
岩手県モデル事業所伴走支援成果報告会

事例報告

働く職員を大切にしたい職場環境の改革

社会福祉法人とおの松寿会 事務長/経営改革室長 松田学 令和8年3月4日（水）

法人の紹介

「高齢者の暮らしをゆたかにする」

をミッションに、遠野市内において、特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス、グループホームなど3拠点で介護サービス事業を10カ所運営

法人設立 平成13年3月

職員数 177名（常勤135名、パート42名）

特徴 介護の相談から終末期の看取りまで
切れ目のない介護サービスを提供



特別養護老人ホーム遠野長寿の郷

短期入所施設遠野長寿の郷

デイサービスセンター長寿園

生活支援ハウス長寿園

居宅介護サポートセンター長寿園



養護老人ホーム長寿の森吉祥園

デイサービスセンター長寿の森踊鹿

ヘルパーステーション長寿の森



小規模多機能型居宅介護事業所長寿庵

グループホーム長寿庵

特別養護老人ホーム遠野長寿の郷

開 設 平成14年3月

定 員 100名
(ユニット型個室64名/従来型多床室36名)

平均介護度 4.0 R8.2.1現在

職 員 数 80名



職 種	常勤	パート	常勤換算
施設長・事務員等	6	0	6
生活相談員	1	0	1
施設ケアマネ	1	0	1
(管理) 栄養士	2	0	2
調理員	1	8	6.91
介護職員	40	7	44.26
看護職員・リハ	6	0	6
介護助手	0	8	3
合計	57	23	70.17

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
大臣及び厚生労働大臣表彰
厚生労働大臣 奨励賞 受賞



いわて働き方改革AWARD2025
最優秀賞 受賞



目次

Agenda

I. 背景と目的

II. 取り組み内容と成果

III. 結び

目次

Agenda

I. 背景と目的

職員不足

計画的に職員採用ができず、アクシデントや長期的休暇で現場の負担が大きい。

時間外労働の増加

利用者の高齢化・重度化、感染症対策で業務過多による時間外労働。

現場の士気が低下

スキル・ノウハウの損失

リーダー任せの経験と勘での育成で職員が成長しない。コミュニケーション不足で職員が定着しない。

感染症対策で業務過多

コロナ、インフル等の感染症対策で消毒、換気等の追加業務が増えている。

持続可能なチームを再構築する

I. 背景と目的

スキーム

令和4年度～

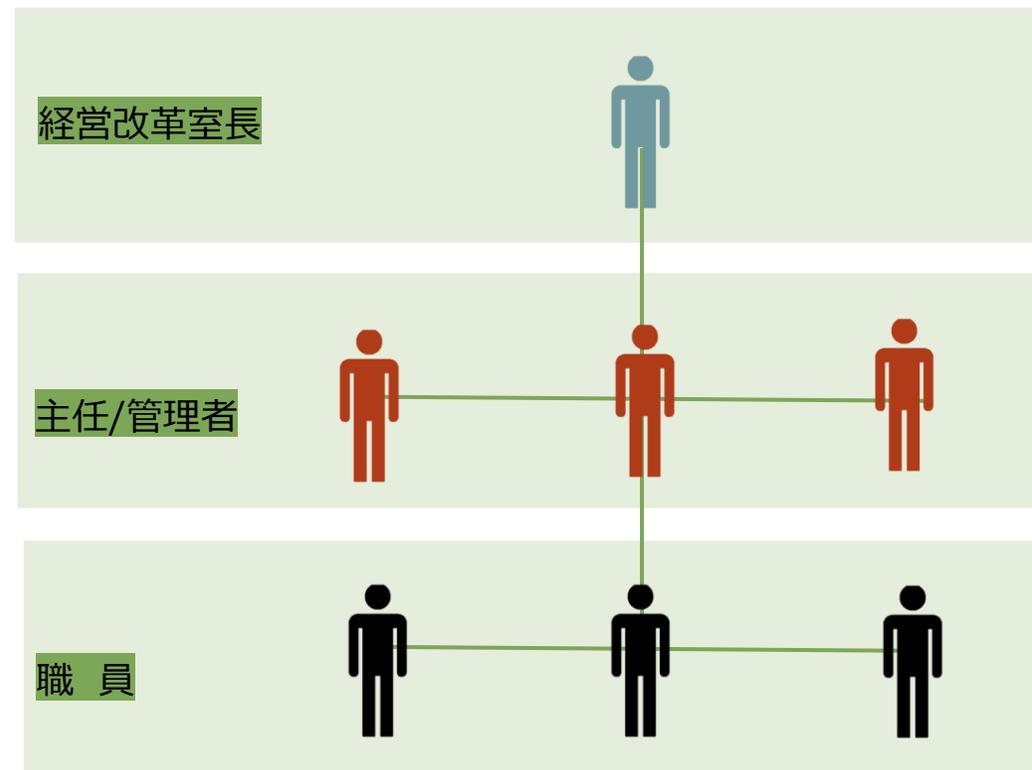
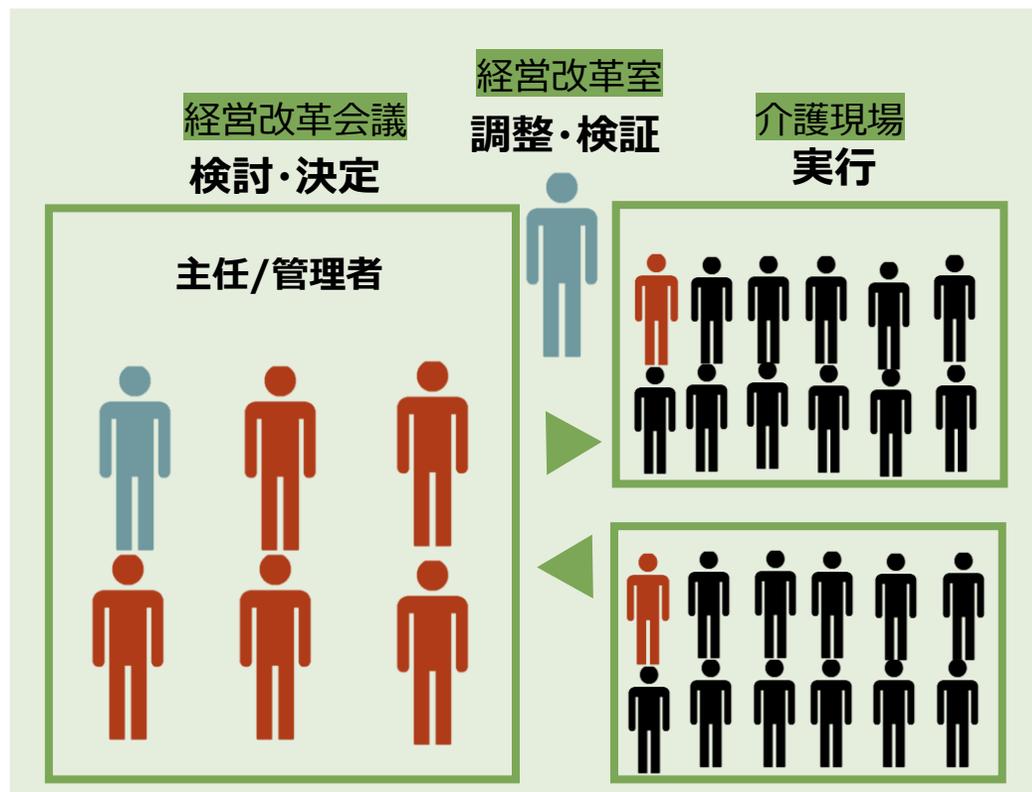
令和5年度～7年度



