

介護分野における雇用管理モデル検討会【訪問介護】

－ 事例集編 －

平成 19年 6 月

## 【事例集編】

### ○ 概 要

本事例集編は、全国の訪問介護事業所における様々な雇用管理改善に対する取組等により作成しているものであるが、個々の事例をそれぞれ見てみると、事業所の設立経緯や歴史的背景、経営手法等といった様々な条件や組み合わせの違いにより、取組手法もまた大きく異なっているところである。

しかしながら、個々の事業主に合った雇用管理改善に対するアイデアやヒントは、取り組むべき課題等により多種多様であることから、様々な規模や法人格を持つ事業所の取組を幅広く収集し、それらを雇用管理の目的ごとに、体系的に整理・集約することとしたところである。

なお、事例収集にあたっては、地域における雇用管理モデル検討会（宮城、埼玉、神奈川県、新潟、愛知、大阪、兵庫、岡山、熊本の各労働局開催）において各地域の訪問介護事業所より167件の事例を収集し、また、(財)介護労働安定センターの各都道府県支部を通じて、全国の訪問介護事業所より121件の事例を別途収集した。

合計288件の事例についての体系的概要等は以下のとおりである。

#### 全体概要

##### 1. 事例件数 288件

(内訳)

- |                      |     |
|----------------------|-----|
| ○ キャリア管理・コミュニケーション管理 | 81件 |
| ○ 配置管理・稼働管理          | 55件 |
| ○ 能力開発               | 62件 |
| ○ 労働時間・賃金時間          | 49件 |
| ○ サービス提供責任者等の役割と育成   | 41件 |

##### 2. 事例提供事業所数 144事業所

(内訳)

- |             |              |
|-------------|--------------|
| ○ 有限会社      | 62事業所 (115件) |
| ○ 株式会社      | 42事業所 (90件)  |
| ○ 社会福祉法人    | 14事業所 (36件)  |
| ○ 社会福祉協議会   | 7事業所 (11件)   |
| ○ 特定非営利活動法人 | 7事業所 (17件)   |
| ○ 医療法人      | 5事業所 (8件)    |

○ 農業協同組合	2事業所 ( 3件)
○ 合資会社	1事業所 ( 1件)
○ 財団法人	1事業所 ( 1件)
○ 社団法人	1事業所 ( 1件)
○ 生活協同組合	1事業所 ( 4件)
○ 認可法人	1事業所 ( 1件)

※ 社会福祉法人については、社会福祉協議会を除く社会福祉法人について記載している。

### 3. 事例提供事業所の規模

#### ○ 訪問介護事業に係る職員数

20人未満	47事業所
20人以上50人未満	52事業所
50人以上80人未満	17事業所
80人以上100人未満	9事業所
100人以上150人未満	8事業所
150人以上200人未満	—
200人以上	11事業所

## ○ 事例集の記載について

### ◇事業所形態の表記について

#### 事例集上の表記

- 有—————有限会社
- 株—————株式会社
- 社福—————社会福祉法人
- 社協—————社会福祉協議会
- NPO—————特定非営利活動法人
- 医療—————医療法人
- 農協—————農業協同組合
- 合資—————合資会社
- 財—————財団法人
- 社団—————社団法人
- 生協—————生活協同組合
- 認可—————認可法人

### ◇事業所規模の表記について

#### 事例集上の表記

#### 訪問介護事業に係る職員数

- 1 ————— 20人未満
- 2 ————— 20人以上 50人未満
- 3 ————— 50人以上 80人未満
- 4 ————— 80人以上100人未満
- 5 ————— 100人以上150人未満
- 6 ————— 150人以上200人未満
- 7 ————— 200人以上

## 【 目 次 】

介護分野における雇用管理モデル(訪問介護)

### － 事例集編 －

- 第1 キャリア管理・コミュニケーション管理に係る取組事例…………… 1
- 第2 配置管理、稼働管理に係る取組事例…………… 14
- 第3 能力開発に係る取組事例…………… 23
- 第4 労働時間・賃金管理に係る取組事例…………… 33
- 第5 サービス提供責任者等の役割と育成に係る取組事例…………… 42

## 第 1 キャリア管理・コミュニケーション管理

介護分野における雇用管理モデル(訪問介護)【事例集編】

○ キャリア管理・コミュニケーション管理

形態	規模	改善項目	取組内容
有	1	ミーティング等情報交換	<p>1. 訪問介護員のミーティングは月1回、情報交換を主な目的として事務所で定期的開催している。このミーティングでは、ケアマネージャーの作成した「個別援助計画書」に基づき、その利用者を担当する介護員に対する研修(車椅子の使用方法等)も実施している。</p> <p>2. 一人の利用者を複数の介護員が担当することになるため、必要に応じてその介護員を事務所に集め、情報交換(カンファレンス)を実施し利用者の問題点・家族の要望等を共有し、同じ意識で介護に従事できるようにしている。</p>
有	1	健康管理	<p>◆会社が予算を立て、職員全体が予防注射をするように計画を立てる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1回の予防注射 3,000円(1人半額の1,500円会社補助)</li> <li>・1,500円×20名=30,000円</li> </ul>
有	1	コミュニケーション管理	<p>1. ヘルパーは、原則として仕事の終了時に日報を整理し、その都度事務所へ持参することとしている。来所した際に雇用管理責任者が利用者の様子やトラブルの有無、悩みごと等を聞くこととしている。</p> <p>2. ヘルパー等に対する緊急の情報伝達又ヘルパーからの緊急時の報告等は、携帯電話又はファックスで行うこととしており、通常の情報連絡等は原則として事務所内の掲示板に掲示することとしている。</p>
有	1	募集・採用 コミュニケーション管理	<p>1. 採用について 雇用契約の際、訪問介護労働者には、賃金、労働時間その他の労働条件(労働契約の期間、労働日、休日)を明記した書面を交付している。</p> <p>2. キャリア管理について ヘルパーが保有する職業能力を適切に評価し、それを処遇に反映させている。 具体的には、能力給として時給の昇給を実施。資格者に対しては資格手当を付与。</p> <p>3. 情報の共有化 ヘルパーの携帯電話を用いて、利用者についての必要な情報、注意点などを逐次メールで送付している。 また、必要に応じてミーティングを行って情報の確認をしている。</p>
有	1	ミーティング等情報交換	<p>1. ミーティングを実施 殆どの訪問介護員は登録のため全員の顔合わせは困難。組織的に月1回ミーティングを実施し、個々のヘルパーが他のヘルパーと定期的に関わりをもてるよう配慮。</p> <p>2. 伝達・周知 重要事項及び伝達事項については必ず文書回覧を行っている。また、掲示板を活用し周知徹底している。</p>
有	1	コミュニケーション管理	<p>1. 月に2回は、事務所に来て、サービス利用確認書類を提出し、管理者またはサービス提供責任者と十分にコミュニケーションを図り、利用者及びヘルパーの状況確認を行う。</p> <p>2. 『情報紙』の発行により、事業所からのさまざまな情報をヘルパーに伝達していく。</p>

○ キャリア管理・コミュニケーション管理

形態	規模	改善項目	取組内容
有	1	コミュニケーション管理	<p>1. 事務所に職員ごとのファイルケースを設置し、ヘルパーが事務所に立ち寄った際、シフト管理や伝達事項、いろいろな情報がファイルケースから得られるよう配慮している。</p> <p>2. 携帯電話のメール機能を活用し、常時、報告・連絡・相談ができる体制を構築している。</p>
有	1	コミュニケーション管理	<p>1. 応募をしてきた人に対する面接の中では、経験の有無を問わず、介護に対する気持ちや応募してきた動機を確認し、社会福祉の専門的な仕事であるということ話す。そこで実際やってみようということであれば、まず試験期間として1週間から1ヶ月社員と同行し、働いてもらい、その時点で再度面談をし、働く意欲があれば、条件面等を再確認していく。</p> <p>2. 登録ヘルパーの場合 1週間に1回(1時間)程度、働ける時間帯を固定し、継続をして欲しい旨を伝える。そこで、働ける曜日、時間を確認していく。</p>
有	1	コミュニケーション管理	<p>1. 電話はフリーダイヤルにしているため連絡が入れやすくなっている。</p> <p>2. 利用者宅で連絡ノートの記入を実施し、ヘルパー同士の引継ぎにしている。</p>
株	1	コミュニケーション管理	<p>◆週1回 サービス提供責任者とヘルパーの個別ミーティングを行なう(平成18年度より) (ミーティングの内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各ヘルパーが担当する利用者の状況とサービス内容について。</li> <li>・サービス記録の確認と記録の書き方の指導。</li> <li>・ヘルパーの悩み対応。</li> <li>・その他</li> </ul>
株	1	募集・採用	<p>◆採用時の面接について、最低2回の面談をするようにした。(訪問介護、デイサービスとも) 所長の面接では 具体的な現場の動き等を中心に面談。 次に部長・役員の面接をする。(正社員・パートを問わず)</p>
株	1	コミュニケーション管理	<p>◆コミュニケーション管理について</p> <p>・直行直帰型の就労形態のため管理者の目が届きにくいことから、利用者は無記名でのアンケートを送付している。ヘルパーに周知せずに行うことにより、利用者の正直な声を聞くことができる。又、サービス提供責任者の不定期の訪問を実施している。</p> <p>・ヘルパーの質を高めるため、年1回会社全体での学習会、又、3ヶ月・半年に一度位の割合で小学習会をテーマを決めて行っている。又、事例検討会を開催。</p>
社福	1	職場定着	<p>1. どうしても個人本意になりやすい訪問介護員の仕事は、個人の介護力の差が問われることが多い。そのために、仕事内容の質を統一化させるために、月に一回の会議と、介護実技研修を実施している。</p> <p>2. 訪問介護員は、非常勤やパートの労働者が多く、定期的な会議や研修に参加できないことも多々ある。そのため、情報の共有などができにくい。引継ぎに対しては既存の連絡ノートを利用するが、会議の内容に関してや、緊急の連絡事項については、会議録を自宅のパソコンにメールしたり、携帯で連絡をとりながら勤務に間が空いても職務に対応できるようにしている。</p>

○ キャリア管理・コミュニケーション管理

形態	規模	改善項目	取組内容
社福	1	コミュニケーション管理	<p>1. 採用面接時、雇用形態(正社員・パートタイム・常勤パートタイム)、社会保険の加入希望、希望月収等の本人の希望を聞き、また、併せて資格の取得についての考えを聞く。</p> <p>2. ヘルパーの意見を広く自由に聞くために、匿名で出せる意見箱を常設しているほか、ヘルパー室のメールアドレスをヘルパー全員に周知している。</p>
社福	1	コミュニケーション管理	<p>1. 職場定着の取り組み 面接の段階で生活環境、家族の状況等よく把握し、希望どおりのシフトを組む。ヘルパーは家庭や家族を優先させる人が多いので、休暇は希望どおり気持ちよく取ってもらう。</p> <p>2. キャリア管理 様々な研修に積極的に参加してもらう(費用は自己負担)。研修を受けた人には、勉強会で発表してもらう。</p> <p>3. 情報交換 毎日のミーティング、申し送りの中で特に緊急で重要と思われるケースは回覧ノートを使用し、担当ヘルパーが毎日チェックして周知徹底を図る。急を要するケースは臨時の検討会を開き話し合う。</p> <p>4. 相談窓口 一括してサービス提供責任者に情報を集中させる。苦情等への対応は、事業所として決定した方針にヘルパーが従ってもらう。サービス提供責任者の対応に納得できない場合には、苦情相談として副施設長が担当する。賠償等保険が適用される事例については施設長に報告し指示を仰ぐ。</p>
社福	1	コミュニケーション管理	<p>◆「職能意識」と「就労意識」の向上に主眼を置いて、専門職としての介護サービスの提供を目指していくための体制(採用・初期)</p> <p>1. 採用時における就労ニーズとのミスマッチの防止 1) 採用説明会の開催・事業所見学……………法人の理念と事業所の目標と育成方針の説明 2) 採用実習の実施……………チームワークとしての職場環境の体験 3) 採用条件の提案によって合意した上で内定を決定……労働条件(雇用形態・職務内容・就労条件等)の明示</p> <p>2. 採用後の就労条件の確認 1) 個別面接の実施……………勤怠・相談・要望等の聞き取り(リーダーからの情報) 2) 調査票の記載……………個人のビジョン・組織に対する貢献意識・自己研鑽・就労条件の変化</p>
社福	1	コミュニケーション管理	<p>1. 採用について専門学校等の職員との意見交換会を実施している。</p> <p>2. 「受容」とか「福祉の心」とか全てを受け入れ過ぎて、精神的なストレスが溜まる傾向がある。このため、相手(利用者・家族)に理解してもらえるようなサービス提供が大切だと説明している。</p>
NPO	1	コミュニケーション管理	<p>1. すれ違いが多いヘルパー等が、管理者や経験豊富な先輩ヘルパーに相談しやすいように、事務所をいつでも利用できるように開放し、事務所において月2回(最低で)のミーティングを実施し、定期的に多くの職員と情報交換ができるよう配慮している。</p> <p>2. 職員の能力開発とも関係してくるが、職員を様々な外部研修会へ積極的に派遣し、研修受講後は毎月研修報告会を事務所で開催し、外部研修に参加した者が他のスタッフに研修報告を行う機会を設けている。</p>

○ キャリア管理・コミュニケーション管理

形態	規模	改善項目	取組内容
医療	1	コミュニケーション管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>毎月2回、管理者とスタッフによる(理事長を除く)ミーティングを行うようにしている。</li> <li>毎日連絡ノートを記入し、利用者の状態を共有するようにしている。また部署内での連絡事項についても記載し、情報の共有漏れがないようにしている。</li> </ol>
医療	1	コミュニケーション管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーション管理                     <ul style="list-style-type: none"> <li>月に1回ケアカンファレンスをケアマネージャーを含めて開催している。</li> <li>その後、ヘルパー同士悩んでいる事、困っている事等、事業所で統一して取り組む事案について、話し合っている。</li> <li>ヘルパー連携帳を作成し、ケアマネからの報告・利用者からの連絡事項・サービス提供日の変更など詳細に記入する。</li> <li>カレンダーにも突発的に訪問に入らなくてはいけない方・薬受け・実費の訪問の方も記入するようにしている。</li> <li>訪問から帰ってきたヘルパーは利用者が変わったことがあれば必ずサービス提供者が所長に報告する。ケアマネージャーにも報告する。</li> <li>ヘルパー連携帳の内容 (項目: 日付・利用者氏名・申し送り事項・読んだ人のサイン)</li> </ul> </li> <li>セクハラ発生時の対応                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ステーション内でも話し合いを設けるほか、ケアマネージャーに報告し担当者会議を開き、利用者の家族にもその旨説明し、次回よりそのヘルパーは訪問させないようにしている。</li> </ul> </li> </ol>
合資	1	コミュニケーション管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>訪問介護員としての自覚の確認、なぜ生活援助が必要か、生活援助とは何か、住み慣れた自宅で過ごしたいという気持ちをどう考えるか、ということ全員で検討し目的意識をより明確にした。</li> <li>利用者の変化や様子を日誌に記入し、情報を全員で共有するため、携帯メールによる連絡網を構築するとともに、月に数回のミーティングを開催することとした。</li> </ol>
有	2	募集・採用	<ol style="list-style-type: none"> <li>採用にあたっては、学歴・職歴、これからの働き方(勤務時間・時間帯・給与・休み他)を聞き、希望を取り入れている。</li> <li>実働前に介護福祉士資格者又は、指導者研修修了者による講習(2日間)を実施している。</li> </ol>
有	2	コミュニケーション管理	<p>月2回検討会(ケアマネージャー、ヘルパー、事務局が全員参加)を実施し、勤務時間帯が違う社員ともコミュニケーションを取れるようにしている。</p>
有	2	ミーティング等情報交換	<ol style="list-style-type: none"> <li>月2回検討会と月1回責任者会議(サービス提供責任者、ケアマネージャー、事務局)を実施している。</li> <li>初めて訪問する利用者には、前任のヘルパーに同行しオリエンテーションを受け、利用者毎の仕事の手順を聞く機会を設けているほか、訪問後は、事務所にて記録作業を行い仕事内容を報告し、重要な事項は、担当者同士が口頭または電話で伝えるか、文書を回覧するよう指導している。</li> </ol>
有	2	コミュニケーション管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>ヘルパーの中にチーフ制度を設け、ヘルパーの仕事内容や個人的な悩みに対して相談対応している。非常勤ヘルパーも、日に一度は必ず会社に寄り、他のヘルパーや職員と情報交換をし、孤立感や虚脱感を持たせないようにする。</li> <li>月に一度、部内会議と社内研修会を実施している(有給)。</li> </ol>
有	2	コミュニケーション管理	<p>自己管理していく体制づくりを目指し、ヘルパー自身に対し、21項目に渡る自己管理の一定の基準となる自己評価シート解説書を示したうえで、それについて5段階で評価する自己評価シートの提出を毎月義務付けるようにした。</p>

