

厚生労働省 令和7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

介護保険施設等に対する指導の実施率向上
に関する調査研究事業
報告書

令和8年(2026年)3月

株式会社NTTデータ経営研究所

目次

I.	事業概要	1
1.	背景	1
2.	目的	1
3.	プロジェクトアプローチ	2
4.	実施概要	3
5.	実施体制	4
II.	介護保険施設等に対する運営指導の現状と課題	6
1.	介護保険制度における運営指導	6
2.	運営指導の実施状況	6
3.	運営指導の実施に関する課題	6
III.	指導の実施状況に関する自治体アンケート調査	11
1.	調査概要	11
2.	調査結果	12
3.	まとめ	84
IV.	運営指導の実施に課題を抱える自治体に対するヒアリング調査	88
1.	調査概要	88
2.	調査結果	89
3.	まとめ	90
V.	実施率向上に資する取組に関するヒアリング調査	91
1.	調査概要	91
2.	先進的取組を実施している自治体等に関するヒアリング調査	91
3.	先進的取組を実施している自治体等に関するヒアリングの調査結果	92
4.	まとめ	94
5.	市町村支援を実施している都道府県に関するヒアリング調査	96
6.	市町村支援を実施している都道府県に関するヒアリングの調査結果	97
7.	まとめ	100
VI.	事例集の作成	101
1.	目的	101
2.	対象者	101
3.	事例集の構成	101
4.	活用方法	101
VII.	自治体交流会の開催	102
1.	目的	102
2.	対象者	102

3.	開催概要	102
4.	参加者アンケート結果	106
VIII.	運営指導の実施率向上に資する取組の整理	112
1.	取組整理の視点	112
2.	自治体内部での取組	112
3.	外部資源の活用	112
4.	広域連携	113
5.	都道府県による自治体支援	113
IX.	運営指導の実施率向上に向けたまとめ	114
1.	本調査研究で明らかになったこと	114
2.	実施率向上に向けた主な取組	114
3.	指導の実施が困難な自治体への示唆	114
4.	都道府県による自治体支援	114
5.	今後の課題	115
X.	参考資料	116
1.	事例集「介護保険施設等に対する運営指導の実施率向上に向けた取組に関する事例集」	116
2.	ヒアリング調査結果(個票)	139
3.	アンケート調査結果	193
4.	アンケート調査票	200

I. 事業概要

1. 背景

自治体における介護サービス事業所への運営指導は、指定等の有効期間内に少なくとも1回以上実施することが求められている。「令和7年度 全国介護保険・高齢者保健福祉担当課長会議資料」（以下、同資料）によると、令和6年度における自治体の所管事業所数に対する運営指導の実施率は全国平均で 16.2%¹であるが、自治体ごとに実施率にはばらつきがある。また、運営指導とあわせて実施される集団指導に関しても一般市区町村の半数程度が未実施²であり、一部の自治体では運営指導・集団指導が全く実施されていない状況が続いている。過年度の先行研究等から、未実施の理由は人手不足が大きいと考えられるが、その背景にはさまざまな要因がある。令和6年度老健事業「事務受託法人を活用した運営指導の効率性の向上等に関する調査研究事業」では、都市部の自治体では「事業所数に対して担当職員が不足している」こと、小規模自治体では「専任の担当者を確保できず、指導ノウハウが蓄積しにくい」こと、さらに離島や中山間地域を抱える自治体では「事業所が広範囲に分散し、移動にかかるコストや時間が大きな負担となる」ことが課題として挙げられている。

こうした課題の解決に向け、一部の自治体では、複数の自治体が合同で指導を実施する「広域連携」や、オンライン会議システムを活用した「ICT の活用」、「事務受託法人の活用」といった取組が行われている。しかし、令和6年度の調査でも、大都市圏や中核市以上の規模の自治体では事務受託法人の活用が進められている一方で、地方の自治体では活用が進んでいない状況が見受けられた。こうした背景には、活用事例や具体的な導入方法に関する情報が十分に共有されていないことがあり、結果として効率化に向けた取組の検討が進んでいないと考えられる。

また、都道府県の積極的な関与が求められる一方で、同資料によると、令和6年度における市町村に対する指導を実施した都道府県数は、集団指導は 24、個別の市町村に対する事務指導は 18、介護保険施設等に対する合同指導は 10 となっている。³元々当該年度に実施計画がなかったとするものを除いても、特段の取組を行っていない都道府県が3割を超えている状況である。この背景として、支援の効果について具体的な事例が不足していることや、市町村向けの研修や合同指導の適切な実施方法、効率的な支援の仕組みなどについて十分な知見が蓄積されていないといったことが考えられる。

2. 目的

本事業では、これらの課題を踏まえ、①運営指導を実施できていない自治体抱える課題を整理・分析したうえで、必要な取組を検討できるよう、先進自治体の取組の事例を収集する。また、②都道府県による積極的な関与を推進するため、都道府県が実施する支援の事例を収集する。①②の内容を盛り込んだ、運営指導未実施自治体が運営指導の実施に向けて最初の一步を踏み出すための一助となる成果物を作成することが本事業の狙いである。

¹ 厚生労働省「令和7年度 全国介護保険・高齢者保健福祉担当課長会議資料」老健局総務課介護保険指導室 p.3

² 同上 p.19

³ 同上 p.8

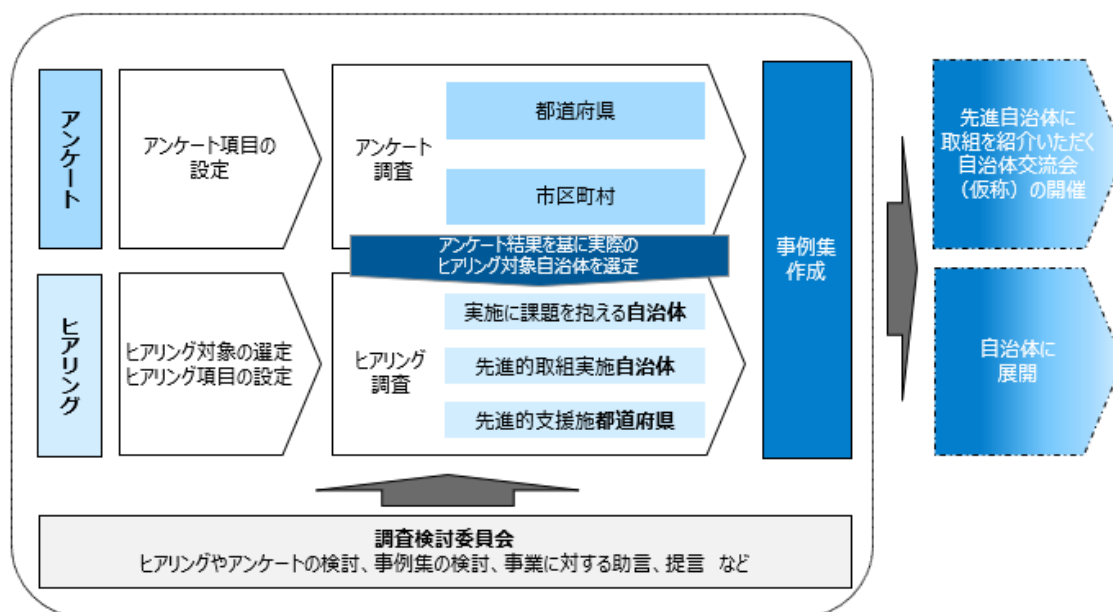
3. プロジェクトアプローチ

本調査研究事業では、介護保険施設等に対する運営指導の実施率向上に向けて、自治体における運営指導の実施状況および実施体制、未実施の要因等を把握するため、アンケート調査およびヒアリング調査を実施した。調査の実施にあたっては、当該領域に知見を有する学識者・有識者の助言を得て、調査設計および分析を行った。

アンケート調査においては、全国の自治体を対象に、運営指導の実施状況、実施体制、未実施の理由等について把握し、実施率の現状と課題の全体像を定量的に整理した。ヒアリング調査においては、先進的な取組を行う自治体、実施が進んでいない自治体、並びに都道府県に対して調査を実施し、それぞれの立場による実務上の課題や対応策、支援の実態等について定性的に把握した。これらの調査結果を踏まえ、運営指導の実施率に影響を与える要因を構造的に整理するとともに、各要因に対応する取組の方向性を導出した。その上で、広域連携、オンライン活用、ICT 活用等の観点から具体的な取組事例を整理し、制度の導入や運用改善を検討する自治体が参照可能な事例集として取りまとめた。

さらに、これらの知見の横展開を目的として自治体交流会を開催し、自治体間での情報共有及び意見交換の機会を設けることで、運営指導の実施率向上に向けた取組の普及を図ることとした。

図表 I-1 プロジェクトアプローチ



4. 実施概要

①アンケート調査

全国の自治体を対象に、運営指導の実施状況、実施体制、未実施の理由、今後の意向等に関するアンケート調査を実施した。これにより、運営指導の実施率や課題の分布状況について定量的な把握を行った。

図表 I-2 アンケート調査回答数

自治体区分	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他
回答数	45	21	59	879	32

➤ 回答率:62.9%

※回答率の算出にあたっては、広域連合を構成する自治体について、重複を避けるため、市区町村数から除外して母数を設定している。

※「広域連合・その他」には、広域連合のほか、事務の共同処理を行っている団体を含む。

※原則として一自治体につき一回答としているが、自治体内での一元的な集計が困難な場合には、複数回答であっても有効票として取り扱っている。（特定の指定都市においては、異なる二部署からの提出を有効としている。特定の市区町村においては、「市区町村」と「広域連合・その他」の双方の提出を有効としている。）

②ヒアリング調査の実施

アンケート結果を踏まえ、先進的な取組を行う自治体、実施が進んでいない自治体、及び都道府県に対してヒアリング調査を実施した。各自治体の体制、業務プロセス、課題及び対応策について整理し、実施率に影響する要因の深掘りを行った。

図表 I-3 ヒアリング調査の概要

	自治体		都道府県
調査対象	先進取組実施自治体	実施に課題を抱える自治体	自治体へ指導の実施率向上に資する支援を実施している都道府県
調査時期	2025年11月～12月 ※アンケート実施後		
実施方法	Web会議または対面実施		
ヒアリング項目	- 基本情報 - 指導の実施状況 - 指導の実施における課題 - 先進的な取組の実施状況 - 実施している取組の概要 - 実施の効果（過誤調整額の変化、職員の負担軽減等） - 実施までにボトルネックとなった事項（財源の確保等） - 今後の期待	- 基本情報 - 指導の実施が困難な要因 - 実施が困難となった経緯 - 実施困難となっている要因と背景 - 実施に向けて必要と考える支援	- 基本情報 - 指導の実施状況 - 指導の実施における課題 - 管内自治体の状況と課題意識 - 都道府県による支援の実施状況 - 実施している支援の概要 - 実施の効果 - 実施までにボトルネックとなった事 - 今後の期待

③事例集の作成

ヒアリング調査で得られた取組内容をもとに、運営指導の実施率向上に資する事例を整理し、事例集として取りまとめた。事例は、広域連携、オンライン活用、ICT 活用等の観点から分類し、各自治体の取組内容、導入の背景、効果、留意点等を整理した。

④自治体交流会の実施

本事業で得られた知見の横展開を目的として、自治体交流会を開催した。交流会では、事例の紹介及び意見交換を行い、自治体間での課題認識の共有及び取組の普及を図った。

5. 実施体制

①検討委員会の設置

本事業の実施にあたり、有識者、自治体関係者等から構成される検討委員会を設置し、調査設計、分析方針、報告書の構成等について検討を行った。

図表 I-4 検討委員会委員

氏名	所属先
荻山 昭男	姫路市 健康福祉局 福祉総務部 監査指導課長
進藤 由美	地方独立行政法人東京都健康長寿医療センター 健康長寿医療研修センター 副センター長
征矢 貴裕	東三河広域連合 福祉事業部 監査指導課 主事
◎墓 豊	青山学院大学 法学部法学科 教授
田邊 伸公	公益財団法人こうべ市民福祉振興協会 調査指導課 運営指導担当課長
永島 慎一	静岡県 健康福祉部 福祉長寿局 福祉指導課 参事(安全対策担当)兼課長代理

(計6名 敬称略、氏名 50 音順、◎委員長)

図表 I-5 オブザーバー

氏名	所属先
奥出 吉規	厚生労働省 老健局総務課 介護保険指導室 室長
登内 晋司	厚生労働省 老健局総務課 介護保険指導室 室長補佐
角田 絵梨	厚生労働省 老健局総務課 介護保険指導室 指導係長

(敬称略、五十音順)

図表 I-6 運営事務局(株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所)

氏名	所属先
奈良 夕貴	ライフ・バリュー・クリエイションユニット マネージャー
川北 篤史	ライフ・バリュー・クリエイションユニット シニアコンサルタント
芦澤 佐紀	ライフ・バリュー・クリエイションユニット コンサルタント

②検討委員会の開催

本事業では、調査の進捗に応じて複数回の検討委員会を開催し、調査結果の共有及び今後の方向性について議論を行った。各回においては、アンケート調査結果の報告、ヒアリング調査の設計及び結果の整理、事例集の構成、報告書骨子の検討等を段階的に実施した。

図表 I-7 検討委員会の開催概要

回次	日時	開催方式	議題
第1回	2025年9月2日(火)	オンライン	1. 事業概要について 2. 指導の現状と課題について 3. アンケート調査について 4. 今後の進め方について
第2回	2025年11月6日(木)	オンライン	1. アンケート調査結果速報値について 2. ヒアリング調査について 3. 事例集および自治体交流会について
第3回	2026年1月15日(木)	対面/オンライン ハイブリッド開催 (会場:NTT データ 経営研究所)	1. アンケート調査結果について 2. ヒアリング調査結果について 3. 事例集について 4. 自治体交流会について

II. 介護保険施設等に対する運営指導の現状と課題

1. 介護保険制度における運営指導

国や自治体等の行政機関は、介護保険制度の健全かつ適正な運営の確保や法令等に基づく適正な事業実施を目指し、介護保険施設等へ指導監督を行うことで、保険給付の適正化や介護給付等のサービスの質を確保している。介護保険制度における指導監督は、介護保険法第 23 条または法第 24 条に規定する権限を行使し、「介護保険施設等指導指針」に基づいて行う「指導」と、不正等の疑いが認められる場合に法第 76 条等の権限を行使し「介護保険施設等監査指針」に基づいて行う「監査」により行われる。

「指導」の方法には、集団指導と運営指導とがあり、いずれも介護保険施設等の適正な運営の確保のために行う支援及び育成の観点から行われる。集団指導は、基本的には管理者等を一か所に集合させて行い、適正な事業運営を行うために必要な情報を確実に伝達し、不正等の行為の未然防止を目指すものである。一方、運営指導は介護保険施設等ごとに面談方式により実施し、介護サービスの質、運営体制、介護報酬請求の実施状況等の確認を行うものである。どちらも相手方の任意の協力の下に行われる行政指導に当たるもので、具体的な指導を行う場合はその根拠を示すとともに十分な説明を行い、相手方の理解を得ることが必要である。集団指導と運営指導は相互に補完的な関係にあり、特に集団指導により情報のインプットを確実に行うことで、運営指導を効果的に行うことができる。このように、運営指導は自治体が主体となって実施するものであり、その実施体制や運用のあり方は自治体ごとに大きく異なる。

2. 運営指導の実施状況

運営指導の実施は、原則として指定または許可の有効期間内に少なくとも 1 回以上行うことが定められている。さらに、居宅サービスのうち居住系サービス、地域密着型サービスのうち居住系サービス又は施設系サービス、施設サービスについては3年に1回以上の頻度で行うことが望ましいとされている。

しかしながら、令和6年度における自治体の所管事業所数に対する運営指導の実施率は、全国平均で 16.2%にとどまっており、自治体職員の人材不足や所管事業所数の増加に伴う業務負担の増大等を背景として、運営指導を適切な頻度で実施できていない自治体が多く見受けられる。

国は、自治体に対しサービスの質の確保・向上を図る観点のみならず、不正請求等の行為の未然防止の観点から、運営指導の実施体制の整備を求めている。国から各自治体に向けた「介護保険施設等運営指導マニュアル」(令和6年7月改訂)においても、運営指導の標準化・効率化を進め、より一層積極的な運営指導の実施を求めている。

一方で、こうした制度的要請にもかかわらず、実施率が十分に向上していない背景には、単なる人員不足にとどまらず、業務構造や実施体制、ノウハウの蓄積状況等、複合的な要因が存在していると考えられる。これらの要因については、次節以降において詳細に整理する。

3. 運営指導の実施に関する課題

運営指導の実施に関する課題については、過年度の老人保健健康増進等事業において、事務受託法人の活用状況や実施体制の整理を通じて、自治体における運営指導の実施体制に関する課題が検討されている。当該事業では、自治体の人員体制や業務負担、ノウハウの確保といった観点が課題として整理されており、これらを補完する方策として、事務受託法人の活用可能性が示されている。

一方で、運営指導の実施率が低迷している背景には、こうした人的要因に加え、業務構造や実施体制、ノウハウの蓄積状況等、複数の要因が複合的に影響していると考えられる。このため、事務受託法人の活用といった個別の対応策の検討にとどまらず、自治体の実施体制や業務の進め方、優先順位の考え方等を含めた包括的な観点から課題構造を捉える必要がある。

また、検討委員会における議論においても、運営指導の実施に関する課題は単なる人員不足に起因するものではなく、業務の進め方や体制、ノウハウの蓄積状況等、複数の要因が複合的に影響している可能性が指摘された。さらに、自治体によってはこうした制約の中でも運営指導を実施している事例が存在することから、課題を阻害要因としてのみ捉えるのではなく、実施を可能としている要因についてもあわせて整理することが重要である。

以上を踏まえ、運営指導の実施に関する課題は、複数の要因が相互に関連しながら生じているものと捉えられる。このため、本稿では課題を体系的に整理するための枠組みを設定し、阻害要因と促進要因の双方の観点から検討を行うこととした。

具体的には、「事務受託法人を活用した運営指導の効率性の向上等に関する調査研究事業（令和6年度老人保健健康増進等事業）」および「実地指導の効率性の向上に資する手法等に関する調査研究事業（平成30年度老人保健健康増進等事業）」におけるヒアリング調査・アンケート調査の結果を分析し、運営指導の実施における阻害要因および促進要因を、人的要因、構造的要因、意識的要因および外的要因の4つの観点から分類した。次項より、各要因について整理する。

図表 II-1 運営指導の実施に関する阻害要因・促進要因の例

	阻害要因（例）	促進要因（例）
人的要因	・ 人員数の不足 ・ 能力・経験の不足 ・ 継続性・組織内共有の不足	・ 事務受託法人を活用している ・ 外部講師による研修を実施している ・ 広域実施している
構造的要因	・ 権限委譲・制度移管時にノウハウが継承されなかった ・ 業務手順や確認項目が過剰で負担が大きい	・ 業務手順書やチェックリストが整備されている ・ 運営指導マニュアルにそった指導を行っている
意識的要因	・ 運営指導の必要性認識が低い（固定観念、過度な遠慮） ・ 事業所との関係悪化や苦情を懸念し指導を回避	・ 成功事例・改善効果を内部で共有している ・ 指導後の成果のフィードバックを内部で共有している
外的要因	・ 地域における事業所数の増加 ・ 地理的制約による移動負担（離島・山間部） ・ 指導日程の調整困難、資料提出遅延 ・ 突発事象（感染症流行等）による中止・延期	・ 併設事業所への同時訪問等で効率化を図っている ・ 感染症・災害時にも対応可能な代替スキーム（オンライン実施等）

①人的要因

運営指導の実施にあたっては、一定の専門性を有する職員の配置が求められるが、自治体においては人員体制に制約がある中で、担当職員が他業務と兼務しているケースも多く、運営指導に十分な時間を確保することが難しい状況があると考えられる。

また、運営指導には法令解釈や介護報酬算定に関する知識が求められることから、経験やノウハウの蓄積が必要となるが、職員の異動等により継続的な人材育成や知見の蓄積が難しい可能性がある。特に、担当者ごとの経験差により対応の質にばらつきが生じることや、属人的な運用となることも想定される。

図表 II-2 人的要因の例

大分類	中分類	R6 (H30)調査から伺えた課題	課題に対応する取組例
人的要因	① 人員数の不足 (量の問題)	- 専任担当が配置されていない - 職員数そのものが少なく、他業務との兼務が多い - 運営指導に割ける時間が確保できない	- 自治体内で専任担当やチームの設置 - 事務受託法人に調査事務を委託し、自治体職員の負担を軽減 - 広域連携で共同チームを組成し、人員を持ち回りで確保
	② 能力・経験の不足 (質の問題)	- 運営指導に関する知識・スキルが十分でない - 法改正や制度変更へのキャッチアップが困難 - 実務経験不足により対応に時間がかかる	- 定期的な研修やOJTで職員の知識を強化 - マニュアルや標準化ツールを整備し、誰でも一定水準の対応ができるようにする - 事務受託法人が専門知識を補完し、調査票チェックや改善指導案を支援 - 広域連携で合同研修を実施し、スキルや最新情報を共有
	③ 継続性・組織内共有の不足 (持続性の問題)	- 担当者の異動・退職によりノウハウが途絶する - 自治体内部のマニュアルや標準化が不十分で、属人的な対応に依存している - 権限委譲・制度移管時に、ノウハウが継承されなかった	- マニュアル化・事例データベース化で知識を組織的に保存 - 引き継ぎ体制や人材育成プランを整備 - 事務受託法人が過去データ・事例を蓄積し、自治体ごとに継続的に提供 - 広域連携で定期的に事例共有会を開き、複数自治体間でノウハウを保持

②構造的要因

運営指導の実施に関する課題は、人員体制のみならず、業務の構造や運用のあり方にも起因していると考えられる。

運営指導の実施には、事前準備、現地での確認、事後の整理といった複数の工程が必要となるが、これらの手順や確認項目、様式等が十分に標準化されていない場合には、各自治体や担当者ごとに個別の対応が求められ、準備負担が増大する可能性がある。

また、対象事業所の選定や実施計画の策定にあたって、優先順位付けの考え方や判断基準が明確でない場合には、計画的な実施が困難となることも想定される。さらに、自治体単独での実施を前提とした運用となっている場合には、人的資源やノウハウの共有が限定的となり、効率的な実施が難しい可能性がある。

図表 II-3 構造的要因の例

大分類	中分類	R6 (H30)調査から伺えた課題	課題に対応する取組例
構造的 要因	内部ルール課題	(運営指導マニュアルに沿わない) 独自の手順・様式で実施しており標準化が不十分 - 運営指導の頻度や対象範囲が自治体内で曖昧になっている	「運営指導マニュアル」に沿った指導の実施
	実施方法課題	- 各種様式が煩雑・重複している - 業務手順や確認項目が過剰になっている - 紙中心の事務運用での効率性の悪化	- 各種様式の簡素化・統合 - ICT活用 (メール提出等)
	組織課題	- 運営指導を担う部署内の事務分掌が不明瞭 - 部署間の調整や連携が不十分 - 組織全体として「計画的に運営指導を実施する仕組み」が定着していない	- 自治体内で運営指導の実施計画を年度ごとに策定する - 広域連携での事例検討会や合同研修により、横展開・相互補完を実現

③意識的要因

運営指導の実施にあたっては、業務の優先順位や必要性に対する認識も影響している可能性がある。

自治体における日常業務の中では、給付管理や各種申請対応等の業務が優先される傾向があり、運営指導に十分なリソースを割くことが難しい場合があると考えられる。また、運営指導の実施に伴う準備負担や事業所対応への心理的なハードルにより、実施の優先順位が相対的に低くなる可能性もある。

さらに、運営指導の意義や効果に関する認識が十分でない場合には、計画的な実施の必要性が組織内で共有されにくいことも想定される。

図表 II-4 意識的要因の例

大分類	中分類	R6 (H30)調査から伺えた課題	課題に対応する取組例
意識的要因	認識の不足	- 運営指導の重要性や必要性が十分に理解されていない - 他の業務と比べて優先度が低く扱われる	年度計画に運営指導を明確に位置づけ、庁内で進捗を定期共有する
	理解の不足	- 通知や変更箇所が多く追いきれない - 運営指導を「罰」「負担」としてネガティブに捉えている - 建設的な取り組みとして受け止められていない	- 指導後の改善内容の共有 - 事業者からのフィードバックを共有する仕組みの構築 - 他自治体や広域での事例の共有
	意欲の不足	- 成果や効果が見えにくく、モチベーションが続かない - 担当者によって関心や姿勢に差があり、安定的な実施につながらない - 評価と結びつかず、前向きに取り組みにくい	- 広域連携により合同研修・相互補完を行い、成功体験を共有する - 成果や改善事例を庁内で共有し、小さな成功を積み重ねてモチベーションを維持する

④外的要因

運営指導の実施には、外部環境の影響も考慮する必要がある。

例えば、新型コロナウイルス感染症の影響により、事業所への訪問が制約されるなど、従来の実施方法が困難となった時期があり、これにより運営指導の実施に影響が生じている可能性がある。また、制度改正や報酬改定への対応、事業所数の増加等により、自治体の業務負担が増加していることも、運営指導の実施に影響を与えていると考えられる。

さらに、地域特性や地理的条件(広域・離島等)により、移動負担や実施方法に制約が生じる場合もある。

図表 II-5 外的要因の例

大分類	中分類	R6 (H30)調査から伺えた課題	課題に対応する取組例
外的要因	地域特性上の課題	- 地域における急激な事業所数の増加 - 指導実績のない新規のサービス種別への対応 - 離島・山間部に所在する事業所への移動負担 - 集団指導への参加困難	- 事務受託法人への委託 - 複数自治体での広域的な実施 - 複数事業所への同時訪問
	事業所側の課題	- 訪問日程の調整困難 - 事業所からの資料提出の遅延 - 他自治体との指導内容の差異から生じる事業所の不満・クレーム	- 資料提出の電子化 「運営指導マニュアル」に基づく標準化
	社会的な課題	突発事象(感染症流行等)による中止	オンライン実施

以上のように、運営指導の実施に関する課題については、人員体制の制約に加え、業務の構造や運用、優先順位の考え方、外部環境等、複数の要因が相互に関連しながら生じている可能性がある。これらの課題の実態や影響の程度については、現時点では必ずしも十分に明らかとなっておらず、どの要因が実施率にどのように影響しているかについては、定量的・定性的な両面からの検証が必要である。

そのため、本調査研究においては、次章以後においてアンケート調査・ヒアリング調査の結果をもとに、運営指導の実施状況及び課題の実態について分析を行い、前節で整理した観点に沿って検証を行った。

III. 指導の実施状況に関する自治体アンケート調査

1. 調査概要

自治体における「指導の実施率向上に資する取組」と「実施に課題を抱える自治体における阻害要因」および都道府県による「自治体の運営指導の実施率向上に資する支援の事例」を把握するため、アンケート調査を実施した。

①調査対象

都道府県・指定都市・中核市・市区町村のすべての自治体(広域連合等を含む)

②調査方法

厚生労働省からメールにて Excel のアンケート調査票を送付し、回答を依頼した。なお、市区町村については、都道府県を通じてアンケート調査票を配布した。

③調査時期

令和7年(2025年)9月26日～10月31日

④調査項目

- 主な調査項目
 - ・ 運営指導・集団指導の実施有無
 - ・ 運営指導・集団指導の実施における課題(人的課題(マンパワー不足、ノウハウの不足等)、環境上の課題(構造要因・意識的要因・外的要因))
 - ・ 指導の実施率向上のために行っている取組(広域連携、事務受託法人、オンライン指導、ICT活用、その他)
 - ・ (都道府県向け)管内の自治体への課題意識、行っている支援と効果 等

⑤回答数

自治体区分	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他
回答数	45	21	59	879	32

- 回答率:62.9%

※回答率の算出にあたっては、広域連合を構成する自治体について、重複を避けるため、市区町村数から除外して母数を設定している。

※「広域連合・その他」には、広域連合のほか、事務の共同処理を行っている団体を含む。

※原則として一自治体につき一回答としているが、自治体内での一元的な集計が困難な場合には、複数回答であっても有効票として取り扱っている。(特定の指定都市においては、異なる二部署からの提出を有効としている。特定の市区町村においては、「市区町村」と「広域連合・その他」の双方の提出を有効としている。)

2. 調査結果

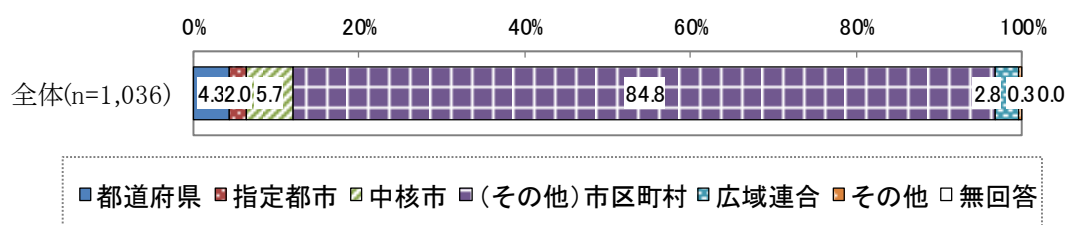
本調査結果では、結果の全体像をより分かりやすく示すため、設問構成とは異なり、運営指導に関する事項、集団指導に関する事項ごとに整理して記載している。

⑥自治体区分

1. 問 1. 自治体区分: 貴自治体名・担当部署名をお答えください。

本調査は、全国の自治体を対象にしたアンケート調査である(広域連合等を含む)。アンケートの結果、回答が得られた自治体の割合は、都道府県において 4.3%、指定都市において 2.0%、中核市において 5.7%、市区町村において 84.7%、広域連合において 2.8%、その他において 0.3%であった。その他には、広域事務室や広域事業者が含まれている。

図表 III-1 問 1. 自治体区分

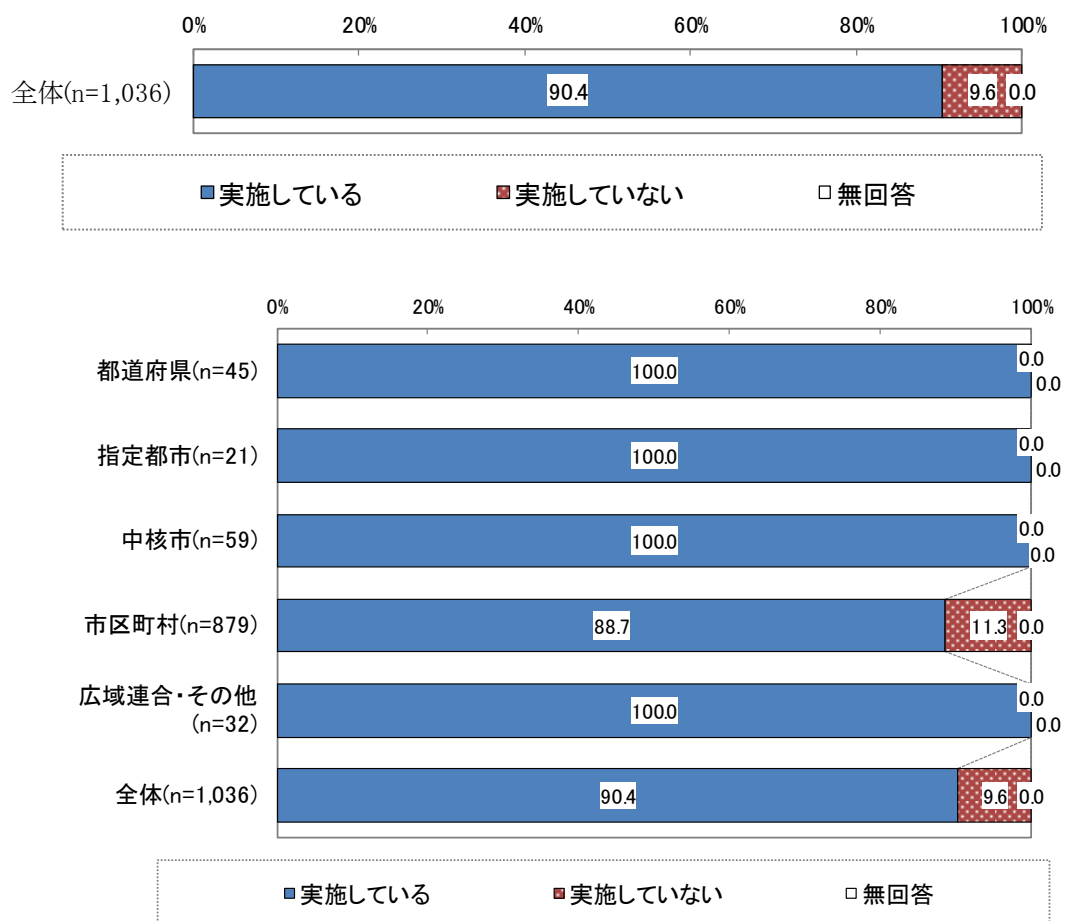


⑦運営指導の実施有無

2. 問2. 過去6年(令和元年度～令和6年度)において、貴自治体では運営指導を実施していますか。

全体では「実施している」と回答した自治体が 90.4%、「実施していない」が 9.6%となっており、都道府県、指定都市、中核市、広域連合・その他においては過去 6 年間に運営指導が実施されていることが確認された。一方で、市区町村では「実施している」が 88.7%、「実施していない」が 11.3%となっており、他の自治体区分と比較して、未実施の割合が高い結果となった。

図表 III-2 問2. 過去6年における運営指導の実施有無

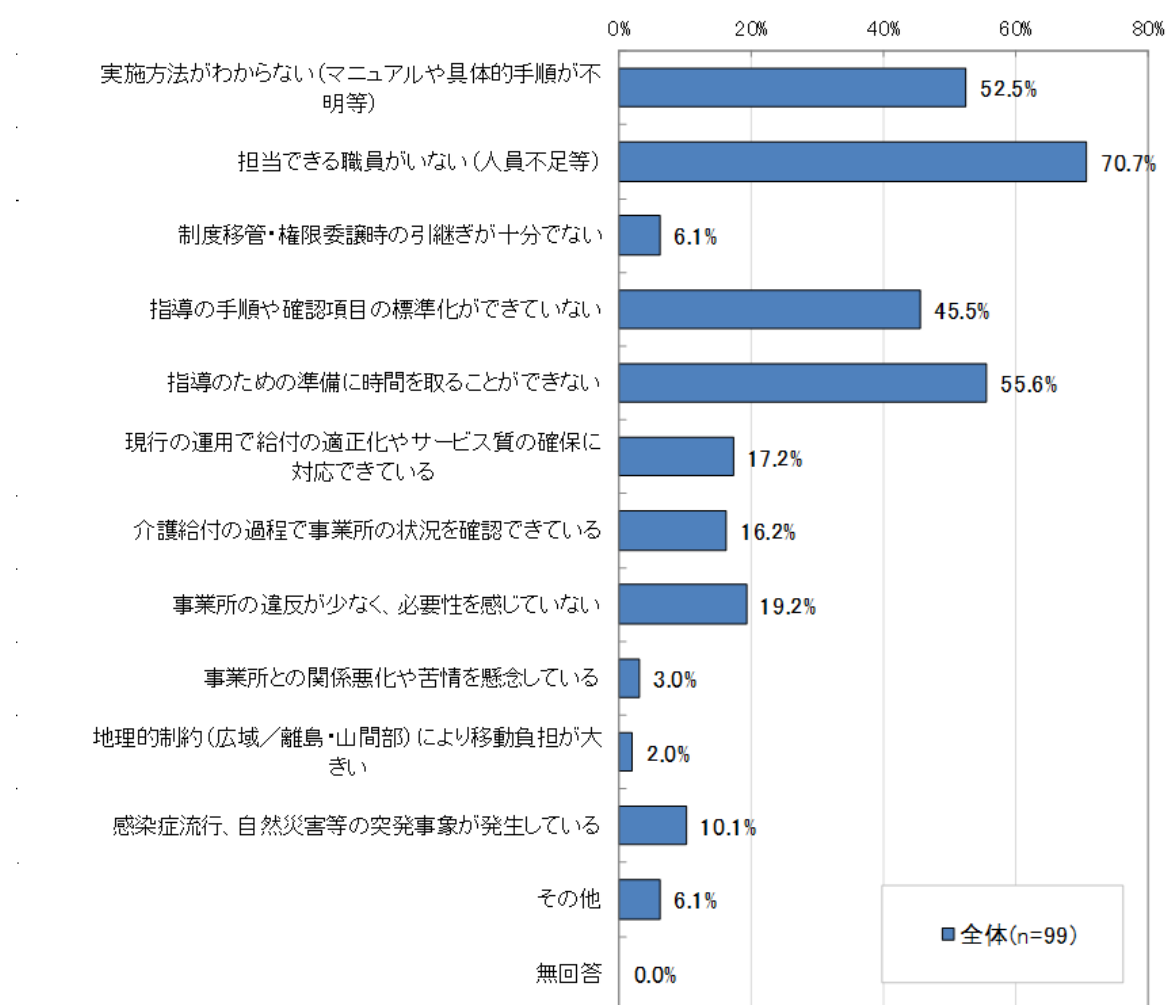


⑧運営指導の未実施理由 ※問 2 で運営指導を実施していないを選択した場合回答

3. 問 4-1. 運営指導を未実施である理由をすべて選択してください。(複数選択)

運営指導を実施していない自治体は全て市区町村であった。実施していない理由について、「担当できる職員がいない(人員不足等)」が 70.7%と最も高く、次いで「指導のための準備に時間を取ることができない」が 55.6%、「実施方法がわからない(マニュアルや具体的手順が不明等)」が 52.5%、「指導の手順や確認項目の標準化ができていない」が 45.5%と多く挙げられた。これらの結果から、市区町村においては、人員不足に加え、時間的制約や手順の不明確さといった課題が運営指導未実施の主要要因となっていた。

図表 III-3 問 4-1. 運営指導を未実施である理由(複数選択)



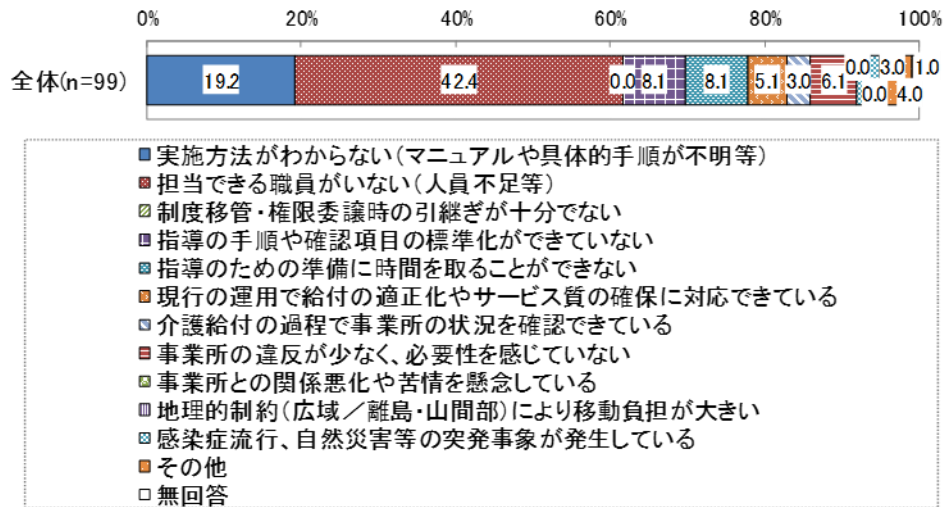
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	-	-	-	99	-	99
実施方法がわからない(マニュアルや具体的手順が不明等)	-	-	-	52.5%	-	52.5%
担当できる職員がいない(人員不足等)	-	-	-	70.7%	-	70.7%
制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分でない	-	-	-	6.1%	-	6.1%
指導の手順や確認項目の標準化ができていない	-	-	-	45.5%	-	45.5%
指導のための準備に時間を取ることができない	-	-	-	55.6%	-	55.6%
現行の運用で給付の適正化やサービス質の確保に対応できている	-	-	-	17.2%	-	17.2%
介護給付の過程で事業所の状況を確認できている	-	-	-	16.2%	-	16.2%
事業所の違反が少なく、必要性を感じていない	-	-	-	19.2%	-	19.2%
事業所との関係悪化や苦情を懸念している	-	-	-	3.0%	-	3.0%
地理的制約(広域/離島・山間部)により移動負担が大きい	-	-	-	2.0%	-	2.0%
感染症流行、自然災害等の突発事象が発生している	-	-	-	10.1%	-	10.1%
その他	-	-	-	6.1%	-	6.1%
無回答	-	-	-	0.0%	-	0.0%

4. 問 4-2. 問 4-1 で選択した項目のうち、最も大きな理由を1つお答えください。

運営指導を実施していない自治体は全て市区町村であるが、その結果、「担当できる職員がいない(人員不足等)」が 42.4%と最も高く、次いで「実施方法がわからない(マニュアルや具体的手順が不明等)」が 19.2%であった。

また、「指導の手順や確認項目の標準化ができていない」、「指導のための準備に時間を取ることができない」は 8.1%にとどまった。

図表 III-4 問 4-2. 問 4-1 で選択した未実施理由のうち、最も大きな理由

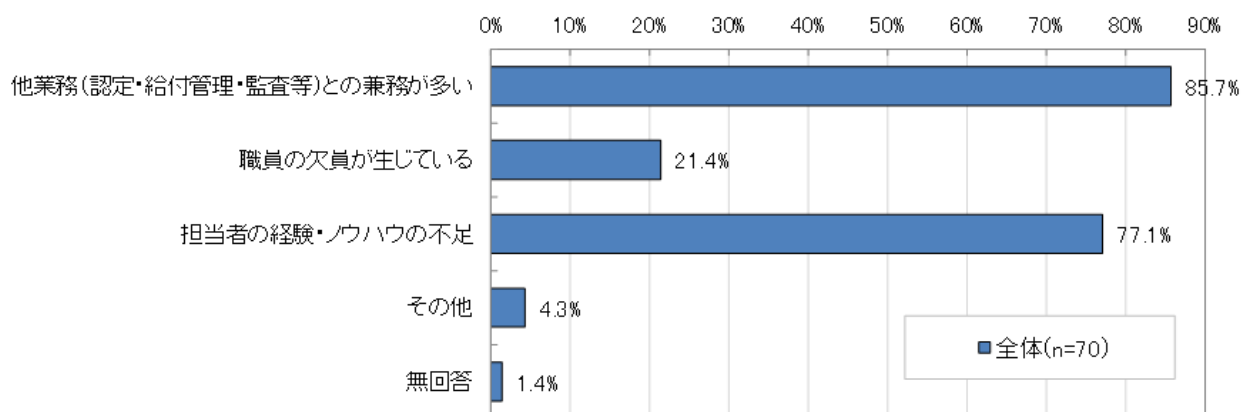


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	-	-	-	99	-	99
実施方法がわからない(マニュアルや具体的手順が不明等)	-	-	-	19.2%	-	19.2%
担当できる職員がいない(人員不足等)	-	-	-	42.4%	-	42.4%
制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分でない	-	-	-	0.0%	-	0.0%
指導の手順や確認項目の標準化ができていない	-	-	-	8.1%	-	8.1%
指導のための準備に時間を取ることができない	-	-	-	8.1%	-	8.1%
現行の運用で給付の適正化やサービス質の確保に対応できている	-	-	-	5.1%	-	5.1%
介護給付の過程で事業所の状況を確認できている	-	-	-	3.0%	-	3.0%
事業所の違反が少なく、必要性を感じていない	-	-	-	6.1%	-	6.1%
事業所との関係悪化や苦情を懸念している	-	-	-	0.0%	-	0.0%
地理的制約(広域／離島・山間部)により移動負担が大きい	-	-	-	0.0%	-	0.0%
感染症流行、自然災害等の突発事象が発生している	-	-	-	3.0%	-	3.0%
その他	-	-	-	4.0%	-	4.0%
無回答	-	-	-	1.0%	-	1.0%

5. 問 4-3. 【問 4-1 で「2.担当できる職員がいない(人員不足等)」を選択した場合回答】運営指導を担当できる職員がいない理由をすべて選択してください。(複数選択)

運営指導を実施していない市区町村において、運営指導を担当できる職員がいない理由を確認したところ、「他業務(認定・給付管理・監査等)との兼務が多い」が 85.7%と最も高く、次いで「担当者の経験・ノウハウの不足」が 77.1%となった。一方、「職員の欠員が生じている」は 21.4%にとどまった。

図表 III-5 問 4-3. 運営指導を担当できる職員がいない理由(複数選択)

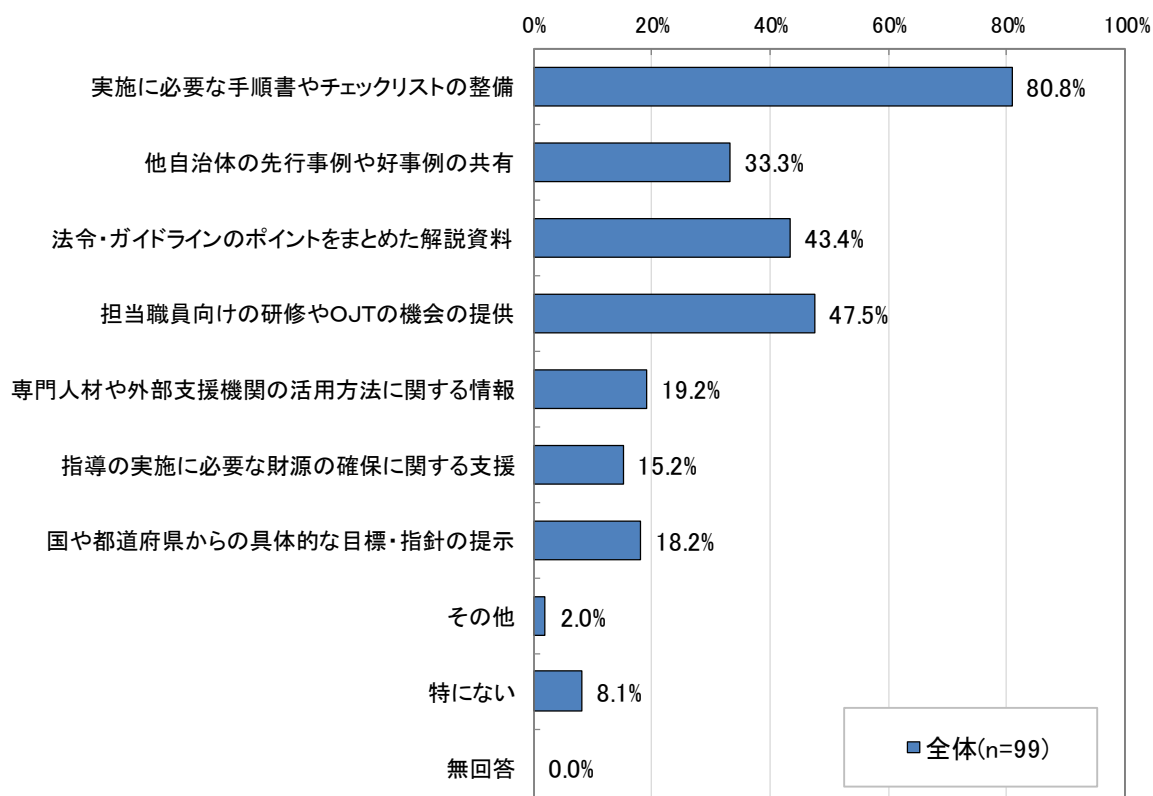


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	-	-	-	70	-	70
他業務(認定・給付管理・監査等)との兼務が多い	-	-	-	85.7%	-	85.7%
職員の欠員が生じている	-	-	-	21.4%	-	21.4%
担当者の経験・ノウハウの不足	-	-	-	77.1%	-	77.1%
その他	-	-	-	4.3%	-	4.3%
無回答	-	-	-	1.4%	-	1.4%

6. 問 5. 運営指導の実施に向けて必要だと感じる支援や情報があれば、すべて選択してください。(複数選択)

運営指導を実施していない市区町村において、運営指導の実施に向けて必要だと感じる支援や情報を確認したところ、「実施に必要な手順書やチェックリストの整備」が 80.8%と最も高く、次いで「担当職員向けの研修や OJT の機会の提供」(47.5%)、「法令・ガイドラインのポイントをまとめた解説資料」(43.4%)、「他自治体の先行事例や好事例の共有」(33.3%)が多く挙げられた。これらの結果から、運営指導の未実施の市町村においては、実施方法を具体的にイメージできる標準的な手順や、実務に直結する知識・情報の提供が強く求められているといえる。

図表 III-6 問 5. 運営指導の実施に向けて必要だと感じる支援や情報(複数選択)



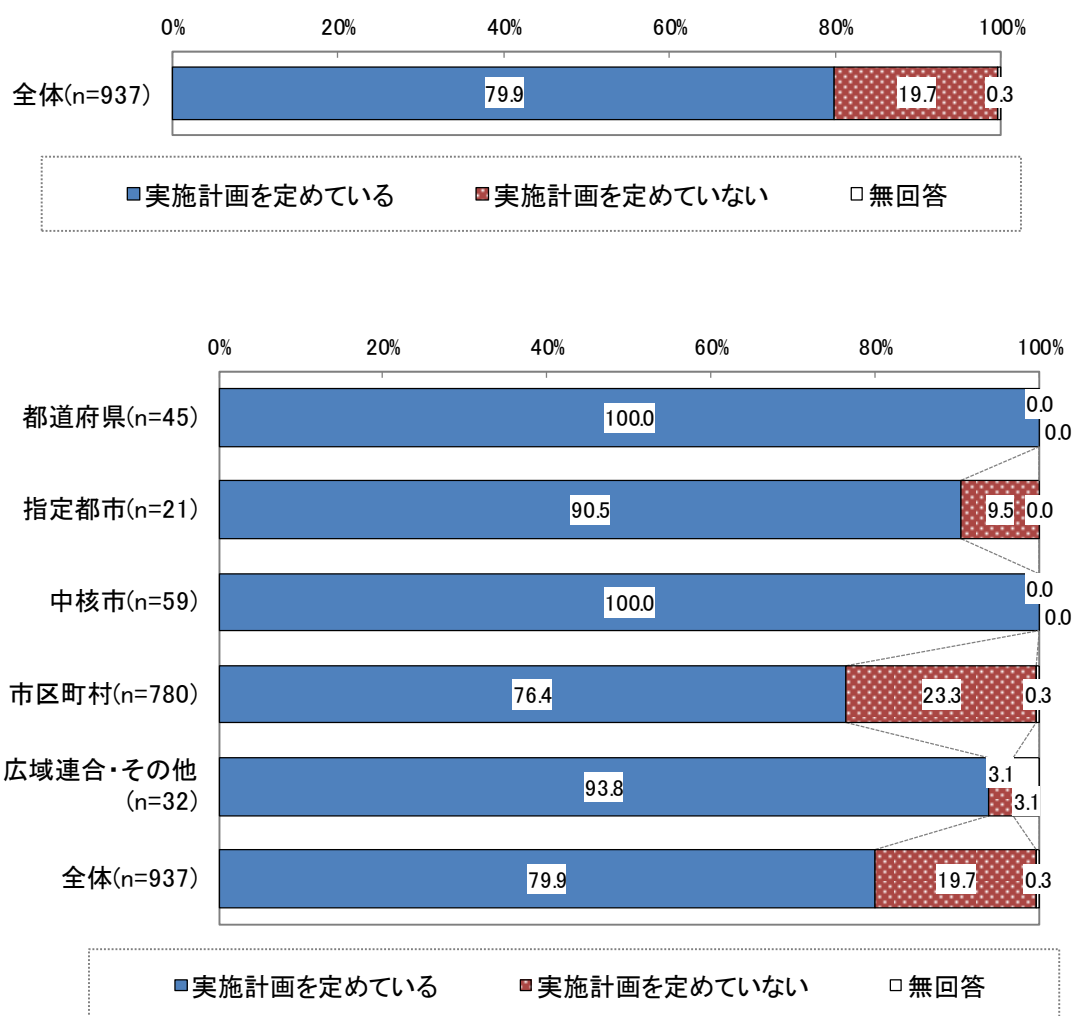
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	-	-	-	99	-	99
実施に必要な手順書やチェックリストの整備	-	-	-	80.8%	-	80.8%
他自治体の先行事例や好事例の共有	-	-	-	33.3%	-	33.3%
法令・ガイドラインのポイントをまとめた解説資料	-	-	-	43.4%	-	43.4%
担当職員向けの研修やOJTの機会の提供	-	-	-	47.5%	-	47.5%
専門人材や外部支援機関の活用方法に関する情報	-	-	-	19.2%	-	19.2%
指導の実施に必要な財源の確保に関する支援	-	-	-	15.2%	-	15.2%
国や都道府県からの具体的な目標・指針の提示	-	-	-	18.2%	-	18.2%
その他	-	-	-	2.0%	-	2.0%
特にない	-	-	-	8.1%	-	8.1%
無回答	-	-	-	0.0%	-	0.0%

⑨運営指導の実施率向上のために行う取組 ※問2で運営指導を実施しているを選択した場合回答
7. 問8. 適切な頻度での指導の実施に向けて、貴自治体では運営指導の実施計画を定めていますか。

全体では、「実施計画を定めている」が79.9%、「実施計画を定めていない」が19.7%であり、多くの自治体において、適切な頻度での運営指導の実施に向けた計画的な取組が行われている状況がうかがえる。

自治体区分別に見ても、全体としては概ね同様の傾向がみられる。都道府県および中核市では、すべての自治体の実施計画を定めている一方、市区町村では「実施計画を定めている」が76.4%にとどまっていた。

図表 III-7 問8. 運営指導における実施計画の策定有無

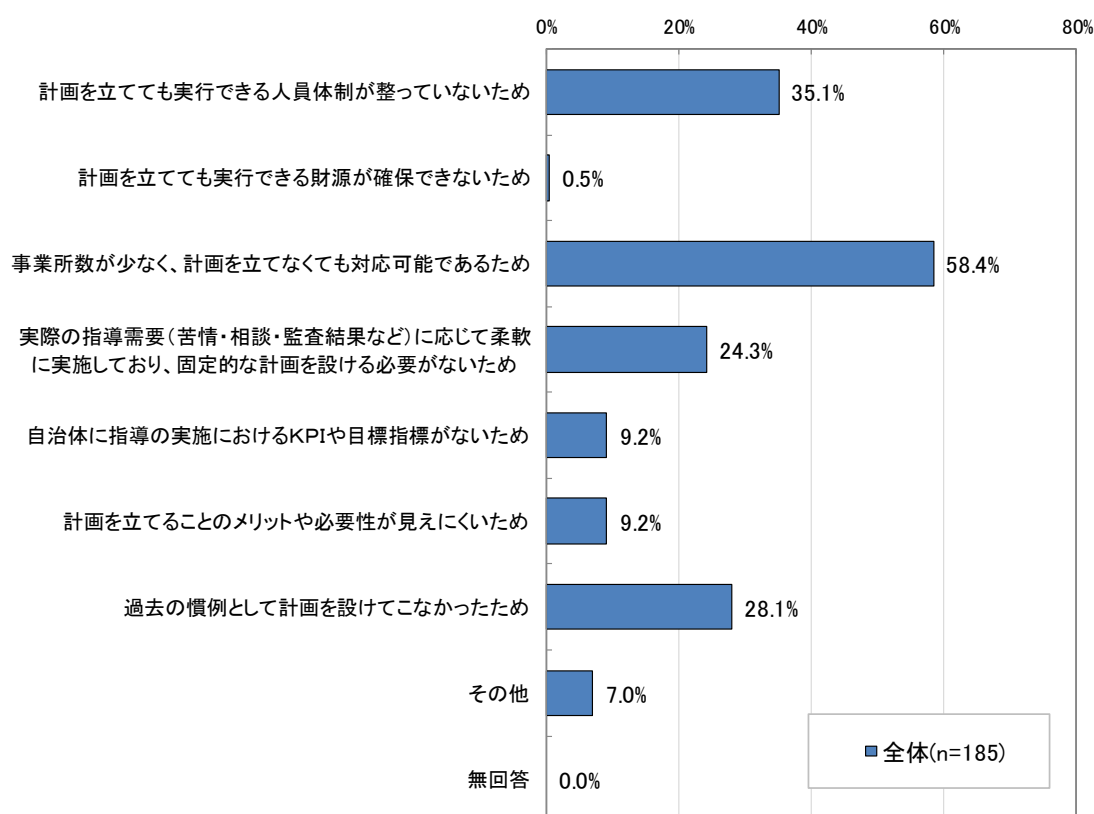


8. 問9.【問8で「2.実施計画を定めていない」を選択した場合回答】貴自治体において運営指導の実施計画を定めていない理由をすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「事業所数が少なく、計画を立てなくても対応可能であるため」が 58.4%と最も高く、次いで「計画を立てても実行できる人員体制が整っていないため」が 35.1%、「過去の慣例として計画を設けてこなかったため」が 28.1%、「実際の指導需要(苦情・相談・監査結果など)に応じて柔軟に実施しており、固定的な計画を設ける必要がないため」が 24.3%と続いている。自治体区分別に見ても、全体と概ね同様の傾向がみられた。

この結果から、運営指導の実実施計画を定めていない自治体では、事業所数や指導件数の規模感を踏まえ、計画化の必要性を感じていないケースと、人員体制の制約により計画を立てても実行が難しいと認識しているケースの双方が存在していることがうかがえる。

図表 III-8 問9. 運営指導の実実施計画を定めていない理由(複数選択)



	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	-	2	-	182	1	185
計画を立てても実行できる人員体制が 整っていないため	-	50.0%	-	35.2%	0.0%	35.1%
計画を立てても実行できる財源が確保 できないため	-	0.0%	-	0.5%	0.0%	0.5%
事業所数が少なく、計画を立てなくても 対応可能であるため	-	0.0%	-	59.3%	0.0%	58.4%
実際の指導需要(苦情・相談・監査結果 など)に応じて柔軟に実施しており、固 定的な計画を設ける必要がないため	-	0.0%	-	24.2%	100.0%	24.3%
自治体に指導の実施におけるKPIや目 標指標がないため	-	0.0%	-	9.3%	0.0%	9.2%
計画を立てることのメリットや必要性が 見えにくい	-	0.0%	-	9.3%	0.0%	9.2%
過去の慣例として計画を設けてこなかっ たため	-	0.0%	-	28.0%	100.0%	28.1%
その他	-	50.0%	-	6.6%	0.0%	7.0%
無回答	-	0.0%	-	0.0%	0.0%	0.0%

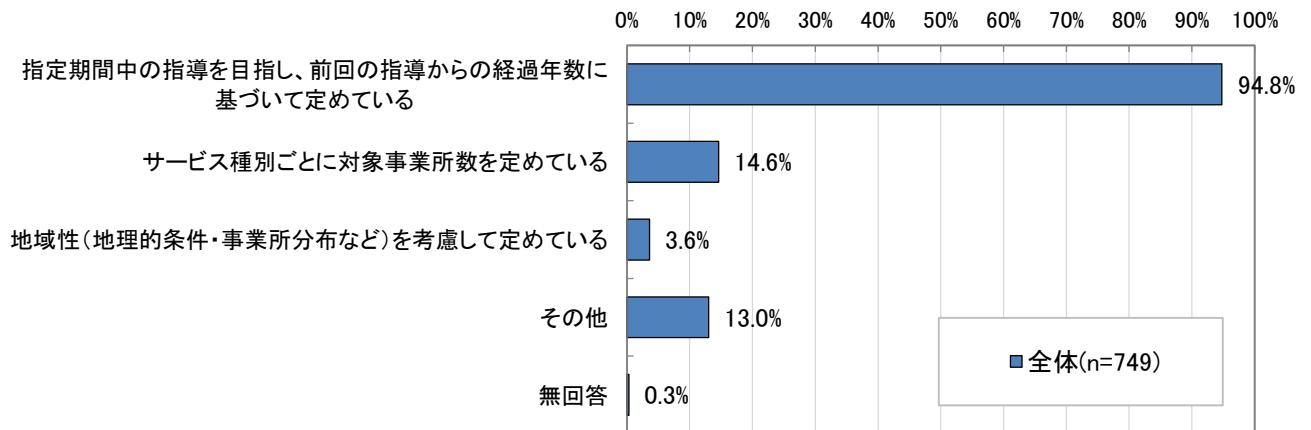
9. 問10. 【問8で「1.実施計画を定めている」を選択した場合回答】運営指導の実施計画を定めている場合、どのような基準で定めていますか。当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「指定期間中の指導を目指し、前回の指導からの経過年数に基づいて定めている」が94.8%と突出して高く、「サービス種別ごとに対象事業所数を定めている」が14.6%、「地域性(地理的条件・事業所分布など)を考慮して定めている」が3.6%という結果となった。一方、「その他」の自由記述では、経過年数といった一律の基準に加え、苦情・通報・事故等の情報があつた事業所、前回の運営指導で指摘事項が多く継続的な確認が必要と判断された事業所、新規指定後一定期間が経過した事業所、未指導または長期間指導を実施していない事業所を優先的に選定しているといった内容が多く挙げられた。

これらの記述からは、アンケートの選択肢上では経過年数を基準とする回答が多数を占めているものの、実際の運用においては、事業所のリスク情報や過去の指導結果、新規指定等の個別事情を踏まえ、柔軟に実施計画を調整している自治体も少なくない状況がうかがえる。

自治体区分別に見ても、いずれの区分においても「前回指導からの経過年数」を基準とする割合が最も高く、全体と同様の傾向が確認できる。都道府県や指定都市では、「サービス種別ごとに対象事業所数を定めている」や「地域性(地理的条件・事業所分布など)を考慮して定めている」を考慮する割合が他区分よりやや高いことがうかがえた。

図表 III-9 問 10. 運営指導の実施計画を定める基準(複数選択)



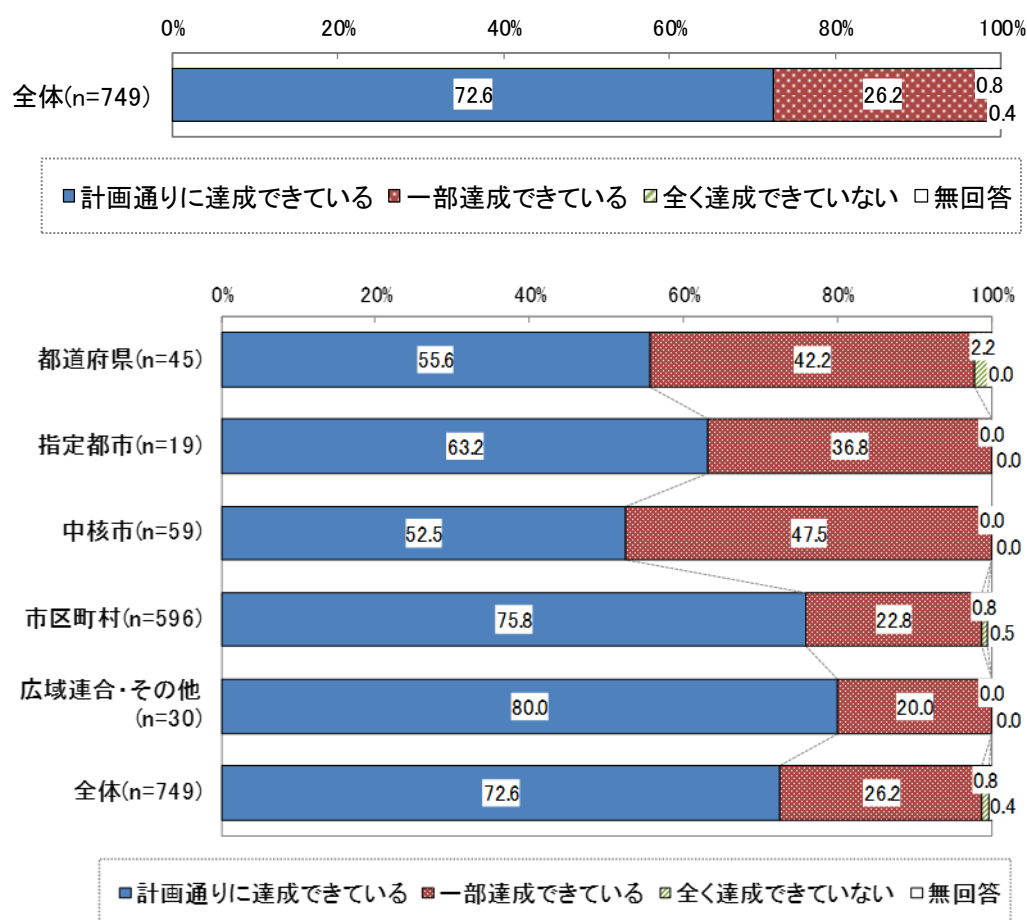
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	45	19	59	596	30	749
指定期間中の指導を目指し、前回の指導からの経過年数に基づいて定めている	95.6%	89.5%	96.6%	94.6%	96.7%	94.8%
サービス種別ごとに対象事業所数を定めている	31.1%	31.6%	18.6%	12.6%	10.0%	14.6%
地域性(地理的条件・事業所分布など)を考慮して定めている	15.6%	10.5%	1.7%	2.2%	13.3%	3.6%
その他	33.3%	26.3%	27.1%	9.6%	13.3%	13.0%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.3%

10. 問 11. 【問 8 で「1.実施計画を定めている」を選択した場合回答】定めた実施計画において、実際の運営指導はどの程度達成できていますか。

全体では、「計画通りに達成できている」が 72.6%と最も高く、「一部達成できている」が 26.2%、「全く達成できていない」が 0.8%となっており、殆どの自治体が計画に基づく運営指導を一定程度実施できている。

自治体区分別に見ても、いずれの区分においても「計画通りに達成できている」が最も高い割合を占めている点は共通しているものの、その達成状況の水準には一定の差がみられた。具体的には、市区町村や広域連合・その他では「計画通りに達成できている」とする割合が全体平均を上回っている一方、都道府県や中核市では相対的に低く、「一部達成できている」の割合が 4 割を超えている。

図表 III-10 問 11. 運営指導の実施計画の達成度

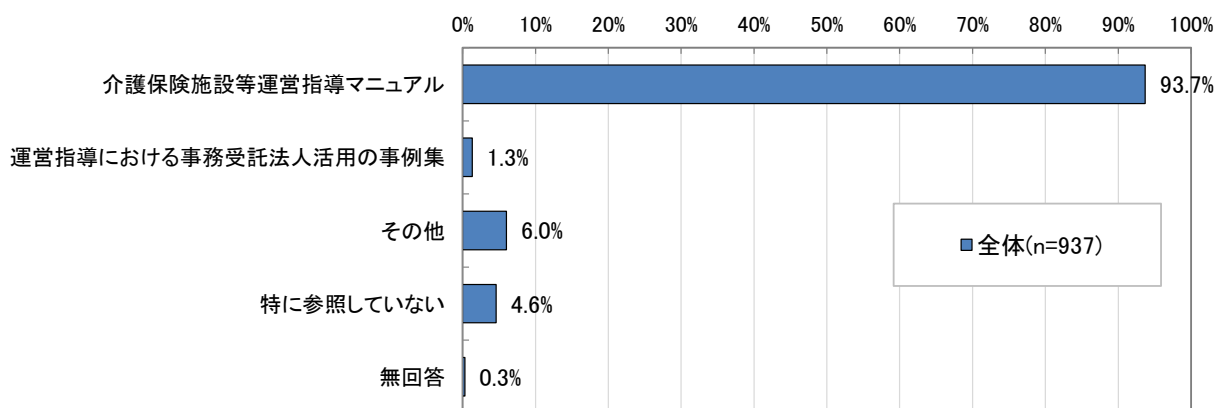


11. 問 12. 運営指導の標準化のために参照しているマニュアルがあれば、すべて選択してください。
(複数選択)