組織的、計画的、目的・目標を共有しながら取り組む

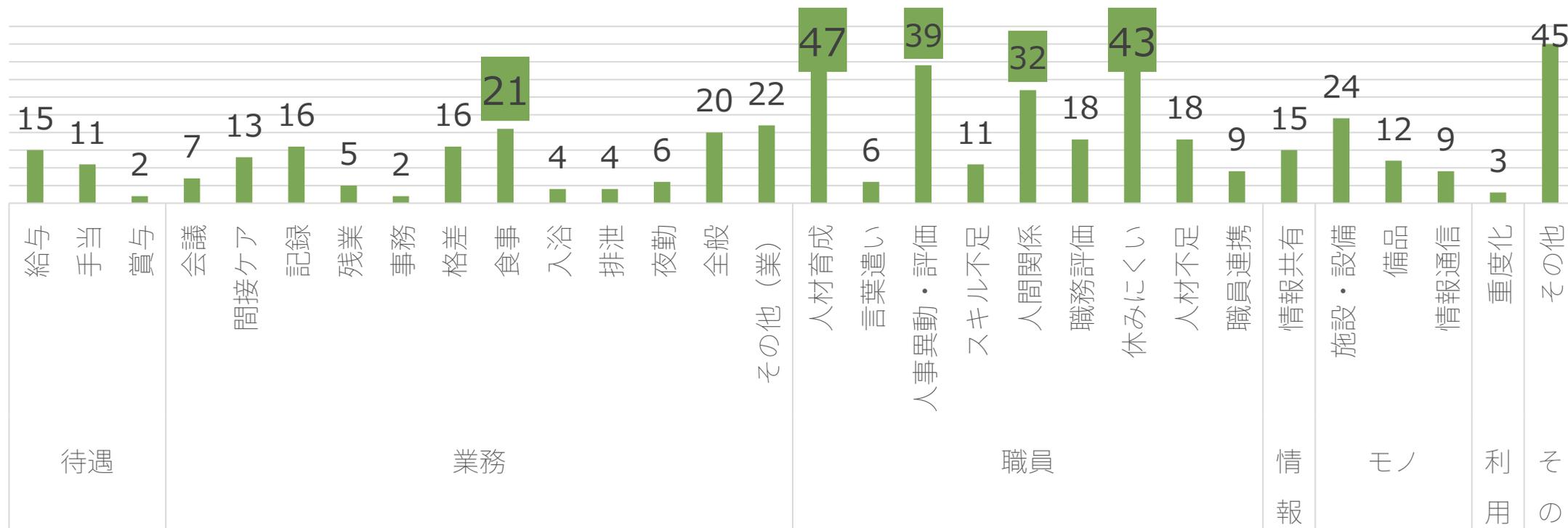
I. 背景と目的

推進体制構築



I. 背景と目的

現状把握（職員ヒアリング）



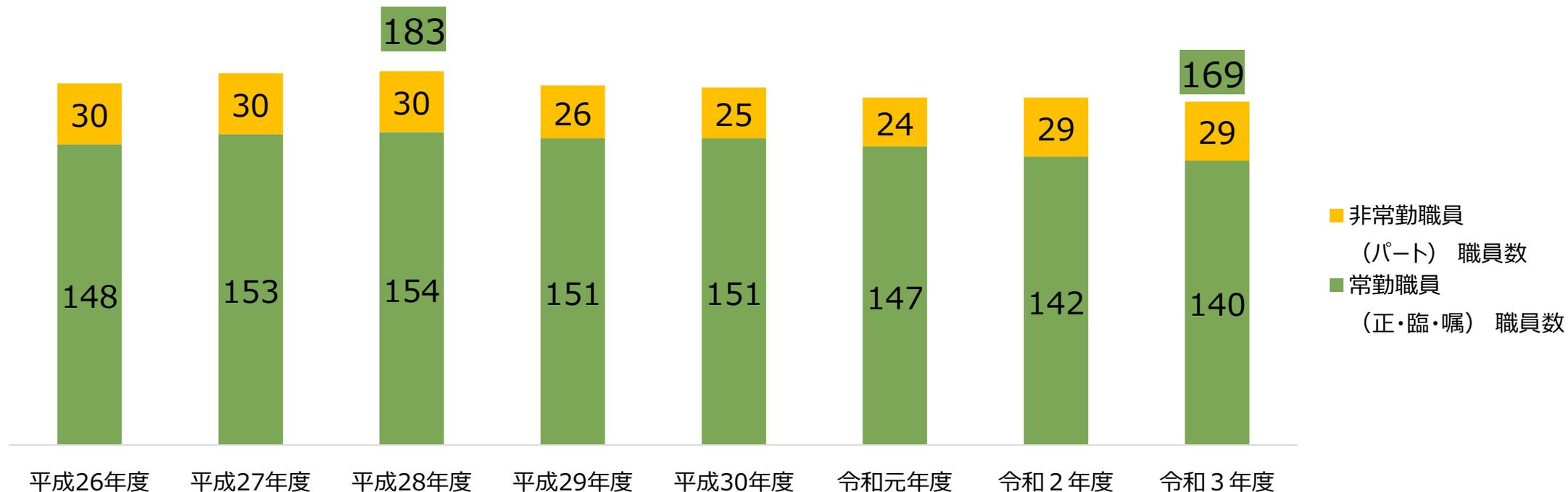
全職員対象に令和4年5月～7月の3カ月で実施。

現場での課題と解決策は？（2）職員処遇の要望は？（3）その他の項目でヒアリング

結果、「職員が育たない」「育成の環境と仕組みがない」など人材育成に関する意見が多かった。

I. 背景と目的

現状把握（職員数の推移）

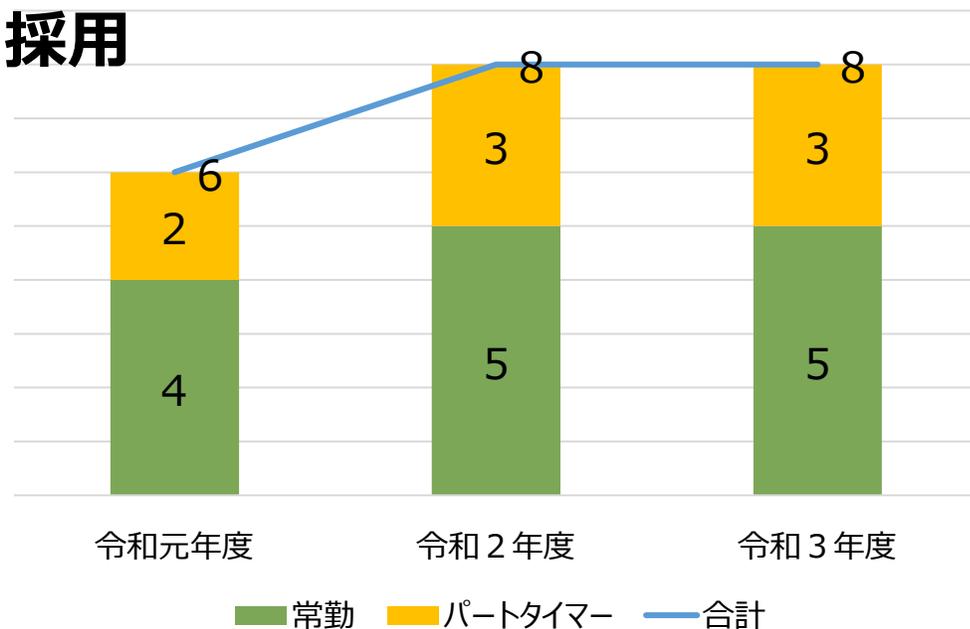


平成28年度の184名をピークに年々減少し、令和3年度は169名に。職員15名減少。

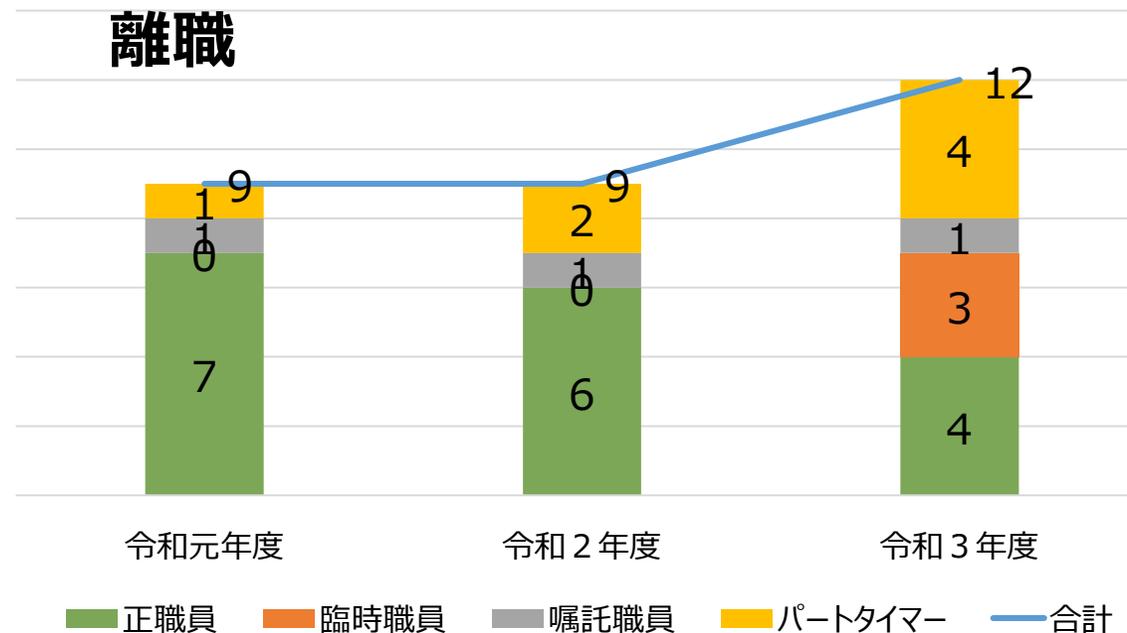
I. 背景と目的

