

## サービス提供責任者の仕事と人事管理能力

大木 栄一  
(職業能力開発総合大学校助教授)

---

### はじめに～問題意識

企業は経営目標を達成するために、外部から「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の経営資源を調達し、それらを内部で製品やサービスに変換し、それを外部に提供する。こうした経営活動を効果的・効率的に行うために組織がつくられ、それぞれの部門で調達、変換、外部への提供が行われる。そのなかで、「ヒト」に関わる部分を担当する管理のサブシステムが人事管理で、基本方針を決定するトップマネジメント、主に計画立案や制度づくりや従業員に対するサービスを提供する人事部門、現場で実際に「ヒト」を調達・育成・活用することにより、組織あるいは部門の目標の達成をはかるライン管理職という3者による「分権的管理体制」が敷かれている。これら3つの主体のなかで重要な役割を果たしているのはライン管理職である<sup>1</sup>。

岡本 [1996] は、製造業の現場監督者は作業管理の面と労務管理（労使関係を含む）面の2つの面の役割を担っており、とくに、後者の労務管理の面（部下の教育訓練、安全管理、人間関係の面）と労使関係の面で重要な役割を担っていることを、現場監督者を対象にした調査研究から明らかにしている<sup>2</sup>。

他方、小売業・飲食店の店長を対象にした調査研究をまとめた佐藤・鎌田編 [2000] によれば、小売業における競争力の基盤は企業から店舗へ、さらには店長へとその重点を移動させてきている。しかも、店舗の要となる店長の店舗管理は社員の人事管理や人材育成をも実質的には兼ねていることから、店舗を単位とする人的資源管理の優劣が企業の盛衰を左右し、本社・本部による標準化された商品管理システム（人事管理や人材育成を含む）よりも、店長による個別化された店舗管理のノウハウが小売業の新たな競争力基盤を形成しつつあることを指摘している<sup>3</sup>。

さらに、主に大企業の中間管理職を対象にした日本労働研究機構 [1998b] の調査研究を利用して、最近の要員削減などの職場の変化や成果主義の強化が職場における人

材育成のあり方にどのような影響を及ぼしたのかについて紹介しよう。これによれば、管理職は仕事の配分や助言を通じて、部下の人材育成機能を担っているが、短期的な成果主義の強化、要員や納期の面でゆとりが低下したことによる多忙化、新人の配置の減少などによって、職場における人材育成機能が低下しており、生産性向上や効率化だけでなく、人材育成機能の維持、向上への配慮が求められていることを指摘している<sup>4</sup>。

同様なことは訪問介護サービスについてもあてはまる。堀田・佐藤・大木〔2005〕によれば、訪問介護サービスにおいても、利用者の介護サービスに対するニーズを把握し、ヘルパーを調達、育成し、利用者へ派遣する機能を担っているサービス提供責任者が担う役割が非常に重要であり、サービス提供責任者の役割がホームヘルパーの定着や能力開発に大きな影響を及ぼしていることを明らかにしている<sup>5</sup>。

こうした問題意識を踏まえて、本章では、サービス提供責任者の役割について、仕事（業務内容）の面と能力（とくに、人事管理能力）の面から接近する。接近の方法は以下のとおりである。第一に、サービス提供責任者が担うべき業務内容と実際に実施している業務内容にはどのような差があるのかを時間配分の面と質的な面から、第二に、質的な面からみた人事管理能力は何によって規定されているのか、第三に、人事管理能力のなかでも能力評価と能力開発に注目し、事業者とヘルパーからみたサービス提供責任者の能力評価及び事業者とサービス提供責任者の能力開発の認識の差を明らかにする。最後に、サービス提供責任者の人事管理能力を向上するためには、事業者（事業所を含む）及び個人（サービス提供責任者）はどのような取組みを実施していく必要があるのか、さらに、社会として、事業者や個人に対して、どのような支援をしていけばよいのかを提示してまとめとする。

## サービス提供責任者の業務内容と業務実態

### 1. 訪問介護サービス提供の流れとサービス提供責任者の役割

平成12年4月の介護保険制度の発足に伴い、訪問介護のサービスをコーディネートする役割を担うものとして「サービス提供責任者」を配置することが事業所に義務づけられた。以下では、訪問介護サービス提供の流れを概観しながら、具体的に、サービス提供責任者の役割を紹介しよう。

介護支援専門員（ケアマネジャー）は利用者の自立支援に向けて介護サービスの種類と内容、その提供量をマネジメントし、居宅サービス計画（ケアプラン、訪問介護以外のサービス種も含む）を立てる。そこで、訪問介護が組み込まれると、ケアマネ

ジャーは訪問介護事業者に依頼し、利用者や家族に承認を得る。

依頼を受けた事業者のサービス提供責任者は、ケアプランに沿って訪問介護の目標、目標達成のための具体的な内容、方法等を示す「訪問介護計画」を作成する。その際、計画を作成するために必要な利用者の生活環境・身体状況・精神状態等について多くの情報を収集するために利用者宅を訪問する。こうして訪問介護計画が作成され、その計画書をもとに利用者や家族に説明し、承諾を得て、契約を結ぶことになる。

つぎに、サービス提供責任者はこれまで把握した情報をもとに、どの利用者をどの訪問介護員（ホームヘルパー）が担当するのかを決める。その場合、利用者の状況やサービス提供によって解決しなければならない課題、訪問時の留意点などによって、ヘルパーの力量、経験、個性などを勘案して決める必要がある。担当のヘルパーを決めたら、利用者についての情報（身体状況や家族状況、サービスの内容や頻度だけでなく、利用者の意向や居宅サービス計画の目標、今後訪問することによって予測される状況など、利用者を全体的に把握し統合された情報）を伝え、サービスの提供を開始する。