○ キャリア管理・コミュニケーション管理

形態	規模	改善項目	取組内容
有	2	コミュニケーション管理	<p>1. 事業所・介護員間や介護員同士のコミュニケーションの円滑化に努めている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・毎日1時間程度のミーティングを開き、業務報告・課題の検討等を行っている。</li> <li>・社内ニュース、介護関係情報誌等を適宜回覧し、情報の共有化を図っている。</li> </ul> <p>2. 登録型ヘルパーについては、携帯・メールによる連絡を密にしている。</p>
有	2	コミュニケーション管理	<p>1. 訪問の前後、必ず事務所に連絡を入れることを徹底。その際、フリーダイヤルへの連絡としているためヘルパーに通話料金の負担がかからないようにしている。</p> <p>2. 事務所にはサービス提供責任者が常駐し、対応に配慮している。</p>
有	2	募集・採用 コミュニケーション管理	<p>1. 労働条件の明示</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・雇入通知書と月契約非常勤ホームヘルパー雇入通知書作成。</li> <li>・雇用形態別の就業規則を作成し、労働基準監督署に届けている。</li> <li>・社会保険、雇用保険を整備。</li> <li>・採用時、面接は必ず行い、雇用形態、仕事の内容等説明する。</li> </ul> <p>2. 月1回「彩りの和」と称し、職員、ヘルパーが一同に集まり、仕事上の問題点、苦情等話し合いの機会を設けている。</p>
有	2	ミーティング等情報交換	<p>1. 会議の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全体会議(対象者は通所、訪問、居宅の役職者14名)(毎月第2土曜日、18時から開催)</li> <li>・合同会議(対象者は訪問、居宅の8名)(毎月1回、18時から開催)</li> <li>・各事業所での会議(対象者はヘルパー他職員全員)(毎月1回、19時から開催)</li> </ul> <p>※各会議を通じて、役職者から下位の職員へ、下位の職員から役職者への意見交流、情報交換を行う場を持っている。</p> <p>2. 職員研修会の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2ヶ月に1回程度、19時から21時まで実施。(出席者には「社内研修実施証明書」を発行している。)</li> <li>・ケアマネージャー受験対策研修を実施。</li> </ul>
有	2	コミュニケーション管理	<p>1. 研修室を設け、そこで月1回程度ケア会議を実施。法改正についての説明や資料等を配布している。出席できなかった方には、後日、説明と語資料を配布している。</p> <p>2. ケア会議の際、ケースカンファレンスや質疑の時間を作ったり、お互いに困っている事案を話し合い、他者とのコミュニケーションが図れるように配慮している。また、忘年会等の会社行事を開催してヘルパー間の親睦を図っている。</p>
有	2	コミュニケーション管理	<p>1. 従業員間のコミュニケーション、情報提供等を目的に連絡ノートを作成している。また、2ヶ月に一度事業所ニュースを管理者が作成し、全従業員に回覧している。</p> <p>2. 内勤者(管理者含む)と外勤者との行動予定表を作成し、緊急時の対応及び情報の共有を図る取り組みをしている。</p>
有	2	コミュニケーション管理	<p>一人の利用者に対しては、主任(サービス提供責任者)とヘルパー2名以上を原則にチームを組んでサービスを共有化してきた。従来から登録ヘルパーに対し、週に2～3回は帰社するように求めていたが、訪問回数が増えたことを受けて、記録付け・所内担当者会議・ミーティング等で帰社回数が結果的に上がっている。ほぼ毎日立ち寄る登録ヘルパーも増えてきた。当事業所では、介護技術の向上を目指して、月例ミーティング・所内担当者会議などで意見交換・実技指導をしている。</p>

○ キャリア管理・コミュニケーション管理

形態	規模	改善項目	取組内容
有	2	コミュニケーション管理	1. 訪問介護員に対して、月1回勉強会とミーティングを兼ね、ヘルパー同士の連絡調整と親睦を目的として実施している。 2. ヘルパーステーションは常に開放しておき、週間スケジュールがいつでも閲覧できる様に配慮している。
株	2	コミュニケーション管理	◆採用に際して 新規採用者に対して、採用面接以外に訪問介護労働についてのオリエンテーションをサービス提供責任者主体で行っている。その際、事業所の基本理念やマニュアルを通しての基本姿勢を教育している。又、実践活動の確認事項としての「活動要望アンケート」をとり、一人一人の希望確認している。
株	2	コミュニケーション管理	1. 孤独な立場になりやすいヘルパーに対して、1ヶ月に1回以上研修会を開催するとともに、ミーティングを開催している。 2. 3ヶ月に1度、全ヘルパーが一同に集まる昼食会(全額会社負担)を開催し、管理者及びサービス提供責任者を交えて情報交換や疑問点を気軽に話し合える機会を提供することで、定期的に他者との交流を図れるようにしている。
株	2	感染症対策	感染症対策として、事業所内の洗面所には手洗い石鹸、紙タオルを用意し、手洗いの励行を呼びかけている。また、各ヘルパーには携帯用消毒薬液を配布して持たせており、必要に応じて使用を促している。
株	2	募集・採用 コミュニケーション管理	1. 採用、募集、キャリアアップ管理について ・面接時に於いて、公開済の募集内容に準じた労働条件の明示・説明、本人の雇用形態の希望の確認。 ・先ず登録ヘルパーでの採用、40時間同行訪問研修等の説明。 ・登録ヘルパー→非常勤→常勤へのキャリアアップの雇用形態を期間も含め説明する。 ・雇用後、1級ヘルパー・介護福祉士等の資格を取得した場合の資格手当、1年ごとの時給の昇給や手当等をすべて均一化し、マニュアル化した。 2. コミュニケーション管理について ・管理者—主任(サービス提供責任者)—班長—班員(登録も含む)と組織化し、班内で話し合える環境にした。 ・毎週第2火曜日の13:00～13:30は、サービスの提供をせず、勉強会を実施している。 ・食堂をコミュニケーションスペースとして、1日中開放し、ヘルパー同士の交流を図っている。
株	2	募集・採用	面接即ち「研修」との考え方により、面接時に介護業務に対する使命感や就労ニーズに関する聴取と意見交換を社長と訪問介護主任が一時間以上かけて行う。
株	2	採用・募集 定着促進 キャリア管理	1. 採用・募集 募集は主としてハローワーク・ホームページで実施。採用に当たっては、社長以下三役の1名が現場責任者と面接を行い、採用者への現場責任者による入社時研修と共に、就業規則の説明を行う。入社後2ヶ月間は試用期間とし、本採用時に改めて正式採用として労働契約を再締結する。 2. 職場定着 登録型の訪問介護員の定着のため、各種の社内研修を実施してスキルアップに努めるほか、社内に共済会を組織して、利用者の入院・入所・他界による賃金減少を補う体制を取っている。ハローワーク等の指導を受けて、労働時間が一定でない登録型の介護員の雇用保険適用を積極的に実施。毎年定期的に社内全員の個別面接も実施。 3. キャリア管理 常勤者や正社員への登用制度を設け、詳細なスキルチェック表にもとづいて賃金への反映を図っている。

○ キャリア管理・コミュニケーション管理

形態	規模	改善項目	取組内容
社福	2	ミーティング等情報交換	<p>1. 訪問介護労働者(ヘルパースタッフ)の業務上の意思疎通を円滑にするため、毎月第一月曜日に有給のヘルパミーティングを開催している。司会&amp;議事記録者を当番制にし、全員参加を目論む。(開催時間は、7:30~8:30PMで850円/Hを支給)又、情報の共有化を図るため、利用者宅への直行・直帰を禁止し、その代わりとして事業所への立ち寄り代としてガソリン代を支給している。(ガソリン代は、時給の1/4を支給)</p> <p>2. 情報の共有化の手段として、①申し送りノート(各自毎日記載)、②掲示板連絡情報、③FAX送信状綴り</p>
社福	2	コミュニケーション管理	<p>1. 採用、募集について ・採用時労働条件の提示を行う。ヘルパーの条件を確認。雇用通知書を作成、交付。 ・必要書類を提出してもらう。仕事内容を決めてサービス提供責任者が同行して仕事内容を現場にて確認してもらう。</p> <p>2. コミュニケーション管理 ・ヘルパー個々のヘルパーボックスを作り、研修資料や連絡事項を配布している。</p>
有	3	就業規則 健康確保	<p>1. 常時雇用勤務する者、登録・パート等の非常勤勤務者、それぞれに雇入通知書・就業規則を作成している。</p> <p>2. メンタルヘルスクエアとして、専門医師と契約し全員受診可能な体制としている。</p>
有	3	コミュニケーション管理	<p>1. 登録希望者については、事前に現場同行させ、介護現場を見せるとともに、調理や補助業務を行わせる。その中で雰囲気を理解させ、本人の適性や能力等を見極める。また、登録後は、最低3回(見るだけ・半分以上自分でやらせる・全て自分でやらせる)は、その現場のベテランの同行の下に体験させ、独り立ちできることを確認した上で派遣する。</p> <p>2. スケジュール管理等についてはパソコンを活用し、一週間単位で作成し、全ヘルパーに送信・周知している。</p>
社福	2	募集・採用 コミュニケーション管理	<p>1. 登録ヘルパー(メンバー)全員に連絡用ツールとして、携帯電話を支給する。 ・無償にて貸し出す。基本的に業務以外での使用は禁止する。基本料金及び通信費は全額施設が負担する。 ・月額(約30台)の通信費は平均12万円程度。年間予算として150万円を計上している。</p> <p>2. 連絡事項の徹底のため、パソコンより各メンバーの携帯電話に一斉にメール送信する。 登録ヘルパー全員へ会議、研修会等の連絡及び案内する場合は、パソコンより一斉にメール送信し、連絡業務負担を軽減する。 グループ単位での一斉連絡も可能である。</p>
NPO	2	コミュニケーション管理	<p>1. 毎月1回は、全員、夜集合し、ミーティングを実施している。その際、経営者が1ヶ月間の感謝の言葉を述べ、職員全員に1ヶ月の報告、感想等発表し、その後、テーマを設けて研修を実施するとともに、職員間の情報交換に努めている。</p> <p>2. 職員管理について、事業所の中核となる3名のサービス提供責任者が経営者と従業員との潤滑油となっており、職場における人間関係は極めて良好。反面、サービス提供責任者へ負担をかけているところもあり、メンタルヘルス等含め、常にフォローしながらコミュニケーションを図っている。</p>

○ キャリア管理・コミュニケーション管理

形態	規模	改善項目	取組内容
NPO	2	コミュニケーション管理 健康管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 訪問後は原則事務所に来て介護記録の提出とサービス提供責任者とのコミュニケーションを行うようにしている。その際、連絡事項は「連絡帳」というA4判のニュースにして個人別のボックスに入れている。ほとんど1週間以内に連絡が行き届く状況。</li> <li>2. 介護労働の質の共有化、知識の向上をめざして「介護のこころ」という情報紙を作成している。1年後、2年後には「業務マニュアル」「研修マニュアル」にまとめるのが目標。</li> <li>3. 健康診断は週20時間以上の基準を設けているが、希望者には一定の援助をしている。また、肩や腰痛のヘルパーには、無料ハリ治療券を月2回まで交付している(近所の鍼灸院と契約)。</li> </ol>
医療	2	就業規則	<p>◆就業規則の整備にあたって 労働基準法に基づき、労働時間管理の方法として、移動時間、ミーティングの時間、拘束時間、記録時間を組み入れることとした。また、年休の取得、休業日における給与の6割保障、4週4休の休日の確保等を組み入れることとした。</p>
有	3	コミュニケーション管理	<p>管理者より従業員個々に対して事業所の考え方を定期的に直接面談して伝える方針を徹底している。</p>
株	3	コミュニケーション管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 採用時の面接に時間をかけて話し合う。本人持参の履歴書を元にヘルパー業務の心得などを話す。ヘルパーの手引き(自社作成)を示しながら、労働条件、業務内容、業務の流れなどを話し合い、本人の希望の時間と賃金目標、休日の希望などを相談する。</li> <li>2. ミーティングは地域性により、サービス提供地域を3地区に分けて、毎月1回18時30分から自社ミーティングルームで行い、内容は事業所からの連絡事項、交流会、情報交換を行う。軽食を取りながら和やかな雰囲気を作り、話しやすい場を作る。</li> </ol>
株	3	コミュニケーション管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 訪問介護労働者に対し、携帯電話のメール機能を利用した連絡体制を構築し、ミーティング開催日時などの連絡事項を発信し連絡漏れがないようにしている。</li> <li>2. 個人個人の意見集約をミーティング等において実施しているが、会議の席上では発言しにくいことから、個室にて管理者と社員による個別面談を年2回程度実施し、コミュニケーションをとっている。</li> </ol>
株	3	コミュニケーション管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. サービス提供責任者1名+6名前後のヘルパーにより1つのチームを編成し、チームごとに勉強会や食事会、職場全体でのレクリエーションに参加することになっている。</li> <li>2. サービス利用者からの苦情相談等は、管理者が対応することとし、ヘルパーからの相談等はサービス提供責任者が対応することになっている。</li> </ol>
社福	3	コミュニケーション管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 採用時面接(管理者、サービス提供責任者、本人共に時間をかけ面接する。) <ul style="list-style-type: none"> <li>・介護業務の中での本人の得手、不得手等を把握する。</li> <li>・経験の少ないヘルパーには、希望により現場研修(ベテランヘルパーに付いて)を行う。</li> </ul> </li> <li>2. 利用者宅訪問(利用者宅をサービス提供責任者が訪問する。)</li> </ol>

○ キャリア管理・コミュニケーション管理

形態	規模	改善項目	取組内容
社協	3	ミーティング等情報交換	<ol style="list-style-type: none"> <li>常勤、非常勤など勤務形態ごとの連絡会の開催 <ul style="list-style-type: none"> <li>月1回：登録ヘルパー（非常勤）連絡会の開催（同じ内容で日にちを変え2回開催することで欠席者の減少を図る） 【連絡事項、制度改正等の説明、研修報告、グループ毎の相談・情報交換】</li> <li>月1回：常勤ヘルパー連絡会【新規ケース検討、報告】</li> <li>適宜：主任・副主任・サービス提供責任者のミーティング【苦情・問題点等対策】</li> </ul> </li> <li>サービス提供実施記録の統一化 <ul style="list-style-type: none"> <li>記録用紙伝票作成により、介護記録を明確に伝え、サービスの向上を目指す。</li> </ul> </li> </ol>
社協	3	採用・募集	<ol style="list-style-type: none"> <li>ハローワークや福祉マンパワーセンターに登録し広く募集を行っている。</li> <li>採用にあたっては必ず面接を実施し、人事担当課長と現場4主任が面接し多面的に対応している。 面接時には稼働時間帯や時間数について本人の希望を聞き実働に反映させている。 また、地域別に4班体制をとり移動時間の短縮を図れるように業務を行っており、本人の担当地域希望を反映させている。</li> </ol>
農協	3	コミュニケーション管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>事業（ケース）ごとに一カ月に1回程度ヘルパー会議の開催</li> <li>ヘルパーステーションを開放し待機時間・事務処理（サービス記録書・利用者に関する伝達事項）等に活用し、コミュニケーションを深め合う。</li> </ol>
有	4	募集・採用	業務内容を熟知した職員（ヘルパー）からの紹介を中心に行っている。
有	4	キャリア管理	看護師、介護福祉士、1級ヘルパーに職場内での格付けを明確にしたうえでチームリーダーとして指導体制をとっている。
有	4	ミーティング等情報交換	定期ミーティングとして週1回実施する他、必要に応じ随時開催している。
有	4	相談窓口設置	利用者相談窓口を設置し、要望等について問題解決のためのミーティングを開催。
株	4	職場定着	<ol style="list-style-type: none"> <li>管理責任者は、正職員及びパート職員にそれぞれ月1回「個別面接」を実施し、利用者の状況を含め、健康状態、悩みなど総合的コミュニケーション管理を行っている。</li> <li>サービス提供責任者が正職員及びパート職員にそれぞれ月1回「個別面接」を実施し、状況を把握した上で、翌月の仕事量の調整を行っている。</li> <li>正職員及びパート職員の資格取得を奨励するため、資格取得した者（介護福祉士、介護支援専門員）に対して報奨金制度を創設した。</li> </ol>
株	4	情報伝達 コミュニケーション管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>ヘルパーへの情報伝達手法として、給与の振込通知を入れる封筒に各種情報（研修会情報、行事情報、注意情報等）を折り込んでいる。</li> <li>管理者（主任）からのヘルパーへの月次コメント（利用者の状況や介護方法のアドバイス、お疲れ様等の一言など）も上記と同様処理している。</li> </ol>

