

社会福祉法人 熊本市社会福祉協議会様

職員アンケート・ヒアリングに基づく  
愉和荘および訪問介護事業所の現状と課題

令和7年11月27日

一般社団法人熊本県中小企業診断士協会

## 愉和荘および訪問介護事業所の現状と課題



### 【概要】

愉和荘(養護老人ホーム)と訪問介護事業所は、慢性的な人員不足、高齢化する職員、業務負担の増大、財政的な厳しさ、組織内のコミュニケーションと情報共有の不足に直面しています。

特に、現場職員は高い倫理観と使命感を持って業務に当たっているものの、経営層からの具体的な支援が不足しているため、持続的な運営が困難になりつつあります。

## ヒアリング、アンケート実施概要

対象者: 愉和荘、訪問介護事業所に勤務する職員(15名)

アンケート: 事前配布、面談前提出

面談日程: 令和7年5月12日(月)～6月18日(水)

面談時間: 60分

面談場所: 愉和荘および北区事務所

面談方法: 対面

面談内容: アンケートに基づき、現状や課題、要望など深掘り

## アンケート設問リスト(■チェック項目、■自由記述)

### I. 業務内容・働き方について

- 1.現在の業務内容・担当範囲に満足していますか？（はい / いいえ）
- 2.勤務時間や勤務体制に負担を感じていますか？（はい / どちらでもない / いいえ）
- 3.業務の進め方や支援体制について改善希望があればご記入ください。
- 4.ワークライフバランスについて満足度はいかがですか？（満足 / やや満足 / 不満）

### II. キャリア意向・成長希望

- 5.今後チャレンジしたい職務や役割があれば教えてください。
- 6.資格取得や研修支援に興味がありますか？（はい / いいえ）
- 7.法人内で異動希望があれば具体的に教えてください。

### III. 組織・職場環境について

- 8.法人の方針や運営について信頼感を持っていますか？（はい / どちらでもない / いいえ）
- 9.現場での情報共有や相談体制に満足していますか？（はい / どちらでもない / いいえ）
- 10.現場改善に向けた意見や提案があれば自由にご記入ください。

### IV. ストレス・健康状況

- 11.日常業務で強いストレスを感じる場面はありますか？（はい / いいえ）
- 12.心身の健康状態に不安を感じることはありますか？（はい / いいえ）
- 13.職場の人間関係について、困っていることがあればご記入ください。

