



令和6年度 厚生労働省 老人保健健康増進等事業

訪問看護の持続可能なサービス提供のあり方と  
役割に関する調査研究事業

# 訪問看護事業所存続のための 工夫や取り組みの事例集

令和7年3月

一般社団法人 全国訪問看護事業協会



# 目次

1. 事例の概要 .....	1
・ 事例の概要 .....	2
2. 事例の紹介 .....	3
A 質の高いケアを提供し、地域や自治体の信頼を得ている訪問看護ステーション .....	4
B 医療資源の少ない町を、自治体と連携して支える訪問看護ステーション .....	5
C 税理士・社会保険労務士の活用が経営の安定に寄与した訪問看護ステーション .....	6
D 看護師の確保や定着に向け、労働環境を整えている訪問看護ステーション .....	7
E 自治体と連携し訪問看護空白地域にサテライトを開設した訪問看護ステーション .....	8
F 多機能化と地域ネットワークの構築により、事業拡大する訪問看護ステーション .....	9



1

## 事例の概要

## 事例の概要

令和6年度厚生労働省老人保健健康増進等事業において、事業所存続が困難または課題が生じた訪問看護ステーション6事業所の課題と存続に向けて行った取り組みを事例集としてとりまとめたので紹介する。

		A	B	C	D	E	F	
所在地域 情報	都道府県・自治体区分	東京都・市	岩手県・町	北海道・市	沖縄県・町	山形県・広域	高知県・市	
	市区町村の人口・高齢化率	116,359人 30%	4,742人 47.6%	154,529人 34.4%	5,726人 27.8%	16,487人 38.6%	312,498人 31.5%	
事業所 情報	設置主体	株式会社	一般社団 法人	NPO	株式会社	看護協会	一般社団 法人	
	機能強化型訪問看護管理療養費	1	なし	なし	3	なし	1	
	看護師常勤換算数	8人	3人	8.3人	5人	5人	20.28人	
	理学療法士等：常勤数・非常勤数	0人・2人	0人・0人	0人・1人	1人・0人	2人・0人	10人・2人	
	事務職：常勤数・非常勤数	1人・0人	1人・0人	1人・1人	1人・0人	1人・0人	2人・2人	
	2023年度収入割合 (介護報酬：診療報酬：その他)	4.5：4.5：1	5：4：1	2.8：7：0.2	2：7：1	7.5:2.2:0.3	3：6：1	
課題	職員	必要な人員が確保・定着 できない	●	●	●	●	●	
		職員の負担が増加している	●		●			
		後継者（次期管理者）が いない／育たない	●					●
	利用者	利用者の減少・確保困難		●	●		●	●
	経営	収益が減っている				●		
		経営が不安定	●		●		●	
	その他	業務効率化が必要	●					
		往診を行う医師が不在		●				
事業規模拡大に伴う 職員管理の煩雑化							●	
事業所存続 のために 行政等から 受けた支援	経済的支援	●	●		●	●	●	
	人的支援	●		●		●		
	運営支援	●	●					
	他機関との調整		●		●	●	●	
報告書ページ		P 96	P 103	P 109	P 114	P 120	P 125	

# 2

## 事例の紹介

# A

## 質の高いケアを提供し、地域や自治体の信頼を得ている 訪問看護ステーション



### 事業所

設置主体：株式会社  
機能強化型訪問看護管理療養費：1  
看護師常勤換算数：8人  
理学療法士等：常勤・非常勤：0人・2人  
事務職：常勤・非常勤：1人・0人  
2023年度収入割合：介護報酬：診療報酬：その他＝4.5：4.5：1

### 所在地域

都道府県・自治体区分：東京都・市  
市区町村の人口：116,359人  
市区町村の高齢化率：30%  
市区町村内の訪問看護ステーション数：8

### 事業所の特徴

質の高いケアの提供という理念の実現と次世代管理者への承継を目指し、専門性の高い看護師（認定看護師3名・専門看護師1名）を長期的に育成。終末期など重症度の高い利用者が多い訪問看護ステーション。

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ ケアに集中できる環境づくり

#### 業務効率化が必要

- 新規利用者受入数や利用者の状態像の調整
- ICTの活用
  - ・ スプレッドシートの活用による情報共有・勤務調整等の効率化
  - ・ 自治体の補助金を活用してICT機器を購入し、業務を効率化

