

第3章 ガイドラインの作成について

本章では、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調査研究の成果物である介護事業所・施設の管理者向けガイドラインの作成について記載する。

1. 管理者業務の洗い出し

本調査研究事業においては、調査居宅介護サービス事業所及び介護保険施設の管理者を対象とすることから、平成 20（2008）年度に「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」で整理した訪問介護事業者との違いを把握するため、「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）」におけるサービス種別ごとの記載事項について整理を行った。＜資料 1＞

そのうえで、平成 20 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」において作成した訪問介護サービス事業者の管理すべき項目を参考に、今日的課題を踏まえ、介護事業所・施設における管理業務について整理を行った。

	項目	今日的な課題
	介護保険制度の基本理念と管理者の役割	企業側のキャリア支援風潮が強まっている (2016 年、職業能力開発促進法の改正等)
	人員・設備に関する基準の理解	「EPA（経済連携協定）」「在留資格（介護）」「技能実習」「特定技能 1 号」等外国人人材の活用が進んでいる 「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」や、同一労働同一賃金の方向性について
	事業所・施設運営の管理	「医療・介護関係事業者における 個人情報 の適切な取扱いのためのガイダンス」他個人情報保護の法令遵守
	介護保険サービスの提供と危機管理	施設での看取りが進められている 人材不足・生産性向上のため ICT の積極的活用が進められている
	人事・労務管理	働き方改革関連法に関連した「時間外労働上限規制」「36 協定」の理解、届出など法令の遵守が求められている。 最低賃金が上昇している 常時労働者が 50 人以上いる事業所ではストレスチェックが義務化されている ワークライフバランスが進められている
	リスクマネジメント	災害やハラスメントなどリスク管理の重要性がますます高まっている

＜資料 1＞「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）」の整理

番号	項目	居宅サービス事業所（種別10）※1										地域密着型サービス事業所（種別9）※2										※3	※4	※5	※6	※7	
		訪問介護	訪問入浴介護	訪問看護ステーション	通所介護	通所リハビリテーション	短期入所生活介護	短期入所療養介護	特定施設入居者生活介護	福祉用具貸与	特定福祉用具販売	看護巡回・随時対応型訪問介護	夜間対応型訪問介護	地域密着型通所介護	認知症対応型通所介護	小規模多機能型居宅介護	認知症対応型共同生活介護	活介護	地域密着型特定施設入居者生活介護	複合型サービス（看護小規模多機能型居宅介護）	地域密着型介護老人福祉施設	居宅介護支援事業所	介護老人福祉施設	介護老人保健施設	介護療養型医療施設	介護医療院	
1	基本方針	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
2	サービスの内容/定義										●	●														●	
3	厚生労働省令で厚労省で定める施設																							●		●	
	＜人員基準＞																										
4	従業者の員数	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
5	代表者														●	●		●									
6	管理者	●	●	●	●		●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
	＜利用定員＞																										
7	利用定員						●								●	●			●								
8	対象者							●																			
	＜設備基準＞																										
9	設備及び備品等	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	＜運営基準＞																										
10	同意/契約	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
11	提供拒否の禁止	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
12	開始及び終了/入退所						●	●									●			●		●	●	●	●	●	
13	サービス困難時の対応	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
14	受給資格の確認	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
15	要介護認定の申請に係る援助	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
16	心身状況等の把握	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●			●								
17	居宅介護支援事業者/居宅サービス事業者等との連携	●	●	●	●				●	●	●	●	●	●	●				●								
18	法定代理受領サービスの提供	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●				●		●						
19	居宅/施設サービス計画	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●											●		
20	居宅/施設サービス計画の変更	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●													
21	身分証の携行	●	●	●					●	●	●	●			●				●		●						
22	サービスの記録	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	
23	健康手帳への記載																								●		
24	利用料の受領	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
25	保険給付申請のための証明書の交付	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
26	指定の基本取扱方針	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
27	指定の具体的取扱方針	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●						
28	診療の方針																								●	●	
29	必要な医療の提供が困難な場合等の措置等																									●	
30	主治医との関係			●								●							●								
31	計画の作成	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●		●		●	●		●	
32	看護計画・報告書の作成			●															●								
33	サービスについて					●	●	●	●	●					●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
34	同居家族のサービス提供の禁止	●		●								●															
35	同居家族のサービス提供の制限	●																									
36	市町村への通知	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
37	家族との連携							●										●									
38	緊急時等の対応	●	●	●	●	●	●					●	●	●	●	●	●	●	●	●	●						
39	管理者による管理																●				●		●	●	●	●	
40	管理者の責務	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
41	計画担当介護支援専門員の責務																					●	●	●	●	●	
42	運営規定	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	
43	介護等の総合的提供	●																									
44	勤務体制の確保	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	
45	定員の遵守				●	●	●	●						●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
46	非常災害対策				●	●	●	●						●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
47	衛生管理/健康管理	●	●	●	●	●	●		●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
48	掲示	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
49	秘密保持	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
50	広告	●	●	●	●				●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
51	利益供与/利益収受の禁止	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
52	苦情処理	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
53	地域との連携	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	
54	協力医療機関等														●	●	●	●	●	●			●	●	●	●	
55	調査への協力等														●	●			●								
56	事故発生時の対応	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
57	会計区分	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
58	居住機能を担う併設施設等への入居														●				●								
59	記録の整備	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
60	提供除外											●															
61	訪看との連携											●															
		39	35	37	37	35	36	33	28	36	34	41	28	37	38	42	36	32	43	35	29	34	34	35	35	37	