全体では、「介護保険施設等運営指導マニュアル」が 93.7%と最も高く、「運営指導における事務受託法人活用の事例集」が 1.3%、「特に参照していない」が 4.6%であった。自治体区分別に見ても、全体と同様に「介護保険施設等運営指導マニュアル」を参照している割合が最も高く、区分による大きな傾向の違いは見られなかった。これらの結果より、「介護保険施設等運営指導マニュアル」が運営指導の標準化における基本的な拠り所として広く活用されていることが分かった。

また、「その他」の回答には、国の法令・通知・解釈資料、県・自治体が実施する集団指導の資料、市町村・事業所が独自に作成した資料、書籍等が挙げられた。

図表 III-11 問 12. 運営指導の標準化のために参照しているマニュアル(複数選択)



	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	45	21	59	780	32	937
介護保険施設等運営指導マニュアル	91.1%	100.0%	100.0%	93.1%	96.9%	93.7%
運営指導における事務受託法人活用の事例集	0.0%	4.8%	1.7%	1.3%	0.0%	1.3%
その他	20.0%	4.8%	0.0%	5.6%	6.3%	6.0%
特に参照していない	2.2%	0.0%	0.0%	5.3%	3.1%	4.6%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.3%

12. 問 13. 1事業所に運営指導を行う場合の標準的人数について、以下のサービス種別・分類ごとに教えてください。

問 13 では、①通所介護②訪問介護・訪問看護③施設系サービス(特養・老健・介護医療院)④居宅介護支援⑤地域密着型通所介護⑥小規模多機能型居宅介護⑦認知症対応型共同生活介護 のサービス種別における1事業所に運営指導を行う場合の標準的人数について、(1) 自治体職員のみ(2) 自治体職員＋外部自治体職員(3) 自治体職員＋外部同行者(4)事務受託法人のみの4パターンに分けて確認した。

なお、本設問への回答は自治体が指定権者として運営指導を行っている場合に限っており、指定権者でない場合は無回答、指定権者であるが運営指導を行っていない場合は 0 名と回答していただいている。

※ここでは、(1)自治体職員のみ の結果について取りまとめている。(2)～(4)の結果については、「X. 参考資料」を参照いただきたい。

図表 III-12 問 13①通所介護:運営指導を行う標準的人数 (1)自治体職員のみ

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	43	2.6	2.0	2.0	13.0
指定都市	20	2.4	2.0	2.0	4.0
中核市	58	2.4	2.0	1.0	4.0

市区町村	188	1.7	2.0	0.0	5.0
広域連合・その他	10	2.2	2.0	0.0	3.0
全体	319	2.0	2.0	0.0	13.0

図表 III-13 問 13②訪問介護・訪問看護:運営指導を行う標準的人数 (1)自治体職員のみ

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	43	2.6	2.0	2.0	13.0
指定都市	19	2.3	2.0	2.0	3.0
中核市	58	2.4	2.0	1.0	4.0
市区町村	181	1.7	2.0	0.0	5.0
広域連合・その他	9	2.2	2.0	0.0	3.0
全体	310	2.0	2.0	0.0	13.0

図表 III-14 問 13③施設系サービス(特養・老健・介護医療院):運営指導を行う標準的人数 (1)自治体職員のみ

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	43	3.2	3.0	2.0	13.0
指定都市	19	3.7	3.0	2.0	7.0
中核市	59	3.3	3.0	1.0	6.0
市区町村	240	2.3	2.0	0.0	6.0
広域連合・その他	10	2.4	2.5	0.0	4.0
全体	371	2.6	3.0	0.0	13.0

図表 III-15 問 13④居宅介護支援:運営指導を行う標準的人数 (1)自治体職員のみ

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	0	-	-	-	-
指定都市	20	2.4	2.0	2.0	4.0
中核市	58	2.4	2.0	1.0	4.0
市区町村	683	2.6	2.0	0.0	6.0
広域連合・その他	32	2.6	2.0	0.0	4.0
全体	793	2.6	2.0	0.0	6.0

図表 III-16 問 13⑤地域密着型通所介護:運営指導を行う標準的人数 (1)自治体職員のみ

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
--	-----	----	-----	-----	-----

都道府県	0	-	-	-	-
指定都市	20	2.3	3.0	0.0	4.0
中核市	58	2.4	2.0	1.0	4.0
市区町村	660	2.5	2.0	0.0	6.0
広域連合・その他	31	2.6	2.0	2.0	4.0
全体	769	2.5	2.0	0.0	6.0

図表 III-17 問 13⑥小規模多機能型居宅介護:運営指導を行う標準的人数 (1)自治体職員のみ

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	-	-	-	-	-
指定都市	20	2.4	2.0	0.0	4.0
中核市	59	2.6	2.0	1.0	4.0
市区町村	585	2.5	2.0	0.0	6.0
広域連合・その他	31	2.5	2.0	0.0	4.0
全体	695	2.5	2.0	0.0	6.0

図表 III-18 問 13⑦認知症対応型共同生活介護:運営指導を行う標準的人数 (1)自治体職員のみ

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	-	-	-	-	-
指定都市	20	2.3	2.0	2.0	3.0
中核市	58	2.6	2.0	1.0	4.0
市区町村	685	2.6	2.0	0.0	6.0
広域連合・その他	31	2.6	2.0	0.0	4.0
全体	795	2.6	2.0	0.0	6.0

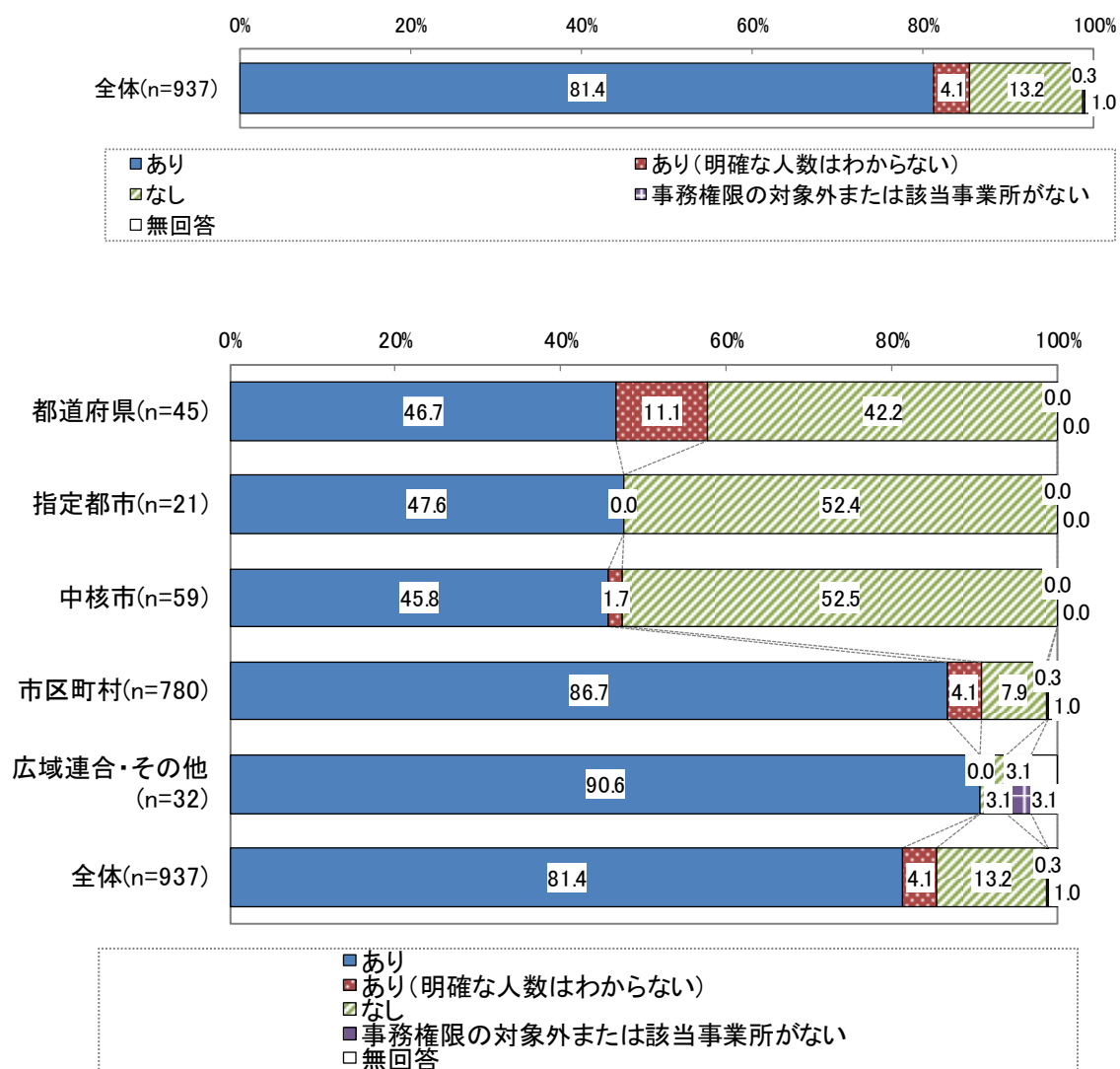
13. 問 14. 令和6年度に運営指導を担当している職員のうち、介護保険の事業所指定や監査、業務管理体制の確認との兼務の有無と、兼務している正規職員数をそれぞれお答えください。

介護保険施設・介護保険サービス事業所の指定事務との兼務状況は、全体では「あり」が 81.4%と高い割合を示している。自治体区分別に見ると、市区町村では 86.7%、広域連合・その他では 90.6%が「あり」と回答しており、兼務している職員の割合が特に高いことが分かる。

介護保険施設・介護保険サービス事業所の監査事務との兼務状況は、全体では「あり」が 78.5%と高く、全ての自治体区分で高い割合を示している。特に中核市では 90.9%が兼務していると回答している。

法令順守等の業務管理体制整備の確認検査事務との兼務状況は、全体では「あり」が 73.0%と高く、こ
こでも全ての自治体区分で高い割合を示していることがわかる。

図表 III-19 問 14(1)-1. 介護保険施設・介護保険サービス事業所の指定事務との兼務

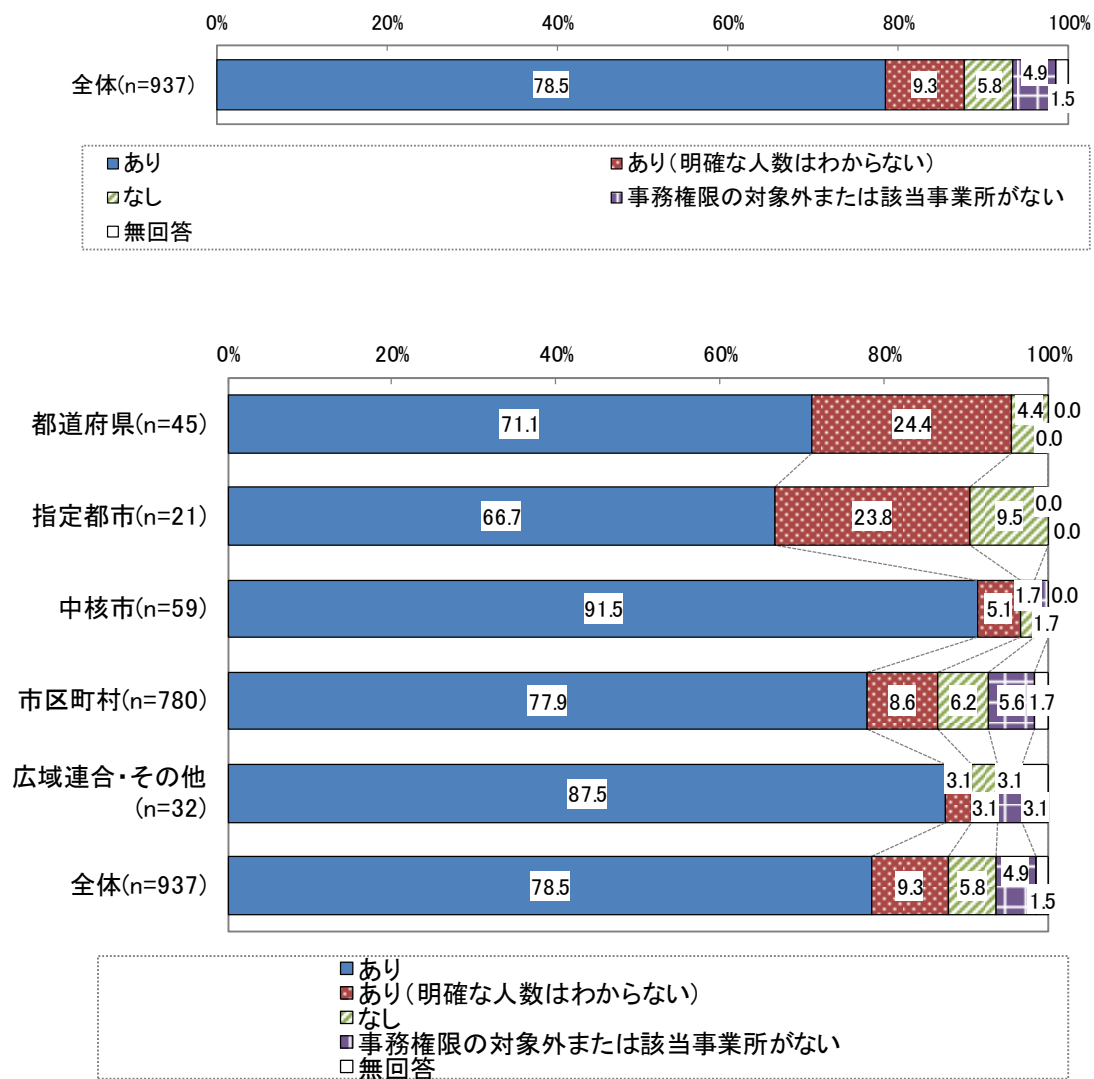


図表 III-20 問 14(1)-2. 兼務している職員数

	全体	平均	中央値	最小値	最大値
全体	760	2.5	2.0	1	39

	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	20	9	27	675	29	760
平均	12.1	10.9	6.3	1.9	2.6	2.5
中央値	11.5	9.0	6.0	2.0	2.0	2.0
最小値	3	6	2	1	1	1
最大値	39	18	12	9	8	39

図表 III-21 問 14(2)-1. 介護保険施設・介護保険サービス事業所の監査事務との兼務

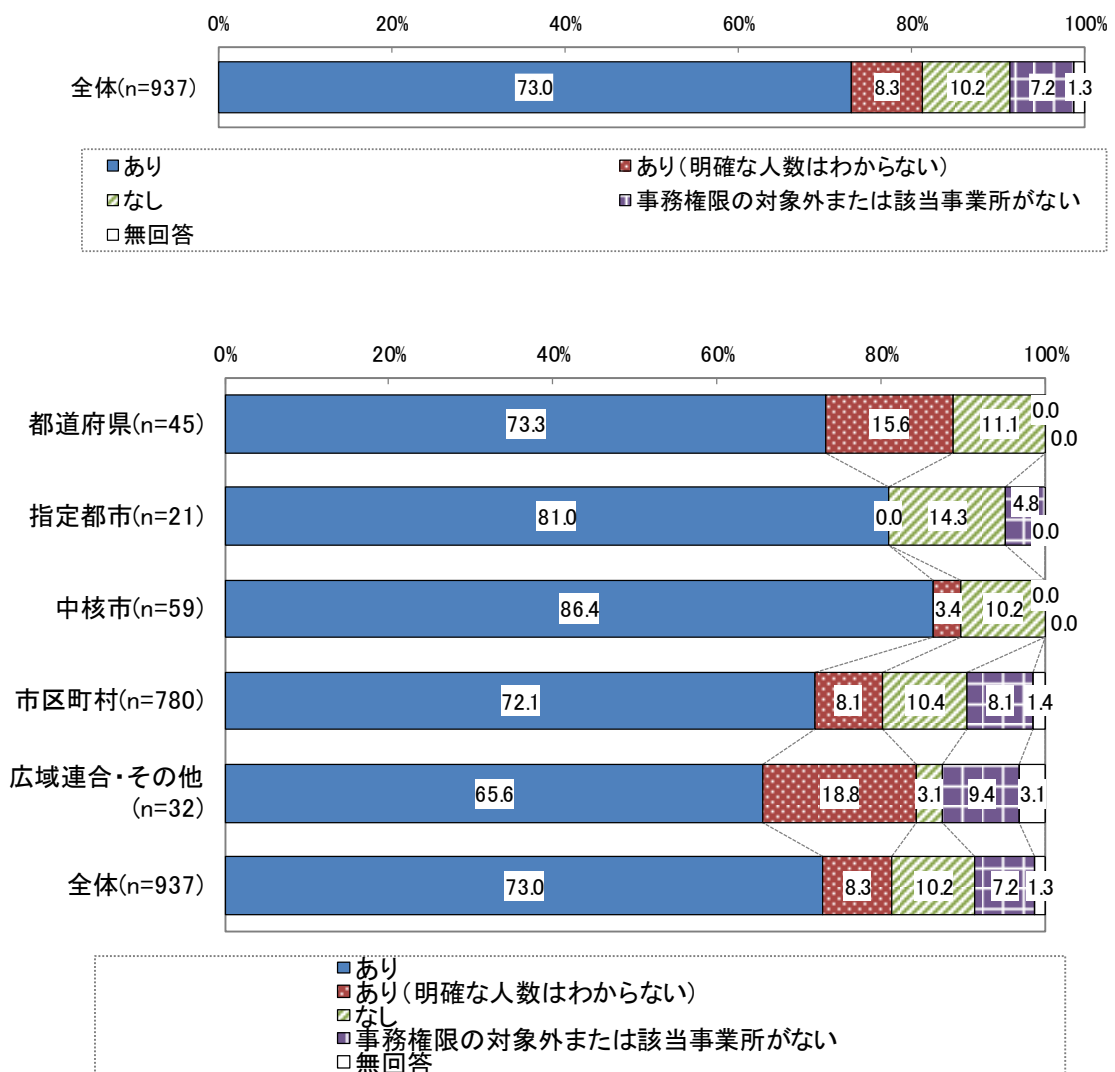


図表 III-22 問 14(2)-2. 兼務している職員数

	全体	平均	中央値	最小値	最大値
全体	733	2.9	2.0	1	28

	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	31	12	54	608	28	733
平均	9.1	11.7	6.2	2.2	2.9	2.9
中央値	8.0	10.0	5.0	2.0	2.5	2.0
最小値	2	3	2	1	1	1
最大値	28	26	20	12	8	28

図表 III-23 問 14(3)-1. 法令順守等の業務管理体制整備の確認検査事務との兼務



図表 III-24 問 14(3)-2. 兼務している職員数

	全体	平均	中央値	最小値	最大値
全体	682	2.5	2.0	1	39

	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	32	17	51	561	21	682
平均	8.1	5.7	4.5	1.9	2.6	2.5
中央値	6.0	2.0	4.0	1.0	2.0	2.0
最小値	1	1	1	1	1	1
最大値	39	26	13	9	8	39

14. 問 15. 令和6年度の運営指導の対象事業所数と、実際に運営指導を実施した事業所数をお答えください。

1自治体あたりの運営指導の年間平均実施件数は、都道府県が約 389 件、指定都市が約 546 件、中核

市が約 141 件、市区町村が約 12 件、広域連合・その他が約 44 件であった。

※以下の図表の()内は回答数を示している。

図表 III-25 問 15 都道府県(平均値)

	運営指導の対象となる事業所数	実際に運営指導を行った事業所数
①居宅サービス	1550.9(45)	233.0(45)
②施設サービス	155.4(45)	48.6(45)
③介護予防サービス	834.3(44)	106.5(44)
④居宅介護支援	-	-
⑤介護予防支援	-	-
⑥地域密着型サービス	-	-
⑦地域密着型介護予防サービス	-	-
合計	2540.6(45)	388.1(45)

図表 III-26 問 15 指定都市(平均値)

	運営指導の対象となる事業所数	実際に運営指導を行った事業所数
①居宅サービス	2160.3(21)	197.2(21)
②施設サービス	95.8(20)	35.9(20)
③介護予防サービス	1545.0(21)	130.1(21)
④居宅介護支援	332.5(21)	56.2(21)
⑤介護予防支援	44.4(21)	12.7(21)
⑥地域密着型サービス	370.9(21)	76.4(21)
⑦地域密着型介護予防サービス	161.3(21)	37.3(21)
合計	4710.2(21)	545.8(21)

図表 III-27 問 15 中核市(平均値)

	運営指導の対象となる事業所数	実際に運営指導を行った事業所数
①居宅サービス	443.4(59)	60.6(59)
②施設サービス	27.0(59)	8.6(59)
③介護予防サービス	274.2(59)	29.8(59)
④居宅介護支援	88.3(59)	16.4(59)
⑤介護予防支援	15.5(59)	2.7(59)
⑥地域密着型サービス	117.7(59)	26.3(59)
⑦地域密着型介護予防サービス	51.0(59)	11.4(59)
合計	1017.1(59)	155.8(59)

図表 III-28 問 15 市区町村(平均値)

	運営指導の対象となる事業所数	実際に運営指導を行った事業所数
①居宅サービス	3.8(774)	0.7(777)
②施設サービス	0.4(779)	0.1(779)
③介護予防サービス	2.4(776)	0.4(778)
④居宅介護支援	12.7(780)	3.3(780)
⑤介護予防支援	2.0(779)	0.3(779)
⑥地域密着型サービス	16.8(780)	4.8(780)
⑦地域密着型介護予防サービス	7.1(778)	1.9(779)
合計	45.2(780)	11.5(780)

図表 III-29 問 15 広域連合・その他(平均値)

	運営指導の対象となる事業所数	実際に運営指導を行った事業所数
①居宅サービス	66.3(32)	10.8(32)
②施設サービス	0.7(31)	0.7(31)
③介護予防サービス	28.5(32)	4.6(32)
④居宅介護支援	34.7(32)	8.0(32)
⑤介護予防支援	5.7(32)	1.4(32)
⑥地域密着型サービス	45.3(32)	12.3(32)
⑦地域密着型介護予防サービス	22.2(32)	6.1(32)
合計	203.4(32)	43.9(32)

図表 III-30 問 15 全体(平均値)

	運営指導の対象となる事業所数	実際に運営指導を行った事業所数
①居宅サービス	157.2(931)	20.4(934)
②施設サービス	11.6(934)	3.8(934)
③介護予防サービス	94.6(932)	10.3(934)
④居宅介護支援	24.8(936)	5.3(936)
⑤介護予防支援	3.9(935)	0.8(935)
⑥地域密着型サービス	31.3(936)	7.8(936)
⑦地域密着型介護予防サービス	13.6(934)	3.3(935)
合計	337.0(936)	51.7(936)

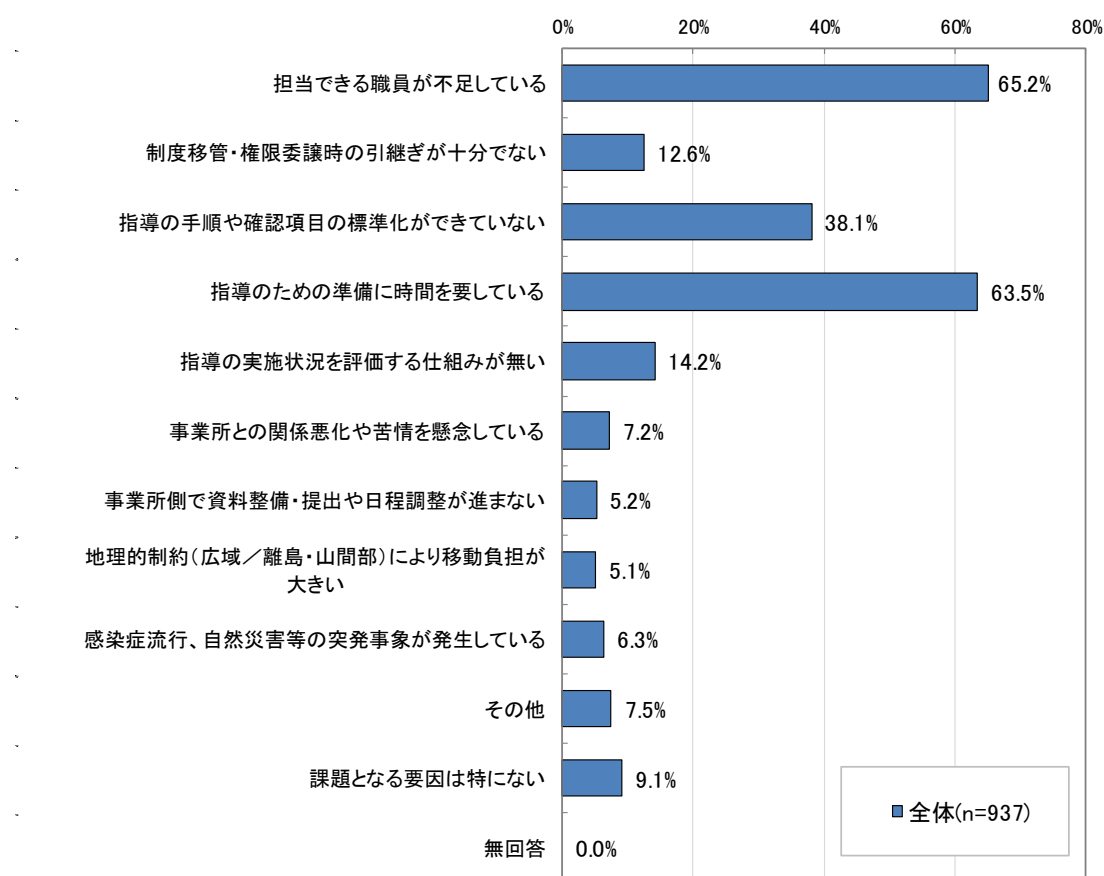
15. 問 16-1. 適切な頻度で運営指導を実施するにあたり、課題となっている要因をすべて選択してください

さい。(複数選択)

、全体では「担当できる職員が不足している」が 65.2%と最も高く、「指導のための準備に時間を要している」が 63.5%となった。また、「指導の手順や確認項目の標準化ができていない」が 38.1%、「指導の実施状況を評価する仕組みが無い」が 14.2%、「制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分でない」が 12.6%であった。

自治体区分別に見ても、課題として挙げられている内容は全体と概ね同様の傾向を示している。

図表 III-31 問 16-1. 適切な頻度の運営指導の実施における課題要因(複数選択)



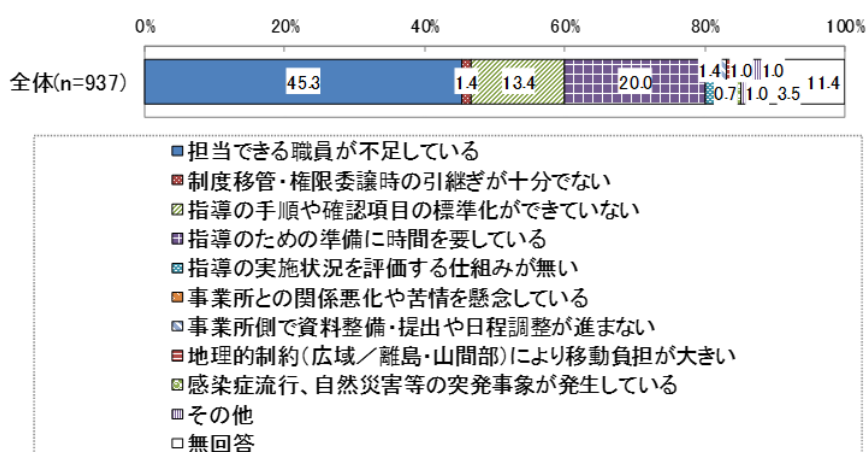
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	45	21	59	780	32	937
担当できる職員が不足している	73.3%	71.4%	62.7%	64.9%	62.5%	65.2%
制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分でない	0.0%	0.0%	1.7%	14.5%	12.5%	12.6%
指導の手順や確認項目の標準化ができていない	20.0%	4.8%	22.0%	42.1%	18.8%	38.1%
指導のための準備に時間を要している	55.6%	47.6%	49.2%	66.0%	50.0%	63.5%
指導の実施状況を評価する仕組みが無い	2.2%	4.8%	3.4%	16.3%	6.3%	14.2%
事業所との関係悪化や苦情を懸念している	8.9%	9.5%	1.7%	7.4%	6.3%	7.2%
事業所側で資料整備・提出や日程調整が進まない	17.8%	4.8%	6.8%	4.5%	3.1%	5.2%
地理的制約(広域/離島・山間部)により移動負担が大きい	44.4%	4.8%	1.7%	2.2%	28.1%	5.1%
感染症流行、自然災害等の突発事象が発生している	33.3%	9.5%	10.2%	4.0%	15.6%	6.3%
その他	13.3%	14.3%	20.3%	5.8%	12.5%	7.5%
課題となる要因は特にない	4.4%	9.5%	11.9%	9.1%	9.4%	9.1%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

16. 問 16-2. 問 16-1 で選択した項目のうち、最も大きな要因を 1 つお答えください。

全体では「担当できる職員が不足している」が 45.3%と最も高く、他の項目を大きく上回っており、次いで、「指導のための準備に時間を要している」が 20.0%、「指導の手順や確認項目の標準化ができていない」が 13.4%と続いている。

自治体区分別に見ると、いずれの区分においても「担当できる職員が不足している」が最も高い割合を占めており、全体と概ね同様の傾向を示していた。

図表 III-32 問 16-2. 問 16-1 で選択した項目のうち、最も大きな要因



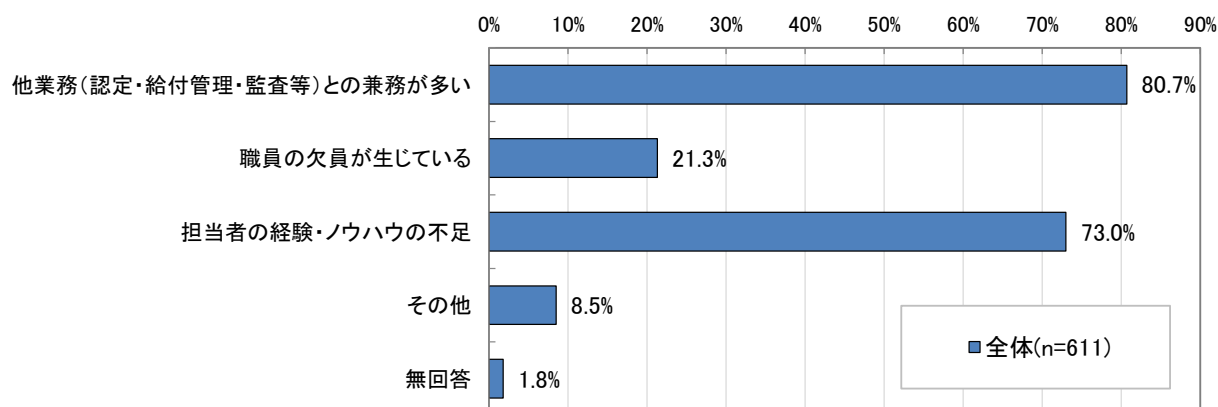
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	45	21	59	780	32	937
担当できる職員が不足している	57.8%	61.9%	52.5%	43.5%	46.9%	45.3%
制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分でない	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	3.1%	1.4%
指導の手順や確認項目の標準化ができていない	2.2%	0.0%	6.8%	15.3%	6.3%	13.4%
指導のための準備に時間を要している	4.4%	9.5%	10.2%	22.4%	6.3%	20.0%
指導の実施状況を評価する仕組みが無い	0.0%	0.0%	1.7%	1.4%	3.1%	1.4%
事業所との関係悪化や苦情を懸念している	2.2%	0.0%	0.0%	0.6%	3.1%	0.7%
事業所側で資料整備・提出や日程調整が進まない	2.2%	4.8%	1.7%	0.8%	0.0%	1.0%
地理的制約(広域/離島・山間部)により移動負担が大きい	13.3%	0.0%	0.0%	0.1%	6.3%	1.0%
感染症流行、自然災害等の突発事象が発生している	4.4%	0.0%	1.7%	0.5%	6.3%	1.0%
その他	8.9%	9.5%	13.6%	2.2%	6.3%	3.5%
無回答	4.4%	14.3%	11.9%	11.7%	12.5%	11.4%

17. 問 16-3. 【問 16-1 で「1.担当できる職員が不足している」を選択した場合回答】担当できる職員が不足している理由をすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「他業務(認定・給付管理・監査等)との兼務が多い」が 80.7%と最も高く、次いで、「担当者の経験・ノウハウの不足」が 73.0%、「職員の欠員が生じている」が 21.3%であった。

自治体区分別に見ても、特に市区町村や広域連合・その他において、「他業務との兼務が多い」「担当者の経験・ノウハウの不足」が 7～8 割と高い割合を占めていた。

図表 III-33 問 16-3 担当できる職員が不足している理由(複数選択)



	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	33	15	37	506	20	611
他業務(認定・給付管理・監査等)との兼務が多い	63.6%	40.0%	59.5%	84.4%	85.0%	80.7%
職員の欠員が生じている	24.2%	33.3%	37.8%	19.8%	15.0%	21.3%
担当者の経験・ノウハウの不足	54.5%	33.3%	51.4%	76.9%	75.0%	73.0%
その他	30.3%	33.3%	24.3%	5.1%	10.0%	8.5%
無回答	0.0%	0.0%	2.7%	1.8%	5.0%	1.8%

18. 問 16-4. 【問 16-1 で「1.担当できる職員が不足している」を選択した場合回答】現状の職員数から追加で何名必要と考えますか。

全体では、追加で必要と考える職員数の「平均」は 1.9 人、「中央値」は 2.0 人となっており、多くの自治体が 2 名程度の増員を想定していることが分かる。

自治体区分別にみると、市区町村では、「平均」1.5 人、「中央値」1.0 人と比較的少人数の増員を見込む自治体が多い結果となった。一方で、都道府県では、「平均」4.8 人、「中央値」4.0 人と、他の自治体区分と比べて必要人数が明確に多くなっている。このことから、都道府県と市町村とでは、必要とされる人員規模に差があることが分かった。

図表 III-34 問 16-4. 現状から追加が必要と考える職員数

	全体	平均	中央値	最小値	最大値
全体	575	1.9	2.0	0	20

	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	31	13	34	478	19	575
平均	4.8	3.8	3.4	1.5	2.3	1.9
中央値	4.0	4.0	2.0	1.0	2.0	2.0
最小値	1	2	1	0	1	0
最大値	20	6	15	6	8	20

19. 問 16-5. 【問 16-1 で「11.課題となる要因は特にない」以外を選択した場合回答】現状の課題に対して、現行の人員体制のままで工夫できる取組があればお答えください。（任意回答）

本設問では、現行の人員体制を前提としつつ、運営指導の実施方法や業務プロセスを見直すことで負担軽減を図ろうとする取組が多く挙げられた。

具体的には、確認項目を重要なものに絞る、チェックリストやマニュアルを整備・簡素化する、事前提出資料の活用や電子化により準備・事後作業を効率化するという、指導内容や手順の工夫に関する回答が多く見られた。また、オンラインによる運営指導の実施、ICT やタブレットの活用、ペーパーレス化など、デジタル技術を活用した効率化に言及する回答も一定数確認された。あわせて、事務受託法人への業務委託や都道府県・広域との合同指導など、外部資源の活用によって負担を補完しようとする工夫も挙げられている。

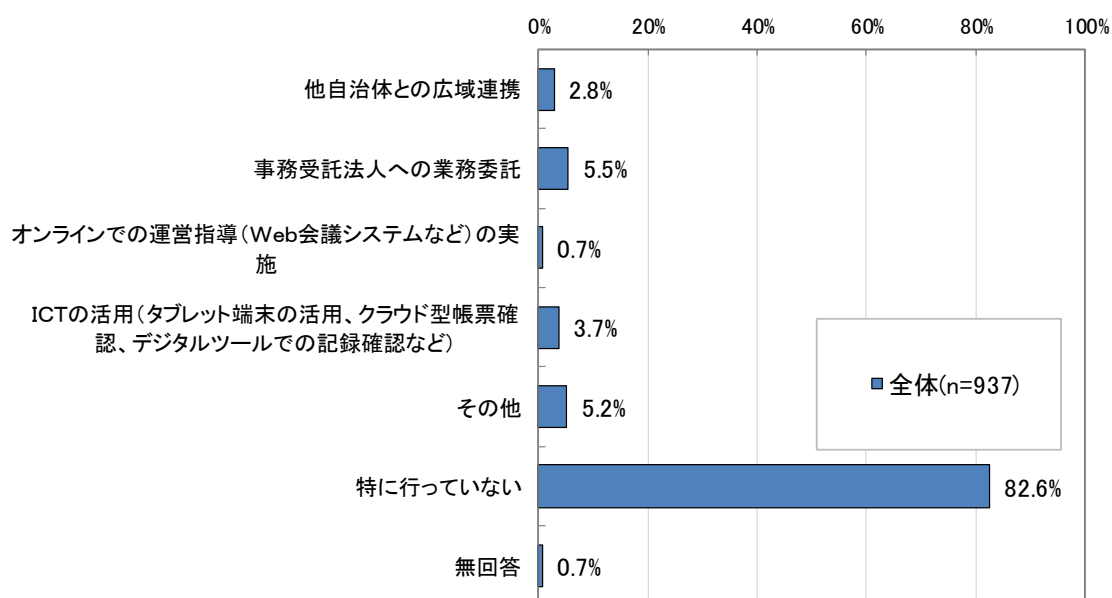
一方で、「特になし」「現行体制では工夫に限界がある」といった回答も見られ、工夫のみでの対応が難しい実態もうかがえる結果となった。

20. 問 17. 適切な頻度で運営指導を実施するために行っている取組について、当てはまるものをすべて選択してください。（複数選択）

全体では「特に行っていない」が 82.6%と最も高く、次に「事務受託法人への業務委託」が 5.5%、「ICT の活用（タブレット端末の活用、クラウド型帳票確認、デジタルツールでの記録確認など）」が 3.7%、「他自治体との広域連携」が 2.8%、「オンラインでの運営指導（Web 会議システムなど）の実施」が 0.7%となっている。また、「その他」の自由記述では、「運営指導の実施期間を長めに設定し、年間の実施件数の確保を図っている」「運営指導前に確認項目を絞り込み、実地での確認負担を軽減する」「併設事業所や同一法人の事業所に対して同日または同時に運営指導を実施し、訪問回数の削減を図っている」、「事前の資料提出や事前確認を徹底することで、当日の指導時間の短縮・効率化を図っている」等の回答が確認できた。大多数の自治体において、適切な頻度で運営指導を実施するための特段の取組は特に行われていなかった。

自治体区分別に見ても、多くの区分で「特に行っていない」が最も高い割合を占めており、全体結果と概ね同様の傾向がみられる。指定都市では、「特に行っていない」が 38.1%と低く、取組の実施率が高い傾向がみられた。

図表 III-35 問 17. 適切な頻度で運営指導を実施するために行っている取組(複数選択)



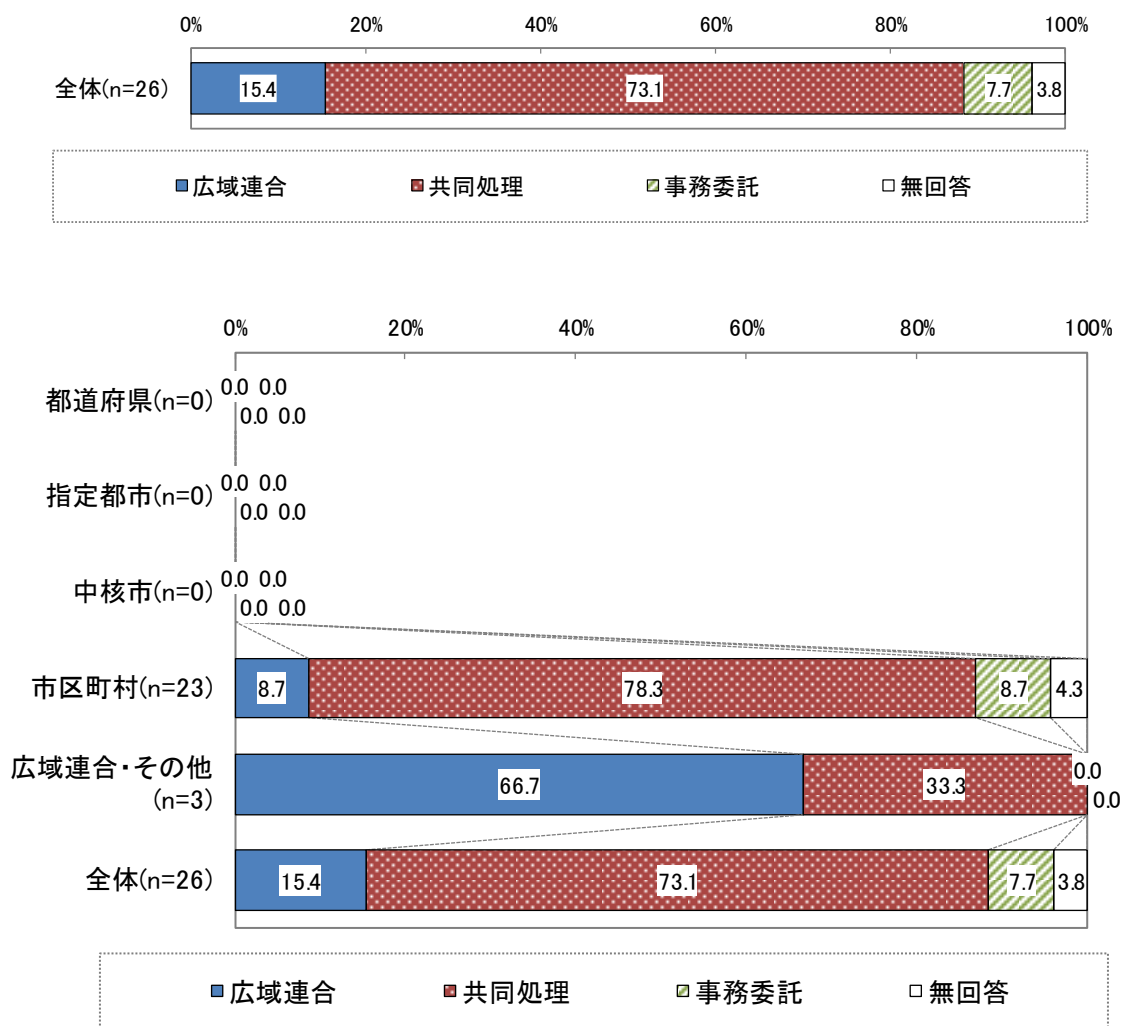
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	45	21	59	780	32	937
他自治体との広域連携	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%	9.4%	2.8%
事務受託法人への業務委託	2.2%	38.1%	1.7%	5.4%	0.0%	5.5%
オンラインでの運営指導 (Web会議システムなど) の実施	4.4%	0.0%	0.0%	0.4%	6.3%	0.7%
ICTの活用 (タブレット端末の活用、クラウド型帳票確認、デジタルツールでの記録確認など)	13.3%	23.8%	13.6%	1.8%	6.3%	3.7%
その他	11.1%	9.5%	16.9%	3.7%	9.4%	5.2%
特に行っていない	71.1%	38.1%	66.1%	86.2%	71.9%	82.6%
無回答	2.2%	0.0%	1.7%	0.6%	0.0%	0.7%

21. 問 18(1). 【問 17 で「1.他自治体との広域連携」を選択した場合回答】問 17 の取組の詳細についてお答えください。

全体では、「共同処理」が 73.1%と最も高く、「広域連合」が 15.4%、「事務委託」が 7.7%となっている。

市区町村においては、「共同処理」が 78.3%と最も高く、「広域連合」および「事務委託」がそれぞれ 8.7%となっている。

図表 III-36 問 18(1) 連携方法_他自治体との広域連携:問 17 の取組の詳細



図表 III-37 問 18(1) 具体的な連携内容

運営指導の計画・研修	- 運営指導の年間計画の作成 - 事前研修会の実施
運営指導の共同実施	- 複数自治体で分担して運営指導を実施 - 運営指導への同行や指摘事項の確認・共有 - 指導事務の共同処理
職員の派遣・併任	自治体で協定書を結び、担当職員の相互併任 他自治体職員の派遣による運営指導の実施
情報共有・知識蓄積	- 指摘事項の共有や協議・検討 - 広域指導を通じた知識・ノウハウの蓄積

図表 III-38 問 18(1) 広域連携によって実施した事業所別運営指導件数(令和6年度)

	全体	平均	中央値	最小値	最大値
全体	23	13.5	8.0	0	90

	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	-	-	-	21	2	23
平均	-	-	-	10.0	50.0	13.5
中央値	-	-	-	6.0	50.0	8.0
最小値	-	-	-	0	10	0
最大値	-	-	-	53	90	90

22. 問 18(2). 【問 17 で「2.事務受託法人への業務委託」を選択した場合回答】問 17 の取組の詳細についてお答えください。

図表 III-39 問 18(2) 事務受託法人によって実施した事業所別運営指導件数(令和6年度)

	全体	平均	中央値	最小値	最大値
全体	49	60.7	12.0	1	800

	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	1	7	1	40	-	49
平均	30.0	332.4	123.0	12.4	-	60.7
中央値	30.0	330.0	123.0	9.5	-	12.0
最小値	30	53	123	1	-	1
最大値	30	800	123	50	-	800

23. 問 18(3). 【問 17 で「3.オンラインでの運営指導(Web 会議システムなど)の実施」を選択した場合回答】問 17 の取組の詳細についてお答えください。

図表 III-40 問 18(3) オンラインで実施した事業所別運営指導件数(令和6年度)

	全体	平均	中央値	最小値	最大値
全体	6	8.7	2.0	0	44

	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	2	-	-	3	1	6
平均	22.5	-	-	2.3	0.0	8.7
中央値	22.5	-	-	3.0	0.0	2.0
最小値	1	-	-	0	0	0
最大値	44	-	-	4	0	44

24. 問 18(4). 【問 17 で「4.ICT の活用(タブレット端末の活用、クラウド型帳票確認、デジタルツールでの記録確認など)」を選択した場合回答】問 17 の取組の詳細についてお答えください。

具体的には、ノートパソコンやタブレット端末といった持ち出し可能な端末の活用が中心であり、現地での確認や記録、帰庁後の事務作業の軽減を目的とした利用が多い傾向がみられた。一方、その他のツール等の活用は一部にとどまっており、ICT 活用は既存環境を活かした部分的な取組が主流であることがうかがえる。

図表 III-41 問 18(4) 活用している ICT

活用している ICT	活用場面例
ノートパソコン	・指導時に持参し、当日および運営指導後の事務の効率化を図る。
タブレット端末	・指導に持参し、過年度の指摘事例や法令等を確認している。
電子メール	・メール送付可能な事前提出資料は、メールで送付してもらっている。
クラウドサービス/WEB システム	・共有サーバやインターネットへの接続によって、実地での確認を可能にしている。
法令・基準検索サービス	・法令等検索サービスをタブレット端末で確認し、基準等を提示しながら指導を行っている。
ノーコードツール	・記録用アプリを作成している。

図表 III-42 問 18(4) ICT を活用して実施した事業所別運営指導件数

	全体	平均	中央値	最小値	最大値
全体	28	155.4	21.5	0	758

	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	4	4	7	11	2	28
平均	369.3	507.0	88.0	18.2	14.5	155.4
中央値	349.5	645.5	115.0	17.0	14.5	21.5
最小値	20	0	0	0	2	0
最大値	758	737	232	72	27	758

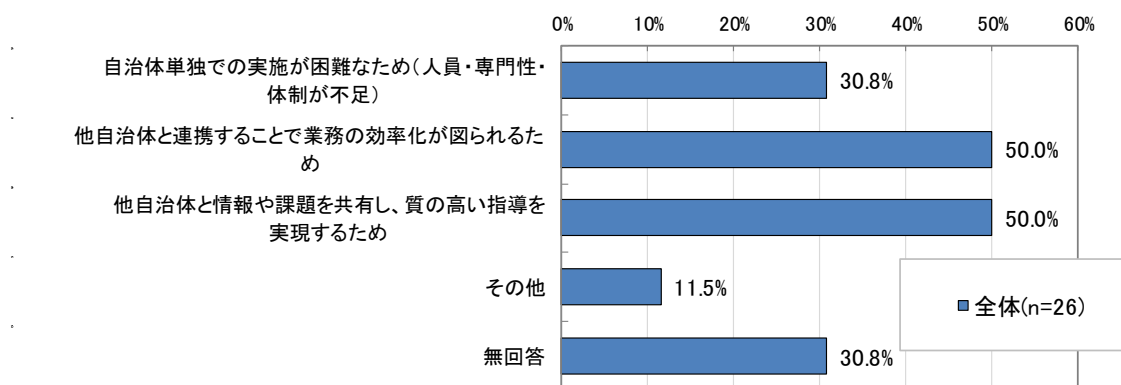
25. 問 19(1). 【問 17 で「1.他自治体との広域連携」を選択した場合回答】問 17 の取組を実施した理由について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「他自治体と連携することで業務の効率化が図られるため」「他自治体と情報や課題を共有し、質の高い指導を実現するため」が 50.0%と最も高く、「自治体単独での実施が困難なため(人員・専門性・体制が不足)」が 30.8%となっている。これらの結果より、広域連携は、業務効率化や指導の質向上を

目的としつつ、単独では難しい課題を補う手段としても活用されていることがわかる。

回答の大半を占める市区町村では、「他自治体と情報や課題を共有し、質の高い指導を実現するため」が 56.5%と最も高く、「他自治体と連携することで業務の効率化が図られるため」が 47.8%、「自治体単独での実施が困難なため(人員・専門性・体制が不足)」が 34.8%となっている。

図表 III-43 問 19(1). 他自治体との広域連携を実施した理由(複数選択)



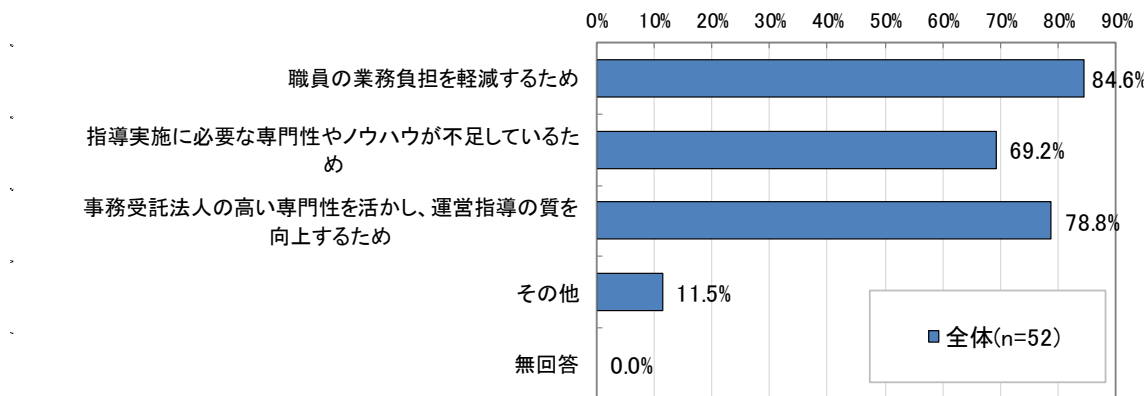
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	-	-	-	23	3	26
自治体単独での実施が困難なため(人員・専門性・体制が不足)	-	-	-	34.8%	0.0%	30.8%
他自治体と連携することで業務の効率化が図られるため	-	-	-	47.8%	66.7%	50.0%
他自治体と情報や課題を共有し、質の高い指導を実現するため	-	-	-	56.5%	0.0%	50.0%
その他	-	-	-	8.7%	33.3%	11.5%
無回答	-	-	-	34.8%	0.0%	30.8%

26. 問 19(2). 【問 17 で「2.事務受託法人への業務委託」を選択した場合回答】事務受託法人への業務委託:問 17 の取組を実施した理由について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「職員の業務負担を軽減するため」が 84.6%と最も高く、「事務受託法人の高い専門性を活かし、運営指導の質を向上するため」が 78.8%、「指導実施に必要な専門性やノウハウが不足しているため」が 69.2%となっている。これらの結果より、職員負担の軽減と指導の質確保の両面を目的に選択されていることがうかがえる。

自治体区分別に見ると、対象自治体の大半を占める市区町村では、「事務受託法人の高い専門性を活かし、運営指導の質を向上するため」が 90.5%と最も高く、「職員の業務負担を軽減するため」が 83.3%、「指導実施に必要な専門性やノウハウが不足しているため」が 81.0%と続いている。

図表 III-44 問 19(2). 事務受託法人への業務委託を実施した理由(複数選択)

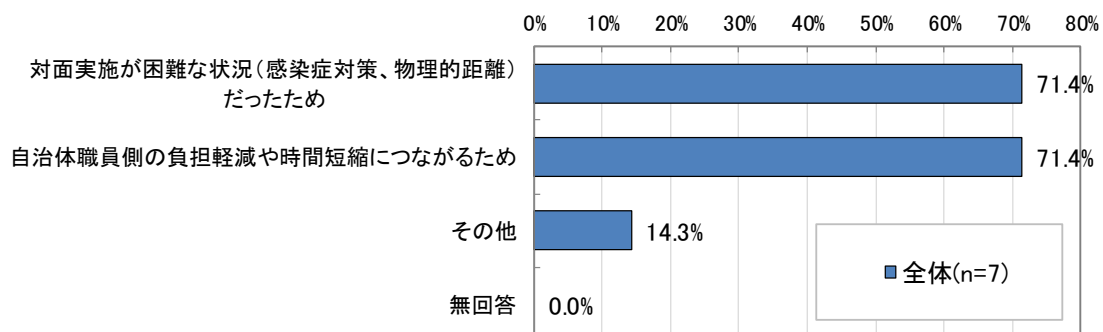


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	1	8	1	42	—	52
職員の業務負担を軽減するため	100.0%	87.5%	100.0%	83.3%	—	84.6%
指導実施に必要な専門性やノウハウが不足しているため	100.0%	0.0%	100.0%	81.0%	—	69.2%
事務受託法人の高い専門性を活かし、運営指導の質を向上するため	100.0%	12.5%	100.0%	90.5%	—	78.8%
その他	0.0%	62.5%	0.0%	2.4%	—	11.5%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	—	0.0%

27. 問 19(3). 【問 17 で「3.オンラインでの運営指導(Web 会議システムなど)の実施」を選択した場合回答】オンラインでの運営指導(Web 会議システムなど)の実施:問 17 の取組を実施した理由について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「対面実施が困難な状況(感染症対策、物理的距離)だったため」、「自治体職員側の負担軽減や時間短縮につながるため」が 71.4%と多い結果となっている。自治体区分においても概ね同様の傾向がみられた。

図表 III-45 問 19(3). オンラインでの運営指導を実施した理由(複数選択)

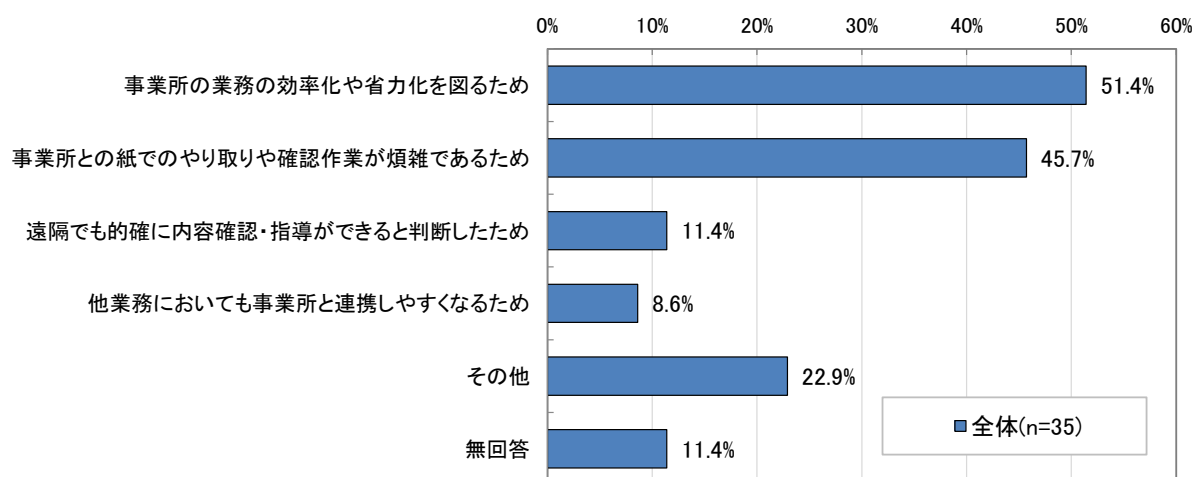


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	2	-	-	3	2	7
対面実施が困難な状況(感染症対策、 物理的距離)だったため	50.0%	-	-	66.7%	100.0%	71.4%
自治体職員側の負担軽減や時間短縮 につながるため	100.0%	-	-	66.7%	50.0%	71.4%
その他	0.0%	-	-	33.3%	0.0%	14.3%
無回答	0.0%	-	-	0.0%	0.0%	0.0%

28. 問 19(4). 【問 17 で「4.ICT の活用(タブレット端末の活用、クラウド型帳票確認、デジタルツールでの記録確認など)」を選択した場合回答】ICT の活用(タブレット端末の活用、クラウド型帳票確認、デジタルツールでの記録確認など): 問 17 の取組を実施した理由について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「事業所の業務の効率化や省力化を図るため」が 51.4%と最も高く、「事業所との紙でのやり取りや確認作業が煩雑であるため」が 45.7%、「遠隔でも的確に内容確認・指導ができると判断したため」が 11.4%、「他業務においても事業所と連携しやすくなるため」が 8.6%となっている。

図表 III-46 問 19(4). ICT の活用を実施した理由(複数選択)

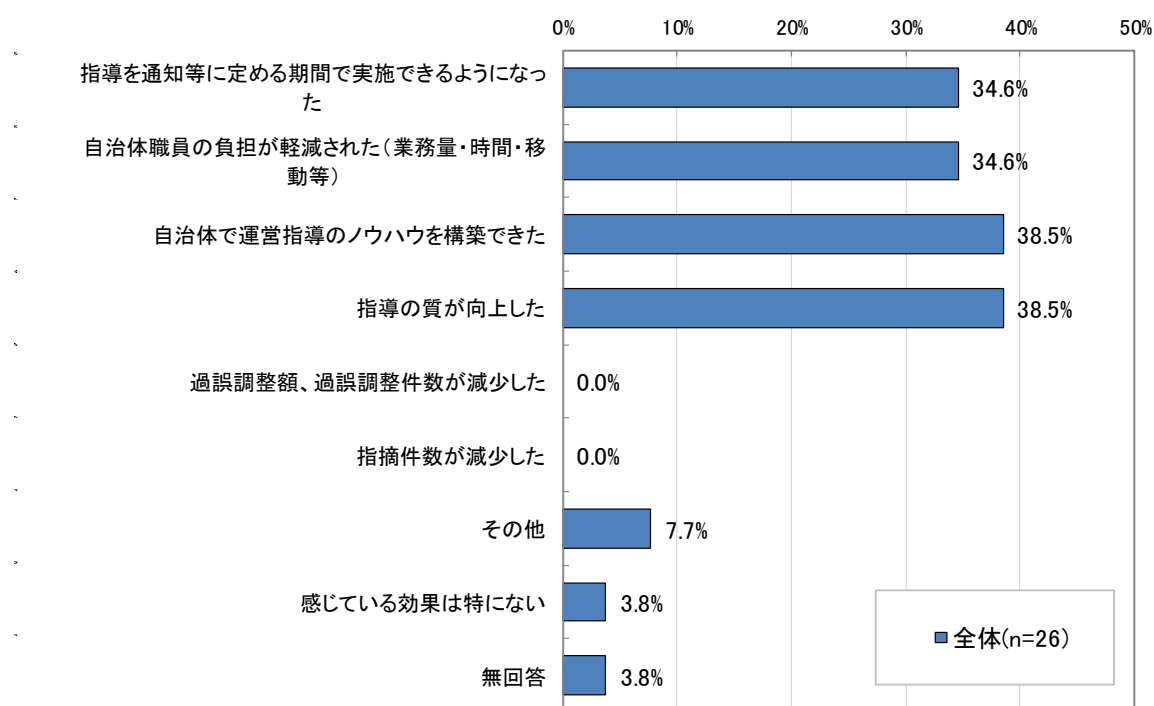


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	6	5	8	14	2	35
事業所の業務の効率化や省力化を図るため	50.0%	80.0%	12.5%	64.3%	50.0%	51.4%
事業所との紙でのやり取りや確認作業が煩雑であるため	50.0%	60.0%	25.0%	50.0%	50.0%	45.7%
遠隔でも的確に内容確認・指導ができると判断したため	0.0%	0.0%	12.5%	14.3%	50.0%	11.4%
他業務においても事業所と連携しやすくなるため	16.7%	20.0%	0.0%	0.0%	50.0%	8.6%
その他	16.7%	20.0%	50.0%	7.1%	50.0%	22.9%
無回答	16.7%	0.0%	12.5%	14.3%	0.0%	11.4%

29. 問 20(1). 【問 17 で「1.他自治体との広域連携」を選択した場合回答】他自治体との広域連携:問 17 の取組を実施したことで感じている効果について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「自治体で運営指導のノウハウを構築できた」「指導の質が向上した」が 38.5%と最も高く、「指導を通知等に定める期間で実施できるようになった」「自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)」が 34.6%となっている。

図表 III-47 問 20(1). 他自治体との広域連携を実施した効果(複数選択)

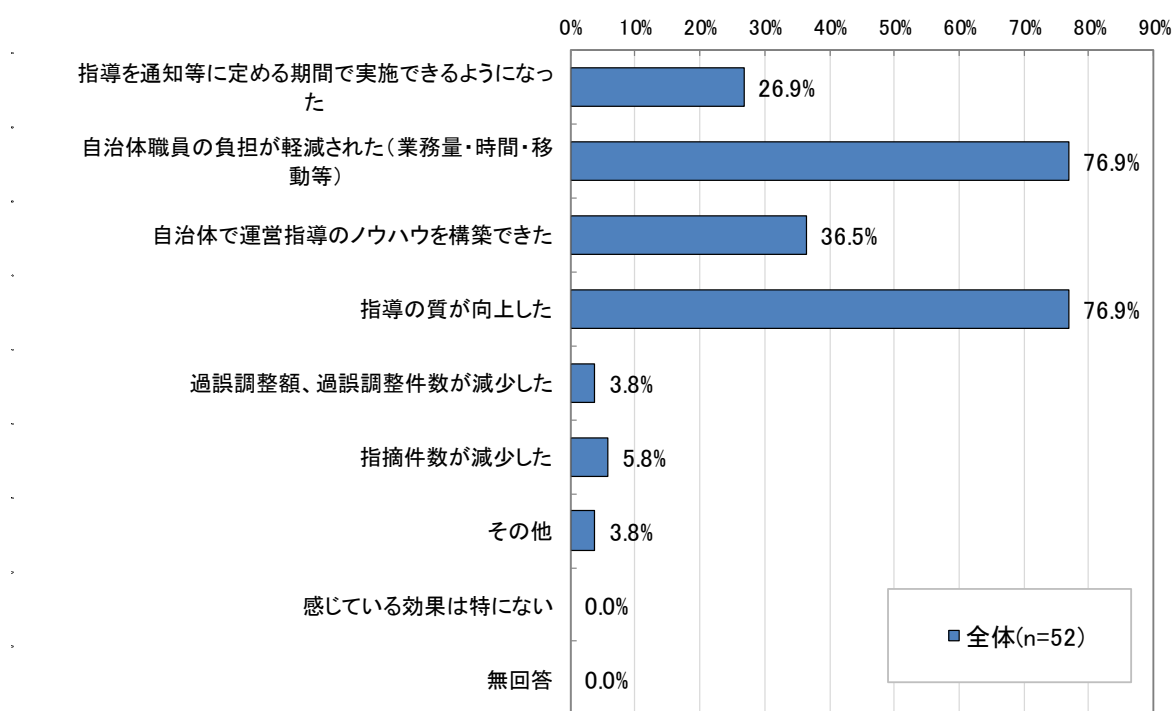


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	—	—	—	23	3	26
指導を通知等に定める期間で実施できるようになった	—	—	—	39.1%	0.0%	34.6%
自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)	—	—	—	34.8%	33.3%	34.6%
自治体で運営指導のノウハウを構築できた	—	—	—	39.1%	33.3%	38.5%
指導の質が向上した	—	—	—	43.5%	0.0%	38.5%
過誤調整額、過誤調整件数が減少した	—	—	—	0.0%	0.0%	0.0%
指摘件数が減少した	—	—	—	0.0%	0.0%	0.0%
その他	—	—	—	4.3%	33.3%	7.7%
感じている効果は特にない	—	—	—	0.0%	33.3%	3.8%
無回答	—	—	—	4.3%	0.0%	3.8%

30. 問 20(2). 【問 17 で「2.事務受託法人への業務委託」を選択した場合回答】事務受託法人への業務委託:問 17 の取組を実施したことで感じている効果について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)」「指導の質が向上した」が 76.9%と最も高く、「自治体で運営指導のノウハウを構築できた」が 36.5%、「指導を通知等に定める期間で実施できるようになった」が 26.9%となっている。

図表 III-48 問 20(2). 事務受託法人への業務委託を実施した効果(複数選択)

