ヘルパーの能力開発とサービス提供責任者の役割

東京大学社会科学研究所助手

堀田　聰子

堀田：ご紹介いただきました東京大学の堀田と申します。よろしくお願いします。

お配りしている資料は二つあり、スライドを打ち出したものと参考資料です。参考資料は、私ども東京大学社会科学研究所の人材ビジネス研究寄付研究部門で刊行したリサーチペーパーの一部であり、全体として「介護職の能力開発と雇用管理」というテーマで取りまとめています。今日は私と大木さんの二人で、リサーチペーパーの第 1 部「訪問介護サービスに関わる人材マネジメント」についてご報告させていただきます。内容としては、私が第 1 章・第 3 章について、そして大木さんが第 2 章をお話しくださいます。第 4 章は佐藤先生が第 1 章から第 3 章を簡便にまとめてくださっていますのであとでご覧ください。

さて、私のテーマは「ヘルパーの能力開発とサービス提供責任者の役割」ということです。皆さん既にご存知のように、訪問介護に対するニーズが高まっており、さらに在宅重視の方向に動いてきています。そして介護保険制度の改正に伴って、介護予防や認知症への対応が重視されるようになり、質の面でも量の面でも訪問介護に対するニーズがさらに高まっていくと思われます。ニーズに応えていくためには、いかに質の高いヘルパーを確保し、育てていくかが非常に重要なテーマになります。しかし今のところ担い手の職業能力に着目した議論は十分ではありません。そこで、質の高いサービスを提供し続けていくためにヘルパーの能力開発をはかるにはどうしたらよいかということで、このテーマに着目しました。

本報告の目的・構成

スライド 1

本報告の目的と構成

- **ヘルパーの職業能力が何によって高められるかを、「サービス提供責任者の人事管理能力」に着目して明らかにする（参考：RP第3章）**
  ↓
- **ヘルパーの属性・キャリア、事業者による能力開発の取組み、サ責の取組みとヘルパーの職業能力の関係**
- **ヘルパーの職業能力の規定要因**
- **ヘルパーの定着とサ責の役割**

今日の報告の目的は、「ヘルパーの職業能力が何によって高められるかを、特に『サービス提供責任者の人事管理能力』に着目して明らかにする」ことです。ヘルパーの職業能力が何によって高められるかについては、まだ研究が進んでいません。今回は、現場での管理職に当たるサービス提供責任者の役割に特に着目しています。皆さんは「サービス提供責任者」とは何かについて、十分ご存知だと思いますのでその説明は省きます。なぜサービス提供責任者の役割に注目したかについては、参考資料の 66 ページからをご覧いただきたいと思います。ヘルパーに対するアンケート調査で、介護の仕事について能力を高めた経験を自由記入で答えていただいた結果をまとめたものです。ここで、特に「実務のなかでのベテラン等からの指導」「サービス提供責任者や先輩への相談」が成長のきっかけとして多く挙げられていたことにヒントを得ました。

報告の構成ですが、一つ目はヘルパーの属性・キャリア、事業者による能力開発の取り組み、サービス提供責任者の取り組みとヘルパーの職業能力の関係であり、これは主にクロス集

計で見ています。二つ目はヘルパーの職業能力の規定要因で、簡単な多変量解析を行っています。三つ目はヘルパーの定着とサービス提供責任者の役割の関係を見ています。

スライド 2

主な使用データ

- **在宅介護ヘルパーの仕事と能力に関するアンケート**
  調査時期：2004**年**11**月**
  調査対象：**株式会社**F**社の登録型ヘルパー**
  調査・**回収数**：**調査数**3,334、**回収数**1,450
- **集計対象ヘルパーの属性**
  女性92.6%、**平均年齢**50.0**歳**、**高校卒**44.4%
  配偶者あり68.6%
  介護の仕事の通算経験年数平均3**年**4**ヶ月**
  ヘルパーとしての　〃　　2年9**ヶ月**
  これまで「**在宅のみ**」86.3%、**仕事内容は**「**生活援助が主**」45.9%「**身体**・**生活同程度**」31.9%
  保有資格「**ヘルパー**2**級**」80.8%「3**級**」20.8%

この分析の主な使用データは、2004 年 11 月に行った「在宅介護ヘルパーの仕事と能力に関するアンケート」です。調査概要は参考資料の 17 ページにまとめてあります。訪問介護事業を営む F 社の 35 事業所で稼働するいわゆる登録型ヘルパー全員を対象としました。

集計対象となったヘルパーの属性は、女性がほとんど、平均年齢は 50 歳くらい、介護の仕事の通算経験年数は平均 3 年 4 ヵ月、ヘルパーとしての通算経験年数は平均 2 年 9 ヵ月でした。これまでの介護の仕事の経験の内訳については、「在宅のみ」という人が 9 割近く、仕事内容については、「生活援助が主」という方が 45.9%、身体介護と生活援助が同程度の方が 31.9%です。保有資格については複数回答で聞いていますが、「ヘルパー2 級」が約 80%、「3 級」が約 20%となっています。

ヘルパーの職業能力の測定

スライド 3

ヘルパーの職業能力の測定

- **ヘルパーの職業能力の幅と深さを測定する尺度を開発**（**考え方と項目抜粋は第**1**章第**III**節**）
- **ヘルパーが具体的に発揮可能な職業能力を表す「介護能力得点」を算出**
  （**算出方法は第**1**章第**IV**節**）
  －**身体介護得点**（**理論上最高**150**点**、**最低**30**点**）
  －**生活援助得点**（　〃　75**点**、〃 15**点**）
  －**人間関係得点**（　〃　75**点**、〃 15**点**）
  －**総合得点**（　〃　225**点**、〃 45**点**）

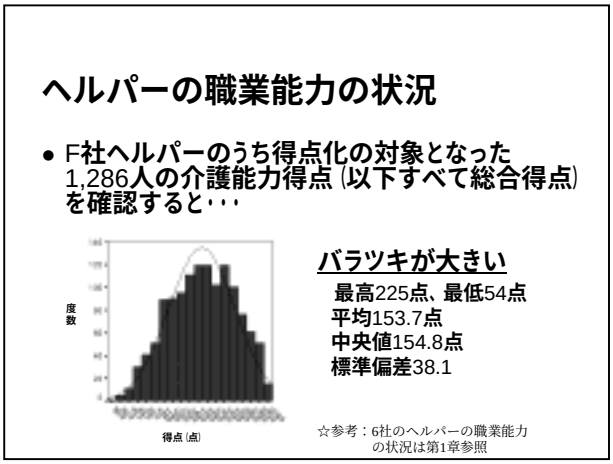
ヘルパーの職業能力向上の要因を考えるとき、まずその職業能力をどうやって測定するかが大きなポイントになります。ヘルパーの多くが持っているヘルパー2 級資格は無試験で取れますので、必ずしも一定の職業能力を担保するものにはなっていません。私達は、小笠原先生の研究会から継続し、ヘルパーが具体的に発揮することができる職業能力をどうしたら測定できるかについて、検討を重ねてきました。独自の尺度を作っていますが、その考え方に関しては参考資料の 18 ページからをご参照ください。

具体的な尺度の一部は参考資料 21 ページの「図表 1-1-2」をご覧いただきたいと思います。身体介護と生活援助に加えて人間関係構築に関わる介護業務を 18 とりあげ、介護業務ごとに a、b、c の三つの仕事例を挙げており、それぞれについて 5 段階で習熟度を自己評価していただいています。これによって、全体として、ヘルパーの職業能力の幅と深さを測定することができます。5 段階の習熟度の回答に対し、それぞれ 1～5 点を与え、この点数を積み上げたものを「介護能力得点」と称しています。身体介護、生活援助、人間関係構築の各分野の得点に加え、総合得点を算出しています。身体介護は 10 個、生活援助は 5 個、人間関係構築は 5

個の業務を取り上げていましたので、身体介護の得点のみ 2 で割って、それに生活援助と人間関係構築の得点をプラスしたものを「総合得点」としています。

ヘルパーの職業能力の状況

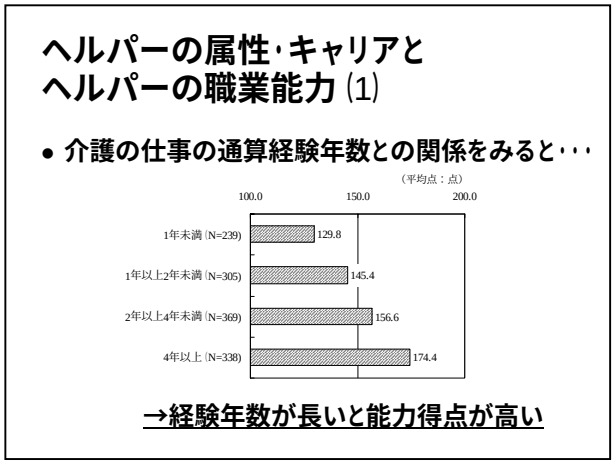
スライド 4



F 社のヘルパーのうち、得点化の対象となった 1,286 人の介護能力得点を見ると、最高 225 点、最低 54 点で、非常にバラツキが大きくなっていました。ここでお示ししているのは１事業者の結果ですが、参考資料の第 1 章では、6 事業者のヘルパーの職業能力を分析しており、それでも同様に、バラツキが大きいという結果になっています。同じヘルパーとして働いていても、その職業能力はさまざまであることわかります。

