他の事業所はどうしてる？

穴あけを防ぐためのシフト管理

訪問介護事業所にとって、利用者と約束した時間にヘルパーが訪問しないことは信頼関係に大きく関わる事故ともいえる。サービスの「穴あけ」といってそれを防ぐためのリスク管理が大きな課題だ。シフトづくりから、それをうまくまわすための管理まで、実際にどのように行われているか、大田区訪問介護事業者連絡会にうかがい、そのための工夫を各メンバーにきいた。

大田区訪問介護事業者連絡会のメンバー

大田区訪問介護事業者連絡会
サービスの質の向上を図ることを目的に互いに研鑽しようと、72の訪問介護事業者間で連携し、2010年3月に発足した。研修活動や研究、アンケートなどを通じて情報交換を活発に行い、地域に根ざした事業所としてのあり方を模索している。

会長 加納久美子氏 ㈱BeyondKクオレ 代表取締役社長
ヘルパー20名（正規職員4名・パートヘルパー4名・登録ヘルパー12名）サ責4名。利用者約130名。

神山慎一氏 社会福祉法人 池上長寿園 自主事業担当課長
ヘルパー44名（常勤2名・非常勤4名（固定給）・登録ヘルパー40名）サ責5名
利用者約130名

大野修氏 スマイルケア 代表取締役
ヘルパー50名（常勤5名・登録ヘルパー45名）サ責4名 利用者約130名

小泉宏彰氏 ㈱ケアサービス 訪問介護グループ マネージャー
ヘルパー77名（常勤16名・登録ヘルパー61名）
サ責10名 利用者約290名

ヘルパーの勤務予定（シフト）はいつ、どのように決めていますか。

加納 1ヵ月ごとに決めています。働ける曜日や時間帯がヘルパーによって異なり、また、利用者とのマッチングを考慮して、サ責がパズルのように組み換えながら決めていきます。マッチングは可能な限り表にしています。4人のサ責ですべてのシフトを一緒に考えていきます。

神山 原則として1週間ごとに決めています。ヘルパー別にパソコンでシフト表を作成し、それを個別に渡します。これとは別に、お客様の利用パターンは定期的なので全体の派遣状況を曜日ごとに、一覧表にしてあり、全体の調整を図ります。ヘルパーの就業形態や希望、スキルなどマッチングに必要なことなどは、サ責の頭の中にあります。ヘルパーの勤務希望等はサ責とのコミュニケーションの中で変動することも多く、なかなか、パソコンによる処理が難しいところです。ヘルパーについての情報は、サ責全員で共有できるよう、毎日、ミーティングで確認しています。

大野 10日ほど前に決めています。以前は1週間単位でしたが、シフト完成後の変更に対応するには10日くらい必要と思い、変えました。利用者の名簿と、サービスに入ったことのあるヘルパーがひと目でわかる表をつくり、それを見ながら決めていきます。ヘルパーの希望する曜日なども表に入れていますが、直前の変更対応にはいつも苦労しています。サ責4人で全体を受け持つかたちです。

穴をあけないための工夫はどのようにしていますか。

加納 どうしたらなくせるか、その都度話し合い、工夫を重ねています。以前は、当日の朝、電話で確認していましたが、対応が間に合わないときもあったため、現在は、前日夕方6時までにヘルパー全員からサ責あてに電話をしてもらい、翌日の予定を確認する方法をとっています。その際、サ責からではなく、必ずヘルパーから自分の予定を声に出して言ってもらいます。6時までに電話がない場合は、サ責からかけて確認します。ヘルパーの都合と利用者の都合、両方の面から変更はけっこうあるのですが、今年1月からこの方法に変えてうまくいっています。慣れれば前日確認でも大丈夫ですし、当日朝と違って時間にも余裕があるので、指示も出せます。シフト確認と併せて、利用者様の状況確認をできるという利点があります。