さらに、サービス提供責任者は 訪問介護計画の内容が正しく理解され、提供されているか、決められた手順で提供されているか、新たなニーズが発生していないか、を判断するモニタリングを行う。と同時に、計画された以外のサービスを提供する以外に、直接利用者から計画されていないサービスの提供や内容の変更を依頼された場合には、その都度、介護支援専門員（ケアマネジャー）に相談・報告する。また、対応した内容を、翌月初めまでに介護支援専門員に実績として報告する。

以上のようにサービス提供責任者は 介護支援専門員（ケアマネジャー）の作成した居宅サービス計画（ケアプラン）に沿って、利用者の状態に合わせた訪問介護計画を作成すること、「計画」に基づいて行われるサービス提供の具体的な調整、利用者へ直接サービスを提供するホームヘルパーの指導・管理、などの役割を担っている。

## 2. サービス提供責任者の業務内容と業務実態

### (1) 省令からみた業務内容と配置・配置資格の基準

#### 業務内容

厚生労働省令 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（平成 11 年 3 月 31 日）」（平成 15 年厚生労働省令第 28 号一部改正）第 24 条には、サービス提供責任者が行う業務内容が以下のように記載されている。

第 1 項: サービス提供責任者は、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。

第2項：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。

第3項：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。

第4項：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。

第5項：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。

第6項：第1項から第4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。

また、第28条の第3項には、サービス提供責任者は、第24条に規定する業務のほか、指定訪問介護事業所に対する指定訪問介護の利用の申込みに係る調整、訪問介護員等に対する技術指導等のサービスの内容の管理を行うものとする、という記載がある。

### **配置・配置資格の基準**

厚生労働省・平成11年9月27日付老企第25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について」（以下、厚生労働省・「運営基準」と略す）によれば、サービス提供責任者の配置の基準は、以下のいずれかに該当する員数を置くことになっている。

- (イ) 当該事業所の月間の延べサービス提供時間（事業所における待機時間や移動時間を除く。）が概ね450時間又はその端数を増すごとに1人以上
- (ロ) 当該事業所の訪問介護員等の数が10人又はその端数を増すごとに1人以上  
また、サービス提供責任者は以下のいずれかに該当する常勤の職員から選任することになっている。

介護福祉士

訪問介護員に関する省令（平成12年厚生省令第23号）第1条に規定する1級課程の研修を修了した者（ホームヘルパー1級研修修了者）

同条に規定する2級課程の研修を修了した者（ホームヘルパー2級研修修了者）であって、3年以上介護等の業務に従事した者

## (2) 配置と業務の実態

### 配置の状況

著者も参加した連合総合生活開発研究所「サービス提供責任者に関するアンケート調査・法人調査（以下、『法人調査』と略す）」<sup>6</sup>を利用して、サービス提供責任者の配置の実態を紹介しよう。図表 1-2-1 によれば、訪問介護サービスに係る事業で、前月給与を支払った人数（ヘルパーを含む）に対するサービス提供責任者の配置人数をみると、サービス提供責任者の配置基準のうち、「当該事業所の訪問介護員等の数が 10 人又はその端数を増すごとに 1 人以上」に基づき、配置状況を「基準超（配置基準を超えてサービス提供責任者を配置）」、「基準未満（配置基準を満たしていない）」、「ほぼ基準通り（それ以外）」の 3 つに区分したところ、「ほぼ基準通り」が 82.0%と大部分を占めたものの、「基準未満」も 8.8%にのぼった<sup>7</sup>。

同様に、サービス提供責任者を対象にした事業所調査である連合総合生活開発研究所「サービス提供責任者に関するアンケート調査・個人調査（以下、『サ責個人調査』と略す）」<sup>8</sup>でも「ほぼ基準通り」が 83.4%と大部分を占めたものの、「基準未満」も 6.8%あり、『法人調査』とほぼ同じような傾向を確認することができる。なお、「基準未満」の事業所では、ヘルパーの定着率が低くなっている<sup>9</sup>。

図表 1 - 2 - 1 前月給与支払人数ごとにみたサービス提供責任者の配置状況

法人調査：N=600 (%)

訪問介護サービスに係る事業で、前月給与を支払った人数（ヘルパーを含む）	配置基準によるサービス提供責任者数	サービス提供責任者数（人）										件数				
		1	2	3	4	5	6-9	10	11-29	30	31-49	50	51-99	100	101～	
10人未満	1人	72.6	21.9	5.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	73
10人以上30人未満	1人～3人	19.0	49.4	24.3	4.5	2.0	0.4	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	247
30人以上50人未満	3人～5人	2.3	10.9	25.8	38.3	17.2	4.7	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	128
50人以上100人未満	5人～10人	0.0	3.3	8.8	7.7	15.4	50.5	6.6	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	91
100人以上300人未満	10人～30人	0.0	0.0	7.8	0.0	2.0	17.6	13.7	54.9	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0	51
300人以上500人未満	30人～50人	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	25.0	0.0	25.0	0.0	0.0	4
500人以上1000人未満	50人～100人	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	2
1000人以上	100人以上	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0	4
件数		103	155	109	67	42	62	13	39	0	3	0	3	0	4	600

サービス提供責任者調査：N=604 (%)

訪問介護サービスに係る事業で、前月給与を支払った人数（ヘルパーを含む）	配置基準によるサービス提供責任者数	サービス提供責任者数（人）										回答数	
		1	2	3	4	5	6-9	10	11-29	11-29	回答数		
10人未満	1人	73.8	21.5	4.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	65
10人以上30人未満	1人～3人	22.1	48.9	22.8	4.0	1.4	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	276
30人以上50人未満	3人～5人	4.2	11.1	31.9	39.6	10.4	2.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	144
50人以上100人未満	5人～10人	1.1	3.4	12.6	14.9	17.2	41.4	5.7	3.4	0.0	0.0	0.0	87
100人以上300人未満	10人～30人	3.2	0.0	3.2	3.2	3.2	12.9	25.8	48.4	0.0	0.0	0.0	31
300人以上500人未満	30人～50人	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	1
回答数（件）		117	168	124	82	35	44	13	21	0	0	0	604