### 成果

○業務の効率化促進

### 残された課題

◆ICT機器の効果的な利用

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 就労環境の整備

#### 職員の定着促進

- 自治体のコンサルテーションを活用して、就業規則を改善
- 昇給制度を作り、人事考課と併せて実施
- 専門性の高い看護師に手当を付与
- 職員をエンパワメントするための管理者のポジティブな関わり
  - ・ お互いを承認し、労い、相談しやすい雰囲気作りの実施

### 成果

- 看護師定着率の上昇
- 就業制度の改善
- 昇給制度・手当の確立
- 職員間のコミュニケーションの増加
- 職員間のサポートし合う体制構築

### 残された課題

◆有給休暇や振休取得の整備  
◆夜間オンコールに対応する職員の負担感の解消

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 次期管理者の育成

#### 管理者の後継者の不在

- 事業所に副所長職を新設
- 次期管理者に業務権限を委譲、受託事業を中心的に経験
- 次期管理者の行政会議への参加による顔つなぎ

### 成果

○次期管理者候補の育成

### 残された課題

◆引き続き後継者育成が必要

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 自治体の委託事業受託・グループホームとの契約

#### 経営の安定化

- 在宅療養相談窓口、医療的ケア児学校訪問事業等の受託
- グループホーム利用者への訪問看護の提供
- グループホーム職員への助言、看取り支援等の対応

### 成果

- 地域の中での看護実践へのやりがい獲得
- 自治体の信頼獲得
- 委託事業の依頼増加
- 固定収入による収益の安定化

### 残された課題

◆職員の負担を増やすことのない増収への取り組み

### 今後の検討課題

- 職員の負担軽減と評価
- 経営の安定化の持続

# B

## 医療資源の少ない町を、自治体と連携して支える 訪問看護ステーション



### 事業所

設置主体：一般社団法人  
機能強化型訪問看護管理療養費：なし  
看護師常勤換算数：3人  
理学療法士等：常勤・非常勤：0人・0人  
事務職：常勤・非常勤：1人・0人  
2023年度収入割合：介護報酬：診療報酬：その他＝5：4：1

### 所在地域

都道府県・自治体区分：岩手県・町  
市区町村の人口：4,742人  
市区町村の高齢化率：47.6%  
市区町村内の訪問看護ステーション数：1

### 事業所の特徴

町内の医療資源は診療所1か所（診療時間は平日午前のみ）、薬局1か所（営業時間は平日18:00まで）のみ。夜間の診療体制がない課題に対し、町が保健介護連携構築事業を立ち上げ、事業所が開設された。振興山村地域である当該町で唯一の訪問看護ステーション。

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ ①医療機関との連携強化

#### 往診を行う 医師の不在

- 状態悪化を予測して早めに対応
  - ・ 退院前に発熱・痛み・呼吸困難・便秘の事前指示を得る
  - ・ 日中に訪問または、医療機関への受診を促す

#### 成果

○ 利用者の状態悪化へのタイムリーな対応

#### 残された課題

- ◆ 事前指示の範囲外の症状への対応に伴う訪問看護師の精神的負担
- ◆ 救急搬送付き添い後に入院が必要ない場合の帰宅手段の確保

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ ②医療ニーズへの迅速な対応を可能とする体制の強化

- 在宅看取り体制の強化
  - ・ 訪問診療・往診に対応する町外の医師の確保
  - ・ 「ICTを活用した在宅看取りに関する研修」受講
- 町主催の「在宅医療のあり方検討会」への参画
  - ・ 学識アドバイザーと遠隔診療や配置薬について検討

#### 成果

○ 在宅看取り件数の微増  
○ 在宅訪問診療サテライトのための国家戦略特区の申請

#### 残された課題

- ◆ 制度に精通した医師の不在によるICTを活用した在宅看取りの未実施
- ◆ 遠隔診療等を推進するための主治医のリテラシーの向上

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 訪問看護師の確保

#### 訪問看護師の 増員

- 訪問看護の周知
  - ・ SNSの活用
  - ・ 看護協会等主催の講義で僻地の訪問看護の魅力を発信
- 看護大学、看護専門学校の実習受入

#### 成果

○ SNSを見た看護職2名からの応募

#### 残された課題

- ◆ 新規採用者の長期定着

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 利用者の確保

#### 人口減少による 利用者の減少

- 医療機関やケアマネジャーへの専門看護師の在籍及びメリットの周知
- 隣町にサテライトの開設

#### 成果

○ 町外からのがん患者の利用依頼の増加

#### 残された課題

- ◆ サテライト利用者の更なる確保のための訪問看護師の増員

### 今後の検討課題

- 若手看護師の雇用と次期管理者の育成方法
- 医療保険の対象となる訪問看護利用者の受け入れ増加
- 自治体・医師・薬剤師・訪問看護師の連携による在宅医療の更なる展開