出所 ※1 電子政府の総合窓口「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)
https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=411M50000100037

※2 電子政府の総合窓口「指定地域密着型サービスの事業の人員、設備及び運営に関する基準」(平成十八年厚生労働省令第三十四号)
https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=418M60000100034

※3 電子政府の総合窓口「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」(平成十一年厚生省令第三十八号)
https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=411M50000100038

※4 電子政府の総合窓口「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」(平成十一年厚生省令第三十九号)
https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=411M50000100039

※5 電子政府の総合窓口「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」(平成十一年厚生省令第四十号)
https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=411M50000100040

※6 厚生労働省「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」(平成十一年三月三十一日厚生省令第四十一号)

※7 厚生労働省「介護医療院の人員、施設及び設備並びに運営に関する基準」(平成三十年一月十八日厚生労働省令第五号)
https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=82ab6230&dataTyPe=0&pageNo=1

2. 管理業務の実態把握

アンケート調査の結果から得た管理者の業務の実施状況は以下の通りである。

①管理者の業務として「該当しない」業務

29 業務のうち、5 業務において 1 割以上が「該当しない」と回答している。サービス種別で見ると、特に『居宅介護支援』で 12 業務と多い（「人事・労務管理」5 業務、「労働安全管理」2 業務等）。

サービス種別別「該当しない」業務

(単位: %)

