厚生労働省　平成26年度老人保健健康増進等事業

「サ責」を知る・育てる

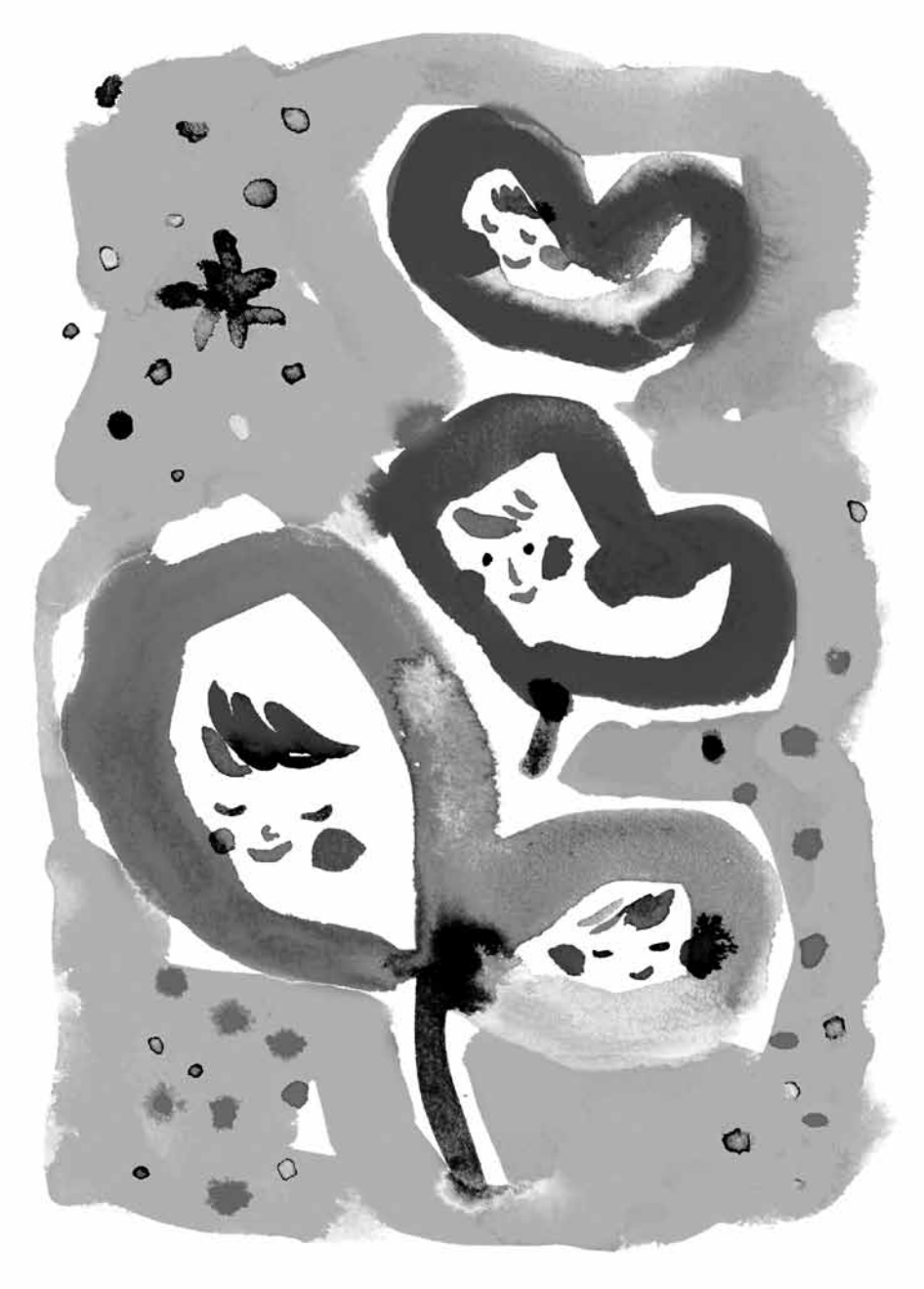
－サービス提供責任者の確保・定着・育成を考える－

一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会

厚生労働省　平成26年度老人保健健康増進等事業

「サ責」を知る・育てる

－サービス提供責任者の確保・定着・育成を考える－



一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会

はじめに

高齢者が自立と尊厳を保持しながら、要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしく生活を送ることができるという「地域包括ケアシステム」の掲げる理想の実現に向けて、高齢者の地域生活を支える在宅介護事業者の役割はきわめて重要です。

なかでも他の医療福祉サービスよりも高頻度に、かつ、自宅という最も身近な環境で要介護者に接している訪問介護事業者は、要介護者本人の日々の状態像の変化をいち早く察知することができます。また、ICF（国際生活機能分類）の視点における「環境因子」や「個人因子」に関する情報を比較的得やすい面があります。

こうした訪問介護事業者の持つ要介護者の生活に関する情報は、医療関係者やケアマネジャーなどでは得ることが難しく、きわめて自立支援において有用なものであり、今後、訪問介護サービスが地域包括ケアシステムの要になっていくものと推察されます。

現状、訪問介護サービスが自立支援に資するケアを提供できるか否かという点については、サービス提供責任者（以下、サ責）のアセスメント力やヘルパーに対する指導力、多職種協働の中での情報発信力などに依るところが大きく、サ責の能力が訪問介護のケアの質を左右しているといっても過言ではありません。

そのため、当協議会の会員の中にもサ責の育成に注力している事業者が多く見られ、毎年実施している事例発表会の席上などにおいてサ責が中心となり要介護者の ADL や IADL の改善に取り組んだ優れた事例などが報告されています。

しかしながら、先行研究などを見ると、サ責は、その役割に対する社会的評価の低さやヘルパーとしての訪問時間の多さ（反面でのヘルパー教育やアセスメントに充てる時間の不足）、事業所内での育成方策や将来的なキャリアパスの不明確さなど、多くの問題を抱えています。

一方で、現場のサ責が直面する課題への対応策や地域との関係づくりにおけるサ責の関わり方、動き方などをテーマとして行われた調査研究はそれほど多くはありません。

こうした現状を踏まえ、当協議会では厚生労働省の「平成 26 年度 老人保健健康増進等

事業」の補助金を活用し、サ責の抱える課題やその課題の解決に向けた指針を明らかにすることを目的として、訪問介護事業所におけるサービス提供責任者の育成や評価の実態に関する調査研究を実施いたしました。

本書は、本事業を通じて行った全国の訪問介護事業者の皆様方を対象としたアンケート調査やヒアリング調査、本事業の検討委員会での議論などの成果を『「サ責」を知る・育てる－サービス提供責任者の確保・定着・育成を考える－』として取りまとめたものです。検討委員会の座長として、本書の内容が日々現場で奮闘されている全国の訪問介護事業所の管理者やサービス提供責任者の皆様方に活用され、質の高い事業所運営のお役に立つものとなっておりましたら幸いです。

最後になりましたが、アンケート調査にご回答をいただいた皆様やヒアリング調査において貴重なお話をいただいた皆様、また、本事業を遂行するために様々な助言を下さった検討委員会の委員の皆様に厚く御礼を申し上げます。

平成 27 年 2 月

「訪問介護におけるサービス提供責任者の抱える課題に対する対応策
および評価・育成・配置のあり方に関する調査研究事業」検討委員会

座長　阿部 節夫

（一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 副理事長）
（株式会社エルフィス 代表取締役）

目 次

はじめに 2

巻頭インタビュー サービス提供責任者の質の向上が地域包括ケア実現のカギを握る 6

本書の構成と見方 10

PART 1 「サ責」を知る
役割とやりがい、取り巻く課題 15

1 サ責の「業務内容」を知る 16

- ❶ サ責の配置に対する考え方と業務に対する認識 16
- ❷ サ責の具体的な業務内容 16
- ❸ プレイングマネジャーとしてのサ責 20

2 サ責に求められる「技術・能力」を知る 21

- ❶ 調査結果に見るサ責に必要な技術・能力 21
- ❷ サ責は必要な能力を身につけているか 24
- ❸ 相対的に弱いマネジャーとしての能力 26

3 サ責の「魅力・やりがい」を知る 27

- ❶ 触れられることの少ないサ責の「魅力・やりがい」 27
- ❷ 調査結果に見るサ責業務の魅力・やりがい 27
- ❸ 経験年数により変わる魅力ややりがい 29
- ❹ 管理者や先輩サ責が仕事の魅力を伝える 29

4 サ責の「重要性」と「取り巻く課題」を知る 31

- ❶ サ責は事業所運営の要 31
- ❷ サ責を取り巻く問題 32
- ❸ 事業運営上の課題：「確保」「定着」「育成」 33
- ❹ PART 2における展開 34

トピックス 1 「あたりまえの日常生活」を支援するプロ
サービス提供責任者を取り巻く課題 36

トピックス 2 定期巡回・随時対応型訪問介護看護の現状と課題 39

PART 2 「サ責」を育てる
サービス提供責任者の確保・定着・育成

41

1 サ責をいかに「確保」するか 42
❶ サ責の「確保」は最も基本的かつ重要な問題 42
❷ サ責の主な確保経路 42
❸ どのようなヘルパーをサ責に登用するか？ 44
❹ サ責は確保できているのか？ 45
❺ 内部ヘルパーの登用をどのように進めるか？ 45

2 サ責をいかに「定着」させるか 48
❶ サ責の「定着」の重要性 48
❷ サ責の「定着」を阻害するいくつかの要因 50
❸ 事業所内での孤立（感）を防ぐ 50
❹ 身体的な負担を軽減する 52
❺ 処遇の改善を図る 56
❻ 社会的評価と専門性の確立 60

3 サ責をいかに「育成」するか 61
❶ サ責の「育成」の重要性 61
❷「育成」の現状と課題 62
❸ 育成力向上に向けた具体的な方策 68
❹ 経営者・管理者におけるサ責育成への視点 79

トピックス 3 リーダーを育てる＜定着・スキルの標準化・キャリアビジョン＞
ソラストにおけるサービス提供責任者「確保」「定着」の取り組み 81
トピックス 4 新卒サ責の早期戦力化に向けた取り組み 84

座談会 サービス提供責任者が誇りを持てる仕組みづくりへ 86

トピックス 5 「民間事業者の質を高める」ための民介協の活動 96
トピックス 6 全国のサ責へ送るメッセージ 98

検討委員会委員一覧 99

巻頭インタビュー

サービス提供責任者の質の向上が地域包括ケア実現のカギを握る

『民間事業者の質を高める』
一般社団法人 全国介護事業者協議会
理事長　佐藤 優治
（株式会社ソラスト　専務執行役員）

サービス提供責任者は訪問介護事業の要であり、自社のヘルパーと介護サービスの質を高めるにとどまらず、介護業界全体のサービスの向上に寄与する存在ともなり得ます。そのサービス提供責任者の質をいかに高めていくか、そして、そのための課題はなにか──民介協・佐藤理事長に、サービス提供責任者を取り巻く現状と今後の展望について聞いてみました。（本インタビューは平成 26 年 12 月に実施しました。）

サービス提供責任者は地域包括ケアシステムのキーパーソン

──現在、国において「地域包括ケアシステム」の構築が進められていますが、そうした中で、訪問介護事業におけるサービス提供責任者はどのように位置づけられるでしょうか。

地域包括ケアの実現に向けては、医療も介護も急いで準備にあたっています。その背景として、いわゆる「団塊の世代」が後期高齢者となる 2025 年以降、社会保障費が急増することが予想されているわけですが、それと同時に、死亡者数が増加する中において、「死をどこで迎えるのか」というテーマがクローズアップされてきます。現状では病院での看取りも限界を迎えつつあり、今後、40 万人増えるという年間死亡者の多くを**在宅で看取る地域力が必要**となります。一方で、医療・介護サービスの利用者数の増大を抑えるために、健康維持への活動、すなわち**元気な高齢者をつくることも重要な課題**となります。

そうした状況の中で、介護事業者には**居宅で高齢者の生活を支え、看取ることができるサービスの質を高めていく**ことがますます求められていきます。わけても訪問介護サービスの担う役割が重要になります。そして、その訪問介護サービスにおける**キーパーソンとして活躍が期待されるのがサービス提供責任者**です。サービス提供責任者の職務の質を高めていくことが地域包括ケア実現の成功のカギにつながると考えています。

──訪問介護事業者におけるサービス提供責任者の役割や責任はどのようなものでしょうか。

まず、人材の「確保」がどの業種でも喫緊の課題であり、訪問介護においてもヘルパーの確保が最重要課題の一つといえるでしょう。もちろん、採用面における取り組みも重要ですが、ヘルパーの「定着」と仕事への動機づけにおいては、直属の上位者のマネジメントスキルによるところが大きく、その会社の給与体系や人事制度の良し悪し以上に影響を与えるものと思います。

具体的には、「自分の仕事の使命」「仕事の効

率化」「仕事のでき栄え」「自分の仕事の承認・評価」「自分自身の職場内での存在感」などに対し、直属の上位者による一つひとつの評価や声掛けが大きな影響を与えます。この直属の上位者というのは、訪問介護でいうと、サービス提供責任者を指しています。

サービス提供責任者の業務は計画の作成、情報の収集･提供、ヘルパー管理まで多岐にわたる

サービス提供責任者の業務は、具体的には次のような手順で進められると思います。

①利用者の状態とサービス内容を把握し、ケアマネジャーからの依頼を受けるかどうかを判断する。
②ケアプランの中で訪問介護サービスで解決されるニーズ、目標、サービス内容を把握する。
③利用者の生活環境、心身状態、希望等を収集するため、利用者宅を訪問する。
④解決すべき利用者の課題を整理して目標を設定し、サービス内容と時間を日程とともに割り付けた「訪問介護計画」を作成する。
⑤利用者・家族へ説明し、契約を締結する。
⑥その後、利用者の属性や先の情報に合わせてヘルパーの能力を評価して担当するヘルパーを選択をする。
⑦ヘルパーに利用者の生活全体を理解させ、サービスの目標と内容を具体的な手順を含めて伝達し、サービスの提供を開始する。
⑧サービスの開始後はモニタリングして、利用者・家族からのクレームを含めて対応し、利用者の変化や計画されていないサービスの依頼が発生した場合は、適宜ケアマネジャーへ報告・相談し、対応内容を翌月初めまでに報告する。

以上のように多岐にわたる業務を、サービス提供責任者は個々の利用者に対して非常に労力をかけて行っています。

これらの業務内容を踏まえたうえで、サービス提供責任者の役割と責任を整理すると、次の３つになると考えています。１つめは、利用者の介護ニーズを把握し、それを実現するために必要な**訪問介護計画を作成し、着実にサービスを提供する**こと。２つめは、利用者の変化についての情報を収集し、**ヘルパーおよびケアマネジャーへ情報提供する**こと。３つめは、ヘルパーの能力を把握し、それを踏まえた**配置や育成訓練といったヘルパー管理をする**こと。このように整理できるのではないでしょうか。

――サービス提供責任者の質を高める必要性について、どのように考えますか。

先ほども述べましたが、訪問介護サービスにおいてサービス提供責任者は大きなキーパーソンとなります。利用者側からすると、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を実行する際の、最初の窓口になります。ケアプランに即した目標と利用者側からの要望の双方をうまく盛り込んだうえで、その成果を期待できる介護計画が作れるか否かがサービス提供責任者の腕の見せ所です。

サービス提供責任者の質を高めることは、ケアマネジャーと利用者のニーズを的確に把握し、適切なサービスを行うことにつながり、**利用者のＡＤＬの改善等に大きく寄与する**ので、非常に必要性が高いことだといえます。

サービス提供責任者が本来の業務に注力できる環境をいかに整備できるかが課題

――そうした重要な役割や責任を担っているサービス提供責任者が抱えている課題としては、どのようなものが挙げられるでしょうか。

まず、「業務量が非常に多い」という実態が挙げられます。介護人材が不足している中、へ

ルパーの確保なども難しく、サービス提供責任者自らがサービス提供に出向く時が業務時間全体の４割程度に及んでいるという調査結果があります。そのため、先ほど述べたサービス提供責任者が果たすべき本来の業務に支障が出ているのが現状です。アセスメントやモニタリング、訪問介護計画作成に取り組む時間をもっと確保したいというサービス提供責任者が多いのも事実です。**サービス提供責任者がアセスメントやモニタリング、計画作成に十分に注力できれば、自ずと訪問介護サービスの質は高まる**でしょう。

次に、職務がこれほど重要であるのに、制度上の人員配置基準が明確にされている一方、介護報酬上の評価がなされていない、という問題もあります。サービス提供責任者の業務について、初回加算以外の報酬上の評価がないため、収益を確保するためには、**サービス提供責任者も直接サービスに出向かざるをえないのが現状**です。

さらに、サービス提供責任者の「事業所内の位置づけ」、ポジションも一つの課題と考えられます。サービス提供責任者には事業所内のサービスの管理やヘルパーの労務管理に加えて、事業所の長である管理者の補助、「右腕」としての役割もあり、次期管理者の候補であるといえます。しかし現実には、**管理者へのキャリアアップよりもケアマネジャーになりたいという志向が強まっている**傾向も多く見られています。

加えて、待遇面での課題もあります。平成25年度の介護労働安定センターの調査によると、サービス提供責任者の月収はヘルパーより25,000円高く、管理者より35,000円低い。平均215,000円程度です。**業務の量と役割の重要性を考慮すると、この報酬は必ずしも適正とはいえない**と思います。

サービスの質を高めるための評価のあり方が問われている

――こうした課題を踏まえ、国に対しては、どのような取り組みや支援を要望していくことが必要と考えますか。

１つめは、やはり現在は訪問介護に対する評価が低いので、まずは技術的に高度な身体介護を報酬で評価してもらいたいと考えています。

２つめは、**サービス提供責任者の職種自体を評価してほしい**と思います。現在、サービス提供責任者の配置基準の緩和について検討が行われていますが、人材が不足している中、配置基準の緩和は事業者にとってある程度メリットがあるかもしれません。しかしながら、サービスの質を担保するという観点から考えると、利用者に対するモニタリングや訪問介護計画作成にかける時間が減少し、結果として、サービスの質が悪化することになる恐れがあります。そのため**配置基準の緩和ではなく、利用者１人当たりの単位を設けて、それを基準にして請求できる仕組みが良い**のではないかと考えます。また、職員の配置が多い事業所にも何らかの単位を設けて請求できるような仕組みがないといけないと考えます。

３つめとして、**サービス提供責任者がサービ**

スに費やす時間が低減しても収益性が確保できるような報酬体系が必要です。現在はサービス提供責任者がサービスに時間を費やしたうえで、配置基準を守りつつ、収益を確保している状況です。すなわち、サービスを提供しなければ、売上を伸ばせない仕組みとなっています。しかし、サービス提供責任者はヘルパーとは異なり、サービス提供責任者独自の本来の業務があるわけです。その業務にウエイトを置くようなことが報酬体系上で評価される環境が整えば、全体のサービスの質の向上につながると思いますので、サービス提供責任者が本来の業務にウエイトを置くことをよりいっそう評価する制度の構築を国に求めていきたいと思います。

最後に、**ＩＴやＩＣＴを現場で有効活用できるようなインフラの整備が必要**であると考えます。訪問介護の現場では様々な事務処理があるため、事務量が多く、これが大きな負担になっています。今後は、介護記録や利用者情報をデータ化して記録加工し、利用者の状態の変化などを可視化できるようなイノベーションを起こす必要があります。たとえば医療業界では、電子カルテが標準化され、画像記録をとることが一般的となっていますが、介護業界はまだまだ発展途上であり、評価についても客観的ではなく、感覚的に判断する部分が残っています。

そこで、ICT を活用してアウトカム指標等で客観的に評価することが可能になると、サービスの質は大いに高まるのではないかと考えます。たとえばアセスメントのレベルにおいて、ADL 状態の変更だけでなく、意識や表情、あるいは「これまでできなかったことが、できるようになった」といった事実を電子カルテのようなもので記録をとり、その記録の信頼性が高ければ加算することができるといった形になれば、各事業者はアウトカムの重視、客観的評価を重視する方向に流れていくと思います。

サービスを提供さえすれば報酬を得られるという従来の仕組みから、サービス提供による改善あるいは現状維持に対して評価されるという仕組みに変えれば、その部分にインセンティブが働くので、サービスの質は高まっていくはずです。そのためにも、このような IT や ICT の技術を導入できるインフラの整備についても国に要望していきたいですね。

サービス提供責任者の質の向上が介護業界全体の向上につながる

――サービス提供責任者の育成や評価に向けて、民介協の今後の活動について教えてください。

まず、今回の調査研究事業を通じてまとめた成果を、サービス提供責任者の育成と評価に関する資料として活用するように広めていきたいですね。それから、サービス提供責任者に対する評価に関する要望について、各政党の厚生労働関連部会や行政機関に対して今後も継続的に進めていくことを考えています。

――最後に、あらためてサービス提供責任者の重要性について、全国の訪問介護事業者の皆様にメッセージをお願いします。

サービス提供責任者はヘルパーの育成・管理とサービス管理等を行う大変重要なポジションですので、サービス提供責任者の質を高めていくことがヘルパーとサービスの質の高さに直結します。したがって、サービス提供責任者の育成は訪問介護事業者にとって非常に重要な課題です。**いかに良いサービス提供責任者を育成して配置できるか否かが、訪問介護の質の良否を決める**ともいえるでしょう。サービス提供責任者の質の向上が、訪問介護事業を含めた介護業界全体のサービスの向上につながるという気概を持って、是非ともサービス提供責任者の育成や評価には力を入れていただきたいと思います。

本書の構成と見方

本書作成の背景

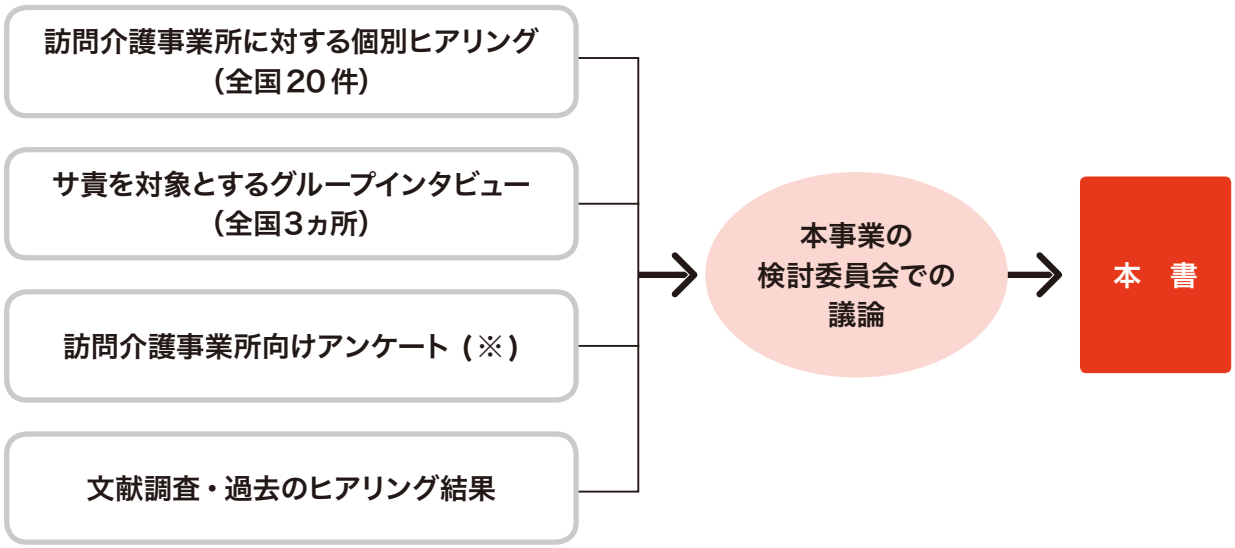
本書は、一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（略称：民介協）が厚生労働省「平成 26 年度 老人保健健康増進等事業」の補助金を活用して実施した研究事業の成果を、訪問介護事業所におけるサービス提供責任者（以下、サ責）の確保・定着・育成に資する冊子として取りまとめたものです。

訪問介護事業所の経営者や管理者、ヘルパーなど、現在サ責であるかないかに関わらず、訪問介護サービスに携わる多くの方々の目に本書が触れ、サ責の役割に対する理解促進とサ責業務の質の向上につながれば幸いです。

本書作成の流れ

本書は、以下のプロセスを通じて作成いたしました。

【本書の作成プロセス】



（※）アンケート実施概要
○調査目的：全国の訪問介護事業所におけるサービス提供責任者の実態把握
○実施時期：平成26年9月22日～10月6日
○調査対象：民介協会員の訪問介護事業所を中心とする500事業所
（事業所管理者向け500件、サービス提供責任者向け1,000件）
○調査方法：郵送配布・郵送回収による郵便調査
○調査内容：サービス提供責任者に必要な技術・能力について
サービス提供責任者の育成の実態および育成ニーズについて
サービス提供責任者の業務負担の軽減策について
サービス提供責任者の評価方法とキャリアパスについて　など
○回収状況：事業所管理者向け170件（回収率：34.0%）
サービス提供責任者向け294件（回収率：29.4%）

◇本書の基本コンセプト

本書の基本コンセプトは、以下の３点です。

①アンケートやヒアリング等の調査結果を踏まえた課題の整理

サ責や事業所管理者を対象としたアンケート調査、全国20事業所を対象に実施したヒアリング、グループインタビューなどを踏まえ、サ責の現状と課題について最新の情報を整理しました。

②サ責の実態を多くの方に知ってもらうための情報提供

経営者や事業所管理者をはじめとして、ヘルパー、ケアマネジャーなどサ責と連携・協働の機会がある多様な方々にサ責の業務内容や専門性、業務のやりがい、現状の課題などを理解してもらうことを意識し、基本的な情報の整理を行いました（主としてPART 1）。

③サ責を取り巻く課題に対する対応策を考えるためのヒントを提示

サ責を取り巻く課題を整理したうえで、それぞれの課題への対応方策を考えるためのヒントとなる情報を「事例」や「参考」として掲載しました。特に、訪問介護事業者の大半を占める中小規模の事業者における活用を念頭に置き、実際に中小事業者で行われている取り組み事例を紹介しています（主としてPART 2）。

◇本書の全体構成

本書（本編）は、「PART 1：『サ責』を知る」と「PART 2：『サ責』を育てる」の２部構成となっています。

【本書（本編）の全体像】

PART 1 「サ責」を知る

1. サ責の「業務内容」を知る
2. サ責に求められる「技術・能力」を知る
3. サ責の「魅力・やりがい」を知る
4. サ責の「重要性」と「取り巻く課題」を知る

PART 2 「サ責」を育てる

1. サ責をいかに「確保」するか
2. サ責をいかに「定着」させるか
3. サ責をいかに「育成」するか

本書の内容

本書では、まずPART 1で、サ責の現状を知るために重要と考えられる複数のポイントを整理するとともに、サ責を取り巻く「確保」「定着」「育成」という3点の課題を抽出しています。

PART 2では、上記3つの課題を深掘りし、また、実際の事業所の事例を踏まえながら対応策の検討を行っています。

本文を読まれる際には、まずPART 1をお読みいただき、そのうえで、興味のあるPART 2の各章をお読みいただければ、サ責の現状と課題、さらに課題への対応策に対する理解がいっそう深まるものと考えられます。

【本書(本編)の内容一覧】

大テーマ	中テーマ（章）	トピック（節）
PART 1 「サ責」を知る	1 サ責の「業務内容」を知る	(1) サ責の配置に対する考え方と業務に対する認識
		(2) サ責の具体的な業務内容
		(3) プレイングマネジャーとしてのサ責
	2 サ責に求められる「技術・能力」を知る	(1) 調査結果に見るサ責に必要な技術・能力
		(2) サ責は必要な能力を身につけているか
		(3) 相対的に弱いマネジャーとしての能力
	3 サ責の「魅力・やりがい」を知る	(1) 触れられることの少ないサ責の「魅力・やりがい」
		(2) 調査結果に見るサ責業務の魅力・やりがい
		(3) 経験年数により変わる魅力ややりがい
		(4) 管理者や先輩サ責が仕事の魅力を伝える
	4 サ責の「重要性」と「取り巻く課題」を知る	(1) サ責は事業所運営の要
		(2) サ責を取り巻く問題
		(3) 事業運営上の課題：「確保」「定着」「育成」
		(4) PART 2における展開
PART 2 「サ責」を育てる	1 サ責をいかに「確保」するか	(1) サ責の「確保」は最も基本的かつ重要な問題
		(2) サ責の主な確保経路
		(3) どのようなヘルパーをサ責に登用するか？
		(4) サ責は確保できているのか？
		(5) 内部ヘルパーの登用をどのように進めるか？
	2 サ責をいかに「定着」させるか	(1) サ責の「定着」の重要性
		(2) サ責の「定着」を阻害するいくつかの要因
		(3) 事業所内での孤立（感）を防ぐ
		(4) 身体的な負担を軽減する
		(5) 処遇の改善を図る
		(6) 社会的評価と専門性の確立
	3 サ責をいかに「育成」するか	(1) サ責の「育成」の重要性
		(2)「育成」の現状と課題
		(3) 育成力向上に向けた具体的な方策
		(4) 経営者・管理者におけるサ責育成への視点

お読みいただく際の留意点

①PART 1・PART 2の本文では、アンケート調査およびヒアリング調査の結果や、本事業の検討委員会（P.99参照）での議論を踏まえて内容を作成している部分が多数あります。本文中で言及あるいは図示している「アンケート」や「ヒアリング」、「検討委員会」とは、特にことわりのない限り、本書作成のために実施した「管理者およびサ責向けアンケート」、「訪問介護事業者向けヒアリング」、「本事業の検討委員会」のことを指します。

②アンケート調査結果については、以下の点に留意してご覧ください。

アンケート調査結果に関する留意点

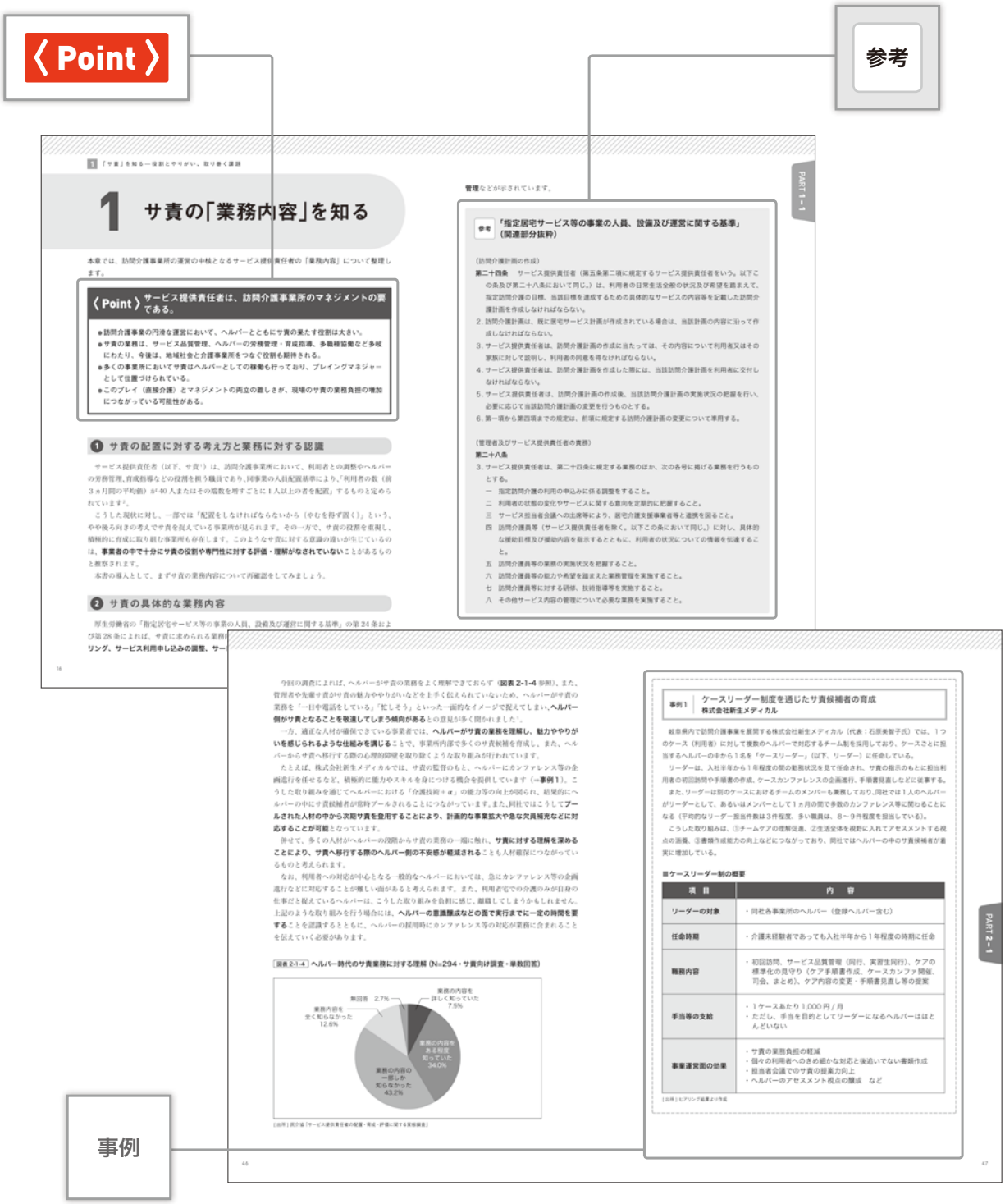
- 本文においてアンケート調査の結果を掲載する場合、「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」として出所を記載しています。
- 単数回答を求めるアンケート設問の結果において、四捨五入の関係上、各項目の合計が100.0%にならないことがあります。
- 調査に使用したアンケート票およびすべての調査項目の回答結果については、別途作成の本事業の報告書に記載しています。同報告書は民介協のホームページ等に掲載していますので、ご興味のある方はそちらも併せてご覧ください。
- 民介協の会員事業者を中心に調査を実施したことから、回答事業者の法人格は大半が営利法人となっています。また、比較的規模の大きい事業者からの回答件数が多くなっています。

