

第2章 居宅・訪問系事業者に対するヒアリング結果

本章では、事業者代表者や管理者を対象に実施したヒアリング調査結果の要点について整理する。なお、各ヒアリング結果個表については資料編を参照されたい。

ヒアリングでは、事業者における管理者の確保や役割や管理者向け育成・研修、管理者向けチェックリストの使用の実態をうかがうと共に、本調査研究のモデル研修やチェックリストを含め、研修の実施やチェックリストの作成に関する要望や期待をうかがった。

ヒアリングで明らかとなった事業者における管理者の位置づけや任命や養成の実態、今回のモデル研修やチェックリストに対する要望については、管理者の基本要件、モデル研修カリキュラム、チェックリスト等の確定のための貴重な情報として活用した。

以下、各事業者ヒアリング結果の要点について事業者別に整理した。

1. ヒアリング結果要旨

A社

ヒアリング項目	要旨
I. 貴事業者における管理者の確保・育成の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所内の人事異動や事業所内登用により確保。現場経験を必須とする。3～5年の現場経験者が望ましい。 ・施設では管理者の専任者、入浴サービスでは店長との兼任者を置いている。 ・キャリアコースは、管理者へ進むコースと専門職コースの2つ。 ・育成はOJTとOff-JT（研修）の組み合わせ。研修では同じ内容を反復教育し理解深化に配慮。
II. 貴事業者における管理者向け研修の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・今年度から管理者研修を開始。一同に集め一律研修。 ・研修は全6回。各回終日実施。今年は2クール実施。 ・内容は講義とグループワーク。事前課題を出し、研修後はテストを実施。 ・当社実施サービスが多岐にわたるため、まずは横断的なサービス内容を把握してもらおう。 ・運営規定、介護保険の流れ・目的、サービス提供の流れ、コンプライアンスに対する当社の方針等。運営規定理解が第一歩。グループワークでは実務上整備すべき課題の検討。 ・講師は社内人材。 ・対面での教育が重要なため、会場集合形式で実施。 ・研修修了後に70～75点を合格ラインとするテストを実施。合格するまで個別指導を実施。 ・今後は経験年数に応じた研修プログラムを作成。運営基準だけでなく労働基準法や労働安全衛生法等の観点の教育が必要。
III. 貴事業者における管理者向け自己チェックリスト作成状況	<ul style="list-style-type: none"> ・日次チェック事項は設定していない。利用者の体調その他個別の利用者に関してのみチェック。員数管理やケアプラン等は週次管理。 ・厚生労働省の自己点検チェックシートを活用し3ヶ月に1回程

ヒアリング項目	要旨
	<p>度チェックしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人員基準管理は社内版チェックリストがある。管理者が本社に提出。未達成の場合は、本社での検討とは別に現場でもすぐ対応し、2～3週間で改善が図られる。
IV. 当方の今回の管理者向け研修及び自己チェックリスト作成に対するご要望、ご提案	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公的機関実施の研修でも「本音」の講義をしていただきたい。 ・ 社外研修の場に参加すると、他社の管理者との交流機会が得られるので連携先の発掘機会ともなっている。懇親会も重要。 ・ 国の方向性情報も参考となる。 ・ 「コンプライアンス」は内容が広すぎる。研修カリキュラムでは具体的なテーマを示した方が理解が進む。 ・ 各法令や規定の必要性やねらい、「遵守すべき」理由、実務の流れが理解できる内容。

B社

ヒアリング項目	要旨
I. 貴事業者における管理者の確保・育成の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理者は社内昇格で確保。平均年齢は50歳程度。平均勤続年数は5年。 ・ 管理者全員がサービス提供責任者を兼務。 ・ 管理者に登用する人は、リーダーとしてメンバーの掌握ができること、コミュニケーション能力が高いことが要件。 ・ 管理者は、グループホーム向けの公的な管理者研修を受講。内容は有効と考えている。
II. 貴事業者における管理者向け研修の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 育成は、社内定例の会議、研修の2つで進めている。 ・ 現在、管理者含む社員のキャリアアップ制度を構築中（教育者コース、熟練者コース、管理者コースの3系統）。
III. 貴事業者における管理者向け自己チェックリスト作成状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理者向け自己チェックリストは、民間介護事業者協議会で作成している「訪問介護版」を基に自社版を作成している。これに基づき日々のスタッフの業務を確認し管理。 ・ 管理者は当チェックリスト、出勤簿、利用者管理台帳を使用して毎月の運営会議資料を作成。
IV. 当方の今回の管理者向け研修及び自己チェックリスト作成に対するご要望、ご提案	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理者は法令遵守については理解しているので、①人間関係の問題、②利用者の信頼感を得る資質について研修テーマとされたい。 ・ 公益通報制度、派遣労働の人や外国人その他フレキシブルな支援が必要な人に対する対応方法についても研修テーマに含めていただきたい。 ・ 開催形態は、通信教育＋スクーリングの方式が望ましい。