### V. その他・自由記述

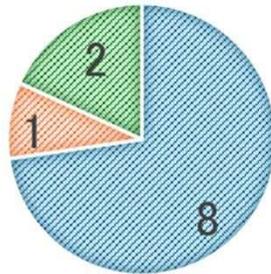
- 14.その他、法人への要望やメッセージがあれば自由にお書きください。

# 愉和荘-事前アンケート結果

## 愉和荘-アンケートチェック欄の概要①

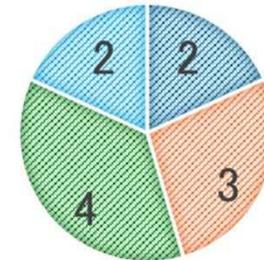
### I. 1. 業務満足度

■ はい ■ いいえ ■ 未記入



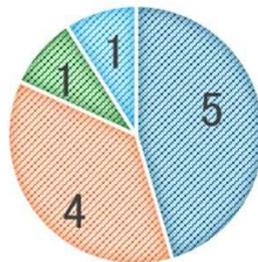
### I. 2. 勤務負担感

■ はい ■ どちらでもない ■ いいえ ■ 未記入



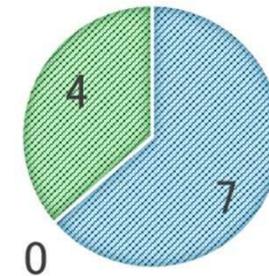
### I. 4. ワークライフバランス

■ 満足 ■ やや満足 ■ 不満 ■ 未記入



### II. 6 資格・研修

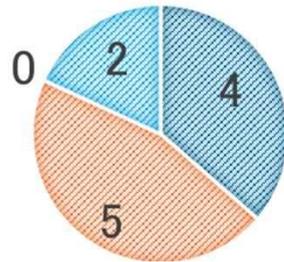
■ はい ■ いいえ ■ 未記入



## 愉和荘-アンケートチェック欄の概要②

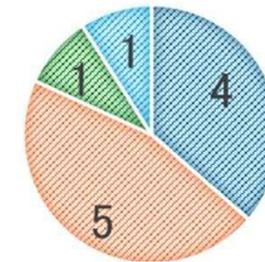
### Ⅲ. 8. 法人への信頼感

■ はい ■ どちらでもない ■ いいえ ■ 未記入



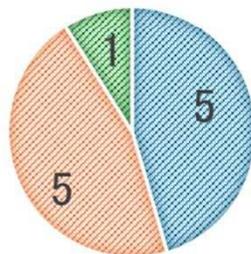
### Ⅲ. 9. 情報共有・相談の満足度

■ はい ■ どちらでもない ■ いいえ ■ 未記入



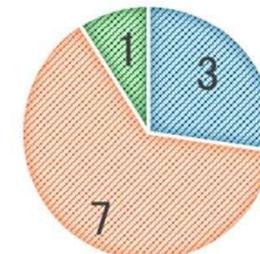
### Ⅳ. 11. ストレス感

■ はい ■ いいえ ■ 未記入



### Ⅳ. 12. 健康状況への不安

■ はい ■ いいえ ■ 未記入

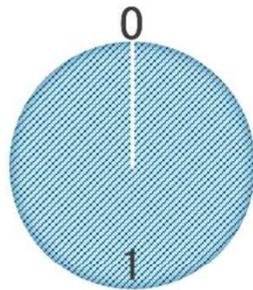


# 訪問介護事業所-事前アンケート結果

## 訪問介護事業所-アンケートチェック欄の概要①

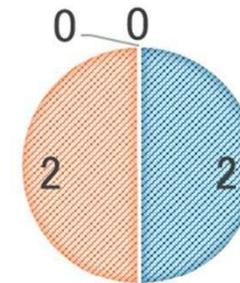
### I. 1. 業務満足度

■ はい ■ いいえ ■ 未記入



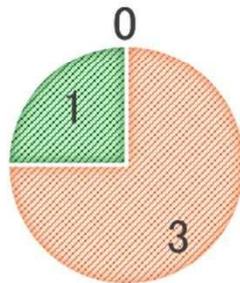
### I. 2. 勤務負担感

■ はい ■ どちらでもない ■ いいえ ■ 未記入



