

第四章

ヒアリング調査結果

ヒアリング結果まとめ

1. サービス提供責任者の業務について

●業務内容（業務分担）の明確さについて

- ・ サービス提供責任者の業務内容（業務分担）についてみると、アンケート結果等からは、サービス提供責任者業務が明確化されていないという意見が多く見受けられたが、今回ヒアリングした事業所においては、全ての事業者において 24 条、28 条をベースにサービス提供責任者業務を明文化してクリアにしている。ただし、実際には欠員や緊急対応などによりその通りにならない場合もある。
- ・ サービス提供責任者業務とヘルパー業務の実施割合については、経営者の考え方によって大きく 2 つに分かれる。ひとつは「現場感覚」を重視する考え方で、サービス提供責任者も一定割合（例えば 6 : 4 等）以上、ヘルパー業務を行うように事業所として推奨するなど、ヘルパー業務もサービス提供責任者の本来業務の一部とする考え方である。
もうひとつは、ヘルパー業務とサービス提供責任者業務を切り分けて、サービス提供責任者業務に傾注する。現場に全く出ないというわけではないが、現場に多く出ているは、サービス提供責任者業務は務まらないという考え方に基づく。
- ・ いずれの考え方に基づくにせよ、欠員が出た場合等の緊急対応としては、サービス提供責任者がヘルパー業務を行うことになる。しかし事業規模が小さいところでは、仮に業務をサービス提供責任者が本来行うべき業務、ヘルパー業務、その他事務業務と分けて、サービス提供責任者とスタッフで業務分担をしたとしても、全員で複合的に業務を行わなければ事業が滞ってしまうため、現実的にはサービス提供責任者がヘルパー業務に多くの時間を割かなければならない。

2. サービス提供責任者になるための要件について

●サービス提供責任者になるための具体的な要件

- ・ サービス提供責任者の要件としては、現状で介護福祉士、ヘルパー3 年以上という要件がある一方で、実際に必要とされている、望まれている能力としては、コミュニケーション能力、人望・人柄、リーダーシップ、人の話を聞くことができる・引き出すことができること、利用者のニーズを的確につかむこと、事務処理能力等があげられている。したがって現状で定められている要件を満たしているというだけではサービス提供責任者は務まらないと考えられている。なお、サービス提供責任者になるためには、一定程度の経験が必要と考えられており、ヒアリングでは、2~5 年程度の経験が必要という結果であるが、経験期間としては少なくとも 3 年程度必要と考えられている。

●受けている研修内容、必要な教育・研修

- ・ サービス提供責任者の受ける研修については、全ての事業所において、サービス提供責任者の教育・研修の重要性を認識しており、採用時、サービス提供責任者就任時、その後も定期・不定期に研修を行っている。形式はさまざま、勉強会タイプのものから、規模の大きな事業者においてはエリア別や全国規模のものまである。研修テーマは訪問介護計画の策定方法等ベーシックな内容と、感染症（インフルエンザ、ノロウイルス）対策やバスターミナリーなトピックなど必要に応じた内容とを併せて行っている事業所が 10 社中 7 社あり、自社のサービス提供責任者等自前

の場合もあるし、地域の専門家を活用するなど、必要に応じてさまざまな講師が人選されている。

3. サービス提供責任者および管理者になるためのキャリアパスについて

●事業所におけるサービス提供責任者の位置づけ、キャリアパスについて

- ・ キャリアアップの基本的な流れとしては、「ヘルパー」→「リーダー」→「サービス提供責任者」→「管理者」といったものがあり、サービス提供責任者の位置づけとしてはヘルパーを統括するようなヘルパーの上位のポジションとなる。しかしながら、現実的にはヘルパーの多くがサービス提供責任者を目指しているというわけではない。この道筋はマネジメントに興味があり、管理者を目指す人にはよいが、「介護の仕事」にのみ興味がある人は本人の意向に沿う形の道筋を立てている。方向性としては上記のような管理者を目指すコースに加え、ケアマネジャーを目指す等専門性に特化したコース、教育者を目指すコースの概ね3つの方向性が考えられており、事業所としても個々人の成長ニーズに対して、研修機会の提供等、積極的にサポートしている。

4. 介護報酬改定について

●サービス提供責任者業務への影響・その他要望等

- ・ 平成21年度の介護報酬改定については、あまり大きな影響はないという印象がもたれている。ただし、「加算」が増えたために事務作業が増大し、かえって負担が大きくなってしまいうケースもみられている。
- ・ なお、改定により非常勤サービス提供責任者が認められるようになったが、サービス提供責任者が「非常勤」であることにより業務上支障をきたすことはなく、非常勤のサービス提供責任者の数も徐々に増えてきている状況にある。勤務時間に制約があるものの、質の高い人材が確保できるのであれば、今後非常勤のサービス提供責任者が増えていく可能性が高いと考えられる。

5. その他

●サービス提供責任者業務に対する報酬について

- ・ 質の高いサービスを提供していくために、「サービス提供責任者」の職能、業務、ポジションは事業者にとって必要なものである。その認識があるからこそ、研修にも力を入れているが、現状では事業所としてサービス提供の稼動を高めることによってしか収入を上げることができない。サービス利用による加算ではなく、サービス提供責任者の業務自体に対する報酬が望まれている。

●サービス提供責任者業務の効率化の必要性

- ・ ヘルパーの質・量とも不足しているなかで、ヘルパーとサービス提供責任者業務のさらなる効率化が必要となる。各事業所において業務の効率化を図っているが、効率化の阻害要因として帳票類が全国で統一されていないことがあげられる。業務の効率化に直結すると考えられる帳票の全国統一が望まれている。

個別ヒアリング結果

A 事業者

事業所概要
事業所数 7 営業所 各 1~3 サテライト (18 箇所)
従業員数 全体で 3,940 人 うちサービス提供責任者 : 30 人
各ステーションにヘルパー約 10~15 人程度

	正社員		非正社員	
	常勤	非常勤	常勤	非常勤
管理者	210 人		人	
サービス提供責任者	500 人		10 人	
ヘルパー	800 人		2400 人	
事務員	人		20 人	

1. サービス提供責任者と管理者の業務について

- ・ サービス提供責任者業務、管理者の業務については、指定基準に基づいて行っている。
- ・ 「管理者、サービス提供責任者の役割と業務」と題した研修を行っていて、まず、基準について (24 条、28 条) の説明をしたうえで、訪問介護計画については訪問介護計画について研修を行っている。
- ・ その中で基準について説明している。また、それをやわらかい表現で、全スタッフが持っている「スタッフハンドブック」の中に「サービス提供責任者の役割と業務」として明確化している。
- ・ 業務については、受付、事前訪問、モニタリングに至るまでの流れに沿った説明と、基準を基に会社としてどのように位置づけているといったことや、新規の対応、月々の更新、ケアマネジャーとの連携、営業所内でのミーティング、スタッフの教育といったことに対しての業務の位置づけ、内容を表にしてチェックするなどしている。
- ・ 管理者はサービス提供責任者業務をサービス提供責任者といっしょに勉強しながら、管理者は管理が業務なのでサービス提供責任者が業務を遂行しているかを管理する。
- ・ 管理方法は、業務に合わせた帳票類があるので、その帳票類があるかどうか、きちんと書かれているかどうかについて、また、特にサービス提供責任者の業務としての経過記録を確認すること等について説明している。
- ・ 小規模な営業所ではサービス提供責任者と管理者は兼務でやっつけられるかもしれないが、複数のサービス提供責任者がいるとなると、「管理者サービス提供責任者」の管理者というのはサービス提供責任者をまとめる役割となる。いざというときにサービス提供責任者業務をするための兼務であって、通常は管理者としているべきであると考えます。
- ・ 組織のヒエラルキーとしてはサービス提供責任者の管理を管理者が行っているというイメージ。
- ・ 社内的には営業所のマネジャーといった位置づけが管理者サービス提供責任者である。規模によるが、管理者オンリーは少ない。

■明確になっているサービス提供責任者の業務

- 新規対応業務
 - ・ 利用申込受付・調整
 - ・ お客様事前訪問
 - ・ パーソナルデータ・介護計画書の作成
 - ・ 初回同行訪問(介護計画の説明・交付、居宅介護支援への報告)
 - ・ サービス担当者会議
 - ・ ヘルパーへの指示・伝達
 - ・ ヘルパーの実施状況の把握
- 更新等連携業務
 - ・ 介護計画作成(更新時)
 - ・ サービス担当者会議
 - ・ パーソナルデータの変更
 - ・ ヘルパーへの指示・伝達
 - ・ モニタリング報告および実績報告
- 日常業務
 - ・ ヘルパー業務関連
 - ・ ヘルパーとしての書類整備
 - ・ ヘルパーの業務管理(個別)
 - ・ ヘルパーへの研修・指導(個別)
 - ・ ミーティング運営(準備から欠席者対応まで)【管理者と共通】
 - ・ 定例研修の実施(準備から受講管理まで)【管理者と共通】
 - ・ 方針会議・カンファレンス・サービス提供責任者会議【管理者と共通】

