

社会福祉法人
はぴねす福祉会

関谷、八木、木下

テーマ	稼働率向上
現状	3C分析、SWOT分析を実施。 <ul style="list-style-type: none">・自立～要介護5まで対応できる事業所がそろっている・利用者、家族が持つ事業所の情報が少ない（全く知らない人もいる）・ホームページの内容が薄く、更新頻度が少ない・人材難
目標	ホームページやSNSを活用し、顧客に響く情報を発信する
行動	SNSで日常の様子や利用者の笑顔を紹介する 施設の専門性や個別プログラムを具体的に提示する 利用者の声や成功事例を発信する

現状把握

- ・多角的な視点で自法人の状況を分析する
 ⇒ 3C分析とSWOT分析を活用
- ・居宅ケアマネにも聞き取り実施
- ・他法人のホームページ、SNSを閲覧

3C分析

Customer (顧客)

利用者	リハビリしたい 住み慣れた場所（家の近く） 家族に負担をかけたくない 知人がいる施設に入りたい
家族	一人で家で生活するのが不安 リハビリを続けさせてあげたい 夜間も職員がいるところがよい 何かあったときに医者にすぐに見てもらえる 面会にすぐ来れる（家族の家から近い） 面会ができる（時間帯など） 費用面で困らない 知人・親戚が入所していた CM、MSWに紹介された 『施設』は料金が高い、いったん入ると出られない⇒高齢者住宅 行事・レクがあるか

3C分析

Customer (顧客)

ケアマネ、MSW	すぐに入所できる 家族の希望 対応できる医療行為の内容 面会の状況 信頼できるところ（今までの実績） 受け入れ可能な介護度 リハビリ希望の有無（家族、本人）⇒対応状況 認知症症状への対応 利用料 選ぶための情報を提供してくれるか 利用者の特性による施設類型
----------	--

3C分析

Competitor (競合)

A会	(ホームページ) 情報を見つけやすい 更新頻度が高い (看多機、デイ) (その他) 地域に根差している
B会	(ホームページ) トップ画面のスライドショーが目を引く (その他) 地域に根差している
C会	(ホームページ) PR動画 法人と各事業所でのブログ・ニュース更新⇒更新頻度は高い (月数回) 情報の発信量が多い 情報を見つけやすい 奨学金制度がある (ICT) 導入済

3C分析

Company (自社)

強み	自立～要介護5まで対応できる事業所がそろっている 昔ながらの施設とは違う雰囲気 いち早く外国人人材を受け入れている 関連機関で外国人人材の受け入れをしている 事業所数が多い 市外への異動がない
弱み	人手不足 看護師不足 ⇒ 医療行為の受け入れが難しい ホームページの内容が薄い (基本情報や魅力など、あまり更新していない) ⇒ 更新を担当する部署が決まっていない 法定研修が法人内で統一できていない (各事業所で考え方実施) ユニットケアができていない 利用者が集まらない 事業所間の連携が薄い 施設や法人を知らない人がいる

SWOT分析

Strength (強み)

- ・市内全域に事業所が展開している
生活圏域に施設がある
- ・利便性が高い
- ・自立～要介護5の方まで利用できる事業所がそろっている
- ・「施設っぽさ」を感じない
- ・各種専門職がいる（特養にもリハビリ職員を配置）
- ・いち早く外国人材を受け入れている
関連機関で外国人材の受け入れをしている

Weakness (弱み)

- ・人材難（特に看護職員の人材難）
- ・職員の高齢化
- ・専門職の育成、獲得
- ・ホームページ、SNSを活用できていない
(担当者が決まっていない)
- ・外部へのアピールが弱い

SWOT分析

Opportunity (機会)

- ・5年間は高齢者、介護需要の微増
- ・ICT技術の進歩
- ・スマホの所持率が高い
- ・SNS利用者が多い
- ・病院は早期退院の流れ
- ・医療、介護分野の処遇改善施策
- ・リハビリニーズの増加
- ・介護サービス利用に積極的になっている

Threat (脅威)

- ・人材難
- ・家族、本人から施設での対応を超える要求が増える
- ・物価高
- ・介護報酬の改定
- ・年金額が下がっていく
- ・県外在住の家族が増えた
- ・身寄りのない利用者の増加

クロスSWOT分析

S（強み）×O（機会）

- ・利便性の高さを活かし、多様な利用者のニーズに応える
- ・Web広告やSNSで「施設っぽさ」を感じさせない魅力を発信する
- ・多様な人材で組織を強化する

S（強み）×T（脅威）

- ・市内全域の事業展開と多様なサービスは、人材難という脅威に対し、柔軟な働き方を促進する
- ・「施設っぽさ」を感じさせない魅力や質の高い専門職によるサービスは、物価高や介護報酬改定による影響に対し、選ばれる理由となる

クロスSWOT分析

W（弱み）×O（機会）

- ・人材難や職員の高齢化を克服するため、ICTを活用した効率的な業務体制を構築する
- ・ホームページやSNS活用が弱いため、担当者を決め、積極的に情報発信する
- ・病院の早期退院の流れやリハビリニーズの増加に対応できるサービスをアピールする

W（弱み）×T（脅威）

- ・人材難や職員の高齢化を克服するため、効率的な業務体制の構築と新人育成に力を入れる
- ・外部へのアピールを強化し、県外家族や身寄りのない利用者への情報提供を充実させる
- ・家族からの過度な要求に対しては、情報公開と説明責任を果たす

戦略立案上のポイント

- ①ホームページやSNSを活用し、顧客に響く情報発信をする
- ②多様なサービス展開と柔軟な働き方を促進し、人材難という課題に対応しながら事業を有利に進める戦略を立てる
- ③ICTの活用や情報発信の強化で、業務効率改善とアピール不足を克服し、事業の機会を広げる
- ④人材育成と外部へのアピールを強化することで、現在の課題を乗り越え、より強固な組織を築き、家族からの過度な要求にも適切に対応できる体制を構築する

ホームページやSNSを活用し、顧客に響く情報発信をする

- ・施設っぽさを感じさせない魅力を発信する
⇒SNSで日常の様子や利用者の笑顔を紹介する
- ・多様な専門性で利用者をサポートする
⇒施設の専門性や個別プログラムを具体的に提示する
- ・利用者の声や成功事例を発信する

実行可能な優先順位

- **短期（1か月以内）**

ホームページの情報追加（受入条件・強味・写真）

成功事例をアップする（ご利用者の声・回復事例）

※上記は、掲載したい情報を本部に提供すれば早期実現可能

- **中期（2～3か月）**

SNSの定期運用（専門性・強みの見える化）

SNSの体制づくり（担当者配置・運用ルール）

定期面談の体制作り

スイートガーデン

施設統括部長・看護部長 石井敦子



弊社概要

- ・2018年設立
同年住宅型有料老人ホームスイートガーデン枚方(48室)開設
- ・2020年 住宅型有料老人ホームスイートガーデン吹田(41室)
住宅型有料老人ホームスイートガーデン東寝屋川(49室)
- ・2021年 サービス付き高齢者住宅スイートガーデン千里山(47室)
- ・2022年 住宅型有料老人ホームスイートガーデン寝屋川(49室)
住宅型有料老人ホームスイートガーデン東大阪(51室)
住宅型有料老人ホームスイートガーデン枚方津田(46室)
- ・2023年 住宅型有料老人ホームスイートガーデン柏原法善寺(50室)
- ・2024年 住宅型有料老人ホームスイートガーデン東戸塚(48室)(横浜)
- ・2025年 住宅型有料老人ホームスイートガーデン枚方禁野(82室)
住宅型有料老人ホームスイートガーデン東戸塚駅前(61室)(横浜)
- ・2026年 住宅型有料老人ホームスイートガーデン川崎(50室)(横浜)開設予定
住宅型有料老人ホームスイートガーデン瀬谷(64室)(横浜)開設予定



全スタッフ数
約400名



現状(課題)

- **直属の上司がわかりにくい状況が一部で発生**

誰に相談・報告すればよいか分からぬ

- **指示・判断のルートが統一されていない**

人によって指示内容が異なり、現場が混乱している

- **責任の所在が曖昧になりやすい場面がある**

問題がおきた際に判断・対応の主体が曖昧

- **職員の離職が一定数みられる**

不安・不満を抱えたまま離職してしまうケースが多い

- **人員の定着が進みにくい状況**

組織としての継続した育成ができていない



日常的に話を聞き、状況を把握する仕組みがない、ことが大きな要因

目標

定期面談を通して、以下の状態を目指す

- ・相談・指示・報告のルートが明確になっている
- ・役割と責任が職員間で共有されている
- ・管理者が現場の状態を定期的に把握できている
- ・不安や課題を早期に拾いあげられている
- ・その結果として、離職率の低下・定着率の向上につながる



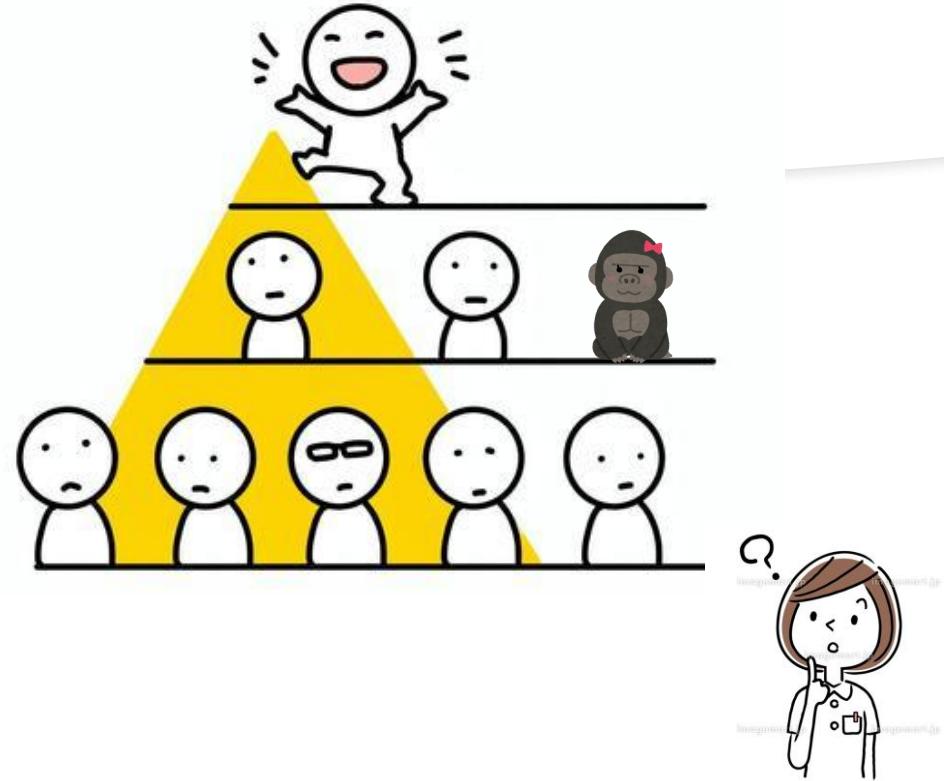
取り組み

①組織体制の見直し(本部機能)(R7.7.16～)