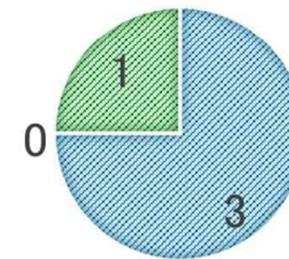
### I. 4. ワークライフバランス

■ 満足 ■ やや満足 ■ 不満 ■ 未記入



### II. 6 資格・研修

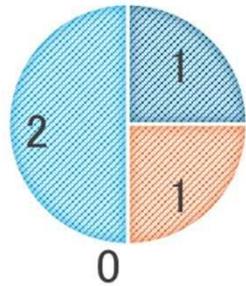
■ はい ■ いいえ ■ 未記入



## 訪問介護事業所-アンケートチェック欄の概要②

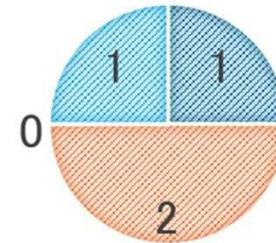
### Ⅲ. 8. 法人への信頼感

■ はい ■ どちらでもない ■ いいえ ■ 未記入



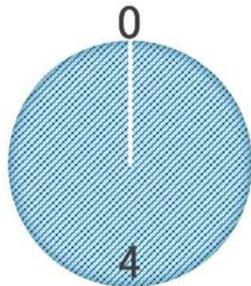
### Ⅲ. 9. 情報共有・相談の満足度

■ はい ■ どちらでもない ■ いいえ ■ 未記入



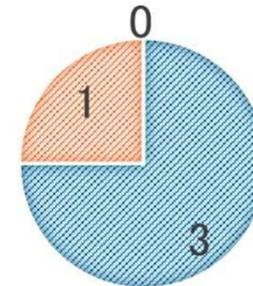
### Ⅳ. 11. ストレス感

■ はい ■ いいえ ■ 未記入



### Ⅳ. 12. 健康状況への不安

■ はい ■ いいえ ■ 未記入



# 愉和荘-ヒアリング結果

- ①人員体制と業務負担
- ②コストと財政状況
- ③コミュニケーションと働き方

## 愉和荘 – ①人員体制と業務負担(支援員・調理部門)



### 支援員部門

- ・人員が常時不足し、欠勤発生時の対応に不備が出る危険
- ・入居者の重度化により、朝夕の介助業務が集中し、早朝・夜間は支援員が「ギリギリの対応状況」
- ・夜勤は専従職員が単独で担当し、入居者の対応で休憩も困難。当人は「続けてもあと1年半程度」で、継続可否は健康面と家族介護の両立が前提
- ・18時～22時にもう1名増員できれば利用者対応と記録入力を分担でき、事故防止と業務確認が進む

### 調理部門

- ・管理栄養士が献立作成・食材発注に加え調理補助も兼務し「疲労が顕著」で最も業務負担が大きい
- ・人手不足だが2024年10月に欠員発生後応募ゼロの状態が続く
- ・高齢スタッフが多く、一部で「自分が動いた方が早い」と個人判断で動くことがあり、チーム連携に摩擦が発生

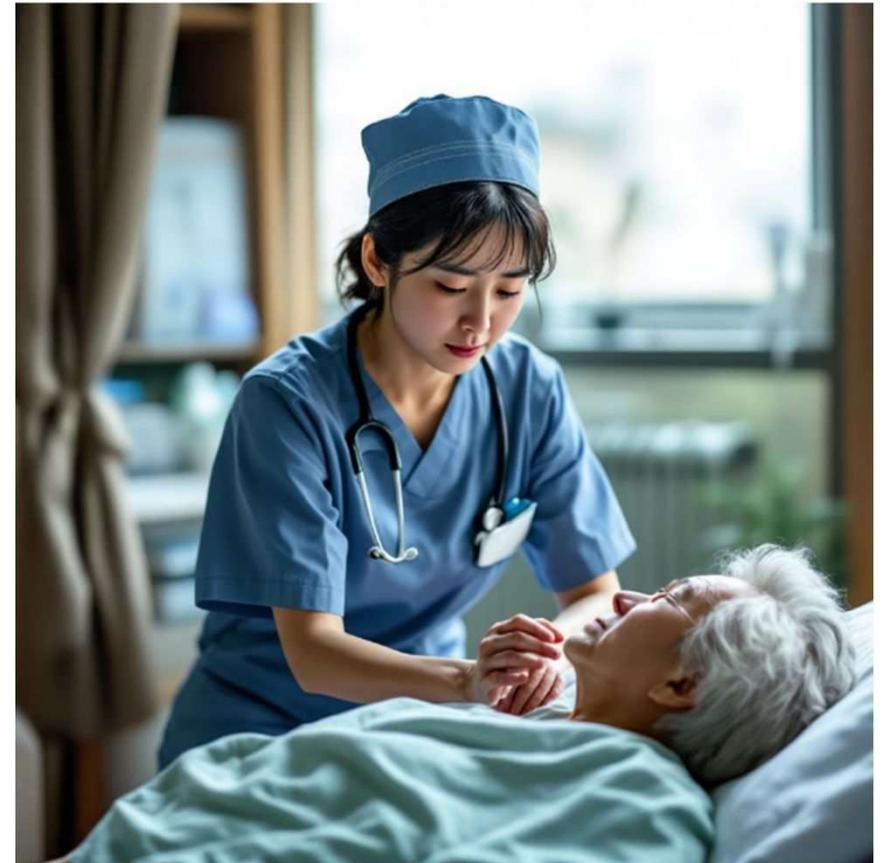
## 愉和荘 - ①人員体制と業務負担(看護師・生活相談員部門)