●ヘルパー業務との兼ね合いについて

- ・ かつてはヘルパーとして「稼動」時間が多いサービス提供責任者がいたが、現在はこうして業務も明確にしているのので、それをきちんとやるとなると、そうそう現場には出られない。正社員のヘルパーと比較すると現場に出る時間は少ない。
- ・ サービス提供責任者の業務内容を明確化したことによってヘルパー業務との切り分けができるようになった。さらにサービス提供責任者が複数になると管理者業務を兼務する人が出てきた。それにどうしても必要なときにピンチヒッターとしてヘルパー業務を行う。
- ・ 年々記録書類が増えてきているため、内勤しなければならないが現場もあるといった状況下で、「現場が好き」、「パソコンが苦手」といって現場に出ることが多くなるタイプの人がいる一方で、内勤でパソコン作業ばかりになるタイプもいるが書類作成が苦手な人が多い。
- ・ また情報公表や実地指導等の対応で外に出られないケースも出てくるが、お客様を無視はできないので、新規の訪問等にサービス提供責任者が対応していると過重労働になることもある。
- ・ グループ全体として統一の業務基準をもっているが、従業者に示すときには神経を使った。具体的には、「この内容ではこの時間で行うのは不可能だ」、「稼動時間がこれだけあるのにさらにこの業務は無理だ」といったことが出てくるため、導入に際して現場の管理職とも調整して導入した。導入によってバランスよく働いてもらうための「目安」となった。また、これによって事業所によっては仕事が追いつかないといった、事業所ごとの業務上の課題も明確になった。
- ・ グループとしてサービス提供責任者業務を何時間やらなければならないといった規定はないが、各地域事業会社では持っている。

●サービス提供責任者となるための要件

- ・ 最低限介護訪問計画をかけることが必要。
- ・ また、ヘルパーを管理するという意味で、人望のようなものを持っていることが重要。何かテストのようなものがあるわけではないが、人間性の要素は重要であると考えている。
- ・ サービス提供責任者として入社する人もいるが、今までは常勤で働けるかということがひとつの基準だったが、非常勤でも可となったことで、登用はやりやすくなった。非常勤のサービス提供責任者も増えてきている。

●サービス提供責任者・管理者の位置づけについて

- ・ サービス提供責任者は片手間にできるものではない。お客様とも接するし、ヘルパーの管理もする。管理者とのすみわけをしないとどこか欠如してくる。措置のときとは全く違っている。
- ・ 訪問介護だけでなく、訪問入浴等でも質を担保するという意味ではサービス提供責任者的なポジションは必要。
- ・ 管理者兼務のサービス提供責任者もいるが、事業所の規模にもよるけれども、原則的に管理者のポジションも必要。管理者とサービス提供責任者の兼務ができる能力を持つ人もいるが、事業規模が大きくなるほど物理的に無理がある。
- ・ 100万円ぐらいの売上であればサービス提供責任者管理者と兼務も可能かもしれないが、負荷が大きい。
- ・ サービス提供責任者が管理する担当者の目安はヘルパー10人、お客様30人。初回はもちろんだが、介護計画の目標期間の更新作業が大変であり、この作業に追われることになる。その意味で全国共通の書式になったら変わると思う。

●非常勤のサービス提供責任者について

- ・ サービス提供責任者が非常勤であることによる問題は今のところないが、今後、例えば一斉に研修を行う際に集まれないといったことが生じる可能性はある。
- ・ 常勤と非常勤でサービス提供責任者としての役割は変わらない。
- ・ サービス提供責任者に対する教育として、プログラムがある。その他には、地域事業会社によって異なるが、定期的・不定期のサービス提供責任者が集まる会議があり、そこで行われる。そこに非常勤サービス提供責任者をどう取り込むかは今後の課題。

●管理者になるための条件

- ・ 管理者になるための条件というものは特にない。実際にマネジャー、管理者となると事業管理（売上）ができなければならない。その意味で一定の経験・能力が必要となる。
- ・ エリア担当がいるので、エリア担当が人事的な評価をして昇給等（課長が）を決めている。
- ・ 一般的には現場経験を積み、サービス提供責任者、管理者へと進む。経験なしでの管理者はマネジメントという意味においての管理者であればあり得るが、介護職ではない。
- ・ 管理者、サービス提供責任者の要件としては、人事で経営方針とも照らして明確な基準を作っている。

2. サービス提供責任者の研修・教育について

●研修の流れについて

- ・ まずサービス提供責任者の新任研修が就任から3ヶ月以内にあり、現任者の研修も年間の中で上半期、下半期に1回ずつ必修の研修が実施されている。
- ・ それ以外は事業会社で勉強会、連絡会等で学んでいる。会社の規模によって違うが、1~2ヶ月の1回全体会議（県レベル）を開催、あとはブロックで開催している。

●研修テーマ・内容について

- ・ 年2回の必修の研修のテーマは、その年によって変わるが、今期は認知症がテーマ。後は事業所によって異なるが、医療ニーズが高い利用者が増えているため医療行為を知る研修を行っている。その年によって個人情報保護や、必要に応じたテーマ設定を行っている。
- ・ 繰り返し行われているテーマは「訪問介護計画の作成」について行っている。また、ヘルパーの指導、コミュニケーションスキル等、それから生活援助の考え方について、予防について、自立支援といったものを内容にもよるが、時間的には1回2~3時間。

●管理者の研修について

- ・ 管理者に対する研修（マネジャー研修）も実施している。
- ・ 事務所ごとに人材の採用、総務的な内容もやらなければならないので、最終的に請求まで、ひと通りの流れを見られなければならない。そのため、新任管理者研修がまず1回あり、その後、年2回程度、そのつどテーマを決めて研修が行われる。あとは定期的には事業所ごとの事業部会議がある。その会議には責任者が出席して地域の流れ等について把握しながら、自分の営業所に反映させている。
- ・ サービス提供責任者の会議・勉強会、管理者の研修は別個に行われている。

●ヘルパーの研修について

- ・ ヘルパーの研修も採用時研修があり、あとは定例のミーティング等で研修を行っている。この研修はサービス提供責任者が行う。

3. サービス提供責任者および管理者になるためのキャリアパスについて

●研修体制とキャリアパスについて

- ・ サービス提供責任者の研修、管理者研修、ヘルパーの研修とプログラムはできているが、キャリアパスについては明確にはできていない。今後の検討課題となっている。
- ・ 人事考課として、どういうところをみるかということについては明示されているが、それによって、昇給・昇進にどうつながっていくかということについてはエリアの課長等の評価によるところになる。

●キャリアアップの方向性について

- ・ ヘルパーからサービス提供責任者、管理者を目指している人は多くはないが、常勤の中には上昇志向の人もいる。それらの人に対してキャリアアップのプランもマネジメントに行きたい人、プロフェッショナルを目指す人、教育をしたい人といくつか作っていかなければならないと考えている。

- ・ 現場に出ている介護福祉士になれるのに、管理者になったために介護福祉士になれる人もいない。そういう人には兼務を勧め、現場経験を積ませて対応をしている。

4. 介護報酬改定について

●緊急時訪問加算

- ・ 緊急時加算は、当初1~2ヶ月は少なかったが、徐々に増えてきている。
- ・ 特に当初は、事業所としては緊急時と思ってもケアマネジャーからは緊急時ではないとされることがあったが、最近ではケアマネジャーの方から「緊急時で行って下さい」と連絡が入るなどしてきた。

●加算についての要望等

- ・ 加算は加算でしかないので、つける側も遠慮があり、加算に対する認識の違いも多くみられる。その意味で基準をもっと明確にしてほしい。
- ・ 加算が定着した後も良いが、基本単価に反映させてほしい。
- ・ 新規加算に関しては、複数の事業者を利用する方は全てに加算がかかってしまうという問題もある。同じエリアの同法人別事業所であっても、新規加算の申請をするので、利用者の単価が上がることも抵抗があるが、あちらが申請してこちらが申請しないというわけにもいかないのので、新規加算はいただいている。
- ・ あとはサービスを使わなかったら加算がつかないというのではなく、サービス提供責任者の業務自体に対する加算が単独でついたらよいと思う。サービス提供責任者の業務についての報酬改定が単独にあるとよい。

