

第5章 訪問介護事業所におけるサービス管理とヘルパー管理

堀田聡子（東京大学社会科学研究所・助教）

1. はじめに

(1) 問題意識

サービス提供責任者が十分な人事管理機能を発揮できることは、ヘルパーの定着・育成のために重要な役割を果たすが(第3章)現状では事業所における幅広い業務を担っており、仕事の総量が多だけでなく、定期的なサービスの提供(すなわちヘルパーとしての業務)が、利用者管理やヘルパー管理にかかる時間を圧迫していることを明らかにした(第4章)。

サービス提供責任者や訪問介護事業者は、こうした現状をどのように考えているのだろうか。堀田・佐藤・大木[2005]は、連合総合生活開発研究所[2005b]におけるサービス提供責任者個人調査と訪問介護事業者調査(法人調査)をもとに、業務時間配分を手がかりに両者の現状認識を明らかにしている。

表5-1 サービス提供責任者の業務内容別時間配分の現状、望ましい配分との乖離

	サ責個人調査		法人調査	
	現状の配分	望ましい配分	現状の配分	望ましい配分
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%	23.5%	< 27.3%
事業所業務のうち利用者に関連の深い管理的業務	16.1%	16.1%	15.9%	16.4%
管理運営業務	16.9%	15.2%	16.0%	15.0%
ヘルパー業務	27.5%	> 21.2%	28.6%	> 22.0%
ヘルパーへの研修・指導	10.6%	< 16.6%	10.8%	< 15.9%
その他	5.3%	3.7%	5.1%	3.5%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

出所：堀田・佐藤・大木[2005]

注：連合総合生活開発研究所[2005b]におけるサービス提供責任者個人調査と訪問介護事業者調査(法人調査)による。

表5-1は、サービス提供責任者の業務を6つに分類し¹、業務時間全体を100として現状

¹ 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、他機関連携など)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)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)ヘルパー業務(利用者の定期訪問、代行訪問など)ヘルパーへの研修・指導(研修実施、ヘルパーへの技術指導、新人ヘルパーへの同行訪問など)その他の6つ。指定基準の改正前の調査であったため、「指定基準で定められたサービス提供責任者の業務」とは別に「ヘルパーへの研修・指導」の項目を設けている。

の時間配分と望ましい時間配分を尋ねたものである。まず現状の時間配分をみると、「ヘルパー業務」が最も多く3割近くを占め、主要業務である「指定基準で定められたサービス提供責任者の業務」は20%を超えたものの第2位となっている。なお、「ヘルパーへの研修・指導」は10%程度である。

この時間配分は、サービス提供責任者としての業務を遂行する上で望ましい時間配分といえるのか。現状の時間配分と望ましい時間配分と比較すると、両者の間に乖離があり、現状の時間配分を改善すべきだと考えられていることが示唆される。望ましい時間配分から判断すると、「指定基準で定められたサービス提供責任者の業務」及び「ヘルパーへの研修・指導」への投入時間の拡大と、「ヘルパー業務」への投入時間の削減が求められている。この傾向は個人調査、事業者調査ともに共通しており、第4章で紹介した『サ責調査2007』における業務時間の増減希望とも整合的である。

仕事の総量や時間配分の再検討・再調整に際しては、仕事の進め方が効率的か、不要に時間がかかっているものがないかをあわせて見直すことによって、質量ともに望ましい仕事のあり方に近づけることができる。特に、事業所ごと、あるいは一人ひとりのサービス提供責任者によってサービス提供責任者の業務が一樣でない現状（長寿社会開発センター[2004]）においては、効率的かつ効果的なサービス提供責任者業務の進め方を検討することが喫緊の課題といえる。

そこで、本章では、訪問介護事業所におけるサービス提供プロセスのなかで、サービス提供責任者が中心となって進めるべき望ましいサービス管理のあり方を、ヘルパーの定着状況との関係から検討する²。ここでサービス管理に着目するのは、サービス提供責任者の役割の中核はサービスの安定的な提供に向けたサービス管理にあり、サービス管理とヘルパーの人事管理が切り離すことのできない表裏一体のものとして位置づけられていることによる。質の高いサービスの安定的な提供に向けたサービス管理の確立は、ヘルパーの意欲と働きがいを伸ばすことに直結する³だけでなく、効率的なサービス管理によって、ヘルパーの定着や育成にかけられる時間を確保することにもつながるのではないかと。ヘルパー

² 第3章では、サービス提供責任者の人事管理機能を12の小項目からなる1)稼働管理、2)仕事についての的確な指示、3)育成を考慮した仕事の割り振り、4)日常的な仕事ぶりの把握と評価、5)安全衛生管理の5つの枠組みでとらえ、これらの取組み全体の充実が求められることを示した。本章では、サービス提供責任者の機能のなかでも、とりわけヘルパーの定着促進のために重要なものを抽出し、ヘルパーの定着を促すサービス管理のあり方を分析することを目的とする。

³ ヘルパーが、働きがいを求めて仕事に就き、利用者の笑顔に加え、よりよいサービスの提供をつうじた自分自身の成長により達成感を得ていることは、序章・第1章でみたとおりである。

の定着は、サービス管理の充実によって支えられているのではないか。本章における検討は、以上の問題意識に基づいたものである。

まず、主に訪問介護事業所における参与観察を中心としたフィールドワーク（ここでは事業所における参与観察、インタビュー、資料収集）をつうじ、ヘルパーが定着する事業所におけるサービス管理の特徴を把握する（第2節）。次に、主にヘルパーに対するアンケート調査の分析をつうじ、ヘルパーの定着率が相対的に高い事業所におけるヘルパーからみたサービスの進め方を明らかにする（第3節）。さらに、ケアマネジャーに対するインタビューから得られる示唆を整理する（第4節）。これらをもとに、訪問介護事業所における望ましいサービス管理のあり方を提起する（第5節）。

なお、分析にあたっては、訪問介護サービス提供の一連の流れを 新規利用の受付、利用者宅訪問・アセスメント、 契約、 サービス担当者会議・関係事業者との連携、訪問介護計画・手順書作成、 オリエンテーション・同行指導、 サービス提供の日々管理、 稼働予定の作成、 モニタリング・サービスの見直しという9つのプロセスにわけてとらえることにする。

（2）検討の方法

望ましいサービス管理のあり方の検討にあたっては、フィールドワークとヘルパーに対するアンケート調査を中心として、ケアマネジャーに対するインタビュー調査及び訪問介護事業者との対話による情報で補足するという4つの方法を用いた。ここでそれぞれの概要を簡単に整理しておく。上記の9つのプロセスと検討の方法の関係を示すと、表5-2のようになる。

なお、とりまとめたサービス管理のポイントの妥当性の確認のために、サービス提供責任者に対するアンケート調査を分析したが、その方法は第5節のなかで触れることとする。

表 5-2 訪問介護サービス提供プロセスと検討の方法

	フィールドワーク	ヘルパー アンケート	ケアマネジャー インタビュー	(訪問介護事業者 との対話)
新規利用の受付				
利用者宅訪問・アセスメント				
契約				
サービス担当者会議・関係事業者との連携				
訪問介護計画・手順書作成				
オリエンテーション・同行指導				
サービス提供の日々管理				
稼働予定の作成				
モニタリング・サービスの見直し				

