

## 費用対効果の事例

### 主任や施設長に業務負担が集中。年200万円のロス—— 副主任4名の育成で年間約150万円を改善



転倒や虐待疑惑などの突発的な事案が起きるたびに、主任と施設長に対応が集中していました。結果として、家族対応・行政対応が同時に発生し、記録も差し戻しになることがありました。

そのため、対応時間が増えて人件費ロスが生じました。さらに、対応遅れにより入居調整が止まることもあり、空床が長引いて介護報酬が減少していました。これにより、**年間約200万円の損失が常態化**していました。

そこで、副主任候補4名を研修で育成し、情報共有と突発時の「最初の対応」を分担できる体制に変更しました。その結果、**損失は年間約50万円まで低下し、改善額は約150万円**となりました（研修投資50万円に対し、初年度の差し引き効果は約100万円）。（神奈川県／特別養護老人ホーム／入居者数80名）

### 「リーダーになりたくない…」が中堅の離職に。 4年目選手の退職を抑え、年間約160万円を改善



「リーダーになりたくない」という声が強くなり、4年目前後の中堅職員が退職に至るケースが続いていました。その結果、採用と育成をやり直す必要が生じ、**年間約210万円のロス**が発生していました。

そこで、次世代のリーダー候補者6名が研修に受講し、“いきなりリーダー就任”ではなく、小さなリーダー業務（段取り・申し送り）から任せる体制に変更しました。

その結果、4年目前後の退職が抑えられ、年間ロスは約50万円まで改善しました。**ロス削減額は約160万円（210万円→50万円）**となりました。2年目以降は年間約160万円分の改善効果が見込める状態になりました。

（埼玉県／介護老人保健施設／入居者数100名）

### 教える人で差が出るOJTを標準化—— 早期離職（年4人→年3人）を抑え、年間約235万円を改善



新入社員が入っても、教える側のスキルが違うため、成長にばらつきが出ていました。そのばらつきが早期離職にもつながり、採用・育成のやり直しが発生していました。人材獲得コストを1人あたり120万円とすると、早期離職は年4人程度で、**年間約480万円のロス**になっていました。

そこで、5～8年目の中堅職員8名をトレーナーとして育成しました。教える順番・声かけを揃え、OJTを標準化しました（研修投資50万円）。

その結果、早期離職は年4人から年3人に減り、ロスは年間約480万円から約360万円へ改善しました（約120万円の改善）。さらに、フォロー工数も減り、年間115万円の改善につながりました。**合計の改善額は年間約235万円**。

（静岡県／特別養護老人ホーム／入居者数60名）

## 人材採用コストが高騰。年360万円のロス—— 人材紹介会社への依存を減らし、年間約240万円を改善



欠員が出るたびに紹介会社に頼る採用が続き、採用費が毎回高くつく状態が続いていました。その結果、紹介手数料に加えて募集対応・面接調整・受け入れ準備の手間も積み上がり、**人材獲得コストは年間360万円が常態化**していました。

そこで研修を通じて、入社後5年間の階層別研修を整備し、「定着させる仕組み」に切り替えました。あわせて、トレーナー職の育成手順も標準化し、教え方のばらつきを減らしました。

その結果、定着率が上がり、欠員による“採用のやり直し”が減り、紹介会社への依存が低下しました。年間ロスは約120万円まで圧縮され、**年間約240万円の改善**につながりました。早期離職を止められたことが、経営の改善につながりました。  
(岡山県/介護老人保健施設/入居者数100名)

## 「外国人職員をリーダーに育てたい」という悩みを解決。—— 研修で言葉の壁を越え、外国人リーダー育成で年間約80万円を改善



外国人職員をリーダーに育てたい一方で、言葉の壁により申し送りや指示が伝わりにくく、日本人リーダーが再説明や再確認まで抱え込む状態が続いていました。その結果、行き違い対応ややり直し工数が増え、**年間約120万円のロス**が発生していました。

そこで研修では、日本の介護施設で求められる「リーダーの役割」をイラストで学び、場面ごとの動き（指示の出し方、申し送り）を共通理解にしました。

その結果、申し送りの行き違いとやり直し対応が減り、**年間ロスは約120万円から約40万円へ改善**しました。

(広島県/特別養護老人ホーム/入居者数70名)