- ・組織図の再整理※資料①②参照
- ・施設統括部長の配置
- ・エリアマネージャーの配置
- ・指示・報告・相談ルートの明確化

②定期面談の導入

- ・役職者を対象に定期面談を先行導入(R7.8月～)
- ・施設統括部長・エリアマネージャー・看護マネージャー・施設長・サ責から開始
- ・現場課題・マネジメント上の悩みを把握
- ・面談内容を今後の体制整備に反映



取り組み

③各施設の役職配置の見直し※資料③

- ・施設ごとに役職構成が異なっていた
(副主任がいる施設、相談員がいる施設など)
- ・役割・権限の違いが分かりにくい状況があった
- ・施設規模・入居率に応じた役職配置を検討
- ・管理・指示系統の整理を目的に見直しを実施

④一般職への定期面談の展開(一般職の定期面談に向けた準備)

- ・一般職の定期面談は主任が担当
- ・主任は面談研修未受講のため、先に研修を実施
- ・初回(1月・2月)は上長同席のもと実施
- ・面談の質と進行のばらつきを防止
- ・令和8年1月より段階的に開始



取り組み

⑤役職者定期面談アンケート

実施期間：R7.8月～R7.12月

対象：エリアマネージャー、施設長、マネージャー、サ責 計26名

回答数：26名 回収率100%

実施方法：無記名アンケート(役職名のみ記載)



アンケート結果



	面談を受けた	面談を実施した
看護	97%	100%
施設長	71%	60%
サ責	55%	46%

- ・職種・役職によって実施率に差がみられた
- ・看護職においては高い実施率が確認され、面談が業務の一部として定着しつつある
- ・施設長・サ責については業務量の影響や、面談の目的について理解が不十分



定期面談に対する意見(良い意見)

- 1ヶ月を振り返る機会になり、その時に悩んでいることなど相談できた
- 1対1で話ができることで安心感があった
- 話を聞いてもらえるという安心感があり毎月乗り越えられた
- 自分の状況を理解してもらえていると実感できた
- 施設内での問題点などを細かく相談できた
- 問題解決が早い
- 仕事やプライベートの話にも耳を傾けていただけてありがたい
- 現場で抱えている悩みや不満を早い段階で把握できた
- 困っていること、悩んでいることだけでなく、自分が頑張ったことも振り返る機会になる。同時にこちらも頑張っていることを伝える機会になった
- スタッフの強み・役割・看護観を把握できた
- その人の思っていることを聞けるので業務改善につながった
- 信頼関係・関係性の維持につながると思った



定期面談に対する意見(悪い意見)

- 1ヶ月は思ったよりペースが早く、毎回話す内容が同じになる
- 前回と同じ課題が持ち越されることが多い
- 解決に至らないため、面談意義がわからない
- 面談時間の確保が難しい
- 面談者が決まっているため、言いにくい相手だとずっと正直に言えない
- 話の広げ方が難しかった
- 本心ではなく取り繕った返答だと思うことがある
- 特になし、と言われたときに返答に困った
- 面談が必須ならば、面談ができる環境も整えてほしい
- スタッフ全員の言っていることがバラバラで、本当のことがわからない
- 面談時間が現場を抜けてしまうので、現場に迷惑がかかる
- 本来、面談をする目的があるが、面談することが目的になってしまっている



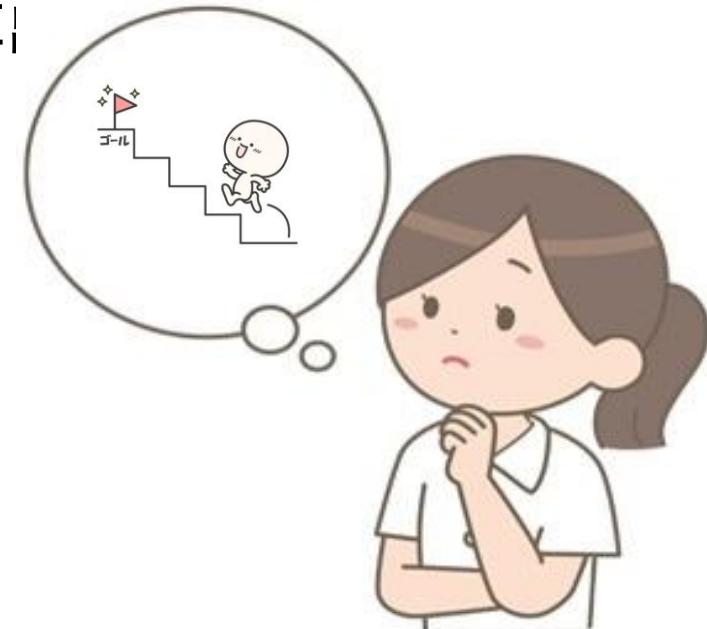
アンケートから見たこと

- ・面談の必要性・効果は一定数理解されている
 - ・面談の必要性・目的が十分に共有されていない層がある
 - ・役職や立場によって、受け止め方にはばらつきがある
 - ・上位役職者であっても、面談を「任意」「優先度が低い」と、とらえているケースがある
 - ・結果として実施率に差が生じている
- ※人手不足・業務過多も背景要因



今後の課題

- ・人員確保の強化
- ・面談を継続可能にするための業務量・体制の見直し
- ・入居率・稼働率・人件費率を加味した適正な人員換算値の算定
- ・面談内容や進め方に差がない仕組みづくり
- ・面談記録の共有方法の整理・ルール化

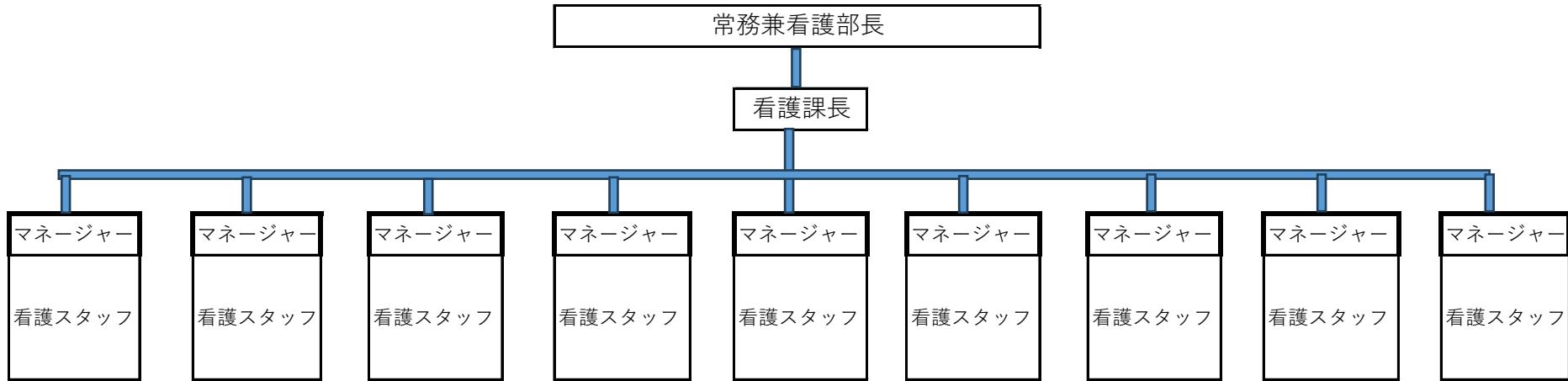


まとめ

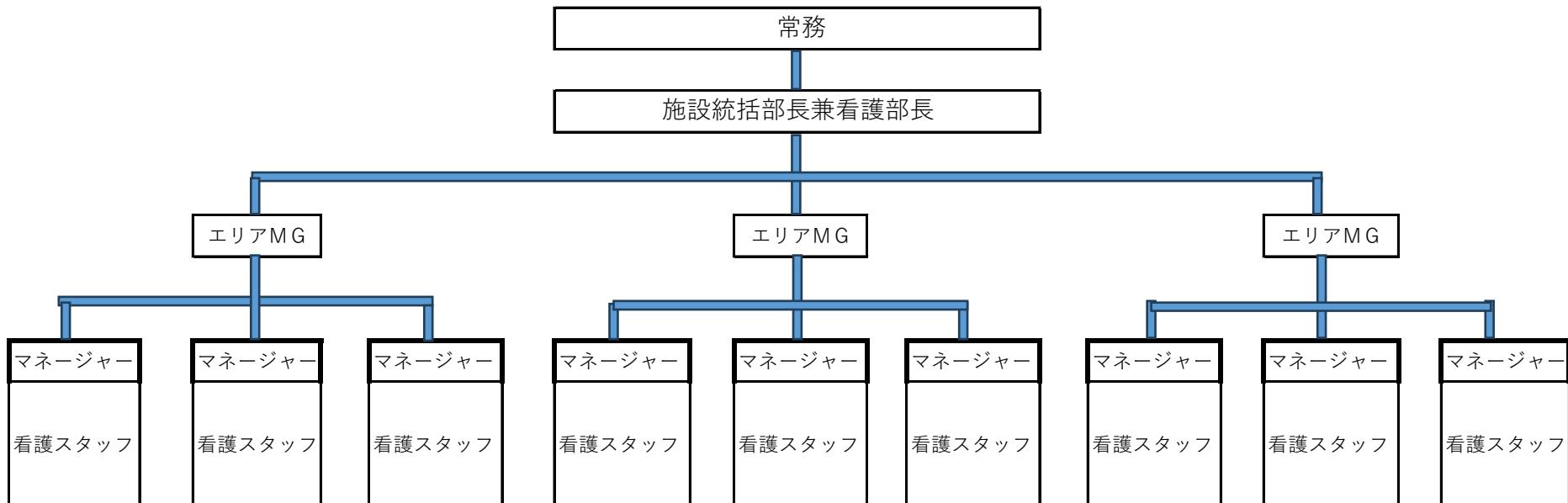
- 急速な事業拡大により
指示系統や役割が曖昧になる課題があった
- 定期面談を「仕組み」として導入し、
現場の声を拾う取り組みを開始
- 実施率や理解度に差はあるが、
組織の状態を可視化できたことが大きな成果
- 今後は、人員体制とあわせて
定期面談を組織に根付かせていく