③国において平成27年度以降のサービス提供責任者の配置基準の緩和や加算のあり方等に関して方向性が示されましたが、本書の記述は平成26年12月時点の制度等の状況に基づいています。

④本文中の言葉や記述で、右肩に数字を付しているものについては、各パートの最終ページに注釈を掲載しています。（PART 1の注釈⇒P.35、PART 2の注釈⇒P.80）

⑤ PART 2では、本文の内容と関連する【事例】を掲載しています。また、PART 1・PART 2において、本文中で取り上げたキーワードや概念の解説などを【参考】として掲載しています。本文を通読する時間のない方でも、【事例】や【参考】をお読みいただくことで有用な情報が得られるものと考えられます。

⑥ PART 1・PART 2内の各章の冒頭には、各章のサマリーを〈Point〉として掲載しています。先に〈Point〉をご覧いただき、興味・関心を持たれた章から優先的に本文をお読みいただくこともできます。



PART 1

「サ責」を知る

役割とやりがい、取り巻く課題

介護保険サービスにおいては、事業者が提供するサービスの内容や提供価格（報酬単価）、配置する人員数（人員配置基準）が公的に定められています。そのため、サービス提供人材の質が自法人と他法人とを差別化する大きなポイントとなります。
今回実施したヒアリング等によれば、訪問介護の質に最も大きな影響を与えるキーパーソンは、アセスメントやヘルパーの指導・育成、多職種協働などの中心となるサービス提供責任者であるとの意見が多く聞かれました。
PART 1では、事業所の運営においてきわめて重要な役割を担うサービス提供責任者に焦点を合わせ、サ責の業務や求められるスキル、サ責を取り巻く課題などについて、ヒアリング調査やアンケート調査の結果を踏まえて整理します。

PART 1 「サ責」を知る

1. サ責の「業務内容」を知る
2. サ責に求められる「技術・能力」を知る
3. サ責の「魅力・やりがい」を知る
4. サ責の「重要性」と「取り巻く課題」を知る

PART 2 「サ責」を育てる

1. サ責をいかに「確保」するか
2. サ責をいかに「定着」させるか
3. サ責をいかに「育成」するか

1 サ責の「業務内容」を知る

本章では、訪問介護事業所の運営の中核となるサービス提供責任者の「業務内容」について整理します。

〈Point〉サービス提供責任者は、訪問介護事業所のマネジメントの要である。

- 訪問介護事業の円滑な運営において、ヘルパーとともにサ責の果たす役割は大きい。
- サ責の業務は、サービス品質管理、ヘルパーの労務管理・育成指導、多職種協働など多岐にわたり、今後は、地域社会と介護事業所をつなぐ役割も期待される。
- 多くの事業所においてサ責はヘルパーとしての稼働も行っており、プレイングマネジャーとして位置づけられている。
- このプレイ（直接介護）とマネジメントの両立の難しさが、現場のサ責の業務負担の増加につながっている可能性がある。

1 サ責の配置に対する考え方と業務に対する認識

サービス提供責任者（以下、サ責[1]）は、訪問介護事業所において、利用者との調整やヘルパーの労務管理、育成指導などの役割を担う職員であり、同事業の人員配置基準により、「利用者の数（前3ヵ月間の平均値）が40人またはその端数を増すごとに1人以上の者を配置」するものと定められています[2]。

こうした現状に対し、一部では「配置をしなければならないから（やむを得ず置く）」という、やや後ろ向きの考えでサ責を捉えている事業所が見られます。その一方で、サ責の役割を重視し、積極的に育成に取り組む事業所も存在します。このようなサ責に対する意識の違いが生じているのは、**事業者の中で十分にサ責の役割や専門性に対する評価・理解がなされていない**ことがあるものと推察されます。

本書の導入として、まずサ責の業務内容について再確認をしてみましょう。

2 サ責の具体的な業務内容

厚生労働省の「指定居宅サービス等の事業の人員、設備及び運営に関する基準」の第24条および第28条によれば、サ責に求められる業務内容として、**訪問介護計画書の作成、同計画のモニタリング、サービス利用申し込みの調整、サービス担当者会議への出席、ヘルパーを対象とする労務**

管理などが示されています。

参考

「指定居宅サービス等の事業の人員、設備及び運営に関する基準」（関連部分抜粋）

（訪問介護計画の作成）

第二十四条　サービス提供責任者（第五条第二項に規定するサービス提供責任者をいう。以下この条及び第二十八条において同じ。）は、利用者の日常生活全般の状況及び希望を踏まえて、指定訪問介護の目標、当該目標を達成するための具体的なサービスの内容等を記載した訪問介護計画を作成しなければならない。

2. 訪問介護計画は、既に居宅サービス計画が作成されている場合は、当該計画の内容に沿って作成しなければならない。
3. サービス提供責任者は、訪問介護計画の作成に当たっては、その内容について利用者又はその家族に対して説明し、利用者の同意を得なければならない。
4. サービス提供責任者は、訪問介護計画を作成した際には、当該訪問介護計画を利用者に交付しなければならない。
5. サービス提供責任者は、訪問介護計画の作成後、当該訪問介護計画の実施状況の把握を行い、必要に応じて当該訪問介護計画の変更を行うものとする。
6. 第一項から第四項までの規定は、前項に規定する訪問介護計画の変更について準用する。

（管理者及びサービス提供責任者の責務）

第二十八条

3. サービス提供責任者は、第二十四条に規定する業務のほか、次の各号に掲げる業務を行うものとする。
   一　指定訪問介護の利用の申込みに係る調整をすること。
   二　利用者の状態の変化やサービスに関する意向を定期的に把握すること。
   三　サービス担当者会議への出席等により、居宅介護支援事業者等と連携を図ること。
   四　訪問介護員等（サービス提供責任者を除く。以下この条において同じ。）に対し、具体的な援助目標及び援助内容を指示するとともに、利用者の状況についての情報を伝達すること。
   五　訪問介護員等の業務の実施状況を把握すること。
   六　訪問介護員等の能力や希望を踏まえた業務管理を実施すること。
   七　訪問介護員等に対する研修、技術指導等を実施すること。
   八　その他サービス内容の管理について必要な業務を実施すること。

こうした、サ責に求められている役割は大まかに、①サービス品質管理、②ヘルパーの労務管理、③ヘルパーの育成指導、④多職種協働――の４つに分類することができます。この①～④について、

ヒアリング等の結果を踏まえながら説明してみます。

①サービス品質管理

利用者の状態についての情報収集、必要なケアの内容の検討（アセスメント）、訪問介護計画やヘルパーに対する指示書の作成、状態像の変化の把握（モニタリング）、ケアマネジャーに対する提案を通じたケアプランの改善――などが、サ責が行うべきサービス品質管理業務にあたります。

上記の業務の中で**特に重要になるのはアセスメント**であり、ケアマネジャーから提示されるケアプランの内容を踏まえて、サ責がより具体的なサービス内容を決定することになります。この時、単に掃除、洗濯、排せつ介助という支援の内容を決めるだけでなく、**ケアを通じて要介護者の自立をいかに支援するかという自立支援の視点を持つ**ことが重要になります。

②ヘルパーの労務管理

ヘルパーの労務管理の中では、ヘルパーの稼働管理、シフト調整が最も大きな位置を占めるもの（最も大変なもの）であるといわれます。シフト調整は、ヘルパーの働き方に対する希望や能力、利用者との相性、利用者宅の立地や周辺の道路状況などを踏まえて、最適な訪問ルートを考える業務です。この業務は、利用者や自事業所のヘルパーのことを詳細に理解しておくことが必要になるため、**ヘルパーからサ責に移行した初期段階において最も苦労した業務として挙げられる**ことが多いものです。

この業務においては、シフト調整を効率化するソフトウェアを使わず、いまだに表計算ソフトを使い手作業で行っているサ責も多く、シフトを組むだけで短いケースで２～３日、利用者数が多い場合には半月程度を要しているとのケースも聞かれます。

③ヘルパーの育成指導

ヘルパーに対して教育や指導を行うこともサ責の業務として重要なものであり、事業所内研修の企画や講師の担当、日々の業務の中でのヘルパーに対する助言などがそれにあたります。

ヘルパーの育成指導においては、サ責側から一方的に情報提供や助言などを行うだけでなく、**ヘルパーの話を「聴く」姿勢**が求められ、ヘルパーの抱えている悩みに対して耳を傾けることで**ヘルパーの不安を取り除き、信頼関係を構築し、業務の円滑化を図る**ことも育成指導の範疇に含まれるといえます。

④多職種協働

ヘルパー業務とサ責の仕事との間の最も大きな違いが多職種協働といえるでしょう。**日々のケアマネジャーとのやり取り**を中心に、サービス担当者会議等での**他事業所の専門職との協働・連携**を通じ、**利用者の情報を共有**し、**より良いサービスのあり方を検討**していくことが求められます。

厚生労働省の「指定居宅サービス等の事業の人員、設備及び運営に関する基準」では、サ責の現場における具体的な動き方まで言及されているわけではありません。したがって、同基準からだけではサ責の役割を想起しづらい面もありますが、①～④のように整理して見ると、**サ責は訪問介護サービスの質と円滑な運営を支えている「キーパーソン」**であることがわかります。

図表 1-1-1 サービス提供責任者の主要業務

主要な業務	内　容
①サービス品質管理	・利用者のアセスメントやモニタリング、ヘルパーに対する指示書の作成、ケアマネジャーへの提案など。特にアセスメントが重要。 ・ケアプランの内容を踏まえて、より具体的なサービス内容をサ責が検討する際に、ケアを通じて要介護者の自立をいかに支援するかという自立支援の視点を持つことが必要となる。
②ヘルパーの労務管理	・ヘルパーの稼働管理やシフト調整など。 ・シフト調整は、ヘルパーの働き方に対する希望や能力、利用者との相性、利用者宅の立地や道路状況などを踏まえ、最適の訪問ルートを考える必要がある。
③ヘルパーの育成指導	・事業所内研修の企画や講師の担当、日々の業務の中でのヘルパーに対する助言など。 ・ヘルパーの抱えている悩みに対して耳を傾けることでヘルパーの不安を取り除き、信頼関係を構築し、業務の円滑化を図ることも育成指導の範疇に含まれる。
④多職種協働	・日々のケアマネジャーとのやり取りを中心に、サービス担当者会議等での他事業所の専門職との協働・連携を通じ、利用者の情報を共有し、より良いサービスのあり方を検討していくことが求められる。

[出所] 各種文献・ヒアリング結果等より作成

また、本事業の一環として実施したアンケート調査によると、①～④のような公的に定められている役割以外にも、**クレームや介護事故への対応、新規利用者獲得に向けた営業活動など**もサ責が担当しているケースが多く見られ、業務内容はきわめて多岐にわたっています。

加えて、①～④のような業務を仮にサ責の従来型の業務とすれば、地域包括ケアシステムの実現に向けた社会的な動きの中で、**ボランティア団体などの地域の社会資源の掘り起こしや関係構築、地域住民を対象とした健康意識の向上に向けた取り組み、介護や自事業所を知ってもらうための活動**など、新たな役割も重要になってきています[3]。

3 プレイングマネジャー[4]としてのサ責

ここまで述べてきたように、サ責は「初級マネジャー」としてサービス品質管理やヘルパーの労務管理・育成、多職種協働など、事業所運営に関する様々な業務を担っています。

その一方で、介護報酬体系においてはサ責の役割を一部評価する動きが見られますが、それでもやはりサ責はヘルパーとして稼動しなければ直接的な収益を生み出さないケースが大半です。その結果、アンケート結果でも示されているように、ヘルパーとしての利用者宅への訪問がサ責の業務時間のかなりの割合を占め、本来業務を圧迫している傾向があります（**図表 1-1-2** 参照）。

こうした現状に対し、一部の事業者では、サ責の月内の訪問時間を一定時間内に収め、マネジメント業務とのバランスを取るように指導するなどの取り組みを進めています。しかしながら、**多くの事業所においてサ責は「プレイの負担が大きいプレイングマネジャー」となっている**のが実態であり、訪問（プレイ）に追われる結果として、残業の常態化やヘルパー育成面の質の低下などの弊害が生じている可能性があります。

図表 1-1-2 サービス提供責任者の業務割合[5]（サ責向け調査・①②それぞれ単数回答）

サービス提供責任者の業務内容		① 全体を100.0%とした場合の現在の業務時間配分（平均値）（N=294）	② 全体を100.0%とした場合の理想的な業務時間配分（平均値）（N=294）
指定基準で定められたサービス提供責任者の業務	訪問介護計画、月例報告チェック、ヘルパーの研修・育成、他機関連携など	25.8%	35.7%
事業所業務のうち利用者に関連の深い管理的業務	利用日変更、契約、緊急時対応など	12.8%	14.8%
上記以外の管理運営業務	ヘルパーの勤務表の作成、採用面接、報酬請求、集金など	12.7%	13.1%
ヘルパー業務	代行訪問含む	42.6%	29.8%
その他業務	上記以外の業務	6.2%	6.7%

[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

2 サ責に求められる「技術・能力」を知る

本章では、アンケート調査の結果等を踏まえ、サ責がその業務を遂行するうえで必要となる技術や能力について紹介します。

〈Point〉サービス提供責任者に必要な技術・能力は、ケアマネジメントから経営マネジメントまで、幅広い領域にまたがる。

- サ責に求められる能力は、アセスメント、緊急時対応、優先順位設定、意向調整など、その業務の多様性に合わせて多岐にわたる。
- アンケート調査等によれば、アセスメント力やケアマネジャーへの提案力など、サ責にとって必要度が高い技術・能力であっても習得度が低い実態が見られる。
- 事業所内でサ責の育成を行う際には、必要度が高く、習得度が低い技術・能力を把握し、その技術・能力の重点的な育成を図る必要がある。

1 調査結果に見るサ責に必要な技術・能力

前章では、サ責がプレイングマネジャーとして事業所内で多様な役割を担っていることを説明しました。では、幅広い役割を担うサ責が、その職務を円滑に進めていくためにはどのような技術や能力が必要になるのでしょうか。

今回実施したヒアリング調査では、実際の業務に即した形で、生活援助や身体介護などの介護技術を基盤として、利用者の生活全体を見るアセスメント力や、ケアマネジャーや利用者・家族との調整力などを挙げる意見が比較的多く聞かれました。

また、サ責および事業所管理者に対して実施したアンケート調査では、サ責の業務を遂行するうえで必要な技術・能力として、サ責と管理者のいずれにおいても、「③利用者の生活全体を見るアセスメント力」（サ責：83.3%・管理者：89.4%）、「④状態像の変化を見抜くモニタリング力」（同：81.6%・87.1%）「⑤緊急時に適切な対応を判断する力」（同：80.6%・91.8%）といった項目の回答割合が大きくなっていました（**図表 1-2-1** 参照）。

加えて、本事業の検討委員会での議論においては、複数の委員から対人援助の専門職として、自身のケアのあり方を内省し、より良いケアを模索する「省察的実践」を行うことが必要であるとの指摘がなされています。

これらを踏まえると、**サ責の業務を円滑に進めるうえでは図表 1-2-2 に記載した A ～ G のような技術・能力が特に必要**であると考えられます。

図表 1-2-1 サービス提供責任者に必要と考える技術・能力（管理者向け及びサ責向け調査・複数回答）

サービス提供責任者の技術・能力	サ責による回答（N=294）	管理者による回答（N=170）
①身体介護の技術	66.3%	77.1%
②生活援助の技術	62.2%	72.9%
③利用者の生活全体を見るアセスメント力	83.3%	89.4%
④状態像の変化を見抜くモニタリング力	81.6%	87.1%
⑤緊急時に適切な対応を判断する力	80.6%	91.8%
⑥複数の業務に対して優先順位を設定する能力	71.1%	78.2%
⑦様々な関係者からの利用者に関する情報を整理・統合する力	73.1%	74.1%
⑧利用者・家族・ケアマネジャーそれぞれの介護に対する意向を調整する力	70.1%	69.4%
⑨複数の専門職と連携してチームケアを行う能力	75.9%	80.0%
⑩地域住民や NPO などの社会資源とネットワークを構築する能力	36.4%	34.7%
⑪ケアマネジャーに対してプランの内容を提案する能力	69.7%	78.8%
⑫ヘルパーの能力や働き方の希望を把握しシフトを組む力	65.3%	76.5%
⑬ヘルパーの悩みや提案に耳を傾け、話を聞く力	76.2%	86.5%
⑭事業所のケアに対する考え方に沿ってヘルパーを導くリーダーシップ	68.7%	72.9%
⑮訪問介護計画や指示書を作成する文書作成能力	71.1%	78.2%
⑯介護記録のチェックや報酬請求などを行う事務処理能力	52.7%	58.2%
⑰新規の利用者を獲得する営業力	43.2%	51.8%
⑱事業所の収益や予算管理を行う経営管理能力	28.2%	27.1%
⑲利用者にとって最適なケアのあり方を模索し続ける能力	72.1%	71.2%
⑳業務における経験や失敗から学ぶ力	64.6%	74.1%
㉑その他	1.4%	0.0%
㉒特に必要な技術・能力はない	0.0%	0.0%
㉓無回答	4.8%	2.9%

※　の網掛けは、回答割合の上位５項目。
[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

図表 1-2-2 調査結果等に見るサービス提供責任者に必要な技術・能力

技術・能力	図表 1-2-1 の項目との対応[6]	内容
A 基礎的な介護技術	① ② ⑮	○基本的な身体介護、生活介助の技術 ○ヘルパーにとってわかりやすい指示書を作成するために最低限の技術と介護経験が必要
B 利用者の生活全体を見るアセスメント力・モニタリング力	③ ④	○利用者の障害、家族の状況、生活歴、地域環境など ICF（国際生活機能分類）の視点から利用者の生活全体を見て、適切なケアの方向性を評価する力 ○ケアを提供することにより、利用者の状態がどのように変化するか予後を予測する能力
C 緊急時に適切な対応を判断する力	⑤	○利用者の急病時や事故等が発生した際に、慌てることなく適切な対応を講じる力 ○普段の状況との比較から利用者の異変に気づき、ヘルパー等に必要な対応を指示する力
D 複数の関係者の考えや意向を調整する力	⑥ ⑦ ⑧	○利用者、利用者の家族、ケアマネジャー、ヘルパーなど複数の利害関係者の異なる考えや意向の間に立ち、それぞれの意見を調整する力
E 利用者の状態像を多職種に発信する力	⑨ ⑪	○利用者の状態像の変化や気づきなどを、サービス担当者会議などの席上で他の職種に発信する力
F ヘルパーの悩みや疑問に耳を傾け、話を聞く力	⑬	○ヘルパーの悩みや疑問に耳を傾け、ヘルパーとの信頼を構築する力 ○傾聴やコーチングのスキルを活用し、モチベーションを高めていく力
G 実践の中で最適のケアを模索し続ける内省力	⑲ ⑳	○対人援助に携わる専門職に共通の能力 ○自身のケアのあり方を内省し、常に利用者にとって最適のケアを追求する能力（姿勢）

[出所] ヒアリング結果等より作成

なお、事業所の予算管理や地域住民との交流といった業務は主に管理者が担当していることもあり[7]、⑩の地域住民などとネットワークを構築する能力や、⑱の経営管理能力などについては、管理者・サ責双方において「サ責にとって必要である」との回答割合は相対的に小さくなっています。

2 サ責は必要な能力を身につけているか

図表 1-2-2 は、アンケートに回答したサ責や管理者が純粋に必要と考えている技術・能力を挙げたものであり、サ責がその技術・能力を実際に身につけているか否かという点を示したものではありません。では、サ責は実際にはどのような技術・能力を身につけているのでしょうか。他の設問から「サ責本人が身につけていると考える技術・能力」を見ていくと、**図表 1-2-3** のような結果となりました。

図表 1-2-3 の項目のうち、回答割合が 5 割を超えているものに注目すると、「①身体介護の技術」(76.2%)、「②生活援助の技術」(73.5%) といった項目の回答割合が大きく、以下、「⑬ヘルパーの悩みや提案に耳を傾け、話を聞く力」(55.4%)、「⑳業務における経験や失敗から学ぶ力」(51.0%) と続いています。

この回答結果を、**図表 1-2-2** の記載内容と単純に比較すると、「A 基礎的な介護技術」「F ヘルパーの悩みや疑問に耳を傾け、話を聞く力」などに類する技術・能力はある程度習得できている一方、「B 利用者の生活全体を見るアセスメント力・モニタリング力」や「C 緊急時に適切な対応を判断する力」「D 複数の関係者の考えや意向を調整する力」「E 利用者の状態像を多職種に発信する力」などは、過半のサ責が自身には身についていないと考えており、「G 実践の中で最適のケアを模索し続ける内省力」の習得も十分とは言いがたい実状が見受けられます。

特に今回実施したヒアリングでは、緊急時の判断や複数の関係者間の利害調整、多職種協働などが、ヘルパーの業務とサ責業務との大きな違いであるとの意見が多く聞かれました。こうした現場の意見を踏まえれば、**ヘルパーとサ責の分かれ目となる業務を行うための技術・能力が身についていない「ヘルパー以上サ責未満」**のサ責が少なからず存在しているものと推察されます。

図表 1-2-3 サ責本人が身につけていると考える技術・能力（サ責向け調査・複数回答）

サービス提供責任者の技術・能力	サ責本人が身につけていると考える技術・能力（N=294）
①身体介護の技術	76.2%
②生活援助の技術	73.5%
③利用者の生活全体を見るアセスメント力	45.2%
④状態像の変化を見抜くモニタリング力	37.4%
⑤緊急時に適切な対応を判断する力	36.7%
⑥複数の業務に対して優先順位を設定する能力	32.0%
⑦様々な関係者からの利用者に関する情報を整理・統合する力	26.5%
⑧利用者・家族・ケアマネジャーそれぞれの介護に対する意向を調整する力	26.2%
⑨複数の専門職と連携してチームケアを行う能力	26.9%
⑩地域住民や NPO などの社会資源とネットワークを構築する能力	5.4%
⑪ケアマネジャーに対してプランの内容を提案する能力	33.0%
⑫ヘルパーの能力や働き方の希望を把握しシフトを組む力	43.2%
⑬ヘルパーの悩みや提案に耳を傾け、話を聞く力	55.4%
⑭事業所のケアに対する考え方に沿ってヘルパーを導くリーダーシップ	19.7%
⑮訪問介護計画や指示書を作成する文書作成能力	43.2%
⑯介護記録のチェックや報酬請求などを行う事務処理能力	33.0%
⑰新規の利用者を獲得する営業力	10.5%
⑱事業所の収益や予算管理を行う経営管理能力	5.1%
⑲利用者にとって最適なケアのあり方を模索し続ける能力	27.2%
⑳業務における経験や失敗から学ぶ力	51.0%
㉑その他	0.0%
㉒特に身につけているものはない	0.0%
㉓無回答	12.6%

※　の網掛けは、回答割合が 50%を超えている項目。
[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

また、少し視点を変えて、**図表 1-2-1** および**図表 1-2-3** に示したアンケートの結果をベースに、サ責業務に求められる技術・能力を「必要性の高低」と「習得度合いの高低」という軸で再整理してみると、**図表 1-2-4** のような結果になります。

アセスメント力やケアマネジャー等への提案力などに加えて、優先順位設定や情報の整理･統合、リーダーシップなどについて、必要度が高いにも関わらず、習得度合いが低く、大まかな傾向において上記の分析結果と整合しています（**図表 1-2-4** 参照）。

3 相対的に弱いマネジャーとしての能力

本章で示した結果を全体として見ると、サ責は直接介護技術についてはヘルパーのリーダー、指導係として一定レベルのものを身につけていると考えられます。しかしながら、より踏み込んで、間接援助に関するスキルや、職員を自立支援に資するケアに向けてリードしていくような初級マネジャーとしての能力には、まだまだ成長の余地が残されているように見受けられます。

前章で述べたように、**「プレイの負担が大きいプレイングマネジャー」としての現状がサ責の様々な能力の習得を阻んでいる**可能性もあり、サ責の定着あるいは育成に向けた取り組みを進めるうえでは、**業務環境や業務負担のあり方についても再検討を行うことが必要**になるといえるでしょう。

図表 1-2-4 サービス提供責任者に必要な技術・能力と当該技術・能力の習得度合いの関係

		技術・能力の習得度合い	
		高い	低い
サ責業務における必要性	高い	・身体介護技術 ・生活援助技術 ・ヘルパー傾聴力 ・経験や失敗から学ぶ力	・アセスメント力 ・モニタリング力 ・緊急時判断力 ・優先順位設定 ・情報整理・統合力 ・関係者間の意向調整力 ・チームケア力 ・ケアマネへの提案力 ・シフト調整力 ・リーダーシップ ・文書作成能力 ・事務処理能力 ・最適ケア模索力
	低い	—	・地域連携力 ・営業力 ・経営管理能力

※図表 1-2-1 の項目のうち、サ責の回答割合が５割を超えているものを「必要性が高い」ものとし、５割を下回っているものを「必要性が低い」ものとした。また、図表 1-2-3 の項目のうち、回答割合が５割を下回っているものを「習得度合いが低い」ものとし、５割を上回っているものを「習得度合いが高い」ものとして分類した。（なお、上記の分類は、分析のための便宜的なものであり、すべての技術・能力が重要であることはいうまでもない。）
[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」より作成

3 サ責の「魅力・やりがい」を知る

本章では、先行研究等ではあまり触れられていない、サ責業務の「魅力・やりがい」を整理します。

〈Point〉 長期的な視点に立ち、仲間との協働を通じてケアの目標を実現するところに、サービス提供責任者の仕事の大きな魅力がある。

- 対利用者との関係が中心のヘルパーとは異なり、サ責の仕事は複数の関係者との調整や協働が必要なダイナミックなものです。
- サ責の仕事の魅力・やりがいは、仲間とともにケアの方針を組み立て、ケアの目標を共有し、実現していくところにあります。
- サ責としての経験を積み、あるいは管理者となることで見えてくるサ責の魅力もあります。そうした管理者や先輩サ責だからこそ見える魅力を経験の浅いサ責等に伝えることが、モチベーション向上につながる可能性があります。

1 触れられることの少ないサ責の「魅力・やりがい」

ここまで述べてきたように、サ責の業務は幅が広く、事業所のほぼすべての業務に関与しているといっても過言ではありません。

そのため、サ責の業務はきわめてハードであり、身体的・精神的負担は大きいとの意見がヒアリングでも多く聞かれました。実際、サ責を取り上げた記事や論文等においても、業務負担の大きさに着目した内容のものが多く見受けられます。

反面、サ責には訪問介護を支える重要な役割を担っているからこその業務の魅力ややりがいもあるはずですが、そうした点について言及している調査や記事等はそれほど多くありません。

現場で働くサ責にとって業務における魅力・やりがいは、日々感じている当たり前のことなのかも知れません。しかし、**これからサ責になろうとする人にとって、「どのようなやりがいがあるのか」という点は非常に重要な情報**です。後述するようなサ責の確保の問題に対応するためにも、自事業所のサ責のやりがい・魅力を整理しておくことが必要と考えられます。

2 調査結果に見るサ責業務の魅力・やりがい

今回実施したサ責向けアンケート調査から、サ責自身が業務にどのような魅力・やりがいを感じているのかという点を見てみます。結果では、「③利用者や利用者の家族を元気にできる仕事であ

ること」(58.2%)、「⑥ヘルパーや他のサービス提供責任者と喜びを共有できること」(55.1%)、「①利用者や利用者の家族から感謝の言葉を得られること」(52.7%)、「⑪専門職として多様な経験や知識を身につけられること」(52.7%)、「⑧利用者のケアの内容を他のサ責やヘルパーなどの仲間とともに作り上げていけること」(50.0%) といった選択肢の回答割合が多くなっています（**図表 1-3-1** 参照)。

図表 1-3-1 サービス提供責任者の魅力・やりがい (役職別・複数回答)

サ責業務の魅力・やりがい	サ責 (a) (N=294)	管理者 (b) (N=170)	回答割合の差分 (b-a)
①利用者や利用者の家族から感謝の言葉を得られること	52.7%	55.9%	3.2pt
②利用者の人生の最期を彩ることができる仕事であること	26.5%	25.3%	-1.2pt
③利用者や利用者の家族を元気にできる仕事であること	58.2%	57.6%	-0.5pt
④ヘルパーと比較し、ケアの成果・効果を実感しやすいこと	22.1%	24.7%	2.6pt
⑤利用者の状況を全体的に見て自立支援に取り組めること	41.2%	51.8%	10.6pt
⑥ヘルパーや他のサービス提供責任者と喜びを共有できること	55.1%	59.4%	4.3pt
⑦利用者のケアの内容を自分で組み立てられること（自分で訪問介護計画を作成できること）	15.3%	29.4%	14.1pt
⑧利用者のケアの内容を他のサ責やヘルパーなどの仲間とともに作り上げていけること	50.0%	56.5%	6.5pt
⑨自分の提案がケアプランに反映されること	26.9%	34.7%	7.8pt
⑩人材育成や営業活動など幅広い業務を体験できること	18.0%	29.4%	11.4pt
⑪専門職として多様な経験や知識を身につけられること	52.7%	67.6%	14.9pt
⑫複数のヘルパーを自分の指示で動かせること	2.4%	7.6%	5.3pt
⑬ケアマネジャーへのステップアップが見込める仕事であること	18.4%	27.1%	-8.7pt
⑭事業所管理者へのステップアップが見込める仕事であること	7.5%	22.4%	14.9pt
⑮利用者・ヘルパー・ケアマネジャーをつなぐ訪問介護サービスの要となる仕事であること	48.6%	61.8%	13.1pt
⑯地域包括ケアの要となる役割であること	11.9%	20.0%	8.1pt
⑰事業所の「顔」として他の専門職と交流できること	14.6%	31.2%	16.6pt
⑱職務に対する社会的評価が高いこと	3.1%	6.5%	3.4pt
⑲安定した所得が得られること	11.6%	16.5%	4.9pt
⑳その他	0.3%	1.2%	0.8pt
㉑業務の魅力・やりがいはない	2.7%	0.0%	-2.7pt
㉒無回答	3.1%	2.4%	-0.7pt

※　の網掛けは、回答割合が 50%を超えている項目。また、　の網掛けは、「回答割合の差分 (b-a)」の差分がプラスあるいはマイナスで 10.0pt を上回っている項目。
[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