○ キャリア管理・コミュニケーション管理

形態	規模	改善項目	取組内容
株	4	コミュニケーション管理	1. 月1回異なるサービス間の職員交流会(居宅介護支援・通所介護・訪問介護)を実施し、各サービス運営状況の把握、管理者の問題点等を把握している。 2. ケアワーカー登録者に対して月1回研修会を実施し、終了後に問題点、悩み等の相談を受けている。
社協	4	コミュニケーション管理	月1回の常勤のミーティングでは、非常勤とのミーティングで吸い上げた事例等、現場の目線に立った事例検討等を行い、必要に応じて、ケアマネージャー等の参加も得て、サービス提供責任者としての技能習熟を行うこととしている。
有	5	コミュニケーション管理	1. 介護サービス開始時と終了時には、ヘルパー専用電話に利用者の状況・連絡事項の報告を義務付けている。 2. 新規利用者の初回訪問サービスには、サービス提供責任者が同行している。
株	5	コミュニケーション管理	1. 研修の際、サービス提供責任者に報告・連絡・相談するよう、秘密を持たないよう、指導する。 2. 毎月、ヘルパー研修を行い、お互い困っていることや利用者へのサービスの仕方等の確認を取り合う。
社福	5	募集・採用	採用時においては、該当事業所所属長や施設長による本人面接を実施している。面接においては、本人の働き方を確認し、採用後の就労状況に活かしている。
社福	5	ミーティング等情報交換	1. 事業種別・事業所別に階層的会議・ミーティングを実施している。 【会議体系】 ・理事会－経営会議－事業所責任者会議－事業所会議－常勤会議－パート会議－登録ヘルパー会議 ↓ 事業種別共通課題検討会議(訪問介護、通所介護、訪問看護、居宅介護) 2. 情報や会議録はPCメールにて配信し共有化と活用を図っている。
社福	5	セクハラ相談窓口	事業所内でのセクハラ・パワハラ・困りごと相談として、専用電話相談(担当者)を設置している。 * 設立母体である生協の機能を活用
社協	5	コミュニケーション管理	1. 月に一度の事業ごとのミーティングを行い、管理者に報告を定例的に行っている。 2. 重要事項については 文書回覧、ミーティングで周知
NPO	5	募集・採用	1. 初回面接では、会社内容や担当業務についての説明を行い、応募者の経験や能力、そして人柄を判断するために、概ね1時間以上の時間をかけ、必ず2名以上で面談する。 2. 2回目面接においては、代表者との面談及び採用条件の決定など約1時間をかけ、採用条件について不明な点が残らないように、又、関係法令に照らし説明に遺漏が無いよう十分な話し合いを行う。

○ キャリア管理・コミュニケーション管理

形態	規模	改善項目	取組内容
生協	5	コミュニケーション管理	<p>1. ヘルパーに、毎月1回 ヘルパー報酬明細を送付している。その中に、連絡事項や来月の研修会等のスケジュール等を同封し全員に周知する。</p> <p>2. 業務終了後「利用確認書」と「介護日誌」をヘルパーから事務所あて郵送させている。介護日誌には、利用者状況やヘルパーの問題意識などが記入されている。これをサービス提供責任者は必ず目を通し、必要に応じてヘルパーにフィードバックの連絡を入れるようにしている。</p>
有	7	コミュニケーション管理	<p>介護スタッフ及び、居宅支援事業(ケアマネジャー等)スタッフは 各関係機関からの連絡事項の周知徹底、また、逆にこちらからの発信事項の連絡不行届きの無いよう事務所内でのコミュニケーションを密にしている。</p>
株	7	キャリア管理	<p>人事・職能評価の対策として、年2回、各介護職員(パートを含む全員)から「自己評価票」を提出させるとともに、所長等管理者の「評価票」をそれぞれ作成し、併せて個人面談を実施することにより意見交換を行い、個人個人の評価を行う。</p> <p>このことにより、介護職員の認識と管理者の認識の違い等を把握するとともに、各個人への教育や必要な指導を行うこととしている。</p> <p>また、各従業員が「自己評価」することにより、業務への取り組み方について向上心を醸成させる。</p>
株	7	コミュニケーション管理	<p>1. パート、登録の介護職員を含め、「全体研修会」や、「忘年会」及び「お茶会」などのレクリエーションを定期的実施することとしている。</p> <p>2. 「全体研修会」では、主として、職員同士の体験発表による認識の共有化を図ることとしている。</p>
株	7	キャリア管理	<p>事業所目標に対しての個々人の目標をチャレンジシートにして作成し、目的意識を持たせている。</p> <p>職位によって2～4つの目標を設定し、評価期間の途中で中間チェックを実施。上長と面談を行い、設定目標の進捗状況を確認して修正等を行い、評価期間終了時の達成率100%を目指す。評価期間終了時には自己評価を行い、再度上長と面談を実施。半年間の目標に対する考察を行い、次回の目標設定へとつなげる。</p> <p>この目標管理シートは賞与に反映させるために、人事考課の1項目として評価を行っている。</p>
株	7	キャリア管理	<p>◆育成型人事評価の工夫と効果(人事評価と従業員とのコミュニケーション)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員の育成を切り口に、訪問介護、居宅支援につき、専門技術分野から、日頃の行動も含めた各種項目を取り上げ、「QRシート」というチェックシートを作成。</li> <li>・本シートを元に上司(所長)と社員が四半期単位にて面談を実施。</li> <li>・目標設定面談、中間振り返り面談、振り返り面談を繰り返す。</li> </ul>
株	7	コミュニケーション管理	<p>1. モチベーションの低下を防ぐため、また一人一人の将来に対する希望を聴くために、毎年アンケート調査の実施。</p> <p>2. 自分の現状の点検のために、毎年自己点検表にチェックしてもらい、意識改革を図る。</p>
株	7	コミュニケーション管理	<p>1. 利用者と一対一で関わるヘルパーの悩みや仕事上の問題点について、事務所のサービス提供責任者にすぐに相談できるよう、事務所に常駐のサービス提供責任者が通常のヘルパー業務には出ないような体制を作っている。そのため、ヘルパーが事務所に電話をしてもあまり時間をおかずに対応できる。また、事務所に常駐しているサービス提供責任者の人数を確保し、担当者が不在でも他のサービス提供責任者に相談できる体制を整えている。</p> <p>2. サービス提供責任者同士が相談し易いよう、また来社したヘルパーとの話がし易いよう、事務所の机の配置を工夫している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス提供責任者同士が相談し易いよう、机を隣同士にする、また、向かい合うような形に机を配置する。</li> <li>・ヘルパーが来社した時に気がつき、声をかけやすいよう、カウンターに向かって机を配置する。</li> </ul>

○ キャリア管理・コミュニケーション管理

形態	規模	改善項目	取組内容
株	7	キャリア管理 コミュニケーション管理	<p>1. 人事評価の実施、業績評価の導入 ・正社員については人事査定の実施、ヘルパーについては月間の実稼動時間に応じた段階的な時給単価の設定等</p> <p>2. コミュニケーション管理 ・介護日誌(サービス実施当日にヘルパーとサービス提供責任者間でやりとり)を通じた対話の実施 ・定期的な茶話会や懇親会の開催を通じた悩みの解決や体験の共有 ・ヘルパー研修会を通じた協働感の醸成や技術的な悩みの解決や体験の共有 ・ヘルパー通信を発行し会社の考え方や方針、介護悩み相談のような情報の周知、共有 ・ヘルパーアンケートの実施、時間空き状況の確認</p> <p>3. 同一職種での連携強化: 地域的なステーション単位での運営が基本だが、ケアマネジャーあるいはサービス提供責任者単位の横断的な組織を並存させ、会社全体として課題解決や体験の共有化を図る。</p>
株	7	コミュニケーション管理	<p>1. 「訪問介護計画書」を通じたケアの質の「標準化」→品質管理の指導の徹底化</p> <p>2. 「Caring」という会社のロゴの入った制服を毎年リニューアルし、研修会で職員に配布している。 (「ケアリング」で働くことへの誇り、帰属意識を作り出す)。</p>

## 第2 配置管理・稼働管理

介護分野における雇用管理モデル(訪問介護)【事例集編】

○ 配置管理・稼働管理

形態	規模	改善項目	取組内容
有	1	稼働管理	訪問サービスの迅速化と職員の疲労軽減を図るため、小型中古車1台と電動自転車3台を追加配備し、効率的な稼働に努めている。
有	1	稼働管理	1. 問題事例の早期対応・早期解決のために、月に1度のヘルパーミーティングの開催、定期的な同行訪問、個人面談を行っている。 2. 小さな問題でも管理者が問題だと考えている事例は、その都度の勉強会やメンタル相談を行っている。
有	1	配置管理	◆就労ニーズに応じた希望配置管理 ・非常勤ヘルパーには月末に翌月の勤務希望日を提出してもらう ・管理者はヘルパー各自の希望を加味して、シフトを組む。 ・一週間単位のシフトを作成し週末に各ヘルパーの携帯電話に翌週のシフトを送付する。(確認メールを返信してもらう) ・1人の利用者に対し、複数のヘルパーが対応できるようにしている。
有	1	稼働管理	1. 月間勤務予定表を作成の上、週間予定表を作成し、各自へ前日電話にて再度シフト確認を行っている。 2. 直行直帰の体制を取らず必ず一度出社し、利用者の状況報告書と申し送りの確認をした上で利用者宅に向かうようにしている。また、活動記録は当日中の提出を原則としている。
有	1	稼働管理 トラブル対応	1. ヘルパー各自の携帯メールと管理者及び提供責任者のメールのアドレスを周知し、全ての連絡を円滑に行う。 2. 事故やトラブルの対応方法として、携帯電話で連絡し、速やかに管理者が利用者宅に向かい対応・処理する。 3. 事故及びトラブル処理の記録を残すため、書式を整備し、マニュアル化している。
有	1	稼働管理	1. 社員の稼働時間は、当社においては、目標を100時間と定め、採用後、3～4ヶ月後に達成出来るようにシフト調整をしていく。 2. 社員が勤務時間を1ヶ月単位で自己管理し、報告する体制としている。事業所としては、定期・不定期にサービス提供状況の確認等を行っている。
有	1	稼働管理	◆稼働管理 ・早期に休日希望を確認し、2週間前には勤務予定表を作成できるよう対応している。 ・苦情処理担当者が決まっており、契約書・重要事項説明書にも記載しており、契約時に説明するようになっている。 ・希望に応じ、登録ヘルパーから非常勤等への雇用体制変更に対応している。 ・非常勤・登録ヘルパーについては、希望の収入にできる限り添うように稼働管理している。
株	1	稼働管理	1. 直行・直帰のヘルパーが1日の業務終了時の連絡を徹底し、翌日の稼働内容を確認する。 2. ヘルパーが事務所へ電話連絡をする際はフリーダイヤルを利用しヘルパーの負担がない。

○ 配置管理・稼働管理

形態	規模	改善項目	取組内容
株	1	配置管理	◆社員の評価について、チャレンジ評価シートを基に評価するようにした。 結果のみを評価するのではなく、プロセスも重視し、常に自己の目標を明確に判るものとした。 このような評価手法により職員の配置管理につなげている。
社福	1	配置管理	1. 法人全体で人材の配置を行っており、常勤職員を管理部門に配置し安定稼働に努めている。 2. 配置にあたっては、資格を持った中核人材をバランス良くチームリーダーとして配置している。
社福	1	トラブル対応 稼働管理	1. トラブル対応 事故等発生した場合は、正職員・パート職員を問わず、施設全体で共通した事故報告書式を用い、考えられる課題、今後の対応を記入。 会議等の場で事故報告をし、他人事ではなくどのヘルパーにも起こりえる問題として、今後同じような事故が起きないように予防策を講じるためにはどうしたらいいかを検討する。また、ヘルパーには事故は不可避であり、予防しても必ず起きること、ヘルパー個人の責任ではなく、事故を隠して報告しないことは決してしないよう指導している。 この他、事故・苦情処理責任者を、各セクション毎に設置し、利用者・ヘルパーに周知徹底、施設のマニュアルに沿っての苦情・事故の対応をに努めている。 2. 稼働管理 システムによる登録・常勤ヘルパーの稼働管理も可能であるが、利用者・ヘルパーともに予定が流動的であり、システム管理にすぐわかないことから、一月単位で曜日毎の稼働予定表を独自に作って管理している。また、変更の場合は、予定表に書き込むとともに、変更連絡簿を別に作り、確認ができるようにし、記録書との突合にも利用している。 多様な登録ヘルパーの就労ニーズに関しては、依頼したい活動がニーズを上回っている現状であるが、新規のケースを主として常勤がこなし、登録ヘルパーの希望と合った場合には活動を移行していく。原則として、常勤ヘルパーは活動に対して選択できないこととし、サービス提供責任者の指示に従うこととしている。
社福	1	稼働管理 トラブル対応	1. 居住地等に対応した稼働事例 ・事業所近辺在住のヘルパー・・・一時帰宅し、再度出勤できるシフトを組む ・遠距離通勤のヘルパー・・・数件の利用者宅を連続して訪問できるシフトを組む ・利用者宅への直行直帰・・・ヘルパーと生活圏が同じにならないように配慮 2. 事故、トラブル対応体制 事故発生→サービス提供責任者に報告→責任者と管理者で謝罪のため訪問→保険会社連絡→現場状況記録→賠償→責任者が再度訪問(利用者に対応についての感想を聞く) まずは、責任者に連絡、報告をすることを徹底。責任者からケアマネージャーや家族に連絡する。
医療	1	稼働管理	利用者からの苦情は、その日のうちに管理者まで報告するようにし、すぐに解決に向けたアクションを起こすようにしている。後日報告書を作成し、全員で反省会を開催している。

○ 配置管理・稼働管理

形態	規模	改善項目	取組内容
医療	1	トラブル対応	<p>1. ホームヘルパーの緊急交代 緊急対応時の連絡体制を決めており、緊急時は他のヘルパーが即対応できるようにしている。 (休日のヘルパー又は、サービス提供者どちらかが補充に入る体制。) 1人の利用者に対して常に2～3人のヘルパーが入れるように配置している。</p> <p>2. トラブル時の対応・苦情対応 ケアマネージャーに報告し、医療安全管理委員会に対して、報告書を提出。今後の対処方法等検討し、これを各部署にフィードバックすることとしている。 (医療安全管理委員会は月に1度定例会を開催。他の部署のアクシデントなども発表し、今後の改善方策等を検討する場として機能している。)</p>
社団	1	配置管理 稼働管理	<p>1. 正規職員、非正規職員、登録ヘルパーの多様な就労ニーズの配置管理について 非正規職員、登録ヘルパーについては、就労時間の希望を聞き、利用者のサービス提供時間とマッチングさせて配置している。また、賃金額を就労形態により介護型、混合型、生活支援型に分類し、労働者の希望に併せて業務分担を決めている。</p> <p>2. シフト表(勤務表)の作成について 正規職員を非常時(予約変更時等)、緊急時に対応させるため、シフトを緩やかに組み配置している。 また、シフト表を6か月おきに編成し、利用者とヘルパー間の馴れ合い防止等に対応している。</p>
有	2	稼働管理	<p>1. 休暇が短期(1日か2日)と長期(1週間以上)の場合があるので、期間に関係なく又どんな利用者にも対応できるヘルパーを2人養成した。</p> <p>2. 利用者の全体像を把握し、介護技術のみならずコミュニケーションがとれるようになるまでを引継ぎ期間とした。</p>
有	2	稼働管理	<p>1. 一般に市販されているヘルパー管理ソフトの表ではなく、自社独自で、大きい文字で時間等見やすいシフト表を作成(エクセル)している。又、交代でサービスに入る際に訪問ミスが多いため、交代のスケジュールについては、シフト表の色を変える等分かりやすく表示し、稼働上のミスが生じないように工夫している。</p> <p>2. 事業所内のパソコンに利用者情報を管理しており、ヘルパーが出社の際には、自由に閲覧・内容確認を行うことができるようにしている。(利用者の既往歴等の基本情報から、ケアマネージャーからのケアプラン表、訪問介護計画書、サービス手順書、直近3ヶ月程度の介護記録簿等、閲覧できるようにしている。)</p>
有	2	稼働管理	<p>1. 毎月ケアマネージャーからサービス提供表が届き次第、個々の勤務表を作成し、書類と白板の表に記入する。</p> <p>2. サービス提供責任者が毎月1回利用者宅を訪問し、利用者のモニタリングとともにヘルパーの勤務状態を確認する。</p>
有	2	稼働管理	<p>各ヘルパーには、毎月予定表を配布し、ミスを防ぐよう配慮している。予定表は各人(特に非常勤ヘルパー)が働き易いように、あらかじめ仕事が出来ない日や時間帯を提出してもらい、希望を優先しながらパソコンによりシフト表を作成している。</p>
有	2	稼働管理	<p>1. 訪問実績の締めを月2回設けている。15日～20日の間で一回目の実績管理をしているため、月末の事務処理が軽減された。</p> <p>2. 責任者は、担当する利用者のすべて訪問記録に目を通し、実績の報告ミス・不適切なサービス提供を拾い出して分析している。また、訪問介護計画に沿ってモニタリングを行っているが、必要に応じて電話等で苦情・不満等を聞くようにしている。</p>