	全数	居宅サービス	地域密着型	居宅介護支援	介護保険施設
平 均	6.8	7.2	6.2	10.0	3.6
【法令遵守】人員配置基準の遵守	4.4	4.6	3.6	8.2	1.6
【法令遵守】設備基準の遵守	6.6	6.3	6.9	10.3	3.1
【法令遵守】地方自治体が定める独自基準の遵守	11.0	11.5	11.0	13.6	7.4
【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守	7.4	11.9	6.6	2.1	2.1
【運営管理】運営方針の明示	5.1	5.5	8.2	2.6	1.6
【運営管理】事業計画書・予算書の策定	13.3	15.2	15.2	12.0	6.3
【運営管理】事業報告書・決算書の策定	15.9	18.6	17.2	16.1	6.3
【運営管理】利用者の安定的な確保対策	3.6	2.8	2.0	9.4	2.6
【運営管理】運営規定の管理や掲示	3.2	3.8	4.0	1.5	2.1
【運営管理】給付管理や出納管理	7.0	8.3	8.6	1.1	6.8
【運営管理】各種記録の管理	1.6	1.8	1.3	1.0	2.1
【介護サービス】適切な計画策定	2.7	3.7	1.0	1.6	3.6
【介護サービス】介護サービスの評価と改善	3.0	3.4	2.0	4.8	2.1
【関係者との連携】医療機関・医療職との連携	3.5	5.1	1.0	3.2	3.1
【関係者との連携】行政や他の事業者を含む地域との連携	2.0	3.4	0.3	1.6	1.6
【人事・労務管理】人員計画の立案	10.0	9.7	9.6	17.9	3.7
【人事・労務管理】人員の採用(応募、面接)・定着の取組	9.9	10.1	9.2	17.4	3.1
【人事・労務管理】人材育成計画の立案	9.4	8.2	11.0	16.6	3.2
【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練(OJT)	4.8	3.7	2.4	11.2	5.2
【人事・労務管理】雇用条件・労働条件の管理や勤怠管理	8.1	8.1	7.1	14.4	3.7
【労働安全管理】メンタルヘルス対策や職場・職員の衛生管理	7.1	6.0	6.3	16.4	2.1
【労働安全管理】職員間のいじめ、ハラスメント対策	7.2	6.8	5.4	17.6	1.0
【リスクマネジメント】個人情報の保護	1.4	1.0	2.3	1.6	1.0
【リスクマネジメント】利用者への虐待、暴力、ハラスメント対策	3.0	3.4	1.3	6.8	1.0
【リスクマネジメント】利用者の暴言、暴力、ハラスメント対策	2.7	2.6	2.0	5.8	1.0
【リスクマネジメント】苦情への対策	0.6	0.8	0.3	0.0	1.0
【リスクマネジメント】事故への対策	1.0	1.0	0.7	2.1	0.5
【リスクマネジメント】非常災害への対策	3.3	2.8	3.0	7.0	1.6
【その他】利用者の金銭管理	39.0	39.2	29.9	68.3	24.9

※無回答除く

凡例

10%以上
20%以上

②サービス種別別管理者の主な業務

介護事業所・施設内で行われている業務で、「主にあなた（管理者）自身」の業務と回答した割合を見ると、管理者よりも他の職員が実施している割合が高い業務は 29 業務中 5 業務で、具体的には【運営管理】事業報告書・決算書の策定、給付管理や出納管理、【介護サービス】適切な計画策定、【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練（OJT）、【その他】利用者の金銭管理である。『介護保険施設』は、全体的に他の職員が実施している業務が多くなっており、29 業務中 21 業務で管理者よりも他の職員が実施している割合が高くなっている。それ以外の種別については、4～7 業務で、他の職員が実施している割合が高い。