1) フィールドワーク

検討の第一段階として、大手介護事業者 G 社におけるフィールドワークをおこなった。前述のとおり、サービス提供責任者の業務は一様でなく、訪問介護計画の立て方（大橋・須加 [2001]、森田・二宮編 [2004] 他）といった個別業務についての実践的なマニュアルをのぞいて、その望ましいサービス管理について十分な蓄積がない⁴。そこで、定量調査をおこなう前に、ヘルパーが定着する事業所におけるサービス管理のベストプラクティスを得るため、フィールドワーク⁵を実施したものである⁶。

フィールドワークはグラウンディッドセオリー（Grounded Theory）によるデータ対話型の方法論の手順（Graser and Strauss [1967]）に基づいておこなった。

調査対象となる G 社は、1990 年に設立され、訪問介護サービスを中心として居宅介護支援、訪問看護、通所介護、特定施設入居者生活介護、福祉用具貸与、地域密着型サービス等を主に北海道・東北・関東地方において展開している。法人全体の従業員数は約 2,300 人、うち訪問介護事業に携わる者が約 2,000 人である（2007 年 3 月末時点）。

訪問介護事業に携わる者の雇用形態は、社員（ほとんどサービス提供責任者）、契約社員

⁴ 佐藤他 [2001]、中村・宮内 [2007] は数少ない例外である。

⁵ フィールドワークの設計の仕方、技法については J. and L. Lofland [1995]、佐藤 [2002a] [2002b] 他を、特にフィールドノーツのつけ方については Emerson, Fretz, and Shaw [1995] を参照した。

⁶ アンケート調査の前に聞きとり調査をおこなう意義、数少ない事例を深く探ることの説明力については小池 [2000] にくわしい。

(巡回型サービス中心、月給)、パートタイマー(時間給で直行直帰でない)月契約非常勤社員(時間給で直行直帰・いわゆる登録型ヘルパー)で、非正社員が約9割を占める。

ヘルパーは勤務先事業所を決めて採用し、法人全体として採用時研修をおこなう。法人全体としてヘルパー業務に関するマニュアルを整備している他、スキルアップに係わる資料を随時事業所にしているが、その後の能力開発は事業所単位が中心となる。サービス提供時間・資格にもとづき、基本給の見直しがおこなわれている。

サービス提供責任者は、大半がヘルパーからの登用である。法人全体として新任研修をおこない、その後も訪問介護計画の立て方やアセスメントの方法等各業務について研修機会が設けられている。その他外部の研修への派遣、自己啓発助成がある。職務遂行能力・資格にもとづき基本給の見直しがおこなわれている。

G社に対し、フィールドワークの対象事業所として、首都圏でヘルパーの定着状況がよい事業所とそれ以外の事業所を2つずつ、いずれもサービス提供責任者3人規模で選定することを依頼した。ヘルパーが定着する事業所におけるサービス管理の特徴を、それ以外の事業所における状況と比較しながら検討するためである。選定された4つの事業所の概要は表5-3のとおりである。4つの事業所はいずれも介護保険制度導入後に開設されており、c事業所のみ2003年、残り3事業所は2000年から訪問介護サービスをおこなっている。居宅介護支援を併設しており、事務員をおいているといった点では同じ条件にある。なお、ヘルパーの定着状況がよいとして示されたa事業所とb事業所においては、売上総利益率がやや高く、利用者からのサービス満足度の改善度合いが高いという特徴がみられた。G社でのフィールドワークの概要は表5-4のとおりである。

表5-3 フィールドワークの対象となったG社4事業所の概要

	ヘルパーの定着状況がよい事業所		比較対象事業所	
	a事業所	b事業所	c事業所	d事業所
開設時期	2000年	2000年	2003年	2000年
併設サービス	居宅介護支援	居宅介護支援	居宅介護支援	居宅介護支援
サービス提供責任者数	3人	3人	3人	3人
事務員				
売上総利益率	約33%	約36%	約30%	約15%
利用者アンケート改善度 総合増減ポイント	145.3	251.2	38.3	-24.0

出所：G社におけるヒアリング及びG社提供資料

：G社は年1回利用者に対し、20項目について5段階でアンケートをおこなっている。各項目について、前年度の調査結果と比較してどれだけ改善したかを、「改善度ポイント」として算出し、各事業所におけるサービスの振り返りのために活用している。

表 5-4 G 社におけるフィールドワークの概要

	4 事業所	その他
参与観察	各事業所 1 ヶ月間 (2006 年 1 ~ 3 月)	-
インタビュー	調査票に事前に記入を依頼したうえで、介護能力自己評価、仕事の経験、事業所におけるサービスの進め方、勤続希望等について聞き取りをおこなった。 調査対象： ・ サービス提供責任者全員 ・ ヘルパー 5 ~ 6 人	人事制度、各事業所の概要、会社として理想と考えるサービス管理のあり方等について聞き取りをおこなった。 調査対象： ・ 本社人事部門 ・ 本社研修部門 ・ 各事業所のエリア担当者
資料収集	・ 事業所独自の帳票・書式類 ・ 調査対象者の出勤表 ・ 調査対象ヘルパーのサービス提供責任者からみた能力評価	・ 就業規則その他人事 処遇制度関連資料 ・ 能力開発関連資料 ・ 各事業所の基本情報 ・ 利用者満足度調査結果

2) ヘルパーに対するアンケート調査 (ヘルパーの定着状況は『サ責調査 2007』における所属事業所のデータをマージ)

『ヘルパーの仕事と働き方に関するアンケート (以下、ヘルパー調査 2007)⁷』(2007 年 1 ~ 3 月実施)の個票データを再集計した。本調査は第 4 章第 3 節で示した『サ責調査 2007』の調査対象と同じ 14 事業者 158 事業所において、介護保険の訪問介護・予防訪問介護サービスに少しでも携わる者のうち 2007 年 1 月に稼働した者を対象に実施し、1,965 人から回答を得た(有効回収率 54.4%)。調査票にはすべて事業者が特定できるコードをふり、うち 7 事業者 131 事業所については、さらに事業所レベルまで特定できるようコードをふった。回答を得た 1,965 人のうち 1,592 人分については事業所の特定ができ、回答者の所属事業所は合計 126 事業所である。

『ヘルパー調査 2007』は、「調査票を渡されたステーションでの訪問介護サービスの進め方について」として、所属事業所で新たな利用者宅への訪問を始めるときの状況や通常のサービス提供、研修の状況といった事業所における訪問介護サービスの進め方に係わる質問を多く設けている。本章では、特にヘルパーの定着状況と訪問介護サービスの進め方の関係についての分析をおこなう。

なお、所属事業所のヘルパーの定着状況については、『サ責調査 2007』における所属事

⁷ 調査実施概要ならびに調査票は参考資料を参照のこと。

業所のサービス提供責任者の回答データをマージして用いる⁸。分析対象となるサンプル（すなわちヘルパーの定着状況にかかわるサービス提供責任者の回答をマージできたサンプル）は、1,082人である。

3) ケアマネジャーに対するインタビュー調査

ケアマネジャーは、利用者のニーズを満たすため、サービスを安定的に、かつ改善しながら提供できる事業所にサービスの提供を依頼するはずである。すなわち、ケアマネジャーに選ばれる事業所は、サービス管理とヘルパーの人事管理が充実し、ヘルパーがやりがいをもって働き続けている事業所である可能性が高いと考えられる。

そこで、フィールドワークをつうじて、サービス管理のあり方の素案を作成したうえで、ケアマネジャー8人⁹に対し、サービス提供事業者として訪問介護事業所を選定する際に重視する視点について、インタビュー調査をおこなった（2006年9月）。特にサービス提供責任者の機能に着目して聞きとりをおこなった。これにより、事業所の外から見た望ましいサービス管理の手がかりを得るとともに、素案に必要な視点の追加をおこなった