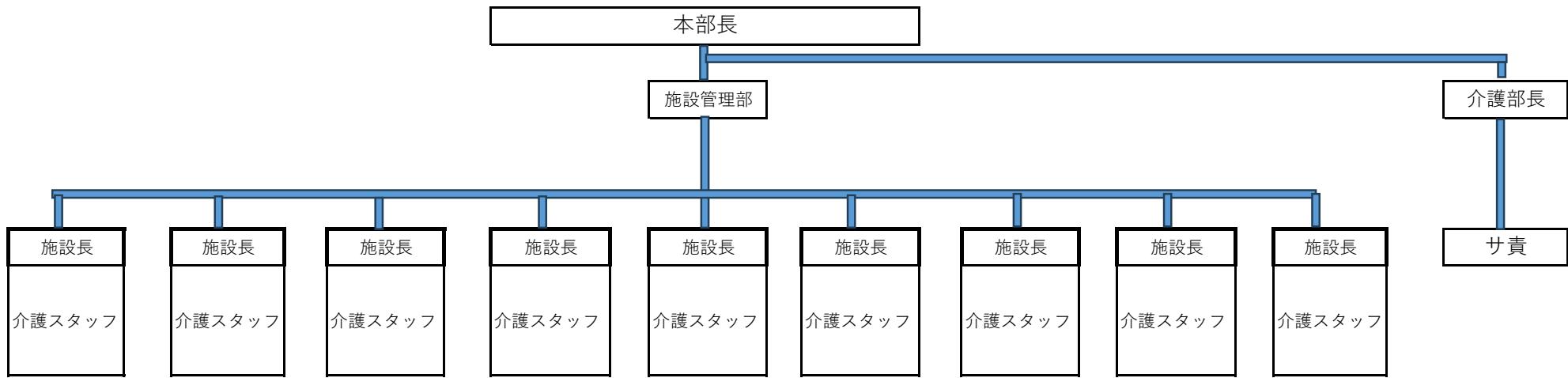
資料①看護



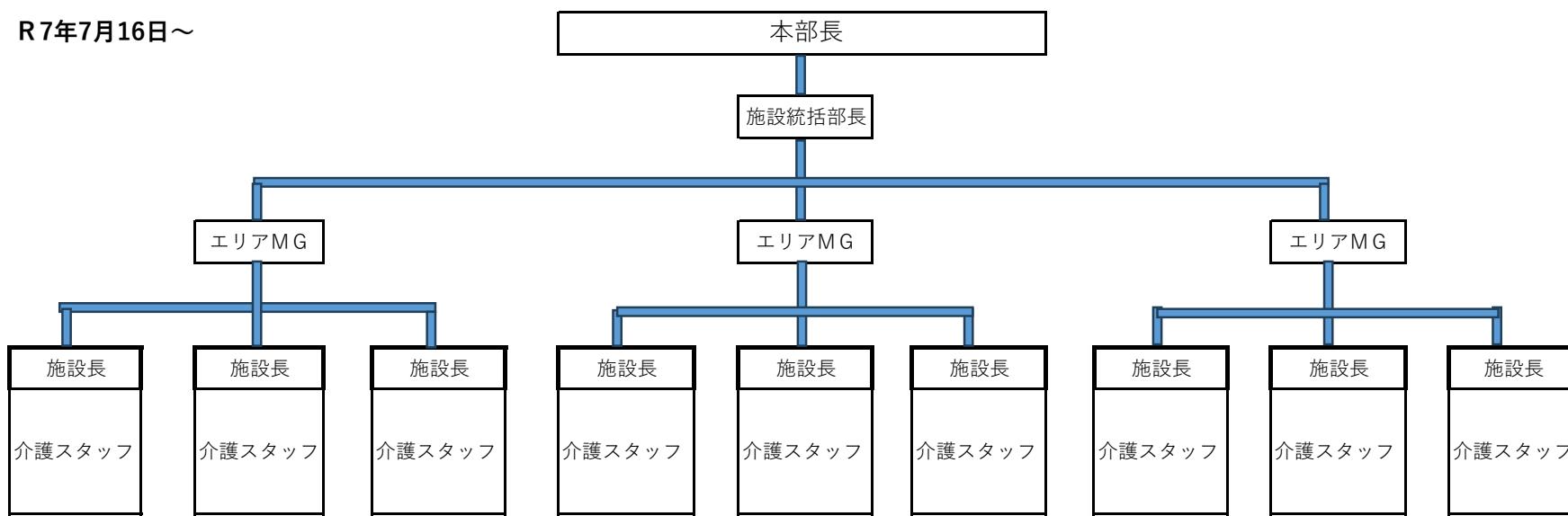
R7年7月16日～



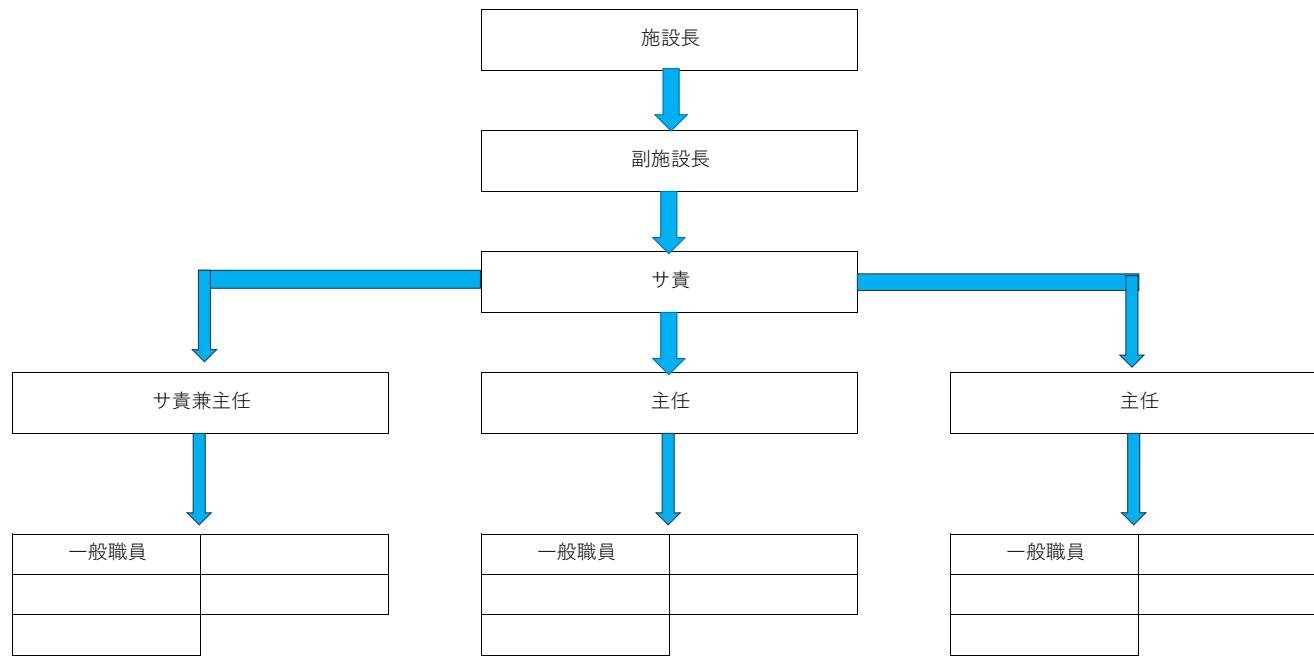
資料②介護



R7年7月16日～



介護 組織図



お互いの良さを理解し合うことで 介護力向上を図る

サニーヒル横浜

清 信晶・兵頭 潤一

施設紹介

＜施設概要＞

サニーヒル横浜は平成21年7月に社会福祉法人隆徳会によって設立された

定員150名（本入居140名 ショートステイ10名）の全室ユニット型個室の
特別養護老人ホーム

介護職員 89名が在籍（1月15日現在）ユニットリーダー15名（フロアリーダー兼任

3名、介護主任1名、介護課長1名）



＜施設の特色＞

～開設時～

介護未経験者が6割以上

→

介護職の約6割が介護福祉士

ユニットケアには程遠い

→

個別ケアが進んだ

～現在～

サニーヒル横浜の良い点

サニーヒル横浜の改善が必要な点

- ・介護未経験者を大事に育てる風土
- ・有給休暇取得率がほぼ100%
- ・新たな取り組みを常に進める文化がある

- ・なかなか情報共有ができない
- ・リーダー的な職員が少ない
- ・取り組み等が浸透しない

背景①

SWOT分析（12月21日実施）を行い、4要素について整理した。

【強み】

- ・自由な社風と発想
- ・休みが取りやすい
- ・職員確保ができている
- ・稼働が安定している
- ・他者の意見を受け入れる姿勢がある
- ・勤続年数が長い職員が多い
- ・人柄の良い職員が多い
- ・研修が充実している
- ・資格取得に前向きな職員が多い
- ・外部講師からのアドバイスが豊富
- ・異業種から転職した職員が多い
- ・ICT化が進んでいる
- ・資格手当がある

【弱み】

- ・当施設しか介護経験のない職員が多く、比較が「以前は」となってしまう
- ・旗振り役が少なく、取り決め事項の実行や継続ができない
- ・一般職員からの意見の吸い上げが乏しい
- ・職員に自信がない
- ・意見があっても主任以上に確認しないと止まってしまう
- ・ユニットリーダークラスがさらにキャリアアップしたいという意欲が少ない

【機会】

- ・助成金を使って施設運営が図れている
- ・各種加算の算定を行っている

【脅威】

- ・周辺に大規模施設が開設され、職員の確保が困難になっている
- ・職員の高齢化（繋がりのあった居宅ケアマネの退職）
- ・入所待機者の減少
- ・物価や人件費の高騰

背景②

介護主任や他職種からも意見を募る（12月）

・役職者で方針など決めても一般職員まで浸透しない

→ 詳細がまとまらないままフロアリーダーに下されるので想定できるところまで
伝えて欲しい。

・可視化できる点が不足している。

→ もう少し他職種も巻き込んで効率化が図れないか。

・面接が場当たり的となっており、次に繋がっていない。

・一般職員の中でも力量の格差がある。

・職員も自主性はあるものの主体性に欠ける。

→ 成功体験の積み重ねを行う。

・各ユニットの事業計画をもう少し意識できなきか。

・定期面談の回数が少なく、面談内容もばらつきがある。

目的

主体性を養うには成功体験を積み重ねることが大切である（AIより）

- ・現在、看取り介護家族勉強会をユニットリーダーが中心となり、運営を行っている。これが大きな成功体験となっている。
- ・自分が気付かない部分のケアを他の誰かが行っていることに気が付き、職員同士で感謝を伝え合う習慣をつくる。
- ・面談回数を増やすと共に面談日程を明確にして職員からの意見を吸い上げやすくする（面談の際、上長からも日頃の感謝を伝える）

