令和５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

介護事業者の経営状況と生産性向上の影響の分析に関する調査研究

報告書

令和６年３月

株式会社 日本総合研究所

目　次

1. 本調査研究の概要 1
1.1.　本調査研究の背景・目的 1
1.2.　本調査研究の進め方・実施事項 4
(1)　検討委員会の設置・運営 5
(2)　先行調査研究等の整理 6
(3)　調査設計 6
(4)　介護事業者向けプレヒアリング調査の実施 6
(5)　介護事業者向けアンケート調査の実施 6
(6)　介護事業者向けヒアリング調査の実施 7
(7)　財務関係者向けヒアリング調査の実施 7
(8)　調査結果の整理 7
(9)　報告書の作成 7
2. 先行調査研究等の整理 8
3. 調査設計 10
4. 介護事業者向けプレヒアリング調査結果 11
4.1.　プレヒアリング調査概要 11
4.2.　プレヒアリング調査結果 12
5. 介護事業者向けアンケート調査結果 14
5.1.　アンケート調査設計 14
5.2.　アンケート調査結果 16
(1)　アンケート調査結果概要 16
(2)　アンケート調査結果 18
①　単純集計（抜粋） 18
②　クロス集計 46
6. 介護事業者向けヒアリング調査結果 65
6.1.　ヒアリング調査設計 65
6.2.　ヒアリング調査結果 66
(1)　調査対象 66
(2)　調査結果 67
(3)　事業所向けヒアリング調査において確認された好事例 71
①　特別養護老人ホーム A 71
②　特別養護老人ホーム B 74
③　地域密着型特別養護老人ホーム C 76
7. 財務関係者向けヒアリング調査結果 79
7.1.　ヒアリング調査設計 79
7.2.　ヒアリング調査結果 80

(1)　ヒアリング調査対象 80
(2)　ヒアリング調査結果 80
8. 調査結果の整理 82
8.1.　生産性向上の取組と効果との関係性について 82
8.2.　経営的な効果の創出のポイントと経営的な取組の意義 84
8.3.　生産性向上の取組と経営面での効果創出に関する構造・ロジックの整理 85
8.4.　経営情報の的確な把握・収集方法 93
9. 本調査のまとめ 94
9.1.　本調査の結論と示唆 94
9.2.　今後の課題 101
10.　参考資料 103
10.1. 介護事業者向けアンケート調査結果 103
①　回答者情報 103
②　単純集計 109
10.2. 介護事業者向けアンケート調査票 126
①　入所・居住系 126
②　通所系 144
③　訪問系 163
10.3. 介護事業者向けヒアリング調査結果個票 180
(1)　プレヒアリング調査結果個票 180
(2)　ヒアリング調査結果個票 187
10.4. 財務関係者向けヒアリング調査結果個票 202

1.　本調査研究の概要

介護事業者の経営状況と生産性向上の影響の分析に関する調査研究

（令和5年度老人保健健康増進等事業）　　実施主体：株式会社日本総合研究所

1.背景・目的

- 介護現場における生産性向上については、介護ロボット・ICTの活用、介護助手の活用等が推進されているところ。一方で、施策のさらなる普及に向けては、経営状況に与える効果が不明瞭であることが課題と想定される。
- また、介護サービス事業者の経営状況を詳細に把握・分析し、介護保険制度に係る施策の検討などに活用できるよう、経営に係る情報を集約・分析できる体制が求められており、財務状況などの見える化を目的として、データベース整備に向けた検討が進められている。
- 上記を踏まえ、介護サービス事業者の経営状況を詳細に把握・分析するためのデータベースの構築・運用を見据え、より正確な経営状況の実態把握に向けた経営情報の的確な把握・収集方法などに加えて、生産性向上に資する取組が経営状況に与える効果について検討・整理することを本事業の目的とする。

2.実施事項

- 全国の介護事業所の管理者・施設長等を対象として、生産性向上の取組状況や経営情報の活用状況等に関するアンケート調査・ヒアリング調査を実施した。
- 介護事業経営の有識者（介護経営支援機関、公認会計士、中小企業診断士）を対象として、生産性向上施策が経営状況に与える影響や経営情報の活用状況等に関するヒアリング調査を実施した。

3.検討委員会委員一覧（50音順・敬称略）

委員	伊藤 健博	医療法人生愛会法人本部 理事長秘書・常務理事 公益社団法人全国老人保健施設協会 管理運営委員会在宅支援推進部会 部会員
委員	岩井 広行	公益社団法人全国老人福祉施設協議会 ロボット・ICT推進委員会 委員長
委員	鎌田 大啓	株式会社TRAPE 代表取締役
委員	斉藤 正行	一般社団法人全国介護事業者連盟 理事長
委員	内藤 佳津雄	日本大学 文理学部 心理学科 教授
委員長	早坂 聡久	東洋大学社会福祉デザイン学部社会福祉学科 教授
委員	松尾 徳哉	一般社団法人全国介護付きホーム協会事務局 次長 SOMPOケア
委員	宮本 隆史	社会福祉法人善光会 理事 最高執行責任者 統括施設局長
委員	矢澤 創	独立行政法人 福祉医療機構 経営サポートセンター コンサルティンググループ コンサルティングチーム チームリーダー

4.事業の成果

<生産性向上の取組と経営的な効果との関係性について>

- 生産性向上の取組を6つの類型（①身体介助系の機器・介護ロボット、②ソフトウェア系の機器・介護ロボット、③業務委託、④介護助手等、⑤記録・報告様式の工夫、⑥ICT機器・ソフトウェア）に整理し、経営的な効果との関係性を分析した。その結果、生産性向上に資する取組の数が多いほど、組織・施設運営面を始めとする経営的な効果の創出につながる等、一定の効果が確認できた。
- なお、財務面での経営的な効果と生産性向上に資する取組との関係性について、アンケート調査による分析は限界があったと考えられる。一方で、ヒアリング調査を通じて、一部の先進的な事業者においては、残業時間・残業代の削減、採用コストの減少等の定量的な成果を把握することができた。

<経営情報の的確な把握・収集内容の整理について>

- データベースの運用にあたり、計算書で公表されているような経営情報・費目に関するデータは各事業所においても把握しており、データ提出には支障がないと推察される。
- 今後は、事業者にとってデータ提出に過度な負担がかからないような運用としていく必要があると考えられる。

5. 今後の課題

<生産性向上の取組と経営的な効果との関係性について>

- 生産性向上施策と財務面での経営的な効果との関係性について、アンケート調査を通じた統計分析による因果関係等の把握には至らなかった。より厳密な分析を行うためには、各事業所における設備、各種取組の深度、利用者の状況等、前提条件をある程度統一した上で実証を行う必要があり、取り扱うケースのコントロールを含め調査手法の課題もあると考えられる。
- なお、関係性の分析にあたっては、経営的な効果が中長期的に現れるものであることも踏まえ、定量的な調査だけでなく、影響が生じうる費目の経時的な変化に着目し、個別の事業者の財務状況の分析等を行うことも有効と考えられる。

<経営情報の的確な把握・収集内容の整理について>

- 把握すべき経営情報、経営情報の管理・活用の状況については、本調査で確認することができた。
- 一方で、経営情報の収集内容については、今後、データベース構築検討の進捗と合わせて、継続的に調査・検討を進めていく必要があると考えられる。

日本総研 The Japan Research Institute, Limited

Copyright (C) 2024 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

1.1.　本調査研究の背景・目的

本調査研究の背景

令和 4 年 12 月に取りまとめられた社会保障審議会介護保険部会の意見書において、介護サービス事業者の経営状況について、詳細に把握・分析するためのデータベースを整備することが適当とされている。その背景として、社会福祉法人や障害福祉サービス事業所が法令の規定により事業所等の財務状況を公表することとされている一方で、介護サービス事業者全般についてはその義務がなく、財務状況が客観的に不透明であることが挙げられる。また、今後の中長期的な介護人材確保の必要性も踏まえて、効率的・持続可能な介護サービス提供体制を構築するための政策の検討に向けては、財務状況等の見える化を図ることが望ましい。

なお、当該意見書において、財務状況などの見える化にあたっては、医療法人の経営情報に係る検討状況も踏まえ、介護サービス事業者の経営状況を詳細に把握・分析し、介護保険制度に係る施策の検討などに活用できるよう、介護サービス事業者が財務諸表などの経営に係る情報を定期的に都道府県知事に届け出ること、また、社会福祉法人と同様に、厚生労働大臣が当該情報に係るデータベースを整備することが適当とされている。

このため、当該データベース構築に向けた検討にあたり、より正確な経営状況の実態把握に

向けた経営情報の把握方法などを検討する必要がある。

また、介護業界においては、人材の定着・確保の観点から、生産性向上（業務改善）の取組の一環として、介護ロボット・ICT の導入や介護助手、外国人労働者の活用、アウトソーシングの活用等が推進されているところである。

しかしながら、「令和 3 年度介護労働実態調査」によれば、介護ロボット（ロボット技術の介護利用における重点分野の 6 分野 13 項目）に関して「いずれも導入していない」と回答した事業所が 80.9%であった。また、同調査によれば、介護福祉機器の導入や利用についての課題・問題としては「導入コストが高い」、「投資に見合うだけの効果がない（事業規模から考えて必要ない）」との回答がそれぞれ 57.1%、38.8%と多く、費用対効果での懸念が大きいことがうかがえる。

また、介護助手の導入状況については、「介護老人保健施設等における業務改善に関する調査研究事業報告書（令和 2 年度老健事業）」によれば、介護老人保健施設においては「導入している」と回答した施設が 63.1%であったが、一方で名古屋市が市内所在の高齢者施設・介護サービス事業所を対象に実施した「令和 4 年度介護人材確保に関する実態調査報告書」では、介護助手導入済の事業所は約 7.5%であり、導入状況はサービス種別により差があることがうかがえる。「介護老人保健施設などにおける業務改善に関する調査研究事業報告書（令和 2 年度老健事業）」では、高年齢介護助手を雇用していない施設においては、高年齢介護助手雇用に対する懸念点として「人件費の支出に見合う費用対効果が見込めないかもしれない」との回答が 36.2%と多く、費用対効果での懸念が大きいこともうかがえる。

アウトソーシングの活用に関しては、令和元年度に北九州市にて実施された介護業務のアウトソーシングおよび ICT・介護ロボットなどを活用した取組である「北九州モデル」にて、掃除・洗濯などの周辺業務のアウトソーシング・地域ボランティアの活用が推進されており、また、通所介護においては利用者の送迎を請け負うサービスが民間企業によって展開されるなど、仕組みそのものはできつつあるが、介護現場での活用状況については見えておらず、経営面について及ぼす効果や課題は不明である。

今後、介護現場における生産性向上のさらなる推進に向けては、介護ロボット・ICT、介護助手、アウトソーシングなどの生産性向上に資する取組の費用対効果について、職員の処遇に与える影響等も含め、経営状態にもたらす効果を整理したうえで、介護事業者における理解を促すことが重要である。

なお、介護事業者における「生産性」の定義については、現状、統一されたものがなく、自治体や業界団体などにおいてさまざまな角度から、効果の捉え方や試算が検討されている状況であるため、一定の指針を示すことが必要と考えられる。

上記を踏まえ、介護事業者の経営状況を把握・分析するためのデータベース構築に向けて、まずは、経営状況の把握・分析に活用することが想定される勘定項目や財務指標等を整理する必要がある。その際、生産性向上の取組が影響を与え得る財務指標等についても整理を行う。

また、データベースの運用にあたっては、上記意見書の内容を踏まえ、介護事業者の事務負担などに配慮したデータ提出方法や、求職者において就業検討に参考となる情報（サービス別給与水準など）の設定、研究機関などが活用するための情報提供のあり方などに関する検討・整理が必要と考えられる。

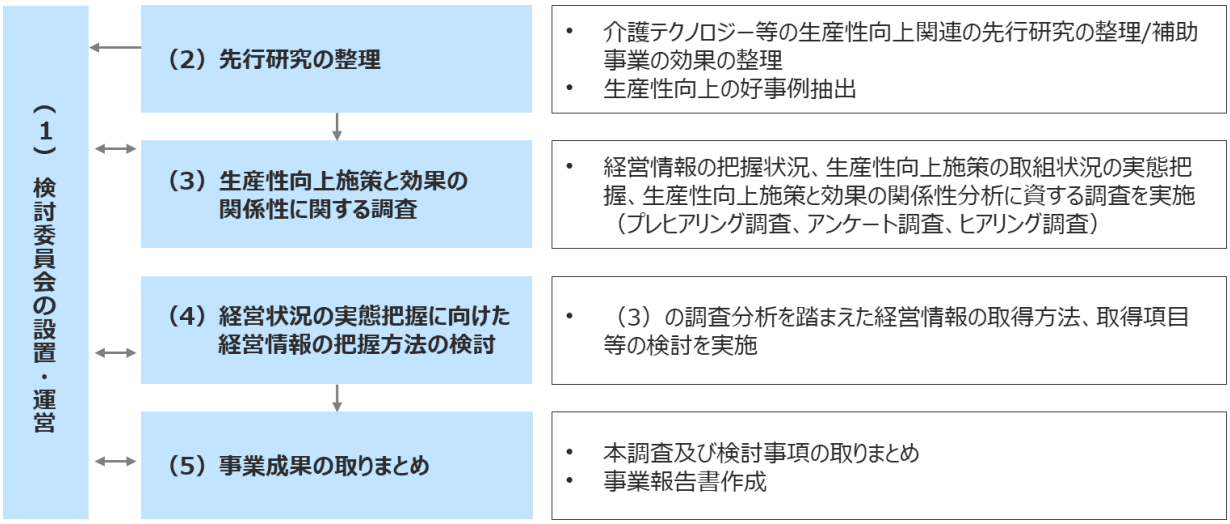
本事業の実施目的

上記の背景・課題を踏まえ、介護サービス事業者の経営状況を詳細に把握・分析するためのデータベースの構築・運用を見据え、より正確な経営状況の実態把握に向けた経営情報の的確な把握・収集方法などに加えて、生産性向上に資する取組が経営状況に与える効果について検討・整理する。

1.2. 本調査研究の進め方・実施事項

前述の背景・目的を踏まえ、本研究は以下の内容にて検討・整理を進めた。

図表 1　本調査研究の進め方・実施事項



有識者による検討委員会を設置し、各種調査の分析、得られる示唆、調査報告のまとめについて検討を行った。取りまとめの手順としては、介護施設向け経営状況の把握に関する調査および関係性分析を踏まえ、経営情報の把握方法の検討を行った。

(1) 検討委員会の設置・運営

本調査研究を効果的に推進するため、有識者や自治体関係者等からなる委員会を設置・運営した。委員会委員は図表 2 に示すとおりである。なお、委員会は計 7 回実施し、各回の主な議題については図表 4 にて示す。

図表 2　委員構成（50 音順・敬称略）

氏名	所属・役職
伊藤 健博	医療法人生愛会法人本部　理事長秘書・常務理事 公益社団法人全国老人保健施設協会 管理運営委員会在宅支援推進部会　部会員
岩井 広行	公益社団法人全国老人福祉施設協議会 ロボット・ICT 推進委員会 委員長
鎌田 大啓	株式会社 TRAPE 代表取締役
斉藤 正行	一般社団法人全国介護事業者連盟　理事長
内藤 佳津雄	日本大学 文理学部 心理学科　教授
○早坂　聡久	東洋大学社会福祉デザイン学部社会福祉学科　教授
松尾 徳哉	一般社団法人全国介護付きホーム協会事務局　次長 SOMPO ケア
宮本 隆史	社会福祉法人善光会 理事 最高執行責任者 統括施設局長
矢澤　創	独立行政法人 福祉医療機構　経営サポートセンター コンサルティンググループ　コンサルティングチーム　チームリーダー

○印：委員長

＜オブザーバー＞

厚労省　老健局　認知症施策・地域介護推進課

厚労省　老健局　高齢者支援課

図表 3　委員会各回における主な議題

回	実施日	主な議題
第１回	令和５年 ９月 25 日	・ 本事業全体の進め方の確認 ・ 先行調査/事業の整理 ・ 介護施設向け調査設計の検討
第２回	令和６年 １月９日	・ アンケート調査結果の共有 ・ ヒアリング対象施設の抽出・選定方針の検討
第３回	令和６年 ３月 26 日	・ アンケート再集計結果の共有 ・ ヒアリング調査結果の共有 ・ 取りまとめ方針の検討

(2)　先行調査研究等の整理

過去実施された「介護ロボットの導入支援及び導入効果実証研究事業」、「介護経営実態調査」、「介護労働実態調査」などから、介護事業所および施設における経営改善に関わる取組およびそれに関連する生産性向上に関わる取組を整理し、各経営情報の的確な把握・収集方法、生産性向上施策が経営状況に与える効果とその関係性などについて、仮説を整理した。

(3)　調査設計

生産性向上の先進事例となる法人・介護事業所等に対してプレヒアリングを行い、調査項目の仮説を構築した。また、アンケート調査により経営情報の把握状況や生産性向上の取組状況の実態を把握し、施策と効果の関係性分析を行ったうえで、生産性向上施策を通じて経営的な効果を創出していると考えられる介護事業所等にヒアリングを行った。

(4)　介護事業者向けプレヒアリング調査の実施

介護事業者向けアンケートやヒアリング調査項目の仮説構築にあたり、生産性向上策を実施する好事例と考えられる厚生労働省「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」等に事例掲載のある介護事業者を対象に、プレヒアリングを実施した。

(5)　介護事業者向けアンケート調査の実施

介護施設の管理者・施設長もしくは所属法人の経営層に対してアンケート調査を実施した。

(6) 介護事業者向けヒアリング調査の実施

アンケート調査において特に取組や経営面の効果が認められる介護事業所９件に対してヒアリング調査を行った。

(7) 財務関係者向けヒアリング調査の実施

生産性向上の取組による経営面の効果のうち、特に財務的な効果について定性的な情報を把握すべく、介護事業の経営・財務に知見を有する関係者５名に対してヒアリング調査を行った。

(8) 調査結果の整理

本調査結果の内容をもとに、生産性向上の取組による効果、経営的な効果の創出のポイントと経営的な取組の意義、経営情報の的確な把握・収集方法について整理した。

(9) 報告書の作成

一連の調査研究の内容・結果について、本報告書に取りまとめた。

2. 先行調査研究等の整理

介護分野の生産性向上および経営状況の把握に関連する主な先行調査研究は以下のとおり。

図表 4　関連する先行調査研究

No	タイトル	調査団体	調査概要
1	介護現場における生産性向上の取り組みの効果的な推進方策に関する調査研究事業（2022 年）	株式会社 NTT データ経営研究所	介護現場において生産性向上の取組の着手や継続を阻害している要因や成功要因、国や自治体における生産性向上の取組の普及や促進のあり方について取りまとめることを目的として実施。
2	介護サービス提供主体の経営効率化に関する調査研究（2019 年）	PwC コンサルティング合同会社	介護事業者が実施している経営効率化に関する取組とその効果について調査を実施し、実態の把握と分析を行う。本調査の目的は、経営効率化として組織全体に対する取組の有無が経営に関する指標（コストや収入への影響）にどのように起因するか把握することである。経営効率化に関する取組や仕組みが、各指標へどのように影響を与えるかを明らかにすることで、今後の介護事業者の参考となるよう調査を行う。
3	介護老人保健施設における IoT 等の活用の可能性に関する研究事業（2018 年）	公益社団法人全国老人保健施設協会	介護業務の効率化および質の向上に貢献すると考えられる IT 技術の事例収集および、今後求められる技術やデバイスについて検討。IT 技術の導入の促進要因および阻害要因を検討し、導入促進に結びつく施策の提案を行うことを目的として本事業を実施。
4	介護サービス事業における生産性向上に向けた調査事業（2017 年）	株式会社 NTT データ経営研究所	いかにして介護労働の価値を高めるかを介護における生産性向上のテーマとし、介護事業へのコンサルティングを実施した。その結果、介護現場の価値の優先順位を踏まえつつ、介護サービスを提供するプロセスの管理が重要であることが得られた。

5	地域包括ケアシステム構築に向けた効果的・効率的なサービス提供のあり方に関する調査研究事業 （2017 年）	株式会社野村総合研究所	わが国における統合的･一体的にサービス提供を行っている事業者（先行事例）のケーススタディを通じて、これからの地域包括ケア時代にふさわしいマネジメントのあり方を検討する多くの事業者にとって参考となり得る取組を示すことを目的とする。
6	介護分野における生産性向上に関する調査研究事業（情報の共有化による生産性向上） （2017 年）	一般社団法人シルバーサービス振興会	在宅サービスを中心とした事業ごとの業務プロセスの検証、関係者間の連携を図るための情報の共有化等について、介護サービスの生産性向上に向けた取組のうち、特に現場での情報の共有化に着目し、サービス提供における業務効率化を進めるための課題と対応策を整理することを目的として調査・検討を行った。
7	特別養護老人ホームへの介護ロボットの導入に伴う効率的・効果的な介護提供体制のあり方に関する調査研究事業 （2017 年）	公益社団法人全国老人福祉施設協議会	見守りシステムを中心とした介護ロボットについて、特に職員配置が少ない夜間帯やハードにおける死角等のリスクマネジメント強化と、介護記録等のデータとの一元化による「介護の見える化」検証・研究を通し、介護分野への積極的導入の一助となることを目指し実施。
8	介護分野における生産性向上に関する研究事業 （2017 年）	一般社団法人シルバーサービス振興会	介護サービス提供現場における業務上の文書量（指定基準・指導監査等に係る書類）の実態および ICT 活用により業務を効率化している先進事例の情報を把握したうえで、書面の削減・統合などの合理化を図ることが必要となる。本事業はこの実態把握を目的として実施。
9	介護保険事業における経営の効率化に関する調査研究事業 （2014 年）	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社	介護現場で行われている経営効率化に関する取組事例について収集、整理、情報発信することを通じて広く介護保険サービスの提供にかかる経営効率化に資することを目的とする。

3.　調査設計

本調査では、生産性向上の先進事例となる法人・介護事業所等に対してプレヒアリングを行い、調査項目の仮説を構築した。また、アンケート調査により経営情報の把握状況や生産性向上の取組状況の実態を把握し、施策と効果の関係性分析を行ったうえで、生産性向上施策を通じて経営的な効果を創出していると考えられる介護事業所等にヒアリングを行った。

図表 5　調査設計の全体像

	プレヒアリング調査	アンケート調査	ヒアリング調査
目的	• アンケート調査項目・ヒアリング調査項目設計に当たっての仮説を構築する	• 経営情報の把握状況や生産性向上に関する取組状況の全国的な実態を把握する • 生産性向上施策が経営に与える影響を把握する	• 生産性向上施策が経営状況に好影響を与えている事例の詳細を把握する
実施概要	• 先進事例とされる法人・介護事業所、生産性向上に関する有識者など計5件程度ヒアリングを行う	• 全国の介護事業所（主に特養を想定）に対してアンケート調査を実施する • アンケート調査結果分析の一環として、生産性向上施策と経営効果の関係性の分析を行う	• 公開情報やアンケート回答内容を基に、生産性向上施策を通じて経営的な効果を創出していると考えられる介護事業所を抽出し、ヒアリングを行う

4. 介護事業者向けプレヒアリング調査結果

4.1. プレヒアリング調査概要

介護事業者向けアンケートやヒアリング調査項目の仮説構築にあたり、生産性向上策を実施する好事例と考えられる厚生労働省「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」に事例掲載のある介護事業者を対象に、プレヒアリングを実施した。調査実施概要は図表 6 に示すとおり。

図表 6　介護事業者向けプレヒアリング調査実施概要

調査目的	生産性向上策を実施する好事例となる介護事業者へのプレヒアリングを行い、介護事業者向けアンケート調査やヒアリング調査項目の仮説構築に活用する
調査方法	Web 会議システムを用いたオンラインでのヒアリングによる回答
調査対象	厚生労働省「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」において事例掲載のある介護事業者より、実施している生産性控除の取組のカテゴリおよびサービス種別を踏まえて選定した 5 事業者。 サービス種別の内訳は以下のとおり。 ・　特別養護老人ホーム：１件 ・　介護老人保健施設：１件 ・　介護付き有料老人ホーム：１件 ・　居宅介護支援：１件 ・　小規模多機能型居宅介護：１件
主な調査内容	・　法人および事業所概要（設立年、職員数、定員等） ・　生産性向上の取組の実施状況（実施目的・背景、内容、体制 等） ・　生産性向上の取組による効果　等

4.2. プレヒアリング調査結果

プレヒアリングの調査結果を図表 7 に示す。生産性向上の取組に関しては、ケアの質、人事・組織、経営効率化という３つの観点で効果やポイントがあることが考えられ、業務効率化にとどまらず、ケアの質向上や収益改善をもたらす可能性が示唆された。また、生産性向上の取組による効果を得るためには、けん引役となるリーダー層の設置・育成や、人事考課等の制度構築も重要であることが示唆された。

図表 7　介護事業者向けプレヒアリング調査結果

項目		概要
調査結果	ケアの質の観点	・ 情報共有のための取組やシステム活用を通じて、職員間のコミュニケーションコスト低減による事故防止等のリスクマネジメント上の効果だけでなく、多職種とも連携した利用者の体調管理による稼働率向上の効果がある。 ・ 利用者の体調管理や稼働率維持のためには、医療機関との連携による早期対応や、在宅部門・ケアマネとの連携・情報共有等、外部との連携も重要である。
	人事・組織の観点	・ 全社システム・サービス別システム等の導入により、各職員の稼働状況の見える化や人員配置の適正化を実現した。 ・ データの可視化による職員における目標に対する意識の改善や、コミュニケーションの円滑化・負担軽減を実現した。 ・ トップダウンでの取組に加えて、現場からも改善活動を提案できる風土がある。またそれを運用するための「業務改善係」の役割と取組が有効に機能している。 ・ 介護助手の活用により、余裕をもって業務にあたることができ、職員の精神的負担軽減の効果が大きい。 ・ （短時間での）意図的な面談の設定や、日頃から意見を出し合える風土づくりによりコミュニケーションを促進している。 ・ 入職初期の手厚い教育・OJT により、職員の早期立ち上がりを実現するとともに、結果的に離職防止につながる。 ・ 事故の分析・評価・対策等を職員に一任することによるマネジメント層視点を有する職員の育成を行っており、結果的に組織全体でのモチベーション向上につながっている。

		・　朝礼・終礼において管理職から日々フィードバックを行う中で組織活動の PDCA を回している。
	経営効率化の観点	・　（訪問系サービス）各職員の業務の原価計算による送迎時間の可視化やそれを踏まえた訪問ルートの見直しを通じて、訪問回数の増加による収益向上、ケアの提供時間の増加につながった。
得られた示唆		・　データ可視化・情報共有の工夫は、業務の効率化だけでなく、利用者の体調管理等、ケアの質の向上やそれに伴う収益改善につながる可能性がある。 ・　生産性向上においては、業務・組織上の全社的な取組に加えて、生産性向上のけん引役となるリーダー層（マネジャー候補層）の果たす役割が大きいと想定される。そのため、職員のモチベーション向上やその結果としての定着率等を評価するうえでは、人事考課等の取組もスコープに入れて検討する必要があると考えられる。

5. 介護事業者向けアンケート調査結果

5.1. アンケート調査設計

介護施設の管理者・施設長もしくは所属法人の経営層に対して以下のとおりアンケート調査を実施した。

図表 8　アンケート調査実施概要

調査目的	・　介護サービス事業者のより正確な経営状況の実態把握に向け、経営情報を把握する ・　生産性向上に資する取組が経営状況に与える効果とその関係性について整理する
調査実施日	2023 年 11 月 9 日～2023 年 12 月 15 日
調査方法	郵送配布、Web 回収
調査対象	介護サービス情報公表システムに登録されている介護施設・事業所より、以下のサービス種別を無作為抽出 • 入所・居住系サービス 8,000 件（特別養護老人ホーム 2,000 件、介護老人保健施設 2,000 件、グループホーム 2,000 件、介護付き有料老人ホーム 2,000 件） • 通所介護事業所 1,000 件 • 訪問介護事業所 1,000 件 対象者は、介護施設の管理者・施設長もしくは所属法人の経営層
配布数	10,000 件（入所・居住系サービス 8,000 件、通所介護事業所 1,000 件、訪問介護事業所 1,000 件）
回答施設数	全体 696 件（回収率 7.0%） →入所・居住系サービス 560 件（7.0%）、通所介護事業所 64 件（6.4%）、訪問介護事業所 72 件（7.2%）
主な調査内容	施設情報、法人の運営状況、生産性向上の取組・効果、生産性向上の取組の経営情報・KPI への影響　など

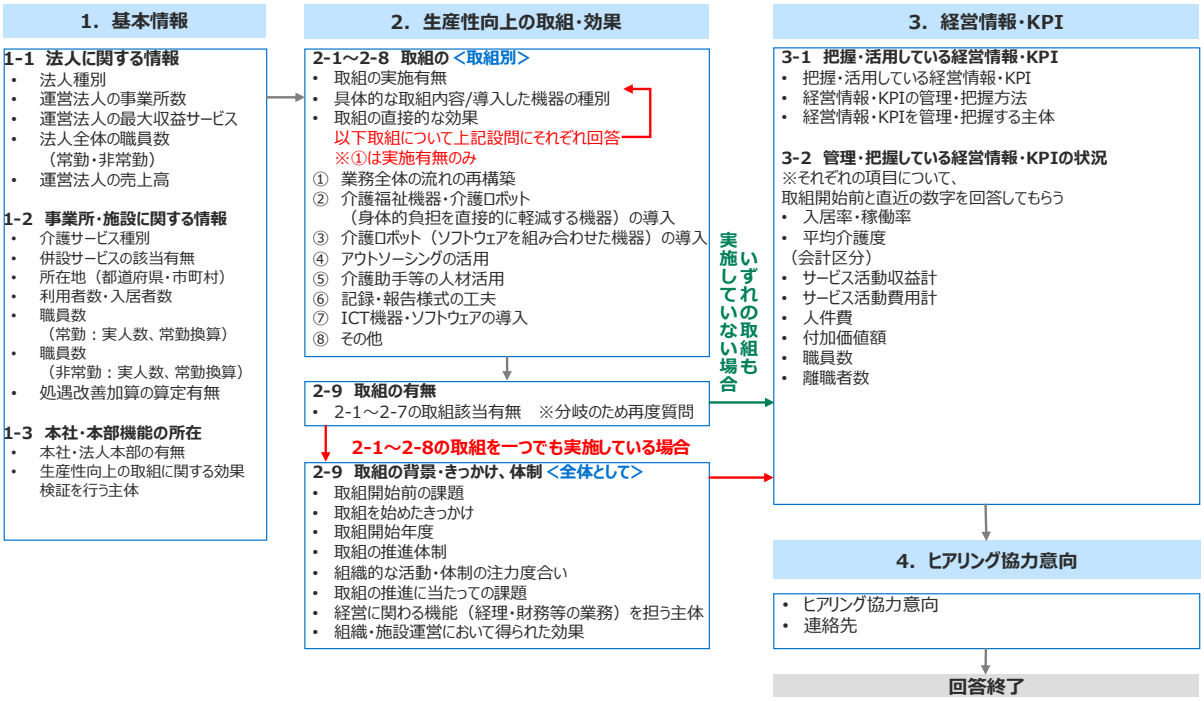
アンケートの調査項目及びフローについては下図のとおり。

生産性向上の個別的な取組として、業務全体の流れの再構築に加えて、①介護福祉機器・介護ロボット（身体的負担を直接的に軽減する機器）の導入、②介護ロボット（ソフトウェアを組み合わせた機器）の導入、③業務委託（アウトソーシング）の活用、④介護助手等の活用、⑤記録・報告様式の活用、⑥ICT 機器・ソフトウェアの導入、の各項目について取組状況を確認した。また、②～⑦の取組については、取組の実施有無に加えて、具体的な取組内容、取組の直接的な効果/経営的な効果、取り組んでいない場合はその理由などを確認した。

また、生産性向上の取組を一つでも実施している場合は、取組の背景・きっかけ・推進体制等を合わせて把握した。

把握・活用している経営情報・KPI については、生産性向上の取組の別を問わず、全ての回答者に対して回答を求めた。

図表 9　主なアンケート調査項目およびフロー図



5.2. アンケート調査結果

(1) アンケート調査結果概要

アンケート調査結果（単純集計・クロス集計）の概要は、以下のとおり。

生産性向上の個別的な取組の実施率については、①介護福祉機器・介護ロボット（身体的負担を直接的に軽減する機器）の導入が 63.4%、②介護ロボット（ソフトウェアを組み合わせた機器）の導入が 38.1%、③業務委託（アウトソーシング）の活用が 48.2%、④介護助手等の活用が 55.2%、⑤記録・報告様式の活用が 79.5%、⑥ICT 機器・ソフトウェアの導入が 77.7%であった。

組織・人事等の経営的な取組・体制に係る注力事項（非常に注力している/やや注力しているの合計）については、直接業務・間接業務の整理（79.2%）、子育て・介護に係る勤務時間等の調整（78.4%）、手順書の作成（74.6%）、ビジョン・行動指針の周知（74.1%）等の割合が高かった。

生産性向上施策を通じた経営的な効果については、主にクロス集計による分析を行った。その結果、生産性向上の取組の数が多いほど、組織・施設運営面の効果を実感又は期待する割合が高い、離職率が改善する等の傾向が見られ、幅広く取り組むことの重要性が示唆された。

なお、生産性向上の取組と財務指標との関係性については、明確な傾向が見られなかった。財務に影響を与えるものは、生産性向上施策以外にも、外部環境の変化等のさまざまな要素が想定される。また、後述のとおり、直近の決算においては多くの施設・事業所の利益がマイナスとなっている状況がある（図表 87 および図表 88 参照）。そのため、後掲の集計結果において収支差率がマイナス変化となっている場合であっても、その要因は生産性向上の取組内容によるものではない可能性が高く、結果の解釈には留意が必要と考えられる。

図表 10　アンケート調査結果概要

生産性向上施策の実施

	実施率
① 身体介助系の機器・介護ロボット	**63.4%**
② ソフトウェア系の機器・介護ロボット	38.1%
③ 業務委託（アウトソーシング）	48.2%
④ 介護助手等	55.2%
⑤ 記録・報告様式の工夫	**79.5%**
⑥ ICT機器・ソフトウェア	**77.7%**

組織・人事等の経営的な取組・体制

- 直接業務・間接業務の整理（79.2%）
- 子育て・介護に係る勤務時間等の調整（78.4%）
- 手順書の作成（74.6%）
- ビジョン・行動指針の周知（74.1%）
- OJTに関する仕組みづくり（72.8%）
- 5S活動（72.2%）
- 3M活動（66.2%）
- 働き方の見直し（54.5%）
- 生産性向上に取り組む職員の評価（53.6%）
- 生産性向上に関する研修の実施（53.2%）
- 人事考課に関する評価者の育成（48.7%）
- 生産性向上に貢献する職員の表彰（36.4%）
- 人事制度検討のための外部人材活用（26.5%）
- 法人・施設内資格の策定・運用（25.6%）
- 生産性向上のための外部人材活用（25.3%）
- テレワークのための業務整理等（17.3%）

※カッコ内は「非常に注力している」と「やや注力している」を合計した割合

生産性向上施策の直接的な効果

業務の質・効率の変化
- **利用者の状態把握**（②78.6%、⑥65.7%）
- **利用者のペースに合わせたケアの提供**（①53.6%、②55.6%、③36.6%、④49.7%、⑥40.3%）
- **業務に要する時間の縮減**（③55.0%、④64.8%、⑤58.6%、⑥55.0%）

利用者における効果
- **介助時の利用者の身体的苦痛の軽減**（①72.3%）
- **利用者とのコミュニケーションの時間の増加**（④49.7%）

職員における効果
- **腰痛等の身体的負担の軽減**（①61.0%）
- **業務中の不安感・精神的負担感の軽減された**（②55.6%）
- **業務中に気持ちの余裕の増加**（③41.6%、④55.7%、⑤40.2%）

※カッコ内は生産性向上の取組（左記①～⑥に対応）による直接的な効果について
「効果が出ている」と「現状効果は出ていないが、今後期待できる」を合計した割合
※①～⑥の取組における当該割合の上位項目を一部抜粋

生産性向上施策を通じた経営的な効果

組織
困りごと等に関する発言の増加
職員のチームワーク向上
労働意欲の向上

職員の育成・教育
職員間で教え合う仕組み・風土の形成
人材育成に充てる機会や時間の増加
新入職員の独り立ちまでの期間の短縮

働きやすい職場環境
残業時間の縮減
休憩や有休の取得しやすさの向上
事業所・施設のブランド力の向上

リスクマネジメント
転倒事故・急変等のリスクの減少
突発的な業務の発生の減少

組織・施設運営
- 取組内容の違いを問わず、**チームワークや職員間のコミュニケーション等に関する一部項目では、4割程度の事業所において、効果を実感又は今後期待**できると回答
- **生産性向上の取組の数が多いほど、組織・施設運営面の効果を実感又は期待**する割合が高い傾向

職員の採用・定着
- **生産性向上の取組の数が多いほど、離職率が改善**する傾向
- **いずれかの経営的な取組に注力している層においては、離職率が改善**する傾向

財務
- 生産性向上の取組と財務指標との関係性については明確な特徴が見られなかった

※財務に影響を与えるものは、生産性向上施策以外にも、外部環境の変化等のさまざまな要素が想定される。
※前提として、直近の決算では多くの施設・事業所の利益がマイナスとなっており、その要因は生産性向上の取組内容によるものではない可能性が高く、結果の解釈には留意が必要と考えられる。

(2) アンケート調査結果

① 単純集計（抜粋）

■ 生産性向上の取組に関する企画・効果検証を行う主体

図表 11 生産性向上の取組に関する企画・効果検証を行う主体

選択肢	n	%
1 本社･法人本部の管理部門	376	55.2%
2 調査対象となっている事業所･施設	233	34.2%
3 同一法人内の調査対象ではない事業所･施設	6	0.9%
4 その他	9	1.3%
5 わからない	57	8.4%
回答者数	681	－

■ 生産性向上を目的とした業務全体の手順の再構築の取組状況

図表 12 生産性向上を目的とした業務全体の手順の再構築の取組状況

[%]	n=	取り組んでいる	取り組む予定・意向がある	取り組む予定・意向はない	その他
1 業務の現状の把握（職員ヒアリング、業務量調査等の実施）	682	65.0%	27.4%	7.2%	0.4%
2 業務の課題の抽出	681	63.3%	30.8%	5.9%	0.0%
3 新たな業務の流れ･役割の検討･整理	681	53.7%	37.7%	8.2%	0.0%

図表 13 生産性向上を目的とした業務全体の手順の再構築の取組状況（類型別）

			n=	取り組んでいる	取り組む予定･意向がある	取り組む予定･意向はない
1	業務の現状の把握（職員ヒアリング、業務量調査等の実施）	全体	679	65.2%	27.5%	7.2%
		入所･居住系	545	65.0%	27.5%	7.5%
		通所系	62	66.1%	27.4%	6.5%
		訪問系	72	66.7%	27.8%	5.6%
2	業務の課題の抽出	全体	681	63.3%	30.8%	5.9%
		入所･居住系	547	62.2%	31.6%	6.2%
		通所系	62	71.0%	25.8%	3.2%
		訪問系	72	65.3%	29.2%	5.6%
3	新たな業務の流れ･役割の検討･整理	全体	679	53.9%	37.8%	8.2%
		入所･居住系	545	53.9%	37.4%	8.6%
		通所系	62	58.1%	37.1%	4.8%
		訪問系	72	50.0%	41.7%	8.3%

■　介護福祉機器・介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）の導入の有無

※以降、「身体介助系の機器・ロボット」と略称する。

図表 14　身体介助系の機器・ロボットの導入の有無

選択肢		n	%
1	はい	420	61.6%
2	いいえ	242	35.5%
3	わからない	20	2.9%
回答者数		682	－

■　具体的な取組内容／身体介助系の機器・ロボットの種別

図表 15　具体的な取組内容／導入した身体介助系の機器・ロボットの種別

[%]		n=	取り組んでいる	取り組む予定・意向がある	取り組む予定・意向はない
1	移動用リフト	427	27.9%	10.5%	59.5%
2	自動車用車いすリフト	427	59.0%	3.5%	35.1%
3	特殊浴槽	427	80.1%	3.0%	15.2%
4	介護用ベッド	427	91.6%	1.4%	5.2%
5	昇降装置	427	11.0%	8.9%	78.0%
6	移乗支援（装着・非装着）機器	427	15.2%	17.6%	64.9%
7	移動支援（屋内）機器	427	9.1%	16.9%	71.7%
8	排泄支援（排泄物処理・動作支援）機器	427	3.3%	17.1%	77.3%
9	入浴支援機器	427	23.0%	15.7%	59.0%

■　身体介助系の機器・ロボット導入の直接的な効果

図表 16　身体介助系の機器・ロボット導入の直接的な効果（類型別）

			n=	効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない	効果が出ている＋現状効果は出ていないが、今後期待できる
1	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	全体	418	53.6%	23.9%	6.9%	1.0%	14.6%	77.5%
		入所・居住系	366	51.6%	24.6%	7.9%	1.1%	14.8%	76.2%
		通所系	34	70.6%	20.6%	0.0%	0.0%	8.8%	91.2%
		訪問系	18	61.1%	16.7%	0.0%	0.0%	22.2%	77.8%
2	介助時の利用者の身体的苦痛を軽減できた	全体	419	72.3%	16.7%	2.6%	0.5%	7.9%	89.0%
		入所・居住系	367	71.1%	17.4%	3.0%	0.5%	7.9%	88.6%
		通所系	34	82.4%	11.8%	0.0%	0.0%	5.9%	94.1%
		訪問系	18	77.8%	11.1%	0.0%	0.0%	11.1%	88.9%
3	2人介助から1人介助へとオペレーションを変更できた	全体	399	38.6%	24.1%	18.8%	0.3%	18.3%	62.7%
		入所・居住系	365	38.9%	24.1%	18.9%	0.0%	18.1%	63.0%
		通所系	34	35.3%	23.5%	17.6%	2.9%	20.6%	58.8%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
4	業務に要する時間が縮減した	全体	418	44.3%	24.2%	14.8%	1.7%	15.1%	68.4%
		入所・居住系	366	43.4%	25.1%	15.3%	1.6%	14.5%	68.6%
		通所系	34	44.1%	23.5%	11.8%	2.9%	17.6%	67.6%
		訪問系	18	61.1%	5.6%	11.1%	0.0%	22.2%	66.7%
5	腰痛等の身体的負担の軽減につながった	全体	418	61.0%	20.6%	8.9%	0.2%	9.3%	81.6%
		入所・居住系	366	60.9%	21.6%	8.7%	0.3%	8.5%	82.5%
		通所系	34	58.8%	17.6%	8.8%	0.0%	14.7%	76.5%
		訪問系	18	66.7%	5.6%	11.1%	0.0%	16.7%	72.2%
6	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	全体	419	33.7%	31.3%	14.1%	1.2%	19.8%	64.9%
		入所・居住系	367	31.3%	33.2%	13.9%	1.4%	20.2%	64.6%
		通所系	34	50.0%	20.6%	11.8%	0.0%	17.6%	70.6%
		訪問系	18	50.0%	11.1%	22.2%	0.0%	16.7%	61.1%
7	業務中の不安感・精神的負担感が軽減された	全体	419	38.2%	30.5%	11.5%	1.2%	18.6%	68.7%
		入所・居住系	367	36.8%	31.9%	11.2%	1.4%	18.8%	68.7%
		通所系	34	47.1%	23.5%	11.8%	0.0%	17.6%	70.6%
		訪問系	18	50.0%	16.7%	16.7%	0.0%	16.7%	66.7%
8	利用者のADLや要介護度の改善・維持につながった	全体	418	24.6%	32.3%	19.6%	0.5%	23.0%	56.9%
		入所・居住系	366	22.1%	33.6%	20.8%	0.5%	23.0%	55.7%
		通所系	34	38.2%	26.5%	8.8%	0.0%	26.5%	64.7%
		訪問系	18	50.0%	16.7%	16.7%	0.0%	16.7%	66.7%
9	利用者の生活上の楽しみ等の機会創出につながった	全体	418	24.6%	32.3%	19.6%	0.5%	23.0%	56.9%
		入所・居住系	366	22.1%	33.6%	20.8%	0.5%	23.0%	55.7%
		通所系	34	38.2%	26.5%	8.8%	0.0%	26.5%	64.7%
		訪問系	18	50.0%	16.7%	16.7%	0.0%	16.7%	66.7%
10	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	全体	418	23.0%	29.2%	20.3%	0.7%	26.8%	52.2%
		入所・居住系	366	20.8%	30.6%	20.8%	0.8%	27.0%	51.4%
		通所系	34	35.3%	26.5%	11.8%	0.0%	26.5%	61.8%
		訪問系	18	44.4%	5.6%	27.8%	0.0%	22.2%	50.0%

■　身体介助系の機器・ロボットを導入していない理由

図表 17　身体介助系の機器・ロボットを導入していない理由

	選択肢	n	%
1	導入費用が高額	189	66.5%
2	現場の実態を踏まえた介護福祉機器・介護ロボットがない	79	27.8%
3	利用者・職員の安全面に不安がある	43	15.1%
4	効果やどのような機器があるかわからない	63	22.2%
5	設置場所や準備・点検等、維持管理が大変そう	101	35.6%
6	使い方の周知や教育・研修等、業務改革が必要	77	27.1%
7	導入・活用することに抵抗感がある	23	8.1%
8	導入した機器を職員が使いこなせるか不安である	84	29.6%
9	導入する必要のある課題や必要性を感じていない	48	16.9%
10	その他	13	4.6%
11	課題は特にない	12	4.2%
	回答者数	284	

■　介護ロボット（見守りやコミュニケーションに活用できるソフトウェアを組み合わせた機器）の導入の有無

※以降、「ICT・ソフトウェア系の機器・ロボット」と略称する。

図表 18　ICT・ソフトウェア系の機器・ロボットの導入の有無

	選択肢	n	%
1	はい	223	32.7%
2	いいえ	363	53.2%
3	わからない	24	3.5%
	回答者数	682	－

■　具体的な取組内容／導入した ICT・ソフトウェア系の機器・ロボットの種別

図表 19　具体的な取組内容／導入した ICT・ソフトウェア系の機器・ロボットの種別

	[%]	n=	導入している	導入の予定・意向がある	導入の予定・意向はない
1	排泄支援機器（排泄予測）	318	2.8%	16.7%	50.3%
2	見守り	318	60.4%	5.3%	4.7%
3	コミュニケーション	318	6.0%	17.0%	46.9%
4	介護業務支援機器等	318	24.8%	19.8%	25.2%

■　ICT・ソフトウェア系の機器・ロボット導入の直接的な効果

図表 20　ICT・ソフトウェア系の機器・ロボット導入の直接的な効果（類型別）

			n=	効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない	効果が出ている＋現状効果は出ていないが、今後期待できる
1	利用者の状態が把握しやすくなった	全体	224	78.6%	12.9%	2.7%	0.4%	5.4%	91.5%
		入所・居住系	217	80.2%	12.0%	2.3%	0.5%	5.1%	92.2%
		通所系	7	28.6%	42.9%	14.3%	0.0%	14.3%	71.4%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
2	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	全体	223	55.6%	26.0%	3.6%	0.4%	14.3%	81.6%
		入所・居住系	216	57.4%	25.0%	3.2%	0.5%	13.9%	82.4%
		通所系	7	0.0%	57.1%	14.3%	0.0%	28.6%	57.1%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
3	業務に要する時間が縮減した	全体	223	52.0%	28.3%	7.2%	2.2%	10.3%	80.3%
		入所・居住系	216	53.2%	27.3%	6.9%	2.3%	10.2%	80.6%
		通所系	7	14.3%	57.1%	14.3%	0.0%	14.3%	71.4%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
4	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	全体	223	53.4%	27.4%	6.3%	0.9%	12.1%	80.7%
		入所・居住系	216	54.2%	26.9%	6.0%	0.9%	12.0%	81.0%
		通所系	7	28.6%	42.9%	14.3%	0.0%	14.3%	71.4%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
5	業務中の不安感・精神的負担感が軽減された	全体	223	55.6%	27.4%	5.4%	0.9%	10.8%	83.0%
		入所・居住系	216	56.5%	26.9%	5.1%	0.9%	10.6%	83.3%
		通所系	7	28.6%	42.9%	14.3%	0.0%	14.3%	71.4%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
6	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	全体	222	29.3%	34.2%	13.5%	0.9%	22.1%	63.5%
		入所・居住系	215	30.2%	33.5%	13.5%	0.9%	21.9%	63.7%
		通所系	7	0.0%	57.1%	14.3%	0.0%	28.6%	57.1%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
7	利用者のADLや要介護度の改善・維持につながった	全体	222	23.0%	35.6%	16.7%	0.5%	24.3%	58.6%
		入所・居住系	215	23.3%	35.3%	16.7%	0.5%	24.2%	58.6%
		通所系	7	14.3%	42.9%	14.3%	0.0%	28.6%	57.1%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
8	利用者の認知機能の改善・維持につながった	全体	222	16.7%	34.2%	18.0%	1.4%	29.7%	50.9%
		入所・居住系	215	17.2%	33.5%	18.1%	1.4%	29.8%	50.7%
		通所系	7	0.0%	57.1%	14.3%	0.0%	28.6%	57.1%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
9	利用者の生活上の楽しみ等の機会創出につながった	全体	222	16.7%	34.2%	18.0%	1.4%	29.7%	50.9%
		入所・居住系	215	17.2%	33.5%	18.1%	1.4%	29.8%	50.7%
		通所系	7	0.0%	57.1%	14.3%	0.0%	28.6%	57.1%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
10	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	全体	223	18.8%	29.1%	20.6%	1.3%	30.0%	48.0%
		入所・居住系	216	19.4%	28.2%	20.8%	1.4%	30.1%	47.7%
		通所系	7	0.0%	57.1%	14.3%	0.0%	28.6%	57.1%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-

■　ICT・ソフトウェア系の機器・ロボットを導入していない理由

図表 21　ICT・ソフトウェア系の機器・ロボットを導入していない理由

選択肢		n	%
1	導入費用が高額	287	62.4%
2	現場の実態を踏まえた介護ロボットがない	7	1.5%
3	利用者・職員の安全面に不安がある	57	12.4%
4	セキュリティ面での不安がある	39	8.5%
5	効果やどのような機器があるかわからない	122	26.5%
6	設置場所や準備・点検等、維持管理が大変そう	137	29.8%
7	使い方の周知や教育・研修等、業務改革が必要	124	27.0%
8	導入・活用することに抵抗感がある	31	6.7%
9	導入した機器を職員が使いこなせるか不安である	136	29.6%
10	導入する必要のある課題や必要性を感じていない	66	14.3%
11	その他	13	2.8%
12	理由は特にない	1	0.2%
回答者数		460	

■　業務委託（アウトソーシング）の活用の有無

図表 22　業務委託（アウトソーシング）の活用の有無

選択肢		n	%
1	はい	238	34.9%
2	いいえ	256	37.5%
3	開設当初から業務委託を活用している	135	19.8%
4	わからない	52	7.6%
回答者数		682	－

■　具体的な取組内容／導入した業務委託（アウトソーシング）の種別

図表 23　具体的な取組内容／導入した業務委託（アウトソーシング）の種別

[%]		n=	取り組んでいる	取り組む予定・意向がある	取り組む予定・意向はない
1	清掃業務に関する委託	320	40.0%	5.6%	25.0%
2	給食提供に関する委託	320	48.8%	4.4%	17.8%
3	送迎業務に関する委託	320	7.5%	8.1%	54.4%
4	洗濯業務に関する委託	320	26.3%	7.2%	37.2%
5	事務処理業務（入力や手続き、発送）に関する委託	259	11.6%	9.3%	70.3%
6	教育研修業務に関する委託	259	17.4%	20.5%	52.9%

■　業務委託（アウトソーシング）活用の直接的な効果

図表 24　業務委託（アウトソーシング）活用の直接的な効果（類型別）

			n=	効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない	効果が出ている＋現状効果は出ていないが、今後期待できる
1	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	全体	227	36.6%	23.3%	9.7%	0.4%	30.0%	59.9%
		入所・居住系	212	37.3%	22.6%	10.4%	0.5%	29.2%	59.9%
		通所系	15	26.7%	33.3%	0.0%	0.0%	40.0%	60.0%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
2	業務に要する時間が縮減した	全体	238	55.0%	18.1%	7.6%	0.4%	18.9%	73.1%
		入所・居住系	212	57.1%	16.5%	8.5%	0.5%	17.5%	73.6%
		通所系	15	46.7%	26.7%	0.0%	0.0%	26.7%	73.3%
		訪問系	11	27.3%	36.4%	0.0%	0.0%	36.4%	63.6%
3	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	全体	238	41.6%	21.8%	10.5%	0.8%	25.2%	63.4%
		入所・居住系	212	42.9%	21.7%	11.3%	0.9%	23.1%	64.6%
		通所系	15	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	40.0%	60.0%
		訪問系	11	18.2%	27.3%	9.1%	0.0%	45.5%	45.5%
4	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	全体	238	29.8%	27.3%	13.4%	0.8%	28.6%	57.1%
		入所・居住系	212	30.7%	27.8%	14.2%	0.9%	26.4%	58.5%
		通所系	15	33.3%	20.0%	6.7%	0.0%	40.0%	53.3%
		訪問系	11	9.1%	27.3%	9.1%	0.0%	54.5%	36.4%
5	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	全体	238	34.0%	26.5%	11.3%	0.4%	27.7%	60.5%
		入所・居住系	212	35.8%	26.4%	12.3%	0.5%	25.0%	62.3%
		通所系	15	26.7%	26.7%	0.0%	0.0%	46.7%	53.3%
		訪問系	11	9.1%	27.3%	9.1%	0.0%	54.5%	36.4%

■　業務委託（アウトソーシング）を活用していない理由

図表 25　業務委託（アウトソーシング）を活用していない理由

選択肢		n	%
1	取組にあたっての費用が高額	117	39.1%
2	取組の費用対効果が見込めない	90	30.1%
3	取組の検討・推進にかけられる時間がない	33	11.0%
4	当該業務に対応できる委託業者が地域に存在しない	27	9.0%
5	委託業者を活用することに抵抗感がある	39	13.0%
6	取組の検討・推進に対する法人側の理解が足りない	14	4.7%
7	取組の検討・推進に対する職員側の賛同が得られない	7	2.3%
8	業務における課題や取組の必要性を感じていない	66	22.1%
9	その他	13	4.3%
10	理由は特にない	48	16.1%
回答者数		299	

■　介護助手等の人材活用の有無

図表 26　介護助手等の人材活用の有無

選択肢		n	%
1	はい	318	46.6%
2	いいえ	258	37.8%
3	わからない	34	5.0%
回答者数		682	－

■　介護助手等の人材活用の直接的な効果

図表 27　介護助手等の人材活用の直接的な効果

[%]		n=	効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	408	38.7%	21.1%	6.4%	0.0%	11.8%
2	業務に要する時間が縮減した	408	50.5%	15.0%	6.4%	0.0%	6.1%
3	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	408	43.4%	18.6%	7.6%	0.0%	8.3%
4	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	408	34.1%	21.1%	8.3%	0.0%	14.5%
5	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	408	38.7%	22.5%	6.4%	0.0%	10.3%

図表 28　介護助手等の人材活用の直接的な効果（類型別）

			n=	効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない	効果が出ている＋現状効果は出ていないが、今後期待できる
1	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	全体	318	49.7%	27.0%	8.2%	0.0%	15.1%	76.7%
		入所・居住系	296	49.7%	26.7%	8.1%	0.0%	15.5%	76.4%
		通所系	22	50.0%	31.8%	9.1%	0.0%	9.1%	81.8%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
2	業務に要する時間が縮減した	全体	318	64.8%	19.2%	8.2%	0.0%	7.9%	84.0%
		入所・居住系	296	65.5%	18.6%	7.8%	0.0%	8.1%	84.1%
		通所系	22	54.5%	27.3%	13.6%	0.0%	4.5%	81.8%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
3	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	全体	318	55.7%	23.9%	9.7%	0.0%	10.7%	79.6%
		入所・居住系	296	56.1%	23.3%	9.5%	0.0%	11.1%	79.4%
		通所系	22	50.0%	31.8%	13.6%	0.0%	4.5%	81.8%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
4	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	全体	318	43.7%	27.0%	10.7%	0.0%	18.6%	70.8%
		入所・居住系	296	43.6%	26.0%	10.8%	0.0%	19.6%	69.6%
		通所系	22	45.5%	40.9%	9.1%	0.0%	4.5%	86.4%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-
5	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	全体	318	49.7%	28.9%	8.2%	0.0%	13.2%	78.6%
		入所・居住系	296	48.6%	29.1%	8.4%	0.0%	13.9%	77.7%
		通所系	22	63.6%	27.3%	4.5%	0.0%	4.5%	90.9%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-

■　介護助手等の人材活用をしていない理由

図表 29　介護助手等の人材活用をしていない理由

選択肢		n	%
1	取組にあたっての費用が高額（介護助手等の導入費用等）	67	18.6%
2	取組の費用対効果が見込めない	71	19.7%
3	取組の検討・推進にかけられる時間がない	28	7.8%
4	介護助手等の人材が地域に存在しない	63	17.5%
5	介護助手等の人材を活用することに抵抗感がある	19	5.3%
6	取組の検討・推進に対する法人側の理解が足りない	16	4.4%
7	取組の検討・推進に対する職員側の賛同が得られない	14	3.9%
8	業務における課題や取組の必要性を感じていない	70	19.4%
9	その他	17	4.7%
10	理由は特にない	42	11.6%
回答者数		361	

■　記録・報告様式の工夫の取組の有無

図表 30　記録・報告様式の工夫の取組の有無

選択肢	n	%
1 はい	503	73.8%
2 いいえ	130	19.1%
3 わからない	49	7.2%
回答者数	682	－

■　具体的な取組内容／取組内容の種別

図表 31　具体的な取組内容／取組内容の種別

[%]	n=	取り組んでいる	取り組む予定・意向がある	取り組む予定・意向はない
1 帳票（報告書・記録）のレイアウト変更	515	74.0%	14.8%	8.9%
2 帳票（報告書・記録）数の削減	515	66.8%	21.0%	10.1%
3 紙とシステムの二重入力の削減	515	66.8%	24.5%	6.6%
4 帳票（報告書・記録）の電子化（ペーパーレス化）	515	64.7%	25.8%	7.2%

■　記録・報告様式の工夫の直接的な効果

図表 32　記録・報告様式の工夫の直接的な効果（類型別）

			n=	効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない	効果が出ている＋現状効果は出ていないが、今後期待できる
1	業務に要する時間が縮減した	全体	503	58.6%	27.4%	3.8%	0.6%	9.5%	86.1%
		入所・居住系	407	59.2%	28.5%	3.2%	0.2%	8.8%	87.7%
		通所系	43	58.1%	30.2%	7.0%	0.0%	4.7%	88.4%
		訪問系	53	54.7%	17.0%	5.7%	3.8%	18.9%	71.7%
2	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	全体	502	40.2%	34.5%	10.2%	0.6%	14.5%	74.7%
		入所・居住系	406	40.6%	35.7%	9.6%	0.7%	13.3%	76.4%
		通所系	43	37.2%	34.9%	18.6%	0.0%	9.3%	72.1%
		訪問系	53	39.6%	24.5%	7.5%	0.0%	28.3%	64.2%
3	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	全体	502	29.9%	38.2%	13.3%	0.2%	18.3%	68.1%
		入所・居住系	406	30.5%	39.2%	12.3%	0.2%	17.7%	69.7%
		通所系	43	25.6%	41.9%	20.9%	0.0%	11.6%	67.4%
		訪問系	53	28.3%	28.3%	15.1%	0.0%	28.3%	56.6%
4	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	全体	502	30.3%	39.6%	11.2%	0.6%	18.3%	69.9%
		入所・居住系	406	30.5%	40.6%	10.6%	0.5%	17.7%	71.2%
		通所系	43	32.6%	37.2%	16.3%	0.0%	14.0%	69.8%
		訪問系	53	26.4%	34.0%	11.3%	1.9%	26.4%	60.4%

■　記録・報告様式の工夫をしていない理由

図表 33　記録・報告様式の工夫をしていない理由

選択肢		n	%
1	取組にあたっての費用が高額（電子化等のための機材導入等）	56	33.1%
2	取組の費用対効果が見込めない	29	17.2%
3	取組の検討・推進にかけられる時間がない	37	21.9%
4	取組の具体的な進め方がわからない	25	14.8%
5	取組の検討・推進に対する法人側の理解が足りない	3	1.8%
6	取組の検討・推進に対する職員側の賛同が得られない	23	13.6%
7	業務における課題や取組の必要性を感じていない	20	11.8%
8	その他	9	5.3%
9	理由は特にない	20	11.8%
回答者数		169	

■　ICT 機器・ソフトウェアの導入の有無

図表 34　ICT 機器・ソフトウェアの導入の有無

選択肢		n	%
1	はい	513	75.3%
2	いいえ	147	21.6%
3	わからない	21	3.1%
回答者数		681	－

■　具体的な取組内容／導入した ICT 機器・ソフトウェアの種別

図表 35　具体的な取組内容／導入した ICT 機器・ソフトウェアの種別

[%]		n=	導入している	導入の予定・意向がある	導入の予定・意向はない
1	タブレット	518	76.8%	7.7%	11.6%
2	スマートフォン	518	38.6%	19.1%	35.3%
3	インカム（無線通話機器）	518	22.0%	23.7%	46.9%
4	事業所内・外の各種データの集約化・共有化（サーバー・クラウド等）	518	72.4%	10.6%	14.7%
5	グループウェア等による事業所・施設内の情報共有	518	60.4%	12.2%	22.8%
6	情報共有システム等を活用した他事業者との情報共有	518	22.6%	21.8%	47.5%
7	ケアプランやサービス提供票等を他事業所と共有するシステム	518	23.4%	26.6%	42.3%
8	介護記録ソフト	520	85.6%	7.3%	4.4%
9	音声入力ソフト	518	20.5%	23.9%	47.3%
10	事務業務高度化ソフト（シフト作成、送迎ルート作成等）	518	11.8%	24.1%	56.0%

