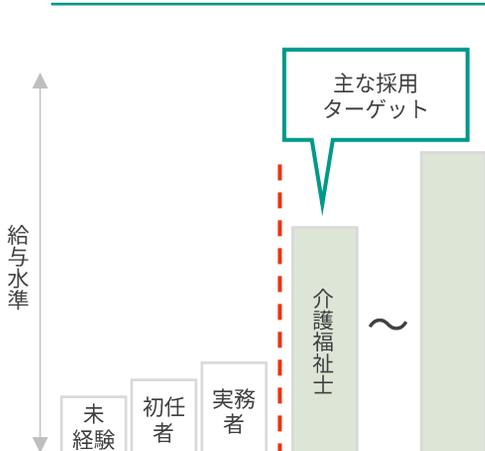
1) 人材確保への危機意識から
基本給のベースアップに取り組む

- これまで有資格者中心の中途採用を行ってきたが、無資格者を中心にした採用戦略への転換が必要になっていた。そのため、経営層を中心に検討会議を設置し、人材確保に向けた給与体系の見直しを検討・実施した。
- 以前は新卒採用よりも介護福祉士等の資格を有する中途職員を募集する採用戦略を展開。年功序列の給与制度ではなく、保有資格や経験に応じて基本給がアップする仕組み(下図参照)を採用していた。しかし、人手不足が深刻化し、未経験者や新規採用を強化するべく基本給全体のベースアップを行い、資格のない未経験者であっても他法人に見劣りしない給与水準を設定した。

2) キャリアパス制度の再構築

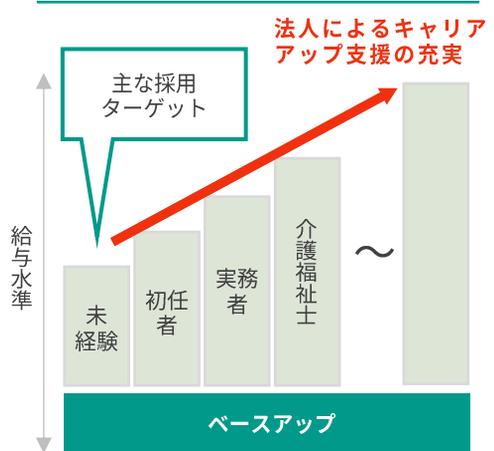
- 従来より年齢や在籍年数ではなく、保有資格や社内研修の成果を評価するキャリアパス及び給与体系を採用していた。未経験者から介護福祉士、さらにその先のスペシャリストまで、10段階以上の明確な階段を設け、自身の成長が直接給与に反映される分かりやすい仕組みを活用していた。
- 令和3年度からは、夜勤の習熟を初任者研修相当と見なすなど、外国人職員にとっても着実にステップアップを実感できるよう、基準を見直した。無資格者や外国人職員の早期の戦力化が求められる中、施設の実態に合わせて制度を柔軟に変更し続けることで、常に制度の最適化を図っている。

取組前



有資格者(介護福祉士)の中途職員を主な採用ターゲットとしていたため、このクラスの給与水準を高めに設定していた。

取組後



採用のターゲットを無資格者や外国人にシフト。資格をもたない方の給与水準を引き上げるとともに、全体のベースアップやキャリアアップ支援を充実させた。

▲キャリアパス制度の再構築とベースアップにより、採用定着力の強化を図った

経営者インタビュー

外国人職員のサポートではどのようなことを心がけていますか？

入国してから一人で夜勤ができるようになるまでの間は、様々な面から徹底してサポートを行っています。

やはり、入国してすぐの外国人職員の方々は不安を抱えやすいので、基本的には2～4名単位で同時に入職いただき、本部の近くに家を借り上げて共同生活を送ってもらっています。一方で個人のプライバシーの問題もあるので、慣れてきたらワンルームに移ってもらうなど工夫をしています。

また、住む場所を用意してあげても、何も無い状態では当然生活ができませんので、家具家電を用意するだけでなく、地域のどこに何があるか、といったオリエンテーションなども実施しています。

(施設長 安田様)

3) 職員のサポート体制の強化

- 資格取得を目指す職員には、資格取得にかかる費用の全額を法人で負担し、職員のサポート体制を強化することで、年間で2名の外国人職員が実務者研修を修了。また、1名の外国人職員が介護福祉士を取得した。
- 実習生として来日する外国人職員には、生活支援を徹底。渡航費の補助や住居の手配に加え、家電一式の用意、家賃やWi-Fi費用の減免、買い物同行など、生活サポートを行う職員を配置し、支援を組織的に実施している。
- 業務面での支援として専任のトレーナー制を導入し、夜勤帯での勤務が問題無く行えるスキルを得るまで1対1でのきめ細かな実技指導と月1回以上の定期面談を行い、実務上の課題とメンタル両面の不安を解消している。また、トレーナーの日本人職員も、言語の壁がある中で外国人職員に指導をする経験は良い機会になっており、自分たちの介護技術の本質を理解して他者に伝える経験が、本人自身の成長にも繋がっている。

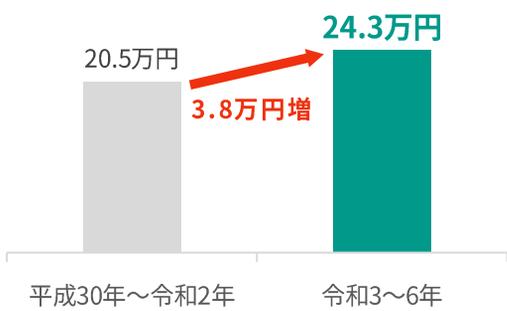


▲専任のトレーナー制を導入し、外国人職員のサポートを行っている

取組の主な成果

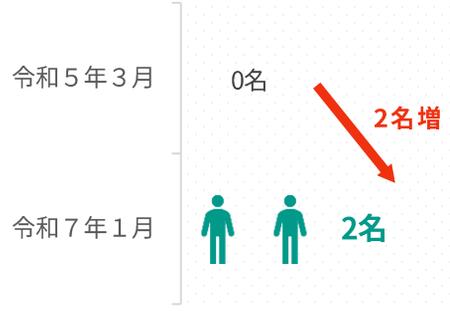
平均月収の増加

介護職員の平均月収が増加
(各数値は、記載の期間の平均値)



実務者研修費用全額補助者数

2名の職員が、法人の研修費用補助を受けて実務者研修を修了した



これから働きやすい職場環境づくりに取り組まれる方へのメッセージ

「現場とのズレを取り除く」



施設長・安田様

テクノロジーは導入して終わりではない、ということをお伝えしています。導入した後もPDCAサイクルは回していかないとけないと思っています。やはり成功する事例の場合は、「誰のために」「何のために」といった目的の部分が明確になっており、さらに現場がしっかり理解できるまで経営層が伴走支援をしているように思います。

経営層は「簡単だろう」と思っている、現場からすると大変、という状況は良くあります。そのようなズレをきちんと汲み取って、現場がやりやすいように整えていくという役割が、経営層には求められているのではないのでしょうか。

また、こういった取り組みを進めるにあたっては、補助金等行政による支援もあると思いますが、意外とこれを知らない、もしくは活用しない方がいる印象です。ぜひこの機会に色々な情報に目を向けていただき、取組の参考にしていただければと思っています。

「どうやったらできるか」



法人本部・大倉様

何か新しい取組を始める際、全員が同じ方向を向かないとなかなか難しいというのが現実です。しかし、現場の職員などは、日々目の前の利用者へのケアを考えているため、外からやってきた新しい提案に対して、どうしても後ろ向きになり変化を嫌う傾向はあると思います。

ただ、そのような場面でも、できない理由を並べるのではなく、「どうやったらできるだろうか」と考えることが大切だと思います。

現場の職員に対しても、そのような考え方を伝え、巻き込んでいくことが重要になると思っています。



奄美佳南園 (鹿児島県奄美市)

