
第6章 サービス提供責任者の職業能力と能力開発

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

『サ責調査 2007』によれば、サービス提供責任者の業務を円滑に進めるうえで重要なこととして「サービス提供責任者の能力向上」をあげるサービス提供責任者が62.9%にのぼる。また、サービス提供責任者が事業所内での業務分担、仕事の総量や時間配分の再検討を進めながら、より効率的・効果的なサービス管理をおこない、結果としてヘルパー管理を充実させていくためには（第4章・第5章）、サービス提供責任者自身の能力向上が不可欠であることを指摘した。

本章では、まず事業所における訪問介護員（以下、ヘルパー）の定着率の高低を規定する要因を探る¹。ここでの問題関心はヘルパーの定着と能力開発であり、サービス提供責任者の職業能力がヘルパーの定着状況の規定要因になっていることが確認されれば、それを本章のなかで論じる意義があるからである（第2節）。次に、サービス提供責任者の職業能力の現状を把握し（第3節）、その規定要因を探る（第4節）。さらに、サービス提供責任者の能力開発にかかる現状と課題を明らかにする（第5節）。これらをつうじて、訪問介護事業所における、サービス提供責任者の能力向上と、サービス管理・ヘルパー管理の充実への方策の手がかりを得ることを目的とする。

(2) 使用データ

分析に使用するデータは、主に『サ責調査 2007』である。調査概要や調査対象の特性などは第4章第3節に詳しい。なお、第2節は事業所²を、第3節以降は個人を分析単位とする。

第4章で触れたように、『サ責調査 2007』のデータの利点のひとつとして、同時におこなわれた『ヘルパー調査 2007』とのデータのマージができることがあげられ、ヘルパーの定着状況の分析（第2節）にあたっては、『サ責調査 2007』に『ヘルパー調査 2007』にお

¹ ヘルパーの定着の規定要因については第3章第4節でヘルパー調査を用いた分析をおこなっている。第3章との位置づけの違いについては第2節で触れる。

² 分析単位を事業所とする際のデータについては第4章第4節を参照のこと。

ける所属事業所の回答データをマージした個票データを、サービス提供責任者の能力自己評価の妥当性の検討（第3節）にあたっては、『ヘルパー調査 2007』に『サ責調査 2007』における所属事業所の回答データをマージした個票データを用いる。

この他、『F社ヘルパー調査』と『F社サ責個人調査』の集計結果を参照する。

2. 訪問介護事業所におけるヘルパーの定着状況とサービス提供責任者の職業能力

まず、サービス提供責任者の職業能力について本章のなかで分析をおこなう意義を確認するため、いま一度ヘルパーの定着率の高低を規定する要因に迫る。

ヘルパーの定着の規定要因については第3章第4節で、ヘルパーに対するアンケート調査（『F社ヘルパー調査』）の個票データを用いて、ヘルパーのキャリア志向（勤務先への定着志向と訪問介護サービスの仕事継続意向）を従属変数とした分析をおこなっている。第3章の問題関心は、ヘルパーの個人属性や働き方、仕事の経験をコントロールしても、所属事業所における「ヘルパーからみたサービス提供責任者の人事管理機能」の充実ならびに「Off-JTの受講状況」がヘルパーのキャリア志向に影響を持つかという点にあった。

ここでは、事業所を分析単位とし、事業所属性をコントロールしてもサービス提供責任者の職業能力がヘルパーの定着状況に影響を与えるかどうかを確認することを目的とする³。ヘルパーの定着状況には、ヘルパー本人の属性や経験、事業所における雇用管理のあり方のみならず、様々な背景要因があると考えられるが、結局定着状況は事業所属性によって決まるということであれば、サービス提供責任者の職業能力を本章でとりあげる意義が薄くなるためである。

なお、サービス提供責任者の職業能力に関する独立変数は、第3章ではヘルパーからみた人事管理機能の発揮状況を取りあげたが、本節では、サービス提供責任者による、サービス提供責任者としての総合能力の自己評価の事業所単位の平均値を用いる。自己評価は「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段階で回答を得ており、それぞれ4～1をわりあて、事業所ごとに回答したサービス提供責任者の平均をとった。これをいわば事業所におけるサービス提供責任者のパフォーマンスの代理変数とみなすこととなる。

³ 『F社ヘルパー調査』は、ヘルパーの属性、働き方や能力開発、勤続意識については豊富な情報を持つものの、調査対象がヘルパーであることから事業所属性に関する十分な情報が得られていない。

事業所属性に係る統制変数として、事業所が介護保険の訪問介護サービスを開始してからの経過年数、同一敷地内で提供しているサービス、サービスの単価にかかわる変数として、介護関連サービス全体の提供時間を100とした介護保険の身体介護の提供時間の比率、事業所の規模にかかわる変数としてサービス提供責任者の人数、事業所の人員構成にかかわる変数として、特定事業所加算の要件のうち、人材要件の適合状況、当該事業所のヘルパーの今の会社でのヘルパーとしての通算経験年数の平均値、事務員の有無を投入した。人材要件に適合するとは、「事業所のヘルパーのうち、介護福祉士の割合が30%以上」であり、かつ「サービス提供責任者の全員が5年以上の経験を有する介護福祉士」であることを示している。

