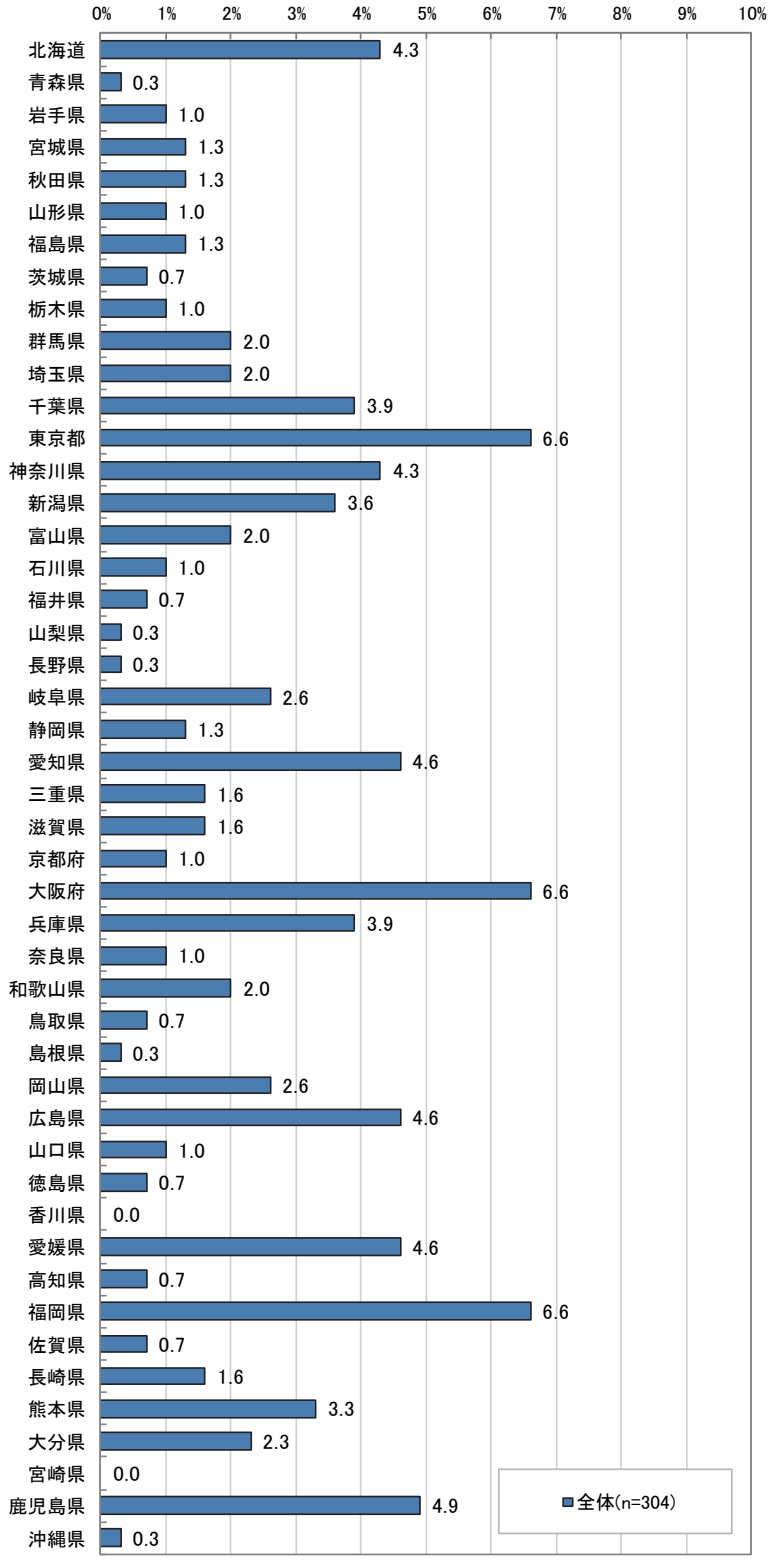
Ⅱ．アンケート調査結果

１．経営に対する考え方について

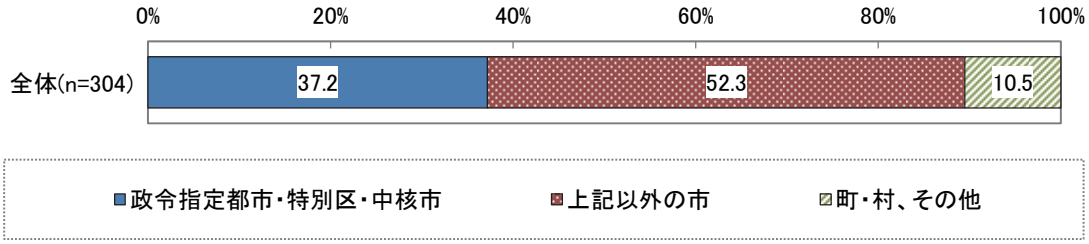
問1．本社・本部のある都道府県

「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。



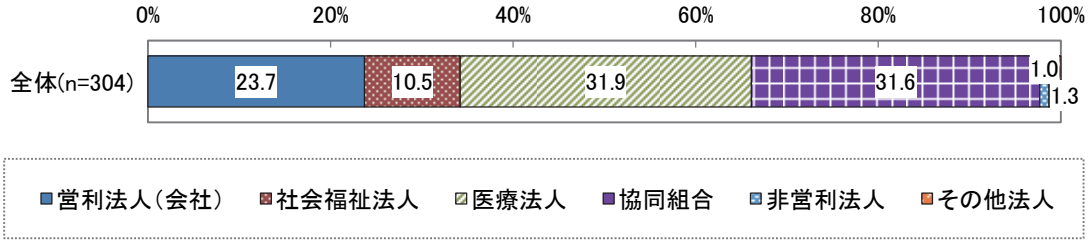
問2. 本社・本部の所在地

「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。



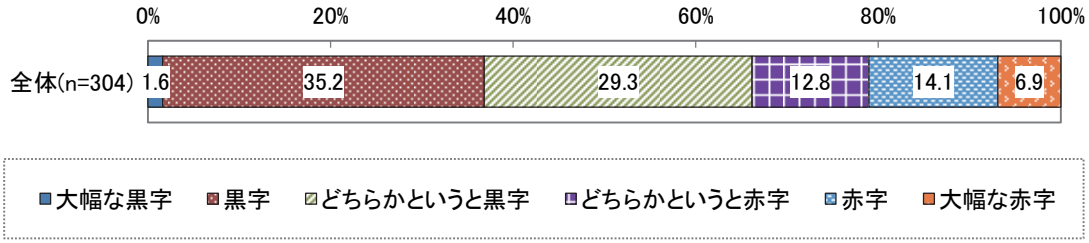
問3. 開設主体

「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、「どちらかというと黒字」(29.3%)、「赤字」(14.1%)と続きます。

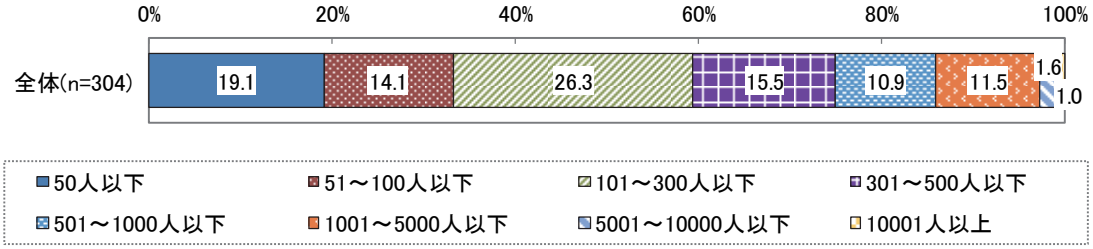


【売上(総収入)に占める介護事業の割合別】

	調査数	大幅な黒字	黒字	どちらかというと黒字	どちらかというと赤字	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

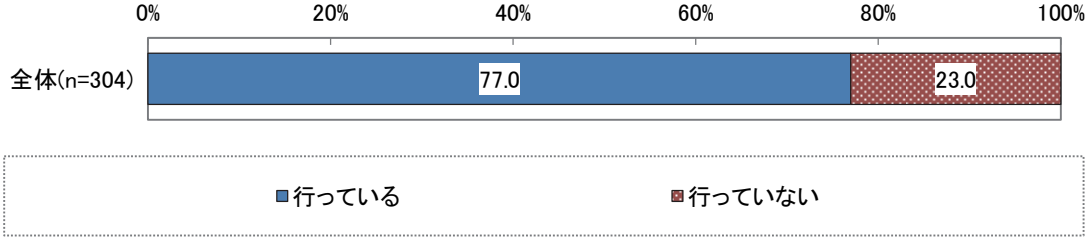
問5. 従業者数

「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】

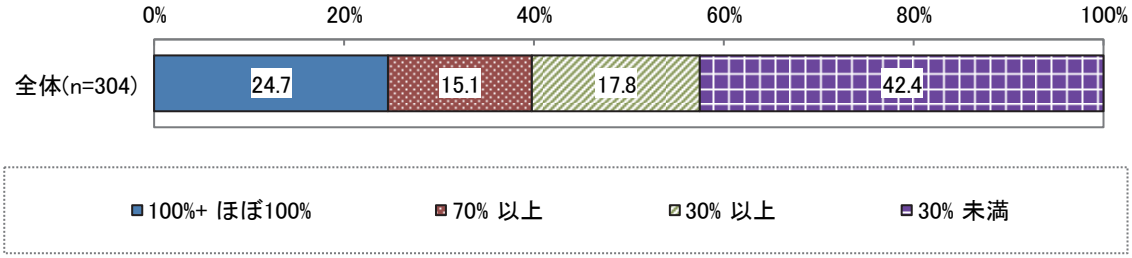
	調査数	行っている	行っていない
全体	304	77.0	23.0
100 人以下	101	54.5	45.5
101 ～500 人以下	127	85.8	14.2
501 人以上	76	92.1	7.9

【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

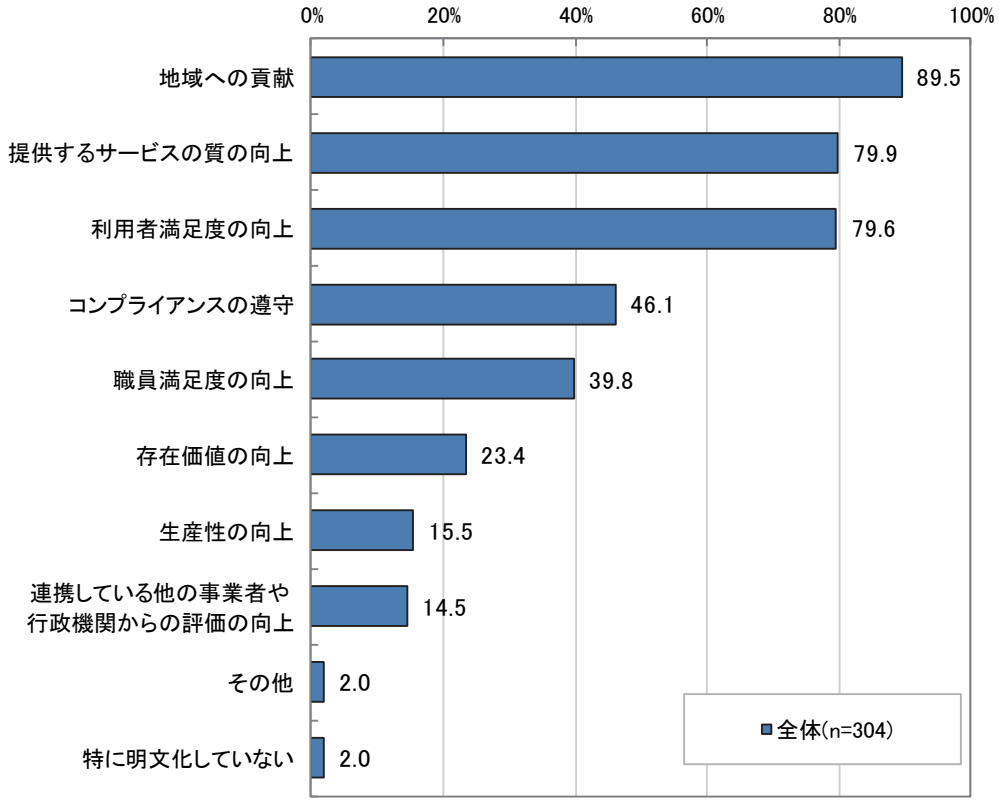
【サービス別】

	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】

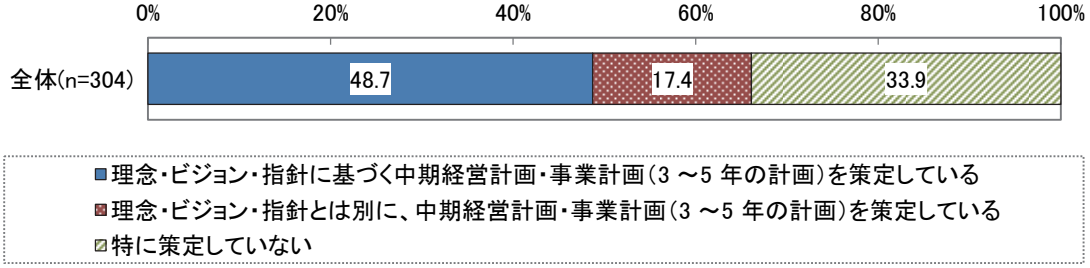
	調査数	地域への貢献	提供するサービスの質の向上	利用者満足度の向上	コンプライアンスの遵守	職員満足度の向上	存在価値の向上	生産性の向上	連携している他の事業者や行政機関からの評価の向上	その他	特に明文化していない
全体	304	89.5	79.9	79.6	46.1	39.8	23.4	15.5	14.5	2.0	2.0
100 人以下	101	79.2	77.2	79.2	41.6	43.6	17.8	11.9	9.9	2.0	4.0
101 ～500 人以下	127	94.5	81.1	78.7	49.6	33.9	20.5	11.8	15.0	1.6	1.6
501 人以上	76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

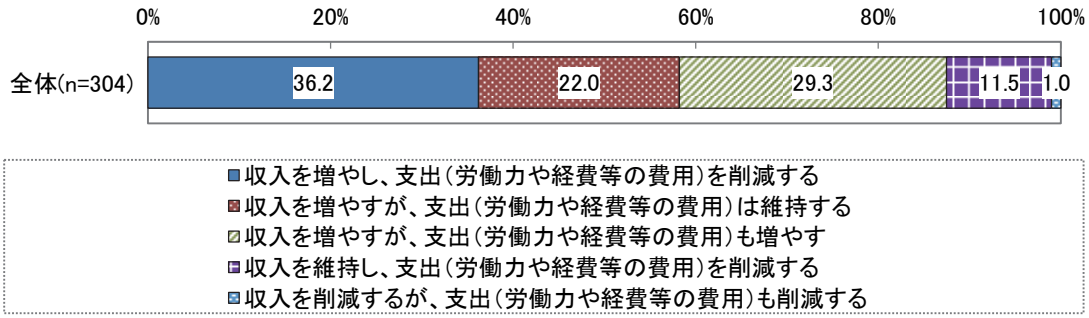
	調査数	理念・ビジョン・指針に基づく中期経営計画・事業計画（3～5年の計画）を策定している	理念・ビジョン・指針とは別に、中期経営計画・事業計画（3～5年の計画）を策定している	特に策定していない
全体	304	48.7	17.4	33.9
100人以下	101	28.7	20.8	50.5
101～500人以下	127	55.1	15.7	29.1
501人以上	76	64.5	15.8	19.7

【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】

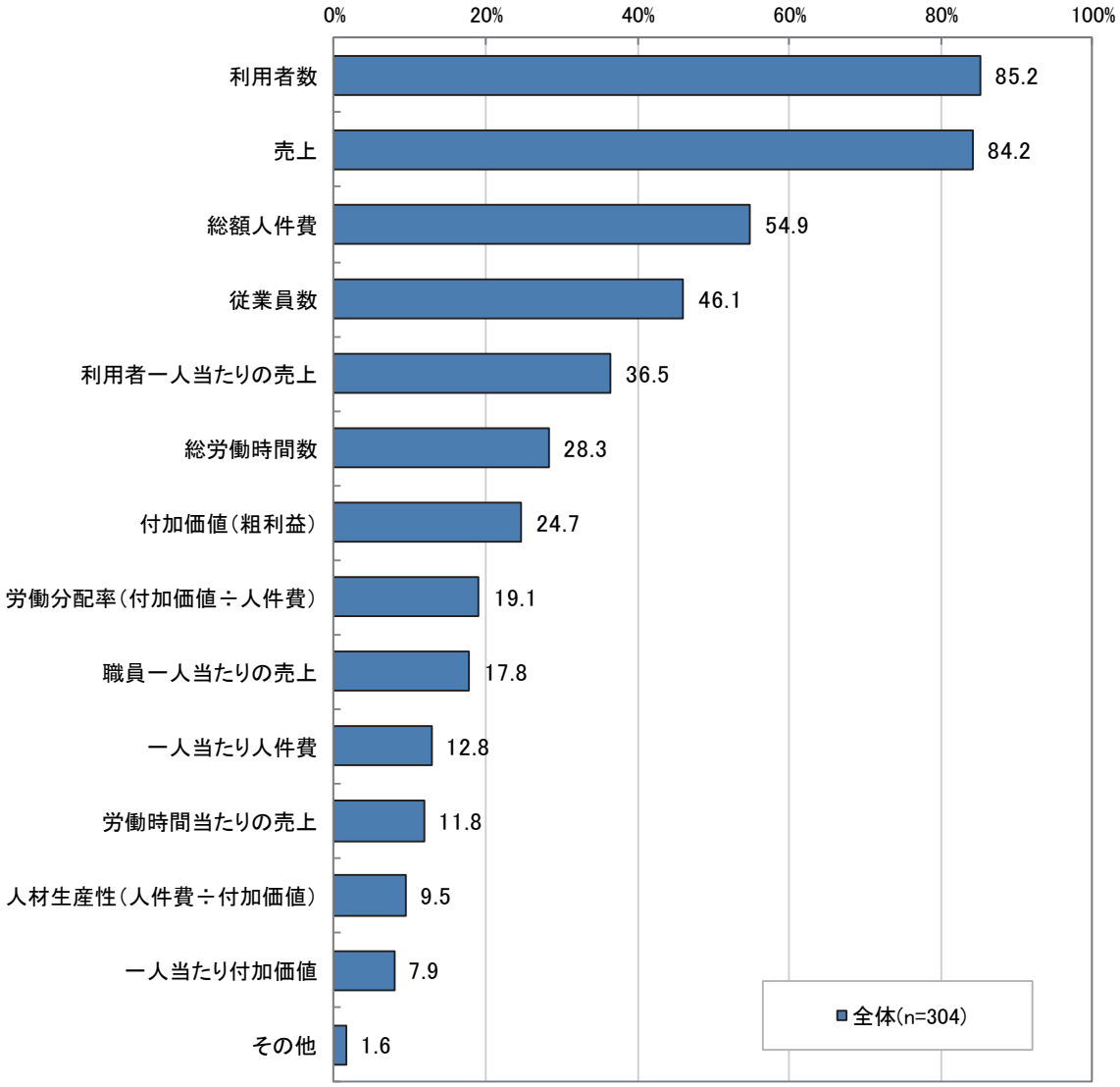
	調査数	収入を増やし、支出（労働力や経費等の費用）を削減する	収入を増やすが、支出（労働力や経費等の費用）は維持する	収入を増やすが、支出（労働力や経費等の費用）も増やす	収入を維持し、支出（労働力や経費等の費用）を削減する	収入を削減するが、支出（労働力や経費等の費用）も削減する
全体	304	36.2	22.0	29.3	11.5	1.0
100 人以下	101	27.7	18.8	39.6	12.9	1.0
101 ～500 人以下	127	32.3	28.3	27.6	11.0	0.8
501 人以上	76	53.9	15.8	18.4	10.5	1.3

