



レ・ハビリス桜十字熊本東の挑戦！ いかにして「人が辞めない職場」は作られたか

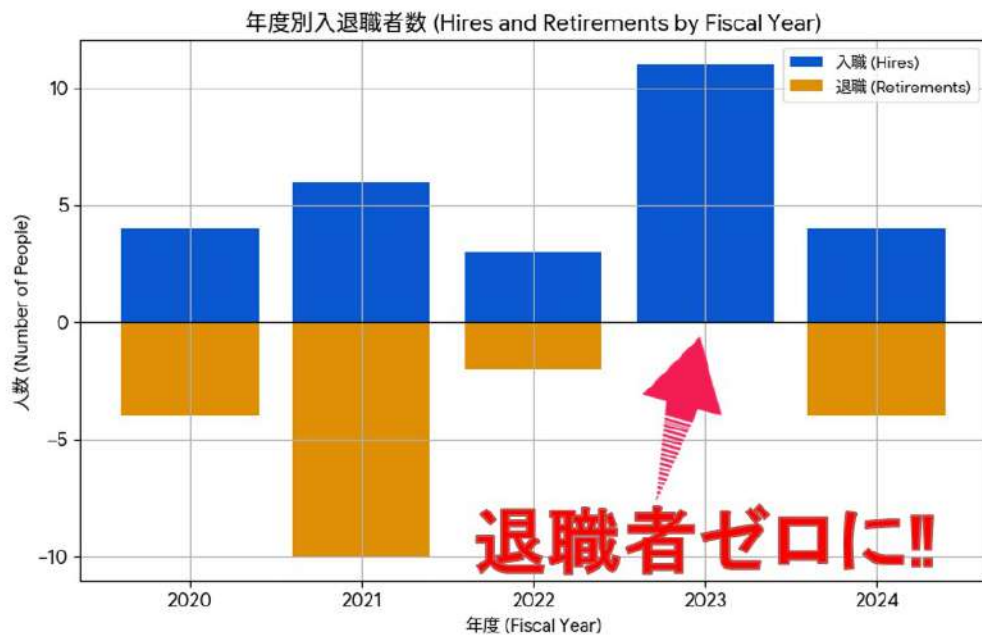
介護老人保健施設
定員120床
一般棟/80床
認知症専門棟/40床
デイケア
定員55名

実施日時:2025年5月12日

※肩書等は取材当時



組織の危機：退職者が絶えない状況から脱却するためには？



※2024年の退職は転居などの前向きな退職理由

レ・ハビリス桜十字熊本東は、2021年5月から2022年6月にかけて職員の離職が多発し、人員不足が慢性化していました。しかし、2022年7月以降は退職者がゼロに！

どうすれば
負のスパイラルを断ち切れるのか

「また仲間が辞めていく…」そんな無力感にさえ襲われた現場が、どのようにして「人が辞めない職場」へと変わっていったのか。その軌跡をご紹介します。

第1章：組織の危機

退職者が絶えない日々

直面した問題

かつて、施設は多くの深刻な問題を抱えていました。多発する事故、ケアに対する認識不足……。ケアの質改善に着手すると、ついてこれない職員の退職が相次ぎました。さらに複雑なオペレーションが課題となり、新しい職員が入ってもすぐに退職するという状況でした。

