

# 国が求める在宅機能強化を 諦めかけていた その他型老健が 在宅強化型老健へ 転換した 逆転ストーリーを公開!

指標点数

6点 ▶ **69点**

在宅復帰率

16% ▶ **80%**

稼働率

92% ▶ **98%**

## 「その他型」から 「在宅強化型」への 転換の軌跡

・茨城県古河市  
・人口約137,000人  
・高齢化率約31.5%

特別公演

社会福祉法人芳香会  
坂場 裕之氏

70床  
“単独型”  
老健

- ココが見どころ!**
- ①すべての類型を経験したからこそわかる、課題と解決策
  - ②毎月の必要復帰人数と、翌月の復帰予定者を決めて復帰率UP!
  - ③相談員2名でも、稼働率を平均95%以上まで向上させた管理手法
  - ④医師・介護・看護・リハ・相談員の目線を統一させた声掛け
  - ⑤介護・看護・リハ 類型向上に必須の専門職採用の取り組み

主催

老健の類型向上セミナー

サステナブルグロースカンパニーをもっと。  
株式会社船井総合研究所  
Funai Soken

株式会社船井総合研究所  
〒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

お問い合わせNo. S140956





茨城県古河市  
 総人口：約137,000人  
 高齢化率：約31%  
 世帯数：約59,000世帯

介護老人保健施設  
 青嵐荘ケア・アシスタンス

入所+ショートステイ（70床）	2024年		※決算月	※期首
	その他型	その他型	その他型	基本型
Aさん				
経営管理指標	1月	2月	3月	4月
類型				
<b>収益（円）</b>	24,485,918	22,551,399	27,180,386	24,704,710
平均入所者数	64.9	65.2	67.4	67.1
稼働率	92.7%	93.2%	96.3%	95.9%
延入所者数（ショート含む）	2,011	1,892	2,090	2,014
営業件数	0	0	0	21
問い合わせ件数	0	2	7	6
見学対応件数	3	3	7	7
新規入所者数	1	2	4	4
新規退所者数	3	0	3	5
在宅復帰数	1	0	0	1
看取り件数	0	0	1	2
その他退所数	2	0	2	2
平均要介護度	2.60	2.66	2.83	2.75

プロジェクト開始当初の数値状況

## 「その他型」老健の苦悩 変わることを決めたきっかけ

皆様こんにちは。社会福祉法人芳香会の坂場裕之と申します。茨城県の古河市という地域で、入所70名・通所15名の老健を運営しており、2026年で開設35年目を迎えます。

2023年12月に船井総合研究所の老健セミナーに参加しましたが、それまで老健では在宅復帰支援がほとんどできていない状況で、稼働率も92%~3%程度という状況でした。

「安い施設」を売りにした施設になっており、「安く長く居られるから」という理由で近隣の老健からも紹介が来るような状況でした。原材料費や光熱費、人件費が上がっていく一方で、特養に近い状況の老健にとっては報酬改定で売上が上がる要素が少なく、経営状況は厳しいものでした。

「変わらなくてはならない」という思いはありながらも、なかなか成果は出ておらず、船井総合研究所から何度も届く老健セミナーのDMを見て、「参加しただけで変わるだろうか？」と決断できずにいました。しかし、「基本型から超強化型へ転換した」という法人が講演されるセミナーのDMを見て、「他施設がどんどん強化型以上になっていく中、その他型のままでいいはずがない」と決心してセミナーへの参加を決めました。当初は自分だけで参加しようかと考えていましたが、「参加後、改革を本当に進めるのであれば現場にも聞いてもらった方がいいはず」と考え、私と相談員、ケアマネ、事務員の計4名で参加することに決めました。決して安くはありませんでした。