B事業者

事業所概要

事業所数 3事業所

従業員数 全体で70人

ヒアリング先の事業所ではサービス提供責任者1人、
常勤ヘルパー2人、パート5人

1. サービス提供責任者の業務について

●サービス提供責任者の業務内容について

- ・ 業務については明文化されている。
- ・ 業務のうちほぼ半分がヘルパー業務。通院乗降介助（病院に送るサービス）もある。ただし、月初めは事務が多くなるので、ヘルパー業務の割合が減る。
- ・ 利用者へのサービス提供の管理はサービス提供責任者と管理者とで行っている。ただし、訪問介護計画の具体的な管理についてはサービス提供責任者が行っている。

●サービス提供責任者の業務のなかで重視している業務

- ・ 関係事業所（ケアマネジャー・行政など）との連携で報告・連絡・相談を丁寧に行って、常に利用者の状態に応じたサービス内容になるように調整をすること。
- ・ 利用者との信頼関係作りが重要な業務であると考えている。そのために利用者の状態変化を見極めることが大切であり、ヘルパーと常に連絡を取り合って利用者の情報を共有している。そのようなことが利用者からの信頼につながっていると思う。

●サービス提供責任者の業務のなかで負担を感じる業務

- ・ 利用者が熱を出すなど、緊急に対応しなければならないときに、時間的に厳しいなかで担当を振り分けなければならない、負担を感じている。

●ヘルパーに対する研修、技術指導等について

- ・ 定期的なカンファレンスと、法人全体で行っている定期的（月1回）な研修で、ヘルパーに対する必要な研修・指導等を行っている。
- ・ 日頃の業務内容については、カンファレンスの中で随時伝達している。
- ・ 月1回の研修は強制参加ではないが、だれでも参加することができる。
- ・ 月1回の研修のテーマは、認知症、食中毒、応急手当、倫理等の情報開示に必要な研修のほか、年間を通して必要なトピックス的な内容（新型インフルエンザへの対応等）などを実施している。
- ・ ヘルパーの指導はサービス提供責任者と管理者で行っている。
- ・ ヘルパーの日々の報告から、具体的にどのような対応をしたのかを聞き、他の対応方法についてアドバイスするという形で指導している。

2. サービス提供責任者になるための要件等について

●サービス提供責任者になるために必要なスキルについて

- ・ ヘルパーなどの話をよく聞いて、一人ひとりのよさを活かせるような力、コミュニケーション能力等が必要。
- ・ 一方で厳しいことも言わなければならないので、指導力も必要。ただし、指導にはそのエビデンスとなる知識の裏付けが求められる。
- ・ だれでも遠慮なく意見を言えるような職場にしたいので、話をしやすい雰囲気作りができることが望ましい。

●サービス提供責任者になるための要件（基準）について

- ・ サービス提供責任者の採用時には基本的な知識や経歴（経験）はもちろん見るが、その人の持つ人間性を重視している。
- ・ その他の評価基準としては、他者との関係をよく保ち、相手の話をよく聞ける人。倫理感を強く持っている人など。

●サービス提供責任者になるための経験について

- ・ サービス提供責任者の業務を行うにあたって、少なくとも2～3年はヘルパー業務の経験が必要と考える。
- ・ ただし知識も重要で、単に経験を積みばよいというものではない。知識と経験の両方が必要と考える。ヘルパーに感覚で指導してもらっては困る。

3. 研修・教育について

●サービス提供責任者に対する研修について

- ・ 体系的な研修はないが、本人の希望があり必要な研修であれば、勤務時間内であっても行ってもらい、研修費や交通費も支給している。

●サービス提供責任者に求めることについて

- ・ 介護保険制度や業務を理解して、利用者やヘルパーなどに説明すること。
- ・ 業務の境界線をしっかりと引き、それを超えた要求に対しては「介護保険制度ではできない」と説明し、それを譲らないこと。
- ・ 赤字を出さずに効率的に動くというような、経営的な感覚もほしい。
- ・ 倫理感を強く持って、裏表のあることはやめてほしい。
- ・ リーダー的な役割。サービス提供責任者が配置されていない訪問入浴や訪問看護などでもサービス提供責任者のようなリーダー的な役割を果たす人は存在している。その意味においてもサービス提供責任者の業務は重要と考える。
- ・ サービス提供責任者の質によってその事業所の質が決まるといってよい。管理者が介護についての理解が深くない事業者においては、特にその傾向がある。

4. サービス提供責任者および管理者になるためのキャリアパスについて

- ・ 特に決まった流れというものは作っていない。管理者が職場で直接評価している。
- ・ キャリアアップということでは、何か資格を取ったときに、本人にその先をどうしたいのかを聞いて、その意向に沿うようにしている。実際に今回サービス提供責任者を採用したのも、以前のサービス提供責任者（現・管理者兼ケアマネジャー）がケアマネジャーの試験に合格した際にケアマネジャーをやりたいという意向を持ったため、それに対応したものの。

5. 介護報酬改定、介護保険制度について

●介護報酬改定の影響について

- ・ 初回加算：2件／月程度
- ・ 緊急時の対応として介護タクシーによる病院等への乗降援助などを行ったりしたことはあるが、緊急時訪問介護加算を算定したことはない。

●非常勤のサービス提供責任者について

- ・ 今のところ考えていない。

●介護保険制度・介護報酬改定に対する意見・要望など

- ・ 利用者の生活の質を高めるために散歩や買い物の支援は重要だが、生活支援としてケアプランに組み込むことが難しいのが現状。特に買い物は自分の目で選んで確かめて買うことで刺激になり、QOLの向上につながると考えるが、公共交通機関の利用が必要などの制約が多いため、思うような支援ができないこともある。

C事業者

事業所概要

事業所数 7 営業所 各 1~3 サテライト (18 箇所)

従業員数 全体で 300 人 うちサービス提供責任者 : 30 人
各ステーションにヘルパー約 10~15 人程度

1. サービス提供責任者の業務について

●業務体制について

- ・ 営業所ごとに 1~3 のステーションがあり、ステーションごとに 10~15 人のヘルパーがいる。
- ・ 営業所ごとに、所長、ステーション責任者、主任、リーダーヘルパーがいる。
- ・ サービス提供責任者は主任以上との兼務が多い。所長との兼務は少ないが、ステーション責任者、主任については全員がサービス提供責任者を兼務している。専従のサービス提供責任者もいるが少数である。

●サービス提供責任者の業務内容について

- ・ 業務と役割については、所長、ステーション責任者、主任、リーダーヘルパーごとに明文化されている。
- ・ サービス提供責任者の業務としては、居宅基準で定められている業務のほか、サービス提供も実施しているが、主任以上を兼務しているサービス提供責任者は、人事管理が業務も担う。介護保険開始前から自社内で制度として確立していたので、介護保険が始まって、その制度をサービス提供責任者に当てはめたような形である。
- ・ 現場（ヘルパー業務）が大切と考えているので、業務の 4 分の 1 程度は現場に出る。専従のサービス提供責任者については半分以上現場に出ている。会社から指示しているわけではなく、現場に出ることが必要だという認識がサービス提供責任者にある。

●サービス提供責任者の負担軽減について

- ・ 主任やステーション責任者との兼務のサービス提供責任者は業務負担が大きいので、所長が勤務表等のチェックなどにより過負荷にならないよう管理している。

●サービス提供責任者の業務のなかで重視している業務

- ・ サービス提供責任者はケアマネジャーが作成したケアプランに沿ったままの仕事をするのではなく、利用者の状態やニーズを把握してケアプランの変更等の提案をすることも必要であると考えている。
- ・ それには利用者の状態やニーズを的確につかむことが重要なので、ヘルパーからいかに現場の情報を引き出すことができるかを重視している。報告を受けるときは極力ヘルパーに直接、話を聞くようにしている。

●サービス提供責任者の残業について

- ・ サービス提供責任者の業務自体では残業はほぼないが、主任やステーション責任者を兼務していると月後半に業務量が増えるため、残業することはある。

2. サービス提供責任者になるための要件等について

●サービス提供責任者になるために必要なスキルについて

- ・書類を適切に仕上げることができる。
- ・きちんと話を聞くことができ、それをきちんと伝えることができる。
- ・ヘルパーの報告から利用者のニーズを把握し、プランの組み立てができる。
- ・ヘルパーや他職種、家族等と上手にコミュニケーションをとり、連携がうまくとれる。
- ・ヘルパーの人事管理ができる「人柄」「人望」があるかどうか大きい。それによってヘルパーの離職率が大きく変わってくる。