これら５つの魅力･やりがいのうち、①や③は、たとえば直行直帰の働き方が中心の登録ヘルパーであっても比較的実感しやすいものと考えられます。他方、⑥や⑧などの仲間との協働にかかる魅力・やりがいについては、**複数のヘルパーと協力しながら「人を使ってケアの目標を達成する」ことを求められるサ責ならではのもの**と推察されます。

また、管理者が考えるサ責の魅力・やりがいに関する回答を見ると、回答割合が上位の項目については、おおむねサ責自身の回答と同様の傾向が見られました。しかしながら、回答割合が比較的小さいながらも、「⑰事業所の『顔』として他の専門職と交流できること」「⑦利用者のケアの内容を自分で組み立てられること」「⑭事業所管理者へのステップアップが見込める仕事であること」などの項目で、管理者の回答割合がサ責の回答割合を 10 ポイント以上上回っています。

長期的な視野に立って、**自分の考えでケア方針が決められる点、多様な経験を通じて人材としてレベルアップができる点、事業所の代表としての対外的な関わりなどにおいては、サ責と管理者との間で魅力度に対する認識の差がある**と考えられます。

3 経験年数により変わる魅力ややりがい

次にサ責業務の魅力・やりがいについて、業務経験年数による回答結果の違いを見てみます（**図表 1-3-2** 参照）。

サ責としての業務経験年数が「３年未満」の回答者と「３年以上」の回答者の回答を比較すると、回答割合の大きい項目はほぼ一致しています。しかしながら、「３年以上」の回答者において「⑥ヘルパーや他のサービス提供責任者と喜びを共有できること」「⑧利用者のケアの内容を他のサ責やヘルパーなどの仲間とともに作り上げていけること」「⑨自分の提案がケアプランに反映されること」といった項目の回答割合が 10 ポイント以上大きくなっている点が目立ちます。

⑥や⑧については、経験年数の短いサ責においてもある程度、魅力・やりがいとして認識されています。しかし、それでも**実務において仲間とともにケアにおける成功体験を積み重ねることで、より一層、協働というものが持つ魅力への理解が深まる**と考えられます。また、⑨はサ責自身がある程度成長し、アセスメント力や提案力を身につけたうえで、初めて実感される魅力であると考えられ、そのため「３年以上」の方の回答割合が大きくなっているものと推察されます。

4 管理者や先輩サ責が仕事の魅力を伝える

図表 1-3-1 や**図表 1-3-2** で示したように、サ責か管理者かという立場の違いやサ責としての実務経験年数の違いによる魅力・やりがいの感じ方については、その全体的な傾向として大きな違いは見られませんでした。しかしながら、一部の選択肢で管理者とサ責、経験３年以上のサ責と経験３年未満のサ責との間で回答割合の差分が大きくなっている項目も見られました。こうした差分の存在は、管理者としてサ責業務を客観視できるようになることにより、あるいはサ責として熟達することにより、新たに見えてくる魅力等があることを示唆しています。

事業所において現場の業務で苦しんでいる経験の浅いサ責や、サ責になることを躊躇しているスタッフがいる場合、**管理者や先輩サ責が感じている仕事の魅力を伝え、先行きの不安を解消することがモチベーションの向上や挑戦意欲の喚起につながる**のではないでしょうか。

図表 1-3-2 サービス提供責任者の魅力・やりがい（経験年数別・複数回答）

サ責業務の魅力・やりがい	3年未満 (a) N=123	3年以上 (b) N=161	回答割合の差分 (b-a)
①利用者や利用者の家族から感謝の言葉を得られること	52.8%	52.8%	0.0pt
②利用者の人生の最期を彩ることができる仕事であること	27.6%	25.5%	-2.1pt
③利用者や利用者の家族を元気にできる仕事であること	55.3%	60.9%	5.6pt
④ヘルパーと比較し、ケアの成果・効果を実感しやすいこと	23.6%	21.1%	-2.5pt
⑤利用者の状況を全体的に見て自立支援に取り組めること	42.3%	39.8%	-2.5pt
⑥ヘルパーや他のサービス提供責任者と喜びを共有できること	49.6%	60.9%	11.3pt
⑦利用者のケアの内容を自分で組み立てられること（自分で訪問介護計画を作成できること）	16.3%	14.9%	-1.4pt
⑧利用者のケアの内容を他のサ責やヘルパーなどの仲間とともに作り上げていけること	43.1%	55.9%	12.8pt
⑨自分の提案がケアプランに反映されること	20.3%	32.3%	12.0pt
⑩人材育成や営業活動など幅広い業務を体験できること	15.4%	20.5%	5.1pt
⑪専門職として多様な経験や知識を身につけられること	54.5%	52.2%	-2.3pt
⑫複数のヘルパーを自分の指示で動かせること	3.3%	1.9%	-1.4pt
⑬ケアマネジャーへのステップアップが見込める仕事であること	25.2%	14.3%	-10.9pt
⑭事業所管理者へのステップアップが見込める仕事であること	9.8%	6.2%	-3.6pt
⑮利用者・ヘルパー・ケアマネジャーをつなぐ訪問介護サービスの要となる仕事であること	46.3%	52.2%	5.9pt
⑯地域包括ケアの要となる役割であること	9.8%	13.7%	3.9pt
⑰事業所の「顔」として他の専門職と交流できること	11.4%	16.8%	5.4pt
⑱職務に対する社会的評価が高いこと	3.3%	2.5%	-0.8pt
⑲安定した所得が得られること	13.8%	8.7%	-5.1pt
⑳その他	0.0%	0.6%	0.6pt
㉑業務の魅力・やりがいはない	1.6%	3.1%	1.5pt
㉒無回答	2.4%	3.7%	1.3pt

※　の網掛けは、回答割合が 50%を超えている項目。また、　の網掛けは、「回答割合の差分（b-a）」の差分がプラスあるいはマイナスで 10.0pt を上回っている項目。
[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

4 サ責の「重要性」と「取り巻く課題」を知る

本章では、PART 1のまとめとして、サ責の事業所運営における「重要性」とサ責が直面しているいくつかの課題について取り上げていきます。

〈Point〉 サービス提供責任者は事業所運営の要である反面、「確保・定着・育成」に関する課題を抱えています。こうした課題に対しては、総合的な対策を講じていく必要があります。

- サ責は、サービス品質やヘルパーのスキル、モチベーションの向上などを通じ、訪問介護事業所の運営の要となる存在です。
- サ責は心身面での負担が大きい仕事でありながら、介護報酬上の評価や社会的評価が進んでおらず、また、中小規模の事業所では長期的なキャリアパスが構築しづらいなどといった制度的・社会的問題があります。
- 上記のような問題を背景に現場ではサ責の「確保・定着・育成」に関する課題が顕在化しており、事業所の安定運営に支障が生じているケースも少なくありません。
- こうした課題に対しては、それぞれに個別に対応するだけでなく、総合的に対策を講じていく必要があります。

1 サ責は事業所運営の要

第1章で示したように、サービス提供責任者は事業所において重要な役割を果たしており、文字通り、「サービス品質の要」であるといえます。そのため、**「サ責を軽視するということは、サービスの品質を軽視すること」**といっても過言ではありません。

PART 1の冒頭で述べたような「配置しなければならないから」サ責を置く、「資格を持っているから」サ責を任せる、という視点だけでは、中長期的に事業所のサービス提供に支障が生じる可能性があります。**サ責を登用する際には、人材の適性や人柄を重視するのみならず、登用後の育成プランなども検討をしておく**必要があります。

また、サ責を重視し、サ責が働きやすい環境を整えることは、ヘルパーの技術向上、自立支援に資する質の高いサービスの提供などを通じて、利用者から選ばれる事業所づくりにもつながります。加えて、サ責が充実することで悩みなどを抱えたヘルパー等のフォローも容易となり、現場スタッフの定着にも寄与するものと考えられます。**サ責重視の姿勢は、サービス品質だけでなく、事業所の経営面でもプラス**といえるのではないでしょうか。

併せて、サ責はその業務内容や事業所内でのポジションから、多くの法人で「次なる事業所管理

者候補」として位置づけられます。介護業界のみならず様々な業界において事業を展開するうえで、最も確保が難しいのはミドルマネジメント層であるといわれており、優秀な管理者がいなければ、いくら優秀な現場スタッフを確保しても収益は上がりません。

もし仮に自法人の内部にこうしたサ責の役割の重要性を十分に理解していない管理者や職員がいるとすれば、早急に意識改革を図る必要があります。

2 サ責を取り巻く問題

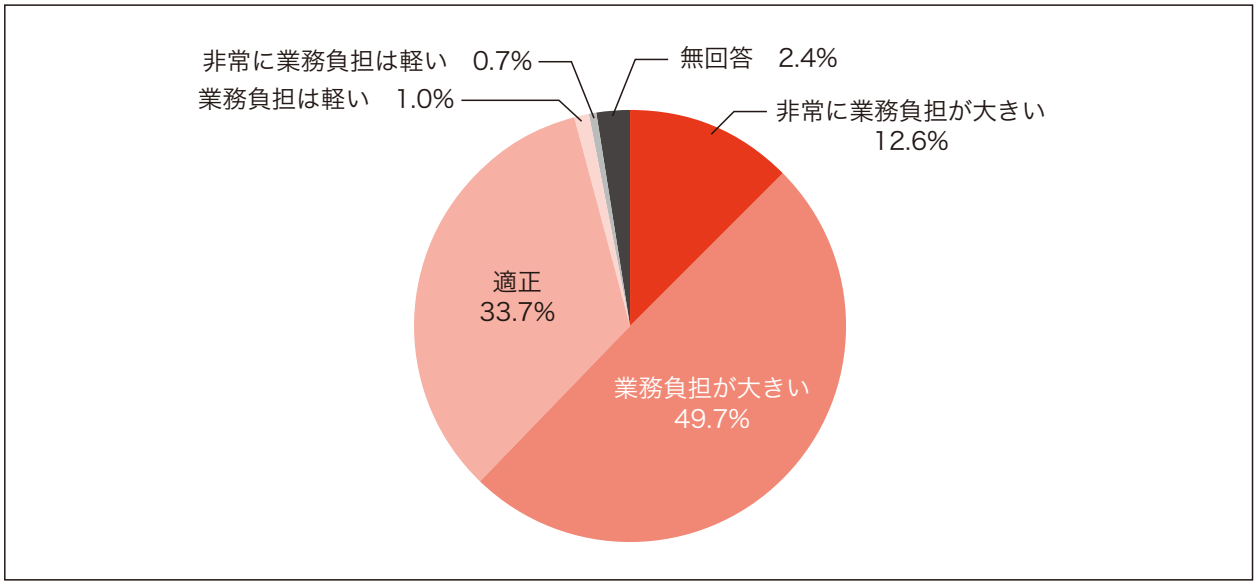
繰り返しになりますが、事業所においてサ責は非常に重要な役割を担っており、優秀なサ責の存在は、法人にとって貴重な経営資源であるといえます。しかしながら、サ責がその役割を担っていくうえで、様々な問題が存在しています。

たとえば、PART 1の第1章で述べたように、**サ責は収益確保に向けたヘルパーとしての稼働が多くなりがちであり、そのため指定基準で定められたサービス提供責任者の業務が圧迫されている**ケースが見られます。

また、マネジメント業務とヘルパー業務との両立が求められるとともに、クレーム対応や処遇困難事例への最前線での対応が求められることから、身体的・精神的負担がきわめて大きいものとなっています。実際、アンケート調査においても業務上の負担が「大きい」との回答が、6割を超える結果（「非常に業務負担が大きい」と「業務負担が大きい」の合計）となっています（**図表 1-4-1** 参照）。

併せて、上記のような**激務に比してサ責への社会的評価が低い**ことや（**図表 1-4-2** 参照）、中小規模の訪問介護事業者が多い中で**昇進や昇格といった長期的なキャリアパスの構築が難しくなっている**点も問題として挙げられます。

図表 1-4-1 業務の負担感（N=294・サ責向け調査・単数回答）



[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

図表 1-4-2 サ責のキャリアを続けるうえでの課題（サ責向け調査・複数回答）

サービス提供責任者を続けるうえでの課題	回答割合（N=294）
①事業所内でサ責の仕事が他の職種へキャリアアップするための過渡的な位置づけとなっている	5.4%
②より利用者に直接的に関わることができない	5.1%
③サービス提供責任者の仕事を行うことが体力的にきつい	20.4%
④サービス提供責任者としての給与水準では家計を維持していくことが厳しい	26.9%
⑤専門職として成長・学習の機会が得られない	10.2%
⑥将来のキャリアの先行きが見えない	12.9%
⑦サービス提供責任者に求められる技術や知識を身につけることが自身にとって難しい	9.5%
⑧サービス提供責任者に対して法人や事業所内で正当な評価が行われていない	8.8%
⑨サービス提供責任者に対する社会的評価が低い	33.0%
⑩サービス提供責任者の業務のやりがいや魅力が分かりづらい	13.3%
⑪その他	3.7%
⑫特に課題はない	19.0%
⑬無回答	7.1%

※　の網掛けは、回答割合の上位３項目。

[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

3 事業運営上の課題：「確保」「定着」「育成」

上述のようなサ責を取り巻く制度的あるいは構造的な問題のため、サービス提供の現場では下記①～③で示した課題が生じており、訪問介護事業の運営に支障が見られるケースも少なくありません。以下、サ責の「確保」「定着」「育成」にかかる課題について整理します。

①サービス提供責任者の「確保」

今回のヒアリング等で経営者や現場の管理者などからよく聞かれた課題の一つは、「サ責の担い手の確保が困難である」という点です。サ責の確保が困難な理由として様々なものが考えられますが、まず、中小規模の事業者において、そもそも**サ責の担い手となりうる人材の絶対数が少ない**点があると挙げられます。中小事業者では、サ責を自法人のヘルパーから登用するケースが大半です。しかし、計画的にサ責への移行を見越してヘルパーの育成を進めている事業所は少なく、結果として、事業所内にサ責業務に対応できるヘルパー人材が不足しているものと推察されます。

また、ヘルパーによるサ責の役割ややりがいに対する正しい理解が進んでおらず、「休日出勤や

残業が多い」「書類仕事ばかりで、利用者と関わることができない」などといったマイナスのイメージが先行してしまっていることも、なり手の確保が困難となる一因として考えられます。実際に事業所においては、サ責になるように声を掛けられたヘルパーがサ責の業務内容ややりがいを理解しておらず、**キャリアアップの機会を辞退するヘルパーもいる**との意見が聞かれました[8]。

②サービス提供責任者の「定着」

次の課題として、「サ責が定着しない」という点が挙げられます。サ責が定着しにくいことの背景には、業務内容が激務であることに加え、**図表 1-4-2** で示したように、**給与等の報酬で十分に報いることが難しいこと、業務に対する社会的評価が低いこと**などがあると考えられます。

特に、上記のような背景のため、**一定数のサ責がキャリアの途中でケアマネジャーへシフトしてしまう**状況があり、人材の定着、熟達したサ責の確保に大きな影響を与えています。

③サービス提供責任者の「育成」

上記①、②に加え、「サ責の育成ができない」との課題もヒアリング先では耳にしました。サ責の育成は、一般的に OJT（On-the-Job Training）[9]により行われます。新任サ責は、先輩サ責と利用者宅へ同行訪問し、書類作成やヘルパーとの接し方について助言を受け、実践を通じて仕事を学んでいくケースが大半です。

こうした OJT の最大の課題は、**育成担当者により教育の内容や質が大きく変化**し、また、**指導内容が非体系的、「場当たり的」なものになりがち**な点が挙げられます。個々の業務内容はそれほど高度でなくても、求められる業務の幅や技術・能力が幅広いため、計画的・体系的な育成が行われない場合、結果としてサ責の能力に差が生じてしまうことにつながりかねません。

また、たとえばケースとして基本的なものから徐々に困難なケースへと移行するなど、OJT にも一定のルールがあると考えられますが、いきなり新人サ責に戦力として業務を任せ、それを OJT と位置づけている事業者も存在するものと考えられます。こうした環境下では、サ責が業務負担の大きさに潰されてしまうことが懸念されます。

本章では、サ責の課題を「確保・定着・育成」という３つに分類し、個別に提示しました。しかしながら、サ責が定着せず、そのために常に確保を求められるという「負のスパイラル」に陥ってしまっている事業所もあると考えられます。また、ヘルパーがサ責の役割を担うにあたり、その前後の時期に事業所内部でしっかりとした育成が行われていないため、業務の効率が上がらず、本人や周囲の負担感が増すことで人材が定着しないというケースもあると推察されます。**事業所の現場では３つの課題が独立して存在するのではなく、相互に関連している**ものと考えられ、課題解決のためには総合的な対応が必要です。

4 PART 2における展開

PART 2では、ヒアリング調査やアンケート調査の結果、本事業の検討委員会での議論の内容を踏まえながら、サ責の「確保・定着・育成」に関する課題に対応し、サ責が働きやすく、成長できる環境を整備するためのポイントを整理します。

▶1　サービス提供責任者の略称は、「サ責」「S 責」「サー提」など事業所により様々だが、本書では、ヒアリング等で最も多く聞かれた「サ責」の略称を使用している。

▶2　国において平成 27 年度以降のサービス提供責任者の配置基準の緩和や加算のあり方等に関して方向性が示されたが、ここでは平成 26 年 12 月時点の状況に基づいて記述している。

▶3　ただし、アンケートの回答を見ると、「地域住民との交流」を担当しているサ責は全体の 16.7%にとどまっている。なお、訪問介護事業所における地域活動については、平成 25 年度に民介協が作成した『いかにして自立を支えるか?』の「§ 4 地域の中に自立を支える文化をいかに育むか?」に詳しいので参照されたい。

▶4　プレイングマネジャーとは、サービス提供を担うプレーヤーとしての役割と、部下（ヘルパー等）の育成・指導などのマネジャーとしての役割の、双方を担う役職者のこと。

▶5　図表 1-1-2 は、サービス提供責任者に対して、全業務時間を 100 とした場合の①「現在の業務時間の配分」および②「理想的と考える業務時間の配分」を尋ねた設問への回答結果（平均値）である。

▶6　図表 1-2-2 において、図表 1-2-1 に記載した①～⑳の「サービス提供責任者の技術・能力」のすべてが反映されているわけではない。図表 1-2-2 の A ～ G に分類されない項目は掲載されていない点に留意されたい。

▶7　今回実施したアンケート調査では、事業所の予算や売り上げの管理や地域住民との交流などの業務を担当しているサ責は2割弱であった。

▶8　ヒアリングによれば、配偶者控除の対象や社会保険の扶養範囲から外れる、いわゆる「103 万円の壁」「130 万円の壁」についても、ヘルパーがサ責になることを躊躇する原因の一つとして多く挙げられていた。

▶9　オー・ジェー・ティー（オン・ザ・ジョブトレーニング）：現場における日常的経験の積み重ねによって業務スキルを向上させていく育成方策のこと。

「あたりまえの日常生活」を支援するプロ サービス提供責任者を取り巻く課題

株式会社カラーズ 代表取締役
大田区訪問介護事業者連絡会 会長
田尻 久美子

1 在宅生活のプロ、サービス提供責任者

訪問介護は在宅で生活する高齢者にとって最も身近な介護保険サービスの一つではないだろうか。日常生活において「できないこと」や「援助が必要なこと」をヘルパーに支援してもらうことによって、在宅生活を維持できている高齢者は少なくない。

この日常生活における「できないこと」や「援助が必要なこと」から、その人が「あたりまえの日常生活」を送るために必要なケアを見極め、具体的な訪問介護計画に展開していくのがサービス提供責任者である。

いわば、**サービス提供責任者は「あたりまえの日常生活を支援する」プロフェッショナル**である。

2 「あたりまえの生活」を支援するのは「あたりまえ」にはできない

この「あたりまえの日常生活を支援する」ことについては、その専門性がなかなか理解されにくく、介護・医療業界にはびこるヒエラルキーの中で、サービス提供責任者やヘルパーは常に底辺に位置づけられているように思われる。

なぜそうなってしまうのか。それは、医師や看護師が提供する医療行為やセラピストが提供するリハビリテーションに比べ、サービス提供責任者やヘルパーが提供する身体介護や生活援助が日常的な生活行為だからではないだろうか。

だが、多くの訪問介護サービス提供現場を経験してきた者として、**日常的な生活行為を通して「あたりまえの生活」を支援することは簡単ではない**、と断言できる。利用者にはそれぞれの生活歴があり、それぞれの価値観があり、それぞれの生活環境がある。それらは一人ひとりまったく異なっており、一人として同じではない。個々の利用者の心身機能、日常生活、社会参加などの生活機能や背景要因をトータルに見て、その人がこうありたいと思う生活に近づけるには、相当のアセスメント力、対人援助力、問題解決能力が求められるのである。

3 少なすぎる教育機会

このように高い専門性が求められるサービス提供責任者であるが、介護保険法では人員基準が定められているだけで、必要なスキルや知識、教育のあり方に関しては、まったくノータッチな状態である。

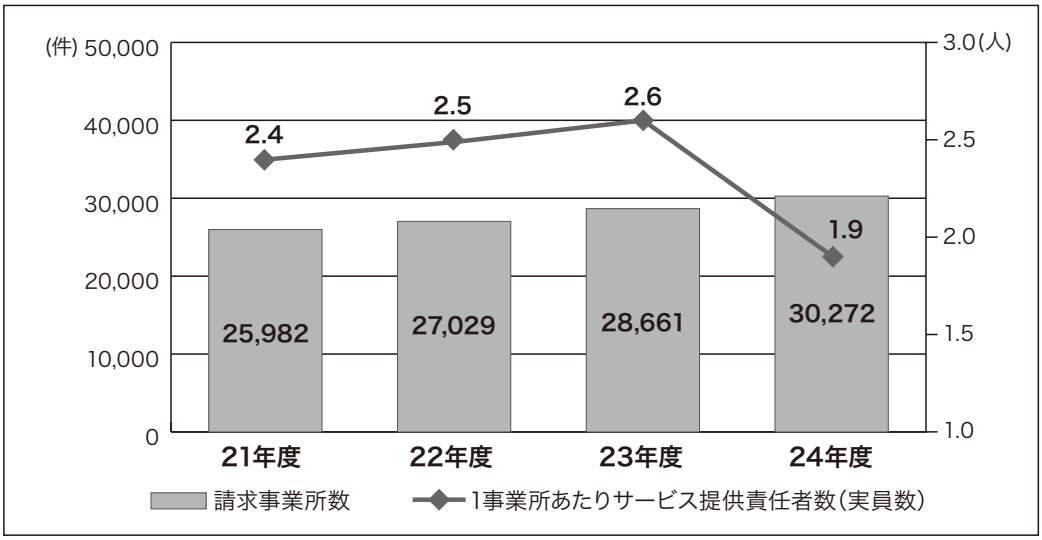
ケアマネジャーのように登録や更新に必要な研修はない。人員基準にある資格さえ有していれば、それだけでサービス提供責任者になれる。要は、サービス提供責任者に必要な能力は何ら示されておらず、保

有資格だけでしか担保されていない状態である。

行政や自治体においても（地域によって差はあるだろうが）、サービス提供責任者向けの教育研修機会の提供は本当に少ない。皆無に等しい地域も数多くあると聞く。

そのため、サービス提供責任者の教育・育成に関しては各事業者が個々に検討、実施している状態である。しかし、訪問介護サービス事業所の多くは中小・零細企業が運営しており、１事業所ごとの規模も小さい。１事業所あたりのサービス提供責任者数が平均 1.9 人という現状において、**個々の事業者がサービス提供責任者向けの教育・研修機会をつくり出していくことには限界がある**のではなかろうか。

参考図表１ **請求事業所数と1事業所あたりのサービス提供責任者数**



[出所]「訪問介護の報酬・基準について（案）」（第 111 回 介護給付費分科会 資料）より

また、そもそも「サービス提供責任者のあるべき姿」が国レベルで示されていない。そのため、「いい（できる）サービス提供責任者」の定義は法人の考え方に依存しがちである。法人の考え方によっては、質の高いサービス提供や利用者満足、社会的責任やコンプライアンスなどは後回しとなり、営利追求のみがサービス提供責任者の評価指針になりかねない。

さらに、「サービス提供責任者のあるべき姿」が明確でないことは、サービス提供責任者自身のキャリアパスを考えていくうえでも非常に大きな課題である。目指すべき方向性がわからない。５年後、10 年後、サービス提供責任者としてどうあるべきかが描きにくい現状なのである。

④ 大田区訪問介護事業者連絡会での取り組み

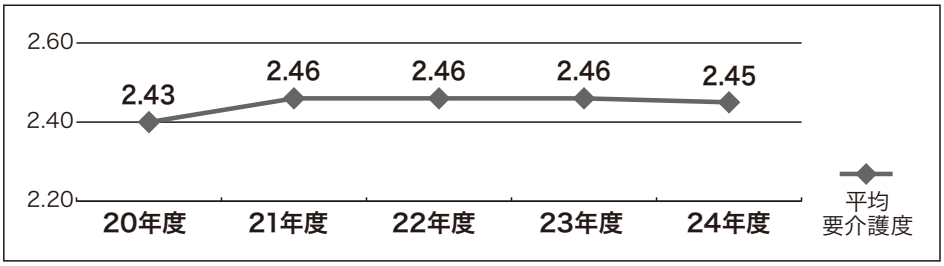
こうした教育研修機会が圧倒的に少ない現状に対し、地元事業者が協力して取り組んでいるのが「大田区訪問介護事業者連絡会」の活動である。単独事業者では講師を招聘しての研修を実施することが難しいため、**連絡会として研修を企画し、サービス提供責任者のスキルアップと訪問介護サービスの質の向上**に取り組んでいる。

また、訪問介護は通常の業務においては他の訪問介護事業者と接点を持ちにくく、何か課題にぶつかったときにも相談できるのは自法人の中だけであったが、連絡会があることで**サービス提供責任者が持つ共通課題について相談し、ともに解決する環境**もできたのである。日々不安を抱えながら業務に取り組んでいるサービス提供責任者が、他事業所のサービス提供責任者との対話を通じて不安を解消できている。

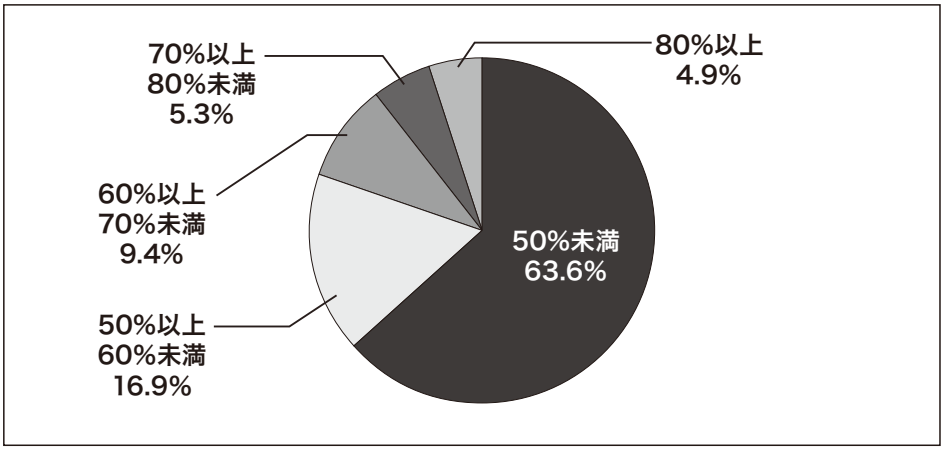
⑤ サ責よ、声を上げよう！ 専門性を叫ぼう！

介護保険制度が改正されるたび、訪問介護の専門性は軽視されてきた。生活援助は短時間化され続け、予防給付は日常生活支援事業への移行も決定した。給付費分科会の資料においても、「訪問介護における平均要介護度が 2.4 台で推移し、要介護３以上の利用者が半数を占める事業所は４割に満たない」と報告されるなど、まるで軽度要介護者に対する訪問介護は必要性がないものと考えられているかのようだ。

参考図表２ 平均要介護度



参考図表３ 要介護３以上の利用者が占める割合別の事業所構成割合



[出所] 2・3とも「訪問介護の報酬・基準について（案）」（第 111 回 介護給付費分科会 資料）より

しかし、実際に現場を担っているサービス提供責任者は知っているはずである。要介護１～２の人に対する訪問介護のちょっとした支援があるからこそ、その人が在宅生活を続けられている事例が多々あることを。生活援助を提供することがその人の生活の「安心」や「自立」に大きく貢献していることを。

サービス提供責任者は、これら訪問介護の日々の成果をもっともっと表現していくべきだと思う。根拠をもって成果を伝えていくべきだと思う。そうでなければ、訪問介護は単なる身体介護提供マシーンとしてしか期待されなくなってしまうのではなかろうか。

今後は地域ケア会議が各地域で開催されるようになり、各専門職からの発言が求められる機会も増えてくる。**「個々のサービス提供責任者が専門性と根拠性をもって自身を表現する」能力**についても、今後サービス提供責任者を教育していく必要があるのではないかと思う。

定期巡回・随時対応型訪問介護看護の現状と課題

株式会社エルフィス
エルルの 24 時間ホームヘルパー
管理者・計画作成責任者
石黒 秀典

① モデル事業を経て平成 24 年 9 月にサービス開始

定期巡回・随時対応型訪問介護看護サービスは、平成 24 年 4 月から始まった 24 時間型の新しい介護保険サービスです。要介護度による定額制で、１日複数回の短時間による定期訪問と、24 時間いつでも連絡ができて必要に応じて随時訪問を行うサービスですが、当社では平成 22 年 5 月から訪問介護事業所を開設し、平成 23 年 12 月から平成 24 年 3 月末までのモデル事業を行い、同年 9 月から正式にサービスを開始いたしました。

モデル事業実施時や正式にサービスを開始した直後はサービスの認知度が低く、ケアマネジャーからも、１日複数回の長時間訪問の依頼や、通常の訪問では限度額を超えるため包括報酬の定期巡回型サービスを利用し、とにかく多くの訪問をしてほしいというご要望もありました。

現在でも十分な理解が進んでいるとはいえず、様々な依頼が事業所に寄せられますが、基本的には短時間訪問であることや、**必要なサービスを必要な時に提供させていただくサービス**であることを、その都度ご説明しています。

② サービスは着実に地域に根ざしてきている

４ヵ月のモデル事業を経てきたとはいえ、正式にサービスを開始してからも試行錯誤の連続でした。

私たちの活動エリアである鳥取県米子は５つの事業所が定期巡回・随時対応型訪問介護看護のサービスを提供していますが、民間企業は当社だけであり、私たちの目指すところは、集合住宅等に訪問するのではなく、本当の意味での地域に密着した在宅に根ざしたサービスであったからです。

上述したように、サービス開始当初はケアマネジャーにも家族様にも制度の趣旨が正しく認識されていたとはいえず、極端な例を挙げれば、早朝から深夜にかけて１時間 30 分の訪問を毎日５～６回希望されるなど、通常の訪問介護サービスの延長というイメージで 24 時間利用できるサービスであるという認識をされている例が多々見られました。

しかしながら、このサービスは包括報酬だからといって使いたい放題のサービスではありません。その人（利用者）にとって、必要なサービスを必要な時に提供するサービスです。そのことを、居宅介護支援事業所を巡る際や問い合わせがあった際には、居宅事業所や利用者・家族様のご自宅に伺って丁寧に説明して回りました。

そして、実際にこのサービスを利用したあるケアマネジャーからは、「利用してみるまではイメージがしにくくハードルが高かったが、**利用してみると、こんなに頼もしいサービスはない**」という言葉をいただくまでになりました。このような言葉をいただけたことは、現場のヘルパーたちが熱意をもって日々の

ケアを行ってくれたからにほかならず、本当に感謝してもしきれません。

試行錯誤を行いながら地道に普及に努めてきた結果、サービス開始半年後には、利用者 15 名、１ヵ月あたりの訪問回数が約 1,200 回にまで増えました。人員が限られているため、残念ながらすべての利用希望をお受けすることができないのが実情ではありますが、**着実に地域に根ざした在宅サービスが広がっている**と感じます。

③ 制度面で実態にそぐわない部分への対応が課題の一つ

しかしながら、この定期巡回・随時対応型訪問介護看護サービスは、制度が始まってまだ間がないこともあり、未成熟な部分があると感じています。

今度の介護保険制度改正でどのようになるのかわかりませんが、減算については課題があると考えます。

たとえば、通所介護利用時。通所系サービスを利用されるのは長くて１日の３分の１相当ですが、減算は３分の２相当です。通所介護を利用される日数が多ければ多いほど、減算単位数も増えていくことになりますが、通所介護の利用によってヘルパーの訪問回数に差異は見られないというデータがあることからも考えられるように、**通所介護利用時の減算は事業所にとって負担が大きい**のも事実です。