他に参加されていた法人の施設も強化型・超強化型の施設であり、「その他型」としてのセミナー参加はどこか肩身が狭いような思いもありました。

船井総合研究所の講座では在宅復帰率や稼働率の上げ方が具体的に説明されており、相談員は「テキストを見ながら自分たちでもやれそう！」とモチベーションを上げていました。しかし、「これまでも変わろうとしたけど、変われなくて、今」という事実も同時に頭に浮かび、これまで何年も自分たちでやっても変われなかったのだから、と覚悟を決めてコンサルティングを依頼することにしました。

	2024/1/1	2024/2/1	2024/3/1	2024/4/1	2024/5/1	2024/6/1	2024/7/1	2024/8/1	2024/9/1
<b>在宅復帰率</b>	16.67%	16.67%	14.29%	22.22%	22.22%	38.46%	50.00%	42.86%	57.14%
(直近6ヶ月間)	0	0	0	0	0	10	20	10	20
<b>ベッド回転率</b>	4.34%	2.57%	3.31%	4.60%	6.03%	6.76%	7.31%	6.77%	5.89%
(直近3ヶ月間)	0	0	0	0	10	10	10	10	10
<b>入所前後訪問指導割合</b>	0.00%	16.67%	28.57%	50.00%	63.64%	90.00%	84.62%	85.71%	78.57%
(直近3ヶ月間)	0	5	5	10	10	10	10	10	10
<b>退所前後訪問指導割合</b>	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
(直近3ヶ月間)	0	0	0	10	10	10	10	10	10
<b>居宅サービス実施数</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>リハ職配置割合</b>	0.033	0.031	0.032	0.033	0.036	0.037	0.038	0.038	0.038
(直近3ヶ月間)	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>相談員配置割合</b>	0.02	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
(直近3ヶ月間)	3	3	3	3	5	5	5	5	5
<b>要介護4・5の割合</b>	25.44%	26.51%	28.38%	30.30%	30.91%	30.45%	30.50%	30.61%	30.29%
(直近3ヶ月間)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>喀痰吸引実施割合</b>	4.63%	4.95%	5.18%	5.95%	6.68%	7.49%	6.65%	5.24%	4.06%
(直近3ヶ月間)	0	0	3	3	3	3	3	3	0
<b>経営栄養実施割合</b>	4.63%	4.61%	4.57%	4.43%	4.10%	3.95%	3.55%	3.39%	3.07%
(直近3ヶ月間)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>合計</b>	6	11	14	29	41	51	61	51	58
<b>類型判定</b>	その他型	その他型	その他型	基本型	加算型	加算型	強化型	加算型	加算型

各指標の達成率・点数推移を毎月全職種で確認

## 脱・その他型 脱・特養化老健 加算型算定までの取り組み

2024年2月から支援が始まり、船井総合研究所と一緒にまず取り組んだのが、「**脱その他型**」でした。まずは**入所前後訪問指導・退所前後訪問指導の2項目を確実に実施**し、20点の点数を取ることを全職種の主たる目標に設定しました。そのためには、毎月1名の在宅復帰支援が必須でした。4月に1名、6月に3名の在宅復帰があったことで、その月は退所前後訪問指導を100%にすることができ、4月には2つの項目で合わせて20点を取れるようになりました。**始まって2ヶ月で、まずは基本型に上がる**ことが出来ました。一方、**稼働率についても毎月全職種で確認しながら少しずつ上げていった**ことと、「コンサルを入れたからには」という全員の意識もあり、新規入所が進んでいきました。

2月：93.2%→3月：96.2%→4月95.9%と波はありましたが、新規受け入れが進んだことでベッド回転率が上がり、5月には10項目で40点を超え始めました。

「まずは基本型に」と思っておりましたが、予想していたよりも早く加算型が見えてきたことで、「**安く長く居られる施設**」ではなく「**笑顔になれるリハビリテーション**」というキャッチコピーのもと、パンフレットを刷新したほか、これまで実施していなかった**訪問営業活動**にも力を入れるようになり、外部からの見られ方を変えていくことを意識しました。併設デイケアについてもサービス内容の見直しやイベント開催、訪問営業活動を実施することで、1月時点で40%台だった稼働率が順調に上がっていきました。入所・通所一丸となってこれまで実施していなかった新たな取り組みにチャレンジした結果、コンサルティング開始から**6か月後の2026年8月から、入所は加算型へ移行、デイケアの稼働率は60%台まで上がる**こととなりました。