ヘルパーの属性・キャリアとヘルパーの職業能力

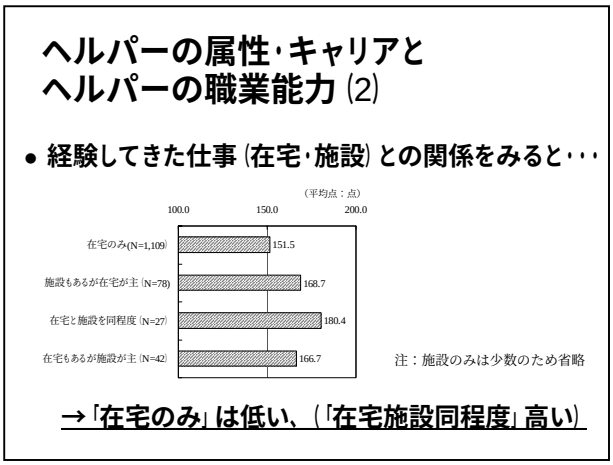
スライド 5



ではヘルパーの職業能力のバラツキはなにによるものなのでしょうか。まずヘルパーの属性・キャリアとヘルパーの職業能力の関係をいくつかの観点から見てみました。ここでヘルパーの職業能力とは、先ほどの介護能力得点のうち総合得点の平均点に当たるものです。それ以外の身体介護や生活援助等の得点との関係については、参考資料の 80 ページに表を載せています。

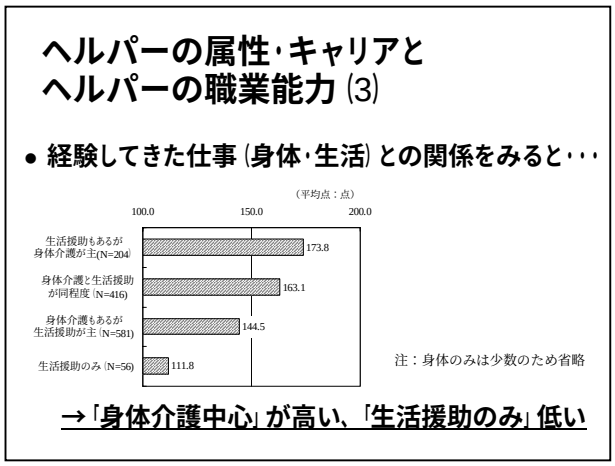
まず介護の仕事の通算経験年数と職業能力との関係を見ると、経験年数が長いと、能力得点が高いという結果になっています。また、習熟度 5 段階のうち「3」の「だいたいできる」レベルの得点を積み上げていくと総合得点が 135 点になるのですが、通算経験年数が 1 年未満では平均点が 129.8 点となり、135 点に到達していません。このことは、まず 1 年程度は経験を積まないと介護の仕事をひととおりだいたいできるようにはならないことを示しています。ですから、特に 1 年目は見習いと位置づけてしっかりと能力開発を行うことが重要だと思います。

スライド 6



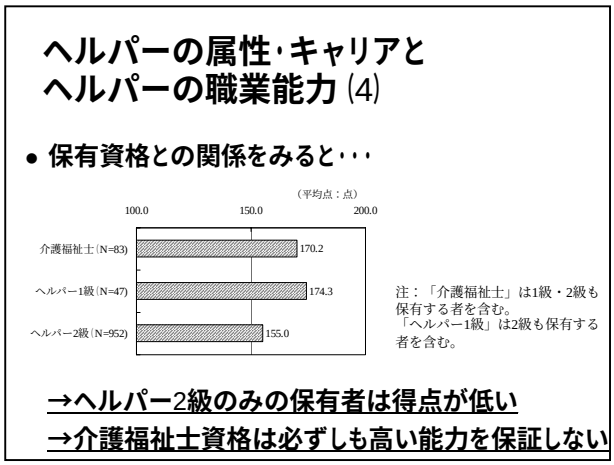
つぎに、経験してきた仕事場（在宅か施設か）と職業能力の関係を見ました。そもそも「在宅のみ」の回答者が圧倒的に多いのですが、「在宅のみ」は得点が低いという結果になっています。最も能力得点が高かったのは、「在宅と施設を同程度」でした。自由記入でも「施設での経験が能力を伸ばすきっかけになった」という意見が見られましたので、施設での経験は訪問介護における能力をのばすのにも有効であると言えるのではないかと思います。その理由として、施設ではいろいろな利用者さんの介護に当たらざるを得ない、先輩に実地で指導してもらえる、わからないことがあればすぐに聞けるなどが考えられます。

スライド 7



つぎに経験してきた仕事内容（身体介護か生活援助か）と職業能力の関係を見ると、「生活援助もあるが身体介護が中心」というグループの能力得点が一番高くなっています。一方、「生活援助のみ」の得点は低くなっており、身体介護の経験は、総合的な能力向上のためにも必要であると言えます。

スライド 8



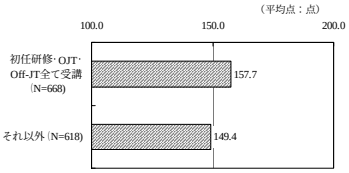
つぎに保有資格と職業能力の関係を見ています。介護福祉士の資格を持っている人、ヘルパー1 級を持っている人、そしてヘルパー2 級しか持っていない人にわけて見ています。これによると、ヘルパー2 級しか持っていないと、上位資格を持っている方々よりも得点が低くなっていました。もうひとつ、介護福祉士とヘルパー1 級の得点には有意な差がなく、介護福祉士の資格を持っていることは、必ずしも高い能力を保証していないと言えます。

事業者における能力開発とヘルパーの職業能力

スライド 9

事業者における能力開発と
ヘルパーの職業能力

- **教育研修の受講状況との関係をみると･･･**



→初任研修･OJT･Off-JT全て受講した者はそれ以外の者よりも得点が高い
→教育研修の受講はヘルパーの能力にプラス

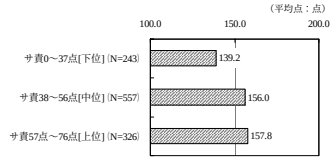
つぎに事業者での教育研修の受講状況とヘルパーの職業能力の関係について見てみました。初任研修、OJT（同行訪問など実務のなかでの事業所員からの指導）、Off-JT（日常の仕事を離れた研修や講習会など）を全て受けたグループとそうでないグループを比べてみると、全て受けたグループはそれ以外よりも得点が高くなっています。ですから、教育研修の受講はヘルパーの能力向上にとってプラスになると言えます。

サービス提供責任者の人事管理能力とヘルパーの職業能力

スライド 10

サービス提供責任者の人事管理
能力とヘルパーの職業能力

- **所属事業所のサ責の人事管理能力との関係をみると･･･（サ責の人事管理能力得点算出方法76頁）**



→サ責の人事管理能力低いとヘルパーの能力低い
→サ責の人事管理能力がヘルパーの能力に影響

では、サービス提供責任者の人事管理能力はヘルパーの職業能力とどのような関係にあるのでしょうか。調査では、ヘルパーに対して、所属事業所のサービス提供責任者について、「利用者の希望にそった援助内容づくり」といった対利用者に関わる 6 業務と、「ヘルパーの能力や希望に応じた仕事の割り振り」といった対ヘルパーに関わる 13 業務のそれぞれの取組みを評価してもらっています。具体的な項目については、参考資料の 76 ページをご覧ください。スライドで示している「サービス提供責任者の人事管理能力」は、各業務の取組み状況の評価に 1 点～4 点を与え、全業務の得点を積み上げた総合得点です。これによれば、サービス提供責任者の人事能力（総合得点）が低く、0～37 点の「下位」のところは、ヘルパーの能力得点も低いという結果になっています。なお、参考資料の 80 ページでは、対利用者業務の得点を積み上げた対利用者得点、対ヘルパー業務の得点を積み上げた対ヘルパー得点とヘルパーの職業能力との関係もみています。こちらもやはり、サービス提供責任者の人事管理能力対利用者得点、対ヘルパー得点が下位の場合はヘ

ルパーの能力得点が低いという結果です。

このことから、所属事業所のサービス提供責任者の人事管理能力が、ヘルパーの職業能力にプラスの影響を与えているといえるでしょう。

スライド 11

ここまでをまとめると･･･ (78-80**頁**)