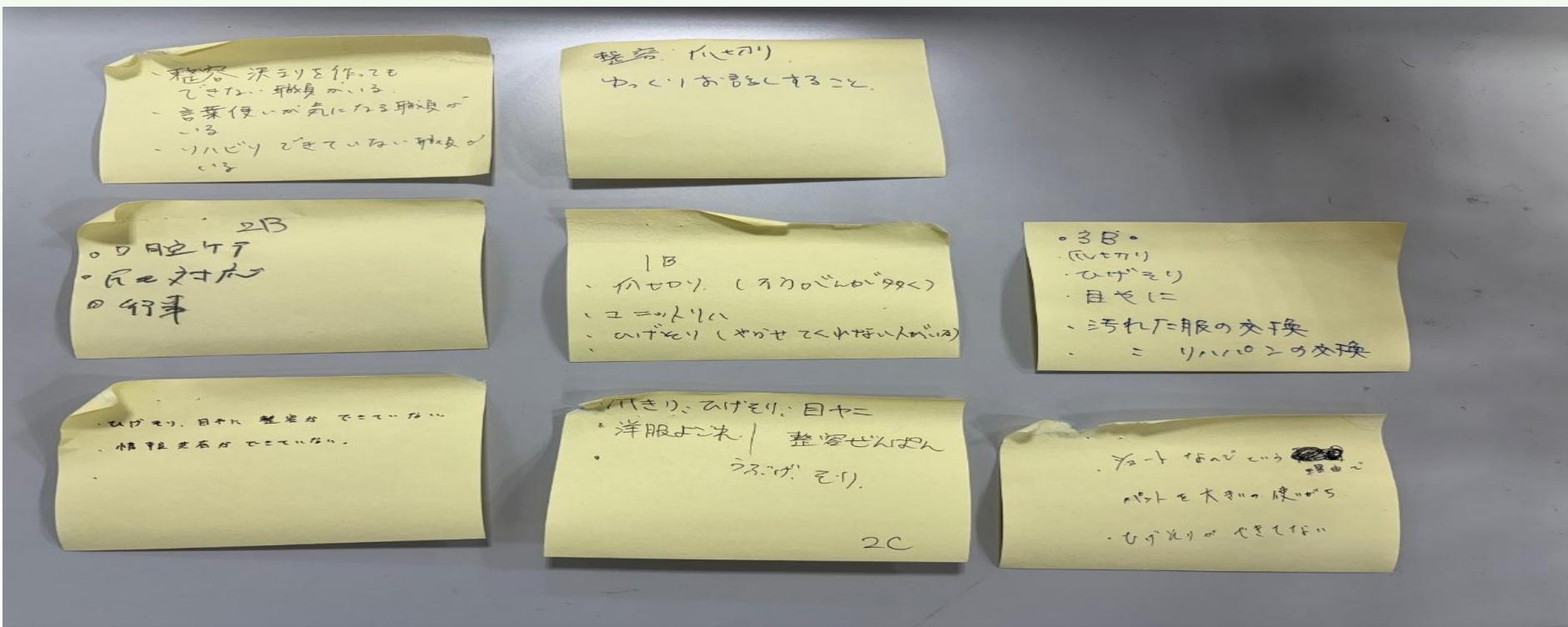
ピグマリオン効果…他者からの期待に応えようと仕事成果が向上する心理現象

取り組み

（1）誰かがやってくれているシートの作成

ユニットリーダーから日頃のケアで継続できない点や業務の偏りについて意見を

募る（12月26日）



事業計画：ご利用者との関わりの時間を増やす

みんなに感謝！！
誰かがやってくれているシート

～お互いに頑張っていることを理解し、感謝を伝えましょう～

月～月までに自分なりに頑張った項目2個に○してください。		今後、がんばりたいこと
職員A	爪切り・ひげ剃り・口腔ケア・ご利用者と話す・ユニットリハビリ・行事 言葉遣い・洋服が汚れていたら取り替える・目ヤニをとる・その他()	
職員B	爪切り・ひげ剃り・口腔ケア・ご利用者と話す・ユニットリハビリ・行事 言葉遣い・洋服が汚れていたら取り替える・目ヤニをとる・その他()	
職員C	爪切り・ひげ剃り・口腔ケア・ご利用者と話す・ユニットリハビリ・行事 言葉遣い・洋服が汚れていたら取り替える・目ヤニをとる・その他()	
職員D	爪切り・ひげ剃り・口腔ケア・ご利用者と話す・ユニットリハビリ・行事 言葉遣い・洋服が汚れていたら取り替える・目ヤニをとる・その他()	
職員E	爪切り・ひげ剃り・口腔ケア・ご利用者と話す・ユニットリハビリ・行事 言葉遣い・洋服が汚れていたら取り替える・目ヤニをとる・その他()	
職員F	爪切り・ひげ剃り・口腔ケア・ご利用者と話す・ユニットリハビリ・行事 言葉遣い・洋服が汚れていたら取り替える・目ヤニをとる・その他()	
職員G	爪切り・ひげ剃り・口腔ケア・ご利用者と話す・ユニットリハビリ・行事 言葉遣い・洋服が汚れていたら取り替える・目ヤニをとる・その他()	
	爪切り・ひげ剃り・口腔ケア・ご利用者と話す・ユニットリハビリ・行事 言葉遣い・洋服が汚れていたら取り替える・目ヤニをとる・その他()	

(2) 面談日程表の作成

2026 面談表（一般職員用）

4・8・12月	5・9・1月	6・10・2月	7・11・3月
1B・1C	2A・2B	2C・3A	3B・3C

- 第4月火水木実施
 - 面談はフロアリーダー、ユニットリーダーの3名で実施
 - 面談時間は15分を予定
 - 対象職員はユニットリーダーを除く全介護職員
 - 面談はユニットリーダー+フロアリーダーで行わせて頂きます。
 - 予定日・時間の変更がある場合はユニットリーダー・フロアリーダーへ連絡お願いします。
 - 面談場所につきましては当日ユニットリーダー・フロアリーダーへ確認をお願いします。
 - 面談をスムーズに行う為、急なお風呂の調整・他ユニットへの応援を依頼する場合があります。
- ★はユニットリーダーと主任で面談を行います。

介護職員面談予定表

	第3土曜日	第4日曜日	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	
10:00～							
10:30～							
11:00～							
13:00～							
13:30～							
14:00～							
14:30～							
15:00～							

残された課題

- ・誰かがやっているシートがマンネリ化しないようにする。
- ・誰かがやっているシートがチェック表化しないようにする。
- ・互いの仕事を補い合える環境を構築する。
- ・他職種連携が図れるように検討していく。

今後への活かし方

- ・シートの活用により職員 1 人 1 人がユニット運営に関わっていることを意識できるように面談へ繋いでいく。また意欲的に業務に当たれるようにしていく。
- ・面談の内容について役職者間でも共有できるようにしていく。

業務改善ワークシート発表

長浜市社会福祉協議会

テーマ

人材確保・定着

～人が辞めない職場から、人が育ち続ける職場へ～

① 現状と課題

- ・ どの事業所も慢性的な人材不足
- ・ 採用しても定着せず
→ 現場が忙しく育成に時間をかけられない
- ・ その結果
「辞める → 人手不足 → 負担増 → さらに退職」
という悪循環が発生

② 入職・退職状況の整理

対象期間：令和7年4月～12月

事業所別 入職・退職の概要

事業所別 入職・退職と退職理由 (対象期間：令和7年4月～12月) 事業所	入職 者数	退職者 数	主な退職理由 (内訳)
特養	4名	7名	家庭事情：1名/異動：1名 人間関係：2名/自己都合：3名
訪問介護（2事業所）	1名	2名	他の面接：1名・高齢：1名
デイサービス	29名	5名	人間関係：1名／異動：1名／高 齢：1名／期間満了：1名／自己 都合：1名
ケアマネ（2事業所）	2名	2名	人間関係：1名／働き方の不 一致：1名
合計	36名	16名	人間関係・働き方・家庭事情等が 複合的に発生

- ・ 入職者：36名
- ・ 退職者：16名

- ▶ パート職員の入職は多いが、一定数の離職が継続
- ▶ 常勤職員は人数が少なく、1名の退職が現場へ大きな影響

主な退職理由（全体傾向）

- ・ 人間関係
 - ・ 働き方の不一致
 - ・ 家庭事情
- 複数要因が重なって退職に至るケースが多い

表から見える課題（ここがポイント）

- ・ 退職理由は
個人の問題だけでなく、職場環境・関わり方が影響
- ・ 特に
人間関係・初期フォロー不足は業務改善で対応可能
- ・ 「辞めない対策」だけでなく
育ち続ける仕組みづくりが必要

③ 目標設定

長期目標

- ・ 「ここで働きたい」と思ってもらえる職場

短期目標

- ・ 「続けられる」と感じられる職場

④ 具体的な業務改善策

【人材確保につなげる行動】

① 処遇・待遇の改善

- ・ 資格・経験年数に応じた昇給
- ・ 各種手当、福利厚生の充実

② 働きやすい職場環境

- ・ 柔軟な勤務形態
- ・ ICT 化による業務効率化
- ・ 定期面談の実施

③ 採用方法の工夫

- ・ 外国人材（技能実習生）の受け入れ
- ・ 隙間バイトの活用
- ・ 職員紹介制度
- ・ SNS (Instagram・Facebook) での魅力発信
- ・ 出前講座による広報

④ 地域・外部との連携

- ・ 実習生受け入れ
- ・ 就職説明会参加
- ・ 出前講座の実施

【人材定着につなげる行動】

面談の実施

目的

- 不満を聞く場ではなく
離職の芽を早期に発見
 - 働き続けるための課題と支援を明確化

実施タイミング

- 新入職員：1か月・3か月（年5回以上）
 - 全職員：3か月ごとの定期面談
 - 退職リスク職員：必要時随時、フォローワン面談

退職の前兆把握

- 欠勤増加の把握
 - 定期的なストレスチェック

教育体制

- 繼続的な研修
 - OJT・メンター制度による新人教育

働きやすさの見える化

- ・ 業務改善による残業削減
 - ・ 相談しやすい環境づくり(面談活用)

⑤ まとめ

- **短期的には**
定期面談・初期OJTの標準化・業務の見える化で早期離職を防止
 - **長期的には**
指導担当制・業務標準化による
人が辞めにくく育つ職場へ育成できる体制づくり
 - 人材確保を
「採用」から「定着と育成」へ転換
 - 今後も面談を通じて現場の声を反映し、
継続的な業務改善を行っていく

中核職員養成講座

2026年1月28日

支援相談員の現状と課題 ～人材育成・定着～

医療法人博愛会

田中将喜・尾崎大輔

目次

- 01 現状
- 02 目標
- 03 行動計画
- 04 まとめ

①現状～問題点～

- 先輩相談員に同行しながら学ぶOJTが中心
 - マニュアルがなく、教える人によって伝え方、深さに差がでてしまう。
また、業務の全体像を体系的に学ぶ機会がない。
- 定期面談の機会が無い
 - 人数が少ない部署だからこそ随時話し合いができコミュニケーションは取れているが・・・指導、職員へのメンテナンスとしては十分ではない。
- 一人で業務を進めていくことへの不安や負担が大きい
 - 早期に一人立ちを求められる傾向。
 - 一人立ちできるまでの目標期間が曖昧。

★過去に離職、異動となった例あり

①現状～業務内容～

書類業務	頻度	会議	頻度	対応	頻度
稼働報告（メール作成）	毎日	プランディング委員会	月1回	電話対応（外線・内線）	毎日
相談員日誌記入	毎日	運営会議	月1回	ご家族さま対応（問い合わせ、在宅復帰、苦情等）	毎日
ベッド表修正と毎月更新	毎日	通所カンファレンス	月20件～30件程度	ご利用者さま対応（問い合わせ、相談等）	毎日
在宅復帰・在宅療養支援指標管理	毎日	通所担当者会議	月2～3件程度	CM対応（利用相談、問い合わせ、苦情）	毎日
通所・入居の稼働数管理	毎日	入居カンファレンス	月10件程度	職員対応（利用者さまについて相談、情報共有）	毎日
通所カンファレンス案内作成	月1回	通所会議	月1回	病院との連携（入退院について）	週1回
調査票作成（通所、SS、入居）	週3日程度	法人内研修会	月1回	契約（入居・通所・SS）	月10件程度
書類整理（ファイルに閉じる）	毎日	新規受け入れ状況確認（部署内）	週5日（月～金）	自宅訪問（現利用者、契約）	月5件程度
オンラインカンファレンスの設定	月15日程度	職員研修講師（新入・中途）	年2回	送迎（通所、SS）	週3日程度
事業計画書作成	年2回	朝礼参加（通所・全体）	毎日	ショート・入居の居室決め	週1回程度
通所の新規体験申し込み作成	月6件程度	通所・入居・短期入居検討会議	週1回		