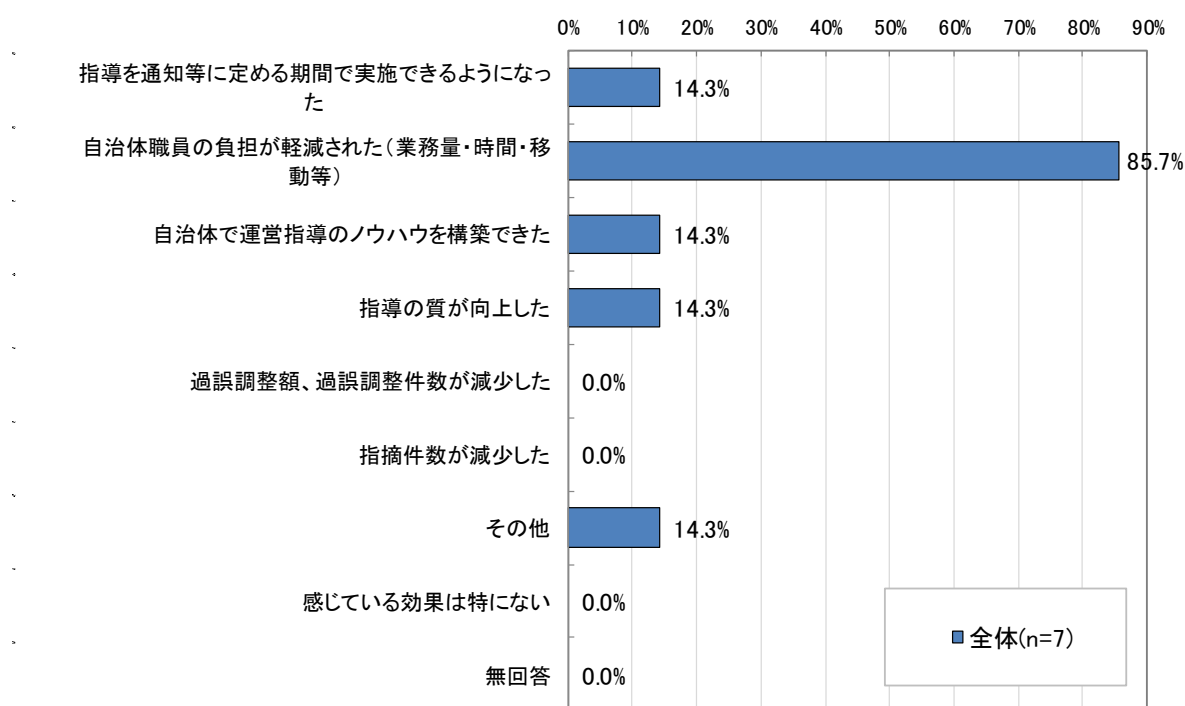


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	1	8	1	42	—	52
指導を通知等に定める期間で実施できるようになった	0.0%	37.5%	100.0%	23.8%	—	26.9%
自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)	100.0%	100.0%	100.0%	71.4%	—	76.9%
自治体で運営指導のノウハウを構築できた	100.0%	0.0%	0.0%	42.9%	—	36.5%
指導の質が向上した	100.0%	0.0%	100.0%	90.5%	—	76.9%
過誤調整額、過誤調整件数が減少した	0.0%	12.5%	100.0%	0.0%	—	3.8%
指摘件数が減少した	0.0%	12.5%	100.0%	2.4%	—	5.8%
その他	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	—	3.8%
感じている効果は特にない	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	—	0.0%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	—	0.0%

31. 問 20(3).【問 17 で「3.オンラインでの運営指導(Web 会議システムなど)の実施」を選択した場合回答】オンラインでの運営指導(Web 会議システムなど)の実施:問 17 の取組を実施したことで感じている効果について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)」が 85.7%と最も高く、「指導を通知等に定める期間で実施できるようになった」「自治体で運営指導のノウハウを構築できた」「指導の質が向上した」が 14.3%となっている。

図表 III-49 問 20(3). オンラインでの運営指導を実施した効果(複数選択)



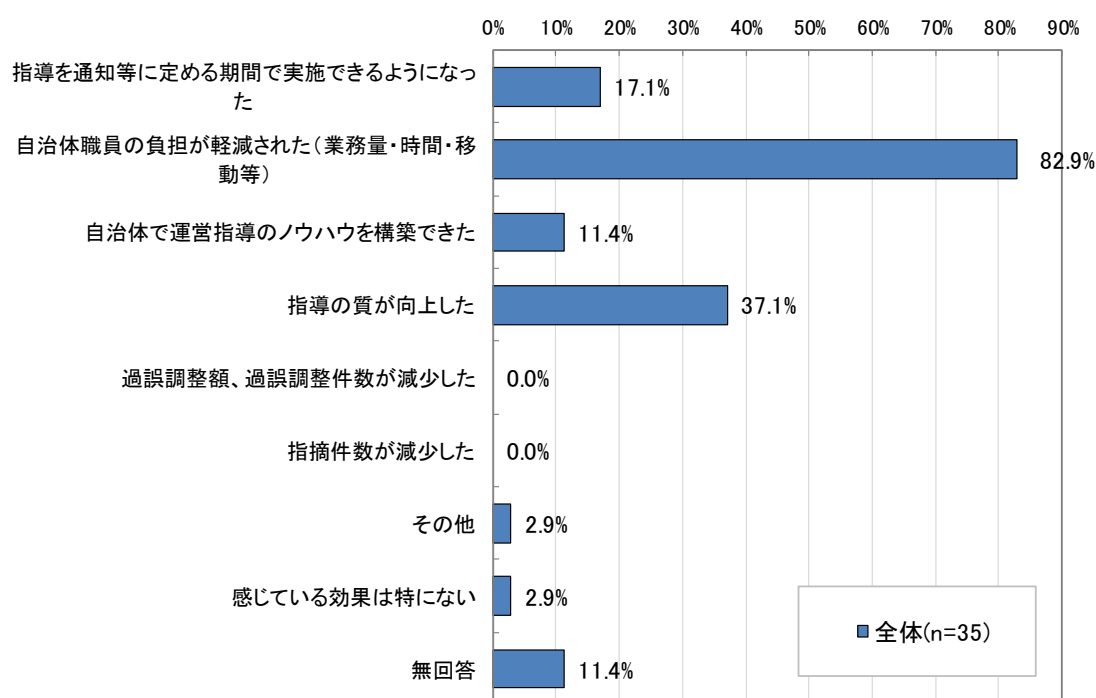
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	2	—	—	3	2	7
指導を通知等に定める期間で実施できるようになった	0.0%	—	—	0.0%	50.0%	14.3%
自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)	100.0%	—	—	100.0%	50.0%	85.7%
自治体で運営指導のノウハウを構築できた	50.0%	—	—	0.0%	0.0%	14.3%
指導の質が向上した	0.0%	—	—	33.3%	0.0%	14.3%
過誤調整額、過誤調整件数が減少した	0.0%	—	—	0.0%	0.0%	0.0%
指摘件数が減少した	0.0%	—	—	0.0%	0.0%	0.0%
その他	0.0%	—	—	0.0%	50.0%	14.3%
感じている効果は特にない	0.0%	—	—	0.0%	0.0%	0.0%
無回答	0.0%	—	—	0.0%	0.0%	0.0%

32. 問 20(4). 【問 17 で「4.ICT の活用(タブレット端末の活用、クラウド型帳票確認、デジタルツールでの記録確認など)」を選択した場合回答】ICT の活用(タブレット端末の活用、クラウド型帳票確認、デジタルツールでの記録確認など):問 17 の取組を実施したことで感じている効果について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)」が 82.9%と最も高く、「指導の質が向上した」が 37.1%、「指導を通知等に定める期間で実施できるようになった」が 17.1%、「自治体で運営指導のノウハウを構築できた」が 11.4%となっている。

自治体区分別に見ると、いずれの区分でも「自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)」が最も高く、ICT 活用の導入効果として共通して認識されていることがわかる。

図表 III-50 問 20(4). ICT の活用を実施したことで感じている効果(複数選択)

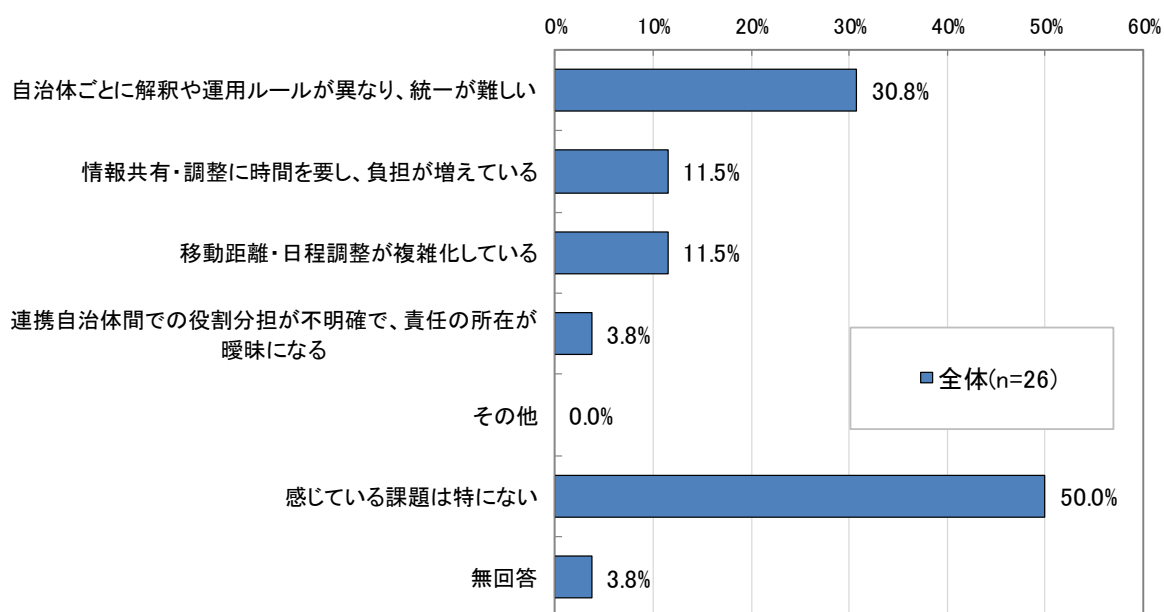


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	6	5	8	14	2	35
指導を通知等に定める期間で実施できるようになった	50.0%	0.0%	0.0%	14.3%	50.0%	17.1%
自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)	83.3%	80.0%	87.5%	78.6%	100.0%	82.9%
自治体で運営指導のノウハウを構築できた	33.3%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	11.4%
指導の質が向上した	33.3%	60.0%	25.0%	35.7%	50.0%	37.1%
過誤調整額、過誤調整件数が減少した	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
指摘件数が減少した	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	7.1%	0.0%	2.9%
感じている効果は特にはない	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%
無回答	16.7%	0.0%	12.5%	14.3%	0.0%	11.4%

33. 問 21(1). 【問 17 で「1.他自治体との広域連携」を選択した場合回答】他自治体との広域連携:問 17 の取組を実施する上で感じている課題について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「感じている課題は特にない」が 50.0%と最も多く、半数が実施上の課題を感じていないことが確認できた。一方で、「自治体ごとに解釈や運用ルールが異なり、統一が難しい」と回答した自治体が 30.8%、「情報共有・調整に時間を要し、負担が増えている」「移動距離・日程調整が複雑化している」が 11.5%、となっている。

図表 III-51 問 21(1). 他自治体との広域連携を実施する上での課題(複数選択)

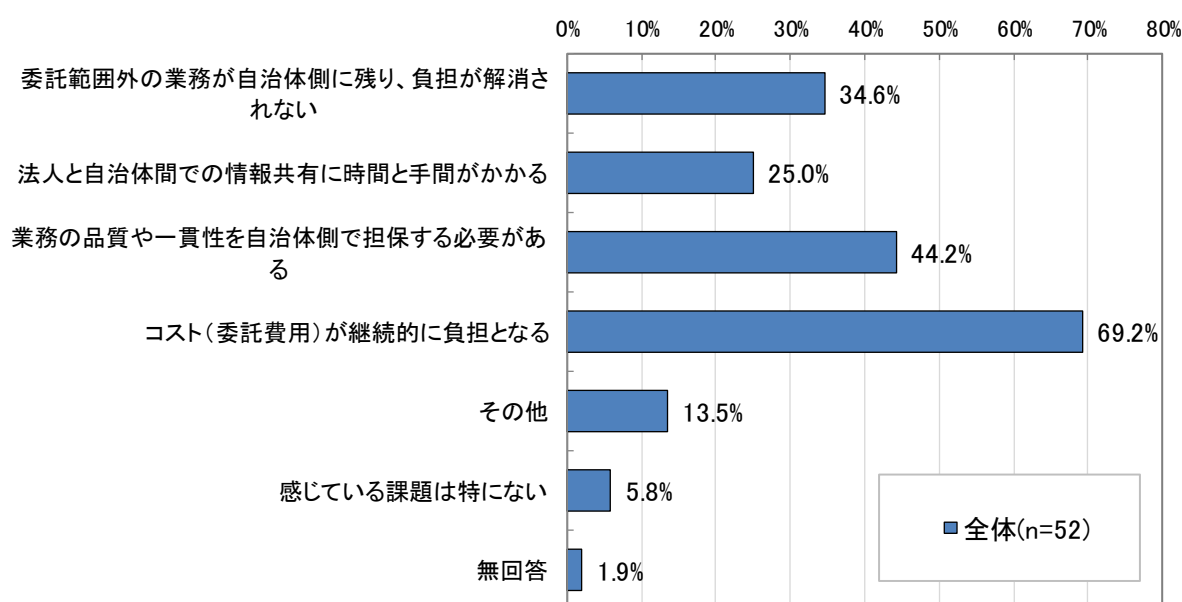


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	—	—	—	23	3	26
自治体ごとに解釈や運用ルールが異なり、統一が難しい	—	—	—	30.4%	33.3%	30.8%
情報共有・調整に時間を要し、負担が増えている	—	—	—	13.0%	0.0%	11.5%
移動距離・日程調整が複雑化している	—	—	—	13.0%	0.0%	11.5%
連携自治体間での役割分担が不明確で、責任の所在が曖昧になる	—	—	—	4.3%	0.0%	3.8%
その他	—	—	—	0.0%	0.0%	0.0%
感じている課題は特にない	—	—	—	47.8%	66.7%	50.0%
無回答	—	—	—	4.3%	0.0%	3.8%

34. 問 21(2). 【問 17 で「2.事務受託法人への業務委託」を選択した場合回答】事務受託法人への業務委託:問 17 の取組を実施する上で感じている課題について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「コスト(委託費用)が継続的に負担となる」が 69.2%と最も高く、「業務の品質や一貫性を自治体側で担保する必要がある」が 44.2%、「委託範囲外の業務が自治体側に残り、負担が解消されない」が 34.6%、「法人と自治体間での情報共有に時間と手間がかかる」が 25.0%となっている。また「感じている課題は特にない」は 5.8%となっている。

図表 III-52 問 21(2). 事務受託法人への業務委託を実施する上での課題(複数選択)

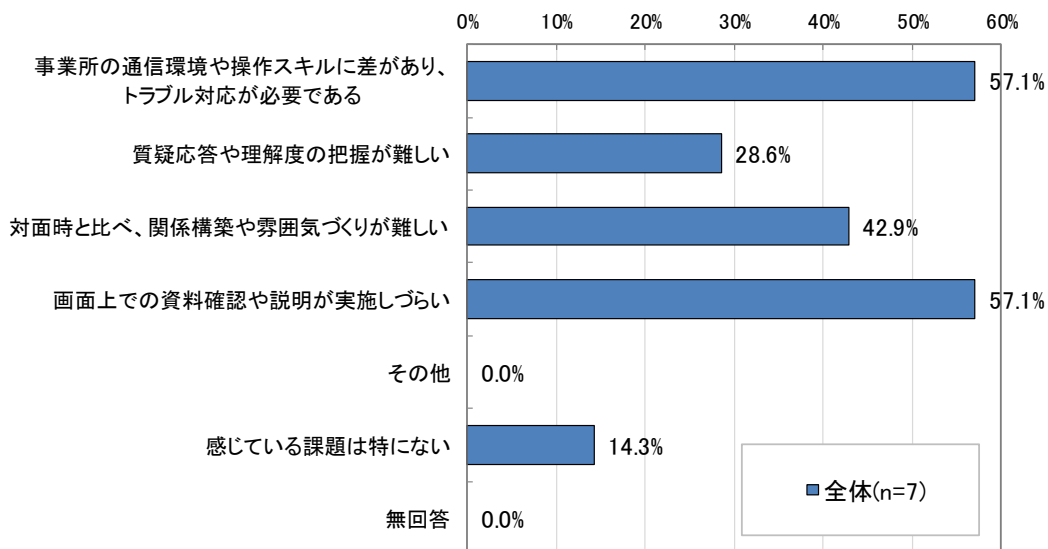


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	1	8	1	42	—	52
委託範囲外の業務が自治体側に残り、負担が解消されない	0.0%	62.5%	100.0%	28.6%	—	34.6%
法人と自治体間での情報共有に時間と手間がかかる	100.0%	75.0%	0.0%	14.3%	—	25.0%
業務の品質や一貫性を自治体側で担保する必要がある	100.0%	87.5%	100.0%	33.3%	—	44.2%
コスト(委託費用)が継続的に負担となる	100.0%	75.0%	100.0%	66.7%	—	69.2%
その他	0.0%	12.5%	0.0%	14.3%	—	13.5%
感じている課題は特にない	0.0%	0.0%	0.0%	7.1%	—	5.8%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%	—	1.9%

35. 問 21(3). 【問 17 で「3.オンラインでの運営指導(Web 会議システムなど)の実施」を選択した場合回答】オンラインでの運営指導(Web 会議システムなど)の実施:問 17 の取組を実施する上で感じている課題について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「事業所の通信環境や操作スキルに差があり、トラブル対応が必要である」「画面上での資料確認や説明が実施しづらい」が 57.1%と最も高く、「対面時と比べ、関係構築や雰囲気づくりが難しい」が 42.9%、「質疑応答や理解度の把握が難しい」が 28.6%となっている。

図表 III-53 問 21(3). オンラインでの運営指導を実施する上での課題(複数選択)

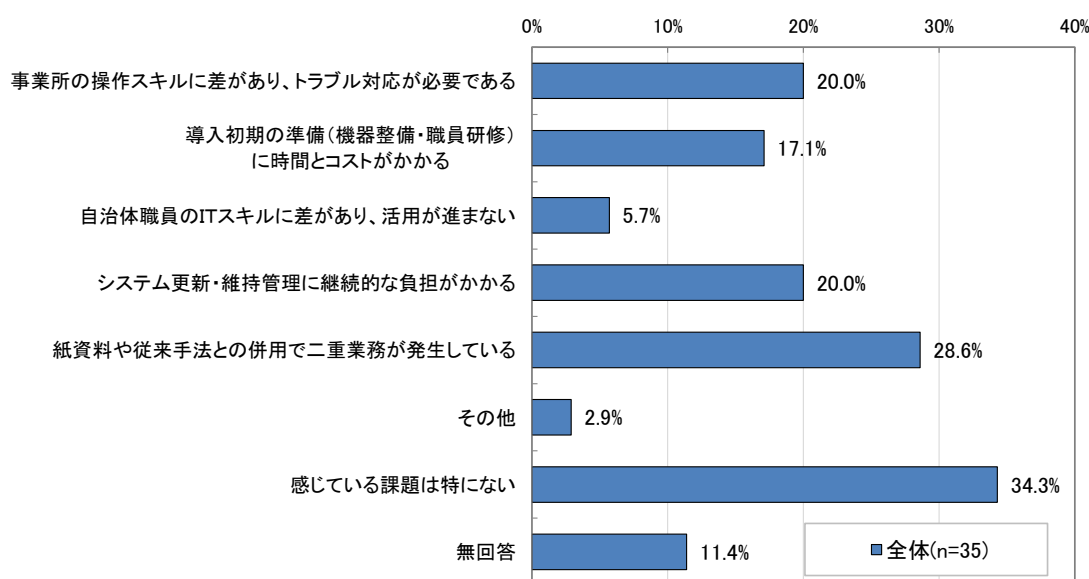


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	2	—	—	3	2	7
事業所の通信環境や操作スキルに差があり、トラブル対応が必要である	50.0%	—	—	33.3%	100.0%	57.1%
質疑応答や理解度の把握が難しい	50.0%	—	—	0.0%	50.0%	28.6%
対面時と比べ、関係構築や雰囲気づくりが難しい	0.0%	—	—	33.3%	100.0%	42.9%
画面上での資料確認や説明が実施しづらい	100.0%	—	—	33.3%	50.0%	57.1%
その他	0.0%	—	—	0.0%	0.0%	0.0%
感じている課題は特にない	0.0%	—	—	33.3%	0.0%	14.3%
無回答	0.0%	—	—	0.0%	0.0%	0.0%

36. 問 21(4).【問 17 で「4.ICT の活用(タブレット端末の活用、クラウド型帳票確認、デジタルツールでの記録確認など)」を選択した場合回答】ICT の活用(タブレット端末の活用、クラウド型帳票確認、デジタルツールでの記録確認など):問 17 の取組を実施する上で感じている課題について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「感じている課題は特にない」と回答した自治体が 34.3%と最も多く、「紙資料や従来手法との併用で二重業務が発生している」が 28.6%、「事業所の操作スキルに差があり、トラブル対応が必要である」「システム更新・維持管理に継続的な負担がかかる」が 20.0%、「導入初期の準備(機器整備・職員研修)に時間とコストがかかる」が 17.1%となっている。

図表 III-54 問 21(4). ICT の活用を実施する上での課題(複数選択)



	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	6	5	8	14	2	35
事業所の操作スキルに差があり、トラブル対応が必要である	16.7%	0.0%	12.5%	35.7%	0.0%	20.0%
導入初期の準備(機器整備・職員研修)に時間とコストがかかる	33.3%	40.0%	12.5%	7.1%	0.0%	17.1%
自治体職員のITスキルに差があり、活用が進まない	16.7%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	5.7%
システム更新・維持管理に継続的な負担がかかる	50.0%	20.0%	37.5%	0.0%	0.0%	20.0%
紙資料や従来手法との併用で二重業務が発生している	33.3%	20.0%	12.5%	42.9%	0.0%	28.6%
その他	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	2.9%
感じている課題は特にない	16.7%	40.0%	25.0%	35.7%	100.0%	34.3%
無回答	16.7%	0.0%	12.5%	14.3%	0.0%	11.4%

⑩集団指導の実施有無

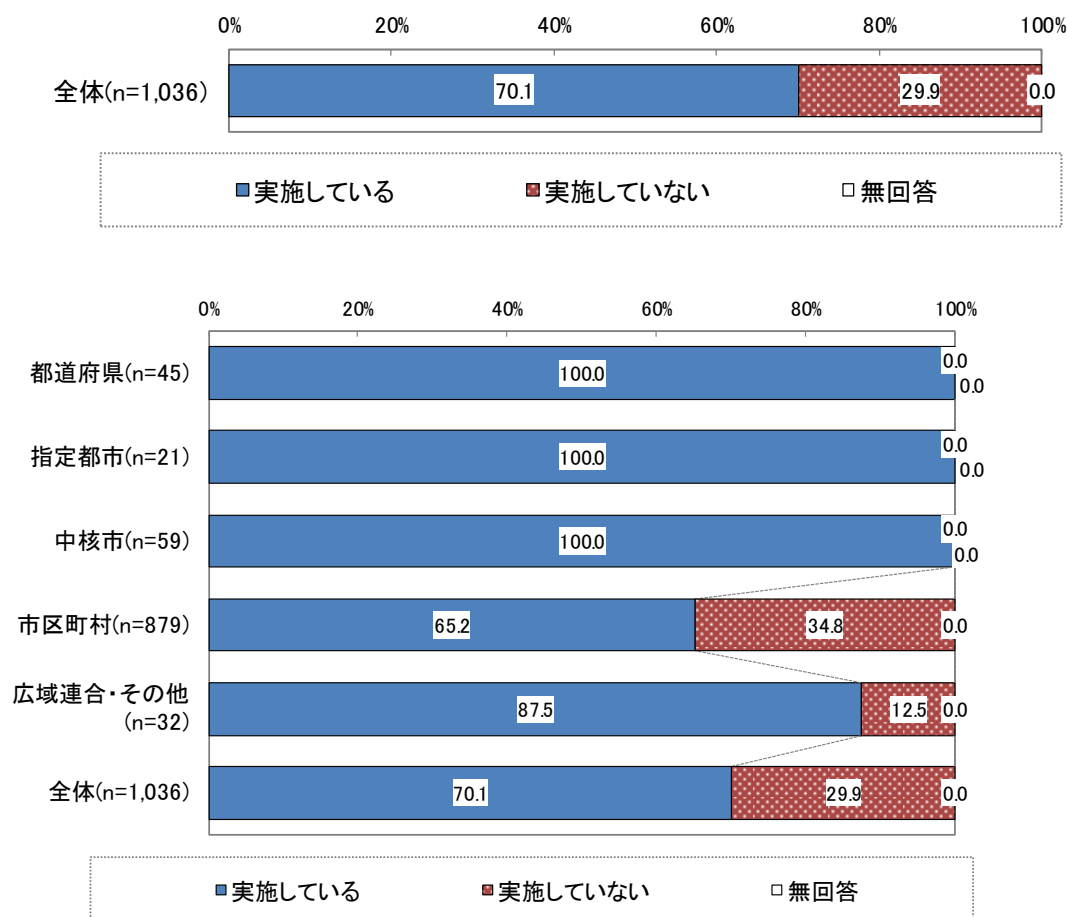
37. 問 3. 過去6年(令和元年度～令和6年度)において、貴自治体では集団指導を実施していますか。

問 3 では、自治体における過去6年の集団指導の実施有無について確認している。その結果、全体では「実施している」と回答した自治体が 70.1%、「実施していない」が 29.9%となっており、問 2 の運営指導と比較すると、集団指導の実施率は低い結果となった。

自治体区分別に見ると、都道府県、指定都市、中核市では、いずれも「実施している」が 100.0%であった。

一方で、市区町村では「実施している」が 65.2%、「実施していない」が 34.8%となっており、他の自治体区分と比較して、集団指導を実施していない割合が高い結果となった。また、広域連合・その他では、「実施している」が 87.5%、「実施していない」が 12.5%であった。

図表 III-55 問 3. 過去6年における集団指導の実施有無



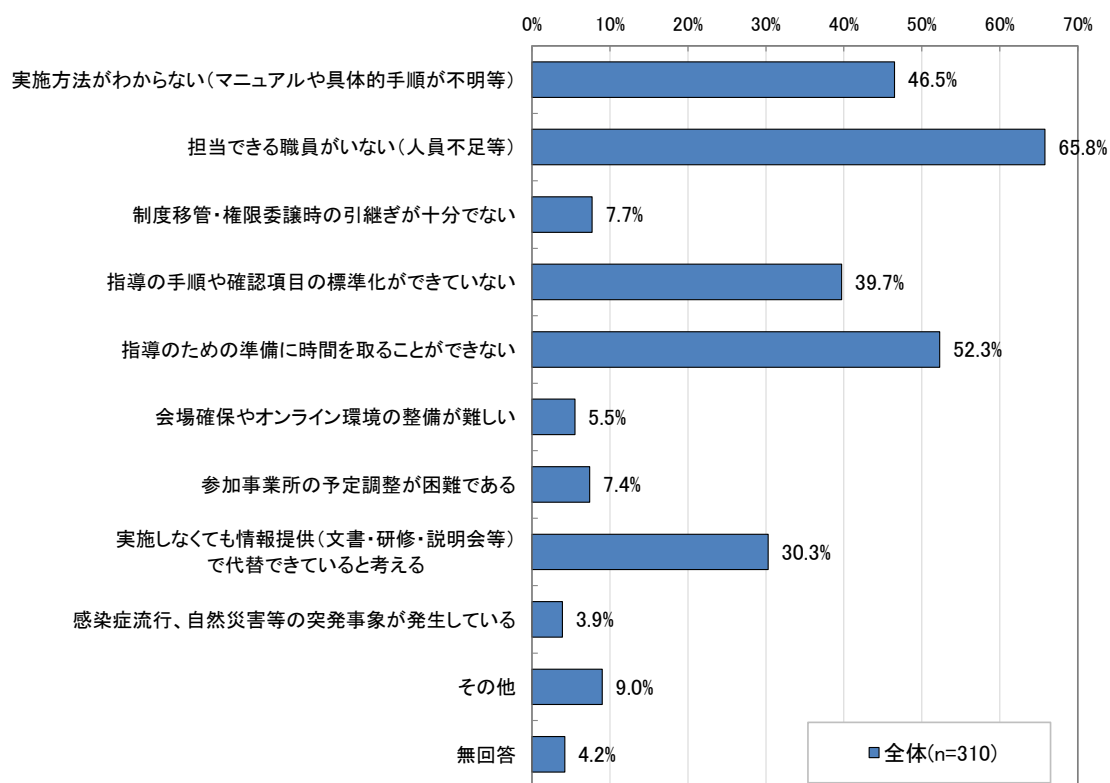
⑪集団指導の未実施理由 ※問 3 で集団指導を実施していないを選択した場合回答
38. 問 6-1. 集団指導が未実施である理由をすべて選択してください。(複数選択)

その結果、全体では、「担当できる職員がいない(人員不足等)」が 65.8%と最も高く、次いで「指導のための準備に時間を取ることができない」が 52.3%、「実施方法がわからない(マニュアルや具体的手順が不明等)」が 46.5%、「指導の手順や確認項目の標準化ができていない」が 39.7%と多く挙げられた。また、「実施しなくても情報提供(文書・研修・説明会等)で代替できていると考える」と回答した自治体も 30.3%みられた。「その他」の自由記述では、「事業所数が少ないため個別に実施している」「別自治体の集団指導に参加してもらう形で代替している」等の回答が得られた。

自治体区分別に見ると、都道府県、指定都市、中核市では、集団指導を未実施とする自治体は存在しなかった。一方、未実施の自治体の多くは市区町村に集中しており、その理由は全体結果とほぼ同様の結果であった。

また、広域連合・その他では、「担当できる職員がいない(人員不足等)」が 75.0%と最も高く、「実施しなくても情報提供で代替できていると考える」が 50.0%と比較的高い割合を占めていた。

図表 III-56 問 6-1. 集団指導が未実施である理由(複数選択)



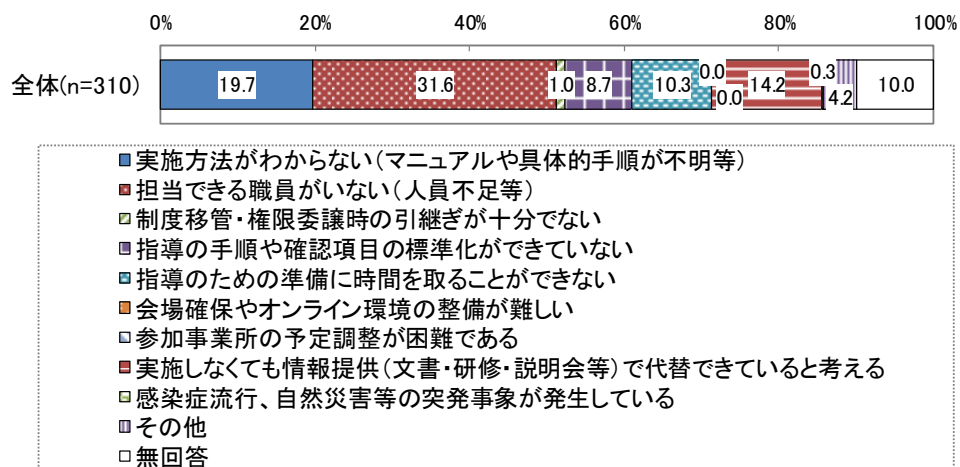
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	—	—	—	306	4	310
実施方法がわからない(マニュアルや 具体的手順が不明等)	—	—	—	46.7%	25.0%	46.5%
担当できる職員がいない(人員不足等)	—	—	—	65.7%	75.0%	65.8%
制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分 でない	—	—	—	7.8%	0.0%	7.7%
指導の手順や確認項目の標準化がで きていない	—	—	—	40.2%	0.0%	39.7%
指導のための準備に時間を取ることが できない	—	—	—	52.9%	0.0%	52.3%
会場確保やオンライン環境の整備が難 しい	—	—	—	5.6%	0.0%	5.5%
参加事業所の予定調整が困難である	—	—	—	7.5%	0.0%	7.4%
実施しなくても情報提供(文書・研修・説 明会等)で代替できていると考える	—	—	—	30.1%	50.0%	30.3%
感染症流行、自然災害等の突発事象 が発生している	—	—	—	3.9%	0.0%	3.9%
その他	—	—	—	9.2%	0.0%	9.0%
無回答	—	—	—	4.2%	0.0%	4.2%

39. 問 6-2. 問 6-1 で選択した項目のうち、最も大きな理由を 1 つお答えください。

全体では「担当できる職員がいない(人員不足等)」が 31.6%と最も高く、次いで「実施方法がわからない(マニュアルや具体的手順が不明等)」が 19.7%、「実施しなくても情報提供(文書・研修・説明会等)で代替できていると考える」が 14.2%と続いた。一方、「指導のための準備に時間を取ることができない」(10.3%)や「指導の手順や確認項目の標準化ができていない」(8.7%)は、相対的に低い割合であった。

自治体区分別に見ると、未実施の自治体の大半を占める市区町村では、「担当できる職員がいない(人員不足等)」が 31.0%と最も高く、「実施方法がわからない(マニュアルや具体的手順が不明等)」が 19.9%、「実施しなくても情報提供で代替できていると考える」が 14.1%と続いており、全体結果と概ね同様の傾向がみられた。

図表 III-57 問 6-2. 問 6-1 で選択した項目のうち、最も大きな理由



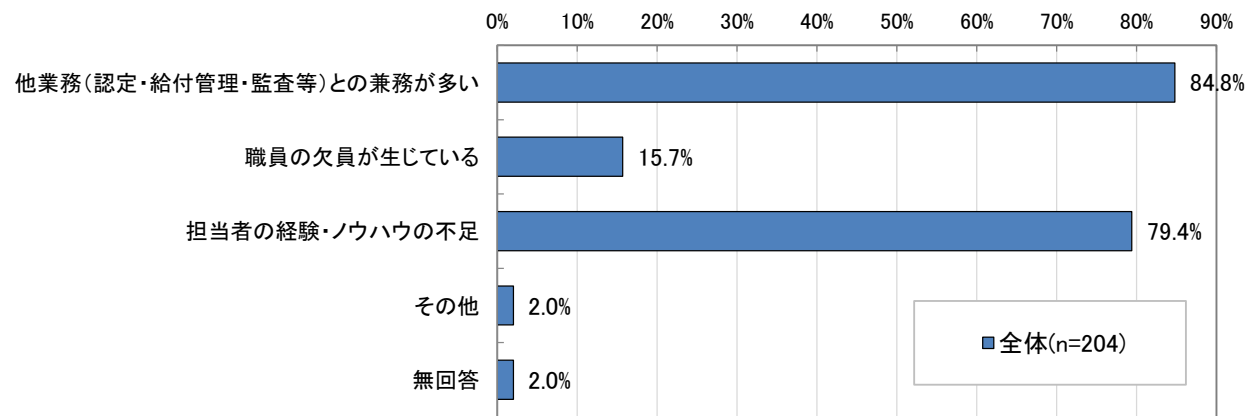
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	-	-	-	306	4	310
実施方法がわからない(マニュアルや 具体的手順が不明等)	-	-	-	 19.9%	0.0%	 19.7%
担当できる職員がいない(人員不足等)	-	-	-	 31.0%	 75.0%	 31.6%
制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分 でない	-	-	-	 1.0%	0.0%	 1.0%
指導の手順や確認項目の標準化がで きていない	-	-	-	 8.8%	0.0%	 8.7%
指導のための準備に時間を取ることが できない	-	-	-	 10.5%	0.0%	 10.3%
会場確保やオンライン環境の整備が難 しい	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
参加事業所の予定調整が困難である	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
実施しなくても情報提供(文書・研修・説 明会等)で代替できていると考える	-	-	-	 14.1%	 25.0%	 14.2%
感染症流行、自然災害等の突発事象 が発生している	-	-	-	0.3%	0.0%	0.3%
その他	-	-	-	 4.2%	0.0%	 4.2%
無回答	-	-	-	 10.1%	0.0%	 10.0%

40. 問 6-3. 【問 6-1 で「2.担当できる職員がいない(人員不足等)」を選択した場合回答】集団指導を担当できる職員がいない理由をすべて選択してください。(複数選択)

全体では「他業務(認定・給付管理・監査等)との兼務が多い」が 84.8%と最も高く、次いで「担当者の経験・ノウハウの不足」が 79.4%と続いた。一方、「職員の欠員が生じている」は 15.7%にとどまっていた。

自治体区分別に見ると、未実施の自治体の大半を占める市区町村では、「他業務との兼務が多い」が 84.6%、「担当者の経験・ノウハウの不足」が 79.6%と高い割合を示しており、全体結果とほぼ同様の傾向がみられた。また、「職員の欠員が生じている」と回答した自治体は 15.9%であった。

図表 III-58 問 6-3. 集団指導を担当できる職員がいない理由(複数選択)



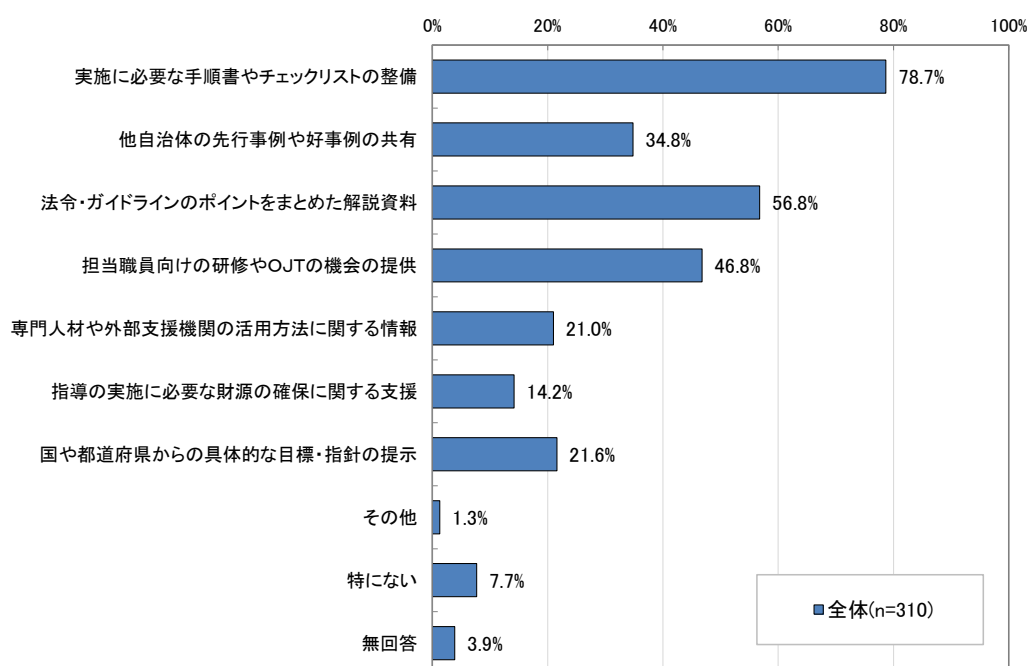
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	—	—	—	201	3	204
他業務(認定・給付管理・監査等)との 兼務が多い	—	—	—	84.6%	100.0%	84.8%
職員の欠員が生じている	—	—	—	15.9%	0.0%	15.7%
担当者の経験・ノウハウの不足	—	—	—	79.6%	66.7%	79.4%
その他	—	—	—	1.5%	33.3%	2.0%
無回答	—	—	—	2.0%	0.0%	2.0%

41. 問 7. 集団指導の実施に向けて必要だと感じる支援や情報があれば、すべて選択してください。(複数選択)

全体では、「実施に必要な手順書やチェックリストの整備」が 78.7%と最も高く、次いで「法令・ガイドラインのポイントをまとめた解説資料」が 56.8%、「担当職員向けの研修やOJTの機会の提供」が 46.8%と続いている。また、「他自治体の先行事例や好事例の共有」も 34.8%と一定割合挙げられており、集団指導の具体的な進め方や実践イメージを得られる支援へのニーズが高いことがうかがえる。

自治体区分別に見ると、未実施自治体の多くを占める市区町村においても、必要とする支援の傾向は全体とほぼ同様の結果となった。

図表 III-59 問 7. 集団指導の実施に向けて必要だと感じる支援や情報(複数選択)



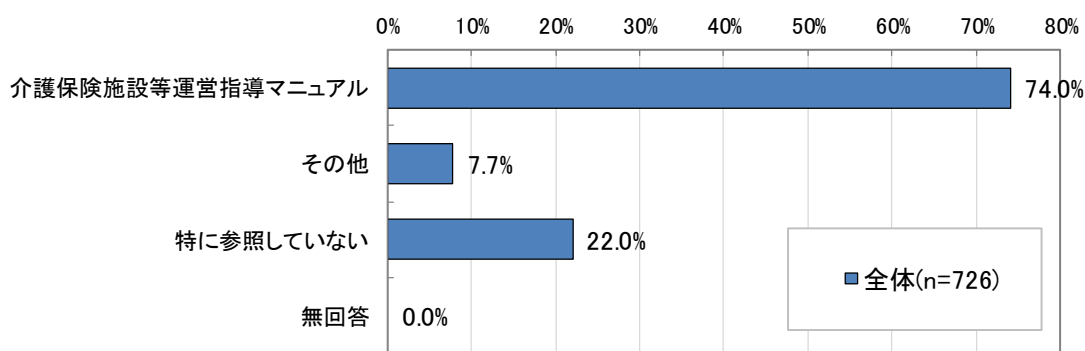
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	—	—	—	306	4	310
実施に必要な手順書やチェックリストの整備	—	—	—	78.8%	75.0%	78.7%
他自治体の先行事例や好事例の共有	—	—	—	35.0%	25.0%	34.8%
法令・ガイドラインのポイントをまとめた解説資料	—	—	—	56.9%	50.0%	56.8%
担当職員向けの研修やOJTの機会の提供	—	—	—	47.1%	25.0%	46.8%
専門人材や外部支援機関の活用方法に関する情報	—	—	—	20.6%	50.0%	21.0%
指導の実施に必要な財源の確保に関する支援	—	—	—	14.1%	25.0%	14.2%
国や都道府県からの具体的な目標・指針の提示	—	—	—	21.9%	0.0%	21.6%
その他	—	—	—	1.0%	25.0%	1.3%
特にない	—	—	—	7.8%	0.0%	7.7%
無回答	—	—	—	3.9%	0.0%	3.9%

⑫集団指導の実施率向上のために行う取組 ※問 3 で集団指導を実施しているを選択した場合回答
42. 問 22. 集団指導の標準化のために参照しているマニュアルがあれば、すべて選択してください。
(複数選択)

全体では、「介護保険施設等運営指導マニュアル」が 74.0%と最も高く、「特に参照していない」が 22.2%、「その他」が 7.7%であった。自治体区分別に見ても、全体と同様に「介護保険施設等運営指導マニュアル」を参照している割合が最も高く、区分による大きな傾向の違いは見られなかった。

また、「その他」の回答には、国の法令・通知・解釈資料、県・自治体が実施する集団指導の資料、市町村・事業所が独自に作成した資料、書籍等が挙げられた。

図表 III-60 問 22. 集団指導の標準化のために参照しているマニュアル(複数選択)



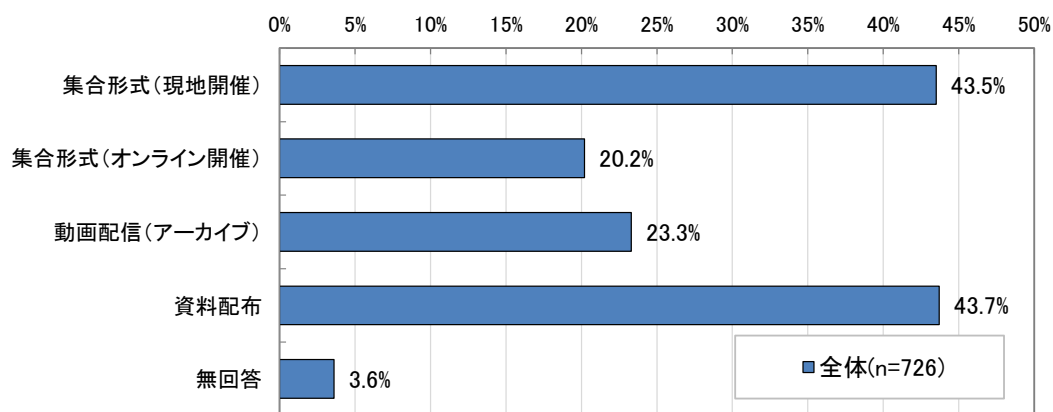
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	45	21	59	573	28	726
介護保険施設等運営指導マニュアル	84.4%	81.0%	81.4%	72.3%	71.4%	74.0%
その他	11.1%	14.3%	0.0%	7.9%	10.7%	7.7%
特に参照していない	11.1%	9.5%	18.6%	23.7%	21.4%	22.0%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

43. 問 23. 令和6年度の集団指導の開催方式をお答えください。(複数選択)

全体では、「資料配布」が 43.7%と最も高く、「集合形式(現地開催)」が 43.5%、「動画配信(アーカイブ)」が 23.3%、「集合形式(オンライン開催)」が 20.2%となっている。

自治体区分別に見ると、都道府県、指定都市、中核市では、「動画配信(アーカイブ)」や「資料配布」が多い結果となっている。一方で、市区町村、広域連合・その他では、「集合形式(現地開催)」が 49.6%と最も高くなっており、直接指導を中心とした従来型の傾向が強い結果となった。

図表 III-61 問 23. 令和6年度の集団指導の開催方式(複数選択)



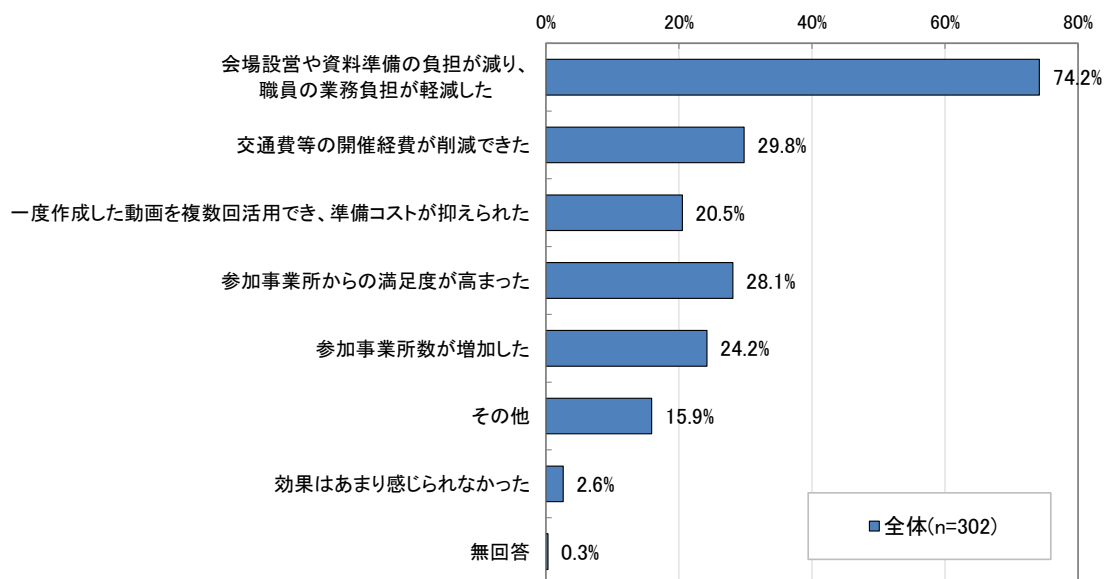
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	45	21	59	573	28	726
集合形式(現地開催)	13.3%	9.5%	18.6%	49.6%	46.4%	43.5%
集合形式(オンライン開催)	20.0%	9.5%	20.3%	19.9%	35.7%	20.2%
動画配信(アーカイブ)	66.7%	66.7%	44.1%	16.1%	25.0%	23.3%
資料配布	60.0%	52.4%	49.2%	41.7%	39.3%	43.7%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	4.4%	3.6%	3.6%

44. 問 24. 【問 23 で「2.集合形式(オンライン開催)」「3.動画配信(アーカイブ)」を選択した場合回答】
 集団指導を集合形式(オンライン開催)、動画配信(アーカイブ)にすることの効果は何ですか。当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「会場設営や資料準備の負担が減り、職員の業務負担が軽減した」が 74.2%と最も高く、「交通費等の開催経費が削減できた」が 29.8%、「参加事業所からの満足度が高まった」が 28.1%、「参加事業所数が増加した」が 24.2%、「一度作成した動画を複数回活用でき、準備コストが抑えられた」が 20.5%となっている。また、「その他」の自由記述では、「現地の参加人数が減ることで感染症対策となった」「事前に動画を作成し、配信期間を決めて配信しているため、スケジュール調整の負担を軽減できた」等の回答が得られた。一方で、「効果はあまり感じられなかった」は 2.6%の結果となっている。

自治体区分別に見ると、いずれの区分でも「職員の業務負担軽減」が最も高いことに変わりはなく、全国的な主因として共通している。

図表 III-62 問 24. 集団指導を集合形式(オンライン開催)、動画配信(アーカイブ)にすることの効果
 (複数選択)

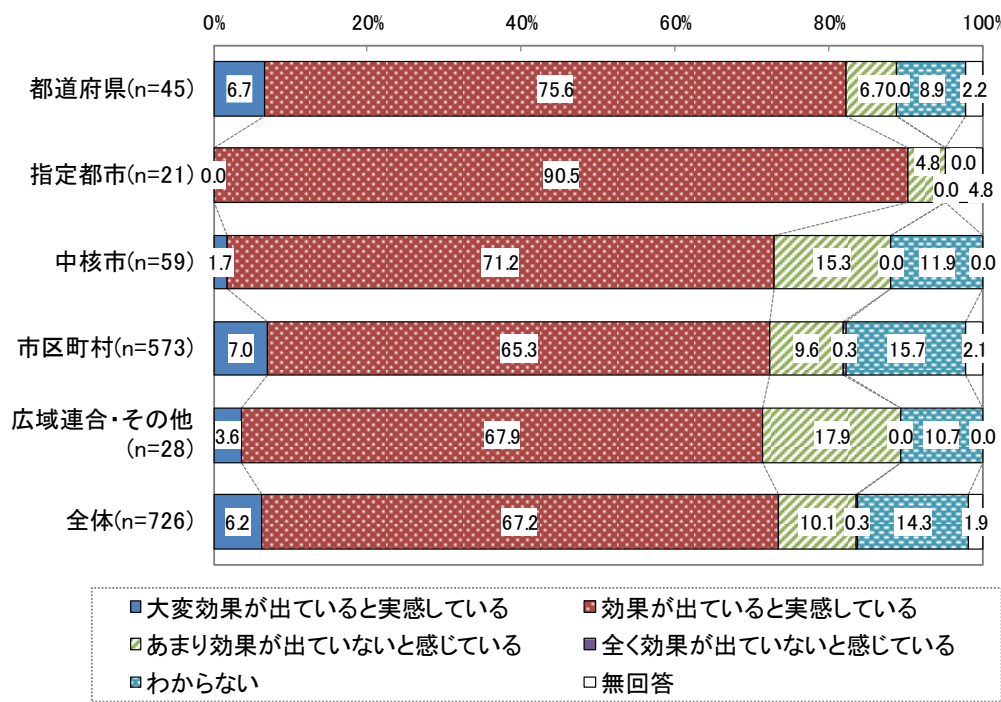


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	37	16	35	197	17	302
会場設営や資料準備の負担が減り、職員の業務負担が軽減した	86.5%	81.3%	74.3%	71.6%	70.6%	74.2%
交通費等の開催経費が削減できた	64.9%	56.3%	40.0%	19.8%	23.5%	29.8%
一度作成した動画を複数回活用でき、準備コストが抑えられた	37.8%	31.3%	14.3%	17.8%	17.6%	20.5%
参加事業所からの満足度が高まった	29.7%	56.3%	34.3%	24.4%	29.4%	28.1%
参加事業所数が増加した	21.6%	25.0%	28.6%	22.3%	41.2%	24.2%
その他	21.6%	6.3%	17.1%	15.7%	11.8%	15.9%
効果はあまり感じられなかった	0.0%	0.0%	0.0%	3.6%	5.9%	2.6%
無回答	2.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%

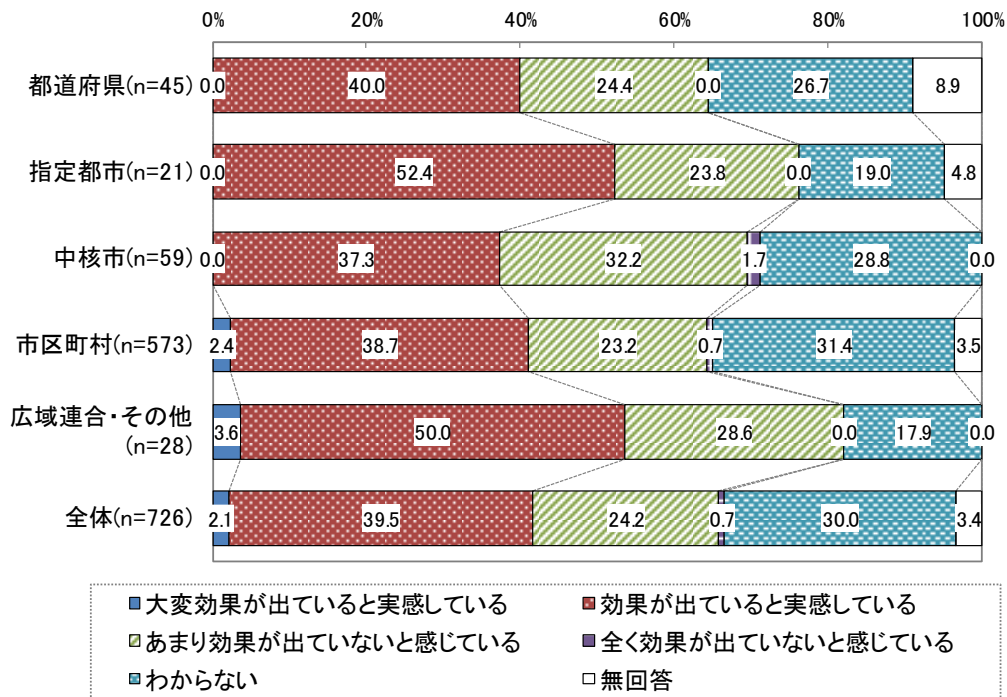
45. 問 25. 集団指導における次の効果は、貴自治体でどの程度効果が出ている実感がありますか。

いずれの自治体でも「(1)運営指導で事業所に対して指摘したことが改善されている」「(2)運営指導や過誤調整での指摘事項が減少している」「(3)事業所のサービスや運営の改善につながっている」「(5)自治体全体の介護サービスの質の向上につながっている」について、「効果が出ていると感じている」の回答が高い割合を示している。しかし、「(4)事業所が困りごとを把握できている」については、「わからない」の回答が高い割合を占めている。

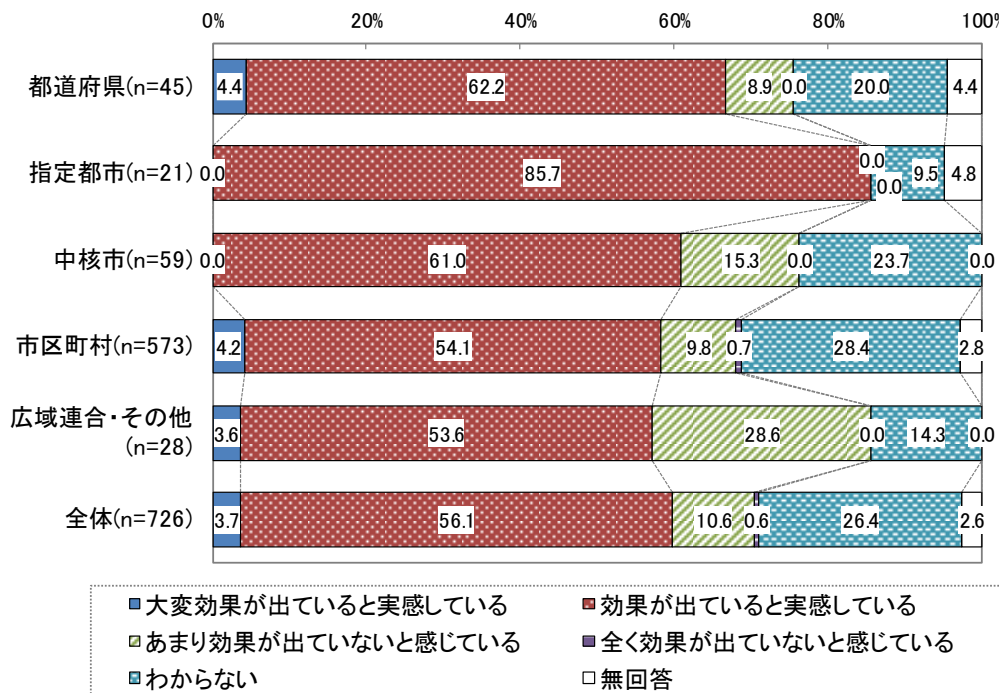
図表 III-63 問 25(1) 制度や運営基準等の内容が事業所に適切に伝わっている



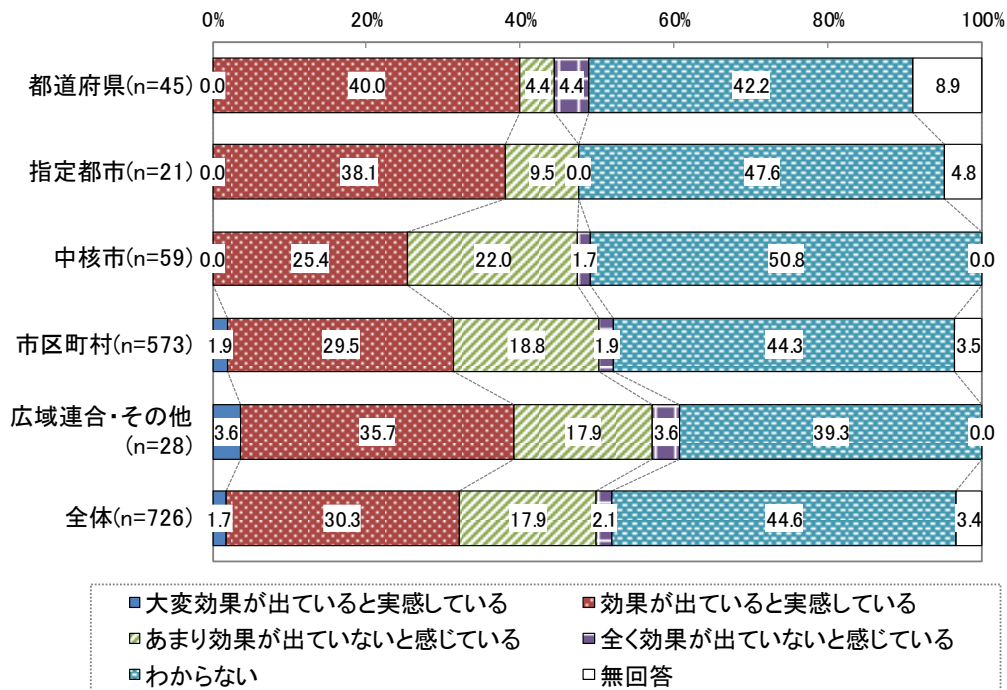
図表 III-64 問 25(2) 運営指導や過誤調整での指摘事項が減少している



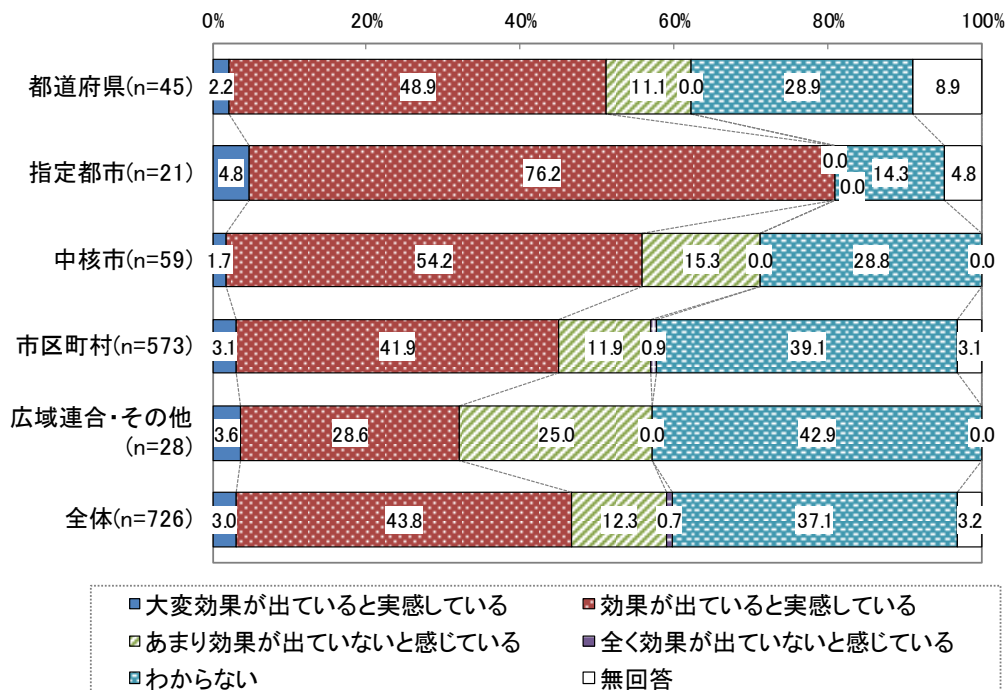
図表 III-65 問 25(3) 事業所のサービスや運営の改善につながっている



図表 III-66 問 25(4) 事業所が困りごとを把握できている



図表 III-67 問 25(5) 自治体全体の介護サービスの質の向上につながっている

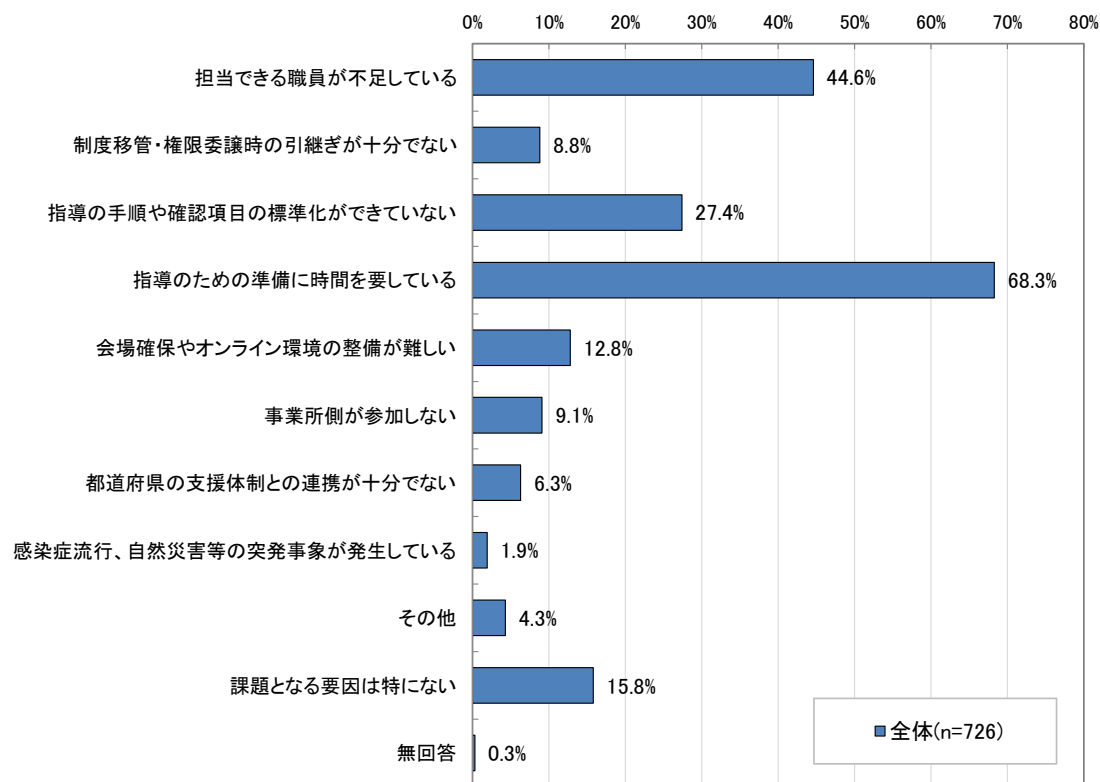


46. 問 26-1. 適切な頻度で集団指導を実施するにあたり、課題となっている要因をすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「指導のための準備に時間を要している」が 68.3%と最も高く、「担当できる職員が不足している」が 44.6%、「指導の手順や確認項目の標準化ができていない」が 27.4%、となっている。自治体区分

別に見ても、どの自治体も概ね同様の傾向を示していた。

図表 III-68 問 26-1. 適切な頻度での集団指導の実施における課題要因(複数選択)

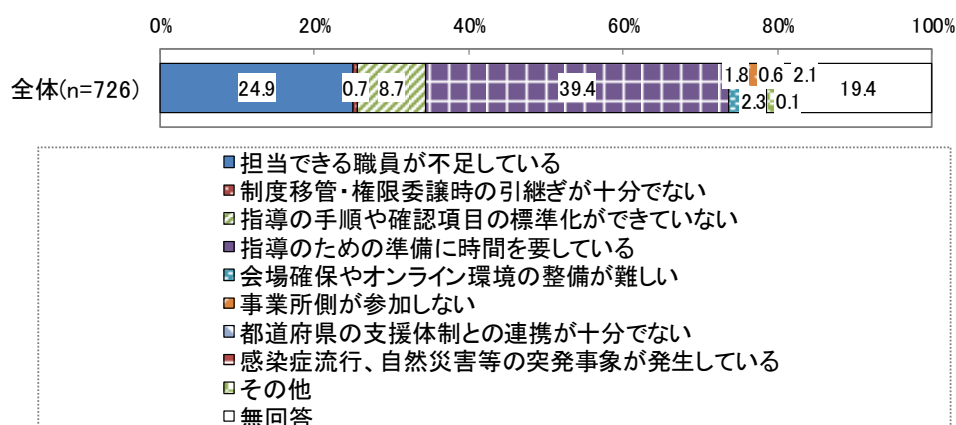


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	45	21	59	573	28	726
担当できる職員が不足している	31.1%	23.8%	28.8%	47.8%	50.0%	44.6%
制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分でない	0.0%	0.0%	0.0%	11.0%	3.6%	8.8%
指導の手順や確認項目の標準化ができていない	15.6%	9.5%	11.9%	30.9%	21.4%	27.4%
指導のための準備に時間を要している	68.9%	81.0%	71.2%	67.5%	67.9%	68.3%
会場確保やオンライン環境の整備が難しい	13.3%	9.5%	13.6%	12.2%	25.0%	12.8%
事業所側が参加しない	20.0%	4.8%	10.2%	8.4%	7.1%	9.1%
都道府県の支援体制との連携が十分でない	0.0%	0.0%	1.7%	7.2%	14.3%	6.3%
感染症流行、自然災害等の突発事象が発生している	0.0%	0.0%	1.7%	2.3%	0.0%	1.9%
その他	6.7%	4.8%	8.5%	3.3%	10.7%	4.3%
課題となる要因は特にない	17.8%	14.3%	20.3%	15.7%	7.1%	15.8%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.3%