【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

【従業者数別】

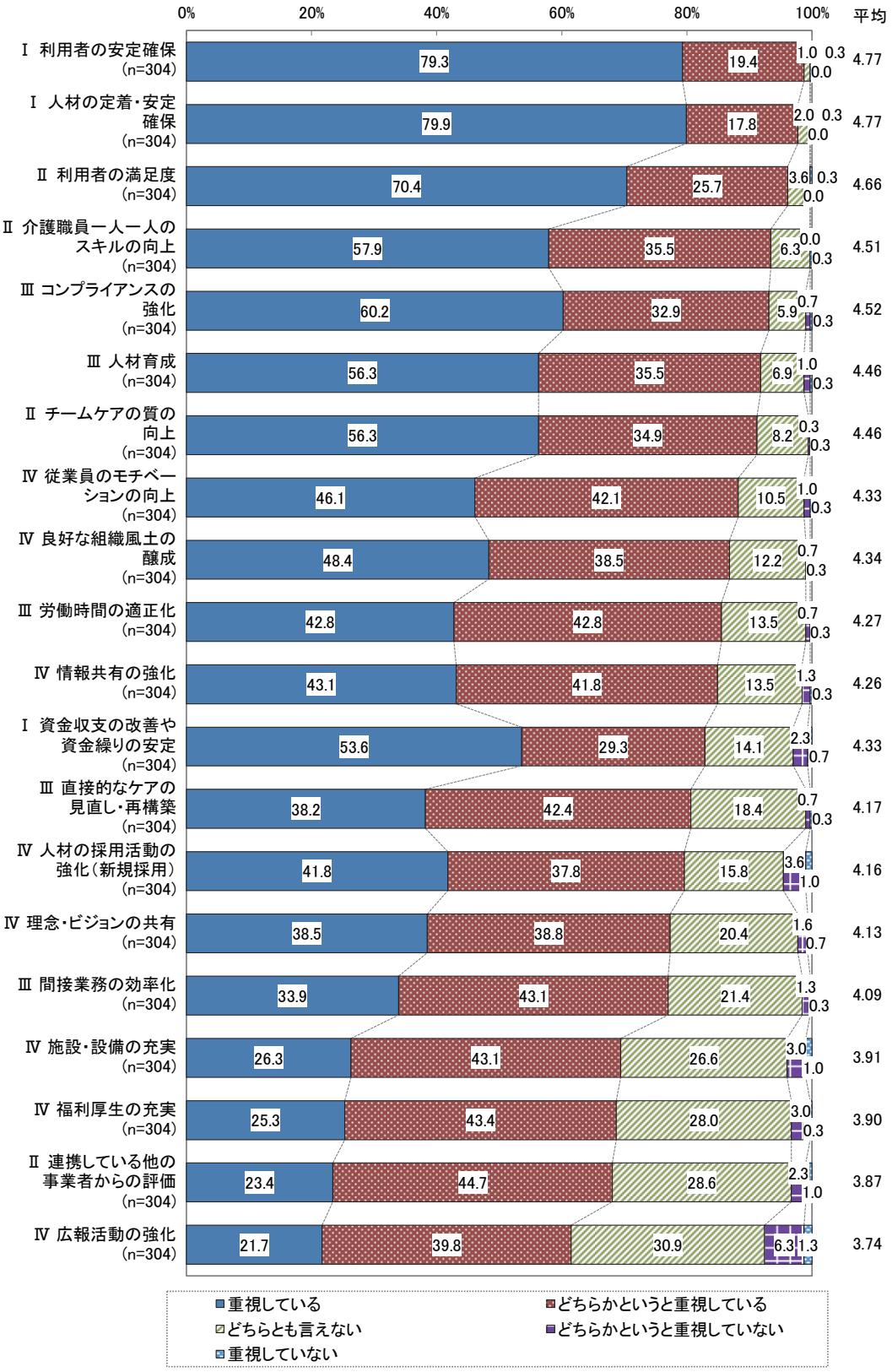
	調査数	利用者数	売上	総額人件費	従業員数	利用者一人当たりの売上	総労働時間数	付加価値（粗利益）	労働分配率（付加価値÷人件費）	職員一人当たりの売上	一人当たり人件費	労働時間当たりの売上	人材生産性（人件費÷付加価値）	一人当たり付加価値	その他
全体	304	85.2	84.2	54.9	46.1	36.5	28.3	24.7	19.1	17.8	12.8	11.8	9.5	7.9	1.6
100 人以下	101	81.2	79.2	51.5	49.5	26.7	14.9	19.8	14.9	12.9	10.9	4.0	7.9	5.9	0.0
101 ～500 人以下	127	87.4	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】

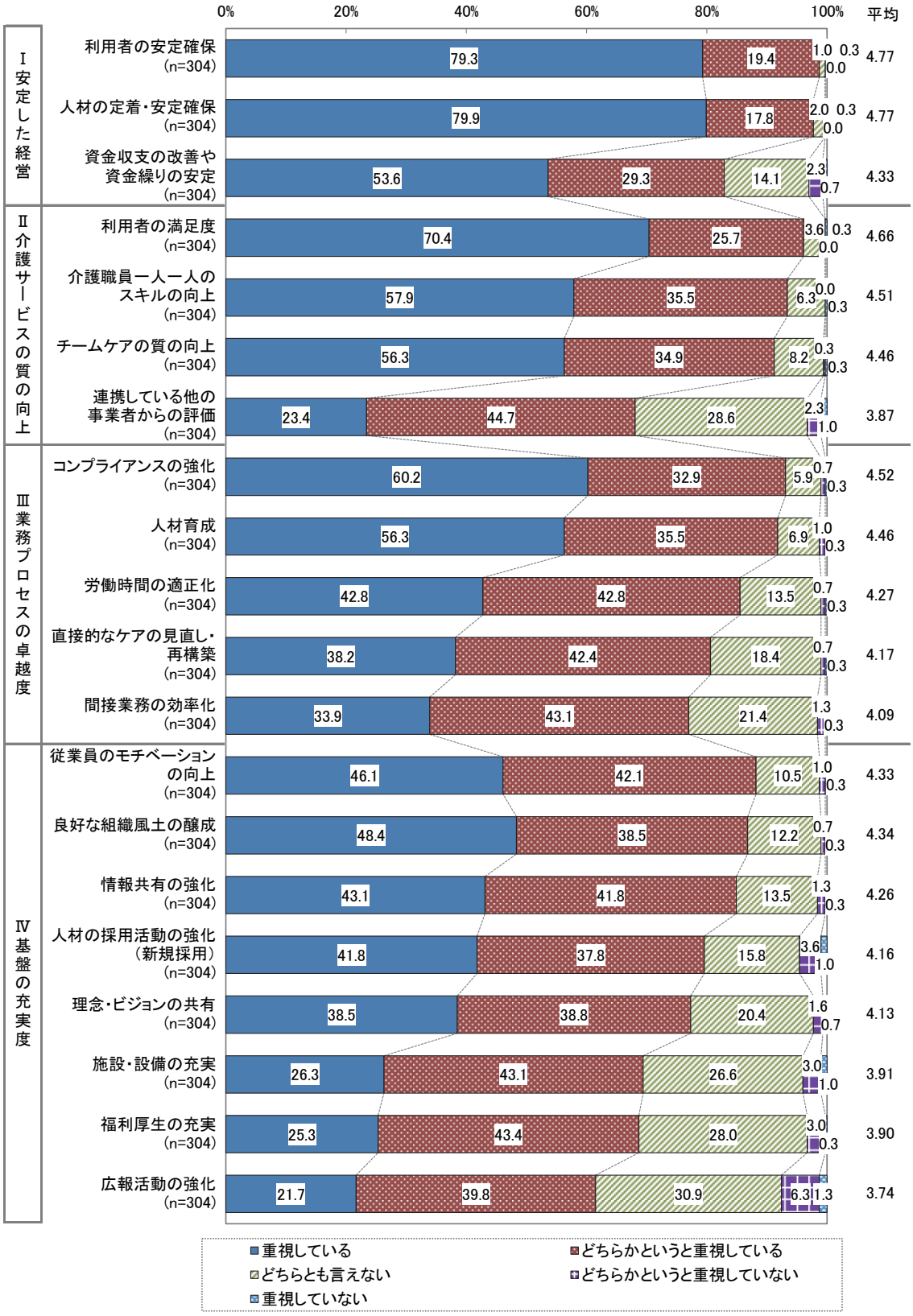
	調査数	利用者数	売上	総額人件費	従業員数	利用者一人当たりの売上	総労働時間数	付加価値（粗利益）	労働分配率（付加価値÷人件費）	職員一人当たりの売上	一人当たり人件費	労働時間当たりの売上	人材生産性（人件費÷付加価値）	一人当たり付加価値	その他
全体	304	85.2	84.2	54.9	46.1	36.5	28.3	24.7	19.1	17.8	12.8	11.8	9.5	7.9	1.6
居宅サービス	280	85.0	84.3	54.6	46.4	35.7	28.6	24.6	19.3	17.9	12.5	11.1	8.9	8.2	1.8
地域密着型	113	87.6	87.6	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）

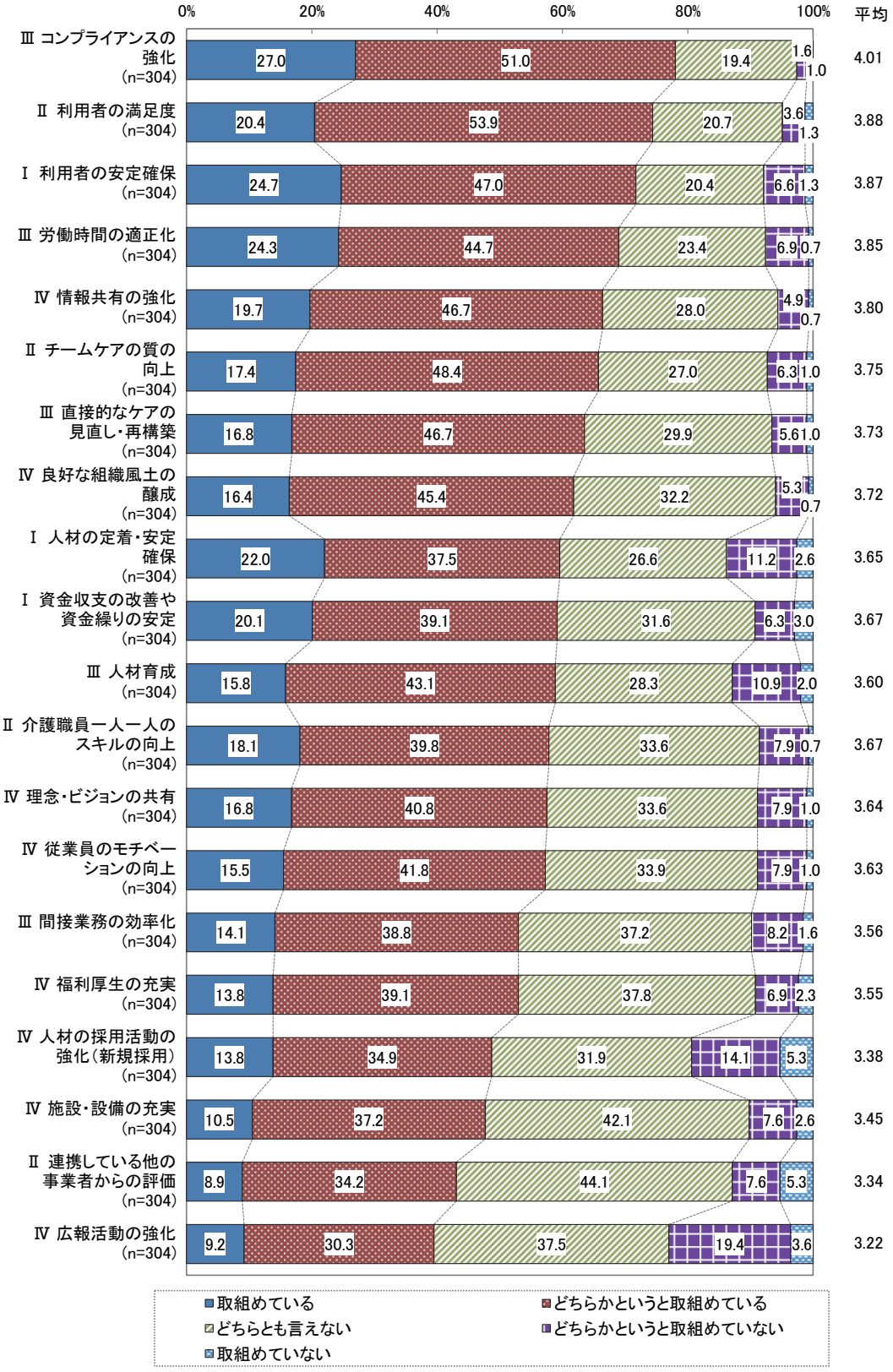
重視されている経営課題としては「利用者の安定確保」（98.7％＝【重視している（79.3％）】＋【どちらかというと重視している（19.4％）】）が最も多く、「人材の定着・安定確保」（97.7％＝【重視している（79.9％）】＋【どちらかというと重視している（17.8％）】）、「利用者の満足度」（96.1％＝【重視している（70.4％）】＋【どちらかというと重視している（25.7％）】）と続きます。



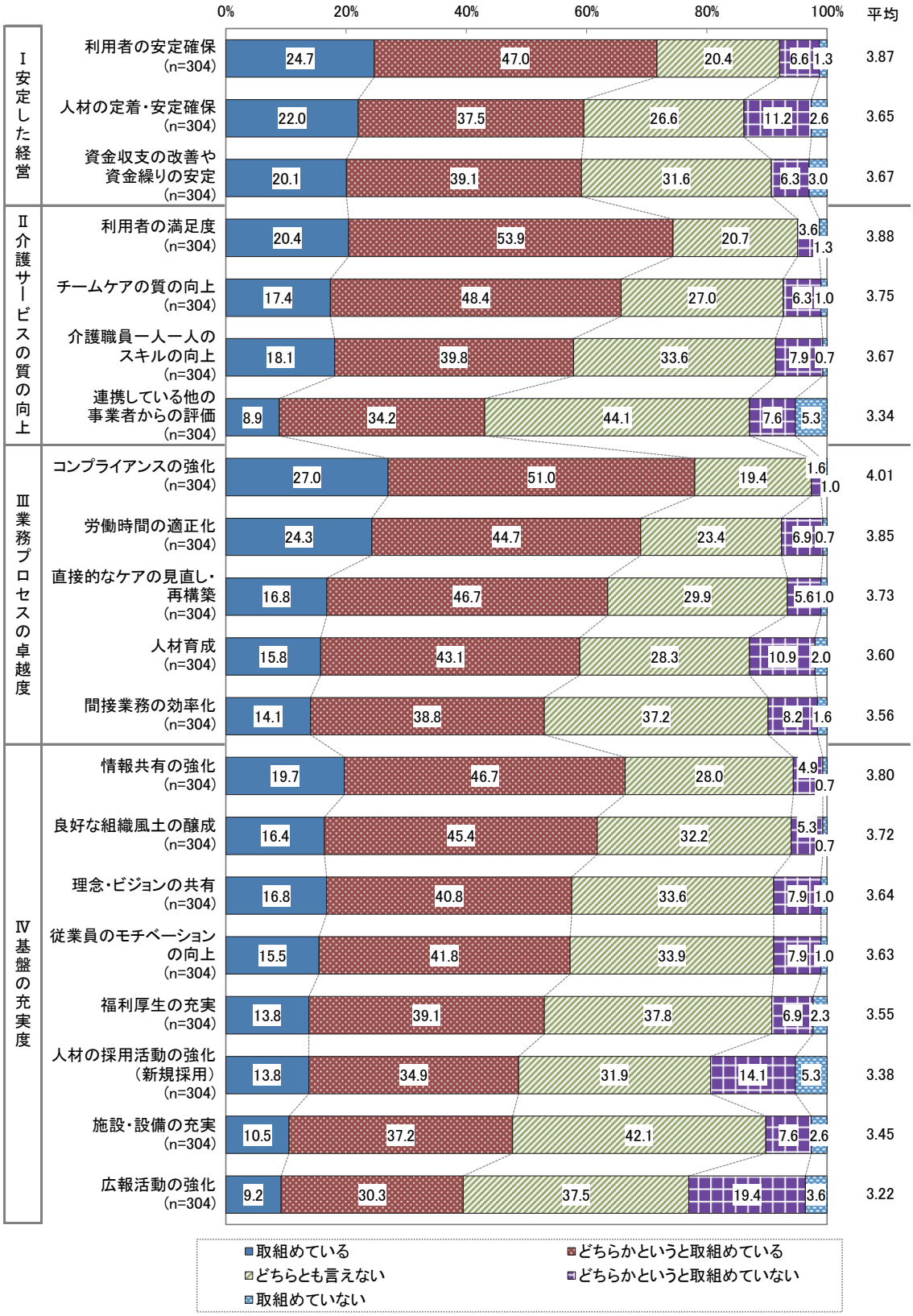
【カテゴリー別】


0%
20%
40%
60%
80%
100%
平均
Ⅰ安定した経営
利用者の安定確保 (n=304) 79.3 19.4 1.0 0.3 0.0 4.77
人材の定着・安定確保 (n=304) 79.9 17.8 2.0 0.3 0.0 4.77
資金収支の改善や資金繰りの安定 (n=304) 53.6 29.3 14.1 2.3 0.7 4.33
Ⅱ介護サービスの質の向上
利用者の満足度 (n=304) 70.4 25.7 3.6 0.3 0.0 4.66
介護職員一人一人のスキルの向上 (n=304) 57.9 35.5 6.3 0.0 0.3 4.51
チームケアの質の向上 (n=304) 56.3 34.9 8.2 0.3 0.3 4.46
連携している他の事業者からの評価 (n=304) 23.4 44.7 28.6 2.3 1.0 3.87
Ⅲ業務プロセスの卓越度
コンプライアンスの強化 (n=304) 60.2 32.9 5.9 0.7 0.3 4.52
人材育成 (n=304) 56.3 35.5 6.9 1.0 0.3 4.46
労働時間の適正化 (n=304) 42.8 42.8 13.5 0.7 0.3 4.27
直接的なケアの見直し・再構築 (n=304) 38.2 42.4 18.4 0.7 0.3 4.17
間接業務の効率化 (n=304) 33.9 43.1 21.4 1.3 0.3 4.09
Ⅳ基盤の充実度
従業員のモチベーションの向上 (n=304) 46.1 42.1 10.5 1.0 0.3 4.33
良好な組織風土の醸成 (n=304) 48.4 38.5 12.2 0.7 0.3 4.34
情報共有の強化 (n=304) 43.1 41.8 13.5 1.3 0.3 4.26
人材の採用活動の強化（新規採用） (n=304) 41.8 37.8 15.8 3.6 1.0 4.16
理念・ビジョンの共有 (n=304) 38.5 38.8 20.4 1.6 0.7 4.13
施設・設備の充実 (n=304) 26.3 43.1 26.6 3.0 1.0 3.91
福利厚生の充実 (n=304) 25.3 43.4 28.0 3.0 0.3 3.90
広報活動の強化 (n=304) 21.7 39.8 30.9 6.3 1.3 3.74
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