ここで事業所属性に係る変数のひとつとして、「当該事業所のヘルパーの今の会社でのヘルパーとしての通算経験年数の平均値」を投入したのは、ヘルパーは、離職者に占める勤続1年未満の者の割合が高いことに加え⁴、勤続年数が短い者が多いと、ヘルパー同士の意見交換等による日頃の疑問点の解消等が行なわれにくく、サービス提供責任者のヘルパー管理コストがかかり、結果として定着しにくい職場になることが考えられるからである。

事業所のヘルパーの定着状況を従属変数とした順序回帰分析をおこなった結果を、表6-1に示す。

⁴ 序章第4節。

表 6-1 事業所のヘルパーの定着状況の規定要因（順序回帰分析）

従属変数 = ヘルパーの定着状況 ^{a)}	係数	標準誤差
訪問介護サービス開始後経過年数	0.420	0.206 **
同一敷地内で介護保険訪問介護のみ実施 ^{b)}	-1.960	1.105 *
介護関連サービス提供時間に占める身体介護の比率 ^{c)}	-0.011	0.030
サービス提供責任者の人数	-0.032	0.190
特定事業所加算（人材要件）に適合 ^{d)}	2.242	1.029 **
当該事業所のヘルパーの今の会社でのヘルパーとしての通算経験年数の平均値 ^{e)}	0.019	0.030
事務員の有無 ^{f)}	0.545	0.751
当該事業所のサ責の総合能力自己評価の平均値	1.109	0.661 *
N	49	
-2 対数尤度	71.004	
カイ 2 乗	19.066**	
Nagelkerke R2 乗	0.383	

注 1：『サ責調査 2007』より。事業所単位の分析。当該事業所のヘルパーの今の会社でのヘルパーとしての通算経験年数の平均値については、『ヘルパー調査 2007』の所属事業所のデータをマージしたもの。

注 2：a) (自社・他社を問わず)他の訪問介護事業所と比較したヘルパーの定着状況について、「定着率が高いほう」を 3、「平均的」を 2、「定着率が低いほう」を 1 とした。b) 所属事業所が同一敷地内で介護保険の訪問介護サービス（予防を含む）のみ提供している場合を 1、それ以外のサービスを実施している場合を 0 とした。c) 提供する介護関連サービス全体を 100 とし、介護保険の訪問介護のうち身体介護が占める比率。d) 特定事業所加算の要件のうち人材要件が適合するもの（申請の有無に係わらず）を 1、それ以外を 0 とした。e) 所属事業所のヘルパーの回答について、今の会社での在宅のホームヘルパーとしての通算経験年数（月単位）の平均値をとった。f) ヘルパーの仕事に従事していない事務員が「いる」を 1、「いない」を 0 とした。

注 3：**：p<0.05 *：p<0.1

表 6-2 表 6-1 の記述統計量

	度数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
他と比較したヘルパーの定着状況	76	2.33	0.62	1	3
訪問介護サービス開始後経過年数	72	5.24	2.06	1	7
同一敷地内での提供サービス （訪問介護のみ=1）	83	0.07	0.26	0	1
介護関連サービス提供時間に 占める身体介護の比率	73	24.90	12.80	5.0	60.0
サービス提供責任者の人数	87	3.13	2.16	1	13
特定事業所加算（人材要件）の 適合状況（適合=1）	84	0.20	0.40	0	1
当該事業所のヘルパーの今の会社でのヘルパー としての通算経験年数の平均値（月単位）	87	36.33	13.07	2.0	64.6
事務員の有無（いる=1）	86	0.65	0.48	0	1
当該事業所のサ責の総合能力 自己評価の平均値	88	2.79	0.57	1.00	4.00

これによると、事業所属性をコントロールしても、当該事業所のサービス提供責任者の総合能力自己評価の平均値はプラスで有意となった。十分な人事管理機能を発揮する能力を備えたサービス提供責任者がいることは、安定的なサービスが提供できる事業所づくりの基礎となる。このことから、ヘルパーの定着と育成を問題関心とする本論文において、サービス提供責任者の職業能力を分析することは意義があるといえる。