- **ヘルパーの職業能力はバラツキが大きい**
  －経験年数が長いと能力高い
  －これまでの仕事場が「在宅のみ」は低い
  －これまでの仕事内容が「身体介護中心」が高い
  －ヘルパー2級のみの保有者は低い
  －事業者における教育研修への参加はプラス
  －サ責の人事管理能力が高いことがプラス
- **個々の要因の影響力を確認しよう！**
  ～サ責の人事管理能力は他の要因をコントロールしてもヘルパーの能力の伸張にプラスか？

ここまでのところをまとめました。まず、ヘルパーの職業能力はバラツキが大きいということがわかりました。バラツキの要因をみていきますと、①経験年数が長いと能力が高い、②これまでの仕事場が「在宅のみ」の場合は低い、③これまでの仕事内容が「身体介護中心」の場合は高い、④ヘルパー2 級のみの保有者は低い、⑤事業者における教育研修への参加はプラス、⑥サービス提供責任者の人事管理能力が高いことがプラスであるということができます。

ただ、これはクロス集計であり、個々の要因が純粋な影響力をどの程度持っているかは判断できません。

ヘルパーの職業能力の規定要因

スライド 12

ヘルパーの職業能力の規定要因
(81-83**頁**)

	従属変数＝総合得点		身体介護得点		生活援助得点		人間関係得点	
	標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値
介護の仕事の通算経験年数	0.297 ***	9.345	0.294 ***	9.540	0.268 ***	8.135	0.255 ***	7.719
在宅のみダミー	-0.010	-0.304	-0.076 **	-2.473	0.035	1.053	0.032	0.984
身体介護メインダミー	0.206 ***	6.614	0.258 ***	8.540	0.127 ***	3.948	0.164 ***	5.082
ヘルパー1級・介護福祉士ダミー	0.050	1.584	0.077 **	2.524	0.036	1.122	0.017	0.523
福祉関係の大学や専門学校で勉強した経験ありダミー	0.008	0.252	0.018	0.621	0.002	0.051	-0.002	-0.048
初任研修・OJT・Off-JT 全て受講ダミー	0.121 ***	3.993	0.128 ***	4.360	0.103 ***	3.272	0.100 ***	3.164
所属事業所のサービス提供責任者の対利用者得点	0.041	0.950	0.040	0.963	0.040	0.887	0.033	0.738
所属事業所のサービス提供責任者の対ヘルパー得点	0.150 ***	3.457	0.113 ***	2.684	0.153 ***	3.411	0.155 ***	3.442
定数項	-	21.918	-	15.985	-	24.092	-	20.748
N	895		895		895		895	
F値	28.501***		37.383***		18.320***		18.260***	
調整済みR^2乗	0.197		0.246		0.134		0.134	

注：***：p<0.01　**：p<0.05

→本人の介護の仕事の経験年数、経験してきた仕事、研修受講状況に加え、所属事業所のサ責のヘルパーに係わる人事管理能力が重要

→資格や専門的な勉強経験は能力の保証にならない

そこで、とくに他の要因を統制した上でもサービス提供責任者の人事管理能力がヘルパーの職業能力の伸張に影響を及ぼすかどうかを確認することを目的として、ヘルパーの介護能力得点（総合得点、身体介護得点、生活援助得点、人間関係得点）を従属変数とする重回帰分析を行いました。独立変数として用いるのは、介護の仕事の通算経験年数、在宅と施設のウェイト、身体介護と生活援助のウェイト、保有資格、福祉関係の学校での勉強経験、教育研修の受講状況、そして所属事業所のサービス提供責任者の人事管理能力得点（対利用者得点、対ヘルパー得点）です。

詳細は参考資料の 81～83 ページをご覧ください。ご説明するまでもないですが、＊がついているものは「影響を及ぼしている」ということであり、数字の符合が影響の方向を、絶対値が影響の大きさを示しています。

これを見ると、総合得点については、介護の仕事の通算経験年数、経験してきた仕事が身体介護中心であること、初任研修・OJT・Off-JT を全て受けていること、所属事業所のサービス提供責任者の対ヘルパー得点は他の要因を統制した上でもヘルパーの介護能力得点にプラ

スの影響を与えています。在宅のみであること、ヘルパー1 級もしくは介護福祉士資格を持っていること、福祉関係の学校での勉強経験、所属事業所のサービス提供責任者の対利用者得点は、他の要因を統制しなければヘルパーの介護能力得点に影響を与えているようにみえましたが、その関係は疑似相関であることがわかります。影響力の大きさを見ると、一番影響力が大きいのは介護の仕事の通算経験年数、二番目は身体介護中心であること、次いで所属事業所のサービス提供責任者の対ヘルパー得点、事業者での研修を受けていることとなっています。

同じように身体介護得点、生活援助得点、人間関係得点について見ますと、概ね介護の仕事の通算経験年数、経験してきた仕事（身体か生活か）、事業者での研修受講状況に加えて、サービス提供責任者の対ヘルパー得点が影響を与えているという結果になっています。

なお、身体介護得点については、これまでの仕事場が「在宅のみ」であることはマイナスの影響をもっています。また、ヘルパー1 級や介護福祉士の資格を持っていることは、身体介護得点にのみ影響を及ぼしています。

サービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理能力

スライド 13

ここでいう「サービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理能力」

- **サービス提供責任者の取組みのうち、とくにヘルパーに係わる業務とは･･･（76頁）：**

ヘルパーの能力･希望に応じた仕事の割り振り／具体的な援助目標等の指示／利用者の状況に関する情報伝達／就労報告書の確認によるサービス状況の把握／同行訪問等による仕事ぶりの把握／公平な評価／悩みや心配事の受け止め／個々のヘルパーの育成課題の設定／勉強会や実技研修の開催／急な休みへの対応／行動予定等の把握／ヘルパーの健康管理／問題事例の吸い上げ･共有化

このように、サービス提供責任者の人事管理能力のうちヘルパーにかかわる能力がヘルパーの職業能力にプラスの影響を持っていることがわかりました。そこでもう一度、サービス提供責任者の取り組みのうち特にヘルパーにかかわる業務としてここでみた業務をまとめてみました。

①ヘルパーの能力や希望に応じた仕事の割り振り、②ヘルパーへの具体的な援助目標・援助内容の指示、③ヘルパーへの利用者の状況に関する情報伝達、④ヘルパーの就労報告書の確認によるサービス状況の把握、⑤同行訪問やふいうち訪問によるヘルパーの仕事ぶりの把握、⑥ヘルパーの公平な評価、⑦ヘルパーの悩みや心配事の受け止め、⑧個々のヘルパーの育成課題の設定、⑨ヘルパーに対する勉強会や実技研修の開催、⑩ヘルパーの急な休みへの対応、⑪ヘルパーの日程や行動予定の把握、⑫ヘルパーの健康管理、⑬ヒヤリ・ハット情報や問題事例の吸い上げ・共有化です。

これらのことに所属事業所のサービス提供責任者がどれだけ取り組んでいるかが、ヘルパーの職業能力の伸張に影響を及ぼすということです。

ヘルパーの定着とサービス提供責任者の役割

スライド 14

ヘルパーの定着と
サービス提供責任者の役割 (83頁-)

- **ヘルパーの勤続をうながすことは、業務経験を通じた能力向上促進・教育訓練投資効率化のために重要**
- **ヘルパーの定着とサ責の人事管理能力の関係をみると・・・**
  1. **サ責の配置が基準未満では定着率低い**
  2. **サ責がヘルパーへの研修・指導時間を十分とることはヘルパーの定着にプラス**
  3. **サ責の人事管理能力がヘルパーの就業継続意向にプラス**

→サ責が十分な人事管理能力を発揮することはヘルパーの就業継続意向にプラス・定着を促進

最後に、ヘルパーの定着とサービス提供責任者の役割の関係を見ています。クロス集計でも重回帰分析でも、介護の仕事の通算経験年数はヘルパーの職業能力伸張との関係が大きいことがとわかっていますので、ヘルパーの勤続を促すことが業務経験を通じた能力向上促進につながるといえます。また、事業所から見れば、ヘルパーが定着することによって教育訓練投資を効率化することができます。事業者やサービス提供責任者がヘルパーの継続的な職業能力の伸張をはかるには、まずヘルパーの定着率を高めることが重要になります。そこで、サービス提供責任者の人事管理能力のあり方は、ヘルパーの定着にも影響を及ぼすのではないかという仮説をたてました。

詳細は参考資料の 84～86 ページをご覧ください。ここでは最初にご紹介した調査を含めて 3 つの調査結果から 3 つの観点によって分析を加えています。一つ目は、ヘルパーの定着とサービス提供責任者の配置状況の関係を見ています。参考資料の「図表 1-3-10」は、サービス提供責任者の配置状況を「基準未満」「ほぼ基準どおり」「基準超」の 3 段階にわけ、ヘルパーの定着状況を集計しています。これによれば、統計的に有意な違いではありませんが、サービス提供責任者の配置が「基準未満」のところでは、ヘルパーが「定着している」とする割合が少なくなっています。

