

令和2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

「介護サービスにおける生産性向上に向けた
介護経営の在り方」に関する調査研究事業

事業調査報告書

令和3年3月



一般社団法人シルバーサービス振興会

ELDERLY SERVICE PROVIDERS ASSOCIATION

はじめに

介護保険制度は、平成 12(2000)年の施行から 21 年目を迎え、既に、国民生活に必要不可欠な制度として定着してきています。この制度を支える介護サービスの提供においては、民間事業者をはじめとして多様な主体が参入しており、高齢化の進展に伴って増大する介護需要に対応しながら供給量の確保が図られてきています。

その一方で、介護給付費の財政上の制約や、介護人材の不足等の人的制約がある中、介護サービスのニーズは多様化し、高度化してきており、こうした課題に取り組みつつ質の高い介護サービスの提供を前提とした持続可能な制度の構築を図って行くためには、介護サービスの生産性向上に向け、利用者本位や介護現場の視点に立った革新的な取り組みが重要であり、それを推進していくための介護経営そのものの在り方が問われることとなります。

また、今後の介護経営の在り方としては、理念の共有、業務改善による効率化はもとより、ロボット・AI・ICT技術の活用や実用化の促進、働く人のポテンシャル(労働生産性)の向上と活躍、そして何よりも「介護サービスの質の向上」を上位目標とした、民間ならではの革新的な取り組みが期待されるところです。

このため、本事業では、民間における介護経営の視点から、近年の介護経営におけるコストの増減の実態を分析するとともに、経営と現場が一体となって生産性向上を図る経営の在り方及びその方策について検討を行いました。

検討体制としては、肥塚浩:立命館大学 大学院 経営管理研究科 教授(日本介護経営学会理事)を委員長とし、第一線でご活躍されている学識経験者、有識者、公認会計士、実際に介護経営に携わられる方々に参加いただいた検討委員会を設置し、アンケート調査やヒアリング調査の結果等の分析を通じて、介護サービスにおける生産性向上に向けた介護経営の在り方について検討いただき、本報告書を取り纏めました。また、報告書の末尾には、アンケート調査やヒアリング調査を通じて、収集した事例の中から抽出された経営上の参考となる事例も例示しました。

検討委員会の委員の皆様はじめ、アンケート調査、ヒアリング調査にご協力いただいた皆様、ご指導をいただいた厚生労働省 老健局 認知症施策・地域介護推進課の皆様、調査全般にわたり協力をいただいた株式会社日本能率協会総合研究所の皆様に、この場を借りて感謝申し上げます。

最後に、この報告書が、介護サービス事業所・施設の経営者、事業所管理者、現場で働かれる方々等の今後の取り組みにおける生産性の向上に寄与できることを願ってやみません。

令和3年3月

一般社団法人シルバーサービス振興会

目 次

I. 本事業の概要	1
1. 事業実施目的	1
2. 実施体制	1
第1回検討委員会での検討	2
第2回検討委員会での検討	2
第3回検討委員会での検討	3
3. 実施フロー	3
4. 実施概要	3
(1) アンケート調査の実施概要	3
① 調査目的	3
② 調査対象と期間等	3
③ 回収結果	4
(2) ヒアリング調査の実施	4
① 調査目的	4
② 調査対象と期間等	4
(3) 事例集の作成	5
① 目的	5
② 進め方	5
II. アンケート調査結果	6
1. 経営に対する考え方について	6
2. 介護事業の経営に対する考え方について	11
3. 経営状況及び介護事業の経営状況について	28
4. 「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」について	50
5. ICT/ロボットの活用状況について	56
6. 回答者自身について	63
7. 介護事業の課題構造の仮説の設定と検証	66
(1) 仮説の設定	66
(2) 仮説の検証	67
(3) 難易度の把握	71
8. 経営課題達成度による法人分類	73
III. ヒアリング結果	77
1. ヒアリング調査の結果について	77
2. 経営者が介護事業の生産性向上を達成するために取り組んでいること	78
【I. 経営理念・ビジョンの共有】	78
(1) 理念・ビジョンの共有の強化	78
(2) 情報共有の強化	78
(3) 組織体制	78
【II. 業務プロセスの卓越度】	79
(1) 直接ケアの見直し・再構築	79

（２）間接業務の効率化	79
（３）労働時間の適正化	79
（４）人材育成	79
（５）コンプライアンスの強化	80
（６）従業員のモチベーション向上	80
【Ⅲ．介護サービスの質の向上】	80
（１）介護職員の一人一人のスキルの向上	80
（２）チームケアの質の向上	80
【Ⅳ．安定した経営】	81
（１）利用者の安定確保	81
（２）人材の定着・安定確保	81
（３）人材の採用活動強化	81
（４）経営における生産性向上の視点	81
【Ⅴ．基盤の充実度】	82
（１）福利厚生の実施	82
【Ⅵ．その他】	82
（１）介護報酬制度について	82
（２）行政の後押しの必要性について	82
Ⅳ．考察	83
Ⅴ・事例集の作成	86
<事例 1>	86
<事例 2>	88
<事例 3>	90
<事例 4>	92
<事例 5>	94
<事例 6>	96
<事例 7>	98
<事例 8>	100
<事例 9>	101
<事例 10>	103
参考資料 調査票	104

I. 本事業の概要

1. 事業実施目的

今後、介護給付費の財政上の制約や介護人材の人的制約がある中、質の高い介護サービスの提供を前提とした持続可能な制度の構築を図って行くためには、生産性向上に向けた介護現場の視点で、革新的な取り組みが重要であり、それに伴い介護事業所の経営そのものの在り方が問われている。

介護保険の施行から 20 年目を迎え、介護事業者の開設主体の構成割合をみても、多様なサービスにおいて営利法人の割合が高くなっている。今後の介護経営の在り方としては、単なる業務仕分けやロボット・AI・ICTの活用、元気高齢者向けサービスへの参入等の業務改善の取り組みにとどまらず、労働生産性の向上も図れるような、民間ならではの革新的な取り組みが期待される場所である。

このため、本事業では民間の介護事業経営者に対して、介護サービスの生産性向上を成し遂げるために、どのように考え経営上の工夫をしているかについてアンケート調査等を実施し、その実態を把握するとともに、その調査結果を検討委員会で検討し、介護事業経営者が参考にできる事例集を作成する。成果物を通じて、質の高い介護サービスの提供を前提とした介護経営の生産性向上を図り、持続可能な介護保険制度の運営を目指す。

2. 実施体制

本事業では、介護経営のあり方について検討することを目的に、下記の検討委員会を設置した。委員構成としては、肥塚浩：立命館大学 大学院 経営管理研究科 教授(日本介護経営学会理事)を委員長とし、第一線でご活躍されている学識経験者、有識者、公認会計士、実際に介護経営に携わられる方々に参画いただいた。

(1) 検討委員会名簿

【検討委員会】 (◎委員長、委員五十音順)

◎肥塚 浩	立命館大学 大学院 経営管理研究科 教授 (日本介護経営学会 理事)
阿部 信子	ウェル・ナビ(株) 代表取締役社長(日本介護経営学会監事)
石尾 肇	石尾公認会計士事務所 代表 (公認会計士)
香取 幹	(株)やさしい手 代表取締役社長 (日本在宅介護協会 常任理事)
小林 宏気	SOMPOケア(株) データ戦略部 シニアリーダー
馬袋 秀男	(株)グッド・シェパード 代表取締役社長(全国介護事業者協議会 顧問)
藤井 賢一郎	上智大学 総合人間科学部 社会福祉学科 准教授
堀田 聡子	慶應義塾大学 大学院 健康マネジメント研究科 教授

【オブザーバー】

秋山 仁	認知症施策・地域介護推進課 課長補佐
石内 喜隆	認知症施策・地域介護推進課 介護業務改革推進官

【調査研究協力】

川村 静香 日本能率協会総合研究所 福祉・医療・労働政策研究部 部長
河西 志乃 日本能率協会総合研究所 福祉・医療・労働政策研究部 研究員
瀧川 美紗 日本能率協会総合研究所 福祉・医療・労働政策研究部 研究員

(2) 検討委員会の開催

日 時		検討内容
令和2年10月23日 10時～12時	第1回	・事業概要説明 ・介護サービスにおける生産性向上の考え方 ・アンケート調査項目(案)について ・ヒアリング調査項目(案)について
令和3年2月16日 10時～12時	第2回	・アンケート調査結果(速報)の報告 ・ヒアリング調査候補先の抽出方法 ・先進事例集のとりまとめについて
令和3年3月16日 13時～15時	第3回	・アンケート調査追加分析結果の報告 ・ヒアリング調査結果の報告 ・報告書のとりまとめについて

第1回検討委員会での検討

第1回検討委員会では、まずは事務局から事業概要の説明を行った。

委員からは、介護サービスにおける生産性向上の視点についての確認があり、介護事業の経営者が質の高い介護サービスの提供を前提として介護経営をどのように生産性向上に取り組んでいるかについての調査であることを共通認識としてすりあわせを行った。

つづいて、介護事業の経営者へのアンケート調査について、事務局より対象事業者の選定方法、アンケート調査項目の案を示し検討いただき、検討委員会の意見を反映したアンケート調査票を用いてインターネット調査をすることとした。

最後にアンケート調査を補完する目的で実施するヒアリング調査項目について検討いただいた。

第2回検討委員会での検討

第2回検討委員会では、まずは事務局よりアンケート調査結果(速報)と、介護事業の課題分析、介護事業の経営課題と介護サービスの質の向上との因果関係について報告した。委員からは、法人種別の他、サービス種別にも着目して、分析する必要があると意見をいただき、追加分析を行うこととした。

つづいて、介護事業の経営者に対してのヒアリング調査について、事務局より対象事業者の選定方法を示

し検討いただいた。

最後に事例集に取りまとめる項目について、事務局より説明し検討いただいた。

第3回検討委員会での検討

第3回検討委員会では、まずは事務局よりアンケート調査追加分析結果の説明を実施した。

つづいて、ヒアリング調査結果を事務局より説明を行った。これらを踏まえ、報告書のとりまとめについて検討いただいた。

3. 実施フロー

本調査研究事業においては、以下について実施している。

(1) アンケート調査の実施

介護サービスの生産性向上を成し遂げるために、民間の経営者がどのように考え、経営上の工夫をしているか等について把握する。

(2) ヒアリング調査の実施

アンケート調査の「問 12 の介護経営において生産性向上を成し遂げるため、重視している項目、取り組んでいる項目、達成できている項目」を中心に、達成度の高い介護事業経営者の意識や取り組みを把握する。

(3) 事例集の作成

アンケート調査及びヒアリング調査を踏まえ、質の高い介護サービスの提供を前提とした介護経営の生産性向上の取り組みについて、介護事業経営者が参考にできる事例集を作成した。

4. 実施概要

(1) アンケート調査の実施概要

① 調査目的

介護サービスの生産性向上を成し遂げるために、民間の経営者がどのように考え、経営上の工夫をしているか等について把握することを目的として、アンケート調査を実施した。

② 調査対象と期間等

【調査対象】 民間介護事業推進委員会、高齢者住まい事業者団体連合会、介護経営学会の会員事業者、
約 4,000 社の経営層

(営利法人、社会福祉法人、医療法人、協同組合、NPO 法人が対象)

【調査方法】 インターネット調査

【調査期間】 令和3年1月5日～令和3年2月1日

③回収結果

【有効回答件数】 304 件

（２）ヒアリング調査の実施

①調査目的

ヒアリング調査については、アンケート調査結果を補完する目的で、特に経営層の意識や取り組みについて詳しく分析するため、アンケート調査の「問 12 の介護経営において生産性向上を成し遂げるため、重視している項目、取り組んでいる項目、達成できている項目」を中心に、介護事業経営者 10 名に、ヒアリングを実施した。

②調査対象と期間等

【調査対象抽出方法】

アンケート調査の「問 12 の介護経営において生産性向上を成し遂げるため、重視している項目、取り組んでいる項目、達成できている項目」について、達成度の高い介護事業者を抽出し、その中から法人種別、従業員数、所在地域などのバランスを考慮し、調査対象先を選定した。

【調査対象】

・営利法人

株式会社創心會

株式会社ツクイ

株式会社やさしい手

株式会社ニチイケアパレス

・社会福祉法人

社会福祉法人悠人会

社会福祉法人ジェイエイ小松福祉会

・協同組合

生活協同組合コープあいち

柏崎農業協同組合

・医療法人

医療法人みやうち

・NPO法人

認定NPO法人グループ藤

【調査項目】

・介護事業の概要

1) 介護事業所・施設の経営者の情報

- 2) 法人の概要(設立年月日、介護保険事業以外の事業の有無、収益の傾向)
- 3) 法人の介護保険事業(サービス種別、事業所・施設数、職員数)
- 4) 介護事業において、利用者の満足度をどのように把握されているか

・生産性向上に対する考え方

- 1) 介護経営における生産性向上についての考え方・管理している経営指標
- 2) 介護経営の生産性向上を図るために、経営理念等にどのように位置づけされているか
- 3) 生産性向上の取組を実施するため、どのような組織体制としているか

・生産性向上の取組について

- 1) 介護経営に生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目
- 2) 1)の項目は、介護経営においてどのような課題があり取り組んだか
- 3) 1)の項目を具体的にどのように取り組んでいるか
- 4) 業務プロセスの改善に寄与したこと
- 5) 介護サービスの質の向上に寄与した点
- 6) 介護事業の経営において、生産性の向上に寄与した経営指標

・今後の展望・課題

- 1) 今後の生産性向上に向けた課題
- 2) 1)の課題を克服するための今後予定している生産性向上の取組について

【調査期間】令和3年2月22日～3月2日

(3) 事例集の作成

①目的

質の高い介護サービスの提供を前提とした介護経営の生産性向上の取り組みについて、介護事業経営者が参考にできる事例集を作成した。

②進め方

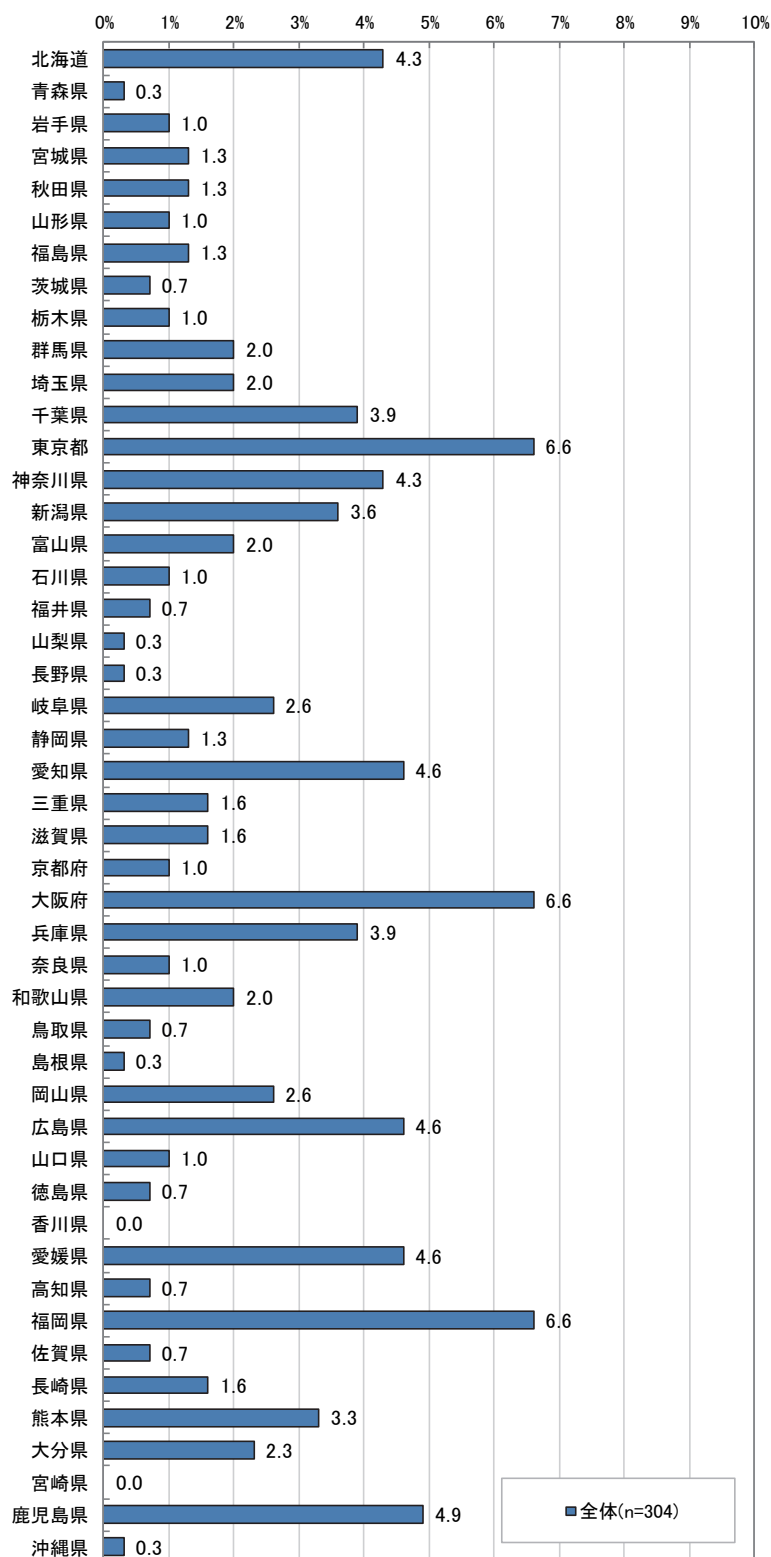
ヒアリング調査の対象とした介護事業者(10社)にご協力いただき、「介護サービスにおける生産性向上に向けた介護経営の在り方」として、経営層が重視し、取り組んで、達成できている事項を中心とした取り組み内容についてとりまとめた。

Ⅱ. アンケート調査結果

1. 経営に対する考え方について

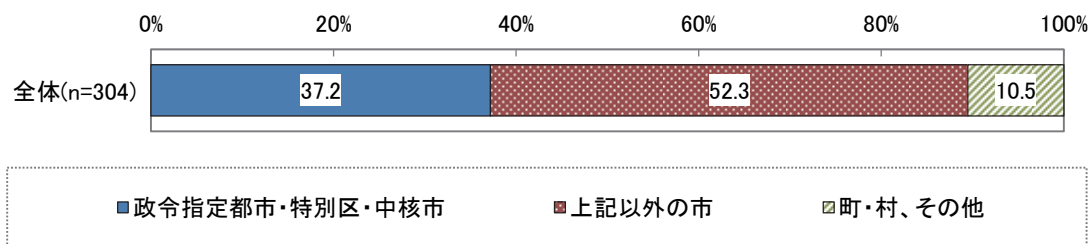
問1. 本社・本部のある都道府県

「東京都」(6.6%)、「大阪府」(6.6%)、「福岡県」(6.6%)が同率で最も多く、「鹿児島県」(4.9%)が続きます。



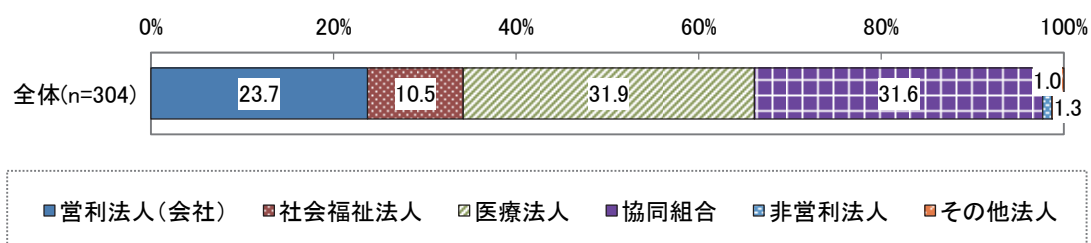
問2. 本社・本部の所在地

「上記以外の市」(52.3%)が最も多く、「政令指定都市・特別区・中核市」(37.2%)、「町・村、その他」(10.5%)と続きます。



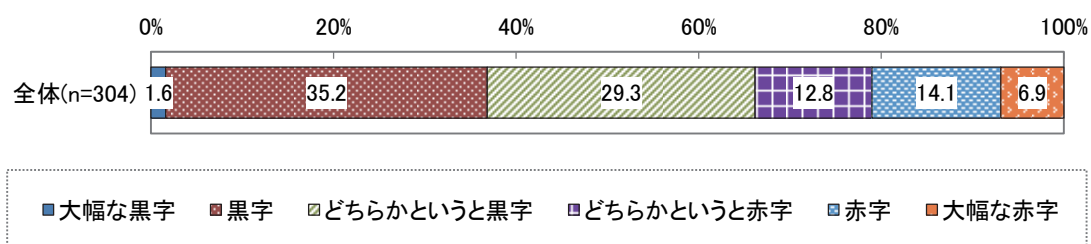
問3. 開設主体

「医療法人」(31.9%)が最も多く、「協同組合」(31.6%)、「営利法人(会社)」(23.7%)と続きます。



問4. 営業利益(2019 年度)

「黒字」(35.2%)が最も多く、「どちらかという黒字」(29.3%)、「赤字」(14.1%)と続きます。

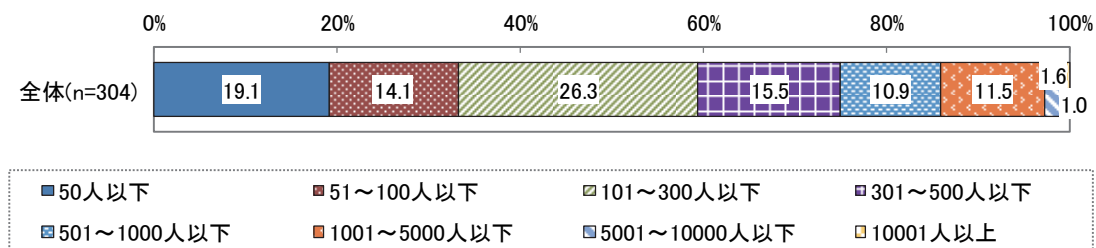


【売上(総収入)に占める介護事業の割合別】

	調査数	大幅な黒字	黒字	どちらかという黒字	どちらかという赤字	赤字	大幅な赤字
全体	304	1.6	35.2	29.3	12.8	14.1	6.9
100%+ ほぼ100%	75	1.3	20.0	29.3	20.0	20.0	9.3
70% 以上	46	0.0	32.6	23.9	10.9	21.7	10.9
30% 以上	54	1.9	24.1	38.9	16.7	13.0	5.6
30% 未満	129	2.3	49.6	27.1	7.8	8.5	4.7

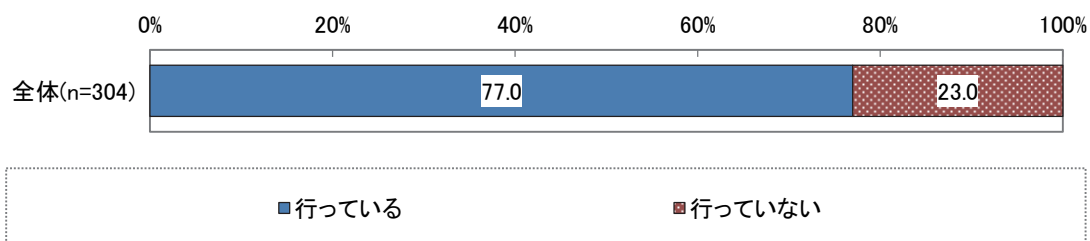
問5. 従業員数

「101～300 人以下」(26.3%)が最も多く、「50 人以下」(19.1%)、「301～500 人以下」(15.5%)と続きます。



問6. 介護事業以外の事業の有無

「行っている」(77.0%)、「行っていない」(23.0%)となっています。



【開設主体別】

	調査数	行っている	行っていない
全体	304	77.0	23.0
営利法人(会社)	72	50.0	50.0
社会福祉法人	32	56.3	43.8
医療法人	97	84.5	15.5
協同組合	96	97.9	2.1
非営利法人	3	66.7	33.3
その他法人	4	50.0	50.0

【営業利益(2019 年度)別】

	調査数	行っている	行っていない
全体	304	77.0	23.0
黒字	112	87.5	12.5
どちらかというと黒字	89	77.5	22.5
赤字	103	65.0	35.0

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

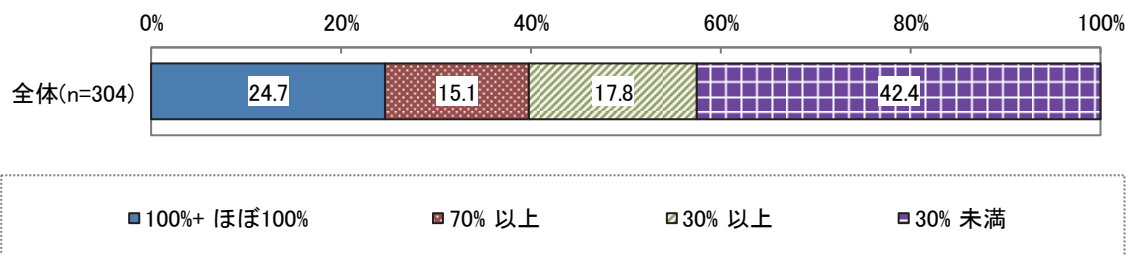
	調査数	行っている	行っていない
全体	304	77.0	23.0
100 人以下	101	54.5	45.5
101 ～500 人以下	127	85.8	14.2
501 人以上	76	92.1	7.9

【サービス別】

	調査数	行っている	行っていない
全体	304	77.0	23.0
居宅サービス	280	77.5	22.5
地域密着型	113	77.9	22.1
居宅介護支援	198	82.8	17.2
介護保険施設	91	80.2	19.8

問7. 売上(総収入)に占める介護事業の割合

「30% 未満」(42.4%)が最も多くなっています。



【開設主体別】

	調査数	100%+ ほぼ100%	70% 以上	30% 以上	30% 未満
全体	304	24.7	15.1	17.8	42.4
営利法人(会社)	72	52.8	23.6	13.9	9.7
社会福祉法人	32	50.0	34.4	12.5	3.1
医療法人	97	16.5	13.4	36.1	34.0
協同組合	96	2.1	3.1	5.2	89.6
非営利法人	3	33.3	66.7	0.0	0.0
その他法人	4	50.0	0.0	0.0	50.0

【営業利益(2019 年度)別】

	調査数	100%+ ほぼ100%	70% 以上	30% 以上	30% 未満
全体	304	24.7	15.1	17.8	42.4
黒字	112	14.3	13.4	12.5	59.8
どちらかというとき黒字	89	24.7	12.4	23.6	39.3
赤字	103	35.9	19.4	18.4	26.2

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというとき赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

	調査数	100%+ ほぼ100%	70% 以上	30% 以上	30% 未満
全体	304	24.7	15.1	17.8	42.4
100 人以下	101	48.5	10.9	24.8	15.8
101 ~500 人以下	127	15.7	15.7	17.3	51.2
501 人以上	76	7.9	19.7	9.2	63.2

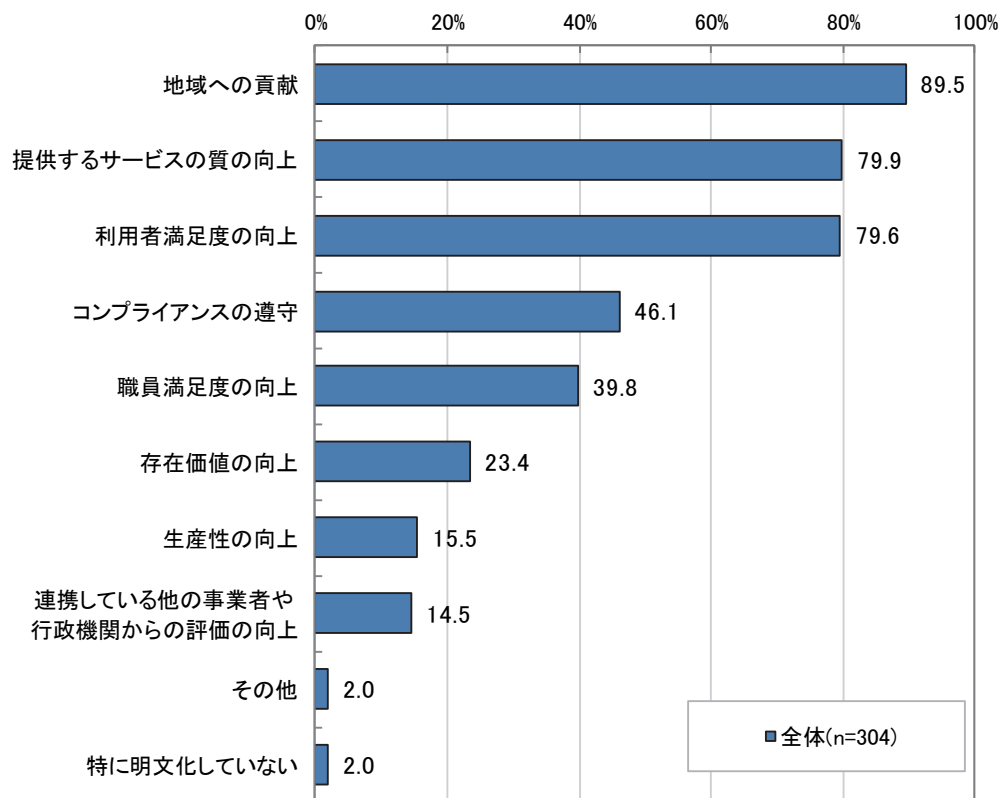
【サービス別】

	調査数	100%+ ほぼ100%	70% 以上	30% 以上	30% 未満
全体	304	24.7	15.1	17.8	42.4
居宅サービス	280	24.3	15.7	18.6	41.4
地域密着型	113	23.9	26.5	15.0	34.5
居宅介護支援	198	18.7	18.7	17.7	44.9
介護保険施設	91	23.1	22.0	30.8	24.2

2. 介護事業の経営に対する考え方について

問8. 介護事業で掲げている理念・ビジョン・経営指針等で明文化している内容

「地域への貢献」(89.5%)が最も多く、「提供するサービスの質の向上」(79.9%)、「利用者満足度の向上」(79.6%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	地域への貢献	提供するサービスの質の向上	利用者満足度の向上	コンプライアンスの遵守	職員満足度の向上	存在価値の向上	生産性の向上	連携している他の事業者や行政機関からの評価の向上	その他	特に明文化していない
全体	304	89.5	79.9	79.6	46.1	39.8	23.4	15.5	14.5	2.0	2.0
営利法人(会社)	72	76.4	88.9	87.5	52.8	62.5	26.4	23.6	13.9	2.8	1.4
社会福祉法人	32	90.6	84.4	81.3	50.0	50.0	37.5	12.5	15.6	3.1	3.1
医療法人	97	93.8	77.3	72.2	33.0	29.9	15.5	13.4	12.4	1.0	2.1
協同組合	96	93.8	72.9	79.2	51.0	26.0	25.0	13.5	17.7	2.1	2.1
非営利法人	3	100.0	100.0	100.0	66.7	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他法人	4	100.0	100.0	100.0	75.0	75.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019 年度)別】

	調査数	地域への 貢献	提供する サービスの 質の向上	利用者満足 度の向上	コンプライ アンスの 遵守	職員満足 度の向上	存在価値 の向上	生産性の 向上	連携してい る他の事 業者や行 政機関か らの評価 の向上	その他	特に明文 化してい ない
全体	304	89.5	79.9	79.6	46.1	39.8	23.4	15.5	14.5	2.0	2.0
黒字	112	91.1	80.4	76.8	43.8	40.2	33.0	14.3	15.2	3.6	1.8
どちらかというと黒字	89	93.3	82.0	88.8	48.3	39.3	18.0	16.9	20.2	1.1	0.0
赤字	103	84.5	77.7	74.8	46.6	39.8	17.5	15.5	8.7	1.0	3.9

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

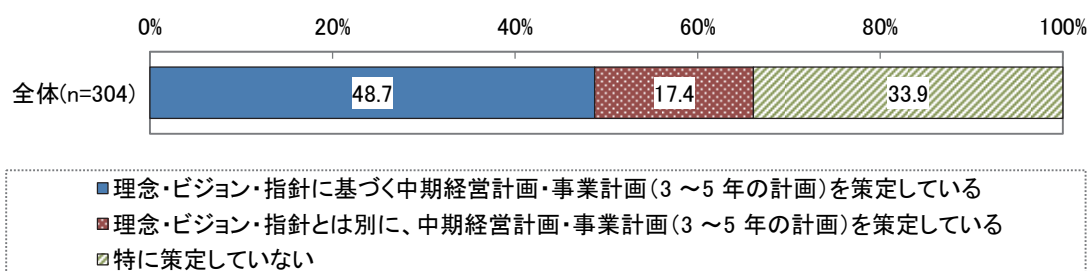
	調査数	地域への 貢献	提供する サービスの 質の向上	利用者満足 度の向上	コンプライ アンスの 遵守	職員満足 度の向上	存在価値 の向上	生産性の 向上	連携してい る他の事 業者や行 政機関か らの評価 の向上	その他	特に明文 化してい ない
全体	304	89.5	79.9	79.6	46.1	39.8	23.4	15.5	14.5	2.0	2.0
100 人以下	101	79.2	77.2	79.2	41.6	43.6	17.8	11.9	9.9	2.0	4.0
101 ～500 人以下	127	94.5	81.1	78.7	49.6	33.9	20.5	11.8	15.0	1.6	1.6
501 人以上	76	94.7	81.6	81.6	46.1	44.7	35.5	26.3	19.7	2.6	0.0

【サービス別】

	調査数	地域への 貢献	提供する サービスの 質の向上	利用者満足 度の向上	コンプライ アンスの 遵守	職員満足 度の向上	存在価値 の向上	生産性の 向上	連携してい る他の事 業者や行 政機関か らの評価 の向上	その他	特に明文 化してい ない
全体	304	89.5	79.9	79.6	46.1	39.8	23.4	15.5	14.5	2.0	2.0
居宅サービス	280	88.6	78.9	79.3	44.6	40.4	23.9	15.7	14.6	2.1	2.1
地域密着型	113	90.3	85.0	81.4	51.3	47.8	31.0	17.7	15.0	2.7	1.8
居宅介護支援	198	92.4	80.8	78.3	47.5	40.9	25.3	17.7	16.7	2.5	1.5
介護保険施設	91	94.5	75.8	70.3	40.7	34.1	19.8	15.4	11.0	0.0	2.2

問9. 中期経営計画・事業計画の策定状況

「理念・ビジョン・指針に基づく中期経営計画・事業計画(3～5 年の計画)を策定している」(48.7%)が最も多く、「特に策定していない」(33.9%)、「理念・ビジョン・指針とは別に、中期経営計画・事業計画(3～5 年の計画)を策定している」(17.4%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	理念・ビジョン・指針に基づく中期経営計画・事業計画(3～5年の計画)を策定している	理念・ビジョン・指針とは別に、中期経営計画・事業計画(3～5年の計画)を策定している	特に策定していない
全体	304	48.7	17.4	33.9
営利法人(会社)	72	43.1	20.8	36.1
社会福祉法人	32	59.4	9.4	31.3
医療法人	97	30.9	15.5	53.6
協同組合	96	65.6	19.8	14.6
非営利法人	3	66.7	0.0	33.3
その他法人	4	75.0	25.0	0.0

【営業利益(2019年度)別】

	調査数	理念・ビジョン・指針に基づく中期経営計画・事業計画(3～5年の計画)を策定している	理念・ビジョン・指針とは別に、中期経営計画・事業計画(3～5年の計画)を策定している	特に策定していない
全体	304	48.7	17.4	33.9
黒字	112	55.4	14.3	30.4
どちらかというと黒字	89	46.1	21.3	32.6
赤字	103	43.7	17.5	38.8

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

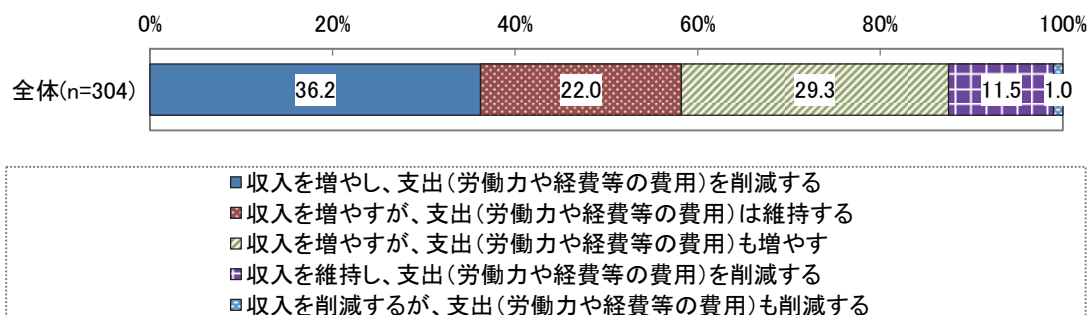
	調査数	理念・ビジョン・指針に基づく中期経営計画・事業計画(3～5年の計画)を策定している	理念・ビジョン・指針とは別に、中期経営計画・事業計画(3～5年の計画)を策定している	特に策定していない
全体	304	48.7	17.4	33.9
100人以下	101	28.7	20.8	50.5
101～500人以下	127	55.1	15.7	29.1
501人以上	76	64.5	15.8	19.7

【サービス別】

	調査数	理念・ビジョン・指針に基づく中期経営計画・事業計画(3～5年の計画)を策定している	理念・ビジョン・指針とは別に、中期経営計画・事業計画(3～5年の計画)を策定している	特に策定していない
全体	304	48.7	17.4	33.9
居宅サービス	280	47.9	18.2	33.9
地域密着型	113	52.2	17.7	30.1
居宅介護支援	198	54.5	16.2	29.3
介護保険施設	91	44.0	14.3	41.8

問10. 生産性向上の考え方

「収入を増やし、支出(労働力や経費等の費用)を削減する」(36.2%)が最も多く、「収入を増やすが、支出(労働力や経費等の費用)も増やす」(29.3%)、「収入を増やすが、支出(労働力や経費等の費用)は維持する」(22.0%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	収入を増やし、支出(労働力や経費等の費用)を削減する	収入を増やすが、支出(労働力や経費等の費用)は維持する	収入を増やすが、支出(労働力や経費等の費用)も増やす	収入を維持し、支出(労働力や経費等の費用)を削減する	収入を削減するが、支出(労働力や経費等の費用)も削減する
全体	304	36.2	22.0	29.3	11.5	1.0
営利法人(会社)	72	36.1	18.1	37.5	6.9	1.4
社会福祉法人	32	37.5	18.8	31.3	12.5	0.0
医療法人	97	36.1	23.7	26.8	13.4	0.0
協同組合	96	35.4	26.0	24.0	12.5	2.1
非営利法人	3	0.0	0.0	66.7	33.3	0.0
その他法人	4	75.0	0.0	25.0	0.0	0.0

【営業利益(2019年度)別】

	調査数	収入を増やし、支出(労働力や経費等の費用)を削減する	収入を増やすが、支出(労働力や経費等の費用)は維持する	収入を増やすが、支出(労働力や経費等の費用)も増やす	収入を維持し、支出(労働力や経費等の費用)を削減する	収入を削減するが、支出(労働力や経費等の費用)も削減する
全体	304	36.2	22.0	29.3	11.5	1.0
黒字	112	36.6	25.9	24.1	11.6	1.8
どちらかというと黒字	89	27.0	22.5	38.2	12.4	0.0
赤字	103	43.7	17.5	27.2	10.7	1.0