また、ショートステイ利用時の減算については、現状の規定では退所日を除いた日数分が日割りで減算されることになっていますが、１泊２日のショートステイの場合、ショートに行かれる日の朝にヘルパーが訪問し、翌日の自宅に戻られてからもヘルパーが訪問するというケースがあります。その場合、１日分は算定することができません。頻度は多くありませんが、これも実際にあるケースです。

④ 定期巡回・随時対応型は今後のスタンダードになっていく

また、2025 年までに介護職員が 100 万人不足する、特に訪問介護事業所では約８割が人員不足といわれている昨今、人員の確保・育成は当事業所にとっても大きな課題の一つとなっています。地域包括ケアの重要性がますます高まる中、その重要な位置づけを担う訪問介護事業所において、利用希望があっても人員がいなければ定期巡回・随時対応型訪問介護看護サービスを提供することができません。これは定期巡回・随時対応型訪問介護看護サービス事業所だけでなく、他の訪問系サービス事業所にとっても同様です。

遠くない将来、**１つの事業所だけでサービスを担うのではなく、地域的な他の事業所との連携によって利用者様の在宅生活を支える**未来がやってくるのではないかと推察していますが、いずれにせよ、定期巡回・随時対応型訪問介護看護サービスは今後の**地域包括ケア並びに在宅生活を支える大きな柱の一つ**です。全国的に普及しているとは言い難い現状ではありますが、私たちはスタッフ一同、利用者様や家族様にとって最も近い、この定期巡回・随時対応型訪問介護看護サービスが今後のスタンダードになると信じています。

PART 2

「サ責」を育てる

サービス提供責任者の確保・定着・育成

PART 1では、アンケート結果などを用いて、サービス提供責任者の「業務内容」や「必要な技術・能力」、「やりがい・魅力」、「重要性と取り巻く課題」といったテーマについて整理しました。
PART 2では、実際の訪問介護事業者の取り組み事例などを参考としながら、サ責が抱える課題にどのように対応していけばよいか、その方向性について考察を行います。

PART 1 「サ責」を知る

1 サ責の「業務内容」を知る
2 サ責に求められる「技術・能力」を知る
3 サ責の「魅力・やりがい」を知る
4 サ責の「重要性」と「取り巻く課題」を知る

PART 2 「サ責」を育てる

1 サ責をいかに「確保」するか
2 サ責をいかに「定着」させるか
3 サ責をいかに「育成」するか

1 サ責をいかに「確保」するか

本章では、サ責の過不足の状況や確保方法などについて関連するデータを整理するとともに、事業所で行われているサ責の具体的な確保策を紹介します。

〈Point〉事業所内のヘルパー教育の充実を通じ、サ責候補者の継続的な確保を図る。

- 訪問介護事業所におけるサ責確保は、内部のヘルパーからの登用が中心である。
- 内部のヘルパーからサ責を登用することで、日頃の仕事ぶりを踏まえた人選や理念の浸透が行いやすくなる。
- 「報告・連絡・相談」の状況やチームとして動く意識、自身の仕事の意味に対する深い理解などを持っているか否かが、ヘルパーをサ責にするかどうかを決める際に重視するポイントである。
- ヘルパーにサ責業務の一部を担当してもらうことで、ヘルパーにおけるサ責業務の早期理解を図り、併せてサ責としての適性を有する人材の見極めを行う。

1 サ責の「確保」は最も基本的かつ重要な問題

サービス提供責任者には国が定める人員配置に関する基準があります。そのため、**サ責の確保ができなければ、利用者数の拡大はきわめて困難**となります。また、**サ責の離職時に迅速に欠員補充等ができなければ、既存の利用者にも必要なサービス提供ができなくなってしまう**ことにもなりかねません。こうした点を踏まえれば、サ責の「確保」の問題は、サ責を取り巻く最も基本的かつ重要な問題であるといえます。

そこで本章では、調査結果等からサ責の確保経路や過不足の状況等を整理するとともに、サ責確保における課題と対応策を考察していきます。

2 サ責の主な確保経路

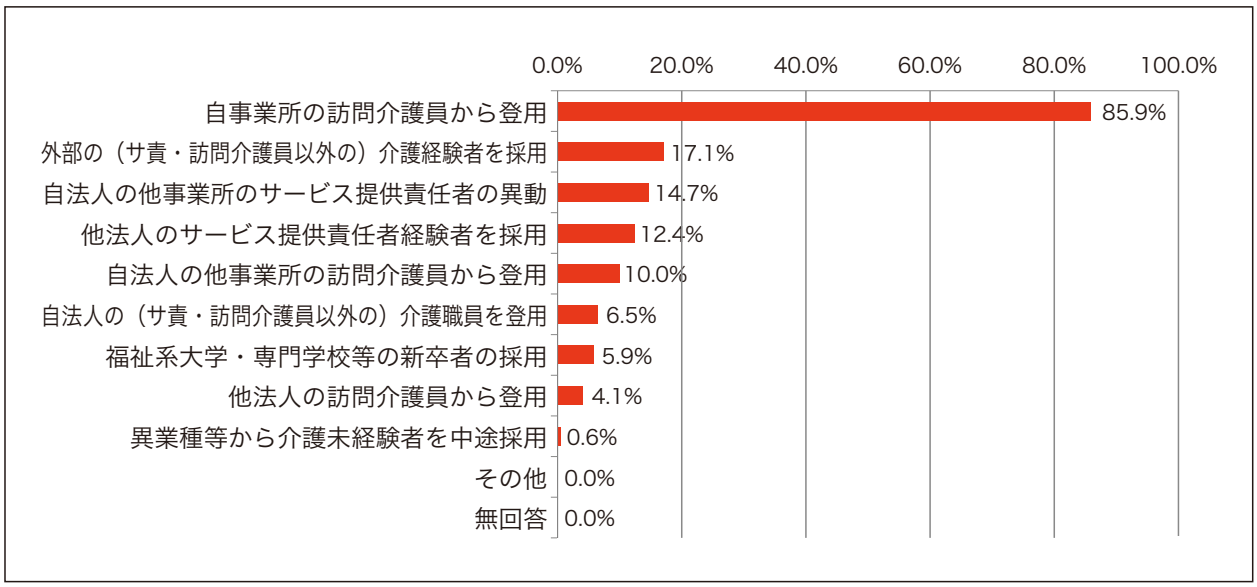
まず、訪問介護事業所におけるサ責の確保経路についてですが、今回実施したヒアリングによれば、大半の事業所において自事業所のヘルパーから登用しているとの意見が聞かれました。アンケート調査でもヒアリングと同様の傾向が示されており、9割近い事業所が「自事業所の訪問介護員からの登用」（85.9%）によりサ責を確保していると回答しています（**図表 2-1-1** 参照）。

積極的な事業の拡大を進めている一部の事業者では、法人外部からのサ責の直接採用や内部事業

所間での異動によるサ責の確保などが行われていますが、**業界全体の主流は内部のヘルパーからの登用**であるといえます。

ヘルパーからサ責を登用する理由については、訪問介護事業所の大半を占める中小の事業所において多額の採用コストをかけられないことや、そもそもハローワーク等を通じて外部から直接サ責を採用することが難しい点などもあると考えられます。しかしながら、ヒアリング等では、**①管理者がサ責として登用する人材の仕事ぶりを日頃から把握できていること、②（外部から採用した人材よりも）長く一緒に働いている内部のヘルパーの方が理念や自事業所の介護のやり方の浸透が比較的容易なこと**などが、内部登用を重視する理由として挙げられていました。

図表 2-1-1　サービス提供責任者の確保経路（N=170・管理者向け調査・複数回答）



[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

参考　訪問介護事業所における新規学卒者の採用

図表 2-1-1 では、「福祉系大学・専門学校等の新卒者の採用」によりサ責の確保を行っている事業所は、全体の 5.9% にとどまっています。しかしながら、今回実施したヒアリング先のうち一部の中堅・中小規模の事業者において、訪問介護事業所で新規学卒者をサ責としての登用を前提として採用する動きが見られました。背景には、将来的に事業所のマネジメントを担う幹部候補の確保、採用が困難な登録ヘルパーに代わるマンパワーの確保などの目的があると考えられます。

新入職員として入職後、２週間から１ヵ月程度の新人研修を受けて訪問介護の現場に配属され、配属後に OJT を通じて訪問介護の現場について学び、介護福祉士の資格を有している人材は半年程度でサ責になるケースが多いようです。また、非福祉系大学の学生など無資格･未経験の人材は、介護福祉士の受験資格が得られるまでの間、ヘルパーとしての訪問とサ責の補助的な業務を担う事例が見られました。

訪問介護事業者が新卒者の採用を行う場合、施設等と比較して教育の目が行き届きづらい面があります。また、事業者における人材の長期的なキャリアパスを構築する責任もより大きくなります。新卒人材の処遇のために管理者等のポストを確保しようとすれば、継続的な事業拡大も必要になってきます。今回のヒアリング先においても、経営者として相当の「覚悟」を持って新卒者の採用を進めているとの意見が聞かれました。

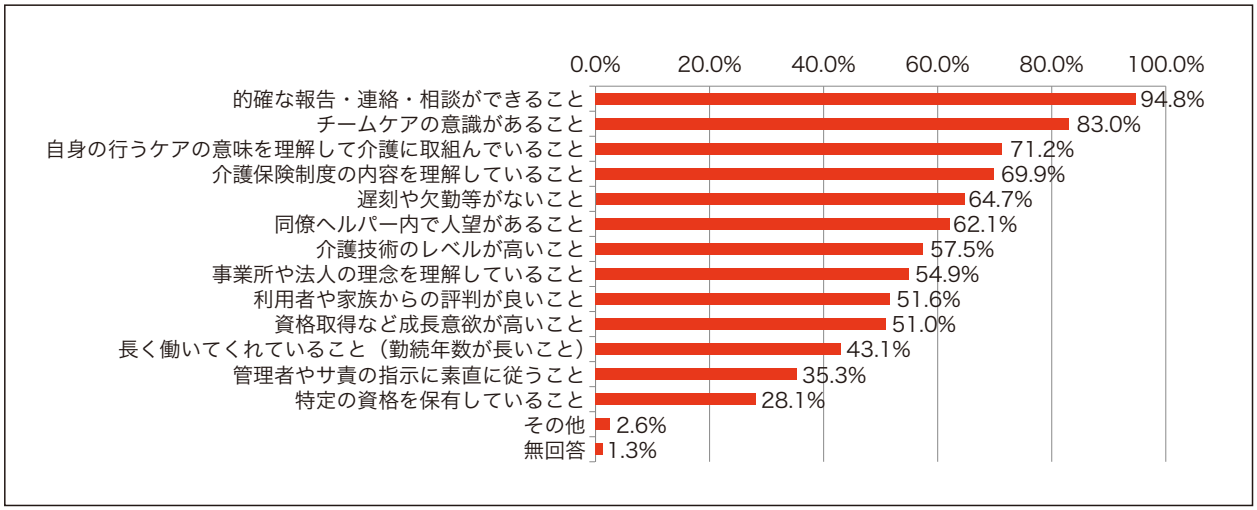
3 どのようなヘルパーをサ責に登用するか?

次に、ヘルパーをサ責として登用する際に重視している点を見ると、「的確な報告・連絡・相談ができること」(94.8%) との回答が最も多く、以下、「チームケアの意識があること」(83.0%)、「自身の行うケアの意味を理解して介護に取り組んでいること」(71.2%)、「介護保険制度の内容を理解していること」(69.9%) などの項目が続いています (**図表 2-1-2** 参照)。

こうした回答割合が上位の項目を見ると、報告・連絡・相談は業務を進めていくうえでの大前提として、単純に「直接介護技術に長けていること」だけではない、**チームで働く意識や自分の仕事の意味・意義に対する理解など、「介護技術＋α」を有している人材を求めている**様子が見てとれます。実際にヒアリングにおいても、身体介護や生活援助などの技術に優れているヘルパーが、必ずしもサ責に向いているとは限らないとの意見が多く聞かれました。

PART 1 の第 1 章で示した通り、たとえば、利用者との 1 対 1 の関係から、ヘルパーなどとの協働や利用者の家族、ケアマネジャーとの調整が重要になってくるなど、サ責の仕事はヘルパーとは大きく異なっています。こうしたサ責の役割を踏まえ、各事業所ではサ責業務を行うための基礎的な素養を身につけているヘルパー、言い換えれば**サ責として即戦力になり得るヘルパーを見極め、サ責へ登用しようとしている**ものと推察されます。

図表 2-1-2 サ責候補となるヘルパーに求める要件 (N=153・管理者向け調査・複数回答)



[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

4 サ責は確保できているのか?

上述のような「介護技術＋α」を身につけた内部ヘルパーの登用が中心となっているサ責ですが、非常に確保が難しいとの意見も多く聞かれます。

公益財団法人介護労働安定センターが実施した「平成 25 年度 介護労働実態調査」の結果から、現場レベルでの人材の過不足状況を見ると、サ責に不足感があると回答した事業所の割合は 26.8%となっています（**図表 2-1-3** 参照）。また、本事業において実施したアンケート調査によれば、サ責について不足感があると回答した事業所の割合は全体の 5 割弱（48.6%）を占めています。

回答事業所のサンプルや回答の対象者が異なるため一概にはいえませんが、サ責確保の現状を概括すれば、**3 割～5 割程度の事業所がサ責に対して不足感を抱いている**ことになります。

しかし、この結果に対する見方を変えれば、人材に不足感を抱いている事業所は半数程度にとどまっているともいえ、実態としては人材が不足している事業所と適正人材を確保できている事業所とに二極化している可能性が考えられます。

図表 2-1-3 サービス提供責任者の過不足感

（%）

	回答事業所数	当該職種のいる事業所数		①大いに不足	②不足	③やや不足	④適当	⑤過剰	不足感（①＋②＋③）	当該職種はいない	無回答
全体でみた場合	7,808	6,108	78.2	(5.7)	(19.8)	(31.0)	(43.0)	(0.5)	(56.5)	1.9	19.9
訪問介護員	7,808	2,671	34.2	(14.9)	(27.1)	(31.6)	(25.7)	(0.6)	(73.6)	64.8	1.0
サービス提供責任者	7,808	2,237	28.7	(3.8)	(9.5)	(13.5)	(71.8)	(1.5)	(26.8)	66.9	4.4
介護職員	7,808	4,648	59.5	(5.6)	(17.1)	(28.7)	(46.6)	(2.0)	(51.4)	36.8	3.7
看護職員	7,808	3,991	51.1	(7.4)	(13.5)	(22.2)	(55.7)	(1.3)	(43.1)	43.8	5.1
生活相談員	7,808	3,258	41.7	(1.0)	(3.8)	(12.0)	(82.2)	(1.0)	(16.8)	53.3	5.0
PT・OT・ST 等	7,808	1,444	18.5	(2.6)	(8.7)	(19.9)	(67.8)	(1.0)	(31.2)	79.0	2.5
介護支援専門員	7,808	3,635	46.6	(2.0)	(5.5)	(15.5)	(75.6)	(1.3)	(23.0)	45.6	7.8

（注）（　）内の数値は「当該職種のいる事業所」を 100 とした割合。

[出所]（公財）介護労働安定センター「平成 25 年度 介護労働実態調査（事業所における労働実態調査）」

5 内部ヘルパーの登用をどのように進めるか?

9 割近い事業所で内部ヘルパーからの登用が中心となっている現状では、サ責に不足感が生じている原因として、ヘルパーからサ責への移行が円滑に進んでいないことがあると考えられます。

今回の調査によれば、ヘルパーがサ責の業務をよく理解できておらず（**図表 2-1-4** 参照）、また、管理者や先輩サ責がサ責の魅力ややりがいなどを上手く伝えられていないため、ヘルパーがサ責の業務を「一日中電話をしている」「忙しそう」といった一面的なイメージで捉えてしまい、**ヘルパー側がサ責となることを敬遠してしまう傾向がある**との意見が多く聞かれました[1]。

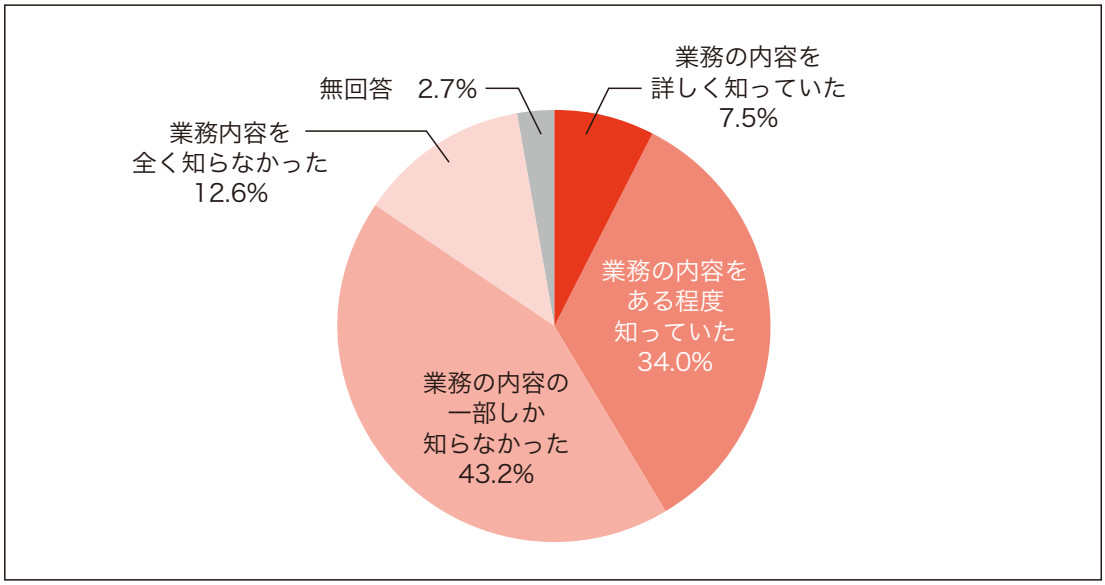
一方、適正な人材が確保できている事業者では、**ヘルパーがサ責の業務を理解し、魅力ややりがいを感じられるような仕組みを講じる**ことで、事業所内部で多くのサ責候補を育成し、また、ヘルパーからサ責へ移行する際の心理的障壁を取り除くような取り組みが行われています。

たとえば、株式会社新生メディカルでは、サ責の監督のもと、ヘルパーにカンファレンス等の企画進行を任せるなど、積極的に能力やスキルを身につける機会を提供しています（⇒**事例 1**）。こうした取り組みを通じてヘルパーにおける「介護技術＋α」の能力等の向上が図られ、結果的にヘルパーの中にサ責候補者が常時プールされることにつながっています。また、同社ではこうして**プールされた人材の中から次期サ責を登用することにより、計画的な事業拡大や急な欠員補充などに対応することが可能**となっています。

併せて、多くの人材がヘルパーの段階からサ責の業務の一端に触れ、**サ責に対する理解を深めることにより、サ責へ移行する際のヘルパー側の不安感が軽減される**ことも人材確保につながっているものと考えられます。

なお、利用者への対応が中心となる一般的なヘルパーにおいては、急にカンファレンス等の企画進行などに対応することが難しい面があると考えられます。また、利用者宅での介護のみが自身の仕事だと捉えているヘルパーは、こうした取り組みを負担に感じ、離職してしまうかもしれません。上記のような取り組みを行う場合には、**ヘルパーの意識醸成などの面で実行までに一定の時間を要する**ことを認識するとともに、ヘルパーの採用時にカンファレンス等の対応が業務に含まれることを伝えていく必要があります。

図表 2-1-4　ヘルパー時代のサ責業務に対する理解（N=294・サ責向け調査・単数回答）



[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

事例１

ケースリーダー制度を通じたサ責候補者の育成

株式会社新生メディカル

岐阜県内で訪問介護事業を展開する株式会社新生メディカル（代表：石原美智子氏）では、１つのケース（利用者）に対して複数のヘルパーで対応するチーム制を採用しており、ケースごとに担当するヘルパーの中から１名を「ケースリーダー」（以下、リーダー）に任命している。

リーダーは、入社半年から１年程度の間の勤務状況を見て任命され、サ責の指示のもとに担当利用者の初回訪問や手順書の作成、ケースカンファレンスの企画進行、手順書見直しなどに従事する。

また、リーダーは別のケースにおけるチームのメンバーも兼務しており、同社では１人のヘルパーがリーダーとして、あるいはメンバーとして１ヵ月の間で多数のカンファレンス等に関わることになる（平均的なリーダー担当件数は３件程度、多い職員は、８～９件程度を担当している）。

こうした取り組みは、①チームケアの理解促進、②生活全体を視野に入れてアセスメントする視点の涵養、③書類作成能力の向上などにつながっており、同社ではヘルパーの中のサ責候補者が着実に増加している。

■ケースリーダー制の概要

項　目	内　　容
リーダーの対象	・同社各事業所のヘルパー（登録ヘルパー含む）
任命時期	・介護未経験者であっても入社半年から１年程度の時期に任命
職務内容	・初回訪問、サービス品質管理（同行、実習生同行）、ケアの標準化の見守り（ケア手順書作成、ケースカンファ開催、司会、まとめ）、ケア内容の変更・手順書見直し等の提案
手当等の支給	・１ケースあたり 1,000 円 / 月 ・ただし、手当を目的としてリーダーになるヘルパーはほとんどいない
事業運営面の効果	・サ責の業務負担の軽減 ・個々の利用者へのきめ細かな対応と後追いでない書類作成 ・担当者会議でのサ責の提案力向上 ・ヘルパーのアセスメント視点の醸成　など

[出所] ヒアリング結果より作成

2 サ責をいかに「定着」させるか

本章では、「サ責が定着しない」という問題に対し、調査結果等を踏まえて事業所でサ責が働き続けることを困難にしている要因を整理します。そのうえで、定着率を高めるための方策を考察します。

〈Point〉 サ責の定着率を高めるためには、小手先ではない事業所の経営全体を改革する意識が必要となる。

- サ責の「定着」は、「確保」と同じくらい重要である。定着しなければ、確保に要したコストが無駄になり、育成の成果も上がらない。
- サ責の定着を阻害する要因は、事業所内での孤立、体力的な負担、処遇、社会的評価など様々である。
- サ責とのコミュニケーション、業務の効率化や役割分担、メリハリのある報酬設定や非金銭的な処遇改善など、総合的な取り組みを通じて定着の阻害要因を取り除くことが必要である。

1 サ責の「定着」の重要性

今回実施したアンケート調査によれば、新たに登用したサ責が一通りの業務に対応できるようになるのに３ヵ月～１年、事業所のリーダークラスの人材になるまでに２～５年程度を要するとの結果が示されています（**図表 2-2-1** 参照）。また、サ責としての経験年数が長いほうが、技術・能力の習得が進むということを示唆する結果が示されています（**図表 2-2-2** 参照）。

加えて、採用・確保した人材がすぐに辞めてしまっては、採用に要したコストが無駄になり、また、あてにしていたマンパワーが失われるばかりか、残されたスタッフにも動揺を与えることになりますので、人材の確保とともに定着はきわめて重要な課題です。

しかし実際には、約３割の事業所がサ責の「離職率が高い」（「非常に離職率が高い」～「やや離職率が高い」の合計）と回答しており（**図表 2-2-3** 参照）、こうした現状に対して**サ責が離職する要因を取り除き、働き続けてもらえるような環境を整備することが、訪問介護事業所における質の高いサービスと経営の安定のために不可欠**となります。

図表 2-2-1 サ責の育成に要する期間（N=152・管理者向け調査・単数回答）[2]

	1ヵ月未満	1ヵ月～3ヵ月未満	3ヵ月～半年未満	半年～1年未満	1年～2年未満	2年～3年未満	3～5年未満	5年以上
一通り業務に対応できるようになるまでの期間	5.9%	13.8%	26.3%	30.9%	19.1%	2.6%	0.0%	1.3%
事業所におけるリーダークラスの人材になるまでの期間	0.7%	3.3%	4.6%	10.5%	21.1%	27.0%	27.6%	5.3%

[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

図表 2-2-2 サ責の経験年数と技術・能力の習得の関係（N=257・サ責向け調査）

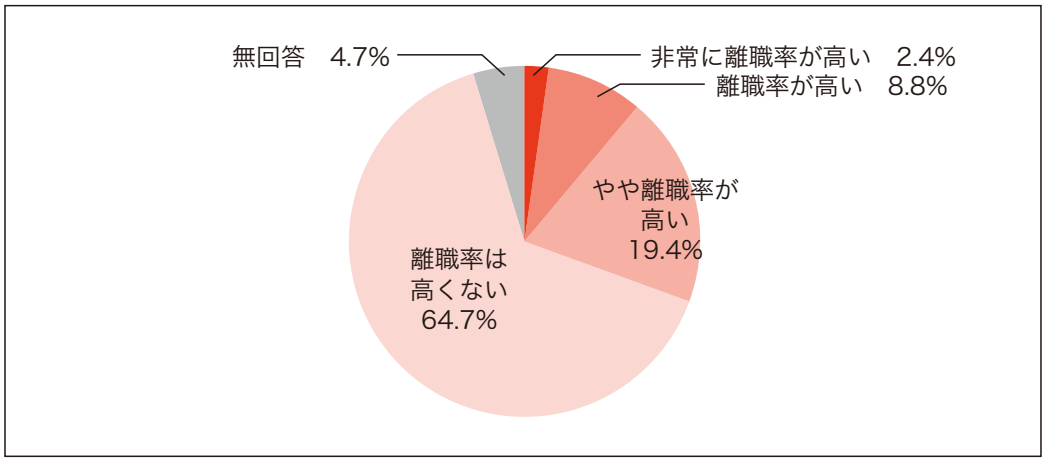
サ責の経験年数	身につけている技術・能力の数※	回答件数
3年未満	6.32 個	102 件
3年以上	9.30 個	148 件
無回答	8.29 個	7 件
合　計	9.09 個	257 件

（t=-4.805, df=236, p < 0.01）

※ここでいう「身につけている技術・能力の数」とは、図表 1-2-3 で示した①～㉑の技術・能力を経験年数「3年未満」および「3年以上」のサ責がどの程度身につけているかをカウントしたものである。

[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

図表 2-2-3 サ責の定着状況（N=170・管理者向け調査・単数回答）



[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

2 サ責の「定着」を阻害するいくつかの要因

では、サ責の「定着」に影響を及ぼす要因には、どのようなものがあるのでしょうか。

今回のヒアリング等によれば、サ責が様々な不安と葛藤を抱えながら業務に従事する中で、**事業所の中で孤立してしまい（あるいは孤立感を感じてしまい）、思い悩んで離職を選択してしまう**ケースが目立つとの意見が聞かれました（事業所の中での孤立感）。

また、本事業の検討委員会での議論や PART 1 の第 4 章で示した**図表 1-4-2** の結果などを踏まえれば、**サ責の定着を阻害する要因として、業務内容が激務であること（身体的な負担）や（激務に対して）給与等の報酬で十分に報いることが難しいこと（処遇改善の難しさ）、業務に対する社会的評価が低いこと（社会的評価の低さ）などがある**と考えられます。

以下、**図表 2-2-4** で示した阻害要因（社会的評価を除く[3]）について、その対応策を考察していきます。

図表 2-2-4 サ責定着の阻害要因（一例）

定着の阻害要因	内　容
事業所の中での孤立感	・様々な不安と葛藤を抱えながら業務に従事する中で、仲間や上司からの共感や理解が得られない場合、事業所内で孤立感を抱く。 ・「自分の大変さを誰もわかってくれていない」と感じ、離職してしまうケースがある。
身体的な負担	・内部業務とヘルパーとしての訪問の両立を強いられる中で残業や不規則な休日が常態化し、身体的な負担が大きくなる。
処遇改善の難しさ	・サ責の配置や行為、ケアの成果等に対する介護報酬上の加算等がない中で、事業所の収益や規模の拡大を伴わない処遇の改善が困難な状況にある。 ・管理者等にならず純粋に「サ責として熟達」した職員に対する金銭的な処遇が難しい面がある。
社会的評価の低さ	・サ責の専門性が認知されていないために、社会的評価が低い面がある。 ・育成を通じて専門性を確立することが重要。

[出所] 各種調査結果等から作成

3 事業所内での孤立（感）を防ぐ

事業所内での孤立（感）はいかに生まれるか

まず最初に取り上げるサ責定着の阻害要因は、「事業所の中での孤立（感）」の問題です。

サ責は、利用者に対するケアのあり方やヘルパーの労務管理など、様々な課題や不安に直面しながら日々の業務を行っています。日常的に直面する課題などの中には、自分だけでは判断を迷うものも多々あると考えられます。また、過去の判断について、「あのやり方でよかったのだろうか」と悩むこともあるものと思われます。

本来、要介護者の生活全体を支える支援のあり方を探る行為は、とてもクリエイティブなものです。しかし、**日々の業務に追われ、サ責が問題や悩みを抱え込んで、事業所内で孤立してしまう**ケースもあると聞きます。仮に悩みを抱え込んだサ責をそのままの状態で放置してしまっては、利用者やヘルパーへの対応に支障が出てしまう可能性があります。そうした問題がさらに、「誰も自分の大変さを理解してくれない」「今の職場ではサポートが得られない」といった考えを誘発する**「負のスパイラル」に陥り、職員が孤立感を深め、離職につながる**ものと考えられます。

孤立（感）を防ぐ方策について

こうした負の連鎖を防ぐために、**管理者や先輩サ責が部下であるサ責や同僚の言葉に耳を傾け、直面した問題に対する答えをともに考える**姿勢を示すことが必要です。

今回ヒアリングを行った事業所では、この「ともに考える」ための仕掛けとして、スーパービジョンと面談が積極的に行われていました。

①日々の業務におけるスーパービジョン

「スーパービジョン」とは、熟練した知識を持つ専門職（スーパーバイザー：管理者や先輩サ責など）が、対話を通じて同じ専門職である若手人材（スーパーバイジー：育成を受けるサ責など）の能力を伸ばす援助技術を指します。

サ責向けの研修テキスト等では、ヘルパーに対して行うスーパービジョンの重要性が記述されていますが、サ責自身を対象としたスーパービジョンも必要と考えられます。日々の業務の中で直面した課題や不安などをテーマに、現場のサ責をスーパーバイジーとして、また、**管理者やより経験が豊富なサ責をスーパーバイザーとしてスーパービジョンを行うことでサ責の課題解決力の向上と孤立防止を図ることが可能になる**と考えられます。

図表 2-2-5 **スーパービジョンの形態（一例）**

スーパービジョンの方法	内　容
①個別（個人）スーパービジョン	スーパーバイザーとスーパーバイジーが一対一の関係で個人的に行うスーパービジョンのこと。
②グループ・スーパービジョン	事業所の複数のスタッフが集まり、グループワークや事例検討を通じて行うスーパービジョンのこと。
③ピア・スーパービジョン	事業所の同僚、職場の仲間同士で行われるスーパービジョンのこと。経験豊富な助言者としてのスーパーバイザーは必要としない。

[出所] 民介協『いかにして自立を支えるか？』P.43 より引用

②定期的な面談（年２回の能力評価面談等）[4]

①に加え、今回のヒアリング先においてはサ責の孤立を防止するための取り組みとして、定期的な面談（年２回程度）を実施している事業所が見られました。

面談は賞与支給時期に勤務評価のフィードバックなどとともに行うケースが多いようですが、この時、漠然とした評価や管理者の主観による感想だけではなかなか話がしづらい面があります。

そこで一部の法人においては、能力要件表や客観的な評価基準を設定し、それに基づく面談が実施されていました（具体的な能力要件表の内容については次章参照）。現状、能力要件を定め、それらに基づいて定期的な面談等を行っている法人はそれほど多くはありませんが、**客観的な評価に基づいて話をすることにより、面談時の対話の内容が散漫になることを防ぐ**効果が期待されます。