○ 配置管理・稼働管理

形態	規模	改善項目	取組内容
有	2	稼働管理 トラブル対応	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 技術等に不安のある職員には、経験者を同行させ、OJTを兼ねた稼働を行っている。</li> <li>2. 事故の事例集を作成し、2週間毎のミーティングで再発防止の話し合いをしている。</li> </ol>
株	2	稼働管理	<p>利用者宅へのヘルパー派遣に際しては、利用者の意向や主たる業務内容、利用者の状況を把握し、個々のニーズ等に応じて、あらかじめ把握しているヘルパーの特性等(性格・趣味・得意な業務ジャンルなど)を勘案し、可能な限りベストな組み合わせとなるように選定・派遣することとしている。</p>
株	2	配置管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 利用者、ヘルパー双方の相性を考えた、適材適所の派遣を基本としている。</li> <li>2. 利用者に関係する人々の役割を常に認識して、業務の遂行を図るようにしている。 大別すると、利用者とその家族、管轄官庁、サービス提供事業所への連絡担当者をそれぞれ設けて対応している。 (ケースワーカー、介護保険担当の窓口、担当ケアマネジャー等と役割を分担している。)</li> </ol>
株	2	配置管理 稼働管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 雇用形態が常勤—非常勤—登録と3つに分かれているため、ポートフォリオを考慮し、班の構成を1:3:2程度にしている。</li> <li>2. 班会議で非常勤ヘルパー、登録ヘルパーの就労ニーズを班長が吸い上げ、主任ヘルパーに伝えている。</li> <li>3. 稼働管理については、主任・副主任が2人で月末に提供表に基づき作成、その後管理者とチェックする体制にしている。</li> <li>4. 事故・トラブルに対しては、日常レベルは主任ヘルパーが、又、直接ヘルパー等に話しづらい内容は、苦情の窓口を管理者にし、対応している。</li> <li>5. 雇用管理表を月末に月間シフト、週末に週間シフトを作成し、すべてのヘルパーが閲覧できるようにしている。</li> <li>6. 利用者側の「キャンセル・変更」等は、契約時に説明し理解していただいている。又、月1回の主任ヘルパーの訪問時に再度説明する事もある。</li> </ol>
株	2	稼働管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 訪問介護のない時間帯には、デイサービスの介護スタッフとして働く。</li> <li>2. 訪問介護時には利用者と相対の関係で仕事をするが、デイサービスに入ることにより、自分の介護技術の確認や他の職員の知識・経験を学ぶことができる。</li> </ol>
株	2	稼働管理 トラブル対応	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 稼働管理 利用者の個別のニーズや特性と介護員のマッチングをコンピュータによって管理し、サービス提供責任者のミーティングと連携させつつ、稼働管理について細やかな対応をとっている。利用者の急な変更や介護員の個々の理由による配置の変更はメールを活用して双方向的な対応が行われるほか、サービスの実働が特定の介護員にかたよることがないように新規利用者情報を全員にメールで送信し、希望者による調整を行っている。</li> <li>2. トラブル対応 苦情・トラブル・事故はサービスの質を向上させる好機と捉えて、それぞれ書式によって報告・点検を行う他、様々なレベルの研修につなげている。</li> </ol>

○ 配置管理・稼働管理

形態	規模	改善項目	取組内容
社福	2	稼働管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. NTT西日本のサービスを導入し、携帯電話にて各ヘルパーに対し1週間分予定表を送信する。変更がある都度予定表を送付する。臨時の活動、キャンセル等に対してもヘルパーに連絡し、瞬時の対応が可能となっている。</li> <li>2. 活動内容の把握をし、活動開始時間・終了時間、実際の活動内容及び特記事項等をモバイル通信により、事業所に伝送する。</li> </ol>
社福	2	稼働管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 登録ヘルパーの勤務表作成にあたっては、月間スケジュールは自分たちで作成し、シフト確認等については事務所と連絡を取り合い確認している。また、緊急以外伝達事項はファックスにて連絡し、連絡後には再度事務所に確認連絡をいれてもらい確認している。</li> <li>2. 登録ヘルパーの希望を優先して配置していくよう調整して希望に沿うようしている。配置の際は次への移動がスムーズに行くように考えて時間無駄が出ないようにしている。利用者の都合が最優先になるためケアマネージャーとよく相談しながら調整を図っている。</li> </ol>
NPO	2	稼働管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 登録職員勤務規程で契約職員への登用制度を明記。毎年12月に「就業に関する調書」を配布、希望を聞いている。 ※契約職員は正職員への登用制度あり</li> <li>2. 調書のなかで「希望する勤務時間数」「希望する勤務日」などを聴取している。</li> </ol>
有	3	稼働管理 トラブル対応	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 介護サービスに必要な標準時間を設定した独自の指標「介護サービスマニュアル」を作成している。</li> <li>2. 利用者の特性を見極め、(訪問者のヘルパーからの情報交換)トラブルが発生しそうな兆候が見えたら、サービス提供責任者が訪問して、(本人、家族)含め、問題解決にあたる。</li> </ol>
有	3	配置管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ヘルパーの訪問ミス(時間の間違い・未訪問等)を防ぐ為に、特に独居対策という事でヘルパーに1日の訪問予定を事務所へメールさせる。</li> <li>2. ヘルパー1人1人の経験・適正について考慮しミーティングを行う。 (外部の研修等に参加し自己啓発を行い、求められるサービスに対応する能力・適正を見極めて対応する。)</li> </ol>
有	3	稼働管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人事・経理知識、経験を持った専門の職員を配置し、給与計算・スケジュール管理を行なう。</li> <li>2. 月間・週間のスケジュールを作成し就業時間の調整を行なう。</li> </ol>
株	3	稼働管理	<p>◆地域特性を考慮した稼働管理 土地柄、気温の寒暖の差が激しく季節の変わり目には入院者が出る場合等も多いため、1ヶ月単位、6週間単位の勤務表作成では、場合によってはヘルパーの大きな収入減につながる可能性も高いことから1週間から2週間単位のシフトを組むことを予定している。</p>
株	3	稼働管理	ヘルパーの情報をコンピューターにより管理し、サービス提供責任者(ケアマネージャー)と話し合い、担当ヘルパーの選定に当たっている。
株	3	稼働管理 トラブル対応	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 雇用形態は面接時に十分話し合い、納得のいく配置と報酬となるよう配慮する。</li> <li>2. 緊急対応は窓口に連絡すればやく対応する。</li> </ol>

○ 配置管理・稼働管理

形態	規模	改善項目	取組内容
株	3	配置管理	<p>◆配置にあたっての十分な希望確認</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・訪問系、施設系どちらを希望するか</li> <li>・勤務場所のエリア希望</li> <li>・労務内容よっての賃金体系の説明</li> <li>・勤務内容ごとの勤務時間の説明</li> <li>・特に訪問介護にあたっては、①1日の訪問回数、②訪問時間帯、③利用者情報、④介護内容、⑤賃金 等について、詳細に説明したうえで、配置を行うこととしている。</li> </ul>
社福	3	稼働管理	きめ細やかなサービスの観点からケアの回数を多くし、利用者情報を共有しながら多人数でヘルパー活動を行なう。
社協	3	稼働管理	<p>◆稼働管理等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パソコンによる派遣予定、週間予定、実績管理のシステムを導入している。</li> <li>・ヘルパーの稼働予定は基本を週間で作成し、休暇等変更希望に対応している。</li> <li>・パソコン導入により、ヘルパーの事務処理時間の短縮をはかっている。</li> <li>・チーム毎に週1回のミーティングにあわせ、常勤ヘルパーが稼働実績のまとめを行っている。</li> <li>・稼働実績をもとに事務局部門において、ヘルパーの稼働管理を行い給与計算等実施している。</li> <li>・事故等の場合チーム主任のほか事務局の担当者が一緒に対応し、適確な処理が出来るよう体制を整えている。</li> <li>・利用者への事故苦情等緊急時の対応にはチームの主任のほか、管理者、内容によっては事務局もかわり対応している。</li> <li>・チームの構成は、常勤2、非常勤、パート(登録)ヘルパーの組み合わせとし稼働形態を生かせるように配置している。</li> </ul>
農協	3	稼働管理	介護職員(ヘルパー)に翌月の休日希望日表を提出してもらい、それに基づきサービス提供責任者が半月ごとに勤務シフト表を作成し、配布する。
有	4	配置管理 報告書簡素化	<p>1. キャンセルの多い利用者、曜日や時間のリズムを頻繁に変更する利用者、離れた地域の利用者、サービス時間の短い利用者などはなるべく常勤ヘルパーが担当し、時間給で活動する登録型のヘルパーは効率のいい仕事ができるよう配置の工夫をする。</p> <p>2. サービス報告書の簡素化 必要最低限度の項目で、短時間で記入でき、利用者にも容易にサービス内容が確認できるものとしている。</p>
有	4	稼働管理	シフト作成については、パソコンでのスケジュール管理をあえて行わず、管理者が責任を持ってきめ細やかな手書きの週計画表を作成している。(※機械的な人の割り振りになるおそれを考慮。)
有	4	トラブル対応	緊急時の連絡網等を作成し、管理者、サービス提供責任者がすぐに対応できる体制を構築している。
有	5	稼働管理	「利用者中心のヘルパー配置」、「ヘルパー中心の空き時間管理」を原則として、週間予定表の作成にあたっては、自社開発したソフトを活用して多様なニーズに対応している。

○ 配置管理・稼働管理

形態	規模	改善項目	取組内容
有	5	稼働管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>登録ヘルパーの稼働管理については、毎日、電話にて業務報告を義務付けている。それにより常勤を含む全ヘルパーの訪問実績をコンピューターに入力管理している。又、その時点において、利用者の状況の変化や連絡事項があれば、担当主任に連絡し、迅速な対応が図れるようにしている。なお、電話受付、実績入力事務については、専任の担当を置いている。</li> <li>主任ヘルパーによる利用者へのモニタリング訪問。 利用者の満足度、あるいは苦情、要望などの状況把握をすることで、ヘルパーの業務管理を行っている。</li> </ol>
社福	5	配置管理	<p>◆総合職の職能区分・職能定義の見直し(複合事業所マネジメント)と専門職職務等級・区分・役職の見直しによる役割・配置の明確化を図った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「総合職」は、マネジメントを役割とし、複合事業所の統括的業務を行う。</li> <li>・「専門職」は、専門分野での役割発揮のほか、担当事業の中でマネジメントも行う。</li> </ul>
社協	5	トラブル対応 配置管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>トラブル等の対応は苦情処理担当者が利用者宅へ出向いている。</li> <li>個別面談を実施することで、職員の意見、希望を聞いて配置している。</li> </ol>
NPO	5	稼働管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>一ヶ月単位で登録ヘルパーの勤務表を作成し、随時見直しを行い必要に応じて変更。</li> <li>利用者の担当職員ごとに、登録ヘルパーの稼働を一元管理している。</li> <li>登録ヘルパーの稼働状況は、日毎に稼働表(勤務シフト表)に記入し、全体で一つの稼働表を管理、共有している。</li> <li>稼働表の管理に関しては、統括責任者が担当している。</li> </ol>
生協	5	トラブル対応	<p>訪問時や業務中の急変などについては、一人ひとりの利用者と契約時に確認しヘルパーに対しても確認をはかる。また、「緊急時対応連絡先一覧」を利用者宅に掲示する。</p>
株	7	配置管理	<p>常勤ヘルパーを対象として自社独自の資格として「上級ヘルパー」資格を作った。試験合格者が資格を得られる仕組みとしており、上級ヘルパーに合格した場合、配置及び処遇等に反映される仕組みとした。 「上級ヘルパー」試験の試験問題は、当社に勤務する職員が現場作業等を考慮して独自に作成している。</p>
株	7	トラブル対応	<p>事故・トラブル対応体制に関する工夫として、「事故・トラブル等に関する報告書」を作成し、職員に配付している。</p>
株	7	稼働管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>勤務管理ソフトにより、携帯電話で勤務表管理する。</li> <li>パソコンでスケジュール管理ソフトを使って、勤務状況を把握する。</li> <li>携帯電話でメールを送り、各種情報を流す。新規、交替、研修会等の情報提供。</li> </ol>

○ 配置管理・稼働管理

形態	規模	改善項目	取組内容
株	7	稼働管理 トラブル対応	<p>1. ヘルパーの稼働状況や、利用者へのサービスの状況についてパソコンで管理しており、月初めに利用者毎のヘルパー活動予定表を出力し、サービス提供責任者がいつでも閲覧できるようにしている。そのため、登録ヘルパーや利用者から問い合わせがあった時、担当者以外のサービス提供責任者も対応可能としている。</p> <p>2. トラブルが起きた場合は、ケアマネージャーとサービス提供責任者が対応し、必要があればすぐに訪問して事実確認や説明を行っている。</p>
株	7	稼働管理	<p>1. 入社時に自社作成の「ヘルパーハンドブック」を手渡し、研修を通して、会社人としての行動のあり方を教育している。</p> <p>2. サービス提供責任者による効率的なヘルパー稼働</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日頃からの個々のヘルパーの状況把握を頻繁に行っている。</li> <li>・ヘルパーの稼働システムの開発と活用により稼働の効率化を図っている。</li> <li>・地域性や利用者のニーズに適合するよう、常勤ヘルパーと非常勤ヘルパーの雇用形態の組合わせに配慮している。</li> </ul>
株	7	稼働管理	<p>1. 全ヘルパーの「勤務時間」(ヘルパースケジュール)と全利用者の「提供表データ」(利用者スケジュール)をデータベース管理し、「日別編集」機能によりシフト管理をデジタル化した。</p> <p>2. 「訪問介護計画書」等の作成により、介護サービスの一定の標準化を実現し、かつ、介護サービスごとの所要時間を「マトリックス表」として表すことにより、個々のヘルパーのサービスの「過程」を図表化することとした。結果として介護サービスの質や稼働の管理を可能としている。</p>
財	7	稼働管理	<p>直行直帰型の登録ヘルパー制度を見直し、時間外勤務の割増賃金、年次休暇等を付与し、待遇を改善した。</p>