4) 訪問介護事業者との対話

さらに、訪問介護サービスを展開する14事業者の参加を得て「改正介護保険下でのヘルパーの能力開発と雇用管理」調査プロジェクトを発足させ¹⁰（2006年10月～）参加事業者との対話を重ね、訪問介護事業者における実態に配慮しながら検討をおこなった。

5) サービス提供責任者に対するアンケート調査

とりまとめたサービス管理のポイントの妥当性の検討にあたっては、『サ責調査 2007』の個票データを用いて分析をおこなった。方法については第5節を参照されたい。

2. ヘルパーが定着する事業所におけるサービス管理：フィールドワークから

本節では、G社におけるフィールドワークをもとに、ヘルパーが定着する事業所（a事業所・b事業所）におけるサービス管理の流れを9つのプロセスごとに明らかにする。そ

⁸ サービス提供責任者の回答のうち事業所の実態を示す回答の採用方法については、第4章第4節を参照のこと。

⁹ 調査地は岩手県釜石市。

¹⁰ 研究者メンバーは佐藤博樹・大木栄一と筆者（幹事）の3名。

の際、特に比較対象事業所（c 事業所・d 事業所）と比べた相違点や特徴に留意する。

（１）新規利用の受付

主にケアマネジャーから新規利用の打診連絡を受けると、利用者の氏名・家族構成・要介護状態区分・希望するサービス時間・サービス内容等を「受付表」にまとめる。サービス提供責任者が不在の場合は、事務員等が電話に対応し、サービス提供責任者のチーフの携帯電話に連絡が入れられる。

ヘルパーの1週間の予定、資格、各サービス内容に対応できるかどうか等を台帳にまとめており（a 事業所）台帳を参照しながら対応可能なヘルパーの有無を返答する。時間に猶予があれば、3人の責任者のなかで、受けつけられるかどうかを検討し、ヘルパーに確認をとったうえで連絡する。なお、ヘルパーの空き状況については、fax や訪問等により随時ケアマネジャーに伝達している。

c・d 事業所と比較すると、新規利用の打診の時点で、利用者のニーズとサービス内容を十分に聞き取ること、不在時の着実な連絡にまず特徴がある。また、ヘルパーの予定や能力等を整理していることは、新規利用の受付の可否を適切に判断するうえで重要な役割を果たしている。直感や人柄ではなく能力にもとづいて担当ヘルパー候補を選び、ヘルパーに確認してから担当ヘルパーを決定することは、ヘルパーが意欲的にサービスに臨むことにつながる。ケアマネジャーからの依頼時点のロスを減らすためにも、ケアマネジャーとの日常的な情報交換は有効である。

（２）利用者宅訪問・アセスメント

新規利用者のサービスを受けつけることが決まったら、ケアマネジャーからサービス提供票のみならず、フェースシート、アセスメント表、居宅サービス計画書原案といった当該利用者に関わる情報をできるだけ入手し、利用者宅を訪問する前に、訪問介護計画書のイメージを作っておく。

そのうえで、利用者宅を訪問し、必要なアセスメントをおこなう。利用者宅訪問にあたっては、ケアマネジャーや担当ヘルパーを同行することにより、多角的にアセスメントをおこなうことが心がけられている。

c・d 事業所と比較すると、受付が決まった時点で、ケアマネジャーに情報を請求し、アセスメントの際に把握すべきポイントを事前に整理していることに特徴がある。このこと

は、訪問介護としてのアセスメントの充実と、サービス提供開始時のサービスの方向性を決める前提となる。

(3) 契約

アセスメントが終わると、契約書、重要事項説明書、暫定訪問介護計画を準備して契約に向かう。利用者本人が契約内容について理解が難しい場合は、家族等の同席を求める。

c・d事業所と比較すると、サービス内容や不適正事例の十分に説明し、利用者の理解を得ていること、また暫定訪問介護計画を確実に契約と同時に交付していることに相違がみられる。

(4) サービス担当者会議・関係事業者との連携

ケアマネジャーを中心とした、他の介護保険事業者との連携は、すべてのサービス提供プロセスをつうじて重要となる。

まず、新規利用の受付の際、居宅サービス計画原案に対して、訪問介護の視点から意見を述べる。訪問介護計画作成にあたっては、必要に応じてケアマネジャーや関係事業者の意見を仰ぎ、作成した計画書を配布しておく。サービス提供が開始されると、サービス内容の変更や利用者の変化が見られるごとにケアマネジャーに報告し、サービス担当者会議の開催や居宅サービス計画の変更の提案をする。また、複数の介護保険事業者がサービスを提供している利用者宅では、事業者間の情報共有を進めるための連絡ノートを設置する。

c・d事業所と比較すると、特に変化が激しい利用者について、こまめにケアマネジャーに連絡をおこなっていること、また、ヘルパーからの日頃の連絡やモニタリングの結果をもって、居宅サービス計画の改善に向けて積極的に提案していることに特徴がみられる。

(5) 訪問介護計画・手順書作成

初回のサービス提供前に、訪問介護計画書と手順書を作成する。訪問介護計画書には、長期目標・短期目標、目指す生活と契約内容等を記入する。手順書には、入室から退室までのサービス区分・サービス内容と手順、所要時間、留意事項を具体的に書込み、必要物品の場所等がわかる見取り図を添付する。なお、アセスメントのための訪問だけで、訪問介護計画書と手順書を充実させることは難しく、両者は常に加筆修正していくという位置づけにある。

初回のサービスは、基本的に担当のサービス提供責任者がおこなう。次に担当の責任者が他のサービス提供責任者を順に同行し、原則として全ての責任者が新規利用者の状況を把握できるようにしておく。この時点で、利用者、他のサービス提供責任者とともに訪問介護計画書・手順書の妥当性を確認し、その内容を改善したうえで、登録型ヘルパーが稼働に入るようにする。

c・d事業所と比較すると、まず、全ての利用者について確実に訪問介護計画書・手順書が整備されていることが特徴である。担当のサービス提供責任者の同行のもとに、全てのサービス提供責任者が当該事業所の新規利用者宅で稼働していることは、ヘルパーが事業所に連絡をした際に、担当の責任者が不在であっても利用者の状況を把握して対応できることにつながり、ヘルパーからの評価も高い。また、訪問介護計画書や手順書の充実のためにも有効であると考えられる。

(6) オリエンテーション・同行指導

ヘルパーがサービス提供に入る前に、基本的に事業所にヘルパーを呼んでオリエンテーションをおこなう。オリエンテーションにあたっては、利用者の氏名や年齢・家族構成・心身状況・介護度等をまとめた利用者基本情報、訪問介護計画書、手順書を示して説明し、入手していれば居宅サービス計画を示して訪問介護以外のサービス利用状況を含めた利用者の1週間の生活についての情報を提供する。ヘルパーに、サービス内容についての不安があるときには、まず事業所で実技の指導をおこなう。