二つ目は、ヘルパーの定着とサービス提供責任者のヘルパーへの研修・指導の取り組みの関係を見ています。参考資料 85 ページの「図表 1-3-11」をご覧ください。これは、サービス提供責任者の業務時間全体を 100 とした場合の各業務への時間配分を尋ねたアンケートの結果のなかで、「ヘルパーへの研修・指導時間の割合」を軸にしています。その割合が「10%未満」、「10%以上 15%未満」、「15%以上」の 3 段階にわけ、ヘルパーの定着状況を集計したところ、統計的に有意な違いではありませんが、ヘルパーへの研修・指導時間の割合が高まると、ヘルパーの定着に関する評価が改善することが確認できます。

三つ目の観点として、ヘルパーの就業継続意向とサービス提供責任者の人事管理能力の関係を見ています。これは参考資料 86 ページの「図表 1-3-12」と「図表 1-3-13」をご覧ください。所属事業所のサービス提供責任者の能力得点別に、ホームヘルパーの仕事の継続意向と退職意向をみたところ、どちらの結果を見てもサービス提供責任者の人事管理能力がヘルパーの就業継続意向にプラスの影響を与えていることがわかります。

以上、3 つの観点からヘルパーの定着とサービス提供責任者の役割の関係を見てきましたが、どの観点から見ても、サービス提供責任者が十分な人事管理能力を発揮することがヘルパーの就業継続意向にプラスの影響を与えており、その定着を促進するということができます。

要約と結論

スライド 15

要約と結論：
ヘルパーの能力開発促進のために

- **ヘルパーの職業能力の伸張には、①介護の仕事の経験年数や、②経験してきた仕事（身体介護メインがプラス、身体介護の能力開発には施設での経験が有効）、③教育研修の受講に加え、④所属事業所のサ責の人事管理能力が重要。**
- **サ責が十分な人事管理機能を発揮することはヘルパーの定着促進につながり、事業者やサ責による継続的な能力開発と業務経験を通じた職業能力の伸張を可能にする。**

今日の報告の要約と結論です。

まず、ヘルパーの職業能力の伸張には、①介護の仕事の経験年数や、②経験してきた仕事（身体介護メインがプラス、身体介護の能力開発には施設での経験が有効）、③事業者での教育研修の受講に加え、④所属事業所のサービス提供責任者の人事管理能力が重要なことがわかりました。

また、サービス提供責任者が十分な人事管理機能を発揮することはヘルパーの定着促進につながり、事業者やサービス提供責任者による継続的な能力開発と業務経験を通じた職業能力の伸張を可能にすることが明らかにされました。

スライド 16

→教育研修の充実、仕事の与え方の工夫に加え、サ責のヘルパーに係わる人事管理能力の向上とサ責が能力を発揮しやすい環境づくりを！

･･･具体的にはどうしたらよいのか？
サービス提供責任者の業務実態と
その能力、能力開発のあり方とは
～大木報告へ

ではヘルパーの能力開発促進に向けてどうすればよいのでしょうか。まず、事業者における教育研修のさらなる充実が必要です。特に訪問介護では利用者宅での 1 対 1 のサービス提供が基本となり、また直行直帰のヘルパーが多いこと等から教育研修が難しいわけですが、同行訪問を充実させる、ヘルパーの日頃の疑問点に対してサービス提供責任者等が答えられる体制を作る、月に 1 回はいわゆる登録型ヘルパーの方も含めて一同に会する機会を設けて情報交換の場を作ること等の工夫が考えられます。また、ヘルパーが具体的に発揮できる職業能力を把握し、それに沿った教育研修や仕事の与え方の工夫をすることが大切です。とりわけ経験 1 年未満のヘルパーに対してはだんだん担当する仕事の幅を広げていく、施設での経験をさせるといった配慮が求められます。そして、サービス提供責任者のヘルパーにかかわる人事管理能力を向上させることは、ヘルパーの職業能力開発促進につながります。

ただ、サービス提供責任者はとても忙しい状況にあります。自分も稼働しながら訪問介護計画をつくり、一方でシフトを作成し、ヘルパーを指導する･･･ということで、サービス提供責任者がいかにヘルパーにかかわる人事管理機能を発揮できる環境を作っていくかが事業者にとって大きな要になると思います。

では、サービス提供責任者の現状の業務実態はどうなっているのか、そしてどうしたらその能力を向上させられるか、またサービス提供責任者がヘルパーにかかわる人事管理機能を発揮できるようにするにはどうしたらよいのでしょうか。これについてはこの後、大木さんから報告があります。

以上で私からの報告を終わらせていただきます。ありがとうございました。

サービス提供責任者の仕事と人事管理能力

職業能力開発総合大学校助教授

大木　栄一

大木：職業能力開発総合大学校の大木と申します。よろしくお願いします。

私が福祉の分野の調査研究を始めたのは、介護保険制度が導入された時期に、今日いらっしゃる小笠原先生が中心になって実施された調査研究プロジェクトに参加させていただいたのがきっかけです。私の本来の研究分野は人的資源管理や職業能力開発です。したがって、これまで主に、民間企業の人事管理や人材育成に関する調査研究、加えて、厚生労働省の研究所に勤務していたという関係で、国の雇用政策や労働市場政策の研究・調査をしてきました。

介護保険制度が導入されて以来、福祉の分野のサービス提供の仕組みがこれまで民間企業が提供してきた仕組みと共通する部分が多いと思われます。特に在宅サービスは、共通する部分が多いのではないでしょうか。皆さんのなかには、「そうではない」とお考えの方もいらっしゃるとは思いますが、私自身は共通する部分もあるし、違う部分もあると思っています。

なぜサービス提供責任者に注目するのか

レジュメの「はじめに」にも書いてありますが、どのような産業や企業においても現場の第一線の管理・監督者の役割は非常に重要であり、そのような人材をどのように育てていくのかがその企業の命運を左右します。以下では、製造業と小売業を例にとってお話をさせていただきます。

第一番目に製造業についてお話をさせていただきます。すでにお亡くなりになりましたが、岡本先生という有名な社会学の先生が、以前、製造業の現場監督者の調査をされました。現場監督者は製造現場の第一線の監督者で、その人の能力が製造現場の生産性を大きく左右すると言われるくらい、非常に重要な役割を担っています。現場監督者は作業管理の役割だけではなく、労務管理の役割も担っています。今では労働組合も大人になりましたが、30 年くらい前は労働組合が非常に強く、労働組合は会社側にさまざまな注文をつけてきたため、労務管理や労使関係の面で現場監督者の役割は非常に重要でありました。企業側も現場監督者を育てるために、多くの費用や時間をかけて現場監督者を育成しました。大企業では、その当時、養成工制度という人材育成の制度があり、中卒の人を採用し、特別に学校形式で 3 年間の集合研修を行い、その後も、その卒業生人に計画的な OJT や集合研修を行い、最終的に現場監督者に登用していくという仕組みを企業内で構築しました。

二番目に小売業（とくに、コンビニ）についてお話させていただきます。コンビニは本部からの経営ノウハウに基づき各店舗は運営されていますが、最終的にその店舗の売上を左右するのは本部からの経営ノウハウよりも店長の資質が大きな影響を及ぼします。特に、店長の従業員に対する人事管理能力が重要であり、アルバイトやパートをうまく活用できない店長は、店の売上をマイナスにしてしまいます。なぜかと言いますと、パートやアルバイトと良好なコミュニケーションがとれないと、パートやアルバイトが継続して働いてもらえないからです。働いてくれるアルバイトやパートがいなければ、店長がひたすら一人で働かなければならないことになり、余裕がなくなります。する

と、さまざまなミスを連発することになります。そのミスは最終的に売上にマイナスになります。

先ほど堀田さんから、サービス提供責任者は非常に忙しいというお話がありましたが、あまり忙しいサービス提供責任者はステーションの効率（経営パフォーマンス）によい影響を与えない可能性が高いと思われます。「効率」という言葉は福祉の分野では適切ではないかもしれませんが、要するにヘルパーが気持ちよく働けるかどうかが重要なのです。福祉の分野で「管理」という言葉を使うと抵抗があるかと思いますが、働く人たちが楽しく仕事をしていくことが大切であり、楽しく仕事をしていくためには、現状をきちんと把握する必要があります。その現状を把握することを「管理」と言っていると考えていただきたいと思います。「措置」の時代においては、行政は福祉を担う組織に対して、誰にでも同じようなサービスを提供してくださいという方針で福祉を展開してきました。しかし、介護保険制度が導入されたことで、ある程度福祉を担う人たちが自由に組織を経営することができるようになりました。自由に経営していくためには、現状がどのようになっているのかを把握していかないと、意思決定ができません。意思決定をするためには、「管理」、つまり「マネジメント」が重要になってきます。「マネジメント」とは、福祉に携わる人たちがどのような福祉を展開し、利用者にどのようなサービスを提供していくかという理念を描き、その理念を達成するために、ヘルパーたちが楽しく働ける環境を作る、ということになります。