- 支援相談員は**入居、短期入居、通所**を兼務
→加算、ルール、部署の状況など3つのサービス全てを把握する必要がある。
- メインとなる相談業務のみではなく、書類作成や会議への参加、状況によっては送迎にも関わるなど**業務は多岐にわたっている。**

①現状～このまま続けることによるリスク

- 忙しさや精神的負担から、身心の不調をきたす可能性
- 相談員業務に苦慮し、離職や異動が繰り返される可能性
- ノウハウが共有・蓄積されず組織力が高まらない

★稼働の鍵を握る相談室が崩壊すれば経営が成り立たない

①現状～相談員としてのやりがい・メリット

- 在宅復帰・在宅療養支援が上手くサポート出来た時
 - 利用者さま、ご家族と一生のお付き合い
 - 連携の要であるということ（施設内・外、利用者さま、ご家族、地域）
- 成果が数字として見える
 - 稼働率、在宅復帰率、指標
 - （お金が全てではないが、冷静に分析できる力も必要）
- スケジュール調整が自由
 - 契約、会議等がなければシフトを柔軟に組むことが可能
 - ある意味自分のペースで仕事ができる

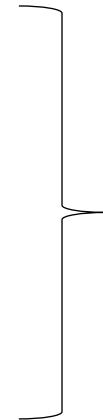
②目標

- 業務の可視化（マニュアルの作成 *2026年度以内）
 - 支援相談員が業務の全体像と役割を理解し、不安を軽減しながら段階的に一人立ちすることができる。
 - 指導する側とされる側の認識のズレが少なくなる。
- 毎月の面談を軸とした職員育成と定着（2026年度4月～）
 - 個別目標達成のための場（育成）。
 - 日頃感じていることや課題を共有できる場。

③行動計画

● 業務マニュアルの作成

- 5月完成：接遇（来客・電話・理念と誠実なケア）
- 8月完成：通所マニュアル
- 11月完成：入居マニュアル
- 2月完成：短期入居マニュアル



- ・ 基本的な書式は2施設で統一
- ・ 作成の進捗状況や完成した物はお互いに確認を行う

● 毎月の定例面談

- 2025年度3月：4月からの面談について説明

自己紹介シートを作成してもらう

- 2026年4月～：面談開始

④まとめ

- 相談員の業務は多岐にわたり、ケース毎に状況は異なる為、マニュアル作成は簡単ではないと思うが、管理者も含め急な欠員が出る可能性も0ではない。次の世代にスムーズに引き継ぎをしていくためにもマニュアルの作成は避けて通れない課題であったと思う。また、既存の職員も経験が豊富で頑張ってくれてはいるが管理者としてもそこに甘えて十分なフォローワーク体制ができていたのか反省するところである。
- 今回の講座は「中核職員」という今の立ち位置よりも高いところにあり、色々学ばせていただいたからこそ見える視点で発表資料を考えることができた。今回の法人相談員の業務改善に取り組んだことをきっかけに今後のステップアップにつなげていきたい。

持続可能な

博愛会の相談員体制を

整えていきます

「相談員になりたい」と他部署からの異動希望が出るような部所になる

教育体制の弱さと向き合い、 現場から研修を再設計したプロセス

— 理念を起点に、人材育成を“仕組み”に変えた実践 —

特定非営利活動法人ふれあいサポート

伊藤 恵

石川 雅巳

牧原 優輝

これまでの教育体制を振り返って

- ・法定研修は管理していたが、法人として育てたい人材像がなかった
- ・研修の目的・対象・位置づけが曖昧だった
- ・教育が仕組みではなく、結果的に現場判断に委ねられていた



教育を「管理」から「設計」へ考え直した

- ・教育は個人や現場任せではなく、法人として設計するもの
- ・研修は「数」ではなく、目的と位置づけが重要
- ・人材像・役割・研修を一体で考える必要性に気づいた



教育計画で最もこだわった2つの視点

① 理念を「言葉」ではなく「判断軸」にした

- ・研修内容を先に決めなかつた
- ・「心と心のふれあい」を専門性・人間力・共感力に落とし込んだ
- ・研修を選ぶときの基準を明確にした

② 立場ごとに「同じ成長」を求めないと決めた

- ・一般職：利用者に向き合う力
- ・リーダー：現場を動かす力
- ・管理者：組織を見る力



作って終わらせない仕組みにする

- ・研修を「点」ではなく「流れ」で設計
- ・年間計画に落とし、必ず実施・振り返り
- ・管理者研修は年度運営と連動させた



中核職員として学んだこと・担う役割

- ・課題から目を背けず、構造として捉える視点
- ・理念を判断軸にし、現場と制度をつなぐ役割
- ・仕組みを作つて終わらせず、回し続ける責任



まとめと今後に向けて

- ・教育体制の弱さから目を背けず、
- ・法人の理念に立ち返り、
- ・教育を「個人任せ」から「仕組み」へと整理した



特定非営利活動法人ふれあいサポート 研修基本計画

1. 基本理念

「心と心のふれあい」を形にする専門性の深化と、

利用者本位のサービスを支える人間力と共感力の涵養を目指す

当法人は、心の通う専門性を追求し、人間力と共感力を兼ね備えた人材の育成をめざす。「心と心のふれあい」を大切にし、温かく誠実な関わりを実践できる組織づくりを推進する。

2. 研修の目的

当法人の研修は、「心と心のふれあいを形にする」ことを大切にし、地域の方々に安心して暮らし続けていただくため、専門性・人間力・共感力を高めることを目的とする。

介護・医療の各現場において、利用者・ご家族に寄り添い、温かく誠実な関わりができる人材を育成する。

3. 研修基本方針

1) 専門性の深化と実践力の向上

介護技術、医療的ケア、認知症ケア、安全管理など、職種ごとの専門知識と実践力を高め、質の高い支援を提供できる職員を育成する。

2) 人間力・倫理観を備えた信頼される職員の育成

地域に根ざした専門職として、誠実さ・責任感・倫理観を養い、利用者・家族・地域から信頼される人材を育てる。

3) 共感力とコミュニケーション力の強化

「心と心のふれあい」を実践するために、傾聴・受容・共感の姿勢を身につけ、認知症の理解を深めた温かい関わりができる能力を育てる。

4) 地域との連携力・チームケア力の向上

介護・看護・リハビリ・地域関係機関との協働を推進し、住み慣れた地域で暮らし続けられる支援をチームで実現する。

5) 繰続的学習と改善を重ねる職員の育成

研修の学びを現場で実践し、振り返りと改善を積み重ねることで、学び続ける文化を醸成し、組織の成長へつなげる。

4. 研修体系

※別紙1

【内部研修】

＜共通基礎層＞

- ・基礎研修(必須・入職時)
- ・法定研修

＜専門スキル層＞

- ・介護職
- ・看護職
- ・ケアマネ、相談員
- ・リハビリ職

＜マネジメント層＞

- ・リーダー研修
- ・管理者研修

【外部研修】

- ・認知症基礎研修
- ・認知症介護実践者研修
- ・認知症介護リーダー研修
- ・認知症介護管理者研修
- ・喀痰吸引研修
- ・介護支援専門員更新研修
- ・主任介護支援専門員研修

※その他、法人が進める研修及び資格取得

5. 年間研修計画

当法人の年間研修計画は基本理念に基づき、毎年度3月に翌年度(4月～3月)の計画を策定する。

策定にあたっては、以下の視点を重視し体系的かつ実効性の高い研修計画となるよう努める。

1. 法令に基づく必須研修の確実な実施

虐待防止、身体拘束廃止、感染症対策、安全管理、個人情報保護など、法令で義務付けられた研修内容を計画に反映し、確実に実施する。

2. 法人の理念・事業計画との整合性の確保

法人の基本理念、年度方針、中長期計画との関連性を踏まえ、必要な研修テーマを選定する。

3. 現場の課題・ニーズの反映

事故・ヒヤリハット分析、職員面談、評価結果、各部署からの要望等を踏まえ、現場の課題に即した研修を配置する。

4. 職種別・経験年数別の体系的な育成

キャリアパスに基づき、職種や経験に応じた研修内容を設定し、新任者から中堅・リーダー職、管理職まで段階的な育成を行う。

年間研修計画は、教育 WG にて案を作成し、理事会の承認を経て全職員へ周知する。また年度途中に課題や法改正が生じた場合は、必要に応じて内容を見直し、柔軟に対応する。

6. 評価・振り返り

当法人では、研修を単なる知識習得の場とせず、実践力向上とキャリアパス評価につなげることを目的として、以下の方法で評価・振り返りを行う。

1) 研修後レポートの提出

- 研修終了後に研修レポート(ジョブメドレーを含む)を提出することを義務とする。
- 提出されたレポートは、上司、教育 WG が確認し、習熟度や課題把握に活用する。

2) 評価との連動

- 上司との面談で、今後の成長目標や次の研修計画を具体化する。

3) 法人全体での振り返り

- 年度末には研修実施状況・効果・課題を総括し、次年度の研修計画に反映する。
- これにより、研修の PDCA サイクルを確立し、職員育成の継続的改善を図る。

4) 記録の整理・保管

- 研修レポートは年度ごとに整理・保管し、研修実施記録・評価根拠として活用する。
- 外部監査や待遇改善加算の根拠資料としても使用可能とする。

7. 育成支援体制

研修(OFF-JT)だけでなく、日常の実践を通じた学び(OJT)、定期的な面談・評価を組み合わせて総合的な育成支援体制を整備する。

(1) OJT(On the Job Training)の推進

- 各事業所の管理者が、入職者の育成計画を作成する。
- リーダーが業務マニュアル・チェックリストに基づき、実務の中で継続的な指導を行う。
- 習熟度の進捗は、管理者が確認する。

(2) 定期面談とフォローアップ

- 入職 2 週間、1ヶ月、2ヶ月の節目で管理者が面談を実施する。
- 業務習熟状況、メンタル面、勤務環境への適応を確認し、必要な支援を行う。
- 面談結果をもとに育成計画の見直し・追加支援を行う。

(3) 育成環境の整備

- 経験者が指導に専念できる体制・時間を確保する。
- 事業所間で育成ノウハウを共有し、法人全体の育成力向上につなげる。
- 育成に関する負担が特定の職員に偏らないよう調整する。