オリエンテーションに続いて利用者宅で最低1度は担当のサービス提供責任者が同行指導をする。同行指導の回数は様々だが、1回目はサービス提供責任者がサービスを実際にやってみせヘルパーはメモをとり、2回目は習い手であるヘルパーが、サービス提供責任者が見守るもとでサービスをおこない、終了後に利用者宅を出てから注意点を伝達するという流れが多い。さらにヘルパーに不安がある場合や、ヘルパーの経験が浅い場合には、同行指導の回数を増やす、他のヘルパーのサービス時間帯に見に行ってもらう等の対応をする。単独でサービスを提供しはじめたら、1回目の終了後にヘルパーと話し、不安なところがないかの確認をする。

c・d事業所と比較すると、オリエンテーションの着実な実施が第1の特徴である。どんなに時間がなくても、利用者宅に事前の書面による情報や説明がまったくない状態で訪問

することがないように工夫されている¹¹。オリエンテーションにあたって、ヘルパーに文書を示して読んでおいてもらうだけでなく、サービスの目標を着実に共有し、サービスの手順についての説明をおこない、ヘルパーが求められていることを理解できるようにしている。

同行指導にあたって、まず見本を示し、次はヘルパーにおこなわせてヘルパーの理解度を確認しながらヘルパーが納得するまで同行の機会を持つようにしていることが第2の特徴となる。同行の際、ヘルパーに対する注意は、利用者の目の前ではなく利用者宅を出てからおこなうことは、ヘルパーの自尊心を損なわないために重要となる。

訪問介護計画書と手順書の確実な整備のうえに、文書を用いた事前の説明と十分な同行指導をおこなうことは、ヘルパーの着実な仕事内容の理解と不安の解消につながる。

(7) サービス提供の日々管理

日々のサービス提供状況は、実施記録への記載を中心として、特別な変化や利用者からの苦情や要望、サービス内容の変更があればサービス時間中でも連絡させることを基本としている。キャンセルやサービス内容の変更、時間変更等は一覧にして事務員に報告する。サービス提供責任者はヘルパーから受けた利用者についての情報を事業所のケース記録に書込み、他のヘルパーにも周知する。稼働前後の電話や fax による連絡に加え、事業所への立ちよりを推奨している。休憩スペースを設ける、ヘルパーが事業所に立ちよったらサービス提供責任者や常勤ヘルパーが必ず声をかけて状況を聞く、利用者情報やスキルアップの情報が見られるようにしておくといった立ちよりやすい事業所づくりがおこなわれている。なお、ヘルパーのサービス提供状況を把握するために、予告なくヘルパーの稼働中に利用者宅を訪問する、サービス提供責任者が稼働する際に利用者に状況を聞くといった取組みもみられる。

適宜、同じ利用者を担当するヘルパーを招集したカンファレンスがおこなわれている。特に難しい利用者についてのサービス手順を統一するとともに、各ヘルパーの意見をもとに、よりよいサービスが模索されている。

これに加え、月に1度は全ヘルパーが集まる機会を設け、各種研修をおこなうとともに、各利用者の状況について、ヘルパーの意見を吸い上げて情報の共有をはかっている。

研修の内容については、年に1度ヘルパーのスキルについて自己評価にもとづいて面談

¹¹ c・d事業所においては、計画書を見たことがないというヘルパーがいた。

し、個別の研修計画をたてるとともに、事業所全体としての研修内容を定めるうえで参考材料としている（a 事業所）。

c・d 事業所と比較すると、日々のサービス提供にあたっていつもと違う点や疑問点があれば、常に事業所にアクセスすれば対応が得られるようになっていたことが大きな特徴である。これには事業所に電話をかければ誰かにつながり、不在であればコールバックがあること、担当のサービス提供責任者が不在でも他の責任者が状況を把握して答えること、利用者についての情報が事業所に全て集約されていること等の背景がある。サービス提供責任者が全利用者の状況を把握するには、前述のように、サービス提供責任者が新規利用者宅で全て稼働するだけでなく、日常的にサービス提供責任者間で情報共有がはかられていることが前提となっている。また、各ヘルパーから寄せられた情報が実施記録やケース記録等の形で文書化され、誰もが参照できるようになっていること、事業所に立ち寄ればサービス提供責任者やヘルパーと顔をあわせて確認ができる環境が整えられていることも重要である。サービス提供責任者が利用者についての情報を十分に把握していなかったり、責任者によって対応が異なることによって、事業所に連絡しても対応が得られないと思うと、ヘルパーは情報を抱え込んだり、ヘルパー同士でしか情報のやりとりをおこなわなくなる。このことは結果的に利用者の状況やヘルパーの仕事ぶりをサービス提供責任者が把握しにくくし、さらに責任者がヘルパーに対して適切な指示をしにくくするという悪循環につながる。

一人ひとりのヘルパーが、利用者についての気づきやサービスに対する意見を述べられる機会を持っていることも、ヘルパーのサービスに対する手応えを高めるうえで重要となっている。これはカンファレンスだけでなく、月例会の開催にあたってもあてはまる。月例会は、G 社全体としておこなうこととされており、4 事業所ともに開催しているが、そのなかで、サービス提供責任者からの一方通行の情報提供ではなく、ヘルパーからの発言の機会があるか、それをもとに議論をおこなっているかといった点で相違がみられる。

（8）稼働予定の作成

ヘルパーが、いつどの利用者宅を訪問するかという稼働予定は月単位で作成し、ヘルパーに交付する。そのため、月単位で登録型ヘルパーの予定を把握している。ヘルパーの都合によるキャンセルを最小限にするため、予定の把握の際には、ヘルパーの健康状態や家族の状況等も必要に応じて確認している。

利用者の入所・入院等によるサービス提供時間の変更やキャンセルは、登録型ヘルパーにとっては収入の不安定化につながる。また登録型ヘルパーが担当していると、変更時のヘルパーのやりくりがつきにくくなる。そこで、変化の激しい利用者や、対応の難しい利用者については、サービス提供責任者や常勤ヘルパーを中心としたシフトを組み、利用者都合による変更やキャンセルの影響を最小限にとどめている。

稼働予定の作成にあたっては、仕事量や仕事内容についてのヘルパーの希望だけでなく、育成が意図されている。具体的には、経験の浅いヘルパーには生活援助を中心とする、ベテランヘルパーが訪問している利用者を担当させ、日常の疑問点の解消をしやすいように、一定期間が経過すると、新たな経験を積ませるため担当利用者を変更するといった配慮がある。

c・d事業所と比較すると、稼働予定を月単位で作成するか、週単位で作成するかの相違がみられる。いずれにしても利用者都合による一定の変更は避けられないため、いったん稼働予定を作成しても、常に変更・調整を迫られる。それにもかかわらず週単位で稼働予定を作成することは、毎週相当の時間を稼働予定の作成に割き、訪問介護計画書や手順書の整備、モニタリングやヘルパーの指導の時間を圧迫している。月単位の作成と、不安定な利用者については登録型ヘルパーを中心としたシフトとしないことは、本来業務に集中するために重要な意味を持っていると考えられる。

また、育成を考えたヘルパーの配置、担当利用者を変更する際に、その理由を説明するといった点は、ヘルパーが少しずつ自信を深めていくうえで効果的である。

(9) モニタリング・サービスの見直し

サービスの提供が開始されると、ケアマネジャーに対する月々のサービス提供状況の報告が義務づけられている(モニタリング)。このため、それぞれの利用者について、担当ヘルパーにサービスの実施状況と利用者の日常生活の状況の評価をモニタリング表に記入させる。さらに、サービス提供責任者が月に1度は利用者宅を訪問する。

なお、サービス提供責任者は、定期的に利用者宅で稼働していることが多い。これはヘルパーだけでは日常の利用者の変化に見落としがありうること、またモニタリング目的の月に1度の訪問では、迅速な対応が難しいことによる。