これに加えて、事業所の人員構成が人材要件を満たすものであることはヘルパーの定着状況を引き上げる。ヘルパーに占める介護福祉士の割合が高いことは、能力向上意欲が高いヘルパーが多いことを示すものと考えられる。これは、ヘルパー同士の切磋琢磨が行なわれやすく、結果的に働きがいのある事業所の雰囲気づくりにつながるのかもしれない。また、設立からの時間の経過は定着状況にプラスの影響を持つ。設立から時間が経過するとともに利用者や家族、地域の関係機関との信頼関係が育ち、事業所運営のノウハウが蓄積され、そのことがサービス管理やヘルパー管理の充実を促すのであろう。他方、同一敷地内で介護保険の訪問介護のみを提供していることはマイナスの影響を持つ。様々なサービスが同一敷地内で展開されることは、人事交流等を含め、ヘルパーにとっても刺激を受ける機会となるのかもしれない。

事業所属性のうち、単価、規模、ヘルパーの勤続年数、事務員の有無といった変数は、ヘルパーの定着状況の規定要因にはならない。

3 . サービス提供責任者の職業能力の現状

では、サービス提供責任者の職業能力の現状はどのようになっているのだろうか。本節では、まず、サービス提供責任者個人の自己評価により、介護の仕事に係わる様々な職業能力と、サービス提供責任者としての総合能力の現状を把握する。さらに、ヘルパーとしての能力とサービス提供責任者としての能力の関係について考察する。そのうえで、職業能力を自己評価によってとらえることの妥当性について、若干の検討を加える。

(1) サービス提供責任者の介護の仕事に係わる職業能力

『サ責調査 2007』では、身体介護の能力、生活援助の能力、利用者・家族との信頼関係を構築する能力、ヘルパーや他職種とのチームケアを保つ能力、ヘルパーを指導する能力の5つの観点から介護の仕事に係わる職業能力を自己評価してもらっている(表6-3)。このうち、身体介護、生活援助、利用者・家族との信頼関係を構築する(人間関係構築)能

力の3つ⁵については、ヘルパーとしての能力を示している。

結果をみると、5つの能力のいずれについても、「ある程度できている」が最も多く、6割を超えている。ヘルパーとしての3つの能力については、「十分できている」と「ある程度できている」の和がいずれも9割を超えており、サービス提供責任者は、ヘルパーとしては自分の能力を高く評価していることがわかる。なお、ヘルパーを指導する能力については、「ある程度できている」が64.7%にのぼるものの、「あまりできてない」とした者も2割を超えており、介護の仕事に係わる職業能力のなかでも、特にヘルパーの指導にかかる能力については、十分でないとする者も少なくないといえる。

表 6-3 サービス提供責任者の介護の仕事に係わる職業能力自己評価 (n=221、単位：%)

	でき 十分	でき ある程度	でき あまり	でき まったく	無回答
身体介護の能力	23.5	67.4	6.8	0.0	2.3
生活援助の能力	21.7	70.6	5.0	0.5	2.3
利用者・家族との信頼関係を構築する能力	23.5	71.0	3.2	0.0	2.3
ヘルパーや他職種とのチームケアを保つ能力	17.6	71.5	8.1	0.0	2.7
ヘルパーを指導する能力	9.5	64.7	23.5	0.0	2.3

注：『サ責調査 2007』より。

(2) サービス提供責任者としての総合能力

1) 自己評価の分布

では、サービス提供責任者としての総合能力についてはどうか。これについても4段階で回答を得ている。やはり、最も多いのは「ある程度できている」であり、59.3%にのぼる。次いで「あまりできていない(29.0%)」であり、「十分できている」との回答は1割に満たない。

⁵ ヘルパーの職業能力をとらえる3区分については、第1章・第2章を参照のこと。

2) ヘルパーとしての能力とサービス提供責任者としての総合能力の関係

サービス提供責任者としての総合能力は、介護の仕事に係わる5つの能力と関係があるのだろうか。サービス提供責任者としての総合能力と、5つの能力の自己評価の相関係数の2変数の相関係数をみたところ、身体介護の能力は0.260、生活援助の能力は0.320、利用者・家族との信頼関係を構築する能力は0.475、ヘルパーや他職種とのチームケアを保つ能力は0.542、ヘルパーを指導する能力は0.675（いずれも1%水準で有意）であった。

身体介護・生活援助といった具体的なサービスを提供する能力とサービス提供責任者としての総合能力の相関は弱い。他方、ヘルパーとしての能力のうち人間関係構築にかかる能力については、サービス提供責任者としての総合能力とかなり強い相関がある。ヘルパーや他職種とのチームケアを保つ能力、ヘルパーを指導する能力も、サービス提供責任者としての総合能力とかなり強い相関があり、特にヘルパーを指導する能力との相関が高い。

3) 自己評価の妥当性

さて、本章では、サービス提供責任者の能力を自己評価によって把握し、分析している。ここで、自己評価にもとづいてサービス提供責任者の総合能力を論ずることの妥当性を2つの観点から検討しておきたい。

