

# 活かした事業運営術

# サービス提供責任者を

## 利用者とヘルパーをつなぐ「要」を育成しよう



細やかな連絡で  
状況を把握

利用者の介護ニーズに基づいて  
訪問介護計画書をつくる一方で、  
ニーズを充足できるヘルパーを確保・育成する  
人事管理機能も担うサービス提供責任者。

利用者とヘルパーの間に立つサ責は、  
事業所運営のカギを握ると言っても過言ではない。  
サ責にスポットを当て、その仕事の実態と重要性を  
再認識するとともに、優秀なサ責を育成し  
定着させていくためのポイントを検証する。



会議を開いて  
情報を共有



ヘルパーの相談に  
耳を傾ける

# サ責の現場

## 意欲ある取り組みの 実践と現実

サービス提供責任者(サ責)は、訪問介護事業所の運営において重要な役割を担うとされる。しかし、実際には業務範囲が曖昧だったり、サポートの不備などからサ責が定着しなかったりと、運営上の位置づけが明確でない事業所も多い。ここでは、サ責が意欲的に働くことができている3つの事業所のサ責に迫る。その仕事ぶりからは、サ責がやりがいをもって働き、活躍しやすい事業所づくりのヒントが見えてくる。

流れがイメージできないと良い計画書や手順書はつくれません」と強調する。限られた時間内で周辺環境まで含めた利用者ニーズを把握し、それに応じたサービスを訪問介護計画書に具体化する作業は、サ責自身がケアの現場で培ってきた経験に裏打ちされている。

### あるサ責の1日

8:55	出社、事務連絡(ヘルパーや他事業所へ)
9:05	A利用者宅へ新規ヘルパー引き継ぎのために同行訪問
9:45	B利用者宅でケア(1時間)
10:55	ヘルパースケジュール調整・電話連絡
11:15	C利用者を医院から小規模多機能型ホームへ送迎
11:50	D利用者宅に退院後の様子を見に訪問
12:30	事務所にて昼食(電話をかけながら)
13:00	E利用者を小規模多機能型ホームで入浴介助。その後自宅に送迎(1.5時間)
14:40	ヘルパースケジュール調整・電話連絡、ケア記録・契約書作成
15:45	ケアマネ事業所2カ所へ実績を届ける
16:00	B利用者宅でケア(1時間)
17:30	F利用者宅でケア(1時間)
18:50	ヘルパースケジュール調整、事務連絡、明日の予定チェック、事務所掃除当番
20:00	帰宅

## 利用者ニーズを見極めた 受付と訪問介護計画書作成

サ責の業務は、新規利用者の依頼受付からはじまる。株式会社クロス・ロード(東京都杉並区)が運営する訪問介護事業所「ハートぱすてる杉並」(以下、「杉並」)でサ責を務める星野栄子さんは、ケアマネから依頼を受けると、それが受けられる内容かどうかをまず十分に見極める。「ケアプランに介護保険で対応できない事項が入っていないか、ケアの時間が妥当か検討し、問題があれば意見を付けてケアマネに戻します」

「杉並」は、あらかじめ各種ケアに必要な時間を標準化しており、これを基にケアプランをチェックする。さらに、ケアの難易度や量に応じたヘルパーを配置できるかどうかを、一覧にされた各ヘルパーのスキルや状況を加味して判断する。

契約時はケアマネと同居し、「ご確認シート」(利用者の身体状況や必要な介護について記入する用紙)を使ってケアマネの依頼と利用者の状況に相違がないか確認しながら、利用者ニーズを把握。さらに、前もって浴槽に湯を張ってもらうなど、同居家族などに協力してもらえる内容を確認する。これらの情報を基に、暫定の訪問介護計画書と手順書を作成する。

星野さんは「自分の目で利用者を見て、ヘルパーが働きやすいケアを組み立てる。効率的なケアの流れがイメージできないと良い計画書や手順書はつくれません」と強調する。限られた時間内で周辺環境まで含めた利用者ニーズを把握し、それに応じたサービスを訪問介護計画書に具体化する作業は、サ責自身がケアの現場で培ってきた経験に裏打ちされている。

