

厚生労働省「平成30年度 老人保健健康増進等事業」成果報告

**平成30年度介護保険制度改正等による訪問介護における  
サービス提供責任者の役割の多様化・複雑化を踏まえた業務実態の把握、  
およびこれからのサ責に求められる能力・実施体制に関する調査研究**

## **事業実施報告書**

2019年3月

一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会



## はじめに

訪問介護は、要介護者の住み慣れた地域や住まいでの生活を支える非常に重要なサービスであり、このサービスの「要」となるのが、各事業所に配置され、訪問介護計画の作成やヘルパーの管理・育成、多職種との協働等を担うサービス提供責任者（以下、サ責）です。訪問介護の現場の円滑な運営は、サ責の働きにかかっているといても過言ではありません。

他方、サ責の業務は極めて多岐に渡っており、管理業務の一環としての事務作業や調整業務、あるいは事業所の人材確保難に起因するヘルパーとしての稼働等も多く、アセスメントやモニタリング、人材育成等のための時間を十分に確保することが難しいとの声も聞かれます。また、訪問介護は中小規模の法人が運営する事業所が多く、一部には新任のサ責の育成体制が整っていないケースも見られます。

こうした現状を踏まえ、一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（略称：民介協）では、厚生労働省「平成30年度 老人保健健康増進等事業」の採択を受け、「平成30年度介護保険制度改正等による訪問介護におけるサービス提供責任者の役割の多様化・複雑化を踏まえた業務実態の把握、およびこれからのサ責に求められる能力・実施体制に関する調査研究」を実施いたしました。

本書は、全国の訪問介護事業者を対象として実施した同調査研究の結果をとりまとめたものです。資料編には、調査研究を基に作成した、主に新任サ責・経験の浅いサ責の業務負担を少しでも軽減し、自らが理想とする働き方を実現していくためのヒント集となるハンドブック、アンケート調査結果等を所収しています。ぜひ、ご一読をいただき、日々の業務の参考としてご活用いただけますと幸いです。

なお、最後になりました、ご多忙の中、調査にご協力をいただいた全国のサービス提供責任者の皆様、委員会において活発なご議論をいただいた有識者の皆様に厚く御礼を申し上げます。

平成31年3月

『民間事業者の質を高める』  
一般社団法人 全国介護事業者協議会  
理事長 佐藤 優治

# 目 次

<b>1. 本調査研究事業の背景と目的</b> .....	<b>1</b>
(1) 本調査研究事業の背景.....	1
(2) 本調査研究事業の特徴.....	2
<b>2. 事業実施体制</b> .....	<b>3</b>
(1) 有識者検討委員会・ワーキンググループの目的.....	3
(2) 有識者検討委員会・ワーキンググループメンバー .....	4
(3) 有識者検討委員会ワーキンググループでの協議内容.....	5
<b>3. 本調査研究事業の内容</b> .....	<b>6</b>
(1) 本調査研究事業の流れ.....	6
(2) アンケート調査.....	7
(3) ヒアリング調査.....	14
<b>4. 本調査研究事業の成果物</b> .....	<b>18</b>
(1) 本調査研究事業の成果物 .....	18
(2) 成果の普及啓発に向けた報告会の開催 .....	21
(3) その他の普及啓発策 .....	22
<b>5. 提言</b> .....	<b>23</b>

## <資料編>

資料1	『サービス提供責任者 業務支援ハンドブック』冊子 .....	25
資料2	アンケート調査 依頼状・調査票配布方法の説明 .....	83
資料3-1	訪問介護事業所向け アンケート調査票 .....	87
資料3-2	サービス提供責任者向け アンケート調査票 .....	97
資料3-3	タイムスタディコード表 .....	107
資料4-1	訪問介護事業所向け アンケート調査集計結果表 .....	111
資料4-2	サービス提供責任者向け アンケート調査集計結果表 .....	121
資料4-3	サービス提供責任者 タイムスタディ調査集計結果表 .....	139
資料4-4	訪問介護事業所向け アンケート調査 自由記述内容 .....	143
資料4-5	サービス提供責任者向け アンケート調査 自由記述内容 .....	157

# 1. 本調査研究事業の背景と目的

本章では、次章以降で本調査研究事業の詳細を述べる前段として、事業を実施した背景ならびに事業の目的を整理する。

## (1) 本調査研究事業の背景

訪問介護は、自宅という最も身近な場所で要介護者の生活を支える地域包括ケアの核となるサービスである。訪問介護のケアの質の維持・向上においては、事業所の管理者やヘルパーのみならず、サービス提供責任者（以下、サ責）の役割や能力が極めて重要であり、サ責が訪問介護の要であるといっても過言ではない。サ責の重要性については、一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（略称：民介協、以下、当協議会）も強く認識しており、平成26年度の老健事業において、サ責の実務的な役割の明確化と担い手の確保に向けた調査研究を行い、成果物を用いた研修会等を実施してきたところである。

平成30年度介護保険制度改正・同報酬改定（以下、制度改正等）は、いわゆる老計10号における「自立生活支援のための見守りの援助」の明確化や生活援助の担い手の拡大・要件緩和、リハビリテーション専門職との連携促進による自立支援サービスの強化、口腔・栄養管理に関する情報のケアマネジャーとの共有等、訪問介護の在り方が大きく変化する内容となっている。

また、制度改正等以外にも、リハビリテーション専門職との連携や介護記録作成等におけるICTの活用や書類点数の削減等、事業所における業務効率化への対応、今後増加が見込まれる在宅で看取り期を迎える方や認知症の方への対応等、訪問介護事業所を取り巻く環境は多様化・複雑化していくことが見込まれている。個々の訪問介護事業所がこうした変化の本質を理解し、より効果的な要介護者への支援を進めていくためには、事業所管理者とともに介護の現場で利用者やヘルパー、他職種の間立ち、各種の調整やマネジメントを行うサ責の役割が、これまで以上に重要になると考えられる。

他方、多くの訪問介護事業所において、サ責はヘルパー業務との兼務が常態化しており、ヘルパーの育成指導や労務管理、多職種連携等の本来業務、および上記のような新たな役割に十分に時間を割くことが難しい状況があると考えられる。しかしながら、サ責が本来業務にどの程度の時間を割いているか、どのような業務が大きな負荷となっているか、その業務実態を正確に把握した調査は少ない。

加えて、今般の制度改正等や業務効率化の動き、訪問介護に対するニーズの変化等が、事業所、とりわけサ責の業務にどのような影響を与えるか、制度変化後にサ責に求められ

るスキル・知識と現状のスキル等とのギャップ等については、現時点では詳細な調査が行われていない。

併せて、訪問介護の現場が上記のような変化に対応するために活用可能な、サ責各自が自身のスキル・知識・能力を見つめ直すためのチェックリストや、本来業務に注力できていない場合)働き方の見直しの視点、新たなマネジメントのあり方等を明確化した資料等が示されていない状況にある。

そこで、当協議会では、全国の訪問介護事業所を対象とするタイムスタディ調査・アンケートおよびヒアリング調査を通じ、①サ責の役割の多様化を踏まえた業務実態の把握、②役割の多様化によりサ責に新たに必要となる知識・スキルの実態把握、③サ責の知識・スキル向上のための育成・研修の方策、④サ責の業務を支える事業所マネジメントのあり方等について研究を行った。

また、研究の成果を、サ責を主な対象とした『サービス提供責任者 業務ハンドブック』および調査結果報告書として取りまとめることで、同成果物と連動した成果報告会の開催、全国研修会（来年度以降実施）を通じ、全国の訪問介護事業所におけるサービスの質の向上につなげていくことを目的とした。

## （２）本調査研究事業の特徴

---

本調査研究事業においては、成果の介護現場での活用可能性を高めること、また広く内容の普及啓発を行うことを重視し、以下の点に配慮して事業を実施した。

- 訪問介護サービスを提供する事業者が多数加盟する全国規模の事業者団体としてのネットワークを活用し、より詳細かつ正確なサ責の業務実態のデータや制度改正等に伴う業務内容の変化に効果的に対応する事業所の事例を収集する。
- 訪問介護事業者が委員やワーキンググループのメンバーとして事業に積極的に関わることにより、よりケアの現場の実態に即し、現場で活用可能な成果物を作成する。
- 成果報告会や来年度以降実施する全国各地での研修会や他の介護事業者団体・専門職団体とのつながり、異業種企業も含む会員ネットワークを通じ、調査研究成果の普及啓発を強力に推進する。

## 2. 事業実施体制

本章では、本調査研究事業における「平成30年度介護保険制度改正等による訪問介護におけるサービス提供責任者の役割の多様化・複雑化を踏まえた業務実態の把握、およびこれからのサ責に求められる能力・実施体制に関する調査研究」有識者検討委員会ならびにワーキンググループのメンバーリストと有識者検討委員会等の実施状況等を記載する。

### (1) 有識者検討委員会・ワーキンググループの目的

---

- 慶應義塾大学大学院の堀田聰子教授、当協議会の調査研究担当理事（田尻久美子氏）、訪問介護事業者、専門職団体等からなる有識者検討委員会を組成し、同委員会において調査内容や進め方等を協議しながら、事業を進めた。
- 併せて、実務レベルでの協議を行うワーキンググループ会議も実施した。ワーキンググループは、プレ調査への協力、調査票の設計、ヒアリング先の選定、成果物原稿の作成等の作業を分担して行い、メンバーには当協議会事務局のほかシンクタンクの研究員も参画した。

## (2) 有識者検討委員会・ワーキンググループメンバー

本調査研究事業の有識者検討委員会およびワーキンググループのメンバーは、以下の通りである。

図表 1：有識者検討委員会およびワーキンググループのメンバー（敬称略）

氏名	所属
堀田 聰子	慶應義塾大学 大学院 教授
田尻久美子	民介協 関東甲信越地区担当理事 株式会社カラース 代表取締役（訪問介護事業者）
樋口 文明	民介協 関東甲信越地区担当理事 株式会社ソラスト コンプライアンス統括課長 （訪問介護事業者）
小山 樹	全国在宅リハビリテーションを考える会 副理事長 株式会社ジェネラス 代表取締役
中林 弘明	日本介護支援専門員協会 常任理事
金衛 陽子	生活協同組合パルシステム東京 福祉事業活動部スーパーバイザー
小堀 俊夫	民介協 事務局長
赤堀 進	年友企画株式会社 編集部
田中 知宏	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部
辻本 侑生	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部

(※) 網掛けの委員はワーキンググループメンバーを兼務。

### (3) 有識者検討委員会ワーキンググループでの協議内容

本調査研究事業における有識者検討委員会およびワーキンググループの実施状況ならびに協議事項は以下の通りである。

図表 2 : 有識者検討委員会およびワーキンググループの実施状況および協議事項

会議名	実施日時	協議事項
第 1 回ワーキンググループ	2018年9月21日 15:00~17:00	■ 事業の目的と事業概要の説明 ■ タイムスタディ調査の実施方法について
第 1 回有識者検討委員会	2018年10月15日 15:30~17:30	■ 事業の目的と事業概要の説明 ■ 成果物の方向性について ■ サービス提供責任者の業務実態等に関するアンケート調査について
第 2 回ワーキンググループ	2019年1月23日 11:00~12:00	■ 成果物の構成案について
第 2 回有識者検討委員会	2019年1月28日 13:30~15:30	■ アンケート調査およびヒアリング調査の進捗状況について ■ 成果物の構成案について

(※) 上記以外にも適宜、座長・委員長と事務局との打合せを実施した。

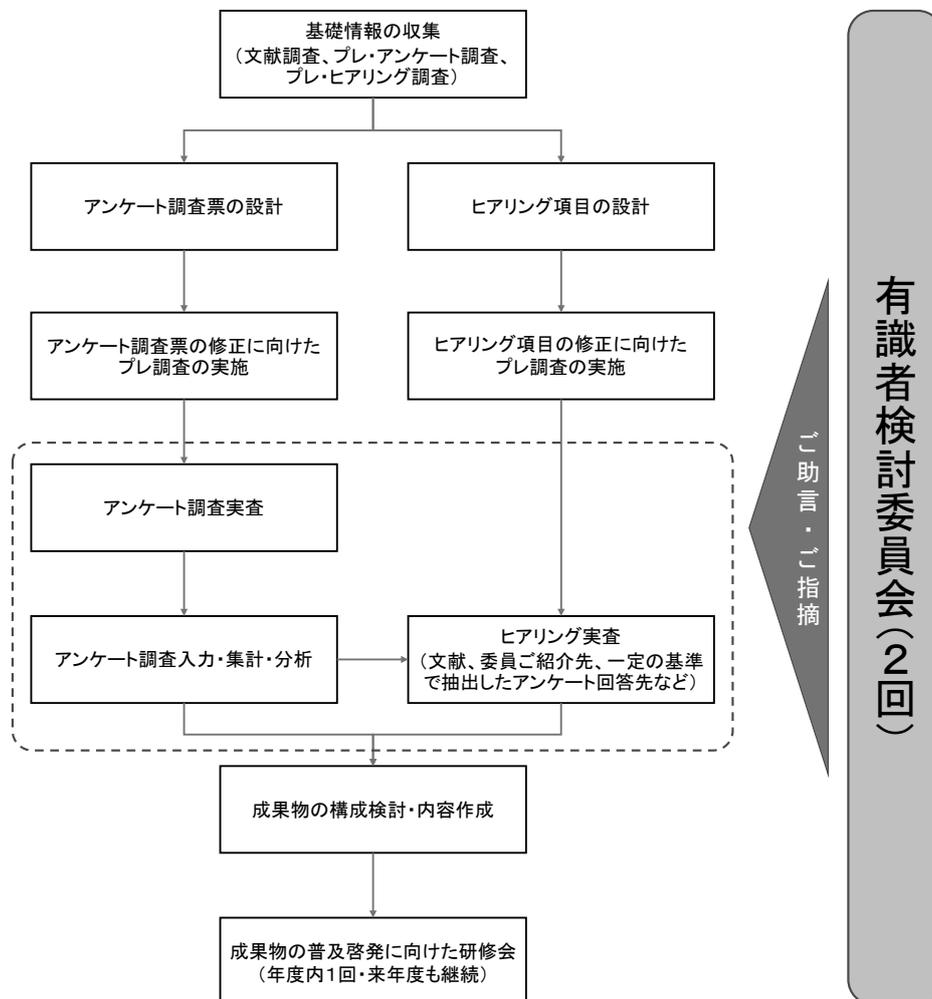
### 3. 本調査研究事業の内容

本章では、本調査研究事業の流れと本調査研究事業で実施したヒアリング調査およびアンケート調査の実施概要について記載する。

#### (1) 本調査研究事業の流れ

本調査研究事業の流れは以下の通りである。

図表3：本事業の流れ



## (2) アンケート調査

### 1) アンケート調査の実施概要

訪問介護事業所のサービス提供責任者（以下、サ責）における働き方の現状、サ責自身が考える理想的な働き方を妨げる要因、業務の効率性を高めるための取組み等について実態を把握することを目的として調査を実施した。アンケート調査の実施概要は以下の通りである。

図表 4 : アンケート調査実施概要

関連項目	実施内容
○調査対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 訪問介護事業所の管理者およびサ責。</li> <li>・ 訪問介護事業所向け、ならびにサ責向けの2種類の調査票を用いて調査を実施。</li> </ul>
○調査内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多肢選択、自由記述、タイムスタディを組み合わせた調査票を作成。</li> <li>・ タイムスタディについては、繁忙期と通常期の状況を分けて把握するため、2回に分けて調査を実施。</li> <li>・ 設問内容の詳細については、資料編の調査票を参照。</li> </ul>
○調査票の配布方法	<p>[第1回調査]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事会・経営者研修会の席上で調査趣旨を説明の上、各法人が運営する訪問介護事業所数および在籍するサ責の人数を把握した上で、必要部数を直接配布。</li> <li>・ また、一部の法人については、ホームページ等で訪問介護事業所の数を把握した上で、一定数の事業所向け・サ責向け調査票を法人本部向けに郵送で配布。</li> </ul> <p>[第2回調査]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第1回調査において配布した調査票と同数の調査票を各法人へ郵送。</li> <li>・ 一部の法人については、法人本部を経由した配布の負担が大きい点に配慮し、第1回調査の回答先事業所へ直接調査票を配布。</li> </ul> <p>[回収方法（第1回目・第2回目共通）]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各回答者が郵送により当協議会事務局へ返信。</li> </ul>
○調査実施期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第1回目・事業所向け：2018年11月19日～12月7日（消印有効）</li> <li>・ 第2回目：2018年12月7日～12月21日（消印有効）</li> </ul>

## 2) アンケート調査における設問項目

本調査研究事業のアンケート調査においては、主に以下の設問項目を設定し、調査を実施した（アンケート調査票については資料編を参照）。

### <事業所票>

- 事業所の属性
- 事業所におけるサ責の位置づけ・業務実施体制・育成施策

### <サ責票>

- 個人属性
- 勤務実態（タイムスタディで把握）
- サ責としての能力・スキル
- 成長につながったと考えられる過去の経験

## 3) アンケート調査における回収状況

アンケート調査における回収状況は以下の通りである。

図表5：アンケート調査の回収率

調査票の種類	配布件数	回収件数	回収率
訪問介護事業所向け	—	92 件	—
サ責向け（1回目）	225 件	170 件	75.6%
サ責向け（2回目）	225 件	154 件	68.4%

## 4) アンケート調査の結果概要<sup>1</sup>

### ①事業所向け調査の結果概要

#### 【事業所の概況】<sup>2</sup>

- ・ 回答事業所における訪問介護サービスの利用者数（介護保険給付分）は、76.9人であり、大手法人の平均が105.1人であるのに対し、中小法人では54.3人となっていた。また、直近の決算における収支差については、全体の約6割が黒字、約2割が赤字となっており、大手の場合、黒字が約7割を占めるのに対し、中小法人では黒字の割合は6割弱に留まる。
- ・ 加算の取得状況を見ると、大手の4割強が算定していないと回答しているのに対し、中小法人の運営する事業所では、算定していないとの回答は2割強となっている。

#### 【サービス提供責任者の業務を行う上で重要と考える知識・技術】

- ・ サ責の業務を行う上で重要と考える知識・技術について見ると、全体では「緊急時に適切な対応を判断する力」「ヘルパーの悩みや提案に耳を傾け、話を聞く力」「状態の変化を見抜くモニタリング力」といった項目の回答割合が高く、大手法人においては「身体介護・生活援助の技術」との回答割合も高い。
- ・ これらの業務を行う上で重要と考える知識等について、十分に身に付けていると考えられる自事業所のサ責の割合をたずねたところ、全体では平均で4.4割との回答が得られた。
- ・ また、求められる知識や技術を育成するため、事業所において実施している取組みについては、大手・中小ともに「担当者会議や地域ケア会議への参加」「業務に関連する内部研修の実施」「自事業所の上司や同僚との同行・指導・助言」といった回答が多い。

#### 【サービス提供責任者の業務量・業務配分】

- ・ サ責の業務量が平均的な月1ヶ月間における業務時間の配分割合（業務時間全体を100とした場合の配分割合）を見ると、最も多くの時間を「利用者への直接的なケアの提供・ヘルパー業務（代行訪問等含む）」に費やしており、サ責の本来業務であるケース管理や労務管理、ヘルパーの育成・指導などと比較して10～20ポイント多くなっている。

<sup>1</sup> アンケート調査の集計結果については、資料編を参照されたい。

<sup>2</sup> ここでは、株式を上場している法人・全国規模で事業所を展開している法人・数千人規模でヘルパー等の職員を雇用している法人を大手法人とし、それ以外の法人を中小法人と分類し、分析を行った。

- ・この現実の業務時間配分の割合と理想的な業務時間の配分割合の差を見ると、ヘルパー業務の割合を減らし、ヘルパーの育成・指導やアセスメントなどの割合を増やしたいという意向が見て取れる。
- ・こうした理想と現実のギャップが生じる原因としては、「ヘルパーの数が不足しているから」との回答が圧倒的に多く、以下、「作成や保管・管理しなければいけない書類が多いから」「ヘルパーの急な欠勤等により、一時的に業務量が増えるから」と続いている。
- ・なお、理想的な業務時間配分に近い働き方ができているサ責については、全体では3割程度との回答が得られた。

#### 【サービス提供責任者の業務のうち特に作業負担が大きい業務】

- ・事業所管理者の視点から見て、特にサ責にとって作業負担が大きいと感じられる業務としては、「ヘルパーの休み等による急なシフトの再調整、代替ヘルパーの確保」との回答が6割を超えて最も多く、以下、「訪問介護計画書の作成・見直し」「ヘルパーとしての訪問（代行訪問含む）」「職員の訪問ルートやシフトの作成」と続いている。
- ・こうした作業負担の軽減に向けて事業所内で行われている取組みについて見ると、全体としては、「記録やアセスメントなどの統一書式の作成」「手の空いた職員間での作業分担の実施」「(チーム制など) 1人で利用者やヘルパーへの対応を担当しない仕組みづくり」との回答が多い。
- ・大手と中小の違いを見ると、「TV会議やe-ラーニング等の会議・研修におけるICTの活用」「訪問ルートやシフト作成におけるソフトウェアの活用」「業務フローや業務マニュアルの整備」といった回答について、大手法人が運営する事業所の回答割合が中小法人の運営する事業所の回答割合を大きく上回っていた。

## ②サービス提供責任者向け調査の結果概要

### 【サービス提供責任者の業務を行う上で重要と考える知識・技術】

- ・サ責の業務を行う上で重要と考える知識・技術について見ると、大手・中小を問わず多数の項目で7割以上の回答者が重要と回答しており、管理者と比較して現場のサ責は自身の業務により多くの知識等が必要と考えていることが分かる。
- ・なお、全体的に回答割合が高い中で、「住民やNPO等の社会資源とネットワークを構築する能力」や「事業所の収益や予算管理を行う経営管理能力」が重要との割合が3割程度に留まっている点特徴的である。

- ・ また、重要と考えるとの回答割合が7割を超える知識等に着目し、自身が十分に身に付けているか否かをたずねたところ、リーダーシップや利用者・家族・ケアマネジャーに対する調整力、ケアマネジャー等への提案力等で「あまり身に付けていない」または「全く身に付けていない」との回答が相対的に多くなっていた。
- ・ 事業所で実施されている人材育成施策のうち、サ責の仕事を行う上で役に立ったものについては、「自事業所の上司や同僚との同行・指導・助言」との回答が8割を超えて最も多く、以下、「担当者会議や地域ケア会議への参加」「業務に関連する内部研修の受講」といった回答が続いていた。

### 【サービス提供責任者の労働時間・業務量・業務配分】

- ・ 平成30年10月における労働時間を見ると、全体平均で9,192分（153.2時間）であり、大手では平均8,768分（146.1時間）、中小では平均9,816分（163.6時間）と、中小法人が運営する事業所の労働時間のほうが長くなっていた。また、所定外労働時間の平均についても、中小法人のほうが長くなっていた。
- ・ サ責の仕事に対するやりがいと疲弊感の状況を見ると、やりがいを「感じる」「ある程度感じる」との回答が約8割である一方、約7割が疲弊感を「感じる」「ある程度感じる」と回答している。
- ・ サ責の業務量が平均的な月1ヶ月間における業務時間の配分割合（業務時間全体を100とした場合の配分割合）を見ると、最も多くの時間を「利用者への直接的なケアの提供・ヘルパー業務（代行訪問等含む）」に費やしており、事業所調査における回答と同様にサ責の本来業務であるケース管理や労務管理、ヘルパーの育成・指導などと比較して10～20ポイント多くなっている。
- ・ また、この現実の業務時間配分の割合と理想的な業務時間の配分割合の差を見ると、こちらも事業所調査と同様に、ヘルパー業務の割合を減らし、ヘルパーの育成・指導やアセスメントなどの割合を増やしたいという意向が見て取れる。
- ・ こうした理想と現実のギャップが生じる原因としては、「ヘルパーの数が不足しているから」との回答が圧倒的に多く、以下、「作成や保管・管理しなければいけない書類が多いから」「ヘルパーの能力にバラツキがあるから」などが続いている。
- ・ なお、回答数は少ないものの、大手と中小の違いとして、「（自分しか対応できない利用者があるなど）ヘルパーとして現場に出なければならないから」では、中小の回答が大手の回答を20ポイントほど上回っていた。

### 【サービス提供責任者の業務のうち特に作業負担が大きい業務】

- ・特にサ責にとって作業負担が大きいと感じられる業務としては、「ヘルパーの休み等による急なシフトの再調整、代替ヘルパーの確保」との回答が最も多く、以下、「訪問介護計画書の作成・見直し」「ヘルパーとしての訪問（代行訪問含む）」「職員の訪問ルートやシフトの作成」と続いている。大手と中小の違いに着目すると、「訪問ルートやシフトの作成」において中小法人の事業所で働くサ責のほうが作業負担が大きいと回答している割合が大きく、他方、「新規利用者の受入れに向けた対応・調整」「利用者やその家族等からのクレームへの対応」などの選択肢において、大手法人の事業所に勤務するサ責のほうが回答割合が大きくなっていた。
- ・作業負担の軽減に向けて事業所内で行われている取組みについて見ると、事業所調査と同様に、全体としては、「記録やアセスメントなどの統一書式の作成」「手の空いた職員間での作業分担の実施」「(チーム制など) 1人で利用者やヘルパーへの対応を担当しない仕組みづくり」との回答が多い。
- ・大手と中小の違いを見ると、「TV会議やe-ラーニング等の会議・研修におけるICTの活用」は大手法人の事業所のサ責の回答割合が、中小法人の事業所のサ責による回答割合よりも20ポイント程度大きくなっていた。
- ・他方、「法人本部への事務作業の集約や事務専従職員の配置」「事業所内やデスクの整理整頓の徹底」「多様なケアニーズに対応できる職員の育成」「手の空いた職員間での作業分担の実施」「管理者やサ責に対するマネジメント力を高めるための教育・育成」については、中小法人のサ責の回答割合が大手の事業所のサ責の回答割合を10～20ポイント程度上回っている。
- ・また、特に有効と感じる作業負担軽減の取組みについて見ると、「記録やアセスメントなどの統一書式の作成」「(チーム制など) 1人で利用者やヘルパーへの対応を担当しない仕組みづくり」「手の空いた職員間での作業分担の実施」などの回答が多く、これらの取組みは、比較的多くの事業所において実施されており、かつ、有効性も高い取組みと捉えられている。

### ③タイムスタディ調査の結果概要

- ・繁忙期の1日あたりの業務内容を記録いただいた第1回タイムスタディ調査の結果を見ると、まず、大手法人と比較して中小法人のほうが労働時間が長くなっている（全体：585分・大手：567.1分・中小：602.6分）。
- ・業務内容としては、「ヘルパー業務」（指定訪問介護サービスのヘルパー業務（家事援助・身体介護））に費やしている時間が、1日あたり平均で131.3分と最も多くなって

いる。また、月末の繁忙期ということもあり、以下、「報酬請求事務」（平均41.6分）、「訪問介護記録の確認、ヘルパーからの報告対応」（平均33.6分）、「ヘルパーの訪問シフトや訪問ルートを作成」（平均29.8分）と続いている。

- ・ 繁忙期以外の1日あたりの業務内容を記録いただいた第2回タイムスタディ調査の結果を見ると、「報酬請求事務」の時間が大きく減り、「ヘルパー業務」（指定訪問介護サービスのヘルパー業務（家事援助・身体介護））に費やす時間が増加している。なお、その他の業務にかかる時間については、時間配分の傾向に大きな変動は見られなかった。

### (3) ヒアリング調査

#### 1) ヒアリング調査の実施概要

本調査研究事業の成果物の作成に向けた情報収集を目的として、訪問介護事業所に対するヒアリングを実施した。

具体的な実施概要およびヒアリング実施先については、以下の通りである。

図表 6 : ヒアリング実施概要

関連項目	実施内容
○調査対象	・ サ責業務の効率化等において特徴的な取組みを行っている訪問介護事業所（管理者およびサービス提供責任者）
○抽出方法	・ 有識者検討委員会・ワーキングメンバーからの情報提供およびアンケート調査結果の分析を通じてヒアリング対象先を選定。
○調査実施件数	・ 5 法人 11 人に対して実施（※） ・ 調査対象法人：株式会社新生メディカル、社会福祉法人横浜市福祉サービス協会、株式会社ひまわりの会、社会福祉法人うねび会、ぱんぷきん株式会社
○調査手法	・ 半構造化面接法により実施
○調査実施期間	・ 2018 年 10 月～2019 年 1 月

※プレ・ヒアリング調査にご協力頂いた事業者も含まれている。

## 2) ヒアリング調査における聴き取り項目

本調査研究事業で実施したヒアリング調査については、主に以下の項目に関して聴き取りを行った。

1. サ責の業務実態と業務負担
  - ・サ責の1日および1ヶ月の大まかな業務サイクルについて
  - ・サ責が負担を感じる業務について（業務の内容と負担を感じる理由）
  - ・貴法人で実施されている業務負担の軽減策、業務効率化策について
  
2. サ責のスキル
  - ・管理者から見た「優秀なサ責」とは？（人柄や職場でのエピソードなど）
  - ・サ責に必要なスキルや能力、技能について（新人サ責・中堅サ責・リーダークラスのサ責で大きく異なるスキルや能力は？）
  - ・優秀なサ責とそうでないサ責の違いはなぜ生じるのか？（経験、研修、個人の資質？）
  
3. サ責の業務や育成に関し、管理者としてお困りのこと
  - ・サ責の負担軽減や育成に関し、管理者（あるいは法人）としてお困りのこと、課題
  - ・研究事業の成果物に対するご要望

### 3) ヒアリング結果の要旨

#### ①サービス提供責任者の業務内容について

- ・ サ責の業務の中で、アセスメントや訪問介護計画の作成、モニタリングなどを通じたケース管理が最も重要と言えるのではないかな。
- ・ 当事業所では、利用者宅へのヘルパーの派遣の抜けや漏れを防ぐことがサ責の最大の仕事となっている。アセスメントなどに注力していきたいが、現状、時間的に難しい面があり、シフトの調整・再調整とヘルパーへの連絡・伝達などが主業務になっている。
- ・ サ責の仕事は、ヘルパーが利用者宅で介護に従事しやすい環境を整えること、つまり環境整備にあるのではないかと考えている。環境整備の中には、利用者やその家族、ケアマネジャー等との様々な調整も含まれる。

#### ②サービス提供責任者に求められる知識・技術等について

- ・ アセスメントに基づくケアマネジャーへの提案力が、サ責にとってカギになるスキルではないかな。
- ・ 色々な問題が次から次に出てくる仕事と言える。問題が起きるたびに落ち込んでいたり、悩んでいると心身が持たない。問題やトラブルを楽しめるタフさや前向きさが必要ではないかな。
- ・ また、周囲の同僚サ責とのコミュニケーション、ヘルパーとのコミュニケーションは必須である。問題が起きたときに相談をしたり、急なシフトの穴埋めを頼むときなど、日頃のコミュニケーションの頻度が重要になる。抱え込みがちな人は向いていないと思う。
- ・ コミュニケーションとも関係するが、サ責の仕事の基本は、利用者や家族の話聞く、ヘルパーの話聞く、ケアマネジャーの話聞くという形で人の話を聞くことにあるのではないかな。意外と人の話を聞くことは難しく、相手の意図を理解できているようで、全く理解できていない場合も多い。

#### ③サービス提供責任者の作業負担について

- ・ ヘルパーとしての訪問、事務作業の多さがサ責の業務負担としては大きいのではないかな。訪問に時間がとられてしまい、管理業務・内部業務のための時間が圧迫されてしまう。

- ・特にヘルパーとして稼働しなければならない最大の理由は、人材が確保できない点にある。ヘルパーを募集しても何ヶ月も応募すらないという場合もある。また、既存のヘルパーの高齢化が進み、70歳代、80歳代のヘルパーも多数在籍している。このまま行けば、事業所からヘルパーがいなくなってしまうのではないかと危惧している。
- ・サ責がヘルパーとして稼働するという事は、必ずしも悪いことばかりではない。利用者のことを理解し、現場の感覚を維持できるという利点もある。問題は総労働時間に占める割合にあるのではないか。ヘルパーとしての仕事ばかりしては、当然、色々と問題は出てくる。

#### ④サービス提供責任者の作業負担軽減策

- ・サ責の負担軽減策は、ヘルパー人材の確保ということになると思うが、決して簡単ではない。サ責補助職を配置したり、チーム制度を採ってサ責間での業務の共有・役割分担を進めていくしかないのではないか。
- ・サ責は事業所の要になる仕事である分、時間の経過とともに色々な業務が「サ責の仕事」として上乘せされてくる。これを放置するとどんどんサ責の仕事が増加する。管理者はサ責に対して仕事の棚卸を定期的に行うよう指示すべきではないか。その上で、サ責でなくてもできる仕事については、シルバー人材センター等に委託するなどの取組みも必要と考える。
- ・特に書類作成業務などは簡単にはなくなる。そうであれば、早め早めに処理をして溜め込まないことが重要ではないか。仕事を溜め込んでしまうと1度に処理をしなければならない業務量が膨大になり、ストレスになってしまう。
- ・また、段取りを意識して仕事をすることも重要ではないか。できることは前倒しで行う、トラブル等につながりそうな芽は早めに摘む、任せられることは他の職員に任せるなどして、後追いでない仕事をするのが心身の負担を減らすためには重要と考えられる。そうした仕事の仕方ができるサ責は、長期休暇なども定期的に取得できている。

## 4. 本調査研究事業の成果物

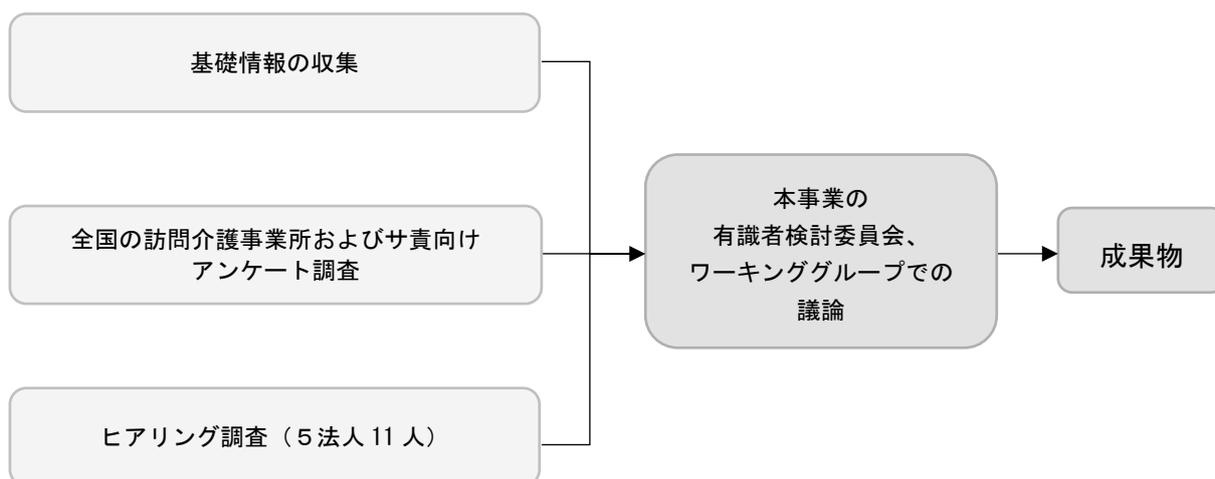
本章では、本調査研究事業を通じて作成した成果物と事業成果の普及啓発の方法について記載する。

### (1) 本調査研究事業の成果物

#### ① 成果物作成の流れについて

本調査研究事業では、アンケート調査やヒアリング調査の結果の分析を通じ、『サービス提供責任者 業務支援ハンドブック』（以下、ハンドブック）を作成した。

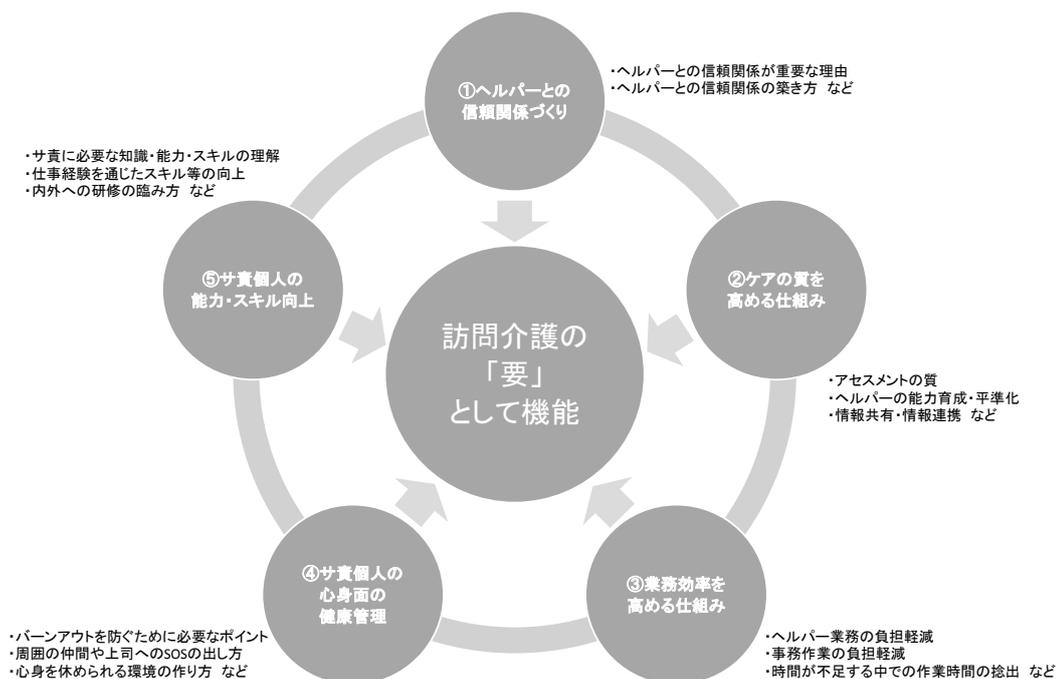
図表 7：成果物作成の流れ



## ②成果物における情報整理のフレームワーク

調査結果や委員会での議論を踏まえ、今回のハンドブックにおいてはサ責業務の質の向上と負担感の軽減に影響を与える要素として、下記の5つを設定した。

図表8：ハンドブック作成における情報整理のフレームワーク



### ③成果物の構成について

また、調査結果から得られた質の向上や負担軽減に向けた具体的な方策について、前述の5つの視点に基づき整理を行い、ハンドブックにおいて各方策に関する解説を行った

図表9：成果物（冊子）の全体構成

5つのカギ	15の視点
KEY 1 ヘルパーとの 信頼関係づくり	①なぜヘルパーとの信頼関係が重要か？
	②ヘルパーとの信頼関係をどのように築くか？
KEY 2 ケアの質を 高める仕組み	③アセスメントの質をどのように高めるか？
	④ヘルパーの能力をどのように高めるか？
	⑤職員間の情報共有をどのように行えばよいか？
KEY 3 業務効率を 高める仕組み	⑥ヘルパー業務の負担をいかに軽減するか？
	⑦シフト調整をいかに効率化するか？
	⑧書類作成の負担をいかに軽減するか？
KEY 4 サ責個人の 健康管理	⑨いかに作業時間を捻出するか？
	⑩バーンアウト症候群を防ぐために必要なことは？
	⑪上司や同僚にどのように「SOS」を発信すればよいか？
KEY 5 サ責個人の スキル向上	⑫心身を休められる環境をどのように整えるか？
	⑬新任サ責に必要な職業能力はどのようなものか？
	⑭必要な知識やスキルをどのように身につけるか？
	⑮内外の研修や会議にどのような姿勢で臨めばよいか？

## (2) 成果の普及啓発に向けた報告会の開催

本調査研究事業の研究成果を踏まえ、成果の普及啓発を目的とする報告会を本年2月に東京で開催した<sup>3</sup>。

図表10：成果報告会の実施概要

実施日	実施場所	受講者数
2019年2月23日	エッサム神田ホール2号館 (東京都千代田区)	128人



<sup>3</sup> 本年2月の成果報告会以外に、東京、大阪、仙台で開催した地区研修会の席上で本調査研究事業の中間報告や調査への協力依頼などを実施した。

### (3) その他の普及啓発策

---

#### ①全国の自治体および介護事業者への配布

本事業を通じて作成した成果物については、全国の自治体、アンケート調査回答者、東京で実施した研修会の参加者、当協議会の会員事業者等に配布し、成果の普及・啓発を行った。

#### ②当協議会ホームページへの掲載

また、成果物および研修会の内容を当協議会のホームページに掲載し、E-ラーニング教材として公開した。

#### ③業界紙への情報発信

業界紙等への成果物の送付を通じ、マスメディアを活用した事業成果の発信を行った。

#### ④来年度の地区研修会での活用

来年度、全国8地区において、本調査研究事業の成果物をテキストとした当協議会会員を対象とする研修会を開催することを計画している。

## 5. 提言

本調査研究事業を実施する中で、ハンドブックには盛り込むことが難しかったものの、訪問介護サービスやサ責の今後に向けて重要と考えられるいくつかの論点が浮かび上がってきた。本章では、そうした論点を政策提言の形で整理する。

### ①サービス提供責任者の介護報酬上あるいは介護保険制度上の位置付けについて

- ・ 訪問介護サービスにおけるサ責は、制度上、配置をしなければならないという点と求められる業務の大まかな方向性が定められている。その一方で、配置に対する介護報酬等の手当はなされておらず、短期的に見ると「収益を生まない人材」となってしまう面もある。
- ・ そのため、少なくない事業所において、常勤ヘルパーと同じような形で利用者宅へヘルパーとして訪問することが優先され、管理業務やケース管理業務に割く時間が圧迫されてしまう状況が見られる。
- ・ また、サ責が管理業務に従事できない状況が生まれる結果、ヘルパーに対する労務管理や育成・指導などが十分になされず、貴重なヘルパー人材の離職等が生じてしまったり、アセスメントの質の低下に伴う要介護者のQOL等の低下が生じているケースもある。
- ・ こうした問題に対応するため、制度上、サ責が管理業務に従事すべき時間などを明確に定めるとともに、ヘルパーとしての稼働が抑制されることによる追加的な人材確保等のコストに対応した基本報酬の上乗せ等を行うといったことも考えられる。

### ②ヘルパー人材の確保に向けた支援

- ・ 地域や法人の規模に関わらず、ヘルパー人材の確保難と既存のヘルパーの高齢化は極めて深刻である。人材を募集しても数ヶ月単位で応募がないケースなどは、どの事業所においても耳にする問題であり、70歳代以上のヘルパーが多数現場で働いている。
- ・ 現場の高齢化と新規人材の確保難が同時に起きている以上、早晚、訪問介護サービスの担い手がいなくなり、事業が継続できなくなるリスクを抱えている事業所が多数存在しているものと推察される。また、こうしたリスクが顕在化した結果、訪問介護サービスに対する需要に対応できない地域が増大する恐れもある。
- ・ ヘルパー人材確保の問題は、個々の事業者の経営課題であると同時に、在宅での生活を支えるサービス提供基盤の維持に関わる問題と考えられ、国や保険者における積極的な取組みが必要と考えられる。



# 資料 1

『サービス提供責任者 業務支援ハンドブック』冊子

「伸びるサ責」になるための  
5つのカギと15の視点



厚生労働省 平成30年度老人保健健康増進等事業

サービス提供責任者 業務支援ハンドブック

「伸びるサ責」になるための  
**5つのカギと  
15の視点**



一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会

## 本書をお読みになる前に

---

- 本書は、「新人サ責」や「経験の浅いサ責」が、訪問介護の「要」となるサービス提供責任者として伸びていくために身につけておくべき心構えや仕事上の工夫などを紹介するハンドブックです。個人あるいは同僚との協働で、今日からでも取り組める内容を主として取り上げています。
  - サービス提供責任者の業務等について、より踏み込んだ情報をお知りになりたい方は、民介協『サ責を知る・育てる』([https://www.minkaikyo.info/profile/report\\_data/research\\_report201503.pdf](https://www.minkaikyo.info/profile/report_data/research_report201503.pdf)) や、公益財団法人介護労働安定センター『訪問介護事業所のための事務効率化Q & A』(<http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/page8.html>) などの冊子をご覧ください。
-

## はじめに

訪問介護は、要介護者の住み慣れた地域や住まいでの生活を支える非常に重要なサービスであり、このサービスの「要」となるのが、各事業所に配置され、訪問介護計画の作成やヘルパーの管理・育成、多職種との協働などを担うサービス提供責任者（以下、サ責）です。訪問介護の現場の円滑な運営は、サ責の働きにかかっているといっても過言ではありません。

他方、サ責の業務は極めて多岐にわたっており、管理業務の一環としての事務作業や調整業務、あるいは事業所の人材確保難に起因するヘルパーとしての稼働なども多く、アセスメントやモニタリング、人材育成などのための時間を十分に確保するのが難しいとの声も聞かれます。また、訪問介護は中小規模の法人が運営する事業所が多く、一部には新任のサ責の育成体制が整っていないケースも見られます。

民介協（一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会、P.52参照）では、こうした現状を踏まえ、主に新任のサ責・経験の浅いサ責を対象に、少しでも業務負担を軽減し、そして自らが理想とする働き方を実現していくためのヒント集として本書を作成しました。

本書は、厚生労働省「平成30年度 老人保健健康増進等事業」の採択を受けて実施した、全国の訪問介護事業所を対象とした調査研究の成果を踏まえ、サ責の働き方の実例や生の声を可能な限り取り入れた内容となっています。日々の業務の参考として、また、法人内・事業所内で新任サ責研修を行う際の「副読本」として、ぜひご一読、ご活用ください。

平成31年3月

『民間事業者の質を高める』  
一般社団法人 全国介護事業者協議会

## CONTENTS

---

はじめに …1

### SECTION 1

#### サ責を取り巻く状況と課題 …………… 3

1. サービス提供責任者の仕事とやりがい …4
2. サービス提供責任者の業務実態 …7
3. サービス提供責任者の作業負担 …10

### SECTION 2

#### 5つのカギと15の視点 …………… 13

1. サ責の仕事に必要な5つのカギ …14
2. 5つのカギを紐解く15の視点 …14

**KEY 1** ヘルパーとの信頼関係づくり …16

**KEY 2** ケアの質を高める仕組み …20

**KEY 3** 業務効率を高める仕組み …28

**KEY 4** サ責個人の健康管理 …38

**KEY 5** サ責個人のスキル向上 …44

コラム① 特定事業所加算を考える …26

コラム② ICTツールを活用した業務負担の軽減 …36

コラム③ 新しいサ責を育てる …50

コラム④ 「民間事業者の質を高めるため」の民介協の活動 …52

# SECTION

# 1

サ責を取り巻く  
状況と課題

# 1. サービス提供責任者の仕事とやりがい

## 1 公的に定められたサ責の役割

サービス提供責任者（以下、サ責）は、訪問介護事業所の要となる重要な役割です。その仕事の内容は極めて幅が広く、厚生労働省が定める「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」によれば、訪問介護計画書の作成、同計画のモニタリング、サービス利用申し込みの調整、サービス担当者会議への出席、ヘルパーを対象とする労務管理などがサ責の役割として示されています。

こうしたサ責に求められる役割は、大まかに、①サービス品質管理、②ヘルパーの労務管理、③ヘルパーの育成指導、④多職種協働——の4つに分類することができます（⇒図表1-1）。