ところが、うまく部下をマネジメントすることは非常に難しいことです。専門的な技術やテクニカルスキルは、ある程度学習すれば、能力が上がったことを確認できます。テクニカルスキルの学習は勉強した時間が結果として形に現れますが、マネジメント能力、特にどのようにして人を活用していくか、どのようにして良好な人間関係を構築していくのかは、学習したからといってすぐに効果が現れるわけではありません。

もう一つ、堀田さんから報告があったように、ヘルパーに楽しく働いてもらう、きちんと働いてもらう必要があります。事業者から見たら当然、売上を意識していますし、利用者からのクレームをなるべく減らそうと考えていますから、そのようになるためには、ヘルパー、サービス提供責任者、ケアマネージャーも含めて、総合的に福祉サービスを展開していかなければなりません。そのなかで、ヘルパーとケアマネージャー、利用者の間をつないでいるのがサービス提供責任者です。

福祉分野以外の人からみると、「サービス提供責任者とは何か」よくわかりません。ケアマネージャーであれば新聞や雑誌に頻繁に紹介されていますし、ヘルパーのことも紹介されています。しかしサービス提供責任者については新聞や雑誌に紹介されることはまれです。他の業種からすれば、サービス提供責任者は現場監督者で、それが一番重要な役割を担っているのに、社会的にスポットライトを浴びていないのが残念であります。と同時に、サービス提供責任者が核であり、マネジメントを考えるのであれば、サービス提供責任者にどのような人を配置するかが重要なポイントです。つまり、在宅サービスのマネジメントにおいては、サービス提供責任者が重要な鍵を握っていると思います。

サービス提供責任者の業務内容と業務実態

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などに基づき、利用者の介護ニーズを的確に把握し、訪問介護計画書を作成しなければなりません。また、ヘルパーの能力を適正に把握するとともに、利用者の介護ニー

ズを充足できるヘルパーを育成しなければなりません。

図表１

図表1　サービス提供責任者からみた責任者の業務内容別にみた時間配分の現状と希望　N=513名

（単位：%）

	時間配分	
	a)現状の配分	b)望ましい配分
①指定基準で定められたサービス提供責任者の業務	23.3	27.2
②事業所業務のうち利用者に関連の深い管理的業務	16.2	16.0
③管理運営業務	17.1	15.2
④ヘルパー業務	27.4	21.2
⑤ヘルパーの研修･指導	10.7	16.6
⑥その他	5.3	3.8
合計時間	100.0	100.0

（注）サービス提供責任者調査より

（資料出所）連合総合生活開発研究所（2005）『サービス提供責任者の役割に関する調査研究報告書』

サービス提供責任者は多忙にさまざまな仕事をしているなかで、どのような仕事にどの程度の時間を配分しているかが重要です。別添資料の「図表１」をご覧ください。この図は堀田さんの参考資料の「64 ページの連合総研の調査結果からまとめたもので、私と堀田さん、今日はいらっしゃいませんが、東京大学の佐藤博樹先生の 3 人で調査を行ったものです。ここでは「サービス提供責任者からみた責任者の業務内容別に見た時間配分の現状と希望」について聞いたもので、サービス提供責任者自身から回答を得たものです。仕事（業務）の項目は、①指定基準で定められたサービス提供責任者の業務、②事業所業務のうち利用者に関連の深い管理的業務、③管理運営業務、④ヘルパー業務（自らがヘルパー業務をすること）、⑤ヘルパーの研修・指導、⑥その他に分かれています。時間配分については、「現状の配分」と「望ましい配分」がありますが、注目していただきたいのは④の「ヘルパー業務」で、自らヘルパーとして代行している割合が一番多くなっていることです。これに対して、「ヘルパーの研修・指導」は 1 割くらいしかありません。望ましい配分を見ると、サービス提供責任者自身がヘルパーの代行業務を行うのを減らして、ヘルパーに対する研修・指導の時間を取りたいと考えています。人材育成をしていくには時間がなければできないので、どのようにしてヘルパーと接する時間を増やしていくかが重要になりますが、そうなると責任者自身が代行する仕事を減らさなければなりません。ヘルパーと良好なコミュニケーションをとり、ヘルパーが仕事をキャンセルしないようにすることが大切です。そのためには、ヘルパーとサービス提供責任者の間に信頼関係がないとうまくいきません。信頼関係を作るためには、コミュニケーションをとったり、ヘルパーの能力開発を考えたりする必要があります。

図表２

図表2　事業者からみた責任者の業務内容別にみた時間配分の現状と希望　N=501事業者

（単位：%）

	時間配分	
	a)現状の配分	b)望ましい配分
①指定基準で定められたサービス提供責任者の業務	23.4	27.2
②事業所業務のうち利用者に関連の深い管理的業務	15.8	16.2
③管理運営業務	16.1	15.0
④ヘルパー業務	28.9	22.1
⑤ヘルパーの研修･指導	10.7	15.9
⑥その他	5.1	3.6
合計時間	100.0	100.0

（注）法人調査より

（資料出所）図表1と同じ

「図表 2」は法人調査であり、「事業者から見た責任者の業務内容別に見た時間配分の現状と希望」についてです。基本的にサービス提供責任者と事業者の意見は似ています。事業者としても、サービス提供責任者の人事管理能力を意識していると言えます。

図表 3

図表3　サービス提供責任者よる業務遂行に関する自己評価　N＝636名

(単位:%)

		十分できている	ある程度できている	あまりできていない	まったくできていない	無回答
対利用者に関わる業務	利用者の希望にそった援助内容づくり	18.4	75.5	4.6	-	1.6
	援助目標（自立支援へのつながり）の説明	11.5	59.3	27.0	0.3	1.9
	利用者の状態変化の定期的な把握	22.0	60.8	14.8	0.3	2.0
	利用者のサービス満足度の把握	9.9	62.1	23.9	1.1	3.0
	利用者からの苦情への迅速な対応	35.4	58.0	4.4	0.2	2.0
対ヘルパーに関わる業務	ヘルパーへの具体的な援助内容の指示	17.9	73.4	6.8	-	1.9
	ヘルパーへの細やかな情報伝達	20.9	62.9	14.2	0.2	1.9
	ヘルパーが提出する活動報告書へのコメント	11.6	44.8	35.5	5.5	2.5
	ヘルパーに対する技術的なアドバイスや個別指導	10.2	58.6	29.1	0.3	1.7
	ヘルパーからの情報へ耳を傾けること	31.3	59.4	7.5	-	1.7
	ヘルパーの悩みや心配事の受け止め	22.6	56.9	18.1	0.3	2.0
	ヘルパーの公平な評価	20.8	64.5	12.3	0.5	2.0
	ヘルパーへの研修や教育の実施	10.8	47.6	36.8	2.7	2.0
	ヘルパーの急な休みへの対応	48.9	44.5	5.0	0.2	1.4
	ヘルパーの日程や行動予定の把握	39.5	50.3	8.3	0.3	1.6
	ヘルパーの健康管理	11.6	55.8	28.3	0.8	3.5
	ヒヤリ・ハット情報の吸い上げ・共有	9.1	53.6	32.9	1.7	2.7

（注）サービス提供責任者調査より

（資料出所）図表1と同じ

つぎに「図表 3」をご覧ください。「サービス提供責任者による業務遂行に関する自己評価」ということで、大きく、対利用者に関わる業務と対ヘルパーに関わる業務の二つに分けています。対ヘルパー業務のなかで「あまりできていない」という項目を見ると、「ヘルパーへの研修や教育の実施」が 36.8%、「ヘルパーが提出する活動報告書へのコメント」が 35.5%、「ヒヤリ・ハット情報の吸い上げ・共有」が 32.9%、「ヘルパーに対する技術的なアドバイスや個別指導」が 29.1%となっています。

サービス提供責任者の人事管理能力の規定要因

図表 4

図表4　サービス提供責任者の人事管理能力の規定要因（重回帰分析）

	モデルⅠ（473名）		モデルⅡ（79名）	
	標準化係数	t値	標準化係数	t値
ヘルパー業務の割合	-0.0998 **	-2.1865	-0.1281	-1.1524
担当しているヘルパーの人数	-0.0931 **	-2.0390		
サービス提供責任者の経験年数	0.1619 ***	3.5397	0.2066 *	1.8298
ヘルパー1級・介護福祉士の有無	-0.0367	-0.8054	0.0204	0.1770
ホームヘルパーとしての実務経験の有無			0.2492 **	2.1865
F値	5.185 ***		2.819 **	
調整済み R2 乗	0.03		0.09	

