

第2章 議論のプロセスと調査結果

1. 本調査研究事業における事業所管理者の責任

事業所の管理者の責任については、組織上果たすべき責任、各種法律上の責任等、広範なものが考えられるが、現場（事業所）の管理者は、最低限のものとしてコンプライアンスを理解し、かつ、それを守らなくてはならない。

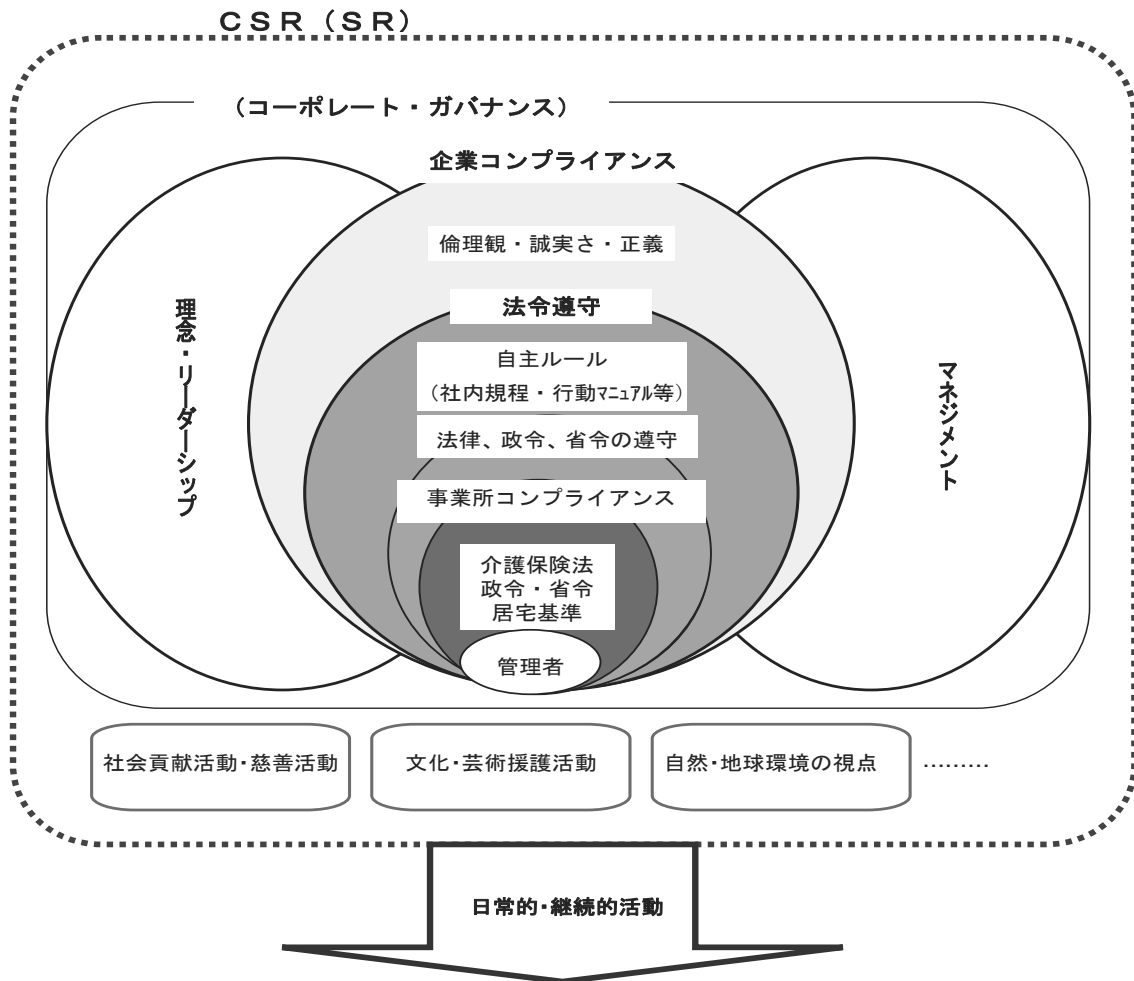
- ① このコンプライアンスを考えるに際して、企業全体に及ぶものと事業所管理に関わるものとに区別して考えると、企業コンプライアンスは法人組織全体のガバナンスと密接に関係しており、1事業所の管理者の責任の範囲を超える部分が多い。
- ② 法人組織全体のガバナンスの問題については、第1章の「1. 調査研究の目的」でも述べたとおり、「介護保険法及び老人福祉法の一部を改正する法律案」が本国会で審議中である。また、組織上果たすべき責任については、個々の法人や事業所の事情によって様々である。さらに、法律上の責任については、民法、介護保険法、労働基準法、育児・介護休業法及び男女雇用機会均等法等、多方面にわたる。
- ③ 一方、本調査研究事業のアンケート調査及びヒアリング調査結果から、本調査研究委員会が現場の管理者として担うべきと考える事業所コンプライアンスに係る必要不可欠で重要な業務について、管理者自身が明確に理解していない現状がうかがえた。

上記①～③を踏まえ、本調査研究事業における「管理者の責任」は、現場（事業所）の管理者に焦点を当て、かつ、管理者の要件を明らかにすることを目的とすることから、その最初のステップとして法律上の責任の中でも介護保険法上の事業所コンプライアンスの部分を対象範囲とした。

ただし、本調査研究事業で対象外とした法人組織全体のガバナンスの問題、管理者の組織上果たすべき責任及び介護保険法以外の法律上の責任等についても、企業のガバナンス、コンプライアンスを考える上で重要であることを忘れてはならない。

（次ページの図表参照）

【図表 2-1：コンプライアンス等の概念の整理（イメージ図）】



* 経済同友会第15回企業白書、TKC会報H15年2月号等に基づいて作成

* 居宅基準については、資料編1を参照

【補足コメント】

- 「コンプライアンス」は狭義には各種の法律をはじめとした「法令遵守」にほかならないが、今日では、（企業）倫理・理念の実現・遵守を含めた理解の重要性がいわれている。
- コンプライアンスの対象領域・内容は拡大して考えられる傾向にあるようであり、企業の社会的責任とほぼ同一視される場合もある。
- コンプライアンスは「コーポレート・ガバナンス」の一つの柱であり、「コンプライアンスの確保はコーポレート・ガバナンスの強化」という側面を有するといわれる。

2. 事業所管理者の現状

現在の介護保険制度における指定介護保険サービス事業所の「管理者要件と根拠条項及び事業所数」ならびに「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3月31日厚生省令第37号）」（以下、「居宅基準」という。資料編1参照）を次のとおり整理した。

【図表2-2：管理者要件に関する規定及び事業所数】

【在宅サービス】

| | 管理者要件 | 根拠条項 | 事業所数 |
|----------------------|---|------------------------|---------------|
| 居宅系・訪問系サービス総数 | | | 65,544 |
| 訪問介護 | — | 居宅基準第6条 | 25,587 |
| 訪問入浴介護 | — | 居宅基準第52条 | 2,436 |
| 通所介護 | — | 居宅基準第94条 | 21,121 |
| 福祉用具貸与 | — | 居宅基準第195条、販売；居宅基準第209条 | 6,921 |
| 短期入所生活介護 | — | 居宅基準第122条 | 6,870 |
| 特定施設入居者生活介護 | — | 居宅基準第176条 | 2,609 |
| 医療系サービス総数 | | | 37,515 |
| 訪問看護 | 保健師又は看護師 | 居宅基準第61条 | 8,331 |
| 訪問リハビリテーション | — | — | 2,690 |
| 通所リハビリテーション | (管理業務代行規定あり) 医師、理学療法士、作業療法士、看護師の中から選任した者 | 居宅基準第116条(管理者等の責務) | 6,492 |
| 短期入所療養介護 | — | — | 3,912 |
| 居宅療養管理指導 | — | — | 16,090 |
| 居宅介護支援総数 | | | 30,670 |
| 居宅介護支援 | 介護支援専門員 | 居宅介護支援基準第3条 | 30,670 |
| 地域密着型サービス総数 | | | 12,642 |
| 夜間対応型訪問介護 | — | 地域密着基準第7条 | 65 |
| 認知症対応型通所介護 | 経験年数及び研修受講 | 地域密着基準第43条 | 2,685 |
| 小規模多機能型居宅介護 | 経験年数及び研修受講 | 地域密着基準第64条 | 801 |
| 認知症対応型共同生活介護 | 経験年数及び研修受講 | 地域密着基準第91条 | 8,964 |
| 地域密着型特定施設入居者生活介護 | — | 地域密着基準第111条 | 53 |
| 地域密着型介護老人福祉施設 | — | 地域密着基準第146条 | 74 |

【施設サービス】

| | 管理者要件 | 根拠条項 | 事業所数 |
|-----------------|--------------------------------|---|---------------|
| 施設サービス総数 | | | 11,988 |
| 介護老人福祉施設 | 社会福祉主事、社会福祉事業に2年以上従事した者(施設長要件) | 介護老人福祉施設基準第21条、特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準第5条(平成11年厚生省令第46号) | 5,921 |
| 介護老人保健施設 | 医師 | 介護老人保健施設基準第23条、介護保険法第95条 | 3,475 |
| 介護療養型医療施設 | 医師 | 介護療養型医療施設基準第22条、医療法第12条第2項 | 2,592 |

*管理者要件のない事業所は、在宅サービス、施設サービスを合わせた158,359事業所中、88,428事業所で55.8%となっている。

注：事業所数は、当該審査月に保険請求のあった事業所であり、同一月に2種類以上のサービスを提供した場合サービス毎にそれぞれ事業所数を1と計上している。(よって、実際の事業所数より多い数値になっている。)なお、介護予防サービスを提供している事業所は、ほとんど同種の介護サービスを提供しており、管理者要件も同様の規定となっていることから省略した。

[略記は次のとおり]

居宅基準；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)

居宅介護支援基準；指定居宅介護支援等の事業の人員及び運営に関する基準(平成11年厚生省令第38号)

地域密着基準；指定地域密着型サービスの事業の人員及び運営に関する基準(平成18年厚生労働省令第34号)

介護老人福祉施設基準；指定介護老人福祉施設の人員、設備及び運営に関する基準(平成11年厚生省令第39号)

介護老人保健施設基準；介護老人保健施設の人員、施設及び設備並びに運営に関する基準(平成11年厚生省令第40号)

介護療養型医療施設基準；指定介護療養型医療施設の人員、設備及び運営に関する基準(平成11年厚生省令第41号)

前ページの図表から、以下の論点整理を行った。

- 訪問看護、通所リハビリテーションなどの医療系サービス、居宅介護支援、施設サービスでは管理者要件として医師、保健師などの職能資格が示されている。
- 一方、訪問介護、通所介護等の居宅系・通所系サービスでは管理者の設置は義務付けられているものの、具体的な管理者要件が明確に示されていない。(p 21、 p 22 参照)
 - * 訪問介護事業所の管理者について、居宅基準第 6 条で「指定訪問介護事業所ごとに専らその職務に従事する常勤の管理者を置かなければならない」と規定されている。
 - * また、居宅基準第 28 条では、管理者の責務として第 1 項で「当該指定訪問介護事業所の従業者及び業務の管理を、一元的に行わなければならない」とされている。次いで第 2 項で「指定訪問介護事業所の管理者は、当該指定訪問介護事業所の従業者にこの章の規定を遵守させるため必要な指揮命令を行うものとする」と示されている。なお、居宅基準第 28 条第 2 項に記されている「この章の規定」とは居宅基準第 2 章である訪問介護の規定の全てを指しているものと解釈される。
 - * この居宅基準の条項は、「指定居宅サービス等及び指定介護予防サービス等に関する基準について(平成 11 年 9 月 17 日老企第 25 号)」(以下、「解釈基準」という。資料編 2 参照)に基づいて解釈しなければならない。
- しかしながら、訪問介護事業所の管理者についての規定は上記の内容にとどまっているため、訪問介護事業所の管理業務は事業者(法人)の判断にゆだねられている現状がある。
- そこで、本事業では、居宅系・通所系サービスの中で事業所数が最も多い訪問介護事業所の管理者に焦点をあてて、管理者の責任、役割、要件についての検討を進めていくこととした。

《居宅基準》

【図表 2-3：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（一部抜粋、下線加筆）】

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3月31日厚生省令第37号)
最終改正：平成19年3月30日厚生労働省令第45号

(管理者)

第6条 指定訪問介護事業者は、指定訪問介護事業所ごとに専らその職務に従事する常勤の管理者を置かなければならない。ただし、指定訪問介護事業所の管理上支障がない場合は、当該指定訪問介護事業所の他の職務に従事し、又は同一敷地内にある他の事業所、施設等の職務に従事することができるものとする。

(管理者及びサービス提供責任者の責務)

第28条 指定訪問介護事業所の管理者は、当該指定訪問介護事業所の従業者及び業務の管理を、一元的に行わなければならない。
2 指定訪問介護事業所の管理者は、当該指定訪問介護事業所の従業者にこの章の規定を遵守させるため必要な指揮命令を行うものとする。
3 サービス提供責任者は、第二十四条に規定する業務のほか、次の各号に掲げる業務を行うものとする。(略)

《解釈基準》

【図表 2-4：指定居宅サービス等及び指定介護予防サービス等に関する基準について（一部抜粋、下線加筆）】

指定居宅サービス等及び指定介護予防サービス等に関する基準について
(平成11年9月17日老企第25号)最終改正 平成18年3月31日

第3 介護サービス 一 訪問介護

1 人員に関する基準

(2) サービス提供責任者(居宅基準第5条第2項)

事業の規模に応じて1人以上の者をサービス提供責任者としなければならないこととされたが、その具体的取扱は次のとおりとする。

- ① 管理者がサービス提供責任者を兼務することは差し支えないこと。
- ② サービス提供責任者の配置の基準は、以下のいずれかに該当する員数を置くこととする。(略)

(3) 管理者(居宅基準第6条)

指定訪問介護事業所の管理者は常勤であり、かつ、原則として専ら当該事業所の管理業務に従事するものとする。ただし、以下の場合であって、当該事業所の管理業務に支障がないときは、他の職務を兼ねることができるものとする。なお、管理者は、訪問介護員等である必要はないものである。

- ① 当該指定訪問介護事業所の訪問介護員等としての職務に従事する場合
- ② 同一敷地内にある又は道路を隔てて隣接する等、特に当該事業所の管理業務に支障がないと認められる範囲内に他の事業所、施設等がある場合に、当該他の事業所、施設等の管理者又は従業者としての職務に従事する場合(この場合の他の事業所、施設等の事業の内容は問わないが、例えば、管理すべき事業所数が過剰であると個別に判断される場合や、併設される入所施設において入所者に対しサービス提供を行う看護・介護職員と兼務する場合などは、管理業務に支障があると考えられる。ただし、施設における勤務時間が極めて限られている職員である場合等、個別に判断の上、例外的に認める場合があっても差し支えない。)

3 運営に関する基準

(16) 管理者及びサービス提供責任者の責務

居宅基準第28条は、指定訪問介護事業所の管理者とサービス提供責任者の役割分担について規定したものであり、管理者は、従業者及び業務の一元的管理並びに従業者に居宅基準第2章第4節(運営に関する基準)を遵守させるための指揮命令を、サービス提供責任者は、指定訪問介護に関するサービス内容の管理について必要な業務等として、居宅基準第28条第3項各号に具体的に列記する業務を行うものである。

なお、サービス提供責任者は、利用者に対して適切な訪問介護サービスを提供するために重要な役割を果たすことにかんがみ、その業務を画一的にとらえるのではなく、訪問介護事業所の状況や実施体制に応じて適切かつ柔軟に業務を実施するよう留意するとともに、常に必要な知識の修得及び能力の向上に努めなければならない。

3. アンケート調査及びヒアリング調査の目的と考え方（仮説の設定）

訪問介護事業所の管理者の現状をふまえて、以下のとおり、アンケート調査及びヒアリング調査の実施にあたり、次のような検討を行った。

（1）アンケート調査

① 目的

管理者の役割・機能を明確化し、「管理者」の資質向上に関する対応策を検討するために、訪問介護事業所の管理者を対象にしたアンケートを実施し、管理者の実態や研修状況等を明らかにすることを目的とした。

② 調査の対象

全国の訪問介護事業所について、社会福祉法人及び医療法人を除いた約20,000事業所の中から計2,000事業所を無作為に抽出した。ただし、大手に偏らないように留意した。

* 「訪問介護」に絞った理由

- ・ 法令上、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は、「訪問介護」がベースになっていること
- ・ 事業所数が多く、また、利用者の認知度が高く、利用実績も多いことから居宅サービスの代表的サービスと位置づけられること
- ・ 経営主体、法人種別が多様であることから、管理者のいろいろな面からの分析が可能であること

③ 調査の方法

郵送法による自記式アンケート調査（無記名）

④ 仮説の設定

アンケート票作成にあたり、次の仮説をもとに検討を行った。

[仮説 1 : そもそも管理者自身、自分のやるべき役割（管理業務）を明確に理解していないのではないか]

本章「2. 事業所管理者の現状」で述べたとおり、訪問介護、通所介護等の居宅系・通所系サービスでは管理者の設置は義務付けられているものの、具体的な管理者要件が明確に示されていない。したがって、事業所ごとに管理者の役割の認識が異なっていると考えられることから、本調査研究委員会では、まず管理者が本来担うべき業務をあらためて整理することとした。

そこで、居宅基準の規定を中心に、介護情報サービスの公表制度、事業所指定の変更申請を根拠としつつ、現場での実務をもとに次ページの 24 項目（*）を整理した。

アンケート調査では、この 24 項目を訪問介護事業者の管理者が担うべき業務として焦点を当て、訪問介護事業所の管理者の業務実態を明らかにすることとした。

* 居宅基準の規定は、第 1 章が総則で第 1 条（趣旨）、第 2 条（定義）、第 3 条（指定居宅サービスの事業の一般原則）となっており、第 2 章が訪問介護で第 4 条（基本方針）～第 43 条（準用）となっている。そのうち、管理者が行うべき業務に係る条項をもとにして管理者業務を 22 項目に整理し、その他に「介護情報サービスの公表制度」、事業所指定の変更申請の 2 項目を加えて 24 項目とした。

ただし、この 24 項目の管理者業務は現場での実務をもとに整理したものであり、かつ、項目によっては、居宅基準で直接的に定められていないが必然的にやるべきであると解釈上定めた項目もある。よって、「本当に、この 24 項目が法的に居宅基準、介護サービス情報の公表制度、事業所指定の変更申請を根拠としていると言えるのか」の検証を具体的事例をもとに行う必要がある。

【図表 2-5：訪問介護事業所の管理者が管理すべき 24 項目と根拠条項】

| 分類 | | 項目 | 内容 | 根拠条項(居宅基準) 第6条、第28条は全てに入る | |
|-------------|-------------------|----------------|---|--|---|
| 人員に関する基準の確認 | | 1 | サービス提供責任者や訪問介護員の員数の管理 | 第5条 第30条 | |
| | | 2 | 月末利用者数の管理 | 第5条 | |
| | | 3 | 配置条件を満たせなくなる可能性が今後ないかの管理 | 第5条 第30条 | |
| 設備に関する基準の確認 | | 4 | 必要な設備及び備品が備えられているかの管理 | 第7条 | |
| 運営に関する基準の確認 | 法令順守について | 5 | 運営規定の変更届及び揭示に係る業務の管理 | 第29条、第32条 | |
| | | 6 | 秘密保持に係る業務の管理 | 第33条 | |
| | | 7 | 虚偽または誇大広告をしていないかの管理 | 第34条 | |
| | | 8 | 居宅介護支援事業者またはその従業者に対し利益供与をしていないかの管理 | 第35条 | |
| | 事業所運営について | 9 | 衛生管理に資する備品等の在庫の管理 | 第31条 | |
| | | 10 | 契約書・重要事項説明書の在庫の管理 | 第8条 | |
| | | 11 | 身分証明書の作成、携帯の指示 | 第18条 | |
| | | 12 | 新規利用者受付時の関係記録の管理 | 第8条～第10条 | |
| | | 13 | 利用終了者の記録の整備・保存、管理 | 第39条 | |
| | 介護保険サービスについて | 14 | 訪問介護サービスの業務の管理 ・計画(居宅サービス計画、訪問介護計画) → 説明 → 計画に沿ったサービスの実施 → サービス提供記録 → モニタリング | 第4条、第16条～第17条 第19条 第22条～第25条 第29条の2 | |
| | | 15 | 訪問介護サービスの必要な助言 | 第4条 第11条～第17条 第23条4号 | |
| | 介護保険以外のサービスについて | 16 | 地域資源の理解と活用の運用 | 第3条 | |
| | 人事労務管理について | 17 | 翌月の従業者の業務予定の管理 | 第30条 | |
| | | 18 | 従業者の研修の参加に係る業務の管理 | 第30条 | |
| | 財務(ファイナンス)・会計について | 19 | 給付管理業務や利用料等の受領に関する業務の管理 | 第20条、第21条 第26条、第38条 | |
| | セーフティ・マネジメント | 20 | 苦情処理に関する業務の管理 | 第36条 | |
| | | 21 | 事故発生時の対応とその記録整備の管理 | 第27条、第37条 | |
| | サービスの質の向上について① | 22 | 訪問介護サービスの質の評価と向上の管理 | 第22条 | |
| | 介護サービス情報の公表制度 | サービスの質の向上について② | 23 | 介護サービス情報の公表制度への対応 | 「介護サービス情報の公表」制度の施行について(平18老振発第0331007号) |
| | 指定の変更申請 | 指定の変更申請について | 24 | 訪問介護事業所指定の変更申請 | 介護保険法施行規則 第114条 |