## 利用者把握と同行指導が 安定したケア提供の源泉

株式会社ジャパンケアサービス(東京都豊島区)の訪問介護事業所「ハッピー国分寺ヘルパーステーション」(以下、「国分寺」)では、初めての利用者にはサービス開始から最長で約1カ月間、4人のサ責が中心となってケアに入る。管理者とサ責を兼務する吉田美美さんは「その間に利用者ニーズにあわせて訪問介護計画書を見直します。『隠れニーズ』も引き出し、ケア内容が安定してから登録ヘルパーに引き継ぎます」と話す。利用者の状況を深く把握することで急なサービス内容の変更や苦情が減り、サ責全員で相談して

適切なヘルパーをマッチングできる。また、ヘルパーの同行指導には、

最低3回、最長で約1カ月かける。吉田さんは「コストがかかっても、その利用者に相性がぴったりのヘルパーもいます。苦手なケアの間帯だけ訪問するなど工夫して指導します」と話す。同じ利用者に入っている先輩ヘルパーに同行させて、ケアの流れを見せることもあるという。

「経験あるヘルパーが教える立場に回ることで、教える側にとってスキルアップにつながります」と話す吉田さん。ヘルパー同士の技術伝達という好循環を生み、ヘルパーが着実に能力を向上できるような利用者との組み合わせにも



サ責同士で相談しながらヘルパーの予定を組む  
(ケアサポートえん)

配慮する——。能力開発に結びつくヘルパー配置もサ責の腕にかかっている。

## 風通しの良い職場づくりとヘルパーへの細やかなサポート

ヘルパーに対しては、同行指導以外にも研修による介護能力の向上やミーティングによる情報共有などが重要になる。NPO法人暮らしネット・えん(埼玉県新座市)の訪問介護事業所「ケアサポートえん」(以下、「えん」)では、毎週金曜日の午前中は極力ケアを入手せず、ヘルパー全員を集めた全体会議を開催。この他にも、3つのエリアごとに分けたブロック会議や常勤職員の会議、サ責同士の会議、運営会議と、情報共有の場を

細かく設けており、サ責はそれぞれ必要に応じて企画や進行などを担う。

また、全体会議のうち月に1回はヘルパーの技術研修にあてられ、担当のサ責とパートのヘルパーによって企画・運営がなされる。ヘルパーも企画段階から参加することで、現場の実態に沿った研修となる。「えん」のサ責・岡田博美さんは「NPO法人なので、ヘルパーを含めみんなが経営にかかわっている意識をもてるように工夫しています」と取り組みの背景について説明する。その結果、現場からの声が単なる「愚痴」で終わらず、会議の議題や研修テーマとして吸い上げられるようになった。

「えん」では、定期的な会議以外にもサ責がヘルパーに頻繁に声を掛けるようにするなど、「風通しの良さ」を意識しているという。岡田さんは「仕事に行き詰まったままケアに入ると、嫌な感情が利用者にも伝わる。ヘルパーの悩みや要望を把握し、やる気を保つのもサ責の重要な仕事」と考える。サービス開始時に4人のサ責がケアに入る「国分寺」では、担当者会議での情報も共有し、サ責全

員が各利用者について把握している。4人のサ責がどの利用者についても対応できるため、ヘルパーはいつでも報告や相談を持ちかけることができる。利用者の情報や疑問を一人で抱え込むことがない。

## 業務の工夫や簡素化で状況把握の時間を捻出

サ責には定期的に利用者を訪問し、状態の変化やケアへの要望などにアンテナを張っておくことも求められる。しかし、膨大な書類作成やソフト作成など管理業務に追われ、なかなかモニタリングに時間を割けないサ責も多い。

「杉並」では、サ責自身の稼働と絡めて、ケア提供後に10分程度、利用者と話す機会をもつことでモニタリングを行っている。星野さんは「利用者の状況変化などの把握に加え、ヘルパーには直接言いづらい要望なども利用者からさりげなく聞き出します」と話す。モニタリングに合わせ、各ヘルパーのケアについても把握している。「杉並」で人材育成のマネジメントとサ責を兼務する増田美紀さんは、「どうやって上手に時間を使っ

直していくかが大切」と話す。「杉並」では、記録の形式をサービスの質を維持するうえで可能な限り簡素化し、また、利用者からの苦情に対応する専門の部署を設けるなど、サ責に負担が集中しないような仕組みをつくっている。

## サ責のやりがいを高め介護の質を上げる仕組みを

「施設には、本当は自宅に帰りた人もたくさんいる。希望すれば最新まで自宅で生活できるように、在宅ケアを充実させていきたい」と吉田さんは仕事に込める思いを話す。こうした「やりがい」をもつサ責は少なくない。実際に、サ責が利用者とヘルパー、他の事業者の間に立って調整することで、はじめて質の高いサービスを提供できる。訪問介護サービスの「要」として、その存在は大きい。