## 第 3 能 力 開 発

介護分野における雇用管理モデル(訪問介護)【事例集編】

○ 能力開発

形態	規模	改善項目	取組内容
有	1	研修計画	<p>1. 新人ヘルパー教育計画の作成・研修の実施 新人ヘルパー教育計画 1週間以内・・・オリエンテーション・実施研修 1ヶ月・・・プログラムへの自己・管理者がチェックし検討、指導する。 2ヶ月・・・プログラムへの自己・管理者がチェックし検討、指導する。 3ヶ月・・・プログラムへの自己・管理者がチェックし、業務の理解ができていないか。 介護サービスを把握し、今後の指導にあたる。</p> <p>2. 新任サービス責任者教育計画作成・外部研修への参加 新任サービス責任者教育計画 (1) 1週間以内 ・業務内容の把握 (2) 外部研修 ・中級者研修(県ホームヘルパー連絡協議会主催)参加 ・上級者研修(県ホームヘルパー連絡協議会主催)参加</p>
有	1	研修実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第1～第4木曜日は業務検討の日とし各部門の代表者が出席。</li> <li>・第2木曜日は研修の日とし朝の集会を開催。(原則全員)</li> <li>・第3木曜日は研修の日とし主に外部講師を依頼し開催。(全員)</li> <li>・第4木曜日は訪問介護員を対象に外部講師又は内部の介護員が担当者として開催。(訪問介護員)</li> <li>※ 各人の研修参加カードを作成し既定回数以上出席すると福利厚生上の特典を付与。</li> <li>※ 各人の研修参加記録票を作成し研修参加意欲を醸成。</li> <li>※ 訪問介護員の経験不足者には経験者との同行訪問の励行。</li> </ul>
有	1	研修実施	<p>◆毎月1回の定期的なヘルパー会議と年に数回、講師を招いて実施指導や講座等の講習会開催。 【主な内容】 ・介護技術 ・介護保険の制度説明 ・介護現場における困難事例の検討会 等</p>
有	1	研修実施	<p>1. 研修、講習受講の奨励 ・外部の講習会、研修会開催の情報をヘルパーに提供し、積極的な参加を奨励する。 ・外部講習会、研修会受講者には経費の一部または全部を負担し支援をする。</p> <p>2. 登録ヘルパーの育成 ・登録ヘルパーの育成は、主任ヘルパーを中心に業務に同行し指導、訓練を行う。 ・新規採用者や経験不足のヘルパーは、経験者を同行させサービス提供を行う。 ・事務所での休憩時間を利用し、登録ヘルパー同士または管理者、責任者と話し合いをもつことで実践的介護に必要な知識を身につけさせる。</p>
有	1	研修実施	<p>新人および現任訪問介護員に対しての系統的な研修計画を作成し、従業員の継続した能力向上に取り組んでいる。</p>

○ 能力開発

形態	規模	改善項目	取組内容
有	1	研修実施	<ol style="list-style-type: none"> <li>社内・社外の様々な研修会への積極的参加を促す。</li> <li>利用者へ介護サービスの評価アンケートをとって、直接言いにくいヘルパーへの要望等を聞いたうえで、社内研修会において職員に伝達する。</li> </ol>
有	1	自己評価	<p>◆人材育成にかかる取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>理念を元に簡単な自己評価表(12項目)を作成している。</li> <li>→自己評価表に個人の目標を記入して貰い、管理者等が評価を加え、個別面談に活用している。</li> <li>→評価のあり方も単なる指摘のみではなく、同じ立場から良い行動を賞賛し、気をつけて欲しいこと等を伝えている。</li> <li>→自己評価表には、職員が目指す目標(身近な内容のもの)も記入してもらい、意識の向上に繋げている。</li> </ul>
有	1	研修実施	<p>◆OJT事例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>先輩の職員が、後輩に対するアドバイスを言葉・形にして、仕事にやりがいを持たせるよう指導した。</li> <li>技術・サービスをマニュアル化して、手順をきちんと行うよう徹底した。</li> <li>ひとつ、ひとつのケースを大事にし、その経験を生かして次のサービスに繋げるよう指導した。</li> <li>社会保険労務士に依頼して、事業所のコミュニケーション評価を受けた。</li> <li>全員でセルフチェックを実施した。</li> </ul>
株	1	研修実施 能力評価	<ol style="list-style-type: none"> <li>採用時研修(介護方針の説明) 初めて訪問する際はサービス提供責任者か経験者と同行訪問する。 事務所内を常時立ち寄れる場所として開放し、必要なときには個人ミーティングも行っている。</li> <li>能力評価制の導入。(介護福祉士取得者に手当を支給。)</li> </ol>
株	1	研修実施	<ol style="list-style-type: none"> <li>職員スタッフの技術力のアップ、利用者との心の交流の深め方などを含め、「質」の向上をめざし、外部講習会に積極的に参加している。参加者は職員全員を対象とし、全員が受講できるようローテーションを組んでいる。</li> <li>毎月1回開催の社内定例会で受講内容を発表し、スタッフ全員でこれを共有化している。</li> </ol>
株	1	研修実施	<p>◆月1回(第4土曜日)2時間から2時間半程度の研修をヘルパーとケアマネージャーが参加して研修を行っている。</p> <p>【主な内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>介護保険制度の改正内容の確認と指導</li> <li>介護サービス記録書の記入要領について</li> <li>介護現場における言葉づかいとヘルパーの基本</li> <li>認知症の理解を深める行為 等</li> </ul>
社福	1	研修実施	<p>◆合同スキルアップ研修・毎月1回(新人から管理者まで)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>利用者の困難な事例を通じて、研修することで様々な場面での対応を疑似体験したり、発想技法や、問題解決技法を取り入れた研修を行い、思っていることを言葉にするという、自分に自信が持てるような研修メニューを取り入れている。</li> <li>介護技術研修を年間を通して偶数月に実施している。技術研修をすることで、麻痺や拘縮が重度な利用者の関わり方やケアの提供の仕方に共有ができ、新人ヘルパーにとって技術力アップにつながる。また、介護福祉士の試験対策にもなる。(介護技術研修の講師はそれぞれ経験あるヘルパーが、交代で実施している。)</li> </ol>

○ 能力開発

形態	規模	改善項目	取組内容
社福	1	研修実施	2ヶ月に1回のヘルパー会議を実施し、出席を義務づけている。出席者には会議出席費と交通費を別途支給している。 また、年頭に定めた年次研修に沿って事業所内研修を行う。会議に出席できないヘルパーには、後日個別にサービス提供責任者が研修を行うこととしている。
社福	1	研修実施 能力評価	1. 新人研修プログラム(採用後3段階の研修を経て実務に就く) ・第一段階 マニュアルの熟読、当事業所の理念、運営方針の説明 ・第二段階 ヘルパー同行訪問(業務の手順、物の場所、注意事項等記録) ・第三段階 単独訪問(一人で業務を終えての感想、反省点等記録) 研修が終わったら感想、反省点、心がけたい事などをレポートにまとめて提出してもらう。  2. 能力評価・賞与、昇給については能力評価に基づき査定する。 ・事業所全体に対する貢献度、業務に対する前向きな姿勢を最大の評価対象としている。 ・勤務時間の量では評価しない。失敗、ミスをもって直接マイナス評価をせず、その後の取り組み、改善の様子で判断する。
NPO	1	研修実施	新任研修 対象者:就職時から一年前後のスタッフ 時間:就職時 20時間 随時 内容:事業所の概要説明 講義=運営方針・事業の目的・ヘルパーの役割など、生活援助時の留意点・記録の重要性について個々人の悩み相談に対応。 実技=利用者宅同行訪問(先輩ヘルパーによる実践的な基本介護技術指導)
有	2	研修実施	1. 積極的に研修等に参加するよう働きかけ、研修レポートを作成し検討会で発表する機会を設けている。 2. レポートを提出した社員には、その月の給与に手当てとして加算する。
有	2	研修実施	理学療法士を講師として、社内研修室で1回7人～10人に分け5回実施した。 (ヘルパーが現在訪問している利用者の身体状況を説明して、その後利用者に見立てた相手に演習を行い、指導を受ける。)
有	2	研修実施	◆介護技術のチェック表 ・技術として最低限必要なものを介護技術のチェック表にする。 ・3～4名の者に、当該技術を取得できたか第三者の目から確認する。 ・認定されれば、その技術を取得したと見なされる。
有	2	研修実施	◆新任研修 ・1ヶ月間の同行研修を実施。 ・数パターンの訪問を経験させ、本人の適性を見極めている。 ・なお、研修期間中の時給は見習い中ということもあり、通常時より低く設定している。
有	2	研修実施	1. 月一回の職員会合でサービス提供責任者が交代で講師となり、テーマを決め研修を行っている。 2. 研修は労働時間とし、賃金を支払うこととしている。

○ 能力開発

形態	規模	改善項目	取組内容
有	2	研修実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆月例社内研修(有償)</li> <li>・外部講師による講義(精神科医、訪問看護師、救急救命士、他)</li> <li>・困難事例のケース検討</li> <li>・介護福祉士の受験対策</li> <li>・介護技術の演習</li> </ul>
有	2	研修実施	<p>年次計画が出る4月の段階で従業者への紹介やスケジュール調整、研修手当を出したりと参加してもらえるよう環境づくりを含め積極的に取り組んでいる。</p>
株	2	研修実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆グループミーティング</li> <li>・月1回実施。サービス提供責任者と登録ヘルパーでグループを編成。</li> <li>・日頃の仕事のやり方を発表・討議。</li> <li>・問題事例についても、ヘルパーの意見を聞き、対応策をまとめている。</li> </ul>
株	2	研修実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ミーティングメンバーの入れ替え</li> <li>・月1回、3班に分かれて研修を含むミーティングを実施。</li> <li>・班のメンバーを随時入れ替えることにより事業所内でのコミュニケーションも深まる。</li> </ul>
株	2	研修実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆登録ヘルパー研修方法</li> <li>・2ヶ月に1回研修会を開催</li> <li>・毎月通信文を発行</li> <li>・新採用研修</li> <li>・リーダー研修(2年目以降・サービス提供者が認めたヘルパー対象)</li> <li>・個別対応指導(適時)</li> <li>・介護技術に関するビデオの貸し出し</li> </ul>
株	2	研修実施	<p>外部の研修案内等の資料を積極的に案内し、必要に応じて、それらの研修への参加や出席を促している。</p>
株	2	研修実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆OJT事例</li> <li>・採用時の40時間同行指導、班会議(1回/週)、担当者会議(1回/週)などの実施。</li> <li>・1回/週で勉強会を開催し、ケースカンファレンス、外部講師、看護師等を交えての身体介護実習等を実施している。</li> <li>・研修ルームを確保し、電動ベッド、ポータブルトイレ等を使用した施設用実習が、いつでもできるようにしている。</li> <li>月4～5回の勉強会の内、1度は介護用品を利用しての身体介護実習を行っている。</li> </ul>
株	2	研修実施	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 隔月社内研修。(18:00～20:00) 講師は訪問介護員。テキストは訪問介護員が作成し主任と社長が内容確認する。</li> <li>2. 月一回の社長研修(18:00～20:00)</li> </ol>

○ 能力開発

形態	規模	改善項目	取組内容
株	2	研修実施	<p>◆研修実施事例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス提供責任者学習会開催(毎月1回)(ISO9001の学習も含む)。</li> <li>・事例検討会(毎月1回)開催している。</li> </ul> <p>例 4月 介護保険改正に伴う訪問介護職員のあり方 5月 予防訪問介護について          6月 認知症について(事例検討も含む) 7月 接遇について(個人情報保護について)          8月 感染予防について 9月 食事の介護(口腔ケア)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・介護福祉士受験については、介護福祉士、看護師により実習指導の場を設け、実地試験スタイルで指導を行う。</li> </ul>
社福	2	研修実施	ヘルパーのサービス提供において、食事、掃除等の日常的な生活援助を行うことは特に重要と考えており、利用者に喜んでいただけるよう、特に若いヘルパーを中心に生活基礎研修として、生活に関わる基礎的事柄についても演習等を実施し、利用者の満足度を高めるよう努めている。
社福	2	研修実施	<p>◆新任研修</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基礎技術習得のため、3ヶ月間のOJTを実施。1日目は先輩ヘルパーの仕事を見てもらう。2日目から自分でやってもらうが、3日～4日は、1日中同行して指導する。</li> <li>・同行終了後は、管理者と手紙のやりとりをしながら実習ノートを作成。</li> </ul>
社福	2	研修計画	<p>◆勉強会の年度計画を作成し開催する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平成18年度は7回の勉強会を開催し、メンバーの技量の向上を図る。</li> <li>・平成18年度の勉強会テーマは、「正しい紙パンツの使用方法」「口腔ケアと嚥下障害」「記録表書き方のポイント」「認知症について」「福祉用具について」等。</li> </ul>
NPO	2	研修実施	<p>◆専門分野の個人資格のワンランクアップへの奨励</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ガイドヘルパー資格の直接費用は会社負担・勤務時間中の勉学についても賃金考慮</li> <li>・ホームヘルパー1級：勤務時間中の勉学考慮資格取得後月々資格手当支給</li> <li>・介護福祉士：勤務時間中の勉学を考慮し、資格取得後は月々資格手当支給に反映</li> </ul>
NPO	2	研修実施	<p>◆OFF-JTは次の3種類に区分している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業所が参加者を特定して指示するもので、賃金、交通費、研修費用を支給する。</li> <li>・事業所が推薦する研修に希望者が応募するもので、日当(1日3,000円、半日1,500円)と交通費、受講料を支給する。</li> <li>・職員が参加を希望し、承認された研修であれば交通費と受講料が支給される。</li> </ul>
医療	2	研修実施	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 前年度に各自から研修希望を提出してもらい年度計画を策定。</li> <li>2. 独自作成のマニュアルを活用し従業員研修を実施している。</li> <li>3. OJT研修はサービス提供者(3名)がチェック表をまとめ、同一内容の事柄についてヘルパーに対して業務の状況により数人ずつ実施し、記録している。</li> </ol>
農協	2	研修実施	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 非常勤者が主体の集合研修を実施しているが、全員参加は困難であることから技術未熟者を主体に3～5名位のグループ毎に、サービス提供後に事務所内でOFF-JT研修(随時)を行っている。(内容:主に介護技術)</li> <li>2. 言語障害等でコミュニケーションが取れない利用者が出た場合、担当ヘルパー及び担当予定者を交え利用者の状況等を確認し対応策を検討する。検討結果については全員に周知するなどし、情報の共有を図る。</li> </ol>

○ 能力開発

形態	規模	改善項目	取組内容
有	3	研修実施	<p>1. 新人ヘルパーを自社で基礎研修を行い教育をする。(見習い期間 3ヶ月) 各ヘルパーに個人ファイルを与える。(ヘルパーマニュアル・会社の理念・サービス相関図等)</p> <p>2. 月例ミーティング時に、年度計画に基づいて各種研修を行う。(認知症・ヒアリハット・ノロウイルス等) また、グループ研修でケースカンファレンスも同時に行い、ヘルパー同士の横の連携や、人間関係等の悩みを抱えさせないように配慮する。</p>
有	3	資格取得推進	ヘルパー1級、介護福祉士、ガイドヘルパー、精神障害者・難病患者等ホームヘルパー等、資格取得補助金制度を設けている。
株	3	研修実施	◆毎年テーマを決め、全員参加の研修を同一テーマで毎月3回開催している。職員には最低月1回は出席するよう指導している。(今年度テーマ「身体介護」「認知症対応」等、実践に活用出来るように取り組んでいる。)
株	3	研修実施	<p>1. 介護技術に関するビデオ全10巻を1年間かけて視聴し、実技研修を実施している。</p> <p>2. レベルアップしたいという希望を持っているヘルパーが研修を受けられるように、毎月1週間(午前・午後)を研修日として希望者を募って事業所内研修を実施。 (3月～介護者の健康管理、4月～ベットメイキングの方法、5月～体位・姿勢交換、6月～移動の介護、7月～衣服着脱の介護、9月～入浴の介護、11月～身体の清潔、12月～食事の介護、2月～排泄の介護、3月～緊急時の介護)</p>
株	3	資格取得推進	<p>1. 外部機関が行う講習にも積極的に参加を奨励し、キャリアアップを促している。目下介護福祉士受験を奨励しており、合格すれば資格手当として、昇給している。</p> <p>2. 介護スタッフの勤務記録表があるが、その表に自己評価欄をもうけ、自己評価するようにしている。</p>
株	3	研修実施	<p>1. 外部研修への積極的参加を勧める。</p> <p>2. 業界誌の情報を提供するようにしている。</p>
株	3	研修実施	<p>◆能力評価関係</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・半年毎の人事考課制度の導入 →職員自らが記入した48項目の自己評価表を社長他6名で評価し、職員個々の能力評価に活用している。</li> <li>・半年毎にサービス提供責任者による個人面談の実施 →ヘルパー自らが記入した35項目の自己評価表を基に、サービス提供責任者が個別面談を行い、ヘルパー個人が抱える業務遂行上の様々な問題点を把握すると同時に、個人の仕事に対する取り組み方や考え方を評価している。</li> </ul>
社福	3	研修実施	<p>◆他部署との協力</p> <p>特別養護老人ホーム、デイサービス部門と協力し、(ヘルパーの希望にて)特養での食事介助やデイサービスを兼務する事により、様々な利用者に対応できるようにサービスの質の向上に努めている。</p>