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

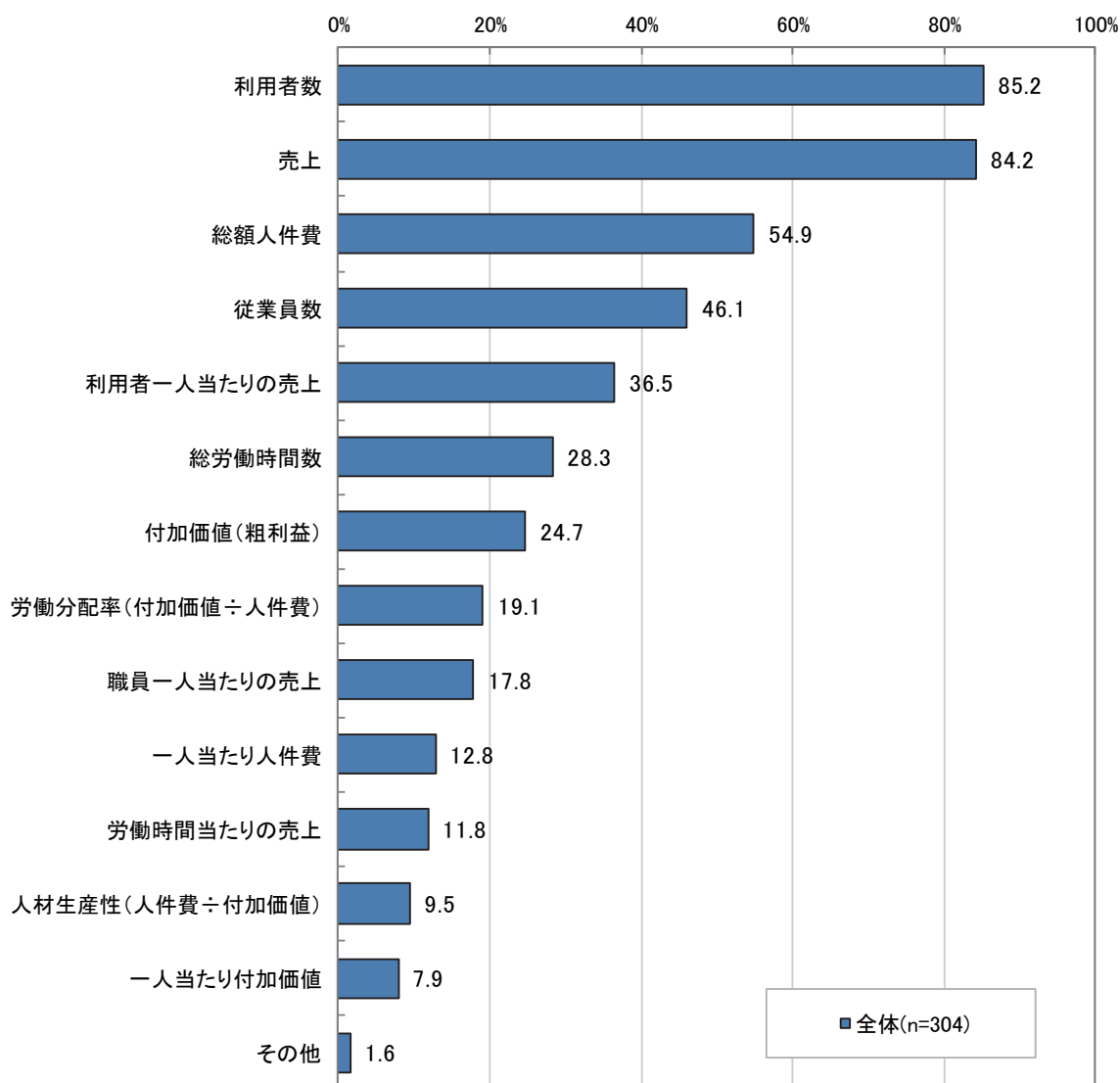
	調査数	収入を増やし、支出（労働力や経費等の費用）を削減する	収入を増やすが、支出（労働力や経費等の費用）は維持する	収入を増やすが、支出（労働力や経費等の費用）も増やす	収入を維持し、支出（労働力や経費等の費用）を削減する	収入を削減するが、支出（労働力や経費等の費用）も削減する
全体	304	36.2	22.0	29.3	11.5	1.0
100 人以下	101	27.7	18.8	39.6	12.9	1.0
101 ～500 人以下	127	32.3	28.3	27.6	11.0	0.8
501 人以上	76	53.9	15.8	18.4	10.5	1.3

【サービス別】

	調査数	収入を増やし、支出（労働力や経費等の費用）を削減する	収入を増やすが、支出（労働力や経費等の費用）は維持する	収入を増やすが、支出（労働力や経費等の費用）も増やす	収入を維持し、支出（労働力や経費等の費用）を削減する	収入を削減するが、支出（労働力や経費等の費用）も削減する
全体	304	36.2	22.0	29.3	11.5	1.0
居宅サービス	280	36.8	21.4	29.3	11.4	1.1
地域密着型	113	35.4	19.5	32.7	12.4	0.0
居宅介護支援	198	40.9	18.7	28.8	11.1	0.5
介護保険施設	91	39.6	24.2	22.0	14.3	0.0

問11. 生産性向上の管理における指標

「利用者数」(85.2%)、「売上」(84.2%)が多くなっています。



【開設主体別】

	調査数	利用者数	売上	総額人件費	従業員数	利用者一人当たりの売上	総労働時間数	付加価値(粗利益)	労働分配率(付加価値÷人件費)	職員一人当たりの売上	一人当たり人件費	労働時間当たりの売上	人材生産性(人件費÷付加価値)	一人当たり付加価値	その他
全体	304	85.2	84.2	54.9	46.1	36.5	28.3	24.7	19.1	17.8	12.8	11.8	9.5	7.9	1.6
営利法人(会社)	72	76.4	88.9	51.4	43.1	36.1	33.3	23.6	19.4	26.4	13.9	19.4	9.7	4.2	1.4
社会福祉法人	32	87.5	78.1	84.4	50.0	28.1	37.5	28.1	25.0	6.3	25.0	15.6	3.1	18.8	0.0
医療法人	97	87.6	85.6	54.6	57.7	33.0	18.6	20.6	14.4	16.5	11.3	5.2	9.3	6.2	1.0
協同組合	96	87.5	81.3	46.9	33.3	42.7	29.2	27.1	21.9	15.6	9.4	12.5	12.5	7.3	3.1
非営利法人	3	100.0	66.7	66.7	66.7	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他法人	4	100.0	100.0	75.0	75.0	75.0	25.0	75.0	25.0	50.0	25.0	0.0	0.0	50.0	0.0

【営業利益(2019年度)別】

	調査数	利用者数	売上	総額人件費	従業員数	利用者一人当たりの売上	総労働時間数	付加価値(粗利益)	労働分配率(付加価値÷人件費)	職員一人当たりの売上	一人当たり人件費	労働時間当たりの売上	人材生産性(人件費÷付加価値)	一人当たり付加価値	その他
全体	304	85.2	84.2	54.9	46.1	36.5	28.3	24.7	19.1	17.8	12.8	11.8	9.5	7.9	1.6
黒字	112	83.0	89.3	58.9	40.2	39.3	32.1	25.9	27.7	23.2	9.8	16.1	12.5	10.7	1.8
どちらかというと黒字	89	94.4	83.1	53.9	43.8	36.0	21.3	30.3	14.6	14.6	19.1	9.0	10.1	7.9	1.1
赤字	103	79.6	79.6	51.5	54.4	34.0	30.1	18.4	13.6	14.6	10.7	9.7	5.8	4.9	1.9

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業員数別】

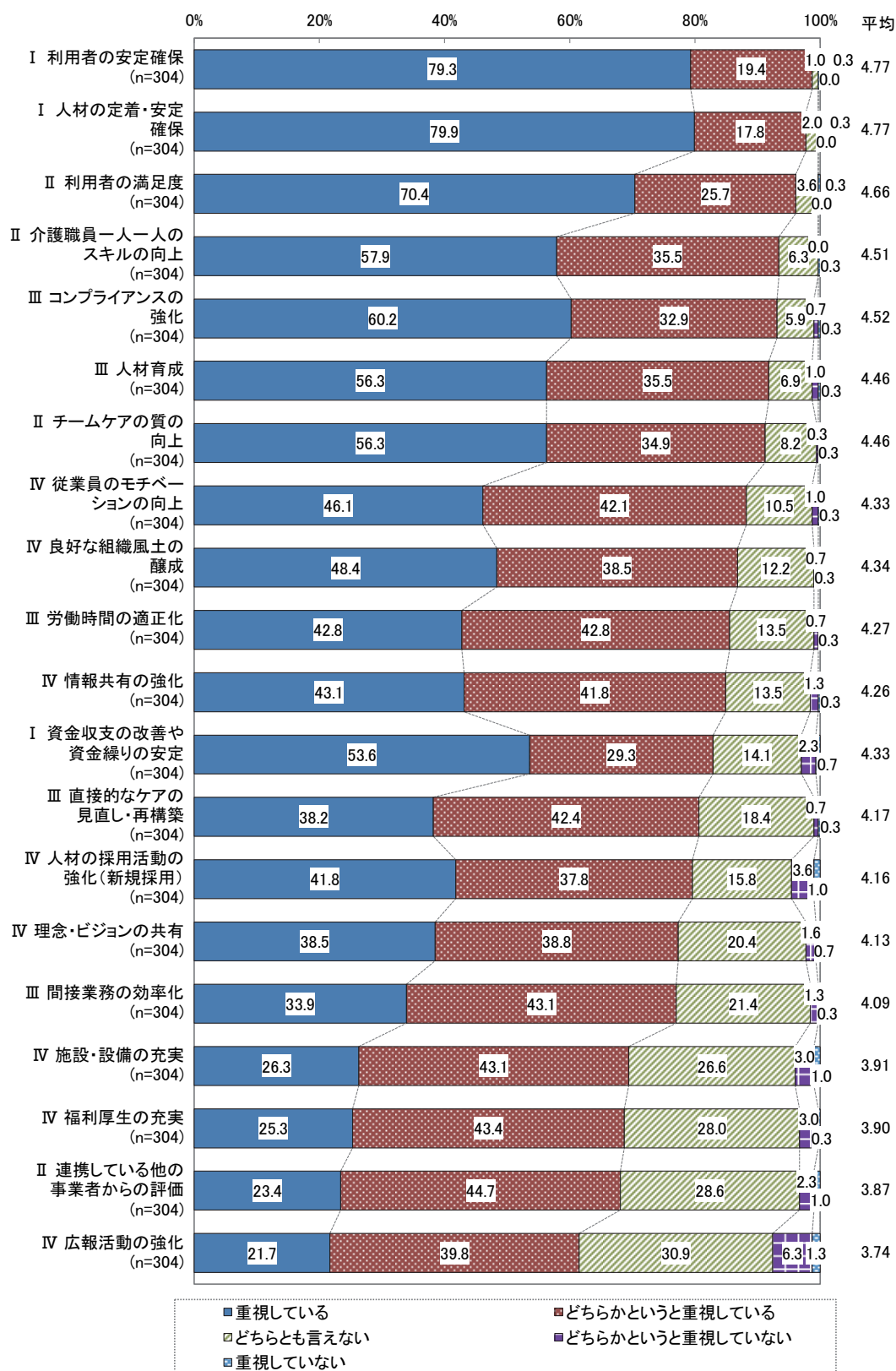
	調査数	利用者数	売上	総額人件費	従業員数	利用者一人当たりの売上	総労働時間数	付加価値(粗利益)	労働分配率(付加価値÷人件費)	職員一人当たりの売上	一人当たり人件費	労働時間当たりの売上	人材生産性(人件費÷付加価値)	一人当たり付加価値	その他
全体	304	85.2	84.2	54.9	46.1	36.5	28.3	24.7	19.1	17.8	12.8	11.8	9.5	7.9	1.6
100人以下	101	81.2	79.2	51.5	49.5	26.7	14.9	19.8	14.9	12.9	10.9	4.0	7.9	5.9	0.0
101～500人以下	127	87.4	81.9	55.1	37.8	35.4	32.3	24.4	16.5	14.2	12.6	11.0	7.9	5.5	1.6
501人以上	76	86.8	94.7	59.2	55.3	51.3	39.5	31.6	28.9	30.3	15.8	23.7	14.5	14.5	3.9

【サービス別】

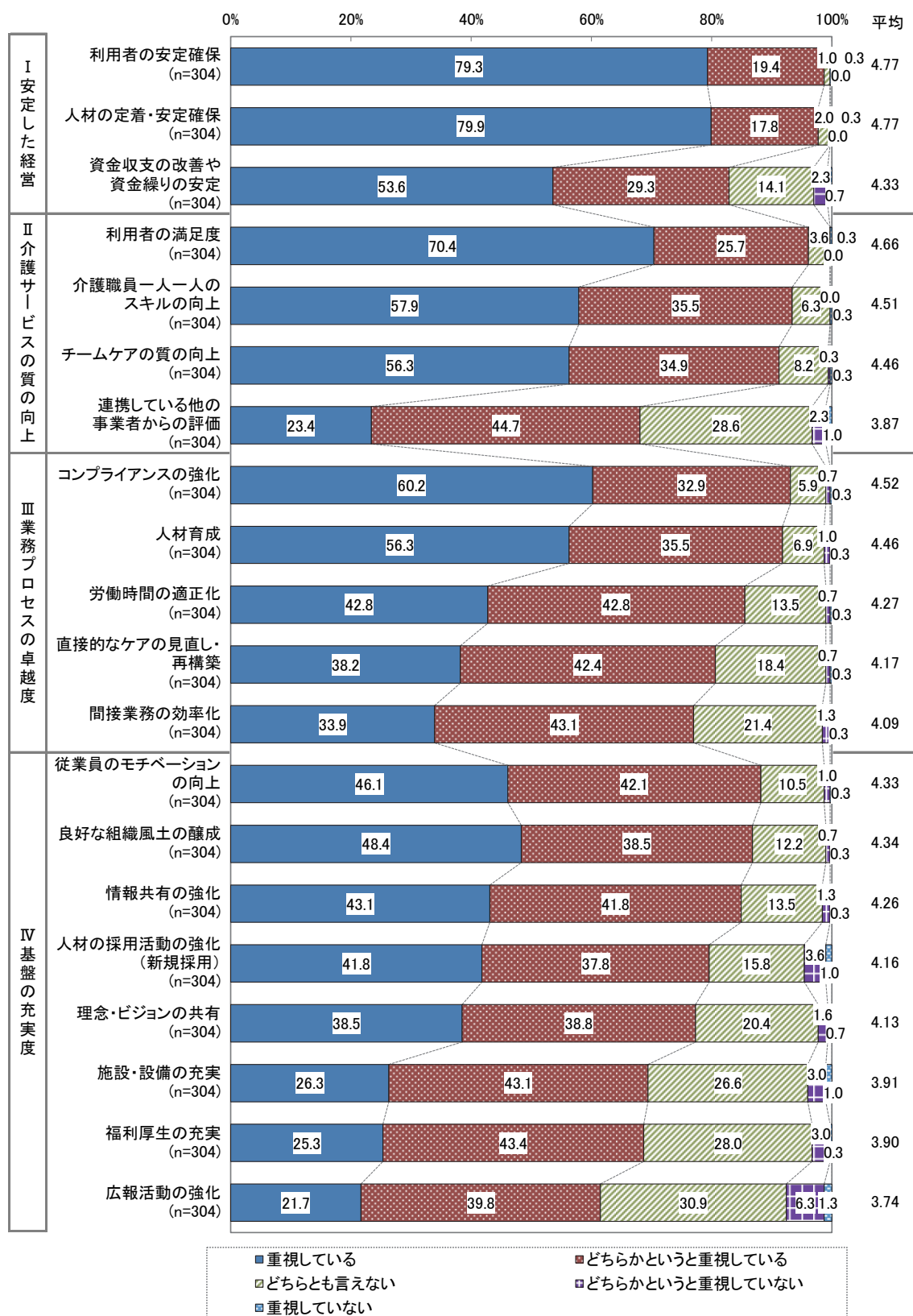
	調査数	利用者数	売上	総額人件費	従業員数	利用者一人当たりの売上	総労働時間数	付加価値(粗利益)	労働分配率(付加価値÷人件費)	職員一人当たりの売上	一人当たり人件費	労働時間当たりの売上	人材生産性(人件費÷付加価値)	一人当たり付加価値	その他
全体	304	85.2	84.2	54.9	46.1	36.5	28.3	24.7	19.1	17.8	12.8	11.8	9.5	7.9	1.6
居宅サービス	280	85.0	84.3	54.6	46.4	35.7	28.6	24.6	19.3	17.9	12.5	11.1	8.9	8.2	1.8
地域密着型	113	87.6	87.6	64.6	53.1	40.7	31.9	31.9	19.5	23.9	15.0	13.3	8.8	10.6	1.8
居宅介護支援	198	86.4	86.9	57.6	46.5	37.9	31.8	26.3	19.2	20.2	14.1	14.6	9.6	10.1	1.5
介護保険施設	91	89.0	85.7	61.5	58.2	33.0	24.2	23.1	19.8	14.3	15.4	7.7	6.6	11.0	2.2

問12. 経営課題(重視度・取組度・達成度)

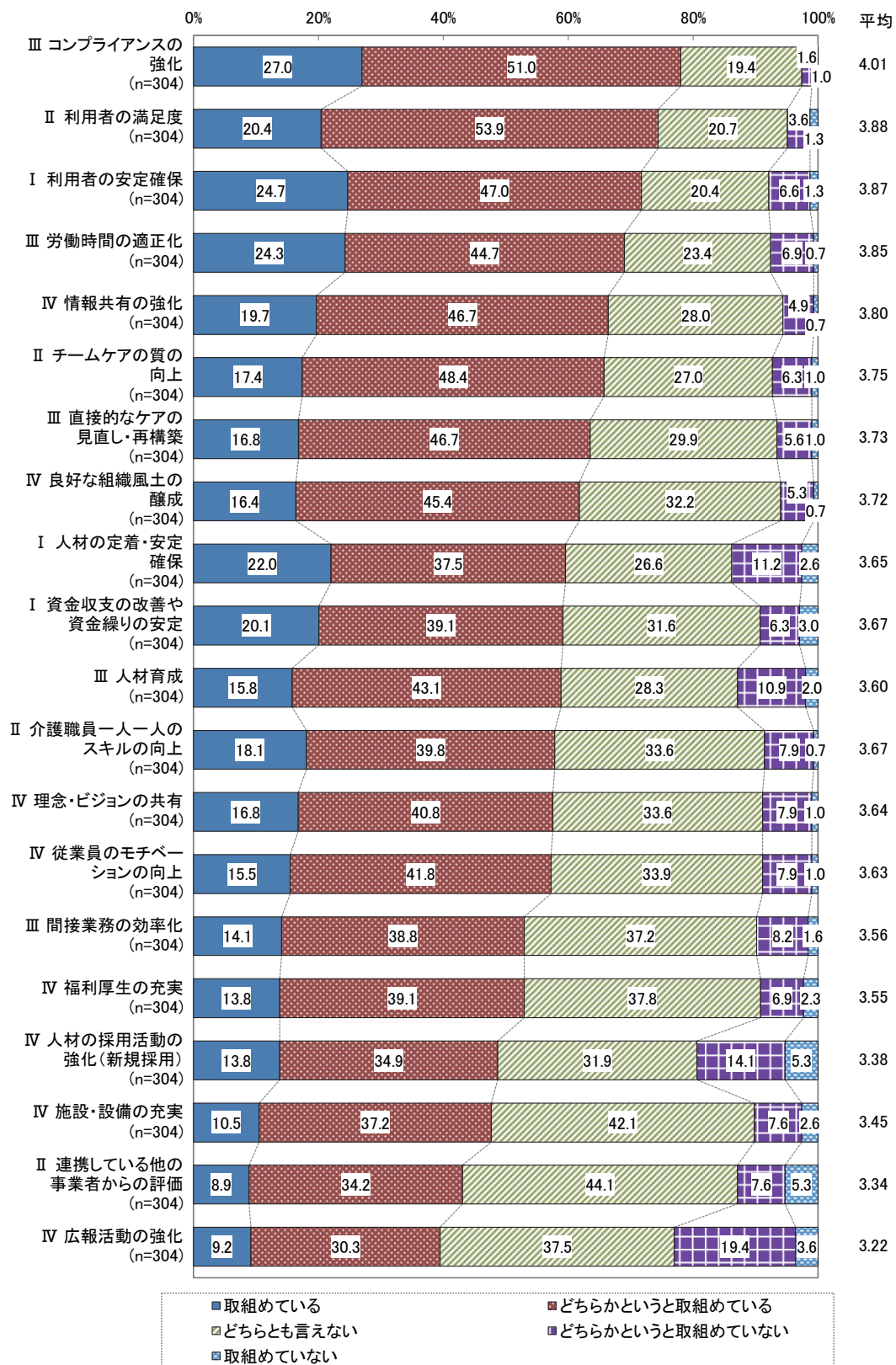
重視されている経営課題としては「利用者の安定確保」(98.7%＝【重視している(79.3%)】＋【どちらかという
と重視している(19.4%)】)が最も多く、「人材の定着・安定確保」(97.7%＝【重視している(79.9%)】＋【どちらか
というと重視している(17.8%)】)、「利用者の満足度」(96.1%＝【重視している(70.4%)】＋【どちらかという
と重視している(25.7%)】)と続きます。



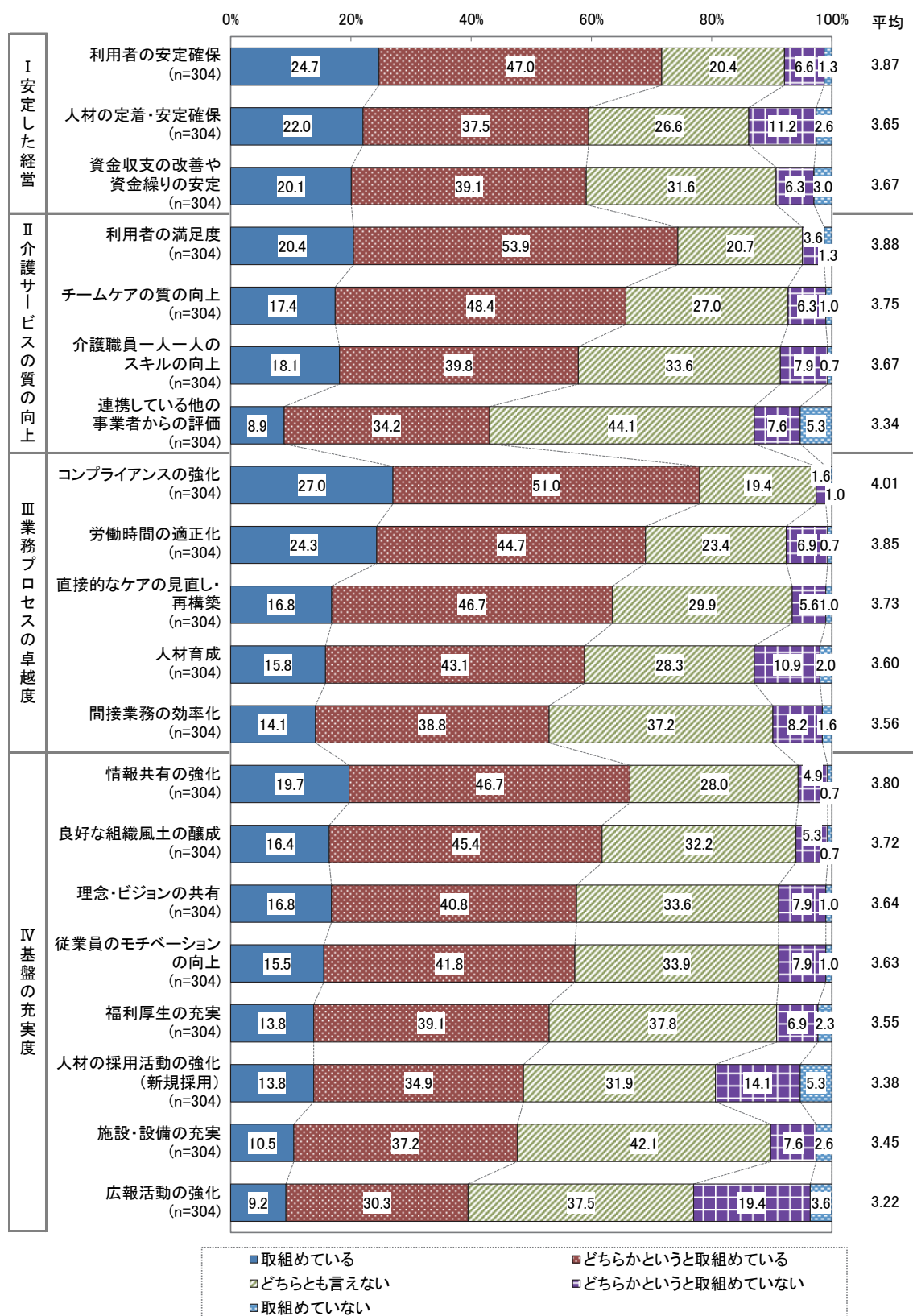
【カテゴリー別】



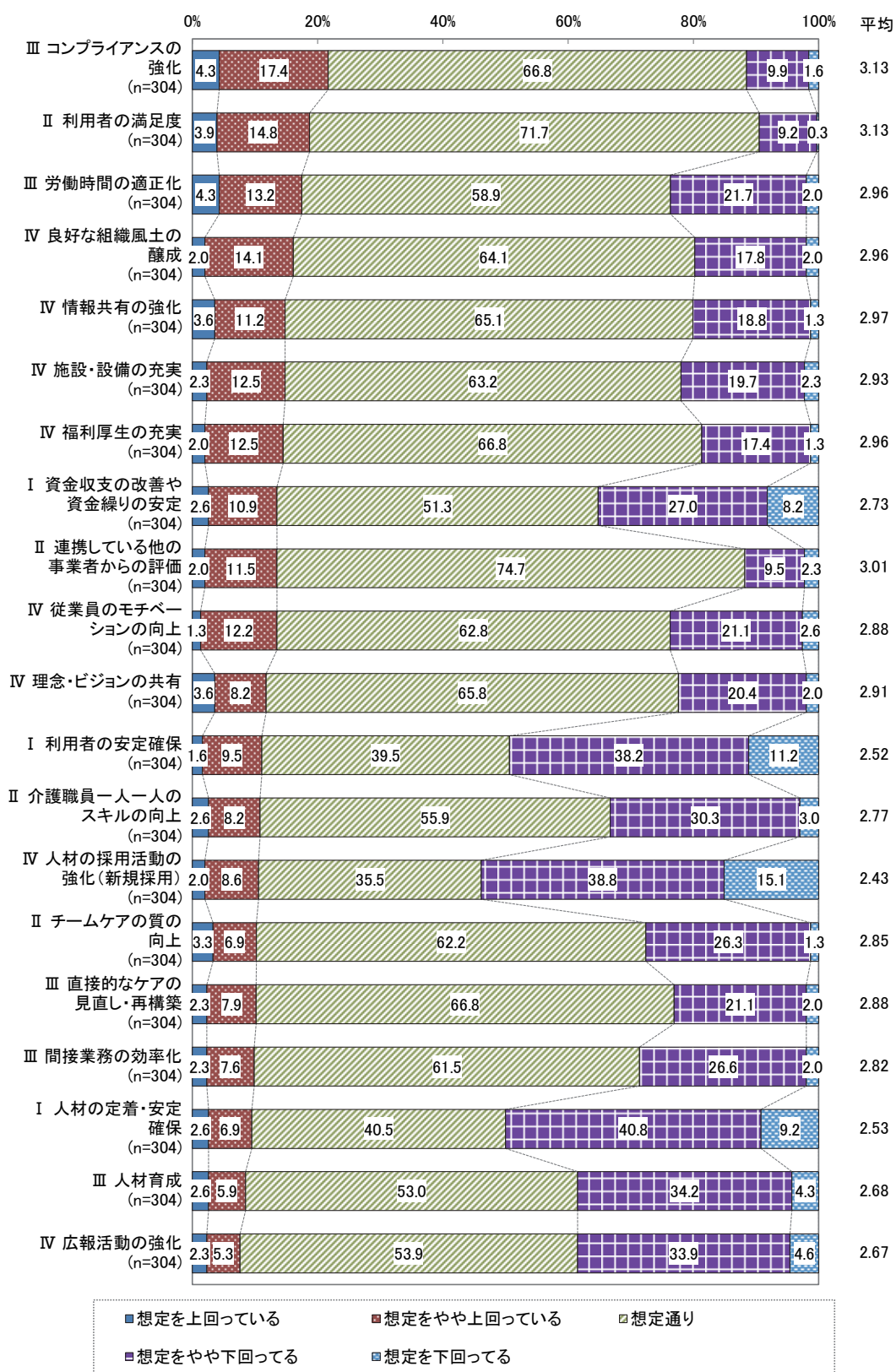
課題として取り組んでいる項目としては「コンプライアンスの強化」(78.0%＝【取組めている(27.0%)】+【どちらかという取組めている(51.0%)】)が最も多く、「利用者の満足度」(74.3%＝【取組めている(20.4%)】+【どちらかという取組めている(53.9%)】)、「利用者の安定確保」(71.7%＝【取組めている(24.7%)】+【どちらかという取組めている(47.0%)】)と続きます。



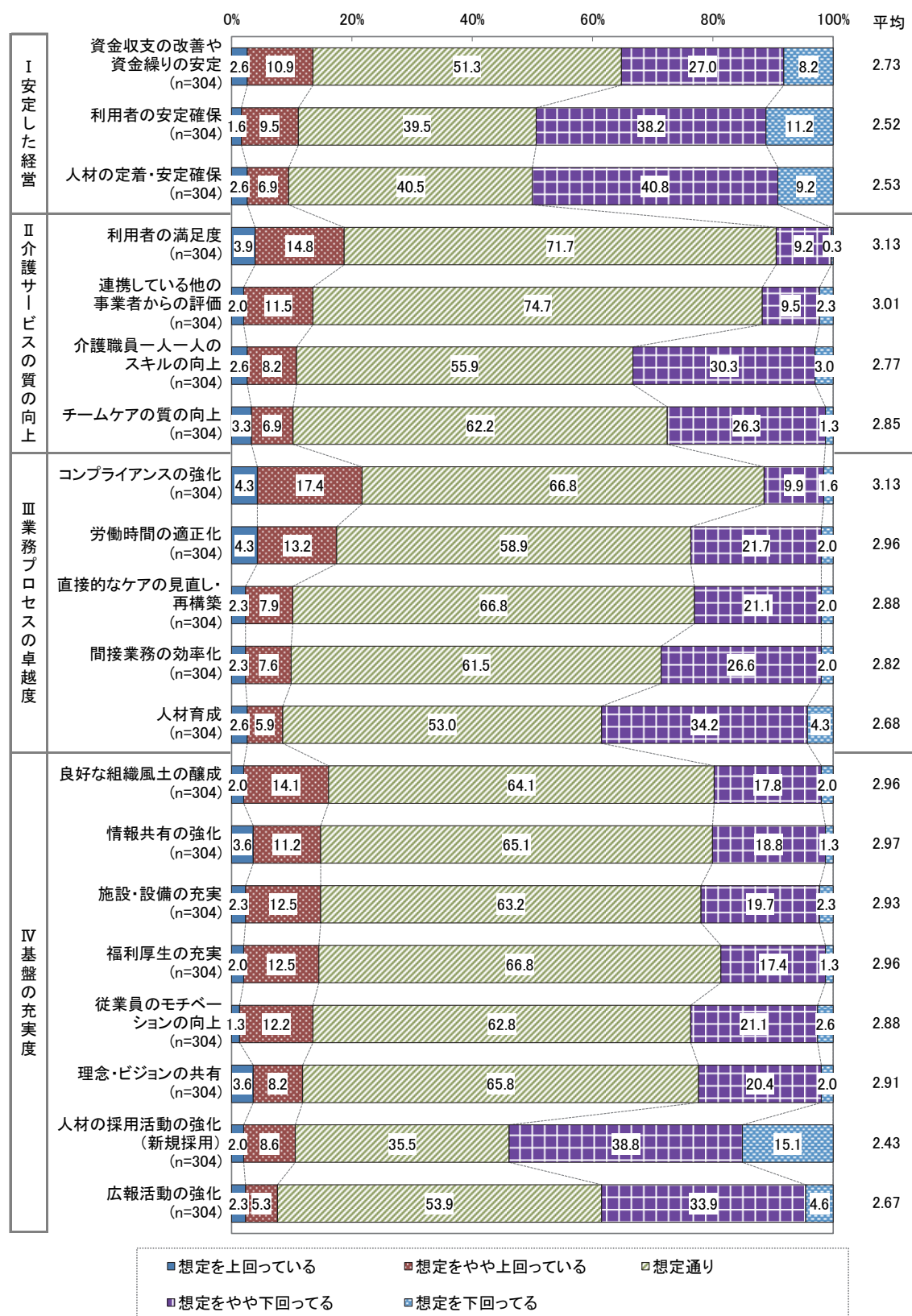
【カテゴリー別】



達成できている項目としては「コンプライアンスの強化」(21.7%＝【想定を上回っている(4.3%)】＋【想定をやや上回っている(17.4%)】)が最も多く、「利用者の満足度」(18.7%＝【想定を上回っている(3.9%)】＋【想定をやや上回っている(14.8%)】)、「労働時間の適正化」(17.5%＝【想定を上回っている(4.3%)】＋【想定をやや上回っている(13.2%)】)と続きます。

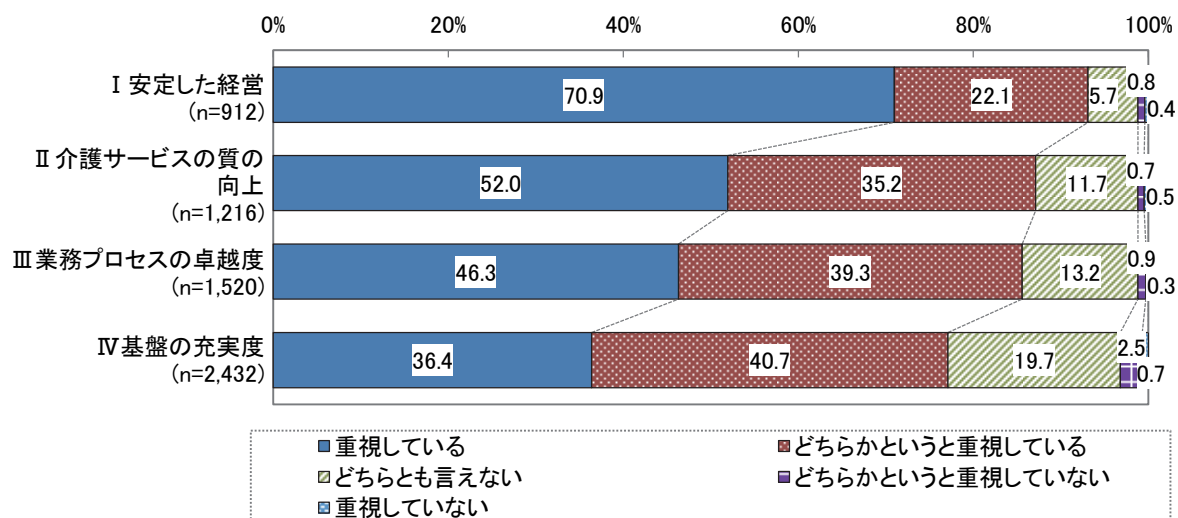


【カテゴリー別】

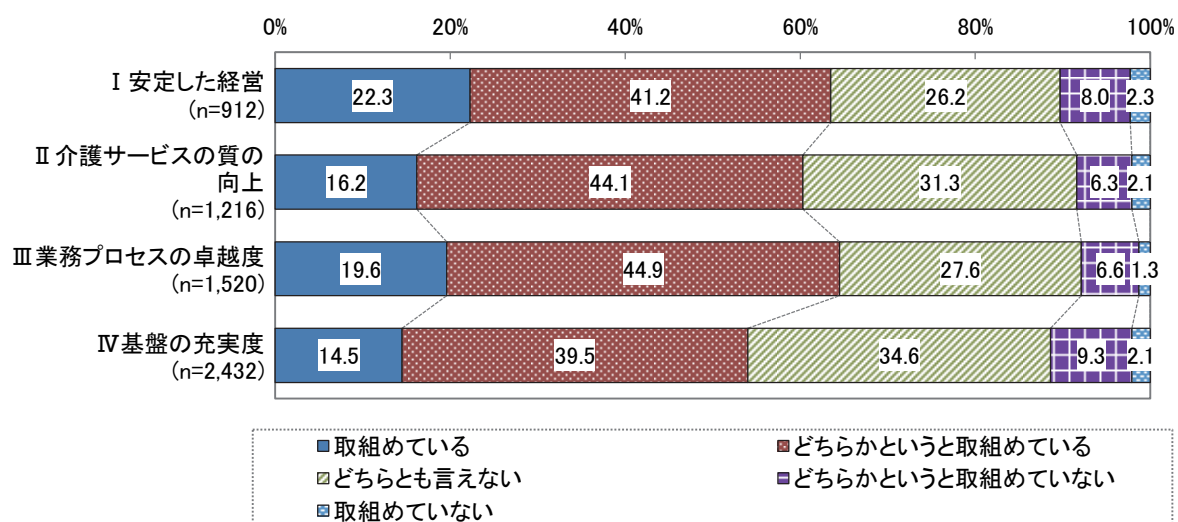


【カテゴリー毎の重視度・課題として取り組んでいる項目・達成できている項目】

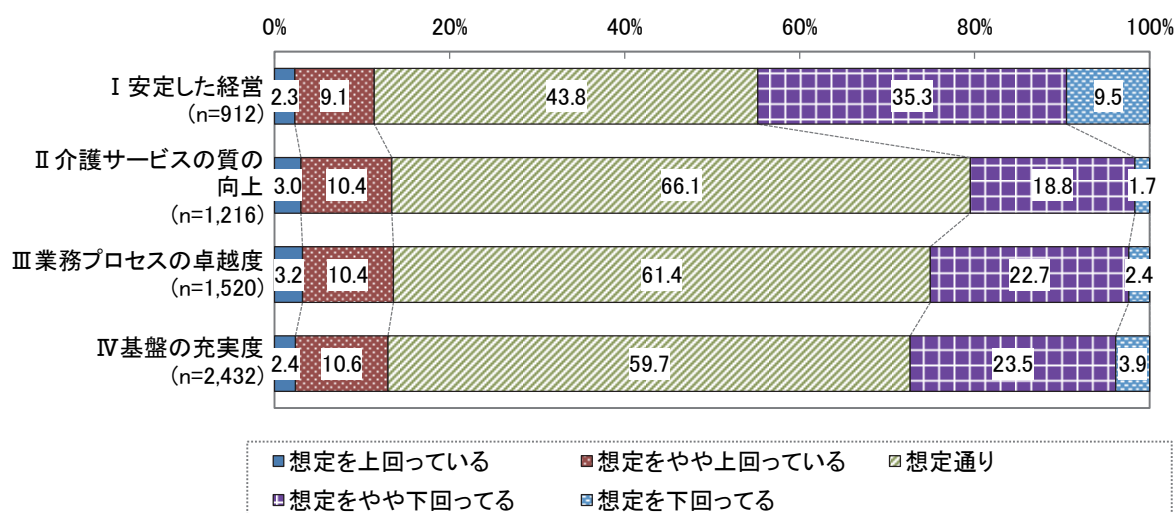
・重視度



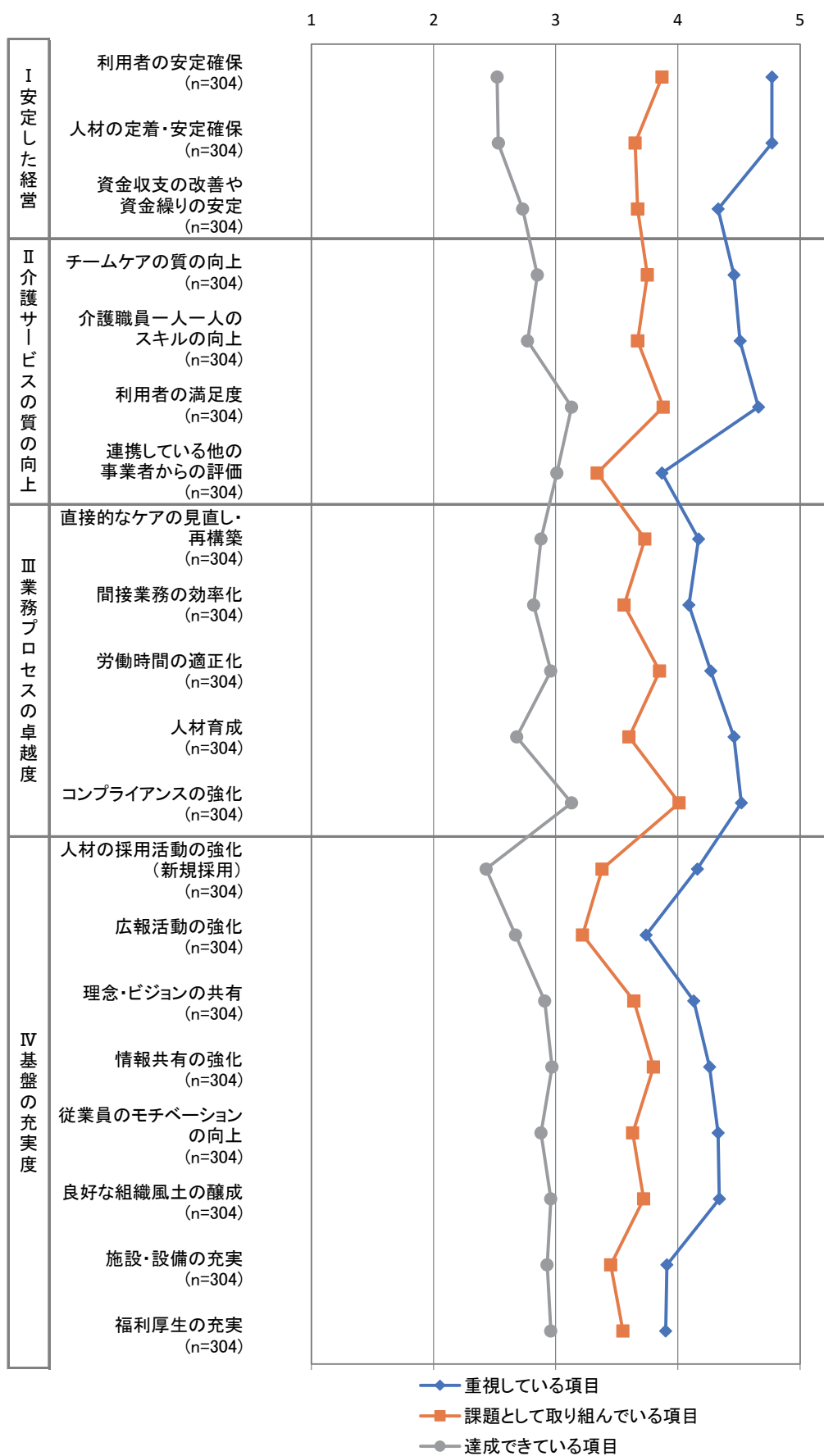
・課題として取り組んでいる項目



・達成できている項目

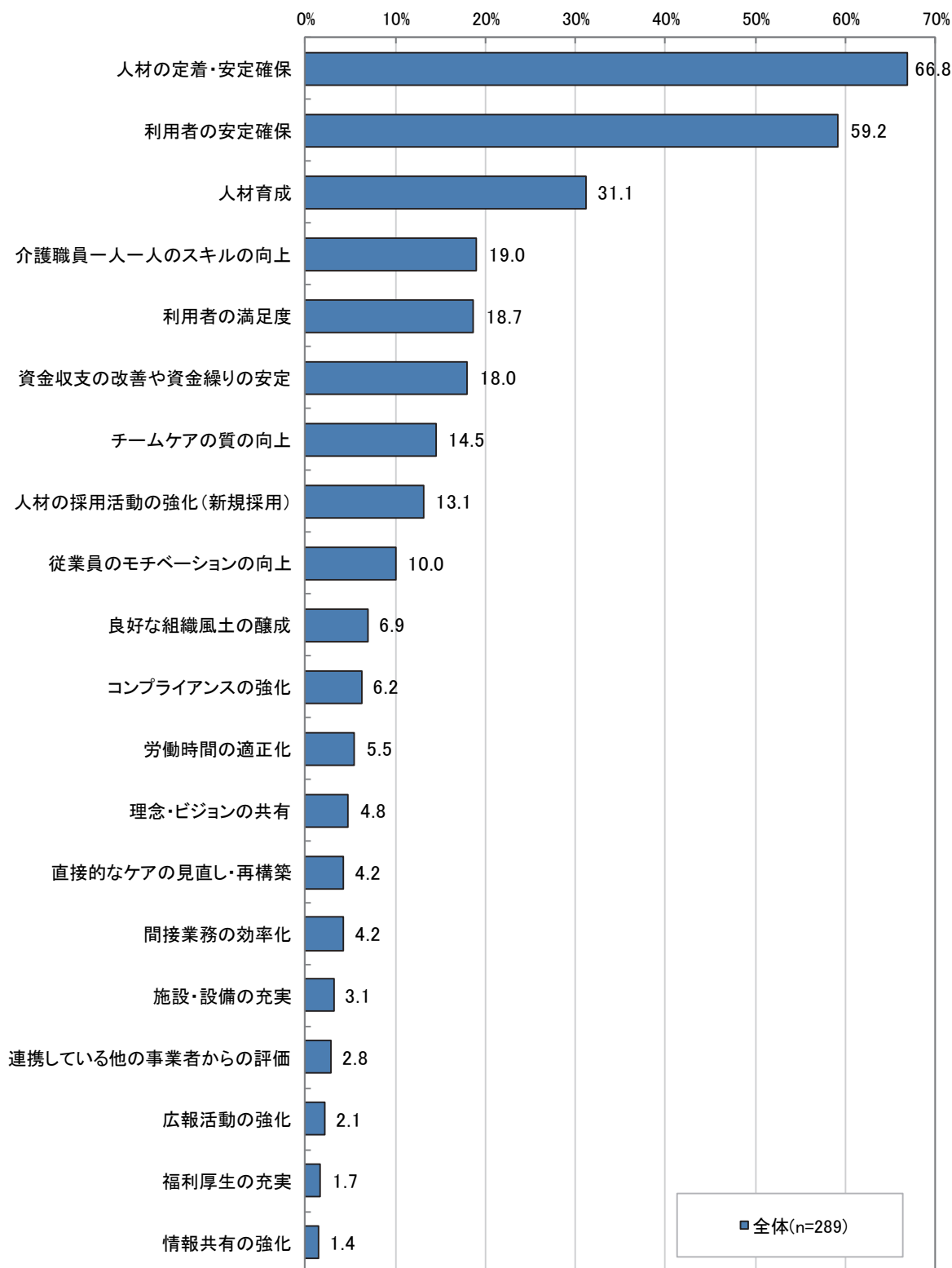


【平均点の分布】



問13. 今後重視度が高まる課題

「人材の定着・安定確保」(66.8%)が最も多く、「利用者の安定確保」(59.2%)、「人材育成」(31.1%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	人材の定着・安定確保	利用者の安定確保	人材育成	介護職員一人一人のスキルの向上	利用者の満足度	資金収支の改善や資金繰りの安定	チームケアの質の向上	人材の採用活動の強化(新規採用)	従業員のモチベーションの向上	良好な組織風土の醸成
全体	289	66.8	59.2	31.1	19.0	18.7	18.0	14.5	13.1	10.0	6.9
営利法人(会社)	69	71.0	56.5	27.5	14.5	15.9	13.0	14.5	18.8	8.7	10.1
社会福祉法人	31	71.0	45.2	22.6	25.8	16.1	19.4	22.6	12.9	9.7	12.9
医療法人	95	64.2	63.2	37.9	15.8	13.7	24.2	17.9	9.5	10.5	6.3
協同組合	88	65.9	61.4	30.7	21.6	25.0	13.6	9.1	13.6	11.4	3.4
非営利法人	3	66.7	66.7	0.0	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
その他法人	3	33.3	66.7	33.3	33.3	100.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0