C社

ヒアリング 項目	要旨
I. 貴事業者における管理者の確保・育成の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1人を除いて他の管理者は全て兼任。 ・ 平均年齢は20歳代後半。20歳代から40歳代にわたる。男性が増えており全体の3～4割は男性。 ・ 人事管理、法令遵守については、エリアマネジャー（30歳代が多い）が担当。 ・ 管理者は実際にはサービス提供責任者の仕事が忙しいため、サービス提供責任者の業務を重点に実施している。 ・ 管理者登用の第一の要件は、プレイイングマネジャーができること。 ・ 管理者の登用基準については整備されていない。サービス提供責任者を一定期間経験し、運営チームを束ねることができる人を管理者に位置づけている。 ・ 「管理者」の枠にはめずに、人材マネジメント研修を階層別に検討している。
II. 貴事業者における管理者向け研修の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日常の管理者の管理業務の自己チェックは、毎日の朝礼、夕礼、及び、月に1回の面談により実施。 ・ 残業については勤怠管理・労務管理システムにより実施。
III. 貴事業者における管理者向け自己チェックリスト作成状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当社独自のチェックリストを、2008年に都道府県から示されたチェックリストを参考に自社内で作成している。 ・ 成果の評価については、内部監査室が2～3年に1回は全国の事業所を巡回し、法令遵守の観点から見回りを実施している。
IV. 当方の今回の管理者向け研修及び自己チェックリスト作成に対するご要望、ご提案	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理者になった人が「これを守っていれば法的に問題がない」という内容にしてほしい。 （例） <ul style="list-style-type: none"> ・ 制度変更に伴う各種規定内容の解釈・理解の変更 ・ 管理者のリーダーシップ、事業所内の部下との関係、チームワーク、社員間のコミュニケーションのあり方 ・ 自治体によって管理者に対する独自ルールがあること ・ 「リーダーとしての人材マネジメント力向上」＋「法令遵守」の2つの柱ではないか。 ・ 分かりにくい用語解釈・解説。（例）「非該当」「法定代理受領」「償還払い」「サービス提供証明書を出しているか」 ・ 介護系の現場スタッフにとって、本を購入して勉強する方式や研修して習得する方式だけでは難しい。 ・ 毎日、月次等チェックすべきことは、シートに区別して記載されていることが必要である。「研修内容は忘れてもいいが、このチェックシートだけは守ってチェックしてね」くらいの位置づけが良い。 ・ 最初に試験を実施し、研修最後に試験して全員合格させる等の方法もあるのではないか。 ・ 平日または、土日開催がよい。月曜日は週末に発生した内容の対応に追われる。金曜日は週末及び月曜分の連絡業務で繁忙である。

D社

ヒアリング項目	要旨
<p>I. 貴事業者における管理者の確保・育成の状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・訪問介護では、管理者は運営面の管理業務中心。 ・専任、兼任の両方のケースがある。兼任は、管理者とサービス提供責任者。 ・居宅介護では、より主要な働きをしている人材を管理者に登用。兼任はケアマネジャー。 ・通所介護では、事業所内部人事異動や事業所内の登用により管理者を確保。 専任、兼任の両方のケースがある。兼任の場合には、生活相談員や介護スタッフと管理者を兼ねるケースが多い。 ・事業規模の拡大に伴い、専任者が増えてきた。 ・管理者は、多職種の人材をまとめ、営業所の牽引役となることが期待されることから、対外的な対応、マネジメント能力など、リーダーの要件を満たす人材に登用要件としている。
<p>II. 貴事業者における管理者向け研修の状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者研修プログラムは社内作成。 ・各セグメントの「スーパーバイザー」と品質管理課の連携により、研修資料の作成と研修の実施が行われている。 ・管理者は、個別にスーパーバイザーからの指導を受けている。 ・各研修資料は、社内ネットワークにアップロードしており、社員は必要に応じて研修資料を閲覧できる。 ・サービス種別にみた管理者研修の概要 <ul style="list-style-type: none"> ・訪問介護 <ul style="list-style-type: none"> ・各県、あるいは県内の複数個所に研修会場を設けて、研修を行っている。対象者は新任の管理者である。 ・研修2日間連続。 ・主なテーマは介護保険制度の理解・アセスメント、事業所の運営、指導の方法等。 ・研修の形態は、講義、ケーススタディ、シミュレーション、グループ討議等の組み合わせ。 ・居宅介護 <ul style="list-style-type: none"> ・講義形式の3時間の研修を、年に1～2回開催。 ・研修の内容は、制度の理解、職員の管理、法令遵守、顧客管理、業績管理（収支、売り上げの把握）等。 ・通所介護 <ul style="list-style-type: none"> ・スーパーバイザーが各事業所（全35箇所）を訪問し、マンツーマンで各管理者を教育。 ・対面での教育を1日実施。 ・内容は、介護保険制度の内容、運営方法（算定基準など）、業績管理（数字に関する内容）等。 ・対面での教育のあと、数週間後に、個別にフォローアップを行う。これらの指導を、すべて1人のスーパーバイザーが担当。