まず、『ヘルパー調査2007』に、『サ責調査2007』における所属事業所におけるサービス提供責任者の総合能力自己評価の平均値のデータをマージし、所属事業所におけるサービス提供責任者の総合能力自己評価の平均値3区分別にヘルパーが働く意欲の変化、ヘルパーの介護能力得点をみた（表6-4）。これによると、所属事業所のサービス提供責任者の総合能力自己評価の平均値が高いと、概ねヘルパーの意欲が向上（定着）し、介護能力の伸長がはかられている。第3章の分析によれば、ヘルパーからみた所属事業所のサービス提供責任者の人事管理機能が十分発揮されていることが、ヘルパーの勤続志向や介護能力にプラスの影響を与えることがわかっている。よって、サービス提供責任者によるサービス提供責任者としての総合能力の自己評価は、ヘルパーからみた人事管理機能の発揮状況と対応しているといえる。ただし、総合能力ではなく、「人事管理機能」の発揮状況であること、また個人単位ではなく、所属事業所単位でみていることに限界がある。

表 6-4 所属事業所のサービス提供責任者の総合能力自己評価の平均値別
ヘルパーが働く意欲の変化、ヘルパーの介護能力得点（単位：％）

		いまの勤務先でヘルパーの仕事を始めてからの働く意欲の変化 (p=0.017)			介護能力得点 (p=0.001)		
		向上した・ やや向上した	変化なし	やや低下した・ 低下した	上位	中位	下位
の 総 合 能 力 平 均 値	所属事業所のサ責 下位	56.0	32.0	12.0	21.1	47.2	31.7
	中位	55.7	29.8	14.5	21.4	42.3	36.3
	上位	<u>60.5</u>	23.2	16.2	<u>28.4</u>	44.1	27.5

注：『ヘルパー調査 2007』より。所属事業所のサービス提供責任者の総合能力自己評価の平均値については、『サ責調査 2007』の所属事業所のデータをマージしたものの。

次に、『F社ヘルパー調査』と『F社サ責個人調査』において、ヘルパーからみた所属事業所のサービス提供責任者の業務の充実度に対する評価と、サービス提供責任者の自己評価を比較検討する（表 6-5）。サービス提供責任者の業務を、対利用者に係わる 6 業務と対ヘルパーに係わる 13 業務に整理し、サービス提供責任者には、「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 段階で自己評価を求めた。ヘルパーに対しては、所属事業所のサービス提供責任者の評価として、この 4 段階に「わからない」を加えて回答を求めた。このうちそれぞれ「十分できている」と「ある程度できている」の値を合計した「できている」の割合を比較すると、全 19 業務のうち、サービス提供責任者の自己評価とヘルパーからみた評価の差が 10%ポイントを超える業務は 5 つにとどまった。よって、サービス提供責任者は個人の自己評価であり、ヘルパーからみた評価は事業所単位であるという限界はあるものの、ここでも概ね自己評価とヘルパーからみたその機能の発揮状況は対応しているといえることができる。

表 6-5 サービス提供責任者の自己評価とヘルパーの所属事業所の
サービス提供責任者に対する評価（単位：％）

		「自己 でき評 て価 いる」 n=116	「ヘル パー でき てい から」 n=1,450	ヘル パー 自己 評価 と 自己 評価 の差
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	82.5	0.3
	利用者への契約内容及び重要事項の説明	83.6	73.9	9.7
	利用者からの苦情への迅速な対応	78.5	70.4	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	66.9	18.5
	利用者の状態変化の定期的な把握	59.5	65.3	-5.8
	利用者のサービス満足度の把握	38.8	61.5	-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	62.9	-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	70.5	-7.6
	ヘルパーへの利用者の状況に関する情報伝達	76.7	70.5	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	66.4	-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	48.4	2.5
	ヘルパーの公平な評価	64.7	50.2	14.5
	ヘルパーの悩みや心配事の受け止め	63.8	56.6	7.2
	個々のヘルパーの育成課題の設定	16.4	33.6	-17.2
	ヘルパーに対する勉強会や実技研修の開催	39.6	67.6	-28.0
	ヘルパーの急な休みへの対応	87.9	78.2	9.7
	ヘルパーの日程や行動予定の把握	73.2	66.2	7.0
	ヘルパーの健康管理	34.5	40.2	-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	43.4	0.6

注：『F社ヘルパー調査』と『F社サ責個人調査』より。

4. サービス提供責任者の総合能力の規定要因

では、サービス提供責任者の総合能力は、何によって規定されているのだろうか。本節では、『サ責調査 2007』の個票データを用いて、「サービス提供責任者としての総合能力」の規定要因を明らかにする⁶。

なお、ここでは主に、事業所属性や個人のその他の属性をコントロールしても、事業所における業務分担（第4章）やサービス管理のあり方（第5章）が、サービス提供責任者の総合能力を規定しているかに着目する。

⁶ 大木 [2006] は人事管理能力だけを取り出し、その規定要因を分析している。ただし調査票設計の制約から、独立変数は限定的である（網羅性及び OJT を部下・後輩を指導する機会の程度によって読み替えている点等）。

