

令和元年度老人保健事業推進費等補助金
老人保健健康増進等事業

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調査研究

事業報告書

令和2年3月



一般社団法人シルバーサービス振興会

ELDERLY SERVICE PROVIDERS ASSOCIATION

はじめに

社会保険である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」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強く求められます。このため、介護保険指定基準においては、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。」とされています。しかしながら、一部のサービスを除いて、事業所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にばらつきが生じていることが、これまでも指摘されていました。

このため当会では、平成 20（2009）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」を実施し、居宅サービス（訪問介護）を対象としたアンケート調査により実態を把握するとともに、管理者が行うべき業務について一定の整理を行いました。さらには、管理者の資質向上に向けた研修等を実施したところです。

平成 12（2000）年に導入された介護保険制度も 19 年を経過し、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）、外国人人材の活用など、サービス提供におけるマネジメントを含め、事業所管理を取り巻く状況が急速に変化してきており、今日的に管理者の果たすべき役割も変化してきています。

このため、本事業では、今回あらためて、指定を受けた介護事業所・施設における管理者の業務実態についてアンケート・ヒアリング調査を実施するとともに、その調査結果や近年の状況の変化を踏まえ、今後、管理者に求められる事項や果たすべき役割等について、検討委員会において具体的に検討し、ガイドラインとして取り纏めました。

本事業の実施にあたっては、検討委員会[委員長：原口恭彦氏（東京経済大学経営学部教授）]の委員の皆様はじめ、ご指導をいただいた厚生労働省老健局振興課の皆様、業務支援をいただいた㈱日本能率協会総合研究所の皆様、アンケート調査やヒアリング調査にご協力いただいた全国の介護事業所・施設の皆様など、数多くの皆様にご協力をいただきました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

最後に、本事業の成果が、全国の事業所管理者の皆様の業務の一助になりますとともに、介護サービス全体の資質の向上に寄与できることを願います。

令和 2 年 3 月
一般社団法人シルバーサービス振興会

目次

はじめに

本事業の概要	1
1. 事業実施目的	3
2. 実施体制	3
第1回検討委員会での検討	5
第2回検討委員会での検討	5
第3回検討委員会での検討	6
3. 実施フロー	6
4. 実施概要	6
(1) アンケート調査の実施概要	6
①調査目的	6
②調査対象と期間等	7
③回収結果	7
(2) ヒアリング調査の実施	8
①調査目的	8
②調査対象と期間等	8
(3) ガイドラインの作成 別添	9
①目的	9
②進め方	9
第1章 事業所・施設管理者へのアンケート調査結果	11
1. 基本属性	13
2. 施設・事業所について	18
3. 管理者の任用について	22
4. 管理者業務について	25
5. 調査回答者について	44
6. 自由記入回答結果	52
第2章 事業所・施設管理者へのヒアリング結果	59
1. ヒアリング結果要旨	61
2. まとめ	69

第3章 ガイドラインの作成について.....	71
1. 管理者業務の洗い出し.....	73
2. 管理業務の実態把握.....	75
①管理者の業務として「該当しない」業務.....	75
②サービス種別別管理者の主な業務.....	76
③主に管理者自身の業務で「できている」業務.....	77
④管理者として必要な知識・技術.....	78
3. ガイドラインの作成.....	79
おわりに	81
参考資料 調査票	85

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。

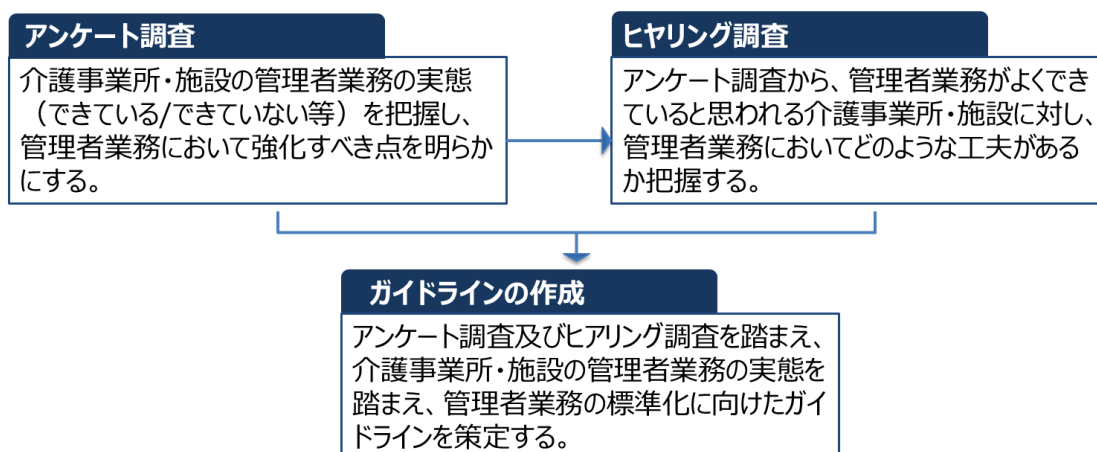
第3回検討委員会での検討

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。

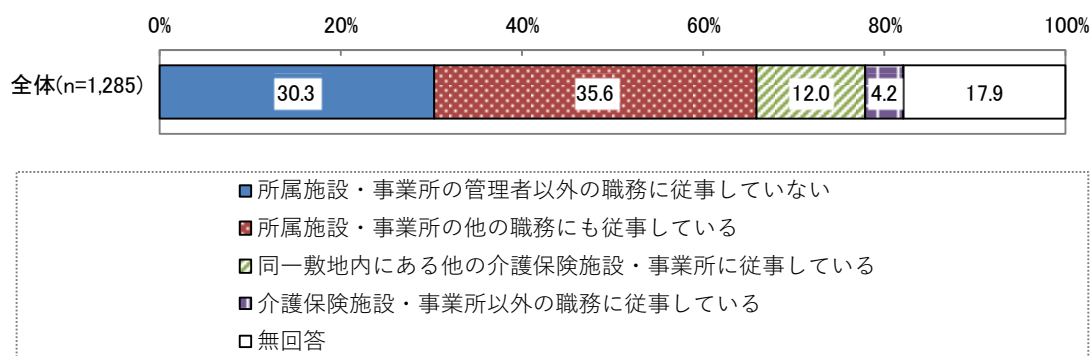
第1章 事業所・施設管理者への アンケート調査結果

1. 基本属性

■所属施設・事業所における管理者業務専従の有無(F3)

管理者について、「所属施設・事業所の他の職務にも従事している」(35.6%)が最も多く、「所属施設・事業所の管理者以外の職務に従事していない」(30.3%)、「同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している」(12%)と続きます。

サービス別にみると、居宅サービスと地域密着型は「所属施設・事業所の他の職務にも従事している」、居宅介護支援と介護保険施設は「所属施設・事業所の管理者以外の職務に従事していない」が最も多くなっています。

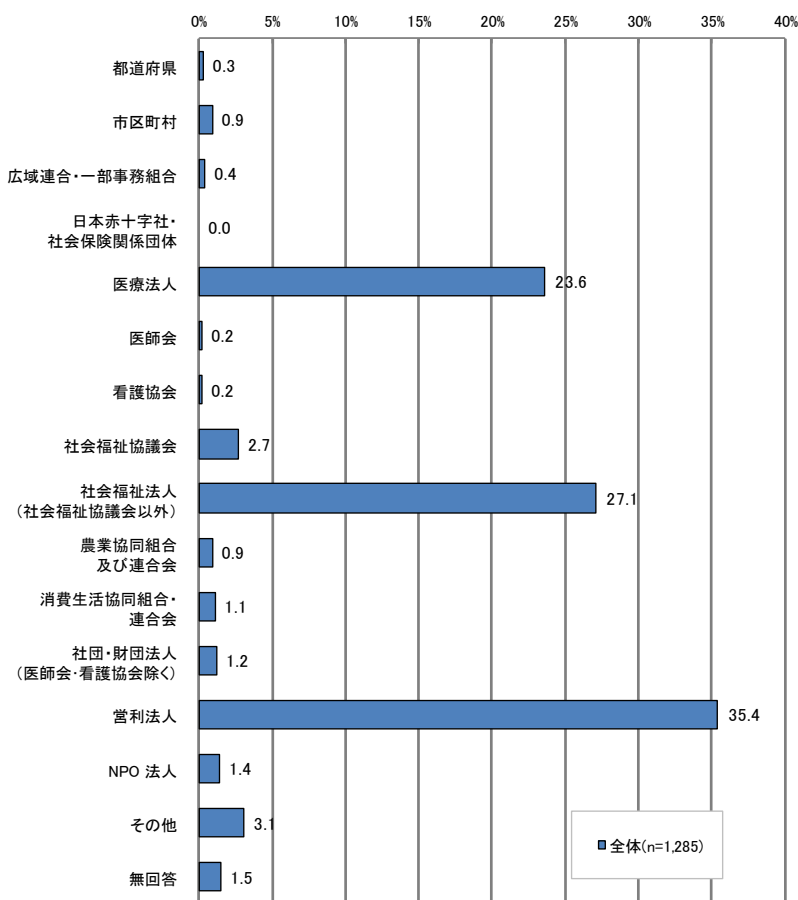


(単位: %)

	回答者数	所属施設・事業所の管理者以外の職務に従事していない	所属施設・事業所の他の職務にも従事している	同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している	介護保険施設・事業所以外の職務に従事している	無回答
全体	1,285	30.3	35.6	12.0	4.2	17.9
居宅サービス	524	31.3	37.6	11.1	4.4	15.6
地域密着型	316	22.5	40.2	18.0	1.3	18.0
居宅介護支援	204	40.2	36.8	2.5	2.9	17.6
介護保険施設	201	32.3	26.4	15.9	9.5	15.9

問1. 施設・事業所の法人種別

法人種別は「営利法人」(35.4%)が最も多く、「社会福祉法人(社会福祉協議会以外)」(27.1%)、「医療法人」(23.6%)と続きます。

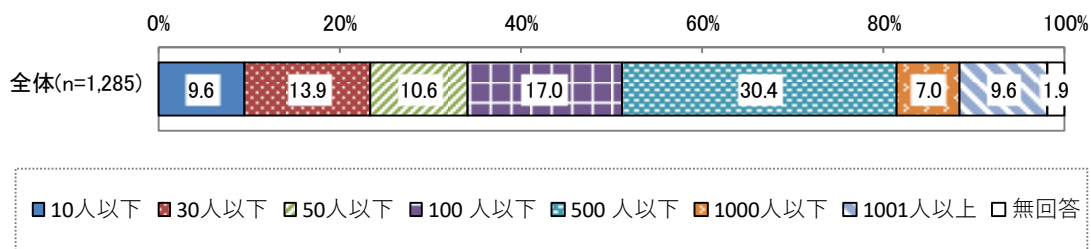


(単位: %)

	全体	居宅サービス	地域密着型	居宅介護支援	介護保険施設
回答者数	1,285	524	316	204	201
都道府県	0.3	0.6	-	0.5	-
市区町村	0.9	0.8	1.3	0.5	1.0
広域連合・一部事務組合	0.4	0.2	0.3	-	1.5
日本赤十字社・社会保険関係団体	-	-	-	-	-
医療法人	23.6	20.6	15.2	19.6	50.7
医師会	0.2	0.4	-	0.5	-
看護協会	0.2	0.2	0.6	-	-
社会福祉協議会	2.7	2.9	1.6	6.9	0.5
社会福祉法人(社会福祉協議会以外)	27.1	22.7	30.4	18.6	40.3
農業協同組合及び連合会	0.9	1.5	-	0.5	1.0
消費生活協同組合・連合会	1.1	0.6	2.2	1.0	0.5
社団・財団法人(医師会・看護協会除く)	1.2	1.3	1.3	1.0	1.0
営利法人	35.4	41.8	40.8	44.1	-
NPO 法人	1.4	1.3	1.6	2.9	-
その他	3.1	3.6	3.2	2.9	1.5
無回答	1.5	1.5	1.6	1.0	2.0

問2. 施設・事業所を含む法人の従業員数

法人の従業員数は「500 人以下」(30.4%)が最も多く、「100 人以下」(17.0%)、「30 人以下」(13.9%)と続きます。



(単位: %)

	回答者数	10人以下	30人以下	50人以下	100人以下	500人以下	1000人以下	1001人以上	無回答
全体	1,285	9.6	13.9	10.6	17.0	30.4	7.0	9.6	1.9
居宅サービス	524	10.5	15.5	10.5	13.9	29.0	7.3	11.8	1.5
地域密着型	316	5.4	16.5	15.2	17.7	24.7	7.6	10.1	2.8
居宅介護支援	204	23.5	13.2	6.9	12.3	28.4	5.4	8.3	2.0
介護保険施設	201	-	3.0	7.0	29.4	45.8	7.5	5.5	2.0

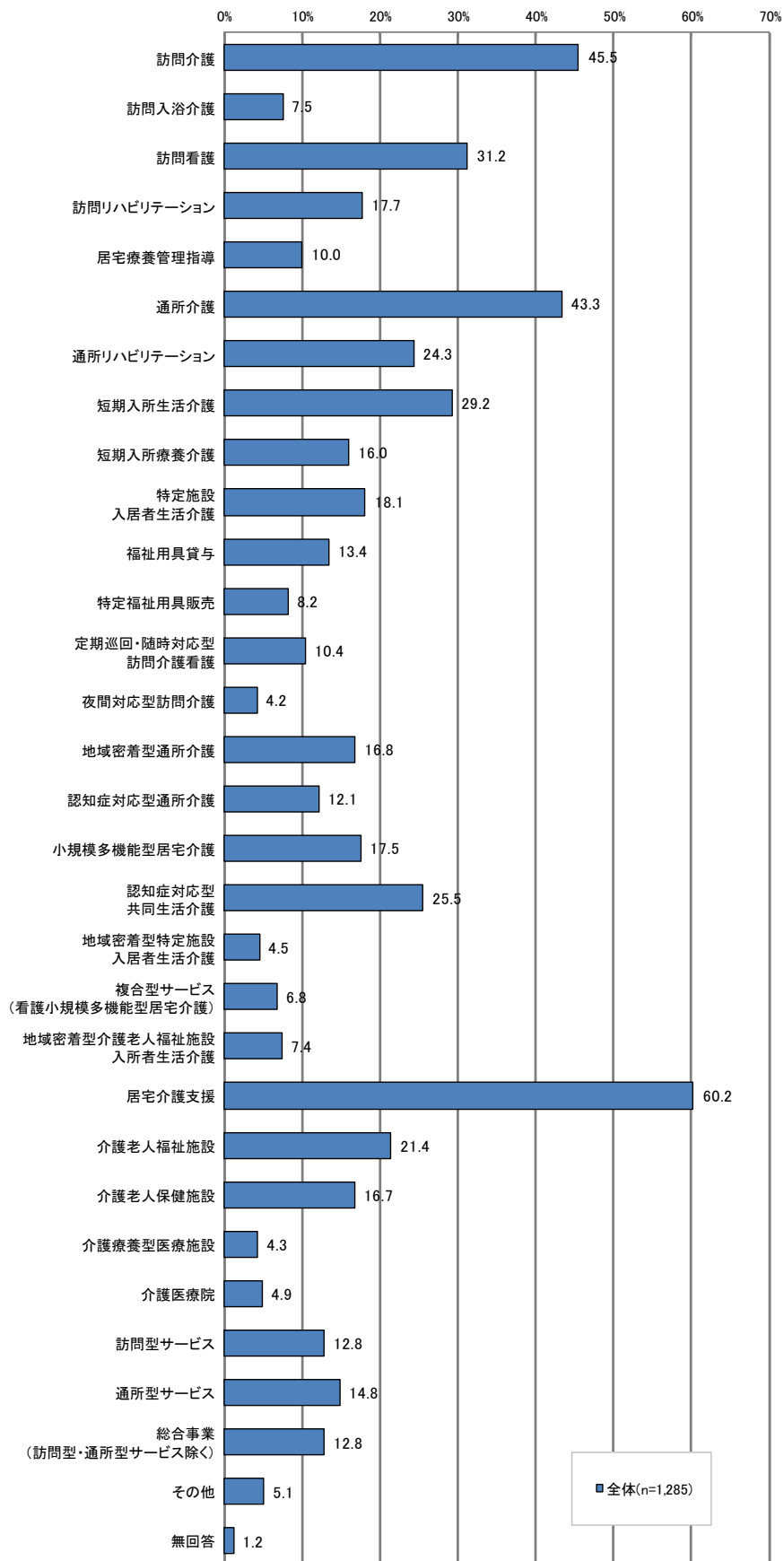
《管理者業務専従状況別(F3) × 施設・事業所を含む法人の従業員数(問2)》

(単位: %)

	回答者数	10人以下	30人以下	50人以下	100人以下	500人以下	501人以上	無回答
全体	1,285	9.6	13.9	10.6	17.0	30.4	16.7	1.9
所属施設・事業所の管理者以外の職務に従事していない	389	12.9	14.7	8.7	18.5	28.5	15.9	0.8
所属施設・事業所の他の職務にも従事している	458	9.8	14.0	10.0	16.6	29.3	18.1	2.2
同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している	154	0.6	7.8	14.3	16.2	33.8	25.3	1.9
介護保険施設・事業所以外の職務に従事している	54	9.3	11.1	11.1	22.2	42.6	3.7	-

問3. 施設・事業所の法人が、開設している介護保険施設及び介護保険事業所(複数回答)

法人が開設している介護保険施設及び介護保険事業所は「居宅介護支援」(60.2%)が最も多く、「訪問介護」(45.5%)、「通所介護」(43.3%)と続きます。



(単位:%)

	全体	居宅サービス	地域密着型	居宅介護支援	介護保険施設
回答者数	1,285	524	316	204	201
訪問介護	45.5	46.4	51.6	54.9	25.9
訪問入浴介護	7.5	10.9	4.7	8.8	2.5
訪問看護	31.2	29.6	36.4	28.9	30.8
訪問リハビリテーション	17.7	17.7	12.3	13.2	31.8
居宅療養管理指導	10	9.9	8.5	8.3	14.9
通所介護	43.3	44.3	44.6	43.1	40.3
通所リハビリテーション	24.3	23.1	16.5	21.6	44.8
短期入所生活介護	29.2	27.7	28.2	22.1	42.3
短期入所療養介護	16	12.4	7.0	13.7	43.8
特定施設入居者生活介護	18.1	31.3	8.5	5.9	10.4
福祉用具貸与	13.4	20.6	10.8	9.3	2.5
特定福祉用具販売	8.2	13.2	5.4	7.8	0.5
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	10.4	6.3	25.6	5.9	1.5
夜間対応型訪問介護	4.2	1.7	11.7	2.5	0.5
地域密着型通所介護	16.8	13.7	29.1	12.7	8.0
認知症対応型通所介護	12.1	9.0	23.1	6.9	6.5
小規模多機能型居宅介護	17.5	12.4	30.4	15.2	11.4
認知症対応型共同生活介護	25.5	21.4	39.2	19.1	20.9
地域密着型特定施設入居者生活介護	4.5	1.7	11.1	3.4	1.5
複合型サービス(看護小規模多機能型居宅介護)	6.8	2.1	21.5	2.0	1.0
地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護	7.4	4.4	14.2	3.4	8.0
居宅介護支援	60.2	56.5	52.5	86.8	58.7
介護老人福祉施設	21.4	16.4	19.9	15.2	43.3
介護老人保健施設	16.7	13.0	12.0	15.7	36.3
介護療養型医療施設	4.3	2.7	1.3	2.0	16.4
介護医療院	4.9	0.8	0.3	1.0	26.9
訪問型サービス	12.8	13.5	10.8	19.6	7.0
通所型サービス	14.8	16.4	13.9	18.6	9.0
総合事業(訪問型・通所型サービス除く)	12.8	10.7	15.5	14.7	10.9
その他	5.1	3.6	4.4	7.4	5.0
無回答	1.2	0.8	1.9	1.0	2.0

2. 施設・事業所について

問4. 開設年月(西暦)

最も古い施設・事業所は昭和22年(1947)、最も新しい施設事業所は平成31年(2019)に開設となっています。

問5. 従業者数(管理者を含む)。※産休、育休、病気休暇は除く

平均常勤実数は19.7人、平均非常勤実数は11.3人となっています。

■全体

(単位:人)

	回答者数	平均	最小値	最大値
1. 常勤実数	1,243	19.7	1.0	315.0
2. 非常勤実数	1,089	11.3	0.0	125.0
3. 非常勤常勤換算	977	8.1	0.0	254.0

■居宅サービス

(単位:人)

	回答者数	平均	最小値	最大値
1. 常勤実数	507	17.0	1.0	167.0
2. 非常勤実数	457	10.7	0.0	100.0
3. 非常勤常勤換算	418	7.2	0.0	254.0

■地域密着

(単位:人)

	回答者数	平均	最小値	最大値
1. 常勤実数	303	12.8	1.0	174.0
2. 非常勤実数	289	9.7	0.0	107.0
3. 非常勤常勤換算	253	6.9	0.0	61.2

■居宅介護支援

(単位:人)

	回答者数	平均	最小値	最大値
1. 常勤実数	201	4.9	1.0	73.0
2. 非常勤実数	116	4.1	0.0	97.0
3. 非常勤常勤換算	97	2.3	0.0	20.7

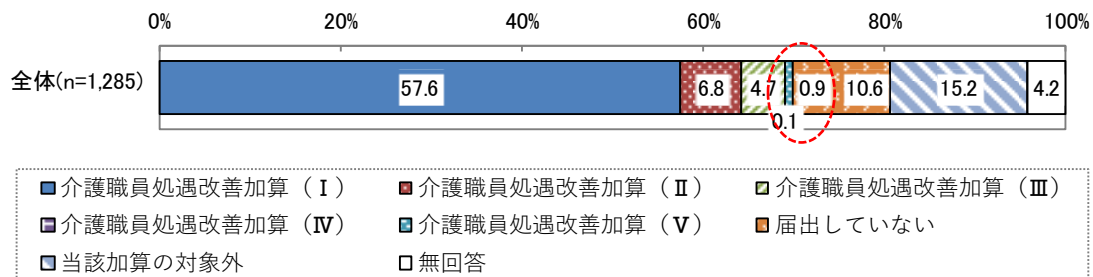
■介護保険施設

(単位:人)

