

# 稼働率95%の 超強化型老健が見出した

## 老健の多職種連携の 正解を教えます



### 経営方針を浸透 「ひとづくり」

自事業所の課題を自  
事業所で解決できる  
風土づくり



### 相談員の裁量を 最大化する

相談員が受入可否を  
決め、判定会議はあ  
くまで承認の場



### 看護師とドクター の連携が核

医師-看護の連携が核  
ドクターが“いやがる”  
と何も進まない！

## ストーリーの一部を公開！

- ・特養化していた老健、在宅復帰は進まず  
職員が一斉に離職してしまった過去
- ・「人づくり」の取り組みを通じ、  
新卒が育つ、ボトムアップの風土へ
- ・看護とドクターの連携を核に  
真に役割を果たせる老健に変革！



特別講師

社会福祉法人長崎厚生福祉団  
業務執行理事 千々岩源大氏

今では高稼働・超強化型老健に！ 成功の軌跡をより詳しく知りたい方は中面へ！

主催



サステナブルなカンパニーをもっと。

Funai Soken

老健の組織力向上セミナー

東京開催

2024年

6月27日(木)

お申込み期限:6月23日(日)

詳細・お申し込みは右記のQRコードから！

船井総研グループ東京本社 サステナブルスクエア TOKYO  
東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー35F

14:30~17:30 (受付開始14:00~)



お問い合わせNO.S114417

介護老人保健施設 シンフォニー稲佐の森



所在地 長崎県長崎市大谷町

商圏 人口43万人 高齢化率35%（長崎市）

法人名 社会福祉法人長崎厚生福祉団

開設 平成3年3月（2024年時点33年目）

入所・ショートステイ・通所リハビリ

入所定員100名、通所定員30名

職員数合計81名 ※2023年10月時点

介護35名、看護11名、相談員3名 リハ7名

## せっかく採用した新卒が退職前に放った 「今更遅い」の一言

皆様こんにちは。社会福祉法人長崎厚生福祉団 業務執行理事の千々岩と申します。  
この度、老健での多職種連携の取り組みの結果、老健本来の役割を果たせる組織に変わっていった私たちの事例についてお伝えします。

平成3年の開設後、元々当施設は**法人内の特養が空くまで待機する場所**、というような立ち位置でした。そのため稼働率は満床になることも珍しくなく、比較的安定している状況でした。最初の転機が訪れたのは、法人として新卒採用に本格的に注力し始めた平成19年ごろでした。それまで**施設の組織風土は「現状維持」**が主であった一方、新卒採用・外部研修など新しい取り組みが始まったことに対して「**なぜ即戦力の人を採らないのか**」「**日々の業務で忙しいのに研修なんて**」など反発の声も多かったことを覚えています。言葉遣い、接遇やマナーの向上に向き合ってもらうべく、並行して業務改善の取り組みを法人としてスタートしました。しかし、待っていたのは**退職希望を出していた新卒職員からの「今更そんなことをやっても遅い」という衝撃的なひとこと**でした。

いくら採用しても現場で育てていく風土がないため、3~5年で新卒が辞めていってしまう。この出来事がきっかけとなり、**業務改善だけでなく、組織・風土をつくる職員一人一人を変えるための「人づくり」**がスタートしました。

法人の理念や経営方針、在宅復帰支援への移行に共感してもらえるための取り組みと併せて、「**事業所の問題は事業所で解決**」できるような**ボトムアップの組織への移行**、各事業所の核となる**管理職（幹部）育成**の取り組みが始まりました。



一時期17.6%と高かった離職率も8%に低下。職員間の連携が進み、施設内でPDCAを完結できる体制に変化。

## 入所判定会議で「判定しない」！？ ドクターと看護職を核とする連携体制

法人全体で進める人づくりの取り組みと併せて、老健自体も施設長交代を機に改革がスタートしました。それまでの「特養化した老健」「現状維持」という方針ではなく、**超強化型への転換と、稼働率の維持向上が、経営会議を通じて現場まで浸透するようになっていきました。**稼働を落とさないための取り組みの一つとして、入所までにかかる時間を短くする動きがありました。**従来の入所判定会議では、判定会議内で議論が交わされ、ときに否決される**こともありましたが、施設ドクターの交代もあり、**判定会議は「承認の場」**へと変わっていきました。

「相談員が判定会議に出す案件は基本的に受け入れる」ということを施設ルールとし、本当の意味での判定・検討は**事前に書類を共有し、相談員/看護/介護のリーダーで会議より早くすり合わせを行う**ようにしました。加えてポイントとなったのはドクターが施設方針に沿うスタンスであったことです。**就任時まず最初に施設方針と、どういう部分で協力をしてもらいたいかを施設長からドクターへ伝えたことで、施設ドクターと看護師による医療面での受け入れに関する認識を統一しました。**施設でどうしても対応が難しいというケースと、対応可能（受け入れる）ケースを明確にしたことで、**相談員が入所判定に関して一定以上の裁量を持ち、共通認識とされた受入基準に基づいて可否を即決**できるようになりました。