人口減少地域での施設運営

業務の切り分けと役割分担

障害者雇用の推進

マニュアル作成

テクノロジーの導入

職員の健康管理

研修システムの活用

手当への反映



奄美佳南園

- サービス種別：介護老人福祉施設
- 利用者数：80名
- 法人：社会福祉法人聖隷福祉事業団
- 従業員数：常勤 52名、非常勤 27名
- 所在地：鹿児島県奄美市

取組の概要

取組の背景

- 奄美大島は本土から離れた離島で、ここ40年で島の人口が約3割減少。島内の施設は常に職員不足の課題がある

経営層の現場に対する課題意識

- 人材不足の中でも本来目指すケアを継続していくために、テクノロジーの導入による生産性向上と同時に職員の負担減・健康増進と予防を推進し、働きやすい環境づくりを推進していく必要がある

取組1

- 現場に島全体の人手不足の現状を率直に伝え雰囲気醸成し、職員による改善プロジェクトチームを立ち上げ、継続的な意見収集を行った

取組2

- 介護職の業務の切り分けを行った上で、介護テクノロジーや障害者雇用の導入により業務負担軽減を図る

- 人間ドック受診費用の支援を含む職員の健康維持・予防支援
- 研修システム導入等による学習支援

- 障害者雇用率の増加
- 記録、申し送り、見守り等の間接業務の時間削減

- 人間ドック受診者の増加と腰痛を訴える職員の減少
- 研修受講の定着と、受講実績の処遇反映に伴う更なる受講活発化

事前準備

導入プロセス

得られた成果

取組前の経営層の課題意識

特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所

離島の人口減少

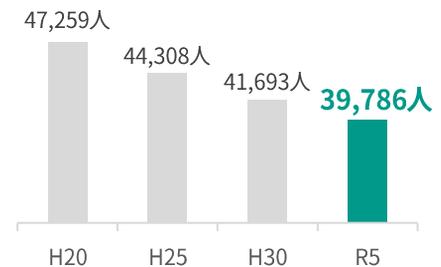
- 施設が所在する奄美大島は、鹿児島から約380km離れた離島で若者の多くが高校卒業後に島外へ流出しており、現役世代が慢性的に不足しているという構造となっている（奄美市の人口は1985年の約6万人から、2025年に約4万人と、ピーク時の65%まで減少）。
- 施設の職員数もコロナ禍以降減少に転じ、一時は他都府県の基準より12～13名も少ない極めて厳しい状況となった。離島ゆえの人材確保の難しさが課題となっていた。



▲施設が所在する奄美大島の景色

目指すケアの継続に対する危機感

- 深刻な人材不足により職員は日々の業務をこなすだけで手一杯の状況。理想のケアの実現に手が回らなくなり、現場の疲弊感が増加。このままでは利用者の尊厳を守るためのケアの継続が困難になるという強い懸念があった。
- 島を取り巻く環境を踏まえて、「人が足りない」と嘆くだけでなく、介護テクノロジー導入等で業務を効率化し、再び利用者のためのケアに集中できる環境を取り戻すことが急務となっていた。



▲奄美市の人口の推移

取組の事前準備

改善プロジェクトチームの立ち上げと現場の意見収集



▲職員が悩み等を話し合う場が、改善プロジェクトチームへと発展した

- 施設長が声をかけて、職員が抱える悩みや希望を自由に話し合う場を設け、人口減少と職員不足への危機感を職員に訴えた。ここから後に、現場の若手・中堅職員を中心とした「改善プロジェクトチーム」へと発展した。
- 当初は付箋を用いてそれぞれが思ったことをどんどん書いて整理・共有していくこと（KJ法）から始めた。経営層からあえて（経営者視点での）要望やデータ等を先に提示せず、職員が意見しやすくすることを重視。職員自身が気になること、共有したいことを出してもらった。
- 10回開催し、結果として思いのほか前向きな意見が集まったため、具体的な言葉に変換していき10個の業務改善のテーマへと繋がっていった。

取組 1

間接業務の切り分けと障害者雇用の推進



経営者インタビュー

ここまで障害者雇用に推進するに至ったきっかけは何だったのでしょうか？

当法人が島内で運営していた児童発達支援事業所にて、「卒業後の行き場がない」という親御さんや学校の先生からの切実な声を聞いたことがきっかけでした。地域とのつながりが強い島ですので、そういった声にもしっかり向き合いたいという想いがありました。

そこで、彼らには清掃やベッドメイクなどの間接業務を担ってもらうことで、介護職が専門業務に集中でき、かつ彼らには働く場所を提供するという形を目指しました。

(在宅・福祉奄美ブロック運営管理室長(取組当時、施設長) 村田様)

就労支援
清掃マニュアル

キャスターロックを解除して
ベッド移動しましょう



▲障害をもつ職員向けの業務マニュアル

1) 業務の切り分け

- 人口減少と職員不足の危機感を共有し、介護職員の新規採用が難しくなることを理解した改善プロジェクトチームは、業務の見直しが必要と考えるに至った。そこで、直接的なケアに関わらない間接業務の役割分担や業務そのものを見直しに着手した。
- 「この業務には資格職が携わることが必要か？不要であるか？」の視点で日々の業務を仕分けしていった。「ベッドメイキング、洗濯、清掃、ゴミ回収、配膳」などの間接業務を介護職員の担当業務から切り離し、定年退職した職員や、島の障害児通所施設の出身者、就労継続支援A型の障害者が順次担う見直しを行った。
- 当初は「介護職員以外にできるはずがない」といった反対意見もあったが、現場職員にも改めて離島の人口減少の危機感を共有したうえで見直しを進めた(下記)。

2) マニュアル作成と障害者雇用の推進

- 介護職員から切り離れた業務の一部について、様々な障害を持つ職員でも担えるよう業務のマニュアルを新たに作成した。文章中心ではなく、写真や図解を多用した「見てわかる」4コマ漫画形式として効果があがった。様々な障害を持つ職員が、実際に理解し取り組むことができるかを基準に修正を重ねて完成させた。
- 障害を持つ職員が実際に業務を担当する時に、まずは3人1組のチーム制を導入し、指示役と実行役を交代しながら業務を習得させた。
- 例えば、ベッドメイキングの場合は指示役1名がマニュアルをもとに、実行役2名に一つ一つ手順を指示する。1つのベッドで作業が完了したら、次のベッドに移動して指示役と実行役を交代。このような形式を繰り返すことで、チームで業務を習得させていった。
- 概ね3~6ヵ月程度の間、3人チーム制で習熟することにより、1人でも作業が可能になっていった。



▲障害をもつ職員が活躍している

3) テクノロジー活用と現場の負担軽減



経営者インタビュー

業務の見直しやテクノロジーの導入を行っていく上で、どのように現場のモチベーションを引き出したのですか？

これまでの業務が変わるときには、「生みの苦しみ」が発生するものだと思います。そのため、何かの業務改善をする際には、即効性のある施策を同時に提案・提供するというも行っていました。

生産性向上に繋がる本質的な取組は、成果が出るまで少し時間がかかります。飴と鞭ではないですが、新しいICT機器を導入した分、同時にミストシャワーを導入して、現場負担のバランスをとることなどもしていました。

現場の負担を減らす施策を同時に提案したことで、取組に向き合う時間を捻出できたことも良かったように思います。

(在宅・福祉奄美ブロック運営
管理室長 (取組当時、施設長)
村田様)