	コンプライアンスの強化	労働時間の適正化	理念・ビジョンの共有	直接的なケアの見直し・再構築	間接業務の効率化	施設・設備の充実	連携している他の事業者からの評価	広報活動の強化	福利厚生の実施	情報共有の強化
全体	6.2	5.5	4.8	4.2	4.2	3.1	2.8	2.1	1.7	1.4
営利法人(会社)	7.2	7.2	7.2	2.9	5.8	2.9	1.4	2.9	0.0	0.0
社会福祉法人	0.0	3.2	0.0	6.5	6.5	6.5	0.0	3.2	9.7	0.0
医療法人	4.2	3.2	5.3	3.2	3.2	3.2	4.2	2.1	1.1	4.2
協同組合	10.2	6.8	4.5	5.7	3.4	2.3	3.4	1.1	0.0	0.0
非営利法人	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0
その他法人	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019年度)別】

	調査数	人材の定着・安定確保	利用者の安定確保	人材育成	介護職員一人一人のスキルの向上	利用者の満足度	資金収支の改善や資金繰りの安定	チームケアの質の向上	人材の採用活動の強化(新規採用)	従業員のモチベーションの向上	良好な組織風土の醸成
全体	289	66.8	59.2	31.1	19.0	18.7	18.0	14.5	13.1	10.0	6.9
黒字	109	74.3	56.9	33.0	19.3	19.3	10.1	11.9	13.8	8.3	8.3
どちらかというと黒字	81	71.6	59.3	34.6	19.8	17.3	9.9	18.5	17.3	13.6	11.1
赤字	99	54.5	61.6	26.3	18.2	19.2	33.3	14.1	9.1	9.1	2.0

	コンプライアンスの強化	労働時間の適正化	理念・ビジョンの共有	直接的なケアの見直し・再構築	間接業務の効率化	施設・設備の充実	連携している他の事業者からの評価	広報活動の強化	福利厚生の実施	情報共有の強化
全体	6.2	5.5	4.8	4.2	4.2	3.1	2.8	2.1	1.7	1.4
100人以下	6.2	5.2	3.1	4.1	2.1	6.2	3.1	1.0	3.1	2.1
101～500人以下	5.8	5.8	5.0	2.5	5.0	1.7	3.3	3.3	1.7	1.7
501人以上	7.0	5.6	7.0	7.0	5.6	1.4	1.4	1.4	0.0	0.0

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

	調査数	人材の定着・安定確保	利用者の安定確保	人材育成	介護職員一人一人のスキルの向上	利用者の満足度	資金収支の改善や資金繰りの安定	チームケアの質の向上	人材の採用活動の強化(新規採用)	従業員のモチベーションの向上	良好な組織風土の醸成
全体	289	66.8	59.2	31.1	19.0	18.7	18.0	14.5	13.1	10.0	6.9
100人以下	97	60.8	61.9	26.8	20.6	17.5	22.7	18.6	8.2	8.2	6.2
101～500人以下	121	69.4	61.2	32.2	21.5	19.0	17.4	11.6	13.2	9.1	6.6
501人以上	71	70.4	52.1	35.2	12.7	19.7	12.7	14.1	19.7	14.1	8.5

	コンプライアンスの強化	労働時間の適正化	理念・ビジョンの共有	直接的なケアの見直し・再構築	間接業務の効率化	施設・設備の充実	連携している他の事業者からの評価	広報活動の強化	福利厚生の実施	情報共有の強化
全体	6.2	5.5	4.8	4.2	4.2	3.1	2.8	2.1	1.7	1.4
100人以下	6.2	5.2	3.1	4.1	2.1	6.2	3.1	1.0	3.1	2.1
101～500人以下	5.8	5.8	5.0	2.5	5.0	1.7	3.3	3.3	1.7	1.7
501人以上	7.0	5.6	7.0	7.0	5.6	1.4	1.4	1.4	0.0	0.0

【サービス別】

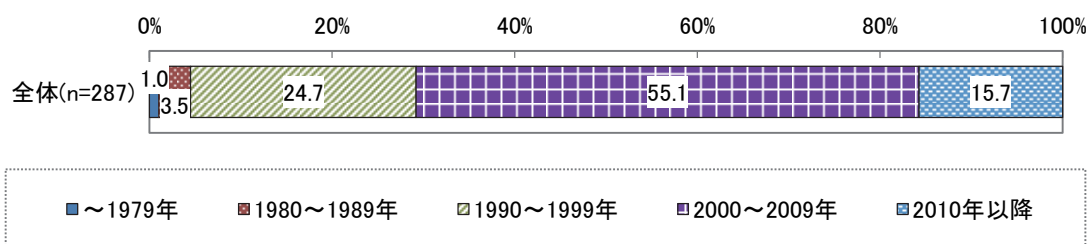
	調査数	人材の定着・安定確保	利用者の安定確保	人材育成	介護職員一人一人のスキルの向上	利用者の満足度	資金収支の改善や資金繰りの安定	チームケアの質の向上	人材の採用活動の強化(新規採用)	従業員のモチベーションの向上	良好な組織風土の醸成
全体	289	66.8	59.2	31.1	19.0	18.7	18.0	14.5	13.1	10.0	6.9
居宅サービス	280	67.5	58.2	31.4	18.2	18.2	18.6	14.6	13.6	10.0	6.8
地域密着型	113	74.3	57.5	26.5	15.9	18.6	16.8	15.0	15.9	12.4	9.7
居宅介護支援	198	71.2	55.6	32.3	19.2	17.2	17.2	11.6	17.2	9.6	7.1
介護保険施設	91	63.7	62.6	37.4	13.2	15.4	20.9	15.4	13.2	13.2	8.8

	コンプライアンスの強化	労働時間の適正化	理念・ビジョンの共有	直接的なケアの見直し・再構築	間接業務の効率化	施設・設備の充実	連携している他の事業者からの評価	広報活動の強化	福利厚生の充実	情報共有の強化
全体	6.2	5.5	4.8	4.2	4.2	3.1	2.8	2.1	1.7	1.4
居宅サービス	6.4	5.7	5.0	3.9	4.3	3.2	2.9	1.8	1.4	1.4
地域密着型	2.7	6.2	6.2	4.4	6.2	0.9	2.7	0.9	2.7	0.0
居宅介護支援	4.5	6.1	5.1	5.1	6.1	3.0	2.5	2.0	1.5	1.0
介護保険施設	3.3	2.2	3.3	4.4	4.4	3.3	3.3	3.3	2.2	3.3

3. 経営状況及び介護事業の経営状況について

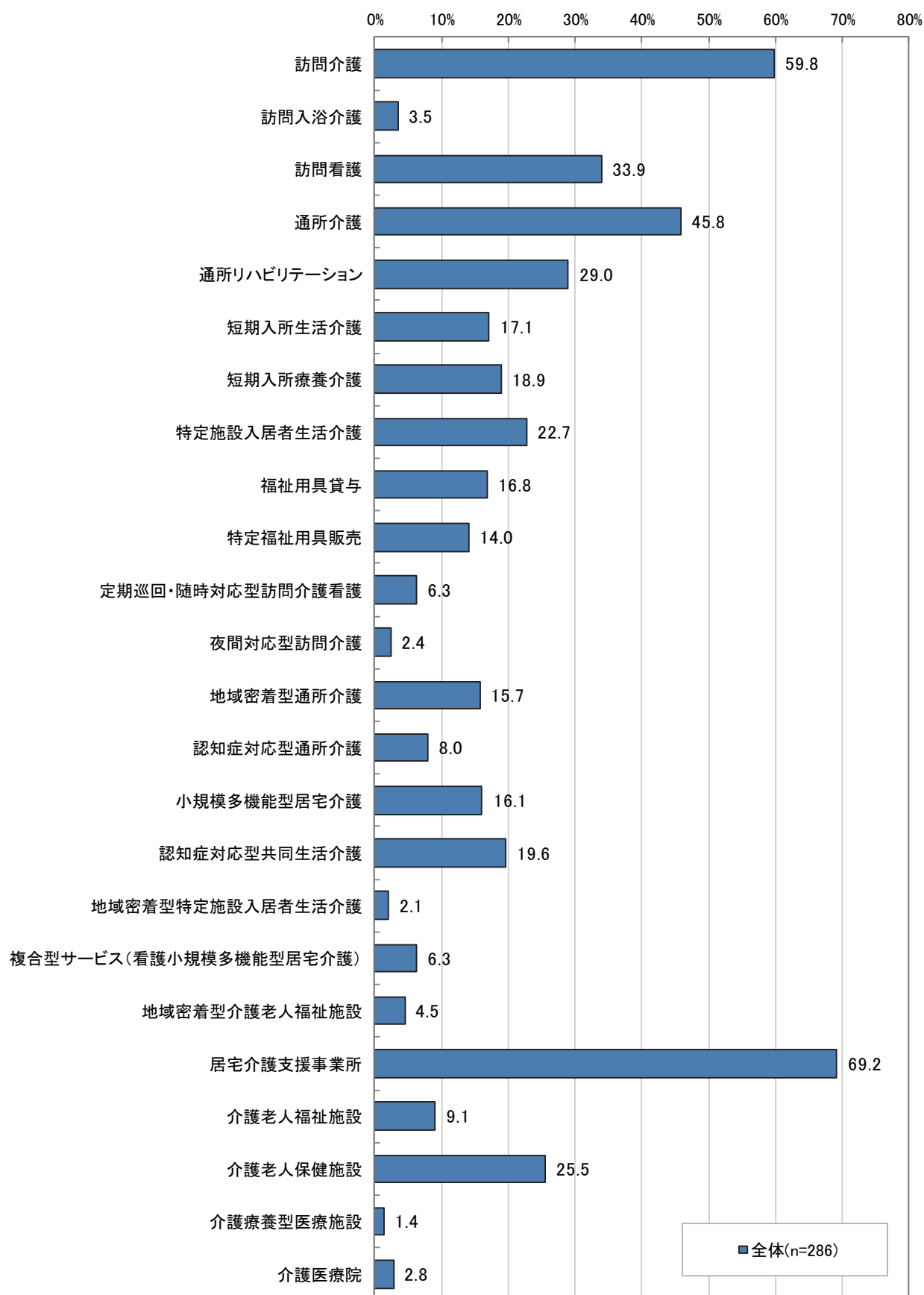
問14. 介護事業設立年

「2000～2009年」(55.1%)が最も多く、「1990～1999年」(24.7%)、「2010年以降」(15.7%)と続きます。



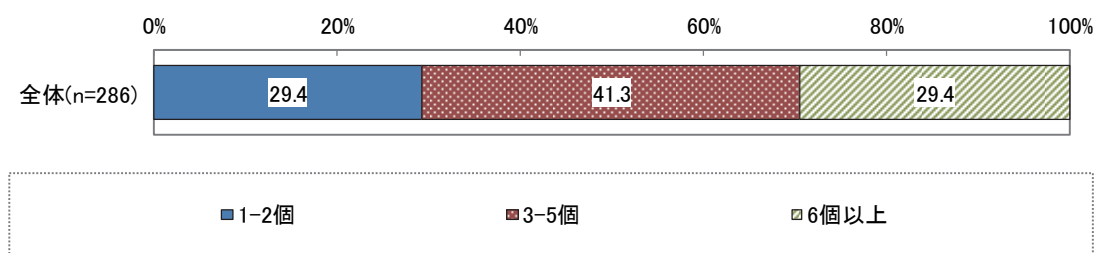
問15. 運営しているサービス種別及び介護保険のサービス種別別指定事業所数

「居宅介護支援事業所」(69.2%)が最も多く、「訪問介護」(59.8%)、「通所介護」(45.8%)と続きます。



・サービス種別数

サービス種別数は、「3～5 個」(41.3%)が最も多く、「1～2 個」(29.4%)、「6 個以上」(29.4%)と同率で続きます。

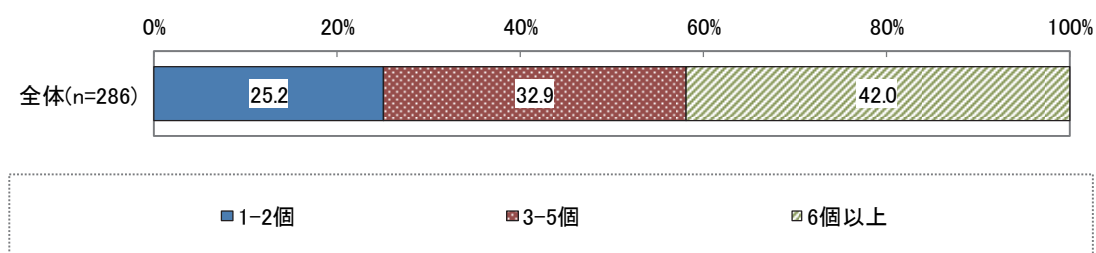


【従業者数別】

	調査数	1-2個	3-5個	6個以上
全体	286	29.4	41.3	29.4
100 人以下	96	47.9	46.9	5.2
101 ～500 人以下	120	24.2	44.2	31.7
501 人以上	70	12.9	28.6	58.6

・施設・事業所数

施設・事業所数は、「6 個以上」(42.0%)が最も多く、「3～5 個」(32.9%)、「1～2 個」(25.2%)と続きます。



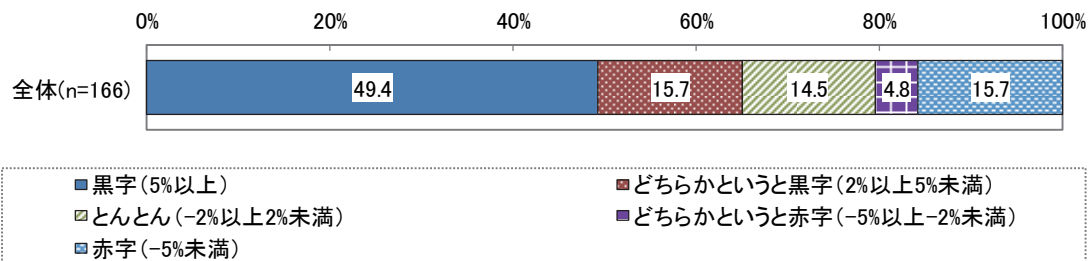
【従業者数別】

	調査数	1-2個	3-5個	6個以上
全体	286	25.2	32.9	42.0
100 人以下	96	44.8	41.7	13.5
101 ～500 人以下	120	20.0	35.8	44.2
501 人以上	70	7.1	15.7	77.1

問16. 介護事業の収益・費用(2019 年度)

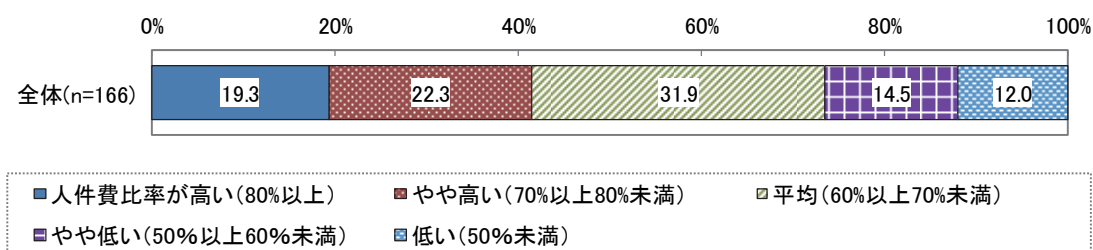
・介護事業利益率

「黒字(5%以上)」(49.4%)が最も多く、「どちらかというと黒字(2%以上 5%未満)」(15.7%)、「赤字(-5%未満)」(15.7%)が同率で続きます。



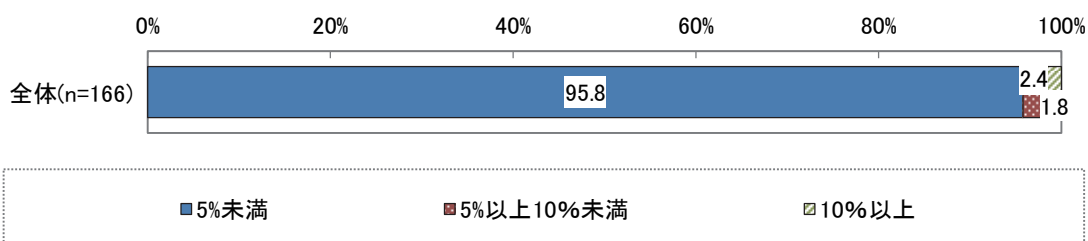
・人件費率

「平均(60%以上 70%未満)」(31.9%)が最も多く、「やや高い(70%以上 80%未満)」(22.3%)、「人件費比率が高い(80%以上)」(19.3%)と続きます。



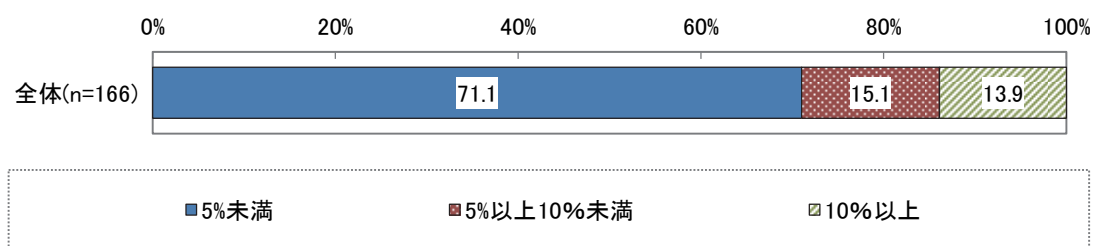
・派遣職員費率

「5%未満」(95.8%)が最も多くなっています。



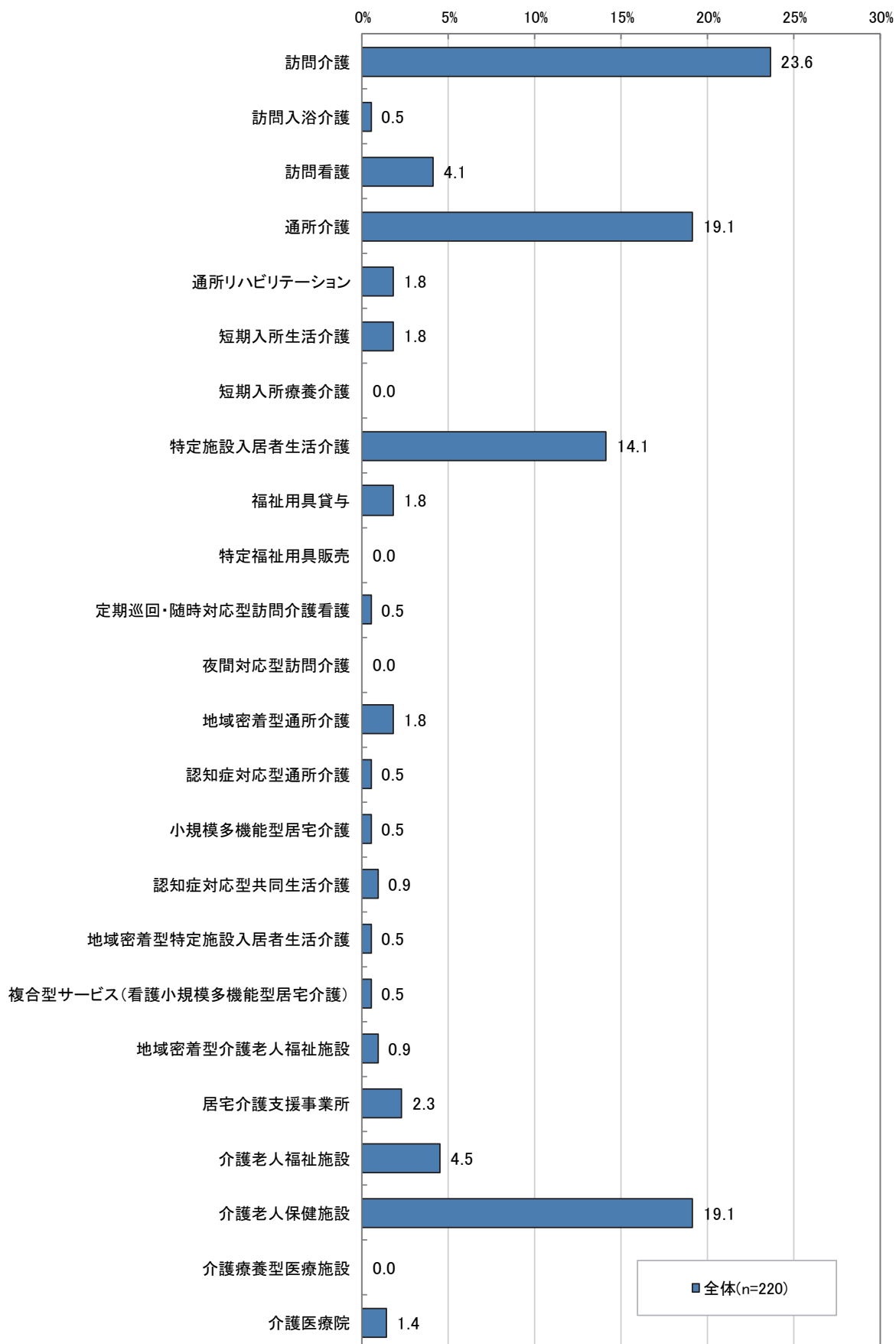
・委託費率

「5%未満」(71.1%)が最も多くなっています。



問17. 介護事業の収益において中核となるサービス

「訪問介護」(23.6%)が最も多く、「通所介護」(19.1%)、「介護老人保健施設」(19.1%)と同率で続きます。



【開設主体別】

	調査数	訪問介護	訪問入浴介護	訪問看護	通所介護	通所リハビリテーション	短期入所生活介護	短期入所療養介護	特定施設入居者生活介護	福祉用具貸与	特定福祉用具販売	定期巡回・随時対応型訪問介護看護	夜間対応型訪問介護
全体	220	23.6	0.5	4.1	19.1	1.8	1.8	0.0	14.1	1.8	0.0	0.5	0.0
営利法人(会社)	51	37.3	2.0	5.9	13.7	0.0	2.0	0.0	37.3	0.0	0.0	0.0	0.0
社会福祉法人	20	5.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	5.0	0.0
医療法人	68	2.9	0.0	8.8	2.9	5.9	1.5	0.0	10.3	0.0	0.0	0.0	0.0
協同組合	79	38.0	0.0	0.0	39.2	0.0	2.5	0.0	3.8	5.1	0.0	0.0	0.0
非営利法人	2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

	地域密着型通所介護	認知症対応型通所介護	小規模多機能型居宅介護	認知症対応型共同生活介護	地域密着型特定施設入居者生活介護	複合型サービス(看護小規模多機能型居宅介護)	地域密着型介護老人福祉施設	居宅介護支援事業所	介護老人福祉施設	介護老人保健施設	介護療養型医療施設	介護医療院
全体	1.8	0.5	0.5	0.9	0.5	0.5	0.9	2.3	4.5	19.1	0.0	1.4
営利法人(会社)	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
社会福祉法人	0.0	0.0	0.0	5.0	5.0	0.0	10.0	0.0	45.0	5.0	0.0	0.0
医療法人	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	60.3	0.0	4.4
協同組合	2.5	0.0	1.3	1.3	0.0	0.0	0.0	6.3	0.0	0.0	0.0	0.0
非営利法人	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他法人	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019年度)別】

	調査数	訪問介護	訪問入浴介護	訪問看護	通所介護	通所リハビリテーション	短期入所生活介護	短期入所療養介護	特定施設入居者生活介護	福祉用具貸与	特定福祉用具販売	定期巡回・随時対応型訪問介護看護	夜間対応型訪問介護
全体	220	23.6	0.5	4.1	19.1	1.8	1.8	0.0	14.1	1.8	0.0	0.5	0.0
黒字	88	27.3	0.0	4.5	20.5	3.4	2.3	0.0	14.8	2.3	0.0	0.0	0.0
どちらかというと黒字	63	20.6	1.6	3.2	22.2	1.6	0.0	0.0	11.1	1.6	0.0	0.0	0.0
赤字	69	21.7	0.0	4.3	14.5	0.0	2.9	0.0	15.9	1.4	0.0	1.4	0.0

	地域密着型通所介護	認知症対応型通所介護	小規模多機能型居宅介護	認知症対応型共同生活介護	地域密着型特定施設入居者生活介護	複合型サービス(看護小規模多機能型居宅介護)	地域密着型介護老人福祉施設	居宅介護支援事業所	介護老人福祉施設	介護老人保健施設	介護療養型医療施設	介護医療院
全体	1.8	0.5	0.5	0.9	0.5	0.5	0.9	2.3	4.5	19.1	0.0	1.4
黒字	2.3	0.0	0.0	1.1	0.0	1.1	1.1	1.1	5.7	11.4	0.0	1.1
どちらかというと黒字	0.0	0.0	1.6	0.0	1.6	0.0	1.6	4.8	0.0	25.4	0.0	3.2
赤字	2.9	1.4	0.0	1.4	0.0	0.0	0.0	1.4	7.2	23.2	0.0	0.0

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

	調査数	訪問介護	訪問入浴介護	訪問看護	通所介護	通所リハビリテーション	短期入所生活介護	短期入所療養介護	特定施設入居者生活介護	福祉用具貸与	特定福祉用具販売	定期巡回・随時対応型訪問介護看護	夜間対応型訪問介護
全体	220	23.6	0.5	4.1	19.1	1.8	1.8	0.0	14.1	1.8	0.0	0.5	0.0
100人以下	69	18.8	1.4	8.7	18.8	1.4	2.9	0.0	21.7	1.4	0.0	0.0	0.0
101～500人以下	99	21.2	0.0	3.0	13.1	2.0	1.0	0.0	10.1	2.0	0.0	1.0	0.0
501人以上	52	34.6	0.0	0.0	30.8	1.9	1.9	0.0	11.5	1.9	0.0	0.0	0.0

	地域密着型通所介護	認知症対応型通所介護	小規模多機能型居宅介護	認知症対応型共同生活介護	地域密着型特定施設入居者生活介護	複合型サービス(看護小規模多機能型居宅介護)	地域密着型介護老人福祉施設	居宅介護支援事業所	介護老人福祉施設	介護老人保健施設	介護療養型医療施設	介護医療院
全体	1.8	0.5	0.5	0.9	0.5	0.5	0.9	2.3	4.5	19.1	0.0	1.4
100人以下	2.9	0.0	0.0	0.0	1.4	0.0	1.4	0.0	0.0	18.8	0.0	0.0
101～500人以下	2.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	5.1	7.1	25.3	0.0	2.0
501人以上	0.0	0.0	0.0	1.9	0.0	0.0	0.0	0.0	5.8	7.7	0.0	1.9

【サービス別】

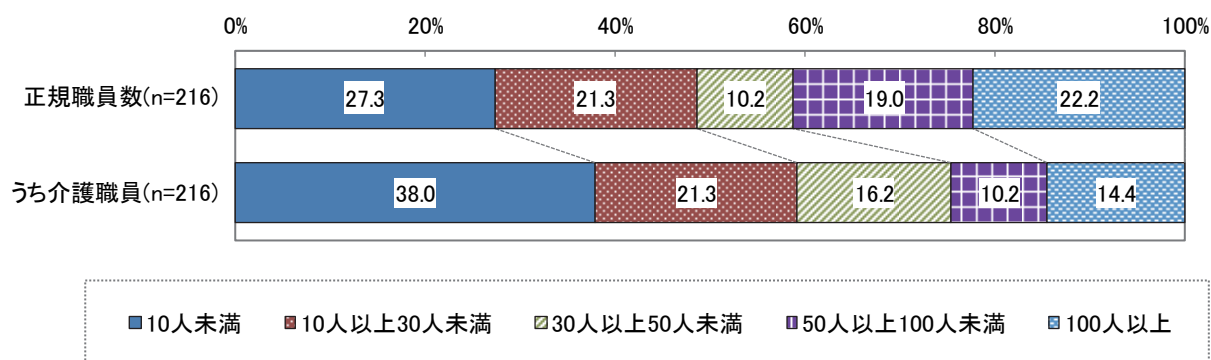
	調査数	訪問介護	訪問入浴 介護	訪問看護	通所介護	通所リハビ リテーション	短期入所 生活介護	短期入所 療養介護	特定施設 入居者生 活介護	福祉用具 貸与	特定福祉 用具販売	定期巡回・ 随時対応 型訪問介 護看護	夜間対応 型訪問介 護
全体	220	23.6	0.5	4.1	19.1	1.8	1.8	0.0	14.1	1.8	0.0	0.5	0.0
居宅サービス	214	24.3	0.5	4.2	19.6	1.9	1.9	0.0	14.5	1.9	0.0	0.5	0.0
地域密着型	86	19.8	1.2	1.2	14.0	0.0	2.3	0.0	16.3	0.0	0.0	1.2	0.0
居宅介護支援	159	23.9	0.6	2.5	25.2	1.9	1.9	0.0	8.8	1.9	0.0	0.6	0.0
介護保険施設	64	3.1	0.0	1.6	1.6	3.1	0.0	0.0	4.7	0.0	0.0	0.0	0.0

	地域密着 型通所介 護	認知症対 応型通所 介護	小規模多 機能型居 宅介護	認知症対 応型共同 生活介護	地域密着 型特定施 設入居者 生活介護	複合型 サービス (看護小規 模多機能 型居宅介 護)	地域密着 型介護老 人福祉施 設	居宅介護 支援事業 所	介護老人 福祉施設	介護老人 保健施設	介護療養 型医療施 設	介護医療 院
全体	1.8	0.5	0.5	0.9	0.5	0.5	0.9	2.3	4.5	19.1	0.0	1.4
居宅サービス	0.9	0.5	0.5	0.9	0.0	0.5	0.9	1.9	4.7	19.2	0.0	0.9
地域密着型	4.7	1.2	1.2	2.3	1.2	1.2	2.3	1.2	7.0	20.9	0.0	1.2
居宅介護支援	1.3	0.6	0.6	1.3	0.0	0.6	1.3	3.1	5.7	17.6	0.0	0.6
介護保険施設	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	15.6	65.6	0.0	4.7

問18. 介護事業に従事する職員数・介護職員数

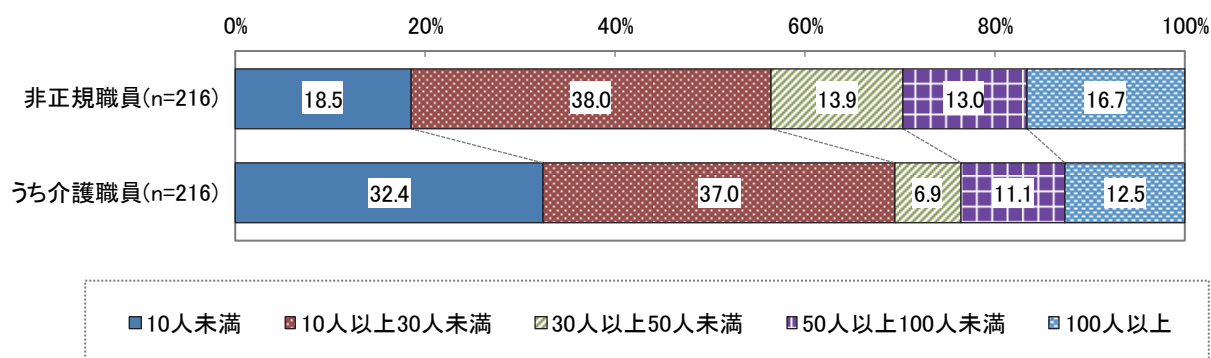
・正規職員数及びうち介護職員数

正規職員数は、「10 人未満」(27.3%)が最も多く、「100 人以上」(22.2%)と続きます。うち介護職員数は、「10 人未満」(38.0%)が最も多く、「10 人以上 30 人未満」(21.3%)、「30 人以上 50 人未満」(16.2%)と続きます。



・非正規職員数及びうち介護職員数

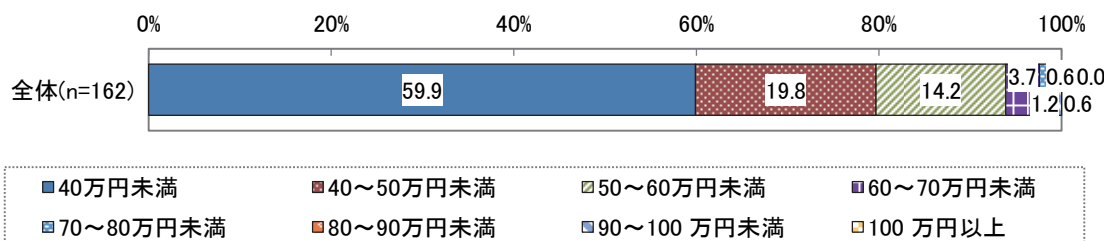
非正規職員数は、「10 人以上 30 人未満」(38.0%)が最も多く「10 人未満」(18.5%)、「100 人以上」(16.7%)と続きます。うち介護職員数は、「10 人以上 30 人未満」(37.0%)が最も多く、「10 人未満」(32.4%)、「100 人以上」(12.5%)と続きます。



職員数・介護職員数と問 16 で把握した介護事業収益及び人件費から、職員一人当たりの収益及び介護職員一人当たりの収益、職員一人当たりの人件費及び介護職員一人当たりの人件費を算出しました。

・職員一人当たりの収益

「40 万円未満」(59.9%)が最も多く、「40～50 万円未満」(19.8%)、「50～60 万円未満」(14.2%)と続きます。



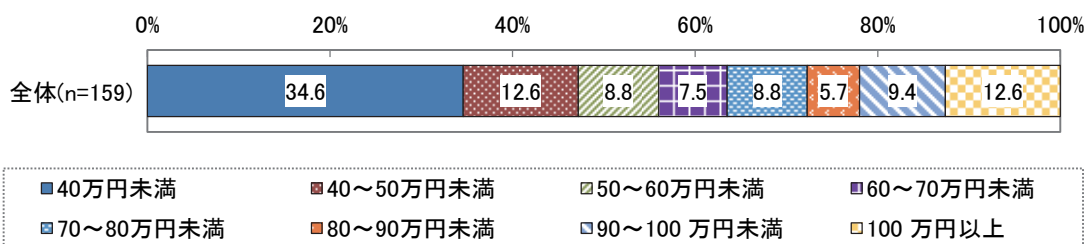
※介護事業収益÷職員数(正規・非正規)÷12 により算出

【サービス別】

	調査数	40万円未満	40～50万円未満	50～60万円未満	60～70万円未満	70～80万円未満	80～90万円未満	90～100万円未満	100万円以上
全体	162	59.9	19.8	14.2	3.7	1.2	0.6	0.6	0.0
居宅サービス	158	59.5	20.3	13.9	3.8	1.3	0.6	0.6	0.0
地域密着型	67	65.7	22.4	7.5	3.0	1.5	0.0	0.0	0.0
居宅介護支援	117	65.0	19.7	10.3	3.4	0.9	0.9	0.0	0.0
介護保険施設	46	26.1	34.8	23.9	13.0	0.0	2.2	0.0	0.0

・介護職員一人当たりの収益

「40 万円未満」(34.6%)が最も多く、「40～50 万円未満」(12.6%)、「100 万円以上」(12.6%)と同率で続きます。



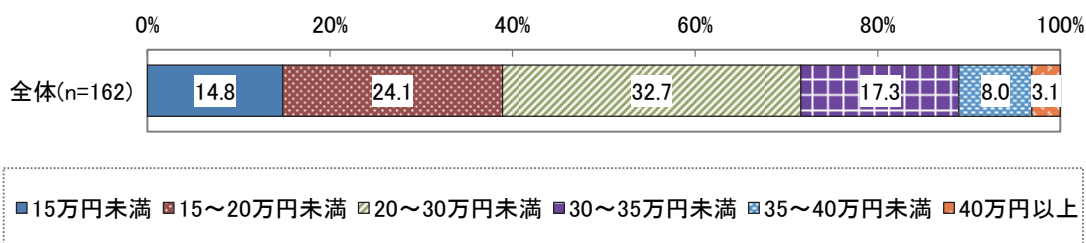
※介護事業収益÷介護職員数(正規・非正規)÷12 により算出

【サービス別】

	調査数	40万円未満	40～50万円未満	50～60万円未満	60～70万円未満	70～80万円未満	80～90万円未満	90～100万円未満	100万円以上
全体	159	34.6	12.6	8.8	7.5	8.8	5.7	9.4	12.6
居宅サービス	156	34.6	12.2	9.0	7.7	9.0	5.8	9.6	12.2
地域密着型	67	40.3	13.4	6.0	9.0	11.9	4.5	4.5	10.4
居宅介護支援	115	37.4	13.0	8.7	6.1	9.6	6.1	7.8	11.3
介護保険施設	46	6.5	4.3	2.2	15.2	10.9	13.0	19.6	28.3