一方で、業務の幅広さや責任の大きさにもかかわらず、介護報酬上の設定がないなど、制度上の位置づけが曖昧な部分もある。業務を効率的に行うノウハウを共有してサ責が活躍しやすい環境を整えるところにも、サ責の役割の大きさについて制度上も明確にすることが必要なのではない。

サ責がにぎる事業所の命運

# その役割の重要性と現実

訪問介護事業所の規模に応じて常勤の介護職員のなかから1人以上の配置が義務づけられているサ責。その業務内容は、利用者のニーズを把握して訪問介護計画書を作成し、それに合わせて適切なサービスを提供するためにヘルパーの育成・管理を行うことにある。しかし、実際にはサ責はより多岐にわたる業務をこなしている。表1-1は、訪問介護事業所の各業務について分担の状況をサ責に尋ねたもの。これを見ると、サ責が事業所運営全般に幅広くかかわっていることがわかる（表内網か

訪問介護計画を作成し、着実なサービス提供に向けてヘルパーの確保・育成・定着の役割を担うサービス提供責任者（サ責）。サ責が十分機能すれば、サービスの質向上などに大きな効果をもたらすが、さまざまな業務負担のため余裕のないサ責も多い。訪問介護事業者が質の高いサービスを提供するための「要」ともいえるサ責について、その現状と問題点を調査データをもとに検証し、サ責の役割を再確認する。

け)。  
ヘルパーの介護能力と定着を左右する人事管理のキーマン  
介護保険法改正に伴い、指定基準にもサ責の役割としてヘルパーの人事管理の側面が明記された(表2)。実際の現場でも、ヘルパーの指導や管理について、サ責に寄せられる期待は大きい。サ責がヘルパー育成に果たす役割の大きさは、ヘルパーも指摘している(表3)。現場のヘルパーは、サ責に対して自らの能力向上

表1 訪問介護事業所における業務の分担(I)および各業務に対するサ責の時間配分増減希望(II) (複数回答)

	I (n=221)							II	
	あなた自身 (事業所管理者 兼務を含む)	あなた以外の サ責(事業所 管理者兼務を 含む)	事業所管理者 (サ責兼務で ない場合)	登録ヘルパー・ 月契約非常勤 ヘルパー	それ以外のヘル パー(常勤・ 労働時間固定 の者等)	サ責・ヘルパー 以外の業務担 当者(事務員 等)	本社やケアマ ネなど外部の 人	取り組む時間 を増やしたい 業務 (n=146)	取り組む時間 を減らしたい 業務 (n=114)
訪問介護計画の作成	89.6%	67.4%	3.2%	0.9%	7.2%	1.4%	0.5%	54.1%	4.4%
手順書の作成	91.0%	67.4%	2.7%	19.0%	23.5%	1.4%	0.5%	44.5%	9.6%
稼働予定の作成	71.0%	55.7%	4.5%	0.5%	5.0%	4.5%	0.9%	5.5%	8.8%
稼働予定変更にあ たったの諸連絡	89.6%	69.7%	10.0%	1.4%	17.6%	21.3%	0.5%	3.4%	14.0%
定期的なサービスの 提供	71.9%	57.0%	4.1%	92.8%	67.4%	0.5%	0.0%	6.2%	37.7%
代行訪問、臨時的な サービスの提供	85.1%	67.0%	4.1%	58.8%	41.6%	1.8%	0.0%	2.1%	23.7%
モニタリング	86.9%	68.3%	4.5%	6.8%	6.8%	1.4%	1.8%	55.5%	2.6%
サービス担当者会議 への参加	89.6%	72.9%	5.4%	19.5%	16.7%	2.3%	2.7%	13.0%	1.8%
ヘルパーへの日常の アドバイス・同行指導	93.7%	73.8%	7.7%	13.1%	24.0%	2.7%	1.4%	37.7%	0.9%
研修会等での ヘルパーの指導	77.4%	71.0%	14.9%	2.7%	10.9%	3.2%	4.1%	26.7%	1.8%
ヘルパー確保・ 採用面接	52.9%	50.2%	29.0%	0.5%	1.8%	4.5%	7.7%	4.1%	5.3%
緊急対応、 苦情・トラブル対応	85.1%	63.3%	25.8%	1.4%	4.1%	7.7%	4.5%	0.7%	14.9%
予算や売上の管理	38.5%	34.8%	37.6%	0.0%	0.0%	14.0%	9.0%	4.1%	15.8%
営業活動	63.3%	51.6%	29.4%	0.5%	5.0%	8.1%	9.0%	17.8%	21.9%
請求業務	37.6%	32.1%	14.9%	0.5%	3.6%	62.4%	2.7%	2.1%	15.8%