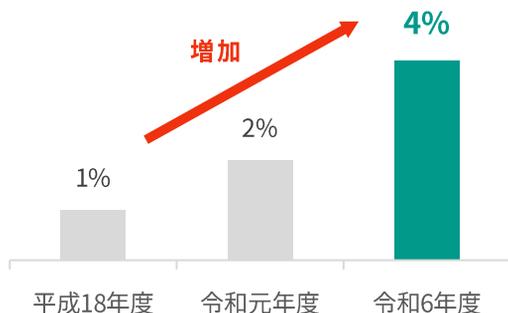
- ・ 間接業務は分担の見直しに加えて、記録ソフト・見守りセンサー・骨伝導インカムなどのテクノロジーを全床・全職員を対象に導入。
職員の直接業務の負担軽減策としては、床走行式リフターやスライドボード及びミストシャワーを導入した。職員の業務負担軽減が図られた。毎年、HCR（国際福祉機器展）に施設長やその他の職員が参加し知見を蓄えて来たことが今回の機器選定の際に役立った（直接的なケアの負担軽減は次ページ参照）。
- ・ 施設が端から端まで約50mある環境下のため、1人での夜勤時の職員の移動負担を軽くするためカメラ付きナースコールを導入。ナースコールが鳴った際に画面上で居室の様子を確認できるようになり、訪室の物理的負担と精神的不安の軽減に繋がった。
- ・ 録画機能を活用することで事故発生時の原因分析が可能となり、入所者の居室における転倒事故が減少した（33件/年(令和5年)→6件/年(令和6年)）。
- ・ これら介護テクノロジーの導入を通じ、間接業務に携わる時間の削減に成功。「申し送り」「記録」「見守り・巡回」といった、直接利用者に関わることのない間接業務が業務全体に占める割合が33.2%（令和6年3月）から23.9%（令和7年4月）に減少した（「取組の主な成果」参照）。
- ・ これにより、離職率が16%（令和3年）から8%（令和6年）に低下しただけでなく、介護テクノロジーの導入が話題となり新卒採用や応募者が増えるなど、「選ばれる職場」への転換点となっていた。



取組の主な成果

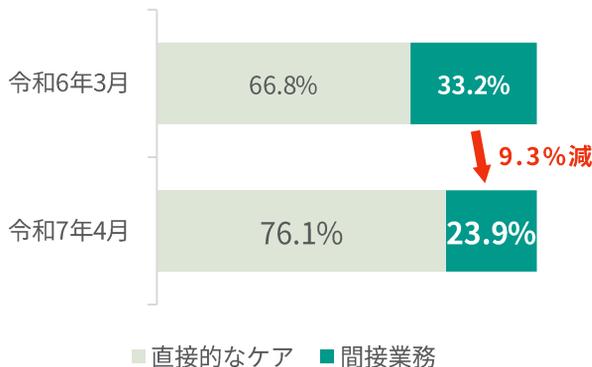
障害者雇用率の増加

障害者雇用率が増加している



間接業務の割合の削減

業務全体に占める間接業務（申し送り、記録、見守り・巡回等）の割合が減少



1) 人間ドック受診費用の支援



▲職員に空調服を支給している

- 離島では職員ががん等の重病を患うと島内での治療は難しく、鹿児島本土へ数ヶ月離れなければならず、治療後も復帰が難しいという課題があった。
- 安定した施設運営のためにも、職員の病気の早期発見・早期治療が重要と捉え、従来から行っている年1回の健康診断に加え、人間ドック受診費用を全額法人負担とした。これにより人間ドックの受診率は8割を超えている。
- また、職員が長く働ける環境を整えるための工夫も都度実施している。当時は介護職員約60名のうち、半分の約30名が常に腰痛を抱えながら業務にあたっていたが、床走式リフターやスライドボード等を導入することで、慢性的な腰痛を抱える介護職員は3名に減少した。
- 他にも、夏場は施設内に冷房が効いているものの利用者にあわせた温度設定だと暑いと感じる職員も多いため、空調服を支給するなど工夫している。



▲eラーニング研修システムを導入している

2) 学習支援と手当への反映

- コロナ禍で合同研修の実施が困難となったことがきっかけとなり、専門知識や技術を体系的に学ぶ機会として、介護・看護職員用のeラーニング研修システムを導入した。
- 単にシステムを用いた学習を促すだけでなく、研修受講実績等を評価し、期末手当等に反映させる仕組みを設けた。以前は全職員一律だった期末手当支給額が、令和5年度には実績に応じて差がつく仕組みとなり、職員のモチベーションも向上。研修受講が活発になったこともあり、結果的に1人あたりの平均期末手当支給額も増加した。

取組の主な成果

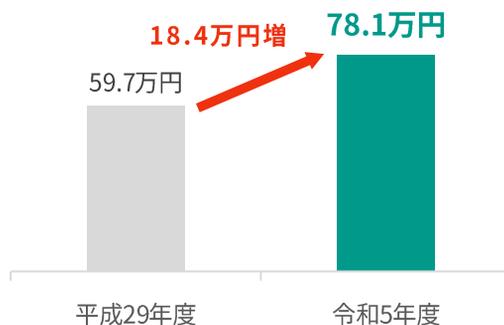
人間ドック受診者数の増加

人間ドック受診費用を全額法人負担としたことで、受診者が増加



期末手当支給額の増加

職員1人当たりの期末手当平均支給額が増加



これから働きやすい職場環境づくりに取り組まれる方へのメッセージ

特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所

「それぞれの課題に あった取組を」



在宅・福祉奄美ブロック運営管理室長
(取組当時、施設長)・村田様

私たちは何のためにこの仕事をしているのか
と言えば、それは「利用者のため」というこ
とになると思います。

利用者のために解決しなくてはならない課題
は各事業所によって異なると思いますが、私
たちの場合は、離島ゆえの人口減少の課題が
深刻だったため、ここに取り組むしかなか
った、というのが正直なところです。

ではこの課題を解決するために何ができ
るか、と考えた際に、私たちが実施した手段
の1つが生産性向上でした。私たちは生産性向
上無しでは解決できないと考えたため取り
組みましたが、施設によっても課題やその背
景、地理的要因等は異なりますので、取組
の内容は変わってくるかと思っています。

今後も私たちは、現場の職員が「この機器
を入れたい」と言えば、なるべく一緒に考え
てあげたいと思っていますし、そのように課
題を経営層と現場と一緒に考える事業所が
増えることを願っています。



福祉の里 尾張営業所 (愛知県北名古屋市)



動画はこちら

高付加価値モデルへの転換

利益率の改善

職員の意識改革

記録ソフトの導入

残業時間の削減

訪問件数の増加

長く働ける職場づくり

科学的介護の推進



福祉の里 尾張営業所

- サービス種別：訪問介護
- 利用者数：118名
- 法人：株式会社福祉の里
- 従業員数：常勤6名、非常勤11名
- 所在地：愛知県北名古屋市

取組の概要

取組の背景

- これまで利用者の希望に沿った「断らない介護」を貫いてきたが、一方で比較的軽度な訪問サービスの提供依頼が増え利益率が低下していた
- また、サービス提供責任者の残業が多く職員が多忙を極めることで職員の定着率の低さに悩まされていた

経営層の現場に対する課題意識

- 職員が継続して勤務できる環境を保つためには、事業所にあった利用者を「選ぶ」勇気が必要な局面にある
- そのため働き方の仕組みの見直しや職員の意識改革が必要

取組1

- 現場職員との、事業所の利益率や職員の定着率に関する問題意識の共有

取組2

- 高付加価値モデルへの転換に向けた合意形成

取組3

- 職員アンケートの実施

- スマートフォン、記録ソフトの導入
- インセンティブ増額

- 職員から集まった73件の提案を検討

- 外部講師を招いた科学的介護の研修実施

- サービス提供責任者の残業時間の削減
- 訪問介護員1人あたり訪問件数の増加

- 29件の提案を実行中
- 有給休暇取得率、平均勤続年数の向上に繋がった

- 勉強会や事例検討会の実施
- 科学的介護の社内認定制度の創設と普及

事前準備

導入プロセス

得られた成果

特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所

取組前の経営層の課題意識

「断らない介護」のジレンマ

- ・ 開設以来、「在宅で暮らしたい、その当たり前の願いを、あきらめてほしくない」という想いを掲げ、断らない介護を貫いてきた。結果として、限られた人員で様々なニーズの依頼を受けることとなり、本当に必要な方への対応が難しくなるという課題に直面していた。
- ・ また、比較的軽度な生活援助や総合事業等の依頼が増え収益性は低迷し、現場は多忙を極めるものの給与は上がらないという悪循環に陥っていた。経営層は、このままでは赤字に転落し、地域を支える事業自体が継続できなくなるとの危機感を抱いていた。