0.0 : 配置基準をこえてサービス提供責任者を配置

0.0 : 配置基準を満たしていない

0.0 : ほぼ基準どおり(上記以外)

注：1) 法人調査では全事業所、個人調査では勤務する事業所に係る回答。前月給与支払人数とサービス提供責任者数の両方に回答があった法人及び事業所  
注：2) 表側の「給与支払人数」は、人数規模の範囲を選択した結果である。そのため、「ほぼ基準通りに配置」に区分したものは、基準を満たしていない、あるいは基準を超えて配置しているケースを一部含んでいる可能性がある。  
注：3) もつ1つの基準である「月間の延べサービス提供時間が概ね450時間またはその端数を増やすごとに1人以上」は考慮していない

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報告書』

## 時間配分からみたサービス提供責任者の業務実態

厚生労働省「運営基準」によれば、ヘルパーの能力開発には、サービス提供責任者が大きな役割を果たすことが期待されている。

サービス提供責任者の役割は、利用者の介護サービスニーズを充足することにある。その役割を実現するためには、2つの基本的な機能を果たすことが求められる。

第1に、ケアマネジャーが作成したケアプランや利用者訪問などに基づき利用者の介護ニーズを適切に把握し、訪問介護計画書を作成することである。これはサービス提供責任者の基本業務である（「指定基準で定めたサービス提供責任者の業務」）。第2に、訪問介護計画書の内容を実現できる職務遂行能力を備えたヘルパーを配置することである。第1と第2の機能のいずれが欠けても利用者の介護ニーズを充足することができない。介護サービスに対する需要と供給を合致させるために、この2つの機能の確実な遂行が求められる。

第1の機能を遂行するためにサービス提供責任者は、利用者の介護ニーズを把握し、それに対応した訪問介護計画書を作成する能力が求められる。第2の機能を遂行するためには、ヘルパーの職務遂行能力を適切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することが必要である。

『法人調査』及び『サ責個人調査』では、サービス提供責任者の業務実態を把握するために、業務を大きく6つに分類し、それぞれの業務に対する時間配分を尋ねた。6つの業務内容は、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、その他である。

まず、『サ責個人調査』で、各業務への時間配分(月単位)の実態をみると(図表1-2-2のa)欄)、ヘルパー業務が27.4%と4分の1を超えて第1位を占め、サービス提供責任者の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23.3%と2割台であるものの第2位となった。このほかは、管理運営業務が17.1%、事業所業務のうち利用者に関連の深い管理的業務が16.2%、ヘルパーへの研修・指導が10.7%、その他が5.3%となる。

こうした時間配分は、サービス提供責任者としての業務を遂行するために望ましい時間配分と言えるのか、あるいは必要な業務に十分な時間を割けていない状況に置かれているのか。『サ責個人調査』では、この点を明らかにするために、現状の時間配分に加えて、サービス提供責任者としての業務を遂行するために望ましいと考える時

間配分のあり方を尋ねている。現状の時間配分と望ましい時間配分の間乖離がある場合は、時間配分の再調整の必要があることが示唆される。

そこで図表 1-2-2 の a) 欄と b) 欄を比較すると、現状の時間配分と望ましい時間配分の間乖離があることが明らかとなった。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 (23.3%→27.2%) と ヘルパーの研修・指導 (10.7%→16.6%) への投入時間を拡大し、他方で、ヘルパー業務 (27.4%→21.2%) への投入時間を削減することが必要となると考えられていることがわかる。言い換えれば、現状の時間配分では、ヘルパー業務に必要以上に時間を割かれ、その結果、指定基準で定められたサービス提供責任者の業務や ヘルパーの研修・指導に十分な時間を投入できていない状況にあるのである。この点は、『サ責個人調査』だけでなく、図表 1-2-3 にあるように『法人調査』による事業者側の回答でも同様の結果を確認できる。

**図表 1 - 2 - 2 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
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
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
管理運営業務	17.1	15.2
ヘルパー業務	27.4	21.2
ヘルパーの研修・指導	10.7	16.6
その他	5.3	3.8
合計時間	100.0	100.0

注：サ責個人調査より

資料出所：図表 1-2-1 と同じ

図表 1 - 2 - 3 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
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
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
管理運営業務	16.1	15.0
ヘルパー業務	28.9	22.1
ヘルパーの研修・指導	10.7	15.9
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 1-2-1 と同じ

#### 質の面からみたサービス提供責任者の業務実態

サービス提供責任者の業務への現状の時間配分をみると、指定基準で定められたサービス提供責任者の業務とヘルパーの研修・指導への時間投入を拡大する必要性が明らかにされた。さらに両分野に関して時間配分という量的な面だけでなく、業務内容の質的な面でも、質の向上が求められる部分が少なくないことがわかる。この点に関して『サ責個人調査』では、「対利用者に関わる業務」と「対ヘルパーに関わる業務」を取り上げ、業務遂行がどの程度十分に行われているかどうかを自己評価で調べている。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段階である。

図表 1-2-4 から、自己評価として「あまりできていない」と「まったくできていない」の2つの合計比率が比較的高い項目を取り出すとつぎのようになる。対利用者に関わる業務では「援助目標の説明」（同上の合計が27.3%）、「利用者のサービス満足度の把握」（同上25.0%）が、対ヘルパーに関わる業務では「ヘルパーが提出する活動報告書へのコメント」（同上41.0%）、「ヘルパーへの研修や教育の実施」（同上39.5%）、「ヒヤリ・ハット情報の吸い上げ・共有」（同上34.6%）、「ヘルパーに対する技術的なアドバイスや個別指導」（同上29.4%）、「ヘルパーの健康管理」（同上29.1%）などが、取組みが十分にできていないとする指摘が多い。つまりこれらの業務は質の面で十分でないとして評価されているのである。サービス提供責任者には、利用