回転用12床 長期入所58床	8/1 8/2 8/3 8/4 8/5 8/6 8/7 8/8 8/9 8/10 8/11 8/12 8/13 8/14 8/15 8/16 8/17 8/18 8/19																		
	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月
201	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
202	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
203	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
205	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
206	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1



1日ごとに空床を可視化、翌月までの入退所計画が入力されている

コンサルタントと全職種ですり合わせ

## 在宅復帰率を30%以上に上げながら、稼働率も維持する難しさ

加算型としての運営が始まった8月頃は、在宅復帰率にまだ波がある状況で、月によっては在宅への退所が0名となる月もありました。**「まずは1名」から始まった在宅復帰支援ですが、次なる目標として「毎月2名の在宅復帰支援」を定め**、相談員・介護・看護・リハの全職種でその目標へ向かって協力していく流れを作っていました。具体的には、まず**看護師にドクターをグリップしていただき、入院による退所を月間2名以下に抑える**という動きを取ってもらいました。**協力医療機関との連携による1週間以内での退院や、所定疾患は施設内で対応すること**に、ドクター・看護一丸となって対応いただきました。それと同時に、**相談員・介護・リハは翌月の退所候補者を毎月2名決める**という動きを始め、ご利用者の日々の状況を介護から情報共有してもらいつつ、相談員が家族との調整を行い、**リハ職が退所に向かってリハビリ計画と実施を担う**という役割で動きました。

波はありましたが、毎月最低1名は復帰支援ができるようになり、2名という目標も徐々に超え始めました。しかし、**在宅復帰支援が進んできたことで、以前は月3名程度だった退所者数が5~6名まで増え、稼働率の安定が容易でなくなりつつありました。**結果として95%以上は維持できていましたが、相談員にかかるプレッシャーも大きくなっており、ある決断をしました。

それは、**これまで記録ソフトで管理していた入退所計画を、船井総合研究所に推奨されているスプレッドシートでの入退所管理に移行する**ということでした。大きく変わった点として、

- ① 回転用のベッドと長期利用用のベッドを明確に分け、両方のニーズ・相談に対応可能になったこと
- ② 毎月1回、コンサルティングの時間で全職種が入退所・復帰支援対象者を検討する習慣ができたこと
- ③ 当月・翌月の居室移動や入退所計画を介護主任が入力するようになったこと

の3点でした。使い慣れた記録ソフトでの入退所管理の方が、相談員もはじめはやり易さを感じていたはずですが、新しいやり方に前向きに取り組んでもらえたことで、復帰支援と稼働率維持を従来よりも再現性をもって実現できるようになっていきました。

入所+ショートステイ (70床) Aさん	目標基準値				2025年						
	類型				強化型	強化型	加算型	加算型	加算型	強化型	強化型
	70	70	70	70	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
経営管理指標	70	70	70	70							
類型	基本型	加算型	強化型	超強化型							
収益 (円)	27,174,347	28,605,640	30,192,596	31,338,843	27,475,580	27,178,842	28,719,253	29,409,684	27,568,749	29,612,557	28,557,152
平均入所者数	67	67	67	67	67.2	65.8	68.7	68.3	68.7	67.2	66.7
稼働率	95%	95%	95%	95%	96.0%	94.1%	98.1%	97.6%	98.1%	96.0%	95.3%
延入所者数 (ショート含む)	2,022	2,022	2,022	2,022	2,017	2,041	2,060	2,117	2,129	2,016	2,068
営業件数	40	40	40	40	0	0	0	0	0	0	0
問い合わせ件数	8	8	8	8	2	2	3	5	2	9	2
見学対応件数	4	4	4	4	3	1	1	4	1	3	7
新規入所者数	5	7	10	10	3	4	3	3	4	4	3
新規退所者数	5	7	10	10	3	4	1	5	4	5	2
在宅復帰数	1	2	4	4	2	1	1	4	3	2	1
看取り件数	0	1	2	2	0	2	0	1	1	2	0
その他退所数	4	4	4	4	1	1	0	0	0	1	1
平均要介護度	3.2	3.2	3.2	3.2	2.9	2.9	2.9	3.1	3.1	3.1	3.1