### 看護師部門

- ・常勤看護師は1名体制で、入居者の外来受診・送迎が勤務時間の7～8割を占め、看護本来の健康管理が後手に回る
- ・看護・介護の複合スキルを持つ追加人員の採用を施設長へ要望しているが、採算面で実現していない
- ・残業が常態化し、土日も急変時呼び出しが発生するなど、育児との両立が困難でワークライフバランスが悪化
- ・入居者のほぼ全員が認知症で、10名程度は重度であり、特養相当のケアを要するが、養護老人ホーム基準の人員配置では対応困難

### 生活相談員部門

- ・入居者数は30名強に減少したが、要介護3～5の比率が年度ごとに上昇し、対応も難化
- ・人員不足により、経口摂取不能者の管理や家族説明が逼迫しやすく、養護老人ホームとしては「食事摂取が可能な段階での早期転出」が望ましい



## 愉和荘 - ②コストと財政状況



### ■ 施設の赤字

- ・「施設は毎年度赤字」であり、理事会・評議員会で「施設存続と赤字削減」が常議題となるが、現場への具体的支援策は提示されていない
- ・コスト削減責任が現場へ丸投げされる構図が続き、職員モチベーション低下を招いている

### ■ 入居者数と損益分岐

- ・入居者数が定員50名に対し30数名で変動(稼働率70%前後)し、「損益分岐とされる35名を下回る状態が常態化」
- ・「黒字化には入所者数の確保が必須」と大半の職員が認識するも、措置施設であるため対象者の属性上、積極的な増員は非常に難しい

### ■ 食事コストとインフラ

- ・1回あたり約30食を提供し、食材費+おやつ込みで1人740円/日が現在の予算上限で、米価高騰を主因にコストを圧迫
- ・厨房設備の老朽化など設備更新費用を含む中長期対策は未定であり、周辺の地盤沈下と配管水漏れが頻発し修繕費が年々増加

## 愉和荘 - ③コミュニケーションと働き方

### ■ 本部との連携

- ・本部の面談は入職時のみで、その後の定期フィードバック機会が存在しない
- ・現場からの増員要望や医療連携課題が経営層へ十分に上申されておらず、意思決定が滞っている

### ■ 部門間の連携

- ・生活相談員から支援員への連絡は付箋や口頭が中心で、情報欠落が頻発。調理部門でも誤配膳や食材費ロスが発生
- ・ケアマネ13名との連携が散漫で、医師指示の実行遅延や情報共有不足が顕在化

### ■ 働き方と健康

- ・週休2日制だが固定休ではなく、年休消化の取得状況は把握されていない
- ・支援部門は「記録に要した30分」を残業申請しない慣行があるが、看護師は細分単位で申請、部門間で負担と手当のアンバランスが顕著
- ・紹介採用職員や親しい同僚に「早番免除・遅番固定」の便宜が図られ、公平性に疑義が生じている
- ・業務過多で体調を崩すケースもあり



# 訪問介護事業所-ヒアリング結果

- ①人員体制と業務負担
- ②コストと財政状況
- ③コミュニケーションと働き方

## 訪問介護事業所 - ①人員体制と業務負担



### 全体体制

- ・常勤職員は当初6名だったが現状3名体制へと縮小
- ・訪問件数(1日5~6件)は限界に近く、1人あたりの負担が増大
- ・登録ヘルパーは高齢化により稼働に制限があり、5年以内に複数名が年金満額受給期を迎える見込み