サービス種別別管理者の主な業務

（単位：％）

	全数	居宅サービス	地域密着型	居宅介護支援	介護保険施設
平 均	62.2	63.0	68.2	71.7	42.1
【法令遵守】人員配置基準の遵守	77.7	80.1	81.8	79.2	63.7
【法令遵守】設備基準の遵守	68.6	72.1	72.2	68.4	54.3
【法令遵守】地方自治体が定める独自基準の遵守	73.3	75.0	77.2	77.6	59.1
【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守	79.6	78.9	87.7	90.5	58.2
【運営管理】運営方針の明示	76.9	77.6	76.0	75.8	77.8
【運営管理】事業計画書・予算書の策定	52.4	55.1	51.4	51.8	48.0
【運営管理】事業報告書・決算書の策定	42.1	44.5	42.0	41.0	37.4
【運営管理】利用者の安定的な確保対策	66.7	68.6	74.2	80.5	37.1
【運営管理】運営規定の管理や掲示	72.0	73.7	74.2	82.2	53.7
【運営管理】給付管理や出納管理	37.0	31.5	36.7	71.1	16.3
【運営管理】各種記録の管理	51.8	49.2	57.9	83.1	17.6
【介護サービス】適切な計画策定	45.4	41.4	47.2	79.7	19.5
【介護サービス】介護サービスの評価と改善	51.7	50.2	57.1	77.5	22.9
【関係者との連携】医療機関・医療職との連携	54.8	47.5	57.9	82.4	41.7
【関係者との連携】行政や他の事業者を含む地域との連携	71.2	68.3	80.5	86.0	49.5
【人事・労務管理】人員計画の立案	59.5	63.1	63.6	48.1	54.3
【人事・労務管理】人員の採用（応募、面接）・定着の取組	58.6	63.4	66.1	42.0	50.0
【人事・労務管理】人材育成計画の立案	54.6	60.1	61.6	50.0	34.8
【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練（OJT）	45.2	43.6	50.0	72.5	16.6
【人事・労務管理】雇用条件・労働条件の管理や勤怠管理	50.6	55.8	59.3	44.7	29.9
【労働安全管理】メンタルヘルス対策や職場・職員の衛生管理	56.5	58.0	66.5	51.3	41.7
【労働安全管理】職員間のいじめ、ハラスメント対策	66.0	70.4	80.4	49.7	47.4
【リスクマネジメント】個人情報の保護	76.4	78.7	85.6	87.0	45.5
【リスクマネジメント】利用者への虐待、暴力、ハラスメント対策	73.5	74.7	83.4	83.1	46.3
【リスクマネジメント】利用者の暴言、暴力、ハラスメント対策	72.5	74.1	83.3	81.6	43.2
【リスクマネジメント】苦情への対策	76.6	77.4	85.6	92.1	44.7
【リスクマネジメント】事故への対策	73.2	74.0	81.1	87.0	45.5
【リスクマネジメント】非常災害への対策	69.3	72.7	76.7	71.3	47.1
【その他】利用者の金銭管理	34.7	34.3	47.9	54.2	8.3

※該当しない・無回答を除き、施設・事業所内で行われている業務について「主にあなた（管理者）自身」と回答した割合

凡例

90%以上	10%未満
80%以上	20%未満
70%以上	30%未満
60%以上	40%未満

③主に管理者自身の業務で「できている」業務

主に管理者自身の業務で「できている」と回答した割合が低い業務は 29 業務中 10 業務で、「できている」割合が 5 割を下回っている。サービス種別で見る 4 種別全てが半数を下回った業務は、【人事・労務管理】人材育成計画の立案/現場での直接指導・教育訓練(OJT)、【労働安全管理】メンタルヘルス対策や職場・職員の衛生管理の 3 業務である。

サービス種別別管理者の主な業務で「できている」業務

(単位:%)