## 税理士・社会保険労務士の活用が 経営の安定に寄与した訪問看護ステーション



### 事業所

設置主体：NPO  
機能強化型訪問看護管理療養費：なし  
看護師常勤換算数：8.3人  
理学療法士等：常勤・非常勤：0人・1人  
事務職：常勤・非常勤：1人・1人  
2023年度収入割合：介護報酬：診療報酬：その他＝2.8：7：0.2

### 所在地域

都道府県・自治体区分：北海道・市  
市区町村の人口：154,529人  
市区町村の高齢化率：34.4%  
市区町村内の訪問看護ステーション数：14

### 事業所の特徴

同法人にて訪問看護ステーション2か所、居宅介護支援事業所、障がい者相談事業所、デイサービスを運営し、訪問看護の収入が全体の経営を支えている。医療保険や精神科疾患の利用者が多く、精神科医療機関の閉鎖が相次ぎ、収益は減少傾向。

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 医療機関との連携

#### 利用者が減少

- 関係機関（医療機関、障がい者グループホームや高齢者施設等）との連携の強化
- 医療機関で働く看護師を受け入れ、訪問看護の理解を促進
- 地域に向けた広報活動の強化

### 成果

○ 情報共有・意見交換によるサービスの質の向上

### 残された課題

- ◆ 事前相談や調整に時間がかかる支援困難ケースへの対応
- ◆ 契約に至らないケースへの対策

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 訪問看護師の確保・定着の工夫

#### 必要な人員が確保できない

- 事業所のPR
  - ・ 理念の公表
  - ・ 看護学生の実習受け入れ、講師派遣の協力
- 人員の確保
  - ・ ナースセンターの登録
  - ・ プラチナナースの採用
- 人員の定着
  - ・ 良好な組織風土の醸成
  - ・ 職員間のコミュニケーションの強化
  - ・ 職員の研修支援

### 成果

○ 入職者あり

### 残された課題

- ◆ 若い世代の採用が困難
- ◆ 新人や中途採用者に対するプリセプター等の取り組み実施

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 訪問看護師の負担軽減

#### 職員の負担が増加

- 日中の訪問を丁寧に対応
- 夜間対応の際はタブレットで記録の情報共有を実施
- 事務職によるスタッフのサポート

### 成果

○ オンコール件数の減少  
○ 情報共有が容易になった  
○ 事務職との役割分担ができた

### 残された課題

- ◆ 職員の増加

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 経済的問題解決の工夫

#### 法人自体の経営が不安定

- 税理士や社労士の活用
  - ・ 月次監査の実施
  - ・ 事務手続きの代行

### 成果

○ 経営マネジメント等のアドバイス  
○ 就業規則の見直し等労働環境を整備  
○ 事務職の負担軽減

### 残された課題

- ◆ 訪問看護事業経営の安定化

### 今後の検討課題

- 精神科疾患の利用者以外の確保
- 組織運営のための補助金や助成金の活用の検討

# D

## 看護師の確保や定着に向け、労働環境を整えている 訪問看護ステーション



### 事業所

設置主体：株式会社  
機能強化型訪問看護管理療養費：3  
看護師常勤換算数：5人  
理学療法士等：常勤・非常勤：1人・0人  
事務職：常勤・非常勤：1人・0人  
2023年度収入割合：介護報酬：診療報酬：その他＝2：7：1

### 所在地域

都道府県・自治体区分：沖縄県・町  
市区町村の人口：5,726人  
市区町村の高齢化率：27.8%  
市区町村内の訪問看護ステーション数：1

### 事業所の特徴

同法人で看護小規模多機能型居宅介護、放課後デイサービスに加え、新たに2024年11月より特別養護老人ホームをオープンした。訪問看護ステーションから特養に看護師3名が異動したため、人材不足となり利用者の新規受け入れを制限せざるを得ない状況。