■　ICT 機器・ソフトウェアの導入の直接的な効果

図表 36　ICT 機器・ソフトウェアの導入の直接的な効果（類型別）

			n=	効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない	効果が出ている＋現状効果は出ていないが、今後期待できる
1	利用者の状態が把握しやすくなった	全体	510	65.7%	21.6%	3.9%	0.0%	8.8%	87.3%
		入所・居住系	427	67.9%	20.8%	4.2%	0.0%	7.0%	88.8%
		通所系	37	51.4%	29.7%	2.7%	0.0%	16.2%	81.1%
		訪問系	46	56.5%	21.7%	2.2%	0.0%	19.6%	78.3%
2	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	全体	509	40.3%	33.8%	9.2%	0.2%	16.5%	74.1%
		入所・居住系	426	41.5%	33.3%	9.6%	0.2%	15.3%	74.9%
		通所系	37	35.1%	35.1%	8.1%	0.0%	21.6%	70.3%
		訪問系	46	32.6%	37.0%	6.5%	0.0%	23.9%	69.6%
3	業務に要する時間が縮減した	全体	509	55.0%	27.3%	6.5%	1.2%	10.0%	82.3%
		入所・居住系	426	54.9%	28.4%	6.6%	0.9%	9.2%	83.3%
		通所系	37	64.9%	21.6%	5.4%	0.0%	8.1%	86.5%
		訪問系	46	47.8%	21.7%	6.5%	4.3%	19.6%	69.6%
4	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	全体	509	37.3%	34.0%	8.4%	0.8%	19.4%	71.3%
		入所・居住系	426	36.6%	35.4%	8.7%	0.7%	18.5%	72.1%
		通所系	37	43.2%	35.1%	5.4%	0.0%	16.2%	78.4%
		訪問系	46	39.1%	19.6%	8.7%	2.2%	30.4%	58.7%
5	業務中の不安感・精神的負担感が軽減された	全体	509	30.5%	36.5%	10.2%	0.6%	22.2%	67.0%
		入所・居住系	426	30.5%	37.1%	11.0%	0.5%	20.9%	67.6%
		通所系	37	27.0%	43.2%	5.4%	0.0%	24.3%	70.3%
		訪問系	46	32.6%	26.1%	6.5%	2.2%	32.6%	58.7%
6	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	全体	509	32.2%	33.8%	13.2%	0.8%	20.0%	66.0%
		入所・居住系	426	33.3%	33.3%	13.6%	0.7%	19.0%	66.7%
		通所系	37	27.0%	37.8%	10.8%	0.0%	24.3%	64.9%
		訪問系	46	26.1%	34.8%	10.9%	2.2%	26.1%	60.9%
7	利用者のADLや要介護度の改善・維持につながった	全体	509	23.6%	36.1%	13.9%	0.2%	26.1%	59.7%
		入所・居住系	426	24.4%	35.4%	14.8%	0.2%	25.1%	59.9%
		通所系	37	16.2%	40.5%	10.8%	0.0%	32.4%	56.8%
		訪問系	46	21.7%	39.1%	8.7%	0.0%	30.4%	60.9%
8	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	全体	509	31.4%	35.2%	12.8%	0.4%	20.2%	66.6%
		入所・居住系	426	31.7%	35.9%	12.7%	0.5%	19.2%	67.6%
		通所系	37	35.1%	29.7%	10.8%	0.0%	24.3%	64.9%
		訪問系	46	26.1%	32.6%	15.2%	0.0%	26.1%	58.7%

■　ICT 機器・ソフトウェアを導入していない理由

図表 37　ICT 機器・ソフトウェアを導入していない理由

	選択肢	n	%
1	どのICT機器・ソフトウェアが有効なのかの情報がない	43	22.5%
2	ICT機器・ソフトウェアの導入に必要な費用の負担が大きい	100	52.4%
3	ICT機器・ソフトウェアの導入の費用対効果が見込めない	40	20.9%
4	ICT機器・ソフトウェアの導入にかけられる時間がない	29	15.2%
5	ICT機器・ソフトウェアの導入後の個人情報保護の不安がある	17	8.9%
6	ICT機器・ソフトウェアの使い方がよくわからない	30	15.7%
7	ICT機器・ソフトウェアを職員が使いこなせるか不安がある	73	38.2%
8	事業所・施設内にICT機器・ソフトウェアに詳しい職員がいない	34	17.8%
9	ICT機器・ソフトウェアの導入に関する法人側の理解が足りない	9	4.7%
10	ICT機器・ソフトウェアの導入における利用者や家族への説明が難しい	9	4.7%
11	その他	11	5.8%
12	課題は特にない	11	5.8%
	回答者数	191	

■　生産性向上の各取組の有無

図表 38　生産性向上の各取組の有無（類型別）

			n=	取組あり	取組なし
1	介護福祉機器・介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）の導入	全体	662	63.4%	36.6%
		入所・居住系	537	68.5%	31.5%
		通所系	58	58.6%	41.4%
		訪問系	67	26.9%	73.1%
2	介護ロボット（見守りやコミュニケーションに活用できるソフトウェアを組み合わせた機器）の導入	全体	586	38.1%	61.9%
		入所・居住系	532	40.6%	59.4%
		通所系	54	13.0%	87.0%
		訪問系	-	-	-
3	業務委託（アウトソーシング）の活用	全体	494	48.2%	51.8%
		入所・居住系	387	54.8%	45.2%
		通所系	48	31.3%	68.8%
		訪問系	59	18.6%	81.4%
4	介護助手等の人材活用	全体	576	55.2%	44.8%
		入所・居住系	517	57.3%	42.7%
		通所系	59	37.3%	62.7%
		訪問系	-	-	-
5	記録・報告様式の工夫	全体	633	79.5%	20.5%
		入所・居住系	516	78.9%	21.1%
		通所系	51	84.3%	15.7%
		訪問系	66	80.3%	19.7%
6	ICT機器・ソフトウェアの導入	全体	660	77.7%	22.3%
		入所・居住系	535	80.0%	20.0%
		通所系	59	66.1%	33.9%
		訪問系	66	69.7%	30.3%

■　上記に該当しない生産性向上の取組有無

図表 39　上記に該当しない生産性向上の取組有無

選択肢	n	%
1 ある	54	7.9%
2 ない	627	92.1%
回答者数	681	－

■　取組開始前の課題

図表 40　取組開始前の課題（類型別）

	全体（n=402）	入所・居住系（n=343）	通所系（n=26）	訪問系（n=33）
1 利用者に対するサービスの質が低下している	18.2%	18.7%	15.4%	15.2%
2 現況サービスの質をさらに向上させたい	78.1%	78.7%	73.1%	75.8%
3 職員の離職が増加している	26.1%	28.0%	15.4%	15.2%
4 職員の定着をさらに促進させたい	67.9%	69.7%	42.3%	69.7%
5 職員の新規採用が困難である	45.8%	45.5%	53.8%	42.4%
6 職員の新規採用を安定して行いたい	50.0%	51.3%	34.6%	48.5%
7 新人や中途入社の社員育成の余力・体制がない	21.9%	21.6%	26.9%	21.2%
8 新人や中途入社の社員の育成にさらに注力したい	42.0%	42.9%	30.8%	42.4%
9 収益・稼働率の低下に伴い経営状態が悪化している	22.9%	23.6%	26.9%	12.1%
10 収益・稼働率の向上を通じた経営改善を図りたい	50.0%	49.3%	57.7%	51.5%
11 地域での評判が悪化している	1.7%	2.0%	0.0%	0.0%
12 地域でのブランド力向上を図りたい	33.1%	33.5%	23.1%	36.4%
13 その他	0.5%	0.6%	0.0%	0.0%

■　取組を始めたきっかけ

図表 41　取組を始めたきっかけ（類型別）

			n=	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	そう思う＋ややそう思う
1	法人理事・役員等の経営層から提案があった	全体	394	38.1%	24.6%	17.0%	6.1%	14.2%	62.7%
		入所・居住系	335	35.8%	25.1%	17.0%	6.3%	15.8%	60.9%
		通所系	26	46.2%	26.9%	15.4%	7.7%	3.8%	73.1%
		訪問系	33	54.5%	18.2%	18.2%	3.0%	6.1%	72.7%
2	事業所・施設の管理者・施設長等から提案があった	全体	393	46.1%	32.8%	13.2%	2.0%	5.9%	78.9%
		入所・居住系	334	45.8%	33.5%	12.6%	1.5%	6.6%	79.3%
		通所系	26	42.3%	42.3%	11.5%	3.8%	0.0%	84.6%
		訪問系	33	51.5%	18.2%	21.2%	6.1%	3.0%	69.7%
3	介護職員等の現場職員から提案があった	全体	393	19.6%	34.4%	26.7%	10.2%	9.2%	53.9%
		入所・居住系	334	19.2%	35.0%	26.6%	10.2%	9.0%	54.2%
		通所系	26	15.4%	42.3%	30.8%	3.8%	7.7%	57.7%
		訪問系	33	27.3%	21.2%	24.2%	15.2%	12.1%	48.5%
4	利用者や家族等から業務改善に関する要望があった	全体	393	2.8%	8.7%	31.6%	19.6%	37.4%	11.5%
		入所・居住系	334	2.4%	8.7%	30.5%	20.1%	38.3%	11.1%
		通所系	26	3.8%	3.8%	38.5%	15.4%	38.5%	7.7%
		訪問系	33	6.1%	12.1%	36.4%	18.2%	27.3%	18.2%
5	近隣の事業所・施設からの紹介により取組を知り、効果的だと感じた	全体	393	6.9%	15.0%	32.3%	16.5%	29.3%	21.9%
		入所・居住系	334	7.2%	16.2%	31.7%	15.9%	29.0%	23.4%
		通所系	26	0.0%	7.7%	34.6%	19.2%	38.5%	7.7%
		訪問系	33	9.1%	9.1%	36.4%	21.2%	24.2%	18.2%
6	業界団体からの情報発信を通じて取組を知り、効果的だと感じた	全体	393	13.0%	33.8%	28.5%	8.9%	15.8%	46.8%
		入所・居住系	334	12.6%	35.9%	27.8%	8.4%	15.3%	48.5%
		通所系	26	7.7%	19.2%	34.6%	15.4%	23.1%	26.9%
		訪問系	33	21.2%	24.2%	30.3%	9.1%	15.2%	45.5%
7	厚生労働省などの国の機関が発行するガイドライン等で取組を知り、効果的だと感じた	全体	393	10.9%	32.3%	34.1%	9.7%	13.0%	43.3%
		入所・居住系	334	10.5%	32.9%	35.6%	9.3%	11.7%	43.4%
		通所系	26	7.7%	30.8%	26.9%	15.4%	19.2%	38.5%
		訪問系	33	18.2%	27.3%	24.2%	9.1%	21.2%	45.5%
8	その他の官公庁（地方自治体を含む）が発行するガイドライン等で取組を知り、効果的だと感じた	全体	393	8.7%	26.0%	38.9%	11.5%	15.0%	34.6%
		入所・居住系	334	8.4%	26.6%	40.1%	11.1%	13.8%	35.0%
		通所系	26	7.7%	19.2%	34.6%	15.4%	23.1%	26.9%
		訪問系	33	12.1%	24.2%	30.3%	12.1%	21.2%	36.4%
9	外部の機関（経営支援機関、コンサルタント）等の紹介で取組を知り、効果的だと感じた	全体	393	7.9%	20.1%	29.0%	12.5%	30.5%	28.0%
		入所・居住系	334	6.9%	20.7%	29.3%	11.1%	32.0%	27.5%
		通所系	26	7.7%	19.2%	23.1%	23.1%	26.9%	26.9%
		訪問系	33	18.2%	15.2%	30.3%	18.2%	18.2%	33.3%
10	自治体等による介護ロボット・ICTや介護助手等に関する費用助成があり、活用したいと感じた	全体	393	30.0%	27.5%	22.1%	7.1%	13.2%	57.5%
		入所・居住系	334	32.0%	28.7%	21.6%	5.4%	12.3%	60.8%
		通所系	26	11.5%	15.4%	26.9%	19.2%	26.9%	26.9%
		訪問系	33	24.2%	24.2%	24.2%	15.2%	12.1%	48.5%

■　取組開始年度

図表 42　取組開始年度

選択肢	n	%
1 2009年以前	40	10.0%
2 2010年～2014年	25	6.2%
3 2015年～2019年	96	23.9%
4 2020年以降	180	44.9%
回答者数	401	－

■　取組の推進体制

図表 43　取組の推進体制

選択肢	n	%
1 専門の検討会・委員会を設置した	115	28.7%
2 専門のプロジェクトチームを組成した	95	23.7%
3 職員の中に推進リーダーを任命した	166	41.4%
4 外部のアドバイザーやコンサルタントを活用した	90	22.4%
5 その他	82	20.4%
回答者数	401	

図表 44　取組の推進体制（類型別）

	全体（n=401）	入所・居住系（n=343）	通所系（n=25）	訪問系（n=33）
1 専門の検討会・委員会を設置した	28.7%	29.7%	40.0%	9.1%
2 専門のプロジェクトチームを組成した	23.7%	24.8%	16.0%	18.2%
3 職員の中に推進リーダーを任命した	41.4%	42.9%	32.0%	33.3%
4 外部のアドバイザーやコンサルタントを活用した	22.4%	24.8%	4.0%	12.1%
5 その他	20.4%	18.7%	16.0%	33.3%

■　取組の推進を検討するために活用している既存の委員会

図表 45　取組の推進を検討するために活用している既存の委員会

選択肢	n	%
1 業務改善に関する委員会	173	43.1%
2 介護ロボット・ICT等の導入・活用に関する委員会	91	22.7%
3 リスクマネジメントに関する委員会	162	40.4%
4 その他	37	9.2%
5 上記のいずれも活用していない	88	21.9%
回答者数	401	

図表 46　取組の推進を検討するために活用している既存の委員会（類型別）

		全体（n=401）	入所・居住系（n=343）	通所系（n=25）	訪問系（n=33）
1	業務改善に関する委員会	43.1%	43.4%	40.0%	42.4%
2	介護ロボット・ICT等の導入・活用に関する委員会	22.7%	24.8%	16.0%	6.1%
3	リスクマネジメントに関する委員会	40.4%	43.4%	24.0%	21.2%
4	その他	0.7%	0.9%	0.0%	0.0%
5	上記のいずれも活用していない	30.7%	27.1%	44.0%	48.5%

■　組織的な活動・体制の注力度合い

図表 47　組織的な活動・体制の注力度合い

	[%]	n=	非常に注力している	やや注力している	どちらともいえない	あまり注力していない	全く注力していない
1	5S活動（「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ（躾）」の項目を徹底し、サービスの改善を図る活動）	393	29.0%	43.3%	21.4%	5.9%	0.5%
2	3M活動（「ムリ・ムダ・ムラ」に着目し課題を見つけ、業務改善につなげる活動）	394	19.5%	46.4%	26.9%	6.1%	1.0%
3	介護職員における直接業務・間接業務の整理	393	29.0%	50.1%	17.6%	2.5%	0.8%
4	子育て・介護等を行う職員のための勤務時間やシフトの細分化・柔軟化	393	35.1%	43.5%	16.8%	4.1%	0.5%
5	テレワーク導入を目的とした事務・記録に関する業務内容・実施手順の整理	392	5.1%	12.0%	27.0%	18.1%	37.8%
6	業務に関する手順書の作成（手順の明確化・共有）	394	27.2%	47.7%	20.3%	3.3%	1.5%
7	理事長や施設長によるビジョンや行動指針の周知	394	34.5%	39.6%	19.5%	3.3%	3.0%
8	OJTの進捗を管理・把握する仕組みづくり（新人育成のための指導員の設置、上司と部下による1on1等）	394	28.4%	44.7%	21.1%	3.0%	2.8%
9	生産性向上に関する職員研修の実施	393	15.0%	38.7%	34.6%	7.1%	4.6%
10	生産性向上に関する民間資格（ITパスポート、スマート介護士等）の取得推進や研修会への参加奨励（受験	394	17.0%	37.1%	29.7%	6.9%	9.4%
11	生産性向上に取り組む職員に対する評価（人事考課への反映等）	394	11.4%	24.9%	34.3%	13.7%	15.7%
12	生産性向上に関する取組や職員に対する表彰制度	394	18.5%	30.2%	30.2%	10.7%	10.4%
13	人事考課に関する評価者の育成（評価者研修の実施等）	394	7.6%	18.3%	36.8%	14.7%	22.6%
14	マイスター等の施設・法人内資格の策定・運用	393	19.8%	34.4%	24.9%	8.1%	12.7%
15	外部人材を活用した人事制度の検討・見直し（コンサルティング会社の活用等）	392	8.7%	18.1%	31.4%	14.3%	27.6%
16	外部人材を活用した生産性向上の取組の検討・実施（コンサルティング会社の活用等）	391	9.0%	16.6%	33.5%	12.8%	28.1%

図表 48　組織的な活動・体制の注力度合い（類型別）

			n=	非常に注力している	やや注力している	どちらともいえない	あまり注力していない	全く注力していない	注力割合	非注力割合
1	5S活動（「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ（躾）」の項目を徹底し、サービスの改善を図る活動）	全体	393	29.0%	43.3%	21.4%	5.9%	0.5%	72.3%	6.4%
		入所・居住系	334	28.7%	44.0%	21.0%	5.7%	0.6%	72.8%	6.3%
		通所系	26	26.9%	42.3%	19.2%	11.5%	0.0%	69.2%	11.5%
		訪問系	33	33.3%	36.4%	27.3%	3.0%	0.0%	69.7%	3.0%
2	3M活動（「ムリ・ムダ・ムラ」に着目し課題を見つけ、業務改善につなげる活動）	全体	394	19.5%	46.4%	26.9%	6.1%	1.0%	66.0%	7.1%
		入所・居住系	335	19.7%	46.3%	27.2%	5.7%	1.2%	66.0%	6.9%
		通所系	26	19.2%	46.2%	19.2%	15.4%	0.0%	65.4%	15.4%
		訪問系	33	18.2%	48.5%	30.3%	3.0%	0.0%	66.7%	3.0%
3	介護職員における直接業務・間接業務の整理	全体	393	29.0%	50.1%	17.6%	2.5%	0.8%	79.1%	3.3%
		入所・居住系	334	28.7%	50.3%	17.1%	3.0%	0.9%	79.0%	3.9%
		通所系	26	34.6%	50.0%	15.4%	0.0%	0.0%	84.6%	0.0%
		訪問系	33	27.3%	48.5%	24.2%	0.0%	0.0%	75.8%	0.0%
4	子育て・介護等を行う職員のための勤務時間やシフトの細分化・柔軟化	全体	393	35.1%	43.5%	16.8%	4.1%	0.5%	78.6%	4.6%
		入所・居住系	334	35.9%	41.6%	17.4%	4.5%	0.6%	77.5%	5.1%
		通所系	26	19.2%	50.0%	26.9%	3.8%	0.0%	69.2%	3.8%
		訪問系	33	39.4%	57.6%	3.0%	0.0%	0.0%	97.0%	0.0%
5	テレワーク導入を目的とした事務・記録に関する業務内容・実施手順の整理	全体	392	5.1%	12.0%	27.0%	18.1%	37.8%	17.1%	55.9%
		入所・居住系	333	4.2%	11.4%	25.8%	19.5%	39.0%	15.6%	58.6%
		通所系	26	0.0%	7.7%	30.8%	19.2%	42.3%	7.7%	61.5%
		訪問系	33	18.2%	21.2%	36.4%	3.0%	21.2%	39.4%	24.2%
6	業務に関する手順書の作成（手順の明確化・共有）	全体	394	27.2%	47.7%	20.3%	3.3%	1.5%	74.9%	4.8%
		入所・居住系	335	27.2%	48.4%	19.4%	3.6%	1.5%	75.5%	5.1%
		通所系	26	15.4%	34.6%	42.3%	3.8%	3.8%	50.0%	7.7%
		訪問系	33	36.4%	51.5%	12.1%	0.0%	0.0%	87.9%	0.0%
7	理事長や施設長によるビジョンや行動指針の周知	全体	394	34.5%	39.6%	19.5%	3.3%	3.0%	74.1%	6.3%
		入所・居住系	335	34.3%	40.9%	18.5%	3.3%	3.0%	75.2%	6.3%
		通所系	26	38.5%	19.2%	38.5%	3.8%	0.0%	57.7%	3.8%
		訪問系	33	33.3%	42.4%	15.2%	3.0%	6.1%	75.8%	9.1%
8	OJTの進捗を管理・把握する仕組みづくり（新人育成のための指導員の設置、上司と部下による1on1等）	全体	394	28.4%	44.7%	21.1%	3.0%	2.8%	73.1%	5.8%
		入所・居住系	335	28.4%	46.0%	20.0%	3.0%	2.7%	74.3%	5.7%
		通所系	26	19.2%	38.5%	34.6%	3.8%	3.8%	57.7%	7.7%
		訪問系	33	36.4%	36.4%	21.2%	3.0%	3.0%	72.7%	6.1%
9	生産性向上に関する職員研修の実施	全体	393	15.0%	38.7%	34.6%	7.1%	4.6%	53.7%	11.7%
		入所・居住系	334	14.4%	38.3%	35.6%	7.5%	4.2%	52.7%	11.7%
		通所系	26	15.4%	34.6%	42.3%	3.8%	3.8%	50.0%	7.7%
		訪問系	33	21.2%	45.5%	18.2%	6.1%	9.1%	66.7%	15.2%
10	生産性向上に取り組む職員に対する評価（人事考課への反映等）	全体	394	17.0%	37.1%	29.7%	6.9%	9.4%	54.1%	16.2%
		入所・居住系	335	16.7%	37.9%	29.9%	6.9%	8.7%	54.6%	15.5%
		通所系	26	11.5%	34.6%	30.8%	11.5%	11.5%	46.2%	23.1%
		訪問系	33	24.2%	30.3%	27.3%	3.0%	15.2%	54.5%	18.2%
11	生産性向上に関する取組や職員に対する表彰制度	全体	394	11.4%	24.9%	34.3%	13.7%	15.7%	36.3%	29.4%
		入所・居住系	335	11.3%	25.7%	34.6%	12.8%	15.5%	37.0%	28.4%
		通所系	26	7.7%	15.4%	38.5%	19.2%	19.2%	23.1%	38.5%
		訪問系	33	15.2%	24.2%	27.3%	18.2%	15.2%	39.4%	33.3%
12	人事考課に関する評価者の育成（評価者研修の実施等）	全体	394	18.5%	30.2%	30.2%	10.7%	10.4%	48.7%	21.1%
		入所・居住系	335	18.5%	30.1%	29.9%	11.0%	10.4%	48.7%	21.5%
		通所系	26	15.4%	19.2%	38.5%	11.5%	15.4%	34.6%	26.9%
		訪問系	33	21.2%	39.4%	27.3%	6.1%	6.1%	60.6%	12.1%
13	マイスター等の施設・法人内資格の策定・運用	全体	394	7.6%	18.3%	36.8%	14.7%	22.6%	25.9%	37.3%
		入所・居住系	335	8.1%	18.8%	35.8%	14.3%	23.0%	26.9%	37.3%
		通所系	26	3.8%	11.5%	42.3%	19.2%	23.1%	15.4%	42.3%
		訪問系	33	6.1%	18.2%	42.4%	15.2%	18.2%	24.2%	33.3%
14	働き方の見直し（勤務時間・シフトの細分化、テレワーク等）働き方の見直し（勤務時間・シフトの細分化、テレワーク等）	全体	393	19.8%	34.4%	24.9%	8.1%	12.7%	54.2%	20.9%
		入所・居住系	334	18.9%	32.9%	26.6%	7.5%	14.1%	51.8%	21.6%
		通所系	26	11.5%	46.2%	19.2%	15.4%	7.7%	57.7%	23.1%
		訪問系	33	36.4%	39.4%	12.1%	9.1%	3.0%	75.8%	12.1%
15	外部人材を活用した人事制度の検討・見直し（コンサルティング会社の活用等）	全体	392	8.7%	18.1%	31.4%	14.3%	27.6%	26.8%	41.8%
		入所・居住系	333	9.3%	18.3%	30.3%	13.5%	28.5%	27.6%	42.0%
		通所系	26	3.8%	15.4%	26.9%	23.1%	30.8%	19.2%	53.8%
		訪問系	33	6.1%	18.2%	45.5%	15.2%	15.2%	24.2%	30.3%
16	外部人材を活用した生産性向上の取組の検討・実施（コンサルティング会社の活用等）	全体	391	9.0%	16.6%	33.5%	12.8%	28.1%	25.6%	40.9%
		入所・居住系	332	9.3%	16.9%	33.1%	12.3%	28.3%	26.2%	40.7%
		通所系	26	3.8%	15.4%	23.1%	19.2%	38.5%	19.2%	57.7%
		訪問系	33	9.1%	15.2%	45.5%	12.1%	18.2%	24.2%	30.3%

■　組織・施設運営において得られた効果

図表 49　組織・施設運営において得られた効果

	[%]	n=	効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1	職員間のチームワークが向上した	393	31.6%	50.1%	5.1%	0.5%	12.7%
2	職員研修や職員指導など人材育成に充てる機会や時間を増やせた	393	22.9%	51.9%	9.9%	0.3%	15.0%
3	困りごとや気づきに関する職員からの発言が増えた	393	32.3%	46.3%	8.4%	0.8%	12.2%
4	職員間で業務等について教え合う仕組み・風土が形成された	393	28.5%	50.4%	9.9%	1.0%	10.2%
5	新しい提案やアイデアに関する職員からの発言が増えた	393	21.9%	50.1%	14.5%	1.0%	12.5%
6	新入職員が独り立ちするまでの期間が短くなった	393	12.0%	45.0%	23.9%	1.3%	17.8%
7	職員のマネジメント能力が高まった	393	10.2%	45.3%	23.7%	2.5%	18.3%
8	職員の労働意欲が向上した	393	13.7%	45.3%	21.1%	1.3%	18.6%
9	突発的な業務の発生が減少した	393	11.5%	35.4%	29.0%	2.3%	21.9%
10	曜日や勤務シフトの違いに関係なく業務が安定して回るようになった	393	15.0%	42.0%	24.2%	1.8%	17.0%
11	業務の調整がしやすくなり休憩・有休を取りやすくなった	393	20.9%	41.2%	22.9%	1.3%	13.7%
12	残業時間が縮減した	393	27.0%	38.7%	21.1%	2.3%	10.9%
13	利用者における転倒事故・急変等に関するリスクが減少した	393	18.8%	40.5%	22.6%	2.0%	16.0%
14	職員の採用につながった	393	13.2%	31.0%	30.5%	4.1%	21.1%
15	一時的にでも人員を新たに充足させる必要がなくなった	393	10.9%	30.0%	32.8%	4.3%	21.9%
16	職員の定着率が上がった/離職が減った	393	19.6%	36.6%	22.4%	3.3%	18.1%
17	事業所・施設のブランド化につながった	393	12.5%	34.4%	24.9%	3.6%	24.7%
18	収益を職員の処遇改善に還元できた（加算以外の自主的な取組）	393	17.6%	32.1%	27.7%	3.3%	19.3%
19	収益を環境整備・設備投資に還元できた	393	14.0%	32.6%	30.0%	3.1%	20.4%

図表 50　組織・施設運営において得られた効果（類型別）（１/２）

			n=	効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1	職員間のチームワークが向上した	全体	393	31.6%	50.1%	5.1%	0.5%	12.7%
		入所・居住系	334	29.0%	52.1%	5.1%	0.6%	13.2%
		通所系	26	46.2%	38.5%	11.5%	0.0%	3.8%
		訪問系	33	45.5%	39.4%	0.0%	0.0%	15.2%
2	職員研修や職員指導など人材育成に充てる機会や時間を増やせた	全体	393	22.9%	51.9%	9.9%	0.3%	15.0%
		入所・居住系	334	22.8%	53.6%	9.3%	0.3%	14.1%
		通所系	26	11.5%	46.2%	11.5%	0.0%	30.8%
		訪問系	33	33.3%	39.4%	15.2%	0.0%	12.1%
3	困りごとや気づきに関する職員からの発言が増えた	全体	393	32.3%	46.3%	8.4%	0.8%	12.2%
		入所・居住系	334	30.8%	47.0%	8.4%	0.9%	12.9%
		通所系	26	34.6%	46.2%	11.5%	0.0%	7.7%
		訪問系	33	45.5%	39.4%	6.1%	0.0%	9.1%
4	職員間で業務等について教え合う仕組み・風土が形成された	全体	393	28.5%	50.4%	9.9%	1.0%	10.2%
		入所・居住系	334	25.7%	53.6%	8.7%	1.2%	10.8%
		通所系	26	50.0%	30.8%	11.5%	0.0%	7.7%
		訪問系	33	39.4%	33.3%	21.2%	0.0%	6.1%
5	新しい提案やアイデアに関する職員からの発言が増えた	全体	393	21.9%	50.1%	14.5%	1.0%	12.5%
		入所・居住系	334	20.1%	51.2%	14.4%	0.9%	13.5%
		通所系	26	30.8%	46.2%	15.4%	0.0%	7.7%
		訪問系	33	33.3%	42.4%	15.2%	3.0%	6.1%
6	新入職員が独り立ちするまでの期間が短くなった	全体	393	12.0%	45.0%	23.9%	1.3%	17.8%
		入所・居住系	334	12.3%	44.0%	24.0%	1.2%	18.6%
		通所系	26	15.4%	34.6%	30.8%	0.0%	19.2%
		訪問系	33	6.1%	63.6%	18.2%	3.0%	9.1%
7	職員のマネジメント能力が高まった	全体	393	10.2%	45.3%	23.7%	2.5%	18.3%
		入所・居住系	334	9.6%	45.8%	24.0%	1.5%	19.2%
		通所系	26	3.8%	46.2%	23.1%	7.7%	19.2%
		訪問系	33	21.2%	39.4%	21.2%	9.1%	9.1%
8	職員の労働意欲が向上した	全体	393	13.7%	45.3%	21.1%	1.3%	18.6%
		入所・居住系	334	12.3%	44.9%	22.2%	1.2%	19.5%
		通所系	26	15.4%	50.0%	19.2%	0.0%	15.4%
		訪問系	33	27.3%	45.5%	12.1%	3.0%	12.1%
9	突発的な業務の発生が減少した	全体	393	13.7%	45.3%	21.1%	1.3%	18.6%
		入所・居住系	334	12.3%	44.9%	22.2%	1.2%	19.5%
		通所系	26	15.4%	50.0%	19.2%	0.0%	15.4%
		訪問系	33	27.3%	45.5%	12.1%	3.0%	12.1%
10	曜日や勤務シフトの違いに関係なく業務が安定して回るようになった	全体	393	11.5%	35.4%	29.0%	2.3%	21.9%
		入所・居住系	334	11.7%	35.9%	27.8%	2.1%	22.5%
		通所系	26	11.5%	19.2%	34.6%	3.8%	30.8%
		訪問系	33	9.1%	42.4%	36.4%	3.0%	9.1%

※次の図表に続く

図表 51　組織・施設運営において得られた効果（類型別）（２/２）

			n=	効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
11	業務の調整がしやすくなり休憩・有休を取りやすくなった	全体	393	20.9%	41.2%	22.9%	1.3%	13.7%
		入所・居住系	334	20.7%	42.5%	22.2%	1.2%	13.5%
		通所系	26	11.5%	34.6%	26.9%	0.0%	26.9%
		訪問系	33	30.3%	33.3%	27.3%	3.0%	6.1%
12	残業時間が縮減した	全体	393	27.0%	38.7%	21.1%	2.3%	10.9%
		入所・居住系	334	26.9%	38.9%	20.4%	2.1%	11.7%
		通所系	26	34.6%	23.1%	23.1%	3.8%	15.4%
		訪問系	33	21.2%	48.5%	27.3%	3.0%	0.0%
13	利用者における転倒事故・急変等に関するリスクが減少した	全体	393	18.8%	40.5%	22.6%	2.0%	16.0%
		入所・居住系	334	18.0%	41.0%	22.8%	1.8%	16.5%
		通所系	26	30.8%	34.6%	15.4%	0.0%	19.2%
		訪問系	33	18.2%	39.4%	27.3%	6.1%	9.1%
14	職員の採用につながった	全体	393	13.2%	31.0%	30.5%	4.1%	21.1%
		入所・居住系	334	13.8%	31.4%	30.2%	3.0%	21.6%
		通所系	26	11.5%	19.2%	30.8%	7.7%	30.8%
		訪問系	33	9.1%	36.4%	33.3%	12.1%	9.1%
15	一時的にでも人員を新たに充足させる必要がなくなった	全体	393	13.2%	31.0%	30.5%	4.1%	21.1%
		入所・居住系	334	13.8%	31.4%	30.2%	3.0%	21.6%
		通所系	26	11.5%	19.2%	30.8%	7.7%	30.8%
		訪問系	33	9.1%	36.4%	33.3%	12.1%	9.1%
16	職員の定着率が上がった/離職が減った	全体	393	10.9%	30.0%	32.8%	4.3%	21.9%
		入所・居住系	334	11.4%	31.1%	31.1%	4.2%	22.2%
		通所系	26	11.5%	19.2%	34.6%	3.8%	30.8%
		訪問系	33	6.1%	27.3%	48.5%	6.1%	12.1%
17	事業所・施設のブランド化につながった	全体	393	12.5%	34.4%	24.9%	3.6%	24.7%
		入所・居住系	334	12.3%	35.3%	24.6%	3.3%	24.6%
		通所系	26	11.5%	23.1%	23.1%	7.7%	34.6%
		訪問系	33	15.2%	33.3%	30.3%	3.0%	18.2%
18	収益を職員の処遇改善に還元できた（加算以外の自主的な取組）	全体	393	12.5%	34.4%	24.9%	3.6%	24.7%
		入所・居住系	334	12.3%	35.3%	24.6%	3.3%	24.6%
		通所系	26	11.5%	23.1%	23.1%	7.7%	34.6%
		訪問系	33	15.2%	33.3%	30.3%	3.0%	18.2%
19	収益を環境整備・設備投資に還元できた	全体	393	17.6%	32.1%	27.7%	3.3%	19.3%
		入所・居住系	334	16.8%	32.3%	27.5%	3.3%	20.1%
		通所系	26	23.1%	15.4%	30.8%	3.8%	26.9%
		訪問系	33	21.2%	42.4%	27.3%	3.0%	6.1%

■　把握・活用している経営情報・KPI

図表 52　把握・活用している経営情報・KPI

[%]		n=	把握しており、活用もしている	把握しているが、活用はしていない	把握していない（システム等の都合で把握できない場合も含む）	わからない
1	稼働率･入居率	235	49.4%	18.7%	7.7%	6.8%
2	平均要介護度	235	45.5%	28.1%	4.3%	4.7%
3	営業利益率	235	43.0%	25.1%	6.8%	7.7%
4	経常利益率	235	40.4%	26.8%	7.7%	7.7%
5	売上原価率	235	37.9%	22.1%	12.3%	10.2%
6	販管費率	235	30.6%	23.0%	13.6%	15.3%
7	人件費比率	235	45.1%	23.8%	6.4%	7.2%
8	給食費比率	235	29.8%	23.0%	12.8%	17.0%
9	水道光熱費比率	235	37.9%	24.3%	8.9%	11.5%
10	業務委託費比率	235	23.0%	23.8%	14.0%	21.7%
11	情報システム等に関する費用の比率	235	18.3%	24.3%	17.4%	22.6%
12	経常収益対支払利息率	235	18.3%	26.8%	15.7%	21.7%
13	流動比率	235	14.0%	28.5%	16.6%	23.4%
14	自己資本比率	235	15.7%	28.5%	15.7%	22.6%
15	総資本回転率	235	13.2%	25.5%	17.9%	26.0%
16	固定資産回転率	235	12.8%	24.7%	18.7%	26.4%
17	従事者1人当たり売上高	235	13.2%	23.4%	23.0%	23.0%
18	労働分配率	235	13.2%	23.4%	20.9%	25.1%
19	労働生産性	235	13.6%	21.3%	22.6%	25.1%
20	離職率	235	31.9%	26.0%	11.9%	12.8%

図表 53　営利法人において把握・活用している経営情報・KPI（類型別）（１／２）

			n=	把握しており、活用もしている	把握しているが、活用はしていない	把握していない（システム等の都合で把握できない場合も含む）	わからない
1	稼働率・入居率	全体	194	59.8%	22.7%	9.3%	8.2%
		入所・居住系	113	70.8%	16.8%	5.3%	7.1%
		通所系	27	59.3%	33.3%	0.0%	7.4%
		訪問系	54	37.0%	29.6%	22.2%	11.1%
2	平均要介護度	全体	194	55.2%	34.0%	5.2%	5.7%
		入所・居住系	113	63.7%	27.4%	3.5%	5.3%
		通所系	27	44.4%	48.1%	3.7%	3.7%
		訪問系	54	42.6%	40.7%	9.3%	7.4%
3	営業利益率	全体	194	59.3%	52.1%	55.6%	35.2%
		入所・居住系	113	23.9%	30.4%	33.3%	42.6%
		通所系	27	8.0%	8.2%	3.7%	11.1%
		訪問系	54	8.8%	9.3%	7.4%	11.1%
4	経常利益率	全体	194	49.0%	57.5%	55.6%	27.8%
		入所・居住系	113	32.5%	23.0%	37.0%	50.0%
		通所系	27	9.3%	10.6%	0.0%	11.1%
		訪問系	54	9.3%	8.8%	7.4%	11.1%
5	売上原価率	全体	194	45.9%	50.4%	48.1%	35.2%
		入所・居住系	113	26.8%	21.2%	33.3%	35.2%
		通所系	27	14.9%	15.9%	7.4%	16.7%
		訪問系	54	12.4%	12.4%	11.1%	13.0%
6	販管費率	全体	194	37.1%	41.6%	33.3%	29.6%
		入所・居住系	113	27.8%	26.5%	37.0%	25.9%
		通所系	27	16.5%	15.0%	11.1%	22.2%
		訪問系	54	18.6%	16.8%	18.5%	22.2%
7	人件費比率	全体	194	54.6%	61.9%	51.9%	40.7%
		入所・居住系	113	28.9%	21.2%	37.0%	40.7%
		通所系	27	7.7%	8.0%	3.7%	9.3%
		訪問系	54	8.8%	8.8%	7.4%	9.3%
8	給食費比率	全体	194	36.1%	45.1%	29.6%	20.4%
		入所・居住系	113	27.8%	25.7%	51.9%	20.4%
		通所系	27	15.5%	12.4%	11.1%	24.1%
		訪問系	54	20.6%	16.8%	7.4%	35.2%
9	水道光熱費比率	全体	194	45.9%	54.9%	40.7%	29.6%
		入所・居住系	113	29.4%	25.7%	40.7%	31.5%
		通所系	27	10.8%	9.7%	3.7%	16.7%
		訪問系	54	13.9%	9.7%	14.8%	22.2%
10	業務委託費比率	全体	194	27.8%	37.2%	25.9%	9.3%
		入所・居住系	113	28.9%	26.5%	33.3%	31.5%
		通所系	27	17.0%	16.8%	11.1%	20.4%
		訪問系	54	26.3%	19.5%	29.6%	38.9%

※次の図表に続く

図表 54　営利法人において把握・活用している経営情報・KPI（類型別）（２/２）

			n=	把握しており、活用もしている	把握しているが、活用はしていない	把握していない（システム等の都合で把握できない場合も含む）	わからない
11	情報システム等に関する費用の比率	全体	194	22.2%	25.7%	14.8%	18.5%
		入所・居住系	113	29.4%	29.2%	25.9%	31.5%
		通所系	27	21.1%	21.2%	22.2%	20.4%
		訪問系	54	27.3%	23.9%	37.0%	29.6%
12	経常収益対支払利息率	全体	194	22.2%	25.7%	22.2%	14.8%
		入所・居住系	113	32.5%	33.6%	29.6%	31.5%
		通所系	27	19.1%	20.4%	14.8%	18.5%
		訪問系	54	26.3%	20.4%	33.3%	35.2%
13	流動比率	全体	194	17.0%	18.6%	18.5%	13.0%
		入所・居住系	113	34.5%	36.3%	33.3%	31.5%
		通所系	27	20.1%	21.2%	14.8%	20.4%
		訪問系	54	28.4%	23.9%	33.3%	35.2%
14	自己資本比率	全体	194	19.1%	23.0%	22.2%	9.3%
		入所・居住系	113	34.5%	32.7%	37.0%	37.0%
		通所系	27	19.1%	19.5%	11.1%	22.2%
		訪問系	54	27.3%	24.8%	29.6%	31.5%
15	総資本回転率	全体	194	16.0%	18.6%	18.5%	9.3%
		入所・居住系	113	30.9%	29.2%	37.0%	31.5%
		通所系	27	21.6%	23.9%	11.1%	22.2%
		訪問系	54	31.4%	28.3%	33.3%	37.0%
16	固定資産回転率	全体	194	15.5%	19.5%	14.8%	7.4%
		入所・居住系	113	29.9%	29.2%	25.9%	33.3%
		通所系	27	22.7%	23.0%	22.2%	22.2%
		訪問系	54	32.0%	28.3%	37.0%	37.0%
17	従事者1人当たり売上高	全体	194	16.0%	18.6%	18.5%	9.3%
		入所・居住系	113	28.4%	26.5%	29.6%	31.5%
		通所系	27	27.8%	28.3%	22.2%	29.6%
		訪問系	54	27.8%	26.5%	29.6%	29.6%
18	労働分配率	全体	194	16.0%	18.6%	22.2%	7.4%
		入所・居住系	113	28.4%	28.3%	22.2%	31.5%
		通所系	27	25.3%	24.8%	22.2%	27.8%
		訪問系	54	30.4%	28.3%	33.3%	33.3%
19	労働生産性	全体	194	16.5%	19.5%	14.8%	11.1%
		入所・居住系	113	25.8%	24.8%	25.9%	27.8%
		通所系	27	27.3%	26.5%	22.2%	31.5%
		訪問系	54	30.4%	29.2%	37.0%	29.6%
20	離職率	全体	194	38.7%	45.1%	37.0%	25.9%
		入所・居住系	113	31.4%	27.4%	37.0%	37.0%
		通所系	27	14.4%	13.3%	11.1%	18.5%
		訪問系	54	15.5%	14.2%	14.8%	18.5%

■　把握・活用している経営情報・KPI

図表 55　社会福祉法人等において把握・活用している経営情報・KPI

	[%]	n=	把握しており、活用もしている	把握しているが、活用はしていない	把握していない（システム等の都合で把握できない場合も含む）	わからない
1	稼働率・入居率	481	81.2%	11.9%	1.8%	3.5%
2	平均要介護度	481	71.8%	21.9%	1.8%	2.9%
3	サービス活動収益対サービス活動増減差額比率（老健施設の場合：事業収益対利益率）	479	55.8%	24.3%	9.4%	8.4%
4	経常収益対経常増減差額比率（老健施設の場合：経常収益対経常利益率）	479	53.8%	26.8%	8.4%	9.0%
5	事業費率　（老健施設の場合：経費率）	479	54.0%	26.6%	8.4%	9.0%
6	事務費率　（老健施設の場合⇒「わからない」を選択してください）	479	44.6%	27.8%	9.6%	16.0%
7	人件費比率	482	67.1%	20.4%	4.5%	6.5%
8	給食費比率	479	45.8%	33.1%	10.4%	8.6%
9	水道光熱費比率	480	53.0%	29.9%	8.0%	7.4%
10	業務委託費比率	479	41.5%	34.6%	11.7%	10.2%
11	情報システム等に関する費用の比率	478	22.3%	33.9%	24.5%	17.0%
12	経常収益対支払利息率	478	25.6%	35.0%	21.1%	16.2%
13	流動比率	479	27.7%	33.1%	20.1%	17.5%
14	自己資本比率	478	25.3%	31.4%	21.8%	19.7%
15	総資本回転率	477	19.7%	32.4%	23.2%	22.6%
16	固定資産回転率	477	19.9%	31.4%	24.4%	22.2%
17	従事者1人当たりサービス活動収益（老健施設の場合：従事者1人当たり事業収益）	477	26.1%	29.4%	23.4%	19.1%
18	労働分配率	480	20.2%	28.0%	26.6%	23.3%
19	労働生産性	480	21.5%	25.4%	27.4%	23.9%
20	離職率	478	42.7%	33.1%	11.9%	10.5%

図表 56　社会福祉法人等において把握・活用している経営情報・KPI（類型別）（１／２）

			n=	把握しており、活用もしている	把握しているが、活用はしていない	把握していない（システム等の都合で把握できない場合も含む）	わからない
1	稼働率・入居率	全体	481	82.5%	12.1%	1	3.5%
		入所・居住系	428	85.0%	11.4%		3.0%
		通所系	35	71.4%	17.1%	2.9%	8.6%
		訪問系	18	44.4%	16.7%	33.3%	5.6%
2	平均要介護度	全体	481	73.0%	22.2%		2.9%
		入所・居住系	428	75.5%	21.3%	0.	2.6%
		通所系	35	62.9%	20.0%	11.…	5.7%
		訪問系	18	33.3%	50.0%	11.1%	5.6%
3	営業利益率	全体	479	58.5%	57.0%	48.6%	38.9%
		入所・居住系	426	25.4%	24.8%	25.7%	11.1%
		通所系	35	7.5%	9.6%	20.…	38.9%
		訪問系	18	8.7%	8.6%	5.7%	11.1%
4	経常利益率	全体	479	54.9%	56.3%	51.4%	27.8%
		入所・居住系	426	27.3%	28.6%	14.3%	22.2%
		通所系	35	8.6%	6.1%	25.7%	33.3%
		訪問系	18	9.2%	8.9%	8.6%	16.7%
5	売上原価率	全体	479	55.1%	56.3%	48.6%	38.9%
		入所・居住系	426	27.1%	27.5%	25.7%	22.2%
		通所系	35	8.6%	7.3%	17.…	22.2%
		訪問系	18	9.2%	8.9%	8.6%	16.7%
6	販管費率	全体	479	45.5%	46.2%	42.9%	33.3%
		入所・居住系	426	28.4%	28.6%	25.7%	27.8%
		通所系	35	9.8%	8.5%	17.1%	27.8%
		訪問系	18	16.3%	16.7%	14.3%	11.1%
7	人件費比率	全体	482	68.0%	69.5%	60.0%	50.0%
		入所・居住系	429	20.7%	20.7%	20.0%	22.2%
		通所系	35	4.6%	3.3%	11.…	22.2%
		訪問系	18	6.6%	6.5%	8.6%	5.6%
8	給食費比率	全体	479	46.8%	46.9%	51.4%	33.3%
		入所・居住系	426	33.8%	36.2%	17.1%	11.1%
		通所系	35	10.6%	8.7%	17.…	44.4%
		訪問系	18	8.8%	8.2%	14.3%	11.1%
9	水道光熱費比率	全体	480	54.0%	55.0%	54.3%	27.8%
		入所・居住系	427	30.4%	32.1%	11.4%	27.8%
		通所系	35	8.1%	6.1%	20.0%	33.3%
		訪問系	18	7.5%	6.8%	14.3%	11.1%
10	業務委託費比率	全体	479	42.4%	43.4%	37.1%	27.8%
		入所・居住系	426	35.3%	37.6%	17.1%	16.7%
		通所系	35	11.9%	9.6%	25.7%	38.9%
		訪問系	18	10.4%	9.4%	20.0%	16.7%

※次の図表に続く

図表 57　把握・活用している経営情報・KPI（類型別）（２/２）

			n=	把握しており、活用もしている	把握しているが、活用はしていない	把握していない（システム等の都合で把握できない場合も含む）	わからない
11	情報システム等に関する費用の比率	全体	478	22.8%	23.1%	22.9%	16.7%
		入所・居住系	425	34.7%	36.7%	11.4%	33.3%
		通所系	35	25.1%	23.5%	40.0%	33.3%
		訪問系	18	17.4%	16.7%	25.7%	16.7%
12	経常収益対支払利息率	全体	478	26.2%	25.9%	31.4%	22.2%
		入所・居住系	425	35.8%	37.6%	17.1%	27.8%
		通所系	35	21.5%	20.0%	34.…	33.3%
		訪問系	18	16.5%	16.5%	17.1%	16.7%
13	流動比率	全体	479	28.2%	28.7%	21.2%	27.8%
		入所・居住系	428	33.6%	35.0%	21.2%	22.2%
		通所系	33	20.5%	18.2%	39.4%	38.9%
		訪問系	18	17.7%	18.0%	18.2%	11.1%
14	自己資本比率	全体	478	25.7%	26.5%	18.2%	22.2%
		入所・居住系	427	32.0%	33.0%	21.2%	27.8%
		通所系	33	22.2%	20.6%	33.3%	38.9%
		訪問系	18	20.1%	19.9%	27.3%	11.1%
15	総資本回転率	全体	477	20.1%	20.4%	18.2%	16.7%
		入所・居住系	426	33.1%	34.0%	24.2%	27.8%
		通所系	33	23.7%	22.5%	33.3%	33.3%
		訪問系	18	23.1%	23.0%	24.2%	22.2%
16	固定資産回転率	全体	477	20.3%	20.4%	21.2%	16.7%
		入所・居住系	426	32.1%	33.6%	12.1%	33.3%
		通所系	33	24.9%	23.7%	39.…	27.8%
		訪問系	18	22.6%	22.3%	27.3%	22.2%
17	従事者1人当たり売上高	全体	477	26.6%	26.3%	30.3%	27.8%
		入所・居住系	426	30.0%	30.5%	21.2%	33.3%
		通所系	33	23.9%	23.2%	30.…	27.8%
		訪問系	18	19.5%	20.0%	18.2%	11.1%
18	労働分配率	全体	480	20.6%	21.1%	14.3%	22.2%
		入所・居住系	427	28.5%	29.7%	17.1%	22.2%
		通所系	35	27.1%	26.0%	34.3%	38.9%
		訪問系	18	23.8%	23.2%	34.3%	16.7%
19	労働生産性	全体	480	21.9%	22.5%	14.3%	22.2%
		入所・居住系	427	25.8%	26.7%	17.1%	22.2%
		通所系	35	27.9%	26.9%	34.3%	38.9%
		訪問系	18	24.4%	23.9%	34.3%	16.7%
20	離職率	全体	478	43.5%	44.7%	30.3%	38.9%
		入所・居住系	427	33.7%	34.0%	30.3%	33.3%
		通所系	33	12.1%	11.0%	21.…	22.2%
		訪問系	18	10.7%	10.3%	18.2%	5.6%

■　経営情報・KPI の管理・把握方法

図表 58　経営情報・KPI の管理・把握方法

選択肢	n	%
1 人事システムで管理・把握している	119	24.3%
2 業務システムで管理・把握している	120	24.5%
3 財務・会計システムで管理・把握している	326	66.7%
4 表計算ソフトで管理・把握している	150	30.7%
5 書面で管理・把握している	134	27.4%
6 その他	14	2.9%
7 いずれの経営情報・KPIも把握していない	32	6.5%
回答者数	489	

図表 59　経営情報・KPI の管理・把握方法（類型別）

	営利法人と社会福祉法人等の合計				営利法人				社会福祉法人等			
	全体 (n=720)	入所・居住系 (n=586)	通所系 (n=62)	訪問系 (n=72)	全体 (n=236)	入所・居住系 (n=155)	通所系 (n=27)	訪問系 (n=54)	全体 (n=484)	入所・居住系 (n=431)	通所系 (n=35)	訪問系 (n=18)
1 人事システムで管理・把握している	25.8%	26.3%	22.6%	25.0%	28.4%	27.7%	37.0%	25.9%	24.6%	25.8%	11.4%	22.2%
2 業務システムで管理・把握している	25.7%	25.3%	33.9%	23.6%	28.0%	23.9%	51.9%	27.8%	24.6%	25.8%	20.0%	11.1%
3 財務・会計システムで管理・把握している	57.9%	59.6%	64.5%	44.4%	40.3%	35.5%	66.7%	40.7%	66.5%	68.2%	62.9%	55.6%
4 表計算ソフトで管理・把握している	28.2%	27.6%	37.1%	26.4%	22.9%	19.4%	37.0%	25.9%	30.8%	30.6%	37.1%	27.8%
5 書面で管理・把握している	26.3%	25.3%	33.9%	30.6%	24.2%	20.6%	29.6%	31.5%	27.3%	26.9%	37.1%	27.8%
6 その他	7.9%	9.4%	1.6%	1.4%	18.2%	27.1%	0.0%	1.9%	2.9%	3.0%	2.9%	0.0%
7 いずれの経営情報・KPIも把握していない	7.5%	7.5%	1.6%	12.5%	9.3%	9.7%	0.0%	13.0%	6.6%	6.7%	2.9%	11.1%

■　経営情報・KPI の管理・把握の主体

図表 60　経営情報・KPI の管理・把握の主体

選択肢	n	%
1 本社・法人本部の管理部門	336	68.7%
2 調査対象となっている事業所・施設	199	40.7%
3 同一法人内の調査対象ではない事業所・施設	15	3.1%
4 その他	36	7.4%
5 わからない	21	4.3%
回答者数	489	

図表 61　経営情報・KPI の管理・把握の主体（類型別）

	全体 (n=720)	入所・居住系 (n=586)	通所系 (n=62)	訪問系 (n=72)
1 本社・法人本部の管理部門	67.2%	64.7%	82.3%	75.0%
2 調査対象となっている事業所・施設	33.5%	34.1%	37.1%	25.0%
3 同一法人内の調査対象ではない事業所・施設	2.1%	2.2%	3.2%	0.0%
4 その他	11.0%	13.0%	0.0%	4.2%
5 わからない	5.1%	5.5%	0.0%	6.9%

② クロス集計

■ 生産性向上の取組内容×組織・施設運営面の効果

※「Q2-2-1～Q2-7-1：各生産性向上の取組の有無（SA)」にて「はい」と回答した場合、「Q2-9-9：生産性向上の取組を通じて組織・施設運営において得られた効果として、当てはまるものをそれぞれ１つ選んでください。(SA)」にて「効果が出ている」または「現状効果は出ていないが、今後期待できる」と回答した場合を対象に集計

・ 取組内容の違いを問わず、チームワークや職員間のコミュニケーション等に関する一部項目では、4 割程度の事業所において、効果を実感又は今後期待できると回答した。

図表 62　生産性向上の取組内容×組織・施設運営面の効果

[%]		サービス種別	n=	職員間のチームワークが向上した	職員研修や職員指導など人材育成に充てる機会や時間を増やせた	困りごとや気づきに関する職員からの発言が増えた	職員間で業務等について教え合う仕組み・風土が形成された	新しい提案やアイデアに関する職員からの発言が増えた	新入職員が独り立ちするまでの期間が短くなった	職員のマネジメント能力が高まった	職員の労働意欲が向上した	突発的な業務の発生が減少した	曜日や勤務シフトの違いに関係なく業務が安定して回るようになった	業務の調整がしやすくなり休憩・有休を取りやすくなった	残業時間が縮減した	利用者における転倒事故・急変等に関するリスクが減少した	職員の採用につながった	一時的にでも人員を新たに充足させる必要がなくなった	職員の定着率が上がった／離職が減った	事業所・施設のブランド化につながった	収益を職員の処遇改善に還元できた（加算以外の自主的な取組）	収益を環境整備・設備投資に還元できた
	全体（取組内容問わず）	全体	696	46.1%	42.2%	44.4%	44.5%	40.7%	32.2%	31.3%	33.3%	26.4%	32.2%	35.1%	37.1%	33.5%	25.0%	23.1%	31.8%	26.4%	28.0%	26.3%
		入所・居住系	560	48.4%	45.5%	46.4%	47.3%	42.5%	33.6%	33.0%	34.1%	28.4%	34.6%	37.7%	39.3%	35.2%	27.0%	25.4%	33.6%	28.4%	29.3%	28.2%
		通所系	64	34.4%	23.4%	32.8%	32.8%	31.3%	20.3%	20.3%	26.6%	12.5%	15.6%	18.8%	23.4%	26.6%	12.5%	12.5%	20.3%	14.1%	15.6%	10.9%
		訪問系	72	38.9%	33.3%	38.9%	33.3%	34.7%	31.9%	27.8%	33.3%	23.6%	27.8%	29.2%	31.9%	26.4%	20.8%	15.3%	27.8%	22.2%	29.2%	25.0%
1	介護福祉機器・介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）の導入	全体	420	40.5%	37.6%	40.7%	38.8%	37.9%	30.0%	27.9%	30.0%	24.8%	28.8%	31.7%	33.3%	29.8%	22.1%	21.7%	28.1%	24.3%	25.2%	24.8%
		入所・居住系	368	41.3%	39.1%	41.3%	39.7%	38.9%	30.7%	28.3%	30.2%	25.8%	30.2%	33.2%	34.2%	30.2%	23.1%	22.6%	29.6%	25.5%	25.5%	25.5%
		通所系	34	29.4%	20.6%	32.4%	29.4%	26.5%	17.6%	20.6%	23.5%	11.8%	14.7%	17.6%	23.5%	26.5%	11.8%	14.7%	11.8%	11.8%	17.6%	11.8%
		訪問系	18	44.4%	38.9%	44.4%	38.9%	38.9%	38.9%	33.3%	38.9%	27.8%	27.8%	27.8%	33.3%	27.8%	22.2%	16.7%	27.8%	22.2%	33.3%	33.3%
2	介護ロボット（見守りやコミュニケーションに活用できるソフトウェアを組み合わせた機器）の導入	全体	223	47.1%	43.9%	48.0%	46.6%	48.4%	38.1%	35.4%	39.0%	32.3%	37.7%	40.8%	42.2%	41.3%	32.3%	30.5%	37.7%	33.6%	32.7%	31.8%
		入所・居住系	216	47.2%	44.4%	48.1%	46.8%	48.6%	39.4%	35.6%	38.9%	33.3%	38.9%	41.7%	42.6%	41.2%	32.9%	31.0%	38.4%	34.3%	33.3%	32.9%
		通所系	7	42.9%	28.6%	42.9%	42.9%	42.9%	0.0%	28.6%	42.9%	0.0%	0.0%	14.3%	28.6%	42.9%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	0.0%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	業務委託（アウトソーシング）の活用	全体	238	46.6%	42.0%	45.0%	41.6%	43.3%	34.0%	32.4%	35.3%	29.0%	32.4%	36.1%	37.4%	36.1%	24.4%	25.2%	31.9%	27.3%	26.5%	27.3%
		入所・居住系	212	48.1%	44.8%	46.7%	43.4%	45.3%	37.3%	34.4%	36.3%	30.7%	34.4%	38.7%	39.2%	38.2%	26.9%	26.9%	33.5%	29.7%	27.8%	29.7%
		通所系	15	40.0%	26.7%	33.3%	33.3%	33.3%	6.7%	20.0%	26.7%	13.3%	6.7%	13.3%	20.0%	26.7%	0.0%	13.3%	20.0%	6.7%	13.3%	6.7%
		訪問系	11	27.3%	9.1%	27.3%	18.2%	18.2%	9.1%	9.1%	27.3%	18.2%	27.3%	18.2%	27.3%	9.1%	9.1%	9.1%	18.2%	9.1%	18.2%	9.1%
4	介護助手等の人材活用	全体	318	42.1%	39.9%	41.2%	41.2%	39.0%	31.8%	30.8%	29.6%	24.5%	29.6%	32.7%	35.5%	30.5%	25.8%	22.3%	29.6%	25.2%	24.8%	24.8%
		入所・居住系	296	43.2%	41.2%	42.2%	42.2%	40.2%	33.1%	31.8%	30.4%	26.0%	30.7%	34.5%	36.8%	31.4%	27.0%	23.3%	31.1%	26.7%	26.0%	26.4%
		通所系	22	27.3%	22.7%	27.3%	27.3%	22.7%	13.6%	18.2%	18.2%	4.5%	13.6%	9.1%	18.2%	18.2%	9.1%	9.1%	9.1%	4.5%	9.1%	4.5%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	記録・報告様式の工夫	全体	503	43.3%	40.4%	42.3%	41.4%	39.2%	31.8%	30.2%	32.2%	25.8%	30.6%	34.4%	35.6%	31.8%	24.7%	22.9%	31.2%	25.8%	26.0%	26.2%
		入所・居住系	407	44.5%	42.3%	42.8%	42.3%	39.8%	32.2%	31.2%	31.9%	27.5%	32.2%	36.4%	36.6%	32.9%	26.3%	24.6%	32.4%	27.0%	26.0%	27.0%
		通所系	43	37.2%	27.9%	39.5%	37.2%	34.9%	25.6%	20.9%	30.2%	14.0%	18.6%	20.9%	27.9%	27.9%	11.6%	16.3%	20.9%	16.3%	16.3%	14.0%
		訪問系	53	39.6%	35.8%	41.5%	37.7%	37.7%	34.0%	30.2%	35.8%	22.6%	28.3%	30.2%	34.0%	26.4%	22.6%	15.1%	30.2%	24.5%	34.0%	30.2%
6	ICT機器・ソフトウェアの導入	全体	513	43.5%	40.2%	41.3%	41.1%	38.4%	31.2%	29.2%	30.8%	24.8%	29.6%	32.6%	34.3%	31.0%	23.4%	22.6%	29.4%	25.3%	25.5%	25.1%
		入所・居住系	428	43.7%	41.4%	40.9%	41.8%	38.6%	31.3%	29.7%	30.1%	25.7%	31.1%	33.9%	35.0%	31.3%	24.5%	23.8%	30.1%	25.9%	25.2%	25.5%
		通所系	39	38.5%	25.6%	38.5%	35.9%	33.3%	23.1%	23.1%	30.8%	15.4%	15.4%	20.5%	23.1%	28.2%	12.8%	17.9%	20.5%	20.5%	20.5%	15.4%
		訪問系	46	45.7%	41.3%	47.8%	39.1%	41.3%	37.0%	30.4%	37.0%	23.9%	28.3%	30.4%	37.0%	30.4%	21.7%	15.2%	30.4%	23.9%	32.6%	30.4%

■　生産性向上の取組内容×収支差率

※「Q2-2-1～Q2-7-1：各生産性向上の取組の有無（SA)」にて「はい」と回答した場合、「収支差率（変化量)」を対象に集計（2016 年度以降に取組を開始した場合に限る）

・　生産性向上の取組内容と収支差率の関係性について、明確な傾向は見られなかった。

・　なお、財務に影響を与えるものは、生産性向上施策以外にも、外部環境の変化等のさまざまな要素が想定される。また、後述のとおり、直近の決算においては多くの施設・事業所の利益がマイナスとなっている状況があり（図表 87 および図表 88 参照)、集計上マイナス変化となっている場合であっても、その要因は生産性向上の取組内容によるものではない可能性が高い。

図表 63　生産性向上の取組内容×収支差率

[%]		サービス種別	n=	プラス5%以上	プラス5%未満	変化なし	マイナス5%未満	マイナス5%以下	収支差率 プラス変化	収支差率 マイナス変化
	全体（取組内容問わず）	全体	209	10.5%	19.6%	11.5%	26.8%	31.6%	30.1%	58.4%
		入所・居住系	190	11.1%	20.0%	10.5%	25.8%	32.6%	31.1%	58.4%
		通所系	11	0.0%	18.2%	27.3%	27.3%	27.3%	18.2%	54.5%
		訪問系	8	12.5%	12.5%	12.5%	50.0%	12.5%	25.0%	62.5%
1	介護福祉機器・介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）の導入	全体	152	9.9%	17.8%	10.5%	27.0%	34.9%	27.6%	61.8%
		入所・居住系	144	10.4%	18.1%	9.7%	26.4%	35.4%	28.5%	61.8%
		通所系	6	0.0%	16.7%	16.7%	33.3%	33.3%	16.7%	66.7%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-	-
2	介護ロボット（見守りやコミュニケーションに活用できるソフトウェアを組み合わせた機器）の導入	全体	98	12.2%	19.4%	9.2%	23.5%	35.7%	31.6%	59.2%
		入所・居住系	95	12.6%	18.9%	9.5%	22.1%	36.8%	31.6%	58.9%
		通所系	3	0.0%	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	66.7%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-	-
3	業務委託（アウトソーシング）の活用	全体	101	6.9%	19.8%	9.9%	28.7%	34.7%	26.7%	63.4%
		入所・居住系	95	7.4%	21.1%	9.5%	27.4%	34.7%	28.4%	62.1%
		通所系	5	0.0%	0.0%	20.0%	40.0%	40.0%	0.0%	80.0%
		訪問系	1	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
4	介護助手等の人材活用	全体	130	10.8%	19.2%	8.5%	26.2%	35.4%	30.0%	61.5%
		入所・居住系	124	11.3%	20.2%	7.3%	25.8%	35.5%	31.5%	61.3%
		通所系	6	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%	66.7%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-	-
5	記録・報告様式の工夫	全体	188	11.2%	18.6%	10.6%	27.1%	32.4%	29.8%	59.6%
		入所・居住系	171	11.7%	18.7%	9.9%	26.3%	33.3%	30.4%	59.6%
		通所系	9	0.0%	22.2%	22.2%	22.2%	33.3%	22.2%	55.6%
		訪問系	8	12.5%	12.5%	12.5%	50.0%	12.5%	25.0%	62.5%
6	ICT機器・ソフトウェアの導入	全体	185	11.4%	19.5%	10.8%	26.5%	31.9%	30.8%	58.4%
		入所・居住系	170	11.8%	19.4%	10.6%	25.3%	32.9%	31.2%	58.2%
		通所系	8	0.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	50.0%
		訪問系	7	14.3%	14.3%	0.0%	57.1%	14.3%	28.6%	71.4%