現状把握（採用と離職の推移）

採用



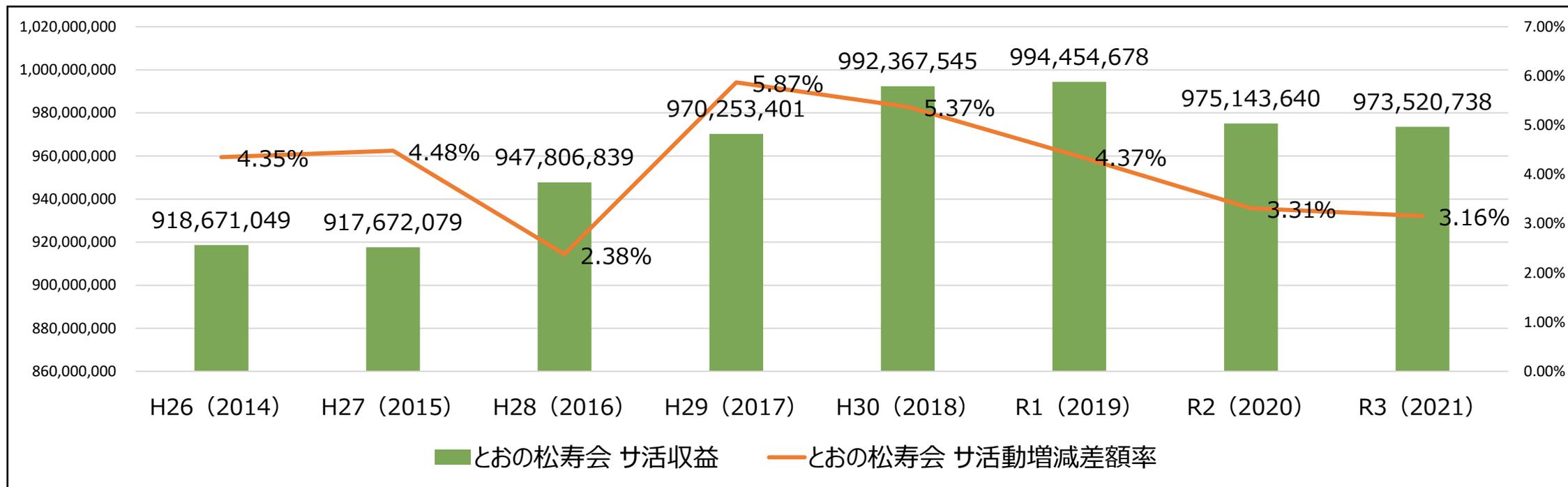
離職



毎年、採用者数より離職者数が3~4名上回る状況が続いた。

I. 背景と目的

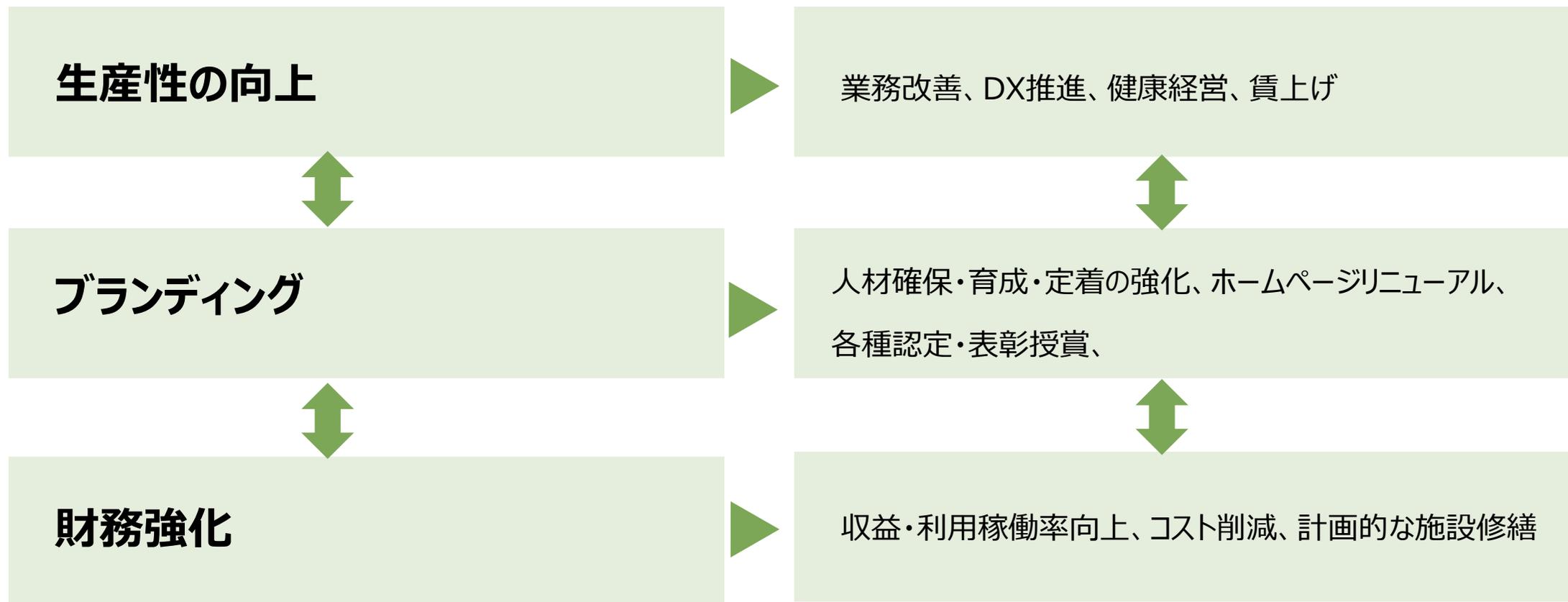
現状把握（事業収益の推移）



令和元年をピークにサービス活動収益（売上高）が減少。サービス活動増減差額率（営業利益率）も減少。生産性の低下。

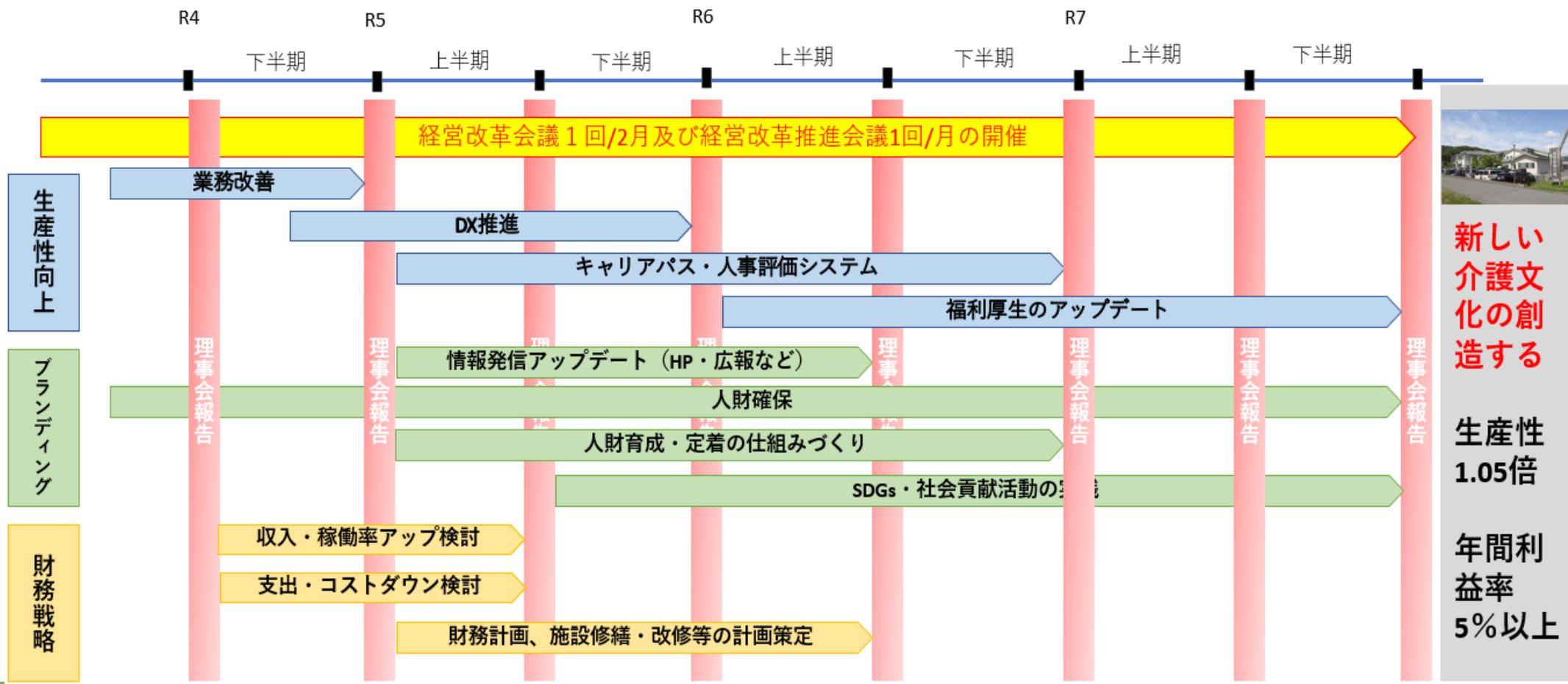
I. 背景と目的

課題整理・計画



I. 背景と目的

課題整理・計画（ロードマップ）



Ⅱ. 取り組み内容と成果

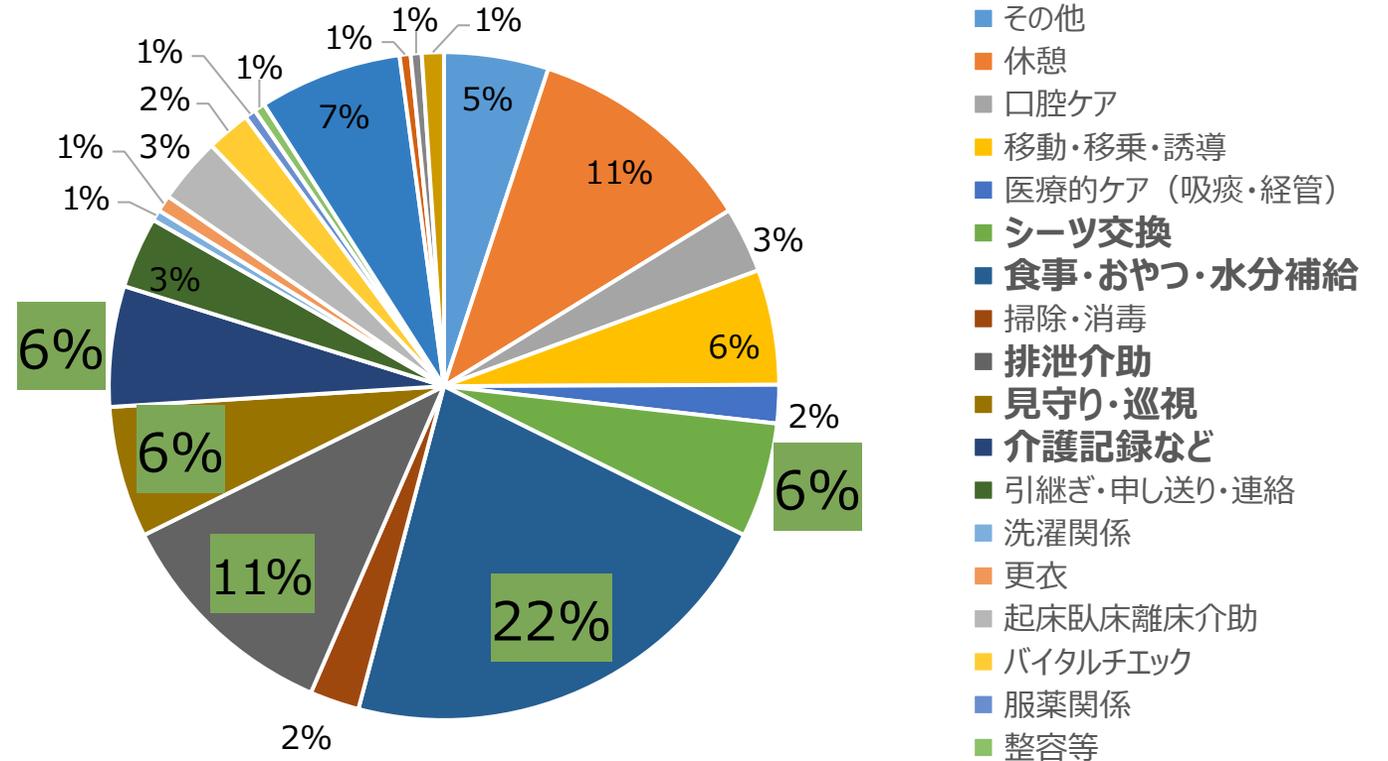
1. 生産性の向上（業務改善）
2. 生産性の向上（介護DX）
3. 職場環境改善・健康経営
4. 人財確保・定着
5. その他

