

## サービス提供責任者の経験を通した学びと訪問介護事業所における支援関係

宮上多加子<sup>1</sup>・河内康文<sup>2</sup>・荒川泰士<sup>3</sup>

(2019年9月26日受付, 2019年12月16日受理)

Learning from Experience among Service Coordinators and Support Relationships  
at Home-Visit Care StationsTakako MIYAU<sup>1</sup>, Yasuhumi KOUCHI<sup>2</sup>, Taishi ARAKAWA<sup>3</sup>

(Received : September 26, 2019, Accepted : December 16, 2019)

## 要 旨

本研究では、訪問介護事業所のサービス提供責任者が職務を通した経験から何を学び職務を遂行する力を高めているのか、また職場内外の人々と結んでいる支援的な関係とその内容について明らかにすることを研究目的とする。研究対象者は、四国内にある訪問介護事業所に所属するサービス提供責任者とし、研究協力への同意が得られた14人に対して個別面接調査を行った。得られたデータを質的記述的に分析して67のコードと15カテゴリーを生成した後に、カテゴリー相互の関係とコードが示す特徴について検討を加えた。

人材確保が困難を極めている訪問介護の分野において、サービス提供責任者はヘルパーの就業継続と提供するケアの質確保の双方に留意しながら、ヘルパーの特徴に応じた指導方法を工夫していた。また、サービス提供責任者は、事業所における介護業務のマネジメントとヘルパーへの管理指導を行う際に、職場内外の人と支援的な関係を結んでいた。

キーワード：経験学習 サービス提供責任者 介護保険制度 訪問介護 支援関係

## Abstract

The objective of this study was to clarify what service coordinators at home-visit care stations learn from experience in executing their duties to improve their practical skills, as well as to elucidate the supportive relationships and their content that connect with people inside and outside the workplace. The subjects of the study were service coordinators stationed at home-visit care stations in the Shikoku region of Japan. Individual interviews were conducted with 14 service coordinators who agreed to participate in the study. The data obtained were qualitatively and descriptively analyzed and 67 codes and 15 categories were generated. The relationships between the categories and the characteristics of codes were then examined.

In the field of home-visit care where securing human resources is extremely difficult, service coordinators have been developing teaching methods tailored to the characteristics of helpers while paying attention to both the continued employment of helpers and quality assurance of care provided. Furthermore, service coordinators have been forming supportive relationships with people inside and outside the workplace when managing care duties and when managing and instructing helpers in the workplace.

Key words : Experiential learning, Service coordinators, Long-term care insurance system, Home-visit care, Support relationship

<sup>1</sup> 高知県立大学 社会福祉学部・教授・博士 (社会福祉学)  
Faculty of Social Welfare, The University of Kochi, Professor (Ph.D.)

<sup>2</sup> 高知県立大学 社会福祉学部・講師・博士 (社会福祉学)  
Faculty of Social Welfare, The University of Kochi, Assistant Professor (Ph.D.)

<sup>3</sup> 有限会社あらたケアサービス・管理者・修士 (社会福祉学)  
Arata Care Service, Manager, (Master of Social Welfare)

## I 研究の背景

労働力人口の減少に伴い産業界の多くの分野で人材確保が課題となっているが、特に介護現場においては人材不足が深刻であり、慢性的な人手不足に陥っている。厚生労働省は人材確保の方策として、離職者や中高年齢者等が参入しやすいように「すそ野の拡大」を打ち出している（厚生労働省 2016, 2017）が、そもそも介護現場に就職する際には、介護福祉士のような国家資格は必須ではないため、多様な教育歴・職業歴をもった人材が入職している現状がある（宮上 2012, 宮上・河内・田中 2018）。このように現場の業務を担う人材の不足や流動化が常態化する現状の中で、参入してくる多様な人材を育成し介護職員の資質向上に取り組んでいくためには、組織の中で介護業務のマネジメントを担い、同時に職員を指導する立場にある中核的な職員の役割が重要となる。

介護分野に就職した人材は、業務を遂行する中で実践的な知識や技術を身に付けて行くと考えられるが、人が経験からどのように学んでいくのかについての研究は経験学習論としてまとめられている。また、中原（2012）は、従来の個人の内的発達を取り扱うことを中心とした経験学習に加えて、職場における上司・同僚・部下等からの支援的コミュニケーションを含めた職場学習を概念的に整理し、さらに所属組織外の学習機会を含めた経営学習論という学際的な領域を提唱している。さらに、職場における支援関係について、中原（2015）は、「業務支援」「内省支援」「精神支援」の3種類をあげており、同僚・上位者・上司等の様々な立場の人から、異なる支援を得ることで人材が成長すると述べている。研究者らは昨年度の調査において、高齢者介護施設に勤務する中堅介護職員と指導的立場の職員を対象とした調査を実施し、中堅介護職員と指導職員間の発達支援関係と、中堅介護職員の職務を通じた経験学習について知見を得た（宮上・田中 2019；田中・宮上・西岡 2019）。

本研究は、要介護高齢者や障害者が地域での生

活を継続するための重要な役割を担う訪問介護事業所のサービス提供責任者を対象として、職場における経験学習と支援関係について取り上げるものである。つまり、本研究で扱う範囲は、中原（2010：23）の定義による職場学習であり、利用者に対する介護業務に加えて、職場におけるマネジメントや訪問介護員（以下、ヘルパーとする）への指導を担うサービス提供責任者に焦点を当てる。

介護保険制度において、指定訪問介護事業所には「ヘルパー」、「サービス提供責任者」、「管理者」の配置が義務付けられている。このうち、サービス提供責任者の役割については、「指定居宅サービス等の事業の人員、設備及び運営に関する基準」（平成11年厚生省令第37号）によれば、訪問介護計画の作成、利用の申し込みにかかわる調整、ヘルパーに対する技術指導の3項目がある。

