

平成 30 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分)

## 介護サービス提供主体の経営効率化に関する調査研究

### 報告書

平成 31 年3月

 PwC コンサルティング合同会社  
pwc



## 一 目 次 一

<b>I. 調査研究の概要</b>	<b>1</b>
1. 調査研究の背景・目的	1
2. 調査研究の全体像と考え方	1
<b>II. 先行研究サーベイ</b>	<b>2</b>
1. 先行調査の目的	2
2. 文献調査の対象とした条件	2
3. 各文献の概要	3
4. 文献調査での取り組みと効果の概要	9
5. 調査票への反映	12
<b>III. 調査方法</b>	<b>13</b>
1. アンケート調査	13
2. インタビュー調査	15
<b>IV. 調査結果</b>	<b>15</b>
1. 回答傾向	15
1) 法人の属性	15
2) 事業所の属性	19
2. 分析の着眼点	23
3. 経営に関する指標への影響	24
1) 法人における体制や仕組み	24
2) 事業所における体制や仕組み	29
3) 介護事業の収支差率	33
4) 職員 1人あたりの人事費(法人)	37
5) 利用者 1人あたりの事業所収入	39
6) 職員1人あたり事業所収入	45
7) 収入に対する人件費率	48
8) 利用者 1人あたりの人事費(事業所)	52
9) 職員 1人あたりの人事費(事業所)	58
10) 各事業所の離職率	62
4. 先進的な取り組みの事例	67
1) 「横浜みなと介護福祉事業協同組合」における教育、宣伝、採用等の協働化の取り組み	67
2) 社会福祉法人「小山町社会福祉協議会」における連絡会、研修、配食の協働化に関する取り組み	70
<b>V. まとめ</b>	<b>74</b>
1) 経営に関する指標の実態	74
2) 仕組み、体制	75
3) 法人のその他の属性や仕組みが経営に関する指標へ及ぼす影響	79
4) 考察	80

### 付属資料

介護事業の経営・運営上の取り組みに関する調査(調査票)

- ・【法人・特別養護老人ホーム票】 [A]法人・特養票
- ・【事業所票】 [B]事業所票
- ・【介護職票】 [C]介護職票



## I. 調査研究の概要

### 1. 調査研究の背景・目的

我が国は 2010 年に超高齢化社会へ突入して以降、世界でも有数の高齢化率となっており、今後もその水準を維持していくことが見込まれている。一方で、第 7 期介護保険事業計画の介護サービス見込み量に基づく推計によると、団塊の世代がすべて後期高齢者となる 2025 年には介護人材は 34 万人不足するといわれている。そのため、介護事業に従事している個々人による生産性の向上等の取り組みとともに、法人経営の観点からの経営の効率化を進めることが重要となってくる。

本調査では、介護事業者が実施している経営効率化に関する取り組み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。

本調査では、経営効率化として組織全体に対する取り組み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を把握することとした。

経営効率化に関する取り組みや仕組みが、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。

### 2. 調査研究の全体像と考え方

本調査では、経営効率化に関する取り組みについてアンケート調査により実態を把握する。アンケート調査を実施するにあたり、先行調査として、現在介護業界で経営効率化に関して実施されている取り組みについて文献により調査し、アンケート調査の参考とした。アンケート調査では、各社会福祉法人で実施されている取り組み及びその効果を明らかにする。

並行して、インタビュー調査では、社会福祉法人に限らず、介護事業を実施している法人や事業所での取り組みについて、先進的な事例や効果測定方法等をインタビューし、質の高い介護の実現のために法人や事業所としてどのように推進しているかを明らかにすることで、今後の介護事業における効果的な取り組みを始めるきっかけとなるよう調査を行った。

なお、本調査では、別途採択を受けた「介護分野の生産性向上に関するアウトカム効果指標の確立に向けた調査研究」と連携を図り、アンケート調査を共同で実施した。

## Ⅱ. 先行研究サーベイ

### 1. 先行調査の目的

先行調査は、アンケート調査で、生産性向上及び経営効率化の取り組みの実施有無を調査するにあたって、どのような取り組みが行われているかを調査し、実態を把握するために確認すべき取り組みを明らかにするものである。

### 2. 文献調査の対象とした条件

本調査の文献調査は、以下2つの条件に合うものを対象とした。

- (1) 平成27～29（2016～2018）年度に発行された、老人保健健康増進等事業の採択事業もしくは官公庁・公的機関のサイトに公示されている入札案件の報告書
- (2) うち、介護事業の「生産性」もしくは「効率化」についての表題もしくは目的の記載がある報告書

【文献調査の対象とした先行調査一覧】（発行年順）

番号	報告書の表題	発行年	調査団体	調査概要該当頁
①	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	
②	効果的・効率的な実地指導の方法等に関する調査研究事業	2018年	合同会社 HAM人・社会研究所	文献調査対象外
③	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	NTTデータ経営研究所	
④	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	
⑤	介護支援専門員とかかりつけ医の連携効率を向上させるICTの活用方法に関する研究事業	2017年	一般社団法人 日本介護支援専門員協会	文献調査対象外
⑥	介護と仕事の両立を実現するための効果的な在宅サービスのケアの体制（介護サービスモデル）に関する調査研究	2017年	みずほ情報総研株式会社	文献調査対象外
⑦	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	
⑧	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	
⑨	要介護認定事務の簡素化・効率化等についての調査分析	2017年	三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社	文献調査対象外
⑩	平成28年度地域における医療・介護の連携強化に関する調査研究（効率的かつ効果的な退院支援を行うための連携の在り方）	2017年	三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社	文献調査対象外
⑪	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	2016年	株式会社 明治安田生活福祉研究所	
⑫	介護分野における生産性向上に関する研究事業	2016年	一般社団法人 シルバーサービス振興会	

### 3. 各文献の概要

以下に各文献の概要を示す。なお、②、⑤、⑥、⑨、⑩の調査対象は、本調査の対象である社会福祉法人と異なるため、文献調査の対象外とした。

#### 【文献調査の対象外とした各報告書の調査対象】

- ②：行政による実地指導
- ⑤：病院における介護支援専門員とかかりつけ医の情報連携
- ⑥：家族による介護
- ⑨：行政による要介護認定事務
- ⑩：居宅介護支援事業所におけるケアマネジャーの取り組み

#### ① 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

##### (ア) 調査目的

- 介護業務の効率化及び質の向上に貢献すると考えられる IT 技術の事例収集及び今後求められる技術やデバイスを検討すること

##### (イ) 調査方法及び対象

- アンケート：全老健会員の正会員施設 配布数：3,610、回収数 1,353（37.5%）
- インタビュー：介護施設向け IT/IoT 機器を開発している企業 9 社
- 施設見学：介護施設向け IT/IoT 機器を開発している施設 3 施設

##### (ウ) 調査結果

###### A) 現状の IT・インターネット環境、セキュリティの状況

- 99%の施設でインターネット環境が整備されている
- 利用者スペースの整備率は低い
- 事務作業ではパソコン等が導入されている
- 利用者家族・地域の医療介護事業者との情報共有等については施設ごとに IT 導入率に差がある

###### B) IT 導入に関するリーダーシップと組織

- 35.6%が法人内に情報システム部等を設置している
- 老健施設の部署として設置しているのは 3.2%と少ない

###### C) IT に関する今後の方針、阻害要因・進展に向けた要件

- 66.7%が IT 活用を増やしたい意向で、請求業務や労務管理、ケアプラン等の情報共有への IT 導入率が高い。
- IT 化の阻害要因は、予算の確保、職員の教育への負担及び知識のある職員の不足がある。
- 補助金等資金面での支援が IT 化の促進につながるという意見が多いものの、補助金の知名度及び利用率は低い。

###### D) 介護ロボットの開発・導入状況

- 利用者の転倒防止等安全を目的とした導入が多い。
- 開発企業では、見守り・動作介助の他、コミュニケーション等幅広い用途での開発が行われている。
- 現場職員への UI の高いシステム設計・運用が行われている。
- 介護ロボットの導入・普及促進には、職員への実践的な研修、自治体の積極的な支援が必要である。

## ② 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

### (ア) 調査目的

- 介護事業者に対して、生産性向上に向けた課題及び対応策抽出のためのコンサルティングを実施すること
- コンサルティング業務の成果から、生産性向上モデル事業を創出し、知見を横展開すること

### (イ) 調査方法及び対象

- インタビュー：生産性向上に向けた取り組みに協力可能な介護施設及び介護事業所 9 所
- 意識調査アンケート：上記のうち 7 つの介護事業所の職員 544 名（※回答数以外の記載なし）

### (ウ) 調査結果

#### A) 職員の意識調査アンケート結果

- 身心ストレス状態は良好である。
- 身体的不可による疲労感は見られるが、心理的負担にはつながっていない。
- 残業時間は、月 80 時間以上が 0.6%（管理者含む）、月 30 時間以下：約 80% である。
- 組織的観点では、人材育成、成長の実感、他者との関わりについて約半数が何らかの否定的な状態である。

#### B) 介護における生産性の捉え方

- 介護現場の価値に即して「生産性」を捉える分析概念として、以下の 3 点が挙げられている。
  - 介護労働の価値指標：介護の SCQEDF（安全性、法令順守、品質、効率、納期、柔軟性）
  - 課題の識別：3M（ムリ、ムダ、ムラ）
  - 解決の糸口：5S（整理、清掃、整頓、清潔、躰）
- 生産性の高い組織づくりのためのアプローチとして、以下の 6 点が挙げられている。
  - 課題の見える化
  - 時間管理を含む業務全体の再構築
  - 組織理念・価値観の職員への浸透・定着
  - 職員一人ひとりの社会人としての基礎的スキルの向上
  - 役割分担と連携を基にしたチーム・ビルディング
  - 年齢や資格にとらわれない多様な人材の活用
- 生産性向上を妨げる要因として、以下の 4 つが挙げられている。
  - 生産性向上の視点から現場の課題を捉える発想の不在
  - 直接介護サービス以外の運営に関する手順の不在
  - 属人的な組織運営（組織理念、価値に基づいた組織づくりの弱さ）
  - 若い産業ゆえのマネジメント力の脆弱性 IT 導入に関するリーダーシップと組織

### ③ 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

#### (ア) 調査目的

- 日本において統合的・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、今後のマネジメントのあり方を検討する事業者にとって参考になる取り組みを示すこと

#### (イ) 調査方法及び対象

- インタビュー：統合・連携の取り組みを行っている法人 7 団体

#### (ウ) 調査結果

- 以下の 7 つの取り組み事例が挙げられている。
  1. 複数法人の本部機能の独立・法人化
    - 複数の社会福祉法人が業どうして本部機能（採用・研修、人事・総務、地域展開支援等）を独立・法人化した事例
  2. 分野を超えた事業間連携
    - 介護・子育て支援・障害者就労支援等、分野を超えた複合的な機能整備による事業間連携の事例
  3. 特養機能を活かした事業開発及び大規模施設の法人マネジメント
    - 「新結合」による特養機能を活かした事業開発の事例
    - 大規模施設を中心とする法人におけるマネジメント（理念浸透、情報共有、労務管理）に関する取り組み事例
  4. 事業移管による経営統合
    - 複数の NPO 法人・医療法人間での事業、職員、利用者の移管による経営統合の事例
  5. 在宅ケア連携パスを用いた事業所間連携
    - 法人・事業所を超えた在宅ケア連携パス、コーチングを用いた事業所間連携の事例
  6. まちなか小規模拠点における看護・介護連携
    - 病院方独立して設置されたまちなかの小規模在宅ケア拠点における看護・介護の連携事例
  7. 病院グループにおける中長期を展望した取り組み
    - 地域の中核を担う急性期病院グループにおける、中長期を展望した取り組み事例

#### ④ 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)

##### (ア) 調査目的

- 介護サービスの生産性向上に向けた取り組みのうち、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

##### (イ) 調査方法及び対象

- 文献調査：介護現場での情報の共有化に係る選考調査研究資料 2 文献
- インタビュー調査：介護現場での業務効率化を推進している 6 団体

##### (ウ) 調査結果

- 課題と今後の対応として、以下の内容が挙げられている。
  - 情報入力の省略可に向けて、効率的・効果的な入力方法の検討・普及、職員のスキルアップ支援、小規模事業者でも可能な導入方法の検討が必要である。
  - 情報の活用を念頭において標準化に向けて、データの定型化あるいはコード化、共有情報の「標準」の決定、介護保険適用外のサービスにおける記録・情報共有のあり方の検討が必要である。
  - 情報共有の仕組みの構築に向けて、保険者による情報マネジメントの実施、集約情報へのアクセス範囲の検討が必要である。
  - 公正な給付と業務効率化との整合性の検討に向けて、指導・監査における要求資料の整理、保険者の指導緩和、ローカルルールの見直し、新技術（AI や IoT）導入による介護報酬のあり方の検討が必要である。

#### ⑤ 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

##### (ア) 調査目的

- 見守りシステムを中心とした介護ロボットについて、リスクマネジメント強化とデータの一元化による「介護の見える化」検証・研究を通じ、介護分野への導入の一助とすること

##### (イ) 調査方法及び対象

- 見守りシステム（AI Sense）のモデル検証：特別養護老人ホームの利用者 5 名
- インタビュー：特別養護老人ホームの夜間勤務職員 7 名

##### (ウ) 調査結果

- 介護ロボットの導入及び実用化に向けて取り組むべき課題
  - インターネットをはじめとしたネットワーク環境の整備
  - 既存のナースコール、離床センサーマット、介護記録ソフト用のモバイル端末等の複数の系統による機器やソフトの整理・統合
- 職員の行動・負担に変化が見られた点
  - 介護ロボットから得られる要介護者の行動パターンの記録や不安要素の可視化機能の活用により、職員への精神的負担が軽減された
  - 介護ロボットの導入により、職員の利用者の観察能力の向上や、業務改善に向けたモチベーションの向上が見られた

## ⑪ 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

### (ア) 調査目的

- 地域包括ケアシステムの構築方法、方策に関する検討項目（政策課題）を洗い出すとともに、包括ケア構築について先行事例を基に具体的に考察すること

### (イ) 調査方法及び対象

- インタビュー調査：地域包括ケアシステム所管の行政担当者や有識者から、先進的取り組みを実施している候補として挙がった 18 施設の関係者 37 名

### (ウ) 調査結果

- 地域包括ケアシステムの目的は、高齢者が住み慣れた地域での生活を安心して継続できるように、生活全体を支えるサービスの提供体制を確立することである。
- 地域包括ケアシステムが目指すサービスは、高齢者が医的管理や認知症対応が必要になっても、住み慣れた地域で生活を継続できるよう、医療と介護を一体化し、24 時間 365 日切れ目ないサービスを提供することである。
- 地域包括ケアシステムの施策につながる検討項目としては以下の 6 点が挙げられている。
  1. 包括ケアの構築
    - 包括ケアの構築には、様々なサービスの実施主体の有機的関係の構築を行い、サービスをコーディネートし、マネジメントすることが必須である。
  2. ヒト・モノ・カネの柔軟な運用体制の整備
    - 包括ケアの実現に向けて、複数の事業体の経営統合か連携、一事業体の多角化、パッケージ化、業務のマルチ化等を実施するために、ヒト・モノ・カネの弾力的運用を図る必要がある。
  3. サービス体系に対応した介護報酬の設定
    - 適正な介護報酬設定の基礎材料として、各事業体の財務諸表の提出義務化について検討が求められる。
  4. ケアのチェック体制の整備
    - 包括ケアとともに包括料金支払いが主流になれば、手抜きや過小サービスの恐れが内在するため、対応策としてケアのチェック体制の整備が必要である。
  5. 自治体の役割の明確化
    - 自治体の役割の例としては、以下のような業務がある。
      - 所轄地域におけるマスター・プランの作成
      - 事業体の配置計画
      - インフォーマルサービスの活性化
      - 事業体はじめ関係機関との調整
  6. コストシミュレーション
    - 地域包括ケアシステムは、統合・集約により大きなコスト減が期待されるが、公的資金で賄う部分が多いため、コストシミュレーションが必要である。

## ⑫ 介護分野における生産性向上に関する研究事業

### (ア)調査目的

- 介護サービス提供現場における ICT 活用による業務効率化の事例・業務上の文書量の実態を把握すること

### (イ)調査方法及び対象

- インタビュー1（生産性向上に向けた ICT 活用事例について）：ICT 活用の取り組みを行っている介護サービス事業所 5 団体
- インタビュー2（指定基準・指導監査等で求められる書面の実態について）：介護業務を行っている自治体及び介護サービス事業所 5 団体

### (ウ)調査結果

#### A) 生産性向上に向けた ICT 活用事例調査

- ICT 導入の目的は、事務作業の簡素化、記録業務の効率化、転記作業の省力化、本来業務への集中、ケアの質の向上を目指すためである。
- ICT における収集データは、利用者の基本情報、サービス提供時の記録（介護記録等）が多い。
- データの収集方法は、モバイル端末のみのシステムは少なく、紙媒体の記録との併用が多く見られた。
- 収集データの活用方法は、職員間の情報共有（サービス提供時のリアルタイムな情報共有、申し送り等）、家族等との情報共有、介護報酬請求時の活用等が見られた。
- ICT の導入効果としては、事務作業の簡素化、職員の残業時間の削減、本来業務への集中が見られた。
- ICT 導入の阻害要因としては、システム開発コスト、職員のスキル向上のための取り組み、介護報酬請求業務との連携がある。

#### B) 指定基準・指導監査等で求められる書面の実態調査

- 介護サービス事業所・施設の開設時の書類は、介護保険法と老人福祉法で計 56 種類の書類提出が必要である。そのうち、15 種類は両者で重複しているため、省略可能な作業・書類があると推測される。
- 介護サービス事業所・施設の更新時の書類として、6 年ごとに開設時とほぼ同じ書類の提出が必要なため、頻度は多くはないが開設時と同様に大量の書類を作成するのに、多大な時間がかかっていると推測される。

## 4. 文献調査での取り組みと効果の概要

上記の先行調査の中で、生産性向上及び経営効率化において効果があったと報告された取り組みを下記に整理した。

生産性向上に向けた取り組みとしては、(1) テクノロジーの導入、(2) 作業の標準化（マニュアル化）、(3) 備品の管理方法の工夫、(4) 研修の実施、(5) その他の 5 つのカテゴリに分類した。

また、経営効率化に向けた取り組みとしては、(1) 複数法人での協働化、(2) 法人内での連携、(3) 外部委託の活用の 3 つのカテゴリに分類した。

### 4-1 生産性向上に向けた取り組みとその効果

#### (1) テクノロジーの導入

- 介護予防プログラムである ICT リハの導入 (①)
  - リハビリデータの蓄積・AI を使った分析により、各人に最適なリハビリプログラムの作成が可能になった。
  - 入力に用いる IT システムの UI の高度化により、日次月次の事務作業時間が削減され、スタッフの残業時間がゼロになった。
  - 記録を電子化し、看護スタッフが計測したバイタルデータの入力により、入浴承認指示/再検が即時に入浴スタッフに共有され、報告作業が不要になった。
- インカムと防犯カメラの導入 (③、④-3)
  - 即時での情報共有及び対応、特別な申し送りの削減が可能になった。
- 医療機関、訪問介護、介護事業所等をつなぐ医療情報ネットワークシステムの導入 (⑦)
  - ケアマネジャーと介護サービス事業者間での情報共有にかかる作業量が、が 1/4～1/5 に軽減した（感覚値）。
- ケアの予実に関する情報管理システムの導入 (⑦)
  - ケア記録入力時に、「家族郵送」タグをつけることで、月次の家族へのレポートが迅速に行えるようになった。
- 事業所全体の情報共有システムの導入 (⑦)
  - 申し送り事項を伝える時間の削減、定型分の登録による文書作成時間が短縮した。
- 見守りセンサー（利用者の動作を見守り、危険予兆動作の検出時に介護者に映像とともに通知するシステム）の導入 (⑧)
  - アラート発生時に映像で利用者の様子を確認できるため、早く駆け付けるか否か、駆け付けないかを判断できた。
  - 職員の利用者観察能力が向上した。（感覚値）
  - 見守りセンサー導入後の事故報告・ヒヤリハット報告がゼロ件であった。
- タブレットを用いた情報共有システムの導入 (⑫)
  - 通所介護・短期入所生活介護の随時記録により、記録する手間が省略された。
  - 入退館、リハビリ、バイタル等現場での記入内容の日報、機能訓練計画書等への転記作業の解消により、残業時間が減少した。
- バーコードを用いて、サービス提供内容や入退所管理、請求記録を自動で入力するシステムの導入 (⑫)
  - 介護記録業務の事務処理時間が、1 人 1 日あたり 1～1.5 時間短縮した。
  - （有給消化率が、80%）
  - （離職率が同業他社平均の 16.6% 以下である）（正確な値は不明）
  - 介護報酬請求時の転記ミスが減少した。
- スマートフォン端末で、職員の気づきを収集・可視化する状態把握システムの導入 (⑫)
  - ベテラン職員の気づきの共有により、全職員の状態観察スキルが向上した。
- 業務管理システム（アセスメント、訪問介護計画書、サービス実施記録等の蓄積等）の導入 (⑫)
  - 利用者情報からの訪問最適ルートの割り出し機能の活用により、訪問介護士の就労環境の改善につながった。

## (2) 作業の標準化（マニュアル化）

- 申し送りでの伝達事項の整理（バラバラだった伝達事項を揃え、文章で全職員に共有）(③)
  - 申し送り時間が、15分から5分に短縮した。
  - 規範違反につながるような重要情報の伝達漏れが削減できた。
- 清掃の手順書の作成 (③)
  - 清掃時間が420分から180分に短縮した。
- 介護職の記録様式の整理（重複箇所、不要箇所を削除し、47項目から24項目にした）(③)
  - 書類記入時間が85分から53分に短縮した。
- 申し送り事項の整理、せりふのひな形の作成 (③)
  - 朝礼と申し送り時間が40分から15分に短縮した。
  - 入浴サービスの開始遅延が解消された。

## (3) 情報・備品の管理方法の工夫

- 薬ケースの整理（利用者の写真の添付、小ケースを全体ボックスで管理）(③)
  - どの利用者の薬を持ち出しているかが一目瞭然になり、取り違えのミスがなくなった。
- 書類置き場の定置化（色違いの書類ボックスを用い書棚にラベルを貼った）(③)
  - 必要書類を探す時間、手間が短縮された。
- 備品（おむつやパッド）を定量かごに入れ、使用量を可視化 (③)
  - 無駄な発注の削減、作業時間の短縮につながった。
- 忘れ物防止用クリップ（上着用、帽子用等）の作成（預かり時に利用者本人の靴に留めて管理）(③)
  - 通所介護事業所利用者の退所時の忘れ物が減少した。

## (4) 研修の実施

- 職員参加型の経営ビジョン・事業計画・ケア指針の作成
  - 職員意識、モチベーションの向上につながった。 (④-3)

## (5) その他

- 業務の棚卸、振り分け（対面介護サービス以外の業務を事務職員へ振り分け）(③)
  - 介護職員の翌日準備やカンファレンス時間等、本来業務への時間の確保が可能になった。
- ピラティス・ヨガ教室の開催
  - 月1回開催したことで、腰痛による離職・休職がゼロになった。 (④-3)

## 4-2 経営効率化に向けた取り組みとその効果

### (1) 複数法人での協働化

- 複数法人共同での人件費の拠出 (④-1)
  - 専任のスーパーバイザー2名の雇用・配置が可能になり、ケアの質の底上げ、標準化が図られた
- 複数のNPO法人・医療法人間での事業、職員、利用者を移管した経営統合 (④-4)
  - 法人枠を超えた人事異動、管理職任命が可能になった。
  - 法人所属の職員数の増加により、シフト調整がしやすくなり、休暇の取得や研修の受講が容易になったことに加え、多様なロールモデルの提示が可能になり、働きやすさの向上につながった。
  - 現場業務と間接業務の分離ができ、現場職員が事務作業以外の本来業務に専念できた
  - 税理士、社会保険労務士等の一元化により、委託コストの合理化ができた。
  - 使用頻度の低い資産（車両、建物設備等）の稼働率が上がった。
- 病院から独立して設置されたまちなかの小規模在宅ケア拠点における看護・介護の連携 (④-6)
  - 多機能が同一建物内に整備されたことで、情報共有の頻度とスピードが向上した。
- 公益財団法人、社会福祉法人、NPO法人間での人事交流や定例会議を通じた理念・方向性の共有及び看護を主とした他法人向けの勉強会の開催 (④-7)
  - グループ内に訪問看護や看護学校をもつことで、多様な看護師のローテーション先、スキルアップの場の提供が可能になった

### (2) 法人内の連携

- 在宅ケア連携パスを用いた事業所間連携 (④-5)
  - 法人・事業所を超えた在宅ケア連携パスにより、退院から在宅ケア修了までの流れの各専門職の役割・業務の明確化により、認識の共有が図られた。
- コーチングを用いた事業所間連携 (④-5)
  - 複数事業所でのコーチング費用負担により、1人あたりの負担額が削減された。
- 人材募集・採用活動の集約化、法人グループ内での人事交流 (④-2)
  - 法人グループ内での必要人員の補完が可能になった。
  - 建物・設備・人材の「兼用」が可能になり、節約だけではなく、拠点全体の把握・管理の点でも効果が見られた。

### (3) 外部委託の活用

- 間接業務を障害者の就労支援事業に委託 (④-2)
  - 内製化による収入及び委託費の合理化が可能になった。

## 5. 調査票への反映

上記の先行調査の取り組み内容を踏まえ、本調査での調査票作成においては、(1) 生産性向上及び経営効率化の方法、(2) 効果の測り方の2点に着目し、本調査の調査票の設問に反映した。

### (1) 生産性向上及び経営効率化の方法

生産性向上、経営効率化に向けた取り組みの各分類について、下記の観点で調査票に反映した。

#### i. 生産性向上に向けた取り組みの分類

- テクノロジーの導入
  - 情報管理のための記録等の電子化の有無
  - 情報共有の手段（紙媒体、メール、インカム、システム等）
  - 見守りセンサー等の導入による利用者の状況を把握するシステムの有無
- 作業の標準化（マニュアル化）
  - 介護手順書の有無、申し送りのルール・フォーマットの有無
- 備品の管理方法の工夫
  - 備品や書類の置き場所のルールの有無
- 研修の実施
  - 職員の研修の規定や運営方法

#### ii. 経営効率化に向けた取り組みの分類

- 複数法人での協働化
  - 他法人との人事交流、入居希望者の調整の有無
  - 他法人との協働化の実施有無
- 法人内での連携
  - 法人内での人事交流、入居希望者の調整、資金融通の有無
  - 法人内での間接業務等の集約実施有無
- 外部委託の活用
  - 外部委託の実施有無
  - 間接業務等の補助目的での高齢者雇用（65歳以上）の実施有無
  - 障害者総合支援法における就労支援事業での障害者受入れの実施有無

### (2) 取り組みの効果の測定方法

上述の取り組みの効果の測定方法は、以下の観点で調査票に反映した。

- 時間
  - ある業務にかかっている時間がどれだけ短縮したか（効率性）
  - ある行動をいかに早くとることができるようになったか（即時性）
- コスト
  - ある業務にかかっている人件費/アウトソース費がどれだけ削減したか
- リスク
  - 情報の伝達漏れ、認識齟齬等が減少したか
  - ヒヤリハット等の事故報告回数がどれだけ減少したか
  - クレーム対応の回数がどれだけ減少したか
- 社員の定着率、モチベーション
  - 社員の定着率がどれだけ向上したか
  - 社員のモチベーションがどれだけ向上したか