## 施設長不在で稼働率98%→82%が半年継続。収入約2,310万円の損失 ——施設長候補の育成で「止まらない現場」をつくった



施設長に業務負担が集中していたため、施設長が体調不良で入院し現場を離れた途端、「最終判断待ち」の業務が止まりました。その結果、入退居調整や家族対応が滞り、**稼働率は98%から82%に低下**し、その状態が半年続きました。これにより**半年で約2,310万円の収入減**となり、「施設長がいない」こと自体が経営リスクとして明確になりました。

そこで主任6名を施設長候補として育成する研修に、年間50万円を3年間投資（計150万円）しました。あわせて、判断基準と引き継ぎルールを整備しました。さらに「誰が何を決めるか」「どこまで任せるか」を平時に決めたことで、**施設長不在時でも判断と段取りが止まりにくい体制**が整いました。結果として、稼働率低下による損失を抑える土台ができました。

(埼玉県/特別養護老人ホーム/入居者数100名)

## 主任に業務負担が集中し、突発対応で年600万円の損失—— 副主任8名の育成で損失を年250万円まで圧縮、年間350万円を改善



突発的な事案が起きるたび、現場に「自分の責任の範囲ではない」という空気があり、初動が止まりやすい状態でした。その結果、対応に伴う人件費ロスと空床長期化による取りこぼしが重なり、**年間約600万円の損失**が発生していました。判断に必要な情報（事実・時系列・リスク・応急対応）が揃わないまま報告が上がリ、主任・施設長が確認し直すため、家族対応や記録修正が集中していました。その影響で入居受け入れの判断と準備が遅れ、空床が長引いていました。

そこで副主任候補8名を研修で育成し、「伝える力」と「問題解決力」を重点的に強化しました。報告は型で短く整理する練習を行いました。あわせて、初動チェックリスト、役割分担、主任・施設長へ相談する基準を整備しました（研修費80万円）。

研修後は「初動担当（副主任）→主任判断→施設長の対外調整」に統一して運用しました。2か月後には必要情報を揃えて報告できるようになり、判断待ちで止まる場面が減りました。その結果、**損失は年間約600万円から約250万円へ低下し、年間約350万円の改善**につながりました。現場の納得感も高まり、再発防止も進みました。

（広島県／特別養護老人ホーム／入居者数80名）

## 主任が入院し、施設長が現場と事務の二重負担—— 稼働率5%低下で年間1,200万円減収。副主任4名育成で回復



主任に業務が集中し、現場には「主任に報告したから大丈夫」「自分の責任の範囲ではない」という空気がありました。そのため転倒や虐待疑惑などの突発事案のたびに初動が止まり、主任が抱え込む状態が常態化していました。やがて主任は体調を崩して入院し、現場は混乱しました。副主任は在籍していましたがプレイヤー中心で、情報整理や家族対応の段取り、記録の整え、判断材料づくりなどの主任業務を代行できませんでした。結果として施設長が主任業務まで担い疲弊し、入居受け入れや調整が滞って**稼働率は92%まで低下**しました。**年間の減収は約1,200万円**に及びました。

立て直しのため、副主任候補7名に研修を実施しました（研修費70万円）。研修では「伝える力」と「問題解決力」を強化しました。報告は「結論→事実→時系列→リスク→応急対応→依頼事項」に統一しました。あわせて初動チェックリスト、役割分担、主任・施設長へ相談するタイミングのルールを整備しました。

研修後は「初動担当（副主任）→主任機能（判断）→施設長（対外調整）」に切り替えました。研修終了から2か月後には判断待ちと手戻りが減少しました。その結果、**稼働率は92%から97%へ回復**し、年間1,200万円の減収状態から脱しました。

（群馬県／特別養護老人ホーム／入居者数100名）

## 施設長が決めすぎて現場が止まる—— ユニットリーダー8名の育成、採用・離職コスト年300万円を圧縮



職員が定着せず、毎年のように中途採用と育成に追われた結果、**人材獲得コストは年間300万円**まで膨らんでいました。**毎年4～6名が離職**し、「常に誰かが欠けている」状態が続いたことで、中堅職員の負担は増える一方でした。中途入職者からは「忙しいので質問しづらい」「教える人と言うことが違う」「期待される役割が見えない」といった声が上がリ、経験者も職場になじめず退職していました。