モニタリングの結果、訪問介護計画書や手順書に変更があった場合には、その内容をヘルパーに周知し、大きなサービス内容の変更があれば、必要に応じて担当ヘルパーを集め

てカンファレンスを開き、再び同行により指導する。

c・d事業所と比較すると、サービス提供責任者が、自身の定期訪問のなかでモニタリングをおこなっていること、ヘルパーからの情報をモニタリングに活用していることに特徴がみられる。また、ヘルパーに対しても絶え間ないサービスの改善の必要性を意識づけ、手順書はヘルパーが加筆修正できるようにしている。

3. ヘルパーが定着する事業所におけるヘルパーからみたサービスの進め方：

ヘルパーに対するアンケート調査から

どのようなサービスの進め方が、結果的にサービス提供責任者がヘルパーの定着を促す人事管理機能を発揮することにつながるのだろうか。本節では、『ヘルパー調査 2007』におけるサービスの進め方についての回答を、ヘルパーの定着状況別¹²にクロス集計することによって、ヘルパーの定着状況が相対的によい事業所に属するヘルパーからみたサービス管理の特徴を探る¹³。あわせてそのヘルパーの人事管理上の意義について解釈を加える。

クロス集計であるため、ヘルパーの定着状況以外の要因が影響を及ぼしている可能性があるが、ここでは望ましいサービス管理のあり方を検討するうえでの視点の提起との位置づけで分析するものとする。

なお、9つのプロセスのうち、例えば新規利用の受付や契約といったヘルパーが選定される前に行われる業務、サービス提供責任者会議における状況等、ヘルパーが知り得ない業務についてはもともと質問を設けていないことに留意が必要である。

(1) オリエンテーション・同行指導

まず、ヘルパーが新たな利用者宅への訪問を始めるときの状況についてはどうか。定着状況がよい事業所のヘルパーは、「初回訪問より前に、なんらかの説明(オリエンテーション)を必ず受ける(89.8%対 82.8%、前者が「定着率が高いほう」の事業所のヘルパーの値で、後者が「平均的」「定着率が低いほう」の事業所のヘルパーの値。以下同じ)」割合が高い。さらに「初回の訪問時にサービス提供責任者や他のヘルパー等から同行指導を必ず受ける(91.7%対 82.9%)」者が9割を超える。オリエンテーションや同行指導は、ヘル

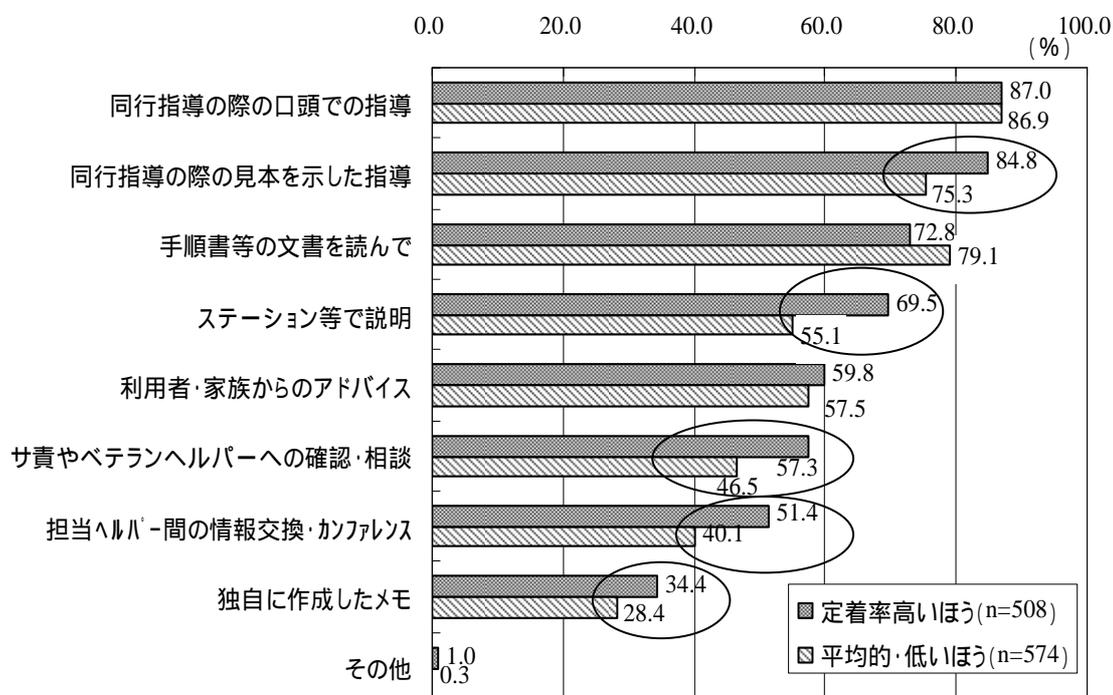
¹² 『サ責調査 2007』のデータをマージしたものの。所属事業所におけるヘルパーの定着状況が、他の訪問介護事業所(自社・他社を問わず)と比べて「定着率が高いほう」としたものと「平均的」「定着率が低いほう」としたものに分けて分析した。

¹³ 特記がない場合は、定着率が高いほうとそれ以外の差が10%水準で有意であるものを取りあげる。

パーが利用者の生活の全体像とサービスの目標、訪問介護計画にそったサービスの手順を学び、1対1でのサービス提供を始める際の不安を軽減するうえで、大きな役割を果たしている。

新たな利用者宅でのサービスの流れをどのように覚えるかを確認すると(図5-1)、同行指導の際の指導の方法にも特徴が見られ、定着状況がよい事業所では口頭だけでなく、見本を示した指導を行っている(84.8%対75.3%)。訪問介護サービスにおいては、問題をこなす技量(小池[1997])が必要となり、ひとつおりのサービスの手順を文書や口頭で学ぶだけでなく、日々変化する利用者実際にどのように対応するのかを見て学ぶことが重要となる。また、初回のサービス提供後ひとりでサービスを提供するようになってから「サービス提供責任者やベテランヘルパーへの確認・相談(57.3%対46.5%)」が気軽に行える関係・体制が築けていること、「担当ヘルパー間の情報交換・ケアカンファレンス(51.4%対40.1%)」が行われていることは、ヘルパーがサービスの流れを覚え、サービスを提供するうえでの自信を深めることにつながるといえよう。

図5-1 ヘルパーの定着状況別 ヘルパーが新たな利用者宅でのサービスの流れをどのようにして覚えるか(複数回答)

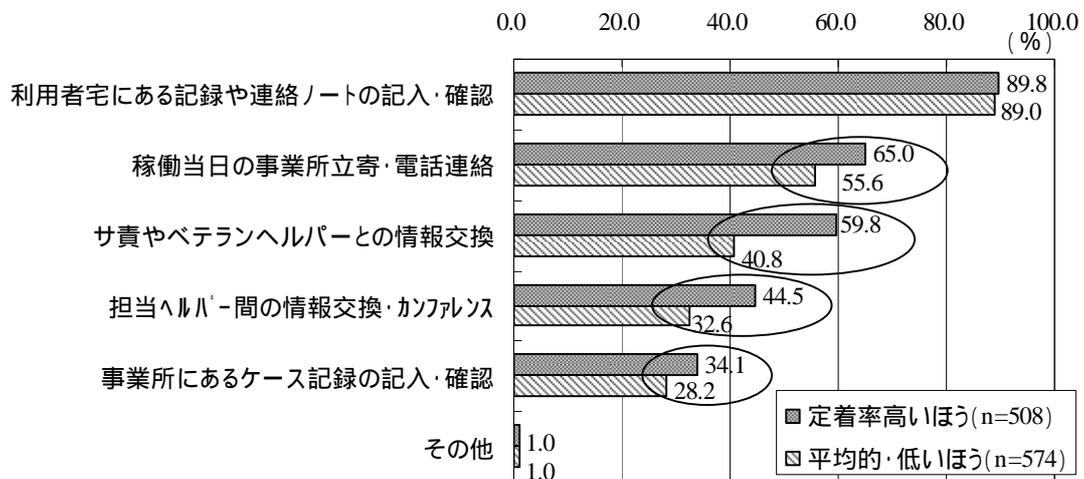


注：『ヘルパー調査2007』より。ヘルパーの定着状況については、『サ責調査2007』の所属事業所のデータをマージしたもの。 「定着率が高いほう」と「平均的・定着率が低いほう」の差が10%水準で有意であることを示す。