また能力要件等に基づく面談においてより重要な点は、あくまで日頃の仕事ぶりやサ責が抱えている悩みなどについて話をするきっかけとして活用することにあります。評価と面談を通じて**管理者が部下を気にかける意識を持つこと、部下の普段の努力をしっかりと見ているという姿勢を示すことがサ責の孤立感の防止につながる**ものと考えられます。

4 身体的な負担を軽減する

負担の源泉はヘルパー訪問と事務作業の多さ

前節❸で示した職場内での孤立が精神的な負担とすれば、ヘルパーとしての訪問と内部業務との両立が求められるサ責は、身体的な負担も非常に大きい面があります。

たとえばサ責の訪問業務についていえば、**サ責はヘルパーと比較して重度者のケアや処遇困難事例への対応を率先して担うことが多い**ため、急な呼び出し等もあり、サ責の行うケアは心身面でハードになりがちです。

併せて、「制度改正のたびに作成すべき書類が増える」との意見が聞かれるほど、現在の訪問介護の現場では作成が求められる事務書類が多くなっていますが、日々の現場の対応に追われ、書類の作成が後回しになってしまう現状があります。その結果、**書類作成等に対応するためにサ責は他の専門職種と比較して残業時間が多くなる**傾向が見られます。

こうしたサ責の業務実態に対し、ケアマネジャーには「ヘルパーとしての訪問がない」「週末にきちんと休める」「定時に退社できる」とのイメージがあることから、**サ責として十分に熟達する前にケアマネジャーへシフトしてしまう**サ責も多いとの話も聞かれます。

事業所で実施されている負担軽減策

上記のような現状に対し、サ責の業務負担の軽減策として、現場では帳票の統一化や夜間・休日における管理者との連絡体制の強化、ヘルパーの技能向上などの業務負担軽減に向けたいくつかの取り組みが実施されています。

これらの負担軽減に向けた取り組みについて見ると、「業務の効率化」を図る取り組み（ICT[5]活用、帳票の標準化など）と、事務専担者の配置やサ責業務のヘルパーへの一部移譲などサ責の仕事の「役割分担」を図る施策の、大きく２つに分類することができます。

また、ヒアリングにおいては、「業務効率化」と「役割分担」の２つの取り組みに加え、サ責の

大きな負担になっている「訪問負担の軽減」に向けた取り組みを進めている事業者も見られました。以下では、上記を踏まえ、事業所で行われている①業務効率化、②役割分担、③訪問負担の軽減の３点について、より詳細に説明します。

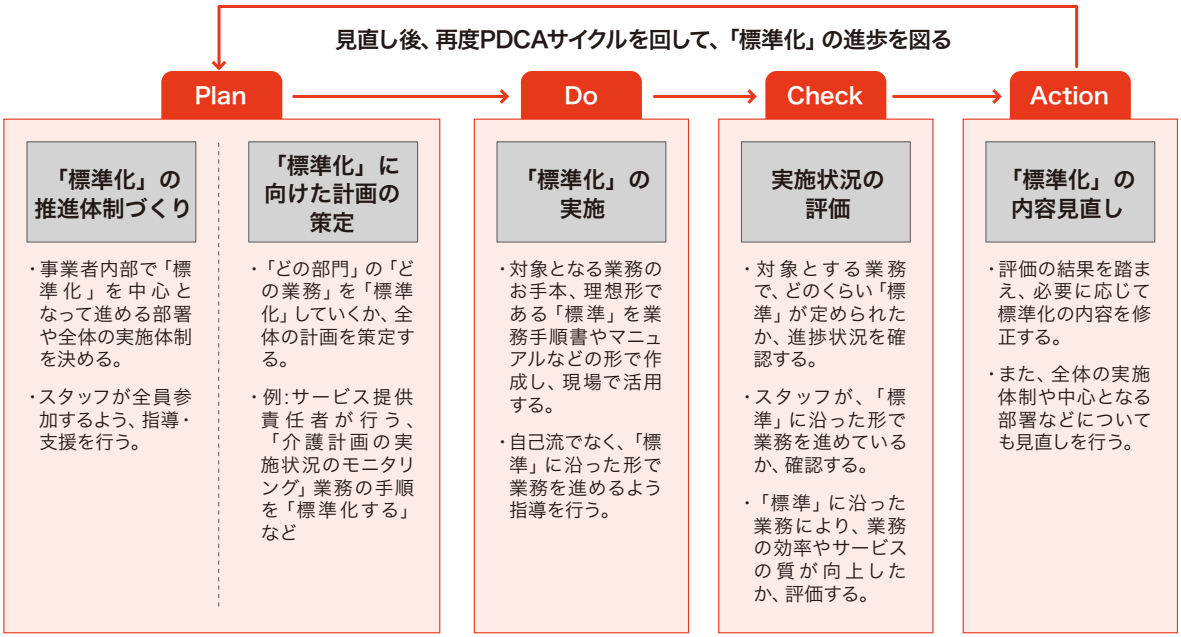
①業務効率化

業務効率化とは、**現在の業務における無駄を削減し、残業時間等の削減を図る取り組み**のことを指し、業務の効率化に向けた最も一般的な方策の一つとしては、**介護請求ソフトウェアや事業所内での情報共有のためのグループウェアの導入など ICT の活用**が挙げられます。

他のサービス業と比較して訪問介護事業所での ICT の導入は遅れていると考えられますが、厚生労働省や総務省、情報通信関連の大手企業などを中心に在宅介護事業所における ICT 活用の推進に向けた動きが進められています。

また、ICT 活用以外の業務効率化の方策としては、**業務手順の標準化、帳票の統一化など**が主なものとして挙げられます。業務標準化等の取り組みについては、ISO の認証取得プロセスを通じて推進するケースが多く見られ、具体的な事例や標準化プロセスについては民介協作成の『生産性の高い訪問介護とは？』や、『いかにして自立を支えるか？』で解説を行っています（**図表 2-2-6** 参照）。

図表 2-2-6　業務標準化の流れ



[出所] 民介協『生産性の高い訪問介護とは？』P.40 より引用

②役割分担

①の「業務効率化」に加え、サ責が抱えている業務の一部を他の職員が対応するといった「役割分担」を行うことでも負担の軽減につなげることが可能です。

たとえば、**事業所内への事務専担者の配置はサ責の請求やシフト調整等の業務負担の軽減に**つながりますし、事業所のスペース等の関係で事務担当者を配置することが難しい場合には、**法人の本部などに請求事務を担当する職員等を配置し、事務集中などの体制を取る**ことも考えられます。

また、事務負担の軽減のみならず、ケアの質に関わる業務について役割分担を進めている事例もあります。前章（事例１）で示した新生メディカルによる「ケースリーダー」の取り組みも、**ケアの質を維持するために役割分担を通じてサ責の業務負担を軽減する**ことがそもそもの目的であり、今回のヒアリングでも同社以外に「人員配置要件上のサ責」＋「サ責補助」という組み合わせでサ責の負担軽減を図っている事業所が複数見られました。

なお、１人で複数人の利用者に接する担当制ではなく、**サ責がチームで利用者全体に対応する体制を整えることで特定のサ責に負担が集中することを防いでいる**ケースもあり、こうした体制を取ることでヘルパーのシフト調整なども円滑にできるようになり、業務効率化にもつながったとの意見が聞かれました。

事例２

新規学卒者の採用とサ責補助業務への配属

株式会社アクタガワ

静岡県内で介護事業を展開する株式会社アクタガワ（代表：芥川崇仁氏）では、訪問介護事業所における人員不足に対応するための方策として、新規学卒者を積極的に採用し、同新卒人材を訪問介護事業所へ配属している。

採用する新卒人材の多くは非福祉系学部出身の無資格者のため、介護福祉士の資格を取得するまで入社からしばらくはサ責として配置することができない。しかしながら正式なサ責をサポートするサ責補助者としての業務を割り当て、サ責の指導のもと、他法人ではサ責が行うような業務の一部を担当してもらっている。サ責補助者の業務は、訪問介護計画書や指示書の作成などほぼサ責と同じ内容であり、新卒人材にとっては、介護福祉士を取得して正式にサ責になる前の段階でサ責として必要な業務の大半を習得することが可能となっている。

また、同取り組みの最大の効果は、通常１人で行うサ責業務をサ責補助者と２人で分担することで、業務上の負担が大幅に軽減される点である。サ責、サ責補助者とも業務負担の軽減により空いた時間はヘルパーとしての訪問活動に従事しており、身体的な負担を抑えながら、サ責業務とヘルパー業務の両立を図ることが可能となっている。

事例３

サ責のチームによる利用者への対応

株式会社アクセス

多くの訪問介護事業所で見られる、１人のサ責が固定の担当者として数十人の利用者に対応をする形態では、優秀なサ責に利用者が集中してしまう懸念がある。一例では１人で 70 人～ 80 人の利用者を担当しているケースなども見られ、十分にモニタリングの目が行き届かないといった意見も少なくない。

そこで東京都大田区で訪問介護や小規模多機能事業所などを手掛ける株式会社アクセス（代表：田端千英氏）では、事業所のサ責全員が連携して利用者への対応にあたるチーム制を採用している。同社では 100 名程度の利用者に対して４名のサ責を配置し、サ責間で全利用者の情報を共有。モニタリングやサービス担当者会議なども業務の繁閑に応じて都合がつくサ責が対応することにより、特定の職責に業務が集中してしまうことを防いでいる。

こうしたチームでの対応については、業務負担の分担のみならず利用者の情報が共有されていることによる事業所内のカンファレンスの質の向上に寄与しており、また、相互に声掛けを行うことで書類作成やモニタリングの漏れを防ぐことにもつながっている。

③訪問負担の軽減策

PART １で示したように、サ責は「プレイの負担の大きいプレイングマネジャー」となってしまいがちな面があります。現状、ヘルパーとしての訪問負担の大きさから、他の業務へのしわ寄せが生じてしまっている可能性があり、そのため、多くのサ責が訪問時間を減らしたいと考えています[6]。

こうした状況に対しては、まず、**法人の経営者や事業所の管理者がサ責の持つ事業運営上の重要性を認識することが必要**であると考えられます。

多くのサ責は高い直接介護技術とケアに対する情熱を有しています。そのため、利用者の状態が悪化したり、ケアの方向性が行き詰まったりすると、一方で訪問時間を減らしたいと思いながらも、自身で利用者宅を訪問し、直接介護をしてしまう可能性があります。その結果、内部業務とヘルパー活動との間で疲弊し、バーンアウトしてしまうことも多いと聞きます。

しかし、先に述べたようにサ責はサービス品質管理やヘルパーの技術とモチベーション向上などの要であり、事業所運営で大きな役割を果たしています。経営者や管理者がこうした役割の意義を理解し、組織としてサ責のヘルパー業務を抑制する方策を取らなければ、なかなか直接介護に対する想いを持ったサ責の訪問時間を減らすことにはつながらないものと考えられます。

図表 2-2-7 サ責の訪問負担の軽減策（一例）

負担軽減策	内　容
総業務時間に占める訪問時間の目安の設定	・１ヵ月間の総業務時間に占めるヘルパーとしての訪問時間の目安を事業所として設定（40 時間程度）。 ・目安を上回る訪問時間が数ヵ月継続すると事業所としてヘルパーの増員やケースの担当変更などの対応策を講じる。
人事評価における訪問時間の「少なさ」の評価	・サ責の人事評価項目の中に「訪問時間の少なさ」を評価する項目を設定する。 ・サ責の訪問時間が多くなるのは、ヘルパーマネジメントが円滑にできていないことが原因であると捉え、訪問時間の多いサ責に対しては管理者等がマネジメントのあり方について助言・指導等を行う。
管理者への内部業務の集中	・サ責が内部業務を担当せず、ヘルパーとしての訪問に集中することで業務全体としての負担を軽減する。 ・ヘルパーは通常の利用者対応、サ責は難易度の高いケースへの対応、管理者は内部業務全般といった形で役割分担を行う。

[出所] ヒアリング結果等から作成

5 処遇の改善を図る

最大の難問：処遇の改善

前々節❸および前節❹では、サ責の心身の負担軽減に重点を置いて具体的な方策について言及してきました。本節❺では、サ責の定着に向けたハードルの中で、最も大きなものの一つである処遇の問題について考察を行います。

サ責のキャリアといった場合、訪問介護事業所での勤務を継続するのであれば、「サ責として熟達」「主任等のサ責のリーダー」「管理者」などの将来像が選択肢として考えられます。また、キャリア形成上のいずれかのタイミングで訪問介護を離れ、ケアマネジャーとなるサ責も多数存在しています。

このうち、「サ責としての熟達」については、サ責の配置や質の高い介護の実践などに対して介護報酬面での加算がないことから、**事業所としての収益が拡大しなければ昇給等を行うことが難しい**面があります。また、**主任サ責や管理者などについては、事業所数が少ない中小規模の法人においてはポスト自体がなく、昇進・昇格という処遇をすることができない**現状があります。

こうした事業所内での処遇改善に関する問題の結果、**より高い給与を求める人材はケアマネジャーなどへ転職するしか選択肢がない**状況になってしまいがちです。現実的に訪問介護事業所のサ責は、経験を積む中で、**「ステイ or アウト（サ責のままか転職か）」というキャリア上の決断を**

迫られることになってしまっているのではないでしょうか[7]。

このような処遇上の問題に対応するためには、事業所や法人の収益を上げることで昇給の原資が確保され、また、事業規模の拡大を図ることが管理職などのポストの増加につながると考えられることから、一義的には経営者が事業の安定的・効率的な成長を図っていくことが重要になります。

しかしながら、事業の成長や国への処遇改善に向けた働きかけについては、数年単位の時間が必要になります。その一方でサ責の定着については喫緊の課題であり、中小規模の事業所においても現時点で実行可能な取り組みが求められます。そこで以下では、今回のヒアリング先で実施されていたいくつかの処遇改善に向けた取り組みについて紹介していきます。

≫ 具体的な処遇改善策

①ケアマネジャーよりも高い給与設定

サ責がケアマネジャーへの転職を志向する場合、サ責の業務に対する関心や熱意が失われたためではなく、単純にケアマネジャーの給与がサ責の給与よりも高いことがその背景にあるケースも多いと考えられます。

そこで、一部の事業所においては、**自法人のサ責の給与水準を法人内のケアマネジャーの給与水準よりも高く設定して人材のサ責への定着を図っている**事例が見られました。ある事業所では、ケアマネジャーの給与を「基本給＋資格手当（ケアマネジャー）」として計算するのに対し、サ責については、「基本給＋資格手当（介護福祉士）＋（サ責としての）役割手当」として計算し、最終的な支給額が手厚くなるように設定していました。

②サ責賞与への成果主義の導入

また、今回のヒアリングにおいては、サ責の賞与を支給する際に成果主義の考え方を導入している事例も見られました。これは法人において定めた能力要件に基づき管理者等が評価を行い、評価が高い人材とそうでない人材との間で賞与額に比較的大きな差をつけ、能力が高くやる気のある人材の処遇改善を図る取り組みになります。

成果主義の導入にあたっては、有限会社アンビションの事例にあるように（⇒**事例４**）**「能力要件を明確化し、それを職員に明示すること」や、直属の上司の好き嫌いにより評価が決まらないよう「複数の視点から評価を行うこと」など、「評価の公平性」への配慮を行う**ことが重要になります。

限られた資金の中で、優れたサ責の処遇を積極的に改善していこうとすれば、こうした方策も十分に検討の余地があると考えられます。

なお、上記①や②のような取り組みについては、**サ責の役割を重視するという法人としてのメッセージを伝える**ものであり、給与面の効果のみならず**自身の仕事が認められているという意識も醸成され、定着に対して相乗的な効果**が見込まれます。

事例４

サ責に対する成果主義視点からの評価

有限会社アンビション

茨城県水戸市で訪問介護事業所やグループホームなどを運営する有限会社アンビション（代表：川田英治氏）では、優秀な人材がそのやる気や成果に応じた金銭面での処遇を受けられるように、人事評価と賞与の支給において成果主義の視点を導入している。

同社の人事評価においては、職員に対して公表されている評価表に基づき半期に１回の評価が行われ、評価の高い人材とそうでない人材との間で賞与の支給額が月額給与ベースで１ヵ月分程度の差がつくように設定されている。

こうした制度の背景には、報酬の原資が限られる中で可能な限り優秀な人材の処遇を改善したいとの経営者の思いがあるとともに、メリハリのある給与体系を提示することで職員のモチベーション向上を図りたいとの考えもある。

運用時のポイントは、「評価の公平性」を確保することにあり、同社の場合、直属の上司の個人的な好みで評価が左右されないよう、「自己評価→直属の上司による１次評価→全管理者による２次評価」というプロセスを経て評価が決定されている。

③多様な仕事への参画機会の提供

①および②が金銭面での処遇改善を図る取り組みだとすれば、非金銭面の処遇で職員に報いる方策も考えられます。

組織内で働く人材がある仕事を続けたいと考えるか否かという点については、必ずしもその仕事から得られる給与などの金銭的な報酬だけが影響を与えるのではありません。自身が成長できるかどうかという点や、高いやりがいを持ってその仕事に臨めるかどうかといった点も重要になります。

ヒアリング先においては、こうした仕事の幅、多様な仕事への参画機会を提供することでサ責のやりがいを高め、いわば**「努力や成果に対して面白い仕事で報いる」ことで定着を図っている**事業所も見られました。

具体的には、同一事業所が提供する障害福祉サービスとの間でジョブローテーションを実施したり、ターミナルケアなど高度なケースへの参画を認めるといった形で、サ責に自身の能力や視野の幅を広げる機会を提供するような取り組みが該当します。

事例５

サ責によるコミュニティカフェ運営への参画

株式会社アクセス

東京都大田区の介護事業者である株式会社アクセス（代表：田端千英氏）では、営利法人でありながらも事業の一環として独自にコミュニティカフェ「Danke schön 暖家支援」を開設し、同カフェの運営に同社のサ責が参画をしている。

大田区内の住宅地の一角に開設されたカフェでは、ランチサービスや映画鑑賞会、地域住民と医療関係者との交流会など多様なイベントを開催しており、地域の高齢者や児童、主婦、近隣で働く会社員などが自由に訪れることができ、地域の様々な情報が集まる「情報のハブ」になりつつある。このカフェの店員は同社の介護事業所のスタッフが輪番で担当しており、訪問介護事業所のサ責も週に１回、「店員」として運営に関わっている。

大田区内の住宅地の一角に開設されたカフェでは、ランチサービスや映画鑑賞会、地域住民と医療関係者との交流会など多様なイベントを開催しており、地域の高齢者や児童、主婦、近隣で働く会社員などが自由に訪れることができ、地域の様々な情報が集まる「情報のハブ」になりつつある。このカフェの店員は同社の介護事業所のスタッフが輪番で担当しており、訪問介護事業所のサ責も週に１回、「店員」として運営に関わっている。

カフェの運営に携わることで同社のサ責は、普段の業務では接することができない地域住民の介護に対する考え方やイメージを知ることが可能となり、また、地域全体を考える専門職としての視野を拡大する機会を享受している。

同社の取り組みについては、サ責に対して他の介護事業所では経験することが難しい「成長の機会」「視野を広げる機会」という非金銭的なメリットを提供するものであり、努力や成果に「仕事で報いる」一つの形であると考えられる。

6 社会的評価と専門性の確立

本章では、第３節から第５節（❸～❺）において、ヒアリング先の事業所で見られたサ責の定着策について整理しました。便宜上、個別に定着策を記述してきましたが、実際には事業所内の問題のみならず制度面の課題など複数の要因が絡み合って定着を阻害しているものと考えられます。

特にサ責に関わる加算等がほとんどない現状に対しては、**根拠のある介護を提供することで「訪問介護におけるサ責の専門性」を確立し、それを社会全体にアピールすることで社会的評価を高め、報酬上の改善を促していくといった中長期的な視点に立った取り組みを進める**必要があります。

次章では、サ責の専門性を高めていくための「育成」の方策についての考察を行います。

参考　訪問介護サービスにおけるプロセスとアウトカムの評価

現在、介護の質を、「構造：ストラクチャー」「ケアの過程：プロセス」「自立支援の成果：アウトカム」の３点から評価することの重要性が様々なところで議論されている。

訪問介護サービスの質に対する評価としては、「特定事業所加算」が代表的なものであるが、これは介護福祉士の配置や利用者に占める中重度者の状況など、「構造：ストラクチャー」あるいは体制を評価するものと考えられる。しかしながら、一定のストラクチャーが整備されていたとしても、それが必ずしも質の高い介護につながるとは限らない。

一方でプロセスやアウトカムについては、その評価指標の設定が難しい反面、直接的にケアの質を評価することにつながる。

今後、社会保障財政のひっ迫が懸念される中、基本報酬の引き上げを行うことは容易ではない。しかしながら介護報酬においてプロセスやアウトカムなどに関する加算を新設することで自立支援に資するケアを行う事業者を手厚く評価することは、要介護度の維持・改善を通じて介護費を抑制するという財政的なメリットもあり、また、介護保険法の理念にも合致している。

なお、プロセスやアウトカムの評価に対応していくためには、事業者側に根拠に基づくケアを追求する姿勢が求められ、アセスメントや訪問介護計画の作成を担うサ責の役割がより一層重要になると考えられる。

3 サ責をいかに「育成」するか

事業所の要となるサ責の質を高めることは、サービスの質の向上に直結します。しかし、現場からは「サ責の育成は難しい」との声も聞かれます。そこでPART 2の締めくくりとなる本章では、サ責の「育成」の方策について触れていきます。

〈Point〉あらゆる機会を活用してサ責の育成を図り、サ責の「専門性」と「社会的評価」を確立する。

- サ責の育成に注力することは、事業所の介護の質の向上につながるとともに、人材確保面でも大きなアドバンテージになる。
- サ責育成においては、育成の体制やOJTの質、現場ニーズへの対応などの面でいくつかの課題がある。
- 内部体制の整備（能力要件の整備、研修プログラム、チューター制度など）と外部ネットワークの活用を通じて課題へ対応し、育成の質を高めることが重要である。
- 多くの事業所においてはマネジメント能力に対する育成が手薄な面がある。マネジメント能力は日常業務の延長では身につけることが難しく、経営者や管理者によるマネジメントセミナーなど特別な取り組みが必要と考えられる。

1 サ責の「育成」の重要性

当然のことながら、サ責の育成に向けた取り組みの充実は、人材の質やサービス品質の向上のためにきわめて重要であり、今回実施したアンケートにおいても、サ責育成に向けた取り組みが充実している事業所ほど、事業所内のサ責が多くの技術・能力を身につけていることを示唆する結果が示されています（**図表2-3-1**参照）。

また、研修等の育成方策の充実は、それを事業所外へ積極的にアピールすることで成長機会を求めている人材の確保にも好影響を与えるものと考えられます。

併せて、育成を通じて人材の質ひいては介護の質の向上を図ることが、第2章で触れたサ責の専門性を確立し、「社会的評価」を高めていくこともつながっていきます。

しかし、こうした育成の重要性に対し、今回実施したヒアリングでは様々な規模の複数の事業者において、サ責の育成が非常に難しいとの意見が聞かれました。

そこで、本章ではサ責の育成における現状と課題を整理するとともに、中小規模の事業者でも実践可能な育成方策について検討を行っていきます。

図表 2-3-1 サ責向け育成の状況と技術・能力の習得の関係（N=257・サ責向け調査）※

育成に向けた取り組みの件数	身につけている技術・能力の数	回答件数
0～3件	6.06 個	34 件
4～7件	7.64 個	42 件
8～11 件	7.13 個	48 件
12～15 件	8.73 個	41 件
16 件以上	9.60 個	84 件
無回答	5.88 個	8 件
合　計	8.09 個	257 件

（F（5,251）＝3.484, p＜0.01）

[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

※ここでいう「育成に向けた取り組みの件数」とは、図表 2-3-2 の①～㉔のサ責向け育成施策のことである。また、「身につけている技術・能力の数」とは、図表 1-2-3 で示した①～㉑の技術・能力を指す。本分析結果は、事業所におけるサ責向けの育成に向けた取り組み件数が多いほど、サ責が身につけていると考えている技術・能力の数が多くなる傾向を示している。

2 「育成」の現状と課題

サ責育成の実態：どのような育成が行われているか?

アンケート調査から事業所で実施されている新任サ責向けの育成の内容を見ると、「①自事業所の上司や同僚との同行・指導・助言」（73.1％）が最も多く、以下、「⑦事業所内のカンファレンスへの参加」（42.2％）、「⑩サービス提供責任者を主な対象とした内部研修への参加」（42.2％）といった取り組みが続いています（**図表 2-3-2** 参照）。

新任のサ責に対しては主として内部研修や同行訪問など事業所内部での育成が行われているといえ、ヒアリング先で比較的多く聞かれた、「短期間の座学（実施しない事業所も多い）＋ OJT[8]（先輩サ責等への同行訪問）」という育成の流れと整合しています。

一方、現任のサ責向けの取り組みについては、「⑭サービス担当者会議など他の専門職とやり取りを行う機会への参加」（51.4％）や「⑫サービス提供責任者を主な対象とした外部研修への参加」（43.5％）などの回答割合が多く、**現任サ責に対しては新任サ責と比較して事業所外部との関わりを通じた育成の比重が大きい**といえます。加えて、**後輩への指導を通じた学び（learning by teaching）、ターミナルケアなどのより高度なケアへの参画などを通じた育成が行われている**点も特徴的です。

新任サ責・現任サ責それぞれに育成面での特徴が見られますが、上記の結果を全体として整理すると、新任および現任いずれのサ責についても、育成における「現場での実践」、「現場経験」の位置づけが大きいと考えられます。

図表 2-3-2 事業所において実施されているサ責の育成に向けた取り組み（サ責向け調査・複数回答）

事業所で行われているサ責の育成に向けた取り組み	新任時に受けたもの（N=294）	新任時以降に受けたもの（N=294）
①自事業所の上司や同僚との同行・指導・助言	73.1%	34.4%
②他事業所や法人本部職員からの指導・助言	26.2%	27.6%
③自事業所の上司や先輩によるスーパービジョン	32.3%	28.9%
④育成担当者（チューター、プリセプターなど）の配置・指導	13.3%	15.0%
⑤管理者による定期的な育成面談の実施	21.4%	28.2%
⑥初歩的なケースから難易度の高いケースへの段階的な移行	17.7%	29.6%
⑦事業所内のカンファレンスへの参加	42.2%	34.4%
⑧自法人の業務マニュアルに関する情報提供	39.8%	24.8%
⑨関連する書籍や雑誌等の情報提供	27.2%	25.9%
⑩サービス提供責任者を主な対象とした内部研修への参加	42.2%	40.1%
⑪（サービス提供責任者を主な対象としていない）関連する内部研修への参加	30.3%	34.0%
⑫サービス提供責任者を主な対象とした外部研修への参加	22.8%	43.5%
⑬（サービス提供責任者を主な対象としていない）関連する外部研修への参加	18.0%	37.4%
⑭サービス担当者会議など他の専門職とやり取りを行う機会への参加	32.3%	51.4%
⑮行政や地域包括支援センターとのやり取りを行う機会への参加	17.3%	34.0%
⑯（サ責の育成を目的とした）新規利用者への対応	27.9%	37.4%
⑰（サ責の育成を目的とした）ターミナルケアへの参画	13.3%	27.9%
⑱（サ責の育成を目的とした）処遇困難事例への対応	16.7%	32.3%
⑲（サ責の育成を目的とした）認知症ケアへの参画	20.1%	30.3%
⑳事業所の部下や後輩への日常業務での指導・助言（育成担当業務への従事等）	18.4%	37.8%
㉑事業所内部での研修講師の担当	12.6%	36.4%
㉒対外的な研修の場や発表会での研修講師の担当	4.4%	16.7%
㉓他事業所との人事交流・人事異動	9.2%	16.7%
㉔その他	0.7%	0.3%
㉕研修・育成は受けていない・受けなかった	3.4%	1.4%
㉖無回答	9.5%	18.0%

※　の網掛けは、回答割合の上位５項目（同率を含む）。
[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

参考

経験を通じて学ぶ
経験学習論の考え方

今回実施したアンケート調査やヒアリング調査によれば、介護人材の育成においては、「現場での実践」「現場経験」の位置づけが大きくなっています。こうした、人が経験からいかに学ぶかという点に着目して研究している学問領域に「経験学習論」（Experiential learning）というものがあります。

経験学習論の代表的な研究者であるコルブは、講師等が形式化された知識を教授する研修などと区別して、実践や経験を通じて学ぶプロセスを「経験学習サイクル」としてモデル化しています。

この「経験学習サイクル」は、「経験→省察→概念化→実践」という４段階からなり、非常に簡略化していえば、現場での経験を振り返り（経験と省察）、自身の中で「こういう問題には、こういうふうに対応をすれば解決できる」という理論を形作り（概念化）、それを別の機会に実践する（実践）という一連の流れを繰り返すことで、より深い学びが得られるということを示しています。

人材育成の現場においては、スーパービジョンや助言などを通じて育成対象者が上記のようなサイクルを回せるよう支援することで育成効果が高まるものと考えられます。

参考

他者に教えることを通じて学ぶ
ラーニング・バイ・ティーチングの考え方

介護職の学びは、先輩や上司などから教わるだけではなく、自身が後輩やヘルパー等を指導することでも得られます。技術や知識を他者に教えることを通じて自身も学びを得るという考え方を「ラーニング・バイ・ティーチング（learning by teaching）」と呼びます。

一般にある技術や知識を他者に伝えるためには、その技術や知識について教える側は教わる側の数倍理解をしていなければならないといわれ、「自分でできる」ということよりも「人に教えることができる」ということはそれだけ深い理解が必要になります。シンプルにいえば、後輩等を指導するためには、それだけ勉強しなければならないということになります。

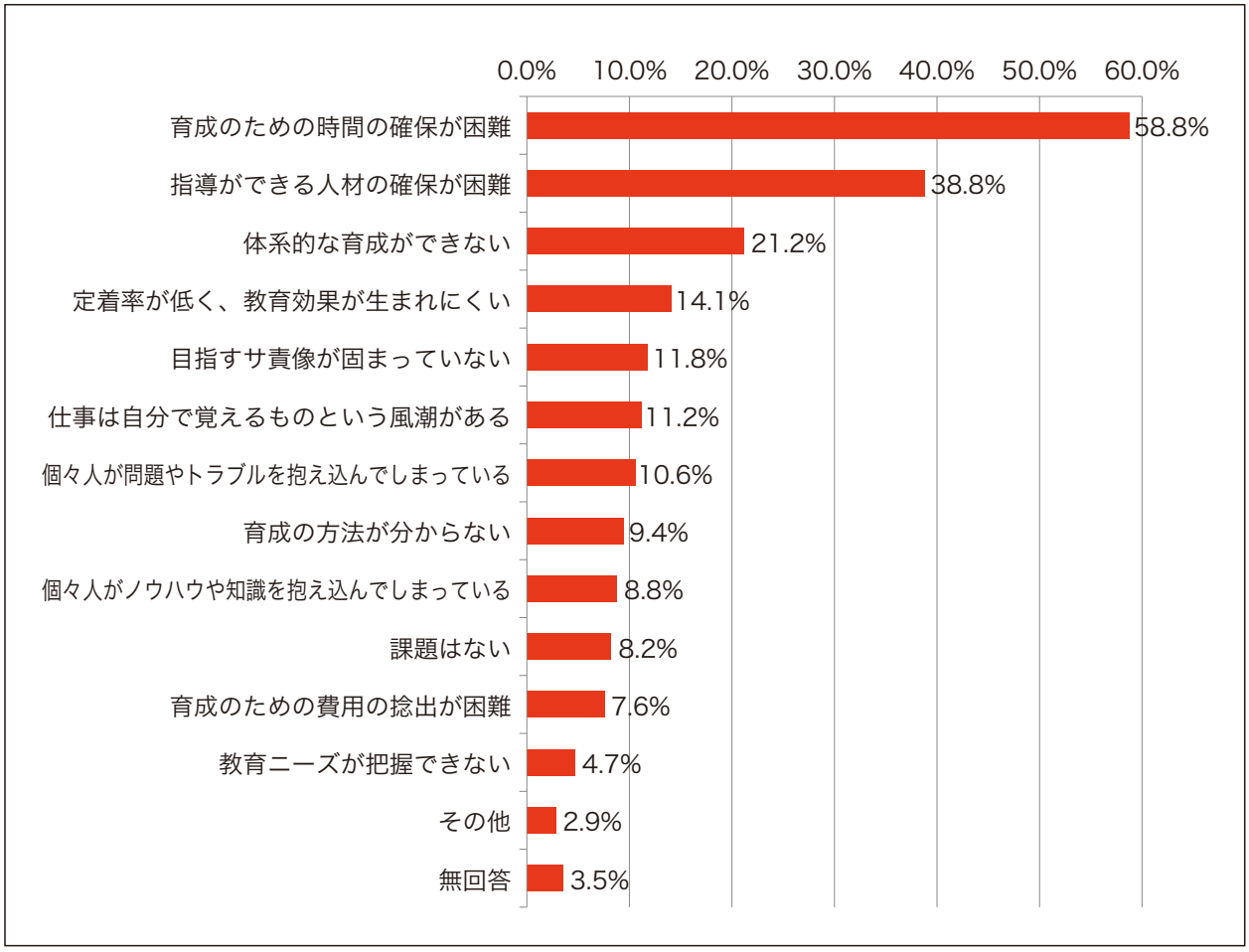
こうしたラーニング・バイ・ティーチングの考え方を踏まえれば、一通りの業務をこなすことができるようになった人材をさらにもう一段階成長させたい場合、事業所内の研修講師や研修テキストの作成、育成担当などを任せることが育成面で効果的と考えられます。