### III. 調査方法

本調査では、主にアンケート調査とインタビュー調査を行った。アンケート調査では、各法人にて行われている生産性向上や経営効率化のための取り組み状況の実態の把握、及び、それらによってどのような効果がもたらされているかを分析する。インタビュー調査では、現在生産性向上や経営効率化のための活動に着手できていない法人に対して、導入の参考となるよう、どのようなきっかけで取り組みを始めたのか、効果を出すためにどのような工夫を行ったか等、効果的に取り組みを行っていくための方法を紹介する。

#### 1. アンケート調査

##### 1) 調査対象

全国の介護事業を実施している社会福祉法人約 7,500 法人のうち 5,000 法人を層化無作為抽出した。社会福祉法人に限定しているのは、法人全数の把握が容易であり、偏りの少ない客観的な抽出が可能となるためである。

また、本調査では、対象とする介護保険事業は以下の 3 事業に限定し、いざれかの事業を実施している法人を対象とした。

- ・ 介護老人福祉施設（地域密着型、短期入所生活介護含む。以降、特養とする。）
- ・ 通所介護（通所介護、認知症対応型通所介護、地域密着型通所介護）
- ・ 訪問介護（夜間対応型及び定期巡回・随時対応型は除く）

各法人で実施しているサービスによって、生産性や経営効率に関する効果の表れ方に差が出る可能性があるため、サービスの偏りが出ないように層化抽出を行った。

各法人で実施しているサービスの組み合わせとその法人数、抽出数、回収数を以下に示す。

実施しているサービス	総数	抽出数	回収数(回収率)
特養、通所介護、訪問介護	2,229	1,418	435 (30.7%)
特養と通所介護	2,212	1,407	413 (29.4%)
特養と訪問介護	96	0	0
通所介護と訪問介護	806	513	264 (51.5%)
特養のみ	954	954	304 (31.9%)
通所介護のみ	607	386	158 (40.9%)
訪問介護のみ	507	322	157 (48.8%)
全体	7,411	5,000	1,731 (34.6%)

※ 介護保険で指定されている事業を行っている法人のうち、特養と訪問介護の 2 事業のみを実施している法人については、母数が少なく、すべて回収で来た場合においても他と比較できるほど十分な数とはならないため、今回の調査対象から除外した。

##### 2) 調査方法、期間

調査票を郵送にて各法人の代表事業所に配布、回収を実施した。

平成 30 年 11 月中旬から発送準備の整った法人から順次配送を行い、平成 31 年 1 月 7 日到着分までを集計対象とした。12 月 5 日時点での回収率が低かったため、12 月 13 日より順次督促電話をかけ、回収率の向上を図った。

### 3) 調査票の構成

調査票は〔A〕法人・特別養護老人ホーム票、〔B〕事業所票、〔C〕介護職票の3種類で構成される。調査票では、組織についての設問と個人に対しての設問があり、個人に対しての設問に関しては、管理者と介護職のそれぞれが回答を行う。また、管理者については、A票及びB票内で回答をすることとし、介護職については3事業統一の調査票（C票）を用いた。

設問の種類	説明
<b>〔A〕 法人・特養票（1部）</b>	
I. 法人に関する設問 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 設立年月</li> <li>• 事業領域</li> <li>• 公益/収益事業実施有無</li> <li>• 事業所数</li> <li>• 職員数、人件費</li> <li>• 1年分の収支</li> <li>• 法人本部設置有無</li> <li>• 人事交流/資金融通/特養入所希望者調整/間接業務集約有無</li> <li>• 高齢者/障害者雇用/協働化の有無と実施している業務</li> <li>• 法人本部、特養における業務の実施体制</li> </ul>	法人に関する基本情報や法人本部や体制に関する質問を行う。法人本部もしくはそれに準ずる事業所にて回答。今回調査対象となっている全法人が回答対象。
II. 特養に関する設問 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 施設名、住所地</li> <li>• 運営施設</li> <li>• 短期入所生活介護の実施有無</li> <li>• 併設・隣接事業所</li> <li>• 総定員数</li> <li>• 要介護度別利用者数</li> <li>• 10月の総収入</li> <li>• 総職員数、人件費</li> <li>• 看護職員/機能訓練指導員の勤務状況</li> <li>• 所定労働時間</li> <li>• 10月の総残業時間</li> <li>• 実施している取り組みの状況</li> </ul>	特養に関する基本情報や職員体制、取り組みの実施状況についての質問を行う。特養事業所がある場合に回答対象。
III. 特養の管理者に関する設問 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 保有資格</li> <li>• 介護事業/法人/管理者としての経験年数</li> <li>• 管理者となっている事業、兼務先との時間配分</li> <li>• 勤務形態</li> <li>• 10月の労働時間、残業時間、給与</li> <li>• 業務に関して感じていること</li> <li>• 出勤日に行った業務の時間</li> </ul>	上記で回答した特養の管理者が回答対象。自身の属性や業務に費やした時間等の質問を行う。
<b>〔B〕 事業所票（2部）</b>	
I. 事業所に関する設問 A票の「II. 特養に関する設問」と同内容の質問を設定。特養に特化する質問については、文言や選択肢の修正を行った。	通所・訪問介護の基本情報や体制、取り組みの実施状況を問う。通所・訪問介護事業所が調査対象。
II. 事業所管理者に関する設問 A票の「III. 特養の管理者に関する設問」と同内容の質問を設定。	上記事業所の管理者が回答対象。自身の属性や業務の時間等の質問を行う。
<b>〔C〕 介護職票（9部）</b>	
I. 介護職員に関する設問 A票の「III. 特養の管理者に関する設問」から管理者に特化する質問については、文言や選択肢の修正を行った。	各事業所あたり最大3名の介護職員が回答対象。自身の属性や業務に費やした時間等の質問を行う。

※ 斜字となっている項目については、共同で実施した「介護分野の生産性向上に関するアウトカム効果指標の確立に向けた調査研究」内で使用した。

## 2. インタビュー調査

本調査では、アンケート調査による生産性向上、経営効率化に向けた取り組みの実態の把握だけではなく、先進的な事例について紹介を行う。インタビュー対象は、社会福祉法人に限らず、医療法人や民間企業も含めて、参考となる候補を抽出し、インタビューを実施した。

## IV. 調査結果

本調査では、アンケート調査結果をまとめにあたり、単純集計及びクロス集計に基づき分析を行った。集計結果については、有意性が見られた結果のみを本報告書に掲載している(特徴が見いだせなかった集計は別添集計表に収録している)。なお、回答者個人の属性に関する調査結果については、「介護分野の生産性向上に関するアウトカム効果指標の確立に向けた調査研究」報告書を参照のこと。

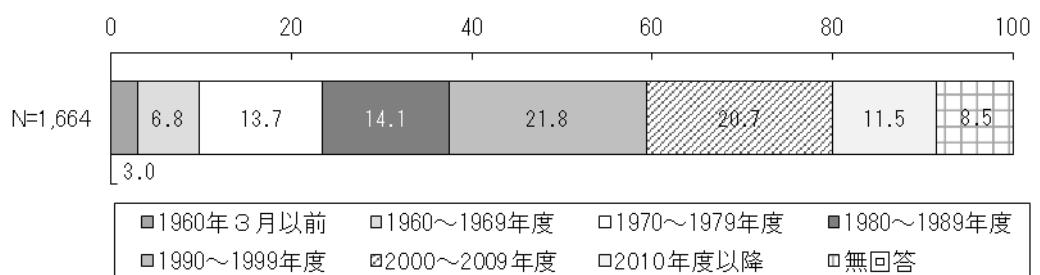
### 1. 回答傾向

#### 1) 法人の属性

##### (1) 法人の設立年月 【A 票問 1(1)】

「1990～1999 年度」、「2000～2009 年度」、「1980～1989 年度」の順にそれぞれ 21.8%、20.7%、14.1% となっており、1980～2009 年度の合計で過半数を占めている。

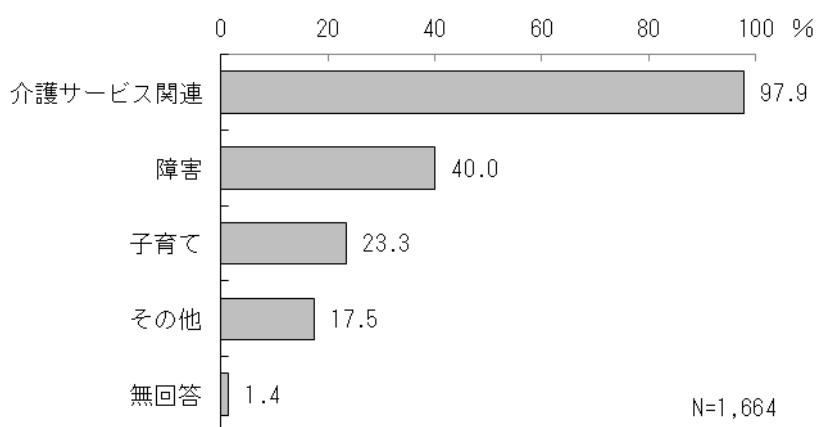
図表 法人の設立年月



## (2) サービスを提供している事業の領域 【A 票問 1(2)】

今回の調査は介護事業を実施している社会福祉法人を対象に行ったため、「介護サービス関連」を実施が 97.9%となっている。2.1%は調査票送付時点で介護事業を終了している法人も含まれていたことが影響しているものと考えられる。今回の調査対象の法人において、「障害」サービス事業を実施している法人が 40.0%、「子育て」サービス事業を実施している法人が 23.3%となっており、「障害」サービス事業を実施している法人の方が多くなっている。

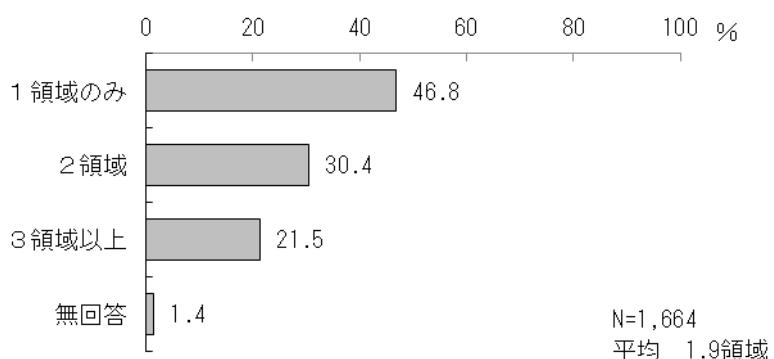
図表 サービスを提供している事業の領域



## (3) サービスを提供している事業の領域数 【A 票問 1(2)】

上記(2)の設問において、回答した事業の領域の数で集計したものをサービスを提供している事業の領域数として算出した。「1 領域のみ」事業を行っている法人が約半数となっているが、「2 領域」は、30.4%、「3 領域以上」事業を行っている法人は 21.5%となっている。

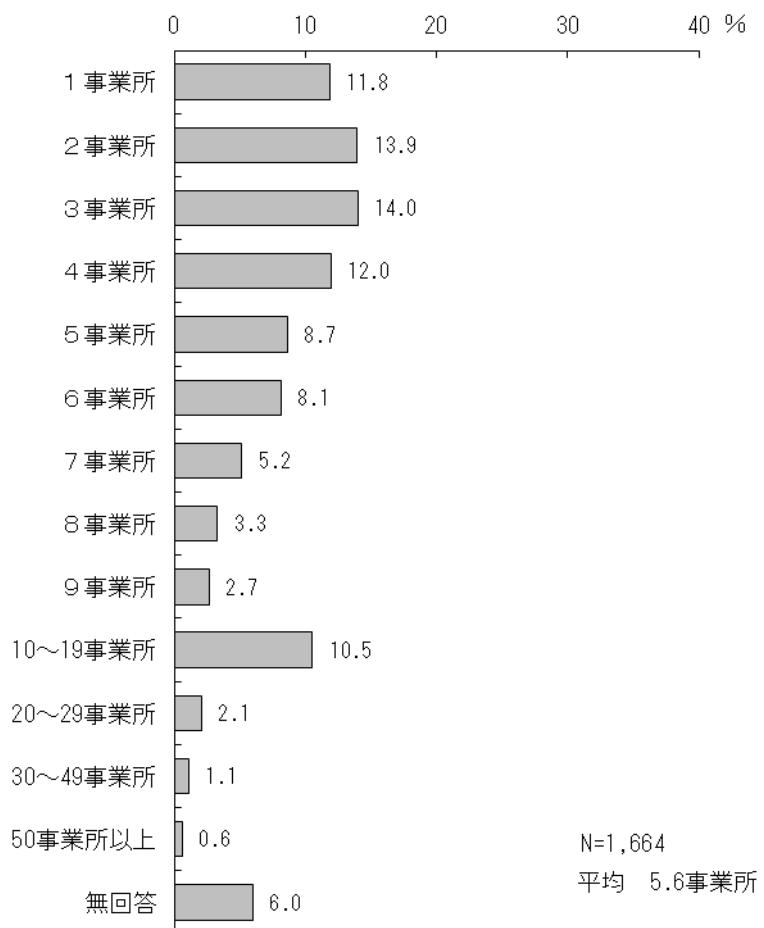
図表 サービスを提供している事業の領域数



#### (4) 介護保険の指定事業所数合計 [A 票問 1(5)]

介護保険の指定事業所数の合計から法人の規模を図ることができる。調査票では、事業の種類毎（施設・居住系、通所系、訪問系、その他）に事業所数を問う設問となっていたが、ここでは、指定事業所数を合計し、法人の規模を示す。介護保険の指定事業所数の合計は、「1～9 事業所」が 80%近くを占めており、うち半数以上が 4 事業所以下である。20 事業所以上を保有している法人に至っては、5%にも満たない一方で 50 事業所以上を保有している大規模な法人も僅かではあるが存在している。

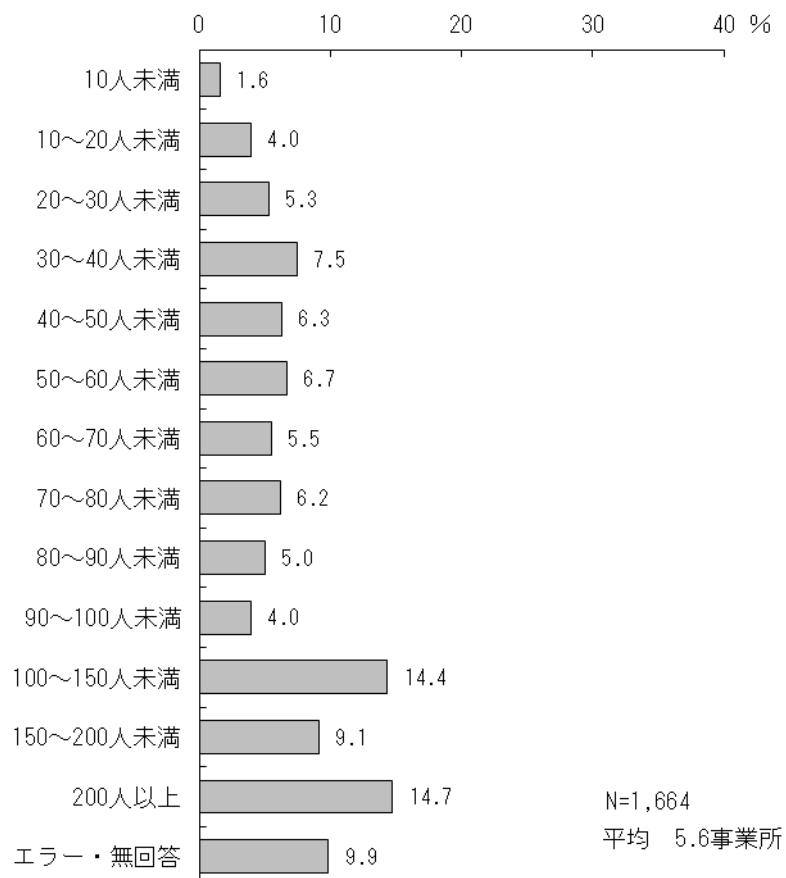
図表 介護保険の指定事業所数合計



### (5) 法人の総職員数(常勤換算数合計)【A 票問 1(6)】

総職員数から、法人の規模を図ることができる。調査票では常勤職員の実人数、非常勤職員の実人数と常勤換算数を聞いており、常勤職員数と非常勤職員の常勤換算数を加算することで総職員数を算出している。総職員数については、「10～20人未満」から「90～100人未満」までの区間において大きなばらつきはなく、4.0%から7.5%の間となっている。

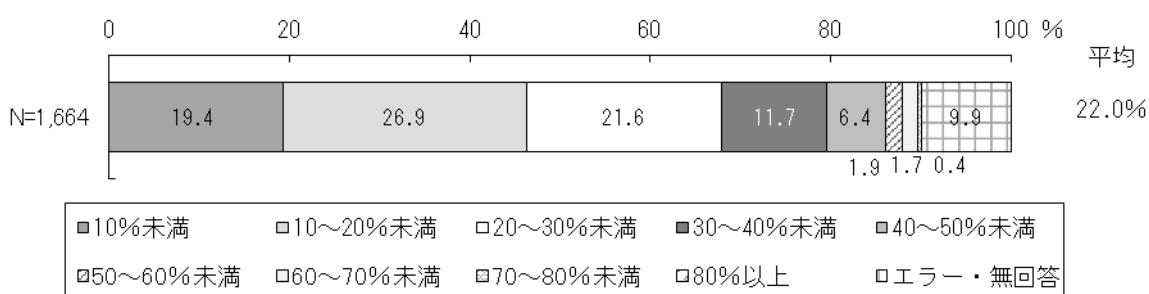
図表 法人の総職員数（常勤換算数合計）



### (6) 常勤職員比率【A 票問 1(6)】

常勤職員比率は、前述の総職員数の常勤換算数に対する常勤職員数の割合を表したものであり、法人内での職員の構成を表す。「10%～20%未満」が最も多く、26.9%を占めており、続いて、「20～30%未満」「10%未満」「30～40%未満」で、それぞれ21.6%、19.4%、11.7%となっている。今回の調査対象法人の約8割の常勤職員比率が「40%未満」となっている。

図表 常勤職員比率

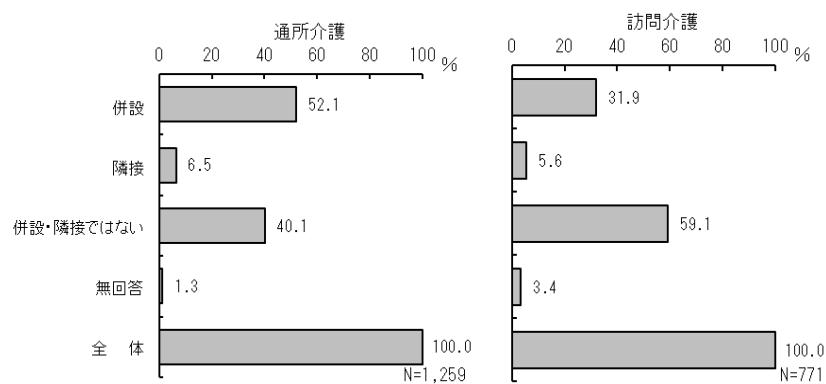


## 2) 事業所の属性

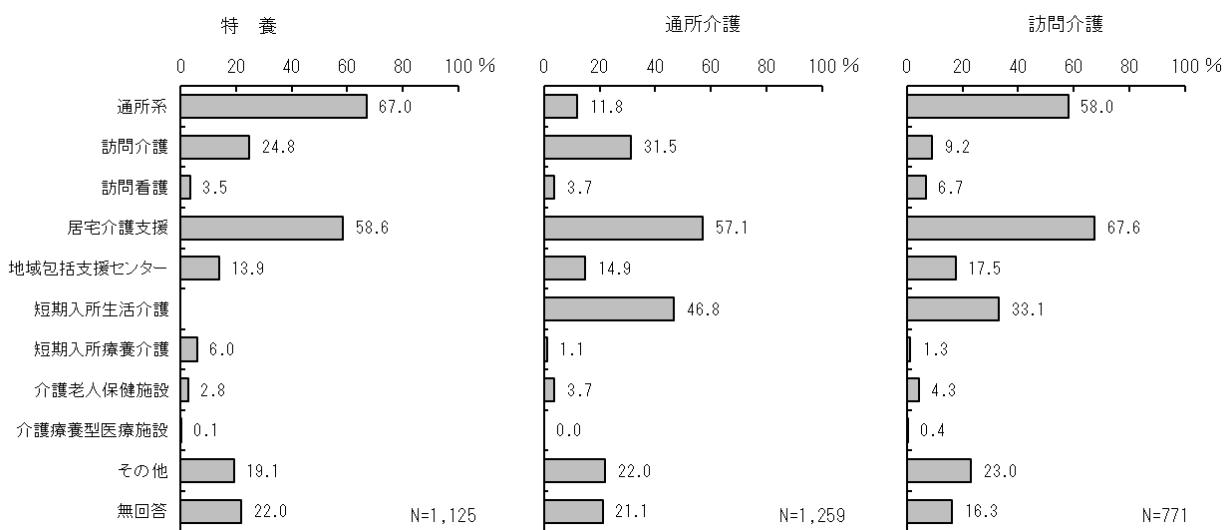
### (1) 併設・隣接事業所 [A 票問 4(5)][B 票問 1(4)]

調査票に回答した通所介護、訪問介護事業所のうち、特養と併設もしくは隣接されている事業所は、通所介護事業所が 58.6%、訪問介護事業所が 37.5%となっている。また、特養以外に併設・隣接されている事業所の割合は、「居宅介護支援」が特養、通所介護、訪問介護それぞれで 58.6%、57.1%、67.6%といずれも 55%以上である。また、「地域包括支援センター」がそれぞれ 13.9、14.9%、17.5%と 1~2 割程度存在する。特養と、訪問介護では、通所系の事業所と併設・隣接している事業所が多く、それぞれ 67.0%と 58.0%となっている。通所介護、訪問介護では「短期入所生活介護」がそれぞれ 46.8%、33.1%で、比較的高い割合となっている。

図表 特養との併設状況



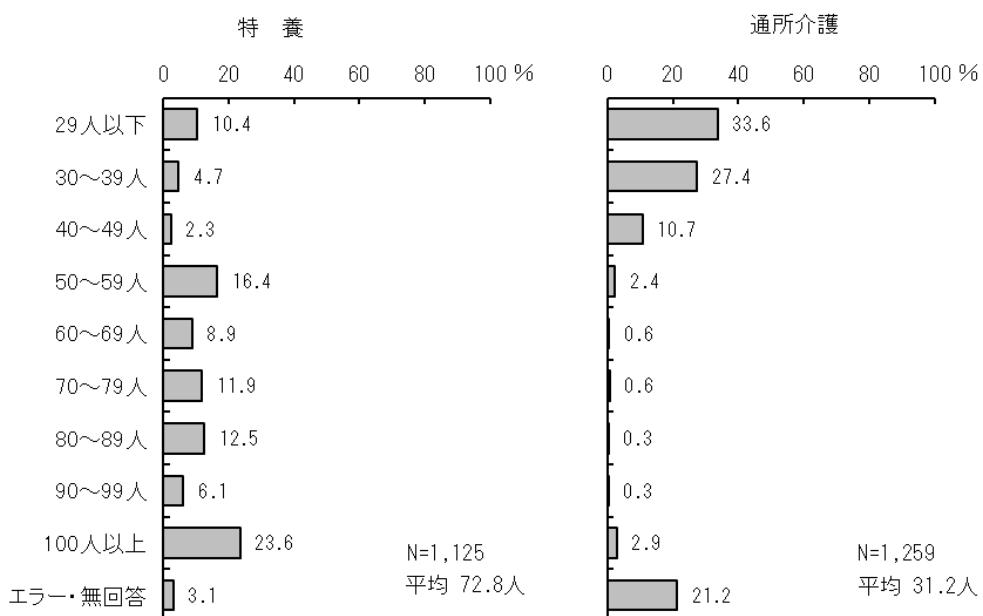
図表 (回答した)通所介護、訪問介護以外にも特養に併設隣接する事業所(複数回答)



## (2) 特別養護老人ホームの総定員数 [A 票問 4(6)][B 票問 1(5)]

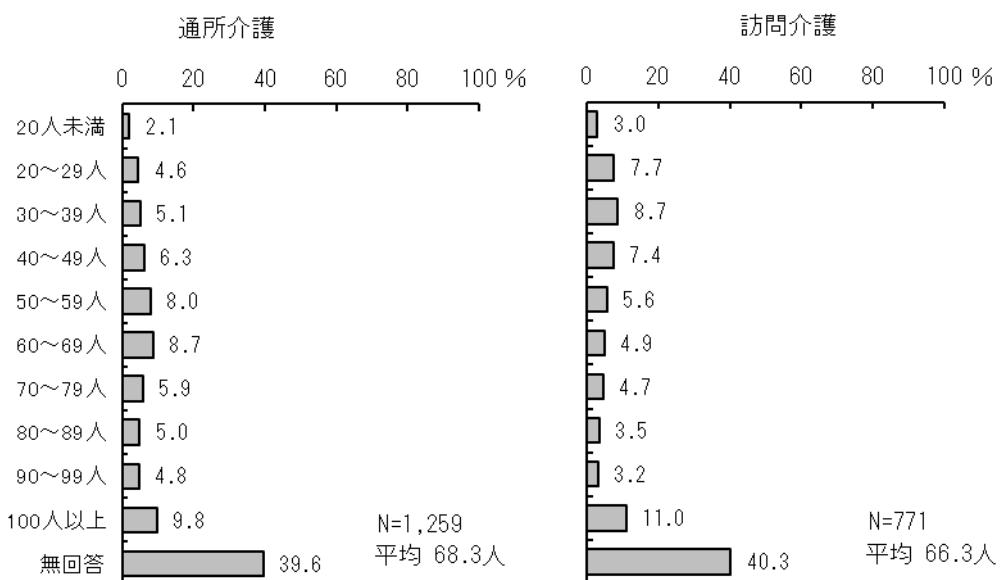
総定員数は、事業所の規模を表す指標の一つとなる。「29人以下」と回答した事業所は、特養では10.4%であるのに対し、通所介護では33.6%となっている。「30～39人」「40～49人」については、特養では両方合わせても7.0%であるのに対し、通所介護では38.1%となっている。反対に、「50～59人」より上の区分では、「60～69人」「90～99人」以外は、すべて10%以上となっている。また、「50～59人」から「100人以上」を合計すると79.5%となっており、総じて定員数は通所介護と比較して多い傾向が見られる。平均を比較しても、特養が72.8人であるのに対して、通所介護は31.2人と倍以上の差が生じている。

図表 総定員数(複数回答)



