高橋教授の



# この人に会いたい

Vol.111

ゲスト

# 巻 裕子 氏

オハナ・リハ株式会社代表取締役

**2026年度介護職員の働きやすい職場環境づくりの内閣総理大臣表彰が8月31日首相官邸で開催され、オハナ・リハ株式会社（茨城県つくば市）の巻裕子代表取締役が選ばれた。同社が運営する居宅介護支援事業所「おはなリハ ケアマネステーション」での取り組みが高く評価された。その取り組み成果を高橋教授が聞いた。**

# 働きやすさを利益に変える介護経営

## 離職率が30%から0%に低下

**高橋**　本日は、8月31日に「介護職員の働きやすい職場環境づくり」で内閣総理大臣表彰を受彰された「おはなリハケアマネステーション」の巻裕子さんをお迎えしました。全国の介護事業所の中から最高位として1事業所のみの受彰です。巻代表の事業所が評価されたのは、単に職員にとって働きやすい環境を作ったということではないと思います。子育てや家族の介護などの「家庭の役割」と、常勤のケアマネジャーとして「仕事」を両立できる環境を、DXを駆使して「利益」の出る事業として成立させる「ビジネススキーム」を作られたからではないでしょうか。

**巻**　その通りです。私たちは、働きやすさを福利厚生ではなく、事業を強くする「経営基盤」と考えてきました。ICTやDXを使い、子育てや介護を抱えていても常勤を続けられる環境をつくる。同時に、生産性を高め、利益を職員の処遇に還元する。働きやすさ、人材定着、処遇改善を一つの循環にしたことを評価していただいたと受け止めています。

**高橋**　受彰を裏づける成果を、具体的に教えてください。

**巻**　ケアマネジャーの平均年齢は53歳です。若い人が入らず、経験者も家庭との両立ができずに辞めていけば、この仕事は続きません。そこで、直行直帰とテレワークを可能とし、子育て中でも家族との時間とキャリアを両立できる仕組みをつくりました。さらに、独立型事業所として、担当件数に応じた業績手当を導入し、頑張った成果を賃金に戻しています。IT・DX化取り組み前の離職率は30%でしたが、現在は0%に低下しました。高市総理からも「キャリアや家庭を諦めない」という姿勢に強い共感をいただきました。

## 辞める人の問題ではなく辞めざるを得ない仕組みの問題

**高橋**　巻さんは、パソコンスクールの講師、理学療法士を経て、ケアマネジャーとして起業されました。何が起業の原点だったのでしょうか。

**巻**　病院や訪問リハビリで働くうち

撮影＝関口宏紀





## 介護業界にもAIの可能性は多方面に広がっている ——高橋

ちに、患者様の人生全体を支えたいと思い、ケアマネ資格を取りました。しかし、実際の業務は雑務が多く、一人で責任を抱え込む。魅力ある仕事に見えず、数年間は大手の在宅ケアの事業所でPTとして働きました。その間、子どもの発熱や家庭の事情があっても代替がきかず、涙を流しながら辞めていく同僚のケアマネージャーを何人も見ました。私自身も親の介護と子育てを抱えていました。そのとき、辞める人に問題があるのではない、辞めざるを得ない仕組みに問題があると気づいたのです。それなら、自分で仕組みからつくり直そうと決めました。

**高橋**　職員に頑張ることを求める前に、頑張り続けられる会社をつくる。それが出発点なのですね。

**巻**　辞めた同僚一人一人を思い浮かべ、「どんな環境なら続けられたか」を逆算しました。ケアマネ事業は大きな設備を必要としません。だからこそ、限られた資金を人と仕組みに集中できる。自社だけを良くするのではなく、地域の介護を支える人を増やすところまでを経営の目標に置きました。

### DXは経費ではなく人が働き続けるための投資

**高橋**　その考えを、具体的にどのようなDXへ落とし込んだのですか。

**巻**　入職時に、PC、タブレット、スマートフォン、高精度の音声入力用イヤホンを全員に支給します。一人20万〜25万円ですから、小さな事業所には重い投資です。しかし、これは単なる投資ではなく、一人のケアマネジャーが長く、高い質で働くための投資です。質の高いケアマネジメントで特定事業所加算を確実に取得し、生産性を高め、得た利益を再び職員に戻す。この循環をつくれば、働きやすさと収益性は両立します。