【図表 2-6：参考①居宅基準の項目と条項／参考②指定申請の内容】

参考① 指定基準の項目と条項

| 項目 | 条項 | 24項目対象 |
|------------------------|--------|--------|
| 趣旨 | 第1条 | |
| 定義 | 第2条 | |
| 指定居宅サービスの事業の一般原則 | 第3条 | ○ |
| 基本方針 | 第4条 | ○ |
| 訪問介護員等の員数 | 第5条 | ○ |
| 管理者 | 第6条 | ○ |
| 設備及び備品等 | 第7条 | ○ |
| 内容及び手続の説明及び同意 | 第8条 | ○ |
| 提供拒否の禁止 | 第9条 | ○ |
| サービス提供困難時の対応 | 第10条 | ○ |
| 受給資格等の確認 | 第11条 | ○ |
| 要介護認定等の申請に係る援助 | 第12条 | ○ |
| 心身の状況等の把握 | 第13条 | ○ |
| 居宅介護支援事業者との連携 | 第14条 | ○ |
| 法定代理受領サービスの提供を受けるための援助 | 第15条 | ○ |
| 居宅サービス計画に沿ったサービスの提供 | 第16条 | ○ |
| 居宅サービス計画等の変更の援助 | 第17条 | ○ |
| 身分を証する書類の携行 | 第18条 | ○ |
| サービスの提供の記録 | 第19条 | ○ |
| 利用料等の受領 | 第20条 | ○ |
| 保険給付の請求のための証明書の交付 | 第21条 | ○ |
| 指定訪問介護の基本取扱方針 | 第22条 | ○ |
| 指定訪問介護の具体的取扱方針 | 第23条 | ○ |
| 訪問介護計画の作成 | 第24条 | ○ |
| 同居家族に対するサービス提供の禁止 | 第25条 | ○ |
| 利用者に関する市町村への通知 | 第26条 | ○ |
| 緊急時等の対応 | 第27条 | ○ |
| 管理者(及びサービス提供責任者:介護)の責務 | 第28条 | ○ |
| 運営規定 | 第29条 | ○ |
| 介護等の総合的な提供 | 第29条の2 | ○ |
| 勤務体制の確保 | 第30条 | ○ |
| 衛生管理等 | 第31条 | ○ |
| 掲示 | 第32条 | ○ |
| 秘密保持等 | 第33条 | ○ |
| 広告 | 第34条 | ○ |
| 居宅介護支援事業者に対する利益供与の禁止 | 第35条 | ○ |
| 苦情処理 | 第36条 | ○ |
| 事故発生時の対応 | 第37条 | ○ |
| 会計の区分 | 第38条 | ○ |
| 記録の整備 | 第39条 | ○ |

参考② 指定申請の内容

| 訪問介護(介護保険法施行規則、第114条) |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■① 事業所の名称及び所在地 ■② 申請者の名称及び主たる事務所の所在地並びにその代表者の氏名及び住所 <ul style="list-style-type: none"> ③ 事業開始の予定年月日 ■④ 申請者の定款、寄付行為等及びその登記簿の謄本 又は条例等 ■⑤ 事業所の平面図 ■⑥ 事業所の管理者及びサービス提供責任者の氏名、経歴及び住所 ■⑦ 運営規定 <ul style="list-style-type: none"> ⑧ 利用者からの苦情を処理するために講ずる措置の概要 ⑨ 従業者の勤務の体制及び勤務形態 ⑩ 事業に係る資産の状況 ⑪ 事業に係る居宅介護サービス費又は居宅支援サービス費の請求に関する事項 ⑫ その他指定に関し必要と認める事項 |
| ■変更届提出要件:上記①、②、④～⑦に変更があった場合(同規則、第131条) |

[仮説 2 : 管理者になるための要件（資格、経験年数、研修等）は、事業所によってかなりばらつきがあるのではないか]

訪問介護事業所の管理者に求められる要件が居宅基準上で明確に示されていない。また、事業所指定の申請手続き上、管理者届を出すだけで管理者の職に就いている現状がある。したがって、管理者になるための要件（資格、経験年数、研修等）は、事業所によってかなりばらつきがあると考えられる。

[仮説 3 : 管理者の資質の確保・向上のための管理者向け研修は、あまりなされてはいないのではないか。また、その内容も事業所によってかなりばらつきがあるのではないか]

管理者を対象にした自社・社外研修の機会が十分でないのではないか。例えば、介護保険制度、居宅基準の規定、個人情報取扱などを知らないまま管理者となっている場合が少なくないと思われる。また、その内容も事業所によってかなりばらつきがあると考えられる。

[仮説 4 : 管理者は兼務によって、管理業務の時間が取れないのではないか]

かなりの割合の管理者は、当該事業所のサービス提供責任者やヘルパーを兼務したり、また、他の指定介護サービス事業所の管理者を兼務したりしている。よって、管理業務に充てる時間が十分にとれていないのではないかと思われる。

[仮説 5 : 管理者は事業所の規模（サービス提供責任者の数）、法人の大きさ（1法人1事業所、1法人複数事業所）、法人種別（営利法人、NPO法人、協同組合）によって、研修や管理業務に影響があるのではないか]

所属している事業所の規模（サービス提供責任者の数）、法人の大きさ（1法人1事業所、1法人複数事業所）、法人種別（営利法人、NPO法人、協同組合）によって管理者向けの研修や管理業務の実態がかなり異なるのではないかと思われる。

⑤ アンケート調査の内容（質問項目）

以上の仮説を検証するために、次のようなアンケート調査票の構成とした。（アンケート調査票は資料編 7 参照）

| | |
|-------------|--|
| 管理者の基本属性等 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 性別 ・ 年齢 ・ 保有する公的資格 ・ 現職の直前の職務 ・ 医療、福祉、介護関連サービスでの経験年数 ・ 法人での勤務年数 ・ 管理者としての勤務年数 ・ 兼務の状況 |
| 事業所の基本属性等 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 法人種別 ・ 法人内の関連事業所数（訪問介護、それ以外の介護サービス） ・ 事業所の職員数（常勤・非常勤数） ・ 特定事業所加算の取得の有無 |
| 法人と管理者の関係等 | <ul style="list-style-type: none"> ・ （法人内での）管理者になるための条件 ・ 事業計画の作成 ・ 従業者の人事権、評価 ・ 業績目標の達成状況 ・ 法人の教育・指導、サポート体制 ・ 有給休暇、残業時間 |
| 管理者向けの研修の状況 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社研修の状況（参加状況、内容） ・ 社外研修の状況（参加状況、内容） |
| 管理者の業務の実態 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 居宅基準に照らしての業務（p25 の 24 項目参照） |
| 管理者の意見・要望等 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 自由記述 |

(2) ヒアリング調査

① ヒアリングの目的

訪問介護事業所の管理者の資質向上に向けた取り組みについて、アンケート調査の補完・深掘りを行った。

② ヒアリングの対象

アンケート調査で抽出した法人種別について、地域・規模が偏らないように対象を選定し、具体的には次の6か所の訪問介護事業所にヒアリングを行った。

| 法人種別 | 1法人 1事業所 | 1法人複数事業所 | |
|-----------------|--------------|------------------------------|---------|
| | | 介護サービス | 異業種参入 |
| 営利法人 | A (都内 23 区内) | B (都内 23 区内) C (都内 23 区内) | D (大阪府) |
| NPO法人 | — | E (福島県) | — |
| 協同組合 (農協・生協) | — | — | F (栃木県) |

③ 回答者

事業所の管理者等

④ ヒアリング時の主な質問

アンケートを補完するため、ヒアリング時に主に次のような質問を行った。

| 質問 |
|--|
| ①あなた（管理者）は、訪問介護事業所の管理者が担うべき職務内容は何だとお考えですか？その職務を、具体的に教えてください。 |
| ②アンケートでは、訪問介護事業所の管理者としての職務を24項目に整理しました。その24項目が管理者としての職務という認識がありましたか？ |
| ③24項目のうち、あなた（管理者）が担当する職務、担当していない職務は何ですか？（担当していない職務がある場合）その理由は何ですか？ |
| ④貴法人には、訪問介護事業所の管理者になるために必要な条件がありますか？必要な条件がある場合は、具体的に教えてください。 |
| ⑤貴法人には、管理者対象の社内研修がありますか？管理者対象の社内研修がある場合は、具体的に教えてください。 |
| ⑥あなた（管理者）は、どのような研修なら受けたいと思いますか。その研修を、具体的に教えてください。 |
| ⑦あなた（管理者）は、管理者対象の社外研修に参加したことがありますか？管理者対象の社外研修がある場合は、具体的に教えてください。 |
| ⑧あなた（管理者）は、どのような研修なら受けたいと思いますか。その研修を、具体的に教えてください。 |
| ⑨訪問介護事業所を運営する上で、管理者としてどのような悩みやストレスをお持ちですか？その管理者としての悩みやストレスを、具体的に教えてください。 |
| ⑩最近、訪問介護事業所の運営に法令遵守が一層求められてきています。その管理者対象の社外研修の義務化の流れについて、ご意見をお聞かせください。 |
| ⑪管理者対象の社外研修を受けるための阻害要因（困難な理由）は何ですか。その阻害要因（困難な理由）を、具体的に教えてください。 |

4. 調査結果

(1) アンケート調査結果

① 調査の方法

郵送式による自記式アンケート調査

② 調査の期間

平成 20 年 1 月 11 日（金）～1 月 31 日（木）

※ 調査期間中の 1 月 21 日（月）に調査協力への謝辞を兼ねた督促はがきを発信し、調査票の回収率の向上に努めた。

③ 調査の対象

営利法人、NPO 法人、協同組合（農協・生協）

④ 客体数・抽出方法

客体数計：計 2,000 件

抽出方法：介護保険法で指定された訪問介護事業所の中で、営利法人、NPO 法人、協同組合（農協・生協）が管理運営する訪問介護事業所総数約 20,000 件から無作為に計 2,000 件（総数の約 10%）を抽出した。抽出データは、平成 19 年 12 月時点の W A M N E T 掲載事業所別リストを使用した。
なお、回答は訪問介護事業所の管理者に依頼した。

⑤ 回答数等

| 送付数 | 有効回答数 | 回収率 |
|-------|-------|-------|
| 2,000 | 705 | 35.3% |

⑥ 調査結果

アンケート調査の主な分析結果は、次頁以降のとおりであった。（詳細は資料編 5、6 参照）

I 管理者の実態

○ 管理者のキャリアについて

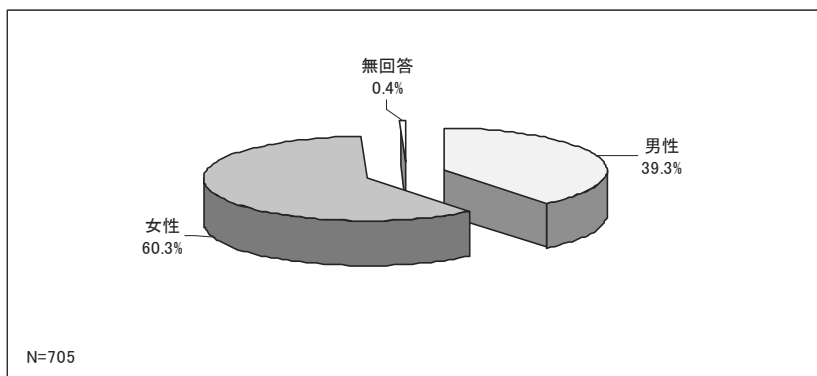
訪問介護事業所での管理者としての勤務年数（通算）は、「4年以下」の割合が約7割であった。

管理者の年齢は40代と50代で5割を超えた。公的資格は、福祉・介護系の資格が90.5%とほとんど保有していた。

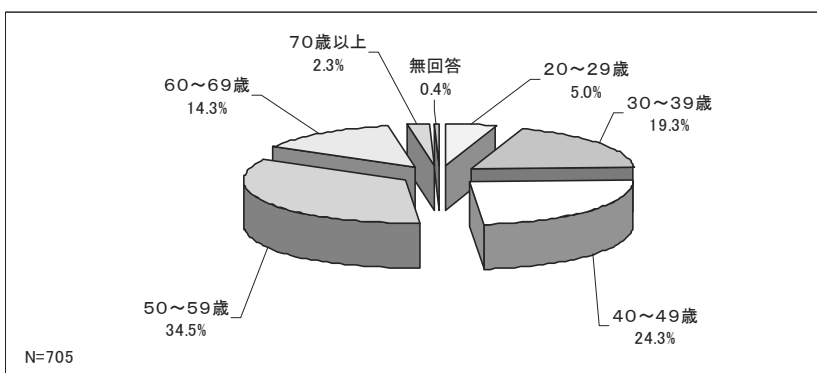
また、介護保険サービスでの職務経験年数（通算）では最長の「7年」の割合が最も高かった。

現在の法人での勤務年数及び訪問介護事業所の管理者としての勤務年数は、4年以下が最も多かった。

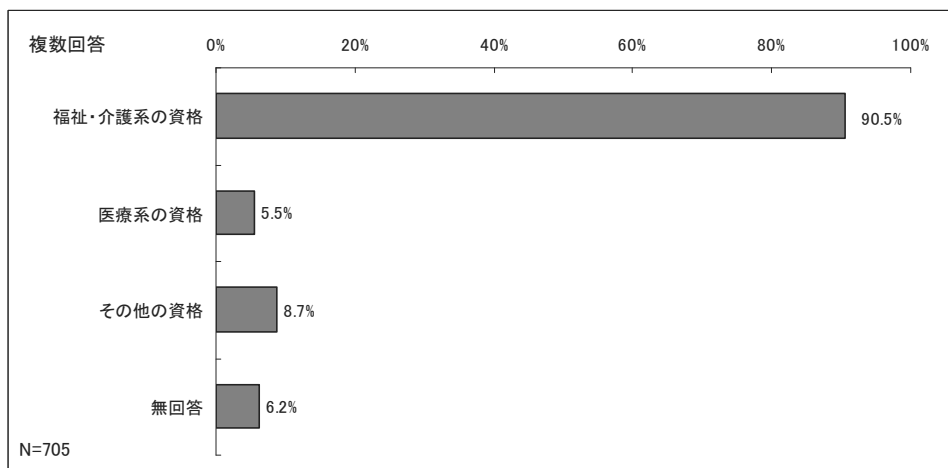
問1 性別



問2 管理者の年齢



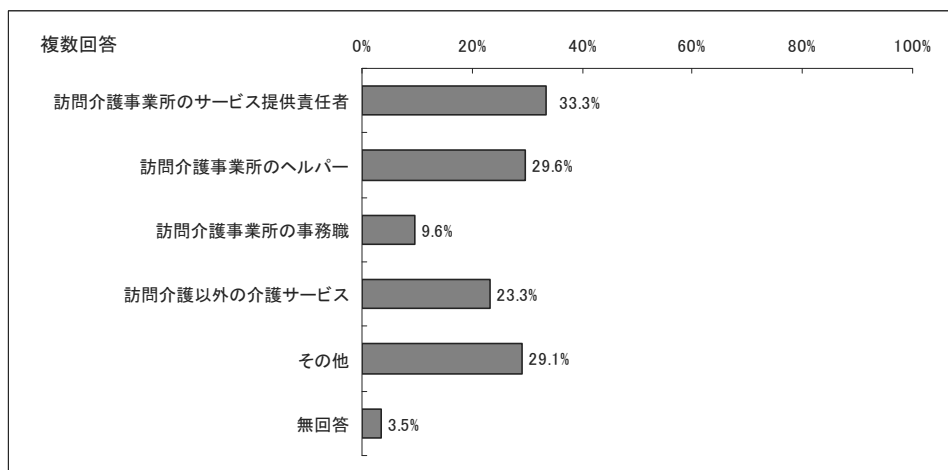
問 3 保有公的資格



《その他の主な記入例》

- 運転免許
- 保育士
- 教員免許

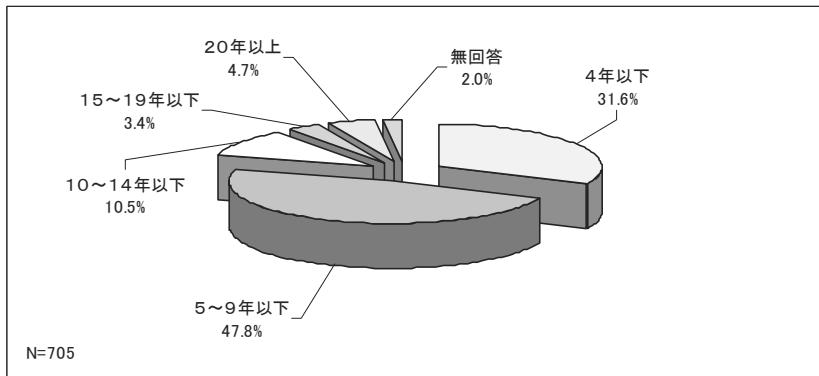
問 4 以前の職務



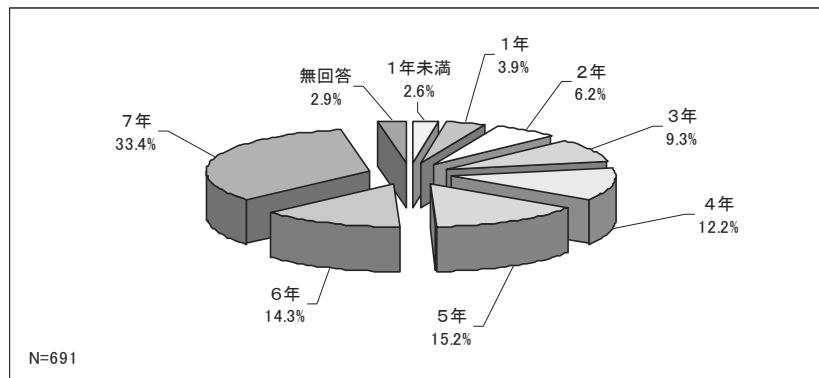
《その他の主な記入例》

- 会社員
- 会社役員
- 医療関係

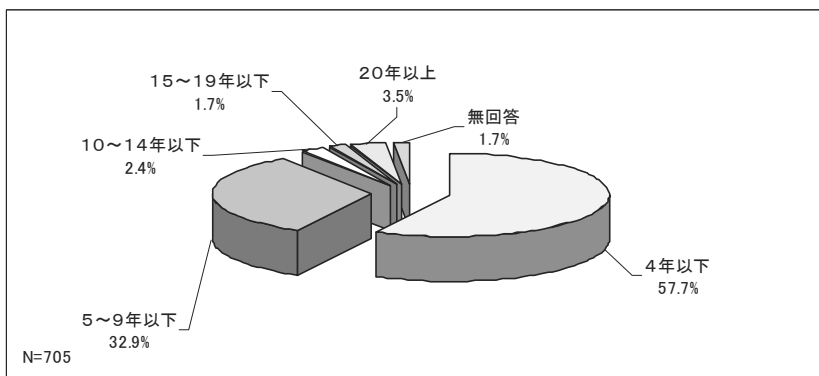
問 5 医療・福祉・介護関連サービスでの職務経験年数



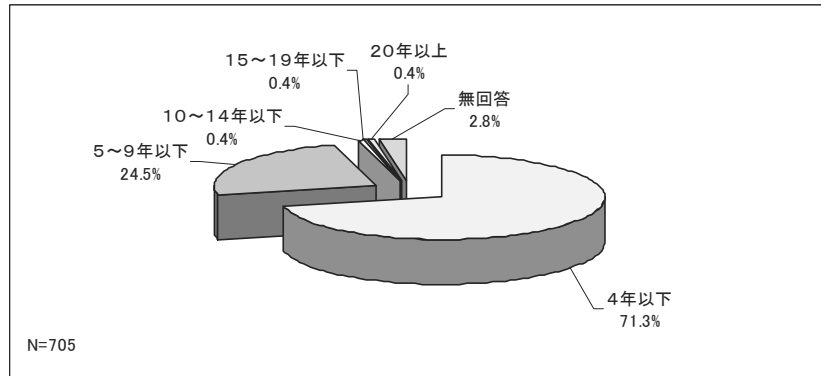
問 5-1 介護保険サービスでの職務経験年数



問 6 現在の法人での勤務年数



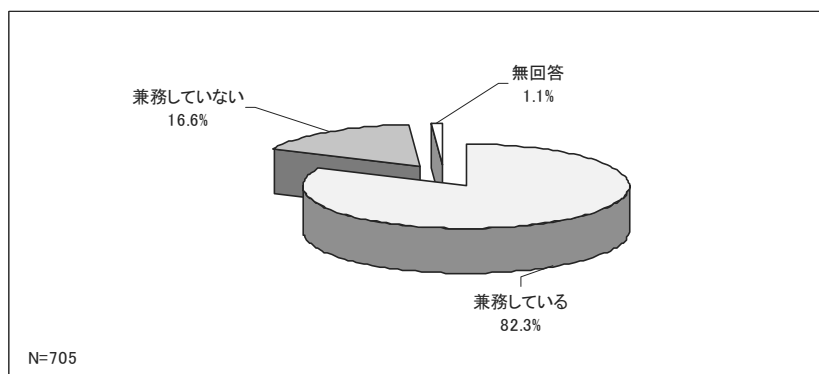
問 7 訪問介護事業所での管理者としての勤務年数



○事業所の管理者の兼務実態について

全体では約8割が「兼務している」と回答した。
規模（サービス提供責任者数）別では、大きな差異はみられなかった。
法人種別ではNPO法人で「兼務している」の割合が9割を超えた。