Ⅱ. 取り組み内容と成果

1.生産性の向上（業務改善）

業務時間見える化

その他	3:10
休憩	7:00
口腔ケア	2:00
移動・移乗・誘導	3:30
医療的ケア（吸痰・経管）	1:10
シーツ交換	3:30
食事・おやつ・水分補給	13:40
掃除・消毒	1:30
排泄介助	7:00
見守り・巡視	4:00
介護記録など	3:40
引継ぎ・申し送り・連絡	2:10
洗濯関係	0:20
更衣	0:30
起床臥床離床介助	2:00
バイタルチェック	1:20
服薬関係	0:20
整容等	0:20
入浴介助	4:20
食器洗浄	0:20
片付け	0:20
入院者対応	0:40

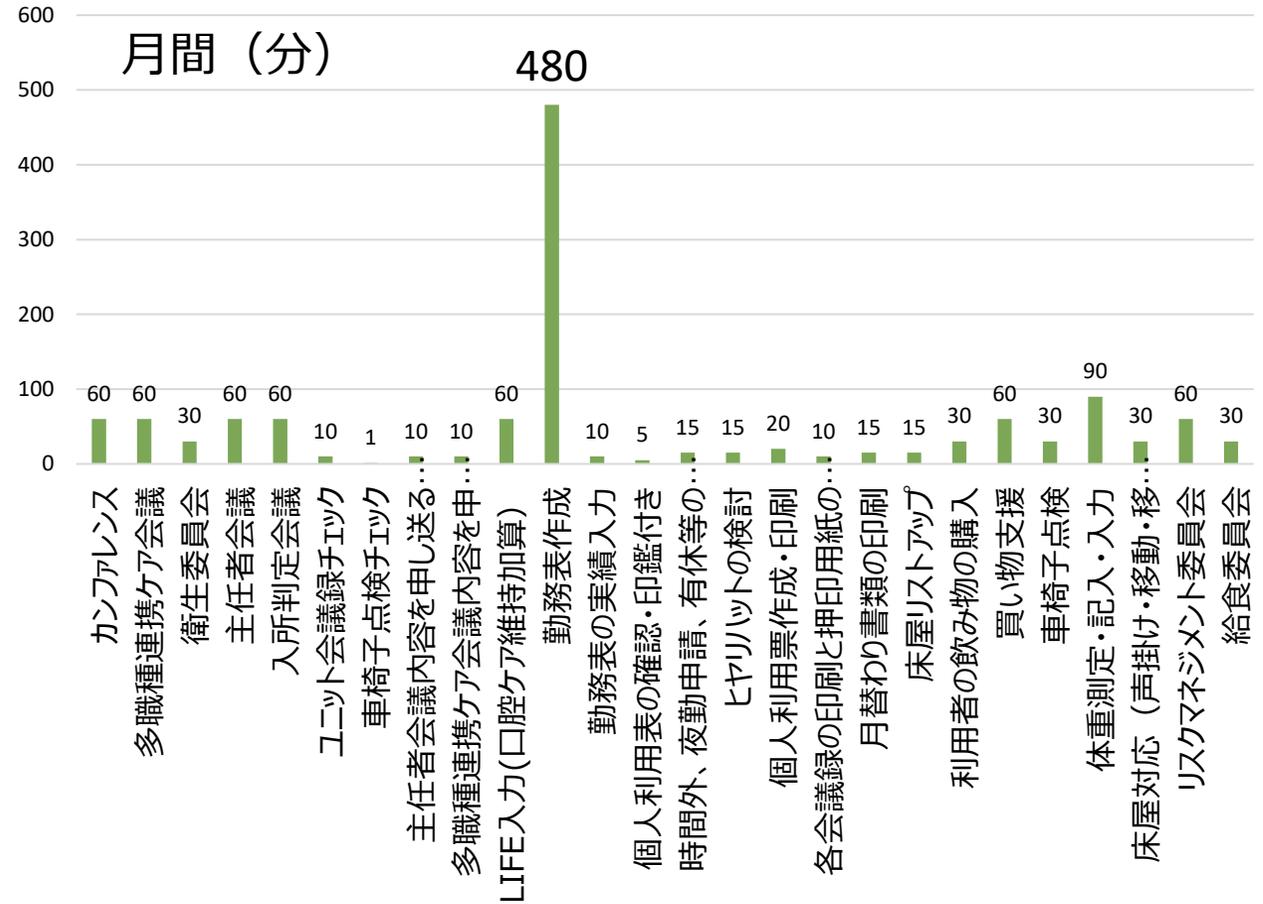
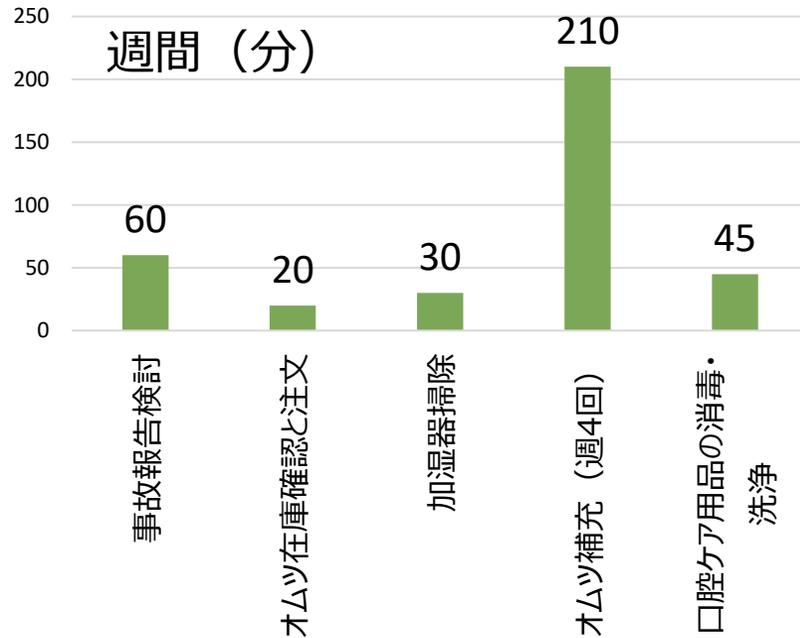


