

# 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	ウエル・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られているか
- 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。