●サービス提供責任者になるための要件（基準）について

- ・明文化されてはいないが、一定の基準を決めて各営業所の所長が評価している。
- ・規模が大きくなるにつれて、基準を明文化することも必要だと思うが、基準だけが先行してしまっただけではいけないとも考えている。一部の能力が基準に至らなくても、それ以外の部分が優れていて、周りのヘルパーと助け合いながらうまく業務をこなしている人なら、期待を込めてサービス提供責任者として評価しているので、今後、明文化することについては、慎重に考えていく。
- ・サービス提供責任者は全員、介護福祉士である。ただし、それは結果としてであり、要件ではない。

●サービス提供責任者になるための経験について

- ・サービス提供責任者になるための実務経験（就業年数）について、会社独自に決めてはいない。基本的には3年以上の現場経験は必要と考えている。

3. 研修・教育について

- ・サービス提供責任者の研修は、サービス提供責任者の役割と業務を理解することを目的に3タイプ（サービス提供責任者研修Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）開催される。
- ・研修全体では年間7～8回開催される。受講対象者が多いため、また一度に現場を空けられないため、それぞれの内容の研修を同じ内容で複数回（1～3回）行うことで、全員受けられるようにしている。各テーマ1回あたり1日かけて実施して、必修としている。
- ・新人研修、ステップアップ研修については原則的に毎年同じテーマで開催しているが、レベルアップ研修からは随時内容を変えて行っている。
- ・3ヶ月に1回、カンファレンスを実施する。その際に所長等から受ける提案・指示等によって勉強している。

4. サービス提供責任者および管理者になるためのキャリアパスについて

- ・大きな流れとしては、「ヘルパー」→「リーダーヘルパー」→「サービス提供責任者」→「主任」→「責任者」→「所長」というキャリアパスになる。
- ・リーダーヘルパーはケースごとに選出するもので役職ではない。入社2～3年目に周りが見えるようになってきたら受け持つことになる。サービス担当者会議やカンファレンスに同席したり、手順書を作成したりするなど、サービス提供責任者の業務をフォローすることで、サービス提供責任者候補生としての育成にもつながっている。

- ・ 年1回、ヘルパー全員に評価面接を実施する。自己評価と所長評価を行う。

5. 介護報酬改定・介護保険制度について

●介護報酬改定による影響について

- ・ 介護報酬改定による影響は特に感じていない。
- ・ 初回加算（4月～10月）：278件
- ・ 緊急時訪問介護加算（4月～10月）：32回

●非常勤のサービス提供責任者について

- ・ 1人いるが、常勤とは担当するケースがちがうだけで、業務上で特に支障をきたすようなことはない。今後希望者がいれば増えていくかもしれない。

●介護保険制度・介護報酬改定に対する意見・要望など

- ・ 事業所集中減算は問題が多い。特に特定事業所加算を算定する訪問介護事業所であっても減算対象となることは問題である。特定事業所加算は国が認めた「質の高いサービスを提供する事業所」であり、質がよい事業所を選ぶ方が集中しても不思議はないはずである。また、利用者も利用料が高いことを承知でその事業所を選択しているにもかかわらず、減算の対象となる。その事業所を選びたいと思っている利用者がいても、減算の対象になれば減算は全ケースに及ぶため、ケアマネジャーは他の事業所を紹介するか、利用者がケアマネジャーの事業所を変更してでも選択するか、といった現状がある。利用者が受けたいサービスを受けられなくなるのでは、サービスの自己選択という介護保険制度の理念に反しているのではないか。

D 事業者

事業所概要

事業所数 7 営業所

従業員数 全体で 170 人 うち訪問介護従事者 80 人
サービス提供責任者：8 人（うち 3 人が非常勤）

訪問介護事業所管理者 4 人

ヒアリング先の事業所ではヘルパー 20 人、利用者が 30 人 サービス提供責任者は 2 人

1. サービス提供責任者の業務について

●サービス提供責任者の業務内容について

- ・ 具体的な業務内容については「サービス提供責任者の職務記述書」で明確化されている。
- ・ サービス提供責任者はヘルパー業務と管理業務、利用者やヘルパーの急なキャンセルにも対応するので、会社の一職員と管理職を凝縮しているような立場である。
- ・ 会社の方針としては「プレイングマネジャー」として、サービス提供責任者に、現場にも足を踏み入れるように指示している。サービス提供責任者業務とヘルパー業務の割合を 6 対 4 ぐらいの比率で行うことを目安にしている。
- ・ 緊急時に対応するため、シフト調整の際に、自分の時間には余裕を持たせていて、ヘルパーの数が不足したときにすぐに出られるようにしている。それがスムーズに行く割合が、結果として 6 対 4 である。
- ・ 年 1 回、50 数項目のチェック項目（5 段階評価）による職業能力の自己チェックを実施しており、その自己チェックの結果や各スタッフの意見などを反映して研修プログラムを作成している。
- ・ 個別のチェックシートの結果や、研修の受講状況、資格取得等、スタッフの状況については個別にファイルに綴じている。こうした管理も、原則としてサービス提供責任者の業務となる。

●苦情処理について

- ・ 事業を継続していくためには、顧客からの信頼が重要と考えているため、苦情処理の対応を重視している。
- ・ サービス提供責任者として利用者を訊ねると「苦情」としてはなかなか出てこないため、ヘルパーが日々利用者から聞いてきた話が実情に近いと考えている。そのため、ヘルパーからの報告の際に常に確認している。
- ・ 重要なのは、苦情処理を個人の責任において行うのではなく、会社の責任において行うこと。苦情としてあがった事例は全員で共有し、その原因や対応等は研修でしっかり教えている。苦情があがるのは、研修で教えられなかった会社の責任と考えている。
- ・ 苦情についての情報は、「ヘルパーから事業所のサービス提供責任者」→「事業所の管理者」→「本社」へと上がっていく仕組みになっている。

●サービス提供責任者の業務のなかで負担が大きい業務

- ・ 訪問介護計画を立て、実際のサービスを行った際に、その変更の必要がある場合や、利用者の状態が変わってきた場合など、計画修正やケアマネジャーへの連絡などの対応に追われること。
- ・ ヘルパー管理において、シフトの作成だけではうまくいかない。緊急変更等の対応は負担を感じ

じる。たとえば、今はインフルエンザが流行っており、家族がかかった場合でも原則 5 日間は休んでもらうため、調整が難しい。

●サービス提供責任者の業務分担について

- ・ 事業所には 2 人のサービス提供責任者がいて、1 人は常勤、もう 1 人は常勤に近い非常勤。その業務分担としては、利用者との契約までの業務は常勤のサービス提供責任者が担い、実際にサービスを提供する際の業務は非常勤のサービス提供責任者が担当することが多い。そのため、情報の共有は頻繁に行っている。
- ・ 情報の共有については、契約やアセスメント等は管理台帳をベースに行っているが、状態の変化など日常については、必要に応じてその都度連絡を取り合っている。

●ヘルパーに対する相談支援・指導等について

- ・ ヘルパーの約半数は直行直帰ではなく、事業所に立ち寄るので話を聞くようにしている。その際にヘルパーがサービスに関して悩んでいること等について相談・指導をしている。
- ・ ヘルパーは直行直帰になるとどうしても「孤独」になり、様々な問題を 1 人で抱えがちになるため、事業所ではヘルパーを孤独にさせないようできるだけ声掛けするようにしている。

●サービス提供責任者に対するサポートについて

- ・ サービス提供責任者が本来業務以外の業務を多く行わなければならない状況にあり、サービス提供責任者が行わなくても充足できる業務を各事業所で行っていても効率が悪いので、サービス提供責任者でなくても充足できる業務を各事業所全体で集約して、効率的に実施する部署を設置した。この部署の担当は介護のことを理解している事務員で、現状では 2 人ぐらいを想定して、試行錯誤しながら進めている。

2. サービス提供責任者になるための要件等について

●サービス提供責任者になるための要件（もっていなければならないスキル）について

- ・ 各自の役割に応じて必要と思われるスキル等については、「サービス提供責任者の職務記述書」、「職員に求められる『態度・行動』」（新任研修などの際に心構えとして参考にしよう資料）等でまとめている。
- ・ 業務内容については業務のなかで覚えていくこと（OJT）になるが、サービス提供責任者になるまでに平均 1 年半～3 年は必要と考えている。
- ・ 採用時に重視するのは「性格」、「親切心」、「やさしさ」などが判断基準となる。基礎能力については、研修を受けても蓄積できないような人は採用できない。
- ・ ほとんどのサービス提供責任者、ケアマネジャーは外からの採用ではなく、内部で育成し昇格している。

3. 研修・教育について

●研修のしくみについて（全体）

【必須研修】

- ・ 新しく採用したスタッフには必ず受けなければならない「必須研修」がある。

【採用時研修】

- ・ 必須研修の不足分については、4ヶ月に1度、その間に入社したスタッフを対象に「採用時研修」という集合研修を行い、全社的な内容、就業規則、コンプライアンス、苦情処理システムや、高齢者の心理、認知症、医療的な内容、介護事業を行ううえで必要となってくる項目を1日かけて行う。