者へのきめ細かな対応能力や、ヘルパーの能力開発を中心とした人事管理能力の向上が求められていることが確認できる。

図表 1 - 2 - 4 サービス提供責任者に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 する 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：サ責個人調査より

資料出所：図表 1-2-1 と同じ

## サービス提供責任者の人事管理能力の規定要因

### 1. 職業能力の把握の枠組み

前節までに、サービス提供責任者が与えられた業務を遂行するためには、利用者へのきめ細かな対応能力とヘルパーの能力開発を中心とした人事管理能力が必要不可欠であることを明らかにした。では、こうした能力、とくに、人事管理能力は何によって規定されているのであろうか。つぎに、この点について検討していこう。

個人の職業能力は、「現在の勤務先の教育訓練の方針と機会」と「個人のこれまでの知識・経験」によって規定される。前者の教育訓練の方針は、教育訓練機会を従業員に広く平等的に保障する「底上げ教育」を重視する企業と、特定の対象者に訓練機会を集中する「選抜教育」を重視する企業に大きく分けられる。他方、教育訓練の機

会は教育訓練の方法により大きく3つに分かれる。1つは、上司や先輩の指導（部下や後輩を指導することも個人の能力向上につながる）のもとで、職場で働きながら行われるOJT（On-the-Job Training）の機会である。2つは仕事から離れて教室などで行われる集合訓練で、OFF-JT（Off the Job Training）と呼ばれる訓練（ちなみに、社内の研修施設等で行われる場合を社内教育、外部の教育訓練機関等に派遣される場合を社外教育と呼んでいる）の機会である。3つは書籍を読む、通信教育を受講するなどの方法で、上司等の直接の指導を受けずに自分一人で勉強する自己啓発で、その自己啓発に対する経営（事業者）側からの「金銭」、「時間」、「情報」等の支援の機会である。なお、これらのなかで、経営（事業者）側はOJTと自己啓発を教育訓練のベースとして重視し、OFF-JTはそれを補完する方法として位置けている<sup>10</sup>。

後者の「個人のこれまでの知識・経験」は現在の仕事の経験年数、現在の仕事に関連する仕事の経験年数、仕事を遂行するために必要な公的資格、学歴などが考えられる。

## 2. 人事管理能力の規定要因

### (1) 『サ責個人調査』を利用した場合

それでは、上記のような枠組みに沿って、サービス提供責任者の人事管理能力は決められているのであろうか。重回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。使用するデータは『サ責個人調査』からのデータである。分析により説明されるのはサービス提供責任者の人事管理能力である。なお、人事管理能力は、図表1-2-4に示された「ヘルパーの能力や希望に応じた仕事の割り振り」、「ヘルパーへの具体的な援助内容の指示」、「ヘルパーの細やかな情報伝達」、「ヘルパーが提出する活動報告書へのコメント」、「ヘルパーに対する技術的なアドバイスや個別指導」、「ヘルパーからの情報へ耳を傾けること」、「ヘルパーの悩みや心配事の受け止め」、「ヘルパーの公平な評価」、「ヘルパーへの研修や教育の実施」、「ヘルパーの急な休みへの対応」、「ヘルパーの日程や行動予定の把握」、「ヘルパーの健康管理」、「ヒヤリ・ハット情報の吸い上げ・共有」の12項目をスコア化した。スコアが高いほど、高い人事管理能力を保有しているということになる。

説明する変数は、枠組みで考えられた変数をそのまま利用することができないため、現在の勤務先の教育訓練の方針と機会については、OJTの機会のみを用いる。そして、OJTの機会については、上司や先輩からの指導の機会でなく、部下や後輩を指導する機会の程度とし、それをみる変数として、「担当しているヘルパーの人数」及び「業務時間全体を100とした場合の1か月間のヘルパー業務の比率」を用いることとした。担当しているヘルパーの人数が多い、あるいは、ヘルパー業務の比率が高いというこ

とは、サービス提供責任者の人事管理能力の向上にマイナスの影響を及ぼすであろう。また、「個人のこれまでの知識・経験」は「サービス提供責任者としての通算経験年数」及び「ホームヘルパー1級あるいは介護福祉士の保有の有無」を用いた<sup>11</sup>。

図表 1-2-5 から明らかなように、サービス提供責任者の人事管理能力はヘルパーへの指導の機会及びサービス提供責任者としての経験変数に規定されていることがわかる。利用者の定期訪問や代行訪問等のヘルパー業務が多い場合には、ヘルパーに直接接す時間が少なくなってしまう、ヘルパーに対してきめ細かい対応ができず、あるいは、担当しているヘルパーの人数が多すぎる場合、労働時間が長くなってしまい学習する時間を確保することができず、そのため、サービス提供責任者の人事管理能力の向上を阻害している可能性が高い<sup>12</sup>。他方、ヘルパー1級あるいは介護福祉士資格の保有の有無は、サービス提供責任者の人事管理能力と関係がない。つまり、ヘルパー1級あるいは介護福祉士資格の保有することは、サービス提供責任者の人事管理能力を高めることにはならないのである。このことは、ヘルパー1級や介護福祉士資格取得の学習内容に「人材マネジメント」に関するような内容が含まれていないことと関係があると推測される<sup>13</sup>。

図表 1 - 2 - 5 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 (473名)		モデル (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 は『サ責個人調査』からのデータ、モデル は『F社サ責個人調査』からのデータ