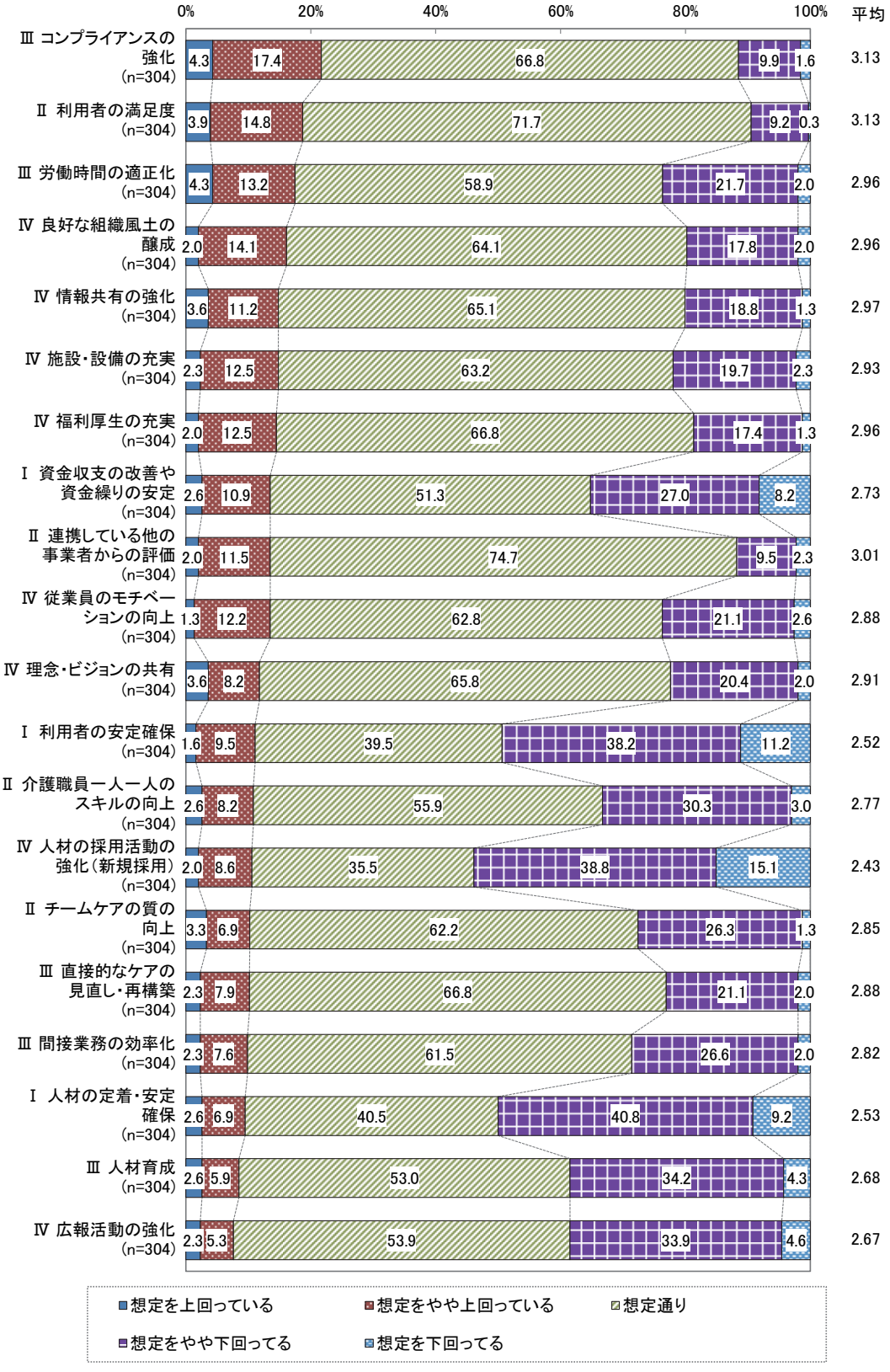
課題として取り組んでいる項目としては「コンプライアンスの強化」(78.0%＝【取組めている(27.0%)】＋【どちらかというと取組めている(51.0%)】)が最も多く、「利用者の満足度」(74.3%＝【取組めている(20.4%)】＋【どちらかというと取組めている(53.9%)】)、「利用者の安定確保」(71.7%＝【取組めている(24.7%)】＋【どちらかというと取組めている(47.0%)】)と続きます。



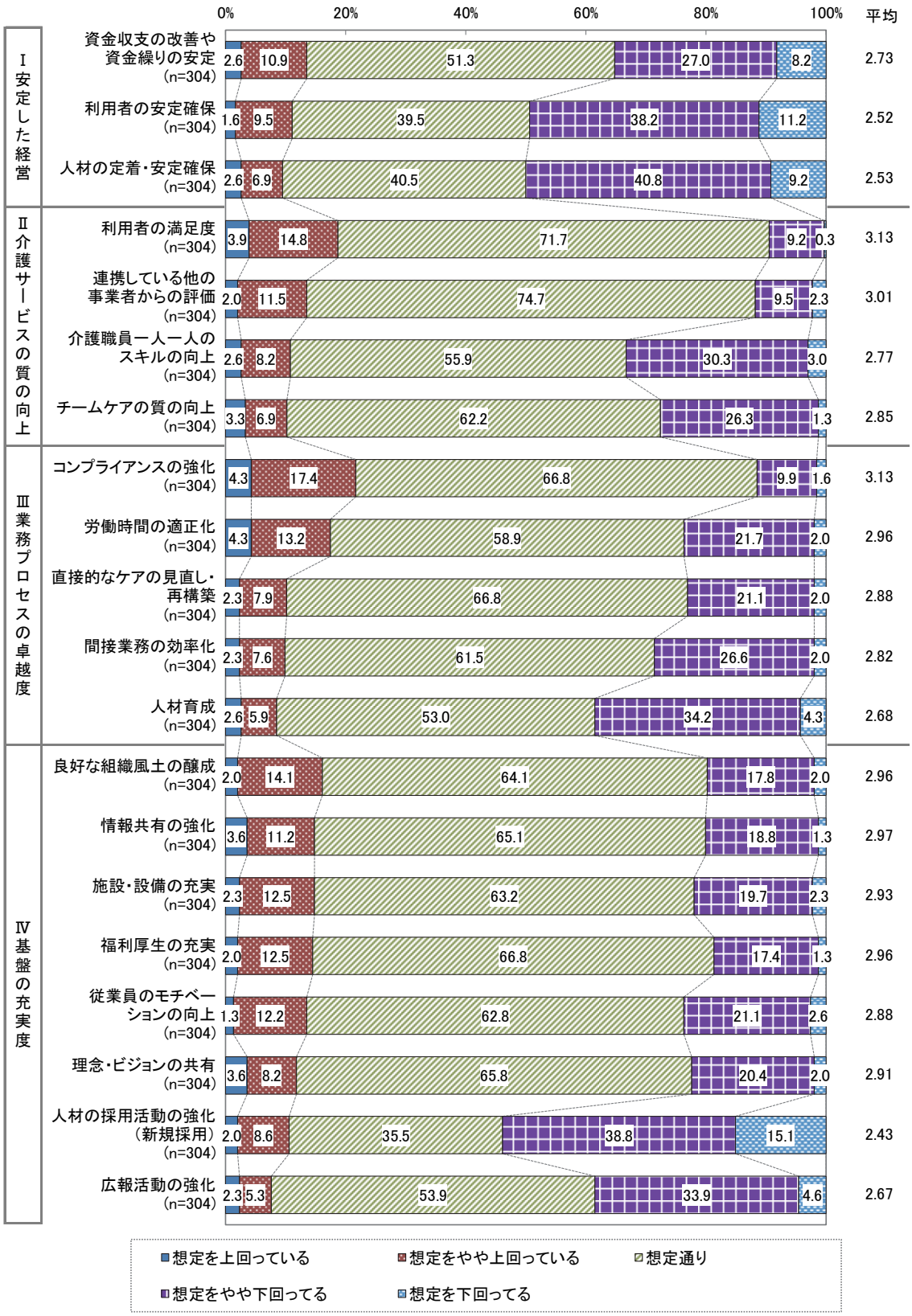
【カテゴリー別】


0%
20%
40%
60%
80%
100%
平均
Ⅰ安定した経営
利用者の安定確保 (n=304) 24.7 47.0 20.4 6.6 1.3 3.87
人材の定着・安定確保 (n=304) 22.0 37.5 26.6 11.2 2.6 3.65
資金収支の改善や資金繰りの安定 (n=304) 20.1 39.1 31.6 6.3 3.0 3.67
Ⅱ介護サービスの質の向上
利用者の満足度 (n=304) 20.4 53.9 20.7 3.6 1.3 3.88
チームケアの質の向上 (n=304) 17.4 48.4 27.0 6.3 1.0 3.75
介護職員一人一人のスキルの向上 (n=304) 18.1 39.8 33.6 7.9 0.7 3.67
連携している他の事業者からの評価 (n=304) 8.9 34.2 44.1 7.6 5.3 3.34
Ⅲ業務プロセスの卓越度
コンプライアンスの強化 (n=304) 27.0 51.0 19.4 1.6 1.0 4.01
労働時間の適正化 (n=304) 24.3 44.7 23.4 6.9 0.7 3.85
直接的なケアの見直し・再構築 (n=304) 16.8 46.7 29.9 5.6 1.0 3.73
人材育成 (n=304) 15.8 43.1 28.3 10.9 2.0 3.60
間接業務の効率化 (n=304) 14.1 38.8 37.2 8.2 1.6 3.56
Ⅳ基盤の充実度
情報共有の強化 (n=304) 19.7 46.7 28.0 4.9 0.7 3.80
良好な組織風土の醸成 (n=304) 16.4 45.4 32.2 5.3 0.7 3.72
理念・ビジョンの共有 (n=304) 16.8 40.8 33.6 7.9 1.0 3.64
従業員のモチベーションの向上 (n=304) 15.5 41.8 33.9 7.9 1.0 3.63
福利厚生の充実 (n=304) 13.8 39.1 37.8 6.9 2.3 3.55
人材の採用活動の強化（新規採用） (n=304) 13.8 34.9 31.9 14.1 5.3 3.38
施設・設備の充実 (n=304) 10.5 37.2 42.1 7.6 2.6 3.45
広報活動の強化 (n=304) 9.2 30.3 37.5 19.4 3.6 3.22
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

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。

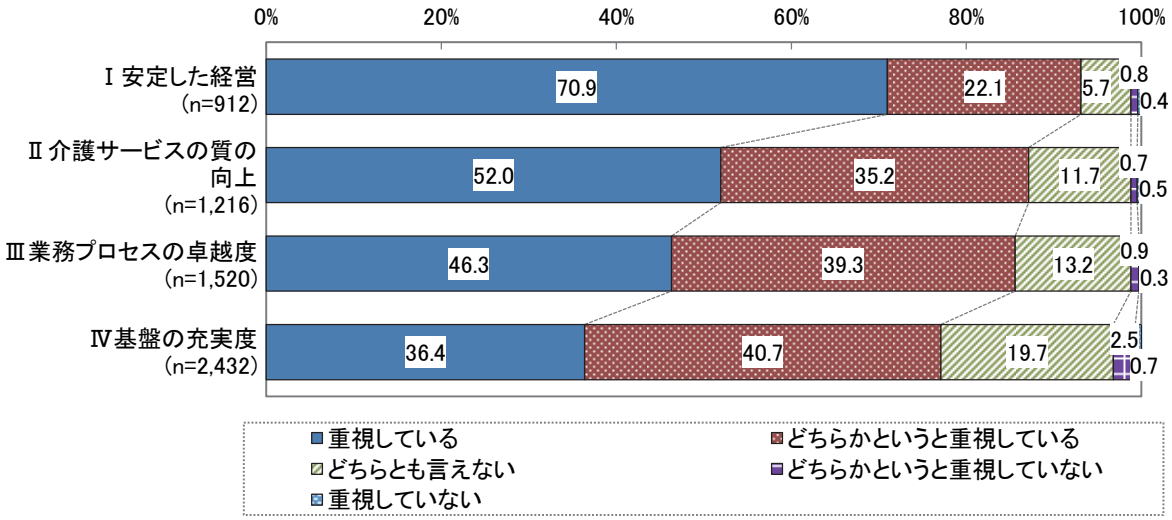


【カテゴリー別】

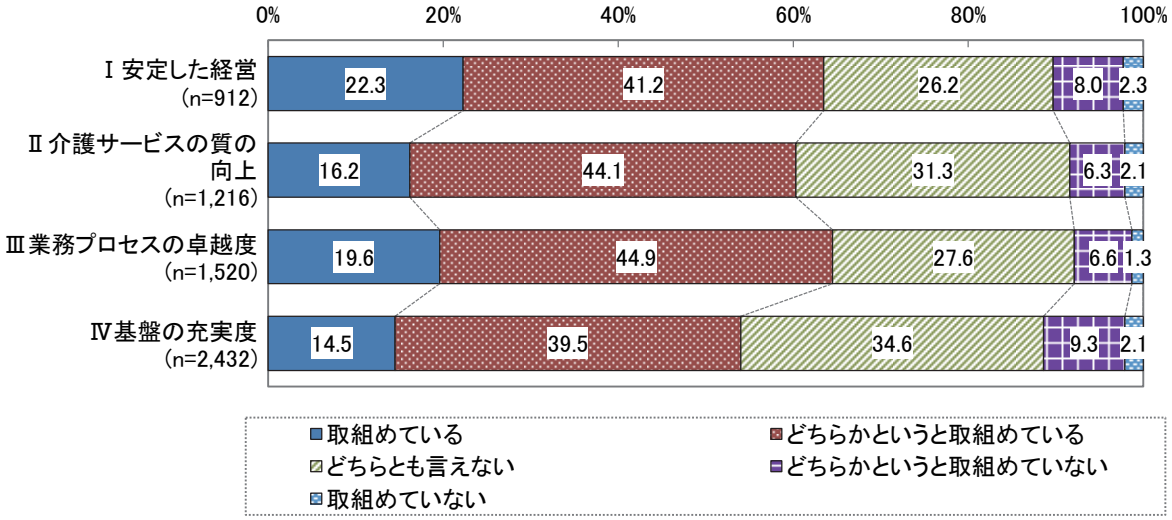

0%
20%
40%
60%
80%
100%
平均
Ⅰ安定した経営
資金収支の改善や資金繰りの安定 (n=304) 2.6 10.9 51.3 27.0 8.2 2.73
利用者の安定確保 (n=304) 1.6 9.5 39.5 38.2 11.2 2.52
人材の定着・安定確保 (n=304) 2.6 6.9 40.5 40.8 9.2 2.53
Ⅱ介護サービスの質の向上
利用者の満足度 (n=304) 3.9 14.8 71.7 9.2 0.3 3.13
連携している他の事業者からの評価 (n=304) 2.0 11.5 74.7 9.5 2.3 3.01
介護職員一人一人のスキルの向上 (n=304) 2.6 8.2 55.9 30.3 3.0 2.77
チームケアの質の向上 (n=304) 3.3 6.9 62.2 26.3 1.3 2.85
Ⅲ業務プロセスの卓越度
コンプライアンスの強化 (n=304) 4.3 17.4 66.8 9.9 1.6 3.13
労働時間の適正化 (n=304) 4.3 13.2 58.9 21.7 2.0 2.96
直接的なケアの見直し・再構築 (n=304) 2.3 7.9 66.8 21.1 2.0 2.88
間接業務の効率化 (n=304) 2.3 7.6 61.5 26.6 2.0 2.82
人材育成 (n=304) 2.6 5.9 53.0 34.2 4.3 2.68
Ⅳ基盤の充実度
良好な組織風土の醸成 (n=304) 2.0 14.1 64.1 17.8 2.0 2.96
情報共有の強化 (n=304) 3.6 11.2 65.1 18.8 1.3 2.97
施設・設備の充実 (n=304) 2.3 12.5 63.2 19.7 2.3 2.93
福利厚生の充実 (n=304) 2.0 12.5 66.8 17.4 1.3 2.96
従業員のモチベーションの向上 (n=304) 1.3 12.2 62.8 21.1 2.6 2.88
理念・ビジョンの共有 (n=304) 3.6 8.2 65.8 20.4 2.0 2.91
人材の採用活動の強化（新規採用） (n=304) 2.0 8.6 35.5 38.8 15.1 2.43
広報活動の強化 (n=304) 2.3 5.3 53.9 33.9 4.6 2.67
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る
想定を下回ってる

