

本事業の概要

1. 事業実施目的

介護保険制度の下では、指定を受けた介護事業所・施設（以下、「事業所・施設」という。）に高い水準の倫理性、法令遵守、事業運営の透明性の確保等が求められる。しかし、制度上、一部のサービスを除いて、事業所・施設の管理者の要件が明確に定められておらず、管理者の資質や業務実態が異なることが指摘されている。また、サービス提供主体の多様化に伴い、契約主体と実際にサービスを提供する事業所・施設とが異なる場合もあり、組織のガバナンスにおいても法人本部（経営層）等と管理者の役割や責任が事業所・施設によって異なるケースもみられる。一方、かつての大手介護事業者の不正事案においては、事業所・施設における組織統治（ガバナンス）のあり方が問われた。

さらに、近年では、介護人材の確保、介護離職防止、介護分野の生産性向上、（事務効率化、ICT・AI・介護ロボット等の活用）、外国人材の活用、サービス提供におけるマネジメント等を含め、事業所・施設管理を取り巻く状況が急速に変化する中、管理者の果たすべき役割も大きく変化してきている。

このため、本事業では、管理者を配置することとなっている介護サービスを広く対象として、事業所・施設に対し、管理者の実態（資格や経験年数、業務内容等）についてアンケート調査等を実施し、その実態を把握するとともに、その調査結果や事業所・施設を取り巻く状況の変化を踏まえ、今後、管理者に対応が求められる課題や具体的役割のあり方等について、検討委員会において具体的に検討し、管理者向けの研修等にも活用できるようガイドラインを作成する。成果物を通じて、管理者業務の標準化（均質化）を図り、介護保険制度の下での事業所・施設運営の適正化を促進するとともに、社会的信頼を確保することを目指す。

2. 実施体制

本事業では、介護事業所・施設に配置が義務付けられている「管理者」の標準的な業務について検討することを目的として、下記の検討委員会を設置した。委員構成としては、介護事業所・施設における「経営管理」、「労務管理」、「法令遵守」、「会計」などに精通した専門家をはじめ、実際に居宅系サービスや施設系サービスの経営に携わる方々に参画いただいた。（このうち委員名簿の*印の委員については、当会が平成20年度に実施した「介護事業所管理の実態把握と管理者の資質向上に関する調査研究事業」に参画していただいた委員である。）

(1) 検討委員会名簿

【検討委員会】(◎：委員長、委員五十音順)

◎原口 恭彦	東京経済大学 経営学部 教授
*石尾 肇	石尾公認会計事務所 代表
近藤 辰比古	公益社団法人全国老人福祉協議会 指導監査対応委員会 委員長
*綱川 晃弘	HRM・LINKS Co.Ltd. 代表取締役
*馬袋 秀男	一般社団法人「民間事業者の質を高める」全国介護事業者協議会 顧問
*本田 純一	元 中央大学 法科大学院 教授

【オブザーバー】

羽染 敬規	厚生労働省 老健局 振興課 基準第二係 係長
小俣 直貴	厚生労働省 老健局 振興課 基準第二係

【調査研究協力】

川村 静香	株式会社日本能率協会総合研究所 部長
田中 元	株式会社日本能率協会総合研究所 主任研究員
笠原 総人	株式会社日本能率協会総合研究所 研究員

(2) 検討委員会の開催

日 時		検討内容
令和元年 11 月 12 日 10 時～12 時	第 1 回	・事業所・施設の管理者業務の洗い出し ・事業所・施設の管理者へのアンケート項目（案）について
令和 2 年 2 月 4 日 15 時～17 時	第 2 回	・事業所・施設の管理者へのアンケート結果について ・事業所・施設の管理者へのヒアリング項目（案）について ・アンケート結果を踏まえたガイドライン骨子（案）について
令和 2 年 3 月 （書面開催）	第 3 回	・事業所・施設の管理者へのヒアリング結果について ・事業所・施設の管理者向けガイドラインについて ・報告書のとりまとめについて

第1回検討委員会での検討

第1回検討委員会では、まず事務局から事業概要の説明を行った。

委員からは、本事業の目指すべき成果についての確認があり、管理者に求められる業務を羅列するにとどまらず実行性を高めることを提言することを盛り込んだガイドラインを作成することを共通認識としてすり合わせを行った。

