

5－7					
主題	利用率 50%のデイサービスはなぜ再生できたのか				
副題	利用者本位のサービス改革と職員の意識改革による持続可能な経営の実現				
キーワード 1	利用者本位	キーワード 2	経営改善	研究(実践)期間	18 ヶ月

法人名	社福)一誠会	事業所名	八王子市高齢者在宅サービスセンター中野
発表者(職種)	松尾左智子(生活相談員)、宮崎玲(介護職員)		
共同研究(実践)者	菊池律子(生活相談員)		

電 話	042-634-9615	FAX	042-634-9616
-----	--------------	-----	--------------

事業所紹介	八王子市高齢者在宅サービスセンター中野は、八王子市中野山王に位置する定員 35 名の通所介護事業所である。令和 6 年 4 月、八王子市の指定管理者として当法人が運営を開始した。また、当法人は国際品質規格 ISO9001 の認証を取得し、東京都初・全国 5 例目の社会福祉連携推進法人の本部法人として地域福祉の向上に取り組んでいる。
-------	--

《1. 研究(実践)前の状況と課題》

八王子市高齢者在宅サービスセンター中野は、令和 6 年 4 月に指定管理者変更に伴い、社会福祉法人一誠会による運営を開始した。しかし、開設当日の利用率は 50%と低迷し、令和 6 年 5 月末時点でも利用率 67.55%、人件費率 106.96%、令和 6 年度当期活動増減差額△11,591,131 円と厳しい経営状況にあった。また、職員の経営意識や地域との信頼関係にも課題を抱えていた。このため、「利用者に選ばれるデイサービスづくり」「職員の意識改革」「地域との信頼関係の再構築」を一体的に推進し、持続可能な事業運営への転換を図ることを課題とした。

《2. 研究(実践)の目的ならびに仮説》

本研究は、利用者本位のサービス改革、職員の意識改革、地域との信頼関係構築を一体的に推進することで、利用率向上と経営改善が実現できるかを目的とした。柔軟な入浴対応や個別活動の充実、経営指標の見える化、居宅介護支援事業所等との連携強化を実施し、利用者満足度の向上、職員の主体性向上、地域からの信頼獲得が好循環を生み、利用率向上、人件費率改善、収支改善に繋がると仮定した。

《3. 具体的な取り組みの内容》

本研究では、利用率向上と経営改善を目的に、「サービスの再設計」「職員の意識改革」「環境整備」「営業活動の強化」「業務効率化」の 5 つを一体的に実施した。サービス面では、要支援者の入浴受入れや要介護者への柔軟な入浴対応、プライバシーに配慮した入浴環境の整備、5 種類のクラブ活動を新設した。職員面では、利用率や経営状況を共有し、追加利用や代替利用の提案、家族や居宅介護支援事業所への情報提供を進めた。環境面では、中庭整備や花壇、メダカの飼育、地域参加型イベントを実施した。営業面では、居宅介護支援事業所等へ継続訪問し、空き状況や受入れ体制、事業所の特色を発信した。さらに、業務内容や職員配置を見直し、タイムスケジュール作成や固定費削減に取り組んだ。効果は、利用率、契約件数、入浴利用者数、追加利用者数、イベント参加者数、時間外勤務、人件費率、収支で評価した。

《4. 取り組みの結果》

①サービスの再設計では、要支援者の入浴受入れ拡大や柔軟な入浴対応により、入浴利用延べ人数は 236 名から 647 名へ 411 名増加した。5 種類のクラブ活動新設により参加者数は 7 名から 41 名へ増加し、新規契約は令和 6 年度 54 件、令和 7 年度 34 件で、契約理由は全て活動内容または入浴サービスであった。②職員の意識改革では、利用率や経営状況の見える化により、追加利用提案や情報提供が増加し、職員の経営参画意識も向上した。③環境整備では、中庭整備や地域イベントを実施し、花祭り 100 名、1 周年祭 150 名をはじめ多くの地域住民が参加し、施設への親近感やボランティア登録の増加につながった。④営業活動では、営業先を 23 事業所から 34 事業所へ拡大し、柔軟な入浴対応や迅速な受入れ体制を継続的に発信した結果、令和 7 年度末までに 88 件の新規契約を獲得した。利用率は 50%から 102.05%へ向上し、令和 7 年 4 月には定員を 30 名から 35 名へ増員した。⑤業務効率化では、時間外勤務は 1,482 時間から 808 時間、人件費率は 106.96%から 68.11%へ改善した。当期活動増減差額も△11,591,131 円から+6,787,813 円となり、18,378,944 円の収支改善を実現した。

《5. 考察、まとめ》

これらの成果は、サービス改革、職員の意識改革、地域との信頼関係構築、業務効率化を一体的に推進したことによる相乗効果であると考えられる。本研究では、利用率低迷、人件費率の高騰、地域との信頼関係の再構築という課題に対し、「サービスの再設計」「職員の意識改革」「環境整備」「営業活動の強化」「業務効率化」を一体的に推進した。その結果、利用率は 50%から 102.05%、人件費率は 106.96%から 68.11%へ改善し、当期活動増減差額も△11,591,131 円から+6,787,813 円へ大きく改善した。特に重要であったのは、「利用者に選ばれるデイサービスづくり」を運営の中心に据えたことである。柔軟な入浴対応や個別活動の充実は利用者満足度を高め、その評価が家族や居宅介護支援事業所へ伝わることで継続利用や新規紹介に繋がったと考えられる。また、利用率や経営指標の見える化により、職員が経営課題を自らの課題として捉え、主体的に追加利用の提案や情報提供を行う組織風土が形成された。さらに、地域イベントや環境整備、継続的な営業活動を通じて地域との信頼関係が深まり、紹介件数の増加にもつながった。以上により、本実践の成果は、「利用者満足度の向上」「職員の主体性向上」「地域からの信頼獲得」が相互に作用した好循環によるものであり、利用者本位のサービス改革を起点として、職員の主体性向上と地域との信頼関係を一体的に育むことが、持続可能なデイサービス経営に繋がることが示された。

《6. 倫理的配慮に関する事項》

本研究の実施及び発表にあたっては、個人情報保護に十分配慮し発表内容は匿名化した。また、施設の承認を得るとともに、対象者に不利益が生じないよう配慮し、研究以外の目的では使用しないこととした。

《7. 参考文献》

- ・厚生労働省. 令和 5 年度介護保険事業状況報告（年報）. 2025.
- ・厚生労働省老健局. 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. 令和 6 年度改訂版. 2025.
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社. 通所介護に関する調査研究事業報告書. 平成 29 年度老人保健事業推進費等補助金老人保健健康増進等事業. 2018.
- ・独立行政法人福祉医療機構. 経営分析参考指標.

《8. 提案と発信》

本研究は、利用者本位のサービス改革を基盤に、職員の主体性向上と地域との信頼関係構築を一体的に進めることで、利用率向上と経営改善を両立できる可能性を示した。多額の設備投資や人員削減に依存せず、多くの通所介護事業所で実践可能なモデルである。今後は効果検証を継続するとともに、持続可能な通所介護事業運営モデルとして広く発信していきたい。