多発する事故

不適切なケアが原因で、転倒などの事故が頻発していました。

職員の退職・人員不足

ケアの見直しに、ついてこれない職員の離職が相次ぎました

ケアに対する認識不足

安易なおむつ使用等、長年にわたるケア習慣が当り前に。ケアの質改善が必要でした。

複雑な業務

非効率なオペレーションが職員の負担を増大させていました。

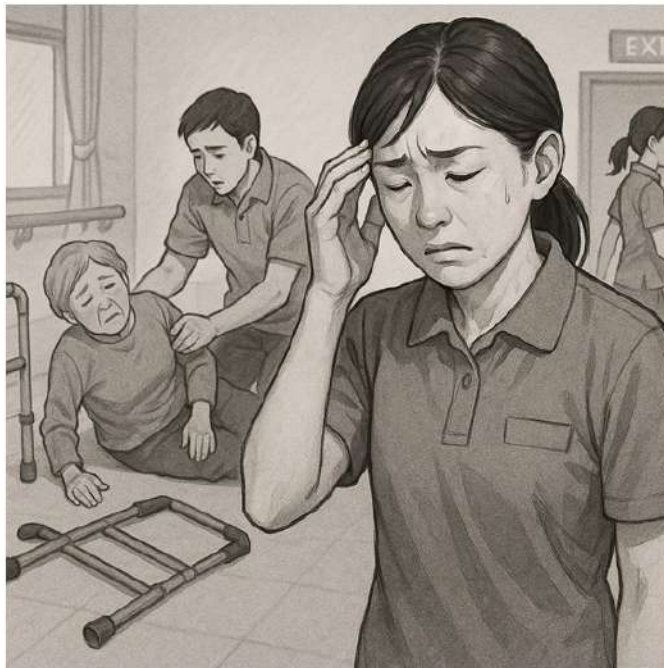
新人職員の離職

新人職員が定着せず、採用コストが無駄になる悪循環でした。

職種間の壁

縦割り意識が強くチームとしての連携がとれていませんでした。

課題 1：ケアの課題と人手不足による負のスパイラル



イラストはイメージです

インシデントの多発とケアの課題

転倒事故などインシデントが多く、お客さまのケアが課題でした。田中副施設長は「年間200日は、何らかの事故やトラブルがあり、常に気の抜けない状況でした」と当時を振り返ります。

ケアを見直そうとすると、それに抵抗する職員が次々に退職。また新しく入職した職員も、ケアの実情を目の当たりにして退職していく、まさに負のスパイラルでした。

課題 2：複雑な動線と業務オペレーションの混乱



4階：一般棟(28床)

3階：一般棟(52床)

2階：認知症専門棟(40床)

1階：機能訓練室・食堂・浴室

複雑な業務が覚えられず退職する職員も

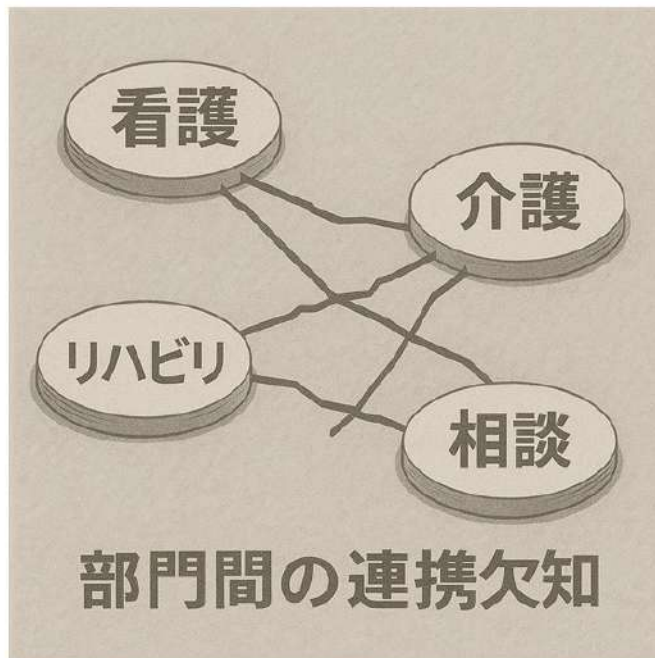
建物の構造上、1階に機能訓練室・食堂・浴室、2～4階に居室があり、職員は頻繁にフロア間を移動する必要がありました。

さらに、各職種がバラバラに動く縦割りの文化が残っており、業務全体が煩雑で非効率に。

新しく人が入っても、複雑なオペレーションを覚えることができず、わずか数日で退職ということもありました。

食事やリハビリの度に各居室フロアから1階に行き来し、縦の移動が多く動線が複雑でオペレーションも煩雑になっていた。

課題 3：縦割りによる連携不足とモチベーション低下



イラストはイメージです

部門間の協力体制の欠如

看護、介護、リハビリテーション、相談部など各部署が縦割りで、協力体制がありませんでした。どこも自部署の業務をこなすのに精いっぱい、周りを見る余裕もない状況でした。

ある介護スタッフは「以前は、各部署ごとに仕事をする雰囲気、他部署が何をしているのか理解しづらく、助け合おうという雰囲気ではありませんでした」と当時の状況を説明します。