【キャリアアップ研修】

- ・ 毎月、1回開催する。講師は自社で行っているホームヘルパー養成講座の講師、看護師、契約ドクター等で、年間研修全体の4分の3程度が社内の講師で行われている。
- ・ 全員参加が難しいため、参加できなかった人を対象に、参加した人が講師となって後日、各事業所で開催する「フォロー研修」形式を取っている。
- ・ 後日開催するフォロー研修の講師は、主に各事業所の管理者やサービス提供責任者が行っている。
- ・ 研修の内容はDVD撮影をして、資料とともに各事業所に配布して、後日開催するフォロー研修の参考としている。

【個別研修】

- ・ その他の個別研修として、各スタッフの個別目標に応じてテーマを設定し、その目標に向けて自己研鑽をして、1年間でどのような内容を吸収できたかを自己チェックするかたちで行っている。
- ・ 個別研修のテーマは、各自に実際の業務に関連するテーマを設定してもらい、能力評価の項目として「組織性」、「身体介護」、「認知症」、「介護の基本」と分けており、そのなかで各自の得手不得手を把握して、弱いところを補足するテーマを立てる。

●サービス提供責任者の研修について

- ・ サービス提供責任者の研修については、毎月1回開催の「部門別勉強会」の「訪問介護部門」において、事業所のリーダーが集まって開催するものがある。
- ・ 新たにサービス提供責任者として登用される人がいる場合には、「部門別勉強会」の中で新人研修というかたちで開催するものがある。

●研修テーマについて

- ・ 研修テーマは年間予定として設定している。
- ・ 高齢社会の進展や厚労省の在宅重視の方針をふまえると、今後は「重度対応」が課題になると考えているため、今年度後半のテーマは身体介護が中心になっている。今後のテーマ設定についても「重度対応」へシフトしていく方針で進めている。

4. サービス提供責任者および管理者になるためのキャリアパスについて

- ・ キャリアアップのイメージとしては、行動・態度、人事評価、個人チェックといったものを総合してキャリアアップを図っていく体系がある。
- ・ 勤務年数、勤務時間、取得資格といったものでステップアップしていき、最終的に「教育者コース」、「管理者コース」、「熟練者コース」といったコースを選んでもらう。
- ・ コース選択のタイミングの時期はさまざまだが、スタッフの選択の意向を反映させながら進めている。
- ・ キャリアアップの大枠の中で進んでいって、基準に従って評価していく。
- ・ ステップアップしていく中で個人の能力もあるが、周囲の従業者から支持されていることも要件として考えている。

5. 介護報酬改定、介護保険制度について

●介護報酬改定による影響について

- ・ 介護報酬改定によって業務に影響が出るということは特にない。
- ・ 初回加算は月 1.5 件程度、緊急時訪問加算は 4~10 月の間に 2 回程度。

●サービス提供責任者の報酬について

- ・ サービス提供責任者にはケアマネジャー程度の手当を出している。
- ・ 介護保険制度ではサービス提供責任者の報酬が担保されていない。今回の報酬改定で加算がついたが、その加算を算定する分、事務量が増えている。サービス提供責任者の業務に対して介護保険制度で評価してほしい。

●介護保険制度・介護報酬改定に対する意見・要望、その他

- ・ 小規模の事業所では、スタッフ各自がいろいろな業務を掛け持ちで行わなければならない。事業規模が大きくなれば業務を分担できるようになって、サービス提供責任者についても本来業務以外の部分を分担できるようになる。その過渡期にある事業所ではサービス提供責任者の業務量が増えて負荷が大きくなり、最も大変だと感じている。
- ・ これを乗り越えない限りサービス提供責任者の本来の業務に特化する体制が作れないのではないかと。規模を拡大するために、質を高めようということではいろいろな加算をとろうとするが、その分手間が増えていく。一方で規模を大きくしないと分担はできない。このジレンマのなかで苦しんでいる。
- ・ 苦しいなかでいろいろな工夫はしているが、サービス提供責任者に多くの負荷を強いているのが現状である。少しでもサービス提供責任者の負荷を減らせないと日々悩んでいる。

E 事業者

従業員数

訪問介護職員（ヘルパー）は 3,000 人強

うちサービス提供責任者が 300 人弱（全員常勤）

1. サービス提供責任者の業務について

●サービス提供責任者の業務体系について

- ・ 訪問介護事業所内の常勤スタッフは、全てサービス提供責任者である（ヘルパーは全て登録）。ただし、雇用形態は全員が正社員というわけではなく、常勤ではあるがパートタイマーという人もいる。
- ・ 1 人のサービス提供責任者が個別の担当を受け持つのではなく、チーム制をとっている。1 チーム 3~4 人のサービス提供責任者で構成されている。各事業所で、1 チームだけの事業所もあれば、4 チームに分かれる事業所もある。平均すると、1 事業所に 2~3 チームといったところである。
- ・ 各チームにリーダー（主任）がおり、メンバーの上司的役割をしている。
- ・ 事業所内に複数のチームがある場合、各チームのリーダーの中の 1 人が事業所の管理者を兼務している（事業所内に 1 チームしかない場合は、そのチームリーダーが管理者となる）。
- ・ チームで受け持つ利用者を頭数で割ると、だいたい 1 人当たり 30 人程度（1 チームで 100~120 人程度をみている計算になる）。
- ・ チーム制のメリットとしては、各サービス提供責任者の得意・不得意をお互いが補い合いながら、全体としてひとつの円（100%）になればいいという点である。また、休みがとりやすい、休んでも情報をチームで共有しているため電話等で煩わされることがない、などの利点もある。
- ・ 現在、職務役割基準書というものを作成している最中であるが、サービス提供責任者とチームリーダーとの差異は、リーダーにはチームのマネジメント業務（人事管理も含む）が加わるという点である。

●サービス提供責任者の業務内容について

- ・ 請求事務等を専門に行う事務スタッフはいない。全てサービス提供責任者が行う。
- ・ サービス担当責任者がヘルパー業務を兼務することはほとんどない（月のヘルパー業務が 0 件ということも珍しくない）。
- ・ 欠員が出た際のピンチヒッターとして、また、初回は必ずサービス提供責任者が同行することに決めているチームもあるので、サービス提供責任者がヘルパー業務に就くことは、例外的にはあるがある。
- ・ 登録ヘルパーは基本的に直行直帰であるため、ヘルパーとの連絡（申し送り）は、緊急性のある事項のみ電話連絡。それ以外は利用者別の訪問介護記録書を通して行っている。
- ・ 2009 年 11 月よりヘルパー専用の携帯サイトを設け、ID を持った登録ヘルパーは、サイトで自分のスケジュールを管理し、その日の介護記録を記録するというシステムを使用している。業務終了時に各ヘルパーよりメールで送られてくるため、タイムラグなく情報を得ることができ、チーム内での情報の共有化やサービス提供責任者のシフト管理業務の効率化にも効果を発揮している。

●サービス提供責任者の業務のなかで重視している業務

- ・ 設立当初より、「訪問介護の PDCA（Plan：計画、Do：実行、Check：評価、Action：改善）をしっかり回していくことが、サービス提供責任者の仕事である」ということをモットーに行っている。その考え方は、各サービス提供責任者に行き渡っていると感じている。
- ・ 「利用者の方の目標をしっかり立て、それに対してサービスがきちんと行われているかどうかを評価し、改善されていなければ目標を再設定する」ことを徹底しているため、当該事業所の訪問介護計画書の目標欄は、書くところがたくさんあり少し複雑かもしれない。立てた目標を達成できるよう、利用者に寄り添い、励ますという姿勢が大事である。
- ・ 昨今のヘルパー不足（離職率の高さも含む）という状況を鑑み、サービス提供責任者業務の重要課題として、ヘルパーの労務管理を上位に置いている。具体的には、半年に1回の契約更新の際に、ヘルパーとの面談を設け、細かなヒアリングを行っている。
- ・ チームで業務を行っているため、情報の共有が最も重要と考えている。そのため、ヘルパーからのヒアリング内容もシステムに反映し、チーム内のすべてのサービス提供責任者がその情報を閲覧できるようにしている。

●勤務時間・休日等について

- ・ 残業に関しては、かなり気を遣っており、なるべく残業は少なくするようにしている（平均すると、月に15時間程度。1ヶ月の残業0時間という事業所もある）。
- ・ 全体的に残業は減っている傾向にある。減っている理由としては、各個人の意識によるところが大きいと思う。本部側も、作業の効率化を図るためシステムを改善するなど努力している。
- ・ サービス提供責任者の業務は、どうしても土・日勤務が出てきてしまうため、その際には平日に振り替えて休める配慮をしている。休日をしっかりと確保しないと、ストレス耐性に弱くなってしまうと考えている。