## (3) 通所介護、訪問介護の利用登録者数 [B 票問 1(6)]

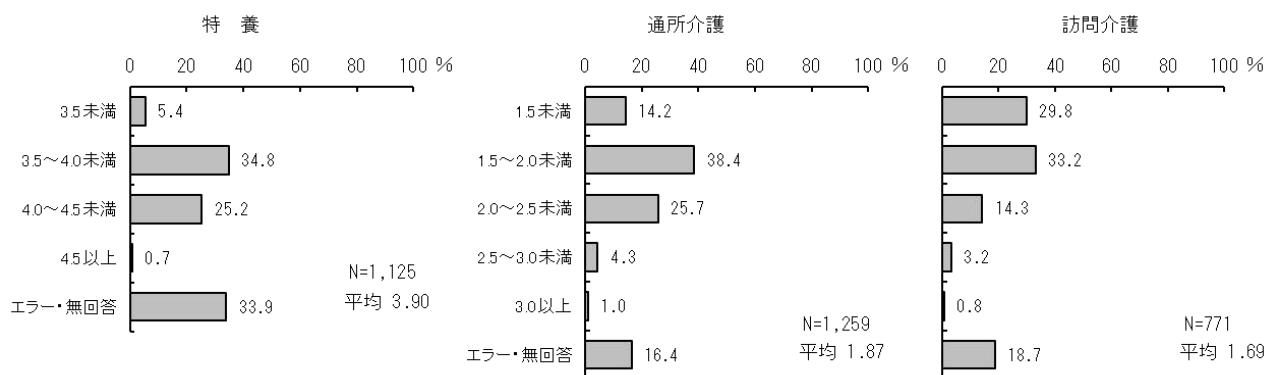
通所介護、訪問介護の要介護度別利用登録者数の合計値の分布を以下に示す。平均では、通所介護が68.3人、訪問介護が66.3人となっている。通所介護では「60～69人」「50～59人」がそれぞれ8.7%、8.0%となっており、他の階級よりも多い割合となっているが、訪問介護では「30～39人」が8.7%で他の階級よりも多くなっている。また、どちらの事業でも「100人以上」が10%程度存在している。



#### (4) 利用者の平均要介護度 [A 票問 1(7)][B 票問 1(6)]

平均要介護度は、「要支援 1」=0.375、「要支援 2」=1、「要介護 1」=1、「要介護 2」=2、「要介護 3」=3、「要介護 4」=4、「要介護 5」=5 として、各要介護度の人数で加重平均を行い、算出した。特養は、入所条件を要介護度 3 以上としていることから、通所介護、訪問介護に比べて要介護度が高くなっている。平均で見ると、特養は平均要介護度 3.90、通所介護では 1.87、訪問介護では 1.69 となつており、特養、通所介護、訪問介護の順に平均要介護度が高いことがわかる。

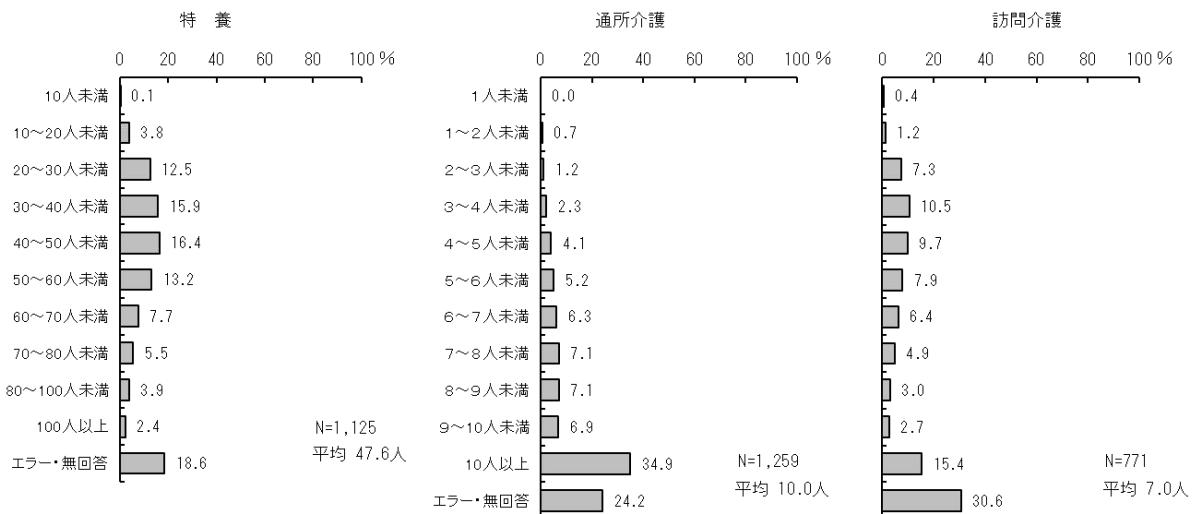
図表 平均要介護度



## (5) 総職員数 [A 票問 5(1)][B 票問 2(1)]

総職員数については、法人の総職員数同様、常勤職員の常勤換算数と非常勤職員の常勤換算数の合計から算出した。特養では、「20～30人未満」から「50～60人未満」の各階級で10%以上となっており、合計すると58.0%を占めている。通所介護では10人未満が40.8%を占め、訪問介護では10人未満が54.0%となっており、職員数が特養と比較して少ないことがわかる。

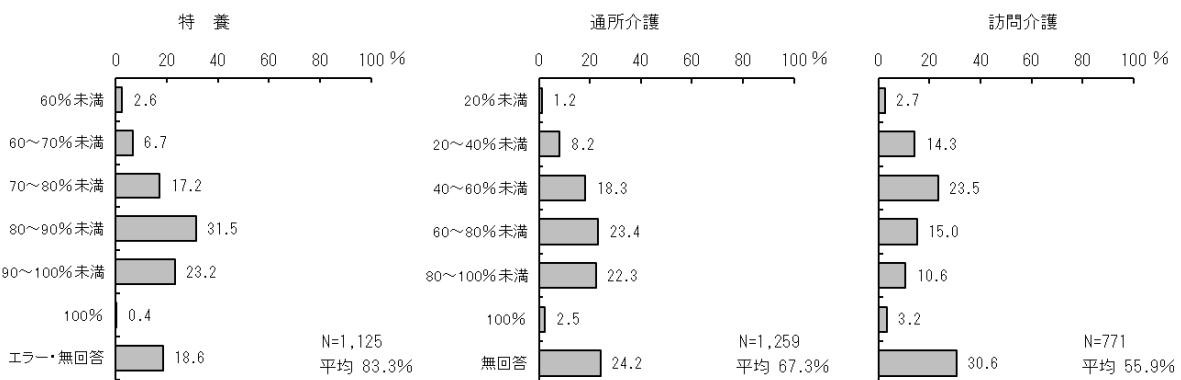
図表 総職員数(常勤の常勤換算数+非常勤の常勤換算数)



## (6) 常勤職員比率 [A 票問 5(1)][B 票問 2(1)]

常勤職員比率は、前述の職員の常勤換算数総数に対する常勤職員の常勤換算数割合である。特養では、「80～90%未満」が最も多く、31.5%となっており、続いて「90～100%未満」が23.2%となっており、合わせて54.7%と、常勤職員の割合が多いことを表している。一方で、通所介護は、「80～100%未満」が22.3%、訪問介護では同区間で10.6%となっており、特養と比較して、常勤職員の割合が低いことがわかる。平均で比較をしても、特養では83.3%であるのに対し、通所介護では67.3%、訪問介護では55.9%と15ポイント以上も差が生じている。

図表 常勤職員比率



## 2. 分析の着眼点

本調査では、「経営効率化」として組織の体制や仕組みが、経営に関する指標に対してどのような影響を与えていたかについて分析を行う。

法人として分析を行う項目として、本調査では以下の指標を用いる。

### ① 介護事業の収支差率

#### 定義

介護事業における収入に対する収入と支出の差額の割合を示す指標である。収支差率が高いほど収益性が高い事業であることを示す。

#### 算出方法

(介護事業の総収入 - 介護事業の総支出) ÷ 介護事業の総収入 (A 票問 1(8))

### ② 10月の職員1人あたりの人件費

#### 定義

法人における職員の給与水準を示す指標である。

#### 計算方法

人件費総額 ÷ 法人の総職員数 (A 票問 1(7) ÷ A 票問 1(6))

続いて各事業所の効果として分析を行う項目として、本調査では以下の指標を用いる。

### ① 利用者1人あたりの事業収入

#### 定義

利用者1人あたりの収入単価を示す指標である。

#### 算出方法

総収入 ÷ 利用者数合計 (特養 : A 票問 4(8) ÷ A 票問 4(7)、通所・訪問 : B 票問 1(7) ÷ B 票問 1(6))

### ② 人件費率

#### 定義

事業活動内収入に対する人件費の比率を表す指標である。

#### 算出方法

人件費 ÷ 総収入 (特養 : A 票問 5(1)-1 ÷ A 票問 4(8)、通所・訪問 : B 票問 2(1)-1 ÷ B 票問 1(7))

### ③ 職員1人あたりの人件費

#### 定義

事業所における職員の給与水準を示す指標である。

#### 算出方法

人件費 ÷ 職員の常勤換算数

(特養 : A 票問 5(1)-1 ÷ A 票問 5(1)、通所・訪問 : B 票問 2(1)-1 ÷ B 票問 2(1))

### ④ 利用者1人あたりの人件費

#### 定義

利用者1人に対してどれくらいの人的コストを費やしているのかを示す指標である。

#### 算出方法

人件費 ÷ 利用者数合計 (特養 : A 票問 5(1)-1 ÷ A 票問 4(7)、通所・訪問 : B 票問 2(1)-1 ÷ B 票問 1(6))

### ⑤ 離職率

#### 定義

事業所の職員の総数に対する退職者数の割合を示す指標である。

#### 計算方法

離職者数 ÷ (総職員数 - 採用者数 + 離職者数)

(特養 : A 票問 5(1)/問 5(1)-2、通所・訪問 : B 票問 2(1)/問 2(1)-2)

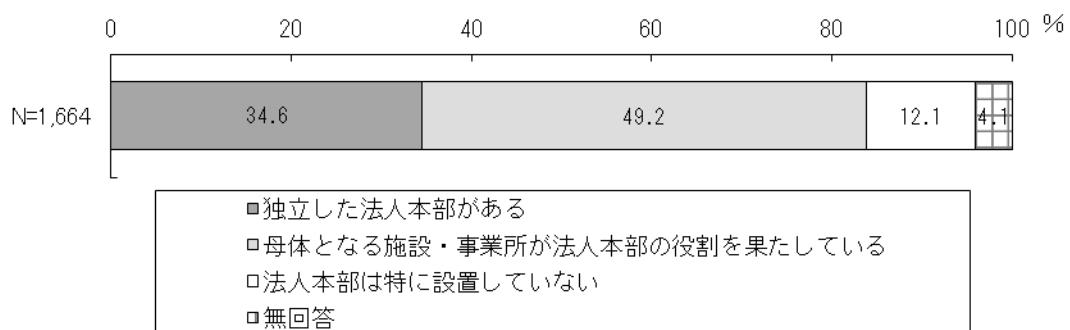
### 3. 経営に関する指標への影響

#### 1) 法人における体制や仕組み

##### (1) 法人本部の設置有無 【A 票問 2(1)】

法人本部の設置有無を問う設問については、「独立した法人本部がある」と回答した法人は、34.6%となっており、「母体となる施設・事業所が法人本部の役割を果たしている」と比較して 14.6 ポイント低い結果となっている。一方で、「法人本部は特に設置していない」と回答した法人は 12.1%となっており、何らかの形で法人本部の機能を有している法人が多数となっている。

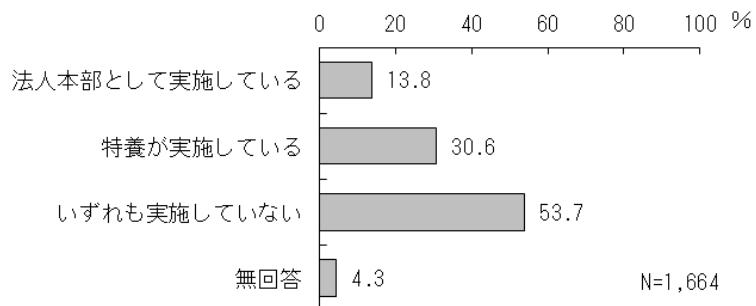
図表 法人本部の設置



## (2) 間接業務等の補助目的で高齢者雇用(65歳以上)の実施有無【A 票問 2(6)】

「法人本部として実施している」が 13.8%(230 法人)となっている。本設問では、特養での実施状況についても合わせて設問しており、「特養が実施している」については、30.6%で実施していると回答を得た。「いずれも実施していない」については、53.7%となっており、今回の調査に回答した法人の半数を占めている。「法人本部として実施している」及び「特養が実施している」の両方を回答している法人については、わずか 2.4%であった。

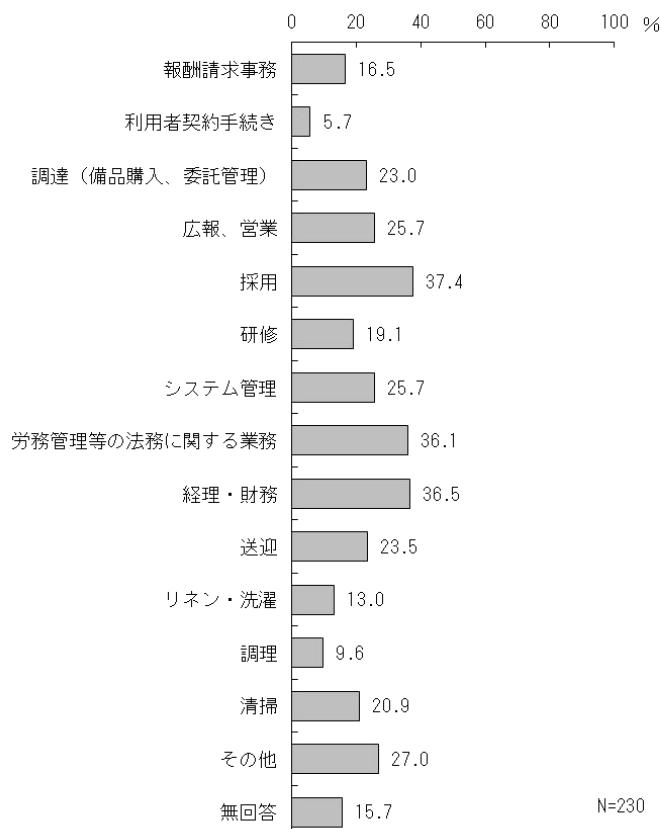
図表 補助目的で高齢者雇用（65歳以上）実施有無



## (3) 法人本部として高齢者雇用を実施している業務【A 票問 2(6)-1】

前述の設問において「法人本部として実施している」と回答した 230 法人のうち、法人本部として高齢者雇用を実施している業務について、質問を行った。「採用」「労務管理等の法務に関する業務」「経理・財務」がそれぞれ 35%以上となっており、続いて「広報、営業」「システム管理」が 25.7%、「送迎」「調達（備品購入、委託管理）」がそれぞれ 23.5%、23.0%となっている。一方で、「調理」「利用者契約手続き」については、10%未満と他の業務に比べて低い割合である。

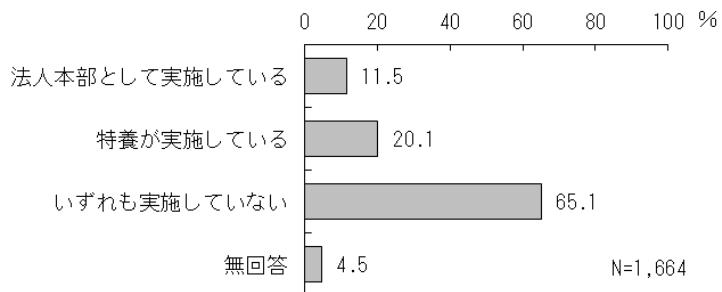
図表 高齢者雇用で実施している業務（法人本部）（複数回答）



#### (4) 法人内で障害者総合支援法における就労支援事業での障害者受入れの実施有無 [A 票問 2(7)]

本設問についても、前述の高齢者雇用に関する質問と同様に、特養での実施状況も同一設問にて聞いている。「法人本部として実施している」は、11.5%(191 法人)となっており、高齢者雇用 [P25] より少ない割合となっている。法人本部と特養の「いずれも実施していない」については、65.1%となっており、これは高齢者雇用より高い割合である。「法人本部として実施している」及び「特養が実施している」の両方に回答した法人については、わずか 1.2%となっている。高齢者雇用と比較して、障害者の受入れは全体として低い傾向となっている。

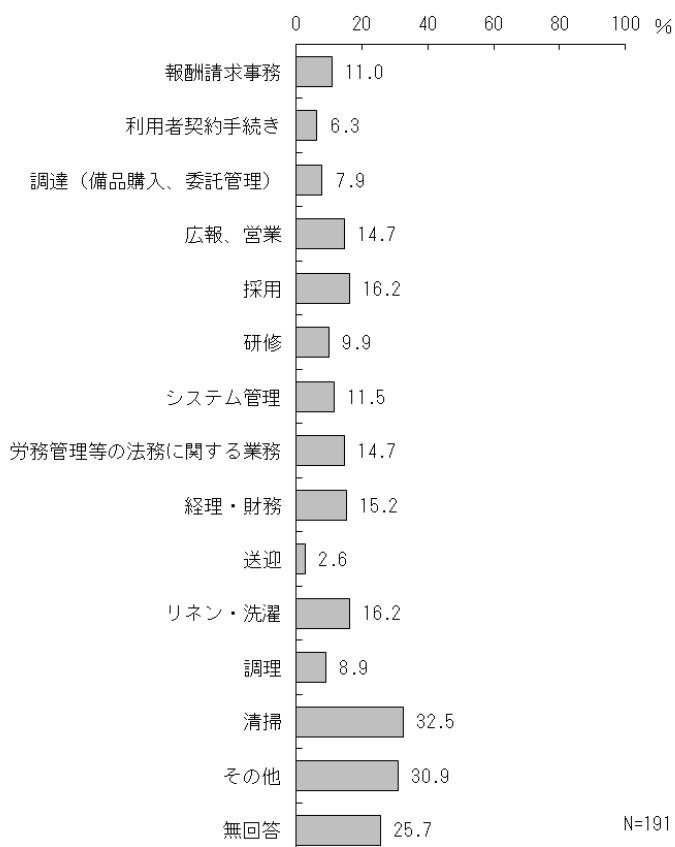
図表 障害者総合支援法における就労支援事業での障害者受入れの実施有無



#### (5) 法人本部として障害者受入れを実施している業務 [A 票問 2(7)-1]

法人本部として障害者の受入れを実施していると回答した 191 法人のうち、障害者雇用を実施している業務について質問を行ったところ、「清掃」が最も多く 32.5%となっている。続いて、「採用」「リネン・洗濯」が 16.2%、「経理・財務」が 15.2%である。一方、10%にも満たない業務は「研修」「調理」「調達（備品購入、委託管理）」「利用者契約手続き」「送迎」となっており、高齢者雇用を実施している業務とは異なる傾向が表れている。

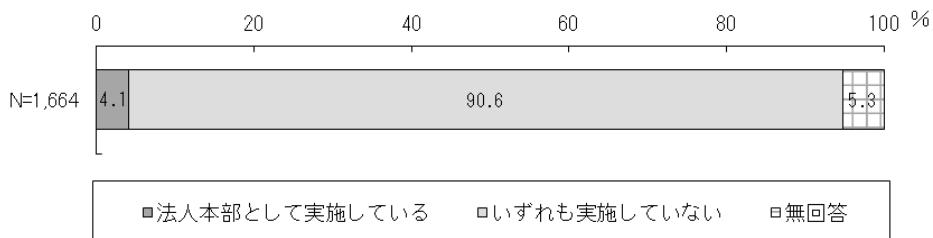
図表 法人本部として障害者受入れを実施している業務（複数回答）



## (6) 複数法人による協働化の実施有無 [A 票問 2(8)]

協働化を実施していると回答した法人の割合は、4.1%(68 法人)となっている。

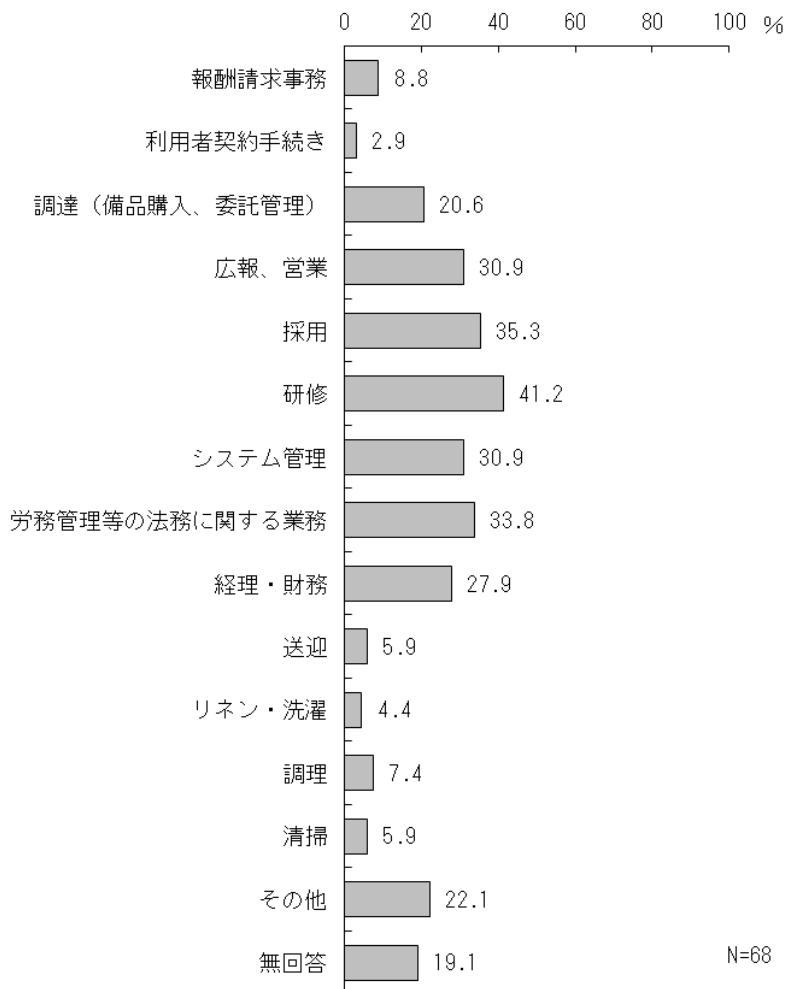
図表 複数法人による協働化の実施有無



## (7) 協働化を実施している業務 [A 票問 2(8)]

前述の設問において、協働化を実施していると回答した 68 法人のうち、協働化を実施している業務について質問をしたところ、41.2%が「研修」と回答した。続いて、「採用」「労務管理等の法務に関する業務」「広報、営業」「システム管理」と回答した法人がそれぞれ 30%以上であった。一方、「報酬請求業務」「調理」「送迎」「清掃」「リネン・洗濯」「利用者契約手続き」についてはいずれも 10%未満となっている。

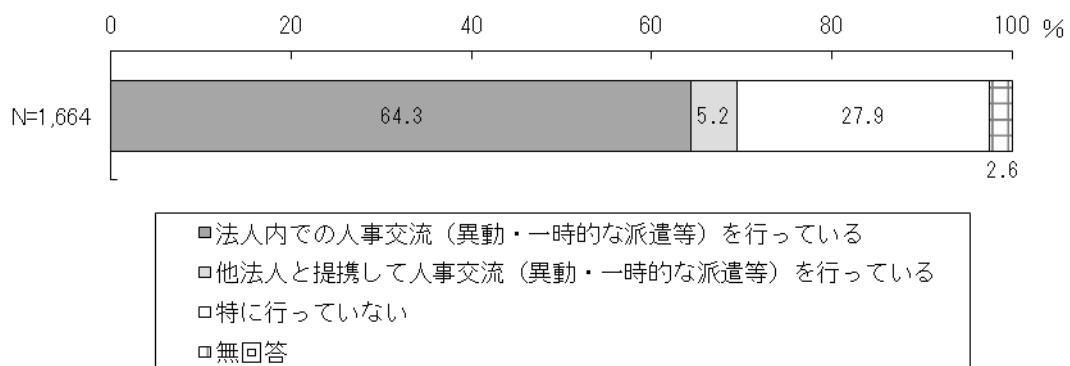
図表 協働化を実施している業務（複数回答）



### (8) 法人内での人事交流の有無 [A 票問 2(2)]

「法人内での人事交流（異動・一時的な派遣等）を行っている」と回答した法人は 64.3%となっているが、「他法人と提携して人事交流（異動・一時的な派遣等）を行っている」と回答した法人は 5.2%となっており、60 ポイント近くの差がある。「特に実施していない」と回答した法人は 27.9%となっている。

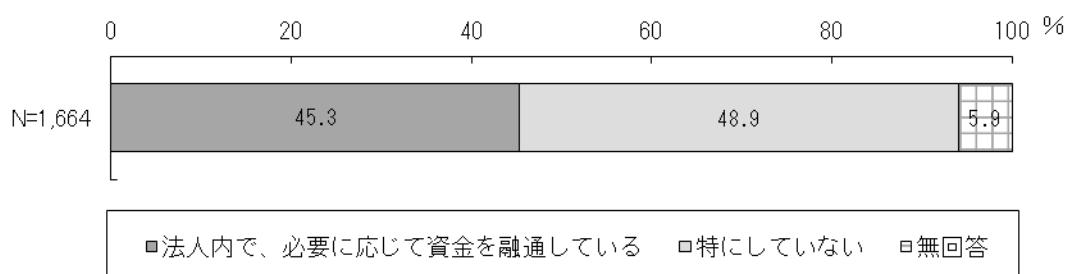
図表 法人内での人事交流の有無



### (9) 建替え等のための資金融通の有無 [A 票問 2(3)]

「法人内で、必要に応じて資金を融通している」と回答した法人が 45.3%、「特にしていない」と回答した法人が 48.9%となっており、概ね同程度の結果となった。

図表 建替え等のための資金融通の有無



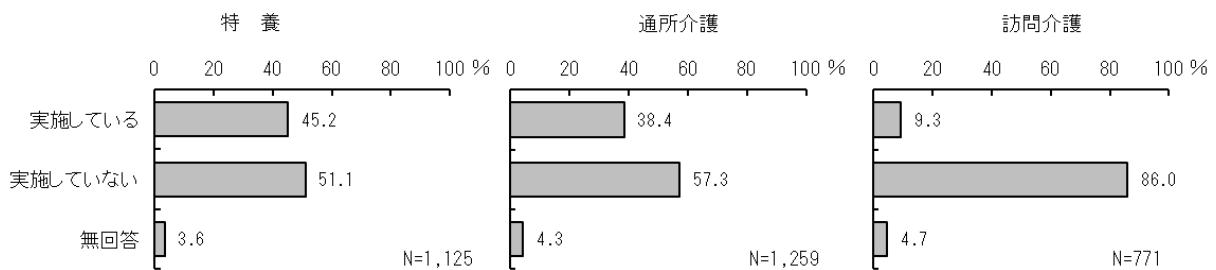
## 2) 事業所における体制や仕組み

### (1) 事業所における間接業務等の補助目的で高齢者雇用(65歳以上)の実施有無 [A 票問 2(6)][B 票問 4(1)]

「法人における体制や仕組み」の節でも高齢者雇用の実施有無に関する設問 [P25] があるが、本節では特養の実施有無と他事業所での実施有無に着目し、回答結果について記述する。