	全数 できている	居宅サービス できている	地域密着型 できている	居宅介護支援 できている	介護保険施設 できている
	62.8	62.8	63.4	63.6	59.8
【法令遵守】人員配置基準の遵守	80.3	80.3	82.6	78.4	78.0
【法令遵守】設備基準の遵守	79.3	79.7	82.0	76.1	76.0
【法令遵守】地方自治体が定める独自基準の遵守	77.3	77.2	79.6	74.2	76.7
【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守	85.0	82.7	89.6	80.6	89.0
【運営管理】運営方針の明示	75.5	75.1	78.1	76.4	71.9
【運営管理】事業計画書・予算書の策定	68.4	66.4	69.5	67.4	72.9
【運営管理】事業報告書・決算書の策定	73.2	72.3	73.3	67.7	81.3
【運営管理】利用者の安定的な確保対策	49.5	50.2	49.8	47.1	50.7
【運営管理】運営規定の管理や掲示	78.9	77.8	83.2	76.3	78.0
【運営管理】給付管理や出納管理	81.4	78.9	84.2	80.2	89.7
【運営管理】各種記録の管理	63.8	62.8	63.7	69.5	45.5
【介護サービス】適切な計画策定	59.5	59.5	57.1	62.2	57.1
【介護サービス】介護サービスの評価と改善	49.4	51.5	50.0	46.7	44.2
【関係者との連携】医療機関・医療職との連携	58.8	58.4	57.9	53.4	73.0
【関係者との連携】行政や他の事業者を含む地域との連携	49.0	44.3	52.1	53.2	50.0
【人事・労務管理】人員計画の立案	49.9	50.7	51.2	57.3	40.0
【人事・労務管理】人員の採用(応募、面接)・定着の取組	46.1	45.5	49.2	51.6	38.0
【人事・労務管理】人材育成計画の立案	38.3	39.3	38.3	35.9	36.5
【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練(OJT)	43.9	45.2	45.5	39.2	46.7
【人事・労務管理】雇用条件・労働条件の管理や勤怠管理	62.6	63.7	63.0	66.7	50.9
【労働安全管理】メンタルヘルス対策や職場・職員の衛生管理	42.2	44.6	38.9	47.5	35.9
【労働安全管理】職員間のいじめ、ハラスメント対策	47.1	50.3	43.0	54.5	38.9
【リスクマネジメント】個人情報の保護	72.4	73.8	72.7	74.8	60.5
【リスクマネジメント】利用者への虐待、暴力、ハラスメント対策	62.9	65.1	63.6	66.7	45.5
【リスクマネジメント】利用者の暴言、暴力、ハラスメント対策	59.8	61.2	60.7	63.7	43.2
【リスクマネジメント】苦情への対策	64.9	68.2	62.2	66.1	56.0
【リスクマネジメント】事故への対策	63.9	65.1	63.4	66.0	56.5
【リスクマネジメント】非常災害への対策	49.7	48.4	51.6	50.8	48.9
【その他】利用者の金銭管理	73.1	70.2	83.2	46.9	83.3

※無回答を除き、「主にあなた(管理者)自身」の業務について、「できている」と回答した割合

管理者業務であっても「できている」のが半数以下

凡例

90%以上	10%未満
80%以上	20%未満
70%以上	30%未満
60%以上	40%未満

④管理者として必要な知識・技術

管理者として必要な知識・技術は、【制度・動向】介護保険の最新の動向の割合が最も高く、次いで【関係者との連携】職員との円滑な人間関係作りに関する技術、【リスクマネジメント】、【人事・労務制度】職員の働く満足度・モチベーションを向上させる知識・技術である。一方、【人事・労務制度】ICT やロボットを活用した生産性を高める知識・技術、【制度・動向】外国人人材の活用関連法規や動向については、種別を問わず必要と感じている割合が低い。その他、【運営管理】事業計画書・予算書/事業報告書・決算書の策定に関する知識・技術、【人事・労務管理】人事制度(基本処遇制度、人事評価制度、賃金制度)の(再)構築のために知識・技術など、本来管理者に求められる業績・生産性の向上・人材の活用に対する意識が希薄である。

あなたが管理者として必要な知識・技術

(单位:%)