### 人手不足と報酬単価下落

- ・ハローワーク中心の採用では高齢者応募に偏り、若手・子育て世代の応募が伸び悩み
- ・介護報酬改定で基本報酬が引き下げられ、1件単価が下落し、収支は慢性的赤字

### 業務内容と負担

- ・管理者を含めて全員が利用者宅への訪問介護が主業務で、現場対応が優先され事務所でのデスクワーク時間がほとんど確保できていない
- ・訪問後の入力作業が職員の大きな負担となり、「サービス残業せざるを得ない」状況

## 訪問介護事業所 - ②コストと財政状況



### 収入減少

- ・利用者の死亡・施設入所で身体介護件数が減り、家事援助比率が上昇した結果、平均単価が低下
- ・新規利用者の紹介があっても、人員を配置できず機会損失による悪循環が続いている

### 経営評価

- ・本部からは『赤字なので残業を減らせ』『現場対応はスタッフに任せる』との指示が続いているが、業務改善策の実現に向けた管理層の理解と協力が不足している
- ・経営会議では「Cランク評価」として提示されるのみで詳細フィードバックがない

### コスト最適化

- ・現状の体制で出来高制の登録ヘルパーと固定給常勤のコスト最適化は困難である

## 訪問介護事業所 - ③コミュニケーションと働き方

### 本部との連携

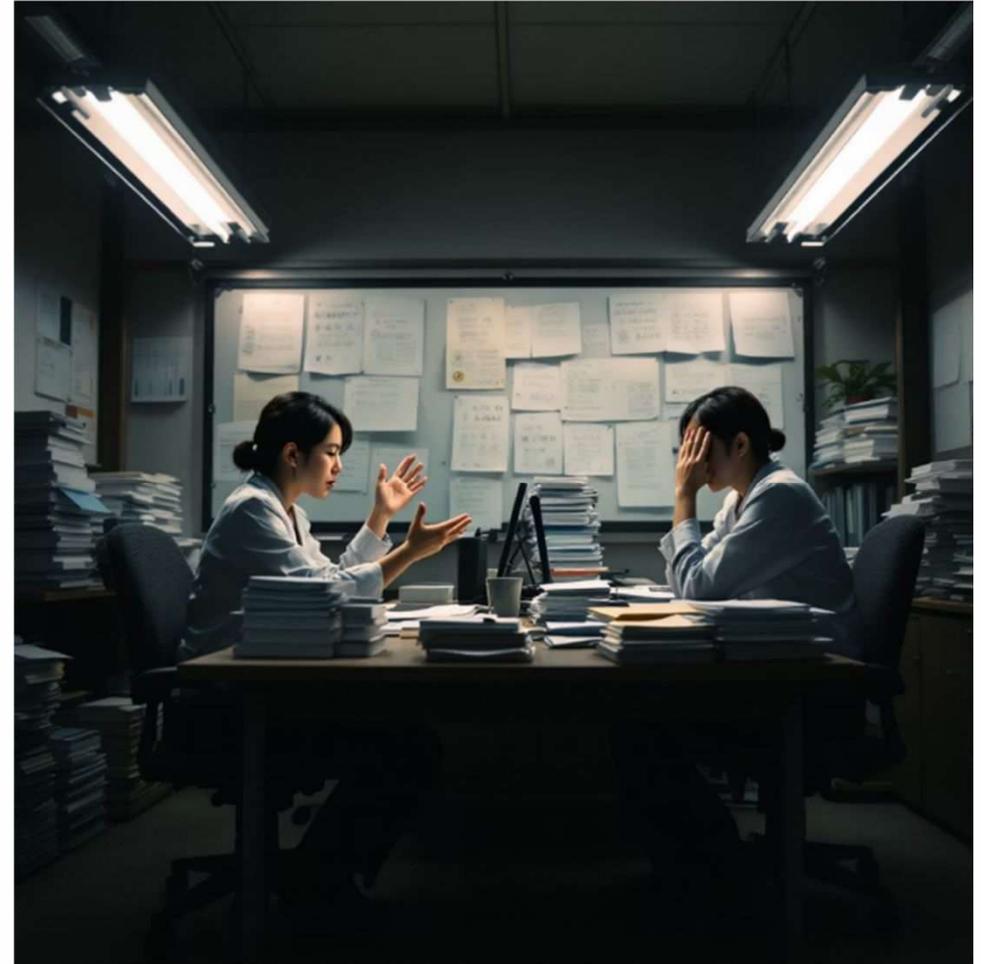
- ・本部窓口で訪問介護専門の理解者が不在で改善提案が上層部へ届きにくく、ICT導入や投資判断が遅延している
- ・現場へは赤字事実のみ通知され改善策提示がなく、職員は「自分たちの責任ではない赤字評価」に士気を削がれている
- ・経済性強調により「弱者救済」「最後のセーフティーネット」という誇りが損なわれる懸念がある。