サービス提供責任者の機能について、佐藤ら（2006）は以下の2つの基本的機能をあげて説明している。第1には、ケアマネジャーが作成したケアプランや利用者訪問などに基づき利用者の介護ニーズを適切に把握し、訪問介護計画を作成することであり、第2には、ヘルパーを選択して介護サービス提供業務に配置し、要介護者の介護ニーズを充足することである。また、須加（2013：149）は、「訪問介護事業所のサービス提供責任者は、利用者申し込みに係わる調整、ヘルパーに対する技術指導、訪問介護計画書の作成などを行うと法令で規定され、利用者のニーズに合わせて訪問介護を調整するコーディネーターであると同時に、登録ヘルパーのサービスを管理する中間管理職でもあるという二重の役割をもっている」と業務の多様性を指摘している。

サービス提供責任者を対象とした研究の数は少なく、文献データベースCiNiiを用いて、キーワード「サービス提供責任者」と「業務」で検索すると17件がヒットした（2019年6月27日実施）。これらの論文の中から、2005年以降に公表された論文および各論文の引用文献を手掛かりとして、本

研究のテーマに関係のある論文を収集しレビューを行った。

辻（2013,2014a,2014b,2015a,2015b）は、訪問介護事業所を対象とした一連の研究において、制度的変遷をふまえたサービス提供責任者の労働特性と役割機能を明らかにしている。

武田（2004）は、サービス提供責任者が持ち合わせるべき専門的資質について検討し、介護計画作成能力、スーパーバイズ能力、対人援助能力、アセスメント・コーディネート能力、および福祉専門職としての価値・倫理に集約されるとしている。

中山ら（2009）は、サービス提供責任者の学習ニーズについて、3段階のデルファイ法を用いて検討した結果、研修内容として重要度の高い項目のうち半数は、サービス提供責任者の本来的業務であるサービス調整業務とヘルパー管理業務に係るものであったとしている。このことから、サービス提供責任者は、サービス調整に係わるコーディネーターの役割とヘルパー管理に係わる教育者としての役割についての学習ニーズが強いと考察している。

また、須加（2013：149-162）は、訪問介護におけるサービスの質を探究するために、ヘルパーとサービス提供責任者に対する一連の研究を行っている。その中で、サービス提供責任者のストレス要因としては、利用者・ヘルパー・介護支援専門員の3者間の間での役割葛藤を示す要因や、上司や同僚との関係を示す要因があったとしている。

太田ら（2015）は、サービス提供責任者の業務の実態把握を行い標準化を試みるために調査を実施し、報告書にまとめている。

綾部（2015,2016）は、訪問介護事業所のサービス提供責任者を対象として、訪問看護職や介護支援専門員とのチーム活動の実践と関連要因を明らかにするための量的調査を実施した結果、サービス提供責任者のチーム活動を促進するためには、利用者や家族との良好な関係、職場内外での良好な人間関係といった人的資源との肯定的な関係が

必要であると述べている。

鴻上・松田（2017）は、訪問介護事業所のサービス提供責任者の就業上のストレス要因を明らかにすることを目的として調査を実施し、様々な人間関係が重層的なストレスャーになっていると報告している。

以上のように、サービス提供責任者を対象とした研究では、その役割機能や職務に係るストレスについて取り上げたものが多い。また、利用者やその家族との関係だけでなく、ヘルパーやケアマネジャーといった関係職種との人間関係の重要性についても指摘されている。ただし、サービス提供責任者が職務遂行に必要な能力をどのような経験から得ているのか、またその能力向上に寄与する人間関係はどのようなものなのかについては、研究の蓄積が少ない。

## II 研究目的および研究の意義

本研究では、サービス提供責任者の職務経験と、そこからの学びの繰り返しを経験学習としてとらえ、職場内外の人々と結んでいる支援的な関係とその支援内容、またそれらの支援を通じた職務遂行能力の変化について明らかにすることを目的とする。具体的な研究課題は、以下の2点である。

- ①サービス提供責任者は、介護現場における経験から何を学び、職務遂行能力を高めているのか。
- ②サービス提供責任者は、職場内外の人とどのような支援関係を結び、職務遂行能力を高めているのか。

本研究の意義としては、サービス提供責任者として必要な職務遂行能力の発達について、職場における支援関係をもとに明らかにすることで、サービス提供責任者として必要な職務能力や支援に関する課題が明らかになる。また、本研究の成果を活用することにより、介護現場における職員の相互関係を基盤とした人材養成の体制を構築できるため、職員の職務意欲向上や仕事を継続する意思を高める可能性がある。

なお、本研究における職務遂行能力の定義は、



サービス提供責任者の役割である訪問介護計画の作成、利用の申し込みにかかる調整、ヘルパーに対する技術指導を実践するために必要な能力とした。具体的な項目は、日本介護福祉士養成施設協会の調査研究報告書（2018）に示されている項目をもとに検討し、「利用者の自立支援を目指した介護」「介護過程の展開」「介護技術の実施」「介護予防・生活リハビリ」「リスクマネジメントの実施」「ケアの質向上への取り組み」「医療的ケア・終末期ケアの実施」「業務の合理化への取り組み」「新人職員への指導と人的資源管理の実施」「コンプライアンスの実施」「多職種連携とネットワークの活用」「指導的役割」の12項目とした。

### Ⅲ 研究方法

本研究では、訪問介護分野における研究が少なく、探索的な位置づけとしての研究であることから、質的帰納的なアプローチを用いた。研究対象者は、訪問介護事業所における中核的な役割を担うサービス提供責任者とし、業務内容および業務を遂行するために必要と考える能力や、自身の能力が向上したと考える経験、また本研究において定義した職務遂行能力の自己評価について個別インタビュー調査を実施した。さらに、職場における経験学習をとらえるため、ヘルパーや同僚・上司との関係性も視野に入れて聞き取りを行った。得られたデータから逐語録を作成し、その後、質的分析ソフトMAXqdaを使用して、佐藤（2008）が提唱している分析方法を参考として、語られた内容を比較検討しながら抽象化作業をすすめ、コードからカテゴリーを生成した。

