

コウダイケアサービス株式会社 サービス提供責任者のマネジメントスキル向上

会社概要

コウダイケアサービス株式会社は、平成7年より兵庫県神戸市、尼崎市で訪問介護、居宅介護支援、訪問看護、福祉用具、グループホーム等のサービスを8ヶ所の支店で展開しています。



取り組みのきっかけ・現状

サービス提供責任者を中途採用していますが、企業によってサービス提供責任者がおこなう業務内容に差があったり、また介護や仕事に対する考え方にこれまで育ってきた企業の影響が大きく影響を与えていることから、当社のサービス提供責任者としてのレベルや意識にはばらつきが見られる状況でした。

一方で、各サービス提供責任者の課題となっている業務が可視化できておらず、効果的な指導にまで至っていない状況でした。

具体的な取り組みと活用ツール

職業能力評価シートの活用

そこで、まずは当社の訪問介護事業所のサービス提供責任者12名に対して「職業能力評価シート」(事業管理のレベル3)を試行導入することで、サービス提供責任者のレベルのばらつきを把握し、自社においてレベルの統一を図っていくための施策を検討することとしました。

試行導入は、まず対象となるサービス提供責任者が「職業能力評価シート」(別添1参照)のチェック項目を確認し、自己評価として、○、△、×

の3段階評価をおこないました。

次に、サービス提供責任者が自己評価したシートに対して、同様に○、△、×の3段階評価で上司(管理者)が評価し、なぜそのような評価をしたかコメント欄に記載していききました。

また、これらの自己評価、上司評価を「OJTコミュニケーションシート」(別添2参照)に反映し、面談ツールとして活用しました。

人材要件確認表の活用

あわせて、サービス提供責任者の中途採用時に、面接内容を事前に社内でも共有したり、質問内容を具体的に検討することに活用できるシートとして、「人材要件確認表」のカスタマイズをおこないました(別添3参照)。

カスタマイズする前の人材要件確認表は、質問項目としてはそのまま活用しましたが、「判定の際のチェックポイント」は、質問内容としてよりイメージしやすい文言に修正しました。

具体的には、例えば家族とのコミュニケーション能力を図る場合に、既存のチェックポイントでは「利用者や家族から信頼され、良好な関係を築くために、どのような行動を心がけていたか(具体的に)」となっていたのですが、質問者がイメージしやすいように、職業能力評価シートのチェック項目にある内容を活用し、「利用者の家族から家族の居室の掃除を頼まれたとき、どのように説明するか(制度を理解していない人への説明の方法、詳細を理解していないためにその場では説明できない場合にどうやって利用者に伝えるか)」という内容にカスタマイズしました。

また、カスタマイズしたシートはサービス提供責任者としての経験がある人材を採用する際の

質問項目であるため、未経験者の採用時には修正が必要となります。経験者には「クレーム対応」という言葉は理解してもらえますが、未経験者には「対応が難しかったケースへの対応」といった言葉にアレンジするなどの検討をおこないました。

取り組み結果

職業能力評価シートの活用

職業能力評価シートを活用してみた感想として、各サービス提供責任者が漠然とした自身の強み・弱みを明確に把握することができ、また会社との共通認識をもつことができた点があげられます。OJTコミュニケーションシートは、次のスキルアップ目標を立てやすく、本人自ら、次にどのようなことをしたいか、提案できるようになりました。

また、自己評価を行うことから、評価される側も課題等の指摘を受け入れる素地ができ、部下とのコミュニケーションツールとして有効なものだと感じました。各職員の自己評価については、それぞれが自身の役割を理解していないために上司評価とギャップが生まれている傾向があり、面談をおこなうことで認識のギャップや課題等を明らかにすることができました。

個々の能力の差はコミュニケーション能力による部分が大きく、コミュニケーション能力に由来する項目にその結果がよく表れていたと感じています。

あるサービス提供責任者は、実施した職業能力評価シートをベースに、自ら非正規スタッフ用のチェックシートを作成してくるなど、職員にとっても有益であったとの実感があったようです。

一方で、職業能力評価シートの使い方として、評価する側(上司)の期待値によって評価差があったことから、複数の評価者にて評価を実施する

際には、目線合わせが必要になってくるといった課題がみつかりました。

人材要件確認表の活用

サービス提供責任者の中途採用する際に活用できるシートとして、人材要件確認表をカスタマイズしてみましたが(別添3参照)既存の文言を少し具体的な質問内容に落とすことで質問の目的がイメージしやすくなりました。

また、本来は面接時にシートを持ちこんでチェックしていくことが想定されていましたが、面接はその場の流れに合わせて質問を重ねていくことから、シートそのものを持ち込んでチェックしていくという使用方法ではなく、社内での認識を共有するシートとして、また採用担当側の事前確認用として活用できるものとなりました。