・職員一人当たりの人件費

「20～30 万円未満」(32.7%)が最も多く、「15～20 万円未満」(24.1%)、「30～35 万円未満」(17.3%)と続きます。



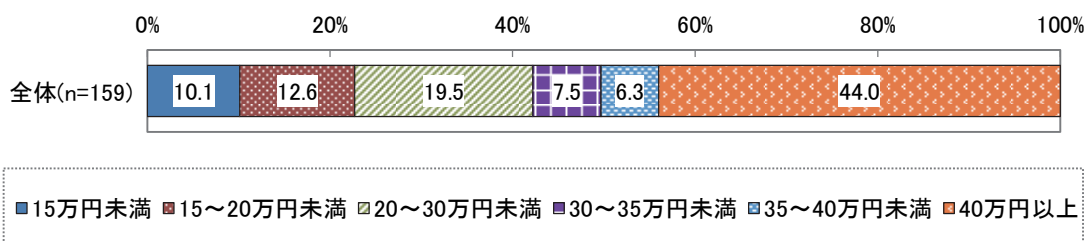
※人件費÷職員数(正規・非正規)÷12 により算出

【サービス別】

	調査数	15万円未満	15～20万円未満	20～30万円未満	30～35万円未満	35～40万円未満	40万円以上
全体	162	14.8	24.1	32.7	17.3	8.0	3.1
居宅サービス	158	15.2	24.1	32.9	17.7	7.0	3.2
地域密着型	67	11.9	32.8	26.9	17.9	7.5	3.0
居宅介護支援	117	16.2	27.4	29.9	16.2	6.8	3.4
介護保険施設	46	8.7	4.3	30.4	32.6	17.4	6.5

・介護職員一人当たりの人件費

「40 万円以上」(44.0%)が最も多く、「20～30 万円未満」(19.5%)、「15～20 万円未満」(12.6%)と続きます。



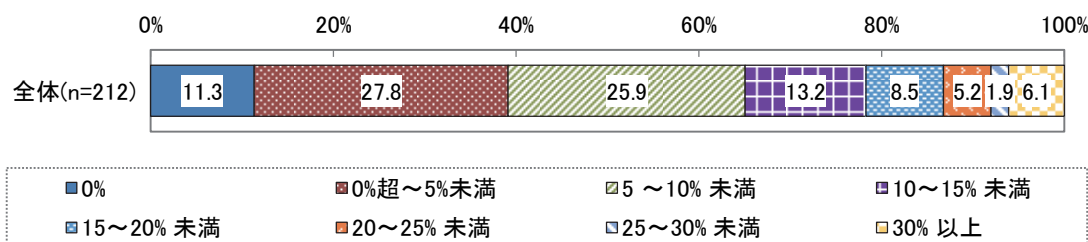
※人件費÷介護職員数(正規・非正規)÷12 により算出

【サービス別】

	調査数	15万円未満	15～20万円未満	20～30万円未満	30～35万円未満	35～40万円未満	40万円以上
全体	159	10.1	12.6	19.5	7.5	6.3	44.0
居宅サービス	156	10.3	12.2	19.9	7.1	6.4	44.2
地域密着型	67	6.0	20.9	16.4	10.4	4.5	41.8
居宅介護支援	115	10.4	13.9	20.9	6.1	4.3	44.3
介護保険施設	46	0.0	4.3	2.2	4.3	4.3	84.8

問19. 介護事業に従事する職員の採用率(2019 年度)

「0%超～5%未満」(27.8%)が最も多く、「5～10%未満」(25.9%)、「10～15%未満」(13.2%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	0%	0%超～5%未満	5～10%未満	10～15%未満	15～20%未満	20～25%未満	25～30%未満	30%以上
全体	212	11.3	27.8	25.9	13.2	8.5	5.2	1.9	6.1
営利法人(会社)	50	4.0	20.0	22.0	10.0	18.0	10.0	6.0	10.0
社会福祉法人	18	0.0	16.7	33.3	33.3	5.6	0.0	0.0	11.1
医療法人	64	6.3	26.6	31.3	15.6	9.4	3.1	1.6	6.3
協同組合	78	23.1	37.2	20.5	9.0	2.6	5.1	0.0	2.6
非営利法人	2	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019 年度)別】

	調査数	0%	0%超～5%未満	5～10%未満	10～15%未満	15～20%未満	20～25%未満	25～30%未満	30%以上
全体	212	11.3	27.8	25.9	13.2	8.5	5.2	1.9	6.1
黒字	85	11.8	24.7	23.5	21.2	10.6	2.4	2.4	3.5
どちらかというとき黒字	62	6.5	32.3	32.3	6.5	6.5	8.1	1.6	6.5
赤字	65	15.4	27.7	23.1	9.2	7.7	6.2	1.5	9.2

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというとき赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

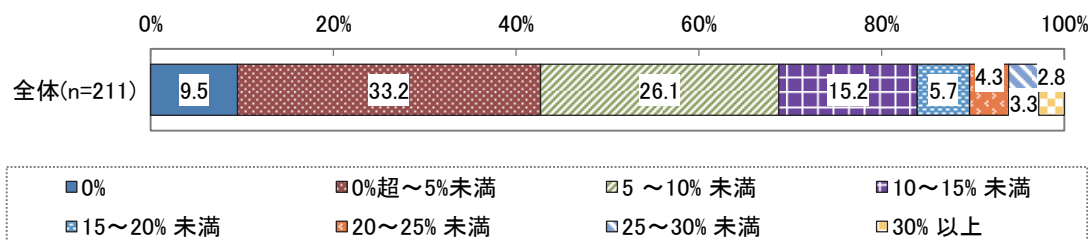
	調査数	0%	0%超～5%未満	5～10%未満	10～15%未満	15～20%未満	20～25%未満	25～30%未満	30%以上
全体	212	11.3	27.8	25.9	13.2	8.5	5.2	1.9	6.1
100 人以下	67	11.9	29.9	26.9	9.0	6.0	6.0	1.5	9.0
101～500 人以下	95	13.7	27.4	24.2	14.7	8.4	4.2	2.1	5.3
501 人以上	50	6.0	26.0	28.0	16.0	12.0	6.0	2.0	4.0

【サービス別】

	調査数	0%	0%超～5%未満	5～10%未満	10～15%未満	15～20%未満	20～25%未満	25～30%未満	30%以上
全体	212	11.3	27.8	25.9	13.2	8.5	5.2	1.9	6.1
居宅サービス	206	10.7	27.7	25.7	13.6	8.7	5.3	1.9	6.3
地域密着型	82	3.7	24.4	26.8	22.0	11.0	6.1	3.7	2.4
居宅介護支援	154	9.1	29.9	26.0	16.2	8.4	3.2	1.9	5.2
介護保険施設	58	0.0	24.1	37.9	19.0	12.1	1.7	0.0	5.2

問20. 介護事業に従事する職員の離職率(2019 年度)

「0%超～5%未満」(33.2%)が最も多く、「5～10%未満」(26.1%)、「10～15%未満」(15.2%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	0%	0%超～5%未満	5～10%未満	10～15%未満	15～20%未満	20～25%未満	25～30%未満	30%以上
全体	211	9.5	33.2	26.1	15.2	5.7	4.3	3.3	2.8
営利法人(会社)	50	6.0	28.0	20.0	24.0	8.0	6.0	4.0	4.0
社会福祉法人	18	0.0	27.8	16.7	22.2	11.1	5.6	11.1	5.6
医療法人	64	6.3	26.6	40.6	14.1	4.7	1.6	1.6	4.7
協同組合	77	16.9	42.9	20.8	9.1	2.6	5.2	2.6	0.0
非営利法人	2	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019 年度)別】

	調査数	0%	0%超～5%未満	5～10%未満	10～15%未満	15～20%未満	20～25%未満	25～30%未満	30%以上
全体	211	9.5	33.2	26.1	15.2	5.7	4.3	3.3	2.8
黒字	85	10.6	32.9	20.0	21.2	4.7	5.9	1.2	3.5
どちらかというと黒字	61	3.3	36.1	32.8	11.5	6.6	4.9	3.3	1.6
赤字	65	13.8	30.8	27.7	10.8	6.2	1.5	6.2	3.1

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

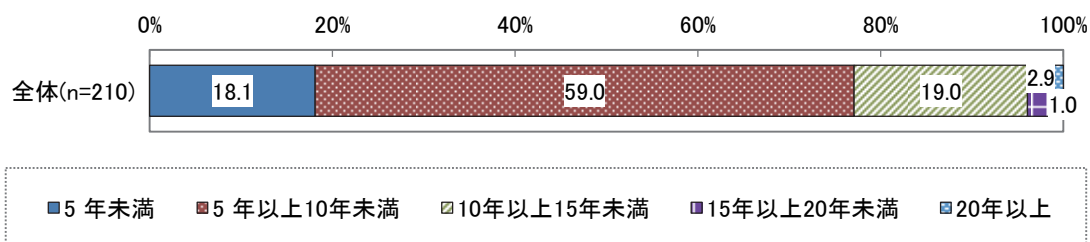
	調査数	0%	0%超～5%未満	5～10%未満	10～15%未満	15～20%未満	20～25%未満	25～30%未満	30%以上
全体	211	9.5	33.2	26.1	15.2	5.7	4.3	3.3	2.8
100 人以下	67	13.4	31.3	31.3	9.0	4.5	3.0	1.5	6.0
101～500 人以下	94	8.5	35.1	25.5	16.0	4.3	3.2	5.3	2.1
501 人以上	50	6.0	32.0	20.0	22.0	10.0	8.0	2.0	0.0

【サービス別】

	調査数	0%	0%超～5%未満	5～10%未満	10～15%未満	15～20%未満	20～25%未満	25～30%未満	30%以上
全体	211	9.5	33.2	26.1	15.2	5.7	4.3	3.3	2.8
居宅サービス	205	8.8	33.7	25.9	15.6	5.4	4.4	3.4	2.9
地域密着型	82	2.4	24.4	26.8	24.4	9.8	6.1	6.1	0.0
居宅介護支援	153	7.2	34.0	28.1	16.3	5.9	2.6	3.9	2.0
介護保険施設	58	0.0	25.9	44.8	15.5	8.6	1.7	1.7	1.7

問21. 介護職員(正規職員)の平均勤続年数

「5年以上10年未満」(59.0%)が最も多く、「10年以上15年未満」(19.0%)、「5年未満」(18.1%)と続きます。概算平均勤続年数は、8.4年です。



【開設主体別】

	調査数	5年未満	5年以上10年未満	10年以上15年未満	15年以上20年未満	20年以上
全体	210	18.1	59.0	19.0	2.9	1.0
営利法人(会社)	49	24.5	65.3	8.2	2.0	0.0
社会福祉法人	18	22.2	61.1	16.7	0.0	0.0
医療法人	64	15.6	57.8	25.0	0.0	1.6
協同組合	77	15.6	55.8	20.8	6.5	1.3
非営利法人	2	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019年度)別】

	調査数	5年未満	5年以上10年未満	10年以上15年未満	15年以上20年未満	20年以上
全体	210	18.1	59.0	19.0	2.9	1.0
黒字	85	17.6	60.0	18.8	3.5	0.0
どちらかというと黒字	60	16.7	68.3	11.7	3.3	0.0
赤字	65	20.0	49.2	26.2	1.5	3.1

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

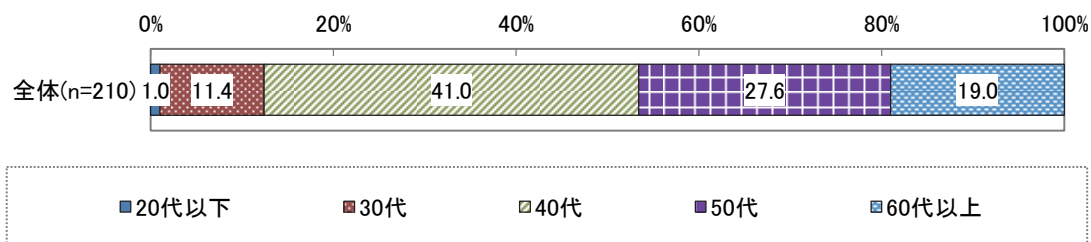
	調査数	5年未満	5年以上10年未満	10年以上15年未満	15年以上20年未満	20年以上
全体	210	18.1	59.0	19.0	2.9	1.0
100人以下	67	26.9	55.2	16.4	0.0	1.5
101～500人以下	93	15.1	59.1	19.4	5.4	1.1
501人以上	50	12.0	64.0	22.0	2.0	0.0

【サービス別】

	調査数	5年未満	5年以上10年未満	10年以上15年未満	15年以上20年未満	20年以上
全体	210	18.1	59.0	19.0	2.9	1.0
居宅サービス	204	18.1	59.3	18.6	2.9	1.0
地域密着型	81	12.3	63.0	23.5	0.0	1.2
居宅介護支援	152	13.8	61.2	19.7	3.9	1.3
介護保険施設	58	12.1	58.6	27.6	0.0	1.7

問22. 介護職員の年齢構成

「40代」(41.0%)が最も多く、「50代」(27.6%)、「60代以上」(19.0%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	20代以下	30代	40代	50代	60代以上
全体	210	1.0	11.4	41.0	27.6	19.0
営利法人(会社)	49	2.0	16.3	40.8	24.5	16.3
社会福祉法人	18	0.0	16.7	55.6	16.7	11.1
医療法人	64	1.6	17.2	56.3	25.0	0.0
協同組合	77	0.0	2.6	26.0	32.5	39.0
非営利法人	2	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019年度)別】

	調査数	20代以下	30代	40代	50代	60代以上
全体	210	1.0	11.4	41.0	27.6	19.0
黒字	85	1.2	16.5	34.1	27.1	21.2
どちらかという黒字	60	1.7	6.7	45.0	23.3	23.3
赤字	65	0.0	9.2	46.2	32.3	12.3

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかという赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

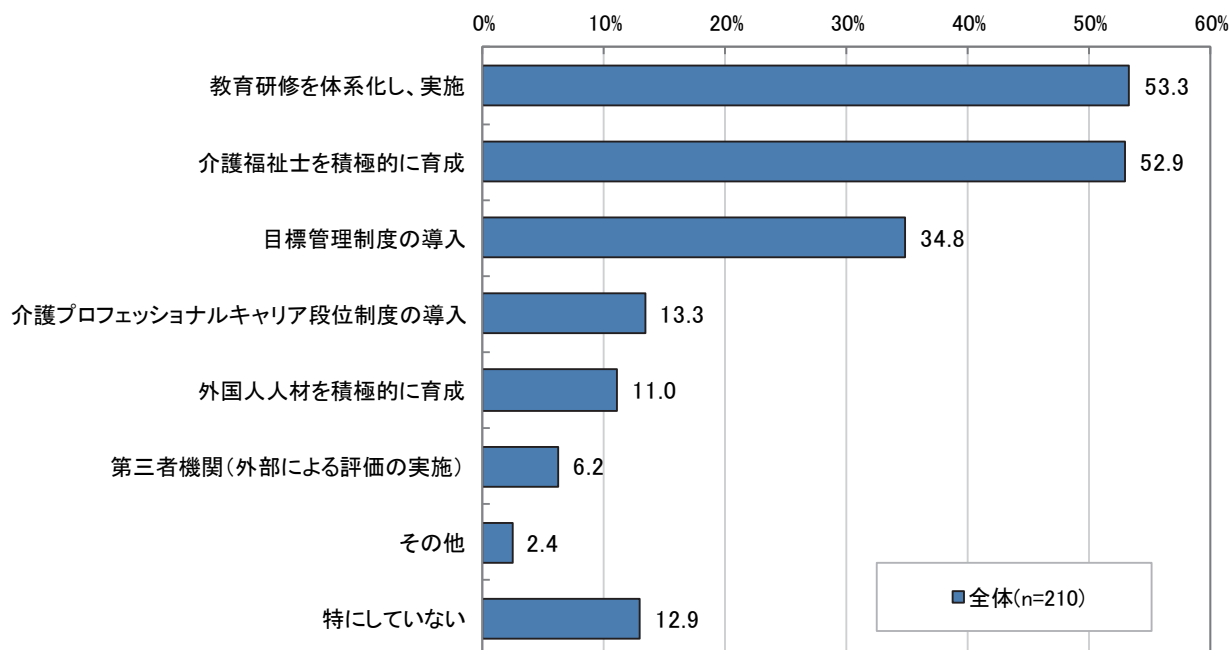
	調査数	20代以下	30代	40代	50代	60代以上
全体	210	1.0	11.4	41.0	27.6	19.0
100人以下	67	1.5	14.9	49.3	26.9	7.5
101～500人以下	93	0.0	9.7	39.8	24.7	25.8
501人以上	50	2.0	10.0	32.0	34.0	22.0

【サービス別】

	調査数	20代以下	30代	40代	50代	60代以上
全体	210	1.0	11.4	41.0	27.6	19.0
居宅サービス	204	1.0	11.8	40.2	27.5	19.6
地域密着型	81	0.0	16.0	37.0	34.6	12.3
居宅介護支援	152	0.0	11.8	38.2	28.9	21.1
介護保険施設	58	1.7	17.2	55.2	22.4	3.4

問23. 人材育成のための取組

「教育研修を体系化し、実施」(53.3%)が最も多く、「介護福祉士を積極的に育成」(52.9%)、「目標管理制度の導入」(34.8%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	教育研修を体系化し、実施	介護福祉士を積極的に育成	目標管理制度の導入	介護プロフェッショナルキャリア段位制度の導入	外国人人材を積極的に育成	第三者機関(外部による評価の実施)	その他	特にしていない
全体	210	53.3	52.9	34.8	13.3	11.0	6.2	2.4	12.9
営利法人(会社)	49	71.4	57.1	40.8	12.2	12.2	6.1	6.1	10.2
社会福祉法人	18	44.4	72.2	50.0	22.2	33.3	11.1	0.0	5.6
医療法人	64	50.0	51.6	31.3	17.2	15.6	12.5	0.0	12.5
協同組合	77	46.8	45.5	31.2	7.8	1.3	0.0	2.6	16.9
非営利法人	2	50.0	100.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019年度)別】

	調査数	教育研修を体系化し、実施	介護福祉士を積極的に育成	目標管理制度の導入	介護プロフェッショナルキャリア段位制度の導入	外国人人材を積極的に育成	第三者機関(外部による評価の実施)	その他	特にしていない
全体	210	53.3	52.9	34.8	13.3	11.0	6.2	2.4	12.9
黒字	85	54.1	50.6	41.2	16.5	11.8	7.1	4.7	14.1
どちらかというと黒字	60	63.3	53.3	25.0	11.7	13.3	8.3	1.7	8.3
赤字	65	43.1	55.4	35.4	10.8	7.7	3.1	0.0	15.4

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

	調査数	教育研修 を体系化 し、実施	介護福祉 士を積極 的に育成	目標管理 制度の導 入	介護プロ フェッショ ナルキャリ ア段位制 度の導入	外国人 人材を積 極的に育 成	第三者機 関（外部に よる評価 の実施）	その他	特にしてい ない
全体	210	53.3	52.9	34.8	13.3	11.0	6.2	2.4	12.9
100 人以下	67	47.8	44.8	22.4	6.0	4.5	4.5	3.0	19.4
101 ～500 人以下	93	51.6	57.0	34.4	14.0	10.8	6.5	2.2	9.7
501 人以上	50	64.0	56.0	52.0	22.0	20.0	8.0	2.0	10.0

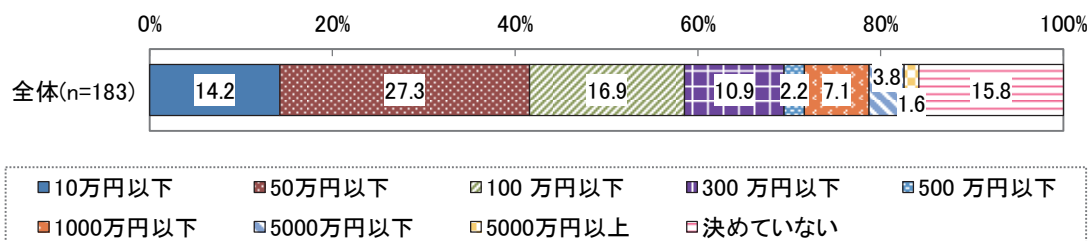
【サービス別】

	調査数	教育研修 を体系化 し、実施	介護福祉 士を積極 的に育成	目標管理 制度の導 入	介護プロ フェッショ ナルキャリ ア段位制 度の導入	外国人 人材を積 極的に育 成	第三者機 関（外部に よる評価 の実施）	その他	特にしてい ない
全体	210	53.3	52.9	34.8	13.3	11.0	6.2	2.4	12.9
居宅サービス	204	53.9	52.0	35.3	13.7	10.8	5.9	2.5	12.7
地域密着型	81	59.3	66.7	38.3	16.0	19.8	7.4	3.7	7.4
居宅介護支援	152	55.9	52.6	35.5	15.1	11.8	7.2	2.6	11.2
介護保険施設	58	50.0	60.3	32.8	19.0	27.6	13.8	0.0	8.6

（問23で「特にしていない」以外を回答した方のみ回答）」

問23-1. 人材育成に関する予算（2020 年度）

「50 万円以下」（27.3%）が最も多く、「100 万円以下」（16.9%）、「決めていない」（15.8%）と続きます。



【開設主体別】

	調査数	10万円以下	50万円以下	100 万円以下	300 万円以下	500 万円以下	1000万円以下	5000万円以下	5000万円以上	決めていない
全体	183	14.2	27.3	16.9	10.9	2.2	7.1	3.8	1.6	15.8
営利法人(会社)	44	4.5	22.7	15.9	13.6	4.5	6.8	4.5	6.8	20.5
社会福祉法人	17	5.9	29.4	23.5	0.0	5.9	0.0	23.5	0.0	11.8
医療法人	56	8.9	28.6	21.4	14.3	0.0	12.5	0.0	0.0	14.3
協同組合	64	28.1	29.7	12.5	7.8	1.6	4.7	1.6	0.0	14.1
非営利法人	2	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019 年度)別】

	調査数	10万円以下	50万円以下	100 万円以下	300 万円以下	500 万円以下	1000万円以下	5000万円以下	5000万円以上	決めていない
全体	183	14.2	27.3	16.9	10.9	2.2	7.1	3.8	1.6	15.8
黒字	73	9.6	24.7	17.8	16.4	1.4	11.0	5.5	1.4	12.3
どちらかというと黒字	55	20.0	27.3	20.0	10.9	1.8	3.6	0.0	1.8	14.5
赤字	55	14.5	30.9	12.7	3.6	3.6	5.5	5.5	1.8	21.8

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

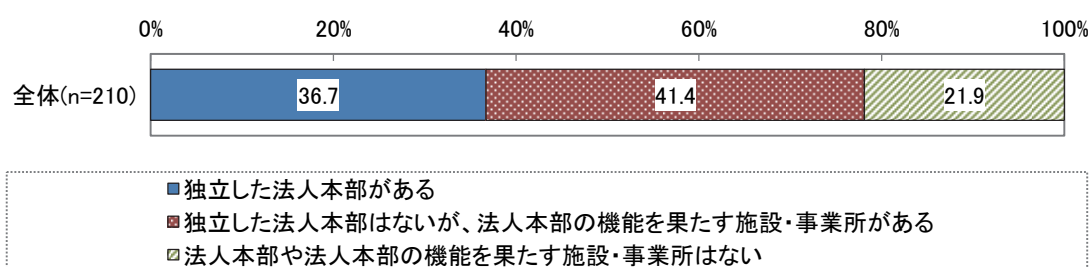
	調査数	10万円以下	50万円以下	100 万円以下	300 万円以下	500 万円以下	1000万円以下	5000万円以下	5000万円以上	決めていない
全体	183	14.2	27.3	16.9	10.9	2.2	7.1	3.8	1.6	15.8
100 人以下	54	13.0	35.2	16.7	9.3	1.9	0.0	0.0	0.0	24.1
101 ～500 人以下	84	17.9	29.8	19.0	11.9	1.2	7.1	1.2	1.2	10.7
501 人以上	45	8.9	13.3	13.3	11.1	4.4	15.6	13.3	4.4	15.6

【サービス別】

	調査数	10万円以下	50万円以下	100 万円以下	300 万円以下	500 万円以下	1000万円以下	5000万円以下	5000万円以上	決めていない
全体	183	14.2	27.3	16.9	10.9	2.2	7.1	3.8	1.6	15.8
居宅サービス	178	13.5	28.1	16.3	11.2	2.2	7.3	3.9	1.7	15.7
地域密着型	75	8.0	25.3	18.7	12.0	4.0	8.0	6.7	2.7	14.7
居宅介護支援	135	12.6	25.9	18.5	9.6	2.2	7.4	5.2	1.5	17.0
介護保険施設	53	7.5	26.4	22.6	15.1	0.0	9.4	5.7	0.0	13.2

問24. 法人本部設置の有無

「独立した法人本部はないが、法人本部の機能を果たす施設・事業所がある」(41.4%)が最も多く、「独立した法人本部がある」(36.7%)、「法人本部や法人本部の機能を果たす施設・事業所はない」(21.9%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	独立した法人本部がある	独立した法人本部はないが、法人本部の機能を果たす施設・事業所がある	法人本部や法人本部の機能を果たす施設・事業所はない
全体	210	36.7	41.4	21.9
営利法人(会社)	49	51.0	34.7	14.3
社会福祉法人	18	44.4	44.4	11.1
医療法人	64	32.8	43.8	23.4
協同組合	77	28.6	44.2	27.3
非営利法人	2	50.0	0.0	50.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019年度)別】

	調査数	独立した法人本部がある	独立した法人本部はないが、法人本部の機能を果たす施設・事業所がある	法人本部や法人本部の機能を果たす施設・事業所はない
全体	210	36.7	41.4	21.9
黒字	85	40.0	42.4	17.6
どちらかというと黒字	60	30.0	46.7	23.3
赤字	65	38.5	35.4	26.2

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

	調査数	独立した法人本部がある	独立した法人本部はないが、法人本部の機能を果たす施設・事業所がある	法人本部や法人本部の機能を果たす施設・事業所はない
全体	210	36.7	41.4	21.9
100人以下	67	26.9	47.8	25.4
101～500人以下	93	34.4	43.0	22.6
501人以上	50	54.0	30.0	16.0

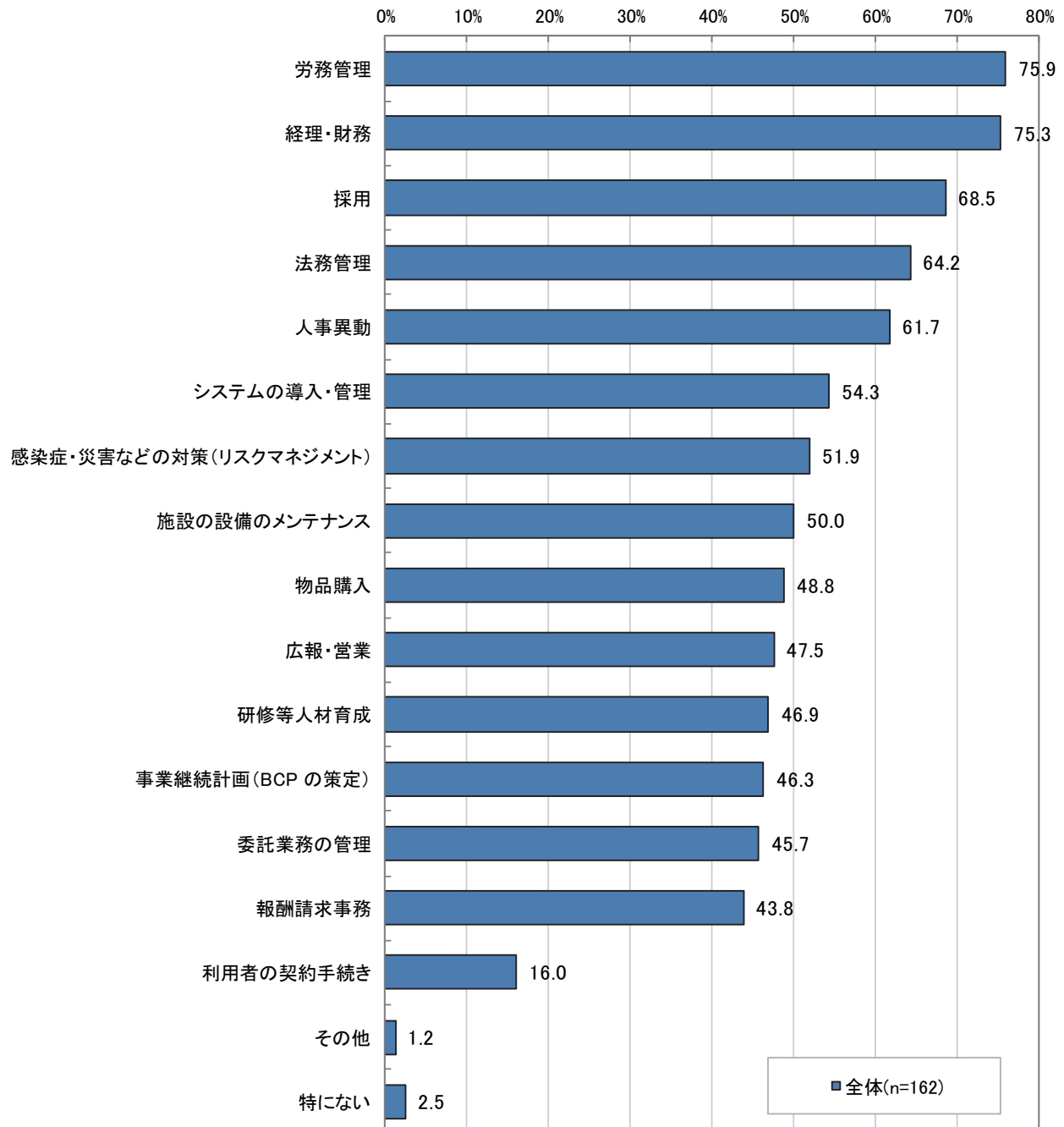
【サービス別】

	調査数	独立した法人本部がある	独立した法人本部はないが、法人本部の機能を果たす施設・事業所がある	法人本部や法人本部の機能を果たす施設・事業所はない
全体	210	36.7	41.4	21.9
居宅サービス	204	37.7	40.7	21.6
地域密着型	81	45.7	38.3	16.0
居宅介護支援	152	41.4	38.8	19.7
介護保険施設	58	34.5	46.6	19.0

(問24で「独立した法人本部がある」「独立した法人本部はないが、法人本部の機能を果たす施設・事業所がある」と回答した方のみ回答)

問24-1. 法人本部が集約している間接業務

「労務管理」(75.9%)が最も多く、「経理・財務」(75.3%)、「採用」(68.5%)、「法務管理」(64.2%)、「人事異動」(61.7%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	労務管理	経理・財務	採用	法務管理	人事異動	システムの導入・管理	感染症・災害などの対策(リスクマネジメント)	施設の設備のメンテナンス	物品購入	広報・営業	研修等人材育成
全体	162	75.9	75.3	68.5	64.2	61.7	54.3	51.9	50.0	48.8	47.5	46.9
営利法人(会社)	41	78.0	78.0	70.7	80.5	58.5	61.0	61.0	46.3	53.7	56.1	48.8
社会福祉法人	16	75.0	81.3	68.8	62.5	68.8	62.5	50.0	68.8	31.3	50.0	37.5
医療法人	49	75.5	83.7	67.3	65.3	59.2	38.8	36.7	46.9	51.0	44.9	36.7
協同組合	55	74.5	63.6	67.3	50.9	63.6	60.0	58.2	49.1	47.3	41.8	56.4
非営利法人	1	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

	事業継続計画(BCPの策定)	委託業務の管理	報酬請求事務	利用者の契約手続き	その他	特になし
全体	46.3	45.7	43.8	16.0	1.2	2.5
営利法人(会社)	53.7	58.5	48.8	17.1	2.4	2.4
社会福祉法人	62.5	37.5	43.8	6.3	0.0	0.0
医療法人	26.5	51.0	26.5	6.1	0.0	2.0
協同組合	52.7	32.7	54.5	25.5	1.8	3.6
非営利法人	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0
その他法人	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019年度)別】

	調査数	労務管理	経理・財務	採用	法務管理	人事異動	システムの導入・管理	感染症・災害などの対策(リスクマネジメント)	施設の設備のメンテナンス	物品購入	広報・営業	研修等人材育成
全体	162	75.9	75.3	68.5	64.2	61.7	54.3	51.9	50.0	48.8	47.5	46.9
黒字	69	72.5	73.9	68.1	62.3	62.3	56.5	53.6	49.3	47.8	49.3	52.2
どちらかというと黒字	46	76.1	73.9	71.7	65.2	58.7	58.7	52.2	54.3	50.0	39.1	43.5
赤字	47	80.9	78.7	66.0	66.0	63.8	46.8	48.9	46.8	48.9	53.2	42.6

	事業継続計画(BCPの策定)	委託業務の管理	報酬請求事務	利用者の契約手続き	その他	特になし
全体	46.3	45.7	43.8	16.0	1.2	2.5
黒字	52.2	43.5	43.5	11.6	1.4	2.9
どちらかというと黒字	41.3	45.7	45.7	19.6	0.0	2.2
赤字	42.6	48.9	42.6	19.1	2.1	2.1

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

	調査数	労務管理	経理・財務	採用	法務管理	人事異動	システムの導入・管理	感染症・災害などの対策(リスクマネジメント)	施設の設備のメンテナンス	物品購入	広報・営業	研修等人材育成
全体	162	75.9	75.3	68.5	64.2	61.7	54.3	51.9	50.0	48.8	47.5	46.9
100人以下	49	81.6	69.4	55.1	59.2	40.8	34.7	40.8	53.1	53.1	44.9	30.6
101～500人以下	71	76.1	81.7	74.6	63.4	64.8	59.2	50.7	49.3	49.3	43.7	45.1
501人以上	42	69.0	71.4	73.8	71.4	81.0	69.0	66.7	47.6	42.9	57.1	69.0

	事業継続計画(BCPの策定)	委託業務の管理	報酬請求事務	利用者の契約手続き	その他	特になし
全体	46.3	45.7	43.8	16.0	1.2	2.5
100人以下	28.6	44.9	42.9	20.4	2.0	2.0
101～500人以下	43.7	45.1	46.5	16.9	0.0	2.8
501人以上	71.4	47.6	40.5	9.5	2.4	2.4

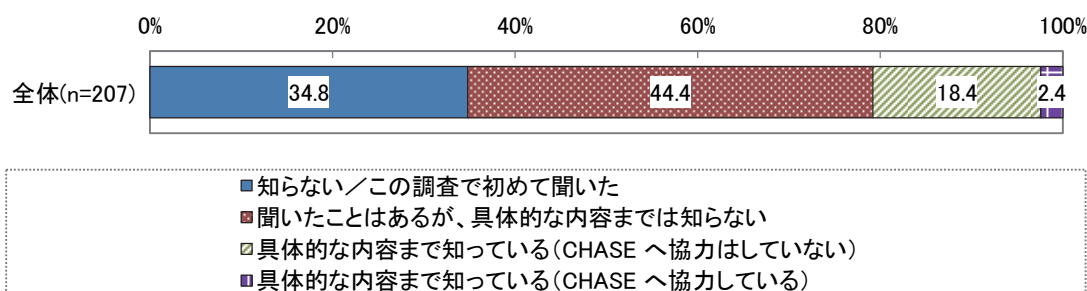
【サービス別】

	調査数	労務管理	経理・財務	採用	法務管理	人事異動	システム の導入・管 理	感染症・災 害などの 対策(リス クマネジメ ント)	施設の設 備のメンテ ナンス	物品購入	広報・営業	研修等人 材育成
全体	162	75.9	75.3	68.5	64.2	61.7	54.3	51.9	50.0	48.8	47.5	46.9
居宅サービス	158	75.9	75.3	67.7	63.9	60.8	53.8	51.9	48.7	48.7	47.5	45.6
地域密着型	67	76.1	83.6	80.6	71.6	76.1	65.7	61.2	58.2	53.7	53.7	56.7
居宅介護支援	121	76.9	78.5	71.9	66.1	67.8	58.7	57.0	50.4	52.9	47.1	49.6
介護保険施設	47	72.3	87.2	68.1	63.8	61.7	44.7	38.3	44.7	40.4	36.2	40.4

	事業継続 計画(BCP の策定)	委託業務 の管理	報酬請求 事務	利用者の 契約手続 き	その他	特にな い
全体	46.3	45.7	43.8	16.0	1.2	2.5
居宅サービス	46.8	44.9	44.3	15.8	1.3	2.5
地域密着型	62.7	58.2	44.8	9.0	1.5	0.0
居宅介護支援	53.7	45.5	43.8	13.2	1.7	0.8
介護保険施設	29.8	48.9	27.7	6.4	0.0	0.0

問25.「CHASE」の認知度

「聞いたことはあるが、具体的な内容までは知らない」(44.4%)が最も多く、「知らない／この調査で初めて聞いた」(34.8%)、「具体的な内容まで知っている(CHASE へ協力はしていない)」(18.4%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	知らない／ この調査 で初めて 聞いた	聞いたこと はあるが、 具体的な 内容まで は知らない	具体的な 内容まで 知っている (CHASE へ協力は していな い)	具体的な 内容まで 知っている (CHASE へ協力し ている)
全体	207	34.8	44.4	18.4	2.4
営利法人(会社)	47	27.7	42.6	27.7	2.1
社会福祉法人	18	38.9	27.8	33.3	0.0
医療法人	64	26.6	50.0	17.2	6.3
協同組合	76	44.7	44.7	10.5	0.0
非営利法人	2	50.0	50.0	0.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019 年度)別】

	調査数	知らない／ この調査 で初めて 聞いた	聞いたこと はあるが、 具体的な 内容まで は知らない	具体的な 内容まで 知っている (CHASE へ協力は していな い)	具体的な 内容まで 知っている (CHASE へ協力は している)
全体	207	34.8	44.4	18.4	2.4
黒字	84	31.0	45.2	21.4	2.4
どちらかというと黒字	60	33.3	45.0	18.3	3.3
赤字	63	41.3	42.9	14.3	1.6

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

	調査数	知らない／ この調査 で初めて 聞いた	聞いたこと はあるが、 具体的な 内容まで は知らない	具体的な 内容まで 知っている (CHASE へ協力は していな い)	具体的な 内容まで 知っている (CHASE へ協力は している)
全体	207	34.8	44.4	18.4	2.4
100 人以下	65	36.9	47.7	12.3	3.1
101 ～500 人以下	92	41.3	39.1	18.5	1.1
501 人以上	50	20.0	50.0	26.0	4.0

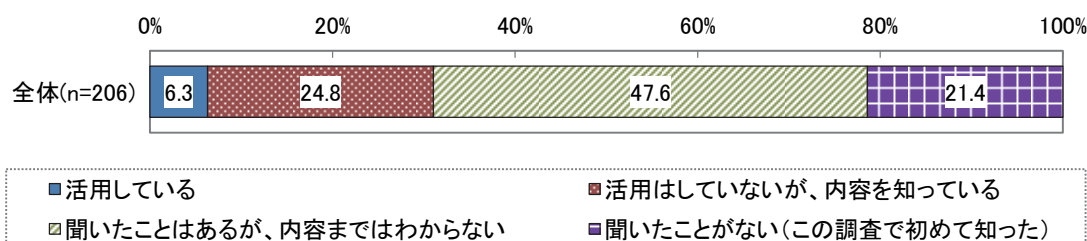
【サービス別】

	調査数	知らない／ この調査 で初めて 聞いた	聞いたこと はあるが、 具体的な 内容まで は知らない	具体的な 内容まで 知っている (CHASE へ協力は していな い)	具体的な 内容まで 知っている (CHASE へ協力は している)
全体	207	34.8	44.4	18.4	2.4
居宅サービス	201	34.3	44.3	18.9	2.5
地域密着型	79	31.6	48.1	16.5	3.8
居宅介護支援	151	33.8	43.7	19.9	2.6
介護保険施設	58	24.1	46.6	22.4	6.9

4. 「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」について

問26. 「介護サービスにおける生産性向上に資するガイドライン」の認知度

「聞いたことはあるが、内容まではわからない」(47.6%)が最も多く、「活用はしていないが、内容を知っている」(24.8%)、「聞いたことがない(この調査で初めて知った)」(21.4%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	活用している	活用はしていないが、内容を知っている	聞いたことはあるが、内容まではわからない	聞いたことがない(この調査で初めて知った)
全体	206	6.3	24.8	47.6	21.4
営利法人(会社)	47	6.4	31.9	53.2	8.5
社会福祉法人	18	16.7	22.2	44.4	16.7
医療法人	64	4.7	34.4	42.2	18.8
協同組合	75	5.3	12.0	49.3	33.3
非営利法人	2	0.0	50.0	50.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019年度)別】

	調査数	活用している	活用はしていないが、内容を知っている	聞いたことはあるが、内容まではわからない	聞いたことがない(この調査で初めて知った)
全体	206	6.3	24.8	47.6	21.4
黒字	84	7.1	20.2	50.0	22.6
どちらかというと黒字	59	6.8	28.8	49.2	15.3
赤字	63	4.8	27.0	42.9	25.4