【分野】	全数	居宅サービス	地域密着型	居宅介護支援	介護保険施設
	必要	必要	必要	必要	必要
	59.2	59.3	63.0	60.5	51.9
【制度・動向】介護保険の最新の動向	85.1	85.7	83.8	92.1	78.7
【介護の動向】根拠（エビデンス）に基づいた介護技術の動向	53.4	55.3	61.0	55.6	33.7
【介護の動向】ACP や看取りに関する知識・技術	57.0	50.6	56.7	78.9	51.8
【介護の動向】医療ニーズが高い利用者に対する知識・技術	59.0	54.1	59.9	82.0	46.9
【介護の動向】認知症ケアに関する知識・技術	69.3	67.2	73.5	85.6	51.0
【関係者との連携】チームケア・チームカンファレンスに関する技術	63.5	59.1	70.9	81.6	45.1
【運営管理】運営業務管理（マネジメント）に関する知識・技術	63.4	64.5	64.8	66.5	55.2
【運営管理】事業計画書・予算書の策定に関する知識・技術	47.2	47.1	47.3	42.6	51.8
【運営管理】事業報告書・決算書の策定に関する知識・技術	44.8	44.7	44.4	42.7	47.7
【制度・動向】働き方改革等労働関連法規や動向	62.5	64.4	62.8	52.0	67.7
【人事・労務制度】ワーク・ライフ・バランスを推進する知識・技術	52.9	54.3	59.9	46.1	44.9
【人事・労務管理】業務改善等による生産性を高める知識・技術	66.4	69.8	70.5	62.2	54.7
【人事・労務制度】ICT やロボットを活用した生産性を高める知識・技術	26.0	27.7	26.6	21.8	24.5
【人事・労務管理】人事制度（基本処遇制度、人事評価制度、賃金制度）の（再）構築のために知識・技術	48.1	48.3	55.8	34.6	48.7
【制度・動向】外国人人材の活用関連法規や動向	20.1	20.2	24.0	9.1	23.5
【人事・労務制度】職員の働く満足度・モチベーションを向上させる知識・技術	70.0	72.9	80.5	56.4	59.4
【人事・労務制度】組織風土を改善する知識・技術	62.1	64.6	67.8	49.2	59.4
【関係者との連携】職員との円滑な人間関係作りに関する技術	77.7	77.5	83.8	81.0	64.9
【ハラスメント】ハラスメントを防止する知識・技術	63.4	66.5	69.7	53.1	55.7
【リスクマネジメント】個人情報保護に関する知識・技術	72.3	71.1	76.0	83.6	58.2
【リスクマネジメント】非常災害への備えに関する知識・技術	72.3	73.5	76.4	73.3	61.9

自分たちの専門領域への関心が高い

2	マネジメントの理解	
8	マネジメントの展開	業績向上
7	マネジメントの展開	業績向上
7	マネジメントの展開	働き方改革
9	マネジメントの展開	働き方改革
7	マネジメントの展開	生産性の向上
5	マネジメントの展開	生産性の向上
7	マネジメントの展開	人材活用
5	マネジメントの展開	人材活用
4	マネジメントの展開	人材活用
4	マネジメントの展開	組織風土改善
9	マネジメントの展開	リーダーシップ
7	マネジメントの展開	リスクマネジメント
2	マネジメントの展開	リスクマネジメント
9	マネジメントの展開	リスクマネジメント

業績、生産性の向上、人材活用、いうなれば人・もの・金の
マネジメントが弱い
マネジメントはリスクマネジメント（問題が起きないようにする）
方向にのみ向いていないか？

凡例

90%以上	10%未滿
80%以上	20%未滿
70%以上	30%未滿
60%以上	40%未滿

以上のことから、管理者業務でありながらできていない業務、管理者として必要な知識・技術であるにも関わらず、必要性を認識していない業務についてガイドラインに盛り込む必要があることを確認した。