サ責育成における課題

サ責の育成においては、現状、上述のような取り組みが行われていますが、ヒアリングおよびアンケートの他の設問に対する回答結果などを見ると（**図表 2-3-3** 参照）、いくつかの育成にかかる課題が存在しています。

調査結果を踏まえると、サ責の育成における課題として、次の①～④のように整理することができます。

図表 2-3-3 事業所内で育成をするうえでの課題（N=170・管理者向け調査・複数回答）



[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

①育成のための体制

図表 2-3-3 で示した、事業所内でサ責を育成するうえでの課題として挙げられている項目のうち、「育成のための時間の確保が困難」(58.8%)、「指導ができる人材の確保が困難」(38.8%)といった項目の回答割合が他と比較して特に多くなっています。

ヒアリングにおいても、人員配置基準で定められた人数ぎりぎりでサービス提供をしているために育成に時間や人を割くことが難しいとの意見が聞かれました。

現状、事業所においては、**育成に向けた体制・組織基盤が未整備あるいは脆弱な状況にあり、そのために育成に向けた取り組みを積極的に進められない**状況にあると推察されます。

②育成に対する意識

図表 2-3-3 の結果からは、一部の事業所において「仕事は自分で覚えるものという風潮」があることがうかがえます。また、別のアンケート設問への回答結果によれば、新しくサ責になった職員に対して、サ責への着任時に集中的な指導が行われていない事業所が少ないながらも見られます[9]。

上記の結果を踏まえれば、そもそも**サ責を育成するという意識が希薄な事業所がある**ようにも推察され、事業所によってはしっかりとした育成を行っていないことの「言い訳」として OJT が使われている可能性も考えられます。

③現場の育成ニーズへの対応

図表 2-3-4 に示したアンケート結果からも明らかなように、サ責においては様々な学びのニーズがあります。しかしながら、ヒアリングによればサ責のニーズを踏まえた育成プログラムが提供されていない事業所が多く、特にニーズの高いヘルパーの育成・指導方法などマネジメント関連の育成が手薄になる傾向が見られます。

また、新人サ責と現任者とでは研修のニーズが異なるものと考えられますが、本事業の検討委員会では「現任者向けの研修がなかなか行われていない」との指摘も聞かれ、介護現場において、**職員の学びのニーズや成長度合いに応じた育成機会やプログラムの提供が行われていない**可能性があります。

④育成の方向性

ヒアリングでは、「自法人や事業所の内部でどのようなサ責が必要か」「自事業所のサ責はどうあるべきか」という点が固まっていないとの意見が聞かれました。また、**図表 2-3-3** に示したアンケート結果においても「目指すサ責像が固まっていない」との回答が一定数見られます（11.8%)。

上述のように求める人材像が定まらない結果、一部の事業所においては**育成の内容が場当たり的なものとなったり、育成の方向性にブレが生じてしまっている**可能性があります。

なお、上記①～④の課題はそれぞれに独立したものではなく、相互に関連していると考えられます。事業所における育成プログラムを検討する場合には、特定の課題に個別に対応するのではなく、**自事業所におけるサ責像の明確化と体制の整備など総合的な施策を講じることが重要**になります。

この点を踏まえたうえで、次節では育成力を高めるための方策について検討を行います。

図表 2-3-4 サービス提供責任者の研修ニーズ（サ責向け調査・複数回答）

サ責の研修ニーズ	経験年数 3年未満 (N=123)	経験年数 3年以上 (N=161)	全体 (N=294)
①サービス提供責任者の基本業務について	39.8%	29.8%	34.4%
②介護技術について	52.0%	38.5%	44.6%
③利用者のアセスメント方法について	39.8%	32.9%	35.0%
④訪問介護計画・指示書の作成方法について	35.0%	27.3%	30.6%
⑤疾病や医薬品に関する知識について	44.7%	37.3%	40.5%
⑥認知症関連の知識について	36.6%	36.0%	36.1%
⑦ターミナルケアに関する知識について	38.2%	40.4%	39.1%
⑧医療的ケア（喀痰吸引等）の技術について	43.9%	32.3%	37.8%
⑨接遇・社会人としてのマナー	24.4%	21.1%	22.4%
⑩ヘルパーとのコミュニケーション方法について	26.8%	23.6%	25.9%
⑪ヘルパーの育成・指導方法について	45.5%	43.5%	44.9%
⑫職員のメンタルヘルスの管理について	27.6%	33.5%	31.0%
⑬サービス提供責任者の育成・指導方法について	24.4%	26.7%	25.5%
⑭他の専門職種への情報発信・提案の仕方について	21.1%	25.5%	22.8%
⑮売上や予算管理の方法について	12.2%	11.8%	12.6%
⑯利用者獲得の方法について	19.5%	19.9%	19.7%
⑰介護保険制度・法令について	36.6%	30.4%	33.7%
⑱介護事故の予防策について	41.5%	31.1%	35.4%
⑲地域包括ケアシステムについて	26.8%	25.5%	25.5%
⑳介護以外の福祉・社会保障制度について	22.8%	20.5%	21.4%
㉑その他	0.0%	0.6%	0.3%
㉒特に希望するものはない	4.1%	4.3%	4.1%
㉓無回答	2.4%	4.3%	3.4%

※　の網掛けは、回答割合の上位５項目。
[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

❸ 育成力向上に向けた具体的な方策

前節❷では、事業所におけるサ責の育成にかかる４つの課題を提示しました。では、具体的にどのようにしてこれらの課題に対応をしていけばよいのでしょうか。

本節では、ヒアリング先の事業所の事例などを踏まえ、前節で提示した①～④の課題に対応していくための具体的な方策を「事業所内部での取り組みの充実」と「外部ネットワークの活用」の大きく２つに分けて整理をしていきます。

図表 2-3-5 サ責育成上の課題への対応策

サ責の育成上の課題（P.66）		育成上の課題への対応策
①育成のための体制 ②育成に対する意識 ③現場の育成ニーズへの対応 ④育成の方向性	対応	○事業所内部での取り組みの充実 ①人材像の明確化と能力要件の整備（P.68） ②研修プログラムの整備（P.71） ③経営者や管理者によるマネジメント能力向上への参画（P.74） ○外部ネットワークの活用（P.77）

事業所内部での取り組みの充実

育成力向上に向けた取り組みに対しては、まず第一に**事業所内部の体制整備やマネジメント層の意識改革が重要**になります。

以下では、育成力向上に向けて求められる内部での取り組みについて、「①人材像の明確化と能力要件の整備」「②研修プログラムの整備」「③マネジメント能力向上への参画」という３つの視点から整理してみます。

①人材像の明確化と能力要件の整備

前節❷の④において、目指すサ責像が固まっていないためにサ責育成に向けた取り組みの方向性が定まらず、結果として事業所内で研修や教育の効果が上がらない状況がある旨を指摘しました。

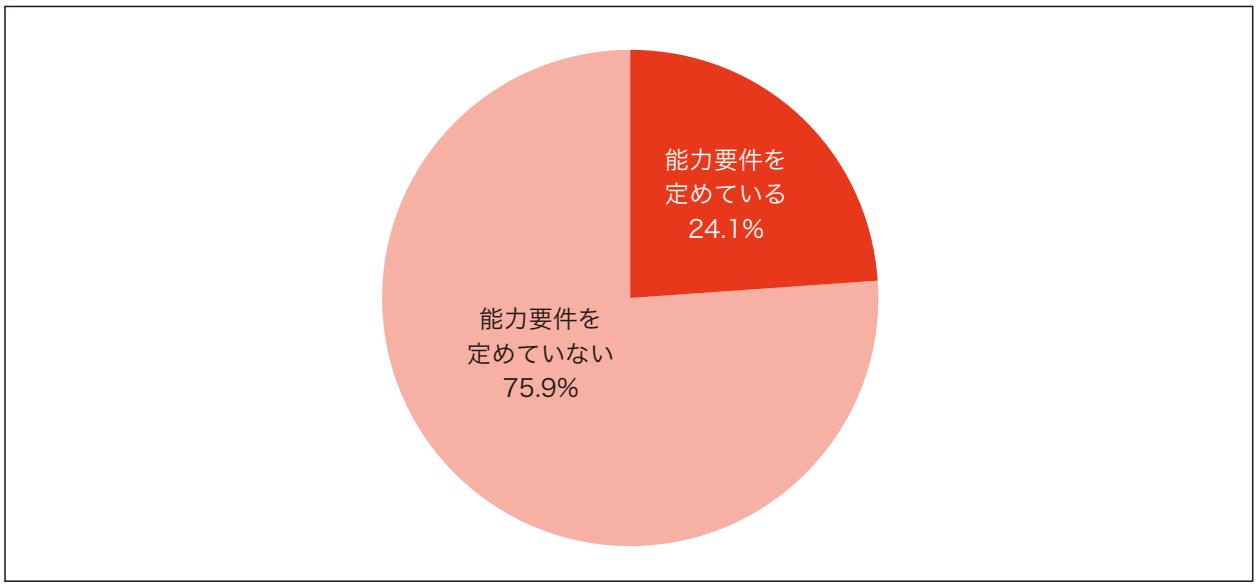
こうした問題に対応するためには、まず、法人や事業所の理念やケアに対する考え方をベースに、その理念等の実現に向けて**事業所が求める人材像を、「能力要件」などの形で明確化すること**が必要になります。また、**明確化した人材像については、法人経営者や管理者のみならず事業所の職員全体で共有をすること**が求められます。

今回実施したアンケート調査を見ると、現状、法人としてサ責に求める能力要件を定めている、あるいは能力要件をサ責本人に対して示していると回答した事業所は全体の２割程度にとどまっています（**図表 2-3-6** および**図表 2-3-7** 参照）。仮に目指すサ責像が具体化できていないことが原因で計画的･体系的な育成に支障をきたしている事業所がある場合、「介護プロフェッショナル キャ

リア段位制度」の評価票[10]や**図表 2-3-8** の能力要件表などを参考にサ責の能力要件等を定めることで、問題の改善につながる可能性があります。

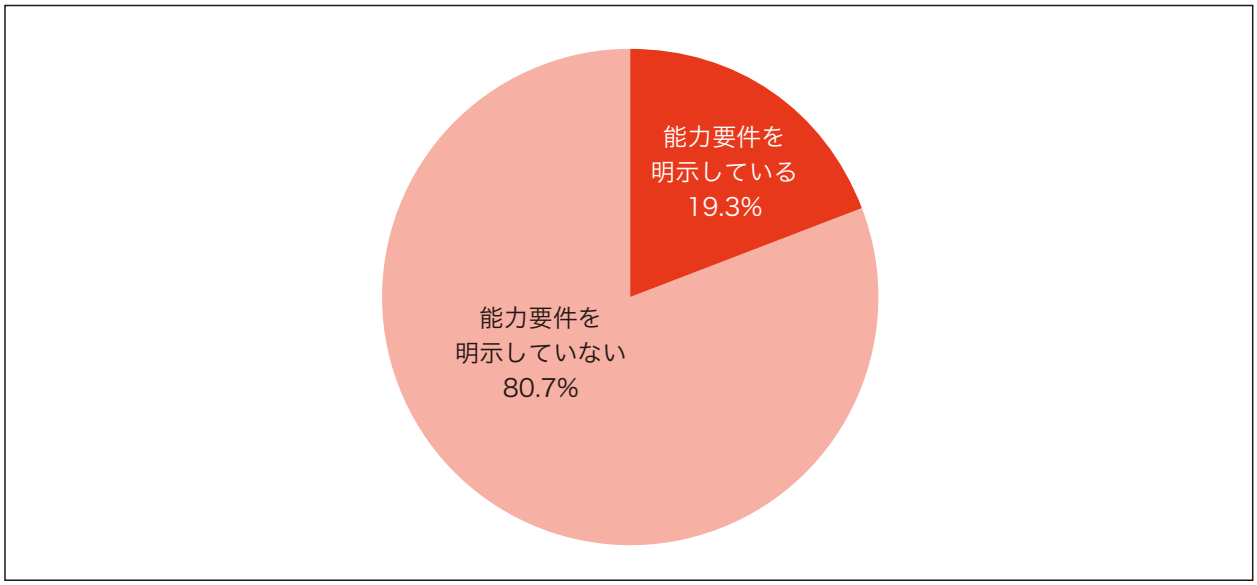
なお、**能力要件は整備するだけではなく、整備後の運用がきわめて重要**になります。能力要件表の作成とともに、能力要件表のスタッフへの開示、能力要件表を用いた評価、フィードバック面談、スタッフによる実践といった PDCA サイクルが回る仕組みを構築する必要があります。

図表 2-3-6 事業所における能力要件の整備状況（N=166・管理者向け調査・単数回答）



[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

図表 2-3-7 事業所における能力要件の職員への明示状況（N=166・管理者向け調査・単数回答）



[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

図表 2-3-8 能力要件表：株式会社ビリーブケアサポートの試行例

①初級者向け（抜粋）

被評価者：介護　一郎　　評価・OJT指導計画（スタンダード）　　レベル2①

所属サービス部門	評価者の氏名・所属		評価期間
○○部	山田太郎	△△部	26 年 5 月 1 日 ～ 27 年 3 月 31 日

期首面談	5月1日	期末面談	12月20日	報告書作成	2月中旬	レベル認定申請	3月中旬

月	5月			6月			7月			8月			9月			10月			11月		
旬	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下
Ⅰ－１　マインド力	期首																				
1　企業理念の理解ができる																					
2　正しい言葉遣い（職場１０大基本用語）ができる																					
3　電話対応ができる																					
4　電話を取り次ぐことができる																					
5　伝言メモを作成することができる																					
6　笑顔で挨拶ができる																					
7　身だしなみを整えることができる																					
8　自主的に掃除することができる																					
9　安心感を与えることができる																					
10　笑顔で挨拶はもちろん、お客様の状態や気持ちに配慮することができる																					
11　お客様のペースに合わせることができる																					
12　常にお客様の立場に立って接することができる																					
◆事業所独自目標　イ																					
◆事業所独自目標　ロ																					

Ⅰ－２　知識力・スキル	期首																				
1　法令の理解（介護保険・総合支援法）ができる																					
2　個人情報保護法の理解ができる																					
3　介護サービスのセンターピンの理解ができる																					
4　８項目の禁止事項の理解と徹底をすることができる																					
5　時間と安心の理解をし行動することができる																					
6　ほうれんそうができる																					
7　ＰＣエクセル・ワードの早打ちができる																					
8　社内資格を取得することができる																					
9　簿記３級に合格することができる																					
◆事業所独自目標　イ																					
◆事業所独自目標　ロ																					

②上級者向け（抜粋）

被評価者：介護　一郎　　評価・OJT指導計画（プラチナ）　　レベル4

所属サービス部門	評価者の氏名・所属		評価期間
○○部	山田太郎	△△部	28 年 4 月 1 日 ～ 29 年 3 月 31 日

期首面談	3月1日	期末面談	3月10日	報告書作成	2月中旬	レベル認定申請	3月中旬

月	1月			2月			3月			4月			5月			6月			7月		
旬	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下
Ⅰ－１　マインド力	期首																				
1　サービスに対しての熱意・執着を持ち続けることができる																					
2　人間関係の構築をすることができる																					
3　社会・経済・業界一般常識の理解をすることができる																					
4　将来の部門責任者としての自覚を持って行動することができる。																					
◆事業所独自目標　イ																					
◆事業所独自目標　ロ																					

Ⅰ－２　知識力・スキル	期首																				
1　当該事業サービス（法令基準）を理解している																					
2　名刺交換ができる																					
3　ＣＳＲ（企業の社会的責任）を理解している																					
4　コンプライアンスを理解している																					
5　労務管理・労働時間管理について理解している																					
6　関連用語を理解している																					
7　トラブルの対処法を理解している																					
8　ストレスマネジメントの理解をしている																					
9　衛生管理者の取得																					
10　介護福祉士の合格																					
◆事業所独自目標　イ																					
◆事業所独自目標　ロ																					

月	8月			9月			10月			11月			12月								
旬	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下
Ⅰ－３　部門運営力（運営編・技術編）	期首																				
1　事業運営にあたり、効率的ルート作成やキャパの確認ができている																					
2　自サービス部門のサービスの見直し・原点回帰をすることができる																					
3　記録帳票の重要性の理解と実行ができている																					
4　自主点検表を１年に１度実行している																					
5　面接を実施することができる																					
6　債権管理　回収が100%行える																					
7　ヘルパーの特性、お客様の状態に応じたヘルパーの配置を考えることができる。																					
8　コミュニケーションシートでの報告ができ、対応・解決することができる																					
・駐車違反/対人・対物事故/自損事故等																					
・ケア中の人身事故（お客様・スタッフ）																					
・お客様宅の物品破損/修理																					
・その他（駐車違反/交通違反/業務に対するクレーム・トラブル/契約・債権・料金支払いについてのトラブル/お客様・家族に対するクレーム（セクハラ）/火災事故等）																					
9　稟議書を提出することができる																					
10　売上・収益の管理ができる																					
11　危機管理（危険予測）をすることができる																					
12　お客様に対し、介護保険内・外のさまざまなサービスのご提案をすることができる																					
◆事業所独自目標　イ																					
◆事業所独自目標　ロ																					

②研修プログラムの整備

①で示した能力要件の整備に続いて実施すべき取り組みは、能力要件を満たす人材を育成するためのプログラムの構築であり、方向性としては座学等の Off-JT と現場での実践を通じた OJT の大きく２種類があります。

・Off-JT による取り組み

まず Off-JT についてですが、先に述べたようにサ責の育成は OJT を中心として行われており、座学等の Off-JT に取り組めている事業所はそれほど多くありません。大手の事業者であっても、現場の業務に忙殺されているサ責を対象とした集合研修等を実施することは難しい面があるようです。

しかしサ責に求められる技術・知識や能力の中には、介護保険制度や医療関連の知識、マネジメント能力など **OJT だけでは十分な力量を形成することが難しいものもある**と考えられます。自事業所のサ責の知識や技術の土台を底上げするためにも、職員のニーズや社会動向なども踏まえながら、Off-JT の内容の充実を図る必要があります。

なお、現場の職員が多忙であり研修になかなか参加できないという問題に対しては、人員配置基準に対してわずかに多いサ責を配置し（常勤換算 0.3 人程度）、加配分をバックアップとして研修参加者の抜けた穴をフォローしているケース、利用者が比較的少ない週末等に研修を実施することで現場の職員も参加しやすい環境を作っているケースなどが見られました。

事例６　新任サ責を対象とした集中座学研修
株式会社新生メディカル

岐阜県内で訪問介護サービスを中心に事業を展開する株式会社新生メディカル（代表：石原美智子氏）では、新たにヘルパーからサ責を登用する際に、新任サ責向けの集中的な座学講義を実施している。

講義期間は全体で７日間であり、介護保険法など関係法令の内容から訪問介護計画書の作成、認知症や医療的行為に対する理解、マネジメント業務などサ責の業務を行うために必要な基礎的知識を広く伝える内容となっている。

講師は配属先事業所のサ責や管理者が担当し、現場の実践との関連性を意識しながら、サ責としてのスムーズな立ち上がりに配慮した講義が行われている。

日　程	講　義　内　容	
	午前	午後
１日目	関係法令の確認と理解（職務の根拠）	関係法令の確認と理解 （サービス行為毎の区分について）
２日目	サービス提供責任者の行う管理業務	サービス提供責任者の行う管理業務
３日目	訪問介護計画の作成	訪問介護計画の作成
４日目	認知症の理解	医療的行為の理解（疾病の理解含む）
５日目	稼動管理、健康管理（ストレス管理含む）	リスクマネジメント
６日目	一日　介護技術	
７日目	一日　介護技術	

図表 2-3-9 サービス提供責任者向けの研修プログラム：株式会社ソラストの例

サービス提供責任者　育成カリキュラム（案）

実施時間・実施時期は目安として、理解し実施できるまで指導する。

項目	内容	時間	実施時期
職業倫理	・会社概要、経営理念、品質方針、企業倫理 ・ソラストのサービス理念と福祉事業	2	着任～１ヶ月目
基本マナー	・基本姿勢、接遇、コミュニケーション	2	着任～１ヶ月目
介護現場の リスクマネジメントと取り組み	・法令遵守、個人情報保護の重要性 ・守秘義務　・事故ミス / ヒヤリの活用	1.5	着任～１ヶ月目
規程・帳票	・規程、各種帳票の確認	3	着任～１ヶ月目
責務・業務	・サ責の責務と役割（管理者補佐、サービス全体の調整役、チームリーダー）	2	着任～１ヶ月目
事業所がサービスを提供して いる地域の制度・サービス	・都道府県、市町村独自の施策・制度等 ・生活保護	0.5	着任～１ヶ月目
自立支援の視点	・自立支援の理解	0.5	着任～１ヶ月目
基本的な介護技術の習得	・基本介護技術・知識の確認	6	着任～１ヶ月目
緊急時の対応方法	・緊急時における連絡・連携　・不在時の対応、日常的な注意事項 ・ヘルパーの役割	1	着任～１ヶ月目
連携の基礎的理解	・他職種、同職種内の連携の必要性の理解と方法 ・月度報告や緊急時報告等の連携の取り方	1	着任～１ヶ月目
医療連携の基礎的理解	・医療、看護との連携の必要性の理解と方法 ・在宅医療、在宅看護、訪問介護	1	着任～１ヶ月目
非医療行為の範囲と対応	・非医療行為の範囲と対応　・不適切な事例　・喀痰吸引ケア	1	着任～１ヶ月目
利用者対応	・鍵の預かり、金銭の取り扱い、苦情・トラブル対応	1	着任～１ヶ月目
新規受付	・新規受付の流れ	0.5	着任～１ヶ月目
記録	・記録の役割と書き方、活用方法 ・必要書類の理解　（個人ファイル内の保管書類や報告書等）	2	着任～１ヶ月目
サービス提供時の契約	・利用者との契約の流れ、必要帳票、説明時の注意点	1	着任～１ヶ月目
アセスメント	・アセスメント　・アセスメントニーズの把握	1	着任～１ヶ月目
訪問介護計画書等の 作成手順	・訪問介護計画書、手順書の作成	6	着任～１ヶ月目
介護記録	・介護記録の記入方法　・チェック方法と注意点	1	着任～３ヶ月目
実績確認	・実績確認の仕方	1	着任～３ヶ月目
加算関係	・初回・生活機能向上連携・緊急時加算の理解 ・特定事業所加算の理解	1	着任～１ヶ月目
モニタリング （サービス提供の実際）	・モニタリングの理解 ・ケアプラン、訪問介護計画書に基づくモニタリング ・モニタリング結果に基づく評価	1	着任～１ヶ月目
サービス担当者会議	・サービス担当者会議の役割と理解 ・関連書類（照会、要点メモ等）の書き方	1	着任～１ヶ月目
カンファレンス	・カンファレンスの理解　・ケアチームにおける観察、記録、情報伝達	1	着任～１ヶ月目
ヘルパー管理	・利用者主体のヘルパー管理（シフト作成、変更時の対応・連絡） ・空き情報・就労状況・情報連絡体制・衛生管理	1	着任～１ヶ月目
ヘルパー育成	・マニュアル「エルダーの心構え」 ・事業所内研修、個別の能力の評価・育成計画	1	着任～３ヶ月目
サービス引継ぎ・指導	・サービス引継ぎの進め方　・同行指導の仕方・注意点	2	着任～６ヶ月目
営業	・居宅支援事業所・地域包括支援センター等への営業	1	着任～６ヶ月目
担当業務	・各事業所内での担当 （研修担当者、リスク防止担当、ウェルフェア・コンシェルジュ等）	1	担当時
報告・フォローアップ	・自己の研修を振り返り、現状の確認と反省点・疑問点について発表する。 ・介護業務の方法に関する曖昧な点、留意点について指導を受ける。	6	半年後

・OJT による取り組み

次にサ責育成の中核である OJT についてですが、現状ではしっかりとした方針がない中での場当たり的な対応となってしまっている可能性があります。

しばしば誤解が見られることですが、OJT は育成対象者を現場に放り出して質問等があった場合に対応する、といったことではありません。また、先輩サ責の仕事を目で見て覚え、独力で技術や能力を習得させるような「職人の世界」における「弟子」の育成とも異なります。

OJT は無秩序な「放任」とは異なることを認識し、たとえば育成担当者を配置（チューター制度[11]）したり、難易度の低いケースやサ責として必須の業務から少しずつ難度の高いものへ移行を図るなど、支援体制と一定のルールを整備する必要があります。

OJT には、**育成担当者の質によって、その育成の内容や質が規定されてしまう**という問題があります。そのため、事業所内で育成を担当する人材の技術や能力が不十分な場合、教わる側のサ責の技術等の成長にもマイナスの影響が出てしまいます。育成担当者の配置を進める際には、その人選にも注意し、指導内容に漏れや誤りが生じないような仕組みを講じることが重要です。

今回のヒアリング先での取り組みや先行研究などを踏まえれば、上記のようなサ責の OJT に関する課題に対応し、育成を効果的に行うため、**図表 2-3-10** に示したような点を意識した取り組みを進めることが有用と考えられます。

図表 2-3-10 効果的なサービス提供責任者向け OJT のための留意点

主な仕組み	内　容
学んだ内容と実践のリンク	・座学等の Off-JT で学んだ内容と現場での OJT の内容がリンクすることで教育の効果が高まる。 ・Off-JT の内容と実践がつながらない場合、Off-JT が空論と化してしまい、知識の定着が阻害される可能性あり。
担当する業務内容への配慮	・OJT の初期段階では、先輩サ責との同行訪問や生活援助のケースなど、比較的対応しやすい業務から任せ、徐々に業務の難易度を高めていく。 ・他社ケアマネからの新規利用者やターミナルケア、難病のある利用者への対応などの難易度の高い事例は OJT プロセスの最終段階で任せる。
チューター制度の実施と指導項目リストの作成・活用	・業務上の相談対応などを行うチューター（育成担当者）を配置する。 ・チューターの能力による育成の質のばらつきを防ぐため、スキルチェックリストなどを定め、チューターと育成対象者が同リストを用いて漏れ等がないか相互に確認しながら OJT を進める。

[出所] 各種調査より作成

③経営者や管理者によるマネジメント能力向上への参画

マネジメントとは、事業目的の成功に向けて、目標の共有、担当者の能力把握と業務の割当、ヘルパーの動機づけ、人材の育成、情報収集などを行う業務のことを指します。ヘルパーとサ責の業務で異なるポイントの一つは、業務の中にこうしたマネジメントが含まれるか否かという点であり、**サ責は利用者の自立支援あるいは事業所の収益向上といった目的の達成に向けてヘルパーという人材をマネジメントする**ことになります。

仮にサ責のマネジメント能力が欠如していると、ヘルパーが離職したりサービスの質が低下するなど現場が混乱し、事業所の運営に支障が生じてしまいかねません。

しかし、ヒアリング等によれば、事業所でのサ責のマネジメント能力の育成が不十分であるとの意見が多く聞かれ、サ責向け研修のテキスト等でもコーチングや教育指導のスキル、計数管理などについてほとんど言及されていない現状があります。

一般的な介護職の専門的力量形成プロセスや OJT だけではマネジメント能力が育成されにくい面があることから、マネジメント能力の育成には法人経営者や管理者による特別な参画が必要になることを認識する必要があります。

なお、マネジメント能力の育成にあたっては、現在、国において検討が進められている「認定介護福祉士（仮称）」のプログラムや前出の「介護プロフェッショナル キャリア段位制度」の評価票におけるリーダーシップの項目内容などが、内部研修のカリキュラムを検討するうえで参考になると考えられます（**図表 2-3-11** および**図表 2-3-12** 参照）。

参考 **介護職の専門的力量形成と形成促進要因**

介護労働者の専門的力量形成について研究を行った高木（2001）[12] によれば、介護職の専門的力量を「生活の連続性、脈絡の中に被介護者の行為、身体、精神を位置づけ、意味を発見する力」「介護の想像力」であるとしたうえで、その力量形成においては、（1）介護技術、知識の習得（力量形成の前提条件）、（2）介護実践への参入、（3）介護実践の反省的吟味という３つの局面があると指摘しています。

また、①被介護者の生活の脈絡を十分に把握可能とする、ゆとりのある労働形態の実現、②「事例研究」を職務のひとつとして位置づけること、③職場を越えた介護労働者の交流を可能とする諸条件の整備といった３点が上記の力量形成を支える条件であると述べています。

高木（2001）の研究は、サ責の育成を考えるうえでも示唆に富む内容となっています。ただ、サ責の育成において注意しなければならないのは、サ責の業務にはマネジメント能力が必要になるという点です。

ヘルパーをサ責へと登用し、その延長線上で育成を行った場合、アセスメント力のような介護職としての専門的力量は形成されるかもしれません。しかし、マネジメント能力については、上記の力量形成プロセスだけから身につけることは困難な面があります。そのため、マネジメント能力の育成に関しては、介護実践以外の事業所内外での研修など特別な配慮が必要になると考えられます。

事例７

経営者によるマネジメント教育への注力

株式会社若武者ケア

神奈川県横浜市を中心に訪問介護サービスを展開する株式会社若武者ケア（代表：佐藤雅樹氏）では、職員を対象としたマネジメント教育を社長自らが講師となって実施している。

同社では、毎週夜間に開催される社長塾や同社の研修施設での宿泊研修など様々なマネジメント研修が実施されており、その大半においてビジネススクールで経営管理修士（MBA）を取得した代表の佐藤氏が講師を務めている。

研修の内容はビジネス書の輪読や介護経営に関する講義、同社を対象としたケース教材を活用したケースディスカッションなど多様であり、新卒で入社した正職員が主な対象となる。

佐藤氏が「正職員は現在の事業所運営の要であり将来の幹部候補である」との意識を強く有していることが、同社がマネジメント教育に注力する背景にあり、社内での育成を経て若くしてサ責や管理者、エリアマネジャーに就任する職員も多数存在している。