【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】

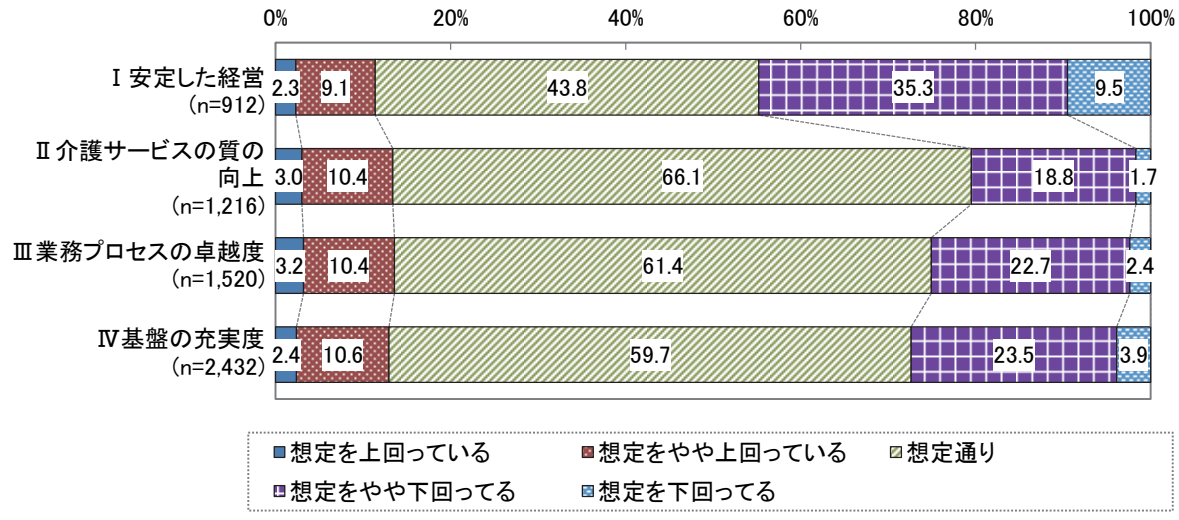
・重視度



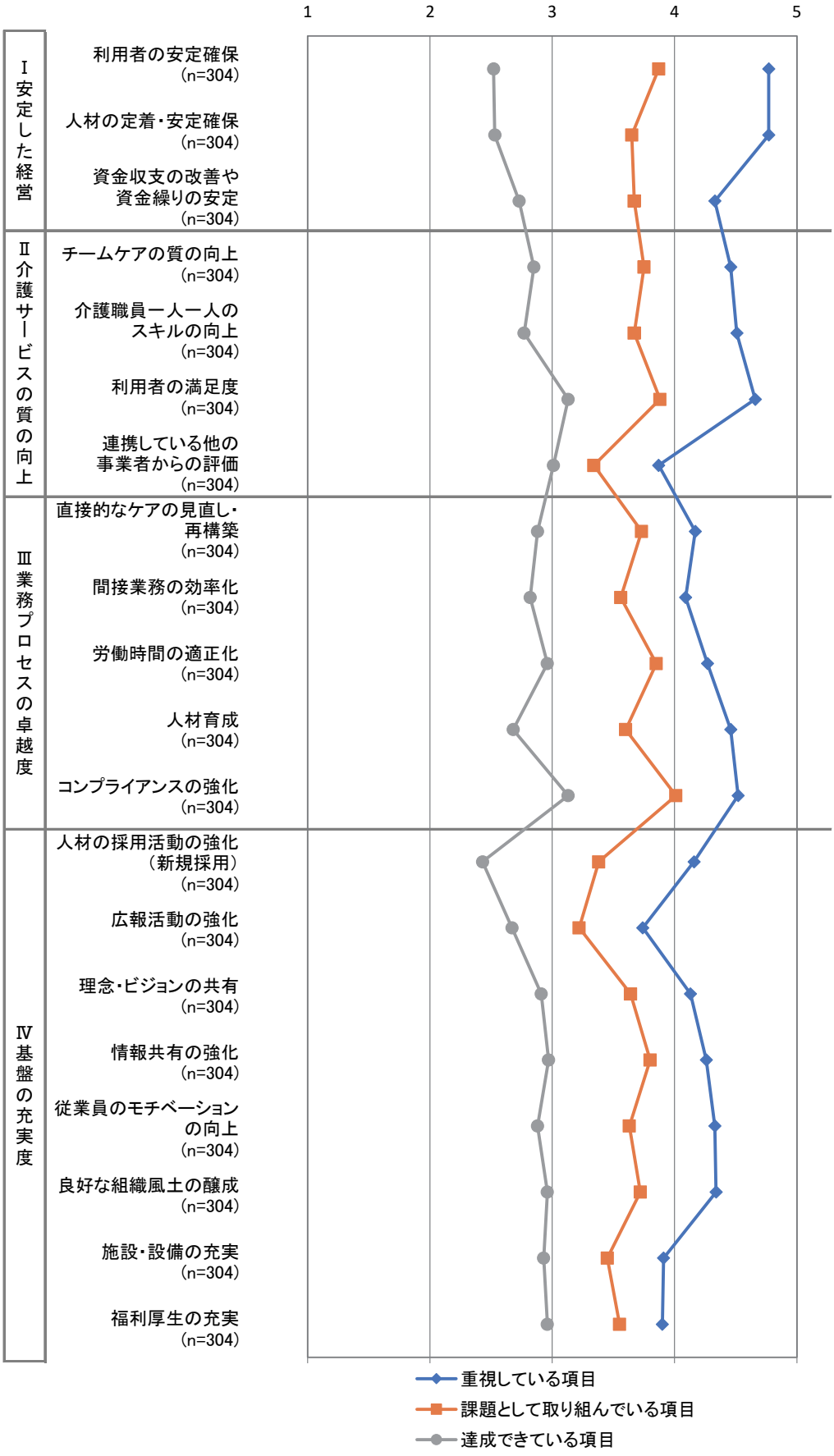
・課題として取り組んでいる項目



・達成できている項目

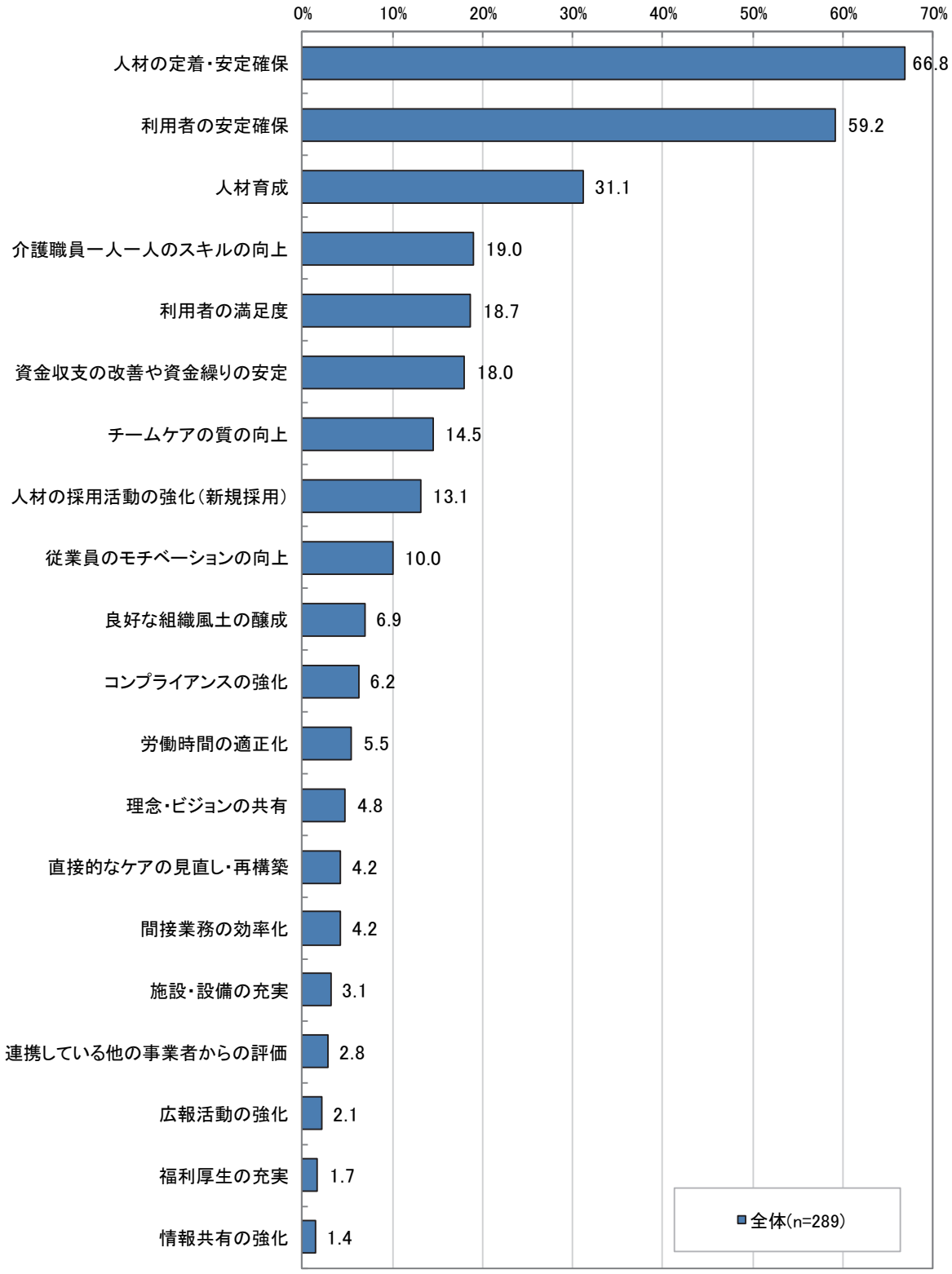


【平均点の分布】


1
2
3
4
5
Ⅰ安定した経営
利用者の安定確保 (n=304)
人材の定着・安定確保 (n=304)
資金収支の改善や資金繰りの安定 (n=304)
Ⅱ介護サービスの質の向上
チームケアの質の向上 (n=304)
介護職員一人一人のスキルの向上 (n=304)
利用者の満足度 (n=304)
連携している他の事業者からの評価 (n=304)
Ⅲ業務プロセスの卓越度
直接的なケアの見直し・再構築 (n=304)
間接業務の効率化 (n=304)
労働時間の適正化 (n=304)
人材育成 (n=304)
コンプライアンスの強化 (n=304)
Ⅳ基盤の充実度
人材の採用活動の強化（新規採用） (n=304)
広報活動の強化 (n=304)
理念・ビジョンの共有 (n=304)
情報共有の強化 (n=304)
従業員のモチベーションの向上 (n=304)
良好な組織風土の醸成 (n=304)
施設・設備の充実 (n=304)
福利厚生の充実 (n=304)
重視している項目
課題として取り組んでいる項目
達成できている項目

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
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
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
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】

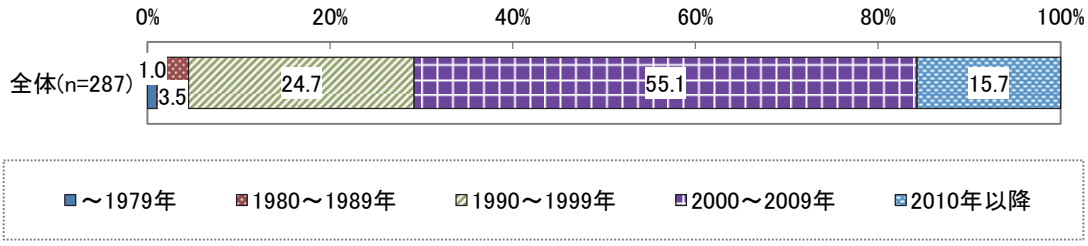
	調査数	人材の定着・安定確保	利用者の安定確保	人材育成	介護職員一人一人のスキルの向上	利用者の満足度	資金収支の改善や資金繰りの安定	チームケアの質の向上	人材の採用活動の強化（新規採用）	従業員のモチベーションの向上	良好な組織風土の醸成
全体	289	66.8	59.2	31.1	19.0	18.7	18.0	14.5	13.1	10.0	6.9
居宅サービス	280	67.5	58.2	31.4	18.2	18.2	18.6	14.6	13.6	10.0	6.8
地域密着型	113	74.3	57.5	26.5	15.9	18.6	16.8	15.0	15.9	12.4	9.7
居宅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

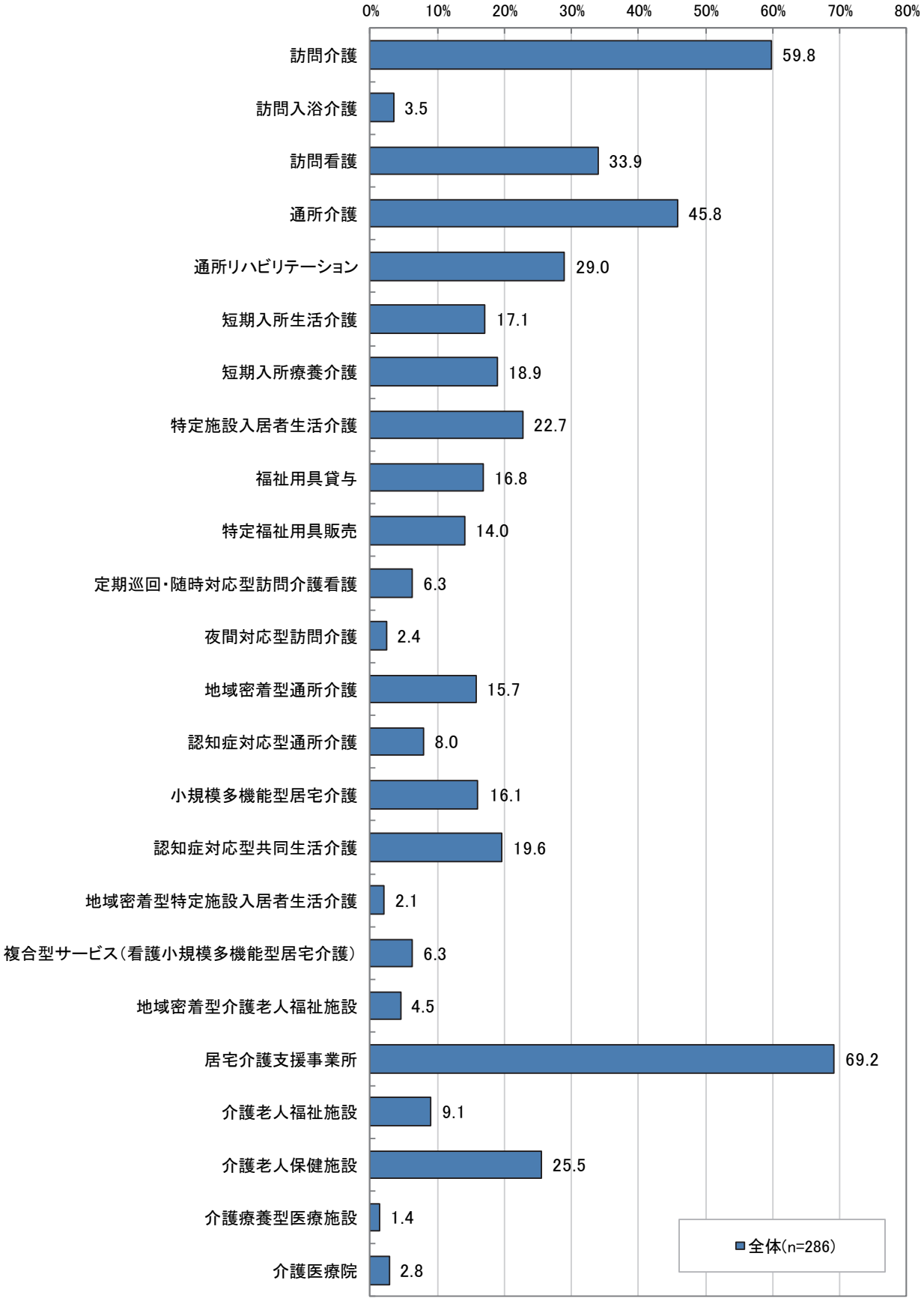
問14．介護事業設立年

「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。



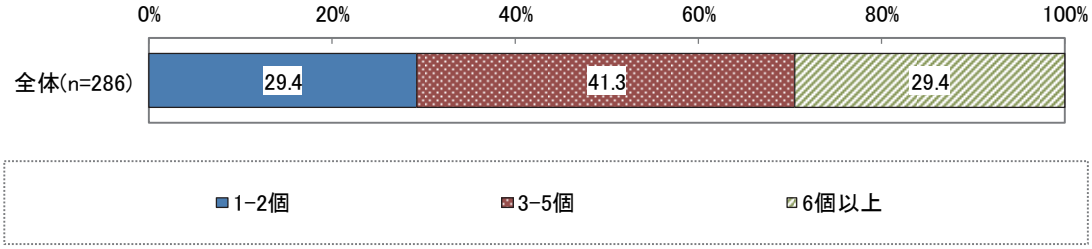
問15. 運営しているサービス種別及び介護保険のサービス種別別指定事業所数

「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。

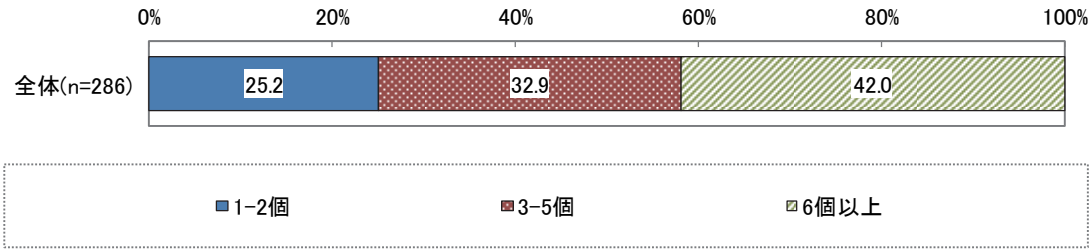


【従業者数別】

	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。



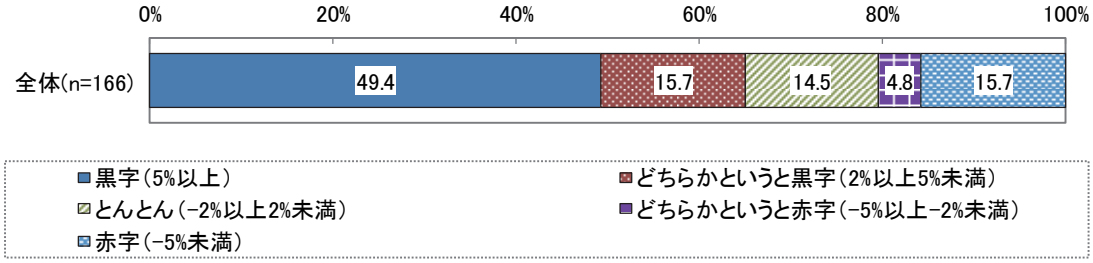
【従業者数別】

	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)