問 8 事業所内での兼務状況



問 8 規模(サービス提供責任者数)別と事業所内での兼務状況とのクロス集計

| | 兼務している | 兼務していない | 無回答 | 合計 |
|------|--------------|--------------|-----------|---------------|
| 1人 | 234 83.3% | 43 15.3% | 4 1.4% | 281 100.0% |
| 2人 | 155 84.2% | 26 14.1% | 3 1.6% | 184 100.0% |
| 3人 | 90 84.1% | 16 15.0% | 1 0.9% | 107 100.0% |
| 4人以上 | 82 75.9% | 26 24.1% | 0 0.0% | 108 100.0% |
| 無回答 | 19 76.0% | 6 24.0% | 0 0.0% | 25 100.0% |
| 合計 | 580 82.3% | 117 16.6% | 8 1.1% | 705 100.0% |

問 8 法人種別と事業所内での兼務状況とのクロス集計

| | 兼務している | 兼務していない | 無回答 | 合計 |
|-----------------------|--------------|--------------|-----------|---------------|
| 営利法人(株式会社、 有限会社など) | 468 82.8% | 89 15.8% | 8 1.4% | 565 100.0% |
| 特定非営利活動法人 (NPO法人) | 73 96.1% | 3 3.9% | 0 0.0% | 76 100.0% |
| 協同組合(農協、生 協) | 28 54.9% | 23 45.1% | 0 0.0% | 51 100.0% |
| 無回答 | 11 84.6% | 2 15.4% | 0 0.0% | 13 100.0% |
| 合計 | 580 82.3% | 117 16.6% | 8 1.1% | 705 100.0% |

○ 兼務職種数

全体では、管理者以外に兼務している職種数は1つ(管理者+1職種:1人2役)もしくは2つ(管理者+2職種:1人3役)が多かった。

法人種別にみると、NPO法人では2つ以上兼務している割合が他の法人種別より高かった。

問 8-1 管理者兼務職種数(その後も1職種としてカウント)
(問 8で「兼務している」と答えた人のみ回答)

| | 人数 | 割合 |
|---------|-----|--------|
| 管理者+1職種 | 294 | 41.7% |
| 管理者+2職種 | 217 | 30.8% |
| 管理者+3職種 | 64 | 9.1% |
| 管理者+4職種 | 4 | 0.6% |
| 無回答 | 126 | 17.9% |
| 合計 | 705 | 100.0% |

《その他の主な記入例》

- ケアマネジャー
- 事務
- 介護支援専門員
- 介護タクシー運転手

問 8-1 管理者兼務職種数と問 10 兼務する業務量割合とのクロス集計

| | 当該事業所の管理者としての業務 | 兼務事業所の管理者としての業務 | 経営者(役員)としての業務 | サービス提供責任者としての業務 | ヘルパーとしての業務 | その他の業務 |
|---------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|------------|--------|
| 管理者+1職種 | 38.6% | 11.7% | 11.8% | 19.5% | 12.7% | 5.8% |
| 管理者+2職種 | 34.3% | 5.2% | 10.0% | 25.0% | 21.0% | 4.4% |
| 管理者+3職種 | 31.5% | 3.4% | 14.8% | 23.1% | 21.6% | 5.6% |
| 管理者+4職種 | 17.5% | 2.5% | 15.0% | 20.0% | 27.5% | 17.5% |
| 無回答 | 36.2% | 27.2% | 7.7% | 2.6% | 2.0% | 13.7% |
| 合計 | 36.0% | 10.1% | 11.1% | 20.1% | 15.5% | 6.8% |

問 8-1 管理者兼務職種数と法人種別とのクロス集計

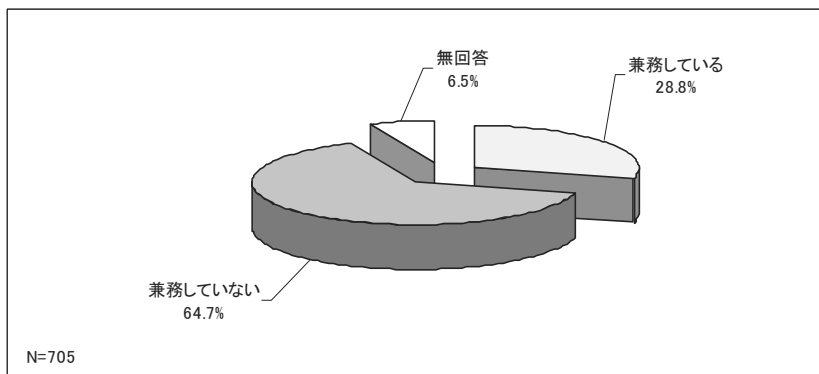
| | 管理者+1職種 | 管理者+2職種 | 管理者+3職種 | 管理者+4職種 | 無回答 | 合計 |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|-------|--------|
| 営利法人(株式会社、有限会社など) | 240 | 175 | 52 | 1 | 97 | 565 |
| | 42.5% | 31.0% | 9.2% | 0.2% | 17.2% | 100.0% |
| 特定非営利活動法人(NPO法人) | 25 | 34 | 12 | 2 | 3 | 76 |
| | 32.9% | 44.7% | 15.8% | 2.6% | 3.9% | 100.0% |
| 協同組合(農協、生協) | 23 | 4 | 0 | 1 | 23 | 51 |
| | 45.1% | 7.8% | 0.0% | 2.0% | 45.1% | 100.0% |
| 無回答 | 6 | 4 | 0 | 0 | 3 | 13 |
| | 46.2% | 30.8% | 0.0% | 0.0% | 23.1% | 100.0% |
| 合計 | 294 | 217 | 64 | 4 | 126 | 705 |
| | 41.7% | 30.8% | 9.1% | 0.6% | 17.9% | 100.0% |

○法人グループ内での兼務実態について

全体では約 3 割が法人グループ内で「兼務している」と回答した。

法人種別にみると、協同組合が「兼務している」割合が最も高く 5 割を超えていた。

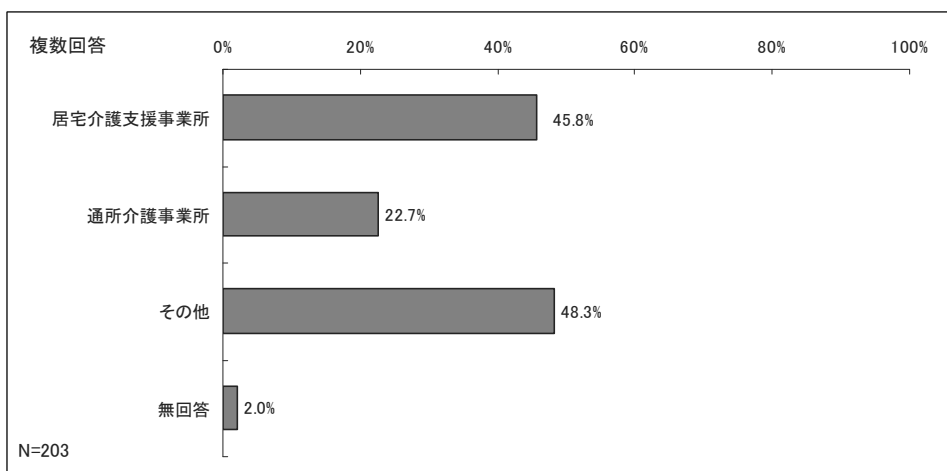
問 9 法人グループ内での兼務状況



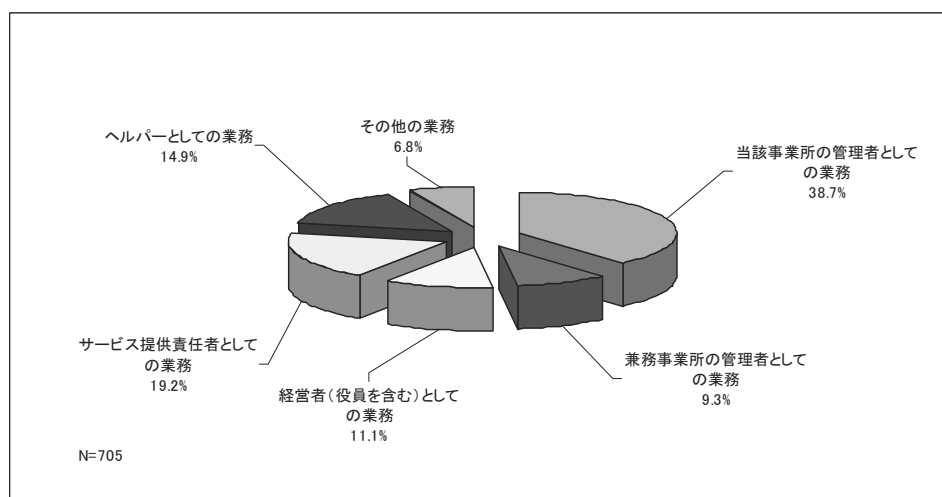
問 9 法人種別とグループ内での兼務状況とのクロス集計

| | 兼務して いる | 兼務して いない | 無回答 | 合計 |
|-----------------------|--------------|--------------|------------|---------------|
| 営利法人(株式会社、 有限会社など) | 144 25.5% | 387 68.5% | 34 6.0% | 565 100.0% |
| 特定非営利活動法人 (NPO法人) | 29 38.2% | 43 56.6% | 4 5.3% | 76 100.0% |
| 協同組合(農協、生 協) | 28 54.9% | 18 35.3% | 5 9.8% | 51 100.0% |
| 無回答 | 2 15.4% | 8 61.5% | 3 23.1% | 13 100.0% |
| 合計 | 203 28.8% | 456 64.7% | 46 6.5% | 705 100.0% |

問 9-1 兼務している事業所



問 10 業務量割合



《その他の主な記入例》

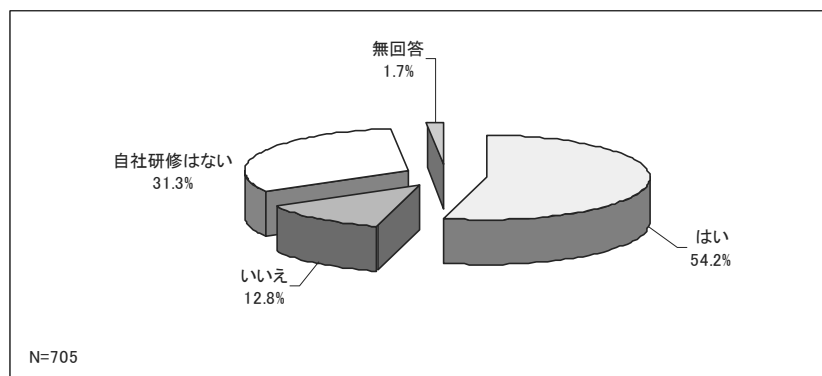
- ケアマネジャー
- 事務
- 介護タクシー運転

Ⅱ 管理者対象の研修

○ 自社研修参加の機会について

全体では自社研修の参加経験の割合が約 5 割であった。
 規模（サービス提供責任者数）別にみると、規模が大きくなるにしたがって、「はい」の割合が高くなる傾向がみてとれた。
 法人種別にみると、協同組合で「はい」の割合が約 8 割であった。一方、NPO 法人では「はい」の割合が約 4 割であった。

問 11 管理者向けの自社研修の参加経験



問 11 規模（サービス提供責任者数）と管理者向けの自社研修参加とのクロス集計

| | はい | いいえ | 自社研修はない | 無回答 | 合計 |
|------|--------------|-------------|--------------|------------|---------------|
| 1人 | 729 45.9% | 39 13.9% | 110 39.1% | 3 1.1% | 281 100.0% |
| 2人 | 102 55.4% | 25 13.6% | 53 28.8% | 4 2.2% | 184 100.0% |
| 3人 | 65 60.7% | 10 9.3% | 29 27.1% | 3 2.8% | 107 100.0% |
| 4人以上 | 73 67.6% | 9 8.3% | 25 23.1% | 1 0.9% | 108 100.0% |
| 無回答 | 13 52.0% | 7 28.0% | 4 16.0% | 1 4.0% | 25 100.0% |
| 合計 | 382 54.2% | 90 12.8% | 221 31.3% | 12 1.7% | 705 100.0% |

問 11 法人種別と管理者向けの自社研修とのクロス集計

| | はい | いいえ | 自社研修はない | 無回答 | 合計 |
|-------------------|--------------|-------------|--------------|------------|---------------|
| 営利法人(株式会社、有限会社など) | 306 54.2% | 70 12.4% | 180 31.9% | 9 1.6% | 565 100.0% |
| 特定非営利活動法人(NPO法人) | 29 30.2% | 12 15.8% | 34 44.7% | 1 1.3% | 76 100.0% |
| 協同組合(農協、生協) | 39 76.5% | 6 11.8% | 6 11.8% | 0 0.0% | 51 100.0% |
| 無回答 | 8 61.5% | 2 15.4% | 1 7.7% | 2 15.4% | 13 100.0% |
| 合計 | 382 54.2% | 90 12.8% | 221 31.3% | 12 1.7% | 705 100.0% |

○ 自社研修の内容について

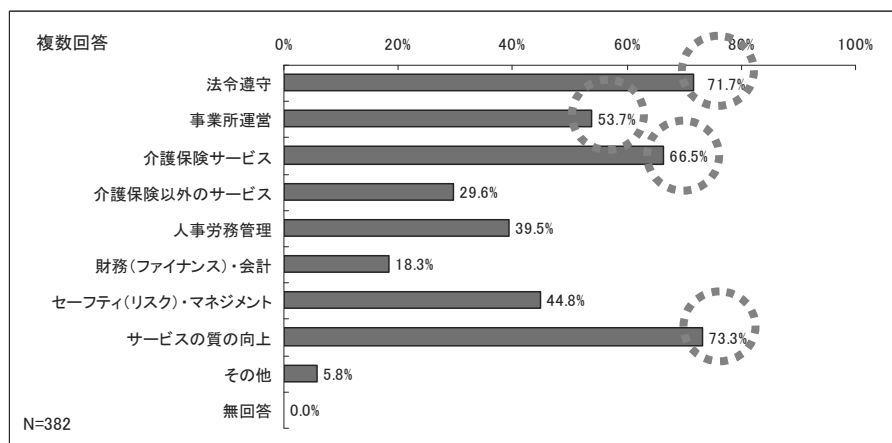
全体では「サービスの質の向上」、「法令遵守」が7割を超えていた。

規模（サービス提供責任者数）別で見ると、サービス提供責任者が4人以上いるところでは「法令遵守」が約8割であった。

全体的に研修内容にバラつきがあることがみてとれた。

問 11-1 管理者向けの自社研修の内容

（問 11 で「自社研修に参加したことがある」と答えた人のみ回答）



《その他の主な記入例》

- コーチング
- 接遇マナー

問 11-1 規模（サービス提供責任者数）別と管理者向けの自社研修内容とのクロス集計

| | 法令遵守 | 事業所運営 | 介護保険サービス | 介護保険以外のサービス | 人事労務管理 | 財務・会計 | サーフティ・マネジメント | サービスの質の向上 | その他 | 無回答 | 合計 |
|------|-------|-------|----------|-------------|--------|-------|--------------|-----------|-------|------|--------|
| 1人 | 85 | 60 | 84 | 29 | 40 | 20 | 54 | 100 | 3 | 0 | 129 |
| | 65.9% | 46.5% | 65.1% | 22.5% | 31.0% | 15.5% | 41.9% | 77.5% | 2.3% | 0.0% | 100.0% |
| 2人 | 75 | 56 | 76 | 31 | 37 | 21 | 42 | 73 | 4 | 0 | 102 |
| | 73.5% | 54.9% | 74.5% | 30.4% | 36.3% | 20.6% | 41.2% | 71.6% | 3.9% | 0.0% | 100.0% |
| 3人 | 46 | 35 | 42 | 21 | 29 | 13 | 35 | 42 | 5 | 0 | 65 |
| | 70.8% | 53.8% | 64.6% | 32.3% | 44.6% | 20.0% | 53.8% | 64.6% | 7.7% | 0.0% | 100.0% |
| 4人以上 | 57 | 45 | 42 | 24 | 36 | 12 | 34 | 55 | 8 | 0 | 73 |
| | 78.1% | 61.6% | 57.5% | 32.9% | 49.3% | 16.4% | 46.6% | 72.6% | 11.0% | 0.0% | 100.0% |
| 無回答 | 11 | 9 | 10 | 8 | 9 | 4 | 6 | 12 | 2 | 0 | 13 |
| | 84.6% | 69.2% | 76.9% | 61.5% | 69.2% | 30.8% | 46.2% | 92.3% | 15.4% | 0.0% | 100.0% |
| 合計 | 274 | 205 | 254 | 113 | 151 | 70 | 171 | 280 | 22 | 0 | 382 |
| | 71.7% | 53.7% | 66.5% | 29.6% | 39.5% | 18.3% | 44.8% | 73.3% | 5.8% | 0.0% | 100.0% |