そこで施設は、「採用数を増やす」のではなく、「現場で中途職員を育て切る仕組み」を整える方針に切り替えました。鍵として、各ユニットを支える8名のユニットリーダーを位置づけ、OJT研修を実施しました。研修では、中途職員の経験を尊重しつつ現場のやり方になじんでもらう関わり方を学びました。具体的には、業務手順を“見て覚えて”ではなく“分解して説明する”こと、指示前に本人の「これまでの経験」を確認して合わせ方を調整すること、「助かっている点」を具体的に伝えるフィードバックを徹底しました。さらに、8名でOJTチェックリストを共通化し、「誰が教えても同じ基準」で支援できる体制にしました。

その結果、中途職員が安心して相談できる雰囲気が生まれ、年間4～6名出ている離職は1～2名程度にまで減少しました。あわせて、**毎年300万円かかっていた人材獲得コストも圧縮**され、採用・育成のやり直しによる経営の痛手を抑えられる状態になりました。（三重県／特別養護老人ホーム／入居者数80名）

## 日本人だけで回していた現場が、外国人リーダーも育つ組織へ—— 年間300万円の離職コスト削減



過疎地にある当施設では年配職員の退職が相次ぎ、人手不足を補うため外国人職員の採用を進めてきました。しかし言葉や文化の違いで意思疎通が難しく、当初は日本人だけでリーダー業務を回し、外国人職員は「指示を受ける側」にとどまっていました。その結果、日本人リーダーに判断と調整が集中し、夜勤配置や急な欠勤対応の負担も偏っていました。この偏りにより、採用・育成のやり直し（毎年1～2名の離職）で**年間約300万円の人材獲得コスト**が発生していました。

定着が進むにつれ「自分たちもリーダーとして役に立ちたい」という声が上がりましたが、日本流の指示の受け取り方や優先順位付けにズレが生じることもありました。

そこで外国人3名・日本人3名をリーダー候補に選抜し、ペアで学ぶ研修を実施しました。指示の型や役割分担、夜勤配置の考え方をイラストで可視化し、判断基準を共有しました。さらに、相談ルートと報告の型を統一し、「迷ったらここまで報告する」を明確化しました。

結果、外国人職員3名もシフト作成や夜勤配置を担えるようになり、日本人リーダーの負担が軽減しました。毎年1～2名の離職で発生していた**採用・育成費約300万円も抑えられコスト削減**につながりました。

（京都府／特別養護老人ホーム／入居者数80名）

# 次世代リーダー成長事例

## 『会話が苦手』から始まった新入社員が、 辞めずに育つ施設になった理由



高卒で新卒入職したAさんは、介護技術は真面目に身につける一方、利用者との会話に強い苦手意識がありました。沈黙が怖くて声かけが短くなり、反応が薄いと「自分は向いていないのかもしれない」と感じやすい状態でした。当時の施設は、毎年3名が入社するものの2年以内に3名が離職する状況が続き、1～2年目職員のつまずきとして「会話が續かないストレス」も課題の一つとして挙がっていました。

Aさんは研修を受講し、利用者との向き合い方と会話の広げ方を「型」として学びました。相手の言葉を繰り返して受け止める、感情に名前をつけて返す、といった具体策を継続しました。

数週間後、利用者からの返答が増え、Aさん自身も声をかける回数が増えました。申し送りでも「一言添えて伝える」習慣が付き、先輩とのやり取りがスムーズになりました。施設全体でも研修導入をきっかけに新入社員育成の関わり方が共通化され、**3年前まで「毎年3名入社→2年以内に3名離職」だった状況が、「毎年の新入社員の離職が1名」まで減少しました。**さらに「続ける前提」で将来を考える職員が増え、介護福祉士の資格取得を目指す動きも広がっていきました。

(人気者研修／山形県／特別養護老人ホーム／入居者数60名)

## マンネリで辞めかけた介護未経験30代が、 “会話の広げ方”を見直し、仕事のやりがいを見つけた



福祉を学んだ経験のない30代のBさんは、異業種から介護施設へ転職して入社しました。仕事は真面目に覚える一方で、毎日が「決まった業務の繰り返し」に感じられ、1年を過ぎた頃からマンネリ化とやりがいの低下を強く自覚するようになります。施設でも**1～2年目で離職する職員が多く、特に未経験入職者ほど「仕事に意味を見いだせない」**ことが早期離職につながっていました。