仕組みの見直しと職員の意識改革

- ・ 当時、サービス提供責任者（以下、この項で「サ責」という。）はヘルパーのマネジメント業務に加えて書類作業が多いにも関わらず、自らの現場訪問も多かった。
（平成29年当時、サ責1人あたり現場稼働率77.4%/月）
その結果、残業も多く、
（平成29年当時、サ責1人あたり残業時間31.4時間/月）
新しくサ責になろうとする職員が少ない状態であった。
- ・ 現場の訪問介護に携わるヘルパーは、多忙であるものの、多忙の中でこそ充実感が得られるという面もあり、経営層との認識の乖離があった。
- ・ 今後もサービス提供を継続するには、プロとしてケアの質を向上させ、事業所にあった利用者を選んでいく姿勢が必要であると考えていた。そのためにも、利用者獲得の仕組みや職員の意識そのものから見直していく必要があった。

生活援助・身体介護・総合事業

訪問介護事業で提供されるサービスは、「身体介護」「生活援助」、自治体が運営する「総合事業」の3つに大別される。

「身体介護」は入浴や排泄、食事介助など身体に直接触れる介助であり、専門性が高く介護報酬単価も最も高く設定されている。「生活援助」は掃除や調理等の家事支援が主であり、単価は身体介護に比べ低い。「総合事業」は、要支援者等を対象とし、各自治体が単価や基準を独自に定めている（単価は従来のサービスより低く設定される傾向にある）。

経営面では、これらサービスごとの単価とスタッフの資格要件、移動時間を考慮した効率的なシフト作成を行うことが、生産性向上と安定した職場環境づくりに直結する。

取組の事前準備と小さな成功

現場への課題意識の共有と高付加価値モデルへの転換に向けた合意形成



▲経営層は現場と課題意識の共有を重ねた

- ・ 経営層は「断らない介護」の限界と経営に対する危機感を伝えるため、現場との話し合いを重ねた。
- ・ 経営層は、総合事業の開始をきっかけに比較的軽度な利用者が増え、「地域のために必要である」としつつ、一方で「介護福祉士の資格をもつ私たちにしかできない重度向けのサービスも充実させていかなくては地域のためにならない」というジレンマを職員と共有し議論した。
- ・ 一方で現場のヘルパーには、依頼を「断る（＝選ぶ）」ことへ抵抗感を訴える声があった。現在の忙しさへの充実感や達成感もあり、より専門的なサービスの提供の推進をする方針への不安があった。
- ・ 最終的に「会社がなくなれば今の利用者も支えられない」との認識で一致し、身体介助や看取り、自立支援といった、プロとしての強みを活かし高付加価値のサービス提供を目指していくことで経営層と職員は合意した。

取組 1

記録ソフト導入による業務効率化



経営者インタビュー

当時の紙運用からシステムへの変更は、スムーズにいったのでしょうか？

それまでずっと紙で行ってきたので、必ずしもすべてうまくいったわけではありません。一部の書式はExcelの状態でした。しかし、経営層から「Excel禁止令」が出るなどして、意識的にシステム利用に切り替えていきました。

また、高齢の職員はスマートフォンに慣れるのにも時間がかかりました。操作に苦手意識のある職員には、同年代で操作に慣れてきた職員をあてがうこともしました。使えて「当たり前」の世代が教えるよりも、かえって良かったように思います。

(管理者 原様)



▲使用している記録ソフト

1) スマートフォンと記録ソフトの導入

- 取組前の平成28年頃、ケアの記録業務は紙の運用が中心であった。特定事業所加算（Ⅱ）の取得に伴い、書類作成の負担が増加し現場からは厳しい声が上がっていた。
- 現場のヘルパーの声を受け、経営層と管理者で話し、記録業務を紙からシステムに変えていくことを決定した。
- 全職員にスマートフォンの貸与又は個人端末を導入する手当を支給。記録ソフトを導入し、スマートフォンを用いて訪問時にリアルタイムでの記録が可能となった。
- なお、平成28年に最初に導入した記録ソフトは記録することに特化したものであったため、紙での記録の廃止に慣れてきた数か月後には、請求まで一気通貫するシステムに変更した（さらに現在は、経営母体の変更に伴い3体目のシステムを活用している）。



▲訪問の合間にスマートフォンを使って記録等を行っている

2) 訪問件数増や重度者訪問増を狙いとしたインセンティブの見直し

- 「より高付加価値のサービスを提供し、利益を増やしていく」という会社としての目指す方向性を職員にも浸透させるため、現場での稼働（訪問介護のサービス提供）に対するインセンティブの仕組みを戦略的に見直した。訪問件数やケア内容に応じて、給与をさらに増額する仕組みとした。
- 訪問介護で科学的介護を推進し（「取組3」で後述）、経験に頼らない画一的なケアが実現。また、ノーリフティングケアの導入により身体介護における職員の身体的負担も軽減され、60以上の職員でも身体介護の利用者をより増やすきっかけになった。
- これらの取組により、稼働率の向上や重度者への支援がより充実しただけでなく、サービス提供責任者による現場訪問が減少し、業務効率化に繋がっていった。



▲サービス提供責任者が落ち着いた事務作業に取り組めるようになった

経営者インタビュー

これらの一連の取組は、皆さんにとってどのような体験になりましたか？

最初は現場から抵抗感が多くありました。ですが、思い切って始めてみるとだんだんと職員もついてきますし、次第に慣れてきます。

そうすると「良くなった」ことを実感してもらえるので、次の取組がさらにやりやすくなってきます。

組織として「やればできる」という感覚を得ることにつながったように思います。

(事業本部長 松浦様)

3) サービス提供責任者の業務効率化

- 記録のシステム化や、インセンティブ増額等によりヘルパーの稼働率が上がったことで、サービス提供責任者の書類作業や現場訪問が減り、業務負担が軽減。
- これまでは、サービス提供責任者がヘルパーへの頻繁な電話連絡や書類作業、現場の訪問等に追われていたが、業務が削減・効率化されたことで働き方も変化。残業時間が減り、休暇をしっかりと取得できるようになった。

4) 収益性の向上と好循環への転換

- これらの取組の結果、ヘルパー1人あたりの訪問件数の増加（6.58件/日(平成29年1月)から7.36件/日(令和7年1月)）や、介護保険サービスに占める身体介護の比率の向上（54.3%(平成29年1月)から76.5%/日(令和7年1月)）が実現し、事業の収益向上に繋がった。
- また、サービス提供責任者の業務効率化により、「忙しい・大変な役割」というイメージが払拭され、子育て中の職員がサービス提供責任者や管理職に挑戦しやすい環境が整えられた。職員本人のキャリア形成支援に繋がっただけでなく、サービス提供責任者が増えることでさらに働きやすい職場となり、好循環が生まれている。