	回答者数	平均	最小値	最大値
1. 常勤実数	192	53.9	1.0	315.0
2. 非常勤実数	189	19.1	0.0	125.0
3. 非常勤常勤換算	180	14.8	0.0	212.4

問6. 介護職員処遇改善加算算定の届出状況

「介護職員処遇改善加算（Ⅰ）」(57.6%)が最も多く、「当該加算の対象外」(15.2%)、「届出していない」(10.6%)と続きます。



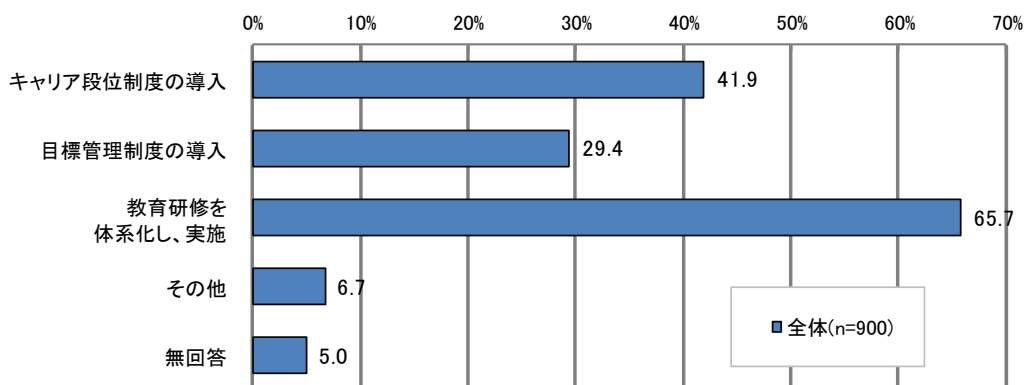
(単位: %)

	回答者数	介護職員処遇改善加算(Ⅰ)	介護職員処遇改善加算(Ⅱ)	介護職員処遇改善加算(Ⅲ)	介護職員処遇改善加算(Ⅳ)	介護職員処遇改善加算(Ⅴ)	届出していない	当該加算の対象外	無回答
全体	1,285	57.6	6.8	4.7	0.1	0.9	10.6	15.2	4.2
居宅サービス	524	57.4	7.4	4.2	-	0.4	11.6	16.0	2.9
地域密着型	316	79.4	7.3	3.5	-	1.6	3.8	0.3	4.1
居宅介護支援	204	14.7	4.4	3.4	-	-	19.6	51.0	6.9
介護保険施設	201	65.7	6.5	9.0	-	2.0	10.0	1.5	5.5

問6-1. 介護職員処遇改善加算等に係る職場環境等要件「資質の向上」に関する取組内容

「教育研修を体系化し、実施」(65.7%)が最も多く、「キャリア段位制度の導入」(41.9%)、「目標管理制度の導入」(29.4%)となっています。

サービス別にみると、居宅介護支援は「目標管理制度の導入」(10.9%)が他のサービスと比べて 20 ポイント程度低くなっています。

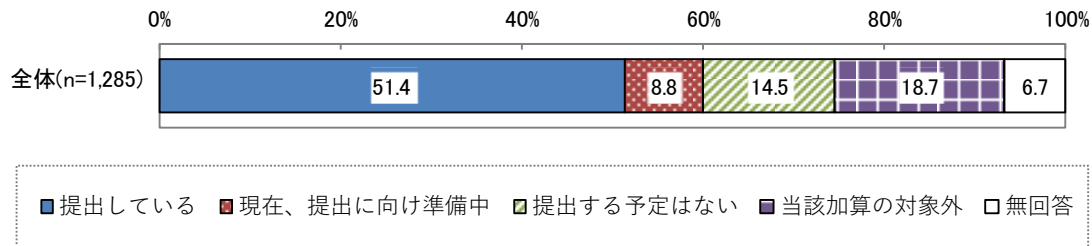


(単位: %)

	回答者数	キャリア段位制度の導入	目標管理制度の導入	教育研修を体系化し、実施	その他	無回答
全体	900	41.9	29.4	65.7	6.7	5.0
居宅サービス	364	43.1	27.7	65.4	7.1	4.7
地域密着型	290	44.1	32.4	71.0	3.1	4.1
居宅介護支援	46	30.4	10.9	58.7	13.0	10.9
介護保険施設	167	36.5	31.1	58.7	10.2	6.0

問7. 介護職員等特定処遇改善計画書の提出状況

「提出している」(51.4%)が最も多く、「当該加算の対象外」(18.7%)、「提出する予定はない」(14.5%)と続きます。



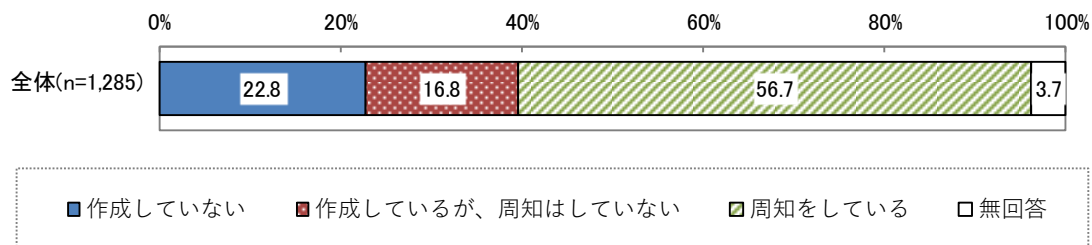
(単位: %)

	回答者数	提出している	現在、提出に向け準備中	提出する予定はない	当該加算の対象外	無回答
全体	1,285	51.4	8.8	14.5	18.7	6.7
居宅サービス	524	48.5	10.1	17.0	19.7	4.8
地域密着型	316	67.7	9.5	14.2	4.1	4.4
居宅介護支援	204	15.2	2.9	8.8	55.4	17.6
介護保険施設	201	66.2	11.4	13.9	4.5	4.0

問8. 役職毎の職務内容の明文化及び周知の状況

「周知をしている」(56.7%)が最も多く、「作成していない」(22.8%)、「作成しているが、周知はしていない」(16.8%)となっています。

サービス別にみると、居宅介護支援の「周知をしている」(49.5%)が他のサービスと比べて低く、約5割となっています。



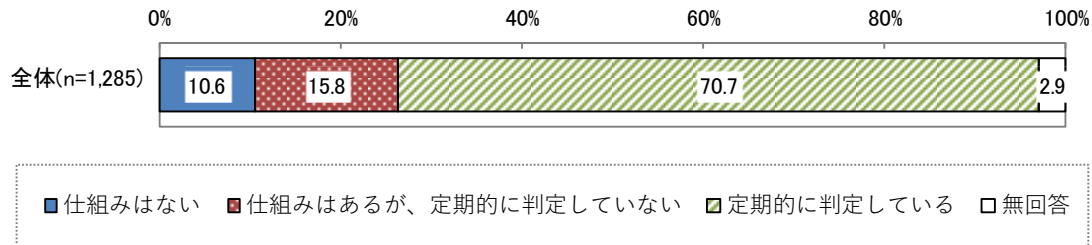
(単位: %)

	回答者数	作成していない	作成しているが、周知はしていない	周知をしている	無回答
全体	1,285	22.8	16.8	56.7	3.7
居宅サービス	524	25.2	16.6	56.1	2.1
地域密着型	316	16.1	17.1	63.3	3.5
居宅介護支援	204	27.5	16.2	49.5	6.9
介護保険施設	201	20.9	17.9	57.2	4.0

問9. 昇給の仕組みの有無と定期的判定の実施状況

「定期的に判定している」(70.7%)が最も多く、「仕組みはあるが、定期的に判定していない」(15.8%)、「仕組みはない」(10.6%)となっています。

サービス別にみると、居宅介護支援は「仕組みはない」(22.5%)が他のサービスと比べて10ポイント以上高くなっています。



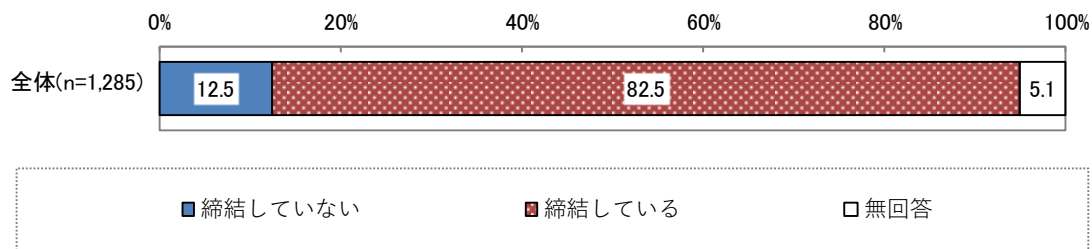
(単位: %)

	回答者数	仕組みはない	仕組みはあるが、定期的に判定していない	定期的に判定している	無回答
全体	1,285	10.6	15.8	70.7	2.9
居宅サービス	524	10.3	15.5	72.5	1.7
地域密着型	316	5.4	15.5	75.9	3.2
居宅介護支援	204	22.5	18.6	52.9	5.9
介護保険施設	201	7.0	15.4	74.6	3.0

問10. 36協定の締結状況

「締結している」(82.5%)、「締結していない」(12.5%)となっています。

サービス別にみると、居宅介護支援は「締結していない」(27.5%)が他のサービスと比べて15ポイント以上多くなっています。



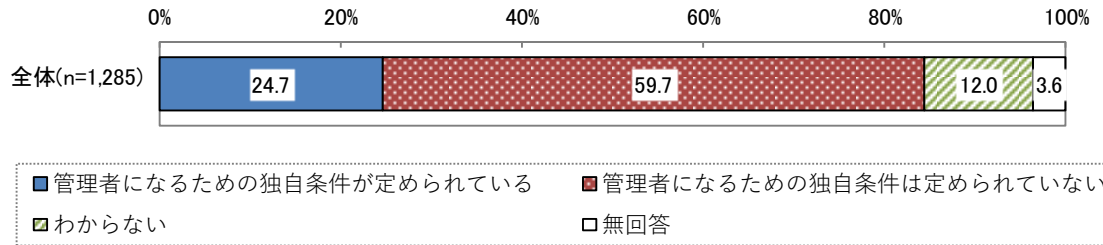
(単位: %)

	回答者数	締結していない	締結している	無回答
全体	1,285	12.5	82.5	5.1
居宅サービス	524	11.8	84.0	4.2
地域密着型	316	8.9	87.0	4.1
居宅介護支援	204	27.5	63.7	8.8
介護保険施設	201	4.5	91.0	4.5

3. 管理者の任用について

問11. 管理者になるために必要な独自条件の有無

「管理者になるための独自条件は定められていない」(59.7%)が最も多く、「管理者になるための独自条件が定められている」(24.7%)、「わからない」(12.0%)となっています。

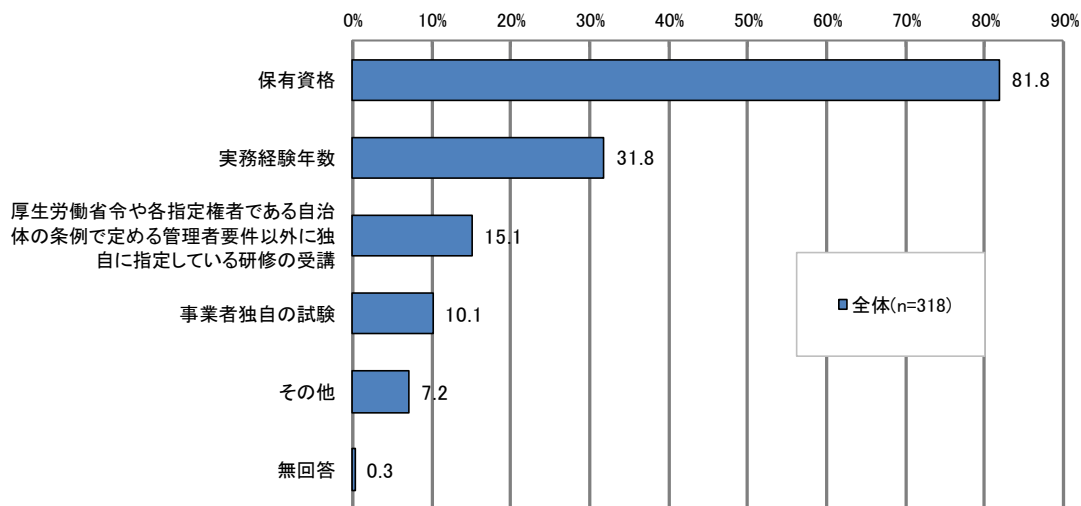


(単位: %)

	回答者数	管理者になるための独自条件が定められている	管理者になるための独自条件は定められていない	わからない	無回答
全体	1,285	24.7	59.7	12.0	3.6
居宅サービス	524	19.7	63.5	13.7	3.1
地域密着型	316	28.2	56.0	11.4	4.4
居宅介護支援	204	31.9	53.4	11.8	2.9
介護保険施設	201	22.4	65.7	9.5	2.5

問12. 管理者になるための独自条件の内容

独自条件の内容は「保有資格」(81.8%)が最も多く、「実務経験年数」(31.8%)、「厚生労働省令や各指定権者である自治体の条例で定める管理者要件以外に独自に指定している研修の受講」(15.1%)と続きます。サービス別にみると、居宅介護支援と介護保険施設では「保有資格」が9割を超えています。



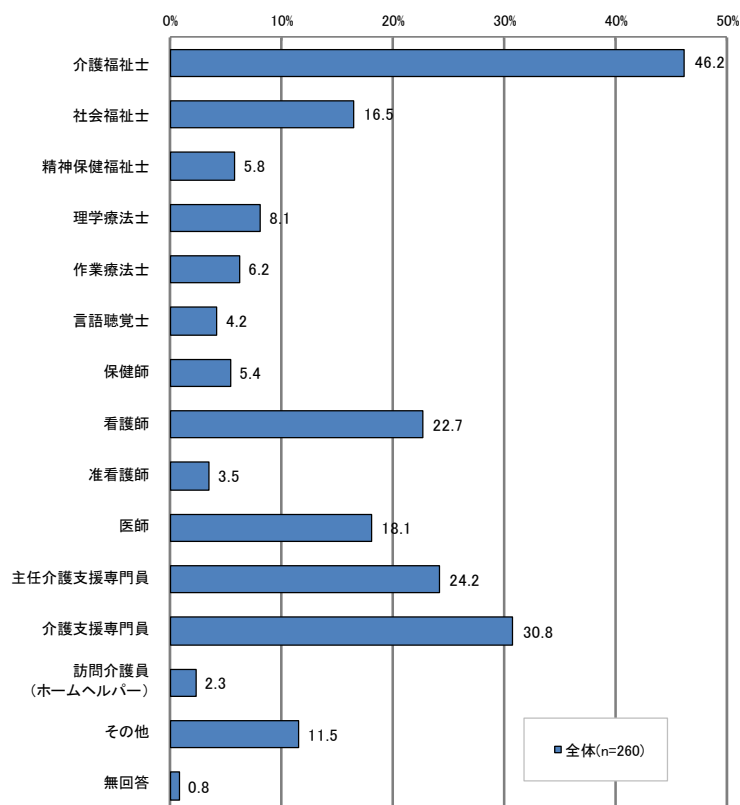
(単位: %)

	回答者数	保有資格	実務経験年数	厚生労働省令や各指定権者である自治体の条例で定める管理者要件以外に独自に指定している研修の受講	事業者独自の試験	その他	無回答
全体	318	81.8	31.8	15.1	10.1	7.2	0.3
居宅サービス	103	75.7	27.2	11.7	15.5	3.9	-
地域密着型	89	77.5	37.1	24.7	12.4	12.4	1.1
居宅介護支援	65	93.8	40.0	7.7	3.1	3.1	-
介護保険施設	45	93.3	22.2	13.3	2.2	8.9	-

(問12で「1」に○を付けた方のみ回答)

問12-1. 独自条件となっている保有資格(複数回答)

「介護福祉士」(46.2%)が最も多く、「介護支援専門員」(30.8%)、「主任介護支援専門員」(24.2%)と続きます。サービス別にみると、居宅サービスと地域密着型は「介護福祉士」、居宅介護支援は「主任介護支援専門員」、介護保険施設は「医師」が最も多くなっています。



(単位: %)

	全体	居宅サービス	地域密着型	居宅介護支援	介護保険施設
回答者数	260	78	69	61	42
介護福祉士	46.2	56.4	71.0	23.0	21.4
社会福祉士	16.5	24.4	14.5	3.3	23.8
精神保健福祉士	5.8	7.7	4.3	3.3	7.1
理学療法士	8.1	16.7	4.3	1.6	7.1
作業療法士	6.2	12.8	4.3	-	7.1
言語聴覚士	4.2	10.3	1.4	-	4.8
保健師	5.4	9.0	7.2	-	4.8
看護師	22.7	26.9	26.1	4.9	23.8
准看護師	3.5	5.1	2.9	-	4.8
医師	18.1	19.2	1.4	1.6	69.0
主任介護支援専門員	24.2	11.5	8.7	68.9	9.5
介護支援専門員	30.8	21.8	31.9	44.3	23.8
訪問介護員(ホームヘルパー)	2.3	3.8	2.9	1.6	-
その他	11.5	14.1	17.4	1.6	11.9
無回答	0.8	1.3	-	1.6	-

(問12で「2」に○を付けた方のみ回答)

問12-2. 独自条件となっている実務経験年数

平均で 6.6 年、経験年数を問わない(0 年)施設・事業所もあります。

4. 管理者業務について

問13. 管理者業務の分担状況

『主にあなた自身』は、「【リスクマネジメント】苦情への対策」(72.4%)が最も多く、「【法令遵守】人員配置基準の遵守」(71.2%)、「【リスクマネジメント】個人情報の保護」(71.2%)が同率で続きます。

『主にあなた自身』との回答で5割を下回るものが29業務中12業務あり、「【その他】利用者の金銭管理」(20.2%)が最も少なくなっています。また、『主に他の職員』が『主にあなた自身』を上回る回答が5業務あります。

■全体

(単位: %)

	回答者数	主にあなた自身	主に他の職員	該当しない	無回答
① 【法令遵守】人員配置基準の遵守	1,285	71.2	20.5	4.5	3.8
② 【法令遵守】設備基準の遵守	1,285	61.4	28.0	6.5	4.0
③ 【法令遵守】地方自治体が定める独自基準の遵守	1,285	61.3	22.3	10.7	5.6
④ 【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守	1,285	70.4	18.1	7.2	4.2
⑤ 【運営管理】運営方針の明示	1,285	69.6	20.9	5.1	4.4
⑥ 【運営管理】事業計画書・予算書の策定	1,285	43.7	39.2	12.7	4.4
⑦ 【運営管理】事業報告書・決算書の策定	1,285	34.4	46.0	15.1	4.5
⑧ 【運営管理】利用者の安定的な確保対策	1,285	60.7	30.5	3.6	5.2
⑨ 【運営管理】運営規定の管理や掲示	1,285	66.5	25.8	3.3	4.4
⑩ 【運営管理】給付管理や出納管理	1,285	33.1	55.7	6.7	4.5
⑪ 【運営管理】各種記録の管理	1,285	48.2	45.8	1.6	4.4
⑫ 【介護サービス】適切な計画策定	1,285	41.3	50.9	2.9	4.9
⑬ 【介護サービス】介護サービスの評価と改善	1,285	47.5	44.7	3.1	4.7
⑭ 【関係者との連携】医療機関・医療職との連携	1,285	49.7	42.1	3.3	4.8
⑮ 【関係者との連携】行政や他の事業者を含む地域との連携	1,285	65.6	26.6	2.1	5.7
⑯ 【人事・労務管理】人員計画の立案	1,285	51.5	34.0	9.6	4.8
⑰ 【人事・労務管理】人員の採用(応募、面接)・定着の取組	1,285	50.9	34.9	9.6	4.6
⑱ 【人事・労務管理】人材育成計画の立案	1,285	47.0	38.5	9.0	5.4
⑲ 【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練(OJT)	1,285	40.5	49.6	4.7	5.2
⑳ 【人事・労務管理】雇用条件・労働条件の管理や勤怠管理	1,285	44.4	42.3	7.9	5.4
㉑ 【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	1,285	49.6	38.4	6.9	5.1
㉒ 【労働安全管理】職員間のいじめ、ハラスメント対策	1,285	58.1	29.6	6.9	5.4
㉓ 【リスクマネジメント】個人情報の保護	1,285	71.2	22.0	1.4	5.4
㉔ 【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	1,285	67.7	24.4	2.9	5.1
㉕ 【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	1,285	66.8	25.5	2.6	5.1
㉖ 【リスクマネジメント】苦情への対策	1,285	72.4	22.0	0.7	4.9
㉗ 【リスクマネジメント】事故への対策	1,285	68.6	24.9	1.1	5.4
㉘ 【リスクマネジメント】非常災害への対策	1,285	63.5	28.2	3.2	5.1
㉙ 【その他】利用者の金銭管理	1,285	20.2	37.8	37.4	4.6

居宅サービスでは、『主にあなた自身』との回答で5割を下回るものが29業務中10業務あります。また、『主に他の職員』が『主にあなた自身』を上回る回答が7業務あります。

■居宅サービス

(単位:%)