（注1）***は1%水準有意

（注2）**は5%水準有意

（注3）*は10%水準有意

（注4）モデルⅠは「サ責個人調査」からのデータ、モデルⅡは「F社サ責個人調査」からのデータ

つぎにサービス提供責任者の人事管理能力は何に規定されているかについてお話します。「図表 4」をご覧ください。簡単な重回帰分析をすることによって、能力の規定要因を探っています。「モデルⅠ」はサービス提供責任者を対象にした連合総研の調査のデータを利用しています。人事管理能力については「図表 3」を得点化しています。図表３によれば、ヘルパー代行業務の割合が多いと、サービス提供責任者の人事管理能力が上がらないということがわかります。また、サービス提供責任者が管理しなければならないヘルパーの人数が多すぎると、サービス提供責任者の人事管理能力にあまりよい影響を及ぼしません。また、サービス提供責任者の経験年数が高い者の方が人事管理能力は高くなっています。マネジメント能力は Off-JT の研修もさることながら、実際に仕事をしていくなかで、どのようにヘルパーに対応していくかにかかっていると思います。ただし、そのときに担当しているヘルパーの人数を調整したり、ヘルパーと接する時間を作ったりする工夫をする必要があります。

「モデルⅡ」は、堀田さんの参考資料 64 ページの「F 社サ責個人調査」からのデータを利用した分析です。F 社についてはヘルパーだけでなく、サービス提供責任者についてもアンケート調査を実施しました。F 社の人事管理能力については、「図表 6」の「サービス提供責任者の自己評価とヘルパーのサービス提供責任者の評価」の「対ヘルパーに関わる業務」を得点化しています。

モデルⅠとモデルⅡの違いについてですが、F 社では担当しているヘルパーの人数を聞いておらず、ヘルパーとしての実務経験の有無を聞いています。ここではヘルパーとしての実務経験の有無がプラスに働いています。ヘルパーとしての経験がサービス提供責任者の人事管理能力にプラスに働いているということです。

また、堀田さんの先ほどの話では「介護福祉士の資格はあまり有意に働いていない」という

ことでしたが、介護福祉士の学習内容を見させていただいたところ、マネジメントの内容が入っているわけではありませんので、それは当然の結果だと思います。したがって、介護福祉士資格の学習内容のなかに、マネジメントの内容を入れたほうがよいのではないか、と思っています。施設サービスであれ在宅サービスであれ、楽しく働いていくためには、現場のリーダーの資質が重要です。リーダーとは施設長やその下のチーフです。一番上のリーダーと現場のリーダーが明確な経営方針を持って全員にそれを説明して、その方向へ導き、働く人が楽しく働けるというような組織を作っていくことが大切であると思います。働いている人が忙しくて余裕がないと、サービスの提供を受ける利用者は遠慮してしまいます。そのため、福祉の分野に合ったマネジメントが必要になってきています。

サービス提供責任者の能力評価と能力開発

図表 5

図表5　充実したいと考えている業務（複数回答）　N＝605事業者

（単位：%）

ヘルパーへの具体的援助内容の指示	58.3
利用者のサービス満足度の把握	58.0
ヘルパーへの技術的な助言や指導	58.0
利用者の状態変化の定期的な把握	56.4
ヘルパーへの研修や教育の実施	55.2
利用者の希望にそった援助内容作り	54.7
利用者からの苦情への迅速な対応	51.4
ヘルパーへの細やかな情報伝達	50.6
ヒヤリ・ハット情報の吸い上げ等	47.9
援助目標の説明	44.0
ヘルパーの悩みや心配事の受け止め	43.0
ヘルパーからの情報へ耳を傾ける	41.7
ヘルパーの急な休みへの対応	36.9
ヘルパーの公平な評価	28.8
ヘルパーの日程や行動予定の把握	27.1
ヘルパーの活動報告書へのコメント	26.8
ヘルパーの健康管理	25.5
その他	1.0
とくになし	1.7

（注）法人調査より

（資料出所）図表1と同じ

つぎに、サービス提供責任者自身がどのように自分自身の能力を評価し、どのような能力開発を求めているかについてお話しします。「図表 5」をご覧ください。これは事業者側で充実したいと考えている業務です。

図表 6

図表6　サービス提供責任者の自己評価とヘルパーのサービス提供責任者の評価

（単位：%）

		サービス提供責任者の自己評価（N=116名）							ヘルパーのサービス提供責任者の評価（N=1,450名）								責任者とヘルパーの差（責任者－ヘルパー）
		できている	十分できている	ある程度できている	できていない	あまりできていない	まったくできていない	無回答	できている	十分できている	ある程度できている	できていない	あまりできていない	まったくできていない	わからない	無回答	
対利用者に関わる業務	利用者の希望にそった援助内容づくり	82.8	7.8	75.0	13.0	12.1	0.9	4.3	82.5	18.8	63.7	7.7	7.0	0.7	6.0	3.9	0.3
	利用者への契約内容及び重要事項の説明	83.6	28.4	55.2	12.0	8.6	3.4	4.3	73.9	20.1	53.8	11.2	10.3	0.9	10.7	4.2	9.7
	利用者からの苦情への迅速な対応	78.5	12.1	66.4	17.2	15.5	1.7	4.3	70.4	22.0	48.4	15.8	14.2	1.6	9.4	4.4	8.1
	利用者に関する情報のケアマネジャーへの伝達	85.4	23.3	62.1	10.3	8.6	1.7	4.3	66.9	19.2	47.7	15.9	14.7	1.2	13.0	4.1	18.5
	利用者の状態変化の定期的な把握	59.5	2.6	56.9	35.4	34.5	0.9	5.2	65.3	14.5	50.8	21.9	19.9	2.0	8.7	4.1	-5.8
	利用者のサービス満足度の把握	38.8	0.9	37.9	56.9	55.2	1.7	4.3	61.5	10.1	51.4	20.9	19.6	1.3	13.0	4.6	-22.7
対ヘルパーに関わる業務	ヘルパーの能力や希望に応じた仕事の割り振り	56.9	6.0	50.9	37.9	34.5	3.4	5.2	62.9	11.5	51.4	21.6	18.3	3.3	11.4	4.1	-6.0
	ヘルパーへの具体的な援助目標・援助内容の指示	62.9	10.3	52.6	31.9	30.2	1.7	5.2	70.5	16.1	54.4	20.3	18.0	2.3	4.6	4.6	-7.6
	ヘルパーへの利用者の状況に関する情報伝達	76.7	13.8	62.9	18.1	18.1	0.0	5.2	70.5	17.2	53.3	22.3	20.0	2.3	2.9	4.3	6.2
	ヘルパーの就労報告書の確認によるサービス状況の把握	62.0	8.6	53.4	32.7	29.3	3.4	5.2	66.4	16.6	49.8	18.7	16.8	1.9	10.4	4.4	-4.4
	同行訪問やふいうち訪問によるヘルパーの仕事ぶりの把握	50.9	5.2	45.7	44.8	41.4	3.4	4.3	48.4	9.8	38.6	29.3	24.5	4.8	17.7	4.7	2.5
	ヘルパーの公平な評価	64.7	7.8	56.9	31.0	26.7	4.3	4.3	50.2	9.7	40.5	15.2	12.2	3.0	29.9	4.8	14.5
	ヘルパーの悩みや心配事の受け止め	63.8	12.1	51.7	31.8	28.4	3.4	4.3	56.6	13.1	43.5	24.7	19.5	5.2	14.1	4.5	7.2
	個々のヘルパーの育成課題の設定	16.4	1.7	14.7	79.4	64.7	14.7	4.3	33.6	5.8	27.8	32.3	25.0	7.3	29.0	5.2	-17.2
	ヘルパーに対する勉強会や実技研修の開催	39.6	1.7	37.9	56.0	45.7	10.3	4.3	67.6	14.8	52.8	19.2	16.7	2.5	8.4	4.8	-28.0
	ヘルパーの急な休みへの対応	87.9	26.7	61.2	6.9	6.0	0.9	5.2	78.2	29.9	48.3	10.3	9.1	1.2	7.3	4.2	9.7
	ヘルパーの日程や行動予定の把握	73.2	12.9	60.3	21.6	19.0	2.6	5.2	66.2	19.0	47.2	21.6	19.2	2.4	7.7	4.6	7.0
	ヘルパーの健康管理	34.5	0.9	33.6	61.2	50.9	10.3	4.3	40.2	7.2	33.0	28.1	22.4	5.7	26.4	5.2	-5.7
	ヒヤリ・ハット情報や問題事例の吸い上げ・共有化	44.0	2.6	41.4	51.7	42.2	9.5	4.3	43.4	7.8	35.6	23.0	19.0	4.0	26.7	6.9	0.6

（注）責任者とヘルパーの差（責任者－ヘルパー）＝責任者の「できている」比率－ヘルパーの「できている」比率

（資料出所）「F社サ責個人調査」及び「F社ヘルパー調査」

「図表 6」は F 社のサービス提供責任者の自己評価とヘルパーのサービス提供責任者に対する評価です。これを見ますと、ヘルパーの方が甘い評価をしており、サービス提供責任者の自己評価は厳しくなっています。一番右側に責任者とヘルパーの差を出しています。値が大きいほど、意見が異なっていることを示しています。このなかで、「個々のヘルパーの育成課題の設定」「ヘルパーに対する勉強会や実技研修の開催」「ヘルパーの健康管理」や「ヒヤリ・ハット情報や問題事例の吸い上げ・共有化」など、先ほどお話した項目と傾向が似ていると思います。