神山 毎日、電話で確認しています。口頭での確認がよいと感じています。

大野 以前は電話で確認していたのですが、登録ヘルパーが増えたので、変更部分については携帯のメールで前日に通知し、確認してもらうようにしています。

小泉 当社は5年前からボイスメールを導入し、シフト確認にも活用しています。慣れてもらうまでには3年ほどかかりました。フリーダイヤルでかけられる留守番電話機能のようなサービスがあり、ヘルパーから毎日朝8時までにその日のすべての行動予定をそこへメッセージで入れてもらいます。すると、それが事業所のパソコンに転送され、ヘルパー予定表のデータに入るので、サ責がそれを確認するという流れです。朝9時前にそれを終えます。9時以前にサービスに入らなければならない現場については、ヘルパーが、訪問前にサ責の携帯に着信を残すという方法をとっています。着信がなければサ責からヘルパーに電話をするというやり方です。

その他労務管理上、気をつけていること

●「ヘルパーの希望する働き方や個性など、名字ではなく名前と一緒に覚えると頭に入りやすい」（小泉）。

●ヘルパー移動はたいがい自転車。15分で行けるくらいのエリアにしている。各事業所とも、自転車で転んだ、パンクしたというアクシデントが入ることもあり、「その対応も大事」（全員）。

●登録ヘルパーは、他事業所とかけもちしている人が多い。キャリア、個性が十人十色なので、登録ヘルパーをいかに管理するかがサ責にとって重要という。利用者を尊重するのと同様に、ヘルパーの個性を尊重することも大事にしている。しかし、なかなか難しいときもある。

●かけもちをして働けるだけ働いているヘルパーもいれば、税金のかからない範囲でという希望するヘルパーもいる。

●賃金アップも課題だが、それだけではなく、新年会で趣味の発表の場を設けたり交流の機会をもつことも大事。コミュニケーションをとっていくと関係性が変わってくる（全員）。

●「サ責には人間観察力が求められていると思う。それができると、登録ヘルパーが気持ちよく働ける、ひいては利用者が快適なサービスを受けられることにつながっていると感じる」（神山）。

●サ責を管理者が支えることも大事（全員）。

「約束した日時に、利用者にサービスを提供する」こと…当たり前と言ってしまえばそれまでだが、ヘルパーも生身の人間。その日の体調や家族の事情などによって約束どおりに動けないこともある。利用者からの時間変更の依頼も多く、サービスの穴あけは信頼関係をも損ないかねない問題だ。他事業所の多様なシフト管理の手法を知って今後の穴あけ防止のヒントとしたい。

佐藤博樹教授に聞く

介護職だからといって特別ではない人事・労務管理

人事・労務管理を専門として多くの著書を持ち、また、行政の各研究会の委員なども務め、介護サービス従事者の労務管理・人材開発についてもくわしい佐藤博樹教授。特集のしめくくりとして、訪問介護事業所における人事管理について、基本的な考え方から現在の問題点、改善策をお話しいただいた。

佐藤博樹教授
（東京大学 社会科学研究所）

働く気になる職場づくりのコツ

一般に人事管理のポイントは3つあります。

①社員一人ひとりが、自分が行うべきことを理解しているか。
組織の経営や方向性はトップが定めるが、それを実行するのは社員。

②社員一人ひとりに、仕事を行う能力はあるか。
なければ能力開発を行う。

③社員に能力を発揮してもらうために、いかに仕事に対するモベーションを維持するか。

管理者が部下に現場で直接指示したり管理ができない、管理者の目が届かない場合、社員が意欲的に仕事に取り組むにはどうしたらよいか？「人はどうしたら意欲的に働くか？」についてまず考えてみます。

働くうえで、お金はもちろん大事です。しかしそれ以外にも、仕事が自分に合っているか？ キャリアップにつながるのか？ など、さまざまな動機につながる配慮が必要です。常に社員が仕事に何を求めているのかを把握し、それが可能となる環境をできる限りつくっていくことが実はとても大切です。

ヘルパー管理の善しあし カギはサ責の手に

一般の会社では、賃金などの制度を整備したり、採用を行うのは人事担当です