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

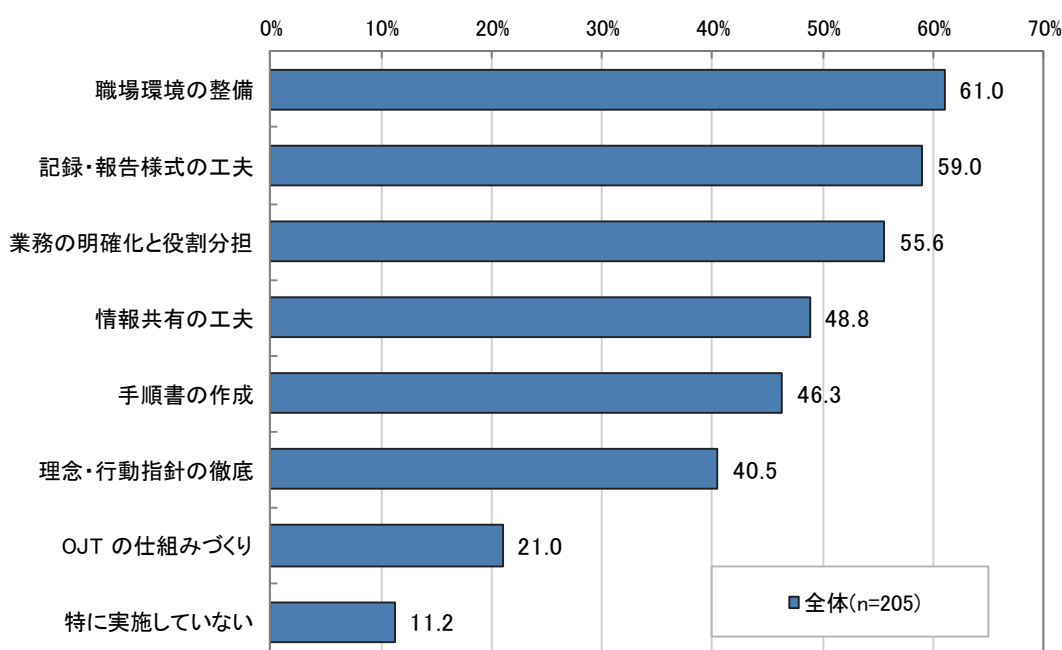
	調査数	活用している	活用はしていないが、内容を知っている	聞いたことはあるが、内容まではわからない	聞いたことがない(この調査で初めて知った)
全体	206	6.3	24.8	47.6	21.4
100人以下	65	3.1	26.2	47.7	23.1
101～500人以下	91	6.6	20.9	50.5	22.0
501人以上	50	10.0	30.0	42.0	18.0

【サービス別】

	調査数	活用している	活用はしていないが、内容を知っている	聞いたことはあるが、内容まではわからない	聞いたことがない(この調査で初めて知った)
全体	206	6.3	24.8	47.6	21.4
居宅サービス	200	6.5	24.0	48.5	21.0
地域密着型	79	6.3	31.6	44.3	17.7
居宅介護支援	150	8.0	22.0	46.7	23.3
介護保険施設	58	10.3	29.3	46.6	13.8

問27.「介護サービスにおける生産性向上に資するガイドライン」に則った取組

「職場環境の整備」(61.0%)が最も多く、「記録・報告様式の工夫」(59.0%)、「業務の明確化と役割分担」(55.6%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	職場環境の整備	記録・報告様式の工夫	業務の明確化と役割分担	情報共有の工夫	手順書の作成	理念・行動指針の徹底	OJT の仕組みづくり	特に実施していない
全体	205	61.0	59.0	55.6	48.8	46.3	40.5	21.0	11.2
営利法人(会社)	47	66.0	66.0	66.0	61.7	53.2	59.6	27.7	6.4
社会福祉法人	18	61.1	55.6	50.0	55.6	61.1	38.9	16.7	0.0
医療法人	63	61.9	57.1	58.7	42.9	50.8	34.9	20.6	12.7
協同組合	75	56.0	57.3	48.0	44.0	36.0	34.7	18.7	16.0
非営利法人	2	100.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019 年度)別】

	調査数	職場環境 の整備	記録・報告 様式の工 夫	業務の明 確化と役 割分担	情報共有 の工夫	手順書の 作成	理念・行動 指針の徹 底	OJT の仕 組みづくり	特に実施 していない
全体	205	61.0	59.0	55.6	48.8	46.3	40.5	21.0	11.2
黒字	83	65.1	66.3	60.2	49.4	49.4	41.0	21.7	8.4
どちらかというと黒字	59	66.1	57.6	54.2	57.6	44.1	35.6	16.9	11.9
赤字	63	50.8	50.8	50.8	39.7	44.4	44.4	23.8	14.3

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

	調査数	職場環境 の整備	記録・報告 様式の工 夫	業務の明 確化と役 割分担	情報共有 の工夫	手順書の 作成	理念・行動 指針の徹 底	OJT の仕 組みづくり	特に実施 していない
全体	205	61.0	59.0	55.6	48.8	46.3	40.5	21.0	11.2
100 人以下	65	60.0	60.0	58.5	60.0	49.2	35.4	16.9	13.8
101 ～500 人以下	90	58.9	53.3	52.2	38.9	42.2	38.9	16.7	11.1
501 人以上	50	66.0	68.0	58.0	52.0	50.0	50.0	34.0	8.0

【サービス別】

	調査数	職場環境 の整備	記録・報告 様式の工 夫	業務の明 確化と役 割分担	情報共有 の工夫	手順書の 作成	理念・行動 指針の徹 底	OJT の仕 組みづくり	特に実施 していない
全体	205	61.0	59.0	55.6	48.8	46.3	40.5	21.0	11.2
居宅サービス	199	61.3	58.8	55.8	48.2	46.7	41.2	21.6	11.1
地域密着型	78	64.1	59.0	50.0	50.0	46.2	48.7	23.1	9.0
居宅介護支援	149	61.1	58.4	53.7	49.0	46.3	42.3	21.5	12.1
介護保険施設	57	56.1	52.6	59.6	36.8	52.6	36.8	22.8	10.5

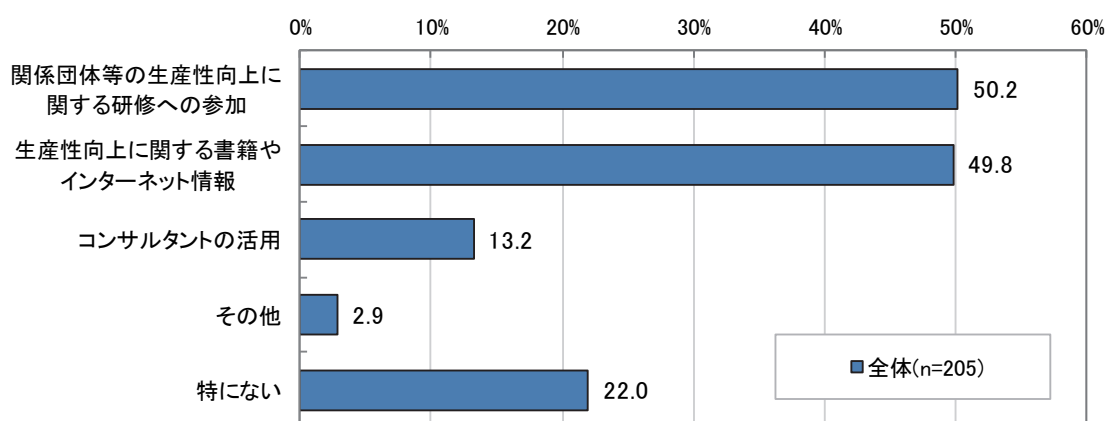
問28. 介護現場での業務改善の手法について(計 40 件)

- ・ 運用のスリム化・効率化の推奨(無駄の削減)
- ・ 作業分担の平準化
- ・ 記録をデジタル化し、重複の記録の削減等、業務のスリム化を図った。
- ・ 重複する記録物は簡素化している。徐々に記録物を電子化していつている
- ・ PC とタブレットを使用した情報の一元化
- ・ タブレットの使用 インカム導入
- ・ 現場の IT 導入、ワークフローを活用したデジタル決裁
- ・ ICT 化に向けたインフラ整備
- ・ ICT の導入
- ・ ICT助成金を活用した「記録」から「請求」まで一貫して行えるソフトの導入(今年度中)
- ・ 記録の省略化とICT化の推進
- ・ イン트라ネットを利用したファイル共有
- ・ 介護記録の電子化を導入
- ・ リスク管理

- ・ 現場からの提案に対しその都度対応し改善できる部分は改善している。
- ・ 手順書を作り業務の一元化を図る
- ・ イイネカードや観たこと聴いた事カードからの職場環境や運営の改善
- ・ ヒヤリ報告の徹底(些細な事の積み重ねを重視する)
- ・ ヒヤリ・ハットによる検討会
- ・ 定期的な研修会や職場討議会
- ・ 定例会議で共有
- ・ 定期的な研修と振り返り
- ・ 職員の職員による職員のための自主研修を実施し、自主的改善に取り組む。一般職員が残業する日を管理者が管理する。
- ・ 定期的開催するケア会議での問題点の解決
- ・ 定期的なヒアリングや、気付いた職員がいつでも言い合える環境づくりの実施。
- ・ 自立支援に向けた独自の様々な取り組み
- ・ 外部コンサルの導入
- ・ 法人内監査の実施による業務改善の相談指導
- ・ 業務改善についての意見・提案をアンケートで徴収し、各改善策について管理職会議で話し合い、現場にフィードバックしている。
- ・ 改善報告の表彰制度や QMS での改善の取り組みの情報共有と水平展開など
- ・ 共通マニュアル作成
- ・ QC
- ・ QC 手法など
- ・ ICT 化などを進めたいが、介護スタッフに抵抗感が強いいため、少しずつ進めている。また、弊社からのコンサルタントや、他者からのコンサルタントで 他者の考え方を学び現場に生かしている。
- ・ リラクゼーション、心のケア、健康管理、セカンドオピニオン
- ・ 介護ロボットの導入、記録システムのリモート活用
- ・ 直接介護以外の介護業務を介護アシスタントに一部担わせている
- ・ 介護助手制度の導入

問29. 業務改善への取組において活用・参考としているもの

「関係団体等の生産性向上に関する研修への参加」(50.2%)が最も多く、「生産性向上に関する書籍やインターネット情報」(49.8%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	関係団体等の生産性向上に関する研修への参加	生産性向上に関する書籍やインターネット情報	コンサルタントの活用	その他	特になし
全体	205	50.2	49.8	13.2	2.9	22.0
営利法人(会社)	47	51.1	57.4	21.3	6.4	17.0
社会福祉法人	18	55.6	44.4	11.1	0.0	16.7
医療法人	63	44.4	47.6	12.7	0.0	27.0
協同組合	75	53.3	46.7	8.0	4.0	22.7
非営利法人	2	50.0	100.0	50.0	0.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019 年度)別】

	調査数	関係団体等の生産性向上に関する研修への参加	生産性向上に関する書籍やインターネット情報	コンサルタントの活用	その他	特になし
全体	205	50.2	49.8	13.2	2.9	22.0
黒字	83	54.2	50.6	16.9	2.4	19.3
どちらかというと黒字	59	47.5	49.2	13.6	5.1	22.0
赤字	63	47.6	49.2	7.9	1.6	25.4

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

	調査数	関係団体等の生産性向上に関する研修への参加	生産性向上に関する書籍やインターネット情報	コンサルタントの活用	その他	特になし
全体	205	50.2	49.8	13.2	2.9	22.0
100 人以下	65	47.7	43.1	12.3	1.5	29.2
101 ～500 人以下	90	54.4	51.1	11.1	2.2	18.9
501 人以上	50	46.0	56.0	18.0	6.0	18.0

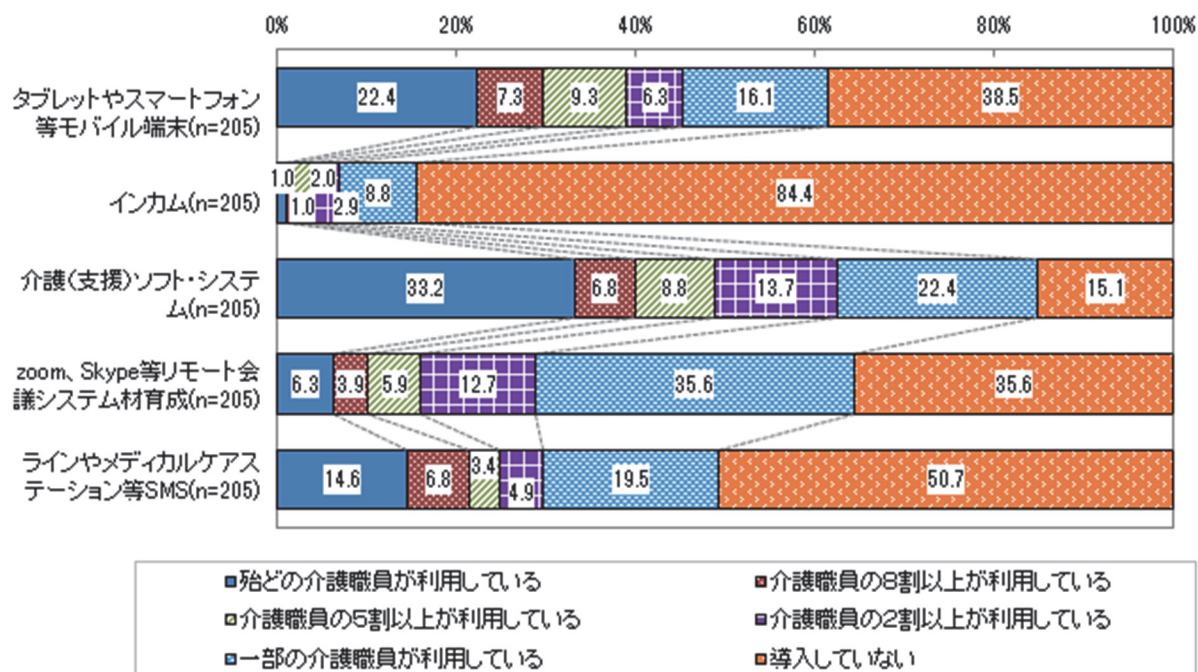
【サービス別】

	調査数	関係団体 等の生産 性向上に 関する研 修への参 加	生産性向 上に関す る書籍やイ ンターネッ ト情報	コンサルタ ントの活用	その他	特にない
全体	205	 50.2	 49.8	 13.2	 2.9	 22.0
居宅サービス	199	 50.3	 48.7	 13.6	 3.0	 22.6
地域密着型	78	 55.1	 50.0	 19.2	 3.8	 15.4
居宅介護支援	149	 52.3	 49.7	 13.4	 3.4	 20.8
介護保険施設	57	 43.9	 43.9	 12.3	 0.0	 28.1

5. ICT/ロボットの活用状況について

問30. 介護職員の ICT 利用状況

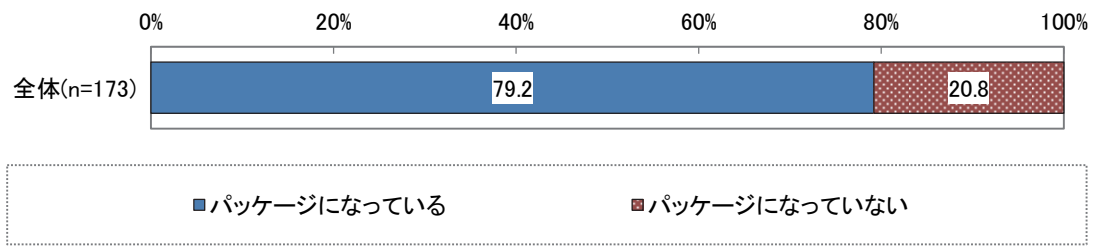
最も利用されているのは「介護(支援)ソフト・システム」(【殆どの介護職員が利用している】33.2%)と最も多く、「タブレットやスマートフォン等モバイル端末」(【殆どの介護職員が利用している】22.4%)と続きます。



(問30.3で「導入していない」以外を回答した方のみ回答)

問30-1. 導入システムのパッケージの有無

「パッケージになっている」(79.2%)、「パッケージになっていない」(20.8%)となっています。



【開設主体別】

	調査数	パッケージ になっている	パッケージ になってい ない
全体	173	79.2	20.8
営利法人(会社)	42	81.0	19.0
社会福祉法人	17	82.4	17.6
医療法人	47	74.5	25.5
協同組合	65	81.5	18.5
非営利法人	2	50.0	50.0
その他法人	-	0.0	0.0

【営業利益(2019年度)別】

	調査数	パッケージ になっている	パッケージ になってい ない
全体	173	79.2	20.8
黒字	74	83.8	16.2
どちらかというと黒字	51	70.6	29.4
赤字	48	81.3	18.8

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

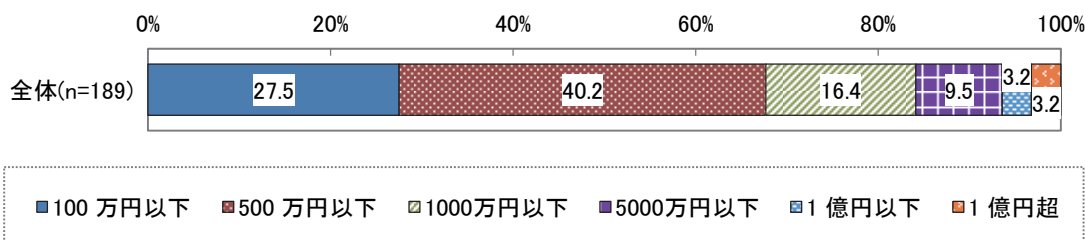
	調査数	パッケージ になっている	パッケージ になってい ない
全体	173	79.2	20.8
100人以下	55	74.5	25.5
101～500人以下	74	78.4	21.6
501人以上	44	86.4	13.6

【サービス別】

	調査数	パッケージ になっている	パッケージ になってい ない
全体	173	79.2	20.8
居宅サービス	167	81.4	18.6
地域密着型	71	80.3	19.7
居宅介護支援	128	81.3	18.8
介護保険施設	42	71.4	28.6

問30-2. 【問 30.1～5のいずれかにおいて6以外の回答があった場合のみ】導入(初期)費用

「500 万円以下」(40.2%)が最も多く、「100 万円以下」(27.5%)、「1000 万円以下」(16.4%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	100 万円以下	500 万円以下	1000万円以下	5000万円以下	1 億円以下	1 億円超
全体	189	27.5	40.2	16.4	9.5	3.2	3.2
営利法人(会社)	45	31.1	33.3	13.3	6.7	8.9	6.7
社会福祉法人	18	16.7	33.3	27.8	11.1	11.1	0.0
医療法人	56	28.6	35.7	16.1	14.3	0.0	5.4
協同組合	68	25.0	51.5	16.2	7.4	0.0	0.0
非営利法人	2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019 年度)別】

	調査数	100 万円以下	500 万円以下	1000万円以下	5000万円以下	1 億円以下	1 億円超
全体	189	27.5	40.2	16.4	9.5	3.2	3.2
黒字	76	21.1	40.8	18.4	13.2	5.3	1.3
どちらかというと黒字	53	28.3	47.2	9.4	7.5	0.0	7.5
赤字	60	35.0	33.3	20.0	6.7	3.3	1.7

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

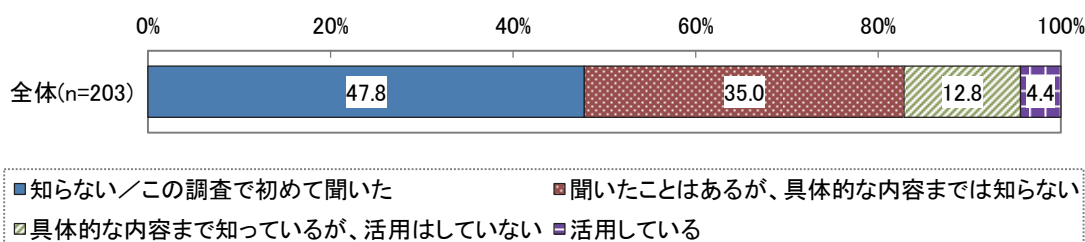
	調査数	100 万円以下	500 万円以下	1000万円以下	5000万円以下	1 億円以下	1 億円超
全体	189	27.5	40.2	16.4	9.5	3.2	3.2
100 人以下	60	41.7	36.7	11.7	8.3	0.0	1.7
101 ～500 人以下	85	25.9	44.7	17.6	8.2	1.2	2.4
501 人以上	44	11.4	36.4	20.5	13.6	11.4	6.8

【サービス別】

	調査数	100 万円以下	500 万円以下	1000万円以下	5000万円以下	1 億円以下	1 億円超
全体	189	27.5	40.2	16.4	9.5	3.2	3.2
居宅サービス	183	27.3	39.3	16.9	9.8	3.3	3.3
地域密着型	76	26.3	31.6	22.4	9.2	5.3	5.3
居宅介護支援	141	25.5	40.4	16.3	10.6	3.5	3.5
介護保険施設	51	25.5	33.3	19.6	13.7	3.9	3.9

問31.「居宅介護支援事業所と訪問看護などのサービス提供事業所間における情報連携の標準仕様」の周知

「知らない／この調査で初めて聞いた」(47.8%)が最も多く、「聞いたことはあるが、具体的な内容までは知らない」(35.0%)、「具体的な内容まで知っているが、活用はしていない」(12.8%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	知らない／この調査で初めて聞いた	聞いたことはあるが、具体的な内容までは知らない	具体的な内容まで知っているが、活用はしていない	活用している
全体	203	47.8	35.0	12.8	4.4
営利法人(会社)	47	31.9	44.7	21.3	2.1
社会福祉法人	18	44.4	38.9	11.1	5.6
医療法人	61	50.8	36.1	8.2	4.9
協同組合	75	56.0	28.0	10.7	5.3
非営利法人	2	50.0	0.0	50.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019年度)別】

	調査数	知らない／この調査で初めて聞いた	聞いたことはあるが、具体的な内容までは知らない	具体的な内容まで知っているが、活用はしていない	活用している
全体	203	47.8	35.0	12.8	4.4
黒字	82	47.6	31.7	15.9	4.9
どちらかというと黒字	58	44.8	36.2	12.1	6.9
赤字	63	50.8	38.1	9.5	1.6

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

	調査数	知らない／この調査で初めて聞いた	聞いたことはあるが、具体的な内容までは知らない	具体的な内容まで知っているが、活用はしていない	活用している
全体	203	47.8	35.0	12.8	4.4
100人以下	64	50.0	35.9	10.9	3.1
101～500人以下	90	48.9	33.3	13.3	4.4
501人以上	49	42.9	36.7	14.3	6.1

【サービス別】

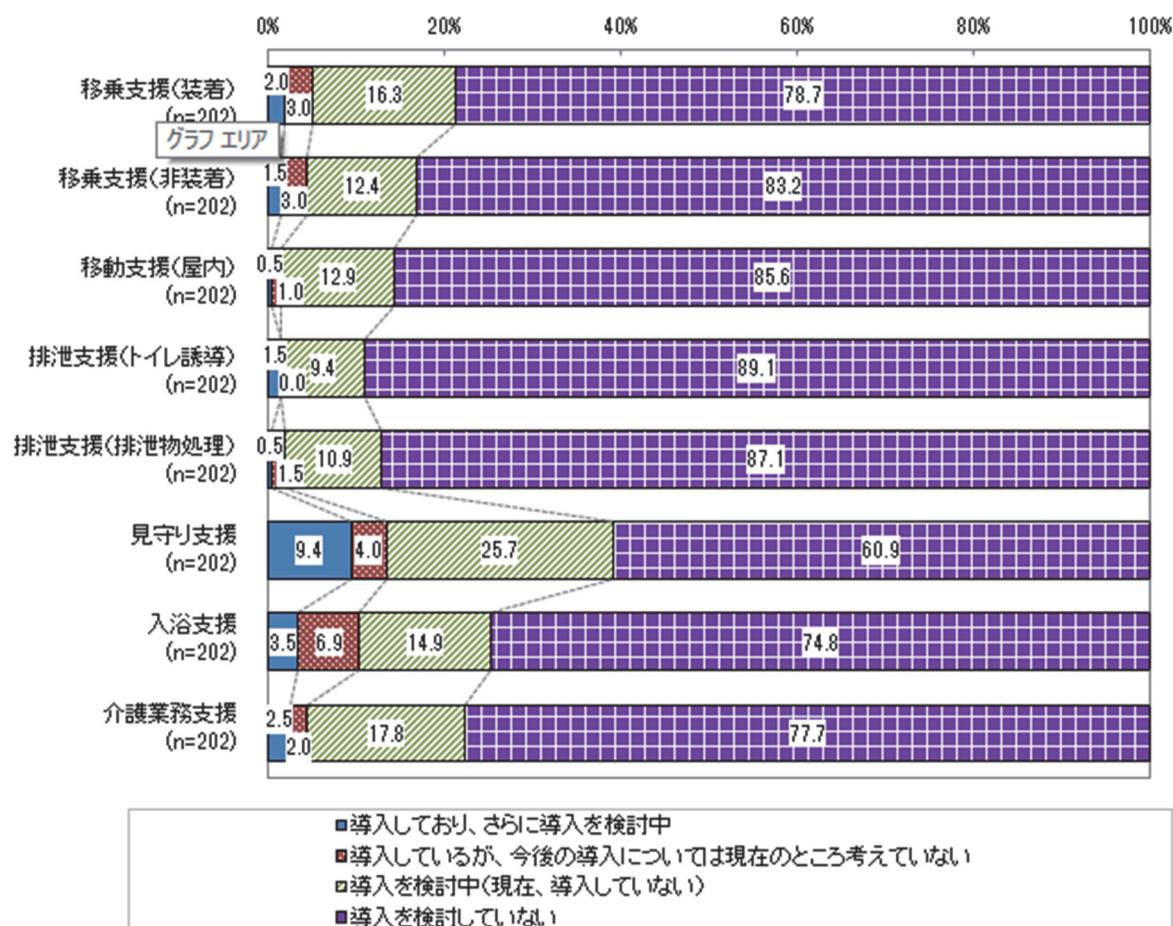
	調査数	知らない／ この調査 で初めて 聞いた	聞いたこと はあるが、 具体的な 内容まで は知らない	具体的な 内容まで 知っている が、活用 はしていな い	活用してい る
全体	203	47.8	35.0	12.8	4.4
居宅サービス	197	48.2	35.0	12.7	4.1
地域密着型	78	43.6	41.0	10.3	5.1
居宅介護支援	148	48.6	31.1	14.2	6.1
介護保険施設	55	47.3	38.2	10.9	3.6

(施設を運営している事業者のみ回答)

問32. ロボット技術の導入状況と導入の効果

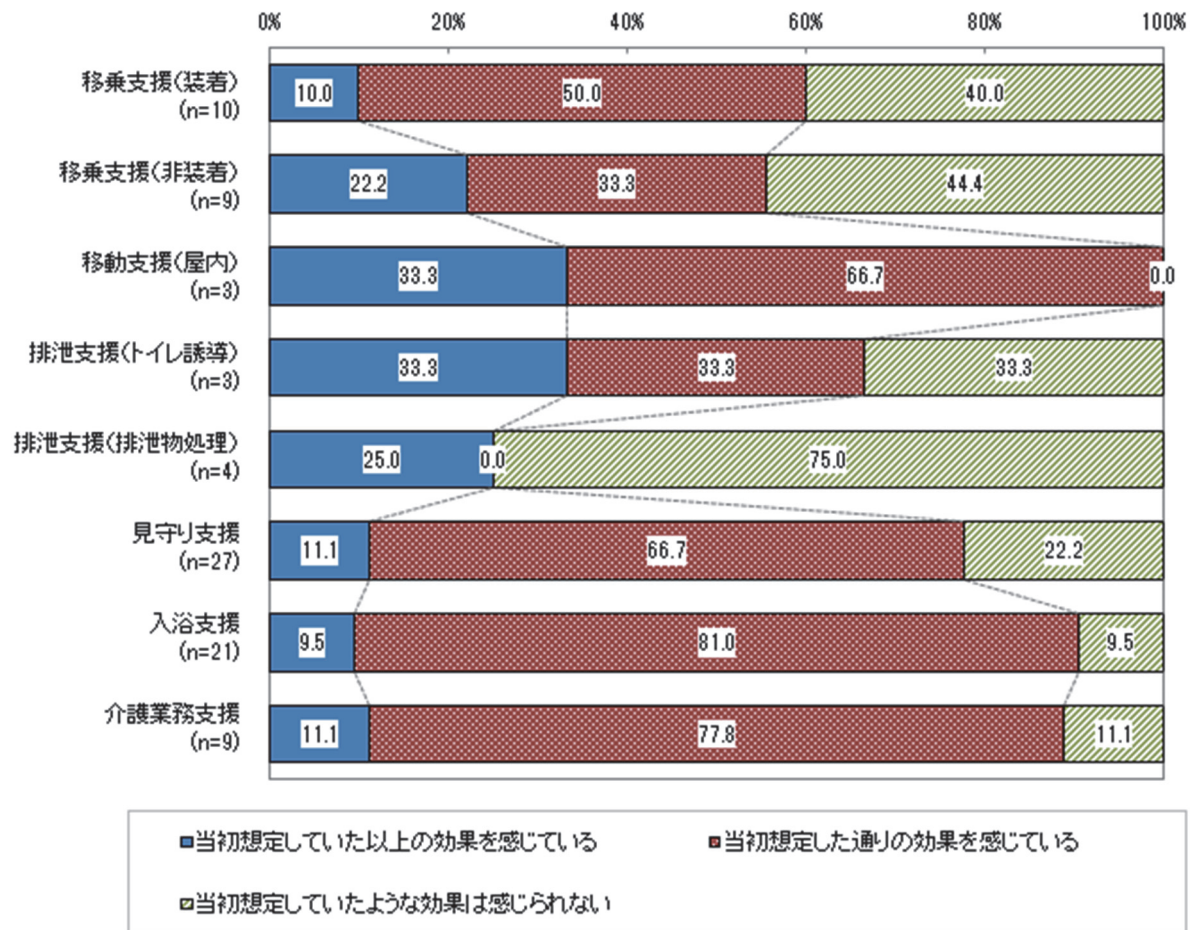
全項目において60%以上が【導入を検討していない】と回答しています。

最も【導入しており、さらに導入を検討中】と回答された項目は「見守り支援」(9.4%)です。



(問 32 で「導入しており、さらに導入を検討中」「導入しているが、今後の導入については現在のところ考えていない」を回答した方のみ回答)

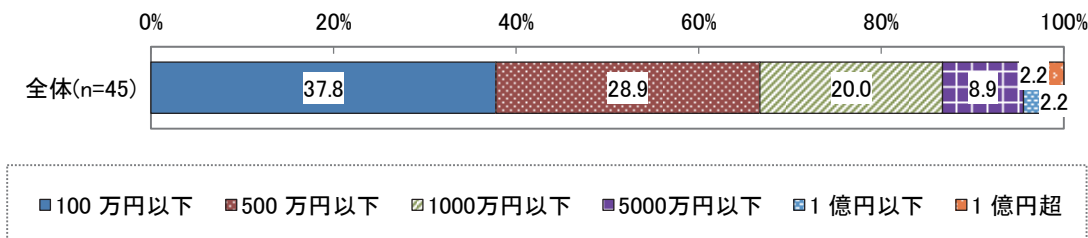
導入効果については回答数が少なくなっていますが、比較的回答数の多い「見守り支援」「入浴支援」について、【当初想定していた以上の効果を感じている】+【当初想定した通りの効果を感じている】の割合が多くなっています。



(問 32 で「導入しており、さらに導入を検討中」「導入しているが、今後の導入については現在のところ考えていない」を回答した方のみ回答)

問32-1. 導入(初期)費用

「100 万円以下」(37.8%)が最も多く、「500 万円以下」(28.9%)、「1000 万円以下」(20.0%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	100 万円以下	500 万円以下	1000万円以下	5000万円以下	1 億円以下	1 億円超
全体	45	37.8	28.9	20.0	8.9	2.2	2.2
営利法人(会社)	10	50.0	10.0	0.0	20.0	10.0	10.0
社会福祉法人	12	25.0	41.7	25.0	8.3	0.0	0.0
医療法人	16	37.5	31.3	31.3	0.0	0.0	0.0
協同組合	7	42.9	28.6	14.3	14.3	0.0	0.0
非営利法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019 年度)別】

	調査数	100 万円以下	500 万円以下	1000万円以下	5000万円以下	1 億円以下	1 億円超
全体	45	37.8	28.9	20.0	8.9	2.2	2.2
黒字	18	33.3	27.8	11.1	22.2	5.6	0.0
どちらかという黒字	13	46.2	23.1	23.1	0.0	0.0	7.7
赤字	14	35.7	35.7	28.6	0.0	0.0	0.0

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかという赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

	調査数	100 万円以下	500 万円以下	1000万円以下	5000万円以下	1 億円以下	1 億円超
全体	45	37.8	28.9	20.0	8.9	2.2	2.2
100 人以下	15	53.3	26.7	13.3	6.7	0.0	0.0
101 ~500 人以下	18	38.9	33.3	22.2	5.6	0.0	0.0
501 人以上	12	16.7	25.0	25.0	16.7	8.3	8.3

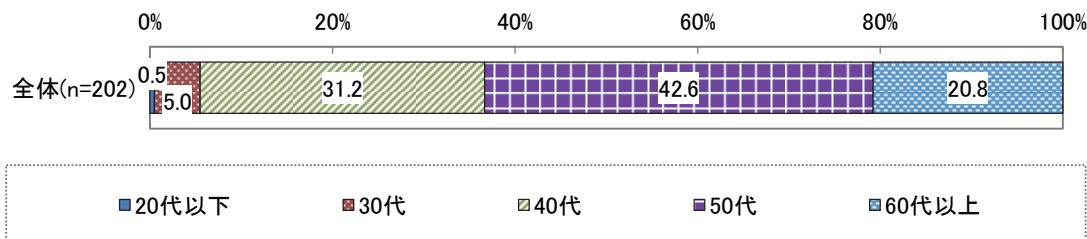
【サービス別】

	調査数	100 万円以下	500 万円以下	1000万円以下	5000万円以下	1 億円以下	1 億円超
全体	45	37.8	28.9	20.0	8.9	2.2	2.2
居宅サービス	43	34.9	30.2	20.9	9.3	2.3	2.3
地域密着型	24	37.5	25.0	25.0	4.2	4.2	4.2
居宅介護支援	36	38.9	27.8	22.2	5.6	2.8	2.8
介護保険施設	20	25.0	45.0	30.0	0.0	0.0	0.0

6. 回答者自身について

問33. 年齢

「50代」(42.6%)が最も多く、「40代」(31.2%)、「60代以上」(20.8%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	20代以下	30代	40代	50代	60代以上
全体	202	0.5	5.0	31.2	42.6	20.8
営利法人(会社)	47	2.1	10.6	38.3	34.0	14.9
社会福祉法人	18	0.0	11.1	22.2	33.3	33.3
医療法人	61	0.0	3.3	32.8	39.3	24.6
協同組合	74	0.0	1.4	28.4	52.7	17.6
非営利法人	2	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019年度)別】

	調査数	20代以下	30代	40代	50代	60代以上
全体	202	0.5	5.0	31.2	42.6	20.8
黒字	82	0.0	7.3	28.0	37.8	26.8
どちらかというと黒字	57	1.8	0.0	28.1	45.6	24.6
赤字	63	0.0	6.3	38.1	46.0	9.5

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

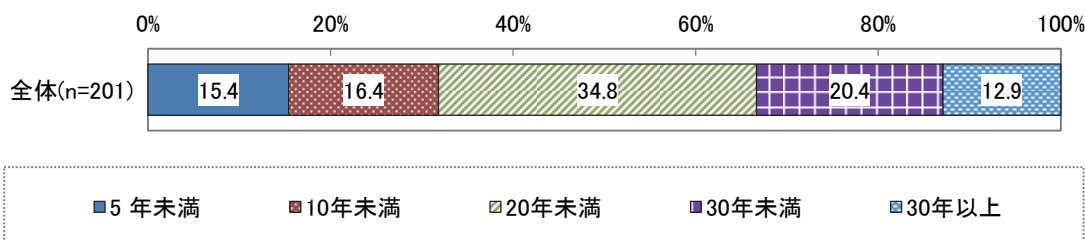
	調査数	20代以下	30代	40代	50代	60代以上
全体	202	0.5	5.0	31.2	42.6	20.8
100人以下	64	1.6	9.4	29.7	39.1	20.3
101～500人以下	89	0.0	2.2	39.3	36.0	22.5
501人以上	49	0.0	4.1	18.4	59.2	18.4

【サービス別】

	調査数	20代以下	30代	40代	50代	60代以上
全体	202	0.5	5.0	31.2	42.6	20.8
居宅サービス	196	0.5	5.1	32.1	42.3	19.9
地域密着型	78	0.0	3.8	20.5	44.9	30.8
居宅介護支援	147	0.7	4.8	29.9	44.2	20.4
介護保険施設	55	0.0	1.8	34.5	32.7	30.9

問34. 通算勤続年数

「20 年未満」(34.8%)が最も多く、「30 年未満」(20.4%)、「10 年未満」(16.4%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	5 年未満	10 年未満	20 年未満	30 年未満	30 年以上
全体	201	15.4	16.4	34.8	20.4	12.9
営利法人(会社)	46	8.7	21.7	52.2	15.2	2.2
社会福祉法人	18	16.7	11.1	55.6	11.1	5.6
医療法人	61	19.7	21.3	27.9	24.6	6.6
協同組合	74	16.2	10.8	23.0	23.0	27.0
非営利法人	2	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019 年度)別】

	調査数	5 年未満	10 年未満	20 年未満	30 年未満	30 年以上
全体	201	15.4	16.4	34.8	20.4	12.9
黒字	81	12.3	18.5	35.8	12.3	21.0
どちらかという黒字	57	19.3	17.5	29.8	22.8	10.5
赤字	63	15.9	12.7	38.1	28.6	4.8

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかという赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

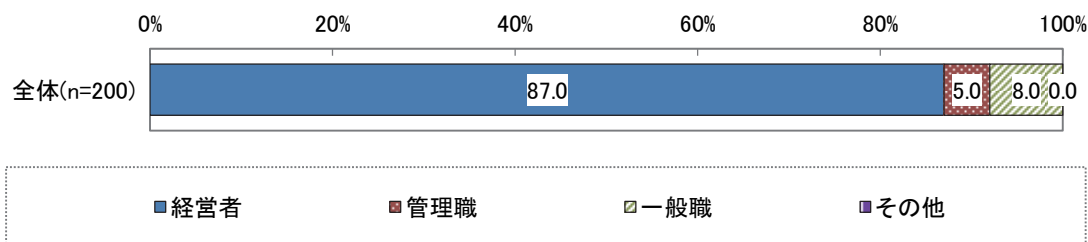
	調査数	5 年未満	10 年未満	20 年未満	30 年未満	30 年以上
全体	201	15.4	16.4	34.8	20.4	12.9
100 人以下	64	21.9	17.2	43.8	15.6	1.6
101 ~500 人以下	89	15.7	14.6	34.8	23.6	11.2
501 人以上	48	6.3	18.8	22.9	20.8	31.3

【サービス別】

	調査数	5 年未満	10 年未満	20 年未満	30 年未満	30 年以上
全体	201	15.4	16.4	34.8	20.4	12.9
居宅サービス	195	15.4	16.4	34.4	20.5	13.3
地域密着型	77	15.6	18.2	32.5	20.8	13.0
居宅介護支援	146	12.3	15.1	34.2	22.6	15.8
介護保険施設	55	18.2	14.5	32.7	25.5	9.1

問35. 役職

「経営者」(87.0%)が最も多く、「一般職」(8.0%)、「管理職」(5.0%)と続きます。



【開設主体別】

	調査数	経営者	管理職	一般職	その他
全体	200	87.0	5.0	8.0	0.0
営利法人(会社)	46	84.8	2.2	13.0	0.0
社会福祉法人	17	94.1	0.0	5.9	0.0
医療法人	61	93.4	1.6	4.9	0.0
協同組合	74	81.1	10.8	8.1	0.0
非営利法人	2	100.0	0.0	0.0	0.0
その他法人	-	0.0	0.0	0.0	0.0

【営業利益(2019 年度)別】

	調査数	経営者	管理職	一般職	その他
全体	200	87.0	5.0	8.0	0.0
黒字	80	83.8	8.8	7.5	0.0
どちらかというと黒字	57	87.7	1.8	10.5	0.0
赤字	63	90.5	3.2	6.3	0.0

※黒字:選択肢「大幅な黒字」と「黒字」の合計値

※赤字:選択肢「どちらかというと赤字」「赤字」「大幅な赤字」の合計値

【従業者数別】

	調査数	経営者	管理職	一般職	その他
全体	200	87.0	5.0	8.0	0.0
100 人以下	64	89.1	1.6	9.4	0.0
101 ～500 人以下	88	84.1	8.0	8.0	0.0
501 人以上	48	89.6	4.2	6.3	0.0

【サービス別】

	調査数	経営者	管理職	一般職	その他
全体	200	87.0	5.0	8.0	0.0
居宅サービス	194	87.1	4.6	8.2	0.0
地域密着型	76	89.5	3.9	6.6	0.0
居宅介護支援	145	86.2	4.8	9.0	0.0
介護保険施設	54	92.6	0.0	7.4	0.0

7. 介護事業の課題構造の仮説の設定と検証

調査票を作成するにあたり、問12による介護経営の構造について仮説を設定し、因子分析を行い、共分散構造分析により因子の因果関係について分析を行った。

(1) 仮説の設定

設定した仮説は以下のとおりで、それぞれ①重視している項目（重視度）、②課題として取り組んでいる項目（取組度）、③達成できている項目（達成度）について、5段階で回答いただいている。

I 安定した経営	1) 利用者の安定確保
	2) 人材の定着・安定確保
	3) 資金収支の改善や資金繰りの安定
II 介護サービスの質の向上	4) チームケアの質の向上
	5) 介護職員一人一人のスキルの向上
	6) 利用者の満足度
	7) 連携している他の事業者からの評価
III 業務プロセスの卓越度	8) 直接的なケア※ ¹ の見直し・再構築
	9) 間接業務※ ² の効率化
	10) 労働時間の適正化
	11) 人材育成
IV 基盤の充実度	12) コンプライアンスの強化
	13) 人材の採用活動の強化（新規採用）
	14) 広報活動の強化
	15) 理念・ビジョンの共有
	16) 情報共有の強化
	17) 従業員のモチベーションの向上
	18) 良好な組織風土の醸成
	19) 施設・設備の充実
	20) 福利厚生の充実