(2) サービス提供の日々管理、モニタリング・サービスの見直し

日々のサービス提供の管理についてはどうか。定着状況がよい事業所のヘルパーは、過半数が「利用者宅の訪問前後にステーションに立ち寄っている(51.4%対 39.4%)」。そのため、利用者の状況に関する記録・報告や情報把握も「稼働当日のステーション立寄(65.0%対 55.6%)」の際に行われる割合が高い。事業所に立ち寄れば、「ステーションにあるケース記録の記入・確認(34.1%対 28.2%)」をすることもできる。加えて、「サービス提供責任者やベテランヘルパーとの情報交換(59.8%対 40.8%)」「担当ヘルパー間の情報交換・ケアカンファレンス(44.5%対 32.6%)」が重要な情報源となっている(図5-2)。これは図5-1でも特徴的なことのひとつであったが、サービス提供責任者や他のヘルパーと円滑なコミュニケーションがはかられていることは、利用者に関する情報共有を進め、サービスの見直しにつなげられるだけでなく、ヘルパーの疑問や不安を解消し、能力向上を促す機会にもなっていると考えられる。

図5-2 ヘルパーの定着状況別 利用者の状況に関する記録・報告や情報把握の方法(複数回答)



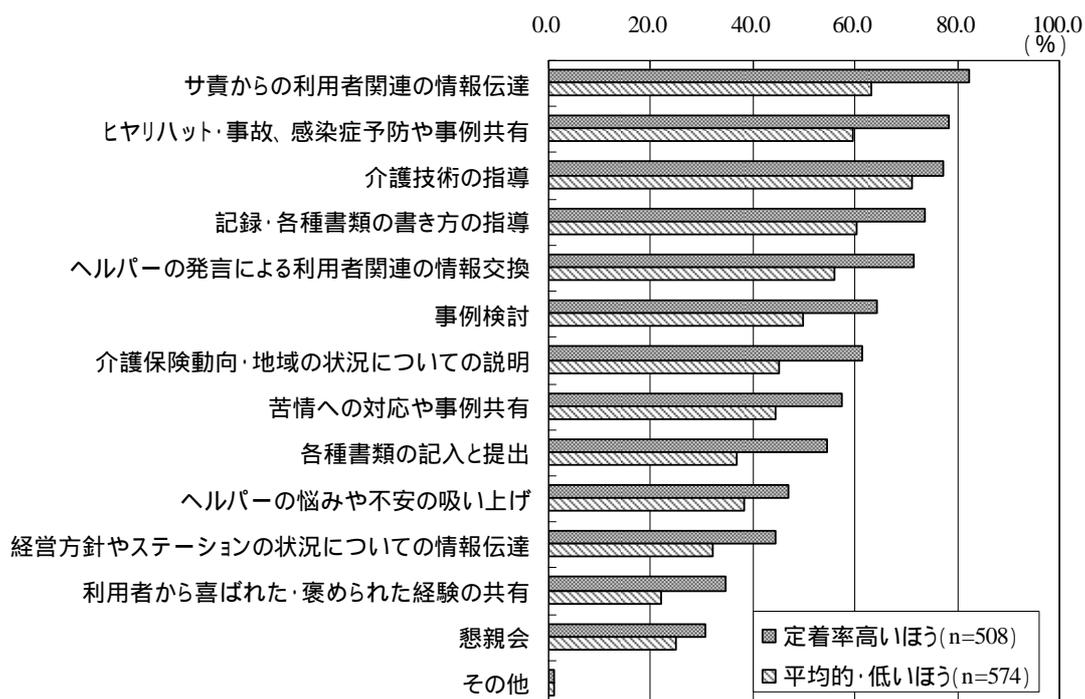
注：『ヘルパー調査2007』より。ヘルパーの定着状況については、『サ責調査2007』の所属事業所のデータをマージしたもの。は「定着率が高いほう」と「平均的・定着率が低いほう」の差が10%水準で有意であることを示す。

情報を共有し、疑問や不安を解消する場合はサービス提供日の事業所立ち寄りの機会だけではない。定着状況がよい事業所のヘルパーは、「稼働するヘルパー全体を対象とするミー

ティングや研修に必ず参加する(57.3%対39.5%)」者が6割近くにのぼる。これは、ミーティングや研修やヘルパーが参加したいと考えるような充実した内容であることを反映しているのかもしれない(図5-3)。

定着率が高い事業所とそれ以外の事業所の差が大きい項目をみると、利用者関連の情報は「サービス提供責任者からの情報伝達(82.2%対63.2%)」だけでなく、「ヘルパーの発言による情報交換(71.5%対55.8%)」によっても共有している。「ヒヤリハット・事故、感染症の予防や事例共有(78.3%対59.4%)」の実施率も高い。また、「介護保険の動向や地域の状況についての説明(61.3%対45.0%)」は、特に制度改正から間もないこともあり、訪問介護サービスがよってたつ介護保険制度の考え方や仕組み、地域の介護資源等についての情報の十分な提供をつうじ、ヘルパーの現場での困惑を避けることにつながる。

図5-3 ヘルパーの定着状況別 ヘルパー全体を対象とするミーティングや研修の内容(複数回答)



注：『ヘルパー調査2007』より。ヘルパーの定着状況については、『サ責調査2007』の所属事業所のデータをマージしたもの。「定着率が高いほう」と「平均的・定着率が低いほう」の差は、すべて10%水準で有意。

(3) 稼働予定の作成

定着率が高い事業所のヘルパーは、こうして日々のサービス提供やミーティング・研修

をつうじて高めた「介護能力を評価する仕組みがあり、仕事のわりふりに活かされている（37.8%対30.5%）」との指摘も多い。

また、月々訪問するのは「特定の利用者宅のみ（69.3%対61.7%）」とする割合が高い。無計画に様々な利用者を担当させるのではなく、介護能力を考慮して担当利用者を決定し（仕事をわりふり）稼働予定を作成することは、ヘルパーの仕事をつうじた能力の向上をはかるうえで重要である。

以上のようにみてくると、『ヘルパー調査 2007』にみる、ヘルパーの定着状況がよい事業所のヘルパーからみたサービスの進め方の特徴は、まず利用者に関するものを中心として、介護保険制度等を含め、「十分な情報」を「適切な時期」に提供し、かつ日頃から利用者情報の授受をサービス提供責任者やベテランヘルパーと頻繁に行う環境を整えること、担当ヘルパー間で意見交換の機会を設けることをつうじて、ヘルパーを不安にさせず、利用者についての情報を抱え込ませないことである。