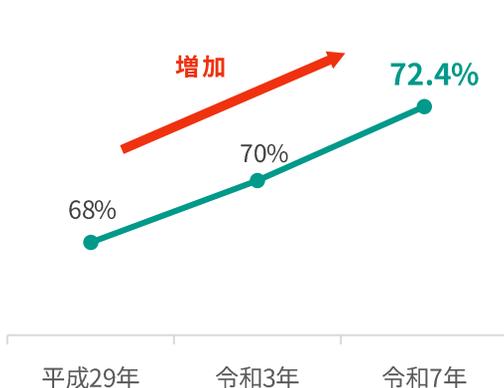


▲訪問中の様子

取組の主な成果

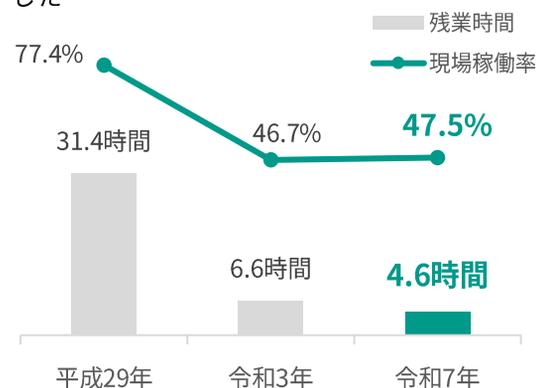
ヘルパーの現場稼働率の向上

ヘルパーの稼働率（ヘルパーの全業務時間に占める現場訪問時間の割合）が向上した



サービス提供責任者の現場稼働率と残業時間の減少

サービス提供責任者の現場稼働率（サ責の全業務時間に占める現場訪問時間の割合）の低下に伴い、サ責1人あたりの残業時間も減少した



特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所

取組 2

働きやすい職場づくり

1) 職員アンケートの実施と改善案の実行

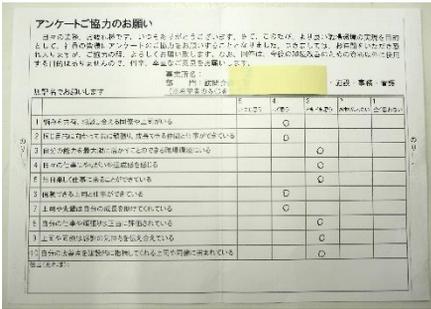
- 代表取締役社長による「社員がハッピーな会社は、質の高いサービスを提供できる」という信念のもと、平成28年から「ハッピーアンケート」を開始。社員の幸福度を調査するほか、自由記述欄で現場の要望等を広く募った。
- その結果、ワークライフバランスの向上等、職場環境の改善に関する意見・提案が73件集まった。これらを社内で検討し、優先度の高い29件を選定して実現していくことを決定した。現在までに、

企業型保育園の設置
保育利用料補助制度の導入
短時間正社員制度の導入

など、多くの改善策が実際に実現した。現場の細かな困りごとを経営層が直接吸い上げ仕組みへと反映させる体制が、職員の安心感に繋がっている。

2) 長く働ける職場づくり

- 前述のとおり子育て中の職員をサポートする体制が強化されたことで、5名のサービス提供責任者のうち1名は、子育てをしながら正社員として活躍している。また、育休中のスタッフへの情報提供（「ぬくもりメール」の送信）や、事業所の責任者とは別に「復職サポート担当者」を設けたことで、育休からの職場復帰率が平成29年度以降100%を維持している。
- ワークライフバランスの向上に加え、スライディングボード・スライディングシートを用いたノーリフティングケアを推進することで、職員の腰痛を予防しつつ重度者対応を増やしている。また、定年後再雇用制度を導入し、職員が長く働ける職場づくりにも取り組んでいる。
- これらの取組の結果、令和6年度は職員の離職率がゼロとなった。



▲職員アンケート

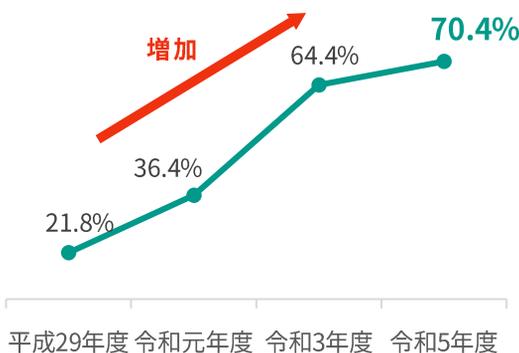


▲スライディングボードを用いたノーリフティングケアの練習

取組の主な成果

有給休暇取得率の向上

有給休暇取得率が向上している
(全職員の合計有給休暇取得日数/全職員の有給休暇付与日数)



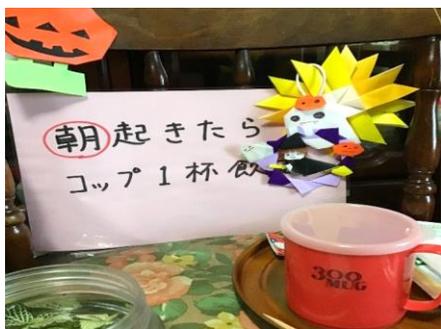
離職率の低下

職員の離職率が低下している



取組 3

科学的介護の推進とやりがい創出



▲利用者の自宅にて水分摂取の促し等も
行っている

経営者インタビュー

皆さんが実践している「科学的介護」とは、どんなものなの
のでしょうか？

当社では、利用者に対して「水分摂取の徹底」「噛める食事による栄養摂取」「2kmの歩行」「規則的な排便」の4つの基本ケアを徹底して行うことで、利用者本人の体調を整え、活動性を上げて体力を回復し、意欲や活力を取り戻すことを基本精神とする「科学的介護」の考え方を採用しています。

その中でも私たちは、利用者の身体的・心理的・社会的な再自立を目指し、認知機能や歩行能力の回復に取り組んでいます。

(事業本部長 松浦様)

1) 科学的介護の研修・勉強会の実施

- 科学的介護(※インタビュー参照)の導入にあたり、水分・食事・運動・排泄の「4つの基本ケア」を整える重要性を学ぶため、専門講師を招いた研修を精力的に実施。経験や勘に頼る介護から脱却し、データを根拠とした客観的な判断に基づくケアへの転換を目指した。
- その後も月に1回程度社内勉強会を行うことで、お世話型ではなく、利用者の自立支援に繋がる科学的なケアを推進している。

2) 社内認定制度の創設と社内外への普及

- 科学的介護のさらなる浸透のため、社内認定制度である「ケアエキスパート」「ケアマイスター」等を創設。メソッドに基づく育成を進めている。
- さらに自社内での実践に留まらず、近隣の事業所を集めた「事例発表会」も開催し、科学的介護の取組を地域全体へ普及させる活動にも注力。ケアマネジャーに対しても科学的介護に基づいた具体的な介入案を提案するなど、他社を巻き込んだ連携を強化している。

ケアエキスパート認定要件 ★

| | |
|------|--|
| 概要 | 自立支援ケアの実践のプロとして日常介護業務が遂行できる |
| 認定要件 | ①座学 自立支援介護理論に関する知識を理解している ②実践 理論を理解した上で、アセスメント、ケアプランが作成でき、ケアを実践している |

ケアマイスター認定要件 ★★

| | |
|------|--|
| 概要 | 自立支援ケアの指導のプロとして効果的な指導(研修開催等)を組織内で行える |
| 認定要件 | ①座学 自立支援介護理論に関する研修会が自法人内職員に対してできる ②実践 ケアカンファレンス、実践事例検討会において適切な指導、助言が行える |

ケアコンサルタント認定要件 ★★★

| | |
|------|---|
| 概要 | 自立支援ケアの専門家として他法人にコンサルティングができる |
| 認定要件 | 「自立支援ケアマイスター」の認定 ①座学 コンサルティング養成研修終了 ②実践 自立支援介護理論の講義、実践事例検討会での指導、組織マネジメントを理解した上での助言、指導ができる |

社内で活用している社内認定制度

取組の主な成果

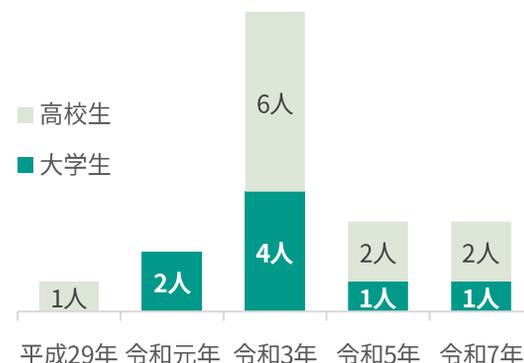
仕事に対するやりがいや達成感

職員アンケートにおける「日々の仕事にやりがいや達成感を感じる」の平均スコアが向上している



毎年の新卒採用の達成

毎年高校生・大学生の新卒採用を行っている



特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

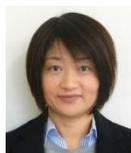
ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所

これから働きやすい職場環境づくりに取り組まれる方へのメッセージ

「取組のその先を示す」



事業本部長・松浦様

組織で新しいことに取組むときはとても大変です。ですが、取組のその先にある「ビジョン」や「風景」を見せて、「これをやったらこう良くなるよ」としっかり伝えていくことが重要なのではないのでしょうか。