3. ガイドラインの作成

以上を踏まえ、ガイドライン骨子案を作成した。＜資料 2＞

検討委員会の指摘を踏まえ、ガイドライン案の作成を行い、ガイドライン案について、検討委員から意見聴取を行って、ガイドラインを作成した。

※別添「介護施設事業所の管理者向けガイドライン」参照

＜資料 2＞ガイドライン骨子案

項目（案）		記述内容（案）
第1章：介護保険制度の基本理念と管理者の役割		
第1節	基本理念、一般原則	○利用者の立場に立ったサービスの提供について
第2節	管理者の役割	①「管理者」の位置づけ及び役割の重要性について理解 ②利用者との関係を理解 ③介護にともなう民法上の責任関係を理解 ④事業所の考える介護職員のキャリアイメージの共有 ⑤理念やビジョン、組織の方針や事業計画、目標などを明確にして、介護職員に周知 ⑥事業計画と予算書の策定 ⑦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 ⑧記録、報告や面談等で介護職員同士、管理者との情報共有
第3節	組織の理解	①介護事業所におけるガバナンスの理解 ②人材を活用した組織づくりと組織運営
第2章：人員・設備に関する基準の理解		
第1節	人員の管理	①職員の職種及び員数の適正管理 ②配置基準と資格要件を理解し、適正に管理 ③職員の勤務体制の確保について理解 ④職員の出社・退社予定の管理について理解 ⑤外国人介護人材の在留資格別による違いを理解し適正に管理 ⑥非正規職員の役割や処遇を整理し、雇用管理改善
第2節	利用者数の管理	○利用者数の把握
第3節	設備及び備品等の管理	①事業所の専用区画について理解 ②備品の整備・管理方法を理解
第3章：事業所運営の管理		
第1節	重要事項を付した文章・手続の管理	○契約に係る一連の手続を適正に管理
第2節	提供拒否の禁止	
第3節	サービス利用申込者への対応管理	①サービスの提供が困難なときの対応について理解 ②受給資格等の確認について理解 ③新規利用者受付時の関係記録の管理
第4節	身分を証明する書類の管理	
第5節	運営規程の管理	○都道府県に届け出ている運営規程の内容を理解し、適正に管理
第6節	衛生管理等	○職員の清潔の保持及び健康状態の管理方法を理解
第7節	重要事項の提示	○重要事項の提示が適切に行われているか確認
第8節	秘密保持等の管理	①利用者及びその家族の秘密の保持 ②利用者等の個人情報を用いる場合の事前同意手続の理解
第9節	広告の管理	○広告の内容が虚偽や誇大でないか確認
第10節	利益供与の禁止	○居宅介護支援事業者またはその職員に対する「利益供与の禁止」について理解
第11節	記録の整備・保存・管理	○諸記録の整備・保存について理解
第12節	給付管理・出納管理	①日々の現金の管理及び預かり金の分別管理 ②利用料等の受領について理解 ③保険給付の請求のための証明書の交付について理解 ④利用者に関する市町村への通知方法を理解 ⑤会計の区分について理解 ⑥介護報酬の適正な請求について理解
第13節	名称等の変更届出管理	○指定の内容に変更があった場合の届出について理解
第4章：介護保険サービスの提供とサービスの質の向上		
第1節	サービスの提供に関する管理	①サービスの基本方針、取扱方針を理解 ②サービスの計画作成について理解 ③利用者がサービス計画の変更を希望する場合には必要な援助を行う ④サービスの提供の記録の管理 ⑤同居家族に対するサービス提供の禁止/制限について理解
	（施設での看取り）	○施設での看取りに関する組織方針を理解
第2節	サービスの提供に必要な援助等及び連携	①要介護認定の申請に係る援助について理解 ②心身の状況や生活実態等の把握 ③居宅介護支援事業者等との連携について理解 ④法定代理受領サービスの提供を受けるための援助について理解 ⑤医療機関・医療職との連携について理解 ⑥地域住民や団体、市区町村等地域や他のサービスとの連携について理解
第3節	サービスの質の評価と向上方法	①サービスの質の自己評価を行い、常に「利用者本位のサービス提供」に努めなければならないことを理解 ②指導監査、介護サービス情報の公表への対応、第三者評価等を活用するなど、サービスの質の向上に積極的に取り組む
第4節	生産性の向上	①（労働）生産性の考え方を理解 ②ICTを積極的に活用して品質向上、生産性向上に取り組む
第5章：人材の確保・定着		
第1節	人事マネジメント	①人事マネジメントの基本的な考え方 ②人員計画の立案 ③人員の採用（応募、面接）・定着の取組 ④人材育成計画の立案
第2節	職員の資質向上	①現場での直接指導・教育訓練（OJT） ②研修等への参加機会を確保する体制ができているか確認 ③キャリアアップを支援する体制を整備 ④職員の状況に応じたワークライフバランスの取り組みを推進
第3節	評価	①仕事の役割や責任の範囲、必要な能力などを明示 ②仕事ぶりや能力などについて評価し、面談・フィードバックによって、職員の能力向上を図る
第6章：労務管理		
第1節	労働契約	①就業規則の重要性和管理方法について理解 ②労働条件通知書等で個別の労働条件の明示の徹底 ③労働保険、社会保険への加入 ④解雇、雇止め等について理解
第2節	勤務時間	①労働時間とその把握方法について理解 ②法定労働時間と時間外労働について理解 ③休憩・休日について理解 ④休暇制度について理解
第3節	賃金	⑤育児・介護関連の法令について理解 ①労働時間に対して適正な賃金を支払う ②労働者名簿・賃金台帳等が事業所に整えられているか確認 ③休業手当について理解
第4節	安全衛生	①衛生管理者の選任・届出や健康診断等が正しく行われているか確認 ②職員の健康管理や労働災害防止への取組みが行われているか確認
第7章：リスクマネジメント		
第1節	身体拘束の理解	○身体拘束について理解できているか確認
第2節	高齢者虐待防止策等の管理	○高齢者虐待の防止及び早期発見・早期対応
第3節	苦情処理の管理	①苦情・相談等の受付窓口を設置し、迅速かつ適切に対応 ②苦情に対して、市町村や国民健康保険団体連合会からの指導または助言を受けた場合には、必要な改善を行う
第4節	緊急時の対応管理	○緊急時の対応に備え、適切な体制・手順を整備
第5節	事故発生時の対応管理	○事故等の対応に備え、適切な体制・手順を整備
第6節	非常災害への対策	
資料		
	関連法制度等	①「介護サービス情報の公表」制度 ②成年後見制度 ③消費者契約法 ④個人情報保護法 ⑤公益通報者保護法 ⑥高齢者虐待防止法 ⑦介護休業制度 ⑧外国人人材の活用に関する関連法令・諸制度 ⑨キャリア段位等キャリアパスについて （その他：日常生活自立支援事業、自治体の高額療養支援制度等、相続・贈与関連の法律等）