出典：東京大学社会科学研究所「サービス提供責任者の仕事と働き方に関するアンケート」(2007年)より

表2 サ責の業務 (要約)

- ・訪問介護計画書の作成と必要に応じた変更
- ・利用申込にかかわる調整
- ・利用者の状態・意向と訪問介護計画実施状況の定期的な把握
- ・居宅介護支援事業者等との連携
- ・ヘルパーに対する援助内容の指示と情報伝達
- ・ヘルパーの業務実施状況の把握
- ・ヘルパーの能力や希望を踏まえた業務管理
- ・ヘルパーに対する研修、技術指導

厚生省令37号「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」より作成

や日常的なアドバイスについて多くを期待していると考えられる。しかし、「サービス提供責任者の仕事と働き方に関するアンケート」(以下、「サ責調査」)※で、サ責の業務についての自己評価をみると、「新人ヘルパーの教育・指導(11・3%)」、「ヘルパーに対する計画的な研修や技術指導(15・8%)」、「ヘルパーの能力の公平な評価(19・9%)」など、ヘルパーの育成・指導にかかわる業務を「十分できている」と回答する者は少ない。現場での必要性が高い反面、現状では、なかなか思うようにヘルパーの能力開発に取り組みることができていないことが分かる。

それでは、サ責による人事管理

表3 ヘルパーとして能力を高めるうえで役立った経験の上位(複数回答、n=1,965)

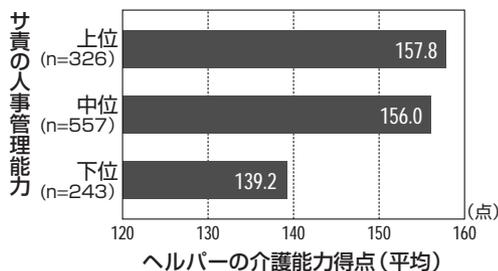
1. 在宅でのさまざまな利用者への介護	86.2%
2. 同行指導など実務中でのサ責やベテランヘルパーからの実技指導	64.3%
3. 勤務先でのミーティングや研修	56.3%
9. 実務を離れたサ責やベテランヘルパーからの日常的なアドバイス	22.5%

出典：東京大学社会科学研究所「ヘルパーの仕事と働き方に関するアンケート」(2007年)より※

の取り組みは、ヘルパーの介護能力に本当に影響があるのか。図1は、ある訪問介護事業者35事業所に所属するサ責の人事管理能力とヘルパーの介護能力を点数化し、その関係を分析したものの。これを見ると、所属する事業所のサ責の人事管理能力が高いと、ヘルパーの介護能力も高いことが分かる。

また、サ責の能力はヘルパーの定着率にも影響がある。図2はサ責の人事管理能力とヘルパーの就業継続意向について調べたもの。こちらもサ責の能力が高いほど、退職意向あるいは先行き不透明感をもつヘルパーが減る傾向が見て取れる。サ責による人事管理の取り組みの充実が、ヘルパーの定着促進にもつながる。

図1 サ責の人事管理能力とヘルパーの介護能力の関係



\*サ責の人事管理能力は所属事業所のヘルパーによる評価。ヘルパーの介護能力得点はヘルパーの自己評価  
出典：佐藤博樹・大木栄一・堀田聡子「ヘルパーの能力開発と雇用管理」(2006、勤草書房)より(113頁)

訪問介護事業所にとって、介護の質と量の両面が求められる時代。ヘルパーの育成と定着に重要な役割を果たすサ責は、この点からも事業所の要として位置づけられる。

**サ責の双肩に過度の負担業務の見直しと効率化が急務**

ヘルパーの定着・育成を通じて質の高いサービスの安定的な提供を図っていくサ責。しかしその置かれた環境は決して楽ではない。

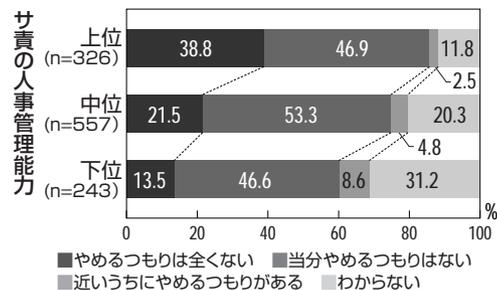
表4によれば、サ責が担当する利用者数の平均は40人。これに対し、残業をすることなく適切な管理ができる利用者数は26・3人と大きな開きがある。あるサ責は、「月1回の定期