質的調査方法におけるデータの厳密性を高め、分析結果をより確かなものとするために、以下の2つを行った。確実性（credibility）を高めるための協力者への再確認（メンバーチェック）については、カテゴリーを生成した時点で、調査対象者全員に対して結果を文書で報告し、自身の経験に照らして納得できるかどうかについて参考意見を聴取した。その結果、5人より回答があり、分

析結果は支持された。また、確証性（confirmability）を確保するために、訪問介護事業所の経営者や介護福祉教育に携わっている教員を含めた自主研究会で結果について協議し、データの解釈や介護現場における業務の現状や支援について協議を行い合意を得た。

### Ⅳ 倫理的配慮

調査候補者に対しては、研究者から研究内容と倫理的配慮についての説明を文書および口頭で行い、了解を得たうえで研究参加への同意書に署名を依頼し承諾を得た。なお、調査開始前には、本学の研究倫理審査委員会に申請して承認を得ている（社倫研 17-64号：2017年8月8日付）。

### Ⅴ 結果

#### 1) 調査実施期間

2018年8月～2018年12月

#### 2) 調査対象者

調査先については、地理的な特徴や訪問介護事業所間のネットワークの特性をふまえて、四国内の2県を選定した。各県のホームヘルパー協議会会長に対して、調査の趣旨と内容を説明したうえで訪問調査に協力可能な訪問介護事業所の推薦を依頼した。推薦を受けた訪問介護事業所に対して、研究者より連絡を入れ、調査依頼を行い内諾を得た。なお、今回の調査は、訪問介護事業所における人材育成の概要を把握し、サービス提供責任者の立場からの多様なデータを収集するため、経験年数や事業所の運営形態については条件をつけなかった。インタビューを実施した事業所は8事業所であり、サービス提供責任者は合計14人であった。性別では、男性1人、女性13人であり、年代別では、30歳代1人、40歳代4人、50歳代7人、60歳代2人（平均52.9歳）であった。サービス提供責任者としての経験年数は、最短で2年、20年以上の経験を持つ者も2人いた（表1）。面接時間は、32分～68分（平均51分）となっている。

表1 調査対象者

番号	性別	年代	訪問介護の 経験年数	サービス提供責任者の経験年数	資格	訪問介護事業所の 類型
1	男	30歳代	10年	2年	介護福祉士	独立型
2	女	40歳代	12年	4年	介護福祉士	独立型
3	女	50歳代	17年	14年	介護福祉士	市町村社協
4	女	60歳代	20年以上	20年以上	介護福祉士	病院併設型
5	女	50歳代	15年	5年	介護福祉士	病院併設型
6	女	50歳代	18年	6年	介護福祉士	市町村社協
7	女	40歳代	11年	6年	介護福祉士	市町村社協
8	女	50歳代	20年以上	20年以上	介護福祉士	市町村社協
9	女	50歳代	15年	11年	介護福祉士	施設併設型
10	女	60歳代	18年	16年	介護福祉士	施設併設型
11	女	50歳代	15年	9年	介護福祉士	独立型
12	女	40歳代	13年	9年	介護福祉士	独立型
13	女	40歳代	17年	7年	介護福祉士	市町村社協
14	女	50歳代	19年	3年	介護福祉士	市町村社協

### 3) 面接内容の整理分析

面接時の録音データとメモをもとに、逐語録を作成したうえでコード化を行った。コード相互の関係を検討しながら、さらに抽象化作業をすすめてカテゴリーを作成する作業を行い、最終的には表2として整理した。カテゴリーは全部で15、コードは67であった。表2の各コードの内容について何人の対象者が語っていたかは、右端の数字（実人数）で示している。

### 4) サービス提供責任者の業務の特徴

カテゴリーとコードから読み取れる特徴として、以下の8項目を整理した。中堅介護職員のカテゴリーとコードについて、以下の文中ではカテゴリーを「 」, コードを〈 〉で記載している。また、具体的な語りは斜体で示している。

#### ①人材不足が加速する中で、介護保険制度に基づいた特有な職員体制でサービスを実施している

訪問介護サービスは、「A 介護保険制度の制約の中での業務」という制限があるとともに、登録ヘルパーの割合も多く「C 多様な勤務形態の職

員で行う体制」という特徴がある。加えて、最近の介護人材不足という社会的背景の中でも、「B 訪問介護分野の人材不足は特に厳しい」という状況があった。

訪問介護事業所の業務は、介護保険制度という枠組みの中でのサービス提供であり、制度改正に対応していくことにより様々な影響が生じている。調査の中では、制度改正を活用して訪問介護の専門性と事業所運営の双方にメリットをもたらすような方法を模索している動きがあった。

介護保険はこの4月ですかね、老計10号というのができましたよね。…（中略）…体にさわることだけが身体介護ではなく、一緒にやってそれを自立に持っていくって。それで4月から少しずつその家事の部分に身体30分つけてもらえるようになったので、少しずつ更新のときに身体をつけるように…。（調査対象者9）