ドクターの方が医療対応に消極的であったり、施設方針を受け入れてくださらない場合、現場で受け入れる方向であってもドクターの意見で判定が覆ることや、看護を中心とした入院防止・ターミナルケアの取り組みが進まないため、**看護師とドクターの連携は老健の多職種連携の最も重要な核**であったと感じています。こういった取り組みの結果、特養化していた老健が最終的には**超強化型、稼働率95%**程度を維持しながら運営できるようになりました。



# 稼働率向上・類型向上に つながる多職種連携

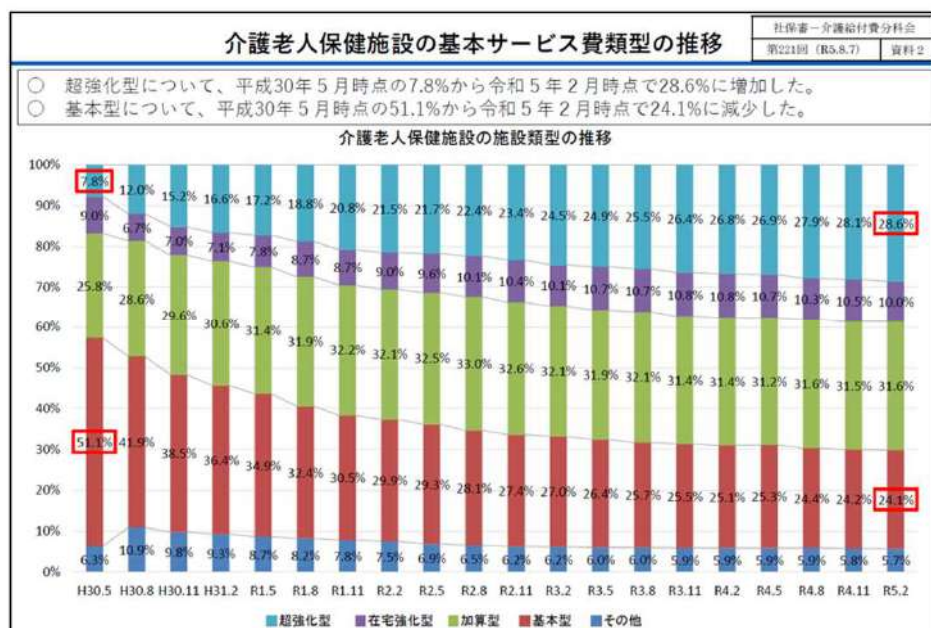
株式会社船井総合研究所  
シニアライフ支援部  
コンサルタント

古賀 啓佑



DMをお読みいただきありがとうございます。長崎厚生福祉団のストーリー、いかがだったでしょうか。どんな取り組みを進めるにしても、老健では多職種連携が必ずと言っていいほど必要になります。「どうすれば多職種連携を進められるのか」という課題の答えが、今回の特別ゲストへのヒアリングの中で見えてきました。ここからは、介護業界で最も多くの職種が関わる介護老人保健施設の多職種連携のポイントについてお伝えしていきます。

## 【多職種連携で目指す超強化型転換・稼働率の維持向上】



【出典】厚生労働省社会保障審議会 介護給付費分科会（第221回）【資料2】介護老人保健施設（令和5年8月7日）

厚生労働省による最新の発表では、**4割近くの老健が強化型以上を算定**しています。超強化型という区分が登場した2018年と比較すると、**元々半数以上を占めていた基本型以下の施設が上位類型へ移行**しており、業界内で上位類型を目指す動きが加速していると言えます。報酬改定にも反映されているように、**老健が老健として生き残っていくためには稼働率の維持と併せて超強化型を算定することが非常に重要なポイント**であると言えます。

### 【要注意！多職種連携が得意でない施設に見受けられる特徴】

- 離職率が15%を大きく上回っており、入職した職員がすぐに辞めてしまう
- 相談員が受けた入所相談が判定会議で否決され、空床が出てしまっている
- 入院防止・ターミナルケアなど医療対応に消極的であり、在宅復帰率が低い
- リハビリ職が職員間で「〇〇先生」と呼ばれており、職種間の上下関係が生じている