表4 サ責が担当する利用者・ヘルパー数および労働環境について(n=221)

	平均値	中央値
サ責として訪問介護計画書の作成と管理を担当する利用者数	40.0人	33人
残業をすることなく適切な管理ができる利用者の人数	26.3人	20人
作成した訪問介護計画に従って稼働するヘルパーの人数(複数の利用者を同じヘルパーが担当する場合は1人)	21.0人	19人
残業をすることなく適切な管理ができるヘルパーの人数	18.2人	15人
月の残業時間と休日出勤の時間の合計	30時間40分	20時間
月に利用者宅でサービスを提供する時間(定期・臨時を含む)	48時間29分	40時間50分
月に完全に休める日数(電話対応のみは休みとみなす)	6.6日	8日
税込み月収(残業代等を含み、賞与・交通費等を除く)	21.1万円	20万円

出典：表1と同じ

図2 サ責の人事管理能力とヘルパーの就業継続意向



出典：図1と同じ(121頁)

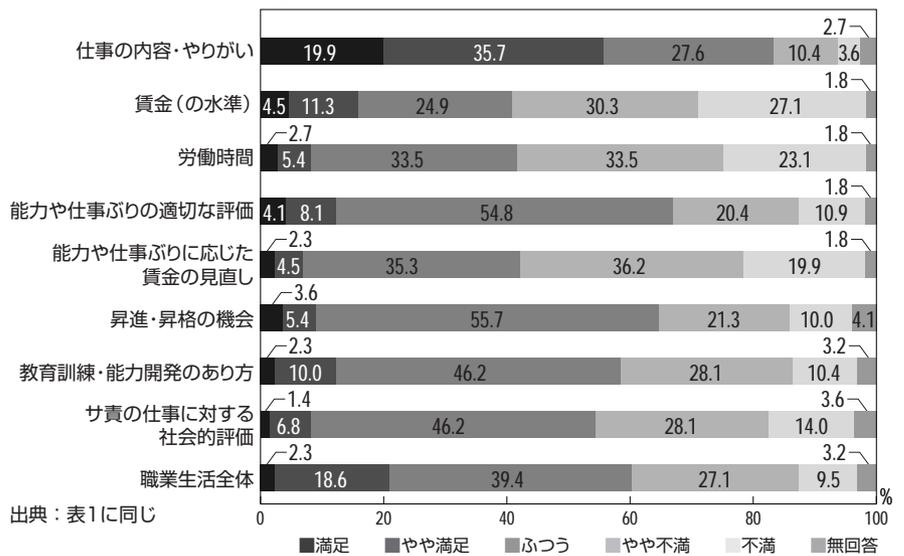
※調査主体・東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門「改正介護保険下でのヘルパーの能力開発と雇用管理」調査プロジェクト(調査票・調査結果は<http://web.iss.u-tokyo.ac.jp/jinzai/chosa.htm>よりダウンロード可)

的な利用者宅訪問も、1日に何軒もまとめて回らないと終わらない」と話す。

表1・IIを見ると、多くのサ責が、計画書・手順書の作成やモニタリングに加え、ヘルパーの育成について「取り組む時間を増やしたい」と考えているのに対し、定期的なケアの提供や代行などのヘルパー業務、事務作業や営業活動などについては「減らしたい」としている。事業所運営にかかわる幅広い業務をサ責が担わざるを得ず、時間を割きたいと考える業務に注力できずにいる状況が見えてくる。