第2章：職員が辞めない職場づくりへの挑戦

まず「お客さまの安全・安心」のため！ケアへの原点回帰

インシデントの原因を分析し、 トイレ誘導やおむつ外しの実践へ



課題を再認識し、「ケアの質」に向き合う

一番最初に取り組んだのが「安全・安心」です。転倒事故の多くが「おむつが不快でトイレに行きたい」と立ち上がろうとしたことが原因でした。

そこで「トイレに行ける人はちゃんとお連れしよう」という方針を掲げ、トイレ誘導やおむつ外しといったケアの質の向上に取り組むことにしました。

お客さま中心のケアの実現

壁を乗り越えるための工夫

自分たちの頑張りを見える化
努力や達成感がモチベーションに！



目標値を決めて一歩ずつ前へ

おむつ使用者率、トイレ誘導率など、ケアの進捗に関するデータを「見える化」したことで、職員は自分たちの努力が実際に成果につながっていることを実感。達成感を得ることができ、モチベーションや頑張りにつながりました。

見える化によって現場が一枚岩に！

“当り前”を見直し、どうすればできるかを考える

感染対策をきっかけに、 フロアまたぎのオペレーションからフロア固定制を導入



1階の機能訓練室だけではなく、各階フロアでもリハビリをしています

他職種の頑張りを認め合う雰囲気！

以前は食事やリハビリの度に全フロアのお客さまが1階へ移動していましたが、職員をフロアごとに固定配置することで複雑なオペレーションが解消されました。

感染対策上、有効なだけでなく、これまで見えにくかった他職種の業務が「見える化」され、助け合おうという雰囲気が芽生え始めました。

働きやすい職場環境の実現

背中を押すリーダーの存在

自らトイレ誘導に加わり現場と一緒に汗をかく、
現場の苦労を共に！



心地よいと感じていただけるケアを！

田中副施設長も率先してトイレ誘導に加わりました。頻尿の方を1日に100回近く誘導したこともあるそうです。現場の苦労を受け止めつつ、「おむつを外すことで、みんなの業務も楽になるし、お客さまも心地よいと感じてくださるはず」と呼び掛け続けました。

「私がやらねば誰がやる」の実践

トイレ誘導の徹底で日中のおむつ使用ゼロを達成！

転倒事故や褥瘡の発生件数が減少し、
お客さまのADL（日常生活動作）が向上



臭いもなくなり生活環境も改善！

認知症専門棟では、入所時におむつを使用していた方の日中のおむつ使用が約1年後にはゼロになりました。

また、転倒による骨折や褥瘡が減少し、お客さまのADL（日常生活動作）も向上。さらに施設特有の尿臭がなくなりました。

妥協のない清潔さと尊厳が保たれた環境

第3章：チームでつかんだ確かな変化 誇りがもてる職場への成長

ケアへの自信と前向きな姿勢

トイレ誘導やおむつ外しによってお客さまの表情も穏やかに
「心地よいケア」ができている、プロとしての自信



職員目線とお客さま目線への気づき

お客さまの非言語的な訴えに応えるケアにより、「（トイレ誘導を）やらないのが“当たり前”になっていたこと」「お客さま視点ではなく職員視点になっていたこと」に気づきました。

お客さまの表情も和らぎ、これが私たちのやりたかったケアなんだ、とプロとしての自信が湧き上がってきた瞬間でした。

お客さまの言外の希望

おむつ外しやトイレ誘導などの実践は大変だったと思います。当時の心境や変化についてお聞かせください。

現場での最も大きな変化は、
「職員目線の業務の流れ」から「**お客さま目線**」「**生活者の視点**」へと意識が変わったことだと思います。

以前は職員の時間に合わせてトイレを誘導したり、おむつをつけたままにする状況もあったのですが、ご本人がトイレに行きたい時にちゃんと行けるような業務に見直しました。

すると、皆さん、穏やかな表情を浮かべるようになり、フロア全体が落ち着いた雰囲気になりました。**「やることに意味があるんだ」**と実感でき、仕事の面白さが増してきました。

特に認知症専門棟では入所初日からトイレに座れるかを評価し、可能であればトイレ誘導を始めています。介護のプロとしての自信につながっています。

認知症専門棟の岩野主任と福山介護責任者

職種間の相互理解の深化

フロア固定制で互いの業務が見えるように！
助け合う職場風土へ



「生活」に即したリハビリテーションを提供できるようになったと話す、河口センター長（理学療法士）

リハビリ職員も積極的にケア業務に加わる

「フロア固定制」を導入し、食事やリハビリもフロア別で行うようにしたことで、介護、看護、リハビリそれぞれの業務が見えるように。縦割りの組織からチームで動く組織へと変化しました。