**高橋**　サービス担当者会議の記録は、45〜50分から5分になったそうですね。

**巻**　音声入力と要約ツールで15分に縮め、さらにRPAで所定の様式へ自動転記することで5分にしました。一件につき40分以上の削減です。DXの目的は、単に作業を速くすることではありません。職員に時間を返し、利用者と向き合う時間を増やし、より多くの方を支えられる力に変えることです。

**高橋**　朝礼もオンライン化し、直行直帰を可能としていますね。

**巻**　Google Workspaceで21人の予定をリアルタイムに共有し、30分以上かかっていた業務日誌をDX化する事で手間は0分に削減させました。会議はMeetで行い、移動の合間に駐車した車内からも参加できます。録画と自動要約により、議事録作成は従来45分かかっていたものが現在5分となり、手間はほぼゼロです。社内のGoogleサイトには、業務手順や契約時の動画マニュアルを蓄積しています。そのため未経験者を恐れず採用でき、「未経験者大歓迎」と打ち出すことで毎月10人以上の問い合わせを得ています。

### 一人で背負わせず強みで組み合わせる

**高橋**　未経験者を採用できても、一人前に育て、定着してもらうことは簡単ではありません。

**巻**　ケアマネジャーが辞める一つの要因は、「自分一人で利用者の人生を背負っている」という重圧です。そこで、リハビリのチーム医療をヒントに、必ず主担当と副担当を置きました。誰かが休んでも代替がきき、判断に迷えば相談できる。看護師、理学療法士、介護福祉士などの基礎資格だけでなく、性格や得意分野まで見て組み合わせます。職員ごとに異なる強み見出し、そこを徹底的に伸ばす。人を同じ型にはめるのではなく、強みが生きるように仕事を設計する。それが管理者の役割です。

### AIで人を減らすのではなく支えられる人を増やす

**高橋**　厚生労働省もケアプランへのAI活用を進めています。介護にAIをどう取り入れますか。

**巻**　未経験者が根拠を理解しないままAIの答えに従うのは危険です。一方、経験者が自分の考えを点検する「壁打ち相手」や、エビデンスを補う道具としては非常に有効です。AIで生まれた時間は、職員の余裕、利用者と向き合う時間、そして新たな利用者を支援する力に振り分ける。そのバランスを設計するのが経営者の仕事です。

**高橋**　将来は、巻さんはこのビジネススキームを、全国へ広げることも考えられていますか。

**巻**　この仕組みを一つの地域だけで終わらせるつもりはありません。介護業界では、仕事の負担や待遇面などから、人材確保が難しいという課題を、経営の力で変えたい。DXは人を減らすためではなく、人が辞めずに働き続け、支えられる利用者を増やすために使う。そのモデルを全国へ広げることが、次の目標です。

**高橋**　本日はありがとうございました。


**高橋 泰**
*Tai Takahashi*
**国際医療福祉大学教授**
**たかはし・たい**●1986年、金沢大学医学部卒業、東京大学病院第1第3第2内科・麻酔科で研修。92年、同大学医学部医学系大学院医学博士課程修了（医学博士）後、米国スタンフォード大学に留学。94年、ハーバード大学公衆衛生校に武見フェローとして留学。97年4月、国際医療福祉大学医療福祉学部医療経営管理学科教授。2016年9月より21年3月まで安倍内閣未来投資会議の構造改革徹底推進会合医療福祉部門副会長を務めた




## DXは人が辞めずに働き続け、支えられる利用者を増やすために使う ——巻


**巻 裕子**
*Yuko Maki*
**オハナ・リハ株式会社**
**代表取締役**
**まき・ゆうこ**●パソコン講師から一念発起し、理学療法士、介護支援専門員の実務経験を経て2021年に起業。「仕事も家庭も諦めない職場」を掲げ、たった一人で始めた居宅介護支援事業所を5年で3拠点、スタッフ約20名以上に拡大。26年8月、人材育成とDX推進の取組みが評価され、介護職員の働きやすい職場環境づくり内閣総理大臣表彰・厚生労働大臣表彰において最高賞である内閣総理大臣表彰を受彰