【図表1-1】 サービス提供責任者の主要業務

サ責の主要業務	内 容
①サービス品質管理	<ul style="list-style-type: none"><li>● 利用者のアセスメントやモニタリング、ヘルパーに対する指示書の作成、ケアマネジャーへの提案など。特にアセスメントが重要。</li><li>● ケアプランの内容を踏まえ、より具体的なサービス内容をサ責が検討する際にケアを通じて要介護者の自立をいかに支援するかという自立支援の視点を持つことが必要となる。</li></ul>
②ヘルパーの労務管理	<ul style="list-style-type: none"><li>● ヘルパーの稼働管理やシフト調整など。</li><li>● シフト調整は、ヘルパーの働き方に対する希望や能力、利用者との相性、利用者宅の立地や道路状況などを踏まえ、最適な訪問ルートを考える必要がある。</li></ul>
③ヘルパーの育成指導	<ul style="list-style-type: none"><li>● 事業所内研修の企画や講師の担当、日々の業務の中でのヘルパーに対する助言など。</li><li>● ヘルパーの抱えている悩みに対して耳を傾けることでヘルパーの不安を取り除き、信頼関係を構築し、業務の円滑化を図ることも育成指導の範疇に含まれる。</li></ul>
④多職種協働	<ul style="list-style-type: none"><li>● 日々のケアマネジャーとのやり取りを中心に、サービス担当者会議等での他事業所の専門職との協働・連携を通じ、利用者の情報を共有し、より良いサービスのあり方を検討していくことが求められる。</li></ul>

【出所】 民介協『「サ責」を知る・育てる』(P.19)

## 2 サ責に聞いた仕事の本質

このような公的に定められているサ責の役割に加え、経験豊富なサ責に「サ責の仕事とは何か？」とたずねてみると、以下のような意見が聞かれました。また別の角度からのサ責の仕事像が見えてくるのではないのでしょうか。

### ヒアリング等でサ責から聞かれた意見

#### ①サ責の仕事は「環境整備」である

- サ責は、利用者やその家族、ケアマネジャーとの調整・交渉を通じ、ヘルパーがケアに集中できる環境を整える仕事である。また、ヘルパーによるケアを通じ、利用者が在宅生活を継続できるよう様々な環境を整えていく仕事である。
- 状況の変化に応じて、ケアマネジャー等へサービス内容の提案を行うことも重要な役割である。

#### ②サ責の仕事は「サービスのヌケ・モレの防止」である

- 訪問介護サービスは利用者が生活を送るうえで必要不可欠なものである。そのため、訪問のヌケやモレがないよう、ヘルパーへの連絡、代替ヘルパーの確保、シフトの調整・再調整などがサ責の仕事の最も重要な部分を占める。

#### ③サ責の仕事は「自分以外を通じて目的を実現すること」である

- ヘルパーと異なり、サ責はヘルパーという自分以外の人材を通じて日々のケアを提供することになる。ヘルパーへの指示・指導、日々の報告や提出される記録の確認などを通じ、間接的にケアの目標を実現することが求められる。
- 報告・連絡・相談の徹底やヘルパーへの質問力、目の前にいない利用者の状態・状況に対する想像力などがサ責の仕事には重要になる。

## 3 サ責の仕事のやりがい

幅広い役割を担うサ責ですが、その多くが自身の仕事に対してやりがいや魅力を感じています。本書作成のために実施したアンケート調査<sup>▶1</sup>でも、全体の約8割<sup>▶2</sup>が仕事の中身にやりがいを感じていると回答していました。

また、別のアンケート調査<sup>▶3</sup>によれば、具体的なやりがいや魅力として、「利用者や利用者の家族を元気にできる仕事であること」(58.2%)や「ヘルパーや他のサービス提供責任者と喜びを共有できること」(55.1%)、「専門職として多様な経験や知識を身につけられること」(52.7%)といった回答が多く挙げられています。

さらに一定の経験を積んだサ責の場合、「利用者のケアの内容を他のサ責やヘルパーなどの仲間とともに作り上げていけること」「自分の提案がケアプランに反映されること」といった回答も多く見られるようになります。

全体として見れば、①仲間との協働や成果の共有、②多様な経験を通じた専門職としての成長、③利用者に対するケアの体制や仕組みづくりへの参画などが、サ責のやりがいとして挙げられます。

#### ヒアリング等でサ責から聞かれた意見

##### ◎ヘルパーの成長を感じられること

- サ責として一番のやりがいは、「ヘルパーの成長」を感じられること。モニタリングで訪問した際に、利用者から「ヘルパーの〇〇さんは本当によくやってくれて、助かります」という評価を聞くと、自分のことのようにうれしく感じる。

##### ◎自分でケアを組み立てていく面白さ

- サ責は、アセスメントを通じた訪問介護計画の作成、ケアマネジャーへの提案などを通じ、自分でケアを組み立てていく面白さがあると思う。組み立てたケアによって利用者の状態が改善すると、大きなやりがいを感じる。

##### ◎意見が対立した利用者の家族からの感謝の言葉

- 利用者への接し方について自分と家族の意見が対立し、うまく調整がつかないまま他の事業所へ変更となったケースがあった。数年が経過し、偶然、その家族と再会したとき、「あのときのあなたの意見は、今になって思えば正しかった。有難いと思っている」との言葉をもらい、サ責をやっていたよかったと感じることがあった。

▶1 民介協が実施した「サービス提供責任者の業務実態等に関する調査」(サービス提供責任者向け調査)

▶2 サービス提供責任者の仕事に対するやりがいを「感じる」(34.1%)、「ある程度感じる」(41.8%)の合計

▶3 民介協「サービス提供責任者の配置・育成・評価に関する実態調査」

## 2. サービス提供責任者の業務実態

### 1 サ責に求められる職業能力

サ責の仕事は多岐にわたるため、おのずと必要な職業能力にも幅広いものが求められます。今回実施したアンケート調査では、サ責の業務を行ううえで重要と考えられる職業能力として、**図表1-2** (P.8) のような結果が得られました。

回答割合が大きい項目を見てみると、「ヘルパーの悩みや提案に耳を傾け、話を聞く力」が95.1%とほぼ全数に近く、以下、「緊急時に適切な対応を判断する力」(94.5%)、「トラブルや問題が起きても気持ちを切り替える精神的なタフさ・強さ」(93.3%)と続いています。このことから、サ責には、介護技術やアセスメント力、モニタリング力などに加えて、ともに働く仲間であるヘルパーへの気遣い、問題が起きた場合でも、そこから逃げない・引きずらないという気持ちの強さが、特に求められているといえます。

なお、**図表1-2**で挙げた職業能力を1人で全て身につけているサ責は非常に少ないと考えられます。現場で働くサ責からは、実際には、それぞれ得意・不得意があるなかで、事業所内のサ責が相互に補い合いながら業務に対応しているとの意見も多く聞かれます。新任サ責は、まずは自分が得意なことで利用者やチームに貢献しつつ、経験を通じて徐々に職業能力の幅を広げていくという姿勢で業務に臨んでください。

### 2 サ責の仕事：理想と現実

次に、サ責が事業所内でどのように働いているか、という点を見ていきます。一般的に、サ責がどのように仕事を行っているかという点は、あまり広く知られていないのではないのでしょうか。ここでは、アンケート調査の結果をもとに、サ責が日々の業務で何にどのくらいの時間を使っているか、また、サ責自身、現状の時間の使い方や、業務に対する時間配分に満足をしているか、といった点を整理していきたいと思います。

【図表1-2】 サービス提供責任者の業務を行ううえで重要と考える職業能力

(n=163・無回答除く・複数回答)

選択肢として挙げた職業能力	件数	割合
ヘルパーの悩みや提案に耳を傾け、話を聞く力	155	95.1%
緊急時に適切な対応を判断する力	154	94.5%
トラブルや問題が起きても気持ちを切り替える精神的なタフさ・強さ	152	93.3%
身体介護・生活援助の技術	147	90.2%
利用者の1日の生活全体や残存能力を見極めるアセスメント力	145	89.0%
ケアマネジャーに対してプランの内容を提案する能力	145	89.0%
ヘルパーの能力や働き方の希望を把握しシフトを組む力	145	89.0%
状態像の変化を見抜くモニタリング力	144	88.3%
自立支援の視点から在宅でのケアに必要な事項を把握し、他の専門職やケアマネジャーに提案や情報共有をする能力	144	88.3%
複数の業務に対して優先順位を設定する能力	140	85.9%
訪問介護計画や指示書を作成する文書作成能力	137	84.0%
利用者にとって最適なケアのあり方を模索し続ける能力	136	83.4%
様々な関係者からの利用者に関する情報を整理・統合する力	135	82.8%
業務における経験や失敗から学ぶ力	134	82.2%
利用者・家族・ケアマネジャーそれぞれの介護に対する意向を調整する力	128	78.5%
事業所のケアに対する考え方に沿ってヘルパーを導くリーダーシップ	126	77.3%
介護記録のチェックや報酬請求などを行う事務処理能力	109	66.9%
新規の利用者を獲得する営業力	104	63.8%
事業所の収益や予算管理を行う経営管理能力	58	35.6%
住民やNPO等の社会資源とネットワークを構築する能力	51	31.3%

〔出所〕 民介協「サービス提供責任者の業務実態等に関する調査」

調査の結果によれば、サ責の1か月間の大まかな業務時間の配分、およびサ責自身が考える理想的な時間配分は、**図表1-3**のようになっています。

**【図表1-3】1か月間（平均的な月）におけるサービス提供責任者の業務時間の配分**

（①～⑧の合計が100.0%になるように業務時間の配分を記入）

	実際の配分割合 (平均値) (n=145)	理想的な配分割合 (平均値) (n=144)
① アセスメントや訪問介護計画の作成、 ケース管理	15.1%	19.8%
② シフト調整や訪問ルート作成などの 労務管理	15.0%	12.0%
③ ヘルパーの育成・指導	9.4%	14.3%
④ 他職種との連携・協働	9.4%	11.5%
⑤ 利用者への直接的なケアの提供・ ヘルパー業務（代行訪問等含む）	34.6%	24.1%
⑥ クレームやイレギュラーな事態への対応	5.5%	5.4%
⑦ 事業所内部の経理業務や営業活動	6.6%	7.5%
⑧ その他	4.3%	5.4%

〔出所〕 民介協「サービス提供責任者の業務実態等に関する調査」

実際の時間配分が大きいのは、「利用者への直接的なケアの提供・ヘルパー業務」で、全体の業務時間を100とした場合、34.6%の時間を割いています。また、「アセスメントや訪問介護計画の作成、ケース管理」や「シフト調整や訪問ルート作成などの労務管理」が15%程度で続いています。

他方、現実と理想との差を見ると、「アセスメントや訪問介護計画の作成、ケース管理」「ヘルパーの育成・指導」などの業務にかかる時間を今よりも増やし、「利用者への直接的なケアの提供・ヘルパー業務」を減らしたいとの意向が見て取れます。

### 3. サービス提供責任者の作業負担

#### 1 サ責の業務にかかる3大負担

サ責は、大きなやりがいや魅力がある一方、ヘルパーとしての訪問や書類作成の事務作業など、負担も大きい仕事です。

【図表1-4】 作業負担が大きいと感じる業務

(n=159・無回答除く・複数回答)

	件数	割合
ヘルパーの休み等による急なシフトの再調整、代替ヘルパーの確保	88	55.3%
訪問介護計画書の作成・見直し	51	32.1%
ヘルパーとしての訪問(代行訪問含む)	46	28.9%
職員の訪問ルートやシフトの作成	40	25.2%
新規利用者の受入れに向けた対応・調整	36	22.6%
利用者やその家族等からのクレームへの対応	33	20.8%
介護記録の確認・修正指示	32	20.1%
ヘルパーへの指示・指導	29	18.2%
ヘルパーの育成、スーパーバイズ	27	17.0%
会議や研修等に向けた準備・調整・実施	26	16.4%
介護事故など突発的事象への対応	25	15.7%
報酬請求事務	25	15.7%
自治体による実地指導・監査への対応	25	15.7%
事業所内の職員間での利用者情報の共有	23	14.5%
未収金の管理・回収	19	11.9%
利用者獲得のための営業訪問	19	11.9%
特に負担となる業務はない	13	8.2%
契約時の利用者に対するサービス内容の説明	12	7.5%
地域との交流活動に向けた準備・調整・実施	12	7.5%
職員の勤怠管理・給与計算	11	6.9%
ヘルパーの採用活動	11	6.9%
サービス担当者会議の準備・参加	10	6.3%
その他	10	6.3%
事業所の収支管理	8	5.0%
外部の事業所や専門職との日々の利用者情報の共有	7	4.4%
地域ケア会議の準備・参加	3	1.9%

[出所] 民介協「サービス提供責任者の業務実態等に関する調査」

今回実施したアンケート調査によれば、多くのサ責が業務の中で何らかの作業負担を感じており、その理由として、「ヘルパーの休み等による急なシフトの再調整、代替ヘルパーの確保」（55.3%）や「訪問介護計画書の作成・見直し」（32.1%）、「ヘルパーとしての訪問（代行訪問含む）」（28.9%）、「職員の訪問ルートやシフトの作成」（25.2%）といった回答が多く挙げられていました。

この結果を踏まえれば、①ヘルパーとしての訪問、②シフト調整、③事務作業が「サ責の3大作業負担」であるといえます。

## 2 サ責の「疲弊感」とその原因

また、今回の調査では、サ責が仕事をする中で「疲弊感」を抱いているかどうかという点もたずねており、全体の約7割が何らかの疲弊感<sup>▶1</sup>を抱いているとの回答が得られました。

この点について、同じアンケート調査の自由回答から、具体的な理由を整理すると、以下のような要因が比較的多く見られました（作業負担の原因と重複しているものは除いています）。

### アンケートの自由回答から（抜粋・要約）

#### ◎多方面との調整業務の多さ・ヘルパーと利用者・家族との板挟み

- 利用者や家族の要望とヘルパーの考え方が背反するものの、どちらも理解できるというケースもあり、両者の板挟みになってしまう。
- 利用者や家族、ケアマネジャーから理不尽な要求をされ、自分の仕事は何なのかわからなくなることがある。
- ヘルパーが急に休むとシフトを再調整しなければならない。ヘルパーが高齢化し、ケガや病気で休む機会が増えてくると、調整負担が増す。

#### ◎終わりの見えない仕事

- 毎日同じことの繰り返しで、1年・2年先の見通しが立たない。
- 難しいケースへのサービス提供にあたって、とりあえず調整が終わっても、すぐに状況が変化して改めて調整が必要になる。達成感はない。

▶ 1 「疲弊感」を「感じる」（33.5%）と「ある程度感じる」（35.3%）の合計。なお、ここでは「疲弊感」を「心身が疲れ、仕事のやる気ややりがいが薄れつつある状況」の意味で用いている。

#### ◎仕事に対する社会的な評価・理解

- いまだに訪問介護サービスを「家政婦」と勘違いしているような利用者やケアマネジャーがいる。
- 大変な仕事であるわりに、社会的な評価が低い。

#### ◎すぐに終了してしまうケース・報酬につながらない業務の多さ

- 精一杯サービスを提供しても、在宅での生活が継続できず、施設へ入所する利用者を見ると、無力感を感じる。
- 一生懸命に利用者に向き合っても、すぐにサービスが終了となることもあり、がっかりすることも多々ある。
- 急な依頼に対応しても、入院や死亡でキャンセルになるなど、報酬につながらない調整業務が多すぎる。

#### ◎ヘルパーとの向き合い方・ヘルパー育成の難しさ

- 年の離れた（年上の）ヘルパーとの接し方、アドバイスの仕方が難しい。指示・指導の際に強く言えない。
- 何度指導をしても同じ失敗を繰り返すヘルパーがいる。

#### ◎ワークライフバランスの取り方

- 業務時間外や休日であっても、ヘルパーや利用者から電話がかかってくることもある。
- プライベートの用事があっても、新規依頼があるとキャンセルをせざるを得ないことが多々ある。
- 休みが取れない。体調不良でも代わりがない。

#### ◎精神的なプレッシャー

- クレーム対応で心が折れる。
- 利用者より家族からの重圧でつぶれそうになる。

ここまでの記述を踏まえれば、多くのサ責について、**図表1-4**で挙げた作業負担の大きい業務により時間的な余裕を奪われ、また、上記の疲弊感を抱く要因のために心身面での負担にさらされている構図があると考えられます。

SECTION 2 では、サ責のこうした負担を少しでも軽減できるような心構えや工夫について、情報を紹介していきます。

**SECTION**

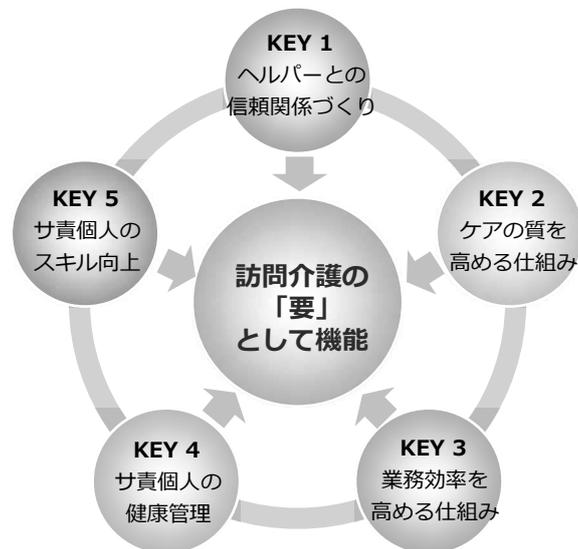
**2**

**5つのカギと  
15の視点**

## 1. サ責の仕事に必要な5つのカギ

SECTION 1 で取り上げた情報（特にサ責に必要な職業能力や作業負担、疲弊感の原因に関する部分）やヒアリングで耳にした現場で働くサ責の意見、アンケート調査の結果を踏まえ、本書では、**図表2-1**のように、サ責の仕事力を高める要素を5つのカギとして抽出・選定しました。

【図表2-1】 サ責の仕事に必要な5つのカギ



## 2. 5つのカギを紐解く15の視点

また、次頁の表のように、5つのカギの中身を15の視点から解説し、ケアの質の向上や業務負担の軽減、専門職としての成長に向けたヒントを得ていただくための具体的な情報を提供しています。

5つのカギや15の視点は、それぞれ相互に関係していますが、まずは自身の問題意識や興味・関心のあるところからお読みください。

◆訪問介護の「要」として機能する5つのカギと15の視点

5つのカギ	15の視点
<b>KEY 1</b> ヘルパーとの 信頼関係づくり	①なぜヘルパーとの信頼関係が重要か？
	②ヘルパーとの信頼関係をどのように築くか？
<b>KEY 2</b> ケアの質を 高める仕組み	③アセスメントの質をどのように高めるか？
	④ヘルパーの能力をどのように高めるか？
	⑤職員間の情報共有をどのように行えばよいか？
<b>KEY 3</b> 業務効率を 高める仕組み	⑥ヘルパー業務の負担をいかに軽減するか？
	⑦シフト調整をいかに効率化するか？
	⑧書類作成の負担をいかに軽減するか？
<b>KEY 4</b> サ責個人の 健康管理	⑨いかに作業時間を捻出するか？
	⑩バーンアウト症候群を防ぐために必要なことは？
	⑪上司や同僚にどのように「SOS」を発信すればよいか？
<b>KEY 5</b> サ責個人の スキル向上	⑫心身を休められる環境をどのように整えるか？
	⑬新任サ責に必要な職業能力はどのようなものか？
	⑭必要な知識やスキルをどのように身につけるか？
	⑮内外の研修や会議にどのような姿勢で臨めばよいか？

## ヘルパーとの信頼関係づくり

視点

### 1 なぜヘルパーとの信頼関係が重要か？

サ責の仕事では、利用者やその家族、ケアマネジャーをはじめとする他の専門職に加え、ヘルパーとの信頼関係を構築することが大切です。ヘルパーとの間にしっかりと信頼関係を築くことで、ケアの質の向上やシフト調整の効率化など、サ責業務全般のレベルアップにつながります。

#### ◆ サ責業務の質に関わるヘルパーとの信頼関係

訪問介護の現場で働くサ責に話をうかがうと、利用者やその家族、ケアマネジャーなどの他の専門職に加え、ヘルパーとの信頼関係を築くことが極めて重要であるとの意見を耳にします。

サ責とヘルパーは同じ職場で働く仲間になりますので、「ヘルパーとの信頼関係が重要」というのは、当たり前の話のように聞こえます。しかし、より深く考えてみると、「職場の仲間として良好な関係を築きましょう」ということ以上に、ヘルパーとの信頼関係はサ責業務の質の向上や効率化に極めて密接に関わってきます。

#### ◆ ヘルパーとの信頼関係がなぜ重要か？

たとえば、サ責の大きな負担の1つとなっている「シフト調整」についてですが、この業務を効率的に行うためには、日頃のこまめなコミュニケーション等を通じ、ヘルパーとの間で急なサービス提供の依頼にも対応してもらえるような関係を作っておいたり、あるいは個々のヘルパーのシフトに入っていない日の過ごし方をあらかじめ把握し、急な勤務依頼に対応してもらえそうなヘルパーに効率的に当たりをつけるといったテクニックが必須になります。

また、施設系のサービスと異なり、訪問介護ではサ責が利用者の毎日の状態を直接観察したり、把握したりすることができません。そのため、サ責はヘル

パーからの報告を基に利用者の状態を判断しなければならないことが多々あります。その際、サ責とヘルパーとの間でしっかりと信頼関係ができていれば、日々の報告・連絡・相談やカンファレンスの際の情報交換などが活発化し、アセスメントの質の向上にもつながると予想されます。

加えて、ヘルパーの不足が多くの事業所で深刻化していますが、人材確保において最も重要な点は、採用した人材の定着を図ること、事業所を辞めさせないことにあります。サ責がヘルパーの抱える悩みや不安に耳を傾け、必要に応じて適切な対処をすることで、ヘルパーの定着が進めば、サ責自身の訪問負担の軽減にもつながります。

【図表2-2】 ヘルパーとの信頼関係を築く意味（一例）

項目	内容
シフト調整の負担軽減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日頃のこまめなコミュニケーションや気遣いを通じ、「このサ責が困っているなら、助けてあげよう」と考える関係をヘルパーとの間で構築する。</li> <li>● 雑談などを通じてシフトに入っていない日の過ごし方なども大まかに把握しておき、シフトの急な調整等が必要になった際に、出勤の声掛けをするヘルパーの当たりをつけやすくしておく。</li> </ul>
アセスメントやモニタリングの質の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チームとしての一体感や「何でも話し合える環境」を作ることで、ヒヤリ・ハットなどの早期把握などが可能になる。</li> <li>● カンファレンス等での情報共有・情報交換が活発化し、サ責だけでは気がつかなかった視点からのアセスメントなどが可能になる。</li> </ul>
ヘルパー人材の定着	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ヘルパーの悩みや不安に耳を傾け、問題が起きた場合には迅速に対処することで人材の定着を図る。</li> </ul>

【出所】 ヒアリング結果等より作成

**CHECK**

- ヘルパーとの良好な関係は構築できていますか？
- ヘルパーとの信頼関係がサ責業務のレベルアップにつながる理由を理解していますか？

## ヘルパーとの信頼関係づくり

視点

2

## ヘルパーとの信頼関係をどのように築くか？

サ責業務全般の土台になるヘルパーとの信頼関係について、その築き方に「近道」はありません。相手の話を聞く、気にかける、認める、適切に評価する・ほめる、問題が起きた場合に迅速に対応するといった、基本的なコミュニケーションを継続的に行うことが関係構築にとって重要になります。

## ◆ 簡単ではないヘルパーとの信頼関係づくり

ヘルパーとの信頼関係づくりといった場合、非常に簡単なことのように聞こえるかもしれませんが、実際には次のような理由から簡単には関係構築が進まない可能性があります。

## 【ヘルパーとの信頼関係づくりを阻む壁（例）】

- ヘルパーのほうが自身よりも年長であったり、介護職としての経験が豊富なため、話しかけづらい。何を話してよいかわからない。
- 介護職としての経験が長いヘルパーが、「介護のやり方」に関する自分なりの考えを持っており、サ責の指示や考え方と対立をしてしまう。
- 直行直帰の勤務形態のヘルパーが多く、コミュニケーションを取ろうにも顔を合わせる機会がない。
- サ責がヘルパーに対して「上司一部下」の関係を前提として強圧的に接してしまったり、頭ごなしの指示を出してしまい、ヘルパー側から反発を受ける。
- 指示が曖昧、相談をしたいときに連絡が取れない、ヘルパーから発信された「SOS」や悩み・不安への対処が遅いなどの理由から、「頼りがいのないサ責」と認識されてしまう。

## ◆ まずは的確な指示と問題発生時の迅速な対応から

上記のような問題は、サ責経験者であれば誰しも心当たりがあると思われます。人と人との信頼関係づくりにおいては、すぐに成果の出るような「近道」はあ

りません。新任のサ責がチームメンバーであるヘルパーからの信頼を得るためには、まずは明確・的確な指示やサービス提供の前の環境整備を通じ、現場で判断に悩むようなケースを減らし、ヘルパーの負担軽減を図ることが第一歩になります。

加えて、「自らがヘルパーを守る」という意識を持ち、ヘルパーがハラスメントの被害に遭うような事態を防ぎ、何か問題があれば迅速に対応することも重要です。

### ◆ 日々のコミュニケーションの重要性

今回ヒアリングを行った事業所の経験豊富なサ責からは、ヘルパーとの良好な関係づくり、信頼関係の構築を進めていくためのポイントとして、**図表2-3**のような点が挙げられました。

ヘルパーからサ責への役割移行については、「働く側」から「働いてもらう側」になるという側面もあります。声掛けやほめるといったことが苦手な方がいるかもしれませんが、適切な評価や悩みの傾聴は「働いてもらう側」の重要な役割と認識し、ぜひ積極的なコミュニケーションを心がけてください。

【図表2-3】 ヘルパーとの信頼関係を築くためのポイント

項目	内容
日々のこまめな声掛けを意識する	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルパーの事業所への来訪時には、必ず声をかけ、日頃の感謝やねぎらいの言葉を伝える。</li> <li>仕事をするうえでの悩みや不安、働きづらい点がないか聞き取り、改善する。</li> </ul>
要所でほめる適切に評価する	<ul style="list-style-type: none"> <li>たとえばモニタリング等で訪問した利用者宅で、ヘルパーに対する良い評価を耳にした場合は、すぐにほめる（可能であれば、全体研修等の場において）。</li> </ul>
ヘルパーとの接点を増やす	<ul style="list-style-type: none"> <li>月に1回程度は全ヘルパーが参加する研修会を開催し、顔の見える関係づくりを進める。</li> <li>研修に併せて茶話会などを開催し、仕事以外の面も含めて情報収集などを行う。</li> </ul>

【出所】 ヒアリング結果等より作成

#### CHECK

- ヘルパーが現場で判断に迷うような指示出しをしていませんか？
- ヘルパーの不安や悩みを聞き、適切な対応をしていますか？ ヘルパーを守っていますか？
- 日々の業務の中でこまめにヘルパーとのコミュニケーションがとれていますか？

## ケアの質を高める仕組み

視点

### 3 アセスメントの質をどのように高めるか？

サ責の最も大きな役割の1つは、訪問介護のケアの質を高めることにあります。また、ケアの質の向上に向けては、アセスメントやモニタリングの質が極めて重要になります。ここではアセスメントの視点の標準化や多様な専門職によるアセスメントのあり方などを紹介します。

#### ◆ ケアの質とアセスメントの関係性

訪問介護サービスの質を高めるうえで、アセスメントは非常に重要です。特にサービスの初期段階において国際生活機能分類（ICF）の因子に基づく適切なアセスメントを行うことで、利用者の意欲を引き出し、自立支援につながるケアを提供することができるようになります。

また、アセスメントの結果に応じて、サ責の立場からケアマネジャーへサービス内容の見直し等を提案することで、より利用者の状態に即したケアプランの改善につなげていくことが可能となり、まさにアセスメントのスキルは、サ責に求められる職業能力の中核であるといえます。

#### ◆ アセスメントの質をどのように高めるか？

このアセスメントのスキルは、サ責にとって最も重要なものであるがゆえに習得に時間がかかり、また、個々のサ責によってスキルレベルにばらつきがあるのが現状です。

こうした問題に対し、たとえば、「お手本」となるような優れたサ責のアセスメント時の視点や情報の聞き取り方、記録の取り方などを分析し、事業所内で統一のアセスメントシートを作成したり、作成したアセスメントシートを教材として用い、「お手本」となったサ責を講師とする研修を行うなどして、アセスメントスキルの高いレベルでの標準化を図ることが対策として挙げられます。

また、アセスメントの視点の標準化を進めた場合でも、1人のサ責の目だけ

では見落としになってしまう情報や実際にサービス提供に入ることではじめて把握できる情報などが、どうしても出てきます。そこで、サービス提供開始後のできるだけ早い段階でヘルパーを交えたカンファレンスを実施し、サービス提供前に行ったアセスメントの中身を修正していくという方法も考えられます。

### ◆ 多職種によるアセスメントの実施

なお、一部の法人では、訪問介護の枠を超えて多職種による多角的な視点からのアセスメントを実施しているケースもあります▶。ソフトウェアの購入や他事業所の専門職への説明などが必要であり、すぐに対応することは難しい面がありますが、アセスメントの質の向上に向けた手法として、ケアマネジャー等と実施・導入について話し合ってみてはいかがでしょうか。

- ▶ 株式会社新生メディカルによる『介護・ラ針盤』(多職種協働アセスメントのためのソフトウェア)の活用や、社会福祉法人ノテ福祉会による『アセスメント入所』の取組みなどが挙げられます。詳細は各法人のホームページ等をご参照ください。

【図表2-4】 アセスメントの質の向上に向けた取組み（例）

取組み	内 容
アセスメントの視点の標準化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業所内の優れたサ責を対象として、アセスメント時の視点や情報の聞き取り方、記録の取り方などを分析。分析結果に基づき、事業所内で統一のアセスメントシートを作成する。</li> <li>● 「お手本」となったサ責を講師とし、統一アセスメントシートを教材とした事業所内研修を実施する。</li> </ul>
多様な視点を生かしたアセスメント内容の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サービス提供開始後のできるだけ早い段階でヘルパーを交えたカンファレンスを実施する。</li> <li>● サ責の目にヘルパーの目を加え、多様な視点から得た情報に基づき、アセスメントの中身を修正する。</li> <li>● 事業所の枠を越えた多職種協働によるアセスメントの仕組みを検討する。</li> </ul>

【出所】 各種資料から作成

#### CHECK

- アセスメントの質がサービスの質に関わってくることを理解していますか？
- アセスメントの視点の標準化を事業所内で行っていますか？
- 多様な視点を生かしたアセスメント結果の見直しなどを行っていますか？

## ケアの質を高める仕組み

視点

### 4 ヘルパーの能力をどのように高めるか？

ヘルパーの育成も、サ責の重要な役割になります。ヘルパーの育成は、ケアの質の向上に直結するだけでなく、シフト調整の負担軽減などサ責業務の効率化にも影響してきます。ここでは、ヘルパーの育成を進めるために役立つ取組みについて解説します。

#### ◆ カンファレンスを活用したヘルパーのスキル・能力の向上

ヘルパーのスキル・能力を高めていくことは、サ責の担う重要な役割の1つです。しかし、経験やスキルのレベルが様々な状況にあるヘルパーを育成するのは、簡単なことではありません。そのため、多くの事業所が色々な手段を用いて育成を図っています。

ヘルパーの育成は、同行訪問等のOJTによるものが中心と考えられますが、たとえば利用者を担当するヘルパーとサ責が定期的に集まり、カンファレンスを行うことでスキル・能力のレベルアップを進めている事業所も見られます。カンファレンスを育成の機会とすることで、日頃の業務の中での気づきを共有し、経験の浅いヘルパーが経験豊富なヘルパーのアセスメントの視点を学んだり、介護をする際の不安点に対して相互に助言をし合うなど、実際の利用者へのケアを媒介として実践的な知識を得る場として機能することが期待されます。

#### ◆ テレビ会議システムを活用した研修の実施

また、定期的にヘルパーを対象とした集合研修を実施している事業所も多いと思いますが、多くのヘルパーが在籍している場合、1回の開催だけでは全てのヘルパーに参加してもらうのは難しい場合もあります。そのため、同じ内容の研修を日にちを変えて複数回開催するといった工夫をしている事業所も多く、それがサ責の業務負担の一因になっています。

そこで、テレビ会議システムを活用し、負担軽減を図りながら、できるだけ多くのヘルパーに研修を受講してもらう仕組みを導入している事業所もあります。テレビ会議システムというと大げさに聞こえるかもしれませんが。ただ、最近ではインターネットを活用して無料で動画を送受信できるサービス（「Skype」など）もあり、こうしたツールを活用して経費を抑えつつ実施することも可能です。

#### 【CASE】 集合研修の効率化に向けたテレビ会議システムの活用

関西地区で訪問介護サービスを提供するある法人では、グループの事業所が同じ県内の離れた場所に分散していることで、全職員が参加する集合研修の開催に支障を来していた。

そこでテレビ会議システムを導入し、事業所が離れている状態でもグループ全体で一体的な職員研修等を行うことを実現した。

また、研修内容を録画して後日閲覧できるような仕組みも設け、研修に参加できなかった職員に対しても知識や技術を習得できる機会を提供。併せて、欠席者のために同じ内容の研修を複数回開催するという負担の軽減を実現した。

#### ◆ 定期的なスキルチェックの実施

OJTや研修は実施するだけでなく、スキルチェックを行い、効果を測定することも重要です。そこで、カンファレンスや集合研修の際などの定期的にヘルパーが集まる機会を捉え、車椅子への移乗介助や体位変換などテーマを決めて実技チェックを行うといったことも考えられます。

また、このスキルチェックの結果を踏まえて、多くのヘルパーが不安を感じている介助技術などについて次回以降の研修で取り上げ、事業所全体としてのスキルレベルの底上げにつなげていくことが必要になります。

#### CHECK

- カンファレンスを、ヘルパーを育成するための機会として活用していますか？
- ヘルパーが集合研修に参加しやすくなるように工夫・配慮をしていますか？
- 研修等を「やりっ放し」にせず、効果測定やフォロー研修を行っていますか？

## ケアの質を高める仕組み

視点

### 5 職員間の情報共有をどのように行えばよいか？

訪問介護の現場で溢れている、利用者やケアマネジャーからの情報や、ヘルパーからの報告などの情報の中には、事業所内で共有を図らなければ事故やトラブルにつながるものも含まれています。ここでは、事業所内での情報共有を効率的かつモレがないように行うための仕組みづくりについて解説します。

#### ◆ 情報が流れるルートの明確化

訪問介護の現場では、利用者からの急なキャンセル連絡、法人本部からの指示、サービス提供後のヘルパーからの報告、他の専門職や事業所からの連絡や依頼事項など、様々な情報が溢れています。これらの情報の中には、管理者・サ責・ヘルパーが共有をしておかなければ、後々、事故やクレーム、トラブルにつながりかねない重要な情報もあり、そのため、情報共有の仕組みを整えることはケアの質を大きく左右するものといえます。

情報共有の仕組みを整備するための第一歩は、事業所内に入ってきた情報が「どのようなルートの流れ、事業所内のどの職員まで、どのように共有されるか」といった点を明確化・ルール化しておくことにあります。次のような問題点に心当たりがある場合、管理者や同僚のサ責と話し合い、自事業所の情報共有に問題がないか検討をすることが必要です。

#### 【情報の流れ方に関する問題点（例）】

- 事業所内で共有すべき情報の項目が明確になっていない。最低限、どのような情報は共有すべきか、そのルールが示されていない。
- 重要な情報を共有する際の手段、共有する職員の範囲がわからず、いつまでに共有するかという期限も定めがない。
- 同じ情報を入手しても、職員によって事業所内に共有するかしないかの判断が異なる。
- 自分の担当でない利用者やケアマネジャー等からの連絡があった場合、どのように対応するか事業所内でルールが決まっていない。

### ◆ 情報共有のためのツール活用時の工夫

利用者宅でのヘルパー間の申し送り、サ責からヘルパーへの留意点等の指示、他事業所との連絡事項のやり取りなどを行うツールとして、情報連携用のノートを使用しているケースも多く見られます。こうした情報連携ノートは、書き手によって必要な情報のモレが発生する可能性が高く、それが情報共有の妨げになったり、求めている情報がどこに書かれているのかわからなくなる可能性もあります。そこで、ノートを使うだけでなく、一步踏み込んで、関係者間でノートに記載すべき項目や書き方の統一を図るなどの工夫も必要です。

### ◆ 情報共有のためのICTツールの活用

ICTツールを活用して情報共有の効率化と質の向上を図る方法もあります。「LINE」のような無料のツールを使用するのも1つの方法ですが、利用者の個人情報などのやり取りをする場合には、情報セキュリティの点からビジネス使用を前提としたセキュリティのしっかりとしたアプリ（有料の場合が多い）の導入も検討すべきと考えられます。

#### 【CASE】 コミュニケーションアプリを活用した情報共有の実施

東京都で訪問介護サービスを提供しているある法人は、事業所内での情報共有のため、スマートフォン等で使用できる情報セキュリティの確保された有料のコミュニケーションアプリを活用している。

同アプリでは、緊急性や必要性の点から情報の集約と伝達をサ責が行わなくてもよいと考えられる情報について、ヘルパー同士が直接共有することができ、また、アプリを用いて他のヘルパーへの質問なども行うことが可能である。

同アプリの使用により、情報共有の効率化が図られただけでなく、ノウハウの共有によるチーム力のアップ、普段は直接顔を合わせる機会が少ないヘルパー同士のコミュニケーションの円滑化などの効果が生まれている。

#### CHECK

- 重要な情報の定義、情報を共有すべき職員の範囲、情報伝達の方法など、情報共有のためのルールが明確化されていますか？
- 情報連携ノートに記載すべき情報や記入のルールが明確化されていますか？
- 情報共有のためにICTツールを活用する場合、情報セキュリティのしっかりとしたものを使用していますか？

## 特定事業所加算を考える

**KEY2**では、アセスメントや情報共有などケアの質を高める仕組みを紹介しました。介護報酬では、質の高いケアを提供する体制を整えている訪問介護事業所を評価するため「特定事業所加算」という加算が設けられています。

特定事業所加算には、Ⅰ～Ⅳの4種類があり、事業所において「体制要件」（ヘルパーに対する計画的な研修の実施、定期的な会議の開催など）や、「人材要件」（介護福祉士の資格を持つヘルパーの割合、要介護4あるいは5の利用者の割合など）を満たすことにより算定が可能になります。

加算の割合は、特定事業所加算Ⅰの場合は、所定の単位数に20%が、加算の割合が一番小さい特定事業所加算Ⅳでも所定の単位数に5%が加算されます。

### ◎特定事業所加算を取得することの利点

特定事業所加算については、事業所の売上増につながるという利点のほかに、いくつかのプラスの側面があります。

とりわけサ責の業務との関係からいえば、利用者1人あたりの収入が増加することから、より少ない数の利用者へのサービス提供で、これまでと同様の売上を達成することが可能になります。そのため、サ責1人あたりの管理しなければならぬ利用者も抑制されることになり、アセスメントやモニタリングの負担、シフト調整の負担などの軽減が期待されます。



## コラム①

## ◎特定事業所加算の取得の難しさ

他方、同加算の取得については、利用者の経済的な負担が増加することにより、既存の利用者に提供できるサービス量が減少するのではないかと、利用者負担増をケアマネジャーに敬遠されて新規利用者の紹介が減少するのではないかと、という不安を抱く事業所も少なくありません。

また、一部の加算の算定要件（重度対応要件、たんの吸引等ができる認定特定行為業務従事者の確保など）を満たすことが難しく、算定をしたくてもできないという事業所もあると思います。特に、加算Ⅰを例にとった場合、サービス付き高齢者向け住宅（サ高住）や訪問看護事業所を持たない事業所では要介護4、5の利用者を常に20%でキープし続けるのは難しいとの話も聞きます。

## ◎特定事業所加算の取得に向けて

すでに加算を取得した事業所によれば、事前に利用者やケアマネジャーへ取得の意義の説明などをしっかりと行うことで、利用者やケアマネジャーからの反発、新規紹介数の減少などの影響は意外と少なく済んだとの話も聞きます。

算定するか否かを判断するのは法人の経営者と考えられ、また、すぐには各種要件を満たせない事業所もあると思います。ただし、サ責の負担軽減にもつながる可能性がある有意義な加算ですので、自事業所が算定要件を満たしているか、満たしていないとすれば何がどの程度不足しているのかといった点について、一度、管理者や他のサ責と話をしてみてもはいかがでしょうか。



KEY 1

KEY 2

KEY 3

KEY 4

KEY 5

## 業務効率を高める仕組み

視点

### 6 ヘルパー業務の負担をいかに軽減するか？

サ責の負担が大きくなっている原因の1つは、事業所内での事務作業や各種調整業務などと並行して、日中にヘルパーとして利用者宅への訪問も行わなければならない点にあります。ここでは、サ責におけるヘルパー業務の負担を軽減するための方法を解説します。

#### ◆ 負担の大きいサ責によるヘルパー業務

SECTION 1の図表1-3 (P.9) に示したように、利用者へ直接ケアを提供する業務を減らし、ケース管理やマネジメントのためにより時間を割きたいと考えるサ責は少なくありません。また、図表1-4 (P.10) を見ると、ヘルパーとしての訪問がサ責にとって大きな負担になっていることがわかります。

仮にサ責のヘルパーとしての業務負担を軽減できれば、アセスメントやヘルパーの育成などのために使える時間が増え、全体的なケアの質の向上につながると考えられます。

#### ◆ サ責のヘルパー業務の負担をどのように軽減するか？

では、サ責のヘルパーとしての業務負担をどのように軽減すればよいのでしょうか。残念ながら、簡単に問題を解決できる方法はありません。ただ、今回実施したヒアリング先においては、図表2-5のような方法により、サ責のヘルパー業務の負担軽減とマネジメントのための時間の確保が進められていました▶。

- ▶ なお、サ責がヘルパーとして稼働しなければならないのは、人員配置要件や介護報酬体系におけるサ責の位置づけ・評価にもその一因があると考えられます。この点に関しては、民介協として関係当局へ積極的な政策提言を実施していきます。



【図表2-5】 サ責のヘルパー業務の負担を軽減するための方法（例）

項目	内容
ヘルパーとしての訪問時間の上限を設定する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原則としてサ責は事業所において管理を行う仕事と定め、サ責がヘルパーとしてシフトに入る時間の上限を事業所として設定する（月60時間など）。</li> <li>● 上限設定をすることで、「事務処理やパソコンの操作が苦手」といった理由で「現場に逃げる」ことを防ぐ。</li> </ul>
ヘルパーの稼働率を高める	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 常勤・非常勤のヘルパーの稼働率を検証し、稼働率の向上を図る。</li> <li>● 稼働率の低いヘルパーがいる場合には、利用者との訪問時間の再調整などを行い、1日あたりの訪問件数を増やすための工夫を行う。</li> </ul>

〔出所〕 ヒアリング結果等より作成

#### ◆ ヘルパー人材の定着策の検討

また、ヘルパーが不足しているために、サ責がシフトに入らざるを得ないという現状があることを踏まえれば、ヘルパーの定着を図るための方法を考えることも重要です。

ヘルパーの新規採用は極めて難しく、この状況はしばらく改善しないと予想されます。そうした状況下でヘルパーが離職してしまえば、今以上にサ責のヘルパーとしての稼働を増やさざるを得なくなります。ヘルパーに対して、個々のサ責が実践できる傾聴や処遇困難事例等への適切なフォロー等を行いつつ、他法人の事例<sup>▶</sup>なども参考にして事業所単位でも定着に向けた取組みを積極的に行うことが求められます。

- ▶ 民介協『生産性の高い訪問介護とは～“勤と経験”だけに頼らないためのベストプラクティス集』（[https://www.minkaikyo.info/profile/report\\_data/symposium\\_report201307b.pdf](https://www.minkaikyo.info/profile/report_data/symposium_report201307b.pdf)）の「Viewpoint 4」では、訪問介護事業者における人材定着策等を紹介しています。

#### CHECK

- サ責がヘルパーとしてシフトに入る時間の上限を定めていますか？
- 常勤・非常勤ヘルパーの稼働率を定期的に把握し、稼働率を高める工夫を行っていますか？
- ヘルパーの定着に向けた取組みを実施していますか？

KEY 1

KEY 2

KEY 3

KEY 4

KEY 5

## 業務効率を高める仕組み

視点

### 7 シフト調整をいかに効率化するか？

利用者宅に訪問するヘルパーのシフト調整は、サ責の大きな業務負担の1つです。このシフト調整の効率化を図るためには、ヘルパーのスキルや能力の平準化、ヘルパーに関する日頃からの情報収集・状況把握、複数ヘルパーが交代で利用者に対応する複数担当制の導入などの方法が考えられます。

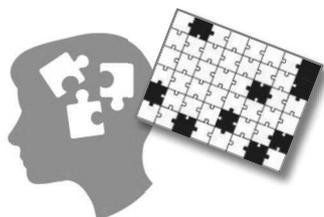
#### ◆ ヘルパーのスキル・能力の平準化

ヘルパーによって対応できる利用者ニーズに違いがあれば、その分、シフトの調整が難しくなります。反面、どのヘルパーでも、全ての利用者にサービスを提供できるという状況であれば、調整業務の負担は軽減されます。**KEY2**でも少し触れましたが、シフト調整業務の効率化を図るための最も基本的な方法の1つは、ヘルパーのスキル・能力の平準化を進めることにあります。

#### ◆ ヘルパーに関する日頃からの情報収集

シフト調整については、家庭の事情などで急に出勤ができなくなってしまったヘルパーの穴埋めのため、代行のヘルパーを確保する業務が付随的に発生しますが、この代行ヘルパーを探す作業がサ責の負担になっているとの声も耳にします。

こうした業務を効率的に進めるため、ヒアリング先の事業所では、ヘルパーに関する情報を日頃から収集し、代行訪問を依頼するヘルパーの探索を効率的に進めているとの話が聞かれました（KEY1の視点1を参照）。



【図表2-6】 代行訪問を依頼するヘルパーを効率的に確保するための工夫（例）

項目	内容
プライベートの状況を含めたヘルパーに関する情報の収集	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日頃からのヘルパーとのコミュニケーションを通じて、家庭の状況やシフトに入っていない日の過ごし方などを把握し、緊急の勤務依頼をする際の参考として活用する。</li> </ul>
他のサ責が管理するヘルパーの空き状況の把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他のサ責との連携を密に行い、自分が管理しているヘルパー以外に空きがないか（他のサ責が代行で訪問できるヘルパーを把握していないか）、随時、情報共有や確認を行う。</li> </ul>

【出所】ヒアリング結果等より作成

#### ◆ 複数担当制の導入

また、1人のヘルパーが1人の利用者を常時担当している場合、そのヘルパーが諸事情で出勤予定日に急に勤務ができなくなると、すぐにサービス提供に支障が出てしまいます。こうした問題について、1人の利用者を複数のヘルパー（3人程度）が交代で担当する複数担当制を導入することで対応する事業所も見られます。複数のヘルパーが利用者に関わることで、1人が勤務できなくなっても、他のヘルパーがそれをカバーすることが可能となり、サ責にとっても代行訪問するヘルパーを探す手間・負担の軽減につながります。

なお、複数担当制を採用すると1人の利用者に関わる職員が増加するため、情報共有に問題が生じる恐れがあります。複数担当制を採る場合には、同時に<視点4>（P.22）で取り上げたカンファレンス等を活用し、円滑な情報共有を図る仕組みづくりも進める必要があります。

#### CHECK

- ヘルパーのスキル・能力の平準化を進め、全てのヘルパーが全ての利用者に対応できる状況を作り上げていますか？（そうした状況を目指していますか？）
- ヘルパーの状況を細かく把握し、シフト調整や代行訪問をするヘルパーの探索に生かしていますか？
- 複数のヘルパーが1人の利用者を担当する複数担当制を進めていますか？