○ 能力開発

形態	規模	改善項目	取組内容
社協	3	研修実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆職員採用後、研修カリキュラムに沿った研修を実施</li> <li>・指導担当ヘルパー(ベテラン職員等)が同行する。1週間程度、新人ヘルパーの利用者に対する対応、利用者の特性等の理解がどの程度できているのかを監察し評価する。</li> <li>・困難なケースにも同行し、様々なケースを体験する。</li> </ul>
有	4	研修実施	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 月例研修の開催(月1回) 毎月社内・社外講師により内部研修を行い、介護技術・知識の向上、特に知識の要する認知症介護に関しては正しい理解・対応の習得に努めている。その他、業務ごとのマニュアルを作成し、いつでも閲覧できるようにしている。また研修で使用したビデオをはじめ、介護技術に関するビデオの貸出し、また研修室を活用してもらい、介護技術の向上に努めている。</li> <li>2. 認知症在宅ケア研修等 外部研修等に参加し、認知症の理解を深めている。</li> <li>3. 介護福祉士受験対策のための勉強会実施(2005年より社内にて実施) * 実技試験対策は外部講師の依頼も行っている。</li> </ol>
有	4	研修実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆社内研修会の開催</li> <li>・全体研修会 スタッフ全員を対象にした研修会。登録ヘルパーの勤務体制を考慮して、複数回開催する。</li> <li>・初任者研修会 常勤及び登録のスタッフとなって3ヶ月以内の者に対する基本事項の研修会。</li> <li>・部門別研修会 居宅支援部門、ヘルパー部門、デイサービス部門の部門別に行う研修会。</li> <li>・スキルアップ研修会 介護福祉士試験の受験者のための「筆記試験模擬研修」や筆記試験合格者に対する「実技試験模擬研修」、介護支援専門員試験のための模擬講座など。</li> </ul>
有	4	資格取得推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆資格取得促進 経験年数によって、1級ヘルパー・介護福祉士・介護支援専門員などの受講、または受験をさせる。</li> </ul>
有	4	研修計画	研修の年次計画を作成し、計画的に研修を実施している。
株	4	研修実施	研修テーマ、研修時間、研修日等について、毎年度末に社員から希望、要望をアンケートにより収集して、次年度研修の年間計画に反映させている。

○ 能力開発

形態	規模	改善項目	取組内容
社協	4	研修実施	<p>職場研修として、ヘルパーが業務を通じて日常的に学ぶことができるよう、ミーティングで話し合いを行い、サービス提供責任者が、指導・助言を行っている。ミーティングの中で、先輩から後輩に、また他のヘルパーの事例を通じて、ヘルパー間の話し合いを行い、業務上のノウハウをお互いに教えあい、伝えていける環境をつくり、職員の意思統一を図れるよう支援している。</p> <p>また、ミーティングの活用により、それぞれのグループの実情に応じ、グループごとに現場に即したサービス向上に向けての研修を、逐次行っている(小グループでのケース検討、介護技術講習)。さらに、常勤のミーティングでは、非常勤とのミーティングにより取り上げられた事例等、現場の目線に立った事例検討等を行い、必要に応じて、ケアマネージャー等の参加も得て、サービス提供責任者としての技能習熟を行うこととしている。</p>
有	5	研修実施	<ol style="list-style-type: none"> <li>事業所内研修制度 <ul style="list-style-type: none"> <li>訪問介護員(ヘルパー)が自主的に組織した研修委員会が年間計画を3月策定している。(平成18年度は5回開催を予定)</li> <li>テーマは、訪問介護員(ヘルパー)からのアンケートを実施してテーマ決定する。</li> <li>講師(内部講師2回、外部講師3回)</li> </ul> </li> <li>報奨金制度 <ul style="list-style-type: none"> <li>年間を通じた研修(計5回)を全回出席したヘルパーに対して、報奨金(手当)を支払っている。</li> </ul> </li> </ol>
有	5	研修実施	<ol style="list-style-type: none"> <li>介護福祉士、ケアマネージャー資格習得の希望を聞き、講習会(勉強会)に参加する。</li> <li>研修会を開催し各種マニュアルは自由に閲覧出来るようにしている。 希望者には必要な箇所をコピーして渡している。又、介護技術等に関するビデオの貸出等を行っている。</li> </ol>
有	5	研修実施	<ol style="list-style-type: none"> <li>ヘルパー養成機関からの実習生を受け入れ、経験を積んだヘルパーが指導している。</li> <li>幹部ヘルパーが各々専門分野を担当し、計画立案、実行、目標達成に努めている。 【実績管理、営業、広報担当】、【モニタリング、書類管理担当】、【研修担当】、【実習担当等】</li> </ol>
社福	5	研修実施	<ol style="list-style-type: none"> <li>登録型ヘルパーに対して、登録ヘルパー連絡会(月2回開催)の中で、研修を実施し、研修受講カードで管理している。特にこの間は、身体介護のニーズに対応できるヘルパー育成を課題として、医師の指導による「吸引」研修を継続的に実施。主な今年の学習メニューとしては、介護保険制度、認知症理解、緊急時対応などを実施。</li> <li>認知症指導者研修修了者(職員)を講師にした認知症に関する研修を実施している。</li> </ol>
NPO	5	研修実施	<ol style="list-style-type: none"> <li>介護技術等に関するビデオの貸し出しを積極的に行い、毎月一度のヘルパー会議を実施することにより、個々のスキルアップを目指している。</li> <li>能力評価制度を取り入れ、ヘルパーの自己評価に常勤職員の評価を加味して行っている。</li> <li>福祉用具など実践使用を行い、介護技術の向上をはかる。</li> </ol>

○ 能力開発

形態	規模	改善項目	取組内容
生協	5	研修実施	<p>1. ヘルパー業務の自己点検の実施 ヘルパー自らが日々の業務を点検し、改善するために年1回実施する。なお、自己点検シートは、介護保険の運用基準を中心としたチェック項目としている。</p> <p>2. 資格取得のための情報提供 介護福祉士や介護支援専門員など資格取得に向けて、希望者には問題集などの情報提供を行っている。</p>
株	7	自己評価	<p>◆新入社員に対して、OJT期間の職務点検表(チェックリスト)を活用し、業務項目ごとに習得レベルの確認を行っている。 ・自己評価を◎、○、△、×で行い、指導担当者のチェックを受け、改善・指導に結び付ける。 ・独り立ちしてから1ヵ月後、3ヶ月後にも同様のチェックを行い、OJT期間よりスキルアップしているか、業務遂行上の問題点はないかを確認する。 ・3ヶ月後のチェックをもって採用期間研修を終了し、採用期間研修報告書を提出する。</p>
株	7	研修実施	<p>◆登録型ヘルパーに対する研修 雇用契約時にウェルカム研修を実施。研修項目は、当社理念の理解、コンプライアンスの重要性・接遇・介護技術等実務に入る前に必要なテーマを中心に行う。 また、現任研修としては、毎月ステップアップ研修を開催している。開催場所は数カ所ある支社の各研修室としており、勤務している事業所から一番近い研修室を選択して受講が可能できるようにしている。</p>
株	7	研修実施	<p>◆パート労働者を対象に「キャリアアップ」を実施。 サービス時間(450時間)をクリアした段階で、自己評価をし、「キャリアアップ試験」という自社独自の試験(管理者との面談も含む)を受けることが可能。合格すると報酬を上げることとしている。</p>
株	7	研修実施	<p>◆研修実施 ・介護・医療分野の啓発月刊誌をホームヘルパーの自宅に送付。(会社費用半額負担) ・栄養学研修会、医療講座、入浴介助・食事介助・排泄介助・口腔ケア各研修会、福祉車両研修会、福祉用具研修会他 ・市販介護研修ビデオ、VHS・DVDテレビ放映、ビデオ貸出。 ・外部研修会参加:有償・無償研修会参加。</p>
株	7	研修実施	<p>1. 教育研修プログラムの充実 1) 全社研修(社員段階別研修、テーマ別研修、職種別研修、海外研修等)の実施 -社員段階別研修:社員段階毎の組織人としてのあり方の教育 -テーマ別研修:社員段階に関わらないテーマ単位の教育 (接遇マナー、人権倫理、コンプライアンス、制度法令、予算管理、OJTのあり方等) -職種別研修:職種毎に必要なとされる事項の教育(介護職、看護職、企画職) 2) 現場教育(OJT)の強化(業務遂行の姿勢、契約の理解、緊急時対応、危機管理、記録等) 3) 施設部門も含めた全社事例研究発表会の開催(優秀発表には褒賞) 4) 登録ヘルパー研修(入社時の心得、介護技術、茶話会、その他(料理))</p> <p>2. 人事評価制度の周知実施 1) 当社が求める社員段階および職種毎のあるべき人材像の周知共有 2) 目標管理制度の実施(業務目標シート、自己申告シートの運用)と業績反映</p>

## 第 4 勞 働 時 間 ・ 賃 金 管 理

介護分野における雇用管理モデル(訪問介護)【事例集編】

○ 労働時間・賃金管理

形態	規模	改善項目	取組内容
有	1	労働時間	労働時間の設定については、1ヶ月単位の変形労働時間制を実施している。 また、介護報酬の請求処理に時間がかかるため、シフトを調整することにより、過度の超過勤務が発生しないよう配慮している。
有	1	賃金管理	1. 常勤と非常勤の賃金格差を出来るだけ無くすることに努力 非常勤の時給単価の計算 → 時給額 = 常勤月額賃金 ÷ 176h 2. 非常勤職員は原則として自宅からサービス提供場所まで直行直帰を実施。当管内ではほとんど車両移動のため、個人車両の借り上げを実施。(訪問介護員使用車両を事業所で準備することは不可能。) 【非常勤の車両借上費 → 移動に付き、400円(概ね5km以内)、600円(概ね8km以内)、800円(概ね10km程度)】
有	1	賃金管理	◆賃金に関するルールの明確化 ・介護福祉士の資格取得については、総費用の一部負担と取得後の資格手当を就業規則で規定。
有	1	労働時間	パートタイマー(登録ヘルパー)の移動時間及び自宅での記録作成時間に対して賃金補償を完全実施した。
有	1	賃金管理	1. 採用時に、雇用契約書兼労働条件通知書により、労働時間や休憩時間及び賃金、交通費等の諸条件を提示し確認させる。 2. 従業員に対して、基本賃金と訪問介護手当を分けて支給する。
有	1	賃金管理	非常勤(登録)ヘルパーの雇用条件について、労使間でトラブルの発生しそうな事項については、事前に非常勤専用の就業規則を作成し、明示している。 (項目) ・基本賃金の制定 ・私用車利用時の費用 ・休業手当 ・賃金補償(月の最低補償賃金額を設定) ・各種規定(就業規則、育児・介護休業規程、旅費規程、車輛借上規程)

○ 労働時間・賃金管理

形態	規模	改善項目	取組内容
有	1	労働時間	<ol style="list-style-type: none"> <li>労働時間管理                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・所定労働時間は労働者・使用者双方協議のうえ決定する。</li> <li>・介護職員毎の所定労働時間に応じた勤務表を作成している。</li> <li>・勤務表等の変更の際のルール化を実施している。</li> <li>・連絡網の整備及び「報-連-相」意識の徹底を図っている。</li> <li>・1ヶ月に最低一回以上の全職員ミーティングを行っている。</li> <li>・生活援助については、買い物援助も就労時間としてカウントしている。</li> <li>・時間のカウントはサービス実施記録に毎日・毎回、利用者の確認印をもらっている。</li> </ul> </li> </ol>
有	1	労働時間 賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地理条件上、移動に際して乗用車、バイクを活用する者が多い。このため移動手当として、1Km/10円を支払っている。</li> <li>2. 買い物等、生活援助の時間も当然、就業時間とする。</li> <li>3. 職能給は訪問介護に最低必要な訪問介護員以外の資格取得者についても手当を支給している。</li> <li>4. キャンセルが生じた場合は、他の提供サービス(グループ・ホーム)の仕事に配置し、そのサービスで決められた報酬を支払っている。</li> </ol>
株	1	労働時間 賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 常勤職員対応でキャンセル料の発生時も通常の料金としている。</li> <li>2. 移動時間についても支給している。</li> <li>3. 時間外、夜間等困難時の対応を管理職が行い非正規職員に時間的負担をかけないよう心がけている。</li> <li>4. 労働時間管理として、サービスの稼働時間を法定時間内に収めるようにしている。</li> </ol>
株	1	賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 能力に応じた賃金設定 介護福祉士の資格取得を奨励し、資格取得者には手当を支給している。</li> <li>2. キャンセルに関して 直前のキャンセルの場合は正規料金を支払う。</li> </ol>
株	1	賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 賃金規定を整備し月給制とした。</li> <li>2. パートは、時間給としているが訪問における移動時間についても、通常の単価で支給することとしている。</li> </ol>

○ 労働時間・賃金管理

形態	規模	改善項目	取組内容
株	1	賃金管理	<p>◆非常勤ヘルパーの職務意欲の向上を図るため、時間外手当のほかヘルパー手当を支給（非常勤ヘルパーの短時間勤務から比較的長時間勤務へ移行し職務意欲の向上と介護技術の向上をめざす。）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1ヶ月の勤務時間が100時間を超えた場合は、ヘルパー手当A 月額5,000円</li> <li>・1ヶ月の勤務時間が50時間を超えた場合は、ヘルパー手当B 月額3,000円</li> </ul>
社福	1	賃金管理	<p>1. 労働時間に関しては、システムで予定・実績を管理している。ヘルパーごとに管理しており、賃金支給に間違いがないか、ヘルパーと事業所の双方で確認をとっている。</p>
社福	1	賃金管理	<p>◆給料計算方法の見直し 実労働時間(利用者宅滞在時間) + ミーティング、ケース記録時間 + その他(送迎、事務、等) 【事例】 2.5H + 0.5H + 0.5H = 3.5H    1H + 0.4H + 0.1H = 1.5H 1件ずつ計算し1日の訪問件数を足していく。件数が多いほど非サービス時間の割合が高くなる。</p>
社協	1	労働時間 賃金管理	<p>1. 賃金の算定において、身体介護は通常2人で対応しているが、1人で対応した場合は、1時間200円を増額している。</p> <p>2. 研修手当を見直し、以前は受講時間中のみを支給対象としていたものを常勤臨時職員の日給相当額の日当を支給することとした。</p>
NPO	1	労働時間 賃金管理	<p>1. 職員が所有している資格に応じた賃金設定としている。</p> <p>2. 義務付けられたミーティングや外部への研修等への参加時間は労働時間として時間給を支給している。</p> <p>3. 訪問介護の際の交通費は別途支給し、移動時間(移動の際の待機時間を含む)についても労働時間として時間給を支給している。</p>
有	2	賃金管理	<p>1. 能力に応じた賃金 賃金設定は、「賃金支給要領」に定めている。現在の支給要領では、時間給で最低賃金を規定している。 また、ヘルパーの能力、経歴を評価するため、年1回「賃金査定」を実施。賃金査定方法は、勤務年数+稼働日数(利用者ニーズ)+介護技術を指数化して評定している。</p> <p>2. 介護サービスの向上のための講習会参加の賃金補償 市町村、地域保健所及び社会福祉協議会等が開催する各種講習会に参加させるために、3時間の時間給補償と参加費を負担し、積極的に介護サービスの充実、強化を図っている。</p>
有	2	賃金管理 労働時間	<p>担当社労士に就業規則の見直しについて相談。就業規則をどのようにして行くかについて、個別具体的に検討し、特に就業規則の適用範囲、労働条件通知書・労働契約書の内容、勤務表(シフト表)の運用方法、年次有給休暇の適用、時間外手当の算出方法などについて、是正を図った。</p>