## (2) 『F社サ責個人調査』を利用した場合

つぎに、著者も参加したF社の36事業所116名から回答を得た「サービス提供責任者の仕事と能力に関するアンケート調査」（以下、『F社サ責個人調査』と略す）<sup>14</sup>を利用し、上記と同じように、サービス提供責任者の人事管理能力の規定要因を探ってみよう。『F社サ責個人調査』は『サ責個人調査』と異なり、ホームヘルパー1級あるいは2級取得者に対して、ホームヘルパーとしての実務経験の有無を尋ねた質問がある。また、人事管理能力も『サ責個人調査』とは若干異なり、図表1-2-7に示された「ヘルパーの能力や希望に応じた仕事の割り振り」、「ヘルパーへの具体的な援助目標・援助内容の指示」、「ヘルパーへの利用者の状況に関する情報伝達」、「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」、「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」、「ヘルパーの公平な評価」、「ヘルパーの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」、「ヘルパーに対する勉強会や実技研修の開催」、「ヘルパーの急な休みへの対応」、「ヘルパーの日程や行動予定の把握」、「ヘルパーの健康管理」、「ヒヤリ・ハット情報や問題事例の吸い上げ・共有化」の13項目をスコア化した。スコアが高いほど、高い人事管理能力を保有しているということになる。

説明する変数は現在の勤務先の教育訓練の方針と機会については、OJTの機会のみを用いる。部下や後輩を指導する機会の程度とし、それをみる変数として、「業務時間全体を100とした場合の1か月間のヘルパー業務の比率」を用いることとした。また、「個人のこれまでの知識・経験」は「サービス提供責任者としての通算経験年数」、「ホームヘルパー1級あるいは介護福祉士の保有の有無」、「ホームヘルパーとしての実務経験の有無」を用いた<sup>15</sup>。

図表1-2-5から明らかなように、サービス提供責任者の人事管理能力はヘルパーへの指導の機会、サービス提供責任者としての経験変数及びホームヘルパーとしての経験の有無に規定されていることがわかる。サービス提供責任者への新規の登用に際しては、ホームヘルパーの経験の有無を考慮に入れた登用が必要であり、ヘルパー経験がない候補者については、一定期間、ヘルパー経験を積んだ後に、登用するような仕組みが必要であろう。

## サービス提供責任者の能力評価と能力開発

### 1. サービス提供責任者の能力評価

#### (1) 事業者からみたサービス提供責任者の能力評価

『法人調査』によれば、事業者側も、サービス提供責任者の業務の中で、対利用者に関わるものでは「利用者のサービス満足度の把握」（58.0%）や「援助目標の説明」（44.0%）に関して、対ヘルパーに関わるものでは「ヘルパーに対する技術的なアドバイスや個別指導」（58.0%）、「ヘルパーへの研修や教育の実施」（55.2%）、「ヒヤリ・ハット情報の吸い上げ・共有」（47.9%）に関して、その内容の充実を求めており、サービス提供責任者自身が取り組み不足と評価した業務に対応する回答となっていることがわかる（図表 1-2-6 を参照）。

図表 1 - 2 - 6 充実したいと考えている業務（複数回答）N=605 事業所

(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 1-2-1 と同じ

## (2) ヘルパーからみたサービス提供責任者の能力評価

つぎに、ヘルパーからみたサービス提供責任者の評価とサービス提供責任者の自己評価の間にはどの程度相違があるのかをみてみよう。紹介するデータは同じF社のサービス提供責任者を対象にした『F社サ責個人調査』とF社の35事業所1,450名から回答を得た「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」（以下、『F社ヘルパー調査』と略す）<sup>16</sup>である。

図表1-2-7によれば、第一に、取組み状況についてみると、対利用者に関わるものについては、サービス提供責任者の「利用者のサービス満足度の把握」を除けば、サービス提供責任者もヘルパーも取組みはできていると評価している（取組みが「十分できている」+「ある程度できている」の合計が5割以上）。

これに対して、対ヘルパーに関わるものについては、サービス提供責任者もヘルパーも取組みができていないと評価するものが対利用者に関わるものよりも多くなっている。「個々のヘルパーの育成課題の設定」（責任者：「十分できている」+「ある程度できている」の合計：16.4%、ヘルパー「十分できている」+「ある程度できている」の合計：33.6%）、「ヘルパーの健康管理」（同34.5%、同40.2%）及び「ヒヤリ・ハット情報や問題事例の吸い上げ・共有化」（同44.0%、同43.4%）については、サービス提供責任者もヘルパーも取組みができていると評価する者が半数にも満たない。

第二に、サービス提供責任者とヘルパーの間の取組みへの評価の差異についてみると、対利用者に関わるものでは、「利用者への契約内容及び重要事項の説明」（同83.6%、同73.9%）、「利用者からの苦情への迅速な対応」（同78.5%、同70.4%）及び「利用者に関する情報のケアマネジャーへの伝達」（同85.4%、同66.9%）についてはサービス提供責任者自身の方がヘルパーよりも取組みができていると評価している者が多い反面、「利用者の状態変化の定期的な把握」（同59.5%、同65.3%）及び「利用者のサービス満足度の把握」（同38.8%、同61.5%）については、ヘルパーの方がサービス提供責任者よりも取組みができていると評価している者が多い。また、差が大きいものは「利用者のサービス満足度の把握」及び「利用者に関する情報のケアマネジャーへの伝達」である。

これに対して、対ヘルパーに関わるものでは、「ヘルパーへの利用者の状況に関する情報伝達」（同76.7%、同70.5%）、「ヘルパーの公平な評価」（同64.7%、同50.2%）、「ヘルパーの悩みや心配事の受け止め」（同63.8%、同56.6%）、「ヘルパーの急な休みへの対応」（同87.9%、同78.2%）及び「ヘルパーの日程や行動予定の把握」（同73.2%、同66.2%）についてはサービス提供責任者自身の方がヘルパーよりも取組みができていると評価している者が多い反面、「ヘルパーの能力や希望に応じ