多職種連携がなかなか上手くいっていない施設では、上記の特徴がよく見受けられます。多職種連携における課題解決では、何か一つの取り組みで解決するのではなく、

- ① 施設方針（法人の経営方針）を全職員に伝える機会を作ること
- ② 方針を基に、各部署で協力してもらいたい内容を明確にする（例：看護は入院を防ぐ等）
- ③ 老健の収支状況・稼働状況や指標点数の状況を毎月全職種リーダー＋相談室で確認
- ④ 問い合わせ案件は現場メンバーも含めて確認を行い、受入可否の基準を明確にすること
- ⑤ 上層部の方針浸透と同時に、現場からの吸い上げ（ボトムアップ）の会議体制を作ること

このような一連の取り組みに参画してもらうことで、**法人全体の取り組み、施設全体の取り組みを自分事で捉えてもらえる機会**を作ることが必要となります。

併せて、法人本部としての採用活動や、離職防止のための上司一部下のコミュニケーションの取り方もポイントとなっていきます。

まずはどの施設でもご確認いただきたいのは、「**老健の正しい役割が現場メンバーも含めて理解・浸透できているか**」という点です。

前のページで記載した稼働率の向上や、超強化型への転換を進める上では、現場の方々の協力が必須となります。日々の業務や事故なく安全にご利用者に過ごしていただく、という意識に加えて、少し大局的な施設の方針や本来の老健の役割を意識して、日々の業務に反映していただくことが必要です。改めてですが、老健の役割である「在宅復帰支援」「デイケア・ショートステイも含めた復帰後の在宅生活の支援」「ご本人・ご家族の希望を受けて、ターミナルケアを実施できる体制」これらが老健に真に求められる役割であることを知っていただくことから始まります。**保険制度の変遷や老健を取り巻く環境の変化、どんな方を老健のサービスでサポートしなければならないか、なぜ介護事業において稼働率の維持が重要であるかなど、まずは知り、ご理解いただく機会**を作っていただければと思います。

# 老健の組織力向上セミナー

東京  
開催

2024年

6月27日（木） 14：30～17：30

高稼働率かつ超強化型の老健の事例に触れ、  
多職種連携の実現方法を学ぶ

今回成功事例としてご紹介いたしました、長崎厚生福祉団をお招きし、  
当社のセミナーにてご講演いただけることになりました。

多職種連携を実現することで高稼働率・超強化型転換を実現された、貴重な  
成功事例でございますので、この機会を逃さずにぜひご参加くださいませ。

下記に1つでも該当された方は是非ご参加ください。

- ✓ 介護老人保健施設の多職種連携にお悩みの皆様
- ✓ 介護老人保健施設の職員定着率を上げたい皆様
- ✓ 介護老人保健施設の稼働率を向上させたい皆様
- ✓ 介護老人保健施設の類型を向上させたい皆様
- ✓ 介護老人保健施設の成功事例が気になる皆様



ここまでお読みいただき、ありがとうございました。

セミナーでは、実際に使用したツール類も含めて詳細な内容を特別ゲスト講演にてお伝えいただくほか、成功事例と同じように改革を進めるための具体的手法も公開します。

また、個別の無料相談もセミナー特典にしていますので、皆様の個別のご状況をお聞かせいただき、より良い老健運営のための段取りを具体的に落とし込むことが可能です。

今回ゲスト講演にてお話いただく内容は、セミナーという場であけっぴろげに話いただけることは普通ではまずあり得ません。

大変貴重な講演となりますので、**新しいことに挑戦しようと思わない方、経営者や経営幹部、事務長など役職者の方ではなく、とりあえず現場の職員に研修で行かせようという方は、**ご遠慮ください。