KEY 1

KEY 2

KEY 3

KEY 4

KEY 5

## 業務効率を高める仕組み

視点

### 8 書類作成の負担をいかに軽減するか？

サ責は、業務の中で多くの書類を作成しなければなりません。国は介護現場の書類を減らす方向で検討を進めていますが、すぐに状況が大きく変化するわけではありません。ここでは、「作成しなければならない書類は減らない」という前提のもと、どのように書類作成の負担を軽減していくかについて考えていきます。

#### ◆ 適切なサービスを提供している証拠としての介護現場の書類

介護報酬という公的なお金を得て事業を営んでいる以上、全ての介護事業者はしっかりとサービスを提供しているという証拠を残す必要があります。

その証拠となるものについて、介護サービスは目に見えず、また、製造業や建設業のように形のあるものが事後に残らないため、書類としてサービスのプロセスや結果を記録に残すしかありません。そのため、サ責には日々の業務の中で様々な記録や計画、書類を作成することが求められています。

#### ◆ 「溜め込む」ことで増大する書類作成の負担

この書類作成については、面倒だからと後回しにすればするほど、作業負担が増大します。そして、中には溜め込みすぎて手に負えなくなり、ある日突然事業所を辞めてしまう職員もいるとの話を耳にします（利用者数十人分の訪問介護計画書を作成せず、そのまま突然出社しなくなるケースなど）。

制度上必要な書類については、簡単にはなりません。「書類が減ることはない」という前提のもと、その日の作業はその日のうちに行う、書類作成作業を溜め込まないという意識を持つことが、まずは重要になります。

#### ◆ 書類作成業務の役割分担

また、書類作成については量の問題もさることながら、作業がサ責に集中し

てしまっていることが、負担増加の一因と考えられます。そこで、次のようなやり方でサ責の作業を分散し、負担軽減を図っているケースもあります。

#### 【ヒアリング等でサ責から聞かれた意見】

##### ①ヘルパーとの役割分担

- 常勤ヘルパーに現状の業務負担について説明し、サ責が行っていた書類作成業務の一部を担当してもらっている。
- 稼働がないときの業務として、訪問の空き時間等に事務所で事務作業をしてもらえれば、生産性も向上し、常勤ヘルパーがサ責になったときのための事前研修にもなる。

##### ②サ責業務の定期的な棚卸し

- サ責の仕事は時間の経過とともに少しずつ増えていく。結果、あれもサ責の仕事、これもサ責の仕事という形になってしまい、身動きが取れなくなる。
- 書類作成に限らず、サ責の業務の定期的な棚卸しを行い、サ責でなくてもできる仕事は、③の事務員や補助職などに振り分けるようにしている。

##### ③事務専従職やサ責補助職の配置

- 事業所に事務専従職を配置し、経理関係の書類作成はそちらに任せている。
- サ責になる直前のヘルパーなどをサ責業務の補助として配置し、サポートしてもらっている。

#### ◆ 簡素な書式の制定

なお、法人や事業所内部のルールで作成が求められている書類については、その書類の形式を簡素なものに見直していくことも負担軽減のためには必要です。記述欄が多い書式などについては見直しを行い、チェック形式や選択式を中心としたものに変更するなどの工夫も考えられます。

#### CHECK

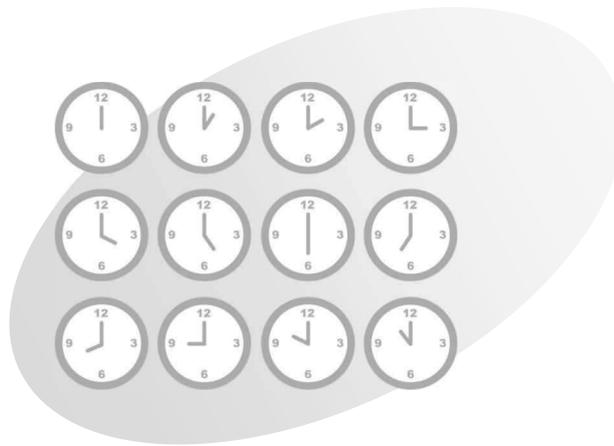
- 事業所における書類作成の意義・意味を理解していますか？
- 書類作成作業を溜め込まないよう、その日のうちに処理をしていますか？
- 書類作成作業を分担できる職員はいますか？（その職員に作業を分担していますか？）
- 事業所内で使用している書類の様式が過度に負担の大きいものになっていませんか？



こうした隙間の時間、細切れの時間を無駄にしないため、簡単なメールの返信やマニュアル・規程類のチェック、移動にかかる交通費の精算など、あらかじめ細かい仕事を用意しておくことも時間を効率的に使うためには重要です。

#### ◆ 業務のつながりや後工程の作業者を意識した仕事の仕方

たとえば、今回のヒアリング先では、それまで曖昧な部分もあったヘルパーに対する作業指示や現場で問題が起きた場合の判断基準を明確化し、日中のヘルパーからの電話連絡などを大きく減らした事業所もあります。こうしたヘルパーの仕事のしやすさを意識した仕事の仕方は、目先の作業時間の短縮にはつながらない可能性もあります。しかしながら、業務のつながりや自分の後の工程を担う職員の仕事のしやすさを1つ1つ意識しながら作業を行うことで、長期的には業務全体の効率化が図られ、個々のサ責の時間的な余裕の創出にもつながります。



#### CHECK

- ToDoリストを作成し、リスト内の業務について優先順位を設定していますか？
- 隙間時間や細切れの空き時間に行う「ちょっとした仕事」を用意していますか？
- 業務間のつながりや自分の後の工程を担う職員のやりやすさを意識して仕事をしていますか？

## ICTツールを活用した業務負担の軽減

最近では、国が介護サービスの生産性向上を後押ししていることもあり、ICTを活用した業務効率化ツールが、数多く世の中に出てきており、ICTを活用した業務負担の軽減も業界全体で主流の考え方になりつつあります。

### ◎サ責とヘルパーのコミュニケーション向上、業務負担軽減のためのアプリ

現状、ヘルパーの訪問予定の調整、申し送りコメントの共有などについて、サ責とヘルパーとの間で紙や電話でやり取りをしているケースが多いと考えられます。こうしたアナログな情報のやり取りが、サ責・ヘルパー双方の負担となり、連携ミスや業務効率の低下を招く可能性があります。こうした問題に対応するため、上記のような業務をスマートフォン上のアプリを用いて行う仕組みを整えている事業所も見られます。

訪問介護事業所用のアプリは多数ありますが、たとえば、三菱商事(株)のスマートフォンアプリ「けあピアノート」(<https://adv.care-pia.com/>)は、サ責とヘルパーのコミュニケーションツールとして開発され、実際に利用している事業所では、同アプリの導入前後において、電話連絡の確認時間40%短縮、通信費の28%削減、ヘルパーから共有される情報量3倍超の増加などの成果を上げています。

<参考画像>



けあピアノート



Canbill Neo  
(キャンビルネオ)



CDI Platform MAIA

## コラム②

## ◎請求業務の効率化

また、介護報酬の請求に向けた事務作業を効率化するソフトやクラウドサービスも多数市販されています。その中の一つに（株）日本ケアコミュニケーションズが開発したクラウド型の介護報酬請求システム「Canbill Neo（キャンビルネオ）」があります。

本システムでは、日々の実績を入力する簡単な操作で日次での売上・月末の収支概算を予測することが可能です。また、来所スケジュール管理、訪問予定の管理、ヘルパーの時給計算、未収金管理などを1つのシステムで行うことができます。こうした機能を活用することで、請求事務作業の軽減やスケジュール管理の効率化だけでなく、経営支援にも大きな効果が期待できます。

## ◎人工知能（AI）を活用したケアの質の向上

さらに、昨今話題になっている人工知能（AI）を活用し、ケアの質の向上を図る動きも出てきています。

たとえば、（株）シーディーアイの開発した「CDI Platform MAIA」は、膨大な量の過去のケアプランデータを学習した人工知能が、ケアマネジャーに対して自立支援につながる複数のケアプランを提案するサービスを提供しています。MAIAを使用することで、複数の候補を比較し、その中からより利用者の意向に合ったプランを選択することも可能になり、利用者の満足度やケアの質の向上につながることを期待されます。

訪問介護の現場においても、訪問介護計画の作成や訪問ルートの作成、利用者とヘルパーのマッチングなどにおいて人工知能が活用される日が、そう遠くない時期に到来するのではと予想されます。

ICTツールの導入には費用や操作への慣れなど、いくつかの問題があると考えられます。しかし、利用者の増加と人材不足の問題からテクノロジーを使いこなさなければ現場が回らなくなる時期は、もうすぐそこまで来ています。人材不足の時代でもケアの質を維持するため、「使えるものは何でも使う」という姿勢が重要ではないでしょうか。

視点

## 10 バーンアウト症候群を防ぐために必要なことは？

人が人を支える介護のような仕事では、「バーンアウト（燃え尽き）症候群」と呼ばれる、慢性的なストレス等に起因する極度の疲労や意欲の低下などをもたらす症状を患い、離職してしまうケースが散見されます。成果が見えづらい介護の仕事を行ううえでは、このバーンアウトを防ぐことが重要です。

### ◆ バーンアウト症候群とは？

強い使命感や責任感を持ち、人一倍熱心に仕事に取り組んでいた職員が、努力が報われないことによる徒労感、あるいは慢性的なストレスなどを原因として、急に「火が消えた」ように意欲を失い、仕事や社会生活に困難を来す状態に陥ることがあります。心理学では、こうした症状を「バーンアウト（燃え尽き）症候群」と呼びます。このバーンアウト症候群は、介護や看護、教育などの「感情労働」と呼ばれる職種で比較的多く見られる症状といわれ、介護職が離職をしてしまう原因の1つと考えられます。

サ責の業務においても、SECTION 1 で記載した以下のような要因で徒労感やストレスを感じる人が多いのではないのでしょうか。

#### 【サ責業務における徒労感やストレスの原因（例）】

- 終わりの見えない仕事、成果の見えない仕事、達成感の得づらい仕事
- 利用者の施設への移行や入院による徒労感、無力感
- 利用者やその家族、ケアマネジャー等からの過度・過剰な要求
- 利用者やヘルパーからの夜間や休日の電話連絡による常時のプレッシャー



### ◆ バーンアウト症候群の兆候

サ責として長く働いていくためには、こうしたバーンアウト症候群にかかるのを防ぐことが重要になります。「仕事の意味や意義がわからなくなる」「これまでやりがいを感じていた仕事に興味が持てなくなる」といった点が同症候群の兆候として典型的に見られます。

自身にバーンアウトの兆候が現れているか、より客観的にチェックをするためのいくつかの方法があり、たとえば、厚生労働省が提供する「5分でできる職場のストレスセルフチェック」(<http://kokoro.mhlw.go.jp/check/>)などは、無料で職場等に知られずに実施できるため、非常に参考になります。

### ◆ バーンアウト症候群をいかに防ぐか

バーンアウト症候群を防ぐためには、まず第一に「職員がバーンアウト症候群にかかる原因は、職員個人の性格や人柄ではなく、法人や事業所の働かせ方にある」という視点に立ち、法人ぐるみ、事業所ぐるみの取組みを行うことが重要です。

そのうえで、サ責個人がきちんと睡眠や休息を取り、心と体を休めるという意識を持つことも必要です。続く視点11と視点12では、バーンアウト症候群を防ぐための取組みについて紹介していきます。(サ責だけでなく、当然ながらヘルパーもバーンアウト症候群になる可能性があります。仮に自身にその兆候がなかったとしても、ヘルパーのバーンアウトを防ぐために何を行うべきかという観点から、視点11・視点12をお読みください。)



#### CHECK

- バーンアウト症候群の中身や怖さを理解していますか？
- ストレスチェックテストなどを活用し、自身の今のストレス状況を把握していますか？

## 上司や同僚にどのように「SOS」を発信すればよいか？

サ責は、関係者間の調整を行う中で、板挟みとなり、職場で孤立したり悩みを抱え込むことがあります。自身が抱える悩み等については、忙しく働いている管理者や同僚に気づいてもらえない可能性もあるため、自ら積極的に周囲に報告・連絡・相談を行い、必要な場合にはSOSを発信していくことが重要です。

### ◆ 孤立しがちなサ責の仕事内容

サ責は、利用者やその家族、ケアマネジャーなどの他の専門職、ヘルパーなどとの間で訪問介護サービスの内容について調整を進めていくことが大きな仕事の1つといえます。時に相反する、あるいは理不尽にも感じられるような様々な思惑や意見を前にサ責は板挟みになり、心身が疲弊していくこともあるかもしれません。

また、誰にも相談できず、事業所の中で孤立し、悩みを抱え込み、バーンアウトをしてしまうことも考えられます。目の前の利用者へのケアに集中することが求められるヘルパーと比較し、サ責はストレスの大きな仕事といえます。

### ◆ 基本は「ホウ・レン・ソウ」

色々な意見や要望の板挟みになり、職場で悩みを抱えているようなサ責がいた場合、すぐに管理者や同僚サ責が異変を察知できればよいのですが、現場の職員は忙しく、同僚の変化に気づけない場合も多いのではないのでしょうか。

こうした状況でサ責が自身の孤立を防ぐためには、日ごろから、「ホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）」をしっかりと行っておくことが重要です。一般に、「ホウ・レン・ソウ」は、情報を収集し、判断をしなければならない管理者や経営者のために行うことのように思われます。しかし、こまめに報告や相談をすることで、問題の悪化を防いだり、サ責個人が外部からの批判の矢面に立つような事態になることを防ぐという、組織として職員を守るという側面も「ホウ・

レン・ソウ」にはあります。

問題が起きた場合（あるいは起きそうな場合）に、自分から周囲に積極的に話しかけ、不安や悩みを伝えていくということが苦手な方もいると思います。特にそうした同僚等とのコミュニケーションが苦手な方は、業務の一環として行う「ホウ・レン・ソウ」を、上司や同僚に「SOS」を発信するための手段として活用していくことが重要になります。

【図表2-7】 「ホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）」の内容

項目	内容
ホウ (報告)	上位者から指示された業務について、部下が作業結果あるいは中間段階の進捗状況を伝達すること
レン (連絡)	事業所の職員間で情報共有や情報交換を行うこと
ソウ (相談)	判断に迷うことや業務上の悩みなどを上位者や専門家に対して相談すること、職員の抱える仕事上の悩みについて話を聞く機会を設けること など

[出所] 民協「生産性の高い訪問介護とは？」を一部修正

### ◆ ヘルパーを守るためのツールとしての「ホウ・レン・ソウ」

なお、サ責のバーンアウト防止とは少し異なりますが、事業所のヘルパーに「ホウ・レン・ソウ」の重要性を理解してもらうため、上記のような「何かあった場合に事業所があなたを守るためのホウ・レン・ソウである」というメッセージを伝えることは有効と考えられます。そうしたメッセージを送ることで、報告や連絡などをヘルパーがより「自分のこと・我がこと」として捉え、情報量の増加や情報の質の向上などにつながる可能性があります。

#### CHECK

- 業務において問題に直面した場合、管理者や同僚のサ責に対して問題の共有や相談ができていますか？
- 報告・連絡・相談（ホウ・レン・ソウ）を、自身の心身の健康を守るために日ごろからできる対策として認識していますか？
- 報告・連絡・相談（ホウ・レン・ソウ）の内容が形式的なものでなく、問題解決につながるものになっていますか？

## 12 心身を休められる環境をどのように整えるか？

バーンアウトを防ぐためには、法人・事業所単位での取組みに加え、サ責個人がしっかりと休息や睡眠を取るという意識を持ち、休息が取れるような工夫を業務の中で行うことが重要です。また、仕事を抱え込むのではなく、本当に大変なときには周囲に支援を求めることも必要になります。

### ◆ なぜサ責は休息が取れないのか？

バーンアウト症候群を防ぐためには、法人や事業所単位の雇用管理の取組みだけでなく、個々のサ責が意識して休息や睡眠の時間を確保することも重要になります。

しかしながら、今回実施した調査では、サ責が十分に休息を取れていない状況が見えてきました。アンケート調査の自由回答から、サ責が休息を取ることを難しくしている理由を見てみると、「業務量が多く、残業をしなければ仕事が終わらない」「自分の仕事を代替する職員がいないため、休みたくても休めない」「新規の利用者からの依頼があると休日出勤をせざるを得なくなる」といったものが挙げられていました。こうした回答からは、職場環境の制約のため、あるいは目先の仕事や利用者の都合を優先してしまい、休みが取れないサ責の実情が見て取れます。

### ◆ 休めるときは休むという意識を持つ

業務が忙しい状況で、十分な休息を取ることは非常に難しい面があります。しかし、心身が疲れた状態でより良いケアを追求していくことは難しいと考えられ、しっかりと休息を取ることは、介護のプロとして良い仕事をしていくための責務といえるのではないのでしょうか。

忙しいサ責が休息の時間を確保するためには、たとえば、利用者宅への訪問

や会議等の終了後に直帰できる日があれば、事業所に戻らず直帰して趣味活動に充てるなど、日常の業務の中でこまめに休息やリフレッシュの時間を確保することが考えられます。

中には事業所に戻らなければならない特段の理由がない時であっても、何か起きるかもしれないというような不安から、職場に戻ってしまう方もいるかもしれません。しかし、休息を取るのも仕事のうちと考え、休めるときは休むという意識を持つことが必要です。

#### ◆ 役割分担と情報共有でまとまった休息時間を確保

また、まとまった休息時間を確保するための方法として、日ごろから、①自分しか対応できない利用者や業務をつくらない、②他のサ責との間で利用者に関する情報を共有しておく、といった取組みも重要になります。

①については、ヘルパーの育成や複数ヘルパーのチームによるサービス提供体制づくりなどが必要になります。また、②は、事業所内でのカンファレンスや普段の業務の中での相談等を通じたサ責間での情報共有、要点を整理した業務引継ぎの実施、休暇時の他の職員の負荷を小さくするための役割分担の実施といった取組みが求められます。

いずれもすぐに対応できるものではないかもしれませんが、事業所内で取り組めるもの、同僚のサ責と一緒に仕組みづくりに取り組めるものもあると考えられます。こうした仕組みを作るプロセスを通じて、「きちんと休む」という意識、「休暇中の業務をカバーするのはお互い様」という意識がサ責に芽生えることも期待されます。ぜひ一度、休息の取れる職場環境づくりについて、事業所内で話し合ってみてください。

#### CHECK

- 良い仕事をするために、しっかりと休息を取るという意識を持っていますか？
- 退社できるときや休めるときでも、メリハリなく仕事をしてしまっていないか？
- 長期休暇等を取得しやすい職場環境にするために、事業所内や他のサ責と何か必要か話し合っていますか？

## サ責個人のスキル向上

視点

**13 新任サ責に必要な職業能力はどのようなものか？**

サ責の業務に必要な職業能力は非常に多岐にわたりますが、新任サ責が、必要とされる職業能力の全てを最初から身につけるのは難しい面があります。ここでは、新任サ責がまず身につけるべき職業能力は何かという点に絞り、解説をします。

## ◆ 新任サ責に必要な職業能力

SECTION 1 に記載したアンケート調査の結果を見ると、サ責に必要とされる職業能力は、傾聴や緊急時の判断、精神的な強さ、介護技術など非常に多岐にわたっています。ヒアリングの結果などを踏まえれば、これらの中で、新任のサ責がまず身につけるべきなのは、**図表2-8**に示した5つの職業能力になります。

この5つの職業能力を同時に短い期間でマスターすることは、非常に難しい面があります。そこで、たとえば、サ責になってから3ヵ月～1年程度の期間をかけて、実践の中で1つずつ自分のものにしていく、あるいは能力のレベルを高めていくという姿勢で業務に臨むのがよいのではないのでしょうか。

## ◆ 職業能力を全て身につけているサ責は少ない

また、先にも述べましたが、ベテランのサ責であっても、**図表1-2 (P.8)**に記載したような職業能力の全てを、高いレベルで習得しているケースは多くありません。実際には、それぞれ得意・不得意な業務があり、事業所内のサ責がお互いに補い合いながら業務を進めています。

新任のサ責は、できるだけ早く基本的な業務に1人で対応できるようになるとともに、何か1つ事業所に貢献ができる知識や技術を身につけることを最初の目標として掲げてみてください。

【図表2-8】 新任サ責が身につけるべき5つの職業能力

職業能力	内 容
介護保険法に関する知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利用者やヘルパーに対し、介護保険の範囲でできること、できないことに関する説明や指導を行うシーンが多くなる。</li> <li>● また、仕事の中で、介護保険法の理念である自立支援や尊厳などをより強く意識する機会が増える。</li> <li>● そのため、サ責は、介護保険法に関する基本的な知識（改正内容等を含む）を身につける必要がある。</li> </ul>
身体介護・生活援助の技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サ責は職員に対して指示や技術指導などを行う立場になる。</li> <li>● 身体介護・生活援助の基本的な技術については、ヘルパーに指導できるレベルのものを身につけることが望まれる。</li> </ul>
アセスメントやモニタリングのスキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アセスメントの良し悪しが介護の質を大きく左右する。</li> <li>● すぐに身につけることは難しいかもしれないが、できるだけ早い段階で利用者を見る目を養う必要がある。</li> </ul>
コミュニケーションのスキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利用者からの要望への対応、ヘルパーの不安や悩みの傾聴、事業所内やケアマネジャーへの報告・連絡・相談など、業務の基本はコミュニケーションにある。</li> <li>● 得手不得手はあると思うが、自分の考えを伝えること、人の話をしっかりと聞くことは、最低限意識して行動する必要がある。</li> </ul>
仕事に前向きに取り組む精神的なタフさ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サ責の仕事は忙しく、常にトラブルや緊急事態が生じる。仕事が進捗通りに進まないことも多い。</li> <li>● 忙しさや緊急事態を仲間とともに乗り越えていくことに楽しさを感じるくらいでなければ、サ責の仕事は長続きしない。</li> </ul>

[出所] ヒアリング結果等より作成

**CHECK**

- 新任サ責がまず身につけるべき職業能力を理解していますか？ また、それをどの程度身につけていますか？
- 事業所やとともに働く仲間・チームに貢献するために、今後自分が磨いていくべき知識・技術・スキルについて考えていますか？

## サ責個人のスキル向上

視点

## 14 必要な知識やスキルをどのように身につけるか？

新任サ責に必要な知識やスキルは、主に現場での経験・先輩サ責や管理者からの助言、事業所内外での研修などを通じて身につけていきます。ここでは、特に「仕事上の経験や失敗からいかに学ぶか」という点について解説します。

## ◆ 働く人の学びについて

学生時代だけでなく、社会人として、あるいは専門職として成長するためには、働き始めてからも多くのことを学ぶ必要があります。学生時代の勉強は主に教室での座学が中心でしたが、社会人としての学びは、仕事上の経験や失敗を通じてのものが多くなります。

実際に先輩サ責も仕事上の経験や失敗から多くを学んでおり、アンケート調査の自由回答では、次のような意見が見られました。

## 【アンケートの自由回答から】（抜粋・要約）

- サ責になり、利用者や家族、ヘルパーの全ての事情を考慮し、自分で介護の手順を考えることが必要になった。全ての関係者にとってベストの介護を考える中で、専門職としての視野が広がった。
- ヘルパーの頃、難病の利用者宅に入ったときに、椅子に座ったまま反応がないことがあった。初めての経験でパニックになったが、指示を受けて救急車を呼び、心臓マッサージを続けた。この体験を通じ、難病の知識や緊急時の対応力、いざというときに冷静に対応することの重要性を学んだ。
- 利用者宅で息子が母親を殺害するケースがあった（どちらも利用者）。担当ヘルパーへの精神的なケアや息子との面会をする中で、事件が起こる気配がなぜ予測できなかったのかを考えた。その結果、ケアマネジャーだけに任せのではなく、自分も全体を把握すること、細かいことでもヘルパーに報告してもらうようにすること、インフォーマルサービスの関係者とも関係を作ることなどを学んだ。

- 過剰あるいは不必要と感じながらケアプランに記載されたままのケアを提供していたが、上司に助言をもらい、知識を得ることでケアマネジャーに対して発言や提案ができるようになった。
- 処遇困難事例への対応について、自分に知識がなく、利用者への配慮が十分に行えなかった。その後、経験を重ね、色々な方から助言を得ることで自身の対応力が強化され、多職種連携の重要性も学んだ。

### ◆ いかに関験から学ぶか

仕事上の経験からの学ぶといっても、ただ経験を積み重ねれば（あるいは長く働き続ければ）知識やスキルが身につくというものではありません。ヒアリング調査でも、サ責としての経験年数が長くても成長しない場合も多いとの指摘も耳にしました。

では、経験から学ぶためには、どのような工夫あるいは意識が必要になるのでしょうか。色々な研究によれば、1つは「内省」（わかりやすく言い換えれば、「振り返り」「反省」）の重要性が挙げられています。何か仕事で失敗をした時など、なぜ失敗をしたのか、次回からより良い対応をするためにはどうすればよいか、といった点について自分の中で振り返り、自分なりの教訓や持論を形づくっていく、その積み重ねが成長につながると考えられます。

また、自身の行為や行動、発言などについて、周囲からのフィードバックを受けることも大切です。自分では問題のある行動などに気がつかないことも多いため、先輩サ責や管理者との対話の中で、内省のきっかけを得たり、内省の結果に対する意見をもらうプロセスが重要になります。仮に面談などがあまり行われない事業所であれば、自分から進んで管理者などにスーパーバイズをしてもらうように依頼をすることが必要になります。



#### CHECK

- 仕事上の経験や失敗から学ぶための「内省」をしていますか？
- 自身の仕事に対し、周囲からのフィードバックをもらっていますか？

## サ責個人のスキル向上

視点  
15内外の研修や会議にどのような姿勢で臨めば  
よいか？

研修や会議は、短いもので1時間前後、長ければ数日の時間を要するものも多く、忙しい業務の合間を縫って参加する以上、意義のあるものにしたいところです。ここでは、研修等から効果的に学びを得るために必要な姿勢について解説します。

## ◆ 研修に参加するための費用や負担を理解する

サ責は介護保険法の改正やアセスメントに関するものなど、ヘルパーと比較して事業所内外の研修に参加する機会が多くなると考えられます。

こうした研修への参加については、外部研修であれば研修参加費や研修会場までの交通費などの費用がかかることに加え、研修中は本来のサ責としての業務を行うことができずに「仕事が溜まる」可能性があります。また、長期の研修であれば、同僚のサ責に研修参加中の業務の穴埋めをお願いすることになり、事業所や同僚の負担も小さくありません。こうした点を踏まえれば、研修に参加する場合には1つでも新しい情報や知識を持ち帰りたいところです。

## ◆ 研修から学びを得るためのポイント

しかしながら、研修というのはただ参加するだけで何か役に立つ情報を得られる、というものではありません。実際、「研修に参加したけれども何も記憶に残っていない」という経験をされた方も多いのではないのでしょうか。このような無駄をなくして、研修からの学びを得るためには、①研修参加目的を明確化する、②自身の業務上の問題意識に即した研修に参加する、という大きく2つのポイントがあります（図表2-9）。

## ◆ 参加した会議も学びの場となる

研修とは異なりますが、サ責は外部の会議に参加する機会が多数あります。

【図表2-9】 研修から学びを得るためのポイント

項目	内容
研修参加目的を明確化する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業所からの指示で参加するケースなど、必ずしも自身の興味・関心、問題意識に即した研修に参加する場合だけではないと考えられる。</li> <li>● そうした場合でも、事前に案内等に目を通し、研修を通じて得ることを目標として定めて参加する。</li> <li>● 目標は、「〇〇について理解すること」「〇〇という言葉の意味を理解すること」といったシンプルなもので可。</li> <li>● 講師に1つは質問をするといった目標でもよい。</li> </ul>
自身の業務上の問題意識に即した研修に参加する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 参加する研修を選べるのであれば、自身の業務上の問題意識に即した研修に参加する。</li> <li>● 可能であれば、疑問に感じていること、悩んでいることをあらかじめメモ等の形で整理し、参加することで学びの効果が高まる。</li> </ul>

[出所] 各種資料より作成

こうした会議については、業務としてだけでなく、自身の学びの機会という側面もあります。たとえば、サ責にとって最も身近なものであるサービス担当者会議は、利用者に関わる他職種や他事業所の関係者が集まる場であり、自分が担当する利用者に対する多様なアセスメントの視点、他の専門職の知見を学ぶ貴重な機会と捉えることができます。

新任サ責にとっては、自身の利用者の状況を報告するのが精一杯で、ケアマネジャーや他の専門職への提案などはハードルが高いと思います。そうした場合も、ただ報告をして終わりということではなく、他の専門職の発言を聞き、わからないことは事業所に持ち帰って調べたり、先輩サ責へ質問をしたりすることで、自身の知識や視野を広げていくことが可能になります。貴重な時間を割いて会議に参加しているわけですから、貪欲に色々なことを吸収するという姿勢が重要です。

**CHECK**

- 研修や会議への参加にあたり、費用や自分自身・同僚への負担を意識していますか？
- 研修への参加にあたり、目的意識は明確になっていますか？
- 参加する研修は、自身の業務上の問題意識の解決につながる内容になっていますか？
- サービス担当者会議等について、他の専門職の発言等から学ぼうとする姿勢で参加していますか？

## 新しいサ責を育てる

サ責は、ヘルパーとして自身でも利用者にサービス提供をしながら、同時にヘルパーの労務管理や育成、新規利用者の確保などの一般的なマネジメント、あるいは訪問介護計画書の作成やモニタリングなどの訪問介護におけるケアマネジメントを行う、「ブレイングマネジャー」であるケースが多いのではないのでしょうか。

「マネジャー」の大きな役割の1つは、自身の後任を育成することといわれており、サ責も（ブレイングとはいえ）「マネジャー」である以上、自身の後任・後輩となる新しいサ責を育成するという視点を持つことも重要になります。

### ◎サ責を育成することの意味

自身の後任となるような新しいサ責を育成することは、法人経営および自身の成長の面で多くの意味があると考えられます。以下、いくつかの点を整理してみます。

まず、サ責を育成することで、より多くの利用者へサービスを提供できるようになるという点が挙げられます。現状の人員配置基準によれば、利用者数の拡充や事業所数の拡大をする場合、必ずサ責が必要になります。サ責を育成しなければ、貴事業所のサービスを受けたいと考える利用者が増加しても対応することができなくなってしまいます。貴事業所の提供する質の高いケアを多くの要介護者に提供したいと考えるのであれば、サ責の育成は非常に重要になります。

また、後任となるサ責の育成は、自身のキャリアの幅を広げていくためにも重要であるといえます。たとえば、事業所の管理者になりたい、別の事業所に移ってサ責をやりたい、ケアマネジャーとして働きたいといった将来のビジョンがある場合、あなたの後任となるサ責（あるいはサ責候補）が不在の状態では、法人の経営者として異動希望などに対応しづらい面があります。将来的に様々な役職や職種を経験していきたいと考えるのであれば、自分が抜けた穴を埋めるサ責を育成しておくという視点は必須と考えられます。

## コラム③

さらに、サ責の育成は、自身の専門職としての成長にもつながります。後任のサ責を指導する場合、これまでの経験や知識を自身の中で整理し、わかりやすく伝えていく必要があります。また、後任・後輩のサ責とやり取りをする中で、自分が見落としていた視点、自分が曖昧なままにしていた知識などに気づかされる場合もあります。「他者に教えることを通じて、自らが学ぶ」という考え方がありますが、後任・後輩の育成プロセスを通じて、自身もサ責として成長するための学びが得られると考えられます。

**◎サ責をどのように育成するか**

では、新しいサ責をどのように育成すればよいのでしょうか。サ責育成のための体系的な座学学習プログラムなどが整備されている事業所はそれほど数が多くありません。そのため、サ責の育成は、基本的に業務を通じたOJTが中心になると考えられます。

このOJTについて、以前は明示的に指導や助言をせず、「先輩の背中を見て仕事を覚える」という「放任」に近いイメージでとらえる向きもありましたが、そうした育成方法は非常に効率が悪く、離職の原因にもなります。人材確保が難しい状況においては、数少ないサ責候補者を効率的かつ大切に育てていくことが必要です。

理想としては、基本的なケースから徐々に難しいケース（難病や看取り、処遇困難事例など）を担当するような流れを設けたり、サ責を補助する業務からスタートし、時間をかけて「独り立ち」ができるように少しずつ仕事の幅を広げていくことなど、体系的なOJTを行うことが考えられます。

また、事業所によっては、育成に時間やマンパワーをかける余裕・余力がない場合もあると思われます。そうした事業所においては、事業管理者や先輩のサ責による定期的な面談やフィードバックなどを行い、新人サ責自身による振り返り・内省を促すような取組みも有効と考えられます。

## 「民間事業者の質を高めるため」の民介協の活動

『民間事業者の質を高める』  
一般社団法人 全国介護事業者協議会  
専務理事 扇田 守

当協議会は、介護保険制度が平成12年4月にスタートして2年が経過した頃に、各地の介護事業者から「もっと勉強会ができる団体をつくってほしい」等々の声があり、全国47社の呼び掛け人を中心に「民間事業者の質を高める研修会」としてスタートいたしました。その後、一般社団法人となり、現在に至っております。

当協議会は、「利用者の立場に立った質の高いサービスの提供を図り、介護サービスの健全な発展」を図ることを設立時からの目的としており、現在も「民間事業者の質を高める」を冠に付しております。名称があまりにも長く、冠からの「民」と介護の「介」と協議会の「協」で「民介協」として一般に知られております。

民介協が取り組んでいる主な活動は、次のとおりです。

- 会員各社から介護保険制度改正・報酬改定に関する意見・要望を取りまとめ、厚生労働大臣ほか厚生労働省や各政党の関係部署等に対して要望書を提出し説明を行うなど、政策提言を精力的に行っています。
- 全国研修会や全国8ブロックの地区研修会により、タイムリーな情報提供を実施するほか、全国から好事例を集めての「事例発表会」や、次世代育成を目的とした「若手経営者育成研修」、東京ディズニーリゾートにおける接客スキルの向上を図る人材育成研修などを実施しています。
- 厚生労働省の補助金を活用して、各種の調査研究事業を実施しています。
  - ・ 高校生・専門学校生向け『介護の仕事がよくわかる！ Care』作成
  - ・ 介護事業者の経営意識を啓発する『すべては経営者次第』作成
  - ・ 訪問介護事業の効率を上げるための『生産性の高い訪問介護とは？』作成
  - ・ 東日本大震災の教訓を次代に継承する『3.11を忘れない！』作成
  - ・ サービス提供責任者の養成を図る『「サ責」を知る・育てる』の作成 など

これからも民介協は、介護サービスの健全な発展を目的として、「できる限り住み慣れた自宅や地域で生活したい」、そのような願いをもつ地域の方々の「自分らしさの実現」に貢献することを使命として活動してまいります。

平成30年度介護保険制度改正等による訪問介護におけるサービス提供責任者の役割の多様化・複雑化を踏まえた業務実態の把握、およびこれからのサ責に求められる能力・実施体制に関する調査研究

▶有識者検討委員会

委員長	堀田 聡子	慶應義塾大学大学院 健康マネジメント研究科教授
委員	田尻 久美子	民介協 関東甲信越地区担当理事 株式会社カラース 代表取締役
委員	樋口 文明	民介協 関東甲信越地区担当理事 株式会社ソラスト コンプライアンス課長
委員	小山 樹	特定非営利活動法人 全国在宅リハビリテーションを考える会 副理事長 株式会社ジェネラス 代表取締役
委員	中林 弘明	一般社団法人 日本介護支援専門員協会 常任理事
委員	金衛 陽子	生活協同組合バルシステム東京 福祉事業活動部スーパーバイザー
委員	小堀 俊夫	民介協 事務局長
委員	赤堀 進	年友企画株式会社 企画編集部
委員	田中 知宏	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部
委員	辻本 侑生	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部

厚生労働省 平成30年度老人保健健康増進等事業

サービス提供責任者 業務支援ハンドブック

## 「伸びるサ責」になるための 5つのカギと15の視点

平成31年3月発行

発行 一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会  
〒101-0047 東京都千代田区内神田2-5-3 児谷ビル3F  
TEL.03-5289-4381 FAX.03-5289-4382

制作協力 株式会社浜銀総合研究所  
年友企画株式会社



厚生労働省 平成30年度老人保健健康増進等事業

サービス提供責任者 業務支援ハンドブック

**「伸びるサ責」になるための  
5つのカギと15の視点**

## 資料 2

アンケート調査 依頼状・調査票配布方法の説明



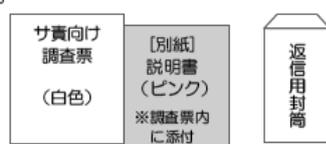
## 調査票(2種)等の配布および回答・返信について

### 1. 調査票の配布について

調査票は2種類あります。サービス提供責任者の方には白色、訪問介護事業所の管理者の方には青色の調査票を配布してください。

#### ①サービス提供責任者向け調査票の配布

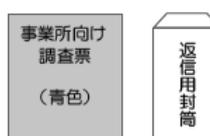
お渡しした調査票(白色)の全数を、返信用封筒と併せてサービス提供責任者の方に1部ずつ配布してください。



- お渡しした部数よりも在籍サ責が多い場合は、任意に対象者を選んでください。
- お渡しした部数よりも在籍サ責が少なく調査票が余った場合は、調査票を廃棄していただいて結構です。
- 対象者は、可能な限りサ責専従の職員にしてください。

#### ②訪問介護事業所向け調査票の配布

①の調査票を配布したサ責が所属する全ての事業所の管理者の方に、事業所向け調査票(青色)を返信用封筒と併せて配布してください。



- 事業所向け調査票は、サ責向け調査票と同数をお渡ししていますので、事業所向け調査票が余った場合は、廃棄していただいて結構です。

【例】貴法人が4事業所を有し6人のサ責が在籍している場合に、民介協より送付された調査票が各4部るときは—

- ①4事業所から4人のサ責を1名ずつ選んだ場合は、事業所向け調査票を4事業所全てに配布してください。
- ②下図のように、A・B・Cの3事業所から4名のサ責を選んだ場合は、そのサ責が所属するA・B・Cの3事業所だけに配布し、余った事業所向け調査票は廃棄してください。



### 2. 調査票への回答と返信について

#### ①調査票への回答

- サービス提供責任者の方・訪問介護事業所の管理者の方に、それぞれの調査票(白色・青色)の【ご回答にあたっての留意点】をご確認の上、調査対象のご本人が各自でご回答くださいますよう、お伝えください。
- 「サービス提供責任者向け調査票」には、最終ページに「タイムスタディ調査」(1日間の業務内容を10分単位で記録いただく調査)の回答欄があります。可能な限り平成30年11月29日(木)の業務についてご回答いただくようお願いします。

#### ②調査票の返信

- ご回答をいただいた調査票は、回答者が各自で返信用封筒に入れ、12月3日(月)までに投函するようお願いします。事業所や法人単位でのお取りまとめ等は不要です。

### 3. 第2回目のタイムスタディ調査について

- 今回の「サービス提供責任者向け調査票」におけるタイムスタディ調査は第1回目の調査であり、12月中旬に第2回目の調査を実施します。(第2回調査の調査項目は、今回の調査票のうち問22のみとなります。)
- 第2回調査の調査票は後日お送りいたしますので、併せてご協力のほどお願い申し上げます。



# 資料 3 - 1

訪問介護事業所向け アンケート調査票



平成30年度 厚生労働省 老人保健健康増進等事業  
**サービス提供責任者の業務実態等に関する調査  
 訪問介護事業所向け 調査票**

**【ご回答にあたっての留意点】**

- ▶ 本調査は、全国の訪問介護事業所で働いているサービス提供責任者の方々の業務実態等を把握することを目的としています。
- ▶ 本調査票は、事業所のことをおうかがいする調査票です。貴事業所の管理者の方にご回答いただくようお願いします。
- ▶ もし管理者の方にご回答をいただくことが難しい場合、事業所の全体像を把握していらっしゃる方にご回答をお願いいたします。
- ▶ 本調査票には、一部、自由記述でご回答いただく設問があります。サービス提供責任者の業務実態や育成状況を把握するために重要な設問ですので、できるだけ具体的にご記入をいただきたくお願いいたします。
- ▶ ご回答いただいた結果は、当協議会において集計・分析を行い、報告書として取りまとめます。また、ご回答結果は統計分析にのみ使用し、個別の事業所名、個人のお名前が公開されることはありません。
- ▶ 特にことわりのある場合を除き、**平成30年10月末時点の状況**をご回答ください。
- ▶ ご回答をいただいた後、同封の封筒（民介協の長3封筒）に封入・封緘の上、ポストに投函してください。なお、回答期限は**平成30年12月3日(消印有効)**です。
- ▶ なお、別途、サービス提供責任者個人を対象としたアンケートも実施しております。回答に向けて、貴事業所のサービス提供責任者の皆様にもお声がけをいただきたくお願いいたします。

■調査実施主体

一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（略称：民介協）

■調査委託先（調査票の内容に関するお問い合わせ先）

株式会社浜銀総合研究所 「サービス提供責任者実態調査」 担当：辻本・田中・加藤（善）

〒220-8616 神奈川県横浜市西区みなとみらい3-1-1 横浜銀行本店ビル4階

TEL：045-225-2372 FAX：045-225-2197 電子メール：kaigo@yokohama-ri.co.jp

■ご回答者様について

貴法人名	
貴事業所名	
ご回答者様のお名前	
ご役職（1つだけ○）	1. 事業所管理者 2. その他（ ）
お電話番号	
メールアドレス	

※ご回答をいただいた事業所様には、後日、ヒアリングへのご協力をお願いする場合がございます。

## 1. 貴事業所について

問1. 貴事業所を運営されている法人（以下、貴法人）の法人種別を教えてください。（あてはまるものに1つだけ○）

- |                |                 |                |
|----------------|-----------------|----------------|
| 1. 営利法人（株式会社等） | 2. 社会福祉法人（社協以外） | 3. 社会福祉協議会     |
| 4. 医療法人        | 5. 特定非営利活動法人    | 6. 公益社団・公益財団法人 |
| 7. 一般社団・一般財団法人 | 8. 協同組合         | 9. その他（ ）      |

問2. 貴事業所が訪問介護の指定を受けた時期を教えてください。（西暦記入）

年
---

問3. 貴事業所が立地する自治体を教えてください。（あてはまるものに1つだけ○）

- |               |          |       |
|---------------|----------|-------|
| 1. 東京都23区・政令市 | 2. その他の市 | 3. 町村 |
|---------------|----------|-------|

問4. 貴事業所の平成30年10月1日時点の職員数（実人数）を教えてください。（以下に数字を記入）

	常勤	非常勤
（介護保険制度上の）管理者	人	_____
サービス提供責任者（管理者兼務除く）	人	人
ヘルパー	人	人
事務員（その他）	人	人

問5. 貴事業所のサービス提供責任者とヘルパーについて、平成29年10月1日から平成30年9月30日までの1年間の①採用者数、および②離職者数を教えてください。また、③職員の過不足の状況を教えてください。（①・②はそれぞれ数字を記入。③はあてはまるものに1つだけ○）

	サービス提供責任者	ヘルパー
①過去1年間に採用した方の人数	人	人
②過去1年間に離職した方の人数（※）	人	人
③職員の過不足の状況 （あてはまるもの1つに○）	1. 大いに不足    2. 不足 3. やや不足    4. 適当 5. 過剰	1. 大いに不足    2. 不足 3. やや不足    4. 適当 5. 過剰

※離職者とは、対象期間中に事業所を退職したり解雇されたりした方をいい、他法人へ出向された方、および他法人から出向されてきていた方が元の法人に戻られた場合を含みます。（同一法人内での転出者を除きます。）

問6. 貴事業所における平成30年9月中の訪問介護サービスの利用者数（①～③の実利用者数）を教えてください。（それぞれ数字を記入）

また、①および②のうち、④減算対象となる集合住宅に居住する利用者の割合、および⑤減算対象とならない集合住宅に居住する利用者の割合を教えてください。（それぞれ数字を記入）

	①介護保険給付	②介護予防給付	③その他（保険外・障害）
サービス利用者数 (実利用者数)	人	人	人

※例えば、介護保険サービスと自費サービスを同時に利用されている場合などは、両方にカウントしてください。

④ ①および②の人数のうち、減算対象となる集合住宅に居住する利用者の割合	約	割
⑤ ①および②の人数のうち、減算対象とならない集合住宅に居住する利用者の割合	約	割

問7. 直近の決算年度における、貴事業所の訪問介護事業の収支差の状況を教えてください。（あてはまるものに1つだけ○）

1. 黒字	2. 収支均衡	3. 赤字
-------	---------	-------

問8. 貴事業所の特定事業所加算の算定状況を教えてください。（あてはまるものに1つだけ○）

1. 特定事業所加算Ⅰ	2. 特定事業所加算Ⅱ	3. 特定事業所加算Ⅲ	4. 特定事業所加算Ⅳ
5. 要件は満たしているが算定していない ⇒ 満たしている加算の種類 ( )			
6. 加算の取得条件を満たしておらず算定していない			

## 2. 貴事業所におけるサービス提供責任者に関する施策等について

問9. 貴事業所において、特にサービス提供責任者の業務を行う上で重要と考える知識・技術を教えてください。(あてはまるもの全てに○)

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 1. 身体介護・生活援助の技術   | 2. トラブルや問題が起きても気持ちを切り替える精神的なタフさ・強さ   |
| 3. 利用者の1日の生活全体や残存能力を見極めるアセスメント力                         | 4. 状態の変化を見抜くモニタリング力                  |
| 5. 緊急時に適切な対応を判断する力                                      | 6. 複数の業務に対して優先順位を設定する能力              |
| 7. 様々な関係者からの利用者に関する情報を整理・統合する力                          | 8. 利用者・家族・ケアマネジャーそれぞれの介護に対する意向を調整する力 |
| 9. 自立支援の視点から在宅でのケアに必要な事項を把握し、他の専門職やケアマネジャーに提案や情報共有をする能力 | 10. 住民やNPO等の社会資源とネットワークを構築する能力       |
| 11. ケアマネジャーに対してプランの内容を提案・説明する力                          | 12. ヘルパーの能力や働き方の希望を把握しシフトを組む力        |
| 13. ヘルパーの悩みや提案に耳を傾け、話を聞く力                               | 14. 事業所のケアに対する考え方に沿ってヘルパーを導くリーダーシップ  |
| 15. 訪問介護計画や指示書を作成する文書作成能力                               | 16. 介護記録のチェックや報酬請求などを行う事務処理能力        |
| 17. 新規の利用者を獲得する営業力                                      | 18. 事業所の収益や予算管理を行う経営管理能力             |
| 19. 利用者にとって最適のケアのあり方を模索し続ける能力                           | 20. 業務における経験や失敗から学ぶ力                 |

問10. 問9で示した1～20以外に、サービス提供責任者の業務を進めていく上で重要と考える知識・技術などがあれば、教えてください。(自由記述)

問11. 貴事業所において、問9および問10で回答した知識・技術を十分に身に付けていると考えられるサービス提供責任者は全体の何割くらいいるか教えてください。(数字を記入)

問9・問10の知識・技術を十分に身に付けていると考えられるサ責の割合	約	割
------------------------------------	---	---

問12. サービス提供責任者に求められる知識や技術を育成するため、貴事業所において実施している取組みを教えてください。(あてはまるもの全てに○・法人全体で実施している取組みも含めてご回答ください。)