●困難事例に当たった場合の対処

- ・ なるべく事業所内で対応すべく努力するが、その範疇を超えた事例に遭遇した場合は、近隣事業所2、3ヶ所を統括するエリアマネージャーに相談する。
- ・ 特にこじれてしまった事例には、法務的な業務も兼ねている本部の総務部が対応することもある。

●サービス提供者の業務で課題とする点

- ・ 社内にたくさんの事業所があるため、さまざまな地域でより多くの利用者と接することでスキルアップを図るという目的から、事業所間の異動を認めている（期間は2、3年）。しかし、これにより問題となるのは、業務内容うんぬんという以前に、まずは利用者と登録ヘルパーの顔と名前を覚えることから始めなければならない（各100人ずつくらい）、それに何ヶ月も要するという点。仕方がないこととはいえ、それに費やす時間のロスがもどかしいところもある。

2. サービス提供責任者になるための要件等について

●サービス提供者になるために必要なスキルについて

- ・ 利用者のさまざまなニーズを正確にすくい上げることができ、利用者の希望をきちんと達成目標として設定することができるという能力。
- ・ 1チーム約100人いる登録ヘルパーたちをまとめる人事管理能力。
- ・ チーム制の仕組みを理解し、チームメイトと情報を共有できる姿勢とスタンス。

●チームリーダーに求められるもの

- ・ チーム内の自分を含めたサービス提供責任者たちをうまくまとめることができる能力。具体的には、チームメイトのモチベーションをあげ、チームの業績を上げ、チームがより効率的に機能するように働きかけるマネジメント力。
- ・ チームリーダーになるために、必要かつ明確な条件というものは設けていない（勤務年数も関係ない）。人をまとめていくという力という点のみを最も重視している。有能なプレイヤーが有能な監督になれるわけではないのと同じ理屈で、優れた技術を持ち合わせていても、人をまとめる力がない人ではだめだと考えている。

●管理者を兼ねたチームリーダーに求められるもの

- ・ 指定基準上、管理者を1人置かなくてはならないということになっているが、チームのリーダーが主に管理者の役割を担っている。複数のチームがある事業所の場合は、各チームリーダーの中で一番仕事ができるリーダーが指定上の管理者となる。

3. 研修・教育について

●サービス責任者への研修について

- ・ 新卒・中途採用ともに、採用時研修を設けている（研修は勤務時間内に行う）。
- ・ その後は、月に1回くらいの割合で、統括部ごとに必要と思われる何人かをピックアップして、統括部長とエリアマネージャーによる補習的意味合いを込めた研修を行っている。
- ・ 上記のものとは別に、選抜制で階層別のステップアップのための研修も設けている（例えば「リーダー候補者セミナー」、「リーダーのためのセミナー（エリアマネージャーを目指したもの）」など）。本人が希望する場合も、統括部長やエリアマネージャーが推薦する場合もある。
- ・ 登録ヘルパーについては、事業所ごとにスキルアップセミナーを1、2ヶ月に1回の割合で開催しているが、その際の講師はサービス提供責任者が行っている（他に保健師、専門の派遣講師、歯科医師による口腔ケアなど地域資源を利用する場合もあり）。これらのアイデア出しや企画はサービス提供責任者が主に行う。
- ・ 本部からは、3ヶ月に1度くらいの割合で給料明細に告知を出し、参加自由の大規模な全体研修を呼びかけ、随時開催している。

4. サービス提供責任者および管理者になるためのキャリアパスについて

●サービス提供者の組織内での位置づけ

- ・ キャリアラダーとしては、「ヘルパー」→「サービス提供責任者」→「チームリーダー」→「管理者（チームリーダーの1人が管理者を兼ねているケースがほとんど）」→「エリアマネジャー」→「統括部長」というラインがある。
- ・ 常勤職員を採用する際は、サービス提供責任者となってもらうことが条件。採用後にヘルパー経験を積んでサービス提供責任者へ、という図式は存在しない。
- ・ 介護業務が未経験の者がいきなりサービス提供責任者となることは、基本的にはない。新卒を採用した際は、訪問入浴、デイサービスなどの業務をしつつ、まずヘルパー2級を取ってもらう。よって、訪問介護の仕事に就く際にはサービス提供責任者要件を満たしていることになる。
- ・ 例外的に、介護福祉士ではあるが経験は学生時代の介護施設でのバイトのみという人が入社したケースがあったが、その場合の経験値の浅さを埋めることができる強みがチーム制であると思っている。
- ・ アルバイトや登録での時短のパートから始め、経験を積んで常勤となる（その場合はサービス提供責任者）という道もある。しかし、「この人なら」と会社側が見込んでも、本人に断られるケースもある。その場合の理由は、「あくまでも現場で働きたい」というものであったり、「サービス提供責任者となって、余計な責任を負うのが嫌だ」というものであったり、さまざまである。一方で、当該事業所では常勤スタッフ全てに個別のPCが提供され、入力システムなどの統一化がなされているため、サービス提供責任者の業務風景が一見するとデスクワークの一般職事務のように見えることから、ヘルパーから「あっちのほうが楽そうでいい」と思われることもあるようである。

5. 介護報酬改定、介護保険制度について

●介護報酬改定の影響について

- ・ 初回加算（4～10月）：正確なデータはないが、毎月、介護保険の新規利用者が300人弱程度あるので、それに対してはとっている。
- ・ 緊急時訪問加算（4～10月）：きちんと統計をとっていないのでわからないが、依頼があったものに対しては行っている。そんなに多くはない。

●非常勤のサービス提供責任者について

- ・ 非常勤のサービス提供責任者が認められることになった点については、大いに賛成である。非常勤であることがサービス提供責任者の能力を妨げる要因にはならないと思っている。週に2、3日しか働けないというのでは問題があるかもしれないが、例えば子育てをしているため5時に帰るといった時短勤務なら、それでもよいと思う。当該事業所のキャリアラダーでみた場合、時短勤務でチームリーダーという場合もあり得る。

●介護保険制度、介護報酬改定に対する意見・要望、その他

- ・ 昨年の介護報酬改定で、介護従事者の処遇改善がなされたことについては、非常にありがたいことだと思っている。しかし、金額的にはあまりインパクトはなかったのが正直な感想である。
- ・ いただけるものはありがたいという姿勢で頑張っているが、作成しなければならない書類の

量が膨大であり、それに費やす労力も負担が多い。

- 制度が変わったことでできなくなってしまったサービスなどに対する説明は、制度をつくった人ではなく現場の人間である。説明する人間自身が本意ではないことを利用者に説明するのは、非常につらいところである。申し訳なく思うことも多々ある。

F 事業者

事業所概要

事業所数 7 事業所

従業員数 ヘルパー213 人、うちサービス提供責任者 25 人

1. サービス提供責任者の業務について

●サービス提供責任者の業務分担

- ・ 標準手順書を基に、各事業所にあわせた手順書を作成して、管理者・サービス提供責任者・ヘルパーの業務内容や権限等を明記している。
- ・ 業務内容については、指定基準で定められている業務内容は網羅して、さらに法人として管理者が実施している労務管理の枝分けとして補助的業務を行っている。

●サービス提供責任者の業務とヘルパー業務の割合

- ・ サービス提供責任者によって差はあるが、少なくとも月 10～15 時間サービス提供に出ている。多い人では、月に 40～50 時間程度サービス提供に出ている人もいる。
- ・ フルタイムで働いてくれるヘルパーがいないので、ヘルパーだけでは充足できない部分をどうしてもサービス提供責任者がサービス提供に出なければならなくなってしまう。

●管理者の業務内容について

- ・ サービス提供責任者と同じく、標準手順書に沿った業務内容は設けている。その他に、スーパーバイザーとしてある程度の権限を与えて、サービス提供責任者の研修実施の配置や、担当利用者の人数等を決めている。
- ・ サービス提供責任者が管理しているヘルパーや利用者を全体的に網羅して管理する。

●サービス提供責任者の業務の中で重視している業務

- ・ ヘルパーの方たちといかにかうまくコミュニケーションを取るかということと、会社の看板として利用者さんやその家族とサービス提供責任者としていかにかコミュニケーションを取れるかが重要である。