Bさんは研修を受講し、利用者との会話の広げ方と向き合い方を学びました。「何を話すか」よりも「相手の言葉を受け止めて深掘りする」「その人の過去・大事にしてきたことに焦点を当てる」といった関わり方を、短い声かけから試していきます。まずは、毎シフトで利用者1人に“質問を1つだけ増やす”と決め、返ってきた言葉をメモして次の会話につなげました。すると、利用者から昔の仕事や家族の話が自然に出るようになり、Bさんは「同じ介助でも、関わり方で中身が変わる」と実感します。現場での会話が増えるにつれ、申し送りでも利用者理解の情報が共有され、チーム内での連携が取りやすくなりました。

**結果として、1～2年目の離職が減り、職員4名中2名が「続けるなら資格も取りたい」と介護福祉士の資格取得を目指すようになりました。**

(人気者研修／栃木県／特別養護老人ホーム／入居者数80名)

## 10年選手が「トレーナー職」に。 やりがい生まれ、中途採用の離職が25%減少



介護職10年目のDさんは「自分はプレイヤーでいい」と考えており、教える役割に自信がありませんでした。近年は中途採用が増えた一方で、教え方が人によって違い、「言われることが毎回違う」「何が正解か分からない」という不安が積み重なっていました。その結果、入職2年以内の中途離職につながっていました。

Dさんは研修で、新人教育は“指導”ではなく、「できたことを言葉にして、小さく任せ、成功体験を積む」関わり方だと学びました。そこで指摘より先に「今日できた点」を必ず言葉にし、次の勤務で任せる作業を「1つだけ」増やす形に統一しました。すると、新人の同じ質問が減り、主任への質問件数は週10件から週5件に減少しました。夜勤のひとり立ちも平均8週から6週へ短縮しました。

Dさん自身も「教えるのは負担」から「人が育つと現場が楽になる」という手応えに変わり、仕事のやりがいを感じる場面が増えました。その結果、中途採用職員の不安が早期に解消され、2年以内の離職が25%減少しました。教育の質も「誰が担当しても同じ水準」に近づいていきました。

(新人OJTリーダー研修／千葉県／特別養護老人ホーム／入居者数60名)

## 特定技能のベトナム人職員が、 新入社員教育を担うサブリーダーに



特定技能で来日したベトナム出身のFさんは、ケアの質は安定しており利用者からの信頼もありました。しかし、「人に教える」ことには自信がありませんでした。新入社員が入るたびに、教える人によって言い方や優先順位が違い、新入社員が混乱して同じ質問が増えることがユニットの課題になっていました。

Fさんは研修を受講し、OJTの基本として「①見せる（手順を言語化）→②一緒にやる（ポイントだけ伝える）→③任せる（範囲を小さく区切る）→④振り返る（できた点→次の1つ）」という型を学びました。さらに、指導で一番採めやすい“先輩によっていうことが違う”を減らすため、声かけを短い定型文にしてカード化し、「今やること／注意点／終わったら報告」をセットで伝える運用にしました。

その結果、新入社員の「何をどこまでやればいいですか？」という確認が減り、OJT中のやり直しも減少しました。新入社員の不安が早い段階で解消され、相談先が明確になったことで、現場全体のフォロー負担も軽くなりました。研修修了から2ヶ月後に、Fさんは新入社員1名の担当を任され、最終的に「トレーナー職」として正式に任命されました。

(新人OJTリーダー研修／東京都／特別養護老人ホーム／入居者数80名)

## 「伝わらない」を仕組みで越えた インドネシア出身職員がユニットリーダーに着任



インドネシア出身のEさんは、ケアは丁寧で利用者からの評判も良い一方、申し送りや会議では日本語表現に遠慮が出てしまい、報告が短くなりがちでした。その結果、**周囲が追加で確認する場面が増え、引き継ぎに時間がかかる**ことが課題になっていました。

そこでEさんは研修を通して「言語力だけで解決しない」伝え方を学び、ユニットの報連相を“型”で揃える取り組みを始めました。申し送りを「結論→理由→次の対応」に統一し、よく使うフレーズは“やさしい日本語”でカード化しました。また、脱線しやすい話題はその場で深追いせずメモに残し、会議の最後に「確認事項」として整理する運用に変更しました。

研修修了から2か月後、申し送り後の追加確認は1回あたり6回→2回に減り、夜勤の引き継ぎ時間も20分→15分に短縮しました。情報が揃うことでケア判断も早くなり、**ヒヤリハットも月8件→月5件に減少**しました。Eさんはまず「申し送り進行役」を任せられ、その後は新入社員への説明も担当。半年後、チームの推薦でユニットリーダーに着任し、「リーダー＝日本人」という思い込みを現場から外していきました。