- |                                    |                               |
|------------------------------------|-------------------------------|
| 1. 自事業所の上司や同僚との同行・指導・助言            | 2. 他事業所や法人本部職員からの指導・助言        |
| 3. 自事業所の上司や先輩によるスーパービジョン           | 4. 育成担当者(チューターなど)の配置・指導       |
| 5. 管理者による定期的な育成面談の実施               | 6. 初歩的なケースから難易度の高いケースへの段階的な移行 |
| 7. 事業所内のカンファレンスへの参加                | 8. 事業所や法人内での事例発表会の開催          |
| 9. 通信教育や書籍などに関する情報提供・受講支援          | 10. 業務に関連する内部研修の実施            |
| 11. 地域包括支援センターや事業所連絡会などが行う外部研修への派遣 | 12. 担当者会議や地域ケア会議への参加          |
| 13. 看取りや処遇困難事例など特定の利用者への対応         | 14. 調査研究事業や公的な委員会活動への参加       |
| 15. 事業所内外の研修等への教える立場での参画           | 16. その他 ( )                   |
| 17. 特に行っているものはない                   |                               |

問13. 貴事業所のサービス提供責任者について、業務量が平均的な月の1ヵ月間における実際の業務時間のおおまかな配分割合を教えてください。(①～⑧の合計が100.0%となるよう割合を記入)

また、貴事業所としてサービス提供責任者に期待する業務時間の理想的な配分割合を教えてください。(①～⑧の合計が100.0%となるよう割合を記入)

	実際の割合		理想的な割合
①アセスメントや訪問介護計画の作成、ケース管理 (インテーク、アセスメント、計画作成、モニタリング、介護記録の確認など)	%	⇔	%
②シフト調整や訪問ルート作成などの労務管理 (訪問シフトや訪問ルートの作成、急なヘルパーの休み等に対応するシフト調整など)	%	⇔	%
③ヘルパーの育成・指導 (ヘルパーの悩みの傾聴、スーパーバイズ、ヘルパーに対する指導、情報共有など)	%	⇔	%
④他職種との連携・協働 (ケアマネジャーや他の専門職との日常のやり取り、担当者会議、地域ケア会議など)	%	⇔	%
⑤利用者への直接的なケアの提供・ヘルパー業務(代行訪問等含む)	%	⇔	%
⑥クレームやイレギュラーな事態への対応 (利用者や家族からのクレーム対応、事故や状態急変時の対応など)	%	⇔	%
⑦事業所内部の経理業務や営業活動 (採用面接、報酬請求事務、ケアマネ事業所等への営業訪問)	%	⇔	%
⑧その他 (法人内や事業所内の会議への参加、地域との交流活動、対外的な講演など)	%	⇔	%

問14. 問13で回答いただいた「実際の割合」と「理想的な割合」を比較し、①～⑧のいずれかの項目で20ポイント以上の開きがあると回答された方にお伺いします。  
現状において、実際の業務の時間配分と理想的な時間配分の違いが生じる原因（と考えられること）を教えてください。（あてはまるもの全てに○）

1. ヘルパーの数が不足しているから
2. ヘルパーの能力にバラツキがあるから
3. 1日の間あるいは1ヵ月の間での業務の繁閑の差が大きいため
4. ヘルパーの急な欠勤等により、一時的に業務量が増えるから
5. チーム間や職員間で業務量や業務の難しさにバラツキがあるから
6. (自分自身が) 1つ1つの業務に時間をかけすぎてしまうから
7. (自分自身が) 業務を遂行するためのスキルや能力が不足しているから
8. 作成や保管・管理しなければいけない書類が多いから
9. 利用者の状態変化などによる突発的な業務が生じやすいから
10. 「待機時間」(アイドルタイム)(※)が多く、本来行うべき業務を所定の時間内にできないから
11. 利用者や関係機関等のクレームや要望への対応に時間をとられるから
12. 仕事の性質や利用者の都合上、計画的にできない仕事があるから
13. 事業所や法人、管理者の仕事の進め方に無駄があるから(急な方針変更や曖昧な指示、プロセスの多い決裁手続き等)
14. 新規利用者確保等の「ノルマ」が厳しいから
15. (自分しか対応できない利用者があるなど) ヘルパーとして現場に出なければならないから
16. その他( )

※「待機時間」(アイドルタイム)とは、勤務時間内でありながら、利用者へのケアの提供や記録作成などのいずれの業務にも従事していない時間、仕事のない時間を指します。

問15. 貴事業所の全サービス提供責任者のうち、業務時間の配分が問13で回答した「理想的な割合」に近い働き方をしていると考えられるサービス提供責任者は何割くらいいるか教えてください。(数字を記入)

問13で回答した「理想的な割合」に近い働き方をしていると考えられるサ責の割合	約	割
--	---	---

問16. 問13で回答した「理想的な割合」に近い働き方が実現できているサービス提供責任者について、そのサ責自身が個人として(※)理想的な働き方をするために実践している工夫や配慮、努力などを教えてください。(自由記述)

※組織として実施している取組み・工夫などについては、問19の②でご回答ください。

問17. 貴事業所のサービス提供責任者が行う業務のうち、特に作業負担が大きいと感じる業務を教えてください。(あてはまるもの全てに○)

- |                          |                                   |
|--------------------------|-----------------------------------|
| 1. 新規利用者の受入れに向けた対応・調整    | 2. 訪問介護計画書の作成・見直し                 |
| 3. 事業所内の職員間での利用者情報の共有    | 4. 外部の事業所や専門職との日々の利用者情報の共有        |
| 5. サービス担当者会議の準備・参加       | 6. 地域ケア会議の準備・参加                   |
| 7. 職員の訪問ルートやシフトの作成       | 8. ヘルパーの休み等による急なシフトの再調整、代替ヘルパーの確保 |
| 9. ヘルパーの育成、スーパーバイズ       | 10. ヘルパーへの指示・指導                   |
| 11. ヘルパーとしての訪問（代行訪問含む）   | 12. 介護事故など突発的事象への対応               |
| 13. 利用者やその家族等からのクレームへの対応 | 14. 介護記録の確認・修正指示                  |
| 15. 報酬請求事務               | 16. 未収金の管理・回収                     |
| 17. 職員の勤怠管理・給与計算         | 18. 事業所の収支管理                      |
| 19. 利用者獲得のための営業訪問        | 20. 契約時の利用者に対するサービス内容の説明          |
| 21. ヘルパーの採用活動            | 22. 会議や研修等に向けた準備・調整・実施            |
| 23. 自治体による実地指導・監査への対応    | 24. 地域との交流活動に向けた準備・調整・実施          |
| 25. その他（ ）               | 26. 特に負担となる業務はない                  |

問18. 貴事業所において、サービス提供責任者の業務効率化や作業負担の軽減のためにしている取組みを教えてください。(あてはまるもの全てに○・法人全体で実施している取組みも含めてご回答ください。)

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 1. 記録やアセスメントなどの統一書式の作成            | 2. 利用者記録に関する記入項目の簡素化                     |
| 3. 記録や情報共有におけるICTの活用              | 4. TV会議やe-ラーニング等の会議・研修におけるICTの活用         |
| 5. 訪問ルートやシフト作成におけるソフトウェアの活用       | 6. 報酬請求や給与計算等におけるソフトウェアの使用               |
| 7. 法人本部への事務作業の集約や事務専従職員の配置        | 8. 事業所内やデスクの整理整頓の徹底                      |
| 9. 経理等の間接業務の外部委託                  | 10. 多様なケアニーズに対応できる職員の育成                  |
| 11. 業務効率化や時間管理の手法に関する教育・情報提供      | 12. 手の空いた職員間での作業分担の実施                    |
| 13. 業務分掌や意思決定ルールの明確化              | 14. 業務フローや業務マニュアルの整備                     |
| 15. 事業所内の業務分析と作業課題の洗い出し           | 16. (チーム制など) 1人で利用者やヘルパーへの対応を担当しない仕組みづくり |
| 17. ヘルパーの積極的な採用・確保                | 18. 基準より手厚いサービス提供責任者の配置                  |
| 19. サ責業務の常勤ヘルパー等への一部委譲            | 20. サ責が担うヘルパー業務のヘルパーへの委譲                 |
| 21. 管理者やサ責に対するマネジメント力を高めるための教育・育成 | 22. 法人本部等によるサ責の悩みや課題に対するバックアップ、スーパーバイズ   |
| 23. その他（ ）                        | 24. 特にしているものはない                          |

問19. 貴事業所のサービス提供責任者を見て、①利用者の満足度が高く、ヘルパーや他の専門職から信頼される優れたサービス提供責任者がどのような特徴（能力や技術、人柄、経験、仕事への姿勢など）を有しているか、あなたご自身のお考えを教えてください。

また、②貴事業所あるいは貴法人が実施する、優れたサービス提供責任者の育成や優れたサービス提供責任者が働きやすい環境づくりに向けた取組みや工夫を教えてください。

（いずれも自由記述）

①優れたサ責が持つ特徴（能力や技術、人柄、経験、仕事への姿勢など）

②貴事業所や貴法人において優れたサ責の育成や働きやすい環境づくりに向けて実施している取組み・工夫

調査は以上で終了です。ご協力ありがとうございました。

## 資料 3 - 2

サービス提供責任者向け アンケート調査票



平成30年度 厚生労働省 老人保健健康増進等事業  
サービス提供責任者の業務実態等に関する調査  
サービス提供責任者向け 調査票【第1回】

【ご回答にあたっての留意点】

- ▶ 本調査は、全国の訪問介護事業所で働いているサービス提供責任者の方々の業務実態等を正確に把握することを目的としています。
- ▶ 本調査票は、訪問介護事業所のサービス提供責任者の方を対象とした調査票です。サービス提供責任者が管理者を兼務されている場合、サービス提供責任者としてのお立場で、ご回答をお願いします。
- ▶ 本調査票には、一部、自由記述でご回答いただく設問があります。サービス提供責任者の業務実態や育成状況を把握するために重要な設問ですので、できるだけ具体的にご記入をいただきたくお願いいたします。
- ▶ ご回答いただいた結果は、当協議会において集計・分析を行い、報告書として取りまとめます。また、ご回答結果は統計分析にのみ使用し、個別の事業所名、個人のお名前が公開されることはありません。
- ▶ 特にことわりのある場合を除き、平成30年10月末時点の状況をご回答ください。
- ▶ 問22のタイムスタディ調査については、11月29日(木)の状況をご回答ください。11月29日の状況をご回答いただくことが難しい場合は、できるだけ29日に近い日にちの状況をご回答ください。
- ▶ ご回答をいただいた後、同封の封筒（民介協の長3封筒）に封入・封緘の上、ポストへご投函ください。なお、回答期限は平成30年12月3日(消印有効)です。
- ▶ 問22のタイムスタディ調査は、第1回目の調査となります。第1回調査にご協力をいただいた皆様には、別の日程（12月中旬予定）で第2回目のタイムスタディ調査を実施いたします。第2回調査の調査票は改めてお送りいたしますので、併せてご協力のほどお願い申し上げます。

■ 調査実施主体

一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（略称：民介協）

■ 調査委託先（調査票の内容に関するお問い合わせ先）

株式会社浜銀総合研究所 「サービス提供責任者実態調査」 担当：辻本・田中・加藤（善）

〒220-8616 神奈川県横浜市西区みなとみらい3-1-1 横浜銀行本店ビル4階

TEL：045-225-2372 FAX：045-225-2197 電子メール：kaigo@yokohama-ri.co.jp

■ ご回答者様について（※）

事業所名	
ご回答者様のお名前	

※第2回調査の調査票を適切にお送りするため、必ずご所属の事業所名とお名前をご記入ください。

※お名前をご記入いただいても、回答内容がお勤め先の法人を含め外部に漏れる事は一切ございません。

## 1. あなたのことについて

問1. あなたの性別を教えてください。(あてはまるものに1つだけ○)

1. 男性	2. 女性
-------	-------

問2. あなたの年齢を教えてください。(あてはまるものに1つだけ○)

1. 10歳代	2. 20歳代	3. 30歳代	4. 40歳代	5. 50歳代
6. 60歳代	7. 70歳代以上			

問3. あなたの役職を教えてください。(あてはまるものに1つだけ○)

1. サービス提供責任者(専従)	2. サービス提供責任者(管理者兼務)	3. その他 ( )
------------------	---------------------	------------

問4. あなたがお持ちの医療・福祉系の資格を教えてください。(あてはまるもの全てに○)

1. 介護福祉士	2. 旧訪問介護員1級	3. 旧訪問介護員2級
4. 旧訪問介護員3級	5. 介護職員基礎研修 修了	6. 介護職員初任者研修 修了
7. 介護職員実務者研修 修了	8. 介護支援専門員	9. その他 ( )

問5. あなたの介護職としてのご経験について、①介護職としての全体の経験年数、②ヘルパーとしての経験年数、③サービス提供責任者全体の経験年数、④③のうち現在の事業所でのサービス提供責任者としての経験年数を教えてください。(選択肢からあてはまるものを回答欄に記入)

1. 半年未満	2. 半年～1年未満	3. 1年～2年未満	4. 2年～3年未満
5. 3年～4年未満	6. 4年～5年未満	7. 5年～10年未満	8. 10年以上

① 介護職全体の実務経験 ※以下の②～④も含めた全体の経験年数	
② ①のうちヘルパーとしての実務経験	
③ ①のうち(他法人での経験を含む)サービス提供責任者全体としての実務経験	
④ ③のうち、現在の事業所でのサービス提供責任者としての経験年数	

問6. あなたの雇用形態を教えてください。(あてはまるものに1つだけ○)

1. 常勤	2. 非常勤
-------	--------

問7. ①現在、あなたがサービス提供責任者として訪問介護計画(予防含む)の作成と管理を担当している利用者の件数を教えてください。

また、下記①の件数のうち、②減算対象となる集合住宅に居住する利用者の割合、および③減算対象とならない集合住宅に居住する利用者の割合を教えてください。(それぞれ数字を記入)

① 訪問介護計画の作成と管理を担当している利用者の件数	件
-----------------------------	---

※チーム制の場合、事業所全体の計画件数をサービス提供責任者の数で割った数をご記入ください。

② ①のうち、減算対象となる集合住宅に居住する利用者の割合	約	割
③ ①のうち、減算対象とならない集合住宅に居住する利用者の割合	約	割

問8. 今後3年程度を想定した場合、あなたはどのようなキャリアを積んでいきたいと考えていますか。最も近いものを1つ選び、ご回答ください。(あてはまるものに1つだけ○)

- |                   |                    |              |
|-------------------|--------------------|--------------|
| 1. サービス提供責任者を続けたい | 2. 訪問介護事業所の管理者     | 3. ヘルパー      |
| 4. ケアマネジャー        | 5. 訪問介護以外のサービスの介護職 | 6. 医療職・リハビリ職 |
| 7. その他 ( )        |                    | 8. わからない・未定  |

## 2. サービス提供責任者に必要な能力について

問9. 以下の1～20の職業能力について、①サービス提供責任者の業務を行う上で重要と考えるものを教えてください。また、②(自己評価の上)各能力のあなたご自身の習得度合いを教えてください。(①はあてはまるもの全てに○、②はそれぞれ1つずつ○)

	① サ 資 に 重 要 と 考 え る 能 力	②あなたの習得度合い			
		十分 身に付けている	ある程度 身に付けている	あまり 身に付けていない	全く 身に付けていない
1. 身体介護・生活援助の技術			○	○	○
2. トラブルや問題が起きても気持ちを切り替える精神的なタフさ・強さ		○	○	○	○
3. 利用者の1日の生活全体や残存能力を見極めるアセスメント力		○	○	○	○
4. 状態像の変化を見抜くモニタリング力		○	○	○	○
5. 緊急時に適切な対応を判断する力		○	○	○	○
6. 複数の業務に対して優先順位を設定する能力		○	○	○	○
7. 様々な関係者からの利用者に関する情報を整理・統合する力		○	○	○	○
8. 利用者・家族・ケアマネジャーそれぞれの介護に対する意向を調整する力		○	○	○	○
9. 自立支援の視点から在宅でのケアに必要な事項を把握し、他の専門職やケアマネジャーに提案や情報共有をする能力		○	○	○	○
10. 住民やNPO等の社会資源とネットワークを構築する能力		○	○	○	○
11. ケアマネジャーに対してプランの内容を提案する能力		○	○	○	○
12. ヘルパーの能力や働き方の希望を把握しシフトを組む力		○	○	○	○
13. ヘルパーの悩みや提案に耳を傾け、話を聞く力		○	○	○	○
14. 事業所のケアに対する考え方に沿ってヘルパーを導くリーダーシップ		○	○	○	○
15. 訪問介護計画や指示書を作成する文書作成能力		○	○	○	○
16. 介護記録のチェックや報酬請求などを行う事務処理能力		○	○	○	○
17. 新規の利用者を獲得する営業力		○	○	○	○
18. 事業所の収益や予算管理を行う経営管理能力		○	○	○	○
19. 利用者にとって最適なケアのあり方を模索し続ける能力		○	○	○	○
20. 業務における経験や失敗から学ぶ力		○	○	○	○

問10. 問9で示した1～20以外に、サービス提供責任者の業務を進めていく上で重要と考える知識・技術などがあれば、教えてください。(自由記述)

### 3. サービス提供責任者としての成長につながった過去のご経験について

問11. 現在の事業所で実施されている人材育成の施策のうち、あなたがサービス提供責任者としての仕事を行う上で役に立ったものを教えてください。(あてはまるもの全てに○)

- |                                    |                               |
|------------------------------------|-------------------------------|
| 1. 自事業所の上司や同僚との同行・指導・助言            | 2. 他事業所や法人本部職員からの指導・助言        |
| 3. 自事業所の上司や先輩によるスーパービジョン           | 4. 育成担当者（チューターなど）の配置・指導       |
| 5. 管理者による定期的な育成面談の実施               | 6. 初歩的なケースから難易度の高いケースへの段階的な移行 |
| 7. 事業所内のカンファレンスへの参加                | 8. 事業所や法人内での事例発表会の開催          |
| 9. 通信教育や書籍、事業所のマニュアル等を用いた自己学習      | 10. 業務に関連する内部研修の受講            |
| 11. 地域包括支援センターや事業所連絡会などが行う外部研修への派遣 | 12. 担当者会議や地域ケア会議への参加          |
| 13. 看取りや処遇困難事例など特定の利用者への対応         | 14. 調査研究事業や公的な委員会活動への参加       |
| 15. 事業所内外の研修等への教える立場での参画           | 16. その他（ ）                    |
| 17. 特に役に立ったものはない                   |                               |

問12. ①あなたのこれまでの業務の中で、サービス提供責任者としての能力の成長につながったのは、どのような経験ですか。具体的な場面（いつ、どのような立場で、どのような状況だったか）に加えて、その時にあなたがお取りになられた対応等も併せて、詳しく教えてください。

②また、その時のご経験から、現在につながるどのような知識や能力、教訓が得られたのか、具体的に教えてください。（いずれも自由記述）

<p>① サービス提供責任者としての能力の成長につながった経験</p> <p>※ヘルパー時代や他法人で勤務していた頃のご経験など、現在の事業所でのサ責としてのご経験以外でも結構です。</p>	<p>【該当するご経験をされた時期】（例：ヘルパー2級取得直後、10年ほど前など）</p>
	<p>【該当するご経験をされた時の役職や職種】（例：登録ヘルパー、他法人の施設職員など）</p>
	<p>【該当するご経験の内容】（例：「利用者の状態急変を察知できず、亡くなってから気がついた」「個別性に配慮しないプランを作成するケアマネジャーと議論になったが、上手く説得できなかった」など）</p>
	<p>【該当するご経験をした後のあなたの対応】（例：「アセスメントやケアマネジャーとの調整・提案が上手な同僚にアドバイスを求めた」「外部のサ責向け研修へ参加した」「次に同じような問題が起きた場合にどのように対応するか、自分の中で考えた」など）</p>
<p>② ①の経験から獲得した知識や能力、教訓</p>	<p>【得られた能力や教訓】（例：「アセスメントに基づく多職種への提案の重要性を痛感した」「自分以外の職員の報告から、異常を察知するためにチェックすべき点に関する学びが得られた」など）</p>

#### 4. あなたの業務内容について

問13. あなたの平成30年10月における労働時間を教えてください。(数字を記入)

① 平成30年10月の総労働時間	時間	分
② ①のうち所定外の労働時間(残業、休日出勤に要する実労働時間)	時間	分

問14. あなたの①サービス提供責任者という仕事に対するやりがい、ならびに②現在の業務における疲弊感(※)の状況を教えてください。(あてはまるもの全てに○)

①サ責の仕事に対するやりがい	1. 感じる	2. ある程度感じる	3. どちらともいえない
	4. あまり感じない	5. 感じない	
②サ責の仕事をする上での疲弊感	1. 感じる	2. ある程度感じる	3. どちらともいえない
	4. あまり感じない	5. 感じない	

※ここでは、「疲弊感」を「心身が疲れ、仕事のやる気ややりがいが薄れつつある状況」の意味で用いています。

問15. 問14の②で「1. 感じる」「2. ある程度感じる」と回答した方にお伺いします。

あなたがサービス提供責任者の仕事を行う中で「疲弊感」をお感じになる最も大きな理由・原因を教えてください。(自由記述)

記入例:「大変な作業をしても報酬に結びつかない調整業務が多い」「ヘルパー業務の割合が多く、管理業務との両立が難しい」「書類の作成や更新ばかりで、利用者やヘルパーと向き合えない、残業が多くなる」など

問16. 業務量が平均的な月1ヵ月間における、あなたの業務時間のおおまかな配分(実際の配分)割合を教えてください。(①～⑧の合計が100.0%となるよう割合を記入)

また、あなたがサービス提供責任者として理想と考える業務時間の配分割合を教えてください。(①～⑧の合計が100.0%となるよう割合を記入)

併せて、貴事業所内で理想的と考えられている業務時間のおおまかな配分割合を教えてください。(①～⑧の合計が100.0%となるよう割合を記入)

	実際の割合		あなたが考える理想的な割合		事業所が考える理想的な割合
①アセスメントや訪問介護計画の作成、ケース管理 (インテーク、アセスメント、計画作成、モニタリング、介護記録の確認など)	%	⇔	%	⇔	%
②シフト調整や訪問ルート作成などの労務管理 (訪問シフトや訪問ルート作成、急なヘルパーの休み等に対応するシフト調整など)	%	⇔	%	⇔	%
③ヘルパーの育成・指導 (ヘルパーの悩みの傾聴、スーパーバイズ、ヘルパーに対する指導、情報共有など)	%	⇔	%	⇔	%
④他職種との連携・協働 (ケアマネジャーや他の専門職との日常のやり取り、担当者会議、地域ケア会議など)	%	⇔	%	⇔	%
⑤利用者への直接的なケアの提供・ヘルパー業務(代行訪問等含む)	%	⇔	%	⇔	%
⑥クレームやイレギュラーな事態への対応 (利用者や家族からのクレーム対応、事故や状態急変時の対応など)	%	⇔	%	⇔	%
⑦事業所内部の経理業務や営業活動 (採用面接、報酬請求事務、ケアマネ事業所等への営業訪問)	%	⇔	%	⇔	%
⑧その他 (法人内や事業所内の会議への参加、地域との交流活動、対外的な講演など)	%	⇔	%	⇔	%

問17. 問16で回答いただいた「実際の割合」と「あなたが考える理想的な割合」を比較し、①～⑧のいずれかの項目で20ポイント以上の開きがある方にお伺いします。  
現状において、実際の業務の時間配分と理想的な時間配分の違いが生じる原因を教えてください。(あてはまるもの全てに○)

1. ヘルパーの数が不足しているから
2. ヘルパーの能力にバラツキがあるから
3. 1日の間あるいは1ヵ月の間での業務の繁閑の差が大きいから
4. ヘルパーの急な欠勤等により、一時的に業務量が増えるから
5. チーム間や職員間で業務量や業務の難しさにバラツキがあるから
6. (自分自身が) 1つ1つの業務に時間をかけすぎてしまうから
7. (自分自身が) 業務を遂行するためのスキルや能力が不足しているから
8. 作成や保管・管理しなければいけない書類が多いから
9. 利用者の状態変化などによる突発的な業務が生じやすいから
10. 「待機時間」(アイドルタイム)(※)が多く、本来行うべき業務を所定の時間内にできないから
11. 利用者や関係機関等のクレームや要望への対応に時間をとられるから
12. 仕事の性質や利用者の都合上、計画的にできない仕事があるから
13. 事業所や法人、管理者の仕事の進め方に無駄があるから(急な方針変更や曖昧な指示、プロセスの多い決裁手続き等)
14. 新規利用者確保等の「ノルマ」が厳しいから
15. (自分しか対応できない利用者があるなど) ヘルパーとして現場に出なければならないから
16. その他 ( )

※「待機時間」(アイドルタイム)とは、勤務時間内でありながら、利用者へのケアの提供や記録作成などのいずれの業務にも従事していない時間、仕事のない時間を指します。

問18. 現状の業務の時間配分を、理想的な時間配分に近づけるために、事業所あるいは法人単位で行われている取り組みや工夫を教えてください。(自由記述)

記入例:「ヘルパーとして訪問する時間について、月あたりの上限をルールとして設定している」など

問19. 現状の業務の時間配分を、理想的な時間配分に近づけるために、あなたご自身が実施されている取り組みや工夫を教えてください。(自由記述)

記入例:「整理整頓を徹底し、探し物に時間をかけないで済むようにしている」  
「急なシフト調整に備え、普段からヘルパーにこまめに感謝を伝え、信頼関係をつくるようにしている」など

問20. サービス提供責任者が行う業務のうち、あなたが特に作業負担が大きいと感じる業務を教えてください。(あてはまるもの全てに○)

- |                          |                                   |
|--------------------------|-----------------------------------|
| 1. 新規利用者の受入れに向けた対応・調整    | 2. 訪問介護計画書の作成・見直し                 |
| 3. 事業所内の職員間での利用者情報の共有    | 4. 外部の事業所や専門職との日々の利用者情報の共有        |
| 5. サービス担当者会議の準備・参加       | 6. 地域ケア会議の準備・参加                   |
| 7. 職員の訪問ルートやシフトの作成       | 8. ヘルパーの休み等による急なシフトの再調整、代替ヘルパーの確保 |
| 9. ヘルパーの育成、スーパーバイズ       | 10. ヘルパーへの指示・指導                   |
| 11. ヘルパーとしての訪問（代行訪問含む）   | 12. 介護事故など突発的事象への対応               |
| 13. 利用者やその家族等からのクレームへの対応 | 14. 介護記録の確認・修正指示                  |
| 15. 報酬請求事務               | 16. 未収金の管理・回収                     |
| 17. 職員の勤怠管理・給与計算         | 18. 事業所の収支管理                      |
| 19. 利用者獲得のための営業訪問        | 20. 契約時の利用者に対するサービス内容の説明          |
| 21. ヘルパーの採用活動            | 22. 会議や研修等に向けた準備・調整・実施            |
| 23. 自治体による実地指導・監査への対応    | 24. 地域との交流活動に向けた準備・調整・実施          |
| 25. その他（ ）               | 26. 特に負担となる業務はない                  |

問21. 現在勤務する事業所あるいは法人において、サービス提供責任者の業務効率化や作業負担の軽減のために行われている取組みを教えてください。(あてはまるもの全てに○・法人全体で実施している取組みも含めてご回答ください。)

また、実際に事業所や法人で行われている取組みのうち、特に業務効率化や作業負担の軽減に有効と感じるもの（役に立っていると感じるもの）について、5つまで選択し、「回答欄」に選択肢番号を記入してください。(5つまで選択し、回答欄に選択肢番号を記入)

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 1. 記録やアセスメントなどの統一書式の作成            | 2. 利用者記録に関する記入項目の簡素化                     |
| 3. 記録や情報共有におけるICTの活用              | 4. TV会議やe-ラーニング等の会議・研修におけるICTの活用         |
| 5. 訪問ルートやシフト作成におけるソフトウェアの活用       | 6. 報酬請求や給与計算等におけるソフトウェアの使用               |
| 7. 法人本部への事務作業の集約や事務専従職員の配置        | 8. 事業所内やデスクの整理整頓の徹底                      |
| 9. 経理等の間接業務の外部委託                  | 10. 多様なケアニーズに対応できる職員の育成                  |
| 11. 業務効率化や時間管理の手法に関する教育・情報提供      | 12. 手の空いた職員間での作業分担の実施                    |
| 13. 業務分掌や意思決定ルールの明確化              | 14. 業務フローや業務マニュアルの整備                     |
| 15. 事業所内の業務分析と作業課題の洗い出し           | 16. (チーム制など) 1人で利用者やヘルパーへの対応を担当しない仕組みづくり |
| 17. ヘルパーの積極的な採用・確保                | 18. 基準より手厚いサービス提供責任者の配置                  |
| 19. サ責業務の常勤ヘルパー等への一部委譲            | 20. サ責が担うヘルパー業務のヘルパーへの委譲                 |
| 21. 管理者やサ責に対するマネジメント力を高めるための教育・育成 | 22. 法人本部等によるサ責の悩みや課題に対するバックアップ、スーパーバイズ   |

↓ (○をつけたものの中から特に有効と感じる取組みを5つまで選択し、選択肢番号を記入)

【回答欄】

特に有効と感じるものを5つまで選択 (問21の選択肢番号を記入)					
-------------------------------------	--	--	--	--	--

## 5. タイムスタディ調査

問22. 別紙の説明書・コード表をご覧になりながら、平成30年11月29日（木）のあなたの業務内容を以下の欄にご記入ください。なお、11月29日のご回答が難しい場合、できるだけ29日に近い日にちの業務についてご回答をお願いします。

① 回答対象の年月日	平成 30 年            月            日            曜日
② 回 答 欄	[別紙]（ピンク）の記入例を参考に、下表に↓と業務コードをご記入ください。

時刻	実施時間 ※矢印で記入	業務 コード	時刻	実施時間 ※矢印で記入	業務 コード
6:00			18:00		
6:30			18:30		
7:00			19:00		
7:30			19:30		
8:00			20:00		
8:30			20:30		
9:00			21:00		
9:30			21:30		
10:00			22:00		
10:30			22:30		
11:00			23:00		
11:30			23:30		
12:00			0:00		
12:30			0:30		
13:00			1:00		
13:30			1:30		
14:00			2:00		
14:30			2:30		
15:00			3:00		
15:30			3:30		
16:00			4:00		
16:30			4:30		
17:00			5:00		
17:30			5:30		
18:00			6:00		

調査は以上で終了です。ご協力ありがとうございました。

# 資料 3 - 3

タイムスタディコード表



**【別紙】 タイムスタディ調査説明書 【業務コード表・記入例】**

- サービス提供責任者向け調査票の問 22 では、あなたが普段どのような業務を、どのくらいの時間行っているのかについてお伺いします。
- 平成 30 年 11 月 29 日 (木) のあなたの業務内容を調査票の回答欄にご記入ください。回答欄への記入は、回答対象となるその日のうちに、できるだけお済ませいただくよう、お願いいたします。
- なお、11 月 29 日 (木) の業務に関するご回答が難しい場合、できるだけ 11 月 29 日に近い日にちの業務についてご回答をお願いします。
- 回答欄には、次ページの記入例を参考に、1 つの業務にかかったおおよその時間を「実施時間」欄に矢印で記入し、その右の「業務コード」欄に、業務の内容に応じて業務コードをご記入ください。業務コードは、下記【業務コード表】をご参照ください。
- 実施時間の回答欄は、10分単位で区切って表示しています。
- 回答欄に表示されている時刻は、24 時間表記でお考えください。例えば、夜中の 12 時は 0:00、午後 5 時は 17:00 と表記されています。
- 本調査はサービス提供責任者の業務内容・時間の正確な把握を目的としており、**ご回答の内容が労務管理の指導等に用いられることは決してありません。**残業等を含め、実際に働いた時間をそのままご記入ください。

**【業務コード表】**

分類	業務内容	業務コード
アセスメントや訪問介護計画の作成、ケース管理	インテーク・利用者の受付	1
	アセスメント	2
	訪問介護計画書類の作成	3
	訪問介護計画のモニタリング	4
	支援経過記録の作成	5
	訪問介護記録の確認、ヘルパーからの報告対応	6
シフト調整や訪問ルート の作成などの労務管理	ヘルパーの訪問シフトや訪問ルートの作成	7
	利用者からのキャンセル連絡や利用日変更等のサービス利用の調整	8
	急なヘルパーの休み等に対応するシフトの再調整	9
ヘルパーの育成・指導	ヘルパーの研修・育成、悩み・愚痴などの傾聴、スーパーバイズ、面談	10
	ヘルパーの業務に対する指示・指導、業務管理（指示書の作成含む）	11
	事業所内でのカンファレンスの実施	12
他職種との連携・協働	ケアマネジャーとの日々の業務でのやり取り	13
	ケアマネジャー以外の他職種との日々の業務でのやり取り	14
	行政との日々の業務でのやり取り	15
	サービス担当者会議への対応・参加	16
	地域ケア会議への対応・参加	17
ヘルパー業務	指定訪問介護サービスのヘルパー業務（家事援助・身体介護）	18
	指定訪問介護サービスのヘルパー業務（通院介助）	19
	保険外の訪問介護サービスのヘルパー業務	20
	障害福祉サービスのヘルパー業務	21
クレームやイレギュラー な事態への対応	利用者やその家族からのクレームへの対応	22
	事故や状態急変時などの緊急時への対応	23
事業所内部の経理業務 や営業活動	ヘルパー等の採用面接	24
	契約手続き等	25
	報酬請求事務	26
	居宅介護支援事業所や医療機関等への営業訪問	27
その他業務	事業所内での朝礼・夕礼、会議への参加	28
	法人本部の行事や会議への参加	29
	地域との交流のための活動（介護教室や学生の職業体験等への対応）	30
	初任者研修や実務者研修等での対外的な講師・講演活動	31
	法人内部や行政による監査、実地指導への対応	32
	自身の研修受講や多職種交流会等への参加	33
食事・休憩等	昼休み、トイレ休憩など	34
上記に分類されない業務	※どのような業務か、記入例を参考に回答用紙に簡単にお書きください。	35

**【記入例】**

問22. 別紙の説明書・コード表をご覧になりながら、平成30年11月29日（木）のあなたの業務内容を以下の欄にご記入ください。なお、11月29日のご回答が難しい場合、できるだけ29日に近い日にちの業務についてご回答をお願いします。

① 回答対象の年月日	平成 30 年 11 月 29 日 木 曜日
② 回 答 欄	[別紙] (ピンク) の記入例を参考に、下表に↓と業務コードをご記入ください。

時刻	実施時間 ※矢印で記入	業務 コード
6:00		
6:30		
7:00		
7:30		
8:00		
8:30	↓	28
9:00	↓	5
9:30	↓	8
10:00	↓	2
10:30	↓	4
11:00	↓	34
11:30	↓	18
12:00	↓	11
12:30	↓	10
13:00	↓	1
13:30	↓	9
14:00	↓	6
14:30	↓	
15:00	↓	
15:30	↓	
16:00	↓	
16:30	↓	
17:00	↓	
17:30	↓	
18:00	↓	

時刻	実施時間 ※矢印で記入	業務 コード
18:00	↓	
18:30	↓	26
19:00	↓	
19:30	↓	35
20:00		デスクの 片付け
20:30		
21:00		
21:30		
22:00		
22:30		
23:00		
23:30		
0:00		
0:30		
1:00		
1:30		
2:00		
2:30		
3:00		
3:30		
4:00		
4:30		
5:00		
5:30		
6:00		

## 資料4 - 1

訪問介護事業所向け アンケート調査集計結果表



問1. 貴事業所を運営されている法人（以下、貴法人）の法人種別を教えてください。（S A）

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=92	割合 (除無回答) n=88	件数	割合 n=42	割合 (除無回答) n=40	件数	割合 n=50	割合 (除無回答) n=48
営利法人（株式会社等）	70	76.1%	79.5%	26	61.9%	65.0%	44	88.0%	91.7%
社会福祉法人（社協以外）	14	15.2%	15.9%	14	33.3%	35.0%	0	0.0%	0.0%
社会福祉協議会	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
医療法人	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
特定非営利活動法人	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
公益社団・公益財団法人	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
一般社団・一般財団法人	1	1.1%	1.1%	0	0.0%	0.0%	1	2.0%	2.1%
協同組合	3	3.3%	3.4%	0	0.0%	0.0%	3	6.0%	6.3%
その他	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
無回答・無効回答	4	4.3%	-	2	4.8%	-	2	4.0%	-
全 体	92	100%	100%	42	100%	100%	50	100%	100%

問2. 貴事業所が訪問介護の指定を受けた時期を教えてください。（西暦記入）

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=92	割合 (除無回答) n=86	件数	割合 n=42	割合 (除無回答) n=40	件数	割合 n=50	割合 (除無回答) n=46
1999年	4	4.3%	4.7%	1	2.4%	2.5%	3	6.0%	6.5%
2000年	21	22.8%	24.4%	10	23.8%	25.0%	11	22.0%	23.9%
2001年	4	4.3%	4.7%	3	7.1%	7.5%	1	2.0%	2.2%
2002年	3	3.3%	3.5%	0	0.0%	0.0%	3	6.0%	6.5%
2003年	5	5.4%	5.8%	4	9.5%	10.0%	1	2.0%	2.2%
2004年	2	2.2%	2.3%	2	4.8%	5.0%	0	0.0%	0.0%
2005年	3	3.3%	3.5%	1	2.4%	2.5%	2	4.0%	4.3%
2006年	2	2.2%	2.3%	0	0.0%	0.0%	2	4.0%	4.3%
2007年	4	4.3%	4.7%	2	4.8%	5.0%	2	4.0%	4.3%
2009年	2	2.2%	2.3%	2	4.8%	5.0%	0	0.0%	0.0%
2010年	5	5.4%	5.8%	4	9.5%	10.0%	1	2.0%	2.2%
2011年	8	8.7%	9.3%	0	0.0%	0.0%	8	16.0%	17.4%
2012年	3	3.3%	3.5%	1	2.4%	2.5%	2	4.0%	4.3%
2013年	4	4.3%	4.7%	2	4.8%	5.0%	2	4.0%	4.3%
2014年	2	2.2%	2.3%	0	0.0%	0.0%	2	4.0%	4.3%
2015年	1	1.1%	1.2%	0	0.0%	0.0%	1	2.0%	2.2%
2016年	4	4.3%	4.7%	2	4.8%	5.0%	2	4.0%	4.3%
2017年	3	3.3%	3.5%	1	2.4%	2.5%	2	4.0%	4.3%
2018年	5	5.4%	5.8%	5	11.9%	12.5%	0	0.0%	0.0%
2019年	1	1.1%	1.2%	0	0.0%	0.0%	1	2.0%	2.2%
無回答・無効回答（「1998年」以前の回答も含めた）	6	6.5%	-	2	4.8%	-	4	8.0%	-
全 体	92	100.0%	100.0%	42	100.0%	100.0%	50	100.0%	100.0%

問3. 貴事業所が立地する自治体を教えてください。（あてはまるものに1つだけ○）（S A）

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=92	割合 (除無回答) n=90	件数	割合 n=42	割合 (除無回答) n=42	件数	割合 n=50	割合 (除無回答) n=48
東京都23区・政令市	47	51.1%	52.2%	34	81.0%	81.0%	13	26.0%	27.1%
その他の市	41	44.6%	45.6%	8	19.0%	19.0%	33	66.0%	68.8%
町村	2	2.2%	2.2%	0	0.0%	0.0%	2	4.0%	4.2%
無回答・無効回答	2	2.2%	-	0	0.0%	-	2	4.0%	-
全 体	92	100.0%	100.0%	42	100.0%	100.0%	50	100.0%	100.0%

問4. 貴事業所の平成30年10月1日時点の職員数（実人数）を教えてください。（数字記入） ※それぞれ平均値、無回答・無効回答を除いて算出

	全体		大手法人		中小法人	
	常勤 n=89	非常勤	常勤 n=41	非常勤	常勤 n=48	非常勤
（介護保険制度上の）管理者	1.00	-	1.00	-	1.00	-
	全体		大手法人		中小法人	
	常勤 n=91	非常勤 n=70	常勤 n=42	非常勤 n=34	常勤 n=49	非常勤 n=36
サービス提供責任者（管理者兼務除く）	3.27	0.61	4.29	1.00	2.41	0.25
	全体		大手法人		中小法人	
	常勤 n=81	非常勤 n=86	常勤 n=36	非常勤 n=38	常勤 n=45	非常勤 n=48
ヘルパー	4.46	28.78	5.61	46.18	3.53	15.00
	全体		大手法人		中小法人	
	常勤 n=75	非常勤 n=71	常勤 n=35	非常勤 n=30	常勤 n=40	非常勤 n=41
事務員（その他）	0.68	0.69	0.63	0.90	0.73	0.54

問5. 貴事業所のサービス提供責任者とヘルパーについて、平成29年10月1日から平成30年9月30日までの1年間の採用者数、および離職者数を教えてください。（数字記入）  
※それぞれ平均値、無回答・無効回答を除いて算出

	全体		大手法人		中小法人	
	サービス提供責任者 n=86	ヘルパー n=92	サービス提供責任者 n=41	ヘルパー n=42	サービス提供責任者 n=45	ヘルパー n=50
過去1年間に採用した方の人数	0.33	3.43	0.49	4.24	0.18	2.76
	全体		大手法人		中小法人	
	サービス提供責任者 n=86	ヘルパー n=92	サービス提供責任者 n=41	ヘルパー n=42	サービス提供責任者 n=45	ヘルパー n=50
過去1年間に離職した方の人数（※）	0.33	3.87	0.51	5.74	0.16	2.30

また、職員の過不足の状況を教えてください。（SA）

サービス提供責任者

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=92	割合 (除無回答) n=84	件数	割合 n=42	割合 (除無回答) n=39	件数	割合 n=50	割合 (除無回答) n=45
大いに不足	9	9.8%	10.7%	5	11.9%	12.8%	4	8.0%	8.9%
不足	13	14.1%	15.5%	5	11.9%	12.8%	8	16.0%	17.8%
やや不足	17	18.5%	20.2%	7	16.7%	17.9%	10	20.0%	22.2%
適当	44	47.8%	52.4%	22	52.4%	56.4%	22	44.0%	48.9%
過剰	1	1.1%	1.2%	0	0.0%	0.0%	1	2.0%	2.2%
無回答・無効回答	8	8.7%	-	3	7.1%	-	5	10.0%	-
全 体	92	100.0%	100.0%	42	100.0%	100.0%	50	100.0%	100.0%

ヘルパー

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=92	割合 (除無回答) n=89	件数	割合 n=42	割合 (除無回答) n=41	件数	割合 n=50	割合 (除無回答) n=48
大いに不足	32	34.8%	36.0%	17	40.5%	41.5%	15	30.0%	31.3%
不足	36	39.1%	40.4%	13	31.0%	31.7%	23	46.0%	47.9%
やや不足	13	14.1%	14.6%	6	14.3%	14.6%	7	14.0%	14.6%
適当	8	8.7%	9.0%	5	11.9%	12.2%	3	6.0%	6.3%
過剰	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
無回答・無効回答	3	3.3%	-	1	2.4%	-	2	4.0%	-
全 体	92	100.0%	100.0%	42	100.0%	100.0%	50	100.0%	100.0%

問6. 貴事業所における平成30年9月中の訪問介護サービスの利用者数を教えてください。(それぞれ数字を記入) ※それぞれ平均値、無回答・無効回答を除いて算出

	全体			大手法人			中小法人		
	①介護保険 給付 n=90	②介護予防 給付 n=86	③その他 (保険外・ 障害) n=86	①介護保険 給付 n=40	②介護予防 給付 n=38	③その他 (保険外・ 障害) n=39	①介護保険 給付 n=50	②介護予防 給付 n=48	③その他 (保険外・ 障害) n=47
サービス利用者数(実利用者数)	76.9	35.0	26.4	105.1	52.9	35.3	54.3	20.7	19.0

また、①および②のうち、減算対象となる集合住宅に居住する利用者の割合、および減算対象とならない集合住宅に居住する利用者の割合を教えてください。(それぞれ数字を記入)

	全体 n=83	大手法人 n=37	中小法人 n=46
①および②の人数のうち、減算対象となる集合住宅に居住する利用者の割合	1.2	0.1	2.0

	全体 n=79	大手法人 n=36	中小法人 n=43
①および②の人数のうち、減算対象とならない集合住宅に居住する利用者の割合	4.6	4.4	4.7

問7. 直近の決算年度における、貴事業所の訪問介護事業の収支差の状況を教えてください。(S A)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=92	割合 (除無回答) n=90	件数	割合 n=42	割合 (除無回答) n=42	件数	割合 n=50	割合 (除無回答) n=48
黒字	58	63.0%	64.4%	29	69.0%	69.0%	29	58.0%	60.4%
収支均衡	13	14.1%	14.4%	5	11.9%	11.9%	8	16.0%	16.7%
赤字	19	20.7%	21.1%	8	19.0%	19.0%	11	22.0%	22.9%
無回答・無効回答	2	2.2%	-	0	0.0%	-	2	4.0%	-
全 体	92	100.0%	100.0%	42	100.0%	100.0%	50	100.0%	100.0%

問8. 貴事業所の特定事業所加算の算定状況を教えてください。(S A)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=92	割合 (除無回答) n=90	件数	割合 n=42	割合 (除無回答) n=42	件数	割合 n=50	割合 (除無回答) n=48
特定事業所加算Ⅰ	22	23.9%	24.4%	6	14.3%	14.3%	16	32.0%	33.3%
特定事業所加算Ⅱ	23	25.0%	25.6%	5	11.9%	11.9%	18	36.0%	37.5%
特定事業所加算Ⅲ	14	15.2%	15.6%	12	28.6%	28.6%	2	4.0%	4.2%
特定事業所加算Ⅳ	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
要件は満たしているが算定していない	4	4.3%	4.4%	3	7.1%	7.1%	1	2.0%	2.1%
加算の取得条件を満たしておらず算定していない	27	29.3%	30.0%	16	38.1%	38.1%	11	22.0%	22.9%
無回答・無効回答	2	2.2%	-	0	0.0%	-	2	4.0%	-
全 体	92	100.0%	100.0%	42	100.0%	100.0%	50	100.0%	100.0%

問9. 貴事業所において、特にサービス提供責任者の業務を行う上で重要と考える知識・技術を教えてください。(MA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=92	割合 (除無回答) n=91	件数	割合 n=42	割合 (除無回答) n=42	件数	割合 n=50	割合 (除無回答) n=49
身体介護・生活援助の技術	74	80.4%	81.3%	36	85.7%	85.7%	38	76.0%	77.6%
トラブルや問題が起きても気持ちを切り替える精神的な タフさ・強さ	69	75.0%	75.8%	32	76.2%	76.2%	37	74.0%	75.5%
利用者の1日の生活全体や残存能力を見極めるアセス メント力	75	81.5%	82.4%	33	78.6%	78.6%	42	84.0%	85.7%
状態の変化を見抜くモニタリング力	77	83.7%	84.6%	34	81.0%	81.0%	43	86.0%	87.8%
緊急時に適切な対応を判断する力	83	90.2%	91.2%	39	92.9%	92.9%	44	88.0%	89.8%
複数の業務に対して優先順位を設定する能力	66	71.7%	72.5%	29	69.0%	69.0%	37	74.0%	75.5%
様々な関係者からの利用者に関する情報を整理・統合 する力	64	69.6%	70.3%	28	66.7%	66.7%	36	72.0%	73.5%
利用者・家族・ケアマネジャーそれぞれの介護に対する 意向を調整する力	50	54.3%	54.9%	22	52.4%	52.4%	28	56.0%	57.1%
自立支援の視点から在宅でのケアに必要な事項を把握し、 他の専門職やケアマネジャーに提案や情報共有をする能力	72	78.3%	79.1%	33	78.6%	78.6%	39	78.0%	79.6%
住民やNPO等の社会資源とネットワークを構築する能力	20	21.7%	22.0%	7	16.7%	16.7%	13	26.0%	26.5%
ケアマネジャーに対してプランの内容を提案・説明する力	68	73.9%	74.7%	32	76.2%	76.2%	36	72.0%	73.5%
ヘルパーの能力や働き方の希望を把握しシフトを組む力	65	70.7%	71.4%	28	66.7%	66.7%	37	74.0%	75.5%
ヘルパーの悩みや提案に耳を傾け、話を聞く力	81	88.0%	89.0%	37	88.1%	88.1%	44	88.0%	89.8%
事業所のケアに対する考え方に沿ってヘルパーを導く リーダーシップ	70	76.1%	76.9%	28	66.7%	66.7%	42	84.0%	85.7%
訪問介護計画や指示書を作成する文書作成能力	64	69.6%	70.3%	28	66.7%	66.7%	36	72.0%	73.5%
介護記録のチェックや報酬請求などを行う事務処理能力	49	53.3%	53.8%	20	47.6%	47.6%	29	58.0%	59.2%
新規の利用者を獲得する営業力	43	46.7%	47.3%	21	50.0%	50.0%	22	44.0%	44.9%
事業所の収益や予算管理を行う経営管理能力	23	25.0%	25.3%	6	14.3%	14.3%	17	34.0%	34.7%
利用者にとって最適のケアのあり方を模索し続ける能力	69	75.0%	75.8%	30	71.4%	71.4%	39	78.0%	79.6%
業務における経験や失敗から学ぶ力	59	64.1%	64.8%	26	61.9%	61.9%	33	66.0%	67.3%
無回答・無効回答	1	1.1%	-	0	0.0%	-	1	2.0%	-