訪問介護事業所の人材不足は特に深刻であり、募集してもほとんど応募がないという実態は、多くの事業所で聞かれた。また、介護職の中でも〈へ

表2 サービス提供責任者のカテゴリーとコード

カテゴリー記号	カテゴリー	コード	語りのあった人数
A	介護保険制度の制約の中での業務	介護保険制度改正に対して先手を打っていく	2
		介護保険制度改正による事業所への影響	3
		介護保険制度の制約の中で業務を合理化する苦労	5
B	訪問介護分野の人材不足は特に厳しい	人材不足の影響で、サ責の業務だけに専念できない	2
		募集しても新規採用者がいない	3
		入職すると長く働く人が多く新陳代謝が少ない	2
		ヘルパーの勤務体制の特徴から施設介護の希望者が多い	4
C	多様な勤務形態の職員で行う体制	ヘルパーは直行直帰のため、連携がとりにくい	4
		サ責はヘルパー集団に属しながら別の役割を行う	3
		ヘルパー経験により力量をつけてからサ責の役割を担う	1
		新人時代は自分の仕事の範囲のみしか考えていなかった	1
		社協の訪問介護は、地域福祉機関というバックがある	1
D	理念としての自立支援の具体化は困難	自立支援は、実践することが難しい	2
		理念として自立支援を組み入れる	2
		自立支援の具体的方法	3
E	高齢者とは異なる障害者への支援	高齢者への支援とは異なる障害者支援の難しさ	4
		障害者への支援のコツをつかんでいく	3
F	職員間の情報伝達はツールを介して一方 向	勤務体制上の制約で、サ責がヘルパー各々に伝達する	6
		利用者に関する情報入手は、ヘルパーからが多い	2
		伝達方法は、直接対話ではなく電話やメールや日誌が多い	3
		ヘルパーへの情報伝達が難しい	5
G	介護チームとしてのマネジメントを実施	定期的にミーティングの機会を設定して意識を統一する	3
		訪問介護は、ヘルパーがチームで行うために工夫が必要	5
		事業所内の人間関係が難しい	3
		ヘルパーの思いや不満をくみ上げることもサ責の仕事	4
		介護チームの中に信頼関係を作っていく	4
H	ヘルパーへの指導は対話中心で自尊心を 尊重	各々のヘルパーが同じレベルの介護を提供できるようにする	3
		ヘルパーには対話中心の指導を心掛ける	4
		ヘルパーに注意する方法が難しい	3
		自信と自尊心を持つように指導方法を工夫する	4
		1対1という在宅介護の特徴に対処	2
		以前と比較してヘルパーの力量が低下した	2
I	ヘルパーと利用者との関係に留意	ヘルパーへの指導は相手を尊重する態度で臨む	6
		利用者とヘルパーのマッチングが重要である	6
		ヘルパーは利用者との距離が近くなりすぎることがある	3
		利用者とヘルパーには、サ責とは違う親密な関係がある	3
		サ責として、利用者とヘルパーの関係を調整する	7
J	高齢ヘルパーへの配慮と活用	利用者とヘルパーとの間に心理的なつながりを作してほしい	3
		高齢ヘルパーの増加と特有の働き方	7
		高齢ヘルパーの体力低下への配慮が必要	4
		高齢ヘルパーへの指導の難しさがある	4
K	サービス提供責任者としての役割と責任	高齢ヘルパーの力量と活用のコツ	2
		サービス開始時に利用者を訪問し、サービスの流れを作る	4
		利用者とヘルパーの間に入って調整していく	6
		利用者とのつながりを保ちながらサ責として動く	7
		サ責として事業所内での役割と責任が増える	5
L	利用者の評価や専門性向上がやりがい	感情的な部分を含めて関係の調整を行う	3
		事業所外の専門職とつながり、連絡調整を行う	4
		利用者の反応や満足感からやりがいを実感する	6
		利用者の在宅生活が継続できることにやりがいを見出す	5
M	サービス提供責任者としての力量向上	ヘルパーのやりがいや専門性が発揮できる方法を考える	2
		サ責を経験して視野や広がり成長したと感じる	5
		現場における仕事の教え方を工夫する	5
		訪問介護に必要な責任感と観察力	4
		能力向上のために研修に参加する	5
N	職場内外の相談や愚痴を言う相手	サ責として自身の力不足を感じる	3
		サ責としての指導方法を多様な機会に身につける	3
		同じ仕事をしている同僚に、仕事の相談をすることが多い	5
		困ったときには、職場内の他部署に相談相手がいる	5
O	他職種との連携の必要性	事業所外にも、信頼できる相談相手がいる	3
		同じ事業所内の先輩から指導を受けた	5
		守秘義務があるために、事業所外で仕事の話をしていない	3
		ケアマネの立てたプランを受け入れることに困難を感じる	4
		ケアマネとの溝を埋めるために協議する	3
		担当者会議において他職種と情報共有する	5
		地域の多様な人材と連携する必要がある	4
		他職種との交流機会をもつ	2

ルパーの勤務体制の特徴から施設介護の希望者が多い」という声もあった。

訪問介護事業所において、施設介護と勤務体制が異なっている点の一つは、ヘルパーの通勤と移動経路である。〈ヘルパーは直行直帰のため、連携がとりにくい〉という課題があり、その結果〈サ責はヘルパー集団に属しながら別の役割を行う〉というようにサービス提供責任者の負担を増加させていた。

## ②介護保険制度における理念や対象者の特性に対応した支援に苦慮している

介護保険サービスの目標として自立支援があげられているが、限られた訪問介護の時間内では「D 理念としての自立支援の具体化は困難」という認識を持つサービス提供責任者が多かった。また、最近では障害者への支援が増加している事業所があり、「E 高齢者とは異なる障害者への支援」に試行錯誤している実態があった。

自立支援を理念としては理解して、〈自立支援の具体的方法〉に取り組んでいるものの、〈自立支援は実践することが難しい〉実態があった。例えば、以下のような利用者とのやりとりが語られていた。

自立支援って、こっちからの促しはもちろんやけど。結局本人さんが、利用者さん自身が分からないと、なかなか。「なんでやってくれんの。そのために来よるがやろ」って言って。なんか（自立という）言葉はいいけど、難しいですよ。（調査対象者1）