※1.直接的なケアとは・・・食事介助、排せつ介助、衣類の着脱介助、入浴介助などの身体介護や掃除、洗濯などの生活援助といった、利用者に直接接しながらサービスを提供する業務（「施設サービス分」より）

※2.間接的業務とは・・・情報の記録・入力や各種会議、研修への参加など、利用者とは直接接しない形で行う業務（「施設サービス分」より）

評価尺度

①重視度	②取組度	③達成度
1.重視している	1.取組めている	1.想定を上回っている
2.どちらかという重視している	2.どちらかという取組めている	2.想定をやや上回っている
3.どちらとも言えない	3.どちらとも言えない	3.想定通り
4.どちらかという重視していない	4.どちらかという取組めていない	4.想定をやや下回っている
5.重視していない	5.取組めていない	5.想定を下回っている

(2) 仮説の検証

介護事業の課題構造の仮説の検証については、以下の手順で実施した。

分析の手順

【ステップ1】介護事業の課題に関する設問(問 12)による課題分析

介護事業の課題(達成度)について因子分析を実施。4つの課題因子を抽出した。

【ステップ2】クロス集計により属性別の特徴を把握

法人の属性別に因子得点平均値を集計、課題因子と法人特性との関係を把握した。

【ステップ3】介護事業の経営課題に関する因果関係の分析

共分散構造分析により介護事業の経営課題と介護サービスの質の向上に関する因果関係を分析した。

①ステップ1

介護事業の課題(達成度)について因子分析を実施した。当初設定した仮説に対し、「基盤の充実度」は「経営理念・ビジョンの共通」と「基盤の充実度」に分離し(一部「安定した経営」へ)、「介護サービスの質の向上」と「業務プロセスの卓越度」は統合され、想定した構造とはやや異なっていた。

分析方法: 因子分析

因子抽出方法: 最尤法

回転法: プロマックス法(正規化)

因子名	変 数	因子1	因子2	因子3	因子4	共通性	(参考)調査票区分
因子1 安定した経営	人材の定着・安定確保	0.7616	0.0404	0.0083	-0.1045	0.5644	安定した経営
	人材の採用活動の強化(新規採用)	0.6016	0.0611	0.0099	0.0258	0.4262	基盤の充実度
	資金収支の改善や資金繰りの安定	0.5834	-0.1250	0.0450	0.1757	0.3924	安定した経営
	利用者の安定確保	0.5656	-0.0043	0.0205	0.0562	0.3571	安定した経営
因子2 介護サービスの質の向上 ／業務プロセスの卓越度	介護職員一人一人のスキルの向上	0.0781	0.7863	-0.0092	-0.0679	0.6260	介護サービスの質の向上
	利用者の満足度	-0.1448	0.7574	0.0650	-0.0195	0.5230	介護サービスの質の向上
	チームケアの質の向上	0.0593	0.7337	0.0747	-0.0785	0.6072	介護サービスの質の向上
	連携している他の事業者からの評価	-0.1412	0.6872	-0.0183	0.0448	0.4023	介護サービスの質の向上
	直接的なケアの見直し・再構築	0.1195	0.6158	0.0103	0.1107	0.5764	業務プロセスの卓越度
	間接業務の効率化	0.0864	0.5682	-0.0061	0.1091	0.4609	業務プロセスの卓越度
	人材育成	0.2983	0.5572	0.0348	-0.0341	0.5866	業務プロセスの卓越度
	コンプライアンスの強化	0.1681	0.4576	0.0998	-0.0297	0.3855	業務プロセスの卓越度
	従業員のモチベーションの向上	-0.0649	0.4110	0.3332	0.2041	0.5984	基盤の充実度
	労働時間の適正化	0.2278	0.3341	-0.0338	0.1542	0.3242	業務プロセスの卓越度
	理念・ビジョンの共有	0.0482	-0.0433	1.0375	-0.0714	1.0000	基盤の充実度
	情報共有の強化	0.0074	0.1634	0.6285	0.0490	0.6024	基盤の充実度
因子3 経営理念・ビジョンの共有	広報活動の強化	0.1011	0.2319	0.3835	0.0080	0.3939	基盤の充実度
	良好な組織風土の醸成	-0.0622	0.3606	0.3611	0.2616	0.6342	基盤の充実度
因子4 基盤の充実度	施設・設備の充実	0.0495	-0.0269	-0.0490	1.0164	1.0000	基盤の充実度
	福利厚生の充実	0.0506	0.1651	0.1187	0.4923	0.4862	基盤の充実度

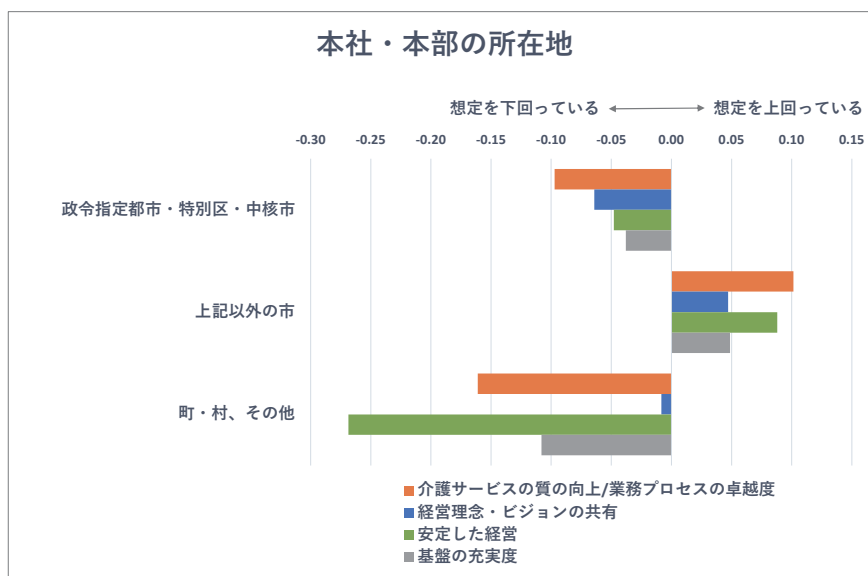
因子相関行列:

	因子1 安定した経営	因子2 サービスの質の向上／ 業務プロセスの卓越度	因子3 経営理念・ビジョン の共有	因子4 基盤の充実度
因子1 安定した経営	1.000	0.537	0.459	0.392
因子2 サービスの質の向上 ／業務プロセスの卓越度	0.537	1.000	0.655	0.518
因子3 経営理念・ビジョンの共有	0.459	0.655	1.000	0.479
因子4 基盤の充実度	0.392	0.518	0.479	1.000

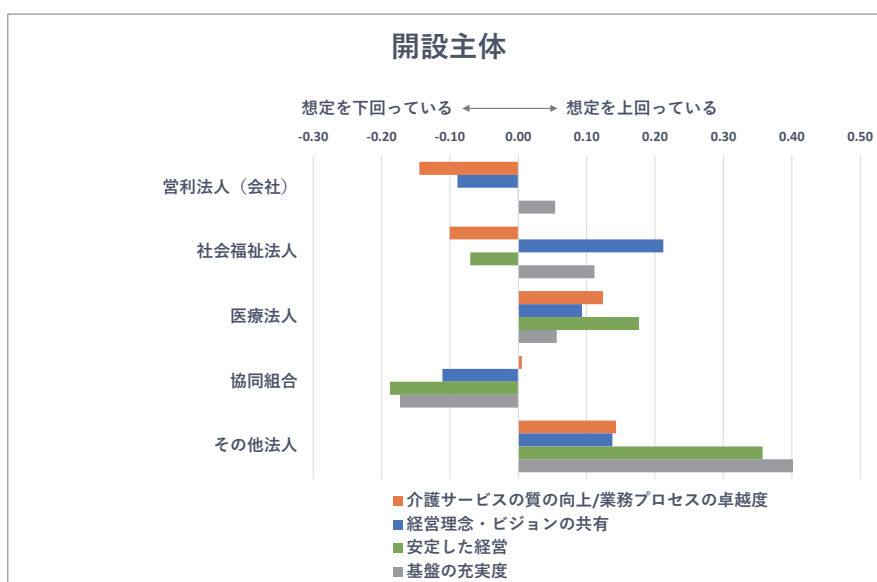
②ステップ2

介護事業の課題(達成度)から抽出された4つの因子について、法人属性別に因子得点平均値を算出し、因子特性について把握した。(※達成度は、各法人が設定している目標(値)の高低は加味されていないこと、各法人が設定した目標に対する主観的評価であることに留意)

本社・本部の所在地別でみると、本社・本部が「政令指定都市・特別区・中核市以外の市」にある法人は4つの因子すべてにおいて想定を上回っている一方、本社・本部が「政令指定都市・特別区・中核市」「町・村、その他」にある法人は4つの因子全てで想定を下回っている。

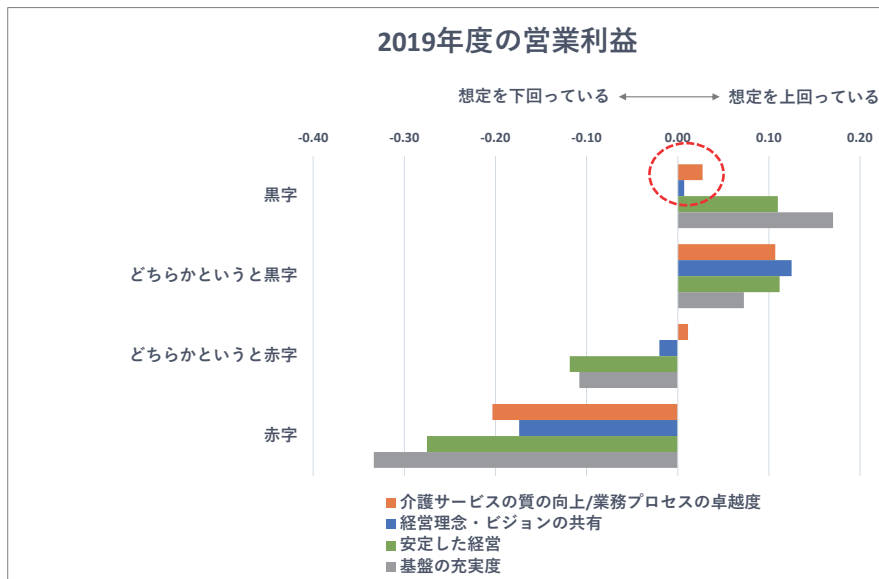


開設主体別に見ると、「医療法人」「その他の法人」は4つの因子すべてにおいて想定を上回っている。社会福祉法人は『経営理念・ビジョンの共有』『基盤の充実度』で想定を上回っているが、『介護サービスの質の向上/業務プロセスの卓越度』『安定した経営』は想定を下回っており、「営利法人(会社)」は、『基盤の充実度』は想定を上回っているものの、その他の因子は想定を下回っている。「協同組合」は『介護サービスの質の向上/業務プロセスの卓越度』がわずかに上回るもその他の3つの因子が想定を下回っている。

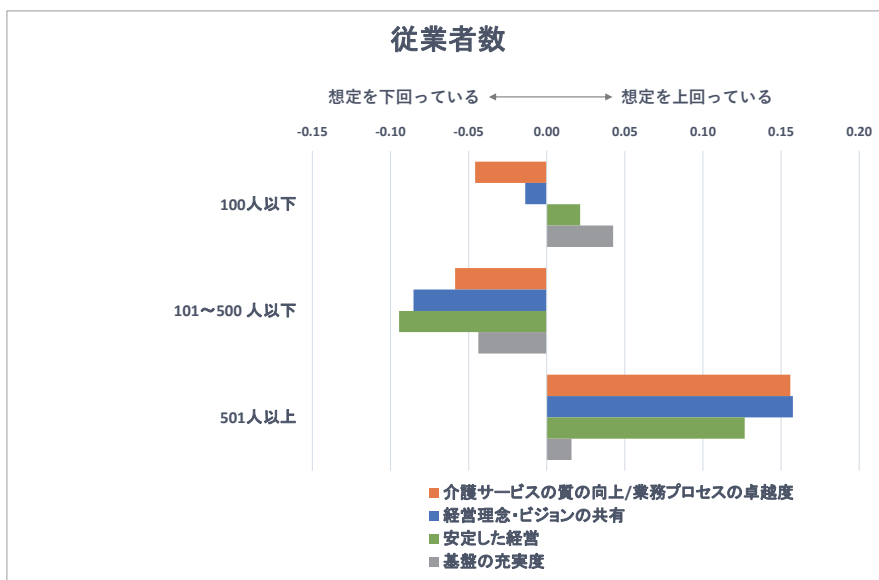


2019年度の法人の営業利益で見ると、「黒字(大幅な黒字+黒字)」「どちらかというと黒字」は4因子とも想定を上回っているが、「黒字」は、『介護サービスの質の向上/業務プロセスの卓越度』『経営理念・ビジョンの共有』の因子得点が高いわけではない。

「どちらかというと赤字」は『介護サービスの質の向上/業務プロセスの卓越度』以外の3つの因子が、「赤字」は4つの因子とも想定を下回っている。



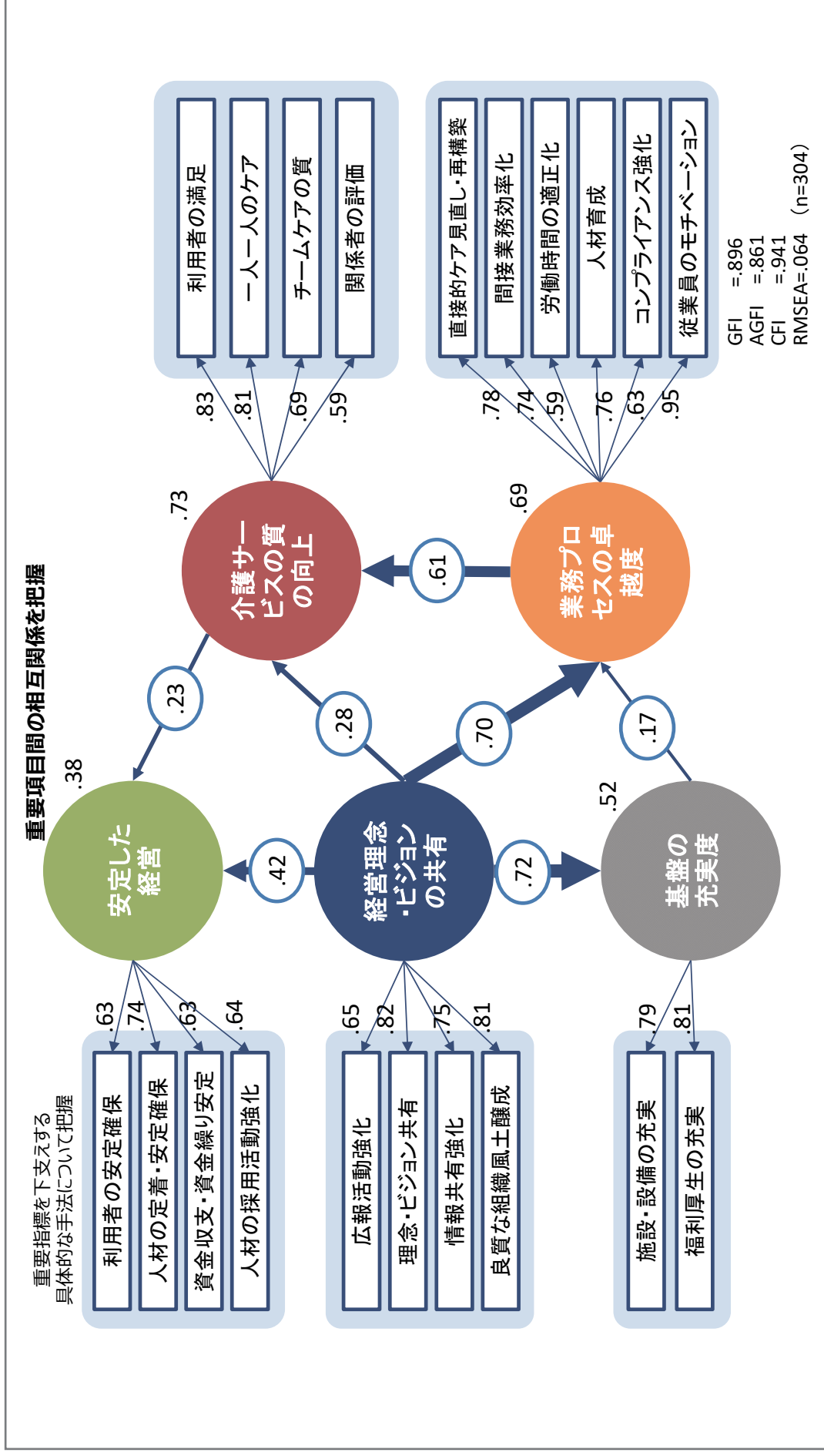
従業員数別で見ると、「501人以上」は4因子とも想定を上回っており、「101～500人以下」は4因子とも想定を下回っている。「100人以下」は『安定した経営』『基盤の充実度』は想定を上回ったが、『介護サービスの質の向上/業務プロセスの卓越度』『経営理念・ビジョンの共有』は想定を下回っている。



③ステップ3

介護事業の経営課題と介護サービスの質の向上に関する因果関係を分析するため、共分散構造分析を実施した。

介護経営における課題達成度モデル (パス図)



この分析により、重要項目間並びに重要項目を下支えする具体的な手法の因果関係が示された。

重要項目間の関係について

「経営理念・ビジョンの共有」をスタートに置くと、「経営理念・ビジョンの共有」がすべての重要項目と因果関係があることが示された。特に「基盤の充実度」との関係が強く、「業務プロセスの卓越度」とも関係が強いことが示されている。

「基盤の充実度」は、「業務プロセスの卓越度」との因果関係が認められた。

「業務プロセスの卓越度」は、「介護サービスの質の向上」との強い因果関係が認められた。

「介護サービスの質の向上」は、「安定した経営」との因果関係が認められた。

重要項目を下支えする具体的な手法について

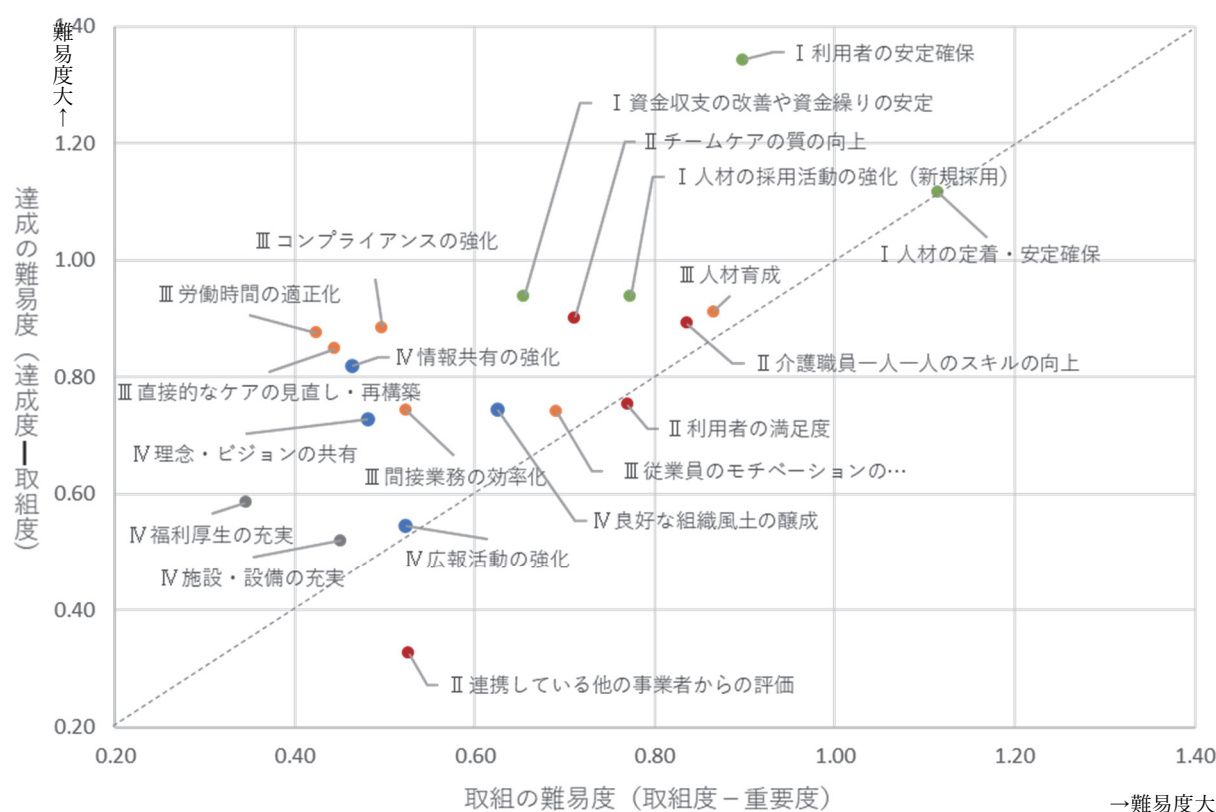
それぞれの重要項目を下支えする具体的な指標について、いずれの項目においても強い関係性が認められた。

(3) 難易度の把握

これらの因果関係を踏まえ、介護事業を提供し続け、存在価値・社会的価値を高めるために、下支えしている取組の難易度について把握を行った。

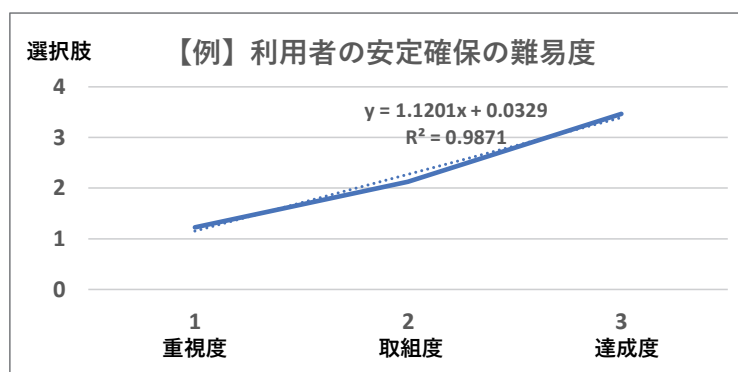
①重視度、②取組度、③達成度の関係

重視している課題であっても取り組みができていなかったり、取り組んでも達成できていない場合もある。重視度、取組度、達成度には、「重視度＞取組度＞達成度」の関係がみられる。



②取組項目の難易度の把握

重視度・取組度・達成度のグラフの傾向(回帰直線の傾き)を課題解決の難易度と仮定し、課題解決の難易度の指標を算出した。



難易度は以下のとおりである。

重要項目は、「Ⅰ.安定した経営」>「介護サービスの質の向上」>「業務プロセスの卓越度」>「基盤の充実度」の関係がみられる。

重要項目を下支えする具体的な手法についてみると「Ⅰ.安定した経営」の「利用者の安定確保」「人材の定着・安定確保」の難易度が高い。その他、「(Ⅲ)人材育成」「(Ⅳ)人材の採用活動の強化(新規採用)」「(Ⅱ)介護職員一人一人のスキルの向上」等人材に関する項目が難易度の上位を占めており、介護経営において「利用者の安定確保」やサービスを提供する「人材の確保・育成」の難易度が高い。

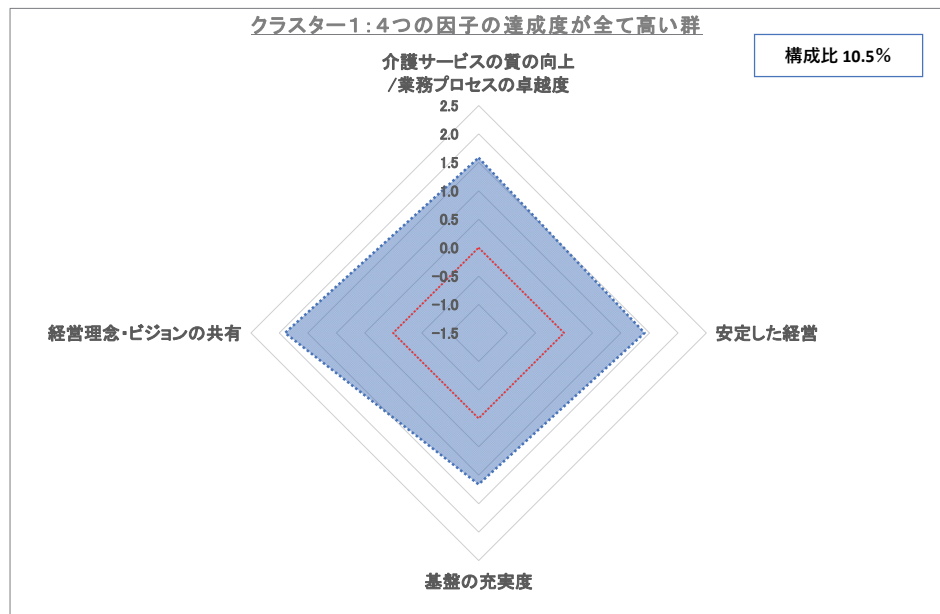


8. 経営課題達成度による法人分類

4つの因子得点をもとにクラスター分析(k-meas 法)を行い、3つのタイプに分類した。

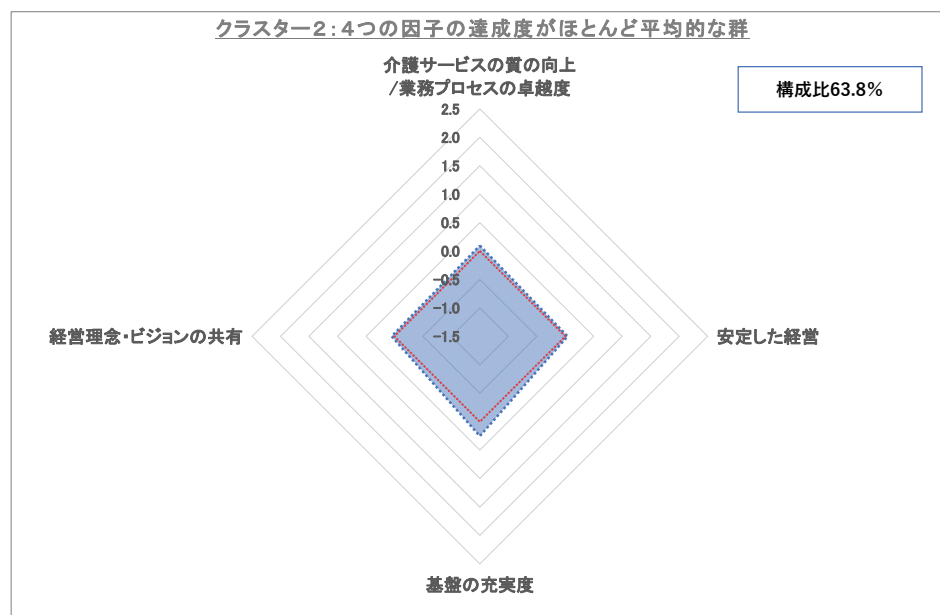
①経営課題達成度に見るタイプ分類

クラスター1:4つの因子の達成度が全て高い群(10.5%)



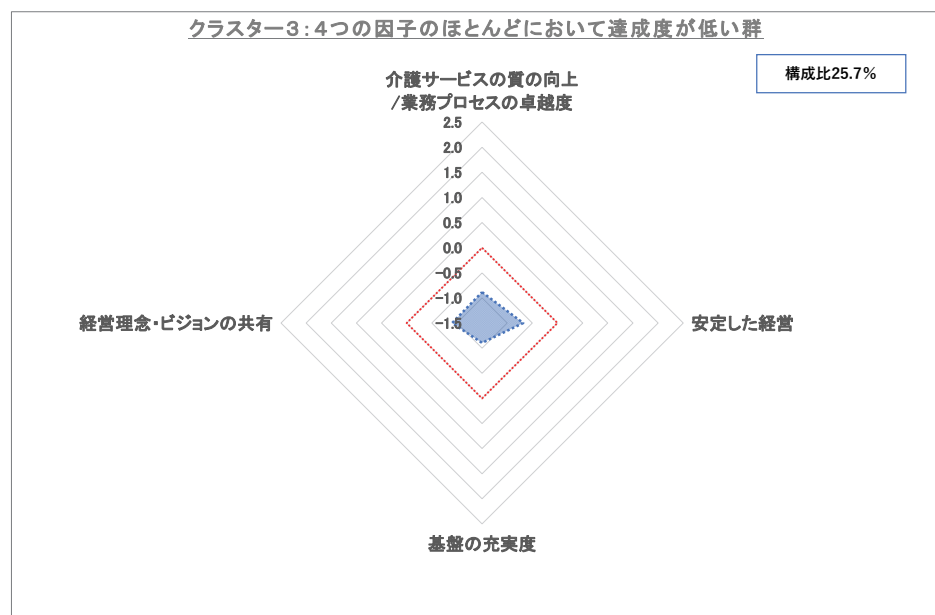
クラスター2:4つの因子の達成度がほとんど平均的な群(63.8%)

(注)アンケート調査結果の回答結果において、平均的な層を示している。



クラスター3:4つの因子のほとんどにおいて達成度が低い群(25.7%)

(注)チャレンジ的な取組みを行ったり、高い目標水準を掲げた場合に、達成度が低く評価されてしまっている事業者も含まれると考えられることから留意が必要である。



②タイプ別特徴

3つのタイプ別にその特徴を把握した。

<属性>

クラスター1はクラスター2に比べ「社会福祉法人」の比率が高い。生産性向上管理指標は、「一人当たり付加価値」「一人当たり人件費」「労働分配率」が高く、運営するサービス種別は「特定施設入居者介護」や「(地域密着型)介護老人福祉施設」の比率が高い。また、クラスター2に比べ「人材の定着・安定確保」や「人材の採用活動の強化(新規採用)」の比率が低い。

クラスター2はクラスター3に比べ「黒字」の比率が高く、「赤字」の比率が低い。また、理念・ビジョン・経営指針等明文化において、「提供するサービスの質の向上」を掲げる比率が高い。

	差が見られた項目	C1 (n=32)	C2 (n=194)	C3 (n=78)
開設主体	社会福祉法人	21.9%	8.8%	10.3%
2019年度の法人営業利益※1	黒字	28.1%	43.9%	23.1%
	赤字	18.7%	16.5%	33.4%
理念・ビジョン・経営指針等明文化	提供するサービスの質の向上	84.4%	83%	70.5%
生産性向上管理指標	一人当たり付加価値	21.9%	6.2%	6.4%
	一人当たり人件費	25%	11.9%	10.3%
	労働分配率(付加価値÷人件費)	31.3%	15.5%	23.1%
今後、重視度が高まる課題 (3つまで)	人材の定着・安定確保	48.4%	70.3%	65.8%
	人材の採用活動の強化(新規採用)	—%	15.1%	13.7%
運営する介護保険のサービス種別	特定施設入居者生活介護	35.5%	18.7%	10%
	地域密着型介護老人福祉施設	16.1%	3.3%	2.7%
	介護老人福祉施設	25.8%	6.6%	8.2%
中核となるもっとも割合が高いサービス種別	介護老人保健施設	15%	2.8%	5.1%

※1:黒字＝「大幅な黒字」+「黒字」/赤字＝「大幅な赤字」+「赤字」

(有意差水準 5%)

凡例
高い
低い
低い

<重視度>

クラスター1はクラスター2・3に比べ、重視している比率が高い。クラスター2と3では重視している程度に大きな差は見られない。

(単位: %)

トップボックス「重視している」の数値	C1 n=32	C2 n=194	C3 n=78
問12①. 1: 利用者の安定確保	81.3	80.9	74.4
問12①. 2: 人材の定着・安定確保	90.6	80.9	73.1
問12①. 3: 資金収支の改善や資金繰りの安定	50	53.6	55.1
問12①. 4: チームケアの質の向上	75	54.6	52.6
問12①. 5: 介護職員一人一人のスキルの向上	87.5	54.6	53.8
問12①. 6: 利用者の満足度	84.4	68	70.5
問12①. 7: 連携している他の事業者からの評価	31.3	24.7	16.7
問12①. 8: 直接的なケアの見直し・再構築	68.8	37.1	28.2
問12①. 9: 間接業務の効率化	53.1	33.5	26.9
問12①.10: 労働時間の適正化	65.6	38.7	43.6
問12①.11: 人材育成	90.6	51.5	53.8
問12①.12: コンプライアンスの強化	78.1	56.2	62.8
問12①.13: 人材の採用活動の強化(新規採用)	46.9	40.7	42.3
問12①.14: 広報活動の強化	37.5	20.1	19.2
問12①.15: 理念・ビジョンの共有	71.9	37.6	26.9
問12①.16: 情報共有の強化	71.9	42.8	32.1
問12①.17: 従業員のモチベーションの向上	68.8	44.8	39.7
問12①.18: 良好な組織風土の醸成	75	46.9	41
問12①.19: 施設・設備の充実	50	26.3	16.7
問12①.20: 福利厚生の実	43.8	24.7	19.2

凡例

高い
低い
低い

(有意差水準 5%)

<取組度>

クラスター1はクラスター2・3に比べ、すべての項目において取り組んでいる比率が高く、クラスター2はクラスター3に比べ9項目において取り組んでいる比率が高い。

(単位: %)

トップボックス「取組めている」の数値	C1 n=32	C2 n=194	C3 n=78
問12②.1 : 利用者の安定確保	53.1	20.6	23.1
問12②.2 : 人材の定着・安定確保	50	19.6	16.7
問12②.3 : 資金収支の改善や資金繰りの安定	43.8	17.5	16.7
問12②.4 : チームケアの質の向上	46.9	18	3.8
問12②.5 : 介護職員一人一人のスキルの向上	53.1	16.5	7.7
問12②.6 : 利用者の満足度	40.6	23.2	5.1
問12②.7 : 連携している他の事業者からの評価	18.8	10.3	1.3
問12②.8 : 直接的なケアの見直し・再構築	50	17	2.6
問12②.9 : 間接業務の効率化	25	16	5.1
問12②.10 : 労働時間の適正化	40.6	24.2	17.9
問12②.11 : 人材育成	59.4	14.4	1.3
問12②.12 : コンプライアンスの強化	56.3	24.7	20.5
問12②.13 : 人材の採用活動の強化(新規採用)	31.3	12.4	10.3
問12②.14 : 広報活動の強化	25	7.7	6.4
問12②.15 : 理念・ビジョンの共有	56.3	14.4	6.4
問12②.16 : 情報共有の強化	59.4	17.5	9
問12②.17 : 従業員のモチベーションの向上	46.9	14.4	5.1
問12②.18 : 良好な組織風土の醸成	50	16	3.8
問12②.19 : 施設・設備の充実	40.6	8.8	2.6
問12②.20 : 福利厚生の実	31.3	14.4	5.1

凡例

高い
低い
低い

(有意差水準 5%)

<達成度>

クラスター1 はクラスター2・3 に比べ、すべての項目において達成度が想定を上回っており、クラスター2 はクラスター3 に比べ、6 項目において達成度が想定を上回っている。

ポジティブ「想定を上回っている」 「想定をやや上回っている」の数値	(単位: %)		
	C1 n=32	C2 n=194	C3 n=78
問12③.1 : 利用者の安定確保	40.6	9.8	2.6
問12③.2 : 人材の定着・安定確保	43.8	6.2	3.8
問12③.3 : 資金収支の改善や資金繰りの安定	43.8	11.3	6.4
問12③.4 : チームケアの質の向上	59.4	5.2	2.6
問12③.5 : 介護職員一人一人のスキルの向上	50	8.8	—
問12③.6 : 利用者の満足度	59.4	17.5	5.1
問12③.7 : 連携している他の事業者からの評価	46.9	11.3	5.1
問12③.8 : 直接的なケアの見直し・再構築	59.4	6.2	—
問12③.9 : 間接業務の効率化	53.1	6.2	1.3
問12③.10 : 労働時間の適正化	59.4	13.9	9
問12③.11 : 人材育成	62.5	2.6	1.3
問12③.12 : コンプライアンスの強化	68.8	18	11.5
問12③.13 : 人材の採用活動の強化(新規採用)	46.9	7.2	3.8
問12③.14 : 広報活動の強化	43.8	3.6	2.6
問12③.15 : 理念・ビジョンの共有	90.6	3.1	1.3
問12③.16 : 情報共有の強化	81.3	8.2	3.8
問12③.17 : 従業員のモチベーションの向上	71.9	8.8	1.3
問12③.18 : 良好な組織風土の醸成	78.1	11.9	1.3
問12③.19 : 施設・設備の充実	56.3	13.9	—
問12③.20 : 福利厚生の充実	56.3	11.3	5.1

凡例	
高い	
低い	
低い	

(有意差水準 5%)

Ⅲ. ヒアリング結果

1. ヒアリング調査の結果について

ヒアリング調査については、アンケート調査結果を補完する目的で、特に経営層の意識や取り組みについて、詳しく分析するため、アンケート調査の「問 12 の介護経営において生産性向上を成し遂げるため、重視している項目、取り組んでいる項目、達成できている項目」を中心に、介護事業経営者 10 名に、ヒアリングを実施した。

また、アンケート調査の分析において、介護事業の課題構造については、因子分類を行っていることから(70 ページ参照)、この因子に着目したヒアリングを実施した。

以下の表は、ヒアリング結果について、経営者から伺った主要な項目を一覧にしたものである。それぞれの因子ごとに整理した。

	経営理念・ビジョンの共有	業務プロセスの卓越度	介護サービスの質の向上	安定した経営	基盤の充実度
A 営利法人	理念・ビジョンの共有	人材育成	介護職員の一人一人のスキルの向上、利用者の満足度	人材の定着・安定確保	
B 営利法人	理念・ビジョンの共有、従業員のモチベーションの向上	間接業務の効率化			
C 営利法人	理念・ビジョンの共有、情報共有の強化	間接業務の効率化	介護職員の一人一人のスキルの向上		
D 営利法人	理念・ビジョンの共有	人材育成、間接業務の効率化、コンプライアンスの強化、労働時間の適正化		人材の定着・安定確保	福利厚生の充実
E 社会福祉法人	理念・ビジョンの共有	労働時間の適正化、直接ケアの見直し・再構築	介護職員の一人一人のスキルの向上、チームケアの質の向上	人材の定着・安定確保、利用者の安定確保、人材の採用活動	
F 社会福祉法人	理念・ビジョンの共有、情報共有の強化	人材育成、直接ケアの見直し・再構築		利用者の安定確保	
G 協同組合	情報共有の強化、従業員のモチベーションの向上	人材育成	介護職員の一人一人のスキルの向上	利用者の安定確保	
H 協同組合	理念・ビジョンの共有	人材育成	介護職員の一人一人のスキルの向上	利用者の安定確保	
I 医療法人	理念・ビジョンの共有、良好な組織風土の醸成	人材育成、間接業務の効率化、労働時間適正化	介護職員の一人一人のスキルの向上	人材の定着・安定確保	
J NPO法人	理念・ビジョンの共有、情報共有の強化・良好な組織風土の醸成	人材育成	チームケアの質の向上		福利厚生の充実

2. 経営者が介護事業の生産性向上を達成するために取り組んでいること

介護経営において生産性向上を成し遂げるため、実際の経営者が重視し、取り組んでいる項目についての取り組み内容を中心として、因子別に、ヒアリング結果を整理した。

【I. 経営理念・ビジョンの共有】

（1） 理念・ビジョンの共有の強化

- ・経営理念を具体的に、ケアの考え方そのものに落とし込んでいる。基礎理論という形でかなりのボリュームをメソッドとして作りこんでいて、それを順番に講義形式で伝えている。パートさんへの義務付けはしていないが、職員は事務方に至るまで受講させている。また、定期的に理念研修を、それぞれエリアを統括するブロック長や、センターを統括するセンター長が行っている。
- ・「地域に根付いた真心のこもったサービスを提供し、誠意ある行動で責任を持ってお客様と社会に貢献します」という経営理念を掲げている。これに基づいた、地域ごとの組織体制をもって、それが浸透して実行できるような組織体制を構築している。
- ・医療・介護共通の法人グループの理念を朝礼で唱和することが周知する一番の方法である。また、新卒職員や中途入社職員に対して、1時間半ぐらいかけて理念を意識できる研修を行っている。
- ・自分たちの存在が、地域において、目の前の利用者の役に立っているかどうかを一番に考えることが、経営の大前提としてある。経営のことを語る前に、職員に対して、理念を共有することを意識している。地域貢献の使命と、提供するサービスの質の向上を医療・介護の共通の理念とし、この理念を、医療と福祉共通で、新卒職員に対しては3日間の新人研修、中途入社の職員に対しても、毎月の研修で受講してもらっている。
- ・理念の共有を重要視している。毎年「理事長と語る会」を行い、全職員に対して経営理念を共有している。また、各部門での会議や、毎月開かれる運営報告会のレジュメで共有することもある。

（2） 情報共有の強化

- ・Webのツールを通じて全員が繋がり、その中でメッセージを伝達していく。伝達する内容は、経営理念と業績的な話が多いが、あとは予算、サービスの品質管理、衛生面などである。特に今年はコロナに関連して、感染予防についての伝達が非常に多かった。非常に多くのメッセージをWebの媒体を使って、すべての職員に伝達している。
- ・サイボウズのグループウェアを通じて情報共有の強化している。