つづいて、事務局にて整理したガイドライン骨子について、説明を実施し、「経営管理」、「労務管理」、「法令遵守」、「会計」、「居宅系サービス」、「施設系サービス」の視点で検討いただいた。

最後に、介護事業所・施設に対してのアンケート調査について、事務局より対象事業者の選定方法、アンケート項目の案を示し検討いただいた。3,000事業所施設のサービス種別を勘案した対象先の振り分けや、4区分同一のアンケート調査票を使用することからいずれの区分の管理者も回答しやすいように、項目によっては、「該当しない」、「わからない」などの回答区分を設けるなど、検討委員会の意見を反映したアンケートを発送することとした。

第2回検討委員会での検討

第2回検討委員会では、まず事務局よりアンケート調査結果の説明を実施した。

管理者の業務のあり方とサービス提供マネジメントのガイドラインを検討するにあたり実施したアンケート調査結果において、管理者の約7割が施設内の他の業務などに兼務している点、管理者業務は多岐にわたることから事業所の運営管理（事業計画・報告）、人事労務管理（人材育成）などを他の職員に分担している管理者が多い点を認識する必要があった。

アンケート調査結果を分析し、ガイドライン作成にあたり、事務局案として以下の項目を追加し、検討委員会で検討した結果、ガイドラインへ盛り込むこととした。

- ◆「経営視点からみた事業展開と、業績向上に向けたマネジメント」
- ◆「人材を活用した組織づくりと組織運営」
- ◆「(労働)生産性の考え方を理解」
- ◆「人事マネジメント（基本的な考え方、人員計画の立案、人員の採用・定着、人材育成）」

つづいて、ヒアリング調査の項目について検討した。管理者業務ができていると回答を得た介護事業所・施設の中で、規模や地域性を勘案し、種別ごとに1事業者を事務局で選定した。ヒアリング調査において、留意すべき点を委員会で議論し、管理者の実態について時間配分を多くし、何をどのレベルまでできているかなどの聞き取りを中心に実施することとした。

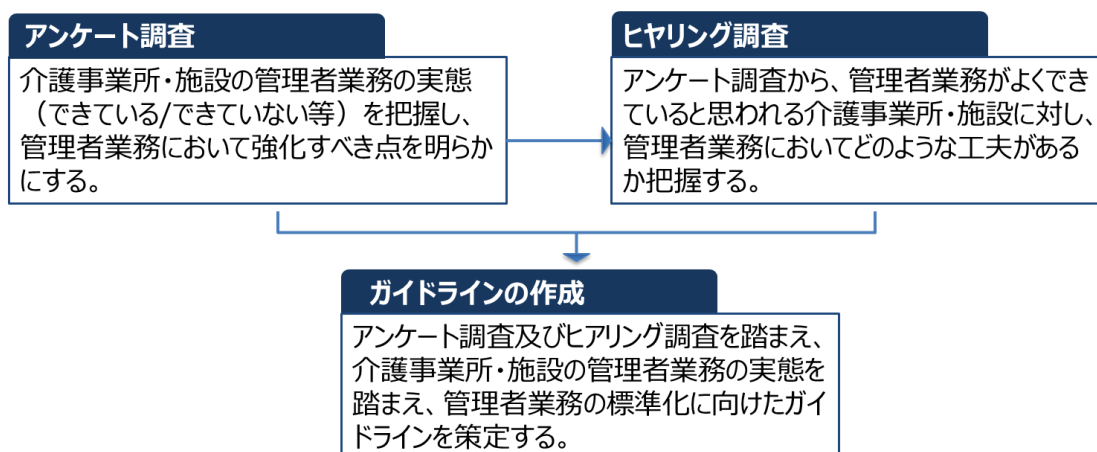
第3回検討委員会での検討

第3回検討委員会では、ヒアリングの結果報告と事務局にて作成したガイドライン報告書について意見を伺い、ガイドラインにハラスメントに関する項目を追加した。

3. 実施フロー

本調査研究事業においては、以下について実施している。

- (1) アンケート調査の実施
- (2) ヒアリング調査の実施
- (3) ガイドラインの作成



4. 実施概要

(1) アンケート調査の実施概要

①調査目的

管理者を配置することとなっている介護サービスを広く対象として、管理者の実態を把握するアンケート調査を実施し、その調査結果や事業所を取り巻く状況の変化を踏まえ、今後、管理者に対応が求められる課題や具体的役割のあり方等について検討し、管理者向の業務の標準化に向けたガイドラインを作成することを目的に実施した。