<p>Ⅲ．貴事業者における管理者向け自己チェックリスト作成状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・訪問介護では、部門専用の管理ツールがあり、月末締めで計画やケアプランなどを管理。 ・居宅介護では、業務確認シートがあり、各ケアマネジャーが毎日チェックを実施。管理者は、それらの業務確認シートを月末にチェック。 ・通所介護では、コンプライアンスの観点から、人員配置に関する管理ツールがあり、毎日チェックを行っている。管理者は月末でチェックを実施。
<p>Ⅳ．当方の今回の管理者向け及び自己チェックリスト作成に対するご要望、ご提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・第一に、法令、コンプライアンスの教育が重要。その上に「人を育てる」ためのマネジメントの習得が必要。 ・各社が独自の方法で管理者を教育している。 ・公的機関が、法令や運営基準等基本的な内容を教育する標準的なプログラムを提供すると、自社はより踏み込んだ内容を教育できるようになる。ぜひ実施してほしい。（現在、当社では、基本的な内容の教育プログラムの構築に時間と労力が割かれている）

E社

ヒアリング項目	要旨
<p>Ⅰ．貴事業者における管理者の確保・育成の状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者は、4人（店長2人、居宅介護支援2人）。 ・居宅介護支援の管理者は、サービス提供責任者を兼務。 ・内部昇格で確保している。 ・従来、管理者を「人員配置基準の要件」として捉えてきており、特に社として独自の要件を設けてはいない。 ・管理者の育成方法 <ul style="list-style-type: none"> ・O f f – J Tについては、外部研修を利用。1回終日2日間×2回（前期、後期）計4日間。内容は、チームワーク一般+介護業界関連。制度や法令遵守関連テーマを中心に実施してほしいという要望がある。 ・O J Tについては、週1回、店長及びリーダーの出席でミーティングを実施した際の報告やアドバイスを通して実施。 ・居宅介護支援の管理者の場合は特に法令遵守が重要であり、その内容を熟知していることが必須。 ・管理者を含め社員に対して、介護保険の福祉用具について、法令遵守の観点を重視した業務マニュアルを作成し再教育しはじめたところである。
<p>Ⅱ．貴事業者における管理者向け研修の状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・月に1回の本社でのリーダー会議、シルバーサービス振興会の月例研究会、シルバー新報やヒューマンケアの研修に参加。特に制度変更の場合は、振興会の月例研究会及び自治体の説明会に出席。
<p>Ⅲ．貴事業者における管理者向け自己チェックリスト作成状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・週1回の週報の提出を義務づけている。週報の内容は、業務概要、顧客からの要望事項、発生した問題点など。 ・月1回の会議で、店長が謝りに行く必要のあるものを中心にクレームの報告をさせている。
<p>Ⅳ．当方の今回の管理者向け及び自己チェック</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・法令遵守の点から重視してほしいテーマ <ul style="list-style-type: none"> ・社員の残業、振休、日報等の管理 ・消費者契約法含めリスクマネジメント関連のテーマ。リスク

<p>リスト作成に対するご要望、ご提案</p>	<p>マネジメントでは、当方が損害を被る場合の対応の仕方。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東京都等でも管理者研修をしていただきたい。 ・管理者研修の受講義務内容 <ul style="list-style-type: none"> ・中小事業者も十分対応できるようできるだけハードルは低くしていただきたい。 ・ケアマネジャーの管理者は、月末や月初に訪問や請求をする時期にあたるため、研修は避けていただきたい。 ・チェックリストの書式 <ul style="list-style-type: none"> ・シルバーサービス振興会ホームページからダウンロードできるようにしてほしい。
-------------------------	---