■　生産性向上の取組内容×利益額増減率（≒増益率）

※「Q2-2-1～Q2-7-1：各生産性向上の取組の有無（SA）」にて「はい」と回答した場合、「利益額増減率（≒増益率）」を対象に集計（2016年度以降に取組を開始した場合に限る）

・　生産性向上の取組内容と利益額増減率（≒増益率）の関係性について、明確な傾向は見られなかった。

・　なお、財務に影響を与えるものは、生産性向上施策以外にも、外部環境の変化等のさまざまな要素が想定される。また、後述のとおり、直近の決算においては多くの施設・事業所の利益がマイナスとなっている状況があり（図表 87 および図表 88 参照）、集計上マイナス変化となっている場合であっても、その要因は生産性向上の取組内容によるものではない可能性が高い。

図表 64　生産性向上の取組内容×利益額増減率（≒増益率）

[%]		サービス種別	n=	50%以上増	50%未満増	変化なし	50%未満減	50%以上減	利益額増	利益額減
	全体（取組内容問わず）	全体	137	11.7%	14.6%	2.2%	24.8%	46.7%	26.3%	71.5%
		入所・居住系	124	12.1%	13.7%	2.4%	22.6%	49.2%	25.8%	71.8%
		通所系	6	0.0%	33.3%	0.0%	50.0%	16.7%	33.3%	66.7%
		訪問系	7	14.3%	14.3%	0.0%	42.9%	28.6%	28.6%	71.4%
1	介護福祉機器・介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）の導入	全体	100	11.0%	12.0%	3.0%	22.0%	52.0%	23.0%	74.0%
		入所・居住系	97	11.3%	11.3%	3.1%	21.6%	52.6%	22.7%	74.2%
		通所系	3	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	66.7%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-	-
2	介護ロボット（見守りやコミュニケーションに活用できるソフトウェアを組み合わせた機器）の導入	全体	62	11.3%	11.3%	3.2%	24.2%	50.0%	22.6%	74.2%
		入所・居住系	59	11.9%	10.2%	3.4%	23.7%	50.8%	22.0%	74.6%
		通所系	3	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	66.7%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-	-
3	業務委託（アウトソーシング）の活用	全体	69	11.6%	8.7%	2.9%	23.2%	53.6%	20.3%	76.8%
		入所・居住系	64	12.5%	9.4%	3.1%	18.8%	56.3%	21.9%	75.0%
		通所系	3	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		訪問系	2	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
4	介護助手等の人材活用	全体	85	10.6%	10.6%	3.5%	21.2%	54.1%	21.2%	75.3%
		入所・居住系	83	10.8%	10.8%	3.6%	20.5%	54.2%	21.7%	74.7%
		通所系	2	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-	-
5	記録・報告様式の工夫	全体	125	12.8%	13.6%	2.4%	25.6%	45.6%	26.4%	71.2%
		入所・居住系	113	13.3%	12.4%	2.7%	23.0%	48.7%	25.7%	71.7%
		通所系	5	0.0%	40.0%	0.0%	60.0%	0.0%	40.0%	60.0%
		訪問系	7	14.3%	14.3%	0.0%	42.9%	28.6%	28.6%	71.4%
6	ICT機器・ソフトウェアの導入	全体	122	12.3%	13.1%	2.5%	23.8%	48.4%	25.4%	72.1%
		入所・居住系	110	12.7%	11.8%	2.7%	21.8%	50.9%	24.5%	72.7%
		通所系	5	0.0%	40.0%	0.0%	40.0%	20.0%	40.0%	60.0%
		訪問系	7	14.3%	14.3%	0.0%	42.9%	28.6%	28.6%	71.4%

■　生産性向上の取組内容×人件費率

※「Q2-2-1～Q2-7-1：各生産性向上の取組の有無（SA)」にて「はい」と回答した場合、「人件費率（変化量)」を対象に集計（2016 年度以降に取組を開始した場合に限る）

・　業務委託を活用している場合は人件費率がマイナス変化した割合がやや大きく、介護助手等の人材を活用している場合は人件費率がプラス変化した割合がやや大きい。

・　なお、人件費率の変動要因として人材の充足状況等を考慮する必要があり、解釈には留意が必要と考えられる。

図表 65　生産性向上の取組内容×人件費率

[%]		サービス種別	n=	プラス3%以上	プラス3%未満	変化なし	マイナス3%未満	マイナス3%以下	人件費率 プラス変化	人件費率 マイナス変化
	全体（取組内容問わず）	全体	206	12.1%	35.0%	8.3%	32.0%	12.6%	47.1%	44.7%
		入所・居住系	189	12.7%	36.5%	8.5%	30.2%	12.2%	49.2%	42.3%
		通所系	8	12.5%	0.0%	12.5%	75.0%	0.0%	12.5%	75.0%
		訪問系	9	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	66.7%
1	介護福祉機器・介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）の導入	全体	153	13.7%	33.3%	9.2%	32.0%	11.8%	47.1%	43.8%
		入所・居住系	146	13.7%	34.2%	8.9%	30.8%	12.3%	47.9%	43.2%
		通所系	6	16.7%	0.0%	16.7%	66.7%	0.0%	16.7%	66.7%
		訪問系	1	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
2	介護ロボット（見守りやコミュニケーションに活用できるソフトウェアを組み合わせた機器）の導入	全体	94	12.8%	30.9%	8.5%	34.0%	13.8%	43.6%	47.9%
		入所・居住系	91	13.2%	31.9%	8.8%	31.9%	14.3%	45.1%	46.2%
		通所系	3	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-	-
3	業務委託（アウトソーシング）の活用	全体	96	15.6%	28.1%	6.3%	35.4%	14.6%	43.8%	50.0%
		入所・居住系	90	15.6%	28.9%	5.6%	35.6%	14.4%	44.4%	50.0%
		通所系	4	25.0%	0.0%	25.0%	50.0%	0.0%	25.0%	50.0%
		訪問系	2	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	50.0%
4	介護助手等の人材活用	全体	131	13.7%	35.9%	7.6%	31.3%	11.5%	49.6%	42.7%
		入所・居住系	125	13.6%	37.6%	7.2%	29.6%	12.0%	51.2%	41.6%
		通所系	6	16.7%	0.0%	16.7%	66.7%	0.0%	16.7%	66.7%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-	-
5	記録・報告様式の工夫	全体	183	13.1%	32.8%	8.2%	32.2%	13.7%	45.9%	45.9%
		入所・居住系	168	13.7%	33.9%	8.9%	30.4%	13.1%	47.6%	43.5%
		通所系	6	16.7%	0.0%	0.0%	83.3%	0.0%	16.7%	83.3%
		訪問系	9	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	66.7%
6	ICT機器・ソフトウェアの導入	全体	186	12.9%	33.3%	8.6%	31.2%	14.0%	46.2%	45.2%
		入所・居住系	171	13.5%	34.5%	8.8%	29.8%	13.5%	48.0%	43.3%
		通所系	6	16.7%	0.0%	16.7%	66.7%	0.0%	16.7%	66.7%
		訪問系	9	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	66.7%

■　生産性向上の取組内容×離職率

※「Q2-2-1～Q2-7-1：各生産性向上の取組の有無（SA)」にて「はい」と回答した場合、「離職率（変化量)」を対象に集計

・　生産性向上の取組内容と離職率の関係性について、明確な傾向は見られなかった。

・　なお、離職率に影響を与えるものは、生産性向上施策以外にも、外部環境の変化等のさまざまな要素が想定されるため、解釈には注意が必要と考えられる。

図表 66　生産性向上の取組内容×離職率

[%]		サービス種別	n=	マイナス10%以下	マイナス10%未満	変化なし	プラス10%未満	プラス10%以上	離職率 マイナス変化	離職率 プラス変化
	全体（取組内容問わず）	全体	221	15.8%	37.6%	5.4%	31.2%	10.0%	53.4%	41.2%
		入所・居住系	201	14.9%	38.3%	5.0%	33.3%	8.5%	53.2%	41.8%
		通所系	11	18.2%	18.2%	9.1%	18.2%	36.4%	36.4%	54.5%
		訪問系	9	33.3%	44.4%	11.1%	0.0%	11.1%	77.8%	11.1%
1	介護福祉機器・介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）の導入	全体	162	14.2%	40.7%	4.3%	32.1%	8.6%	54.9%	40.7%
		入所・居住系	155	14.2%	41.3%	4.5%	32.9%	7.1%	55.5%	40.0%
		通所系	6	16.7%	16.7%	0.0%	16.7%	50.0%	33.3%	66.7%
		訪問系	1	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
2	介護ロボット（見守りやコミュニケーションに活用できるソフトウェアを組み合わせた機器）の導入	全体	102	13.7%	39.2%	5.9%	30.4%	10.8%	52.9%	41.2%
		入所・居住系	99	14.1%	39.4%	6.1%	30.3%	10.1%	53.5%	40.4%
		通所系	3	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	66.7%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-	-
3	業務委託（アウトソーシング）の活用	全体	102	20.6%	34.3%	3.9%	32.4%	8.8%	54.9%	41.2%
		入所・居住系	95	20.0%	35.8%	4.2%	33.7%	6.3%	55.8%	40.0%
		通所系	5	20.0%	0.0%	0.0%	20.0%	60.0%	20.0%	80.0%
		訪問系	2	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
4	介護助手等の人材活用	全体	134	15.7%	37.3%	3.0%	35.1%	9.0%	53.0%	44.0%
		入所・居住系	128	14.8%	38.3%	3.1%	36.7%	7.0%	53.1%	43.8%
		通所系	6	33.3%	16.7%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	50.0%
		訪問系	-	-	-	-	-	-	-	-
5	記録・報告様式の工夫	全体	198	15.2%	37.9%	5.6%	30.8%	10.6%	53.0%	41.4%
		入所・居住系	179	14.0%	39.1%	5.0%	33.0%	8.9%	53.1%	41.9%
		通所系	10	20.0%	10.0%	10.0%	20.0%	40.0%	30.0%	60.0%
		訪問系	9	33.3%	44.4%	11.1%	0.0%	11.1%	77.8%	11.1%
6	ICT機器・ソフトウェアの導入	全体	198	14.6%	38.9%	5.1%	31.3%	10.1%	53.5%	41.4%
		入所・居住系	182	13.7%	39.6%	4.4%	33.5%	8.8%	53.3%	42.3%
		通所系	8	12.5%	25.0%	12.5%	12.5%	37.5%	37.5%	50.0%
		訪問系	8	37.5%	37.5%	12.5%	0.0%	12.5%	75.0%	12.5%

■　経営的な取組（組織的な注力事項）×組織・施設運営面の効果

※「Q2-9-7　生産性向上に向けた取組の推進にあたり、組織的に注力している事項として、当てはまるものをそれぞれ１つ選んでください。(SA)」にて「非常に注力している」または「やや注力している」と回答した場合、「Q2-9-9：生産性向上の取組を通じて組織・施設運営において得られた効果として、当てはまるものをそれぞれ１つ選んでください。(SA)」にて「効果が出ている」または「現状効果は出ていないが、今後期待できる」と回答した場合を対象に集計

・　各組織的な注力事項に取り組むおおむね 8 割程度の事業所において、チームワークや職員間のコミュニケーション等に関する効果を実感又は今後期待できると回答している。

図表 67　経営的な取組（組織的な注力事項）×組織・施設運営面の効果

	[%]	n=	職員間のチームワークが向上した	職研修や職員指導など人材育成に充てる機会や時間を増やせた	困りごとや気づきに関する職員からの発言が増えた	職員間で業務等について教え合う仕組み・風土が形成された	新しい提案やアイデアに関する職員からの発言が増えた	新入職員が独り立ちするまでの期間が短くなった	職員のマネジメント能力が高まった	職員の労働意欲が向上した	突発的な業務の発生が減少した	曜日や勤務シフトの違いに関係なく業務が安定して回るようになった	業務の調整がしやすくなり休憩・有休を取りやすくなった	残業時間が縮減した	利用者における転倒事故・急変等に関するリスクが減少した	職員の採用につながった	一時的にでも人員を新たに充足させる必要がなくなった	職員の定着率が上がった／離職が減った	事業所・施設のブランド化につながった	収益を職員の処遇改善に還元できた（加算以外の自主的な取組）	収益を環境整備・設備投資に還元できた
1	5S活動（「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ（躾）」の項目を徹底し、サービスの改善を図る活動）	281	86.1%	79.7%	84.0%	84.0%	74.0%	61.6%	60.9%	63.0%	53.0%	64.1%	66.9%	71.2%	65.8%	46.3%	44.5%	60.1%	50.9%	54.8%	53.4%
2	3M活動（「ムリ・ムダ・ムラ」に着目し課題を見つけ、業務改善につなげる活動）	258	87.6%	81.8%	85.7%	86.0%	77.9%	64.7%	65.5%	67.1%	55.4%	65.5%	68.2%	72.5%	64.7%	48.4%	50.0%	63.2%	54.7%	59.7%	55.8%
3	介護職員における直接業務・間接業務の整理	308	88.0%	80.8%	85.7%	85.7%	79.2%	63.0%	61.4%	64.6%	52.3%	63.3%	68.2%	70.8%	66.6%	49.0%	46.4%	61.7%	52.6%	54.9%	52.3%
4	子育て・介護等を行う職員のための勤務時間やシフトの細分化・柔軟化	305	84.9%	79.7%	84.9%	85.6%	78.4%	64.9%	61.3%	66.9%	53.8%	62.3%	68.5%	71.5%	66.9%	50.2%	44.6%	62.3%	53.4%	54.8%	51.8%
5	テレワーク導入を目的とした事務・記録に関する業務内容・実施手順の整理	67	92.5%	85.1%	92.5%	94.0%	89.6%	82.1%	80.6%	88.1%	67.2%	79.1%	79.1%	85.1%	77.6%	64.2%	65.7%	77.6%	71.6%	77.6%	76.1%
6	業務に関する手順書の作成（手順の明確化・共有）	291	86.9%	81.1%	86.6%	84.5%	77.0%	64.9%	61.9%	62.5%	53.3%	63.2%	68.4%	72.9%	65.3%	49.1%	46.7%	62.9%	52.6%	55.3%	52.2%
7	理事長や施設長によるビジョンや行動指針の周知	289	88.2%	82.0%	84.1%	84.4%	78.5%	63.0%	62.6%	65.7%	54.0%	64.4%	67.8%	72.7%	65.1%	50.5%	47.4%	62.6%	55.0%	56.1%	55.0%
8	OJTの進捗を管理・把握する仕組みづくり（新人育成のための指導員の設置、上司と部下による1on1等）	284	88.0%	83.8%	85.2%	88.0%	81.0%	66.9%	66.9%	67.6%	56.0%	66.9%	70.1%	76.1%	69.4%	52.5%	49.3%	66.5%	57.0%	58.8%	57.0%
9	生産性向上に関する職員研修の実施	207	90.8%	85.5%	91.3%	91.8%	85.5%	73.4%	72.0%	73.9%	60.4%	70.0%	74.4%	74.4%	71.5%	57.0%	54.1%	68.6%	58.9%	63.8%	61.8%
10	生産性向上に取り組む職員に対する評価（人事考課への反映等）	209	90.0%	87.6%	88.5%	90.4%	80.9%	71.3%	72.7%	70.8%	61.2%	69.4%	71.8%	75.1%	67.9%	54.1%	55.0%	67.0%	58.9%	61.2%	60.8%
11	生産性向上に関する取組や職員に対する表彰制度	142	89.4%	84.5%	85.2%	86.6%	81.7%	69.0%	72.5%	71.8%	57.0%	66.2%	69.7%	73.2%	68.3%	52.8%	50.0%	67.6%	60.6%	59.2%	59.9%
12	人事考課に関する評価者の育成（評価者研修の実施等）	190	92.1%	86.8%	86.8%	88.9%	81.1%	70.5%	70.5%	68.9%	62.1%	69.5%	73.2%	76.8%	69.5%	55.3%	52.1%	65.3%	57.4%	62.6%	60.5%
13	マイスター等の施設・法人内資格の策定・運用	100	93.0%	89.0%	90.0%	92.0%	88.0%	75.0%	74.0%	73.0%	64.0%	76.0%	74.0%	78.0%	74.0%	63.0%	64.0%	74.0%	66.0%	65.0%	68.0%
14	働き方の見直し（勤務時間・シフトの細分化、テレワーク等）	212	87.3%	80.2%	88.7%	87.3%	82.1%	68.4%	66.5%	67.5%	56.1%	64.6%	71.7%	74.5%	72.6%	54.2%	50.0%	63.7%	59.0%	59.9%	58.5%
15	外部人材を活用した人事制度の検討・見直し（コンサルティング会社の活用等）	103	94.2%	85.4%	90.3%	86.4%	82.5%	73.8%	71.8%	73.8%	65.0%	72.8%	69.9%	74.8%	78.6%	61.2%	55.3%	68.0%	67.0%	63.1%	65.0%
16	外部人材を活用した生産性向上の取組の検討・実施（コンサルティング会社の活用等）	98	99.0%	87.8%	89.8%	92.9%	83.7%	75.5%	76.5%	78.6%	70.4%	78.6%	78.6%	78.6%	82.7%	67.3%	61.2%	71.4%	69.4%	66.3%	67.3%

■　経営的な取組（組織的な注力事項）×収支差率

※「Q2-9-7　生産性向上に向けた取組の推進にあたり、組織的に注力している事項として、当てはまるものをそれぞれ１つ選んでください。(SA)」にて「非常に注力している」または「やや注力している」と回答した場合、「収支差率（変化量）」を対象に集計（2016年度以降に取組を開始した場合に限る）

- 経営的な取組（組織的な注力事項）と収支差率の関係性について、明確な傾向は見られなかった。
- なお、財務に影響を与えるものは、生産性向上施策以外にも、外部環境の変化等のさまざまな要素が想定される。また、後述のとおり、直近の決算においては多くの施設・事業所の利益がマイナスとなっている状況があり（図表　87 および図表　88 参照）、集計上マイナス変化となっている場合であっても、その要因は生産性向上の取組内容によるものではない可能性が高い。

図表 68　経営的な取組（組織的な注力事項）×収支差率

	[%	n=	プラス5%以上	プラス5%未満	変化なし	マイナス5%未満	マイナス5%以下	収支差率 プラス変化	収支差率 マイナス変化
	全体（注力事項・程度問わず）	209	10.5%	19.6%	11.5%	26.8%	31.6%	30.1%	58.4%
1	5S活動（「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ（躾）」の項目を徹底し、サービスの改善を図る活動）	138	10.1%	18.8%	12.3%	26.1%	32.6%	29.0%	58.7%
2	3M活動（「ムリ・ムダ・ムラ」に着目し課題を見つけ、業務改善につなげる活動）	147	12.2%	18.4%	11.6%	27.2%	30.6%	30.6%	57.8%
3	介護職員における直接業務・間接業務の整理	42	9.5%	21.4%	7.1%	35.7%	26.2%	31.0%	61.9%
4	子育て・介護等を行う職員のための勤務時間やシフトの細分化・柔軟化	165	9.1%	21.2%	10.9%	25.5%	33.3%	30.3%	58.8%
5	テレワーク導入を目的とした事務・記録に関する業務内容・実施手順の整理	35	8.6%	34.3%	8.6%	28.6%	20.0%	42.9%	48.6%
6	業務に関する手順書の作成（手順の明確化・共有）	166	10.2%	21.7%	9.6%	26.5%	31.9%	31.9%	58.4%
7	理事長や施設長によるビジョンや行動指針の周知	152	9.9%	21.1%	10.5%	26.3%	32.2%	30.9%	58.6%
8	OJTの進捗を管理・把握する仕組みづくり（新人育成のための指導員の設置、上司と部下による1on1等）	155	12.3%	18.1%	9.7%	27.1%	32.9%	30.3%	60.0%
9	生産性向上に関する職員研修の実施	109	12.8%	20.2%	14.7%	25.7%	26.6%	33.0%	52.3%
10	生産性向上に取り組む職員に対する評価（人事考課への反映等）	106	11.3%	21.7%	13.2%	24.5%	29.2%	33.0%	53.8%
11	生産性向上に関する取組や職員に対する表彰制度	72	6.9%	22.2%	13.9%	29.2%	27.8%	29.2%	56.9%
12	人事考課に関する評価者の育成（評価者研修の実施等）	91	11.0%	19.8%	16.5%	27.5%	25.3%	30.8%	52.7%
13	マイスター等の施設・法人内資格の策定・運用	54	11.1%	18.5%	14.8%	35.2%	20.4%	29.6%	55.6%
14	働き方の見直し（勤務時間・シフトの細分化、テレワーク等）	118	9.3%	22.9%	13.6%	26.3%	28.0%	32.2%	54.2%
15	外部人材を活用した人事制度の検討・見直し（コンサルティング会社の活用等）	96	11.5%	16.7%	9.4%	22.9%	39.6%	28.1%	62.5%
16	外部人材を活用した生産性向上の取組の検討・実施（コンサルティング会社の活用等）	51	9.8%	29.4%	15.7%	25.5%	19.6%	39.2%	45.1%

■　経営的な取組（組織的な注力事項）×利益額増減率（≒増益率）

※「Q2-9-7　生産性向上に向けた取組の推進にあたり、組織的に注力している事項として、当てはまるものをそれぞれ１つ選んでください。(SA)」にて「非常に注力している」または「やや注力している」と回答した場合、「人件費率（変化量）」を対象に集計（2016年度以降に取組を開始した場合に限る）

・　経営的な取組（組織的な注力事項）と利益額増減率（≒増益率）の関係性について、明確な傾向は見られなかった。

・　なお、財務に影響を与えるものは、生産性向上施策以外にも、外部環境の変化等のさまざまな要素が想定される。また、後述のとおり、直近の決算においては多くの施設・事業所の利益がマイナスとなっている状況があり（図表　87 および図表　88 参照）、集計上マイナス変化となっている場合であっても、その要因は生産性向上の取組内容によるものではない可能性が高い。

図表 69　経営的な取組（組織的な注力事項）×利益額増減率（≒増益率）

	[%	n=	50%以上増	50%未満増	変化なし	50%未満減	50%以上減	利益額増	利益額減
	全体（注力事項・程度問わず）	137	11.7%	14.6%	2.2%	24.8%	46.7%	26.3%	71.5%
1	5S活動（「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ（躾）」の項目を徹底し、サービスの改善を図る活動）	88	11.4%	12.5%	3.4%	27.3%	45.5%	23.9%	72.7%
2	3M活動（「ムリ・ムダ・ムラ」に着目し課題を見つけ、業務改善につなげる活動）	92	10.9%	15.2%	2.2%	27.2%	44.6%	26.1%	71.7%
3	介護職員における直接業務・間接業務の整理	103	11.7%	13.6%	2.9%	24.3%	47.6%	25.2%	71.8%
4	子育て・介護等を行う職員のための勤務時間やシフトの細分化・柔軟化	105	11.4%	16.2%	2.9%	21.9%	47.6%	27.6%	69.5%
5	テレワーク導入を目的とした事務・記録に関する業務内容・実施手順の整理	21	19.0%	19.0%	0.0%	23.8%	38.1%	38.1%	61.9%
6	業務に関する手順書の作成（手順の明確化・共有）	109	13.8%	15.6%	2.8%	22.9%	45.0%	29.4%	67.9%
7	理事長や施設長によるビジョンや行動指針の周知	98	10.2%	17.3%	2.0%	26.5%	43.9%	27.6%	70.4%
8	OJTの進捗を管理・把握する仕組みづくり（新人育成のための指導員の設置、上司と部下による1on1等）	103	11.7%	12.6%	1.9%	26.2%	47.6%	24.3%	73.8%
9	生産性向上に関する職員研修の実施	69	14.5%	13.0%	4.3%	24.6%	43.5%	27.5%	68.1%
10	生産性向上に取り組む職員に対する評価（人事考課への反映等）	67	14.9%	13.4%	0.0%	28.4%	43.3%	28.4%	71.6%
11	生産性向上に関する取組や職員に対する表彰制度	46	8.7%	21.7%	0.0%	19.6%	50.0%	30.4%	69.6%
12	人事考課に関する評価者の育成（評価者研修の実施等）	56	10.7%	17.9%	3.6%	23.2%	44.6%	28.6%	67.9%
13	マイスター等の施設・法人内資格の策定・運用	31	16.1%	9.7%	0.0%	29.0%	45.2%	25.8%	74.2%
14	働き方の見直し（勤務時間・シフトの細分化、テレワーク等）	73	9.6%	17.8%	2.7%	27.4%	42.5%	27.4%	69.9%
15	外部人材を活用した人事制度の検討・見直し（コンサルティング会社の活用等）	32	15.6%	18.8%	0.0%	31.3%	34.4%	34.4%	65.6%
16	外部人材を活用した生産性向上の取組の検討・実施（コンサルティング会社の活用等）	32	18.8%	18.8%	0.0%	31.3%	31.3%	37.5%	62.5%

■　経営的な取組（組織的な注力事項）×人件費率

※「Q2-9-7　生産性向上に向けた取組の推進にあたり、組織的に注力している事項として、当てはまるものをそれぞれ１つ選んでください。(SA)」にて「非常に注力している」または「やや注力している」と回答した場合、「人件費率（変化量）」を対象に集計（2016年度以降に取組を開始した場合に限る）

- 経営的な取組（組織的な注力事項）と人件費率の関係性について、明確な傾向は見られなかった。
- なお、人件費率の変動要因として人材の充足状況等を考慮する必要があり、解釈には留意が必要と考えられる。

図表 70　経営的な取組（組織的な注力事項）×人件費率

	[%	n=	マイナス3%以下	マイナス3%未満	変化なし	プラス3%未満	プラス3%以上	人件費率 マイナス変化	人件費率 プラス変化
	全体（注力事項・程度問わず）	206	12.1%	35.0%	8.3%	32.0%	12.6%	47.1%	44.7%
1	5S活動（「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ（躾）」の項目を徹底し、サービスの改善を図る活動）	105	11.4%	40.0%	8.6%	32.4%	7.6%	51.4%	40.0%
2	3M活動（「ムリ・ムダ・ムラ」に着目し課題を見つけ、業務改善につなげる活動）	110	12.7%	39.1%	8.2%	31.8%	8.2%	51.8%	40.0%
3	介護職員における直接業務・間接業務の整理	123	12.2%	35.8%	10.6%	33.3%	8.1%	48.0%	41.5%
4	子育て・介護等を行う職員のための勤務時間やシフトの細分化・柔軟化	125	11.2%	36.8%	9.6%	32.8%	9.6%	48.0%	42.4%
5	テレワーク導入を目的とした事務・記録に関する業務内容・実施手順の整理	25	4.0%	40.0%	4.0%	36.0%	16.0%	44.0%	52.0%
6	業務に関する手順書の作成（手順の明確化・共有）	131	12.2%	36.6%	8.4%	33.6%	9.2%	48.9%	42.7%
7	理事長や施設長によるビジョンや行動指針の周知	119	14.3%	31.1%	9.2%	36.1%	9.2%	45.4%	45.4%
8	OJTの進捗を管理・把握する仕組みづくり（新人育成のための指導員の設置、上司と部下による1on1等）	118	14.4%	35.6%	6.8%	33.1%	10.2%	50.0%	43.2%
9	生産性向上に関する職員研修の実施	84	13.1%	32.1%	13.1%	34.5%	7.1%	45.2%	41.7%
10	生産性向上に取り組む職員に対する評価（人事考課への反映等）	83	12.0%	38.6%	8.4%	28.9%	12.0%	50.6%	41.0%
11	生産性向上に関する取組や職員に対する表彰制度	54	5.6%	40.7%	13.0%	27.8%	13.0%	46.3%	40.7%
12	人事考課に関する評価者の育成（評価者研修の実施等）	74	8.1%	41.9%	10.8%	29.7%	9.5%	50.0%	39.2%
13	マイスター等の施設・法人内資格の策定・運用	39	10.3%	43.6%	10.3%	23.1%	12.8%	53.8%	35.9%
14	働き方の見直し（勤務時間・シフトの細分化、テレワーク等）	91	13.2%	34.1%	9.9%	34.1%	8.8%	47.3%	42.9%
15	外部人材を活用した人事制度の検討・見直し（コンサルティング会社の活用等）	33	9.1%	36.4%	6.1%	36.4%	12.1%	45.5%	48.5%
16	外部人材を活用した生産性向上の取組の検討・実施（コンサルティング会社の活用等）	35	8.6%	31.4%	8.6%	34.3%	17.1%	40.0%	51.4%

■　経営的な取組（組織的な注力事項）×離職率

※「Q2-9-7　生産性向上に向けた取組の推進にあたり、組織的に注力している事項として、当てはまるものをそれぞれ１つ選んでください。(SA)」にて「非常に注力している」または「やや注力している」と回答した場合、「離職率（変化量）」を対象に集計

図表 71　経営的な取組（組織的な注力事項）×離職率

	[%	n=	マイナス10%以下	マイナス10%未満	変化なし	プラス10%未満	プラス10%以上	離職率 マイナス変化	離職率 プラス変化
	全体（注力事項・程度問わず）	221	15.8%	37.6%	5.4%	31.2%	10.0%	53.4%	41.2%
1	5S活動（「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ（躾）」の項目を徹底し、サービスの改善を図る活動）	150	14.7%	38.0%	4.7%	31.3%	11.3%	52.7%	42.7%
2	3M活動（「ムリ・ムダ・ムラ」に着目し課題を見つけ、業務改善につなげる活動）	148	16.9%	39.2%	3.4%	29.7%	10.8%	56.1%	40.5%
3	介護職員における直接業務・間接業務の整理	173	17.3%	39.3%	5.2%	28.9%	9.2%	56.6%	38.2%
4	子育て・介護等を行う職員のための勤務時間やシフトの細分化・柔軟化	176	15.9%	39.8%	5.1%	31.3%	8.0%	55.7%	39.2%
5	テレワーク導入を目的とした事務・記録に関する業務内容・実施手順の整理	35	20.0%	45.7%	5.7%	22.9%	5.7%	65.7%	28.6%
6	業務に関する手順書の作成（手順の明確化・共有）	180	17.2%	40.0%	3.9%	29.4%	9.4%	57.2%	38.9%
7	理事長や施設長によるビジョンや行動指針の周知	161	17.4%	37.9%	6.2%	28.6%	9.9%	55.3%	38.5%
8	OJTの進捗を管理・把握する仕組みづくり（新人育成のための指導員の設置、上司と部下による1on1等）	164	15.9%	40.2%	4.3%	29.3%	10.4%	56.1%	39.6%
9	生産性向上に関する職員研修の実施	116	12.1%	43.1%	3.4%	31.9%	9.5%	55.2%	41.4%
10	生産性向上に取り組む職員に対する評価（人事考課への反映等）	113	14.2%	41.6%	2.7%	32.7%	8.8%	55.8%	41.6%
11	生産性向上に関する取組や職員に対する表彰制度	74	17.6%	40.5%	2.7%	29.7%	9.5%	58.1%	39.2%
12	人事考課に関する評価者の育成（評価者研修の実施等）	101	17.8%	42.6%	3.0%	27.7%	8.9%	60.4%	36.6%
13	マイスター等の施設・法人内資格の策定・運用	53	15.1%	43.4%	3.8%	24.5%	13.2%	58.5%	37.7%
14	働き方の見直し（勤務時間・シフトの細分化、テレワーク等）	121	15.7%	42.1%	6.6%	28.1%	7.4%	57.9%	35.5%
15	外部人材を活用した人事制度の検討・見直し（コンサルティング会社の活用等）	53	18.9%	37.7%	7.5%	26.4%	9.4%	56.6%	35.8%
16	外部人材を活用した生産性向上の取組の検討・実施（コンサルティング会社の活用等）	54	20.4%	40.7%	7.4%	22.2%	9.3%	61.1%	31.5%

■　生産性向上の取組数×組織・施設運営面の効果

※「Q2-2-1～Q2-7-1　各生産性向上の取組の有無（SA)」における取組数、「Q2-9-9　生産性向上の取組を通じて組織・施設運営において得られた効果として、当てはまるものをそれぞれ１つ選んでください。(SA)」にて「効果が出ている」または「現状効果は出ていないが、今後期待できる」と回答した場合を対象に集計

・　取組数別に見ると、取組の数が多いほど、各効果について実感又は今後期待できると回答する割合が高い傾向がある。

・　特に、取組数が 6 つの場合は、6～7 割程度の事業所・施設が、職員からの発言の増加やチームワークの向上等、風通しの良さに関する効果を実感又は期待できると感じている。

図表 72　生産性向上の取組数×組織・施設運営面の効果

	[%]	n=	職員間のチームワークが向上した	職研修や職員指導など人材育成に充てる機会や時間を増やせた	困りごとや気づきに関する職員からの発言が増えた	職員間で業務等について教え合う仕組み・風土が形成された	新しい提案やアイデアに関する職員からの発言が増えた	新入職員が独り立ちするまでの期間が短くなった	職員のマネジメント能力が高まった	職員の労働意欲が向上した	突発的な業務の発生が減少した	曜日や勤務シフトの違いに関係なく業務が安定して回るようになった	業務の調整がしやすくなり休憩・有休を取りやすくなった	残業時間が縮減した	利用者における転倒事故・急変等に関するリスクが減少した	職員の採用につながった	一時的にでも人員を新たに充足させる必要がなくなった	職員の定着率が上がった／離職が減った	事業所・施設のブランド化につながった	収益を職員の処遇改善に還元できた（加算以外の自主的な取組）	収益を環境整備・設備投資に還元できた
	全体	644	38.4%	35.4%	37.0%	36.5%	34.2%	27.3%	25.8%	27.6%	21.9%	26.6%	29.0%	30.6%	27.2%	20.8%	19.4%	26.2%	21.7%	22.5%	22.0%
1	取組数1	71	11.3%	9.9%	9.9%	8.5%	7.0%	2.8%	2.8%	4.2%	2.8%	7.0%	4.2%	4.2%	4.2%	2.8%	1.4%	4.2%	1.4%	5.6%	4.2%
2	取組数2	116	37.9%	33.6%	34.5%	37.1%	31.0%	26.7%	23.3%	25.9%	17.2%	22.4%	25.9%	29.3%	23.3%	17.2%	14.7%	24.1%	18.1%	20.7%	19.0%
3	取組数3	147	29.9%	27.9%	27.9%	29.3%	25.9%	19.7%	19.7%	21.8%	15.6%	19.7%	21.1%	22.4%	18.4%	13.6%	11.6%	19.0%	12.9%	15.0%	14.3%
4	取組数4	140	44.3%	41.4%	42.9%	42.1%	36.4%	29.3%	29.3%	30.7%	25.7%	32.1%	36.4%	35.0%	31.4%	26.4%	27.1%	31.4%	27.9%	25.7%	25.7%
5	取組数5	109	45.0%	42.2%	45.0%	41.3%	43.1%	36.7%	33.0%	36.7%	32.1%	34.9%	34.9%	39.4%	35.8%	28.4%	26.6%	32.1%	31.2%	30.3%	31.2%
6	取組数6	61	65.6%	60.7%	67.2%	63.9%	70.5%	54.1%	50.8%	49.2%	41.0%	45.9%	55.7%	57.4%	57.4%	39.3%	37.7%	50.8%	42.6%	42.6%	42.6%
【再掲】																					
	取組数1～3	334	28.7%	26.0%	26.3%	27.5%	23.7%	18.6%	17.4%	19.5%	13.5%	18.0%	19.2%	21.0%	17.1%	12.6%	10.5%	17.7%	12.3%	15.0%	13.8%
	取組数4～6	310	48.7%	45.5%	48.4%	46.1%	45.5%	36.8%	34.8%	36.5%	31.0%	35.8%	39.7%	41.0%	38.1%	29.7%	29.0%	35.5%	31.9%	30.6%	31.0%

■　生産性向上の取組数×収支差率

※「Q2-2-1～Q2-7-1　各生産性向上の取組の有無（SA）」における取組数、「収支差率（変化量）」を対象に集計（2016 年度以降に取組を開始した場合に限る）

・　生産性向上の取組数と人件費率の関係性について、明確な傾向は見られなかった。

・　なお、財務に影響を与えるものは、生産性向上施策以外にも、外部環境の変化等のさまざまな要素が想定される。また、後述のとおり、直近の決算においては多くの施設・事業所の利益がマイナスとなっている状況があり（図表　87 および図表　88 参照）、集計上マイナス変化となっている場合であっても、その要因は生産性向上の取組内容によるものではない可能性が高い。

図表 73　生産性向上の取組数×収支差率

[%]		会計種別	n=	プラス5%以上	プラス5%未満	変化なし	マイナス5%未満	マイナス5%以下	収支差率 プラス変化	収支差率 マイナス変化
	全体	全体	219	11.4%	18.7%	11.4%	26.0%	32.4%	30.1%	58.4%
		一体会計	62	3.2%	22.6%	4.8%	30.6%	38.7%	25.8%	69.4%
		単独会計	126	15.1%	17.5%	13.5%	23.8%	30.2%	32.5%	54.0%
1	取組数1	全体	4	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	25.0%	25.0%
		一体会計	1	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
		単独会計	3	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%
2	取組数2	全体	31	12.9%	25.8%	19.4%	29.0%	12.9%	38.7%	41.9%
		一体会計	8	0.0%	37.5%	12.5%	37.5%	12.5%	37.5%	50.0%
		単独会計	12	25.0%	25.0%	16.7%	16.7%	16.7%	50.0%	33.3%
3	取組数3	全体	35	17.1%	14.3%	8.6%	20.0%	40.0%	31.4%	60.0%
		一体会計	10	10.0%	30.0%	10.0%	30.0%	20.0%	40.0%	50.0%
		単独会計	17	23.5%	11.8%	5.9%	11.8%	47.1%	35.3%	58.8%
4	取組数4	全体	57	3.5%	14.0%	14.0%	33.3%	35.1%	17.5%	68.4%
		一体会計	14	0.0%	14.3%	0.0%	50.0%	35.7%	14.3%	85.7%
		単独会計	38	5.3%	10.5%	18.4%	28.9%	36.8%	15.8%	65.8%
5	取組数5	全体	54	14.8%	22.2%	3.7%	24.1%	35.2%	37.0%	59.3%
		一体会計	18	5.6%	11.1%	5.6%	27.8%	50.0%	16.7%	77.8%
		単独会計	32	18.8%	31.3%	3.1%	25.0%	21.9%	50.0%	46.9%
6	取組数6	全体	38	13.2%	18.4%	10.5%	21.1%	36.8%	31.6%	57.9%
		一体会計	11	0.0%	27.3%	0.0%	9.1%	63.6%	27.3%	72.7%
		単独会計	24	16.7%	12.5%	16.7%	25.0%	29.2%	29.2%	54.2%
【再掲】									【再掲】	
	取組数1～3	全体	70	14.3%	20.0%	15.7%	24.3%	25.7%	34.3%	50.0%
		一体会計	19	5.3%	36.8%	10.5%	31.6%	15.8%	42.1%	47.4%
		単独会計	32	21.9%	15.6%	15.6%	15.6%	31.3%	37.5%	46.9%
	取組数4～6	全体	149	10.1%	18.1%	9.4%	26.8%	35.6%	28.2%	62.4%
		一体会計	43	2.3%	16.3%	2.3%	30.2%	48.8%	18.6%	79.1%
		単独会計	94	12.8%	18.1%	12.8%	26.6%	29.8%	30.9%	56.4%

■　生産性向上の取組数×利益額増減率（≒増益率）

※「Q2-2-1～Q2-7-1　各生産性向上の取組の有無（SA）」における取組数、「人件費率（変化量）」を対象に集計（2016 年度以降に取組を開始した場合に限る）

・　生産性向上の取組数と利益額増減率（≒増益率）の関係性について、明確な傾向は見られなかった。

・　なお、財務に影響を与えるものは、生産性向上施策以外にも、外部環境の変化等のさまざまな要素が想定される。また、後述のとおり、直近の決算においては多くの施設・事業所の利益がマイナスとなっている状況があり（図表　87 および図表　88 参照）、集計上マイナス変化となっている場合であっても、その要因は生産性向上の取組内容によるものではない可能性が高い。

図表 74　生産性向上の取組数×利益額増減率（≒増益率）

[%]		会計種別	n=	50%以上増	50%未満増	変化なし	50%未満減	50%以上減	利益額増	利益額減
	全体	全体	122	12.3%	12.3%	2.5%	23.0%	50.0%	24.6%	73.0%
		一体会計	41	12.2%	17.1%	0.0%	12.2%	58.5%	29.3%	70.7%
		単独会計	81	12.3%	9.9%	3.7%	28.4%	45.7%	22.2%	74.1%
1	取組数1	全体	2	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	50.0%
		一体会計	1	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
		単独会計	1	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
2	取組数2	全体	9	11.1%	44.4%	0.0%	11.1%	33.3%	55.6%	44.4%
		一体会計	4	25.0%	50.0%	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%	25.0%
		単独会計	5	0.0%	40.0%	0.0%	20.0%	40.0%	40.0%	60.0%
3	取組数3	全体	22	22.7%	9.1%	0.0%	27.3%	40.9%	31.8%	68.2%
		一体会計	7	28.6%	28.6%	0.0%	28.6%	14.3%	57.1%	42.9%
		単独会計	15	20.0%	0.0%	0.0%	26.7%	53.3%	20.0%	80.0%
4	取組数4	全体	34	2.9%	11.8%	2.9%	26.5%	55.9%	14.7%	82.4%
		一体会計	9	11.1%	11.1%	0.0%	0.0%	77.8%	22.2%	77.8%
		単独会計	25	0.0%	12.0%	4.0%	36.0%	48.0%	12.0%	84.0%
5	取組数5	全体	32	15.6%	6.3%	0.0%	28.1%	50.0%	21.9%	78.1%
		一体会計	13	0.0%	0.0%	0.0%	23.1%	76.9%	0.0%	100.0%
		単独会計	19	26.3%	10.5%	0.0%	31.6%	31.6%	36.8%	63.2%
6	取組数6	全体	23	13.0%	8.7%	8.7%	8.7%	60.9%	21.7%	69.6%
		一体会計	7	14.3%	14.3%	0.0%	0.0%	71.4%	28.6%	71.4%
		単独会計	16	12.5%	6.3%	12.5%	12.5%	56.3%	18.8%	68.8%
【再掲】									【再掲】	
	取組数1～3	全体	33	18.2%	21.2%	0.0%	24.2%	36.4%	39.4%	60.6%
		一体会計	12	25.0%	41.7%	0.0%	16.7%	16.7%	66.7%	33.3%
		単独会計	21	14.3%	9.5%	0.0%	28.6%	47.6%	23.8%	76.2%
	取組数4～6	全体	89	10.1%	9.0%	3.4%	22.5%	55.1%	19.1%	77.5%
		一体会計	29	6.9%	6.9%	0.0%	10.3%	75.9%	13.8%	86.2%
		単独会計	60	11.7%	10.0%	5.0%	28.3%	45.0%	21.7%	73.3%

■　生産性向上の取組数×人件費率

※「Q2-2-1～Q2-7-1　各生産性向上の取組の有無（SA）」における取組数、「人件費率（変化量）」を対象に集計（2016 年度以降に取組を開始した場合に限る）

・　生産性向上の取組数と人件費率の関係性について、明確な傾向は見られなかった。

・　なお、人件費率の変動要因として人材の充足状況等を考慮する必要があり、解釈には留意が必要と考えられる。

図表 75　生産性向上の取組数×人件費率

[%]		会計種別	n=	マイナス3%以下	マイナス3%未満	変化なし	プラス3%未満	プラス3%以上	人件費率 マイナス変化	人件費率 プラス変化
	全体	全体	219	11.4%	18.7%	11.4%	26.0%	32.4%	30.1%	58.4%
		一体会計	67	11.9%	41.8%	3.0%	26.9%	16.4%	53.7%	43.3%
		単独会計	136	11.8%	31.6%	10.3%	35.3%	11.0%	43.4%	46.3%
1	取組数1	全体	4	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	25.0%	25.0%
		一体会計	0	-	-	-	-	-	-	-
		単独会計	1	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
2	取組数2	全体	31	12.9%	25.8%	19.4%	29.0%	12.9%	38.7%	41.9%
		一体会計	11	0.0%	27.3%	0.0%	54.5%	18.2%	27.3%	72.7%
		単独会計	14	14.3%	42.9%	0.0%	35.7%	7.1%	57.1%	42.9%
3	取組数3	全体	35	17.1%	14.3%	8.6%	20.0%	40.0%	31.4%	60.0%
		一体会計	12	0.0%	41.7%	16.7%	25.0%	16.7%	41.7%	41.7%
		単独会計	24	4.2%	50.0%	8.3%	25.0%	12.5%	54.2%	37.5%
4	取組数4	全体	57	3.5%	14.0%	14.0%	33.3%	35.1%	17.5%	68.4%
		一体会計	15	20.0%	53.3%	0.0%	20.0%	6.7%	73.3%	26.7%
		単独会計	41	4.9%	29.3%	17.1%	36.6%	12.2%	34.1%	48.8%
5	取組数5	全体	54	14.8%	22.2%	3.7%	24.1%	35.2%	37.0%	59.3%
		一体会計	17	17.6%	47.1%	0.0%	23.5%	11.8%	64.7%	35.3%
		単独会計	35	20.0%	28.6%	5.7%	34.3%	11.4%	48.6%	45.7%
6	取組数6	全体	38	13.2%	18.4%	10.5%	21.1%	36.8%	31.6%	57.9%
		一体会計	12	16.7%	33.3%	0.0%	16.7%	33.3%	50.0%	50.0%
		単独会計	21	19.0%	9.5%	14.3%	47.6%	9.5%	28.6%	57.1%
【再掲】									【再掲】	
	取組数1～3	全体	70	14.3%	20.0%	15.7%	24.3%	25.7%	34.3%	50.0%
		一体会計	23	0.0%	34.8%	8.7%	39.1%	17.4%	34.8%	56.5%
		単独会計	39	7.7%	48.7%	5.1%	28.2%	10.3%	56.4%	38.5%
	取組数4～6	全体	149	10.1%	18.1%	9.4%	26.8%	35.6%	28.2%	62.4%
		一体会計	44	18.2%	45.5%	0.0%	20.5%	15.9%	63.6%	36.4%
		単独会計	97	13.4%	24.7%	12.4%	38.1%	11.3%	38.1%	49.5%

■　生産性向上の取組数×離職率

※「Q2-2-1～Q2-7-1　各生産性向上の取組の有無（SA)」における取組数、「離職率（変化量)」を対象に集計

・　取組数が 1～3 の場合は人件費マイナス変化の割合が 50.7%、取組数 4～6 の場合は 54.8%であった。

図表 76　経営的な取組（組織的な注力事項）×離職率

[%]		サービス種別	n=	マイナス10%以下	マイナス10%未満	変化なし	プラス10%未満	プラス10%以上	離職率 マイナス変化	離職率 プラス変化
	全体	全体	221	15.8%	37.6%	5.4%	31.2%	10.0%	53.4%	41.2%
		入所・居住系	201	14.9%	38.3%	5.0%	33.3%	8.5%	53.2%	41.8%
		通所系	11	18.2%	18.2%	9.1%	18.2%	36.4%	36.4%	54.5%
		訪問系	9	33.3%	44.4%	11.1%	0.0%	11.1%	77.8%	11.1%
1	取組数1	全体	5	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
		入所・居住系	4	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
		通所系	0	-	-	-	-	-	-	-
		訪問系	1	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
2	取組数2	全体	30	23.3%	30.0%	13.3%	23.3%	10.0%	53.3%	33.3%
		入所・居住系	21	19.0%	33.3%	9.5%	28.6%	9.5%	52.4%	38.1%
		通所系	4	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	0.0%	50.0%	25.0%
		訪問系	5	40.0%	20.0%	20.0%	0.0%	20.0%	60.0%	20.0%
3	取組数3	全体	40	12.5%	30.0%	5.0%	37.5%	15.0%	42.5%	52.5%
		入所・居住系	35	11.4%	28.6%	5.7%	42.9%	11.4%	40.0%	54.3%
		通所系	2	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
		訪問系	3	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
4	取組数4	全体	55	12.7%	43.6%	5.5%	29.1%	9.1%	56.4%	38.2%
		入所・居住系	53	13.2%	43.4%	5.7%	28.3%	9.4%	56.6%	37.7%
		通所系	2	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	50.0%
		訪問系	0	-	-	-	-	-	-	-
5	取組数5	全体	55	9.1%	36.4%	3.6%	41.8%	9.1%	45.5%	50.9%
		入所・居住系	53	7.5%	37.7%	3.8%	43.4%	7.5%	45.3%	50.9%
		通所系	2	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	50.0%
		訪問系	0	-	-	-	-	-	-	-
6	取組数6	全体	36	25.0%	41.7%	2.8%	22.2%	8.3%	66.7%	30.6%
		入所・居住系	35	25.7%	42.9%	2.9%	22.9%	5.7%	68.6%	28.6%
		通所系	1	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
		訪問系	0	-	-	-	-	-	-	-
【再掲】									【再掲】	
	取組数1～3	全体	75	18.7%	32.0%	8.0%	29.3%	12.0%	50.7%	41.3%
		入所・居住系	60	16.7%	31.7%	6.7%	35.0%	10.0%	48.3%	45.0%
		通所系	6	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	33.3%	33.3%	50.0%
		訪問系	9	33.3%	44.4%	11.1%	0.0%	11.1%	77.8%	11.1%
	取組数4～6	全体	146	14.4%	40.4%	4.1%	32.2%	8.9%	54.8%	41.1%
		入所・居住系	141	14.2%	41.1%	4.3%	32.6%	7.8%	55.3%	40.4%
		通所系	5	20.0%	20.0%	0.0%	20.0%	40.0%	40.0%	60.0%
		訪問系	0	-	-	-	-	-	-	-

6. 介護事業者向けヒアリング調査結果

6.1. ヒアリング調査設計

介護事業所の管理者・施設長もしくは所属法人の経営層に対して、以下のとおりヒアリング調査を行った。なお、ヒアリング調査対象については、介護事業者向けアンケート調査結果と基に、サービス種別のバランスも踏まえ、生産性向上の取組を複数行っている、経営面の効果を実感している等の回答結果が確認できた事業所を抽出した。

図表 77　介護事業者向けヒアリング調査実施概要

調査目的	生産性向上の取組の実施状況およびその経営面の効果、把握・活用されている経営情報・KPI について詳細を把握すること
調査実施日	令和６年１月 31 日～令和６年３月 29 日
調査対象	本調査研究事業にて実施した介護事業者向けアンケート調査結果を基に、生産性向上の取組を複数行っており、経営面の効果を実感している介護事業所を抽出し、ヒアリング調査に協力可能な 10 件に実施した。サービス種別の内訳は以下のとおり。 ・　特別養護老人ホーム：３件 ・　介護老人保健施設：１件 ・　介護付きホーム（特定施設入居者介護）：２件 ・　認知症高齢者グループホーム（認知症対応型共同生活介護）：２件 ・　訪問介護：１件 ・　通所介護：１件
調査方法	Web 会議システムを用いたオンラインでのヒアリングによる回答
主な調査内容	・　法人および事業所概要（設立年、職員数、定員等） ・　生産性向上の取組の実施状況（実施目的・背景、内容、体制 等） ・　生産性向上の取組による経営面の効果とそのポイント ・　把握・活用している経営情報・KPI　等

6.2. ヒアリング調査結果

(1) 調査対象

介護事業所 10 件に対してヒアリング調査を行った。サービス種別および事業所名、所在地、開設年、定員数は図表 78 に示すとおり。

図表 78　介護事業所向けヒアリング調査対象

分類	サービス種別/事業所名	所在地	開設年	定員数
入所・居住系	特別養護老人ホーム A	兵庫県	1986 年	70 名
	特別養護老人ホーム B	宮崎県	2002 年	50 名
	地域密着型特別養護老人ホーム C	京都府	2011 年	29 名
	介護老人保健施設 D	栃木県	1992 年	100 名
	介護付き有料老人ホーム E	栃木県	2010 年	45 名
	介護付き有料老人ホーム F	静岡県	1993 年	173 名
	認知症高齢者グループホーム G	広島県	2010 年	9 名
	認知症高齢者グループホーム H	千葉県	2013 年	18 名
訪問系	訪問介護 I	愛知県	2013 年	
通所系	通所介護 J	東京都	2022 年	

(2) 調査結果

ヒアリング調査結果のサマリを図表 79 に示す。取組の実施背景や目的は事業所によりさまざまである。生産性向上の取組の推進体制は、事業所や法人規模を踏まえてトップダウン・ボトムアップいずれのケースもあり得るが、各事業所における共通的な視点として職員ファーストでの取組が進められていた。取組の効果については、業務負担や残業時間減少による職員満足度向上、離職率軽減といった人材定着に関する効果が主であった。

また、経営情報や KPI の把握・活用状況については、多くの事業所で稼働率・入居率、平均要介護度、人件費比率、収支差率等を把握していた。また、これらの情報を現場に対して共有し、組織全体に経営や改善の意識付けを行っている事業所が複数あった。

なお、下表中の「介ホ」は介護付きホーム、「GH」は認知症高齢者グループホームを指す。

図表 79　介護事業所向けヒアリング調査結果サマリ

		ヒアリング結果	得られた示唆
生産性向上の取組状況およびその効果	実施背景・目的	・ 業務負担の大きさ、非効率な業務実施等の課題を解決するため（特養・老健・介ホ・GH・訪問） ・ 利用者と関わる時間を生み出すため外部コンサルティングを受けた（介ホ） ・ 人材確保ができておらず、将来的な職員の高齢化・退職を見据えて取組を実施（訪問）	・ 利用者と関わる時間を生み出す、将来的な職員の高齢化・退職に備える等、実施背景に違いはあるが、職員の働きやすさ向上やケアの質向上を目的に、負担の大きい業務や非効率な業務等の課題を解決するために取組が行われている。

		ヒアリング結果	得られた示唆
	取組体制	・ 委員会/プロジェクトチームを設立し、現場主導で取組を実施（入所系） ・ 介護職員はシフト制であるため、現場を最も知るリーダー層を主軸に取組を推進（老健・GH・介ホ） ・ トップダウンか、ボトムアップかは状況によって使い分けている（特養・介ホ） ・ 小規模事業者のため、特に委員会やプロジェクトチームは立ち上げず、トップダウンで取組を推進（訪問）	・ 取組の推進方法をトップダウン/ボトムアップとするか、各役職者における役割等は法人規模や状況によって使い分けられている。
	効果創出のポイント	・ ビジョンや経営課題等を現場職員に共有し、改善のための意識を浸透させる（特養・老健・GH・通所） ・ 現場主導で進める場合は取組推進のための役割・権限を与える（特養・老健・介ホ） ・ 職員ファーストで取組を進め、人事評価改定や組織改編を行い、働きやすい環境をつくる(特養・老健・介ホ・GH・訪問・通所) ・ 現場職員個々の理解度を踏まえて、個別対応するなど、現場に浸透するまで地道に進める（GH・訪問）	・ ヒアリング対象の事業所は職員ファーストの考え方に基づき、人事制度の改定、組織改編、働きやすい職場づくりを推進している。 ・ その際、ビジョンや経営課題等を現場職員に共有し、改善のための意識を浸透させること、取組推進のための役割付与・権限の委譲等が重要である。 ・ 現場職員の ICT リテラシー等、個々の理解度を踏まえて個別対応するなど、現場に浸透するまで地道に進める必要がある。

		ヒアリング結果	得られた示唆
	経営面への効果	・ 職員の身体的・精神的・時間的負担が軽減し、残業時間・残業代が減少した（以下、具体例） 特養:残業時間 令和元年度880時間→令和5年度80時間 介ホ：残業時間6時間/日減少 GH：残業時間1/3に減少 ・ 利用者の身体状況の改善、利用者と関わる時間の増加等により利用者満足度が向上し、稼働率の維持・向上につながっている（以下、具体例） 入所系：稼働率90%以上維持 ・ 離職率が減少しており、人材定着に寄与している（以下、具体例） 特養：離職率3%未満 老健・GH：離職率10%未満 介ホ：離職率4.5% ・ 外部環境の影響が大きく、離職率が改善しているとは言い難い（GH） ・ 人材紹介会社によらない新規採用につながっている（以下、具体例） 特養:人材紹介料 令和元年度511万円→令和5年度0円 介ホ：年間数名ウェブサイトからの直接問い合わせで採用 ・ 取組が評価され、表彰を受けブランド力が向上した（特養・介ホ）	・ 生産性向上の取組の主な効果は、職員の負担軽減やケアの質の向上による職員や利用者満足度向上、それによる離職率減少や人材紹介会社によらない新規採用獲得等の人材定着である。 ・ 一方で、収益性改善、大きな人件費等の経費削減といった財務指標に関する効果はヒアリング対象の事業所からは聞かれなかった。また、財務関係者からの意見を踏まえると、生産性向上の取組と財務指標との直接的な関係性を整理することは難しいと考えられる。

		ヒアリング結果	得られた示唆
把握・活用すべき経営情報	経営情報・KPIの把握状況	・ 稼働率や収益・経費費目（人件費や光熱費等）について把握している（全事業所） ・ 入居一時金の償却収入年間額を標準となるKPIとして設定している（介ホ） ・ 事業所の特徴を踏まえて重要となるKPIを確認しており、病欠率を見ている（通所） ・ 取組が進んでからは、財務情報は大きな変化がないため見ておらず、満足度などの定性評価を中心に見ている（特養） ・ 職員の腰痛、利用者の皮膚剥離・褥瘡、事故報告書件数等、リスクマネジメント・労働安全衛生の観点も踏まえ、職員や利用者の安心・安全や、満足度に影響のある項目をKPIとして見ている(特養) ・ 労働環境整備の観点で社会保険労務士と連携して「労務監査」を実施している（特養）	・ ヒアリング対象の全事業所・施設で稼働率や収益・経費費目（人件費や光熱費等）について把握しており、これらを把握することは重要である。 ・ 職員や利用者の安心・安全や、満足度に影響するKPIや、サービス種別や事業所の特徴を踏まえたKPIを設定して把握することも必要となる。

		ヒアリング結果	得られた示唆
	活用方法	・ リーダー層や、現場職員に対して基本的な財務情報を公表して経営状況を共有し、経営的な意識を根付かせている（老健・介ホ・GH） ・ 各指標について、法人内・月次・年間の比較を行い、違和感がある項目を中心に確認し、必要に応じて改善策を組織全体で検討している（介ホ・GH） ・ 請求書を自社で作成し、利用者個々の細かなデータも把握してサービス構成の検討に活用している。（介ホ） ・ 支出を主に確認して取組の効果として確認している（GH）	・ 財務情報や KPI を法人内や月次・年間で比較して改善策を検討することに加えて、経営層に限らず、現場に対して財務情報・経営状況を共有することで、組織全体の経営や改善の意識浸透につながる可能性がある。

(3) 事業所向けヒアリング調査において確認された好事例

事業所向けヒアリング調査において、生産性向上の取組を実施するうえで好事例となる３つの介護事業所の事例を以下に示す。

① 特別養護老人ホーム A

特別養護老人ホーム A は、「利用者ファーストのための職員ファースト」という理念を組織に浸透させている。職員が利用者のケアを楽しんで行える環境をつくることを目指し、職員負担の軽減のため、ノーリフトケアをはじめとした各種業務改善に取り組んでおり、介護ロボットや ICT の積極活用も行っている（図表 80）。業務改善策は主にノーリフト委員会という業務改善を推進する委員会において職員のボトムアップで提案されるほか、施設長も常に新たな機器の探索を行うなど、組織全体で業務改善に取り組む体制・風土がある。

各取組の複合的な効果として、職員の腰痛改善や夜勤業務の負担軽減、残業時間の削減といった職員の満足度を高める効果はもちろんのこと、利用者の褥瘡や拘縮予防といった効果やレクリエーション時間等の増加という利用者の安心・安全や満足度を高めるものも出ている。令和元年度から令和 5 年度にかけて離職率が 10%から 3%に低下、口コミや飛び込みでの新規採用が増えることで令和元年度には 511 万円かかっていた人材紹介料が令和 5 年度においては 0 円になるなど、人材確保に関わる経営的な効果が出ている。近年は各種表彰を受賞する機会が

増えており、それに伴いメディア露出も増え、こうした業務改善の取組がブランド力向上にも寄与している。

「利用者ファーストのための職員ファースト」という理念を掲げ、経営指針書やクレドカードを基に職員への教育や意識付けを日頃から行っている。その意識が浸透することで、日々現場主導での業務改善が行われる風土が形成されている。理念の浸透による組織風土の形成が効果創出のためのポイントといえる。

図表 80　好事例①特別養護老人ホーム A

<table>
<tr><td>法人格</td><td>社会福祉法人</td><td>事業所名</td><td colspan="3">特別養護老人ホーム A</td></tr>
<tr><td rowspan="2">事業所概要</td><td>サービス種別</td><td colspan="2">特別養護老人ホーム</td><td>所在地</td><td>兵庫県</td></tr>
<tr><td>開設年</td><td colspan="2">1986 年</td><td>利用者数</td><td>70 名</td></tr>
<tr><td rowspan="2">生産性向上の取組の実施状況</td><td>取組の位置づけ</td><td colspan="5">・　利用者ファーストのための職員ファーストという考えのもと、ノーリフトケアをベースとして取組を進めてきた。</td></tr>
<tr><td>取組の内容</td><td colspan="5">【ノーリフトケア関連】
・　職員の腰痛軽減、利用者の褥瘡・拘縮予防を目的にノーリフトケアを実施。施設内で全 23 台の天井走行リフトを設置しており、利用者が転倒した際と、体重を測る際には床走行リフト（施設に 1 台のみ）を利用。
・　ノーリフトケアに最も重要な車いすの清掃負担の軽減のため、自動車いす洗浄機を導入した。
【アウトソーシング関連】
・　各職員がその人しかできない業務に集中してもらうため、各種アウトソーシングを実施。
・　看護職員の配薬の負担軽減、誤薬防止のために薬局と交渉してあらかじめ配薬をした状態で薬を届けてもらう配薬サービスを利用、当施設のみの実施であったが薬局側も新たなサービスとして展開し始めている。
・　介護職員の夕食時の下膳の負担軽減のため、給食会社と交渉して下膳サービスを利用。
・　勤怠管理・給与計算の事務負担の軽減のため、IC カードによる勤怠管理と、給与計算のアウトソーシング。
【介護ロボット・ICT 関連】
・　介護ロボット・ICT としては、入浴時間の削減、利用者の肌への負担軽減のため、看取りが近い利用者の入浴機器としてベッド上で</td></tr>
</table>