(1) 分析の枠組み

個人の職業能力は、「個人のこれまでの知識・経験」と「現在の勤務先の能力開発の方針と機会」によって規定される。後者は、OJT が中心として重視され、Off-JT はそれを補完する方法として位置づけられる。サービス提供責任者の能力もこの枠組みで規定されているのだろうか。ここでは、「サービス提供責任者としての総合能力」の自己評価4段階をスコア化したものを従属変数として順序回帰分析をおこなう。

独立変数としては「個人のこれまでの知識・経験」としてサービス提供責任者としての通算経験年数(勤務先を問わず)、サービス提供責任者の仕事を始める前の在宅のホームヘルパーとしての経験の有無、ホームヘルパー1級もしくは介護福祉士資格の有無、ヘルパーとしての能力を示す身体介護、生活援助、利用者・家族との信頼関係を構築する能力の自己評価を用いる。

「現在の勤務先の能力開発の方針と機会」については、まず「通常1カ月の利用者宅でのサービス提供時間」を用いる。これが長くなれば、OJT、Off-JT に費やせる時間が減るであろう。加えて「所属事業所のサービス管理得点」を用いる。所属事業所において望ましいプロセスでサービス管理・ヘルパー管理が行われていれば、そのやり方を見て学ぶことができる。また、効率的にサービス管理・ヘルパー管理が行われていることによってOff-JT や自己啓発に割ける時間が増えるであろう。

統制変数として、まず、年齢・学歴を加える。さらに、事業所属性を示すものとして、事業所が介護保険の訪問介護サービスを開始してからの経過年数、同一敷地内で提供しているサービス、事業所の規模にかかわる変数としてサービス提供責任者の人数を投入する。

(2) 分析結果

結果を表6-6に示す。まず、「個人のこれまでの知識・経験」については、サービス提供責任者としての通算経験年数が、プラスで有意となった。勤務先を問わずサービス提供責任者としての経験を積むことは、その総合能力を高める。

サービス提供責任者になる前のヘルパー経験の有無や、ヘルパー1級もしくは介護福祉士資格の有無は有意でない。サービス提供責任者に求められるサービス管理やヘルパー管理といった機能は、必ずしもヘルパー経験の延長線上にはなく、ヘルパー1級や介護福祉士資格取得のための学習内容にもそうした内容は含まれていないことが背景にあると考えられる。ただし、ヘルパーとしての3つの能力のうち、身体介護は有意でないものの、生

活援助と人間関係構築にかかる能力についてはプラスで有意となっており、ヘルパー経験の有無や上位資格の有無が有意でないことは、サービス提供責任者にはヘルパーとしての介護能力は求められていないということを意味するものではない。ヘルパーとしての介護能力は、ヘルパーに対する的確な仕事の指示や育成をおこなううえでも重要となろう。

「現在の勤務先の能力開発の方針と機会」についてはどうか。まず、利用者宅でのサービス提供時間が長いことは有意にマイナスの影響を持つ。サービス提供時間が長いことは、1ヘルパーとしての介護能力の向上には役立つかもしれないが、サービス提供責任者としては、他の利用者、ヘルパー、ケアマネジャーと接する時間が少なくなり、実務を通じた能力向上がはかりにくくなるだけでなく、稼働時間が長いことにより学習時間が確保しにくくなるなど、能力形成の阻害要因になることがうかがえる。第4章でみたとおり、稼働時間の適正化に配慮しながら、事務員やサービス提供責任者を補佐するヘルパー等の配置・増員をつうじた業務の分担のあり方とあわせ、業務時間の配分を見直していく必要がある。

「所属事業所のサービス管理得点」が高いことは、そこで働くサービス提供責任者の総合能力を有意に引き上げる。その影響力は最も大きい。すなわち、第5章で検討した望ましいサービス管理が行われている事業所では、そのやり方を学ぶことができる。さらに、業務の効率化とヘルパーの定着が進んでいれば、学習のために費やせる時間の確保も容易となる。サービス管理のあり方を見直し、より効率的かつ効果的なやり方を事業所全体として検討していくことは、ヘルパー管理の充実にもつながる。

統制変数として投入した年齢・学歴、事業所属性にかかる変数は、いずれもサービス提供責任者の総合能力自己評価に対して有意な影響を持たなかった。

表 6-6 サービス提供責任者としての総合能力自己評価の規定要因（順序回帰分析）

従属変数 = サ責としての総合能力自己評価 ^{a)}	係数	標準誤差
年齢	-0.043	0.030
学歴 ^{b)}	0.077	0.221
サ責としての通算経験年数(月単位)	0.031	0.014 **
サ責になる前のヘルパー経験の有無 ^{c)}	-0.178	0.690
ヘルパー1級もしくは介護福祉士資格の有無 ^{d)}	0.391	0.684
身体介護の能力自己評価 ^{a)}	0.508	0.516
生活援助の能力自己評価 ^{a)}	1.322	0.612 **
利用者・家族との信頼関係を構築する能力自己評価 ^{a)}	2.793	0.707 ***
通常1ヵ月の利用者宅でのサービス提供時間	-0.014	0.008 *
所属事業所のサービス管理得点 ^{e)}	3.351	1.059 ***
所属事業所の訪問介護サービス開始後経過年数	-0.140	0.137
所属事業所が同一敷地内で介護保険訪問介護のみ実施 ^{f)}	1.285	1.104
所属事業所のサービス提供責任者の人数	0.108	0.095
N	98	
-2 対数尤度	116.072	
カイ2乗	65.329***	
Nagelkerke R2 乗	0.577	