問10. 問9で示した1～20以外に、サービス提供責任者の業務を進めていく上で重要と考える知識・技術などがあれば、教えてください。

回答数	42 件
-----	------

問11. 貴事業所において、問9および問10で回答した知識・技術を十分に身に付けていると考えられるサービス提供責任者は全体の何割くらいいるか教えてください。(数字記入)

※それぞれ平均値、無回答・無効回答を除いて算出

	全体 n=84	大手法人 n=41	中小法人 n=43
問9・問10の知識・技術を十分に身に付けていると考えられる サ員の割合	4.4	4.4	4.5

問12. サービス提供責任者に求められる知識や技術を育成するため、貴事業所において実施している取組みを教えてください。(MA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=92	割合 (除無回答) n=91	件数	割合 n=42	割合 (除無回答) n=42	件数	割合 n=50	割合 (除無回答) n=49
自事業所の上司や同僚との同行・指導・助言	70	76.1%	76.9%	34	81.0%	81.0%	36	72.0%	73.5%
他事業所や法人本部職員からの指導・助言	34	37.0%	37.4%	16	38.1%	38.1%	18	36.0%	36.7%
自事業所の上司や先輩によるスーパービジョン	36	39.1%	39.6%	20	47.6%	47.6%	16	32.0%	32.7%
育成担当者(チューターなど)の配置・指導	18	19.6%	19.8%	15	35.7%	35.7%	3	6.0%	6.1%
管理者による定期的な育成面談の実施	42	45.7%	46.2%	24	57.1%	57.1%	18	36.0%	36.7%
初歩的なケースから難易度の高いケースへの段階的な移行	25	27.2%	27.5%	12	28.6%	28.6%	13	26.0%	26.5%
事業所内のカンファレンスへの参加	52	56.5%	57.1%	23	54.8%	54.8%	29	58.0%	59.2%
事業所や法人内での事例発表会の開催	34	37.0%	37.4%	11	26.2%	26.2%	23	46.0%	46.9%
通信教育や書籍などに関する情報提供・受講支援	23	25.0%	25.3%	9	21.4%	21.4%	14	28.0%	28.6%
業務に関連する内部研修の実施	72	78.3%	79.1%	31	73.8%	73.8%	41	82.0%	83.7%
地域包括支援センターや事業所連絡会などが行う外部研修への派遣	44	47.8%	48.4%	21	50.0%	50.0%	23	46.0%	46.9%
担当者会議や地域ケア会議への参加	79	85.9%	86.8%	34	81.0%	81.0%	45	90.0%	91.8%
看取りや処遇困難事例など特定の利用者への対応	34	37.0%	37.4%	15	35.7%	35.7%	19	38.0%	38.8%
調査研究事業や公的な委員会活動への参加	7	7.6%	7.7%	2	4.8%	4.8%	5	10.0%	10.2%
事業所内外の研修等への教える立場での参画	43	46.7%	47.3%	20	47.6%	47.6%	23	46.0%	46.9%
その他	1	1.1%	1.1%	0	0.0%	0.0%	1	2.0%	2.0%
特に行っているものはない	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
無回答・無効回答	1	1.1%	-	0	0.0%	-	1	2.0%	-

問13. 貴事業所のサービス提供責任者について、業務量が平均的な月の1ヵ月間における実際の業務時間のおおまかな配分割合を教えてください。

また、貴事業所としてサービス提供責任者に期待する業務時間の理想的な配分割合を教えてください。 ※それぞれ平均値、無回答・無効回答を除いて算出

	全体		大手法人		中小法人	
	実際の割合 (平均値、 n=86)	理想的な割合 (平均値、 n=83)	実際の割合 (平均値、 n=39)	理想的な割合 (平均値、 n=35)	実際の割合 (平均値、 n=47)	理想的な割合 (平均値、 n=48)
①アセスメントや訪問介護計画の作成、ケース管理	15.6	19.3	18.2	21.1	13.4	18.0
②ソフト調整や訪問ルート作成などの労務管理	15.7	12.2	17.6	12.4	14.1	12.1
③ヘルパーの育成・指導	9.8	15.7	9.5	14.7	10.1	16.5
④他職種との連携・協働	10.1	12.2	10.4	13.1	9.8	11.5
⑤利用者への直接的なケアの提供・ヘルパー業務 (代行訪問等含む)	32.0	21.2	26.7	19.0	36.3	22.8
⑥クレームやイレギュラーな事態への対応	5.7	5.6	5.8	5.5	5.7	5.6
⑦事業所内部の経理業務や営業活動	6.3	8.0	6.4	7.6	6.2	8.3
⑧その他	4.8	5.9	5.4	6.6	4.3	5.4

問14. 問13で回答いただいた「実際の割合」と「理想的な割合」を比較し、①～⑩のいずれかの項目で20ポイント以上の開きがあると回答された方にお伺いします。現状において、実際の業務の時間配分と理想的な時間配分の間に違いが生じる原因（と考えられること）を教えてください。（MA）

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=31	割合 (除無回答) n=29	件数	割合 n=12	割合 (除無回答) n=11	件数	割合 n=19	割合 (除無回答) n=18
ヘルパーの数が不足しているから	28	90.3%	96.6%	10	83.3%	90.9%	18	94.7%	100.0%
ヘルパーの能力にバラツキがあるから	9	29.0%	31.0%	6	50.0%	54.5%	3	15.8%	16.7%
1日の間あるいは1か月の間での業務の繁閑の差が大きいから	1	3.2%	3.4%	0	0.0%	0.0%	1	5.3%	5.6%
ヘルパーの急な欠勤等により、一時的に業務量が増えるから	14	45.2%	48.3%	6	50.0%	54.5%	8	42.1%	44.4%
チーム間や職員間で業務量や業務の難しさにバラツキがあるから	3	9.7%	10.3%	1	8.3%	9.1%	2	10.5%	11.1%
(自分自身が)1つ1つの業務に時間をかけすぎてしまうから	1	3.2%	3.4%	0	0.0%	0.0%	1	5.3%	5.6%
(自分自身が)業務を遂行するためのスキルや能力が不足しているから	6	19.4%	20.7%	3	25.0%	27.3%	3	15.8%	16.7%
作成や保管・管理しなければいけない書類が多いから	20	64.5%	69.0%	6	50.0%	54.5%	14	73.7%	77.8%
利用者の状態変化などによる突発的な業務が生じやすいから	7	22.6%	24.1%	4	33.3%	36.4%	3	15.8%	16.7%
「待機時間(アイドルタイム)(※)が多く、本来行うべき業務を所定の時間内にできないから	1	3.2%	3.4%	1	8.3%	9.1%	0	0.0%	0.0%
利用者や関係機関等のクレームや要望への対応に時間をとられるから	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
仕事の性質や利用者の都合上、計画的にできない仕事があるから	11	35.5%	37.9%	4	33.3%	36.4%	7	36.8%	38.9%
事業所や法人、管理者の仕事の進め方に無駄があるから(急な方針変更や曖昧な指示、プロセスの多い決裁手続き等)	2	6.5%	6.9%	1	8.3%	9.1%	1	5.3%	5.6%
新規利用者確保等の「ノルマ」が厳しいから	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
(自分しか対応できない利用者があるなど)ヘルパーとして現場に出なければならぬから	12	38.7%	41.4%	4	33.3%	36.4%	8	42.1%	44.4%
その他	2	6.5%	6.9%	0	0.0%	0.0%	2	10.5%	11.1%
無回答・無効回答	2	6.5%	-	1	8.3%	-	1	5.3%	-

問15. 貴事業所の全サービス提供責任者のうち、業務時間の配分が問13で回答した「理想的な割合」に近い働き方をしていると考えられるサービス提供責任者は何割くらいいるか教えてください。（数字を記入）※それぞれ平均値、無回答・無効回答を除いて算出

	全体 n=84	大手法人 n=38	中小法人 n=46
問13で回答した「理想的な割合」に近い働き方をしていると考えられるサービスの割合	3.0	3.4	2.6

問16. 問13で回答した「理想的な割合」に近い働き方が実現できているサービス提供責任者について、そのサービス提供責任者自身が個人として理想的な働き方をするために実践している工夫や配慮、努力などを教えてください。

回答数	45 件
-----	------

問17. 貴事業所のサービス提供責任者が行う業務のうち、特に作業負担が大きいと感じる業務を教えてください。(MA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=92	割合 (除無回答) n=90	件数	割合 n=42	割合 (除無回答) n=41	件数	割合 n=50	割合 (除無回答) n=49
新規利用者の受入れに向けた対応・調整	24	26.1%	26.7%	9	21.4%	22.0%	15	30.0%	30.6%
訪問介護計画書の作成・見直し	42	45.7%	46.7%	22	52.4%	53.7%	20	40.0%	40.8%
事業所内の職員間での利用者情報の共有	16	17.4%	17.8%	6	14.3%	14.6%	10	20.0%	20.4%
外部の事業所や専門職との日々の利用者情報の共有	7	7.6%	7.8%	4	9.5%	9.8%	3	6.0%	6.1%
サービス担当者会議の準備・参加	5	5.4%	5.6%	1	2.4%	2.4%	4	8.0%	8.2%
地域ケア会議の準備・参加	1	1.1%	1.1%	0	0.0%	0.0%	1	2.0%	2.0%
職員の訪問ルートやシフトの作成	37	40.2%	41.1%	15	35.7%	36.6%	22	44.0%	44.9%
ヘルパーの休み等による急なシフトの再調整、 代替ヘルパーの確保	57	62.0%	63.3%	28	66.7%	68.3%	29	58.0%	59.2%
ヘルパーの育成、スーパーバイズ	20	21.7%	22.2%	6	14.3%	14.6%	14	28.0%	28.6%
ヘルパーへの指示・指導	20	21.7%	22.2%	10	23.8%	24.4%	10	20.0%	20.4%
ヘルパーとしての訪問(代行訪問含む)	38	41.3%	42.2%	16	38.1%	39.0%	22	44.0%	44.9%
介護事故など突発的事象への対応	18	19.6%	20.0%	12	28.6%	29.3%	6	12.0%	12.2%
利用者やその家族等からのクレームへの対応	15	16.3%	16.7%	11	26.2%	26.8%	4	8.0%	8.2%
介護記録の確認・修正指示	22	23.9%	24.4%	9	21.4%	22.0%	13	26.0%	26.5%
報酬請求事務	18	19.6%	20.0%	7	16.7%	17.1%	11	22.0%	22.4%
未収金の管理・回収	15	16.3%	16.7%	8	19.0%	19.5%	7	14.0%	14.3%
職員の勤怠管理・給与計算	7	7.6%	7.8%	2	4.8%	4.9%	5	10.0%	10.2%
事業所の収支管理	7	7.6%	7.8%	1	2.4%	2.4%	6	12.0%	12.2%
利用者獲得のための営業訪問	10	10.9%	11.1%	3	7.1%	7.3%	7	14.0%	14.3%
契約時の利用者に対するサービス内容の説明	1	1.1%	1.1%	1	2.4%	2.4%	0	0.0%	0.0%
ヘルパーの採用活動	9	9.8%	10.0%	3	7.1%	7.3%	6	12.0%	12.2%
会議や研修等に向けた準備・調整・実施	16	17.4%	17.8%	7	16.7%	17.1%	9	18.0%	18.4%
自治体による実地指導・監査への対応	21	22.8%	23.3%	10	23.8%	24.4%	11	22.0%	22.4%
地域との交流活動に向けた準備・調整・実施	6	6.5%	6.7%	0	0.0%	0.0%	6	12.0%	12.2%
その他	2	2.2%	2.2%	1	2.4%	2.4%	1	2.0%	2.0%
特に負担となる業務はない	3	3.3%	3.3%	1	2.4%	2.4%	2	4.0%	4.1%
無回答・無効回答	2	2.2%	-	1	2.4%	-	1	2.0%	-

問18. 貴事業所において、サービス提供責任者の業務効率化や作業負担の軽減のために行っている取組みを教えてください。(MA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=92	割合 (除無回答) n=90	件数	割合 n=42	割合 (除無回答) n=41	件数	割合 n=50	割合 (除無回答) n=49
記録やアセスメントなどの統一書式の作成	54	58.7%	60.0%	25	59.5%	61.0%	29	58.0%	59.2%
利用者記録に関する記入項目の簡素化	35	38.0%	38.9%	16	38.1%	39.0%	19	38.0%	38.8%
記録や情報共有におけるICTの活用	29	31.5%	32.2%	15	35.7%	36.6%	14	28.0%	28.6%
TV会議やe-ラーニング等の会議・研修におけるICTの活用	15	16.3%	16.7%	11	26.2%	26.8%	4	8.0%	8.2%
訪問ルートやシフト作成におけるソフトウェアの活用	24	26.1%	26.7%	14	33.3%	34.1%	10	20.0%	20.4%
報酬請求や給与計算等におけるソフトウェアの使用	37	40.2%	41.1%	19	45.2%	46.3%	18	36.0%	36.7%
法人本部への事務作業の集約や事務専従職員の配置	37	40.2%	41.1%	16	38.1%	39.0%	21	42.0%	42.9%
事業所内やデスクの整理整頓の徹底	23	25.0%	25.6%	9	21.4%	22.0%	14	28.0%	28.6%
経理等の間接業務の外部委託	9	9.8%	10.0%	7	16.7%	17.1%	2	4.0%	4.1%
多様なケアニーズに対応できる職員の育成	17	18.5%	18.9%	7	16.7%	17.1%	10	20.0%	20.4%
業務効率化や時間管理の手法に関する教育・情報提供	16	17.4%	17.8%	9	21.4%	22.0%	7	14.0%	14.3%
手の空いた職員間での作業分担の実施	48	52.2%	53.3%	20	47.6%	48.8%	28	56.0%	57.1%
業務分掌や意思決定ルールの明確化	17	18.5%	18.9%	6	14.3%	14.6%	11	22.0%	22.4%
業務フローや業務マニュアルの整備	32	34.8%	35.6%	19	45.2%	46.3%	13	26.0%	26.5%
事業所内の業務分析と作業課題の洗い出し	19	20.7%	21.1%	9	21.4%	22.0%	10	20.0%	20.4%
(チーム制など)1人で利用者やヘルパーへの対応を担当しない仕組みづくり	39	42.4%	43.3%	19	45.2%	46.3%	20	40.0%	40.8%
ヘルパーの積極的な採用・確保	27	29.3%	30.0%	13	31.0%	31.7%	14	28.0%	28.6%
基準より手厚いサービス提供責任者の配置	14	15.2%	15.6%	6	14.3%	14.6%	8	16.0%	16.3%
サ責業務の常勤ヘルパー等への一部委譲	17	18.5%	18.9%	5	11.9%	12.2%	12	24.0%	24.5%
サ責が担うヘルパー業務のヘルパーへの委譲	22	23.9%	24.4%	8	19.0%	19.5%	14	28.0%	28.6%
管理者やサ責に対するマネジメント力を高めるための教育・育成	26	28.3%	28.9%	11	26.2%	26.8%	15	30.0%	30.6%
法人本部等によるサ責の悩みや課題に対するバックアップ、スーパーバイズ	13	14.1%	14.4%	6	14.3%	14.6%	7	14.0%	14.3%
その他	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
特に行っているものはない	1	1.1%	1.1%	1	2.4%	2.4%	0	0.0%	0.0%
無回答	2	2.2%	-	1	-	2.4%	1	2.0%	-

問19①. 貴事業所のサービス提供責任者を見て、利用者の満足度が高く、ヘルパーや他の専門職から信頼される優れたサービス提供責任者がどのような特徴（能力や技術、人柄、経験、仕事への姿勢など）を有しているか、あなたご自身のお考えを教えてください。

回答数	78 件
-----	------

また、②貴事業所あるいは貴法人が実施する、優れたサービス提供責任者の育成や優れたサービス提供責任者が働きやすい環境づくりに向けた取組みや工夫を教えてください。

回答数	67 件
-----	------

## 資料 4 - 2

サービス提供責任者向け アンケート調査集計結果表



問1. あなたの性別を教えてください。(SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=168		n=82	n=81		n=86	n=85
男性	22	12.9%	13.1%	13	15.9%	16.0%	9	10.5%	10.6%
女性	146	85.9%	86.9%	68	82.9%	84.0%	76	88.4%	89.4%
無回答・無効回答	2	1.2%	-	1	1.2%	-	1	1.2%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

問2. あなたの年齢を教えてください。(SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=169		n=82	n=82		n=86	n=85
10歳代	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
20歳代	14	8.2%	8.3%	11	13.4%	13.4%	3	3.5%	3.5%
30歳代	19	11.2%	11.2%	11	13.4%	13.4%	8	9.3%	9.4%
40歳代	56	32.9%	33.1%	24	29.3%	29.3%	30	34.9%	35.3%
50歳代	59	34.7%	34.9%	27	32.9%	32.9%	32	37.2%	37.6%
60歳代	17	10.0%	10.1%	8	9.8%	9.8%	9	10.5%	10.6%
70歳代以上	4	2.4%	2.4%	1	1.2%	1.2%	3	3.5%	3.5%
無回答・無効回答	1	0.6%	-	0	0.0%	-	1	1.2%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

問3. あなたの役職を教えてください。(SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=166		n=82	n=80		n=86	n=84
サービス提供責任者(専従)	122	71.8%	73.5%	66	80.5%	82.5%	54	62.8%	64.3%
サービス提供責任者(管理者兼務)	34	20.0%	20.5%	12	14.6%	15.0%	22	25.6%	26.2%
その他	10	5.9%	6.0%	2	2.4%	2.5%	8	9.3%	9.5%
無回答・無効回答	4	2.4%	-	2	2.4%	-	2	2.3%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

問4. あなたがお持ちの医療・福祉系の資格を教えてください。(MA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=169		n=82	n=82		n=86	n=85
介護福祉士	154	90.6%	91.1%	73	89.0%	89.0%	79	91.9%	92.9%
旧訪問介護員1級	17	10.0%	10.1%	6	7.3%	7.3%	11	12.8%	12.9%
旧訪問介護員2級	76	44.7%	45.0%	32	39.0%	39.0%	43	50.0%	50.6%
旧訪問介護員3級	6	3.5%	3.6%	2	2.4%	2.4%	4	4.7%	4.7%
介護職員基礎研修 修了	10	5.9%	5.9%	7	8.5%	8.5%	3	3.5%	3.5%
介護職員初任者研修 修了	12	7.1%	7.1%	5	6.1%	6.1%	7	8.1%	8.2%
介護職員実務者研修 修了	22	12.9%	13.0%	10	12.2%	12.2%	12	14.0%	14.1%
介護支援専門員	26	15.3%	15.4%	15	18.3%	18.3%	11	12.8%	12.9%
その他	9	5.3%	5.3%	5	6.1%	6.1%	4	4.7%	4.7%
無回答・無効回答	1	0.6%	-	0	0.0%	-	1	1.2%	-

問5. 介護職としての全体の経験年数 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=152		n=82	n=71		n=86	n=79
半年未満	2	1.2%	1.3%	2	2.4%	2.8%	0	0.0%	0.0%
半年～1年未満	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
1年～2年未満	1	0.6%	0.7%	1	1.2%	1.4%	0	0.0%	0.0%
2年～3年未満	1	0.6%	0.7%	1	1.2%	1.4%	0	0.0%	0.0%
3年～4年未満	4	2.4%	2.6%	3	3.7%	4.2%	1	1.2%	1.3%
4年～5年未満	7	4.1%	4.6%	3	3.7%	4.2%	4	4.7%	5.1%
5年～10年未満	39	22.9%	25.7%	20	24.4%	28.2%	17	19.8%	21.5%
10年以上	98	57.6%	64.5%	41	50.0%	57.7%	57	66.3%	72.2%
無回答・無効回答	18	10.6%	-	11	13.4%	-	7	8.1%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

ヘルパーとしての経験年数 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=153		n=82	n=71		n=86	n=80
半年未満	10	5.9%	6.5%	6	7.3%	8.5%	4	4.7%	5.0%
半年～1年未満	4	2.4%	2.6%	2	2.4%	2.8%	2	2.3%	2.5%
1年～2年未満	9	5.3%	5.9%	7	8.5%	9.9%	2	2.3%	2.5%
2年～3年未満	11	6.5%	7.2%	3	3.7%	4.2%	8	9.3%	10.0%
3年～4年未満	13	7.6%	8.5%	7	8.5%	9.9%	6	7.0%	7.5%
4年～5年未満	12	7.1%	7.8%	5	6.1%	7.0%	7	8.1%	8.8%
5年～10年未満	39	22.9%	25.5%	21	25.6%	29.6%	16	18.6%	20.0%
10年以上	55	32.4%	35.9%	20	24.4%	28.2%	35	40.7%	43.8%
無回答・無効回答	17	10.0%	-	11	13.4%	-	6	7.0%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

(他法人での経験を含む) サービス提供責任者全体の経験年数 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=153		n=82	n=73		n=86	n=78
半年未満	12	7.1%	7.8%	4	4.9%	5.5%	8	9.3%	10.3%
半年～1年未満	11	6.5%	7.2%	4	4.9%	5.5%	6	7.0%	7.7%
1年～2年未満	22	12.9%	14.4%	9	11.0%	12.3%	13	15.1%	16.7%
2年～3年未満	17	10.0%	11.1%	8	9.8%	11.0%	8	9.3%	10.3%
3年～4年未満	7	4.1%	4.6%	5	6.1%	6.8%	2	2.3%	2.6%
4年～5年未満	11	6.5%	7.2%	5	6.1%	6.8%	6	7.0%	7.7%
5年～10年未満	40	23.5%	26.1%	20	24.4%	27.4%	20	23.3%	25.6%
10年以上	33	19.4%	21.6%	18	22.0%	24.7%	15	17.4%	19.2%
無回答・無効回答	17	10.0%	-	9	11.0%	-	8	9.3%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

現在の事業所でのサービス提供責任者全体の経験年数 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=159		n=82	n=76		n=86	n=81
半年未満	13	7.6%	8.2%	6	7.3%	7.9%	7	8.1%	8.6%
半年～1年未満	15	8.8%	9.4%	8	9.8%	10.5%	6	7.0%	7.4%
1年～2年未満	25	14.7%	15.7%	11	13.4%	14.5%	14	16.3%	17.3%
2年～3年未満	28	16.5%	17.6%	13	15.9%	17.1%	14	16.3%	17.3%
3年～4年未満	9	5.3%	5.7%	6	7.3%	7.9%	3	3.5%	3.7%
4年～5年未満	10	5.9%	6.3%	7	8.5%	9.2%	3	3.5%	3.7%
5年～10年未満	38	22.4%	23.9%	16	19.5%	21.1%	22	25.6%	27.2%
10年以上	21	12.4%	13.2%	9	11.0%	11.8%	12	14.0%	14.8%
無回答・無効回答	11	6.5%	-	6	7.3%	-	5	5.8%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

問6. あなたの雇用形態を教えてください。(SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=170	割合 (除無回答) n=166	件数	割合 n=82	割合 (除無回答) n=80	件数	割合 n=86	割合 (除無回答) n=84
常勤	159	93.5%	95.8%	79	96.3%	98.8%	78	90.7%	92.9%
非常勤	7	4.1%	4.2%	1	1.2%	1.3%	6	7.0%	7.1%
無回答・無効回答	4	2.4%	-	2	2.4%	-	2	2.3%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

問7. 現在、あなたがサ責として担当している利用者数を教えてください。(数字記入) ※それぞれ平均値、無回答・無効回答を除いて算出

	全体 n=136	大手法人 n=58	中小法人 n=76
訪問介護計画の作成と管理を担当している利用者の件数	27.8	30.8	25.2

また、①および②のうち、集合住宅(減算対象・非減算対象)に居住する利用者の割合を教えてください。(それぞれ数字を記入)

※それぞれ平均値、無回答・無効回答を除いて算出

	全体 n=131	大手法人 n=62	中小法人 n=68
①および②の人数のうち、減算対象となる集合住宅に居住する利用者の割合	0.9	0.4	1.5

	全体 n=128	大手法人 n=62	中小法人 n=65
①および②の人数のうち、減算対象とならない集合住宅に居住する利用者の割合	3.1	4.1	2.3

問8. 今後3年程度を想定した場合のキャリアの志向について、最も近いものを1つ選び、ご回答ください。(SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=170	割合 (除無回答) n=158	件数	割合 n=82	割合 (除無回答) n=77	件数	割合 n=86	割合 (除無回答) n=79
サービス提供責任者を続けたい	59	34.7%	37.3%	33	40.2%	42.9%	25	29.1%	31.6%
訪問介護事業所の管理者	6	3.5%	3.8%	2	2.4%	2.6%	4	4.7%	5.1%
ヘルパー	7	4.1%	4.4%	1	1.2%	1.3%	6	7.0%	7.6%
ケアマネジャー	17	10.0%	10.8%	10	12.2%	13.0%	6	7.0%	7.6%
訪問介護以外のサービスの介護職	5	2.9%	3.2%	1	1.2%	1.3%	4	4.7%	5.1%
医療職・リハビリ職	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
その他	10	5.9%	6.3%	6	7.3%	7.8%	4	4.7%	5.1%
わからない・未定	54	31.8%	34.2%	24	29.3%	31.2%	30	34.9%	38.0%
無回答・無効回答	12	7.1%	-	5	6.1%	-	7	8.1%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

問9. 以下の1~20の職業能力について、サービス提供責任者の業務を行う上で重要と考えるものを教えてください。(MA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=170	割合 (除無回答) n=163	件数	割合 n=82	割合 (除無回答) n=79	件数	割合 n=86	割合 (除無回答) n=82
身体介護・生活援助の技術	147	86.5%	90.2%	70	85.4%	88.6%	75	87.2%	91.5%
トラブルや問題が起きても気持ちを切り替える精神的な タフさ・強さ	152	89.4%	93.3%	76	92.7%	96.2%	74	86.0%	90.2%
利用者の1日の生活全体や残存能力を見極めるアセス メント力	145	85.3%	89.0%	70	85.4%	88.6%	74	86.0%	90.2%
状態像の変化を見抜くモニタリング力	144	84.7%	88.3%	66	80.5%	83.5%	77	89.5%	93.9%
緊急時に適切な対応を判断する力	154	90.6%	94.5%	74	90.2%	93.7%	78	90.7%	95.1%
複数の業務に対して優先順位を設定する能力	140	82.4%	85.9%	68	82.9%	86.1%	71	82.6%	86.6%
様々な関係者からの利用者に関する情報を整理・統合す る力	135	79.4%	82.8%	65	79.3%	82.3%	68	79.1%	82.9%
利用者・家族・ケアマネジャーそれぞれの介護に対する 意向を調整する力	128	75.3%	78.5%	63	76.8%	79.7%	64	74.4%	78.0%
自立支援の視点から在宅でのケアに必要な事項を把握し、他の 専門職やケアマネジャーに提案や情報共有をする能力	144	84.7%	88.3%	73	89.0%	92.4%	70	81.4%	85.4%
住民やNPO等の社会資源とネットワークを構築する能 力	51	30.0%	31.3%	23	28.0%	29.1%	28	32.6%	34.1%
ケアマネジャーに対してプランの内容を提案する能力	145	85.3%	89.0%	68	82.9%	86.1%	76	88.4%	92.7%
ヘルパーの能力や働き方の希望を把握しシフトを組む力	145	85.3%	89.0%	69	84.1%	87.3%	74	86.0%	90.2%
ヘルパーの悩みや提案に耳を傾け、話を聞く力	155	91.2%	95.1%	76	92.7%	96.2%	77	89.5%	93.9%
事業所のケアに対する考え方に沿ってヘルパーを導く リーダーシップ	126	74.1%	77.3%	58	70.7%	73.4%	67	77.9%	81.7%
訪問介護計画や指示書を作成する文書作成能力	137	80.6%	84.0%	64	78.0%	81.0%	72	83.7%	87.8%
介護記録のチェックや報酬請求などを行う事務処理能力	109	64.1%	66.9%	53	64.6%	67.1%	55	64.0%	67.1%
新規の利用者を獲得する営業力	104	61.2%	63.8%	47	57.3%	59.5%	56	65.1%	68.3%
事業所の収益や予算管理を行う経営管理能力	58	34.1%	35.6%	28	34.1%	35.4%	30	34.9%	36.6%
利用者にとって最適なケアのあり方を模索し続ける能力	136	80.0%	83.4%	65	79.3%	82.3%	70	81.4%	85.4%
業務における経験や失敗から学ぶ力	134	78.8%	82.2%	64	78.0%	81.0%	69	80.2%	84.1%
無回答・無効回答	7	4.1%	-	3	3.7%	-	4	4.7%	-

また、自己評価の上、各能力のあなたご自身の習得度合いを教えてください。(SA)

1. 身体介護・生活援助の技術 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=166		n=82	n=81		n=86	n=83
十分身に付けている	29	17.1%	17.5%	16	19.5%	19.8%	12	14.0%	14.5%
ある程度身に付けている	130	76.5%	78.3%	60	73.2%	74.1%	69	80.2%	83.1%
あまり身に付けていない	7	4.1%	4.2%	5	6.1%	6.2%	2	2.3%	2.4%
全く身に付けていない	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
無回答・無効回答	4	2.4%	-	1	1.2%	-	3	3.5%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

2. トラブルや問題が起きても気持ちを切り替える精神的なタフさ・強さ (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=164		n=82	n=80		n=86	n=82
十分身に付けている	20	11.8%	12.2%	11	13.4%	13.8%	9	10.5%	11.0%
ある程度身に付けている	112	65.9%	68.3%	59	72.0%	73.8%	51	59.3%	62.2%
あまり身に付けていない	32	18.8%	19.5%	10	12.2%	12.5%	22	25.6%	26.8%
全く身に付けていない	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
無回答・無効回答	6	3.5%	-	2	2.4%	-	4	4.7%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

3. 利用者の1日の生活全体や残存能力を見極めるアセスメント力 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=165		n=82	n=81		n=86	n=82
十分身に付けている	14	8.2%	8.5%	5	6.1%	6.2%	9	10.5%	11.0%
ある程度身に付けている	119	70.0%	72.1%	59	72.0%	72.8%	59	68.6%	72.0%
あまり身に付けていない	32	18.8%	19.4%	17	20.7%	21.0%	14	16.3%	17.1%
全く身に付けていない	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
無回答・無効回答	5	2.9%	-	1	1.2%	-	4	4.7%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

4. 状態像の変化を見抜くモニタリング力 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=165		n=82	n=81		n=86	n=82
十分身に付けている	20	11.8%	12.1%	8	9.8%	9.9%	12	14.0%	14.6%
ある程度身に付けている	112	65.9%	67.9%	54	65.9%	66.7%	57	66.3%	69.5%
あまり身に付けていない	33	19.4%	20.0%	19	23.2%	23.5%	13	15.1%	15.9%
全く身に付けていない	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
無回答・無効回答	5	2.9%	-	1	1.2%	-	4	4.7%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

5. 緊急時に適切な対応を判断する力 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=163		n=82	n=79		n=86	n=82
十分身に付けている	25	14.7%	15.3%	14	17.1%	17.7%	11	12.8%	13.4%
ある程度身に付けている	105	61.8%	64.4%	45	54.9%	57.0%	59	68.6%	72.0%
あまり身に付けていない	33	19.4%	20.2%	20	24.4%	25.3%	12	14.0%	14.6%
全く身に付けていない	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
無回答・無効回答	7	4.1%	-	3	3.7%	-	4	4.7%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

6. 複数の業務に対して優先順位を設定する能力 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=164		n=82	n=80		n=86	n=82
十分身に付けている	20	11.8%	12.2%	12	14.6%	15.0%	8	9.3%	9.8%
ある程度身に付けている	126	74.1%	76.8%	57	69.5%	71.3%	67	77.9%	81.7%
あまり身に付けていない	18	10.6%	11.0%	11	13.4%	13.8%	7	8.1%	8.5%
全く身に付けていない	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
無回答・無効回答	6	3.5%	-	2	2.4%	-	4	4.7%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

7. 様々な関係者からの利用者に関する情報を整理・統合する力 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=161		n=82	n=78		n=86	n=81
十分身に付けている	14	8.2%	8.7%	6	7.3%	7.7%	8	9.3%	9.9%
ある程度身に付けている	109	64.1%	67.7%	51	62.2%	65.4%	56	65.1%	69.1%
あまり身に付けていない	36	21.2%	22.4%	19	23.2%	24.4%	17	19.8%	21.0%
全く身に付けていない	2	1.2%	1.2%	2	2.4%	2.6%	0	0.0%	0.0%
無回答・無効回答	9	5.3%	-	4	4.9%	-	5	5.8%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

8. 利用者・家族・ケアマネジャーそれぞれの介護に対する意向を調整する力 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=162		n=82	n=79		n=86	n=81
十分身に付けている	19	11.2%	11.7%	10	12.2%	12.7%	9	10.5%	11.1%
ある程度身に付けている	88	51.8%	54.3%	39	47.6%	49.4%	48	55.8%	59.3%
あまり身に付けていない	51	30.0%	31.5%	28	34.1%	35.4%	22	25.6%	27.2%
全く身に付けていない	4	2.4%	2.5%	2	2.4%	2.5%	2	2.3%	2.5%
無回答・無効回答	8	4.7%	-	3	3.7%	-	5	5.8%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

9. 自立支援の視点から在宅でのケアに必要な事項を把握し、他の専門職やケアマネジャーに提案や情報共有をする能力 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=163		n=82	n=81		n=86	n=80
十分身に付けている	14	8.2%	8.6%	7	8.5%	8.6%	7	8.1%	8.8%
ある程度身に付けている	101	59.4%	62.0%	52	63.4%	64.2%	48	55.8%	60.0%
あまり身に付けていない	43	25.3%	26.4%	21	25.6%	25.9%	21	24.4%	26.3%
全く身に付けていない	5	2.9%	3.1%	1	1.2%	1.2%	4	4.7%	5.0%
無回答・無効回答	7	4.1%	-	1	1.2%	-	6	7.0%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

10. 住民やNPO等の社会資源とネットワークを構築する能力 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=144		n=82	n=72		n=86	n=70
十分身に付けている	3	1.8%	2.1%	1	1.2%	1.4%	2	2.3%	2.9%
ある程度身に付けている	23	13.5%	16.0%	9	11.0%	12.5%	13	15.1%	18.6%
あまり身に付けていない	93	54.7%	64.6%	46	56.1%	63.9%	47	54.7%	67.1%
全く身に付けていない	25	14.7%	17.4%	16	19.5%	22.2%	8	9.3%	11.4%
無回答・無効回答	26	15.3%	-	10	12.2%	-	16	18.6%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

11. ケアマネジャーに対してプランの内容を提案する能力 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=161		n=82	n=79		n=86	n=80
十分身に付けている	19	11.2%	11.8%	11	13.4%	13.9%	8	9.3%	10.0%
ある程度身に付けている	100	58.8%	62.1%	50	61.0%	63.3%	49	57.0%	61.3%
あまり身に付けていない	40	23.5%	24.8%	18	22.0%	22.8%	21	24.4%	26.3%
全く身に付けていない	2	1.2%	1.2%	0	0.0%	0.0%	2	2.3%	2.5%
無回答・無効回答	9	5.3%	-	3	3.7%	-	6	7.0%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

12. ヘルパーの能力や働き方の希望を把握しシフトを組む力 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=163		n=82	n=80		n=86	n=81
十分身に付けている	32	18.8%	19.6%	15	18.3%	18.8%	17	19.8%	21.0%
ある程度身に付けている	87	51.2%	53.4%	45	54.9%	56.3%	41	47.7%	50.6%
あまり身に付けていない	37	21.8%	22.7%	18	22.0%	22.5%	19	22.1%	23.5%
全く身に付けていない	7	4.1%	4.3%	2	2.4%	2.5%	4	4.7%	4.9%
無回答・無効回答	7	4.1%	-	2	2.4%	-	5	5.8%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

13. ヘルパーの悩みや提案に耳を傾け、話を聞く力 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=165		n=82	n=81		n=86	n=82
十分身に付けている	41	24.1%	24.8%	23	28.0%	28.4%	18	20.9%	22.0%
ある程度身に付けている	107	62.9%	64.8%	50	61.0%	61.7%	55	64.0%	67.1%
あまり身に付けていない	16	9.4%	9.7%	7	8.5%	8.6%	9	10.5%	11.0%
全く身に付けていない	1	0.6%	0.6%	1	1.2%	1.2%	0	0.0%	0.0%
無回答・無効回答	5	2.9%	-	1	1.2%	-	4	4.7%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

14. 事業所のケアに対する考え方に沿ってヘルパーを導くリーダーシップ (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=157		n=82	n=77		n=86	n=78
十分身に付けている	14	8.2%	8.9%	6	7.3%	7.8%	8	9.3%	10.3%
ある程度身に付けている	88	51.8%	56.1%	46	56.1%	59.7%	40	46.5%	51.3%
あまり身に付けていない	50	29.4%	31.8%	21	25.6%	27.3%	29	33.7%	37.2%
全く身に付けていない	5	2.9%	3.2%	4	4.9%	5.2%	1	1.2%	1.3%
無回答・無効回答	13	7.6%	-	5	6.1%	-	8	9.3%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

15. 訪問介護計画や指示書を作成する文書作成能力 (SA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=163		n=82	n=80		n=86	n=81
十分身に付けている	21	12.4%	12.9%	16	19.5%	20.0%	5	5.8%	6.2%
ある程度身に付けている	110	64.7%	67.5%	49	59.8%	61.3%	59	68.6%	72.8%
あまり身に付けていない	28	16.5%	17.2%	14	17.1%	17.5%	14	16.3%	17.3%
全く身に付けていない	4	2.4%	2.5%	1	1.2%	1.3%	3	3.5%	3.7%
無回答・無効回答	7	4.1%	-	2	2.4%	-	5	5.8%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

## 16. 介護記録のチェックや報酬請求などを行う事務処理能力（SA）

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=158		n=82	n=79		n=86	n=77
十分身に付けている	13	7.6%	8.2%	8	9.8%	10.1%	5	5.8%	6.5%
ある程度身に付けている	87	51.2%	55.1%	48	58.5%	60.8%	38	44.2%	49.4%
あまり身に付けていない	45	26.5%	28.5%	18	22.0%	22.8%	26	30.2%	33.8%
全く身に付けていない	13	7.6%	8.2%	5	6.1%	6.3%	8	9.3%	10.4%
無回答・無効回答	12	7.1%	-	3	3.7%	-	9	10.5%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

## 17. 新規の利用者を獲得する営業力（SA）

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=157		n=82	n=78		n=86	n=77
十分身に付けている	8	4.7%	5.1%	3	3.7%	3.8%	5	5.8%	6.5%
ある程度身に付けている	50	29.4%	31.8%	27	32.9%	34.6%	22	25.6%	28.6%
あまり身に付けていない	76	44.7%	48.4%	42	51.2%	53.8%	34	39.5%	44.2%
全く身に付けていない	23	13.5%	14.6%	6	7.3%	7.7%	16	18.6%	20.8%
無回答・無効回答	13	7.6%	-	4	4.9%	-	9	10.5%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

## 18. 事業所の収益や予算管理を行う経営管理能力（SA）

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=146		n=82	n=72		n=86	n=72
十分身に付けている	4	2.4%	2.7%	3	3.7%	4.2%	1	1.2%	1.4%
ある程度身に付けている	34	20.0%	23.3%	19	23.2%	26.4%	14	16.3%	19.4%
あまり身に付けていない	70	41.2%	47.9%	36	43.9%	50.0%	34	39.5%	47.2%
全く身に付けていない	38	22.4%	26.0%	14	17.1%	19.4%	23	26.7%	31.9%
無回答・無効回答	24	14.1%	-	10	12.2%	-	14	16.3%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

## 19. 利用者にとって最適なケアのあり方を模索し続ける能力（SA）

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=162		n=82	n=81		n=86	n=79
十分身に付けている	28	16.5%	17.3%	14	17.1%	17.3%	14	16.3%	17.7%
ある程度身に付けている	102	60.0%	63.0%	52	63.4%	64.2%	49	57.0%	62.0%
あまり身に付けていない	29	17.1%	17.9%	13	15.9%	16.0%	15	17.4%	19.0%
全く身に付けていない	3	1.8%	1.9%	2	2.4%	2.5%	1	1.2%	1.3%
無回答・無効回答	8	4.7%	-	1	1.2%	-	7	8.1%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

## 20. 業務における経験や失敗から学ぶ力（SA）

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)	件数	割合	割合 (除無回答)
		n=170	n=160		n=82	n=80		n=86	n=78
十分身に付けている	36	21.2%	22.5%	20	24.4%	25.0%	16	18.6%	20.5%
ある程度身に付けている	111	65.3%	69.4%	54	65.9%	67.5%	55	64.0%	70.5%
あまり身に付けていない	13	7.6%	8.1%	6	7.3%	7.5%	7	8.1%	9.0%
全く身に付けていない	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
無回答・無効回答	10	5.9%	-	2	2.4%	-	8	9.3%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

問11. 現在の事業所で実施されている人材育成の施策のうち、サ責としての仕事を行う上で役に立ったものを教えてください。(MA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=170	割合 (除無回答) n=168	件数	割合 n=82	割合 (除無回答) n=81	件数	割合 n=86	割合 (除無回答) n=85
自事業所の上司や同僚との同行・指導・助言	142	83.5%	84.5%	69	84.1%	85.2%	71	82.6%	83.5%
他事業所や法人本部職員からの指導・助言	37	21.8%	22.0%	17	20.7%	21.0%	20	23.3%	23.5%
自事業所の上司や先輩によるスーパービジョン	52	30.6%	31.0%	25	30.5%	30.9%	27	31.4%	31.8%
育成担当者(チューターなど)の配置・指導	14	8.2%	8.3%	9	11.0%	11.1%	5	5.8%	5.9%
管理者による定期的な育成面談の実施	35	20.6%	20.8%	16	19.5%	19.8%	19	22.1%	22.4%
初歩的なケースから難易度の高いケースへの段階的な移行	45	26.5%	26.8%	19	23.2%	23.5%	25	29.1%	29.4%
事業所内のカンファレンスへの参加	78	45.9%	46.4%	27	32.9%	33.3%	51	59.3%	60.0%
事業所や法人内での事例発表会の開催	47	27.6%	28.0%	9	11.0%	11.1%	38	44.2%	44.7%
通信教育や書籍、事業所のマニュアル等を用いた自己学習	26	15.3%	15.5%	14	17.1%	17.3%	12	14.0%	14.1%
業務に関連する内部研修の受講	85	50.0%	50.6%	37	45.1%	45.7%	46	53.5%	54.1%
地域包括支援センターや事業所連絡会などが行う外部研修への派遣	44	25.9%	26.2%	17	20.7%	21.0%	27	31.4%	31.8%
担当者会議や地域ケア会議への参加	116	68.2%	69.0%	53	64.6%	65.4%	62	72.1%	72.9%
看取りや処遇困難事例など特定の利用者への対応	76	44.7%	45.2%	41	50.0%	50.6%	35	40.7%	41.2%
調査研究事業や公的な委員会活動への参加	6	3.5%	3.6%	2	2.4%	2.5%	4	4.7%	4.7%
事業所内外の研修等への教える立場での参画	45	26.5%	26.8%	20	24.4%	24.7%	24	27.9%	28.2%
その他	7	4.1%	4.2%	5	6.1%	6.2%	2	2.3%	2.4%
特に役に立ったものはない	1	0.6%	0.6%	0	0.0%	0.0%	1	1.2%	1.2%
無回答・無効回答	2	1.2%	-	1	1.2%	-	1	1.2%	-

問12. ①あなたのこれまでの業務の中で、サービス提供責任者としての能力の成長につながったのは、どのような経験ですか。具体的な場面(いつ、どのような立場で、どのような状況だったか)に加えて、その時にあなたがお取りになられた対応等も併せて、詳しく教えてください。

回答数	119 件
-----	-------

②また、その時のご経験から、現在につながるどのような知識や能力、教訓が得られたのか、具体的に教えてください。

回答数	114 件
-----	-------

問13. あなたの平成30年10月における労働時間を教えてください。(数字を記入) ※それぞれ平均値、無回答・無効回答を除いて算出

	全体 n=166	大手法人 n=80	中小法人 n=84
平成30年10月の総労働時間	9192	8768	9816

	全体 n=165	大手法人 n=80	中小法人 n=83
うち所定外の労働時間(残業、休日出勤に要する実労働時間)	784	718	866

問14. あなたの①サービス提供責任者という仕事に対するやりがい、ならびに②現在の業務における疲弊感(※)の状況を教えてください。

サ責の仕事に対するやりがい

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=170	割合 (除無回答) n=168	件数	割合 n=82	割合 (除無回答) n=81	件数	割合 n=86	割合 (除無回答) n=85
感じる	58	34.1%	34.5%	31	37.8%	38.3%	26	30.2%	30.6%
ある程度感じる	71	41.8%	42.3%	33	40.2%	40.7%	38	44.2%	44.7%
どちらともいえない	29	17.1%	17.3%	13	15.9%	16.0%	15	17.4%	17.6%
あまり感じない	7	4.1%	4.2%	2	2.4%	2.5%	5	5.8%	5.9%
感じない	3	1.8%	1.8%	2	2.4%	2.5%	1	1.2%	1.2%
無回答・無効回答	2	1.2%	-	1	1.2%	-	1	1.2%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

サ責の仕事をする上での疲弊感

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=170	割合 (除無回答) n=166	件数	割合 n=82	割合 (除無回答) n=80	件数	割合 n=86	割合 (除無回答) n=84
感じる	57	33.5%	34.3%	28	34.1%	35.0%	28	32.6%	33.3%
ある程度感じる	60	35.3%	36.1%	30	36.6%	37.5%	29	33.7%	34.5%
どちらともいえない	26	15.3%	15.7%	10	12.2%	12.5%	16	18.6%	19.0%
あまり感じない	18	10.6%	10.8%	8	9.8%	10.0%	10	11.6%	11.9%
感じない	5	2.9%	3.0%	4	4.9%	5.0%	1	1.2%	1.2%
無回答・無効回答	4	2.4%	-	2	2.4%	-	2	2.3%	-
全 体	170	100.0%	100.0%	82	100.0%	100.0%	86	100.0%	100.0%