47. 問 26-2. 問 26-1 で選択した項目のうち、最も大きな要因を 1 つお答えください。

全体では、「指導のための準備に時間を要している」が 39.4%と最も高く、「担当できる職員が不足している」が 24.9%、「指導の手順や確認項目の標準化ができていない」が 8.7%となっている。自治体区分別に見ても、どの自治体も概ね同様の傾向を示していた。

図表 III-69 問 26-2. 問 26-1 で選択した項目のうち、最も大きな要因

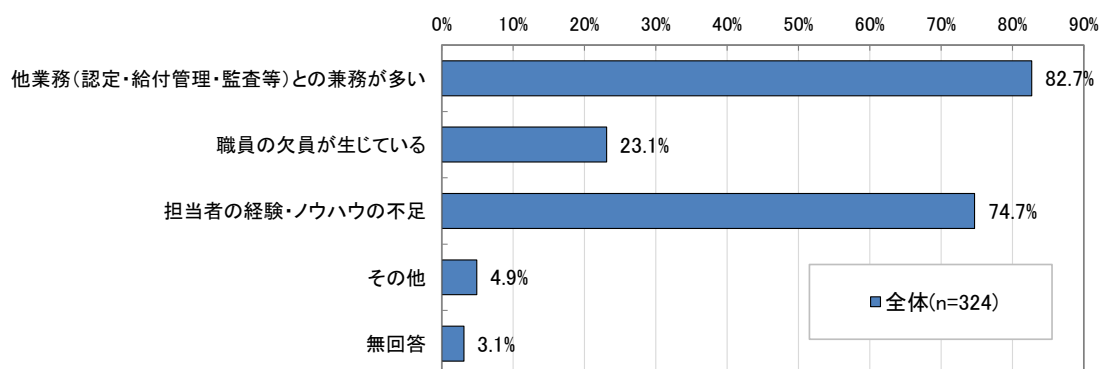


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	45	21	59	573	28	726
担当できる職員が不足している	8.9%	4.8%	11.9%	28.1%	28.6%	24.9%
制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分でない	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.7%
指導の手順や確認項目の標準化ができていない	13.3%	0.0%	1.7%	9.4%	7.1%	8.7%
指導のための準備に時間を要している	48.9%	71.4%	52.5%	36.3%	35.7%	39.4%
会場確保やオンライン環境の整備が難しい	0.0%	0.0%	1.7%	1.9%	3.6%	1.8%
事業所側が参加しない	4.4%	4.8%	3.4%	1.9%	3.6%	2.3%
都道府県の支援体制との連携が十分でない	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	3.6%	0.6%
感染症流行、自然災害等の突発事象が発生している	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.1%
その他	2.2%	0.0%	3.4%	1.7%	7.1%	2.1%
無回答	22.2%	19.0%	25.4%	19.0%	10.7%	19.4%

48. 問 26-3. 【問 26-1 で「1.担当できる職員が不足している」を選択した場合回答】「担当できる職員が不足している」と回答した場合は、その理由をすべて選択してください。（複数選択）

全体では、「他業務（認定・給付管理・監査等）との兼務が多い」が 82.7%と最も高く、「担当者の経験・ノウハウの不足」が 74.7%、「職員の欠員が生じている」が 23.1%となっている。単純な欠員ではなく、兼務と経験不足が本質的な要因となっていることがうかがえる。自治体区分別に見ても、どの自治体も概ね同様の傾向を示していた。

図表 III-70 問 26-3. 「担当できる職員が不足している」と回答した理由（複数選択）



	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	14	5	17	274	14	324
他業務（認定・給付管理・監査等）との兼務が多い	85.7%	40.0%	88.2%	82.8%	85.7%	82.7%
職員の欠員が生じている	28.6%	20.0%	23.5%	23.0%	21.4%	23.1%
担当者の経験・ノウハウの不足	71.4%	60.0%	47.1%	77.0%	71.4%	74.7%
その他	14.3%	0.0%	11.8%	4.4%	0.0%	4.9%
無回答	0.0%	20.0%	5.9%	2.6%	7.1%	3.1%

49. 問 26-4. 【問 26-1 で「1.担当できる職員が不足している」を選択した場合回答】「担当できる職員が不足している」と回答した場合、現状の職員数から追加で何名必要と考えますか。

全体では、追加で必要と考える職員数の「平均」は 1.5 人、「中央値」が 1.0 人っており、多くの自治体が 1～1.5 名程度の増員を想定していることが分かる。

図表 III-71 問 26-4. 現状から追加が必要と考える職員数

	全体	平均	中央値	最小値	最大値
全体	301	1.5	1.0	0	6

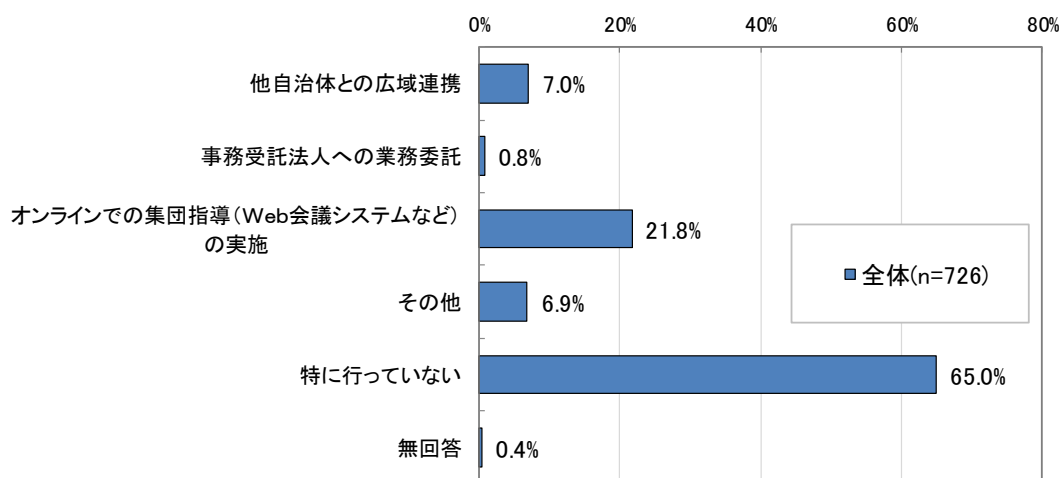
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	13	4	16	255	13	301
平均	2.0	3.3	2.1	1.4	1.7	1.5
中央値	2.0	2.5	2.0	1.0	2.0	1.0
最小値	1	2	1	0	1	0
最大値	5	6	4	6	3	6

50. 問 27. 適切な頻度で集団指導を実施するために行っている取組について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「特に行っていない」が 65.0%と最も高く、次に「オンラインでの集団指導(Web会議システムなど)の実施」が 21.8%、「他自治体との広域連携」が 7.0%、「事務受託法人への業務委託」が 0.8%となっている。

自治体区分別に見ても「特に行っていない」が最も高い割合を占めており、全体結果と概ね同様の傾向がみられる。

図表 III-72 問 27. 適切な頻度で集団指導を実施するための取組(複数選択)

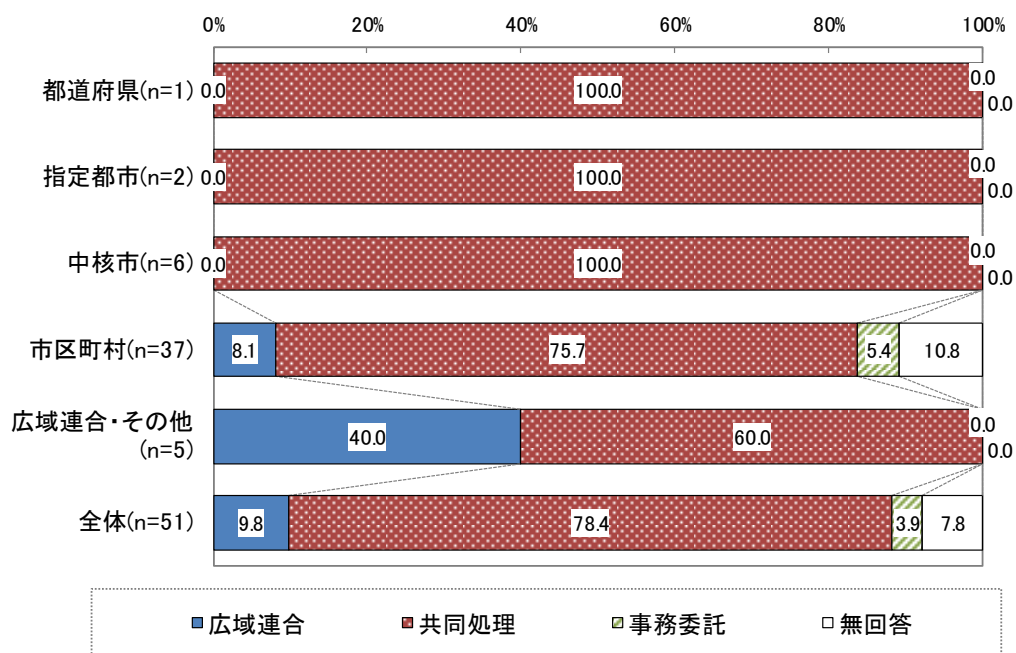


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	45	21	59	573	28	726
他自治体との広域連携	2.2%	9.5%	10.2%	6.5%	17.9%	7.0%
事務受託法人への業務委託	0.0%	4.8%	0.0%	0.9%	0.0%	0.8%
オンラインでの集団指導(Web会議システムなど)の実施	51.1%	38.1%	33.9%	16.9%	35.7%	21.8%
その他	6.7%	4.8%	11.9%	6.5%	7.1%	6.9%
特に行っていない	42.2%	47.6%	49.2%	70.3%	39.3%	65.0%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.4%

51. 問28(1). 【問27で「1.他自治体との広域連携」を選択した場合回答】他自治体との広域連携:問27の取組の詳細についてお答えください。

問18(1)は、問27で「1.他自治体との広域連携」を選択した自治体を対象に、取組の詳細を確認したものである。その結果として、全体では、「共同処理」が78.4%と最も高く、「広域連合」が9.8%、「無回答」が7.8%、「事務委託」が3.9%となっている。

図表 III-73 問28(1)-1. 他自治体との広域連携の詳細



図表 III-74 問 28 具体的な連携内容

資料作成の分担	・ サービス種別ごとに資料・動画の作成担当を自治体間で振り分け ・ 市町村で担当を決めて資料を作成 ・ 共通事項・個別事項を分担して作成 ・ 年度ごとに幹事市が資料の最終添削・PDF 化・アンケート作成を担当 ・ 集団指導テキスト・運営手引きの共同作成 ・ 資料の共有・一斉配布で事務負担軽減と内容の均一化
集団指導の共同実施	・ 複数市町村で合同で集団指導を開催 ・ 県や中核市と共催し、制度改正や県下共通資料の配信 ・ 課題抽出、資料作成、動画配信を共同で実施
情報共有・知識蓄積	・ 広域連携で専門知識の共有・蓄積

図表 III-75 問 28 他自治体との広域連携によって実施した事業所別集団指導件数(令和6年度)

	全体	平均	中央値	最小値	最大値
全体	37	219.0	64.0	0	2084

	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	－	1	4	29	3	37
平均	－	2084.0	873.0	46.3	394.7	219.0
中央値	－	2084.0	662.0	14.0	362.0	64.0
最小値	－	2084	341	0	215	0
最大値	－	2084	1827	205	607	2084

52. 問 28(2). 問 27 で「2.事務受託法人への業務委託」を選択した場合回答】事務受託法人への業務委託:問 27 の取組の詳細についてお答えください。

図表 III-76 問 28 事務受託法人によって実施した事業所別集団指導件数(令和6年度)

	全体	平均	中央値	最小値	最大値
全体	6	638.3	62.5	7	3560

	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	－	1	－	5	－	6
平均	－	3560.0	－	54.0	－	638.3
中央値	－	3560.0	－	60.0	－	62.5
最小値	－	3560	－	7	－	7
最大値	－	3560	－	110	－	3560

53. 問 28(3). 【問 27 で「3.オンラインでの集団指導(Web会議システムなど)の実施」を選択した場合回

答】オンラインでの集団指導(Web 会議システムなど)の実施:問 27 の取組の詳細についてお答えください。

図表 III-77 問 28(3) オンラインで実施した事業所別集団指導件数(令和6年度)

	全体	平均	中央値	最小値	最大値
全体	124	601.4	74.5	0	11849

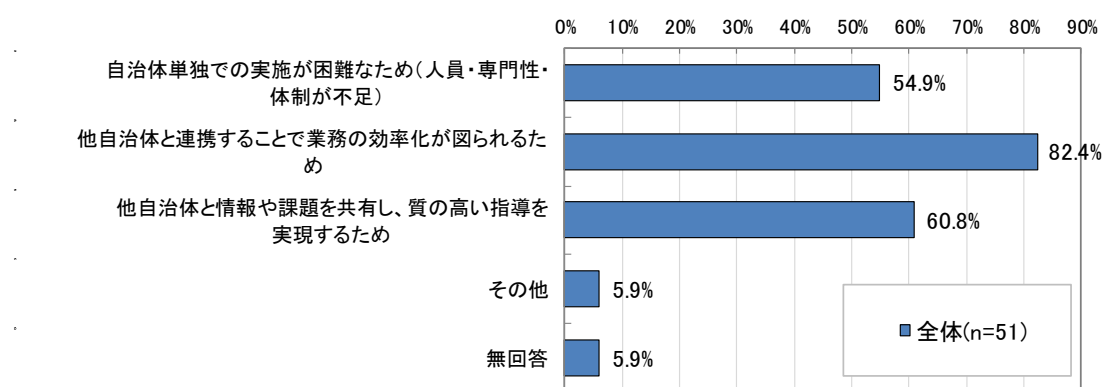
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	20	7	15	76	6	124
平均	2074.5	2202.7	806.1	62.6	135.7	601.4
中央値	1458.5	1765.0	718.0	33.5	15.5	74.5
最小値	1	1119	209	0	1	0
最大値	11849	3698	1788	421	576	11849

54. 問 29(1). 【問 27 で「1.他自治体との広域連携」を選択した場合回答】他自治体との広域連携:問 27 の取組を実施した理由について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「他自治体と連携することで業務の効率化が図られるため」が82.4%と最も高く、「他自治体と情報や課題を共有し、質の高い指導を実現するため」が60.8%、「自治体単独での実施が困難なため(人員・専門性・体制が不足)」が54.9%となっている。

自治体区分別に見ると、「他自治体と連携することで業務の効率化が図られるため」が自治体共通の理由であることが分かった。

図表 III-78 問 29(1). 他自治体との広域連携を実施した理由(複数選択)



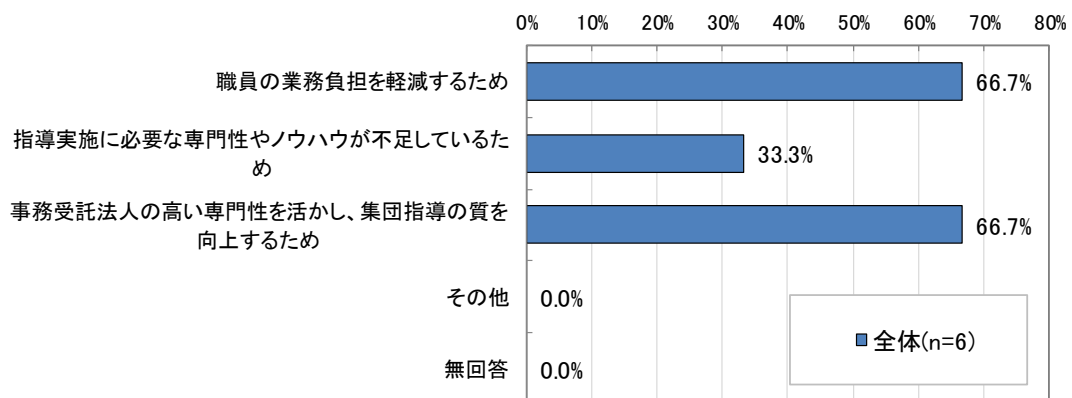
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	1	2	6	37	5	51
自治体単独での実施が困難なため(人 員・専門性・体制が不足)	0.0%	50.0%	66.7%	59.5%	20.0%	54.9%
他自治体と連携することで業務の効率 化が図られるため	0.0%	100.0%	83.3%	83.8%	80.0%	82.4%
他自治体と情報や課題を共有し、質の 高い指導を実現するため	0.0%	100.0%	33.3%	67.6%	40.0%	60.8%
その他	100.0%	0.0%	0.0%	2.7%	20.0%	5.9%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	8.1%	0.0%	5.9%

55. 問 29(2). 【問 27 で「2.事務受託法人への業務委託」を選択した場合回答】事務受託法人への業務委託:問 27 の取組を実施した理由について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「職員の業務負担を軽減するため」「事務受託法人の高い専門性を活かし、集団指導の質を向上するため」が 66.7%と最も高く、「指導実施に必要な専門性やノウハウが不足しているため」が 33.3%となっている。

回答の大半を占める市区町村では、「事務受託法人の高い専門性を活かし、集団指導の質を向上するため」が 80.0%と最も高い結果となった。

図表 III-79 問 29(2). 事務受託法人への業務委託を実施した理由(複数選択)



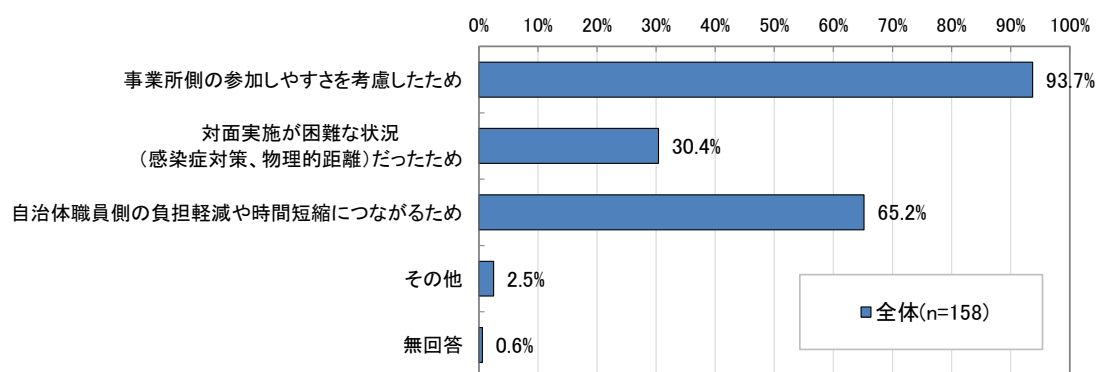
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	-	1	-	5	-	6
職員の業務負担を軽減するため	-	100.0%	-	60.0%	-	66.7%
指導実施に必要な専門性やノウハウが不足しているため	-	0.0%	-	40.0%	-	33.3%
事務受託法人の高い専門性を活かし、 集団指導の質を向上するため	-	0.0%	-	80.0%	-	66.7%
その他	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
無回答	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%

56. 問 29(3). 【問 27 で「3.オンラインでの集団指導(Web会議システムなど)の実施」を選択した場合回答】オンラインでの集団指導(Web 会議システムなど)の実施:問 27 の取組を実施した理由について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「事業所側の参加しやすさを考慮したため」が 93.7%と最も高く、「自治体職員側の負担軽減や時間短縮につながるため」が 65.2%、「対面実施が困難な状況(感染症対策、物理的距離)だったため」が 30.4%となっている。

自治体区分別に見ると、自治体区分別でも同様の傾向がみられ、どの自治体も「事業所側の参加しやすさを考慮したため」が最も高い結果となった。

図表 III-80 問 29(3). オンラインでの集団指導を実施した理由(複数選択)



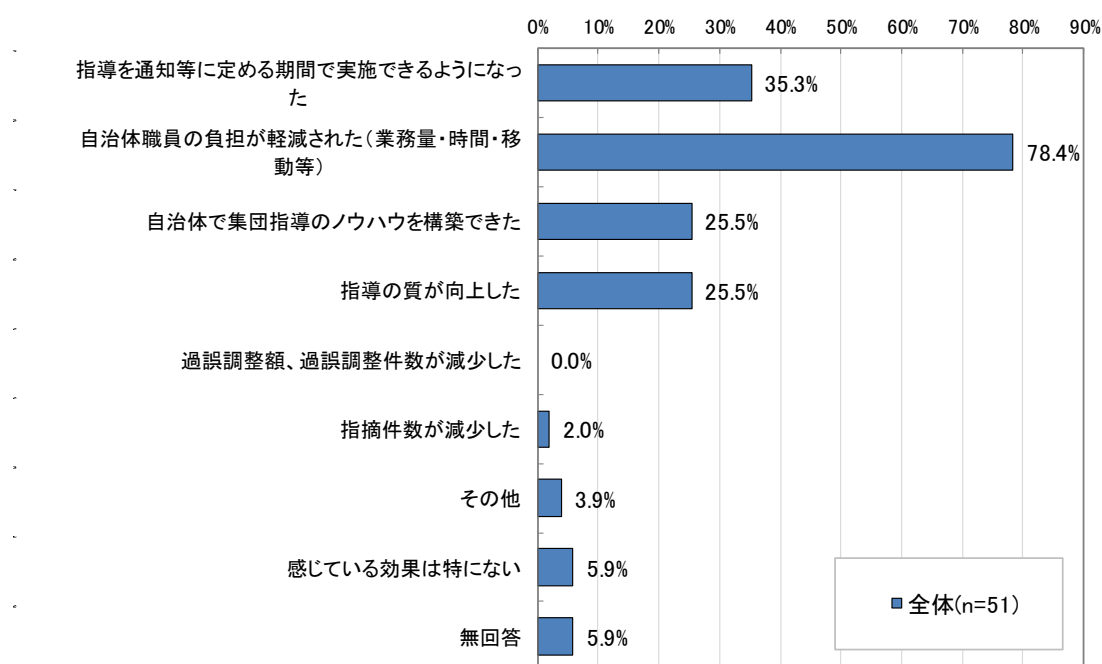
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	23	8	20	97	10	158
事業所側の参加しやすさを考慮したため	100.0%	87.5%	95.0%	91.8%	100.0%	93.7%
対面実施が困難な状況(感染症対策、物理的距離)だったため	47.8%	62.5%	30.0%	24.7%	20.0%	30.4%
自治体職員側の負担軽減や時間短縮につながるため	60.9%	50.0%	80.0%	64.9%	60.0%	65.2%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	4.1%	0.0%	2.5%
無回答	0.0%	0.0%	5.0%	0.0%	0.0%	0.6%

57. 問 30(1). 【問 27 で「1.他自治体との広域連携」を選択した場合回答】他自治体との広域連携:問 27 の取組を実施したことで感じている効果について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)」が 78.4%と最も高く、「指導を通知等に定める期間で実施できるようになった」が 35.3%、「自治体で集団指導のノウハウを構築できた」「指導の質が向上した」が 25.5%となっている。

自治体区分別にみても同様の傾向がみられ、どの自治体も「自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)」が最も高い結果となった。

図表 III-81 問 30(1). 他自治体との広域連携を実施した効果(複数選択)



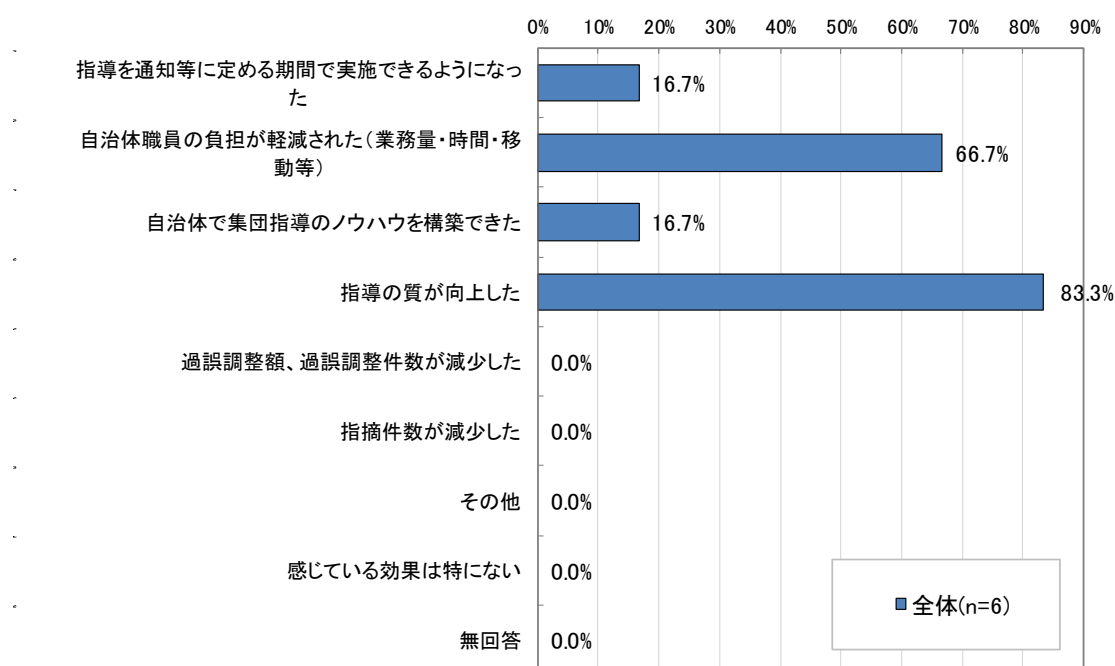
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	1	2	6	37	5	51
指導を通知等に定める期間で実施できるようになった	0.0%	50.0%	16.7%	40.5%	20.0%	35.3%
自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)	0.0%	100.0%	100.0%	78.4%	60.0%	78.4%
自治体で集団指導のノウハウを構築できた	0.0%	50.0%	0.0%	27.0%	40.0%	25.5%
指導の質が向上した	0.0%	50.0%	33.3%	27.0%	0.0%	25.5%
過誤調整額、過誤調整件数が減少した	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
指摘件数が減少した	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	2.0%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	20.0%	3.9%
感じている効果は特にない	100.0%	0.0%	0.0%	2.7%	20.0%	5.9%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	8.1%	0.0%	5.9%

58. 問 30(2). 【問 27 で「2.事務受託法人への業務委託」を選択した場合回答】事務受託法人への業務委託:問 27 の取組を実施したことで感じている効果について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「指導の質が向上した」が 83.3%と最も高く、「自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)」が 66.7%、「指導を通知等に定める期間で実施できるようになった」「自治体で集団指導のノウハウを構築できた」が 16.7%となっている。また、「感じている効果は特にない」が 0.0%となっており、事務受託法人を活用する全ての自治体が何らかの効果を感じていることがうかがえる。

自治体区分別にみても同様の傾向がみられている。

図表 III-82 問 30(2). 事務受託法人への業務委託を実施した効果(複数選択)



	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	—	1	—	5	—	6
指導を通知等に定める期間で実施できるようになった	—	0.0%	—	20.0%	—	16.7%
自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)	—	100.0%	—	60.0%	—	66.7%
自治体で集団指導のノウハウを構築できた	—	0.0%	—	20.0%	—	16.7%
指導の質が向上した	—	0.0%	—	100.0%	—	83.3%
過誤調整額、過誤調整件数が減少した	—	0.0%	—	0.0%	—	0.0%
指摘件数が減少した	—	0.0%	—	0.0%	—	0.0%
その他	—	0.0%	—	0.0%	—	0.0%
感じている効果は特にない	—	0.0%	—	0.0%	—	0.0%
無回答	—	0.0%	—	0.0%	—	0.0%

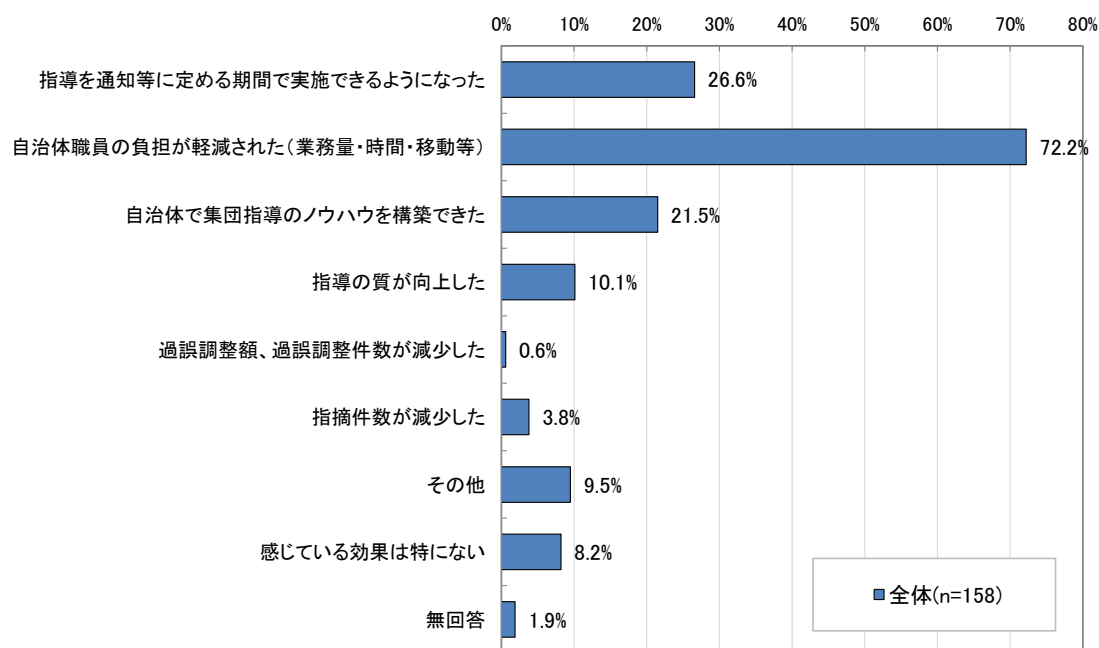
59. 問 30(3). 【問 27 で「3.オンラインでの集団指導(Web会議システムなど)の実施」を選択した場合回答】オンラインでの集団指導(Web 会議システムなど)の実施:問 27 の取組を実施したことで感じて

いる効果について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)」が 72.2%と最も高く、「指導を通知等に定める期間で実施できるようになった」が 26.6%、「自治体で集団指導のノウハウを構築できた」が 21.5%、「指導の質が向上した」が 10.1%となっている。

自治体区別にみても同様の傾向がみられている。

図表 III-83 問 30(3). オンラインでの集団指導を実施した効果(複数選択)



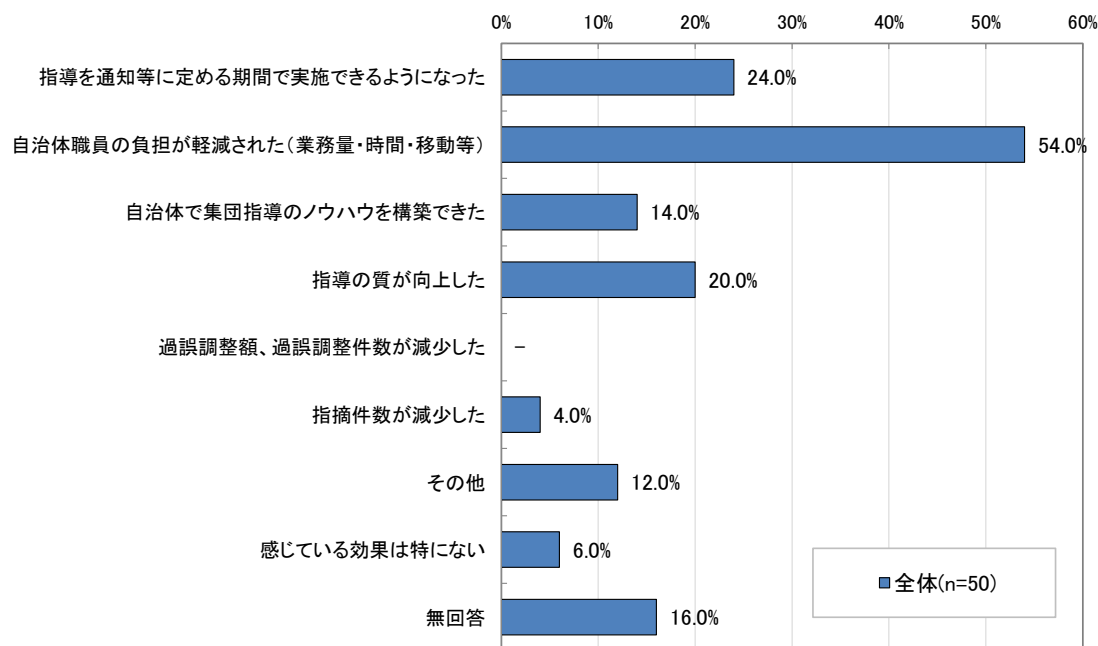
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	23	8	20	97	10	158
指導を通知等に定める期間で実施できるようになった	43.5%	25.0%	25.0%	23.7%	20.0%	26.6%
自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)	87.0%	75.0%	65.0%	69.1%	80.0%	72.2%
自治体で集団指導のノウハウを構築できた	39.1%	25.0%	15.0%	19.6%	10.0%	21.5%
指導の質が向上した	26.1%	0.0%	10.0%	8.2%	0.0%	10.1%
過誤調整額、過誤調整件数が減少した	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	0.6%
指摘件数が減少した	0.0%	0.0%	5.0%	5.2%	0.0%	3.8%
その他	17.4%	25.0%	15.0%	4.1%	20.0%	9.5%
感じている効果は特にない	4.3%	0.0%	5.0%	10.3%	10.0%	8.2%
無回答	0.0%	0.0%	5.0%	2.1%	0.0%	1.9%

60. 問 30(4). 【問 27 で「4.その他」を選択した場合回答】その他:問 27 の取組を実施したことで感じている効果について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)」が 54.0%と最も高く、「指導を通知等に定める期間で実施できるようになった」が 24.0%、「指導の質が向上した」が 20.0%、「自治体で集団指導のノウハウを構築できた」が 14.0%となっている。

自治体区分別にみると、回答数の大半を占める市区町村では、全体と同様の傾向がみられた。

図表 III-84 問 30(4). その他の取組を実施した効果(複数選択)

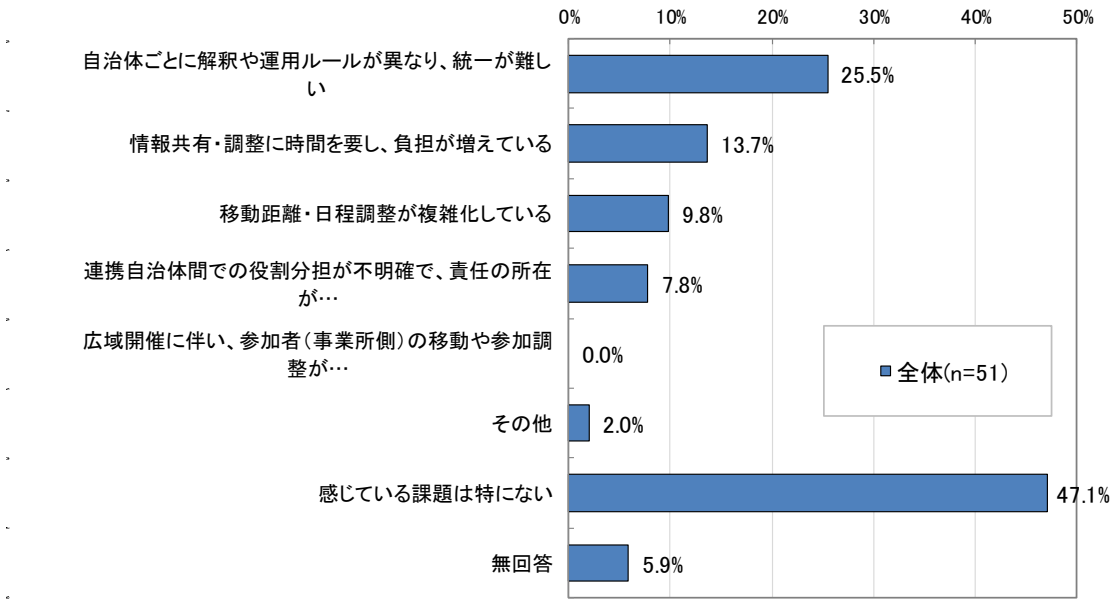


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	3	1	7	37	2	50
指導を通知等に定める期間で実施できるようになった	33.3%	0.0%	28.6%	21.6%	50.0%	24.0%
自治体職員の負担が軽減された(業務量・時間・移動等)	33.3%	100.0%	57.1%	54.1%	50.0%	54.0%
自治体で集団指導のノウハウを構築できた	66.7%	0.0%	14.3%	10.8%	0.0%	14.0%
指導の質が向上した	66.7%	0.0%	14.3%	18.9%	0.0%	20.0%
過誤調整額、過誤調整件数が減少した	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
指摘件数が減少した	0.0%	100.0%	0.0%	2.7%	0.0%	4.0%
その他	0.0%	0.0%	28.6%	8.1%	50.0%	12.0%
感じている効果は特にない	0.0%	0.0%	0.0%	8.1%	0.0%	6.0%
無回答	0.0%	0.0%	14.3%	18.9%	0.0%	16.0%

61. 問 31(1). 【問 27 で「1.他自治体との広域連携」を選択した場合回答】他自治体との広域連携:問 27 の取組を実施する上で感じている課題について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「感じている課題は特にない」が 47.1%と最も多く、「自治体ごとに解釈や運用ルールが異なり、統一が難しい」が 25.5%、「情報共有・調整に時間を要し、負担が増えている」が 13.7%、「移動距離・日程調整が複雑化している」が 9.8%となっている。

図表 III-85 問 31(1). 他自治体との広域連携を実施する上での課題(複数選択)

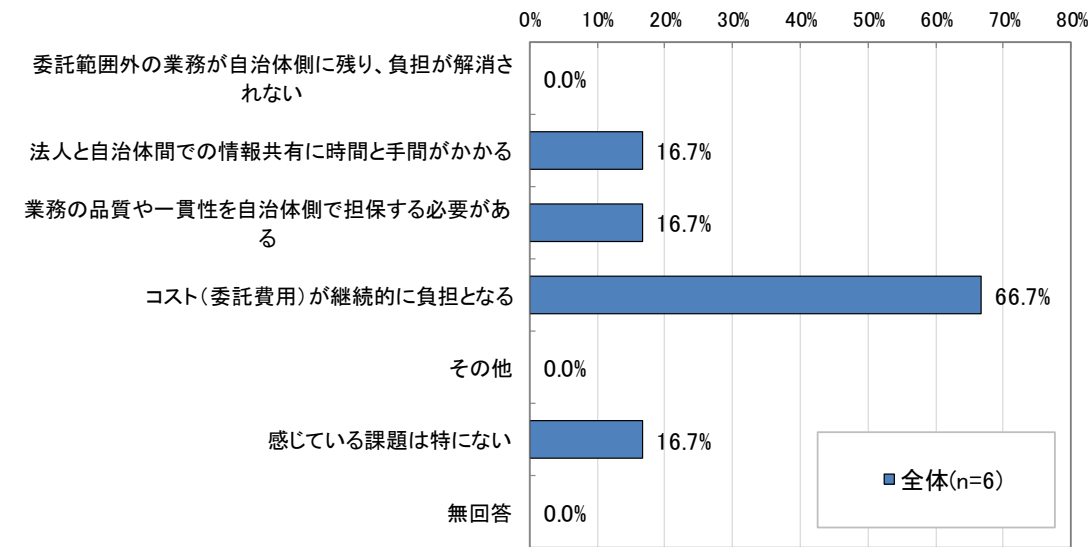


	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・そ 他	全体
全体	1	2	6	37	5	51
自治体ごとに解釈や運用ルールが異なり、統一が難しい	0.0%	50.0%	16.7%	27.0%	20.0%	25.5%
情報共有・調整に時間を要し、負担が増えている	0.0%	50.0%	16.7%	13.5%	0.0%	13.7%
移動距離・日程調整が複雑化している	0.0%	50.0%	0.0%	10.8%	0.0%	9.8%
連携自治体間での役割分担が不明確で、責任の所在が曖昧になる	0.0%	0.0%	0.0%	10.8%	0.0%	7.8%
広域開催に伴い、参加者(事業所側)の移動や参加調整が難しくなる	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	0.0%	2.0%
感じている課題は特にない	100.0%	0.0%	50.0%	43.2%	80.0%	47.1%
無回答	0.0%	0.0%	16.7%	5.4%	0.0%	5.9%

62. 問 31(2). 【問 27 で「2.事務受託法人への業務委託」を選択した場合回答】事務受託法人への業務委託:問 27 の取組を実施する上で感じている課題について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「コスト(委託費用)が継続的に負担となる」が 66.7%と最も高く、「法人と自治体間での情報共有に時間と手間がかかる」「業務の品質や一貫性を自治体側で担保する必要がある」「感じている課題は特にない」が 16.7%、となっている。回答の大半を占める市区町村では、「コスト(委託費用)が継続的に負担となる」が 80.0%と最も高く、「感じている課題は特にない」が 20.0%となっている。

図表 III-86 問 31(2). 事務受託法人への業務委託を実施する上での課題(複数選択)



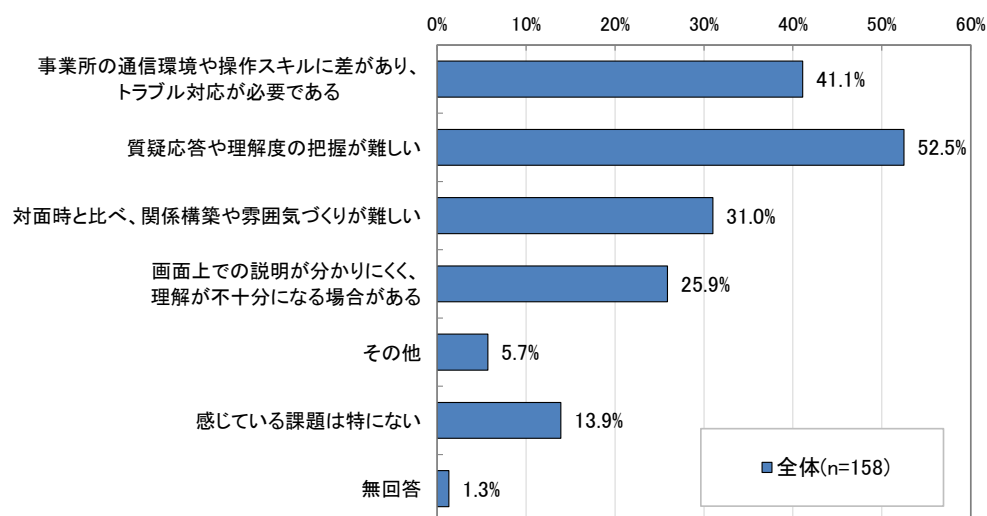
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	－	1	－	5	－	6
委託範囲外の業務が自治体側に残り、負担が解消されない	－	0.0%	－	0.0%	－	0.0%
法人と自治体間での情報共有に時間と手間がかかる	－	100.0%	－	0.0%	－	16.7%
業務の品質や一貫性を自治体側で担保する必要がある	－	100.0%	－	0.0%	－	16.7%
コスト(委託費用)が継続的に負担となる	－	0.0%	－	80.0%	－	66.7%
その他	－	0.0%	－	0.0%	－	0.0%
感じている課題は特にない	－	0.0%	－	20.0%	－	16.7%
無回答	－	0.0%	－	0.0%	－	0.0%

63. 問 31(3). 【問 27 で「3.オンラインでの集団指導(Web会議システムなど)の実施」を選択した場合回答】オンラインでの集団指導(Web 会議システムなど)の実施:問 27 の取組を実施する上で感じている課題について、当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択)

全体では、「質疑応答や理解度の把握が難しい」が 52.5%と最も高く、「事業所の通信環境や操作スキルに差があり、トラブル対応が必要である」が 41.1%、「対面時と比べ、関係構築や雰囲気づくりが難しい」が 31.0%、「画面上での説明が分かりにくく、理解が不十分になる場合がある」が 25.9%となっている。また「感じている課題は特にない」(13.9%)となっている。

自治体区分別にみると、比較的どの自治体にも同様の傾向がみられた。

図表 III-87 問 31(3). オンラインでの集団指導を実施する上での課題(複数選択)



	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連合・その他	全体
全体	23	8	20	97	10	158
事業所の通信環境や操作スキルに差があり、トラブル対応が必要である	43.5%	25.0%	40.0%	40.2%	60.0%	41.1%
質疑応答や理解度の把握が難しい	69.6%	50.0%	45.0%	49.5%	60.0%	52.5%
対面時と比べ、関係構築や雰囲気づくりが難しい	60.9%	12.5%	25.0%	26.8%	30.0%	31.0%
画面上での説明が分かりにくく、理解が不十分になる場合がある	34.8%	37.5%	15.0%	24.7%	30.0%	25.9%
その他	0.0%	25.0%	5.0%	5.2%	10.0%	5.7%
感じている課題は特にない	8.7%	12.5%	20.0%	14.4%	10.0%	13.9%
無回答	0.0%	0.0%	5.0%	1.0%	0.0%	1.3%

⑬指導の実施率向上のために求める支援 ※問2で運営指導を実施している、もしくは問3で集団指導を実施しているを選択した場合回答

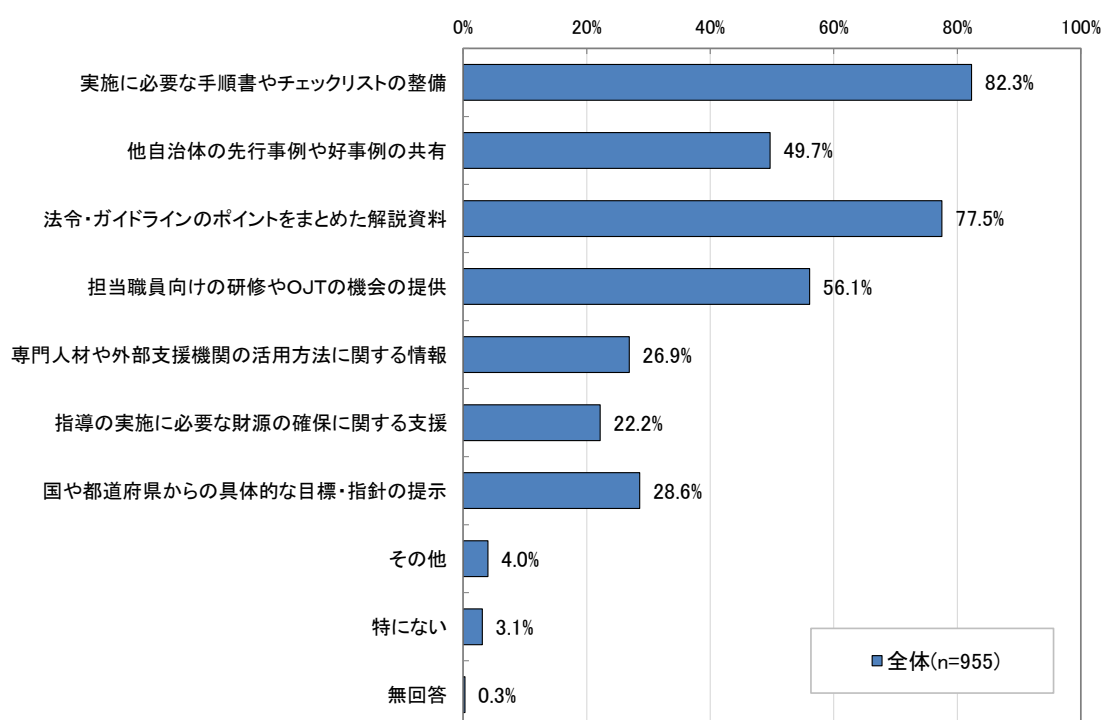
64. 問32. 指導の実施率をより向上させるために、都道府県もしくは国へ要望する支援があればお答えください。(複数選択)

全体では、「実施に必要な手順書やチェックリストの整備」が82.3%と最も高く、次いで「法令・ガイドラインのポイントをまとめた解説資料」が77.5%、「担当職員向けの研修やOJTの機会の提供」が56.1%、「他自治体の先行事例や好事例の共有」が49.7%となっている。一方、「特にない」は3.1%にとどまっており、運営指導や集団指導を実施している自治体においても、実施率のさらなる向上に向けた支援を求める声が広く存在していることが分かった。

自治体区分別では、いずれにおいても全体と同様の傾向が見られ、「実施に必要な手順書やチェックリストの整備」や「法令・ガイドラインのポイントをまとめた解説資料」といった、指導の実施を支える基礎的な支援に対する要望が高い割合を占めていた。

これらの結果から、運営指導や集団指導をすでに実施している自治体においても、指導業務をより円滑かつ継続的に実施していくための支援が求められている状況がうかがえる。特に、標準的な手順書やチェックリスト、法令・ガイドラインを分かりやすく整理した資料、担当職員の育成につながる研修やOJTといった共通基盤となる支援は、自治体区分にかかわらず幅広く必要とされている。

図表 III-88 問32. 指導の実施率向上のために都道府県もしくは国へ要望する支援(複数選択)



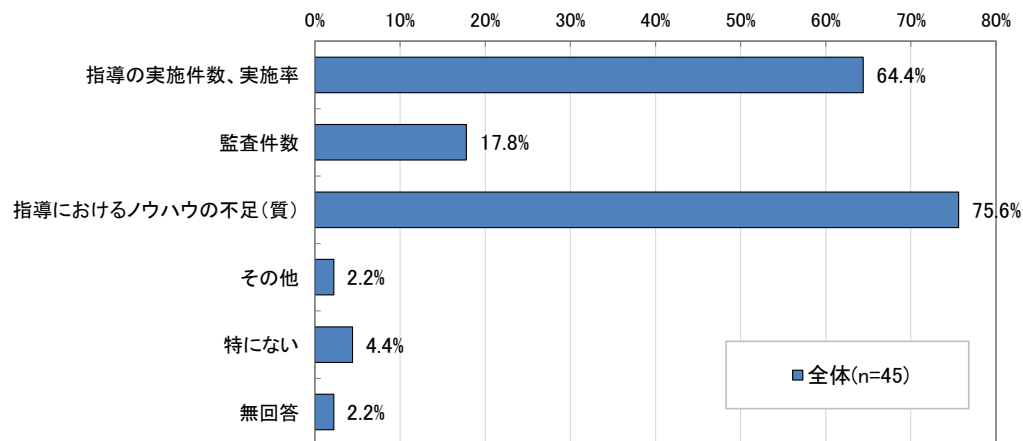
	都道府県	指定都市	中核市	市区町村	広域連 合・その 他	全体
全体	45	21	59	798	32	955
実施に必要な手順書やチェックリストの 整備	82.2%	81.0%	81.4%	82.7%	75.0%	82.3%
他自治体の先行事例や好事例の共有	64.4%	66.7%	57.6%	48.1%	43.8%	49.7%
法令・ガイドラインのポイントをまとめた 解説資料	88.9%	85.7%	72.9%	76.7%	84.4%	77.5%
担当職員向けの研修やOJTの機会の 提供	53.3%	42.9%	37.3%	57.6%	65.6%	56.1%
専門人材や外部支援機関の活用方法 に関する情報	37.8%	14.3%	23.7%	26.8%	28.1%	26.9%
指導の実施に必要な財源の確保に関 する支援	46.7%	47.6%	37.3%	19.2%	18.8%	22.2%
国や都道府県からの具体的な目標・指 針の提示	22.2%	28.6%	28.8%	28.9%	28.1%	28.6%
その他	6.7%	9.5%	6.8%	3.3%	9.4%	4.0%
特になし	0.0%	4.8%	1.7%	3.3%	6.3%	3.1%
無回答	2.2%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.3%

⑭都道府県が実施する管内自治体への支援 ※問 1 で「1.都道府県」を選択した場合回答

65. 問 33. 管内の自治体が行う指導において、実施状況に対する課題意識をすべてお答えください。
(複数選択)

全体では、「指導におけるノウハウの不足(質)」が 75.6%と最も高く、「指導の実施件数、実施率」が 64.4%となっている。一方で、「監査件数」は 17.8%にとどまっており、監査そのものの件数よりも、日常的な指導の進め方や実施状況に対する課題認識が相対的に強い結果といえる。

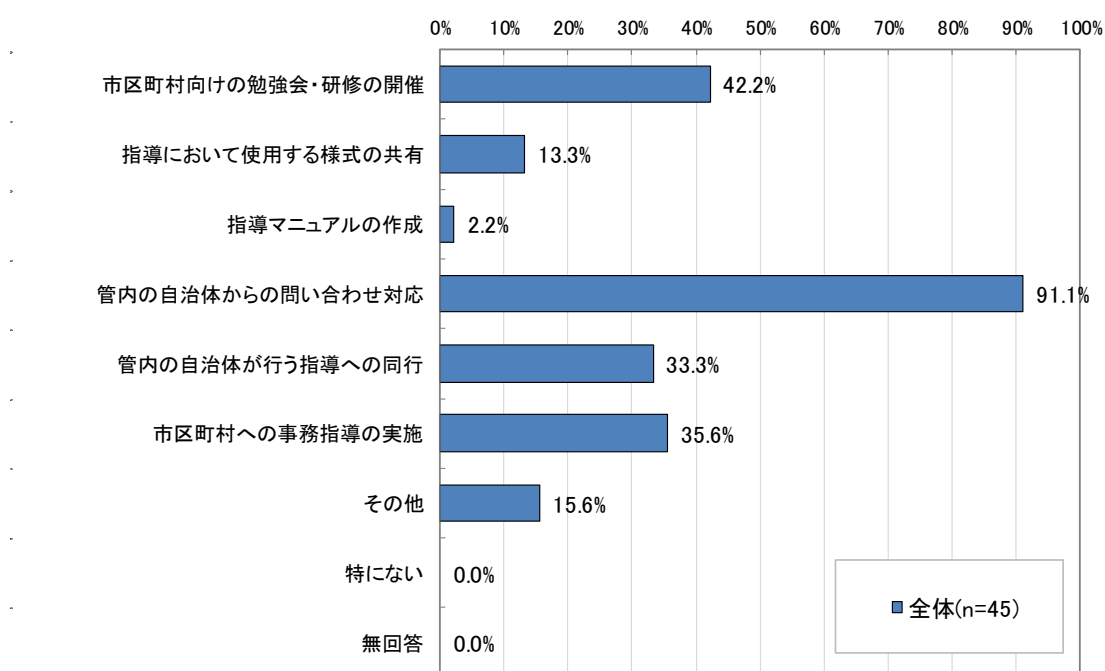
図表 III-89 問 33. 管内の自治体が行う指導の実施状況に対する課題意識(複数選択)



66. 問 34. 管内の自治体が行う指導に対して実施している支援があれば、当てはまるものをすべてお答えください。(複数選択)

「管内の自治体からの問い合わせ対応」が 91.1%と最も高く、都道府県による支援の中心が、日常的・随時的な助言や相談対応であることが明らかとなった。次いで、「市区町村向けの勉強会・研修の開催」が 42.2%、「市区町村への事務指導の実施」が 35.6%、「管内の自治体が行う指導への同行」が 33.3%と続いており、実務に近い形での支援も行われている。一方で、「指導において使用する様式の共有」は 13.3%、「指導マニュアルの作成」は 2.2%にとどまっている。

図表 III-90 問 34. 管内の自治体が行う指導に対して実施している支援(複数選択)

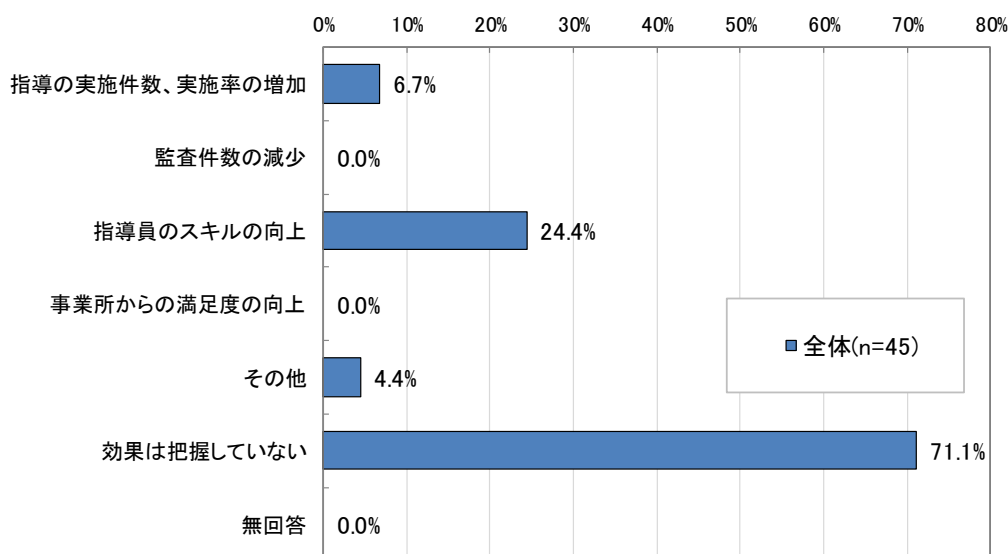


67. 問 35. 【問 34 で「8.特にない」以外を選択した場合回答】問 34 の支援を行ったことで得られた効果について、当てはまるものをすべてお答えください。(複数選択)

全体では、「指導員のスキルの向上」が 24.4%、「指導の実施件数、実施率の増加」が 6.7%と回答を得たものの、「効果は把握していない」が 71.1%と非常に高い割合を占めている。

この結果から、都道府県が実施している支援は、指導員のスキルや実施率の向上といった効果をもたらしている可能性があるものの、支援の効果を客観的に把握・検証する段階には至っていないといえる。

図表 III-91 問 35. 問 34 の支援を行ったことで得られた効果(複数選択)



3. まとめ

①運営指導について

<運営指導の未実施理由>

本調査結果から、運営指導が未実施となっている主な要因は、単なる人員数の不足にとどまらず、業務体制や人材育成のあり方といった構造的な課題にあることが明らかとなった。未実施の理由としては、人員不足に加え、準備時間の確保が困難であることや、実施方法・手順が不明確であることなど、複数の課題が重なって挙げられており、運営指導を実施するための前提条件が十分に整っていない自治体が多い状況にある。

未実施の最も大きな理由(問 4-2)として、「担当できる職員がいない(人員不足等)」が挙げられていることから、複数の課題の中でも、人員に関する問題が未実施の主要因となっていることが確認された。一方で、その内訳(問 4-3)を見ると、「他業務との兼務が多い」や「担当者の経験・ノウハウの不足」が高い割合を占めており、「職員の欠員」は相対的に少数であった。このことから、人員不足は単純な定員不足というよりも、運営指導を専任的に担う体制が確保されていないことや、専門性の蓄積が進んでいないことに起因していると考えられる。

また、運営指導の実施に向けて必要な支援(問 5)としては、「実施に必要な手順書やチェックリストの整備」や「担当職員向けの研修や OJT の機会の提供」、「法令・ガイドラインのポイントを整理した解説資料」など、実務に直結する具体的な支援が多く求められていた。これらの結果は、未実施自治体においては、運営指導の進め方を具体的にイメージしながら取り組める環境が十分に整備されていない状況が示唆される。

これらの傾向は、市区町村において特に顕著であり、運営指導の未実施は、個々の自治体固有の問題というよりも、多くの自治体に共通する構造的課題として捉える必要がある。今後は、人員配置や業務分担の工夫に加え、標準化された手順やツールの整備、実践的な研修・OJT の提供、他自治体の事例共有などを通じて、限られた人員でも運営指導に着手・継続できる環境を整備することが、運営指導の実施率向上に向けて重要になると考えられる。

<運営指導の実施率向上のための取組>

運営指導の実施率向上に向けて自治体が行っている具体的な取組について、他自治体との広域連携、事務受託法人への業務委託、オンラインでの運営指導(Web 会議システムなど)の活用、ICT の活用(タブレット端末の活用、クラウド型帳票確認、デジタルツールでの記録確認など)等について、自治体の実施状況を確認した。

結果として、人員不足や業務負担といった共通課題に対し、それぞれ異なるアプローチで対応しようとしている実態が明らかとなった。一方で、取組を実施していない自治体も多く、取組の導入状況や効果の認識にはばらつきが見られた。

➤ 他自治体との広域連携

他自治体との広域連携については、実施理由として業務の効率化や情報・課題の共有による指導の質向上が多く挙げられており、あわせて自治体単独での実施が困難との回答も一定数みられた。これらの結果より、業務負担の軽減や指導の質向上を図るとともに、単独実施では対応が難しい

人員・専門性・体制面の課題を補完する取組として活用されている様子がうかがえた。また、実施による効果としては、運営指導のノウハウ構築や指導の質向上、通知等に定める期間内での実施が挙げられており、一定の成果を感じている自治体が存在する一方で、自治体間での解釈や運用の違い、日程調整等に関する課題を挙げる回答もみられた。

➤ 事務受託法人への業務委託

事務受託法人への業務委託については、職員の業務負担の軽減や事務受託法人の専門性を活かし、指導の質を向上させるためといった理由が多く挙げられていた。これらの結果から、職員負担の軽減と指導の質確保・向上の双方を期待して導入されている取組であるといえる。

➤ オンラインでの運営指導(Web 会議システムなど)の活用

オンラインでの運営指導については、実施理由として対面実施が困難な状況への対応や職員負担の軽減・時間短縮が多く挙げられていた。物理的な制約や移動負担への対応として導入され、特に職員負担の軽減効果が強く認識されている取組であることがうかがえる。一方で、課題としては、通信環境や操作スキルの差、画面上での確認や説明の難しさ、対面時と比べた関係構築の難しさなどが挙げられている。

➤ ICT の活用(タブレット端末の活用、クラウド型帳票確認、デジタルツールでの記録確認など)

ICT の活用については、実施理由として事業所の業務の効率化・省力化や紙でのやり取りの煩雑さが多く挙げられており、運営指導に伴う事務作業や確認業務の効率化を目的として導入されている取組であることが読み取れる。実施による効果としては、職員負担の軽減が最も多く挙げられており、多くの自治体で共通して認識されている。一方で、紙資料との併用による二重業務や、導入・維持管理に関する負担を課題として挙げる回答もみられ、ICT 活用の進み具合や運用状況には差があることが確認された。

②集団指導について

＜集団指導の未実施理由＞

集団指導が未実施となっている背景には、運営指導と同様に、人員不足や時間的制約といった体制面の課題が大きく影響していることが確認された。特に、「担当できる職員がいない(人員不足等)」が主な理由として挙げられており、人員に関する問題が未実施の主要因となっている。その内訳を見ると、「職員の欠員」よりも、「他業務との兼務の多さ」や「担当者の経験・ノウハウの不足」が中心であり、単純な職員数の不足というよりも、専任的に集団指導を担う体制や、専門性の蓄積が十分に進んでいないことが背景にあることが示唆される。

また、集団指導については「実施しなくても情報提供で代替できていると考える」と回答した自治体が一定数存在しており、集団指導の位置づけや必要性に関する認識に差が見られる点が特徴的である。一方で、手順書やチェックリストの整備、分かりやすい解説資料、研修や OJT の提供などのニーズは高く、実務に向けた基盤整備が求められている。

これらを踏まえると、集団指導の未実施は個々の自治体固有の問題というよりも、特に市区町村に共通する構造的課題として捉える必要があり、今後は、標準化された手順やツールの整備、人材育成を支え

る仕組みづくり、事例共有等を通じて、限られた体制の中でも集団指導に着手・継続できる環境を整備していくことが重要であると考えられる。

＜集団指導の実施率向上のための取組＞

集団指導の実施率向上に向けた取組として、他自治体との広域連携、事務受託法人への業務委託、オンラインによる集団指導(Web 会議システム等)の活用について、自治体の実施状況や実施理由、実施による効果および課題を確認した。一方で、導入状況や効果の認識には自治体間で差があり、対応状況は一律ではない。

➤ 他自治体との広域連携

他自治体との広域連携については、実施理由として業務の効率化や職員負担の軽減が多く挙げられており、加えて自治体単独では実施が難しいとの回答も一定数みられた。これらの結果から、広域連携は、集団指導に必要な人員やノウハウを補完し、単独実施が困難な状況を乗り越える手段として活用されていると考えられる。

実施による効果としては、自治体職員の負担軽減が最も多く挙げられており、業務量や時間、移動等の面で一定の効果を感じている自治体が多いことがうかがえる。また、指導内容の共有や情報・課題の整理がしやすくなったといった回答もみられ、効率化に加えて指導の質の向上につながっていると認識している自治体も存在する。

一方で、自治体間での考え方や運用の違い、役割分担や日程調整の難しさなどが課題として挙げられている。

➤ 事務受託法人への業務委託

事務受託法人への業務委託については、実施理由として職員の業務負担を軽減するため、専門性を活かして集団指導を実施するためといった回答がみられた。これらの結果から、業務委託は、人員不足やノウハウ不足といった課題に対する直接的な対応策として位置づけられている取組であるといえる。

実施による効果としては、指導の質の向上が高い割合で挙げられており、特に準備や運営に係る事務作業の軽減に効果を感じている自治体が多いことが読み取れる。一方で、課題として委託費用の負担が挙げられている。

➤ オンラインでの運営指導(Web 会議システムなど)の活用

オンラインでの運営指導については、実施理由として事業所の参加しやすさの考慮といった回答が多く挙げられており、時間的・物理的制約への対応として導入されている様子がうかがえる。

実施による効果としては、職員負担の軽減に加え、「事業所が参加しやすくなった」といった回答もみられ、参加機会の確保や実施のハードルを下げる効果があると認識されている自治体が存在する。一方で、課題としては、質疑応答や理解度の把握が難しいこと、通信環境や操作スキルに差があり、トラブル対応が必要であることといった点が挙げられており、対面での実施と比べた双方向性や理解度把握の難しさが課題として認識されていた。

③都道府県が実施する管内自治体への支援について

都道府県は、管内自治体における指導の課題として、「指導におけるノウハウの不足(質)」、「指導の実施件数、実施率」を主な問題として認識しており、量と質の双方に課題意識を持っている。

支援内容(問 34)としては、「管内の自治体からの問い合わせ対応」が中心であり、加えて、市区町村向けの勉強会・研修の開催や、事務指導の実施、指導への同行といった、実務に近い形での支援も一定程度行われていることが確認された。一方で、「指導において使用する様式の共有」や「指導マニュアルの作成」といった、共通的・標準的に活用できるツールの整備に関する支援は限定的である。これは、管内自治体の多様な状況に個別対応する支援が優先されている一方で、指導の進め方や判断基準を統一・標準化する取組については、必ずしも十分に進んでいない可能性を示唆している。