図表 2-3-11 認定介護福祉士（仮称）の研修プログラム案（マネジメントに関する領域）

組織行動論	● 組織行動論の理論に基づき、自分自身の省察を行い、組織の行動等を理解し振り返り、自らの理解、上司･部下･チーム員の理解、組織の理解において、持論（theory in use）を形成する	● 組織行動論の理論と概念及びその活用方法 ● 集団行動の基本的概念、意志決定、優れたチームのあり方や個人との関係を理解し、自分の組織に対する理論的思考等
法令理解と組織運営	● 利用者に適切なサービスを提供するための根拠となる、福祉・保健・医療の法規・制度、組織運営のルールを理解するとともに、これを踏まえた指導ができる	● 経営倫理、コンプライアンス、ステークホルダー、アカウンタビリティー ● ケアに関係する法、法令・運営基準の読み方 ● 適正な事業所・職場運営のための法令・運営基準のポイント ● 関係法令と運営基準を遵守することと職場の管理 ● 各種関係法令と各種サービスの費用の算定基準（介護報酬）と請求 ● 法令違反の事例と対応方法 ● 指導監査、情報公表制度 ● 苦情処理、第三者評価
サービス評価とケアスタンダード	● サービス評価の考え方を理解し、自職場のサービス評価に取り組む実践力を醸成する ● ケアスタンダードの考え方を理解し、自職場に適用する実践力を醸成する	● 評価の２側面（定性的評価（サービスの機能・意味づけの明確化）と定量的評価）の理解⇒自職場の定性的評価 ● ドナペディアン・モデルによる介護サービスの評価の考え方⇒自職場での定量的評価の取組 ● 様々なアウトカム評価の手法（ケーススタディ、シングルシステムデザイン、ランダム化比較試験等の実験研究） ● 「根拠に基づく（evidence based）」の考え方と EBP の実践の具体例とプログラム評価（ロッシモデル）の考え方 ● 既存の「評価」の意味と意義（第三者評価、報酬の加算・減算など） ● ケアスタンダード（プロセス水準、アウトカム水準）の理解⇒自職場での設定と活用
介護サービスのマネジメント	● 介護サービスの性質とマネジメントの方向性の基本的な理解 ● 自組織におけるサービスの向上を行うため具体的な方法の習得 ● リスクマネジメントの概念の理解と具体的な解決方法の習得	● 介護サービスの特性（サービス財の一般的特性、サービス評価の二面性、利用者の変容性、期待の不明確性、連続性）と特性に沿った提供のあり方の理解 ● サービスの特性に応じた組織（「賢明な組織」「健全な組織」）、人材育成の考え方の理解と、サービスの管理の上での様々な具体的方法（サービス提供場面における介護過程の展開の実際、業務の組み立て、ケア単位の規模、チームと責任・権限のあり方等）の習得 ● リスクマネジメントの概念を理解するとともに、日常に発生しやすい課題の発見・解決能力の向上と、初期対応の重要性を認識し、当事者意識をもって早期の解決方法に関する知識・技術の習得

[出所] 認定介護福祉士（仮称）の在り方に関する検討会
「認定介護福祉士（仮称）制度の方向性について～平成 24 年度研究の中間まとめ～」（2013 年３月）

図表 2-3-12 キャリア段位制度におけるリーダーシップのチェック項目

No	小項目	チェック項目
1	現場で適切な技術指導ができる	
	①	個々のスキルや仕事に対する取り組みの意識を把握し、スタッフのレベルやキャリア・プランに応じて育成計画を立案して指導しているか。
	②	介護の現場で、スタッフのスキルや利用者とのコミュニケーションの取り方等について、具体的な指導・助言を行っているか。
	③	利用者の不信感やスタッフのモチベーションの低下を招かないように、介護の現場でスタッフに指導・助言を行う場合は、利用者の面前でスタッフを注意したり叱ったりせず、後で声を掛けるなどしているか。
	④	スタッフに指導した後には、振り返りを行い、スタッフの疑問の解消や注意すべき点等について確認しているか。
	⑤	自己のスキルアップのために、研修を受講する等により研鑽しているか。
2	部下の業務支援を適切に行っている	
	①	スタッフの休暇予定や利用者のキャンセルを把握し、誤りなくローテーション（シフト）を組むことができるか。
	②	事業所・施設内において、研修、勉強会、ミーティング、ケース会議等を定期的に開催しているか。
	③	各スタッフとの面談の機会をつくり、スタッフの要望や悩みを聞き取り、把握・助言をしているか。
	④	事業所・施設内外の研修、勉強会等について、個別に声を掛ける等してスタッフに参加させているか。
	⑤	スタッフの体調を把握するために声掛けや観察を行っているか。
3	評価者として適切に評価できる	
	①	期首にスタッフと面談の機会を持ち、スタッフの希望する目標、上司として期待する目標を相互に確認したうえで、スタッフとともにその期の目標を設定しているか。
	②	自己の利益や好みによらず、客観的評価基準に基づきスタッフを評価できているか。

[出所] 一般社団法人シルバーサービス振興会
「介護プロフェッショナル キャリア段位制度」（期末自己評価票）https://careprofessional.org/careproweb/document

外部ネットワークの活用

・事業所外の専門職との交流を通じた学び

本節❸では、ここまでサ責の育成に向けた内部体制の整備のあり方について整理してきました。しかしながら、中小事業者においては事業所の内部で上記の育成体制をすべて整えることはコストやマンパワーなどの面で難しい部分があります。その際に重要になるのは、**事業所外部の資源やネットワークを活用する**視点です。

図表 2-3-13 に示したアンケート結果によれば、サ責が成長につながった経験として「日々の業務での経験や失敗からの学び」(79.6%) に次いで「他の専門職との連携・やり取り」(54.8%) との回答割合が大きくなっています。

サ責が「他の専門職との連携・やり取り」を行う機会としてまず想起されるのは、ケアマネジャーや利用者を交えたサービス担当者会議であると考えられます。また、訪問介護事業者による連絡会や専門職が自主的に実施している多職種交流会などが開催されている地域もあります。上記のアンケート結果は、こうした**「多職種協働」にサ責が積極的に関わっていくことが成長につながる**ということを意味しています。

ヒアリング結果などから他の専門職との協働とサ責育成との関係を整理すると、**医療職やリハビリ職との協働から新たな知識を得る**など直接的な効果に加え、**訪問介護とは異なるケアの視点を知ることにより自身のアセスメントスキルの向上などが図られる**との意見が多く聞かれました（**図表 2-3-14** 参照）。

一部の事業所においてはサ責の多職種協働の機会を業務の一部としてしか認識しておらず、育成の機会と捉えていないケースも見られます。**外部との協働は事業所内部での研修や OJT だけでは得られない知識や視点を身につけられる機会と捉え、積極的に管理者等が参画を支援する姿勢を取ることが重要**です。

図表 2-3-13 サ責の成長につながった経験：上位5項目（サ責向け調査・複数回答）

サ責の成長につながった経験	回答割合 (N=294)
日々の業務での経験や失敗からの学び	79.6%
他の専門職との連携・やり取り	54.8%
利用者からのケアの内容や姿勢に対する指摘	40.1%
ヘルパーからのケアの内容や姿勢に対する指摘	38.1%
外部研修の受講	37.8%
介護事故やクレームへの対応	37.8%

[出所] 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

図表 2-3-14 多職種協働を通じた学びに関するヒアリング結果

他の専門職等との やり取りのポイント	ヒアリング内容
多職種協働の機会は？	○ケアマネジャーとの日々の業務上のやり取り ○サービス担当者会議、退院時カンファレンス（ケアマネ、看護師、セラピスト等） ○地域の専門職間のボランタリーな連携イベント等
事業所では、多職種協働の機会を育成の場と捉えているか？	○単純な情報交換の場としてのみならず、他の専門職の考え方などを吸収する場、実践的な学びの場として位置づけているケースあり ○利用者に最も身近なところでケアを行う訪問介護の生活に関する情報を発信する場（≒存在意義を示す場）として認識 ○業務上の必要性で協働を行っている事業所でも、結果的にサ責の成長につながっているとの認識はある
どのような知識や技術、能力を得ているのか？	○医療やリハビリテーションに関する知識や考え方 ○（実践を通じた）プレゼンテーションスキル、コミュニケーションスキル ○訪問介護とは異なるケアの視点と差異の理解 ○自身が日々行っているケアに対する内省のきっかけ　など
多職種協働の場を学びの機会として機能させるためにどのような工夫を行っているか？	○管理者による事前と事後フォローが、学びの成果を高めている ○実践前のポイント整理＋協働の場（実践）＋事後のフォロー・スーパーバイズ

[出所] 柴垣 竹生・田中 知宏・佐藤 寛子・田尻 久美子（2014）「多職種協働を通じたサービス提供責任者の成長プロセスに関する一考察」, 第 10 回日本介護経営学会学術大会（自由論題報告）, 米子,2014 年 11 月 .

事例 8　事業者団体によるマネジャー育成の取り組み

一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（民介協）

在宅介護事業者の全国団体である一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（略称：民介協）では、全国の介護事業者の若手経営者や現場管理者などを対象とした合宿形式の「次世代経営者研修」を毎年開催している。

同研修では介護経営分野の著名講師による講義や民介協理事による講演、グループワークと研修報告会など濃密な２泊３日のカリキュラムが組まれ、参加者は他の経営者および経営幹部候補とのコミュニケーションを通じ、経営知識や新規事業開発に関する視点など様々な学びを得ることになる。

こうした大規模なマネジメント研修は、コストや講師確保などの面から単独の事業所で実施することは難しいものと推察される。事業所内部でのマネジメント研修の充実を進めるとともに、サ責のニーズなどを踏まえ、外部ネットワークを活用した、より深い、あるいはより広い学びを得る機会を提供する視点も必要と考えられる。

事例9

地域連携活動へのサ責の参画
大田区訪問介護事業者連絡会

東京都大田区の訪問介護事業所約 90 事業所を会員として活動する大田区訪問介護事業者連絡会（会長：田尻久美子氏）では、法人の垣根を越えて地域の事業所が連携し、様々なイベントや研修会などを開催している。

同会の活動は訪問介護の枠にとどまらず、直近のものだけを見ても、区民を対象とした「福祉フェス」の開催や大田区福祉部への介護予防に関する政策提言、他の専門職団体と連携した勉強会など、非常に幅広く、かつ精力的なものである。また、同会の活動において注目すべきは、事業所の管理者だけでなく会員事業所のサ責が積極的に活動の企画や運営に参画している点である。

代表者の田尻氏によれば、会の運営に携わっているサ責の多くは現場の業務を離れて、楽しみながら活動に参画しており、同時に他の事業所の専門職との交流を通じた視野の拡大、悩みの共有、勉強会の企画を通じた現場スタッフの研修ニーズの把握など、様々な学びを得ているとのことであった。

同会の活動は、単独の事業所では実施できない研修や地域向けイベントなどの連携を通じて実現している好事例であり、個々の事業所の視点から見れば、外部ネットワークを活用を通じてサ責の能力向上が図られている一例と考えられる。

4 経営者・管理者におけるサ責育成への視点

本章の冒頭において、中小規模の事業者ではサ責の育成を行うことが難しいとの意見が多く聞かれると述べました。

しかし、本章で整理した内容を振り返ると、必ずしも「育成」を行うために多くの教育担当者を配置したり、多額のコストをかける必要はなく、**業務におけるあらゆる機会がサ責にとっての学びにつながっている**という面があります。「人材育成を強化しなければならない」などと大きく構えずに、**現場での実践を通じた学びをいかに高めるかという視点を持つ**ことも重要と考えられます。

一方、現場での実践は往々にして「やりっぱなし」で終わってしまう傾向があります。実践経験を学びにつなげていくためには、サ責の育成に関わる管理者等が、難しいケースへの対応や後輩への指導、外部の専門職との交流などを通じて「何を学んだのか」「なぜ、そのように考えたのか」「今後にどのように生かしていけるのか」といった**問いかけを常に行い、サ責自身の振り返りを支援する**ことが必要です。そうすることで、経験から今後につながる学びを得ることができるのではないでしょうか。

参考　サ責の社会的評価を高める研究活動の実践

民介協の全国事例発表会より

サ責の社会的評価を高めるためには、育成を通じて人材の専門性を高めていくことが求められる。また、事業所内で専門性を高めていくだけではなく、自立支援の介護、エビデンスに基づく介護を実践した内容を取りまとめ、研究報告などの形で対外的に発表していく視点も重要である。

現在、民介協が開催する全国事例発表会を始め、多くの事業者団体や専門職団体が研究発表会を開催しており、ほかにも自治体主催の事例発表会や実践発表会、実務者の研究発表を募集している学会も多い。こうしたオープンな発表の機会を通じて日頃のケアの実践内容や気づきを発表することが、様々な研究者や他の専門職によるサ責の重要性の理解、ひいては社会全体における評価の向上につながるものと考えられる。

また、法人経営者や管理者においても、職員の研究活動などを自法人のブランド力や介護の質の向上につながるものと捉え、積極的に支援する姿勢が必要である。

▶1　なお、家庭の事情によりサ責となることを躊躇するヘルパーも多いとの意見も散見された。
▶2　図表 2-2-1 の回答結果における割合（%）は、無回答の数を除いて算出している。
▶3　社会的評価の問題については、サ責の「育成」を通じて専門性を高めていくことが重要と考えられる。
▶4　定期面談のみならず、いうまでもなく随時の面談も重要である。
▶5　情報（information）や通信（communication）に関する技術の総称のこと。IT とほぼ同義である。
▶6　今回実施したアンケート調査によれば、回答したサ責の約9割がヘルパーとしての定期訪問や臨時の代行訪問などを担当しており、そのうち4割のサ責がこれらのヘルパー業務に割く時間を削減したいと回答している。
▶7　サ責の中には家庭との両立の関係から自ら望んで「サ責のままでよい」と考えている人材が多い現状もある。
▶8　On-the-Job Training（オン・ザ・ジョブトレーニング）の略称。P.34 の記述を参照。
▶9　回答者 294 名の約3割が、「新任時の集中的な指導は受けていない」と回答している。
▶10「介護プロフェッショナルキャリア段位制度」ホームページ（各種資料閲覧）https://careprofessional.org/careproweb/document
▶11　事業所によってメンター制度、エルダー制度、プリセプター制度など多様な呼称があるが、おおむね先輩職員が担当者となり後輩の指導を行う制度である。
▶12　高木 光太郎（2001）「介護労働者の専門的力量形成」, 京極高宣　武川正吾 編『高齢社会の福祉サービス』東京大学出版会 ,pp.77-90,2001.

リーダーを育てる〈定着・スキルの標準化・キャリアビジョン〉

ソラストにおけるサービス提供責任者「確保」「定着」の取り組み

株式会社ソラスト 医療・介護連携推進室 課長
田口 勝

① 株式会社ソラストおよび当社介護事業のご紹介

株式会社ソラストは、昭和 40 年に医療事務の教育事業からスタートした会社です。現在は全国の病院等の医療事務の受託から医療機関の経営サポート、さらに地域に根ざした介護、保育を事業領域としています。介護事業では、訪問介護、通所介護、居宅介護支援等の在宅サービスを中心とし、住み慣れた地域での生活を維持するために入居系のグループホーム、有料老人ホーム、サービス付高齢者向け住宅や地域包括ケアには欠かせない小規模多機能、ショートステイ等のサービスも提供しています。

現在、首都圏、関西圏、名古屋地区の１都２府５県で展開し、訪問介護サービス事業所は 44 ヵ所 (以下、平成 26 年 9 月末時点)、ヘルパー数は、合計 1,007 名、内サービス提供責任者は 142 名で、その内、44 名が事業所管理者を兼務しています。

② 社員採用と育成（キャリアアップ）に関する考え方と組織（キャリアセンター）の紹介

当社の医療・介護・保育の３事業は、人材がすべてのカギを握る事業です。そのため、いかに良い人材を採用し育成するかが大きな課題になっています。特に専門性と感受性を有した人材による質の高いサービス提供によって、顧客ニーズを満たし、さらには従業員満足をあげ事業を継続させることはとても大切な課題になっております。

重要なテーマは、**各分野の専門性を有した人材の確保と育成**です。これまで当社では、このテーマについて、各事業分野による個別の取り組みを進めてきましたが、全社的な人材確保・育成担当組織として、**2014 年 4 月にキャリアセンターを設立**しました。

キャリアセンターのビジョンは、次の３つです。

- 医療・介護・保育のプロとしての人材育成プログラムを社内外に提供し、医療、介護、保育の**分野横断的な長期キャリアを支援**
- 「キャリアセンター品川」を中核として、全国をカバーするキャリアセンターネットワークを構築し、**同じ品質の教育・トレーニングプログラムを全国に提供**
- キャリア支援の一環として、**仕事の紹介や社員採用を強化**

採用、育成組織を一本化することで、教育指導者と事業部門が直接コミュニケーションをとりながら、より実践的かつ体系化されたカリキュラムによる社員育成を図る体制づくりをしています。

③ 介護事業及びサービス提供責任者の人材確保と定着に向けた取り組み

これまで、介護事業での人材確保については、新規採用を施策の中心としてきました。昨年までの年間定着率は 75 ～ 80％の間で推移しています。介護職員の採用難が叫ばれている環境の中、当社においても年々採用活動が厳しい状況になっています。

新規採用に比重を置くことのリスクの一つは、ケア担当者が交代することで、利用者が事業所を変更するきっかけになることです。さらに、採用が計画通りに進まなければ、既存利用者の他事業所への変更や、新規利用者の依頼を受けられない等によってサービス機会を失うことになります。

今年度から、介護事業では、新規採用に比重を置いた施策から大きく転換を図っています。新しい施策の柱は、**社員満足を高めることで社員の定着率を向上**させることです。

社員満足を高めるため、次のような取り組みを順次始めています。

- 全社員と事業経営層との直接コミュニケーションの場を設定する「タウンミーティング」
- 社員一人ひとりによる、改善に関する日々の気づきを「アイデア ‘memo’」として募集し、改善案として採用された社員を表彰する「グッドアイデア活動」
- ＩＴ化の推進等、オペレーションの改善による業務環境の改善
- 賃金体系の見直しによる処遇改善

これらの取り組みにより、社員満足とモチベーションを高め、今年度の定着率について前年度比 10％の向上を目指しています。

社員の定着が促進されることにより、次のような大きなメリットが生まれます。

- サービス機会の損失を防ぐことができる
- 長期的な育成計画を基にした、人材養成が可能になる
- スキルの練度が高いプロ集団として、提供するサービスの質が向上し、利用者満足が高まる
- 地域との信頼関係が醸成され、新しいサービスへの可能性が広がる

また、キャリアセンターと連携し、定着した社員を適切に評価し、キャリアビジョンを描くことができるよう、評価の仕組みや研修を実施しています。

その一例としては、「業務分担表」を作成して各ポジションの役割を明示し、また＜評価基準＞を文書で示しながら、半年に１回、評価面談を実施しています。この面談時には、本人の評価と合わせ、今後の課題や個別研修計画についての話し合いも行っています。

この介護事業での定着率を高める施策は、サービス提供責任者の確保と定着にも大きく関わっています。

サービス提供責任者の確保については、社員の定着率の向上と合わせ、**キャリアパスの一つとして、内部登用を推進**しています。

今期は全体の取り組みとして、ヘルパーの中よりサービス提供責任者の候補者を選抜し、候補者に対し介護実務者研修講座の社内講座の開講、介護福祉士の受験支援等、資格要件を満たす支援を実施しています。

また、サービス提供責任者に関する初任者研修（座学・ＯＪＴ）を行い、制度、役割、業務理解に関する研修を実施しています。

現在、ヘルパー業務を開始後（入社後）から、３年後にリーダー候補として、介護福祉士の資格取得を目指すキャリアパスを整備しています。

採用・育成組織であるキャリアセンター機能と、介護事業の定着向上の取り組みを合わせ、**標準化された研修計画によるスキルの向上と有能なリーダーの養成**は、今後の当社介護事業にとって大きなメリットになります。

④ 今後の課題

課題の一つは、**サービス提供責任者の段階的なキャリア形成に応じた、研修プログラム構成の見直し**です。

現在、当社のサービス提供責任者の（サービス提供責任者としての）平均経験年数は３年です。その内訳は、下記の状況です。

１年未満	30%
１年以上２年未満	10%
２年以上３年未満	13%
３年以上４年未満	11%
４年以上５年未満	13%
５年以上	23%

サービス提供責任者研修については、これまで初任者向け研修と実務者研修の２つで構成していました。一方、サービス提供責任者は、初任時のレベル以外に、担当業務に一通り対応できるレベル、事業所内におけるリーダークラスの人材レベルと、段階的にキャリアを積んでいます。

今後、研修カリキュラムの構成の見直しを行う際は、各レベルに応じた習得と評価をすることが、有能なリーダーを育成することにつながると考えます。

もう一つの課題は、**ヘルパー等からサービス提供責任者の志望者を増やす**ことです。

入社後のキャリアパスの中で、サービス提供責任者の役割とやりがいなど、魅力を伝えることで、キャリアビジョンがより具体的に描けるようにすることが可能です。また、訪問業務に追われる多忙な状況を改善し、利用者へのケアを行うチームのリーダーとしての姿をよりはっきりと示すことができれば、どのようなスキルを身につければよいのかを事例として理解し、目標とする人材が増えると考えます。

以上が、ソラストにおけるサービス提供責任者の確保・定着の取り組みの状況です。

社員満足を軸とした定着率の向上と内部登用、また、キャリアセンター設置によるスキルの標準化とキャリアビジョンの構築が、サービス提供責任者をリーダーとして育てることに有効なのではないでしょうか。

新卒サ責の早期戦力化に向けた取り組み

株式会社若武者ケア 取締役人事部長
吉田 久美子

① 新卒社員は内定時から教育開始

弊社は平成 19 年に創業し、その３年後から新卒採用を始めました。業界未経験で人生経験も少ない大卒新卒者を在宅介護サービスで採用することについては、当時所属していた介護経験社員からは疑問の声も聞こえました。しかし、超中小企業の弊社としては生き残りと今後 30 年間続く高齢化社会を乗り越えるための戦略の一つでした。

最初の１年は試行錯誤で進めていきましたが、２年目の採用からうまく回り始めたのが「内定後すぐにヘルパー１級を取得」するという育成方針です。当時、ヘルパー１級以上の介護資格はサービス提供責任者になるために必要な資格でした。入れ替わりの激しい介護業界で、サービス提供責任者の確保は訪問介護事業所の死活問題です。介護経験者は資格があるからこそ簡単に転職していきます。当時の弊社のような立ち上げたばかりの会社では人の定着は正直不安定なものでした。

内定が決まった学生については、大学の講義に支障がないよう、日程の合うヘルパー２級と１級講座を会社が手配して通学してもらいました。現在はヘルパー１級に代わって実務者研修を受講してもらいます。講座費用と通学費は会社持ち。入社までには取得完了を目指してもらいます。

資格取得後は、可能なかぎり早い段階で訪問介護員としてアルバイトをしていただきます。介護の資格を持っている場合は訪問介護と介護事務を業務内容とします。介護現場ではもちろん先輩社員が同行のうえ指導。社会に出たことがないので、同行回数は通常の登録ヘルパーの倍かかります。しかし４月に１人で現場に行けるまでにもっていければいいと考えています。

学業と資格取得、アルバイトの両立は内定者にとって時間的負担が大きいのでは、と思われがちですが、意外にも学生側からは「４月に良いスタートダッシュが切れるように早く資格が取りたい」「やったことのない仕事なので早くアルバイトをして慣れていきたい」という前向きな声を聞きます。最近の学生の傾向でしょうか、失敗をしたくないので入社前の「準備」をしたい、と考えている学生が多いと感じます。

また、同時に課題図書を与えたり日経新聞の購読や毎日の家事手伝いをしてもらい、社会常識と家事能力を養っていただきます。

新卒は経験の時間や教えた分だけ素直に吸収します。このように**スタート地点を早めに設定することでサービス提供責任者の早期戦略化**を図っています。

② 入社後はＯＪＴと座学教育

新卒者が４月に入社しますと、弊社の場合はＯＪＴ・８割、座学・２割でサービス提供責任者教育をしていきます。

座学では、「マナー研修」12 時間、「社会人の基礎講座」４時間、「事務業務研修」４時間、「訪問介護事業所運営研修」12 時間、「営業研修」６時間、など、介護現場とは毛色の違った教育を座学で行います。これらの研修の講師としては外部講師を活用することが基本になります。サービス提供責任者には介護技術だけでなく、社会常識や提案力も必要な仕事です。その基礎となる部分の教育が重要です。

サービス提供責任者の業務の研修としては、「サービス提供責任者研修（介護・障害）」を 18 時間行います。「介護職員実務者研修」は現在「サービス提供責任者」になるための資格要件ですが、私の経験からすると、具体的なサービス提供責任者の実務をするうえではさらに補足の教育をしていかないといけない、と考えています。私自身がサービス提供責任者になる際に受講したのは「ヘルパー１級」ですが、これがまさに「サービス提供責任者」の実務を学ぶための演習内容でした。弊社の「サービス提供責任者研修（介護・障害）」の内容は「ヘルパー１級」の演習内容に限りなく近い内容で実施しています。

ＯＪＴですが、サ責は様々なケースを経験することで質が上がると考えていますので、**新卒も入社してから早い段階で困難事例のサービスに少しずつ関わってもらう**ようにしています。もちろん**ＯＪＴ先輩社員（サービス提供責任者）が報告・連絡・相談を受けてサポート**していきます。

カンファレンスの参加やアセスメント、訪問介護計画書の作成、モニタリングについてはＯＪＴ先輩社員（サービス提供責任者）に“丁稚奉公”するようなイメージです。カンファレンスから先輩社員と同行して、必要書類を作らせてみます。たとえば訪問介護計画については先輩社員がその内容をチェックして何度もポイントを指導して修正させる。そして利用者の意向や介護目標をきちんととらえたものになれば先輩社員の責任のもと正式な書類となるのです。これを繰り返すうちに本人も自力で計画を作れるようになります。

以上のような教育を経て、弊社では新卒として４月に入社してから約１年でサービス提供責任者になるのが基本です。早期内定者や呑み込みの早い社員については、４月から半年後の 10 月にサービス提供責任者になることもあります。

もちろんサービス提供責任者経験者からは「そんな社会人経験の少ない若い人にサービス提供責任者は務まらない」「大丈夫なのか？」と不安の声をいただくこともありますが、**「習う」と「慣れる」を同時に進行させる**のです。20 代前半の若い社会人は、先輩社会人が考えるより数倍のスピードで経験や知識を吸収していきます。本人を取り巻くチーム全員が「皆で育てよう」という意識をもって毎日関わるだけで早期に戦力となり、サービス提供責任者はできあがっていくのです。

座談会

サービス提供責任者が誇りを持てる仕組みづくりへ

株式会社新生メディカル 取締役部長	株式会社ソラスト 医療・介護連携推進室課長	株式会社カラーズ 代表取締役	株式会社 若武者ケア 取締役人事部長	司会 株式会社 エルフィス 代表取締役（本事業検討委員会座長）
今村あおい氏	田口 勝氏	田尻久美子氏	吉田久美子氏	阿部 節夫氏

「サービス提供責任者をいかに育てていくか」というテーマで調査研究をしてきた本事業のまとめとして、サ責を“育てる”現場の視点から、サ責の確保・定着・育成のあり方について意見交換を行いました。（本座談会は平成26年12月に実施しました。）

サ責は社内からの登用が中心 新卒からサ責候補としての採用も

阿部　本日は、サービス提供責任者（以下、サ責）を“育てる”立場の皆さまにお集まりいただき、今回のテーマにどう取り組まれているか、これからどう取り組んでいくべきか、についてお聞きしたいと思います。まず、自己紹介からお願いします。

田尻　株式会社カラーズの田尻です。当社の中に訪問介護の部門があります。また、当社の事業所がある東京都大田区で「大田区訪問介護事業者連絡会」を5年ぐらい前に立ち上げ、そちらの会長も務めています。サ責の地位を向上していきたいという思いを持っています。

吉田　株式会社若武者ケアの吉田です。現在は人事部長をしています。当社の事業は訪問介護サービスが中心で、横浜市内や藤沢市などで事業展開しています。当社の場合、新卒の採用を多く行っており、そこで若手のサ責の育成について課題を感じているところです。

今村　株式会社新生メディカルの今村です。当社は、岐阜県内7ヵ所で展開しており、事業所はおよそ20ヵ所あります。訪問介護を中心に在宅ケアをしている会社です。

田口　株式会社ソラストの田口です。現在は医療・介護連携推進室という部署に所属しています。この部署は、当社の事業であります医療事業と介護事業において、地域包括ケアシステムの中で、各地域で当社の事業と相乗効果を図れるような企画を立てるということを使命としています。サ責については、外部からの採用が難しくなってきており、内部からの登用、育成にこれから注力しようということを組織的に取り組んでいるところです。

阿部　皆さんの会社のサ責の人数、定着状況、確保状況について教えてください。

田尻　当社は1事業所のみの会社で、サ責は3人、うち管理者と兼務をしているのが1人です。定着ということでは、会社設立時から同じメンバーです。新たな人員を増やすということでは課題はありますが、基本的には、内部からの登用を考えていますので、サ責になりたいと希望する本人の意向と、会社として求める人材としての能力という点で調節しながら人員を増やしていきたいと思っています。

吉田　当社は現在、神奈川県内に訪問介護事業所が14ヵ所あり、サ責は38人です。38人の中には、非常勤でサ責を担っている人もいます。既存の事業所については確保できていますが、新しい事業所を年に3～4ヵ所つくっていますので、その都度、サ責が必要になってくるという点では苦戦しています。現在は、新卒を採用して育成し、彼らに資格を取得させたうえで配属しています。あるいは、新しい事業所を開設する際に、介護福祉士の資格を所有している人を中途採用で確保しています。

今村　現在、当社ではサ責が35人います。定着状況は悪くはありません。確保については、当社も外部からというよりは内部から登用していくという方針をとっているので、事業所を大きくするよりも、利用者数が増えたらそれに合わせてサ責を増やしていくという方針です。

確かに、サ責の登用にあたり、どのように育成するかについては課題ではありますが、当社の特徴としては、ヘルパーの時からサ責とともにケア計画や手順書の作成をある程度行っていますので、その中から適性を判断しながら登用するという強みがあると思います。

田口　当社では訪問介護事業所が48ヵ所あり、サ責は、管理者を兼務している人も含めて142人です。定着率は80％程度ですので、現状の事業規模を維持するうえでも、毎年30人程度の新しいサ責が必要な状況です。また、新規に事業所を開設することもありますので、年間で30～50人ぐらいは新たなサ責が必要であるという状況が続いています。

先ほど申しましたとおり、これまでは外部からの採用が多かったのですが、年々採用が難しくなってきました。そこで、以前から社内では内部からの登用という道筋がありましたが、これを組織的に強化していくことがこれからの課題になっています。

2014年の4月には、当社の医療・介護・保育の3事業の全社的な採用と育成のための組織である「キャリアセンター」を設置しました。そこで職員のキャリアアップやキャリア構成について、具体的に指導を開始したところです。（※P.81 トピックス3を参照）

チームケアの中心として期待される役割と能力は多様

阿部　サ責を確保するうえでの前提となりますが、サ責に期待する役割と能力については、どのように考えていますでしょうか。

田口　期待する役割として、1つは「事業所内のヘルパーのチームリーダー」という位置づけが大きいと思います。ヘルパーが新しい事業所に入った時、サ責は最初の上司になりますので、そういう新しいスタート時の受入れや直接の指導育成を担ってほしいと思っています。

2つ目は、当然ながら「ケアの管理」です。計画書の作成に至るところまでをサ責に依頼しています。あともう1つ重要と考えている点は、“事業所の顔”として、「外部とのコミュニケーションをとる」役割についても非常に期待しています。

今村　まず、訪問介護の役割や「介護は何をすべきか」ということをしっかり把握していること、そして、それをしっかり実践する、もしくは実践していけるようにチームを引っ張っていくということが最も重要であると考えています。サ責の役割は、当社が考える訪問介護の理

株式会社新生メディカル
取締役部長
今村あおい氏

念をしっかり理解して、現場でヘルパーとともにそれを進めていくということだと思いますし、期待もしています。そのため、当社は内部登用を非常に重視しています。

吉田　色々あるとは思いますが、ヘルパーと利用者の話をよく聞いて、状況を的確に把握するというコーディネート能力は非常に重要であると思います。利用者にとって相性の良いヘルパーを派遣した方が当然サービスや生活の質は上がると思いますので、ヘルパーと利用者の両方を観察する必要があり、ヘルパーのアセスメントを行う感覚は重要だと思います。

あとは、営業に近い仕事だと思いますので、提案力も必要です。より良い計画を立てて提案することは、対ケアマネジャーや対利用者にも必要ですので、説得力のある提案ができるような能力が求められると思います。

田尻　まさしく、要（かなめ）というのがサ責の役割であると思います。事業所の内外を含め、利用者、関係機関、ヘルパーをつなぐ中心になる役割ですので、そういう意味では、人心を掌握する力が非常に重要だと思います。

株式会社 カラーズ
代表取締役
田尻久美子氏

サ責となりうる人材の確保・育成には長期的な視点も求められる

阿部　吉田さんの会社では新卒を採用して育成するという取り組みにも力を入れている。他の３社は社内からの登用が中心ということでしたが、いずれにしても、サ責として登用する際の基準というものはどのように考えていますか。