ヘルパーの利用者及びその家族についての最大の悩み、不安、不満は「利用者に適切なケアができていないか不安がある（46.0%）¹⁴」という点であった。ヘルパーが辞めない事業所は、こうした不安を持たせない工夫をしているといえる。ヘルパーにサービス提供日にできるだけ事業所に立ち寄らせること、またヘルパーの不安を減じ、意欲を高めるミーティングや研修を充実させることも効果的であると考えられる。さらに能力の評価を仕事のわりふりに活かしていることは処遇への納得性を高め、働くうえでの手応えにもつながる。

4. ケアマネジャーに選ばれる訪問介護事業所のサービス管理：

ケアマネジャーに対するインタビュー調査から

ケアマネジャーが評価する訪問介護事業所では、どのようなサービス管理がおこなわれているのだろうか。直接的にヘルパーの定着状況との関連をみるものではないが、ケアマネジャーに選ばれる事業所は、ヘルパーが定着し、安定的なサービス提供ができる事業所である可能性が高いと考えられる。そこで、ケアマネジャーが訪問介護事業所を選ぶ際の基準を把握した。

なお、主にサービス管理のなかでも、外部との接点がある、あるいはそれを反映させるべき点を中心となるため、9つのプロセスを全てカバーすることはできない。

¹⁴ 第1章第4節。

ケアマネジャーからの指摘は、主に利用者に関する「適切な」情報のやりとりの「迅速さ」「着実さ」、また新規利用者の受け入れやサービスの変更にかかる調整といった点に集中した。具体的には、事業所の連絡体制の整備（留守中の伝言などを含みサービス提供責任者に連絡が付きやすいか、連絡に対してすぐに反応が得られるか）、ヘルパーの迅速な調達（新規利用者に適切なヘルパーをすぐに選定できるか、利用者が希望する時間帯とヘルパーの都合を調整できるか）、利用者の生活全体を見通す力（居宅サービス計画全体を理解した関係事業者との連携がはかれるか、居宅サービス計画に基づく適切な訪問介護計画の作成ができるか）、利用者のリスクの予測と対応（訪問介護事業者の視点から十分なアセスメントをおこなっているか、利用者の状況の変化の意味を理解して伝えられるか）ヘルパーを管理する力（訪問介護計画のみならず居宅サービス計画を示したうえでサービスの目標を共有しているか、ヘルパーがやってよいこと・悪いことを徹底しているか、ヘルパー都合でサービス時間を変えないか）、利用者への十分な説明（サービスの意図と内容、できることとできないことに対して理解を得ているか）等があげられた。

5. ヘルパーの定着を促す訪問介護事業所のサービス管理

前節までで、フィールドワークとヘルパーに対するアンケート調査をもとに、サービス管理のあり方の素案を作成し、ケアマネジャーに対するインタビュー調査をもとに、必要な視点の追加をおこなった。

以上をもとに、まず「在宅介護ヘルパーの能力開発と人事管理に関する研究会¹⁵」において素案を完成させた。そのうえで、「改正介護保険下でのヘルパーの能力開発と雇用管理」調査プロジェクトで訪問介護事業者との対話を重ね、訪問介護サービス提供プロセスのなかで、特にヘルパーの働きがいを高めるうえで重要となるサービス管理上のポイントのチェックリストという形式で検討を進めた。さらに参加事業者のサービス提供責任者に2回のプレテストを実施し、訪問介護事業者における実態に即したものとなるよう改善をはかった。

本節では、望ましいサービス管理のポイントを整理したうえで、『サ責調査 2007』を用いて、その妥当性について検討を加える。

¹⁵ メンバーは佐藤博樹・大木栄一と筆者の3名。

(1) ヘルパーの働きがいを高めるサービス管理

上記の手続きにそって、新規利用の受付、利用者宅訪問・アセスメント、契約、サービス担当者会議・関係事業者との連携、訪問介護計画・手順書作成、オリエンテーション・同行指導、サービス提供の日々管理、稼働予定の作成、モニタリング・サービスの見直しという9つのプロセスごとに、ヘルパーの働きがいを高めるサービス管理のポイントをとりまとめ、60項目に整理した。表5-5はその抜粋である。

表5-5 ヘルパーの働きがいを高めるサービス管理(一部抜粋)

【新規利用の受付】

- ・ 利用者の基本情報、主なサービス内容・時間数の希望等を受付表にまとめる
- ・ ヘルパーの能力水準や、稼働できる日程・地域が一覧できる情報を更新する

【利用者宅訪問・アセスメント】

- ・ 利用者・家族とともに生活上の問題点、サービス内容の意向を明確化し、アセスメント表にまとめる
- ・ 初回訪問にケアマネジャーや担当ヘルパーを同行する

【契約】

- ・ 「利用者・家族の意向」と「ケアマネジャーからの依頼」に差異があれば、契約前に両者に確認する
- ・ 契約時に不適正事例の説明、キャンセルや変更のルールの説明をする

【サービス担当者会議・関係事業者との連携】

- ・ 新規利用に係るサービス担当者会議で、居宅サービス計画原案に対し訪問介護事業者として意見を述べる
- ・ 訪問介護計画をケアマネジャー及び他の介護保険事業者に配布する
- ・ 利用者の状況に大きな変化があれば、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

【訪問介護計画・手順書作成】

- ・ ケアマネジャーや他の介護保険事業者から情報を収集し、訪問介護ニーズの特定と援助目標設定を行う
- ・ 初回のサービス提供前に、サービス提供責任者が訪問介護計画を作成する

- ・ 初回のサービス提供前に、サービス内容、手順、留意事項、所要時間を示す手順書を作成する
- ・ サービス提供責任者自身が初回のサービス提供をおこなう
- ・ サービス提供責任者が複数いる場合、複数の責任者が新規利用者宅で1度は稼働する
- ・ 新規利用者は、サービス開始後1～2週間で利用者及びヘルパーにサービス内容の妥当性を確認する

【オリエンテーション・同行指導】

- ・ ヘルパーに対して、訪問介護計画・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
- ・ ヘルパーに対して、居宅サービス計画を示して利用者の生活の全体像を把握させる
- ・ 新規利用者には、サービス提供責任者がヘルパーに同行指導を行う
- ・ 同行指導後、ヘルパーとともにサービスを振り返り、不明点を確認のうえ同行指導の記録を残す

【サービス提供の日々管理】

- ・ 毎回の稼働当日に、ステーション立寄りもしくは電話で口頭により、サービス提供状況の報告を受ける
- ・ ヘルパーがステーションに立ち寄った際に、サービス提供責任者や事業所管理者が声かけを行う
- ・ 同じ利用者を担当する複数のヘルパーが、援助目標、サービス内容、手順を確認しあう場を設ける
- ・ 1ヵ月に1回以上はヘルパーをステーションに集め、サービス状況の確認、利用者の声の伝達、研修を行う

【稼働予定の作成】

- ・ 1ヶ月単位で稼働予定を作成し、ヘルパーに稼働予定表を交付する
- ・ 心身状態が不安定な利用者は、サービス提供責任者や常勤ヘルパーを中心に稼働予定を作成する
- ・ 1人の利用者を複数ヘルパーが担当できる体制を整え、代行可能なヘルパーの情報を日々更新する

- ・ ヘルパーの能力や希望に応じて仕事を与え、日常のアドバイスや同行指導によって育成する
- ・ ヘルパーの担当利用者をヘルパーの都合や希望によらずに変更する際は、事前に理由を説明する

【モニタリング・サービスの見直し】

- ・ サービス提供責任者が、月に1回以上は稼働もしくはモニタリングのために利用者宅を訪問する
- ・ サービス内容に大きな変更がある場合は、再度担当するヘルパーに同行指導を行う
- ・ 手順書は、担当ヘルパーが必要に応じて加筆修正できるようにしておく