問15. 問14の②で「1. 感じる」「2. ある程度感じる」と回答した方にお伺いします。

あなたがサービス提供責任者の仕事を行う中で「疲弊感」をお感じになる最も大きな理由・原因を教えてください。

回答数	113 件
-----	-------

問16. 業務量が平均的な月1ヵ月間における、業務時間のおおまかな配分を教えてください。  
 また、あなたがサービス提供責任者として理想と考える業務時間の配分割合を教えてください。  
 併せて、真事業所内で理想的と考えられている業務時間のおおまかな配分割合を教えてください。

	全体			大手法人			中小法人		
	実際の割合 (平均値、 n=145)	あなたが考える理想的な割合 (平均値、 n=144)	事業所が考える理想的な割合 (平均値、 n=105)	実際の割合 (平均値、 n=70)	あなたが考える理想的な割合 (平均値、 n=69)	事業所が考える理想的な割合 (平均値、 n=46)	実際の割合 (平均値、 n=75)	あなたが考える理想的な割合 (平均値、 n=75)	事業所が考える理想的な割合 (平均値、 n=59)
①アセスメントや訪問介護計画の作成、ケース管理	15.1	19.8	18.9	16.1	20.8	21.7	14.1	18.9	16.8
②シフト調整や訪問ルート作成などの労務管理	15.0	12.0	12.3	17.2	12.8	12.6	12.9	11.2	12.1
③ヘルパーの育成・指導	9.4	14.3	14.2	8.6	13.9	12.4	10.2	14.7	15.5
④他職種との連携・協働	9.4	11.5	11.2	9.7	12.5	11.3	9.1	10.6	11.0
⑤利用者への直接的なケアの提供・ヘルパー業務 (代行訪問等含む)	34.6	24.1	22.3	30.7	21.6	21.5	38.4	26.6	22.9
⑥クレームやイレギュラーな事態への対応	5.5	5.4	6.4	6.4	5.4	5.8	4.7	5.3	6.8
⑦事業所内部の経理業務や営業活動	6.6	7.5	8.7	7.8	8.0	8.8	5.5	7.0	8.5
⑧その他	4.3	5.4	6.1	3.6	5.0	5.8	5.0	5.7	6.4

問17. 問16で回答いただいた「実際の割合」と「理想的な割合」を比較し、いずれかの項目で20ポイント以上の開きがある方にお伺いします。  
現状において、実際の業務の時間配分と理想的な時間配分の違いが生じる原因（と考えられること）を教えてください。（MA）

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=55	割合 (除無回答) n=50	件数	割合 n=24	割合 (除無回答) n=23	件数	割合 n=31	割合 (除無回答) n=27
ヘルパーの数が不足しているから	40	72.7%	80.0%	17	70.8%	73.9%	23	74.2%	85.2%
ヘルパーの能力にバラツキがあるから	24	43.6%	48.0%	12	50.0%	52.2%	12	38.7%	44.4%
1日の間あるいは1カ月の間での業務の繁閑の差が大きいから	8	14.5%	16.0%	4	16.7%	17.4%	4	12.9%	14.8%
ヘルパーの急な欠勤等により、一時的に業務量が増えるから	20	36.4%	40.0%	11	45.8%	47.8%	9	29.0%	33.3%
チーム間や職員間で業務量や業務の難しさにバラツキがあるから	10	18.2%	20.0%	3	12.5%	13.0%	7	22.6%	25.9%
（自分自身が）1つ1つの業務に時間をかけすぎてしまうから	9	16.4%	18.0%	5	20.8%	21.7%	4	12.9%	14.8%
（自分自身が）業務を遂行するためのスキルや能力が不足しているから	15	27.3%	30.0%	6	25.0%	26.1%	9	29.0%	33.3%
作成や保管・管理しなければいけない書類が多いから	28	50.9%	56.0%	13	54.2%	56.5%	15	48.4%	55.6%
利用者の状態変化などによる突発的な業務が生じやすいから	12	21.8%	24.0%	5	20.8%	21.7%	7	22.6%	25.9%
「待機時間」（アイドルタイム）（※）が多く、本来行うべき業務を所定の時間内にできないから	2	3.6%	4.0%	1	4.2%	4.3%	1	3.2%	3.7%
利用者や関係機関等のクレームや要望への対応に時間をとられるから	6	10.9%	12.0%	4	16.7%	17.4%	2	6.5%	7.4%
仕事の性質や利用者の都合上、計画的にできない仕事があるから	17	30.9%	34.0%	9	37.5%	39.1%	8	25.8%	29.6%
事業所や法人、管理者の仕事の進め方に無駄があるから（急な方針変更や曖昧な指示、プロセスの多い決裁手続き等）	5	9.1%	10.0%	2	8.3%	8.7%	3	9.7%	11.1%
新規利用者確保等の「ノルマ」が厳しいから	1	1.8%	2.0%	1	4.2%	4.3%	0	0.0%	0.0%
（自分しか対応できない利用者があるなど）ヘルパーとして現場に出なければならぬから	20	36.4%	40.0%	6	25.0%	26.1%	14	45.2%	51.9%
その他	5	9.1%	10.0%	3	12.5%	13.0%	2	6.5%	7.4%
無回答・無効回答	5	9.1%	-	1	4.2%	-	4	12.9%	-

問18. 現状の業務の時間配分を、理想的な時間配分に近づけるために、事業所あるいは法人単位で行われている取組みや工夫を教えてください。

回答数	97 件
-----	------

問19. 現状の業務の時間配分を、理想的な時間配分に近づけるために、あなたご自身が実施されている取組みや工夫を教えてください。

回答数	117 件
-----	-------

問20. サービス提供責任者が行う業務のうち、あなたが特に作業負担が大きいと感じる業務を教えてください。(MA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=170	割合 (除無回答) n=159	件数	割合 n=82	割合 (除無回答) n=76	件数	割合 n=86	割合 (除無回答) n=81
新規利用者の受入れに向けた対応・調整	36	21.2%	22.6%	23	28.0%	30.3%	13	15.1%	16.0%
訪問介護計画書の作成・見直し	51	30.0%	32.1%	25	30.5%	32.9%	26	30.2%	32.1%
事業所内の職員間での利用者情報の共有	23	13.5%	14.5%	14	17.1%	18.4%	9	10.5%	11.1%
外部の事業所や専門職との日々の利用者情報の共有	7	4.1%	4.4%	4	4.9%	5.3%	3	3.5%	3.7%
サービス担当者会議の準備・参加	10	5.9%	6.3%	2	2.4%	2.6%	8	9.3%	9.9%
地域ケア会議の準備・参加	3	1.8%	1.9%	1	1.2%	1.3%	2	2.3%	2.5%
職員の訪問ルートやシフトの作成	40	23.5%	25.2%	13	15.9%	17.1%	27	31.4%	33.3%
ヘルパーの休み等による急なシフトの再調整、代替ヘルパーの確保	88	51.8%	55.3%	46	56.1%	60.5%	41	47.7%	50.6%
ヘルパーの育成、スーパーバイズ	27	15.9%	17.0%	11	13.4%	14.5%	16	18.6%	19.8%
ヘルパーへの指示・指導	29	17.1%	18.2%	14	17.1%	18.4%	14	16.3%	17.3%
ヘルパーとしての訪問（代行訪問含む）	46	27.1%	28.9%	22	26.8%	28.9%	24	27.9%	29.6%
介護事故など突発的事象への対応	25	14.7%	15.7%	15	18.3%	19.7%	10	11.6%	12.3%
利用者やその家族等からのクレームへの対応	33	19.4%	20.8%	20	24.4%	26.3%	13	15.1%	16.0%
介護記録の確認・修正指示	32	18.8%	20.1%	16	19.5%	21.1%	16	18.6%	19.8%
報酬請求事務	25	14.7%	15.7%	13	15.9%	17.1%	12	14.0%	14.8%
未収金の管理・回収	19	11.2%	11.9%	11	13.4%	14.5%	7	8.1%	8.6%
職員の勤怠管理・給与計算	11	6.5%	6.9%	3	3.7%	3.9%	8	9.3%	9.9%
事業所の収支管理	8	4.7%	5.0%	3	3.7%	3.9%	5	5.8%	6.2%
利用者獲得のための営業訪問	19	11.2%	11.9%	9	11.0%	11.8%	10	11.6%	12.3%
契約時の利用者に対するサービス内容の説明	12	7.1%	7.5%	8	9.8%	10.5%	4	4.7%	4.9%
ヘルパーの採用活動	11	6.5%	6.9%	7	8.5%	9.2%	4	4.7%	4.9%
会議や研修等に向けた準備・調整・実施	26	15.3%	16.4%	13	15.9%	17.1%	11	12.8%	13.6%
自治体による実地指導・監査への対応	25	14.7%	15.7%	9	11.0%	11.8%	16	18.6%	19.8%
地域との交流活動に向けた準備・調整・実施	12	7.1%	7.5%	4	4.9%	5.3%	8	9.3%	9.9%
その他	10	5.9%	6.3%	4	4.9%	5.3%	6	7.0%	7.4%
特に負担となる業務はない	13	7.6%	8.2%	8	9.8%	10.5%	5	5.8%	6.2%
無回答・無効回答	11	6.5%	-	6	7.3%	-	5	5.8%	-

問21. 現在勤務する事業所あるいは法人で、サ責の業務効率化や作業負担の軽減のために行われている取組みを教えてください。(MA)

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=170	割合 (除無回答) n=136	件数	割合 n=82	割合 (除無回答) n=62	件数	割合 n=86	割合 (除無回答) n=74
記録やアセスメントなどの統一書式の作成	81	47.6%	59.6%	39	47.6%	62.9%	42	48.8%	56.8%
利用者記録に関する記入項目の簡素化	60	35.3%	44.1%	29	35.4%	46.8%	31	36.0%	41.9%
記録や情報共有におけるICTの活用	38	22.4%	27.9%	20	24.4%	32.3%	18	20.9%	24.3%
TV会議やe-ラーニング等の会議・研修におけるICTの活用	18	10.6%	13.2%	15	18.3%	24.2%	3	3.5%	4.1%
訪問ルートやシフト作成におけるソフトウェアの活用	38	22.4%	27.9%	21	25.6%	33.9%	17	19.8%	23.0%
報酬請求や給与計算等におけるソフトウェアの使用	41	24.1%	30.1%	16	19.5%	25.8%	25	29.1%	33.8%
法人本部への事務作業の集約や事務専従職員の配置	26	15.3%	19.1%	8	9.8%	12.9%	18	20.9%	24.3%
事業所内やデスクの整理整頓の徹底	37	21.8%	27.2%	8	9.8%	12.9%	29	33.7%	39.2%
経理等の間接業務の外部委託	12	7.1%	8.8%	4	4.9%	6.5%	8	9.3%	10.8%
多様なケアニーズに対応できる職員の育成	34	20.0%	25.0%	8	9.8%	12.9%	26	30.2%	35.1%
業務効率化や時間管理の手法に関する教育・情報提供	12	7.1%	8.8%	4	4.9%	6.5%	8	9.3%	10.8%
手の空いた職員間での作業分担の実施	73	42.9%	53.7%	24	29.3%	38.7%	49	57.0%	66.2%
業務分掌や意思決定ルールの明確化	16	9.4%	11.8%	3	3.7%	4.8%	13	15.1%	17.6%
業務フローや業務マニュアルの整備	33	19.4%	24.3%	13	15.9%	21.0%	20	23.3%	27.0%
事業所内の業務分析と作業課題の洗い出し	17	10.0%	12.5%	8	9.8%	12.9%	9	10.5%	12.2%
(チーム制など) 1人で利用者やヘルパーへの対応を担当しない仕組みづくり	69	40.6%	50.7%	31	37.8%	50.0%	38	44.2%	51.4%
ヘルパーの積極的な採用・確保	46	27.1%	33.8%	22	26.8%	35.5%	24	27.9%	32.4%
基準より手厚いサービス提供責任者の配置	15	8.8%	11.0%	7	8.5%	11.3%	8	9.3%	10.8%
サ責業務の常勤ヘルパー等への一部委譲	29	17.1%	21.3%	14	17.1%	22.6%	15	17.4%	20.3%
サ責が担うヘルパー業務のヘルパーへの委譲	29	17.1%	21.3%	14	17.1%	22.6%	15	17.4%	20.3%
管理者やサ責に対するマネジメント力を高めるための教育・育成	33	19.4%	24.3%	11	13.4%	17.7%	22	25.6%	29.7%
法人本部等によるサ責の悩みや課題に対するバックアップ、スーパーバイズ	14	8.2%	10.3%	9	11.0%	14.5%	5	5.8%	6.8%
無回答・無効回答	34	20.0%	-	20	24.4%	-	12	14.0%	-

また、特に有効と感じるもの（役に立っていると感じるもの）について、5つまで選択してください。

	全体			大手法人			中小法人		
	件数	割合 n=170	割合 (除無回答) n=133	件数	割合 n=82	割合 (除無回答) n=60	件数	割合 n=86	割合 (除無回答) n=73
記録やアセスメントなどの統一書式の作成	61	35.9%	45.9%	29	35.4%	48.3%	32	37.2%	43.8%
利用者記録に関する記入項目の簡素化	48	28.2%	36.1%	25	30.5%	41.7%	23	26.7%	31.5%
記録や情報共有におけるICTの活用	37	21.8%	27.8%	19	23.2%	31.7%	18	20.9%	24.7%
TV会議やe-ラーニング等の会議・研修におけるICTの活用	9	5.3%	6.8%	8	9.8%	13.3%	1	1.2%	1.4%
訪問ルートやシフト作成におけるソフトウェアの活用	31	18.2%	23.3%	17	20.7%	28.3%	14	16.3%	19.2%
報酬請求や給与計算等におけるソフトウェアの使用	23	13.5%	17.3%	7	8.5%	11.7%	16	18.6%	21.9%
法人本部への事務作業の集約や事務専従職員の配置	22	12.9%	16.5%	6	7.3%	10.0%	16	18.6%	21.9%
事業所内やデスクの整理整頓の徹底	17	10.0%	12.8%	4	4.9%	6.7%	13	15.1%	17.8%
経理等の間接業務の外部委託	7	4.1%	5.3%	1	1.2%	1.7%	6	7.0%	8.2%
多様なケアニーズに対応できる職員の育成	24	14.1%	18.0%	7	8.5%	11.7%	17	19.8%	23.3%
業務効率化や時間管理の手法に関する教育・情報提供	3	1.8%	2.3%	1	1.2%	1.7%	2	2.3%	2.7%
手の空いた職員間での作業分担の実施	48	28.2%	36.1%	14	17.1%	23.3%	34	39.5%	46.6%
業務分掌や意思決定ルールの明確化	7	4.1%	5.3%	2	2.4%	3.3%	5	5.8%	6.8%
業務フローや業務マニュアルの整備	15	8.8%	11.3%	6	7.3%	10.0%	9	10.5%	12.3%
事業所内の業務分析と作業課題の洗い出し	11	6.5%	8.3%	5	6.1%	8.3%	6	7.0%	8.2%
(チーム制など)1人で利用者やヘルパーへの対応を担当しない仕組みづくり	50	29.4%	37.6%	17	20.7%	28.3%	33	38.4%	45.2%
ヘルパーの積極的な採用・確保	28	16.5%	21.1%	13	15.9%	21.7%	15	17.4%	20.5%
基準より手厚いサービス提供責任者の配置	10	5.9%	7.5%	3	3.7%	5.0%	7	8.1%	9.6%
サ責業務の常勤ヘルパー等への一部委譲	18	10.6%	13.5%	9	11.0%	15.0%	9	10.5%	12.3%
サ責が担うヘルパー業務のヘルパーへの委譲	21	12.4%	15.8%	13	15.9%	21.7%	8	9.3%	11.0%
管理者やサ責に対するマネジメント力を高めるための教育・育成	16	9.4%	12.0%	3	3.7%	5.0%	13	15.1%	17.8%
法人本部等によるサ責の悩みや課題に対するバックアップ、スーパーバイズ	6	3.5%	4.5%	3	3.7%	5.0%	3	3.5%	4.1%
無回答・無効回答	37	21.8%	-	22	26.8%	-	13	15.1%	-



## 資料 4 - 3

サービス提供責任者 タイムスタディ調査集計結果表

# 第1回調査 集計結果

業務コード	業務内容	全体 (n=166)		大手法人 (n=80)		中小法人 (n=84)	
		平均(分)	平均(%)	平均(分)	平均(%)	平均(分)	平均(%)
アセスメントや訪問介護計画の作成、ケース管理							
1	インテーク・利用者の受付	1.1	0.2	0.9	0.2	1.3	0.2
2	アセスメント	5.2	0.9	5.9	1.0	4.8	0.8
3	訪問介護計画書類の作成	29.2	5.0	31.5	5.6	26.3	4.4
4	訪問介護計画のモニタリング	12.7	2.2	15.0	2.6	10.7	1.8
5	支援経過記録の作成	14.2	2.4	10.8	1.9	17.9	3.0
6	訪問介護記録の確認、ヘルパーからの報告対応	33.6	5.7	29.1	5.1	38.7	6.4
シフト調整や訪問ルート作成などの労務管理							
7	ヘルパーの訪問シフトや訪問ルート作成	29.8	5.1	19.5	3.4	40.2	6.7
8	利用者からのキャンセル連絡や利用日変更等のサービス利用の調整	16.3	2.8	15.0	2.6	18.0	3.0
9	急なヘルパーの休み等に対応するシフトの再調整	12.5	2.1	16.1	2.8	9.4	1.6
ヘルパーの育成・指導							
10	ヘルパーの研修・育成、悩み・愚痴などの傾聴、スーパーバイズ、面談	7.0	1.2	6.4	1.1	7.7	1.3
11	ヘルパーの業務に対する指示・指導、業務管理（指示書の作成含む）	18.4	3.1	21.0	3.7	16.4	2.7
12	事業所内でのカンファレンスの実施	2.7	0.5	0.3	0.0	5.1	0.8
他職種との連携・協働							
13	ケアマネジャーとの日々の業務でのやり取り	14.9	2.5	17.3	3.0	13.0	2.2
14	ケアマネジャー以外の他職種との日々の業務でのやり取り	3.1	0.5	1.4	0.2	4.9	0.8
15	行政との日々の業務でのやり取り	0.2	0.0	0.0	0.0	0.4	0.1
16	サービス担当者会議への対応・参加	18.4	3.1	20.1	3.5	17.1	2.8
17	地域ケア会議への対応・参加	0.2	0.0	0.5	0.1	0.0	0.0
ヘルパー業務							
18	指定訪問介護サービスのヘルパー業務（家事援助・身体介護）	131.3	22.4	110.9	19.6	148.8	24.7
19	指定訪問介護サービスのヘルパー業務（通院介助）	2.2	0.4	3.0	0.5	1.4	0.2
20	保険外の訪問介護サービスのヘルパー業務	8.0	1.4	6.6	1.2	9.0	1.5
21	障害福祉サービスのヘルパー業務	16.2	2.8	3.4	0.6	28.1	4.7
クレームやイレギュラーな事態への対応							
22	利用者やその家族からのクレームへの対応	0.8	0.1	1.1	0.2	0.6	0.1
23	事故や状態急変時などの緊急時への対応	0.4	0.1	0.4	0.1	0.4	0.1
事業所内部の経理業務や営業活動							
24	ヘルパー等の採用面接	0.9	0.2	1.1	0.2	0.7	0.1
25	契約手続き等	5.1	0.9	6.6	1.2	3.7	0.6
26	報酬請求事務	41.6	7.1	57.5	10.1	27.5	4.6
27	居宅介護支援事業所や医療機関等への営業訪問	0.9	0.2	1.1	0.2	0.7	0.1
その他業務							
28	事業所内での朝礼・夕礼、会議への参加	15.7	2.7	18.1	3.2	13.7	2.3
29	法人本部の行事や会議への参加	4.6	0.8	3.1	0.6	6.1	1.0
30	地域との交流のための活動（介護教室や学生の職業体験等への対応）	1.2	0.2	1.9	0.3	0.6	0.1
31	初任者研修や実務者研修等での対外的な講師・講演活動	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
32	法人内部や行政による監査、実地指導への対応	1.7	0.3	3.5	0.6	0.0	0.0
33	自身の研修受講や多職種交流会等への参加	0.4	0.1	0.8	0.1	0.0	0.0
その他							
34	食事・休憩など	47.7	8.1	47.6	8.4	47.9	7.9
35	上記に分類されない業務	35.9	6.1	33.5	5.9	37.6	6.2
36	移動	19.4	3.3	21.3	3.7	18.1	3.0
37	不明	32.0	5.5	35.0	6.2	25.8	4.3
合計		585.4	100.0	567.1	100.0	602.6	100.0

## 第2回調査 集計結果

業務コード	業務内容	全体 (n=166)		大手法人 (n=80)		中小法人 (n=84)	
		平均(分)	平均(%)	平均(分)	平均(%)	平均(分)	平均(%)
	アセスメントや訪問介護計画の作成、ケース管理						
1	インテーク・利用者の受付	1.6	0.3	2.6	0.5	0.8	0.1
2	アセスメント	4.9	0.8	5.8	1.0	4.0	0.7
3	訪問介護計画書類の作成	34.2	5.9	40.4	7.1	28.4	4.8
4	訪問介護計画のモニタリング	12.1	2.1	13.4	2.3	10.9	1.8
5	支援経過記録の作成	13.1	2.3	9.2	1.6	16.8	2.8
6	訪問介護記録の確認、ヘルパーからの報告対応	33.8	5.8	29.2	5.1	38.1	6.5
	シフト調整や訪問ルートの作成などの労務管理						
7	ヘルパーの訪問シフトや訪問ルートの作成	25.8	4.4	29.5	5.2	22.4	3.8
8	利用者からのキャンセル連絡や利用日変更等のサービス利用の調整	25.0	4.3	25.0	4.4	25.0	4.2
9	急なヘルパーの休み等に対応するシフトの再調整	9.5	1.6	10.0	1.8	9.0	1.5
	ヘルパーの育成・指導						
10	ヘルパーの研修・育成、悩み・愚痴などの傾聴、スーパーバイズ、面談	9.5	1.6	6.2	1.1	12.6	2.1
11	ヘルパーの業務に対する指示・指導、業務管理（指示書の作成含む）	18.6	3.2	18.5	3.2	18.8	3.2
12	事業所内でのカンファレンスの実施	2.5	0.4	2.0	0.4	2.9	0.5
	他職種との連携・協働						
13	ケアマネジャーとの日々の業務でのやり取り	20.5	3.5	24.5	4.3	16.8	2.8
14	ケアマネジャー以外の他職種との日々の業務でのやり取り	4.5	0.8	5.0	0.9	4.1	0.7
15	行政との日々の業務でのやり取り	1.2	0.2	0.0	0.0	2.4	0.4
16	サービス担当者会議への対応・参加	13.2	2.3	18.2	3.2	8.6	1.5
17	地域ケア会議への対応・参加	0.4	0.1	0.8	0.1	0.0	0.0
	ヘルパー業務						
18	指定訪問介護サービスのヘルパー業務（家事援助・身体介護）	145.3	25.0	139.2	24.4	150.9	25.6
19	指定訪問介護サービスのヘルパー業務（通院介助）	9.0	1.6	5.7	1.0	12.1	2.1
20	保険外の訪問介護サービスのヘルパー業務	3.8	0.6	3.6	0.6	3.9	0.7
21	障害福祉サービスのヘルパー業務	15.2	2.6	6.9	1.2	22.9	3.9
	クレームやイレギュラーな事態への対応						
22	利用者やその家族からのクレームへの対応	0.8	0.1	0.8	0.1	0.8	0.1
23	事故や状態急変時などの緊急時への対応	1.8	0.3	0.8	0.1	2.6	0.4
	事業所内部の経理業務や営業活動						
24	ヘルパー等の採用面接	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
25	契約手続き等	2.3	0.4	2.6	0.5	2.0	0.3
26	報酬請求事務	6.7	1.2	2.6	0.5	10.5	1.8
27	居宅介護支援事業所や医療機関等への営業訪問	0.7	0.1	1.5	0.3	0.0	0.0
	その他業務						
28	事業所内での朝礼・夕礼、会議への参加	13.6	2.3	11.9	2.1	15.3	2.6
29	法人本部の行事や会議への参加	3.1	0.5	1.6	0.3	4.4	0.7
30	地域との交流のための活動（介護教室や学生の職業体験等への対応）	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
31	初任者研修や実務者研修等での対外的な講師・講演活動	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
32	法人内部や行政による監査、実地指導への対応	1.9	0.3	4.1	0.7	0.0	0.0
33	自身の研修受講や多職種交流会等への参加	2.5	0.4	2.2	0.4	2.8	0.5
	その他						
34	食事・休憩など	50.9	8.8	50.8	8.9	51.0	8.6
35	上記に分類されない業務	43.8	7.6	43.2	7.6	44.4	7.5
36	移動	15.3	2.6	18.1	3.2	12.8	2.2
37	不明	33.4	5.8	33.9	6.0	33.0	5.6
	合計	580.5	100.0	569.7	100.0	590.5	100.0



## 資料 4 - 4

訪問介護事業所向け アンケート調査 自由記述内容



## 訪問介護事業所向け調査 自由記述内容

問10：問9で示した1～20以外に、サービス提供責任者の業務を進めていく上で重要と考える知識・技術などがあれば、教えてください。

- 利用者の状態にあったヘルパーの確保・調整。感情を出さないように常に冷静に利用者に対応できる力
- 薬の知識、病気の知識、調理や病気（心臓病、糖尿病、腎臓病等の方への）への知識
- 変化する介護保険の知識に対応する能力
- コミュニケーション能力
- ご利用者様目線
- 傾聴力とコミュニケーション技術
- 介護保険その他関係法規の理解と実施する能力
- 接遇技術
- 制度動向や地域の動きを俯瞰できる力
- 各制度の理解、個人情報保護、情報セキュリティ、虐待の概念、労働災害についての理解、サービス提供の範囲
- 制度についての知識、説明力
- 相手が理解できるように伝えるコミュニケーション力
- 制度理解、サービス提供の範囲、虐待、個人情報保護の視点、理解、労災の知識
- 接遇・利用者に対する傾聴（コミュニケーション能力）
- ヘルパーの失敗を自分の失敗ととらえ、反省し改善する力。
- ヘルパー（部下）のやりがいになる役割を与えるため、ヘルパーの適性を見極める力（事務作業が得意か否か。身体介護に対して自信を持ってサービスを提供できるか否かなど）
- ヘルパーから聞き取る力
- 介護保険の知識
- 信頼関係の構築／迅速なヘルパー派遣能力／すべてに対しての「目配り、気配り」
- 適当な能力を持つ人材に仕事を振る、任せる力
- 常にまわりの模範になり向上心のある人
- 医療知識について重要だと考えます。
- 関係法令の把握
- 心のケアを行うコミュニケーション能力
- 場面に応じた話術
- 自身の健康管理をする。自分も含めてスタッフの顔色、表情を伺い必ず一日1回は声かけ行う。
- 協調性、説明能力（伝える力）

問16：問13で回答した「理想的な割合」に近い働き方が実現できているサービス提供責任者について、そのサ責自身が個人として（※）理想的な働き方をするために実践している工夫や配慮、努力などを教えてください。

※組織として実施している取組み・工夫などについては、問19の②でご回答ください。

- 時間の無駄がないように一日の仕事がスムーズに進められるように朝、サービス等のチェックを行い出勤する。
- 時間が空いたら、他の方の仕事を手伝う。チームとして働いているので全体を見回して、終了できるように配慮しています。
- サービスは非常勤ヘルパーにほとんど任せている。勤務時間内にできる範囲で仕事している。
- シフト調整
- 明るさと、元気な体
- 特定サ責業務（全てではない）の実施日の固定化
- 会社や管理者などの指示・指導をよく理解し、実践してくれている。
- 今、何を優先すべきかの確に判断している。
- シフト調整に時間を取られる。業務の時間配分が乱れるため、普段からヘルパーとの関係性を深め、シフト調整の時間を短縮できるように心がけている。
- その日のうちに記録する、処理する「すぐやる精神」  
業務が空いた時間にヘルパーの休みに対応できるヘルパーを同行しておくなど、日々の業務を楽にする処置をしている。  
ヘルパーのマッチングができていないため、ヘルパー交代が少ない
- 書類の簡素化、システムの導入
- 記録や書類作成を滞らせない（当日記録は当日に行う）。
- 古株の職員で、バランス良く働く習慣が身についている。
- 巡回サービスに特化している事業所で、経験が長く必要な知識技術を有している。自然とほど良いバランス感覚を身に付けている。
- 月末業務等はできるだけ前倒しで行うようタスク管理をしている。
- 積極的にヘルパーへ声掛けを行い、ヘルパーの事情を把握するように努めている。
- 書類作成・保存はパソコンで行い、2回目以降はコピー手直しの時間だけで済むようにしている。
- 訪問ルート作成も、あらかじめ訪問のパターンの作成を簡単にパソコンで作れるようにした。
- 自己管理ができています。
- 1日のスケジュール立てを行う。
- 朝礼夕礼の他に昼礼を入れることで精査を行う。
- 極力、自分がサービスに行わなくてよいようにし、自席に居る時間を増やすように努力している。
- これからは直接的なケアを減らしていき、全体を見られるようにしてシフト調整書類の作成にも時間を増やしていく。
- 無理なく働けるよう上司が配慮しているから。

- 書類作成の効率化
- 残業時間を少なくするために時間内で仕事をしようと協力している。優先順位を決めて仕事をしている。
- 法人の理念と方針に共感しているだけでなく、年齢に関係なく素直に学ぶ姿勢がもてる様本部法人の指導があることに対してボランティア活動に積極的に参加している。リフレッシュの時間や行動を行っている。
- スタッフの急な休みが多いため、可能な限りカバーできるようなシフト作成（ルート決め）の調整をしている。
- 採用活動と定期的なカンファレンス研修（内部外部）
- 常勤ヘルパーがサ責業務の補佐を行っている。
- ICTを活用しているが、確認作業が増える。
- 新入社員が入社した場合、チームで育てることにより、早い成長がみられるため、全員で情報共有し育成を行う。
- サ責のサービス時間を減らす。他のヘルパーに振ることで効率が上がる。
- スタッフと一緒に方向を見ている。
- 月によってケース数に違いはあるが、計画書やカンファレンスは早めに作成、実施している。

問19①：貴事業所のサービス提供責任者を見て、利用者の満足度が高く、ヘルパーや他の専門職から信頼される優れたサービス提供責任者がどのような特徴（能力や技術、人柄、経験、仕事への姿勢など）を有しているか、あなたご自身のお考えを教えてください。

- 利用者様の要望希望に即座に答えられること。
  - ・ どなたとでもコミュニケーションをとれることの明るく挨拶がきちんとできる。
  - ・ 自ら新規困難ケースの方のサービスに率先して行く姿勢。
  - ・ ヘルパーに的確なアドバイスができること。
  - ・ クレームに的確なアドバイスができること。
  - ・ 介護保険を理解し、請求業務ができる。
  - ・ ルート管理を適切にできる。
- 1人1人が責任をもってサービスに入り、利用者の立場になって仕事をしているので助言も色々に対応できる。
- 利用者に対する適切な対応。  
言葉使いは、いつでも丁寧に。  
利用者が持っている残存能力を上手に活用できる。  
いつでも冷静に落ち着いた対応。
- 薬、病気、調理等の知識が高く、他の方にアドバイスできる手際がよく、その場にある物などを使い、代替品を作ることができる。あたりまえだが、遅刻はしない。
- 適度な利用者サービスを他事業所の同行を何度も行い、何よりもご利用者様の満足してくださることに喜びを感じ、サービスに臨んでいる。そのことによりスキル向上にもつながる。いつも前向きな考えで、笑顔で日々を過ごしている。
- コミュニケーション力が高い  
1人で抱え込まず、情報を適切な相手と共有し、協力を引き出せる。  
困難は事柄であっても、交渉できる能力を持ち、トラブルに発展する前に対応できる。  
誰とでも平等に接し、バランス感覚を持っている。
- 傾聴能力が高く、ヘルパーや利用者の目線で物事を考えられる。  
仕事をチームでするととらえ、報告・共有ができる。
- 介護保険制度を理解して人に説明できる。また、わからないことは自分で勉強する意識の高い人。コミュニケーション能力の高い人。まわりを見てすぐ気がつくことがサ責には必要と思います。
- 傾聴、相手の立場に立ち考えられる。常にご利用者様の目線で対応し、考える。
- ヘルパーの話を良く聞き、コミュニケーション能力が高く、情報の共有を上手にしてくれている。いつも笑顔で接してくれているため、安心していられる。
- コミュニケーション技術、やさしさ、体力
- 利用者様ご家族を観察し生活で困っている事を抽出し、ケアマネジャーさん、ご家族様、ご利用者様に提案をできる。
- 制度の下で行うサービスなので、範囲外の過剰なサービスはできないが、利用者の声に耳を傾け理解し、または何かしらのサインを見逃さず、気づきの目を養う。
  - ・ 何が問題なのかの状況の判断力
  - ・ 定期的なカンファレンスの実施、コミュニケーション能力
  - ・ ケアマネジャーに対して、マメな報告、それによってフィードバックされた情報提供
  - ・ 上記で得た情報を現場に的確に伝える情報共有等。
  - ・ これらを一定のレベルで滞りなく普段から伝えること。
- 柔軟性に優れている。前向きな考え方。

- ご利用者への細かな訪問とケアマネジャーへのその報告  
(利用者・ケアマネジャーからの) 質問にその場で答えられる知識  
変化や問題があった時に対策をすぐに提案・講じる姿勢
- コミュニケーション能力の高さ。  
様々な価値観、パーソナリティを有するご利用者、ご家族、そしてスタッフがおられる中で、偏見など、自身の価値観をよそにおいて、相手に違和感を与えないような関わり方ができる。まずはこれにつきま  
す。第一印象で決まるといってもいい。利用者とその家族から持たれる印象が良く、そして心を許せる  
存在になれるよう努力し続けられること。こうした能力を有してほしいと願うばかりです。これは経験  
だけでは育たない力であると思います。
- 新しい技術や初めて対応する事例に対し、学び、聴き、対応しようとする探究心のある人  
経験を次に活かせる人  
人の話を聞く力のある人  
人が好きな人  
制度理解ができていて、法令遵守を守れる人  
利用者を第一に考えられる  
提案力のある人  
謙虚な心を忘れず対応できる人  
苦しく辛いと思わず、何事もポジティブに笑顔で対応できる人
- <能力・技術>
  - ・ 接遇（言葉遣い、気遣い）
  - ・ 対話力・介護力・指導力
- <人柄>
  - ・ 約束を守る、信頼がおける
  - ・ 穏やか・人間関係が良好
- <経験>
  - ・ 支援困難ケースを複数経験している・複数の事業所を経験している
  - ・ 認知症・精神ケース・重度障害
- <仕事への姿勢>
  - ・ 勤務態度が良好、前向き、改善意欲がない、愚痴っぽくない
- 接遇マナーが良い（相手に与える印象が良い）、考えを整理し言語化できる。  
自己覚知できている（頑張り過ぎない）、相手の立場に立って話ができる（苦情、クレームが少ない）。
- 日頃から目配り、気配りができている。時間や収入、支出を念頭においている。相手の立場に立って考  
えられる。
- ケアマネや利用者への提案力、アセスメントに基づいたサービス内容の組立て  
制度を熟知し利用者の希望に添えるサービスの提示と他のサービス利用の提案  
ヘルパーと利用者の性格や特徴の把握によるベストマッチング  
仕事に対する姿勢を見せることでヘルパー及び利用者やケアマネ、その他、関係機関の信頼を得ること  
ができる。
- <利用者に対して>  
無理な要望や理不尽なクレームに対してもまず傾聴するが、言いなりにはならず落としどころ見出して  
いる。わかりやすい説明をしている。  
<同僚に対して事業所全体をまとめるにあたって>  
目先のことでなく視野を広く将来を考えて問題解決にあたっている。制度についてよく学んでおり、  
同僚の質問にも的確に答えることができている。  
<ヘルパーに対して>  
介護技術をよく学んでおり、よく相談にのっており、負担のない介護を研究している。  
ヘルパーのミスについても、怒らず論じている。

- コミュニケーション能力に優れ、課題の抽出、解決策を瞬時に判断し、冷静に対処することができる。優先順位を決めて、締切を意識して業務遂行ができる。
- 向上心があり、柔軟な考え方を持って仕事に取り組む姿勢  
自己の感情コントロールが行え、関係者と信頼関係を構築できる行動力  
ヘルパーから信頼されるリーダーシップや柔軟性
- 問9にあるように、サ責は多岐にわたって様々な能力を持っていないとできない職種である。また、最近ではヘルパー不足もありヘルパー調整にも以前より手間がかかるようになっている。人柄的には粘り強く、逆境にも負けない忍耐強さが求められる。  
さらに事務効率化等のためにIT化も導入しているため、それらに対応できる能力も必要。
- 巡回サービス特有の必要なスキルが身に付いていること。  
上司に相談できる。大変なケースでも「とりあえずやってみる」という鷹揚さが必要。仕事の線引きがきちんとできること。
- 第一印象が良い（接遇マナーが良い）  
相手を労う、相手の立場に立ち話ができる（苦情等が少ない）  
複数の作業を同時にできる  
自分の考えを整理し、相手にわかりやすく伝えられる（言語化できる）  
自分を知っている（必要以上・求められている以上に頑張らない）
- ヘルパーの見本となるサービスの提供（掃除が丁寧、時間厳守）  
コミュニケーション能力が高い  
責任感が強い  
コスト意識が高い
- 明るく前向きである。スタッフの声に耳を傾けることができる。
- 様々な面において気づきが重要で、その気づきを改善につなげていくことが大事です。  
技術力においては、チームメンバーや他職種との連携をとることでより良いものにできるので、基本的なことがわかれば大丈夫だと思います。  
かえって、自分の技術力を過信し、それだけに頼るのは危険です。能力や人柄については、緊急時にも落ち着いて判断し、対処できる冷静さ、利用者・ヘルパーそれぞれに合った指導を行うこと。  
その他、責任感や前向きでいることが大事かと思います。  
理解力のない利用者がほとんどで、突発的なことが多いため、心身共にタフでないと務まりません。根本的に困っている人の役に立ちたいという気持ちがないと難しいと思います。
- 笑顔が多く、相手の話を聴く姿勢がある。  
できることと、できないことを伝えることができる。  
緊急時の対応が迅速にできる。
- サービス開始時に、必要なことを、ご家族・ご本人様に伝え調整し、ヘルパーに引き渡すことができる。  
定期的な訪問または自身がサービスに入り、ヘルパーからの聞き取りも行い、その利用者とサービス状況を常に把握している。  
ヘルパーから相談を受けた時には的確な指示、対応ができる。  
自立支援という方向性をチームに浸透させ、方向がずれはじめた時に気づき、修正ができる（利用者も含め）。  
ケアマネジャーとの情報共有が密である。相談ができる。
  - ・ 情報を整理し確認、皆で共有していく力
  - ・ なぜそうするのかを明確にして方向性を示すリーダーシップ
  - ・ どんな利用者、家族、ヘルパーも受け止める包容力
  - ・ 途中であきらめず最後までやりとげるといった気持ちの強さ
  - ・ 柔軟な対応能力
- 細かな気づき、他のスタッフへのリーダーシップ

- 難易度が高いケース等、多様なサービスに対応できる能力、技術  
トラブル、問題が起きて冷静な対応ができ、精神的に強い  
他スタッフからの信頼が厚く、相談等しやすい環境が作れる
- 相手の立場（気持ち）を考えられる。特にチームで行う業務なので、そこができないと難しい。  
経験も大切だが、誠実に対応することの方が大切  
決断力も必要
- コミュニケーション能力が高く、利用者、ケアマネジャー、ヘルパー、ご家族などに信頼されるサ責。  
介護保険を理解した上で臨機応変に対応ができるサ責。
- 利用者が求めるもの全てはかなえられないが、どのような支援が可能なのか、色々な選択を持っている  
方だと思う。  
利用者本位のはずが、いつの間にか家族本位とならないよう、しっかりと制度の知識があること。
- ご利用者様目線でお話ができる、おだやかな人柄  
どんな人柄の方でも柔軟に対応できる能力
- 利用者様やヘルパーさんの話をしっかり聞き、きちんと傾聴できる  
すべてを解決するのではなく、優先順位を考えて行動する  
うまくいかなかったことに対し、まじめに考え過ぎず、ある程度聞き流せる  
緊急時に対応する力
- ①周囲に「安心感」を与える  
②人の話を聞くことができる（受容）、そして自分の意見が言える  
③奉仕の精神（苦勞をかって出ることができる）  
④（利用者・サービス事業所間の）信頼関係ができている  
⑤仲間の仕事も自分の仕事と捉え、協力し合える  
⑥仲間と一緒にいることで安心を実感できる  
⑦一部が多く苦しむのではなく、みんなで少しずつ苦しみながら、一人一人の負担を減らす  
→助け合いの精神を常に持っている
- 利用者様のみならず、訪問スタッフにも目を向け（モニタリング）相互関係における相性・効果・負担  
やストレスにも対応できる。その都度話しを聞き、方向を打ち出せる。
- ケアマネから新規や追加のサービスの依頼がきたときに今のヘルパーのシフトを全て把握していて瞬時  
にどの部分で受入れ可能か返答することができる。また追加のサービスの時も入替えがすぐにできる。  
すべてのスタッフから話しやすく何でも相談ができる。  
色々な困難事例を経験してきて、他スタッフからどうすればいいか聞かれたときも答えることができる。
- その時々で問題や課題が生じた時に的確な意見や指示が出せるよう知識を高め、リーダーシップを取れ  
る。
- 利用者の残存能力、状態の変化を見抜くモニタリング力が優れている。  
経験豊富であり、ヘルパーから他事業所ケアマネ等よりも信頼を得ている。  
ヘルパーの個々の特性に合わせて、シフトを調整している。サ責全員が質の向上を考えてサービスにあ  
たっている。
- 高いアセスメントで見極め、会話等からも聞き出す。  
適切なプランに結びつける。
- 仕事の優先順位をきちんとつけ、メリハリをもって仕事ができている。申し送りがきちんとできている。  
平等にヘルパーに教育をしている。
- 精神的なタフさ・気持ちを切り替える力、コミュニケーション能力
- 利用者の立場で物事を考え、気持ちに寄り添い、なおかつ利用者の自立支援に最善のサービスを提供で  
きるスキルを身に付けている。

- この職業にプロとしての責任感が強く、そして何よりもサービス提供責任者という仕事が好きであり、やりがいをもっていることが大切であると思います。ご利用者様、ご家族様の多様な考えや、価値観に共感し、優しく自立支援の姿勢からブレずに対応ができる力、心のケアができる人が理想です。またヘルパー1人1人の悩み、不安、生活状況も日々の会話から読み取り、長く働き続けていける信頼関係の構築を意識できる対人能力スキルも必要かと思えます。
- 積極的で前向きな姿勢をもつことができる。  
生活そのものを自ら豊かにできるようにリフレッシュしている。ボランティア活動に熱心である。いろいろな人、内外とつながりをもてる。  
高齢でもチャレンジ精神が旺盛である。言わないといけないことがきっぱり言える。
- コミュニケーション能力に優れている。  
利用者やスタッフから信頼されている。  
苦手な部分があっても逃げずに取り組んでいる。
- ケアの技能が一定レベルに達している。指導ができる。  
介護保険でできる訪問介護の支援内容について知識を有し、他者に納得できるような説明ができる。  
指導内容が画一的でなく、個々のケースに対応した形でヘルパーに見せることができる。  
仕事に対して前向きで、利用者宅においても明るく応対できる。  
ケアマネや家族に対し、利用者の生活を障害している部分を見極め、言語により指示できる。  
ケア内容の改善点があれば改善に向け行動できる。
- スタッフからの申し送りを受け、カンファレンス等でケアの統一やケアマネジャーに提案できる能力  
看取り、処遇困難事例に対しての対応やスタッフに対してのフォローができる  
介護保険制度を理解し、行政とのやり取りができる。  
常に謙虚な気持ちを忘れずケアを行える。
- 困難事例に対して、決してあきらめないで、しっかりと取り組んでいる。ヘルパーさんたちの信頼度も高い。傾聴、伝える能力がある。人間性を磨き、人を大切に思うことがサ責に求められている。
- ▶ 利用者一人一人に合わせたサービスを行う上での細かい気づきを、ヘルパーに伝え、介護支援専門員へ報告する。  
いつもと違うことが起こった時の迅速な対応、判断。  
自分のミスに厳しい、同じミスを繰り返さず、そのミスから今後の対応につなげられる。
- 仕事への姿勢（前向きに行う）  
ケアマネとの「ホウ・レン・ソウ」がうまくできている  
欠勤がない

問19②：貴事業所あるいは貴法人が実施する、優れたサービス提供責任者の育成や優れたサービス提供責任者が働きやすい環境づくりに向けた取組みや工夫を教えてください。

- サービスで困ったこと、悩みなどがあればみんなで意見交換したり、どのようにすれば良いのかなど、話し合っている。みんなが、いつでも相談できるような場になっている。
- 特に法人から働きやすい環境づくりに向けて実施している取組みとして、社内資格）を行っている。社外の方にも、当社のサービスのマイスターですと言えるようになっている。
- 報・連・相の徹底  
風通しの良い事業所運営  
ひとつひとつの問題点を皆で考える環境作り  
できる仕事は任せていく  
あいさつをしっかり行っている（「お疲れ様です」「いってらっしゃい」「お帰りなさい」等）
- タブレットを1人1人が持ち、シフト・記録・報告ができるようになっている。  
サ責研修の開催（本部主催）
- 会社でサ責研修やeラーニングで勉強できる環境はできています。事業所では、月2回サ責ミーティングを行い、課題など相談、アドバイス、解決できる場を行って実行しています。
- シフト調整、その他
- まず、よくコミュニケーションを図り、相手を知っていくこと。風通し良く、良いことも悪いことも、話し合えるようにしていくこと。指導しているというより、一緒に考え、悩み、解決していくこと、ちゃんとほめ合うこと。
- スタッフの不安、疑問に対して速やかに回答できるように制度・会社のルール変更点等について敏感に対応できるよう心がけている。
- 全員が等しく経験できるよう、担当ケースについて、サ責全員でカンファレンス。
- ミーティングを行う。  
ルート調整時は必ず相談をし、無理のないようにしている。そこで困りごとの把握をするようにする。
- 管理者が普段の業務内容を把握していることから始める。サ責任せではなく、必ず報告として管理者を通し、その時に指示や指導がある場合、共に問題解決に取り組む。  
そうすることで事業所として目指してもらいたいサ責の仕事を覚えてもらう。
- まず自分で①（問19①）のような存在になるよう、努力しているところを見せていく。人それぞれ能力には違いがあるので、できることもあれば、できないことがあってもいい。皆でフォローしようという雰囲気を作ることにしています。
- チーム制、リーダー制、定例会の実施
- サ責が行わなくてよい作業（事務、請求業務等）を他に任せる。  
チームで対応する。  
新規が一人に偏らないよう調整する。
- パートの活動中心のサ責を採用し、正規職員の補佐を担わせている。  
登録ヘルパーの採用には限界があるため、正規職員ヘルパーと半日固定型ヘルパーを採用している。  
登録ヘルパーに携帯電話を貸与し、翌日の派遣を自動送信している。  
請求業務において、派遣社員、シルバー人材を活用している。  
所長を目指さないサ責に、サ責より上位のプロフェッショナルとして、所長に次ぐ職位（副所長クラス）を設定している。
- システムの配置、チーム制の導入