図表 7

図表7　サービス提供責任者を対象にした研修･教育の実施状況　N=605事業者

（単位：%）

	すでに実施している	実施予定あり	実施予定はない	無回答
訪問介護計画書作成に関する知識･技術	73.6	17.5	7.3	1.7
ヘルパーからの報告･連絡･相談対応に関する知識･技術	67.9	17.9	11.7	2.5
事前訪問時のアセスメントに関する知識･技術	67.8	18.2	11.6	2.5
同行訪問時の援助指導に関する知識･技術	64.5	19.2	13.4	3.0
利用者からの相談･要望･苦情対応に関する知識･技術	64.3	24.1	9.4	2.1
リスクマネジメント（事故予防･対応･事後処理）に関する知識･技術	53.9	32.9	11.1	2.1
サービス困難度等を考慮して担当ヘルパーを選定する技術	53.4	23.6	19.5	3.5
利用者の利用申込の調整に関する技術	53.4	22.6	19.3	4.6
介護支援専門員との円滑な人間関係づくりに関する技術	52.6	23.3	21.0	3.1
ヘルパーとの円滑な人間関係づくりに関する技術	51.4	26.4	19.3	2.8
管理運営業務（ヘルパーの勤務表の作成、採用面接、保険請求、集金など）に関する知識･技術	49.9	24.3	22.6	3.1
利用者及びその家族との信頼関係づくりに関する技術	48.9	30.4	17.2	3.5
チームカンファレンス実施に関する技術	46.6	33.6	17.2	2.6
より高度な介護技術	34.0	48.1	15.0	2.8
計画にもとづく技術指導の展開に関する技術	32.7	41.3	21.7	4.3
職場内での技術指導案（レッスンプラン）作成に関する知識･技術	28.1	42.3	26.4	3.1
地域の社会資源に関する知識	25.6	32.9	36.9	4.6

（注）法人調査より

（資料出所）図表1と同じ

「図表 7」は事業者としてサービス提供責任者を対象にした研修・教育の実施状況について紹介しています。

図表 8

図表８　身につけたい知識や技術（複数選択）　Ｎ＝636名

（単位：%）

事前訪問時のアセスメント	訪問介護計画書作成	困難度等考慮した担当ヘルパー選定	地域の社会資源	利用者の利用申込の調整	利用者からの相談・要望・苦情対応	リスクマネジメント	チームカンファレンス実施	ヘルパーからの報告・相談対応	職場内での技術指導案作成	計画にもとづく技術指導の展開	同行訪問時の援助指導	管理運営業務	より高度な介護	利用者及び家族との信頼関係づくり	ヘルパーとの円滑な人間関係づくり	介護支援専門員との人間関係づくり	その他	とくになし	無回答
45.4	56.9	32.4	38.1	16.7	47.3	58.3	46.4	32.4	42.9	32.5	27.4	29.2	57.2	34.3	36.0	30.8	1.6	1.1	3.9

（注）サービス提供責任者調査より
（資料出所）図表１と同じ

「図表 8」はサービス提供責任者自身が身につけたい知識や技術についてです。

図表 9

図表9　サービス提供責任者としての通算経験年数別にみた前月実際働いた時間数

		有効数	平均（時間）	標準偏差
総計		574	165.4	49.1
サービス提供責任者としての通算経験年数別	6ヶ月未満	65	176.5	46.6
	6ヶ月－1年未満	65	168.4	48.9
	1年－1年6ヶ月未満	99	168.8	39.7
	1年6ヶ月－2年未満	31	167.2	37.3
	2年－3年未満	101	162.7	55.4
	3年以上	191	161.1	52.0

(注) サービス提供責任者調査より
(資料出所) 図表1と同じ

レジュメのほうでは 4 の(2)の③「能力開発の機会と労働時間」が重要であり、これは「図表 9」に当たります。サービス提供責任者自身の能力開発を進めるためには、勉強する時間が必要ですが、サービス提供責任者の経験年数が短い人ほど、概ね労働時間が長くなっているという傾向があります。初めてサービス提供責任者に就いた者は、サービス提供責任者として担うべき「仕事の管理」、「仕事のやり方」、「仕事の効率化」などがうまくできていない場合が多く、そのため、労働時間が長くなっています。労働時間が長くなると、ヘルパーと接する時間が取れなくなっていきます。ヘルパーは直行・直帰が多いため、サービス提供責任者がヘルパーと接するには、例えば 1 週間に 1 回、ステーションに来てもらうようにしなければなりません。そうなるためには、サービス提供責任者とヘルパーとの間に信頼関係がないと、「なぜ、わざわざステーションまで行かなければならないのか」ということになっていまいます。したがって、ヘルパーとサービス提供責任者の良好なコミュニケーションをどのようにして構築していくのかを考えなければなりません。信頼関係を作るためには、実際に両者が会う必要があり、メールや電話では作れません。会うためには当然時間が必要です。時間を確保するために

は、事務の作業を含めて仕事の効率化を進め、会う時間を作らなければなりません。経験年数が短い人ほど労働時間が長くなっているので、ステーション全体で効率化を図り、ヘルパーと接する時間をうまく作っていくことが重要になります。これが、ステーション内でのマネジメントです。

サービス提供責任者の能力向上に向けて

サービス提供責任者の能力を向上させるためには、介護保険のなかでサービス提供責任者の位置づけを変える必要があると思いますが、これにはいろいろと議論があると思います。もう一点重要なのは、事業所のなかでのサービス提供責任者の位置づけです。堀田さんから配置基準のお話がありましたが、事業者として配置基準をきちんと守る必要があります。管理できるヘルパーの数は限られていますから、配置規準を遵守することが大切です。加えて、ヘルパーの職業能力を向上させるためのツールを開発したりすることも大切です。しかし、最も重要なことはサービス提供責任者自身がヘルパー業務（代行業務）を減らし、効果的にヘルパーとの信頼関係を作るための方法を習得することです。介護技術の研修だけでなく、ロールプレイイングなどを利用しながら人事管理能力に関する研修を業界全体で行う必要があるのではないかと思います。

私の話には少し違和感があったかもしれませんが、最後に、在宅サービスにおいて、マネジメントを展開していくに際して、ポイントとなる点をお話してまとめとしたいと思います。ポイントは三つあります。

一つは、在宅サービスの場合、ヘルパーは直行・直帰であるため、ヘルパーの能力を直接把握することや OJT を行うことが難しいため、サービス提供責任者はヘルパーとコミュニケーションをはかる機会を作ることが重要です。

二番目は、福祉の分野で働く人たちは専門職という意識が強いので、専門職をどのようにマネジメントするのかということです。こうしたノウハウは福祉分野以外の民間企業にはなく、新しいやり方をこの業界をあげて考えていく必要があります。仮に、新しいやり方を構築できれば、それを専門職志向が強い製造業の技術者のマネジメントに応用することも可能になります。

最後に、介護保険制度のなかで、どのようなマネジメントをしていくのか、さらに、福祉の分野で利益のみだけを追究してよいのかという課題もあるので、さまざまな枠組みや環境のなかで、福祉分野にあったマネジメントをどのように構築していくのかという問題も重要であると思います。

以上です。ありがとうございました。

質疑応答

質問者①：先ほどのお話では生活支援だけをしているヘルパーは職業能力が上がらないということでしたが、逆の因果関係は考えられないでしょうか？　つまり、もともと職業能力が不足しているので生活支援しか仕事をさせないという可能性はないのですか？

堀田：おっしゃる通り、能力に不安があるのでまだ身体介護はやらせることができない、生活援助の仕事ばかりを割り振られてきたということも考えられます。ただし、介護能力得点の総合得点は生活援助得点と身体介護得点に人間関係構築得点も加えて算出しているわけですが、生活援助だけ、あるいは生活援助中心の人よりも身体介護中心に経験を積んできた人のほうが得点が高くなっています。このことは、少しずつ仕事の幅を広げて身体介護も敬遠しないで取り組んでいくことによってトータルの能力が上がっていくということを意味していると思います。

質問者②：サービス提供責任者のマネジメント能力について、年齢の影響はないのでしょうか？　介護福祉士は制度も新しく、皆、若い人ばかりです。能力がないのではなくて、年齢が若いという要素が関係しているのではないかと思います。

大木：年齢に関してはクロス集計でみると、人事管理能力との間に有意な関係が見られなかったため、図表４の重回帰式からは割愛しています。

堀田：養成校で介護福祉士資格をとりたての若いサービス提供責任者がベテランのヘルパーさん達を指導するのは、やりにくいところもあるという実態もあると思います。

大木：そのような意見がありますが、別の事業者へのヒアリング調査では、「介護保険以前の仕組みで働いていた年齢の高い人、特に在宅サービスで働いている人にとっては、現在の仕組みに対応できない者が多く、現在の新しい仕組みは若い人のほうが対応しやすい」という事業者の意見もあります。