	回答者数	主にあなた自身	主に他の職員	該当しない	無回答	
①	【法令遵守】人員配置基準の遵守	524	73.7	18.3	4.4	3.6
②	【法令遵守】設備基準の遵守	524	65.1	25.2	6.1	3.6
③	【法令遵守】地方自治体が定める独自基準の遵守	524	63.0	21.0	10.9	5.2
④	【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守	524	67.0	17.9	11.5	3.6
⑤	【運営管理】運営方針の明示	524	70.6	20.4	5.3	3.6
⑥	【運営管理】事業計画書・予算書の策定	524	45.2	36.8	14.7	3.2
⑦	【運営管理】事業報告書・決算書の策定	524	34.9	43.5	17.9	3.6
⑧	【運営管理】利用者の安定的な確保対策	524	63.9	29.2	2.7	4.2
⑨	【運営管理】運営規定の管理や掲示	524	67.9	24.2	3.6	4.2
⑩	【運営管理】給付管理や出納管理	524	27.9	60.7	8.0	3.4
⑪	【運営管理】各種記録の管理	524	46.8	48.3	1.7	3.2
⑫	【介護サービス】適切な計画策定	524	38.5	54.6	3.6	3.2
⑬	【介護サービス】介護サービスの評価と改善	524	46.9	46.6	3.2	3.2
⑭	【関係者との連携】医療機関・医療職との連携	524	43.5	48.1	5.0	3.4
⑮	【関係者との連携】行政や他の事業者を含む地域との連携	524	62.8	29.2	3.2	4.8
⑯	【人事・労務管理】人員計画の立案	524	54.8	32.1	9.4	3.8
⑰	【人事・労務管理】人員の採用(応募、面接)・定着の取組	524	54.8	31.7	9.7	3.8
⑱	【人事・労務管理】人材育成計画の立案	524	52.9	35.1	7.8	4.2
⑲	【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練(OJT)	524	40.6	52.5	3.6	3.2
⑳	【人事・労務管理】雇用条件・労働条件の管理や勤怠管理	524	49.4	39.1	7.8	3.6
㉑	【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	524	52.5	38.0	5.7	3.8
㉒	【労働安全管理】職員間のいじめ、ハラスメント対策	524	63.0	26.5	6.5	4.0
㉓	【リスクマネジメント】個人情報の保護	524	74.8	20.2	1.0	4.0
㉔	【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	524	69.5	23.5	3.2	3.8
㉕	【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	524	69.5	24.2	2.5	3.8
㉖	【リスクマネジメント】苦情への対策	524	73.7	21.6	0.8	4.0
㉗	【リスクマネジメント】事故への対策	524	70.0	24.6	1.0	4.4
㉘	【リスクマネジメント】非常災害への対策	524	68.1	25.6	2.7	3.6
㉙	【その他】利用者の金銭管理	524	20.2	38.7	38.0	3.1

地域密着型では、『主にあなた自身』との回答で5割を下回るものが29業務中6業務あります。また、『主に他の職員』が『主にあなた自身』を上回る回答が4業務あります。

■地域密着型

(単位:%)

		回答者数	主にあなた自身	主に他の職員	該当しない	無回答
①	【法令遵守】人員配置基準の遵守	316	76.6	17.1	3.5	2.8
②	【法令遵守】設備基準の遵守	316	64.9	25.0	6.6	3.5
③	【法令遵守】地方自治体が定める独自基準の遵守	316	65.2	19.3	10.4	5.1
④	【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守	316	78.8	11.1	6.3	3.8
⑤	【運営管理】運営方針の明示	316	67.1	21.2	7.9	3.8
⑥	【運営管理】事業計画書・予算書の策定	316	41.8	39.6	14.6	4.1
⑦	【運営管理】事業報告書・決算書の策定	316	33.2	45.9	16.5	4.4
⑧	【運営管理】利用者の安定的な確保対策	316	68.4	23.7	1.9	6.0
⑨	【運営管理】運営規定の管理や掲示	316	68.4	23.7	3.8	4.1
⑩	【運営管理】給付管理や出納管理	316	32.3	55.7	8.2	3.8
⑪	【運営管理】各種記録の管理	316	54.7	39.9	1.3	4.1
⑫	【介護サービス】適切な計画策定	316	44.6	50.0	0.9	4.4
⑬	【介護サービス】介護サービスの評価と改善	316	53.5	40.2	1.9	4.4
⑭	【関係者との連携】医療機関・医療職との連携	316	54.4	39.6	0.9	5.1
⑮	【関係者との連携】行政や他の事業者を含む地域との連携	316	75.6	18.4	0.3	5.7
⑯	【人事・労務管理】人員計画の立案	316	54.7	31.3	9.2	4.7
⑰	【人事・労務管理】人員の採用(応募、面接)・定着の取組	316	57.9	29.7	8.9	3.5
⑱	【人事・労務管理】人材育成計画の立案	316	52.2	32.6	10.4	4.7
⑲	【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練(OJT)	316	45.9	45.9	2.2	6.0
⑳	【人事・労務管理】雇用条件・労働条件の管理や勤怠管理	316	51.6	35.4	6.6	6.3
㉑	【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	316	59.2	29.7	6.0	5.1
㉒	【労働安全管理】職員間のいじめ、ハラスメント対策	316	71.2	17.4	5.1	6.3
㉓	【リスクマネジメント】個人情報の保護	316	78.8	13.3	2.2	5.7
㉔	【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	316	77.8	15.5	1.3	5.4
㉕	【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	316	77.5	15.5	1.9	5.1
㉖	【リスクマネジメント】苦情への対策	316	81.0	13.6	0.3	5.1
㉗	【リスクマネジメント】事故への対策	316	76.3	17.7	0.6	5.4
㉘	【リスクマネジメント】非常災害への対策	316	70.9	21.5	2.8	4.7
㉙	【その他】利用者の金銭管理	316	32.3	35.1	28.8	3.8

居宅介護支援では、『主にあなた自身』との回答で5割を下回るものが29業務中9業務あります。また、『主に他の職員』が『主にあなた自身』を上回る回答が5業務あります。

■居宅介護支援

(単位:%)

		回答者数	主にあなた自身	主に他の職員	該当しない	無回答
①	【法令遵守】人員配置基準の遵守	204	69.1	18.1	7.8	4.9
②	【法令遵守】設備基準の遵守	204	58.3	27.0	9.8	4.9
③	【法令遵守】地方自治体が定める独自基準の遵守	204	62.7	18.1	12.7	6.4
④	【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守	204	83.8	8.8	2.0	5.4
⑤	【運営管理】運営方針の明示	204	69.1	22.1	2.5	6.4
⑥	【運営管理】事業計画書・予算書の策定	204	42.6	39.7	11.3	6.4
⑦	【運営管理】事業報告書・決算書の策定	204	32.4	46.6	15.2	5.9
⑧	【運営管理】利用者の安定的な確保対策	204	68.6	16.7	8.8	5.9
⑨	【運営管理】運営規定の管理や掲示	204	77.0	16.7	1.5	4.9
⑩	【運営管理】給付管理や出納管理	204	65.2	26.5	1.0	7.4
⑪	【運営管理】各種記録の管理	204	77.0	15.7	1.0	6.4
⑫	【介護サービス】適切な計画策定	204	71.1	18.1	1.5	9.3
⑬	【介護サービス】介護サービスの評価と改善	204	67.6	19.6	4.4	8.3
⑭	【関係者との連携】医療機関・医療職との連携	204	73.5	15.7	2.9	7.8
⑮	【関係者との連携】行政や他の事業者を含む地域との連携	204	78.4	12.7	1.5	7.4
⑯	【人事・労務管理】人員計画の立案	204	36.8	39.7	16.7	6.9
⑰	【人事・労務管理】人員の採用(応募、面接)・定着の取組	204	32.4	44.6	16.2	6.9
⑱	【人事・労務管理】人材育成計画の立案	204	38.2	38.2	15.2	8.3
⑲	【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練(OJT)	204	59.3	22.5	10.3	7.8
⑳	【人事・労務管理】雇用条件・労働条件の管理や勤怠管理	204	35.3	43.6	13.2	7.8
㉑	【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	204	39.7	37.7	15.2	7.4
㉒	【労働安全管理】職員間のいじめ、ハラスメント対策	204	37.7	38.2	16.2	7.8
㉓	【リスクマネジメント】個人情報の保護	204	78.9	11.8	1.5	7.8
㉔	【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	204	72.1	14.7	6.4	6.9
㉕	【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	204	71.6	16.2	5.4	6.9
㉖	【リスクマネジメント】苦情への対策	204	85.8	7.4	-	6.9
㉗	【リスクマネジメント】事故への対策	204	78.4	11.8	2.0	7.8
㉘	【リスクマネジメント】非常災害への対策	204	60.8	24.5	6.4	8.3
㉙	【その他】利用者の金銭管理	204	15.7	13.2	62.3	8.8

介護保険施設では、『主にあなた自身』との回答で5割を下回るものが 29 業務中 23 業務あります。また、『主に他の職員』が『主にあなた自身』を上回る回答が 21 業務あります。

■介護保険施設

(単位:%)

	回答者数	主にあなた自身	主に他の職員	該当しない	無回答
① 【法令遵守】人員配置基準の遵守	201	60.2	34.3	1.5	4.0
② 【法令遵守】設備基準の遵守	201	50.2	42.3	3.0	4.5
③ 【法令遵守】地方自治体が定める独自基準の遵守	201	51.7	35.8	7.0	5.5
④ 【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守	201	54.7	39.3	2.0	4.0
⑤ 【運営管理】運営方針の明示	201	73.1	20.9	1.5	4.5
⑥ 【運営管理】事業計画書・予算書の策定	201	42.8	46.3	6.0	5.0
⑦ 【運営管理】事業報告書・決算書の策定	201	33.3	55.7	6.0	5.0
⑧ 【運営管理】利用者の安定的な確保対策	201	34.3	58.2	2.5	5.0
⑨ 【運営管理】運営規定の管理や掲示	201	50.2	43.3	2.0	4.5
⑩ 【運営管理】給付管理や出納管理	201	14.4	74.1	6.5	5.0
⑪ 【運営管理】各種記録の管理	201	16.4	77.1	2.0	4.5
⑫ 【介護サービス】適切な計画策定	201	17.9	74.1	3.5	4.5
⑬ 【介護サービス】介護サービスの評価と改善	201	21.4	72.1	2.0	4.5
⑭ 【関係者との連携】医療機関・医療職との連携	201	38.8	54.2	3.0	4.0
⑮ 【関係者との連携】行政や他の事業者を含む地域との連携	201	46.3	47.3	1.5	5.0
⑯ 【人事・労務管理】人員計画の立案	201	49.8	41.8	3.5	5.0
⑰ 【人事・労務管理】人員の採用(応募、面接)・定着の取組	201	46.3	46.3	3.0	4.5
⑱ 【人事・労務管理】人材育成計画の立案	201	31.8	59.7	3.0	5.5
⑲ 【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練(OJT)	201	14.9	75.1	5.0	5.0
⑳ 【人事・労務管理】雇用条件・労働条件の管理や勤怠管理	201	27.4	64.2	3.5	5.0
㉑ 【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	201	38.8	54.2	2.0	5.0
㉒ 【労働安全管理】職員間のいじめ、ハラスメント対策	201	44.8	49.8	1.0	4.5
㉓ 【リスクマネジメント】個人情報の保護	201	42.8	51.2	1.0	5.0
㉔ 【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	201	43.8	50.7	1.0	4.5
㉕ 【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	201	40.8	53.7	1.0	4.5
㉖ 【リスクマネジメント】苦情への対策	201	42.3	52.2	1.0	4.5
㉗ 【リスクマネジメント】事故への対策	201	43.3	51.7	0.5	4.5
㉘ 【リスクマネジメント】非常災害への対策	201	44.3	49.8	1.5	4.5
㉙ 【その他】利用者の金銭管理	201	6.0	66.2	23.9	4.0

問13-1.『主にあなた自身』が分担している業務の実施状況

『できている』は、「【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守」(84.5%)が最も多く、「【運営管理】給付管理や出納管理」(79.5%)、「【法令遵守】人員配置基準の遵守」(79.3%)と続きます。

『できている』との回答で5割を下回るものが29業務中10業務あります。また、『できていない』は、最も多くても1.5%しかありません。

■全体

(単位:%)

		回答者数	できている	どちらかといえばできている	どちらかといえばできていない	できていない	無回答
①	【法令遵守】人員配置基準の遵守	915	79.3	18.4	0.9	0.1	1.3
②	【法令遵守】設備基準の遵守	789	78.6	19.1	1.0	0.1	1.1
③	【法令遵守】地方自治体が定める独自基準の遵守	788	76.8	21.3	1.1	-	0.8
④	【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守	905	84.5	13.5	1.2	-	0.8
⑤	【運営管理】運営方針の明示	895	74.5	21.8	1.8	0.4	1.5
⑥	【運営管理】事業計画書・予算書の策定	562	67.8	25.8	4.3	0.7	1.4
⑦	【運営管理】事業報告書・決算書の策定	442	71.9	22.4	2.7	0.7	2.3
⑧	【運営管理】利用者の安定的な確保対策	780	49.0	39.5	9.0	1.2	1.4
⑨	【運営管理】運営規定の管理や掲示	854	78.0	19.0	1.6	0.4	1.1
⑩	【運営管理】給付管理や出納管理	425	79.5	17.6	1.2	-	1.6
⑪	【運営管理】各種記録の管理	619	63.0	31.8	3.2	0.2	1.8
⑫	【介護サービス】適切な計画策定	531	59.1	36.9	2.8	-	1.1
⑬	【介護サービス】介護サービスの評価と改善	611	49.4	42.2	7.0	0.2	1.1
⑭	【関係者との連携】医療機関・医療職との連携	639	58.1	37.2	3.1	0.2	1.4
⑮	【関係者との連携】行政や他の事業者を含む地域との連携	843	48.6	42.8	7.1	0.2	1.2
⑯	【人事・労務管理】人員計画の立案	662	49.4	38.2	10.0	1.5	0.9
⑰	【人事・労務管理】人員の採用(応募、面接)・定着の取組	654	45.7	42.2	9.2	0.9	2.0
⑱	【人事・労務管理】人材育成計画の立案	604	37.9	42.1	17.4	1.2	1.5
⑲	【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練(OJT)	521	43.2	45.3	8.8	1.5	1.2
⑳	【人事・労務管理】雇用条件・労働条件の管理や勤怠管理	571	62.2	34.5	1.1	0.7	1.6
㉑	【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	638	42.3	48.7	7.1	0.5	1.4
㉒	【労働安全管理】職員間のいじめ、ハラスメント対策	746	47.3	46.2	4.7	0.7	1.1
㉓	【リスクマネジメント】個人情報の保護	915	71.7	26.2	0.8	-	1.3
㉔	【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	870	62.6	33.7	2.5	0.3	0.8
㉕	【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	859	59.6	35.4	3.7	0.5	0.8
㉖	【リスクマネジメント】苦情への対策	930	64.3	33.2	1.3	0.2	1.0
㉗	【リスクマネジメント】事故への対策	882	63.3	34.0	1.5	0.2	1.0
㉘	【リスクマネジメント】非常災害への対策	816	49.1	40.3	8.6	0.7	1.2
㉙	【その他】利用者の金銭管理	259	73.0	22.0	2.3	1.5	1.2

居宅サービスでは、『できている』との回答で5割を下回るものが 29 業務中8業務あります。

■居宅サービス

(単位:%)

	回答者数	できている	どちらかといえ ばできている	どちらかといえ ばできていない	できていない	無回答	
①	【法令遵守】人員配置基準の遵守	386	79.0	18.9	0.3	0.3	1.6
②	【法令遵守】設備基準の遵守	341	78.3	19.4	0.6	-	1.8
③	【法令遵守】地方自治体が定める独自基準の遵守	330	76.1	20.9	1.5	-	1.5
④	【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守	351	81.5	15.7	1.4	-	1.4
⑤	【運営管理】運営方針の明示	370	73.2	21.9	1.9	0.5	2.4
⑥	【運営管理】事業計画書・予算書の策定	237	65.0	27.4	5.1	0.4	2.1
⑦	【運営管理】事業報告書・決算書の策定	183	69.9	23.0	3.3	0.5	3.3
⑧	【運営管理】利用者の安定的な確保対策	335	49.6	41.8	6.3	1.2	1.2
⑨	【運営管理】運営規定の管理や掲示	356	76.7	19.9	1.4	0.6	1.4
⑩	【運営管理】給付管理や出納管理	146	76.7	19.2	1.4	-	2.7
⑪	【運営管理】各種記録の管理	245	62.0	33.5	3.3	-	1.2
⑫	【介護サービス】適切な計画策定	202	58.9	37.1	3.0	-	1.0
⑬	【介護サービス】介護サービスの評価と改善	246	50.4	40.7	6.9	-	2.0
⑭	【関係者との連携】医療機関・医療職との連携	228	57.9	38.6	2.6	-	0.9
⑮	【関係者との連携】行政や他の事業者を含む地域との連携	329	43.5	46.5	7.6	0.6	1.8
⑯	【人事・労務管理】人員計画の立案	287	50.2	37.6	9.1	2.1	1.0
⑰	【人事・労務管理】人員の採用(応募、面接)・定着の取組	287	44.3	44.3	8.0	0.7	2.8
⑱	【人事・労務管理】人材育成計画の立案	277	38.6	40.8	17.7	1.1	1.8
⑲	【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練(OJT)	213	44.6	45.1	7.0	1.9	1.4
⑳	【人事・労務管理】雇用条件・労働条件の管理や勤怠管理	259	61.8	33.6	0.8	0.8	3.1
㉑	【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	275	43.6	48.4	5.1	0.7	2.2
㉒	【労働安全管理】職員間のいじめ、ハラスメント対策	330	49.4	44.5	3.3	0.9	1.8
㉓	【リスクマネジメント】個人情報の保護	392	72.7	25.3	0.5	-	1.5
㉔	【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	364	64.6	32.4	1.4	0.8	0.8
㉕	【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	364	60.7	34.6	3.0	0.8	0.8
㉖	【リスクマネジメント】苦情への対策	386	67.4	29.8	1.0	0.5	1.3
㉗	【リスクマネジメント】事故への対策	367	64.6	32.4	1.6	0.5	0.8
㉘	【リスクマネジメント】非常災害への対策	357	47.9	41.5	9.0	0.6	1.1
㉙	【その他】利用者の金銭管理	106	68.9	25.5	3.8	-	1.9

地域密着型では、『できている』との回答で5割を下回るものが 29 業務中7業務あります。

■地域密着型

(単位:%)

	回答者数	できている	どちらかといえ ばできている	どちらかといえ ばできていない	できていない	無回答
① 【法令遵守】人員配置基準の遵守	242	82.2	16.5	0.8	-	0.4
② 【法令遵守】設備基準の遵守	205	82.0	17.1	0.5	0.5	-
③ 【法令遵守】地方自治体が定める独自基準の遵守	206	79.6	19.9	0.5	-	-
④ 【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守	249	89.6	9.2	1.2	-	-
⑤ 【運営管理】運営方針の明示	212	77.4	19.3	1.4	0.9	0.9
⑥ 【運営管理】事業計画書・予算書の策定	132	68.9	25.0	3.8	1.5	0.8
⑦ 【運営管理】事業報告書・決算書の策定	105	73.3	23.8	1.9	1.0	-
⑧ 【運営管理】利用者の安定的な確保対策	216	49.1	32.9	15.3	1.4	1.4
⑨ 【運営管理】運営規定の管理や掲示	216	82.4	13.9	2.8	-	0.9
⑩ 【運営管理】給付管理や出納管理	102	83.3	14.7	1.0	-	1.0
⑪ 【運営管理】各種記録の管理	173	61.8	31.2	3.5	0.6	2.9
⑫ 【介護サービス】適切な計画策定	141	56.7	40.4	2.1	-	0.7
⑬ 【介護サービス】介護サービスの評価と改善	169	49.7	43.8	5.3	0.6	0.6
⑭ 【関係者との連携】医療機関・医療職との連携	172	57.6	37.2	4.1	0.6	0.6
⑮ 【関係者との連携】行政や他の事業者を含む地域との連携	239	51.9	36.8	10.9	-	0.4
⑯ 【人事・労務管理】人員計画の立案	173	50.3	36.4	11.0	0.6	1.7
⑰ 【人事・労務管理】人員の採用(応募、面接)・定着の取組	183	48.6	39.9	9.8	0.5	1.1
⑱ 【人事・労務管理】人材育成計画の立案	165	37.6	41.8	18.8	-	1.8
⑲ 【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練(OJT)	145	44.8	42.1	11.7	-	1.4
⑳ 【人事・労務管理】雇用条件・労働条件の管理や勤怠管理	163	62.6	35.6	1.2	-	0.6
㉑ 【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	187	38.5	48.7	11.8	-	1.1
㉒ 【労働安全管理】職員間のいじめ、ハラスメント対策	225	42.7	49.8	6.7	-	0.9
㉓ 【リスクマネジメント】個人情報の保護	249	71.5	25.7	1.2	-	1.6
㉔ 【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	246	62.6	32.9	2.8	-	1.6
㉕ 【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	245	60.0	34.7	3.7	0.4	1.2
㉖ 【リスクマネジメント】苦情への対策	256	61.7	35.2	2.3	-	0.8
㉗ 【リスクマネジメント】事故への対策	241	62.7	34.9	1.2	-	1.2
㉘ 【リスクマネジメント】非常災害への対策	224	50.9	40.2	7.6	-	1.3
㉙ 【その他】利用者の金銭管理	102	82.4	15.7	1.0	-	1.0

居宅介護支援では、『できている』との回答で5割を下回るものが 29 業務中6業務あります。

■居宅介護支援

(単位:%)