た仕事の割り振り」(同 56.9%、同 62.9%)、「ヘルパーへの具体的な援助目標・援助内容の指示」(同 62.9%、同 70.5%)、「個々のヘルパーの育成課題の設定」(同 16.4%、同 33.6%)、「ヘルパーに対する勉強会や実技研修の開催」(同 39.6%、同 67.6%)、「ヘルパーの健康管理」(同 34.5%、同 40.2%)については、ヘルパーの方がサービス提供責任者よりも取組みができていると評価している者が多い。また、差が大きいものは「ヘルパーへの具体的な援助目標・援助内容の指示」、「個々のヘルパーの育成課題の設定」及び「ヘルパーの公平な評価」である。ヘルパーへの個別の指導を含めたヘルパーの能力開発に関わる人事管理能力の向上が課題となっている。こうした課題については、ダイヤ高齢社会研究財団[2002]でも指摘されている。

図表 1-2-7 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:%)

対利用者に関する業務	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)							
	できています		できていない		できています		できていない									
	十分できています	ある程度できています	あまりできていない	まったくできていない	十分できています	ある程度できています	あまりできていない	まったくできていない								
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
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
同行訪問やふいふ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』

### (3) 能力評価と公的資格

ヘルパーの能力開発には、サービス提供責任者が大きな役割を果たすことから、サービス提供責任者自身の人事管理能力のバラツキがヘルパーの能力向上にも大きな影響を及ぼすことになる。そのため、サービス提供責任者自身の能力向上が重要になってきている。

しかし、サービス提供責任者としての資格認定の仕組みが整備されていないこともあり(例えばヘルパー2級で実務経験3年やヘルパー1級でサービス提供責任者に従事できる)、サービス提供責任者として必要な職業能力に関する教育方法が確立しておらず、サービス提供責任者自身も能力開発目標を理解できない状況にある者が少なくない。『サ責個人調査』によれば、現在持っている公的資格としては、「介護福祉士」(44.2%)、「ホームヘルパー1級」(42.8%)や「ホームヘルパー2級」(29.4%)が多くなっている(図表1-2-8を参照)。

図表1-2-8 現在持っている公的資格(複数選択) n=636名

(単位:%)

1 水 級 ム ヘル パ	2 水 級 ム ヘル パ	介 護 福 祉 士	ケ ア マ ネ ジ ャ	社 会 福 祉 士	師 看 護 師 ・ 准 看 護	保 健 師	介 護 等 其 他 の 公 的 医 療 資 格 ・	無 回 答
42.8	29.4	44.2	5.7	1.7	4.6	0.2	7.7	3.1

注:サ責個人調査より

資料出所:図表1-2-1と同じ

しかし、こうした資格はサービス提供責任者が業務を進めるために必要な能力、とくに、ホームヘルパーの能力開発や職場での人事管理を担う能力を担保しておらず、こうした能力を含めたサービス提供責任者の職業能力を担保できる資格を新設することが求められる。資格要件として、ヘルパーの職業能力の把握方法や能力開発やモチベーション管理など、人事管理に関する基本的な考え方やノウハウの学習を含めることが必要である。

## 2. サービス提供責任者の能力開発

### (1) 事業者の取組状況とサービス提供責任者の希望

サービス提供責任者を対象とした研修や教育の実施状況をみると(『法人調査』より)、すでに実施しているものとしては、「訪問介護計画書作成に関する知識・技術」(73.6%)が最も多く、これに「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%)、「事前訪問時のアセスメントに関する知識・技術」(67.8%)、「同行訪問時の援助指導に関する知識・技術」(64.5%)、「利用者からの相談・要望・苦情対応に関する知識・技術」(64.3%)等が続く。一方「地域の社会資源に関する知識」(25.6%)、「職場内での技術指導案(レessonプラン)作成に関する知識・技術」(28.1%)、「計画にもとづく技術指導の展開に関する技術」(32.7%)等は実施している割合が低いだけでなく、実施予定もないとする事業者が多くなっている(図表 1-2-9 を参照)。

図表 1 - 2 - 9 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 事業所

(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esson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 1-2-1 と同じ

他方、サービス提供責任者が身につけたい知識や技術は(『サ責個人調査』より)、「リスクマネジメントに関する知識・技術」(58.3%)、「より高度な介護技術」(5

7.2%)、「訪問介護計画書作成に関する知識・技術」(56.9%)、「チームカンファレンス実施に関する技術」(46.4%)、「事前訪問時のアセスメントに関する知識・技術」(45.4%)、「職場内での技術指導案作成に関する知識・技術」(42.9%)などの指摘率が高くなっている(図表 1-2-10 を参照)。

図表 1 - 2 - 1 0 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	訪問介護計画書の作成	困難度等を考慮した担当ヘルパー選定	地域の社会資源	利用者の調整	利用者からの要望・苦情対応	利用者からの相談	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:サ責個人調査より

資料出所:図表 1-2-1 と同じ

## (2) 能力開発の機会と労働時間

ヘルパーの能力開発のあり方を左右する現場の管理者であるサービス提供責任者の役割が非常に重要であり、そのためにも彼ら(彼女ら)自身が自分の職業能力を高められるような能力開発の機会を整備していくことが重要であるが、現実には厳しい状況にある。『サ責個人調査』によれば、能力開発を進める必要がある経験年数(サービス提供責任者としての経験年数)が短いサービス提供責任者ほど、実労働時間が長くなっているからである(図表 1-2-11 を参照)。

図表 1 - 2 - 1 1 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に働いた時間数

		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:サ責個人調査より

資料出所:図表 1-2-1 と同じ

こうした状況を改善するためには、サービス提供責任者自身が仕事の進め方等（とくに、事務作業の効率化など）を見直す工夫が必要であると同時に、さらに、その工夫をするための知恵や知識を修得するような機会（効率的な仕事の仕方等を学習する機会）を事業者が提供することも必要であろう。介護技術に関する内容だけでなく、どのようにしたら仕事を無駄なく、効率的に進めていくことができるのかに関する研修も必要であろう。くわえて、事業者や事業所全体として、作業の標準化やマニュアル化、事務作業の合理化、伝票・帳簿類の簡素化などに取り組むことも重要であろう。

