

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 NTT データ経営研究所

# 目次

0 はじめに .....	1
1 本事例集について .....	1
(1) 目的 .....	1
(2) 想定読者 .....	1
(3) 本事例集の使い方 .....	1
2 運営指導の位置づけ .....	2
3 実施率向上に向けた取組の類型と実例 .....	3
(1) 他自治体との広域連携の取組 .....	3
① 賀茂地域（静岡県） .....	4
② 東三河広域連合（愛知県） .....	5
③ 尾三地区（愛知県） .....	7
(2) 事務受託法人への業務委託 .....	9
(3) オンライン運営指導の活用 .....	9
① 三重県 .....	10
(4) ICTによる補完 .....	12
① 名古屋市（愛知県） .....	13
(5) コラム：運用上の工夫 .....	14
4 都道府県による支援事例 .....	15
① 北海道 .....	16
② 新潟県 .....	17
③ 愛知県 .....	19
5 各種ツール類の紹介 .....	21

## 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「次の一步」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

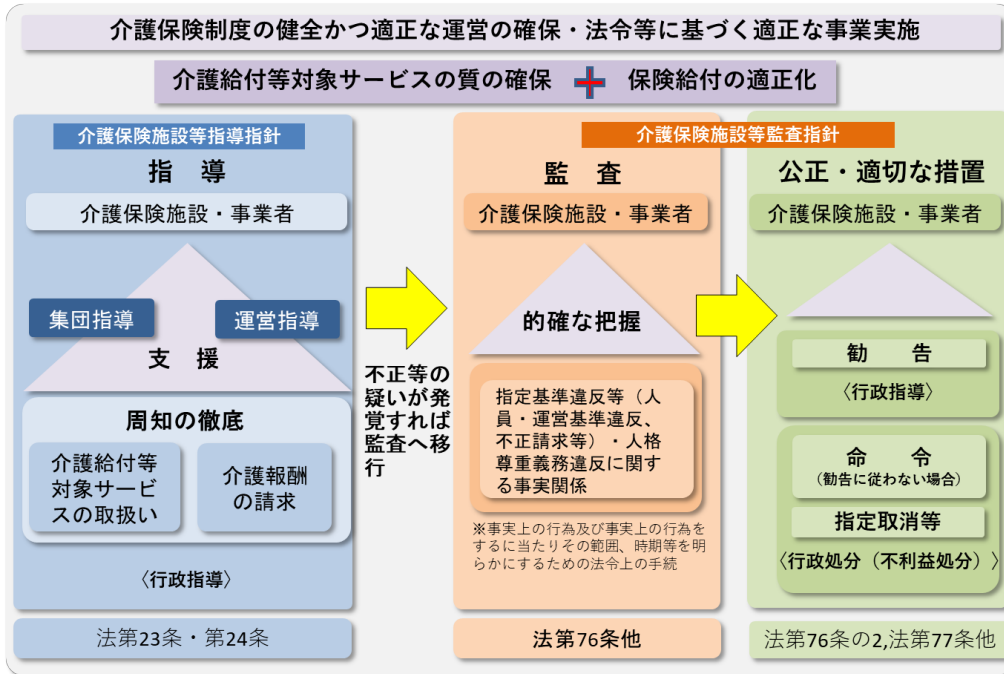
本事例集に掲載している取組は、特定の完成形や標準的なモデルを示すことを目的としたものではなく、各自治体がそれぞれの体制や地域条件を踏まえながら実施している取組を紹介するものである。

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、あわせて実際の実例を紹介する。

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内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、専門的知見を補完している。

#### ■ 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、実務経験の補完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、指摘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、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がっ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帰りで、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及び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」「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が特徴である。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