特養での実施状況について、「特養が実施している」と回答したのは、45.2%となっている。通所介護では 38.4%、訪問介護では 9.3%が高齢者雇用を実施していると回答しており、特養では訪問介護の約 5 倍の割合で高齢者雇用を多く実施している。

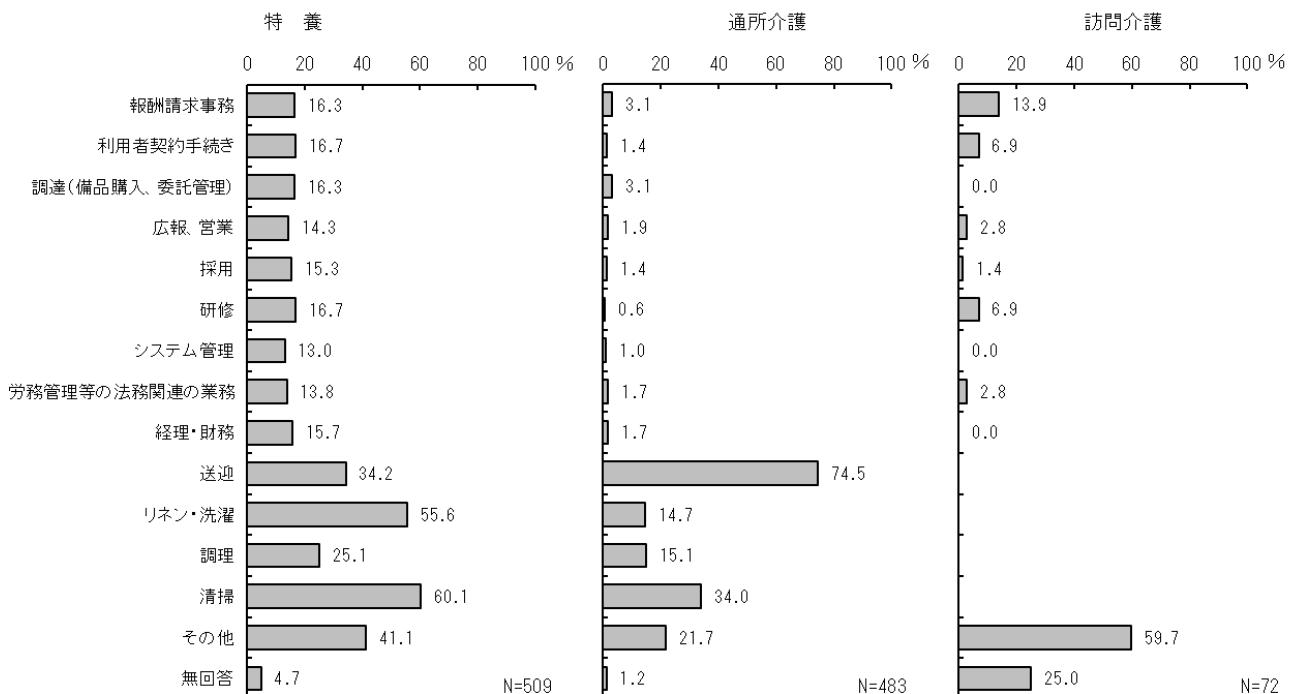
図表 間接業務等の補助目的で高齢者雇用（65歳以上）の実施有無



### (2) 事業所において高齢者雇用で実施している業務[A 票問 2(6)-2][B 票問 4(1)-1]

高齢者雇用を実施していると回答した事業所のうち、特養の半数以上の施設では、実施している業務は「清掃」「リネン・洗濯」で、それぞれ 60.1%、55.6%となっている。通所介護では「送迎」が 74.5%と最も高いが、特養では 34.2%となっており、約 2 倍近くの差がある。通所介護では、「清掃」が二番目に高く 34.0%となっている。特養では選択肢となっている項目がほとんど 10%以上実施しているのに対し、通所介護では一部の業務を除き、5%以下となっている業務も多く存在している。訪問介護では、「報酬請求業務」の 13.9%以外は、ほとんどの業務が 5%にも満たない状況となっている。一方で、「その他」については、59.7%となっており、今回の調査の候補に挙がっていない業務を実施していることが考えられる。

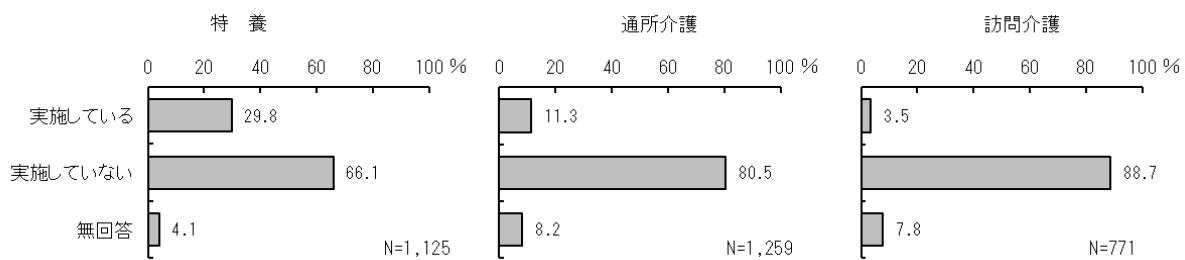
図表 高齢者雇用を実施している業務



### (3) 事業所において障害者総合支援法における障害者受入れの実施有無 [A 票問 2(7)][B 票問 4(2)]

高齢者雇用の実施有無 [P29] と同様、特養における障害者総合支援法における障害者受入れの実施有無については、法人と合わせて質問 [P26] をしているが、本節では、各事業所の回答結果を整理した。特養では 29.8%が障害者の受入れを実施していると回答をしたが、通所介護では 11.3%となっており、特養の割合の半分以下となっている。さらに、訪問介護では、3.5%のみが障害者の受入れを実施している。

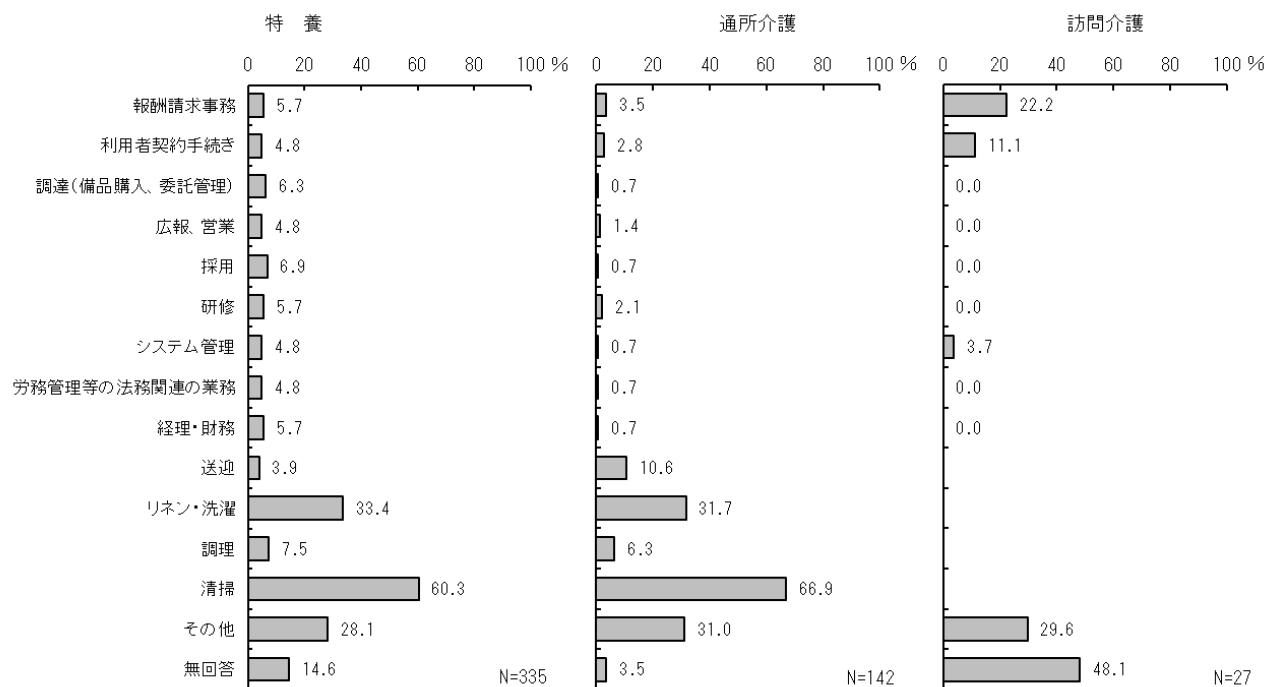
図表 障害者総合支援法における障害者受入れの実施有無



### (4) 事業所において障害者受入れを実施している業務 [A 票問 2(7)-2][B 票問 4(2)-2]

上記設問で実施していると回答している事業所のうち、障害者雇用を実施している業務に関して質問を行った。特養では、「清掃」が最も高く 60.3%、次いで「リネン・洗濯」が 33.4%で、これら以外の業務は 10%未満である。通所介護では、特養と同様で「清掃」が最も高く 66.9%、次いで「リネン・洗濯」が 31.7%である。通所介護では「送迎」が 10.6%となっており、これら以外の業務は 10%未満となっている。訪問介護では、「報酬請求事務」が 22.2%、「利用者契約手続き」が 11.1%で、これら以外の業務はほとんどが 0.0%となっている。特養、通所介護、訪問介護ともに 30%近くが「その他」と回答しており、今回の調査の候補に挙がっていない業務を実施していることが考えられる。

図表 障害者受入れを実施している業務

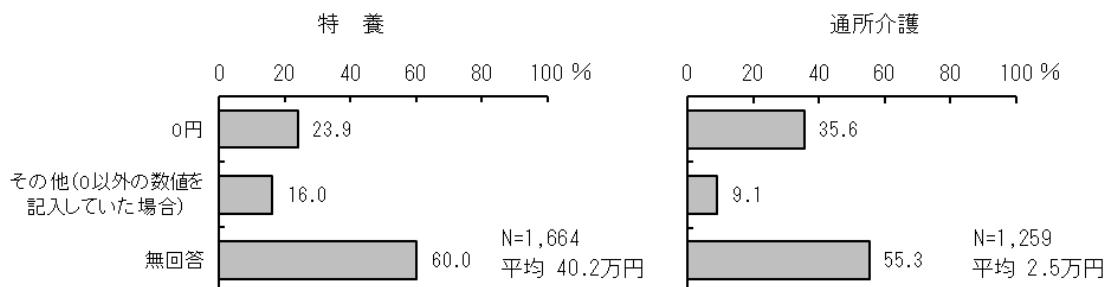


## (5) アウトソース委託費[A 票問 3(6)][B 票問 3(3)]

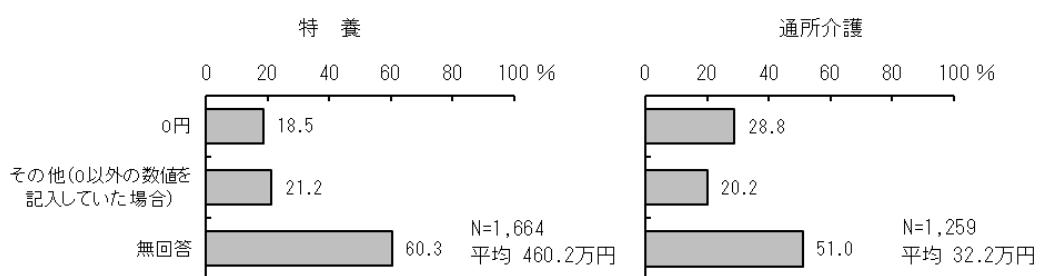
本設問では、アウトソースの委託費を自由記述にて回答する設問としたが、調査票では委託費が月額か年額かを明記していなかったこともあり、回答結果に大きなばらつきがあったため、「0円」と明記しているものは「利用無し」、何かしら金額が記入されているものは「利用有り」、その他記入されていないものは、「無回答」として集計を行った。

各業務における利用の有無については、ほとんどの業務において「利用有り」が5%にも満たないが、「リネン・洗濯」については、特養の16.0%、通所介護の9.1%、「調理」については特養の21.2%、通所介護の20.2%、「清掃」では特養の16.8%、通所介護の10.9%がアウトソースを利用しているため、本調査でのクロス集計の対象として、上記3業務を対象とする。また、これらの項目については、特養と通所介護のみを回答対象としており、訪問介護は回答対象外としていた。

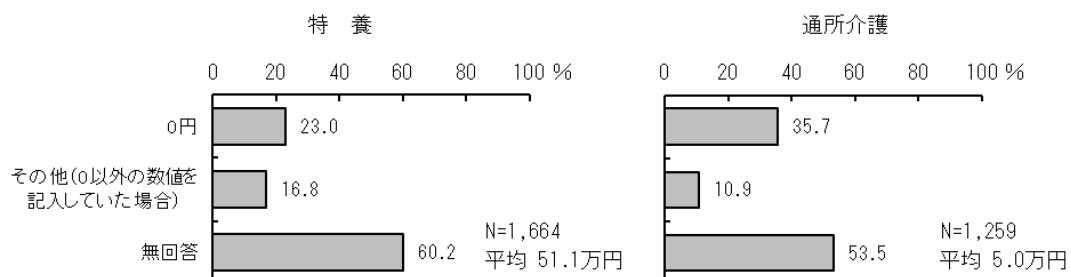
図表 アウトソース委託費（リネン・洗濯）



図表 アウトソース委託費（調理）



図表 アウトソース委託費（清掃）

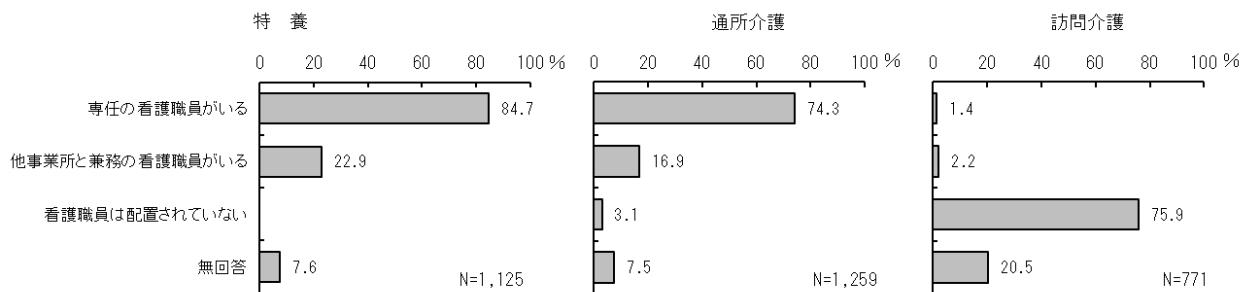


## (6) 看護職員の勤務状況[A 票問 5(2)][A 票問 2(2)]

特養において「専任の看護職員がいる」と回答したのは 84.7% であり、「他事業所と兼務の看護職員がいる」と回答したのは 22.9% である。どちらもいると回答したのは、15.2% となる。通所介護では、「看護職員は配置されていない」と回答したのは 3.1% となり、専任もしくは兼任の看護職員がいると回答している事業所が多数であるのに対し、訪問介護では、「看護職員は配置されていない」と回答した事業所が 75.9% となっている。サービスの提供場所が施設なのか、あるいは一般在宅なのかの違いによって訪問看護の配置の傾向が異なると考えられる。

なお、特養においては看護職員の配置は義務付けられているため、選択肢から除外している。

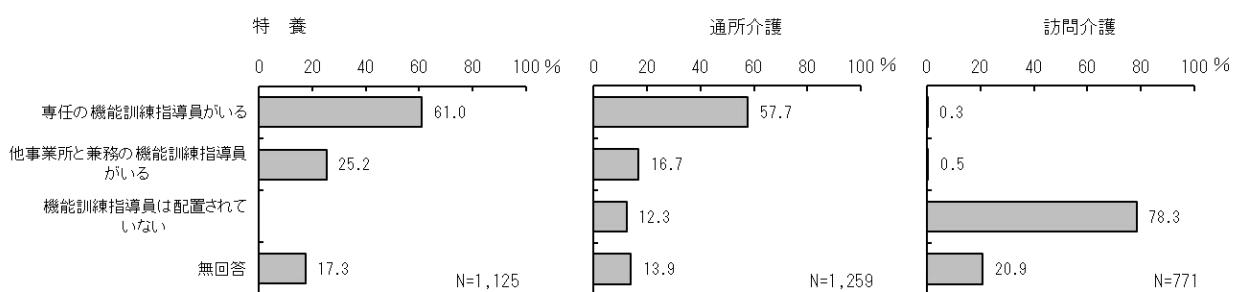
図表 看護職員の勤務状況（複数回答）



## (7) 機能訓練指導員の勤務状況[A 票問 5(3)]

特養で「専任の機能訓練指導員がいる」と回答した事業所は 61.0% となっており、「他事業所と兼務の機能訓練指導員がいる」と回答したのは 25.2% となっている。どちらもいると回答しているのは 3.6% となっている。看護職員と比較して、専任の機能訓練指導員がいる特養は 20 ポイント以上低い結果となった。通所介護では、「機能訓練指導員は配置されていない」と回答したのが 12.3% となっており、看護職員が配置されていない事業所よりも機能訓練指導員が配置されていない事業所の方が多い結果となっている。訪問介護については専任もしくは兼務で機能訓練指導員がいると回答した事業所はわずか 1% にも満たず、「機能訓練指導員が配置されていない」と回答した事業所が 78.3% となっている。

図表 機能訓練指導員の勤務状況

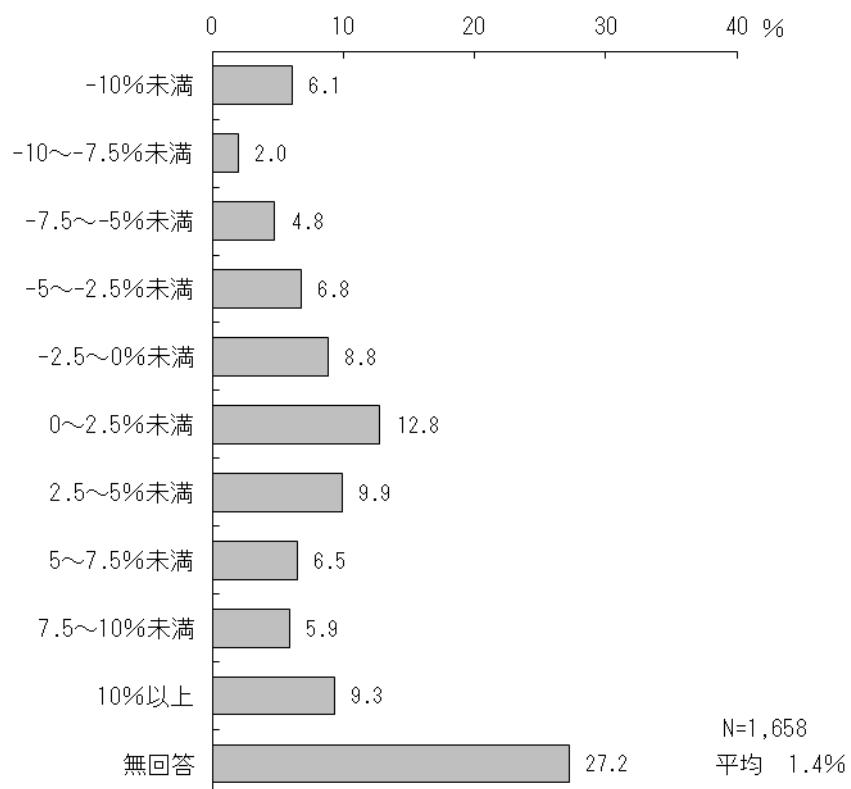


### 3) 介護事業の収支差率

#### (1) 単純集計 [A 票問 1(8)]

収支差率について、プラスとなっている法人がマイナスとなっている法人数よりも多い。「収支差率 -5%以上5%未満」に合計35%程度が集まっているが、「10%以上」に9.3%、「-10%未満」に6.1%と、全体としては幅広く分散している。

図表 介護事業の収支差率 ((総収入-総支出) ÷ 総収入)



## (2) クロス集計

各体制や仕組みに対して収支差率とクロス集計を行い、体制や仕組みの有無が経営に関する指標へどのように影響を与えているか、を分析する。

### i. 設立年月

「1960年3月以前」及び「1980～1989年度」において、収支差率の平均が高くなっている。また、どの階級でも「0～5%未満」の割合が最も多くなっており、「0～5%未満」「5～10%未満」「10%以上」が多いのは、「1990～1999年度」「2000～2009年度」「2010年度以降」となっている。

図表 設立年月別 収支差率

		A-問1(8) 収支差率								
		全体	-10%未満	-10～-5%未満	-5～0%未満	0～5%未満	5～10%未満	10%以上	無回答	平均2.5%カット(%)
全 体		1,658	101	112	258	376	206	154	451	1.4
		100.0	6.1	6.8	15.6	22.7	12.4	9.3	27.2	
設立年月	1960年3月以前	50	2.0	8.0	18.0	24.0	6.0	2.0	40.0	2.3
A-問1(1)	1960～1969年度	113	7.1	8.0	19.5	18.6	9.7	7.1	30.1	1.1
p=0.00…3	1970～1979年度	228	5.3	7.9	14.5	22.4	7.0	10.5	32.5	1.6
	1980～1989年度	234	6.4	11.1	17.1	22.2	10.3	7.7	25.2	2.2
	1990～1999年度	363	6.6	5.0	14.9	28.1	12.1	5.5	27.8	1.7
	2000～2009年度	344	4.9	5.5	16.9	25.3	19.8	12.5	15.1	1.7
	2010年度以降	185	8.6	6.5	10.8	18.4	14.6	17.3	23.8	0.5
	無回答	141	5.7	4.3	15.6	12.1	9.2	5.7	47.5	0.9

### ii. 法人規模

事業所数が多くなるにつれて、収支差率が「-5%未満」となる法人の割合は少なくなっている。2事業所、3事業所よりも4～6事業所の方が収支差率が正の数となる割合が多くなっている。7事業所以上あると、収支差率が正の値となる法人の割合が多くなる。一方で、収支差率が5%以上となる法人数は事業所数が増えるにしたがって減っていく傾向がある。

図表 法人規模別 収支差率

		A-問1(8) 収支差率								
		全体	-10%未満	-10～-5%未満	-5～0%未満	0～5%未満	5～10%未満	10%以上	無回答	平均2.5%カット(%)
全 体		1,658	101	112	258	376	206	154	451	1.4
		100.0	6.1	6.8	15.6	22.7	12.4	9.3	27.2	
法人規模	1事業所	193	14.5	6.7	13.0	16.6	13.0	14.5	21.8	0.7
A-問1(5)	2事業所	232	8.2	9.5	12.1	23.3	15.5	13.8	17.7	2.0
p=0.00…4	3事業所	233	6.9	9.4	16.7	23.2	16.7	12.9	14.2	2.7
	4事業所	199	7.5	5.5	22.1	25.6	13.1	9.0	17.1	0.5
	5～6事業所	279	4.7	7.5	22.9	26.9	12.5	9.0	16.5	0.9
	7～10事業所	223	3.1	6.3	17.0	28.7	11.7	5.4	27.8	1.6
	11事業所以上	201	0.5	1.5	7.0	11.9	4.0	1.0	74.1	2.5
	無回答	98	2.0	6.1	6.1	22.4	11.2	7.1	44.9	0.6

### iii. 法人本部での間接業務の集約

法人本部での間接業務の集約については、「集約している業務がある」方が「集約していない」場合よりも平均で0.4ポイント高くなっている。また、収支差率が「5～10%未満」「10%以上」については、集約していない場合の方が割合は高くなっているが、「-10%未満」「-10～-5%未満」については、集約している業務がある方が少なくなっている。

図表 法人本部での間接業務の集約有無別 収支差率

		A-問1(8) 収支差率								
		全体	-10%未満	-10～-5%未満	-5～0%未満	0～5%未満	5～10%未満	10%以上	無回答	平均2.5%カット(%)
全 体		1,658	101	112	258	376	206	154	451	1.4
		100.0	6.1	6.8	15.6	22.7	12.4	9.3	27.2	
法人本部での間接業務の集約	集約している業務がある	792	5.3	5.6	14.8	20.7	11.1	8.0	34.6	1.8
A-問2(5)	集約していない	669	6.9	7.8	16.7	24.7	13.8	11.1	19.1	1.4
p=0.0194	無回答	197	6.6	8.1	14.7	23.9	13.2	8.6	24.9	0.6

#### iv. 建替えの資金融通の有無

資金融通の有無について、平均値を比較すると、法人内で資金融通を行っている法人では、収支差率は2.2%となっており、「特に行っていない」と回答した0.8%よりも多くなっている。また、下記表では、資金融通を実施している場合においては、収支差率が負となっている割合、5%以上となっている割合とともに実施していない場合よりも少ないが、無回答を除くと、収支差率が負となる割合、5%以上と回答している法人の割合とともに実施している場合の方が多くなっている。

図表 建替えの資金融通の有無別 収支差率

		A-問1(8) 収支差率									
		全体	-10%未満	-10~-5%未満	-5~-0%未満	0~5%未満	5~10%未満	10%以上	無回答	平均2.5%カット(%)	
全 体		1,658 100.0	101 6.1	33 2.0	79 4.8	112 6.8	258 8.8	376 12.8	206 9.9	154 6.5	451 5.9
建替えの資金融通の有無 A-問2(3) p=0.0042	法人内で、必要に応じて資金を融通している 特にしていない 無回答	752 808 98	4.5 8.0 2.0	6.6 6.6 9.2	14.1 17.9 7.1	22.6 23.4 17.3	11.3 13.9 9.2	7.8 10.4 11.2	33.0 19.8 43.9	2.2 0.8 1.2	

#### v. 法人本部の設置有無

法人本部設置の有無における収支差率は、平均で「独立した法人本部」が1.7%、「母体となる事業所」が1.2%、「設置していない」が2.1%となっており、「設置していない」方が他より収支差率は高くなっている。しかしながら、その差は1%も見られない。

図表 法人本部設置有無別 介護事業の収支差率

		A-問1(8) 収支差率												
		全体	-10%未満	-10~-7.5%未満	-7.5~-5%未満	-5~-2.5%未満	-2.5~0%未満	0~2.5%未満	2.5~5%未満	5~7.5%未満	7.5~10%未満	10%以上	無回答	平均2.5%カット(%)
全 体		1,658 100.0	101 6.1	33 2.0	79 4.8	112 6.8	146 8.8	212 12.8	164 9.9	108 6.5	98 5.9	154 5.9	451 9.3	1.4
法人本部設置 A-問2(1)	独立した法人本部 母体となる事業所 設置していない 無回答	573 815 202 68	5.8 6.1 6.4 7.4	1.2 2.3 3.0 1.5	3.8 4.9 6.4 5.9	5.9 7.5 7.4 2.9	7.3 9.0 11.9 10.3	13.1 13.3 12.9 4.4	8.0 10.9 11.9 7.4	5.6 7.4 6.9 2.9	4.5 7.2 5.4 2.9	8.2 10.2 10.9 2.9	36.5 21.2 16.8 51.5	1.7 1.2 2.1 1.6