一日の介護業務のうち、22%（13時間40分）を食事介助の時間に費やしている。

II. 取り組み内容と成果

1.生産性の向上（業務改善）

その他業務棚卸

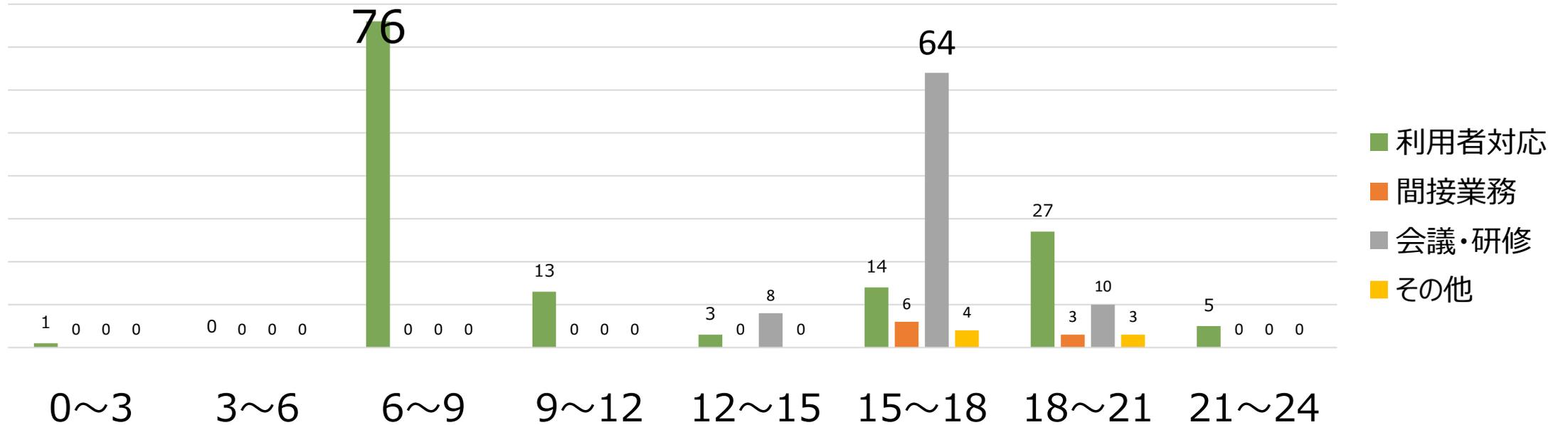


日常業務以外にも週単位、月単位で行う業務が多い。特に主任は勤務表作成に時間を費やしている。

Ⅱ. 取り組み内容と成果

1.生産性の向上（業務改善）

時間外労働発生時間帯分析

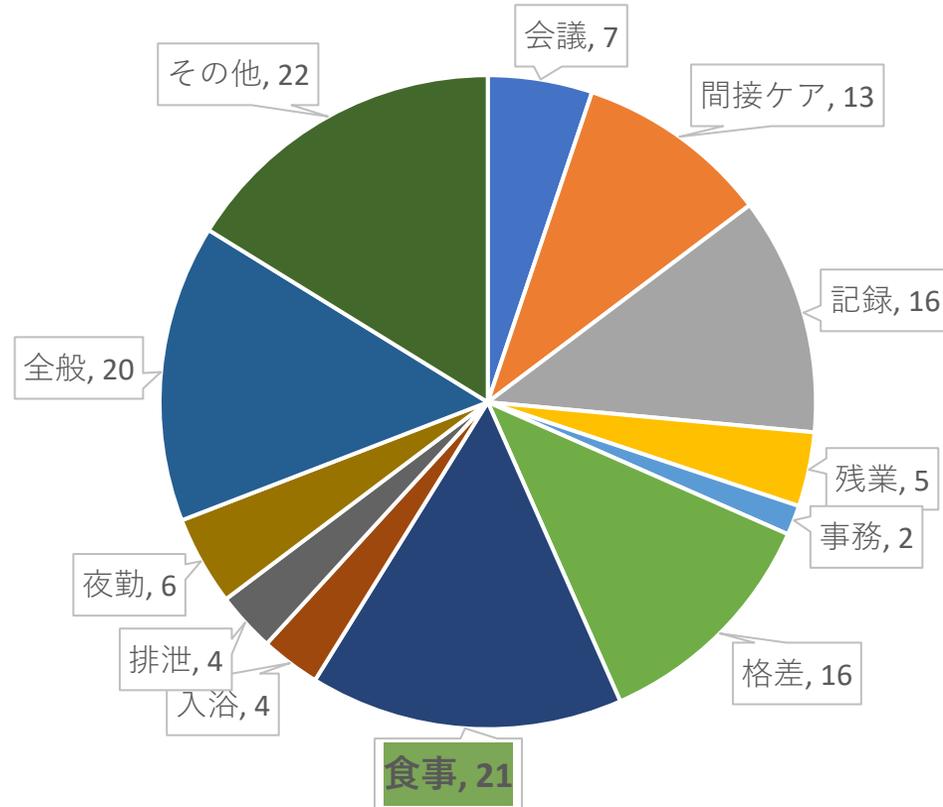


朝6時～9時の時間帯で利用者対応（食事介助）の残業が多い。

Ⅱ. 取り組み内容と成果

1.生産性の向上（業務改善）

介護業務の負担ヒアリング

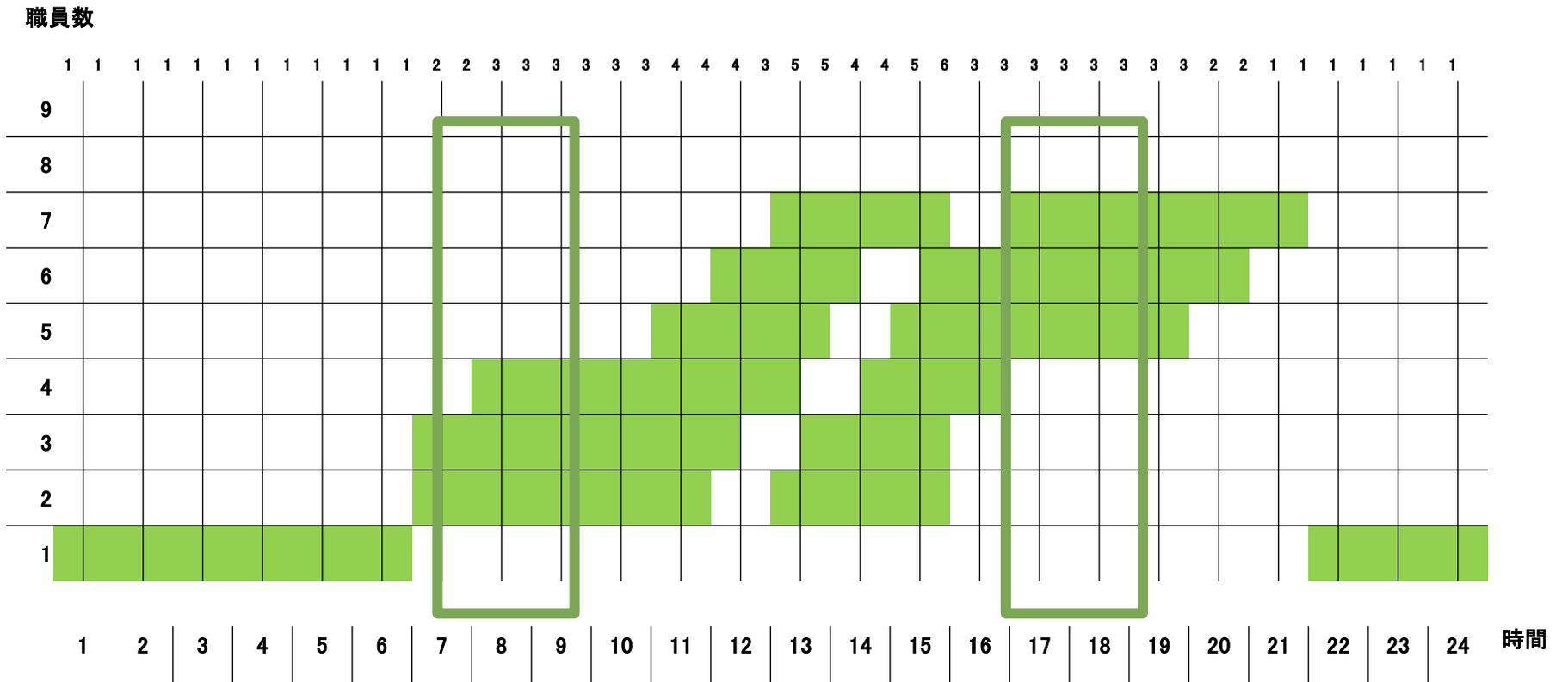


食事介助に時間がかかり、他の業務に手が回らないなど食事に関する課題が多い。

Ⅱ. 取り組み内容と成果

1.生産性の向上（業務改善）

勤務体制



介護職員 1 名あたり利用者4～5名の食事介助をしている。人手が欲しい朝食と夕食の時間帯に職員体制が薄い。

Ⅱ. 取り組み内容と成果

1.生産性の向上（業務改善）

介護助手の導入・活用

- 朝7:00~9:00、夕17:00~19:00
- 9名配置（各ユニット2名）
- 食事介助を中心に、その他間接業務
- シニア世代を中心に採用

介護記録端末の増設

- 記録を後回しにしないように、既存機器の他にタブレット、PCを各ユニットに1台ずつ増設（計5台）

介護・福祉用具の工夫

- ワンタッチシーツの導入
- 高性能おむつ

Ⅱ. 取り組み内容と成果

1.生産性の向上（業務改善）

[時間外労働]

- 0.3時間

令和4年度と令和6年度の介護職員の月平均時間外労働時間が3.7時間から3.4時間に削減した。

[有給休暇取得率]

+ 1.1日

令和5年度と令和6年度の当該施設職員の平均有給取得日数が10.2日から11.3日に増加した。

[仕事の満足度]

+ 7%

令和3年度と令和6年度の当該施設職員の仕事の満足度調査において65%から72%に向上した。

Ⅱ. 取り組み内容と成果

1.生産性の向上（業務改善）

[シーツ交換]

1/2時間

導入前と導入後の1床あたりの
シーツ交換に要する平均時間が半
分に削減した。

[おむつ交換]

-0.23%

導入前と導入後の1日のおむつ交
換の平均回数が315回から245
回に減少した。

必要な時間帯に介護助手を活用し、時間と心の余裕が生まれた

Ⅱ. 取り組み内容と成果

2.生産性の向上（介護DX）

Wi-Fi環境の再構築

- 将来のデジタル化に備え、Wi-Fi環境の整備

介護ロボット事業補助金を活用

見守りセンサー・カメラの導入

- 先進施設（宮城県）の視察、生産性向上に関する研修の受講で目的、意義を共有
- 一部居室にシート式見守りセンサー（aams）とカメラを導入

介護ロボット事業補助金を活用

介護ソフトの一本化

- 介護記録はケアカルテ、ケアプラン作成・請求はワイズマンで重複入力で非効率
- 介護記録から請求までケアカルテに一本化



II. 取り組み内容と成果

2.生産性の向上（介護DX）

[夜間訪室回数]

-11%

導入前と導入後の夜間帯の訪室回数が1日あたり600回から536回に削減した。

[見守りセンサー効果]

+24.7%

見守りセンサーとカメラ導入直後と導入1年後の職員アンケート調査において「効果あり」と回答した割合が30.2%から54.9%に増加した。

[介護ソフト効果]

+13.2%

介護ソフトを一本化した直後と1年後の職員アンケート調査において「効果あり」と回答した割合が53.5%から66.7%に増加した。

Ⅱ. 取り組み内容と成果

2.生産性の向上（介護DX）

[サービスの質向上]

+14.4%

ICT機器導入直後と導入1年後の職員アンケート調査において「利用者の満足度、サービスの質が向上した」と回答した割合が20.9%から35.3%に増加した。

[介護業務負担減]

+12%

ICT機器導入直後と導入1年後の職員アンケート調査において「職員の介護業務の負担が減った」と回答した割合が23.3%から35.3%に増加した。

ICT機器の運用に慣れてくると導入効果が増加した

Ⅱ. 取り組み内容と成果

3. 職場環境改善・健康経営

ハンリフティングケア

- コンサルから、福祉用具の選定・購入、技術指導を受け、施設内で普及を図った。

ヘルスケア

- 腰痛ベルトの無料支給
- 栄養士による食生活改善の啓発
- 遠野市の健康事業に参加
- 始業前の腰痛体操の習慣化
- 顧問の臨床心理士による相談窓口の設置
- メンタルヘルスの研修実施

Ⅱ. 取り組み内容と成果

3. 職場環境改善・健康経営

[腰痛あり]

-23%

令和3年度と令和7年度の職員調査において「腰痛あり」と回答した割合が71.8%から48.8%に減少した。

[心理的ストレス]

-10%

令和3年度と令和6年度の職員調査において「心理的ストレスを感じている」と回答した割合が33.0%から23.0%に減少した。

身心ともに安心して働くことができる環境に少しずつ変化した

Ⅱ. 取り組み内容と成果

4. 人財確保・定着

人財マネジメントの強化

- 人員計画の策定
- 人財育成基本方針の策定
- キャリアパス制度の明確化、運用
- 個別成長計画による育成
- 定期的な1on1の実施
- 新卒育成プログラムの策定、運用
- 職員紹介制度の強化、報奨金アップ
- 資格取得助成1/4から1/2拡大

社風改善

- 定期的な社風調査を実施し、経営改善に活かす
-

Ⅱ. 取り組み内容と成果

4. 人財確保・定着

[職員採用数]

+14名

令和5年度と令和6年度の職員採用数が8名から22名に増加した。

[離職率]

-6.36%

令和5年度と令和6年度の離職率が12.35%から5.99%に減少した。

[ベースアップ]