## おわりに～サービス提供責任者の能力向上にむけて

### 1. サービス提供責任者の仕事と能力の現状

サービス提供責任者は 介護支援専門員（ケアマネジャー）の作成した居宅サービス計画（ケアプラン）に沿って、利用者の状態に合わせた訪問介護計画を作成すること、「計画」に基づいて行われるサービス提供の具体的な調整、利用者に直接サービスを提供するホームヘルパーの指導・管理、などの役割を担っている。しかし、現状のサービス提供責任者の業務内容を時間配分の面からみると、代行訪問等の「ヘルパー業務」に必要以上に時間を割かれ、その結果、「指定基準で定められたサービス提供責任者の業務」や「ヘルパーの研修・指導」に十分な時間を投入できていない状況にある。こうした点はサービス提供責任者だけでなく、事業者も同じように現状を理解している。

加えて、サービス提供責任者と事業者の両者とも、ヘルパー業務を減らし、指定基準で定められたサービス提供責任者の業務とヘルパーの研修・指導への時間投入を拡大すると同時に、その質的な向上への取組みの必要性を認識している。とりわけ対ヘルパー業務では、ヘルパーへの個別の指導を含めたヘルパーの能力開発に関わる人事管理能力の向上が課題となっている。この点については、事業者、サービス提供責任者及びヘルパーの3者の考えが一致している。

しかしながらサービス提供責任者に求められる現状の資格や教育内容には、人事管理能力に関する職能要件に関するものが含まれていない。さらに、サービス提供責任者の中でも経験の短い者ほど、実労働時間が長く、自己啓発に時間を割くことが難しい状況にある。経験不足から業務遂行の効率性が低く、労働時間が長くなっている面が背景にある。こうした悪循環を絶つためにも、サービス提供責任者に対する能力開発機会の提供が求められる。

## 2．サービス提供責任者の能力向上にむけて

利用者とヘルパーの間にとって両者をマッチングしていくサービス提供責任者が、利用者の介護ニーズにもとづいてヘルパーの職業能力開発を促進していくためには、次のことが求められる。

まず介護保険制度に関して以下の見直しが必要となる。第一に、ヘルパーへの研修・指導を含めたサービス提供責任者の業務の具体的な内容を明確化すること求められる。その際、事業者とサービス提供責任者本人の両者とも、現状におけるよりもヘルパー業務に割く時間を減らし、指定基準で定められた業務やヘルパーへの研修・指導に割く時間を増やしたいと考えていることを踏まえるべきである。

第二に、サービス提供責任者の職業能力を担保できる資格を新設することが求められる。資格要件として、ヘルパーの職業能力の把握方法や能力開発やモチベーション管理など人事管理に関する基本的な考え方やノウハウの学習を含めることが考えられる。

第三に、その配置あるいは業務（訪問介護計画作成、ヘルパー管理等）に対する加算など、サービス提供責任者に係わる介護報酬を新設することが検討されるべきである。たとえば、訪問介護計画書作成やその内容に即した報酬を算定することなどが考えられる。

さらに、事業者にとっては、サービス提供責任者が訪問介護計画の充実やヘルパーサービス提供責任者が訪問介護計画の充実やヘルパーの育成・指導といった本来業務に集中できるような環境を整備することが求められる。

そのためには、第一に、最低限のこととして、介護保険制度における配置基準を遵守することが求められる。第二に、サービス提供責任者が業務を遂行するために必要な能力を身につける研修機会を充実させることが必要である。研修の内容については、特に、ヘルパーの職業能力の把握方法や個別指導案の作成、技術指導の展開やモチベーション管理等、ヘルパーに対する人事管理機能の充実につながるものが考えられる。なお、事業者ごとの教育機会に実施には困難も予想されることから、平成14年度より国が都道府県に積極的な取組みを要請している「訪問介護適正化事業」のサービス提供責任者研修の拡充等に加え、業界全体としてのその整備を行うことが期待される。

第三に、サービス提供責任者が本来業務に集中できるように、事業所に事務職員等を配置することにより、本来業務以外の事務作業の軽減をはかること、サービス提供責任者1人が担当するヘルパーの人数に制限を設けること、利用者とヘルパーの突然の予定変更による調整を円滑化し、サービス提供責任者が代行業務に割く時間の短縮をはかることなどが有効であると考えられる。

第四に、働き方や仕事内容について上司と相談する機会を設け、将来の展望を持ち

ながら仕事に取り組めるようにすることも、サービス提供責任者の仕事へのモチベーションを高めるために必要なことであろう。

**【記述統計量】**

**図表 1 - 2 - 1 2 重回帰分析（図表 1 - 2 - 5）に用いたデータの記述統計量**

	『サ責個人調査』			『F社サ責個人調査』		
	N	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差
サービス提供責任者の人事管理能力(得点)	473	35.83	4.79	79	34.33	5.28
ヘルパー業務の割合	473	28.13	20.61	79	22.28	14.46
担当しているヘルパーの人数	473	14.84	11.09	79	-	-
ヘルパー1級・介護福祉士の有無	473	0.81	0.39	79	0.44	0.50
サービス提供責任者の経験年数(月)	473	25.03	16.97	79	14.34	11.31
ホームヘルパーとしての実務経験の有無	-	-	-	79	0.58	0.50

