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宜しく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）
2　社会福祉法人
3　医療法人
4　協同組合
5　非営利法人
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
2　黒字
3　どちらかというと黒字
4　どちらかというと赤字
5　赤字
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
2　51～100 人以下
3　101～300 人以下
4　301～500 人以下
5　501～1000 人以下
6　1001～5000 人以下
7　5001～10000 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%
2　90%以上
3　80%以上
4　70%以上
5　60%以上
6　50%以上
7　40%以上
8　30%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
2　利用者数
3　利用者一人当たりの売上
4　従業員数
5　職員一人当たりの売上
6　総労働時間数
7　労働時間当たりの売上
8　付加価値※（粗利益）
9　一人当たり付加価値※
10　総額人件費
11　一人当たり人件費
12　労働分配率（付加価値※÷人件費）
13　人材生産性（人件費÷付加価値※）
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	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)福利厚生の充実	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
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	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）

		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
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	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)福利厚生の充実	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)福利厚生の充実で、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
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
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
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
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

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

問 18 貴法人の介護事業に従事する職員数とうち介護職員数は
（2020 年 3 月 31 日時点の数字を入力）

※ここでいう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（　　）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%
2　0%超～5%未満
3　5～10%未満
4　10～15%未満
5　15～20%未満
6　20～25%未満
7　25～30%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%
2　0%超～5%未満
3　5～10%未満
4　10～15%未満
5　15～20%未満
6　20～25%未満
7　25～30%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
2　5 年以上 10 年未満
3　10 年以上 15 年未満
4　15 年以上 20 年未満
5　20 年以上

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

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

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					②導入の効果		
	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	→ ①で1または2と回答したものについては②も回答	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	当初想定していたような効果は感じられない
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った場合のみ】

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