	回答者数	できている	どちらかといえ ばできている	どちらかといえ ばできていない	できていない	無回答	
①	【法令遵守】人員配置基準の遵守	141	77.3	19.9	1.4	-	1.4
②	【法令遵守】設備基準の遵守	119	74.8	23.5	-	-	1.7
③	【法令遵守】地方自治体が定める独自基準の遵守	128	74.2	25.0	0.8	-	-
④	【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守	171	80.1	18.1	1.2	-	0.6
⑤	【運営管理】運営方針の明示	141	75.9	22.0	1.4	-	0.7
⑥	【運営管理】事業計画書・予算書の策定	87	66.7	25.3	5.7	1.1	1.1
⑦	【運営管理】事業報告書・決算書の策定	66	66.7	24.2	6.1	1.5	1.5
⑧	【運営管理】利用者の安定的な確保対策	140	46.4	42.9	7.9	1.4	1.4
⑨	【運営管理】運営規定の管理や掲示	157	75.8	22.3	0.6	0.6	0.6
⑩	【運営管理】給付管理や出納管理	133	78.9	18.8	0.8	-	1.5
⑪	【運営管理】各種記録の管理	157	68.2	26.8	3.2	-	1.9
⑫	【介護サービス】適切な計画策定	145	61.4	33.1	4.1	-	1.4
⑬	【介護サービス】介護サービスの評価と改善	138	46.4	44.2	8.7	-	0.7
⑭	【関係者との連携】医療機関・医療職との連携	150	52.7	42.0	4.0	-	1.3
⑮	【関係者との連携】行政や他の事業者を含む地域との連携	160	52.5	43.1	3.1	-	1.3
⑯	【人事・労務管理】人員計画の立案	75	57.3	32.0	6.7	4.0	-
⑰	【人事・労務管理】人員の採用(応募、面接)・定着の取組	66	50.0	36.4	6.1	4.5	3.0
⑱	【人事・労務管理】人材育成計画の立案	78	35.9	47.4	12.8	3.8	-
⑲	【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練(OJT)	121	38.8	49.6	7.4	3.3	0.8
⑳	【人事・労務管理】雇用条件・労働条件の管理や勤怠管理	72	66.7	27.8	2.8	2.8	-
㉑	【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	81	46.9	45.7	4.9	1.2	1.2
㉒	【労働安全管理】職員間のいじめ、ハラスメント対策	77	54.5	41.6	1.3	2.6	-
㉓	【リスクマネジメント】個人情報の保護	161	73.9	24.8	-	-	1.2
㉔	【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	147	66.7	27.9	5.4	-	-
㉕	【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	146	63.7	30.8	5.5	-	-
㉖	【リスクマネジメント】苦情への対策	175	65.7	33.7	-	-	0.6
㉗	【リスクマネジメント】事故への対策	160	65.6	31.9	1.9	-	0.6
㉘	【リスクマネジメント】非常災害への対策	124	50.0	33.1	12.9	2.4	1.6
㉙	【その他】利用者の金銭管理	32	46.9	37.5	3.1	12.5	-

介護保険施設では、『できている』との回答で5割を下回るものが 29 業務中 13 業務あります。

■介護保険施設

(単位:%)

	回答者数	できている	どちらかといえばできている	どちらかといえばできていない	できていない	無回答
① 【法令遵守】人員配置基準の遵守	121	76.0	19.8	1.7	-	2.5
② 【法令遵守】設備基準の遵守	101	75.2	18.8	5.0	-	1.0
③ 【法令遵守】地方自治体が定める独自基準の遵守	104	76.0	22.1	1.0	-	1.0
④ 【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守	110	88.2	10.0	0.9	-	0.9
⑤ 【運営管理】運営方針の明示	147	71.4	25.2	2.7	-	0.7
⑥ 【運営管理】事業計画書・予算書の策定	86	72.1	24.4	2.3	-	1.2
⑦ 【運営管理】事業報告書・決算書の策定	67	77.6	17.9	-	-	4.5
⑧ 【運営管理】利用者の安定的な確保対策	69	49.3	40.6	7.2	-	2.9
⑨ 【運営管理】運営規定の管理や掲示	101	77.2	19.8	2.0	-	1.0
⑩ 【運営管理】給付管理や出納管理	29	89.7	6.9	3.4	-	-
⑪ 【運営管理】各種記録の管理	33	45.5	51.5	3.0	-	-
⑫ 【介護サービス】適切な計画策定	36	55.6	41.7	-	-	2.8
⑬ 【介護サービス】介護サービスの評価と改善	43	44.2	44.2	11.6	-	-
⑭ 【関係者との連携】医療機関・医療職との連携	78	69.2	24.4	1.3	-	5.1
⑮ 【関係者との連携】行政や他の事業者を含む地域との連携	93	49.5	46.2	3.2	-	1.1
⑯ 【人事・労務管理】人員計画の立案	100	40.0	46.0	14.0	-	-
⑰ 【人事・労務管理】人員の採用(応募、面接)・定着の取組	93	37.6	47.3	14.0	-	1.1
⑱ 【人事・労務管理】人材育成計画の立案	64	35.9	43.8	18.8	-	1.6
⑲ 【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練(OJT)	30	46.7	43.3	10.0	-	-
⑳ 【人事・労務管理】雇用条件・労働条件の管理や勤怠管理	55	50.9	49.1	-	-	-
㉑ 【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	78	35.9	57.7	6.4	-	-
㉒ 【労働安全管理】職員間のいじめ、ハラスメント対策	90	38.9	52.2	8.9	-	-
㉓ 【リスクマネジメント】個人情報の保護	86	60.5	38.4	1.2	-	-
㉔ 【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	88	45.5	52.3	2.3	-	-
㉕ 【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	82	42.7	51.2	4.9	-	1.2
㉖ 【リスクマネジメント】苦情への対策	85	55.3	42.4	1.2	-	1.2
㉗ 【リスクマネジメント】事故への対策	87	55.2	41.4	1.1	-	2.3
㉘ 【リスクマネジメント】非常災害への対策	89	48.3	44.9	4.5	1.1	1.1
㉙ 【その他】利用者の金銭管理	12	83.3	16.7	-	-	-

問14. 管理者に必要な知識・技術

『必要』な知識・技術は「【制度・動向】介護保険の最新の動向」(83.8%)が最も多く、「【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」(76.0%)、「【リスクマネジメント】個人情報保護に関する知識・技術」(70.7%)と続きます。

『必要ではない』知識・技術は「【制度・動向】外国人人材の活用関連法規や動向」(9.5%)が最も多く、「【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」(5.0%)、「【運営管理】事業報告書・決算書の策定に関する知識・技術」(2.2%)と続きます。

『必要』との回答で5割を下回るものが 21 項目中5項目あります。

■全体

(単位:%)

	回答者数	必要	必要 どちらかといえば	必要 どちらかといえば 必要ではない	必要 ではない	わからない	無回答
① 【制度・動向】介護保険の最新の動向	1,285	83.8	13.7	0.5	0.2	0.1	1.7
② 【制度・動向】働き方改革等労働関連法規や動向	1,285	60.5	33.2	2.3	0.6	1.0	2.4
③ 【制度・動向】外国人人材の活用関連法規や動向	1,285	18.2	40.0	21.2	9.5	8.9	2.1
④ 【運営管理】事業計画書・予算書の策定に関する知識・技術	1,285	44.4	38.9	8.6	1.8	4.0	2.4
⑤ 【運営管理】事業報告書・決算書の策定に関する知識・技術	1,285	42.3	39.1	10.0	2.2	4.0	2.3
⑥ 【運営管理】運営業務管理(マネジメント)に関する知識・技術	1,285	60.9	31.0	3.7	0.5	1.7	2.2
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	1,285	51.8	39.0	5.4	0.8	0.9	2.2
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	1,285	57.5	34.6	4.8	0.6	0.5	1.9
⑨ 【介護の動向】認知症ケアに関する知識・技術	1,285	67.9	27.1	3.0	0.2	0.2	1.8
⑩ 【介護の動向】ACP や看取りに関する知識・技術	1,285	54.9	33.7	6.8	1.1	1.1	2.3
⑪ 【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	1,285	61.9	31.1	4.5	0.3	0.3	1.9
⑫ 【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	1,285	76.0	19.9	1.4	0.5	0.3	1.9
⑬ 【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	1,285	64.0	28.5	3.3	0.5	1.7	2.1
⑭ 【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	1,285	23.3	42.3	20.1	5.0	7.0	2.4
⑮ 【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	1,285	45.5	37.0	9.3	2.2	4.0	1.9
⑯ 【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	1,285	67.5	26.7	1.6	0.7	1.4	2.0
⑰ 【人事・労務制度】組織風土を改善する知識・技術	1,285	58.9	29.7	5.0	1.0	3.0	2.3
⑱ 【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	1,285	50.2	38.8	4.7	0.9	3.0	2.3
⑲ 【ハラスメント】ハラスメントを防止する知識・技術	1,285	61.4	32.4	2.5	0.5	0.9	2.3
⑳ 【リスクマネジメント】個人情報保護に関する知識・技術	1,285	70.7	25.2	1.4	0.5	0.3	1.9
㉑ 【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	1,285	70.6	25.7	1.3	0.2	0.4	1.8

居宅サービスでは、『必要』との回答で5割を下回るものが 21 項目中6項目あります。

■居宅サービス

(単位:%)

	回答者数	必要	どちらかといえば必要	どちらかといえば必要ではない	必要ではない	わからない	無回答
① 【制度・動向】介護保険の最新の動向	524	84.4	13.5	0.2	0.4	-	1.5
② 【制度・動向】働き方改革等労働関連法規や動向	524	62.8	30.9	3.4	0.4	0.6	1.9
③ 【制度・動向】外国人人材の活用関連法規や動向	524	18.3	38.7	23.9	9.9	7.3	1.9
④ 【運営管理】事業計画書・予算書の策定に関する知識・技術	524	44.3	39.7	7.8	2.3	3.8	2.1
⑤ 【運営管理】事業報告書・決算書の策定に関する知識・技術	524	42.0	38.7	9.9	3.2	4.2	1.9
⑥ 【運営管理】運營業務管理(マネジメント)に関する知識・技術	524	61.8	29.4	3.8	0.8	1.9	2.3
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	524	53.8	38.2	5.3	-	0.8	1.9
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	524	53.1	39.7	5.0	0.4	0.4	1.5
⑨ 【介護の動向】認知症ケアに関する知識・技術	524	66.2	29.0	3.2	-	-	1.5
⑩ 【介護の動向】ACP や看取りに関する知識・技術	524	48.7	38.0	8.2	1.3	1.9	1.9
⑪ 【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	524	57.8	34.5	5.2	0.4	0.4	1.7
⑫ 【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	524	76.1	20.2	1.1	0.8	0.2	1.5
⑬ 【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	524	67.9	26.7	2.1	0.6	1.0	1.7
⑭ 【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	524	25.4	41.8	18.7	5.7	6.7	1.7
⑮ 【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	524	45.8	38.0	8.8	2.3	3.4	1.7
⑯ 【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	524	71.0	24.4	1.5	0.4	0.8	1.9
⑰ 【人事・労務制度】組織風土を改善する知識・技術	524	61.6	29.0	3.8	1.0	2.5	2.1
⑱ 【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	524	52.1	38.2	5.2	0.6	2.1	1.9
⑲ 【ハラスメント】ハラスメントを防止する知識・技術	524	64.7	29.8	2.3	0.6	0.8	1.9
⑳ 【リスクマネジメント】個人情報保護に関する知識・技術	524	69.8	26.1	1.9	0.4	-	1.7
㉑ 【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	524	71.9	24.2	1.5	0.2	0.6	1.5

地域密着型では、『必要』との回答で5割を下回るものが 21 項目中4項目あります。

■地域密着型

(単位:%)

	回答者数	必要	どちらかといえば必要	どちらかといえば必要ではない	必要ではない	わからない	無回答
① 【制度・動向】介護保険の最新の動向	316	82.0	14.6	0.9	0.3	-	2.2
② 【制度・動向】働き方改革等労働関連法規や動向	316	60.4	34.2	0.9	0.6	0.6	3.2
③ 【制度・動向】外国人人材の活用関連法規や動向	316	21.8	40.5	22.8	5.7	7.0	2.2
④ 【運営管理】事業計画書・予算書の策定に関する知識・技術	316	44.6	40.2	8.5	0.9	3.2	2.5
⑤ 【運営管理】事業報告書・決算書の策定に関する知識・技術	316	41.8	41.1	9.8	1.3	3.2	2.8
⑥ 【運営管理】運營業務管理(マネジメント)に関する知識・技術	316	62.3	30.7	2.8	0.3	1.9	1.9
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	316	59.5	34.2	3.5	0.3	0.3	2.2
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	316	58.2	32.9	5.4	0.6	0.6	2.2
⑨ 【介護の動向】認知症ケアに関する知識・技術	316	71.8	22.5	3.2	0.3	-	2.2
⑩ 【介護の動向】ACP や看取りに関する知識・技術	316	54.7	32.6	8.5	0.6	0.6	2.8
⑪ 【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	316	69.3	24.1	4.4	-	-	2.2
⑫ 【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	316	82.0	14.2	1.6	-	-	2.2
⑬ 【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	316	68.7	26.3	2.2	0.3	0.3	2.2
⑭ 【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	316	24.4	42.1	21.8	3.2	5.4	3.2
⑮ 【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	316	53.2	33.9	7.9	0.3	2.5	2.2
⑯ 【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	316	78.2	18.4	0.6	-	0.6	2.2
⑰ 【人事・労務制度】組織風土を改善する知識・技術	316	64.6	26.6	3.8	0.3	2.2	2.5
⑱ 【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	316	56.6	34.8	2.8	0.3	2.5	2.8
⑲ 【ハラスメント】ハラスメントを防止する知識・技術	316	67.7	27.5	1.6	0.3	-	2.8
⑳ 【リスクマネジメント】個人情報保護に関する知識・技術	316	74.1	22.2	0.6	0.6	0.3	2.2
㉑ 【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	316	74.7	21.2	1.6	0.3	-	2.2

居宅介護支援では、『必要』との回答で5割を下回るものが 21 項目中7項目あります。

■居宅介護支援

(単位:%)

	回答者数	必要	どちらかといえば必要	どちらかといえば不要ではない	必要ではない	わからない	無回答
① 【制度・動向】介護保険の最新の動向	204	91.2	7.8	-	-	0.5	0.5
② 【制度・動向】働き方改革等労働関連法規や動向	204	50.0	41.2	3.4	1.5	2.0	2.0
③ 【制度・動向】外国人材の活用関連法規や動向	204	7.4	34.8	19.1	19.6	17.2	2.0
④ 【運営管理】事業計画書・予算書の策定に関する知識・技術	204	38.2	38.2	9.8	3.4	8.3	2.0
⑤ 【運営管理】事業報告書・決算書の策定に関する知識・技術	204	38.7	38.2	10.8	2.9	7.4	2.0
⑥ 【運営管理】運營業務管理(マネジメント)に関する知識・技術	204	64.2	27.5	4.4	0.5	2.0	1.5
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	204	53.4	34.8	4.9	2.9	2.0	2.0
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	204	80.4	16.2	1.0	0.5	1.0	1.0
⑨ 【介護の動向】認知症ケアに関する知識・技術	204	84.8	13.7	0.5	-	0.5	0.5
⑩ 【介護の動向】ACP や看取りに関する知識・技術	204	77.0	19.1	1.0	0.5	1.0	1.5
⑪ 【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	204	80.4	17.2	1.0	-	0.5	1.0
⑫ 【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	204	79.4	17.2	0.5	1.0	1.0	1.0
⑬ 【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	204	57.4	28.9	4.9	1.0	6.4	1.5
⑭ 【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	204	18.6	39.7	20.6	6.4	12.3	2.5
⑮ 【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	204	31.4	37.3	16.7	5.4	7.8	1.5
⑯ 【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	204	53.9	35.3	3.9	2.5	3.4	1.0
⑰ 【人事・労務制度】組織風土を改善する知識・技術	204	45.1	34.3	10.3	2.0	6.4	2.0
⑱ 【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	204	43.1	43.1	5.4	2.0	4.9	1.5
⑲ 【ハラスメント】ハラスメントを防止する知識・技術	204	51.0	39.2	4.4	1.5	2.0	2.0
⑳ 【リスクマネジメント】個人情報保護に関する知識・技術	204	82.4	14.2	1.0	1.0	0.5	1.0
㉑ 【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	204	72.5	25.0	1.0	0.5	0.5	0.5

地域密着型では、『必要』との回答で5割を下回るものが 21 項目中 10 項目あります。

■介護保険施設

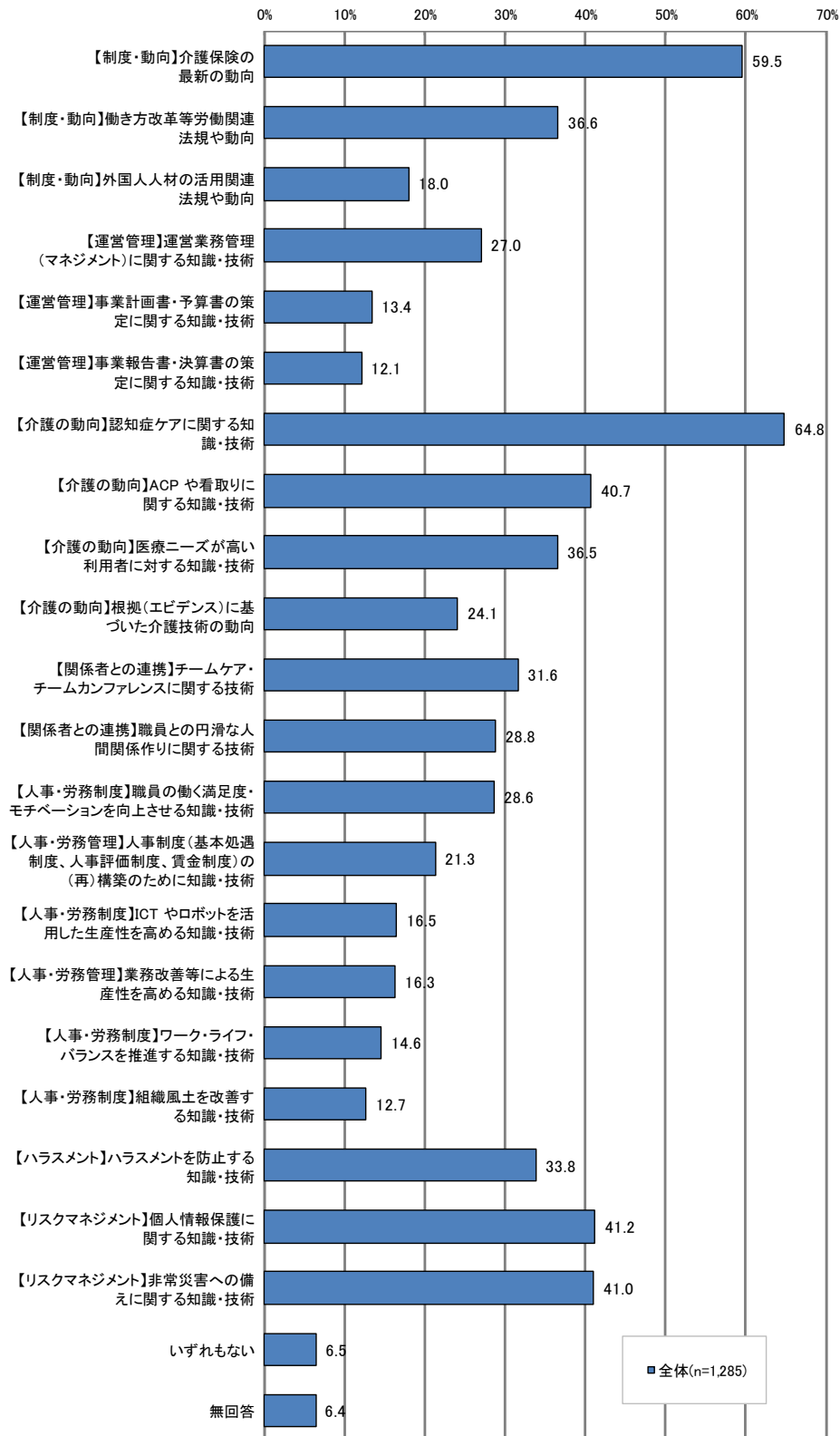
(単位:%)

	回答者数	必要	どちらかといえば必要	どちらかといえば必要ではない	必要ではない	わからない	無回答
① 【制度・動向】介護保険の最新の動向	201	77.1	19.9	1.0	-	-	2.0
② 【制度・動向】働き方改革等労働関連法規や動向	201	64.7	30.3	-	0.5	1.5	3.0
③ 【制度・動向】外国人材の活用関連法規や動向	201	20.9	50.2	14.4	3.5	8.5	2.5
④ 【運営管理】事業計画書・予算書の策定に関する知識・技術	201	49.8	38.3	7.5	0.5	1.0	3.0
⑤ 【運営管理】事業報告書・決算書の策定に関する知識・技術	201	45.8	40.8	9.0	0.5	1.0	3.0
⑥ 【運営管理】運營業務管理(マネジメント)に関する知識・技術	201	53.2	39.3	4.0	-	0.5	3.0
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	201	32.3	52.7	9.5	1.5	1.0	3.0
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	201	45.3	42.3	7.5	1.5	0.5	3.0
⑨ 【介護の動向】認知症ケアに関する知識・技術	201	49.3	42.3	4.5	0.5	0.5	3.0
⑩ 【介護の動向】ACP や看取りに関する知識・技術	201	50.2	38.8	7.0	1.0	-	3.0
⑪ 【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	201	43.8	45.3	7.0	1.0	0.5	2.5
⑫ 【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	201	62.7	30.3	3.0	0.5	0.5	3.0
⑬ 【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	201	52.2	37.8	5.5	-	1.0	3.5
⑭ 【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	201	22.4	47.3	18.4	3.5	5.5	3.0
⑮ 【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	201	45.8	41.3	6.0	1.0	3.5	2.5
⑯ 【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	201	56.7	37.3	1.0	0.5	1.5	3.0
⑰ 【人事・労務制度】組織風土を改善する知識・技術	201	56.7	33.8	4.0	1.0	1.5	3.0
⑱ 【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	201	41.8	45.3	5.0	1.0	3.5	3.5
⑲ 【ハラスメント】ハラスメントを防止する知識・技術	201	53.7	40.3	2.5	-	0.5	3.0
⑳ 【リスクマネジメント】個人情報保護に関する知識・技術	201	56.2	38.8	1.5	-	0.5	3.0
㉑ 【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	201	59.7	35.8	1.0	-	0.5	3.0