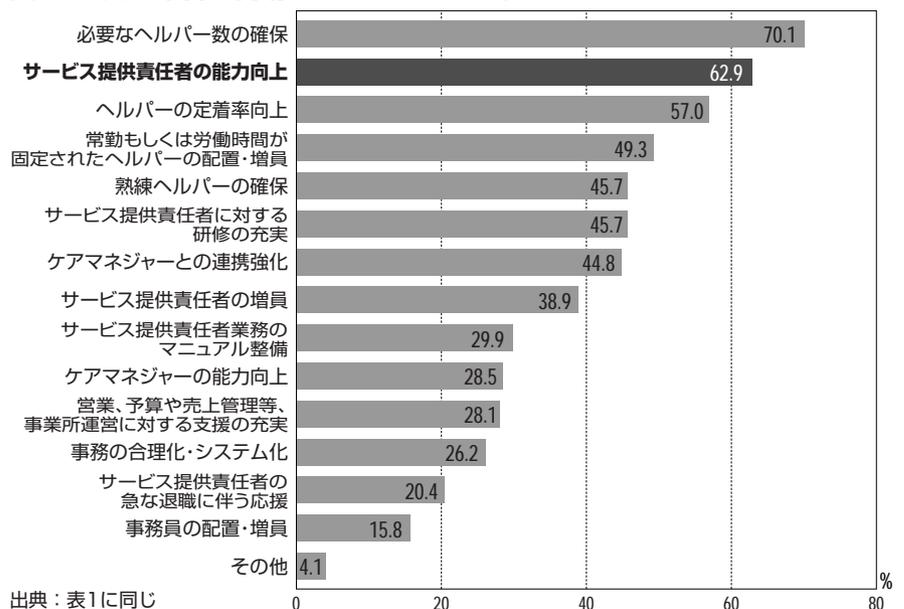
こうした状況について東京大学社会科学研究所の堀田聰子助教は、「書類作成やヘルパーのシフト調整などの管理業務がサ責に集中していること、それらを効率的に処理するノウハウが共有されていないことが、サ責に過度の負担がかかる大きな要因」と指摘する。「利用者」とヘルパー双方とコミュニケーションをとって状況を把握する余裕がなくなると、急な変更・キャンセルや苦情、ヘルパーの退職など『予期せぬ事態』に追われるリスクが高まります。その結果、穴埋めのために自ら稼働に

図3 サ責の仕事への満足度



出典：表1に同じ

図4 サ責の業務を円滑に進めるために重要なこと(複数回答)



出典：表1に同じ

出る時間も増える悪循環にはまらず。サ責が仕事をしやすい環境づくりは事業所の安定につながります。サ責の業務範囲と効率的な仕事の進め方を、事業所全体で考えることが大切です」(堀田氏)

### やりがいを感ずつつも一部にケアマネ脱出傾向

第1部で紹介したサ責のよう

に、忙しい毎日の中でも仕事の進め方を工夫し、利用者やヘルパーの状況把握に時間を割こうとする意欲的なサ責は少なくない。図3を見ても、半数を超えるサ責が仕事の内容・やりがいに満足していることが分かる。

さらに、サ責は自身の能力向上についても意欲的である。「サ責調査」によれば、サ責が自分の能

力を高めるために研修や学習に充てている時間は月に平均6時間弱だが、約8割がこの時間を増やしたいとしている。図4でも、業務円滑化のためにサ責の能力向上が重要との回答が6割を超えており、前向きな姿勢が見て取れる。

一方で、厳しい環境に対して「報われない」と感じているサ責も多い。図3を見ても、賃金や能

力に応じた処遇、労働時間、社会的評価などについては軒並み満足度が低い。忙しい日々の中でもよりよい事業所運営をしたいと工夫し、また、自身の能力を高めようとしているが、同時に、そうした取り組みが報われないとも感じている。

こうした「報われなさ」は、サ責が仕事を見切る原因になりかねないと堀田氏は指摘する。「サ責調査」によれば、「3年後にどのような仕事をしていきたいか」との問いに、「サ責」と回答したのはわずか12・7%。一方で、サ責が取得したいと考えている資格は、「介護支援専門員」との回答が65・4%にもなった。堀田氏は、「仕事の重要性にもかかわらず、サ責の認知度は低く、制度上の位置づけも曖昧。意欲はあってもそ

## サ責に立ちふさがる課題

東京大学社会科学研究所教授 佐藤博樹

サ責が業務の集中で過度の負担を背負うなど、利用者とヘルパーの状況把握に十分な能力を発揮できない要因としては制度上の問題点も影響しています。特に、サ責の養成課程の不備、および制度上の位置づけが不明確な点は大きな課題です。

### ■人事管理を学ぶ機会がない

サ責には、介護福祉士、ヘルパー1級、実務経験3年以上のヘルパー2級が従事することができます。しかし、介護福祉士やヘルパーの教育内容に人事管理は含まれていません。ヘルパーの確保・定着・育成といった人事管理機能の重要性を考えると、サ責の職業能力を担保できるような資格を新設し、その要件として人事管理に関する考え方やノウハウの学習を含めることも一つの手段です。