また、ベースとなるツールを作成することで、「今回の採用ではどこを深掘りしようか」といった具体的な質問項目の検討ができると思われま

今後の課題と方向性

今回の試行導入の結果から、各サービス提供責任者のレベル状況やそのばらつきを把握することができました。

今後は、会社としてどの部分を強化して教育していくかを明確にしながら、職員が自身の仕事への重要な役割の認識とやりがい(希望や目的)の仕組作りが必要と考えています。

また、サービス提供責任者だけではなく、非正規の訪問スタッフについても職業能力評価シートのチェックを実施し、状況の把握と課題の明確化を図っていきたいと思います。

平成 24 年 3 月

(別添1) 職業能力評価シート(業務管理 レベル3)

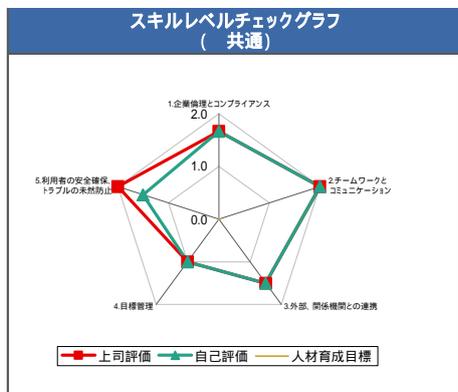
【 介護サービス事業管理(事業所) : サービス提供責任者・チームリーダー】(選択能力ユニット)

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
1.契約	初回アセスメント	L3-4 13 新規利用者について、ケアマネジャーからの利用者情報に基づき、利用者のニーズや目標、身体状況、生活状況等について、適切にアセスメントを行っている。			
		L3-4 14 アセスメント、ケアプラン作成、各サービス計画の関係や流れを理解し、利用者の生活全体を支援するという観点からみて、利用者にとってどのような援助が必要かを適切に判断している。			
		L3-4 15 適切なアセスメント、および利用者や家族への説明を行うために、基本的な観察や記録、情報伝達、質問や傾聴の技術を有している。			
	スタッフ調整	L3-4 16 新規利用者の契約の前段として、アセスメント結果に基づき、適切なスタッフ配置の調整を行っている (ex. 訪問介護の場合、利用者の身体状況や相性等に応じた担当ヘルパーのコーディネート・調整を行う等)。			
契約締結	L3-4 17 契約内容について、利用者および家族に対して、適確に説明し、不安や疑問を残さないようにしている。				
	L3-4 18 介護保険サービスの料金体系や、介護保険の範囲内でできること、できないこと (ex. 医療行為はできない、家族の居室の掃除や洗濯はできない等) を、わかりやすく、利用者および利用者家族に説明している。				
利用者への情報提供	L3-4 20 利用者のニーズ、身体状況や生活状況に応じて、自事業所で契約する介護サービスについてだけでなく、各種社会資源、フォーマルサービス、インフォーマルサービスの活用に関する情報提供を適切に行っている。				
2.個別援助計画の作成と見直し	個別援助計画の作成	L3-4 21 個別援助計画の位置づけ、意義、作成手順を理解し、ケアマネジャーからのケアプランに基づき、利用者のニーズや、身体状況、生活状況に応じた個別援助計画や手順書を作成している。			
		L3-4 22 作成した個別援助計画について、ケアマネジャーに報告を確実にしている。			
	個別援助計画内容のスタッフへの引き継ぎ	L3-4 23 作成した個別援助計画について、家族にわかりやすく適切に説明し、同意を得ている。			
		L3-4 24 個別援助計画や手順書の内容を、関係するケアスタッフに適切に説明し、徹底している (ex. 訪問介護の場合、担当ヘルパーに説明する。通所介護の場合、全ケアスタッフへ周知徹底する等)。			
個別援助計画の見直し	L3-4 25	モニタリングやカンファレンス、利用者の満足度調査等を通じて、個別援助計画に対する実施結果についての評価を行い、より自立を促すサービスのあり方を追求するとともに、現状の計画の問題点や改善点を見つけ、介護計画の見直しを適切に行っている。			