問 11-1 法人種別と管理者向けの自社研修内容とのクロス集計

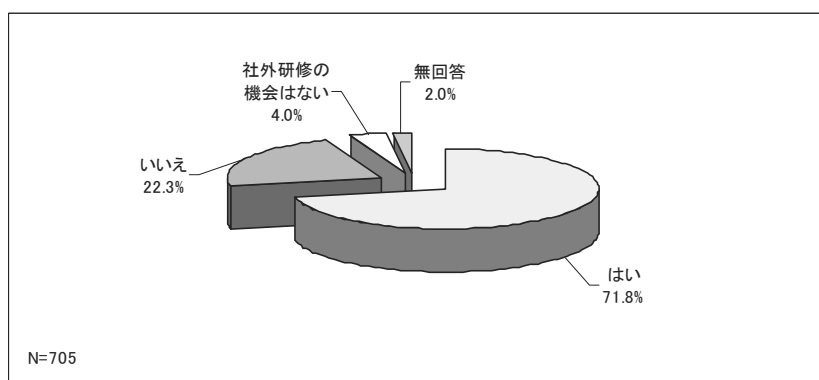
| | 法令遵守 | 事業所運営 | 介護保険サービス | 介護保険以外のサービス | 人事労務管理 | 財務・会計 | サーフティ・マネジメント | サービスの質の向上 | その他 | 無回答 | 合計 |
|-------------------|-------|-------|----------|-------------|--------|-------|--------------|-----------|-------|------|--------|
| 営利法人(株式会社、有限会社など) | 222 | 173 | 214 | 98 | 126 | 58 | 139 | 238 | 15 | 0 | 306 |
| | 72.5% | 56.5% | 69.9% | 32.0% | 41.2% | 19.0% | 45.4% | 77.8% | 4.9% | 0.0% | 100.0% |
| 特定非営利活動法人(NPO法人) | 17 | 9 | 20 | 6 | 7 | 6 | 11 | 17 | 0 | 0 | 29 |
| | 58.6% | 31.0% | 69.0% | 20.7% | 24.1% | 20.7% | 37.9% | 58.6% | 0.0% | 0.0% | 100.0% |
| 協同組合(農協、生協) | 30 | 20 | 15 | 6 | 15 | 5 | 17 | 18 | 5 | 0 | 39 |
| | 76.9% | 51.3% | 38.5% | 15.4% | 38.5% | 12.8% | 43.6% | 46.2% | 12.8% | 0.0% | 100.0% |
| 無回答 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 7 | 2 | 0 | 8 |
| | 62.5% | 37.5% | 62.5% | 37.5% | 37.5% | 12.5% | 50.0% | 87.5% | 25.0% | 0.0% | 100.0% |
| 合計 | 274 | 205 | 254 | 113 | 151 | 70 | 171 | 280 | 22 | 0 | 382 |
| | 71.7% | 53.7% | 66.5% | 29.6% | 39.5% | 18.3% | 44.8% | 73.3% | 5.8% | 0.0% | 100.0% |

○ 社外研修の状況について

全体では社外研修参加の機会が確保されていることがうかがえる。

規模（サービス提供責任者数）別、法人種別でも大きな差はみられなかった。

問 12 管理者向けの社外研修の参加経験



問 12 規模（サービス提供責任者数）別と管理者向けの社外研修参加とのクロス集計

| | はい | いいえ | 社外研修の機会はない | 無回答 | 合計 |
|------|--------------|--------------|------------|------------|---------------|
| 1人 | 201 71.5% | 67 23.8% | 11 3.9% | 2 0.7% | 281 100.0% |
| 2人 | 126 68.5% | 46 25.0% | 8 4.3% | 4 2.2% | 184 100.0% |
| 3人 | 84 78.5% | 17 15.9% | 2 1.9% | 4 3.7% | 107 100.0% |
| 4人以上 | 78 72.2% | 22 20.4% | 6 5.6% | 2 1.9% | 108 100.0% |
| 無回答 | 17 68.0% | 5 20.0% | 1 4.0% | 2 8.0% | 25 100.0% |
| 合計 | 506 71.8% | 157 22.3% | 28 4.0% | 14 2.0% | 705 100.0% |

問 12 法人種別と管理者向けの社外研修参加とのクロス集計

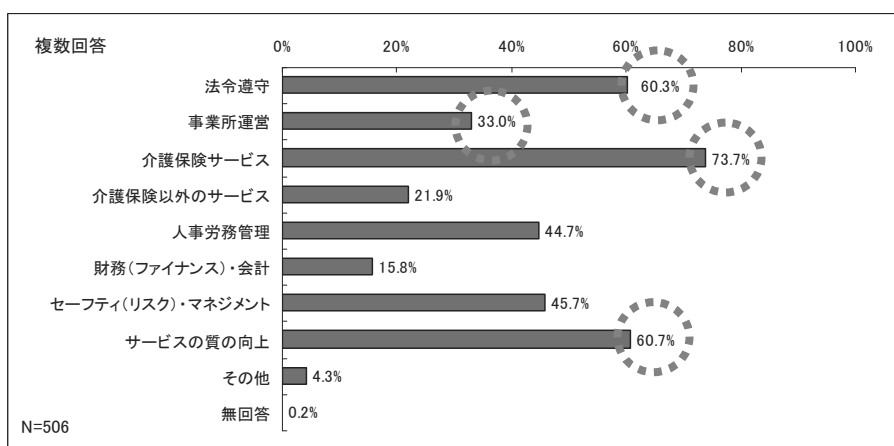
| | はい | いいえ | 社外研修の機会はない | 無回答 | 合計 |
|-------------------|--------------|--------------|------------|------------|---------------|
| 営利法人(株式会社、有限会社など) | 401 71.0% | 129 22.8% | 26 4.6% | 9 1.6% | 565 100.0% |
| 特定非営利活動法人(NPO法人) | 58 76.3% | 14 18.4% | 2 2.6% | 2 2.6% | 76 100.0% |
| 協同組合(農協、生協) | 39 76.5% | 11 21.6% | 0 0.0% | 1 2.0% | 51 100.0% |
| 無回答 | 8 61.5% | 3 23.1% | 0 0.0% | 2 15.4% | 13 100.0% |
| 合計 | 506 71.8% | 157 22.3% | 28 4.0% | 14 2.0% | 705 100.0% |

○ 社外研修の内容について

全体では「介護保険サービス」の割合が7割を超えて、もっとも割合が高かった。次いで「サービスの質の向上」、「法令遵守」の割合が約6割であった。

規模（サービス提供責任者数）別、法人種別で大きな差はみられなかった。

問 12-1 管理者向けの社外研修の内容



《その他の主な記入例》

- 接遇
- 営業力

問 12-1 規模（サービス提供責任者数）別と管理者向けの社外研修の内容とのクロス集計

| | 法令遵守 | 事業所運営 | 介護保険サービス | 介護保険以外のサービス | 人事労務管理 | 財務・会計 | セーフティ・マネジメント | サービスの質の向上 | その他 | 無回答 | 合計 |
|------|-------|-------|----------|-------------|--------|-------|--------------|-----------|------|------|--------|
| 1人 | 117 | 64 | 140 | 34 | 85 | 27 | 75 | 117 | 4 | 1 | 201 |
| | 58.2% | 31.8% | 69.7% | 16.9% | 42.3% | 13.4% | 37.3% | 58.2% | 2.0% | 0.5% | 100.0% |
| 2人 | 76 | 39 | 94 | 28 | 58 | 18 | 63 | 76 | 6 | 0 | 126 |
| | 60.3% | 31.0% | 74.6% | 22.2% | 46.0% | 14.3% | 50.0% | 60.3% | 4.8% | 0.0% | 100.0% |
| 3人 | 52 | 29 | 69 | 19 | 38 | 13 | 47 | 54 | 8 | 0 | 84 |
| | 61.9% | 34.5% | 82.1% | 22.6% | 45.2% | 15.5% | 56.0% | 64.3% | 9.5% | 0.0% | 100.0% |
| 4人以上 | 48 | 30 | 59 | 26 | 38 | 19 | 38 | 48 | 3 | 0 | 78 |
| | 61.5% | 38.5% | 75.6% | 33.3% | 48.7% | 24.4% | 48.7% | 61.5% | 3.8% | 0.0% | 100.0% |
| 無回答 | 12 | 5 | 11 | 4 | 7 | 3 | 8 | 12 | 1 | 0 | 17 |
| | 70.6% | 29.4% | 64.7% | 23.5% | 41.2% | 17.6% | 47.1% | 70.6% | 5.9% | 0.0% | 100.0% |
| 合計 | 305 | 167 | 373 | 111 | 226 | 80 | 231 | 307 | 22 | 1 | 506 |
| | 60.3% | 33.0% | 73.7% | 21.9% | 44.7% | 15.8% | 45.7% | 60.7% | 4.3% | 0.2% | 100.0% |

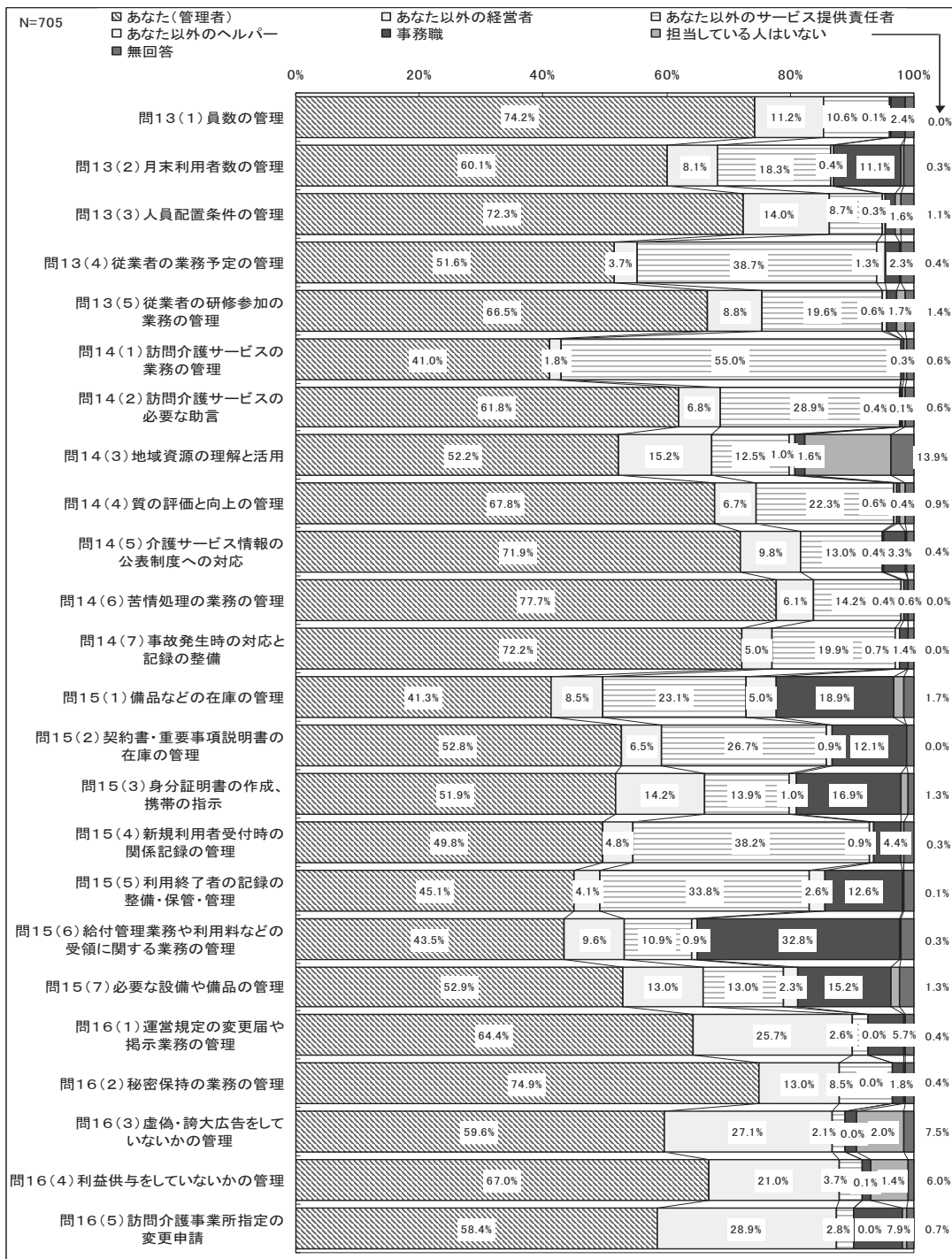
問 12-1 法人種別と管理者向けの社外研修の内容とのクロス集計

| | 法令遵守 | 事業所運営 | 介護保険サービス | 介護保険以外のサービス | 人事労務管理 | 財務・会計 | セキュリティ・マネジメント | サービスの質の向上 | その他 | 無回答 | 合計 |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|---------------|--------------|------------|-----------|---------------|
| 営利法人(株式会社、有限会社など) | 235 58.6% | 128 31.9% | 298 74.3% | 87 21.7% | 176 43.9% | 57 14.2% | 173 43.1% | 245 61.1% | 18 4.5% | 1 0.2% | 401 100.0% |
| 特定非営利活動法人(NPO法人) | 40 69.0% | 22 37.9% | 42 72.4% | 12 20.7% | 29 50.0% | 15 25.9% | 30 51.7% | 29 50.0% | 1 1.7% | 0 0.0% | 58 100.0% |
| 協同組合(農協、生協) | 24 61.5% | 14 35.9% | 28 71.8% | 10 25.6% | 20 51.3% | 6 15.4% | 25 64.1% | 26 66.7% | 3 7.7% | 0 0.0% | 39 100.0% |
| 無回答 | 6 75.0% | 3 37.5% | 5 62.5% | 2 25.0% | 1 12.5% | 2 25.0% | 3 37.5% | 7 87.5% | 0 0.0% | 0 0.0% | 8 100.0% |
| 合計 | 305 60.3% | 167 33.0% | 373 73.7% | 111 21.9% | 226 44.7% | 80 15.8% | 231 45.7% | 307 60.7% | 22 4.3% | 1 0.2% | 506 100.0% |

Ⅲ 事業所の業務状況

○ 管理者が行うべき 24 項目の担当者の業務割合(問 13～問 16)

管理者が管理すべき 24 項目について、管理者が担当している項目にはばらつきがあった。



【図表2-7：訪問介護事業所の管理者が管理すべき24項目ごとにみた担当者の業務割合と順位】

| 項目No | 訪問介護事業所の管理者がすべき業務内容 | 業務割合(%) | | | | | | | 順位 | | | | | |
|------|-------------------------------|----------|-----------|-----------------|------------|------|-------------|-----|----------|-----------|-----------------|------------|-----|-------------|
| | | あなた(管理者) | あなた以外の経営者 | あなた以外のサービス提供責任者 | あなた以外のヘルパー | 事務員 | 担当している人はいない | 無回答 | あなた(管理者) | あなた以外の経営者 | あなた以外のサービス提供責任者 | あなた以外のヘルパー | 事務員 | 担当している人はいない |
| 24 | 問16_5訪問介護事業所指定の変更申請 | 58.4 | 28.9 | 2.8 | 0.0 | 7.9 | 0.7 | 1.1 | 14 | 1 | 22 | 24 | 8 | 10 |
| 7 | 問16_3虚偽・誇大広告をしていないかの管理 | 59.6 | 27.1 | 2.1 | 0.0 | 2.0 | 7.5 | 1.7 | 13 | 2 | 24 | 23 | 14 | 2 |
| 5 | 問16_1運営規定の変更届や掲示業務の管理 | 64.4 | 25.7 | 2.6 | 0.0 | 5.7 | 0.4 | 1.3 | 10 | 3 | 23 | 22 | 9 | 13 |
| 8 | 問16_4利益供与をしていないかの管理 | 67.0 | 21.0 | 3.7 | 0.1 | 1.4 | 6.0 | 0.9 | 8 | 4 | 21 | 20 | 20 | 3 |
| 14 | 問14_1訪問介護サービスの業務の管理 | 41.0 | 1.8 | 55.0 | 0.1 | 0.3 | 0.6 | 1.1 | 24 | 24 | 1 | 18 | 23 | 11 |
| 17 | 問13_4従業員の業務予定の管理 | 51.6 | 3.7 | 38.7 | 1.3 | 2.3 | 0.4 | 2.0 | 19 | 23 | 2 | 4 | 13 | 15 |
| 12 | 問15_4新規利用者受付時の関係記録の管理 | 49.8 | 4.8 | 38.2 | 0.9 | 4.4 | 0.3 | 1.7 | 20 | 21 | 3 | 7 | 10 | 19 |
| 13 | 問15_5利用終了者の記録の整備・保管、管理 | 45.1 | 4.1 | 33.8 | 2.6 | 12.6 | 0.1 | 1.7 | 21 | 22 | 4 | 2 | 5 | 20 |
| 15 | 問14_2訪問介護サービスの必要な助言 | 61.8 | 6.8 | 28.9 | 0.4 | 0.1 | 0.6 | 1.3 | 11 | 16 | 5 | 14 | 24 | 12 |
| 10 | 問15_2契約書・重要事項説明書の在庫の管理 | 52.8 | 6.5 | 26.7 | 0.9 | 12.1 | 0.0 | 1.1 | 16 | 18 | 6 | 8 | 6 | 21 |
| 9 | 問15_1備品などの在庫の管理 | 41.3 | 8.5 | 23.1 | 5.0 | 18.9 | 1.7 | 1.6 | 23 | 14 | 7 | 1 | 2 | 4 |
| 22 | 問14_4質の評価と向上の管理 | 67.8 | 6.7 | 22.3 | 0.6 | 0.4 | 0.9 | 1.4 | 7 | 17 | 8 | 11 | 22 | 9 |
| 21 | 問14_7事故発生時の対応と記録の整備 | 72.2 | 5.0 | 19.9 | 0.7 | 1.4 | 0.0 | 0.9 | 5 | 20 | 9 | 10 | 19 | 23 |
| 18 | 問13_5従業員の研修参加の業務の管理 | 66.5 | 8.8 | 19.6 | 0.6 | 1.7 | 1.4 | 1.4 | 9 | 13 | 10 | 12 | 16 | 5 |
| 2 | 問13_2月末利用者数の管理 | 60.1 | 8.1 | 18.3 | 0.4 | 11.1 | 0.3 | 1.7 | 12 | 15 | 11 | 15 | 7 | 18 |
| 19 | 問15_6給付管理業務や利用料などの受領に関する業務の管理 | 43.5 | 9.6 | 10.9 | 0.9 | 32.8 | 0.3 | 2.0 | 22 | 12 | 17 | 9 | 1 | 17 |
| 11 | 問15_3身分証明書の作成、携帯の指示 | 51.9 | 14.2 | 13.9 | 1.0 | 16.9 | 1.3 | 0.9 | 18 | 6 | 13 | 5 | 3 | 6 |
| 4 | 問15_7必要な設備や備品の管理 | 52.9 | 13.0 | 13.0 | 2.3 | 15.2 | 1.3 | 2.3 | 15 | 9 | 15 | 3 | 4 | 7 |
| 20 | 問14_6苦情処理の業務の管理 | 77.7 | 6.1 | 14.2 | 0.4 | 0.6 | 0.0 | 1.0 | 1 | 19 | 12 | 13 | 21 | 24 |
| 6 | 問16_2秘密保持の業務の管理 | 74.9 | 13.0 | 8.5 | 0.0 | 1.8 | 0.4 | 1.3 | 2 | 8 | 20 | 21 | 15 | 16 |
| 1 | 問13_1員数の管理 | 74.2 | 11.2 | 10.6 | 0.1 | 2.4 | 0.0 | 1.4 | 3 | 10 | 18 | 19 | 12 | 22 |
| 3 | 問13_3人員配置条件の管理 | 72.3 | 14.0 | 8.7 | 0.3 | 1.6 | 1.1 | 2.0 | 4 | 7 | 19 | 17 | 18 | 8 |
| 23 | 問14_5介護サービス情報の公表制度への対応 | 71.9 | 9.8 | 13.0 | 0.4 | 3.3 | 0.4 | 1.1 | 6 | 11 | 14 | 16 | 11 | 14 |
| 16 | 問14_3地域資源の理解と活用 | 52.2 | 15.2 | 12.5 | 1.0 | 1.6 | 13.9 | 3.7 | 17 | 5 | 16 | 6 | 17 | 1 |