注1：『サ責調査 2007』より。サービス提供責任者が1人の事業所の者のデータは分析対象から除いた。

注2：a)「十分できている」を4、「ある程度できている」を3、「あまりできていない」を2、「まったくできていない」を1とした。b)中卒を1、高卒を2、専修(専門)学校卒を3、短大・高専卒を4、大学・大学院卒を5とした。c)勤務先を問わず、在宅のホームヘルパーとしての経験があるものを(サービス提供責任者の仕事を始める前まで)を1、ないものを0とした。d)「ホームヘルパー1級」もしくは「介護福祉士」資格を現在持っているものを1、いずれも持っていないものを0とした。e)サービス管理得点の算出方法については、第5章第5節(2)1)を参照のこと。f)所属事業所が同一敷地内で介護保険の訪問介護サービス(予防を含む)のみ提供している場合を1、それ以外のサービスを実施している場合を0とした。

注3：***：p<0.01 **：p<0.05 *：p<0.1

表 6-7 表 6-6 の記述統計量

	回答者数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
サ責としての総合能力自己評価	194	2.78	0.58	2	4
年齢	189	41.84	10.01	21	64
学歴	196	2.98	1.13	1	5
サ責としての通算経験年数(月単位)	191	30.32	20.94	1	84
サ責になる前のヘルパー経験の有無	190	0.79	0.41	0	1
ヘルパー1級もしくは介護福祉士資格の有無	196	0.85	0.36	0	1
身体介護の能力自己評価	194	3.17	0.53	2	4
生活援助の能力自己評価	194	3.16	0.53	1	4
利用者・家族との信頼関係構築能力自己評価	194	3.22	0.47	2	4
通常1ヵ月の利用者宅でのサービス提供時間	191	48.15	37.06	.0	170.0
所属事業所のサービス管理得点	136	2.55	0.25	1.66	3.00
所属事業所の訪問介護サービス開始後経過年数	157	5.45	1.93	1	7
所属事業所の同一敷地内での提供サービス(訪問介護のみ=1)	189	0.10	0.29	0	1
所属事業所のサービス提供責任者の人数	191	4.38	3.12	2	19

5. サービス提供責任者の能力開発の現状と課題

サービス提供責任者の能力が低いことは、ヘルパーの定着にとってもマイナスとなり(第2節)、結果的にサービスの安定的な提供を難しくする。一方、介護福祉士やヘルパー1級資格を保有していることは、サービス提供責任者としての総合能力を担保していない(第4節)。

そのため、事業者は、サービス管理やヘルパーの人事管理の質の向上をつうじた良質なサービスの提供を実現するために、サービス提供責任者の能力開発に取り組む必要があることとなる。そこで本節では、サービス提供責任者に対する能力開発の現状と課題を分析する。

(1) サービス提供責任者に対する能力開発の現状

まず、事業所からみた能力開発の現状をみよう。シルバーサービス振興会[2007]が訪問介護441事業所から回答を得たアンケート調査の結果によれば、サービス提供責任者に対するOJTは、「部下指導を上司の役割とする(52.4%)」が最も多く、次いで「育成を考えて仕事を与える(43.1%)」「指導マニュアルを作成する(34.7%)」となっている。Off-JT

については、2005年度1年間に約9割が1度はおこなったとしている。自己啓発にかかる費用を助成している事業所が、38.8%にのぼる。また、新任のサービス提供責任者に対しては、「採用・新任時に研修を実施(42.4%)」「指導担当者をつける(32.9%)」「仕事の現場で集中的に指導(32.0%)」「仕事の与え方を考慮する(31.3%)」等によって育成するとされている。ただし、新任のサービス提供責任者に対して「いずれも行っていない」事業所が約2割ある。