障害者支援を組み入れている事業所は全数ではなかったが、最近では障害のある利用者が増加しているところもあった。障害のある利用者宅を訪問するヘルパーの適性を見極めることもサービス提供責任者の役割として認識していた。

内容的には多分、障害の方ってそんなによっぽどの身体障害の人やったら違うんですけど。精神障害とかだと本当に調理とか掃除とかって

というのがメインになってくるので。そんなに仕事内容は大変ではないんですけど。声かけとかってというのがやっぱりすごく大事になってくるので。やっぱりそこはちょっとこの人にはこのヘルパーっていうのをやっぱり考えていかないと。（利用者から）結構、「あの人は駄目」とかって言われるときがあるので。そこはちょっと難しいかなとは思いますがね。（調査対象者7）

## ③登録ヘルパーの勤務体制により、情報伝達が間接的になり徹底が難しい

ヘルパー全員が事業所に集合する機会が非常に少ないため、ヘルパー・利用者・サービス提供責任者間の情報伝達は、電話やメール等を介して行うことが多く、サービス提供責任者を起点とする「F 職員間の情報伝達はツールを介して一方向」の伝達が多かった。

これは、ヘルパーの勤務体制の特徴である「直行直帰」に関係する課題であり、サービス提供責任者は〈ヘルパーへの情報伝達が難しい〉と感じていた。例えば、以下のような語りがあった。

なかなかこう上手く伝わってなくて。伝えたやろ、聞いてなかったとかっていうことがなるべくないように。そういうふうなことで見られなかったりとかっていう部分があってはいけないっていうのはあるので。メールとかだったり、あとで見たら分かるようなかたちで見てもらってということもすることもあります。

口頭で言うときもあるんですけど、口頭だけじゃなくて、書類っていうんではないんですけど、ちょっと変わったこととかがあったときにはメールで伝えたりとか。それを様子を見て何かあったら連絡くださいというかたちで。（調査対象者13）

週に1回やったらなかなか話すときってないと思います。1つの利用者さんここに5人入るよるヘルパーさんがおれば、やっぱりなかなか一同にそろってその利用者さんのことについて



話し合うことって少ないんですよ。それぞれの自分の主張、サービスの思いがあるし、理想はきっちり毎回毎回、理想をいえば週1回でも集まってこの利用者さんに対して入っているヘルパー全員が話をすることができれば、コミュニケーションをしっかりとっておければもっと良いサービスにつながると思う。(調査対象者1)

④利用者には介護チームとしてかわることを意識して、支援内容の統一や利用者とヘルパーとの距離感に留意している

利用者に同質のサービスを提供するために、サービス提供責任者は「G 介護チームとしてのマネジメントを実施」していた。また、1対1の介護という特性上、ヘルパーと利用者との関係が必要以上に親密になりがちであることから、「I ヘルパーと利用者との関係に留意」していた。

訪問介護は、1人の利用者に複数のヘルパーが関わるが多く、チームとしてのサービス提供であるため、〈各々のヘルパーが同じレベルの介護を提供できるようにする〉という前提があった。そのために、〈定期的にミーティングの機会を設定して意識を統一する〉工夫や、〈介護チームの中に信頼関係を作っていく〉ために〈ヘルパーの思いや不満をくみ上げることもサ責の仕事〉という意識を持っていた。例えば、以前に経験したヘルパーへの対応から反省しているエピソードとして以下のような語りがあった。

前に、ヘルパーさんが辞められたときに、辞められた理由はたぶん自分の体のことだったと思うんですけども、体がちょっと痛くなってきたとかそういうことで辞められたと思うんですが、そのときに、私ではなくてほかのサ責に言ったのが、話をなかなか聞いてもらえないし、言っても通らないみたいなことを言われたのが、ずっとひっかかってたです。その人だけじゃなくてみんなそうなんだろうと思って、なんかもっと、ヘルパーさんもわざわざここに寄ってまでっていうのもあるかもしれないんで

すけども、そういう取り組みをしないとイケないだろうなと思うんです。(調査対象者10)

1対1でしんどい思いをちょっと汲み取ってあげないかんかったな、もうちょっと早い時期に汲み取ってあげないかんかったかなというのも、ちょっと自分も反省するところがあったがですけど。(調査対象者3)

⑤年齢の高いヘルパーが増加しているため、自尊心を尊重した指導や勤務上の配慮を行っている

人手不足もあってヘルパーの離職防止を考慮に入れつつ、「H ヘルパーへの指導は対話中心で自尊心を尊重」する指導を行っていた。また、加齢に伴う身体的な変化が起こることから、「J 高齢ヘルパーへの配慮と活用」も必要となっていた。

ヘルパーへの指導の際には、上記で述べた思いや不満を聞く姿勢と同時に、〈自信と自尊心を持つように指導方法を工夫する〉〈ヘルパーへの指導は相手を尊重する態度で臨む〉という心構えがあった。その背景には、ヘルパーの高齢化と、新規採用が難しく人材確保が困難であるため、現在のヘルパーにできるだけ継続して勤務してもらいたいという理由があった。例えば、若い年代のサービス提供責任者からは、以下のような語りがあった。

変な指導の仕方したらふくれるし、私より上の人なんかは生意気いうような感じで見てくる人もいるしね。だから上手に、「助かるよ。こうやってしてくれたら助かるからお願いしたい」というようなかたちで指導はしてますけど。(調査対象者6)

癖があるというか、いくら言っても柳なんだけれども、言わないと直らないので、個々に言うんですけど、でも、それでも直らないんですけどね。なかなか、普通の人はやはりちゃんとそういうことが起きたらそこまで怒らなくて、注意しなくても、ちゃんと自分で聞き分けて