②調査対象と期間等

【調査対象】 全国で介護保険サービスを提供している介護事業所・施設をサービス別に無作為抽出

【調査方法】 郵送による配布・回収（FAXにて礼状を兼ねた督促を実施）

【調査項目】 参考資料の調査票参照

【調査期間】 令和元年12月5日～27日

③回収結果

サービス区分	配布数(件)	有効回収数(件)	有効回収率(%)
(1)居宅サービス	1,650	524	31.8
①訪問リハビリ	150	48	32.0
②訪問介護	150	46	30.7
③訪問看護	150	44	29.3
④訪問入浴	150	39	26.0
⑤デイサービス	150	53	35.3
⑥デイケア	150	42	28.0
⑦サービス付き高齢者住宅	150	51	34.0
⑧有料老人ホーム	150	44	29.3
⑨軽費老人ホーム	150	48	32.0
⑩ショートステイ	150	48	32.0
⑪福祉用具・貸与販売	150	61	40.7
(2)地域密着型	1,000	316	31.6
⑫小規模多機能型	100	25	25.0
⑬看護小規模多機能型居宅介護	100	30	30.0
⑭複合型サービス	100	28	28.0
⑮定期巡回・随時対応サービス	100	36	36.0
⑯夜間対応訪問介護	100	32	32.0
⑰地域密着デイ	100	32	32.0
⑱認知症対応デイサービス	100	34	34.0
⑲グループホーム	100	32	32.0
⑳地域特定施設	100	34	34.0
㉑地域老人福祉施設	100	25	25.0
(3)㉒居宅介護支援	400	204	51.0
(4)介護保険施設	950	201	21.2
㉓老人福祉施設	250	74	29.6
㉔老人保健施設	250	49	19.6
㉕療養医療施設	250	29	11.6
㉖介護医療院	250	49	24.5
分類不能	—	40	—
合計	4,000	1,285	32.1

(2) ヒアリング調査の実施

①調査目的

アンケート調査の補完的調査としてのヒアリング調査を実施した。

今後、管理者に対応が求められる課題や具体的役割のあり方等について介護事業所・施設の現場での認識について把握した。

②調査対象と期間等

【調査対象抽出方法】

「問13-1 主にあなた自身が分担している業務について、業務の実施状況を教えてください。」において、「できている」の回答数が多い介護事業所・施設を抽出し、その中から、従業員数（規模）、サービス種別、所在地域のバランスを考慮して、調査対象を決定した。

【調査対象】

・居宅サービス支援、地域密着型サービス、居宅介護支援、介護保険施設から各1箇所

【調査項目】

- ・対象法人・対象事業所の概要
- ・管理者の属性
- ・管理者業務の実態について
- ・管理者に必要なスキル
- ・その他

【調査期間】 令和2年2月17日～21日

(3) ガイドラインの作成 別添

①目的

ガイドラインを通じて管理者業務の標準化を図り、介護保険制度の下で事業所運営の適正化を図ることを目的に、上記(1)(2)の結果を踏まえて、介護事業所・施設における管理者業務のあり方とサービス提供マネジメントに関するガイドラインの策定を行った。

②進め方

【管理者業務の洗い出し】

- ・ 平成20(2008)年度調査研究「介護事業所管理の実態把握と管理者の資質向上に関する調査研究事業」及び平成26(2014)年度検討会「福祉施設長のあり方に関する検討会」を踏まえ管理者業務について洗い出しを行うとともに、第1回検討会にて介護事業所・施設の管理者業務について検討を行った。
- ・ なお、サービス種別ごとに、「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」(平成十一年厚生省令第三十七号)について整理を行うとともに、管理者に関して、どのように記述されているか事前に整理を行っている。

【管理業務の実態把握】

- ・ アンケート調査で、管理者業について実態の把握を行った。

【ガイドライン骨子案の作成】

- ・ アンケート調査結果を踏まえ、ガイドラインの骨子案を作成し、第2回検討委員会にて検討を行った。

【ガイドライン案の作成】

- ・ 検討委員会の指摘を踏まえ、ガイドライン案の作成を行った。

【ガイドラインの作成】

- ・ ガイドライン案について、検討委員から意見聴取を行い、ガイドラインを作成した。