○ 労働時間・賃金管理

形態	規模	改善項目	取組内容
有	2	賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 介護技術を取得した者については、職務手当として給与に加算。</li> <li>2. 介護福祉士の資格を取得した時点で、資格手当として給与に加算。</li> </ol>
有	2	賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 3年以上勤務のパートに退職金支給。(職員規定の6割を支給)</li> <li>2. 登録型ヘルパーに年2回ボーナスを支給。(7月、12月)</li> <li>3. 日曜日と祝日の時給を高く設定。(パート1, 220円、登録1, 310円)25%増。夜間も25%増。年末年始35%増。割合はパートも登録も同一。</li> <li>4. 登録ヘルパーが定例会議(2時間)に出席した場合に、1回2, 000円を支給。</li> </ol>
有	2	賃金管理	移動、報告書作成時間は、10分単位で賃金設定。(研修会参加時間は、労働時間とする。)
有	2	労働時間 賃金管理	時間給は経験年数に問わず、同一報酬にて支給しているが、利用者の介護度が高かったり、サービス困難な利用者に対する対応等を評価し、貢献度の高いヘルパーには、賞与(能力給)を支給し、働く意欲を高めている。
株	2	賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 実務能力を勘案した賃金体系 3段階に時給を分ける。(例 900円、1, 000円、1, 100円) 3ヶ月もしくは6ヶ月に1回、モニタリングを実施し、評価に応じた報酬を支給。</li> <li>2. ポイントボーナス制度(独自制度) 1時間当たり1ポイントに換算。 ある程度のポイント数になったら、各ポイントに応じたボーナスを支給。 (例:5, 000ポイント→5, 000円、50, 000ポイント→10万円) 加算されて500時間となる。(平均して4ヶ月おきに500時間となる。)日曜・祭日にはポイント2倍。</li> </ol>
株	2	賃金管理	<p>◆非サービス時間の労働時間管理等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・担当者会議に参加した場合、時間給により支給する。</li> <li>・事業所内での事務処理に要した勤務時間については、時間給・交通費を支給する。</li> <li>・能力に応じた賃金設定(介護福祉士資格取得手当の支給)。</li> </ul>

○ 労働時間・賃金管理

形態	規模	改善項目	取組内容
株	2	労働時間	<ol style="list-style-type: none"> <li>移動時間 <ul style="list-style-type: none"> <li>燃料費の支給に際しては、自家用車と、バイクと区別して支給している。</li> <li>生活援助での買い物に関しても同様に支給している。</li> </ul> </li> <li>カンファレンス及びミーティング時間に関しては、労働時間として位置付け。</li> <li>資格手当として、登録ヘルパーで介護福祉士取得者に関して、提供時間当たりの資格手当を支払っている。</li> </ol>
株	2	賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>利用者の都合で急遽業務が中止となった時は、該当ヘルパーに対して所定の賃金を支給する。</li> <li>会社が必要と認めた会議への出席は、労働時間としている。</li> </ol>
株	2	賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>労働時間について <ul style="list-style-type: none"> <li>事業所に電動自転車を3台常設し、利用してもらっている。又、自転車のパンク等のメンテナンスはすべて事業所負担としている。</li> </ul> </li> <li>賃金管理について <ul style="list-style-type: none"> <li>1年ごとの昇給、2回/年の賞与の査定・率等を決めて公表している。又、賞与支給時に遠隔、回数、資格などの手当を加算している。</li> <li>サービス内容(早朝・夜間・土・日・祝・身体)等を一定の基準で加算している。</li> </ul> </li> </ol>
社福	2	賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>ヘルパー研修には会議費として時給を支払うよう定めている。</li> <li>当事業所においては、サービス提供件数の増加に伴い移動時間も増加傾向にある。このため、利用者とも相談しながら1人のヘルパーが効率よくサービス提供が出来るよう、複数の利用者を最短で廻る事が出来る移動ルートを設定している。</li> </ol>
社福	2	賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>資格取得及び経験に応じた賃金体系の導入 介護福祉士、介護支援専門員の資格取得者には、それぞれ1活動につき70円、100円を加算する。 経験が6ヶ月を超えるメンバーに対して、1活動につき30円を加算する。</li> </ol>

○ 労働時間・賃金管理

形態	規模	改善項目	取組内容
社協	2	賃金管理	◆登録ヘルパーの拘束時間(移動時間、待ち時間、当日キャンセルへの対応)に対する賃金補償 ・当日の急なキャンセルには、時間給×時間数×0.6の休業補償をする。
NPO	2	労働時間	残業と労働時間・休日出勤等についての適切な運用のため、就業規則の見直し及び諸管理規定・書類の見直しを実施した。
NPO	2	賃金管理	1. 従来は訪問時間に対する時間給のみであったが、勤務規程のなかで ・移動時間等業務に付随する賃金(業務手当) ・当日キャンセルで就業できない場合の休業手当(6割)③通勤手当④自家用自転車の使用料、などを制度化した。 2. 勤務規程で、勤務成績および業績を勘案して昇給(4月)を行なうことがあると定めた。
NPO	2	賃金管理	1. 非常勤職員に対して、年2回、6ヶ月の実働時間月平均50時間以上労働したものに対して業績賞与を支給 非常勤の業績賞与 → 業績賞与額 = (6ヶ月の実働時間計 - 300時間) × 350 2. 非常勤職員の業務連絡には、個人の携帯電話の主にメール機能を使用しているが、使用料金の一定額を補助 非常勤の通信手当 → 当該月に実働があった非常勤職員に対して 月3,000円
認可	2	労働時間	◆勤務体制と賃金の整理 ・平日(月曜日～金曜日)と休日(土・日曜日、祝日、振替休日、12/30～1/3)の2区分 ・昼間(8:00～18:00)、早朝・夜間(6:00～8:00と18:00～22:00)、深夜(22:00～6:00)及び同行の4区分 ・介護区分では、身体介護と生活援助の2区分 ・介護時間では、30分と1時間(生活支援は1時間単位) 上記のそれぞれに該当する区分に賃金単価を決めている。
有	3	賃金管理 労働時間	1. ヘルパーの賃金額は、時間給で設定しているほか、各種手当で構成している。
有	3	労働時間	ヘルパーの身体・精神面に配慮し、サービスを増やして欲しいと望まれるヘルパーに対しても、原則週休2日を義務付けている。
株	3	労働時間	1. 非サービス時間(移動時間)については、社用車使用方法や移動方法の扱いについて明確に規定し、業務か業務外か明確にした。 2. 会社から命じた研修は業務として、賃金を支給している。
株	3	賃金管理	1. 職能基準書により、各自のレベルを個人自身が採点し、管理者が採点をし職能等級を決定している。 2. 年度ごとに各自のレベルを判定し、能力アップを図っている。

○ 労働時間・賃金管理

形態	規模	改善項目	取組内容
有	4	賃金管理	<p>◆長年定着して貢献されたヘルパーに対して、経験年数に応じて社内認定・表彰を行い、それに応じた賃金設定を行っている。</p> <p>Ex. ヘルパー登録3年の方：プラチナ会員(通常賃金より5%UP)                      ヘルパー登録7年の方：エメラルド会員(通常賃金より7%UP)                      ヘルパー登録10年の方：ダイヤモンド会員(通常賃金より10%UP)</p>
有	4	賃金管理	<p>職員の資質の向上及びお客様サービスの向上を最重要課題とし、資格取得者には報奨金やその後の資格手当を付与している。就業規則や賃金規定においても労働基準法等を考慮しつつ、適切に定めている。</p>
有	4	賃金管理	<p>交通費支給・キャンセル料支給・時間外手当支給(自転車の場合も手当を支給)。</p>
株	4	労働時間	<p>1. ヘルパーの労働時間管理は1ヶ月間の予定表をその前月に事務所にて手渡し、労働時間の確認を行う。</p> <p>2. ヘルパーの予定表作成はサービス提供責任者が行い、1週間の労働時間や休日の確認を行っている。</p> <p>3. ヘルパーの労働時間は日報1件ごとに記入し、利用者の承認後事務所へ報告させ、サービス提供責任者が時間の短縮・延長の有無を確認している。</p> <p>4. 勤務日の変更については、「お休み申請書」に記入し事業所へ提出。サービス提供責任者が確認し変更する。</p>
有	5	賃金管理	<p>1. 経験年数、能力によって賃金の幅を持たせている。</p>
社福	5	賃金管理	<p>職能要件書(総合職)および職務基準書(専門職)により、等級等に応じた職務等を設定している。(設定した職務における課題等について、半期ごとに上司が面談の上考課する。)</p> <p>この考課制度をとって、課題と到達状況の明確化、その評価(考課)、時期課題や向上課題の明確化を図っている。</p> <p>また、課題の達成度合いや取組みの考課により、成果に応じた人事・賃金制度とし、働きがいのある職場を目指している。</p>

○ 労働時間・賃金管理

形態	規模	改善項目	取組内容
NPO	5	賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. キャンセル等に関しては、出来るだけ早く情報を入手し、担当ヘルパーに連絡し他のケアを入れることにより、勤務時間に空きが出ないようにする。</li> <li>2. 直前のキャンセルの場合は、ヘルパーからサービス提供責任者に連絡をし、確認をする。</li> <li>3. キャンセル料に関しては、契約時に利用者に説明し、同意を得るようにする。</li> <li>4. 所定の時間内にサービスを行い、自己評価に基づく勤務手当を支給している。</li> <li>5. サービス提供時間延長に関しては、必ず電話連絡を行う。</li> <li>6. 介護福祉士及びヘルパー1級に対し、資格手当を支給している。(1h 50円)</li> </ol>
生協	5	賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 生活援助業務も身体介護業務も 時間給は同じに設定している。</li> <li>2. 緊急時対応に要する時間も、対応終了時まで業務時間としている。</li> </ol>
株	7	賃金管理	<p>◆利用者のキャンセル対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者には、前もってキャンセルの取扱いについての取り決めに伝達している。</li> <li>・利用者が前日の17時以降にキャンセルした場合、賃金補償を行う。</li> </ul>
株	7	賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 賃金配分基準 賃金配分の基準は、受取金額を、ヘルパー／会社 = 50/50 と設定。</li> <li>2. サービス提供責任者(主任ヘルパー)は、始業と終業をタイムカード管理し、訪問介護実績とサービス提供責任者業務の併用とし評価。合計時間に基づく賃金額が最低賃金を下回らないものとする。</li> </ol>
株	7	賃金管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 月間の実稼働時間に応じた段階的な時給単価の設定</li> <li>2. 時給の異なるサービスの選り好み(身体介護、生活支援、介護予防)の結果、ヘルパーの選定が難しくなる場合があることからサービスにかかわらない弾力的な時給設定とし、シフトの工夫により業務分担も偏りがでないようにしている。</li> </ol>

## 第 5 サービス提供責任者等の役割と育成

介護分野における雇用管理モデル(訪問介護)【事例集編】

○ サービス提供責任者等の役割と育成

形態	規模	改善項目	取組内容
有	1	サービス提供責任者等の育成	<p>◆ホームヘルパー等に対する技術指導や、サービス内容の管理の観点から、専門家の指導教育を受けている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者介護予防講座の受講</li> <li>・キャリアアップ研修会の受講</li> <li>・病院主催の院内研修セミナーへの出席(摂食嚥下への取組と肺炎予防)</li> <li>・地域リハビリテーション研修会の受講(高齢者筋カトレニング)等</li> </ul>
有	1	サービス提供責任者等の役割	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. サービス提供責任者の具体的な業務の詳細については、事業所の運営規程で規定され、利用者ニーズに即した介護サービスの提供内容の検討訪問介護計画の作成、ヘルパーに対する具体的な指示等を行っている。</li> <li>2. 事業所の訪問介護の目標を「安心サービス」と定め、利用者からの高い評価を心がけ、利用者のニーズに即した介護サービスの提供に努めている。</li> <li>3. 利用者からの苦情やトラブル等があった場合は、苦情対応マニュアルに基づき「リスクマネジメントシート(独自様式)」に記入させ、現場責任者が判断できないものは、その都度、担当グループごとの小ミーティングで検討し、最終的には事業所の管理者が判断することとしている。</li> <li>4. 利用者からの要望等があった場合は、ヘルパーがその内容を確認し、それを基にケアマネージャーがサービスの計画書を作成してヘルパー会議に諮り、その結果に基づいてサービスの提供を行うこととしている。</li> </ol>
有	1	サービス提供責任者等の役割	<p>◆管理者の役割(事例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理者は主に従業者の勤務表(シフト表)作成、事務管理。</li> <li>・サービス提供責任者は、ヘルパーの技術指導。利用者又は、家族との意見交換。管理者を伴う担当者会議への出席。</li> </ul>
有	1	サービス提供責任者等の役割	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. サービス担当者会議への参加出席及び訪問介護計画書作成、月1回のモニタリング実施及びアンケートの実施。</li> <li>2. ヘルパーへの介護サービス技術指導と介護サービス利用確認書の回収整理。</li> <li>3. ヘルパーからの苦情、悩み事等の相談窓口。</li> </ol>
有	1	サービス提供責任者等の育成	<p>◆管理者を対象に、認知症介護実践者リーダー研修を受講させた。</p> <p>(内容)</p> <p>研修内容は、「生活支援のための認知症介護で大切にしたいこと、介護現場における介護理念の構築、介護現場の認知症介護のあり方に関するアセスメント、実践リーダーの役割と視点、サービス展開のためのリスクマネジメント、介護現場の環境を整える地域社会資源の活用と展開、家族支援の方策、ケースカンファレンスの持ち方、スーパービジョンとコーチング、人材養成の企画立案と伝達・表現技法、アセスメント・ケアプランを通して考えるチームケア」について。</p> <p>講義7日間の後は、外部実習4日間と自施設実習4週間で、職場課題に取り組む内容となっている。</p>

○ サービス提供責任者等の役割と育成

形態	規模	改善項目	取組内容
社福	1	サービス提供責任者等の役割と育成	<p>1. 組織図を明確にして、自分の位置づけを自覚させる。 育成は基本的にはOJTを実施(上司が自分の仕事をしている姿を見せながら、体験的に身につけさせる。) 現場管理者は、判断・見極めの出来る人であること。また、計画的、効果的、効率的にスタッフに指示を与えられること。</p> <p>2. モラルアップ対策 自己目標設定プログラムの実施(上司が評価しない。自己評価を行う。上司はアドバイスをを行う。) 配置転換、昇格等に反映させる。</p>
医療	1	サービス提供責任者等の役割	<p>1. サービス提供責任者は、ヘルパーの中心的人物であり、ケアマネージャーや利用者との連絡調整、苦情・トラブル等の窓口となっている。</p> <p>2. 研修計画の策定、サービス提供に関する実地調査</p>
有	2	サービス提供責任者等の役割	<p>現場管理者の役割として、現場(利用者宅等)における人災等による事故防止も重要である。 認知症である利用者の服薬管理時の留意点や、調理中の危険防止であるとか、ホームヘルパーに対して通常の介護技術の向上に関する指導以外にも安全管理の観点から適切な指導を行っている。</p>
有	2	サービス提供責任者等の役割と育成	<p>1. サービス提供責任者(現場管理者)は、訪問介護計画の作成やその計画に基づくサービス計画がどのように実施されているかの状況把握など重要な役割を持っている。 また、サービス提供責任者は、訪問介護員等に対する技術的な指導及び他の介護支援専門員(ケアマネージャー)との連携や利用者を始めサービス内容の全般的管理等、運営の中心的存在であり、自らレベルアップに心掛け、市町村、地域保健所及び社会福祉協議会等が開催する各種講習会等に積極的に参加し、知識の吸収、技術の習得に努めている。</p> <p>2. サービス提供責任者は、訪問介護員に対する技術的指導である「ヘルパー研修会」を月1回主催して、勉強会や意見交換会を実施している。また、必要に応じて個別面接や書面「意見書」による相談を実施している。</p> <p>3. サービス提供責任者は、利用者宅(本人、家族)を計画的に訪問し、介護サービスの状況報告及び意見交換を実施し、心の通う介護サービスの充実に努めている。</p>
有	2	サービス提供責任者等の役割	<p>サービス提供責任者が、運営基準に準じた業務を遂行できるよう、配慮している。 また、通常業務以外に登録型ヘルパーの給与管理を併せて行うことにより、職員の職務能力を把握し、職能給の実施にもつなげている。</p>
有	2	サービス提供責任者等の役割	<p>サービス提供責任者は業務量過多のため、業務内容全体を見直し、事務員が実施できる業務等は配分するなどの対応を図っている。また、サービス提供責任者にはヘルパーとしての担当を全く持たせず、業務の実施にあたり重要なヘルパーへの教育指導、初回時の同行、訪問介護計画所作成、モニタリング、カンファレンス開催等、ヘルパーへの指導・監督に時間を割けるようにしている。</p>