やっていくんですけど、なかなか手強い人もいるし、そんな中で辞めさせないように辞めないように指導していくというのは常々、辞めてもらったら困るので、とにかく辞める人をなくすことに私は気を付けています。（調査対象者9）

機嫌をとりながら言わないかんところは言うてよくしていかないといかんし、というところはね、最近はすごく思いますね、人がおらんって、人がおったときはまだもうちょっといけたんですよ、この人駄目ながやったら、この人の仕事は少なくなるよというふうな考え方でもおれたがやけど、今はそれができないんですよ、減らしたいんですよ、ちゃんと仕事をしよらん人にAさんみたいなところに行かせたくない、サービスの質にも関わってくるし、なんかあったときの責任というもあるき行かせたくないけど、人がいないんで行かすしかない、というのがここ1年ぐらいは続きよったかなと思います。（調査対象者1）

このような心理的な配慮と同時に、高齢のヘルパーに対しては、体力的な衰えに対する配慮が必要となっていた。

そうですね、登録さんはやっぱり家族があったりとか体調管理とか、かなりうちも高齢化してきているんです、ヘルパーさんの年齢が、私たち年代の人が多いので、そういうところで健康管理とか「大丈夫なの」とか、病気で休ませてくださいというたら、「もちろん、ほんなら休んで下さい、病院に行ってください」とかそういうことはあるんですけど。（調査対象者9）

#### ⑥サービス提供責任者としての役割として、利用者を含めた事業所内外の関係を調整する

事業所内では「K サービス提供責任者としての役割と責任」を果たしつつ、事業所外の人材との関係を視野に入れて「O 他職種との連携の必要性」を意識していた。

サービス提供責任者は、利用者との関係をはじめ、ヘルパーやケアマネジャーといった介護関係の職員や、医療関係者等とつながり、連絡調整を行う役割を負っている。特に、利用者との関係を示すコードは、〈サービス開始時に利用者を訪問し、サービスの流れを作る〉〈利用者とヘルパーの間に入って調整していく〉〈利用者とのつながりを保ちながらサ責として動く〉などがあり、語りの内容も多かった。例えば、サービス提供責任者としてヘルパーと利用者との間に入る例としては、以下のような語りがあった。

だから、ちょっとそこが私も最近の課題で心配にはなっているところなんですよ、長く入りすぎたヘルパーさんって、ついついそこが見えなくなるということが多々あるので、だからやっぱり忙しいきほかへ行かないかんって言いよったけど、やっぱりその人に代わりあって自分ももっと入って、その人もちょっとしんどくなっているのではないろうかっていうところは、ちょっと最近感じるところがあるので、月の内何回かはちょっと代わりに入って、助け船ださないかんかなってというのは、本当につい最近すごくそうって感じたところがありますね。（調査対象者3）

また、訪問介護事業所内での役割と責任については、以下のような語りがあり、視野が広がって業務管理者としての考え方をするようになっていた。

今は現場のことはもちろん、利用者さんのこと、利用者さんのサービスのことを考えたり、利用者さんのことを考えて、外部のケアマネジャーがいろいろお話をすることももちろんやけど、結局うちの登録ヘルパーさんの管理ということもあるので、2つ、現場のことにヘルパーさんのことというのを考えなきゃいけないから、自分のことだけじゃなく周りを見ながらということかな、変わったっていう考え方が。（調査対象者1）

他職種との連携の必要性については、ケアマネジャーとの関係において課題を抱く語りが多かった。例えば、ケアマネジャーとサービス提供責任者で視点の相違があるとする語りには、以下のような例があった。

この4月からの国が決めたこの見守りの援助の解釈ですね。これはほんとに事業所にとってはある意味大きなチャンスではないかと思っております。よくケアマネさんって、何ができないですかとか何に困ってますかっていうふうな言い方をしてアセスメントして計画を立てられるんですが、そういう計画って、その人の目標とかやりたい生活って、なかなかニーズとして出てこないような気がするんです。(調査対象者10)

#### ⑦やりがいのある仕事をしていくため、自身の力量向上をめざす

仕事の満足感ややりがいについては、「L 利用者の評価や専門性向上がやりがい」としており、そのために「M サービス提供責任者としての力量向上」を意識していた。

力量向上に関しては、〈サ責として自身の力不足を感じ〉て〈能力向上のために研修に参加する〉等の工夫をする一方、〈サ責としての指導方法を多様な機会に身につける〉〈現場における仕事の教え方を工夫する〉等といった現場経験の中で力量を向上させようとする動きもあった。また、〈訪問介護に必要な責任感と観察力〉というコードには、以下のような語りがあった。

そうですね。やっぱり訪問した時間、自分に責任を持ってちゃんとしないといけないということじゃないかな。施設だともう決まっていますからね。気づきがあったりとか、そういうのがないと、観察力だったりとかそういうのがなければね、やっていくことができないので。(調査対象者6)

#### ⑧職場内外に、仕事の相談をしたり不満や愚痴を聞いてもらったりする人がいる

事業所内に同じ立場の職員がいない場合でも、他部署の職員や元の同僚などを含めて多様な「N 職場内外の相談や愚痴を言う相手」の存在があり、ストレスを緩和したり仕事の方向性を得たりしていた。

でもやはり腹立つこととか、仕事のことですよ、「こういうことがあってよ」というのはサービス提供責任者に聞いてもらうことがやっぱり多いです。3人いるので、そこに相談したりそこに愚痴ったりということはありますね。(調査対象者1)

サービス提供責任者は、仕事の相談相手として訪問介護の状況を理解してもらえる同僚や事業所内の相談相手を選んでいる傾向にあった。特徴的であったのは、以前の上司で退職している人物に相談しているサービス提供責任者が複数いたことである。これは、〈事業所外にも、信頼できる相談相手がいる〉としてコードにまとめた。