#### vi. 間接業務等の保持目的で高齢者雇用(65歳以上)の実施有無

高齢者雇用実施有無について、有意な差は得られなかつたが、「法人本部として実施している」と回答した法人の収支差率は平均2.5%となっており、「法人本部として実施している」と回答していない法人の1.3%より、1ポイント以上大きい値となっている。

図表 法人本部による高齢者雇用の実施有無別 収支差率

		A-問1(8) 収支差率												
		全体	-10%未満	-10~-7.5%未満	-7.5~-5%未満	-5~-2.5%未満	-2.5~0%未満	0~2.5%未満	2.5~5%未満	5~7.5%未満	7.5~10%未満	10%以上	無回答	平均2.5%カット(%)
全 体		1,658 100.0	101 6.1	33 2.0	79 4.8	112 6.8	146 8.8	212 12.8	164 9.9	108 6.5	98 5.9	154 5.9	451 9.3	1.4
高齢者雇用（複数回答） A-問2(6) p=0.3571	「法人本部として実施している」に○ 「法人本部として実施している」に○なし 無回答	230 1,358 70	6.5 6.1 4.3	0.9 2.1 2.9	3.9 4.9 5.7	4.3 7.3 4.3	6.5 9.3 7.1	11.7 13.1 10.0	7.8 10.5 5.7	5.2 7.0 1.4	7.0 5.9 2.9	8.3 9.6 2.9	37.8 24.3 48.6	2.5 1.3 1.8

### vii. 法人内で障害者総合支援法における就労支援事業での障害者受入れの実施有無

有意性は表れなかつたが、「法人本部として実施している」と回答した法人の収支差率は平均 2.7%となつており、「法人本部として実施している」と回答していない法人の 1.3%より、1 ポイント以上大きい値となつてゐる。

図表 法人本部による障害者受入れの実施有無別 収支差率

		A-問 1 (8) 収支差率												
		全体	-10%未満	-10～-7.5%未満	-7.5～-5%未満	-5～-2.5%未満	-2.5～0%未満	0～-2.5%未満	2.5～5%未満	5～7.5%未満	7.5～10%未満	10%以上	無回答	平均2.5%カット(%)
全 体		1,658 100.0	101 6.1	33 2.0	79 4.8	112 6.8	146 8.8	212 12.8	164 9.9	108 6.5	98 5.9	154 9.3	451 27.2	1.4
障害者雇用（複数回答）	「法人本部として実施している」に○	191	5.2	2.1	3.7	5.8	6.3	14.1	9.9	5.2	7.3	7.3	33.0	2.7
A-問2(7)	「法人本部として実施している」に○なし	1,393	6.2	2.0	5.1	7.1	9.2	12.5	10.0	7.0	5.8	9.5	25.5	1.3
p=0.7143	無回答	74	5.4	1.4	1.4	2.7	8.1	14.9	8.1	0.0	4.1	9.5	44.6	1.7

### viii. 複数法人による協働化の実施有無

協働化の実施有無では有意性は見られなかつたが、「法人本部として実施している」と回答した法人の収支差率の平均は、3.5%となつており、「実施していない」と回答した法人の平均の 1.4%よりも 2 ポイント以上大きい値となつてゐる。

図表 法人本部による協働化の実施有無別 収支差率

		A-問 1 (8) 収支差率												
		全体	-10%未満	-10～-7.5%未満	-7.5～-5%未満	-5～-2.5%未満	-2.5～0%未満	0～-2.5%未満	2.5～5%未満	5～7.5%未満	7.5～10%未満	10%以上	無回答	平均2.5%カット(%)
全 体		1,658 100.0	101 6.1	33 2.0	79 4.8	112 6.8	146 8.8	212 12.8	164 9.9	108 6.5	98 5.9	154 9.3	451 27.2	1.4
協働化	法人本部として実施している	68	0.0	4.4	1.5	5.9	5.9	17.6	2.9	8.8	5.9	11.8	35.3	3.5
A-問2(8)	実施していない	1,503	6.3	1.9	4.9	6.9	9.2	12.6	10.4	6.8	6.1	9.3	25.7	1.4
p=0.0854	無回答	87	6.9	2.3	5.7	4.6	4.6	11.5	6.9	0.0	3.4	6.9	47.1	1.0

### ix. 特養入所希望者の受入れに際しての調整

「法人内で、利用者の受入れを調整する仕組みがある」場合と「特にない／特養を保有していない」場合については、平均でも同程度となつており、また「無回答」を除いたものの割合を見てもほぼ同様の傾向を示しているが、「他法人と連携して、利用者の受入れを調整する仕組みがある」場合には、平均が他より 0.5%近く低く、また、収支差率が負となる割合も他の選択肢よりも高くなっている。

図表 特養入所希望者の受入れに際しての調整有無別 収支差率

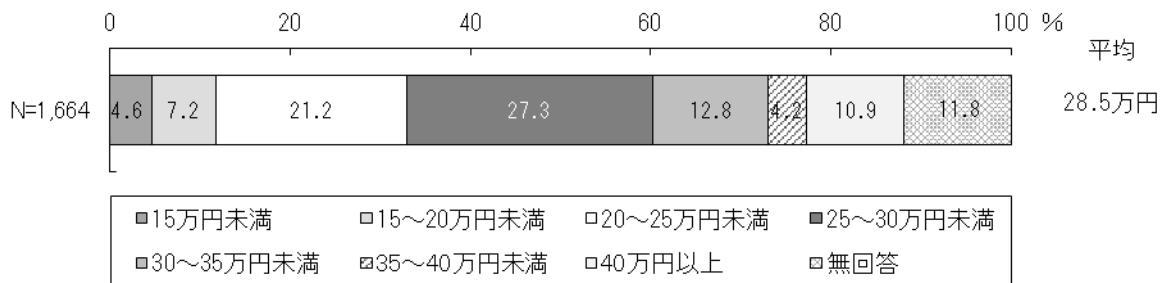
		A-問 1 (8) 収支差率											
		全体	-10%未満	-10～-5%未満	-5～0%未満	0～-5%未満	5～-10%未満	10%以上	無回答	平均2.5%カット(%)			
全 体		1,658 100.0	101 6.1	112 6.8	258 15.6	376 22.7	206 12.4	154 9.3	451 27.2	1.4			
特養入所希望者の受入れに際しての調整	法人内で、利用者の受入れを調整する仕組みがある	682	4.4	5.1	14.7	24.9	12.5	7.8	30.6	1.6			
A-問2(4)	他法人と提携して、利用者の受入れを調整する仕組みがある	100	8.0	8.0	21.0	15.0	9.0	12.0	27.0	1.0			
p=0.0093	特にない／特養を保有していない	766	7.4	8.4	16.3	22.2	13.3	10.3	22.1	1.5			
	無回答	110	5.5	4.5	10.9	19.1	9.1	9.1	41.8	1.5			

#### 4) 職員 1 人あたりの人事費(法人)

##### (1) 単純集計 [A 票問 1(7)]

職員 1 人当たり人事費は、職員 1 人当たりの給与水準を表す指標となっている。本調査では、10 月の人事費(11 月支給分)総額を用いて算出しており、本数値は月収と近い数値を示すと考えられる。集計結果としては、ほぼ半数の法人において、20~30 万円未満となっている。

図表 11 月支給分の職員 1 人あたりの人事費 (人事費総額 ÷ (非常勤の常勤換算数 + 常勤職員数) )



##### (2) クロス集計

###### i. 法人本部の設置有無

「独立した法人本部がある」「母体となる施設・事業所が法人本部の役割を果たしている」「法人本部は特に設置していない」のいずれの回答の平均の差も 0.1 万円もしくは 0.2 万円となっている。法人本部を設置していない場合には、「25~30 万円未満」の割合が設置している場合よりも多く、設置している場合には、「30~35 万円未満」の割合が設置していない場合よりも多い。

図表 法人本部設置有無別 職員 1 人あたりの人事費(1か月分)

		A-問 1 (7) 職員 1 人あたり人事費							
		全体	20万円未満	20万~25万円未満	25万~30万円未満	30万~35万円未満	35万円以上	無回答	平均 2.5%カット(万円)
全 体		1,664	196	352	455	213	251	197	28.5
		100.0	11.8	21.2	27.3	12.8	15.1	11.8	
法人本部設置 A-問2(1) p=0.5237	独立した法人本部 母体となる事業所 設置していない 無回答	575	11.8	21.0	26.1	15.1	15.7	10.3	28.4
		819	11.6	21.2	27.4	12.1	14.0	13.7	28.2
		202	11.9	23.8	30.2	9.4	16.3	8.4	28.3
		68	13.2	13.2	29.4	11.8	19.1	13.2	28.7

## ii. 間接業務等の補助目的で高齢者雇用(65歳以上)実施有無

「法人本部として実施している」と回答しなかった法人については、平均が 28.6 万円となっており、「法人本部として実施している」と回答した法人の平均である 27.0 万円よりも 1.6 万円高い金額となっている。

図表 法人本部による高齢者雇用の実施有無別 職員 1 人あたりの人物費(1か月分)

		A-問 1 (7) 職員 1 人あたり人物費							
		全体	20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万～35万円未満	35万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
高齢者雇用 (複数回答)	「法人本部として実施している」に○	230	15.7	20.9	27.0	12.2	11.3	13.0	27.0
A-問2(6)	「法人本部として実施している」に○なし	1,363	11.0	21.5	27.5	12.8	15.8	11.4	28.6
p=0.1641	無回答	71	14.1	15.5	25.4	15.5	12.7	16.9	28.3

## iii. 法人内で障害者総合支援法における就労支援事業での障害者受入れの実施有無

高齢者雇用の結果と同様、障害者受入れを「法人本部として実施している」と回答していない法人の平均が 28.5 万円となっており、回答している法人の平均である 27.7 万円よりも約 1 万円高い金額となっている。

図表 法人本部による障害者受入れの実施有無別 職員 1 人あたりの人物費(1か月分)

		A-問 1 (7) 職員 1 人あたり人物費							
		全体	20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万～35万円未満	35万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
障害者雇用 (複数回答)	「法人本部として実施している」に○	191	12.0	22.0	31.4	12.0	11.5	11.0	27.7
A-問2(7)	「法人本部として実施している」に○なし	1,398	11.7	21.0	26.8	13.1	15.8	11.7	28.5
p=0.4465	無回答	75	12.0	22.7	28.0	9.3	10.7	17.3	26.8

## iv. 複数法人による協働化の実施有無

協働化を「法人本部として実施している」と回答した法人の平均である 27.9 万円よりも「実施していない」と回答した法人の平均の 28.4 万円の方が 0.5 万円高い金額となっている。分布を比較しても、「法人本部として実施している」場合は「20万円未満」や「25～30万円未満」の方が割合が高いが、「35万円以上」では、「実施していない」場合の方が割合が高くなっている。

図表 法人本部による協働化の実施有無別 職員 1 人あたりの人物費(1か月分)

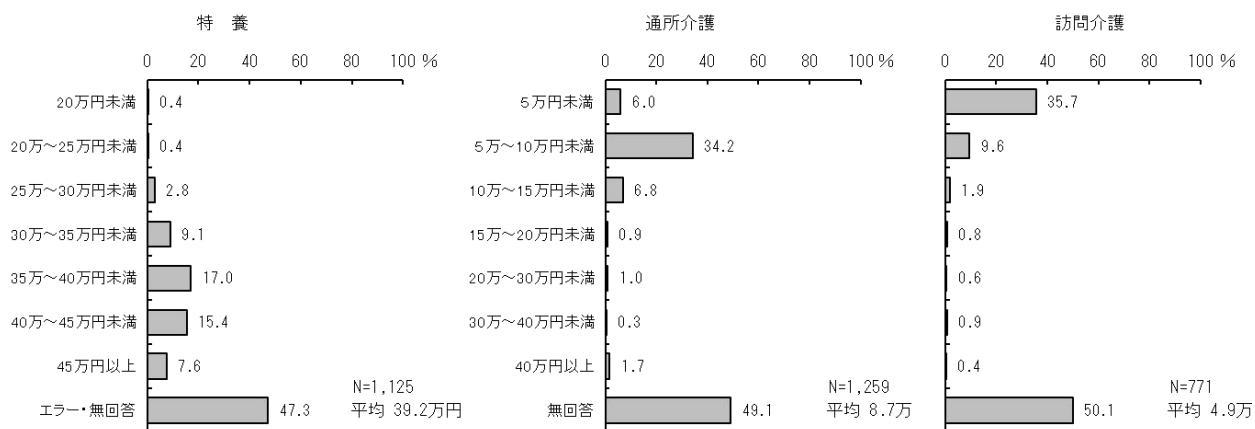
		A-問 1 (7) 職員 1 人あたり人物費							
		全体	20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万～35万円未満	35万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
協働化	法人本部として実施している	68	14.7	19.1	29.4	13.2	11.8	11.8	27.9
A-問2(8)	実施していない	1,508	11.7	21.4	27.3	12.8	15.2	11.7	28.4
p=0.8616	無回答	88	11.4	19.3	27.3	12.5	15.9	13.6	28.5

## 5) 利用者1人あたりの事業所収入

### (1) 単純集計 [B 票問7]

特養での利用者1人あたりの収入は平均39.2万円となっており、30万円台となっている割合は30%以上を占めている。通所介護、訪問介護については、10月1日時点の利用登録者数が回答されており、実際にその時点でのアクティブな利用者数の回答となっているわけではないため、どちらも平均は低く表れており、通所介護で8.7万円、訪問介護で4.9万円となっている。また、通所介護については「5～10万円未満」となっている事業所が34.2%、訪問介護に至っては「5万円未満」となっている事業所が35.7%となっている。

図表 利用者1人あたりの事業所収入（事業所の総収入÷利用者数合計）



## (2) クロス集計

### i. 事業所規模

事業所規模と利用者1人当たり事業所収入については、特養、通所介護、訪問介護の3サービスすべてにおいて検定の結果、有意な差が表れた。

特養では、「無回答」となっている施設が多いことを考慮しておく必要があるが、「29人以下」が利用者1人あたりの事業所収入では高く、平均42.4万円となっており、特養全体の平均である39.2万円よりも唯一高くなっている。「29人以下」の場合、「35万円未満」と回答している割合が他の階級と比較して低く、一方で、「45万円以上」の回答は多くなっている。

通所介護では、規模が大きくなるにつれて、利用者1人当たりの事業所収入の平均は低くなっている。いずれの階級でも「5～10万円未満」が最も割合が高いが、次に多いのは「50人未満」と「50～79人未満」では「10～15万円未満」であり、「80人以上」では「5万円未満」となっている。

訪問介護では、平均では、規模の小さい事業所の方が利用者1人当たり事業収入は高くなっている。どの階級においても「5万円未満」が最も大きな割合となっており、続いて「5～10万円未満」となっている。「50人未満」の規模では、「10～15万円未満」の割合が他の階級と比較して高くなっている。

図表 事業所規模別 利用者1人あたりの事業所収入

			利用者1人あたり事業収入 特養-A問4(8)									
			全体	30万円未満	30万～35万円未満	35万～40万円未満	40万～45万円未満	45万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)		
事業所規模 (定員数) p=0.00…1	特養 A問4(6)	全 体		1,125	41	102	191	173	86	532	39.2	
		100人	100.0	3.6	9.1	17.0	15.4	7.6	47.3			
		29人以下		117	1.7	0.9	14.5	17.1	17.1	48.7	42.4	
		30～69人		364	5.5	8.2	15.1	15.1	7.4	48.6	39.1	
		70～99人		344	2.9	11.9	16.6	11.6	5.8	51.2	38.3	
		100人以上		265	2.6	11.3	21.1	19.6	6.4	38.9	38.9	
			無回答	35	5.7	0.0	17.1	17.1	5.7	54.3	41.0	
利用者1人当たり事業収入 通所・訪問-B問1(7)												
			全体	5万円未満	5万～10万円未満	10万～15万円未満	15万～30万円未満	30万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)		
事業所規模 (要介護度別利用 登録者数合計) p=0.00…1	通所 B問1(6)	全 体		1,259	76	430	86	23	26	618	8.7	
		100人	100.0	6.0	34.2	6.8	1.8	2.1	49.1			
		50人未満		227	9.7	44.5	19.4	7.0	4.0	15.4	9.6	
		50～79人		285	6.0	61.4	11.6	1.8	3.2	16.1	8.1	
		80人以上		248	14.9	62.1	3.6	0.8	3.2	15.3	6.9	
			無回答	499	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	—	
事業所規模 (要介護度別利用 登録者数合計) p=0.00…1	訪問 B問1(6)	全 体		771	275	74	15	11	10	386	4.9	
		100人	100.0	35.7	9.6	1.9	1.4	1.3	50.1			
		50人未満		206	52.4	17.5	6.3	1.9	2.9	18.9	6.1	
		50～79人		117	63.2	15.4	1.7	3.4	0.9	15.4	5.1	
		80人以上		137	67.9	14.6	0.0	2.2	2.2	13.1	5.0	
			無回答	311	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	—	

## ii. 地域区分

地域区分と利用者1人あたり事業収入については、特養と通所介護のみ有意な差が表れたが、いずれのサービスのいずれの階級においても「無回答」が多いことは留意しておく必要がある。

特養における利用者1人あたりの事業収入の平均では、「その他」に分類されているところが低く、それ以外の地域では1万円以上の差がある。「1～4級地」「5～6級地」では、「40～45万円未満」が最も多いのに対し、「その他」では、「35～40万円未満」が最も多くなっている。

通所介護の平均では、「5～6級地」と「7級地」が高く、「1～4級地」と「その他」が低くなっている。また、どの地域でも「5～10万円未満」が最も多くなっている。「7級地」では「5～10万円未満」に次いで、「10～15万円未満」も他の階級と比較して多い。「5万円未満」では「その他」が最も多くなっている。

図表 地域区分別 利用者1人あたりの事業所収入

			利用者1人あたり事業収入 特養-A問4(8)								
			全体	30万円未満	30万～35万円未満	35万～40万円未満	40万～45万円未満	45万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)	
地域区分 特養 A問4(2) p=0.0195		全 体	1,125	41	102	191	173	86	532	39.2	
			100.0	3.6	9.1	17.0	15.4	7.6	47.3		
		1～4級地	122	0.8	6.6	18.9	23.0	7.4	43.4	40.0	
		5～6級地	194	3.1	9.3	11.3	14.9	9.8	51.5	39.6	
		7級地	162	1.9	6.2	20.4	17.3	8.0	46.3	40.2	
		その他	626	5.0	10.4	18.1	13.7	6.7	46.2	38.5	
		無回答	21	0.0	4.8	0.0	9.5	14.3	71.4	45.2	
			利用者1人あたり事業収入 通所・訪問-B問1(7)								
			全体	5万円未満	5万～10万円未満	10万～15万円未満	15万～30万円未満	30万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)	
地域区分 通所 B問1(2) p=0.0066		全 体	1,259	76	430	86	23	26	618	8.7	
			100.0	6.0	34.2	6.8	1.8	2.1	49.1		
		1～4級地	117	1.7	46.2	4.3	0.0	1.7	46.2	8.1	
		5～6級地	185	3.8	34.1	6.5	2.7	2.7	50.3	9.1	
		7級地	177	5.6	25.4	11.9	1.1	1.7	54.2	8.7	
		その他	728	7.0	34.5	6.3	2.1	2.2	47.9	7.9	
		無回答	52	11.5	32.7	3.8	1.9	0.0	50.0	7.1	
地域区分 訪問 B問1(2) p=0.2180		全 体	771	275	74	15	11	10	386	4.9	
			100.0	35.7	9.6	1.9	1.4	1.3	50.1		
		1～4級地	62	30.6	8.1	0.0	1.6	0.0	59.7	4.9	
		5～6級地	116	25.0	10.3	2.6	1.7	3.4	56.9	5.4	
		7級地	88	34.1	9.1	2.3	0.0	1.1	53.4	4.4	
		その他	464	39.7	9.9	1.7	1.7	0.9	46.1	4.8	
		無回答	41	31.7	7.3	4.9	0.0	2.4	53.7	4.9	

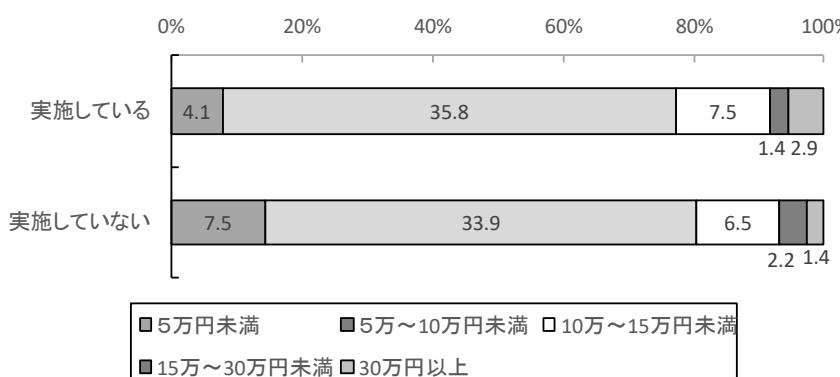
### iii. 間接業務等の補助目的で高齢者雇用(65歳以上)実施有無

通所介護のみで有意な差が表れた。通所介護では、「実施している」が8.7万円、「実施していない」が8.8万円となっており、0.1万円の差となっている。「無回答」を除いた分布を比較すると、「5万円未満」では、「実施していない」場合が多いのに対して、「30万円以上」では、「実施している」場合の方が多くなっている。

図表 高齢者雇用（65歳以上）実施有無別 利用者1人あたりの事業所収入

			利用者1人あたり事業収入 特養-A問4(8)							
高齢者雇用 特養 A問2(6) p=0.3378	全 体  「特養が実施している」に○ 「特養が実施していない」に○なし 無回答	全体	30万円未満	30万～35万円未満	35万～40万円未満	40万～45万円未満	45万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)	
		1,125	41	102	191	173	86	532	39.2	
		100.0	3.6	9.1	17.0	15.4	7.6	47.3		
		509	2.9	8.4	19.1	14.3	8.3	47.0	39.2	
高齢者雇用 通所 B問4(1) p=0.0347	全 体  実施している 実施していない 無回答	575	3.8	9.9	16.0	16.9	7.3	46.1	39.2	
		41	9.8	4.9	4.9	7.3	4.9	68.3	36.3	
		全体	5万円未満	5万～10万円未満	10万～15万円未満	15万～30万円未満	30万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)	
		1,259	76	430	86	23	26	618	8.7	
高齢者雇用 訪問 B問4(1) p=0.4411	全 体  実施している 実施していない 無回答	100.0	6.0	34.2	6.8	1.8	2.1	49.1		
		483	4.1	35.8	7.5	1.4	2.9	48.2	8.7	
		722	7.5	33.9	6.5	2.2	1.4	48.5	8.8	
		54	3.7	22.2	5.6	0.0	3.7	64.8	7.8	
高齢者雇用 訪問 B問4(1) p=0.4411	全 体  実施している 実施していない 無回答	全体	5万円未満	5万～10万円未満	10万～15万円未満	15万～30万円未満	30万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)	
		771	275	74	15	11	10	386	4.9	
		100.0	35.7	9.6	1.9	1.4	1.3	50.1		
		72	40.3	12.5	1.4	0.0	0.0	45.8	4.5	
		663	35.4	9.8	2.1	1.7	1.5	49.5	4.9	
		36	30.6	0.0	0.0	0.0	0.0	69.4	3.8	

図表 高齢者雇用（65歳以上）実施有無別 利用者1人あたりの事業所収入（通所介護、無回答除く）



#### iv. 法人内で障害者総合支援法における就労支援事業での障害者受入れの実施有無

障害者受入れ有無と利用者 1 人あたりの事業収入については、いずれのサービスにおいても有意な差は表れなかった。特養では、「特養が実施している」と「特養が実施していない」の平均の差が 0.1 万円となっているが、通所介護では「実施していない」が「実施している」よりも 0.8 万円高い金額となっている。訪問介護では「実施している」が 5.4 万円で、「実施していない」よりも 0.5 万円高い結果となった。

図表 障害者雇用実施有無別 利用者 1 人あたりの事業所収入

			利用者 1 人あたり事業収入 特養-A問4(8)							
障害者雇用	特養 A問2(7) p=0.9388	全 体	全体	30万円未満	30万～35万円未満	35万～40万円未満	40万～45万円未満	45万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
			1,125	41	102	191	173	86	532	39.2
			100.0	3.6	9.1	17.0	15.4	7.6	47.3	
		「特養が実施している」に○	335	3.0	9.0	16.7	15.2	7.2	49.0	39.1
		「特養が実施している」に○なし	744	3.8	9.3	17.5	15.6	7.9	46.0	39.2
		無回答	46	6.5	6.5	10.9	13.0	6.5	56.5	39.1

			利用者 1 人あたり事業収入 通所・訪問-B問1(7)							
障害者雇用	通所 B問4(2) p=0.0514	全 体	全体	5万円未満	5万～10万円未満	10万～15万円未満	15万～30万円未満	30万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
			1,259	76	430	86	23	26	618	8.7
			100.0	6.0	34.2	6.8	1.8	2.1	49.1	
		実施している	142	2.8	45.8	8.5	1.4	2.8	38.7	8.1
		実施していない	1,014	6.3	33.5	7.0	1.9	2.1	49.2	8.9
		無回答	103	7.8	24.3	2.9	1.9	1.0	62.1	7.7
		全 体	771	275	74	15	11	10	386	4.9
			100.0	35.7	9.6	1.9	1.4	1.3	50.1	
		実施している	27	51.9	18.5	0.0	3.7	0.0	25.9	5.4
		実施していない	684	35.7	10.1	2.2	1.5	1.5	49.1	4.9
		無回答	60	28.3	0.0	0.0	0.0	0.0	71.7	3.8

## v. アウトソース委託費

クロス集計では、アウトソース委託費に「0円」以外の数値を記載している場合は記入された額に関わらず「その他」として、利用者1人あたりの事業収入とクロス集計を行った。検定の結果、特養では、「調理」のみ、通所介護では、「リネン・洗濯」「調理」「清掃」のすべてで有意な差が表れた。

特養では、「リネン・洗濯」及び「清掃」においては、「0円」と「その他」で平均で0.2万円より大きい差は現れなかつたが、「調理」については、「その他」が39.8万円となっており、「0円」の38.0万円より1.8万円高い結果となった。

通所介護では、「リネン・清掃」では「その他」の平均9.6万円が「0円」よりも1.2万円高く、「清掃」では「その他」の9.3万円が「0円」よりも0.9万円高くなっている。「調理」においても「その他」が0.6万円高くなつており、通所介護ではアウトソースに費用を費やしている方が、利用者1人あたり事業収入が高くなる傾向が表れている。