○ サービス提供責任者等の役割と育成

形態	規模	改善項目	取組内容
有	2	サービス提供責任者等の役割	<ol style="list-style-type: none"> <li>サービス提供責任者が担当するホームヘルパーの人員配置、業務管理、健康管理(身体面、精神面)支援専門員の居宅サービス計画に基づき、訪問介護計画を作成し、担当ヘルパーに周知させ指導する。ヘルパーをなるべく研修に参加させるため、サービス業務代行を努める。ヘルパーからの情報を介護日誌、連絡ノートにて管理する。</li> <li>月一回必ず担当と同行して利用者宅を訪問し、サービス提供状況の確認・評価を行い、ケアマネージャーに報告する。</li> </ol>
有	2	サービス提供責任者等の役割	<ol style="list-style-type: none"> <li>訪問介護計画(個別援助計画)の作成と計画 訪問介護員の仕事量並びに業務内容が偏らないようにし、利用者と一定の距離を常に保つことに配慮。</li> <li>介護技術の向上 新人、中堅ホームヘルパーに対し技術向上のための研修の実施。</li> <li>コミュニケーションの重要性 自己と他者の違いを理解することによって、コミュニケーションスキルをアップさせる。</li> </ol>
有	2	サービス提供責任者等の役割	<p>◆管理者とサービス提供責任者間の連携</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>月に1回、定例のヘルパー会議を実施。その後日、サービス提供責任者と管理者間でミーティングを行う。</li> </ul> <p>【内容 各自が受け持つ訪問介護員(ヘルパー)の困難事例、経過・対応のしかた等を検討する。】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>意見交換、情報の交換(家族・関連機関など)</li> <li>職員間の人間関係</li> <li>会社に対する意見・改善 等</li> </ol>
有	2	サービス提供責任者等の役割	<p>◆管理者の立場からの人事考課制度の考え(事例)</p> <p>人事考課を能力開発・育成ととらえ、サービスの標準化を図るために、職能要件書にヘルパー業務の一つひとつを盛り込み、基準点を設定している。全員がその基準点に達することができるよう指導している。基準点に達しているヘルパーは、若干給与増額となる。その他の人事考課の категорияとしては、「CS(利用者満足度)」、「コンピテンシー(成果を生む行動特性)」、「認知症高齢者の理解」の3項目を加えた4つの視点で、ヘルパーを含めた法人職員全員の人事考課に取り込んでいるところである。</p>
有	2	サービス提供責任者等の役割と育成	<ol style="list-style-type: none"> <li>行政が実施する研修への参加 県 年2回 市 年1回</li> <li>紹介所連絡協議会の合同研修 年4回</li> <li>事業所独自の研修 <ul style="list-style-type: none"> <li>介護予防利用者のアセスメントの取り方</li> <li>介護保険にあった適正なケアプラン、個別援助計画の作成の仕方</li> <li>介護技術実習</li> <li>主任を中心とした経験交流研修(月1回)</li> <li>ケアマネージャー研修(年2回)</li> <li>ヘルパー研修(認知症・障害者精神障害者の行動等について)</li> </ul> </li> </ol>

○ サービス提供責任者等の役割と育成

形態	規模	改善項目	取組内容
株	2	サービス提供責任者等の役割	月に1度、経営者とサービス提供責任者やケアマネジャーが一堂に会して意見交換の場を持ち、介護サービス内容についての話題に留まらず、事業の経営・運営といったところや、制度の上の問題点等の話題、日々如何に仕事を成し遂げていくのかといったところも含めて、意見交換の場としている。
株	2	サービス提供責任者等の役割と育成	1. 管理体制について 管理者—主任(サービス提供責任者兼務)—副主任—常勤—班長とし、主任は対外的(ケアマネジャー等)との連絡調整、副主任はヘルパーのスキルアップ・技術指導・調整等、常勤・班長は主担ヘルパーとサービス計画等の細部の調整等と役割を分担している。 2. 役割と育成について 主任には、会議・勉強会・所内外研修のすべてにおいて、先頭に立ってもらっている。又、行政の説明会やサービス提供責任者のセミナー等は、先ず主任から参加してもらう事に行っている。又、H17年から所内で介護福祉士受験講座については外部講師を招いて行っている。
株	2	サービス提供責任者等の役割	1. 業務を効率化するには、ホームヘルパーの定着化が重要であることから、ヘルパーのシフトについては、個々の希望を最優先とし、急な変更には、サービス提供責任者自らが対応することで、家庭と仕事の両立を支援。 また、サービス提供責任者が利用者宅を代務サービスすることにより、より利用者の状況を把握できるメリットもある。 2. 事務員兼ヘルパーの職員を配置し、外部からの連絡調整機能と突発的なサービス依頼変更等について対応できるよう配慮し、側面からサービス提供責任者をサポートしている。 3. サービス提供責任者について、利用者別担当者制からヘルパー別担当制へ変更し、よりヘルパー個々とコミュニケーションが取りやすい体制をとっている。
株	2	サービス提供責任者等の役割	利用者及びヘルパーへのサービスモニタリングを実施し、問題点についてはサービス提供責任者を中心にミーティングを行い、解決に向けた検討を行う。
株	2	サービス提供責任者等の役割	◆サービス提供責任者としての取組事例 1. ヘルパー採用時に、研修等を通じてヘルパーが利用者宅で困らないよう細かくルール作りを行い、全てをマニュアル化するとともに、利用者個々のサービス手順書を文書化した。 2. 携帯電話のメールにて、情報、連絡体制の構築、またヘルパーがいつでも気軽に連絡や報告ができるよう、ヘルパー専用電話(フリーダイヤル)を設置した。 3. 以下の点に留意して業務運営を行っている。 ・事業所の運営方針や介護保険に沿った運営がなされているか。 ・ヘルパーに対し倫理や技術指導ができていないか。 ・ヘルパー個人の相談に乗れているか。 ・利用者の状態にあった訪問介護計画の見直しができているか。 ・利用者からの苦情への迅速な対応ができているか。

○ サービス提供責任者等の役割と育成

形態	規模	改善項目	取組内容
社福	2	サービス提供責任者等の役割	<p>1. サービス提供先の決定に当たっては、ヘルパーの性格や能力をよく知ることが重要であることから、責任者全員が日頃からの把握に努めている。</p> <p>2. 管理者はホームヘルパーとの連絡会に極力出席して、様々な問題点を解決する場として利用している。また、訪問看護、ケアマネージャー等との合同連絡会にも積極的に参加して連携をとりやすくしている。</p>
社福	2	サービス提供責任者等の役割	<p>1. グループの編成 8～10名を1単位としたグループを編成し、各グループごとにリーダーを任命する。各リーダーは常勤職員より選任し、各グループに所属するメンバーの勤務、活動、教育及び指導にあたることも業務とし、責任を持たせる。リーダーの中より優秀な者を次の課長候補として育成していく。</p> <p>2. 重点会議の開催 2ヶ月に1回、年間重点目標の進捗度合いを、事業部長、担当課長及び各グループリーダーにより確認し、確実に達成できるように各担当管理職が話し合う会議として開催する。</p> <p>3. 定例会議の開催 毎月2回程度、担当課長、各グループリーダー及び職員(パートを含む)により、各グループの活動の現状、問題及び事故等のトラブルについて、情報の交換、再発の防止等を目的として開催する。</p>
社福	2	サービス提供責任者等の役割	<p>◆管理者としての取組事例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・緊急対応マニュアルの検討</li> <li>・これからの事業所運営についてのミーティング(運営業績向上・業務拡大のため)</li> <li>・感染症予防マニュアルの検討</li> <li>・マニュアル(食事・接遇)の検討</li> <li>・倫理規定の作成</li> </ul>
NPO	2	サービス提供責任者等の育成	<p>1. サービス提供責任者のミーティング(週1回を目標に)を指導している。</p> <p>2. 法人として今年度から人事評価制度、目標管理制度をスタートさせたので、管理者を対象とした研修を実施している。</p>

○ サービス提供責任者等の役割と育成

形態	規模	改善項目	取組内容
医療	2	現場管理者の登用等	<p>1. 現場管理者(訪問管理者)について 主婦経験、訪問介護経験、施設介護経験を持つ栄養士有資格者を中心に人材を検討している。 身体介護技術、機能訓練介護技術は人材育成過程で社内教育を行いやすいが、生活援助面の能力向上は社内教育が行い難いため、生活援助面のノウハウ保有とマネジメント力を登用の目安としている。</p> <p>2. 複合型人材育成に向けたスパイラルローテーション</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施設+訪問ダブルジョブ型ローテーション 介護スタッフのうち、訪問も施設も兼務もしくは必要に応じて応援可能な幅広い業務知識を有する人材確保を目指し2部門経験を養成。</li> <li>ダブル・トリプル資格型ローテーション 介護業務にとらわれず、(イ)社会福祉主事+介護福祉士、(ロ)医療事務+経理事務、(ハ)理学療法士+ケアマネージャー等複合型事業を支える人材については多くの分野にまたがる学習経験を積み、複眼的な視野をもつ人材が必要であるためローテーションや業務兼務を通じ人材を育成。</li> <li>マネージャー育成のスパイラルローテーション 複合型事業を支えるマネージャーは単体施設においては、育成が難しいこともあり、外部の他産業(特にサービス業)における管理者(マネージャー)経験者を中途採用した後、社内で候補者に対してスパイラルローテーションを実施し複合型事業の管理ポイント体得を推進している。</li> </ul>
有	3	サービス提供責任者等の育成	各種資格養成機関講師を必要時、事務所へ招いて職員等への指導・育成を行なっている。
株	3	サービス提供責任者の補助体制	サービス提供責任者の他に、利用者各人に対して担当補助を行うサブのサービス提供責任者を設けている。 サービス提供責任者とサブ担当が情報を共有化することにより、サービス提供責任者不在時のヘルパーや利用者、他事業者との対応を行うとともに、緊急時対応、ヘルパーの同行指導を行う等、きめ細やかなサービスの向上に役だっている。
株	3	サービス提供責任者等の役割	訪問介護主任とサービス提供責任者が中心で現場のローテーションを担っているが、部長と次長が助言することもある。また、定期的にサービス提供責任者との管理責任者による会議を行い、現状把握と問題点に取り組んでいる。

○ サービス提供責任者等の役割と育成

形態	規模	改善項目	取組内容
社協	3	サービス提供責任者等の役割	<p>管理者の役割(事例)</p> <p>1. 総括主任 1名(サービス提供責任者)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームヘルプサービスにおける技術・知識全般について指導・助言を行う。</li> <li>・組織の関係部門との連携保持に関する事。</li> <li>・利用者の申し込みにかかる調整。</li> <li>・登録ホームヘルパーの初回面接。 他</li> </ul> <p>2. 業務主任 複数名(サービス提供責任者)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経験の浅いヘルパーに対して、直接助言し指導・問題点を明確にし、どのように解決するかについて分析し、解決に向けてきめ細かな指導の実施。(OJTによる実務指導及び書面での指導等)</li> <li>・交代勤務表(シフト表)の管理に関する事。</li> <li>・1年間の研修計画表の作成及び実施。</li> </ul> <p>※ホームヘルパーの管理がスムーズに行えるようにするため、組織を見直し、各班単位それぞれにサービス提供責任者を配置することにより効率的な業務体制を図っている。</p>
有	4	サービス提供責任者等の役割と育成	<p>サービス提供責任者は、事務所での経験、人柄、勤務態度等で決め、サービス提供責任者講習には必ず参加するようにしている。</p>
株	4	サービス提供責任者等の役割	<p>サービス提供責任者及び管理者等が現場で取り組むべき役割について、事業所全体での話し合いを実施。サービス提供責任者等はヘルパーの代替え要員となることも多く、本来の職務や役割を見失いがちである。このため、業務運営規定を設け、役職ごとの役割を明確にした。</p>
有	5	サービス提供責任者等の役割	<p>1. 利用者の要望事項を事前に確認する際は、サービス提供責任者が家族・本人を何度も訪問して確認している。</p> <p>2. サービス提供責任者は要望事項を記入した書類を詳細に説明しながらヘルパーに渡している。</p> <p>3. ヘルパーは業務終了時に必ずサービス提供責任者に電話にて報告・連絡・相談を行うことを徹底している。</p>
有	5	サービス提供責任者等の役割	<p>1. サービス提供責任者・事務職員に対し、法令改正時には改正点の説明を開催している。(法令遵守)</p> <p>2. サービス提供責任者が訪問介護計画書作成する際には、独断にならないよう検討会を開催したうえで決定している。</p>

○ サービス提供責任者等の役割と育成

形態	規模	改善項目	取組内容
有	5	サービス提供責任者等の役割	<p>◆現場責任者の役割</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者への初回面接、アセスメントシート、個別援助計画、それらに係る諸々の書類作成。</li> <li>・全ヘルパーのシフト管理・調整・相談・指導。現場担当。</li> <li>・関係機関(特にケアマネジャー)との連携。カンファレンス、サービス担当者会議出席。</li> <li>・利用者へのモニタリング訪問。</li> <li>・実績管理及び訪問記録等の文書管理。</li> <li>・事業所内研修の企画立案、実施。</li> <li>・外部よりの実習生受け入れ、指導。</li> <li>・業績管理、経営改善担当。</li> </ul>
株	5	サービス提供責任者等の役割	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ヘルパーに対してもサービス提供責任者の役割について研修を行い、サービス内容や利用者等について報告、連絡、相談できる体制を構築している。</li> <li>2. カンファレンスにおいてケアマネージャー等とサービス提供責任者の役割について明確にしている。</li> </ol>
NPO	5	サービス提供責任者等の役割	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事務所が休みの日や深夜、早朝等、各サービス提供責任者が携帯電話にて、利用者やヘルパー等からの緊急連絡に対応している。</li> <li>2. 利用者のインテークから介護計画書、手順書の作成、ヘルパーの手配等を担当サービス提供責任者が、一連の流れでおこなっている。</li> <li>3. ヘルパーが急病等により休む場合など、不定期ではあるが実際にケアに入る事により、実施されている内容の把握、利用者の意向の把握を行うよう努める。</li> </ol>
株	7	サービス提供責任者等の役割	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. サービス提供責任者の役割の明確化 サービス提供責任者の業務に対する手当の支給、時間給の引き上げを行っている。</li> <li>2. サービス提供責任者は業務報告を提出し、毎月一回サービス提供責任者会議に参加する。</li> </ol>
株	7	サービス提供責任者等の役割と育成	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. サービス提供責任者が、業務に集中できるよう、サービス提供責任者のうち半数は、事務所に常駐し通常のヘルパー業務には出ないようにしている。</li> <li>2. サービス提供責任者の業務の専門性(ヘルパーへの指導、相談対応、利用者との面接、ケアマネージャーとの連携など)に対し、適性のある人材を採用すること、その後の知識や技術の習得などの重要性を感じていた。 適性のある人材ということに関しては、社会福祉の教育を受けた者、社会福祉学を専攻した者、現場の業務に強い者、調整の能力を持っている者等が考えられるが、在籍するサービス提供責任者の適性がどれか一つに偏ることなく、多様な人材を確保することで、多様なケースに対応したり、サービス提供責任者同士が知識や技術を補い合い、高めあうことができるような組織作りを目指している。 よりよいサービスを提供するために、サービス提供責任者の専門性を高めていくことも必要と考えており、サービス提供責任者の採用時には、新任のサービス提供責任者は経験を積んだサービス提供責任者に同行して研修を行えるようにしている。</li> </ol>

○ サービス提供責任者等の役割と育成

形態	規模	改善項目	取組内容
株	7	サービス提供責任者等の育成	<p>◆サービス提供責任者への教育基準の設定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・特に人的マネジメントが主たる業務であることから、組織活動に関する研修を実施。</li> <li>・組織として一定基準のサービス提供責任者の育成に注力。</li> </ul>
株	7	サービス提供責任者等の役割	<p>◆管理者としての取組事例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・常時、事業所をヘルパーに開放。</li> <li>・ヘルパー研修(2回/月)を定期的に行い、互いにスキルアップを行う。</li> <li>・訪問介護員にリーダー制を導入した。</li> <li>・訪問介護以外の事業所での業務を体験させる。</li> </ul>