問15. 受講したことがある研修(複数回答)

受講したことがある研修は「【介護の動向】認知症ケアに関する知識・技術」(64.8%)が最も多く、「【制度・動向】介護保険の最新の動向」(59.5%)、「【リスクマネジメント】個人情報保護に関する知識・技術」(41.2%)と続きます。

全体及びサービス別にみても、5割を下回る回答がほとんどです。



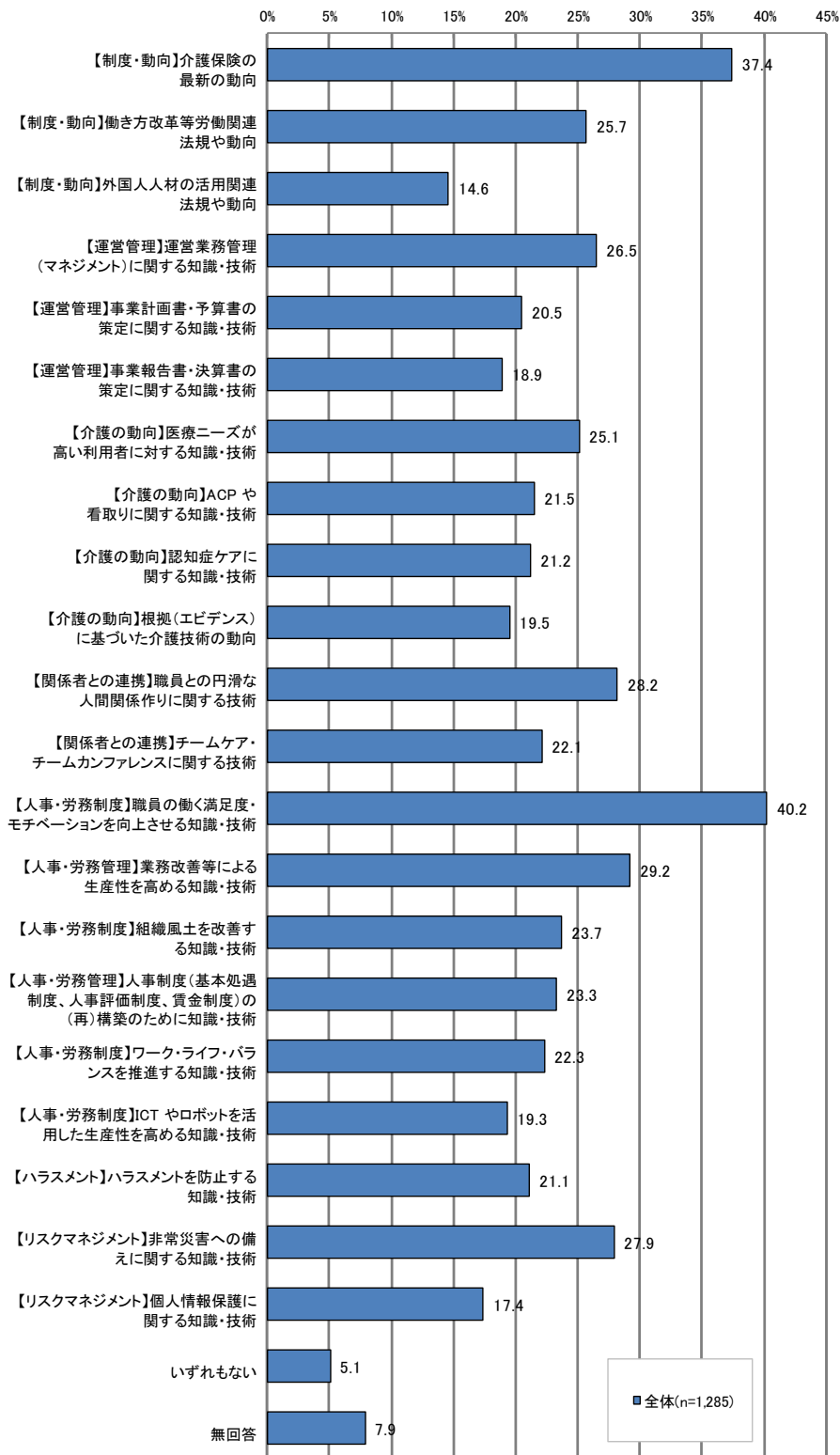
(単位:%)

	全体	居宅サービス	地域密着型	居宅介護支援	介護保険施設
回答者数	1,285	524	316	204	201
① 【制度・動向】介護保険の最新の動向	59.5	59.2	56.3	71.6	53.7
② 【制度・動向】働き方改革等労働関連法規や動向	36.6	36.6	38.6	18.6	48.3
③ 【制度・動向】外国人人材の活用関連法規や動向	18.0	17.0	18.7	6.4	29.4
④ 【運営管理】事業計画書・予算書の策定に関する知識・技術	13.4	14.9	14.2	8.8	11.4
⑤ 【運営管理】事業報告書・決算書の策定に関する知識・技術	12.1	13.2	11.4	8.3	10.9
⑥ 【運営管理】運営業務管理(マネジメント)に関する知識・技術	27.0	29.8	23.1	26.5	28.4
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	24.1	24.8	26.9	25.0	16.4
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	36.5	29.0	31.6	65.2	34.3
⑨ 【介護の動向】認知症ケアに関する知識・技術	64.8	57.6	72.8	79.9	56.2
⑩ 【介護の動向】ACP や看取りに関する知識・技術	40.7	30.2	41.5	67.2	40.8
⑪ 【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	31.6	28.1	30.7	50.0	24.9
⑫ 【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	28.8	31.1	32.6	20.1	24.9
⑬ 【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	16.3	17.4	18.0	10.3	17.4
⑭ 【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	16.5	13.9	18.0	15.2	21.4
⑮ 【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)構築のための知識・技術	21.3	21.4	26.3	7.4	27.9
⑯ 【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	28.6	30.3	32.3	18.1	29.4
⑰ 【人事・労務制度】組織風土を改善する知識・技術	12.7	14.7	13.0	2.9	16.9
⑱ 【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	14.6	14.9	14.2	7.4	20.9
⑲ 【ハラスメント】ハラスメントを防止する知識・技術	33.8	34.4	38.3	27.9	29.4
⑳ 【リスクマネジメント】個人情報保護に関する知識・技術	41.2	42.0	46.5	42.6	30.3
㉑ 【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、	41.0	36.5	47.2	42.2	42.3
㉒ いずれもない	6.5	7.4	5.1	3.4	10.0
無回答	6.4	7.1	6.0	3.9	7.5

問16. 管理者として受けた研修(複数回答)

管理者として受けた研修は「【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」(40.2%)が最も多く、「【制度・動向】介護保険の最新の動向」(37.4%)、「【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」(29.2%)と続きます。

全体及びサービス別にみても、5割を上回る回答はありませんでした。



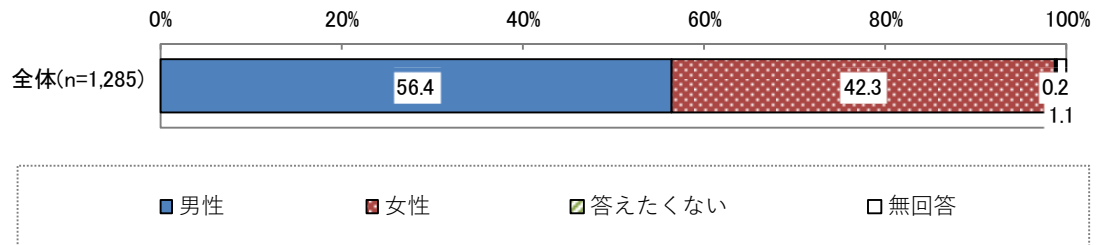
(単位:%)

	全体	居宅サービス	地域密着型	居宅介護支援	介護保険施設
回答者数	1,285	524	316	204	201
① 【制度・動向】介護保険の最新の動向	37.4	38.0	37.3	39.7	34.8
② 【制度・動向】働き方改革等労働関連法規や動向	25.7	25.8	26.9	24.0	25.9
③ 【制度・動向】外国人人材の活用関連法規や動向	14.6	14.9	15.8	9.8	18.4
④ 【運営管理】事業計画書・予算書の策定に関する知識・技術	20.5	21.0	21.8	16.2	20.9
⑤ 【運営管理】事業報告書・決算書の策定に関する知識・技術	18.9	19.5	20.6	14.7	17.9
⑥ 【運営管理】運營業務管理(マネジメント)に関する知識・技術	26.5	26.5	27.2	27.9	24.9
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	19.5	22.3	24.1	17.2	9.0
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	25.1	25.0	29.7	31.4	14.4
⑨ 【介護の動向】認知症ケアに関する知識・技術	21.2	21.8	22.8	27.0	12.9
⑩ 【介護の動向】ACP や看取りに関する知識・技術	21.5	19.1	24.1	27.9	16.4
⑪ 【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	22.1	22.1	23.7	32.8	10.0
⑫ 【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	28.2	26.5	33.9	29.4	23.4
⑬ 【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	29.2	29.4	32.9	27.9	24.4
⑭ 【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	19.3	19.3	20.9	19.6	16.4
⑮ 【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)構築のための知識・技術	23.3	24.4	26.6	19.6	20.9
⑯ 【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	40.2	39.7	45.6	40.2	35.3
⑰ 【人事・労務制度】組織風土を改善する知識・技術	23.7	22.9	27.2	16.7	28.9
⑱ 【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	22.3	22.5	26.3	20.1	18.4
⑲ 【ハラスメント】ハラスメントを防止する知識・技術	21.1	21.8	24.1	17.2	18.9
⑳ 【リスクマネジメント】個人情報保護に関する知識・技術	17.4	16.4	17.4	25.0	13.9
㉑ 【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	27.9	26.9	32.0	31.9	21.4
㉒ いずれもない	5.1	4.0	3.8	4.4	11.4
無回答	7.9	9.5	4.1	7.8	10.0

5. 調査回答者について

問18. 性別

「男性」(56.4%)、「女性」(42.3%)となっています。

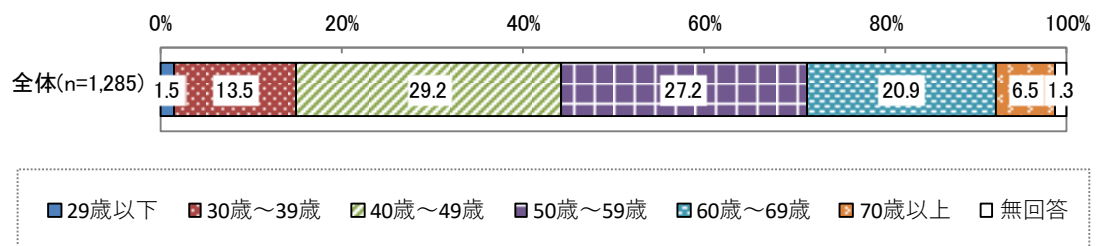


(単位: %)

	回答者数	男性	女性	答えたくない	無回答
全体	1,285	56.4	42.3	0.2	1.1
居宅サービス	524	65.1	33.8	0.2	1.0
地域密着型	316	51.3	47.5	0.3	0.9
居宅介護支援	204	28.4	71.1	-	0.5
介護保険施設	201	72.1	24.9	0.5	2.5

問19. 年齢

「40歳～49歳」(29.2%)が最も多く、「50歳～59歳」(27.2%)、「60歳～69歳」(20.9%)と続きます。



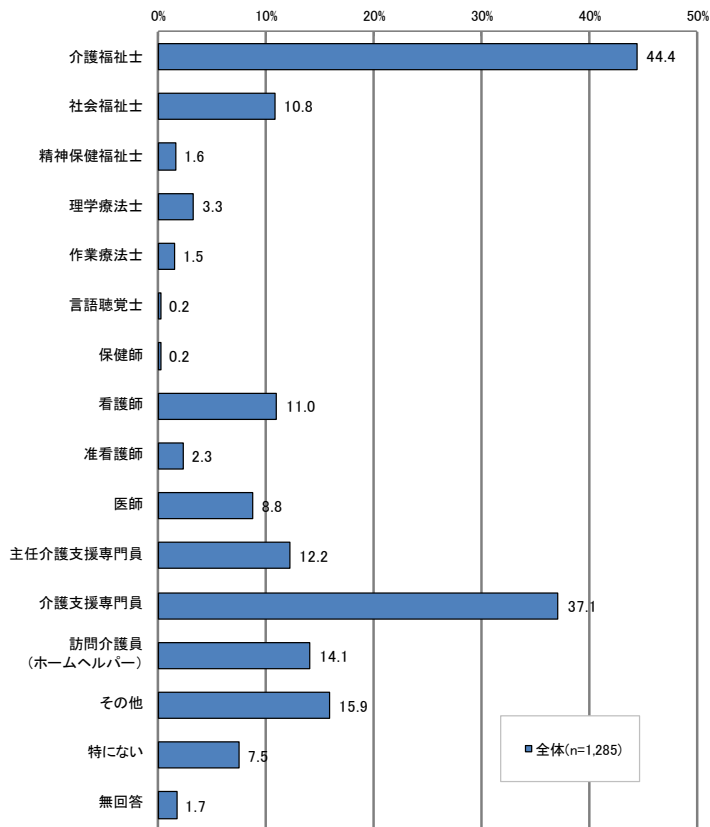
(単位: %)

	回答者数	29歳以下	30歳～39歳	40歳～49歳	50歳～59歳	60歳～69歳	70歳以上	無回答
全体	1,285	1.5	13.5	29.2	27.2	20.9	6.5	1.3
居宅サービス	524	2.7	18.5	29.6	23.9	19.3	5.2	1.0
地域密着型	316	1.6	17.1	35.4	29.1	13.3	2.2	1.3
居宅介護支援	204	-	6.9	31.9	33.3	23.0	3.4	1.5
介護保険施設	201	-	2.5	16.4	24.9	34.8	18.9	2.5

問20. 保有資格(複数回答)

「介護福祉士」(44.4%)が最も多く、「介護支援専門員」(37.1%)、「訪問介護員(ホームヘルパー)」(14.1%)と続きます。

サービス別にみると、居宅サービスと地域密着型は「介護福祉士」、居宅介護支援は「主任介護支援専門員」、介護保険施設は「医師」が最も多くなっています。

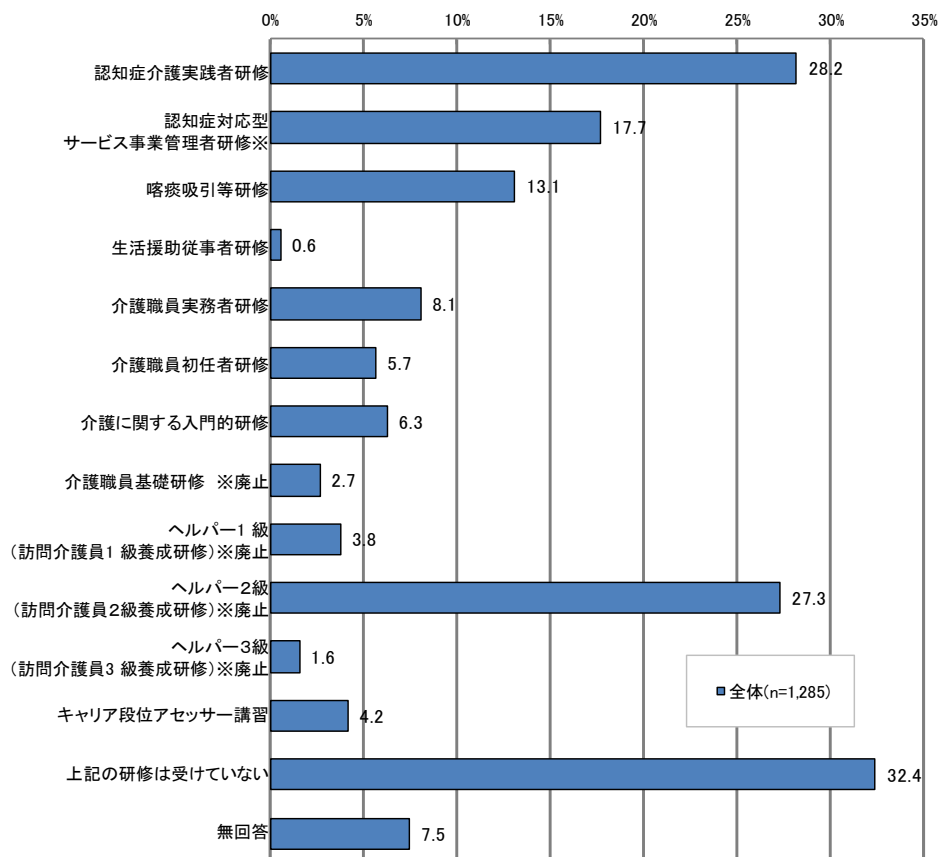


(単位: %)

	全体	居宅サービス	地域密着型	居宅介護支援	介護保険施設
回答者数	1,285	524	316	204	201
介護福祉士	44.4	36.3	64.6	62.7	15.9
社会福祉士	10.8	6.7	9.8	22.5	10.4
精神保健福祉士	1.6	0.8	0.6	6.4	1.0
理学療法士	3.3	7.6	0.9	-	-
作業療法士	1.5	3.2	0.6	-	-
言語聴覚士	0.2	0.2	-	-	0.5
保健師	0.2	0.4	0.3	-	-
看護師	11.0	10.7	13.6	8.3	8.5
准看護師	2.3	2.1	2.5	3.4	1.0
医師	8.8	6.3	-	-	39.3
主任介護支援専門員	12.2	3.4	2.5	59.8	3.5
介護支援専門員	37.1	26.0	41.8	70.6	23.9
訪問介護員(ホームヘルパー)	14.1	11.6	18.7	24.0	3.0
その他	15.9	20.4	12.3	12.7	11.9
特にない	7.5	9.5	4.4	0.5	12.9
無回答	1.7	1.5	1.9	0.5	3.5

問21. 研修の受講状況(複数回答)

「①～⑫の研修は受けていない」(32.4%)が最も多く、「認知症介護実践者研修」(28.2%)、「ヘルパー2級(訪問介護員2級養成研修)」(27.3%)が続きます。



(単位: %)

		全体	居宅サービス	地域密着型	居宅介護支援	介護保険施設
回答者数		1,285	524	316	204	201
①	認知症介護実践者研修	28.2	16.8	56.6	23.0	17.4
②	認知症対応型サービス事業管理者研修	17.7	6.9	46.5	6.9	10.9
③	喀痰吸引等研修	13.1	14.3	16.8	5.9	8.5
④	生活援助従事者研修	0.6	0.4	0.9	0.5	1.0
⑤	介護職員実務者研修	8.1	6.3	12.3	11.3	3.0
⑥	介護職員初任者研修	5.7	6.9	7.0	4.4	2.0
⑦	介護に関する入門的研修	6.3	8.8	4.4	5.4	4.0
⑧	介護職員基礎研修 ※廃止	2.7	2.7	2.5	4.4	1.0
⑨	ヘルパー1級(訪問介護員1級養成研修)※廃止	3.8	3.2	3.8	7.4	1.0
⑩	ヘルパー2級(訪問介護員2級養成研修)※廃止	27.3	22.5	38.6	42.6	7.0
⑪	ヘルパー3級(訪問介護員3級養成研修)※廃止	1.6	1.3	2.2	2.5	1.0
⑫	キャリア段位アセッサー講習	4.2	3.8	6.3	2.9	3.5
⑬	①～⑫の研修は受けていない	32.4	36.8	13.6	29.9	54.2
無回答		7.5	8.6	2.8	8.8	10.9

問22. 介護保険施設・事業所における通算勤続年数

回答者の介護保険施設・事業所における平均通算勤続年数は 13.7 年となっています。

(単位:年)

	回答者数	平均	最小値	最大値
全体	1,263	13.7	0.0	41.0
居宅サービス	515	12.6	0.0	36.0
地域密着型	313	13.9	0.0	41.0
居宅介護支援	202	16.0	2.0	40.0
介護保険施設	194	13.8	0.0	40.0

※0 年との回答は 1 年未満と推測される。

問23. 現在の所属施設・事業所における通算勤続年数及び管理者としての通算勤続年数

回答者の現在所属している施設・事業所での平均通算勤続年数は 9.1 年、管理者としての平均通算勤続年数は 5.3 年となっています。

【通算勤続年数(年)】

(単位:年)

	回答者数	平均	最小値	最大値
全体	1,254	9.1	0.0	40.0
居宅サービス	514	9.0	0.0	40.0
地域密着型	311	7.1	0.0	28.0
居宅介護支援	199	9.4	0.0	31.0
介護保険施設	191	11.8	0.0	40.0

※0 年との回答は 1 年未満と推測される。

【管理者としての通算勤続年数(年)】

(単位:年)

	回答者数	平均	最小値	最大値
全体	1,245	5.3	0.0	40.0
居宅サービス	510	5.4	0.0	31.0
地域密着型	310	3.9	0.0	21.0
居宅介護支援	195	5.4	0.0	20.0
介護保険施設	191	7.2	0.0	40.0