注1：管理者は70%以上をグルーピング
 注2：経営者は20%以上をグルーピング
 注3：サービス提供責任者は15%以上をグルーピング
 注4：事務員は15%以上をグルーピング

IV 管理者の業務

問 17～問 24 は、当該法人が複数の訪問介護事業所または当該事業所以外に他の介護サービス事業所を運営（1 法人複数事業所）している場合にのみ回答。

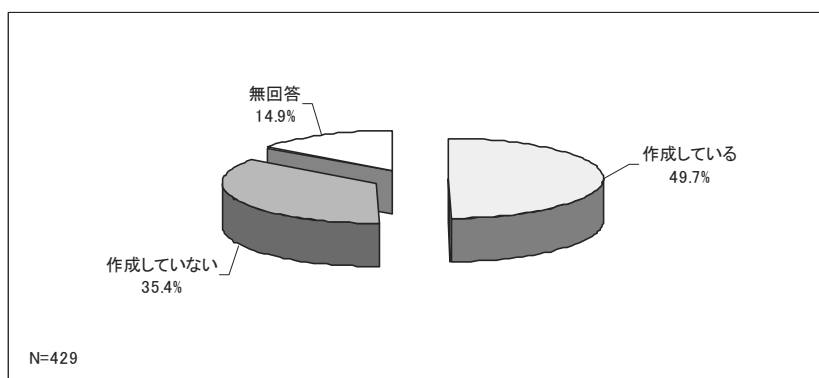
○ 管理者の（法人から委譲されている）権限について

事業計画作成状況については、「作成している」が 49.7%、作成していない」が 35.4%であった。

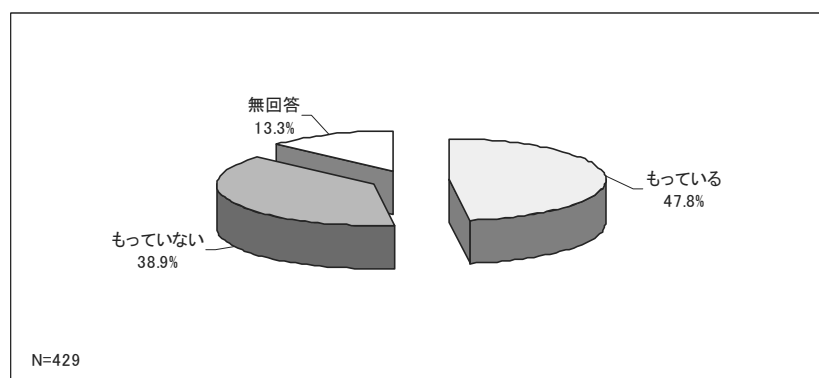
人事権の有無については、「もっている」が 47.8%、「もっていない」が 38.9%であった。

従業員評価の権限については、「もっている」が 59.7%、「もっていない」が 24.9%であった。

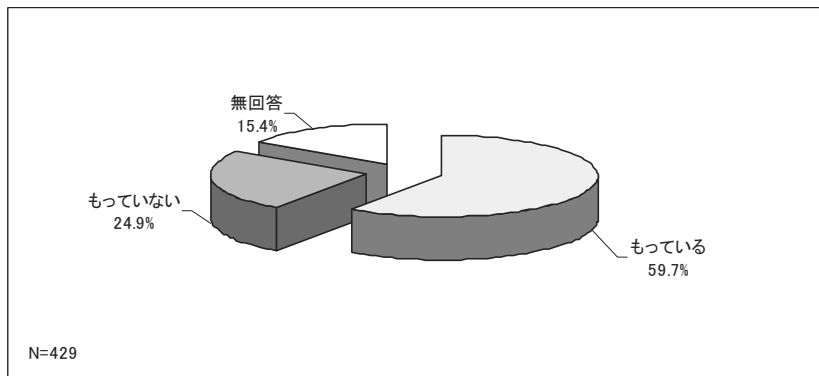
問 17 事業計画作成状況



問 18 人事権の有無



問 19 従業員評価の権限の有無



問19-1 あなたは（管理者）は、具体的にどのようなポイントで従業員の評価をしていますか。

《主な回答例》

- 意欲・責任感 58 件
- 協調性・人柄 55 件
- サービスの質 53 件
- 勤務態度 45 件
- 社内評価基準 43 件
- 利用者からの評価 39 件
- 利用者への態度 32 件
- スキル・資格 30 件

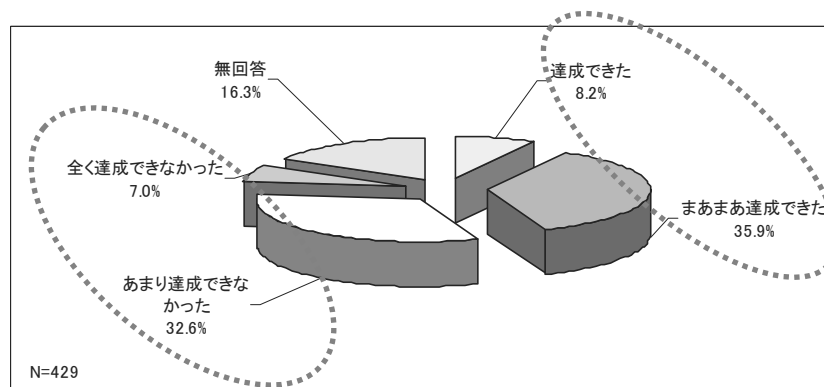
○ 目標達成状況と管理者の有給休暇取得状況について

昨年度(平成18年度)の業務目標達成状況をみると、「達成できた」と「まあまあ達成できた」をあわせた割合と「全く達成できなかった」と「あまり達成できなかった」をあわせた割合はいずれも約4割であった。

有給休暇取得状況をみると、「取得できた」と「まあまあ取得できた」をあわせた割合が約3割であった。一方、「取得できなかった」と「あまり取得できなかった」をあわせた割合は5割を超えた。

「全く達成できなかった」と「あまり達成できなかった」をあわせた、目標未達成のカテゴリーでは有給休暇の取得割合が低かった。

問20 昨年度(平成18年度)の業績目標達成状況



問20 昨年度(平成18年度)の業績目標達成状況と問23 有給休暇取得状況とのクロス集計

| | 取得できた(7割程度) | まあまあ取得できた(5割程度) | あまり取得できなかった(3割程度) | 取得できなかった(1割程度) | 無回答 | 合計 |
|---------|-------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|---------------|
| 目標達成状況+ | 50 26.5% | 39 20.6% | 35 18.5% | 62 32.8% | 3 1.6% | 189 100.0% |
| 目標達成状況- | 32 18.8% | 20 11.8% | 39 22.9% | 73 42.9% | 6 3.5% | 170 100.0% |
| 無回答 | 2 2.9% | 1 1.4% | 3 4.3% | 6 8.6% | 58 82.9% | 70 100.0% |
| 合計 | 84 19.6% | 60 14.0% | 77 17.9% | 141 32.9% | 67 15.6% | 429 100.0% |

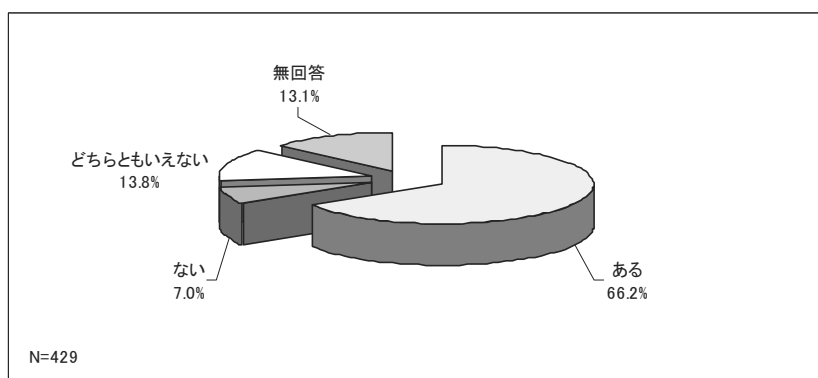
※「目標達成状況+」は「達成できた」と「まあまあ達成できた」をあわせた割合

※「目標達成状況-」は「全く達成できなかった」と「あまり達成できなかった」をあわせた割合

○規模（サービス提供責任者数）別による管理者のサポート体制の違いについて

規模が大きい事業所ほど、「法人による法令遵守の教育・指導」、「法人による管理者職務のサポート体制」が「ある」と回答した割合が高かった。

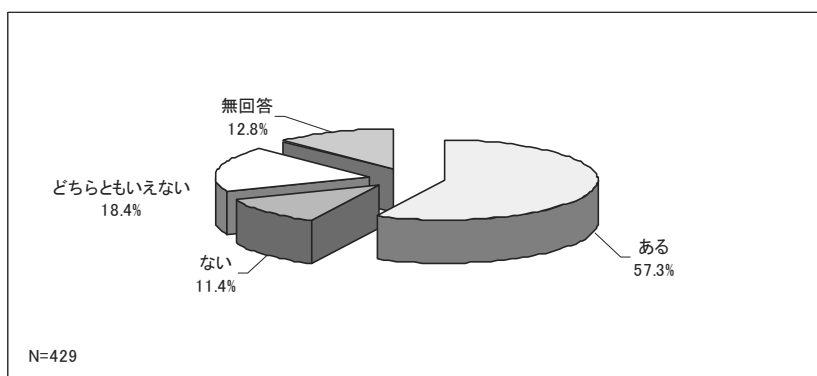
問 21 法人による法令遵守教育・指導の有無



問 21 規模（サービス提供責任者数）別と法人による法令遵守教育・指導の有無とのクロス集計

| | ある | ない | どちらともいえない | 無回答 | 合計 |
|------|--------------|------------|-------------|-------------|---------------|
| 1人 | 87 60.0% | 14 9.7% | 23 15.9% | 21 14.5% | 145 100.0% |
| 2人 | 74 63.2% | 10 8.5% | 17 14.5% | 16 13.7% | 117 100.0% |
| 3人 | 56 72.7% | 5 6.5% | 7 9.1% | 9 11.7% | 77 100.0% |
| 4人以上 | 60 74.1% | 1 1.2% | 11 13.6% | 9 11.1% | 81 100.0% |
| 無回答 | 7 77.8% | 0 0.0% | 1 11.1% | 1 11.1% | 9 100.0% |
| 合計 | 284 66.2% | 30 7.0% | 59 13.8% | 56 13.1% | 429 100.0% |

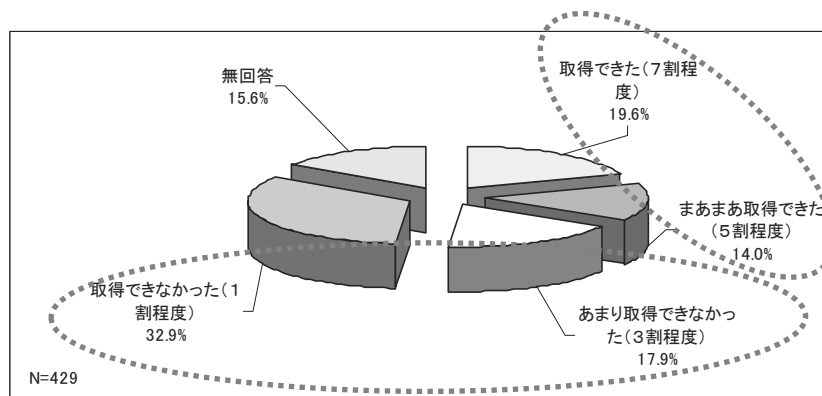
問 22 法人による管理者職務のサポート体制



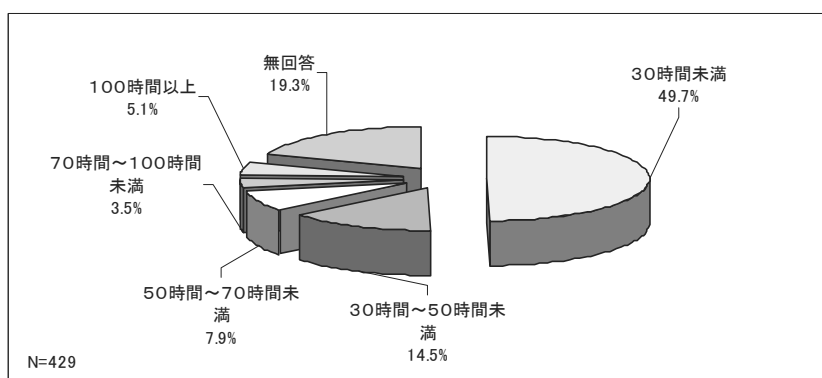
問 22 規模（サービス提供責任者数）別と法人による管理者職務のサポート体制とのクロス集計

| | ある | ない | どちらともいえない | 無回答 | 合計 |
|------|-------|-------|-----------|-------|--------|
| 1人 | 78 | 22 | 24 | 21 | 145 |
| | 53.8% | 15.2% | 16.6% | 14.5% | 100.0% |
| 2人 | 63 | 9 | 28 | 17 | 117 |
| | 53.8% | 7.7% | 23.9% | 14.5% | 100.0% |
| 3人 | 48 | 9 | 12 | 8 | 77 |
| | 62.3% | 11.7% | 15.6% | 10.4% | 100.0% |
| 4人以上 | 52 | 7 | 14 | 8 | 81 |
| | 64.2% | 8.6% | 17.3% | 9.9% | 100.0% |
| 無回答 | 5 | 2 | 1 | 1 | 9 |
| | 55.6% | 22.2% | 11.1% | 11.1% | 100.0% |
| 合計 | 246 | 49 | 79 | 55 | 429 |
| | 57.3% | 11.4% | 18.4% | 12.8% | 100.0% |

問 23 有給休暇取得状況（平成 18 年度 1 年間）



問 24 最近 3 ヶ月の月平均の残業時間



V 事業所の実態

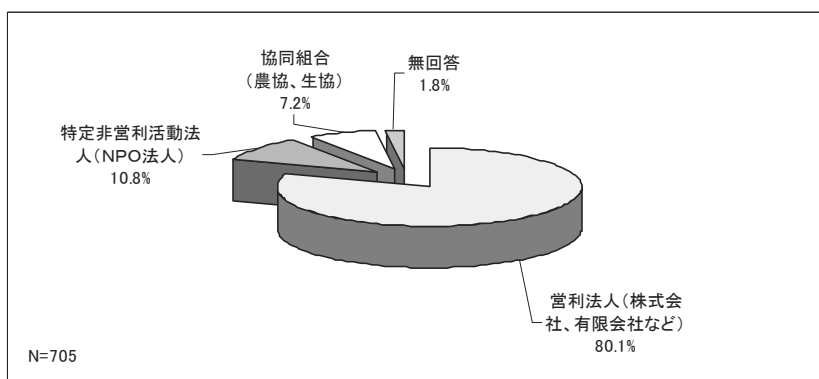
○法人の実態

法人種別については、「営利法人」が 80.1%、「NPO 法人」が 10.8%、「協同組合」が 7.2%であった。

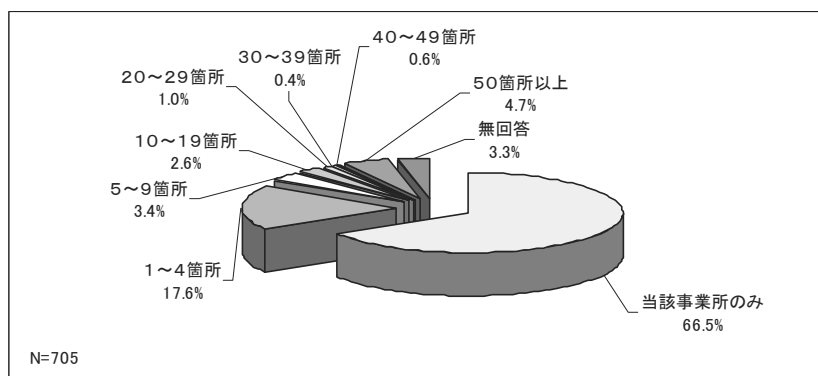
法人が運営する訪問介護事業所数については、「当該事業所のみ：1 法人 1 訪問介護事業所」が 66.5%、「1 法人複数訪問介護事業所」が 30.3%であった。

法人が運営する介護サービス事業所数（訪問介護を除く）については、「当該事業所のみ：1 法人 1 事業所」が 36.6%、「1 法人複数事業所」が 55.8%であった。

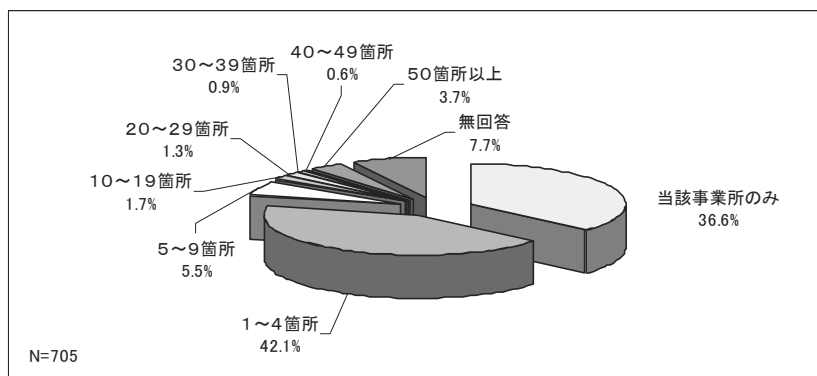
問 25 (1) 法人種別



問 25 (2) 法人が運営する訪問介護事業所数



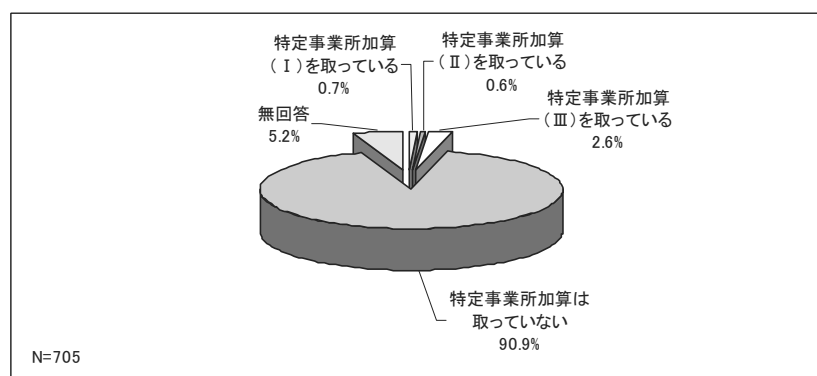
問 25 (3) 法人が運営する介護サービス事業所数(訪問介護以外)



問 25 (4) 在籍従業員数

| | 常勤(人) | 非常勤(人) |
|------------|-------|--------|
| | 平均値 | 平均値 |
| (a)管理者 | 1.1 | 0.1 |
| (b)サービス提供者 | 2.3 | 0.6 |
| (c)ヘルパー | 6.5 | 15.6 |
| (d)事務職 | 0.8 | 0.7 |

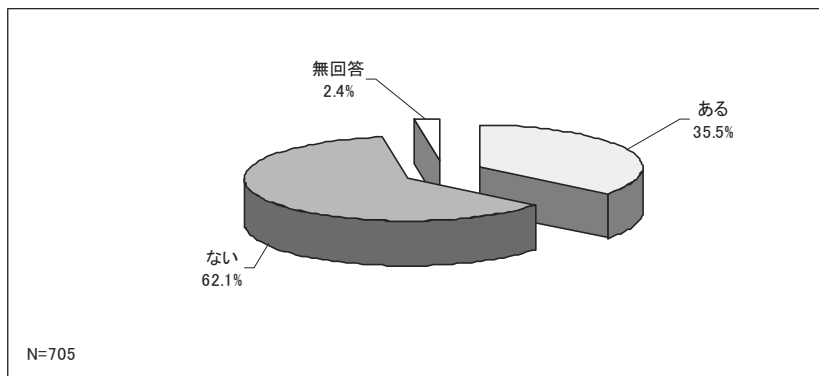
問 25 (5) 特定事業所加算の取得



○管理者となるための必要な条件

管理者になるための必要な条件は「ない」の割合は6割強であった。
 規模（サービス提供責任者数）別及び法人種別には、大きな差異はみられなかった。

問 25（6） 管理者になるために必要な条件の有無



問 25（6） 規模（サービス提供責任者数）別と管理者になるために必要な条件の有無とのクロス集計

| | ある | ない | 無回答 | 合計 |
|------|-------|-------|-------|--------|
| 1人 | 101 | 178 | 2 | 281 |
| | 35.9% | 63.3% | 0.7% | 100.0% |
| 2人 | 65 | 114 | 5 | 184 |
| | 35.3% | 62.0% | 2.7% | 100.0% |
| 3人 | 40 | 66 | 1 | 107 |
| | 37.4% | 61.7% | 0.9% | 100.0% |
| 4人以上 | 35 | 71 | 2 | 108 |
| | 32.4% | 65.7% | 1.9% | 100.0% |
| 無回答 | 9 | 9 | 7 | 25 |
| | 36.0% | 36.0% | 28.0% | 100.0% |
| 合計 | 250 | 438 | 17 | 705 |
| | 35.5% | 62.1% | 2.4% | 100.0% |