図表 アウトソース実施有無別 利用者1人あたりの事業所収入

			利用者1人あたり事業収入 特養-A問4(8)							
			全体	30万円未満	30万～35万円未満	35万～40万円未満	40万～45万円未満	45万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
アウトソース (リネン・洗濯) A問3(6) p=0.2317	特養 A問3(6) p=0.0421	全 体	1,125 100.0	41 3.6	102 9.1	191 17.0	173 15.4	86 7.6	532 47.3	39.2
		0円	343	2.9	8.7	17.5	16.3	8.2	46.4	39.0
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	262	4.6	11.1	19.5	18.7	7.3	38.9	39.1
アウトソース (清掃) A問3(6) p=0.1126	特養 A問3(6) p=0.0421	全 体	1,125 100.0	41 3.6	102 9.1	191 17.0	173 15.4	86 7.6	532 47.3	39.2
		0円	257	4.3	8.6	19.1	14.8	5.4	47.9	38.0
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	351	3.1	10.8	17.9	19.4	9.7	39.0	39.8
アウトソース (調理) A問3(6) p=0.1126	特養 A問3(6) p=0.0421	全 体	1,125 100.0	41 3.6	102 9.1	191 17.0	173 15.4	86 7.6	532 47.3	39.2
		0円	274	4.0	10.6	17.9	20.1	6.2	41.2	39.0
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	517	3.7	8.1	15.3	13.0	7.4	52.6	39.3
アウトソース (清掃) A問3(6) p=0.1126	特養 A問3(6) p=0.0421	全 体	1,125 100.0	41 3.6	102 9.1	191 17.0	173 15.4	86 7.6	532 47.3	39.2
		0円	274	4.0	10.6	17.9	20.1	6.2	41.2	39.0
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	521	3.6	8.1	15.7	13.4	7.3	51.8	39.3

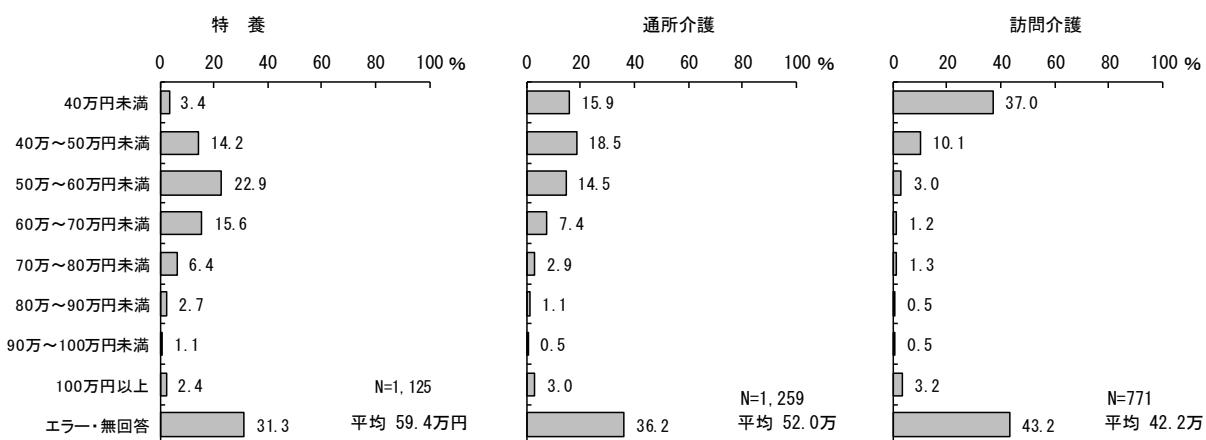
			利用者1人あたり事業収入 通所・訪問-B問1(7)							
			全体	5万円未満	5万～10万円未満	10万～15万円未満	15万～30万円未満	30万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
アウトソース (リネン・洗濯) B問3(3) p=0.0034	通所 B問3(3) p=0.0040	全 体	1,259 100.0	76 6.0	430 34.2	86 6.8	23 1.8	26 2.1	618 49.1	8.7
		0円	448	8.5	39.3	7.8	1.8	2.2	40.4	8.4
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	115	3.5	42.6	8.7	1.7	4.3	39.1	9.6
アウトソース (清掃) B問3(3) p=0.0002	通所 B問3(3) p=0.0040	全 体	1,259 100.0	76 6.0	430 34.2	86 6.8	23 1.8	26 2.1	618 49.1	8.7
		0円	363	7.7	37.2	8.0	1.7	1.9	43.5	8.2
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	254	4.7	46.1	6.7	2.0	2.8	37.8	8.8
アウトソース (調理) B問3(3) p=0.0002	通所 B問3(3) p=0.0040	全 体	1,259 100.0	76 6.0	430 34.2	86 6.8	23 1.8	26 2.1	618 49.1	8.7
		0円	449	8.5	38.8	9.1	1.3	2.7	39.6	8.4
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	137	3.6	48.2	5.8	2.9	2.2	37.2	9.3

## 6) 職員1人あたり事業所収入

### (1) 単純集計

職員1人あたりの事業所収入は、特養では平均59.4万円、通所介護では平均52.0万円、訪問介護では平均42.2万円となっている。特養では、「50～60万円未満」が最も多く22.9%となっているが、通所介護では、「40～50万円未満」が最も多く18.5%であり、訪問介護では、「40万円未満」が37.0%となっている。

図表 職員1人あたりの事業所収入（事業所の総収入÷職員の常勤換算数合計）



### (2) クロス集計

#### i. 事業所規模

事業所規模と職員1人あたりの事業収入では、特養、通所介護、訪問介護のいずれも有意な差が表れた。平均を見てみると、特養と通所介護では規模が大きくなるにつれて職員1人あたりの事業収入が多くなっている。訪問介護では、「50～79人」が最も高くなっています、「80人以上」となっている。「50人未満」では、「40万円未満」を占める割合が多いのに対し、「50～79人」や「80人以上」では「40万円未満」だけでなく「40～50万円未満」でも10%以上となっている。

図表 事業所規模別 職員1人あたりの事業所収入

			職員一人当たり収入 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B問2(1)-1											
			全体	40万円未満	40万～50万円未満	50万～60万円未満	60万～70万円未満	70万～80万円未満	80万～90万円未満	90万～100万円未満	100万円以上	エラー・無回答	平均2.5%カット(万円)	
事業所規模 (定員数) A問4(6)	特養 p=0.0041	全 体	1,125	38	160	258	176	72	30	12	27	352	59.4	
		29人以下	117	6.0	16.2	15.4	11.1	6.0	2.6	0.0	3.4	39.3	56.7	
		30～69人	364	2.7	19.0	24.5	11.5	5.8	2.7	1.4	1.4	31.0	57.4	
		70～99人	344	3.5	11.0	25.6	17.7	5.8	1.5	1.2	3.5	30.2	59.9	
		100人以上	265	3.0	12.1	21.5	20.8	9.1	4.5	1.1	1.9	26.0	61.3	
		無回答	35	2.9	5.7	17.1	14.3	0.0	0.0	0.0	2.9	57.1	55.4	
事業所規模 (要介護度別利用登録者数合計) B問1(6)	通所 p=0.00…1	全 体	1,259	200	233	182	93	37	14	6	38	456	52.0	
		50人未満	227	26.9	20.3	10.1	4.8	1.3	0.9	0.0	1.8	33.9	45.5	
		50～79人	285	15.1	21.8	13.7	10.2	3.5	0.4	0.4	3.2	31.9	52.1	
		80人以上	248	10.1	20.6	18.1	10.5	4.0	2.4	1.2	4.4	28.6	56.3	
		無回答	499	14.2	14.8	15.0	5.4	2.8	1.0	0.4	2.8	43.5	52.1	
	訪問 B問1(6) p=0.0041	全 体	771	285	78	23	9	10	4	4	25	333	42.2	
		50人未満	206	47.1	5.3	1.5	1.0	1.5	0.5	0.5	1.5	41.3	35.6	
		50～79人	117	36.8	13.7	7.7	1.7	0.9	0.9	0.0	6.0	32.5	47.3	
		80人以上	137	38.0	12.4	4.4	0.0	1.5	0.7	0.7	3.6	38.7	44.3	
		無回答	311	29.9	10.9	1.6	1.6	1.3	0.3	0.6	3.2	50.5	43.3	

## ii. 地域区分

地域区分と職員 1 人あたり事業所収入では、特養、通所介護、訪問介護いずれにおいても有意な差が表れた。特養では、平均では「5～6 級地」が最も高く 64.2 万円であるのに対し、最も平均が低い「その他」の 56.7 万円と 7.5 万円の差がある。「1～4 級地」「5～6 級地」「7 級地」では、「50～60 万円未満」及び「60～70 万円未満」が多いのに対し、「その他」では「50～60 万円未満」及び「40～50 万円未満」が多くなっている。

通所介護については、「1～4 級地」「5～6 級地」「7 級地」「その他」の順に平均は低くなっている。どの階級でも「40～50 万円未満」が最も多くなっているが、「40 万円未満」では「その他」の方が割合が最も多くなっている。

訪問介護では、「1～4 級地」「5～6 級地」「7 級地」の順に平均は低くなっているが、「その他」においては「7 級地」より平均が高くなっている。どの階級でも「40 万円未満」が最も多いが、「1～4 級地」「5～6 級地」「7 級地」「その他」の順に割合は高くなっている。

図表 地域区分別 職員 1 人あたりの事業所収入

			職員一人当たり収入 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B問2(1)-1											
			全体	40万円未満	40万～50万円未満	50万～60万円未満	60万～70万円未満	70万～80万円未満	80万～90万円未満	90万～100万円未満	100万円以上	エラー	平均無回答	平均2.5%カット(万円)
地域区分 特養 A問4(2) p=0.0001	1～4 級地 5～6 級地 7 級地 その他 無回答	全 体	1,125 100.0	38 3.4	160 14.2	258 22.9	176 15.6	72 6.4	30 2.7	12 1.1	27 2.4	352 31.3	59.4	
		1～4 級地	122	0.8	12.3	23.0	16.4	9.8	4.9	1.6	3.3	27.9	62.2	
		5～6 級地	194	2.6	6.2	17.0	20.1	8.8	4.1	2.1	2.1	37.1	64.2	
		7 級地	162	4.3	7.4	25.9	18.5	6.2	3.7	1.2	2.5	30.2	60.4	
		その他	626	4.0	19.0	24.0	13.7	5.3	1.4	0.6	2.4	29.6	56.7	
		無回答	21	0.0	9.5	23.8	4.8	0.0	4.8	0.0	0.0	57.1	55.8	
地域区分 通所 B問1(2) p=0.0081	全 体	全 体	1,259 100.0	200 15.9	233 18.5	182 14.5	93 7.4	37 2.9	14 1.1	6 0.5	38 3.0	456 36.2	52.0	
		1～4 級地	117	9.4	18.8	17.9	8.5	2.6	3.4	0.0	5.1	34.2	56.3	
		5～6 級地	185	11.9	15.7	14.6	10.8	4.3	2.7	0.0	1.1	38.9	53.1	
		7 級地	177	14.7	18.1	17.5	5.6	4.0	0.6	0.0	2.3	37.3	51.9	
		その他	728	18.4	19.0	13.5	6.9	2.5	0.4	0.7	3.6	35.2	50.8	
	訪問 B問1(2) p=0.0005	全 体	771 100.0	285 37.0	78 10.1	23 3.0	9 1.2	10 1.3	4 0.5	4 0.5	25 3.2	333 43.2	42.2	
		1～4 級地	62	22.6	19.4	4.8	4.8	1.6	0.0	3.2	1.6	41.9	46.4	
		5～6 級地	116	25.9	10.3	2.6	1.7	3.4	0.0	0.0	2.6	53.4	43.9	
		7 級地	88	33.0	8.0	1.1	0.0	0.0	1.1	1.1	3.4	52.3	38.0	
		その他	464	42.7	9.1	3.0	0.9	1.1	0.6	0.0	3.4	39.2	41.3	
		無回答	41	34.1	12.2	4.9	0.0	0.0	0.0	2.4	4.9	41.5	45.7	

## iii. 法人内で障害者総合支援法における就労支援事業での障害者受入れの実施有無

通所介護のみで有意な差が見られた。通所介護では、障害者受入れを「実施している」場合では、職員 1 人あたりの事業所収入の平均が 56.5 万円となっており、「実施していない」場合よりも 5.7 万円高くなっている。また、「実施していない」場合では、「40 万円未満」が多く、17.8%となっている。

図表 就労支援事業での障害者受入れの実施有無別 職員 1 人あたりの事業所収入

			職員一人当たり収入 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B問2(1)-1											
			全体	40万円未満	40万～50万円未満	50万～60万円未満	60万～70万円未満	70万～80万円未満	80万～90万円未満	90万～100万円未満	100万円以上	エラー	平均無回答	平均2.5%カット(万円)
障害者雇用 特養 A問2(7) p=0.65	「特養が実施している」に○ 「特養が実施している」に○なし 無回答	全 体	1,125 100.0	38 3.4	160 14.2	258 22.9	176 15.6	72 6.4	30 2.7	12 1.1	27 2.4	352 31.3	59.4	
		「特養が実施している」に○	509	4.5	14.1	23.6	15.9	7.1	3.1	1.4	2.2	28.1	59.5	
		「特養が実施している」に○なし	575	2.6	13.6	22.8	15.5	6.1	2.4	0.9	2.3	33.9	58.6	
		無回答	41	0.0	24.4	17.1	14.6	2.4	0.0	0.0	7.3	34.1	62.7	
	通所 B問4(2) p=0.0009	全 体	1,259 100.0	200 15.9	233 18.5	182 14.5	93 7.4	37 2.9	14 1.1	6 0.5	38 3.0	456 36.2	52.0	
		実施している	142	7.0	19.0	20.4	8.5	2.8	2.1	2.1	4.2	33.8	56.5	
		実施していない	1,014	17.8	19.0	14.2	7.1	3.2	1.1	0.3	2.7	34.7	50.8	
	訪問 B問4(2) p=0.69	全 体	771 100.0	285 37.0	78 10.1	23 3.0	9 1.2	10 1.3	4 0.5	4 0.5	25 3.2	333 43.2	42.2	
		実施している	27	37.0	7.4	7.4	3.7	0.0	0.0	0.0	3.7	40.7	45.7	
		実施していない	684	37.7	10.2	2.8	1.2	1.5	0.6	0.6	3.5	42.0	42.1	
		無回答	60	28.3	10.0	3.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	58.3	38.1	

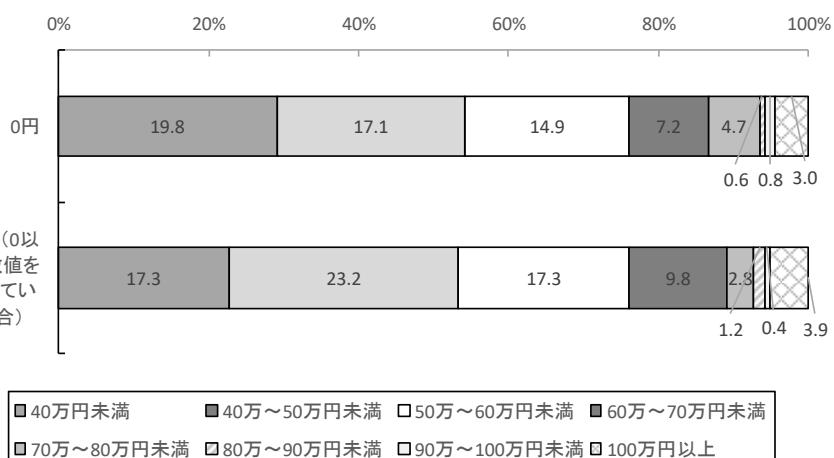
#### iv. アウトソース委託費

「リネン・洗濯」、「調理」、「清掃」のいずれの場合においても通所介護のみ有意な差が表れた。「リネン・洗濯」及び「清掃」では、アウトソースを実施している場合の方が実施していない場合よりも職員1人あたりの事業所収入の平均は高くなっている。「リネン・洗濯」では、平均53.3万円で実施していない場合よりも1.8万円高く、「清掃」では平均55.0万円となっており、実施していない場合よりも3.2万円高い結果となった。「調理」については、平均では、実施していない場合の方が高くなっているが、「無回答」を除外した回答での分布を見てみると、「40万円未満」では実施していない方が多く「40~50万円未満」では実施している方が多くなっている。

図表 アウトソース委託の有無別 職員1人あたりの事業所収入

			職員一人当たり収入 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B問2(1)-1										
			全体	40万円未満	40万~50万円未満	50万~60万円未満	60万~70万円未満	70万~80万円未満	80万~90万円未満	90万~100万円未満	100万円以上	エラー・無回答	平均2.5%カット(万円)
アウトソース (リネン・洗濯)	特養 A問3(6)  p=0.65	全 体	1,125	38	160	258	176	72	30	12	27	352	59.4
		0円	100.0	3.4	14.2	22.9	15.6	6.4	2.7	1.1	2.4	31.3	
		その他(0以外の数値を記入していた場合)	509	4.5	14.1	23.6	15.9	7.1	3.1	1.4	2.2	28.1	57.9
	通所 B問3(3)  p=0.0037	全 体	1,259	200	233	182	93	37	14	6	38	456	52.0
		0円	100.0	15.9	18.5	14.5	7.4	2.9	1.1	0.5	3.0	36.2	
		その他(0以外の数値を記入していた場合)	448	20.3	18.8	14.7	8.3	3.3	0.9	0.9	3.3	29.5	51.5
	アウトソース (調理)	全 体	1,125	38	160	258	176	72	30	12	27	352	59.4
		0円	100.0	3.4	14.2	22.9	15.6	6.4	2.7	1.1	2.4	31.3	
		その他(0以外の数値を記入していた場合)	509	4.5	14.1	23.6	15.9	7.1	3.1	1.4	2.2	28.1	56.4
アウトソース (清掃)	特養 A問3(6)  p=0.65	全 体	1,259	200	233	182	93	37	14	6	38	456	52.0
		0円	100.0	15.9	18.5	14.5	7.4	2.9	1.1	0.5	3.0	36.2	
		その他(0以外の数値を記入していた場合)	363	19.8	17.1	14.9	7.2	4.7	0.6	0.8	3.0	32.0	51.7
	通所 B問3(3)  p=0.0147	全 体	1,259	200	233	182	93	37	14	6	38	456	52.0
		0円	100.0	15.9	18.5	14.5	7.4	2.9	1.1	0.5	3.0	36.2	
		その他(0以外の数値を記入していた場合)	254	17.3	23.2	17.3	9.8	2.8	1.2	0.4	3.9	24.0	51.1
	アウトソース (清掃)	全 体	1,125	38	160	258	176	72	30	12	27	352	59.4
		0円	100.0	3.4	14.2	22.9	15.6	6.4	2.7	1.1	2.4	31.3	
		その他(0以外の数値を記入していた場合)	509	4.5	14.1	23.6	15.9	7.1	3.1	1.4	2.2	28.1	57.7

図表 アウトソース（調理）委託の有無別 職員1人あたりの事業所収入



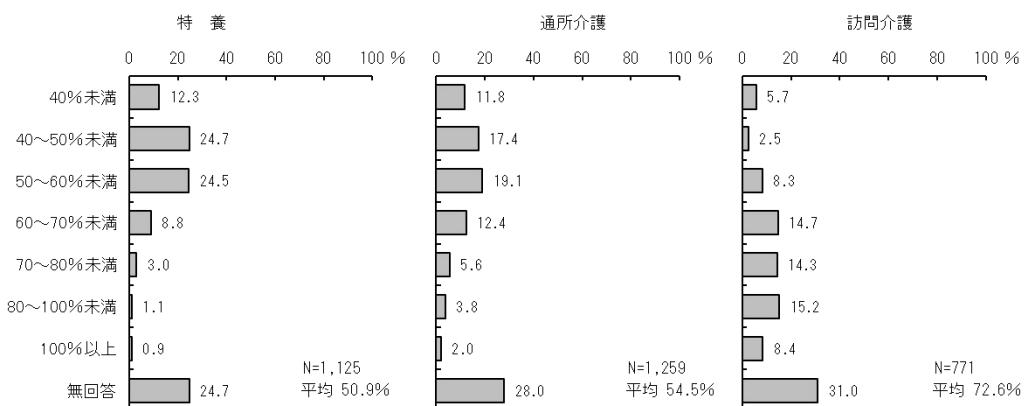
## 7) 収入に対する人件費率

### (1) 単純集計 [B 票問 2(1)-1]

特養での人件費率は、40%以上 60%未満が全体の約半数を占めているが、通所介護では、同区間では4割程度となっており、60%以上の階級では、全体的に特養よりも割合が多くなっている。

訪問介護では、50%以上 100%未満で約半数となっている。人件費率の平均では、特養が 50.9%、通所介護が 54.5%、訪問介護が 72.6%となっており、特養、通所介護、訪問介護の順に高くなっている。

図表 収入に対する人件費率（人件費総額÷総収入）



### (2) クロス集計

#### i. 事業所規模

収入における人件費率については、通所介護と訪問介護で有意な差が表れた。

通所介護では、平均では、「50 人未満」の事業所では、58.0%であり、「80 人以上」の 52.1%と比較して 5%以上も差が表れている。「50 人未満」の事業所では、「50~60%未満」が最も多く、19.8%であり、さらに「70%以上」である事業所も 17.6%存在する。一方で、「80 人以上」の事業所では、「40~50%未満」が最も多く、21.8%、続いて「50~60%」の 20.2%となっており、「80 人以上」の規模の方が人件費率は低くなっている。

訪問介護でも、「50 人未満」の規模の方が平均の人件費率が 76.7%であるのに対し、「80 人以上」では 69.1%であり 7%程度の差が表れている。どの階級でも人件費率が「70%以上」となっている事業所が最も多くなっているが、「80 人以上」の規模では「60~70%未満」や「40%未満」が他の規模での割合よりも多くなっている。

図表 事業所規模別 収入に対する人件費率

			収入に対する人件費率 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B2(1)-1							
			全体	40%未満	40~50%未満	50~60%未満	60~70%未満	70%以上	無回答	平均2.5%カット(%)
事業所規模 (定員数) p=0.1838	特養 A問4(6)	全 体	1,125	138	278	276	99	56	278	50.9
		29人以下	100.0	12.3	24.7	24.5	8.8	5.0	24.7	
		30~69人	117	16.2	19.7	18.8	8.5	6.0	30.8	50.5
		70~99人	364	12.9	24.2	25.3	11.5	4.4	21.7	51.0
		100人以上	344	11.6	25.6	26.5	6.4	7.0	23.0	51.0
事業所規模 (要介護度別利用登録者数合計) p=0.0017	通所 B問1(6)	全 体	265	11.7	27.5	24.5	9.1	3.4	23.8	50.0
		無回答	35	2.9	17.1	17.1	2.9	0.0	60.0	51.1
		50人未満	35	8.8	15.4	19.8	14.1	17.6	24.2	58.0
		50~79人	227	13.3	15.8	21.8	14.4	11.6	23.2	54.2
		80人以上	285	14.5	21.8	20.2	9.7	6.5	27.4	52.1
事業所規模 (要介護度別利用登録者数合計) p=0.0038	訪問 B問1(6)	全 体	499	11.0	17.0	16.6	11.8	10.8	32.7	54.1
		無回答	771	44	19	64	113	292	239	72.6
		50人未満	100.0	5.7	2.5	8.3	14.7	37.9	31.0	
		50~79人	206	5.3	0.0	6.8	15.5	42.7	29.6	76.7
		80人以上	117	3.4	2.6	12.8	16.2	41.9	23.1	72.5
		無回答	137	8.0	4.4	6.6	23.4	36.5	21.2	69.1
		311	5.8	3.2	8.4	9.6	33.8	39.2	71.5	

## ii. 地域区分

地域区分と人件費率では、特養のみ有意差が表れた。

特養では、「1～4級地」の人は件費率は、平均 54.3%となっており、他の地域よりも 3.5%以上高くなっている。「1～4級地」では、「50～60%未満」や「60～70%未満」が多いが、それ以外の地域では「40～50%未満」と「50～60%未満」が多い。また、「40%未満」についても「1～4級地」よりも多くなっている。

図表 地域区分別 収入に対する人件費率

			収入に対する人件費率 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B2(1)-1							
			全体	40%未満	40～50%未満	50～60%未満	60～70%未満	70%以上	無回答	平均2.5%カット(%)
地域区分 特養 A問4(2) p=0.0066		全 体	1,125 100.0	138 12.3	278 24.7	276 24.5	99 8.8	56 5.0	278 24.7	50.9
		1～4級地	122	8.2	18.0	25.4	19.7	4.9	23.8	54.3
		5～6級地	194	12.4	24.7	20.1	7.2	5.7	29.9	49.4
		7級地	162	14.8	28.4	26.5	5.6	4.3	20.4	49.3
		その他	626	12.3	25.4	25.7	8.1	5.1	23.3	50.8
		無回答	21	14.3	14.3	9.5	4.8	0.0	57.1	47.2
地域区分 通所 B問1(2) p=0.2659		全 体	1,259 100.0	149 11.8	219 17.4	240 19.1	156 12.4	143 11.4	352 28.0	54.5
		1～4級地	117	10.3	11.1	23.1	13.7	11.1	30.8	56.3
		5～6級地	185	13.5	15.7	17.8	9.2	15.7	28.1	55.4
		7級地	177	13.0	16.4	18.1	15.8	9.6	27.1	53.7
		その他	728	11.3	19.5	18.8	12.2	10.6	27.6	54.2
		無回答	52	13.5	11.5	21.2	11.5	13.5	28.8	53.0
		全 体	771 100.0	44 5.7	19 2.5	64 8.3	113 14.7	292 37.9	239 31.0	72.6
		1～4級地	62	6.5	0.0	12.9	11.3	37.1	32.3	70.2
		5～6級地	116	5.2	2.6	9.5	12.9	38.8	31.0	72.9
		7級地	88	4.5	2.3	9.1	12.5	43.2	28.4	74.2
		その他	464	6.0	3.0	6.9	16.4	36.6	31.0	72.5
		無回答	41	4.9	0.0	12.2	9.8	39.0	34.1	72.7

## iii. 法人本部の設置有無

通所介護のみ有意な差が表れた。法人で「独立した法人本部がある」と回答した事業所の方が「母体となる施設・事業所が法人本部の役割を果たしている」と回答した事業所の人件費率の平均で 1.8 ポイント高い値を示している。同様に、「独立した法人本部がある」と回答した事業所の方が「設置していない」と回答した事業所の人件費率の平均よりも高い傾向が見られる。

図表 法人本部設置の有無別 収入に対する人件費率

			収入に対する人件費率 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B2(1)-1							
			全体	40%未満	40～50%未満	50～60%未満	60～70%未満	70%以上	無回答	平均2.5%カット(%)
法人本部設置 特養 A問2(1) p=0.0991		全 体	1,125 100.0	138 12.3	278 24.7	276 24.5	99 8.8	56 5.0	278 24.7	50.9
		独立した法人本部	324	10.5	25.9	25.0	11.4	5.2	21.9	51.5
		母体となる事業所	631	12.5	24.6	25.7	8.2	4.0	25.0	50.7
		設置していない	127	15.7	22.0	19.7	5.5	8.7	28.3	49.6
		無回答	43	11.6	25.6	18.6	7.0	7.0	30.2	51.2
法人本部設置 通所 A問2(1) p=0.0005		全 体	1,222 100.0	148 12.1	214 17.5	236 19.3	153 12.5	138 11.3	333 27.3	54.4
		独立した法人本部	459	11.3	15.5	21.1	16.1	12.0	24.0	55.5
		母体となる事業所	593	13.8	16.0	19.6	11.1	10.6	28.8	53.7
		設置していない	121	8.3	29.8	10.7	9.9	13.2	28.1	54.3
		無回答	49	8.2	24.5	20.4	2.0	8.2	36.7	51.5
		全 体	739 100.0	44 6.0	18 2.4	61 8.3	112 15.2	279 37.8	225 30.4	72.4
		独立した法人本部	367	5.7	1.9	6.5	17.4	39.2	29.2	73.2
		母体となる事業所	279	6.8	3.9	10.8	11.1	35.5	31.9	70.4
		設置していない	63	3.2	0.0	9.5	20.6	39.7	27.0	72.9
		無回答	30	6.7	0.0	3.3	13.3	36.7	40.0	82.2