### 課題

必要な人員が確保できない

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ ①訪問看護師の確保の工夫

- SNS を活用し、情報発信を強化
  - ・ SNS マーケターからの広報コンサルティング
- 職員による人材紹介制度の創設
- 奨学金返還支援事業の実施

#### 成果

- SNS の情報発信により採用後の齟齬がなく職員が定着しやすい
- SNS 経由により介護職（特養）を採用
- 奨学金返済支援事業を利用した入職者あり

#### 残された課題

◆ SNS による募集の改良・工夫

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ ②訪問看護師の定着の工夫

- ワークライフバランスの取り組みを強化
  - ・ 30分単位での年次有給休暇取得可能
  - ・ 直行直帰可能
- 本人の希望を考慮した法人内の異動を実施
- 都道府県所得向上応援企業に応募（給与3%増）
- 職員の健康増進としてメタボ対策を実施
  - ・ 5キロ減量で5万円支給
- その他福利厚生の充実
  - ・ 旅行、コロナリフレッシュ休暇、誕生日休暇、フィットネス法人契約等

#### 成果

- 働き方・休み方や福利厚生の充実により職員が定着
- 企業理念「共に生きる」の実現

#### 残された課題

◆ 働き方改革の更なる充実

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ ③訪問看護師の人材育成

- 1on1 ミーティング（年3～4回）
- 内部研修の実施や外部研修の活用
- 地域の基幹病院と連携した新人看護師の育成の枠組みを創設

#### 成果

- 管理者を育成し就任中（前任管理者は法人内看護多機の管理者として勤務）
- 職員教育体制の充実

#### 残された課題

◆ 基幹病院と連携した新人看護師の育成の実施

### 課題

収益の減少

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 利用者確保の工夫

- チラシによる営業の強化
  - ・ 居宅介護支援事業所、地域包括支援センター、医療機関等
- 自治体の委託事業受託
  - ・ 医療的ケア児がいる保育園や小学校に定期訪問
- 特養のオンコール対応を訪問看護で受託

#### 成果

- 利用相談件数の増加
- 関係機関との連携強化

#### 残された課題

◆ 利用者確保による増収

### 今後の検討課題

- 法人としての看護師確保の継続
- 職場環境整備の更なる推進

## 自治体と連携し訪問看護空白地域にサテライトを開設した 訪問看護ステーション



### 事業所

設置主体：看護協会  
機能強化型訪問看護管理療養費：なし  
看護師常勤換算数：5人  
理学療法士等：常勤・非常勤：2人・0人  
事務職：常勤・非常勤：1人・0人  
2023年度収入割合：介護報酬：診療報酬：その他＝7.5：2.2：0.3

### 所在地域

都道府県・自治体区分：山形県・広域  
市区町村の人口：16,487人  
市区町村の高齢化率：38.6% ※  
市区町村内の訪問看護ステーション数：5

### 事業所の特徴

自治体より訪問看護の空白地域（3町村）に事業所立ち上げの要請を受け、2017年、県境にある地域にサテライト（町立医療機関内）を開設。地域の医療機関からの出向看護師2名と管理者（週0.5人/日）で運営。

※サテライト対象エリアの高齢化率

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 医療機関からサテライトへの看護師出向体制の確立

#### サテライト開設の 人員確保と育成

- 3町村と協定締結
  - ・看護協会規程の給与差額を3町村が支給
- 出向看護師の訪問看護に関する研修の実施
  - ・新任訪問看護師教育プログラム研修の活用
  - ・訪問看護養成講習会を受講

### 成果

- 医療機関看護師の定期的な出向
- 医療機関のスタッフの訪問看護に対する理解の向上
- サテライト派遣事業ガイドラインを作成し派遣元と派遣先の役割を明確化

### 残された課題

- ◆出向看護師のモチベーション維持
- ◆出向看護師事業の維持・継続

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 医療機関との連携による利用者確保

#### 新規利用者の 確保困難

- 町立医療機関の訪問診療患者の紹介
  - ・町内のケアマネジャーや医療機関へ訪問看護に関する説明を実施
- 在宅看取り体制の整備
  - ・医療機関への協力依頼と意見交換会の実施
  - ・地域の医療関係者、ケアマネジャー、住民に向けて訪問看護活用に関する講演会の開催