		使えるナノミストバス、浴槽で使うウルトラファインバブルを利用している。 ・ 職員の夜勤負担軽減のため、全床にシート型見守りセンサー、動きの多い利用者に対する見守り用に見守りカメラ（5 台）、シルエット型見守りセンサー（13 台）を導入した。夜勤で職員の着座時間が増えたのでゲーミングチェアを導入し腰痛対策をしている。 【その他の取組】 ・ 医療的な緊急対応時の時間的ロス、看護職員の負担軽減のために介護職員が嘱託医師に直接連絡を取れる体制をとっている。 ・ 清拭タオルをすべて使い捨てタオルに変え、消毒等の作業負担を軽減している。常にストックされており、西日本豪雨で施設が断水となった際も活用できた。 ・ 業務負担軽減が進んできたので、認知症ケア・BPSD 対策の意味合いでもレクリエーションに関する取組を進めている。IT や VR、AI を活用したレクレーション機器や、音楽レクリエーションなど、利用者個人が好むものを選べるようにしている。
	取組の 実施背景	・ 先の見えない不安な介護から、「遊び」のある、利用者の自立支援につながる介護を実践すべく取組を進めている。まずは職員が本来のケアを楽しんで行える環境をつくるために、職員負担を軽減する取組を進めている。
	取組の体制	・ ノーリフト委員会を設置し、各種改善提案や、介護ロボット・ICT 導入の提案等をボトムアップで行っており、施設長も常にアンテナを張って新たな取組、テクノロジー導入を検討している。
生産性向上の取組による経営面での効果	運営・経営への効果	・ 各取組が複合的に実を結び、令和元年度は 880 時間あった残業が令和 5 年度は現時点で 80 時間の残業にとどまっており、腰痛が減り、離職率が低減して、ケアの質が高まり、職員満足度向上、人材定着につながっている。教育コストも削減した。 ・ ノーリフトケアの取組を見て、腰痛を持った介護職が飛び込みで応募してくるといった人材紹介会社を経由しない採用につながっており、採用コストが令和元年度は 511 万円だったのが、令和 5 年度はゼロになった。 ・ さまざまな賞を受賞しており、ブランド力向上につながっている。
	効果創出のポイント	・ 組織文化として根付かせることが重要であり、2018 年より経営指針書を作成し、それを基に入職時研修を行っている。また、クレ

		ドカードを作成し、職員にはICカードと一緒に常に携帯してもらっている。 ・ まずは職員が余裕をもって介護を行える状態を作ることが重要であり、職員に余裕があるからこそ、利用者一人一人のやりたいことを支援でき、自立支援につなげることができる。それが介護本来の魅力であり、ケアの質向上、満足度向上につながると考えている。
	効果測定の実施状況	・ ケアに要する時間の削減効果を、人数の観点も組み合わせて算出している（取組により削減した時間×その業務に要する人数）。 ・ 職員への効果として毎年腰痛の発生状況を把握しており、また随時事例検討や医療的個別アセスメントを行っており、利用者のシーティングや拘縮状態、皮膚状態等の評価を行っている。
把握・活用している経営情報	経営情報･KPIの把握状況	・ そこまで事業所規模が大きくなく、取組が進んでからは大きな変化がないため、残業代等を除いて財務的な情報はあまり意識していない。現在は職員満足度などの定性評価を重視している。 ・ 職員や利用者の安心安全や、満足度に影響のある項目をKPIとして管理している。具体的には、職員の腰痛、利用者の皮膚剥離や褥瘡の発生状況、事故報告書件数を把握している。
	活用方法・活用場面	・ 生産性向上の単一的な取組というよりは、複合的な取組の効果として上記の情報やKPIを把握している。
データベース構築に向けた留意点		・ ―

② 特別養護老人ホームB

特別養護老人ホームBは、法人全体として人づくり・組織づくりに注力する経営を進めており、開設当初から職員の負担軽減や業務改善につながるさまざまな取組を推進している。特に、介護ロボット・ICTの積極導入を進めており、さまざまな機器活用を通じて移乗介助、入浴介助、夜間見守りにおける肉体的・精神的負担軽減、記録業務の効率化等を実現している。このような取組は職員の定着につながっている。

取組の推進体制としては、ICT関連の委員会を設置しており、介護ロボットやICT機器の導入・検討については前述委員会リーダーに対して権限を委譲し、役割責任を与えて現場職員を中心に機器の導入・検討を随時行っている。基本的には現場からのボトムアップでの取組を進めながらも、必要に応じて介護ロボット・ICTへの感度が高い理事長がトップダウンで法人全体の取組として進める場合もある。効果創出のためのポイントとしては、前述のように現場職員に対して権限を与え、役割責任を明確にすることが挙げられた。また、周囲の職員をフォロ

ーしあう風土や、OJT で取組を進めていく意識が現場に根付いており、全職員が新たな機器等を使いこなせるよう、支え合う組織風土が形成されていることもポイントである。

図表 81　好事例②特別養護老人ホーム B

法人格	社会福祉法人	事業所名	特別養護老人ホーム B		
事業所概要	サービス種別	特別養護老人ホーム		所在地	宮崎県
	開設年	2002 年		利用者数	50 名
生産性向上の取組の実施状況	取組の位置づけ	・ 法人全体として人づくり・組織づくりに注力する経営を進める中で、職員の負担軽減や業務改善につながる機器等も積極的に導入・活用を行っている。			
	取組の内容	・ 介助業務に関するさまざまな福祉機器・介護ロボット（リフト、シャワーバス等）のほか、全居室に見守り機器を導入している。 ・ 介護記録システムも導入しており、見守り機器と連動して記録を行うことができるようになっている。			
	取組の実施背景	・ 開設当時から、当時の相談員（現理事長）を中心に、職員の負担軽減や業務改善につながるさまざまな取組を推進してきた。			
	取組の体制	・ ICT 関連の委員会を設けており、現場職員からの声を踏まえて機器の導入・選定の検討を随時進めている。 ・ ICT 機器の導入などは理事長レベルが法人全体の取組としてトップダウンで進めることもある。			
生産性向上の取組による経営面での効果	運営・経営への効果	・ さまざまな機器の活用を通じて、移乗介助・入浴介助時の身体的な負担の軽減、夜間の見守りにおける精神的な負担の軽減、記録業務の効率化等を実現してきた。組織全体として職員の業務負担が軽減され、職員の定着につながっていると感じる。			
	効果創出のポイント	・ 職員に権限を委譲し、役割責任を与えることとし、ICT 関連の推進リーダーを中心に現場職員の声を反映しながら機器等の導入・検討を進めている。 ・ 周囲の職員をフォローしあう風土や OJT の意識が根付いており、全ての職員が新しい機器等を使いこなせるように支え合う土台が形成されている。			
	効果測定の実施状況	・ —			
把握・活用している経営情	経営情報･KPI の把握状況	・ —			

報	活用方法・活用場面	・　—
データベース構築に向けた留意点		・　—

③　地域密着型特別養護老人ホームＣ

地域密着型特別養護老人ホームＣは、特に業務委託（アウトソーシング）や介護助手等、間接業務の切り分けから生産性向上の効果を得ている事例である。生産性向上の取組の背景となる考えは「働く職員を大切にする」ことであり、経営層が最低限取り組むべき課題として労働環境の改善を掲げ、残業をしない・させない、有給休暇を８割以上取得することを目指している。

間接業務の切り分けとして実施している取組は、セントラルキッチンの導入、洗濯業務の委託、介護助手の活用である。特徴的な取組はセントラルキッチンの導入であり、法人全体の事業所向けの調理をセントラルキッチンにて一括で行っており、これにより朝食準備の職員が午前５時台に出勤していた状況から、業務時間を午前９時から午後５時に変更することが可能となり、早出の負担が軽減された。また、前日までにセントラルキッチンにおいて調理業務が完了するようになったため、職員に突発的な欠勤等があっても、他の職員によるフォローがしやすくなるなど、平時の人的リスクマネジメントや災害時の BCP の観点でも有効な取組となっている。

セントラルキッチンの取組は、調理業務が必要な事業所を複数抱える規模の法人において有効と考えられる。重要なポイントとしては、生産性向上の取組をはじめ、職員が働きやすいよう環境整備を行うことを経営層の役割と認識して取組を推進することである。一方で、環境を整備するだけでなく、生産性向上の取組を通じて新たに生まれた時間をどのように有効活用すべきかについて職員自身で考えることが効果創出につながる。

図表 82 好事例③地域密着型特別養護老人ホームＣ

法人格	社会福祉法人	事業所名	地域密着型特別養護老人ホームＣ	
事業所概要	サービス種別	特別養護老人ホーム	所在地	京都府
	開設年	2011 年	利用者数	29 名
生産性向上の取組の実施状況	取組の位置づけ	・　生産性向上の大前提は働く職員を大切にすることである。 ・　企業が最低限取り組むべき課題は労働環境の改善と考えており。残業をしない・させない、有給が８割以上取れることを目指している。		
	取組の内容	【介護ロボット】		

		・　密室をなくすため、赤外線による見守り機器を全室設置・導入している。 【セントラルキッチン】 ・　法人全体の事業所向けの調理について、セントラルキッチンを導入・運営している。 【業務委託】 ・　利用者の衣服・リネンの洗濯業務を委託している。 【介護助手】 ・　介護職員が介護に集中できる環境を整えることを目的に、介護助手を活用している。
	取組の 実施背景	・　どうすれば労働環境が改善されるか考えており、有給の取得、公休の整備、残業管理等の観点で、近年ホワイト化に向けた取組を進めている。
	取組の体制	・　―
生産性向上の取組による経営面での効果	運営・経営への効果	【介護ロボット】 ・　利用者の事故防止の観点に加えて、事故が発生した場合であっても、介護記録・報告書のほか客観的な証拠として画像等を残すことができている。 ・　事故発生時には、それらの情報が家族に対する説明材料になるため、結果的に職員の安心感にもつながっている。 【セントラルキッチン】 ・　これまで朝食の準備をするために職員は午前 5 時台に出勤していたが、セントラルキッチンキッチンの稼働により、業務時間を午前 9 時から午後 5 時に変更した。そのため、早出をしていた職員の負担が軽減された。 ・　前日までに利用者ごとの調理方法の確認等も含めて調理業務が完了するようになった。これまでは職員の突発的な欠勤等で業務が回らなくなり残業時間が増える傾向にあったが、セントラルキッチンで時間や業務を切り分けられるようになり、突発対応へのフォローがしやすくなるなど、平時の人的リスクマネジメントや災害時の BCP のリスクマネジメントの観点からも有効と考えている。 【業務委託】 ・　利用者の衣類や職員のユニホームを洗う必要がなくなるだけでな

		く、タオルはすべての利用者に使用できるなど、多くのメリットを感じている。これまでは介護職員が洗濯業務を対応していたところ、すべて対応する必要がなくなったため、新たに生み出された時間を利用者に向き合う時間に充てることが出来るようになっている。 【介護助手】 ・　介護職員が対応すべき業務に集中できるようになっている。
	効果創出のポイント	・　経営層と職員が Win-Win の関係性になることを目指している。経営層の役割として生産性向上の取組をはじめとした職員が働きやすい環境の整備に注力する一方で、職員においては新たに生まれた時間をどのように有効活用すべきか職員自身に考えてもらっている。
	効果測定の実施状況	・　—
把握・活用している経営情報	経営情報･KPI の把握状況	・　労働環境整備の観点で社会保険労務士と連携して「労務監査」を実施している。
	活用方法・活用場面	・　利益剰余金等の財務情報は職員に開示しており、業務に対する適正な対価を支払っている状況を職員にも理解してもらっている。
データベース構築に向けた留意点		・　—

7. 財務関係者向けヒアリング調査結果

7.1. ヒアリング調査設計

生産性向上の取組による経営面の効果のうち、特に財務的な効果について定性的な情報を把握すべく、介護事業の経営･財務に知見を有する関係者5名に対してヒアリング調査を行った。ヒアリング実施概要は図表 83 に示すとおり。

図表 83　財務関係者向けヒアリング調査実施概要

調査目的	介護事業所の生産性向上の取組による経営面の効果のうち、特に財務的な効果について、介護事業所に対して財務的な支援を行っている立場からの定性的な情報を把握すること
調査実施日	令和 6 年 2 月 2 日～令和 6 年 2 月 8 日
調査対象	介護経営の財務に知見を有し、介護事業者に対して財務面からの支援経験のある関係者 5 名。対象者の属性の内訳は以下のとおり。 ・　介護経営支援機関：1 名 ・　公認会計士：2 名 ・　中小企業診断士：2 名
調査方法	Web 会議システムを用いたオンラインでのヒアリングによる回答
主な調査内容	・　各種生産性向上の取組により想定される経営面での効果 ・　把握・管理・活用されている経営情報・KPI　等

1

7.2. ヒアリング調査結果

(1) ヒアリング調査対象

5 名の財務関係者にヒアリングを行った。対象者の属性は図表 84 に示すとおり。

図表 84　財務関係者向けヒアリング調査対象

対象者
介護経営支援機関 A
公認会計士 B
公認会計士 C
中小企業診断士 D（介護経営コンサルタント・介護事業経営者）
中小企業診断士 E（介護経営コンサルタント）

(2) ヒアリング調査結果

ヒアリング調査結果サマリを図表 85 に示す。生産性向上の取組の効果としては、主に働きやすさの改善、働きがいの向上による離職率の低減や採用への効果が主であり、財務指標の改善までつなげるのは難しいという意見がほとんどであった。

把握・活用すべき経営情報としては、収支に関連する項目は基本的に把握すべきであり、特に人に関わる費目は介護事業において収支に与える影響が大きいため、着目すべき項目であるという意見があった。

図表 85　財務関係者向けヒアリング調査結果サマリ

<table>
<tr><th></th><th></th><th>ヒアリング結果</th><th>得られた示唆</th></tr>
<tr><td rowspan="1">生産性向上の取組の効果</td><td>経営面への効果</td><td>・　各取組が経営効果につながるロジックはサービス種別や事業所によって異なることが想定され、それぞれの効果が双方向性に相関することが想定される。
・　財務指標の改善までつなげるのは難しく、働きやすさの改善や働きがいの向上による離職率の低減や採用への効果が主たる効果になることが想定される。</td><td>・　生産性向上の取組の効果につながるロジックはサービス種別や事業所特性によって異なるが、主な効果人材定着であり、財務指標との関係性の整理は現状難しいと考えられる。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">把握・活用すべき経営情報</td><td>経営情報・KPIの把握状況</td><td>・　稼働率・入居率、平均要介護度、人件費比率、収支差率等といった収支に関連する項目は基本的に把握すべき対象と考えられる。
・　特に、人に関わる費目は収支に与える影響が大きく、売上高に占める人件費の割合や一人当たり人件費、採用費にも着目すべき。
・　また、財務面以外の指標として、人事・運営の観点から、離職率や職員配置等にも着目すべき。</td><td rowspan="2">・　特に介護事業所経営においては人に関わる費目は影響が大きいため、財務面では人件費や採用に関わる費用に加えて、人事・運営に関わる離職率・職員配置といった KPI についても把握することが重要である。</td></tr>
<tr><td>活用方法</td><td>・　介護事業所経営は、包括報酬の場合、収益に上限がありアップセルが難しいため、支出を抑えることがポイントとなる。
・　人件費や家賃は費用に占める割合が大きい。また、近年は水道光熱費が増加傾向にあるため着目すべき項目である。</td></tr>
</table>

8. 調査結果の整理

8.1. 生産性向上の取組と効果との関係性について

アンケート調査結果を通じて、生産性向上の取組による直接的な効果としては取組内容の特性を踏まえ、業務時間の縮減や利用者の状態把握、気持ちの余裕の増加等の効果を把握することができた。また、生産性向上の取組によりチームワークや職員間のコミュニケーションに関する効果を感じやすい傾向や、生産性向上の取組数が多い層や経営的な取組の注力層は離職率改善の傾向なども確認できた。

なお、収支をはじめとする財務面での経営的な効果との関係性については、財務は様々な外部環境や生産性向上施策以外の内部環境・取組等に影響されることから、アンケート調査では明らかにすることができなかった。一方で、ヒアリング調査において経営的な効果を創出できており好事例と考えられる事業者においては、残業時間・残業代の減少や採用コストの減少等の効果を定量的に確認している状況を確認できた。（図表 86 参照）。

図表 86　生産性向上の取組による効果の整理

把握ができたこと	生産性向上の取組による直接的な効果	身体介助系の機器・介護ロボット	・ 利用者の身体的苦痛の軽減 ・ 腰痛等の軽減
		ソフトウェア系の機器・介護ロボット	・ 利用者の状態把握 ・ ペースに合わせたケア
		業務委託（アウトソーシング）	・ 業務時間の縮減 ・ 気持ちの余裕の増加
		介護助手等	・ 業務時間の縮減 ・ 気持ちの余裕の増加
		記録・報告様式の工夫	・ 業務時間の縮減 ・ 気持ちの余裕の増加
		ICT 機器・ソフトウェア	・ 利用者の状態把握 ・ 業務時間の縮減
	生産性向上の取組	組織・施設運営面での効果	・ 生産性向上の取組によりチームワークや職員間のコミュニケーションに関する効果を感じやすい傾向 ・ 残業時間の減少

		職員の確保・定着面での効果	・ 生産性向上の取組数が多い層や経営的な取組の注力層は離職率改善の傾向 ・ 人材紹介会社によらない新規採用の実現、人員充足による新規採用の必要性の低下
		財務面での効果	・ 残業代の減少 ・ 採用コストの減少
不明瞭なこと	・ 生産性向上の取組と個別の経営効果との関係（本調査では全体的な傾向のみ把握） ・ 収支との関係性 （分析に際して収支に関連する外部要因等を踏まえたデータセットの整理も課題） ・ 直接的な効果と経営的な効果との効果間の関係性 （上記 2 項目と中間的な効果（職員のエンゲージメント等）との関係性も含む）		

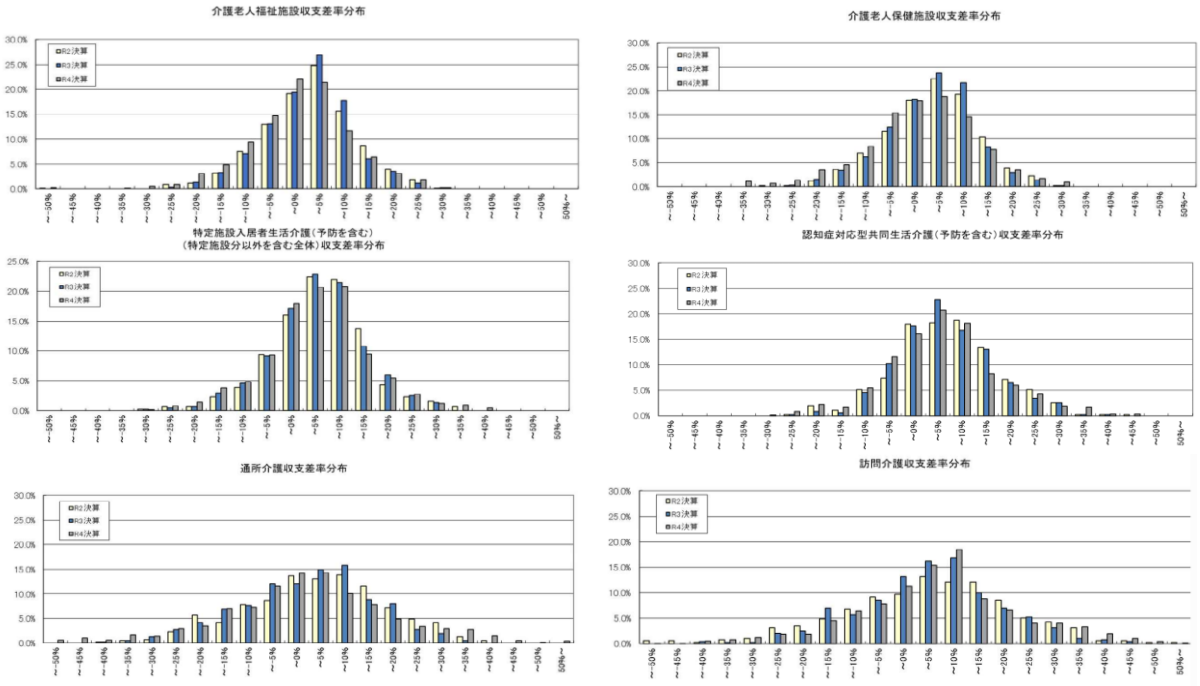
また、本アンケート調査の設計においては、生産性向上の取組開始の前年度と直近（令和 4 年度）の決算を基に収支との関係性を分析する想定であったところ、令和 4 年度決算においては今回調査対象とした多くのサービス種別において収支がマイナスとなっている（図表 87 参照）。また、収支差率の分布としては、マイナス 10%超の事業者も一定数存在していた（図表 88 参照）。これらの点については、クロス集計の解釈に当たり留意が必要と考えられる。

図表 87　（参考）サービス別平均収支差率　過去 8 年間推移（平成 27 年度～令和 4 年度）

サービス種別	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
介護老人福祉施設	2.5%	1.6%	1.7%	1.8%	1.6%	1.6%	1.2%	▲1.0%
介護老人保健施設	3.2%	3.4%	3.9%	3.6%	2.4%	2.8%	1.5%	▲1.1%
特定施設入居者説活介護	4.1%	2.5%	1.9%	2.6%	3.0%	4.6%	3.9%	2.9%
認知症対応型共同生活介護	3.8%	5.1%	5.1%	4.7%	3.1%	5.8%	4.8%	▲3.5%
通所介護	7.1%	4.9%	5.5%	3.3%	3.2%	3.8%	1.2%	▲1.0%
訪問介護	5.5%	4.8%	6.0%	4.5%	2.6%	6.9%	5.8%	7.8%

出所：厚生労働省「介護事業経営実態調査結果」等を基に日本総研作成

図表 88　（参考）収支差率分布　過去 3 年間推移（令和 2 年度～令和 4 年度）



出所：厚生労働省「令和 5 年度介護事業経営実態調査結果 」

8.2. 経営的な効果の創出のポイントと経営的な取組の意義

(1) 経営的な効果を創出している事業所の特徴

ヒアリング調査結果を踏まえると、経営的な効果を創出している多くの事業者において、取組の背景として「サービスの質の向上のために、まずは職員の働きやすさを向上させる/職員満足度を高める」という考え方があり、経営層がビジョンを掲げ、経営課題や目的意識を現場に浸透させることを意識している。

また、PDCA サイクルを回すことで現場にも取組を根付かせる必要性を認識しており、委員会等での定期的な検討の場を設ける、取組を促進するため組織改編を行う、取組を評価する制度を構築する、といった形での「仕組み化」の工夫が見られた。

(2) 組織全体としての体制・制度・仕組み等が経営的な効果に与える影響

アンケート調査結果を踏まえると、経営的な取組数が多いほど生産性向上の取組数が多いこと、また、生産性向上の取組数が多いほど組織・施設運営面での効果を感じやすい傾向にあることが明らかになった。したがって、経営的な取組が経営的な効果の創出に寄与していると考えられる。

8.3. 生産性向上の取組と経営面での効果創出に関する構造・ロジックの整理

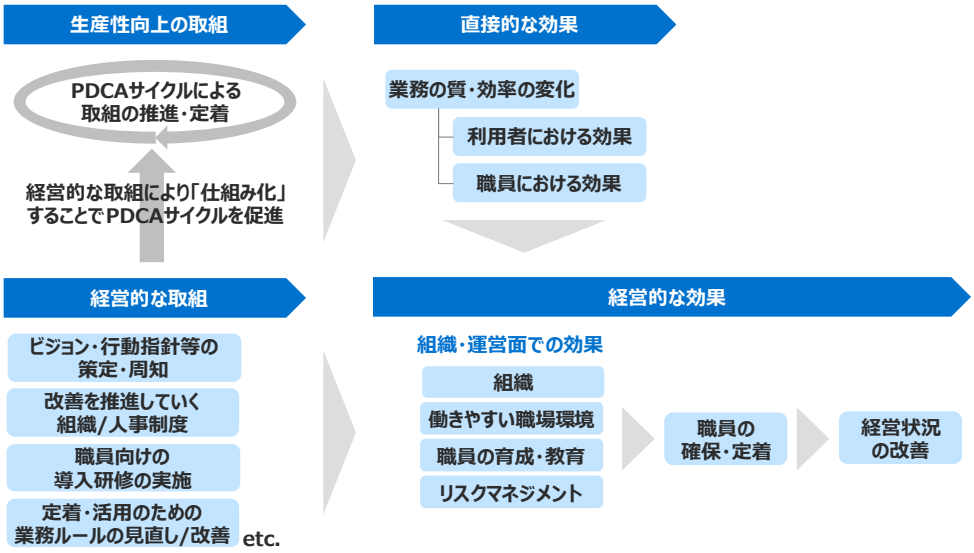
(1) 生産性向上の取組と経営面での効果の関係性の構造

本調査結果を踏まえると、生産性向上の取組と経営面での効果の関係性の構造について、生産性向上の取組を促進させる、もしくは、組織・経営面での効果を創出する要因として、ビジョン・行動指針の策定・周知や組織・人事制度といった経営的な取組への注力の重要性が示唆されている（図表 89 参照）。

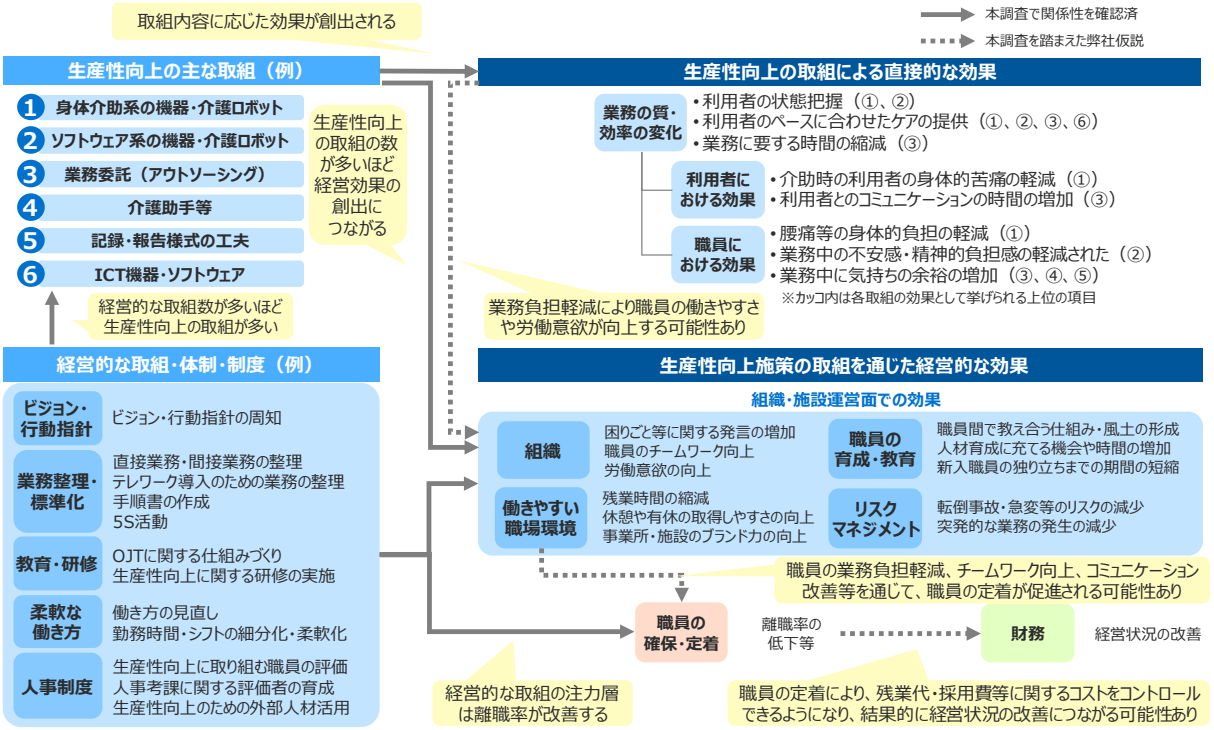
また、本調査結果を踏まえると、図表 89 の構造における各項目間の関係性は以下のとおり整理できる（図表 90 参照）。

- 生産性向上の取組×直接的な効果
  - 取組内容に応じた効果が創出される
- 生産性向上の取組×経営的な効果
  - 生産性向上の取組の数が多いほど経営的な効果の創出につながる
- 経営的な取組×生産性向上の取組
  - 経営的な取組数が多いほど生産性向上の取組が多い
    （経営的な取組により生産性向上の取組が促進される可能性あり）
- 経営的な取組×経営的な効果
  - 経営的な取組の内容に応じた組織・施設運営面での効果が創出される
    （組織、働きやすい職場環境、職員の育成・教育、リスクマネジメント等）
  - 経営的な取組への注力により離職率が改善する可能性あり

図表 89　生産性向上の取組と経営面での効果の関係性の構造



図表 90　生産性向上の取組と経営面での効果の関係性の構造を踏まえた本調査結果の整理



(2) 生産性向上の取組ごとの経営的な効果創出に関するロジック

上記の構造を念頭に、以下では、本調査で取り扱った 6 つの生産性向上の取組と効果との関係性のロジック（一部弊社仮説を含む）を整理する。

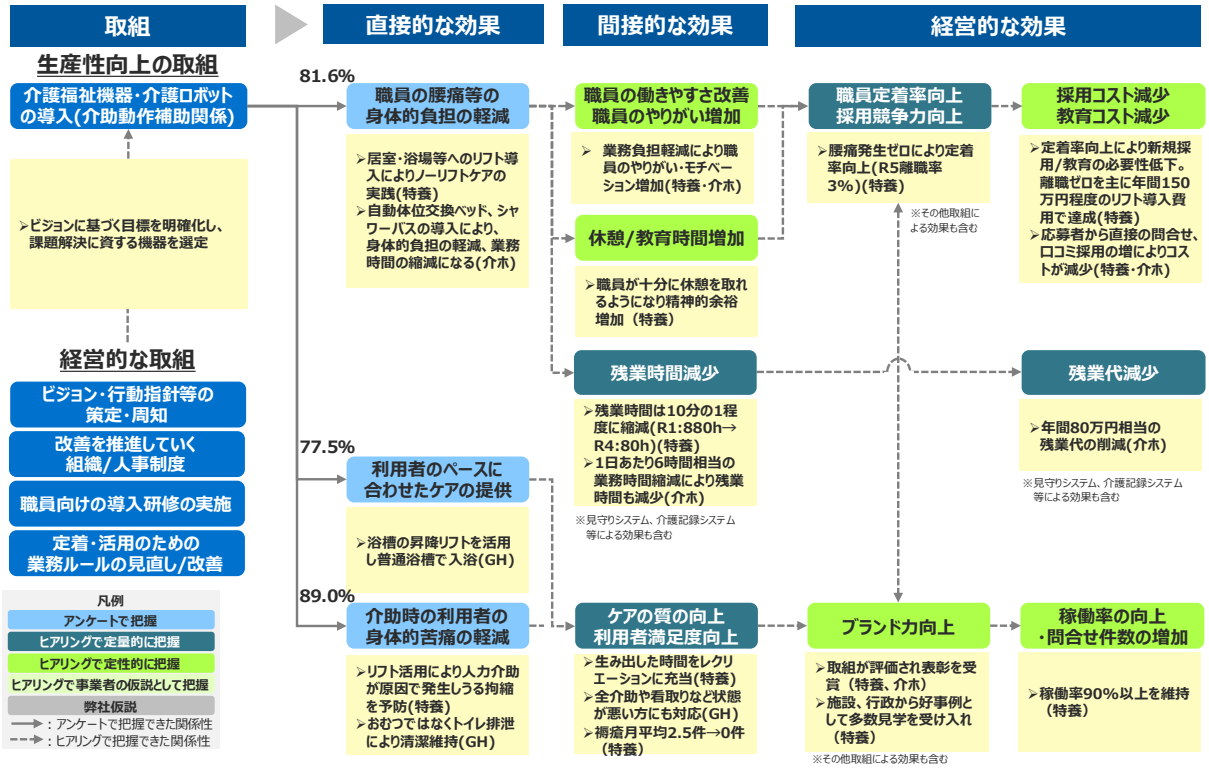
① 身体介助系の機器・介護ロボット

直接的な効果として、職員の腰痛等の身体的負担の軽減に加えて、利用者の身体的な身体的苦痛の軽減の割合も高い。また、本取組以外の影響も考慮する必要はあるが、一部事業者においては、残業時間の減少や褥瘡件数等のケアの質の向上に関する効果も見られている。

経営的な効果として、ある施設においては、腰痛発生ゼロによる職員定着率の向上に加えて、リフト導入費用年間 150 万円程度で離職を抑えることができている状況について、リフトの投資対効果の高さを強調する意見も聞かれた。

なお、リフトについては、本格的に導入する場合、施設のハード面での整備もあわせて検討が必要となる一方、一度導入してしまえば、職員の負担軽減だけでなく経営面でも効果が見込めるため、他の身体介助系の機器と合わせて、導入の検討に値すると考えられる。

図表 91　生産性向上の取組による効果①介護福祉機器・介護ロボットの導入（介助動作補助関係）

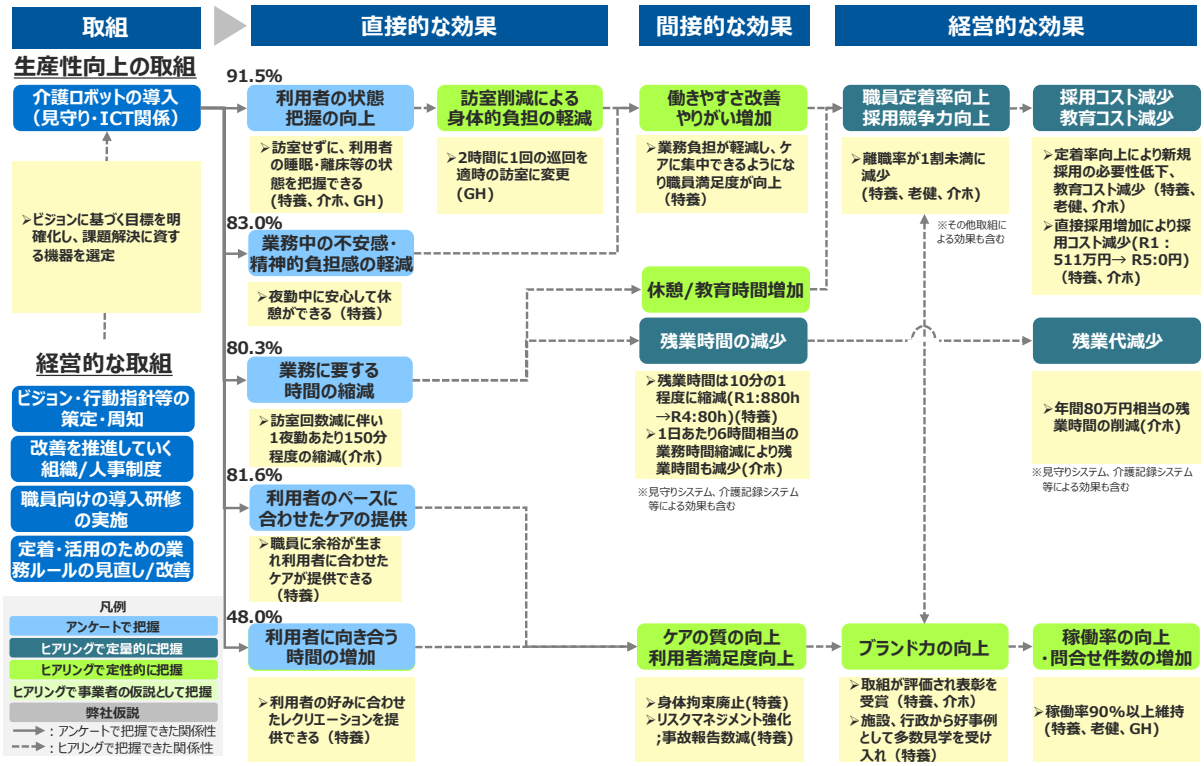


② 見守り・ICT 関係の機器・介護ロボット

直接的な効果として、利用者の状態把握の向上、業務中の不安感・精神的負担感の軽減等の割合が高い。また、利用者の状態把握の向上の結果、訪室が最適化されることで身体的負担が軽減されるだけでなく、見守り業務以外のケアに集中できるようになり職員のやりがいの増加にもつながるケースが見られた。また、身体拘束の廃止や事故報告数の減によりリスクマネジメントが強化されるなどケアの質の向上に関する効果についても複数の事業者において把握できた。結果的に、職員定着率が向上したとする事業者も複数存在した。

効果創出のポイントとして、利用者の状態の「見える化」により単に訪室業務を最適化するだけでなく、「見える化」されたデータを基に、利用者のペースに合わせたケアの提供や、睡眠データ等を活用したケアの継続的な改善につなげることが、さらなるケアの質の向上や職員のやりがい増加につながると考えられる。

図表 92　生産性向上の取組による効果②介護ロボットの導入（見守り・ICT 関係）



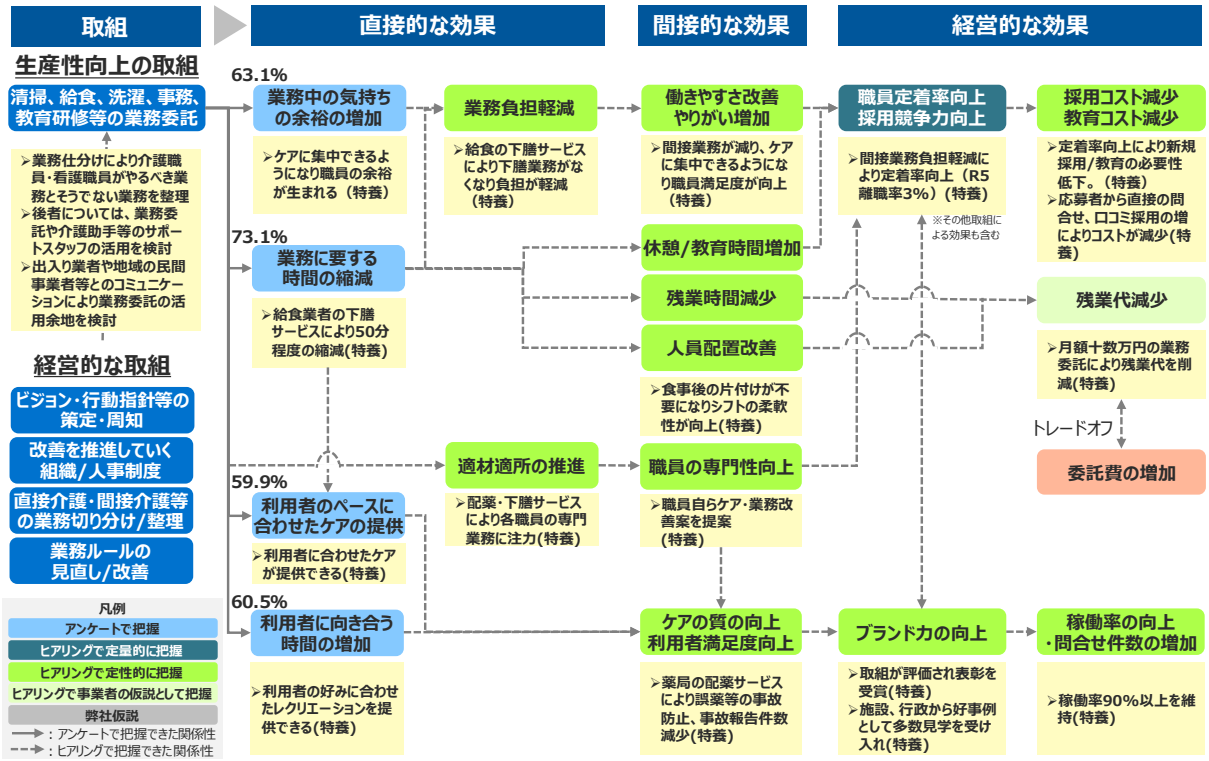
③ 業務委託(アウトソーシング)

直接的な効果として、業務に要する時間の縮減の効果が大きい。また、介護職員が従前対応していた分の新たな時間が生まれることで、各職員の専門業務への注力や、シフトの柔軟化を実現しているケースが見られる。業務委託活用の事例として、一般的にイメージされる給食、清掃、洗濯等以外にも、薬局による配薬サービスや給食業者による下膳サービスなどユニークなものも見られた。

なお、業務委託は、アンケート結果からも委託費用の増加（コスト増）とのトレードオフであることが示唆されている。介護職員が自身の専門性に基づく業務に注力することで満足度を高め、結果的に定着率の向上にもつながるという側面に注目すべきと考えられる。

また、業務委託を有効に活用するためには、既存の業務を仕分け、その業務を本当に介護職員が対応すべきものであるか検討・整理することが求められる。また、出入りの業者や地域の民間事業者とのコミュニケーションを通じて、業務委託活用の余地を新たに見出すことが出来ると考えられる。

図表 93　生産性向上の取組による効果③業務委託（アウトソーシング）の活用



④ 介護助手等の人材活用

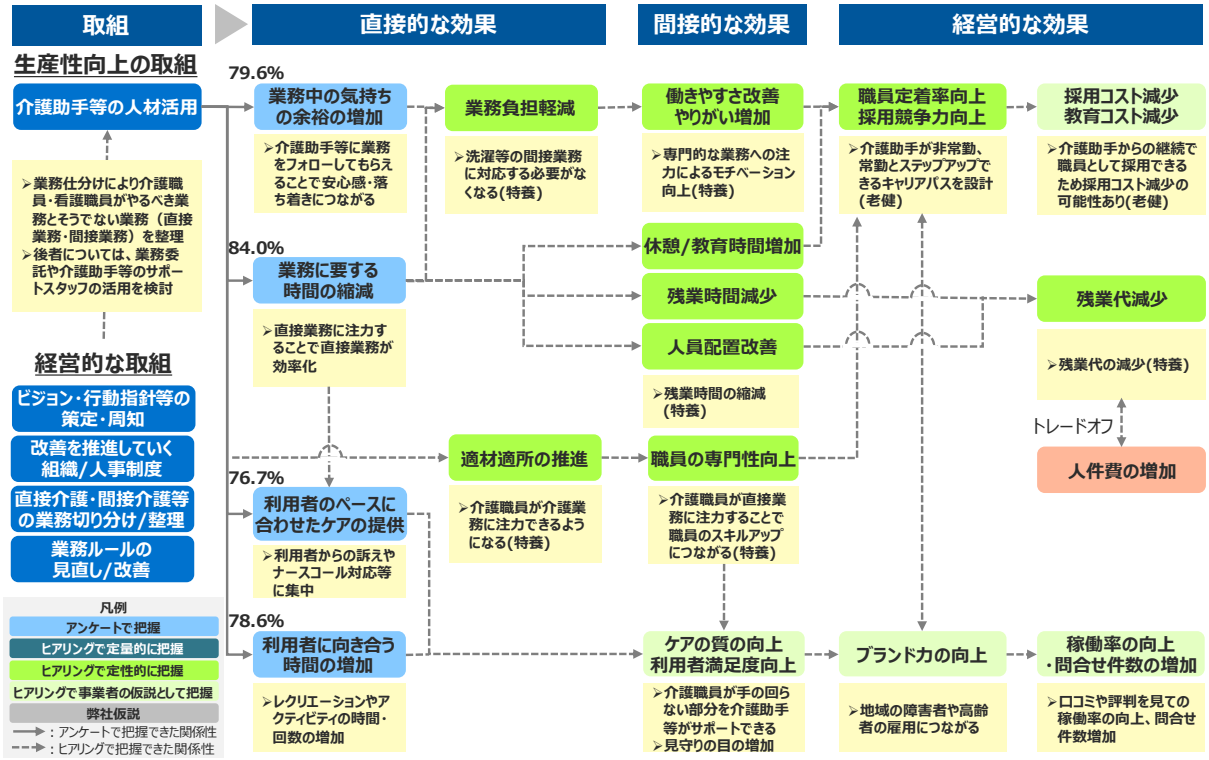
業務委託の活用と共通する部分が多く、直接的な効果としては業務に要する時間の縮減の効果が大きい。また、収支の観点では人件費の増加（コスト増）とのトレードオフとなる可能性が示唆されている。

介護助手等の活用については、本調査ではあまり具体的な効果に関する事例を確認できなかったが、副次的な効果の一つとして、人材の確保・定着に関する効果を把握できた。ある施設においては、パートとして採用した介護助手が、その後、非常勤、常勤とステップアップしながら、継続的に就業できるようなキャリアパスを設計しており、結果的に採用コストを抑えられる可能性があるとの意見が聞かれた。

本取組については、業務委託の活用と同様、介護職員が専門業務に注力できるようになることで、やりがい増加や専門性向上等の効果が期待できる。「介護助手はいなくてはならない存在になっている」といった声も聞かれており、有用な取組の一つであると考えられる。

なお、弊社仮説部分については、令和５年度老人保健健康増進等事業「介護助手等の導入に関する実態及び適切な業務の設定等に関する調査研究事業」等を参考に作成した。

図表 94　生産性向上の取組による効果④介護助手等の人材活用

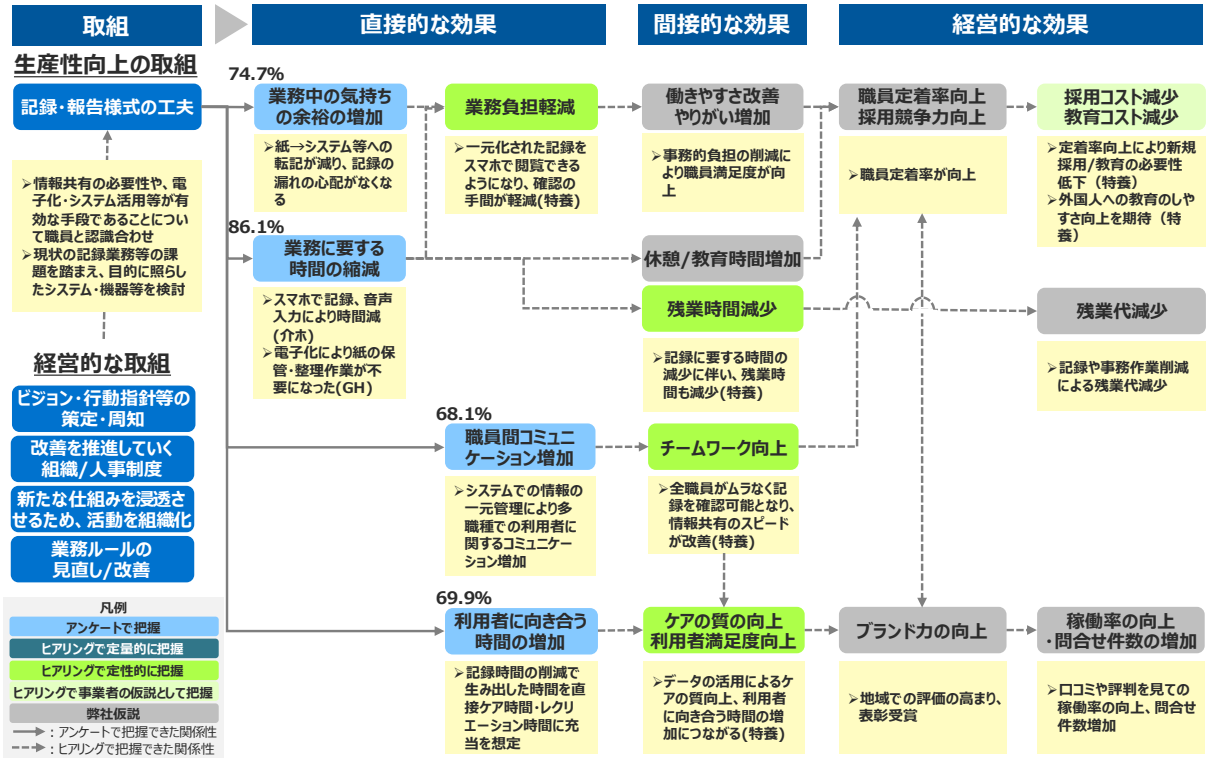


⑤ 記録・報告様式の工夫

直接的な効果として、業務に要する時間の縮減のほか、業務中の気持ちの余裕の増加が挙げられる。また、新たに生み出された時間をケアに充てることができるだけでなく、これまで散逸していた情報が一元化・共有化されることで多職種間のコミュニケーションが増加するなど、結果的にケアの質を向上させる効果も期待できる。

なお、本取組は回答者の約８割が実施しており、介護記録システム等が業務のインフラとして定着しつつある状況と推察される。介護現場にとってすでに当たり前のものとなっているとすれば、取組による経営的な効果はあまり感じられない可能性もある。

図表 95　生産性向上の取組による効果⑤記録・報告様式の工夫

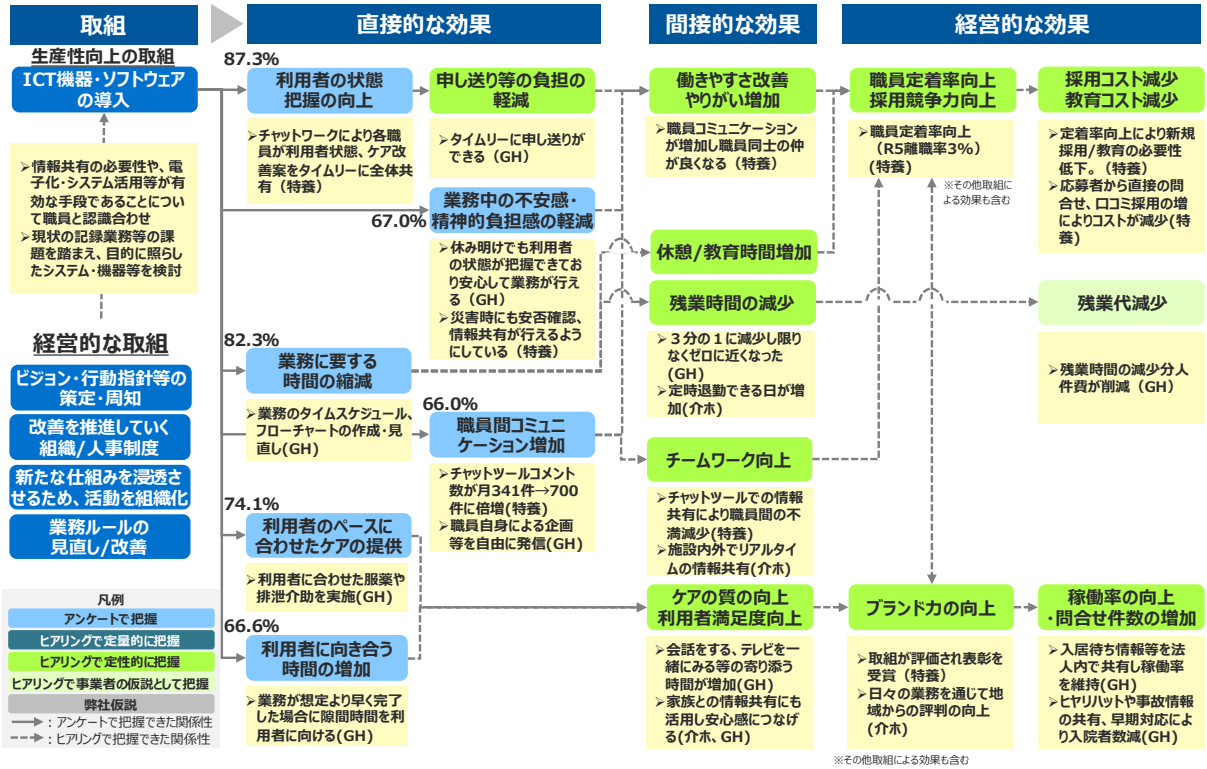


⑥ ICT 機器・ソフトウェアの導入

直接的な効果として、利用者の状態把握の向上や業務に要する時間の縮減が挙げられる。インカムやチャットツールの活用により、タイムリーに情報共有できるようになることで、コミュニケーションのコストが大幅に低減され、結果的にチームワークの向上やケアの質の向上といったさまざまな観点での効果が見込める。また、職員間のコミュニケーションの増加により職員同士の仲が良くなるといったケースも見られた。

介護職員の離職理由の上位に「人間関係」が挙げられる[1]状況を踏まえると、職員間のコミュニケーションの改善やチームワークの向上に寄与する可能性の高い取組の重要性は非常に大きいと考えられる。

図表 96　生産性向上の取組による効果⑥ICT 機器・ソフトウェアの導入



[1] 令和４年度「介護労働実態調査」によれば、前職（介護関係の仕事）を辞めた理由として、「職場の人間関係に問題があったため」の割合が 27.5%と最も高い。

8.4. 経営情報の的確な把握・収集方法

(1) 把握すべき経営情報・KPI

アンケートおよびヒアリングの調査結果を踏まえると、稼働率・入居率、平均要介護度、人件費比率、収支差率等は把握・活用していることが明らかになった。

なお、人事・運営面の観点から、離職率・職員配置等の把握も重要であり、また、リスクマネジメント・労働安全衛生の観点から職員や利用者の安心・安全や満足度につながる項目の把握も一案であると考えられる。

(2) 経営情報・KPI の把握にあたっての留意点

ヒアリング調査結果を踏まえると、複合的な指標や業種独自の経営情報・KPI については、収集すべき情報の範囲や粒度も含めて検討が必要と考えられる。

また、アンケート調査結果からは、経営情報・KPI は複数のシステムで分散して管理されているだけでなく、事業者によって使用するシステムが異なる状況が明らかになっている。

事業者にとって過度な負担がかからないような経営情報や KPI の把握、運用としていく必要があると考えられる。

9. 本調査のまとめ

9.1. 本調査の結論と示唆

(1) 生産性向上施策と経営状況の関係性について

本調査では、生産性向上の取組を 6 つの類型に整理し、アンケート調査およびヒアリング調査を通じて、経営効果との関係性を分析した。その結果は、図表 90 に示すとおりであり、1）生産性向上の取組、２）生産性向上の取組による直接的な効果、３）経営的な取組、４）経営的な効果の４項目における関係性については、定性面での情報も含め、一定程度の整理を行うことができた。

なお、サービスの質の向上を通じた稼働率の維持による収益の安定、人材定着による採用・教育に関する費用の節減といった財務面での経営的な効果と生産性向上の取組との関係性について、アンケート調査による分析は限界があったと考えられる（詳細は後述）。一方で、ヒアリング調査を通じて、一部の先進的な事業者においては、残業代の削減等の定量的な成果を把握することができた。

また、ヒアリング調査においては、経営的な取組への注力が生産性向上施策の推進に寄与し、結果的にサービスの質の向上や人材定着といった経営的な効果の創出につながっていると考えられる事例を複数確認できた。

経営的な効果創出を実現している事業者における共通点は、組織的な取組や人材マネジメントに長けているもしくは現在注力しており、改善の文化・仕組みが組織に備わっていることである。事業特性を踏まえると介護業界における継続的な事業運営や安定的な経営の観点から人材の果たす役割は非常に大きい。つまり、人材マネジメントへの注力が生産性向上の取組の効果を引き出すためのポイントと考えられる。したがって、介護事業者においては、理念・ビジョンの策定・浸透をはじめとして、「人材」に対する様々な投資を行うべきであり、人財への投資が安定的な事業運営や経営改善につながりうることを認識する必要がある。

なお、好事例に共通する視点については、経営学分野における「サービスプロフィットチェーン」や「人的資本経営」の観点から説明ができると考えられる（図表 97 参照）。

図表 97　経営的な効果を創出している事例に共通する視点の経営学的な説明

好事例に共通する視点	経営学的な説明
サービスの質の向上のために、まずは職員の働きやすさを向上させる/職員満足度を高める	従業員満足度が顧客満足度を高め、結果的に収益性を高めることになるという「サービスプロフィットチェーン」の考え方と共通
ビジョン・行動指針を現場職員に浸透させ、目的意識を共有する	経営的な効果を創出する戦略と、幅広い要素を含む人事戦略・施策のそれぞれを連動して実践することが求められる「人的資本経営」の考え方と共通
「仕組み化」を通じた PDCA サイクルマネジメントを実践している （仕組み化の例:人事制度改定、組織改編、委員会活動等）	

以下では、本調査の結論に関連する補足説明を記す。

■補足①　財務面での経営的な効果と生産性向上施策との関係性の整理に関する留意点

財務面での経営的な効果と生産性向上施策との関係性の整理にあたっては、以下の 2 点に留意する必要があると考えられる。

①財務面での効果を創出するのは生産性向上の取組だけではない

ヒアリング調査結果を踏まえると、介護現場では生産性向上施策の効果として「財務的な改善」を狙っているケースは多くない。また、経営効果を創出している先進的な事業者においては、取組の背景として「サービスの質の向上のために、まずは職員の働きやすさを向上させる/職員満足度を高める」という考え方に基づき働きやすい職場づくりに注力しているケースが多い。

結果的に残業時間の削減や定着率の向上につながっている事例も確認されたが、仮に生産性向上に取り組む事業者において財務的な効果が出ているとしても、それは生産性向上施策単独の効果ではなく、取組を通じた業務の効率化や職員の定着等の結果、人件費等のコストを適切にコントロールできるようになっている状態と考えることもできる。

②生産性向上の取組以上に経営的な取組による影響が強い可能性がある

職員の定着率の向上等については、「働きやすい職場づくり」の結果として創出される効果であり、「働きやすい職場づくり」に資する要素としてはチームワークや職員間のコミュニケーション、モチベーションといった影響が大きいと考えられる。

なお、生産性向上施策と経営的な取組は、図表 90 で示すとおり、それぞれが経営的な効果の創出につながっており、かつ、相補的な関係性にあると考えられる。さらにいえば、後者は、前者の推進・定着にあたり、PDCA サイクルマネジメントを促進する仕組みとしての役割がある

とも考えられる。

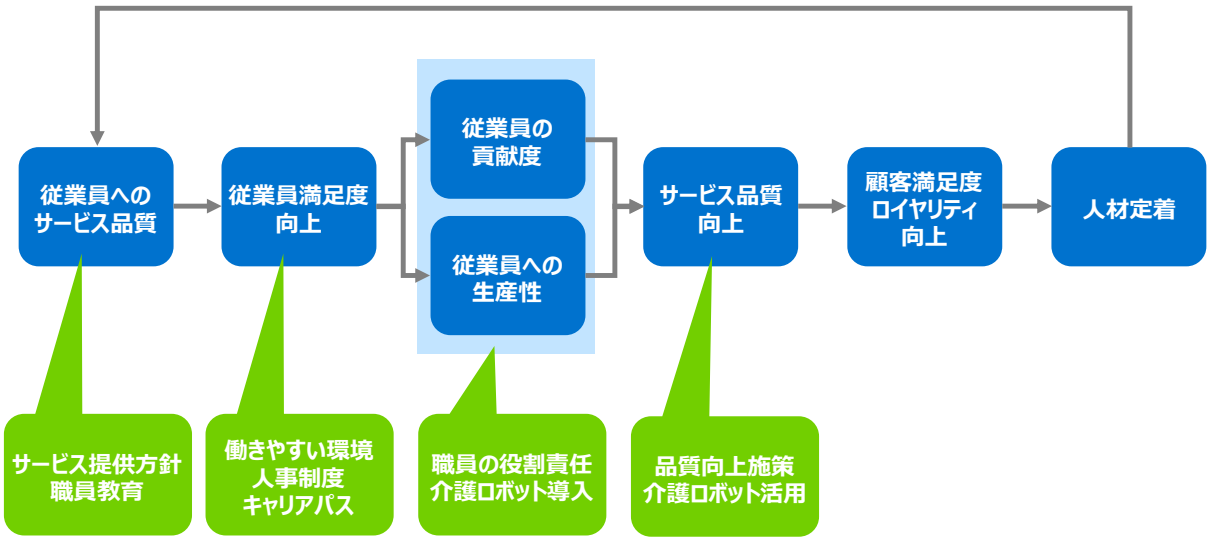
■補足②　サービスプロフィットチェーンと生産性向上について

サービスプロフィットチェーンとは、従業員満足度を向上させることで従業員の貢献度および生産性の向上に寄与し、その結果として、サービス品質の向上、最終的に顧客満足/ロイヤリティ向上が図られるという考え方である。顧客満足/ロイヤリティ向上までの一連のロジックは図表 98 に示すとおりである。

このロジックを介護現場の生産性向上の文脈に当てはめて考えてみると、まずは、職員満足度を高めるために、働きやすい職場づくり、人事制度設計、キャリアパス構築等が有効と考えられる。次に、職員の役割・責任を明確にすることで従業員の貢献度を高めることに加えて、介護ロボット・ICT 活用等により個々の職員の生産性を高めることが、サービスの質の向上につながる。さらに、サービスの質の向上が利用者満足度の向上にもつながり、最終的には本調査でも明らかになったように人材の定着に関する好影響も期待することが出来ると考えられる。

経営的な効果を上げている事業者においては、「サービスの質の向上のために、まずは職員の働きやすさを向上させる/職員満足度を高める」、言い換えれば、「“利用者ファースト”のための“職員ファースト”」といった思想が根幹にあり、職員に対する投資を積極的に行うことがサービスの質や利用者満足度につながるというサービスプロフィットチェーンの枠組みに近しい取組を無意識的にであっても実践できているといえる。

図表 98　介護業界におけるサービスプロフィットチェーン



出所：近藤隆雄著『サービス・マーケティング　サービス商品の開発と顧客価値の創造』を参考に日本総研作成

■補足③　人的資本経営と生産性向上について

人的資本経営とは、企業が人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方である。この人的資本経営の考え方は、2020 年 9 月に経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会　報告書（通称、人材版伊藤レポート）」において人的資本経営に取り組むための「3 つの視点」と人材戦略に求められる「5 つの共通要素」が提示されて以降、その考え方や取組は経営の現場においても急速に広がりを見せている。この背景となるのが、企業価値における無形資産の重要性の高まりである。これまでの企業価値は設備や建物などの有形資産によって形作られていたが、近年は企業価値を構成する要素の大部分を無形資産が構成しており、無形資産の生産性上昇効果は有形資産を上回るという報告も存在する[2]。無形資産は一般的に、情報化資産（ソフトウェアやデータベース等）、革新的資産（著作権やライセンス等）、経済的競争力資産（企業固有の人的資本、組織構造、ブランド資産・口コミ）の 3 つに分類されるが、中でも経済的競争力資産である人的資本への投資を戦略的に行いながら ROI（Return On Investment：投資利益率）を最大限高めていくことが企業に求められている。

人的資本経営の考え方は業種業態・企業規模を問わず幅広い企業において企業価値を高めるために有効であると考えられる。なかでも介護事業は労働集約型産業であり、事業活動やその付加価値の大部分を「人材」が担っていることから、特にこの考え方が有効といえる。つまり、労働集約型産業である介護事業者であるからこそ、その経営においても人材を「資源」ではなく「資本」として捉え、戦略的な投資を行うことで、企業経営に対しても企業価値向上や経営的な効果をもたらすことが想定される。

本事業では、介護施設・事業所における生産性向上等の取組が経営に与える効果を整理し、経営的な効果を創出している事例に共通する視点として「ビジョン・行動指針を現場職員に浸透させ、目的意識を共有する」、「「仕組み化」を通じた PDCA サイクルマネジメントを実践している（仕組み化の例：人事制度改定、組織改編、委員会活動等）」などを示した。そして、これらはいずれも人的資本経営における「3 つの視点」と人材戦略に求められる「5 つの共通要素」にも含まれる取組であるといえる。例えば「ビジョン・行動指針を現場職員に浸透させ、目的意識を共有する」は、「視点 3：企業文化への定着」として自社の競争優位を支えている社員の行動や思考の傾向を企業文化として明らかにし、それを維持しつつさらに進化させていくように努めることで、持続的な企業価値の向上に繋げることが可能となる、という観点とも関連が深い。加えて、本事業のアンケート調査では「経営的な取組数が多い

[2] 出所：内閣府「令和 5 年度 年次経済財政報告」。なお、本事業の先行研究においても、介護福祉機器の導入や利用についての課題・問題として「投資に見合うだけの効果がない」との回答が多いという結果が示されているが、上述のように有形資産が生み出す価値が低減しているという結果とも整合すると考えられる。

ほど生産性向上の取組数が多いこと、また、生産性向上の取組数が多いほど組織・施設運営面での効果を感じやすい傾向」が示されたが、これは「視点１：経営戦略と人材戦略の連動」として、経営的な効果を創出する戦略（及びそれに紐づく取組）と、幅広い要素を含む人事戦略・施策のそれぞれが連動して実践されることが求められている点とも合致する。このように人的資本経営における「3 つの視点」と人材戦略に求められる「5 つの共通要素」に関わる取組は、介護施設・事業所を運営する企業の経営的な効果、ひいては企業価値向上に向けて重要であると考えられる。