私たちの科学的介護の取組なども、導入初期は専門の先生に来ていただき、何度も何度も話をしてもらいました。現場にはただ取組への協力を依頼するのではなく、「取組のその先」を見せていっていただければと思います。

「積極的に加算取得を」



管理者・原様

訪問介護の事業所に関して言えば、特定事業所加算はぜひ積極的に取りにいくべきだと思います。

加算取得で収入が増えれば、その分ICT等の投資に回すことができ、事業所の生産性も向上します。この循環を活用しない手はないと思います。

「やると決めたらやる」



代表取締役社長・矢吹様

新しい取組を始める際に、「嫌だ」という声はどうしても出てくるものだと思います。しかし、それでも強引に進めなくてはならないこともある、とお伝えしたいです。

私たちはこれまで、現場から「こんなことならやらなければ良かった」と言われたことは無かったと思います。むしろ経営層は意見を聞きすぎるとできません。やると決めたらやる、という姿勢が大切なのではないでしょうか。

ただ、今回の私たちの取組は数年間にわたって少しずつ進めてきたものです。「一気に全部」はとてもできなかったと思います。何かに1つ取り組むと、次の課題、もしくはアイデアが見えてきて、次はそれに取り組む。これの繰り返しでした。

しかし、まず何かに取組まないとこれらは見えてきません。ぜひ、1つ取り組んで何かが見えてくる、この過程を楽しむつもりで、新たな取組に挑戦していただきたいと思います。



特別養護老人ホーム
もくせい

トライドケア
マネジメント

特別養護老人ホーム
サンシティ北条

リハビリセンター
グリーン TAOKA

ケアハウスあおさぎ

奄美佳南園

福祉の里 尾張営業所

| 都道府県 | 運営法人 | 事業所・施設名 | サービス種別 | 取組概要 |
|------|----------------|---------------------|----------------------|--|
| 北海道 | 社会福祉法人溪仁会 | 介護老人保健施設コミュニティホーム八雲 | 介護老人保健施設 | 【待遇改善】健康対策や健康管理の充実 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 北海道 | 社会福祉法人北海道友愛福祉会 | 静苑ホーム居宅介護支援事業所友愛野幌 | 居宅介護支援 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】賃金水準の向上 【人材育成】人間関係が良好な職場づくり |
| 北海道 | 社会福祉法人扶躬会 | 特別養護老人ホームぬさまい | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 青森県 | 社会福祉法人平元会 | 特別養護老人ホーム正寿園 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】本人の希望や人間関係などに配慮した配置・異動 |
| 岩手県 | 社会福祉法人奥州いさわ会 | 特別養護老人ホームぬくもりの家 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 岩手県 | 社会福祉法人とおの松寿会 | 特別養護老人ホーム遠野長寿の郷 | 介護老人福祉施設 | 【待遇改善】時間外労働の削減 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 秋田県 | 社会福祉法人比内ふくし会 | 特別養護老人ホームはなみずき | 介護老人福祉施設 | 【待遇改善】健康対策や健康管理の充実 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 秋田県 | 社会医療法人正和会 | 介護老人保健施設ほのぼの苑 | 介護老人保健施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】その他の人材育成に資する取り組み |
| 山形県 | 社会福祉法人敬寿会 | 特別養護老人ホーム沼木敬寿園 | 地域密着型介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化 |
| 山形県 | 株式会社アイエス | ベル宮町 | 特定施設入居者生活介護（有料老人ホーム） | 【生産性向上】ICT機器の導入による業務負担の軽減 【人材育成】資格取得への補助 【待遇改善】定時退社・有給取得率の向上 |
| 福島県 | 特定非営利活動法人豊心会 | つくしデイサービス | 通所介護 | 【生産性向上】事業所の設備・環境を働きやすいものに改善 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり |

| 都道府県 | 運営法人 | 事業所・施設名 | サービス種別 | 取組概要 |
|------|--------------|--------------------|----------------------|--|
| 福島県 | 社会福祉法人安積福祉会 | 特別養護老人ホームカーサ・コリーナ | 介護老人福祉施設 | 【待遇改善】本人の希望や人間関係などに配慮した配置・異動 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 福島県 | 社会福祉法人南相馬福祉会 | 福寿園デイサービスセンター | 通所介護 | 【生産性向上】事業所の環境を働きやすいものに改善 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 |
| 茨城県 | 社会福祉法人ユーアイ村 | 特別養護老人ホームユーアイの家 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】悩み、不満、不安などを上司以外に相談できる担当者・相談窓口の設置 |
| 茨城県 | 社会福祉法人浩喜会 | 特別養護老人ホームうみべの家 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】有給休暇等の各種取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【人材育成】仕事外での交流の機会の設定 |
| 栃木県 | 社会医療法人中山会 | 介護付き有料老人ホーム宝木荘 | 特定施設入居者生活介護（有料老人ホーム） | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】能力や仕事ぶりを処遇に反映 【待遇改善】有給休暇等の各種取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり |
| 栃木県 | 社会福祉法人もろ栄福祉会 | 特別養護老人ホームおりづる | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり |
| 群馬県 | 社会福祉法人はたか会 | 介護付有料老人ホームまえばし上泉の里 | 特定施設入居者生活介護（有料老人ホーム） | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】賃金水準の向上 【人材育成】悩み、不満、不安などを上司以外に相談できる担当者・相談窓口の設置 |
| 群馬県 | 株式会社ヒルズ伊勢崎 | 美茂呂の丘 | 小規模多機能型居宅介護 | 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 埼玉県 | 株式会社萌え木 | ケアセンターひだまり | 訪問介護 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 【待遇改善】仕事と育児や介護の両立支援 |

| 都道府県 | 運営法人 | 事業所・施設名 | サービス種別 | 取組概要 |
|------|---------------|-----------------------|----------------------|--|
| 埼玉県 | 社会福祉法人元気村 | かわぐち翔裕園 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 埼玉県 | ALSOK介護株式会社 | 介護付有料老人ホームみんなの家・土呂栄光荘 | 特定施設入居者生活介護（有料老人ホーム） | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 千葉県 | 社会福祉法人佐倉厚生会 | 特別養護老人ホームさくら苑 | 介護老人福祉施設 | 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【生産性向上】事業所の設備・環境を働きやすいものに改善 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 千葉県 | 社会福祉法人聖隷福祉事業団 | 特別養護老人ホーム松戸愛光園 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】健康対策や健康管理の充実 【人材育成】その他（PR・パンフレットの作成） |
| 東京都 | 社会福祉法人大三島育徳会 | 特別養護老人ホーム博水の郷 | 介護老人福祉施設 | 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【人材育成】職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 東京都 | 社会福祉法人信愛報恩会 | デイサービスセンターみどりの樹 | 通所介護 | 【生産性向上】介護の質の向上を図るための価値観や行動基準の共有 【待遇改善】時間外労働の削減 【人材育成】能力や仕事をふりを処遇に反映 |
| 東京都 | 社会福祉法人泉陽会 | 第二光陽苑 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】職場内外での研修機会の充実 |
| 神奈川県 | 社会福祉法人敬寿会 | 特別養護老人ホーム相模原敬寿園 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】託児所設置や保育費用支援等 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 神奈川県 | 大信産業株式会社 | 看護小規模多機能みのり大岡 | 看護小規模多機能型居宅介護 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】仕事と育児や介護の両立支援 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |

| 都道府県 | 運営法人 | 事業所・施設名 | サービス種別 | 取組概要 |
|------|--------------------|---------------------|------------------------------------|---|
| 新潟県 | 株式会社 太陽メディアサービス | ナーシングホーム メッツ大手 | 特定施設 入居者生活介護 (サービス付き高齢者向け住宅) | 【生産性向上】事業所の設備・環境を働きやすいものに改善 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 富山県 | 社会福祉法人 梨雲福祉会 | 特別養護老人ホーム 梨雲苑 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】託児所設置や保育費用支援等 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 富山県 | 社会福祉法人 あかね会 | 複合型介護施設あさひの里 | 定期巡回・随時対応型訪問介護看護 | 【待遇改善】託児所設置や保育費用支援等 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】能力や仕事をふりを処遇に反映 |
| 石川県 | 社会福祉法人 徳充会 | ローレルハイツ恵寿 | 特定施設 入居者生活介護 (軽費老人ホーム) | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 石川県 | 社会医療法人 財団董仙会 | 介護老人保健施設和光苑 | 介護老人保健施設 | 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 福井県 | 社会福祉法人 一乗谷友愛会 | 特別養護老人ホーム あさくら苑 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】本人の希望や人間関係などに配慮した配置・異動 【人材育成】職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化 |
| 福井県 | 社会福祉法人 大野和光園 | 特別養護老人ホーム 大野和光園 | 介護老人福祉施設 | 【待遇改善】仕事と育児や介護の両立支援 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 福井県 | 社会福祉法人 清水新生会 | 坂井市三国地域包括支援センター | 居宅介護支援 | 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【人材育成】職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化 |
| 福井県 | 株式会社等 愛会 | デイサービスセンター ターわらく | 通所介護 | 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり |

| 都道府県 | 運営法人 | 事業所・施設名 | サービス種別 | 取組概要 |
|------|------------------|------------------------|---------------|--|
| 山梨県 | 社会福祉法人欣寿会 | 地域密着型特別養護老人ホームおりひめ | 地域密着型介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり |
| 長野県 | 社会福祉法人梓の郷 | 介護老人福祉施設サルビア | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 長野県 | 社会福祉法人グリーンアルム福祉会 | ウイングラス | 介護老人保健施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 【待遇改善】仕事と育児や介護の両立支援 |
| 岐阜県 | 株式会社YKA | 湧水館デイサービスセンター | 通所介護 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】本人の希望や人間関係などに配慮した配置・異動 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 |
| 岐阜県 | DS TOKAI株式会社 | DS TOKAI株式会社介護事業部ブルメリア | 訪問介護 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 岐阜県 | 社会福祉法人慶睦会 | ほたるの里千手 | 地域密着型介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】仕事と育児や介護の両立支援 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 岐阜県 | 社会福祉法人慶睦会 | ショートステイ千手の華 | 短期入所生活介護 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】仕事と育児や介護の両立支援 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 静岡県 | 特定非営利活動法人和合 | デイサービス和合 | 地域密着型通所介護 | 【生産性向上】現場の裁量による創意工夫を尊重するマネジメント 【待遇改善】仕事と育児や介護の両立支援 【人材育成】その他・多職種連携 |
| 静岡県 | 医療法人財団湖聖会 | 介護老人保健施設星のしずく | 介護老人保健施設 | 【生産性向上】事業所の設備・環境を働きやすいものに改善 【待遇改善】本人の希望や人間関係などに配慮した配置 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 |

| 都道府県 | 運営法人 | 事業所・施設名 | サービス種別 | 取組概要 |
|------|--------------------|---------------------|---------------|--|
| 愛知県 | 社会福祉法人 檸檬 | 特別養護老人ホーム レモンの樹東海 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 |
| 愛知県 | 社会福祉法人 和敬会 | 特別養護老人ホーム なごみの郷 | 地域密着型介護老人福祉施設 | 【待遇改善】時間外労働の削減 【生産性向上】介護の質の向上を図るための価値観や行動基準の共有 【人材育成】人間関係が良好な職場づくり |
| 三重県 | 株式会社 エムケイ・コーポレーション | ポピーヘルパーステーション小俣 | 訪問介護 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】健康対策や健康管理の充実 |
| 三重県 | 社会福祉法人 鈴鹿福祉会 | ショートステイ鈴鹿 グリーンホーム翠風 | 短期入所生活介護 | 【生産性向上】事業所の設備・環境を働きやすいものに改善 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 【待遇改善】時間外労働の削減 |
| 三重県 | 社会福祉法人 あけあい会 | 特別養護老人ホーム やまゆりの里 | 介護老人福祉施設 | 【待遇改善】健康対策や健康管理の充実 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 三重県 | エミタス株式会社 | ヘルパーステーション 笑みたす | 訪問介護 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 【待遇改善】仕事と育児や介護の両立支援 |
| 滋賀県 | 社会福祉法人 青祥会 | 長浜メディケアセンター | 介護老人保健施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 滋賀県 | 特定非営利活動法人 ゆうらいふ | ゆうらいふ 居宅介護支援事業所 | 居宅介護支援 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 滋賀県 | 社会福祉法人 まんてん | グループホーム まんてん塩津 | 認知症対応型共同生活介護 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり |
| 京都府 | 社会福祉法人 京都社会事業財団 | 介護老人福祉施設にしがも舟山庵 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化 |

| 都道府県 | 運営法人 | 事業所・施設名 | サービス種別 | 取組概要 |
|------|---------------|-------------------|---------------|--|
| 京都府 | 社会福祉法人美郷会 | 特別養護老人ホーム向島美郷 | 地域密着型介護老人福祉施設 | 【待遇改善】健康対策や健康管理の充実 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 大阪府 | 株式会社グリーンケア | メープルコートまつばら | 有料老人ホーム | 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり |
| 大阪府 | 株式会社高瀬 | エントレリハ杉本町 | 地域密着型通所介護 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】仕事と育児や介護の両立支援 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 大阪府 | 学校法人関西医科大学 | 関医デイケアセンター・くずは | 通所リハビリテーション | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】仕事と育児や介護の両立支援 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 |
| 大阪府 | 社会福祉法人博乃会 | 特別養護老人ホームリヴェスタひろの | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】その他・職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 兵庫県 | 社会福祉法人播陽灘 | 特別養護老人ホームいやさか苑 | 地域密着型介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【人材育成】職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化 |
| 兵庫県 | 社会福祉法人夢工房 | 特別養護老人ホームシスナブ御津 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【人材育成】職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化 |
| 兵庫県 | 社会福祉法人しらさぎ福祉会 | 特別養護老人ホームしらさぎの里 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】事業所の設備・環境を働きやすいものに改善 【待遇改善】賃金水準の向上 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 |
| 奈良県 | 医療法人悠明会 | ウエルケア悠 | 介護老人保健施設 | 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |

| 都道府県 | 運営法人 | 事業所・施設名 | サービス種別 | 取組概要 |
|------|-------------------|------------------------|---------------|--|
| 和歌山県 | 医療法人敬英会 | 介護老人保健施設グリーンガーデン橋本 | 介護老人保健施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり |
| 和歌山県 | 社会福祉法人中庸会 | 特別養護老人ホーム天美苑 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】能力や仕事ぶりを処遇に反映 |
| 鳥取県 | 社会医療法人明和会医療福祉センター | ウェルフェア北園渡辺病院 | 介護医療院 | 【待遇改善】仕事と育児や介護の両立支援 【人材育成】能力や仕事ぶりを処遇に反映 |
| 鳥取県 | 株式会社Y O U プラス | 訪問看護ステーションかけはし | 訪問看護 | 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【人材育成】人間関係が良好な職場づくり |
| 岡山県 | 社会福祉法人津山福祉会 | 特別養護老人ホーム高寿園 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】仕事と育児や介護の両立支援 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 |
| 岡山県 | 社会福祉法人愛誠会 | 特別養護老人ホーム唐松荘 | 介護老人福祉施設 | 【待遇改善】仕事と育児や介護の両立支援 【生産性向上】介護の質の向上を図るための価値観や行動基準の共有 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 広島県 | 社会福祉法人あと会 | 特別養護老人ホームくにくさ苑 | 介護老人福祉施設 | 【人材育成】職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化 【待遇改善】健康対策や健康管理の充実 【生産性向上】介護の質の向上を図るための価値観や行動基準の共有 |
| 広島県 | 社会福祉法人創絆福祉会 | 特別養護老人ホーム花みずき | 地域密着型介護老人福祉施設 | 【人材育成】職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化 |
| 広島県 | 株式会社QOLサービス | 多機能地域ケアホームありがとうグループホーム | 認知症対応型共同生活介護 | 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 山口県 | 株式会社ピーエー | 住宅型有料老人ホームゆうの風三田尻 | 有料老人ホーム | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】本人の希望や人間関係などに配慮した配置・異動 【人材育成】職場内外での研修機会の充実 |