### ■現任研修の機会が十分でない

さらに、小規模事業所やサ責の入れ替わりが激しい事業所では、サ責の業務ノウハウが蓄積されていません。サ責の任にありながら必要な能力を向上できるような研修機会の充実、研修を受けられる仕組みを検討する必要があります。

### ■配置や業務にかかる報酬がない

現在、サ責の配置あるいは業務（訪問介護計画書作成やヘルパーの人事管理など）に対する介護報酬が設定されていません。たとえば訪問介護計画書の作成やその内容に即して報酬を算定するなどの対応が考えられます。このことは、サ責に対する社会的評価の改善にもつながります。

こうした制度上の不備を事業者やサ責個人の努力でカバーするには限界があります。事業所内でサ責が十分に機能できるような仕組みづくりが求められています。

うした環境や重責に耐えきれず、ケアマネへの「脱出」を考えるサ責も少なくない」と指摘する。

豊富な経験と知識を必要とするサ責が事業所から去ってしまえ

ば、利用者の要望を汲み取り、同時にヘルパーを支える体制が崩れ、サービスの質低下とヘルパーの流出を招く。また、次のサ責を育成する機会も失う。堀田氏は、

の流出を招く。また、次のサ責を

「サ責のフォローと計画的な育成を怠ると、結果的に事業所全体の体力を奪うことになる」と警告する。サ責をどう位置づけるか、事業所の姿勢が問われている。

る。サ責をどう位置づけるか、事業所の姿勢が問われている。

AD

サ責の活躍でタフな事業所へ

# 定着・育成を かなえる 3つのツボ

東京大学社会科学研究所助教 堀田聡子

ヘルパーの確保・定着・育成を図り、質の高いサービスを実現する——。そんなタフな事業所づくりの鍵となるサ責が、過度の業務を抱え込まず、いきいきと活躍できる環境をつくるために必要なことは何か。訪問介護事業所の雇用管理に詳しい東京大学社会科学研究所の堀田聡子助教に聞いた。

効率的な仕事の進め方を話し合っ  
て標準化

## ツボ1 業務プロセスを見直そう

サ責業務の効果的かつ効率的な進め方は確立しておらず、具体的な業務内容やその進め方は、事業所によって、あるいは事業所の間でも異なることがあります。新規利用者の受付からサービスの提供まで、時系列に沿ってどのようなプロセスを進めれば質の高いサービスを提供できるのか、事業所内で話し合う必要があります。各自の業務を棚

卸し、その進め方を突き合わせることで、現状の課題を認識し、業務の無駄を省いてよりよいやり方に統一することができます。第1部の「ハートばすてる杉並」では、「利用者の求める介護サービスを確実に結果として出せるようにする」ことを目標として、問い合わせからサービス提供に至るすべてのプロセスに対して、誰が、いつ、どのような連携を必要とし、

どのような手順が必要なのかを確認する作業を行い、そのプロセスを文書化しています。

表は、利用者ヘルパーの状況を把握し、質の高いサービスを提供していくうえで必要と考えられるプロセスの一部です。各事業所

で望ましいプロセスを整理し、こうしたチェックリストを作成するとよいでしょう。

こうした業務の見直しは、管理者やサ責だけでなく、ヘルパーを巻き込んで事業所全体の枠組みの中で進めていく必要があります。

表 サ責の業務プロセス(一部)

- 新規受付の際、利用者基本情報やケア内容等の希望を受付表にまとめる
- 初回訪問にケアマネジャーや担当ヘルパーと同行する
- 利用者・家族の意向とケアマネジャーからの依頼内容に差異があれば契約前に両者に確認する
- ↳
- サ責自身が初回のサービス提供を行う
- ヘルパーに対して訪問介護計画書・手順書を示して援助目標・内容のオリエンテーションを行う
- 新規利用者には、サ責がヘルパーに同行指導を行う
- ↳
- 毎回、ヘルパーからサービス提供状況の報告を受ける
- 月に1回以上はモニタリングのために利用者宅を訪問する
- 必要に応じてサービス担当者会議の開催をケアマネジャーに依頼する
- ケア内容に大きな変更があれば、再び同行指導を行う
- ↳
- ヘルパーの稼働予定を月単位で作成する
- ヘルパーの心身状態を定期的に把握し、必要な対応をする
- 月に1回以上はヘルパーを集めて研修等を行う
- 同じ利用者の担当ヘルパーが手順書等を確認する場を設ける
- ヘルパーが事業所に立ち寄った際、サ責が声かけを行う
- 年に1回以上はヘルパーの能力を評価し、面談を行う