収支改善プロジェクト2年目の数値状況

## 強化型・超強化型算定に向けて 職員補充と訪問リハビリの実施

月2名の在宅復帰支援が定着してきたことで、在宅復帰率は50%以上で安定するようになりました。船井総合研究所のコンサルタントから、「次は強化型を目指しましょう！いけます！」と言われたときは、正直「まだ早いのでは・・・」「加算型をまずは安定させないと」と少し不安な気持ちもありました。点数では60点を超える月もありましたが、「リハ配置割合」「週3回のリハビリ」の実施や、ベッド回転率が5%を超えていたことも踏まえて、**現場職員の補充が次なる大きな取り組み**となりました。

この頃、施設の方針は「在宅復帰率は50%以上を維持し、回転率は5%～10%程度にあえて抑える」ことになっており、それ以外の「介護度4・5の割合」や「喀痰吸引」など、細かい項目で10点分を作っていくという方針でした。将来的な訪問リハビリの実施も見据えると、**リハビリ職の採用が最優先**であったほか、**5%以上の回転率に耐えられる現場体制のために介護・看護の補充も必要な状況**でした。

採用活動は紹介会社の活用だけでなく、船井総合研究所の提案で「お仕事説明会」の実施やジョブメドレーのスカウトメールの実施、近隣ハローワークへのあいさつ回り、リハ職向けのポータルサイトへの求人出稿、地域の専門学生向けの採用イベントへの参加と多岐にわたりました。

**約1年強の時間がかかりましたが、介護・看護職員の補充に加えて週3回の個別リハビリの実施と、訪問リハビリの実施が可能なリハビリ体制**が整えられました。この間、加算型での算定が約1年間続いたこととなりますが、**介護度4・5の割合アップに向けたケアマネによるこまめな区分変更の検討や、看護による予防観点での喀痰吸引の回数増加の取り組み**もあり、指標点数は60点に向けて点数を上げていきました。そしてついに**訪問リハビリの実施体制が整い、2026年5月から超強化型での算定が可能となる見込み**です。

セミナーを受けたあの日、「自分たちだけでは変わらない」と発破をかけられたことへの悔しさがあり、「いつか自分たちもゲストとして登壇するんだ」という思いで取り組み続け、この度目標が叶いました。その他型だった私達でもここまで来ることが出来たので、きっと皆様の施設でも実現可能なはず。今後超強化型を目指す老健の皆様にとって、少しでもお役立ていただける話が出来ましたら幸いです。

# 【その他型から超強化型へ！】 老健の類型向上セミナー

東京  
開催

2026年  
5月20日（水）14：00～17：00

その他型から超強化型へ！  
高稼働率・超強化型を実現するための取り組み  
が学べます

今回成功事例としてご紹介いたしました、社会福祉法人芳香会をお招きし、  
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。

その他型から超強化型まで類型を向上させ、かつ高稼働率を実現することができた  
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つでも該当された皆様は是非ご参加ください。

- ✓ 老健の収支を改善したい皆様
- ✓ 病院併設ではない、単独型老健の皆様
- ✓ 老健の成功事例が気になる皆様
- ✓ 超強化型転換の攻略法を知りたい皆様
- ✓ 稼働率向上の施策を知りたい皆様

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、超強化型転換・稼働率向上のために実際のコンサルティングで行う施策を公開いたします。