		L3-4 26 モニタリング、カンファレンスは、できるだけ利用者ごとの傾りがないように定期的に実施し、利用者の状態の変化や、満足度等を適切に把握するとともに、個別援助計画の適切な見直しにつなげている。			
	L3-4 27	見直した個別援助計画について、ケアマネジャーへの報告を確実にしている。			
		見直した個別援助計画について、家族にわかりやすく適切に説明し、同意を得ている。			
3.利用者の日常的な状態の把握とケアの品質管理	利用者の日常的な状態の把握	L3-4 29 ケアスタッフや関係機関からあげられる日々の記録や報告等を通じて、利用者の状態の変化等を適切に把握している。			
	日常的なケアの品質管理	L3-4 30 利用者や家族の声を聴き、日常的に利用者の状態およびサービスに対する満足度等を適切に把握している。			
		L3-4 31 ケアスタッフからの記録を、遅滞なく、もれなく確認し、ケアの問題点や改善点を発見し、適切な対応を行う等、ケアの質の維持・向上に生かしている。			
	クレームへの対応	L3-4 32 ケアスタッフから日常的な報告・連絡を促し、サービスの実施状況を確認するとともに、ケアの問題点や改善点を発見したり、スタッフの相談にのる等、ケアの質の維持・向上に生かしている。			
		L3-4 33 ケアスタッフや関係機関からあげられる記録や報告、カンファレンス等を通じて、サービス提供時に起こりうる問題やトラブルを事前に想定し、考えられる未然防止策を検討している。			
		L3-4 34 利用者や家族からのクレームを受けた際には、十分に事情や言い分を聞き、利用者や家族の感情を書さないように、適切な対応(一次対応)を行っている。			
4.要員管理	要員計画の策定 要員確保の実施 要員計画に対する実績の評価	L4にて求められる項目			
5.スケジュール管理	スケジュール作成	L3-4 37 翌月のサービス提供内容、および介護スタッフの状況(都合等)を考慮して、サービスに支障がないように、ケアスタッフのシフト表を作成することができる。			
		L3-4 38 訪問介護の場合、利用者の担当ヘルパーを決める際は、サービス内容、および利用者の身体状況(介護度や障害の内容、程度)や性格と、ヘルパーの経験、スキルレベル、相性等が合うように、適確に組み合わせを行っている。			
		L3-4 39 訪問介護の場合、ヘルパーの都合、トータル頻度、収入等まで考慮して、バランスのとれた組み合わせを行っている。			
	スケジュールの変更・調整	L3-4 40 利用者のキャンセルや変更等を、確実にシフト表に反映させ、周知させている。			
L3-4 41 ケアスタッフ側からの、都合が悪くなった等の変更依頼に対応して、スケジュールの変更・調整を適切に行っている(シフト表の変更、周知等)。					
サービス実績の確認	L3-4 42	訪問介護の場合、都合が悪くなったヘルパーの代替要員を、スムーズに確保し、適切に調整を行っている。代替ヘルパー確保の際も、利用者の身体状況(介護度や障害の内容、程度)や性格と、ヘルパーの経験、スキルレベル、相性等が合うように、適確に組み合わせを行っている。			
		L3-4 43 スケジュール変更・調整の際は、スタッフと十分なコミュニケーションをとり、不服や不満がないように、無理のない調整を行っている。			
L3-4 44 サービスの実施記録に基づいて、サービスの計画(スケジュール)と実績(実施の有無、サービス提供時間)の最終的な突き合わせを正確に行い、請求やヘルパーへの資金支払いの元となるデータのとりまとめを行っている。					