問 25 (6) 法人種別と管理者になるために必要な条件の有無とのクロス集計

| | ある | ない | 無回答 | 合計 |
|-----------------------|--------------|--------------|------------|---------------|
| 営利法人(株式会社、 有限会社など) | 206 36.5% | 351 62.1% | 8 1.4% | 565 100.0% |
| 特定非営利活動法人 (NPO法人) | 26 34.2% | 49 64.5% | 1 1.3% | 76 100.0% |
| 協同組合(農協、生 協) | 16 31.4% | 35 68.6% | 0 0.0% | 51 100.0% |
| 無回答 | 2 15.4% | 3 23.1% | 8 61.5% | 13 100.0% |
| 合計 | 250 35.5% | 438 62.1% | 17 2.4% | 705 100.0% |

問 25 (6-1) 管理者になるために必要な条件は何ですか。

《主な回答例》

- 介護福祉士 93 件
- 実務経験 3 年以上 52 件
- 実務経験 5 年以上 43 件
- ヘルパー 1 級 34 件
- 管理能力 24 件
- 社内研修受講者 22 件
- 人間性 21 件
- サービス提供責任者 11 件

自由記述（問 26）

《自由記述の主な回答例》

介護報酬について のべ 95 件

- ・ サービス提供責任者への報酬設定を望む。
- ・ 介護報酬が少なく、諸経費、人件費を考えると訪問介護事業のみでの経営は困難である。
- ・ 身体 30 分の料金が生活 60 分の方より高いのはおかしい。できれば、生活、身体関係なく時間で利用料を決めてほしい。
- ・ 自宅を事務所としており、早朝・夜間の緊急時にも対応している。これをシステム化するには、常勤職員を雇用できる体制が必要だが、現在の介護報酬では困難である。
- ・ 職員の給与、待遇を考えると勤務意欲向上には、程遠い感がある。昇給、ボーナス等を考えると将来設計等無いに等しい。介護報酬に大いに問題ありである。
- ・ 訪問介護では報酬は一律だが、介護度によって変えてほしい。
- ・ 労力に比べて介護報酬は低く、加えて報酬単価の更に低い予防の利用者の急増で、増収は見込めなくなっている。
- ・ 質の良いサービスを提供するには、それに見合う賃金を支給できることが必要である。
- ・ 今の国や市町村の報酬では、介護従事者は年々少なくなると思う。昇給もなく体力の衰えとともに収入も減るし、労働条件も悪くて、それに見合う賃金も支払えない状態である。

人材確保について のべ 84 件

- ・ 労働環境等厳しい割に賃金報酬が低く、募集を掛けても問い合わせすらない。
- ・ 介護報酬の低さがヘルパー業務の報酬の低さへつながり、介護職に従事する人材の不足へつながり、負のスパイラルへと業界がおちいつている感じがする。現職の人達への業務の負担が多くなり、やがて、離職という流れも否めない。
- ・ 介護報酬の低さ、制度の先行や不安定な体質、収入の増加が望めない、社会的地位の低さ等、介護業界を就職先と若い人材が思えない現状がある。
- ・ サービス提供責任者の仕事量が多く（ヘルパー稼動にも多く出る）すぐに辞めてしまう。
- ・ このまま全国的にヘルパーが不足しつづけたら、介護保険は成立しなくなるとさえ思う。介護報酬を上げないのなら、儲けが出ない仕事は公務員がやった方がよいのではないか。
- ・ 外国からの労働者をもっともっと導入し、活用すべき時に来て

- いる。
- ・施設職員等で働く人はいるが、訪問介護員は働いてくれる人が少ない。
 - ・在宅を支えるマンパワーがなければ在宅を基本とする介護保険の制度が近い将来、すぐにもダメになると思う。
 - ・訪問介護の身体介護の単位数は十分とは思いますが、利用者の希望時間に偏りがある事、就業を希望する従業員は一定以上連続した勤務を求める事が、サービスと労働市場とのミスマッチを生んでいる。
 - ・業務内容の質・量に対して、給与等で十分な対応ができずに他業種への移行があり、優秀な人材確保が困難である。

行政への要望について のべ 84 件

- ・介護保険はあいまいな部分が多く、役所（介護保険課）へ確認しても、役所の職員自体、勉強不足のところがあり、的確な返答がない。
- ・自治体によってサービスや書類の様式や見解が違い困る。
- ・介護保険法の解釈でいつもお客と自治体の板ばさみになり、困惑している。自治体も市の広報誌などに、利用者にわかりやすい介護保険に関する Q&Aなどを掲載してほしい。
- ・重要な介護関連情報を明確に伝達してほしい。
- ・文書、通達を出すときに現場の事業所が混乱するようなあいまいな文章はやめてほしい。
- ・福祉法人や NPO への対応と営利法人への対応とが違う様に見受けられる。補助金制度や支援制度を創設してもらいたい。県や市の介護関係部署の担当者はもっと事業所等に実地研修に行き、実態を知ってもらいたい。
- ・介護認定における自治体の格差が大きい。
- ・介護保険制度の大幅な変更の場合、利用者への通達は保険者からもはっきりやってほしい。
- ・国は利用者に対する事ばかり議論しているが、介護職ヘルパーのことをもっと考えてほしい。

介護保険制度について のべ 58 件

- ・サービス提供責任者の配置基準の緩和、サービス提供責任者への報酬、身体介護・生活介護の明確な基準化を望む。
- ・介護保険で適応できる生活援助の内容（掃除等）を広げてほしい。外出も通院や買物のみに限定するのではなく、閉じこもり予防のための散歩等も認めてほしい。通院の後、買物を行う等のトライアングル動線も認めてほしい。
- ・要介護認定が厳しい。要支援者においては、サービスの回数も減らされ、自立支援の促しというより、孤独を増してしまった感じがある。
- ・予防介護の利用者数が多く、とても時間を費やしてしまい、身

体介助もあって大変なケースが多い。

- ・ケアマネジャーと事業所は分離すべきである。
- ・先般の介護保険法改正に伴ない、事業経営が苦しく適切な従業員教育や、設備の充実、従業員福祉への経費が回らない。
- ・介護保険制度の導入により家族の絆を無くしている部分が多々見受けられる。昔は家族が中心でお年寄りを見守り、交代で頑張っている姿をよく見かけたが、今では娘や嫁さん達はヘルパーに依存しきっている。
- ・予防訪問介護は自立支援になかなかつながらず、家事代行となる事が多い。予防サービスは必要なのか。
- ・通院時の院内介助が介護保険では算定できない部分が多くあり、利用者の負担増となっている。
- ・生活援助、身体介護の評価に差がある事に納得がいかない。

管理者の仕事の多さについて のべ 43 件

- ・訪問介護などサービス提供する時間よりも、圧倒的に書類を作成する時間が多い。どう考えても無駄な書類もあるのに、何故作成を続けなければいけないのか疑問である。書式についても同様に規定が無い部分もあり手間がかかる。
- ・担当者会議・書類の作成に追われ、本来の仕事ができない。
- ・サービス提供責任者1人に対してヘルパー10人という規定に疑問を感じる。この規定のためにヘルパーの人員の管理や調整のために費やす時間が多すぎて他の仕事になかなか手がまわらない。
- ・記録するものがあまりに多く、いまだ十分に理解できず公表制によって気付くことが多い。小規模事業所用の管理のやり方が、別に定められていてもいいのではないかと感じる。

管理者の役割について のべ 19 件

- ・管理者は一元管理するとなっているが、実際には強制力もなく、責任の範囲も明確ではない。
- ・基本的に名ばかりの管理者で通用してしまうシステムが、サービスの質の向上につながらない要因の1つと思われる。また、介護保険が複雑すぎるのか、現場上がりしか知りえない事で外部からの管理者が潰れやすい。管理者としてどうすれば事業所が良くなるか悩んでいる人は多い。
- ・実際の管理業務は日々の業務の流れの中に組み込まれ、特に管理者がいなくても事業に支障がないのが一般的で、ここに問題がある。トップの倫理観で質は大きく変わるので、管理者の資格要件を厳しくすべきではないか。
- ・実務経験年数5年以上・介護福祉士資格者など管理者の条件を国で決めてほしい。
- ・管理者やサービス提供責任者のすべき仕事や仕事の内容の研修をして頂きたい。

- ・管理者の兼務が認められている限り、名ばかり管理者になっていて、質の向上になっていないのが現状である。やはり管理者になるには、それぞれの部署の主に業務を行っている人間でなければ、質の向上にはつながらないと思う。この管理者兼務が認められている状況で、さらに質を管理者に求められた場合、また違う所に歪みが現われてくることはまちがいない。
- ・管理者は、職の専門性が高く、介護の資格が必要ではないか。また、ある程度国や自治体が管理者の専門研修等を行い、その研修等を修了した者などとした方が望ましいのではないか。
- ・管理者であっても手当ては一切支払いされていない。サービス提供責任者の手当ては1万円あるのみ。もっと本社の方から管理者としての立場を明確にしてほしい。事業所の所長には色々権限はあるが、管理者にはまったくない。

情報公開制度について のべ 13 件

- ・介護サービス公表制度で課せられる事務の手間が多すぎて、現場での状況を観察していく時間がなくなっている。
- ・情報公開制度が必要であれば調査を受けることは問題ないが調査料を事業者負担させるのは、全くナンセンスである。

管理者の兼務の多さについて のべ 10 件

- ・サービス提供責任者はサービス提供責任者の仕事ができ、管理者も兼務する事があたりまえでなくなることを望む。
- ・当事業所のように小さな所は、経営から管理、サービスの全てにわたり、職員である私が兼務しなければやっていけない。
- ・兼務しているサービス提供責任者としての業務が多く、全くといっていいほど管理者としての仕事ができない。サービス提供責任者の役割も大変重要で大変な業務であるにもかかわらず、それに対する報酬がないというのでは、サービスの質を上げようにも上げられない。

サービスの質・研修について のべ 9 件

- ・無料の講習、研修については、申し込むがなかなか当たらず、他の会社での有料を受ける事になる。講習に際して2週間の間に6日間は厳しく、利用者、ヘルパーの調整が困難である。
- ・社外研修に参加をどんどんしていきたいが、定員が少ない研修もあり、もっと機会が増えればいいと感じる。
- ・研修に参加したいが、参加できない現実がある。
- ・管理者として研修を受ける場合、大きな事業所、もしくは施設を対象とした研修がほとんどである。小さな事業所にも配慮してほしい。

その他 のべ 22 件

- ・ NPO 法人に対しての税制措置の見直しをしてほしい。
- ・ 営利法人から見ると社会福祉法人と条件面で差がありすぎる。
- ・ 在宅でしか味わうことのできない 1 対 1 の関わり、在宅は利用者に私達が合わせられなければいけない。相手への優しさ・思いがないとできない。他事業者との連携をいかに取っていくのか、自分の舵取り次第で決まる大変な仕事だが、やりがいは充分感じている。

山浦一保氏（静岡県立大学経営情報学部講師）による追加分析

これまでの単純集計とクロス分析の他に、法人の大きさや目的達成度の違いによる有意性の有無の分析を山浦一保氏（静岡県立大学経営情報学部講師）の協力のもと実施し、その結果は次のとおりである。（山浦一保氏の追加分析の詳細は、資料編 6 を参照）

○追加分析の視点（その 1）

〔 < 問 25（2） > の単体・複数訪問介護事業所（注 1、注 2）別に、< 問 22 > の法人の管理者の職務サポート体制（有、無）との関連分析を行った。〕

（注 1） 単体訪問介護事業所とは、1 法人 1 訪問介護事業所のことをいう。以下、分析上「単体群」という。

（注 2） 複数訪問介護事業所とは、1 法人複数訪問介護事業所のことをいう。以下、分析上「複数群」という。

* 本調査のサンプルにおいては、無回答を除き、68.8%が「単体群」であり、31.2%が「複数群」である。

[追加分析結果（その 1）－①]

・ 単体群では、サポート体制が「ない」あるいは「どちらともいえない」との回答が多かったのに対し、複数群では、サポート体制が「ある」との回答が多かった。

〔 さらに、このサポート体制（有、無）が< 問 20 > の目標達成度（達成事業所、未達成事業所：注 3、注 4）とどのような関係にあるかについて分析した。〕

（注 3） 達成事業所とは、問 20 の回答が「1 達成できた」または「2 まあまあ達成できた」事業所をいう。

（注 4） 未達成事業所とは、問 20 の回答が「3 あまり達成できなかった」または「4 全く達成できなかった」事業所をいう。

* 本調査のサンプルにおいては、無回答を除き、52.6%が達成事業所であり、47.4%が未達成事業所である。

[追加分析結果（その1）－②]

- ・ 「単体群」における達成事業所では、法人による管理者の職務に対するサポート体制が整備されていることが読み取れる。同じ単体群でも未達成事業所では、このようなサポート体制が十分ではないといえる。
 - ・ 「複数群」では、その全体の7割以上はサポート体制が整っており、このこと自体は目標達成度に直接的な影響があるとは言えない。
- 「単体群」においては、法人による管理者のサポート体制の充実が求められる。

○追加分析の視点（その2）

〔 <問 25（2）>の「単体群」・「複数群」別に、<問 20>の目標達成度と<問 11、12>の研修（自社・社外）との関連分析を行った。 〕

[追加分析結果（その2）－①]

- ・ 「単体群」では「自社研修はない」ところが40.9%で、「複数群」では13.9%であった。

→ 「単体群」では、自社研修をより実施する必要がある。

[追加分析結果（その2）－②]

- ・ 「単体群」では、目標達成事業所も目標未達成事業所も自社研修への参加状況の傾向に違いは見られなかった。
- ・ 一方、「複数群」では、達成事業所の83.1%が自社研修に参加しており、参加経験なしは5.6%にとどまった。
- ・ 未達成事業所では、67.4%が自社研修に参加しており、参加経験なしは18.0%であった。
- ・ なお、社外研修と目標達成度との関連についても、自社研修の傾向と類似したものであった。ただし、統計的にみると有意な関連は示されなかった。

→ 「複数群」では、業績目標を達成するためには、より自社研修・社外研修に参加する必要がある。

○追加分析の視点（その3）

＜問25（2）＞の単体・複数訪問介護事業所と＜問13～問16＞の業務の担当状況との関連分析を次の2つの視点で行った。

1. 「単体群」と「複数群」の比較
2. 「複数群」のみを対象とした分析：目標達成度との関連

1. 「単体群」と「複数群」の比較

「単体群」と「複数群」を比較したとき、各業務を誰が担当する傾向があるのかについて、問ごとに○を記して示した。

[追加分析結果（その3）－①]

問13【人員の管理・人員労務管理について】

| | | 管理者 | 経営者 | サービス提供責任者 | ヘルパー | 事務員 | 担当はいない |
|---------------------------------|-----|-----|-----|-----------|------|-----|--------|
| (1) サービス提供責任者や訪問介護員の員数の管理 | 単体群 | | | ○ | | | |
| | 複数群 | ○ | | | | ○ | |
| (2) 月末利用者数の管理 | 単体群 | | | | | | |
| | 複数群 | | | | | | |
| (3) 人員の配置条件を満たせなくなる可能性が今後ないかの管理 | 単体群 | | | | | | |
| | 複数群 | | | | | | |
| (4) 翌月の従業員の業務予定の管理 | 単体群 | | ○ | ○ | | ○ | |
| | 複数群 | ○ | | | | | |
| (5) 従業員の研修の参加に係る業務の管理 | 単体群 | | | | | | |
| | 複数群 | | | | | | |

- ・ 人員の管理・人員労務管理については、(1)(4)の業務内容において、「単体群」ではサービス提供責任者が、「複数群」では管理者自身がそれぞれ担当する傾向にある。

問14【介護保険サービスの提供・サービスの質の向上について】

| | | 管理者 | 経営者 | サービス提供責任者 | ヘルパー | 事務員 | 担当者がいない |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----------|------|-----|---------|
| (1) 訪問介護サービスの業務の管理 | 単体群 | | | | | | |
| | 複数群 | | | | | | |
| (2) 訪問介護サービスの必要な助言 | 単体群 | | | | | | |
| | 複数群 | | | | | | |
| (3) 地域資源の理解と活用 | 単体群 | | | | | | |
| | 複数群 | | | | | | |
| (4) 訪問介護サービスの質の評価と向上の管理 | 単体群 | | | | | | |
| | 複数群 | | | | | | |
| (5) 介護サービス情報の公表制度への対応 | 単体群 | | | ○ | | | |
| | 複数群 | ○ | | | | | |
| (6) 苦情処理に関する業務の管理 | 単体群 | | | ○ | | | |
| | 複数群 | ○ | | | | | |
| (7) 事故発生時の対応とその記録整備の管理 | 単体群 | | | ○ | | | |
| | 複数群 | ○ | | | | | |

- 介護保険サービスの提供・サービスの質の向上については、(5)(6)(7)の業務内容において、「単体群」ではサービス提供責任者が、「複数群」では管理者自身が担当する傾向にある。

問15【事業所の運営・会計・設備について】

| | | 管理者 | 経営者 | サービス提供責任者 | ヘルパー | 事務員 | 担当者がいない |
|------------------------------|-----|-----|-----|-----------|------|-----|---------|
| (1) 衛生管理のための備品などの在庫の管理 | 単体群 | ○ | | | | | ○ |
| | 複数群 | | | | | ○ | |
| (2) 契約書・重要事項説明書の在庫の管理 | 単体群 | | | | | | |
| | 複数群 | | | | | | |
| (3) 身分証明書の作成、携帯の指示 | 単体群 | ○ | | ○ | | | |
| | 複数群 | | | | | ○ | ○ |
| (4) 新規利用者受付時の関係記録の管理 | 単体群 | | ○ | | | | |
| | 複数群 | ○ | | | | | |
| (5) 利用終了者の記録の整備・保管、管理 | 単体群 | | | | | | |
| | 複数群 | | | | | | |
| (6) 給付管理業務や利用料などの受領に関する業務の管理 | 単体群 | ○ | | | | | |
| | 複数群 | | | | | ○ | |
| (7) 必要な設備および備品が備えられているかの管理 | 単体群 | ○ | | | | | |
| | 複数群 | | | | | ○ | |

- 事業所の運営・会計・設備については、(1)(3)(6)(7)の業務内容において、「単体群」では管理者自身が、「複数群」では事務員が担当する傾向にある。また、(4)の業務内容において、「単体群」では経営者が、「複数群」では管理者自身が担当する傾向にある。

問16【法令遵守について】

| | | 管理者 | 経営者 | サービス提供責任者 | ヘルパー | 事務員 | 担当者がいない |
|---|-----|-----|-----|-----------|------|-----|---------|
| (1) 法令で定められている運営規定の変更届および掲示に係る業務の管理 | 単体群 | ○ | | | | | |
| | 複数群 | | ○ | | | | |
| (2) 秘密保持に係る業務の管理 | 単体群 | | | | | ○ | |
| | 複数群 | | ○ | | | | ○ |
| (3) 虚偽または誇大広告をしていないかの管理 | 単体群 | ○ | | | | | |
| | 複数群 | | ○ | | | | |
| (4) 居宅介護支援事業者、またはその従業者に対し利益供与をしていないかの管理 | 単体群 | ○ | | | | ○ | |
| | 複数群 | | ○ | | | | ○ |
| (5) 訪問介護事業所指定の変更申請 | 単体群 | ○ | | | | | |
| | 複数群 | | ○ | | | | |