さて、このセミナーにかかる投資額ですが、今回は「志が高い経営者・事務長の皆様」にご参加いただきやすい料金設定としました。

一般の方でも、なんとわずか**33,000円(税込)**です。

老健運営の改善は百万円単位で月間収益が変わるノウハウですから、正直破格の料金です。少しでもご興味をお持ちいただいた方は、ぜひお申し込みください。

また、本セミナーでは老健の経営改善に関する具体的な手法を経営的な側面と現場の実践的な側面においてお伝えします。

現場の責任者を任せている役職者の方がいらっしゃれば、**ご一緒に参加されることを強くお勧めします。**早期に成果を出すには、当日に話し合われるのが一番です。

秘匿性の高い情報も含まれますので、DVDの販売は致しません。これだけの事例を学ぶことは当日ご参加いただいた方だけの特権となります。

たった半日のセミナーを活用して、多職種連携が輝く老健運営を実現するか。

それとも、先延ばしにして改定のたびに事業継続が厳しくなっていくままか・・・

ぜひ、このチャンスと掴み取ってください。

どうぞ、この機会をお見逃しなくご参加ください。

志の高い、皆様とお会いできることを  
楽しみにしております。

株式会社船井総合研究所  
シニアライフ支援部  
コンサルタント

古賀 啓佑



サステナブルグロースカンパニーをもっと。

Funai Soken

## 老健の組織力向上セミナー

| 講座   | セミナー内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第1講座 | <b>老健に求められる役割と“組織力”</b><br> <p>老健に求められる役割、報酬改定の変遷を徹底解説いたします。<br/>そのうえで、介護事業の中で最も多くの職種が連携する老健において、多職種連携の実現に向けた課題と解決のための戦略をお伝えします。</p> <p>株式会社船井総合研究所 シニアライフ支援部 地域包括ケアグループ マネージャー 菅野 好孝</p>                                                                                                                                               |
| 第2講座 | <b>特別ゲスト講演 多職種連携を真に実現する老健とは？</b><br> <p>介護老人保健施設で課題となりやすい”多職種連携”<br/>職種間の協力体制を強化することで、基本型から超強化型まで類型を向上させ、稼働率95%で運営できている法人の事例をお伝えします。</p> <p>社会福祉法人長崎厚生福祉団 業務執行理事 千々岩源大 氏<br/>長崎県にて特養、老健、デイサービス等複数事業を展開。業務執行理事として介護事業を統括する。現場職員の離職率改善、毎年の20名前後の新卒採用に成功するなど、法人全体の“ひとづくり”に注力。管理職の育成、経営方針を現場に浸透させる取り組みなど、介護事業のマネジメントモデル事例として数多くの講演実績あり。</p> |
| 第3講座 | <b>老健での多職種連携の実現方法</b><br> <p>船井総合研究所内でも指折りの老健に精通したコンサルタントがゲスト事例を振り返りつつ、成功の要因となったポイントを徹底解説いたします。<br/>多職種連携がうまくいっている老健/苦戦している老健の特徴を整理しつつ、取り組むべき施策をお伝えします。</p> <p>株式会社船井総合研究所 シニアライフ支援部 地域包括ケアグループ コンサルタント 古賀 啓佑</p>                                                                                                                      |
| 第4講座 | <b>本日のまとめ</b><br> <p>第三講座までの内容を踏まえ、セミナー後に参加者の皆様がまず何に取り組むべきかを簡潔に解説。セミナーを情報収集で終わらせずに確実に成果に結びつけるためのポイントを伝授いたします。</p> <p>株式会社船井総合研究所 シニアライフ支援部 地域包括ケアグループ マネージャー 菅野 好孝</p>                                                                                                                                                                |

## 開催要項

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                       |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 日時    | 2024年 <b>6月27日</b> (木)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 時間 <b>14:30~17:30</b> |
| 会場    | 申込〆切: 6月23日 (日)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | (受付開始: 14:00)         |
| 受講料   | <p>諸事情により、やむを得ず会場を変更する場合がございますので、会場はマイページにてご確認ください。また最少催行人数に満たない場合、中止させていただく場合がございます。尚、中止の際、交通費の払戻し手数料等のお支払いはいたしかねますので、ご了承ください。</p> <p><b>船井総研グループ 東京本社 サステナグローススクエアTOKYO</b><br/>           〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー35階<br/>           [JR「東京」駅 地下直結 (八重洲地下街経由)、東京メトロ丸の内線「東京」駅 地下直結 (八重洲地下街経由)]<br/> <b>※【2024年4月1日】より八重洲に移転いたしました、ご来場の際はご注意ください。</b></p>                                                               |                       |
| お申込方法 | <p>一般価格 <b>税抜 30,000円 (税込33,000円) / 一名様</b><br/>           会員価格 <b>税抜 24,000円 (税込26,400円) / 一名様</b><br/>           ●会員価格は、各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン(旧:FUNAIメンバーズPlus)へ ご入会中のお客様のお申込みに適用となります。</p> <p>下記QRコードよりお申込みください。クレジット決済が可能です。<br/>           または、船井総研ホームページ(<a href="http://www.funaisoken.co.jp">www.funaisoken.co.jp</a>)、右上検索窓にお問い合わせNo.114417を入力、検索ください。</p>                                                                  |                       |
| お問合せ  | <p>Funai Soken 株式会社船井総合研究所<br/>           船井総研セミナー事務局 E-mail:<a href="mailto:seminar271@funaisoken.co.jp">seminar271@funaisoken.co.jp</a><br/>           TEL:0120-964-000 (平日9:30~17:30)※お申込みに関してのよくあるご質問は、「船井総研 FAQ」と検索しご確認ください<br/>           ※お電話・メールでのセミナーお申込みは承っておりません。</p> <p>セミナー情報をwebからご確認ください。<br/> <a href="https://www.funaisoken.co.jp/seminar/114417">https://www.funaisoken.co.jp/seminar/114417</a></p> <p><b>今すぐスマホでチェック!</b></p> |                       |