●サービス提供責任者の業務の中で負担を感じる業務

- ・ 事業所の管理者全員がサービス提供責任者を兼務しているので、兼務している従業員は、管理者業務・サービス提供責任者業務が重複していることで、業務負担が大きくなっている。
- ・ 他にも、社会福祉法人では障害者サービスも実施しており、障害者サービス専任で人材が確保できないので、業務内容についてはその分負担が掛かっている。
- ・ 労務管理の一環としてのヘルパーの要求の対応や、利用者のニーズをケアマネジャーより直に受けて、緊急対応や休日返上等があるので、サービス提供責任者の負担が大きくなっている。
- ・ 書類の要求事項が多く、ヘルパーの配置や研修の実施よりも書類作成の手間が大きい。

●ヘルパーに対する研修、技術指導等について

- ・ 特定事業所加算を取っているため、要件を満たす内容で定期的に研修を実施しているが、基本は集合研修になっており、その研修にこぼれた人は個別で研修を実施している。
- ・ 社会福祉法人では、就業規則や運営規定に月3時間の研修を実施することを明記している。

2. サービス提供責任者になるための要件等について

●サービス提供責任者になるために必要なスキルについて

- ・ 実地指導等により、作成書類の種類が多くなっているため、文章作成能力やパソコンスキルが必要。
- ・ サービス提供責任者として、労働基準法に関する知識がしっかりと身に付いていれば、ヘルパー個人ごとにあとどのくらい働けるのか把握することができ、調整等がスムーズにうまくいくので、労働基準法に関する知識は必要である。

●サービス提供責任者になるための要件（基準）について

- ・ 特定事業所加算を取得しているため、以前の介護福祉士で5年以上の経験をしていることが前提となっている。その他に、利用者からのクレームが少ないといったことや、他のヘルパーとコミュニケーションが取れるといったことを要件としている。
- ・ 上記の内容について、管理者がヘルパーの意見を聞いて適性を判断して、サービス提供責任者の候補者に声をかけて登用するケースが多い。

●サービス提供責任者に求められているものについて

- ・ まずは実務ができること。その他に、個人なりの良い部分を伸ばしていけることや、利用者を悪く言わないこと。
- ・ きちんと謝罪ができること。ヘルパーとして利用者と接している際には、何かあっても責任は会社にあるため、会社が責任を取ってくれていたが、実際に自分が会社の顔として、業務に従事することになるので、非がある場合にはきちんと謝罪が出来なければならない。

●サービス提供責任者の質の担保について

- ・ サービス提供責任者は実務がわかることが一番重要である。
- ・ 報酬改定で非常勤の登用が認められたが、質の担保の観点から常勤ヘルパーの介護福祉士を登用している。介護福祉士の資格がサービス提供責任者にマッチしているとは思わないが、1級ヘルパーでは訪問介護以外のつぶしが効かないので、介護福祉士を登用している。
- ・ 現在は、現場で経験を積んで、介護福祉士の資格を取ることがスタンダードになってきているので、経験年数からサービス提供責任者に登用すれば、それなりの技術を持った介護福祉士であると見ている。

3. 研修・教育について

●サービス提供責任者に対する研修について

- ・ サービス提供責任者や管理者の職種に対する研修は確立できていないが、職員に対するグループ全体の研修には、時間を調整して参加するようにはしている。その他の外部研修については、興味がありそうな研修を選んで受けさせている。
- ・ その他の研修として、法人研修で中堅研修・リーダー研修のような形で、研修内容に当てはめた職員をグループ内から選出して、集合研修として受けてもらう。

4. サービス提供責任者および管理者になるためのキャリアパスについて

- ・ 以前は、「ヘルパー」→「サービス提供責任者」→「管理者(サービス提供責任者兼任)」という形で、キャリアパスを形成していたが、サービス提供責任者の業務負担が大きいため、最近では、ヘルパー業務をしながら、介護福祉士の資格を取得して、その後ケアマネジャーの資格を取って、サービス提供責任者にならずにケアマネジャーになる人が多くなっている。
- ・ 一時期は経験を積んだヘルパーがグループホーム業務に流れることもあったが、最近では、有料老人ホームや高齢者専用賃貸住宅サービス、施設のケアマネジャーになることを希望する人が多くなっている。

5. 介護報酬改定、介護保険制度について

●介護報酬改定の影響について

- ・ 初回加算：14、15件／月程度
- ・ 緊急時訪問介護加算については、緊急の意味を勘違いしており、利用者やケアマネジャーが合意しないケースがあることや、ケアマネジャーから利用者に説明不足なことがあるので、昨年12月に1件加算がもらえただけで、その他では取れていない。
- ・ 緊急というどうしても倒れている人を助けに行くようなイメージがあるので、「急なサービス調整加算」とかにしてもらえれば、厚労省の言っている緊急加算の意味につながる。
- ・ 事後報告なので、その報告の際のケアマネジャーの対応に温度差があり、追加扱いになることが多い。

●非常勤のサービス提供責任者について

- ・ 今は非常勤のサービス提供責任者は雇用していない。

●介護保険制度・介護報酬改定に対する意見・要望、その他

- ・ 年配で就職先が見つかりにくいケアマネジャーのために、出来高制で非常勤ケアマネジャー制度をテストで実施している。今後ニーズが広がれば受け皿として設けていく。
- ・ 生活援助と予防の制度の枠組みが、行政ごとに大分温度差がある。介護保険適用サービスにも保険者によって温度差がある。
- ・ 今回、報酬が上がった分は、ヘルパーに還元するためにいろいろな仕組みを作ったが、報酬が止まればその還元が止まってしまうことや、働きたいときに仕事がなければ働けないので、報酬を還元する保証ができないことが訪問介護事業の課題であると考える。
- ・ 介護保険制度のなかのサービス提供責任者の立ち位置が明確でない。訪問介護事業のなかでは、アセスメントや計画作り、契約してヘルパーを動かすことなど、制度設計的なイメージはケア

マネジャーと同じようなことをしていても、訪問介護事業のなかでさえ、ケアマネジャーのようなコンダクター的な立ち位置も確立できていない。

- 現在のサービス提供責任者の配置要件については、適正だとは考えられない。サービス提供責任者1人あたりのヘルパー数9人・サービス提供時間450時間という根拠がどうしてそうなったのかがわからない。
- 現状の仕組みでは、サービス提供責任者の質が担保される仕組みになっていない。指定基準で位置づけられているのは良いが、位置づけられているだけの評価がない。サービス提供責任者が、サービス提供責任者の業務だけするというのであれば、ケアマネジャーが作成するケアプランでヘルパーがサービス提供を実施すれば、サービス提供責任者は不要ということも考えられる。逆もしかりで、ケアマネジャーがいなければ、サービス提供責任者が障害者サービスのように介護計画を立ててサービス提供を実施すれば、訪問介護サービスはこと足りてしまうのではないか。
- 現場の売り上げの利益次第で、サービス提供責任者を配置するしかないので、質の底上げを図るのであれば、サービス提供責任者の給与を保証するような制度でなければ、サービス提供責任者を配置できない。なので、現状では、サービス提供責任者兼管理者という形にするしかない。

G事業者

事業所概要

事業所数

従業員数 管理者 1 人（サービス提供責任者を兼任） 常勤サービス提供責任者 7 人
非常勤サービス提供責任者 1 人。

ヘルパー数 常勤 4 人 登録ヘルパー 35 人

1. キャリアパスについて

●キャリアパスの考え方

- ・ ヘルパーは個々に得手・不得手があるので、年度ごとに面接を実施して、ヘルパーの考えや能力、自身の望む方向性に合わせてキャリアアップできるような仕組みにしている。ヘルパーは専門職であるので、技術を職人的に極める人は技術に特化したかたちでキャリアアップを図る。ただし、サービス提供責任者になるには、特定事業所加算の要件もあり、報酬改定で 3 年になったが、最低 5 年の経験と一定以上のサービス提供技術を要件としている。
- ・ サービス提供責任者も、ヘルパーのキャリアアップの 1 つではあると考えている。しかし、サービス提供責任者には、プランニングの能力が求められるので、業務の重みはあるが、ヘルパーに求められる能力とは違いがあり、必ずしもヘルパーの上位職務がサービス提供責任者ではないと考えている。
- ・ ヘルパーのなかにはヘルパーリーダーがおり、サービス提供責任者のなかにはサービス提供責任者リーダーを配置。組織上の責任関係では、クレーム、ひやりハットが起こった場合の原因追及からは是正完了までの責任を各リーダーに持たせている。そうすることで、サービス提供責任者の部署やヘルパー部署か、さらに是正として教育・システム変更の是正対策を担当させている。
- ・ 管理者層を目指す人に対しては、内部指導ができるような品質管理に関する教育を行い、キャリアアップを図っている。