- ・ 法令遵守については、(1)(3)(4)(5)の業務内容において、「単体群」では管理者自身が、「複数群」では、経営者が担当する傾向にある。
- ・ 上記に加えて(2)(4)の業務内容については、「単体群」では事務員が担当し、「複数群」では「担当者がいない」傾向にある。

【業務担当状況全体のまとめ】

以上、管理者が行うべき業務担当状況について、「単体群」と「複数群」で相対比較した結果、それぞれの特徴は以下のとおりであった。

管理者自身が担当する傾向が相対的に強いのは、

- ・ 「単体群」では、「運営・会計・設備」「法令遵守」に関する業務面
- ・ 「複数群」では、「人員の管理・人員労務管理」、「介護保険サービスの提供・サービスの質の向上」に関する業務面

であった。

→ 「複数群」では、法令遵守の、「(2)秘密保持に係る業務の管理」、「(4)居宅介護支援事業者、またはその従業者に対し利益供与をしていないかの管理」について、「担当者がいない」傾向にある。この状況をなくす必要がある。

→ 「複数群」では、「運営・会計・設備」「法令遵守」に関する業務面を管理者自身が担当する必要がある。

2. 「複数群」のみを対象とした分析：目標達成度との関連

「複数群」のみを対象とし、その業務状況を目標達成度との関連でみたとき、直接的に関連があったものは「苦情処理の業務管理(問14(6))」と「契約書・重要事項説明書の在庫管理(問15(2))」の2つであった。

[追加分析結果(その3) - ②]

「複数群」について

- ・ 達成事業所の苦情処理業務は、経営者が担当する割合が高かった。それに対して、未達成事業所は、管理者自身またはサービス提供責任者が担当している割合が高かった。
- ・ 達成事業所における契約書等の管理業務は、事務員が担当する割合が高かった。それに対して、未達成事業所は、管理者自身が担当している割合が高かった。

○追加分析の視点（その4）

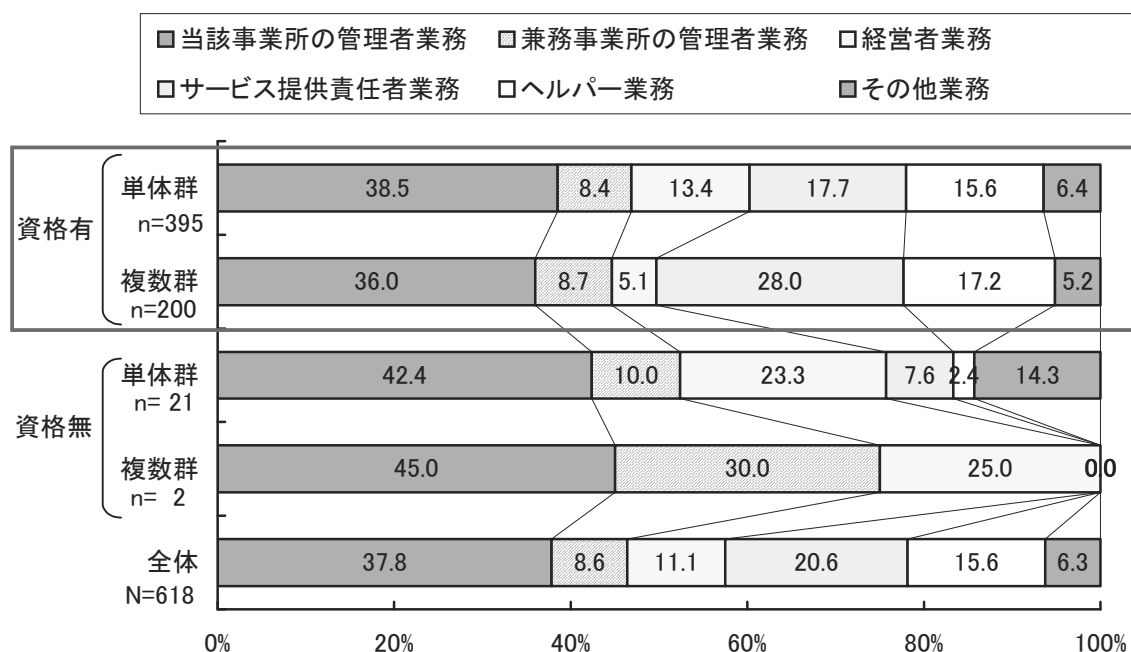
＜問25（2）＞の「単体群」・「複数群」別に、＜問3＞の公的資格と＜問10＞の業務比率との関連分析を、次の2つの視点で行った。

1. 「単体群」と「複数群」の比較
2. 「複数群」のみを対象とした分析：目標達成度との関連

[追加分析結果（その4）－①]

1. 「単体群」と「複数群」の比較

【図表2-8：福祉・介護系資格の有無、「単体群」・「複数群」の別でみた管理者業務の比重状況】



資格有について

- ・ 「複数群」よりも「単体群」の方が、管理者・経営者業務（当該事業所の管理者業務、兼務事業所の管理者業務、及び経営者業務の合計）への比重は高い傾向にあった。
- ・ 「単体群」よりも「複数群」の方が、サービス提供責任者業務の比重が高かった。

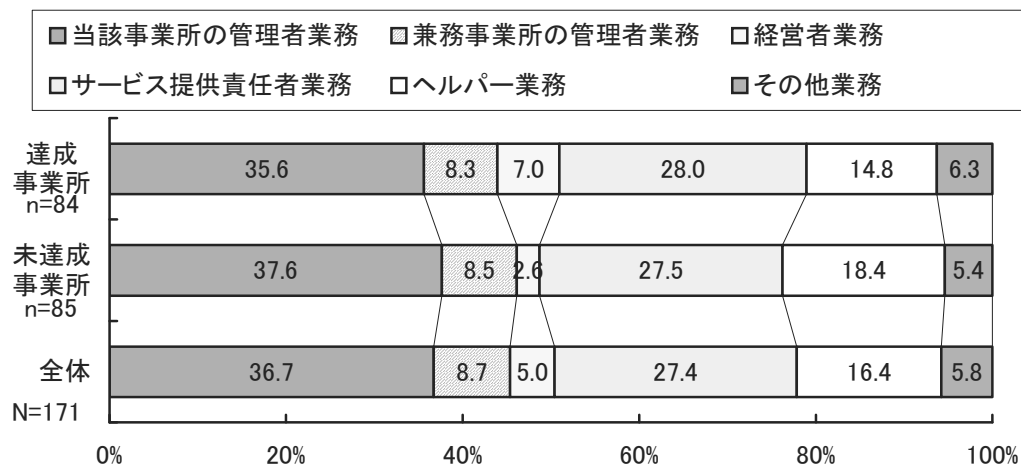
資格無について

- ・ 人数が少ないため、資格有との比較は参考程度にとどめるが、資格無の方が資格有より管理者・経営者業務（当該事業所の管理者業務、兼務事業所の管理者業務、及び経営者業務の合計）に専念できている傾向がうかがえた。

2. 「複数群」のみを対象とした分析：目標達成度との関連

[追加分析結果（その4）－②]

【図表2-9：「複数群」のみ、目標達成状況と福祉・介護系の有資格者の管理者業務の比重状況】



「複数群」に限って見たとき、

- ・ 達成事業所の管理者は、未達成事業所の管理者に比べて「経営者業務」にかける比重が高かった。
- ・ それに対して、未達成事業所の管理者は、達成事業所の管理者に比べて「ヘルパー業務」にかける比重が高かった。

→ 複数群の場合、業績目標を達成するには、より「経営者業務」にかける比重を高く、「ヘルパー業務」にかける比重を低くする必要がある。

* 資格無の人数が非常に少なかったため、資格の有無別に、業務比率及び目標達成度との関連分析を行うことはできなかった。

(2) ヒアリング調査結果

① 管理者の立場の違い

- 法人の種別、親法人との関係、規模、組織、提供サービス、権限などにより、それぞれの管理者の立場が異なっている。具体的には、NPO法人や協同組合（農協・生協）は営利法人と比べると数値目標は厳しくない。また、1法人1事業所の場合は経営面も含め教育・研修、人材確保、労務管理など全ての面をカバーするが、1法人複数事業所の場合は、ある程度本社（本部、エリア統括部）でその一部をカバーしている。

② 管理者の兼務状況について

- 特にヘルパーとしての業務を兼務することは現場の状況を把握するという意味では大切であるが（10%～30%の業務割合を占める）、いつヘルパーとしての業務が入るかわからないという精神的負担とサービス提供にとられる時間的な負担は大きいとの回答であった。また、サービス提供責任者を兼務している場合、どこまでがサービス提供責任者の役割で、どこからが管理者の役割なのかよくわからない。

③ 管理者の職務について

- 管理者の職務は事業所によってまちまちであり明確なものは意識していなかった。しかし、アンケート票で挙げられているものは全て、確かに管理者の職務だと思うとの回答であった。
- 最終責任は管理者にあるが、実務的にはかなりの部分をサービス提供責任者に権限委譲している。ただし、管理者が必ず報告させているか、記録に目を通している。

④ 管理者となるための要件

- 管理者となるための要件は、特に資格や経験年数の縛りはなく（選別というよりは抜擢して育てる感じ）、本人との話し合いで決定する。
- この業務は、人と接する仕事だけに管理者として要求されるもの（知識、経験、人間性など）が多い。

⑤ 管理者向けの自社研修

- 管理者向けの社内研修の内容としては、月1回、幹部職員をメンバーとする社内会議のときに随時必要な題材で開催して

いる所が多い。体系的に、キャリア・アップの制度として位置づけているところはなかった。管理者向けの研修が全くない事業所もあった。

⑥ 管理者向けの社外研修

- 管理者向けの社外研修について、都道府県主催のものと区市町村（保険者）主催のものとのが、それぞれ年数回開催されるが単発的なもので体系立ってはいない。ともに参加費は無料で、内容は消費者被害、虐待、労務管理、感染症、リスク管理などである。
- 管理者向けの社外研修はDMでの案内がきたり、個人的に職員が案内を見つれたりしている。本社がある法人では、本社が社外研修の情報提供をしている。
- 地域によっては、管理者向けの社外研修の機会がほとんどないところもあった。
- 参加費が高額のものを出たくても出られない。
- 遠距離のものは、交通費がかかり出たくても出られない。
- 出たかったが回数が少ないため日程が合わず不参加だったケースがあった。

⑦ 望む研修、役立つ研修

- ヘルパーの動かし方といったヒューマンスキルの研修があるとよい。
- 管理者としてやるべき職務は何なのか、明確にしてくれる研修をしてほしい。
- 苦情対応の研修は非常に役立っている。
- 事業所運営のためのコーチング研修も役立っている。

⑧ 管理者のストレス・悩み

- 兼務する業務の方にとられる時間も多く、かつ、管理業務としてやることが多く、手一杯である。
- 目を通すべき書類が多く、管理業務（特に、サービス内容のチェック）に充てる時間がとれない。
- 数値目標の達成はプレッシャーを感じる。職員の質の向上が最重要と考えているが、それに見合う待遇ができない（介護報酬を上げてほしい）。
- 運転資金が苦しい（介護報酬を上げてほしい）。
- 人材確保（特に採用）が最近厳しい。この1～2年ほど広告を打っても、応募ゼロが続いている。
- 苦情対応は神経を使いストレスとなる。

- 24時間の緊急連絡を受ける体制のため精神的に休まらない。
- 管理者自身の悩みについては、本社のしかるべき部署や幹部メンバーでの社内会議の場で相談・フォローしている。

⑨ 管理者向けの研修の必要性、研修のやり方

- ヒアリング先の全ての事業所が「管理者向けの研修は必要だと思う。」という回答であった。
- eラーニングや通信教育もよいが、やはり行政の顔がみえる保険者主催の集合教育があるとよい。
- eラーニングに対応できない事業者もあるのではないか。
- 事業所の規模によっては、時間的、経済的に研修に参加できないところもあるのではないか。
- 研修で管理者の職務をはっきり示してほしい。(自分が何をしたいのかわからない) また、それに伴い管理者とサービス提供責任者の職務分担を明確に示してほしい。

なお、個別事業所（A～F）のヒアリング結果については、次表のとおりであった。

【図表 2-10：個別事業所のヒアリング結果】

| | 法人種別・回答者 | 親法人との関係、サービス | 所在地・人員 | 管理者の職務について | 管理者の権限、管理者となるための条件 | 管理者向けの研修 | ストレス・悩み | その他 |
|---|---|---|--------------------------------|--|---|---|---|---|
| A | 有限会社 (前身は家政婦紹介所) 副所長 (統括ケアマネジャー) | 1法人 1事業所 [提供サービス(予防を含む)] ・訪問介護 (オーナー企業で管理者イコール経営者) | 東京都 23 区内 常勤 10人 非常勤 50人 | [管理者として必須だと思う職務] ① 利用申込みの調整 ② 利用者の状態変更の把握と対応の指示 ③ ケアマネジャーとの連携、情報提供 ④ 業務への具体的な援助 ⑤ 業務実施状況の把握 ⑥ 技術指導 [アンケート票で挙げられている管理者の職務に対して] ・アンケート票で挙げられているものは全て管理者の職務だと思う。最終責任は管理者にあるが、実務的にはかなりの部分をサービス提供責任者に権限委譲している。ただし、必ず報告させている。 [管理者の時間配分(アンケート票の問10)の質問] (1) 当該事業所の管理者としての業務 50% (2) 兼務している事業所の管理者としての業務 20% (3) 経営者としての業務 30% (4) サービス提供責任者としての業務 0% (5) ヘルパーとしての業務 0% (6) その他 0% | [権限] ・事業計画は管理者が作成。 ・人事、職員の評価も管理者が行う。 [条件] ・この業界は、人と接する仕事だけに管理者として要求されるものが大きい。 ・特に、資格や経験年数の縛りはない。 ・キャリア・アップの制度はない。本人との話し合いで決定する。 *サービス提供責任者には、介護福祉士の資格取得を積極的に奨励している。 | [社内] ・月1回、社内会議のとき、そのときの旬の題材で開催している。メンバーは、オーナー、所長、副所長、主任のサービス提供責任者の5~6人。 [社外] ・都：年2回程度、無料で、内容は、消費者被害、虐待、労務管理、感染症 など ・区：年2回程度、無料で内容は都とほぼ同じだが、その他にリスク管理がある。 ・内容は、体系的なものではなく、単発的である。 *ヘルパーの動かし方といったヒューマンスキルの研修があるとよい。 | ・管理者は激務である。 ・サービス提供責任者とヘルパーの質の向上が最重要と考えているが、それに見合う待遇ができない。 ・人材確保(特に採用)が最近厳しい。この1年ほど広告を打っても、応募ゼロが続いている。 ・管理者の悩みの相談は、月1回の社内会議の場を活用している。 | ・管理者向けの研修は必要だと思う。 ・eラーニングや通信教育もよいが、やはり行政の顔がみえる保険者主催の集合教育があるとよい。 ・管理者とサービス提供責任者の職務分担を明確にしてほしい。 |
| B | 株式会社 所長代理 | 1法人 8事業所 [提供サービス(予防を含む)] ・訪問介護 ・福祉用具貸与 ・訪問看護 ・通所介護 ・居宅介護支援 | 東京都 23 区内 常勤 5人 非常勤 30人 | [管理者として必須だと思う職務] ① 利用者の把握 ② 職員、特にサービス提供責任者の管理 ③ 書類の管理(介護サービス計画、モニタリング等) ④ 職員の教育、研修 [アンケート票で挙げられている管理者の職務に対して] ・アンケート票で挙げられているものは全て管理者の職務だと思う。最終責任は管理者にあるが、実務的にはかなりの部分をサービス提供責任者に権限委譲している。ただし、必ず記録には目を通してしている。 [管理者の時間配分(アンケート票の問10)の質問] (1) 当該事業所の管理者としての業務 50% (2) 兼務している事業所の管理者としての業務 10% (3) 経営者としての業務 0% (4) サービス提供責任者としての業務 10% (5) ヘルパーとしての業務 10% (6) その他 10% | [権限] ・事業計画は本社と話し合って作成する。 ・人事権は本社。ただし、採用時の面接は立ち会う。 ・職員の評価は本社。ただし、1次評価は行う。 [条件] ・知識・経験も必要だが、何といっても「人間性」が重要である。女性中心の職場なのできめ細やかな心配りが必要である。 ・特に、資格や経験年数の縛りはない。 ・キャリア・アップの制度はない。本人との話し合いで決定する。 | [社内] ・月1回、管理者会議のとき、事業所運営や会計などの題材で開催している。メンバーは、本社スタッフと管理者の10人程度。 [社外] ・都：年4回程度、無料で、内容は、法令遵守が多い。 ・区：2月に1回程度、無料で内容は都とほぼ同じ。 ・遠距離だったり参加費が高額のものは出たくても出られない。 *管理者としてやるべき職務は何か、明確にしてくれる研修をしてほしい。 | ・ヘルパーとしての業務が10%あり、現場を把握するという意味では大切であるが、時間的な負担は大きい。また、目を通すべき書類も多く、管理業務(特に、サービス内容のチェック)に充てる時間がとれない。 ・苦情対応など収入のないものにかかる時間が多く、また、神経を使い、数値目標にプレッシャーを感じる。 ・人材確保(特に採用)が最近厳しい。この1~2年激減しており、ハローワークや新聞広告を出しているが応募ゼロである。 | ・管理者向けの研修は必要だと思う。 ・サービス提供責任者と管理者との職務の違いをはっきり示してほしい。 ・eラーニングや通信教育もよいが、やはり行政の顔がみえる保険者主催の集合教育があるとよい。 ・研修では他の介護サービス事業者との交流を図りたい。 |