+36,500円

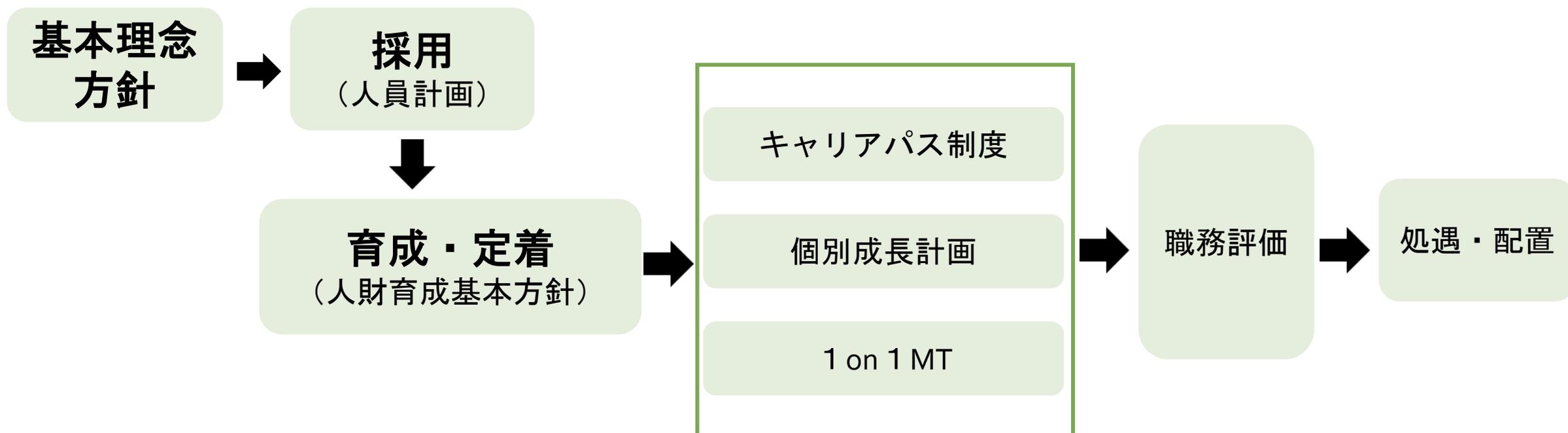
令和4年度と令和7年度の常勤職員月額給与で平均36,500円ベースアップした。

採用が増え、離職が減り、働き続けたい職員が増えた

II. 取り組み内容と成果

4. 人財確保・定着

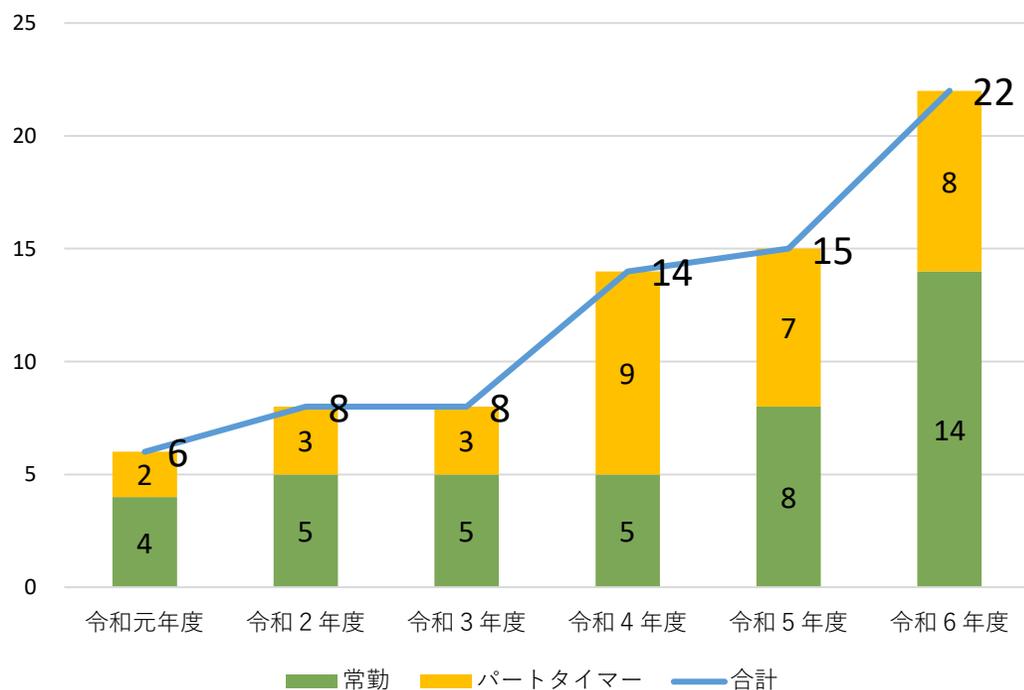
理念→採用→育成→評価→処遇・配置と一貫通貫、連鎖した仕組みの構築



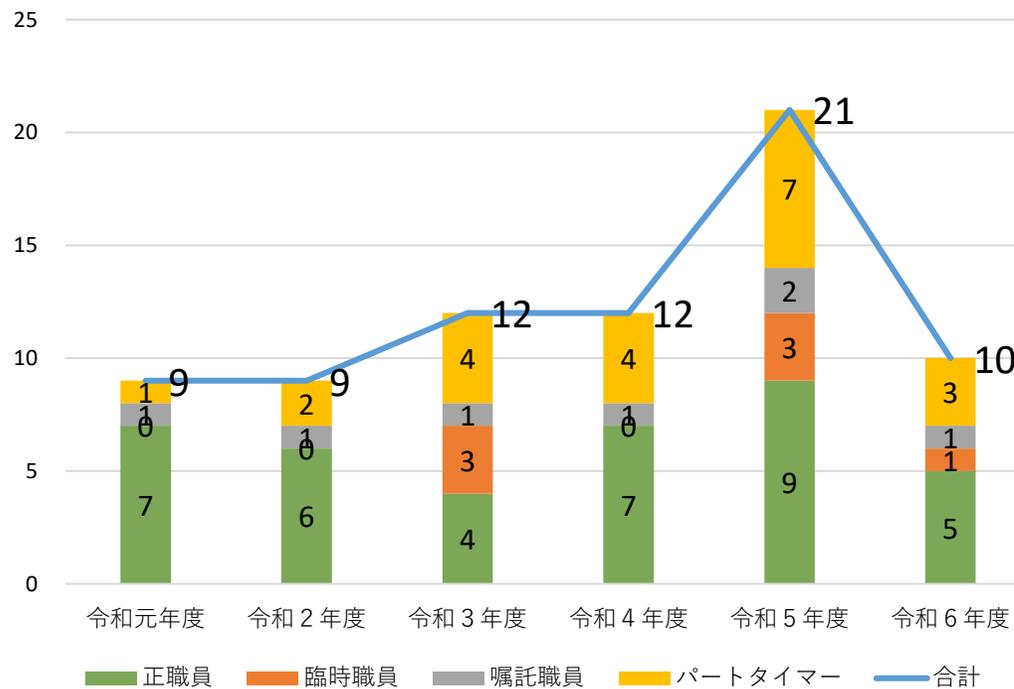
Ⅱ. 取り組み内容と成果

4. 人財確保・定着

採用

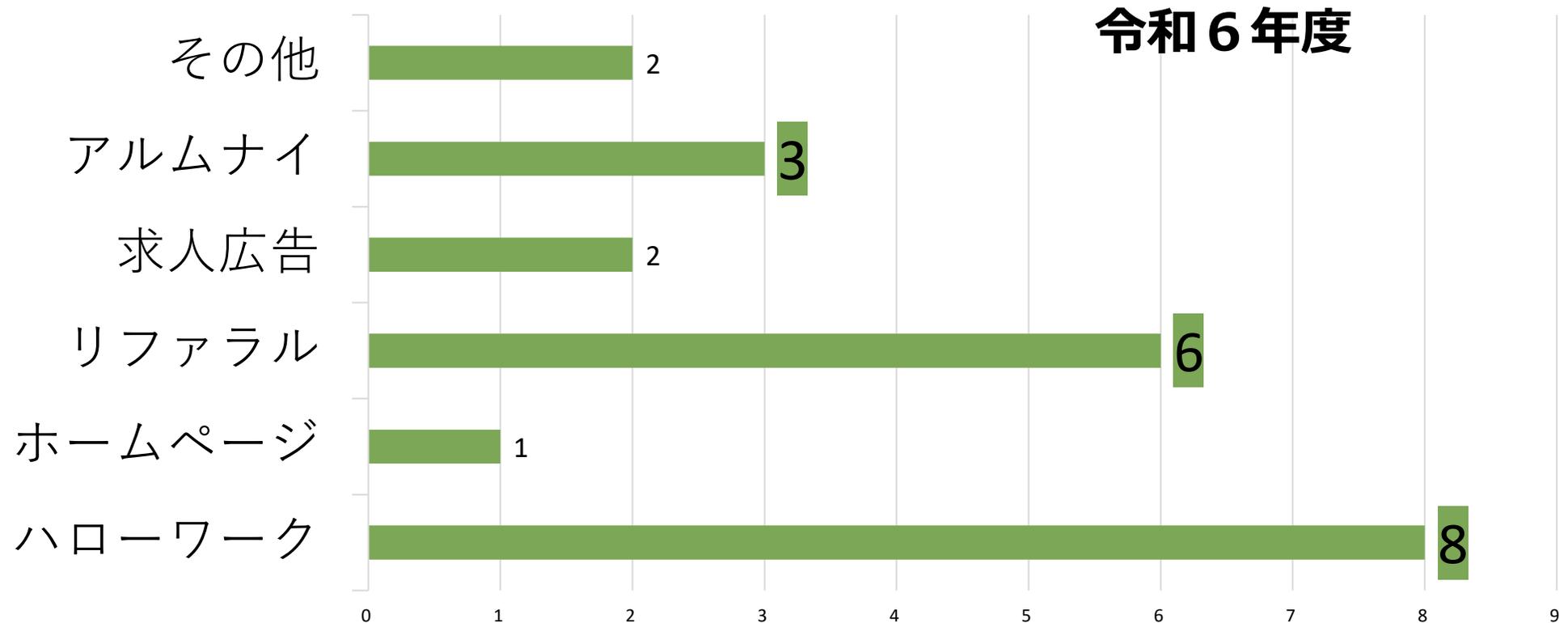


離職・退職



Ⅱ. 取り組み内容と成果

4. 人財確保・定着



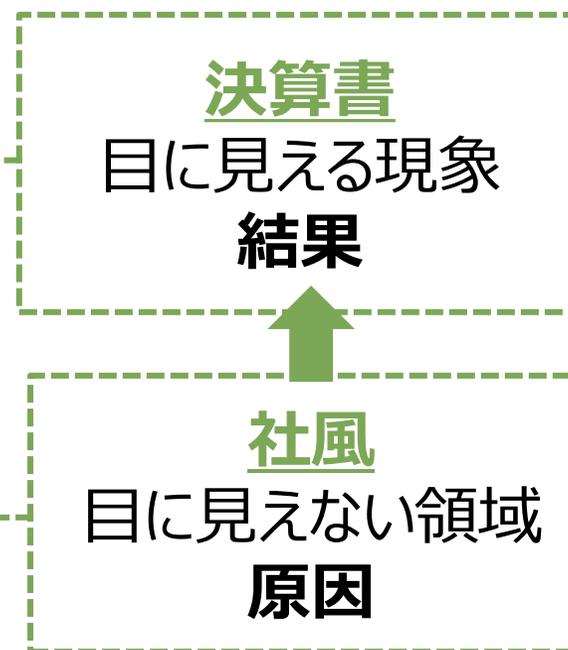
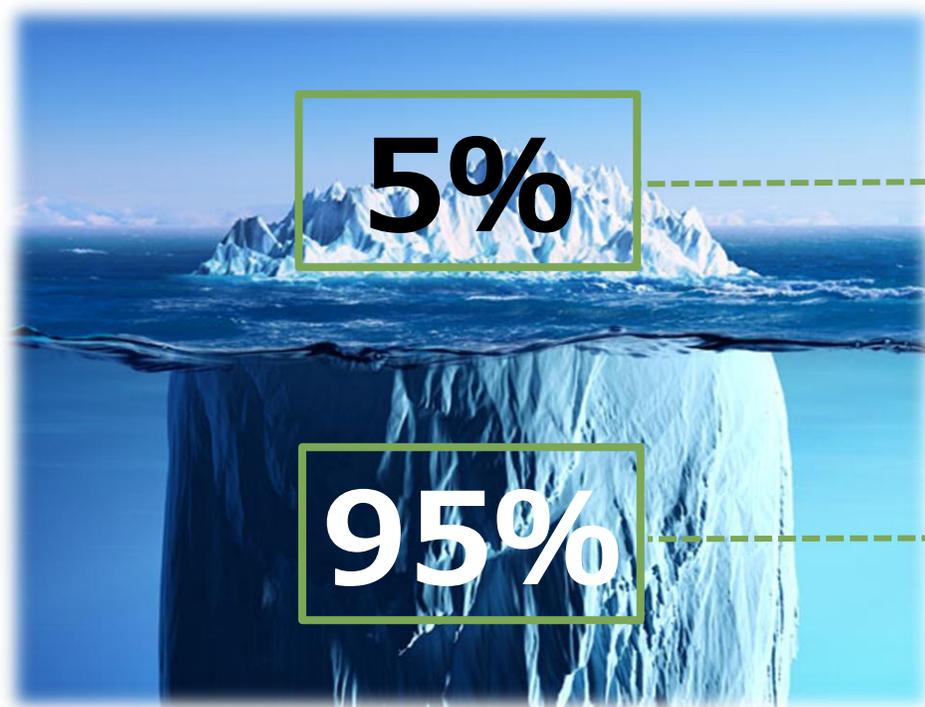
Ⅱ. 取り組み内容と成果

4. 人財確保・定着

社風アンケート実施

業績と社風の因果関係

見える部分（冰山＝結果）は、見えない部分（水面下の部分＝原因）に支えられている



Ⅱ. 取り組み内容と成果

4. 人財確保・定着

社風アンケート実施

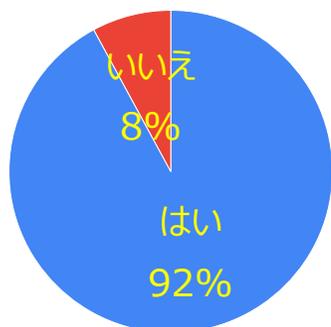
1. 当法人で働けて、良かったと思っている
2. 自分の給料は、会社の利益に貢献した対価だと考える
3. 職員の意欲向上とスキルアップができる社内体制である
4. 職員の意見・判断を受け入れる組織風土である
5. 法人の経営理念を理解し、共鳴している
6. 本音の意見を自由に言い合える職場である
7. 何をすれば給与・役職が上がるかを理解している
8. 次のリーダーが育っており、組織力に不安はない
9. 自分の業務範囲が明確である
10. 会議は建設的で、改善の方向性がハッキリと決まる
11. 理事長や管理者の考えにバラツキがある
12. 指示命令系統があいまいだと感じる
13. 今の給与・評価制度を理解・納得している