やっぱりでもなんか指導を受けたっていうか、自分の仕事の関係のそれが、相手が退職されてもやっぱり相談役みたいな。

そうですね。以前のことを。昔だったらこうだったよね言うて。こういうふうなもっていき方をしたらいいんじゃないだとか。そういうことは教えてくれますね。(調査対象者6)

## VI 考察

### 1 訪問介護事業所における介護の質向上への取り組み

介護福祉分野の人手不足は従来からの課題ではあるが、その中でも在宅介護分野の人材確保の厳しさは群を抜いている。その中で、特有な個性を持つ高齢ヘルパーを含む様々な人材をマネジメントする役割を持ったサービス提供責任者は、訪問介護サービスとしての質の担保と、介護の理念でもある「利用者の自立支援」を具体的に実践して

いく取り組みの中で、まさに奮闘していると言っても過言ではない。

介護の質に関しては、語りのあった人数は少ないものの印象的な内容が2点あった。ひとつは、〈以前と比較してヘルパーの力量が低下した〉というコードに含まれる語りである。この中で述べられた力量とは、利用者の状況に応じた判断力や、ヘルパー業務のスムーズな引継ぎを想定した心配りのことをさしていた。つまり、決められた業務だけを行うのではなく、訪問介護はチームプレーという視点に立って、全体的な視点で判断する能力である。このような力は、短期間では醸成が難しく、経験の積み重ねと経験に基づく内省支援が必要だと考えられるため、サービス提供責任者が行うヘルパーへの指導の中でも長期的な取り組みが必要となる項目であろう。

もうひとつは、ヘルパーの専門性と利用者の自立支援の双方を達成するために、介護保険制度の変更（老計第10号）を活用しようとする動きである。老計第10号とは、厚生労働省が示している介護保険の関連通知「訪問介護におけるサービス行為ごとの区分等について」の略称であり、介護保険制度下での訪問介護において、サービス提供の指針となる内容である。2018年3月に、この通知が一部改正され、同年4月より適用されている。これにより、従来の身体介護と生活介護の区分が見直され、「自立生活支援・重度化防止のための見守りの援助」として、新しく身体介護とみなされる行為事例が明記された。

この変更を事業所の運営に活用しようとする動きは、先見性のある訪問介護事業所ではすでに始まっていたが、同時に管理的な立場にある調査対象者からは、「家政婦とは違うという意味で、ヘルパーの実施する家事援助の専門性とは何かを問われることになる」という意見があった。つまり、自立を目指した介護援助の根拠を示さなければならないことから、ヘルパーの意識と力量向上が必須となる。一方で、自立する主体は固有の価値観を持った要介護者であることから、「理念として

の自立支援の具体化は困難」というカテゴリーに表現される現場の困難さも生じており、これを解決するためには、職員の対応力を向上させて介護の質向上を図る必要がある。

## 2 ヘルパーへの指導と管理体制

サービス提供責任者は30人以上の利用者を担当しているが、各々の利用者に対してはそれぞれ複数のヘルパーが関わり、時には2か所以上の訪問介護事業所のヘルパーが訪問する体制となっている。従って、サービス提供責任者は指導管理するヘルパーが固定しておらず、自分の事業所に所属しているヘルパーについても、利用者を通してサービス提供の状況を把握することが多い。この体制は、例えば高齢者施設において研究者らが実施した調査（田中・宮上・西岡 2019）と比較すると、固定した継続的な人材育成体制が組めないという点で、訪問介護事業所における課題の一つとして挙げられよう。

調査を行った訪問介護事業所では、利用者に対するサービス内容や情報の共有、あるいはヘルパーの意識を統一するために、定期的にミーティングを開催していた。しかし、「直行直帰」という体制の中で、十分な時間を確保して職場内の研修や指導を行うことは困難であり、またヘルパーの参加意欲もそれほど高くないのが現状であった。加えて、個々のヘルパーに対する個別的な指導や助言については、事業所内で顔を合わせるごく短時間で実施することになり、サービス提供責任者は自身の業務時間をやりくりしつつ、ヘルパーに対応する時間を確保していた。つまり、サービス提供責任者の役割としてヘルパーに対する管理業務が含まれるにも関わらず、指導する時間と場の確保がまずは課題であるという厳しい現状が明らかになった。

## 3 サービス提供責任者の経験学習と支援関係

前述したように、中原（2015：230）は、職場における人材育成について指導・アドバイスをどの



程度行っているのか（業務支援）、どの程度振り返りを促しているのか（内省支援）、精神的な安らぎを与えているのか（精神支援）の3つの支援をあげており、それらが職場内の多様な立場の人から得られることが重要であると述べている。さらに、中原（2015：234）は、この中で特に重要となるのは内省支援であり、そのためには、職場に信頼や互酬性、つながりといった社会関係資本が必要であると言及している。

事業所の規模にもよるが、サービス提供責任者にとっては、直接業務を指導し助言してくれる人がいない場合も多い。その場合には、同僚あるいは先輩に当たる経験者から、必要に応じてアドバイスを受けたり、職場外の同業者や以前の上司等、いわば個人の人的ネットワークに頼って、「職場内外の相談や愚痴を言う相手」を確保していた。しかし、このような関係は、いわば限定的であり、特に「内省支援」については、サービス提供責任者本人による積極的な働きかけがない限り、このような機会に恵まれない可能性が高い。その意味で、サービス提供責任者は、自身の力量を向上させる機会を得るための学習資源が非常に乏しい状況に置かれていると言える。