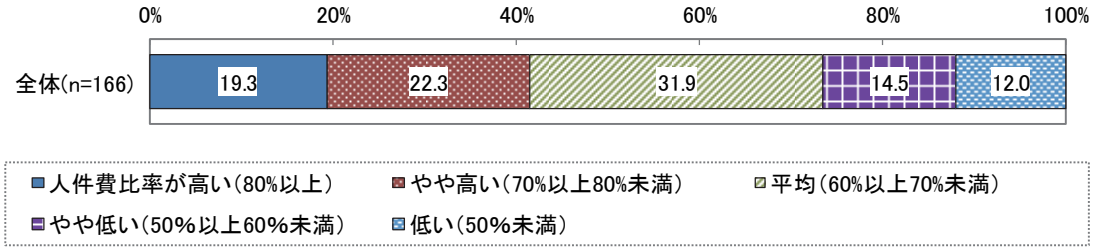
・介護事業利益率

「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。



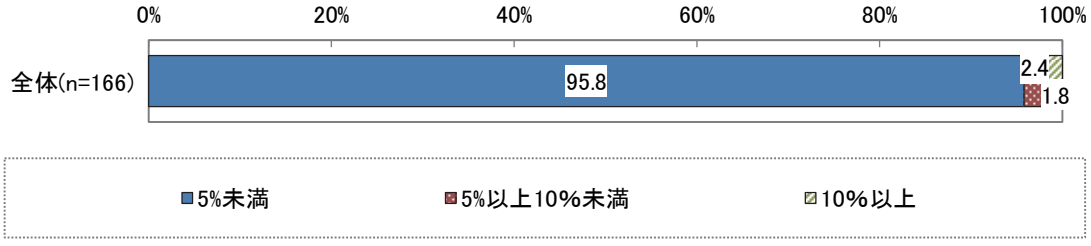
・人件費率

「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。



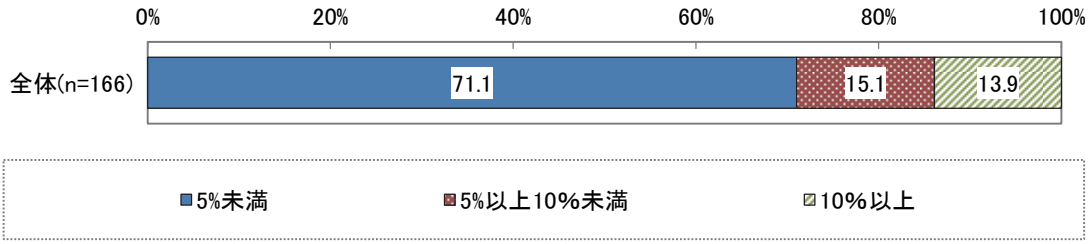
・派遣職員費率

「5%未満」(95.8%)が最も多くなっています。



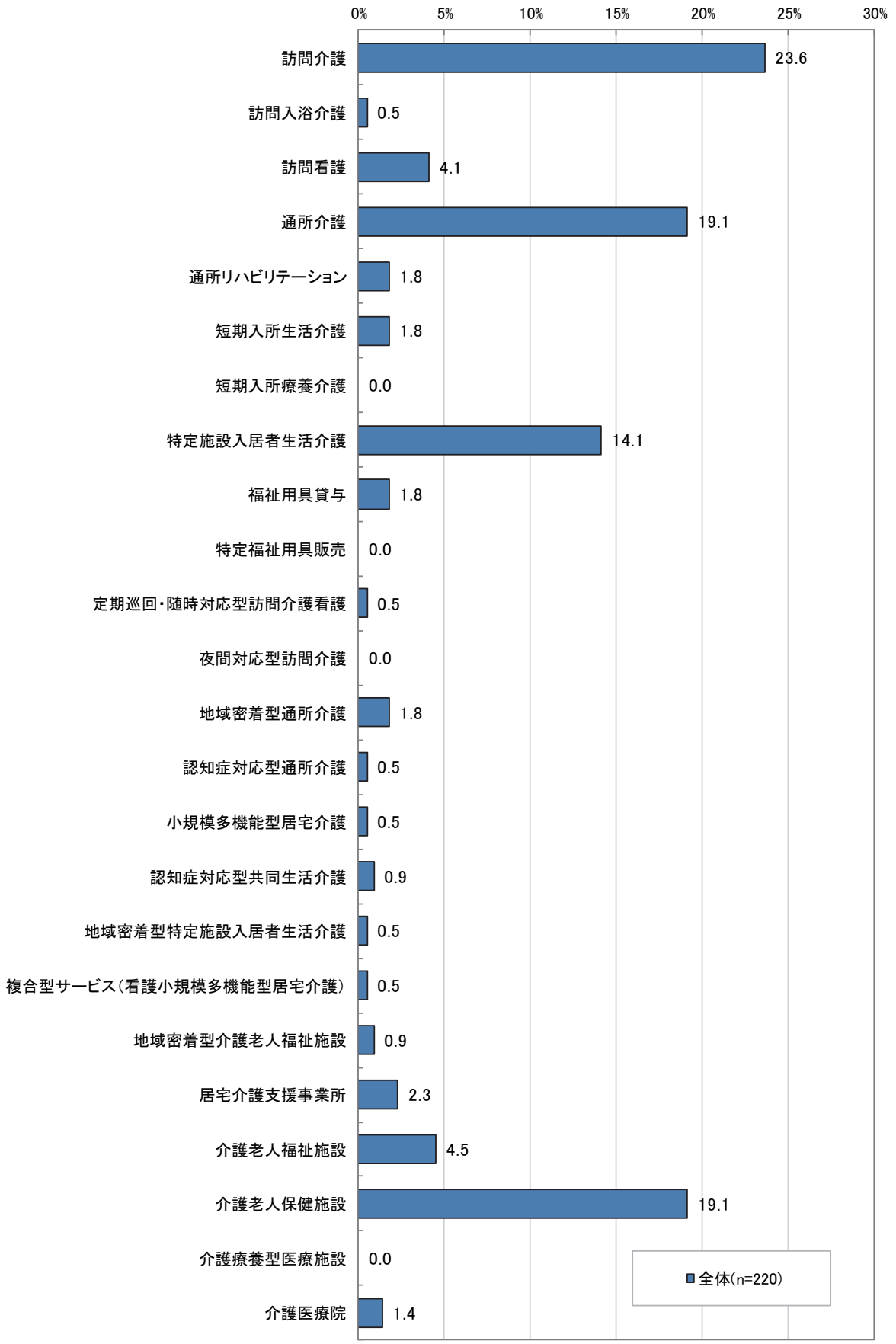
・委託費率

「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】

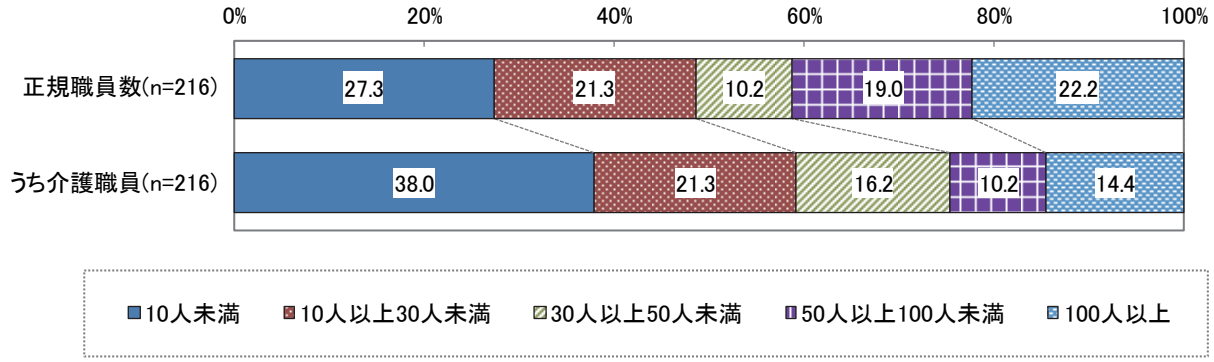
	調査数	訪問介護	訪問入浴介護	訪問看護	通所介護	通所リハビリテーション	短期入所生活介護	短期入所療養介護	特定施設入居者生活介護	福祉用具貸与	特定福祉用具販売	定期巡回・随時対応型訪問介護看護	夜間対応型訪問介護
全体	220	23.6	0.5	4.1	19.1	1.8	1.8	0.0	14.1	1.8	0.0	0.5	0.0
居宅サービス	214	24.3	0.5	4.2	19.6	1.9	1.9	0.0	14.5	1.9	0.0	0.5	0.0
地域密着型	86	19.8	1.2	1.2	14.0	0.0	2.3	0.0	16.3	0.0	0.0	1.2	0.0
居宅介護支援	159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

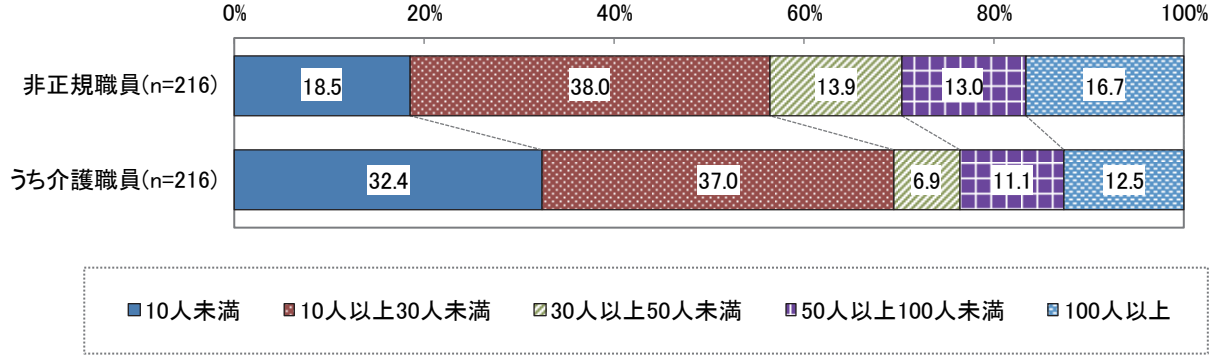
・正規職員数及びうち介護職員数

正規職員数は、「10 人未満」(27.3%)が最も多く、「100 人以上」(22.2%)、「10 人以上 30 人未満」(21.3%)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

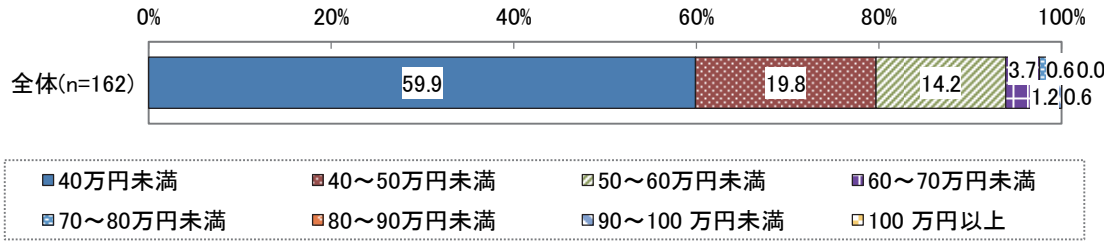
非正規職員数は、「10 人以上 30 人未満」(38.0%)が最も多く「10 人未満」(18.5%)、「100 人以上」(16.7%)と続きます。うち介護職員数は、「10 人以上 30 人未満」(37.0%)が最も多く、「10 人未満」(32.4%)、「100 人以上」(12.5%)と続きます。



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。



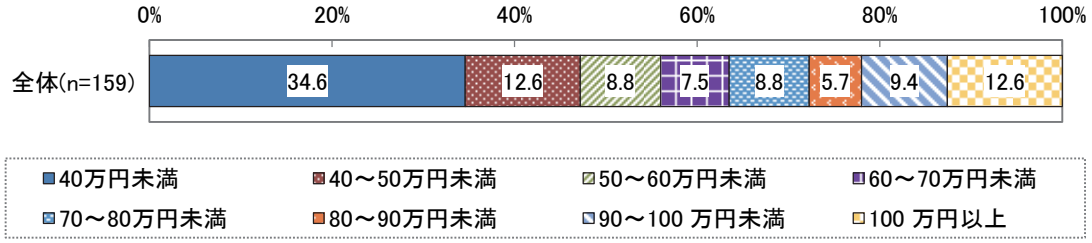
※介護事業収益÷職員数(正規・非正規)÷12 により算出

【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。



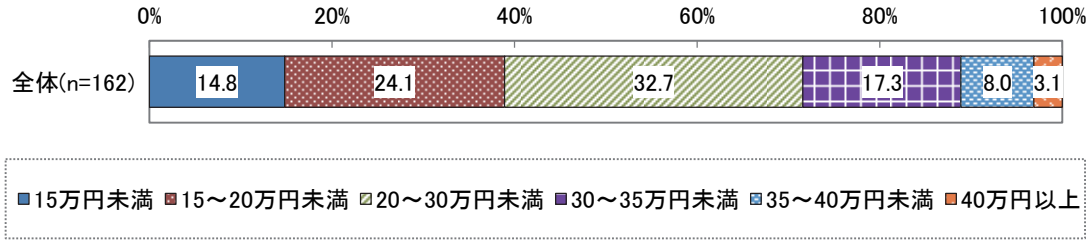
※介護事業収益÷介護職員数(正規・非正規)÷12 により算出

【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。



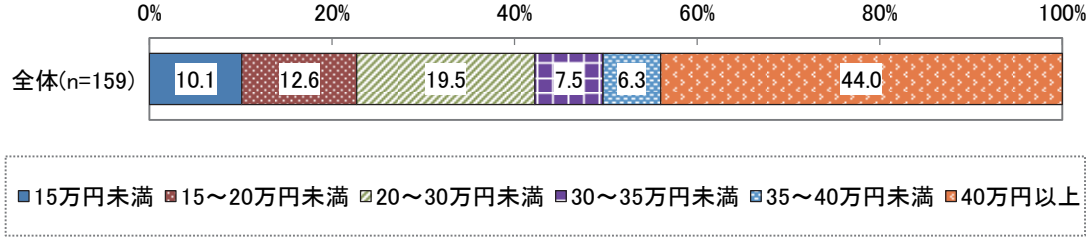
※人件費÷職員数(正規・非正規)÷12 により算出

【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。



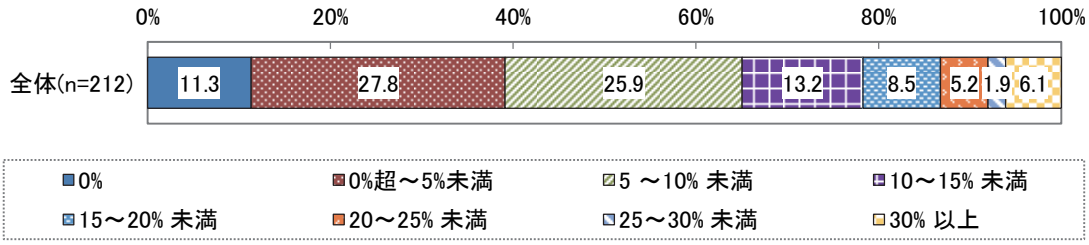
※人件費÷介護職員数(正規・非正規)÷12 により算出

【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】

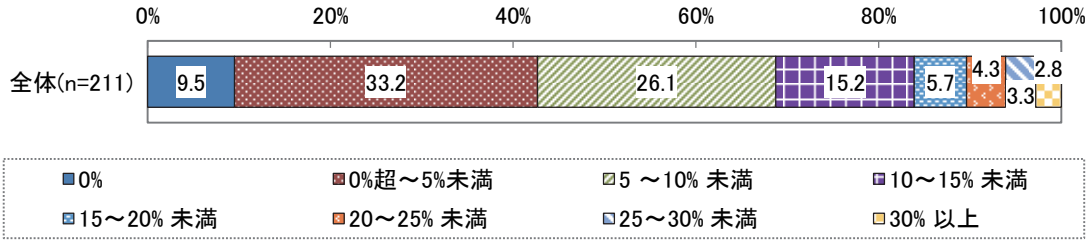
	調査数	0%	0%超～5%未満	5 ～10%未満	10～15%未満	15～20%未満	20～25%未満	25～30%未満	30% 以上
全体	212	11.3	27.8	25.9	13.2	8.5	5.2	1.9	6.1
100 人以下	67	11.9	29.9	26.9	9.0	6.0	6.0	1.5	9.0
101 ～500 人以下	95	13.7	27.4	24.2	14.7	8.4	4.2	2.1	5.3
501 人以上	50	6.0	26.0	28.0	16.0	12.0	6.0	2.0	4.0

【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】

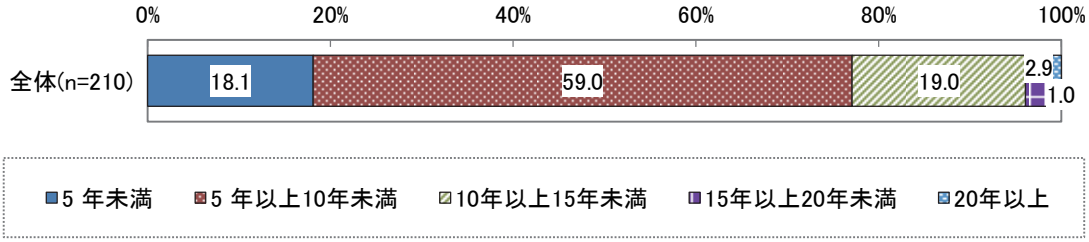
	調査数	0%	0%超～5%未満	5 ～10%未満	10～15%未満	15～20%未満	20～25%未満	25～30%未満	30% 以上
全体	211	9.5	33.2	26.1	15.2	5.7	4.3	3.3	2.8
100 人以下	67	13.4	31.3	31.3	9.0	4.5	3.0	1.5	6.0
101 ～500 人以下	94	8.5	35.1	25.5	16.0	4.3	3.2	5.3	2.1
501 人以上	50	6.0	32.0	20.0	22.0	10.0	8.0	2.0	0.0

【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】

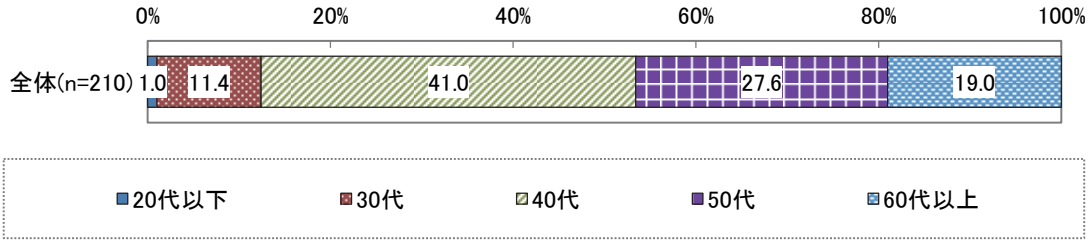
	調査数	5 年未満	5 年以上 10年未満	10年以上 15年未満	15年以上 20年未満	20年以上
全体	210	18.1	59.0	19.0	2.9	1.0
100 人以下	67	26.9	55.2	16.4	0.0	1.5
101 ～500 人以下	93	15.1	59.1	19.4	5.4	1.1
501 人以上	50	12.0	64.0	22.0	2.0	0.0

【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
どちらかというと黒字	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】

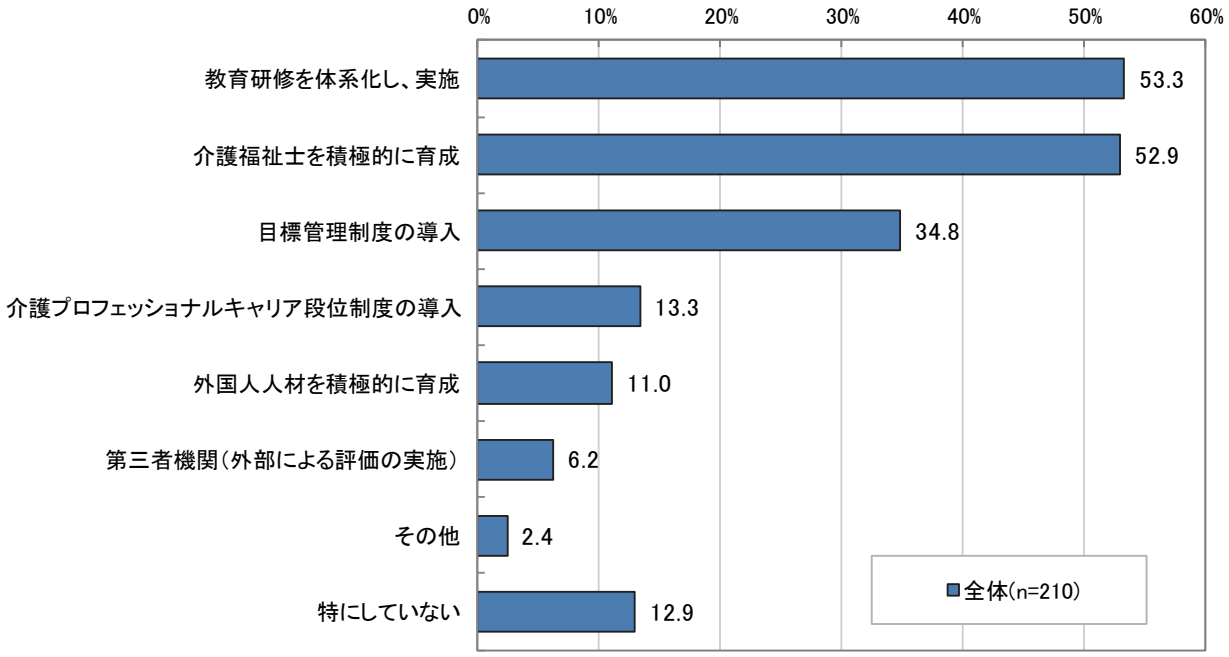
	調査数	20代以下	30代	40代	50代	60代以上
全体	210	1.0	11.4	41.0	27.6	19.0
100 人以下	67	1.5	14.9	49.3	26.9	7.5
101 ～500 人以下	93	0.0	9.7	39.8	24.7	25.8
501 人以上	50	2.0	10.0	32.0	34.0	22.0