※0 年との回答は 1 年未満と推測される。

問24. 11月の勤務日数(上限 30 日)と11月の月総労働時間

平均勤務日数は 21.1 日、平均月総労働時間は 168.8 時間となっています。

【勤務日数】

(単位:日)

	回答者数	平均	最小値	最大値
全体	1,252	21.1	7.0	30.0
居宅サービス	511	21.0	7.0	30.0
地域密着型	309	21.2	16.0	30.0
居宅介護支援	201	20.9	15.0	28.0
介護保険施設	194	20.9	8.0	30.0

【月総労働時間】

(単位:時間)

	回答者数	平均	最小値	最大値
全体	1,220	168.8	6.0	450.0
居宅サービス	505	171.0	6.0	382.0
地域密着型	302	171.8	20.0	450.0
居宅介護支援	193	163.1	18.0	250.0
介護保険施設	186	163.1	16.0	272.0

問25. 11月の月総労働時間のうち、1~4の業務の割合(1~4の合計が10)

「所属施設・事業所における管理者業務の割合」は平均 5.7 割となっています。

■全体

(単位:割)

	回答者数	平均	最小値	最大値
1. 所属施設・事業所における管理者業務の割合	1,217	5.7	0.1	10.0
2. 所属施設・事業所の他の職務に従事している割合	1,001	3.8	0.0	10.0
3. 同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している割合	752	1.3	0.0	10.0
4. 同一敷地外の介護保険施設・事業所や介護保険施設・事業所以外の職務に従事している割合	699	0.6	0.0	10.0

■居宅サービス

(単位:割)

	回答者数	平均	最小値	最大値
1. 所属施設・事業所における管理者業務の割合	503	5.8	0.1	10.0
2. 所属施設・事業所の他の職務に従事している割合	405	3.7	0.0	10.0
3. 同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している割合	307	1.4	0.0	10.0
4. 同一敷地外の介護保険施設・事業所や介護保険施設・事業所以外の職務に従事している割合	285	0.7	0.0	9.0

■地域密着

(単位:割)

	回答者数	平均	最小値	最大値
1. 所属施設・事業所における管理者業務の割合	302	5.4	0.2	10.0
2. 所属施設・事業所の他の職務に従事している割合	261	3.7	0.0	9.0
3. 同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している割合	193	1.6	0.0	10.0
4. 同一敷地外の介護保険施設・事業所や介護保険施設・事業所以外の職務に従事している割合	178	0.7	0.0	10.0

■居宅介護支援

(単位:割)

	回答者数	平均	最小値	最大値
1. 所属施設・事業所における管理者業務の割合	189	4.5	1.0	10.0
2. 所属施設・事業所の他の職務に従事している割合	165	5.3	0.0	9.0
3. 同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している割合	116	0.7	0.0	9.0
4. 同一敷地外の介護保険施設・事業所や介護保険施設・事業所以外の職務に従事している割合	106	0.2	0.0	9.0

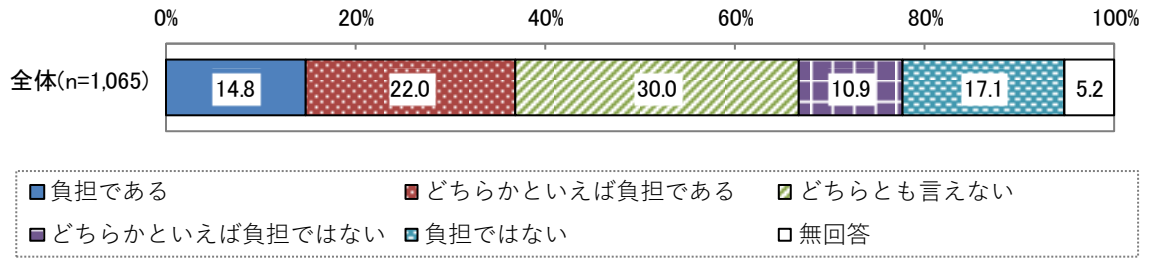
■介護保険施設

(単位:割)

	回答者数	平均	最小値	最大値
1. 所属施設・事業所における管理者業務の割合	187	6.9	0.5	10.0
2. 所属施設・事業所の他の職務に従事している割合	143	2.7	0.0	10.0
3. 同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している割合	117	1.3	0.0	10.0
4. 同一敷地外の介護保険施設・事業所や介護保険施設・事業所以外の職務に従事している割合	113	0.8	0.0	9.0

問26. 管理者業務をするうえでの管理者業務以外の業務の負担感

「どちらとも言えない」(30.0%)が最も多く、「どちらかといえば負担である」(22.0%)、「負担ではない」(17.1%)と続きます。



(単位: %)

	回答者数	負担である	どちらかといえば負担である	どちらとも言えない	どちらかといえば負担ではない	負担ではない	無回答
全体	1,065	14.8	22.0	30.0	10.9	17.1	5.2
居宅サービス	441	10.4	24.3	31.3	11.6	18.6	3.9
地域密着型	272	19.1	23.5	28.3	10.3	14.7	4.0
居宅介護支援	166	20.5	18.7	27.7	12.0	17.5	3.6
介護保険施設	153	11.1	14.4	32.0	11.1	18.3	13.1

《管理者業務専従状況別(F3) × 管理者業務以外の業務の負担感(問26)》

■ 全体

(単位: %)

	回答者数	負担である	どちらかといえば負担である	どちらとも言えない	どちらかといえば負担ではない	負担ではない	無回答
全体	1,065	14.8	22.0	30.0	10.9	17.1	5.2
所属施設・事業所の管理者以外の職務に従事していない	270	13.7	21.9	26.7	8.1	23.3	6.3
所属施設・事業所の他の職務にも従事している	441	15.6	23.1	30.6	12.0	15.4	3.2
同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している	115	12.2	17.4	32.2	14.8	17.4	6.1
介護保険施設・事業所以外の職務に従事している	47	14.9	25.5	23.4	14.9	17.0	4.3

■サービス別

【居宅サービス】

(単位：%)

	回答者数	負担である	どちらかといえ ば負担である	どちらとも 言えない	どちらかといえ ば負担ではない	負担ではない	無回答
全体	441	10.4	24.3	31.3	11.6	18.6	3.9
所属施設・事業所の管理者以外の職務に従事していない	115	7.8	25.2	25.2	11.3	26.1	4.3
所属施設・事業所の他の職務にも従事している	190	11.6	28.4	32.1	10.5	15.3	2.1
同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している	44	6.8	15.9	43.2	11.4	15.9	6.8
介護保険施設・事業所以外の職務に従事している	21	9.5	19.0	23.8	14.3	28.6	4.8

【地域密着】

全体	272	19.1	23.5	28.3	10.3	14.7	4.0
所属施設・事業所の管理者以外の職務に従事していない	53	22.6	18.9	32.1	7.5	15.1	3.8
所属施設・事業所の他の職務にも従事している	126	18.3	22.2	28.6	11.9	17.5	1.6
同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している	40	17.5	25.0	22.5	20.0	10.0	5.0
介護保険施設・事業所以外の職務に従事している	3	33.3	33.3	33.3	-	-	-

【居宅介護支援】

全体	166	20.5	18.7	27.7	12.0	17.5	3.6
所属施設・事業所の管理者以外の職務に従事していない	55	21.8	21.8	23.6	5.5	25.5	1.8
所属施設・事業所の他の職務にも従事している	71	21.1	16.9	31.0	15.5	11.3	4.2
同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している	4	25.0	-	-	25.0	50.0	-
介護保険施設・事業所以外の職務に従事している	6	16.7	50.0	16.7	16.7	-	-

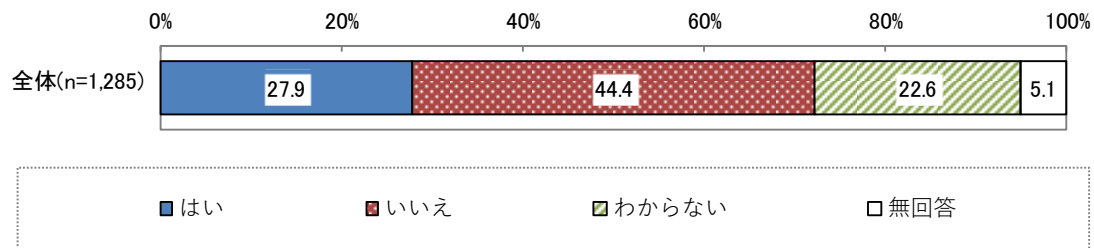
【介護保険施設】

全体	153	11.1	14.4	32.0	11.1	18.3	13.1
所属施設・事業所の管理者以外の職務に従事していない	42	7.1	14.3	31.0	4.8	23.8	19.0
所属施設・事業所の他の職務にも従事している	49	14.3	14.3	28.6	14.3	18.4	10.2
同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している	25	12.0	8.0	36.0	12.0	24.0	8.0
介護保険施設・事業所以外の職務に従事している	15	13.3	26.7	26.7	20.0	6.7	6.7

問28. 自身の管理監督者(労働基準法 41 条 2 号)への該当状況

「いいえ」(44.4%)、「はい」(27.9%)となっています。

サービス別にみると、介護保険施設は「はい」(52.7%)が多くなっています。



(単位: %)

	回答者数	はい	いいえ	わからない	無回答
全体	1,285	27.9	44.4	22.6	5.1
居宅サービス	524	26.7	47.1	22.5	3.6
地域密着型	316	22.2	45.6	26.6	5.7
居宅介護支援	204	12.7	58.8	23.5	4.9
介護保険施設	201	52.7	23.9	15.9	7.5

6. 自由記入回答結果

※主な意見・内容を抜粋して掲載

問13-2. 主にあなた自身が分担している業務について、実施できていない理由

①利用者の確保(7件)

- ✓ 一人ケアマネをしており利用者確保は年々難しくなっております。地域包括ケアにおいて社会福祉法人、医療法人の取り囲みが強くなっていると思う
- ✓ 主に短期入所者の確保、デイサービス利用者の確保が難しい
- ✓ 他施設と比較すると利用料金が高く利用者の確保が困難なため
- ✓ 利用者の安定的な確保は、入院等により左右される
- ✓ 利用者の確保については入所申込みの減少、他施設競合が要因とみられる

②人事・労務管理(38件)

- ✓ 応募に偏りがあるため
- ✓ 採用面接などの実施はできているが、採用(応募)が減少している。その改善策がうまく打ち出せていない
- ✓ 人材の採用から教育、定着が決まったマニュアルがなく独自で行う為、安定していない
- ✓ 人材育成、教育は関わる時間がとれず、できていないと感じています
- ✓ 人材育成に関しては、外部研修などに行ってもらうように計画しているが、なかなか時間がとれないことが多い
- ✓ 人材育成の個別計画の作成がおいつかない
- ✓ 人材育成計画について、個々の資質や事情もあり難しく思う
- ✓ 人材育成計画は個別能力に応じて設定しているため、事業所として固まった計画はない
- ✓ 職員が1人であり、利用者も少ないためシステム化できていない
- ✓ 職員増員、求人をかけても応募がない
- ✓ 人員不足で(病院等)介護職に追われ、フリーの時間が取れない
- ✓ 人員不足にて手がまわらない業務あり
- ✓ 人員不足により現場業務が多くなっているため
- ✓ 人員不足により本来の業務ができない
- ✓ 人材不足により、兼務する業務が多く、一つ一つが薄くなってしまっている
- ✓ 人手不足の為、現場に出ることが多く、管理業務の時間がとれないことがあるため
- ✓ 職員の衛生管理には、個人にまかせる所もあり、完全に管理することは困難

③リスクマネジメント(4件)

- ✓ 災害時の対策をマニュアル化しようと思っているが、利用者毎に考える際、利用者の入れかわりもあり、追いつかない
- ✓ 職員間のトラブルについては全て私のところまで相談等があがってくるわけではないため
- ✓ 利用者様宅での他職員の言動までは把握できておらず、それを明瞭化する仕組みも今のところない

④金銭管理(3件)

- ✓ 金銭管理については、NPO法人等紹介している
- ✓ 利用者の金銭管理はできない
- ✓ 利用者様の金銭にはかかわっていない

⑤運営方針(1件)

- ✓ 目標、ビジョンが明確でないため

⑥介護サービスについて(4件)

- ✓ 介護サービスの評価と改善について、利用者等へのアンケートを収集し評価し、改善点を導く事が最適であるが、アンケート調査が実施できていない
- ✓ 介護サービスの評価については、項目が多すぎるため、多職種が集まったのまとまった時間の捻出が難しい
- ✓ 需要の見込みと人員計画の策定について連動できていない。傾向を読みこめていない

⑦業務多忙のため(124件)

- ✓ ひとりでこなしきれない量の仕事がある
- ✓ 一連のケアマネ業務に加え、法人内での研修や会議等が多く、手がまわらない
- ✓ 外に出た現場仕事、社内での事務仕事が多すぎて手が回らない

- ✓ 管理業務に追われている事があるため
- ✓ 管理者、ケアマネ、現場を兼務しているため、時間がない
- ✓ 管理者も現場に入っており、管理業務に割く時間がない
- ✓ 記録内容をチェックする時間が取れない
- ✓ 業務が多く、手がまわらない事柄がある
- ✓ 業務が多く繁雑になっている
- ✓ 現場への直接指導について、事務処理におわれている為出来ていない
- ✓ 現場業務(実際の訪問看護)を担当しているため、困難がある
- ✓ 広範囲の業務に対して時間的余裕がない。1つ1つの管理業務自体複雑化している
- ✓ 事務処理が多く、介護現場での直接的な関わりが少ないため
- ✓ 自身が担当している利用者様の対応(介護支援専門員としての業務)との兼務で時間調整が難しいことがある

- ✓ 所定時間内は介護を中心に行っている為
- ✓ 書類の量が多すぎる
- ✓ 障害者生活介護の管理者と兼務の為、中々、経理、総務の具体的内容まで把握出来てない
- ✓ 診察業務があるので
- ✓ 生活相談員・介護員も兼務しており、時間が不足している
- ✓ 他の業務(介護)にも従事しているため
- ✓ 地域との交流などは時間的な理由で困難
- ✓ 日々の業務に追われ、後回しになっている
- ✓ 年々書類処理・整理の業務が増え、手がまわらないようになっている
- ✓ 抱えている業務が多く、業務時間内では事務が現状終わらない
- ✓ ケアマネジメントとの兼務で件数を多く抱えている為
- ✓ ケアマネ業務が主だから

⑧業務担当がいらない(2件)

- ✓ ケアマネジャーが6人、事務員1人全員理事なのでそれぞれ分担して業務を行っているが、いじめ、ハラスメント対策は担当がいらない
- ✓ 事業計画書、予算書の策定について、必要性を感じないからしない。決算書は会社全体で出している。事業報告書は必要性を感じないからしない

⑨業務として発生していない(7件)

- ✓ いじめ、ハラスメントは、職員からの申し出がない為、現状動いていない
- ✓ しばらく人員採用予定がないため
- ✓ 事例がないのもあるし、その場の対応で計画的ではないと思います
- ✓ 独立型の一人居宅のため発生しない業務あり。居宅介護支援では該当しない業務あり
- ✓ 日常的な業務でないため、頻度が少ない

⑨業務範囲が広範すぎる(5件)

- ✓ 医師としても従事しており、全ての業務を把握することは困難
- ✓ 担当する業務の幅が広く1つの業務に対して深く取り組むことが難しい
- ✓ 担当兼務が多岐にわたる為

⑩経営が優先課題(2件)

- ✓ 営業目標の達成
- ✓ 稼働率向上対策を重点のため、一部の業務は充分でない

⑪知識・経験不足(27件)

- ✓ ハラスメントは定義がわかりにくい。(受容、寄り沿いと線の引きが難しい)
- ✓ ルーティン化されておらず、適宜の業務であるため
- ✓ 管理者として日も浅く、指導段階である
- ✓ 管理能力の欠除
- ✓ 教育プログラムの作成が難しい
- ✓ 経験不足
- ✓ 自身のスキル不足
- ✓ 自分自身が必要な研修を受けていない
- ✓ 実力、経験、知識不足
- ✓ 知識、理解不足。消極的。目先のことにとらわれる
- ✓ 知識がない
- ✓ 分野により知識不足がある

⑫法人や他部署・職員が実施(36件)

- ✓それぞれ役割分担をしている、法人が行っている事も多いため
- ✓介護事業部長の管轄の為
- ✓該当施設は介護医療院であり、病院職員と分担している
- ✓管理を行い、実際の業務(支援・記録)については担当者が行っている
- ✓管理者だけの判断ではなく、事業所全体で業務の把握、改善を常に行っている。事業所全体で共有
- ✓経営・人事管理の最終決定は、理事長の職務権限
- ✓経理、会計については、本部担当が実施している
- ✓施設長などが担当している
- ✓事務長に委任。
- ✓事業報告書、決算書、人材育成計画、非常災害への対策は法人全体で管理している
- ✓事務局や他事業所と分担している
- ✓事務職員が担当している
- ✓処理しきれない業務は他職員に任せており、問題ありません
- ✓診療所医師としての業務があり代行者に代行させている
- ✓人事管理、労働安全管理は担当部署がおこなっている
- ✓他事業所の管理者を兼ねているので事業所職員に任せ、報告をしてもらいチェックをする体制にしている

問17. 問14の①～⑫の研修以外で、管理者として受けたい研修 ※全体で82件

- ✓OJT研修
- ✓アンガーマネジメント
- ✓施設長としてやるべき管理と業務内容
- ✓エンゲージメント
- ✓キャリア段位アセッサー研修
- ✓ケアマネとしての知識、業務のあり方
- ✓コーチング技術
- ✓ソーシャルワーク
- ✓チームケア
- ✓ハラスメント、いじめ
- ✓マネジメント力の向上
- ✓メンタルヘルス
- ✓ゆとり世代とのコミュニケーション術
- ✓人事制度
- ✓人材育成
- ✓人材不足を解消するには、顧客獲得するには
- ✓待遇・倫理・法令遵守
- ✓業務のシステム化
- ✓デイケアでの卒業に関する研修会
- ✓地域援助技術、各種法令について
- ✓統計処理関連の研修
- ✓特定事業所加算の取得要件について
- ✓安定した経営のための的研修
- ✓介護施設の増収を目指すうえで、何をすべきか
- ✓企業として生き残っていく上に必要な事の研修
- ✓財務表の見方、収支計画表の作成の仕方等
- ✓資金の運用、あつめ方、かり方
- ✓助成金の受け取りと活かし方
- ✓事業所運営のための実質的な業務内容、労働基準法、プライバシーについて
- ✓社会福祉法人における公益的な活動について
- ✓組織改革について
- ✓人件費増加をまかなうための施設マネジメント
- ✓医療とくに痰の吸引
- ✓医療事務、算定要件について。
- ✓介護保険以外の地域包括ケアにむけた、他の福祉分野についての研修(障害・児童等)
- ✓外国人や障害者雇用に関する研修
- ✓監査対策の研修
- ✓実地指導対策
- ✓一般的なものではなく各事業所に合った研修

- ✓ 同業者の事例検討会など実践に基づいた研修
- ✓ 複数人の経営者から物事に対する考え方などを学びたい
- ✓ 危機管理全般の研修
- ✓ 苦情に対する対応の仕方
- ✓ 入居者同士のトラブルや家族のクレーム対応など

問27. 管理者業務以外の業務で負担となっている業務

①医療関連(10件)

- ✓ 医師としての業務
- ✓ 外来診療業務。
- ✓ 受診対応
- ✓ 重症患者への治療
- ✓ 介護医療の報酬に対する診療所経営

②経営関連(8件)

- ✓ 新規利用者の獲得
- ✓ 新事業の開所手続き、他施設管理業務のフォロー、在宅事業所の取りまとめ
- ✓ 営業

③会議への参加(11件)

- ✓ 委員会活動
- ✓ サービス担当者会議への参加・報告書の作成など
- ✓ 会議への参加、担当している委員会等の仕事(研修会の企画や講師など)
- ✓ 会社関係の書類作成や会議出席
- ✓ 月に一度の定例会という会議を夜間に行うが全く意味がない
- ✓ 在宅ケア連絡会や市主催の連携会議への参加や研修会の開催
- ✓ 施設内の会議、連携
- ✓ 新規の現場・カンファレンス(病院・施設)・担当者会議
- ✓ 理事会

④兼務している介護業務等(93件)

- ✓ 一般職員と同じように、日々の勤務シフトに入り(多少の配慮はあり)、介護業務(入浴、排泄、食事等の介助、レクリエーションの企画実施等)に携わっている。そのうえでの管理業務なので、体調面等でやや負担を感じている。
- ✓ 介護、送迎運転
- ✓ 介護業務
- ✓ 介護業務(訪問)
- ✓ デイサービスフロア対応
- ✓ ドライバー業務、入浴介助、フロア対応
- ✓ ヘルパーとして、訪問サービスを行っている
- ✓ ヘルパー業務
- ✓ 看護・生活相談(入所等)、事務(申請等)介護請求
- ✓ 看護業務、特に看取り時。
- ✓ 看護師業務
- ✓ 看護責任者として医師との連絡、調整や、医療処置
- ✓ 兼務している訪問看護ステーションの訪問と重なることが負担
- ✓ 現場、訪問介護員の業務
- ✓ 現場の訪問、リハビリテーション業務
- ✓ 現場管理業務
- ✓ 現場業務、ケアマネ管理業務
- ✓ 現場対応(ケア)
- ✓ 身体介助(入浴、移乗)
- ✓ 他のスタッフと同様に入浴業務を行っていること
- ✓ 通院介助
- ✓ 入浴、業務活動(ポスティング)
- ✓ 入浴、日常生活援助(フロア業務)
- ✓ 認知症ケア