今村　サ責の業務は、ケース管理業務と、ヘルパーの育成・管理業務の２つに大きく分かれると思います。ケース管理は、ヘルパーの経験を重ねることでおよそできるようになります。しかし、ヘルパーの管理は人事管理ですので、ヘルパー経験の延長線上にはない別のマネジメント能力も必要となってきます。

当社の場合は、サ責はまず利用者個々のケースを的確に管理することに重きをおいています。なおかつ、マネジメントもできる人については、「サ責＋主任」あるいは「サ責＋責任者」という形で、利用者のケース管理に加えて役職をもう１つ付けるようにしています。したがって、サ責だけという人もいますが、多くのサ責は主任を兼務します。主任の役職を持っている人はヘルパー管理やヘルパー教育にも携わるという方針であり、サ責に登用する時には、ケースをきちんと把握してチームで進めていける能力があるかどうかをまず評価しています。

吉田　当社では、採用した時点でいきなりサ責という人は少ないですが、「あなたはいずれサ責になります」という約束のもとで採用し、訪問介護の業務に携わらせています。その際には、サ責のサポート業務を必ずしてもらうのですが、「計画書をとりあえず作ってみようか」といって、サ責の精査の下で、計画書作成等のサポート業務を行わせます。そこで、その人のサ責としての必要な能力等を見ることができるので、長けている人を先にサ責に登用するという形をとっています。

私どもがサ責の登用を判断する際に重視する点は計画書です。たとえば、「計画を立てる時に自立支援に向けて計画が立てられている」や「長期的な目線を持っている」「介護技術を持っている」「様々なケースに積極的に関わろうとしている」といった点です。そのようなチャレンジ精神があるかどうかについては、特に若い

人に関しては重視しており、それをもとに登用するという方針をとっています。

田口　当社の場合、サ責の候補者を推薦する人は事業所の管理者です。ただし、事業所の管理者が明確な基準で判断しているかどうかというと、まだまだできていない状況です。社内で何人か管理者にヒアリングした中では、大きく２つの判断軸がありました。１つは、現行の担当件数や時間数、ケアスキル、接遇面も含めて利用者にきちんと受け入れられているかどうかというもの。もう１つは、事業所内でのチームケアをするうえで、事業所内の評価を管理者が把握した中でヘルパーとコミュニケーションがスムーズにとれるか、リーダーシップがとれそうかというような基準でした。これらがサ責を登用する際の概ねの目線のようですが、明確な基準はありません。

阿部　サ責を登用するうえで、具体的に工夫したり取り組んでいたりすることはありますか。

今村　当社は内部からの登用なので、まず内部にそういう人材が育ってこないといけないわけです。その時に一番ネックになっていたのは、能力はあってもパートから常勤にはなれない「103 万円の壁」の問題です。その問題をクリアするためには、常勤で働ける人や固定給である程度の時間働ける人を最初から確保するという取り組みをまずはやっています。そういう人に現場経験を積ませることができれば、サ責の能力も育てることができます。

　あと、「大変だから常勤にはなりたくない」という考えがパートにはありますから、主任やサ責クラスになると年に１回はお休みをとって旅行に行けるというような取り組みを行い、そういう特典もあるのだということを見てもらえるようにしています。

吉田　当社の場合は、新卒と中途からの登用という２本柱ですが、現時点で新卒者として採用したサ責が４割ぐらいで、あとは中途採用です。

　新卒は必ずしも福祉系の学校の出身者ばかりではありませんので、当社で運営している実務責任者の資格が取れる学校に通わせて資格を取得させ、入社してから育てていくという、少し時間のかかる方法を取っています。

株式会社ソラスト
医療・介護連携推進室
課長
田口 勝氏

　一方、中途からの登用の６割のうち、もともとサ責だった人は１割にも満たず、現場経験者や、まったく別の業界を経験している若い人も積極的に採用しています。やはり実務者研修を受けてもらい、まず資格を取らせます。介護技術に関しては心配な部分もありますが、サ責に求められるコーディネート能力や提案力を持っている社会人経験者を活用しようとしているところです。

阿部　今村さんが指摘された「103 万円の壁」は大きいですね。シフトを多く入れすぎてしまうと、12 月に投入することが難しくなってしまう。

吉田　当社でも登録ヘルパーからサ責に登用することはありますが、それは時間をかけて本人を説得して、１年後にやっと登用できたというケースです。長い目で見る必要もありますね。

サ責が仕事に誇りが持てるような処遇のあり方を考えることが重要

阿部　サ責の処遇についてですが、ケアマネジャーと比較していかがですか。今まではケアマネジャーの給料の方が高い事業者が多かったですが、最近はそうでない事業者も徐々に出てきていますね。

株式会社 若武者ケア
取締役人事部長
吉田久美子氏

吉田　ケアマネジャーの給料の方が高いですが、差は３万円程度です。当社の場合は、サ責の評価を３段階に分けて行っています。経験年数や担当件数によりますが、それでもケアマネジャーの給料を超えることはあまりないですね。

今村　当社の場合は、サ責を経てケアマネジャーになる人もいるので絶対とは言えませんが、必ずしもケアマネジャーの方が高いということはなく、サ責の方が高いケースが多いです。

田口　当社はケアマネジャーの方が高いです。当社では最近、サ責の賃金改定を行いました。サ責が確保しにくい理由として、都市部で自立して生計を立てていくことが難しいという現状がある。そこをしっかりと手当てすることによって安心して働いていただける環境をつくりたいという目的で賃金改定を行いました。ただ、この制度を継続できるかどうかについては、国の制度との兼ね合いもあると一方では思っていますので、悩ましい面があります。

田尻　当社では、年収ベースではおそらくサ責の方が高いと思います。サ責に対しては、専門性が高く非常に誇りを持ってよい仕事だと言っています。サ責の方が営業は 365 日で休暇も取りにくい状況ですので、その点も加味して、会社全体として考えて、そのような処遇としています。その状況をケアマネジャーが知ったとしても、特段不満を言うことはないです。

今村　当社においてもスタッフは、キャリアにもよりますが、サ責からケアマネジャーになる時に給料が減る可能性が高いことは知っていると思います。それでも、365 日働くのは大変だからとケアマネジャーになる人もいます。

サ責対象の外部研修が少ない 体系立った育成は業界全体の課題

阿部　サ責を育成する方策の一つとして、研修のあり方も焦点になってくるかと思いますが、いかがでしょうか。

田尻　私が大田区で連絡会を行っている目的は、まさにその点にあります。私は普段から、サ責を主たる対象とした外部の研修がすごく少ないと感じていました。１社の中でサ責を育成することは、私たちのような中小企業では、本事業のアンケート調査の結果にも表れているように、様々な要因で難しい面もあります。

そこで、区内の他の事業所との横のつながりの中で研修事業に取り組んでいけないだろうかと考え、連絡会で年に２～３回程度、研修を行っているところです。１社だけではＯＪＴが中心となり、カンファレンスや事例の経験、失敗を通して学んでいくということだけになりがちです。ですから、サ責育成のための体系立った研修が必要で、業界全体としての課題だと感じています。

阿部　訪問介護の事業者は、利用者数が 50 ～ 60 人、ヘルパーが 20 人程度の小規模なところが圧倒的に多いと思います。小規模な事業者が共同で研修を行うことは非常に意義があるでしょうね。自社だけでやろうと思ったら社長が１から 10 まで作り上げることが基本になってしまいますから大変です。

田尻　サ責育成の研修だけでなく、ヘルパー向けの研修を毎月やるのも負担になっているという声も大きかったので、ヘルパー向けの共同研修会も始めました。

今村　ヘルパー向けの研修はどのようなことを行うのでしょうか。

田尻　大田区の職員の方に来ていただいて、口腔ケア等の技術的な研修を行いました。１社の小規模な研修だと、講師もなかなか呼びにくいという問題もありますね。

吉田　研修は、当社もやっと体系的に取り組み始めたばかりですが、３つの段階で行っています。まず、先ほども申し上げましたが、入社前にサ責になれる資格を取得すること。次に、サ責の基本的な業務についての当社のやり方。これは入社してから私が講師になって教えています。最後は、走っていく段階。事例検討の研修を月に１回行っています。

田尻さんがおっしゃったように外部研修は少ないと思いますし、また、外部研修に参加しようとしても忙しくて参加できない場合も多い。みんなに同じ研修内容を受けてほしいのに、各々が様々な研修に行くと統一がとれなくなるという問題もあります。

阿部　外部研修が少ないという話ですが、そもそもサ責に外部研修に対するニーズはありますでしょうか。

吉田　ありますね。研修の内容ももちろんですが、様々な事業所のサ責が集まってくるので、情報交換とか交流という意味合いでのニーズもあります。他の事業所がどのようにやっているのかは関心の高いところです。社内研修だと、素材が社内の事例に限られてしまうということがありますので。

今村　当社ではグループ法人が専門学校を持っていますが、そこでサ責の研修を開催すると、あちこちから受講者が集まります。研修に行ってきたという心構えみたいなものや、最新の技術を学んできたという実感が得られるので、外部研修のニーズはあると思います。

田尻　研修の内容も、初任者のころは制度やワークフローが中心になると思いますが、サ責として熟練してくると、１個１個のケースの中身の質や連携、リーダーシップという点が重視されてきます。

今村　実務能力はＯＪＴでなければ身につきません。ですので、当社では７ヵ所の拠点に対して内部監査を行っています。その中で、ヘルパーに面接をして、ヘルパーの評価をするのではなく、ヘルパーまで指示が届いているか、どういう理解をしているか、をチェックします。また、利用者のところにも行って直接話を聞き、そこで問題があればそこの責任者と面接をしたりして、助言します。書類も全部見ますので、その中で目標の設定の仕方も助言します。そういうふうに育てていくことを行っています。

阿部　吉田さんのところでは、ＯＪＴは体系的に行っているのでしょうか。それとも来た仕事をとにかく回すという感じでしょうか。

吉田　正直、後者です。そのため、いきなりターミナルケアを行う場合もあります。もちろん、一緒に動いてフォローしながら行っています。本来なら、予防や要介護１のケースから始めたいところですが、いつ学べる仕事が来るのかわかりませんので、現在は、その時に受けた仕事で回しています。

「時間がない」「自信を持てない」サ責に求められるマネジメント力

阿部　サ責の抱える課題についてお聞きします。サ責の立場から、あるいは“育てる”側の視点から見たサ責の抱える課題について、どのように感じていますか。

株式会社エルフィス
代表取締役
阿部 節夫氏

田尻　連絡会を通して聞く中では、実務レベルでは「時間がない」「業務がいっぱい」「ヘルパーが足りない」はどこからも聞こえてくる課題です。サ責自身のスキルという意味での課題としては、「自信が持てない」「サービスをどこまでやったらいいのかヘルパーから相談されても自分でもわからない」といった声を聞きます。個人的には必ずしも答えを出すことではないと思いますが、正解を出さなければとプレッシャーに感じるサ責が多いようです。その自信のなさからなのか、受講したい研修内容を聞くと、「技術や知識」と回答するサ責が多く、研修で技術や知識を学べばサ責としての自信がつくと考える人が多いようです。経営者や管理者は「生活全体を見据えたケアを目指してもらいたい」と考えているわけで、サ責自身が認識している課題とギャップがあります。連絡会でも、研修内容の企画時において、経営者側の視点とサ責側の視点で内容が異なる場合があります。

吉田　私がサ責を行っていた時は、課題が２つありました。まず、チームケアの中でスタッフは同列なはずなのに何となく地位が低いような扱われ方をされることです。サ責からケアマネジャーになった人だと普通にチームの一員という認識で接してくれますが、看護師等の専門職からケアマネジャーになった人だと、サ責が意見を言っても納得してくれないことがあります。実際、「サ責のくせに」という言葉を投げかけられたこともありました。そのようなことが少しでもあると、自信を喪失してしまいます。

もう１つは、サ責自らがサービスに行かなければいけない状況下で、事業所全体のサービスの質を上げるためには、他の利用者のところに行っているヘルパーの様子を見に行きたいという気持ちはあるが、その時間がとれないという問題です。それこそケアマネジャーが月１回訪問する以上に回って様子を見ていれば質が上げられるのに、それができない。本来なら、計画が的確に稼動しているかをチェックする立場のはずなのに、その時間がないという点です。

田口　事業所で運営管理を担当していた時に感じたこととして、人間関係の面での課題です。サ責はヘルパーと管理者の間に位置づいているところで、あるヘルパーはアプローチを少し変えればスキルが上がるのに、そこをうまく引き出せない。あるいは、管理者にヘルパーたちの意見を伝えるべきところで間に挟まれてうまく伝えられない。そういうケースが多々ありました。そこは人間関係、しかも間に位置していることの特異性があるのかなと感じていました。

それから、「時間がない」という課題について、“育てる”側の視点からは、サ責の業務に取り組む姿勢という問題も見えてきます。それは、「業務の優先順位をつける」「業務を計画的に進めていく」という意識が弱い部分もあるのではないかという点です。ですので、サ責のスキルの要素として優先順位をつけることや計画を立てることに関する研修の機会が必要であると感じており、現在進めているところです。

今村　先ほど田尻さんもおっしゃっていたように、専門職としての技術や知識をまず習得すれば、ヘルパーたちをきちんと指導できるという考えがサ責にあり、そういうスキルにすごくニーズがありますが、技術や知識があれば指導できるかといえば、実際はそうではありません。人をどのように動かすかというマネジメント的な能力が求められるわけです。当社も、サ責としての評価表は明確にはできていませんので、経営者側の視点としても、「サ責としてこの人はどういう課題がある」「どういう目標を持たせてあげるべきか」について面接したうえで、そこに引っ張っていくということをしていかないといけないのかなと思います。

阿部　サ責自らがサービスに入ることについてお聞きしますが、サ責がサービスに入る時間の上限やルールは会社で作っていますか。

吉田　基準はあります。月に 65 時間はサービスに入るように設定しています。それ以上必要

になったら、新たに人を投入しないといけない状況だと判断しています。

田尻　当社は明確に何時間という形では提示していませんが、サ責には、自身は事業所の中にいてヘルパーたちを動かすのが主な仕事であると伝えており、自らが率先して現場に入るということにはならないようにしています。ただし、週間のサービス提供回数がかなり多いケースなどは、逆にサービスに入った方が管理しやすい場合もありますので、その場合には、みっちりヘルパー的な役割を担うこともあります。ケース・バイ・ケースです。

今村　当社は、担当ケース数にかかる事務に必要な時間を所定時間から引いた差を、稼動できる目安として示しています。管理者はその目安を参考にしていますが、それなりの理由、たとえば、重いケースを持っている場合やヘルパーをたくさん見ている場合には、それ以下になることもあります。あくまでも目安です。

利用者、ヘルパーやチーム、地域…サ責のやりがいの対象は幅広い

阿部　ここから、サ責の「やりがい」についてお聞きしていきたいと思います。

田口　サ責のポジションに就いて初めて身につくスキルがあると思います。特に事業所外との連携を取るというところでは、ヘルパーの時とまったく違ったスキルが必要になるわけですが、自分の事業所を背負って地域に自分たちのやっていることを、サービスの質も含めて示していけるというところに、サ責ならではのやりがいがあると思います。

一方で苦労もありますが、その時に主体性を持てるかどうかという点がすごく大きいと思います。たとえば、ケアマネジャーからすると、サービスに関する相談や新規利用者の紹介は、そのサ責に信用度があるかどうかによります。そこに信用を置かれたという実感を持てるのがサ責ですし、それは利用者に対しても同じです。このようにサ責になって初めて実感できることを、やりがいに変えてほしいと思います。

今村　今回の事業のヒアリング調査で、当社のサ責に「大変なことは？」という問いがあった際に、「クレーム対応などはどう思う？」と私が振ったら、「なかなか納得していただけない利用者が納得して自分たちが計画した方向に向かわれた時、それが実はやりがいなんじゃないか」と答えたのです。自分たちの目的が理解されなくて誤解される場合など本当に大変だと思いますが、それをやりがいと受け止めていることが素晴らしいなと私は感心してしまいました。

吉田　私自身の経験からいうと、利用者に直接関わって自分が計画を立てて、それをヘルパーと連携して回した結果、利用者が自立できた時、経営的にはマイナスになるわけですが、私にとってはやりがいが感じられました。チームケアの中で、看護師やケアマネジャー、デイサービスの職員、サ責という形で、うまくチーム連携ができて、ケアプランがうまく進んで、利用者が改善に向かった時は、自分のサ責としての役割が認められたような瞬間ですね。うれしい、やりがいがあるな、と思います。あとは、ヘルパーから「利用者宅に訪問して楽しい」とか「仕事に対してやりがいがある」とか言われたり、利用者から「良いヘルパーを紹介してくれてありがとう」と言われた時は、すごくうれしいと感じ、サ責の仕事を行っていましたね。

田尻　大きく３つに分けられると思います。１つ目はケース自体です。訪問介護は本当に生活を底辺から支えているような仕事なので、そこでの関わりが他のサービスに比べて一番深いと思います。利用者との深い関わりがあったからこそ得られる充実感というのがあるかなと思います。２つ目はサ責としてのスキルと役割です。吉田さんもおっしゃっていたように、自分自身が解決するのではなく、自分が要となってチーム全体や関係機関と連携して何らかの目標達成

できたという喜びを得られるところがあります。３つ目はリーダーであるということ。ヘルパーが成長した時はすごくうれしいと当社のサ責も言っています。

阿部　ヘルパーが楽しいと言ってくれることにやりがいを感じるというのは、経営者としてもそうですね。ただ、訪問介護の場合、どうしても困難なケースがあります。100 人の利用者がいたらクレームをたくさん言う人が４～５人くらいはいるかもしれません。そのような利用者のところにはヘルパーも行きたがらない。その場合はサ責がかなり代行をしていると思います。サ責にはヘルパーに頑張ってもらうように説得する努力をしろとは言いますが、そこで辞められてしまうと経営者が困りますね。

田尻　技術的な面でサ責しか行けないということはないようにしようと考えています。「難しい身体介護だからできない」「ＡＬＳの拘縮が激しくて無理」というようなケースは、基本的には技術研修をやることによってヘルパーに移行していきます。問題は、技術的なことではない、利用者の人格に問題があるといった困難ケースですよね。

今村　当社では困難ケースにサ責しか行けないということはないです。逆に、ヘルパーを行かせて、後ろでサ責がフォローするという形をとります。実際に見ていて、サ責しか行けないというケースはほとんどありません。以前は、私が行かないといけないという時もありましたが、困難を乗り越えるという喜びを奪ってはいけないと思いました。ヘルパー自身が乗り越えてこそ醍醐味があります。そういう考えが社内に少しずつ浸透してきているのかもしれません。

サ責のやりがいや魅力がヘルパーに伝わっていない

阿部　サ責のやりがいや魅力をヘルパーに伝えて、サ責になることを勧めたり促したりするようなことは何か行っていますか。

田尻　直接的にはないですね。ただ少なくとも、サ責の業務はものすごく大変だとか、サ責になると疲れ切ってしまうといった印象を持たれないよう意識して仕事にあたってほしいとサ責には話しています。

阿部　サ責になると大変そうだ、だからサ責にはなりたくない、と考えるヘルパーも多いのではないでしょうか。

田尻　ヘルパーがサ責は大変そうだと感じるポイントは、おそらく「自分が指導してもらっているようなことを、自分が指導する立場になってもやれる自信がない」という部分がかなり多いような気がします。

吉田　そうですね。教えるのは苦手だという人は多いと思います。どちらかというと受身な人の方が多いです。

今村　ヘルパーの仕事自体は選んでいるわけで、その中でリーダー的な役割に就くかどうかは、一般の企業でいうと平社員が係長や課長になるのと似たようなものだと思います。

阿部　確かに、最近では管理職になりたくないという一般社員が多くなっているということもいわれていますね。それは、管理職としての自信がない、負担を負いたくないという面があると思いますが、一方で、管理職の魅力がわかってないっていうのもあるかと思います。その辺はいかがでしょうか。

田尻　結局、サ責についてよくわかってないからだと思います。魅力と感じないというところもある。ヘルパーの中でも、１プレイヤーとして、利用者との関わりの中で得られる満足で充分と感じる方は、次のステップに行こうと思わないところはあると思います。

吉田　サ責になるとなんとなく給料が上がるというイメージがあるぐらいでしょうか。サ責になっても給料は実はそんなに上がらないということがわかると、サ責になりたがらないという人は多くなるでしょうね。

田尻　給料という意味では、ヘルパーでものすごく働いた方が、サ責よりも給料が高いかもしれません。

阿部　それは当社でもいました。毎日来て頑張ってくれていたヘルパーをサ責にしようとしたら、給料が下がるので嫌ですと断られたことがあります。サ責に適任と思っても、そういう理由で引き受けてくれないという場合がありますね。そういう意味でも、サ責のやりがいや魅力を伝えていくことは大事ですね。

外に発信していける力が不可欠
サ責を評価する仕組みも必要

阿部　サ責に対する社会的評価を上げていくのは、なかなか難しいことだと思いますがどうでしょう。報酬上の評価を上げる仕組みと合わせ、何か考えはありますか。

田尻　「自立支援」が評価される仕組みがないことが大きな問題だと思います。現在の仕組みだと、「自立支援＝失職」みたいな感じになってしまいます。一部で自立支援を評価する動きが出てきていると思いますので、そこをより明確にしてもらえるとよいと思います。

それから、サ責自体の認知度が非常に低いので、民介協の活動をはじめ、サ責の認知度を高めていく様々な取り組みが必要でしょう。

また、地域ケア会議とか地域包括ケアとか、これからサ責が他の専門職と関わる機会が増えてくると思います。その時にサ責の役割や重要性、専門性を理解してもらうように、サ責一人ひとりも取り組んでいく必要があると思います。プレゼンテーションが苦手な人が多く、そういう会議の場に出てもうまく発言ができない場合がありますが、自分たちで自分たちを貶めてしまうことなく、誇りをもって、専門性を的確に表現する力が求められると思います。

阿部　そういう意味では、専門性を高めていく仕組みを経営者も考えていかないといけません。特に、サ責にしてもヘルパーにしても医療系がまったく弱い。こういう面にも対応していく必要がありますね。

今村　田尻さんの考えにまったく同感です。やはり、提案力をきちんと身につけることです。利用者の情報は自分たちが一番持っている。そのことを知っているはずだし、関わっている人はサ責が重要な役割を担っていることを認識しています。それだけの宝を持っている。それをどのように発揮するかということを考え、担当者会議でも、それを踏まえて提言していく。そういうことが絶対に必要だと思います。

指示した通りにやるサ責が良い、というケアマネジャーも確かに存在しています。下手に意見を言うと、利用者に関わる手前の段階ではじかれてしまうこともある。しかし、多職種協働がいわれている時に、ケアマネジャーの指示通りの流れでやるのではなく、こちらも的確に意見を言える力や全体を見越した提言ができる力をつける必要がありますし、一方でサ責の意見や提案を入れていける仕組みも要るのではないかと思っています。それがないと、ケアマネジャーの要求に早く対応してくれたとか、そういうことだけで評価されてしまいます。

田尻　現状、サ責には資格要件しかなく、サ責を育成しようという国としての考えが何もありません。サ責を評価する仕組みは国に要望したいところですね。

今村　そういう意味でも、サ責はまだまだ未知数でやりがいがいっぱいある職種なので、ぜひみんな頑張ってやりましょう、と言いたいと思います。

阿部　当社の管理者でもあるサ責が、サ責に送るメッセージとしてこう申しています。「サ責はしんどいこともあるが、それもひっくるめて楽しもう」と（※P.98トピックス6を参照）。この言葉をもって座談会を締めたいと思います。

本日は長時間にわたりまして、ありがとうございました。

トピックス 5

「民間事業者の質を高める」ための民介協の活動

『民間事業者の質を高める』
一般社団法人 全国介護事業者協議会
専務理事　扇田 守

介護保険制度においては、住み慣れた地域で継続して生活できる住まいと医療や介護、生活を支えるサービスなどが適切に提供できる「地域包括ケアシステム」の構築に向け、私たち民間の介護事業者に対する期待がますます高まることが予想されます。高齢者人口がピークを迎えると言われる 2025 年に向けて、高齢者が要介護になっても一人でも住み慣れた地域、自宅で安心して継続して暮らすことができる、そして自分らしさを大切にした生活スタイルをサポートしてくれるサービスが求められてくるでしょう。

そんな高齢社会のなかで、地域をつなぐ架け橋となり重要な役割を果たすのが介護サービスです。

介護サービスがいかに地域の期待に応えることができるか？それは私たちサービス提供者としての介護事業者の資質にかかっているといっても過言ではありません。

利用者の方の喜びを自身の喜びとして感じられる感性、人と人とのつながりを大事にしていく心、そして介護の専門職としての技術向上の研鑽と仕事の誇りを基盤にしたサービスの開発と継続的な改善がサービスの質を大きく左右します。

「質の高いサービスを提供する」ために、自らの事業の在るべき姿を見据え、事業者同士が協力し合ってともに成長していくことが、私たち民間事業者の目指す方向性であると信じております。

当協議会は、介護保険制度が平成 12 年 4 月にスタートして 2 年が経過した平成 14 年 9 月に、各地の介護事業者から「もっと勉強会ができる団体をつくってほしい」等々の声があり、全国 47 社の呼び掛け人を中心に「民間事業者の質を高める研修会」としてスタートいたしました。その後、一般社団法人となり、現在に至っております。（平成 27 年 1 月現在　会員 437 法人）

当協議会は、質の高い事業所の集団を目指し、「利用者の立場に立った質の高いサービスの提供を図り、介護サービスの健全な発展を目的とする」ことを設立時からの目的としており、現在も「民間事業者の質を高める」を冠に付しております。

名称があまりにも長く、冠からの「民」と介護の「介」と協議会の「協」で「民介協」として一般に知られております。

事業の内容は、次のとおりです。

①介護事業者としての理念を構築するための支援事業
②介護サービスの質を向上させるためのさまざまな研修会・セミナー等の開催
③経営安定化のための経営相談事務
④高齢者介護に関わる情報の共有化のための会報の発行

⑤高齢者が在宅でより快適に暮らすための国への要望
⑥前各号に掲げる事業に付帯する又は関連する一切の業務

●平成 27 年 4 月の介護保険制度改正・報酬改定に関する要望書の作成（会員各社からの意見・要望を取りまとめ作成）

塩崎厚生労働大臣、民主党・厚生労働部門会、公明党・地域包括ケアシステム推進本部をはじめ、厚生労働省老健局長等へ持参、主旨説明を行い、要望書を提出しました。

●全国研修会と、地区を８ブロックに分けての地区研修会を開催し、タイムリーな情報提供を実施

毎年２月に全国から好事例を集め「事例発表会」を実施、今年度（平成 26 年度）で９回目となり、年々レベル・アップしています。

また、次世代育成を目的として、２泊３日の「次世代経営者育成研修」を毎年秋に実施、次の介護事業を担う若手の熱気溢れる研修状況に頼もしさを感じています。その他にも、「接客マナーは企業を救う」と題し、６月に東京ディズニーランド研修を実施しています。

●厚生労働省の補助金事業として、以下の事業を実施

・『介護の仕事がよくわかる！Ｃａｒｅ』を、全国の高校 4,800 校・専門学校 700 校に配布
・介護事業者向けに『あなたの経営マネジメントは？ すべては経営者次第』を作成
・介護利用者がピークを迎える 2025 年に向け、『質の高い介護事業をいつまでも』を作成
・介護事業者のために『介護事業 労務管理マニュアル』を作成
・訪問介護事業の収益基盤・効率を上げるために、『生産性の高い訪問介護とは？』を作成
・『3.11 を忘れない！ 東日本大震災の教訓を生かす』を作成、全国 1,200 市町村に配布
・『いかにして自立を支えるか？ 自立支援のための仕組みづくりをめざして』を作成
・平成 26 年度は本冊子を作成、次年度以降、サービス提供責任者の教育・育成に活用いたします。

これからも民介協は、介護サービスの健全な発展を目的として、「できる限り住み慣れた自宅や地域で生活したい」、そのような願いをもつ地域の方々の「自分らしさの実現」に貢献することを使命として活動してまいります。

介護保険制度が創設された理念を忘れずに、変化することを恐れずに、真に求められるサービスを今後も追求してまいります。

全国のサ責へ送るメッセージ

株式会社エルフィス エルルのホームヘルパー
管理者・サービス提供責任者
石黒 秀典

訪問介護は、利用者さまの在宅生活を支える大きな柱の一つです。
今後、ますますその重要性・専門性は高まってくるでしょう。

私はヘルパーに大切なものとして、次のような話をしています。
２つの心を持ってほしいと。
１つは「自信」、もう１つは「臆病な心」です。

利用者さまは人生の先輩で、とても敏感です。こちらが不安な気持ちを抱いているとすぐに見透かされ、伝わってしまいます。ですから、「どんとこい！　私に（僕に）任せろ！」くらいの自信が必要なのです。
しかし、だからといって、自信が過信や慢心につながれば事故のもとです。車いすがあればブレーキはちゃんとかかっているか、歩行時には妨げるものによって転んでしまわないか、など、臆病がゆえに危険を回避することができるのです。
難しい言葉でいえば「リスクマネジメント」というものでしょうが、特に新人職員には専門的な言葉を使ってもピンときません。専門職だからと難しい言葉を使うよりも、その人にとってわかりやすい、伝わりやすい言葉で伝えることが重要だと考えています。

サ責の仕事は、皆さまもご存じのように、多岐にわたり多忙な仕事です。どの訪問介護事業所も人手不足で、現場に入り込むことが珍しくないと聞いています。
私は「しんどいこともひっくるめて、楽しもう！」というスタンスで取り組んでいますが、昔から「笑う門には福来たる」という言葉もあるように、どうせ同じことをするのならば「楽しんだもの勝ち」だと思いますし、事務所内が張り詰めた空気だらけだとヘルパーさんも事務所には寄り付かなくなってしまいます。同じ仕事をしていても、自ずと結果も違ってきます。

全国のサ責の皆さん、「しんどいこともひっくるめて、楽しんじゃいましょう！」

「訪問介護におけるサービス提供責任者の抱える課題に対する対応策および評価・育成・配置のあり方に関する調査研究事業」 検討委員会

事業推進委員会

委員長　**堀田　聰子**
独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究員

委　員（座 長）　**阿部　節夫**
株式会社エルフィス 代表取締役（民介協 副理事長）

委　員　**佐藤　雅樹**
株式会社若武者ケア 代表取締役（民介協 理事）

委　員　**扇田　守**
民介協 専務理事

ワーキンググループ

委　員　**今村　あおい**
株式会社新生メディカル 取締役部長

委　員　**唐木　美代子**
一般社団法人居宅介護支援専門員協会 常任理事

委　員　**田口　勝**
株式会社ソラスト 医療・介護連携推進室 課長

委　員　**田尻　久美子**
株式会社カラーズ 代表取締役

委　員　**赤堀　進**
年友企画株式会社 部長

委　員　**田中　知宏**
株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 主任研究員
〈本編（パート１・２）執筆担当〉

委　員　**加藤　善崇**
株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 研究員

【謝辞】

本書では、以下の法人・団体の皆様方の事例あるいは内部資料を掲載させていただきました。ここに記して感謝いたします。（法人・団体名五十音順／カッコ内は本社・本部所在地）

株式会社アクセス（東京都大田区）
株式会社アクタガワ（静岡県静岡市）
有限会社アンビション（茨城県水戸市）
大田区訪問介護事業者連絡会（東京都大田区）
株式会社新生メディカル（岐阜県岐阜市）
株式会社ソラスト（東京都品川区）
株式会社ビリーブケアサポート（青森県青森市）
株式会社若武者ケア（神奈川県横浜市）

本書の作成にあたりましては、上記以外にも多数の皆様方にヒアリングやアンケート調査のご協力をいただきました。厚く御礼申し上げます。

厚生労働省 平成 26 年度老人保健健康増進等事業

「サ責」を知る・育てる

ー サービス提供責任者の確保・定着・育成を考える ー

平成 27 年 2 月発行

発　　行　一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会
〒101-0047　東京都千代田区内神田 2-5-3　児谷ビル 3F
TEL：03-5289-4381　FAX：03-5289-4382

制作協力　株式会社浜銀総合研究所
年友企画株式会社