### 内部連携と引継ぎ

- ・人員減少により情報共有が進んだ一方で、訪問先重複によるミスも発生
- ・管理者交代後の業務引継ぎが不十分で残務と役割曖昧性が残存

### 残業と勤怠管理

- ・残業抑制の指示が出ているものの、実際には毎日1～2時間のサービス残業が発生
- ・タイムカードや勤怠システムが未導入であり、出退勤や残業の実態把握が困難



# アンケートおよびヒアリング総括

①課題と改善ニーズ

②結論と改善ポイント

## ①課題と改善ニーズ



### 人材不足と業務負担

両事業所ともに慢性的な人員不足で業務負担が増大。特に調理・介護現場、看護師部門で顕著。若手確保と高齢スタッフの負担軽減が喫緊の課題。



### 財政的課題とコスト管理

両事業所ともに赤字が常態化。愉和荘は入居者数減少とコスト高騰、施設老朽化、訪問介護は報酬改定と身体介護件数減少が収益悪化の要因。コスト最適化と収支改善が不可欠。



### 情報共有と連携の不足

本部と現場、各部門間の連携不足が課題。口頭や付箋による情報伝達が多く、情報欠落や引継ぎの不備が発生。ICT化による効率化が求められる。



### 働き方と労働環境

サービス残業の常態化、勤怠管理の不備、不公平な勤務シフト、メンタルヘルス不調など、職員の働きがいを阻害する要因が多い。ワークライフバランスの改善が急務。



### 経営方針と現場の理念の乖離

「売上優先」の経営方針と「弱者救済」の現場理念が対立。職員のモチベーション低下を招き、事業の持続可能性に影響。

## ②結論と改善ポイント

### ■結論

愉和荘と訪問介護事業所は、人員不足、業務負担、財政的厳しさ、コミュニケーション不足など多岐にわたる課題を抱え、持続可能な運営が困難な状況にあります。現場の献身的な努力に頼る現状から脱却し、組織全体での抜本的な改革が求められます。

### ■改善ポイント

#### 人員体制の強化と待遇改善

適正な人員配置、多様な人材確保、正社員化や手当見直しによる待遇改善。

#### 財政基盤の強化

収益改善に向けた多角的な検討と、設備投資・修繕計画の明確化。

#### ICT化と業務効率化

勤怠管理、情報共有、事務処理のICT化による業務負担軽減と効率化。

#### 働きがいのある職場環境構築

労働時間管理の徹底、柔軟な働き方の導入、人材育成とキャリアパスの整備。

#### 組織ガバナンスとコミュニケーション改善

本部と現場の連携強化、定期的なフィードバック、部門間の円滑な情報共有体制の確立。