注：全60項目は参考資料を参照のこと。

(2) サービス管理のあり方とサービス提供責任者業務の充実度

さて、本章で、サービス提供責任者が中心となって進めるべき望ましいサービス管理のあり方を検討したのは、サービス管理の確立が、効率的に質の高いサービスを提供し、かつヘルパーの定着・育成の充実をはかるために重要であることによる。

では、(1)で整理したポイントにそったサービス管理をおこなうことは、訪問介護事業所におけるサービス提供責任者業務の充実度を高めることにつながっているのだろうか。

『サ責調査 2007』の個票データを用いて、検討をおこなう。分析の単位は事業所である。

1) 事業所におけるサービス管理得点

『サ責調査 2007』では、「あなたのステーションでは、どのような手順で訪問介護サービスに関連する業務を行っていますか」という質問を設け、サービス管理のポイント60項目について、「必ずする」「しないことがある」「しないことが多い」「該当しない・違うやり方」の4つの選択肢により、回答を得ている。

これをもとに事業所におけるサービス管理のあり方を得点化した。得点化の方法は、各項目について「必ずする」に3点、「しないことがある」に2点、「しないことが多い」に1点を与え、60項目分の得点を積み上げ、積み上げた得点を、全60項目から「該当しない・違うやり方」を選択した項目を除いた項目数で除したものとした(最低1点・最高3点)。

60項目の完全回答者を得点化の対象とし、88事業所のうち69事業所が対象となった。

平均値は 2.56 点（中央値 2.56 点）であった。

2) 事業所におけるサービス提供責任者業務の充実度得点

同調査では、「あなたのステーションでは、次のような取組みをどの程度行っていますか」という質問を設け、サービス提供責任者業務を 12 項目に整理し、その充実度を「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」の 4 段階で評価してもらっている。12 項目は、新規利用者の受け入れ可否の判断と適切なヘルパーの選定、利用者の日常生活全般の状況や希望を踏まえた訪問介護計画の作成、軽度者のできることを引き出す目標指向型の介護予防訪問介護計画の作成、利用者の状態の変化やサービスに関する意向の定期的な把握、サービス担当者会議への出席等によるケアマネジャー等との連携、ヘルパーへの具体的な援助目標及びサービス内容の指示、ヘルパーへの利用者の状況についての情報の伝達、ヘルパーのサービス提供状況の把握、ヘルパーの能力の公平な評価、ヘルパーの能力や希望を考慮した効率的な稼働予定の作成、新人ヘルパーの教育・指導、ヘルパーに対する計画的な研修や技術指導、のとおりである。

これをもとに事業所におけるサービス提供責任者業務の充実度を得点化した。得点化の方法は、各項目について「十分できている」に 4 点、「ある程度できている」に 3 点、「あまりできていない」に 2 点、「まったくできていない」に 1 点を与え、12 項目の平均点とした（最低 1 点・最高 4 点）。

12 項目の完全回答者を得点化の対象とし、88 事業所のうち 86 事業所が対象となった。平均値は 3.09 点（中央値 3.04 点）であった。

3) サービス管理得点とサービス提供責任者業務の充実度得点の相関

では、サービス管理のあり方と、サービス提供責任者業務の充実度はどのような関係にあるか。サービス管理得点とサービス提供責任者業務の充実度得点の相関をみたところ、相関係数は 0.684（1%水準で有意）であり、かなり強い相関が確認された。

このことから、本章で整理されたサービス管理のあり方は、サービス提供責任者業務の充実と、それをつうじたヘルパーの定着・育成のために望ましい一定の方策を示しているということができる。

6. むすび

本章は、訪問介護事業所のサービス提供プロセスにおける望ましいサービス管理のあり方を検討した。

サービス提供責任者自身も、事業者も、現状のサービス提供責任者業務は、利用者宅でのサービス提供に投入する時間が多く、指定基準で定められたサービス提供責任者の業務に投入できる時間を圧迫しており、時間配分の再検討が必要だと認識している。サービス提供責任者としての業務が一様でない現状においては、効率的かつ効果的なサービス管理をあわせて検討することによって、質量ともに望ましい仕事のあり方に近づけることができると考えられる。

望ましいサービス管理の確立は、ヘルパーの働きがいを伸ばすことに直結するだけでなく、サービス管理の効率化によってサービス提供責任者がヘルパーの定着や育成にかけられる時間を確保することにもつながるのではないかと。すなわちヘルパーの定着は、サービス管理の充実によって実現されるのではないだろうか。本章では以上の問題意識に基づき、ヘルパーの定着状況との関係から分析をすすめた。

検討にあたっては、フィールドワーク、ヘルパーに対するアンケート調査に基づき仮説を作成し、ケアマネジャーへのインタビュー、訪問介護事業者との対話を経てポイントを整理したあと、その妥当性について、サービス提供責任者アンケートを用いて確認した。結果を要約すると、以下ようになる。

- 1) フィールドワークにみるヘルパーの定着状況が相対的によい事業所の特徴は、ケアマネジャーとの日常的な情報交換があること、訪問介護計画書と手順書の確実な整備のうえに、文書を用いた事前の説明と十分な同行指導が行なわれ、サービスの目標と内容の指示が明確であること、事業所にアクセスすれば常に(担当のサービス提供責任者が不在であっても)必要な対応がとられること、ヘルパーの意見がサービスの改善に活かされていること、ヘルパーが意見や疑問を示せる機会が幾重にも配されていること、変化が激しい利用者には常勤ヘルパーを中心としたシフトが組まれていること、育成を考えたヘルパーの配置がおこなわれていること等である。
- 2) ヘルパーに対するアンケート調査によれば、ヘルパーの定着状況が相対的によい事業所のサービスの進め方の特徴は、十分な情報を適切な時期に提供し、事業所の立ち寄り等により日常的に利用者情報の授受をサービス提供責任者等と行い、担当ヘルパー間で意見交換ができる機会を設けること、ミーティングや研修の内容を充実させること、これら

をつうじてヘルパーの不安や日頃のサービス提供にあたっての疑問を減じること、能力の評価を仕事の割り振りに活かしていること等である。

- 3) ケアマネジャーがサービスを依頼する事業所は、ヘルパーが定着し、安定的なサービス提供ができる事業所である可能性が高い。そこでケアマネジャーが訪問介護事業所を選定する基準を尋ねたところ、事業所の連絡体制の整備、ヘルパーの迅速な調達、利用者の生活全体を見通す力、利用者のリスクの予測と対応、ヘルパーを管理する力、利用者への十分な説明といった点があげられた。
- 4) 以上の検討と訪問介護事業者との対話を経て、新規利用の受付、利用者宅訪問・アセスメント、契約、サービス担当者会議・関係事業者との連携、訪問介護計画・手順書作成、オリエンテーション・同行指導、サービス提供の日々管理、稼働予定の作成、モニタリング・サービスの見直しという9つのプロセスごとにヘルパーの働きがい高めるサービス管理のあり方をまとめたところ、60項目に整理された。
- 5) ここで整理されたサービス管理のあり方と事業所におけるサービス提供責任者業務の充実度の関係を、サービス提供責任者調査における事業所単位のサービス管理得点とサービス提供責任者業務の充実度得点の相関により確認したところ、両者の相関係数は0.684とかなり強い相関があった。このことから、本章で整理されたサービス管理のあり方は、サービス提供責任者業務の充実化と、それをつうじたヘルパーの定着・育成の促進に向けて望ましい一定の方策を示しているといえる。