2026年度 NPO法人ふれあいサポート 研修計画

法定研修	4月 認知症、認知症ケアに関する研修	一般職	リーダー	管理者
		「認知症対応力強化」	「問題解決能力向上」	「数値管理」
5月	プライバシー保護に関する研修			自部署KGI・KPIの整理
6月	感染症及び食中毒の発生の予防及び蔓延の防止に関する研修		ロジカルシンキングの基礎	
7月	高齢者虐待防止、身体拘束の排除の取り組みに関する研修	BPSDについて		
8月	接遇に関する研修			自部署業務の数値洗い出し
9月	非常災害時の対応（BCP）に関する研修		原因分析手法	
10月	倫理・法令遵守に関する研修	認知症の薬について		
11月	事故の発生、予防、再発防止に関する研修			数値を根拠にした意思決定
12月	感染症及び食中毒の発生の予防及び蔓延の防止に関する研修		実行計画の立て方	
1月	高齢者虐待防止、身体拘束の排除の取り組みに関する研修	パーソンセンタードケアについて		
2月	緊急時の対応に関する研修			次年度KGI・KPIの設定
3月	非常災害時の対応（BCP）に関する研修		再発防止・横展開の考え方	

面談の目的とルール

- 目的
 - ・日頃感じていることを上司部下の間で共有すること
 - ・現場の課題についても上司部下の間で共有すること
 - ・これらは普段の会話では言えないこともある。
- また会議の場でも共有しづらいこともある。

※職員1人1人の個別目標の達成(成長)のための場もある。

- ルール
 - ・1人につき、3ヶ月に1回ペース。15分～20分行います。
 - ・面談内容は、〇〇等と共有させてもらいますが、伏せて欲しい内容はNGとお伝えください。

■面談の先には、**人の成長と育成**がある 【互いに知っておいて損の無いもの】

- ① 弱みの克服
- ② 強みの発揮・貢献+弱みのカバー
- ③ 助けを求める

※職員育成+面談者自身（上司やリーダー）の成長にも繋げていく

定例面談用として		面談者が意識すること
・頑張ったこと ・良かったこと		結果+姿勢・プロセス+成長+将来。見ていないと褒められない、承認出来ない。何もないと言う人の為に一つは用意しておく
・辛かったこと ・しんどかったこと		ネガティブな感情についても出す機会を作る。しっかり話を聞く、解決の前に理解と共有、共感
・学んだこと ・サポートを受けたこと ・感謝していること		敢えて考えてもらう機会とする。気付きを促す(気付ける人になってもらいたい)
・今月の目標（自身）の振り返り		この目標で「期待」を明確化して、PDCA。自身でも考えてもらう、リストから選ぶ。
・今月の目標（上司より）の振り返り		この目標の項目については公開して、上司+職員同士の目も活かす。
・困っていること ・悩んでいること		しっかり話を聞く、解決の前に理解と共有、共感。何もない人には、こちらから質問してみることも。
・その他		次の面談は振り返りとお礼から始める。気持ちを温め直すイメージ。

■ まずは面談をする体制を整備して、実践する

- ・面談を3ヶ月に1回実施（R8年4月スタートで足並みを揃える）
- ・（4～6月、7～9月、10～12月、1～3月）に区分して一人に対して年間4回を計画する
- ・先行して行えているユニットもあるが、12月～3月は調整・準備期間として
 - ・定例面談の目的やルールの周知
 - ・面談方法の周知・ロールプレイ・勉強
 - ・職員の個性の把握、面談に向けての
 - ・部下ノートの提案
 - ・自己紹介シート
 - ・強み発見テスト

テーマ：面談の体制づくり（亀岡園）

管理者	課長	主任(フロアリーダーなど)	協力ユニット名	ユニットリーダー位置	ユニットメンバー	
施設長	介護課長（下間） 20分×3人 = 60分	特養主任（1F） 20分×6人 = 120分 (又は3人で60分)	さくら・つつじ (リーダー含13名)	リーダー① 15分×12人 = 180分	サブ位置②	メンバー ③④⑤⑥⑦ ⑧⑨⑩⑪⑫⑬
			ふじ・もみじ (リーダー含9名)	リーダー① 15分×9人 = 135分	サブ位置②	メンバー ③④⑤⑥⑦ ⑧⑨
			いちょう・さつき (リーダー含10名)	リーダー① 15分×12人 = 150分	サブ位置②	メンバー ③④⑤⑥⑦ ⑧⑨⑩
		特養主任（2F） 20分×6人 = 120分 (又は3人で60分)	きく・あやめ (リーダー含13名)	リーダー① 15分×12人 = 180分	サブ位置②	メンバー ③④⑤⑥⑦ ⑧⑨⑩⑪⑫⑬
			ぼたん・ゆり (リーダー含12名)	リーダー① 15分×11人 = 165分	サブ位置②	メンバー ③④⑤⑥⑦ ⑧⑨⑩⑪⑫
			なでしこ・ききょう (リーダー含13名)	リーダー① 15分×12人 = 180分	サブ位置②	メンバー ③④⑤⑥⑦ ⑧⑨⑩⑪⑫⑬
	デイ主任 20分×6人 = 120分	デイサービス (主任除く6名)			サブ位置①	メンバー ②③④⑤⑥
	60分	360分		990分 ⇒ リーダー1人当たり4時間程をこの面談業務に使用する（3カ月で） (予備日も含めて3カ月毎のスケジュール設定を先に行う)		

事業計画書

暮らしの活動倶楽部

(認知症予防通所介護)

(仮) ヴィラ エイトピーク

(八峰町、能代市)

(仮) 合名会社 むらしの活動倶楽部

1. 経営方針・ビジョン

本デイサービスは、
住み慣れた家での暮らしをできるだけ長く続けるために、生活機能維持の低下を予防する場を地域につくることを目的として運営する。

ビジョン(目指す姿)

ビジョン

認知症の有無にかかわらず、
誰もが「できること」「役割」「選ぶ力」を持ち続けながら、
地域の中で自分らしく暮らし続けられる社会をつくる。

デイサービスは「介護を受ける場所」ではなく、
暮らしを続けるために通う、生活の一部となる場を目指す。

経営方針

本事業は、代表者自身が 25 年以上にわたり介護現場に携わる中で感じてきた、「もっと介護が必要になる前に、予防的にかかわっていたら、まだ在宅で暮らせたのに」「もっと地域の支えがあったら、早く気付いてサポートできたのに」という経験と問題意識を出発点としている。

全国的にはデイサービスの数は増えているが、
本事業を展開する地域には、
小規模で、個別性を大切にし、生活機能の維持を目的とした予防的なデイサービスが存在しない。

その結果、

- ・ 大規模な集団環境になじめない方
 - ・ 受け身のプログラムに抵抗のある方
 - ・ 高齢者男性、地域の集まりに参加していない方
- が、支援の選択肢を持てず、在宅生活が不安定になる現状がある。

本デイサービスは、
そうした方々にとっての「もう一つの選択肢」となることを目指す。

2. 基本方針

基本方針

1. ご利用者の満足度と尊厳を最優先する
 - できないことではなく、できていることを見る
 - 無理に参加させない、選べる環境をつくる
2. 地域に根ざした予防的な関わりを大切にする
 - 介護が必要になる前から、顔の見える関係をつくる
 - 地域活動・行事への参加を積極的に行う
3. 職員が安心して関われる運営を行う
 - 無理のない人員配置(常勤 32 時間/週)
 - 判断に迷ったときの基準を明確にする
 - 一人で抱え込まない体制をつくる
4. 小さくても、持続可能な健全経営を行う
 - 過度な設備投資や拡大は行わない
 - 必要なことに、必要なだけ資源を使う
 - 長く続けられることを目標とする(目標 20 年以上)

このデイサービスは、

すべての人に合う場所を目指さない。

しかし、

「今のデイが合わなかった人」

「これからの暮らしを守りたい人」

にとっては、安心して通い続けられる場であることを目指す。

まとめ

《 目 的 》 在宅生活を長く続けるための予防的デイ

《 ビジョン 》 役割と選択のある暮らしを地域で支える

《 方 針 》 小規模・個別ケア・自由な生活の継続・続けられる経営

3.大切にする価値観・基本姿勢

① 基本姿勢

このデイサービスが大切にするのは、
「より良い暮らし」と「包容力のあるケア」である。

プロの介護も、素人の介護も、どちらも素敵であり、
正解は一つではない。
その人・その家族・その地域に合った形を、
ともに探し続ける姿勢を何より大切にする。(個別ケアを重視)

② ご利用者・家族を支える視点

- ・ 「できないこと」ではなく、
　その人がすでに持っている力・関係性・役割を見続ける
 - ・ 家で暮らすことを前提に考える
 - ・ 家族や近隣の人、友人との関係性を大切にする
 - ・ 困ったときは誰かに頼れる
 - ・ 不安なときに一人にしない
-

③ 支援の考え方(生活・予防・機能)

このデイは、
生活そのものがリハビリであり、予防であると考える。

- ・ 脳の筋トレ
- ・ 体の筋トレ
- ・ 関係性の筋トレ
- ・ 心の柔軟性

を、無理なく日常の中で積み重ねる。

ほんの少しの「いい気分」を重ねていく支援を行う。

④ 安心・安全・快適の捉え方

安心・安全・快適は、
管理で作るものではなく、関係性の中で育つものである。

- 敬意
- 配慮
- 知識と技術(熱量・思いやり)
- 絶妙なタイミング

これらを積み重ねることで、
信頼残高を増やしていく。

また、支援においては

- 不安
- 不満
- 不便(不快)

という「3つの不」に常に配慮する。

⑤ 関わりの姿勢(職員として)

- その人のことを知ろうとし続ける姿勢を持つ
- わかっていて、あえて巻き込まれることもある
- あきらめない
- 思い込みを捨てる
- 変化し続けることを恐れない

素直さ、変われる勇気、挑戦する勇気を大切にする。

利用者の自由度が高いことを前提に、
あえて振り回される覚悟を持つ。

⑥ チーム・人材育成の考え方

- 高齢者より学ぶ。人を育てるのは利用者様
 - 管理者の役割は、
 介護職と高齢者の出会いをどれだけ丁寧に管理できるか
 それを責任として引き受けられるかである
 - 役割が發揮できる環境をつくり、
 職員同士が助け合い、話し合い、
 難しいご利用者を受け入れられる介護力と姿勢を育てる。
-

⑦ チームケアで支援にあたる

ケアプランに沿った個別ケアが実施できるよう、利用者様の情報の共有、ケアの統一をして、望む暮らしの実現をサポートする。

チームケアが機能しなくなるサイン(共有事項)

機能しないチームには、次の格差が広がりやすい。

- 価値観の格差 → 理念の共有、行動基準やルールの明示と実行
- 情報量の格差 → 利用者ごとの情報を記録とコミュニケーション、会議で共有
- 判断力の格差 → 判断基準の明確化、情報を集めてからの判断を基準とする

これらを予防し、放置せず、
対話と共有で埋め続けることを大切にする。

理念を元に行動規範をチームで考え作り上げていくことにする。(1年以内)

⑧ 経営・営業に対する考え方

- 熱意はあるか
- しつこさと熱心さの違いを考える
- 相手にとって有益なものを持っているか
- 「ありがとう」と言ってもらえる行動か
- 相手の関心に、こちらが関心を持っているか