（3） 組織体制

- ・組織体制としては、エリア統括部長、センター長、部門の管理者という縦のラインと、サービスの質を担保するため、各サービス種別の同職位で構成する横のラインも入れている。
- ・全国47都道府県にある事業所を、23カ所のブロックに分け、そこに適切なマネージャーを配置し、各事業所を管轄して経営を行う体制である。
- ・有料老人ホームとサ高住を合わせて80拠点を8つのエリアに分け、それを統括するエリアマネージャーを配置し、ホーム単体では解決できない問題やホーム運営のサポートを本社からの支援担当としている。

- ・訪問看護の専門家、小規模多機能の専門家、居宅介護支援の専門家といったサービスライン別の責任者とエリア別の責任者を兼務させている。エリアを持ち、人材マネジメントも含めて経営をしっかり行う反面、サービスライン別の専門家としても活躍させている。Web (ICT) の社会になってきているため、このようなマトリックス型組織もうまく機能し、実践できている。
- ・「理事長が語る会」を中心に、各管理者に伝えていく。問題が起きた際は、部門ごとでミーティングを開き話し合っで決めるが、決められないことは各部門の管理者が集まる部門代表会議で話し合っで決定する。決定事項は運営会議で共有している。

【Ⅱ. 業務プロセスの卓越度】

（１） 直接ケアの見直し・再構築

- ・直接ケアの見直しを行い、身体的介護は介護福祉士の専門資格者の業務、テーブル拭きやゴミ出し等をシルバー人材等に担っていただいたことで、直接ケアの見直し・再構築ができている。

（２） 間接業務の効率化

- ・各事業所の業務負担を軽くするため、ICT の導入を推進している。通所系においてはタブレットの導入をはかり、その記録系の所や実績の管理をタブレットでしっかりできるような環境を作っている。施設系も一部システムを入れて記録業務の負担軽減や紙で行う業務の削減にも取り組んでいる。居宅系についてもスマホアプリの導入し、連絡ツールとして活用し、サービスの実施に集中できる環境を作っている。
- ・業務のプロセスの改善・業務改善で言うと、やはり紙の業務が非常に多い業界であるので、そこをなるべくペーパーレスで取り組む事は、事業所に限らず全社で取り組んでいる内容である。具体的に言うと、申請のペーパーを PDF 化し社内のインフラに繋げて申請をする等、なるべくそのように切り替えることを進め始めている。
- ・人事考課制度を再構築していくなかで、自分達がしている業務内容などを 1 つずつ細かくバラしていき、「こういった業務があったのだ」、「この業務はいらないのではないか」ということが新たに出てきて、業務プロセスの改善に寄与した。

（３） 労働時間の適正化

- ・見守りセンサーを試験的に特養で 1 フロア全てに導入したり、職員同士のインカムを試験的に導入した。夜勤の職員が少なく済むようにまではいかないが、職員の休憩もきちんとれ、少し余裕ができたことで普段できない業務をしてもらっている。

（４） 人材育成

- ・介護従事者の数字意識の弱さがあると思っている。介護報酬の仕組みと、利用者に届けるサービスの満足度を、同じところで考えられるように教育している。
- ・介護キャリア段位制度のアセッサーの養成を 4 年前くらいから少しずつ始め、各事業所に最低 1 人はアセッサーを配置し、アセッサーが介護職員を OJT 指導していく体制を構築した。また、毎月 1 回の施設内研修やと施設外研修の受講を促進している。
- ・利用者の状態に差があるように、施設職員においても新人からベテラン層まで経験に差があるため、スタッフの成長を期待できる職員配置をシミュレートし、人材育成を図っている。

- ・人材育成の取り組みとして、内部研修・外部研修の受講の促進や、介護キャリア段位制度のアセッサーを養成している。また、介護技術を向上させるために、介護技術・現場を経験されている方を講師としてお招きし、研修会を開いている。

（５） コンプライアンスの強化

- ・会社で 2017～8 年に大きい事件・事故があり、それを機にコンプライアンスを専門で担う推進室を本社に設け、それ以降コンプライアンスの強化・推進徹底の取組を継続して行っている。
- ・毎月インシデント・事故報告の集計を行っている。施設が増えているが事故件数はやや減少傾向にある。インシデント(ヒヤリハット)の報告事例を抽出して、本社の中で代表取締役以下、役員・部門長が参加するリスクマネジメント委員会で分析し、事故の件数の減少につなげている。

（６） 従業員のモチベーション向上

- ・トップダウンではなくボトムアップが大切であり、職員全員で話し合う会議を定期的に行っている。
- ・職員の評価にあたり、自己評価と他者評価を行っている。部門を超えた上長も評価・面談を行い、その人の生かせる能力の把握を行うとともに、部署異動等についても本人と相談をしている。極力残業をさせないこと、有給休暇取得の促進等、職員がストレスを抱えない環境を作る努力をしている。

【Ⅲ．介護サービスの質の向上】

（１） 介護職員の一人一人のスキルの向上

- ・提供するサービス内容はそれぞれの利用者の目的・目標によって変わってくるので、通所事業に関しては、4つの違うコンセプトで事業所を分けている。各事業所の利用者の目的・目標を明確化することで、そこに配属されているスタッフは、その目的に合ったサービスを勉強し、介護技術のスキルの向上を図っている。
- ・年間約 200 回、教育・研修のための講座を開講している。また、今年はコロナの影響もあるため遠隔で受講できる e-ラーニングを導入し、徐々にそちらにシフトしている。講座には、60～70 の種類があり、職層別・年次別に、講座を細分化し、教育の徹底を行っている。
- ・生協 10 の基本ケア(介護の基本ケアの取り組み)という取り組みをしている。

（２） チームケアの質の向上

- ・チームケアの質は介護職員だけでなく看護職員やリハビリ職員等全職員で取り組まなければならないことであるので、例えば 1 つは事故防止対策やコロナもそうだが、それぞれ委員会を設置しての検討や一般職、リーダー、主任、管理職と分け、その役職者レベルで会議・研修を行っている。

【Ⅳ. 安定した経営】

（１） 利用者の安定確保

- ・ご利用者のお住まいを、グーグルマップにピンをさすようなソフトがあり、ご利用者のお住まいと、そのご利用者の介護度等をすべてデータで蓄積している。ご利用者の介護度の高い地域、低い地域など分析ができ、ご利用者の介護度に応じて、事業所で提供するサービスを変えていくなどの戦略を立てている。

（２） 人材の定着・安定確保

- ・入社 1～3 年目の早期離職が 1 つの課題になっており、職員教育・研修を強化し、しっかりとフォローアップをしていくことで、職員の定着率が少しずつ向上してきた。
- ・メンター制度やパートナー制度などいろいろな呼ばれ方をするが先輩社員を 1 年間つけていること、キャリアデザインのための面談を実施することが、人材定着に繋がっている。
- ・居室清掃、共用部清掃、リネン交換、洗濯物（お客様の衣類回収）、レクリエーションの事前準備のお手伝い、病院受診の付き添いなどを行う間接業務専門職員を導入した結果、介護職員からはケアマネやご家族とご本人としっかりモニタリング・アセスメントができるようになったなどの非常にポジティブな意見が多数挙がり、介護職員の定着につながっている。
- ・現在在籍している職員をまず離職させない、それが一番大事であり、そのために色々な福利厚生の実施はもちろん、例えば夜勤が難しければ、賞与は減るが短期間の常勤制度というのを設けている。その他、職員のメンタル面のケアも実施しているし、高ストレスの方に対しては産業医や臨床心理士のカウンセリングを受けていただいている。あと、年に 2 回、上司によるフィードバック面接と異動希望を調査している。介護職員だが、介護職だけではなく、例えば事務的な素質・能力があれば、事務員への配置転換もしている。

（３） 人材の採用活動強化

- ・ある地域では、人材の確保に非常に苦慮しており、派遣職員をかなり採用せざるを得ない、雇用せざるを得ないという状況が顕著になっている。プロパーの人員で賄っていきたいという現場の声もあるため、新卒職員の採用強化や、地方からその地域に住まれた方を積極的に、プロパー採用する方針としている。
- ・学校の実習で学生を施設に受け入れる際に、夏休みにアルバイトに来ませんかと声を掛けている。学生も利用者のことやうちの施設のことが良くわかり、私どもも学生ことが良くわかる。学生からも好評を得ている。

（４） 経営における生産性向上の視点

- ・健全にしっかりと事業を運営できる力があるかを見る指標として、労働分配率・労働生産性に注目している。事業数が多いため、各事業所別に並べて比較・前年度と比較・他社と比較し検討している。
- ・理想の数値を設定し、各事業所に設定している。例えば、通所介護では定員が決まっており、そこから得られるマックスの収入は決まっている。その数値から理想数値を設定し現状と比較することで、乖離部分について原因と改善手段を明らかにしている。この作業を PDCA サイクルの中で行うため、毎月各事業所は数値指標と共に課題改善内容・対策・結果について報告する。課題については基本的な設計図を作成しており、各事業所はそれに照らし合わせて自事業所の課題に対応する。課題例としては、稼働率、加算算定状況、要介護度の比率、キャンセル率、人材の定着等である。

- ・生産性向上の達成度について、根拠のあるデータをもって評価をしたいと考えている。新しい改善内容を導入する前に、それまでの作業時間の計測・アンケート等を取り、最終的な目標を数値で見える化することは、介護職員にも生産性向上に向けた道がわかりやすくなると考え、取組を進めている。
- ・各事業所の管理者と役職者が、経営の重要性を認識していることが重要である。事業所として何に敏感であるべきか、どの数字が重要であるかは事業所によって異なるため、その点を意識させることが重要である。
- ・利用者やその家族と、良い点・悪い点も含めて丁寧にコミュニケーションを取ることが重要である。経営層と中間管理職・管理者や役職者等の法人内でのコミュニケーションに加え、外部機関との連携・コミュニケーションも重要であり、これらが生産性に関与すると考えている。
- ・介護職員が収益・費用・課題・リスク・加算等を意識することは、生産性向上に向けて現場と経営陣が一体となることが必要なことであると考ええる。

【V. 基盤の充実度】

（１） 福利厚生 の充実

- ・有給休暇をしっかりと取することでワークライフバランスを保ちながら仕事の時には全力で集中できるような環境を本社全体で支援している。

【VI. その他】

今回のヒアリングで、I～V以外の内容でお話いただいたことを、以下に整理する。

（１） 介護報酬制度について

- ・介護報酬に関する制度設計が 3 年ごとに変わるが、対応期間が短く、政府の求めるとおりに人材の確保・育成を行うことは難しい。経過措置期間が 3 年ある制度もあるが、1 月に概要が発表されて 4 月から運営を始めることは難しい。
- ・介護報酬改定に関する概要が出てから実際の運営までの期間が短い。
- ・介護業界においては、生産性が上がると介護保険報酬が削られる点は根本的課題であると考ええる。基本的に人を充ててサービスが成り立つ事業であり、必ずしも生産性を上げることが直接品質の向上にあたるわけではない。指定基準で定められた人員配置・人材要件の中、工夫・努力をして収益力を上げている。経営実態調査で出た結果だけでなく、プロセスを重視した上で報酬を決める必要がある。生産性が上がることで報酬を下げるのでは、投資ができず、産業としては育たない。介護保険だけでは職員の報酬を上げることも難しい。同じ生産性の土俵で他の事業と介護事業を比べるのではなく、目線を合わせる必要がある。

（２） 行政の後押しの必要性について

- ・人材の育成や労務管理の改善は、設立母体によって難易度が異なると考えられる。行政が後押ししてサポートできる体制を増やす必要があるのではないか。

IV. 考察

本事業では、民間の介護事業経営者を対象として、介護事業の概要、介護サービスの生産性向上についての考え方(経営理念、組織体制、管理している経営指標等)、その取り組み状況(重視し、達成できていると考えられる事項、経営上の工夫等)、さらには今後の展望・課題について、アンケート調査やヒアリング調査を実施し、実態を把握した。

それぞれの調査結果については、前述の「Ⅱ. アンケート調査結果」、「Ⅲ. ヒアリング結果」で詳述したとおりであるが、これらの結果を基に、検討委員会において、それぞれの委員の専門性に基づいてデータの分析等を行い、介護サービスにおける生産性向上に向けた介護経営の在り方について検討した。

○介護保険制度におけるサービス提供主体として、経営層は、それぞれの法人の理念・ビジョン・経営指針等において、「地域への貢献(89.5%)」、「提供するサービスの質の向上(79.9%)」、「利用者満足度の向上(79.6%)」について高い割合で明文化されており、地域における介護サービスの担い手としての社会的責任を自覚して介護経営に取り組んでいるであろうことが伺えた。

また、ヒアリング調査結果においても、ほとんどの経営層が、こうした「経営理念・ビジョンの共有」の重要性について指摘していた。

これらのことから、本検討委員会においても、生産性向上に向けた介護経営の在り方として、まずは、経営層が、地域における介護サービスの担い手としての社会的責任を自覚し、法人の明確な経営理念として位置づけ、これを明文化して内外に示すとともに、組織内において十分に共有し、末端まで浸透させられるよう業務プロセスを進化させていくことが極めて重要であると、各委員から指摘された。

○次に、本検討委員会では、アンケート調査を実施するにあたり、介護事業の経営課題の構造について、下記のとおり4個の重要項目と20個の具体的取組を仮説として設定した。それぞれの課題について、経営層としての重視度、実践度、達成度について、それぞれ5段階で評価してもらった。

【介護事業の経営課題の構造 仮説(再掲)】

Ⅰ安定した経営	1)利用者の安定確保
	2)人材の定着・安定確保
	3)資金収支の改善や資金繰りの安定
Ⅱ介護サービスの質の向上	4)チームケアの質の向上
	5)介護職員一人一人のスキルの向上
	6)利用者の満足度
	7)連携している他の事業者からの評価
Ⅲ業務プロセスの卓越度	8)直接的なケア ^{※1} の見直し・再構築
	9)間接業務 ^{※2} の効率化
	10)労働時間の適正化
	11)人材育成
	12)コンプライアンスの強化
Ⅳ基盤の充実度	13)人材の採用活動の強化(新規採用)
	14)広報活動の強化
	15)理念・ビジョンの共有
	16)情報共有の強化

	17)従業員のモチベーションの向上
	18)良好な組織風土の醸成
	19)施設・設備の充実
	20)福利厚生の実施

経営層としては、利用者の安定確保や人材の定着・安定などの「安定した経営」や、利用者の満足度、介護職員一人ひとりのスキルの向上、チームケアの質の向上などの「介護サービスの質の向上」、コンプライアンスの強化や人材育成などの「業務プロセスの卓越度」に関する項目を重視していることが把握されたが、検討委員会においてもその妥当性が確認された。

一方、コンプライアンスの強化や利用者の満足度に加え、労働時間の適正化については取組が進められ、達成している割合が多くなっているが、利用者の安定確保や人材の定着・安定、人材育成は取組の取組度・達成度が低い傾向がみられ、とりわけ人材確保の難しさについては、今後さらに重視度が高まる課題であるとして認識されていることが把握された。

○次に、今回の調査研究を進めるにあたっては、近年、厚生労働省にて推進されている「介護サービスの生産性向上」の取組の基本的考え方となっている『介護分野における業務改善・生産性向上には明白な上位目標、すなわち「介護サービスの質の向上」が存在することを忘れてはならない』（「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン 改訂版」：厚生労働省老健局：令和2年3月）との基本的な考え方を踏襲することとしている。

これを受け、介護事業の経営課題と介護サービスの質の向上に関する因果関係について、共分散構造分析を実施した。本報告書の70ページに示した「介護経営における課題達成度モデル（パス図）」に示したとおり、重要項目である「経営理念・ビジョンの共有」を出発点とした場合に、「安定した経営」、「介護サービスの質の向上」、「業務プロセスの卓越度」、「基盤の充実度」、すべての重要項目と因果関係があることが示されたことから、「経営理念・ビジョンの共有」が、介護サービスにおける生産性向上に向けた介護経営に取り組むにあたって極めて重要であることが確認された。

また、それぞれの重要項目について、それらを達成するために必要と思われる20の取組を設定しているが、これらの重要項目とそれを下支えするすべての取組（施策）について、強い関係性が認められ、本検討委員会での検討においても、その妥当性が確認された。

○次に、アンケート調査の調査項目において、「介護経営者の主観的な回答ながら、介護事業の経営にあたって①重視している項目、②課題として取り組んでいる項目、③達成できている項目」について、調査を実施するとともに、4つの因子（「経営理念・ビジョンの共有」、「基盤の充実度」、「介護サービスの質の向上」、「業務プロセスの卓越度」）について達成できている因子を得点化して、3つのクラスターに分類した。

「クラスター1」は、4つの因子の全てにおいて達成度が高い事業者であり、全体の約10%を占める群である。「クラスター2」は、4つの因子のほとんどにおいて標準的に達成されている事業者であり、全体の約65%を占める群である。「クラスター3」は、4つの因子のほとんどにおいて達成度が低い事業者であり、全体の約25%を占める群である。

なお、この「クラスター3」については、経営としては成り立っていること、業界の大手事業者もこの中に含まれる場合があることから、本検討委員会における分析では、事業の拡大、介護サービスの質の向上などの取組のために高い目標水準を掲げているために達成度が低く評価されている可能性が

あることが指摘された。このように、「達成度」の評価については、目標水準そのものが低く設定されていれば達成度は高くなり、目標水準が高く設定されている場合には達成度は低くなることに留意しなければならない。

また、本検討委員会では、「クラスター2」のような標準的な事業者層が、全体の約 65%を占める群となっていることについて、介護保険制度の下での指定基準を順守した標準的な事業者が多いとみる一方で、多様な主体の参入により競争環境が厳しくなる中であって、もっとチャレンジして生産性の向上に努める事業者が増えるべきではないかといった意見もあった。

○次に、ヒアリング調査結果においては、それぞれの事業規模に応じて、将来を見据え、チャレンジしながら生産性の向上に努められている事業者も見うけられた。特に、ICT等を活用した業務プロセスの改善、令和 3 年度の介護報酬制度改定において注目された「科学的介護の推進」についての取り組みへの意識が高いことが伺われた。また、今回の介護報酬改定に伴い、今後は介護サービスの質の向上が報酬上の評価としても重要となると認識しており、職員への意識の浸透を図ることを意識しているなど、今後の方向性に敏感に受け止めていることが伺えた。

○こうしたことから、経営層における介護サービスにおける生産性向上に向けた介護経営の在り方について、本検討委員会としては、今回示した 4 個の重要項目と 20 個の具体的取組項目について「介護経営における課題達成度モデル(パス図)」を参照しながら、各項目への重視度、実践度、達成度等について点検を行い、取組にあたっては難易度を参考にして、取組の優先順位を検討し、経営課題解決の糸口にできるよう取り組んでいただければ幸いである。

また、本報告書の巻末には、調査研究の実施過程で抽出された事例について、経営層に伺った具体的な取り組み状況を記載しているので参照いただきたい。

V・事例集の作成

本章では、ヒアリング調査の対象とした介護事業者(10 社)にご協力いただき、「介護サービスにおける生産性向上に向けた介護経営の在り方」として、経営層が、重視し、取り組んで、達成できている事項を中心とした取組み内容についてとりまとめ、当該調査研究の成果とともに具体的な事例として参考としていただけるよう掲載したものである。

<事例 1>

介護事業における生産性向上の経営者の視点	
事業所ごとの理想の数値を設定(稼働率、加算算定状況、要介護比率、キャンセル料、人材の定着率 等)→理想数値と現状を比較し、乖離部分について原因と改善手段を明らかにしていくこと	
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること	
経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョンの共有) 業務プロセスの卓越度(人材育成) 介護サービスの質の向上(介護職員の一人一人のスキルの向上) 安定した経営(人材定着・安定確保)	
事業者名	株式会社創心會(岡山県倉敷市) https://www.soushinkai.com/
介護事業の概要	介護事業を開始した年:1996 年、 法人全体に占める介護事業の割合 90%、通所介護が事業の核、職員数 685 名 運営しているサービス種別:()内の数字は、事業所・施設数 訪問介護(1)、訪問看護(6)、通所介護 (18)、短期入所生活介護(1)、福祉用具貸与(1)、特定福祉用具販売(1)、認知症対応型通所介護(6)、認知症対応型共同生活介護(1)、居宅介護支援事業所(8) :全 43 事業所 ※介護保険事業以外の事業:有(児童発達支援・保育所 等)
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	
・ <u>利用者の生活機能の改善を満足度として捉えている。</u> 利用者が訪問看護ステーションのサービスの満足度をどう感じているかを研究し、アジア太平洋作業療法学会にて発表した。利用者のニーズとしては歩きたい・安全に移動したい等が多く、サービスに対する利用者の満足に関しては、寝る時間が少なくなる・転倒防止につながる・入浴の自立につながるようなことが多いことが明らかになり、実生活のレベル・生活機能が向上したと感じられることに満足度が反映されていることがわかった。この結果を元に、生活機能の改善を第一に考えてサービスメニューを組んでいる。	
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	
・ <u>経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョンの共有)</u> 経営理念を具体的に、ケアの考え方そのものに落とし込んでいく。基礎理論という形でかなりのボリュームをメソッドとして作りこんでいて、それを順番に講義形式で伝えている。パートさんへの義務付けはしていないが、職員は事務方に至るまで受講させている。また、定期的に理念研修を、それぞれエリアを統括するブロック長や、センターを統括するセンター長が行っている。 ・ <u>業務プロセスの卓越度(人材育成)</u> 介護に従事する人へ、「利益を出す取り組み」と「利用者に届けるサービスの満足度」を合わせて考えるための教育をすることが大事であり、特にマネジメントしていく側に立つ介護従事者の教育、現場を安全に安心に回していけるサービス提供の教育をバランスよく実施している。 ・ <u>介護サービスの質の向上(介護職員の一人一人のスキルの向上)</u> 提供するサービス内容はそれぞれの利用者の目的・目標によって変わってくるので、通所事業に関しては、	

4つの違うコンセプトで事業所を分けている。各事業所の利用者の目的・目標を明確化することで、そこに配属されているスタッフは、その目的に合ったサービスを勉強し、介護技術のスキルの向上を図っている。 ・<u>安定した経営（人材定着・安定確保）</u> メンター制度やパートナー制度などいろいろな呼ばれ方をするが、新規採用職員に先輩社員を1年間つけていること、職員に対してキャリアデザインのための面談を実施することが、人材定着に繋がっている。
介護サービスの質の向上に寄与した点
・<u>直接ケアの向上</u> ケアのスキルが身に付き、介護サービスの質の向上に繋がっている。
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標
・<u>新規利用者の獲得数、利用者からの新規問い合わせに対する成約率</u> 新規利用者の獲得数や、利用者からの新規問い合わせに対する成約率を、対応したスタッフや事業所ごとに良し悪しがわかるように数値化し、管理している。
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み
・<u>間接業務の削減</u> 処理しなければいけない書類件数が多く、複雑怪奇であるため、文書の簡素化が必要であると考え。また、少しでも利用者との接点密度を高める為に、間接業務を見直すとともに、IT 機器の導入等の工夫や改善が必要になると強く考えている。

＜事例 2＞

介護事業における生産性向上の経営者の視点
適正な人員配置と直接ケアに集中できる環境づくり
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョンの共有)
業務プロセスの卓越度(間接業務の効率化)

事業者名	株式会社ツクイ(神奈川県横浜市) https://www.tsukui.net/
介護事業の概要	介護事業を開始した年:1983 年 法人全体に占める介護事業の割合 90%以上、通所介護が介護事業の核、職員数約 21,000 名 訪問介護(124)、訪問入浴介護(53)、訪問看護(13)、通所介護 (522)、短期入所生活介護(1)、特定施設入居者生活介護(28)、定期巡回・随時対応型訪問介護看護 (1)、夜間対応型訪問介護(1)、認知症対応型通所介護(15)、小規模多機能型居宅介護(4)、認知症対応型共同生活介護(41)、複合型サービス(看護小規模多機能型居宅介護) (1)、居宅介護支援事業所(125):全 929 事業所 ※介護保険事業以外の事業:有
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	
<u>・アンケート調査の実施</u> 2 年に 1 回のペースでアンケート調査を行っており、回答率は 5%程度である。調査の内容から各サービス部門の状況・満足度をはかり、各事業にフィードバックしている。「とても満足」「満足」の回答は、9 割以上であるが、「とても満足」の数値が数パーセント下がっており、サービスに対する期待・内容は厳しい回答をいただいていると認識している。	
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	
<u>・経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョンの共有)</u> 「地域に根付いた真心のこもったサービスを提供し、誠意ある行動で責任を持ってお客様と社会に貢献します」という経営理念を掲げている。これに基づいた、地域ごとの組織体制をもって、それが浸透して実行できるような組織体制を構築している。事業ごとにバランスの取れた人員を配置することが最も生産性を上げるための取組である考え、全国 47 都道府県を 23 のブロックに分け、適切なマネージャーを配置して各事業所を管轄し経営を行っている。また、人員配置率は事業ごとに異なるため、事業ごとに適正であるかを見ることは経営としても重要である。その上で 1 人当たりの売り上げ・時間単位の売上・利益額を見ている。 <u>・業務プロセスの卓越度(間接業務の効率化)</u> デイサービスにおいてタブレットの導入をはかり、記録・実績の管理をタブレットで行える環境を作っている。また、一部施設においてシステムを導入し、紙で行う業務の削減に取り組んでいる。 訪問介護においてはスマホアプリを導入し、実績の管理・連絡用ツールとして活用。サービス実施に集中できる環境づくりを行っている。 本業界は紙の業務が多いため、申請書を PDF 化しインフラで申請する等のペーパーレス化に取り組んでいる。	
介護サービスの質の向上に寄与した点	
<u>・直接ケアへの集中できる環境</u> 本来職員はお客様に向き合うことが一番のサービスの原点である。そのため、事務業務等の他業務に割かれる時間を極力効率化して減らし、お客様に対するケアに集中していただく環境づくりを進めている。	
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標	
<u>・顧客数の指標</u> 顧客数の指標を最も重視している。例えば、デイサービスであれば利用率など、事業ごとに提供する環境での充足率の推移を最も注視している。	

介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み

・職員の高齢化対策とICT化の推進

職員の高齢化が進んでいるため、若い世代の介護事業に対する理解を深めて就業につながるよう取り組む必要がある。ICTを駆使したスマートな介護に取り組み、新しい介護イメージを作りたい。システム導入を含めたICT化として、パソコン・タブレット・記録ソフト等の導入のほか、記録の負担を軽くする音声入力や外国人の方も使えるシステム等に対しても可能な限り投資を行い、業務の効率化・負担軽減を進めていく予定である。

＜事例 3＞

介護事業における生産性向上の経営者の視点	
情報システム化による運営	
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること	
経営理念・ビジョンの共有(情報共有強化) 業務プロセスの卓越度(間接業務の効率化)	
事業者名	株式会社やさしい手(東京都目黒区) https://www.yasashiite.com/
介護事業の概要	介護事業を開始した年:2000 年 法人全体に占める介護事業の割合 80%以上、訪問介護が事業の核、職員数約 5,400 名運営しているサービス種別:()内の数字は、事業所・施設数 訪問介護(84)、訪問看護(22)、通所介護(20)短期入所生活介護(2)、福祉用具貸与(5)、定期巡回・随時対応型訪問介護看護 (10)、認知症対応型通所介護(1)、複合型サービス(看護小規模多機能型居宅介護)(10)、居宅介護支援事業所(71):全 225 事業所 ※介護保険事業以外の事業:有
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	
<u>・アンケート調査</u> 訪問介護・通所介護において、毎年利用者様向けアンケートを行っている ISO9001 の認証を受けており、その中で要求事項の 1 つとして利用者満足度の計測があることから、利用者様から満足度について回答を得る必要がある。良くないと回答された方にどのような対応ができるかに着目している。	
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	
<u>・経営理念・ビジョンの共有(情報共有強化)</u> Web のツールを通じて全員が繋がり、その中でメッセージを伝達していく。伝達する内容は、経営理念と業績的な話が多いが、あとは予算、サービスの品質管理、衛生面などである。特に今年はコロナに関連して、感染予防についての伝達が非常に多かった。非常に多くのメッセージを Web の媒体を使って、すべての職員に伝達している。 <u>・業務プロセスの卓越度(間接業務の効率化)</u> 介護経営において特徴的な加算管理・給与計算等は、利用者満足度指標や品質管理指標等多数ある評価項目指標で成果評価し、職員へ分配しており、他業界に比べると難易度が高いが、ICT を使うことにより少ない人員でも行うことができています。	
介護サービスの質の向上に寄与した点	
<u>・直接ケアの向上</u> 情報システムに基づいたサービス提供・研究を行っていることから、職員の技術度・習熟度に差がある中でも一定のサービスや品質を担保することができ、標準化につながっている。	
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標	
<u>・労働コストの削減</u> 情報システムにより人間が行わなければならない作業を減らしている。これまで人間が行っていたシフト・実績の管理を情報システム内で行い、情報システムの予定に基づいて人が動き、直接的なサービス自体を人間が行っている。情報システム内で予定・実績が管理され、生産性が上がり、少ない人材で介護サービスが提供できるような形になることが重要である。 サービスの質を示す指標は、稼働率である。指定のサービスを決められた時間の中、与えられたライン・与えられたルート・与えられた人でどれだけ予定通りできたのか(予定の活動基準原価計算)、お客様と接したのか(実績の活動基準原価計算)が評価となる。	
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取組み	
<u>・さらなる ICT 化の推進</u>	

今後の介護においては、スマートフォンを持っていること、操作ができることが必要となってくる。日常生活における今後のスマートフォンの普及予想を考えると、現在 70 歳の介護職員でもスマートフォンが必要になる可能性が高く、使えるようになってもらうことが使命と考えている。

介護支援手当を支給し、スマートフォンに抵抗がある方でも引き続き働いていただける環境の整備を行っていく予定である。

＜事例 4＞

介護事業における生産性向上の経営者の視点
離職率と労働時間を重視し、良い職員が良い介護を生むという好循環を実現
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョンの共有)
業務プロセスの卓越度(間接業務効率化、コンプライアンス強化、人材育成)
基盤の充実度(福利厚生の充実)
安定した経営(人材定着・安定確保)

事業者名	株式会社ニチイケアパレス(東京都千代田区) http://www.nichii-carepalace.co.jp/
介護事業の概要	介護事業を開始した年:1983 年 法人全体に占める介護事業の割合 90%以上、特定施設入居者生活介護が核、職員数約 2,830 人 運営しているサービス種別:()内の数字は、事業所・施設数 特定施設入居者生活介護(74) :全 74 事業所 ※介護保険事業以外の事業:有
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	
<u>・顧客満足度調査の実施</u> 年に 2 回顧客満足度調査を行っており、約 9 割の利用者に、おおむね満足以上の回答をいただいている。また、特定施設で定められている運営懇談会で、満足度調査でいただいた意見への回答等を行い、利用者の満足度を高めることを繰り返し行っている。	
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	
<u>・経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョンの共有)</u> 理念の中に「お客様本位のサービスを提供する」という文言があり、生産性を上げることでお客様と向き合う時間を作り、一人ひとりの要望や声に耳を傾ける・寄り添う努力を重ねていく姿勢を示している。この理念を職員へ周知浸透させていくにあたり、職層別・階層別研修を設け、役員・代表取締役自ら職員へ内容の説明を行う等の取組を行っている。 <u>・業務プロセスの卓越度(間接業務効率化)</u> 介護職員とは別に間接業務(居室清掃、共用部清掃、リネン交換、お客様の衣類回収等)だけを担う専門職をホームに 2~4 名採用した。1 日平均 4~5 時間のパートを中心とした採用である。それにより、介護職員が介護(主に身体介護)に特化できることで、生産性が飛躍的に上がった。導入前は介護職員が間接業務から離れることで身体的精神的に疲れるのではないかと、間接業務が気分転換になっているのではないかとという懸念があったのだが、実際に導入してみたところ、ケアマネージャーや家族・利用者としてしっかりモニタリング・アセスメントができるようになった等のポジティブな意見が多数あった。また、介護職員が研修に参加するための時間を捻出できるようになっている。 <u>・業務プロセスの卓越度(コンプライアンス強化)</u> コンプライアンスを専門で担う推進室を本社に設け、コンプライアンスの強化・推進の徹底の取組を継続して行っている。毎月インシデント・事故報告の集計を行い、代表取締役以下役員・部門長が参加するリスクマネジメント委員会で内容を分析することで、早期発見・早期対応に繋げている。その結果、事故件数が減りインシデント報告数が増えつつあり、施設数が増えている中でも事故件数はやや減少傾向にある。 <u>・業務プロセスの卓越度(人材育成)</u> 年間およそ 200 講座開講しており、職層別・年次ごと等に細分化し、教育を徹底している。現在は、コロナの影響から遠隔で受講できる e-ラーニングを導入し、徐々にシフトしている。 <u>・安定した経営(人材定着・安定確保)</u> 職員の定着率をあげるため、新規採用職員と配属先のホーム長による手紙のやり取りを行っている。入社時	

研修の際に新規採用職員が配属にあたっての不安や自分の強み・弱みなどを手紙に書き、ホーム長が配属初日の面談時に返事を渡すという仕組みである。初対面の上司に本音をぶつけることができ、非常に効果的な反応が出ている取組である。 入社1～3年目の早期離職が1つの課題になっており、職員教育・研修を強化し、しっかりとフォローアップをしていくことで、職員の定着率が少しずつ向上してきた。 ・<u>基盤の充実度(福利厚生)の充実</u> 介護記録システムの導入や有給休暇取得率の向上、時間外労働を月3～4時間におさめるようにする等、ワークライフバランスを保ち、仕事に全力で集中できる環境とするための取組を本社全体で支援している。
介護サービスの質の向上に寄与した点
・<u>直接ケアの向上</u> 介護職員が利用者の悩み等を聞く時間が増えるとともに、身体介護について深掘りできるようになり、利用者の想いを汲み取ったケアやケアプランの作成につながっている。
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標
・<u>離職率と労働時間</u> 離職率の目標を達成できている状況が続いており、利用者にとってもある程度固定のメンバーで介護サービスを提供できるという好循環につながっている。結果として残業時間も抑制できており、良い職員が良い介護を生むというサイクルができています。
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み
・<u>介護人材の確保と定着</u> 近い将来、ロボットやICTの導入・活用や外国人労働力の活用が進む環境となることを理解したうえで、今の職員を定着させることと、魅力的な会社に育てることで新しい人材を呼び込むことを同時に行っていく。 ・<u>マニュアル・研修内容の浸透状況の確認</u> マニュアル・研修の有効性を高める取組を行っている。マニュアルの作成や研修を多く行うだけでなく、マニュアルを見たり研修に参加した職員が正しく内容を理解できているか、浸透状況の後追いをすることが重要である。多岐・細部に渡るマニュアルをテーマごとに分けて行う研修の開催や、マニュアル自体を誰でも目に見えて手が届く場所に置く等の取組を行っている。

<事例 5>

介護事業における生産性向上の経営者の視点
介護人材の不足問題の解決が生産性向上にもつながる 介護報酬制度を職員が理解することの重要性
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取り組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョンの共有) 業務プロセスの卓越度(直接ケア見直し・再構築、労働時間の適正化) 安定した経営(利用者の安定確保、人材定着・安定確保、人材採用活動強化)

事業者名	社会福祉法人悠人会(大阪府堺市) https://www.seichokai.or.jp/
介護事業の概要	介護事業を開始した年:1982 年 法人全体に占める介護事業の割合 90%以上、特養が事業の核、職員数約 735 人 運営しているサービス種別:()内の数字は、事業所・施設数 訪問介護(3)、通所介護(3)、通所リハビリテーション(2)、短期入所生活介護(3)、短期入所療養介護(2)、居宅介護支援事業所(3)、介護老人福祉施設、(3)、介護老人保健施設(2) :全 21 事業所・施設
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	<u>・満足度調査の実施</u> 年に 1 度、紙面による満足度調査を行っている。事業別に質問事項を設定し、結果を職員や利用者に提示している。8 割以上の利用者におおむね満足以上の回答をいただいている。
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	<u>・経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョンの共有)</u> 自分たちの存在が、地域において、目の前の利用者の役に立っているかどうかを一番に考えることが、経営の大前提としてある。経営のことを語る前に、職員に対して、理念を共有することを意識している。地域貢献の使命と、提供するサービスの質の向上を医療・介護の共通の理念とし、この理念を、医療と福祉共通で、新卒職員に対しては 3 日間の新人研修、中途入社の職員に対しても、毎月の研修で受講してもらっている。 <u>・業務プロセスの卓越度(直接的ケア見直し・再構築)</u> 直接ケアの見直しを行い、身体的介護は介護福祉士の専門資格者の業務、テーブル拭きやゴミ出し等をシルバー人材等に担っていただいたことで、直接ケアの見直し・再構築ができている。 <u>・業務プロセスの卓越度(労働時間の適正化)</u> 見守りセンサーを試験的に特養の 1 フロア全てに導入したり、職員同士のインカムを試験的に導入した。夜勤の職員が少なく済むようにまではいかないが、職員の休憩もきちんとれ、少し余裕ができたことで普段できない業務をしてもらっている。 <u>・安定した経営(利用者の安定確保)</u> ご利用者のお住まいを、グーグルマップにピンをさすようなソフトがあり、ご利用者のお住まいと、そのご利用者の介護度等をすべてデータで蓄積している。ご利用者の介護度の高い地域、低い地域など分析ができ、ご利用者の介護度に応じて、事業所で提供するサービスを変えていくなどの戦略を立てている。 <u>・安定した経営(人材の定着・安定確保)</u> 現在在籍している職員をまず離職させない、それが一番大事であり、そのために色々な福利厚生の実施はもちろん、例えば夜勤が難しければ、賞与は減るが短期間の常勤制度というのを設けている。その他、職員のメンタル面のケアも実施しているし、高ストレスの方に対しては産業医や臨床心理士のカウンセリングを受けていただいている。あと、年に 2 回、上司によるフィードバック面接と、異動希望を調査している。介護職員だが、介護職だけではなく、例えば事務的な素質・能力があれば、事務員への配置転換もしている。 <u>・安定した経営(人材採用活動強化)</u> 学校の実習で学生を施設に受け入れる際に、夏休みにアルバイトに来ませんかと声を掛けている。学生も利用

者のことやうちの施設のことが良くわかり、私どもも学生ことが良くわかる。学生からも好評を得ている。
介護サービスの質の向上に寄与した点
・<u>直接ケアの向上</u> ケアの内容をすべて見直し細かく拾い出すことで、介護福祉士等の専門資格を持っている者でないとできないこと、そうでないことを切り分けた。分業化をすることで業務スキルが上がり、介護サービスの質の向上につながっている。 ・<u>チームケアの質の向上</u> 介護職員・看護職員・リハビリ職員等全職員で事故防止対策・コロナ対策を行ったり、感染症対策の委員会を設置していること(コロナ以前より設置)、役職者レベルで会議・研修を行ったことは、チームケアの質の向上につながったと考える。
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標
・<u>人件費率と施設系稼働率</u> 定期昇給を毎年行う中、人件費率はそれほど上がらずに済んでいる。また、直接的なケアを手厚くすることができており、施設系の稼働率が安定している。
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み
・<u>目標数値の見える化</u> 生産性向上の達成率について、根拠のあるデータをもって評価をしたいと考えている。新しい改善内容を導入する前に、それまでの作業時間の計測・アンケート等を取り、最終的な目標を数値で見える化することは、介護職員にも生産性向上に向けた道がわかりやすくなると考え、取組を進めている。 ・<u>介護報酬制度の理解</u> 何故生産性向上に取り組む必要があるのか、それが業務改善や経営効率化につながり職員の給与等にも反映されることを理解するためにも、介護職員が介護報酬制度を理解することは重要である。この点についてさらに取り組む予定である。

＜事例 6＞

介護事業における生産性向上の経営者の視点
利用者数と利用者の利用期間
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョンの共有)
安定した経営(利用者の安定確保)

事業者名	社会福祉法人ジェイエイ小松福祉会(石川県小松市) https://jakirara.com/
介護事業の概要	介護事業を開始した年:1998 年 法人に占める介護事業の割合 100%、通所介護が事業の核、職員数約 70 名 運営しているサービス種別:()内は、事業所・施設数 訪問介護(1)、通所リハビリテーション(3)、福祉用具貸与(1)、居宅介護支援事業所(1): 全 5 事業所
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	
・<u>アンケート調査の実施・ヒヤリハット報告書の作成</u> 各事業所において、利用者全員にアンケート調査を行い、約 9 割の利用者から大変満足しているとの回答をいただいている。 日々気づいたことやヒヤリとしたことを書き留めるヒヤリハット報告書を作成し、毎年 1 年分を集計し、第三者委員会を設置して内容を精査している。	
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	
・<u>経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョンの共有)</u> 農協が母体であり、農協の生産性向上の PDCA を使ったプロセス管理を導入している。ミーティング・打ち合わせにおいて職員全員の合意形成を得ることが重要である。 事業所ごとに毎日の業務を振り返る終礼の実施と記録を行うとともに、振り返りを蓄積し発表する事業所ごとのミーティング(デイサービスはデイサービスミーティング)を月 1 回行っている。業務改善をはかるために、横断的に委員を選抜し、業務改善委員会・美化委員会・イベント委員会等の委員会を作っている。 各事業所で蓄積された終礼での振り返り内容は集積し、委員会で業務改善の提言を行い、事業所の管理者がその情報を吸い上げて月末に企画会議を開き、検討している。 また、介護保険制度における処遇改善加算メニューに取り組むと残業代や人件費がかさむが、人材は大事であり、生産性は必ず向上するため、介護保険制度において新しい加算メニューが追加された場合は、対応の可否に関わらず取り組んでいる。 ・<u>安定した経営(利用者の安定確保)</u> デイサービスは、相談支援員・介護士・看護師の 3 名で利用者 15 名を受け入れることができる。利用者が増えるたびに介護職を 1 名ずつ増やすことになるのだが、介護度に応じて介護保険料の利用料上限が決まっているため、利用者人数に波があり、この人件費を保つことが難しい。民間の企業に比べると社会福祉法人は人件費率の上限が若干高いが、この目標値をおおむね達成しており、この目標値を厳格に守ることが生産性の向上につながっていると考えている。	
介護サービスの質の向上に寄与した点	
・<u>直接ケアの向上</u> パーセルインデックスを取り入れ、自分なりに点数を付け続けていくことで、介護の質が必然的に上がっている。	
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標	
・<u>利用者の割合</u> 利用者の数・利用されている期間等も含めた利用者の割合が向上している。	
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取組み	