| 都道府県 | 運営法人 | 事業所・施設名 | サービス種別 | 取組概要 |
|------|------------------|---------------------|----------------------|--|
| 山口県 | 社会福祉法人ひとつの会 | 特別養護老人ホームオ・サーバaioi | 地域密着型介護老人福祉施設 | 【生産性向上】現場の裁量による創意工夫を尊重するマネジメント 【人材育成】仕事外での職員間の交流の機会の設定 |
| 香川県 | 社会福祉法人光寿会 | 特別養護老人ホームあかね | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 愛媛県 | 社会福祉法人伊方社会福祉協会 | 特別養護老人ホームつわぶき荘 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】人間関係が良好な職場づくり 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり |
| 高知県 | 社会福祉法人秦ダイヤライフ福祉会 | 特別養護老人ホームあざみの里 | 介護老人福祉施設 | 【待遇改善】健康対策や健康管理の充実 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 高知県 | 有限会社あらたケアサービス | 訪問介護ステーションあらたケアサービス | 訪問介護 | 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 |
| 福岡県 | 株式会社さわやか倶楽部 | さわやか宗像館 | 特定施設入居者生活介護（有料老人ホーム） | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】仕事外での職員間の交流の機会の設定 |
| 福岡県 | 社会福祉法人いわき福祉会 | 特別養護老人ホームやすらぎの郷牧山 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 【待遇改善】賃金水準の向上 |
| 福岡県 | 社会福祉法人櫛会 | 特別養護老人ホームくぬぎ苑 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】能力や仕事をふりを処遇に反映 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり |
| 福岡県 | 株式会社銀水会 | 小規模多機能施設くぶき | 小規模多機能型居宅介護 | 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【人材育成】能力や仕事をふりを処遇に反映 |
| 福岡県 | プーラビダ株式会社 | 訪問看護ステーションプーラビダ折尾 | 訪問看護 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】賃金水準の向上 |

| 都道府県 | 運営法人 | 事業所・施設名 | サービス種別 | 取組概要 |
|------|---------------------------|---------------------------|------------------|--|
| 佐賀県 | 医療法人森山胃腸科 | 介護老人保健施設徐福の里 | 介護老人保健施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 佐賀県 | 社会福祉法人紀水会 | 特別養護老人ホームなかばる紀水苑 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】健康対策や健康管理の充実 【人材育成】人間関係が良好な職場づくり |
| 長崎県 | 医療法人山下医院 | 介護老人保健施設リハビリセンターふくえ | 介護老人保健施設 | 【待遇改善】健康対策や健康管理の充実 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 長崎県 | 社会福祉法人慈愛会 | 特別養護老人ホーム田平ホーム | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】事業所の設備・環境を働きやすいものに改善 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【人材育成】事業所内外での研修機会の充実 |
| 熊本県 | 医療法人博光会 | 介護老人保健施設ぼたん園 | 介護老人保健施設 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】健康対策や健康管理の充実 |
| 大分県 | 社会福祉法人農協共済別府リハビリテーションセンター | 社会福祉法人農協共済別府リハビリテーションセンター | 通所リハビリテーション | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 大分県 | 社会福祉法人清流共生会 | 特別養護老人ホーム清流苑 | 介護老人福祉施設 | 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 |
| 宮崎県 | 株式会社Spinner | りんくる | 定期巡回・随時対応型訪問介護看護 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり 【人材育成】事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化 |
| 沖縄県 | 株式会社どりーむ | ナーシングホームともいき | 看護小規模多機能型居宅介護 | 【生産性向上】介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等による業務負担の軽減 【待遇改善】仕事と育児や介護の両立支援 【人材育成】能力や仕事ぶりを処遇に反映 |
| 沖縄県 | 社会福祉法人おもと会 | 特別養護老人ホームおもと園 | 介護老人福祉施設 | 【生産性向上】介護の質の向上を図るための価値観や行動基準の共有 |

本事例集で扱った様々な取組内容に関して、より詳細に知りたい方に向けた資料をご紹介します。

01 介護分野における生産性向上

介護分野における生産性向上の考え方や、業務の改善活動に活用できるツール等が掲載されています。

厚生労働省HP
介護分野における生産性向上ポータルサイト



<https://www.mhlw.go.jp/kaigoseisansei/index.html>

「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」



施設サービス分 居宅サービス分 医療サービス分

職員間の対話を促し、取組を円滑に進めるためのスキル「ファシリテーション」に関する手引き



介護分野における生産性向上の取組を支援・促進する手引き

02 介護ロボットやICT等の介護テクノロジーの活用

介護ロボットの導入・活用方法や開発に関する資料が掲載されています。

厚生労働省HP
介護ロボットの開発・普及の促進



<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000209634.html>

ICTを選定・導入するポイントをまとめた資料について掲載されています。

厚生労働省HP
介護現場におけるICTの利用促進



<https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-ict.html>



介護サービス事業所におけるICT機器・ソフトウェア導入に関する手引き



介護ソフトを選定・導入する際のポイント集

各地域で介護ロボットに関する相談の受付や、体験、貸出を行っている事業のHPです。各地域の窓口のHPにもアクセスできます。

介護現場の生産性向上に向けた
介護ロボットの開発・実証・普及の
プラットフォーム



<https://www.kaigo-pf.com/>

03 多様な働き方について

介護人材の確保に向け、介護に関する入門的研修や認証評価制度、多様な働き方導入モデル事業等の資料が掲載されています。

厚生労働省HP
介護人材確保に向けた取組



https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_02977.html

04 社会福祉連携推進法人制度

令和4年4月から施行された「社会福祉連携推進法人制度」について、実践者のインタビューや設置相談窓口、認定されている法人に関する情報等が掲載されています。

厚生労働省HP
社会福祉連携推進法人制度



https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_20378.html

05 外国人介護人材の受入れ

外国人人材を受け入れる際の制度や、介護事業者向けガイドブック、外国人の方のための学習コンテンツ等が掲載されています。

厚生労働省HP
外国人介護人材の受入れについて



https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_28131.html

06 介護職員の処遇改善

介護報酬における、介護職員の処遇改善に係る加算や補助金、通知等に関する情報が掲載されています。

厚生労働省HP
介護職員の処遇改善



https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunit suite/bunya/0000202201_42226.html

介護現場における生産性向上推進フォーラム 2025

令和8年3月2日に実施された介護現場における生産性向上推進フォーラムのアーカイブ動画が、以下のリンク先に掲載されています。本事例集に掲載されている事業所のうち、一部の事業所による発表をご覧ください。

厚生労働省HP 介護分野における生産性向上の取組の普及・啓発について



https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei_forum.html

介護職員の働きやすい職場環境づくり内閣総理大臣表彰及び厚生労働大臣表彰

介護職員の働きやすい職場環境づくり内閣総理大臣表彰及び厚生労働大臣表彰に関するお知らせや、表彰事業所の情報が掲載されています。

厚生労働省HP 介護職員の働きやすい職場環境づくり内閣総理大臣表彰及び厚生労働大臣表彰



<https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-hyosyo-top.html>

令和7年度 厚生労働省委託事業「介護現場の生産性向上に関する普及加速化事業一式」

令和7年度 介護職員の働きやすい職場環境づくり内閣総理大臣表彰及び厚生労働大臣表彰

取組事例集

令和8年3月 発行

発行者 厚生労働省老健局

〒100-8916 東京都千代田区霞が関1-2-2

TEL 03-5253-1111（代表）

本事例集は、株式会社NTTデータ経営研究所に委託して作成したものです。

本事例集は、厚生労働省ホームページに掲載されています。