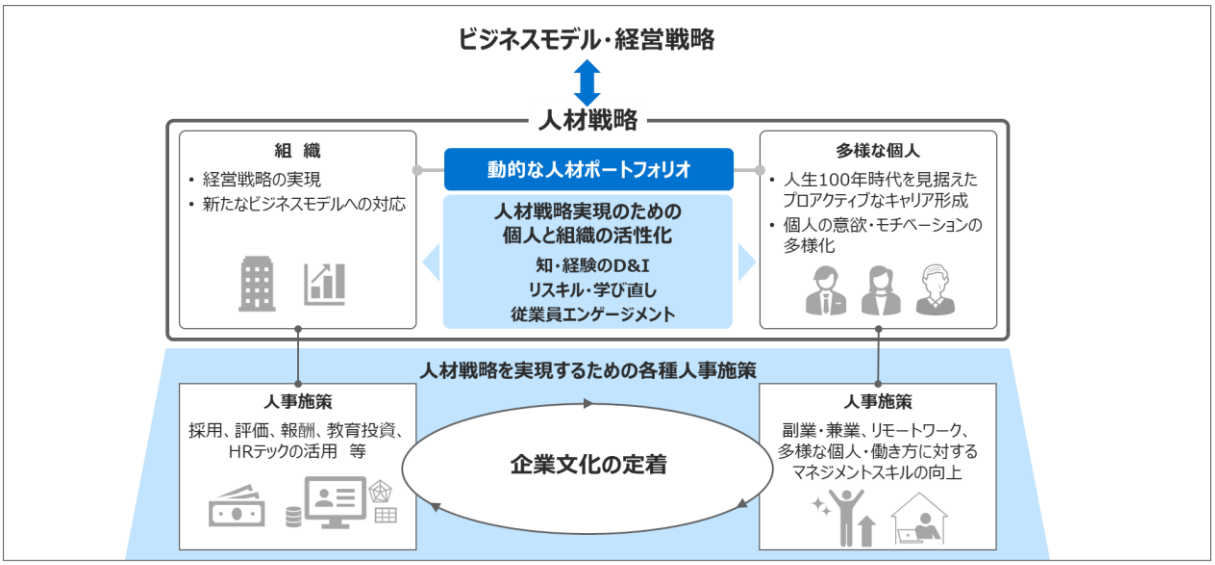
また、今後継続的な人材不足が懸念されている状況も踏まえると、安定的な経営・事業運営のためには、職員の確保・定着を実現する人事戦略の策定と、それを実現するための生産性向上施策の実施は必須と言ってもよい。前述のサービスプロフィットチェーンの考え方とも共通するが、生産性向上施策をはじめとした職員への投資が中長期的な経営の安定性に寄与するという発想は、介護業界において極めて重要と考えられる。

加えて、上述のように介護分野における経営効果を生み出すためには人的資本への投資が重要な役割を担うが、人材への投資をより活性化するためには、企業による人的資本情報や人的資本投資内容の情報開示も重要であるとされている[3]。社会福祉法人をはじめとして介護事業者は経営状況や財務状況を開示する取り組みが進められているが、人材への投資の重要性も踏まえると、人的資本情報や人的資本投資内容の開示の必要性も高いと考えられる。

なお、上場企業においては 2023 年度以降、有価証券報告書内の「従業員の状況」欄に女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差の開示、サステナビリティ情報として「人材育成方針」「働きやすい職場環境づくりの方針（社内環境整備方針）」の開示が義務付けられている。こうした先進的な取組は、介護業界における取組の推進にあたっても参考になると考えられる。

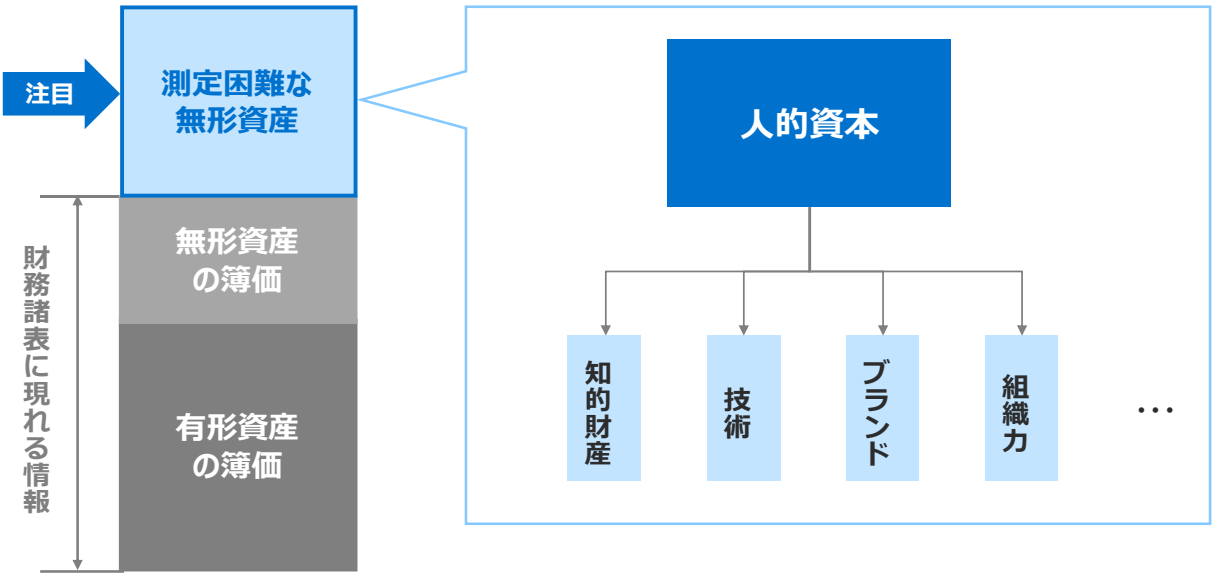
[3] 厚生労働省「2023 年度第 6 回雇用政策研究会資料【資料４】大湾委員提出資料

図表 99　経営戦略・人材戦略・人事施策の関係



出所：経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」（2020 年 9 月）報告書をもとに日本総研作成

図表 100　企業価値測定の枠組みと人的資本の重要性



出所：日本総研作成

(2) 経営情報の的確な把握・収集方法の整理について

■把握すべき経営情報について

収益・経費費目（人件費や水道光熱費等）については、経営判断上最低限必要な項目として、概ねすべての事業所・施設において把握されていることが明らかになった。今後構築が予定されている経営情報のデータベース構築においても、最低限盛り込むべき項目と考えられる。

なお、運営母体が社会福祉法人か営利法人であるかによっては、各経営情報の把握状況については差が見られなかった。一方で、サービス種別の違いには留意が必要であり、老人保健施設における在宅復帰率、介護付きホームにおける入居一時金の年間償却収入額等、業種独自の経営情報・KPI についても把握できるようにする必要がある。

また、財務に関する経営情報のほか、人事・運営の観点から、離職率や職員配置等についても現場においては重要な経営情報と考えられる。また、離職率については、事業者ごとに計算方法が異なるともいわれている。

■経営情報の管理・活用の状況について

上記の情報については、主に、業務システム、会計システム、人事システム等の別々のシステムにおいて管理されているケースが多い。また、各システムによって把握できている費目の細項目などについては差がある状況と推察される。また、システムで把握できない複合的な指標や業種独自の経営情報については、公認会計士や税理士等とも連携しながら、表計算ソフト等で管理している例も見られた。

これら経営情報の活用状況については、経営者のみで分析・施策検討に活用しているところ、リーダー層や現場職員にもオープンにしつつ委員会等の場で議論の材料にしているところ等、事業所・施設によりさまざまである。

■経営情報の収集方法について

上記を踏まえると、データベースの運用にあたり、最低限計算書で公表されているような経営情報・費目に関するデータの提出を求めることには支障がないと考えられる。一方で、複合的な指標や業種独自の経営情報・KPI については、業種によって、あるいは同じ業種であっても事業者によって、その管理・活用の状況は異なるため、収集すべき情報の範囲や粒度、算出方法等も含めて整理が必要と考えられる。

また、経営情報は一つの事業者の中でもさまざまなシステムに分散して管理されているだけでなく、たとえば、事業者によっても使用する業務システムや会計システムはさまざまである点も踏まえ、事業者にとってデータ提出に過度な負担がかからないような運用としていく必要があると考えられる。

9.2. 今後の課題

(1) 生産性向上施策と経営状況の関係性について

■本調査研究における課題

①生産性向上施策と財務面での経営効果との関係性の把握に関する限界

生産性向上施策と財務面での経営効果との関係性について、アンケート調査を通じた統計分析による因果関係等の把握には至らなかった。

その要因として、今回の調査では、生産性向上施策の開始前と直近の収支差率や利益額の変化に着目して分析を行ったが、複数の生産性向上施策を実施しているケースにおいて各施策の開始時期を区別できておらず、個別の施策がどの項目に対して影響をもたらしたか把握することが困難であった。また、収支差率や利益額等に直結する収支構造に影響を与えるさまざまな要素（近年のコロナ禍における収入減、水道光熱費の上昇、物価高等の外部要因を含む）を十分に考慮した調査設計となっていなかった点は本調査の限界といえる。また、より厳密な分析を行うためには、各事業所・施設における設備、各種取組の深度、利用者の状況等、前提条件をある程度統一した上で実証を行う必要があり、取り扱うケースのコントロールを含め調査手法の課題もあると考えられる。

なお、関係性の分析にあたっては、経営効果が中長期的に現れるものであることも踏まえ、定量的な調査だけでなく、影響が生じうる費目の経時的な変化に着目し、個別の事業者の財務状況の分析等を行うことも有効と考えられる。

②生産性向上施策と経営的な効果の項目間の関係性に関する分析の余地

生産性向上施策による直接的な効果と経営効果との関係性、および、生産性向上の取組と経営的な取組の関係性については、本調査では十分な分析に至らなかったため、さらに深掘りして分析する余地があると考えられる。

■本テーマに関連する課題

生産性向上の取組と経営効果との関係性については、本調査研究で一定の成果を示すことができた。また、各種調査を通じて、経営効果を創出するための実践的なポイントとして、ビジョンや組織文化の観点も踏まえた職員ファーストの視点の重要性や PDCA サイクルマネジメントを根付かせるための仕組みづくりの重要性が明らかになった。

今後、介護事業者における生産性向上の取組をさらに推進していくにあたっては、経営者に対して本調査における成果（生産性向上の取組による効果、効果創出のためのポイント等）を啓発することに加えて、実践する意欲はあるもののノウハウを保有していない事業所・施設に対して、PDCA サイクルマネジメントを定着させられるような伴走支援が求められると考えられる。

なお、記録・報告様式の工夫（介護記録システムの活用を含む）および ICT 機器・ソフトウ

ェアの導入については、ヒアリング調査においても好意的な意見が多数聞かれたところである。介護記録ソフト（音声入力ツール含む）、スマホ、タブレット、インカム、グループウェア・チャットツール等のソフトウェア導入等、介護現場の ICT インフラを整備するための支援については、既に各自治体でも実施されているところではあるが、さらなる介護現場の生産性の向上に向けては、引き続き重要性が高い取組と考えられる。

(2) 経営情報の的確な把握・収集方法の整理について

把握すべき経営情報、経営情報の管理・活用の状況については、本調査で確認することができた。一方で、経営情報の収集内容については、今後、データベース構築検討の進捗と合わせて、継続的に調査・検討を進めていく必要があると考えられる。

10. 参考資料

10. 1.　介護事業者向けアンケート調査結果

①　回答者情報

■　法人の種別

図表 101　法人の種別

		n	%
1	介護・高齢福祉関係（居宅サービス）	467	68.7%
2	介護・高齢福祉関係（施設サービス）	497	73.1%
3	介護・高齢福祉関係（高齢者住まい）	174	25.6%
4	障害福祉関係	131	19.3%
5	児童福祉・保育関係	109	16.0%
6	医療関係	131	19.3%
7	その他	12	1.8%
回答者数		680	－

■　法人全体の職員数

図表 102　法人全体の職員数（常勤職員・実数）（2023 年 11 月 1 日時点）

選択肢		n	%
1	10人未満	59	8.7%
2	10人～30人未満	78	11.5%
3	30人～50人未満	66	9.7%
4	50人～100人未満	143	21.1%
5	100人～150人未満	74	10.9%
6	150人～200人未満	51	7.5%
7	200人～300人未満	53	7.8%
8	300人～500人未満	48	7.1%
9	500人～1000人未満	35	5.2%
10	1000人以上	58	8.5%
11	その他	14	2.1%
回答者数		679	－

図表 103　法人全体の職員数（非常勤職員・実数）（2023 年 11 月 1 日時点）

選択肢		n	%
1	10人未満	81	11.9%
2	10人～30人未満	174	25.6%
3	30人～50人未満	93	13.7%
4	50人～100人未満	118	17.4%
5	100人～150人未満	56	8.2%
6	150人～200人未満	32	4.7%
7	200人～300人未満	36	5.3%
8	300人～500人未満	20	2.9%
9	500人～1000人未満	12	1.8%
10	1000人以上	37	5.4%
11	その他	21	3.1%
回答者数		680	－

■　介護サービスの種類

図表 104　介護サービスの種類

選択肢		n	%
1	特別養護老人ホーム	227	33.3%
2	介護老人保健施設	125	18.4%
3	介護付きホーム（特定施設入居者生活介護）	77	11.3%
4	グループホーム（認知症対応型共同生活介護）	126	18.5%
5	訪問介護	67	9.8%
6	通所介護	56	8.2%
7	その他	3	0.4%
回答者数		681	－

■　事業所設備の所在する都道府県

図表 105　事業所設備の所在する都道府県

選択肢		n	%
1	北海道	37	5.4%
2	青森県	8	1.2%
3	岩手県	6	0.9%
4	宮城県	10	1.5%
5	秋田県	11	1.6%
6	山形県	11	1.6%
7	福島県	7	1.0%
8	茨城県	11	1.6%
9	栃木県	12	1.8%
10	群馬県	14	2.1%
11	埼玉県	39	5.7%
12	千葉県	19	2.8%
13	東京都	46	6.8%
14	神奈川県	35	5.1%
15	新潟県	20	2.9%
16	富山県	7	1.0%
17	石川県	6	0.9%
18	福井県	5	0.7%
19	山梨県	6	0.9%
20	長野県	18	2.6%
21	岐阜県	19	2.8%
22	静岡県	15	2.2%
23	愛知県	32	4.7%
24	三重県	14	2.1%

選択肢		n	%
25	滋賀県	9	1.3%
26	京都府	10	1.5%
27	大阪府	48	7.0%
28	兵庫県	30	4.4%
29	奈良県	10	1.5%
30	和歌山県	7	1.0%
31	鳥取県	9	1.3%
32	島根県	5	0.7%
33	岡山県	9	1.3%
34	広島県	17	2.5%
35	山口県	10	1.5%
36	徳島県	1	0.1%
37	香川県	5	0.7%
38	愛媛県	11	1.6%
39	高知県	1	0.1%
40	福岡県	27	4.0%
41	佐賀県	5	0.7%
42	長崎県	12	1.8%
43	熊本県	16	2.3%
44	大分県	7	1.0%
45	宮崎県	7	1.0%
46	鹿児島県	10	1.5%
47	沖縄県	7	1.0%
回答者数		681	－

■　事業所・設備の利用者数・入居者数

図表 106　事業所・設備の利用者数・入居者数

選択肢		n	%
1	10人未満	59	8.7%
2	10人～20人未満	95	14.0%
3	20人～30人未満	45	6.6%
4	30人～40人未満	33	4.8%
5	40人～50人未満	50	7.3%
6	50人～60人未満	50	7.3%
7	60人～70人未満	64	9.4%
8	70人～80人未満	58	8.5%
9	80人～90人未満	62	9.1%
10	90人以上	165	24.2%
11	その他	0	0.0%
回答者数		681	－

■　事業所・設備の職員数

図表 107　事業所・設備の職員数（常勤職員・実人数）（2023 年 11 月 1 日時点）

選択肢		n	%
1	10人未満	183	26.9%
2	10人～20人未満	114	16.8%
3	20人～30人未満	72	10.6%
4	30人～40人未満	74	10.9%
5	40人～50人未満	56	8.2%
6	50人～60人未満	64	9.4%
7	60人～70人未満	50	7.4%
8	70人～80人未満	28	4.1%
9	80人～90人未満	15	2.2%
10	90人以上	24	3.5%
11	その他	0	0.0%
回答者数		680	－

図表 108　事業所・設備の職員数（常勤職員・常勤換算）（2023 年 11 月 1 日時点）

選択肢		n	%
1	10人未満	204	30.0%
2	10人～20人未満	117	17.2%
3	20人～30人未満	67	9.9%
4	30人～40人未満	68	10.0%
5	40人～50人未満	52	7.6%
6	50人～60人未満	64	9.4%
7	60人～70人未満	42	6.2%
8	70人～80人未満	22	3.2%
9	80人～90人未満	18	2.6%
10	90人以上	24	3.5%
11	その他	2	0.3%
回答者数		680	－

図表 109　事業所・設備の職員数（非常勤職員・実人数）（2023 年 11 月 1 日時点）

選択肢		n	%
1	10人未満	304	44.6%
2	10人～20人未満	194	28.5%
3	20人～30人未満	86	12.6%
4	30人～40人未満	56	8.2%
5	40人～50人未満	19	2.8%
6	50人～60人未満	9	1.3%
7	60人～70人未満	4	0.6%
8	70人～80人未満	2	0.3%
9	80人～90人未満	2	0.3%
10	90人以上	5	0.7%
11	その他	0	0.0%
回答者数		681	－

図表 110　事業所・設備の職員数（非常勤職員・常勤換算）（2023 年 11 月 1 日時点）

選択肢		n	%
1	5人未満	298	43.8%
2	5人～10人未満	169	24.9%
3	10人～15人未満	84	12.4%
4	15人～20人未満	54	7.9%
5	20人～25人未満	26	3.8%
6	25人～30人未満	14	2.1%
7	30人～35人未満	9	1.3%
8	35人～40人未満	3	0.4%
9	40人～50人未満	7	1.0%
10	50人以上	12	1.8%
11	その他	4	0.6%
回答者数		680	－

■　事業所・施設における 2023 年度の介護職員処遇改善加算の算定状況

図表 111　事業所・施設における 2023 年度の介護職員処遇改善加算の算定状況

[%]		n=	算定している/算定の予定がある	算定していない
1	介護職員処遇改善加算（Ⅰ）	680	87.4%	12.4%
2	介護職員処遇改善加算（Ⅱ）	679	11.3%	85.9%
3	介護職員処遇改善加算（Ⅲ）	678	7.8%	89.4%
4	介護職員等特定処遇改善加算（Ⅰ）	678	63.1%	36.0%
5	介護職員等特定処遇改善加算（Ⅱ）	680	28.7%	68.7%
6	介護職員等ベースアップ等支援加算	681	93.4%	6.3%

■　本社・本陣本部の設置

図表 112　本社・本陣本部の設置

選択肢		n	%
1	はい	592	86.9%
2	いいえ	88	12.9%
回答者数		681	－

②　単純集計

生産性向上の取組を通じた経営的な効果に関連する経営情報・KPI

以降では、営利法人とそれ以外の社会福祉法人等の 2 類型に分けて集計を行った。前半が営利法人、後半が社会福祉法人等の集計結果となっている。

■　事業所・施設の運営法人の種別

図表 113　事業所・施設の運営法人の種別

選択肢	n	%
1 営利法人（株式会社/合同会社/合資会社等）	88	22.0%
2 社会福祉法人	220	55.0%
3 医療法人（医療法人、医療法人社団等）	70	17.5%
4 その他（自治体、一部事務組合等）	0	0.0%
5 その他	1	0.3%
回答者数	400	－

営利法人の集計結果

■　入居率・稼働率

図表 114　入居率・稼働率〈取組開始の前年度〉

選択肢		n	%
1	90%未満	23	46.9%
2	90%～95%未満	8	16.3%
3	95%～100%未満	8	16.3%
4	100%～150%未満	10	20.4%
回答者数		49	－

図表 115　入居率・稼働率〈直近〉

選択肢		n	%
1	90%未満	29	50.9%
2	90%～95%未満	10	17.5%
3	95%～100%未満	6	10.5%
4	100%～150%未満	12	21.1%
回答者数		57	－

■　平均要介護度

図表 116　平均要介護度〈取組開始の前年度〉

選択肢		n	%
1	1未満	1	2.0%
2	1～2未満	8	16.0%
3	2～2.5未満	14	28.0%
4	2.5～3未満	14	28.0%
5	3～4未満	11	22.0%
6	4～200未満	2	4.0%
回答者数		50	－

図表 117　平均要介護度〈直近〉

選択肢		n	%
1	1未満	1	2.0%
2	1～2未満	7	14.0%
3	2～2.5未満	17	34.0%
4	2.5～3未満	19	38.0%
5	3～4未満	10	20.0%
6	4～200未満	4	8.0%
回答者数		50	－

■　会計の区分状況

図表 118　会計の区分状況

選択肢		n	%
1	単独会計：調査対象サービスごとに費用が区分できている（サービスごとに損益計算書を分けている）	56	63.6%
2	一体会計：調査対象サービスに係る費用とそれ以外の併設サービス等に係る費用を区分せず一体で計上しているもの（サービスごとに損益計算書を分けていない）	31	35.2%
回答者数		88	－

■　売上高

図表 119　売上高〈取組開始の前年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	5千万円未満	12	33.3%
2	5千万～1億円未満	7	19.4%
3	1億～2億円未満	7	19.4%
4	2億～3億円未満	3	8.3%
5	3億～5億円未満	2	5.6%
6	5億～7億円未満	1	2.8%
7	7億～10億円未満	1	2.8%
10	10億円以上	0	0.0%
11	その他	1	2.8%
回答者数		36	－

図表 120　売上高〈直近：2022 年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	5千万円未満	11	23.4%
2	5千万～1億円未満	11	23.4%
3	1億～2億円未満	9	19.1%
4	2億～3億円未満	4	8.5%
5	3億～5億円未満	2	4.3%
6	5億～7億円未満	2	4.3%
7	7億～10億円未満	0	0.0%
10	10億円以上	7	14.9%
11	その他	1	2.1%
回答者数		47	－

■　「売上原価＋販売費および一般管理費」

図表 121　「売上原価＋販売費および一般管理費」〈取組開始の前年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	1千万円未満	4	12.1%
2	1千万～3千万円未満	7	21.2%
3	3千万～5千万円未満	5	15.2%
4	5千万～7千万円未満	2	6.1%
5	7千万～1億円未満	1	3.0%
6	1億～2億円未満	4	12.1%
7	2億～3億円未満	2	6.1%
10	3億円以上	6	18.2%
11	その他	1	3.0%
回答者数		33	－

図表 122　「売上原価＋販売費および一般管理費」〈直近：2022 年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	1千万円未満	4	9.5%
2	1千万～3千万円未満	5	11.9%
3	3千万～5千万円未満	9	21.4%
4	5千万～7千万円未満	3	7.1%
5	7千万～1億円未満	4	9.5%
6	1億～2億円未満	5	11.9%
7	2億～3億円未満	2	4.8%
10	3億円以上	8	19.0%
11	その他	1	2.4%
回答者数		42	－

■　人件費

図表 123　人件費〈取組開始の前年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	1千万円未満	5	14.7%
2	1千万～3千万円未満	10	29.4%
3	3千万～5千万円未満	2	5.9%
4	5千万～7千万円未満	3	8.8%
5	7千万～1億円未満	3	8.8%
6	1億～2億円未満	6	17.6%
7	2億～3億円未満	1	2.9%
10	3億円以上	4	11.8%
11	その他	0	0.0%
回答者数		34	－

図表 124　人件費〈直近：2022 年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	1千万円未満	3	7.1%
2	1千万～3千万円未満	7	16.7%
3	3千万～5千万円未満	8	19.0%
4	5千万～7千万円未満	4	9.5%
5	7千万～1億円未満	4	9.5%
6	1億～2億円未満	10	23.8%
7	2億～3億円未満	1	2.4%
10	3億円以上	5	11.9%
11	その他	0	0.0%
回答者数		42	－

■　付加価値額

図表 125　付加価値額〈取組開始の前年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	0円未満	2	6.3%
2	0～1千万円未満	2	6.3%
3	1千万～3千万円未満	4	12.5%
4	3千万～5千万円未満	6	18.8%
5	5千万～7千万円未満	4	12.5%
6	7千万～1億円未満	1	3.1%
7	1億～2億円未満	7	21.9%
10	2億円以上	5	15.6%
11	その他	1	3.1%
回答者数		32	－

図表 126　付加価値額〈直近：2022 年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	0円未満	2	5.0%
2	0～1千万円未満	2	5.0%
3	1千万～3千万円未満	2	5.0%
4	3千万～5千万円未満	8	20.0%
5	5千万～7千万円未満	5	12.5%
6	7千万～1億円未満	5	12.5%
7	1億～2億円未満	8	20.0%
10	2億円以上	7	17.5%
11	その他	1	2.5%
回答者数		40	－

■　職員数

図表 127　職員数〈取組開始の前々年度 10 月 31 日時点の在籍者の実人数〉

選択肢		n	%
1	10人未満	6	18.2%
2	10人～30人未満	13	39.4%
3	30人～50人未満	8	24.2%
4	50人～100人未満	4	12.1%
5	100人～150人未満	1	3.0%
6	150人～200人未満	0	0.0%
7	200人～300人未満	0	0.0%
8	300人～500人未満	0	0.0%
9	500人～1000人未満	0	0.0%
10	1000人以上	1	3.0%
11	その他	0	0.0%
回答者数		33	－

図表 128　職員数〈直近：2022 年度 10 月 31 日時点の在籍者の実人数〉

選択肢		n	%
1	10人未満	5	11.4%
2	10人～30人未満	25	56.8%
3	30人～50人未満	9	20.5%
4	50人～100人未満	3	6.8%
5	100人～150人未満	2	4.5%
6	150人～200人未満	0	0.0%
7	200人～300人未満	0	0.0%
8	300人～500人未満	0	0.0%
9	500人～1000人未満	0	0.0%
10	1000人以上	0	0.0%
11	その他	0	0.0%
回答者数		44	－

■　離職者数

図表 129　離職者数〈①取組開始の前々年度の 11 月 1 日～取組開始の前年度の 10 月 31 日の 1 年間の離職者数〉

選択肢		n	%
1	5人未満	19	51.4%
2	5人～10人未満	13	35.1%
3	10人～15人未満	2	5.4%
4	15人～20人未満	0	0.0%
5	20人～25人未満	2	5.4%
6	25人～30人未満	0	0.0%
7	30人～35人未満	0	0.0%
8	35人～40人未満	0	0.0%
9	40人～45人未満	0	0.0%
10	45人以上	0	0.0%
11	その他	1	2.7%
回答者数		37	－

図表 130　離職者数〈2022 年 11 月 1 日～2023 年 10 月 31 日の 1 年間の離職者数〉

選択肢		n	%
1	5人未満	27	62.8%
2	5人～10人未満	6	14.0%
3	10人～15人未満	5	11.6%
4	15人～20人未満	3	7.0%
5	20人～25人未満	1	2.3%
6	25人～30人未満	0	0.0%
7	30人～35人未満	0	0.0%
8	35人～40人未満	0	0.0%
9	40人～45人未満	0	0.0%
10	45人以上	0	0.0%
11	その他	0	0.0%
回答者数		43	－

■　経営情報・KPI の管理・把握方法

図表 131　経営情報・KPI の管理・把握方法

選択肢		n	%
1	人事システムで管理・把握している	67	28.4%
2	業務システムで管理・把握している	66	28.0%
3	財務・会計システムで管理・把握している	95	40.3%
4	表計算ソフトで管理・把握している	54	22.9%
5	書面で管理・把握している	57	24.2%
6	その他	43	18.2%
7	いずれの経営情報・KPIも把握していない	22	9.3%
回答者数		236	

■　経営情報・KPI の管理・把握の主体

図表 132　経営情報・KPI の管理・把握の主体

選択肢		n	%
1	本社・法人本部の管理部門	148	62.7%
2	調査対象となっている事業所・施設	45	19.1%
3	同一法人内の調査対象ではない事業所・施設	0	0.0%
4	その他	45	19.1%
5	わからない	16	6.8%
回答者数		236	

社会福祉法人等の集計結果

■　入居率・稼働率

図表 133　入居率・稼働率〈取組開始の前年度〉

選択肢		n	%
1	90%未満	69	30.0%
2	90%～95%未満	54	23.5%
3	95%～100%未満	84	36.5%
4	100%～150%未満	23	10.0%
回答者数		230	－

図表 134　入居率・稼働率〈直近〉

選択肢		n	%
1	90%未満	68	27.8%
2	90%～95%未満	62	25.3%
3	95%～100%未満	87	35.5%
4	100%～150%未満	27	11.0%
回答者数		245	－

■　平均要介護度

図表 135　平均要介護度〈取組開始の前年度〉

選択肢		n	%
1	1未満	3	1.3%
2	1～2未満	5	2.1%
3	2～2.5未満	18	7.7%
4	2.5～3未満	29	12.4%
5	3～4未満	116	49.8%
6	4～5未満	62	26.6%
回答者数		233	－

図表 136　平均要介護度〈直近〉

選択肢		n	%
1	1未満	3	1.2%
2	1～2未満	9	3.7%
3	2～2.5未満	16	6.6%
4	2.5～3未満	32	13.1%
5	3～4未満	120	49.2%
6	4～5未満	61	25.0%
回答者数		244	－

■　会計の区分状況

図表 137　会計の区分状況

選択肢		n	%
1	単独会計：調査対象サービスごとに費用が区分できている（サービスごとに損益計算書を分けている）	205	67.7%
2	一体会計：調査対象サービスに係る費用とそれ以外の併設サービス等に係る費用を区分せず一体で計上しているもの（サービスごとに損益計算書を分けていない）	95	31.4%
回答者数		303	－

■　サービス活動収入

図表 138　サービス活動収入〈取組開始の前年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	5千万円未満	20	9.6%
2	5千万～1億円未満	16	7.7%
3	1億～2億円未満	11	5.3%
4	2億～3億円未満	32	15.4%
5	3億～5億円未満	72	34.6%
6	5億～7億円未満	37	17.8%
7	7億～10億円未満	10	4.8%
10	10億円以上	0	0.0%
11	その他	2	1.0%
回答者数		208	－

図表 139　サービス活動収入〈直近：2022 年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	5千万円未満	19	8.4%
2	5千万～1億円未満	14	6.2%
3	1億～2億円未満	15	6.6%
4	2億～3億円未満	33	14.6%
5	3億～5億円未満	66	29.2%
6	5億～7億円未満	53	23.5%
7	7億～10億円未満	13	5.8%
10	10億円以上	10	4.4%
11	その他	1	0.4%
回答者数		226	－

■　サービス活動費用

図表 140　サービス活動費用〈取組開始の前年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	1千万円未満	6	3.0%
2	1千万～3千万円未満	7	3.5%
3	3千万～5千万円未満	3	1.5%
4	5千万～7千万円未満	4	2.0%
5	7千万～1億円未満	11	5.4%
6	1億～2億円未満	14	6.9%
7	2億～3億円未満	28	13.9%
10	3億円以上	126	62.4%
11	その他	1	0.5%
回答者数		202	－

図表 141　サービス活動費用〈直近：2022 年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	1千万円未満	3	1.4%
2	1千万～3千万円未満	7	3.2%
3	3千万～5千万円未満	4	1.8%
4	5千万～7千万円未満	2	0.9%
5	7千万～1億円未満	14	6.3%
6	1億～2億円未満	16	7.2%
7	2億～3億円未満	24	10.9%
10	3億円以上	148	67.0%
11	その他	1	0.5%
回答者数		221	－

■　人件費

図表 142　人件費〈取組開始の前年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	1千万円未満	6	2.9%
2	1千万～3千万円未満	5	2.4%
3	3千万～5千万円未満	7	3.4%
4	5千万～7千万円未満	13	6.3%
5	7千万～1億円未満	7	3.4%
6	1億～2億円未満	38	18.5%
7	2億～3億円未満	65	31.7%
10	3億円以上	63	30.7%
11	その他	1	0.5%
回答者数		205	－

図表 143　人件費〈直近：2022 年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	1千万円未満	1	0.4%
2	1千万～3千万円未満	8	3.6%
3	3千万～5千万円未満	6	2.7%
4	5千万～7千万円未満	12	5.3%
5	7千万～1億円未満	9	4.0%
6	1億～2億円未満	39	17.3%
7	2億～3億円未満	61	27.1%
10	3億円以上	88	39.1%
11	その他	1	0.4%
回答者数		225	－

■　付加価値額

図表 144　付加価値額〈取組開始の前年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	0円未満	17	8.9%
2	0～1千万円未満	18	9.4%
3	1千万～3千万円未満	16	8.3%
4	3千万～5千万円未満	7	3.6%
5	5千万～7千万円未満	11	5.7%
6	7千万～1億円未満	6	3.1%
7	1億～2億円未満	31	16.1%
10	2億円以上	85	44.3%
11	その他	1	0.5%
回答者数		192	－

図表 145　付加価値額〈直近：2022 年度の決算数値〉

選択肢		n	%
1	0円未満	25	12.1%
2	0～1千万円未満	13	6.3%
3	1千万～3千万円未満	19	9.2%
4	3千万～5千万円未満	6	2.9%
5	5千万～7千万円未満	11	5.3%
6	7千万～1億円未満	6	2.9%
7	1億～2億円未満	28	13.5%
10	2億円以上	98	47.3%
11	その他	1	0.5%
回答者数		207	－

■　職員数

図表 146　職員数〈取組開始の前々年度 10 月 31 日時点の在籍者の実人数〉

選択肢		n	%
1	10人未満	13	6.7%
2	10人～30人未満	30	15.4%
3	30人～50人未満	32	16.4%
4	50人～100人未満	93	47.7%
5	100人～150人未満	18	9.2%
6	150人～200人未満	5	2.6%
7	200人～300人未満	2	1.0%
8	300人～500人未満	1	0.5%
9	500人～1000人未満	0	0.0%
10	1000人以上	0	0.0%
11	その他	1	0.5%
回答者数		195	－

図表 147　職員数〈直近：2022 年度 10 月 31 日時点の在籍者の実人数〉

選択肢		n	%
1	10人未満	6	2.7%
2	10人～30人未満	37	16.9%
3	30人～50人未満	40	18.3%
4	50人～100人未満	106	48.4%
5	100人～150人未満	22	10.0%
6	150人～200人未満	5	2.3%
7	200人～300人未満	2	0.9%
8	300人～500人未満	1	0.5%
9	500人～1000人未満	0	0.0%
10	1000人以上	0	0.0%
11	その他	0	0.0%
回答者数		219	－

■　離職者数

図表 148　離職者数

〈①取組開始の前々年度の 11 月 1 日～取組開始の前年度の 10 月 31 日の 1 年間の離職者数〉

選択肢		n	%
1	5人未満	66	34.7%
2	5人～10人未満	49	25.8%
3	10人～15人未満	36	18.9%
4	15人～20人未満	16	8.4%
5	20人～25人未満	7	3.7%
6	25人～30人未満	5	2.6%
7	30人～35人未満	6	3.2%
8	35人～40人未満	3	1.6%
9	40人～45人未満	0	0.0%
10	45人以上	0	0.0%
11	その他	1	0.5%
回答者数		190	－

図表 149　離職者数〈2022 年 11 月 1 日～2023 年 10 月 31 日の 1 年間の離職者数〉

選択肢		n	%
1	5人未満	73	34.0%
2	5人～10人未満	78	36.3%
3	10人～15人未満	32	14.9%
4	15人～20人未満	15	7.0%
5	20人～25人未満	9	4.2%
6	25人～30人未満	6	2.8%
7	30人～35人未満	1	0.5%
8	35人～40人未満	0	0.0%
9	40人～45人未満	0	0.0%
10	45人以上	0	0.0%
11	その他	0	0.0%
回答者数		215	－

10.2.　介護事業者向けアンケート調査票

①　入所・居住系

回答前に以下をよくお読みいただきますようお願い申し上げます。　**入所・居住系**

本アンケートは、厚生労働省令和５年度老人保健健康増進等事業の採択を受けて実施する、「介護事業者の経営状況と生産性向上の影響の分析に関する調査研究」に係る調査です。
ご多忙のところ誠に恐縮ではございますが、下記をご一読の上、ご回答いただきますようお願い申し上げます。

■ご回答時の留意点
・生産性向上の取組を実施している場合は、取組前後での各経営情報の数値をご回答いただきます。回答を開始する前に、下記の「**★事前にご用意いただきたい情報**」をご確認いただくとスムーズにご回答いただけます。
・また、運営法人に関する情報をご回答いただく設問がありますので、必要に応じて本社/法人本部にお問い合わせの上、ご回答をお願いいたします。

■回答締切
誠に勝手ながら、ご回答の締め切りを、**令和5年12月6日（水）17時まで**とさせていただきます。

■調査に関するお問合せ先
株式会社日本総合研究所　リサーチ・コンサルティング部門
メールアドレス（共通）
電話番号（担当：○○）　xxx-xxx-xxxx　（平日10：00～17：00のみ対応）
※情報管理の観点から、可能な限り、メールでお問い合わせいただけますと幸いです。
※件名に**【アンケート調査に関する問合せ】と記載の上**、メールにてご連絡をお願いいたします。

★事前にご用意いただきたい情報

※以下の＜取組開始の前年度＞の数値については、2-9-4でご回答いただく取組開始年度の前年度を基準としてご回答ください。
　たとえば、生産性向上に関する取組の開始年度が「2018年度」の場合、＜取組開始の前年度＞は「2017年度」となります。
　なお、開設初年度から生産性向上の取組を開始している場合、＜取組開始の前年度＞の数値は、「開設年度の数値」をご回答ください。
※「単独会計」の場合は調査対象サービスのみについて回答、「一体会計」の場合は他の介護保険サービス分も含めた拠点区分の事業活動計算書を基にご回答ください。
※**運営法人の種別に応じて、回答項目や計算方法が一部異なりますので、ご注意ください**。

＜共通＞

●**入居率・稼働率**（単位：%）＜①取組開始の前年度及び②直近＞
【①計算方法】取組開始の前年度の10月の延べ利用者数 ÷ 取組開始の前年度の10月の延べ定員数 × 100
【②計算方法】2023年10月の延べ利用者数 ÷ 2023年10月の延べ定員数 × 100
※小数第1位まで算出してください。

● **平均要介護度**　＜①取組開始の前年度及び②直近＞
【①計算方法】取組開始の前年度の11月1日時点の利用者データを基に、小数第1位まで算出してください。
「平均要介護度＝｛(要支援1の人数×0.375)＋(要支援2の人数×0.375)＋(要介護度 1 の人数×1)＋(要介護度 2 の人数×2)＋(要介護度 3 の人数 ×3)＋ (要介護度 4 の人数×4)＋(要介護度 5 の人数×5)｝÷利用者数合計」
【②計算方法】2023年11月1日時点の利用者数のデータを基に、小数第1位まで算出してください。
※計算式は①と共通です。

●**人件費**　＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値
※**派遣職員に係る人件費、法定福利費を含めて計算**してください。
※特養もしくは老健に**併設する短期入所生活介護・短期入所療養介護に係る利用者・職員も集計の対象**とします。

● **職員数**　＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前々年度の10月31日時点の在籍者の実人数＞
※たとえば、取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度となります。
②直近：2022年10月31日時点の在籍者の実人数
※集計対象とする職員には、**常勤職員のほか、非常勤職員、派遣職員等も含めます**。
※特養もしくは老健に**併設する短期入所生活介護・短期入所療養介護に係る利用者・職員も集計の対象**とします。

● **離職者数**　＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①**取組開始の前々年度**の11月1日～**取組開始の前年度**の10月31日の1年間の離職者数
※たとえば、取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度、取組開始の前年度は2017年度となります。
②2022年11月1日～2023年10月31日の1年間の離職者数

＜運営法人が営利法人の場合＞

●**売上高** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値

●**「売上原価＋販売費及び一般管理費」** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値

●**付加価値額** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値
【計算方法】付加価値額＝**経常利益＋人件費＋賃借料＋減価償却費＋租税公課**
※「本社経費」や「法人税、住民税及び事業税」を、売上や定員数等で按分した金額をいずれかの費用に含めて計上してください。
※ご回答に当たっては、適宜本社に確認してください。基本的にどの事業所にも減価償却費は存在します。

＜ 運営法人が社会福祉法人・医療法人・その他（自治体、一部事務組合等）の場合 ＞

●**サービス活動収益計** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値
※**老健施設の場合**は「**施設運営事業収益計**」もしくは「**医業・介護収益計**」に読み替えて回答してください。

●**サービス活動費用計** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値
※**老健施設の場合**は「**施設運営事業費用計**」もしくは「**医業・介護費用計**」に読み替えて回答してください。

●**付加価値額** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値

【計算方法（老健施設**以外の場合**）】
付加価値額＝**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）**

【計算方法（老健**施設の場合**）】
付加価値額＝**事業収益－（経費＋医療材料費＋給食材料費＋減価償却費）**
※経費＝事業費用－（人件費＋医療材料費＋給食材料費＋減価償却費）
※「本部経費」や「法人税、住民税及び事業税」を、売上や定員数等で按分した金額をいずれかの費用に含めて計上してください。 ※ご回答に当たっては、適宜本部等に確認してください。基本的にどの事業所にも減価償却費は存在します。

※各科目の集計対象範囲は厚生労働省「介護事業経営実態調査」に準じて以下の整理とします。
＜老健施設**以外の場合**＞
・**事業費**：①給食費、②介護用品費、③保険衛生費、④水道光熱費、⑤燃料費、⑥消耗危惧備品費、⑦保険料、⑧賃借料、⑨車輌費、⑩雑費、⑪その他経費
・**事務費**：①福利厚生費、②旅費交通費、③研修研究費、④事務消耗品費、⑤印刷製本費、⑥水道光熱費、⑦燃料費、⑧修繕費、⑨通信運搬費、⑩広報費、⑪業務委託費、⑫保険料、⑬賃借料、⑭土地・建物賃借料、⑮租税公課費、⑯保守料、⑰雑費、⑱その他経費
※入居者募集経費・広告宣伝費、職員採用経費、保守費、消耗品費など該当科目がない様々な費用は全て⑱その他の経費に含めて計上してください。
・**減価償却費**：①建物及び建物付属設備減価償却費、②車両船舶設備減価償却費、③特殊浴槽減価償却費、④消毒設備減価償却費、⑤、福祉用具原価、⑥その他の減価償却費

＜老健施設**の場合**＞
・**経費**：①福利厚生費、②消耗品費、③消耗器具備品費、④車両費、⑤光熱水費、⑥修繕費、⑦通信費、⑧賃借料、⑨保険料、⑩租税公課、⑪徴収不能損失、⑫その他経費
・**減価償却費**：①建物及び建物付属設備減価償却費、②医療用器械設備減価償却費、③車両船舶設備減価償却費、④特殊浴槽減価償却費、⑤その他の減価償却費

令和５年度 厚生労働省老人保健健康増進等事業
「介護事業者の経営状況と生産性向上の影響の分析に関する調査研究」 アンケート調査票

入所・居住系

※本調査票は、貴施設の施設長の方がご記入ください。
※回答の際は、あてはまる番号に対応する○もしくは□をプルダウンで選択してください。○は単一回答（あてはまるものを1つ選択）、□は複数回答（あてはまるものを複数選択）を表しています。
※具体的な数値等をご記入いただく部分もあります。該当がない場合には必ず「０」とご記入ください。分からない場合は「－」とご記入ください。

1 法人・施設の概要

1-1 運営法人に関する状況

1-1-1～1-1-6については、同一グループの法人が運営する事業所・施設は含めず、貴法人のみの状況についてご回答ください。

1-1-1 貴事業所・施設の運営法人において、貴事業所・施設以外に運営している事業所・施設はありますか。当てはまるものを**すべて**選択してください。 MA＋FA
- □ 1. 介護・高齢福祉関係（居宅サービス）
- □ 2. 介護・高齢福祉関係（施設サービス）
- □ 3. 介護・高齢福祉関係（高齢者住まい）
- □ 4. 障害福祉関係
- □ 5. 児童福祉・保育関係
- □ 6. 医療関係
- □ 7. その他（　　）

1-1-2 貴事業所・施設は運営法人が提供するサービスのうち、収益/売上が最も大きいサービスですか。 SA
- ○ 1. はい　→1-1-4へ
- ○ 2. いいえ　→1-1-3へ

1-1-3 貴事業所・施設の運営法人において、介護事業以外も含めて、収益/売上が最も大きいサービスの種別を回答してください。 FA
（　　）

1-1-4 法人全体の職員数（常勤職員・実人数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-1-5 法人全体の職員数（非常勤職員・実人数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-1-6 貴事業所・施設の運営法人の事業活動収入（単位：円）（2022年度決算数値） NA
※営利法人の場合は、「売上高」についてご記入ください。
（　　）円

1-2 調査対象となった事業所・施設に関する状況

1-2-1 貴事業所・施設の介護サービスの種類について当てはまるものを**1つ**選んでください。 SA＋FA
- ○ 1. 特別養護老人ホーム
- ○ 2. 介護老人保健施設
- ○ 3. 介護付きホーム（特定施設入居者生活介護）
- ○ 4. グループホーム（認知症対応型共同生活介護）
- ○ 5. 訪問介護
- ○ 6. 通所介護
- ○ 7. その他（　　）

1-2-2 貴事業所・施設の所在する都道府県 FA
（　　）

1-2-3 貴事業所・施設の所在する市町村 FA
（　　）

1-2-4～1-2-9について、特養もしくは老健に**併設する短期入所生活介護・短期入所療養介護に係る利用者・職員は集計の対象**とします。

1-2-4 貴事業所・施設の利用者数・入居者数（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-5 貴事業所・施設の職員数（常勤職員・実人数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-6 貴事業所・施設の職員数（常勤職員・常勤換算）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-7 貴事業所・施設の職員数（非常勤職員・実人数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-8 貴事業所・施設の職員数（非常勤職員・常勤換算数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-9 貴事業所・施設における2023年度の介護職員処遇改善加算の算定状況として当てはまるものをそれぞれ１つ選んでください。 SAMT

		算定している／算定の予定がある	算定していない
1.	介護職員処遇改善加算（Ⅰ）	○	○
2.	介護職員処遇改善加算（Ⅱ）	○	○
3.	介護職員処遇改善加算（Ⅲ）	○	○
4.	介護職員等特定処遇改善加算（Ⅰ）	○	○
5.	介護職員等特定処遇改善加算（Ⅱ）	○	○
6.	介護職員等ベースアップ等支援加算	○	○

1-3 本社・本部機能の所在について

1-3-1 貴事業所・施設の運営法人には本社・法人本部は設置されていますか。 SA

○ 1. はい
○ 2. いいえ

1-3-2 貴事業所・施設で実施される生産性向上の取組に関する企画・効果検証を行う主体はどこですか。当てはまるものを**1つ**選んでください。 SA+FA
※「企画・効果検証を行う主体」とは、貴事業所・施設における生産性向上の取組を主導・取りまとめする部署等を指します。

○ 1. 本社・法人本部の管理部門
○ 2. 調査対象となっている事業所・施設
○ 3. 同一法人内の調査対象ではない事業所・施設
○ 4. その他（　　）
○ 5. わからない

2 生産性向上の取組・効果

2-1 業務全体の手順の再構築

2-1-1 これまでに、生産性向上を目的とした業務全体の手順の再構築の取組状況について、当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。 SA

		取り組んでいる	取り組む予定・意向がある	取り組む予定・意向はない
1.	業務の現状の把握（職員ヒアリング、業務量調査等の実施）	○	○	○
2.	業務の課題の抽出	○	○	○
3.	新たな業務の流れ・役割の検討・整理	○	○	○

2-1-2 その他、業務全体の手順の再構築に関連した取組内容（特にない場合は空欄で構いません） FA
（　　）

2-2 介護福祉機器・介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）の導入

2-2-1 これまでに、以下のような介護福祉機器や介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）を導入したことはありますか SA
＜本設問で想定する介護福祉機器・介護ロボットの例＞
ロボット技術の介護利用における重点分野に該当しない機器
移動用リフト
身体をつり上げる構造を有する機器
自動車用車いすリフト
利用者が車いすに乗ったまま車両に乗車可能にするリフト
特殊浴槽
寝たきりや座位保持が難しい利用者が入浴できる浴槽
介護用ベッド
角度調整や高さ調整などの機能を有するベッド
昇降装置
利用者の階段等の移動に使用する機器
ロボット技術の介護利用における重点分野に該当する機器（地域医療介護総合確保基金「介護ロボット導入支援事業」にて助成をうけられるもの）
移乗支援（装着・非装着）機器
ロボット技術を用いて介助者のパワーアシストを行う装着型の機器/ロボット技術を用いて介助者による抱え上げ動作のパワーアシストを行う非装着型の機器
移動支援（屋内）機器
高齢者等の屋内移動や立ち座りをサポートし、特にトイレへの往復やトイレ内での姿勢保持を支援するロボット技術を用いた歩行支援機器等
排泄支援（排泄物処理・動作支援）機器
排泄物の処理にロボット技術を用いた設置位置の調整可能なトイレ/ロボット技術を用いてトイレ内での下衣の着脱等の排泄の一連の動作を支援する機器等
入浴支援機器
ロボット技術を用いて浴槽に出入りする際の一連の動作を支援する機器等

○ 1. はい →2-2-2へ
○ 2. いいえ →2-2-6へ
○ 3. わからない →2-3-1へ

2-2-2 導入した機器の種別について当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。 SAMT

＜本設問で想定する介護ロボットの例＞

1. **移動用リフト**
   身体をつり上げる構造を有する機器
2. **自動車用車いすリフト**
   利用者が車いすに乗ったまま車両に乗車可能にするリフト
3. **特殊浴槽**
   寝たきりや座位保持が難しい利用者が入浴できる浴槽
4. **介護用ベッド**
   角度調整や高さ調整などの機能を有するベッド
5. **昇降装置**
   利用者の階段等の移動に使用する機器
6. **移乗支援（装着・非装着）機器**
   ロボット技術を用いて介助者のパワーアシストを行う装着型の機器/ロボット技術を用いて介助者による抱え上げ動作のパワーアシストを行う非装着型の機器
7. **移動支援（屋内）機器**
   高齢者等の屋内移動や立ち座りをサポートし、特にトイレへの往復やトイレ内での姿勢保持を支援するロボット技術を用いた歩行支援機器等
8. **排泄支援（排泄物処理・動作支援）機器**
   排泄物の処理にロボット技術を用いた設置位置の調整可能なトイレ/ロボット技術を用いてトイレ内での下衣の着脱等の排泄の一連の動作を支援する機器等
9. **入浴支援機器**
   ロボット技術を用いて浴槽に出入りする際の一連の動作を支援する機器等

		導入している	導入の予定・意向がある	導入の予定・意向はない
1.	移動用リフト	○	○	○
2.	自動車用車いすリフト	○	○	○
3.	特殊浴槽	○	○	○
4.	介護用ベッド	○	○	○
5.	昇降装置	○	○	○
6.	移乗支援（装着・非装着）機器	○	○	○
7.	移動支援（屋内）機器	○	○	○
8.	排泄支援（排泄物処理・動作支援）機器	○	○	○
9.	入浴支援機器	○	○	○

2-2-3 その他、導入している機器（特にない場合は空欄で構いません） FA

（　　）

2-2-4 本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。 SAMT

※下記項目「業務に要する時間」については、機器やICTを使用する場合はその準備・片付け等に要する時間も含む

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	○	○	○	○	○
2.	介助時の利用者の身体的苦痛を軽減できた	○	○	○	○	○
3.	2人介助から1人介助へとオペレーションを変更できた	○	○	○	○	○
4.	業務に要する時間が縮減した（※）	○	○	○	○	○
5.	腰痛等の身体的負担の軽減につながった	○	○	○	○	○
6.	業務中の職員に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
7.	業務中の不安感・精神的負担感が軽減された	○	○	○	○	○
8.	利用者のADLや要介護度の改善・維持につながった	○	○	○	○	○
9.	利用者の生活上の楽しみ等の機会創出につながった	○	○	○	○	○
10.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-2-5 その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません） FA

（　　）

※本設問は2-2-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。

2-2-6 介護福祉機器や介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）を導入していない理由として当てはまるものをすべて選択してください。 MA

- □ 1. 導入費用が高額
- □ 2. 現場の実態を踏まえた介護福祉機器・介護ロボットがない
- □ 3. 利用者・職員の安全面に不安がある
- □ 4. 効果やどのような機器があるかわからない
- □ 5. 設置場所や準備・点検等、維持管理が大変そう
- □ 6. 使い方の周知や教育・研修等、業務改革が必要
- □ 7. 導入・活用することに抵抗感がある
- □ 8. 導入した機器を職員が使いこなせるか不安である
- □ 9. 導入する必要のある課題や必要性を感じていない
- □ 10. その他
- □ 11. 理由は特にない

2-3　介護ロボット（見守りやコミュニケーションに活用できるソフトウェアを組み合わせた機器）の導入

2-3-1　これまでに、介護ロボット（見守りやコミュニケーションに活用できるソフトウェアを組み合わせた機器）を導入したことはありますか。　SA

＜本設問で想定する介護ロボットの例＞

排泄支援（排泄予測）
ロボット技術を用いて排泄を予測し、的確なタイミングでトイレへ誘導する機器等

見守り
介護施設において使用する、センサーや外部通信機能を備えたロボット技術を用いた機器のプラットフォーム等

コミュニケーション
高齢者等とのコミュニケーションにロボット技術を用いた生活支援機器等

介護業務支援機器等
ロボット技術を用いて、見守り、移動支援、排泄支援をはじめとする介護業務に伴う情報を収集・蓄積し、それを基に、高齢者等の必要な支援に活用することを可能とする機器等　（**介護記録システムと連携する機器やシステム**、インカム（無線通話機器）等を想定しているが、介護記録システムそのものは含まない）

○ 1.　はい　　→2-3-2へ
○ 2.　いいえ　　→2-3-6へ
○ 3.　わからない　　→2-4-1へ

2-3-2　具体的な取組内容（導入した機器の名称　など）について当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。　SAMT

＜本設問で想定する介護ロボットの例＞

1. **排泄支援（排泄予測）**
ロボット技術を用いて排泄を予測し、的確なタイミングでトイレへ誘導する機器等
2. **見守り**
介護施設において使用する、センサーや外部通信機能を備えたロボット技術を用いた機器のプラットフォーム等
3. **コミュニケーション**
高齢者等とのコミュニケーションにロボット技術を用いた生活支援機器等
4. **介護業務支援機器等**
ロボット技術を用いて、見守り、移動支援、排泄支援をはじめとする介護業務に伴う情報を収集・蓄積し、それを基に、高齢者等の必要な支援に活用することを可能とする機器等　（**介護記録ソフトと連携する機器やシステム**を想定しているが、介護記録ソフトそのものは含まない）

		導入している	導入の予定・意向がある	導入の予定・意向はない
1.	排泄支援機器（排泄予測）	○	○	○
2.	見守り	○	○	○
3.	コミュニケーション	○	○	○
4.	介護業務支援機器等	○	○	○

2-3-3　その他、導入している機器（特にない場合は空欄で構いません）　FA

（　　）

2-3-4　本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。　SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	利用者の状態が把握しやすくなった	○	○	○	○	○
2.	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	○	○	○	○	○
3.	業務に要する時間が縮減した	○	○	○	○	○
4.	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
5.	業務中の不安感・精神的負担感が軽減された	○	○	○	○	○
6.	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○
7.	利用者のADLや要介護度の改善・維持につながった	○	○	○	○	○
8.	利用者の認知機能の改善・維持につながった	○	○	○	○	○
9.	利用者の生活上の楽しみ等の機会創出につながった	○	○	○	○	○
10.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-3-5　その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません）　FA

（　　）

※本設問は2-3-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。

2-3-6　介護ロボット（見守りやコミュニケーションに活用できるソフトウェアを組み合わせた機器）を導入していない理由として当てはまるものを**すべて**選択してください。　MA

□ 1.　導入費用が高額
□ 2.　現場の実態を踏まえた介護ロボットがない
□ 3.　利用者・職員の安全面に不安がある
□ 4.　セキュリティ面での不安がある
□ 5.　効果やどのような機器があるかわからない
□ 6.　設置場所や準備・点検等、維持管理が大変そう
□ 7.　使い方の周知や教育・研修等、業務改革が必要
□ 8.　導入・活用することに抵抗感がある
□ 9.　導入した機器を職員が使いこなせるか不安である
□ 10. 導入する必要のある課題や必要性を感じていない
□ 11. その他
□ 12. 理由は特にない

2-4	業務委託（アウトソーシング）の活用

2-4-1 これまでに、生産性向上・職員における業務負担の軽減を目的として、業務委託（アウトソーシング）を検討・活用したことはありますか。 SA
なお、開設当初から業務委託を活用している場合は本設問の回答対象外となりますので、選択肢3を選択してください。
（生産性向上を目的として検討・活用する業務委託の例：清掃、給食、送迎、選択、事務処理、教育研修等に関する委託）

○ 1. はい →2-4-2へ
○ 2. いいえ →2-4-6へ
○ 3. 開設当初から業務委託を活用している →2-5-1へ
○ 4. わからない →2-5-1へ

2-4-2 具体的な取組内容（委託している業務の内容）について当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。 SAMT

		活用している	活用する予定・意向がある	活用する予定・意向はない
1.	清掃業務に関する委託	○	○	○
2.	給食提供に関する委託	○	○	○
3.	送迎業務に関する委託	○	○	○
4.	洗濯業務に関する委託	○	○	○
5.	事務処理業務（入力や手続き、発送）に関する委託	○	○	○
6.	教育研修業務に関する委託	○	○	○

2-4-3 その他、具体的な取組内容（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

2-4-4 本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。 SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	○	○	○	○	○
2.	業務に要する時間が縮減した	○	○	○	○	○
3.	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
4.	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○
5.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-4-5 その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

※本設問は2-4-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。
2-4-6 業務委託（アウトソーシング）を活用していない理由として当てはまるものを**すべて**選択してください。 MA

□ 1. 取組に当たっての費用が高額
□ 2. 取組の費用対効果が見込めない
□ 3. 取組の検討・推進にかけられる時間がない
□ 4. 当該業務に対応できる委託業者が地域に存在しない
□ 5. 委託業者を活用することに抵抗感がある
□ 6. 取組の検討・推進に対する法人側の理解が足りない
□ 7. 取組の検討・推進に対する職員側の賛同が得られない
□ 8. 業務における課題や取組の必要性を感じていない
□ 9. その他
□ 10. 理由は特にない

2-5	介護助手等の人材活用	
2-5-1	これまでに、生産性向上・職員における業務負担の軽減を目的として、介護助手等の人材を活用したことはありますか。 ※本調査における「介護助手等」の定義は、先行調査研究を踏まえ、以下の事項をいずれも満たすものとする。 1.介護施設・事業所もしくは介護施設・事業所を運営する法人と雇用関係にある（有償ボランティアや委託業者の職員は除く）。 2.掃除や食事の配膳・片づけ、ベッドメイキング、利用者の会話の相手、移動の付き添い、レクリエーションの実施や補助、送迎等、専門的な業務（身体介護等）以外の業務を主に行う	SA

○ 1. はい →2-5-2へ
○ 2. いいえ →2-5-4へ
○ 3. わからない →2-6-1へ

2-5-2 本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。 SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	○	○	○	○	○
2.	業務に要する時間が縮減した	○	○	○	○	○
3.	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
4.	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○
5.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-5-3 その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません） FA

（ ）

※本設問は2-5-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。

2-5-4 介護助手等の人材活用に取り組んでいない理由として当てはまるものを**すべて**選択してください。 MA

□ 1. 取組に当たっての費用が高額（介護助手等の導入費用等）
□ 2. 取組の費用対効果が見込めない
□ 3. 取組の検討・推進にかけられる時間がない
□ 4. 介護助手等の人材が地域に存在しない
□ 5. 介護助手等の人材を活用することに抵抗感がある
□ 6. 取組の検討・推進に対する法人側の理解が足りない
□ 7. 取組の検討・推進に対する職員側の賛同が得られない
□ 8. 業務における課題や取組の必要性を感じていない
□ 9. その他
□ 10. 理由は特にない

2-6	記録・報告様式の工夫

2-6-1 これまでに、主に介護職員が作成する帳票（報告書・記録）に関連した工夫を実施したことはありますか。 SA
（例：帳票のレイアウト変更、帳票数の削減、紙とシステムの二重入力の削減、帳票の電子化（ペーパーレス化））

○ 1. はい →2-6-2へ
○ 2. いいえ →2-6-6へ
○ 3. わからない →2-7-1へ

2-6-2 具体的な取組内容について当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。 SAMT

		取り組んでいる	取り組む予定・意向がある	取り組む予定・意向はない
1.	帳票（報告書・記録）のレイアウト変更	○	○	○
2.	帳票（報告書・記録）数の削減	○	○	○
3.	紙とシステムの二重入力の削減	○	○	○
4.	帳票（報告書・記録）の電子化（ペーパーレス化）	○	○	○

2-6-3 その他、具体的な取組内容（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

2-6-4 本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。 SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	業務に要する時間が縮減した	○	○	○	○	○
2.	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
3.	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○
4.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-6-5 その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

※本設問は2-6-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。
2-6-6 記録・報告様式の工夫に取り組んでいない理由として当てはまるものを**すべて**選択してください。 MA

□ 1. 取組に当たっての費用が高額（電子化等のための機材導入等）
□ 2. 取組の費用対効果が見込めない
□ 3. 取組の検討・推進にかけられる時間がない
□ 4. 取組の具体的な進め方がわからない
□ 5. 取組の検討・推進に対する法人側の理解が足りない
□ 6. 取組の検討・推進に対する職員側の賛同が得られない
□ 7. 業務における課題や取組の必要性を感じていない
□ 8. その他
□ 9. 理由は特にない

2-7 ICT機器・ソフトウェアの導入

2-7-1 これまでに、情報共有等に活用できるICT機器やソフトウェアを導入したことはありますか。 SA
（例：汎用的なICT機器（タブレット、スマートフォン、インカム）、事業所内・外の情報の集約化（クラウド化等）や連携システム、介護記録ソフト、事務業務高度化ソフト等）

○ 1. はい →2-7-2へ
○ 2. いいえ →2-7-6へ
○ 3. わからない →2-8-1へ

2-7-2 具体的な取組内容（導入した機器・ソフトウェアの名称 など）について当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。 SAMT

		導入している	導入の予定・意向がある	導入の予定・意向はない
1.	タブレット	○	○	○
2.	スマートフォン	○	○	○
3.	インカム（無線通話機器）	○	○	○
4.	事業所内・外の各種データの集約化・共有化（サーバー・クラウド等）	○	○	○
5.	グループウェア等による事業所・施設内の情報共有	○	○	○
6.	情報共有システム等を活用した他事業者との情報共有	○	○	○
7.	ケアプランやサービス提供票等を他事業所と共有するシステム	○	○	○
8.	介護記録ソフト	○	○	○
9.	音声入力ソフト	○	○	○
10.	事務業務高度化ソフト（シフト作成、送迎ルート作成等）	○	○	○

2-7-3 その他、導入しているICT機器・ソフトウェア（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