また、支援の効果(問 35)については、「指導員のスキルの向上」や「指導の実施件数、実施率の増加」といった効果を挙げる回答がみられたものの、「効果は把握していない」との回答も多く、効果検証する仕組みが十分に構築されていない状況がうかがえる。

以上の結果を総合すると、都道府県は、管内自治体の指導におけるノウハウ不足や実施率の低さといった課題を認識し、主として相談対応や研修等を通じた人的支援を行っていることが明らかとなった。一方で、支援内容とその成果を結び付けて評価する視点や、指導の質や進め方を底上げするための標準化されたツールの整備については、今後の課題として残されていると考えられる。今後は、管内自治体の実施状況を踏まえつつ、個別支援とあわせて、共通様式やマニュアルの整備、効果測定を意識した支援の設計を進めていくことが、都道府県による支援の実効性を高める上で重要であると考えられる。

IV. 運営指導の実施に課題を抱える自治体に対するヒアリング調査

1. 調査概要

アンケート調査の結果を踏まえ、運営指導を未実施と回答している自治体における課題の実態をより詳細に把握するため、未実施自治体に対してヒアリングを実施した。自治体に対しては、運営指導の実施が困難となっている要因やその経緯、実施体制、課題の背景等について確認するとともに、アンケート調査では把握しきれない具体的な状況や前後関係について深掘りを行うこととした。

①調査対象

アンケート調査において運営指導を実施していないと回答した自治体(集団指導のみ実施している自治体を含む)のうち、一定以上の人口規模(5千人以上)を有する自治体を対象として抽出し、大都市圏、地方都市、一般市町の区分を踏まえて選定した。

図表 IV-1 運営指導の実施に課題を抱える自治体に対するヒアリング 調査対象自治体

地域区分	地域	人口	自治体の地域性
大都市圏	関東	約8万人規模	大都市近郊の住宅地
	関東	約2万人規模	大都市近郊の住宅地
	近畿	約3万人規模	大都市近郊の住宅・産業複合地域
地方都市	関東	約4万人規模	内陸部の中規模都市
	関東	約3万人規模	沿岸部の中規模都市
一般市町	東北	約1万人規模	農業を中心とする地域
	関東	約1万人規模	内陸部の農業地域
	北陸	約1万人規模	沿岸部の農漁業地域
	中部	約2万人規模	観光業を中心とする地域
	中国	約1万人規模	大都市近郊の住宅地域

②調査方法

電話にてヒアリングを実施した

③調査時期

令和7年(2025年)11月～12月

④調査項目

- 主な調査項目
 - ・ 基本情報
 - ・ 指導の実施が困難な要因
 - ・ 実施が困難となった経緯

- ・ 実施困難となっている要因と背景
- ・ 実施に向けて必要と考える支援

⑤倫理的配慮

本事業では、ヒアリング依頼時に事業の趣旨を説明し、同意を得たうえで実施した。なお、未実施自治体については、自治体名が特定されないよう配慮の上報告書に掲載している。

2. 調査結果

未実施自治体に対するヒアリングの結果、運営指導の実施が困難となっている要因は、単一ではなく、Ⅱ章で整理した人的要因、構造的要因、意識的要因及び外的要因が相互に影響し合うことで生じていることが確認された。特に、「人員が不足している」という声に加え、「進め方が分からない」「判断に自信が持てない」といった意見が複数の自治体で共通して見られ、実務の進め方の不明確さと判断への不安が重なり、実施に至らない状況が継続している。

①人的要因

多くの自治体から、「担当者が1人で他業務も抱えている」「日常業務で手一杯で準備の時間が取れない」といった意見が挙げられた。特に小規模自治体では、運営指導を専任業務として位置づけること自体が難しく、他業務との兼務を前提とした体制とならざるを得ない。このため、「やらなければならない認識はあるが、着手できていない」との声が共通して見られた。

また、運営指導は、事前準備、事業所との調整、実地での確認、結果整理といった工程を伴い、1件あたりの業務負担が大きいことも、着手のハードルを高めている。

さらに、「過去に経験のある職員がいない」「異動により知見が引き継がれていない」といった意見もあり、人員の不足に加え、経験の蓄積や継続性の観点でも課題が生じている。

②構造的要因

「何から手をつければよいかわからない」「どこまで確認すればよいのか判断できない」といった意見が複数の自治体で見られた。具体的には、確認項目の範囲や優先順位、事前準備の進め方、実地での確認手順といった業務の進め方が整理されておらず、「マニュアルはあるが実務に落とし込めていない」との指摘があった。

また、「様式やチェックリストが整備されていないため、一から準備する必要がある」といった意見もあり、準備負担の大きさが実施の障壁となっている。

このように、業務が個人の経験や判断に依存する構造が、継続的な実施を困難にしている。

③意識的要因

「指摘内容が適切か自信が持てない」「どこまで踏み込んでよいかわ判断が難しい」といった、判断に対する不安が多くの自治体で共通して挙げられた。

また、「誤った指導をしてしまうのではないか」という懸念から、実施自体を見送る傾向も見られた。「判断内容について相談・確認できる体制が十分でない」といった意見もあり、こうした不安が解消されないことが、実施への心理的ハードルを高めている。

小規模自治体では「事業所との距離が近く、関係性に配慮する必要がある」との声もあり、指導として踏み込むことへの心理的負担が実施の抑制要因となっている。

④外的要因

「コロナ禍で中断して以降、再開のきっかけを失っている」といった意見が複数の自治体で見られた。

また、「再開しようとしても準備負担が大きく、後回しになっている」「担当者が変わり、再開の段取りが分からない」といった声も挙げられた。「制度としての枠組みはあるが、具体的な進め方は自治体に委ねられているため、実務のイメージが持ちにくい」との指摘もあり、制度運用面での不確実性も影響している。

また、運営指導の実施方法や確認内容について、自治体ごとの判断に委ねられる部分が多く、実務としての標準的な進め方が十分に示されていないことも、現場における負担や不安を高める要因となっている。

⑤要因の重なりによる実施停滞の構造

ヒアリング結果からは、各要因が単独で存在するのではなく、相互に影響し合うことで実施の停滞を生じさせていることが確認された。例えば、「人手が足りず準備時間が取れない」→「進め方を整理できない」→「判断に自信が持てない」→「実施を見送る」といった連鎖的な構造が複数の自治体で共通して見られた。

特に、「進め方が分からない」という状況（構造的要因）と、「判断に自信が持てない」という不安（意識的要因）が重なり、実施に踏み出せない状態が生じている点が、本調査において共通して確認された主要なボトルネックである。

3. まとめ

未実施自治体における課題は、「人員が不足している」という側面に加え、「進め方が分からない」「判断に自信が持てない」といった複数の要因が重なり合うことで生じている。特に、業務の進め方やノウハウが十分に整理されていないことと、それに起因する判断への不安が、実施の停滞に大きく影響している。

これらを踏まえると、運営指導の実施率向上に向けては、人員確保に加え、実務の進め方を具体的に示す仕組みや、判断を補完する支援体制の整備が重要であると考えられる。

V. 実施率向上に資する取組に関するヒアリング調査

1. 調査概要

アンケート調査の結果及び未実施自治体に対するヒアリング(IV章)を踏まえ、運営指導の実施率向上に資する取組及び支援の実態を把握するため、先進的な取組を実施している自治体等並びに市町村に対する支援を実施している都道府県に対してヒアリングを実施した。

前章で整理した運営指導の実施が困難となっている要因やその背景を踏まえ、本章では、これらの課題への対応として、実施率向上に資する取組及び支援の実態を整理する。

2. 先進的取組を実施している自治体等に関するヒアリング調査

①調査対象

アンケート調査において、運営指導の実施率向上に資する取組(広域連携、事務受託法人への業務委託、オンラインでの運営指導、ICTの活用等)を実施していると回答した市町村、都道府県、広域連合等の中から、地域性や人口規模等を踏まえて選定した。

図表 V-1 先進的取組を実施している自治体等に関するヒアリング 調査対象

取組区分	都道府県	自治体(団体)名
他自治体との 広域連携	静岡県	賀茂地域1市5町 (下田市、南伊豆町、松崎町、西伊豆町、河津町、東伊豆町、 <u>事務局:静岡県賀茂健康福祉センター</u>)
	佐賀県	杵藤地区広域市町村圏組合 (武雄市、鹿島市、嬉野市、大町町、江北町、白石町、太良町)
	和歌山県	<u>田辺市</u> (委託先) みなべ町、白浜町、上富田町、すさみ町(委託元)
	鹿児島県	徳之島島内自治体(徳之島町・伊仙町・天城町)
	愛知県	東三河広域連合 (豊橋市、豊川市、蒲郡市、新城市、田原市、設楽町、東栄町、豊根村)
	愛知県	尾三地区自治体間連携協力 (日進市、 <u>みよし市</u> 、東郷町、豊明市、長久手市)
ICTの活用	静岡県	静岡県庁
	愛知県	名古屋市
	鹿児島県	垂水市
オンラインでの 運営指導	三重県	三重県庁

※下線は取組に関与している複数自治体のうちヒアリング実施先

②調査方法

ヒアリング調査対象の希望を踏まえ、Web 会議、電話又は対面によりヒアリングを実施した。

③調査時期

令和7年(2025 年)11 月～令和8年(2026年)2 月

④調査項目

➤ 主な調査項目

- ・ 基本情報
- ・ 指導の実施状況
- ・ 指導の実施における課題
- ・ 先進的な取組の実施状況
- ・ 実施している取組の概要
- ・ 実施の効果
- ・ 実施までにボトルネックとなった事項
- ・ 今後の期待

⑤倫理的配慮

本事業では、ヒアリング依頼時に事業の趣旨を説明し、同意を得たうえで実施した。また、報告書及び事例集の内容は、ヒアリング先に確認したうえで掲載している。

3. 先進的取組を実施している自治体等に関するヒアリングの調査結果

①取組類型の整理

先進的な取組を実施している自治体等に対するアンケート結果及びヒアリング結果を踏まえると、運営指導の実施率向上に資する取組は、概ね4つに整理することができる。

図表 V-2 運営指導の実施率向上に資する取組の類型

類型	ヒアリング先自治体等(五十音順)
広域連携による体制構築	杵藤地区広域市町村圏組合(佐賀県) 賀茂地域(静岡県) 田辺市(和歌山県) 徳之島3町(鹿児島県) 東三河広域連合(愛知県) 尾三地区(愛知県)
事務受託法人の活用	(昨年度事業でヒアリングを実施済)
ICT 活用による業務効率化	静岡県 垂水市(鹿児島県) 名古屋市(愛知県)

本整理では、ICT 活用を業務全体の効率化に関する取組、オンライン指導の活用を実施手法そのものの効率化に関する取組として区分している。また、運営指導に係る取組のうち、事務受託法人の活用については、過年度の調査研究において、その活用状況や実施体制、効果及び課題について整理を行っている。本年度はこれを踏まえ、それ以外の自治体等が主体となって実施している取組に焦点を当て、ヒアリングを実施した。

以下では、本年度のヒアリング対象である自治体の取組を中心に、広域連携、ICT 活用及びオンライン指導の活用について整理する。

②広域連携による体制構築

広域連携は、人的資源やノウハウの不足に対応するための基盤的な取組であり、体制の確保と専門性の向上の両面で効果が確認された。例えば、東三河広域連合では、構成市町村が個別に実施していた運営指導を広域的に集約し、専門職員による一体的な実施体制を構築している。これにより、小規模自治体において課題となっていた「経験の蓄積が困難」「判断に不安がある」といった状況に対し、専門性の確保と指導水準の平準化が図られている。

また、尾三地区では複数市町が合同で運営指導を実施し、復命会等を通じて判断内容の共有・調整を行うことで、指導のばらつきの解消と職員のスキル向上につなげている。田辺市のように周辺町から事務委託を受けて市が一括して運営指導を担う取組も見られ、出向職員が実務経験を持ち帰る仕組みにより、人材育成と体制維持の両立が図られている。

このように、広域連携は、単独自治体では確保が難しい人員体制や専門性を補完する手段として機能している。

③ICT 活用による業務効率化

ICT 活用は、運営指導に係る事前準備、実施、事後処理の各工程における業務負担を軽減し、限られた人員の中で実施件数を確保するための基盤として活用されている。例えば、名古屋市では指導履歴や指摘事項を一元管理する仕組みを構築し、情報共有と業務効率化を図っている。これにより、紙を前提とした業務プロセスの見直しが進み、事前準備や事後処理の負担軽減につながっている。

また、垂水市ではチャットツールを活用し、事前資料の提出や事業所とのやり取りをオンラインで完結させることで、移動や来庁に伴う負担を削減している。静岡県では資料の電子化や直行直帰の徹底といった日常業務の見直しを積み重ねることで、対面指導を維持しながら業務負担の軽減を図っている。

このように、ICT 活用は単なるデジタル化ではなく、業務全体の見直しと組み合わせることで効率性の向上に寄与している。

④オンライン指導の活用

オンライン指導は、対面による運営指導を補完する手法として導入されており、移動負担の軽減や実施の柔軟化に寄与している。

オンライン指導を活用している三重県では、福祉用具貸与・販売事業所を対象にオンラインによる運営指

導を実施しており、書類確認を中心としたサービス種別に限定することで、効率的な運用を実現している。オンライン実施にあたっては、事前に資料を提出させる、画面共有を活用するなど、対面と同等の確認が可能となるよう工夫が行われている。一方で、書類の真正性確認や詳細な確認には一定の制約があることから、すべてのケースに適用するのではなく、対面指導と組み合わせた運用がなされている。

このように、オンライン指導は、実施手法の選択肢を拡張する取組として位置付けられている。

⑤4要因との対応関係

これらの取組は、人的要因、構造的要因、意識的要因及び外的要因に対して、それぞれ対応する形で機能している。

広域連携は、人員不足や経験不足といった人的要因への対応として機能するとともに、共同実施を通じて判断の共有が進むことで意識的要因の軽減にも寄与している。

ICT 活用は、業務の進め方を標準化・可視化することで構造的要因への対応となり、業務負担の軽減を通じて人的要因の緩和にもつながっている。

オンライン指導は、移動や対面実施に伴う制約といった外的要因への対応として機能するとともに、実施手法の柔軟化により実施のハードルを下げる効果を有している。

事務受託法人の活用は、専門的な知見や人的資源を外部から補完することで人的要因への対応となるとともに、業務の一部を外部に委ねることにより、業務分担の見直しや効率化といった構造的要因への対応としても機能する。一方で、導入にあたっては制度理解や委託範囲の整理等が必要となることから、他の取組と組み合わせながら活用していくことも重要である。

このように、各取組は単独で機能するものではなく、複数の要因に対して横断的に作用している。

⑥取組の組合せによる実施率向上の構造

ヒアリング結果からは、特定の取組のみで実施率が向上するのではなく、複数の取組を組み合わせることで、実施の定着が図られていることが確認された。例えば、広域連携による体制強化と業務の標準化を組み合わせることで、実施の安定性と効率性が同時に確保されている。また、判断支援の仕組みと組み合わせることで、心理的なハードルの低減にもつながっている。

名古屋市においては、事務受託法人の活用と ICT による情報管理を組み合わせた運用が行われている点が特徴的である。具体的には、一部サービスについて事務受託法人が運営指導を担う一方で、指導結果や進捗状況等を ICT 上で一元管理し、市と受託法人が同一の情報基盤を共有する仕組みが構築されている。これにより、市は委託業務の内容を即時に把握し、必要に応じて確認を行うことが可能となっている。

このような運用は、事務受託法人による業務分担と ICT による情報共有・統制を組み合わせることで、複数の課題に同時に対応する構造となっており、業務の外部化と情報の一元管理を組み合わせることで、業務負担の軽減と指導の質の担保の両面に寄与することが確認された。

4. まとめ

先進的な取組を実施している自治体等では、運営指導の実施率向上に向けて、人的要因、構造的要因、意識的要因及び外的要因に対し、複数の取組を組み合わせ対応している。特に、広域連携による体制の確保、業務の標準化、判断を支える仕組みの整備が相互に作用することで、実施の定着が図られ

ている。また、「まずは実施する」「実施しながら改善する」といった段階的なアプローチが、継続的な運用につながっている点も重要な示唆である。

5. 市町村支援を実施している都道府県に関するヒアリング調査

①調査対象

アンケート調査において、市町村に対する運営指導の実施率向上に資する支援を実施していると回答した都道府県のうち、当該支援により一定の効果が得られていると回答した都道府県を対象として選定した。

図表 V-3 市町村支援を実施している都道府県に関するヒアリング 調査対象

都道府県	部署名
北海道	保健福祉部 福祉局 高齢者保健福祉課
岩手県	保健福祉部 長寿社会課
新潟県	福祉保健部 国保・福祉指導課 介護指導班
静岡県	健康福祉部 福祉長寿局 福祉指導課
愛知県	福祉局 福祉総務課 監査指導室
滋賀県	健康医療福祉部 医療福祉推進課
愛媛県	保健福祉部 生きがい推進局 長寿介護課
福岡県	保健医療介護部 介護保険課 監査指導第二係
宮崎県	福祉保健部 長寿介護課

②調査方法

ヒアリング調査対象の希望を踏まえ、Web 会議、電話又は対面によりヒアリングを実施した。

③調査時期

令和7年(2025年)11月～令和8年(2026年)2月

④調査項目

- 主な調査項目
 - ・ 基本情報
 - ・ 指導の実施状況
 - ・ 指導の実施における課題
 - ・ 管内自治体の状況及び課題意識
 - ・ 都道府県による支援の実施状況
 - ・ 実施している支援の概要
 - ・ 実施の効果
 - ・ 実施までにボトルネックとなった事項
 - ・ 今後の期待

⑤倫理的配慮

本事業では、ヒアリング依頼時に事業の趣旨を説明し、同意を得たうえで実施した。また、報告書及び事例集の内容は、ヒアリング先に確認したうえで掲載している。

6. 市町村支援を実施している都道府県に関するヒアリングの調査結果

本項では、都道府県による支援の実態を整理する。ヒアリングの結果、都道府県による市町村支援については、各都道府県において実施方法や関与の度合いに差が見られるものの、共通して以下の取組が実施されていることが確認された。

- 市区町村向け勉強会・研修
- 指導様式・確認視点の共有
- 指導マニュアルの作成
- 問い合わせ対応
- 市町村指導への同行
- 市町村への事務指導

なお、このうち問い合わせ対応については、すべての都道府県において日常的に実施されており、市町村支援の基盤的な機能として位置付けられることから、本章では個別の取組としては扱わず、各取組を支える前提として整理する。

各取組の実施状況を整理すると、図表VI-1 のとおりである。

図表 V-4 市町村支援を実施している都道府県 取組事例

都道府県	市区町村向け 勉強会・研修	指導様式・ 確認視点の 共有	指導 マニュアル 作成	問い合わせ 対応	市町村指導 への同行	市町村への 事務指導
北海道	○	×	×	○	○	○
岩手県	○	×	×	○	○	×
新潟県	○	○	×	○	△	×
静岡県	○	△	×	○	○	×
岐阜県	×	×	×	○	×	○
愛知県	×	△	×	○	△	○
滋賀県	○	×	×	○	○	×
愛媛県	○	×	×	○	△	×
宮崎県	×	×	×	○	△	×
福岡県	○	○	×	○	○	○

これらの支援は、個別の事業所に対して自治体が発行する指導を代替するものではなく、市町村が主体的に運営指導を実施できるよう、判断の視点や実務の進め方を補完するものとして位置付けられている。

各取組の内容について、次項以下で取り上げる。

①市区町村向け勉強会・研修

各都道府県が実施する市町村職員向けの勉強会・研修については、多くの都道府県において実施されている。各都道府県において、研修の内容としては、制度改正や基準の説明に加え、運営指導の具体的な進め方、事前準備、確認事項、役割分担等、実務に即した内容が中心となっている。例えば、福岡県では、運営指導の実施手順や確認事項を具体的に整理した研修が実施されており、市町村職員が実務を具体的にイメージできるよう工夫されている。

また、岩手県や新潟県においても、事例共有や演習を取り入れることで、実務に即した理解の促進が図られている。

このように、各都道府県における研修は、単なる制度説明にとどまらず、運営指導の実施に必要な実務能力の向上に資する取組となっている。

②指導様式・確認視点の共有

各都道府県において、指導様式や確認視点の共有は、チェックリストや研修資料等の形で一定程度実施されているものの、体系的に整備されている事例は限定的である。例えば、新潟県では、運営指導における確認項目や着眼点を整理した資料を研修等で共有しており、市町村職員が指導時に参照できるよう工夫が行われている。

また、福岡県においても、確認項目を整理した資料の共有が行われており、指導の進め方の共通理解の形成に寄与している。一方で、多くの都道府県においては、これらの内容は形式的な様式として整備されているというよりも、研修や問い合わせ対応、同行等を通じて実務的に共有されている実態が見られる。

このように、各都道府県における標準化の取組は一定程度見られるものの、その手法は必ずしも形式化されたものではなく、柔軟な運用の中で実現されている点が特徴である。

③指導マニュアルの作成

各都道府県において、指導マニュアルの作成については、明確に整備されている事例はほとんど見られなかった。その背景として、運営指導においては、制度改正への対応や地域の実情に応じた柔軟な判断が求められることから、固定的なマニュアルによる運用がなじみにくいことが挙げられる。

このため、多くの都道府県においては、マニュアルの整備よりも、研修や同行、問い合わせ対応等を通じた実務的な支援が重視されている。

④市町村指導への同行

各都道府県において、市町村職員の同行や合同による運営指導が実施されており、実地での経験機会の提供が中核的な支援となっている。例えば、岩手県では、市町村職員が県の運営指導に同行する機会が設けられており、指導の進め方や確認方法を現場で学ぶことができる体制が整備されている。

また、愛媛県や宮崎県においては、困難事案や要請があった場合に同行するなど、状況に応じた柔軟な対応が行われている。滋賀県や北海道等においては、合同での指導を通じて、市町村単独では対応が難しい事案への対応が図られている。

このように、各都道府県における同行は、単なる支援にとどまらず、市町村職員の実務能力の向上と実

施のハードル低減の双方に寄与する取組となっている。

⑤市町村への事務指導

一部の都道府県においては、市町村の運営指導の実施体制や実施状況について確認を行う事務指導が実施されている。事務指導は、他の取組と異なり、市町村の実施体制そのものに働きかける取組である点で特徴的である。例えば、福岡県では、保険者指導として市町村の実施状況の確認を行うとともに、研修や同行と組み合わせた支援が体系的に実施されている。

また、北海道や愛知県等においても、実施体制の確認や改善に向けた指導が行われている。

このように、各都道府県における事務指導は、市町村の取組を直接的に改善する契機となるとともに、他の支援と組み合わせることで効果を発揮している。

⑥取組の組合せによる支援構造

都道府県による市町村支援は、単一の取組ではなく、複数の取組を組み合わせで実施されている点に特徴がある。特に、各都道府県においては、

- ・ 勉強会・研修(知識の提供)
- ・ 指導様式・確認視点の共有(標準化)
- ・ 同行(実地支援)

といった取組が相互に補完し合うことで、市町村職員の理解と実務能力の向上が図られている。

さらに、事務指導を実施している都道府県においては、これらに加えて実施体制への働きかけが行われており、より包括的な支援が実現されている。都道府県による支援は、人的要因、構造的要因、意識的要因に対して横断的に作用する構造を有している。

⑦支援の効果

都道府県による市町村支援については、ヒアリングにおいて、運営指導の実施に向けた理解の促進及び実務対応の補完に関する効果が確認されている。具体的には、都道府県による研修やマニュアルの提供を通じて、運営指導の基本的な手順や確認事項に関する理解が進み、「何から着手すべきか分からない」といった状況の解消につながっている。また、指導様式や確認視点の共有により、事前準備や確認手順が整理され、市町村における運営指導の進め方の明確化が図られている。

都道府県職員による同行や個別支援については、実地での判断や指導の進め方に関する具体的な助言を通じて、「判断に自信が持てない」といった不安の軽減につながっているとの意見が見られる。これにより、担当者の経験や知識の不足を補完する役割が確認されている。

さらに、実施状況の把握や働きかけについては、これまで運営指導を実施できていなかった市町村において、実施に至る契機となった事例も確認されており、実施の優先順位付けや着手の後押しとして機能している状況が見られる。

これらの内容から、都道府県による支援は、IV章で整理した未実施自治体における「進め方が分からない」「判断に自信が持てない」といった課題に対して、実務の進め方の提示や判断の補完を通じて対応する機能を有している。

⑧支援にあたっての課題

一方で、都道府県による市町村支援については、ヒアリングにおいて、支援を実施する側である都道府県から複数の意見が見られる。

第一に、人的リソースや体制の制約に関する点である。都道府県からは、「限られた人員の中で管内全体を対象とする必要がある」「すべての市町村に対して同様の支援を実施することは難しい」といった意見が見られ、同行や個別支援といった実務に踏み込んだ支援については、対象市町村を限定して実施している状況が確認されている。このため、特に支援を必要とする市町村に対して十分な支援が行き届かない場合があることが示唆される。

第二に、研修やマニュアル等による知識共有の継続性に関する点である。都道府県からは、「研修を実施しても担当者の異動により知識が引き継がれにくい」「一度の支援では定着につながりにくい」といった意見が見られ、支援の効果が継続的な体制整備につながりにくい状況が確認されている。

第三に、支援内容と市町村の実態との関係に関する点である。都道府県からは、「実施を促す必要がある一方で、市町村の体制や負担も踏まえる必要がある」「実施の必要性は理解されているが、現場では着手できない状況がある」といった意見が見られ、支援が必ずしも実施の定着に直結しない場合があることが示唆される。

これらの内容から、都道府県による支援は、Ⅳ章で整理した人的要因、構造的要因、意識的要因に起因する課題に対して一定の対応を行っているものの、支援の範囲や継続性、実施への結びつきといった点において制約がある状況が見られる。

7. まとめ

本章では、都道府県による市町村支援について、ヒアリング結果をもとに、その内容及び実施に当たった状況を整理した。その結果、都道府県による支援は、研修やマニュアルの提供、同行や個別支援、実施状況の把握や働きかけ、指導様式や確認視点の共有といった取組を通じて、市町村における運営指導の実施に関する知識や実務対応を補完する役割を果たしていることが確認された。

一方で、支援の実施に当たっては、都道府県における人員体制の制約や、市町村における知識の継承の難しさ、実施に向けた負担との関係といった点から、支援が必ずしも実施の定着に結びつかない場合があることも確認された。

これらの内容は、Ⅳ章で整理した未実施自治体における課題と対応するものであり、都道府県による支援は、これらをつなぐ役割を果たしているものとして位置づけられる。

VI. 事例集の作成

1. 目的

本調査研究事業では、運営指導の実施に関する課題及び実施率向上に資する取組について整理を行った。これらの結果を踏まえ、本事例集は、運営指導の実施に課題を有する自治体に対し、実施率向上に資する具体的な取組や支援の内容を整理・提示し、実務の参考に資することを目的として作成したものである。

なお、事務受託法人の活用については、過年度の調査研究において整理を行っていることから、本事例集ではそれ以外の自治体等が主体となって実施している取組を中心に取り上げている。

2. 対象者

本事例集の主な対象者は、介護保険施設等に対する運営指導を所管する自治体及び都道府県の担当部署である。

具体的には、運営指導を未実施の自治体、実施率の向上や業務の改善に課題を有する自治体、並びに市町村に対する支援のあり方について検討を行っている都道府県を対象としている。

3. 事例集の構成

本事例集では、運営指導の実施率向上に資する取組について、広域連携、ICT 活用、オンライン指導等の類型ごとに整理するとともに、先進的な取組を実施している自治体の事例及び都道府県による市町村支援の事例を掲載している。

各事例においては、取組の概要、導入の経緯、実施体制、効果及び課題等を整理している。

4. 活用方法

本事例集は、自治体及び都道府県の担当者が、自らの体制や課題に応じて参照し、運営指導の実施に向けた検討及び業務改善に活用することを想定している。

具体的には、運営指導を未実施の自治体においては実施に向けた進め方の把握に、また、実施率の向上や業務の効率化に課題を有する自治体においては取組の見直しや改善の検討に活用することが想定される。

さらに、都道府県においては、市町村に対する支援内容の検討にあたり、本事例集を参照することが想定される。

VII. 自治体交流会の開催

1. 目的

自治体が指導の実施率向上に向けて取り組んでいる工夫や、活用可能な支援策を共有し、全国の自治体職員が自らの体制や状況に応じた指導の実施・改善を検討することを目的として、自治体交流会を開催した。あわせて、都道府県による管内自治体への支援の取組についても紹介し、市町村と都道府県の役割分担や連携の在り方の検討につなげることを目指した。

2. 対象者

運営指導・集団指導を担当する全国の自治体職員を対象として実施した。

3. 開催概要

①自治体交流会の概要

図表 VII-1 自治体交流会の概要

交流会名	指導の実施率向上に関する取組についての自治体交流会
開催日時	2026 年年3月 16 日(月) 13:30～15:00
開催方法	オンライン開催(Zoom 会議)
参加者数	320 件
プログラム	1. 開会挨拶 2. アンケート調査御礼・結果報告(事務局) 3. 事例紹介(事務局) ・先進自治体の取組(①広域連携による体制構築②事務受託法人の活用 ③ICT活用による業務効率化④オンライン指導の活用) ・都道府県による支援事例 4. 質疑応答・ディスカッション(好事例該当自治体・都道府県、事務受託法人、事務局) 5. 総括・閉会挨拶
備考	※後日、期間限定でアーカイブ配信を実施した。

②質疑応答・ディスカッションについて

質疑応答・ディスカッションでは、申込自治体の事前質問を題材として、指導の実施率向上に向けた取組を行う自治体等が質問に回答する形式とした。

図表 VII-2 自治体交流会の登壇自治体等

取組内容	登壇者
事務受託法人の活用	こうべ市民福祉振興協会
ICT 活用による業務効率化	名古屋市
オンライン指導の活用	三重県
市町村への支援	北海道、新潟県

図表 VII-3 ディスカッション内容

取組内容	主なディスカッション内容
広域連携による体制構築	※静岡県加茂健康福祉センターより回答内容の提供を受け、事務局より以下の内容を共有した。 ■ 広域連携による体制構築の経緯 - 平成 27 年 4 月に、加茂地域の 1 市 5 町および県が連携し、地域振興および危機管理体制の強化を目的とした「加茂地域広域連携会議」を設置した。同会議において、検討テーマの一つとして介護保険事業における運営指導業務が取り上げられ、市町の担当職員の意見を踏まえた検討が開始された。 - 検討の過程では、小規模自治体においては、他業務との兼務により人員が限られていることや、事業所数が少なく指導経験の蓄積が難しいことから、専門性の確保が困難であるという課題が明らかとなった。 - これを受け、効果的・効率的な事務執行体制の構築に向け、複数自治体の担当者が共同で運営指導を実施する体制の検討が進められた。具体的には、連携会議の下部組織として、県および市町の課長級職員で構成される部会を設置し、実務面を含めた具体的な検討を行った。 - その結果、加茂地域の 1 市 5 町および静岡県において業務協定を締結し、平成 30 年 4 月から、複数自治体による運営指導の実施体制が構築された。
事務受託法人の活用	■ 運営指導における役割分担と業務の流れ - 神戸市における運営指導は、市と事務受託法人との役割分担のもとで実施されている。 - まず、市が年度はじめ又は前年度内に訪問対象となる事業所を抽出し、その情報を基に事務受託法人が月ごとの訪問計画を作成する。対象事業所が確定した後は、市が事業所宛の通知文書を作成・発送する。 - その後、市から提供される給付データや事業所から提出された資料をもとに事前確認を行い、訪問前日に最終確認を実施した上で運営指導を行う。指導実施後は、事務受託法人が報告書を作成し、一定

	期間内に市へ報告する運用としている。 ・ 運営指導は原則 2 名体制で実施し、事業所の負担軽減の観点から、1 事業所あたり概ね 2 時間半程度とし、1 日あたり複数の事業所を訪問する。 ・ また、ICT の活用により、タブレット端末を用いた現場入力を基本とし、自己点検シートの作成を現地で完結させることで、従来の転記作業を削減している。指摘事項については、過去の指導事例をデータとして蓄積・活用することで、文書作成の効率化を図っている。 ・ 対象事業所については、居宅系サービスを中心に事務受託法人が対応し、入所系施設や重点的な対応が必要な事業所については市が直接対応するなど、役割分担がなされている。
ICT 活用による 業務効率化	■ 運用方法 <入力方法> ■ 運営指導においては、居宅系サービスは原則 3 名、施設系サービスは原則 5 名の体制で班を編成し、各班に 1 台のタブレット端末を配備している。指導内容は現場での入力を基本とし、記帳後の転記作業の削減を図っている。 ■ 入力は業務管理システムに統一し、入力項目を定型化するとともに、指摘事項に関するガイドラインを組み込むことで、指摘内容の統一および文書作成の効率化を図っている。 <情報更新> ■ 指導結果は、当日、対応した職員が責任を持って更新し、その後、担当部署において内容確認を行うことで正確性を担保している。 ■ また、更新履歴を管理することで、更新者や内容を後から確認できる仕組みとしている。 <データ管理> ■ 指導記録の削除は、権限を付与された職員に限定している。居宅・施設それぞれの担当職員を管理担当として設定し、適切な権限管理のもとで運用している。 <情報共有> ■ 運営指導の記録は、委託先による実施分も含め、業務管理システム上で事業所ごとに一元管理している。担当部署の職員はリアルタイムで記録を閲覧できるほか、指導予定や実施状況を一覧で確認できることから、進捗管理にも活用されている。 ■ また、過去の指導内容も検索可能であり、次回指導時の参考資料として活用されている。 ■ 運用による効果 ・ ICT の導入により、指導記録の作成、情報収集および共有の効率化

	が図られ、事務負担の軽減や業務時間の短縮につながっている。従来は紙で作成した指摘内容を基に事後に入力していたが、現在は現場で直接入力する運用としたことで、転記作業が大幅に削減された。 ・ さらに、過去の指導内容や関連情報を一元的に管理することで、確認や準備に要する時間も短縮されている。これらの業務効率化により、指導業務に充てられる時間の確保にもつながっている。 ・ なお、運営指導の実施件数についても増加が見られるが、これはICT導入そのものによる増加というよりも、事務負担の軽減により業務に取り組みやすい環境が整備されたことによるものと考えられる。
オンライン指導の活用	■ 運用方法 ・ オンラインでの指導を円滑に実施するため、対面実施時と比較して、事前準備を重視した運用としている。具体的には、必要な資料を事前に提出・共有することで、当日の進行を効率化している。 ・ また、オンライン会議ツールに不慣れな事業所に対しては、事前に接続テストを実施するなど、当日の円滑な実施に向けた支援を行っている。 ■ 運用による効果 ・ 事業者側の対応時間が概ね 1 時間程度に収まることから、事業所にとっての負担軽減にもつながっていると考えられる。
市町村への支援	■ 支援内容（北海道） ・ 北海道は、広域かつ市町村数が多く、小規模自治体が大半を占めることから、指導業務に関する人材やノウハウの不足が課題となっている。多くの自治体において、担当職員が他業務と兼務しているほか、異動周期も短く、指導経験や制度理解が十分に蓄積されていない状況がみられる。 ・ また、指導監査に関する要綱が更新されていないなど、制度改正への対応が十分でない事例も確認されている。このような状況を踏まえ、今後は振興局単位での対応やオンラインの活用など、より効率的かつ効果的な指導体制の構築に向けた検討が必要となっている。 ■ 支援内容（新潟県） ・ 新潟県では、小規模自治体が多く、指導業務に関するノウハウ不足や職員の兼務により、十分な対応が難しい状況が見られる。このため、年度当初に市町村との意見交換会を実施し、各自治体の実施状況や職員体制、所要時間等について情報共有を行っている。これにより、自治体間の相互理解が深まり、県への相談や市町村同士の情報交換がしやすい関係性の構築につながっている。 ・ また、通報や懸案事業所に関する情報についても、県と市町村間

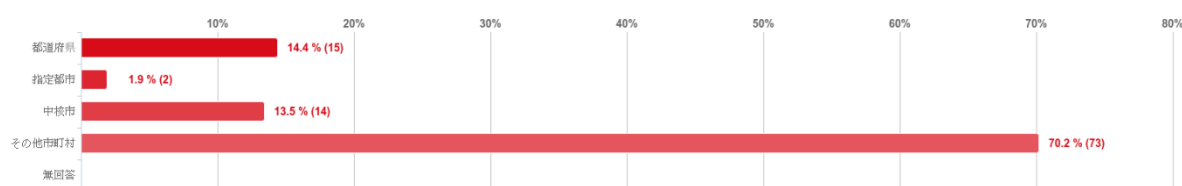
	で相互に共有し、必要に応じて対応を連携している。さらに、県が実施する運営指導の予定を市町村に共有し、希望に応じて同行を受け入れることで、指導の流れや手法を学ぶ機会を提供している。 これらの取組により、市町村間および県との連携が促進され、情報共有や相談がしやすい体制が形成されている。
--	--

4. 参加者アンケート結果

今後の各自治体における戦略的な人材獲得・確保に関する取組への支援の参考情報とするため、本交流会終了後に参加者を対象にアンケートを実施した。

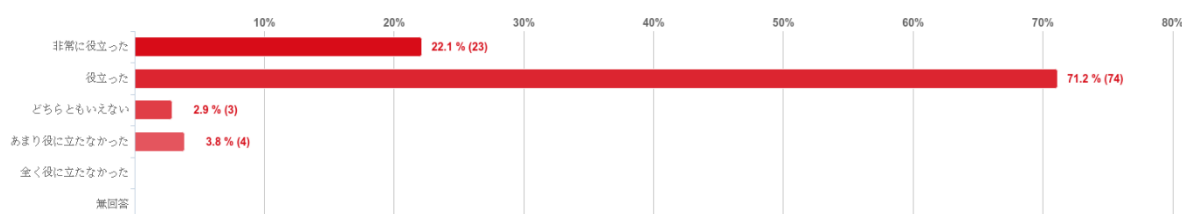
- 対象:自治体交流会参加者
- 回答数:104 件(都道府県:15 件、指定都市:2件、中核市:4件、その他市町村:73 件)
- 結果詳細
 - ・ 自治体区分

図表 VII-4 自治体区分



- ・ 自治体交流会のプログラム内容はいかがでしたか。

図表 VII-5 自治体交流会のプログラム内容はいかがでしたか



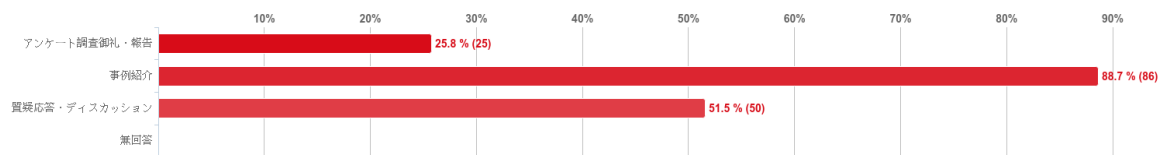
<「どちらともいえない」「あまり役に立たなかった」「全く役に立たなかった」を選択した理由>

自由記述内容

※文意に変更のない範囲で修正、一部抜粋している。 - 政令指定都市や都道府県の話が多かったため - 中核市を対象とした事例がなかったため - ICTの具体的な活用方法について知りたかったため - 過疎地域では事務受託法人を探すことが難しいため

- ・ 役立ったプログラムについて教えてください。

図表 VII-6 役立ったプログラム



<役立った内容(自由記述)>

自由記述内容

※文意に変更のない範囲で修正、一部抜粋している。

<他自治体の取組の把握、情報収集>

- ・ 他の市町村の取組や実施方法を知ることができた
- ・ 普段得られない他自治体の状況や困りごとを把握できた
- ・ 各自治体が試行錯誤しながら取り組んでいる状況が分かり、共感や安心感につながった
- ・ アンケート結果を通じて、他自治体の全体像を把握できた
- ・ 質疑応答を通じて率直な意見や実情を聞くことができた
- ・ 事例共有や意見交換の場として有意義であった

<広域連携について>

- ・ 複数自治体による共同実施や派遣、協定等の事例を把握できた
- ・ 広域での実施により指導体制を補完する取組を理解できた

<事務受託法人の活用について>

- ・ 事務受託法人による運営指導の仕組みや役割を理解できた
- ・ 委託による運営指導の実施体制や業務フロー、指導の進め方が参考になった
- ・ ICT との併用による効率的な運用事例が参考になった

<オンライン運営指導について>

- ・ オンラインでの運営指導の実施方法や運用の工夫を理解できた
- ・ WEB での実施事例を知ることができた

<ICT 活用について>

- ・ ICT 活用の具体的な事例を把握できた
- ・ タブレット活用や記録・報告の効率化手法が参考になった
- ・ 業務管理ツール等の具体的な活用方法を知ることができた
- ・ ICT 導入により業務効率化が進んでいる実態を理解できた

<都道府県による市町村支援について>

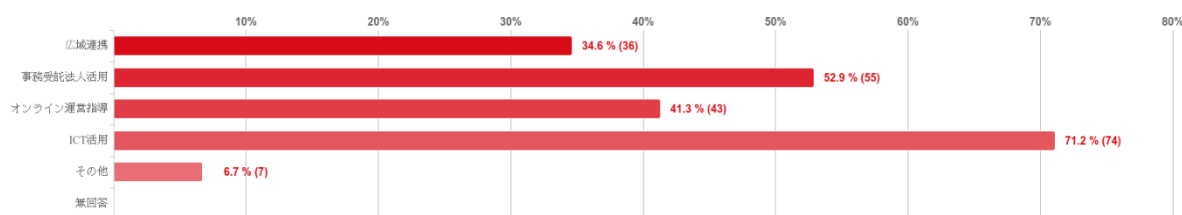
- ・ 都道府県による支援内容や関与の仕組みを知ることができた
- ・ 市町村の人材・ノウハウ不足を補う支援の在り方が参考になった

<今後の活用意向>

- ・ 自治体での導入・活用に向けた検討材料となった
- ・ 段階的に取り組む方向性が見えた

- ・ 本自治体交流会への参加を通して、理解が深まった取組を教えてください。

図表 VII-7 本自治体交流会への参加を通して、理解が深まった取組



<選択した理由(自由記述)>

自由記述内容

※文意に変更のない範囲で修正、一部抜粋している。

<広域連携について>

- ・ 複数自治体による共同実施や連携による運営指導の方法
- ・ 小規模自治体における課題への対応方法
- ・ 指導体制の補完について

<事務受託法人の活用について>

- ・ 事務受託法人を活用した運営指導の実施体制や役割分担
- ・ 委託による業務効率化や体制強化の仕組み
- ・ 委託範囲や費用、運用上の課題等
- ・ 外郭団体等を活用した具体的な運用イメージ

<オンライン運営指導について>

- ・ オンラインでの運営指導の実施方法や進め方
- ・ 指導時間や報告書作成の効率化などの運用面の工夫
- ・ 対面に代わる手法としての有効性

<ICT活用について>

- ・ タブレットや業務管理ツールを活用した記録・情報管理の方法
- ・ 現場での入力やデータ一元管理による業務効率化について
- ・ ICT活用による事務負担の軽減や業務時間の短縮の効果
- ・ ICT導入の具体的な方法や活用のイメージ

<都道府県による市町村支援について>

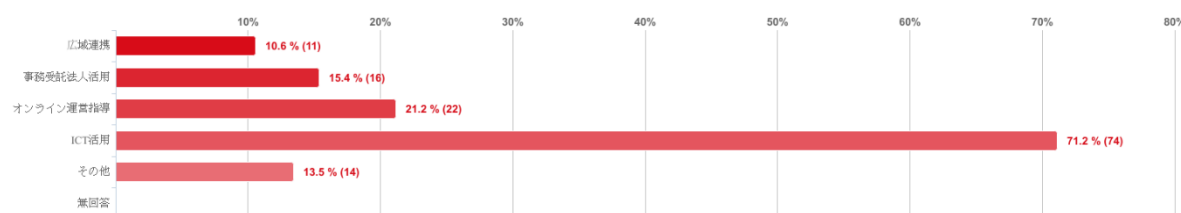
- ・ 都道府県が主導して行う広域連携や支援
- ・ 県による同行支援やノウハウの提供の方法
- ・ 市町村の人材・経験不足を補う支援の方法

<検討に向けた理解>

- ・ 自自治体への導入イメージが具体化した
- ・ 他自治体とのギャップや自自治体の課題を認識した

- ・ 本自治体交流会への参加を通して、貴自治体で取り入れたい取組を教えてください。

図表 VII-8 本自治体交流会への参加を通して、貴自治体で取り入れたい取組



<選択した理由(自由記述)>

自由記述内容

※文意に変更のない範囲で修正、一部抜粋している。

<広域連携について>

- ・ これからの自治体運営において、広域連携は重要な要素となってくるため
- ・ 実施に向けて予算上の制約がないと思われるため

<事務受託法人の活用について>

- ・ 指導はスキルの蓄積が必要であり、指導の質を保つ上で受託法人の活用の必要性を感じているため
- ・ 令和8年度から導入する予定であるため

<オンライン運営指導について>

- ・ 事務負担の軽減や業務効率化につながると考えたため
- ・ 指導時の移動時間が大きな負担となっているため
- ・ 比較的導入ハードルが低く、取り組みやすいと感じたため
- ・ 予算を大きく伴わず実施可能と考えたため

<ICT 活用について>

- ・ 指導記録や報告作成の時間短縮が期待できるため
- ・ 事務負担(特に帰庁後の転記作業)の軽減が課題であるため
- ・ 指導内容の均一化やノウハウの蓄積につながると考えたため
- ・ 情報の一元管理や検索性向上により、適切な判断が可能になるため
- ・ 委託等と比較して導入しやすいと感じたため
- ・ 比較的低コストで取り組める可能性があるため
- ・ 既に業務管理ツール等を導入しており、活用を拡大したいため
- ・ ICT 化の遅れに対する危機感があるため

<全体>

- ・ 人事異動や退職がある中で、継続的な実施に向けた体制作りを視野に入れていく必要があるため

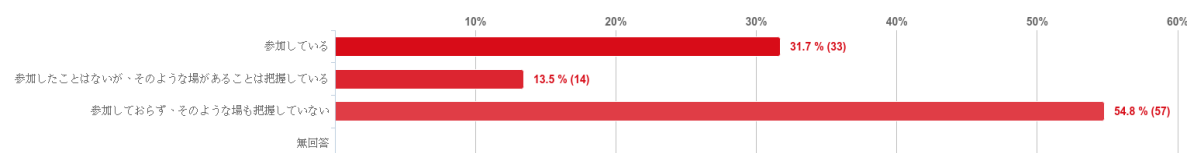
- ・ 本自治体交流会への参加を通して、管内自治体への支援で関心を持った内容、取り入れたい内容があれば教えてください。(自由記述)

自由記述内容

※文意に変更のない範囲で、表現を一部修正している。	
・	ICT の導入
・	広域連携について
・	運営指導における近隣市町村同士の連携の推進

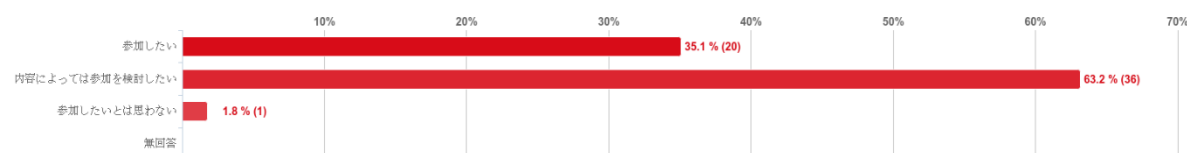
- ・ 貴自治体・都道府県が所在する地域において、運営指導に関する取組事例の紹介や、自治体間での意見交換を行う場(研修会・情報交換会等)に参加されていますか。

図表 VII-9 運営指導に関する取組事例の紹介や、自治体間での意見交換を行う場に参加されていますか



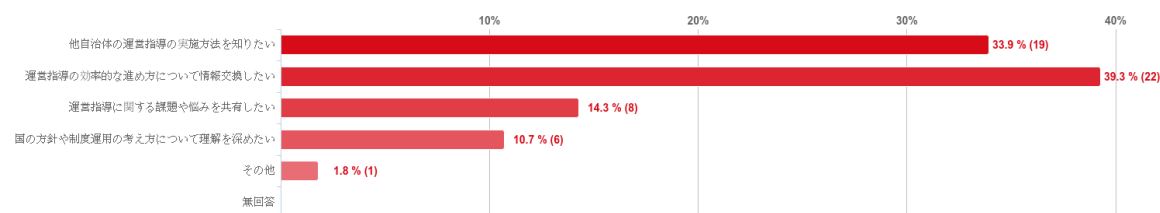
- ・ 運営指導に関する取組事例の紹介や、自治体間での意見交換を行う場があれば、参加したいとお考えですか。

図表 VII-10 運営指導に関する取組事例の紹介や、自治体間での意見交換を行う場があれば、参加したいとお考えですか



- ・ 運営指導に関する取組事例の紹介や意見交換の場への参加を希望する理由をお聞かせください。(複数回答)

図表 VII-11 運営指導に関する取組事例の紹介や意見交換の場への参加を希望する理由



- ・ 今回のセミナーで、「もっと知りたかった」「十分に知ることができなかった」と感じた内容があれば教えてください。(自由記述)

自由記述内容

※文意に変更のない範囲で修正、一部抜粋している。	
< 広域連携について >	
・	小規模自治体における実施体制を構築する方法

＜事務受託法人の活用について＞

- ・ 委託の仕組みや運用（監査への切替等）
- ・ 委託料・費用対効果の実態
- ・ 予算措置や人員配置、受託法人の数

＜オンライン運営指導について＞

- ・ 具体的な運用方法
- ・ オンライン指導を行うサービス種別の選定基準
- ・ 必要書類の確認方法や具体的な進め方

＜ICT 活用について＞

- ・ ICT の具体的な活用方法や現場での使い方
- ・ 実際に使用しているツールの入力方法
- ・ タブレットやデータベース（法令・Q&A 等）の活用方法
- ・ ICT 導入による効果（削減時間などの定量的な効果）

＜運営指導の具体的な進め方＞

- ・ 実際の指導で重視しているポイント
- ・ 事前準備や下調べの方法、範囲
- ・ 指導のスケジュールや事前提出書類、マニュアル
- ・ 指摘事項の具体例や指摘文書の書き方

＜人材育成、体制整備＞

- ・ 運営指導に関わる人材育成の方法
- ・ ノウハウ蓄積や継承の仕組み

＜都道府県による市町村支援＞

- ・ 都道府県による市町村支援（集団指導・同行支援等）の具体的な内容

- ・ その他、開催方法や配慮事項等についてご意見がございましたら、ご記入ください。（自由記述）

自由記述内容

※文意に変更のない範囲で修正、一部抜粋している。

- ・ 資料を事前送付してほしい
- ・ 集団指導における広域連携の事例が知りたい

VIII. 運営指導の実施率向上に資する取組の整理

1. 取組整理の視点

本章では、第Ⅱ章において整理した人的要因、構造的要因、意識的要因及び外的要因を踏まえ、運営指導の実施率向上に資する取組を体系的に整理する。

アンケート調査においては、「担当できる職員が不足している」「指導のための準備に時間を要する」「実施方法が分からない」といった課題が多く挙げられた。一方、ヒアリング調査においては、これらの課題の背景として、業務プロセスの未整備、ノウハウ不足、他業務との兼務といった要因が複合的に影響している実態が確認された。

特に、人員不足の内訳としては、単なる職員数の不足にとどまらず、「他業務との兼務」及び「ノウハウ不足」が大きく影響していることが明らかとなった。委員会においても、出席した委員より「人が不足しているというよりも時間が確保できていない構造が問題である」「経験や知識の蓄積が不足していることが実施の障壁となっている」との指摘がなされている。運営指導の実施率向上に向けては、単一の対策ではなく、各要因に対応した複数の取組を組み合わせる必要があることが示唆される。

以上を踏まえ、本章では、運営指導の実施率向上に資する取組を「自治体内部での取組」「外部資源の活用」「広域連携」「都道府県による自治体支援」の4つの観点から整理する。

2. 自治体内部での取組

自治体内部での取組は、主に構造的要因への対応を中心としつつ、意識的要因への対応にも資する取組として位置付けられる。そのためには、自治体内部においては、業務プロセスの見直し及び標準化を通じた効率化が重要と考えられる。

アンケート調査では、「準備に時間を要する」「手順や確認項目が標準化されていない」といった課題が多く挙げられている。ヒアリング調査においても、チェックリストの整備や確認項目の重点化等により、業務負担の軽減につながっている事例が確認された。これらの結果から、業務プロセスの未整備が負担増大の一因となっていることが示唆され、構造的要因への対応として業務の標準化・簡素化が有効と考えられる。

また、委員会では、「既存の運営指導マニュアルは網羅的であるが、そのままでは実務に活用しづらい」「現場では簡易化された手順書や具体的な運用方法が求められる」との意見が示されている。標準化にあたっては、文書整備に加え、実務での活用を意識した運用設計が重要と考えられる。

さらに、ICTの活用により、事前資料の電子提出や情報共有の効率化等が期待される。一方で、オンラインによる運営指導については、移動負担の軽減や日程調整の柔軟化といった利点があるものの、委員会では「現場の状況把握が難しくなる可能性がある」「対面での確認も引き続き重要である」といった意見も示されている。そのため、オンライン指導については、対面での実施と適切に組み合わせながら活用していくことが望ましいと考えられる。

これらの取組は、業務プロセスの未整備という構造的要因への対応に加え、実施への心理的負担を軽減することにより、意識的要因への対応にもつながるものである。

3. 外部資源の活用

外部資源の活用として、昨年度事業でも取り上げた事務受託法人の活用は、人的要因への対応の一手段として位置付けられる。事前準備や資料確認等の業務を外部化することにより、業務負担の軽減や

専門性の補完につながっている事例が確認された。これにより、兼務構造やノウハウ不足といった人的要因の補完が可能となる。委員会では、「第三者的な立場であることから、事業所が課題を共有しやすくなる」といった意見が示されている。

一方で、「費用の負担が大きい」ことや「自治体内部で指導のノウハウが維持できなくなる」といった懸念も示されており、活用にあたっては自治体の状況に応じた検討が必要と考えられる。事務受託法人の活用については未実施自治体を中心に存在を認識していない事例も複数確認されたことから、認知度そのものの向上も重要と考えられる。

4. 広域連携

広域連携は、複数の自治体が連携して運営指導を実施することにより、人的資源及びノウハウの不足を補完する取組として位置付けられる。

ヒアリング調査では、合同での運営指導の実施や様式の共同整備等により、業務の効率化及び標準化が図られている事例が確認された。これらの取組は、個々の自治体単独では確保が困難な人員体制や知見を補完する手段として機能している。委員会においては、「中山間地域や小規模自治体では移動負担が大きく、単独での実施は現実的に困難である」「一定規模での連携を前提としなければ実施体制が維持できない」といった指摘がなされている。

これらを踏まえると、広域連携は単なる効率化の手段にとどまらず、人的制約や地理的制約といった外的要因に対応し、運営指導を継続的に実施するための基盤として重要な取組であると考えられる。

5. 都道府県による自治体支援

都道府県は、市町村における運営指導の実施を支える主体として、重要な役割を担うと考えられる。

アンケート調査では、「実施方法が分からない」といった回答が一定数確認されており、ヒアリング調査においても、運営指導の進め方や業務プロセスに関するノウハウが十分に共有されていない実態が見られた。委員会においては、「制度や基準を理解しているだけでは実施には至らず、実務としてどのように進めるかについての支援が必要である」「個別自治体の状況に応じた具体的な助言がなければ、実施に踏み出すことは難しい」といった指摘がなされている。これらを踏まえると、都道府県による支援においては、研修や情報提供といった知識の共有に加え、実務に即した助言を行う取組を組み合わせることでいくことが重要と考えられる。

事務指導は都道府県職員が市町村に対し、運営指導の進め方や業務プロセスについて具体的な助言を行う取組として、ノウハウ不足といった人的要因や、実施方法が分からないといった意識的要因への対応に資するものであるとともに、業務プロセスの整理を通じて構造的要因への対応にもつながる取組と位置付けられる。また、広域的な視点からの助言や調整を通じて、地理的制約等の外的要因への対応を後押しする役割も期待される。

このように、都道府県による支援は、4つの要因すべてに対して横断的に作用し、市町村が運営指導を実施できる状態への移行を支援するものと考えられる。さらに、自治体交流会等の機会を通じて、自治体間の知見共有や連携を促進することも、都道府県が担う重要な役割の一つである。

以上を踏まえ、都道府県においては、各自治体の状況に応じた支援を行いながら、運営指導を継続的に実施できる体制の構築を後押ししていくことが求められる。

IX. 運営指導の実施率向上に向けたまとめ

1. 本調査研究で明らかになったこと

本調査研究により、運営指導の実施率が低迷している背景には、人的要因、構造的要因、意識的要因、外的要因といった複数の要因が相互に関連しながら影響していることが明らかとなった。

アンケート調査では人員不足が主たる課題として認識されている一方、ヒアリング調査の結果からは、同様の制約条件下においても実施が進んでいる自治体が存在することが確認された。このことは、運営指導の実施率が単なる人員規模の問題ではなく、業務の構造や運用、優先順位の置き方等によって大きく左右されることを示唆している。

すなわち、運営指導の実施率向上に向けては、人的資源の確保に加え、業務プロセスの標準化や実施方法の工夫、さらには他自治体の知見の活用等を含めた総合的な対応が必要であると考えられる。

2. 実施率向上に向けた主な取組

本調査研究で整理した各種取組は、それぞれが異なる課題要因に対応するものであり、課題構造に応じて組み合わせて活用することが重要である。

特に、運営指導の実施が進んでいる自治体においては、業務の標準化や優先順位付けを基盤としつつ、ICTの活用や事務受託法人の活用等を段階的に導入することで、限られた人員の中でも継続的な実施体制を構築していることが確認された。

また、こうした取組の多くは、他自治体の事例や先行的な取組を参考に導入されていることがヒアリングから確認されており、個別の自治体に閉じた対応にとどまらず、知見の共有を通じた横展開が取組の導入・定着に寄与しているものと考えられる。

このことから、実施率向上に向けては、個別の取組を単発的に導入するのではなく、まず基盤となる業務整理を行った上で、実施可能な取組から段階的に拡張していくとともに、他自治体の知見を適切に取り込みながら進めていくアプローチが有効であると考えられる。

3. 指導の実施が困難な自治体への示唆

運営指導の実施が進んでいない自治体においては、まず実施のハードルを下げる観点からの取組が重要である。具体的には、確認項目の重点化や対象事業所の優先順位付け等により、実施範囲を限定した上で着手すること、また標準的な手順や様式を活用することで、担当者の経験に依存しない形での実施を可能とすることが有効である。

あわせて、他自治体の取組事例や実務上の工夫を参照することで、実施方法を具体的にイメージし、自治体に適した形で導入していくことが重要である。特に、本事業で実施した自治体交流会のように、実務レベルでの意見交換や情報共有を行う機会は、実施に向けた具体的な気づきや検討の契機となり得るものである。

4. 都道府県による自治体支援

本調査研究では、都道府県による市町村支援は、運営指導の実施率向上において重要な役割を果たすことが確認された。特に、指導手順や確認視点の共有、研修の実施、合同指導の実施等は、市町村におけるノウハウ不足や人的制約を補完する上で有効である。一方で、こうした支援の実施状況や内容に

は地域差が見られ、必ずしも体系的に実施されているとは言えない状況にある。

また、都道府県が主体となって自治体間の情報共有や意見交換の機会を設けることは、域内における知見の蓄積と横展開を促進する観点からも有効と考えられる。今後は、都道府県が管内自治体の状況を踏まえた上で、計画的かつ継続的な支援を行うとともに、こうした知見共有の機会の確保も含めた支援の在り方を検討していくことが求められる。

5. 今後の課題

本調査研究により、運営指導の実施率向上に向けた方向性は一定程度整理されたものの、引き続き検討すべき課題が存在する。

第一に、本調査研究で整理した取組や事例を踏まえ、各自治体において実施に向けた具体的な検討を進めていくことである。その際、自治体ごとの体制や課題を踏まえ、段階的に導入を図ることが重要である。

第二に、自治体間の体制差への対応である。特に小規模自治体においては単独での対応が困難な場合も多く、広域連携や都道府県支援の在り方についてさらなる検討が求められる。

第三に、過年度事業における成果物等に関する認知および活用の促進である。本調査においては、事務受託法人の活用や既存の事例集・マニュアル等について、自治体によって認知度や理解度に差が見られるとともに、認知していても具体的な活用に至っていないケースが確認された。これらの制度や成果物は、運営指導の実施体制の補完や効率化に資するものであることから、その内容や活用方法に関する情報提供の充実や、具体的な活用イメージの共有を通じて、実務への展開を促進していくことが重要である。

第四に、運営指導に関する知見の共有と継続的な更新の仕組みの在り方である。事例集や意見交換の機会等を通じて得られた知見を、各自治体が活用可能な形で蓄積・展開していくことが重要である。

これらの課題への対応を通じて、本事業で整理した知見が各自治体において活用されることで、運営指導の実施率の向上および介護サービスの質の確保・向上につながることを期待される。

X. 参考資料

1. 事例集「介護保険施設等に対する運営指導の実施率向上に向けた取組に関する事例集」

厚生労働省 令和7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
「介護保険施設等に対する指導の実施率向上に関する調査研究事業」

介護保険施設等に対する運営指導の 実施率向上に向けた取組に関する事例集

令和8年（2026年）3月

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

目次

0 はじめに	3
1 本事例集について	3
(1) 目的	3
(2) 想定読者	3
(3) 本事例集の使い方	3
2 運営指導の位置づけ	4
3 実施率向上に向けた取組の類型と事例	5
(1) 他自治体との広域連携の取組	5
① 賀茂地域（静岡県）	6
② 東三河広域連合（愛知県）	7
③ 尾三地区（愛知県）	9
(2) 事務受託法人への業務委託	11
(3) オンライン運営指導の活用	11
① 三重県	12
(4) ICTによる補完	14
① 名古屋市（愛知県）	15
(5) コラム：運用上の工夫	16
4 都道府県による支援事例	17
① 北海道	18
② 新潟県	19
③ 愛知県	21
5 各種ツール類の紹介	23

0 はじめに

本事例集は、介護保険施設等に対する運営指導について、実施率が低い、または未実施の自治体が、限られた体制の中で実施に向けた検討を行う際の参考となるよう、各地で実際に行われている取組を整理したものである。

1 本事例集について

(1) 目的

本事例集は、介護保険施設等に対する運営指導について、未実施または実施率が低い自治体が、限られた人員や体制の中でも実施に向けた検討を行う際の参考となる情報を提供することを目的として作成したものである。

運営指導の実施にあたっては、制度上の位置づけが明確である一方、実務面では人員不足や業務の兼務、地理的条件等により、計画的な実施が難しい状況が多く自治体で見られる。こうした現状を踏まえ、本事例集では、各自治体が置かれた条件のもとで、どのような考え方や工夫により取組を行っているのかに着目し、実際に行われている取組を整理している。

本事例集を通じて、読者が自自治体の状況に照らしながら、運営指導の実施に向けた「次の一歩」を検討するためのヒントを得ることを期待している。

(2) 想定読者

本事例集の主な想定読者は、以下のとおりである。

- ・ 介護保険施設等に対する運営指導が未実施、または実施率が低い市町村の担当職員
- ・ 一定の運営指導を実施しているものの、実施体制や方法の見直しを検討している市町村の担当職員
- ・ 市町村に対する支援や助言を担う都道府県の担当職員

自治体の規模や体制、地域条件は様々であることから、本事例集では、特定の自治体類型を前提とした内容とはせず、自治体のいずれの立場からも参照できる構成としている。

(3) 本事例集の使い方

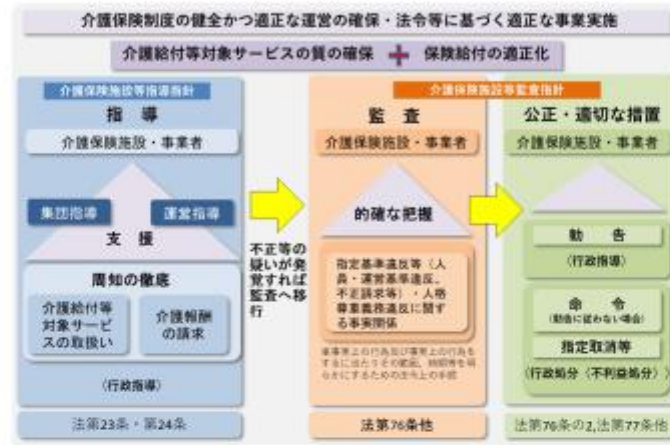
本事例集に掲載している取組は、特定の完成形や標準的なモデルを示すことを目的としたものではなく、各自治体がそれぞれの体制や地域条件を踏まえながら実施している取組を紹介するものである。

そのため、掲載されている取組をそのまま導入することを目的とするのではなく、取組に至った背景や考え方、制度運用上の割り切り、現場での工夫といった点に注目しながら読むことを想定している。

読者には、自自治体の体制や状況と照らし合わせながら、「どの部分であれば参考にできるか」「自分たちの条件であればどのような形が考えられるか」といった観点で、本事例集を活用していただきたい。

2 運営指導の位置づけ

国や自治体等の行政機関は、保険給付の適正化や介護給付等対象サービスの質の確保を目的として、介護保険施設等に対して指導監督を行っている。指導監督は、介護保険施設等が適正にサービスを提供するための「指導」と、不正等の疑いが認められる場合に行う「監査」によって実施される。



出展：厚生労働省「介護保険施設等 運営指導マニュアル」

「指導」は、集団指導と運営指導により実施され、いずれも介護保険施設等の適正な運営の確保のために行う支援および育成の観点から行われている。集団指導と運営指導は指導という車の両輪であり、特に集団指導により情報のインプットを確実に行うことで、運営指導の効果的な実施が可能であるといえる。

介護保険法第23条又は法第24条に基づく運営指導においては、あくまでも相手方の任意の協力の下に実施し、何らかの具体的な指導を行う場合は、その根拠を示すとともに十分な説明を行い、相手方の理解を得ることが必要となる。また、運営指導は基本的に実地で行うことが想定されているが、施設・設備や利用者の状況以外の実地でなくても確認できる内容については、情報セキュリティの確保を前提としてオンライン等を活用することができる。運営指導により事業所の適切な運営が進むことは、サービスの質の向上、ひいては利用者の尊厳の保持につながると言える。

3 実施率向上に向けた取組の類型と実例

本章では、運営指導の実施率向上に向けて、各自治体が体制や地域条件に応じて取り組んでいる方法を、取組の類型ごとに整理し、あわせて実際の取組例を紹介する。

取組の類型	
①他自治体との広域連携	複数の市町村が連携し、運営指導を共同で実施または相互に補完する取組
②事務受託法人への業務委託	運営指導に関する業務の一部を外部法人に委託
③オンラインでの運営指導	サービス種別や状況に応じてオンラインを活用している取組 (対面による運営指導が基本)
④ICTの活用	準備・記録・情報共有等をICTで補完している取組を整理