**【注】**

- <sup>1</sup> 今野・佐藤 [ 2002 ] を参照。
- <sup>2</sup> 岡本 [ 1996 ] の第 3 章及び第 4 章を参照。
- <sup>3</sup> 佐藤・鎌田編 [ 2000 ] は日本労働研究機構 [ 1998a ] を整理したものである。
- <sup>4</sup> 日本労働研究機構 [ 1998b ] の第 4 部及び佐藤 [ 1999 ] を参照。
- <sup>5</sup> 堀田・佐藤・大木 [ 2005 ] 及び本報告書の第 3 章を参照。
- <sup>6</sup> 連合総研に設けられた研究会が実施した厚生労働省平成 16 年度老人保健事業推進費等補助金事業「訪問介護サービス事業における労務事情と介護労働者の就業実態に関する調査研究」によるものである。『法人調査』の概要については、本報告書の資料 3 を参照。なお、調査研究会のメンバーは佐藤博樹（東京大学）堀田聰子（東京大学）逢見直人（UI ゼンセン同盟）大野哲義（日本在宅介護協会）陶山浩三（UI ゼンセン同盟日本介護クラフトユニオン）茂呂成夫（連合総研）川島千裕（連合総研）麻生裕子（連合総研）と著者である。調査結果は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』としてまとめられている。
- <sup>7</sup> 都市部の指定訪問介護事業者を対象にしたダイヤ高齢社会研究財団 [ 2002 ] によれば、必要とされるサービス提供責任者を実際に配置していない（できていない）事業者が 3 割存在し、総介護時間数の基準よりも所属ホームヘルパー数への基準の割合が困難であることを明らかにしている。
- <sup>8</sup> 注 6 と同じ。なお、『サ責個人調査』の概要については、本報告書の資料 4 を参照。
- <sup>9</sup> サービス提供責任者の配置基準とヘルパーの定着については、堀田・佐藤・大木 [ 2005 ] 及び本報告書の第 3 章で詳しい分析がされている。
- <sup>10</sup> 企業の教育訓練制度の基本構造については、田中・大木 [ 2005 ] 第 9 章が詳しい。
- <sup>11</sup> 被説明変数については、「十分できている」を 4 点、「ある程度できている」を 3 点、「あまりできていない」を 2 点、「まったくできていない」を 1 点として得点化して被説明変数とした。最高は 48 点、最低は 12 点。他方、説明変数のうち「担当しているヘルパーの人数」、「業務時間全体を 100 とした場合の 1 か月間のヘルパー業務の比率」及び「サービス提供責任者としての通算経験年数」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「ホームヘルパー 1 級あるいは介護福祉士の保有の有無」については、保有している場合に 1、そうでない場合を 0 とした。

- <sup>12</sup> 『サ責個人調査』によれば、担当しているヘルパーが5人以下で前月実際働いた時間は159.7時間、「6人以上10以下」で158.9時間、「11人以上20人以下」で169.0時間、「21人以上」で176.8時間となっており、概ね、担当するヘルパーが増えるほど労働時間も増える傾向にある。
- <sup>13</sup> 介護福祉士は高校から介護福祉士の養成施設に進学し、卒業と同時に取得する場合及び所定の実務を終えて試験を受験し、合格して取得する場合の2つに分かれる。後者の試験科目(第1次試験)は「社会福祉概論」,「老人福祉論」,「障害者福祉論」,「リハビリテーション論」,「社会福祉援助技術」,「レクリエーション指導法」,「老人・障害者の心理」,「家政学概論」,「栄養・調理」,「医学一般」,「精神保健」,「介護概論」,「介護技術」,「障害形態別介護技術」の14科目である。
- <sup>14</sup> 調査は堀田聰子(東京大学)佐藤博樹(東京大学)及び著者で実施。なお、『F社サ責個人調査』の概要については、本報告書の資料5を参照。
- <sup>15</sup> 被説明変数については、「十分できている」を4点、「ある程度できている」を3点、「あまりできていない」を2点、「まったくできていない」を1点として得点化して被説明変数とした。最高は52点、最低は13点。他方、説明変数のうち「業務時間全体を100とした場合の1か月間のヘルパー業務の比率」,「サービス提供責任者としての通算経験年数」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「ホームヘルパー1級あるいは介護福祉士の保有の有無」及び「ホームヘルパーとしての経験の有無(ホームヘルパー1級あるいは2級の取得者のみ)」については、変数名として示されている事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。
- <sup>16</sup> 注14と同じ。なお、『F社ヘルパー調査』の概要については、本報告書の資料2を参照。

#### 【参考文献】

- 今野浩一郎・佐藤博樹 [2002] 『人事管理入門』日本経済新聞社(今野・佐藤 [2002])
- 岡本秀昭 [1996] 『工業化と現場監督者』日本労働協会(岡本 [1996])
- 佐藤博樹 [1999] 「成果主義と評価制度そして人的資源開発『社会科学研究』第50巻第3号
- 佐藤博樹・鎌田彰仁編 [2000] 『店長の仕事』中央経済社(佐藤・鎌田編 [2000])
- ダイヤ高齢社会研究財団 [2002] 『訪問介護におけるサービス提供責任者の実態及びその資質向上に関する研究報告書』(ダイヤ高齢社会研究財団 [2002])
- たむらソーシャルネット編 [2004] 『訪問介護サービス提供責任者の役割と実務 第2版』医歯薬出版株式会社
- 田中萬年・大木栄一 [2005] 『働く人の「学習」論 - 生涯職業能力開発論』学文社(田中・大木 [2005])
- 長寿社会開発センター [2004] 『訪問介護におけるサービス提供者の在り方に関する実態調査報告書』
- 日本産業訓練協会 [1966] 『日本の現場監督者制度の実態』(特別資料 NO.25)
- 日本労働研究機構 [1998a] 『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究(下)』(調査報告書 NO.107)(日本労働研究機構 [1998a])
- 日本労働研究機構 [1998b] 『小売業・飲食店における経営と雇用』(調査報告書 NO.115)
- 堀田聰子・佐藤博樹・大木栄一 [2005] 「サービス提供責任者の人事管理能力とホームヘルパーの能力開発」『日本労務学会第35回全国大会研究報告論集』(堀田・佐藤・大木 [2005])
- 連合総合生活開発研究所 [2005] 『質の高い訪問介護サービスを実現できる職業能力を備えたヘルパーの確保・育成に向けた提言』
- 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』(連合総合生活開発研究所 [2005])