(別添2) アウトプットされる OJT コミュニケーションシート (面談時に使用)

OJTコミュニケーションシート

本人所属	0	本人氏名	Aさん	印		
職種・職務	事業管理(事業所)	レベル	レベル3	評価者氏名	0	印
評価期間	2011年 9月 27日	～	0年 0月 0日			



能力ユニット名	自己評価	上司評価	育成目標
1. 企業倫理とコンプライアンス	1.7	1.7	0.0
2. チームワークとコミュニケーション	2.0	2.0	0.0
3. 外部、関係機関との連携	1.5	1.5	0.0
4. 目標管理	1.0	1.0	0.0
5. 利用者の安全確保、トラブルの未然防止	1.5	2.0	0.0

スキルアップ上の課題

スキルアップ目標

能力ユニット・能力細目 ('何を')	達成基準 ('どこまで')

スキルアップのための活動計画

活動計画	スケジュール、期限

実績

実績(スキル習熟状況、活動実績など)、本人コメント	上司コメント

OJT コミュニケーションシート

自己評価、上司評価を入力することで自動的にスキルレベルをグラフ化することができます。資料は、日本在宅介護協会 HP より閲覧・ダウンロードができます。

URL : <http://www.zaitaku-kyo.gr.jp/>

(別添3) サービス提供責任者(経験者)の中途採用時に活用するシート

応募者氏名

職種
当該職種に求める期待人材像

1. 本人の実務経験に関する事項

実務経験	自己申告(介護分野の経験の有無) 訪問介護 施設介護(特養、老健、その他) 訪問入浴 その他 通所介護(老健、デイサービスセンター、その他) <サービス提供責任者としての経験の有無> 有 程度 無	判定の際のチェックポイント		判定	面談者所見
		経験業務	経験業務		
職務経歴書、採用面談、実技試験等で確認した事実	職務経歴書、採用面談、実技試験等で確認した事実	経験業務	ヘルパーとしての業務経験・実績 サービス提供責任者としての業務経験・実績 (サービス提供責任者としての業務) ・ 契約業務(初回アセスメント、スタッフ調整、契約締結、利用者への情報提供) ・ 個別援助計画の作成・見直し ・ 利用者の日常的な状態の把握とケアの品質 ・ スケジュール管理 ・ 人材育成 ・ 請求関連業務 ・ 衛生管理 ・ 営業		経験等を聞く際の参考として、職業能力評価シートの「能力ユニット」の項目を具体的に記載。 「目標やビジョンを持っていない人が多く、具体的な質問をしないと答えられない」との指摘から作成 「職業能力評価シート」の「利用者や家族からのクレームを受けたことがあるか、また具体的にどのように対応したか(報告、連絡、相談といった職務の基本能力及び責任能力の把握、うまく対応できたことに加え、できなかったことや課題等も含めて聞く)」から設定 「職業能力評価シート」の「介護保険サービスの料金体系や、介護保険の範囲内でできること、できないこと(ex.医療行為はできない、家族の居室の掃除や洗濯はできない等)を、わかりやすく、利用者および利用者家族に説明している。」から設定
		応募の理由、入社後の目標(将来ビジョン)	サービス提供責任者という職業の魅力は何か(仕事に対する考え方や等の把握) 当社を志望する際に何を重視したか(何を重視しているのかの把握 やりがい/勤務条件/働く必要があるから/など) 現時点での関心として、今後なりたい職種、取りたい資格などはあるか(今後どのような目標をもっているのか)		
		業務の実施能力	サービス提供責任者としての業務を遂行していくなかで、ポイントとなる業務、重要視すべき業務は何か(これまでの経験の中で特に何を重視してきたか(経験者の場合)、職務に対する理解度等を把握)		
		その他重要視する能力について	(例えば、利用者や家族とのコミュニケーション能力を求める場合) 利用者の家族から家族の居室の掃除を頼まれたとき、どのように説明するか(制度を理解していない人への説明の方法、詳細を理解していないためその場では説明できない場合にどうやって利用者に伝えるか、実際に説明してもらってもよいか) 利用者や家族との関係を良好に保つために、サービス提供責任者として利用者や家族とコミュニケーションをとるべきタイミングはいつか		

未経験者を採用する場合には、必要に応じて判定項目をアレンジする

特に求める能力について判定項目をアレンジする。
例として、利用者等とのコミュニケーション能力

2. 本人の基礎能力に関する事項

上記に含まれない全般的な事項		判定の際のチェックポイント		判定	面談者所見
職務経歴書、採用面談、実技試験等で確認した事実	職務経歴書、採用面談、実技試験等で確認した事実	企業倫理とコンプライアンス	企業倫理とコンプライアンス		
職務経歴書、採用面談、実技試験等で確認した事実	職務経歴書、採用面談、実技試験等で確認した事実	企業倫理とコンプライアンス	改定されていく介護保険法や関連する法令、諸ルールについて日頃から注意を払い把握するように努めていると思うか(重要性を認識しているかどうかを把握)		「職業能力評価シート」の「会社の理念や諸規程、介護サービス業に携わる者としての職業倫理、介護保険等について把握している。また、企業活動全般に関する法的または倫理的な事項について過去に問題になった事例を理解し、自社に及ぼす影響を理解している。」から設定
		目標管理	業務を行っている中で、サービス提供責任者としてサービスの質向上のために具体的に何か改善すべきと思ったことはあるか、またそれはどういった内容か(目標の設定、改善意欲の把握) また、目標の達成に向けて具体的にどのように行動したか		
		チームワークとコミュニケーション	チームワークを乱すスタッフがいた場合、サービス提供責任者としてどのように対応することが会社(上司)から求められると思うか(リーダーとしての資質、問題があったときの上司とのコミュニケーション能力等の把握)		
		マナー、言葉遣い	ビジネスマナーや身嗜み、態度、言葉遣い等に問題はないか(面接での受け答えを通じて確認)		
		PCの基礎スキル	エクセル、ワード等の操作経験があるかどうか		

3. 保有資格(該当するものをチェック)

ホームヘルパー(1級・2級) その他()	介護職員基礎研修	介護福祉士	介護支援専門員	社会福祉士	社会福祉主事
--------------------------	----------	-------	---------	-------	--------

総合所見	総合判定
------	------

判定、欄には、次の記号を記入。 3...相当深い知識・経験や十分な適正があることが確認できた 2...ある程度の知識・経験や適正があることが確認できた 1...知識・経験や適正が乏しいことが確認できた
...確認し切れなかった

総合判定、欄には、次の記号を記入。 A...ぜひ採用候補とすべき B...採用候補とすべき C...採用基準から外れる D...判断留保

面談者氏名 印 面談日