(1) 他自治体との広域連携の取組

複数の市町村が連携し、運営指導を共同で実施または相互に補完する取組を紹介する。単独では人員確保や経験の蓄積が難しい自治体において、役割分担や合同実施により実施機会を確保している点が特徴である。

- 類型の本質
 - ・ 人員不足および経験蓄積の不足への対応
 - ・ 単独実施の限界を、複数自治体で補完
- この類型に含まれる主な工夫
 - ✓ 合同での運営指導（同行）
 - ✓ 指導後の振り返り・協議（研修的要素）
 - ✓ 共通様式・共通判断の整理
 - ✓ 幹事市・事務局の設置

① 賀茂地域（静岡県）

■ 取組の概要

静岡県賀茂地域（下田市および賀茂郡 5 町）は、比較的小規模の自治体が集まる地域であり、各市町の介護保険担当職員は少人数かつ多業務兼務の体制にある。そのため、各市町が単独で計画的かつ継続的に運営指導を実施することや、運営基準等に関する専門性を維持することが課題となっていた。

こうした地域特性と体制上の制約を踏まえ、静岡県賀茂健康福祉センターを事務局とし、管内 1 市 5 町が連携して広域的に運営指導を共同実施する体制が構築されている。

■ 実施体制・役割分担

- ・ 管内 1 市 5 町（下田市、東伊豆町、河津町、南伊豆町、松崎町、西伊豆町）
地域密着型サービスおよび居宅介護支援事業所に対する運営指導の実施主体。相互に併任を行い、複数市町職員が合同で指導に当たる体制としている。
- ・ 静岡県賀茂健康福祉センター（県出先機関）
広域連携の事務局として年間計画の調整、会議運営、研修機会の確保等を担う。

■ 具体的な取組内容

- ・ 静岡県賀茂地域では、平成 29 年に静岡県と管内 1 市 5 町が基本協定を締結し、平成 30 年度から広域的な運営指導の共同実施を開始している。
- ・ 事務局は静岡県賀茂健康福祉センターが担い、各市町の介護保険担当職員が共同で運営指導を実施している。
- ・ 地理的条件を踏まえ、6 市町を 3 ブロックに区分し、原則として、同一ブロックに属する市町職員が合同で事業所を訪問し、指導を実施している。
- ・ 年度当初および年度末には、各市町の担当職員による担当者会議を開催し、年間の指導計画や対象事業所を共有・調整している。指導実施前には、対象事業所から提出された事前資料を複数の職員で確認し、当日の確認事項や役割分担を整理した上で訪問している。指導実施後は、事例共有や意見交換を行い、確認事項や判断基準の整理を図るとともに、次回以降の運営指導に反映している。

■ 運用上の工夫・特徴

- ・ 複数市町職員が同席することで、指導の場で意見交換が可能となり、職員個々の経験年数に依存しにくい指導体制が構築されている。また、指導後の事例共有を通じ、地域内での判断基準の共通化が進められている。
- ・ 賀茂健康福祉センターが事務局として調整機能を担うことで、市町間の連携が円滑に進んでいる。
- ・ 全件を共同実施の対象とするのではなく、単独実施との使い分けを行っている。

■ 支援の効果・現時点での位置づけ

広域連携による共同実施により、指導の頻度が確保されるとともに、指導内容のばらつきが抑制され、地域全体として一定水準の運営指導が行われている。また、市町職員間での知識・経験の相互補完が進み、少人数体制下でも相談・情報共有が可能な環境が形成されている。

当初 4 年間の枠組みとして開始され、現在は継続的な運用体制として位置づけられている。

■ 他自治体・都道府県への参考ポイント

- ・ 小規模自治体においては、単独実施よりも共同実施により専門性を補完しやすい。
- ・ 共同実施と単独実施の使い分けにより、実務負担の調整につながる

② 東三河広域連合（愛知県）

■ 取組の概要

東三河広域連合では、運営指導を含む指導監査業務を、広域連合として一体的に実施している。

平成 27 年度以降、広域連合として指導監査業務を開始し、平成 30 年度の介護保険の保険者統合を契機として、介護保険事務と運営指導を同一主体が担う体制が確立している。現在は、広域連合が主体となって管内全体の運営指導を実施している。

■ 実施体制・役割分担

・ 東三河広域連合

介護保険分野における保険者事務、事業所指定、運営指導を一体的に所管している。運営指導業務の実務は豊橋市役所に設置された監査指導課が担い、7 名体制で運営している。

・ 構成市町村（豊橋市・豊川市・蒲郡市・新城市・田原市・設楽町・東栄町・豊根村）

人件費等を負担するとともに、市町村権限が関係する案件については必要に応じて情報共有・連携を行っている。

■ 具体的な取組内容

- ・ 広域連合が主体となり、管内全体を対象とした年間運営指導計画を策定している。対象事業所の前回実施状況やサービス種別等を踏まえ、概ね 3～4 年に 1 回の頻度で計画的に実施している。
- ・ 運営指導は監査指導課職員による複数名体制で実施している。事前に確認項目を整理した上で訪問し、人員基準、運営基準、加算算定状況、書類整備状況等について役割分担のもと確認している。
- ・ 指導結果については、広域連合として取りまとめを行い、改善を要する事項については文書により通知している。改善状況の確認も広域連合が一元的に行っている。

- ・ 市町村権限が関係する案件（虐待対応等）については、市町村と情報共有を行い、必要に応じて連携して対応している。一方で、通常の運営指導は広域連合が主体となって完結させる体制としている。
 - ・ 介護保険の保険者事務、指定事務、給付管理等を同一主体で担っているため、制度解釈や給付状況に関する情報を踏まえた指導が可能となっている。
- 運用上の工夫・特徴
- ・ 経験年数の異なる職員を組み合わせることで、OJTを通じた専門性の継承を図っている。特定の分野に担当を固定せず、幅広いサービス種別を経験させることで、知識や判断の属人化を防止している。
 - ・ マニュアルに依存するのではなく、運営指導を通じた実践的な学習を重視している。これにより、形式的な確認にとどまらない実質的な指導力の向上を図っている。
 - ・ 保険者統合により、制度改正情報や運用上の留意事項が組織内で迅速に共有され、指導内容へ反映される体制となっている。制度運用部門と指導部門が分断されていない点が特徴である。
 - ・ 構成市町村との情報共有を適宜行うことで、広域連合が実施する指導内容と市町村行政との整合を確保している。
- 支援の効果・現時点での位置づけ
- 広域連合として運営指導を一体的に実施することにより、継続的な実施体制が確保されている。また、複数市町村分の事業所に継続的に関与することで、確認事項や判断事例が組織内に蓄積されている。介護保険事務と運営指導を同一主体が担う体制となっていることから、制度運用と指導実務が連動しやすい構造となっている。
- 他自治体・都道府県への参考ポイント
- ・ 運営指導業務を広域主体に集約することで、専門性と実施体制を組織的に確保できる。
 - ・ 専任的な指導組織を整備することで、経験の蓄積と指導水準の平準化が進む。
 - ・ 広域一元化には合意形成や制度整理が必要であり、段階的な検討が重要である。

③ 尾三地区（愛知県）

■ 取組の概要

尾三地区では 5 市町が連携し、介護保険事業所に対する運営指導を共同で実施している。

尾三地区は生活圏域が重なり合う地域であり、同一法人または同一事業所が複数市町の指定を受けてサービス提供を行う事例が多い。従前は、市町ごとに確認の観点や指導内容に差異が生じる場合があり、事業所側にとって分かりにくい状況が生じていた。

こうした背景を踏まえ、居宅介護支援の指定権限が市町村に移譲されたことをきっかけに、指導内容の平準化および職員の指導スキル向上を目的として、広域的な連携による運営指導の共同処理を実施している。

■ 実施体制・役割分担

・ 尾三地区 5 市町（日進市、みよし市、豊明市、長久手市、東郷町）

基本協定に基づき、運営指導を共同で実施している。各市町は指定権者および指導実施主体としての権限を維持しつつ、広域連携の枠組みの中で調整を行う体制としている。

体制運営にあたっては、幹事団体を 2 年交代の輪番制で定めている。幹事団体は、年間スケジュール案の作成、日程調整、全体進行管理を担う。交代時には前年度幹事団体が支援を行い、継続性を確保している。

他市町の指導に正式に関与できるよう、毎年度、併任協定および派遣協定を締結している。人事異動に伴い担当職員が変更となるため、当該年度の担当者を特定したうえで更新している。

共同実施に関与する職員は、各市町につき最大 3 名まで登録可能な枠組みとしている。

■ 具体的な取組内容

- ・ 各市町は概ね 3 年に 1 回の頻度で指導を実施することを前提に計画を作成している。前年度末までに次年度の対象件数を整理し、幹事団体へ報告する。幹事団体はこれを基に、実施日、主担当市町、同行市町を割り振った年間スケジュール案を作成し、各市町との調整を経て確定している。
- ・ 具体的な事業所名は、全体スケジュール策定時点では共有せず、各市町が年度明け以降に決定している。同行市町には実施 1～2 週間前を目安に情報を共有している。
- ・ 指導当日は、主担当市町および同行市町の職員が人員基準、運営基準、加算等を分担して確認を行っている。
- ・ 指導後は、月 1～2 回開催される復命会（日進市役所内で対面実施）において、指摘事項の整理、判断調整、課題共有等を実施している。

■ 運用上の工夫・特徴

- ・ 連携市町内の事業所を対象とした合同研修や集団指導を実施しており、虐待防止や身体拘束の適正化等をテーマとしている。資料作成や内容検討は市町間で分担して行っている。

- ・ 新任担当者の育成は、市町内に限定せず、同行指導や復命会を通じて5市町全体で相互に行っている。また、運営指導経験を有するOB等をアドバイザーとして活用し、専門的知見を補充している。

■ 支援の効果・現時点での位置づけ

広域連携により、指導観点の平準化が進み、5市町間で共通理解が形成されている。複数市町の職員が共同で確認を行うことで、指導スキルの向上およびノウハウの蓄積が進んでいる。

また、同行指導により多様なサービス種別の事例に触れる機会が確保され、実務経験の補充や人材育成に寄与している。さらに、集団指導資料作成や事前資料確認等の業務を分担することで、業務負担の軽減にもつながっている。幹事団体の調整負担はあるものの、輪番制により持続可能な運用が図られている。

■ 他自治体・都道府県への参考ポイント

- ・ 指定権限は各市町に残しつつ、運営指導の実施を共同化する枠組みを構築している。
- ・ 併任協定・派遣協定を毎年度締結することで、位置付けを整理している。
- ・ 同行方式により、実地での指導を通じた人材育成と指導観点の平準化を実現している。
- ・ 月1～2回の復命会を通じて、指導事項や判断基準の調整を行っている。
- ・ 集団指導資料や研修企画を分担することで、各市町の業務負担軽減にもつながっている。

(2) 事務受託法人への業務委託

運営指導に関する業務の一部を外部法人に委託し、自治体職員の負担軽減を図っている取組を取り上げる。判断責任は自治体が担いつつ、事務的作業等を分担することで、限られた体制の中で実施を可能としている。

- 類型の本質
 - ・ 業務量が多すぎる／内部で回しきれない問題への対応
 - ・ 行政の判断責任は保持しつつ、実務を外に出す
- この類型に含まれる主な工夫
 - ✓ 書類確認・整理を委託
 - ✓ 記録入力や下準備を委託
 - ✓ 行政は最終判断に集中

なお、事務受託法人の活用については、令和6年度老人保健健康増進等事業「事務受託法人を活用した運営指導の効率性の向上等に関する調査研究事業」において、活用の方法や導入プロセス、留意点等を含めた整理が既に行われている。具体的な検討にあたっては、当該事業において作成された事例集（[リンク](#)）を参照されたい。

(3) オンライン運営指導の活用

対面による運営指導を基本としつつ、サービス種別や状況に応じてオンラインを活用している取組を紹介する。移動や時間的制約への対応として、対象を限定しながら実施している点に特徴がある。

- 類型の本質
 - ・ 移動・時間制約への対応
 - ・ 全面オンラインではなく、対象限定型の現実解
- この類型に含まれる主な工夫
 - ✓ サービス種別を限定
 - ✓ 事前に書類を多く提出
 - ✓ 対面と使い分け
 - ✓ 手順・確認項目の整理（結果的に研修効果）

① 三重県

■ 取組の概要

三重県では、対面での運営指導の実施を基本とする一方で、新型コロナウイルス感染症の流行を契機に、オンラインによる運営指導を補完的な手法として導入した。

現在は、オンラインによる運営指導をすべてのサービス種別に一律で適用するのではなく、サービス特性や指導上のリスクを踏まえ、福祉用具貸与・販売事業所を対象を限定して実施している。

本取組は、対面による運営指導を代替するものではなく、効率性と実効性を両立させるための選択肢の一つとして位置づけられている。

■ 実施体制・役割分担

- ・ 三重県子ども・福祉部福祉監査課（事業所監査班）
- ・ 県内の介護保険事業所、障害福祉サービス事業所、有料老人ホーム等に対する監査および運営指導を所管しており、介護保険事業所に対しては年間約 200 件の運営指導を実施している。

■ 具体的な取組内容

- ・ 令和 2 年度からオンラインによる運営指導を導入しており、当初は複数のサービス種別を対象に試行したが、現在は福祉用具貸与・販売事業所に限定して実施している。
- ・ 他のサービスを併設している事業所については、原則として対面で実施している。
- ・ 対象事業所には事前にオンライン実施方針を伝え、Zoom を用いて運営指導を実施している。県職員 2 名体制で、1 事業所あたり概ね 1 時間で実施している。
- ・ 対面による運営指導よりも多くの書類提出を求め、BCP 計画、虐待防止および感染症対策に関する書類、研修記録等を確認している。現地保管書類については、Zoom の画面共有機能等を用いて確認している。

■ 運用上の工夫・特徴

- ・ オンライン操作に不慣れな事業所に対しては、接続や画面共有の手順を説明しながら実施している。
- ・ 年度当初の集団指導の場において、オンラインによる運営指導を実施する可能性があることを事前に周知し、事業所側の理解を得ている。
- ・ 書類確認のしづらさや確認の限界を踏まえ、過去に指導上の課題がある事業所や懸念事項がある事業所については、当初から対面による運営指導を選択する運用としている。
- ・ オンラインはあくまで補完的な手法であり、対面による確認が不可欠なサービス種別への拡大については慎重に判断している。

■ 支援の効果・現時点での位置づけ

オンラインによる運営指導の実施は、職員の移動時間が大幅に削減に繋がる。対面による運営指導では移動時間も含め1日を要する場合が多いが、オンラインでは短時間で実施可能であり、指導件数の確保に寄与している。また、確認項目や進行手順の整理が進み、指導手順の標準化が図られている。将来的に対面による運営指導が困難となる状況に備えたノウハウの継続・蓄積にもつながっている。

■ 他自治体・都道府県への参考ポイント

- ・ オンライン指導の実施は、サービス特性を踏まえ対象を設定することが重要である。
- ・ 書類中心で確認可能なサービスについては、効率性向上の効果が見込まれる。
- ・ 確認精度の限界を踏まえ、リスクに応じて対面との使い分けを行うことが現実的である。
- ・ 年度当初の周知や丁寧な接続支援により、事業所側の理解を得やすくなる。

(4)ICT による補完

業務の効率化・情報共有の質の向上を目的とした活用が多く、他の類型とも併用されている。

- 類型の本質
 - ・ 運営指導そのものは変えず、支える部分を軽くする
 - ・ 継続性・引継ぎ・平準化のための基盤整備
- この類型に含まれる主な工夫
 - ✓ チェックリスト・様式の電子化
 - ✓ 事前調整・書類授受のオンライン化
 - ✓ 過去履歴の蓄積・参照
 - ✓ 直行直帰・準備時間削減

① 名古屋市（愛知県）

■ 取組の概要

名古屋市では、限られた人員体制の中で一定水準の運営指導を継続的に実施するための基盤としてタブレット端末およびグループウェア（Kintone）を活用している。運営指導に係る準備・記録・情報参照等の周辺業務を効率化することで、業務負担の軽減および指導時における判断環境の整備を図っている点が特徴である。

■ 実施体制・役割分担

- 名古屋市介護保険課
- 居宅指導担当および施設指導担当の2担当体制のもと、運営指導の実施主体として指導計画の策定、指導の実施、結果確認を担っている。
- 事務受託法人
- 一部サービス種別について名古屋市より運営指導業務を受託しており、グループウェアを通じて指導結果の入力および情報共有を行っている。委託業務であることを前提としつつ、市側が内容確認を行う運用としている。

■ 具体的な取組内容

- タブレット端末を対面指導時の標準ツールとして導入し、指摘事項等を現地で直接入力する運用へ移行している。
- グループウェアは、過去の指導履歴の検索、運営指導結果の管理、通知文書の作成等を一体的に処理可能な基盤として活用されている。これにより、指導前準備および指導時に必要となる関連情報へのアクセス性が向上している。

■ 運用上の工夫・特徴

- 端末は職員個人単位ではなく班単位で共有し、必要最小限の台数で運用している。これにより導入コストを抑制しつつ、現地での記録処理を可能としている。
- また、委託先法人を含めた共通基盤の活用により、指導結果の即時把握および情報共有の迅速化が図られている。
- 情報管理にあたっては、業務上必要な範囲に限定した権限設定を行い、苦情対応、虐待対応、監査関連情報等との区分を明確化している。
- ICT 活用は記録および情報参照の効率化を目的とするものであり、指導内容の確認や最終的な判断行為は引き続き職員が担っている。

■ 支援の効果・現時点での位置づけ

ICT 活用により、現地での手書き記録および帰庁後の転記作業が削減され、職員の事務負担軽減につながっている。加えて、過去履歴等を現地で参照できる環境が整備されたことで、運営指導における着眼点の整理および判断の平準化につながっている。

■ 他自治体・都道府県への参考ポイント

- ・ ICT 活用による周辺業務の効率化により、運営指導の実施体制の安定化が可能
- ・ ICT は指導の代替ではなく、業務補完のための基盤として整理することが有効
- ・ 情報一元管理を行う場合、権限設定および情報区分整理が重要

(5)コラム：運用上の工夫

運営指導の実施率向上に向けた取組の中には、広域連携や ICT 活用といった体制や仕組みを大きく変えるものだけでなく、既存の体制のまま、運用面の工夫によって実施につなげている例もみられる。

例えば、年間計画を見直して年度前半に実施時期を集中させる、新規指定や更新時の事業所を優先して指導対象とする、実施件数を段階的に設定するといった工夫が挙げられる。また、担当者を固定し、職員間で非公式に相談できる関係を維持することで、判断の負担を軽減している例も確認された。

これらの取組は、特定の制度やツールに依存するものではなく、各自治体の判断のもとで柔軟に実施されている点に特徴がある。体制整備が難しい場合であっても、実施方法や優先順位の工夫によって運営指導を進めることが可能であることを示すものとして、本事例集では補足的に紹介する。

➤ 主な工夫

- ✓ 年間計画の工夫
- ✓ 実施時期の前倒し
- ✓ 新規事業所の優先指導
- ✓ 職員間の非公式な相談体制

4 都道府県による支援事例

介護保険施設等に対する運営指導について、市町村の実施を支援する立場として都道府県が行っている取組を紹介する。市町村における運営指導は、体制や人員の制約から実施が難しい場合も多く、都道府県による関与や後方支援が重要な役割を果たしている。

ここで取り上げる取組は、都道府県が運営指導を直接代替するものではなく、研修や同行、助言、情報共有等を通じて、市町村が自ら実施できる環境づくりを支援している点に特徴がある。各事例を通じて、都道府県がどのような立場や関わり方で市町村を支援しているのかを整理する。

➤ 支援の整理

・ I. 基盤整備・後方支援型

市町村からの問い合わせ対応や助言を中心に、判断の考え方や留意点を整理・共有することで、運営指導の実施を後方から支援する型。県が直接代替するのではなく、市町村が自ら対応できる環境づくりを重視している。

・ II. 育成・伴走型

研修や指導視点の共有等を通じて、市町村職員の理解や経験の蓄積を支援する型。実施に向けた初期段階から関わり、市町村が継続的に運営指導を行えるよう段階的に支援している。

・ III. 実地同行・実装支援型

市町村による運営指導に県職員が同行し、実地での確認や対応を通じて実施を支援する型。現場での経験共有を重視し、市町村が単独で実施できるよう実装面を支えている。

・ IV. 広域・階層支援型

広域性や地理的条件を踏まえ、振興局や圏域単位など中間層を介して市町村を支援する型。県本庁が直接関与するのではなく、階層的な役割分担により支援を行っている。

取組と支援の類型整理

	I. 基盤整備・後方支援型	II. 育成・伴走型	III. 実地同行・実装支援型
問い合わせ対応			
市区町村向け勉強会・研修			
市町村への事務指導			
指導様式・視点の共有			
市町村指導の同行			

※IV. 広域・階層支援型：振興局・圏域単位での支援、市町村を束ねて関与、移動・広域性への対応

① 北海道

■ 支援の概要

北海道では、広域性と市町村数の多さを踏まえ、道本庁・振興局の重層構造による支援体制の下で、市町村による運営指導の実施を支援している。

道本庁は、市町村への事務指導を担い、運営指導に必要な考え方や確認の視点の整理を行っている。一方、振興局は地域の窓口として、市町村や事業所からの相談対応や情報共有を担っている。

■ 支援体制・役割分担

・ 道本庁（高齢者保健福祉課）

市町村指導の実施主体として、市町村職員に対する事務指導を行うとともに、運営指導に関する考え方や確認の視点を整理・共有している。

・ 振興局（道内 14 振興局）

市町村からの問い合わせに対する一次対応を担い、日常的な相談や情報共有を行っている。判断が難しい案件については、振興局を通じて道本庁が対応する体制としている。

・ 市町村

地域密着型サービス事業所に対する運営指導の実施主体として位置づけられており、道本庁・振興局の支援を受けながら実務を行っている。

■ 市町村支援の具体的な取組内容

（1）市町村指導および同行による支援

道本庁職員が市町村を訪問し、市町村指導を実施している。訪問時には、市町村が所管する地域密着型サービス事業所への運営指導に同席し、合同で指導を行うケースが多い。近隣の市町村については日廻りで、市町村指導と事業所指導を同日に実施し、遠隔地については泊付きで対応している。

（2）市町村職員向けの集団指導（年 1 回）

年 1 回、Zoom を活用し、市町村職員向けの集団指導を実施している。集団指導は制度改正の内容や介護サービスの質の向上に関することなど事業所を対象とした指導内容のほか、「前年度の市町村指導で指摘が多かった事項」「業務管理体制の整備」「電子申請・届出システムへの対応」など、市町村向けの内容を加えている。

■ 支援における工夫・特徴

- ・ 市町村指導時には、周辺の複数市町村をまとめて訪問するなど、移動効率を考慮した計画を立てている
- ・ 市町村との合同指導では、市町村担当者が指導を進めていく中で、必要に応じて道本庁職員が助言することで指導の進め方を実地で確認できるようにしている
- ・ 振興局が日常的に市町村と接点を持つことで、市町村の状況を把握しやすい体制となっている

■ 支援の効果・現時点での位置づけ

道本庁および振興局による市町村への事務指導や相談対応を通じて、市町村職員が運営指導を実施する際の確認の視点や進め方が整理されている。特に、制度改正や運営基準の解釈に関する事項について、振興局を通じた情報共有が行われることで、市町村が個別に判断する際の負担が軽減されている。

また、振興局が地域の窓口として関与することにより、市町村や事業所からの相談が行われやすい状況が形成されており、結果として、道内における運営指導の実施状況や対応内容についての一定の平準化が図られている。

■ 他都道府県への参考ポイント

- ・ 広域県では、中間層（振興局等）を活用した階層的支援体制が有効
- ・ 同行や代替を前提とせず、市町村が主体的に実施する前提を維持した支援が可能
- ・ 出張計画や集団指導など、移動・負担を前提にした実務設計が参考となる

② 新潟県

■ 支援の概要

新潟県では、市町村が主体となって実施する運営指導を円滑に行えるよう、意見交換会の開催、市町村職員向け集団指導の実施、問い合わせ対応等を通じた後方支援を行っている。

県内には小規模自治体が多く、運営指導の対象事業所が少なく毎年運営指導がない自治体もみられる。これらの自治体では、担当職員が少人数または兼務体制であることから、運営指導に充てられる時間が限られ、人事異動により知識や経験の蓄積・継承が難しい状況がある。

こうした状況を踏まえ、県では、市町村における確認の視点や運営指導の進め方を整理する支援に重点を置いている。

■ 支援体制

- ・ 新潟県 福祉保健部 国保・福祉指導課 介護指導班

県所管事業所への運営指導を実施するとともに、市町村向け支援（意見交換会、集団指導、問い合わせ対応等）を担っている。

■ 市町村支援の具体的な取組内容

（１）年度当初の意見交換

年度当初にオンライン形式で県内市町村との意見交換を実施している。形式的な説明にとどまらず、市町村

側の顔合わせ、関心事項・困りごとの共有を行う場としている。本取組は、連携が必要な場面で市町村同士が相談しやすい関係性を構築することを目的としている。

(2) 市町村向け集団指導（オンライン）

年1回実施している集団指導では、県からの説明に加え、自治体による取組発表を行っている。今年度は運営指導の進め方について、ロールプレイング形式で指導当日の流れの説明を行った。昨年度は新潟市に発表を依頼し、運営指導の進め方や確認方法等の実務事例を共有した。

自治体における実務を具体例として提示することで、他市町村が自らの運営指導の進め方を検討する材料としている。

(3) 問い合わせ対応

市町村からの問い合わせには随時対応している。権限移譲自治体から同一サービス種別に関する相談が寄せられる場合もあり、必要に応じて県で使用しているマニュアルや考え方を共有している。

■ 支援における工夫・特徴

- ・ 年度当初に顔合わせを行うことで、担当者間の関係性を構築し、年間を通じた相談のハードルを下げている
- ・ 研修の場を情報伝達の場にとどめず、ロールプレイング等を通じて運営指導当日の進め方を具体化している

■ 支援の効果・現時点での位置づけ

年度当初に意見交換を実施したことにより、市町村担当者との接点が確保され、年間を通じて相談しやすい関係性が形成されている。その結果、問い合わせ内容がより具体的な事案に基づくものとなる傾向がみられ、運営指導における確認視点や判断の整理が進みつつある。

また、集団指導にロールプレイング等の実践的内容を取り入れたことで、運営指導当日の進め方や確認の流れを県内市町村の職員が具体的に整理できる機会となっている。

さらに、県内の権限移譲自治体の事例を共有することにより、各自治体が自らの運営指導の方法を見直す契機となっており、県内全体における実務水準の平準化に寄与している。

■ 他都道府県への参考ポイント

- ・ 担当者間の関係性を構築する設計とすることで、その後の相談対応を円滑にできる
- ・ ロールプレイング等の実践的要素や実務事例の共有を組み込むことで、運営指導当日の進め方や確認の視点を具体化できる。

③ 愛知県

■ 支援の概要

愛知県では、市町村が実施する運営指導を支援するため、市町村からの相談対応、県が所管する事業所への運営指導への市町村職員の同行、ならびに保険者指導（事務指導）を通じた支援を行っている。

県が所管する事業所への運営指導において、市町村職員が同行し実地で確認に関与する機会が確保されている点特徴である。また、相談対応と事務指導を通じて、市町村の実務および体制の双方に対する関与が行われている。

■ 支援体制・役割分担

・ 福祉局 福祉部 福祉総務課 監査指導室（介護保険事業者指導監査グループ）

県所管事業所への運営指導を実施するとともに、市町村からの運営指導に関する相談に対応している。

・ 福祉局 高齢福祉課

市町村に対する保険者指導（事務指導）を担当している。

■ 市町村支援の具体的な取組内容

（1）県運営指導への市町村同行

県が所管する事業所に対する運営指導の実施に際して、市町村職員に同行を呼び掛けている。運営指導当日は、県職員が進行および全体の取りまとめを担いながら、同行した市町村職員は、保険者の立場で参加し、単に立ち会うのではなく、人員配置や勤務実態、加算算定に係る資料の確認等に実際に関与する場面がある。

現場での指摘事項の整理や最終的な取りまとめは県が行うが、その過程に市町村職員も立ち会う形となっている。これにより、市町村職員は、運営指導当日の進め方や確認事項の整理の流れを実地で把握する機会となっている。

（2）市町村からの相談対応

市町村からの運営指導に関する相談については、監査指導室が対応している。運営基準の解釈や確認事項の整理方法等について、確認の視点や整理の考え方を示す形で助言を行っている。

（3）保険者指導（事務指導）

市町村に対する保険者指導（事務指導）を概ね三年周期で実施している。保険者指導では、市町村における運営指導の実施体制や実施頻度等について確認を行っている。

また、運営指導の進め方や確認視点に関する整理状況についても把握が行われている。これにより、市町村における運営指導の実施状況や事務処理の流れが可視化され、必要に応じて整理の観点が共有される機会となっている。

■ 支援における工夫・特徴

- ・ 県の運営指導に市町村職員が実地で関与する機会を確保している
- ・ 相談対応では、個別事案の結論提示ではなく、確認視点や整理方法を示す対応としている
- ・ 運営指導（監査指導室）と保険者指導（高齢福祉課）を分担する体制となっている

■ 支援の効果・現時点での位置づけ

県が実施する運営指導に市町村職員が同行することにより、市町村職員が事業所への聞き取りや資料確認に対して実際に関与する機会が確保されている。同行の場面では、市町村職員が運営指導当日の具体的な進め方を把握する機会となっている。

また、市町村からの相談対応においては、県がこれまでの運営指導で確認してきた事項や整理方法が参照されることで、市町村が自ら運営指導を実施する際の確認視点や指摘事項の整理方法について、具体的な判断材料を得られる状況が生じている。

さらに、事務指導を通じて、市町村における運営指導の実施体制や指導結果の整理状況が定期的に確認されており、実施体制や事務処理手順の点検・見直しを行う契機となっている。

■ 他都道府県への参考ポイント

- ・ 県運営指導への市町村同行を通じて、実地での実務把握の機会を確保できる
- ・ 相談対応を確認視点の共有型とすることで、市町村の実施能力向上につながる
- ・ 県の運営指導への同行と、保険者指導を通じた体制確認を組み合わせることで、実務面と体制面の双方から市町村支援を行う仕組みとしている。

5 各種ツール類の紹介

前頁までに取り上げた各種取組・支援策や過年度事業の報告書等については、以下に主な成果物を示す。必要に応じて参照・活用されたい。

ガイドライン・手引き

[介護保険施設等運営指導マニュアル（令和7年3月改訂版）](#)

事務受託法人

[事務受託法人を活用した運営指導の効率性の向上等に関する調査研究事業（令和6年度老人保健健康増進等事業）](#)

[同事例集](#)

オンライン指導

[オンライン会議システム等を活用した介護保険施設等への運営指導等の在り方に関する調査研究（令和5年度老人保健健康増進等事業）](#)

※国立研究開発法人国立長寿医療研究センター様 HP

その他効率化

[実地指導の効率性の向上に資する手法等に関する調査研究事業（平成30年度老人保健健康増進等事業）](#)

※株式会社ウエルビー様 HP

2. ヒアリング調査結果（個票）

①未実施自治体ヒアリング結果

1. 大都市圏（関東地方）

基本情報

所在地域：関東地方

人口規模：8 万人程度

担当職員：1 名体制（兼務）

指導の実施が困難な要因

人口規模が比較的大きく、所管する介護サービス事業所数も多い中で、運営指導を担う職員体制が実質 1 名に限られている。このため、事前準備、事業所との日程調整、実地での確認、事後整理といった一連の業務を並行して進めることが難しく、運営指導に必要な時間を十分に確保できていない。

また、通常業務との兼務の中で、運営指導に特化した準備や確認を計画的に行う余力を確保しにくく、結果として実施に踏み切れない状況となっている。

実施が困難となった経緯

新型コロナウイルス感染症の流行により、実地での運営指導を実施できない期間が生じた。その間、感染防止の観点から事業所への立入を伴う対応が難しくなり、運営指導を一時的に見送らざるを得ない状況となった。

その後、感染状況が落ち着いた時期もあったものの、事業所数が多い自治体であることから、運営指導を再開する場合には、対象事業所の整理や日程調整、事前準備などに相当の負担が見込まれると認識されていた。このため、具体的な再開計画を立てるに至らず、結果として未実施の状態が続いている。

実施困難となっている要因と背景

運営指導の実施にあたっては、人員配置基準や運営基準など、法令の解釈を踏まえた判断が求められるが、こうした判断が担当職員個人の理解や経験に大きく依存している。特に、条文と現場の実態を突き合わせながら確認する必要がある場面では、判断に迷いが生じやすい。

国が示しているマニュアルや資料は存在するものの、実際の運営指導の流れや確認の優先順位までを具体的に示す内容とはなっておらず、実務に落とし込むためには担当者自身による追加的な整理が必要となっている。このことが、準備段階での負担感や心理的なハードルを高めている。

実施に向けて必要と考える支援

運営指導を実施する必要性は理解しているものの、事業所数が多い中で、限られた体制でどこから着手すべきか判断が難しいと感じている。優先順位の付け方や、段階的に進める考え方が示されれば、実施計画を立てやすくなると考えている。

また、指導対象が多い自治体における進め方の例や、効率的に実施するための工夫を知ることができれば、自らの業務に当てはめて検討を進めやすくなると感じている。

2. 大都市圏(近畿地方)

基本情報(運営指導の担当職員の状況)

所在地域：近畿地方

人口規模：3万人程度

担当職員：1名体制（兼務）

指導の実施が困難な要因

日常業務との兼務により、運営指導に向けた事前準備や実地対応に十分な時間を割くことが難しい。運営指導は、事前に確認資料やチェック項目を整理したうえで計画的に実施する必要があるが、こうした準備作業を継続的に進める余力を確保できていない。

その結果、運営指導を実施する必要性は認識しているものの、準備段階で業務が滞り、実施に踏み切れない状況となっている。

実施が困難となった経緯

新型コロナウイルス感染症の流行以降、日常業務への対応が優先される状況が続いた。そのため、運営指導を再開するための準備に十分な時間を割くことができず、結果として未実施の状況が継続している。

実施困難となっている要因と背景

運営指導の実施にあたっては、事前に事業所へ示す確認資料やチェック表を整備する必要があるが、標準的な様式が十分に示されておらず、一から準備しなければならない点が負担となっている。特に、限られた時間の中で資料を作成する必要があり、準備作業のハードルが高い。

国が示しているマニュアルは存在するものの、制度の説明が中心であり、実務としてどのように進めればよいかを具体的にイメージしにくい状況にある。このことが、準備に要する時間と負担感をさらに大きくしている。

実施に向けて必要と考える支援

日常業務との兼務の中で、運営指導に十分な準備時間を確保することが難しいため、事前準備の負担をできるだけ軽減できる支援が必要だと感じている。確認項目が整理されたチェックリストや、事前に事業所へ示す資料のひな型があれば、限られた時間の中でも対応しやすくなると考えている。

また、同規模の自治体がどのように運営指導を進めているのかを知ることができれば、現実的な進め方を検討しやすくなると感じている。

3. 大都市圏(関東地方)

基本情報(運営指導の担当職員の状況)

所在地域：関東地方

人口規模：3万人程度

担当職員：1名体制（兼務）

指導の実施が困難な要因

運営指導の具体的な進め方や手順が十分に整理できておらず、どこから着手すればよいかを判断しにくい状況にある。運営指導を実施する必要性は理解しているものの、確認項目の範囲や実施水準の目安を持てないため、準備段階で足踏みしてしまう。

また、判断の妥当性に対する不安が大きく、誤りがあった場合の影響を懸念して実施に踏み切れない点も、指導の実施を妨げる要因となっている。

実施が困難となった経緯

新型コロナウイルス感染症の流行の影響により、運営指導が中断された。その後、担当職員が交代し、運営指導の実施経験がない状態で業務を引き継ぐこととなったため、具体的な着手方法を見いだせないまま、未実施の状態が続いている。

実施困難となっている要因と背景

運営指導に関する判断や確認作業が、担当職員個人の理解に大きく依存している構造が背景にある。国が示しているマニュアルや資料は確認しているものの、実際の運営指導の流れや確認の優先順位を具体的に示す内容とはなっておらず、実務としてのイメージを持ちにくい。

そのため、「どの程度まで確認すれば十分といえるのか」という判断基準を持たず、実施に向けた行動に移しにくい状況となっている。

実施に向けて必要と考える支援

運営指導の実施経験が乏しい中で、何をどこまで確認すればよいのかについて判断に迷いがある。確認項目とその根拠となる考え方が整理された資料が示されれば、自らの判断に対する不安を軽減しながら準備を進められると考えている。

また、初めて運営指導に取り組む自治体向けに、全体の流れを簡潔に示したガイドがあれば、着手のハードルを下げられるのではないかと感じている。

4. 地方都市(関東地方)

基本情報(運営指導の担当職員の状況)

所在地域：関東地方（北関東）

人口規模：5 万人程度

担当職員：1 名体制

指導の実施が困難な要因

運営指導を担当する職員が実質 1 名体制であり、かつ異動が頻繁に発生しているため、運営指導に必要な知識や経験を十分に蓄積できていない。このため、運営指導の実施にあたって必要となる判断や準備を、毎回一から行わざるを得ない状況となっている。

また、日常業務と並行して運営指導に必要な知識を整理することが難しく、判断に対する不安が大きいことも、指導の実施を妨げる要因となっている。

実施が困難となった経緯

新型コロナウイルス感染症の流行の影響により、一定期間、運営指導を実施できない状況が続いた。その間に担当職員の異動が重なり、運営指導の具体的な進め方や、過去にどのような対応を行っていたのかといった情報が十分に引き継がれない状態となった。

その結果、運営指導を再開しようとした際にも、どのような準備から着手すべきか判断できず、再開に向けた検討が進まないまま現在に至っている。

実施困難となっている要因と背景

運営指導に関する判断や確認作業が、担当職員個人の理解や経験に大きく依存している構造が背景にある。特に、人員配置基準や運営基準の確認については、法令の条文と現場の実態を突き合わせながら判断する必要があり、経験が十分でない場合には対応が難しい。

国が示しているマニュアルや資料は存在するものの、実際の運営指導の流れや確認の優先順位を具体的に示す内容とはなっておらず、実務としてどのように進めればよいかをイメージしにくい状況にある。

実施に向けて必要と考える支援

担当職員の異動がある中で、運営指導の経験や知識を個人に依存せず、引き継げる形にすることが課題だと感じている。誰が担当になっても一定水準で対応できるよう、実施手順や確認の考え方が整理された資料があれば活用しやすいと考えている。

また、異動後の職員が運営指導業務に円滑に入れるよう、基礎的な考え方を学べる仕組みがあれば助けになると感じている。

5. 地方都市(関東地方)

基本情報(運営指導の担当職員の状況)

所在地域：関東地方

人口規模：3万人程度

担当職員：2名体制（兼務）

指導の実施が困難な要因

担当職員は2名体制を確保しているものの、運営指導を実施するための具体的な確認項目や様式が十分に整理できておらず、実務としての進め方を明確にできていない。このため、どの項目をどの程度まで確認すべきかについて判断が難しく、準備作業を具体化しにくい状況にある。

また、日常業務との兼務により、運営指導に向けた準備に十分な時間を確保することが難しく、結果として実施に踏み切れない要因となっている。

実施が困難となった経緯

新型コロナウイルス感染症の流行を契機として、運営指導を実施できない期間が生じた。その後、再開に向けた準備や手順の整理が進まず、実施の必要性は認識しているものの、具体的な対応に至らないまま現在に至っている。

実施困難となっている要因と背景

運営指導に関する制度の枠組みは把握しているものの、それらを実際の指導にどのように当てはめるかについて、具体的な手順や様式として整理しきれていない。特に、事前に事業所へ示す確認資料やチェック表について、標準的なものがなく、一から整備することが難しい点が負担となっている。

そのため、運営指導の必要性は理解しているものの、実務としての具体的なイメージを持ち切れず、準備段階で足踏みしている状況にある。

実施に向けて必要と考える支援

運営指導の進め方や確認項目について、実務としてどのように整理すればよいか分かりにくい状況にある。事前準備から実地対応までの流れが整理された標準的な様式やチェックリストがあれば、実施に向けた検討を進めやすくなると考えている。

また、他自治体における具体的な実施方法や工夫について情報を得ることができれば、自らの対応を具体的にイメージしやすくなると感じている。

6. 一般市町(中部地方)

基本情報(運営指導の担当職員の状況)

所在地域：中部地方

人口規模：2万人程度

担当職員：2名体制（兼務）

指導の実施が困難な要因

運営指導を実施するための具体的な進め方や判断基準が分からず、着手のきっかけを持っていない点が大きな要因となっている。何をどこまで確認すればよいのか、自らの判断が適切かどうかについて確信を持たず、実施に踏み出しにくい状況にある。

また、運営指導は準備から実施まで一連の作業を要する業務であり、片手間で対応できるものではないという認識が強い。そのため、十分な理解や準備が整わない状態で開始することに慎重になっている。

実施が困難となった経緯

新型コロナウイルス感染症の流行により、実地での運営指導を実施できない期間が続いた。その間に担当職員が交代し、過去に運営指導を経験した職員が庁内にいない状態となったため、再開に向けた具体的な進め方を判断できないまま現在に至っている。

実施困難となっている要因と背景

運営指導に関する国の制度や通知は把握しているものの、それらを実務としてどのように運用すればよいのかについて、明確な拠り所を持っていない。特に、判断の妥当性を担保できる基準やモデルがなく、「これでよい」と言える根拠を持ちにくい点が背景にある。

また、小規模自治体であることから、介護事業所との距離が近く、形式的な指導を行うためには、自治体側が十分な知識と説明力を備えている必要があると感じている。このことが、判断に対する慎重さをさらに強めている。

実施に向けて必要と考える支援(現在の取組を含む)

運営指導を再開するにあたり、「この進め方でよい」と判断できる拠り所がないことに不安を感じている。確認項目や進め方について、一定のモデルや考え方が示されれば、判断に対する迷いを減らしながら検討を進められると考えている。

現在、運営指導実施の再開に向け担当職員が近隣市町の情報収集を行っている。それに加えて県が実施している研修を受講するとともに、県による運営指導に同行し、実際の進め方を学んでいる。こうした取組で得た内容を整理・定着させるためにも、実務に即した参考資料や事例があると助けになると感じている。

7. 一般市町(北陸地方)

基本情報(運営指導の担当職員の状況)

所在地域：中部地方

人口規模：2万人程度

担当職員：1名体制（兼務）

指導の実施が困難な要因

介護保険給付業務などの日常業務に追われる中で、運営指導に向けた準備や実施に十分な時間を確保することが難しい状況にある。特に、準備を含めて一定の時間を要する業務であることから、通常業務と並行して進めることが難しいと感じている。

また、運営指導の具体的な実施方法や進め方が分かりにくく、何をどのように行えばよいのかを把握しきれていない点も、実施に踏み切れない要因となっている。

実施が困難となった経緯

新型コロナウイルス感染症の流行の影響により、運営指導を実施できない状況が続いた。その間に担当職員が交代し、運営指導を実施した経験のない前任者から業務を引き継ぐこととなった。

加えて、日常業務への対応が優先される中で、運営指導に着手できない状態が継続している。

実施困難となっている要因と背景

運営指導は専門的な判断を伴う業務であり、過去の経験やノウハウがない状態では、判断の妥当性に不安を感じやすい。特に、何をどこまで確認すればよいのかといった基準が明確でなく、自らの判断が正しいのか確信を持ちにくい状況にある。

また、小規模自治体であることから、介護事業所との関係性が比較的近く、日頃から顔の見える関係の中で支援や相談対応を行っている。そのため、運営指導として踏み込んだ対応を行う際には、より十分な知識や説明が必要であると感じており、この点も慎重な対応につながっている。

実施に向けて必要と考える支援(現在の取組を含む)

運営指導については、資料や説明を読むだけでは理解しきれない部分が多く、実際の場面を通じて学ぶことが重要だと感じている。経験のある職員や外部の人材が同行し、具体的な対応を確認しながら進められる形での支援があれば、実施に向けたハードルを下げられると考えている。

また、他自治体の実施事例を具体的に知る機会があれば、自らの対応をイメージしやすくなると感じている。

8. 一般市町(中国地方)

基本情報(運営指導の担当職員の状況)

所在地域：中国地方

人口規模：1万人程度

担当職員：1名体制（兼務）

指導の実施が困難な要因

運営指導は専門性の高い業務であり、担当となってから日が浅い中で十分に理解し切れていない点、実施を難しくしている。過去の資料を参照しながら対応しようとしているものの、具体的な進め方や確認の優先順位を把握するまでに至っていない。

また、介護保険給付を含む日常業務との兼務の中で、運営指導に向けた準備にまとまった時間を割くことが難しく、結果として着手の優先順位を上げにくい状況が続いている。

実施が困難となった経緯

担当職員の交代により、専門性の高い運営指導業務を十分に理解しないまま業務を引き継ぐこととなった。その後も他業務への対応を優先せざるを得ない状況が続き、運営指導に着手できないまま現在に至っている。

実施困難となっている要因と背景

小規模自治体であることから、介護事業所との距離が近く、日頃から高齢者支援や相談対応の中で関係性が築かれている。そのため、運営指導として一定程度踏み込んだ対応を行う際には、関係性への配慮が必要であると感じている。

また、国の制度や通知は確認しているものの、市町村ごとに判断が委ねられている部分が多く、「どのように進めればよいのか」という点で迷いが生じやすい。判断の拠り所となる具体的な手順や基準が示されていないことが、実施へのハードルを高めている。

実施に向けて必要と考える支援(現在の取組を含む)

運営指導は専門性の高い業務であり、判断を誤ることへの不安が大きい。市町村ごとに判断が分かれやすい点について、参考となる考え方や整理が示されれば、安心して進められると感じている。

また、専門的な内容について相談できる支援体制があれば、判断に迷った際の支えになると考えている。

9. 一般市町(東北地方)

基本情報(運営指導の担当職員の状況)

所在地域：東北地方

人口規模：1万人程度

担当職員：1名体制（兼務）

指導の実施が困難な要因

運営指導の具体的な実施方法が分からず、どのような手順で進めればよいのかを把握できていない点が大きな要因となっている。事前にどのような書類を求め、現地ではどの項目をどの基準で確認すればよいのかといった実務的な部分に不安があり、実施に踏み出しにくい状況にある。

また、国から示されているマニュアル等は確認しているものの、実際の運営指導の場面を想定した具体的な内容としては十分とは感じられておらず、実践につなげにくいと感じている。

実施が困難となった経緯

新型コロナウイルス感染症の流行の期間中、運営指導を実施しない状態が続いた。その間に担当職員の引き継ぎが行われたものの、運営指導を実際に経験した職員が庁内におらず、具体的な進め方を確認できないまま、未実施の状態が継続している。

実施困難となっている要因と背景

運営指導は高い専門性が求められ、判断を要する場面が多い業務であることから、十分な知識や経験がない状態で実施することに不安を感じている。特に、現地でどの点をどの程度確認すればよいのか、判断の基準が明確でないことが、心理的なハードルとなっている。

また、小規模自治体であるため、運営指導を担当する職員が限られており、経験を積む機会自体が少ないことも、ノウハウの蓄積を難しくしている。

実施に向けて必要と考える支援

運営指導の実施にあたり、事前にどのような書類を求め、現地でどの項目を確認すればよいのかといった実務レベルの情報が不足していると感じている。実際の運営指導を想定した手順書やチェックリストが示されれば、実施に向けた不安を軽減できると考えている。

また、具体的な進め方の例や考え方を知る機会があれば、実施のイメージを持ちやすくなると感じている。

10. 一般市町(関東地方)

基本情報(運営指導の担当職員の状況)

所在地域：関東地方

人口規模：1 万人程度

担当職員：1 名体制（兼務）

指導の実施が困難な要因

運営指導に取り組む以前に、日常業務を回すことで手一杯となっており、指導業務に着手する余力を確保できていない点が最大の要因となっている。介護保険業務と高齢者支援業務を同時に担っている中で、運営指導まで対応することは現実的に難しい状況にある。

手順や進め方以前に、担当できる人員そのものが不足しており、現体制のままでは実施に踏み出せないという認識が強い。

実施が困難となった経緯

平成 30 年の権限移譲以後も自治体内部で職員の増員等はなく、限られた人員で日常業務への対応を優先せざるを得ない状況が続いてきた。その結果、運営指導については県が実施している集団指導を受けて頂くお願いにとどまり、個別の運営指導には着手できない状態が現在まで継続している。

実施困難となっている要因と背景

小規模自治体であり、担当職員数が極めて限られていることから、運営指導を専門的に担う体制を組むことができていない。担当者個人の力量や工夫で補える段階を超えており、内部リソースだけでは対応が難しい状況にある。

そのため、運営指導に関する手順やノウハウの問題以前に、マンパワー不足そのものが構造的な課題となっている。

実施に向けて必要と考える支援(現在の取組を含む)

現体制では運営指導を担う人員を確保することが難しく、自治体単独での対応には限界があると感じている。そのため、外部の人材や体制面の支援を前提とした仕組みがなければ、実施に踏み出すことは難しいと考えている。

人員不足という構造的な課題を踏まえ、自治体の負担を軽減する形で運営指導を実施できる支援のあり方が示されれば、検討を進める余地が生まれると感じている。

②先進自治体ヒアリング結果

1. 静岡県賀茂健康福祉センター(静岡県賀茂地域1市5町)

自治体(団体)区分：県出先機関

日時：2025年12月23日(火) 10時～11時

実施方法：オンラインによるヒアリング

参加者：

静岡県賀茂健康福祉センター 福祉課 中村

厚生労働省老健局 総務課介護保険指導室

事務局(NTTデータ経営研究所) 川北

概要

静岡県賀茂地域は、下田市と東伊豆町、河津町、南伊豆町、西伊豆町、松崎町の周辺5町から構成される人口規模は合計で6万人程度であり、いずれの市町においても、介護保険担当職員は少人数で多様な業務を兼務している。

このため、各市町が単独で運営指導を計画的かつ継続的に実施することが難しい状況にあり、特に人事異動後の体制維持や、専門性の確保が課題となっていた。

こうした状況を踏まえ、静岡県賀茂健康福祉センターを中心として、県と管内市町が連携し、広域的に運営指導を実施する体制が構築されている。

本取組は、県の支援のもと複数自治体が共同で指導に当たること、指導の質の確保と職員負担の軽減を図ることを目的としている。

団体・組織の概要

静岡県賀茂健康福祉センターは、県の出先機関として、賀茂地域における保健・福祉行政全般を所管している。

介護保険分野においては、管内市町の業務を直接執行する立場にはないものの、市町が円滑に事務を進められるよう、助言、調整、情報共有の役割を担っている。

運営指導に関しては、地域密着型サービスおよび居宅介護支援事業所が市町所管であることから、賀茂健康福祉センター自体が指定権者・指導の実施主体となるわけではない。

一方で、広域連携の事務局として、年間計画の調整、会議の運営、研修機会の確保など、実務面での支援を行っている。

運営指導をめぐる課題認識(導入前)

各市町では、事業所数が少ないことにより、運営指導の実施件数自体が限られており、経験を積む機会が十分に確保できていなかった。

また、担当職員の異動により、過去の指導事例や判断の背景が引き継がれにくく、担当者ごとの理解度や対応に差が生じやすい状況にあった。

居宅介護支援事業所に対する指導権限が市町に移譲された後は、給付管理や報酬算定に関する確認など、専門的な判断を要する場面が増加したが、単独で判断することに不安を感じる職員も少なくなかった。

さらに、市町ごとに個別に指導を行う場合、同一事業所に対して異なる視点や指摘がなされる可能性があり、事業所側の混乱につながるおそれも指摘されていた。加えて、管内市町では、担当職員が概ね2名程度であること、ならびに多業務兼務であることから、専門性を高めにくい点も課題として位置づけられていた。

先進的な取組の概要

これらの課題を背景として、賀茂地域では、県と管内市町が協議を重ね、広域的に運営指導を実施する体制を構築することとした。

平成 29 年に県と 1 市 5 町による基本協定を締結し、平成 30 年 4 月から、地域密着型サービス事業所および居宅介護支援事業所を対象とした共同実施が開始されている。

この体制では、市町が指導主体である点は維持しつつ、複数市町の職員が合同で指導に当たることで、知識や経験を補完し合う仕組みとしている。

賀茂健康福祉センターは、こうした共同実施が円滑に進むよう、全体調整や事務局機能を担っている。

共同実施の導入にあたっては、市町職員の「併任（相互の併任）」の可否や範囲、連絡調整を担う担当者の設置、県による支援期間（当初 4 年間）等について論点整理が行われ、最終的に、6 市町相互の併任を行う運用とし、調整担当者も配置する形で整理された。

また、事務局機能については、出先機関である賀茂健康福祉センターが担うことが適当とされ、以後、同センターが事務局を継続している。

具体的な実施方法・運用

年度当初には、管内市町の担当者が参加する会議を開催し、当該年度の運営指導計画、対象事業所、実施時期等について確認している。

運営指導は、運営指導の共同実施は、地理的状況等を踏まえ下田市・南伊豆町、東伊豆町・河津町、松崎町・西伊豆町の 3 ブロックに分け、原則として同一ブロック内の市町職員が共同で実施する形を基本としている。

実地指導に際しては、事前に提出された資料を複数職員で確認し、当日の役割分担を行った上で指導に臨んでいる。

指導後には、当日の対応内容や判断に迷った点について意見交換を行い、次回以降の指導に活かすよう整理している。

また、年間を通じて研修・担当者会議を実施し、運営指導の基本的な流れや留意点を共有することで、経験の浅い職員でも参加しやすい体制としている。

- 5～6 月：担当者会議（当該年度の指導計画の共有・調整）
- 夏季（主に 7 月頃）：事前研修会（新任職員向けの事前研修）
- 秋・冬：指導後の事例共有に係る意見交換会（年 2 回）
- 2 月末～3 月頃：担当者会議（翌年度の指導計画等の検討）

また、共同実施の対象であっても、全件を共同で実施する運用ではなく、単独での実施と使い分けている。また、過去には「一定割合以上を共同で実施する」旨の運用があったが、実務負担等を踏まえ令和 4 年度以降とりやめている。

取組推進にあたっての工夫・特徴

複数市町の職員が同席して運営指導を行うことで、単独では判断が難しい場面においても、その場で意見を交換しながら対応することが可能となっている。これにより、経験年数に左右されにくい指導体制が構築されている。また、指導後に事例を共有する場を設けることで、地域内における判断基準の共通化が進んでいる。

賀茂健康福祉センターが事務局として関与することで、市町間の調整が円滑に行われ、計画的な運営指導の実施につながっている。会議・研修は原則として健康福祉センターに集合して実施しており、移動負担がある自治体も存在する一方、対面での意見交換の意義を重視して運用している。

導入・運用上の課題

令和 4 年度をもって、県本庁による運営指導に関する技術的支援が終了したことにより、指導内容の妥当性について助言を受ける機会が減少している。特に、復命書や指導結果の整理に関して、第三者的な視点での確認が得られにくくなっている点が課題として挙げられている。

また、現在、指導経験が長期にわたる市町職員がいないため、市町側のリーダー的な役割を担う職員がいないこと、更に管外の自治体職員等を研修講師として招く場合の費用負担（謝金相当の整理等）が論点となり、現状では対応が難しい点などが課題となっている。

新型コロナウイルス感染症の流行期には、対面での実地指導が困難となり、当初想定していた共同実施の運用（共同で経験を積み、質を高める）を十分に遂行できない期間があった。

取組の効果

広域連携による運営指導の実施により、指導内容のばらつきが抑えられ、地域全体として一定水準の運営指導が行われている。市町職員にとっては、他自治体職員とともに実務に携わることで、知識や経験を相互に補完できる点が大きな効果として認識されている。

加えて、担当者会議等を通じて横断的な相談・情報共有の機会が確保され、少人数体制の市町における日常的な疑問点や悩みを共有しやすい環境が形成されている。

今後の展開・意向

今後についても、賀茂地域における広域連携による運営指導体制を継続していく意向である。一方で、指導の質を維持・向上させるためには、県による支援の在り方や、専門性を補完する仕組みについて、引き続き検討していく必要があると認識されている。

また、共同実施は当初「4年間」の枠組みとして整理され、その後1年延長（令和4年度）を経て、令和5年度以降は「試行」ではなく継続的な枠組み（本格運用）として位置づけている。課題としては、過去に実施していた「指導後の復命書・通知案の添削等」に相当する実務的な支援の代替が十分に確立されていない点が挙げられている。

2. 杵藤地区広域市町村圏組合(佐賀県)

自治体(団体)区分:一部事務組合

日時:2026年2月5日(木)13時～

実施方法:対面によるヒアリング

参加者:

杵藤地区広域市町村圏組合

所長兼総務管理課長 西村様 総務管理課指導係長 田中様(介護支援専門員)

指導係 野上様 筒井様 田中様

厚生労働省老健局 総務課介護保険指導室

事務局(NTTデータ経営研究所) 奈良 川北

概要

杵藤地区広域市町村圏組合では、構成市町による広域的な業務処理体制のもと、介護保険制度に係る指定、運営指導、監査等の業務を組合へ集約して実施している。介護保険制度開始期より広域処理を前提とした体制が採用されており、指導監督関連業務は組合単位で一体的に運用されている。

団体・組織の概要

杵藤地区広域市町村圏組合介護保険事務所において運営指導等を担う指導係は、常勤職員4名および会計年度任用職員1名(保健師)を含む計5名体制で運用されている。地域密着型サービスの運営指導は2名体制で実施され、会計年度任用職員がケアプラン確認を担っている。居宅介護支援の運営指導については、運営面およびケアプラン面の双方を確認する体制として概ね2名で対応している。

予防支援に係る指導は、地域支援事業を担当する別係と連携して実施している。指導係は、運営指導に加え、監査、集団指導、事業所指定、適正化事業(ケアプラン点検等)までを所掌している。

職員配置については、長期在籍のプロパー職員が2名、構成市町からの出向職員2名が配置されている。派遣元は福祉分野に限らず、任期は概ね4年とされている。同時期の一斉交代を避けるため年次をずらす運用が採られている。また、同一市町から後任を受け入れることにより、引継ぎ後の照会・相談が可能な関係性を維持している。

運営指導をめぐる課題認識(導入前)

本組合では、介護保険制度開始期から広域での業務集約を前提として運用している。一方、派遣・出向職員の派遣元が介護分野に限定されないことから、着任後に制度理解、解釈整理、確認観点の習得が必要となる状況がある。

先進的な取組の概要

指定、運営指導、監査等の業務を広域単位で一体的に実施している。運営指導は指定有効期間六年間の間に二回必ず実施する方針で管理されている。国の基準に加え、通所系サービスについても三年に一回の頻度で確認を行う運用としている。そのうち一回は、指定更新前に運営状況の確認のため、運営指導を実施する運用としている。

具体的な実施方法・運用

運営指導は計画管理に基づき実施されている。全事業所の指定有効期間、更新時期、指導履歴等を整理した管理台帳を用い、担当職員の異動時においても進行管理が継続可能な構造としている。

個別の運営指導に際しては、事前に給付実績について国保連の給付実績を用いて直近の加算算定状況を把握している。これにより、確認対象加算、対象利用者、必要資料を事前に特定している。

現地での確認時間はサービス種別により異なる。地域密着型サービスでは概ね二時間半から三時間程度での確認を基本としている。居宅介護支援ではケアプラン確認対象数により差が生じ、事業所規模に応じた日程調整を行っている。

取組推進にあたっての工夫・特徴

確認手順および確認視点の統一を図るため、担当職員が使用するチェックシートを整備している。給付実績の活用を確認実務の基礎手順とし、確認対象の特定および確認範囲の明確化を行っている。認知症対応型共同生活介護の事業所については、認定調査結果および主治医意見書の確認を事前に実施している。

指定有効期間6年の間に2回（3年に1回）の实地指導を行うよう設定しており、平成12年からの指導履歴及び今後の指導予定はExcelですべて一元管理され、担当者が変わっても状況を把握可能としている。

新任職員の業務継承は同行を基本とし、不明事項については持ち帰り確認を原則としている。集団指導資料については、基準、解釈、算定要件等を整理した資料を整備し、確認業務および事業所対応の双方で参照している。

感染症流行期においては、必要書類の預かりおよび持ち帰り確認方式を採用し、書類確認後に指摘事項を整理したうえで結果伝達を行う運用へ変更した。

導入・運用上の課題

構成市町からの派遣職員が一定周期で異動するため、指導実務および監査対応に係る経験蓄積および継承が課題となる場面がある。複数名同時の異動が起きないように配慮を行っている点と、長期の経験を有するプロパーの専門職による同行等のフォローアップで対応している。

取組の効果

広域連携により、指導業務の実施主体および運用が一元化されており、指定有効期間を基礎とした計画管理の下で運営指導が継続的に実施されている。

給付実績を基礎とした事前準備が定着しており、確認対象の特定および必要資料の抽出が行われている。派遣職員の異動がある中でも業務継承が行われている。

今後の展開・意向

広域連携体制の継続にあたり、指導機能の維持および知識継承の在り方が論点として挙げられた。職員体制の観点では、専門職人材の確保および配置の在り方が課題として認識されている。

また、継続的な課題として監査は恒常的に発生する業務ではないため、監査業務に関する知見および実務対応の継承についても課題として挙げられている。

国・県への要望

制度改正対応に関連して、基準改正時に参照可能な解釈通知等の情報整理および提供方法に関する要望が示された。省令改正は示されるものの、関連する解釈通知等の確認および照合作業に負担が生じている状況である。

3. 田辺市(和歌山県)

自治体(団体)区分：一般市

日時：2025年12月10日(水)14時～

実施方法：電話によるヒアリング

参加者

田辺市 保健福祉部 やすらぎ対策課 指導係 西様

事務局 (NTT データ経営研究所) 川北

概要

田辺市では、介護保険の運営指導について、周辺町からの事務委託を受ける形で、広域的な対応を行っている。本取組は、指定・運営指導に関するノウハウや人員体制が十分でない小規模町において、安定的に運営指導を実施することが難しい状況を背景として開始されている。

田辺市は、地方自治法に基づく「事務の委託」の枠組みを用い、周辺4町から委託を受け、介護保険事業所に対する運営指導業務を担っている。広域連合を設立する形ではなく、市が受託主体となり、対象事務を限定して担う点が特徴である。

団体(自治体)・組織の概要

田辺市のやすらぎ対策課指導係は、3名体制(うち1名は委託元自治体から交代制で出向)で、居宅介護支援事業所および地域密着型サービス事業所等の運営指導を担当している。市内では200を超える事業所を管轄しており、運営指導の実施にあたっては、原則として担当職員全員で事業所を訪問する運用としている。市内事業所数については、直近で概ね210程度で、過去(5～6年前)は概ね230程度であったが、足元は減少傾向にあるとの認識であった。

一方で、3名全員が外出する場合、市役所内の執務が手薄になる状況も生じており、限られた人員の中で日常業務と運営指導を両立させる必要がある。

運営指導をめぐる課題認識(導入前)

周辺町では、事業所数が少ないことから、運営指導を実施する機会そのものが限られており、指定や指導に関する実務経験やノウハウが十分に蓄積されていなかった。このため、運営指導の未実施や実施頻度の低下につながるおそれがあった。

また、田辺市においても、担当職員数に対して事業所数が多く、単独で運営指導を計画的に実施していくことが容易ではない状況にあった。

先進的な取組の概要

平成30年4月から、地方自治法(252条の14)に基づく事務の委託として、周辺4町(みなべ町、白浜町、上富田町、すさみ町)から田辺市が運営指導業務を受託している。

委託の対象は、介護保険分野のうち、地域密着型サービス等に係る指定・運営指導を中心とした範囲とされている。

具体的な実施方法・運用

委託業務の実施にあたっては、年度当初に「

地域密着型サービス事業所等の指定・指導等に関する事務委託に係る連絡会議」を開催し、当該年度の運営指導実施計画について、委託元自治体の了承を得ている。計画策定後は、事前資料の収集、事業所訪問による運営指導の実施、報告書の作成までを田辺市が一括して行っている。

指導結果については、委託元自治体に共有されており、実施状況や指摘内容を把握できるようにしている。直近年度の実績として、運営指導は合計15件であり、内訳は田辺市分が9件、委託元4町分が6件であった。

なお、総合事業(訪問型サービス等)に係る運営指導も実施しているが、今回の調査票の対象外であったため、集計・整理上は別扱いとしている。直近年度においては、全体で15件の運営指導を実施しており、そのうち6件が委託元町の事業所であった。

取組推進にあたっての工夫・特徴

指導係 3 名のうち 1 名は、委託元自治体から交代制で出向しており、当該出向職員は社会福祉士資格を有している。

この仕組みにより、田辺市側では一定の人員補完が図られるとともに、出向職員が委託元自治体へ戻った際に、運営指導に関する実務経験・ノウハウを持ち帰る機会となっている。

また、新規指定を受けた事業所については、制度理解が不十分なまま運営が進むことを防ぐ観点から、優先的に運営指導を行う運用としている。委託元自治体からも、新規事業所には早期に関与することが望ましい旨の意見が継続的に寄せられている。

委託費用の精算は、指導係として要した費用（事務費・人件費等を含む）を整理した上で、均等割と事業所割を組み合わせ、各市町の負担金として按分する運用としている。

導入・運用上の課題

事務委託による広域対応により、田辺市が対応する事業所数は増加しており、職員数に対する業務負担の増大が課題となっている。また、広域対応となることで、移動距離や移動時間が増加する点も、実務上の負担として認識されている。

取組の効果

委託元自治体においては、単独では対応が難しかった運営指導を実施できるようになり、特に新規事業所に対して早期に指導介入できる点が効果として認識されている。また、職員派遣を通じて、委託元自治体側での人材育成にもつながっている。

今後の展開・意向

今後については、現行の事務委託による広域連携を継続しつつ、和歌山県との情報共有をより円滑に行うことで、運営指導の質の維持・向上を図っていく必要があると認識されている。国や県に対しては、指定権限の分かれによる情報分断の解消に向けた支援や仕組みづくりが求められている。

4. 徳之島内自治体(鹿児島県)

自治体(団体)区分：一般市町村

日時：2025年12月8日(月)13時～

実施方法：オンラインによるヒアリング

参加者

天城町けんこう増進課 介護保険係 福山様 西様

伊仙町地域福祉課 介護保険係 清原様

徳之島町介護福祉課 介護保険係 住田様 豊山様

事務局(NTT データ経営研究所) 川北

概要

徳之島内の3町(天城町、伊仙町、徳之島町)では、介護保険の運営指導について、各町単独で実施するものと、3町が合同で実施するものを組み合わせた体制を構築している。

島内に所在する介護事業所の多くは、複数町から指定を受けていることから、町ごとに個別対応を行うのではなく、3町が連携して一体的に運営指導を実施する方が、実務上合理的であるとの認識が共有されている。