### 成果

- 新規利用者の増加
- 在宅看取り数が、年間0件から3件に増加
- 主治医と看護師のタイムリーな情報共有
- 円滑な入退院支援

### 残された課題

- ◆コロナ禍後に、医療機関での看取りが増加し、在宅看取りが減少

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 助成金等の活用や自治体との協定で事業費の負担軽減

#### サテライト 開設当初の赤字

- 都道府県看護協会の事業助成金等の活用
  - ・県訪問看護担い手創出事業
  - ・訪問看護空白地支援事業
  - ・訪問看護啓発事業
- 3町村による看護協会の責に帰さない赤字の補填

### 成果

- サテライト開設1年半後に黒字化

### 残された課題

- ◆サテライトの安定的な運営

### 今後の検討課題

- サテライトの継続
- 安定した訪問看護の提供に向けた地域関係者間の協力体制の構築

# F

## 多機能化と地域ネットワークの構築により、事業拡大する訪問看護ステーション



### 事業所

設置主体：一般社団法人  
 機能強化型訪問看護管理療養費：1  
 看護師常勤換算数：20.28人  
 理学療法士等：常勤・非常勤：10人・2人  
 事務職：常勤・非常勤：2人・2人  
 2023年度収入割合：介護報酬：診療報酬：その他＝ 3：6：1

### 所在地域

都道府県・自治体区分：高知県・市  
 市区町村の人口：312,498人  
 市区町村の高齢化率：31.5%  
 市区町村内の訪問看護ステーション数：49

### 事業所の特徴

2015年開設後、他法人及びリハビリテーション特化型訪問看護事業所との吸収合併、閉鎖する居宅介護支援事業所と訪問看護事業所及び事業縮小する訪問介護事業所のスタッフ（看護師、訪問介護員、ケアマネジャー）と利用者を受け入れ、多機能化することで事業を拡大。

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 地域ネットワークの構築と新規事業所の開設

#### 新規利用者の減少

- 普段からの医療機関地域連携室のケース相談に対応による利用者の紹介
- 職能団体等の事務局機能受託による幅広いネットワーク構築
- 新規事業所の開設により対応エリアを拡大

### 成果

○ 利用者の獲得

### 残された課題

◆ 介護保険の訪問看護利用者の増加に向け、ケアマネジャーへの営業の強化

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ メンバーシップの醸成と人材育成

#### 事業規模拡大に伴う職員管理の煩雑化

- 組織体制の見直し
  - ・ チームに主任を配置しサポートする体制を整備
  - ・ エリアチーム分けや事業所分割を通じ、職員の関係性を再構築
- 人材育成・定着の取組
  - ・ 教育支援や専門性の高い看護師の育成
  - ・ 新卒採用者の教育プログラムの充実
  - ・ 緊急対応や待機当番手当の拡充
- 将来を担う人材育成に積極的に関与
  - ・ 看護学生や CNS コースの実習受入

### 成果

○ 多人数、多様な専門性の高い看護師の在籍  
 ○ 教育体制に魅力を感じる看護師の応募  
 ○ メンバーシップ意識の向上

### 残された課題

◆ 組織理念の共有と浸透  
 ◆ メンバーシップ意識醸成の継続

### 課題

#### 実施した主な工夫や受けた支援 ▶ 次期管理者の育成

#### 管理者の後継者の不在

- 候補を選定し、専門性の高い看護師としての研鑽を積むことから着手

### 成果

○ 2名の所長及び副所長候補者の育成

### 残された課題

◆ 引き続き後継者育成が必要

### 今後の検討課題

- 更なる多機能化（療養通所介護・短期入居者生活介護・ナーシングホーム等）



令和6年度  
厚生労働省老人保健健康増進等事業  
訪問看護の持続可能なサービス提供のあり方と役割に関する調査研究事業  
「訪問看護事業所存続のための工夫や取り組みの事例集」

<https://www.zenhokan.or.jp/wp-content/uploads/houkan-sonzoku-jirei.pdf>



---

令和7年3月発行  
発行者 一般社団法人 全国訪問看護事業協会  
〒160-0022 東京都新宿区新宿1丁目3番12号 壱丁目参番館 401  
TEL:03-3351-5898