- ✓ 認定調査票の記入
- ✓ 訪問サービス
- ✓ 訪問介護員として訪問する時間が多いため
- ✓ 訪問看護
- ✓ スタッフと同じように訪問に行き記録報告書など
- ✓ サ高住代表業務(入居退去、営業、設備管理、家族対応、シフト調整)
- ✓ サ高住内でのケア(事務時間が削られる。3交代勤務に入っているため出勤時間が不規則)
- ✓ サービス提供責任者
- ✓ リハビリテーション業務
- ✓ 利用者宅でのリハビリテーションサービスの提供、計画書の作成

⑤ケアマネジャー業務(55件)

- ✓ ケア(現場)の数が多すぎる
- ✓ ケアプランの作成、利用者アセスメントの時間をつくるのが大変。全体的なマネジメントに時間をとられ、自分の担当がおろそかになる
- ✓ ケアプラン業務が多くそれで1日おわる
- ✓ ケアプラン作成、モニタリング
- ✓ ケアマネジメントに伴う書類作成、訪問、会議の調整など
- ✓ ケアマネとして動いている件数が多く負担となっている
- ✓ ケアマネの更新研修をはじめとする、一連の法定研修
- ✓ ケアマネの実務経験がないため、時間がとられる
- ✓ ケアマネの担当件数が多い
- ✓ ケアマネ業務(他職員と同様の件数を持ち、困難事例は当然のように管理者が担当するという暗黙のルール)
- ✓ ノルマあり、ケース担当を持ちケアマネジメントを行っている。居宅事業所管理だけではなく、訪問介護と併せ、2事業とも管理運営を行っていることが負担
- ✓ ふつうにケアマネ業務を実施。他のケアマネと同じように件数もっている
- ✓ 居宅介護支援、レセプト作成
- ✓ 居宅介護支援センターの管理者としての、管理業務。主に書類作成など
- ✓ 居宅支援業務における事務作業、記録、書類づくり。
- ✓ 計画作成(ケアマネ)業務、介護業務
- ✓ 計画書の作成。説明、署名・押印。評価の作成。説明、署名・押印
- ✓ 主任介護専門員の方が主の業務になっており、管理者としての知識・技術の習得や活用がしきれない
- ✓ 通常の介護支援専門員業務に従事しながら、会議・研修の参加を求められる。職員への指導への時間も充分にとれないと感じている
- ✓ 介護支援専門員に関わる研修が多い。祭日、時間外が多く、休みがけずられる。「自分での勉強」という意見でも参加はしたいと思うが、疲れてしまう。時期が集中しての研修が多い
- ✓ 介護支援専門員の業務、研修、主任介護支援専門員の更新制度、負担が多すぎる。介護支援専門員の担い手がなく、管理者の担当人数が多くなる。書類が多すぎ

⑥相談員業務(13件)

- ✓ 支援相談員、介護支援相談員業務
- ✓ 生活相談員の業務支援
- ✓ 相談員を兼務しているのが大きな負担です。入所30人程度の施設であれば問題ありませんが、100人超の施設だととても無理です。規模の大小にかかわらず兼務を認めているのはおかしいと思います。私が兼務している事で相談員のポストが一つ減ってしまいます。職員のキャリア形成にも良くありません。
- ✓ 相談支援事業
- ✓ 入所相談・受入業務

⑦施設管理業務(8件)

- ✓ 施設外整備等
- ✓ 設備保守・修繕
- ✓ 草刈り、除雪等の外での業務等

⑧送迎業務(19件)

- ✓ 送迎(運転業務)
- ✓ 受診付き添い
- ✓ 病院への送迎

⑨代替業務(16件)

- ✓ 介護業務のフォロー
- ✓ スタッフの欠勤による現場フォロー
- ✓ スタッフ不足で、早出や遅出業務の変則勤務があること
- ✓ スタッフ不足にて、管理者業務外(介護業務・日勤)の勤務後に管理業務を行うため残業が多くなる。
- ✓ ピンチヒッターでの訪問看護の実践(特に医療的ケア)
- ✓ 介護スタッフの急な欠勤の対応など
- ✓ 人員不足時の現場業務
- ✓ 突然の介護現場フォロー

⑩夜間・日直、長時間対応、緊急対応業務(21件)

- ✓ 深夜勤務
- ✓ 夜の会議
- ✓ 夜間、休日の連絡、対応。
- ✓ 夜間・土日の緊急訪問
- ✓ 夜間帯のオンコール対応
- ✓ 土日の日直業務
- ✓ 当直業務
- ✓ 24時間対応を必要とする。
- ✓ オンコール体制
- ✓ 待機体制
- ✓ 利用者に合わせた時間配分が必要となる為。
- ✓ 緊急時の対応・訪問
- ✓ 他施設の問題が起きるとすぐ呼ばれる
- ✓ 他部署のアクシデントに対応すること

⑪管理者業務(8件)

- ✓ 管理者以外の業務は、ケアマネジメント業務となり負担には感じていません。管理業務が負担と感じています
- ✓ 管理者業務が一番の負担(介護現場での実働が本業という面があり管理者の割合が難しい。)
- ✓ 管理者業務が広範囲であり十分な休憩がとれない
- ✓ 管理者業務と現業とのバランス
- ✓ 管理者業務に責任と負担を感じています
- ✓ 管理者業務よりも居宅介護支援業務が主であり、ケアマネジメント全体が負担である
- ✓ 管理職ではなく、職員としての業務に携わることが多く、管理職との業務のバランスが難しい

⑫研修への参加(4件)

- ✓ 介護保険に関わる研修が多く、担当している方のケアマネジメントが出勤日数、時間内に終わらない
- ✓ 研修開催、企画、準備等、研修参加

⑬人材関連(10件)

- ✓ 採用・教育
- ✓ 従業員の確保
- ✓ 人材の確保・教育
- ✓ 人材育成
- ✓ 人材確保と、資質(個別ヘルパー)の向上の為の教育

⑭マネジメント業務(11件)

- ✓ 職員、職員間のマネジメント
- ✓ 職員とのコミュニケーション
- ✓ 職員のサポート
- ✓ 職員の働くモチベーションを向上させること
- ✓ 職員管理
- ✓ 職員関係の人間関係
- ✓ 人員の配置や調整、書類管理業務
- ✓ 人間関係・職員のモチベーション向上/維持

⑮利用者・家族への対応(4件)

- ✓ 入居者、家族対応
- ✓ 入所者の健康管理

⑩法人・本社関連業務(24件)

- ✓ 会社全体の看護師の管理
- ✓ 会社内の環境、他事業部との連携
- ✓ 株式会社の取締役としての業務
- ✓ 施設長兼務のため人事の事など多岐に渡っている
- ✓ 施設本体の教育制度の講師等の対応
- ✓ 法人(他事業所も含む)の管理業務
- ✓ 法人全体の運営・経営に関する突発的な対応や業務
- ✓ 法人本部、総務の業務負担。
- ✓ 本社、市町村への会議等出席
- ✓ 本部とのかかわり
- ✓ 本部への報告様式の多さ

⑪事務・雑務関連業務(66件)

- ✓ レセプト業務
- ✓ 加算事業所Ⅲの要項がクリアしているかが不安である
- ✓ 介護保険請求、利用者請求(請求・領収書発行)
- ✓ 外部、内部への書類作成
- ✓ 各サービス事業所の請求業務
- ✓ 看護学生等実習の受入れ、研修会、勉強会等参加。
- ✓ 関連事業所の統括
- ✓ 求人関係書類の作成やデータ整理・施設全体のスケジュール管理・事業報告・計画書の原稿作り
- ✓ 給与関係、経理
- ✓ 勤務表作成。介護業務見直しに関する相談。
- ✓ 契約書、計画書、選定提案書の作成。
- ✓ 経理、労務
- ✓ 指定基準値のまとめ、管理・維持(算定のための基準値の管理)
- ✓ 事務仕事全般(書類の作成、整理など)
- ✓ 諸々の社内会議
- ✓ 内部監査
- ✓ 売上管理業務
- ✓ 電話対応
- ✓ アンケート

⑫その他(34件)

- ✓ 困難事例の対応
- ✓ PC入力
- ✓ ベッド調整
- ✓ ホームページ更新が後廻しになって放置状態
- ✓ 市からの児童センター運営業務受託事業
- ✓ 市から受託を受けている事業の相談、職員採用(管理者は別にいるが1人で対応できない為)
- ✓ 託児所長との兼務
- ✓ 介護認定審査会委員
- ✓ 行政や他の事業所を含む地域との連携
- ✓ 小さい施設で、全体の実労働日数も少ない中で利用者の安全を優先することが必要であること。外部との連絡連携に係る内容も多岐に渡る
- ✓ 対応が難しい方の担当
- ✓ 単一事業所の管理だけではなく、地域拠点の管理(15事業あり、事業の管理者が6人)
- ✓ 町内会役員
- ✓ 独居や家族支援がない人の体調不良時や通院同行、認定遅れによる一連の業務
- ✓ 認定審査会、職能団体理事、管理業務外の通常業務
- ✓ 併設病院での勤務

第2章 事業所・施設管理者への ヒアリング結果

本章では、アンケート調査を補完する目的で、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事業者選定し、ヒアリング調査を実施した。ここでは、管理者を対象に実施したヒアリング調査結果について整理する。

ヒアリングでは、事業者における対象法人・事業所の概要、管理者の属性、管理者業務の実態や管理者にとって必要なスキルについてうかがった。

ヒアリングで明らかとなった管理者業務の実態を踏まえた上での管理者に必要なスキルについては、介護事業所・施設の管理者向けガイドライン作成のための情報として活用した。以下、各事業者ヒアリング結果の要点について事業者別に整理した。

1. ヒアリング結果要旨

A 事業所（居宅サービス支援）

ヒアリング項目	要旨
I. 対象法人・対象事業所の概要	<p>(1) 対象法人の基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務内容：居宅介護支援サービス、訪問介護サービス、福祉用具販売・レンタル、デイサービスセンター、グループホーム、有料老人ホーム（2000年開設） ・従業員 375名（内介護職員 270人） ・年商 15億円超 <p>(2) 法人としての人材育成・管理者教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新人研修、基礎研修、（主任）リーダー研修、副管理者研修、新任管理者研修、管理者研修、経営者研修、相談員研修など。 <p>(3) 対象事業所の基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務内容：居宅介護支援サービス、デイサービスセンター、ショートステイ ・2013年開設、従業員 20名（内介護職員 15人）
II. 管理者の属性	<ul style="list-style-type: none"> ・障害者施設で勤務後、約2年間資格取得などの勉強後、10年前ぐらいに、当該法人に入社。デイサービスの介護職員、相談員を経て、管理者となって3年目。 ・保有資格は、社会福祉士、介護福祉士。 ・30代男性。 ・管理者業務の割合は8割。残り2割は、送迎・相談員業務など

ヒアリング項目	要旨
<p>Ⅲ. 管理者業務の実態について</p>	<p>のシフト業務を兼務。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理者業務は、介護サービス（評価・改善）、関係者との連携（医療機関・医療職）、人事労務管理（現場でのOJT指導）は、自分より能力のある他の職員に、人材育成も兼ね業務を分担しているが権限委譲はなし。人員計画は自ら策定し、不足する要員確保については、本社総務へ依頼し、本社にて人員採用を実施している。 ・管理者になるまでは、社内のキャリアパス制度に沿って、各種研修（リーダー研修、副管理者研修など）を受講していた。 ・管理者業務を行う上での阻害要因は、ケアマネや利用者からの電話対応、シフト勤務に就くこと、職員からの相談や愚痴の対応であるが、職員への対応は意識して丁寧に対応している。 ・管理者になってからは、職員と話す機会が増えた。また、営業成績・法令順守を意識するようになった他、職員が退職した時は、自分自身を責めるようになった。 ・法人本部からは、もう少し利益をあげられないかと相談があっても、職員の福利厚生費は削減せず、現場職員の処遇を大切にしている。
<p>Ⅳ. 管理者に必要なスキル</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者になって、社内の新任管理者・管理職研修・経営者研修などを受講し、管理者としてのコンプライアンス、チームコミュニケーション、人材育成、組織力強化、変革対応、経営論などを学んでいるが、特に不足していると感じる施設経営やコーチングのスキルについては、社外研修を受講している。 ・施設経営、利用者確保のための営業、職員を動かす能力、認知症・介助技術についての知識が足りないと感じており、いずれも行政や専門家の研修で学びたい。 ・今後、管理者として必要な知識・技術は、介護人材を育てる能力が必要と思う。
<p>Ⅴ. その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者層が、戦前・戦後世代から団塊世代に移行していくなか、利用者ニーズの変化に対応していくことが重要と思う。

B事業所（地域密着型）

ヒアリング項目	要旨
I. 対象法人・対象事業所の概要	<p>(1) 対象法人の基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務内容 病院、診療所、歯科、看護小規模多機能型居宅介護、小規模多機能型居宅介護、訪問介護、訪問看護、居宅介護支援事業所、通所介護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、福祉用具レンタル、通所リハビリテーション、ショートステイ、グループホーム、相談支援事業所、地域包括支援センター（1973年開設） ・従業員 900名（内介護職員 750人） ・年商約 50億円 <p>(2) 法人としての人材育成・管理者教育 地域包括ケアを担う人づくりの観点から社内研修は充実しており、職員研修（テーマは様々）、職責者研修、新任管理者研修、管理者研修、安全運転研修などが開催されている。</p> <p>(3) 対象事業所の基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務内容：定期巡回・随時対応サービス ・2015年開設、従業員 43名（内介護職員 36人）
II. 管理者の属性	<ul style="list-style-type: none"> ・介護業界に勤務して約 15年、現事務所では 13年勤務しており、管理者としての業務は 3年目。管理者になる前は、同法人内で、ホームヘルパー、サービス提供責任者など職歴あり。 ・保有資格は、介護福祉士、訪問介護員。 ・50代女性。 ・管理者業務の割合は 8割。（当該施設と同一敷地内の訪問介護事業所の管理者業務）残り 2割は、同一敷地内の訪問介護事業所のシフト業務を兼務。
III. 管理者業務の実態について	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者業務は、運営管理（利用者の確保対策、出納管理、各種記録の管理）、介護サービス（適切な計画策定、評価・改善）、関係者との連携（医療機関・医療職、行政・他の事業者）、人事労務管理（現場での OJT 指導）、労働衛生管理（メンタルヘルス対策）は、一部業務を分担しているが権限委譲はなし。利用者の金銭管理は、法人本部で実施している。 ・日中のシフトに入っていることと、行政などからのアンケートが管理業務を行ううえでの阻害要因となっている。

ヒアリング項目	要旨
	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者になって、管理者としてのコンプライアンスや職員からの愚痴・相談などの対応が重要と感じた。
IV. 管理者に必要なスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス提供責任者をしていた頃、管理職業務の一部を経験していたが、管理者になって改めて、法令順守（加算をとるため）と職員からの相談・愚痴を聞き、職場を調整していくことが重要であると感じた。 ・管理者になってから苦情対応や労務管理について知識が不足しており学んだ。また、事業計画や予算策定などは、わからないことがわからないほど知識がなく、社内講師の研修で学んでいる。 ・現在、管理者として受けた研修は、介護保険の最新動向とICT・ロボットを活用した生産性向上に関するテーマ。
V. その他	<ul style="list-style-type: none"> ・介護業界全般の情報は、現在、行政からの介護保険の最新動向や介護時事についての情報などを法人本部が週に1回とりまとめ、各管理者へ伝達される仕組みとなっている。 ・副統括責任者を配置し、管理体制の強化を図っている。

C事業所（居宅介護支援）

ヒアリング項目	要旨
I. 対象法人・対象事業所の概要	<p>(1) 対象法人の基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務内容 居宅介護支援（2019年開設） ・従業員2名（内介護職員2名） ・年商 約1,000万円 <p>(2) 法人としての人材育成・管理者教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者であり、体系的な人材育成プログラム、管理者教育などの仕組みはなし。 <p>(3) 対象事業所の基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法人概要に同じ。
II. 管理者の属性	<ul style="list-style-type: none"> ・金融機関の総合職で勤務していたが退職し、25年間ぐらい介護業界で勤務している。障害支援専門、社会福祉法人全国社会福祉協議会のコーディネーター、社会福祉法人の居宅支援、地域包括支援センターなどで勤務後、2019年に当該事業所を開設した。 ・保有資格は、社会福祉士、精神保健福祉士、主任介護支援専門員。 ・50代女性。 ・管理者業務の割合は3割で、残り7割は当該事業のケアマネ業務を兼務。
III. 管理者業務の実態について	<ul style="list-style-type: none"> ・金銭管理のみ法人内の役員へ役割分担しているが権限委譲はなし。 ・利用者から手紙を読んでほしいなど、郵便物の対応を頼まれ、放っておけないので、利用者宅に訪問し、郵便物の対応をサポートしていることが管理者業務を行ううえでの時間的阻害要因となっている。（訪問介護の職員は対応しないため。） ・経営の視点が必要である。福祉の質を高めることと利益を出す経営の共存が難しいと感じている。改めて、介護サービス現場の専門職として極めたいと感じている。
IV. 管理者に必要なスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者となって社会保険労務士、税理士資格が必要と感じた。 ・また、従業員を活かす環境づくりや従業員からの相談や愚痴を聞くことは極めて重要であると感じた。 ・現在、運営管理（マネジメントに関する知識）、人事労務（業務

ヒアリング項目	要旨
	改善、生産性向上、ICT、介護ロボット、人事制度、ワーク・ライフ・バランス) の研修を受講したいと思っているが、時間がなく受講できない。
V. その他	<ul style="list-style-type: none"> ・全国各地での事業所・施設での好取組事例の情報が欲しい。 ・管理者業務は多岐にわたるため、それぞれの分野の専門職がサポートしてくれる仕組みを国や市町村などが構築してくれることが望ましい。 ・少子超高齢化社会で、地域がパンク寸前である。住めない空き家が増え、家族が住まいを探し、高齢者は住みたくない場所で最後まで住んでいる。最後まで、自分らしく生きていくため、低所得者層を救う活動を実施するため独立し、居宅介護支援事業所を開設した。

D施設（介護保険施設）

ヒアリング項目	要旨
I. 対象法人・対象事業所の概要	<p>(1)対象法人の基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務内容：訪問介護サービス、通所介護、通所リハビリテーション、短期入所生活介護、小規模多機能型居宅介護、グループホーム、居宅介護支援、介護老人福祉施設、介護老人保健施設（1973年開設） ・従業員 1077名（内介護職員 820人） ・年商 約 50億円 <p>(2)法人としての人材育成・管理者教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新任OJT研修、階層別（マネジメント）・専門別研修、eラーニングの導入などで、一人一人のスキルアップを支援している。また、同法人内で専門学校を運営しており、介護福祉士などの資格取得支援制度も充実している。 <p>(3)対象事業所の基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務内容：介護老人福祉施設、ショートステイ ・1981年開設、従業員 120名（内介護職員 71人）
II. 管理者の属性	<ul style="list-style-type: none"> ・1987年に当該法人に入社し、7年前に当該事業所の副施設長となり、昨年度から施設長（管理者）として勤務している。 ・保有資格は、社会福祉士、主任介護支援専門員。 ・50代男性。 ・管理者業務の割合は7割。その他、法人内の運行管理、施設管理、自衛消防の業務が2割、近隣の地域交流ホームの施設長業務が1割。
III. 管理者業務の実態について	<ul style="list-style-type: none"> ・運営管理（利用者確保、記録の管理）、介護サービス（計画策定、介護サービスの評価と改善）、関係者との連携（医療機関との連携）、人事労務管理（人材育成の立案、現場でのOJT）、利用者の金銭管理の業務は分担しているが、権限の委譲はなし。 ・管理者業務の負担感は感じないが、専門職の働きやすい環境を作りチームケアを推進していくことに気を使うことが多い。 ・ケアマネ・在宅系のサービスで勤務していた頃に各種研修を受講した他、施設で勤務するようになってからは、社内外の

ヒアリング項目	要旨
	<p>管理者・マネジメント研修の受講や外部コンサルの指導を受けている。</p>
<p>IV. 管理者に必要なスキル</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ケアマネや在宅系の実務経験と副施設長時の社内外の管理者・マネジメント研修を受講したことが管理者業務を行ううえで役に立っている。 ・それぞれの専門職をまとめることとやりがいを向上させ、チームケアを推進していくことが重要と感じている。 ・管理者業務については、部門責任者に一定任せ、管理者として最終判断をしていくことが重要だと思う。また、管理者になっても、人事労務など部門のエキスパート職員の専門的なスキルから学ぶことが重要と感じている。 ・職員とのコミュニケーションも気を使っている。仕事の指示は、部門長を通じて行い、職員との会話は、挨拶と日常会話に徹している。幸いなことに、日常会話を積極的に話してくれる職員が多く、職員とうまくコミュニケーションが取れている。
<p>V. その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者になって権限が与えられ、責任の重さを感じている。 ・管理者として必要な行政の介護保険の最新動向や介護時事などは、法人本部が取りまとめ、各管理者へ週に1回伝達されている。 ・全国の事業所・施設の好取組事例を、国または市区町村などから発信されると参考になっていいと思う。