リハビリ職員も「生活」の場面に深く関わることで、訓練室だけでは見えなかった課題に気づき、より質の高いリハビリを提供できるようになりました。

多職種のチーム連携で一枚岩に！

コロナ禍を経て、職員の配置をフロアごとに行うフロア固定制に変更した狙いや、その効果について教えてください。

コロナ禍で職員の配置をフロアごとに変更したことが、転機の大きなきっかけとなりました。

病気を治す病院に対し、施設はお客さまの生活全体を支える場所です。以前よりも、お客さま一人ひとりの状況や、職員それぞれの業務がより明確に把握できるようになりました。これにより、看護師と介護士が互いの業務を理解し、より**密に連携を取れるようになった**と感じています。

また、先輩職員が新入職員に寄り添い、業務に慣れるまでしっかりとサポートできる環境が整いました。チーム全体で支え合い、**職種に関係なく助け合う文化が根付いてきた**と実感しています。これからも、お客さま、そして働く職員にとって、より良い環境を築いていけるよう、チーム一丸となって取り組んでいきたいと思っています。

恒松師長（看護師）

ケアの質を、信頼と実績へ

自信をもって自施設の魅力をアピール
「どんな人も受ける」「どうしたら受けられるか」の信念で実績もUP！



施設の稼働を支える相談＆営業チーム

ケアの質向上→自信→信頼獲得の好循環

ケアの質を高めたことで自信をもって施設の魅力を伝えられるように。さらに「どんな人も受ける」「どうしたら受けられるか」という信念で、紹介件数も入所実績もアップしました。

「質の高いケア」が「スタッフの自信」を生み、それが「お客さまからの信頼」につながるという、理想的な好循環が生まれています。

地域の信頼を獲得

この5月から「超強化型」老健として加算を算定しているとお聞きしました。心掛けていることは？

この仕事をする上で一番大切にしているのは、「どんな人も受け入れる」「どうしたら受けられるか」という想いです。施設を探されているご本人やご家族が一番困っていらっしゃる状況の中で、その方々の期待に応え、最善の道を見つけるお手伝いをしたいと常に思っています。

直近では、月に約25件のご相談をお受けしており、そのうち約1/3が実際にご入所につながっています。「在宅復帰支援」という施設の機能で地域に貢献できている証だと感じています。今後も最適な支援を提供できるよう努めてまいります。



廣瀬相談員

第4章：挑戦が生んだチームの確信！

誇りある『私たちの職場』

26カ月間、退職者ゼロ！ 「人が辞めない施設」に変化

この数年で、お客さまにとっても、職員にとっても、より良い施設へと進化していることを実感しています。この変化は、数字にもはっきりと表れています。2022年7月から2024年8月までの26ヶ月間、退職者ゼロという驚異的な実績を達成しました。

さらに、職員が友人や知人を誘ってくれる「リファラル採用」によって、10名もの新たな仲間を迎えることができました。これは、職員自身が「ここで働きたい」「大切な人にも勧めたい」と思える職場になったことの何よりの証拠です。

これからも、職員がやりがいを感じながら成長できる場所であり続けるために、日々努力を重ねてまいります。



田中副施設長

困難を乗り越え、 お客さまもスタッフも 輝く施設へ

最も意識しているのは、組織が**良い方向に大きく変わる**
「きっかけ」をどう創り出すかということです。そして、
その変化を現場で支えるのが、私の使命だと考えています。

当施設の一番の強みは、職員同士が互いに協力しあい、
一枚岩になって仕事に取り組んでいることです。
過去の厳しい状況からの脱却は、単なる業務改善だけでは
なく、職員の意識変革、協力体制の構築、成果の共有、
そして優秀な人材の採用・定着が複合的に作用した結果だ
と強く感じています。その変化の過程で、田中副施設長を
はじめ、各現場のリーダーや職員自身が主導的な役割を果
たしてくれたことを、心から誇りに思います。



澤池事業責任者

【巻末企画】

現場で働く プロフェッショナルたち

Interview



職種間の壁を越え 「生活」を支える リハビリを!!