嬉しいワンアクションを積み重ね、
関係性の中で選ばれる存在を目指す

4.研修計画

① 研修方針

— このデイの介護を育てるために —

研修は学ぶだけではなく、
日々の関わりを振り返り、言葉にし、次の行動につなげる場とする。

研修の基本方針

- ・ 技術や制度だけでなく、関わりの質・判断の背景を大切にする
 - ・ 正解を教える研修ではなく、考える力を育てる研修を行う
 - ・ 現場で起きた出来事を題材にし、実践につなげる
-

② 研修の内容(太字が法定研修)

9月 認知症ケアの基本、個別ケア、生活参加型の支援の考え方
避難訓練、緊急時の対応研修①

10月 **身体拘束廃止、高齢者虐待防止**

11月 感染症、食中毒予防 感染対策の BCP も含む

12月 事故防止・リスクマネジメント・ハラスメント対策

1月 緊急時の対応訓練 災害時の BCP も含む

2月 ケアの振り返り、事例検討

3月 認知症ケア BPSD の予防とその対応

4月 **身体拘束廃止、高齢者虐待防止**

避難訓練、緊急時の対応研修①

5月 介護技術①、コミュニケーション

6月 メンタルケア、ストレスケア

7月 ケアの振り返り、検討事例

8月 1年のふりかえりと次年度に向けた目標設定

研修は評価の場ではなく、安心して話せる場とする。

① 新人教育の基本方針

新人教育は、知識や技術を一方的に教える場ではなく、
ここで大切にしている価値観や関わり方を、現場の中で育てていく過程と位置づける。

チーチャー制度を通じて、
新人が安心して質問・相談できる環境を整え、
段階的な成長をチーム全体で支える。

② 新人研修の目的

新人研修の目的は、以下の点を段階的に身につけることである。

- ・ 理念・スローガンを理解する
 - ・ 職員行動指針を理解し、「メロディの心」を育てる
 - ・ 社会人として求められる基本的な行動を理解する
 - ・ デイサービス職員としてのルール・マナーを順守する
 - ・ 業務に必要な制度・法令を理解する
 - ・ マニュアルを理解し、実践できるよう努める
 - ・ 必要な知識・技術の習得と向上に努め、
　　安全で適切な業務を行えるようになる
 - ・ 組織の一員として、良好な人間関係の構築に努める
-

③ チューター制度の考え方

- ・ 新人一人ひとりにチューター(相談役・伴走役)を配置する
 - ・ 技術指導だけでなく、
　　不安や戸惑いを言葉にできる関係性を重視する
 - ・ 評価者ではなく、**支える立場**として関わる
 - ・ 管理者は、チューターと連携しながら成長状況を把握する
-

④ スキルアップの見える化チェック

- ・ 習得すべき知識・技術・姿勢を項目化する
 - ・ 「できた／練習中／要フォロー」など段階評価を行う
 - ・ 本人・チューター・管理者で共有し、
成長を可視化し、安心につなげる
 - ・ チェックは詰めるためではなく、
育てるためのツールとして活用する
-

⑤ 新人教育で大切にする視点(内部共有)

- ・ できないことを責めない
- ・ わからないと言える雰囲気をつくる
- ・ 失敗は学びの材料と捉える
- ・ 一人にしない

新人を育てることは、組織を育てることである。

5.職員定着の考え方

— 辞めない仕組みをつくる —

職員定着は「我慢させること」ではなく、
安心して続けられる環境を整えることで実現する。

職員定着のために大切にすること

- ・ 無理な頑張りを前提にしない人員配置
 - ・ 判断に迷ったとき、一人にしない体制
 - ・ 感情や違和感を言葉にできる関係性
 - ・ 定量(行動)と定性(姿勢・熱量)の両面評価
-

このデイで目指す職員像

- 完璧でなくてよい
- 悩みながらも、考え続けられる人
- 利用者とともに育ち、変化できる人

無理して頑張る介護は続かない。
続けられる介護を、チームでつくる。

6.稼働に対する考え方

— 数字と想いのバランス —

稼働とサービスの質の向上の両輪を目指す

稼働に対する基本姿勢

- ご利用者の状態に合わせた環境大切にする
 - 小規模・個別対応の質を優先する
 - 在宅生活を続けられる工夫を考え続ける
 - 新規利用さんの存在を意識し、関係性を構築し続ける
-

稼働の目安(考え方)

- 要支援・軽度の方が一定割合いでいることで、
場に活気と循環が生まれる
- 稼働は「量」だけでなく、
関係性の質・場の安定度も含めて評価する
- 新規1割を目標に毎月営業していく(3人前後)

目的地(どんなデイでありたいか)を見失わない稼働管理を行う。

- 研修:考える力を育てる
- 定着:無理を前提にしない
- 稼働:数字とサービスの質の両輪を目指す

7.行事計画

《年間行事計画、(内部行事)》

9月	介護予防体操イベント	
10月	映画、音楽鑑賞会(レコード) 新米でおいしいものを食べる会	運営推進会議
11月	町の文化祭参加	
12月	忘年会、クリスマス会	サービス情報の公表
1月	運動不足を解消するゲーム大会	経営会議
2月	メンタルケアを学ぶ会	家族会
3月	春に向けての筋トレ強化月間	
4月	花見、農作物の種植え	運営推進会議
5月	ドライブ、草刈り、 外出サポート強化月間	予算会議
6月	農作物の苗植え(夏野菜)、草刈り	
7月	外食バスツアー、草刈り	家族会
8月	花火大会 見学ツアー	

上記ほか、

毎月スタッフ会議(ケース検討、業務改善会議を含む)、月次会議を開催

タイムスケジュール、組織図、役割、係などは別途参照

※2年目は地域住民向けのイベントを年3回開催予定

(さくらんぼ狩りバスツアー、秋田市コンサート鑑賞ツアーなど)

8. その他

★開業前にかかる資金★

- ・ リフォーム修繕 3,000,000～5,000,000 円
- ・ 介護ソフト、PC2 台、家電(冷蔵庫、炊飯器、洗濯機、乾燥機)、食器、鍋、タオル、食品、日用消耗品
1,000,000 円以内。リサイクル品も検討する。
- ・ 運転資金 6,000,000 円以上(3 か月間の固定費)

合計 12,000,000 円を資金調達必要

★月次★

- ・別紙参照。

平均稼働1年目 60%目標

機能訓練指導員は週2回2～4時間

介護福祉士 中心で採用。サービス体制強化加算算定予定。

常勤 168 時間 2 名、136 時間 2～4 名

パート 週 3 日4時間 1～2 名

パート 週 2 回 2～4時間 1～2 名

稼働 75%以上 有給休暇消化や連続休暇取得可能

決算賞与以外の賞与はなし

はじめは、福利厚生を充実→稼働 80%越えると昇給可能。

退職金なし、個人で小規模企業共済、はぐくみ基金など利用をする。

・ ～ チャレンジしてみたいこと ～

◎ 元気な高齢者の有償ボランティア

料理、手芸、農作業、草刈り、子どもの見守り、高齢者家庭の安否確認

◎ 介護保険を使う前の方の生活サポート(家事、爪切り、服薬確認など)

◎ 総合事業の委託を受ける

◎ コインランドリーの運営 (待ち時間にボランティアすると割引)

◎ 利用者さんの自分の洗濯を自分で行う(デイの中で)

◎ 貸しマンガ本、貸し DVD 貸し料理本、貸し雑誌など(Wifi 無料)

◎ レコード部屋の開放

◎ 認知症予防、認知症の方の理解のための、音楽イベント(吹奏楽、コーラスグループ、1 組プロを呼ぶ)

令和9年 介護報酬・加算

基本報酬		9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	
1年間	登録人数	1か月目	2か月目	3か月目	4か月目	5か月目	6か月目	7か月目	8か月目	9か月目	10か月目	11か月目	12か月目	
	7時間以上 8時間未満	13	17	20	23	25	26	28	28	29	30	30	30	
	要支援1	861	5	5	6	6	6	7	7	7	8	8	8	
	要支援2	961	5	7	8	9	11	12	12	12	12	12	12	
	要介護1	994	3	5	7	8	8	9	9	10	10	10	10	
	要介護2	1102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	要介護3	1210	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	要介護4	1319	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	要介護5	1427	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	のべ人数	104	148	183	209	227	236	253	253	266	270	270	270	
	満床	360	372	360	372	372	336	372	360	372	360	372	360	
	1日平均	3.5	4.8	6.1	6.7	7.3	8.4	8.2	8.4	8.6	9.0	8.7	9.0	
	平均介護度	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8	
平均稼働率	61.6%	28.9%	39.8%	50.8%	56.2%	61.0%	70.2%	68.0%	70.3%	71.5%	75.0%	72.6%	75.0%	
職員数 (常勤換算)		3.5	3.5	3.5	4.5	4.5	5.0	5.0	5.5	5.5	6.5	6.5	6.5	
基本報酬 合計	2,378,960	91,444	130,676	162,220	185,280	200,656	208,344	223,716	223,716	235,644	239,088	239,088	239,088	
	×10	23,789,600	914,440	1,306,760	1,622,200	1,852,800	2,006,560	2,083,440	2,237,160	2,237,160	2,356,440	2,390,880	2,390,880	2,390,880

収入		9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	合計
	稼働	28.9%	39.8%	50.8%	56.2%	61.0%	70.2%	68.0%	70.3%	71.5%	75.0%	72.6%	75.0%	61.6%
	基本報酬	914,440	1,306,760	1,622,200	1,852,800	2,006,560	2,083,440	2,237,160	2,237,160	2,356,440	2,390,880	2,390,880	2,390,880	23,789,600
	加算 (入浴、サービス提供)	9,008	9,976	10,746	11,318	11,714	11,912	12,286	12,286	12,572	12,660	12,660	12,660	139,798
	処遇改善加算	167,144	238,329	295,563	337,405	365,308	379,259	407,150	407,150	428,791	435,041	435,041	435,041	4,331,221
	食事代	62,400	103,600	128,100	146,300	158,900	165,200	177,100	177,100	186,200	189,000	189,000	189,000	1,871,900
	合計	1,152,992	1,658,665	2,056,609	2,347,823	2,542,482	2,639,811	2,833,696	2,833,696	2,984,003	3,027,581	3,027,581	3,027,581	30,132,519

支出		9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	
	人件費 (法定福利込み)	1,350,000	1,350,000	1,500,000	1,500,000	1,600,000	1,700,000	1,700,000	1,900,000	1,900,000	2,100,000	2,100,000	2,100,000	20,800,000
	福利厚生費 (検診、予防施主など)	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
	光熱費 (電気、ガス、水道、灯油代)	30,000	30,000	80,000	90,000	100,000	100,000	100,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	780,000
	消耗品費 (ガソリン代、生活用品など)	100,000	100,000	120,000	120,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	1,640,000
	修繕費	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	360,000
	諸会費	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
	保険料	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
	研修費	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	360,000
	新聞図書費	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
	交際費	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
	事務用品費 (事務用品、コピー用紙)	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
	土地賃貸料	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
	給食食材費	50,000	60,000	70,000	80,000	90,000	100,000	110,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	1,160,000
	広告、宣伝費	100,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	210,000
	リース代	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	1,440,000
	税金	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	720,000
	返済	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
	雜費	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
	合計	2,048,000	1,968,000	2,198,000	2,218,000	2,368,000	2,478,000	2,488,000	2,648,000	2,648,000	2,848,000	2,848,000	2,848,000	29,606,000
	利益	-895,008	-309,335	-141,391	129,823	174,482	161,811	345,696	185,696	336,003	179,581	179,581	179,581	526,519