・人材確保

生産性向上のために人を動かすには「従業員全員で話し合う」「ボトムアップ」「委員会制を通じ、自分たちでやること・改善することを前提とする会議を定期的に関く」「皆でやる」が重要であるが、生産性向上のためには時間軸で見る必要があり、そのための最も近い入り口は人材確保である。

石川県小松市では、病院も含め、外国人労働者も増えている。また、コロナ禍の中、瞬間的に介護職員の初任者研修を受けて介護現場に入りたいという人もいるが、国の制度設計上介護福祉士を前提に加算を積み上げているため、必要とする人材は介護福祉士のみである。

近年人材紹介会社も増えており、紹介料が高いが、プロセス管理をしてくれる人材紹介会社は有効であると考ええる。

<事例 7>

介護事業における生産性向上の経営者の視点	
目標・課題の明確化と指標の設定 →持続可能な経営のため最終の剰余金と利用者の平均介護度	
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること	
経営理念・ビジョンの共有(情報共有強化) 業務プロセスの卓越度(人材育成) 介護サービスの質の向上(介護職員の一人一人のスキルの向上) 安定した経営(利用者の安定確保)	
事業者名	生活協同組合コープあいち(愛知県名古屋市中区) http://coopaichi.tcoop.or.jp/
介護事業の概要	介護事業を開始した年: 2000 年 法人全体に占める介護事業の割合 30%未満、訪問介護が介護事業の核、職員数約 950 人 運営しているサービス種別:()内の数字は、事業所・施設数 訪問介護(14)、訪問看護(1)、通所介護 (4)、短期入所生活介護(1)、福祉用具貸与(3)、特定福祉用具販売(3)、定期巡回・随時対応型訪問介護看護 (3)、地域密着型通所介護(4)、認知症対応型通所介護(1)、小規模多機能型居宅介護(1)、居宅介護支援事業所(16) :全 51 事業所
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	
・利用者向けアンケート調査の実施 年末年始に、利用者様にアンケートにお答えいただき、集約し、事業活動に反映する取組を行っている。今年度で 18 回目となるが、今年度はアンケートの内容・評価段階・回収方法を変更した。アンケートの回収を事業所が行うようになってから、回収率が 60%近くまで上がっている。	
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	
・経営理念・ビジョンの共有(情報共有強化) 持続可能な経営をしていくために全サービス共通で目標・課題として掲げているのは、事業所における利用者の行動を変えていくこと、平均の介護度をあげることである。 サービスごとにも指標を設け、例えば居宅介護支援においては、国が認める 1 人当たりのケアマネージャーの受け持ち人数が 45 人であるところを 35 人までと設定している。訪問介護においては、外部の講師に指摘された「人材の定着」を目指すため、全事業所の定員に対しヘルパーの稼働率 80%を目指すことを指標とし、また、福祉用具においては担当者 1 人あたりのレンタル事業利用者を 120 名と設定し取り組んでいる。 居宅介護支援・訪問支援においては、外部講師を招いてコンサルタント契約を結び、指導を受けている。営業をする上で、自事業所の強みを把握し、その強みを自事業所の管理者・相談員としっかり共有し、事業所内で一致させ、営業活動に生かしていこうとしている。	
・介護サービスの質の向上(介護職員の一人一人のスキルの向上) 奈良県の協同福祉会が提唱する生協 10 の基本ケア(介護の基本ケアの取り組み)に取り組みを始めて 5 年程となる。3 年ほど前にエントリーした愛知介護サービス大賞において知事大賞を受賞したことは、生協 10 の基本ケアの取組の実践を強化したことへ一定の評価を得られた証であり、自事業所の強みを営業にも生かしていると考え。利用者様の視点に立った自立支援に向けた取組として実践できている事業所は、自信をもって営業しており、ケアマネから利用者の紹介につながっているところもある。	
・安定した経営(利用者の安定確保) 居宅介護支援・訪問介護・通所介護を三位一体で、事業形態を展開していることが利用者の確保に繋がっている。	
介護サービスの質の向上に寄与した点	

・<u>直接ケアの向上</u> 生協 10 の基本ケアを取り組んだことが、直接ケアの向上に繋がっている。
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標
・<u>稼働率</u> 稼働率を上げるため、同一敷地内に居宅介護支援・訪問介護・通所介護を置き、三位一体で事業を運営してきた。ケアマネージャー会議には管理者ないし相談員が必ず出席し、事業所の強み・求める利用者像を共有している。また、そのためのスキルアップをしつつ身体管理に強い事業運営を目指し、内部における居宅介護支援・訪問介護・通所介護の連携強化を 2 年間行った。これらの取り組みの成果が数字に表れてきている。外部に向けた営業力強化(営業トーク・スキル等)は未だ弱いため、営業トークのロールプレイング研修等も組み立てながら次の段階に進む予定である。
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み
・<u>人件費の適正化と課題認識力の強化</u> 人件費率の高い事業所の人件費の適正化が課題と考える。訪問介護は 70% 台に抑えること、通所介護に関しては、65% 以内に抑えるようにしているが、意識が弱い事業所がある。決算書等を毎月出し、数値を広報部局から出しているが、正面から向き合って問題・課題を分析しきれていない状況である。管理者に指導する分析力、課題認識の強化も課題の 1 つである。
・<u>業務改善後の費用対効果の検証</u> 3 ヶ月前に介護請求のシステムをクラウド型に変更したため、業務改善状況や費用対効果を検証し、削減された業務の時間をヘルパーの教育等に変えていくよう考えている。生産性向上につながる大きな課題であると認識している。
・<u>マナー研修の実施</u> 利用者の満足度を把握するため、毎年年末年始に利用者アンケートを行っている。主に居宅介護支援・訪問介護・通所介護・福祉用具の 4 つのサービスについて、利用者に、ケアマネの日頃の対応(言葉使い・接遇等)や、プランがご自身・ご家族の要望に即したものになっているかどうか等を評価していただいている。 アンケートでの利用者の意見から、現場の職員の言葉使いや挨拶の仕方等の基本的なマナーについて指摘があったため、介護保険における高齢者へのマナー対応とは必ずしも一致はしないが、人事・本部と相談の上、2021 年 3 月より複数回マナー研修を行うこととしている。

<事例 8>

介護事業における生産性向上の経営者の視点
施設稼働率と職員の介護に対する意識改革
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョンの共有)
介護サービスの質の向上(介護職員の一人一人のスキルの向上)
安定した経営(利用者の安定確保)

事業者名	柏崎農業協同組合(新潟県柏崎市) http://www.ja-kasiwazaki.or.jp/
介護事業の概要	介護事業を開始した年:2000 年 法人全体に占める介護事業の割合 30%未満、通所介護が事業の核、職員数約36名 運営しているサービス種別:()内の数字は、事業所・施設数 訪問介護(1)、通所介護(1):居宅介護支援(1)全3事業所 ※介護保険事業以外の事業:有
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	
・アンケート調査の実施	通所介護において、アンケート調査を実施し、利用者の満足度を把握している。概ね満足との回答をいただいている。
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	
・経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョンの共有)	介護とは「利用者の将来を考えやっつけなければならないことを実施すること」であることについて、利用者・利用者の家族・担当ケアマネジャー・職員に対して理解を促してきた。意識改革のための会議・研修を重ねつつ、最初はトップダウンで実行した。
・介護サービスの質の向上(介護職員の一人一人のスキルの向上)	「利用者の将来を考えやっつけなければならないことを実施すること」を各職員が考えて実践することが、介護サービスの質の向上に繋がっている。
・安定した経営(利用者の安定確保)	当事業所を利用することによって利用者及び利用者の家族が楽になれるよう、当事業所における取組内容・作業療法士によるリハビリの取り組みの周知を行い、その取り組みに適した利用者の安定確保に繋がっている。
介護サービスの質の向上に寄与した点	
・利用者の状態の改善	介護取組内容への理解を進めた結果、働く職員を適材適所に配置することができるようになり、職員が多なくてもある程度の人数の利用者を見られるようになった。また、利用者も自分のできることはなるべく自分で行う機会が増え、状態が改善し、状態改善したことにより家に帰れるようになり、家族も少し楽になれるようになった。これは当事業所の経営理念の1つである「地域貢献」につながる業務プロセスとなった。
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標	
・施設稼働率の上昇と職員の意識上昇	利用者の状態が改善したことが評判を呼び、特にリハビリ職がいる施設では稼働率が上がり、一時期待機者が出るほどの利用稼働率となった。また、介護職員が、自身が提供するサービスに対して正当な対価を考え、自身のサービスの質を高めていく必要性を考えられるようになり、意識改革が進んでいる。
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取組み	
・通所介護事業・訪問介護事業・居宅介護事業の連携	通所介護事業・訪問介護事業・居宅介護支援事業の3事業が1つの方針に則ってサービスを提供できる体系づくりが必要と考える。職員の意識改革や、組織を1つにまとめるための教育・育成に力を入れていきたい。

<事例 9>

介護事業における生産性向上の経営者の視点
理念に対する意識統一、ニーズの変化、各事業所における経営の重要性の認識度、コミュニケーション
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取り組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョンの共有、良質な組織風土の醸成)
業務プロセスの卓越度(間接業務効率化)
介護サービスの質の向上(介護職員の一人一人のスキルの向上)

事業者名	医療法人みやうち(広島県廿日市市) http://www.miyauchi.or.jp/
介護事業の概要	介護事業を開始した年:1995 年 法人全体に占める介護事業の割合 60%以上、介護老人保健施設が介護事業の核、介護職員数:約 490 人 運営しているサービス種別:()内の数字は、事業所・施設数 通所リハビリテーション(2)、短期入所療養介護(2)、特定施設入居者生活介護(1)、福祉用具貸与(1)、特定福祉用具販売(1)、小規模多機能型居宅介護(1)、認知症対応型共同生活介護(2)、居宅介護支援事業所(2)、介護老人保健施設(2):全14事業所・施設 ※介護保険事業以外の事業:有(病院)
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	
・満足度調査・意見募集 年に 1 回満足度調査を行い、結果を職員全員で共有している。ホームページにて意見も募っている。利用者の 8 割~9 割ぐらいは満足いただけている。また、記載された意見を職員に共有し、改善につなげている。	
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	
・経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョンの共有) 法人グループの理念をホームページに掲載しており、その理念自体は医療・介護全部共通としている。それを朝礼や職員が集まった時に、皆で唱和することをやっている。周知する一番の方法である。新規採用者や、ベテラン職員へも、自らの法人グループ理念のプレゼンテーションをだいたい 1 時間半くらいかけて自分の想いをパワーポイントで必ず伝えており、それなりに意識できていると思っている。 ・経営理念・ビジョンの共有(良質な組織風土醸成) 10 年前と比べて離職率が高まっている中、なぜ辞めてしまうのか等、新規採用者が抱えていた重要・大事な内容が理事長まで届いていないことが分かったため、コミュニケーションの強化を進めている。 ・業務プロセスの卓越度(間接業務効率化) 人事考課制度を再構築していくなかで、自分達がしている業務内容などを 1 つずつ細かくバラしていき、「こういった業務があったのだ」、「この業務はいらないのではないか」ということが新たに出てきて、業務プロセスの改善に寄与した。 ・介護サービスの質の向上(介護職員の一人一人のスキルの向上) 4 年ほど前から介護キャリア段位制度のアセッサーの養成を少しずつ始め、各事業所に最低 1 人のアセッサーを置けるように取り組んでおり、アセッサーが介護職員を OJT 指導する体制が整ってきている。 また、1カ月に 1 度、施設内研修を行っている。集合研修はもちろんのこと、動画の配信や CD-ROM の準備等を行い、全員が受講し、全員がレポートを出すように取り組んでいる。施設外研修に関する案内について、グループウェアを通じて広く周知し、受講を促進している。	
介護サービスの質の向上に寄与した点	
・ご利用者様の満足度の向上 直接ケアが向上し、ご利用者様の満足に繋がっている。	
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標	
・入所相談件数の増加	

人づてに利用を促されることが増え、入所相談件数が増えている。
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み
・人材不足に向けた対策 法人内部をしっかりとさせ、魅力を発信していく必要がある。現在はコロナ禍にあるため積極的に動けないが、外国人を採用することで内部に刺激を与えていきたい。 ・広報力を上げるための対策 広報は苦手な分野であり、自分たちの魅力を探すことも課題であるとする。 ・介護の質の担保 ヒヤリハットに関しての周知方法を検討する必要がある。同じことを繰り返さないようにグループウェアで共有しているが、改善に至っていない。介護職員は国家資格を持つ者だけでなく、有資格者の中でも差がある状態であり、質の担保が難しい。しっかりと向き合ってもらえる人材に定着してもらえるよう採用を進めていきたい。 ・適切な評価 アセッサーを増やすと同時に、人事考課制度にアセッサーへの評価を反映させる必要がある。 ・介護ロボット・ICT の導入 スタッフの負担を軽減するため、介護ロボット、利用者の癒しとなるロボットの導入の他、介護記録等の介護記録への負担が軽減できる ICT の導入を検討したい。負担が軽減された時間を利用者のケアに充てるようにしていきたい。

<事例 10>

介護事業における生産性向上の経営者の視点
理念の共有、職員が疲れない・ストレスを抱えない環境作り
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取り組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョン共有)
業務プロセスの卓越度(人材育成)

事業者名	認定 NPO 法人ぐるーぷ藤(神奈川県藤沢市) https://npo-fuji.com/
介護事業の概要	介護事業を開始した年: 1982 年 法人全体に占める介護事業の割合 70%以上、複合型サービス(看多機)が介護事業の核、会員(職員)数約 150 人(ボランティア含む) 運営しているサービス種別: ()内の数字は、事業所・施設数 訪問介護(1)、通所介護(1)、小規模多機能型居宅介護(1)、複合型サービス(看護小規模多機能型居宅介護)(1)、居宅介護支援事業所(1): 全 5 事業所 ※介護保険事業以外の事業: 有(介護・障がいサービス、障がい者グループホーム、地域ささえあいセンター居住支援チーム)
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	<u>・アンケート調査、民生員等を交えた運営会議</u> 事業別に年に 1 回のアンケート調査を行い、利用者の満足度を集計している。8 割ぐらいの方に満足いただいている。民生委員・市職員・町内会長を交えて運営会議を開いており、意見交換をする中で満足度等の意見をいただいている。
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	<u>・経営理念・ビジョンの共有(理念・ビジョン共有)</u> 理念の共有を重要視している。毎年「理事長と語る会」を行い、全職員に対して経営理念を共有している。また、各部門での会議や、毎月開かれる運営報告会のレジュメで共有することもある。 <u>・業務プロセスの卓越度(人材育成)</u> 介護は日々変化しており、介護力も会員(職員)により異なるが、介護力の統一が必要であるため、研修に力を入れている。具体的には、人材育成の取り組みとして、内部研修・外部研修の受講の促進や、介護キャリア段位制度のアセッサーを養成している。また、介護技術を向上させるために、介護技術・現場を経験されている方を講師としてお招きし、研修会を開いている。
介護サービスの質の向上に寄与した点	<u>・介護職員一人一人のスキルの向上</u> 「車いすの移乗がうまくなった」「声のかけ方が良かった」等、研修の成果がアンケートの調査結果に反映されてきている。
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標	<u>・特になし</u> 困っている人がいればその人を助けたいということが先に立っている。生活困窮者への食材提供や障害者のグループホーム不足など、世の中で何が本当に困っているのかに着目し、できることに取り組んでいる。
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み	<u>・加算への取組</u> 今まで取れていた加算を維持し、かつ今まで取れていなかった加算を取るための活動を行っている。 <u>・新しい事業の拡大</u> 高齢者のグループホームや産後ケアセンター(核家族で孤独な産後の母親の悩みを助産師経験者や保健師が支援する施設)の事業立ち上げも検討している。

参考資料 調査票

介護サービスを提供している法人の経営者の皆様へ

「介護サービスにおける生産性向上に向けた介護経営の在り方に関する調査」 ご回答にあたって

本調査はインターネット（オンライン）調査です。ご回答いただくにあたり、事前に質問内容をご確認いただくため、本調査票をお送りしております。調査票に記載の上、ご回答いただくとスムーズです。

お手数をおかけしますが、以下の方法にて、回答画面にアクセスいただきご回答くださいますようお願いいたします。

- ・QRコードを読み込みアクセス
- ・URL <https://www.jmar-llg.jp/kaigo-keiei.html> を入力しアクセス
- ・弊社ホームページ <http://www.jmar.co.jp> （←「JMAR」で検索）へアクセスいただき、ニュース&トピックスにある「【令和2年度老人保健健康増進等事業】介護サービスにおける生産性向上に向けた介護経営の在り方に関するアンケート調査」実施中です をクリックしアクセス



回答方法は、番号を選ぶもの、数字を入力するもの、文字を入力するものなどがあります。なお、以下の点、設定上制約がございますのでご注意ください。

- ・回答画面はお送りした調査票と見え方が異なっております。
- ・回答を中断して一時保存することはできません。
- ・「必須」と記載がある場合には、回答いただかないと先に進めません。
- ・一定の時間が経過するとログアウトする場合がございます。

お忙しいとは存じますが、本調査の趣旨をご理解賜り、何卒ご協力くださいますようお願い申し上げます。

【本調査実施主体】

〒101-0032 東京都千代田区岩本町2丁目14番2号 イトーピア岩本町ANNEXビル5階
一般社団法人シルバーサービス振興会 本件担当：田中、久留
電話：03-3862-8061 FAX：03-3862-8065

【アンケートに関するお問い合わせ先（本調査委託先事業者）】

〒105-0011 東京都港区芝公園 3-1-22 日本能率協会ビル 5 階
株式会社日本能率協会総合研究所 福祉・医療・労働政策研究部
本件担当：笹森、古橋、河西、川村
電話：フリーダイヤル 0120-304-603 または 03-3578-7677（平日 10～17 時） FAX：03-3432-1837
e-mail：anq_info129@jmar.co.jp <http://www.jmar.co.jp>

ご回答内容についてお問い合わせをする場合がありますので、ご回答者についてお答えください。
 なお、ご回答いただいた個人情報につきましては、公表することは一切ございません。

回答者氏名	
問い合わせ電話番号	
法人名	

貴法人の経営者にお伺いします。

貴法人の経営に対する考え方について伺います。

問 1 貴法人の本社・本部がある都道府県は(1 つ選択)

(都道府県からプルダウン)

問 2 貴法人の本社・本部の所在地は(1 つ選択)

- 1 政令指定都市・特別区・中核市
- 2 上記以外の市
- 3 町・村、その他

問 3 貴法人の開設主体は(1 つ選択)

- | | |
|------------|---------|
| 1 営利法人（会社） | 4 協同組合 |
| 2 社会福祉法人 | 5 非営利法人 |
| 3 医療法人 | 6 その他法人 |

問 4 貴法人全体の 2019 年度の営業利益は(1 つ選択)

※医療法人は「事業利益」、社会福祉法人は「事業活動収支差額」、生協は「事業剰余金」、非営利法人は「経常増減額」でご確認ください。

- | | |
|--------------|--------------|
| 1 大幅な黒字 | 4 どちらかというと赤字 |
| 2 黒字 | 5 赤字 |
| 3 どちらかというと黒字 | 6 大幅な赤字 |

問 5 貴法人の従業者数は(2020 年 3 月 31 日時点)(1 つ選択)

※従業者には、経営幹部、派遣労働者、委託業務従事者は含まない。

※従業者の正規・非正規は問わない。

- | | |
|---------------|------------------|
| 1 50 人以下 | 5 501～1000 人以下 |
| 2 51～100 人以下 | 6 1001～5000 人以下 |
| 3 101～300 人以下 | 7 5001～10000 人以下 |
| 4 301～500 人以下 | 8 10001 人以上 |

問 6 貴法人では、介護事業以外の事業を行っていますか(1 つ選択)

- 1 行っている
- 2 行っていない→問 8 へ

問 7 貴法人の総売上(総収入)に占める介護事業の割合は(1つ選択)

- | | | |
|-------------|---------|---------|
| 1 (ほぼ) 100% | 4 70%以上 | 7 40%以上 |
| 2 90%以上 | 5 60%以上 | 8 30%以上 |
| 3 80%以上 | 6 50%以上 | 9 30%未満 |

貴法人の介護事業の経営に対する考え方について伺います。

問 8 貴法人の介護事業で掲げている理念・ビジョン・経営指針等で明文化している内容は(いくつでも)

※以下に掲げる文言と類似している内容が明文化されている場合に選択

- 1 地域への貢献
- 2 利用者満足度の向上
- 3 提供するサービスの質の向上
- 4 連携している他の事業者や行政機関からの評価の向上
- 5 生産性の向上
- 6 コンプライアンスの遵守
- 7 存在価値の向上
- 8 職員満足度の向上
- 9 その他 ()
- 10 特に明文化していない

問 9 貴法人では、介護事業について中期経営計画・事業計画の策定状況は(1つ選択)

- 1 理念・ビジョン・指針に基づく中期経営計画・事業計画(3～5年の計画)を策定している
- 2 理念・ビジョン・指針とは別に、中期経営計画・事業計画(3～5年の計画)を策定している
- 3 特に策定していない

問 10 貴法人の介護事業において、現在取り組んでいる生産性向上の考え方はどれに近いですか(1つ選択)

- 1 収入を増やし、支出(労働力や経費等の費用)を削減する
- 2 収入を増やすが、支出(労働力や経費等の費用)は維持する
- 3 収入を増やすが、支出(労働力や経費等の費用)も増やす
- 4 収入を維持し、支出(労働力や経費等の費用)を削減する
- 5 収入を削減するが、支出(労働力や経費等の費用)も削減する

問 11 貴法人の介護事業において、生産性向上が図られているか管理している指標は(いくつでも)

- | | |
|---------------|---------------------|
| 1 売上 | 8 付加価値※(粗利益) |
| 2 利用者数 | 9 一人当たり付加価値※ |
| 3 利用者一人当たりの売上 | 10 総額人件費 |
| 4 従業員数 | 11 一人当たり人件費 |
| 5 職員一人当たりの売上 | 12 労働分配率(付加価値※÷人件費) |
| 6 総労働時間数 | 13 人材生産性(人件費÷付加価値※) |
| 7 労働時間当たりの売上 | 14 その他 () |

※付加価値については、いろいろな考え方がありますが、例えば営利法人の場合、「営業利益+人件費+減価償却費」、社会福祉法人の場合、「サービス活動収益-(事業費+事務費+減価償却費+国庫補助金等特別積立金取崩額[マイナス値]+徴収不能額)、医療法人の場合は「事業収益-(材料費+経費+減価償却費)、非営利団体の場合、「(経常収益-経常費用)+人件費+減価償却費」などで表されます。

問 12 貴法人の介護事業の経営において、①重視している項目、②課題として取り組んでいる項目、③達成できている項目について伺います。

①重視度の選択肢(それぞれ1つ選択)

		重視している	どちらかという と重視している	どちらとも 言えない	どちらかという と重視していない	重視していない
I 安定した経営	1) 利用者の安定確保	1	2	3	4	5
	2) 人材の定着・安定確保	1	2	3	4	5
	3) 資金収支の改善や資金繰りの安定	1	2	3	4	5
II 介護サービスの質の向上	4) チームケアの質の向上	1	2	3	4	5
	5) 介護職員一人一人のスキルの向上	1	2	3	4	5
	6) 利用者の満足度	1	2	3	4	5
	7) 連携している他の事業者からの評価	1	2	3	4	5
III 卓越度の業務プロセスの	8) 直接的なケア※1の見直し・再構築	1	2	3	4	5
	9) 間接業務※2の効率化	1	2	3	4	5
	10) 労働時間の適正化	1	2	3	4	5
	11) 人材育成	1	2	3	4	5
	12) コンプライアンスの強化	1	2	3	4	5
IV 基盤の充実度	13) 人材の採用活動の強化（新規採用）	1	2	3	4	5
	14) 広報活動の強化	1	2	3	4	5
	15) 理念・ビジョンの共有	1	2	3	4	5
	16) 情報共有の強化	1	2	3	4	5
	17) 従業員のモチベーションの向上	1	2	3	4	5
	18) 良好な組織風土の醸成	1	2	3	4	5
	19) 施設・設備の充実	1	2	3	4	5
	20) 福利厚生の実施	1	2	3	4	5

※1.直接的なケアとは…食事介助、排せつ介助、衣類の着脱介助、入浴介助などの身体介護や掃除、洗濯などの生活援助といった、利用者に直接接しながらサービスを提供する業務（「施設サービス分」より）

※2.間接的業務とは…情報の記録・入力や各種会議、研修への参加など、利用者とは直接接しない形で行う業務（「施設サービス分」より）

②課題として取り組んでいる項目(それぞれ1つ選択)

		取り組んでいる	どちらかという と取り組んでいる	どちらとも 言えない	どちらかという と取り組めていない	取り組めていない
I 安定した経営	1) 利用者の安定確保	1	2	3	4	5
	2) 人材の定着・安定確保	1	2	3	4	5
	3) 資金収支の改善や資金繰りの安定	1	2	3	4	5

		取組 めている	どちらかとい うと取組 めている	どちらとも 言えない	どちらかとい うと取組 めていない	取組 めていない
Ⅱ 介護サ ービス の質の 向上	4) チームケアの質の向上	1	2	3	4	5
	5) 介護職員一人一人のスキルの向上	1	2	3	4	5
	6) 利用者の満足度	1	2	3	4	5
	7) 連携している他の事業者からの評価	1	2	3	4	5
Ⅲ 卓越 業務 プロ セス の	8) 直接的なケア※ ¹ の見直し・再構築	1	2	3	4	5
	9) 間接業務※ ² の効率化	1	2	3	4	5
	10) 労働時間の適正化	1	2	3	4	5
	11) 人材育成	1	2	3	4	5
	12) コンプライアンスの強化	1	2	3	4	5
Ⅳ 基盤 の充 実 度	13) 人材の採用活動の強化（新規採用）	1	2	3	4	5
	14) 広報活動の強化	1	2	3	4	5
	15) 理念・ビジョンの共有	1	2	3	4	5
	16) 情報共有の強化	1	2	3	4	5
	17) 従業員のモチベーションの向上	1	2	3	4	5
	18) 良好な組織風土の醸成	1	2	3	4	5
	19) 施設・設備の充実	1	2	3	4	5
	20) 福利厚生 of 充実	1	2	3	4	5

③達成できている項目（それぞれ1つ選択）

		る 想定を 上回っ ている	想定を やや上 回っ ている	想定 通り	想定を やや下 回っ ている	る 想定を 下回っ ている
Ⅰ 安定 した 経営	1) 利用者の安定確保	1	2	3	4	5
	2) 人材の定着・安定確保	1	2	3	4	5
	3) 資金収支の改善や資金繰りの安定	1	2	3	4	5
Ⅱ 介護サ ービス の質の 向上	4) チームケアの質の向上	1	2	3	4	5
	5) 介護職員一人一人のスキルの向上	1	2	3	4	5
	6) 利用者の満足度	1	2	3	4	5
	7) 連携している他の事業者からの評価	1	2	3	4	5
Ⅲ 卓越 業務 プロ セス の	8) 直接的なケア※ ¹ の見直し・再構築	1	2	3	4	5
	9) 間接業務※ ² の効率化	1	2	3	4	5
	10) 労働時間の適正化	1	2	3	4	5
	11) 人材育成	1	2	3	4	5
	12) コンプライアンスの強化	1	2	3	4	5

		想定を上回っている	想定をやや上回っている	想定通り	想定をやや下回っている	想定を下回っている
IV 基盤の充実度	13) 人材の採用活動の強化（新規採用）	1	2	3	4	5
	14) 広報活動の強化	1	2	3	4	5
	15) 理念・ビジョンの共有	1	2	3	4	5
	16) 情報共有の強化	1	2	3	4	5
	17) 従業員のモチベーションの向上	1	2	3	4	5
	18) 良好な組織風土の醸成	1	2	3	4	5
	19) 施設・設備の充実	1	2	3	4	5
	20) 福利厚生の実施	1	2	3	4	5

問 12-1 貴法人で、問 12 の「I. 安定した経営」(1)利用者の安定確保、2)人材の定着・安定確保、3)資金収支の改善や資金繰りの安定)で、達成できている項目について、取組みの内容を具体的に記載してください。なければ、問 12-2 へ

問 12-2 貴法人で、問 12 の「II. 介護サービスの質の向上」(4)チームケアの質の向上、5)介護職員一人一人のスキルの向上、6)利用者の満足度、7)連携している他の事業者からの評価)で、達成できている項目について、取組みの内容を具体的に記載してください。なければ、問 12-3 へ

問 12-3 貴法人で、問 12 の「III. 業務プロセスの卓越度」(8)直接的なケアの見直し・再構築、9)間接業務の効率化、10)労働時間の適正化、11)人材育成、12)コンプライアンスの強化)で、達成できている項目について、取組みの内容を具体的に記載してください。なければ、問 12-4 へ

問 12-4 貴法人で、問 12 の「IV. 介護サービスの質の向上」(13)人材の採用活動の強化(新規採用)、14)広報活動の強化、15)理念・ビジョンの共有、16)情報共有の強化、17)従業員のモチベーションの向上、18)良好な組織風土の醸成、19)施設・設備の充実、20)福利厚生の実施で、達成できている項目について、取組みの内容を具体的に記載してください。なければ、問 12-5 へ

問 12-5 貴法人で、問 12 以外で取り組んでいる、経営上で重視している項目を記載してください。

問 13 貴法人の経営において、今後、重視度が高まる課題は(3 つまで選択)

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 1 利用者の安定確保 | 11 人材育成 |
| 2 人材の定着・安定確保 | 12 コンプライアンスの強化 |
| 3 資金収支の改善や資金繰りの安定 | 13 人材の採用活動の強化(新規採用) |
| 4 チームケアの質の向上 | 14 広報活動の強化 |
| 5 介護職員一人一人のスキルの向上 | 15 理念・ビジョンの共有 |
| 6 利用者の満足度 | 16 情報共有の強化 |
| 7 連携している他の事業者からの評価 | 17 従業員のモチベーションの向上 |
| 8 直接的なケアの見直し・再構築 | 18 良好な組織風土の醸成 |
| 9 間接業務の効率化 | 19 施設・設備の充実 |
| 10 労働時間の適正化 | 20 福利厚生の実施 |

ここからは事務部門の方でもお答えいただけます。

貴法人の経営状況及び介護事業の経営状況について伺います。

問 14 貴法人で、介護事業を開始した年は(数字を入力)

西暦()年

問 15 貴法人が運営する介護保険のサービス種別別指定事業所数は(2020 年 3 月 31 日時点、運営しているサービス種別を選択し(いくつでも、事業所数を回答(数字を入力))

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

問 16 貴法人の 2019 年度の介護事業の収益・費用は(数字を入力)

※介護事業収入とは、介護料収入、保険外の使用量、補助金収入、介護報酬査定減を言う

※介護事業費用とは、給与費、減価償却費、国庫補助金等特別積立金取崩額、その他介事業に係る費用を言う

介護事業収益	(	)	千円
介護事業費用	(	)	千円
うち人件費	(	)	千円
うち派遣職員費	(	)	千円
うち業務委託費	(	)	千円

問 17 貴法人の介護事業の収益において、中核となる(もっとも割合が高いサービス種別は(1つ選択)

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

問 18 貴法人の介護事業に従事する職員数のうち介護職員数は

(2020 年 3 月 31 日時点の数字を入力)

※ここでの職員とは従業員のことをいい、経営幹部は含まない。

※職員には、派遣労働者、委託業務従事者は含まない。

※正規職員とは雇用している労働者のうち雇用期間の定めのない者をいい(但し、雇用期間の定めのない契約、嘱託、パートは除く、非正規職員とは正規職員以外の労働者(契約、嘱託、パートなどをいう。

※介護職員とは、貴施設の入居者に、直接介護を行っている人をいう。

正規職員数	(	)	人	→	うち介護職員	(	)	人
非正規職員	(	)	人	→	うち介護職員	(	)	人

問 19 2019 年度の、貴法人の介護事業に従事する職員の採用率は(1つ選択)

※採用率=1 年間の入職者数/労働者数

- | | |
|------------|------------|
| 1 0% | 5 15～20%未満 |
| 2 0%超～5%未満 | 6 20～25%未満 |
| 3 5～10%未満 | 7 25～30%未満 |
| 4 10～15%未満 | 8 30%以上 |

問 20 2019 年度の、貴法人の介護事業に従事する職員の離職率は(1つ選択)

※離職率=1 年間の離職者数/労働者数

- | | |
|------------|------------|
| 1 0% | 5 15～20%未満 |
| 2 0%超～5%未満 | 6 20～25%未満 |
| 3 5～10%未満 | 7 25～30%未満 |
| 4 10～15%未満 | 8 30%以上 |

問 21 貴法人の介護職員(正規職員)の平均勤続年数は(1つ選択)

- | | |
|---------------|---------------|
| 1 5年未満 | 4 15年以上 20年未満 |
| 2 5年以上 10年未満 | 5 20年以上 |
| 3 10年以上 15年未満 | |

問 22 貴法人の介護職員の年齢構成で最も多い年代は(1つ選択)

- 1 20代以下
- 2 30代
- 3 40代
- 4 50代
- 5 60代以上

問 23 貴法人で、人材育成のために取組んでいることは(いくつでも)

- 1 目標管理制度の導入
- 2 教育研修を体系化し、実施
- 3 介護プロフェッショナルキャリア段位制度の導入
- 4 第三者機関（外部による評価の実施）
- 5 介護福祉士を積極的に育成
- 6 外国人人材を積極的に育成
- 7 その他（ ）
- 8 特にしていない →問 24 へ

問 23-1 貴法人の 2020 年度の人材育成に関する予算は(1つ選択)

- | | |
|-----------|------------|
| 1 10万円以下 | 6 1000万円以下 |
| 2 50万円以下 | 7 5000万円以下 |
| 3 100万円以下 | 8 5000万円以上 |
| 4 300万円以下 | 9 決めていない |
| 5 500万円以下 | |

問 24 介護事業の法人本部設置の有無は(1つ選択)

- 1 独立した法人本部がある
- 2 独立した法人本部はないが、法人本部の機能を果たす施設・事業所がある
- 3 法人本部や法人本部の機能を果たす施設・事業所はない →問 25 へ

問 24-1 介護事業で法人本部が集約している間接業務は(いくつでも)

- | | |
|--------------|---------------------------|
| 1 報酬請求事務 | 10 労務管理 |
| 2 利用者の契約手続き | 11 法務管理 |
| 3 物品購入 | 12 経理・財務 |
| 4 委託業務の管理 | 13 感染症・災害などの対策(リスクマネジメント) |
| 5 広報・営業 | 14 事業継続計画 (BCP の策定) |
| 6 採用 | 15 施設の設備のメンテナンス |
| 7 人事異動 | 16 その他（ ） |
| 8 研修等人材育成 | 17 特にない |
| 9 システムの導入・管理 | |

問 25 科学的介護データベース「CHASE」をご存知ですか(1 つ選択)

- 1 知らない／この調査で初めて聞いた
- 2 聞いたことはあるが、具体的な内容までは知らない
- 3 具体的な内容まで知っている (CHASE へ協力はしていない)
- 4 具体的な内容まで知っている (CHASE へ協力している)

厚生労働省の「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」について伺います。

問 26 あなたは、厚生労働省の「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」をご存知ですか(1 つ選択)

- 1 活用している
- 2 活用はしていないが、内容を知っている
- 3 聞いたことはあるが、内容まではわからない
- 4 聞いたことがない (この調査で初めて知った)

問 27 厚生労働省の「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」では、介護サービスにおける生産性向上のための 7 つの取組を推奨しています。

貴法人で取り組んでいるものは(いくつでも)

- 1 職場環境の整備
- 2 業務の明確化と役割分担
- 3 手順書の作成
- 4 記録・報告様式の工夫
- 5 情報共有の工夫
- 6 OJT の仕組みづくり
- 7 理念・行動指針の徹底
- 8 特に実施していない

問 28 貴法人で、「問 27」以外で取り組んでいる、介護現場での業務改善の手法についてご回答ください。(FA)

--

問 29 貴法人で、介護現場での業務改善に取組みにあたり、活用したり参考にしたりしているものは(いくつでも)

- 1 生産性向上に関する書籍やインターネット情報
- 2 関係団体等の生産性向上に関する研修への参加
- 3 コンサルタントの活用
- 4 その他 ()
- 5 特にない

ICT・ロボットの活用状況について伺います

問 30 貴法人における、介護職員のICTの利用状況についてご回答ください。(それぞれ1つ選択)

	殆どの介護職員が 利用している	介護職員の8割以 上が利用している	介護職員の5割以 上が利用している	介護職員の2割以 上が利用している	一部の介護職員が 利用している	導入していない
1)タブレットやスマートフォン等モバイル 端末	1	2	3	4	5	6
2)インカム	1	2	3	4	5	6
3)介護（支援）ソフト・システム	1	2	3	4	5	6
4)zoom、Skype 等リモート会議システム材 育成	1	2	3	4	5	6
5)ラインやメディカルケアステーション等 SMS	1	2	3	4	5	6

【問 30 3で6以外に回答した場合のみ】

問 30-1 導入したソフト・システムの機能について伺います。そのソフト・システムは記録・共有・
請求がパッケージになっていますか(1つ選択)

- 1 パッケージになっている
- 2 パッケージになっていない

【問 30 1～5 のいずれかにおいて6以外の回答があった場合のみ】

問 30-2 貴法人の今までの導入(初期)費用についてご回答ください。(1つ選択)

- 1 100 万円以下
- 2 500 万円以下
- 3 1000 万円以下
- 4 5000 万円以下
- 5 1 億円以下
- 6 1 億円超

問 31 「居宅介護支援事業所と訪問介護などのサービス提供事業所間における情報連携の
標準仕様」をご存知ですか(1つ選択)

- 1 知らない／この調査で初めて聞いた
- 2 聞いたことはあるが、具体的な内容までは知らない
- 3 具体的な内容まで知っているが、活用はしていない
- 4 活用している

【施設を運営している事業者のみ】

問 32 貴法人のロボット技術を利用した各種支援サービスの①導入状況(それぞれ1つ選択)と、
①で1または2と回答した場合は、②導入効果について(それぞれ1つ選択)教えてください。

	①導入状況				→ ①で1または2と回答したものについては②も回答	②導入の効果		
	中 導 入 し て お り 、 さ ら に 導 入 を 検 討 中	導 入 し て い る が 、 今 後 の 導 入 に つ い て は 現 在 の と こ ろ 考 え て い な い	導 入 を 検 討 中 (現 在 、 導 入 し て い な い)	導 入 を 検 討 し て い な い		感 じ て い る 当 初 想 定 し て い た 以 上 の 効 果 を	感 じ て い る 当 初 想 定 し た 通 り の 効 果 を	感 じ ら れ な い 当 初 想 定 し て い た よ う な 効 果 は
1)移乗支援 (装着)	1	2	3	4		1	2	3
2)移乗支援 (非装着)	1	2	3	4		1	2	3
3)移動支援 (屋内)	1	2	3	4		1	2	3
4)排泄支援 (トイレ誘導)	1	2	3	4		1	2	3
5)排泄支援 (排泄物処理)	1	2	3	4		1	2	3
6)見守り支援	1	2	3	4		1	2	3
7)入浴支援	1	2	3	4		1	2	3
8)介護業務支援	1	2	3	4		1	2	3

【問 32 で 1 または 2 と回答したものがあつた場合のみ】

問 32-1 貴法人の今までの導入(初期)費用は(1つ選択)

- | | | |
|------------|-------------|----------|
| 1 100 万円以下 | 3 1000 万円以下 | 5 1 億円以下 |
| 2 500 万円以下 | 4 5000 万円以下 | 6 1 億円超 |

最後にあなたご自身についてお伺いします

問 33 あなたの年齢は(1つ選択)

- | | | |
|----------|--------|----------|
| 1 20 代以下 | 3 40 代 | 5 60 代以上 |
| 2 30 代 | 4 50 代 | |

問 34 あなたの貴法人における通算勤続年数は(1つ選択)

- | | | |
|----------|----------|----------|
| 1 5 年未満 | 3 20 年未満 | 5 30 年以上 |
| 2 10 年未満 | 4 30 年未満 | |

問 35 あなたの役職は(1つ選択)

- | | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| 1 経営者 | 2 管理職 | 3 一般職 | 4 その他 |
|-------|-------|-------|-------|

ご協力いただき、ありがとうございました。

この事業は令和２年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金老人保健健康増進等事業の一環として行われたものです。

「介護サービスにおける生産性向上に向けた
介護経営の在り方」に関する調査研究事業
事業報告書

令和３年３月発行

内容照会先 一般社団法人シルバーサービス振興会
〒101-0032

東京都千代田区岩本町２丁目１４番２号

TEL 03-3862-8061 FAX 03-3862-8065