【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

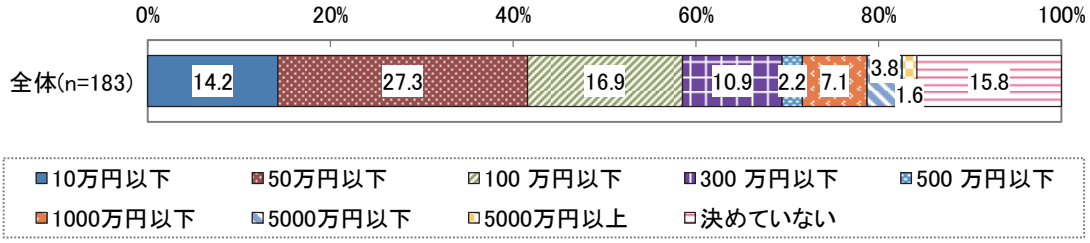
【サービス別】

	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】

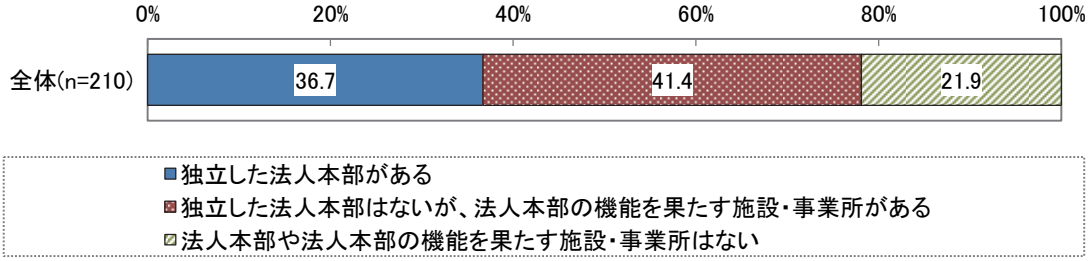
	調査数	10万円以下	50万円以下	100 万円以下	300 万円以下	500 万円以下	1000万円以下	5000万円以下	5000万円以上	決めていない
全体	183	14.2	27.3	16.9	10.9	2.2	7.1	3.8	1.6	15.8
100 人以下	54	13.0	35.2	16.7	9.3	1.9	0.0	0.0	0.0	24.1
101 ～500 人以下	84	17.9	29.8	19.0	11.9	1.2	7.1	1.2	1.2	10.7
501 人以上	45	8.9	13.3	13.3	11.1	4.4	15.6	13.3	4.4	15.6

【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

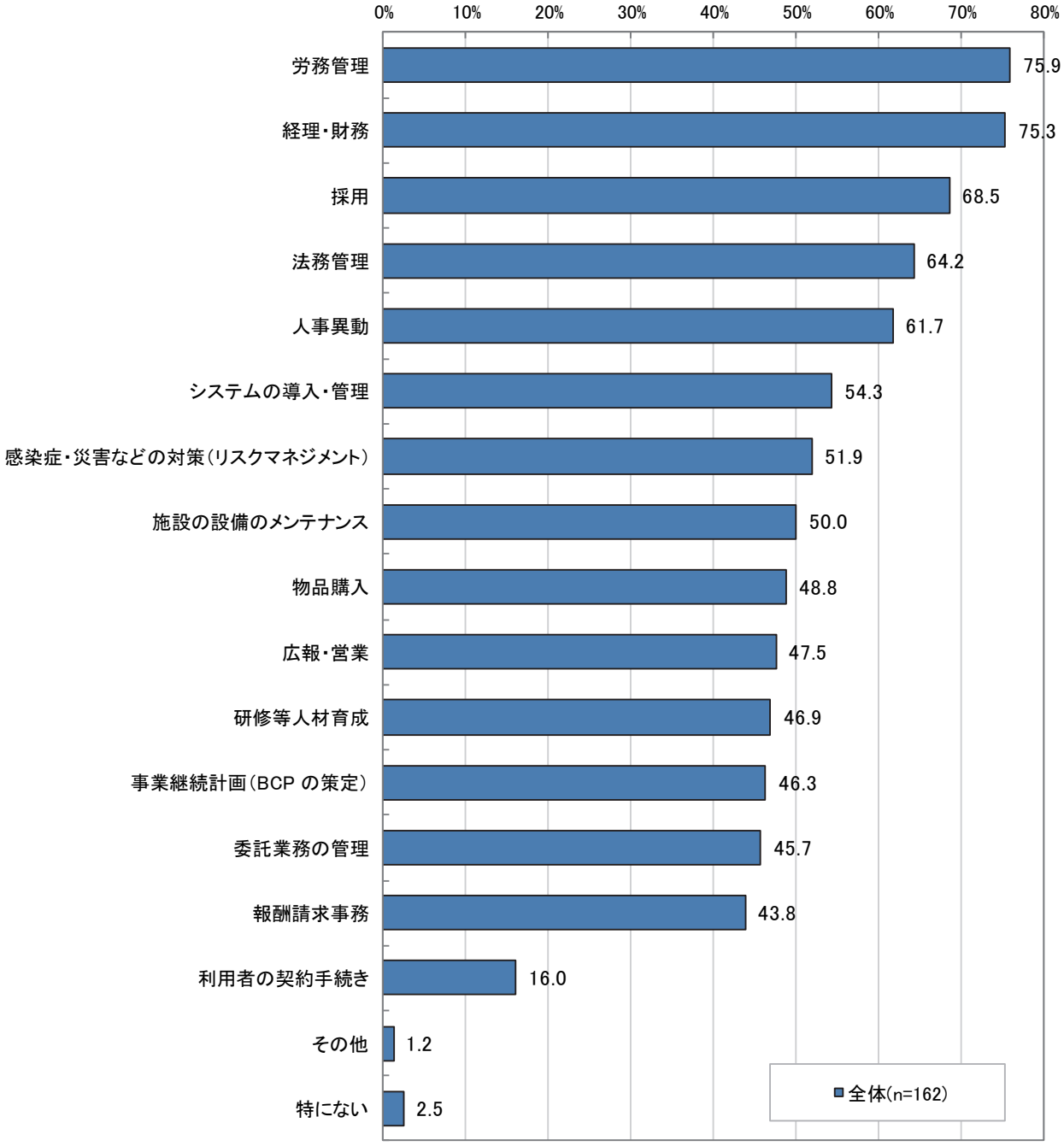
【サービス別】

	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	特にない
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	特にない
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	特にない
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

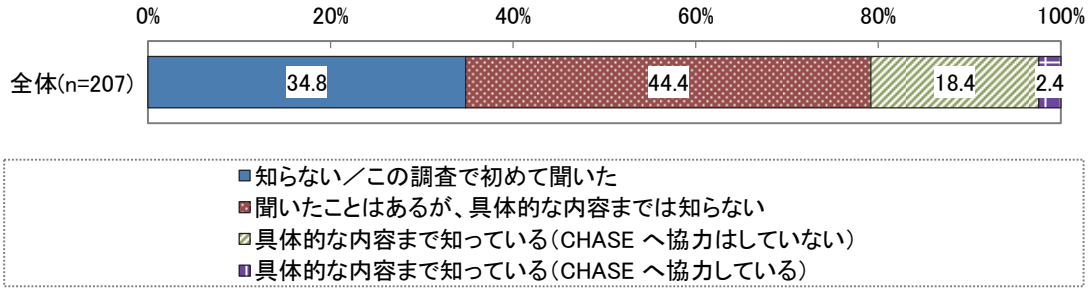
【サービス別】

	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

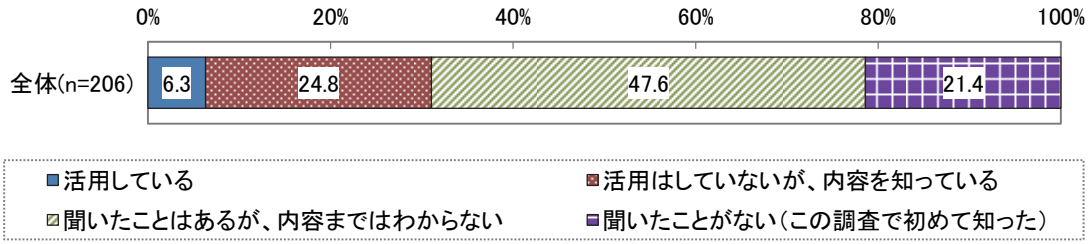
【サービス別】

	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】

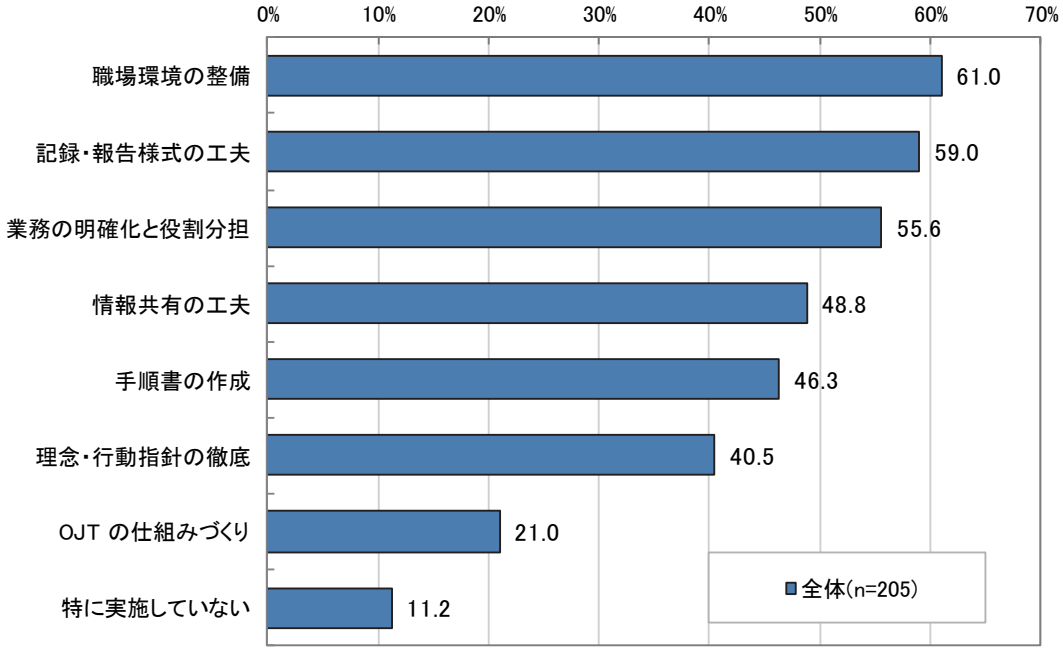
	調査数	活用している	活用はしていないが、内容を知っている	聞いたことはあるが、内容まではわからない	聞いたことがない(この調査で初めて知った)
全体	206	6.3	24.8	47.6	21.4
100 人以下	65	3.1	26.2	47.7	23.1
101 ～500 人以下	91	6.6	20.9	50.5	22.0
501 人以上	50	10.0	30.0	42.0	18.0

【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

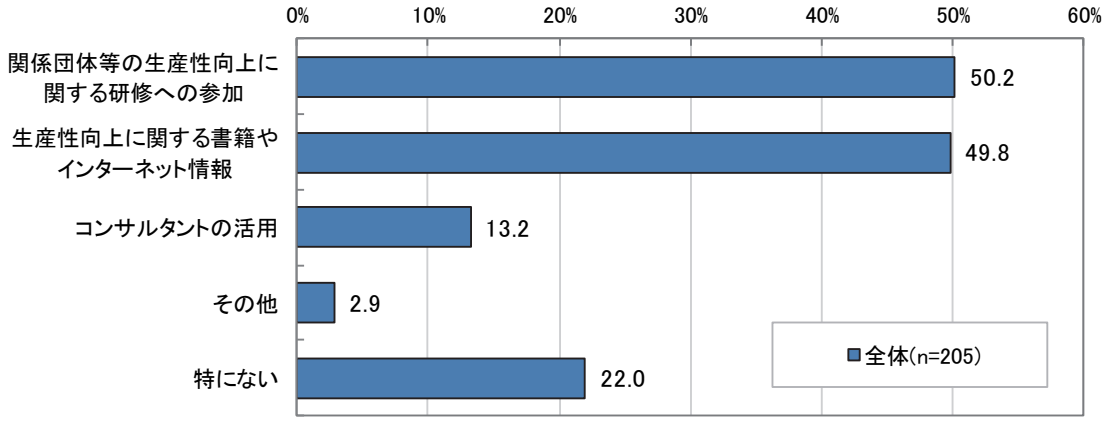
問28. 介護現場での業務改善の手法について（計 40 件）

- 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っている
- 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
- イントラ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、自主的改善に取組む。 一般職員が残業する日を管理者が管理する。
- 定期的に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	特にない
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	特にない
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	特にない
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

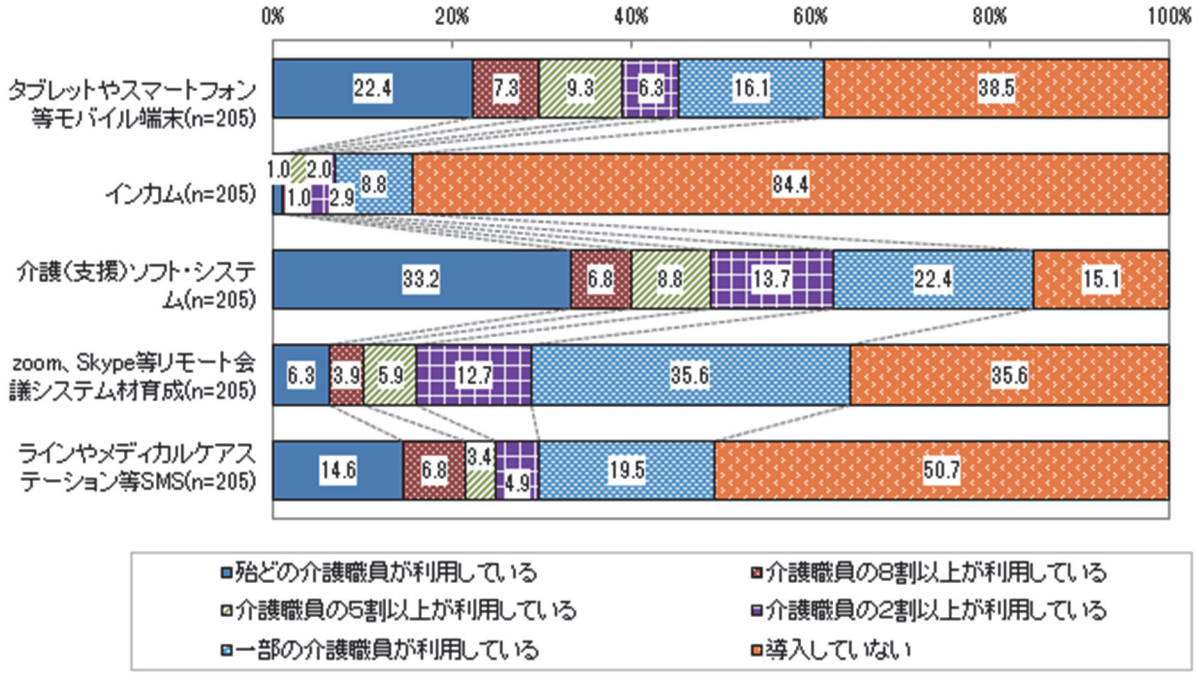
【サービス別】

	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

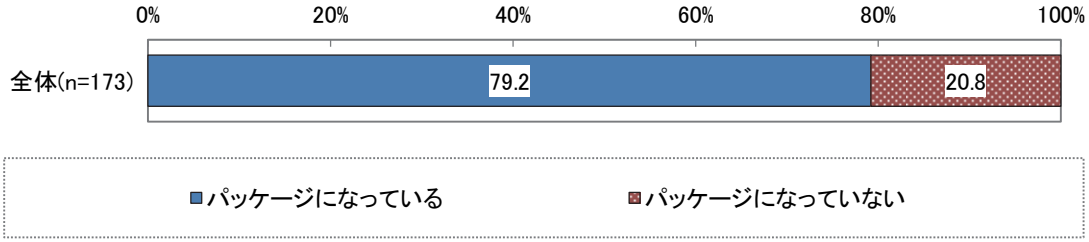
最も利用されているのは「介護（支援）ソフト・システム」（【殆どの介護職員が利用している】33.2%）と最も多く、「タブレットやスマートフォン等モバイル端末」（【殆どの介護職員が利用している】22.4%）と続きます。



(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】

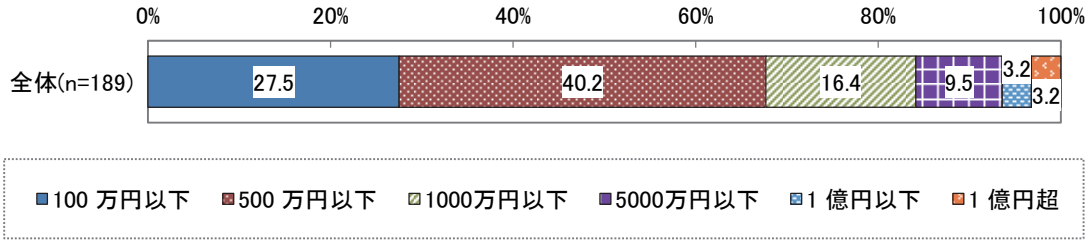
	調査数	パッケージになっている	パッケージになっていない
全体	173	79.2	20.8
100 人以下	55	74.5	25.5
101 ～500 人以下	74	78.4	21.6
501 人以上	44	86.4	13.6