2-7-4 本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。 SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	利用者の状態が把握しやすくなった	○	○	○	○	○
2.	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	○	○	○	○	○
3.	業務に要する時間が縮減した	○	○	○	○	○
4.	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
5.	業務中の不安感・精神的負担感が軽減された	○	○	○	○	○
6.	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○
7.	利用者のADLや要介護度の改善・維持につながった	○	○	○	○	○
8.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-7-5 その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

※本設問は2-7-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。

2-7-6 ICT機器・ソフトウェアを導入していない理由として当てはまるものを**すべて**選択してください。 MA

□ 1. どのICT機器・ソフトウェアが有効なのかの情報がない
□ 2. ICT機器・ソフトウェアの導入に必要な費用の負担が大きい
□ 3. ICT機器・ソフトウェアの導入の費用対効果が見込めない
□ 4. ICT機器・ソフトウェアの導入にかけられる時間がない
□ 5. ICT機器・ソフトウェアの導入後の個人情報保護の不安がある
□ 6. ICT機器・ソフトウェアの使い方がよくわからない
□ 7. ICT機器・ソフトウェアを職員が使いこなせるか不安がある
□ 8. 事業所・施設内にICT機器・ソフトウェアに詳しい職員がいない
□ 9. ICT機器・ソフトウェアの導入に関する法人側の理解が足りない
□ 10. ICT機器・ソフトウェアの導入における利用者や家族への説明が難しい
□ 11. その他
□ 12. 理由は特にない

2-8 上記に該当しない生産性向上の取組有無

2-8-1 これまでの設問（2-1～2-7）に該当していない生産性向上に関わる取組を実施したことはありますか。 SA

○ 1. ある →2-8-2へ
○ 2. ない →2-9-1へ

2-8-2 具体的な取組内容 FA
（ ）

2-8-3 出ている効果 FA
（ ）

2-9	生産性向上の取組を進めた背景やきっかけ、体制について	

2-9-1 設問2-1から2-8の各取組について、貴事業所・施設において該当するものはありましたか。 SA

○ 1. はい →2-9-2へ
○ 2. いいえ →3-1-1へ

2-9-2 取組開始前における貴事業所・施設の経営・業務の課題認識として、当てはまる選択肢を**すべて**選んでください。 MA+FA
※複数の取組を実施している場合には最も古い取組の開始時点を基準として、その時点での課題認識について回答してください。

□ 1. 利用者に対するサービスの質が低下している
□ 2. 現況サービスの質をさらに向上させたい
□ 3. 職員の離職が増加している
□ 4. 職員の定着をさらに促進させたい
□ 5. 職員の新規採用が困難である
□ 6. 職員の新規採用を安定して行いたい
□ 7. 新人や中途入社の社員育成の余力・体制がない
□ 8. 新人や中途入社の社員の育成にさらに注力したい
□ 9. 収益・稼働率の低下に伴い経営状態が悪化している
□ 10. 収益・稼働率の向上を通じた経営改善を図りたい
□ 11. 地域での評判が悪化している
□ 12. 地域でのブランド力向上を図りたい
□ 13. その他（ ）

2-9-3 以下の項目は生産性向上の取組を始めたきっかけとしてどれくらい影響がありましたか。当てはまる選択肢を**それぞれ1つ**選んでください。 SAMT

		そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない
1.	法人理事・役員等の経営層から提案があった	○	○	○	○	○
2.	事業所・施設の管理者・施設長等から提案があった	○	○	○	○	○
3.	介護職員等の現場職員から提案があった	○	○	○	○	○
4.	利用者や家族等から業務改善に関する要望があった	○	○	○	○	○
5.	近隣の事業所・施設からの紹介により取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
6.	業界団体からの情報発信を通じて取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
7.	厚生労働省などの国の機関が発行するガイドライン等で取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
8.	その他の官公庁（地方自治体を含む）が発行するガイドライン等で取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
9.	外部の機関（経営支援機関、コンサルタント）等の紹介で取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
10.	自治体等による介護ロボット・ICTや介護助手等に関する費用助成があり、活用したいと感じた	○	○	○	○	○

2-9-4 生産性向上に関する取組を開始した時期（年度）を**西暦で**回答してください。 NA
※複数の取組を実施している場合には最も古い取組を開始した時点の年度をご記入ください。

（ ）年度

2-9-5 生産性向上に向けた取組の推進を行うための取組として、当てはまる選択肢を**すべて**選んでください。 MA+FA

□ 1. 専門の検討会・委員会を設置した
□ 2. 専門のプロジェクトチームを組成した
□ 3. 職員の中に推進リーダーを任命した
□ 4. 外部のアドバイザーやコンサルタントを活用した
□ 5. その他（ ）

2-9-6 生産性向上に向けた取組の推進を検討するために貴事業所・施設内で活用している既存の委員会として、当てはまる選択肢を**すべて**選んでください。 MA+FA

□ 1. 業務改善に関する委員会
□ 2. 介護ロボット・ICT等の導入・活用に関する委員会
□ 3. リスクマネジメントに関する委員会
□ 4. その他（ ）
□ 5. 上記のいずれも活用していない

2-9-7　生産性向上に向けた取組の推進にあたり、組織的に注力している事項として、当てはまるものを**それぞれ１つ**選んでください。　SAMT

		非常に注力している	やや注力している	どちらともいえない	あまり注力していない	全く注力していない
1.	5S活動（「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ（躾）」の項目を徹底し、サービスの改善を図る活動）	○	○	○	○	○
2.	3M活動 （「ムリ・ムダ・ムラ」に着目し課題を見つけ、業務改善につなげる活動）	○	○	○	○	○
3.	介護職員における直接業務・間接業務の整理	○	○	○	○	○
4.	子育て・介護等を行う職員のための勤務時間やシフトの細分化・柔軟化	○	○	○	○	○
5.	テレワーク導入を目的とした事務・記録に関する業務内容・実施手順の整理	○	○	○	○	○
6.	業務に関する手順書の作成（手順の明確化・共有）	○	○	○	○	○
7.	理事長や施設長によるビジョンや行動指針の周知	○	○	○	○	○
8.	OJTの進捗を管理・把握する仕組みづくり（新人育成のための指導員の設置、上司と部下による1on1等）	○	○	○	○	○
9.	生産性向上に関する職員研修の実施	○	○	○	○	○
10.	生産性向上に取り組む職員に対する評価（人事考課への反映等）	○	○	○	○	○
11.	生産性向上に関する取組や職員に対する表彰制度	○	○	○	○	○
12.	人事考課に関する評価者の育成（評価者研修の実施等）	○	○	○	○	○
13.	マイスター等の施設・法人内資格の策定・運用	○	○	○	○	○
14.	働き方の見直し（勤務時間・シフトの細分化、テレワーク等）	○	○	○	○	○
15.	外部人材を活用した人事制度の検討・見直し （コンサルティング会社の活用等）	○	○	○	○	○
16.	外部人材を活用した生産性向上の取組の検討・実施 （コンサルティング会社の活用等）	○	○	○	○	○

2-9-8　2-9-7で**「非常に注力している」または「やや注力している」と回答した項目**のうち、取組の推進に当たっての課題があれば教えてください。　FA
【記載例】1：職員の意識づけが浸透しない。5：業務が忙しい中での時間確保に苦慮している。11：法人本部との調整が進まない。
（　　）

2-9-9　生産性向上の取組を通じて組織・施設運営において得られた効果として、当てはまるものを**それぞれ１つ**選んでください。　SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	職員間のチームワークが向上した	○	○	○	○	○
2.	職員研修や職員指導など人材育成に充てる機会や時間を増やせた	○	○	○	○	○
3.	困りごとや気づきに関する職員からの発言が増えた	○	○	○	○	○
4.	職員間で業務等について教え合う仕組み・風土が形成された	○	○	○	○	○
5.	新しい提案やアイデアに関する職員からの発言が増えた	○	○	○	○	○
6.	新入職員が独り立ちするまでの期間が短くなった	○	○	○	○	○
7.	職員のマネジメント能力が高まった	○	○	○	○	○
8.	職員の労働意欲が向上した	○	○	○	○	○
9.	突発的な業務の発生が減少した	○	○	○	○	○
10.	曜日や勤務シフトの違いに関係なく業務が安定して回るようになった	○	○	○	○	○
11.	業務の調整がしやすくなり休憩・有休を取りやすくなった	○	○	○	○	○
12.	残業時間が縮減した	○	○	○	○	○
13.	利用者における転倒事故・急変等に関するリスクが減少した	○	○	○	○	○
14.	職員の採用につながった	○	○	○	○	○
15.	一時的にでも人員を新たに充足させる必要がなくなった	○	○	○	○	○
16.	職員の定着率が上がった/離職が減った	○	○	○	○	○
17.	事業所・施設のブランド化につながった	○	○	○	○	○
18.	収益を職員の処遇改善に還元できた（加算以外の自主的な取組）	○	○	○	○	○
19.	収益を環境整備・設備投資に還元できた	○	○	○	○	○

3	生産性向上の取組を通じた経営的な効果に関連する経営情報・KPIについて	
3-1	生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響	
3-1-1	貴事業所・施設の運営法人の種別を回答してください。 ○ 1. 営利法人（株式会社/合同会社/合資会社等）　⇒3-1-2以降のご回答にあたり、「（A）営利法人向けの設問」にご回答ください。 ○ 2. 社会福祉法人 ○ 3. 医療法人（医療法人、医療法人社団等） ○ 4. その他（自治体、一部事務組合等） ⇒3-1-2以降のご回答にあたり、「（B）社会福祉法人等向けの設問」にご回答ください。 **※【共通】設問2-9-1で「2.いいえ」を選択した場合、3-1-2～3-1-18は回答不要です。上記回答に応じて、（A）（B）いずれかの3-2-1にお進みください。**	SA
3-1	生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響	
	（A）営利法人向けの設問（3-1-2～3-1-18および3-2-1～3-2-4） 以降の設問では、生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響を把握するため、生産性向上の取組開始前と直近の経営情報・KPIの数値をご記入いただきます。 ※各項目について、<取組開始の前年度>と<直近>をそれぞれご回答いただきますので、記入欄をお間違えのないようにご注意ください。 ※<取組開始の前年度>の数値については、**2-9-4でご回答いただいた取組開始年度の前年度を基準**としてご回答ください。 たとえば、2-9-4で取組開始年度を「2018年度」とご回答いただいた場合、本セクションでご回答いただく<取組開始の前年度>は「2017年度」となります。 なお、開設初年度から生産性向上の取組を開始している場合、<取組開始の前年度>の数値は、「開設年度の数値」をご回答ください。	
3-1-2	入居率・稼働率（単位：%）<①取組開始の前年度> 【計算方法】取組開始の前年度の10月の延べ利用者数/取組開始の前年度の10月の延べ定員数×100　※小数第1位まで算出してください。 （　　）%	NA
3-1-3	入居率・稼働率（単位：%）<②直近> 【計算方法】2023年10月の延べ利用者数/2023年10月の延べ定員数×100　※小数第1位まで算出してください。 （　　）%	NA
3-1-4	平均要介護度<①取組開始の前年度> 【計算方法】取組開始の前年度の11月1日時点の利用者データを基に、小数第1位まで算出してください。 平均要介護度＝｛(要支援1の人数×0.375)＋(要支援2の人数×0.375)＋(要介護度1の人数×1)＋(要介護度2の人数×2)＋(要介護度3の人数×3)＋(要介護度4の人数×4)＋(要介護度5の人数×5)｝÷利用者数合計 （　　）	NA
3-1-5	平均要介護度<②直近> 【計算方法】2023年11月1日時点の利用者数のデータを基に、小数第1位まで算出してください。 ※計算方法は3-1-4と同じです。 （　　）	NA
	3-1-6～3-1-14のご回答にあたっては以下の点にご留意ください。 ※3-1-6の回答が、「単独会計」の場合は調査対象サービスのみについて回答、「一体会計」の場合は他の介護保険サービス分も含めた拠点区分の事業活動計算書を基にご回答ください。 ※事業開始から1年に満たない場合は、事業開始からの経過月数に応じて**1年分を算出**してください。 ※**費用**の各費目において消費税が別途計上されている場合でも、税込方式（各費目に消費税額を参入した値）で記入してください。 ※**人件費**は、**派遣職員に係る人件費、法定福利費を含めて計算**してください。 特養もしくは老健に**併設する短期入所生活介護・短期入所療養介護に係る利用者・職員は集計の対象**とします。	
3-1-6	調査対象事業所・施設における2022年度の会計の区分状況について、当てはまるものを1つ選択してください。 ○ 1. 単独会計：調査対象サービスごとに費用が区分できている（サービスごとに損益計算書を分けている） ○ 2. 一体会計：調査対象サービスに係る費用とそれ以外の併設サービス等に係る費用を区分せず一体で計上しているもの（サービスごとに損益計算書を分けていない）	SA
3-1-7	売上高（単位：円）<①取組開始の前年度の決算数値> （　　）円	NA
3-1-8	売上高（単位：円）<②直近：2022年度の決算数値> （　　）円	NA
3-1-9	「売上原価＋販売費及び一般管理費」（単位：円）<①取組開始の前年度の決算数値> （　　）円	NA
3-1-10	「売上原価＋販売費及び一般管理費」（単位：円）<②直近：2022年度決算数値> （　　）円	NA
3-1-11	人件費（単位：円）<①取組開始の前年度の決算数値> （　　）円	NA
3-1-12	人件費（単位：円）<②直近：2022年度決算数値> （　　）円	NA

	付加価値額は、以下のとおり算出してください。 「付加価値額＝**経常利益＋人件費＋賃借料＋減価償却費＋租税公課**」 ※「本社経費」や「法人税、住民税及び事業税」を、売上や定員数等で按分した金額をいずれかの費用に含めて計上してください。 ※ご回答に当たっては、適宜本社に確認してください。基本的にどの事業所にも減価償却費は存在します。	
3-1-13	付加価値額（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-14	付加価値額（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ （　　）円	NA
	3-1-15～3-1-18のご回答にあたっては以下の点にご留意ください。 ※集計対象とする職員には、常勤職員のほか、**非常勤職員、派遣職員等も含めます**。 ※特養もしくは老健に**併設する短期入所生活介護・短期入所療養介護に係る利用者・職員は集計の対象**とします。	
3-1-15	職員数（単位：人）＜①**取組開始の前々年度**の10月31日時点の在籍者の実人数＞ ※たとえば、2-9-4で回答した取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度となります。 （　　）人	NA
3-1-16	職員数（単位：人）＜②2022年10月31日時点の在籍者の実人数＞ （　　）人	NA
3-1-17	離職者数（単位：人）＜①**取組開始の前々年度**の11月1日～**取組開始の前年度**の10月31日の1年間の離職者数＞ ※たとえば、2-9-4で回答した取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度、取組開始の前年度は2017年度となります。 （　　）人	NA
3-1-18	離職者数（単位：人）＜②2022年11月1日～2023年10月31日の1年間の離職者数＞ （　　）人	NA

3-1	生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響	
	（B）社会福祉法人等向けの設問（3-1-2～3-1-18および3-2-1～3-2-4） 以降の設問では、生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響を把握するため、生産性向上の取組開始前と直近の経営情報・KPIの数値をご記入いただきます。 ※各項目について、＜取組開始の前年度＞と＜直近＞をそれぞれご回答いただきますので、記入欄をお間違えのないようにご注意ください。 ※＜取組開始の前年度＞の数値については、**2-9-4でご回答いただいた取組開始年度の前年度を基準**としてご回答ください。 たとえば、2-9-4で取組開始年度を「2018年度」とご回答いただいた場合、本セクションでご回答いただく＜取組開始の前年度＞は「2017年度」となります。 なお、開設初年度から生産性向上の取組を開始している場合、＜取組開始の前年度＞の数値は、「開設年度の数値」をご回答ください。	
3-1-2	入居率・稼働率（単位：%）＜①取組開始の前年度＞ 【計算方法】取組開始の前年度の10月の延べ利用者数/取組開始の前年度の10月の延べ定員数×100　※小数第1位まで算出してください。 （　　）%	NA
3-1-3	入居率・稼働率（単位：%）＜②直近＞ 【計算方法】2023年10月の延べ利用者数/2023年10月の延べ定員数×100　※小数第1位まで算出してください。 （　　）%	NA
3-1-4	平均要介護度＜①取組開始の前年度＞ 【計算方法】取組開始の前年度の11月1日時点の利用者データを基に、小数第1位まで算出してください。 平均要介護度＝｛(要支援1の人数×0.375)＋(要支援2の人数×0.375)＋(要介護度1の人数×1)＋(要介護度2の人数×2)＋(要介護度3の人数×3)＋(要介護度4の人数×4)＋(要介護度5の人数×5)｝÷利用者数合計 （　　）	NA
3-1-5	平均要介護度＜②直近＞ 【計算方法】2023年11月1日時点の利用者数のデータを基に、小数第1位まで算出してください。 ※計算方法は3-1-4と同じです。 （　　）	NA
	3-1-6～3-1-14のご回答にあたっては以下の点にご留意ください。 ※3-1-6の回答が、「単独会計」の場合は調査対象サービスのみについて回答、「一体会計」の場合は他の介護保険サービス分も含めた拠点区分の事業活動計算書を基にご回答ください。 ※事業開始から1年に満たない場合は、事業開始からの経過月数に応じて**1年分を算出**してください。 ※**費用**の各費目において消費税が別途計上されている場合でも、税込方式（各費目に消費税額を参入した値）で記入してください。 ※**人件費**は、**派遣職員に係る人件費、法定福利費を含めて計算**してください。 特養もしくは老健に**併設する短期入所生活介護・短期入所療養介護に係る利用者・職員は集計の対象**とします。	
3-1-6	調査対象事業所・施設における2022年度の会計の区分状況について、当てはまるものを1つ選択してください。 ○ 1.　単独会計：調査対象サービスごとに費用が区分できている（サービスごとに損益計算書を分けている） ○ 2.　一体会計：調査対象サービスに係る費用とそれ以外の併設サービス等に係る費用を区分せず一体で計上しているもの（サービスごとに損益計算書を分けていない）	SA
3-1-7	サービス活動収益計（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ ※老健施設の場合は「施設運営事業収益計」もしくは「医業・介護収益計」に読み替えて回答してください。 （　　）円	NA
3-1-8	サービス活動収益計（単位：円）＜②直近：2022年度の決算数値＞ ※老健施設の場合は「施設運営事業収益計」もしくは「医業・介護収益計」に読み替えて回答してください。 （　　）円	NA
3-1-9	サービス活動費用計（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ ※老健施設の場合は「施設運営事業費用計」もしくは「医業・介護費用計」に読み替えて回答してください。 （　　）円	NA
3-1-10	サービス活動費用計（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ ※老健施設の場合は「施設運営事業費用計」もしくは「医業・介護費用計」に読み替えて回答してください。 （　　）円	NA
3-1-11	人件費（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-12	人件費（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ （　　）円	NA

付加価値額は、老健施設とそれ以外で算出方法が異なりますので、下記留意事項を参照の上、以下のとおり算出してください。
<老健施設**以外の場合**>
「付加価値額＝**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）**」

<老健施設**の場合**>
「付加価値額＝**事業収益－（経費＋医療材料費＋給食材料費＋減価償却費）**」
※経費＝事業費用－（人件費＋医療材料費＋給食材料費＋減価償却費）

※「本部経費」や「法人税、住民税及び事業税」を、収益や定員数等で按分した金額をいずれかの費用に含めて計上してください。
※ご回答に当たっては、適宜法人本部に確認してください。基本的にどの事業所にも減価償却費は存在します。

※各科目の集計対象範囲は厚生労働省「介護事業経営実態調査」に準じて以下の整理とします。
<老健施設**以外の場合**>
・**事業費**：①給食費、②介護用品費、③保険衛生費、④水道光熱費、⑤燃料費、⑥消耗危惧備品費、⑦保険料、⑧賃借料、⑨車輌費、⑩雑費、⑪その他経費
・**事務費**：①福利厚生費、②旅費交通費、③研修研究費、④事務消耗品費、⑤印刷製本費、⑥水道光熱費、⑦燃料費、⑧修繕費、⑨通信運搬費、⑩広報費、⑪業務委託費、⑫保険料、⑬賃借料、⑭土地・建物賃借料、⑮租税公課費、⑯保守料、⑰雑費、⑱その他経費
※入居者募集経費・広告宣伝費、職員採用経費、保守費、消耗品費など該当科目がない様々な費用は全て⑱その他の経費に含めて計上してください。
・**減価償却費**：①建物及び建物付属設備減価償却費、②車両船舶設備減価償却費、③特殊浴槽減価償却費、④消毒設備減価償却費、⑤、福祉用具原価、⑥その他の減価償却費
<老健施設**の場合**>
・**経費**：①福利厚生費、②消耗品費、③消耗器具備品費、④車両費、⑤光熱水費、⑥修繕費、⑦通信費、⑧賃借料、⑨保険料、⑩租税公課、⑪徴収不能損失、⑫その他経費
・**減価償却費**：①建物及び建物付属設備減価償却費、②医療用器械設備減価償却費、③車両船舶設備減価償却費、④特殊浴槽減価償却費、⑤その他の減価償却費

3-1-13 付加価値額（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ NA
（　　）円

3-1-14 付加価値額（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ NA
（　　）円

3-1-15～3-1-18のご回答にあたっては以下の点にご留意ください。
※集計対象とする職員には、常勤職員のほか、**非常勤職員、派遣職員等も含めます**。
※特養もしくは老健に**併設する短期入所生活介護・短期入所療養介護に係る利用者・職員は集計の対象**とします。

3-1-15 職員数（単位：人）＜①**取組開始の前々年度**の10月31日時点の在籍者の実人数＞ NA
※たとえば、2-9-4で回答した取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度となります。
（　　）人

3-1-16 職員数（単位：人）＜②2022年10月31日時点の在籍者の実人数＞ NA
（　　）人

3-1-17 離職者数（単位：人）＜①**取組開始の前々年度**の11月1日～**取組開始の前年度**の10月31日の1年間の離職者数＞ NA
※たとえば、2-9-4で回答した取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度、取組開始の前年度は2017年度となります。
（　　）人

3-1-18 離職者数（単位：人）＜②2022年11月1日～2023年10月31日の1年間の離職者数＞ NA
（　　）人

3-2　把握・活用している経営情報・KPI

3-2-1　運営法人もしくは貴事業所・施設において、法人や事業に関する財務分析等を行う際に、把握・活用している経営情報・KPIについてそれぞれの項目について当てはまる選択肢を１つ選んでください。　SAMT

分類	経営情報・KPI	概要・計算方法等
収益/売上	1 稼働率・入居率	1カ月においてその事業所が提供でき得るサービス時間や定員を分母として、実際にサービスを提供した時間や利用者数
	2 平均要介護度	事業所・施設全体の利用者の要介護度の平均
収益性	3 ｻｰﾋﾞｽ活動収益対ｻｰﾋﾞｽ活動増減差額比率	介護事業であるサービス活動収益そのものから得られた増減差額 【介護サービス活動増減差額÷サービス活動収益×100】
	（老健施設の場合：事業収益対事業利益率）	本業である事業収益から得られた利益を示す指標 【事業利益÷事業収益×100】
	4 経常収益対経常増減差額比率	サービス活動収益に受取利息等を加えた、通常発生している収益から得られた増減差額を示す指標【経常増減差額÷経常収益×100】
	（老健施設の場合：経常収益対経常利益率）	本業である事業収益に受取利息等を加えた、施設に通常発生している収益から得られた利益を示す指標【経常利益÷経常収益×100】
	5 事業費率	サービス活動収益に対する事業費（介護保険事業の目的のために要する費用（原価））の比率
	（老健施設の場合：経費率）	事業収益に対する経費（※1）の比率 【経費÷事業収益】
	6 事務費率	サービス活動収益に対する事務費（法人の事業を管理するため、毎年度経常的に要する費用）の比率
	（老健施設の場合：該当なし）	※老健施設の場合は、「わからない」を選択してください。
	7 人件費比率	サービス活動収益に対する人件費の比率
	8 給食費比率	サービス活動収益に対する給食費の比率
	9 水道光熱費比率	サービス活動収益に対する水道光熱費の比率
	10 業務委託費比率	サービス活動収益に対する業務委託費の比率
	11 情報システム等に関する費用の比率	サービス活動収益に対する情報システム・ソフトウェア等に係る①減価償却費＋②使用料（ランニングコスト）
安全性	12 経常収益対支払利息率	経営収益に対する支払利息の占める割合を示す指標 【支払利息÷経営収益×100】
	13 流動比率	短期的な債務の支払い能力の指標 【流動資産÷流動負債×100】
	14 自己資本比率	財務健全性の指標 【自己資本÷総資本×100】
活動性	15 総資本回転率	総資本(総資産)の有効活用度合いを判断する指標 【サービス活動収益計/売上高÷総資本（純資産）】
	16 固定資産回転率	固定資産が効率的に売上高を生んでいるかの指標 【サービス活動収益計/売上高÷固定資産】
生産性	17 従事者1人当たりサービス活動収益	従事者（※2）１人当たりどの程度のサービス活動収益を得ているかの指標 【介護サービス活動収益÷年間平均従事者数】
	18 労働分配率（※3）	付加価値が人件費にどの程度分配されているかの指標 【人件費÷付加価値】
	19 労働生産性（※3）	従事者（※2）１人当たりが生み出した成果（粗利）【付加価値÷労働者数】
その他	20 離職率	一定期間においてどれだけの社員が離職したかを表す指標

※1　老健施設における経費は以下の通り算出する。
経費＝事業費用－（人件費＋医療材料費＋給食材料費＋減価償却費）
※2　従事者の集計方法は、常勤従事者数（非常勤従事者及び委託職員等の常勤換算後の従事者数を含めて算出）を想定するが、法人独自の集計方法を定めているも該当するものとする。
※3　ここで用いる付加価値について、以下の通り算出する。
＜老健施設**以外の場合**＞付加価値額＝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）
＜老健施設**の場合**＞付加価値額＝事業収益－（経費＋医療材料費＋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）

		把握しており、活用もしている	把握しているが、活用はしていない	把握していない（システム等の都合で把握できない場合も含む）	わからない
1.	稼働率・入居率	○	○	○	○
2.	平均要介護度	○	○	○	○
3.	サービス活動収益対サービス活動増減差額比率 （老健施設の場合：事業収益対利益率）	○	○	○	○
4.	経常収益対経常増減差額比率 （老健施設の場合：経常収益対経常利益率）	○	○	○	○
5.	事業費率　（老健施設の場合：経費率）	○	○	○	○
6.	事務費率　（老健施設の場合⇒「わからない」を選択してください）	○	○	○	○
7.	人件費比率	○	○	○	○
8.	給食費比率	○	○	○	○
9.	水道光熱費比率	○	○	○	○
10.	業務委託費比率	○	○	○	○
11.	情報システム等に関する費用の比率	○	○	○	○
12	経常収益対支払利息率	○	○	○	○
13.	流動比率	○	○	○	○
14.	自己資本比率	○	○	○	○
15.	総資本回転率	○	○	○	○
16.	固定資産回転率	○	○	○	○
17.	従事者1人当たりサービス活動収益 （老健施設の場合：従事者1人当たり事業収益）	○	○	○	○
18.	労働分配率	○	○	○	○
19.	労働生産性	○	○	○	○
20.	離職率	○	○	○	○

3-2-2　その他、管理・把握している経営情報・KPI（特にない場合は空欄で構いません）　FA
（　　）

3-2-3　設問3-2-1における経営情報・KPIはどのように管理・把握していますか。当てはまるものを**すべて**選んでください。　MA＋FA
- □ 1.　人事システムで管理・把握している
- □ 2.　業務システムで管理・把握している
- □ 3.　財務・会計システムで管理・把握している
- □ 4.　表計算ソフトで管理・把握している
- □ 5.　書面で管理・把握している
- □ 6.　その他（　　）
- □ 7.　いずれの経営情報・KPIも把握していない

3-2-4　設問3-2-1における経営情報・KPIを管理・把握している主体はどこですか。当てはまるものを**すべて**選んでください。　MA＋FA
※「経営情報・KPIを管理・把握している主体」とは、貴事業所・施設における入居者・職員・財務等の経営情報を集約・確認している部門・事業所等を指します。
- □ 1.　本社・法人本部の管理部門
- □ 2.　調査対象となっている事業所・施設
- □ 3.　同一法人内の調査対象ではない事業所・施設
- □ 4.　その他（　　）
- □ 5.　わからない

4		ヒアリング調査への協力意向	
4-1		ヒアリング調査への協力意向	
	4-1-1	本アンケート調査に関する具体的な内容等に関するヒアリング調査に対するご協力のご意向をお聞かせください。 ※ヒアリング調査は、12月以降の実施を予定しており、オンライン会議形式で30分～1時間程度を想定しております。 ○ 1. ヒアリング調査に協力してもよい ⇒4-1-2へ ○ 2. 詳細を聞いたうえで協力できるか判断する ⇒4-1-2へ ○ 3. ヒアリング調査には協力しない ⇒回答終了	SA
		貴事業所・施設の連絡先を教えてください。回答内容に関する確認やヒアリングのご相談に利用させていただきます。	
	4-1-2	事業所・施設名 （ ）	FA
	4-1-3	電話番号 （ ）	FA
	4-1-4	メールアドレス （ ）	FA
	4-1-5	担当者名 （ ）	FA

設問は以上です。お忙しいところご協力くださりありがとうございました。

②　　通所系

回答前に以下をよくお読みいただきますようお願い申し上げます。

通所系

本アンケートは、厚生労働省令和５年度老人保健健康増進等事業の採択を受けて実施する、「介護事業者の経営状況と生産性向上の影響の分析に関する調査研究」に係る調査です。
ご多忙のところ誠に恐縮ではございますが、下記をご一読の上、ご回答いただきますようお願い申し上げます。

■ご回答時の留意点
・生産性向上の取組を実施している場合は、取組前後での各経営情報の数値をご回答いただきます。回答を開始する前に、下記の「**★事前にご用意いただきたい情報**」をご確認いただくとスムーズにご回答いただけます。
・また、運営法人に関する情報をご回答いただく設問がありますので、必要に応じて本社/法人本部にお問い合わせの上、ご回答をお願いいたします。

■回答締切
誠に勝手ながら、ご回答の締め切りを、**令和5年12月6日（水）17時まで**とさせていただきます。

■調査に関するお問合せ先
株式会社日本総合研究所　リサーチ・コンサルティング部門
メールアドレス（共通）
電話番号（担当：○○）　xxx-xxx-xxxx　（平日10：00～17：00のみ対応）
※情報管理の観点から、可能な限り、メールでお問い合わせいただけますと幸いです。
※件名に**【アンケート調査に関する問合せ】と記載の上**、メールにてご連絡をお願いいたします。

★事前にご用意いただきたい情報

※以下の＜取組開始の前年度＞の数値については、2-9-4でご回答いただたく取組開始年度の前年度を基準としてご回答ください。
　たとえば、生産性向上に関する取組の開始年度が「2018年度」の場合、＜取組開始の前年度＞は「2017年度」となります。
　なお、開設初年度から生産性向上の取組を開始している場合、＜取組開始の前年度＞の数値は、「開設年度の数値」をご回答ください。
※「単独会計」の場合は調査対象サービスのみについて回答、「一体会計」の場合は他の介護保険サービス分も含めた拠点区分の事業活動計算書を基にご回答ください。
※**運営法人の種別に応じて、回答項目や計算方法が一部異なりますので、ご注意ください**。

＜共通＞

●稼働率（単位：%）＜①取組開始の前年度及び②直近＞
【①計算方法】取組開始の前年度の10月の延べ利用者数/取組開始の前年度の10月の延べ定員数×100
【②計算方法】2023年10月の延べ利用者数/2023年10月の延べ定員数×100
※小数第1位まで算出してください。

● 平均要介護度　＜①取組開始の前年度及び②直近＞
【①計算方法】取組開始の前年度の11月1日時点の利用者データを基に、小数第1位まで算出してください。
「平均要介護度＝｛(要支援1の人数×0.375)＋(要支援2の人数×0.375)＋(要介護度 1 の人数×1)＋(要介護度 2 の人数×2)＋(要介護度 3 の人数 ×3)＋ (要介護度 4 の人数×4)＋(要介護度 5 の人数×5)｝÷利用者数合計」
【②計算方法】2023年11月1日時点の利用者数のデータを基に、小数第1位まで算出してください。
※計算式は①と共通です。

●人件費　＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値
※人件費は、**非常勤職員及び派遣職員に係る人件費・法定福利費を含めて計算**してください。
※貴事業所が特養もしくは老健に併設されている場合、**入所及び短期入所に係る利用者・職員は集計の対象外**とします。
※職員が兼務している場合や一体的な運用を行っている場合は、**入所及び短期入所における職員配置と通所における職員配置で按分して人件費を計算**してください。

● 職員数　＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前々年度の10月31日時点の在籍者の実人数＞
※たとえば、取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度となります。
②直近：2022年10月31日時点の在籍者の実人数
※集計対象とする職員には、**常勤職員のほか、非常勤職員、派遣職員等も含めます**。
※貴事業所が特養もしくは老健に併設されている場合、**入所及び短期入所に係る利用者・職員は集計の対象外**とします。
※職員が兼務している場合や一体的な運用を行っている場合は、**施設全体に占める通所サービスで使用している床面積の割合を基に、職員数を按分して計算**してください。

● 離職者数　＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①**取組開始の前々年度**の11月1日～**取組開始の前年度**の10月31日の1年間の離職者数
※たとえば、取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度、取組開始の前年度は2017年度となります。
②2022年11月1日～2023年10月31日の1年間の離職者数

＜運営法人が営利法人の場合＞

●**売上高** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値

●**「売上原価＋販売費及び一般管理費」** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値

●**付加価値額** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値
【計算方法】付加価値額＝**経常利益＋人件費＋賃借料＋減価償却費＋租税公課**
※「本社経費」や「法人税、住民税及び事業税」を、売上や定員数等で按分した金額をいずれかの費用に含めて計上してください。
※ご回答に当たっては、適宜本社に確認してください。基本的にどの事業所にも減価償却費は存在します。

＜ 運営法人が社会福祉法人・医療法人・その他（自治体、一部事務組合等）の場合 ＞

●**サービス活動収益計** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値

●**サービス活動費用計** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値

●**付加価値額** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値
【計算方法】付加価値額＝**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）**
※「本部経費」や「法人税、住民税及び事業税」を、売上や定員数等で按分した金額をいずれかの費用に含めて計上してください。 ※ご回答に当たっては、適宜本部等に確認してください。基本的にどの事業所にも減価償却費は存在します。
※各科目の集計対象範囲は厚生労働省「介護事業経営実態調査」に準じて以下の整理とします。
・**事業費**：①給食費、②介護用品費、③保険衛生費、④水道光熱費、⑤燃料費、⑥消耗危惧備品費、⑦保険料、⑧賃借料、⑨車輌費、⑩雑費、⑪その他経費
・**事務費**：①福利厚生費、②旅費交通費、③研修研究費、④事務消耗品費、⑤印刷製本費、⑥水道光熱費、⑦燃料費、⑧修繕費、⑨通信運搬費、⑩広報費、⑪業務委託費、⑫保険料、⑬賃借料、⑭土地・建物賃借料、⑮租税公課費、⑯保守料、⑰雑費、⑱その他経費
※入居者募集経費・広告宣伝費、職員採用経費、保守費、消耗品費など該当科目がない様々な費用は全て⑱その他の経費に含めて計上してください。
・**減価償却費**：①建物及び建物付属設備減価償却費、②車両船舶設備減価償却費、③特殊浴槽減価償却費、④消毒設備減価償却費、⑤、福祉用具原価、⑥その他の減価償却費

令和５年度 厚生労働省老人保健健康増進等事業
「介護事業者の経営状況と生産性向上の影響の分析に関する調査研究」 アンケート調査票

通所系

※本調査票は、貴事業所の管理者の方がご記入ください。
※回答の際は、あてはまる番号に対応する○もしくは□をプルダウンで選択してください。○は単一回答（あてはまるものを1つ選択）、□は複数回答（あてはまるものを複数選択）を表しています。
※具体的な数値等をご記入いただく部分もあります。該当がない場合には必ず「０」とご記入ください。分からない場合は「－」とご記入ください。

1 法人・施設の概要

1-1 運営法人に関する状況

1-1-1～1-1-6については、同一グループの法人が運営する事業所・施設は含めず、貴法人のみの状況についてご回答ください。

1-1-1 貴事業所・施設の運営法人において、貴事業所・施設以外に運営している事業所・施設はありますか。当てはまるものを**すべて**選択してください。 MA＋FA
- □ 1. 介護・高齢福祉関係（居宅サービス）
- □ 2. 介護・高齢福祉関係（施設サービス）
- □ 3. 介護・高齢福祉関係（高齢者住まい）
- □ 4. 障害福祉関係
- □ 5. 児童福祉・保育関係
- □ 6. 医療関係
- □ 7. その他（　　）

1-1-2 貴事業所・施設は運営法人が提供するサービスのうち、収益/売上が最も大きいサービスですか。 SA
- ○ 1. はい　→1-1-5へ
- ○ 2. いいえ　→1-1-4へ

1-1-3 貴事業所・施設の運営法人において、介護事業以外も含めて、収益/売上が最も大きいサービスの種別を回答してください。 FA
（　　）

1-1-4 法人全体の職員数（常勤職員・実人数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-1-5 法人全体の職員数（非常勤職員・実人数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-1-6 貴事業所・施設の運営法人の事業活動収入（単位：円）（2022年度決算数値） NA
※営利法人の場合は、「売上高」についてご記入ください。
（　　）円

1-2 調査対象となった事業所・施設に関する状況

1-2-1 貴事業所・施設の介護サービスの種類について当てはまるものを**1つ**選んでください。 SA＋FA
- ○ 1. 特別養護老人ホーム
- ○ 2. 介護老人保健施設
- ○ 3. 介護付きホーム（特定施設入居者生活介護）
- ○ 4. グループホーム（認知症対応型共同生活介護）
- ○ 5. 訪問介護
- ○ 6. 通所介護
- ○ 7. その他（　　）

1-2-2 貴事業所は入所・居住系サービスの併設サービスですか。 SA
- ○ 1. はい
- ○ 2. いいえ

1-2-3 貴事業所・施設の所在する都道府県 FA
（　　）

1-2-4 貴事業所・施設の所在する市町村 FA
（　　）

1-2-5～1-2-10について、貴事業所が特養もしくは老健に併設されている場合、**入所及び短期入所に係る利用者・職員は集計の対象外**とします。
職員が兼務している場合や一体的な運用を行っている場合は、**施設全体に占める通所サービスで使用している床面積の割合等を基に職員数を按分**して計算してください。

1-2-5 貴事業所・施設の利用者数・入居者数（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-6 貴事業所・施設の職員数（常勤職員・実人数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-7 貴事業所・施設の職員数（常勤職員・常勤換算）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-8 貴事業所・施設の職員数（非常勤職員・実人数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-9 貴事業所・施設の職員数（非常勤職員・常勤換算数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-10 貴事業所・施設における2023年度の介護職員処遇改善加算の算定状況として当てはまるものをそれぞれ１つ選んでください。 SAMT

		算定している／算定の予定がある	算定していない
1.	介護職員処遇改善加算（Ⅰ）	○	○
2.	介護職員処遇改善加算（Ⅱ）	○	○
3.	介護職員処遇改善加算（Ⅲ）	○	○
4.	介護職員等特定処遇改善加算（Ⅰ）	○	○
5.	介護職員等特定処遇改善加算（Ⅱ）	○	○
6.	介護職員等ベースアップ等支援加算	○	○

1-3 本社・本部機能の所在について

1-3-1 貴事業所・施設の運営法人には本社・法人本部は設置されていますか。 SA

○ 1. はい
○ 2. いいえ

1-3-2 貴事業所・施設で実施される生産性向上の取組に関する企画・効果検証を行う主体はどこですか。当てはまるものを**1つ**選んでください。 SA+FA
※「企画・効果検証を行う主体」とは、貴事業所・施設における生産性向上の取組を主導・取りまとめする部署等を指します。

○ 1. 本社・法人本部の管理部門
○ 2. 調査対象となっている事業所・施設
○ 3. 同一法人内の調査対象ではない事業所・施設
○ 4. その他（　　）
○ 5. わからない

2 生産性向上の取組・効果

2-1 業務全体の手順の再構築

2-1-1 これまでに、生産性向上を目的とした業務全体の手順の再構築の取組状況について、当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。 SA

		取り組んでいる	取り組む予定・意向がある	取り組む予定・意向はない
1.	業務の現状の把握（職員ヒアリング、業務量調査等の実施）	○	○	○
2.	業務の課題の抽出	○	○	○
3.	新たな業務の流れ・役割の検討・整理	○	○	○

2-1-2 その他、業務全体の手順の再構築に関連した取組内容（特にない場合は空欄で構いません） FA
（　　）

2-2 介護福祉機器・介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）の導入

2-2-1 これまでに、以下のような介護福祉機器や介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）を導入したことはありますか SA
＜本設問で想定する介護福祉機器・介護ロボットの例＞
ロボット技術の介護利用における重点分野に該当しない機器
移動用リフト
身体をつり上げる構造を有する機器
自動車用車いすリフト
利用者が車いすに乗ったまま車両に乗車可能にするリフト
特殊浴槽
寝たきりや座位保持が難しい利用者が入浴できる浴槽
介護用ベッド
角度調整や高さ調整などの機能を有するベッド
昇降装置
利用者の階段等の移動に使用する機器
ロボット技術の介護利用における重点分野に該当する機器（地域医療介護総合確保基金「介護ロボット導入支援事業」にて助成をうけられるもの）
移乗支援（装着・非装着）機器
ロボット技術を用いて介助者のパワーアシストを行う装着型の機器/ロボット技術を用いて介助者による抱え上げ動作のパワーアシストを行う非装着型の機器
移動支援（屋内）機器
高齢者等の屋内移動や立ち座りをサポートし、特にトイレへの往復やトイレ内での姿勢保持を支援するロボット技術を用いた歩行支援機器等
排泄支援（排泄物処理・動作支援）機器
排泄物の処理にロボット技術を用いた設置位置の調整可能なトイレ/ロボット技術を用いてトイレ内での下衣の着脱等の排泄の一連の動作を支援する機器等
入浴支援機器
ロボット技術を用いて浴槽に出入りする際の一連の動作を支援する機器等

○ 1. はい →2-2-2へ
○ 2. いいえ →2-2-6へ
○ 3. わからない →2-3-1へ

2-2-2　導入した機器の種別について当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。　SAMT

＜本設問で想定する介護ロボットの例＞

1. **移動用リフト**
   身体をつり上げる構造を有する機器
2. **自動車用車いすリフト**
   利用者が車いすに乗ったまま車両に乗車可能にするリフト
3. **特殊浴槽**
   寝たきりや座位保持が難しい利用者が入浴できる浴槽
4. **介護用ベッド**
   角度調整や高さ調整などの機能を有するベッド
5. **昇降装置**
   利用者の階段等の移動に使用する機器
6. **移乗支援（装着・非装着）機器**
   ロボット技術を用いて介助者のパワーアシストを行う装着型の機器/ロボット技術を用いて介助者による抱え上げ動作のパワーアシストを行う非装着型の機器
7. **移動支援（屋内）機器**
   高齢者等の屋内移動や立ち座りをサポートし、特にトイレへの往復やトイレ内での姿勢保持を支援するロボット技術を用いた歩行支援機器等
8. **排泄支援（排泄物処理・動作支援）機器**
   排泄物の処理にロボット技術を用いた設置位置の調整可能なトイレ/ロボット技術を用いてトイレ内での下衣の着脱等の排泄の一連の動作を支援する機器等
9. **入浴支援機器**
   ロボット技術を用いて浴槽に出入りする際の一連の動作を支援する機器等

		導入している	導入の予定・意向がある	導入の予定・意向はない
1.	移動用リフト	○	○	○
2.	自動車用車いすリフト	○	○	○
3.	特殊浴槽	○	○	○
4.	介護用ベッド	○	○	○
5.	昇降装置	○	○	○
6.	移乗支援（装着・非装着）機器	○	○	○
7.	移動支援（屋内）機器	○	○	○
8.	排泄支援（排泄物処理・動作支援）機器	○	○	○
9.	入浴支援機器	○	○	○

2-2-3　その他、導入している機器（特にない場合は空欄で構いません）　FA

（　　）

2-2-4　本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。　SAMT

※下記項目「業務に要する時間」については、機器やICTを使用する場合はその準備・片付け等に要する時間も含む

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	○	○	○	○	○
2.	介助時の利用者の身体的苦痛を軽減できた	○	○	○	○	○
3.	2人介助から1人介助へとオペレーションを変更できた	○	○	○	○	○
4.	業務に要する時間が縮減した（※）	○	○	○	○	○
5.	腰痛等の身体的負担の軽減につながった	○	○	○	○	○
6.	業務中の職員に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
7.	業務中の不安感・精神的負担感が軽減された	○	○	○	○	○
8.	利用者のADLや要介護度の改善・維持につながった	○	○	○	○	○
9.	利用者の生活上の楽しみ等の機会創出につながった	○	○	○	○	○
10.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-2-5　その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません）　FA

（　　）

※本設問は2-2-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。

2-2-6　介護福祉機器や介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）を導入していない理由として当てはまるものをすべて選択してください。　MA

- □ 1.　導入費用が高額
- □ 2.　現場の実態を踏まえた介護福祉機器・介護ロボットがない
- □ 3.　利用者・職員の安全面に不安がある
- □ 4.　効果やどのような機器があるかわからない
- □ 5.　設置場所や準備・点検等、維持管理が大変そう
- □ 6.　使い方の周知や教育・研修等、業務改革が必要
- □ 7.　導入・活用することに抵抗感がある
- □ 8.　導入した機器を職員が使いこなせるか不安である
- □ 9.　導入する必要のある課題や必要性を感じていない
- □ 10. その他
- □ 11. 理由は特にない

2-3　介護ロボット（見守りやコミュニケーションに活用できるソフトウェアを組み合わせた機器）の導入

2-3-1　これまでに、介護ロボット（見守りやコミュニケーションに活用できるソフトウェアを組み合わせた機器）を導入したことはありますか。　SA

＜本設問で想定する介護ロボットの例＞

排泄支援（排泄予測）
ロボット技術を用いて排泄を予測し、的確なタイミングでトイレへ誘導する機器等

見守り
介護施設において使用する、センサーや外部通信機能を備えたロボット技術を用いた機器のプラットフォーム等

コミュニケーション
高齢者等とのコミュニケーションにロボット技術を用いた生活支援機器等

介護業務支援機器等
ロボット技術を用いて、見守り、移動支援、排泄支援をはじめとする介護業務に伴う情報を収集・蓄積し、それを基に、高齢者等の必要な支援に活用することを可能とする機器等　（**介護記録システムと連携する機器やシステム**、インカム（無線通話機器）等を想定しているが、介護記録システムそのものは含まない）

○ 1.　はい　　→2-3-2へ
○ 2.　いいえ　　→2-3-6へ
○ 3.　わからない　　→2-4-1へ

2-3-2　具体的な取組内容（導入した機器の名称　など）について当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。　SAMT

＜本設問で想定する介護ロボットの例＞

1. **排泄支援（排泄予測）**
   ロボット技術を用いて排泄を予測し、的確なタイミングでトイレへ誘導する機器等
2. **見守り**
   介護施設において使用する、センサーや外部通信機能を備えたロボット技術を用いた機器のプラットフォーム等
3. **コミュニケーション**
   高齢者等とのコミュニケーションにロボット技術を用いた生活支援機器等
4. **介護業務支援機器等**
   ロボット技術を用いて、見守り、移動支援、排泄支援をはじめとする介護業務に伴う情報を収集・蓄積し、それを基に、高齢者等の必要な支援に活用することを可能とする機器等　（**介護記録ソフトと連携する機器やシステム**を想定しているが、介護記録ソフトそのものは含まない）

		導入している	導入の予定・意向がある	導入の予定・意向はない
1.	排泄支援機器（排泄予測）	○	○	○
2.	見守り	○	○	○
3.	コミュニケーション	○	○	○
4.	介護業務支援機器等	○	○	○

2-3-3　その他、導入している機器（特にない場合は空欄で構いません）　FA

（　　）

2-3-4　本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。　SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	利用者の状態が把握しやすくなった	○	○	○	○	○
2.	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	○	○	○	○	○
3.	業務に要する時間が縮減した	○	○	○	○	○
4.	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
5.	業務中の不安感・精神的負担感が軽減された	○	○	○	○	○
6.	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○
7.	利用者のADLや要介護度の改善・維持につながった	○	○	○	○	○
8.	利用者の認知機能の改善・維持につながった	○	○	○	○	○
9.	利用者の生活上の楽しみ等の機会創出につながった	○	○	○	○	○
10.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-3-5　その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません）　FA

（　　）

※本設問は2-3-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。

2-3-6　介護ロボット（見守りやコミュニケーションに活用できるソフトウェアを組み合わせた機器）を導入していない理由として当てはまるものを**すべて**選択してください。　MA

□ 1.　導入費用が高額
□ 2.　現場の実態を踏まえた介護ロボットがない
□ 3.　利用者・職員の安全面に不安がある
□ 4.　セキュリティ面での不安がある
□ 5.　効果やどのような機器があるかわからない
□ 6.　設置場所や準備・点検等、維持管理が大変そう
□ 7.　使い方の周知や教育・研修等、業務改革が必要
□ 8.　導入・活用することに抵抗感がある
□ 9.　導入した機器を職員が使いこなせるか不安である
□ 10. 導入する必要のある課題や必要性を感じていない
□ 11. その他
□ 12. 理由は特にない

2-4	業務委託（アウトソーシング）の活用

2-4-1 これまでに、生産性向上・職員における業務負担の軽減を目的として、業務委託（アウトソーシング）を検討・活用したことはありますか。 SA
なお、開設当初から業務委託を活用している場合は本設問の回答対象外となりますので、選択肢3を選択してください。
（生産性向上を目的として検討・活用する業務委託の例：清掃、給食、送迎、選択、事務処理、教育研修等に関する委託）

○ 1. はい →2-4-2へ
○ 2. いいえ →2-4-6へ
○ 3. 開設当初から業務委託を活用している →2-5-1へ
○ 4. わからない →2-5-1へ

2-4-2 具体的な取組内容（委託している業務の内容）について当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。 SAMT

		活用している	活用する予定・意向がある	活用する予定・意向はない
1.	清掃業務に関する委託	○	○	○
2.	給食提供に関する委託	○	○	○
3.	送迎業務に関する委託	○	○	○
4.	洗濯業務に関する委託	○	○	○
5.	事務処理業務（入力や手続き、発送）に関する委託	○	○	○
6.	教育研修業務に関する委託	○	○	○

2-4-3 その他、具体的な取組内容（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

2-4-4 本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。 SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	○	○	○	○	○
2.	業務に要する時間が縮減した	○	○	○	○	○
3.	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
4.	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○
5.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-4-5 その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

※本設問は2-4-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。
2-4-6 業務委託（アウトソーシング）を活用していない理由として当てはまるものを**すべて**選択してください。 MA

□ 1. 取組に当たっての費用が高額
□ 2. 取組の費用対効果が見込めない
□ 3. 取組の検討・推進にかけられる時間がない
□ 4. 当該業務に対応できる委託業者が地域に存在しない
□ 5. 委託業者を活用することに抵抗感がある
□ 6. 取組の検討・推進に対する法人側の理解が足りない
□ 7. 取組の検討・推進に対する職員側の賛同が得られない
□ 8. 業務における課題や取組の必要性を感じていない
□ 9. その他
□ 10. 理由は特にない

2-5	介護助手等の人材活用	
2-5-1	これまでに、生産性向上・職員における業務負担の軽減を目的として、介護助手等の人材を活用したことはありますか。 ※本調査における「介護助手等」の定義は、先行調査研究を踏まえ、以下の事項をいずれも満たすものとする。 1.介護施設・事業所もしくは介護施設・事業所を運営する法人と雇用関係にある（有償ボランティアや委託業者の職員は除く）。 2.掃除や食事の配膳・片づけ、ベッドメイキング、利用者の会話の相手、移動の付き添い、レクリエーションの実施や補助、送迎等、専門的な業務（身体介護等）以外の業務を主に行う	SA

○ 1. はい →2-5-2へ
○ 2. いいえ →2-5-4へ
○ 3. わからない →2-6-1へ

2-5-2 本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。 SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	○	○	○	○	○
2.	業務に要する時間が縮減した	○	○	○	○	○
3.	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
4.	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○
5.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-5-3 その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

※本設問は2-5-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。

2-5-4 介護助手等の人材活用に取り組んでいない理由として当てはまるものを**すべて**選択してください。 MA

□ 1. 取組に当たっての費用が高額（介護助手等の導入費用等）
□ 2. 取組の費用対効果が見込めない
□ 3. 取組の検討・推進にかけられる時間がない
□ 4. 介護助手等の人材が地域に存在しない
□ 5. 介護助手等の人材を活用することに抵抗感がある
□ 6. 取組の検討・推進に対する法人側の理解が足りない
□ 7. 取組の検討・推進に対する職員側の賛同が得られない
□ 8. 業務における課題や取組の必要性を感じていない
□ 9. その他
□ 10. 理由は特にない

2-6 記録・報告様式の工夫

2-6-1 これまでに、主に介護職員が作成する帳票（報告書・記録）に関連した工夫を実施したことはありますか。 SA
（例：帳票のレイアウト変更、帳票数の削減、紙とシステムの二重入力の削減、帳票の電子化（ペーパーレス化））

○ 1. はい →2-6-2へ
○ 2. いいえ →2-6-6へ
○ 3. わからない →2-7-1へ

2-6-2 具体的な取組内容について当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。 SAMT

		取り組んでいる	取り組む予定・意向がある	取り組む予定・意向はない
1.	帳票（報告書・記録）のレイアウト変更	○	○	○
2.	帳票（報告書・記録）数の削減	○	○	○
3.	紙とシステムの二重入力の削減	○	○	○
4.	帳票（報告書・記録）の電子化（ペーパーレス化）	○	○	○

2-6-3 その他、具体的な取組内容（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

2-6-4 本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。 SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	業務に要する時間が縮減した	○	○	○	○	○
2.	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
3.	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○
4.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-6-5 その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

※本設問は2-6-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。

2-6-6 記録・報告様式の工夫に取り組んでいない理由として当てはまるものを**すべて**選択してください。 MA

□ 1. 取組に当たっての費用が高額（電子化等のための機材導入等）
□ 2. 取組の費用対効果が見込めない
□ 3. 取組の検討・推進にかけられる時間がない
□ 4. 取組の具体的な進め方がわからない
□ 5. 取組の検討・推進に対する法人側の理解が足りない
□ 6. 取組の検討・推進に対する職員側の賛同が得られない
□ 7. 業務における課題や取組の必要性を感じていない
□ 8. その他
□ 9. 理由は特にない

2-7 ICT機器・ソフトウェアの導入

2-7-1 これまでに、情報共有等に活用できるICT機器やソフトウェアを導入したことはありますか。 SA
（例：汎用的なICT機器（タブレット、スマートフォン、インカム）、事業所内・外の情報の集約化（クラウド化等）や連携システム、介護記録ソフト、事務業務高度化ソフト等）

○ 1. はい →2-7-2へ
○ 2. いいえ →2-7-6へ
○ 3. わからない →2-8-1へ

2-7-2 具体的な取組内容（導入した機器・ソフトウェアの名称 など）について当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。 SAMT

		導入している	導入の予定・意向がある	導入の予定・意向はない
1.	タブレット	○	○	○
2.	スマートフォン	○	○	○
3.	インカム（無線通話機器）	○	○	○
4.	事業所内・外の各種データの集約化・共有化（サーバー・クラウド等）	○	○	○
5.	グループウェア等による事業所・施設内の情報共有	○	○	○
6.	情報共有システム等を活用した他事業者との情報共有	○	○	○
7.	ケアプランやサービス提供票等を他事業所と共有するシステム	○	○	○
8.	介護記録ソフト	○	○	○
9.	音声入力ソフト	○	○	○
10.	事務業務高度化ソフト（シフト作成、送迎ルート作成等）	○	○	○

2-7-3 その他、導入しているICT機器・ソフトウェア（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

2-7-4 本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。 SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	利用者の状態が把握しやすくなった	○	○	○	○	○
2.	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	○	○	○	○	○
3.	業務に要する時間が縮減した	○	○	○	○	○
4.	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
5.	業務中の不安感・精神的負担感が軽減された	○	○	○	○	○
6.	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○
7.	利用者のADLや要介護度の改善・維持につながった	○	○	○	○	○
8.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-7-5 その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

※本設問は2-7-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。

2-7-6 ICT機器・ソフトウェアを導入していない理由として当てはまるものを**すべて**選択してください。 MA

□ 1. どのICT機器・ソフトウェアが有効なのかの情報がない
□ 2. ICT機器・ソフトウェアの導入に必要な費用の負担が大きい
□ 3. ICT機器・ソフトウェアの導入の費用対効果が見込めない
□ 4. ICT機器・ソフトウェアの導入にかけられる時間がない
□ 5. ICT機器・ソフトウェアの導入後の個人情報保護の不安がある
□ 6. ICT機器・ソフトウェアの使い方がよくわからない
□ 7. ICT機器・ソフトウェアを職員が使いこなせるか不安がある
□ 8. 事業所・施設内にICT機器・ソフトウェアに詳しい職員がいない
□ 9. ICT機器・ソフトウェアの導入に関する法人側の理解が足りない
□ 10. ICT機器・ソフトウェアの導入における利用者や家族への説明が難しい
□ 11. その他
□ 12. 理由は特にない

2-8 上記に該当しない生産性向上の取組有無

2-8-1 これまでの設問（2-1～2-7）に該当していない生産性向上に関わる取組を実施したことはありますか。 SA

○ 1. ある →2-8-2へ
○ 2. ない →2-9-1へ

2-8-2 具体的な取組内容 FA
（ ）

2-8-3 出ている効果 FA
（ ）

2-9 生産性向上の取組を進めた背景やきっかけ、体制について

2-9-1 設問2-1から2-8の各取組について、貴事業所・施設において該当するものはありましたか。 SA

○ 1. はい →2-9-2へ
○ 2. いいえ →3-1-1へ

2-9-2 取組開始前における貴事業所・施設の経営・業務の課題認識として、当てはまる選択肢を**すべて**選んでください。 MA+FA
※複数の取組を実施している場合には最も古い取組の開始時点を基準として、その時点での課題認識について回答してください。

□ 1. 利用者に対するサービスの質が低下している
□ 2. 現況サービスの質をさらに向上させたい
□ 3. 職員の離職が増加している
□ 4. 職員の定着をさらに促進させたい
□ 5. 職員の新規採用が困難である
□ 6. 職員の新規採用を安定して行いたい
□ 7. 新人や中途入社の社員育成の余力・体制がない
□ 8. 新人や中途入社の社員の育成にさらに注力したい
□ 9. 収益・稼働率の低下に伴い経営状態が悪化している
□ 10. 収益・稼働率の向上を通じた経営改善を図りたい
□ 11. 地域での評判が悪化している
□ 12. 地域でのブランド力向上を図りたい
□ 13. その他（ ）

2-9-3 以下の項目は生産性向上の取組を始めたきっかけとしてどれくらい影響がありましたか。当てはまる選択肢を**それぞれ1つ**選んでください。 SAMT

		そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない
1.	法人理事・役員等の経営層から提案があった	○	○	○	○	○
2.	事業所・施設の管理者・施設長等から提案があった	○	○	○	○	○
3.	介護職員等の現場職員から提案があった	○	○	○	○	○
4.	利用者や家族等から業務改善に関する要望があった	○	○	○	○	○
5.	近隣の事業所・施設からの紹介により取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
6.	業界団体からの情報発信を通じて取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
7.	厚生労働省などの国の機関が発行するガイドライン等で取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
8.	その他の官公庁（地方自治体を含む）が発行するガイドライン等で取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
9.	外部の機関（経営支援機関、コンサルタント）等の紹介で取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
10.	自治体等による介護ロボット・ICTや介護助手等に関する費用助成があり、活用したいと感じた	○	○	○	○	○

2-9-4 生産性向上に関する取組を開始した時期（年度）を**西暦で**回答してください。 NA
※複数の取組を実施している場合には最も古い取組を開始した時点の年度をご記入ください。

（ ）年度

2-9-5 生産性向上に向けた取組の推進を行うための取組として、当てはまる選択肢を**すべて**選んでください。 MA+FA

□ 1. 専門の検討会・委員会を設置した
□ 2. 専門のプロジェクトチームを組成した
□ 3. 職員の中に推進リーダーを任命した
□ 4. 外部のアドバイザーやコンサルタントを活用した
□ 5. その他（ ）

2-9-6 生産性向上に向けた取組の推進を検討するために貴事業所・施設内で活用している既存の委員会として、当てはまる選択肢を**すべて**選んでください。 MA+FA

□ 1. 業務改善に関する委員会
□ 2. 介護ロボット・ICT等の導入・活用に関する委員会
□ 3. リスクマネジメントに関する委員会
□ 4. その他（ ）
□ 5. 上記のいずれも活用していない

2-9-7　生産性向上に向けた取組の推進にあたり、組織的に注力している事項として、当てはまるものを**それぞれ１つ**選んでください。　SAMT

		非常に注力している	やや注力している	どちらともいえない	あまり注力していない	全く注力していない
1.	5S活動（「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ（躾）」の項目を徹底し、サービスの改善を図る活動）	○	○	○	○	○
2.	3M活動（「ムリ・ムダ・ムラ」に着目し課題を見つけ、業務改善につなげる活動）	○	○	○	○	○
3.	介護職員における直接業務・間接業務の整理	○	○	○	○	○
4.	子育て・介護等を行う職員のための勤務時間やシフトの細分化・柔軟化	○	○	○	○	○
5.	テレワーク導入を目的とした事務・記録に関する業務内容・実施手順の整理	○	○	○	○	○
6.	業務に関する手順書の作成（手順の明確化・共有）	○	○	○	○	○
7.	理事長や施設長によるビジョンや行動指針の周知	○	○	○	○	○
8.	OJTの進捗を管理・把握する仕組みづくり（新人育成のための指導員の設置、上司と部下による1on1等）	○	○	○	○	○
9.	生産性向上に関する職員研修の実施	○	○	○	○	○
10.	生産性向上に取り組む職員に対する評価（人事考課への反映等）	○	○	○	○	○
11.	生産性向上に関する取組や職員に対する表彰制度	○	○	○	○	○
12.	人事考課に関する評価者の育成（評価者研修の実施等）	○	○	○	○	○
13.	マイスター等の施設・法人内資格の策定・運用	○	○	○	○	○
14.	働き方の見直し（勤務時間・シフトの細分化、テレワーク等）	○	○	○	○	○
15.	外部人材を活用した人事制度の検討・見直し（コンサルティング会社の活用等）	○	○	○	○	○
16.	外部人材を活用した生産性向上の取組の検討・実施（コンサルティング会社の活用等）	○	○	○	○	○

2-9-8　2-9-7で**「非常に注力している」または「やや注力している」と回答した項目**のうち、取組の推進に当たっての課題があれば教えてください。　FA
【記載例】1：職員の意識づけが浸透しない。5：業務が忙しい中での時間確保に苦慮している。11：法人本部との調整が進まない。
（　　）