#### 4 サービス提供責任者の力量向上と現場のマネジメント能力

本研究結果においては、「サービス提供責任者としての役割と責任」を自覚し、ヘルパーへの対応方法を工夫しつつ「介護チームとしてのマネジメントを実施」している姿があった。しかし、サービス提供責任者自身の能力向上に関しては、目標とすべき能力の具体的内容や、モデルとなるような人物像が明示されているわけではなく、いわば現場で優先的に対応すべき課題に取り組みつつ、試行錯誤を行っている状況でもあった。このような現状は、佐藤ら（2006：92）がヘルパーの能力開発と雇用管理に関するいくつかの調査を実施した後で述べている「サービス提供責任者は自分自身の人事管理能力が十分でないことは理解してい

るが、短期的に目に見える形で、能力向上がはかれる介護技術の向上に目が向けられている」という点と共通性がある。また、佐藤ら（2006：92）は、今後の方向性として、「サービス提供責任者が人事管理能力向上をはかるために何らかのインセンティブを用意する必要に迫られている」と提言しているが、その具体的内容については言及していない。前述したように、サービス提供責任者が経験学習を行い力量を高める際に必要な内省支援の機会が少ない点と併せて、どのような動機付けがあれば経験学習が促進されるかについては、今後詳細に検討していく必要がある。

#### VII 研究の限界と今後の課題

本研究では、訪問介護事業所のサービス提供責任者を対象として、職員育成のための支援関係や自身の力量向上について、経験学習および職場学習という視点から分析を行った。本研究では、経験年数や事業所の体制に条件をつけずに調査を実施したため、訪問介護事業所の運営主体の相違が職場環境や職場学習にどのように影響するのか、サービス提供責任者としての経験年数による相違はあるのかといった課題については、十分なデータが得られていない。また、ヘルパーに対しても同じ事業所で調査を実施したが、ヘルパーが認識している実践能力と支援関係については、紙面の関係で別稿において分析することになる。今後は、これらの残された課題について分析を進めるとともに、職場における発達支援関係とサービス提供責任者としての職務遂行能力の向上との関係について、調査フィールドを拡大して詳細な調査と分析を行う必要がある。

なお、本研究はJSPS 科研費 17K04699の助成を受けて実施した調査の一部である。

#### <引用文献>

綾部貴子（2015）「訪問介護事業所のサービス提供責任者によるチーム活動とチームメンバーに関する情報把握との関連」『神戸女学院大学論集』



- 62 (2), 15-25.
- 綾部貴子 (2016)「訪問介護事業所のサービス提供責任者による訪問看護や介護支援専門員とのチーム活動の実践とその関連要因—共分散構造分析による検討—」『神戸女学院大学論集』63 (1), 1-11.
- 公益社団法人日本介護福祉士養成施設協会 (2018)『新しい介護福祉士養成教育に関する調査研究報告書—技術修得を通して専門職のコンピテンスを形成する（仮称）管理介護福祉士の養成』.
- 鴻上圭太・松田美智子 (2017)「訪問介護事業所におけるサービス担当責任者の就業上のストレス要因の構造と対策」『天理大学社会福祉学研究室紀要』19, 35-44.
- 厚生労働省 (2016)「介護人材の確保について」全国介護保険・高齢者保健福祉担当課長会議資料 <https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000196031.html>, 2018.8.18)
- 厚生労働省 (2017)「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会 ([https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000179735.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000179735.pdf), 2018.8.18)
- 宮上多加子 (2012)「離職者を対象とした介護福祉士養成教育における社会人学生の認識—学びの経験に関する個別面接調査に基づく質的分析—」『介護福祉教育』17 (2), 98-106.
- 宮上多加子・河内康文・田中眞希 (2018)「介護福祉士および准看護師の経験による学びと『仕事の信念』に関する研究」『高知県立大学紀要社会福祉学部編』67, 1-16.
- 宮上多加子・田中眞希 (2019)「中堅介護職員の経験を通じた学びと職場における支援関係」『高知県立大学紀要社会福祉学部編』68, 1-13.
- 中原淳 (2010)『職場学習論 仕事の学びを科学する』東京大学出版会.
- 中原淳 (2012)『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会.
- 中原淳 (2015)「『職場の学び』を科学する」(中原淳編著)『人事よ, ススメ! 先進的な企業の「学び」を描く「ラーニングイノベーション論」の12講』碩学舎, 205-239.
- 中山慎吾・下満ゆかり (2009)「訪問介護事業所におけるサービス提供責任者の学習ニーズ: デルファイ法による研究」『社会福祉学』50 (2), 68-79.
- 太田貞司ほか (2015)『訪問介護におけるサービス提供責任者のあり方に関する調査研究事業』三菱総合研究所.
- 佐藤博樹・大木栄一・堀田聡子 (2006)『ヘルパーの能力開発と雇用管理—職場定着と能力発揮に向けて』勁草書房.
- 佐藤郁哉 (2008)『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社.
- 須加美明 (2013)『訪問介護の評価と専門性』日本評論社.
- 武田英樹 (2004)「サービス提供責任者の役割と資質」『介護福祉学』11 (1), 24-35.
- 田中眞希・宮上多加子・西岡睦子 (2019)「介護保険施設における人材育成の現状—中堅介護職員と指導職員への聞き取り調査に基づく分析—」『高知県立大学紀要社会福祉学部編』68, 41-53.
- 辻真美 (2013)「ホームヘルプ制度の変遷とサービス提供責任者の誕生」『松山論叢』31, 107-137.
- 辻真美 (2014a)「サービス提供責任者からみたヘルプ労働—グループインタビューからの分析—」『松山論叢』32, 1-36.
- 辻真美 (2014b)「サービス提供責任者の労働—タイムスタディ調査からの分析—」『松山論叢』33, 21-56.
- 辻真美 (2015a)「サービス提供責任者の労働—インタビュー調査を通して—」『松山論叢』34, 1-36.
- 辻真美 (2015b)「サービス提供責任者が担うヘルプ労働」『松山論叢』35, 55-82.