| | 法人種別・回答者 | 親法人との関係、サービス | 所在地・人員 | 管理者の職務について | 管理者の権限、管理者となるための条件 | 管理者向けの研修 | ストレス・悩み | その他 |
|---|---------------------------|---|---------------------------|--|---|---|---|--|
| C | 株式会社 本部長、部長、マネジャー（管理者） | 1法人 15事業所 [提供サービス(予防を含む)] ・訪問介護 ・福祉用具 ・住宅改修 ・居宅介護支援 ・通所介護 | 東京都23区内 常勤4人 非常勤20人 | [アンケート票で挙げられている管理者の職務に対して] アンケート票で挙げられているものは全て管理者の職務だと思ふ。最終責任は管理者にあるが、実務的にはかなりの部分をサービス提供責任者に権限委譲している。(当社では、管理者は必ずサービス提供責任者を兼務している)ただし、必ず報告を受けている。 当社は、「サービスの質の向上」「地域密着」を重要視しており、その意識の徹底を図るために、(ただし、経営とのバランスも図らねばならないので、全員のモチベーションが上がるように)法人全体の組織や取り組みを工夫している。具体的には、事業所も大きい所を小さく分割する等。 [管理者の時間配分(アンケート票の問10)の質問] (1) 当該事業所の管理者としての業務 40% (2) 兼務している事業所の管理者としての業務 0% (3) 経営者としての業務 0% (4) サービス提供責任者としての業務 30% (5) ヘルパーとしての業務 30% (6) その他 0% | [権限] ・事業計画は本社と話し合って作成している。 ・人事権は本社。ただし、採用時の面接は立ち会う。 ・職員の評価は本社。ただし、1次評価は行う。 [条件] ・管理者の職務分掌を遂行できるかを判断するが、特に、資格の縛りはない。ただし、個人面談の中で、次のチェック項目で選別する。 ①ヒューマンスキル ②組織力 ③経験・知識(サービス提供責任者5年以上) ④仕事のやり方 ・キャリア・アップの制度はない。本人との話し合いで決定する(管理のプロに向く人もいれば、ケアのプロに向く人もいる)。 | [社内] ・毎月1回、次の2つの会議を開催している。 ①数値発表の場(売上げ、経費、稼働率) ②管理者の教育の場(講義ではなくグループワーク方式。マネジメントのスキルなど) [社外] ・DMでの案内がきたり、個人的に職員が見つけたたりしている。 ・都:年数回、無料で内容は、リスクマネジメント、労務管理など。 ・費用は、会社負担。 ・出たかったが時期が合わないで不参加だったケースがあった。 | ・管理業務としてやるのが多く、手一杯である。 ・事業所の規模も大きくなると、次のような対人関係のストレスが大きい。 ①職員の確保 ②職員の教育 ③数値目標 ④苦情対応(これは特にやり直しがきかないので神経を使う) ・本社に運営支援室という部署があり、管理者のフォローをよくしてくれている(きめ細かくアドバイスや相談にのる)。 | ・管理者向けの研修は必要だと思ふ。 ・しかし、全ての事業所が一律参加できるかというところでもないと思う(例えば、規模の小さな所は研修に参加する余裕はないなど)。 |
| D | 株式会社 代表取締役専務、部長、課長 | 異業種からの参入。 1法人(子会社) 46事業所 [提供サービス(予防を含む)] ・訪問介護 ・福祉用具貸与 ・訪問入浴介護 ・居宅介護支援 | 大阪府 常勤2人 非常勤5人 | [管理者として必須だと思ふ職務] ①収支の管理 ②人員の管理(採用、教育、フォロー) ③サービスの質の管理(ISOを取得している) ④法令遵守(プライバシーマークを取得している) ⑤事業所の中長期計画の作成 ⑥苦情対応 [アンケート票で挙げられている管理者の職務に対して] ・アンケート票で挙げられているものは全て管理者の職務だと思ふ。最終責任は管理者にあるが、実務的にはかなりの部分をサービス提供責任者に権限委譲している。ただし、必ず記録には目を通してしている。 [管理者の時間配分(アンケート票の問10)の質問] (1) 当該事業所の管理者としての業務 60% (2) 兼務している事業所の管理者としての業務 10% (3) 経営者としての業務 0% (4) サービス提供責任者としての業務 0% (5) ヘルパーとしての業務 30% (6) その他 0% | [権限] ・事業計画は本社と話し合って作成 ・人事権は本社。ただし、採用時の面接は立ち会う。 ・職員の評価は本社。ただし、1次評価は行う。 [条件] ・特に、資格や経験年数の縛りはない。ただし、正職員の中から面接で選別する。 ・キャリア・アップの制度はない。本人との話し合いで決定する。 | [社内](ISOの効果大) ・月1回、エリア統轄会議のとき、情報交換や収支管理などの方法を研修している。メンバーは、本社スタッフとエリア管理者の8人程度。 [社外] ・DMでの案内がきたり、個人的に職員が見つけたたりしている。 ・府:年数回、無料で内容は、リスクマネジメント、労務管理、情報開示など。 ・研修修了後、本社にレポートで報告 *苦情対応については、異業種である本体が、ノウハウを持っており、管理者は必ずそれを活用するようにしているが非常に役立っている。 *事業所運営のためのコーチング研修も役立っている。 | ・ヘルパーとしての業務が30%あり、現場を把握するという意味では大切であるが、時間的な負担は大きい。また、目を通すべき書類も多く、管理業務に充てる時間がとれない。 ・人材確保(特に採用)が最近厳しい。この1年応募ゼロである。また、新卒者は何とか確保しているが、福祉学校も生徒が集まらないという話をよく聞く。 ・本社が管理者のフォローをよくしてくれている(携帯電話代は本社持ちで、きめ細かくアドバイスや相談にのる)。 | ・管理者向けの研修は必要だと思ふ。 ・サービス提供責任者と管理者との職務の違いをはっきり示してほしい。 ・eラーニングや通信教育もよいが、事業者によっては設備がないところもあるかもしれないので配慮すべきであろう。 |

| | 法人種別・回答者 | 親法人との関係、サービス | 所在地・人員 | 管理者の職務について | 管理者の権限、管理者となるための条件 | 管理者向けの研修 | ストレス・悩み | その他 |
|---|-----------------------------------|---|-----------------------|--|---|--|---|--|
| E | NPO法人 管理者（サービス提供責任者を兼務） | 1法人 2事業所 [提供サービス(予防を含む)] ・訪問介護 ・通所介護 * 売上げ等の数値目標は一切ない。住民相互(協力会員、利用会員)の「たすけあい」というボランティア精神のもとに活動している。 | 福島県 常勤2人 非常勤60人 | [管理者として必須だと思う職務] ① 人員の管理(採用、教育、フォロー) ② 監査対応等のための書類の整備 ③ 事業所を継続させていくための諸活動 [アンケート票で挙げられている管理者の職務に対して] ・ アンケート票で挙げられているものは全て管理者の職務だと思う。最終責任は管理者にあるが、実務的にはかなりの部分をサービス提供責任者やヘルパーに権限委譲している。ただし、必ず記録には目を通してしている。 [管理者の時間配分(アンケート票の問10)の質問] (1) 当該事業所の管理者としての業務 30% (2) 兼務している事業所の管理者としての業務 0% (3) 経営者としての業務 0% (4) サービス提供責任者としての業務 30% (5) ヘルパーとしての業務 10% (6) その他 30% | [権限] ・ 事業計画は法人の理事長が作成 ・ 人事権、職員の評価も法人の理事長が持つ。 [条件] ・ 特に、資格や経験年数の縛りは無い。 ・ キャリア・アップの制度はない。本人との話し合いで決定する。 | [社内] ・ 管理者向けの研修はない。 [社外] ・ 管理者向けの研修の機会はあるが参加できない。 (理由) ・ 内容に魅力がない。(自分たちですでにできている) ・ 時間がとれない。 ・ 費用が高額である。 | ・ 「たすけあい」というボランティア精神でやっているが、それでもお金がない(制度改正で介護報酬が減り、運転資金が苦しい)。 ・ 数値目標は全くないので、それに関するストレスはない。 ・ カバーする範囲が広く、個々のヘルパーも働ける時間に制約があるため、訪問の効率が悪い。 ・ 24時間の緊急連絡を受ける体制のため精神的に休まらない。 ・ 管理者の悩みには、法人の理事長が相談にのってくれている。 | ・ 管理者向けの研修は必要だと思う。 ・ ヘルパーや利用者を大事にする「人を大切に」といった研修があるとよい。 |
| F | 協同組合 生活福祉部次長、管理者(サービス提供責任者を兼務) | 異業種からの参入。 1法人 8事業所 [提供サービス(予防を含む)] ・ 訪問介護 ・ 福祉用具貸与 ・ 通所介護 ・ 居宅介護支援 * 赤字は困るが、利益追求にはこだわらない。組合員のために事業を行っている。 | 栃木県 常勤4人 非常勤21人 | [管理者として必須だと思う職務] ① 事業利益の拡大 ② 人員の管理(チームの統轄、指導、フォロー) ③ サービスの質の管理 * 本部が、事務的な管理はかなりカバーしてくれている。 [アンケート票で挙げられている管理者の職務に対して] ・ アンケート票で挙げられているものは全て管理者の職務だと思う。最終責任は管理者にあるが、実務的にはかなりの部分をサービス提供責任者と話し合っただけで進めていたり権限委譲をしている。ただし、必ず記録には目を通してしている。 [管理者の時間配分(アンケート票の問10)の質問] (1) 当該事業所の管理者としての業務 30% (2) 兼務している事業所の管理者としての業務 0% (3) 経営者としての業務 0% (4) サービス提供責任者としての業務 50% (5) ヘルパーとしての業務 20% (6) その他 0% | [権限] ・ 事業計画は本部と話し合っただけで作成 ・ 人事権は本部。ただし、採用時の面接は立ち会う。 ・ 職員の評価は本部。ただし、1次評価は行う。 [条件] ・ 特に、資格や経験年数の縛りは無い。ただし、正職員の中から面接で選別する。 ・ キャリア・アップの制度はない。本人との話し合いで決定する。 | [社内] ・ 明確な管理者向けの研修はない。 * ヘルパーやリーダー向けの研修はあるが、管理者向けはない。本部からの教育・指導として、年2回程度、リスクマネジメントや個人情報について行われた程度である。 [社外] ・ 管理者向けの研修はない。 * 自治体主催は特になし。 | ・ 個々のヘルパーの仕事に対する意識の差が大きく、統轄することが難しい。 ・ 上部組織が大きすぎて、我々末端の現状や意見が伝わりにくい。 ・ 人材確保(特に採用)が最近厳しい。また、現存のヘルパーも働ける時間や場所が決まっているので、そのやりくりが大変である。 ・ 24時間の緊急連絡を受ける体制のため精神的に休まらない。 ・ 本部が管理者のフォローをする制度はあるが、十分に機能していない。 | ・ 管理者向けの研修は必要だと思う。 ・ 自分自身、介護保険制度の理解が足りていないと感じている。 ・ 管理者の職務をはっきり示してほしい(自分が何をすべきかわからない)。 |

5. 仮説の検証と課題

前述のアンケート及びヒアリングの調査結果をふまえ、仮説の検証と課題の洗出しを次のとおり行った。

[仮説1：そもそも管理者自身、自分のやるべき役割（管理業務）を明確に理解していないのではないか]

《検証：問13～問16》

アンケート調査結果からは、管理者が法的に担うべき最低限の業務（24項目）について、管理者が担当している割合が高いものから低いものまで（項目によっては「担当している人はいない」ものもあった）、項目別にみるとばらつきがあり、具体的には、下記のとおりであった。

また、項目によっては、サービス提供責任者が担当している割合が高かった。

<主に管理者が担当している割合が高かった業務（業務割合が7割を超えた項目）>

- ・ 苦情処理の業務の管理（77.7%）
- ・ 秘密保持の業務の管理（74.9%）
- ・ 員数の管理（74.2%）
- ・ 人員配置条件の管理（72.3%）
- ・ 介護サービス情報の公表制度への対応（71.9%）

<主に管理者が担当している割合が低かった業務（業務割合が5割未満の項目）>

- ・ 訪問介護サービスの業務の管理（41.0%）
- ・ 備品などの在庫の管理（41.3%）
- ・ 給付管理業務や利用料などの受領に関する業務の管理（43.5%）
- ・ 利用終了者の記録の整備・保管・管理（45.1%）
- ・ 新規利用者受付時の関係記録の管理（49.8%）

<「担当している人はいない」の割合が高かった業務（業務割合が5%を超えた項目）>

- ・ 地域資源の理解と活用（13.9%）
- ・ 虚偽・誇大広告をしていないかの管理（7.5%）
- ・ 利益供与をしていないかの管理（6.0%）

<管理者以外にサービス提供責任者が主に担当している業務（上位3つ）>

- ・ 訪問介護サービスの業務の管理（55.0%）

- ・ 従業者の業務予定の管理（38.7%）
- ・ 新規利用者受付時の関係記録の管理（38.2%）

さらに、自由記述（問 26）において、「管理者やサービス提供責任者のすべき仕事や仕事の内容の研修をして頂きたい。」旨の要望が多数あった。

ヒアリング調査結果においても、管理者の業務に対する認識は事業所ごとに異なっており明確なものは意識されていなかった。しかし、アンケート票で挙げられている 24 項目については全て、管理者が行うべき業務であるとの認識であった。また、サービス提供責任者や事務員に任せている業務については、その報告を受けたり記録を確認したりしているが、実質的に全て任せきりにしている事業所もあった。

《課題》

- ・ 管理者自身が、「管理者が担うべき最低限の業務」とは何かを明確に理解することが課題である。この場合、管理者とサービス提供責任者との責任・役割の関係についても明確に理解する必要がある。

[仮説 2 : 管理者になるための要件 (資格、経験年数、研修等) は、事業所によってかなりばらつきがあるのではないか]

《検証 1 : 問 25 (6)》

アンケート調査結果は、管理者になるために必要な条件が「ある」と回答した事業所は 35.5%、「ない」と回答した事業所は 62.1%であった。

さらに、「ある」と回答した 250 事業所の中で、その具体的な条件が多かったものは、次のとおりばらつきがあった。(複数回答)

| | |
|--------------|------|
| ◇ 介護福祉士 | 93 件 |
| ◇ 実務経験 3 年以上 | 52 件 |
| ◇ 実務経験 5 年以上 | 43 件 |
| ◇ ヘルパー 1 級 | 34 件 |
| ◇ 管理能力 | 24 件 |
| ◇ 社内研修受講者 | 22 件 |
| ◇ 人間性 | 21 件 |
| ◇ サービス提供責任者 | 11 件 |

《検証 2 : 問 2~7》

管理者の実態に関するアンケート調査結果からは、管理者の年齢、以前の職務、医療・福祉・介護関連サービスでの職務経験年数、法人での勤務年数、管理者としての経験年数についてはばらつきがあった。しかし、福祉・介護系の資格については大半が保有していた (90.5%)。なお、法人での勤務年数及び管理者としての経験年数は「4 年以下」が 71.3%で最も多かった。

ヒアリング調査結果においても、管理者となるための要件は、特に資格や経験年数の縛りはなく、選別というよりは抜擢して育てる感じで、本人との話し合いで決定していたケースが多かった。

《課題》

- ・ 管理者になるための要件 (資格、経験年数、研修等) は、「ない」と回答した事業所が 6 割以上で、「ある」と回答した事業所についてもその要件は、資格、実務経験、能力等ばらつきがあった。また、アンケート調査結果からわかった管理者の実態も年齢、保有資格、以前の職務、医療・福祉・介護関連

サービスでの職務経験年数、法人での勤務年数、管理者としての経験年数についてばらつきがあった。したがって、管理者として最低限の資質のレベルの修得が課題である。

[仮説 3 : 管理者の資質の確保・向上のための管理者向け研修（自社研修・社外研修）は、あまりなされてはいないのではないかと。また、その内容も事業所によってかなりばらつきがあるのではないかと]

《検証：問 11～問 12》

アンケート調査結果は、次のとおりであった。

○管理者向け研修（自社研修・社外研修）の実施状況

管理者向けの自社研修に参加したことが「ある」と回答した事業所は 54.2%、「ない」と回答した事業所は 12.8%であった。また、「自社研修はない」と回答した事業所は 31.3%であった。

管理者向けの社外研修に参加したことが「ある」と回答した事業所は 71.8%、「ない」と回答した事業所は 22.3%であった。また、「社外研修はない」と回答した事業所は 4.0%であった。

社外研修においては、事業所の規模による差異はみられなかったが、事業所によって社外研修の機会が十分に確保されていないことがみてとれた。

○管理者向けの研修（自社研修・社外研修）の内容

管理者向けの自社研修の内容は、「サービスの質の向上（73.3%）」「法令遵守（71.7%）」「介護保険サービス（66.5%）」の割合が高かった。

これを事業所の規模別（サービス提供責任者の人数）で見ると、規模が大きくなるほど「法令遵守」「人事労務」と回答した割合が高かった。

一方、管理者向けの社外研修の内容についても、「介護保険サービス（73.7%）」「サービスの質の向上（60.7%）」「法令遵守（60.3%）」の割合が高かった。また、「事業所運営」は、自社研修では 53.7%に対して、社外研修では 33.0%で「事業所運営」は自社研修を通して取り組んでいることがうかがえた。

さらに、自由記述（問 26）において、「研修に参加したいが、参加できない現実がある。」、「管理者として研修を受ける場合、大きな事業所、もしくは施設を対象とした研修がほとんどである。小さな事業所にも配慮してほしい」旨の意見が多数あった。

ヒアリング調査結果においても、管理者向けの自社研修の実施状況や内容は、その開催頻度、時間、レベル、題材にばらつきがあり、全く管理者向けの自社研修がないところもあった。

一方、管理者向けの社外研修は、単発的なもので体系立ってはいなかった。内容は、消費者被害、虐待、労務管理、感染症、リスク管理などが多い。また、地域によっては、管理者向けの社外研修の機会がほとんどないところもあった。その他に、「参加費が高額のものを出たくても出られない」、「遠距離のものは交通費がかかり出たくても出られない」、「出たかったが回数が少ないため日程が合わず不参加だった」といった声があった。

《課題》

- ・ 管理者向けの自社研修、社外研修の実施状況は、事業所によってばらつきがみられた。したがって、管理者向けの研修参加の機会を確保・提供することが課題である。
- ・ 管理者向けの研修の内容については、自社研修、社外研修ともに「法令遵守」「介護保険サービス」「サービスの質の向上」などが多いが、事業所や地域によってその内容・質にばらつきがあることが想定される。したがって、管理者向けの研修内容の均質化を図ることが課題である。

[仮説 4 : 管理者は兼務によって、管理業務の時間が取れない
のではないか]

《検証：問 8～問 10》

アンケート調査結果は、次のとおりであった。

兼務状況は、事業所内で「兼務している」が 82.3%、法人グループ内で「兼務している」が 28.8%であった。

また、その業務量の比率の平均は多い順から、「当該事業所の管理者としての業務」38.7%、「サービス提供責任者としての業務」19.2%、「ヘルパーとしての業務」14.9%、「経営者(当該法人の役員を含む)としての業務」11.1%、「兼務している事業所の管理者としての業務」9.3%、「その他」6.8%であった。

さらに、兼務の職種が多くなるほど、「当該事業所の管理者としての業務」に充てる割合は低くなっていた。

さらに、自由記述(問 26)において、「兼務しているサービス提供責任者としての業務が多く、全くといっていいほど管理者としての仕事ができない。」旨の意見が多数あった。

ヒアリング調査結果においても、兼務する業務にとられる時間が多く手一杯であるという意見が多かった。

サービス提供責任者を兼務している場合、管理者とサービス提供責任者の責任・役割の境界が不明確でわからないということであった。

また、ヘルパーを兼務している場合、現場の状況を把握するという意味では大切であるが、ヘルパー業務がいつ入るかわからない精神的負担とサービス提供にとられる時間的な負担は大きいとのことであった。

《課題》

- ・ 管理者は 8 割以上が他の職種を兼務しており、管理者本来の「当該事業所の管理者としての業務」に充てられる時間は 4 割弱にすぎない。管理者が「当該事業所の管理者としての業務」に充てる時間を十分に確保することが課題である。

[仮説5：管理者は事業所の規模（サービス提供責任者の数）、法人の大きさ（1法人1訪問介護事業所、1法人複数訪問介護事業所）、法人種別（営利法人、NPO法人、協同組合）によって、研修や管理業務に影響があるのではないか]

《検証：全問を通して》

アンケート調査結果は、次のとおりであった。

自社研修について事業所の規模（サービス提供責任者の人数）別で見ると、規模が大きくなるほど管理者向けの自社研修に参加したことが「ある」と回答した割合が高かった。一方、規模が小さくなるほど、管理者向けの「自社研修はない」と回答した割合が高かった。また、法人種別にみると、協同組合で「ある」が約8割であったのに対し、NPO法人では約4割にすぎなかった。

1法人1訪問介護事業所では、法人のサポート体制が「ない」あるいは「どちらともいえない」との回答が多かったのに対し、1法人複数訪問介護事業所では、サポート体制が「ある」との回答が多かった。[追加分析結果（その1）－①]

1法人1訪問介護事業所では「自社研修はない」ところが40.9%で、1法人複数訪問介護事業所では13.9%であった。[追加分析結果（その2）－①]

ヒアリング調査結果においても、事業所の規模、法人の大きさ、法人種別等により、それぞれの管理者の立場が異なっていた。具体的には、NPO法人や協同組合（農協・生協）は営利法人と比べ数値目標は厳しくなかった。また、1法人1訪問介護事業所の場合は経営面も含め教育・研修、人材確保、労務管理など全ての面を管理者がカバーしているが、1法人複数訪問介護事業所の場合は、ある程度本社（本部、エリア統括部）でその一部をカバーしていた。

《課題》

- ・ 規模が小さい事業所及びNPO法人は、管理者向けの自社研修をより充実させることが課題である。
- ・ 1法人1訪問介護事業所では、自社研修をより実施する必要がある。
- ・ 1法人1訪問介護事業所では、法人による管理者のサポート体制をより充実させる必要がある。