2-9-9　生産性向上の取組を通じて組織・施設運営において得られた効果として、当てはまるものを**それぞれ１つ**選んでください。　SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	職員間のチームワークが向上した	○	○	○	○	○
2.	職員研修や職員指導など人材育成に充てる機会や時間を増やせた	○	○	○	○	○
3.	困りごとや気づきに関する職員からの発言が増えた	○	○	○	○	○
4.	職員間で業務等について教え合う仕組み・風土が形成された	○	○	○	○	○
5.	新しい提案やアイデアに関する職員からの発言が増えた	○	○	○	○	○
6.	新入職員が独り立ちするまでの期間が短くなった	○	○	○	○	○
7.	職員のマネジメント能力が高まった	○	○	○	○	○
8.	職員の労働意欲が向上した	○	○	○	○	○
9.	突発的な業務の発生が減少した	○	○	○	○	○
10.	曜日や勤務シフトの違いに関係なく業務が安定して回るようになった	○	○	○	○	○
11.	業務の調整がしやすくなり休憩・有休を取りやすくなった	○	○	○	○	○
12.	残業時間が縮減した	○	○	○	○	○
13.	利用者における転倒事故・急変等に関するリスクが減少した	○	○	○	○	○
14.	職員の採用につながった	○	○	○	○	○
15.	一時的にでも人員を新たに充足させる必要がなくなった	○	○	○	○	○
16.	職員の定着率が上がった/離職が減った	○	○	○	○	○
17.	事業所・施設のブランド化につながった	○	○	○	○	○
18.	収益を職員の処遇改善に還元できた（加算以外の自主的な取組）	○	○	○	○	○
19.	収益を環境整備・設備投資に還元できた	○	○	○	○	○

3	**生産性向上の取組を通した経営的な効果に関連する経営情報・KPIについて**	
3-1	**生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響**	
3-1-1	貴事業所・施設の運営法人の種別を回答してください。 1. 営利法人（株式会社/合同会社/合資会社等）　⇒3-1-2以降のご回答にあたり、「（A）営利法人向けの設問」にご回答ください。 2. 社会福祉法人 3. 医療法人（医療法人、医療法人社団等） 4. その他（自治体、一部事務組合等） ⇒3-1-2以降のご回答にあたり、「（B）社会福祉法人等向けの設問」にご回答ください。 **※【共通】設問2-9-1で「2.いいえ」を選択した場合、3-1-2～3-1-18は回答不要です。上記回答に応じて、（A）（B）いずれかの3-2-1にお進みください。**	SA
3-1	**生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響**	
	（A）営利法人向けの設問（3-1-2～3-1-18および3-2-1～3-2-4） 以降の設問では、生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響を把握するため、生産性向上の取組開始前と直近の経営情報・KPIの数値をご記入いただきます。 ※各項目について、＜取組開始の前年度＞と＜直近＞をそれぞれご回答いただきますので、記入欄をお間違えのないようにご注意ください。 ※＜取組開始の前年度＞の数値については、**2-9-4でご回答いただいた取組開始年度の前年度を基準**としてご回答ください。 たとえば、2-9-4で取組開始年度を「2018年度」とご回答いただいた場合、本セクションでご回答いただく＜取組開始の前年度＞は「2017年度」となります。 なお、開設初年度から生産性向上の取組を開始している場合、＜取組開始の前年度＞の数値は、「開設年度の数値」をご回答ください。	
3-1-2	稼働率（単位：%）＜①取組開始の前年度＞ 【計算方法】取組開始の前年度の10月の延べ利用者数/取組開始の前年度の10月の延べ定員数×100　※小数第1位まで算出してください。 （　　）%	NA
3-1-3	稼働率（単位：%）＜②直近＞ 【計算方法】2023年10月の延べ利用者数/2023年10月の延べ定員数×100　※小数第1位まで算出してください。 （　　）%	NA
3-1-4	平均要介護度＜①取組開始の前年度＞ 【計算方法】取組開始の前年度の11月1日時点の利用者データを基に、小数第1位まで算出してください。 平均要介護度＝｛(要支援1の人数×0.375)＋(要支援2の人数×0.375)＋(要介護度1の人数×1)＋(要介護度2の人数×2)＋(要介護度3の人数×3)＋(要介護度4の人数×4)＋(要介護度5の人数×5)｝÷利用者数合計 （　　）	NA
3-1-5	平均要介護度＜②直近＞ 【計算方法】2023年11月1日時点の利用者数のデータを基に、小数第1位まで算出してください。 ※計算方法は3-1-4と同じです。 （　　）	NA
	3-1-6～3-1-14のご回答にあたっては以下の点にご留意ください。 ※3-1-6の回答が、「単独会計」の場合は調査対象サービスのみについて回答、「一体会計」の場合は他の介護保険サービス分も含めた拠点区分の事業活動計算書を基にご回答ください。 ※事業開始から1年に満たない場合は、事業開始からの経過月数に応じて**1年分を算出**してください。 ※**費用**の各費目において消費税が別途計上されている場合でも、税込方式（各費目に消費税額を参入した値）で記入してください。 ※**人件費**は、以下の点に留意して計算してください。 **非常勤職員及び派遣職員に係る人件費・法定福利費を含めて計算**してください。 貴事業所が特養もしくは老健に併設されている場合、**入所及び短期入所に係る利用者・職員は集計の対象外**とします。 職員が兼務している場合や一体的な運用を行っている場合は、**入所及び短期入所における職員配置と通所における職員配置で按分して人件費を計算**してください。	
3-1-6	調査対象事業所・施設における2022年度の会計の区分状況について、当てはまるものを1つ選択してください。 ○ 1. 単独会計：調査対象サービスごとに費用が区分できている（サービスごとに損益計算書を分けている） ○ 2. 一体会計：調査対象サービスに係る費用とそれ以外の併設サービス等に係る費用を区分せず一体で計上しているもの（サービスごとに損益計算書を分けていない）	SA
3-1-7	売上高（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-8	売上高（単位：円）＜②直近：2022年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-9	「売上原価＋販売費及び一般管理費」（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-10	「売上原価＋販売費及び一般管理費」（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-11	人件費（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-12	人件費（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ （　　）円	NA

	付加価値額は、以下のとおり算出してください。 「付加価値額＝**経常利益＋人件費＋賃借料＋減価償却費＋租税公課**」 ※「本社経費」や「法人税、住民税及び事業税」を、売上や定員数等で按分した金額をいずれかの費用に含めて計上してください。 ※ご回答に当たっては、適宜本社に確認してください。基本的にどの事業所にも減価償却費は存在します。	
3-1-13	付加価値額（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-14	付加価値額（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ （　　）円	NA
	3-1-15～3-1-18のご回答にあたっては以下の点にご留意ください。 ※集計対象とする職員には、常勤職員のほか、**非常勤職員、派遣職員等も含めます**。 ※貴事業所が特養もしくは老健に併設されている場合、**入所及び短期入所に係る利用者・職員は集計の対象外**とします。 ※職員が兼務している場合や一体的な運用を行っている場合は、**施設全体に占める通所サービスで使用している床面積の割合を基に、職員数を按分して計算**してください。	
3-1-15	職員数（単位：人）＜①**取組開始の前々年度**の10月31日時点の在籍者の実人数＞ ※たとえば、2-9-4で回答した取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度となります。 （　　）人	NA
3-1-16	職員数（単位：人）＜②2022年10月31日時点の在籍者の実人数＞ （　　）人	NA
3-1-17	離職者数（単位：人）＜①**取組開始の前々年度**の11月1日～**取組開始の前年度**の10月31日の1年間の離職者数＞ ※たとえば、2-9-4で回答した取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度、取組開始の前年度は2017年度となります。 （　　）人	NA
3-1-18	離職者数（単位：人）＜②2022年11月1日～2023年10月31日の1年間の離職者数＞ （　　）人	NA

3-2　把握・活用している経営情報・KPI

3-2-1　**運営法人もしくは貴事業所・施設において**、法人や事業に関する財務分析等を行う際に、把握・活用している経営情報・KPIについて　SAMT
それぞれの項目について当てはまる選択肢を１つ選んでください。

分類	経営情報・KPI	概要・計算方法等
収益/売上	1 稼働率	1カ月においてその事業所が提供でき得るサービス時間や定員を分母として、実際にサービスを提供した時間や利用者数
	2 平均要介護度	事業所・施設全体の利用者の要介護度の平均
収益性	3 営業利益率	企業本来の営業活動から得た利益による収益性を示す指標 【営業利益÷売上高×100】
	4 経常利益率	財務活動も含めた企業の事業全体の収益性を示す指標 【経常利益÷売上高×100】
	5 売上原価率	売上原価が売上高に占める比率 【売上原価÷売上高×100】
	6 販管費率	販売費及び一般管理費が売上高に占める比率 【販売費及び一般管理費÷売上高×100】
	7 人件費比率	売上高に対する人件費の比率
	8 給食費比率	売上高に対する給食費の比率
	9 水道光熱費比率	売上高に対する水道光熱費の比率
	10 業務委託費比率	売上高に対する業務委託費の比率
	11 情報システム等に関する費用の比率	売上高に対する情報システム・ソフトウェア等に係る①減価償却費＋②使用料（ランニングコスト）
安全性	12 支払利息率	売上高に対する支払利息の占める割合を示す指標 【支払利息÷経営収益×100】
	13 流動比率	短期的な債務の支払い能力の指標 【流動資産÷流動負債×100】
	14 自己資本比率	財務健全性の指標 【自己資本÷総資本×100】
活動性	15 総資本回転率	総資本(総資産)の有効活用度合いを判断する指標 【売上高÷総資本（純資産）】
	16 固定資産回転率	固定資産が効率的に売上高を生んでいるかの指標 【売上高÷固定資産】
生産性	17 従事者1人当たり売上高	従事者（※1）１人当たりどの程度の売上高を得ているかの指標 【売上高÷年間平均従事者数】
	18 労働分配率（※2）	付加価値が人件費にどの程度分配されているかの指標 【人件費÷付加価値】
	19 労働生産性（※2）	従事者（※1）１人当たりが生み出した成果（粗利） 【付加価値額÷労働者数】
その他	20 離職率	一定期間においてどれだけの社員が離職したかを表す指標

※1 従事者の集計方法は、常勤従事者数（非常勤従事者及び委託職員等の常勤換算後の従事者数を含めて算出）を想定するが、法人独自の集計方法を定めているも該当するものとする。
※2 ここで用いる付加価値について、に以下のいずれかの計算方法による算出を想定しているが、法人独自の計算方法により算出されるものについても本調査の対象とする。
①加算法（日銀方式）：付加価値額＝経常利益＋人件費＋賃借料＋減価償却費＋租税公課
②控除法（中小企業庁方式）：付加価値額＝売上高－外部購入価値
③総務省方式：付加価値額＝売上高－費用総額（売上原価＋販売費及び一般管理費）＋給与総額＋租税公課

		把握しており、活用もしている	把握しているが、活用はしていない	把握していない（システム等の都合で把握できない場合も含む）	わからない
1.	稼働率	○	○	○	○
2.	平均要介護度	○	○	○	○
3.	営業利益率	○	○	○	○
4.	経常利益率	○	○	○	○
5.	売上原価率	○	○	○	○
6.	販管費率	○	○	○	○
7.	人件費比率	○	○	○	○
8	給食費比率	○	○	○	○
9	水道光熱費比率	○	○	○	○
10	業務委託費比率	○	○	○	○
11	情報システム等に関する費用の比率	○	○	○	○
12	支払利息率	○	○	○	○
13.	流動比率	○	○	○	○
14.	自己資本比率	○	○	○	○
15.	総資本回転率	○	○	○	○
16.	固定資産回転率	○	○	○	○
17.	従事者1人当たり売上高	○	○	○	○
18.	労働分配率	○	○	○	○
19.	労働生産性	○	○	○	○
20.	離職率	○	○	○	○

3-2-2　その他、管理・把握している経営情報・KPI（特にない場合は空欄で構いません）　FA
（　　）

3-2-3　設問3-2-1における経営情報・KPIはどのように管理・把握していますか。当てはまるものを**すべて**選んでください。　MA＋FA
□ 1.　人事システムで管理・把握している
□ 2.　業務システムで管理・把握している
□ 3.　財務・会計システムで管理・把握している
□ 4.　表計算ソフトで管理・把握している
□ 5.　書面で管理・把握している
□ 6.　その他（　　）
□ 7.　いずれの経営情報・KPIも把握していない

3-2-4　設問3-2-1における経営情報・KPIを管理・把握している主体はどこですか。当てはまるものを**すべて**選んでください。　MA＋FA
※「経営情報・KPIを管理・把握している主体」とは、貴事業所・施設における入居者・職員・財務等の経営情報を集約・確認している部門・事業所等を指します。
□ 1.　本社の管理部門
□ 2.　調査対象となっている事業所・施設
□ 3.　同一法人内の調査対象ではない事業所・施設
□ 4.　その他（　　）
□ 5.　わからない

3-1	生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響	
	（B）社会福祉法人等向けの設問（3-1-2～3-1-18および3-2-1～3-2-4） 以降の設問では、生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響を把握するため、生産性向上の取組開始前と直近の経営情報・KPIの数値をご記入いただきます。 ※各項目について、＜取組開始の前年度＞と＜直近＞をそれぞれご回答いただきますので、記入欄をお間違えのないようにご注意ください。 ※＜取組開始の前年度＞の数値については、**2-9-4でご回答いただいた取組開始年度の前年度を基準**としてご回答ください。 たとえば、2-9-4で取組開始年度を「2018年度」とご回答いただいた場合、本セクションでご回答いただく＜取組開始の前年度＞は「2017年度」となります。 なお、開設初年度から生産性向上の取組を開始している場合、＜取組開始の前年度＞の数値は、「開設年度の数値」をご回答ください。	
3-1-2	稼働率（単位：%）＜①取組開始の前年度＞ 【計算方法】取組開始の前年度の10月の延べ利用者数/取組開始の前年度の10月の延べ定員数×100　※小数第1位まで算出してください。 （　　）%	NA
3-1-3	稼働率（単位：%）＜②直近＞ 【計算方法】2023年10月の延べ利用者数/2023年10月の延べ定員数×100　※小数第1位まで算出してください。 （　　）%	NA
3-1-4	平均要介護度＜①取組開始の前年度＞ 【計算方法】取組開始の前年度の11月1日時点の利用者データを基に、小数第1位まで算出してください。 ※計算方法は3-1-4と同じです。 （　　）	NA
3-1-5	平均要介護度＜②直近＞ 【計算方法】2023年11月1日時点の利用者数のデータを基に、小数第1位まで算出してください。 平均要介護度＝｛(要支援1の人数×0.375)＋(要支援2の人数×0.375)＋(要介護度1の人数×1)＋(要介護度2の人数×2)＋(要介護度3の人数×3)＋(要介護度4の人数×4)＋(要介護度5の人数×5)｝÷利用者数合計 （　　）	NA
	3-1-6～3-1-14のご回答にあたっては以下の点にご留意ください。 ※3-1-6の回答が、「単独会計」の場合は調査対象サービスのみについて回答、「一体会計」の場合は他の介護保険サービス分も含めた拠点区分の事業活動計算書を基にご回答ください。 ※事業開始から1年に満たない場合は、事業開始からの経過月数に応じて**1年分を算出**してください。 ※**費用**の各費目において消費税が別途計上されている場合でも、税込方式（各費目に消費税額を参入した値）で記入してください。 ※**人件費**は、以下の点に留意して計算してください。 **非常勤職員及び派遣職員に係る人件費・法定福利費を含めて計算**してください。 貴事業所が特養もしくは老健に併設されている場合、**入所及び短期入所に係る利用者・職員は集計の対象外**とします。 職員が兼務している場合や一体的な運用を行っている場合は、**入所及び短期入所における職員配置と通所における職員配置で按分して人件費を計算**してください。	
3-1-6	調査対象事業所・施設における2022年度の会計の区分状況について、当てはまるものを1つ選択してください。 ○ 1.　単独会計：調査対象サービスごとに費用が区分できている（サービスごとに損益計算書を分けている） ○ 2.　一体会計：調査対象サービスに係る費用とそれ以外の併設サービス等に係る費用を区分せず一体で計上しているもの（サービスごとに損益計算書を分けていない）	SA
3-1-7	サービス活動収益計（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-8	サービス活動収益計（単位：円）＜②直近：2022年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-9	サービス活動費用計（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-10	サービス活動費用計（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-11	人件費（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-12	人件費（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ （　　）円	NA

付加価値額は、以下のとおり算出してください。
「付加価値額＝**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）**」
※「本部（本社）経費」や「法人税、住民税及び事業税」を、売上や定員数等で按分した金額をいずれかの費用に含めて計上してください。
※ご回答に当たっては、適宜法人本部に確認してください。基本的にどの事業所にも減価償却費は存在します。
※各科目の集計対象範囲は厚生労働省「介護事業経営実態調査」に準じて以下の整理とします。
・事業費：①給食費、②介護用品費、③保険衛生費、④水道光熱費、⑤燃料費、⑥消耗危惧備品費、⑦保険料、⑧賃借料、⑨車輌費、⑩雑費、⑪その他経費
・事務費：①福利厚生費、②旅費交通費、③研修研究費、④事務消耗品費、⑤印刷製本費、⑥水道光熱費、⑦燃料費、⑧修繕費、⑨通信運搬費、⑩広報費、⑪業務委託費、⑫保険料、⑬賃借料、⑭土地・建物賃借料、⑮租税公課費、⑯保守費、⑰雑費、⑱その他経費
※入居者募集経費・広告宣伝費、職員採用経費、保守費、消耗品費など該当科目がない様々な費用は全て⑱その他の経費に含めて計上してください。
・減価償却費：①建物及び建物付属設備減価償却費、②車両船舶設備減価償却費、③特殊浴槽減価償却費、④消毒設備減価償却費、⑤、福祉用具原価、⑥その他の減価償却費

3-1-13 付加価値額（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ NA
（　　）円

3-1-14 付加価値額（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ NA
（　　）円

3-1-15～3-1-18のご回答にあたっては以下の点にご留意ください。
※集計対象とする職員には、常勤職員のほか、**非常勤職員、派遣職員等も含めます**。
※貴事業所が特養もしくは老健に併設されている場合、**入所及び短期入所に係る利用者・職員は集計の対象外**とします。
※職員が兼務している場合や一体的な運用を行っている場合は、**施設全体に占める通所サービスで使用している床面積の割合を基に、職員数を按分して計算**してください。

3-1-15 職員数（単位：人）＜①**取組開始の前々年度**の10月31日時点の在籍者の実人数＞ NA
※たとえば、2-9-4で回答した取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度となります。
（　　）人

3-1-16 職員数（単位：人）＜②2022年10月31日時点の在籍者の実人数＞ NA
（　　）人

3-1-17 離職者数（単位：人）＜①**取組開始の前々年度**の11月1日～**取組開始の前年度**の10月31日の1年間の離職者数＞ NA
※たとえば、2-9-4で回答した取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度、取組開始の前年度は2017年度となります。
（　　）人

3-1-18 離職者数（単位：人）＜②2022年11月1日～2023年10月31日の1年間の離職者数＞ NA
（　　）人

3-2　把握・活用している経営情報・KPI

3-2-1　運営法人もしくは貴事業所・施設において、法人や事業に関する財務分析等を行う際に、把握・活用している経営情報・KPIについて　SAMT
それぞれの項目について当てはまる選択肢を１つ選んでください。
なお、【社福向け】もしくは【営利法人向け】と記載している項目について、運営法人が該当しない場合は「わからない」を選択してください。

分類	経営情報・KPI	概要・計算方法等
収益/売上	1 稼働率	1カ月においてその事業所が提供でき得るサービス時間や定員を分母として、実際にサービスを提供した時間や利用者数
	2 平均要介護度	事業所・施設全体の利用者の要介護度の平均
収益性	3 ｻｰﾋﾞｽ活動収益対ｻｰﾋﾞｽ活動増減差額比率	介護事業であるサービス活動収益そのものから得られた増減差額 【介護サービス活動増減差額÷サービス活動収益×100】
	4 経常収益対経常増減差額比率	サービス活動収益に受取利息等を加えた、通常発生している収益から得られた増減差額 【経常増減差額÷経常収益×100】
	5 事業費率	サービス活動収益に対する事業費（事業の目的のために要する費用）の比率
	6 事務費率	サービス活動収益に対する事務費（法人の事業を管理するため、毎年度経常的に要する費用）の比率
	7 人件費比率	サービス活動収益に対する人件費の比率
	8 給食費比率	サービス活動収益に対する給食費の比率
	9 水道光熱費比率	サービス活動収益に対する水道光熱費の比率
	10 業務委託費比率	サービス活動収益に対する業務委託費の比率
	11 情報システム等に関する費用の比率	サービス活動収益に対する情報システム・ソフトウェア等に係る①減価償却費＋②使用料（ランニングコスト）
安全性	12 経常収益対支払利息率	経営収益に対する支払利息の占める割合を示す指標 【支払利息÷経営収益×100】
	13 流動比率	短期的な債務の支払い能力の指標 【流動資産÷流動負債×100】
	14 自己資本比率	財務健全性の指標 【自己資本÷総資本×100】
活動性	15 総資本回転率	総資本(総資産)の有効活用度合いを判断する指標 【サービス活動収益計/売上高÷総資本（純資産）】
	16 固定資産回転率	固定資産が効率的に売上高を生んでいるかの指標 【サービス活動収益計/売上高÷固定資産】
生産性	17 従事者1人当たりサービス活動収益	従事者（※1）１人当たりどの程度のサービス活動収益を得ているかの指標 【介護サービス活動収益÷年間平均従事者数】
	18 労働分配率（※2）	付加価値が人件費にどの程度分配されているかの指標 【人件費÷付加価値】
	19 労働生産性（※2）	従事者（※1）１人当たりが生み出した成果（粗利） 【付加価値÷労働者数】
その他	20 離職率	一定期間においてどれだけの社員が離職したかを表す指標

※1 従事者の集計方法は、常勤従事者数（非常勤従事者及び委託職員等の常勤換算後の従事者数を含めて算出）を想定するが、法人独自の集計方法を定めているも該当するものとする。
※2 ここで用いる付加価値について、以下の通り算出する。
付加価値額＝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）

		把握しており、活用もしている	把握しているが、活用はしていない	把握していない（システム等の都合で把握できない場合も含む）	わからない
1.	稼働率	○	○	○	○
2.	平均要介護度	○	○	○	○
3.	ｻｰﾋﾞｽ活動収益対ｻｰﾋﾞｽ活動増減差額比率	○	○	○	○
4.	経常収益対経常増減差額比率	○	○	○	○
5.	事業費率	○	○	○	○
6.	事務費率	○	○	○	○
7.	人件費比率	○	○	○	○
8	給食費比率	○	○	○	○
9	水道光熱費比率	○	○	○	○
10	業務委託費比率	○	○	○	○
11	情報システム等に関する費用の比率	○	○	○	○
12	経常収益対支払利息率	○	○	○	○
13.	流動比率	○	○	○	○
14.	自己資本比率	○	○	○	○
15.	総資本回転率	○	○	○	○
16.	固定資産回転率	○	○	○	○
17.	従事者1人当たりサービス活動収益	○	○	○	○
18.	労働分配率	○	○	○	○
19.	労働生産性	○	○	○	○
20.	離職率	○	○	○	○

3-2-2　その他、管理・把握している経営情報・KPI（特にない場合は空欄で構いません）　FA
（　　）

3-2-3　設問3-2-1における経営情報・KPIはどのように管理・把握していますか。当てはまるものを**すべて**選んでください。　MA＋FA
- □ 1. 人事システムで管理・把握している
- □ 2. 業務システムで管理・把握している
- □ 3. 財務・会計システムで管理・把握している
- □ 4. 表計算ソフトで管理・把握している
- □ 5. 書面で管理・把握している
- □ 6. その他（　　）
- □ 7. いずれの経営情報・KPIも把握していない

3-2-4　設問3-2-1における経営情報・KPIを管理・把握している主体はどこですか。当てはまるものを**すべて**選んでください。　MA＋FA
※「経営情報・KPIを管理・把握している主体」とは、貴事業所・施設における入居者・職員・財務等の経営情報を集約・確認している部門・事業所等を指します。
- □ 1. 本社・法人本部の管理部門
- □ 2. 調査対象となっている事業所・施設
- □ 3. 同一法人内の調査対象ではない事業所・施設
- □ 4. その他（　　）
- □ 5. わからない

4	ヒアリング調査への協力意向	
4-1	ヒアリング調査への協力意向	
4-1-1	本アンケート調査に関する具体的な内容等に関するヒアリング調査に対するご協力のご意向をお聞かせください。 ※ヒアリング調査は、12月以降の実施を予定しており、オンライン会議形式で30分～1時間程度を想定しております。 ○ 1. ヒアリング調査に協力してもよい ⇒4-1-2へ ○ 2. 詳細を聞いたうえで協力できるか判断する ⇒4-1-2へ ○ 3. ヒアリング調査には協力しない ⇒回答終了	SA
	貴事業所・施設の連絡先を教えてください。回答内容に関する確認やヒアリングのご相談に利用させていただきます。	
4-1-2	事業所・施設名 （　　）	FA
4-1-3	電話番号 （　　）	FA
4-1-4	メールアドレス （　　）	FA
4-1-5	担当者名 （　　）	FA

設問は以上です。お忙しいところご協力くださりありがとうございました。

③　訪問系

訪問系

回答前に以下をよくお読みいただきますようお願い申し上げます。

本アンケートは、厚生労働省令和５年度老人保健健康増進等事業の採択を受けて実施する、「介護事業者の経営状況と生産性向上の影響の分析に関する調査研究」に係る調査です。
ご多忙のところ誠に恐縮ではございますが、下記をご一読の上、ご回答いただきますようお願い申し上げます。

■ご回答時の留意点
・生産性向上の取組を実施している場合は、取組前後での各経営情報の数値をご回答いただきます。回答を開始する前に、下記の「**★事前にご用意いただきたい情報**」をご確認いただくとスムーズにご回答いただけます。
・また、運営法人に関する情報をご回答いただく設問がありますので、必要に応じて本社/法人本部にお問い合わせの上、ご回答をお願いいたします。

■回答締切
誠に勝手ながら、ご回答の締め切りを、**令和5年12月6日（水）17時まで**とさせていただきます。

■調査に関するお問合せ先
株式会社日本総合研究所　リサーチ・コンサルティング部門
メールアドレス（共通）
電話番号（担当：○○）　xxx-xxx-xxxx　（平日10：00～17：00のみ対応）
※情報管理の観点から、可能な限り、メールでお問い合わせいただけますと幸いです。
※件名に**【アンケート調査に関する問合せ】と記載の上**、メールにてご連絡をお願いいたします。

★事前にご用意いただきたい情報

※以下の＜取組開始の前年度＞の数値については、2-7-4でご回答いただたく取組開始年度の前年度を基準としてご回答ください。
　たとえば、生産性向上に関する取組の開始年度が「2018年度」の場合、＜取組開始の前年度＞は「2017年度」となります。
　なお、開設初年度から生産性向上の取組を開始している場合、＜取組開始の前年度＞の数値は、「開設年度の数値」をご回答ください。
※「単独会計」の場合は調査対象サービスのみについて回答、「一体会計」の場合は他の介護保険サービス分も含めた拠点区分の事業活動計算書を基にご回答ください。
※**運営法人の種別に応じて、回答項目や計算方法が一部異なりますので、ご注意ください**。

＜共通＞

●**稼働率**（単位：%）＜①取組開始の前年度及び②直近＞
【①計算方法】取組開始の前年度の10月のサービス提供時間数÷取組開始の前年度の10月の延べ勤務時間数×100
【②計算方法】2023年10月のサービス提供時間数÷2023年10月の延べ勤務時間数×100
※小数第1位まで算出してください。

● **平均要介護度**　＜①取組開始の前年度及び②直近＞
【①計算方法】取組開始の前年度の11月1日時点の利用者データを基に、小数第1位まで算出してください。
「平均要介護度＝｛(要支援1の人数×0.375)＋(要支援2の人数×0.375)＋(要介護度 1 の人数×1)＋(要介護度 2 の人数×2)＋(要介護度 3 の人数 ×3)＋ (要介護度 4 の人数×4)＋(要介護度 5 の人数×5)｝÷利用者数合計」
【②計算方法】2023年11月1日時点の利用者数のデータを基に、小数第1位まで算出してください。
※計算式は①と共通です。

●**人件費**　＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値
※**非常勤職員及び派遣職員に係る人件費・法定福利費を含めて計算**してください。

● **職員数**　＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前々年度の10月31日時点の在籍者の実人数＞
※たとえば、取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度となります。
②直近：2022年10月31日時点の在籍者の実人数
※集計対象とする職員には、**常勤職員のほか、非常勤職員、派遣職員等も含めます**。

● **離職者数**　＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①**取組開始の前々年度**の11月1日～**取組開始の前年度**の10月31日の1年間の離職者数
※たとえば、取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度、取組開始の前年度は2017年度となります。
②2022年11月1日～2023年10月31日の1年間の離職者数

＜運営法人が営利法人の場合＞

●**売上高** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値

●**「売上原価＋販売費及び一般管理費」**＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値

●**付加価値額** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値
【計算方法】付加価値額＝**経常利益＋人件費＋賃借料＋減価償却費＋租税公課**
※「本社経費」や「法人税、住民税及び事業税」を、売上や定員数等で按分した金額をいずれかの費用に含めて計上してください。
※ご回答に当たっては、適宜本社に確認してください。基本的にどの事業所にも減価償却費は存在します。

＜ 運営法人が社会福祉法人・医療法人・その他（自治体、一部事務組合等）の場合 ＞

●**サービス活動収益計** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値

●**サービス活動費用計** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値

●**付加価値額** ＜①取組開始の前年度及び②直近＞
①取組開始の前年度の決算数値
②直近：2022年度の決算数値
【計算方法】付加価値額＝**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）**
※「本部経費」や「法人税、住民税及び事業税」を、売上や定員数等で按分した金額をいずれかの費用に含めて計上してください。 ※ご回答に当たっては、適宜本部等に確認してください。基本的にどの事業所にも減価償却費は存在します。
※各科目の集計対象範囲は厚生労働省「介護事業経営実態調査」に準じて以下の整理とします。
・**事業費**：①給食費、②介護用品費、③保険衛生費、④水道光熱費、⑤燃料費、⑥消耗危惧備品費、⑦保険料、⑧賃借料、⑨車輌費、⑩雑費、⑪その他経費
・**事務費**：①福利厚生費、②旅費交通費、③研修研究費、④事務消耗品費、⑤印刷製本費、⑥水道光熱費、⑦燃料費、⑧修繕費、⑨通信運搬費、⑩広報費、⑪業務委託費、⑫保険料、⑬賃借料、⑭土地・建物賃借料、⑮租税公課費、⑯保守料、⑰雑費、⑱その他経費
※入居者募集経費・広告宣伝費、職員採用経費、保守費、消耗品費など該当科目がない様々な費用は全て⑱その他の経費に含めて計上してください。
・**減価償却費**：①建物及び建物付属設備減価償却費、②車両船舶設備減価償却費、③特殊浴槽減価償却費、④消毒設備減価償却費、⑤、福祉用具原価、⑥その他の減価償却費

令和５年度 厚生労働省老人保健健康増進等事業
「介護事業者の経営状況と生産性向上の影響の分析に関する調査研究」 アンケート調査票

訪問系

※本調査票は、貴施設の施設長の方がご記入ください。
※回答の際は、あてはまる番号に対応する○もしくは□をプルダウンで選択してください。○は単一回答（あてはまるものを1つ選択）、□は複数回答（あてはまるものを複数選択）を表しています。
※具体的な数値等をご記入いただく部分もあります。該当がない場合には必ず「０」とご記入ください。分からない場合は「－」とご記入ください。

1 法人・施設の概要

1-1 運営法人に関する状況

1-1-1～1-1-6については、同一グループの法人が運営する事業所・施設は含めず、貴法人のみの状況についてご回答ください。

1-1-1 貴事業所・施設の運営法人において、貴事業所・施設以外に運営している事業所・施設はありますか。当てはまるものを**すべて**選択してください。 MA＋FA
- □ 1. 介護・高齢福祉関係（居宅サービス）
- □ 2. 介護・高齢福祉関係（施設サービス）
- □ 3. 介護・高齢福祉関係（高齢者住まい）
- □ 4. 障害福祉関係
- □ 5. 児童福祉・保育関係
- □ 6. 医療関係
- □ 7. その他（　　）

1-1-2 貴事業所・施設は運営法人が提供するサービスのうち、収益/売上が最も大きいサービスですか。 SA
- ○ 1. はい　→1-1-5へ
- ○ 2. いいえ　→1-1-4へ

1-1-3 貴事業所・施設の運営法人において、介護事業以外も含めて、収益/売上が最も大きいサービスの種別を回答してください。 FA
（　　）

1-1-4 法人全体の職員数（常勤職員・実人数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-1-5 法人全体の職員数（非常勤職員・実人数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-1-6 貴事業所・施設の運営法人の事業活動収入（単位：円）（2022年度決算数値） NA
※営利法人の場合は、「売上高」についてご記入ください。
（　　）円

1-2 調査対象となった事業所・施設に関する状況

1-2-1 貴事業所・施設の介護サービスの種類について当てはまるものを**1つ**選んでください。 SA＋FA
- ○ 1. 特別養護老人ホーム
- ○ 2. 介護老人保健施設
- ○ 3. 介護付きホーム（特定施設入居者生活介護）
- ○ 4. グループホーム（認知症対応型共同生活介護）
- ○ 5. 訪問介護
- ○ 6. 通所介護
- ○ 7. その他（　　）

1-2-2 貴事業所は入所・居住系サービスの併設サービスですか。 SA
- ○ 1. はい
- ○ 2. いいえ

1-2-3 貴事業所・施設の所在する都道府県 FA
（　　）

1-2-4 貴事業所・施設の所在する市町村 FA
（　　）

1-2-5 貴事業所・施設の利用者数・入居者数（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-6 貴事業所・施設の職員数（常勤職員・実人数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-7 貴事業所・施設の職員数（常勤職員・常勤換算）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-8 貴事業所・施設の職員数（非常勤職員・実人数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-9 貴事業所・施設の職員数（非常勤職員・常勤換算数）（2023年11月1日時点） NA
（　　）人

1-2-10 貴事業所・施設における2023年度の介護職員処遇改善加算の算定状況として当てはまるものをそれぞれ１つ選んでください。 SAMT

		算定している／算定の予定がある	算定していない
1.	介護職員処遇改善加算（Ⅰ）	○	○
2.	介護職員処遇改善加算（Ⅱ）	○	○
3.	介護職員処遇改善加算（Ⅲ）	○	○
4.	介護職員等特定処遇改善加算（Ⅰ）	○	○
5.	介護職員等特定処遇改善加算（Ⅱ）	○	○
6.	介護職員等ベースアップ等支援加算	○	○

1-3 本社・本部機能の所在について

1-3-1 貴事業所・施設の運営法人には本社・法人本部は設置されていますか。 SA

○ 1. はい
○ 2. いいえ

1-3-2 貴事業所・施設で実施される生産性向上の取組に関する企画・効果検証を行う主体はどこですか。当てはまるものを**1つ**選んでください。 SA+FA
※「企画・効果検証を行う主体」とは、貴事業所・施設における生産性向上の取組を主導・取りまとめする部署等を指します。

○ 1. 本社・法人本部の管理部門
○ 2. 調査対象となっている事業所・施設
○ 3. 同一法人内の調査対象ではない事業所・施設
○ 4. その他（　　）
○ 5. わからない

2 生産性向上の取組・効果

2-1 業務全体の手順の再構築

2-1-1 これまでに、生産性向上を目的とした業務全体の手順の再構築の取組状況について、当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。 SA

		取り組んでいる	取り組む予定・意向がある	取り組む予定・意向はない
1.	業務の現状の把握（職員ヒアリング、業務量調査等の実施）	○	○	○
2.	業務の課題の抽出	○	○	○
3.	新たな業務の流れ・役割の検討・整理	○	○	○

2-1-2 その他、業務全体の手順の再構築に関連した取組内容（特にない場合は空欄で構いません） FA
（　　）

2-2 介護福祉機器・介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）の導入

2-2-1 これまでに、以下のような介護福祉機器や介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）を導入したことはありますか SA
＜本設問で想定する介護福祉機器・介護ロボットの例＞
ロボット技術の介護利用における重点分野に該当しない機器
移動用リフト
身体をつり上げる構造を有する機器
自動車用車いすリフト
利用者が車いすに乗ったまま車両に乗車可能にするリフト
特殊浴槽
寝たきりや座位保持が難しい利用者が入浴できる浴槽
介護用ベッド
角度調整や高さ調整などの機能を有するベッド
昇降装置
利用者の階段等の移動に使用する機器
ロボット技術の介護利用における重点分野に該当する機器（地域医療介護総合確保基金「介護ロボット導入支援事業」にて助成をうけられるもの）
移乗支援（装着・非装着）機器
ロボット技術を用いて介助者のパワーアシストを行う装着型の機器/ロボット技術を用いて介助者による抱え上げ動作のパワーアシストを行う非装着型の機器
移動支援（屋内）機器
高齢者等の屋内移動や立ち座りをサポートし、特にトイレへの往復やトイレ内での姿勢保持を支援するロボット技術を用いた歩行支援機器等
排泄支援（排泄物処理・動作支援）機器
排泄物の処理にロボット技術を用いた設置位置の調整可能なトイレ/ロボット技術を用いてトイレ内での下衣の着脱等の排泄の一連の動作を支援する機器等
入浴支援機器
ロボット技術を用いて浴槽に出入りする際の一連の動作を支援する機器等

○ 1. はい →2-2-2へ
○ 2. いいえ →2-2-6へ
○ 3. わからない →2-3-1へ

2-2-2　導入した機器の種別について当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。　SAMT

＜本設問で想定する介護ロボットの例＞

1. **移動用リフト**
   身体をつり上げる構造を有する機器
2. **自動車用車いすリフト**
   利用者が車いすに乗ったまま車両に乗車可能にするリフト
3. **特殊浴槽**
   寝たきりや座位保持が難しい利用者が入浴できる浴槽
4. **介護用ベッド**
   角度調整や高さ調整などの機能を有するベッド
5. **昇降装置**
   利用者の階段等の移動に使用する機器
6. **移乗支援（装着・非装着）機器**
   ロボット技術を用いて介助者のパワーアシストを行う装着型の機器/ロボット技術を用いて介助者による抱え上げ動作のパワーアシストを行う非装着型の機器
7. **移動支援（屋内）機器**
   高齢者等の屋内移動や立ち座りをサポートし、特にトイレへの往復やトイレ内での姿勢保持を支援するロボット技術を用いた歩行支援機器等
8. **排泄支援（排泄物処理・動作支援）機器**
   排泄物の処理にロボット技術を用いた設置位置の調整可能なトイレ/ロボット技術を用いてトイレ内での下衣の着脱等の排泄の一連の動作を支援する機器等
9. **入浴支援機器**
   ロボット技術を用いて浴槽に出入りする際の一連の動作を支援する機器等

		導入している	導入の予定・意向がある	導入の予定・意向はない
1.	移動用リフト	○	○	○
2.	自動車用車いすリフト	○	○	○
3.	特殊浴槽	○	○	○
4.	介護用ベッド	○	○	○
5.	昇降装置	○	○	○
6.	移乗支援（装着・非装着）機器	○	○	○
7.	移動支援（屋内）機器	○	○	○
8.	排泄支援（排泄物処理・動作支援）機器	○	○	○
9.	入浴支援機器	○	○	○

2-2-3　その他、導入している機器（特にない場合は空欄で構いません）　FA

（　　）

2-2-4　本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。　SAMT

※下記項目「業務に要する時間」については、機器やICTを使用する場合はその準備・片付け等に要する時間も含む

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	○	○	○	○	○
2.	介助時の利用者の身体的苦痛を軽減できた	○	○	○	○	○
3.	業務に要する時間が縮減した（※）	○	○	○	○	○
4.	腰痛等の身体的負担の軽減につながった	○	○	○	○	○
5.	業務中の職員に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
6.	業務中の不安感・精神的負担感が軽減された	○	○	○	○	○
7.	利用者のADLや要介護度の改善・維持につながった	○	○	○	○	○
8.	利用者の生活上の楽しみ等の機会創出につながった	○	○	○	○	○
9.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-2-5　その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません）　FA

（　　）

※本設問は2-2-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。

2-2-6　介護福祉機器や介護ロボット（機器等のハードを用いて利用者や職員の身体的負担を直接的に軽減する機器）を導入していない理由として当てはまるものをすべて選択してください。　MA

- □ 1.　導入費用が高額
- □ 2.　現場の実態を踏まえた介護福祉機器・介護ロボットがない
- □ 3.　利用者・職員の安全面に不安がある
- □ 4.　効果やどのような機器があるかわからない
- □ 5.　設置場所や準備・点検等、維持管理が大変そう
- □ 6.　使い方の周知や教育・研修等、業務改革が必要
- □ 7.　導入・活用することに抵抗感がある
- □ 8.　導入した機器を職員が使いこなせるか不安である
- □ 9.　導入する必要のある課題や必要性を感じていない
- □ 10. その他
- □ 11. 理由は特にない

2-3 業務委託（アウトソーシング）の活用

2-3-1 これまでに、生産性向上・職員における業務負担の軽減を目的として、業務委託（アウトソーシング）を検討・活用したことはありますか。 SA
なお、開設当初から業務委託を活用している場合は本設問の回答対象外となりますので、選択肢3を選択してください。
（生産性向上を目的として検討・活用する業務委託の例：清掃、給食、送迎、選択、事務処理、教育研修等に関する委託）

○ 1. はい →2-3-2へ
○ 2. いいえ →2-3-6へ
○ 3. 開設当初から業務委託を活用している →2-4-1へ
○ 4. わからない →2-4-1へ

2-3-2 具体的な取組内容（委託している業務の内容）について当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。 SAMT

		活用している	活用する予定・意向がある	活用する予定・意向はない
1.	事務処理業務（入力や手続き、発送）に関する委託	○	○	○
2.	教育研修業務に関する委託	○	○	○

2-3-3 その他、具体的な取組内容（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

2-3-4 本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。 SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	業務に要する時間が縮減した	○	○	○	○	○
2.	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
3.	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○
4.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-3-5 その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

※本設問は2-3-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。

2-3-6 業務委託（アウトソーシング）を活用していない理由として当てはまるものを**すべて**選択してください。 MA

□ 1. 取組に当たっての費用が高額
□ 2. 取組の費用対効果が見込めない
□ 3. 取組の検討・推進にかけられる時間がない
□ 4. 当該業務に対応できる委託業者が地域に存在しない
□ 5. 委託業者を活用することに抵抗感がある
□ 6. 取組の検討・推進に対する法人側の理解が足りない
□ 7. 取組の検討・推進に対する職員側の賛同が得られない
□ 8. 業務における課題や取組の必要性を感じていない
□ 9. その他
□ 10. 理由は特にない

2-4	記録・報告様式の工夫

2-4-1 これまでに、主に介護職員が作成する帳票（報告書・記録）に関連した工夫を実施したことはありますか。 SA
（例：帳票のレイアウト変更、帳票数の削減、紙とシステムの二重入力の削減、帳票の電子化（ペーパーレス化））

○ 1. はい →2-4-2へ
○ 2. いいえ →2-4-6へ
○ 3. わからない →2-5-1へ

2-4-2 具体的な取組内容について当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。 SAMT

		取り組んでいる	取り組む予定・意向がある	取り組む予定・意向はない
1.	帳票（報告書・記録）のレイアウト変更	○	○	○
2.	帳票（報告書・記録）数の削減	○	○	○
3.	紙とシステムの二重入力の削減	○	○	○
4.	帳票（報告書・記録）の電子化（ペーパーレス化）	○	○	○

2-4-3 その他、具体的な取組内容（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

2-4-4 本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。 SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	業務に要する時間が縮減した	○	○	○	○	○
2.	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
3.	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○
4.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-4-5 その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

※本設問は2-4-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。
2-4-6 記録・報告様式の工夫に取り組んでいない理由として当てはまるものを**すべて**選択してください。 MA

□ 1. 取組に当たっての費用が高額（電子化等のための機材導入等）
□ 2. 取組の費用対効果が見込めない
□ 3. 取組の検討・推進にかけられる時間がない
□ 4. 取組の具体的な進め方がわからない
□ 5. 取組の検討・推進に対する法人側の理解が足りない
□ 6. 取組の検討・推進に対する職員側の賛同が得られない
□ 7. 業務における課題や取組の必要性を感じていない
□ 8. その他
□ 9. 理由は特にない

2-5 ICT機器・ソフトウェアの導入

2-5-1 これまでに、情報共有等に活用できるICT機器やソフトウェアを導入したことはありますか。 SA
（例：汎用的なICT機器（タブレット、スマートフォン、インカム）、事業所内・外の情報の集約化（クラウド化等）や連携システム、介護記録ソフト、事務業務高度化ソフト等）

○ 1. はい →2-5-2へ
○ 2. いいえ →2-5-6へ
○ 3. わからない →2-6-1へ

2-5-2 具体的な取組内容（導入した機器・ソフトウェアの名称 など）について当てはまるものを**それぞれ1つ**選んでください。 SAMT

		導入している	導入の予定・意向がある	導入の予定・意向はない
1.	タブレット	○	○	○
2.	スマートフォン	○	○	○
3.	インカム（無線通話機器）	○	○	○
4.	事業所内・外の各種データの集約化・共有化（サーバー・クラウド等）	○	○	○
5.	グループウェア等による事業所・施設内の情報共有	○	○	○
6.	情報共有システム等を活用した他事業者との情報共有	○	○	○
7.	ケアプランやサービス提供票等を他事業所と共有するシステム	○	○	○
8.	介護記録ソフト	○	○	○
9.	音声入力ソフト	○	○	○
10.	事務業務高度化ソフト（シフト作成、送迎ルート作成等）	○	○	○

2-5-3 その他、導入しているICT機器・ソフトウェア（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

2-5-4 本取組によってどのような効果が出ていますか。効果の項目ごとに最も当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。 SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	利用者の状態が把握しやすくなった	○	○	○	○	○
2.	利用者のペースに合わせたケアを提供できるようになった	○	○	○	○	○
3.	業務に要する時間が縮減した	○	○	○	○	○
4.	業務中に気持ちの余裕が生まれることが増えた	○	○	○	○	○
5.	業務中の不安感・精神的負担感が軽減された	○	○	○	○	○
6.	職員間のコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○
7.	利用者のADLや要介護度の改善・維持につながった	○	○	○	○	○
8.	利用者とのコミュニケーションの時間が増えた	○	○	○	○	○

2-5-5 その他、出ている効果（特にない場合は空欄で構いません） FA
（ ）

※本設問は2-5-1で「2.いいえ」を選択した場合に回答してください。

2-5-6 ICT機器・ソフトウェアを導入していない理由として当てはまるものを**すべて**選択してください。 MA

□ 1. どのICT機器・ソフトウェアが有効なのかの情報がない
□ 2. ICT機器・ソフトウェアの導入に必要な費用の負担が大きい
□ 3. ICT機器・ソフトウェアの導入の費用対効果が見込めない
□ 4. ICT機器・ソフトウェアの導入にかけられる時間がない
□ 5. ICT機器・ソフトウェアの導入後の個人情報保護の不安がある
□ 6. ICT機器・ソフトウェアの使い方がよくわからない
□ 7. ICT機器・ソフトウェアを職員が使いこなせるか不安がある
□ 8. 事業所・施設内にICT機器・ソフトウェアに詳しい職員がいない
□ 9. ICT機器・ソフトウェアの導入に関する法人側の理解が足りない
□ 10. ICT機器・ソフトウェアの導入における利用者や家族への説明が難しい
□ 11. その他
□ 12. 理由は特にない

2-6 上記に該当しない生産性向上の取組有無

2-6-1 これまでの設問（2-1～2-5）に該当していない生産性向上に関わる取組を実施したことはありますか。 SA

○ 1. ある →2-6-2へ
○ 2. ない →2-7-1へ

2-6-2 具体的な取組内容 FA
（ ）

2-6-3 出ている効果 FA
（ ）

2-7 生産性向上の取組を進めた背景やきっかけ、体制について

2-7-1 設問2-1から2-6の各取組について、貴事業所・施設において該当するものはありましたか。 SA

○ 1. はい →2-7-2へ
○ 2. いいえ →3-1-1へ

2-7-2 取組開始前における貴事業所・施設の経営・業務の課題認識として、当てはまる選択肢を**すべて**選んでください。 MA+FA
※複数の取組を実施している場合には最も古い取組の開始時点を基準として、その時点での課題認識について回答してください。

□ 1. 利用者に対するサービスの質が低下している
□ 2. 現況サービスの質をさらに向上させたい
□ 3. 職員の離職が増加している
□ 4. 職員の定着をさらに促進させたい
□ 5. 職員の新規採用が困難である
□ 6. 職員の新規採用を安定して行いたい
□ 7. 新人や中途入社の社員育成の余力・体制がない
□ 8. 新人や中途入社の社員の育成にさらに注力したい
□ 9. 収益・稼働率の低下に伴い経営状態が悪化している
□ 10. 収益・稼働率の向上を通じた経営改善を図りたい
□ 11. 地域での評判が悪化している
□ 12. 地域でのブランド力向上を図りたい
□ 13. その他（ ）

2-7-3 以下の項目は生産性向上の取組を始めたきっかけとしてどれくらい影響がありましたか。当てはまる選択肢を**それぞれ1つ**選んでください。 SAMT

		そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない
1.	法人理事・役員等の経営層から提案があった	○	○	○	○	○
2.	事業所・施設の管理者・施設長等から提案があった	○	○	○	○	○
3.	介護職員等の現場職員から提案があった	○	○	○	○	○
4.	利用者や家族等から業務改善に関する要望があった	○	○	○	○	○
5.	近隣の事業所・施設からの紹介により取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
6.	業界団体からの情報発信を通じて取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
7.	厚生労働省などの国の機関が発行するガイドライン等で取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
8.	その他の官公庁（地方自治体を含む）が発行するガイドライン等で取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
9.	外部の機関（経営支援機関、コンサルタント）等の紹介で取組を知り、効果的だと感じた	○	○	○	○	○
10.	自治体等による介護ロボット・ICTや介護助手等に関する費用助成があり、活用したいと感じた	○	○	○	○	○

2-7-4 生産性向上に関する取組を開始した時期（年度）を**西暦で**回答してください。 NA
※複数の取組を実施している場合には最も古い取組を開始した時点の年度をご記入ください。

（ ）年度

2-7-5 生産性向上に向けた取組の推進を行うための取組として、当てはまる選択肢を**すべて**選んでください。 MA+FA

□ 1. 専門の検討会・委員会を設置した
□ 2. 専門のプロジェクトチームを組成した
□ 3. 職員の中に推進リーダーを任命した
□ 4. 外部のアドバイザーやコンサルタントを活用した
□ 5. その他（ ）

2-7-6 生産性向上に向けた取組の推進を検討するために貴事業所・施設内で活用している既存の委員会として、当てはまる選択肢を**すべて**選んでください。 MA+FA

□ 1. 業務改善に関する委員会
□ 2. 介護ロボット・ICT等の導入・活用に関する委員会
□ 3. リスクマネジメントに関する委員会
□ 4. その他（ ）
□ 5. 上記のいずれも活用していない

2-7-7　生産性向上に向けた取組の推進にあたり、組織的に注力している事項として、当てはまるものを**それぞれ１つ**選んでください。　SAMT

		非常に注力している	やや注力している	どちらともいえない	あまり注力していない	全く注力していない
1.	5S活動（「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ（躾）」の項目を徹底し、サービスの改善を図る活動）	○	○	○	○	○
2.	3M活動（「ムリ・ムダ・ムラ」に着目し課題を見つけ、業務改善につなげる活動）	○	○	○	○	○
3.	介護職員における直接業務・間接業務の整理	○	○	○	○	○
4.	子育て・介護等を行う職員のための勤務時間やシフトの細分化・柔軟化	○	○	○	○	○
5.	テレワーク導入を目的とした事務・記録に関する業務内容・実施手順の整理	○	○	○	○	○
6.	業務に関する手順書の作成（手順の明確化・共有）	○	○	○	○	○
7.	理事長や施設長によるビジョンや行動指針の周知	○	○	○	○	○
8.	OJTの進捗を管理・把握する仕組みづくり（新人育成のための指導員の設置、上司と部下による1on1等）	○	○	○	○	○
9.	生産性向上に関する職員研修の実施	○	○	○	○	○
10.	生産性向上に取り組む職員に対する評価（人事考課への反映等）	○	○	○	○	○
11.	生産性向上に関する取組や職員に対する表彰制度	○	○	○	○	○
12.	人事考課に関する評価者の育成（評価者研修の実施等）	○	○	○	○	○
13.	マイスター等の施設・法人内資格の策定・運用	○	○	○	○	○
14.	働き方の見直し（勤務時間・シフトの細分化、テレワーク等）	○	○	○	○	○
15.	外部人材を活用した人事制度の検討・見直し（コンサルティング会社の活用等）	○	○	○	○	○
16.	外部人材を活用した生産性向上の取組の検討・実施（コンサルティング会社の活用等）	○	○	○	○	○

2-7-8　2-7-7で**「非常に注力している」または「やや注力している」と回答した項目**のうち、取組の推進に当たっての課題があれば教えてください。　FA
【記載例】1：職員の意識づけが浸透しない。5：業務が忙しい中での時間確保に苦慮している。11：法人本部との調整が進まない。
（　　）

2-7-9　生産性向上の取組を通じて組織・施設運営において得られた効果として、当てはまるものを**それぞれ１つ**選んでください。　SAMT

		効果が出ている	現状効果は出ていないが、今後期待できる	現状効果が出ておらず、今後も期待できない	逆効果が出ている	わからない
1.	職員間のチームワークが向上した	○	○	○	○	○
2.	職員研修や職員指導など人材育成に充てる機会や時間を増やせた	○	○	○	○	○
3.	困りごとや気づきに関する職員からの発言が増えた	○	○	○	○	○
4.	職員間で業務等について教え合う仕組み・風土が形成された	○	○	○	○	○
5.	新しい提案やアイデアに関する職員からの発言が増えた	○	○	○	○	○
6.	新入職員が独り立ちするまでの期間が短くなった	○	○	○	○	○
7.	職員のマネジメント能力が高まった	○	○	○	○	○
8.	職員の労働意欲が向上した	○	○	○	○	○
9.	突発的な業務の発生が減少した	○	○	○	○	○
10.	曜日や勤務シフトの違いに関係なく業務が安定して回るようになった	○	○	○	○	○
11.	業務の調整がしやすくなり休憩・有休を取りやすくなった	○	○	○	○	○
12.	残業時間が縮減した	○	○	○	○	○
13.	利用者における転倒事故・急変等に関するリスクが減少した	○	○	○	○	○
14.	職員の採用につながった	○	○	○	○	○
15.	一時的にでも人員を新たに充足させる必要がなくなった	○	○	○	○	○
16.	職員の定着率が上がった/離職が減った	○	○	○	○	○
17.	事業所・施設のブランド化につながった	○	○	○	○	○
18.	収益を職員の処遇改善に還元できた（加算以外の自主的な取組）	○	○	○	○	○
19.	収益を環境整備・設備投資に還元できた	○	○	○	○	○

3	生産性向上の取組を通じた経営的な効果に関連する経営情報・KPIについて	
3-1	生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響	
3-1-1	貴事業所・施設の運営法人の種別を回答してください。 1. 営利法人（株式会社/合同会社/合資会社等）　⇒3-1-2以降のご回答にあたり、「（A）営利法人向けの設問」にご回答ください。 2. 社会福祉法人 3. 医療法人（医療法人、医療法人社団等） 4. その他（自治体、一部事務組合等） ⇒3-1-2以降のご回答にあたり、「（B）社会福祉法人等向けの設問」にご回答ください。 **※【共通】設問2-7-1で「2.いいえ」を選択した場合、3-1-2～3-1-18は回答不要です。上記回答に応じて、（A）（B）いずれかの3-2-1にお進みください。**	SA
3-1	生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響	
	（A）営利法人向けの設問（3-1-2～3-1-18および3-2-1～3-2-4） 以降の設問では、生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響を把握するため、生産性向上の取組開始前と直近の経営情報・KPIの数値をご記入いただきます。 ※各項目について、＜取組開始の前年度＞と＜直近＞をそれぞれご回答いただきますので、記入欄をお間違えのないようにご注意ください。 ※＜取組開始の前年度＞の数値については、**2-7-4でご回答いただいた取組開始年度の前年度を基準**としてご回答ください。 たとえば、2-7-4で取組開始年度を「2018年度」とご回答いただいた場合、本セクションでご回答いただく＜取組開始の前年度＞は「2017年度」となります。 なお、開設初年度から生産性向上の取組を開始している場合、＜取組開始の前年度＞の数値は、「開設年度の数値」をご回答ください。	
3-1-2	稼働率（単位：%）＜①取組開始の前年度＞ 【計算方法】取組開始の前年度の10月のサービス提供時間数÷取組開始の前年度の10月の延べ勤務時間数×100　※小数第1位まで算出してください。 （　　）%	NA
3-1-3	稼働率（単位：%）＜②直近＞ 【計算方法】2023年10月のサービス提供時間数÷2023年10月の延べ勤務時間数×100　※小数第1位まで算出してください。 （　　）%	NA
3-1-4	平均要介護度＜①取組開始の前年度＞ 【計算方法】取組開始の前年度の11月1日時点の利用者データを基に、小数第1位まで算出してください。 平均要介護度＝｛(要支援1の人数×0.375)＋(要支援2の人数×0.375)＋(要介護度1の人数×1)＋(要介護度2の人数×2)＋(要介護度3の人数×3)＋(要介護度4の人数×4)＋(要介護度5の人数×5)｝÷利用者数合計 （　　）	NA
3-1-5	平均要介護度＜②直近＞ 【計算方法】2023年11月1日時点の利用者数のデータを基に、小数第1位まで算出してください。 ※計算方法は3-1-4と同じです。 （　　）	NA
	3-1-6～3-1-14のご回答にあたっては以下の点にご留意ください。 ※3-1-6の回答が、「単独会計」の場合は調査対象サービスのみについて回答、「一体会計」の場合は他の介護保険サービス分も含めた拠点区分の事業活動計算書を基にご回答ください。 ※事業開始から1年に満たない場合は、事業開始からの経過月数に応じて**1年分を算出**してください。 ※**費用**の各費目において消費税が別途計上されている場合でも、税込方式（各費目に消費税額を参入した値）で記入してください。 ※**人件費**は、**非常勤職員及び派遣職員に係る人件費・法定福利費を含めて計算**してください。	
3-1-6	調査対象事業所・施設における2022年度の会計の区分状況について、当てはまるものを1つ選択してください。 ○ 1. 単独会計：調査対象サービスごとに費用が区分できている（サービスごとに損益計算書を分けている） ○ 2. 一体会計：調査対象サービスに係る費用とそれ以外の併設サービス等に係る費用を区分せず一体で計上しているもの（サービスごとに損益計算書を分けていない）	SA
3-1-7	売上高（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-8	「売上高」（単位：円）＜②直近：2022年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-9	「売上原価＋販売費及び一般管理費」（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-10	「売上原価＋販売費及び一般管理費」（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-11	人件費（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-12	人件費（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ （　　）円	NA

	付加価値額は、以下のとおり算出してください。 「付加価値額＝**経常利益＋人件費＋賃借料＋減価償却費＋租税公課**」 なお、「本部（本社）経費」や「法人税、住民税及び事業税」を、売上や定員数等で按分した金額をいずれかの費用に含めて計上してください。 また、ご回答に当たっては、適宜本社・本部に確認してください。基本的にどの事業所にも減価償却費は存在します。	
3-1-13	付加価値額（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-14	付加価値額（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ （　　）円	NA
	3-1-15～3-1-18のご回答にあたっては以下の点にご留意ください。 ※集計対象とする職員には、常勤職員のほか、**非常勤職員、派遣職員等も含めます**。	
3-1-15	職員数（単位：人）＜①**取組開始の前々年度**の10月31日時点の在籍者の実人数＞ ※たとえば、2-9-4で回答した取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度となります。 （　　）人	NA
3-1-16	職員数（単位：人）＜②2022年10月31日時点の在籍者の実人数＞ （　　）人	NA
3-1-17	離職者数（単位：人）＜①**取組開始の前々年度**の11月1日～**取組開始の前年度**の10月31日の1年間の離職者数＞ ※たとえば、2-9-4で回答した取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度、取組開始の前年度は2017年度となります。 （　　）人	NA
3-1-18	離職者数（単位：人）＜②2022年11月1日～2023年10月31日の1年間の離職者数＞ （　　）人	NA

3-2　把握・活用している経営情報・KPI

3-2-1　**運営法人もしくは貴事業所・施設において**、法人や事業に関する財務分析等を行う際に、把握・活用している経営情報・KPIについて　SAMT
それぞれの項目について当てはまる選択肢を１つ選んでください。

分類	経営情報・KPI	概要・計算方法等
収益/売上	1 稼働率	1カ月においてその事業所が提供でき得るサービス時間や定員を分母として、実際にサービスを提供した時間や利用者数
	2 平均要介護度	事業所・施設全体の利用者の要介護度の平均
収益性	3 営業利益率	企業本来の営業活動から得た利益による収益性を示す指標 【営業利益÷売上高×100】
	4 経常利益率	財務活動も含めた企業の事業全体の収益性を示す指標 【経常利益÷売上高×100】
	5 売上原価率	売上原価が売上高に占める比率 【売上原価÷売上高×100】
	6 販管費率	販売費及び一般管理費が売上高に占める比率 【販売費及び一般管理費÷売上高×100】
	7 人件費比率	売上高に対する人件費の比率
	8 給食費比率	売上高に対する給食費の比率
	9 水道光熱費比率	売上高に対する水道光熱費の比率
	10 業務委託費比率	売上高に対する業務委託費の比率
	11 情報システム等に関する費用の比率	売上高に対する情報システム・ソフトウェア等に係る①減価償却費＋②使用料（ランニングコスト）
安全性	12 支払利息率	売上高に対する支払利息の占める割合を示す指標 【支払利息÷経営収益×100】
	13 流動比率	短期的な債務の支払い能力の指標 【流動資産÷流動負債×100】
	14 自己資本比率	財務健全性の指標 【自己資本÷総資本×100】
活動性	15 総資本回転率	総資本(総資産)の有効活用度合いを判断する指標 【売上高÷総資本（純資産）】
	16 固定資産回転率	固定資産が効率的に売上高を生んでいるかの指標 【売上高÷固定資産】
生産性	17 従事者1人当たり売上高	従事者（※1）１人当たりどの程度の売上高を得ているかの指標 【売上高÷年間平均従事者数】
	18 労働分配率（※2）	付加価値が人件費にどの程度分配されているかの指標 【人件費÷付加価値】
	19 労働生産性（※2）	従事者（※1）１人当たりが生み出した成果（粗利） 【付加価値額÷労働者数】
その他	20 離職率	一定期間においてどれだけの社員が離職したかを表す指標

※1　従事者の集計方法は、常勤従事者数（非常勤従事者及び委託職員等の常勤換算後の従事者数を含めて算出）を想定するが、法人独自の集計方法を定めているも該当するものとする。
※2　ここで用いる付加価値について、に以下のいずれかの計算方法による算出を想定しているが、法人独自の計算方法により算出されるものについても本調査の対象とする。
①加算法（日銀方式）：付加価値額＝経常利益＋人件費＋賃借料＋減価償却費＋租税公課
②控除法（中小企業庁方式）：付加価値額＝売上高－外部購入価値
③総務省方式：付加価値額＝売上高－費用総額（売上原価＋販売費及び一般管理費）＋給与総額＋租税公課