おわりに

介護保険制度は、その創設から 19 年が経ち、サービス利用者は制度創設時の 3 倍を超え、介護サービスの提供事業所数も着実に増加し、介護が必要な高齢者の生活の支えとして定着、発展してきている。

その一方で、介護保険制度を取り巻く状況は、さらなる少子・高齢化の進展、社会経済の情勢に伴って変化し続けている。これまでに、こうした変化に対応することを目的として、社会保障審議会介護保険部会における制度の見直しや、社会保障審議会介護給付費分科会における介護報酬・指定基準等の改定が順次進められてきたところである。

介護事業所・施設においては、こうした介護保険制度の見直しや介護報酬・指定基準等の改定に適切に対応するため、経営や事業運営を見直してきたところである。これに介護現場で対応してきたのが介護事業所・施設ごとに配置が義務付けられている「管理者」である。

当会では、こうした管理者の業務支援のために、平成 20 年度の「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」において、指定基準等に照らして管理者が行うべき管理業務について標準化した。本事業においては、これ以降の介護保険制度の見直しや介護報酬・指定基準等の改定等の内容、今回あらためて実施した管理者の業務実態調査（アンケート調査・ヒアリング調査）の結果等を踏まえ、「介護事業所・施設の管理者向けのガイドライン」を作成したところである。

このガイドラインは、単なる今日的な管理者業務の標準化にとどまらず、介護保険制度の下でのサービス提供において、管理者が適切なマネジメントが行えるよう各業務内容について解説したものである。

介護事業所・施設においては、今後ますます適正なサービス提供とサービスの質の確保が求められることとなる。このガイドラインは、行政（国や自治体）においては介護事業所・施設への指導、事業者団体等においては業界としての質の確保、個々の介護事業所・施設においては経営者・管理者の現場業務での指針として、それぞれの活用場面に資するものであると考えられる。このため、当会としても、このガイドラインの普及に努めていくこととしているが、関係各位におかれても周知にご協力いただけるようお願いしたい。

また、このガイドラインは、多くの介護保険サービスに適用できるよう標準的な内容を示しているため、個々のサービス種別や介護事業所・施設の実情に応じて、これに付加する内容等もあるものと考えられる。このため、常に現場の実情に応じた活用が進められるよう期待したい。