出典：東京大学社会科学研究所「サービス提供責任者の仕事と働き方に関するアンケート」(2007年)より(抜粋・要約)

「サ責補佐」を置いて後継者も育成

## ツボ2 業務の分担を見直そう

サ責の業務範囲が不明確であることは、サ責が過度の業務を抱え込むことにもつながっています。サ責が行っている業務を書き出

し、個々の業務を本当にサ責が担う必要があるのか、事業所全体で検証してみましょう。管理者が担うべきことや事務員に任せられる

こと、規模の大きな事業者の場合には、本社などから支援を得たほうが良いことが見つかるかもしれません。38ページの表1からも分かります。38ページの表1からも分かります。ヘルパー確保は管理者が、請求業務は事務員が担っているほか、ヘル



ヘルパーからの相談は、担当のサ責だけでなくその場にいる他のサ責も耳を傾ける（「国分寺」）

パーが手順書の作成や同行指導などに参加している事業所もありま

す。さまざまな業務にヘルパーの参加を促すことは、サ責の負担軽減だけでなく、ヘルパーのケアに対する参加意識を高め、やる気を引きだすことにもつながります。

さらにこれを一歩進めているのが、前出の「ハッピー国分寺ヘルパーステーション」です。ベテランヘルパーのなかから次期サ責候補を見極め、サ責補佐として上手に業務を分担しています。ヘルパーの調整や書類作成などを少しずつ任せながらサ責としての適性を判断し、サ責としての能力を伸ばしていくことができます。サ責の「後継者候補」を育成しておくことで、サ責の退職や事業の拡大にも柔軟に対処できるのです。

ノウハウを共有し、サ責の孤立を防ぐ

### ツボ 3 ネットワークをつくらう

慣れない（教えられていない）業務に忙殺されるサ責の中には、仕事の悩みを相談できる相手がおらず、孤立してしまう人も少なくありません。ヘルパーや利用者に向き合う時間を捻出するためには

効率よく業務をこなすノウハウが必要になります。そのためには、サ責が孤立せず、ノウハウを共有できるネットワークづくりが重要です。前出の「ケアサポートえん」では、頻繁にサ責同士の定例会議

を開いています。まずは事業所内のサ責のつながりを着実に築いておくことが求められます。

また、事業者を超えた地域でのサ責のネットワークづくりにも期待したいと思います（コラム参照）。地域のサ責が集まる機会を設けることで、利用者のニーズ把握、計画書の作成方法、記録の書

き方などに加え、ヘルパーの確保・定着・育成についても、ノウハウや情報を共有することができ

ます。こうしてそれぞれのサ責の工夫や効率的・効果的な事業所運営のあり方が、事業者の壁を越えて広がることで、結果として訪問介護サービス全体の質の向上が実現するのです。

## column 勉強会開催で地域でのサ責ネットワーク強化

### 船橋市訪問介護事業者連絡会・サービス提供責任者部会

千葉県船橋市の船橋市訪問介護事業者連絡会・サービス提供責任者部会では、2～3カ月に1回程度、市内の事業者に所属するサ責を対象に勉強会を開いている。今年で4年目を迎え、多いときで80人のサ責が参加する。

勉強会では講師を招き、サ責の役割や事業所全体のヘルパーの能力を底上げするための人事管理、記録作成の手順や利用者への対応方法、コミュニケーション・スキルなどを学ぶ。また、グループ討議などを通じて、個々のサ責が仕事上の悩みや情報を共有することもできる。

もともとサ責の育成を課題としていた事業者たちの発案ではじまった勉強会。同会副会長で有限会社アシストひだまりの家ホームヘルプサービスの久保田恵子所長は、「大手の事業者と違い、中小事業者ではサ責同士のつながりや研修の機会をもつことは困難。地域でこうしたネットワークをつくることで、中小事業者でもサ責を孤立させず、育成と定着を図ることができる」と勉強会の意義を話す。

同市内では異動や退職のため1年間に約半数のサ責が入れ替わる。そのため同部会では、新任のサ責向けの勉強会も実施。課題に合わせた取り組みとネットワークが築けるよう配慮している。