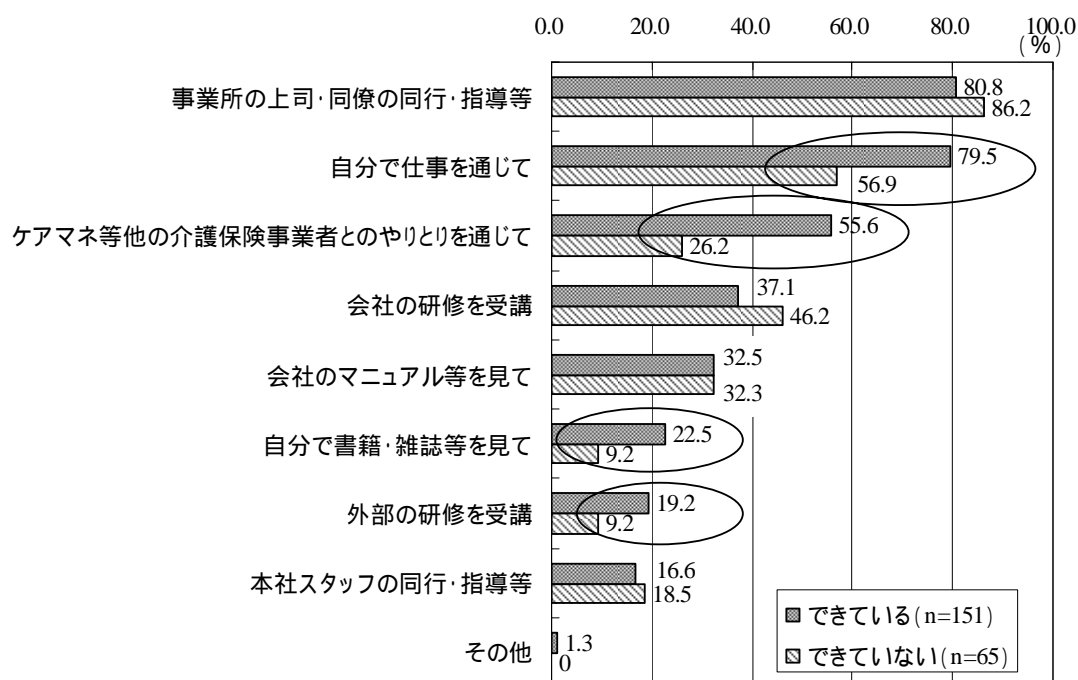
サービス提供責任者個人からみるとどうか。『サ責調査 2007』では、サービス提供責任者としての仕事をどのようにして覚えたかを尋ねている(複数回答)。これによると、最も多いのは「ステーションの上司や同僚の同行・指導・アドバイス(81.4%)」、次いで「自分で仕事を通じて(71.9%)」「ケアマネジャーなど他の介護保険事業者とのやりとりをつうじて(46.2%)」となっており、会社の研修(38.9%)やマニュアル(31.7%)などよりも、事業所内外の関係者からのアドバイスや実務をつうじて仕事を覚えたとする者が多い。ただし、サービス提供責任者業務の円滑化のために「サービス提供責任者に対する研修の充実(45.7%)」や「サービス提供責任者業務のマニュアル整備(29.9%)」をあげる者は少ない。

サービス提供責任者としての仕事を覚えた方法は、サービス提供責任者としての総合能力の自己評価が高いグループと低いグループで違いがみられるだろうか。サービス提供責任者としての総合能力の自己評価が「できている(十分できている+ある程度できている)」としたグループと「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)」としたグループを比較してみよう(図6-1)。両者の差が10%水準で有意なものをみると、「できている」グループは「できていない」グループと比較して「自分で仕事を通じて」という割合が高い。その差は20%ポイントにのぼる。自分なりに日々の実務のなかで考え工夫する意識を持つかどうかは能力向上に影響を及ぼすのかもしれない。「ケアマネジャーなど他の介護保険事業者とのやりとりを通じて」についてはさらにその差が大きい。サービス担当者会議や日頃の利用者に関する情報共有のなかで、訪問介護事業所としての意見を述べ、逆に自らにはない視点を心得て咀嚼する姿勢の有無は、サービス提供責任者としての成長に影響を及ぼすものと考えられる。「自分なりに書籍・雑誌などを見て」という自己啓発や、「外部の研修を受講」することにより仕事を覚えていっていることも、「できている」グループの特徴としてあげられる。

なお、「会社の研修を受講」することによって学んだとする者の割合は、「できている」

グループが「できていない」グループを下回る。その差は有意ではないが、この結果は、会社での研修の内容がサービス提供責任者の能力をのばすものになっているかどうかを見直す必要性を示唆しているのかもしれない。

図 6-1 サービス提供責任者としての総合能力自己評価 2 区分別
サービス提供責任者の仕事を覚えた方法（複数回答）



注：『サ責調査 2007』より。は「できている」と「できていない」の差が 10%水準で有意であることを示す。

なお、サービス提供責任者としての能力を高めるために、会社の研修を受講したり、自分で社外の研修を受講したり、書籍やテキストを読んで学習する時間は、通常 1 ヶ月に平均 5 時間 43 分（中央値 3 時間）であった。さらにこの時間を増やしたいとする者が 8 割にのぼっており、サービス提供責任者の能力向上意欲は高いといえる。

（2）サービス提供責任者に対する能力開発の課題

サービス提供責任者としての能力を高めるために、なにが課題となっているか。サービス提供責任者としての総合能力の自己評価が低いグループは、能力開発のための時間や機会に恵まれているのだろうか。