#### iv. 間接業務等の補助目的で高齢者雇用(65歳以上)実施有無

高齢者雇用と人件費率では、通所介護のみ有意な差が表れた。通所介護は「実施している」と回答した事業所の平均よりも「実施していない」と回答した事業所の平均の方が0.5ポイント高く54.6%となっている。また、分布を見てみると、「40~50%未満」では「実施している」場合の方が割合が多いが、「50%以上」では、「実施していない」方が割合が多くなっている。

図表 高齢者雇用実施有無別 収入に対する人件費率

			収入に対する人件費率 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B2(1)-1								
			全体	40%未満	40~50%未満	50~60%未満	60~70%未満	70%以上	無回答	平均2.5%カット(%)	
高齢者雇用	特養 A問2(6) p=0.8450	全 体	1,125 100.0	138 12.3	278 24.7	276 24.5	99 8.8	56 5.0	278 24.7	50.9	
		「特養が実施している」に○ 「特養が実施している」に○なし 無回答	509 575 41	12.6 12.3 7.3	25.0 25.2 14.6	26.3 23.3 19.5	8.3 8.9 14.6	5.1 5.2 0.0	22.8 25.0 43.9	50.9 50.7 52.7	
		全 体	1,259 100.0	149 11.8	219 17.4	240 19.1	156 12.4	143 11.4	352 28.0	54.5	
	通所 B問4(1) p=0.0060	実施している 実施していない 無回答	483 722 54	8.9 14.1 7.4	19.9 16.1 13.0	18.0 20.8 5.6	11.8 12.9 11.1	9.1 12.9 11.1	32.3 23.3 51.9	54.1 54.6 56.2	
		全 体	771 100.0	44 5.7	19 2.5	64 8.3	113 14.7	292 37.9	239 31.0	72.6	
		実施している 実施していない 無回答	72 663 36	1.4 6.5 0.0	4.2 2.1 5.6	11.1 8.1 5.6	15.3 14.8 11.1	36.1 38.9 22.2	31.9 29.6 55.6	71.3 72.8 69.1	
訪問 B問4(1) p=0.2657		全 体	771 100.0	44 5.7	19 2.5	64 8.3	113 14.7	292 37.9	239 31.0	72.6	
		実施している 実施していない 無回答	72 663 36	1.4 6.5 0.0	4.2 2.1 5.6	11.1 8.1 5.6	15.3 14.8 11.1	36.1 38.9 22.2	31.9 29.6 55.6	71.3 72.8 69.1	

#### v. 法人内で障害者総合支援法における就労支援事業での障害者受入れの実施有無

障害者受入れと人件費率では、有意な差が表れたサービスはなかった。特養では、「特養が実施している」と回答した施設の平均と回答していない施設の平均で、0.3ポイントの違いとなっており、それぞれ51.1%と50.8%となっている。通所介護では「実施していない」が54.7%となっており、「実施している」の52.9%より1.8ポイント高く、訪問介護では「実施していない」方が「実施している」よりも6.0ポイント高く72.7%となっている。

図表 就労支援事業での障害者受入れの実施有無別 収入に対する人件費率

			収入に対する人件費率 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B2(1)-1								
			全体	40%未満	40~50%未満	50~60%未満	60~70%未満	70%以上	無回答	平均2.5%カット(%)	
障害者雇用	特養 A問2(7) p=0.4327	全 体	1,125 100.0	138 12.3	278 24.7	276 24.5	99 8.8	56 5.0	278 24.7	50.9	
		「特養が実施している」に○ 「特養が実施している」に○なし 無回答	335 744 46	11.3 12.8 10.9	26.0 24.5 19.6	26.0 24.6 13.0	8.7 8.9 8.7	3.3 5.8 4.3	24.8 23.5 43.5	51.1 50.8 49.7	
		全 体	1,259 100.0	149 11.8	219 17.4	240 19.1	156 12.4	143 11.4	352 28.0	54.5	
	通所 B問4(2) p=0.5813	実施している 実施していない 無回答	142 1,014 103	14.1 11.8 8.7	18.3 17.7 13.6	18.3 19.9 11.7	9.9 13.3 6.8	9.9 11.3 13.6	29.6 25.9 45.6	52.9 54.7 54.4	
		全 体	771 100.0	44 5.7	19 2.5	64 8.3	113 14.7	292 37.9	239 31.0	72.6	
		実施している 実施していない 無回答	27 684 60	7.4 6.0 1.7	3.7 2.3 3.3	18.5 8.0 6.7	14.8 15.2 8.3	44.4 38.5 28.3	11.1 30.0 51.7	66.7 72.7 75.2	
訪問 B問4(2) p=0.3536		全 体	771 100.0	44 5.7	19 2.5	64 8.3	113 14.7	292 37.9	239 31.0	72.6	
		実施している 実施していない 無回答	27 684 60	7.4 6.0 1.7	3.7 2.3 3.3	18.5 8.0 6.7	14.8 15.2 8.3	44.4 38.5 28.3	11.1 30.0 51.7	66.7 72.7 75.2	

## vi. アウトソース委託費

特養では、アウトソースを実施している「リネン・洗濯」「調理」「清掃」のいずれの業務についても、0円以外の数値を記入した施設の方が人件費率の平均が低い傾向となっているが、検定の結果、「調理」のみ有意な差が出た。「調理」に関しては、「0円」と回答した施設よりも「その他」となっている施設の方が4.2ポイント低くなっている。分布では、収支差率が「60%以上」の場合にアウトソースを利用していない場合の割合が多くなっており、また、「50%未満」の場合の割合についてはアウトソースを利用している割合が、利用していない場合よりも多くなっている。

通所介護では、「リネン・洗濯」「調理」「清掃」の全てにおいて有意性が認められた。いずれの業務についても、「0円」と回答した施設よりも「その他」の事業所の方が低い数値となっている。ただし、いずれの業務でもその差は1ポイントにも満たない。

「リネン・洗濯」では、「50～60%未満」がアウトソースを利用している場合の方が8ポイントほど利用していない場合より多くなっている。「調理」では、「40～50%未満」において、利用している場合の方が利用していない場合に比べて8ポイント近く大きく、「清掃」では「50～60%未満」において、利用している場合の方が10ポイント大きい値となっている。これらの区間より大きい人件費率の場合には、利用している場合と利用していない場合で同程度の割合もしくは、利用していない場合の方が割合が多くなっている傾向が強い。

図表 アウトソース委託有無別 収入に対する人件費率

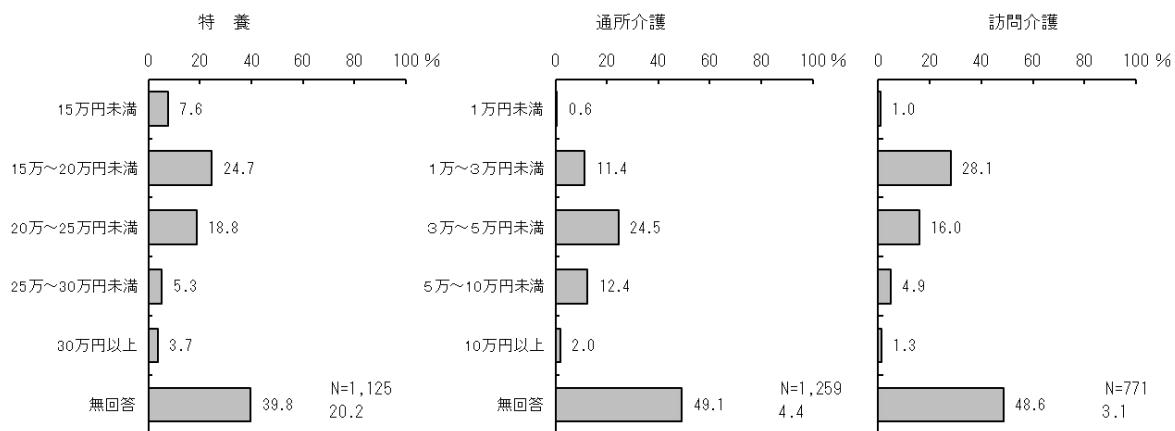
			収入に対する人件費率 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B2(1)-1							
			全体	40%未満 未満	40～50% 未満	50～60% 未満	60～70% 未満	70%以上	無回答	平均 2.5%カット (%)
アウトソース (リネン・洗濯)	特養 A問3(6)  p=0.1815	全 体	1,125 100.0	138 12.3	278 24.7	276 24.5	99 8.8	56 5.0	278 24.7	50.9
		0円 その他（0以外の数値を記入していた場合）	343 262 520	12.0 14.9 11.2	24.8 27.9 23.1	28.0 28.2 20.4	9.6 9.5 7.9	5.2 4.6 5.0	20.4 14.9 32.5	51.4 50.8 50.5
	通所 B問3(3)  p=0.0437	全 体	1,259 100.0	149 11.8	219 17.4	240 19.1	156 12.4	143 11.4	352 28.0	54.4
		0円 その他（0以外の数値を記入していた場合）	448 115 696	12.1 14.8 11.2	18.1 18.3 16.8	19.2 27.0 17.7	15.4 13.0 10.3	13.4 12.2 9.9	21.9 14.8 34.1	55.0 54.9 53.9
アウトソース (調理)	特養 A問3(6)  p=0.00…1	全 体	1,125 100.0	138 12.3	278 24.7	276 24.5	99 8.8	56 5.0	278 24.7	50.9
		0円 その他（0以外の数値を記入していた場合）	257 351 517	10.9 15.1 11.0	18.3 32.2 22.8	29.2 27.6 20.1	12.5 7.4 7.9	7.0 3.1 5.2	22.2 14.5 32.9	53.5 49.3 50.7
	通所 B問3(3)  p=0.0088	全 体	1,259 100.0	149 11.8	219 17.4	240 19.1	156 12.4	143 11.4	352 28.0	54.4
		0円 その他（0以外の数値を記入していた場合）	363 254 642	12.7 13.0 10.9	15.7 23.6 15.9	20.1 18.9 18.5	14.0 16.1 10.0	14.0 13.0 9.2	23.4 15.4 35.5	55.4 54.5 53.8
アウトソース (清掃)	特養 A問3(6)  p=0.1967	全 体	1,125 100.0	138 12.3	278 24.7	276 24.5	99 8.8	56 5.0	278 24.7	50.9
		0円 その他（0以外の数値を記入していた場合）	330 274 521	13.6 13.1 10.9	23.3 29.2 23.2	27.6 27.4 21.1	10.0 9.5 7.7	4.8 4.7 5.2	20.6 16.1 31.9	51.5 50.5 50.6
	通所 B問3(3)  p=0.0136	全 体	1,259 100.0	149 11.8	219 17.4	240 19.1	156 12.4	143 11.4	352 28.0	54.4
		0円 その他（0以外の数値を記入していた場合）	449 137 673	12.5 12.4 11.3	17.8 17.5 17.1	18.5 28.5 17.5	15.6 13.1 10.1	13.6 10.2 10.1	22.0 18.2 33.9	55.1 54.3 53.9

## 8) 利用者 1 人あたりの人物費(事業所)

### (1) 単純集計

利用者 1 人あたりの人物費については、利用者 1 人に対してどれくらいの人的コストが費やされているかを測る指標となっている。特養では、「15~20 万円未満」の 24.7%に続いて、「20~25 万円未満」が 18.8%となっており、半数近くが「15~25 万円未満」の間となっているのに対し、通所介護では、「3~5 万円未満」が 24.5%、「1~3 万円未満」と「5~10 万円未満」が 11.4%と 12.4%、訪問介護では、「1~3 万円未満」が 28.1%、「3~5 万円未満」が 16.0%となっており、特養と比較し、通所介護、訪問介護の利用者 1 人あたり人物費が低く表れている。しかしながら、通所介護、訪問介護については、実際に利用している人数ではなく、利用登録者数により算出しているため、実際の数値より低く表れているものと考えられる。

図表 利用者 1 人あたりの人物費（事業所）



## (2) クロス集計

### i. 事業所規模

特養では、「29人以下」の規模の場合、利用者1人あたりの介護料の平均が最も高く、22.9万円となっている。「30～69人」と「70～99人」と「100人以上」では、平均値の差は0.1万円程度となっている。「29人以下」では、「15～20万円未満」「20～25万円未満」「25～30万円未満」がそれぞれ15%近くいるが、「15万円未満」は0.9%となっている。一方で、その他の規模では「15～20万円未満」や「20～25万円未満」が最も多く、「15万円未満」を10%弱存在している。

通所介護では、規模が大きくなるにつれて利用者1人あたりの介護料の平均値は下がっている。「50人未満」では、5.3万円であるのに対し、「80人以上」では3.5万円となっている。

訪問介護でも、「50人未満」と比べて「80人以上」では、利用者1人あたりの介護料の平均は0.7万円低く、2.9万円となっているが、「50～79人」では同様の2.9万円となっている。

図表 事業所規模別 利用者1人あたりの介護料

			利用者1人あたり介護料 特養-A問5(1)～問4(7)								
			全体	15万円未満	15万～20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)	
事業所規模 (定員数) p=0.00…1	特養 A問4(6)	全 体		1,125	86	278	211	60	42	448	20.2
		29人以下	100.0	7.6	24.7	18.8	5.3	3.7	39.8		
		30～69人	364	9.1	22.8	17.6	3.8	4.4	42.3	19.8	
		70～99人	344	7.6	25.0	16.9	4.4	2.6	43.6	19.7	
		100人以上	265	9.4	29.4	23.4	4.2	3.0	30.6	19.7	
		無回答	35	2.9	25.7	14.3	8.6	0.0	48.6	20.3	

			利用者1人あたり介護料 通所・訪問-B問2(1)～問1(6)								
			全体	1万円未満	1万～3万円未満	3万～5万円未満	5万～10万円未満	10万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)	
事業所規模 (要介護度別利用登録者数合計) p=0.00…1	通所 B問1(6)	全 体		1,259	8	144	308	156	25	618	4.4
		50人未満	100.0	0.6	11.4	24.5	12.4	2.0	49.1		
		50～79人	227	0.4	11.0	31.3	34.8	8.4	14.1	5.3	
		80人以上	285	0.7	14.0	49.5	18.9	1.4	15.4	4.2	
		無回答	248	2.0	31.9	38.7	9.3	0.8	17.3	3.5	
		全 体	499	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	—	
事業所規模 (要介護度別利用登録者数合計) p=0.00…2	訪問 B問1(6)	全 体		771	8	217	123	38	10	375	3.1
		50人未満	100.0	1.0	28.1	16.0	4.9	1.3	48.6		
		50～79人	206	1.5	36.9	27.7	13.6	3.9	16.5	3.6	
		80人以上	117	0.0	59.0	24.8	2.6	1.7	12.0	2.9	
		無回答	137	3.6	52.6	27.0	5.1	0.0	11.7	2.9	
		全 体	311	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	—	

## ii. 地域区分

地域区分と利用者1人あたり人件費では、特養と通所介護のみ有意な差が表れた。

特養では、平均を見てみると「1～4級地」では、22.1万円であるのに対し、「その他」では、19.6万円となっている。「1～4級地」では、「20～25万円未満」が最も多く、続いて「15～20万円未満」が多い。また、「25～30万円未満」も11.5%いる。その他の地域区分では、「15～20万円未満」と「20～25万円未満」が多く、「25～30万円未満」は「1～4級地」と比較して少なくなっている。

通所介護でも同様に、「1～4級地」と比べて「その他」は利用者1人あたり人件費の平均は0.6万円低くなっている。4.2万円となっている。「1～4級地」では、その他の地域と同様、「3～5万円未満」が最も多く、続いて「5～10万円未満」も多いが、「1～3万円未満」については、3.4%しかなく、「その他」と比較すると10ポイントほど低くなっている。

図表 地域区分別 利用者1人あたりの人件費

			利用者一人当たり人件費 特養-A問5(1)～間4(7)								
			全体	15万円未満	15万～20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)	
地域区分 特養 A問4(2) p=0.0050		全 体	1,125	86	278	211	60	42	448	20.2	
		1～4級地	122	1.6	18.0	23.8	11.5	4.9	40.2	22.1	
		5～6級地	194	7.7	23.2	19.6	5.7	3.6	40.2	20.2	
		7級地	162	11.1	19.8	20.4	4.9	3.1	40.7	20.3	
		その他	626	8.1	28.0	17.4	4.3	3.7	38.5	19.6	
		無回答	21	0.0	19.0	9.5	0.0	4.8	66.7	21.3	
			利用者一人当たり人件費 通所・訪問-B問2(1)～間1(6)								
			全体	1万円未満	1万～3万円未満	3万～5万円未満	5万～10万円未満	10万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)	
地域区分 通所 B問1(2) p=0.0082		全 体	1,259	8	144	308	156	25	618	4.4	
		1～4級地	117	0.0	3.4	31.6	17.9	0.9	46.2	4.8	
		5～6級地	185	1.1	8.6	24.3	13.0	3.8	49.2	4.5	
		7級地	177	0.6	8.5	21.5	14.7	1.1	53.7	4.5	
		その他	728	0.5	13.9	24.2	11.0	2.1	48.4	4.2	
		無回答	52	1.9	15.4	23.1	9.6	0.0	50.0	3.8	
地域区分 訪問 B問1(2) p=0.1627		全 体	771	8	217	123	38	10	375	3.1	
		1～4級地	62	0.0	19.4	19.4	1.6	0.0	59.7	3.0	
		5～6級地	116	1.7	21.6	14.7	6.9	3.4	51.7	3.5	
		7級地	88	0.0	30.7	18.2	5.7	0.0	45.5	3.2	
		その他	464	1.1	30.8	16.2	4.3	1.3	46.3	3.1	
		無回答	41	2.4	24.4	7.3	9.8	0.0	56.1	3.7	

### iii. 法人本部の設置有無

特養、通所介護、訪問介護いずれのサービスにおいても、有意性は認められなかった。「独立した法人本部がある」「母体となる施設・事業所が法人本部の役割を果たしている」「法人本部は特に設置していない」の回答をした事業所における利用者1人あたり人件費の平均の差は、0.3万円以下となっている。

図表 法人本部の有無別 利用者1人あたりの人件費

			利用者一人当たり人件費 特養-A問5(1)-1÷問4(7)								
			全体	15万円未満	15万～20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)	
法人本部設置 A問2(1) p=0.6304		全 体	1,125	86	278	211	60	42	448	20.2	
		独立した法人本部	324	6.8	23.5	20.7	4.9	3.7	40.4	20.1	
		母体となる事業所	631	8.2	24.1	19.2	5.4	3.3	39.8	20.1	
		設置していない	127	7.1	29.9	14.2	6.3	5.5	37.0	20.0	
		無回答	43	7.0	27.9	11.6	4.7	4.7	44.2	20.4	
			利用者1人あたり人件費 通所・訪問-B問2(1)-1÷問1(6)								
			全体	1万円未満	1万～3万円未満	3万～5万円未満	5万～10万円未満	10万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)	
法人本部設置 通所 A問2(1) p=0.4822		全 体	1,222	7	141	302	150	25	597	4.3	
		独立した法人本部	459	0.4	10.5	24.6	14.6	2.4	47.5	4.5	
		母体となる事業所	593	0.7	12.6	26.0	11.0	2.0	47.7	4.3	
		設置していない	121	0.8	8.3	22.3	10.7	0.8	57.0	4.2	
		無回答	49	0.0	16.3	16.3	10.2	2.0	55.1	3.8	
法人本部設置 訪問 A問2(1) p=0.2410		全 体	739	8	210	119	37	10	355	3.1	
		独立した法人本部	367	0.5	28.3	18.5	5.2	1.6	45.8	3.1	
		母体となる事業所	279	2.2	28.3	12.9	5.4	0.7	50.5	3.1	
		設置していない	63	0.0	30.2	11.1	3.2	1.6	54.0	2.8	
		無回答	30	0.0	26.7	26.7	3.3	3.3	40.0	3.3	

#### iv. 間接業務等の補助目的で高齢者雇用(65歳以上)実施有無

特養、通所介護、訪問介護のいずれのサービスにおいても、有意な差は見られなかった。「実施している」と「実施していない」と回答した事業所の平均は「実施している」の方が同じか大きい値になっているが、その差は0.3万円以下となっている。

図表 高齢者雇用(65歳以上)実施有無別 利用者1人あたりの人物費

			利用者1人あたり人物費 特養-A問5(1)-1÷問4(7)							
高齢者雇用	特養 A問2(6) p=0.3639	全 体	全体	15万円未満	15万～20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
			1,125	86	278	211	60	42	448	20.2
高齢者雇用	「特養が実施している」に○ 「特養が実施している」に○なし 無回答 p=0.0637	100.0	7.6	24.7	18.8	5.3	3.7	39.8		
		509	7.9	24.4	18.7	6.9	3.7	38.5	20.3	
		575	7.8	25.2	19.8	4.2	4.0	39.0	20.0	
高齢者雇用	「特養が実施している」に○ 「特養が実施している」に○なし 無回答 p=0.7731	41	2.4	22.0	4.9	2.4	0.0	68.3	18.9	

			利用者1人あたり人物費 通所・訪問-B問2(1)-1÷問1(6)							
高齢者雇用	通所 B問4(1) p=0.0637	全 体	全体	1万円未満	1万～3万円未満	3万～5万円未満	5万～10万円未満	10万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
			1,259	8	144	308	156	25	618	4.4
高齢者雇用	実施している 実施していない 無回答 p=0.7731	100.0	0.6	11.4	24.5	12.4	2.0	49.1		
		483	0.4	9.5	29.0	13.3	2.1	45.8	4.5	
		722	0.8	12.7	22.6	12.0	1.9	49.9	4.3	
高齢者雇用	訪問 B問4(1) p=0.7731	全 体	54	0.0	11.1	9.3	9.3	1.9	68.5	4.1
		771	8	217	123	38	10	375	3.1	
		100.0	1.0	28.1	16.0	4.9	1.3	48.6		
高齢者雇用	実施している 実施していない 無回答 p=0.7731	72	0.0	31.9	18.1	4.2	1.4	44.4	3.1	
		663	1.2	28.4	16.1	5.3	1.4	47.7	3.1	
		36	0.0	16.7	8.3	0.0	0.0	75.0	2.7	

#### v. 法人内で障害者総合支援法における就労支援事業での障害者受入れの実施有無

特養、通所介護、訪問介護のいずれのサービスにおいても、有意な差は認められなかった。全体的に、「実施している」と回答した事業所の平均の方が「実施していない」と回答した事業所よりも低い数値を示している。その差は、特養が他の事業所と比較して高いが、それでも0.5万円の差となっている。

図表 就労支援事業での障害者受入れの実施有無別 利用者1人あたりの人物費

			利用者1人あたり人物費 特養-A問5(1)-1÷問4(7)							
障害者雇用	特養 A問2(7) p=0.5511	全 体	全体	15万円未満	15万～20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
			1,125	86	278	211	60	42	448	20.2
障害者雇用	「特養が実施している」に○ 「特養が実施している」に○なし 無回答 p=0.5795	100.0	7.6	24.7	18.8	5.3	3.7	39.8		
		335	6.9	27.8	17.9	5.1	3.6	38.8	19.8	
		744	8.2	23.4	19.8	5.5	3.9	39.2	20.3	
障害者雇用	「特養が実施している」に○ 「特養が実施している」に○なし 無回答 p=0.2655	46	4.3	23.9	8.7	4.3	2.2	56.5	19.7	

			利用者1人あたり人物費 通所・訪問-B問2(1)-1÷問1(6)							
障害者雇用	通所 B問4(2) p=0.5795	全 体	全体	1万円未満	1万～3万円未満	3万～5万円未満	5万～10万円未満	10万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
			1,259	8	144	308	156	25	618	4.4
障害者雇用	実施している 実施していない 無回答 p=0.2655	100.0	0.6	11.4	24.5	12.4	2.0	49.1		
		142	0.7	12.0	31.0	12.7	2.1	41.5	4.1	
		1,014	0.7	11.3	24.3	12.7	2.2	48.8	4.4	
障害者雇用	訪問 B問4(2) p=0.2655	103	0.0	11.7	17.5	8.7	0.0	62.1	4.1	
		771	8	217	123	38	10	375	3.1	
		100.0	1.0	28.1	16.0	4.9	1.3	48.6		
障害者雇用	実施している 実施していない 無回答 p=0.2655	27	3.7	40.7	14.8	3.7	3.7	33.3	2.9	
		684	1.0	28.7	16.8	5.3	1.3	46.9	3.1	
		60	0.0	16.7	6.7	1.7	0.0	75.0	2.9	

## vi. アウトソース委託費

特養では、「リネン・洗濯」「調理」で有意性が認められた。「リネン・洗濯」「調理」では、委託費が「0円」となっている施設の平均の方が「その他」よりも高くなっています、その差はどれも1.0万円近くとなっている。「リネン・洗濯」「調理」とともに「20万円以上」の区間において、アウトソースを利用していない方が利用している場合よりも割合が多くなっています。

通所介護では、「リネン・洗濯」「調理」「清掃」のいずれの業務でも有意な差が表れた。「0円」と「その他」で平均の差は「リネン・洗濯」の0.2万円が最も大きくなっています。「リネン・洗濯」「調理」「清掃」のいずれの業務においても、「3万円以上」の区間においてアウトソースを利用している場合の方が利用していない場合よりも割合が多くなっています。

図表 アウトソース委託の有無別 利用者1人あたりの人件費

			利用者1人あたり人件費 特養-A問5(1)-1÷問4(7)							
			全体	15万円未満	15万～20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
アウトソース (リネン・洗濯) p=0.0330	特養 A問3(6)	全 体	1,125	86	278	211	60	42	448	20.2
		0円	100.0	7.6	24.7	18.8	5.3	3.7	39.8	
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	343	6.1	25.1	20.7	5.5	3.8	38.8	20.5
		無回答	262	8.8	31.3	21.8	5.0	1.9	31.3	19.6
アウトソース (調理) p=0.0028	特養 A問3(6)	全 体	1,125	86	278	211	60	42	448	20.2
		0円	100.0	7.6	24.7	18.8	5.3	3.7	39.8	
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	257	5.8	23.7	21.8	5.4	4.3	38.9	20.7
		無回答	351	9.1	31.1	19.9	5.4	2.3	32.2	19.7
アウトソース (清掃) p=0.0007	特養 A問3(6)	全 体	1,125	86	278	211	60	42	448	20.2
		0円	100.0	7.6	24.7	18.8	5.3	3.7	39.8	
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	330	7.0	25.2	20.6	6.4	3.6	37.3	20.6
		無回答	274	8.0	30.3	21.2	4.4	2.6	33.6	19.5