- 職員目線で働き方改革を模索。  
チーム制を導入し（役割を発揮しやりがいを持つ）リーダーになってもらう。
- 毎月実施しているサービス提供責任者会議でも情報共有、意見交換を行い、効率のよい仕事ができるように提案・実践できる仕組みがある。チーム制を導入し、一人で問題を抱え込まないようにしている。
- 所長、副所長といった立場ではなく、サ責の専任職というポストを設け、業務改善や指導方法について検討している。  
サ責業務負担軽減の一環として実績報告をペーパーレスにする方向で検討している。
- サ責間で常に情報共有に努めている。  
事業所のサービスの質や運営の方向について確認し合っている。  
相互で協力し、休日取得や超勤削減に努めている。
- 新人職員育成プログラムがあり、それに則って振り返りの機会を持つようにしている。働きやすい環境作りとしては、休暇の取り方をフレキシブルにしたり、ライフワークバランスに配慮した環境作りなどに取り組んでいる。
- 休暇の取り方をフレキシブルにしている（時間単位の有休、リフレッシュ休暇など）。  
ライフワークバランスに配慮した環境作りに取り組んでいる。
- リーダー制（チーム制）  
リーダーとなり、役割を発揮、やりがいをもって取り組める。
- 事務作業をする時間を確保し、ヘルパーとの定期的な会食、シフト作成や調整、ルート調整は業務から外している。
- 法人本部職員に相談しやすい環境がある。
- 介護保険制度が複雑で難しい。  
しかも1人1人のアセスメント状況によって、グリーゾーンの対応が変わってくるので、一概に線引きをして考えることができない。  
介護保険制度の十分な理解と柔軟な発想が必要とされる事業所内では、月1回、勉強会を行っているが、優れたサ責を育成できるだけの人材がいない。また十分教えられるだけの時間が取れない。
- サ責1人の負担が大きくなるよう、ヘルパー全体で業務を分担できるように指導をしている。  
また困難な利用者ほど全体で対応ができるよう同行、顔合わせを行い全体で負担を負うようにしていく。  
ヘルパーの積極的な採用のため、会社のテレビCMを出している。
- スーパーバイザーの配置
- 優秀な方はできない方を思いやること。できない方には自己管理を行っていけるよう一緒に考えます。  
どうしたら、目標を達成できるのかを話し合っています。勉強会を行ったりミーティングで話し合う場を多くとっています。
- ICTの導入・スタッフ同士もコミュニケーションをとれる雰囲気づくり・サ責業務の簡素化
- 定期面談やキャリアビジョン面談など
- 定期的な面談（しっかりとほめてあげる時間を作る）  
チームで協力して対応し、相談し合える環境作り
- ①常に助け合いの精神を持ち、できるだけ2人体制を取っている。  
②わからないことがあったら遠慮せずに誰かに聞くことのできる風通しの良い環境造りを心がけている。  
③何かあったり、全員に必要なことはすぐに周知する。  
④苦勞をかけてでる精神  
⑤「目配り、気配り、心配り」を忘れない。  
⑥常に相手の気持ちになって行動ができる人

- e-ラーニングの実施、研修の実施
- 月1回、サ責全員が集まり、「質を高める研究会」を開催しています。困難事例の問題やヘルパーへの対応や指導方法など話し合い、訪問介護の質を高め、職場の働きやすい環境づくりを話し合っています。
- サ責を複数人にする事で、休日など取りやすくできるようにしている（働きやすいシフト）。外部の研修等への参加費用など全て会社負担。研修等への参加は業務とする（自分の休日を使わない）。
- 報告や相談を行いやすい環境で常にあること
- 月1回の事業所内での目標設定や、統一介助をするようにしている。各人の思いを発言できる環境を作っている。
- スケジュールのサ責全員での見直し、週1回の会議での申し送り、個別の研修、個別の面接
- 定期的に研修が実施されるが、人員不足によりケア優先となり参加すら難しいのが現状です。
- まずは管理者である自分がチーム、ヘルパーの1人1人を大切に育成して、一緒に成長していける環境づくりを重要視しています。またそれによって、フォローし合える関係性づくりも大切と思っています。20代の若いヘルパーから70代のベテランまで、年齢差はありますが、共に学び合い、高め合える関係性づくりを目指しています。
- サ責や管理者の育成を全体会議（トップ）で行い、本部法人が指導しており、全業務がサ責や管理者に集中しない仕組みを作っている。
- 内部研修（事業所）、ミーティング、カンファレンスの徹底。社内研修。
- わかりやすい言葉でサ責業務について話すことを心がけている。間違った対応をしてしまった場合には、早い段階で、何が原因で間違えたのか一緒に考え、同じことが起こらないために話をする。
- 外部研修の参加を心がけスキルアップを目指している。定期的にサ責会議を行い、能力の統一性を図っている。1人で決めずに他のサ責と話し合い、物事を決めるようにしている。
- サ責会議を週1回、必ず設け常に情報を共有している。
- トラブル等があった時、今後の対応も含め全員で話し合い内容を把握する、意見を言い合う。担当サ責でなくても対応できるようにしている。
- 特になし。人員不足で行うことができません。



## 資料 4 - 5

サービス提供責任者向け アンケート調査 自由記述内容



## サービス提供責任者向け調査 自由記述内容

問10：問9で示した1～20以外に、サービス提供責任者の業務を進めていく上で重要と考える知識・技術などがあれば、教えてください。

- ケアマネ・家族・本人などの話を聞き、ケアプランをよく見て、足りないことがあればケアマネに提案し、より良いサービスをすること。
- 利用者が今、何を求めているのかを会話の中から読み取っていくこと。利用者の性格を把握すること。
- 薬、病気、栄養の知識（病状に合わせての食事の提案）  
事務作業スキル（ワードやエクセルの使い方）
- 介護保険の内容把握、人体の行動力学
- 日々のサービス時や自分がサービスに入っただけの確認・観察をしてのアセスメント（ヘルパー報告）。アセスメントを基に必要とするサービス提供を具体的に報告、ケアマネと調整。利用者様に必要なサービス内容の指導、ヘルパーができていない時は何度でも指導すること。緊急時の対応、ケアマネに報告（ヘルパーにも報告）。
- 一般的によく高齢者へ処方される薬名（軟膏含む）と、効能の知識。  
ご利用者を中心にヘルパー、ケアマネ、ご家族等の話を分析し、冷静に対応し、納得して頂く分析力、説明力。
- 一緒に働く仲間を信頼すること
- コミュニケーション能力
- ヘルパーや利用者に対する気遣い、サ責同士の気遣い
- ヘルパーに対する管理能力  
ご利用者の変化に対する気づき、提案、改善  
担当者会議、契約、モニタリングと外に出ることが多く、事業所内での事務仕事やヘルパー管理に携わることができない。
- きちんと教育をしたうえで、サ責になるべきだと思う。教えてもらわず何でもできるわけがないのに、何も教えてもらわず、見よう見まねでやっているため、きちんとできているのか不明。稼動にほぼ出ており、サ責業務までなかなか手が回らない。人が足りない。
- 介護保険法をきちんと把握することも大切。
- 利用者、ヘルパー共に相手の懐に入っていけるコミュニケーション（会話力）は必要と思う。
- 制度を理解し、それぞれの相手に伝えること。自立生活支援における身体的介護と家族援助の内容理解。
- 各制度についての知識（運営の手引きの確認）  
地域性の分析力  
職場衛生に関する知識
- 介護の技術力、トラブルに対する解決力は特に必要なスキルだと思います。
- どこに所属しているかでサ責の業務内容が異なるため、一概に決められないと思う。幅の大きい仕事だと考える。
- 同じ事業所内での情報共有。自分が身に付けた技術のヘルパーへの伝達。制度の理解。
- 人材を育成する。  
法令遵守の知識。

- 介護に関する新しく広い知識、利用者・家族・ヘルパーとのコミュニケーション技術、その時代・地域の情報、文化の知識、ヘルパーや職場での人間関係を保つ工夫、ストレスを減らせる知識・技術、とことん話を聞く力、外見も含め自分を磨く努力。
- 責任のある業務。人が様々な思い、こだわり、プライドがあるため、それを見極める力。体力や精神力が重要と考える。
- 医療的な知識（その疾患に対してどのようなケアが必要か？望ましいか？）  
所属エリア内においての他サ責との調整する能力（互いに協力体制を整えることで迅速に派遣調整を行い、効率のよい派遣を行う。無駄を減らし個々の負担を軽減する。）
- サ責の業務は多岐にわたるため、一つのことにとこだわらず、また先入観を持たず、柔軟な対応や業務の段取りの組立てができることが大切かと思う。
- ヘルパーの能力や働き方の希望以外に性格も大切な部分だと思います。ご利用者様に合わせられる能力も大切。個人個人を見抜く力。
- 忍耐力
- 専門的知識の習得（医療的部分）
- 十分なサービス業務指導をしっかりとヘルパーに指導できるよう常にサ責も技術を身に付けておく。ご利用者の再アセスメントや現状のサービスを理解してくれて、報告・提案し、信頼と信用を築き、新規獲得につなげ、またサービスの増加にもなるよう心がける。常に事業所の利益拡大を意識する。
- 対応の早さ
- 利用者様・ご家族とのコミュニケーション能力
- 情報の共有を迅速に行い、利用者のために何ができるかをチームで考え、ケアにつなげていく。
- 事業所内での情報共有
- 休みの日でも（電話連絡等あり）365日全く仕事から離れられる日がないといっても過言ではない業務なので、自分自身の個人的な生活と仕事との切り替え方やストレスをどう解消して自分自身の気持ちをコントロールしていくのが大事だと思う。
- 現場と事務の両立
- 介護保険制度や介護技術、特に対人とのコミュニケーションの取り方等を専門職としての自覚を身に付けるために外部の研修等に参加していく。
- アセスメント能力、シフト管理能力、マネジメント能力（適正な援助量、適正な労働力がわかり、管理できる能力）
- 利用者に理解しやすく介護保険でできる事・できないことを伝えていく能力
- 場合に応じた話術
- 利用者の現病に対しての知識（治療法、薬剤の把握副作用を含め）、生活歴の洗い出し（ケアマネジャーからの高齢者実態把握票の内容が薄いため）
- 様々な環境や生活歴に合わせたサービスの組立てや手順の工夫。専門職として利用者本位を考えながら自立支援へつなげていくサービスの提案やご理解をいただける説明力。
- 接遇マナー、ヘルパーとサ責の信頼感、コミュニケーション能力、ご利用者様からの信頼
- 年齢に関係なく常に人間性を磨いていく知識を身に付けていくこと

- 予算管理と収益については理解して実働と収益について必ず把握することが大切。利用者のことも考えながら管理できるかが大切。
- 医療情報  
地域の公的機関や病院、スーパーの情報
- ヘルパーとのコミュニケーションや地元の交流の大切さ。
- 訪問介護業務を行ううえでのシステムの把握、全ての業務に対する判断力・提示力が必要と思います。自分の能力を高めるのはもちろんのこと、伝える力をつけなければ責は成り立っていかないと感ずます。
- ヘルパーの身体介護・生活援助を指導、向上させる力
- 勉強会議の資料作成  
指導力（人前で話すこと）
- 失敗したスタッフの指導及びそのスタッフに対するフォローができる。  
介護保険法を理解し、無理な依頼に対してノーと言える。もしくは自立支援につながる代替案の提案ができる。  
クレーム対応能力。
- 年齢に関係なく人間性を磨くこと
- 実務、デスクワークの中で、スタッフの能力、動き、関係を構築していく力などを俯瞰できる。  
伝える力（伝え方を判断できる力）。
- 最新の介護技術を学ぶよう研修を受け、ヘルパーに伝達講習をしていく。
- 自己決定。判断力。ヘルパーへの指導。共感すること。
- 利用者にストレスを与えず、拒否するサービス行為（服薬確認、着替え等など）の誘導の仕方
- ヘルパーの強みを生かして育成していく技術。  
ヘルパーの能力を見極め、訪問する利用者宅を決める能力。

問12①：あなたのこれまでの業務の中で、サービス提供責任者としての能力の成長につながったのは、どのような経験ですか。具体的な場面（いつ、どのような立場で、どのような状況だったか）に加えて、その時にあなたがお取りになられた対応等も併せて、詳しく教えてください。

経験時期	経験時の役職・職種	経験の内容	経験をした後の対応
—	—	一応、訪問看護師やサービスを体調悪い時には、毎日入れて様子を見るのはどうですかと意見を言う。	食事・水分と取れているか、熱は無いか、体調が悪い日が二日も続いてはいないか連絡はしっかりとる。後は顔色。
2017年4月頃	サービス提供責任者と管理者を兼務	ケアマネジャーが、介護保険の範囲外のことを言って来られたが、結果的にサービスにはつながらなかった。 (妻→介護認定済、夫→介護認定受けておらず、妻のサービス(調理支援)と一緒に夫の食事を作ってほしいといわれた。)	左記の問題発生時、介護保険内の範囲で、できる内容ではないのでと対等できると思うと自分の中で考えました。
6年ほど前	サービス提供責任者	利用者の認知が進行する中、家族様、ケアマネ、ヘルパー、他事業所と連携がとれ、施設入所へ家族様の希望通りサービス終了できた。	利用者家族、ケアマネ、他事業所との調整、連絡が取れ必要に応じた対応もでき、今後のサービスにいかせる。
ヘルパーの仕事始めて担当したALSの利用者	登録ヘルパー→サ責	・介護の仕事始めたばかりでの全介助 ・介護保険だけでなく、障害のサービスとの併用 ・障害サービスのノウハウ	・他事業所と連携の強化・喀痰吸引、胃ろうの手続き
常勤ヘルパーとして働いた5年間	常勤ヘルパー	様々な介護度の利用者のサービスに入り、サービス内容、福祉用具等の知識がかなり蓄積された。	利用者様の動きから、福祉用具の必要性を提案し、話すことができています。
ヘルパー2級取得後半年	登録ヘルパー	利用者(片マヒ、杖歩行)の外介助の際、本人の体の動かし方を見て改善すれば1人でできる動作があること。利用者が体の使い方がうまくできなかった。	人体の構造(主に動作に関する)を勉強して適切なアドバイスができるようになった。
介護福祉士取得後	他法人の施設ユニットリーダー	施設長と議論するも、うまく説得できなかった。看護師と議論するも、中々理解をしてもらえなかった。リーダーとして一部の職員をフォローできなかった。	自分自身を変えていった。
サービス提供責任者になってから(1年前くらい)	サービス提供責任者	今までは成り立った支援を覚えるだけであつたが、サ責になり自分で手順を考えるようになり、利用者様、ご家族、ヘルパー全てを考慮しながら動けるようになった。視野が広がった。	全ての人にとって最善の方法を考えられるようになった(考える努力をするようになった)。
介護福祉士(7年ほど前)	非常勤ヘルパー	訪問すると、ダイニングテーブルにうなだれていた。眠っているものと思い、声掛けするも反応なく、事務所に連絡。指示を仰いで救急車の要請、到着まで心臓マッサージを行った。	難病を患っていたため、急変は想定していたが、初めての経験だったため、少しパニックになった。指示を仰ぐ内に冷静さを取り戻し対応できた。
1年前くらいにサービス提供責任者になってから半年ほど	サービス提供責任者	サ責になる前からサービスに入っていた。独居、夜中の転倒により、予防であった方が急速に認知症状が見られるようになった例を経験しました。忘れてしまうことが多く、妄想、幻聴が強く家族理解、ケアマネと共に何度も通院を進めるが、対応なし。徘徊が始まり、ヘルパー任せの通院だった。その後すぐに入所となってしまった。	アセスメントを細かく視察、上司との(同僚含め)相談・アドバイスを求めた。できるだけ在宅で過ごしていただくには何が必要か、また、対応策を考えました。

ヘルパーを始めて1年ほど経って	常勤ヘルパー	在宅での看取りのサービスを行い、看取りに立ち会った。	次に同じようなサービスを行った時、どのように対応するのか自分の中で考えた。
1年ほど前	サービス提供者責任者	ケアマネさんだけでは不明なことも多いため、ご利用者の認知が進みADLも落ちている状態を細かく伝え、ご家族、その他各担当者にも集まって、服薬問題等相談をした旨伝える。	最初はご家族（別居）に中々わかっていただけなかったが、ケアマネも動きだしてくださり、主治医への薬調整や服薬方法変更につながった。本人のホーム入居を具体的に考えるに至る。
5年ほど前	ヘルパーからサービス提供者責任者へ	当日お世話になっていた地域包括との会議	体験談や結果を聞き、同じような状況で対応策の1つとして頭に入れておこうと思った。
①7年ほど前介護福祉士を取ってすぐ ②2年ほど前訪問介護に転職し、サ責になったころ	①老健職員 ②サ責	①施設で初めて働いた。身体介護やコミュニケーションに対する不安があった。 ②前職とはまた違う仕事で、戸惑いが多かった。ケアマネや家族と関わるが増えたり、意見を求められることが多くなった。ヘルパーさんの不満を聞くことが多くなった。	①先輩職員にたくさんアドバイスをもらったことや、自身でも研修等に参加し学ぶことに努力した。自信に少しずつつながった。 ②色々な人に様々なことを言われ、しんどくなった。（サ責・管理者）周りの人に意見・アドバイスをもらったりした。
ヘルパー2級取得、5年ほど後	サービス提供者責任者	介護支援専門員の資格を取得するため、様々な勉強をした。	フォーマル、インフォーマルな社会資源の知識を得られたため、ケアマネジャーや、利用者に助言を行うことができた。
サ責になり1年後	サービス提供者責任者	ヘルパーの物損事故があり、利用者のクレーム内容がそれまでのサービス内容についてで、サ責としてヘルパー指導が行き届いていなかった。	ヘルパーとのコミュニケーション時間を増やした。
サービス提供者になったばかりの頃から、現在も	サービス提供者責任者	・ケアプランのままのケアを行う。必要ない事まで行ったり、過剰になってしまったりしていた。 ・発言したり提案したりが苦手だった。	・上司等にアドバイスや助言、提案等、知識、新しい考え方を聞くうちに少しずつ自立し、自信もつき発言等もできるようになっていた。
サ責に就いて半年くらい(13年くらい前)	サービス提供者責任者になりたてから数年間	利用者とその夫（認知症）のご夫婦の生活を維持していくためにケアマネジャー・訪看・ヘルパー・医師・遠方の家族と連携を取り、あらゆる二人暮らしの変化に対応したこと。	認知症の夫がヘルパーを受け入やすいように話し方を等しくしたり、大勢のヘルパーが同じようにケアが行えるように同行をしっかりと行ったり、ケアマネが報告を密に行い、訪看からもサ責として指導をもらった。
3年ほど前、現事業所のサービス提供者として	3年ほど前、現事業所のサービス提供者責任者として	利用者が食事を摂取できなくなった際、どのようにして摂らせるのかの対応について	最初は医師の勧めに従い、ハイカロリーゼリー等を摂取していたが食わず、本人の好みを考慮してあれこれ試したところ、食べられるようになり、ターミナルの状態を脱することができた。
2015年前後	サ席+訪問ヘルパー	警察や救急隊にも迷惑をかけ（本人が連絡）ヘルパーともめることが多かった。困難事例を担当、ケアマネとの連絡も多く、ほぼ毎日担会を行っていた。	カンファレンスを多く開催し、スタッフからの意見を集め、ご本人様からの聞き取りを行い、ケア内容等の提案、ご報告をこまめに行いました。
3年ほど前	サービス提供者責任者	本人宅に入ったら亡くなっていた。警察を呼んだため、その後の活動に影響したり、事情聴取を受けることになってしまった。	先輩にアドバイスを求めた。次に同じようなことが起きた場合の対応等のアドバイスをいただいた。
H17・サ責になってすぐからの7年	サービス提供者責任者	困難ケースにヘルパーとして活動する（サ責業務をやり、ヘルパーもレギュラー活動）他のサ責のケースにての活動だった。利用者とその家族や他事業所、行政全ての職種を巻き込んでの活動だったので色々な立場の方の話をそれぞれ聞いた。	それぞれの立場の考え方があること、連携の大切さを学び、どれがベストかそれぞれ立場で考えがありそれを承知しながら向き合う。

現在の法人に職員として13年目	サービス提供責任者	ターミナルケアの母親、認知症でストマから便を出して汚してしまうと通販で購入した拘束着を着けさせる息子夫婦の担当をした際、地域包括、ケアマネ、訪問診療医を交えて調整に臨むも事業所交代となった。	その後、自主的に様々な研修を受けましたが、左記の際の無力感は拭えません。
介護職（特養職員）として働き出して、3～4年目	特養介護職員	自分には落ち度のないことで、相手を怒らせてしまった。（相手の思い込みで）	上司、先輩と相談して、自分はいつも通り接するように心がけたが、半年くらい、口もきいてもらえなかった。自分が異動する時に「今までありがとう」と言ってくれた。
6～7年前	サービス提供責任者	毎日ヘルパーを派遣するケースを10件以上担当し、毎月のようにカンファレンスを開催したことで、チームケアを作れた。	OJTをするには一定の知識と技術を習得していないとヘルパーの成長につながらない。
サービス提供責任者となる前	介護職員（施設）	日々の業務の中で介護技術を得る。	些細な変化にも気づけるようになった。どんな環境においても介護ができる。
5年ほど前	サービス提供責任者	サ責になって担当となった女性が両下肢麻痺で90kg以上の体重があった。自分がサ責になる前にヘルパーとして、その方の入浴介助でシャワーチェアへの移乗を四苦八苦の状況で行っていた。何年もこの状況のままヘルパーは体に負担をかける移乗を強いられていた。	ケアマネにリフトの提案とヘルパーが腰痛で労災になってしまうと説明し、お客様との説得に協力をお願いした。
サービス提供責任者2年目	サービス提供責任者	利用者にヘルパーが泥棒扱いされ、利用者家族とケアマネにもヘルパーが泥棒したと決めつけられ、上手く対応できなかった。	同じサービス提供責任者へ相談した。
—	サ責になってすぐ。	ヘルパー訪問時、玄関が開いておらず、お客様が亡くなられていた。 レギュラーのヘルパーが訪問したら様子がおかしいと連絡があり、先輩サ責と訪問し、先輩サ責の対応をみて勉強になった。	緊急な時ほど冷静になり、対応できるように、研修に出たり、アドバイスをいただいている。
12～3年ほど前	サービス提供責任者	息子さんが母親を殺害した（両者とも利用者）	・ヘルパーへのケア ・息子さんに会いに行く ・予測できなかったわけを考える。
ヘルパー2級	登録ヘルパー	人それぞれ環境が違うので利用者1人1人に寄り添い、何を考えているのかわからないことがあった。	担当サ責にこまめに連絡相談していた。
ヘルパーとして活動していたころ	タイムヘルパー	透析しているお客様への対応	カリウム処理や作り置きのかた、透析直後のお客様の体調等、ケアマネに提案することができた。
訪問ヘルパーで働いていたとき、5年ほど前	パートヘルパー	他法人で勤務していた頃、サービス提供責任者がヘルパーとしてやってよいこと、いけないこと等、厳しく教えてくれました。	サービス提供責任者の候補者として見てもらっていたので、教えてくれるだけでなく、自分で考えること、自分で対応する力をつけることができた。
—	—	（常勤ヘルパー時代）利用者の活動を経験できたこと	新人サ責の時、制度の理解や調整力が足りず、ケアマネからクレームが来た。
約1年半前（現在の事務所への移動の半年前）	サービス提供責任者	自分が担当する前から危険な環境下で望ましくない介助が行われていたことに、担当者会議を通して利用者に改善を求めていたが、受け入れてもらえない中で、転倒（転落）、骨折する事故が起きた。	入院も拒否され、在宅で治療されることになったため、NSやPTなど他職種との連携を図りながら環境改善を進めた。

サ責配属直後	サービス提供責任者	配属直後よりチームの中のベテラン先輩サ責のもと、日々サ責業務、事故、クレームについて全て指導を受けた。半年間は細かな事でも相談指導を受け、その後も相談することができた。	新しい業務や事柄についても、必要に合わせ研修に参加。何か困ったことが生じた時はチームだけでなく他のサ責にも相談協力が得られ、その中で経験を積むことができた。
サービス提供責任者になった5年ほど前	サービス提供責任者	支持されて仕事をするヘルパーから支持する立場のサービス提供責任者となって責任の重さを感じた。	経験のある先輩サ責に相談したり、他の人はどのように対応しているか観察した。
10年ほど前	サービス提供責任者	産休、育休を経て、業務復帰した事。育児と仕事の両立をする上で、自分の考え方、相手に対する考え方が変わった。	ケアマネや同僚に対して、物事の伝え方(提案・調整等)が大切だと思った。相手も大変だよ…と相手の立場になって客観的に考えることができた。
13年ほど前	登録ヘルパー	利用者の状態が変化していく中で拒否も強くなりベッドから出すことができなくなった。	サ責やご家族と調整、ご本人を説得し病院へ運んだ。
10年ほど前からデイサービスの介護職員	デイサービス(4箇所)デイケア(1箇所)の介護職員	デイサービス利用者が自席でぐったりしており、椅子から転落しそうなのを防ぎ、看護師、上司へ連絡。救急搬送となった。	よりいっそうフロアの見守り、利用者の表情を観察するようになった。
H30.10月	サービス提供責任者	家族からの虐待が疑われるケースで、1年以上寝室に引きこもっている認知症の方の入浴介助	とても拒否の強い利用者様でしたので、スタッフとカンファレンスを何度も行い、対応を検討しました。
ヘルパーになりたての頃	登録ヘルパー	利用者様の買物サービスで、買物内容は日持ちする食品等でしたが、買う量が多すぎた。	普段、多人数の家族の買物をしているので、1人分の買物の量がよくわからなかった。日誌の前回等の内容をしっかり確認していこうと思った。
半年前ほど	サービス提供責任者	主となっているサ責が半月程休みとなり、主な業務が全て自分に回ってきたこと。	ヘルパーの方々に協力をお願いした。仕事の優先順位をいつも以上に考えた。
介護職について半年経った頃	施設職員(高齢者住宅勤務)	利用者の状態急変があったが、どう対応していいかわからず、少し遅れての、救急搬送となってしまった。	緊急時の対応方法を再度確認した。
10年前、介護福祉士	他法人の施設職員ユニットリーダー	他スタッフがいつも緊張しているように感じた。	他スタッフへの声かけを意識して行った。
—	サービス提供責任者	訪問対応が遅れたこと、ヘルパーのせいではないこと等、事務所の立場だけで納得させようとしたので利用者をますます怒らせてしまった。	何日もそのことだけで時間を要したが、最終的に保険で便器を取り替えることとした。
8年ほど前、デイ配属時	デイサービススタッフ	車椅子利用者や麻痺の方の介助時に、上司のスタッフが「自分が相手になったつもりでお声かけをしてあげないと不安ですよ」と教えてくださったこと。	ご利用者様の動きや私が動かさせていただく動作1つ1つを声に出すようにしている。
14年ほど前入社直後	サービス提供責任者	困難事例の対応。知識がほとんどない状態で、今思えばご利用者様への配慮が足りなかった。	経験を重ねていく上で色々な方にアドバイスをいただき、対応力強化へつながり、提案等その他の能力強化へもつながった。
3年前	リーダー	退職にともない、3人で対応していたチームを全て1人で対応することになった時	割り切って行動する。
ヘルパー3級取得直後より(15年ほど前)	登録ヘルパー2年、DS1年、特養12年	ケアマネに提案をしたが、うまく通らなかった。	同僚にアドバイスを求めた。

サ責として働き始めて3ヵ月ほど	サービス提供者責任者	服薬で残薬の報告あり、ご家族に報告しますかとケアマネに相談すると、しなくてよくなった。	何でも報告するのではなく、ご家族の負担も考えて報告するように、とアドバイスをいただいた。
サ責として働き半年が経ったとき	サービス提供者責任者	担当ヘルパーさんから報告を受けた時、とても楽しそうに話していた。	ヘルパーさんの話を傾聴した。
20年前	特養施設職員	新店だったため、全て自分たちで行った。	頼る相手（教えてくれる先輩）がいないので、チームワークで何でも乗り切る。医療面は自らNSへ。
入社後、昨年	サービス提供者責任者	困難ケースの対応。日々機能低下していく中でサービスが増やせず、ケアマネと対応した。	サービス時の様子をケアマネへアセスメント報告と相談、提案。
3年前	実務者研修後	日々のご利用者とかかわる中、色々なケースに接し、ケアマネ対応からサービスの組立て及びヘルパーの調整。システム向上よりすべてにおいて人間関係が重要だと学ぶ。	周囲の意見も聞き取り、自分で考え、ケアマネとご利用者との要望のずれ違いがある中で、どう両方に満足していただくか、またそれに対応できるヘルパーを派遣するかを勉強した。
病院勤務時代	介護職員	様々な患者様を見て、その場で医師・看護師から教えていただいたことが医療知識として役立っている。	医療的な内容がサービス内容として出てきた時に知りえた情報を現在の状況を考えて発言する。
ヘルパー2級を取得し働き始めてから、6年前	ヘルパー	がんを患い、終末期をむかえた利用者様に対し、何もできず無力感を感じた。	自分に何ができるか、どう進んでいくべきかを考えた。
グループホーム職員入りたて	職員	転倒しかけたご利用者を助けようと腕をつかんだ瞬間に両腕表皮はく離。	事前のアセスメントの確認した。
登録ヘルパー時期（13年前）	登録ヘルパー	困難な利用者に対応していた。その頃のサ責が担当にもかかわらず代行できなかった。そのため、休むことができなかった。	①責任感がより一層強くなった。 ②サ責になった際、自分はどの利用者に対しても関わっていいようにしてきた。
4年ほど前	サービス担当責任者	同じような経験が続けて2事例、困難事例といわれていたご利用者を担当。結局ヘルパーともうまくいかず、サ責である自分が訪問に入った。2～3年続いたが同じような時期に利用者の態度が変わり、2事例とも訪問中止になった。	1人の対応であったため誰にも相談できず、「お役に立てず申し訳ない」ことを利用者に謝った。ケアマネジャーには相談報告をして後の対応はケアマネジャーに任せた。
ヘルパー2級取得、2年目	登録ヘルパー	利用者に入れ込みすぎて家族よりも頼られてしまい、毎日電話をしてこられるようになってしまった。	何かあった時はまず家族に関わってもらうようにした。
5年ほど前	サービス提供者責任者	必要なサービスを充分理解していなかった。関わることで、見えてきた。	アセスメントの時間を取るようにした。
5年前	サービス提供者責任者	終末期の利用者へのケアで管理者と共にケアを行い観察しないといけない部分。利用者家族へのケア等しっかりと学ぶことができた。	利用者ごとにケアは違う。その都度管理者にアドバイスを求めた。
介護福祉士（10年ほど前）	ヘルパー	ケアプランをなかなか送ってもらえないケアマネとの連携が図れなかった。	FAXと電話で連絡し、その時は返事をいただくも、もらえず何度も連絡し、管理者からTELしてもらった。
介護基礎研修取得直後（9年前）	他法人職員、サービス提供者責任者	サービスを行う上で、家族様に介護保険制度を何度も説明するも理解していただかず、上手に説明ができなかった。	ケアマネジャーに相談し、協力をお願いした。上司、同僚にアドバイスを求め、今後の対策を一緒に考えた。

管理者、施設長になった頃(13年前)	介護付き有料ホーム管理者	アセスメントの徹底教育、収支やマネジメント技術	とりあえず吸収、ついていこうと考えた。必ず習得し、3年後ぐらいにはベテラン管理者になろうと思った。
サ責になった直後	サービス提供責任者	区役所とのやりとり。介護保険とは？を理解できるようになった。	ご利用者に納得のいく介護保険制度が説明できるようになった。
2年前	サービス提供責任者	肝臓がん末期。要介護5のリウマチの妻と二人暮らし。「最後まで自宅で！」の思いに寄り添った。	他事業所との連携がしっかりと取れていたことで安心して、ケアに臨むことができた。
サ責(3年前)	サ責非常勤	クレームの多い方であった。自分としてはうまくやっているつもりだったが、担当交代の依頼が出た。	その人との関係性をつくることより、ケアをしっかりとこなすことに意識がいていた。まずは利用者に依頼してもらえることが大切であることを学んだ。
1年ほど前	サービス提供責任者	ヘルパーの受け入れが難しくなかなか生活環境が整わないことがあった(食事面でも)。	生活面で困っている部分を1つずつ解決していった。食事面では、共に行う買物で好みの食材を把握。現在は生活が安定されご本人が家事に参加できるようになった。
11年前	サ責になったばかり	営業として実績を毎月手渡してケアマネへ届けていたり、訪問の前で直接ケアマネを訪問していた。在支の研修会の参加。	—
ヘルパー2級取得後、約3年後、ショートステイにて	現事業者とは別の会社の施設スタッフとして	日々、入れ替わるご利用者様の状況をいかにして見抜くか、そしてケアに生かしていくかということがなかなかできなかった。	相談員と話し、見るポイント等について、アドバイスを受けた。
ヘルパー2級取得後3年後ころ(SS就職時)	施設職員	番番2人体制時、フロア見守り担当の1人の職員の目の前でトイレ誘導後、他の利用者を居室へ案内中に見守り担当の職員がトイレ(自分の用)に入り、トイレへ誘導していた利用者が1人で出てきて転倒。	職員の言い分が「だって見ておくように言われてなかったから」ということだったので、どんなに目で見てわかる状態でも、必ず言葉で伝えるなど明確な連絡伝達が必要。
サ責業務に関わり始めた頃	サ責(非常勤)	独居の利用者様が体調不良となり、在宅での一人での生活に不安を持ち始めた様子となった。	ご本人の希望、抱く不安を時間を取って話を聞き、ケアマネに報告した。
14年ほど前、常勤として勤務するようになった頃	サービス提供責任者	在宅での看取りを決断されていた方が亡くなった時、最終の段取りがされてなく、家族様の不安がかなり大きかった。	特に独居の方は最終どのように生活されるのか聞き取り、ケアマネに提案している。
ヘルパー2級取得後(14年前)訪問介護の職に就いて2か月くらい	登録ヘルパー(他法人事務所)	生活援助も掃除の支援のみの利用者。調理、洗濯等自立だったが、体調悪くなり床に伏せるようになり、食事、水分の摂取量も少なく、脱水が疑われるくらい。失禁が始まり、リネンも毎回交換となる都度、管理者に報告するも「どうしたんだろう?」「様子を見よう」等の対応。現場に行くこともケアマネに連絡もせず、軽く受けて流されて10日くらい経過後、救急搬送、死亡。	家族にも介護職に就いたばかりで報告している内容をきちんと受け止めてもらえなかったことが利用者の死につながったと捉え、役職に就き、部下からの報告・意見に耳を傾け、現場をよく知り、他事業所や家族ともコミュニケーションの取れる人になりたいと考えた。
ヘルパー2級取得して2~3年後	登録ヘルパー	事業所変更を繰り返す対応困難者。家事・調理に対してこだわりが強く、精神的に不安定な状態の方のサービスを行ったこと。	当時のサービス提供責任者や上司にサービス内容等を報告し、対応のアドバイスや検討会を行った。

H29.9.30	サービス提供責任者	転居前からアルコール中毒のため、飲酒管理の必要な利用者。転居後、飲酒により近所を騒がせること有り。一時家族からお酒の配達をストップする等、ケアマネより話があり、訪問したヘルパーが本人より買って来いと暴言あったことを私に報告し、私が家族にお酒の購入を電話でお願いし、配達されてしまった（自己判断より）。配達を確認したその日に本人に断って回収、ケアマネに事実を伝え、謝罪しお酒はケアマネに預かっていただいた。	勝手な自己判断をし、上司に報告をせず、家族にお酒の購入を依頼。依頼してから上司に報告をした。その前に報告をしていたら、このようなことはなかった。上司と一緒にケアマネに謝罪しに行った。申し送りをきちんと把握し、どのように対応するか自分の中で考えた。
ヘルパー2級取得後、3～4年後	登録ヘルパー	家事援助ですべてにこだわりがあり、またその時の言動が違い、ヘルパーに対して精神的に追い詰める言い方をされ精神的にまいってしまった。	上司に相談し、そのお客様のケアに入っているヘルパー同士の同行を行った。
H29.12～	管理者、サービス提供責任者	毎日訪問の利用者がSSより帰ってくると必ず皮下出血や発赤を数か所作って返ってくる。12月には両ふくらはぎに20cmもの褥瘡を作って帰ってきてSS先では褥瘡に気づいていない状態だった。	SSとケアマネの事業所が一緒だったため、ケアマネに相談するが反応が薄く、医師、訪看へ相談し、医療側からも声を上げてもらいカンファレンスにこぎつけた。その後、多職種でのプロジェクトチームが結成され、3ヵ月後に褥瘡は完治した。
サービス提供責任者になって3年目	サービス提供責任者	末期がんで独居の在宅看取り	事例文を作り発表した。そこで様々な意見をいただいた。今後同じような方をケアするときどう対応するのか改めて考えた。
サービス提供責任者になった直後	サービス提供責任者	新規利用者の必要なサービスで週2回の生活援助が必要だと提案したが、自分のできる部分が多い利用者様だったため、共に行う家事として身体1生活1で対応してみても？とケアマネより助言をいただいた。	他利用者様でも同じようなサービスが可能なのでは？と考え、もう一度サービス内容の見直しを行った。
3年前	サービス提供責任者	家族とケアマネより内容の変更あり、スタッフに申し送りを忘れてしまったことで、混乱させてしまいサービスの統一ができなかった。	スタッフへのホウ・レン・ソウをしていれば、スタッフや家族を混乱されることにはならなかった。
6年ほど前	サービス提供責任者になった直後	事業所の変更で新規依頼を受け、身体介護で訪問していたが、手順書の流れにない細かい追加を家族から言われ、行っていたため時間内にサービスが終わらず、チームでの統一されたケアになっていなかった。	前事業所が90分で行っていたサービスの内容を家族が希望していた事がわかり、ケアマネジャーに相談し、担当者会議を開催してもらい、サービス内容の見直し検討を行った。
8年ぐらい前	サ責になって1人立ちしてきた時期	利用者ご夫妻が重症化してきた時、ご主人の認知症状が重くなってきて、お二人と在宅で見ていくことになってきたときのヘルパーとのやり取り困難。	ヘルパーと対立することではなく、すり合わせて一緒にやって乗り越えていくということがよくわかった。
7年前	サービス提供責任者主任	同法人内でサ責として勤務していたが、ケアマネジャーに言われるがままのプランを強いられることが多く、個別性や自立支援へつながるサ責としても取組みが行いづらかった。	法人内で移動があり、管理者が変わったことで今まで考えていたことを認めてもらうことができ、他事業所のケアマネジャーへも自信を持ってアセスメント結果から得た自立支援を提案できるようになった。
介護福祉士をとったとき（平成28年）	常勤ヘルパーとして、10年以上の経験	ご利用者様の気持ち、家族の気持ち、ケアマネの気持ちを聞くことで、サービス内容を理解し、支援の方法、ケアマネへの報告など、プロとして行うことで信頼関係が強化された。	「根拠」を学ぶ研修に数日参加したことで、介護技術、ヘルパーへ指導、チームワーク、ホウ・レン・ソウ等の自信がついた。

10年ほど前	サービス提供責任者	ヘルパー訪問時、利用者の急変に気づき、連絡があった。訪問看護師と家に同行する。看護師と状況を把握し対応する。見る。ケアマネ、主治医に連絡する。	対応後初めての経験なので、看護師、ヘルパー一同を交えて緊急時の対応について話し合う。
3年前	サービス提供責任者	ご利用者様へのサービスの提供について自ら訪問している方に対して信頼関係が構築できず、今までの経験などでは解決できない事例に直面した。	ご利用側に立ってのサービスのあり方と、対してサービスを提供する側（ヘルパー）の精神的な面でのフォローも同様に大切であると身をもって体験した。
15年ほど前	担当リーダー	チームケアをしていく中でケアの統一ができず何回もカンファレンスをした。	内部サ責研修の参加、個々の利用者のカンファレンスや担当者会議に出席する。
介護福祉士の8年間	老健、デイサービス、デイケア、副主任、主任	複雑なケアを色々教えてもらいました。胃ろう、看取りなど今の仕事に役立っている。	特に看取りに対して看護師との話し合いがとてもうまくなった。家族への告知、対策など上手に伝えられるようになった。
サ責になって1～2年くらい	サービス提供責任者	本人が在宅を希望していたが、Fa（娘）とケアマネで入所を決めた。入所までの期間、1か月訪問有り。その期間、本人の表情が暗くなっていくことがわかって何もできなかった。	本人の思いを聞きとる工夫（HPと役割を決めること）や在宅での問題点を考え、Faの気持を理解して提案。ケアマネに本人の思いを伝えつつ、相談できるよう、連絡の回数を増やした。担当者会議の要請や必要性を伝えることができた。
1年以内	サービス提供責任者	入浴拒否され、入浴できない。	利用者様にどのように声かけすればいいか、自分の中で考え、ヘルパーにアドバイスした。
5年ほど前	サービス提供責任者になってすぐ	契約時：ケアマネ、利用者様、家族の中での契約。初めてとても緊張して、うまくいかなかったと思う。しかし、利用者様の真面目さと時に交わすユーモアに救われた。	その後、さらなる契約書の読み込み、内容を自身で飲み込むことを行った。
8年ほど前、他事業所で管理者をしていた時	サービス提供責任者兼管理者、他事業所	毎月の全体研修を自身で行うため、資料を集めたりヘルパーからの意見を聞くことができ、日々のケアの問題点など、知る事ができました。	ケアマネへの報告・提案・調整など、現場での意見とケアのマネジメントの調整ができるようになり勉強になった。
ヘルパー2級取得後7年、介護福祉士取得後1年、稼働ヘルパー、その後1年常勤	現在の職場で常勤して1年	請求業務、シフト作成をするようになり介護保険のことがよくわかるようになった。各ヘルパーのシフト作成をしてシフト組みの大変さがわかった。苦情の対応等。	外部の研修会への参加。問題が起きた時には迅速に対応することの大切さ。
サービス提供責任者になった直後	サービス提供責任者	ヘルパーの時はただ業務をこなすだけだったが、ケアマネと連絡を取ったり担当者会議に出席するようになり、初めて利用者をきちんと理解しようと考えながら訪問するようになった。	問題点など所内で話し合い、ケアマネに相談や調整、提案などするようになった。
ヘルパー2級取得時	ヘルパー	障害を持っておられ言語コミュニケーションができない方への対応。スタッフの多くが接することができなくなり、固定のスタッフ対応となってしまっていることで、スタッフフォローができなかった。	拒まれたままのケアでの訪問の苦痛を理解し、ケアマネ、ご家族とご本人様とのカンファレンスを行った。受け入れていただけるようにフォローしつつ、ご本人様の気持の理解をしていった。
2年前	小規模多機能ケアマネジャー	利用者の夫の利用料の未払いが続き、利用中止になる。	困難事例として地域包括へ対応を依頼。
ヘルパー2級取得後	訪問介護員	身体介護に対して、同行した看護師から知識を得た。	他のヘルパーにも教えて実践してもらった

介護職を始めて半年ほど	他法人施設職員	利用者家族より感謝の手紙をもらった。状態（ADL）は変化ないが気持ちの面ですごく前向きになり発言も明るくなったとのこと。	介護に対しての不安もあり、仕事を続けるか迷いがあった。自分が行ったことは少なくともこの方に対しては良い方向であったと思え、続けていく要因となった。
1年程前	管理者	ALSの利用者様で発語が困難になってきた。コミュニケーションが難しい状況。	他ステーションの障害サービスで入っているスタッフと一緒に口文字を勉強して、現在口の形で本人様の伝えたいことがわかるようになった。
サ責になった直後（4年ほど前）	サービス提供責任者	登録ヘルパーが利用者からセクハラ（口頭で発言）にあっていた。ケアマネと私（サ責）より注意をしていたが、登録ヘルパーが非常に嫌な思いをした。結果的に事業所より解除となった。	ケアマネ、地域包括に相談しており、常習的な利用者だった。もっと重く考え、ヘルパーのフォローをするべきであった。早目に対応したつもりだったが、今後も早目に対応し、ヘルパーが嫌な思いをしないようにしていこうと思った。
10年以上前	サービス提供責任者	訪問したヘルパーより利用者急変の電話を受けたが、電話でヘルパーに指示するのみで、ヘルパーの不安よりも他の自分の状況を優先し、すぐ駆けつけなかった。後に家族から対応についてクレームがきた。	上司を含め他のスタッフからその時の対応について書き留めたりアドバイスを受け、関わってもらい解決した。
10年くらい前	ヘルパー	訪問しているターミナルの利用者の方が急変し、亡くなられる前に伺って訪問中亡くなられた。	その時のサ責の対応の仕方が良かった。次に同じようなことが起きたら、どう対応したらいいのか自分で考えた。
約2年前	サービス提供責任者	サ責がヘルパーへの次回訪問先への指示書で薬を服薬してもらってくださいと書いたが飲ませてはもらえなかった。変更になったことを表面に書いたが見落とされてしまった。担当ヘルパーは悪くない、伝えられなかったサ責の責任になってしまった。	書くだけでなく、大事なことは口頭で伝えるようにした。サ責同士連携を取り、仕事を分担して行い、ヘルパーが統一したサービスができるようにしていく。サ責研修を受けた。
ヘルパー2級取得後3年くらい	—	排便が無く、ご本人が辛そうにされていて、ご家族から浣腸してほしいと依頼され、仕方なく行ってしまったこと。ヘルパーができないことを把握しておらず、上司に強く注意を受けた。	—
5年ほど前	サービス提供責任者	全盲の方のサービスに入っていて、家族の方より部屋から這って出て階段を上ったりして危険なので戸が開かないようにつかえ棒をすることを希望され、安全のためにと思い希望通りに行っていたが、上司よりその行為は虐待であることを指摘された。	管理者とも話し、家族の方にはその行為はヘルパーとしては法令違反になることを説明し、できないことを伝えた。会議の中で法令遵守、虐待行為などの勉強会を行った。
4年ほど前～現在まで	登録ヘルパー～現在まで	介護保険制度をまだ理解しておらず、買い物ケア時に介護保険外の物を買ってしまった。	上司に報告すると、介護保険内の買い物援助を一から教えてくださった。もう一度、教科書やネットなどで調べていくうちに、その他の介護の知識を学ぶことができた。
ヘルパー2級取得直後、すぐに登録ヘルパーで1日6件の利用者様宅を訪問。利用者様への支援について1年学ぶ。	ヘルパー登録、常勤ヘルパー、サービス提供責任者、管理者、センター長	プラン作成後、ケアマネジャーがすべてヘルパーに任せたまま関わりがない。ケアマネジャーに対してあきらめず何度もお話し、利用者の支援を達成した。	ケアマネジャーと信頼関係ができ、困難ケースなど報告・相談・連絡がスムーズにでき、新規依頼につながった。その対応を別のサービス提供責任者が実施してくださり、強い事業所作りができた。

3カ月前	サービス提供責任者	利用者本位で考えることが苦手なヘルパーに対して利用者からクレームがあった。当事者のヘルパーとフィードバックを行い、相手の想いに寄り添うことの大切さを学んでくれた。	育成について本などで学んでいる。
サ責になって5年目くらい	サービス提供責任者(登録ヘルパー)	ケアマネジャーにプランの変更を提案する時に、うまく伝えることができなかった。	他のサ責に相談した。
サービス提供責任者になった時から	サービス提供責任者	サービス提供責任者になったばかりの頃は、提案力もなく担当会議に出席しても発言できなかった。	<ul style="list-style-type: none"> <li>先輩のサ責に助言してもらう</li> <li>同じ事業所のケアマネジャーからアドバイスをもらう</li> <li>研修(外部)を受け知識を得る</li> </ul>
ヘルパー2級取得後5年後の講師	主任ヘルパー	2級資格取得される受講生へ自分の経験談を交えての講義	様々な事例(認知症対応)をまとめられたこと
1カ月前	サービス提供責任者	NSとの同時訪問時等	NSやケアマネや家族に寄り添いケアにつながる提案をした
H30.8月	ヘルパー	ALSの乳がん患者をご自宅で看取った。医師、看護師、ケアマネジャー、他事業所のヘルパーと連携し利用者の状態に合わせてながら支援できた。	利用者、家族に寄り添ったケアを行えるよう考えた。
半年前	ヘルパー(兼サ責)	利用者の身体機能が日々低下していくためサービス内容の追加等あり、ケアマネとの連絡ほか、他業種、ヘルパー間での情報共有がとても必要となった。	上司に相談しケアマネ、他業主と連携を取り、ヘルパー間で情報共有し対応がすぐできるように心がけました。
サ責になった直後	訪問介護員	あるお客様のことで相談員から質問を受けたが、そのお客様とは面識もなく、まだあまり把握できていなかったため、的確な返答ができなかった。	サ責をしているお客様へはなるべく直接ご挨拶に伺い、お客様ファイルによく目を通した。よく入らせていただいているスタッフへの聞き取り。
現在の職種に就く4年ほど前	サービス提供責任者	計画書の作成方法と内容についてあまり詳しく知らなかった。	—