【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】

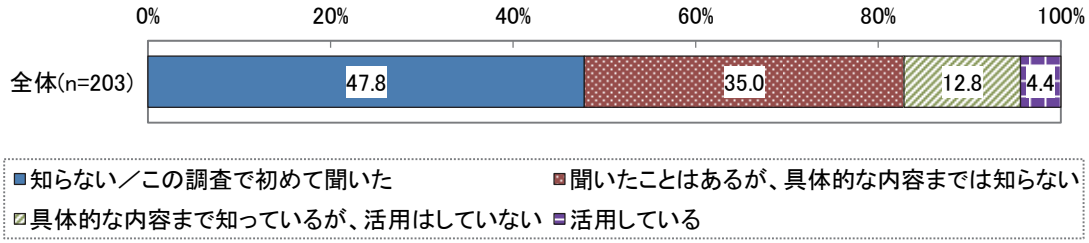
	調査数	100 万円以下	500 万円以下	1000万円以下	5000万円以下	1 億円以下	1 億円超
全体	189	27.5	40.2	16.4	9.5	3.2	3.2
100 人以下	60	41.7	36.7	11.7	8.3	0.0	1.7
101 ～500 人以下	85	25.9	44.7	17.6	8.2	1.2	2.4
501 人以上	44	11.4	36.4	20.5	13.6	11.4	6.8

【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】

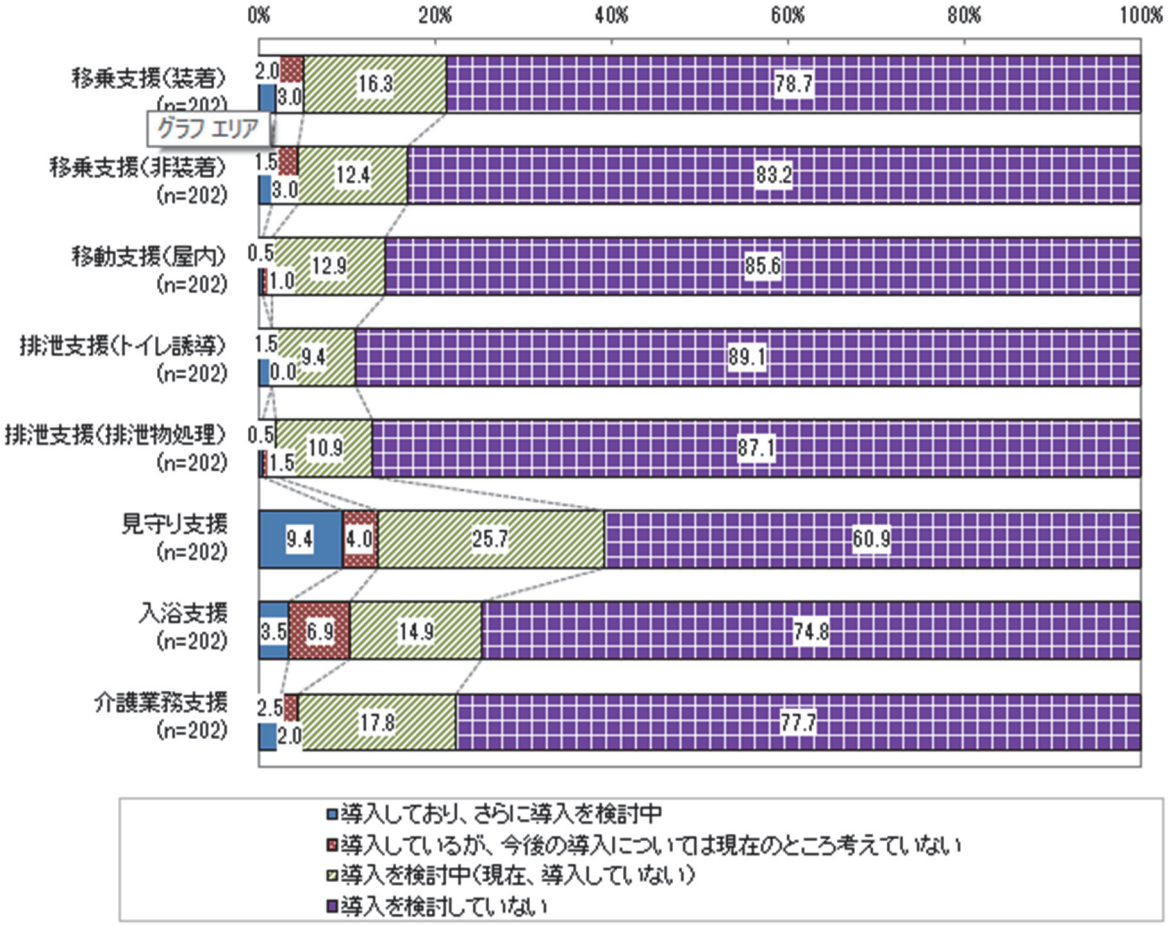
	調査数	知らない／この調査で初めて聞いた	聞いたことはあるが、具体的な内容までは知らない	具体的な内容まで知っているが、活用はしていない	活用している
全体	203	47.8	35.0	12.8	4.4
居宅サービス	197	48.2	35.0	12.7	4.1
地域密着型	78	43.6	41.0	10.3	5.1
居宅介護支援	148	48.6	31.1	14.2	6.1
介護保険施設	55	47.3	38.2	10.9	3.6

（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

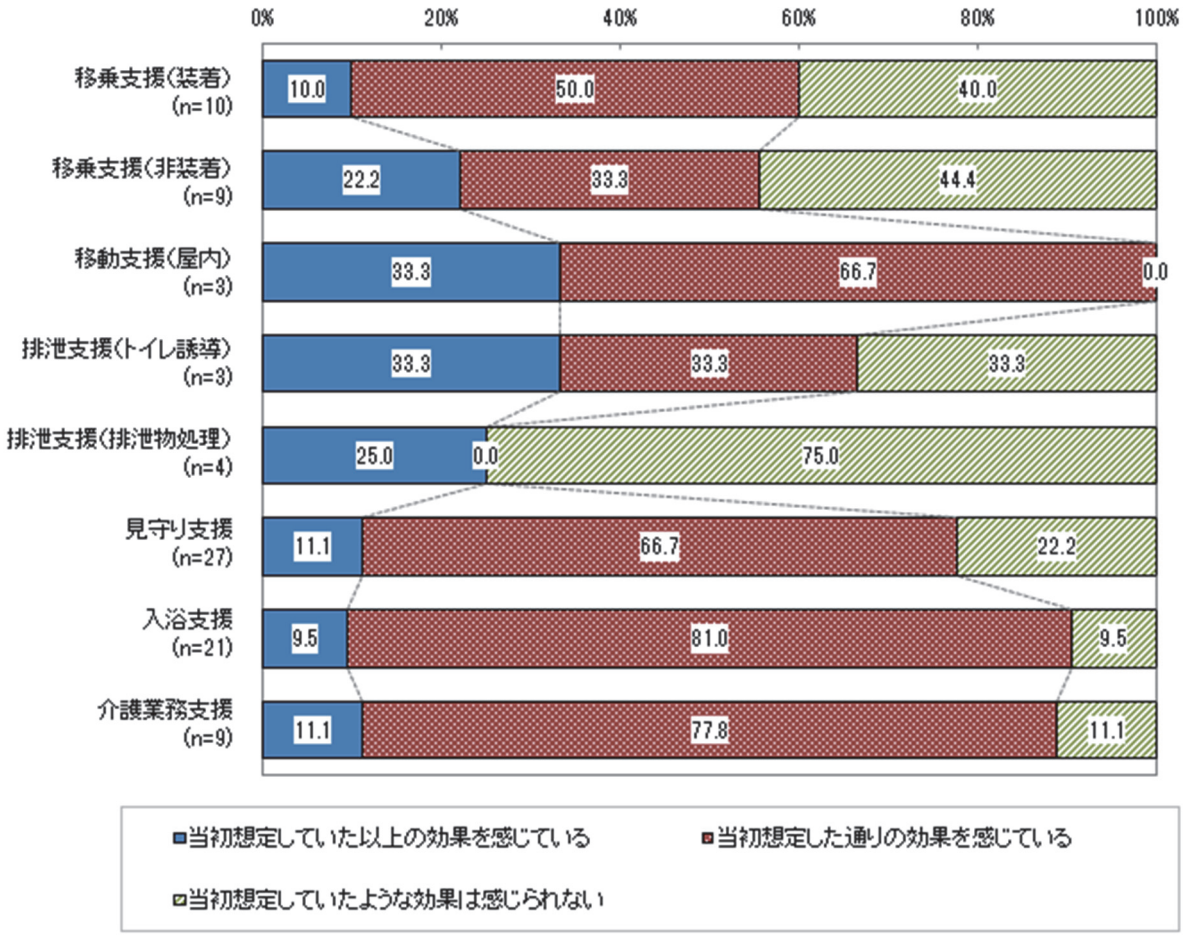
全項目において 60%以上が【導入を検討していない】と回答しています。

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）

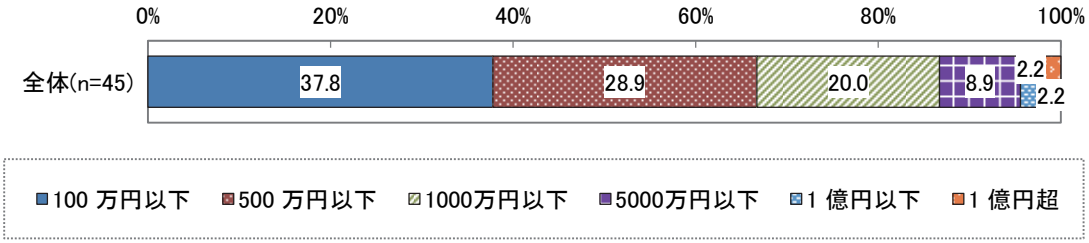
導入効果については回答数が少なくなっていますが、比較的回答数の多い「見守り支援」「入浴支援」について、【当初想定していた以上の効果を感じている】＋【当初想定した通りの効果を感じている】の割合が多くなっています。



（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
どちらかというと黒字	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	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

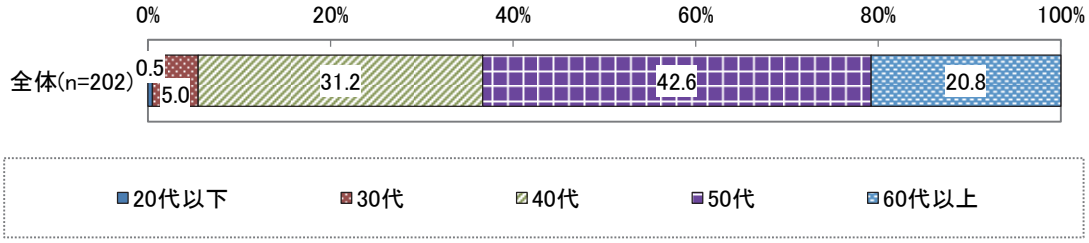
【サービス別】

	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】

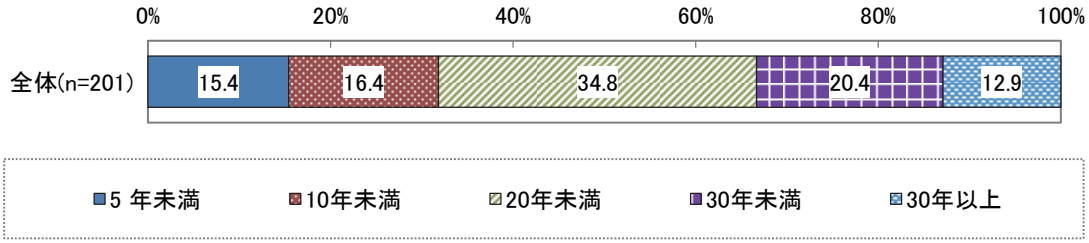
	調査数	20代以下	30代	40代	50代	60代以上
全体	202	0.5	5.0	31.2	42.6	20.8
100 人以下	64	1.6	9.4	29.7	39.1	20.3
101 ～500 人以下	89	0.0	2.2	39.3	36.0	22.5
501 人以上	49	0.0	4.1	18.4	59.2	18.4

【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
どちらかというと黒字	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】

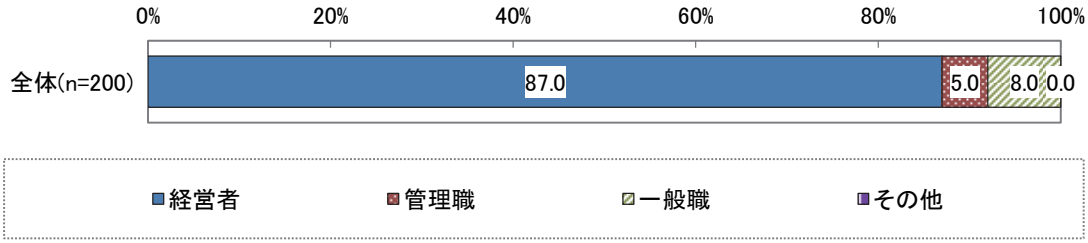
	調査数	5 年未満	10年未満	20年未満	30年未満	30年以上
全体	201	15.4	16.4	34.8	20.4	12.9
100 人以下	64	21.9	17.2	43.8	15.6	1.6
101 ～500 人以下	89	15.7	14.6	34.8	23.6	11.2
501 人以上	48	6.3	18.8	22.9	20.8	31.3

【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
	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.どちらかというと重視している	2.どちらかというと取組めている	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.どちらかというと重視していない	4.どちらかというと取組めていない	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性を把握

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
因子3 経営理念・ビジョンの共有	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
	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

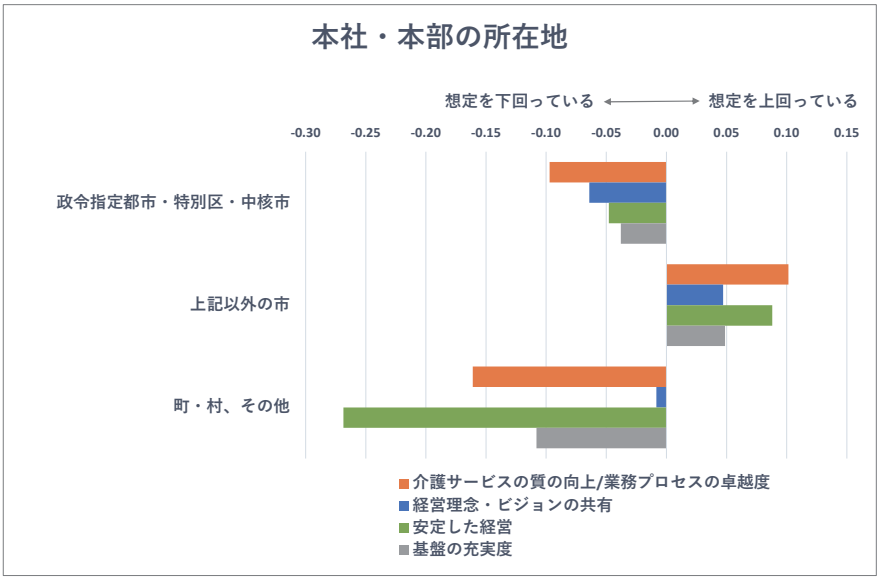
因子相関行列：

	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

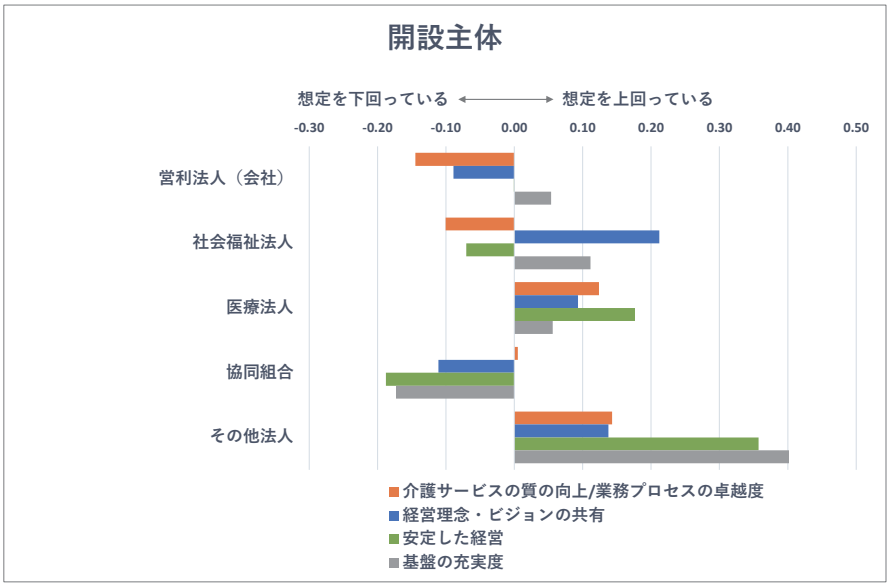
②ステップ2

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。

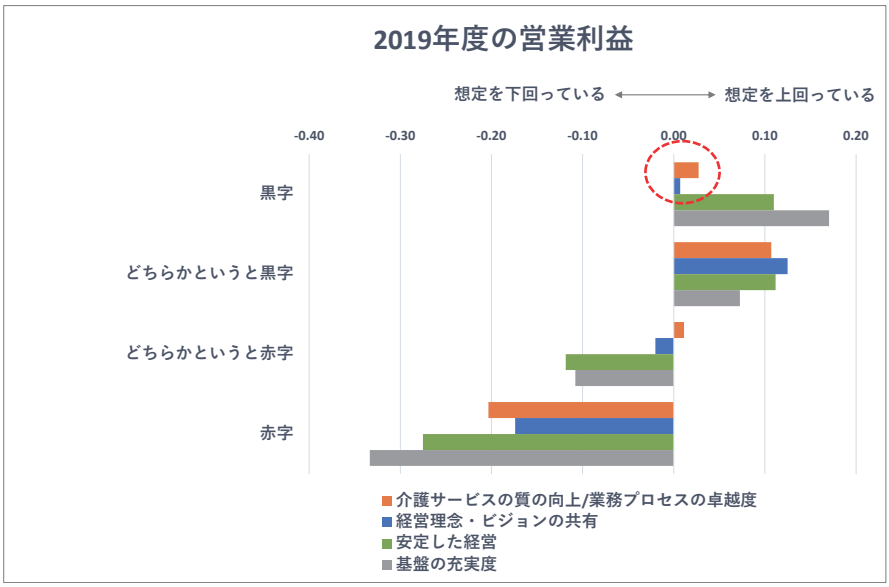


開設主体別に見ると、「医療法人」「その他の法人」は 4 つの因子すべてにおいて想定を上回っている。社会福祉法人は『経営理念・ビジョンの共有』『基盤の充実度』で想定を上回っているが、『介護サービスの質の向上/業務プロセスの卓越度』『安定した経営』は想定を下回っており、「営利法人（会社）」は、『基盤の充実度』は想定を上回っているものの、その他の因子は想定を下回っている。「協同組合」は『介護サービスの質の向上/業務プロセスの卓越度』がわずかに上回るもその他の 3 つの因子が想定を下回っている。