(リーダーひとかじり研修／静岡県／特別養護老人ホーム／入居者数60名)

## 結論が出ない会議に終止符 主任が入らなくても回る会議運営へ



ユニットリーダーCさんは利用者へのケアは非常に丁寧で、現場からの信頼も厚い一方、**会議の運営が苦手**でした。会議を進める中で話題が散らかり、結論が出ないまま時間だけが過ぎることが続き、「結局決まらない」という不満がメンバーから上がるようになりました。結果として主任が会議に入り、論点を整理して結論まで導く手間が毎回発生していました。背景には、Cさんが会議途中で利用者の新しい近況情報を取り入れようとして話が脱線したり、事前準備が不足して論点が増えてしまうことがありました。

そこでCさんは研修で会議運営の基本を学び、会議を“進行”ではなく「目的→論点→決める基準→決定→次の一手」の型で組み立てる方法を取り入れました。具体的には冒頭で「今日決めることは1つだけ」と宣言し、議事メモもテンプレ化して、脱線した話題はメモに残して別枠で扱う運用に変更しました。

**その結果、会議は月2回30分→月2回20分で終わる月が増え、持ち越し件数も月6件→月2件に減少**しました。主任が毎回意思決定に入らなくても回るようになり、Cさん自身も“現場で決めて動かす”手応えを持てるようになりました。

(リーダーひとかじり研修／愛知県／特別養護老人ホーム／入居者数100名)

## できるリーダーへの業務負担が急増。 役割を分担して現場が回るようになった事例



マネジメントができるリーダーに業務負担が偏っていました。現場では、日勤・早番・遅番で優先順位の置き方が異なり、申し送り後も「誰が何をやるか」が曖昧になっていました。そのため、判断や調整が必要になるたびにリーダーのAさんへ確認が集中していました。Aさんは**自分の業務を止めて対応する場面が増え、結果として負担が偏っている状態でした。**

Aさんは研修を通じて、リーダーの役割は“全部を抱える”のではなく、「共通ルールを作り、任せて回る状態をつくること」だと捉え直しました。そこでまず朝の申し送りを整理し、「今日の優先順位3つ」と「担当割り」を必ずセットで決め、見える化する運用に変更しました。

研修修了3か月後、申し送りの見える化と相談ルールが現場に浸透し始め、**「どうしたらいいですか？」という丸投げ型の質問が減ってきました。**さらに4～8か月後には、担当者が自分の範囲で判断して動ける場面が増え、Aさんに集中していた「調整・判断・確認」がチーム内に分散されました。その結果、各シフトの動きが揃って現場が回るようになり、**役割分担が機能したことで生産性が35%向上しました。**また、Aさん自身も割り込み対応に追われる時間が減り、リーダー本来の業務に時間を使えるようになりました。

(リーダーひとかじり研修／埼玉県／特別養護老人ホーム／入居者数80名)

## 主任が「任せる仕組み」を作り、 丸投げ相談を週20件→週12件に減らした事例



主任のGさんは現場経験が長く責任感も強い一方、「困っている人を放っておけない」性格から、**判断やトラブル対応が自分に集中しやすい状態**でした。その結果、リーダーは「主任に聞けば安心」となり、些細なことでも口頭相談が集まり、会議でも結論が出るまでに時間がかかることが増えていました。Gさん自身も、現場の穴埋め対応に追われ、「育成や仕組みづくりに時間を使えない」という課題感を持っていました。

Gさんは研修を受講し、主任の役割は“何でも抱える人”ではなく、「任せる範囲を設計し、判断基準を共有し、現場が自走できる状態を作ること」だと捉え直しました。まず、相談を受けた際に即答するのをやめ、「安全・本人の意向・施設ルール」という判断軸に沿って、相手に状況整理を促す質問を返すようにしました。

Gさんが部下との関わり方を変えたことで、**研修修了後4か月で、口頭相談のうち丸投げ型は週20件から週12件へ減少(40%減)しました。**代わりに「状況／選択肢／自分の案」を添えた確認型の相談が増え、リーダー自身が判断して動く場面が目に見えて増えました。その結果、主任が現場に入り込むのは“最終確認”や重要判断に絞られ、チーム全体の判断スピードと動き出しが改善しました。

(No.2研修／広島県／特別養護老人ホーム／入居者数80名)