デイケアの強みとして、リハビリ職員が介護業務（入浴介助や排泄など）に積極的に入ることを行っています。私自身も以前、介護職として現場に入った経験があり、その経験から、リハビリだけでは気づけない介護の大変さが理解できました。

リハビリが現場に入ることによって、入浴場面での評価を行い、介護職員と協力して動作指導ができるだけでなく、お客さまの状態をより深く把握できるようになります。訓練室での動きと、実際の生活場面での動きの繋がりが見えるようになり、よりお客さまの「生活」に即したリハビリテーションを提供できるようになりました。



河口センター長（理学療法士）

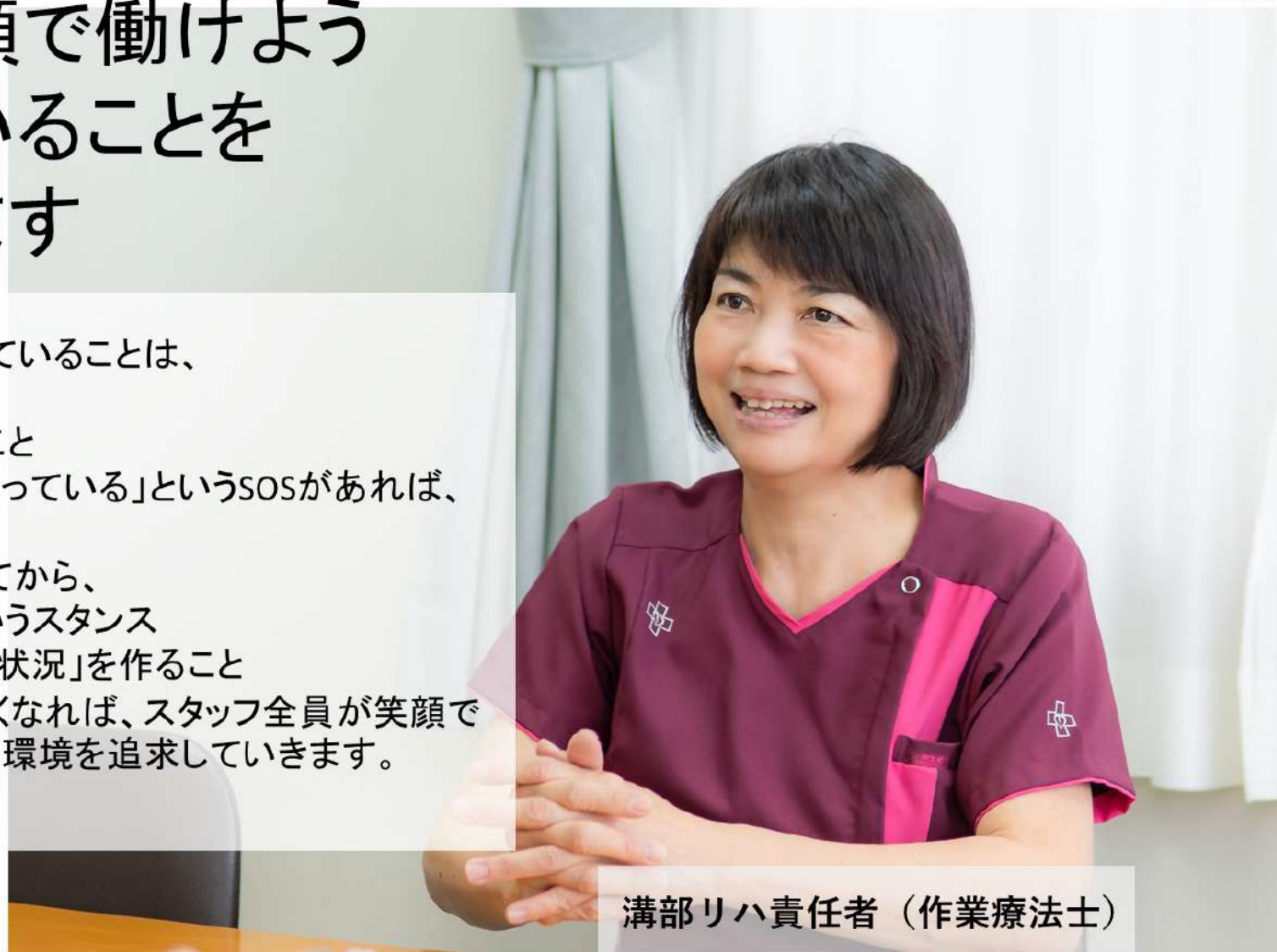


みんなが笑顔で働けよう 常に快活でいることを 心掛けています

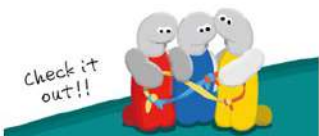
現場リーダーとして大切にしていることは、

- ・常に快活でいること
- ・お客さまファーストであること
- ・現場で「人が足りない」「困っている」というSOSがあれば、すぐ動くこと!
- ・頼まれた仕事をまず終えてから、自分たちの仕事をするというスタンス
- ・相手にとって「頼みやすい状況」を作ること

職場の雰囲気や関係性がよくなれば、スタッフ全員が笑顔で働けます。風通しの良い職場環境を追求していきます。



溝部リハ責任者（作業療法士）



介護の仕事は「私の行く道」 この恵まれた状況に 感謝しています

63歳でヘルパー2級を取得してからずっとこの仕事を続けています。認知症の母を介護したことがきっかけでこの世界に入りました。去年までは入浴介助に入っていましたが、今はドライヤーでお客様の髪を乾かして差し上げています。

この恵まれた状況に、「幸せ者だな」と日々感じています。仕事に来ることで、早起きして弁当を作るなど、生活に自然とメリハリが生まれるんです。この「張り」があるからこそ、毎日をいきいきと過ごすことができます。

介護の仕事は、まさに「私の行く道」。そして、お客さまはその「行く道の先を見せてくださっている」存在です。

去年までは入浴介助に入っていましたが
今年からドライヤーを主に担当



83歳、現役介護ヘルパーの山本さん



「伝わる」喜びを胸に お客さまと心を通わせる 瞬間が宝！