入浴加算 II (40単位)		サービス体制強化加算 I (22単位)			
1日6人×28日	稼働66%				
168×40	246×22	12か月	基本報酬	加算	合計
6720	5412	145584	630418	145584	776002

処遇改善加算 I (18.1%)

1年目合計
916458

必要数	12人×31日 (スタッフ 1日4人)	10人×31 (スタッフ5人)	+ 月	2 4人
	992	868		
336	人件費	週	×	4週
	常勤 (週5×8h)	40	4	160
544	常勤 (週4×8h)	32	4	128
212	パート (週3×4h)	24	4	96
32	パート (週3×4h)	8	4	32
1124				

計算式		人数	時給	月	資格手当	合計	社会保険料	
社会福祉士、社会福祉主事、介護福祉士	常勤フル	2	1,500	252,000	40,000	292,000	58,400	700,800
介護福祉士	常勤パート	1	1,200	163,200	20,000	183,200	36,640	219,840
介護福祉士	パート	2	1,200	127,200	20,000	147,200	29,440	353,280
機能訓練、看護師	パート	2	1,300	41,600	20,001	61,601	12,320	147,842
							136,800	1,421,762

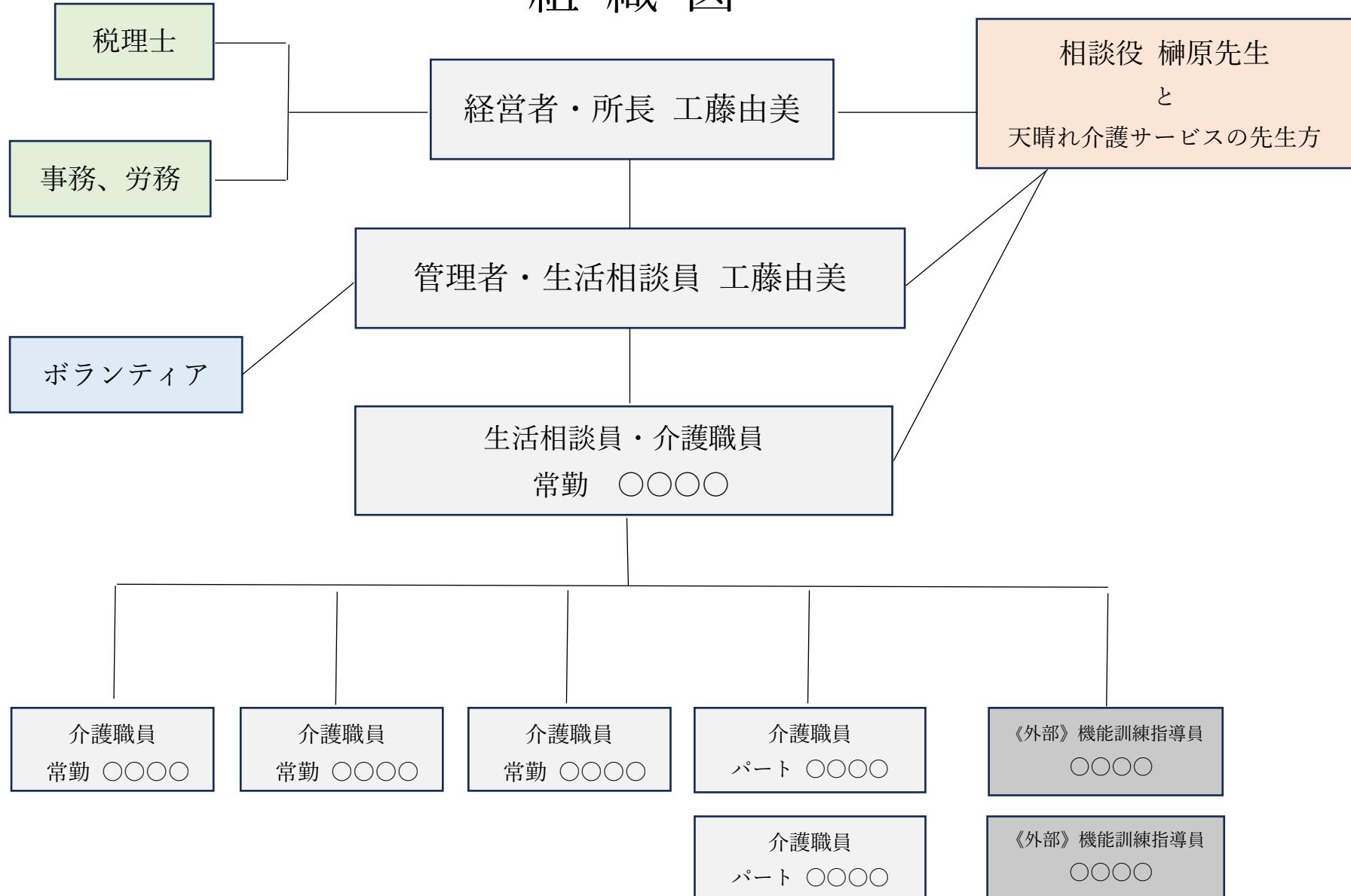
6.5人		人数	時給	月	資格手当	合計	社会保険料	
社会福祉士、社会福祉主事、介護福祉士	常勤フル	2	1,500	252,000	40,000	292,000	58,400	700,800
介護福祉士	常勤パート	4	1,200	163,200	20,000	183,200	36,640	879,360
介護福祉士	パート	2	1,200	127,200	20,000	147,200	29,440	353,280
機能訓練、看護師	パート	2	1,300	41,600	20,001	61,601	12,320	147,842
							136,800	2,081,282

5.5人		人数	時給	月	資格手当	合計	社会保険料	
社会福祉士、社会福祉主事、介護福祉士	常勤フル	2	1,500	252,000	40,000	292,000	58,400	700,800
介護福祉士	常勤パート	3	1,200	163,200	20,000	183,200	36,640	659,520
介護福祉士	パート	2	1,200	127,200	20,000	147,200	29,440	353,280
機能訓練、看護師	パート	2	1,300	41,600	20,001	61,601	12,320	147,842
							136,800	1,861,442

5.0人		人数	時給	月	資格手当	合計	社会保険料	
社会福祉士、社会福祉主事、介護福祉士	常勤フル	2	1,500	252,000	40,000	292,000	58,400	700,800
介護福祉士	常勤パート	2	1,200	163,200	20,000	183,200	36,640	439,680
介護福祉士	パート	2	1,200	127,200	20,000	147,200	29,440	353,280
機能訓練、看護師	パート	2	1,300	41,600	20,001	61,601	12,320	147,842
							136,800	1,641,602

		人数	時給	月	資格手当	合計	社会保険料	
介護福祉士	常勤フル	2	1,500	252,000	40,000	292,000	58,400	700,800
介護福祉士	常勤パート	2	1,200	163,200	20,000	183,200	36,640	439,680
介護福祉士	パート	1	1,200	127,200	20,000	147,200	29,440	176,640
機能訓練、看護師	パート	2	1,300	41,600	20,001	61,601	12,320	147,842
							136,800	1,464,962

組織図



(介護福祉士 70%以上を維持)

2026 年度 事業計画

一般社団法人日本単独居宅介護支援事業所協会

I. 事業計画策定の背景

単独居宅介護支援事業所は、地域包括ケアシステムにおいて重要な役割を担っている一方、小規模・単独運営であるがゆえに、経営的・精神的負担が集中しやすく、孤立や廃業に至るケースも少なくない。

また、ケアマネジャー個人に過度な責任が集中する構造は、燃え尽きや離職を招き、結果として地域の支援体制の脆弱化につながっている。

本協会は、こうした課題に対し、単独居宅介護支援事業所に特化した全国組織として、現場に根差した支援とつながりを提供してきた。

II. 2026 年度の基本方針

2026 年度は、事業拡大を目的とせず、『続く仕組み』『支え合える構造』を明確にする年度とする。

- ① 会員が孤立せず、安心して事業を継続できる環境を整える
- ② 産業ケアマネ資格を、取得後も活かせる実践的な資格として定着させる
- ③ 理事・支部長に負担を集中させない運営構造を確立する

III. 重点事業① 会員支援・単独居宅介護支援事業

【目的】

単独居宅介護支援事業所のケアマネジャーが困ったときに相談でき、迷ったときに立ち戻れる場を確保する。

【主な取組】

- ・月 1 回本部主催のオンライン研修(アーカイブあり)
- ・**月 1 回程度の支部主催リアルまたはオンライン研修**
- ・年3回程度の少人数オンライン座談会やコラムなど定期的な発信による情報共有

IV. 重点事業③ 産業ケアマネ育成・フォローアップ事業

【目的】

産業ケアマネ資格を、取得後も孤立せず活用できる資格として定着させる。

【主な取組】

- ・週 1 回のケース共有やワーク(産業ケアマネ道場)

- ・年1～2回の実務講習(養成講座)
- ・ケアマネ×産業ケアマネの両立モデル共有(理事・支部長による実践共有)＊学校へ行こう project

V. 内部運営体制(理事・支部長の役割)

代表理事は方向性と最終判断を担い、副会長は代表のサポートを行う。

理事は機能別に役割を分担し、**支部長は地域のつながり維持を担う。**

新たに支部メンバー職(支部活動の実行部隊)を創設。

理事は、協会全体に共通する機能(会員支援、産業ケアマネ育成、運営体制整備)を担い、事業の質および継続性を確保する役割を負う。

支部長は、地域会員間のつながりを維持し、本部事業の周知や意見集約を担う役割とし、事業企画や制度設計等の判断は原則として本部が行う。

2026年度は兼務を認めつつ、2027年度以降は原則として兼務を解消する。

役割に応じた会費制導入。

本事業計画に基づく各事業の運営責任および役割分担は、以下のとおり整理する。

本部主催事業(オンライン研修、座談会、コラム、産業ケアマネ育成関連事業)は、代表理事および担当理事が統括し、企画・進行・振り返りを行う。

支部主催の研修・交流活動については、各支部長の判断により、地域の実情および無理のない範囲で実施するものとし、開催頻度や内容について一律の義務や数値目標は設けない。

VI. まとめ

本事業計画は、拡大ではなく『継続』を目的とした計画である。

会員支援と産業ケアマネ育成に集中し、無理なく確実に機能する協会運営を実現する。

VII. 運営上の特記事項(代表・本部機能)

1. 代表理事は、本部機能に専念し、協会全体の方向性および優先順位の決定を担う。
2. 2026年度は、本部機能を集約・簡素化し、Zoom運営、事務、その他外部委託を活用することで、代表および理事への過度な負担集中を防ぐ。
3. 支部運営については、ボランタリーチェーン形式を採用し、各支部が自主性を保つつ、本部方針のもとで無理なく活動できる体制を徹底する。