問12②：また、その時のご経験から、現在につながるどのような知識や能力、教訓が得られたのか、具体的に教えてください。

- 毎日ケアに入り、食欲などあるか、水分は取れているか、体調チェックなどヘルパーさんにこまめに連絡をとる。
- ケアマネジャーによって、介護保険（訪問介護ができる範囲）外のことを平然と言われることがあるとわかっていたので、「訪問介護ができる・できない範囲」を把握して提示しなくてはいけないと思った。
- 自分以外の職員からの報告、異常に察知するためにチェックすべき点に関する学びが得られた。
- QOLと家族のレスパイト
- 5年間という長い間、ヘルパーとして100名以上の方のサービスに入らせてもらったことで、どのような利用者様のサービスでも落ち着いて入ることができている。たくさんのサービスに入ることでの現在のサ責としての業務がこなせている。
- 人体力学について、詳しくなった。マヒがある人でも体の使い方を変えるだけで本人ができることが増やせる（残存機能の活用）。
- 上司、他職員からのアドバイスがあり、相談等ができやすい環境であるため、全ての関わりが学べている。
- アセスメントの重要性を学んだ。
- 疾病に対する知識。緊急時の対応力。
- アセスメントに基づく的確な提案がどれほど重要かを考えた。長い間の利用者様は特に衰えていくADL、IADLの観察により必要なサービスが提案できるようになることが学べた。
- 医師、ケアマネジャー、看護師など、他職種との連携協働を行い、学ぶことができた。
- ご本人の状態をHMが一番わかっている場合があるため、具体的にご家族、各担当者へ発信して、必要なサービス内容へと変化させるためには、主体性をもって、各担当者、ご家族に発信する必要があるという学びでした。
- 答えはないこと。人それぞれの考えがあつていいが、ご利用者様にとっての最善を考えること、話し合うことの大切さ。  
考える力がとてもついた。自分のメンタル面との付き合い方を学んだ。
- 介護支援専門員資格。
- 物損事故があったことで、以前利用していた事業所でも同じようなことがあり、クレマーだということがわかった。受入れ時のアセスメントが足りず、対応に遅れが出たため、どのようなご利用者でも対応できるアセスメントを強化するよう心がけるようになった。
- 色々な方に色々な話を聞き、色々な考えをもつことで見方や考え方の幅が広がった。
- ヘルパーへの同行で不安に思うところを報告を受けやすいようにして、どうしたら不安なくケアにあたれるか、手順書を詳しく作成した。介護保険だけではなく社会資源、自費ケア等を利用することなど、ケアマネとも色々相談して支えていくことを学んだ。一人の利用者で組んだチームでどのように生活を支えていくかを本当によい体験させてもらった。それがベースになり、事業所内×チーム×利用者×家族で組み立てていくことで、利用者が望んでいる自分らしい生活を選び取っていかれるように心がけている。その通りにはなかなか難しいが。
- アセスメントの重要性  
提案する力の重要性

- 利用者、ヘルパー共に意見を求め、双方納得のいく内容に修正して、ケアマネに提案する。利用者様の変化、行動はすぐに報告を上げ、共有、検討する。
- 問題が起きた場合、パニックにならないよう冷静に対応できるよう、手順や、まず最初に連絡するところを共通で認識をする。
- 介護技術だけでなく、何がその人にとって一番よいか それぞれの立場で考えがあり それをうまく生かして問題ケースに向き合うこと。
- 自分自身は今まで通りに平常心で接すること、そういったところをお客さまは見てくれた。
- 現場でヘルパーの指導をすることで、身体の状況にいち早く気づき、ケアマネに報告し、訪看へとつなげることができ、皮膚状態も改善した。
- ヘルパー同士の共有の場をできるかぎり作った。
- 必要な変化にも気付けるようになった。どんな環境においても介護ができる。
- 想定できる危険を回避するため、ケアマネと連携しながら、お客様とヘルパーを守ることができた。
- サービス終了になったので、その後のことはわからないが、おそらく認知症の初期症状ではなかったかと思う。「物を盗られた」にこだわらず、ヘルパーを次々に交代して本人の症状がわかるまで、根気強く対応したい。
- ケアマネ任せにせず、全体を把握しようと行動する。  
一点ばかりでなく広い視野から全体を見る。  
細かい事でもヘルパーに報告をしてもらう。  
インフォーマルな関係者ともコミュニケーションを取る。  
何か異変があればすぐに対応する。
- こまめにアセスメントをし、その人に合った支援ができるようになった。
- カリウム処理、透析後のお客様との関わり方を学ぶことができた。
- 現在、サービス提供責任者として基本としているのは、以前ヘルパーとして働いていた時のことが基本となっています。
- 自己学習や先輩からのアドバイスをもらった。
- 困難ケースの調整を進める上での、他職種との関係、連携の重要性を改めて痛感した。
- ヘルパーとサ責、サ責と上司の間での報・連・相の大切さ、事故・クレームに対しては初期対応の重要性を学んだ。
- いろいろな経験をし、ヘルパー1人1人にそのヘルパーに対しての対応ができるようになった。
- 一人で仕事をしているのではなく、協力してもらいながら業務をこなす色々な考え方があることに気づける。相手にとって何が必要か考え、行動することができる。
- 今の状態や拒否の理由など、きちんとアセスメントし、他職種への提案、職員の報告の重要性を感じた。
- 認知症の方の対応（家族への対応も）  
カンファレンスの重要性
- 利用者様の家族構成や生活環境等を知ることや、家の中の状況等から利用者様の書類上から見えないことを想像したり、考えることも大事だと思った。
- サ責業務の優先順位をどうつけるか学んだ。チームで動くことの重要性を痛感した。
- 部下に対する接し方について考えるようになった。

- ご本人の情報確認、アセスメントの重要性を感じた。
- クレームは、その日の内に対応し、利用者の精神状況によっては反論し、むやみに時間をかけるより、保険での取替え等で早期解決を図る方が、お互いによいことがわかった。その後は、まず謝ることから対応している。
- ご利用者様より安心感があるとおっしゃっていただき、私も見習いの方などに伝えるようにしている。
- 多職種連携により色んな視点から物事が見極められるようになった（視野が広がった）。わからないこと、疑問点はすぐに聞き取りを行う。
- 仕事の優先の決め方、時間の使い方
- アセスメントに基づく提案の重要性
- ご家族の負担業務軽減を考えた介護を行うこともサ責が覚えておかななくてはならないことだとわかった。
- それまでは自分はヘルパーのように利用者さんのご自宅に行きヘルパー訪問を行っていて、ご本人のアセスメントやヘルパーさんにお仕事を振ることはしていなかった。ヘルパーさんから「またあなたからお仕事を依頼してほしい」と言われたことで、お仕事依頼する楽しさに意識が変わった。
- 緊急対応時でも、あまりあわてずにこなすことができる。
- ケアマネと対策を練るも実践できず状態を悪化させてしまい、事前に予防をすることができなかった。
- 経験者からのアドバイスを聞き、介護保険内でできるサービスを考え、ご利用者の要望とケアマネからの要望に応える。また、サービスを組む中、ヘルパーとの信頼関係も重要で、仕事ばかりでなく各ヘルパーの公私区別なくその人の状況を考慮しながら進めることで急な仕事も引き受けてくれるようになる。
- 日々の利用者様の様子、病状、異変に対する予測、対応する力。小さな情報も見逃さずスタッフ間で共有する力。
- アセスメントの大切さ
- 事前にアセスメントをしっかりと確認してサービスに入るべき。
- 責任者という立場を理解し、人の上に立つとはどういうことなのかを考え、知識や能力を高めていくことができた。
- ひとりよがりの対応になっていたかもしれない。自分が入るよりヘルパーと一緒に共有し、ヘルパーを指導し成長してもらうことが大切だと思った。
- ヘルパーに指導や指示ができるようになった。
- 必要とされることはケアマネジャーへ報告し、多職種で連携し、提案されたことでサービスの質を上げることができた。
- 終末期の利用者の急変にも、あわてず冷静な判断ができるようになった。
- 経過記録にFAX、電話した日を書き、FAX送付表もカルテに残すようにしました。
- 利用者、家族様の思いを理解し、アセスメントを細かく聞き取りを行うことで利用者家族様に納得されるサービスを行えることができると痛感した。
- アセスメント能力、ビジネススキル（時間、タスク、スケジュールなど）、マネジメント能力（ケア、収支、人）
- 制度改正、単位、制度等、支援を受けたい方の手続きの流れ等、学びが得られた。
- 利用者様の思いに寄り添い、思いをかなえるため、調整・必要なサービスの選択。

- 外部プランでしたので、ケアマネとの調整を学びました。利用者との関わり方も学びました。ケア内容が信頼され、新規サービスの依頼にもつながりました。
- ケアマネとの話しがスムーズになったり、こちらからの意思が伝えやすくなった。
- 利用者様を受け入れた際の歩行状態、食事の速度などから、状態を察知できるようになった。
- 現場から得られる情報を利用者の生命の維持、能力の維持と照らし合わせ、利用者を取り巻く環境因子のどことつながることで改善できるか常に考える。また、アプローチの方法・方向を考える。
- ヘルパーチームとしてサービス内容や対応の統一の重要性を学び、ケアマネジャーや医療担当者との情報共有が必要だと考えた。
- 上司からの指示や申し送りをきちんと把握し、行動する。  
自己判断をせず、必ず上司に報告してから指示をもらう必要があるという学びが得られた。
- スタッフ同士の申し送りや事務所への報告が大事と思いました。
- 連携・共有の大切さを痛感した。他職種のチームで利用者を支えていくことの大切さを学んだ。
- 多職種連携が学べた。
- 利用者様1人1人の残存能力を把握し、その人に合ったサービスを提供しなければならないことを学んだ。
- スタッフやケアマネへの報連相の報告をすることで、ケアの統一ができ、困難することなくスムーズに行うことができるようになった。
- 前事業所、家族からのサービスの内容をきちんと聞き取りし把握しておくべきだった。前事業所からの情報収集、実態調査でも状態把握の大切さを学んだ。
- 利用者のアセスメントの情報集めと対応能力
- 自信を持って提案するには根拠が必要になめ、ご本人やご家族の生活歴や性格の把握が必要である。また、ヘルパーへも「根拠を持ったサービス」の指導が必要と感じた。
- すべてに根拠がある重要性。
- 緊急時対応について落ち着いて状況を把握し関係の方々にも連絡報告する大切さを学んだ。
- 常に広い視野でできる限りの可能性を模索しながら職務を進めてゆくこと。
- 利用者のアセスメントをしっかりと、他職種との連携、提案する事の大切さ。
- 職場全体でカンファレンスを行うことでアセスメントが立てやすくなる。全員がアセスメントに興味を持てることが多かった。
- 自分が何をすべきか、何ができるかを考える。  
情報を無駄なく使う。  
連携の大切さ。
- 利用者様をしっかりとアセスメントし、話し方や伝え方など、またいろいろと職員の経験など、総合的に考え行動することができた。
- 全てを説明するのは、相手への苦痛ともなる。大切な個所をしっかりと説明する事で、時間短く、インパクトを残すことが必要だと学んだ。
- 利用者様は常に変化があり、早く対応する事で危険を回避したり緊急の対応ができる。
- 報告・連絡・相談の大切さ。日々、ご利用者の小さな変化に気づくこと。

- 自分以外の職員の報告なども合わせて、変わりがあった時の対応を学んでいった。
- アセスメントをしっかりとり、モニタリングをあげること、ケア以前に色々な立場での心の理解が重要だと改めて思った。根本は何かを考えていかななくては統制がとれないと実感した。
- ケアマネジャー1人の力では対応できない事例が多いことを思い知らされた。多職種、他事業所、先輩・後輩などチームケアの大切さを学んだ。
- 利用者様と自分自身（体）に負担にならない様な身体介護を学んだ。
- 介護に対する自信。
- 文字盤を使わずに、道具不要のコミュニケーションスキルを獲得。他の利用者様にも活用できる。
- 利用者、ヘルパーのマッチング。ヘルパーが利用者に対してとる態度など、考えさせられることが多くあった。ヘルパーによって対応を変える利用者に対しての事務所からの対応も考えていく必要がある。ヘルパーからの聞き取りを細かくしていく。
- ヘルパーが一人で訪問するが、何かあった時でもすぐサ責がかけつけてくれる安心感はとても大きい。よって、すぐ動くことを肝に銘じた。また、一人で抱え込まず、周りに協力を求めることが必要と認識した。
- 利用者をしっかりアセスメントすること。情報を共有し、上司、他部門（訪看）などと日頃から連携をとっておく。他の職員からも日々の様子をしっかりと聞き、変化に気づく学びを得た。緊急時の家族への対応（日頃からコミュニケーションをとっておく）。
- 訪問前に記録を必ず見ってから訪問することを意識づけしてもらうよう、みんなに伝えた。
- ヘルパーとしてできないことをしっかり把握して、ご家族にはお断りすることができている。
- 虐待行為や法令遵守の内容を学ぶことにより、利用者宅でのサービスが適切なものであるかを考え、カンファレンスなどでも検討し、ケアマネに提案していけるようになった。また、記録にしっかり残していくことの大切さも研修に参加し学んだので、多くの情報からどう判断し、どのような行動をし、その結果どうなったかというプロセスを書くよう努力している。
- わからないことを質問していくうちに、サ責としての仕事内容等も少しずつ学ぶことができた。
- 利用者様に対していつも自分の目で見えて観察し、情報は1つの手段として考え、利用者様と向き合う。他のスタッフの書類も参考にさせていただき、チェックすべき点など学んできた。マニュアル参考も。
- 人の強みを見つけ伸ばすことで弱みも底上げされる。自分と関わる全ての人の「いいとこみつけ」をすることで、人間関係が円滑に行き楽しく仕事ができる。
- 多職種で連携して利用者を支える重要性。  
自分ひとりで悩まず先輩や他職種に助言やアドバイスをもらう。
- 認知症への対応が個別的なものであり、画一的なケアではないこと。  
コミュニケーションのとり方の工夫。
- もっと早くにNS訪問時に訪問し、状態の確認をすべきであった。
- 他職種との連携がいかに重要か実感した。
- 連携、情報共有の必要性。ヘルパー間でのサービス統一の難しさ。
- いろいろな場面をいち早く想定して責任を持って行う。
- 訪問介護計画書の適切な作成方法や内容について。

問15：問14の②で「1. 感じる」「2. ある程度感じる」と回答した方にお伺いします。あなたがサービス提供責任者の仕事を行う中で「疲弊感」をお感じになる最も大きな理由・原因を教えてください。

- 休みたいとき休めない。
- ヘルパー業務が多く管理業務との両立が難しい。
- 仕事量が膨大すぎて、手が回らないことが多い。特に事務作業が多く、ほとんど自身でしていることが多いところもあるため、行った量に対しての給料面の反映がないところが辛い。
- 書類の多さと、休んだヘルパーの穴埋め。
- よいサービスを行うためにヘルパーに助言や指導を行いたいが、自分の年齢が若いこともあり、年上のヘルパーにアドバイスが難しい。強く言えない。(ヘルパーに無理をさせることは事業所の方針でNGなため)
- 労働と給料が釣り合っていない。
- 残業なしで全てを終わらすことができない。
- ヘルパー業務の割合が多く、書類作成業務を行う時間が取れず、残業になる場合が多い。
- ヘルパー業務の割合が多く、事務作業との両立が難しい。
- ヘルパー業務と書類作成に常に追われている。両方大切なこととは思いますが、全てが中途半端になってしまっている。書類作成については、全国的に統一された雛形のソフトに入れ込んでいけばよいように効率化されるとよいと思います。
- 情報共有がうまくいかない時。
- ヘルパーとしての稼働がほとんどで、事務作業ができない。人員不足で、ひどい時は1日出っぱなしで食事もとれない時もある。売上についても気を配る必要があるので無理せざるを得ない。
- シフト調整他。
- 業務の調整が難しい。
- 仕事は山のようにあり、やってもやっても追いつかず、残業すれば怒られるため、残業もつけづらい。やって誉められもせず、ミスなどを指摘されるばかりで、やる気がなくなる。オペレーター稼働しながら、サ責の仕事もしないといけないのでとても大変。間に合わない。
- 体力の低下や介護保険の変更等に力尽きそうな気持ちになる。一生懸命向き合ったが、すぐに終了になってしまったり、がっかりすることも多々ある。
- パソコン入力が得意ではないので、更新等、書類が多い時に感じます。
- ヘルパー調整に時間がかかる。事務作業やファイル整理をする時間が足りない。報酬に結びつかない調整業務。
- 調整業務、一時間かけても結果がすべて満足するものでないことある。
- サ責以外の業務が多く、自分が今向き合いたいことに常に優先順位をつけなければならないこと。
- ヘルパーが年々減り、必要な支援に応えられなくなり始めている。時代の流れか、地域性なのか、自立支援は置き去りで家事代行の提供が多い。
- ヘルパーの不足、ケアマネジャーからの無茶振り、サ責の業務量の多さ。
- とにかくお客様に振り回される。クレーム処理等。

- 常勤のヘルパー等の急な体調不良（事故）によるヘルパー調整と同行、利用者への臨時でお詫びと相談等、急な毎日派遣の調整等。
- 専門職以外の仕事が多すぎる。
- 対人援助の業務であるため、自らの精神面での安定を続行させることが難しい。
- プライベートの用事があっても、新規依頼あるとキャンセルせざる得ない状況が多々ある。
- お客様とのやりとりで納得してもらえず、ヘルパーからも意見を言われ、どちらの意見もわかり板挟みになった時など。
- 報酬を気かけなければならぬ。なかなかヘルパーの技術や同僚の共感が得られない。
- 移動距離が大変で疲れる 書類に手がつけられない。
- 訪問、活動等で事務処理に追われ、間に合わないことが多い（書類が溜まる）。
- ヘルパーが少なく高齢化になっているため、選定が困難。残業が多くなる。短時間で終了するケースが多く報酬に結びつかない。
- 電話での連絡が多く、他の業務にもっと時間をかけられたらと思う。効率が悪いと感じてしまう。
- 業務量の多さ、精神的に負担が大きい。
- 報酬に結びつかない調整業務が多い。ヘルパーの高齢化が進み、登録ヘルパーが減る一方で、派遣調整に時間を要する。
- 急なヘルパー派遣の依頼に対応しても、入院や死亡でキャンセルになるなど、報酬にはならない調整業務が多い。ヘルパーの高齢化に伴い病気やケガが増え、ヘルパー活動の調整が増えているため、その他の業務ができず残業になる。
- 仕事量に対しての時間の足りなさに不安を感じる。
- 調整業務でお客様の要望に合わせながら、ヘルパーの効率を考え対応していると、両者に板挟み状態となる心が疲れる。
- ヘルパー業務の割合が多く、両立が難しい。
- ヘルパー業務が多いため、書類作成の時間が確保できず残業が増える。
- ヘルパーに意向を伝えても、思うような結果になってないとき。
- 利用者様よりも周りの家族による重圧でつぶされそうになる。
- 書類作成が苦手。
- ヘルパー業務の割合が多いが、書類等の処理も手間がかかる。一生懸命作業しても報酬が少ない。
- ヘルパーをまだ家政婦と考えている方とのやり取り。
- ヘルパー業務の割合多く、サ責業務との両立性。
- 相手が高齢のため、急な変更が多い。ヘルパーの急な休み等で対応が急がれる時。
- サ責になったばかりで、わからないことが多く、疲弊感はあるが、より頑張りたいです。
- ケアマネジャーとヘルパーとの仲介役のため。
- 自身でサービスに出ることが多く、CDするものの、全部はなかなかうまらぬので、結局自分で対応しなければならない。（男性禁止との利用者が多いと自分に負担がくる。）

- 人員不足ため体力的に辛い。
- クレーム（本人・家族含む）対応で心が折れる。
- やらなければならない業務に毎日追われている。ご利用者・ケアマネからの毎日の対応のほか、訪問・担当者会議・サービスの穴埋め、電話対応も多く、その他にパソコンに入力することが多すぎる。システムに追われている。
- ヘルパー不足。サービスの量が多い。
- 仕事が遅く、日々の業務が終わり切れない。
- サービス量が多くサ責の仕事ができない。
- 仕事量や利用者、ケアマネ、家族の要求が理不尽でサ責の仕事が何なのかわからなくなる。ヘルパーのできること・できないことの曖昧さを判断して説明するのが大変。
- サービス対応が多く、サ責業務が遂行できない。
- ヘルパー業務、管理業務、事務、対外調整等、全てをこなすには時間が足りない。サービス残業が多くなる。
- 訪問ヘルパーとしての業務が多く、書類の作成等事務業務がはかどらない。
- 現場と書類管理
- 現場が多く、他の業務がおろそかになってしまう。
- ヘルパーに「なぜいけない」のか根拠を導く時など言葉が難しい。
- ヘルパー業務や会議が多く、利用者やヘルパーと関わる時間が取りにくい。書類整理が難しい。
- 急な体調不良等のシフト調整が多くあり、それに時間がとられ、通常の業務が行えなくなってしまう。
- ヘルパー不足のため、ヘルパー業務の割合が多くなり、管理業務がなかなか進まない。
- 事務と現場、スタッフの指導、意見を聞き、ストレスが溜まる。
- ヘルパー業務が多く、24時間体制のため、利用者から連絡等、朝早くから夜遅くまで対応し、その上、訪問介護は書類関係が多いため、残業が多くなっている。
- 同じことを10回近く具体的に教えても、学習できない職員。
- 人員不足による業務量の多さ。
- ヘルパーの指導。介護保険制度を利用者に理解してもらえないこと（要望がお手伝い化している）。
- 休みが取れないこと。体調不良などでも代わりの人がいない。
- ケアマネや家族からの依頼や、付き合い方、家族本人の介護保険の使用についての無理解。いつまでたっても看護師と介護福祉士の区別をつけてもらえず、仕事として下に見られている。
- ヘルパーの数が足りない上に、ヘルパーの休みも多く、また身体介護の高度な技術が必要な男性利用者等、ヘルパーに依頼できず、自分で回している案件があり、事務仕事のままならない。
- 休日でも電話がかかり、拘束感がある。
- ヘルパー業務、支援活動の業務との兼ね合いで、管理業務で残業になる。
- ヘルパー業務の割合が多く、書類作成や他業務の両立が難しい。

- 処遇困難事例が多く、ケア外での対応に時間を取られる。
- 大変なシフトでも報酬に結びつかない。
- 30歳以上離れたスタッフが多く、サービス内容の統一や目標達成に向けての話し合いが難しい。
- 書類作成が追いつかない
- 新規、契約、手配・派遣、同行、書類、クレーム対応などなど、行うことが多く、残業を残しても終わりが見えない仕事ということ。
- ヘルパー業務の割合が多くなると他事業所との連携が薄くなり、本来のあるべきサ責業務が行いづらい。モニタリング訪問の日程や担当国会議出席のスケジュール調整が行えない。その日に終わらせなくてはいけない業務が多い。
- 何が多いからということでは全て多いと感じる。休みが取れず、ストレスが溜まり、管理者とヘルパーの間で責任が重過ぎる。
- 書類の作成、更新ばかりで利用者やヘルパーと向き合えない。また、理解力に時間がかかることがある。
- 書類作成が追いつかないため、常に時間に追われている気持ちである。1～2年先のビジョンが見えない。日々をこなしている感が強い。
- ヘルパー業務の比重が高くサ責としても業務が残業になるため、身体的に疲れがひどくなる。失敗も増える。
- 連携ができていないと感じる時。
- ヘルパーへの指導が結果につながらない（時間がかかる）。
- 書類の作成に時間がかかり、パソコン教室に行ったりしていましたが、まだ効率よくできていない。
- 労務時間内だけでは全ての仕事はできない。伝える相手（ケアマネ、ヘルパー、家族）に合わせると、自身の時間を使うことがあるため。
- 必要と思えない内容の訪問サービス（調理、掃除）が多いこと。ケアマネジャーのプランが過剰である。
- ヘルパーの休みや人数が足りない事で、ヘルパー業務の割合が多い。サービス提供責任者の細かい作業が多い（確認作業、細やかな連絡など）。
- ヘルパー業務が多く書類の作成が追いつかず、焦りをいつも感じている
- 利用者が在宅生活が難しくなり、施設などに入所した時にヘルパーとして無力だと感じる。
- 管理業務との両立が難しい。
- 調整業務が多く、現場が良く見られていない。
- 労力の割に報酬に結びつかない。調整や単価自体の低さで大きな黒字にはならない。
- 書類の作成や更新が多くて利用者訪問の時間が少ない。
- ヘルパー業務の割合が多く、サービス提供責任者の仕事（上司より習ったりする業務）がなかなかできない時が多い。
- 事務作業（調整業務、書類の作成）が業務時間内で完結できない時が多い。ストレスとなる。
- ヘルパーの人数が少なく、急なヘルパーの休みでシフト変更をしなくては行けないが、サ責も訪問していたりシフト変更に時間がかかる。休みのヘルパーに依頼するが、ヘルパーが希望する休みが取れない状況になっている。シフトが組みにくい。

- 事務処理やシフトチェック、実働時間の合間に行い、最終業務（ヘルパー）の後の業務処理に追われ、残業になってしまう。
- 紙面での記録とタブレットでの記録を並行して行っているため、自分が行ったサービスの記録と指示もしなくてはならないので、時間がかかる。パソコンへの入力やチェックの仕事も増え、勤務時間が長くなった。
- 各ヘルパーへの連絡がうまくいかず（いろいろ連絡方法を試みたが）、クレームが出てしまった時。
- 帰宅しても携帯電話にヘルパー、利用者から電話がかかってくること。
- 急にヘルパーさんに用事ができてケースの調整をしなくてはならないとき。
- 書類作成の多さ、リスク管理の自分の力不足。
- 大変な作業をしていると思っているが、社会的に認知度が低い。
- ヘルパー業務があるので書類作成等、事務的な仕事が追いつかない。
- ヘルパー業務の割合が多く両立がとても難しい。
- ヘルパーとしての業務が多く負担が多い。

問18：現状の業務の時間配分を、理想的な時間配分に近づけるために、事業所あるいは法人単位で行われている取組みや工夫を教えてください。

- ヘルパー業務では、1時間で、月あたりの上限ルールは決められない。
- 移動時間の短縮、効率的な移動ルートを探す。
- 担当国会議を他のサービス提供責任者にお願いしている。
- タブレットを使用するようになり、業務の負担（記録チェック、管理）がかなり減った。
- 人手の確保が第一だが、それができていない。本社の人事部任せ。
- サービスの時間を60時間目安に調整している。効率の良い訪問先のシフト作成・調整。
- 訪問業務を常勤ヘルパーまたは非常勤ヘルパーに行っていただき、サ責はサ責業務に集中してできるようにして下さっている。
- 月単位の訪問時間を管理し、サービス量の調整をするように心がけている。
- 週に何回もサービスに入る利用者には、特に何人ものヘルパーを同行して急の対応ができるようにしている。
- できるだけ非常勤やサ責以外の常勤に訪問を頼むようにしているが、人数が少なく、フルで働きたい非常勤さんがいない。
- シフトをなるべく定時で帰れるよう調整する。
- 他の開いているサ責が、シフトのつまっているサ責に声をかけてサービスを交代する。
- サ責のサービス業務時間を月で設定している。
- ケアの空き時間、ケア可能時間帯をケアマネ事業所にお知らせしている。
- 担当国会議や書類作成に支障がないよう、ケアを他に振り分けてくれます。
- サ責業務の軽減として業務の中で一番負担ある業務から見直し（記録、実績業務等）
- 事務処理の簡素化
- ヘルパーの新規獲得を目指す。
- 絵に描いたモチ状態。実際には機能せず、永遠に忙しさが続く。会議ばかり行って実に身にならない。
- ヘルパー向けの研修を行い、ヘルパーに個人差がないようにしている。
- 毎月実績をケアマネへ持参していたが、ペーパーレスを目標に、まずは内ケアマネからPCへ入力したものを閲覧できるようにした。
- チーム制で仕事を行い、担当であっても動けない時は他のチームのメンバーが対応してくれる。
- 実績の簡素化の取組み
- チームを組んで超勤にならないよう分担し、担当以外の同行や会議へ参加  
フレックス勤務の活用・人材育成
- ペーパーレスに移行することによって業務負担軽減
- エリア制を実施し、利用者情報等をエリアで共有することで、自分が不在でも業務がスムーズに行える。

- 提供票への仕立て作業をなくし、実績時の業務負担の軽減を図っている。また、サービス提供記録票のチェックを派遣スタッフに委ねることで、事務負担の軽減を図っている。
- 必要な書類の書式の改善
- ヘルパーや利用者に対しての情報共有
- 行けないところはないようにする。
- 1人の利用者様に対して複数のスタッフが対応できるように、手順書を作成し伝達できるようにしている。
- タイムスケジュールの記入
- サ責、常勤職員で業務分担や現在の問題点を月1回話し合っている（1時間程度）。
- 事前にやることが決まっていること（計画書の作成など）は自分のスケジュールの空き時間にやることを記入する。
- ヘルパー求人はずっと出している。
- ヘルパー不足と現ヘルパーの高齢化で先行き不安なため、常勤の家族（訪問）は必須になっている。ヘルパー不足の改善なくして理想改善はない。とはいえ現実難しいです。
- サービス提供責任者以外のヘルパーのスケジュールが空いたとき、サービス提供責任者のサービスを取って行ってもらう。
- 業務の分担、人材育成、忍耐
- システムの導入、スケジュールの型枠管理
- チームで分担して仕事をしている。
- ヘルパー業務はサービス提供責任者が行うのではなく、なるべくヘルパーに仕事をお願いしてサービス提供責任者は店舗になるべくいるようにし、新規のケース対応や、緊急時の対応に備える。
- ディレクションシステムの導入
- ヘルパー業務の調整
- ヘルパーとして訪問する時間を減らし、新規を受け入れられるように体制を作る。ゆずれるサービスは登録ヘルパーに移行する。
- ヘルパーとして訪問する時間帯を移動時間も含め、午前か午後のどちらかに無駄な空白時間がないようにする。
- ヘルパーの採用、シフトの見直し
- 高齢化が進み、稼働率が低下している。新しいヘルパーが入らない訪問事業部に関しては、移動がないため、ヘルパー不足がこの先どんどん進んでいく。なので、移動を視野に入れてほしい。
- サ責同士のスケジュールをお互いに把握しておき、足りないところは助け合う。
- 定期的なサービスは入らないようにしている。
- ライン表の作成（その中に入るように）
- ヘルパーが余裕を持って業務が行えるようルートを考えている。
- 人事採用強化（①福利厚生の見直し、②採用サイトの刷新）

- ヘルパーとしての訪問時間数を1ヵ月80時間と設定されている。
- ヘルパーとして訪問する時間を会社で目標設定している。
- 割合を守るために行っていることはない。  
本社からのノルマにより、ケア時間のウェイトを50%近くにする指示が出ている状態。
- 現状、事務所単位での取り組みは行われていない。
- 一時取り入れていた内サ責制で計画書や連絡調整のとりまとめ役のサ責が在社し、担当サ責は、内サ責からの要請により対応する。
- 週間の利用時間枠の時点で、1日の必要人員とケアの時間の限度を把握している。
- パートヘルパーの勤務可能な時間帯はサービス提供責任者の訪問時間を少なくする。
- 所長が一週間の利用者のケアと必要なヘルパーの人員数を調整している。
- 効率のよいルート作りを、ヘルパー間での能力のバラツキを無くすための申し送りの徹底教育。
- サービス提供責任者に月あたり70時間の上限ルールを設定している。
- 常勤月120時間をルールとして設定している。サービス提供責任者は月70時間ルールとして設定している。
- 訪問時間の月あたり上限を決めている。  
電話で話す時間を決めて、長電話にならないように心がけている。  
連絡にメールを利用している。
- サ責業務に専念するサ責を置いている。
- 無駄のないルート作りをしている（移動時間の中に発生するアイドルタイムをなくす等）。  
伝達方法は時間を取らない方法とする（メール配信利用等）。
- 人員の確保のみ。ヘルパーの質も大切。
- ヘルパー業務を減らすために、ヘルパー採用に力を入れている（養成等）。
- 訪問先の移動時間を短くして時間短縮したり、1日・1週間の行動をしっかり把握し、書類や記録に利用者様やヘルパーの電話など、スケジュールを組んでいます。時間通りに終わらないことが多く、改善とスキルが必要です。
- 人手不足の部分を補えるような稼働ヘルパーの募集をしている。
- 求人でのスタッフ集め、教育
- 基本的にサービス提供責任者には固定の訪問を1日に1～2件にしているが、急なスタッフの休み等で代替訪問することが多くうまくいかない。  
書類の簡素化した（モニタリングの評価を3ヵ月に1回から6ヵ月に1回に変更）。
- 複数のサ責の訪問件数が片寄らないようにしている。
- サ責業務に専念するサ責を配置している。
- 現場にサービスとして訪問しないサービス提供責任者がいる。
- 記録する、確認する、ヘルパーさんの動きを把握するなどを、アイパッドやスマホを連動させて迅速に対応できるように現在検討中。
- 職員の終礼報告の時間を切って、報告の仕方、伝え方の工夫を実行している。

- パートヘルパーに訪問してもらえるところは行ってもらっている（訪問に行く予定のところが急に訪問がキャンセルになった時）。
- サ責が3人いるので、役割分担を決め、お互いサポートしながら効率よく業務を行っている。カンファレンス（担当者会議）などは、介護福祉士を持っている登録ヘルパーにも依頼している。
- 待機時間を少なくし業務に努める。
- 会議等でサービス提供責任者はヘルパー育成のため現場を減らして事務所にいるように注意喚起している（現場の報告を聞くため）。
- 月末月初は仕事量が増えるので、できるかぎりヘルパーさんに現場に行くようにシフトを工夫している。
- 休日夜間を含め人材募集をしている。
- 人員確保、離職防止会議を月一回開催し、積極的に人員確保に努めている。
- 新規職員の確保。

問19：現状の業務の時間配分を、理想的な時間配分に近づけるために、あなたご自身が実施されている取組みや工夫を教えてください。

- ヘルパーとよく話し、感謝を伝え、信頼関係を作っている。
- サ責経験自体が浅いので、まず仕事を覚えることが先。
- 他のヘルパーに空き時間があれば、なるべく早目に連絡しお願いしている。急なシフト調整になるため、前からヘルパーに感謝を伝え、信頼関係を作っている。
- 急なシフト調整に備え、常にヘルパーにこまめに感謝を伝え、事務所での談話、メールでのやりとり連絡をし、信頼関係を作っています。
- サービス自体がありすぎて、難しい。勤務時間外で事務作業をし、なんとか日々こなせている状況。自分でもどうやったら減らせるのかわかりません。
- 効率良く仕事が行えるよう優先順位をつけて仕事をする。
- 感謝の気持ちを忘れないよう、常々お礼を言わせていただいている。
- ヘルパーとのコミュニケーションをよく取るようにし、ご利用者の情報収集やヘルパー自身の体調や悩みを聞いたりし、無理ないサービスを行ってもらうことにより、急な休みをなくす。事務業務のやるべきことをわかりやすく整理している。
- 非常勤ヘルパーさんが事務所に来たら、必ず声をかけ、利用者さんの情報を聞いたり、空き時間を聞くことで、新たな仕事をお願いしやすい環境、信頼関係を作る。何にどれぐらいの時間をかけるか1日の始めに決める。
- 利用者様の細かな変化も、ヘルパーに伝えるようにし、的確な指示を出すようにしている。時間のゆるすかぎり、コミュニケーションをとり、話をしやすい関係性を作るよう努力している。
- ヘルパーさんが仕事をやりやすくなるように、ご利用者宅のファイル(自社)や文房具を使いやすく整えたり、困り事がないかを聞いたり、サービス内容をできるだけ無理のないように設定。
- 優先順位を考えスケジュール。
- 頭の中で計画を立てる。優先順位を考える。
- 他のサ責のシフトをチェックする。
- 月間・週間でのスケジュールを立て、サービス業務時間外に効率よく作業できるよう整理している。
- モニタリング日を早目に決め、内勤ができる時間を作ったり、急なケア等に対応できるようにする。
- 優先順位を考え働く。
- ヘルパーさんと信頼関係ができるようにしている。
- 利用者の認定期間をなるべく把握して事前に見通しがいいか等、情報を集めたり、検討しておく。早めの準備。
- 担当者会議開催日に書類作成を終えるようにしている。ヘルパーともよく話し、意見、改善などはなるべく早目に留意し、伝わるようにしている。
- 優先順位をつけて仕事をしていく。計画的に行うように実績が終わったら事務処理する日を作っている。
- エリア制の中での利用者等の情報共有、一人で向き合うこと助け合うことの明確化。

- 同エリアのサービス提供責任者（自分含め4名）のチームワークの向上（会議の準備、実施によるPDCAサイクルの取組み）
- 1週間の間で空いている時間を作るようにする。
- じっと耐える期間と思っている。本部の上層部が変わらないかぎり無理。
- 日々の業務の見直し、優先順位の整理。
- ヘルパーからの声を傾聴し、不具合なことに関して、一つでも解決できるよう進めることで、ヘルパーへの指導や次の依頼に結び付けられるようにする。
- ヘルパーや利用者への連絡を自分が事務所不在時にチームのメンバーにお願いしているので時間が短縮できる。
- 急な訪問でないかぎり、まとめて訪問ができるように地域でまとめて訪問できるように計画する。
- ヘルパー指導を細かく行う。ヘルパー情報を集めておく（情報交換を頻回に）。ヘルパーとしての訪問は臨時のみにして極力ヘルパーを選定する。
- ヘルパーとの信頼関係を作り、急な休みでも活動してもらえるようにする。
- ヘルパーと信頼関係を深めるため、マメに連絡して話をする。
- 自分自身の取組みだけではどうにもなりません。ヘルパー不足のため本来時間をかけたい業務に時間をかけられない。
- サ責全員が協力し合えるように声かけしている。ヘルパーとの信頼関係が図れるようしている。
- ToDoリストを用いて、業務に優先順を設け、時間配分を設定している。派遣調整においては、担当者だけで行わず、エリアのメンバー全員で行い、負担の軽減が図れるように呼びかけている。
- 日々の記録、業務をできるだけ計画的に行い、先送りしない。個々のヘルパーの勤務状況を把握し、急なシフト調整に速やかに対応できるように注意している。
- ヘルパーとコミュニケーションを取り、感謝を伝え、気持ち良く仕事をしてもらおうようにしている。
- ヘルパーや職員等に自分が困った時に協力を得られるよう自分ができることは率先して動くようにしている。大変な時に頑張ろう！と思えるよう前向きな声かけをしている。
- 活動時変化のあった時、困った時はいつでも連絡が取れるようにしている。
- 計画的に動けるように時系列で無駄なく動けるシフト作り。
- アイドルタイムを作らない。
- 人員少なくサービスへ出る時間が多いので、少しの空き時間も無駄にしないよう、書類作成等、できることを常に考え、行っている。
- 事務所の整理整頓。
- 急なシフト調整に備え、利用者1人の所にヘルパーが固定しないよう最低3人は行けるようにしている。
- 自分というより、部下が仕事しやすいように記録等をわかりやすく記入できるよう、実務整理したいが時間がなくできない。
- 休日に1、2件出た時は、平日の朝・夕を時間調整するようしている。
- 書類作成などのパソコン作業をスムーズにできるよう集中している。パソコンを少しずつスムーズに動かせるように勉強する。

- 人の能力をみて仕事を決める。忍耐。
- 月締めのもはその月で日々締められるようにする。業務を溜めないようにする。
- 優先順位をつけ、仕事をしている。
- 手元にある仕事に優先順位をつけて、事務作業を行う。  
仕事の依頼をする際、ヘルパーの空いている時間を聞き、仕事をお願いする。  
ヘルパーさんとの信頼関係を作るために、時には世間話や悩みを聞く。
- やる事をメモする。
- 事務処理のスキルを上げる。
- 前日に必ず行う内容の優先順位をメモしておく。
- 仕事に優先順位をつけ、効率よく行うようにする。調整に周ってもらっているスタッフへの感謝、対応。
- ヘルパーに普段から感謝を伝えるようにしている。
- 自身の一日の業務内容の配分を考えておく。
- なるべく現場に出る時間を今より減らして、業務管理、書類作成に時間を割けるようにしている。
- 更新や見直しの時期をきちんと確認し、書類の作成や利用者への説明やサインをしてもらうことが後回しにならないよう早めに処理をする。  
自分ができる能力を見極め、無理な調整をせず、ゆとりをもてるように心がける。
- ヘルパーとのコミュニケーションを心がけて、急なシフトに対応してもらえるようにしている。
- 自分の受け持ちの利用者ではなくても、全利用者にサービスを入れるようアセスメントし、サービスの状況の確認をする。
- ヘルパーから信頼されるサービス提供責任者になれるよう、常にヘルパーとのコミュニケーションを取るようにしている。
- 急なシフト調整に備え、普段からこまめにヘルパー・職員と連絡を取り信頼関係を作るようにしている。
- ビジネススキル（効率化、スケジュール、マルチタスク化）の向上  
何事も即断即決  
断る仕事を考える
- ヘルパーとの信頼関係を作り、急なシフト変更対応してもらっている。（ヘルパーとの確実な信頼関係作りを行っている。「ありがとう」「ごめんさない」を必ず言葉で伝えている。）
- 事務さんが3ヵ月前に入り、業務分担している。
- ①今よりもできるだけ、ヘルパーが入っているケア中に一緒に入り、ヘルパーさんたちの視野を広げていきたいと思っている。  
②長く働くため、できるだけ残業を調整し、外出先から直帰できるときは（就労時間後に終了した場合）直帰する。
- 早く退社できるときは、なるべく直帰して次の日に備えるようにしている。
- 個人記録の中身の整理（見やすさ、みつけやすさ）
- 訪問ヘルパーに施設スタッフ並みのスキルは期待できず、できるヘルパーはいるものの、人数に限られる。これが解消されない状態では改善は見られない。
- ヘルパーさんにはこまめな声かけを心がけている。

- ケアワーカーと信頼関係をつくるようにして、利用者の情報を知らせてもらったり、ケアプラン出してもらったりしています。
- 各業務毎にメモ帳を用意し、どの方向からの相談や報告がきても、その前の対応がたどれる。
- サービス提供責任者・パートヘルパー問わず、どの利用者宅でも訪問ができるように情報共有する。
- ケアが空いている時間を活用し、支援経過記録の作成や訪問介護記録の確認、計画書作成を行っている。
- スタッフの接遇の研修
- 何をするなど具体的に計画をしている。
- スタッフ全員が把握できるよう申し送りミーティングを密に行う。役割分担を行っている。
- 自分自身の体調管理をしている。
- スタッフの病欠等に備え、シフトのルート決めや調整をしている。
- 手配等になるべく時間をかけず書類等に時間をかけるようにしている。
- 一週間の自分の行動予定を立て、時間をかけないように努力している。
- 一日の仕事業務を把握し、優先順位の流れを作り、スケジュールをこなすようにしている。
- ヘルパーの働く時間になるべく無駄のないようなシフト作りをしている。
- パソコン書類整理をしてわかりやすくまとめができるようにしている。日頃からみんなでやっていく、お互い様だからという気持ちを大切に伝えていくことで助け合って取り組んでいる。
- 自分だけでやらなくてもよい雑用は手伝ってもらう。
- 急なシフト変更が多いため、ヘルパーの日常もある程度把握する。サービスに入るヘルパーの人数を、利用者の状態に合わせて契約時に了承を得る（本人、Fa）ようにしている。
- 忘れないため今日することをメモしているが、新しいことも出てくるので、優先順位にも気をつけている。
- ヘルパーさんの事情を知ることで、お休みを取りやすく。他のヘルパーさんで対応、サ責が対応できるよう、お互い様の心を持ち、感謝を伝えている。
- 優先順位を決め、仕事の効率を上げる。
- 急なシフト変更に対応できるようにヘルパー間でのコミュニケーションを大切にしている。
- その日に何をするかあらかじめ決めておいて、すぐに取りかかれるようにしている。
- サ責しか行えない業務に向かえるようになるべくシフト変更していく。ヘルパーの心身状態をしっかり把握し、声掛けできるようにしている。
- 事業所内の信頼関係を日頃より築いている。何かあれば助けていけるようにお互いに気遣う。伝達を確実に行う。
- 人材が不足しているため、いるスタッフで休みのカバーが行えるように複数のスタッフで関わりをもつようにしている。サービス提供責任者と書類の必要性等を検討している。
- 日によって訪問時間が違うため、業務の配分も変わる。そのため、一日で行うことを計画し、順序よく行うようにしている。
- その時にしなければならないものを後回しにしない。

- 毎月決まった業務は時間配分を考え早目に取り組んでいる。
- 自分の机の上の整理整頓を心がけ、物を探す時間を減らしている。  
ヘルパーが事務所に寄った時には、忙しい時でも必ず声かけし、信頼関係を作るようにしている（シフト変更がスムーズにいくため、変更理由も伝える）。  
パソコンが共有のため、昼休憩をずらし、空いている時に使うなど時間調整している。
- 仕事の空き時間に上司にサ責業務について教わったりしている。
- 5Sを意識して、自分発信でできるような環境作りを心がけている。  
登録のヘルパーさんが1名のみのため、パート社員さんを含む職員さん全員が担当できるご利用者が増えるように全体的なスキルアップを進行中。
- 夕方にヘルパーが帰社し、訪問記録がその時間に集中。記録・確認・指示書などに時間がかかるため、朝一の訪問がないときは15分でも遅くに出社している。残業を少しでも減らすように心がけている。
- 私はパートヘルパーなので他のサ責よりヘルパー業務の時間が長く、他のヘルパーの代行訪問や管理者のサポートとしていつでも自由に動けるような心構えで業務に当たっている。
- 仕事への優先順位。待機時間少しで事務所に戻り、帳票などの作成を実施。
- ヘルパーの報告がわかりやすく簡潔にできるように質問を工夫している。自分で考え行動できるようにヘルパーに役割をつくる。
- 現在のヘルパーさんが離職されないよう、声かけや、シフトに無理がないか聞き、調整している。
- 月ごとに必要な書類はこまめに記入しながら期日に提出できるよう準備している。  
ヘルパーとは常に情報交換やこまごましたことなど話を聞き、当方の繁忙時の協力を得られるように段取りをつける。
- より効果的なシフト調整
- 上司や他職員とのこまめな報・連・相を心がけている。
- できるだけ仕事を溜め込まない。

厚生労働省「平成30年度 老人保健健康増進等事業」成果報告

平成30年度介護保険制度改正等による訪問介護における  
サービス提供責任者の役割の多様化・複雑化を踏まえた業務実態の把握、  
およびこれからの責に求められる能力・実施体制に関する調査研究

## 事業実施報告書

**一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会**