14. 上司は、頻繁に相談できる場を設けてくれている
15. 自分の目標や将来像を具体的に描いている
16. 職場に後ろ向きな言動が目立つ
17. 実力ある職員が、適正に評価されていない
18. 自分の直属の上司を信頼している
19. 法人では、良い点よりも悪い点が目立つ
20. 年齢・性別にかかわらず、昇進・昇給のチャンスがある
21. 法人がどの方向に向かうか不安だ
22. 職場の仕事のやり方は、工夫が足りないと思う
23. 職場でのコミュニケーション不足を感じる
24. 部下の育成に熱心な管理者・上司が多い
25. 職員は勤勉である
26. 能力が発揮できる、十分なポジションを与えられていない
27. 職員は職場の課題を理解し、それを自ら改善する風土がある
28. 新しいやり方を積極的に取り入れる職場だ
29. 今の仕事はおもしろい
30. 所属部署・法人の目標を知っている

Ⅱ. 取り組み内容と成果

4. 人財確保・定着

R7社風アンケート結果（人財育成・定着の項目）

1. 当法人で働けて、良かったと思
う



(※令和6年度：はい85% いいえ15%) ↑

3. 職員の意欲向上とスキルアップ
ができる体制である



(※令和6年度：はい51% いいえ49%)

8. 次のリーダーが育っており、組
織力に不安はない



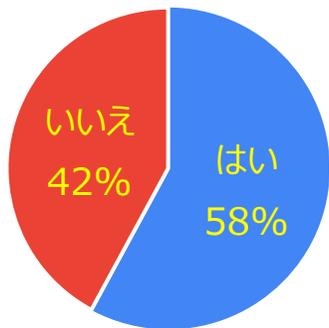
(※令和6年度：はい28% いいえ72%) ↑

Ⅱ. 取り組み内容と成果

4. 人財確保・定着

R7社風アンケート結果（人財育成・定着の項目）

14. 上司は、頻繁に相談できる場
を設けてくれている



(※令和6年度：はい56% いいえ44%)



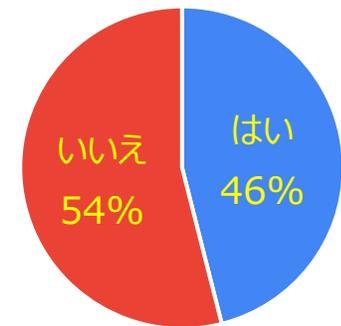
24. 部下の育成に熱心な管理
者・上司が多い



(※令和6年度：はい24% いいえ76%)



27. 職員は職場の課題を理解し、
それを自ら改善する風土がある



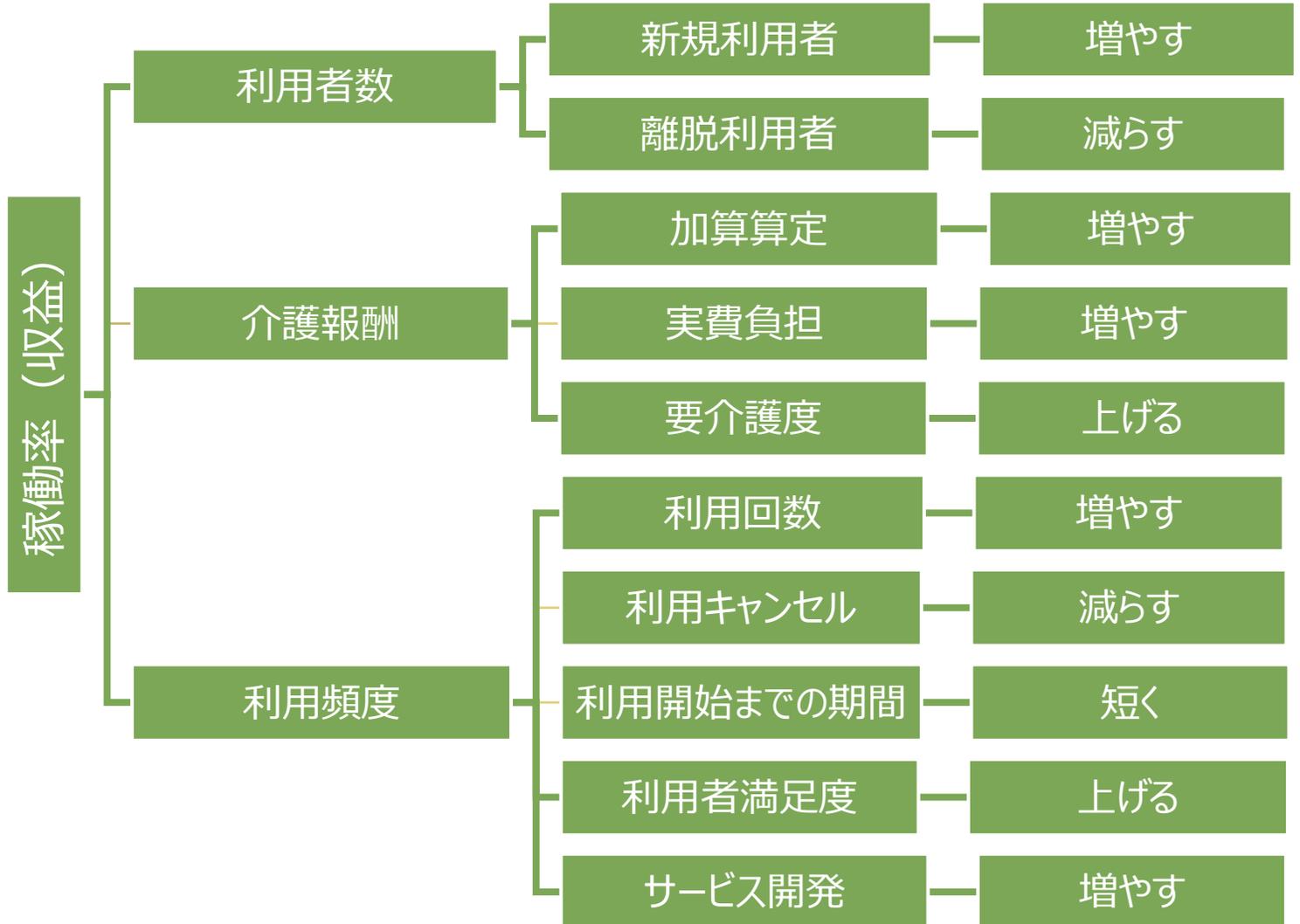
(※令和6年度：はい40% いいえ60%)