また、個別の無料相談もセミナー特典にしていますので、皆様のご状況に応じて収支改善・超強化型転換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オープンに話いただける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、また、現場職員だけのご参加は、ご遠慮ください。**

このセミナーの参加料金ですが、今回は「志が高い皆様」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**33,000円(税込)**です。

実践することで施設の月間収益が数百万円変わるノウハウですから、価値に見合った価格設定です。累計150名以上にご参加いただいた人気セミナーですので、お申し込みはお急ぎください。

本セミナーでは老健の超強化型転換・稼働率向上の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。

現場の責任者であ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、強化型以上への転換・稼働率向上を実現するか。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  
介護・福祉支援部  
リーダー


古賀 啓佑

## 老健の類型向上セミナー

講座	セミナー内容
第1講座	<b>老健の経営戦略</b>  <p>老健に求められている国の役割の変遷と、収益を最大化するうえで必要な戦略についてお伝えします。全国の老健の状況や報酬改定に基づいて老健が目指すべき方向性を知りたい方におすすめの内容です。</p> <p>株式会社船井総合研究所 介護・福祉支援部 マネージング・ディレクター 菅野 好孝</p>

第2講座	<b>特別ゲスト講演 「その他型」から「在宅強化型」への転換の軌跡</b>  <p>2024年12月の弊社セミナーへの参加時点の「指標点数」は90点満点中なんと6点。在宅復帰率1割台の「特養化した老健」が、約2年で平均稼働率96.4%、指標点数69点を超えるまで改善した事例。類型向上のほぼ全てのステップを踏み、現在進行形で超強化型に向けて取り組み続ける施設の生の成功事例と声をお届けします</p> <p>社会福祉法人芳香会 坂場裕之 氏 社会福祉法人芳香会 庶務課長。同法人障害福祉、特養、病院の事務を務めたのち、老健事業の収支改善プロジェクトの責任者として改革に着手。改革の旗振り役として経営と現場を繋ぎながら、その他型老健を短期間で稼働率96%以上の在宅強化型まで改善することに成功。2024年12月のセミナー参加時に感じた”悔しさ”も原動力に、素直・プラス発想・勉強好きなチーム作りで改革を進める。</p>
------	---

第3講座	<b>コンサルタントが”伴走支援”で実施したこと</b>  <p>本ゲスト事例に関わったコンサルタントが、老健の稼働率アップ・類型向上で実施したご支援内容をご説明いたします。稼働率を維持・向上しながら指標点数を上げるための攻略法と、明日から現場で取り入れられる施策をお伝えします。</p> <p>株式会社船井総合研究所 介護・福祉支援部 介護グループ リーダー 古賀 啓佑</p>
------	---

第4講座	<b>改革成功の秘訣</b>  <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 介護・福祉支援部 マネージング・ディレクター 菅野 好孝</p>
------	---

日時	日時	2026年 5月20日 (水)	時間 14:00~17:00 (受付開始: 開始時刻30分前~)
会場	会場	船井総合研究所グループ 東京本社 サステナグローススクエアTOKYO 〒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 [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)]	

受講料	一般価格	税抜 30,000円 (税込33,000円) / 一名様	・銀行振り込み: 開催日6日前まで ・クレジットカード: 開催日4日前まで ※祝日や連休により変動する場合もございます
	会員価格	税抜 24,000円 (税込26,400円) / 一名様	
●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。			

お申込方法	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。 または、船井総合研究所ホームページ(www.funaisoken.co.jp)、右上検索マークにお問い合わせNo.140956を入力、検索ください。
-------	---

お問合せ	Funai Soken 株式会社船井総合研究所 船井総合研究所セミナー事務局 mail:seminar271@funaisoken.co.jp <b>今すぐスマホでチェック!</b> 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、「船井総合研究所 FAQ」と検索しご確認ください ※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。	セミナー情報をwebからもご確認ください。 https://www.funaisoken.co.jp/seminar/140956	
------	---	--	---