F社

ヒアリング項目	要旨
<p>I. 貴事業者における管理者の確保・育成の状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者の2/3が現場からの登用で、1/3は新規採用。新規採用は、医療系や居宅介護支援等有資格者を管理者とするサービスに多い。 ・原則は専任。 ・「経験」「人望」「マネジメント能力」を重視して重視。 ・新任管理者・現任管理者・管理者候補を対象とする社内研修を実施。
<p>II. 貴事業者における管理者向け研修の状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年、年間計画に沿って実施。毎月1つのテーマについて受講。講義だけでなく実習も重視。3ヶ月に1回は全管理者を対象に集合形式で実施。 ・主要なテーマは、個人情報保護法、リスクマネジメント、感染予防、虐待防止等。顧客満足は今後の重要テーマ。 ・講師は基本的には社内人材。 ・対面方式実施。なお、教材は社内ネットワークでダウンロードして学習することも可能。 ・修了認定の方式は取っていない。今後の課題。
<p>III. 貴事業者における管理者向け自己チェックリスト作成状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・県の自己点検シートに基づき、2～3か月前に全事業所のチェックを終了している。
<p>IV. 当方の今回の管理者向け及び自己チェックリスト作成に対するご要望、ご提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・31項目については網羅されていると思う。 ・チェックリストは、県作成の自己点検シートと似ており、県の自己点検シートでチェックし、さらに本リストで重ねて点検する意欲は生じにくい。 ・「実施している」を「満足できるレベル」「改善が必要なレベル」に区分する基準が分かりにくい。

2. まとめ

今回の事業者ヒアリングの結果、主に以下の点を把握することができた。

テーマ	主な意見・提案
管理者の確保状況	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者とサービス提供責任者、店長、ケアマネジャーとの兼任が多い。 ・登用する条件として、①実務経験、②スタッフや業務のマネジメント能力、③コミュニケーション能力等を重視している。
管理者向け研修の実施状況	<ul style="list-style-type: none"> ・O f f ー J Tでは会場集合方式の研修、O J Tでは定期会議、スーパーバイザーによる指導等を通して管理者を育成している。 ・管理者向け研修には、①社内での独自カリキュラムによる研修、②社外研修の受講がある。 ・実施されている管理者向け研修には、候補者、新任、現任区別せずに実施している場合、②新任、現任を対象に実施している場合がある。
自己チェックリストの作成状況	<ul style="list-style-type: none"> ・民間介護事業者協議会や都道府県作成の自己点検シート等を参考に自社版チェックリストを作成し、日々のスタッフの業務を確認し管理している。 ・自己チェック頻度は、月次、3か月に1回等。
研修内容に関する要望	<ul style="list-style-type: none"> ・大別して、「法令遵守を重視するため、その基本的な要件について公的研修を実施されたい。」と「法令遵守は社内教育研修で習得しているから、経営・人材マネジメント等のノウハウ研修を主に実施されたい」の2つの意見があった。 ・公的機関が実施する研修は、「法令や運営基準などの基本的なコンプライアンス関連」を重点に実施してほしい。これを受講していれば、社内ではより踏み込んだ内容の教育が可能となる。 ・書籍では理解しにくい分かりにくい用語の解釈や解説をしていただきたい。 ・法令遵守に関するテーマでは、消費者契約法等事業者が損害を被る場合のリスクマネジメント、消費者契約法や内部通報制度、職員の残業、振休、就業時間管理、派遣や外国人労働者等柔軟な就労支援方法等のテーマ等を希望する。
研修実施時期	<ul style="list-style-type: none"> ・週末及び週初めは繁忙なため、火曜～木曜日の期間や週末での開催が望ましい。 ・居宅介護支援の場合は、月末月初は訪問活動や介護報酬請求の時期に当たるので、回避していただきたい。
研修形態	<ul style="list-style-type: none"> ・対面教育が重要であることから、通信教育とスクーリングの組み合わせ方式が望ましい。 ・習得度合いの確認については、研修のはじめに実施し修了後に再度実施し、一定程度クリアできるまで個別指導する方法が必要。
自己チェックリスト	<ul style="list-style-type: none"> ・都道府県作成の自己点検リストに準拠して自家製チェックリストを作成し管理者の自己チェックリストに活用している事業者がみられる一方、自己チェックリストは使用しておらず、上位の経営責任者との定期会議や社内監査体制により法令遵守やクレーム情報等のチェック体制を置いている事業者に分かれる。 ・日次、月次等のチェック項目がシート別に区別して整理して記載されているチェックシートならば利用される。 ・シルバーサービス振興会等のW e b ホームページから書式をダウンロードできるようにしていただきたい。