本取組は、離島という地理的条件のもと、限られた人員体制で介護保険事務全般を担わざるを得ない状況を背景として進められてきたものであり、運営指導の継続性と質の確保を目的としている。

団体(自治体)・組織の概要

徳之島内の3町はいずれも小規模自治体であり、介護保険担当職員は限られた人数で、介護保険事業全般を兼務している。

各町には社会福祉協議会が設置されており、社会福祉協議会が運営するデイサービスや訪問介護事業所については、指定権者である各町が単独で運営指導を行っている。

一方で、民間事業者が運営する事業所の多くは3町共通指定であることから、これらを対象とした運営指導は、3町合同で実施する運用としている。

運営指導をめぐる課題認識(導入前)

各町単独で運営指導を実施していた時期には、担当職員の異動により、制度理解や指導ノウハウが十分に引き継がれないという課題があった。

特に、介護報酬や加算算定に関する確認は専門性が高く、経験の浅い職員にとっては心理的な負担も大きかった。

また、同一事業所に対して町ごとに時期を分けて運営指導を行う場合、事業所側にとって書類準備や職員対応の負担が重複する点も課題として認識されていた。

先進的な取組の概要

3町合同による運営指導は、平成30年に居宅介護支援事業所に対する指導権限が市町村へ移譲されたことを契機として開始されている。

指導権限の移譲により、市町村として対応すべき事務が増加する中で、3町が連携して対応する体制を構築することが現実的であるとの判断が共有された。

合同実施の対象は、3町が共通して指定している事業所を中心としており、年間の実施件数は概ね4～5件程度を目安としている。

具体的な実施方法・運用

毎年度4月に、3町の担当者による合同会議を開催し、複数年分のスケジュールを基に、当該年度に運営指導を実施する事業所を決定している。

業務が集中しやすい年度後半を避ける観点から、可能な限り12月以前に実施を終える計画とし

ている。

運営指導当日は、対象事業所が所在する町が主幹となり、他 2 町の担当者が参加する。事前資料は 3 町で共有し、請求内容の点検や基準確認等を分担したうえで、午後から概ね 2 時間程度で実施している。

取組推進にあたっての工夫・特徴

合同指導終了後には、まず事業者に出席してもらい、3 町の職員間で指摘事項や評価点を整理している。その後、主幹町がとりまとめを行い、他 2 町が内容確認を行うことで、指導内容の統一を図っている。

また、年に 3～4 回程度の担当者会議を通じて、制度改正や補助金対応等についても情報共有を行っている。

導入・運用上の課題

3 町合同で運営指導を行うことにより、日程調整や事前連絡等の事務作業が増加する面はある。一方で、島内の移動距離は比較的短く、移動時間が大きな制約となる状況は生じていない。

取組の効果

事業所側にとっては、複数町から個別に運営指導を受ける必要がなくなり、書類準備や当日の対応に係る負担が軽減されている。

また、3 町合同での実施により、事業所側に一定の緊張感が生まれ、日頃の記録整備や運営の見直しにつながっている側面もある。

自治体職員側にとっては、判断に迷う場面で他町職員と相談できる体制が整い、経験の浅い職員にとっても学習機会となっている。

今後の展開・意向

今後についても、徳之島内 3 町による合同運営指導の体制を継続し、職員間の連携を通じて運営指導の質を維持していく意向である。

離島という条件下においても、持続可能な運営指導体制を確保する観点から、引き続き連携の在り方を検討していく必要があると認識されている。

5. 東三河広域連合(愛知県)

自治体(団体)区分: 広域連合

日時: 2025年12月8日(月)13時～

実施方法: 対面実施

参加者:

東三河広域連合福祉事業部監査指導課

高津主幹 橋専門員 征矢主事

厚生労働省老健局 総務課介護保険指導室

事務局(NTTデータ経営研究所)川北

概要

東三河広域連合では、介護保険の運営指導を含む指導監査業務について、構成市町村が個別に実施するのではなく、広域連合として一体的に実施している。

本取組は、人口規模や地理的条件が多様で、都市部と中山間地域が混在する東三河地域の特性を踏まえ、各市町村が単独で専門性と実施体制を確保することが難しい状況を背景として進められてきたものである。

運営指導業務は、法令解釈や判断の積み重ねが求められる分野であり、一定の経験と知識を要する。一方で、小規模自治体では担当職員数が限られ、対象となる事業所も限定され、個別対応では継続的な実施が困難となる課題があった。こうした課題に対応するため、東三河地域では、運営指導を含む指導監査業務を広域連合として集約し、専門性を確保する体制が構築されている。

なお、広域連携に関する議論は平成22年頃から開始され、第二次一括法による平成25年度の社会福祉法人指導監査権限の一般市移譲等も契機の一つとなり、平成25～26年度に事業単位でワーキングを設置して、共同処理の対象範囲や市町村と広域連合の役割分担の整理が行われた。

また、平成30年度には、東三河地域8市町村において介護保険の保険者統合が行われ、東三河広域連合が介護保険の保険者となっている他、事務処理特例制度の活用により、豊橋市を除く構成市町村の介護事業所の指定・指導業務が愛知県から権限移譲された。これにより、介護保険に関する事務と運営指導を同一主体が担う体制が確立され、制度運用と指導の一体性が確保されている。

団体(自治体)・組織の概要

東三河広域連合は、東三河地域の8市町村で構成される特別地方公共団体である。

広域連合としては、介護保険分野に限らず、複数の行政分野において共同処理の検討や実績があり、地域内での連携基盤が一定程度整っている。

介護保険分野においては、保険者事務、事業所指定、運営指導等を所管している。運営指導業務の実務は、豊橋市役所内に設置された監査指導課を拠点として行われており、監査指導課が指導監査業務を担っている。

監査指導課の職員は、豊橋市職員が広域連合職員として併任される形で配置されている。これは、運営指導等の業務経験が派遣元構成市町村に戻った際に直ちに活かすにくいことに加え、豊橋市の障害福祉分野と広域連合の介護保険分野を兼務する業務設計上、他市町村派遣職員では豊橋市業務を担えず非効率となるためである。なお、その分の人件費については構成市町村が負担している。

監査指導課は現在7名体制であり、正規職員6名、再任用職員1名で構成されている。職員は、介護保険分野(広域連合)と障害福祉分野(豊橋市)を兼務しており、業務比率は概ね介護保険が7割、障害福祉が3割程度となっている。

運営指導をめぐる課題認識(導入前)

広域連合設立以前は、中核市である豊橋市以外の構成市町村は、地域密着型サービスを除き愛知県による運営指導が行われていたが、構成市町村ごとに地域密着型サービスの運営指導の実施体制や実施状況に差があり、指導が未実施となっている自治体や、実施頻度が低い自治体も存在していた。

特に、小規模自治体では、運営指導の対象となる事業所数が少ない一方で、制度理解や確認事項は他自治体と同様に求められるため、実務負担に対して効率性が低い状況にあった。また、担当職員が少人数で指定業務等と併行して運営指導を担う場合、事業所側が制度や運用に精通していることもあり、担当者として不安を抱えやすく、十分な経験を積めないまま人事異動を迎えるケースも少なくなかった。

こうした状況は、指導内容や判断基準が属人的になりやすいだけでなく、指導の質のばらつきや、事業所に対する説明の不一致につながるおそれがあった。

先進的な取組の概要

これらの課題を踏まえ、東三河地域では、運営指導を含む指導監査業務について、構成市町村が個別に対応するのではなく、広域連合として一体的に実施する体制が構築された。

この体制整備に向けて、平成 25 年度から平成 26 年度にかけてワーキングが設置され、どの事務を広域連合で担うか、また市町村と広域連合の役割分担をどのように整理するかについて検討が行われた。その検討結果を踏まえ、平成 27 年度以降、広域連合としての指導監査業務が開始されている。

平成 27 年度広域連合発足当初は、社会福祉法人の指導監査をベースとして実施し、その後、平成 30 年の介護保険における保険者統合を契機として、介護保険の運営指導が加わる形で実施範囲が拡大した。介護保険に関する事務全体が広域連合に集約され、運営指導を含む介護保険業務について、広域連合が一元的に担う体制が確立され、現在の運営指導体制に至っている。

具体的な実施方法・運用

運営指導は、広域連合が主体となって年間計画を作成し、構成市町村分を含めて一体的に実施している。実施頻度は概ね 3 年から 4 年に 1 回程度であり、保険者統合以前に豊橋市が実施していた運営指導の水準を基準として設定されている。

指導当日は、監査指導課職員が複数名で事業所を訪問し、人員基準、運営基準、加算の算定状況等について、役割分担のもと確認を行っている。事前に確認項目の整理を行うことで、限られた人員の中でも効率的な指導を可能としている。

運営指導の実施にあたっては、広域連合発足当初、従前の県の運営指導に市町村職員が同席する形を継承して対応することも多かったが、新型コロナウイルス感染症の流行以降、こうした同行の機会は減少している。現在は、運営指導の実施予定について市町村に情報共有を行った上で、虐待対応など市町村の権限が関係する事案や、必要性が高いと判断される場合に限り、市町村職員の同席を依頼する（される）運用としている。一方で、町村部では慢性的な人員不足の状況にあり、同席が難しいケースも少なくないことから、基本的には広域連合が主体となって運営指導業務を完結させる体制が定着している。

取組推進にあたっての工夫・特徴

人材育成については、経験年数の長い職員と比較的経験の浅い職員がペアを組み、運営指導を通じて OJT を行う体制としている。また、特定のサービス種別に担当を固定せず、幅広い分野を経験させることで、知識や判断の属人化を防いでいる。運営指導に関する明文化された詳細マニュアルは整備しておらず、同行や実務を通じて知識・技能を習得する運用となっている。

導入・運用上の課題

広域連合として一体的に運営指導業務を行う中で、所管する事業所数やエリアの急拡大により、中核的な業務を担う市の担当職員の実務負担の増大が課題として認識されている。

また、監査指導に係る人件費を含む事務経費の按分については、40 歳以上 65 歳未満の人口および 65 歳以上の人口に基づいて行われている。このため、事業所数が少なくても高齢者人口が多い市町村では、相対的に負担が大きくなる場合があるなどの点の認識されている。

また、業務負担軽減策としての事務受託法人の活用については、監査権限を有しないことや、知識・技能を習得する機会が減少することで苦情対応・緊急時対応に支障が生じるおそれがある点が課題として整理されている。

取組の効果

広域連合として運営指導を一体的に実施することにより、安定した実施体制が確保されている。また、保険者統合により、介護保険事務と運営指導を同一主体で担う体制が構築されていることから、制度運用と指導内容の整合性が図られている。

さらに、職員が多様な事業所や事例に継続的に関与することで、指導の質の平準化が進んでいる。一方で、これまで指導経験の乏しかった地域密着型サービス等に運営指導が入るようになったことにより、移行当初は、事業所側から、それまで指摘を受けることのなかった指導内容に関して戸惑いの声や説明を求められるケースも一部みられた。

加えて、広域連合化および保険者統合により、地域密着型サービスについて構成市町村の枠を越えた利用が可能となり、住民の選択肢が広がっている。これらは、運営指導の直接的な成果ではないものの、広域連携による事務集約の結果として現れている副次的な効果と整理される。

今後の展開・意向

今後については、現行体制を維持しつつ、引き続き情報共有や意見交換を行いながら、より適切な運営指導の在り方を検討していくこととしている。具体的には、苦情・通報等への機動的な対応余力を確保する観点から、運営指導の実施頻度について一定の緩和を検討している。また、障害福祉分野における事業者増加等を踏まえ、業務配分についても現行の「介護7割：障害3割」からの見直しを視野に入れている。

他自治体に対する示唆としては、少人数体制の自治体では担当者が不安を抱えやすいことから、疑義照会や判断のすり合わせを行う会議体（協議会）を設けることが有効であり、都道府県が主導して定期的な情報交換の場を設けることが望ましいとの認識が示された。

6. みよし市(愛知県・尾三地区)

自治体(団体)区分：一般市町村

日時：2025年12月23日(火)15時～16時

実施方法：オンラインによるヒアリング

出席者：

みよし市長寿介護課 林原様

厚生労働省老健局 総務課介護保険指導室

事務局(NTTデータ経営研究所) 芦澤

概要

みよし市では、平成31年より、日進市、みよし市、豊明市、長久手市、東郷町の5市町で構成される尾三地区において、介護保険事業所に対する運営指導を共同で実施している。

尾三地区は生活圏域が重なり合う地域であり、同一法人または同一事業所が複数市町の指定を受けてサービス提供を行う事例が多い。このため、各市町が個別に運営指導を行っていた時期には、市町ごとに確認の観点や指導内容に差異が生じ、事業所側にとって分かりにくい状況が生じていた。

こうした背景を踏まえ、指導内容の平準化および市町職員の指導スキル向上を目的として、広域的な連携による運営指導の共同処理が行われている。現在は、運営指導の実施に加え、指導結果の確認・調整、集団指導や合同研修の実施、人材育成に関する取組についても、5市町が連携して対応している。

団体(自治体)・組織の概要

尾三地区は、日進市、みよし市、豊明市、長久手市、東郷町の5市町で構成されている。当該5市町は、介護保険分野に限らず、他分野においても連携実績があり、「尾三地区」と称される枠組みの下で、複数の行政分野における協力関係が形成されている。

運営指導の共同処理は協定に基づいて実施されており、幹事市が全体調整を担っている。幹事市は2年交代の輪番制とされ、初代は日進市が務め、その後は順次交代してきた。現在は豊明市が幹事市であり、次年度からは長久手市が幹事市を務める予定となっている。幹事市の交代に際しては、前年度の幹事市が引き続き支援する体制が取られている。

共同処理に関与する職員は、各市町につき最大3名まで登録可能な枠組みとなっており、現行では全市町が3名ずつ登録している。復命会への参加は、原則として各市町1名程度を中心として行われている。

運営指導をめぐる課題認識(導入前)

共同処理開始前は、同一事業所に対する運営指導であっても、市町ごとに確認の観点や指導内容が異なる場合があった。特に、運営基準や加算の解釈に関しては、市町間で判断が分かれる場面が見られ、事業所側にとって対応方針が分かりにくい状況が生じていた。

また、各市町の規模が比較的小さいことから、担当職員が年間に経験できる指導件数が限られ、十分な実務経験を積むことが難しい状況にあった。人事異動により担当者が短期間で交代する中で、過去の指導事例や判断の考え方が継承されにくい点も課題となっていた。

先進的な取組の概要

平成31年に、尾三地区5市町による運営指導の共同処理を行うための基本協定が締結され、以後は当該協定に基づき取組が継続されている。

この基本協定に加え、毎年度、職員の併任および派遣に関する協定を締結している。併任協定は、他市町の運営指導に携わる職員を当該市町の指導担当職員として位置付けるための枠組みであり、派遣協定は、職員が他市町へ赴いて指導を行う際のサービスや手続等を整理するものである。人事異動が毎年度生じることから、担当職員を特定したうえで、これらの協定を毎年度更新している。

具体的な実施方法・運用

各市町が概ね 3 年に 1 回の頻度での指導を実施することを前提として計画を作成している。前年度末までに次年度に指導が必要な事業所件数を整理し、幹事市へ報告する。幹事市はこれを基に、訪問日、主担当市町、同行市町を割り振った年間スケジュール案を作成し、各市町との調整を経て確定している。年間スケジュールは日付単位で作成され、1 日に複数の市町が午前・午後で指導を行う日程や、半日対応となる日程も含めて整理されている。

一方、具体的な事業所名については、全体スケジュール策定時点では共有せず、各市町が年度明け以降に作成する自市の年間計画の中で決定している。同行市町に対しては、実施の 1～2 週間前を目安に、サービス種別や事業所等の情報が共有されている。

指導当日は、主担当市町および同行市町の職員が合流し、人員基準、運営基準、加算等の確認項目を大まかに区分したうえで、前日又は当日の合流時に役割分担を調整し、確認を行っている。

取組推進にあたっての工夫・特徴

(1) 復命会と指定指導事務所の運用

指導後は、指摘事項を整理したうえで、月 1～2 回開催される復命会において、市町間での確認および調整が行われている。復命会は、日進市役所内に設置された「指定指導事務所」において実施されており、当該事務所は年間を通じて 1 室が確保されている。使用に係る費用は、5 市町で分担している。

指定指導事務所は常駐型の事務所ではなく、主に復命会の開催場所として利用されている。現在は、他の連携事業と共用する形で運用されており、介護保険分野としての利用は、月 1～2 回の復命会時が中心となっている。

復命会では、指導結果の整理に加え、文書指摘とするか口頭指摘とするかの判断調整、運用上の悩みの共有、新任担当者への助言、集団指導の企画等が行われている。

(2) 合同研修および集団指導

連携市町内の事業所を対象とした合同研修が実施されており、虐待防止や身体拘束の適正化等、法令上求められるテーマが取り上げられている。オンライン開催とすることで参加しやすい環境を整え、法定研修として位置付け可能な形で運用されている。

集団指導については、年間スケジュール策定時に、テーマ選定から資料作成、実施時期までの大まかな工程を整理しており、該当期が近づいた段階で復命会等において具体的な検討が進められている。資料作成や内容検討は、市町間で分担して行われている。

(3) 人材育成とアドバイザーの活用

新任担当者の育成は、市町内に限定せず、運営指導への同行や復命会を通じて、5 市町の枠組みの中で相互に行われている。これにより、経験できる指導件数が限られる市町においても、他市町の事例に触れる機会が確保されている。

また、運営指導経験を有する OB 等をアドバイザーとして委嘱し、指導への同行や復命会への参加を通じて、確認観点や指導の考え方に関する助言を得てきた。単独自治体では確保が難しい外部知見を、連携により活用できる点が特徴となっている。

導入・運用上の課題

復命会は月 1～2 回の開催であるため、指導現場で確認した細かな状況や、判断に至った根拠が、指導に直接関与していない職員に十分に共有されない場合がある。

例として、BCP に関する研修実施回数の解釈について、市町間で認識の違いが生じた事例があり、運用上の課題として認識されている。現行の共有方法では、結果として「実施できていない」と整理される一方で、その判断に至った具体的な内訳や根拠までが共有されにくい状況がある。

また、現行の協定は主として「指導」業務を対象としており、「指定」業務については連携が限定的である。指定権者が各市町であることから、判断への関与範囲の整理が難しく、指定は各市町で実施し、指導のみを連携する運用となっている。

取組の効果

広域連携により、指導観点の平準化が進み、指導スキルの向上やノウハウの蓄積が図られている。複数市町の職員が同一の視点で事業所を確認することで、運営指導の進め方に関する共通理解が形成されつつある。

また、他市町への同行を通じて、単独市町では経験しにくいサービス種別の事業所に触れる機会が確保されており、実務経験の補完やノウハウ継承の面で効果が生じている。

みよし市としては、従前から3年に1回の運営指導計画は達成できていたが、連携により、集団指導の資料作成やテーマ検討、事前資料確認等を分担できるようになり、業務負担の軽減につながっている。幹事市は調整負担が大きいものの、2年交代制により、全体としては受容可能な範囲で運用されている。

今後の展開・意向

尾三地区の5市町において共通のビジネスチャットツールが導入され、復命会の開催時以外においても、市町間での情報共有や意見交換が可能となっている。これにより、従来の月1〜2回の会議体中心の連携に比べ、日常的なコミュニケーションが取りやすい環境が整いつつある。

一方で、復命会を中心とした運用では、指導現場での判断に至った背景や細かな確認内容について、十分にすり合わせが行えない場合があることから、今後は当該ツールも活用しながら、より頻度の高い情報共有や意見交換を行うことが想定されている。復命会と日常的な情報共有を補完的に組み合わせることで、指導観点の統一や認識のずれの抑制につなげていくことが期待されている。

また、現行の連携は運営指導業務を中心としているが、指定業務については各市町が個別に対応している状況にある。指定権者が各市町であることから、判断への関与範囲の整理が課題となっているものの、将来的には、指定業務における連携の在り方についても検討の余地があると整理されている。

7. 静岡県

自治体（団体）区分：都道府県

日時：2025 年 12 月 9 日（火）10 時～

実施方法：対面によるヒアリング

参加者：

静岡県健康福祉部福祉長寿局福祉指導課 永島様 水元様

厚生労働省老健局 総務課介護保険指導室

事務局（NTT データ経営研究所）川北

概要

静岡県では、介護保険事業所に対する運営指導について、県庁への業務集約化、評価制度に基づく訪問頻度の調整、ICT を活用した業務効率化を組み合わせることで、限られた人員体制の中で運営指導を実施している。

ICT 活用については、特定の高度な業務システムを新たに導入するのではなく、職員への PC 貸与、規程類の PDF 化、共有導線の整理、指導実施の際の直行直帰を基本とするといった日常業務の改善を積み重ねる形で取り組んでいる。

また、管内市町に対しては、年度当初の研修の実施、県が実施する運営指導への同行機会の提供、相談対応等を通じた支援を行っている一方、市町ごとに体制や取組状況に差があり、実施状況の内実が把握しにくい自治体もある。

団体・組織の概要

静岡県における県所管の介護保険事業所等に対する運営指導については、平成 22 年度に出先機関から県庁へと集約化され、以降、県庁から直接、介護保険事業所等に対する運営指導を実施している。当初は介護分野のみを所管していたが、その後、障害福祉サービス、社会福祉法人、保育所等の指導業務も統合され、現在は 4 班体制で運営されている。

介護分野については、介護指導第 1 班および第 2 班が担当しており、それぞれ 8 名体制（一部欠員あり）で運営指導を実施している。第 1 班は主に県東部地域、第 2 班は中西部地域を担当しており、担当する事業所数や地域に偏りがないよう、一部の地域については、両班が協働して対応している。

運営指導をめぐる課題認識（導入前）

業務集約化以前は、出先機関ごとに指導の水準や様式にばらつきがあり、事業所側から見ても指導内容の一貫性に課題があった。また、当時は行政処分件数も多く、指導の質の向上と平準化が求められていた。

集約化後においても、事業所数の増加や突発的な業務への対応により、年度当初に計画した運営指導件数を達成できない年が生じていた。限られた人員体制の中で、いかにして指導の質を維持しつつ実施率を確保するかが、継続的な課題として認識されていた。

先進的な取組の概要（体制整備・ICT 活用の位置づけ）

ICT 活用については、業務の標準化と効率化の観点から特定の業務システムを新規導入するのではなく、全庁的に構築されている全職員への PC 貸与および外出先からの共有サーバ接続・インターネット利用を基盤として、運営指導の現場で必要な根拠資料を即時に参照できる環境整備を行っている。

具体的な実施方法・運用

ICT 活用は運営指導業務に限定されておらず、福祉指導課の業務全体に関わる働き方の見直しとして運用されている。具体的には、外出先でも業務用 PC を用いて必要資料にアクセスできる状態を整え、紙資料の持参や庁内での確認作業を前提としない運用へ移行している。

運営指導に用いる規程類については、PDF 化した上で、PC 上で参照できる形で整備している。

あわせて、規程や留意事項等の資料は一斉メールで配信するとともに、必要に応じて URL 等により参照先を案内する運用が取られている。これにより、指導準備や現地対応において、根拠資料を都度確認できる状態が確保されている。

さらに、直行直帰を基本とする運用を徹底し、外出先等必要な作業が完結できる業務環境としている。こうした運用により、対面による運営指導を前提としつつ、準備・移動・事後処理の負担軽減が図られている。

取組推進にあたっての工夫・特徴

ICT 活用の具体的な工夫として、運営指導に関する規程類や指導ポイントの資料をまとめたフォルダ（いわゆる「七つ道具」）を整備し、新任職員であっても必要な資料に迅速にアクセスできるようにしている。

調書の作成については、紙で持ち帰ってから再入力する方法に加え、PC を持参し、聞き取りながら作成することで作業時間を短縮している職員もいる。

導入・運用上の課題

ICT 活用により効率化が進む一方で、PDF 化した規程類については OCR 対応ではないため検索性に限界があり、事業所からの提出物については紙運用が残っている点が課題として挙げられている。

また、調書については関係職員全員が確認する体制を取っているため、通知までに時間を要するケースがある。加えて、職員の入れ替わりが多く、新任職員が指導業務に慣れるまでの負担が大きい点も課題として認識されている。

取組の効果

業務集約化や ICT 活用により、指導に必要な資料の準備や根拠確認が容易になり、運営指導に伴う事前準備や移動に係る負担が軽減されている。

また、直行直帰を基本とする運用により、残業時間の抑制につながっているとのことであり、特に移動時間が長い地域においては、その効果が大きい。

今後の展開・意向

今後も、運営指導の基本は対面による運営指導としつつ、ICT を活用した業務改善を継続していく意向である。管内市町に対しては、研修の実施や、県が実施する運営指導への同行機会の提供、相談対応を通じた支援を行っているが、市町ごとの体制や取組状況には差があり、特に反応や相談がなく実施状況の内実が見えにくい自治体への対応が課題である。

また、共通的に活用可能な様式や自己点検チェックシート等については、国レベルでの整備があれば望ましいとの意見があった。一方で、作成や更新を通じて制度理解が深まる面もある。

8. 名古屋市(愛知県)

自治体(団体)区分: 指定都市

日時: 2025年12月17日(水) 14時~15時

実施方法: オンラインによるヒアリング

参加者

名古屋市健康福祉局高齢福祉部介護保険課 居宅指導担当 戸田様 施設指導担当 佐藤様

厚生労働省老健局 総務課介護保険指導室

事務局(NTTデータ経営研究所) 川北

概要

名古屋市では、介護保険事業所に対する運営指導について、対面による運営指導を基本として実施している。一方で、所管する事業所数が非常に多い大都市であることから、限られた人員体制の中で、一定水準の運営指導を継続的に実施することが課題となっていた。

こうした状況を踏まえ、名古屋市では、運営指導の方法そのものを変更するのではなく、従前の対面による運営指導を安定的に実施し続けるための基盤として ICT を活用するという考え方のもと、業務の効率化と質の向上に取り組んでいる。特に、タブレット端末およびビジネスアプリ作成クラウドサービスである「kintone(サイボウズ㈱)」を活用し、事前準備から指導実施、結果整理までを一体的に支援する仕組みを構築している点が特徴である。

団体・組織の概要

名古屋市介護保険課では、居宅指導担当と施設指導担当に分かれて運営指導を実施している。居宅指導担当は12名体制、施設指導担当は7名体制となっている。

所管する事業所数は非常に多く、そのうち訪問介護、訪問看護、通所介護、居宅介護支援、住宅型有料老人ホームの一部については、事務受託法人として一般社団法人福祉評価推進事業団へ運営指導業務を委託しており、施設系サービスについては市が全数を直接運営指導を行っている。

運営指導をめぐる課題認識(導入前)

ICT導入以前は、運営指導に際して大量の事前提出資料を紙で持参し、指摘事項を手書きで記録したうえで、庁舎に戻ってからパソコンに入力する運用としていたため、職員の負担が大きいことが課題となっていた。

また、過去の指導履歴、苦情・相談対応、虐待通報、監査履歴等の情報が個別に管理されており、事前準備や指導時に必要な情報を迅速に参照することが難しい状況にあった。事業所数が多い名古屋市においては、こうした情報の分散管理が、指導の効率性だけでなく、着眼点の整理や判断の平準化を難しくしていた。

先進的な取組の概要(ICT活用の位置づけ)

これらの課題を踏まえ、名古屋市では対面による運営指導の現場で使用することを前提としてタブレット端末の導入を進め、さらに運営指導関連情報を一元管理するために kintone を活用する方針を定めた。

kintone については、令和7年度からの本格運用をしており、過去の指導等の履歴の検索、運営指導結果の入力、改善指示通知の作成等を一体的に行える仕組みとして構築されている。

タブレット端末では、現場で運営指導結果の入力を行うだけでなく、これまで紙資料で持参していた基準省令等の参考資料もタブレット端末で確認ができるようにしている。

具体的な実施方法・運用

タブレット端末を活用することで、指摘事項は現地で直接入力する運用へと移行している。あらかじめ指摘事項のガイドラインやテンプレートを端末内に取り込み、必要な内容を選択・入力できるようにすることで、記録作成の時間短縮が図られている。

タブレットは複数名での共有運用としており、1班あたり1台を持参し、居宅指導担当では3名

程度、施設指導担当では5名程度で対面による運営指導を実施している。kintone 上では、委託先法人も含めて運営指導結果を入力できる仕組みとすることで、市側がリアルタイムで内容を把握できる体制となっている。

取組推進にあたっての工夫・特徴

kintone の構築にあたっては、業務担当者と局内の DX 担当職員が連携し、実際の運営指導の流れを踏まえて要件整理を行っている。導入後も、現場職員が簡易な修正を行える体制とすることで、業務実態に即した改善が可能となっている。

また、委託先法人が入力した内容を即時に確認できることで、市としての統制を確保しつつ、情報共有の即時性を高めている。

導入・運用上の課題

ICT 活用を進める中で、名古屋市ではいくつかの運用上の留意点が認識されている。

まず、セキュリティ面への配慮が不可欠である点が挙げられる。運営指導業務では個人情報や事業所の内部情報を多く扱うため、kintone においては、委託先法人が閲覧・入力できる情報を運営指導に必要な範囲に限定し、苦情対応、虐待対応、監査対応等の情報については閲覧不可とする権限設定を行っている。このように、情報の一元管理を進める一方で、適切な情報管理を維持する必要があると認識されている。

また、kintone は市の仮想デスクトップ環境上でのみ利用可能となっており、事業所から提出された資料を取り込む際には、一度別の環境を経由する必要がある。このため、運営指導前後の事務作業については、一定の手間が残っているとの認識が示されている。

さらに、ICT を活用することで情報へのアクセス性は向上しているが、最終的な判断や指導内容の整理については、引き続き職員が内容を確認したうえで対応している。入力作業が効率化される一方で、確認作業そのものが不要になるわけではなく、運営指導の質を確保するためには、従来どおり職員の専門的な判断が必要であると認識されている。

委託先法人との関係においては、kintone 上で指導結果を即時に把握できる体制が整っているが、委託業務であることを踏まえ、市として内容を確認しながら進めている状況である。

取組の効果

ICT 活用により、指摘事項の手書きや転記作業が不要となり、職員の事務負担が大幅に軽減された。加えて、現地で過去の指導履歴等を即座に参照できるようになったことで、着眼点を絞った運営指導が可能となり、判断の質の平準化にもつながっている。

結果として、対面による運営指導の実施件数についても、目標件数を達成できる見込みとなっている。

今後の展開・意向

今後は、kintone の本格運用を通じて、運営指導業務のさらなる効率化と標準化を進めていく方針である。ICT 活用は、運営指導の代替ではなく、対面による運営指導を持続可能な形で実施するための基盤として位置づけられている。

9. 垂水市(鹿児島県)

自治体(団体)区分：一般市町村

日時：2025年12月4日(木)15時～

実施方法：電話によるヒアリング

参加者：

垂水市福祉課介護保険係 小池様

事務局(NTTデータ経営研究所)川北

概要

垂水市では、介護保険事業所に対する運営指導について、限られた職員体制の中で計画的に実施している。市域が南北に長く、事業所間の移動に時間を要する地理的特性を有していることから、事業所との連絡や書類授受に係る負担が課題となっていた。

こうした課題への対応として、垂水市ではビジネスチャットツールである「ロゴチャット(㈱トラストバンク)」を導入し、運営指導に係る事前準備や連絡調整、書類提出等に活用し業務の効率化を図っている。

団体・組織の概要

垂水市介護保険福祉課介護保険係では、運営指導を専任で担当する職員はおらず、他業務と兼務しながら対応している。運営指導の実施にあたっては、サービス種別を問わず概ね5名体制で臨んでおり、その中には主任介護支援専門員等の専門職も含まれている。

運営指導は年間計画に基づいて実施されており、計画的な運用が図られている。

運営指導をめぐる課題認識(導入前)

ロゴチャット導入以前は、運営指導に係る事前書類の提出や不足資料の追加提出について、電話やメールでやり取りのうえ、事業所が市役所へ持参する運用となっていた。このため、書類提出や軽微な確認のためだけに移動が発生することが、事業所側・市側双方にとって負担となっていた。

先進的な取組の概要(ICT活用の位置づけ)

垂水市では、令和5年度からロゴチャットを本格的に導入している。市職員は原則として全員がアカウントを保有しており、市内の介護事業所についても、ほぼすべての事業所が事業所用アカウントを保有している。

ロゴチャットは、もともと医療・介護連携のツールとしても活用されており、近隣医療機関とも接続されている。運営指導においては、この既存の連絡基盤を活用する形で、事業所とのやり取りに用いられている。

具体的な実施方法・運用

運営指導の実施件数については、前年度実績として、施設サービス、居宅介護支援、介護予防等を含めて計6件であった。今年度は5事業者を対象に実施する予定としており、概ね2か月に1回程度の頻度で運営指導を行っている。

当日の所要時間は、9時から15時まで(途中休憩1時間を含む)で、実質約5時間程度である。事前準備については役割分担がなされており、運営基準の確認、給付費の確認、ケアプランの確認をそれぞれ担当者が分担して行っている。

事前資料の提出については、ロゴチャットを通じて行われており、不足資料や追加確認が必要な場合も、同ツール上でやり取りしている。

取組推進にあたっての工夫・特徴

ロゴチャットの活用により、従来は事業所が来庁して提出していた書類についても、オンライン上で完結できるようになっている。ドラッグアンドドロップによるファイル授受が可能であり、

LGWAN 環境下においても、煩雑な手続を経ることなく資料のやり取りができる点が特徴である。

また、電話するほどではない軽微な確認や相談についても、チャットを通じて気軽に連絡できるようになり、事業所との日常的な関係構築にも寄与している。

導入・運用上の課題

ロゴチャットの導入にあたって、セキュリティ面については LGWAN 対応であり、個人情報を含む資料のやり取りも可能な水準が確保されていると認識されている。一方で、導入当初の詳細な経緯や費用面については、現担当者が異動後に着任しているため、把握していない部分もある。

現時点では、運用上の大きな支障や明確なデメリットは認識されていない。

取組の効果

ロゴチャットの活用により、事業所および市職員双方の移動時間が削減され、業務効率の向上が図られている。特に、地理的に離れた事業所とのやり取りにおいて、その効果が大きいと認識されている。

また、事業所を対象に実施したアンケートでは、90%以上がロゴチャットの継続利用を希望しており、利便性に対する評価は高い。メールよりも直感的に操作できる点や、個人のスマートフォンでも利用できる点が評価されている。

今後の展開・意向

今後についても、ロゴチャットを運営指導における連絡・書類授受の手段として継続的に活用していく意向である。既に市内のほぼすべての介護事業所が利用していることから、運営指導以外の業務も含め、事業所との円滑なコミュニケーション基盤として定着している。

他自治体においても、セキュリティ面の制約や手続の煩雑さに課題を感じている場合には、チャットツールの活用が業務効率化に寄与する可能性があるとの認識が示された。

10. 三重県

自治体（団体）区分：都道府県

日時：2025 年 12 月 2 日（火）11 時～

実施方法：オンラインによるヒアリング

参加者：

三重県子ども・福祉部福祉監査課 伊藤様

厚生労働省老健局総務課介護保険指導室

事務局（NTT データ経営研究所）川北

概要

三重県では、介護保険事業所に対する運営指導について、対面を基本として実施している。一方で、新型コロナウイルス感染症の流行を契機として、対面での対応が困難となる状況を経験したことから、オンラインによる運営指導を補完的な手法として導入してきた。

現在、オンラインによる運営指導は、すべてのサービス種別に一律に適用するものではなく、サービス特性や指導上のリスクを踏まえたうえで対象を限定して実施している。具体的には、福祉用具貸与・販売事業所を対象として、オンラインによる運営指導を継続的に実施しており、対面による運営指導を代替するものではなく、効率性と実効性を両立させるための現実的な選択肢の一つとして位置づけられている。

団体・組織の概要

三重県福祉監査課事業所監査班は、県内の介護保険事業所、障害福祉サービス事業所および有料老人ホーム等に対する監査および運営指導を所管している。介護分野については、障害分野等と合わせて限られた人員体制の中で対応しており、年間の運営指導件数は約 200 件に上る。

人員の大幅な増員が見込めない一方で、事業所数は増加傾向にあり、対面による運営指導のみで計画的に対応することには制約がある状況にある。

運営指導をめぐる課題認識（導入前）

新型コロナウイルス感染症の流行以前は、運営指導は原則として対面により実施しており、オンラインでの対応は想定していなかった。しかし、感染拡大期には事業所訪問そのものが困難となり、従前の方法では運営指導を継続できない状況が生じた。

また、三重県は県土が縦に長く、特に南部地域では移動に時間を要することから、対面による運営指導における職員の移動負担が大きいという地理的特性を有している。こうした背景から、感染症対応と業務継続の両立を図る手段として、オンラインによる運営指導の導入を検討した。

先進的な取組の概要（オンラインによる運営指導）

令和 2 年度以降、コロナ禍を契機として、三重県ではオンラインによる運営指導を導入した。当初は複数のサービス種別を対象として試行的に実施していたが、運営指導の性質上、対面での確認が不可欠なサービスも多いことから、現在は対象を福祉用具貸与・販売事業所に限定している。

福祉用具サービスについては、設備基準や提供体制の多くが書類確認およびヒアリングで把握可能であり、利用者のケア場面や事業所内の運営状況を対面で直接確認する必要性が相対的に低い。このため、オンラインによる運営指導であっても、運営基準への適合性を一定程度確認できると判断している。

具体的な実施方法・運用

オンラインによる運営指導の対象は、原則として福祉用具貸与・販売事業所とし、他のサービスが併設されている事業所については、基本的に対面による運営指導を選択している。対象事業所には、事前にオンラインでの実施方針を伝え、日程調整を行ったうえで、Zoom を用いて指導を実施している。

オンラインによる運営指導は、県職員 2 名体制で行い、1 事業所あたりの所要時間は概ね 1 時間としている。事前に、対面による運営指導よりも多くの書類を郵送により提出してもらい、BCP 計画、虐待防止および感染症対策に関する書類、研修記録等を確認している。現地保管が前提となる書類については、オンライン上で画面共有を行いながら確認している。

取組推進にあたっての工夫・特徴

オンライン操作に不慣れな事業所に対しては、接続方法や画面共有の手順を説明しながら指導を進めている。これまでのところ、オンラインによる運営指導に対して大きな混乱や強い反対意見は生じていない。

また、年度当初に実施している集団指導の場において、オンラインによる運営指導を行う可能性があることを事前に周知することで、事業所側の理解を得る工夫を行っている。

導入・運用上の課題

オンラインによる運営指導における課題として、書類確認のしづらさが挙げられている。特に、タイムカード等の細かな記載内容については、画面越しでは確認に限界がある。また、書類の真正性についても、オンラインでは対面による運営指導と同等の確認が難しい側面がある。

このため、過去に指導上の積み残しがある事業所や、懸念事項がある事業所については、当初から対面による運営指導を選択する運用としている。

取組の効果

オンラインによる運営指導の導入により、職員の移動時間が大幅に削減され、限られた人員体制の中でも一定数の運営指導を継続的に実施できるようになっている。対面による運営指導では 1 日がかかりとなる場合が多いが、オンラインによる運営指導では短時間で実施できるため、指導件数の確保に寄与している。

また、オンラインによる運営指導を継続的に実施する過程で、確認項目や進め方が整理され、指導手順の標準化が進んでいる。将来、感染症流行等により対面による運営指導が困難となった場合にも対応できるよう、組織としてのノウハウが蓄積されている点が効果として挙げられる。

今後の展開・意向

今後についても、運営指導の基本は対面による運営指導としつつ、福祉用具貸与・販売事業所については、効率性と実効性の観点からオンラインによる運営指導を継続していく方針である。一方で、オンラインによる運営指導を他のサービス種別へ拡大することについては慎重な姿勢を取っており、あくまでサービス特性を踏まえた限定的な活用として位置づけている。

③都道府県ヒアリング

1. 北海道

日時：2025 年 12 月 2 日（火） 14 時～15 時

実施方法：オンライン（Zoom 会議）

参加者：

北海道保健福祉部福祉局高齢者保健福祉課 菅野様 北川様 田中様

厚生労働省老健局総務課介護保険指導室

事務局（NTT データ経営研究所）川北

概要

北海道では、広域的な行政体制の下、市町村による事業所への運営指導が適切に実施されるよう、北海道庁保健福祉部福祉局高齢者保健福祉課（以下「高齢者保健福祉課」という。）が市町村への事務指導を実施し、運営指導に必要となる考え方や確認の視点の助言を行っている。加えて、振興局が地域における窓口として、市町村や事業所からの相談対応や情報共有を行う体制を構築している。

道内は広域であり、市町村の規模や体制にばらつきがあることから、高齢者保健福祉課および振興局がそれぞれの役割を分担し、市町村職員が運営指導を行う際の実務を支える関与を行っている。こうした取組を通じて、道としては、市町村間での対応のばらつきを抑えつつ、指導の質を一定程度確保することを意図している。

団体・組織の概要

高齢者保健福祉課が、市町村指導を所管し、事業所に対する運営指導については、道内 14 振興局が担っており、高齢者保健福祉課はこれらの取組を統括する立場にある。

市町村からの問い合わせについては、原則として振興局が一次対応を行っており、制度解釈や判断が難しい案件については、振興局を通じて高齢者保健福祉課が対応している。

市町村の運営指導をめぐる課題認識

北海道内には約 180 の市町村が存在し、6 年周期で直接全市町村を訪問し指導する計画となっているが、地理的な広さや移動時間の長さから、計画どおりの実施が難しい状況がある。特に遠隔地では移動に多くの時間を要する現状である。

また、小規模市町村では事業所数が少なく、担当職員が運営指導を経験する機会が限られている。人事異動の周期と重なることで、過去の指導内容や留意点が十分に引き継がれない状況がある。要綱やマニュアルが未整備、または古い内容のまま使用されている例も多く、訪問のたびに同様の指摘を行うケースがみられる。加えて、事業所と市町村役場の関係が近いことから、指導を行う際に難しさを感じる場面がある。

都道府県による支援の考え方・位置づけ

北海道では、地域密着型サービスに関しては、市町村が主体となって運営指導を実施する体制を前提としつつ、市町村指導については高齢者保健福祉課が実施主体となって関与している。高齢者保健福祉課は、市町村職員が運営指導を行う際に必要となる考え方や確認の視点を助言する役割を担っており、地域密着型サービス事業所への同行指導や集団指導を通じて、市町村が実務を理解する機会を設けている。

一方で、日常的な相談対応や地域に即した調整については振興局が担っており、高齢者保健福祉課と振興局がそれぞれの役割に応じて市町村支援を行う体制として整理されている。

具体的な支援内容・取組

高齢者保健福祉課職員が市町村を訪問し、市町村指導を実施している。訪問時には、市町村が所管する地域密着型サービス事業所への運営指導に同席し、合同で指導を行う場合が多い。近隣の市町村については日帰り、市町村指導と事業所指導を同日に実施し、遠隔地については泊付

きで対応している。

また、年1回、Zoomを活用した市町村職員向けの集団指導を実施している。集団指導では、制度改正の内容や介護サービスの質の向上に関する事など事業所を対象とした指導内容のほか、前年度の市町村指導で指摘が多かった事項や、業務管理体制の整備、電子申請届出システムへの対応など、市町村向けの内容を加えている。

支援を行う上での工夫・特徴

市町村指導時には、周辺の複数市町村をまとめて訪問するなど、移動効率を考慮した計画を立てている。市町村との合同指導では、市町村担当者が指導を進めていく中で、必要に応じて道庁高齢者保健福祉課職員が助言することで指導の進め方を実地で確認できるようにしている。

また、振興局が日常的に市町村と接点を持っていることから、振興局を通じて市町村の状況を把握しやすい体制となっている。

支援にあたっての課題

高齢者保健福祉課および振興局においては、市町村への事務指導や相談対応に従事する職員数が限られており、通常業務と並行して対応せざるを得ない状況がある。特に、制度改正への対応や問い合わせが集中する時期には、十分な対応時間を確保することが難しい場合がある。

また、道内は広域であることから、高齢者保健福祉課職員が現地へ出向く際の移動負担が大きいほか、振興局ごとに所管する市町村数や事業所数に差があるため、対応の負担に偏りが生じることがある。こうした状況の下、高齢者保健福祉課と振興局の間で役割分担を行っているものの、情報共有や対応方針のすり合わせに一定の調整を要する場面がある。

支援の効果

高齢者保健福祉課および振興局による市町村への事務指導や相談対応を通じて、市町村職員が運営指導を実施する際の確認の視点や進め方が整理されている。特に、制度改正や運営基準の解釈に関する事項について、振興局を通じて情報共有が行われることで、市町村が個別に判断する際の負担が軽減されている。

また、振興局が地域の窓口として関与することにより、市町村や事業所からの相談が行われやすい状況が形成されており、結果として、道内における運営指導の実施状況や対応内容について、一定の平準化が図られている。

今後の展開・意向

今後も、高齢者保健福祉課および振興局が連携し、市町村への事務指導や相談対応を通じて、市町村が運営指導を実施する際の実務を支える取組を継続していく考えである。特に、制度改正や運営基準の見直し等が行われる際には、振興局を通じた情報共有を行い、市町村が円滑に対応できるよう支援していくとしている。

また、道内の地域特性や市町村の体制の違いを踏まえつつ、高齢者保健福祉課と振興局の役割分担の在り方についても、引き続き検討を行っていく意向である。

2. 岩手県

日時：2025 年 12 月 26 日（金） 11 時～12 時

実施方法：オンライン

参加者：

岩手県 保健福祉部 長寿社会課 野田様

厚生労働省老健局総務課介護保険指導室

事務局（NTT データ経営研究所）芦澤

概要

岩手県では、市町村による事業所への運営指導を支援するため、市町村職員向け研修会の実施や、技術的助言計画に基づく合同での運営指導、日常的な問い合わせ対応を行っている。県内には小規模な市町村が多く、担当職員が限られていることや、定期的な人事異動により、運営指導に関する知識や対応経験が十分に蓄積されにくい状況があるとの認識が示された。こうした背景を踏まえ、県では、市町村職員が運営指導に着手しやすくなるよう、研修や実地での同行を通じて、基本的な考え方や確認の視点を共有することを重視している。

団体・組織の概要

岩手県では、保健福祉部長寿社会課が、市町村による事業所への運営指導を支援する業務を所管している。市町村職員向け研修会の企画・実施、合同での運営指導の調整、市町村からの問い合わせ対応等は、同課が担っている。県の出先機関については、市町村や事業所との日常的な連絡調整や情報共有を担い、本庁と役割分担しながら対応している。

市町村の運営指導をめぐる課題認識

市町村による運営指導では、指定基準や報酬算定等に関する専門的な知識が求められる一方で、人員不足や人事異動の影響により、ノウハウの引き継ぎが十分に行われていないという声が市町村から寄せられている。

特に、担当者が異動した直後は、運営指導の進め方が分からず、年度当初から指導に着手することが難しいと感じるケースがあるとの認識が示された。

また、小規模な市町村では指導対象となる事業所数自体が少なく、実際に運営指導を行う機会が限られるため、基準解釈や指導時の確認事項に迷いながら対応せざるを得ない状況があるとされている。

都道府県による支援の考え方・位置づけ

県の役割は、市町村が主体となって運営指導を実施できるよう、研修や技術的助言を通じて、必要となる基本的な考え方や確認の視点を共有することにあると捉えている。

個別事案について県が判断や対応を代替するものではなく、市町村が自ら判断し、指導を進めるための基盤を整えることを重視している。

具体的な支援内容・取組

（1）市町村職員向け研修会

岩手県では、毎年 7 月頃に、市町村職員を対象とした研修会（市町村研修会）を開催している。研修会では、運営指導の進め方、指定基準や報酬改定・基準変更の内容、国が示しているマニュアル等について共有している。コロナ禍以前は集合形式で実施していたが、令和 5 年度・6 年度はハイブリッド形式、令和 7 年度以降は完全オンラインで実施しており、今後もオンライン開催を基本とする方針である。

研修資料には、指導方針や指導要領、指導時に事業所へ求める書類、主な指摘・助言事項の例等を盛り込み、研修後に見返すことで実務に活用できる構成としている。

（2）合同での運営指導（技術的助言）

県の技術的助言計画に基づき、年度末を中心に、市町村と合同で地域密着型事業所への運営指

導を実施している。合同指導は、市町村が年間計画に位置づけている指導に県が同行する形で行われ、毎年3～4自治体を対象としている。

また、虐待認定に関連する調査が行われる場合には、市町村による虐待認定調査とあわせて、県が同行して運営指導を行うケースもある。

(3) 問い合わせ対応

市町村からの問い合わせについては、電話やメールにより随時対応している。問い合わせ内容としては、指定基準の解釈に関するものが多く、月に10件以上寄せられることもあるとの認識が示された。

支援を行う上での工夫・特徴

市町村研修会では、その年度に特に確認が必要と考えられる事項を重点的に取り上げるよう工夫している。具体的には、報酬改定や基準変更の内容、BCP策定状況など、指導時に見落としやすいポイントを毎年度整理して共有している。

また、合同での運営指導では、市町村が主体となって指導を行い、県は必要に応じて助言を行うことで、市町村職員が実地で指導の流れを確認できる機会としている。

支援にあたっての課題

研修会や合同指導を通じた支援を行っているものの、人事異動により担当者が変わることで、研修内容や指導ノウハウが十分に引き継がれない状況が依然として課題であるとの認識が示された。

また、合同指導については、対象とできる市町村数が年間3～4自治体に限られており、県内すべての市町村に同様の支援を行うことは難しい状況にある。

支援の効果

市町村研修会後に実施しているアンケートでは、「役に立った」との評価が多く寄せられており、研修を通じて運営指導の進め方や確認の視点を整理できたとする声が確認されている。

また、これまで運営指導に着手できていなかった市町村が、研修等をきっかけに指導を実施するようになった例もあるとの認識が示された。

一方で、実施件数の増加を定量的に把握するデータは十分に整理できておらず、効果の把握については今後の課題とされている。

今後の展開・意向

今後も、県としては、市町村職員向け研修会の実施や、合同での運営指導、問い合わせ対応を通じて、市町村による運営指導を支援していく考えである。

特に、人事異動により経験の継承が難しくなる状況を踏まえ、運営指導の基本的な考え方や確認の視点を繰り返し共有する機会を設けていく必要があるとの認識が示された。

また、国に対しては、報酬算定に関する統一的なチェック表やマニュアルの整備への期待が示されており、実務負担の軽減につながる共通的なツールの整備が望まれている。

3. 新潟県

日時：2025 年 12 月 12 日（金）14 時～

実施方法：オンライン

参加者：

新潟県 福祉保健部 国保・福祉指導課 介護指導班 石澤様 長沼様 伊井様

厚生労働省老健局総務課介護保険指導室

事務局（NTT データ経営研究所）芦澤

概要

新潟県では、市町村による事業所への運営指導が円滑に実施されるよう、年度当初の意見交換（顔合わせ）や、集団指導の機会を活用した勉強会の実施、問い合わせ対応等を通じた支援を行っている。

県内には小規模自治体が多く、担当職員に限られることや兼務が多いことから、運営指導に係る業務に十分な時間を確保できない、引継ぎが難しい、ノウハウが不足しているといった声があるという。また、県内は広域であり、佐渡地域を含む地理的特性から、県職員側の移動時間の負担が大きい点も課題として挙げられた。こうした状況を踏まえ、県としては、市町村が相談しやすい関係性を早期に構築すること、ならびに一方的な説明にとどまらない意見交換・実践的な内容を取り入れることにより、市町村の実務を後方から支援している。

団体・組織の概要

新潟県では、福祉保健部国保・福祉指導課介護指導班が、県所管事業所に対する運営指導に加え、市町村向け支援（意見交換会・勉強会の企画、問い合わせ対応等）を担う。

県内には政令指定都市である新潟市が所在し、新潟市は県からの権限移譲を受け、県と同様のサービス種別の運営指導を実施している。県としては、新潟市の取組共有等を通じて、県内自治体が参考とできる情報共有の機会を設けている。

また、新潟県は佐渡地域を含む広域な地理的特性を有しており、事業所や市町村への移動に一定の時間を要する地域構造となっている。

市町村の運営指導をめぐる課題認識

管内の市町村においては適切な頻度で運営指導が十分実施できているとは言えない自治体がある。特に小規模自治体では、介護保険業務以外の業務を兼務している職員が多く、運営指導に十分な時間を割くことが難しい状況がある。また、担当職員が 1 名のみ、あるいは複数名体制でない場合には、人事異動等によりノウハウの引継ぎが円滑に行われない状況がある。

これらの課題は、意見交換会や市町村向けの集団指導、ならびに県が実施する運営指導に市町村職員が同行する場面の中で把握されている。

都道府県による支援の考え方・位置づけ

市町村による事業所への運営指導が円滑に行われるよう、県が主催する意見交換会や市町村向けの集団指導の実施、問い合わせ対応等を通じて、市町村職員を後方から支援する立場で関与している。県の役割は、個別事案の判断や指導を代替することではなく、運営指導の進め方や確認の視点について共通の理解を持てるよう支える点に置かれている。

また、県内には権限移譲を受けている市町村と、地域密着型サービス等を所管するその他の市町村が混在していることから、県としては、所管の違いを踏まえつつ、共通的に活用できる考え方や資料の共有を行うことを基本としている。

具体的な支援内容・取組

（1）年度当初の意見交換（顔合わせ）

年度当初にオンラインで、県内市町村との意見交換（顔合わせ）を実施した。実施は今年度が初めての試みであり、形式的な会議というより、自己紹介のほか、市町村側の関心事項や困りご

とを踏まえて意見交換を行う形とした。

参加は、県内 22 自治体に加え、近隣県の取組を把握する目的で声掛けした結果、富山県県庁が参加し、計 23 団体となった。本取組は、市町村が保有する虐待・苦情等の情報も含め、連携が必要となる局面で相談しやすくすることを目的としている。

(2) 集団指導（オンライン）

県では年 1 回の市町村向け集団指導を実施しており、昨年度からオンラインでの運用を進めている。集団指導の運営に当たっては、一方向的な説明に偏らないよう、発表を短くし意見交換の時間を確保する工夫を行っている。また、昨年度は新潟市に取組発表を依頼するなど、自治体間での情報共有の機会としている。

今年度の集団指導では、当日の運営指導をどう進めていいのかわからないとの声を踏まえ、県職員と事業所側役を置いたロールプレイングを取り入れ、質問の仕方や確認の進め方等を具体的に示した。

(3) 問い合わせ対応

市町村からの問い合わせには、電話等で随時対応している。頻度については明確に把握していないが、権限移譲を受けている自治体から同一サービス種別に関する相談が寄せられることがある。また、相談に付随して、県で用いているマニュアルの共有依頼が生じる場合もある。

(4) 様式の共有

権限移譲を行った自治体に対しては、政令市移行等の時点で県の様式を提供してきた。報酬改定に伴う様式更新は自治体にとって負担が大きく、他県から県様式の更新状況について照会があった事例もあった。

支援を行う上での工夫・特徴

新潟県では、市町村との継続的な関係構築を重視し、年度当初の意見交換会や集団指導を通じて、相談や情報共有が行いやすい環境づくりに取り組んでいる。年度初めに顔合わせを行うことで、その後の問い合わせや意見交換を円滑に進めることを意図している。

また、市町村向けの集団指導については、一方向的な説明にとどまらないよう工夫しており、参加自治体同士が意見を出し合う形式や、具体的な事例を題材とした内容を取り入れている。特に、通所介護を題材としたロールプレイング形式の指導方法の説明では、運営指導における質問の仕方や確認の進め方を具体的に示している。

このほか、政令指定都市である新潟市による取組事例を共有するなど、市町村間での情報共有を行う機会を設けている。

支援にあたっての課題

県および市町村ともに、運営指導に充てられる人員が限られている。県内は広域であり、移動に時間を要することから、県職員の負担が大きい点も課題となっている。

また、権限移譲を受けていない市町村が所管するサービス種別については、県側に十分なノウハウが蓄積されていない分野もあり、支援の在り方について検討が必要な状況がある。

支援の効果

年度当初の意見交換会や集団指導を通じて、市町村職員が運営指導の進め方や確認の視点を整理する機会となっている。

また、市町村同士の意見交換や、新潟市による取組事例の共有を通じて、他自治体の対応方法を参考にしながら、自らの運営指導業務を見直す契機となっている。こうした取組により、市町村からの問い合わせ内容が具体化するなど、運営指導に関する実務上の整理が進んでいる。

今後の展開・意向

県としては、年度当初の意見交換（顔合わせ）について、来年度も実施したい意向が示された（大規模な会議でなく簡易な形で継続したい）。集団指導についても、意見交換を重視する形で継続する考えである。

国に対しては、市町村向けに活用できる動画等の提供や、報酬加算に関する自己点検（チェック）

シートの整備・更新（復活を含む）に関する要望が示された。これに対し厚生労働省側からは、従来と同一形式とは限らないが、チェックシート的なものを準備する方向で検討している旨の発言があった。

また、都道府県間で情報交換できる場（ブロック的な共有の機会）へのニーズも示された。

4. 静岡県

日時：2025 年 12 月 9 日（火）10 時～

実施方法：対面でのヒアリング

参加者：

静岡県健康福祉部福祉長寿局福祉指導課 永島様 水元様

厚生労働省老健局総務課介護保険指導室

事務局（NTT データ経営研究所）川北

概要

静岡県では、県所管の介護保険事業所に対する運営指導について、県本庁に集約し実施している。一方で、市町が所管する地域密着型サービス事業所や居宅介護支援事業所に対する運営指導については、県として研修の実施、同行、相談対応等を通じた側面的な支援を行っている。

市町支援にあたっては、すべての市町に一律の関与するのではなく、市町ごとの体制や取組状況を踏まえ、県として関与可能な範囲で対応している。

団体・組織の概要

静岡県における介護保険事業所への運営指導は、平成 22 年度に出先機関から県庁へ集約され、現在は県庁の福祉指導課が一元的に所管している。集約以前は、出先機関ごとに指導を行っていたが、指導内容やレベルにばらつきが生じていたことから、県庁に集約することで指導水準の平準化を図ってきた経緯がある。

福祉指導課は現在 4 班体制で、介護分野については介護指導第 1 班および第 2 班が担当している。各班は原則 8 名体制で、地域ごとに分担し運営指導を実施している。運営指導は原則 2 名体制で行い、人員基準・報酬関係と運営基準全般を分担して確認している。

市町支援については、福祉指導課が中心となり、介護保険課等の関係課とも連携しながら対応している。県は市町が行う運営指導を側面から支援する立場として、情報提供や助言、研修等を行っている。

市町の運営指導をめぐる課題認識

市町ごとの運営指導の実施頻度や実施内容について、県としては必ずしも十分に把握できていない状況にある。運営指導の計画については市町から提出される資料により一定の情報は得られるものの、実際にどの程度の頻度で、どのような内容の指導が行われているかまでは把握しきれていない。

県が実施する運営指導への同行についても、市町によって対応に差がみられる。必ず同行する市町がある一方で、ほとんど同行を希望しない市町も存在しており、市町間で運営指導に対する意識や取組状況に差があるとの認識が示されている。

特に、県への相談や情報提供がほとんどない市町については、運営指導がどの程度実施されているのかが見えにくく、県として不安を感じる場面もある。また、監査案件が発生した場合に、監査に関するノウハウを十分に持たない市町も多く、そうした場合には県に相談が寄せられる一方で、相談自体が行われない市町の状況については把握が難しいという課題が認識されている。

都道府県による支援の考え方・位置づけ

市町が主体となって実施する運営指導について、市町が自ら運営指導を実施できるよう、必要な情報や知識を提供し、判断に迷う場面が生じた際には相談に応じるという位置づけで支援を行っている。

支援の在り方については一律の基準を設けているわけではなく、市町の状況や要望に応じて、研修、同行、助言等の手法を組み合わせ対応している。どの程度まで関与することが適切かについては、県としても判断が難しい場面がある。

具体的な支援内容・取組

市町支援の取組の一つとして、年度当初に市町の運営指導担当者を対象とした研修を実施している。研修はオンライン形式で、半日程度の構成としており、運営指導の基本的な考え方、制度改正の内容、指導時の留意点等を盛り込んだ内容となっている。

研修資料は分量の多い構成としており、研修当日にすべてを消化することを前提とするものではなく、研修後に見返すことで実務に活用できるよう配慮されている。研修への参加状況については、概ね多くの市町が参加しているとの認識であるが、研修の効果や理解度についての詳細な把握までは行っていない。

また、県が実施する運営指導に市町職員が同行する機会を設けており、同行を希望する市町については受け入れている。同行を通じて、県による運営指導の進め方や確認方法を実地で把握できる機会となっている。

このほか、監査案件が発生した場合や、指導対応に迷う事案については、市町からの相談に随時対応しており、県としての考え方や対応の方向性を整理したうえで助言を行っている。市町職員を一定期間受け入れるといった形での人材交流が行われる場合もある。

支援を行う上での工夫・特徴

市町向け研修については、運営指導担当者向けに特化した内容とし、介護保険制度全般の説明とは切り分けて実施している。研修は毎年度継続して実施しており、担当職員の入れ替わりがある市町においても、一定の知識水準を維持できるよう配慮されている。

同行については、県側から一律に求めるのではなく、市町の希望に応じて柔軟に対応している。また、相談対応についても、形式的な照会にとどまらず、実務上の判断に迷う点について意見交換を行う場として位置づけられている。

支援にあたっての課題

市町ごとの体制や運営指導に対する意識に差があり、県として関与の度合いをどの程度とするか判断が難しい場面がある。特に、同行や相談がほとんど行われない市町については、運営指導の実施状況や課題を把握しにくい点が課題として認識されている。

また、市町においては、運営指導を他業務と兼務する少人数体制で担っている場合も多く、居宅介護支援事業所に対する指導など、専門的な判断を要する分野については、対応が難しい状況もあると認識されている。

支援の効果

研修や同行を通じて、市町職員が運営指導の進め方や考え方を具体的に理解する機会となっているとの認識が示されている。また、県への相談を通じて、市町が監査や指導対応を進めやすくなっている側面もある。

一方で、こうした支援の効果が市町全体にどの程度波及しているかについては、十分に把握できていない状況にある。

今後の展開・意向

今後も、市町が主体となって運営指導を実施するという枠組みを前提としつつ、研修、同行、相談対応を通じた支援を継続していく意向である。

一方で、市町の実施状況が見えにくい点について、どのような形で関与していくことが適切かについては、引き続き検討が必要であるとの認識が示されている。あわせて、共通的に活用可能な様式やチェックリスト等について、国レベルでの整備が進むことへの期待も示されている。

5. 岐阜県

日時：202512月9日（火）14時～

実施方法：オンライン

参加者：

岐阜県健康福祉部高齢福祉課 事業所指導係 河村様 信田様

厚生労働省老健局総務課介護保険指導室

事務局（NTT データ経営研究所）川北

概要

岐阜県では、市町村（広域連合を含む。以下同じ。）による事業所への運営指導が円滑に実施されるよう、市町村支援を目的とした事務指導や相談対応を行っている。県内の市町村には小規模自治体が多く、運営指導を担当する職員数が限られていることから、制度解釈や実務対応に関する相談が県に寄せられる場面がある。

特に、運営基準や報酬算定に関する解釈、事業所への指摘事項の整理方法などについて、市町村単独では判断に迷うケースが生じており、県として一定の助言を行う必要がある状況が見られる。こうした背景を踏まえ、県では、市町村からの問い合わせに対応しつつ、運営指導に関する基本的な考え方や確認の視点を指導し、市町村が事業所指導を進める際の実務を支える支援を行っている。

団体・組織の概要

岐阜県では、市町村からの運営指導に関する相談や問い合わせについて、健康福祉部高齢福祉課（以下「高齢福祉課」という。）が対応している。市町村から寄せられる相談内容に応じて、制度解釈や運営指導の進め方に関する助言を行っている。

県が所管する事業所に対する運営指導については、県事務所及び岐阜地域福祉事務所（以下「県事務所等」という。）が担当している。県事務所等では、事業所への運営指導を通じて現場の状況を把握しており、その内容については、必要に応じて高齢福祉課と情報共有が行われている。

市町村の運営指導をめぐる課題認識

県内の市町村では、運営指導を担当する職員数が限られており、担当者が他業務と兼務している場合がある。担当職員の異動により、運営指導に関する経験や知識の継承が十分に行われないことがある。

また、市町村が所管する地域密着型サービス等については、市町村によっては、管内に所在する事業所数が少ないこともあり運営指導の実施機会が限られるため、制度解釈や指導内容の整理に時間を要する場面がある。運営基準や報酬算定に関する解釈について、市町村単独で判断することが難しいケースがあり、県への相談が行われている。

都道府県による支援の考え方・位置づけ

岐阜県では、市町村からの運営指導に関する相談や問い合わせについて、高齢福祉課が対応している。市町村から寄せられる相談内容に応じて、制度解釈や運営指導の進め方に関する助言が行われている。

県が所管する事業所に対する運営指導については、県事務所等が担当しており、指導を通じて把握された現場の状況については、必要に応じて高齢福祉課と情報共有が行われている。市町村からの相談対応にあたっては、こうした現場情報が参考とされる場合がある。

具体的な支援内容・取組

市町村から寄せられる運営指導に関する相談や問い合わせについては、高齢福祉課において対応している。相談内容は、運営指導の進め方、事業所への確認事項、運営基準の解釈、指摘事項の整理方法など、実務に関するものが中心となっている。

市町村からの相談に対しては、当該事案の内容を確認したうえで、制度上の取扱いや、これま

での運営指導における対応状況等を踏まえ、考え方や留意点について助言が行われている。個別の事業所に対する指導内容を決定するのではなく、運営指導を実施する際に確認すべき事項や、進め方について情報提供が行われている。

また、市町村を対象とした「市町村指導」（事務指導）が、概ね3年周期で実施されている。この市町村指導では、市町村が実施している運営指導の体制や実施状況、指導結果等が確認されている。あわせて、運営指導を実施する際の留意点や、体制面で確認すべき事項について助言が行われている。

市町村指導においては、個別の事業所指導に踏み込むことは行われておらず、市町村における運営指導の実施状況全体を確認する形で対応が行われている。

県が所管する事業所に対する運営指導は、県事務所等が担当しており、指導の過程で把握された事項については、高齢福祉課と共有されている。

支援を行う上での工夫・特徴

市町村からの相談対応にあたっては、個別の事案に対する結論を示すのではなく、判断にあたって確認すべき視点や整理の考え方を伝える形で対応が行われている。

また、県事務所等において把握された現場の状況については、高齢福祉課と情報共有が行われており、市町村からの相談対応や助言内容を検討する際の参考として用いられている。