II. 取り組み内容と成果

4.その他

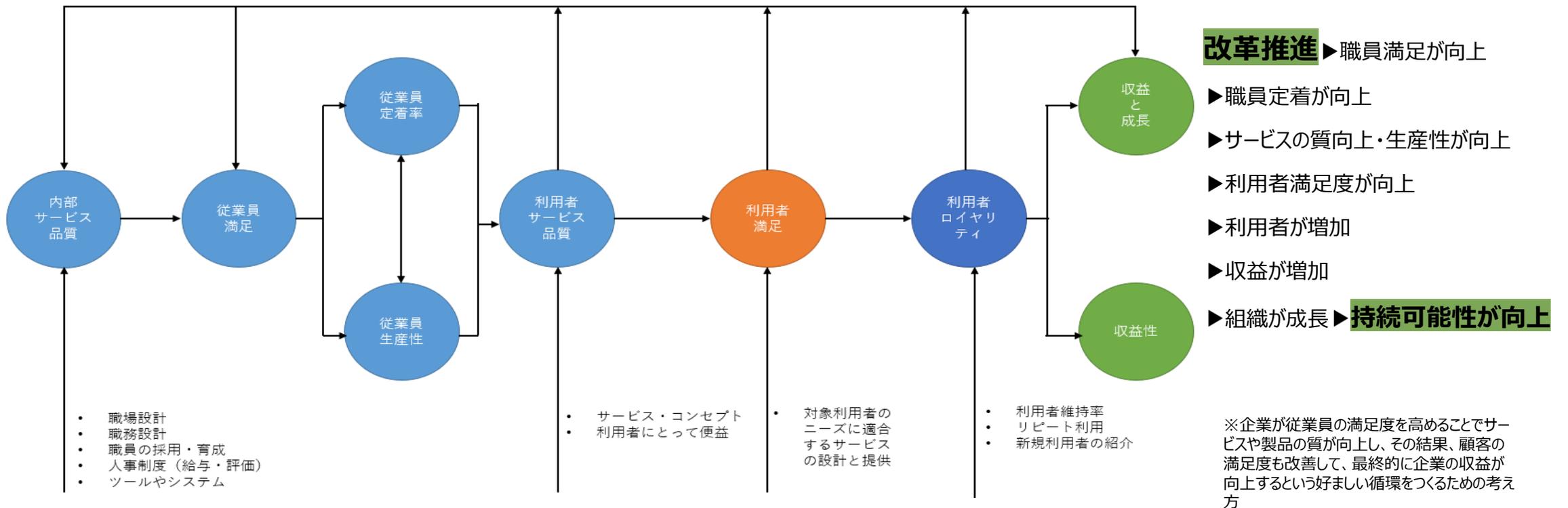
KPIマネジメント



II. 取り組み内容と成果

4.その他

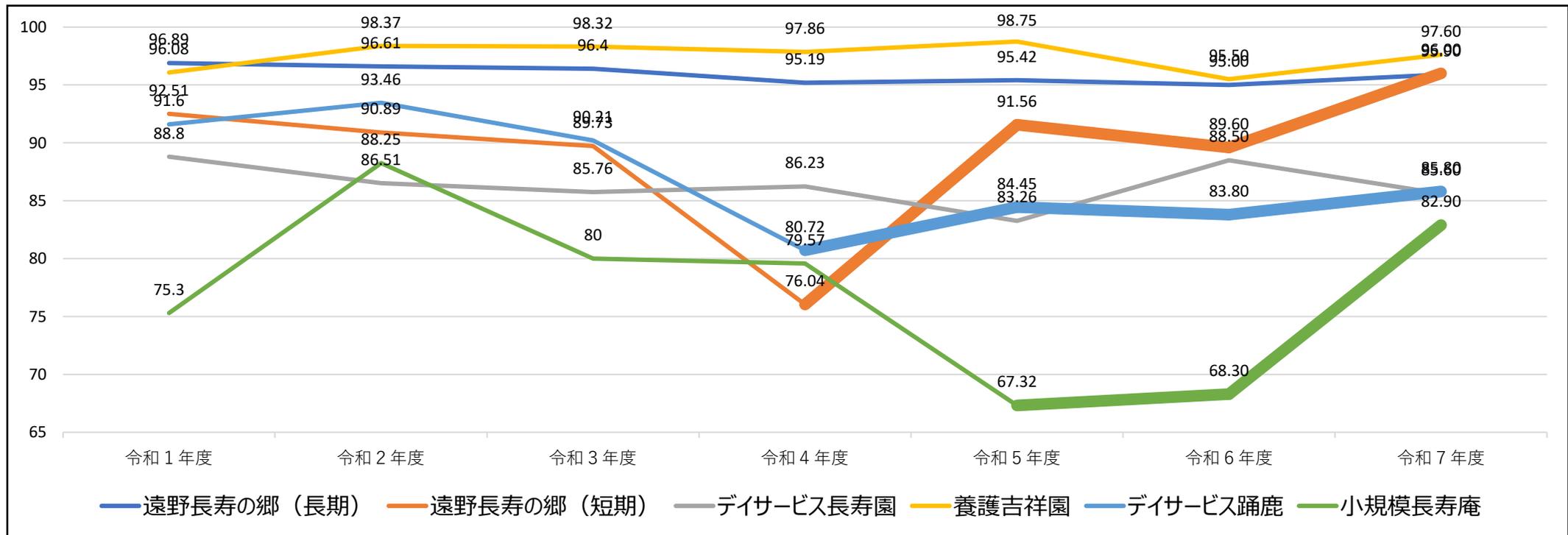
サービス・プロフィット・チェーンの実践 業績 = 従業員満足と顧客満足



Ⅱ. 取り組み内容と成果

4.その他

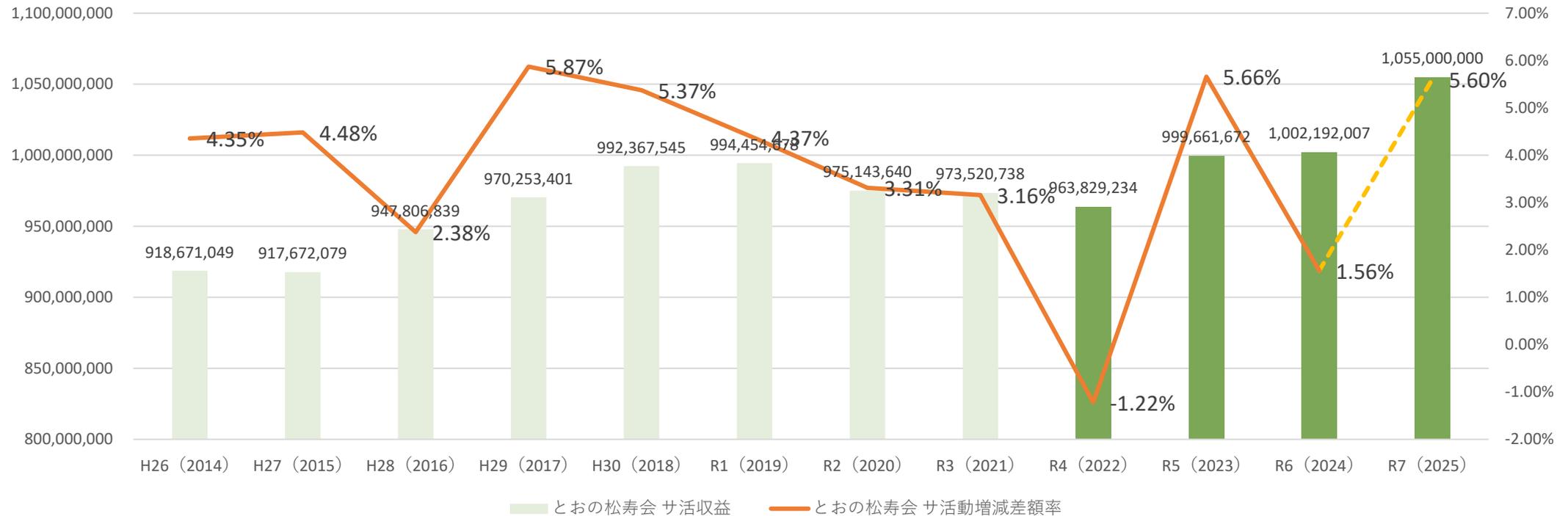
各事業所の利用稼働率



Ⅱ. 取り組み内容と成果

4.その他

事業活動計算書（サービス活動収益と増減差額率）



Ⅲ. 結び

- 取り組みの第一歩は、まずは現状把握から。
 - 理屈やロジックだけでは、人は動かない。行動の先にある「こうなったらいいよね」とメリットや未来を明確に伝える。
 - 取り組みの効果や数値的变化を可視化し、共有することで、一体感や次の行動につながりやすくなる。
 - 取り組みの成果・結果も大事であるが、取り組み過程での意識の変化やチーム力向上にも目を向ける。
-