2. サービス提供責任者の業務内容について

●担当利用者について

- ・ 利用者に対して担当制をとっている。利用者が 120 人程度いるので、一人あたり、20 人弱の担当制にしている。そこにプライベートサービス（自費契約）がついているので、合計で 25～26 人になる。新人サービス提供責任者はヘルパー業務に出ていることが多く、サービス提供責任者の能力を教育するため、担当利用者はあまり持っていない。
- ・ リーダー的存在のサービス提供責任者は、担当利用者数や稼動時間を減らし、請求業務やクレーム対応、職員に対する教育にあたっている。

●サービス提供責任者とヘルパーリーダーの役割

- ・ ヘルパーの技術開発に関して、ヘルパーの個別計画に対する必要な教育はサービス提供責任者が実施するが、これは利用者を介しての教育であり、全体教育の一環である。それ以外の、ヘルパー個々の技術開発はヘルパーリーダーが実施して、教育の一部分をサービス提供責任者とヘルパーリーダーで役割を分けている。
- ・ 各人事考課の際には、サービス提供責任者の人事考課はサービス提供責任者リーダーが同席し、

ヘルパーの人事考課はヘルパーリーダーが同席して管理者と話をしている。

●サービス提供責任者の業務について

- ・ サービス提供責任者はオールマイティに業務ができることが求められるが、実際にすべての能力が高いサービス提供責任者というのは難しく、特にヘルパーの能力開発に関しては、サービス提供責任者よりヘルパーのほうが、能力が高いという逆転現象も起きている。運営基準で業務が定められているが、特定の業務においては、サービス提供責任者よりも能力が高いヘルパーで補える部分は、分担したほうが支障もなく効率よくできるのと考えている。
- ・ 基準で定められている業務を本来業務としてすべてサービス提供責任者が実施すると、管理者の本来業務はどこになるのか。サービス管理やサービス提供責任者、ヘルパーの能力開発は管理者が本来実施すべき業務だと考えている。

●サービス提供責任者の業務で重要なスキル

- ・ サービス提供責任者の専門性から、サービス提供責任者はヘルパー業務を実施できなければならない。
- ・ コミュニケーションスキルが重要。利用者、ケアマネジャー、ヘルパーとのコミュニケーションが一番必要。コミュニケーションスキルが不足していると、クレームが出ることも多々ある。
- ・ 基本的なサービス提供責任者の能力ということを考えると、運営基準の28条の項目はもとより、その他に苦情対応、給付管理の業務や、かなりの量の書類作成があるので、計画性および事務処理能力というのは大きい。
- ・ 事務能力の中には、多様な書類をいつまでに、どのように、1枚の書類にどのくらいの時間をかけてといった、段取り能力も重要である。一般の会社であれば、新人はベテランに付いて、少しずつ積み重ねて業務を広げることができるが、サービス提供責任者の場合になると、いきなりその多様な書類作成業務が入ってくる。
- ・ 他にも、サービス提供責任者の業務上、外に業務に出て、事務所に戻り書類作成を一定時間行い、また外に出てと行ったり来たりを繰り返すので、気持ちの切り替えをするのがものすごく大変だと感じている。

●サービス提供責任者の課題について

- ・ 独居の利用者に対しての状況に合わせた内容変更に関して、利用者とケアマネジャーの連絡がきちんとできていない場合は、サービス提供責任者がその対応にかなりの時間が取られてしまう。

3. サービス提供責任者の研修について

●研修について

- ・ ヘルパーに対する研修については、毎月定期的実施しており、ケースカンファレンスを主に実施している。
- ・ 事業所ごとにヘルパーに対する定例研修の他に、教育ニーズの異なるサービス提供責任者を対象にした定例研修を毎月実施している。
- ・ 会社全体で帳票が変更した際の説明会や、新しくサービス提供責任者に着任した人を対象に計画書の作成等の研修を統一して実施している。

- ・ 管理者やサービス提供責任者リーダーがテーマを決めて実践研修という形で、自身の苦手な項目の研修を受けるように、自主参加制の研修も毎月実施している。

4. 介護報酬改定について

●加算について

- ・ 新規加算は、平成 21 年 10 月は 4 件の新規契約があり、毎月 4 件程度はいただいている。
- ・ 緊急時加算はケアマネジャーとの整合性が取りづらく、今まで一度も取っていない。

●非常勤のサービス提供責任者について

- ・ 現在、非常勤サービス提供責任者の人数は少ないが、登録ヘルパーの中にはスキルの高い方もいるので、何人かには声を掛けている。ただし、給与面の問題等で時間が制限されている方が多い。しかし、学歴もあってスキルも持っている主婦のヘルパーの方たちで、サービス提供責任者をやってみたいという人達の足枷を外すことにはなったと感じているので、今後増えてくると思っている。
- ・ 休日等もあるので、サービス提供責任者が利用者を一元的に全て管理するのは難しいので、利用者の状況をきちんと伝達できて、業務を分担できていれば、必ずしも常勤でなくてもできると考えている。
- ・ 急にサービス提供責任者の人員が不足すると、事業所全体が不安になってしまうので、担当利用者数は少なくしてでもやっていただけないかということはお願ひできる。どうしても常勤となると抵抗感を持ってしまうことや仕事の責任が出てくることを嫌う人もいるが、そこは事業所でフォローできることである。

●報酬改定等への要望について

- ・ 毎年サービス提供責任者に対する報酬という話はしており、今回、初回加算や緊急加算といった「加算」という報酬が創設されたが、これはサービス提供責任者の職務内容に対しての報酬を付加するのは困難であり、加算という報酬体系になったのではないかと推察する。また、加算という形にするのであれば、もう少し内容を明確にして取りやすいものにしてほしい。(現行は居宅介護支援事業所との連携により取得しにくい)
- ・ 運営基準で定められている業務をすべてこなすということは、自身がサービス提供に行くこともあるので大変なことである。基準上、業務をこなしてはいるが、基準の内容が責務というのであれば、責務を行っていることの評価はしていただきたい。特に介護は利用者に接する回数が多いので、サービス提供責任者への責務への報酬はあるべきだと思う。そうしないと結果的に稼働を上げないと収支が追いつかない。それなりの仕事をさせるなら稼働を抑えてあげたい。そうすれば技術の指導もできて可能性が広がるのではないかと考えている。
- ・ 介護に関してもターミナル加算がついても良いのではないか。利用者と契約して介護計画書を作り、サービス提供を 2、3 回実施したら、利用者の方がお亡くなりになるということは珍しいことではない。在宅を増やす方向にしていくのであれば、サービス提供責任者にもターミナル加算をつけるといったことにも考慮してほしい。
- ・ 利用者の訪問計画書を作ったりするのは、実際にサービス提供責任者が現場に出ないとわからない。また、変わっていく利用者の状況にあわせて事故が起きないように前もって対応を考えるのもサービス提供責任者なので、今後、サービス提供責任者がサービスに出なくてもよいと

いう方向には進めないでほしい。

- ・ 新しくサービス提供責任者に着任した方が、業務がわからずに始めていることが多いように感じている。サービス提供責任者の場合、教育は事業所まかせになっているので、国が主体となって、全国的にサービス提供責任者の着任研修のような形で実施してほしい。
- ・ 他にも、サービス提供責任者の帳票が統一のフォーマットでないため、事業所ごとに教えていくしかない。研修に行かせても事業所の帳票と違うから、研修の内容が事業所の帳票とどのように連動しているのかわからないことが多い。これだけの責務をサービス提供責任者に負わされるのなら、帳票を一括していただいたほうが、業務効率が上がると思う。しかし、都道府県単位であわせるなら変えない方が良い。都道府県をまたがって営業所展開している事業者では、余計にややこしくなるので、帳票を統一するのであれば、全国一律で統一してほしい。また、介護計画書と手順書の2つを整えてくれれば、大分効率が上がると感じている。

5. その他

●介護労働者について

- ・ 現在、介護労働者のキャリア形成が事実上ケアマネジャーに行ってしまうている。どうしても給与面や業務負担を比較したときにケアマネジャーに流れて行ってしまう。
- ・ 訪問介護の社会的地位や質を向上させるためにも、サービス提供責任者が管理する時間を増やした方が良いと思う。サービス提供責任者の能力が低いことや自身がサービス提供に出る時間が極端に多すぎると、きちんと管理ができず、どうしてもヘルパー依存の形になってしまう。ヘルパーに頼りきってしまっていると利用者との関係が対一対一の問題になることが多く、どうしても確率論から窃盗や暴力などが起こってしまう。質を上げるためには管理が絶対に必要であるが、不透明なところを管理するだけの時間が確保できない現状がある。
- ・ 国が介護労働者を増やすというのはありがたいが、特にやる気のない人達が働く場所がないからという理由だけで介護に流れて来ているので、現実問題として、人手不足から採用したくない人でも採用するということになる。社会的地位の向上といったときには、より管理や教育が必要である。