		把握しており、活用もしている	把握しているが、活用はしていない	把握していない（システム等の都合で把握できない場合も含む）	わからない
1.	稼働率	○	○	○	○
2.	平均要介護度	○	○	○	○
3.	営業利益率	○	○	○	○
4.	経常利益率	○	○	○	○
5.	売上原価率	○	○	○	○
6.	販管費率	○	○	○	○
7.	人件費比率	○	○	○	○
8	給食費比率	○	○	○	○
9	水道光熱費比率	○	○	○	○
10	業務委託費比率	○	○	○	○
11	情報システム等に関する費用の比率	○	○	○	○
12	経常収益対支払利息率	○	○	○	○
13.	流動比率	○	○	○	○
14.	自己資本比率	○	○	○	○
15.	総資本回転率	○	○	○	○
16.	固定資産回転率	○	○	○	○
17.	従事者1人当たり売上高	○	○	○	○
18.	労働分配率	○	○	○	○
19.	労働生産性	○	○	○	○
20.	離職率	○	○	○	○

3-2-2　その他、管理・把握している経営情報・KPI（特にない場合は空欄で構いません）　FA
（　　）

3-2-3　設問3-2-1における経営情報・KPIはどのように管理・把握していますか。当てはまるものを**すべて**選んでください。　MA＋FA
□ 1.　人事システムで管理・把握している
□ 2.　業務システムで管理・把握している
□ 3.　財務・会計システムで管理・把握している
□ 4.　表計算ソフトで管理・把握している
□ 5.　書面で管理・把握している
□ 6.　その他（　　）
□ 7.　いずれの経営情報・KPIも把握していない

3-2-4　設問3-2-1における経営情報・KPIを管理・把握している主体はどこですか。当てはまるものを**すべて**選んでください。　MA＋FA
※「経営情報・KPIを管理・把握している主体」とは、貴事業所・施設における入居者・職員・財務等の経営情報を集約・確認している部門・事業所等を指します。
□ 1.　本社の管理部門
□ 2.　調査対象となっている事業所・施設
□ 3.　同一法人内の調査対象ではない事業所・施設
□ 4.　その他（　　）
□ 5.　わからない

3-1	生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響	
	（B）社会福祉法人等向けの設問（3-1-2～3-1-18および3-2-1～3-2-4） 以降の設問では、生産性向上の取組による経営情報・KPIへの影響を把握するため、生産性向上の取組開始前と直近の経営情報・KPIの数値をご記入いただきます。 ※各項目について、＜取組開始の前年度＞と＜直近＞をそれぞれご回答いただきますので、記入欄をお間違えのないようにご注意ください。 ※＜取組開始の前年度＞の数値については、**2-7-4でご回答いただいた取組開始年度の前年度を基準**としてご回答ください。 たとえば、2-7-4で取組開始年度を「2018年度」とご回答いただいた場合、本セクションでご回答いただく＜取組開始の前年度＞は「2017年度」となります。 なお、開設初年度から生産性向上の取組を開始している場合、＜取組開始の前年度＞の数値は、「開設年度の数値」をご回答ください。	
3-1-2	稼働率（単位：%）＜①取組開始の前年度＞ 【計算方法】取組開始の前年度の10月のサービス提供時間数÷取組開始の前年度の10月の延べ勤務時間数×100　※小数第1位まで算出してください。 （　　）%	NA
3-1-3	稼働率（単位：%）＜②直近＞ 【計算方法】2023年10月のサービス提供時間数÷2023年10月の延べ勤務時間数×100　※小数第1位まで算出してください。 （　　）%	NA
3-1-4	平均要介護度＜①取組開始の前年度＞ 【計算方法】取組開始の前年度の11月1日時点の利用者データを基に、小数第1位まで算出してください。 平均要介護度＝｛(要支援1の人数×0.375)＋(要支援2の人数×0.375)＋(要介護度1の人数×1)＋(要介護度2の人数×2)＋(要介護度3の人数×3)＋(要介護度4の人数×4)＋(要介護度5の人数×5)｝÷利用者数合計 （　　）	NA
3-1-5	平均要介護度＜②直近＞ 【計算方法】2023年11月1日時点の利用者数のデータを基に、小数第1位まで算出してください。 ※計算方法は3-1-4と同じです。 （　　）	NA
	3-1-6～3-1-14のご回答にあたっては以下の点にご留意ください。 ※3-1-6の回答が、「単独会計」の場合は調査対象サービスのみについて回答、「一体会計」の場合は他の介護保険サービス分も含めた拠点区分の事業活動計算書を基にご回答ください。 ※事業開始から1年に満たない場合は、事業開始からの経過月数に応じて**1年分を算出**してください。 ※**費用**の各費目において消費税が別途計上されている場合でも、税込方式（各費目に消費税額を参入した値）で記入してください。 ※**人件費**は、**非常勤職員及び派遣職員に係る人件費・法定福利費を含めて計算**してください。	
3-1-6	調査対象事業所・施設における2022年度の会計の区分状況について、当てはまるものを1つ選択してください。 ○ 1.　単独会計：調査対象サービスごとに費用が区分できている（サービスごとに損益計算書を分けている） ○ 2.　一体会計：調査対象サービスに係る費用とそれ以外の併設サービス等に係る費用を区分せず一体で計上しているもの（サービスごとに損益計算書を分けていない）	SA
3-1-7	サービス活動収益計（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-8	サービス活動収益計（単位：円）＜②直近：2022年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-9	サービス活動費用計（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-10	サービス活動費用計（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-11	人件費（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-12	人件費（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ （　　）円	NA

付加価値額は、以下のとおり算出してください。
「付加価値額＝**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）**」
※「本部経費」や「法人税、住民税及び事業税」を、売上や定員数等で按分した金額をいずれかの費用に含めて計上してください。
※ご回答に当たっては、適宜法人本部に確認してください。基本的にどの事業所にも減価償却費は存在します。
※各科目の集計対象範囲は厚生労働省「介護事業経営実態調査」に準じて以下の整理とします。
・**事業費**：①給食費、②介護用品費、③保険衛生費、④水道光熱費、⑤燃料費、⑥消耗危惧備品費、⑦保険料、⑧賃借料、⑨車輌費、⑩雑費、⑪その他経費
・**事務費**：①福利厚生費、②旅費交通費、③研修研究費、④事務消耗品費、⑤印刷製本費、⑥水道光熱費、⑦燃料費、⑧修繕費、⑨通信運搬費、⑩広報費、⑪業務委託費、⑫保険料、⑬賃借料、⑭土地・建物賃借料、⑮租税公課費、⑯保守料、⑰雑費、⑱その他経費
※入居者募集経費・広告宣伝費、職員採用経費、保守費、消耗品費など該当科目がない様々な費用は全て⑱その他の経費に含めて計上してください。
・**減価償却費**：①建物及び建物付属設備減価償却費、②車両船舶設備減価償却費、③特殊浴槽減価償却費、④消毒設備減価償却費、⑤、福祉用具原価、⑥その他の減価償却費

3-1-13	付加価値額（単位：円）＜①取組開始の前年度の決算数値＞ （　　）円	NA
3-1-14	付加価値額（単位：円）＜②直近：2022年度決算数値＞ （　　）円	NA

3-1-15～3-1-18のご回答にあたっては以下の点にご留意ください。
※集計対象とする職員には、常勤職員のほか、**非常勤職員、派遣職員等も含めます**。

3-1-15	職員数（単位：人）＜①**取組開始の前々年度**の10月31日時点の在籍者の実人数＞ ※たとえば、2-9-4で回答した取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度となります。 （　　）人	NA
3-1-16	職員数（単位：人）＜②2022年10月31日時点の在籍者の実人数＞ （　　）人	NA
3-1-17	離職者数（単位：人）＜①**取組開始の前々年度**の11月1日～**取組開始の前年度**の10月31日の1年間の離職者数＞ ※たとえば、2-9-4で回答した取組開始年度が2018年度の場合は、取組開始の前々年度は2016年度、取組開始の前年度は2017年度となります。 （　　）人	NA
3-1-18	離職者数（単位：人）＜②2022年11月1日～2023年10月31日の1年間の離職者数＞ （　　）人	NA

3-2　把握・活用している経営情報・KPI

3-2-1　運営法人もしくは貴事業所・施設において、法人や事業に関する財務分析等を行う際に、把握・活用している経営情報・KPIについてそれぞれの項目について当てはまる選択肢を１つ選んでください。　SAMT

分類	経営情報・KPI	概要・計算方法等
収益/売上	1 稼働率	1カ月においてその事業所が提供でき得るサービス時間や定員を分母として、実際にサービスを提供した時間や利用者数
	2 平均要介護度	事業所・施設全体の利用者の要介護度の平均
収益性	3 ｻｰﾋﾞｽ活動収益対ｻｰﾋﾞｽ活動増減差額比率	介護事業であるサービス活動収益そのものから得られた増減差額 【介護サービス活動増減差額÷サービス活動収益×100】
	4 経常収益対経常増減差額比率	ｻｰﾋﾞｽ活動収益に受取利息等を加えた、通常発生している収益から得られた増減差額を示す指標【経常増減差額÷経常収益×100】
	5 事業費率	サービス活動収益に対する事業費（事業の目的のために要する費用）の比率
	6 事務費率	サービス活動収益に対する事務費（法人の事業を管理するため、毎年度経常的に要する費用）の比率
	7 人件費比率	サービス活動収益に対する人件費の比率
	8 給食費比率	サービス活動収益に対する給食費の比率
	9 水道光熱費比率	サービス活動収益に対する水道光熱費の比率
	10 業務委託費比率	サービス活動収益に対する業務委託費の比率
	11 情報システム等に関する費用の比率	サービス活動収益に対する情報システム・ソフトウェア等に係る①減価償却費＋②使用料（ランニングコスト）
安全性	12 経常収益対支払利息率	経営収益に対する支払利息の占める割合を示す指標 【支払利息÷経営収益×100】
	13 流動比率	短期的な債務の支払い能力の指標 【流動資産÷流動負債×100】
	14 自己資本比率	財務健全性の指標 【自己資本÷総資本×100】
活動性	15 総資本回転率	総資本(総資産)の有効活用度合いを判断する指標 【サービス活動収益計/売上高÷総資本（純資産）】
	16 固定資産回転率	固定資産が効率的に売上高を生んでいるかの指標 【サービス活動収益計/売上高÷固定資産】
生産性	17 従事者1人当たりサービス活動収益	従事者（※1）１人当たりどの程度のサービス活動収益を得ているかの指標 【介護サービス活動収益÷年間平均従事者数】
	18 労働分配率（※2）	付加価値が人件費にどの程度分配されているかの指標 【人件費÷付加価値】
	19 労働生産性（※2）	従事者（※1）１人当たりが生み出した成果（粗利）【付加価値÷労働者数】
その他	20 離職率	一定期間においてどれだけの社員が離職したかを表す指標

※1　従事者の集計方法は、常勤従事者数（非常勤従事者及び委託職員等の常勤換算後の従事者数を含めて算出）を想定するが、法人独自の集計方法を定めているも該当するものとする。
※2　ここで用いる付加価値について、以下の通り算出する。
付加価値額＝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）

		把握しており、活用もしている	把握しているが、活用はしていない	把握していない（システム等の都合で把握できない場合も含む）	わからない
1.	稼働率	○	○	○	○
2.	平均要介護度	○	○	○	○
3.	ｻｰﾋﾞｽ活動収益対ｻｰﾋﾞｽ活動増減差額比率	○	○	○	○
4.	経常収益対経常増減差額比率	○	○	○	○
5.	事業費率	○	○	○	○
6.	事務費率	○	○	○	○
7.	人件費比率	○	○	○	○
8	給食費比率	○	○	○	○
9	水道光熱費比率	○	○	○	○
10	業務委託費比率	○	○	○	○
11	情報システム等に関する費用の比率	○	○	○	○
12	経常収益対支払利息率	○	○	○	○
13.	流動比率	○	○	○	○
14.	自己資本比率	○	○	○	○
15.	総資本回転率	○	○	○	○
16.	固定資産回転率	○	○	○	○
17.	従事者1人当たりサービス活動収益	○	○	○	○
18.	労働分配率	○	○	○	○
19.	労働生産性	○	○	○	○
20.	離職率	○	○	○	○

3-2-2　その他、管理・把握している経営情報・KPI（特にない場合は空欄で構いません）　FA
（　　）

3-2-3　設問3-2-1における経営情報・KPIはどのように管理・把握していますか。当てはまるものを**すべて**選んでください。　MA＋FA
- □ 1.　人事システムで管理・把握している
- □ 2.　業務システムで管理・把握している
- □ 3.　財務・会計システムで管理・把握している
- □ 4.　表計算ソフトで管理・把握している
- □ 5.　書面で管理・把握している
- □ 6.　その他（　　）
- □ 7.　いずれの経営情報・KPIも把握していない

3-2-4　設問3-2-1における経営情報・KPIを管理・把握している主体はどこですか。当てはまるものを**すべて**選んでください。　MA＋FA
※「経営情報・KPIを管理・把握している主体」とは、貴事業所・施設における入居者・職員・財務等の経営情報を集約・確認している部門・事業所等を指します。
- □ 1.　本社・法人本部の管理部門
- □ 2.　調査対象となっている事業所・施設
- □ 3.　同一法人内の調査対象ではない事業所・施設
- □ 4.　その他（　　）
- □ 5.　わからない

4	ヒアリング調査への協力意向	
4-1	ヒアリング調査への協力意向	
4-1-1	本アンケート調査に関する具体的な内容等に関するヒアリング調査に対するご協力のご意向をお聞かせください。 ※ヒアリング調査は、12月以降の実施を予定しており、オンライン会議形式で30分～1時間程度を想定しております。 ○ 1. ヒアリング調査に協力してもよい ○ 2. 詳細を聞いたうえで協力できるか判断する ○ 3. ヒアリング調査には協力しない	SA
	貴事業所・施設の連絡先を教えてください。回答内容に関する確認やヒアリングのご相談に利用させていただきます。	
4-1-2	事業所・施設名 （　　）	FA
4-1-3	電話番号 （　　）	FA
4-1-4	メールアドレス （　　）	FA
4-1-5	担当者名 （　　）	FA

設問は以上です。お忙しいところご協力くださりありがとうございました。

10.3. 介護事業者向けヒアリング調査結果個票

(1) プレヒアリング調査結果個票

<table>
<tr><td>法人格</td><td>株式会社</td><td>事業所名</td><td>法人本部 a（介護付きホーム、通所介護等を運営）</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組背景</td><td colspan="2">・ 2016 年ころより生産性向上に力を入れ始め、分業化に着手。更なる負担軽減のため介護ロボット・ICT を導入した。</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組内容</td><td colspan="2">・ 睡眠センサー、介護記録システム、連携プラットフォームを全介護付きホームで導入。
・ サービススタッフ（介護助手）による分業を行っており、サービススタッフは 60 代が多く、各施設所在地域の主婦層を中心に雇用。
・ 業務改善により削減できた時間はレクリエーション等、ケアの充実化に活用している。
・ 連携プラットフォームから得られたデータは業務オペレーション変更の判断に用いており、事業所ごとの利用者の状態評価にも用いている。
・ 施設における連携プラットフォーム導入の際は、工事から定着までのおよそ 1 か月間本部から担当者を派遣している。導入初日から 2 週間程度でシステムに対する不満等が噴出し、1 週間程度で機器に向き合うようになり、最後の 1 週間で使えるようになる。
・ 現在は連携プラットフォームをデイサービスで導入検討しており、4-5 名体制の DX 担当部署を立ち上げた。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">経営面の効果</td><td>ケアの質</td><td colspan="2">・ タイムスタディにより業務負担が軽減したことを確認しており、削減した時間をレクリエーション等にあて、ケアを充実化させている。
・ 薬剤の数が減り、入院率が 4%から 2%に低下した。リハビリテーションについても 1pt 以上改善している方が 400 名以上いる。</td></tr>
<tr><td>人事・組織</td><td colspan="2">・ 新卒採用数が直近 10 年で 10 倍程度になっており、非福祉系学部の 4 大卒の若手を獲得できている。
・ 介護スタッフ自身がデータを確認して、データを活用したケアを実践できるようになってきている。
・ 新卒から入職した職員は IoT を用いた業務が当たり前となっており、IoT を前提とした改善の要望があがってきている。</td></tr>
<tr><td>経営効率化</td><td colspan="2">・ 過去各施設は 60 床が最大規模であったが、夜間配置を変更し 90 床ベースとなった。夜勤では 1 人で 30 人程度見ることができている。
・ もともと稼働率は 90%台であったが、施設の新旧に関わらず 95%で推移している。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>法人格</td><td>社会福祉法人</td><td>事業所名</td><td>特別養護老人ホームｂ</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組背景</td><td colspan="2">・ 理事長がより良い施設を目指すことに非常に意欲的であり、理事長からさまざまな提案を受けるとともに、現場からも気づいた点や課題を挙げて改善活動を進める風土がある。</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組内容</td><td colspan="2">・ 勤務シフトを柔軟化することで子育て世代の職員が働きやすくした。
・ 当施設は建物の構造上、平屋ではなく、動線が悪い点が課題だった。インカムを導入後、内線で呼ばずに、お風呂場から等でもすぐに連絡が取れるようになった。これまでは施設長の所在が分からない点が課題だったが、すぐに居場所は把握できるようになった。今ではさらに進化してほのぼののトークシステムを活用できている。
・ 職員のレベルに合わせた OJT を意識している。中途で入職する職員には、自施設だけでなく、法人全体の業務を理解してもらうためにオリエンテーションを実施している。
・ 「業務改善係」を設け、その人たちを中心にマネジメント会議を実施している。施設長や理事長の意見も踏まえて業務を進め、気づきや課題に対してアクションを決め、下の人を巻き込んでいく流れができている。
・ 介護助手を導入した。割り切って業務に取り組めるため、現場からすると、精神的な負担が大幅に軽減される。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">経営面の効果</td><td>ケアの質</td><td colspan="2">・ 介護助手導入により気持ちに余裕が生まれ、事故につながるような焦りが減るとともに、現場の対応が向上した。離職率等には影響していないと思われる。</td></tr>
<tr><td>人事・組織</td><td colspan="2">・ 退勤時間が早くなった。記録にかかっていた時間が多かったところ、誰でも書けるように負担を分散した。その結果、平均残業時間が 1 日 1 時間半くらいだったところが、30 分以内には収まるようになった。人が補充されるとその分人件費は上がるため、人件費が減ったかどうかの判断は難しい。</td></tr>
<tr><td>経営効率化</td><td colspan="2">・ 費用の変化までは把握できていないが、3S や 5M などを活用し、動線等の検討等を通じて、現場のコスト意識が高まった。</td></tr>
</table>

法人格	医療法人社団	事業所名	介護老人保健施設 c
取組背景		・ 看護・介護職員には役割を持ってもらうことを重視しており、設立当時の理事長や、現代表の「施設特有のにおいを感じさせたくない」という想いを実現するため、利用者が楽しく、快適で、きれいな施設で生活していただけるよう、マネージャー性を取り入れ、マネージャーが責任をもって試行錯誤しながら施設の管理を行っている。	
取組内容		・ マネージャー性を取り入れ、委員会や会議はすべて職員が担当し、事故件数の分析等の評価・対策等を実施。マネージャー会議も月 1 回実施しており、ケアに関わる業務だけでなく、外部環境や BGM 等もすべて職員が管理を行っている。 ・ 朝礼・終礼等、管理職を含めて気づきを共有できる場や、職員同士が相談できる場を設定し、職員自らが発信する機会を意図的に作っている。 ・ 人事評価に関係のない面談を年 2 回実施し、仕事に限らないプライベートな話等もできる場を設定している。 ・ 施設特有のにおいをさせないために、入浴回数は基本週 3 回とし、利用者ごとに必要に応じて毎日入浴することもある。また、口腔ケアや排泄ケアも徹底しており、コロナ禍においても入浴回数は職員の自主的な創意工夫による取組によって減らなかった。 ・ テクノロジーとしては電子カルテ、睡眠センサーを導入。職員の負担軽減にはつながっている一方、テクノロジーに頼りすぎて職員の感性が落ちることは懸念。 ・ 利用者確保の観点で空床を作らないため、体調管理に向けた医師との連携や空調管理を徹底。空床の活用方法や自宅支援のバックアップ体制等も事業所間で連携して検討している。通所についても居宅やケアマネと連携して適宜営業を行っている。	
経営面の効果	ケアの質	・ マネージャー性等により職員に役割を持たせることで、マネジメントに関して試行錯誤することを経験し、また委員会等の場で日々PDCA を行うことで職員の質の安定・向上につながっていると感じる。 ・ 職員同士のコミュニケーションが円滑になったことで、利用者のアセスメントに時間をかけられるようになった。	
	人事・組織	・ 施設職員の平均年齢が上がっており、定着率が高まっている。勤続年数 10 数年の職員が多い。退職職員の多くは高卒採用で、使用期間中に合わずに辞めていくことが多い。 ・ 中途採用は別職種からのキャリアチェンジが多く、教育がうまくいき	

		定着することが多い。 ・ テクノロジー導入（特に睡眠センサー）により職員の精神的負担の軽減につながり、それがコミュニケーション向上につながっていると感じる。 ・ 組織内でのコミュニケーションが円滑化したからか、ヒヤリハットの報告はよく上がってくるようになった。 ・ 職員同士での自主的な教育が行われているため、人事主導での人材育成に対する負担が軽減した。
	経営効率化	・ 入所定員 80 名、通所定員 65 名に対し、日々入所 70 - 80 名、通所 50 名弱が利用している。

<table>
<tr><td>法人格</td><td>社会医療法人</td><td>事業所名</td><td>居宅介護支援 e</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組背景</td><td colspan="2">・ 法人理念として、地域医療に貢献するという理念があり、それに地域の事業所と連携した事業を行っている。
・ 病院併設であるため、終末期や難病患者が利用することも多く、医療機関との連携も密にしながら業務を行っている。</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組内容</td><td colspan="2">・ 週 1 回の管理者 MTG において生産性向上に向けた業務改善について議論を行っている。タブレット導入時は IT に詳しいケアマネを担当として取組を推進した。
・ 主任が中心となって現場職員の意見を吸い上げ、管理者 MTG を実施している。
・ スマートフォンを活用し、ペーパーレス化して事業所連携や家族への情報共有を行っている。
・ 職員の家庭事情、ライフスタイルを尊重し、早番や遅番を取り入れている。
・ 車での移動が多いが、スマートフォンを活用して移動の隙間時間で記録入力ができるシステムを取り入れている。
・ 経営層からはスマートフォン導入による費用対効果を問われたが、記録時間の削減、隙間時間での記録作成等、業務効率化をアピールした。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">経営面の効果</td><td>ケアの質</td><td colspan="2">・ ―</td></tr>
<tr><td>人事・組織</td><td colspan="2">・ 過去 2 年間で退職者は定年退職した 2 名のみであり、人材が定着。
・ 4 名新たに当事業所に入職しており、他事業所や人伝いで早番・遅番等の生産性向上の取組を知ったケアマネージャーが面接を受けている。
・ 職員のムリ・ムダを減らす意識が身に付き、さまざまな業務改善提案があがってくるようになった。</td></tr>
<tr><td>経営効率化</td><td colspan="2">・ 経営的には年々よくなっており、担当件数が年々増加して現在では 1 人あたり 36 件を下回らずに推移している。
・ 残業時間が 15%程度削減された。</td></tr>
</table>

法人格	株式会社	事業所名	小規模多機能型居宅介護 e
取組背景		・ 法人の取組として各種取組や発信を行っていた。昔はデータ化というのが中心だったが、システムの導入・アプリの開発を行い現場へ導入することで職員の負担軽減を進めている。各サービスラインに合わせたシステムの開発と事業所に合ったシステム活用を進めている。	
取組内容		・ 職員全員の配置や役割についてはディレクションシステムを使っており、時間ごとで実施事項を明確にすることで、過剰な配置がなくなる。 ・ 利用者のケアは睡眠・バイタルを計測できる見守りセンサーを利用。睡眠や血圧や心拍を図ることで夜間帯の見守り負担軽減に用いている。 ・ 送迎ドライバー用にチャットシステムを導入しており、リアルタイムでの情報共有ができることが大きなメリット。 ・ 利用者をとるための活動を支援するシステムも新たに開発。ある居宅事業所に対して、だれがいつ営業し、どういう案件をもらったのか共有できる。次はだれが何をするのかわかりやすい。システム上でファックスを送れるようになっており、新たな利用者の様子をファックスで医療機関に連携できている。 ・ 原価計算ができるシステムも導入されている。一人一人がどのような売り上げを立てているのか瞬時にわかるシステムを使っている。	
経営面の効果	ケアの質	・ 利用者様の情報を新鮮な情報を共有できることで、ケアが適切になる。ユーザー側からも必要な情報を知ることができ、多職種・他事業所との連携の観点からも効果がある。より重度になられた方がいた場合にも、連携する訪問介護事業所に情報共有を行いやすい。家族にとってもメリットがある。	
	人事・組織	・ 情報共有のシステムがあることで、即座に疑問解消ができるようになり働きやすくなった。職員同士が情報共有をスムーズにでき、ミスの軽減につながるといった意見もある。 ・ 目標値に対する意識が醸成されることで、職員の意識が変わった。自分たちが動きやすくなったという実感もあり前向きに取り組んでいる。 ・ 新入社員が 2～3 か月くらいで慣れて、早く入れるようになった。 ・ 些細なことでも意見を言い合える風土づくりも大きな効果。皆で同じものを目指していこうという風土、事業所を良くしていこうというモチベーション向上につながっている。	
	経営効率化	・ 全社システムにより経費削減が実現している。省人化にもつながっている。システム導入による適正な人材配置は重要な効果である。	

		・　スケジュールを入力することで原価計算をしている。訪問看護のルートを生産性が上がるルートに変えることができている。いつまでに受け入れられるのか明確になることが喜ばれてリピートにつながる。利用者の獲得にもつながっている。 ・　ある支社ではルートの改善により約 25%売り上げが上がった。ルートを効率化し、新たに仕事を入れることができ、利用者に向けたサービスの時間を 30 分から 1 時間に延ばすこともできた。

(2) ヒアリング調査結果個票

<table>
<tr><td>法人格</td><td>社会福祉法人</td><td>事業所名</td><td colspan="2">特別養護老人ホーム A</td></tr>
<tr><td rowspan="2">事業所概要</td><td>サービス種別</td><td>特別養護老人ホーム</td><td>所在地</td><td>兵庫県</td></tr>
<tr><td>開設年</td><td>1986 年</td><td>利用者数</td><td>70 名</td></tr>
<tr><td rowspan="2">生産性向上の取組の実施状況</td><td>取組の位置づけ</td><td colspan="3">・ 利用者ファーストのための職員ファーストという考えのもと、ノーリフトケアをベースとして取組を進めてきた。</td></tr>
<tr><td>取組の内容</td><td colspan="3">【ノーリフトケア関連】
・ 職員の腰痛軽減、利用者の褥瘡・拘縮予防を目的にノーリフトケアを実施。施設内で全 23 台の天井走行リフトを設置しており、利用者が転倒した際と、体重を測る際には床走行リフト（施設に 1 台のみ）を利用。
・ ノーリフトケアに最も重要な車いすの清掃負担の軽減のため、自動車いす洗浄機を導入した。
【アウトソーシング関連】
・ 各職員がその人しかできない業務に集中してもらうため、各種アウトソーシングを実施。
・ 看護職員の配薬の負担軽減、誤薬防止のために薬局と交渉してあらかじめ配薬をした状態で薬を届けてもらう配薬サービスを利用、当施設のみの実施であったが薬局側も新たなサービスとして展開し始めている。
・ 介護職員の夕食時の下膳の負担軽減のため、給食会社と交渉して下膳サービスを利用。
・ 勤怠管理・給与計算の事務負担の軽減のため、IC カードによる勤怠管理と、給与計算のアウトソーシング。
【介護ロボット・ICT 関連】
・ 介護ロボット・ICT としては、入浴時間の削減、利用者の肌への負担軽減のため、看取りが近い利用者の入浴機器としてベッド上で使えるナノミストバス、浴槽で使うウルトラファインバブルを利用している。
・ 職員の夜勤負担軽減のため、全床にシート型見守りセンサー、動きの多い利用者に対する見守り用に見守りカメラ（5 台）、シルエット型見守りセンサー（13 台）を導入した。夜勤で職員の着座時間が増えたのでゲーミングチェアを導入し腰痛対策をしている。</td></tr>
</table>

		【その他の取組】 ・ 医療的な緊急対応時の時間的ロス、看護職員の負担軽減のために介護職員が嘱託医師に直接連絡を取れる体制をとっている。 ・ 清拭タオルをすべて使い捨てタオルに変え、消毒等の作業負担なくしている。常にストックされており、西日本豪雨で施設が断水となった際も活用できた。 ・ 業務負担軽減が進んできたので、認知症ケア・BPSD 対策の意味合いでもレクリエーションに関する取組を進めている。IT や VR、AI を活用したレクレーション機器や、音楽レクリエーションなど、利用者個人が好むものを選べるようにしている。
	取組の 実施背景	・ 先の見えない不安な介護から、「遊び」のある、利用者の自立支援につながる介護を実践すべく取組を進めている。まずは職員が本来のケアを楽しんで行える環境をつくるために、職員負担を軽減する取組を進めている。
	取組の体制	・ ノーリフト委員会を設置し、各種改善提案や、介護ロボット・ICT 導入の提案等をボトムアップで行っており、施設長も常にアンテナを張って新たな取組、テクノロジー導入を検討している。
生産性向上の取組による経営面での効果	運営・経営への効果	・ 各取組が複合的に実を結び、令和元年度は 880 時間あった残業代が R5 年度は現時点で 80 時間の残業にとどまっており、腰痛が減り、離職率が低減して、ケアの質が高まり、職員満足度向上、人材定着につながっている。教育コストも削減した。 ・ ノーリフトケアの取組を見て、腰痛を持った介護職が飛び込みで応募してくるといった人材紹介会社を経由しない採用につながっており、採用コストが令和元年度は 511 万円だったのが、令和 5 年度はゼロになった。 ・ さまざまな賞を受賞しており、ブランド力向上につながっている。
	効果創出のポイント	・ 組織文化として根付かせることが重要であり、2018 年より経営指針書を作成し、それを基に入職時研修を行っている。また、クレドカードを作成し、職員には IC カードと一緒に常に携帯してもらっている。 ・ まずは職員が余裕をもって介護を行える状態を作ることが重要であり、職員に余裕があるからこそ、利用者一人一人のやりたいことを支援でき、自立支援につなげることができる。それが介護本来の魅力であり、ケアの質向上、満足度向上につながると考えて

		いる。
	効果測定の実施状況	・ ケアに要する時間の削減効果を、人数の観点も組み合わせて算出している（取組により削減した時間×その業務に要する人数）。 ・ 職員への効果として毎年腰痛の発生状況を把握しており、また随時事例検討や医療的個別アセスメントを行っており、利用者のシーティングや拘縮状態、皮膚状態等の評価を行っている。
把握・活用している経営情報	経営情報･KPI の把握状況	・ そこまで事業所規模が大きくなく、取組が進んでからは大きな変化がないため、残業代等を除いて財務的な情報はあまり意識していない。現在は職員満足度などの定性評価を重視している。 ・ 職員や利用者の安心安全や、満足度に影響のある項目を KPI として管理している。具体的には、職員の腰痛、利用者の皮膚剥離や褥瘡の発生状況、事故報告書件数を把握している。
	活用方法・活用場面	・ 生産性向上の単一的な取組というよりは、複合的な取組の効果として上記の情報や KPI を把握している。
データベース構築に向けた留意点		・ —

※本編図表 80 と同様

法人格	社会福祉法人	事業所名	特別養護老人ホーム B		
事業所概要	サービス種別	特別養護老人ホーム		所在地	宮崎県
	開設年	2002 年		利用者数	50 名
生産性向上の取組の実施状況	取組の位置づけ	・ 法人全体として人づくり・組織づくりに注力する経営を進める中で、職員の負担軽減や業務改善につながる機器等も積極的に導入・活用を行っている。			
	取組の内容	・ 介助業務に関するさまざまな福祉機器・介護ロボット（リフト、シャワーバス等）のほか、全居室に見守り機器を導入している。 ・ 介護記録システムも導入しており、見守り機器と連動して記録を行うことができるようになっている。			
	取組の実施背景	・ 開設当時から、当時の相談員（現理事長）を中心に、職員の負担軽減や業務改善につながるさまざまな取組を推進してきた。			
	取組の体制	・ ICT 関連の委員会を設けており、現場職員からの声を踏まえて機器の導入・選定の検討を随時進めている。 ・ ICT 機器の導入などは理事長レベルが法人全体の取組としてトップダウンで進めることもある。			
生産性向上の取組による経営面での効果	運営・経営への効果	・ さまざまな機器の活用を通じて、移乗介助・入浴介助時の身体的な負担の軽減、夜間の見守りにおける精神的な負担の軽減、記録業務の効率化等を実現してきた。組織全体として職員の業務負担が軽減され、職員の定着につながっていると感じる。			
	効果創出のポイント	・ 職員に権限を委譲し、役割責任を与えることとし、ICT 関連の推進リーダーを中心に現場職員の声を反映しながら機器等の導入・検討を進めている。 ・ 周囲の職員をフォローしあう風土やOJTの意識が根付いており、全ての職員が新しい機器等を使いこなせるように支え合う土台が形成されている。			
	効果測定の実施状況	・ —			
把握・活用している経営情報	経営情報・KPI の把握状況	・ —			
	活用方法・活用場面	・ —			
データベース構築に向けた留意点		・ —			

※本編図表 81 と同様

法人格	社会福祉法人	事業所名	地域密着型特別養護老人ホームC		
事業所概要	サービス種別	特別養護老人ホーム		所在地	京都府
	開設年	2011年		利用者数	29名
生産性向上の取組の実施状況	取組の位置づけ	・ 生産性向上の大前提は働く職員を大切にすることである。 ・ 企業が最低限取り組むべき課題は労働環境の改善と考えており。残業をしない・させない、有給が8割以上取れることを目指している。			
	取組の内容	【介護ロボット】 ・ 密室をなくすため、赤外線による見守り機器を全室設置・導入している。 【セントラルキッチン】 ・ 法人全体の事業所向けの調理について、セントラルキッチンを導入・運営している。 【業務委託】 ・ 利用者の衣服・リネンの洗濯業務を委託している。 【介護助手】 ・ 介護職員が介護に集中できる環境を整えることを目的に、介護助手を活用している。			
	取組の実施背景	・ どうすれば労働環境が改善されるか考えており、有給の取得、公休の整備、残業管理等の観点で、近年ホワイト化に向けた取組を進めている。			
	取組の体制	・ —			
生産性向上の取組による経営面での効果	運営・経営への効果	【介護ロボット】 ・ 利用者の事故防止の観点に加えて、事故が発生した場合であっても、介護記録・報告書のほか客観的な証拠として画像等を残すことができている。 ・ 事故発生時には、それらの情報が家族に対する説明材料になるため、結果的に職員の安心感にもつながっている。 【セントラルキッチン】 ・ これまで朝食の準備をするために職員は午前5時台に出勤していたが、セントラルキッチンキッチンの稼働により、業務時間を午前9時から午後5時に変更した。そのため、早出をしていた職員の負担が軽減された。 ・ 前日までに利用者ごとの調理方法の確認等も含めて調理業務が完			

		了するようになった。これまでは職員の突発的な欠勤等で業務が回らなくなり残業時間が増える傾向にあったが、セントラルキッチンで時間や業務を切り分けられるようになり、突発対応へのフォローがしやすくなるなど、平時の人的リスクマネジメントや災害時の BCP のリスクマネジメントの観点からも有効と考えている。 【業務委託】 ・ 利用者の衣類や職員のユニホームを洗う必要がなくなるだけでなく、タオルはすべての利用者に使用できるなど、多くのメリットを感じている。これまでは介護職員が洗濯業務を対応していたところ、すべて対応する必要がなくなったため、新たに生み出された時間を利用者に向き合う時間に充てることが出来るようになっている。 【介護助手】 ・ 介護職員が対応すべき業務に集中できるようになっている。
	効果創出のポイント	・ 経営層と職員が Win-Win の関係性になることを目指している。経営層の役割として生産性向上の取組をはじめとした職員が働きやすい環境の整備に注力する一方で、職員においては新たに生まれた時間をどのように有効活用すべきか職員自身に考えてもらっている。
	効果測定の実施状況	・ —
把握・活用している経営情報	経営情報･KPI の把握状況	・ 労働環境整備の観点で社会保険労務士と連携して「労務監査」を実施している。
	活用方法・活用場面	・ 利益剰余金等の財務情報は職員に開示しており、業務に対する適正な対価を支払っている状況を職員にも理解してもらっている。
データベース構築に向けた留意点		・ —

※本編図表 82 と同様

法人格	社会福祉法人	事業所名	介護老人保健施設 D		
事業所概要	サービス種別	介護老人保健施設		所在地	栃木県
	開設年	1992 年		利用者数	100 名
生産性向上の取組の実施状況	取組の位置づけ	・ 事業所経営適正化の観点で生産性向上の取組を実施			
	取組の内容	・ 2012 年度から介護アシスタント（介護助手）事業を検討し、2017 年度から実施。 ・ 2016 年度以降、介護ロボット・ICT（特殊浴槽、見守りベッド、ナースコールシステム）を順次導入。			
	取組の実施背景	・ 開設当初から介護経営コンサルの支援を受けており、外部からの教育を受けながら生産性向上の取組を実施。			
	取組の体制	・ 委員会を形成し、職場からのボトムアップで取組を実施しており、当初は施設長主導で取組を行っていたが、現在は現場職員が自主的に提案から実行まで、主体的に取組を行っている。			
生産性向上の取組による経営面での効果	運営・経営への効果	・ 介護アシスタントが正社員として介護職員となっているケースが出てきている。 ・ 離職率が 3 割弱→1 割未満に改善、離職する場合も親の介護などやむを得ない理由となっている。 ・ 2022 年度以降超強化型となっており、設備投資や助成金獲得がしやすくなっている。			
	効果創出のポイント	・ 各部署が予算編成や事業計画作成を行っており、経営意識や管理意識を持っている。 ・ 組織を重視しており、情報伝達・多職種の連携をしやすくするか、編成や役職名の変更を行ってきた。			
	効果測定の実施状況	・ 介護の質の評価としては利用者や家族の声を重視しており、コロナ禍以降直接的なコミュニケーションが減っているため増やす方策について検討中。			
把握・活用している経営情報	経営情報･KPI の把握状況	・ 会計事務所に月次で損益計算書、貸借対照表を作成・提出してもらっている。			
	活用方法・活用場面	・ 施設内の経営状況を一覧化して共有しており、理事長の承認を得てから各部署に共有している。			
データベース構築に向けた留意点		・ —			

法人格	社会福祉法人	事業所名	介護付き有料老人ホーム E		
事業所概要	サービス種別	介護付きホーム		所在地	栃木県
	開設年	2010 年		利用者数	45 名
生産性向上の取組の実施状況	取組の位置づけ	・ 地域包括ケアシステムに向けて医療機関との連携を含めた情報システム構築が重要と考えており、その一環として ICT 導入を実施。			
	取組の内容	・ 記録の非効率性の改善、リアルタイムでの情報共有を行うため、スマホで記録を行える記録システムやインカム、見守りシステムを導入。			
	取組の実施背景	・ 同じ記録を何度も行っている、回覧等も忘れたころにやってくるなど、現場での非効率的な業務状況を見て取組を開始。			
	取組の体制	・ 経営層が導入機器に対する理解を深めるためセミナー受講や導入施設訪問等、メーカーデモを実施。 ・ 各職種のリーダーを集めプロジェクトチームを立ち上げ、機器選定、導入推進を行った。			
生産性向上の取組による経営面での効果	運営・経営への効果	・ 理想とするケアを実現するため、入所者に対して職員を 1 対 1 対応とするため増員する、看護師を重視して採用するなど、人件費に関しては経営の方向性として先行投資する方向に進めている。 ・ ICT 導入に合わせて人事規程・考課の仕組み、給与規定を再検討しチーム力が強化された。 ・ 離職率は 4.5%程度であり、5 年以上勤務されている方が増えている。 ・ ICT 化に関して先進的な取組をしている施設として評価され、取材等も受けている。			
	効果創出のポイント	・ ネットワークを整え、施設外でも情報をリアルタイムに見られるようにしている。家族に対しても情報共有をしており、情報共有が職員のやりがいにもつながっている。 ・ 委員会での議論内容はリーダー格にもある程度内容は任せており、リーダー格と職員が自由にできるようにして信頼して任せている。			
	効果測定の実施状況	・ —			
把握・活用している経営情報	経営情報･KPI の把握状況	・ 総収益の構成比、食事費・管理費等の支出、事業収益、従業員の人件費、平均入居者数・稼働率・延べ人数・日数・介護報酬の収入、労働生産性、労働分配率、死亡率、入院人数等			

	活用方法・ 活用場面	・　収益性や損益分岐点は確認して分析。支出に関しても、数字とパーセントに着目して先月、昨年同月との比較を行っている。 ・　リーダーMTG においても関連する情報は許攸している。
データベース構築 に向けた留意点		・　会計システムと請求システムとをつなげるのはカスタマイズが必要であり、また介護報酬改定が 3 年に 1 度あることからも対応が難しいのではないか。

法人格	株式会社	事業所名	介護付き有料老人ホームＦ		
事業所概要	サービス種別	介護付きホーム		所在地	静岡県
	開設年	1993 年		利用者数	173 名
生産性向上の取組の実施状況	取組の位置づけ	・ 職員のモチベーションを高めることがよりよい経営につながると考えており、その一環として取組を実施。			
	取組の内容	・ 介護ロボットとして見守りセンサー、寝返り支援ベッド、シャワーバス、介護 ICT として記録システムを導入しており、2024 年 4 月から音声入力システムとインカムの導入を予定。 ・ 市場にないものは自社開発しており、自動ゴミ運搬車、オムツ専用ごみ箱を開発。			
	取組の実施背景	・ 夜間巡視や入浴、排せつケア、記録作成など、職員負担が大きい業務の改善のため各機器を導入。			
	取組の体制	・ 状況によってトップダウンかボトムアップか、柔軟性をもって対応。			
生産性向上の取組による経営面での効果	運営・経営への効果	・ 職員負担の軽減や残業減、やりがい向上により職員の定着率が向上している。 ・ ウェブサイトでの情報公開、リファラル採用等で年間数名の飛び込み採用につながっている。			
	効果創出のポイント	・ 職員ファーストでの取組を進め、職員満足度を高めること。			
	効果測定の実施状況	・ 各機器の導入効果については定量評価が可能なものは測定し、時間換算して業務改善指標としている。			
把握・活用している経営情報	経営情報･KPI の把握状況	・ KPI については、入居一時金の償却収入年間 1 億 5 千万円を標準値として設定。 ・ 人件費、水道光熱費、減価償却費については最低限押さえておくべき費目として確認している。			
	活用方法・活用場面	・ コロナで入居者数が減少する中で、償却収入が標準値を下回る状況もあったため、金額を下げて稼働率をアップするなど、社会環境の変化に柔軟に対応し、商品構成を検討している。 ・ 利用者の請求書を自社作成しており、利用者のさまざまなデータを把握して改善につなげている。			
データベース構築に向けた留意点		・ ―			

法人格	NPO 法人	事業所名	グループホーム G		
事業所概要	サービス種別	グループホーム		所在地	広島県
	開設年	2010 年		利用者数	９名
生産性向上の取組の実施状況	取組の位置づけ	・ 個人情報などの情報管理が法人全体の課題となっており、そのうちの１つの取組として実施。			
	取組の内容	・ 法人共通の記録システムとグループウェアを導入し、記録や情報伝達・管理等をペーパーレス化。 ・ 転倒防止のための動作検知センサー、見守りカメラを導入し夜勤業務を省力化。 ・ 事務職員の離職に伴い経理をアウトソーシング化。			
	取組の実施背景	・ 利用者の状況変化が分からないことがないよう、情報の同時共有の徹底や情報管理の円滑化のため。 ・ 夜間見守りの省力化、負担の軽減のため。			
	取組の体制	・ 運営委員会を立ち上げ、月に 1 回法人内の 4 事業所の運営状況を共有する場を設けている。 ・ 開発委員会という未来に向けた提案や改善活動行う委員会も緩やかに活動を開始した。			
生産性向上の取組による経営面での効果	運営・経営への効果	・ 状態変化や事故情報等の情報共有、他事業所との情報連携により稼働率が維持できている。 ・ 人材定着という観点では、外部環境の影響も大きく改善できているとはいいがたい。			
	効果創出のポイント	・ 世代による ICT への理解度の違いを踏まえて、成功体験を積み重ね、共有しながら少しずつ ICT 利用を浸透させていった。まずは馴染ませる、という観点が重要。 ・ ポジティブな面も、ネガティブな面も共有し、全事業所の課題として解決策を検討すること。			
	効果測定の実施状況	・ —			
把握・活用している経営情報	経営情報･KPI の把握状況	・ 中小企業診断士でもある財務担当顧問が、各事業所の稼働率・収益・経費（食費・光熱費・人件費等）を分析し共有している。 ・ 経営的な情報は介護請求ソフトに入出力しており、ケアプラン等も入力可能。			
	活用方法・活用場面	・ 新規入所者の情報や、各費目の事業所間・月間・年格比較をして数字がおかしいポイント等を全般的に確認し、対策を検討してい			

		る。
データベース構築 に向けた留意点		・　—

法人格	社会福祉法人	事業所名	グループホームＨ		
事業所概要	サービス種別	グループホーム		所在地	千葉県
	開設年	2013 年		利用者数	18 名
生産性向上の取組の実施状況	取組の位置づけ	・ 厚労省の推進する生産性向上の取組についての情報を得たことをきっかけに、利用者と関わる時間という利益を生むという理念のもと取組を実施。			
	取組の内容	・ 業務分析と業務の見える化（タイムテーブル作成、フローチャート化）による業務の標準化。 ・ 全床に見守りカメラを導入しての夜間見守り。 ・ エクセルと音声入力システムを活用したい記録のデータベース化・情報集約。 ・ シフトの柔軟性向上と平時は自業務の手伝いをしないというルールの厳格化。			
	取組の実施背景	・ 国の補助事業にて外部のコンサルティングを受けて生産性向上の取組を実施。			
	取組の体制	・ 職員はローテーション勤務であり、現場を最も知るのは管理者であるため、管理者 2 名を軸として取組を実施。			
生産性向上の取組による経営面での効果	運営・経営への効果	・ 残業時間が 10 時間未満となり、定着率が向上し、職員が利用者と関わる時間が増えた。 ・ 稼働率が改善し、満床で推移している。			
	効果創出のポイント	・ タイムテーブルの改善、フローチャート化が生産性向上の取組と直結しており、日々の業務課題を踏まえて見直しを行っている。 ・ まず守るべきは職員とし、トラブルがあった際も職員側に立って対応している。			
	効果測定の実施状況	・ —			
把握・活用している経営情報	経営情報･KPI の把握状況	・ 予算段階から支出について抑えるべきポイントを検討し月次で確認している。			
	活用方法・活用場面	・ 取組の効果を把握するための情報として支出を確認している。			
データベース構築に向けた留意点		・ ヒアリングにおいて提示された費目については問題なく示すことが可能。当法人としてはあまり数字を意識させすぎないように大枠の費目提示にとどめている。			

法人格	合同会社	事業所名	訪問介護Ⅰ		
事業所概要	サービス種別	訪問介護		所在地	愛知県
	開設年	2013 年			
生産性向上の取組の実施状況	取組の位置づけ	・ 人材獲得に苦労しており、ここ数年新規職員を獲得できておらず、現状離職は少ないが職員の高齢化が進んでいることから、長い目線で考えて生産性向上の取組が必要となっている。			
	取組の内容	・ 紙ベースでの記録をスマホ作成し、デジタル化を進めている。 ・ 加算取得のための付随した取組を実施。			
	取組の実施背景	・ 紙での記録作成や、報告のための事務所往来の職員負担が大きかった。			
	取組の体制	・ 委員会等は設置せず、トップダウンで職員の働きやすい環境整備を行い、職員に対してはその理解促進を行っている。			
生産性向上の取組による経営面での効果	運営・経営への効果	・ 職員のスキルアップ・作業効率向上、利用者満足度（聞き取りによる評価）向上につながっている。 ・ ここ 1～2 年は離職率 10%前後で推移している。			
	効果創出のポイント	・ 取組に対して理解度が高い 2-3 割の層には特別にフォローしないが、そうでない層に対しては個別に丁寧に対応して地道に取組を行う。 ・ 職員の働きやすさを前面に出しており、利用者を守る姿勢を取り、精神面にも配慮している。			
	効果測定の実施状況	・ 利用者やその家族に対して聞き取りによる満足度調査を行っている。			
把握・活用している経営情報	経営情報･KPI の把握状況	・ 財務状況は会計ソフトで把握しており、日々のケアの情報は介護ソフトで管理。 ・ 1 か月の活動時間、売り上げの情報を含め、全体像を把握している。経営自体は安定している。			
	活用方法・活用場面	・ 経営情報や KPI を用いて、そこを改善するための施策というほどの取組はできていない。			
データベース構築に向けた留意点		・ 会計は公認会計士に依頼しており、介護ソフト側も行政書士に確認してもらい請求している。ヒアリングにおいて掲示された費目は問題なく出せる。 ・ 介護報酬改定等への対応は介護ソフトベンダーが対応して情報発信してくれている。			

法人格	株式会社	事業所名	通所介護 J		
事業所概要	サービス種別	通所介護		所在地	東京都
	開設年	2022 年			
生産性向上の取組の実施状況	取組の位置づけ	・ 女性比率が高い介護事業所がほとんどの中、男性をメインターゲットとしたコンセプトで事業所を運営しており（男性比率 98%）、他事業所とは異なる取組や人事制度構築を行っている。			
	取組の内容	・ ビジョンやコンセプトを明確にし、デイサービスにおいて実施するケアやレクリエーションを絞り込んでいる。 ・ 事業所の特性上、重視しているのは入所時の本人情報であり、日々の記録については紙での記録を行っているが、いかに記録を減らすかという工夫をしている。インカムや ICT の導入を検討中。			
	取組の実施背景	・ 収益上限がある中で、利用者満足を高めるための特に必要なケアやレクリエーションに注力するという経営上のコンセプトを立てている。 ・ 記録作成における職員の負担を軽減するため。			
	取組の体制	・ ビジョンやコンセプトをベースに日々運営を行いながら、特に必要と考える取組を施設長会議で検討し実施している。			
生産性向上の取組による経営面での効果	運営・経営への効果	・ 介護人材が不足している中、求人募集による職員の新規獲得が行えている。 ・ 業務を絞り込んでおり、人事制度の工夫からも職員満足度が高い。			
	効果創出のポイント	・ セグメンテーション・ポジショニングを基に、ビジョンやコンセプトを明確にし、業務の絞り込み、日々の業務改善、人事制度の工夫、求める人材の明確化を行っている。 ・ 法人ビジョンや運営コンセプトを職員にも浸透させている。			
	効果測定の実施状況	・ —			
把握・活用している経営情報	経営情報･KPI の把握状況	・ 売上や収支差率等の経営指標、稼働率や営業数等の KPI は確認しているが、法人の特徴として欠席率（病欠以外の理由）を重視している。			
	活用方法・活用場面	・ 欠席につながるような不満等を日々職員が聴取し、その場その場で対応している。			
データベース構築に向けた留意点		・ —			

10.4.　財務関係者向けヒアリング調査結果個票

<table>
<tr><td>対象者属性</td><td colspan="3">介護経営支援機関 A</td></tr>
<tr><td rowspan="8">生産性向上の取組による想定される経営面での効果</td><td colspan="2">各取組において全般的に想定される効果</td><td>・　サービス種別や事業所の特徴により生産性向上の取組による効果のロジックツリーは変わる可能性があり、特に財務については違いがあり、単価が上がるといったことも考えられ、、一方では別の効果が出てくるといったことが想定される。
・　また、そもそも財務の効果までたどりついていない事業所も数多くあることが想定される・
・　（本事業の仮説としての）ロジックツリーでは利用者の状態把握や職員の業務負担軽減等が起点となっているが、法人や事業所によってはスタートとなる目的が異なる可能性があり、双方向的な因果となる可能性がある。</td></tr>
<tr><td rowspan="7">各取組による効果</td><td>介護福祉機器・介護ロボットの導入（主に介助動作補助関係）</td><td>・　—</td></tr>
<tr><td>介護ロボットの導入（主にセンサーを活用した見守り等 ICT 関係）</td><td>・　—</td></tr>
<tr><td>業務委託（アウトソーシング）の活用</td><td>・　—</td></tr>
<tr><td>介護助手等の人材活用</td><td>・　—</td></tr>
<tr><td>記録・報告様式の工夫</td><td>・　—</td></tr>
<tr><td>ICT 機器・ソフトウェアの導入</td><td>・　—</td></tr>
<tr><td>把握・管理・活用されている経営情報</td><td colspan="2">介護事業者・事業所における経営情報・KPI の管理・活用の実態</td><td>・　稼働率・入居率、平均要介護度、人件費比率、収支差率など、アンケート調査にて把握していると回答のあった項目については実態と比較して違和感がない。
・　水道・光熱費については近年高騰していることから着目されている。
・　職員一人当たりの負担についても考慮すべき項目</td></tr>
</table>

		であり、生産性があがると職員一人当たりが見る入居者の数も増える。
	今後国として把握が必要と考えられる経営情報・KPI	・ データベース化を進める上では決算書に記載するような一般的な費目で十分ではないか。
	上記の経営情報・KPI の把握・収集にあたっての留意点	・ 基本的には入力する費目等のハコを作成して入力してもらう形が良いのではないか。 ・ システムに関しては、方法論がある程度固まったらシステム会社やベンダーに対して対応可能か調査する形が良いのではないか。 ・ 当機関としては、事業者の入力箇所や手間は減らそうとしているため、情報の取捨選択は毎年行うべき。

<table>
<tr><td>対象者属性</td><td colspan="3">公認会計士B</td></tr>
<tr><td rowspan="8">生産性向上の取組による想定される経営面での効果</td><td colspan="2">各取組において全般的に想定される効果</td><td>・ 人件費の観点で残業時間の削減にはつながる。一方で人員基準がある以上、職員数の削減にはつながらないため限界はあるのではないか。
・ 収益性については収入上限が決まっているため、残業代の他、稼働率・入居率を上げる、運営を効率化する等、改善の要素が限られる。
・ 採用費は紹介料のコストが高い。他業界も賃上げを行っていて、他業界との比較となっていることから、定着率は業界の努力だけでは限界がある。</td></tr>
<tr><td rowspan="5">各取組による効果</td><td>介護福祉機器・介護ロボットの導入（主に介助動作補助関係）</td><td>・ —</td></tr>
<tr><td>介護ロボットの導入（主にセンサーを活用した見守り等 ICT 関係）</td><td>・ —</td></tr>
<tr><td>業務委託（アウトソーシング）の活用</td><td rowspan="2">・ 委託せずに内製化することでコストを抑えることができるため、アウトソーシングについては収益性の観点からは相反する要素となる。
・ どの業務をアウトソーシングもしくは介護助手を活用するか、判断する軸とするのは入居者ではなく家族からの見え方であり、ブランド力があって家族が安心できる要素となり、入居者獲得につながる。</td></tr>
<tr><td>介護助手等の人材活用</td></tr>
<tr><td>記録・報告様式の工夫</td><td>・ —</td></tr>
<tr><td>ICT 機器・ソフトウェアの導入</td><td>・ —</td></tr>
<tr><td>把握・管理・活用されている経営情報</td><td colspan="2">介護事業者・事業所における経営情報・KPI の管理・活用の実態</td><td>・ 社福等では稼働率・入居率が最重視する指標。平均介護度、人件費率も重視している。
・ 介護報酬以外の売上もどれだけアップセルできるか、という観点で気にしている。
・ 賃料に関しても比率が高いため確認すべき指標。
・ 民間においては上記に加えて、収支差率も重要。
・ 介護経営は突き詰めると人の問題のため、以下に採用コストを抑えるかがポイント。各事業所で建て替</td></tr>
</table>

		えが増えてくるので、そのフェーズになって BS 項目の重要性が出てくる。
	今後国として把握が必要と考えられる経営情報・KPI	・ ―
	上記の経営情報・KPI の把握・収集にあたっての留意点	・ ―

対象者属性	公認会計士C		
生産性向上の取組による想定される経営面での効果	各取組において全般的に想定される効果		・ 人材不足であり、若手も残業にシビアになってきており、生産性向上に取り組まないと人材獲得が厳しくなっていく。 ・ 生産性向上の取組による効果は負担軽減と職員の働きやすさの改善であり、それによるケアの質向上、利用者の満足度の向上である。財務指標までつなげるのは難しい。
	各取組による効果	介護福祉機器・介護ロボットの導入（主に介助動作補助関係）	・ （介護業界に関わっていた時期は介護ロボットの導入が進んでいなかったため導入効果は不明）
		介護ロボットの導入（主にセンサーを活用した見守り等ICT関係）	・ （介護業界に関わっていた時期は見守り機器等の導入が進んでいなかったため導入効果は不明）
		業務委託（アウトソーシング）の活用	・ 業務委託することで職員の負担は軽減するが、財務インパクトまでつなげるのは難しい。
		介護助手等の人材活用	・ 役割分担をすることで職員の負担は軽減するが、財務インパクトまでつなげるのは難しい。
		記録・報告様式の工夫	・ 職員の事務能力差が大きく影響する。理想は紙をデジタル化することであり、デジタル化により法人本部でもデータを一括管理できるようになって負担が減る。
		ICT機器・ソフトウェアの導入	・ 記録システムを用いてスマホやタブレットの利用になれると紙での記録には戻れなくなる。導入しているところから導入していないところへは人材は流れず、デジタルネイティブとなる若い人材確保にも影響する。
把握・管理・活用されている経営情報	介護事業者・事業所における経営情報・KPIの管理・活用の実態		・ 基本的にどの法人も生産性向上の取組により売上を上げるより、コストを抑えたい。6～7割は人件費のため、売上高に占める人件費や一人当たりの人件費、職員配置が重要。
	今後国として把握が必要と考えられる経営情報・KPI		・ 決算書等で示すような指標を収集していくことが求められる。
	上記の経営情報・KPIの把握・		・ 様式の統一化が重要であり、市区町村単位で進める

	収集にあたっての留意点	のは難しいため、国からトップダウンで全国統一の様式作成を進めてほしい。

<table>
<tr><td>対象者属性</td><td colspan="3">中小企業診断士D（介護経営コンサルタント・介護事業経営者）</td></tr>
<tr><td rowspan="8">生産性向上の取組による想定される経営面での効果</td><td colspan="2">各取組において全般的に想定される効果</td><td>・ やりがい・働きがいにどうつながるかが重要であり、当法人は匿名で実施するアンケートによりやりがいや働き甲斐について低い項目を把握して改善策を検討している。</td></tr>
<tr><td rowspan="7">各取組による効果</td><td>介護福祉機器・介護ロボットの導入（主に介助動作補助関係）</td><td>・ ―</td></tr>
<tr><td>介護ロボットの導入（主にセンサーを活用した見守り等 ICT 関係）</td><td>・ ―</td></tr>
<tr><td>業務委託（アウトソーシング）の活用</td><td>・ アウトソーシングするかどうかは現状の職員の体制を踏まえて決める必要がある。給食や洗濯等は規模の経済が働きやすいのではないか。</td></tr>
<tr><td>介護助手等の人材活用</td><td>・ 業務の前振りを行うことで機能しやすいと考える。当法人では外国人やシルバー人材、主婦など、短時間でしか働けない層は業務を切り分けたうえで限定的な業務を任せている。</td></tr>
<tr><td>記録・報告様式の工夫</td><td>・ 音声入力を活用する、AI がベースの記録を作るようなシステムが開発されると相当の時間短縮になることが想定される。</td></tr>
<tr><td>ICT 機器・ソフトウェアの導入</td><td>・ インカムは効果が大きいことが想定され、申し送り等もあえて時間を設けずに対応できるようになる。</td></tr>
<tr><td>把握・管理・活用されている経営情報</td><td colspan="2">介護事業者・事業所における経営情報・KPI の管理・活用の実態</td><td>・ 当法人では介護保険の売上、人件費・人件費率、稼働率、入院人数と日数、給食部門の売上（食費）と費用（材料費、人件費）を管理している。
・ 特定施設ではないため、限度額の消化率や、医療保険の訪問看護で使える特定疾病に対するもの等に関する医療保険の金額、新規利用者の出入り等を見ている。
・ 上記が各部門で表になっており、達成度合いについ</td></tr>
</table>

		て予実管理をしており、これらを基に業績連動の特別給与を支給している。
	今後国として把握が必要と考えられる経営情報・KPI	・　—
	上記の経営情報・KPI の把握・収集にあたっての留意点	・　—

<table>
<tr><td>対象者属性</td><td colspan="3">中小企業診断士Ｅ（介護経営コンサルタント）</td></tr>
<tr><td rowspan="6">生産性向上の取組による想定される経営面での効果</td><td colspan="2">各取組において全般的に想定される効果</td><td>・　―</td></tr>
<tr><td rowspan="5">各取組による効果</td><td>介護福祉機器・介護ロボットの導入（主に介助動作補助関係）</td><td>・　職員の身体的負担が軽減し、職員の働きやすさや定着率向上につながる。
・　一方で直接介助の時間が増えるかは懐疑的である。</td></tr>
<tr><td>介護ロボットの導入（主にセンサーを活用した見守り等 ICT 関係）</td><td>・　アメリカでも機器開発や導入が進んでおり、ウェアラブルのパッチの開発が進んでいる。
・　職員の身体的負担が軽減し、職員の働きやすさや定着率向上につながる。
・　また、直接介助の時間が増加し、ケアの質向上にもつながって最終的に稼働率や入居率向上に寄与する可能性はある。</td></tr>
<tr><td>業務委託（アウトソーシング）の活用</td><td rowspan="2">・　介護者のモチベーションに影響する。アウトソーシングについてはこれから活用の幅が広がるとは考えにくいが、アウトソーシングや介護助手はより介護の業務を細分化したうえで、送迎などを外出しし、ケアやリハビリに注力できるような形になる。
・　一方で、業務整理やマニュアルをしっかりと作っている事業者はあまり見たことがないため、このデータをとっていくことは大変かもしれない。</td></tr>
<tr><td>介護助手等の人材活用</td></tr>
<tr><td>記録・報告様式の工夫</td><td>・　記録は業務終了後に行うこととなり、そこの負担を減らせるとよい。最近は報告すべき内容が増えている傾向にあり、報告すべき事項を本来的に制度としてどこまで求めるか整理すべき。</td></tr>
<tr><td>ICT 機器・ソフトウェアの導入</td><td>・　異常行動の感知等ができるようになるとよい。現在の技術であれば、スマホやインカムによるインプットの自動化ができるのではないか。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">把握・管理・活用されている経営情報</td><td colspan="2">介護事業者・事業所における経営情報・KPI の管理・活用の実態</td><td>・　稼働率・入居率、平均要介護度、人件費比率、収支差率に加えて離職率は確認する項目。</td></tr>
<tr><td colspan="2">今後国として把握が必要と考えられる経営情報・KPI</td><td>・　何を目的に経営情報や KPI を集めるかにもよるが、介護する側の労働人口が減っているものをどう改</td></tr>
</table>

		善していくか、それにつながるKPIを集める必要がある。 ・ 施設系・在宅系であれば業務委託比率と人件費率のバランスを見るとよいのではないか。
	上記の経営情報・KPIの把握・収集にあたっての留意点	・ 病院紹介率、問い合わせ件数等、財務の手前の一次情報についても把握できるとよい。

※本調査研究は、令和５年度厚生労働省老人保健健康増進等事業として実施したものです。

令和５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

介護事業者の経営状況と生産性向上の影響の分析に関する調査研究
報告書

令和６年３月
株式会社日本総合研究所

〒141-0022　東京都品川区東五反田 2-18-1　大崎フォレストビルディング
TEL：080-1203-5178　　FAX：03-6833-9480