質問者③：今の年齢の話についてですが。今の若い人は専門学校に入って、そのままこの仕事を選びますが、特に登録のヘルパーの方は、専業主婦をやっており、その人がある日突然パートでヘルパーの仕事をします。20代、30代で、ほかの業種を辞めてヘルパーになった人は、いろいろな経験があるので、対応能力があるように思います。ですから、年齢というより前職、職業人としての経験、組織で働いた経験があるかどうかが、この仕事をやる上で非常に大事なことだと思っております。現場で採用する場合には、ほかの業種できちんとした会社で働いた経験がある方、それなりの仕事をしてきた方は、ヘルパーの仕事をするようになっても慣れるのが早いですし、能力も高く、吸収も早いです。先生方のお話ではヘルパー経験だけを調査されたようですが、今後展開、発展させていくうえで、他職種の経験はとても大事だと思っています。

　また「在宅と施設の両方の経験があると能力にプラスになる」というお話がありましたが、逆に施設経験があまりに長過ぎると、在宅の現場ではかえってマイナスになる面があります。恐らくそれは介護保険制度の前と後とでのメンタリティの問題でしょうし、利用者のサービスに対する期待値が違ってきていますから、そこでの対応力が問題になっているのではないかと思います。私が能力開発をいろいろやってみて効果があったのは、訪問介護と通所介護の組み合わせでした。パートのヘルパーさんを両

方の仕事に従事させながら、ディサービスで週に1回くらいOJT等の能力チェックをして、その上で訪問介護にあたらせるという方法が、ヘルパー育成の上では一番効果がありました。

また、専門職としての意識の確立、あるいは専門職としての処遇ということについては、私には少し違和感があります。専門職というよりは、むしろ職業人として仕事をして報酬をいただくというプロの仕事をする感覚が、登録のヘルパーさんに非常に希薄であると感じています。「おばちゃん感覚」というのもありますが、職業人として、あるいは組織のなかでの言動、振る舞い等、コミュニケーションの取り方を含めて、プロとしての意識が弱いと思っています。

司会：先生方は常勤のヘルパーの分析もなさっていますか。

堀田：現在、常勤のヘルパーというのはサービス提供責任者として活躍されている方が多いと思います。F社調査では常勤のヘルパーはヘルパー調査の対象でなく、「ヘルパーとしての介護能力得点」は出していませんが、別にサービス提供責任者全員の調査を行っており、サービス提供責任者としての能力は分析しています。また、現在常勤を含めたヘルパーの、他の業種での経験を含めたこれまでの仕事の経験と現在の介護能力との関係を事例調査でみているところです。

質問者④：先生方は「ヘルパーの職業能力」という言い方をされていますが、正しくは「ヘルパーの職務遂行能力」のことではないかと思います。介護保険制度で報酬算定の対象となるケア行為があり、それが現場の作業組織のなかで過剰化していますが、それを遂行するときの能力を調査されていると思います。そういう意味とは別の研究で、栃本先生は平成9年に介護福祉士会でヘルパーの研究をされており、ホームヘルプの仕事の目的性に着目しています。またEUでは日本で言うホームヘルパーの役割として、ネットワーク構築能力を重視しています。ですから、ヘルパーの職業とはどういう目的を持っているのかを明確にして分析したほうがよいと思います。介護保険制度適用対象になるケア行為が、ヘルパーの本来あるべき職業のどういう位置づけになるのかを議論する必要があると思います。この分野の市場も展開途上で、いろいろ変わってきていますし、研究テーマのターゲットやフレームワークの設定が難しいのですが、どこかで現在の制度上のホームヘルパーに期待される役割論を超える新しいヘルパーの役割論を想定しながらの能力分析についてはどうお考えになっていますか。

また、「ホームヘルパー」という概念は、ほかの国にあるのでしょうか。ヨーロッパで「ホームヘルパー」と言うと、ファシリティケアとホームケアを指しますが、日本では、施設介護とホームヘルプの二つにカテゴリを分けて議論しています。日本で「ホームヘルパー」というと、とても「ちゃっちい」仕事のような感じがします。そうではなく、「ホームヘルパー」というものを一つの職業、つまり独立した社会的な意味を持った職業として位置づけたほうがよいではないかと思っているのですが、それについてどうお考えですか。

大木：「家事サービスを介護保険を使ってまでやる必要があるのかどうか」という問題があります。寝たきりの人はよいですが、軽度の人に対し、国の制度として行うべきかどうか。それは民間の「家事代行サービス」という市場原理に任せるべきかどうか。私は福祉の分野で働く人たちを「専門職」と言いましたが、ホームヘルパー2級の講習を受けなければホームヘルパーの仕事ができないため「専門職」と発言したのです。「家事代行サービス」は何の公的資格や講習を受講しなくても明日からでもすぐにできます。つまり介護保険制度では、身体介護などの専門サービスしか適用せず、従来からあ

った家事代行サービスは介護保険からはずして、市場に任せ、より高度な介護技術を保有している者だけを専門職として認定して育てていくという考え方もあると思います。専門職になるのには公的資格が必要であったり、講習を受けたりしなければならないということは、誰かが能力の認定しているわけですから。一般の民間企業の事務職は公的資格がなくても仕事はできますし、家事代行サービスの仕事に公的資格はいりません。専門職とそうでない人との棲み分けをしないといけないと思います。介護保険制度は制度を根付かせるために、サービス内容のハードルを下げましたが、今度の改正ではハードルを上げようという動きが見られます。将来的には、サービス内容の高度化に伴い福祉分野の専門職のなかで、ホームヘルパーの位置づけを変えていく必要があるのではないかと思います。

堀田：ヘルパーの仕事の意義やそのあり方についての検討はこれから深めていくべき点だと思います。ヘルパーの役割として、利用者の生活の全体像－利用者が24時間、365日、どういう生活を送っていて、問題点は何で、望ましい生活像は何かということ－をどれだけ把握できているかがひとつの要になると思います。今後、そもそもヘルパーに求められる仕事とはなにか、また利用者の現状と望ましい生活の認識の共有化とそのうえで発揮される職業能力をセットで見ていかなくてはならないと思っています。

質問者⑤：私は全くの門外漢で素朴な疑問ですが、家政婦の作る料理、管理栄養士の料理、ホームヘルパーの料理はどこがどう違うのですか？　家政婦さんとホームヘルパーとでは、専門性により何が違うのかを教えてください。また、同じことをしたとき、どういうことをしたら評価されるのか、たとえば早くできる人と早くできない人との差はどう考えるのか、が疑問です。

堀田：家政婦さんは単に「ハンバーグを作ってほしい」と言われたら、それを作って帰ればよいわけですが、ヘルパーは同じ物を作ったとしても、日頃の生活がどうなっているのか、自分が行かない時間にもきちんと食べているのか、栄養状態はどうなっているかなどを見ます。また、ヘルパーの場合は、利用者の希望次第では、時間がかかってもいかに利用者にその調理に参加してもらえるかを考えます。利用者の生活状況とその変化をとらえ、その利用者の介護に係わる人達に伝え、なおかつ、利用者の意欲や希望をくんで、それを生かして支援するのがヘルパーです。家政婦とヘルパーの違いというご質問には端的に答えられていないかもしれませんが･･･。

　早くできる人とできない人という点ですが、1人の利用者さんに複数のヘルパーがかかわるので、その時間はサービスにかかる標準的な時間に照らして設定されるのが普通です。そしてご存知の通り、現在は時間とサービス区分で介護報酬が決まっています。サービス提供責任者には、複数のヘルパーが統一的にサービスができるように手順を具体化し、かつ無駄のない時間となるようにヘルパーへの仕事の割り振りを考えていくことが求められていると思います。

質問者⑤：すると、かなり高いマネジメント能力が求められると思います。サービスの質をどう評価するのか、興味がありますが。

堀田：サービスの質をどう評価するかは難しく、これからの課題です。

質問者⑥：能力評価の表は自己評価で、謙遜している人も多いと思うのですが、本来の能力との誤差はどうなのでしょうか？また人間関係の構築については、この調査だけではわからな

いと思うのですが。

堀田：自己評価の有効性については、参考資料の27ページをご覧ください。訪問介護サービスの特性から、発揮可能な能力を最もよく理解するのは本人であろうと考えられるために、今回の分析では自己評価を用いています。これを人事評価と比較すると、概ね人事評価が高ければ自己評価が高く、人事評価が低いと自己評価も低いというように、自己評価にもとづいた介護能力の測定結果は管理者による評価と対応しています。

　人間関係構築については、現在「緊急対応」「説明」「関係構築」「情報収集と判断」「協働」の5つの側面で把握していますが、ご指摘のとおりこれについてはさらなる見直しの必要があると思っています。