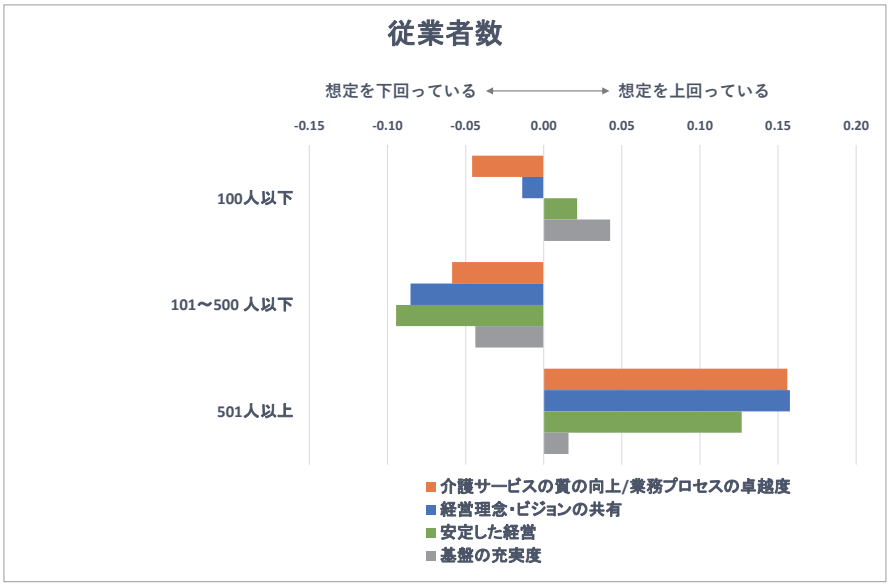


2019 年度の法人の営業利益で見ると、「黒字（大幅な黒字+黒字）」「どちらかというと黒字」は 4 因子とも想定を上回っているが、「黒字」は、『介護サービスの質の向上/業務プロセスの卓越度』『経営理念・ビジョンの共有』の因子得点が高いわけではない。

「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。



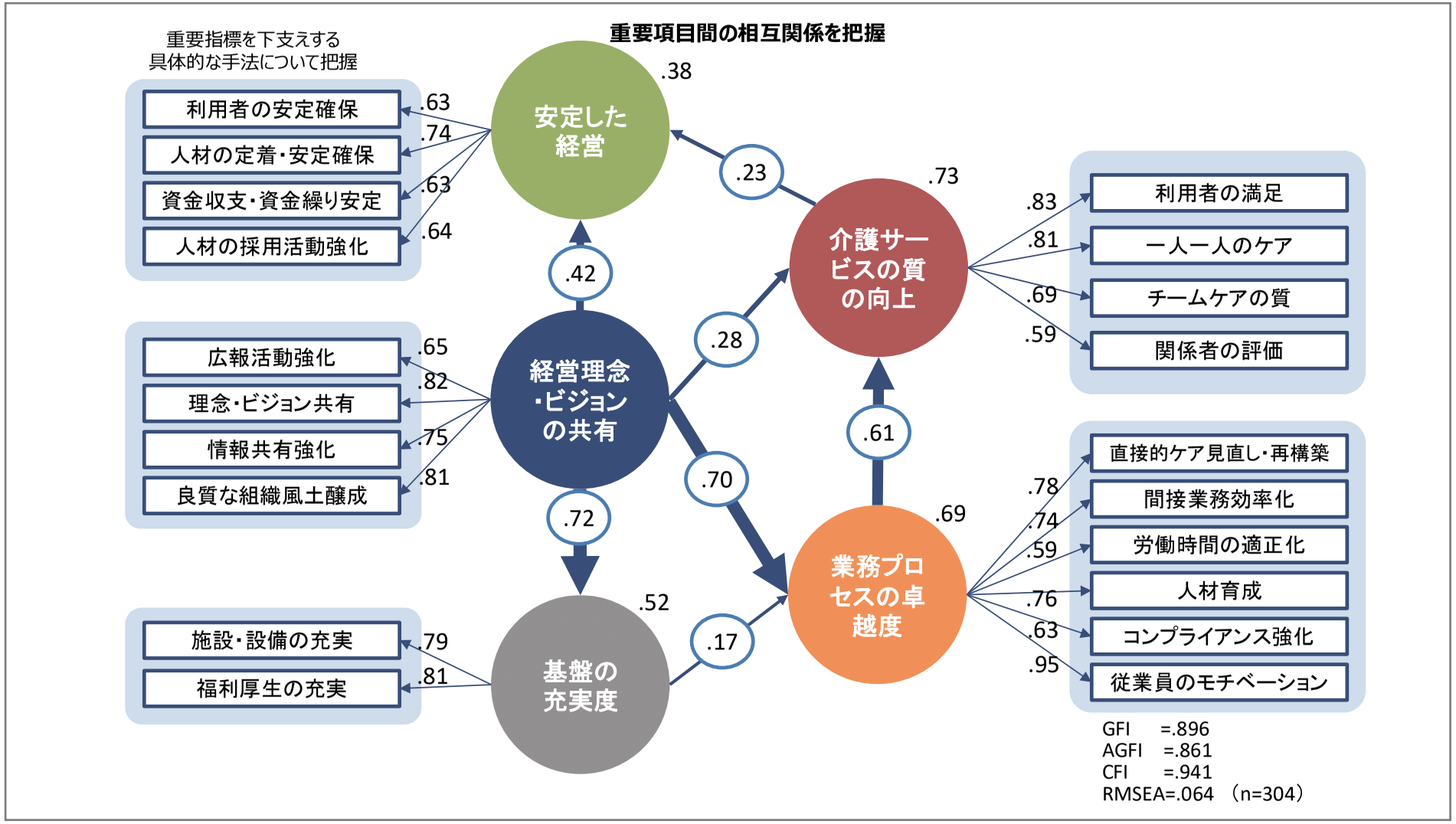
従業者数別で見ると、「501 人以上」は 4 因子とも想定を上回っており、「101～500 人以下」は 4 因子とも想定を下回っている。「100 人以下」は『安定した経営』『基盤の充実度』は想定を上回ったが、『介護サービスの質の向上/業務プロセスの卓越度』『経営理念・ビジョンの共有』は想定を下回っている。



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。

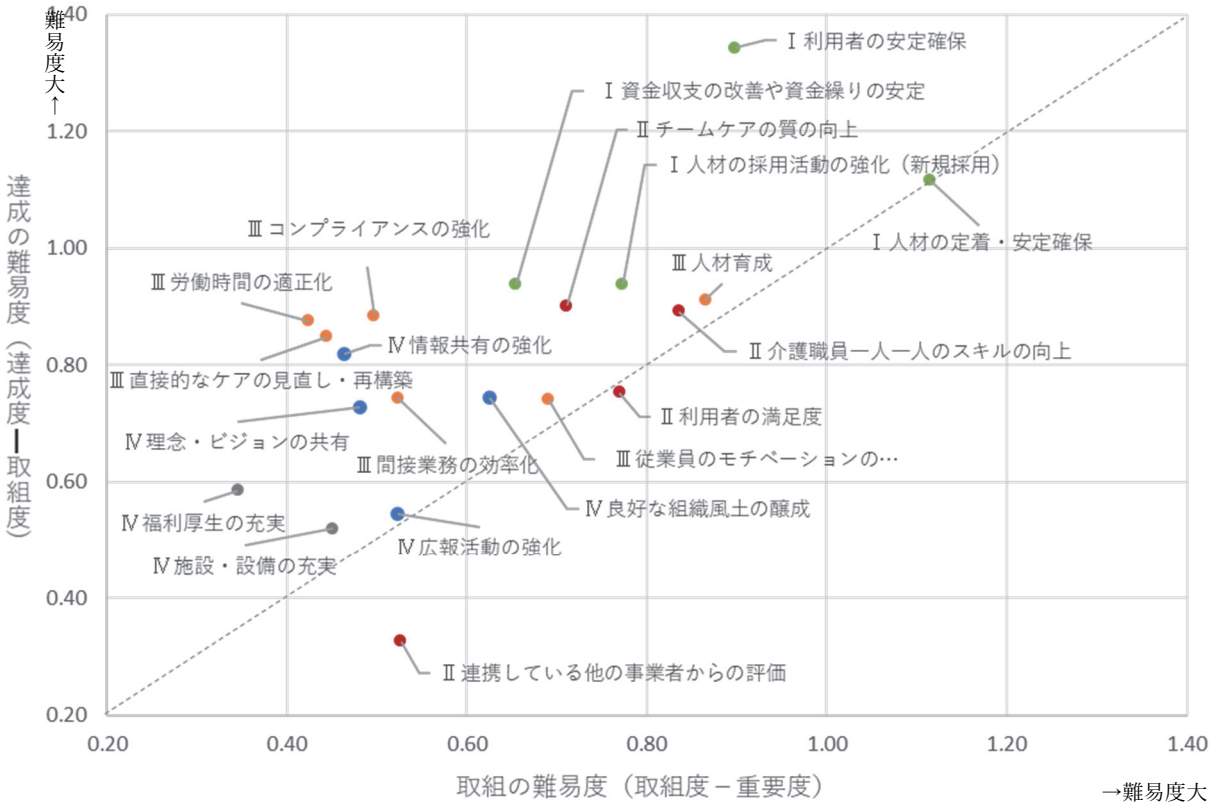
（３）難易度の把握

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

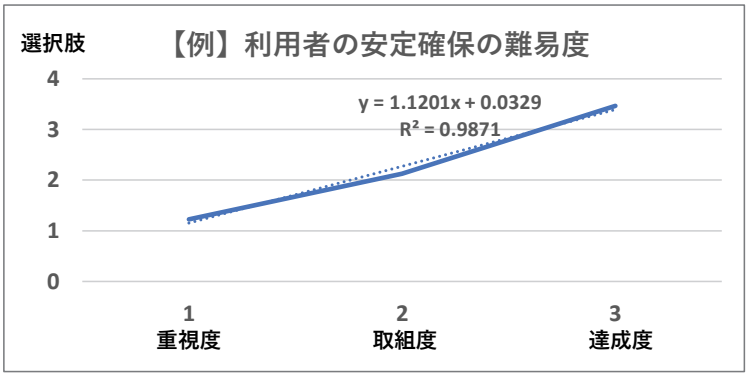
重視している課題であっても取り組みができていなかったり、取り組んでも達成できていない場合もある。

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

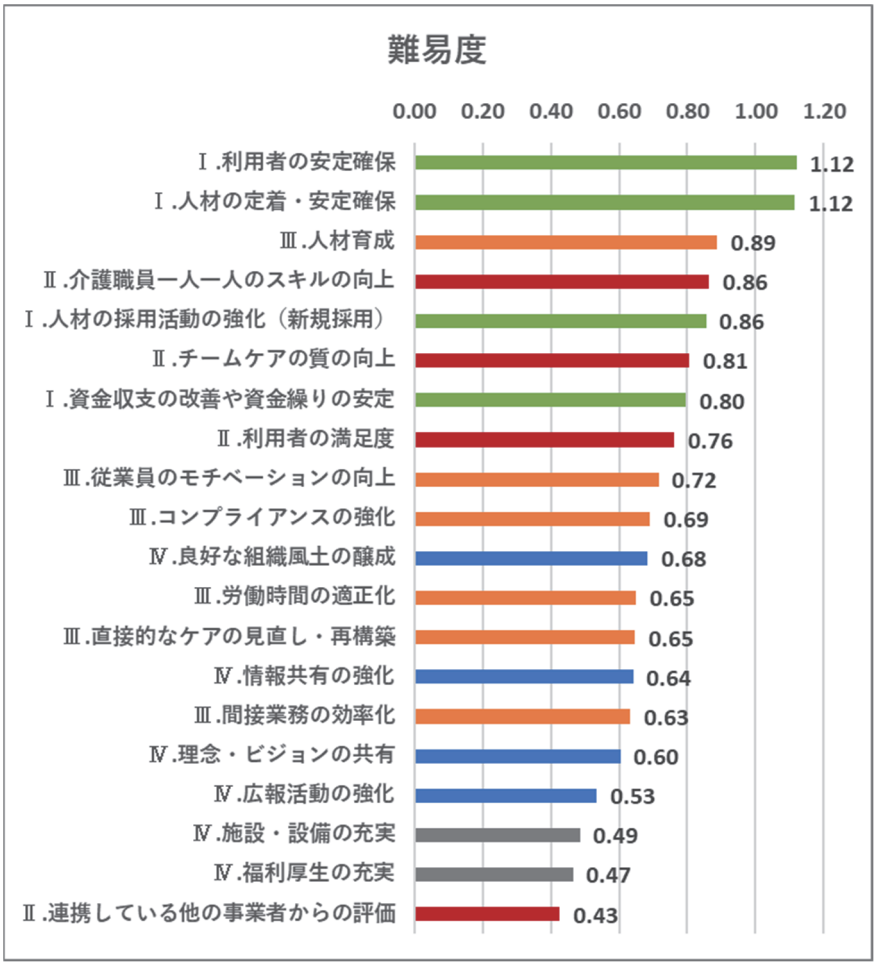
重視度・取組度・達成度のグラフの傾向（回帰直線の傾き）を課題解決の難易度と仮定し、課題解決の難易度の指標を算出した。



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。

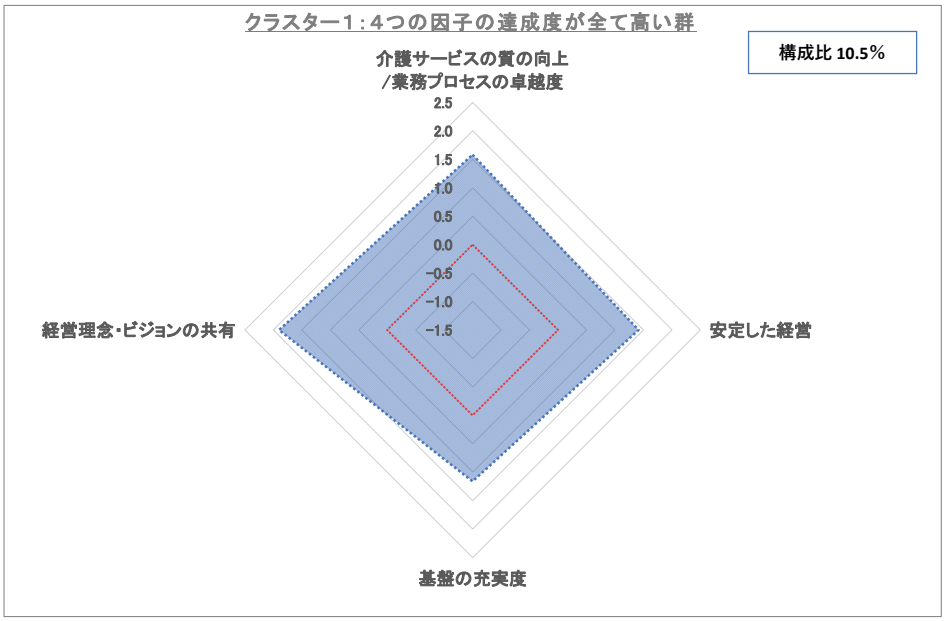
重要項目を下支えする具体的な手法についてみると「Ⅰ.安定した経営」の「利用者の安定確保」「人材の定着・安定確保」の難易度が高い。その他、「（Ⅲ）人材育成」「（Ⅳ）人材の採用活動の強化（新規採用）」「（Ⅱ）介護職員一人一人のスキルの向上」等人材に関する項目が難易度の上位を占めており、介護経営において「利用者の安定確保」やサービスを提供する「人材の確保・育成」の難易度が高い。



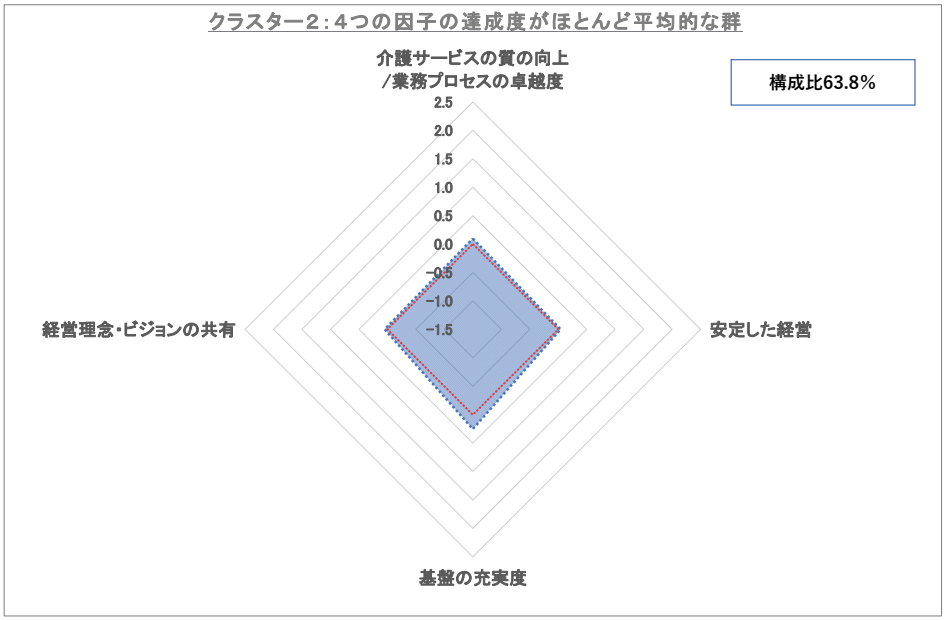
８．経営課題達成度による法人分類

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%）

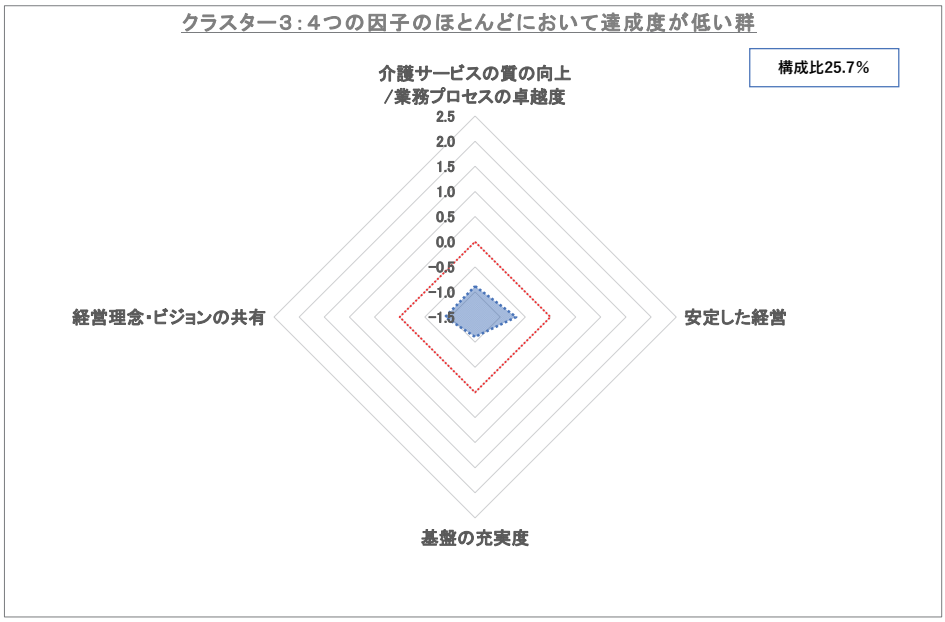


クラスター2：4つの因子の達成度がほとんど平均的な群（63.8%）
（注）アンケート調査結果の回答結果において、平均的な層を示している。



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

＜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：福利厚生の充実	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 ：福利厚生の充実	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。

（単位：%）

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	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%）