2. まとめ

今回の事業者ヒアリングの結果、主に以下の点を把握することができた。

テーマ	要旨
管理者の属性	<ul style="list-style-type: none"> ・今回ヒアリングを行った管理者は、いずれも自施設事業所内などの他の業務を兼務しながら管理者業務を遂行している。また、いずれの管理者も施設事業所内に管理者になるための独自要件がなく、介護福祉士や社会福祉士などの資格を保有していた。
管理者の業務の実態について	<ul style="list-style-type: none"> ・いずれの管理者も一部の管理者業務を施設内の部門責任者などへ分担し、権限委譲はせず、施設事業所の最終の責任者として管理者業務を遂行していた。また、管理者業務は多岐にわたるため、施設内の各部門責任者へ分担し、各部門の責任者から専門知識を管理者となっても学ぶことが必要と考えている。 ・いずれの管理者も現場のシフト業務や自法人内の他の業務と兼務しており、特にシフト業務を行うことは、管理者業務を行ううえでの阻害要因となっていた。また、管理者となって、あらためて職員とのコミュニケーションの重要性を再認識しており、職員からの相談・愚痴などは、後回しにせず、速やかに丁寧に対応していた。 ・大規模事業者は、管理者に登用される前に、副施設長やサービス提供責任者などの職務を通じて、管理者業務の一部を経験しているほか、副管理者研修、新任管理者研修、管理職研修、経営者研修などを通じて、管理者としてのコンプライアンス、チームコミュニケーション、人材育成、組織力強化、変革対応、経営などを、管理職になる前から学んでいた。大規模事業者では、将来、管理者業務をおこなうために必要な経験と知識を、自法人内で積みせているのに対し、小規模事業者においては、そのような環境にはなく、管理者業務を分野ごとに、専門職がサポートしてくれる仕組みを国や市町村が構築してくれることを望んでいる。
管理者に必要なスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職になる前から管理職業務を遂行するために必要な経験と知識を職務や研修で学んでいるものの、管理者となって、事業計画、予算策定、人事労務管理の知識が不足していると感じているほか、あらためて、職員が退職しないよう働きやすい職

テーマ	要旨
	場環境を作りチームケアを推進していくことがなによりも重要と回答している。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者になって権限が与えられ、責任の重さを感じている。 ・大規模事業者は、管理者として必要な行政の介護保険の最新動向や介護時事などは、法人本部が取りまとめ、各管理者へ週に1回伝達されている。 ・全国の事業所・施設の好取組事例を、国または市区町村などから発信される共有されることを望んでいる。

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

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	居宅サービス	地域密着型	居宅介護支援	介護保険施設
	できている	できている	できている	できている	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

(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
	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】運營業務管理(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

マネジメントの理解
業績向上
マネジメントの展開
業績向上
マネジメントの展開
働き方改革
マネジメントの展開
働き方改革
マネジメントの展開
生産性の向上
マネジメントの展開
生産性の向上
マネジメントの展開
人材活用
マネジメントの展開
人材活用
マネジメントの展開
人材活用
マネジメントの展開
組織風土改善
マネジメントの展開
リーダーシップ
マネジメントの展開
リスクマネジメント
マネジメントの展開
リスクマネジメント
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%未満
80%以上	20%未満
70%以上	30%未満
60%以上	40%未満

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ないか確認 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就業規則の重要性と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 ⑤育児・介護関連の法令について理解
第3節 賃金	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、自治体の高額療養費支援制度等、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。これまでも、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。

參考資料 調查票

「事業所・施設における管理者業務に関するアンケート」

令和元年 12 月

一般社団法人 シルバーサービス振興会

ご記入上のお願い

1. 管理者とは介護保険制度上の管理者を指します。
2. この調査は、**お送りした宛名の施設・事業所種別における管理者の方が**、ご回答くださいますようお願いいたします。
3. アンケート票は、同封の返信用封筒(切手不要)を使用して、**令和元年 12 月 27 日 (金)** までにご投函ください。
4. ご回答いただいた内容は、調査研究目的以外には使用いたしません。また、統計的に処理し、施設・事業所名等が特定できないようにいたします。
5. 調査結果は、報告書として公表されます(シルバーサービス振興会ホームページ <http://www.espa.or.jp/> でも公表予定です)。
6. 調査内容にご不明な点がございましたら、以下に記載している問い合わせ先までお問い合わせください。

【本調査実施主体】

〒105-0003 東京都港区西新橋 3-25-33 NP 御成門ビル 6 階
 一般社団法人 シルバーサービス振興会
 本件担当: 久留、田中
 電話: 03-5402-4881 FAX: 03-5402-4884

【アンケートに関するお問い合わせ先(本調査委託先事業者)】

〒105-0011 東京都港区芝公園 3-1-22 日本能率協会ビル 5 階
 株式会社日本能率協会総合研究所 福祉・医療・労働政策研究部
 本件担当: 田中、川村、笹森
 電話: フリーダイヤル 0120-304-603 または 03-3578-7677 (平日 10~17 時) FAX: 03-3432-1837
 e-mail: fukushi_iryoku03@jmar.co.jp <http://www.jmar.co.jp>

■ 貴施設・事業所名と貴施設・事業所の介護保険事業所番号をご記入下さい。

貴施設・事業所名	
介護保険事業所番号	
所属施設・事業所における管理者業務専従の有無 (該当する番号ひとつに○を)	1. 所属施設・事業所の管理者以外の職務に従事していない 2. 所属施設・事業所の他の職務にも従事している (職務を具体的に: _____) 3. 同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している (施設・事業所の種別と職務を具体的に: _____) 4. 介護保険施設・事業所以外の職務に従事している

【貴施設・事業所の法人について伺います(令和元年12月1日時点)】

問1. 貴施設・事業所の法人種別をお答え下さい。(該当する番号ひとつに○を)

1. 都道府県	2. 市区町村
3. 広域連合・一部事務組合	4. 日本赤十字社・社会保険関係団体
5. 医療法人	6. 医師会
7. 看護協会	8. 社会福祉協議会
9. 社会福祉法人(社会福祉協議会以外)	10. 農業協同組合及び連合会
11. 消費生活協同組合・連合会	12. 社団・財団法人(6・7 除く)
13. 営利法人	14. NPO 法人
15. その他()	

問2. 貴施設・事業所を含む法人の従業員数をお答え下さい。(該当する番号ひとつに○を)

1. 10 人以下	2. 30 人以下	3. 50 人以下
4. 100 人以下	5. 500 人以下	6. 1000 人以下
7. 1001 人以上		

問3. 貴施設・事業所の法人が、開設している介護保険施設及び介護保険事業所をお答えください。(貴施設・事業所を含み、該当する番号すべてに○を)

1. 訪問介護	2. 訪問入浴介護
3. 訪問看護	4. 訪問リハビリテーション
5. 居宅療養管理指導	6. 通所介護
7. 通所リハビリテーション	8. 短期入所生活介護
9. 短期入所療養介護	10. 特定施設入居者生活介護
11. 福祉用具貸与	12. 特定福祉用具販売
13. 定期巡回・随時対応型訪問介護看護	14. 夜間対応型訪問介護
15. 地域密着型通所介護	16. 認知症対応型通所介護
17. 小規模多機能型居宅介護	18. 認知症対応型共同生活介護
19. 地域密着型特定施設入居者生活介護	20. 複合型サービス(看護小規模多機能型居宅介護)
21. 地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護	22. 居宅介護支援
23. 介護老人福祉施設	24. 介護老人保健施設
25. 介護療養型医療施設	26. 介護医療院
27. 訪問型サービス	28. 通所型サービス
29. 総合事業(27・28 除く)	30. その他

【貴施設・事業所について伺います(令和元年 12 月 1 日時点)】

問4. 貴施設・事業所の開設年月(西暦)を教えてください。

_____年 _____月

問5. 貴施設・事業所の従業者数(管理者を含む)をお答え下さい。なお、産休、育休、病気休暇は除いて回答してください。

	常勤 実数	非常勤 実数	非常勤 常勤換算
従業者数	人	人	人

※従業者とは、当該施設・事業所に所属して働いている全ての人のことをいう。委託業務従事者等当該施設・事業所から賃金・給与を支給されていない人は従業者に含めない。

※常勤とは、就業規則に定められた週所定労働時間＝フルタイムで勤務する者をいう。

※常勤換算は、常勤職員の勤務すべき所定の労働時間数(例:週 40 時間)で、非常勤職員の所定労働時間(例:週 24 時間)を除いて算出。24 時間/40 時間⇒0.6 人相当

問6. 貴施設・事業所の介護職員処遇改善加算算定に係る届出をしていますか？(該当する番号ひとつに○を)

- | | | |
|------------------|------------------|------------------|
| 1. 介護職員処遇改善加算(Ⅰ) | 2. 介護職員処遇改善加算(Ⅱ) | 3. 介護職員処遇改善加算(Ⅲ) |
| 4. 介護職員処遇改善加算(Ⅳ) | 5. 介護職員処遇改善加算(Ⅴ) | 6. 届出していない →問7へ |
| 7. 当該加算の対象外 | | |

問6-1. 貴施設・事業所における介護職員処遇改善加算等に係る職場環境等要件「資質の向上」に関する取組内容について教えてください。(該当する番号すべてに○を)

- | | | |
|----------------|--------------|-----------------|
| 1. キャリア段位制度の導入 | 2. 目標管理制度の導入 | 3. 教育研修を体系化し、実施 |
| 4. その他() | | |

問7. 貴施設・事業所の介護職員等特定処遇改善計画書を提出していますか？(該当する番号ひとつに○を)

- | | | |
|-------------|----------------|--------------|
| 1. 提出している | 2. 現在、提出に向け準備中 | 3. 提出する予定はない |
| 4. 当該加算の対象外 | | |

問8. 貴施設・事業所では、役職毎の職務内容を明文化し、周知していますか？(該当する番号ひとつに○を)

- | | | |
|------------|---------------------|------------|
| 1. 作成していない | 2. 作成しているが、周知はしていない | 3. 周知をしている |
|------------|---------------------|------------|

問9. 貴施設・事業所では、昇給の仕組みがあり、また定期的に判定していますか？(該当する番号ひとつに○を)

- | | | |
|-----------|------------------------|---------------|
| 1. 仕組みはない | 2. 仕組みはあるが、定期的に判定していない | 3. 定期的に判定している |
|-----------|------------------------|---------------|

問10. 貴施設・事業所では、36協定を締結していますか？(該当する番号ひとつに○を)

1. 締結していない	2. 締結している
------------	-----------

【貴施設・事業所の管理者の任用について伺います(令和元年12月1日時点)】

問11. 貴施設・事業所では管理者になるために必要な独自条件※がありますか？(該当する番号ひとつに○を)

1. 管理者になるための独自条件が定められている	→問12へ
2. 管理者になるための独自条件は定められていない	→問13へ
3. わからない	→問13へ

※独自条件とは、厚生労働省や各指定権者である自治体の条例で定める基準上、管理者になるために求められる資格要件や研修終了要件等を除き、貴施設・事業所の内規等で求められる条件を言う。

問12. 貴施設・事業所の管理者になるための独自条件とは、どのような条件ですか？(該当する番号すべてに○を)

1. 保有資格	→問12-1を回答
2. 実務経験年数	→問12-2を回答
3. 厚生労働省令や各指定権者である自治体の条例で定める管理者要件以外に独自に指定している研修の受講	
4. 事業者独自の試験	
5. その他()	

(問12で「1」に○を付けた方のみ回答)

問12-1. 独自条件となっている保有資格を教えてください。(該当する番号すべてに○を)

1. 介護福祉士	2. 社会福祉士	3. 精神保健福祉士
4. 理学療法士	5. 作業療法士	6. 言語聴覚士
7. 保健師	8. 看護師	9. 准看護師
10. 医師	11. 主任介護支援専門員	12. 介護支援専門員
13. 訪問介護員(ホームヘルパー)	14. その他()	

(問12で「2」に○を付けた方のみ回答)

問12-2. 独自条件となっている実務経験年数を教えてください。

<input type="text"/>	年以上
----------------------	-----

【貴施設・事業所の管理者業務について伺います(令和元年12月1日時点)】

問13. ①～⑳それぞれの業務について、分担状況を教えてください。(それぞれ該当する番号ひとつに○を)

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。(それぞれ該当する番号ひとつに○を)

		問13.分担状況			問13-1.実施状況			
		主にあなた自身	主に他の職員	該当しない	できている	できている どちらかといえば	できていない どちらかといえば	できていない
①	【法令遵守】人員配置基準の遵守	1	2	3	1	2	3	4
②	【法令遵守】設備基準の遵守	1	2	3	1	2	3	4
③	【法令遵守】地方自治体が定める独自基準の遵守	1	2	3	1	2	3	4
④	【法令遵守】事業所における利用者定員の遵守	1	2	3	1	2	3	4
⑤	【運営管理】運営方針の明示	1	2	3	1	2	3	4
⑥	【運営管理】事業計画書・予算書の策定	1	2	3	1	2	3	4
⑦	【運営管理】事業報告書・決算書の策定	1	2	3	1	2	3	4
⑧	【運営管理】利用者の安定的な確保対策	1	2	3	1	2	3	4
⑨	【運営管理】運営規定の管理や掲示	1	2	3	1	2	3	4
⑩	【運営管理】給付管理や出納管理	1	2	3	1	2	3	4
⑪	【運営管理】各種記録の管理	1	2	3	1	2	3	4
⑫	【介護サービス】適切な計画策定	1	2	3	1	2	3	4
⑬	【介護サービス】介護サービスの評価と改善	1	2	3	1	2	3	4
⑭	【関係者との連携】医療機関・医療職との連携	1	2	3	1	2	3	4
⑮	【関係者との連携】行政や他の事業者を含む地域との連携	1	2	3	1	2	3	4
⑯	【人事・労務管理】人員計画の立案	1	2	3	1	2	3	4
⑰	【人事・労務管理】人員の採用(応募、面接)・定着の取組	1	2	3	1	2	3	4
⑱	【人事・労務管理】人材育成計画の立案	1	2	3	1	2	3	4
⑲	【人事・労務管理】現場での直接指導・教育訓練(OJT)	1	2	3	1	2	3	4
⑳	【人事・労務管理】雇用条件・労働条件の管理や勤怠管理	1	2	3	1	2	3	4
㉑	【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	1	2	3	1	2	3	4
㉒	【労働安全管理】職員間のいじめ、ハラスメント対策	1	2	3	1	2	3	4
㉓	【リスクマネジメント】個人情報の保護	1	2	3	1	2	3	4
㉔	【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	1	2	3	1	2	3	4
㉕	【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	1	2	3	1	2	3	4
㉖	【リスクマネジメント】苦情への対策	1	2	3	1	2	3	4
㉗	【リスクマネジメント】事故への対策	1	2	3	1	2	3	4
㉘	【リスクマネジメント】非常災害への対策	1	2	3	1	2	3	4
㉙	【その他】利用者の金銭管理	1	2	3	1	2	3	4

⇒ 「主にあなた自身」と回答した業務の中で実施できている業務を教えてください。

問13-2. 主にあなた自身が分担している業務について、実施できていない理由を教えてください。

--

問14. あなたは管理者として、どのような知識、技術が必要だと感じていますか？(①～⑳それぞれについて該当する番号ひとつに○を)

	必要	必要 どちらかといえは	必要 どちらかといえは 必要ではない	必要 ではない	わからない
① 【制度・動向】介護保険の最新の動向	1	2	3	4	5
② 【制度・動向】働き方改革等労働関連法規や動向	1	2	3	4	5
③ 【制度・動向】外国人人材の活用関連法規や動向	1	2	3	4	5
④ 【運営管理】事業計画書・予算書の策定に関する知識・技術	1	2	3	4	5
⑤ 【運営管理】事業報告書・決算書の策定に関する知識・技術	1	2	3	4	5
⑥ 【運営管理】運営業務管理(マネジメント)に関する知識・技術	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
⑨ 【介護の動向】認知症ケアに関する知識・技術	1	2	3	4	5
⑩ 【介護の動向】ACP や看取りに関する知識・技術	1	2	3	4	5
⑪ 【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	1	2	3	4	5
⑫ 【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	1	2	3	4	5
⑬ 【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	1	2	3	4	5
⑭ 【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	1	2	3	4	5
⑮ 【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	1	2	3	4	5
⑯ 【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	1	2	3	4	5
⑰ 【人事・労務制度】組織風土を改善する知識・技術	1	2	3	4	5
⑱ 【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	1	2	3	4	5
⑲ 【ハラスメント】ハラスメントを防止する知識・技術	1	2	3	4	5
⑳ 【リスクマネジメント】個人情報保護に関する知識・技術	1	2	3	4	5
㉑ 【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	1	2	3	4	5

問15. あなたは、問14①～㉑に関する研修を受けたことがありますか？(該当する番号すべてに○を)

1. ①	2. ②	3. ③	4. ④	5. ⑤	6. ⑥	7. ⑦	8. ⑧	9. ⑨	10. ⑩
11. ⑪	12. ⑫	13. ⑬	14. ⑭	15. ⑮	16. ⑯	17. ⑰	18. ⑱	19. ⑲	20. ⑳
21. ㉑	22. いずれもない								

問16. あなたが管理者として受けたいと思う問14①～⑳に関する研修を教えてください。

(該当する番号すべてに○を)

- | | | | | | | | | | |
|-------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. ① | 2. ② | 3. ③ | 4. ④ | 5. ⑤ | 6. ⑥ | 7. ⑦ | 8. ⑧ | 9. ⑨ | 10. ⑩ |
| 11. ⑪ | 12. ⑫ | 13. ⑬ | 14. ⑭ | 15. ⑮ | 16. ⑯ | 17. ⑰ | 18. ⑱ | 19. ⑲ | 20. ⑳ |
| 21. ㉑ | 22. いずれもない | | | | | | | | |

問17. 問14の①～㉑の研修以外で、あなたが管理者として受けたい研修があれば、具体的に教えてください。

--

【あなたご自身について伺います(令和元年12月1日時点)】

問18. あなたの性別を教えてください。(該当する番号ひとつに○を)

- | | | |
|-------|-------|-----------|
| 1. 男性 | 2. 女性 | 3. 答えたくない |
|-------|-------|-----------|

問19. あなたの年齢はおいくつですか？(該当する番号ひとつに○を)

- | | | |
|------------|------------|------------|
| 1. 29歳以下 | 2. 30歳～39歳 | 3. 40歳～49歳 |
| 4. 50歳～59歳 | 5. 60歳～69歳 | 6. 70歳以上 |

問20. あなたがお持ちの資格を教えてください。(該当する番号すべてに○を)

- | | | |
|--------------------|---------------|-------------|
| 1. 介護福祉士 | 2. 社会福祉士 | 3. 精神保健福祉士 |
| 4. 理学療法士 | 5. 作業療法士 | 6. 言語聴覚士 |
| 7. 保健師 | 8. 看護師 | 9. 准看護師 |
| 10. 医師 | 11. 主任介護支援専門員 | 12. 介護支援専門員 |
| 13. 訪問介護員(ホームヘルパー) | 14. その他() | |
| 15. 特にない | | |

問21. あなたは以下の研修を受けたことはありますか？(該当する番号すべてに○を)

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| 1. 認知症介護実践者研修 | 2. 認知症対応型サービス事業管理者研修* |
| 3. 喀痰吸引等研修 | 4. 生活援助従事者研修 |
| 5. 介護職員実務者研修 | 6. 介護職員初任者研修 |
| 7. 介護に関する入門的研修 | 8. 介護職員基礎研修 ※廃止 |
| 9. ヘルパー1級(訪問介護員1級養成研修)※廃止 | 10. ヘルパー2級(訪問介護員2級養成研修)※廃止 |
| 11. ヘルパー3級(訪問介護員3級養成研修)※廃止 | 12. キャリア段位アセッサー講習 |
| 13. 1～11の研修は受けていない | |

*みなし措置による、認知症対応型サービス事業開設者研修を受講する必要がない研修の受講含む。

問22. あなたの介護保険施設及び介護保険事業所における通算勤続年数を教えてください。

年以上

問23. あなたの現在の所属施設・事業所における通算勤続年数と、現在の所属施設・事業所における管理者としての通算勤続年数を教えてください。

年以上勤務しており、うち管理者として 年以上

問24. あなたの11月の勤務日数(上限 30 日)と、11月の月総労働時間を教えてください。

11月の勤務日数 日、11月の月総労働時間 時間

問25. あなたの11月の月総労働時間のうち、1～4の業務の割合を教えてください。(1～4の合計が10となるように記載してください。なお、該当しない場合は0(ゼロ)と記入してください。)

	11月の総労働時間に占める割合
1. 所属施設・事業所における管理者業務の割合	割
2. 所属施設・事業所の他の職務に従事している割合	割
3. 同一敷地内にある他の介護保険施設・事業所に従事している割合	割
4. 同一敷地外の介護保険施設・事業所や介護保険施設・事業所以外の職務に従事している割合	割
	10 割

→0 と回答した場合は問28へ

問26. あなたは、管理者業務をするうえで、管理者業務以外の業務についてどの程度負担を感じていますか？(該当する番号ひとつに○を)

- | | | |
|-------------------|------------------|--------------|
| 1. 負担である | 2. どちらかといえば負担である | 3. どちらとも言えない |
| 4. どちらかといえば負担ではない | 5. 負担ではない | |

問27. 管理者業務以外の業務について負担となっている業務を具体的に教えてください。

問28. あなたは、管理監督者(労働基準法 41 条 2 号)ですか？(該当する番号ひとつに○を)

- | | | |
|-------|--------|----------|
| 1. はい | 2. いいえ | 3. わからない |
|-------|--------|----------|

※労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な立場にあるものの意であり、名称にとらわれず、実態に即して判断すべきものです。したがって、管理職と呼ばれる地位に至った労働者が直ちに労働基準法上の管理監督者に該当するものではありません。(出所 <https://www.check-roudou.mhlw.go.jp/hanrei/shogu/kantoku.html>)

アンケートの記入は以上でございます。ご協力いただき、誠にありがとうございました。
記入いただきましたアンケートは同封の返信用封筒にて、送付いただければ幸いです。

この事業は令和元年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金老人保健健康増進等事業の一環として行われたものです。

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調査研究
事業報告書

令和2年3月発行

内容照会先 一般社団法人シルバーサービス振興会

〒105-0003

東京都港区西新橋3-25-33

TEL 03-5402-4881 FAX 03-5402-4884