私は体育協会を59歳で退職した後、60歳からこの施設で働き始め、気づけばもう17年になります。

お客さまとは、コミュニケーションを何よりも大切にしています。レクリエーション中はマイクを使わず、一人ひとりの顔を見て、直接語りかけるスタイルを貫いています。

特に、認知症専門棟のお客さまと関わることが多く、たとえ認知症であっても「分からないことはない」「きちんと分かってくださっている」という思いで接しています。

お客さまが私の気持ちや言葉をきちんと聞いてくださることが、何よりも嬉しいんです。朝、私の顔を見ると手を振って喜んでくださる方もいらっしゃって、その瞬間が、私の大きな原動力になっています。



認知症専門棟でレクリエーションを担当
している渋谷さん（77歳）



～編集後記～

今回のCQレポートでは、「人が辞めない職場」という、多くの組織が理想としながらも実現が難しいテーマに挑んだ、レ・ハビリス桜十字熊本東の軌跡を追いました。

かつてこの施設は、職員の離職が後を絶たず、人員不足が慢性化するという「負のスパイラル」に陥っていました。頻発する事故、非効率で複雑な業務、そして職種間の連携不足。皆さんの言葉から、当時の深刻な状況が伝わってきました。

しかし、驚くべきことに、2022年7月から26ヶ月間、退職者ゼロを達成するという劇的な変化を遂げました。その原動力は何だったのでしょうか。

取材を通して見えてきたのは、決して魔法のような特效薬があったわけではなく、「お客さまの安全・安心」というケアの原点に立ち返り、地道な改革を一つひとつ積み重ねてきた真摯な姿勢でした。

転倒事故の原因分析から始まった「トイレ誘導の徹底」。10分単位での業務見直しや、おむつ使用率などの「見える化」。その結果、日中のおむつ使用ゼロを達成し、職員たちは「プロとしての自信」を取り戻りました。

それだけではなく、看護、介護、リハビリといった職種の壁を越え、「チームで動く組織」へと変わっていったのです。

レ・ハビリス桜十字熊本東の挑戦は、「お客さまのため」を追求することが、いかにして「働きがい」と「働きやすさ」につながり、職員の定着、そして施設の信頼獲得という好循環を生み出すかを、見事に示していると感じました。

最後になりましたが、貴重なお話をお聞かせくださったレ・ハビリス桜十字熊本東の皆様に、心より感謝申し上げます。

CQ推進部