市町村指導や日常的な相談対応を通じて把握された内容については、高齢福祉課において整理され、後続の相談対応に活用されている。

支援にあたっての課題

人事異動により担当者が変わることで、運営指導に関する知識や留意点が十分に引き継がれない状況がある。事務指導の実施間隔が数年単位となることから、直近の課題や状況変化を十分に把握しきれない場合もある。

また、市町村によって事業所数や体制が異なるため、画一的な助言では対応が難しい場面がある。

支援の効果

事務指導を通じて、運営指導の実施率の向上や指導調書の整備が進んだ市町村がある。また、問い合わせ対応を通じて、指導時の判断に迷う場面が少なくなっている。

今後の展開・意向

今後も、市町村に対する事務指導や相談対応を行うとともに、県が所管する事業所への運営指導を継続していくとしている。

6. 愛知県

日時：2025 年 12 月 9 日 14 時～

実施方法：オンライン

参加者：

愛知県福祉総務課監査指導室介護保険事業者指導監査グループ 石原様

厚生労働省老健局総務課介護保険指導室

事務局（NTT データ経営研究所）川北

概要

愛知県では、市町村が実施する事業所への運営指導に関して、県として市町村支援を行っている。県内には政令指定都市である名古屋市を含む多数の市町村が所在しており、市町村ごとに所管するサービス種別や事業所数、運営指導の実施体制が異なっている。

このため、運営指導の進め方や制度解釈について、市町村ごとに判断が必要となる場面が生じており、県では、市町村からの相談対応や、県が所管する事業所への運営指導の実施を通じて、市町村支援を行っている。

団体・組織の概要

愛知県では、県が所管する事業所に対する運営指導について、福祉局福祉総務課監査指導室が担当している。監査指導室には、介護保険事業者指導監査グループが設置されており、県所管事業所への運営指導を実施している。

市町村に対する保険者指導（事務指導）については、福祉局高齢福祉課が担当している。

市町村の運営指導をめぐる課題認識

県内の市町村では、運営指導を担当する職員数が限られている場合があり、担当職員が他業務と兼務しているケースがある。担当者の異動により、運営指導に関する経験や知識の継承が十分に行われないことがある。

また、市町村ごとに所管するサービス種別や事業所数が異なっており、運営指導の実施頻度や実務経験にも差が生じている。こうした状況の中で、運営基準の解釈や事業所への指摘内容の整理について、市町村単独での判断が難しい場面がある。

都道府県による支援の考え方・位置づけ

愛知県では、市町村からの運営指導に関する相談や問い合わせについて、監査指導室が対応している。相談内容に応じて、制度解釈や運営指導の進め方に関する助言が行われている。

県が所管する事業所に対する運営指導は、監査指導室が実施している。監査指導室では、運営指導を通じて把握した事業所運営の状況や指導時の留意点について整理を行っている。市町村からの相談対応にあたっては、こうした県の運営指導で把握された内容が参考とされる場合がある。

具体的な支援内容・取組

市町村から寄せられる運営指導に関する相談や問い合わせについては、監査指導室が対応している。監査指導室は、市町村からの相談内容を確認したうえで、運営指導の進め方や事業所への確認事項、運営基準の解釈、指摘事項の整理方法など、市町村が運営指導を実施する際に確認すべき視点や整理の考え方を示す形で対応している。

県が所管する事業所に対する運営指導については、愛知県福祉局福祉総務課監査指導室が実施している。監査指導室が実施する運営指導には、保険者である市町村の担当職員が同行する形が原則となっている。市町村職員は、県の運営指導に立ち会い、事業所職員への確認や資料確認に関与している。

また、高齢福祉課は、市町村に対する保険者指導（事務指導）を実施している。保険者指導は概ね三年周期で実施されており、市町村における運営指導の実施体制、実施状況、指導結果の整理方法等が確認されている。

支援を行う上での工夫・特徴

市町村からの相談対応にあたっては、個別の事業所に対する指導内容を示すのではなく、運営指導を行う際に確認すべき事項や整理の進め方について伝える形で対応が行われている。また、県の運営指導への市町村同行を通じて、市町村職員が運営指導の進め方を把握する機会となっている。

支援にあたっての課題

県および市町村ともに、運営指導を担当する職員数が限られており、通常業務と並行して対応する必要がある。担当職員の異動により、運営指導に関する知識や経験の継続が課題となる場合がある。

また、県内の市町村数が多く、所管するサービス種別や事業所数に差があることから、対応に一定の負担が生じることがある。

支援の効果

県が実施する運営指導に市町村職員が同行することにより、市町村職員が事業所への人員配置や勤務実態等の確認に実際に関与するようになっている。同行の場面では、市町村職員が事業所職員に対して確認を行う機会があり、運営指導における確認事項や進め方を現場で把握する機会となっている。

また、県の運営指導への同行を通じて、市町村職員が運営指導時の資料確認の方法や、事業所への聞き取りの進め方を把握する場面が見られている。

市町村からの相談対応においては、県が実施してきた運営指導で確認された事項や、過去の指導内容が参照されることがあり、市町村が事業所対応を行う際の参考となっている。これにより、市町村が運営指導を実施する際の確認事項の整理につながっている。

また、保険者指導（事務指導）を通じて、市町村における運営指導の実施体制や指導結果の整理状況が確認されており、運営指導に関する事務の進め方について、市町村側での整理が進んでいる。

これらの取組を通じて、市町村職員が運営指導に関与する機会が確保されており、運営指導の実施にあたって必要となる確認事項や対応の流れについて、把握が進んでいる。

今後の展開・意向

今後も、県が実施する運営指導への市町村同行や、市町村からの相談対応、保険者指導を通じて、市町村による運営指導を支援していくとしている。

あわせて、担当職員の異動を踏まえた対応の継続が課題であるとの認識が示されている。

7. 滋賀県

日時：2025 年 11 月 27 日（木） 14 時～

実施方法：オンライン

参加者：

滋賀県 健康医療福祉部 医療福祉推進課 重富様

厚生労働省老健局 総務課介護保険指導室

事務局（NTT データ経営研究所）川北

概要

滋賀県では、市町村が実施する運営指導に関して、県が相談対応や合同での運営指導を行っている。県は、年度当初に全市町村が参加する会議を開催し、運営指導に関する課題や対応状況の共有を行っている。

また、県が所管する事業所への運営指導を実施する際には、同一法人が市町村所管の事業所を運営している場合等は、市町村と合同で運営指導を実施する取組が行われている。

団体・組織の概要

健康医療福祉部医療福祉推進課は、介護保険事業所への運営指導および市町村支援に関する業務を担当している。同課には施設指導係および在宅介護指導係が設置されている。

施設指導係は施設系サービス、在宅介護指導係は在宅系サービスを所管しており、同一法人が施設系サービスと在宅系サービスを併せて実施している場合には、両係が連携して運営指導を行うことがある。

市町村の運営指導をめぐる課題認識

県が年度当初に開催している全市町村参加の会議において、市町村が抱える課題が共有されている。会議では、運営指導の実施件数が少ないことや、市町村の体制が十分ではないことに関する意見が多く聞かれている。特に町規模の市町村では、運営指導を担当する職員が一名、または二名程度に限られている場合があり、運営指導の実施が難しいとの認識が示されている。

また、担当職員の異動や退職により、運営指導に関するノウハウが継承されにくい状況があることが指摘されている。担当職員が交代した場合、運営指導の進め方を一から把握する必要があるケースがある。

都道府県による支援の考え方・位置づけ

市町村からの相談対応を中心とした支援を行っている。運営指導の実施にあたり、市町村が判断に迷う点や対応に不安を感じる点について、相談できる体制を整えることが重視されている。個別の事業所に対する指導内容を決定する立場は取らず、市町村が運営指導を実施する際の考え方や留意点を整理する役割を担っている。

具体的な支援内容・取組

滋賀県では、年度当初に県内の全市町村が参加する会議を開催している。この会議は、運営指導を担当する市町村職員が一堂に会する機会として位置づけられており、運営指導に関して判断に迷う点や、不安を感じている点について意見交換を行う場となっている。会議は近年、参集形式で実施されている。

会議の場では、制度改正に関する確認事項に加え、前年度に各市町村が実施した運営指導の状況や、指導を行う中で課題となった点について共有が行われている。市町村職員からは、運営指導の実施件数が少ないことや、体制面での制約により対応に苦慮している状況について発言がなされている。

また、年度を通じて、市町村から寄せられる運営指導に関する相談への対応が行われている。相談内容は、運営指導の進め方や制度解釈、対応が難しい事例への対処方法など、実務に即したものが中心となっている。特に、町規模の市町村からは、限られた職員体制の中で運営指導をど

のように進めればよいといった相談が寄せられている。

さらに、県が所管する事業所への運営指導を実施する際には、同一法人が市町村所管の事業所も併せて運営している場合などについて、市町村と合同で運営指導を実施する取組が行われている。合同での運営指導は、全ての事業所を対象とするものではなく、課題があると見込まれる法人や事業所について、市町村と事前に調整を行ったうえで実施されている。

加えて、過去に監査を実施した法人や、再度確認が必要と判断される法人については、市町村に同行を求め、県所管事業所と市町村所管事業所を同時に運営指導を実施した事例がある。

支援を行う上での工夫・特徴

全市町村参加の会議を通じて、市町村職員が相談しやすい関係性を構築することが重視されている。参集形式での開催により、市町村職員と県職員が直接顔を合わせる機会が確保されている。会議では、制度改正の確認に加え、前年度に市町村が実施した運営指導での課題や、集団指導における事業所の反応について情報共有が行われている。

支援にあたっての課題

県および市町村の双方において、運営指導を担当する職員数が限られている。県においても、想定している運営指導の件数に対して人員が十分ではない状況がある。

また、市町村側では、運営指導に必要な時間を確保することが難しく、特に町規模の市町村では、日常業務に追われ運営指導に着手できないとの声が聞かれている。

支援の効果

全市町村が参加する年度当初の会議を通じて、市町村職員が運営指導に関する課題や対応状況を共有する機会が確保されている。会議の場では、他市町村の運営指導の実施状況や対応上の工夫が共有されており、市町村職員が自らの運営指導の進め方を整理する契機となっている。

また、県と市町村が合同で運営指導を実施することにより、市町村が単独では対応が難しい事業所に対して、運営指導を実施する機会が生じている。特に、同一法人が県所管事業所と市町村所管事業所を併せて運営している場合には、合同での運営指導を行うことで、法人全体の運営状況を確認する場が設けられている。

新型コロナウイルス感染症の影響により、運営指導の実施件数が減少していた時期と比較すると、県および市町村における運営指導の実施件数は増加している。合同での運営指導を通じて、これまで運営指導を実施できていなかった市町村においても、運営指導の実施につながった事例が見られている。

今後の展開・意向

今後も、市町村が相談しやすい関係性の構築を重視し、年度当初の会議や日常的な相談対応を継続していくとしている。

あわせて、近畿ブロック内の他府県との情報共有や意見交換を通じて、制度改正や運営指導をめぐる対応に関する情報収集を行っていく意向である。

8. 愛媛県

日時：2025 年 12 月 11 日（木）14 時～

実施方法：オンライン

参加者：

愛媛県保健福祉部生きがい推進局長寿介護課 井本様 芳野様 河野様

厚生労働省老健局総務課介護保険指導室

事務局（NTT データ経営研究所）川北

概要

市町が実施する運営指導について、相談対応や技術的助言を通じた支援が行われている。県内には複数の地方局が設置されており、運営指導の実務や市町からの相談対応は、本庁と地方局が役割分担のもとで対応している。

市町ごとの体制や実施状況に差があることから、問い合わせ対応、研修的な取組、合同での指導対応等を通じて、市町による運営指導が支えられている。

団体・組織の概要

保健福祉部生きがい推進局長寿介護課が、市町支援および運営指導に関する調整を担っている。県内には、東予・中予・南予の三つの地方局が設置されており、運営指導の実務は、主にこれらの地方局が担当している。

一方、複数の特別養護老人ホームを運営する法人などについては、地方局とは別に、本庁において社会福祉施設全般を所管する部署が運営指導を実施する場合がある。長寿介護課は、地方局や関係部署からの相談や問い合わせ対応を行うとともに、市町支援や関係調整を行う立場にある。

市町村の運営指導をめぐる課題認識

県内において運営指導の実施件数が少ない市町が見られている。事業所数が少ない市町では、運営指導の対象そのものが限られている場合がある。

また、担当職員数が一名、または管理職を含めて二名程度にとどまる市町もあり、職員の退職や異動が生じた場合には、運営指導の実施が困難となるケースがある。

担当職員が少ない市町では、運営基準の解釈や事業所からの問い合わせ対応に苦慮する場面があるとの認識が示されている。あわせて、担当職員の経験年数や知識の差により、運営指導への対応に不安を感じる場合がある。

都道府県による支援の考え方・位置づけ

市町から寄せられる運営指導に関する相談については、本庁または地方局が内容に応じて対応している。相談対応にあたっては、個別の事業所対応を指示するのではなく、運営基準の解釈や、指導を行う際の確認の視点について助言が行われている。

また、虐待事案や、県指定事業所と市町指定事業所が併設されているケースなど、市町単独での対応が難しい事案については、地方局や関係部署が関与して調整している。

具体的な支援内容・取組

市町からの運営指導に関する相談や問い合わせについては、本庁および地方局が内容に応じて対応している。相談内容は、運営基準の解釈や、事業所対応にあたっての確認の進め方、判断に迷う事例への対応方法など、実務に関するものが中心となっている。

問い合わせ対応にあたっては、過去の対応事例や県としての取扱いを踏まえ、考え方や留意点が示されている。

市町職員を対象とした勉強会や研修的な取組が実施されている。これらは、運営指導に特化したものに限らず、介護保険制度全般に関する技術的助言の一環として行われている。勉強会の中では、市町から寄せられた質問に対して、その場で回答を行う対応が取られている。

さらに、虐待事案への対応や、県指定事業所と市町指定事業所が併設されているケースなどについては、地方局や市町と調整のうえ、合同での指導対応が行われている。合同での対応にあたっては、事業所側の負担に配慮しながら実施されている。

支援を行う上での工夫・特徴

日常的な相談や問い合わせを通じて、市町と県との間で継続的なやり取りが行われている。地方局と市町の間では、運営指導に関する意見交換や情報共有が日常的に行われており、必要に応じて本庁も関与している。

こうした日常的なやり取りにより、市町が相談しやすい関係性が形成されている。

市町を訪問して助言を行う際には、市町の職員体制や対応状況を踏まえた説明が行われている。市町の立場や実務状況に配慮しながら、対応しやすい形で助言を行うことが意識されている。

支援にあたっての課題

県においては、介護保険業務以外の業務も併せて担当していることから、市町支援に十分な時間を割くことが難しい状況がある。

市町側においても、限られた職員体制の中で事業所対応や問い合わせ対応を行っており、運営指導に係る業務負担が大きい状況がある。

また、運営基準の解釈が難しい事例では、市町職員が判断に迷い、対応に時間を要する場合がある。

支援の効果

市町からの問い合わせ対応を通じて、運営指導に関する基本的な考え方や判断の視点が共有されている。特に、小規模な市町においては、問い合わせ対応が職員の理解を整理する機会となっている。

問い合わせ対応を重ねる中で、運営基準や報酬算定に関する理解が進んでいるとの認識が示されている。

また、地方局や本庁が市町と合同で指導対応を行うことにより、市町が単独では対応しにくい案件についても、運営指導の実施につながっている。

今後の展開・意向

市町からの問い合わせ対応や技術的助言については、今後も継続して実施していく方針である。あわせて、これまでに市町から寄せられた運営指導に関する問い合わせ内容について、整理を行うことが検討されている。整理した内容については、市町職員が参考とできる形で共有することも視野に入れている。

9. 福岡県

日時：2026 年 2 月 4 日（水） 14 時～

実施方法：対面によるヒアリング

参加者：

福岡県保健医療介護部介護保険課監査指導第二係

成田様 伊与田様 宮崎様

厚生労働省老健局総務課介護保険指導室

事務局（NTT データ経営研究所）奈良、川北

概要

福岡県では、市町村（広域連合）による運営指導実施の支援として、研修会の開催、県の運営指導への同行の促進、保険者指導（事務指導）の実施等を通じた支援を行っている。実務に即した知見の共有および実地の確認機会の確保が取組の中心となっている。

団体・組織の概要

福岡県本庁の監査指導課には第一係および第二係が設置されており、第一係が主に施設系サービス、第二係が主に居宅系サービス（および介護医療院）を担当する体制となっている。職員体制は第二係が係長を含め 5 人体制、第一係が 6 人体制である。

定期的な運営指導は出先機関である福祉環境事務所監査指導課が中心的に担っている。本庁は、困難事例への対応を中心とする役割分担となっている。また、第二係は住宅型有料老人ホームに対する立入検査を所管している。

市町村の運営指導をめぐる課題認識

指導実務に関するノウハウの継続的な蓄積および定着が課題となり得る状況がみられる。担当職員の異動等により、知識や経験の継承が十分に進まない局面が生じている。

自治体によっては指導担当職員の確保が難しく、適正化業務等に従事する非常勤職員への依存が生じている状況も存在する。県としては、常勤職員の関与が望ましいとの認識を有している。

都道府県による支援の考え方・位置づけ

市町村による運営指導の実施率の向上および質の確保に向けては、制度等の理解のみならず、実務に即した知見や具体的な運用方法の共有が重要となる。実際の運営指導の進め方や確認事項に関する情報への需要が高い状況が認められる。

具体的な支援内容・取組

①研修会の実施

保険者の指導監査担当職員を対象とした研修会を年 1 回開催している。本年度は 12 月に WEB 会議で実施している。

研修内容は、県による監査制度および監査への移行基準、監査の流れ等の説明に加え、指定都市や中核市等の実務担当者による運営指導の具体的な進め方、事前調整、当日の持参資料、役割分担等の運営指導の実務に関する内容で構成している。国民健康保険団体連合会による適正化関連事項の説明も組み込んでいる。

研修会の実施に際して県内の指定都市や中核市とは、集団指導の共同開催および資料作成等の協力関係を築いており、研修の実施協力および実務情報共有が円滑に行われる背景となっている。また、県内指定都市で実際に活用されている指導の際のチェックリストの一部を研修資料として共有している。

②県の運営指導への同行

県が実施する運営指導において、市町村職員の同行を促している。県は介護保険法第 23 条、保険者は第 24 条に基づき立ち入る整理のもと、実地での確認機会を市町村支援の一環として位置付けている。

ただし、自治体側の同行の実施には自治体間で差があるのが現状である。同行のための業務調整や自治体側の体制上の制約が運用上の課題となる場合がある。また、施設系サービスと併設の通所・居宅サービス等に係る権限分担との関係で、一体的な確認や同行調整が難しくなる場面もある。

③保険者指導（事務指導）の実施

保険者指導は平成 30 年より開始している。開始当初の数年間は比較的集中的に実施し、その後コロナ禍の影響による実施間隔の変動を経て継続しており、近年は年間 5～6 自治体程度を対象に実施している。

実施手順として、対象保険者を選定したうえで合同指導および事務指導の日程調整を行っている。両指導の間隔は、指導後の整理および通知対応の確認等を踏まえ一定期間を設けている。

事務指導では、保険者の指導実施体制、運営指導の実施状況、監査件数、行政処分件数、返還額等を確認している。自己点検的な調書を活用し、実施状況および体制上の課題を把握する形式としている。

支援を行う上での工夫・特徴

市町村からの相談対応は、個別の事業所に対する指導内容を示すのではなく、運営指導を行う際に確認すべき事項や整理の進め方について伝える形で対応が行われている。

支援にあたっての課題

本庁職員が現地の運営指導へ継続的に関与する機会は限定的であるため、支援に対して必要な実務感覚や確認視点の維持、現場理解の継続的な蓄積が課題となる状況にある。

特に、不正または不適切な運営が疑われる案件への対応においては、現場経験および確認手法の実務的知見が重要となる。

また、県自身の人的リソース制約が継続的な課題となっている。特に住宅型有料老人ホームの所管数が多く、新規開設対応、立入検査、虐待対応等に係る業務負荷が大きい。

支援の効果

県・自治体の合同指導の運用を通じ、市町村職員が運営指導実務の進め方や確認手順を具体的に把握する機会が確保されている。

また、指導の実施に課題を抱えている自治体との合同での指導では、自治体側の担当職員の異動等により指導実務への対応が十分でない状況において、県職員の同行を通じて運営指導の進め方や手順に関する理解に結び付く反応が確認された。実地での確認機会として機能している。

事務指導の場面では、保険者の指導実施体制、実施状況、監査対応等に関する確認および整理を行う運用となっている。自己点検的な調書の活用とあわせ、指導実施状況を把握する機会として位置付けられている。

今後の展開・意向

他都道府県の自治体支援手法および運用事例について確認できるものがあると望ましい。

また、監査および行政処分対応に関する実務的判断、証拠確保、初動対応等の領域における知見共有の場についても必要であると捉えている。

10. 宮崎県

日時：2025 年 12 月 11 日（木）15 時～

実施方法：オンライン

参加者：

宮崎県福祉保健部長寿介護課 鳥越様
厚生労働省老健局総務課介護保険指導室
事務局（NTT データ経営研究所）川北

概要

市町村が実施する運営指導について、県は相談対応や情報整理、必要に応じた同行対応を通じて支援を行っている。運営指導の実務は、県本庁および保健所が分担して担っており、市町村の体制や経験に応じた関与が行われている。

過去には、市町村を対象とした実地の市町村指導が実施されていたが、現在は中断しており、支援の在り方について検討されている。

団体・組織の概要

介護保険全般の調整は、福祉保健部長寿介護課が担っている。長寿介護課は、介護保険事業所に対する集団指導や事務的な市町村指導を所管している。

福祉系サービスの運営指導については、指導監査援護課が担当している。

一方、医療系サービス（訪問看護、介護老人保健施設等）の運営指導は、県内の各保健所が担当している。市町村から寄せられる相談内容に応じて、長寿介護課、指導監査援護課、保健所が連携しながら対応している。

市町村の運営指導をめぐる課題認識

市町村によっては、運営指導の実施件数が少ない状況がある。小規模な市町村では、事業所数が限られており、運営指導を実施する機会自体が少ない場合がある。

また、運営指導を担当する職員数が限られている市町村も多く、担当職員の異動や退職があった場合には、運営指導の継続が難しくなるケースもあると聞いている。

過去には、県が市町村を直接訪問する実地の市町村指導が実施され、数年かけて県内全市町村を一巡していたが、対応が手厚くなり過ぎたことや、効率面での課題があったと記録が残っている。

その後、新型コロナウイルス感染症の影響等により市町村指導は中断され、現在まで再開には至っていない。

都道府県による支援の考え方・位置づけ

市町村から寄せられる運営指導に関する相談については、本庁が内容に応じて対応している。相談対応にあたっては、個別の事業所対応を指示するのではなく、運営基準の解釈等に対する助言が多い。

具体的な支援内容・取組

市町村からの運営指導に関する問い合わせについては、本庁が随時対応している。問い合わせ内容は、運営基準の解釈、報酬算定の考え方、事業所への確認方法など、実務に即したものが中心となっている。問い合わせ対応にあたっては、過去の対応事例や県内での取扱いを踏まえ、考え方や留意点が整理されている。

また、運営指導に限らず、介護保険制度全般を対象とした市町村ヒアリングが継続的に実施されている。市町村ヒアリングでは介護に関する地域の状況について聞き取りを行っている。

市町村ヒアリングは、事業所指導監査に関する市町村指導とは別枠の取組として実施されており、指導監査部門は直接関与していない。

さらに、市町村からの要請があれば、指導監査・援護課が運営指導に同行する取組が行われて

いる。

虐待事案や、県指定事業所と市町村指定事業所が併設されているケースについては、関係課や市町村と調整のうえ、合同での指導対応が行われることがある。

支援を行う上での工夫・特徴

市町村が相談しやすいよう、日常的なやり取りを重視した対応を行っている。問い合わせや情報共有は随時行われており、必要に応じて関係課や保健所が連携して対応している。

支援にあたっての課題

県および保健所においても、限られた職員体制の中で、市町村支援と通常業務を並行して対応している状況がある。

市町村側においても、担当職員が少ない中で運営指導や事業所対応を行っており、業務負担が大きい状況がある。

また、制度改正や運営基準の変更が生じた場合には、内容の整理や市町村への周知に一定の時間を要することがある。

支援の効果

問い合わせ対応や同行による支援を通じて、市町村職員が運営指導の進め方や確認の視点を整理する機会が確保されている。

今後の展開・意向

市町村からの問い合わせ対応や市町村からの要請に基づく同行による支援については、今後も継続して実施していく方針である。

過去に中断している市町村指導については、他の市町村ヒアリング等と組み合わせて実施することや、移動・準備負担の軽減を図る方法を含め、再開の在り方が検討されている。

また、過去に国が作成していた運営指導用チェックリストについては、実務上有効であったとの認識が示されており、再度の提供を求める意向が示されている

3. アンケート調査結果

※ここでは、問 13(2)～(4)の結果の結果について取りまとめている。(1)については、「Ⅱ. アンケート調査結果 4. 運営指導の実施率向上のための取組」を参照いただきたい。

問 13. ①通所介護:1事業所に運営指導を行う場合の標準的人数について、以下のサービス種別・分類ごとにお答えください。

図表 X-1 問 13①通所介護:運営指導を行う標準的人数 (2)自治体職員＋外部自治体職員

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	7	3.1	4.0	0.0	6.0
指定都市	1	0.0	0.0	0.0	0.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	67	1.3	0.0	0.0	6.0
広域連合・その他	1	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	82	1.3	0.0	0.0	6.0

図表 X-2 問 13①通所介護:運営指導を行う標準的人数 (3)自治体職員＋外部同行者

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	4	0.8	0.0	0.0	3.0
指定都市	1	0.0	0.0	0.0	0.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	54	0.8	0.0	0.0	6.0
広域連合・その他	1	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	66	0.7	0.0	0.0	6.0

図表 X-3 問 13①通所介護:運営指導を行う標準的人数 (4)事務受託法人のみ

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	4	0.5	0.0	0.0	2.0
指定都市	7	1.7	2.0	0.0	2.0
中核市	7	0.3	0.0	0.0	2.0
市区町村	46	0.1	0.0	0.0	2.0
広域連合・その他	1	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	65	0.3	0.0	0.0	2.0

問 13. ②訪問介護・訪問看護:1事業所に運営指導を行う場合の標準的人数について、以下のサービス種別・分類ごとにお答えください。

図表 X-4 問 13②訪問介護・訪問看護:運営指導を行う標準的人数 (2)自治体職員＋外部自治体職員

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	7	3.1	4.0	0.0	6.0
指定都市	1	0.0	0.0	0.0	0.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	66	1.2	0.0	0.0	6.0
広域連合・その他	1	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	81	1.2	0.0	0.0	6.0

図表 X-5 問 13②訪問介護・訪問看護:運営指導を行う標準的人数 (3)自治体職員＋外部同行者

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	4	0.8	0.0	0.0	3.0
指定都市	2	1.0	1.0	0.0	2.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	54	0.7	0.0	0.0	6.0
広域連合・その他	1	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	67	0.6	0.0	0.0	6.0

図表 X-6 問 13②訪問介護・訪問看護:運営指導を行う標準的人数 (4) 事務受託法人のみ

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	4	0.5	0.0	0.0	2.0
指定都市	7	1.7	2.0	0.0	2.0
中核市	7	0.3	0.0	0.0	2.0
市区町村	46	0.1	0.0	0.0	2.0
広域連合・その他	1	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	65	0.3	0.0	0.0	2.0

問 13. ③施設系サービス(特養・老健・介護医療院):1事業所に運営指導を行う場合の標準的人数について、以下のサービス種別・分類ごとにお答えください。

図表 X-7 問 13③施設系サービス(特養・老健・介護医療院):運営指導を行う標準的人数 (2)自治体職員＋外部自治体職員

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	7	3.3	5.0	0.0	6.0
指定都市	1	0.0	0.0	0.0	0.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	70	1.5	0.0	0.0	6.0
広域連合・その他	2	3.0	3.0	0.0	6.0
全体	86	1.6	0.0	0.0	6.0

図表 X-8 問 13③施設系サービス(特養・老健・介護医療院):運営指導を行う標準的人数 (3)自治体職員＋外部同行者

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	4	0.8	0.0	0.0	3.0
指定都市	1	0.0	0.0	0.0	0.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	59	1.4	0.0	0.0	6.0
広域連合・その他	1	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	71	1.2	0.0	0.0	6.0

図表 X-9 問 13③施設系サービス(特養・老健・介護医療院):運営指導を行う標準的人数 (4)事務受託法人のみ

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	4	0.5	0.0	0.0	2.0
指定都市	1	0.0	0.0	0.0	0.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	46	0.2	0.0	0.0	3.0
広域連合・その他	1	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	58	0.2	0.0	0.0	3.0

問 13. ④居宅介護支援:1事業所に運営指導を行う場合の標準的人数について、以下のサービス種別・分類ごとにお答えください。

図表 X-10 問 13④居宅介護支援:運営指導を行う標準的人数 (2)自治体職員+外部自治体職員

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	0	0.0	0.0	0.0	0.0
指定都市	1	0.0	0.0	0.0	0.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	101	0.8	0.0	0.0	6.0
広域連合・その他	4	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	112	0.8	0.0	0.0	6.0

図表 X-11 問 13④居宅介護支援:運営指導を行う標準的人数 (3)自治体職員+外部同行者

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	0	0.0	0.0	0.0	0.0
指定都市	1	0.0	0.0	0.0	0.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	119	1.5	0.0	0.0	6.0
広域連合・その他	4	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	130	1.4	0.0	0.0	6.0

図表 X-12 問 13④居宅介護支援:運営指導を行う標準的人数 (4)事務受託法人のみ

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	0	0.0	0.0	0.0	0.0
指定都市	7	1.7	2.0	0.0	2.0
中核市	7	0.3	0.0	0.0	2.0
市区町村	86	0.2	0.0	0.0	2.0
広域連合・その他	4	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	104	0.3	0.0	0.0	2.0

問 13. ⑤地域密着型通所介護:1事業所に運営指導を行う場合の標準的人数について、以下のサービス種別・分類ごとにお答えください。

図表 X-13 問 13⑤地域密着型通所介護:運営指導を行う標準的人数 (2)自治体職員+外部自治体職員

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	0	0.0	0.0	0.0	0.0
指定都市	1	0.0	0.0	0.0	0.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	93	0.7	0.0	0.0	6.0
広域連合・その他	4	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	104	0.6	0.0	0.0	6.0

図表 X-14 問 13⑤地域密着型通所介護:運営指導を行う標準的人数 (3)自治体職員+外部同行者

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	0	0.0	0.0	0.0	0.0
指定都市	1	0.0	0.0	0.0	0.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	111	1.5	0.0	0.0	6.0
広域連合・その他	4	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	122	1.4	0.0	0.0	6.0

図表 X-15 問 13⑤地域密着型通所介護:運営指導を行う標準的人数 (4)事務受託法人のみ

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	0	0.0	0.0	0.0	0.0
指定都市	7	1.7	2.0	0.0	2.0
中核市	7	0.3	0.0	0.0	2.0
市区町村	82	0.2	0.0	0.0	3.0
広域連合・その他	4	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	100	0.3	0.0	0.0	3.0

問 13. ⑥小規模多機能型居宅介護:1事業所に運営指導を行う場合の標準的人数について、以下のサービス種別・分類ごとにお答えください。

図表 X-16 問 13⑥小規模多機能型居宅介護:運営指導を行う標準的人数 (2)自治体職員+外部自治体職員

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	0	0.0	0.0	0.0	0.0
指定都市	1	0.0	0.0	0.0	0.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	80	0.6	0.0	0.0	5.0
広域連合・その他	4	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	91	0.5	0.0	0.0	5.0

図表 X-17 問 13⑥小規模多機能型居宅介護:運営指導を行う標準的人数 (3)自治体職員+外部同行者

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	0	0.0	0.0	0.0	0.0
指定都市	1	0.0	0.0	0.0	0.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	94	1.3	0.0	0.0	6.0
広域連合・その他	4	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	105	1.2	0.0	0.0	6.0

図表 X-18 問 13⑥小規模多機能型居宅介護:運営指導を行う標準的人数 (4)事務受託法人のみ

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	0	0.0	0.0	0.0	0.0
指定都市	2	1.0	1.0	0.0	2.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	74	0.2	0.0	0.0	2.0
広域連合・その他	4	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	86	0.2	0.0	0.0	2.0

問 13. ⑦認知症対応型共同生活介護:1事業所に運営指導を行う場合の標準的人数について、以下のサービス種別・分類ごとにお答えください。

図表 X-19 問 13⑦認知症対応型共同生活介護:運営指導を行う標準的人数 (2)自治体職員+外部
自治体職員

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	0	0.0	0.0	0.0	0.0
指定都市	1	0.0	0.0	0.0	0.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	94	0.7	0.0	0.0	6.0
広域連合・その他	4	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	105	0.6	0.0	0.0	6.0

図表 X-20 問 13⑦認知症対応型共同生活介護:運営指導を行う標準的人数 (3)自治体職員+外部
同行者

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	0	0.0	0.0	0.0	0.0
指定都市	1	0.0	0.0	0.0	0.0
中核市	6	0.0	0.0	0.0	0.0
市区町村	118	1.6	0.0	0.0	6.0
広域連合・その他	4	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	129	1.5	0.0	0.0	6.0

図表 X-21 問 13⑦認知症対応型共同生活介護:運営指導を行う標準的人数 (4)事務受託法人のみ

	回答数	平均	中央値	最小値	最大値
都道府県	0	0.0	0.0	0.0	0.0
指定都市	2	1.0	1.0	0.0	2.0
中核市	7	0.3	0.0	0.0	2.0
市区町村	83	0.2	0.0	0.0	3.0
広域連合・その他	4	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	96	0.2	0.0	0.0	3.0

4. アンケート調査票

令和7年度厚生労働省老健局老人保健健康増進等事業 「介護保険施設等に対する指導の実施率向上に関する調査研究事業」 指導の実施状況に関する自治体アンケート調査 【はじめに】 この度、弊社では、令和7年度厚生労働省老健局老人保健健康増進等事業「介護保険施設等に対する指導の実施率向上に関する調査研究事業」にて、地方自治体の皆様にアンケート調査を実施することとなりました。 本調査は、全国の都道府県、政令指定都市、中核市、市町村等を対象に、運営指導・集団指導における実施上の課題や要因を明らかにし、解決に向けた具体的な手段を検討するために実施するものです。ご多用のところ大変恐縮ではございますが、ご協力の程、何卒よろしくお願い申し上げます。 なお、本調査は、厚生労働省老健局総務課介護保険指導室の協力と助言等の下で実施しておりますことを申し添えます。 【ご回答にあたって】 1. 令和7年4月1日時点において介護保険施設・サービス事業所の運営指導を担当されている方がご回答下さい。 また、令和7年4月1日時点において広域連合に加入している市町村は、個別には回答せず、広域連合で1つに取りまとめの上でご回答をお願いいたします。 2. サービス種類によって担当部署が異なる場合は、回答をお取りまとめの上、自治体として集約してご提出願います。 3. 単一回答の設問は、あてはまる選択肢について、プルダウンから選択肢の番号を選んでください。 複数回答の設問は、あてはまる選択肢について、プルダウンから○を選んで表示させてください。 また、自由記入欄にもご入力ください。 4. 回答〆切は令和7年10月17日（金）とさせていただきます。 5. 回答済ファイルは下記サイトよりアップロードしてください。 https://enqs.jp/sk 6. 回答済ファイルがアップロードいただけない場合は下記のアドレスまで電子メールで送信して下さい。 また、ご質問等がある場合も、下記にお問い合わせ下さい。 【事務局連絡先】 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-7-9 JA 共済ビル9階 TEL : 080-2288-6906（平日 10：00～17：00） mail : shidou-koujou@enqs.jp 次のシートにお進みください

令和7年度厚生労働省高齢者保健増進等事業
「介護保険施設等に対する指導の実施率向上に関する調査研究事業」
指導の実施状況に関する自治体アンケート調査

注意事項などを記載

- ☐ 単一回答の設問です。プルダウンから選択肢を選んで表示させてください。
- ☐ 複数回答の設問です。当てはまる選択肢について、プルダウンから○を選んで表示させてください。
- ☐ 数値もしくは自由回答の欄です。セルに直接入力してください。自由回答には文字数の制限はありません。
- ☐ 回答対象外の設問です。ご回答いただく必要がありません。

全問ご回答ください。

- 問1 貴自治体名・担当部署名をお書きください。
※広域連合に加入している市町村は、個別には回答せず、広域連合で1つに絞り込みの上ご回答ください。
※広域連合の場合は、プルダウンより該当の広域連合を選択してください。

自治体区分（1つ選択）

回答欄

- 1 都道府県
- 2 指定都市
- 3 中核市
- 4 (その他) 市区町村
- 5 広域連合

都道府県・市区町村名称（1つずつ選択）

都道府県

1. リストから選択

市区町村

2. 都道府県を選択後、選択

広域連合（1つ選択）

広域連合

1. リストから選択

→ リストにご自身の広域連合がない場合は
右記にご入力ください。

全問ご回答ください。

都道府県名称

- 問2 過去6年（令和元年度～令和6年度）において、貴自治体では運営指導を実施していますか。（1つ選択）
※委託して実施している場合も含む

回答欄

- 1 実施している
- 2 実施していない

- 問3 過去6年（令和元年度～令和6年度）において、貴自治体では薬田指導を実施していますか。（1つ選択）
※委託して実施している場合も含む

回答欄

- 1 実施している
- 2 実施していない

以下、表示される設問にご回答ください。

※問1から問3までの回答に応じて、下記案内が切り替わります。

※問2を回答してください

※問3を回答してください

※問1を回答してください

国2で「2.実施していない」を選択した場合回答

国4-1 運営指導を実施できない理由をすべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄	
☐	1 実施方法がわからない（マニュアルや具体的手順が不明等）
☐	2 担当できる職員が少ない（人員不足等）
☐	3 制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分でない
☐	4 指導の平復や確認項目の標準化ができていない
☐	5 指導のための準備に時間がかかることができない
☐	6 現行の運用と給付の適正化やサービスの確保に対応できていない
☐	7 介護給付の適正で事業所の状況を把握できていない
☐	8 事業所の違反が少なく、必要性を感じていない
☐	9 事業所との関係悪化や苦情を懸念している
☐	10 地理的制約（広域／離島・山間部）により移動負担が大い
☐	11 感染症流行、自然災害等の突発事象が発生している
☐	12 その他

→ 具体的に：

国2で「2.実施していない」を選択した場合回答

国4-2 国4-1で選択した項目のうち、最も大きな理由を1つだけ選んでください。（1つ選択）

回答欄	
☐	1 実施方法がわからない（マニュアルや具体的手順が不明等）
☐	2 担当できる職員が少ない（人員不足等）
☐	3 制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分でない
☐	4 指導の平復や確認項目の標準化ができていない
☐	5 指導のための準備に時間がかかることができない
☐	6 現行の運用と給付の適正化やサービスの確保に対応できていない
☐	7 介護給付の適正で事業所の状況を把握できていない
☐	8 事業所の違反が少なく、必要性を感じていない
☐	9 事業所との関係悪化や苦情を懸念している
☐	10 地理的制約（広域／離島・山間部）により移動負担が大い
☐	11 感染症流行、自然災害等の突発事象が発生している
☐	12 その他

国4-1で「2.担当できる職員が少ない（人員不足等）」を選択した場合回答

国4-3 運営指導を担当できる職員がいらない理由をすべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄	
☐	1 他業務（認定・給付管理・監査等）との兼務が多い
☐	2 職員の欠員が生じている
☐	3 担当者の経験・ノウハウの不足
☐	4 その他

→ 具体的に：

国2で「2.実施していない」を選択した場合回答

国5 運営指導の実施に向けて必要だと感じる支援や情報があれば、すべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄	
☐	1 実施に必要な手順書やチェックリストの整備
☐	2 他自治体の先行事例や好事例の共有
☐	3 法令・ガイドラインのポイントなどをまとめた解説資料
☐	4 担当職員向けの研修やQ&Aの機会を提供
☐	5 専門人材や外部支援機関の活用方法に関する情報
☐	6 指導の実施に必要な対応の確保に関する支援
☐	7 国や都道府県からの具体的な目標・面談の提示
☐	8 その他

→ 具体的に：

| ☐ | 9 特にない |

問3で「2.実施していない」を選択した《集団指導を実施していない》自治体にお伺いします。

(問3で「2.実施していない」を選択した場合回答)

問6-1 集団指導が未実施である理由をすべて選択してください。(当てはまるものをすべて選択)

回答欄

- 1 実施方法がわからない(マニュアルや具体的手順が不明等)
- 2 担当できる職員がいない(人員不足等)
- 3 制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分でない
- 4 指導の手順や確認項目の標準化ができていない
- 5 指導のための準備に時間を取ることができない
- 6 会場確保やオンライン環境の整備が難しい
- 7 参加事業所の予定調整が困難である
- 8 実施しなくても情報提供(文書・研修・説明会等)で代替できていると考える
- 9 感染症流行、自然災害等の突発事象が発生している
- 10 その他

→ 具体的に: _____

(問3で「2.実施していない」を選択した場合回答)

問6-2 問6-1で選択した項目のうち、最も大きな理由を1つお答えください。(1つ選択)

回答欄

- 1 実施方法がわからない(マニュアルや具体的手順が不明等)
- 2 担当できる職員がいない(人員不足等)
- 3 制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分でない
- 4 指導の手順や確認項目の標準化ができていない
- 5 指導のための準備に時間を取ることができない
- 6 会場確保やオンライン環境の整備が難しい
- 7 参加事業所の予定調整が困難である
- 8 実施しなくても情報提供(文書・研修・説明会等)で代替できていると考える
- 9 感染症流行、自然災害等の突発事象が発生している
- 10 その他

(問6-1で「2.担当できる職員がいない(人員不足等)」を選択した場合回答)

問6-3 集団指導を担当できる職員がいない理由をすべて選択してください。(当てはまるものをすべて選択)

回答欄

- 1 他業務(認定・給付管理・監督等)との兼務が多い
- 2 職員の欠員が生じている
- 3 担当者の経験・ノウハウの不足
- 4 その他

→ 具体的に: _____

(問3で「2.実施していない」を選択した場合回答)

問7 集団指導の実施に向けて必要に感じる支援や情報があれば、すべて選択してください。(当てはまるものをすべて選択)

回答欄

- 1 実施に必要な手順書やチェックリストの整備
- 2 他自治体の先行事例や好事例の共有
- 3 法令・ガイドラインのポイントをまとめた解説資料
- 4 担当職員向けの研修やOJTの機会の提供
- 5 専門人材や外部支援機関の活用方法に関する情報
- 6 指導の実施に必要な財産の確保に関する支援
- 7 国や都道府県からの具体的な目標・指針の提示
- 8 その他
- 9 特になし

→ 具体的に: _____

問2で「1.実施している」を選択した《運営指導を実施している》自治体にお伺いします。

（問8で「1.実施している」を選択した場合回答）

問8 適切な頻度での指導の実施に向けて、貴自治体では運営指導の実施計画を定めていますか。（1つ選択）
（例：月あたり／年あたりの指導数、サービス種別ごとの指導数 など）

回答欄

- 1 実施計画を定めている
- 2 実施計画を定めていない

（問8で「2.実施計画を定めていない」を選択した場合回答）

問9 貴自治体において運営指導の実施計画を定めていない理由をすべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄

- 1 計画を立てても実行できる体制が整っていないため
- 2 計画を立てても実行できる財源が確保できないため
- 3 事業所数が少なく、計画を立てなくても対応可能であるため
- 4 実際の指導需要（苦情・相談・監査結果など）に応じて柔軟に実施しており、固定的な計画を設ける必要がないため
- 5 自治体に指導の実施におけるKPIや目標指標がないため
- 6 計画を立てることのメリットや必要性が見えにくい
- 7 過去の慣例として計画を設けてこなかったため
- 8 その他

具体的には：

（問8で「1.実施計画を定めている」を選択した場合回答）

問10 運営指導の実施計画を定めている場合、どのような基準で定めていますか。当てはまるものをすべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄

- 1 指定期間中の指導を目標とし、前回の指導からの経過年数に基づいて定めている
- 2 サービス種別ごとに対象事業所数を定めている
- 3 地域性（地理的条件・事業所分布など）を考慮して定めている
- 4 その他

具体的には：

（問8で「1.実施計画を定めている」を選択した場合回答）

問11 定めた実施計画において、実際の運営指導はどの程度達成できていますか。（1つ選択）

回答欄

- 1 計画通りに達成できている
- 2 一部達成できている
- 3 全く達成できていない

（問2で「1.実施している」を選択した場合回答）

問12 運営指導の標準化のために参照しているマニュアルがあれば、すべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄

- 1 介護保険施設等 運営指導マニュアル
- 2 運営指導における事務受付法人活用の手例集
- 3 その他

具体的には：

回答欄

- 4 特に参照していない

(図2で「1.実施している」を選択した場合回答)

問13 1 事業所に運営指導を行う場合の標準的人数について、以下のサービス種別・分欄ごとに答えください。(半角数字)

※この回答は、貴自治体が指定事業者として運営指導を行っている事業所に限ります。該当しない(指定事業者でない)箇所は、答えは不要ですが、空欄のままにしてください。

※貴自治体が指定事業者であるが運営指導を行っていない箇所は、白とご入力ください。

※事業所の状況等により人数に変動がある場合は、平均的な人数を整数でお答えください。

	(1) 貴自治体 職員のみ	(2) 貴自治体 職員+外 部自治体 職員 (例) 市町 村職員+ 都道府県 職員の場合	(3) 貴自治体 職員+外 部同行者 (事務受 託法人、 外部委託 先等)	(4) 事務受託 法人のみ
① 通所介護	人	人	人	人
② 訪問介護-訪問看護	人	人	人	人
③ 施設系サービス(特養-老健-介護区分別)	人	人	人	人
④ 居宅介護支援	人	人	人	人
⑤ 地域密着型通所介護	人	人	人	人
⑥ 小規模多機能型居宅介護	人	人	人	人
⑦ 認知症対応型共同生活介護	人	人	人	人

(図2で「1.実施している」を選択した場合回答)

問14 令和6年度に運営指導を担当している職員のうち、介護保険の事業所指定や監督、業務管理体制の確認との業務の有無と、兼務している正規職員数をそれぞれ答えください。

(1) 介護保険施設・介護保険サービス事業所の指定事務との兼務(1つ選択)

回答欄

1 あり
 └─> 兼務している職員数(半角数字) 人
 2 あり(明確な人数はわからない)
 3 なし
 4 事務範囲の対象外または該当事業所がない

(2) 介護保険施設・介護保険サービス事業所の監督事務との兼務(1つ選択)

回答欄

1 あり
 └─> 兼務している職員数(半角数字) 人
 2 あり(明確な人数はわからない)
 3 なし
 4 事務範囲の対象外または該当事業所がない

(3) 法令遵守等の業務管理体制整備の確認検査事務との兼務(1つ選択)

回答欄

1 あり
 └─> 兼務している職員数(半角数字) 人
 2 あり(明確な人数はわからない)
 3 なし
 4 事務範囲の対象外または該当事業所がない

〔問2で「1.実施している」を選択した場合回答〕

問15 令和6年度の運営指導の対象事業所数と、実際に運営指導を実施した事業所数をお答えください。（半角数字）

※権限のないもの、また実績のない項目は記入しなさい。

※この国庫は、自治体が指定事業者として運営指導を行っている事業所に限ります。

	〔1〕 運営指導の対象となる事業所数 （休止中等の事業所等を除く）	〔2〕 運営指導を実施した事業所数
① 居宅サービス		
② 施設サービス		
③ 介護予防サービス		
④ 居宅介護支援		
⑤ 介護予防支援		
⑥ 地域密着型サービス		
⑦ 地域密着型介護予防サービス		

〔問2で「1.実施している」を選択した場合回答〕

問16-1 適切な給費で運営指導を実施するにあたり、課題となっている要因をすべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄	1 担当できる職員が不足している 2 制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分でない 3 指導の手順や確認項目の標準化ができていない 4 指導のための準備に時間がかかっている 5 指導の実施状況を確認する仕組みが無い 6 事業所との関係悪化や前情を懸念している 7 事業所側で資料整備・提出や日程調整が進まない 8 地理的制約（広域・離島・山間部）により移動負担が大い 9 感染症流行、自然災害等の突発事象が発生している 10 その他 → 具体的に：
	11 課題となる要因は特にない

〔問2で「1.実施している」を選択した場合回答〕

問16-2 問16-1で選択した項目のうち、最も大きな要因を1つお答えください。（1つ選択）

回答欄	1 担当できる職員が不足している 2 制度移管・権限委譲時の引継ぎが十分でない 3 指導の手順や確認項目の標準化ができていない 4 指導のための準備に時間がかかっている 5 指導の実施状況を確認する仕組みが無い 6 事業所との関係悪化や前情を懸念している 7 事業所側で資料整備・提出や日程調整が進まない 8 地理的制約（広域・離島・山間部）により移動負担が大い 9 感染症流行、自然災害等の突発事象が発生している 10 その他
-----	---

〔問16-1で「1.担当できる職員が不足している」を選択した場合回答〕

問16-3 担当できる職員が不足している理由をすべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄	1 他業務（認定・給付管理・監査等）との兼務が多い 2 職員の欠員が生じている 3 担当者の経験・ノウハウの不足 4 その他 → 具体的に：
-----	--

〔問16-1で「1.担当できる職員が不足している」を選択した場合回答〕

問16-4 現状の職員数から追加で何名必要と考えますか。

※自治体職員のみ（事務委託法人等の人数は含まない）

回答欄	人（整数）
-----	----------------------------

〔問16-1で「11.課題となる要因は特にない」以外を選択した場合回答〕

問16-5 現在の課題に対して、現行の人員体制のままで工夫できる取組があれば教えてください。（任意回答）

回答欄	
-----	--

(問2で「1.実施している」を選択した場合回答)

問17 適切な程度で運営指導を実施するためにしている取組について、当てはまるものをすべて選択してください。(当てはまるものをすべて選択)

回答欄	
1	他自治体との広域連携
2	事務委託法人への業務委託
3	オンラインでの運営指導（Web会議システムなど）の実施
4	ICTの活用（タブレット端末の活用、クラウド型帳簿確認、デジタルツールでの記録確認など）
5	その他
	具体的には： _____
6	特にやっていない

(問17で「6.特にやっていない」以外を選択した場合回答)

問18 問17の取組の詳細についてお答えください。

※選択した取組のみ回答対象とする

(1)他自治体との広域連携

連携方法（1つ選択）

回答欄	
1	広域連合
2	共同処理
3	事務委託

連携先の自治体	具体的に： _____
※広域連合の場合は回答不要	
具体的な連携内容	具体的に： _____
広域連携によって実施した事業所別指導件数（令和6年度）	_____ 件（整数）
その他	具体的に： _____

(2)事務委託法人への業務委託

委託先法人	具体的に： _____
委託しているサービス種別	具体的に： _____
事務委託法人によって実施した事業所別指導件数（令和6年度）	_____ 件（整数）
その他	具体的に： _____

(3)オンラインでの運営指導（Web会議システムなど）の実施

実施しているサービス種別	具体的に： _____
オンラインで実施した事業所別指導件数（令和6年度）	_____ 件（整数）
その他	具体的に： _____

(4)ICTの活用（タブレット端末の活用、クラウド型帳簿確認、デジタルツールでの記録確認など）

活用しているICT	具体的に： _____
ICTを活用して実施した事業所別指導件数（令和6年度）	_____ 件（整数）
その他	具体的に： _____

(5)その他（任意回答）

《問17で「6.特に行っていい」以外を選択した場合回答》

問19 問17の取組を実施した理由について、当てはまるものをすべて選択してください。《当てはまるものをすべて選択》
 ※選択した取組のみ回答対象とする

《1》他自治体との広域連携

回答欄	1 自治体単独での実施が困難なため（人員・専門性・体制が不足）
	2 他自治体と連携することで業務の効率化が図れるため
	3 他自治体と情報や課題を共有し、高い指導を実現するため
	4 その他
	→ 具体的に： _____

《2》事務受託法人への業務委託

回答欄	1 職員の業務負担を軽減するため
	2 指導実施に必要な専門性やノウハウが不足しているため
	3 事務受託法人の高い専門性を活かし、運営指導の質を向上するため
	4 その他
	→ 具体的に： _____

《3》オンラインでの運営指導（Web会議システムなど）の実施

回答欄	1 対面実施が困難な状況（感染症対策、物理的距離）だったため
	2 自治体職員側の負担軽減や時間短縮につながるため
	3 その他
	→ 具体的に： _____

《4》ICTでの活用（タブレット端末の活用、クラウド型帳簿確認、デジタルツールでの記録確認など）

回答欄	1 事業所の業務の効率化や省力化を図るため
	2 事業所との紙でのやり取りや確認作業が煩雑であるため
	3 遠隔でも的確に内容確認・指導ができること判断したため
	4 他業務においても事業所に連携しやすくなるため
	5 その他
	→ 具体的に： _____

《5》その他（任意回答）

回答欄	_____
-----	-------

《問17で「6.特に行っていい」以外を選択した場合回答》

問20 問17の取組を実施したことでの感じている効果について、当てはまるものをすべて選択してください。《当てはまるものをすべて選択》
 ※選択した取組のみ回答対象とする

	《1》他自治体との広域連携	《2》事務受託法人への業務委託	《3》オンラインでの運営指導（Web会議システムなど）の実施	《4》ICTでの活用（タブレット端末の活用、クラウド型帳簿確認、デジタルツールでの記録確認など）	《5》その他
1 指導を通知等に定める期間で実施できるようになった					
2 自治体職員側の負担が軽減された（業務量・時間・移動等）					
3 自治体で運営指導のノウハウを構築できた					
4 指導の質が向上した					
5 通知回数減、通知調整件数が減少した					
6 指摘件数が減少した					
7 その他					
→ 具体的に： _____					
8 感じている効果は特になし					

（問17で「6.特に行っていない」以外を選択した場合のみ回答）

問21 問17の取組を実施する上で感じている課題について、当てはまるものをすべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）
※選択した取組のみ回答対象とする

〔1〕他自治体との広域連携

回答欄	1 自治体ごとに規程や運用ルールが異なり、統一が難しい
	2 情報共有・調整に時間を要し、負担が増えている
	3 移動距離・日程調整が複雑化している
	4 連携自治体間での役割分担が不明確で、責任の所在が曖昧になる
	5 その他
	具体的には： _____
	6 感じている課題は特になし

〔2〕事務委託法人への業務委託

回答欄	1 委託範囲外の業務（例：指導結果の通知）が自治体側に残り、負担が増減されない
	2 法人と自治体間での情報共有に時間と手間がかかる
	3 業務の品質や一貫性を自治体側で担保する必要がある
	4 コスト（委託費用）が継続的に負担となる
	5 その他
	具体的には： _____
	6 感じている課題は特になし

〔3〕オンラインでの運営指導（Web会議システムなど）の実施

回答欄	1 事業所の通信環境や操作スキルに差があり、トラブル対応が必要である
	2 質疑応答や理解度の把握が難しい
	3 対面時と比べ、関係構築や雰囲気づくりが難しい
	4 画面上での資料確認や説明が実施しづらい
	5 その他
	具体的には： _____
	6 感じている課題は特になし

〔4〕ICTの活用（タブレット端末の活用、クラウド型帳簿確認、デジタルツールでの記録確認など）

回答欄	1 事業所の操作スキルに差があり、トラブル対応が必要である
	2 導入初期の準備（機器整備・職員研修）に時間とコストがかかる
	3 自治体職員のITスキルに差があり、活用が進まない
	4 システム更新・維持管理に継続的な負担がかかる
	5 紙資料や従来の手法との併用で二重業務が発生している
	6 その他
	具体的には： _____
	7 感じている課題は特になし

〔5〕その他

回答欄	_____
-----	-------

第23で「1.実施している」を選択した《集団指導を実施している》自治体にはお見えます。

〔問22で「1.実施している」を選択した場合回答〕

問22 集団指導の標準化のために参加しているマニュアルがあれば、すべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄

1 介護保険施設等 運営指導マニュアル

2 その他

→ 具体的に：

3 特に参加していない

〔問23で「1.実施している」を選択した場合回答〕

問23 令和5年度の集団指導の開催方式をお答えください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄

1 集会形式（現地開催）

2 集会形式（オンライン開催）

3 動画配信（アーカイブ）

4 資料配布

〔問23で「2.集会形式（オンライン開催）」「3.動画配信（アーカイブ）」を選択した場合回答〕

問24 集団指導を集会形式（オンライン開催）、動画配信（アーカイブ）にすることの効果はありますか。当てはまるものをすべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄

1 会場設置や資料準備の負担が減り、職員の業務負担が軽減した

2 交通費等の経費経費が削減できた

3 一度作成した動画を複数回活用でき、準備コストが抑えられた

4 参加事業所からの満足度が高まった

5 参加事業所数が増加した

6 その他

→ 具体的に：

7 効果はあまり感じられなかった

〔問25で「1.実施している」を選択した場合回答〕

問25 集団指導における次の効果は、貴自治体での程度効果が出ている実感がありますか。（それぞれ1つずつ選択）

〔効果選択時〕

※回答欄の番号を選択してください

1. 大変効果が出ていると実感している

2. 効果が出ていると実感している

3. 多少の効果が出ていると実感している

4. 全く効果が出ていないと実感している

5. 判断がない

回答欄

1 制度や運営基準等の内容が事業所に適切に伝わっている

2 運営指導や巡回調整での振替事項が減少している

3 事業所のサービスや運営の改善につながっている

4 事業所が同じことを把握できている

5 自治体全体の介護サービスの質の向上につながっている

〔問26で「1.実施している」を選択した場合回答〕

問26-1 適切な頻度で集団指導を実施することにより、課題となっている要因をすべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄

1 担当できる職員が不足している

2 制度研修・巡回調整時の引継ぎが十分でない

3 指導の手順や確認項目の標準化ができていない

4 指導のための準備に時間を要している

5 会場確保やオンライン環境の整備が難しい

6 事業所数が参加しない

7 都道府県の支援体制との連携が十分でない

8 感染症流行、自然災害等の突発的発生による

9 その他

→ 具体的に：

10 課題となる要因は特にない

（問3で「1.実施している」を選択した場合回答）

問26-2 問26-1で選択した項目のうち、最も大きな要因を1つ選択ください。（1つ選択）

回答欄

- 1 担当できる職員が不足している
- 2 制度研修・情報意識時の理解度が十分でない
- 3 指導の手順や確認項目の標準化ができていない
- 4 指導のための準備に時間がかかっている
- 5 会場確保やオンライン環境の整備が難しい
- 6 事業所側が参加しない
- 7 都道府県の支援体制との連携が十分でない
- 8 感染症流行、自然災害等の突発事象が発生している
- 9 その他

（問26-1で「1.担当できる職員が不足している」を選択した場合回答）

問26-3 「担当できる職員が不足している」は原因の場合、その理由をすべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄

- 1 他業務（認定・給付管理・監査等）との兼務が多い
- 2 職員の欠員が生じている
- 3 担当者の経験・ノウハウの不足
- 4 その他

1 → 具体的に： _____

（問26-1で「1.担当できる職員が不足している」を選択した場合回答）

問26-4 「担当できる職員が不足している」は原因した場合、現状の職員数から追加で何名必要と考えますか。

現在係職員数のみ（事務受託法人の人数は含まない）

_____ 人（整数）

（問26-1で「10.課題となる要因は特にない」以外を選択した場合回答）

問26-5 現在の課題に対して、現在の人員体制のままで工夫できる取組があればお答えください。（任意回答）

（問3で「1.実施している」を選択した場合回答）

問27 適切な頻度で事業指導を実施するためにやっている取組について、当てはまるものをすべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄

- 1 自治体主体との定例連携
- 2 事務受託法人への業務委託
- 3 オンラインでの集証指導（Web会議システムなど）の実施
- 4 その他

1 → 具体的に： _____

5 物に行っていない

(問27で「5.特にやっていない」以外を選択した場合回答)

問28 問27の取組の詳細についてお答えください。

※選択した取組のみ回答対象とする

(1)他自治体との広域連携

連携方法（1つ選択）

回答欄

- 1 広域連合
- 2 共同処理
- 3 事務委託

連携先の自治体

※広域連合の場合は回答不要

具体的に：

具体的な連携内容

具体的に：

広域連携によって実施した事業所別指導件数（令和6年度）

件（整数）

その他

具体的に：

(2)事務委託法人への事務委託

委託先法人

具体的に：

委託しているサービス種別

具体的に：

事務委託法人によって実施した事業所別指導件数（令和6年度）

件（整数）

その他

具体的に：

(3)オンラインでの集団指導（Web会議システムなど）の実施

実施しているサービス種別

具体的に：

オンラインで実施した事業所別指導件数（令和6年度）

9999 件（整数）

その他

具体的に：

(4)その他（任意回答）

（問27で「5.特に行っていない」以外を選択した場合回答）

問29 問27の取組を実施した理由について、当てはまるものをすべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）
 ※選択した取組のみ回答対象とする

（1）他自治体との広域連携

回答欄	1 自治体単独での実施が困難なため（人員・専門性・体制が不足）
	2 他自治体と連携することで業務の効率化が図られたため
	3 他自治体と情報や課題を共有し、同じ高い指導を実現するため
	4 その他
	具体的： _____

（2）事務受託法人への業務委託

回答欄	1 職員の業務負担を軽減するため
	2 指導実施に必要な専門性やノウハウが不足しているため
	3 事務受託法人の高い専門性を活かし、集団指導の質を向上するため
	4 その他
	具体的： _____

（3）オンラインでの集団指導（Web会議システムなど）の実施

回答欄	1 事業所側の参加しやすさを考慮したため
	2 対面実施が困難な状況（感染症対策、物理的距離）だったため
	3 自治体職員側の負担軽減や時間短縮につながるため
	4 その他
	具体的： _____

（4）その他（任意回答）

回答欄	_____
-----	-------

（問27で「5.特に行っていない」以外を選択した場合回答）

問30 問27の取組を実施したことと関係している効果について、当てはまるものをすべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）
 ※選択した取組のみ回答対象とする

	（1）他自治体との広域連携	（2）事務受託法人への業務委託	（3）オンラインでの集団指導（Web会議システムなど）の実施	（4）その他
1 指導を通知等に定める期間で実施できるようになった				
2 自治体職員との負担が軽減された（業務量・時間・移動等）				
3 自治体で集団指導のノウハウを構築できた				
4 指導の質が向上した				
5 通訳回数、通訳回数件数が減少した				
6 指導件数が減少した				
7 その他				
具体的： _____				
8 感じている効果は特になし				

（問27で「5.特に行っていない」以外を選択した場合のみ回答）

問31 問27の取組を実施する上で感じている課題について、当てはまるものをすべて選択してください。（当てはまるものをすべて選択）
※選択した数個のみ回答対象とする

（1）他自治体との広域連携

回答者

- 1 自治体ごとに解釈や運用ルールが異なり、統一が難しい
- 2 情報共有・調整に時間を要し、負担が増えている
- 3 移動距離・日程調整が複雑化している
- 4 連携自治体間での役割分担が不明確で、責任の所在が曖昧になる
- 5 広域連携に伴い、参加者（事業所側）の移動や参加調整が難しくなる

6 その他

→ 具体的に：

7 感じている課題は特になし

（2）事務委託法人への業務委託

回答者

- 1 委託範囲外の業務（例：指導結果の通知）が自治体側に残り、負担が解消されない
- 2 法人と自治体間での情報共有に時間と手間がかかる
- 3 業務の品質や一貫性を自治体側で担保する必要がある
- 4 コスト（委託費用）が継続的に負担となる

5 その他

→ 具体的に：

6 感じている課題は特になし

（3）オンラインでの導引指導（Web会議システムなど）の実施

回答者

- 1 事業所の通信環境や操作スキルに差があり、トラブル対応が必要である
- 2 質疑応答や理解度の把握が難しい
- 3 対面時と比べ、関係構築や雰囲気づくりが難しい
- 4 画面上での説明が分かりにくく、理解が不十分になる場合がある

5 その他

→ 具体的に：

6 感じている課題は特になし

（4）その他（任意回答）

図2もしくは図3で「1.実施している」を選択した《**産業指導もしくは集団指導を実施している**》方にお伺いします。

（図2もしくは図3で「1.実施している」を選択した場合回答）

： 図32 指導の実施率をより向上させるために、都道府県もしくは国へ要望する変更があればお答えください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄

1 実施に必要な手帳書やチェックリストの整備

2 他自治体の先行事例や好事例の共有

3 法令・ガイドラインのポイントをまとめた解説資料

4 担当職員向けの研修やQJTの機会の提供

5 専門人材や外部支援機関の活用方法に関する情報

6 指導の実施に必要な財源の確保に関する支援

7 国や都道府県からの具体的な目標・指針の提示

8 その他

→ 具体的に：

9 特になし

図1で「都道府県」を選択した方にお伺いします。

（図1で「1.都道府県」を選択した場合回答）

： 図33 管内の自治体が行う指導において、実施状況に対する課題意識をすべてお答えください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄

1 指導の実施件数、実施率

2 監督件数

3 指導におけるノウハウの不足（異）

4 その他

→ 具体的に：

5 特になし

（図1で「1.都道府県」を選択した場合回答）

： 図34 管内の自治体が行う指導に対して実施している変更があれば、当てはまるものをすべてお答えください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄

1 市区町村向けの勉強会・研修の開催

2 指導において使用する様式の共有

3 指導マニュアルの作成

4 管内の自治体からの問い合わせ対応

5 管内の自治体が行う指導への同行

6 市区町村への事務指導の実施

7 その他

→ 具体的に：

8 特になし

（図1で「1.都道府県」を選択、かつ図34で「8.特になし」以外を選択した場合回答）

： 図35 図34の変更を行ったことで得られた結果について、当てはまるものをすべてお答えください。（当てはまるものをすべて選択）

回答欄

1 指導の実施件数、実施率の増加

2 監督件数の減少

3 指導員のスキルの向上

4 事業所からの満足度の向上

5 その他

→ 具体的に：

6 結果は把握していない

215

アンケートの提出方法について

1. 本回答用紙を保存して下さい。
2. 下記サイトにアクセスして下さい。

<https://enqs.jp/sk>

3. 画面の案内にしたがって、「1」で保存したファイルをアップロードして下さい。
4. いくつかの質問に回答して下さい。
5.  を押すと、回答完了です。

※うまくアップロードができない場合は、下記メールアドレスまで、回答いただいたExcelファイルを添付ファイルとして送信下さい。

shidou-koujou@enqs.jp

～ ご協力ありがとうございました ～

令和7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

介護保険施設等に対する指導の実施率向上
に関する調査研究事業
報告書

令和8年(2026年)3月

発行 株式会社NTTデータ経営研究所

〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-7-9 JA 共済ビル 9 階

Tel 03-3221-7011(代表)

FAX 03-3221-7022