サービス提供責任者としての総合能力の自己評価が高いグループと低いグループで月間

能力開発時間と残業時間を比較してみよう（表 6-8）

表 6-8 サービス提供責任者としての総合能力自己評価 2 区分別
月間能力開発時間、月間残業時間（単位：％）

		月間能力開発時間 (p=0.084)			月間残業時間 (p=0.660)		
		6時間 以上	1~5時間	0時間	40時間 以上	~39時間	~19時間
総合能力自己評価 サ責としての	十分できている ある程度できている	24.5	43.7	31.8	35.2	23.2	41.5
	あまりできていない まったくできていない	18.5	33.8	47.7	28.8	27.1	44.1

注：『サ責調査 2007』より。

これをみると、総合能力自己評価が低いグループ、すなわち能力開発の必要性が高いグループで、能力開発（会社の研修を受講したり、自分で社外の研修を受講したり、書籍やテキストを読んで学習する時間）に投入する時間が短いことがわかる。月間能力開発時間が0時間という者が半数近くにのぼり、6時間以上という者は2割未満にとどまる。平均値をみても、自己評価が高いグループが月間6.1時間であるのに対し、低いグループは5.1時間となる（平均値の差は有意ではない）。

残業時間の状況を見ると、自己評価が低いグループと高いグループに有意な差はみられないため、自己評価が低いグループにおいて、能力開発時間が短いのは、残業が多いためではない。

これは、事業者がサービス提供責任者に対して能力開発をおこなう意欲を喚起し、その機会を充実させる必要性を示唆している。まず仕事をつうじた能力開発の充実が求められる。そのためには第4節でみたとおり、稼働時間の適正化やサービス管理の見直しが有効となろう。また、自社での研修だけでなく外部の研修機会も積極的に活用すること、能力向上に役立つ書籍等の情報を提供し、自己啓発を支援するといった取組みも検討されるべきである。さらに、能力向上が評価される処遇制度の整備も重要となろう。

6. むすび

本章では、事業所におけるヘルパーの定着状況の規定要因を明らかにしたうえで、サービス提供責任者の職業能力の現状とその規定要因を明らかにした。最後にサービス提供責任者の能力開発の現状と課題に考察を加えた。結果を要約すると、以下ようになる。

- 1) 事業所属性をコントロールしても、当該事業所のサービス提供責任者の総合能力自己評価は、事業所のヘルパーの定着状況にプラスで有意となる。しかし、サービス提供責任者としての総合能力の自己評価を4段階の分布をみると、「十分できている」との回答は1割に満たない。なお、概ね自己評価とヘルパーからみたサービス提供責任者の機能の発揮状況は対応している。
- 2) サービス提供責任者としての総合能力は、身体介護・生活援助といった具体的なサービスを提供する能力との相関は弱く、人間関係構築にかかる能力、チームケアを保つ能力、ヘルパーを指導する能力との相関が強い。
- 3) 事業所属性や個人の基本属性をコントロールして、サービス提供責任者としての総合能力自己評価の規定要因をみると、まず、サービス提供責任者としての通算経験年数がプラスの影響を持つ。ヘルパー1級もしくは介護福祉士資格の有無は有意でなく、サービス管理やヘルパー管理にかかる学習内容がこうした資格のカリキュラムに含まれていないことが背景にあると考えられる。ただし、身体介護の能力は有意でないものの、生活援助と人間関係構築にかかる能力はプラスで有意となっており、サービス提供責任者には、ヘルパーとしての介護能力が求められていないということではない。
- 4) 利用者宅でのサービス提供時間が長いことはサービス提供責任者の能力形成の阻害要因となる。稼働時間の適正化に配慮しながら、第4章でみたとおり業務分担や業務時間配分を見直していく必要がある。
- 5) 所属事業所において、第5章で検討した望ましいサービス管理が行なわれている事業所では、サービス提供責任者の能力が高い傾向にある。サービス管理の効率的かつ効果的なやり方を検討することは、ヘルパー管理を充実させるだけでなく、責任者が学習のために費やす時間の確保と、仕事をつうじた能力の向上につながる。
- 6) ヘルパーの定着をつうじた良質なサービスの安定的な提供を可能にするためには、サービス提供責任者の能力向上が不可欠となる。しかし、現状をみると、新任のサービス提供責任者の教育をおこなっていない事業所が2割程度あり、会社の研修がサービス提供責任者の能力向上に必ずしもつながっていない可能性があるなど、課題は多い。

特に、能力が低いグループにおいて、残業が多いわけでもないにもかかわらず能力開発に投入する時間が短いことは、事業者における OJT の充実、外部の研修機会を含めた Off-JT の受講促進、自己啓発の情報提供と支援に加え、能力向上が評価される仕組みを整備する必要性を示唆するものであろう。