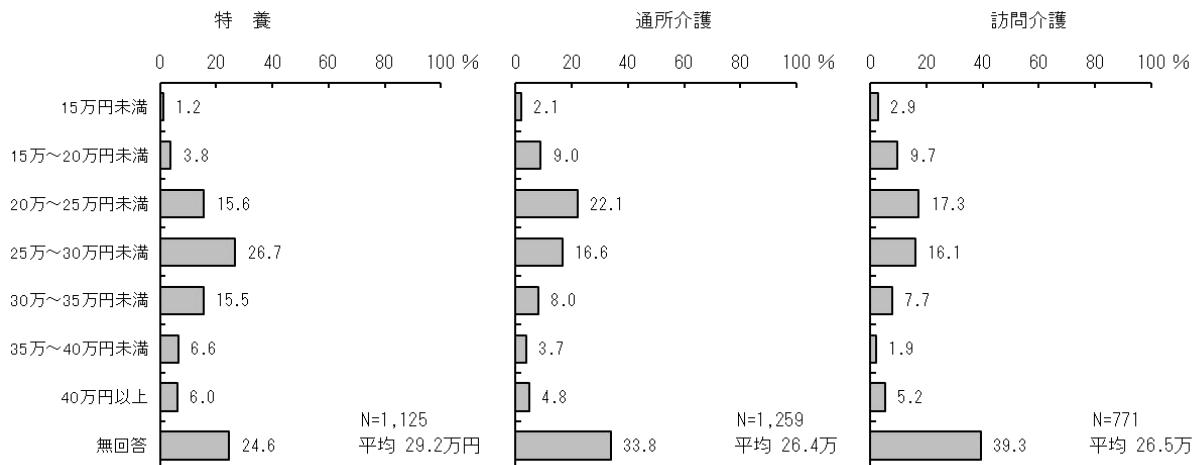
			利用者1人あたり人件費 通所・訪問-B問2(1)-1÷問1(6)							
			全体	1万円未満	1万～3万円未満	3万～5万円未満	5万～10万円未満	10万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
アウトソース (リネン・洗濯) p=0.0006	通所 B問3(3)	全 体	1,259	8	144	308	156	25	618	4.4
		0円	100.0	0.6	11.4	24.5	12.4	2.0	49.1	
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	448	0.7	13.2	29.9	13.4	2.7	40.2	4.4
		無回答	115	1.7	7.8	34.8	16.5	3.5	35.7	4.6
アウトソース (調理) p=0.0028	通所 B問3(3)	全 体	1,259	8	144	308	156	25	618	4.4
		0円	100.0	0.6	11.4	24.5	12.4	2.0	49.1	
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	363	0.8	12.9	30.3	12.7	1.9	41.3	4.4
		無回答	254	0.8	10.2	32.7	14.6	3.1	38.6	4.4
アウトソース (清掃) p=0.0007	通所 B問3(3)	全 体	1,259	8	144	308	156	25	618	4.4
		0円	100.0	0.6	11.4	24.5	12.4	2.0	49.1	
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	449	0.7	13.6	30.5	14.5	2.2	38.5	4.4
		無回答	137	1.5	9.5	35.0	13.9	2.9	37.2	4.3

## 9) 職員 1 人あたりの人事費(事業所)

### (1) 単純集計 [B 票問 2(1)-1]

職員 1 人あたり人事費は、給与の水準を示す指標となるが、特養では、「20~35 万円未満」が半数以上、通所介護では「20~30 万円未満」が 4 割近く、訪問介護では同区間では約 3 割程度である。平均では、3 サービスにおいて 5 万円も差がないことから、特養においては若干のばらつきと水準が高めに示されているものの職員 1 人あたりの人事費はサービスによって大きな差はない。

図表 職員 1 人あたりの人事費（事業所）（人事費総額 ÷ （常勤の常勤換算数 + 非常勤の常勤換算数））



### (2) クロス集計

#### i. 事業所規模

事業所規模と職員 1 人あたり人事費では、特養、通所介護、訪問介護の全てのサービスで有意な差が見られた。

特養では、平均を比較してみると事業所の規模が大きくなるにつれて、職員 1 人あたりの人事費が高くなっている。「29 人以下」の施設では 27.5 万円であるのに対し、「100 人以上」では 30.2 万円となっており 2.5 万円以上の差がある。また、これは通所介護でも同様の傾向となっており、「50 人未満」の場合の 25.5 万円と比較して、「80 人以上」では、1.6 万円高くなっている。

訪問介護では、「50 人未満」と「80 人以上」では、規模が大きい方が高くなっているが、「50~79 人」が最も低くなっている。

図表 事業所規模別 職員 1 人あたりの人事費

			職員 1 人あたり人事費 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B2(1)-1							
			全体	20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万～35万円未満	35万円以上	無回答	平均 2.5%カット (万円)
事業所規模 (定員数) A問4(6) p=0.0025	特養 29人以下 30～69人 70～99人 100人以上 無回答	全 体	1,125	56	176	300	174	142	277	29.2
			100.0	5.0	15.6	26.7	15.5	12.6	24.6	
				117	6.0	22.2	22.2	10.3	29.1	27.5
				364	5.2	18.7	25.5	12.4	11.8	26.4
				344	5.8	15.7	27.6	15.4	13.1	29.0
事業所規模 (要介護度別利用登録者数合計) B問1(6) p=0.0088	通所 50人未満 50～79人 80人以上 無回答	全 体	1,259	139	278	209	101	106	426	26.4
			100.0	11.0	22.1	16.6	8.0	8.4	33.8	
				227	15.9	19.8	15.4	9.3	6.6	33.0
				285	11.2	22.5	22.1	7.0	8.1	26.5
				248	7.7	26.6	16.1	10.1	10.9	28.6
事業所規模 (要介護度別利用登録者数合計) B問1(6) p=0.0119	訪問 50人未満 50～79人 80人以上 無回答	全 体	771	97	133	124	59	55	303	26.5
			100.0	12.6	17.3	16.1	7.7	7.1	39.3	
				206	14.1	16.5	18.0	7.3	6.8	37.4
				117	11.1	22.2	21.4	3.4	12.0	29.9
				137	10.9	21.9	16.1	13.1	5.1	32.8

## ii. 地域区分

地域区分と職員 1 人あたりの人物費では、特養、通所介護、訪問介護の全てのサービスで有意な差が見られた。

特養では、「1～4 級地」「5～6 級地」「7 級地」「その他」の順に、職員 1 人あたり人物費の平均は低くなっている。「1～4 級地」の 32.3 万円と「その他」の 28.0 万円では 4 万円以上の差がある。この傾向は通所介護、訪問介護でも同様で「1～4 級地」がそれぞれ 30.3 万円、32.0 万円、「その他」が 25.2 万円ずつとなっており、それぞれ 5.1 万円、6.8 万円の差がある。

図表 地域区分別 職員 1 人あたりの人物費

			職員 1 人あたり人物費 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B2(1)-1							
			全体	20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万～35万円未満	35万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
地域区分	特養 A問4(2)  p=0.00…1	全 体	1,125	56	176	300	174	142	277	29.2
			100.0	5.0	15.6	26.7	15.5	12.6	24.6	
		1～4 級地	122	1.6	9.0	15.6	25.4	25.4	23.0	32.3
		5～6 級地	194	2.6	8.2	29.4	16.0	15.5	28.4	30.2
		7 級地	162	9.3	14.2	24.1	16.7	13.0	22.8	28.7
	通所 B問1(2)  p=0.00…1	その他	626	5.1	19.8	28.8	13.3	9.4	23.6	28.0
		無回答	21	9.5	9.5	23.8	9.5	4.8	42.9	28.2
		全 体	1,259	139	278	209	101	106	426	26.4
			100.0	11.0	22.1	16.6	8.0	8.4	33.8	
		1～4 級地	117	4.3	16.2	18.8	14.5	15.4	30.8	30.3
	訪問 B問1(2)  p=0.0083	5～6 級地	185	5.4	22.7	18.4	9.7	12.4	31.4	28.1
		7 級地	177	13.0	17.5	18.1	6.8	9.0	35.6	26.5
		その他	728	13.0	24.7	15.1	6.9	6.3	33.9	25.2
		無回答	52	11.5	11.5	21.2	7.7	5.8	42.3	27.8
		全 体	771	97	133	124	59	55	303	26.5
			100.0	12.6	17.3	16.1	7.7	7.1	39.3	
	1～4 級地	62	4.8	11.3	14.5	9.7	11.3	48.4	32.0	
		5～6 級地	116	6.0	19.0	15.5	7.8	8.6	43.1	28.4
		7 級地	88	10.2	11.4	22.7	13.6	3.4	38.6	26.5
		その他	464	15.5	19.4	14.9	6.7	6.5	37.1	25.2
		無回答	41	14.6	9.8	19.5	2.4	12.2	41.5	26.7

## iii. 法人本部の設置有無

訪問介護のみ有意な差が認められた。訪問介護において、「独立した法人本部を設置している」と回答した法人での職員 1 人あたり人物費の平均が高い傾向となり、「設置していない」場合に比べて、1.6 万円高くなっている。「母体となる施設・事業所が法人本部の役割を果たしている」と回答した法人については、「設置していない」場合の方が高くなっているが、その差は 0.3 万円となっている。

図表 法人本部の設置有無別 職員 1 人あたりの人物費

			職員 1 人あたり人物費 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B2(1)-1							
			全体	20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万～35万円未満	35万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
法人本部設置	特養 A問2(1)  p=0.2035	全 体	1,125	56	176	300	174	142	277	29.2
			100.0	5.0	15.6	26.7	15.5	12.6	24.6	
		独立した法人本部	324	3.1	18.2	25.6	17.6	15.4	20.1	29.4
		母体となる事業所	631	6.0	13.9	27.4	14.6	11.3	26.8	28.8
		設置していない	127	5.5	16.5	26.8	16.5	12.6	22.0	29.0
		無回答	43	2.3	18.6	23.3	9.3	11.6	34.9	28.4
	通所 A問2(1)  p=0.3819	全 体	1,222	135	275	203	99	103	407	26.3
			100.0	11.0	22.5	16.6	8.1	8.4	33.3	
		独立した法人本部	459	9.6	21.8	18.3	8.7	9.6	32.0	27.1
		母体となる事業所	593	12.6	22.3	15.7	7.9	8.8	32.7	26.0
		設置していない	121	10.7	25.6	13.2	8.3	4.1	38.0	25.3
	訪問 A問2(1)  p=0.0275	全 体	739	95	130	118	56	53	287	26.5
			100.0	12.9	17.6	16.0	7.6	7.2	38.8	
		独立した法人本部	367	10.9	17.2	15.5	8.2	9.3	39.0	27.4
		母体となる事業所	279	17.2	17.9	16.1	5.7	6.1	36.9	25.5
		設置していない	63	6.3	22.2	17.5	12.7	1.6	39.7	25.8
		無回答	30	10.0	10.0	16.7	6.7	3.3	53.3	25.8

#### iv. 間接業務等の補助目的で高齢者雇用(65歳以上)実施有無

高齢者雇用の実施有無による職員1人あたりの人事費について、いずれのサービスにおいても有意な差は見られなかった。特養と訪問介護では、「実施している」と「実施していない」と回答した事業所の平均の差は0.2万円となっているが、通所介護では、「実施している」場合が、「実施していない」よりも1万円高くなっている。

図表 高齢者雇用の実施有無別 職員1人あたりの人事費

			職員1人あたり人事費 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B2(1)-1							
			全体	20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万～35万円未満	35万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
高齢者雇用	特養 A問2(6) p=0.4992	全 体	1,125	56	176	300	174	142	277	29.2
		「特養が実施している」に○	509	5.1	15.7	28.5	17.5	13.0	20.2	29.1
		「特養が実施している」に○なし	575	4.9	15.5	25.7	13.7	12.7	27.5	28.9
	通所 B問4(1) p=0.2676	全 体	1,259	139	278	209	101	106	426	26.4
		実施している	483	9.5	22.2	17.6	9.1	9.7	31.9	27.0
		実施していない	722	12.5	22.4	16.8	7.8	7.5	33.1	26.0
	訪問 B問4(1) p=0.5696	全 体	771	97	133	124	59	55	303	26.5
		実施している	72	15.3	12.5	12.5	6.9	8.3	44.4	26.2
		実施していない	663	13.0	18.1	17.0	7.8	6.9	37.1	26.4
		無回答	36	0.0	11.1	5.6	5.6	8.3	69.4	29.4

#### v. 法人内で障害者総合支援法における就労支援事業での障害者受入れの実施有無

障害者受け入れの実施有無に関して、いずれのサービスでも有意性は認められなかった。「特養が実施している」と回答した場合と「特養が実施している」と回答していない場合では、平均は0.2万円の差で実施している方が高い金額となっているが、通所介護では「実施している」場合は、「実施していない」場合よりも1.9万円高く28.0万円となっている。訪問介護については、「実施している」場合の方が、0.6万円低く、25.9万円となっている。

図表 就労支援事業での障害者受入れの実施有無別 職員1人あたりの人事費

			職員1人あたり人事費 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B2(1)-1							
			全体	20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万～35万円未満	35万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
障害者雇用	特養 A問2(7) p=0.9481	全 体	1,125	56	176	300	174	142	277	29.2
		「特養が実施している」に○	335	4.5	15.5	28.4	15.8	12.2	23.6	29.2
		「特養が実施している」に○なし	744	5.1	15.6	26.6	15.5	13.0	24.2	29.0
	通所 B問4(2) p=0.0526	全 体	1,259	139	278	209	101	106	426	26.4
		実施している	142	7.7	23.9	16.2	5.6	13.4	33.1	28.0
		実施していない	1,014	11.8	22.6	17.4	8.5	7.4	32.3	26.1
	訪問 B問4(2) p=0.0980	全 体	771	97	133	124	59	55	303	26.5
		実施している	27	11.1	7.4	29.6	0.0	11.1	40.7	25.9
		実施していない	684	12.9	18.0	15.9	8.2	7.2	37.9	26.5
		無回答	60	10.0	13.3	11.7	5.0	5.0	55.0	25.7

## vi. アウトソース委託費

特養で、「リネン・洗濯」「調理」「清掃」のいずれの業務のアウトソース委託費が「0円」と「その他」では、「その他」の方が高い金額となっている。特に「調理」については、「0円」よりも「その他」の方が1.2万円高くなっている。他の業務のアウトソースより大きな差が表れている。

通所介護についても、いずれの業務でも「その他」の方が高い数値となっており、特に「リネン・洗濯」及び「清掃」では、「0円」と「その他」でそれぞれ0.9万円、1.6万円の差で「その他」の方が高い金額となっている。

図表 アウトソース委託の有無別 職員1人あたりの人件費

			職員1人あたり人件費 特養-A問5(1)-1 通所・訪問-B2(1)-1							
			全体	20万円未満	20万～25万円未満	25万～30万円未満	30万～35万円未満	35万円以上	無回答	平均2.5%カット(万円)
アウトソース (リネン・洗濯) p=0.0177	特養 A問3(6)	全 体	1,125	56	176	300	174	142	277	29.2
			100.0	5.0	15.6	26.7	15.5	12.6	24.6	
		0円	343	3.8	16.0	32.4	14.9	13.1	19.8	29.1
	通所 B問3(3) p=0.0002	その他 (0以外の数値を記入していた場合)	262	4.2	16.4	27.9	18.7	17.2	15.6	29.6
		無回答	520	6.2	15.0	22.3	14.2	10.0	32.3	28.5
		全 体	1,259	139	278	209	101	106	426	26.4
			100.0	11.0	22.1	16.6	8.0	8.4	33.8	
		0円	448	10.7	24.8	17.6	10.9	8.7	27.2	26.4
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	115	11.3	22.6	31.3	8.7	10.4	15.7	27.3
		無回答	696	11.2	20.3	13.5	6.0	7.9	41.1	26.1
アウトソース (調理) p=0.0027	特養 A問3(6)	全 体	1,125	56	176	300	174	142	277	29.2
			100.0	5.0	15.6	26.7	15.5	12.6	24.6	
		0円	257	4.3	19.8	29.2	13.6	12.5	20.6	28.5
	通所 B問3(3) p=0.0004	その他 (0以外の数値を記入していた場合)	351	4.3	13.1	31.3	19.1	16.5	15.7	29.7
		無回答	517	5.8	15.3	22.2	13.9	10.1	32.7	28.6
		全 体	1,259	139	278	209	101	106	426	26.4
			100.0	11.0	22.1	16.6	8.0	8.4	33.8	
		0円	363	11.0	25.1	15.7	10.7	8.8	28.7	26.3
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	254	10.6	24.8	26.0	9.4	7.1	22.0	26.5
		無回答	642	11.2	19.3	13.4	5.9	8.7	41.4	26.3
アウトソース (清掃) p=0.0117	特養 A問3(6)	全 体	1,125	56	176	300	174	142	277	29.2
			100.0	5.0	15.6	26.7	15.5	12.6	24.6	
		0円	330	4.8	16.1	28.8	16.7	11.8	21.8	29.0
	通所 B問3(3) p=0.0173	その他 (0以外の数値を記入していた場合)	274	3.3	16.1	32.1	16.8	18.2	13.5	29.6
		無回答	521	6.0	15.2	22.5	14.0	10.2	32.2	28.5
		全 体	1,259	139	278	209	101	106	426	26.4
			100.0	11.0	22.1	16.6	8.0	8.4	33.8	
		0円	449	11.4	24.7	18.5	10.5	7.8	27.2	26.2
		その他 (0以外の数値を記入していた場合)	137	10.9	21.9	21.9	8.8	13.1	23.4	27.8
		無回答	673	10.8	20.4	14.3	6.2	7.9	40.4	26.2

## 10) 各事業所の離職率

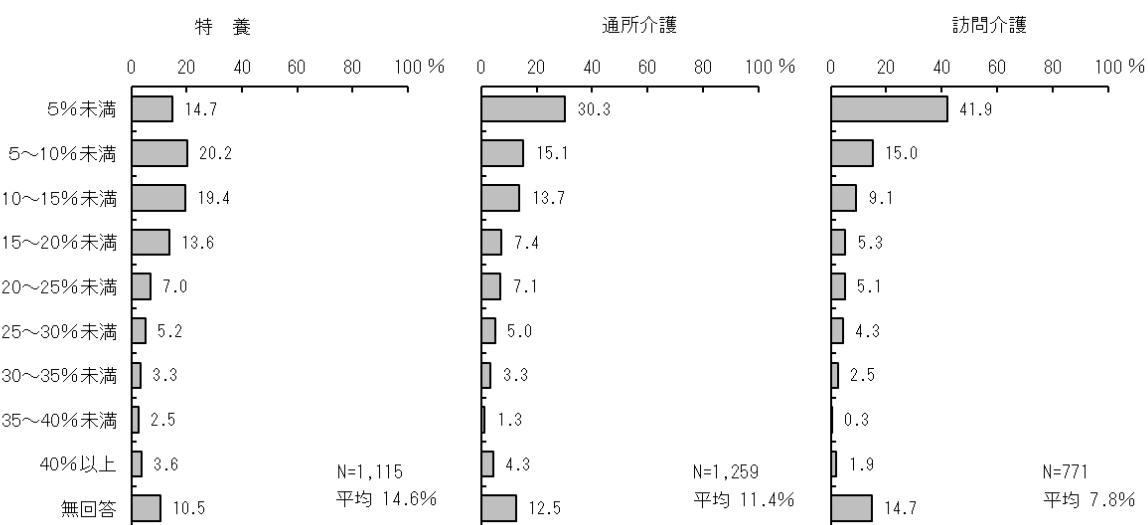
### (1) 単純集計 [A 票問 5(1)-2]

期初の職員数に対する年間の離職者数の割合は、特養では、「5%以上 10%未満」、「10%以上 15%未満」が最も多く 20.2%、19.4%となっているが、「5%未満」、「15%以上 20%未満」においてもそれぞれ 10%以上を占めており、全体としてばらつきがみられる。

一方で、通所介護では「5%未満」が最も多く 30.3%を占め、次いで「5%以上 10%未満」「10%以上 15%未満」が 15%近くを占めている。

訪問介護については、「5%未満」が 41.9%を占め、「5%以上 10%未満」が 15.0%となっている。しかしながら、本数値に関しては、常勤職員と非常勤職員を合算して算出を行っているため、非常勤職員が多い訪問介護では、数値が低く表れている。

図表 各事業所の離職率（管理者）



## (2) クロス集計

### i. 事業所規模

特養、通所介護、訪問介護のいずれの事業でも有意な差が見られた。

特養では、離職率の平均は「29人以下」で最も多く19.9%となっているが、その他では13~14%程度となっている。また、「29人以下」では「35%以上」や「25~35%未満」も他の階級と比べて割合が多くなっており、反対に「5%未満」では、他の階級よりも少なくなっている。

通所介護では、規模が大きくなるにつれて離職率の平均値も上がっており、「80人以上」では11.1%となっており、「50人未満」の10.5%よりも0.6%多くなっている。また「50人未満」の規模では、「5%未満」の割合が最も多く37.0%となっている。

訪問介護では、「80人以上」の規模では、離職率の平均が6.3%となっており、最も低くなっている。「50人未満」の規模では、「20~25%未満」「25~35%未満」もそれぞれ10%近くいるが、「80人以上」の規模では3%にも満たない。

図表 事業所規模別 各事業所の離職率

			離職率 特養-A問5(1)-2 通所・訪問-B問2(1)-2									
			全体	5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満	25~35%未満	35%以上	無回答	平均2.5%カット(%)
事業所規模 (定員数) p=0.00…5	特養 A問4(6)	全 体	1,115 100.0	164 14.7	225 20.2	216 19.4	152 13.6	78 7.0	95 8.5	68 6.1	117 10.5	14.6
		29人以下	113	7.1	15.0	11.5	11.5	6.2	12.4	18.6	17.7	19.9
		30~69人	362	20.2	18.0	19.1	12.2	6.6	8.0	5.2	10.8	13.3
		70~99人	343	13.1	23.6	17.8	16.6	7.9	8.7	4.7	7.6	14.4
		100人以上	262	12.2	21.4	26.3	12.2	7.3	7.3	4.6	8.8	13.5
		無回答	35	17.1	17.1	11.4	17.1	2.9	8.6	0.0	25.7	12.8
事業所規模 (要介護度別利用 登録者数合計) p=0.0185	通所 B問1(6)	全 体	1,259 100.0	382 30.3	190 15.1	173 13.7	93 7.4	89 7.1	105 8.3	70 5.6	157 12.5	11.4
		50人未満	227	37.0	8.8	16.3	8.8	6.6	7.5	5.3	9.7	10.5
		50~79人	285	26.7	19.6	13.3	8.8	7.7	7.7	4.6	11.6	10.9
		80人以上	248	28.2	19.0	16.5	8.9	6.5	7.7	4.0	9.3	11.1
		無回答	499	30.5	13.4	11.4	5.2	7.2	9.4	7.0	15.8	11.5
	訪問 B問1(6) p=0.00…6	全 体	771 100.0	323 41.9	116 15.0	70 9.1	41 5.3	39 5.1	52 6.7	17 2.2	113 14.7	7.8
		50人未満	206	45.1	4.4	9.7	6.3	8.3	9.7	2.4	14.1	9.0
		50~79人	117	35.0	23.9	10.3	6.0	6.8	7.7	1.7	8.5	9.1
		80人以上	137	42.3	33.6	11.7	0.7	2.2	1.5	0.7	7.3	6.3
		無回答	311	42.1	10.6	7.1	6.4	3.5	6.8	2.9	20.6	8.3

## ii. 地域区分

地域区分別の離職率では、通所介護のみ有意な差が見られた。通所介護の離職率の平均は「1～4級地」「5～6級地」「7級地」「その他」の順に低く、「その他」では10.4%で、「1～4級地」との差は4.2ポイントとなっている。「1～4級地」や「5～6級地」では「15～20%未満」「20～25%未満」「25～35%未満」の割合が他よりも高くなっている。

図表 地域区分別 各事業所の離職率

			離職率 特養-A問5(1)-2 通所・訪問-B問2(1)-2									
			全体	5%未満 未満	5～10% 未満	10～15% 未満	15～20% 未満	20～25% 未満	25～35% 未満	35%以上	無回答	平均 2.5%カット (%)
地域区分 特養 A問4(2) p=0.0524	1～4級地 5～6級地 7級地 その他 無回答	全 体	1,115 100.0	164 14.7	225 20.2	216 19.4	152 13.6	78 7.0	95 8.5	68 6.1	117 10.5	14.6
		1～4級地	121	6.6	18.2	16.5	15.7	10.7	13.2	6.6	12.4	17.4
		5～6級地	190	13.2	18.4	16.8	12.1	7.9	9.5	9.5	12.6	15.0
		7級地	162	14.2	19.8	19.8	18.5	6.8	9.9	4.3	6.8	14.4
		その他	621	16.7	21.9	20.8	12.4	6.1	6.9	5.5	9.7	13.4
		無回答	21	19.0	0.0	14.3	14.3	4.8	9.5	4.8	33.3	14.9
地域区分 通所 B問1(2) p=0.0010	1～4級地 5～6級地 7級地 その他 無回答	全 体	1,259 100.0	382 30.3	190 15.1	173 13.7	93 7.4	89 7.1	105 8.3	70 5.6	157 12.5	11.4
		1～4級地	117	25.6	9.4	12.8	11.1	11.1	14.5	7.7	7.7	14.6
		5～6級地	185	22.7	14.6	16.2	11.4	7.0	10.8	6.5	10.8	13.4
		7級地	177	26.6	15.8	12.4	7.9	7.3	7.9	9.6	12.4	12.2
		その他	728	33.7	16.3	13.5	5.8	6.9	7.1	3.8	12.9	10.4
		無回答	52	34.6	9.6	15.4	5.8	0.0	3.8	7.7	23.1	7.4
地域区分 訪問 B問1(2) p=0.1478	1～4級地 5～6級地 7級地 その他 無回答	全 体	771 100.0	323 41.9	116 15.0	70 9.1	41 5.3	39 5.1	52 6.7	17 2.2	113 14.7	7.8
		1～4級地	62	32.3	19.4	16.1	4.8	3.2	4.8	3.2	16.1	8.6
		5～6級地	116	44.0	12.9	9.5	8.6	6.0	6.0	0.9	12.1	8.3
		7級地	88	37.5	19.3	6.8	2.3	9.1	8.0	5.7	11.4	8.4
		その他	464	43.1	13.6	8.8	5.6	4.3	7.3	1.7	15.5	7.6
		無回答	41	46.3	22.0	4.9	0.0	4.9	2.4	2.4	17.1	5.9

## iii. 法人本部の設置有無

特養、通所介護、訪問介護いずれのサービスにおいても、有意な差は認められなかった。「独立した法人本部がある」もしくは「母体となる施設・事業所が法人本部の役割を果たしている」と回答した法人の事業所の平均の方が、「設置していない」と回答した場合よりも低い数値となっている。

図表 法人本部の設置有無別 各事業所の離職率

			離職率 特養-A問5(1)-2 通所・訪問-B問2(1)-2									
			全体	5%未満 未満	5～10% 未満	10～15% 未満	15～20% 未満	20～25% 未満	25～35% 未満	35%以上	無回答	平均 2.5%カット (%)
法人本部設置 特養 A問2(1) p=0.0701	独立した法人本部 母体となる事業所 設置していない 無回答	全 体	1,115 100.0	164 14.7	225 20.2	216 19.4	152 13.6	78 7.0	95 8.5	68 6.1	117 10.5	14.6
		独立した法人本部	323	18.6	22.6	17.0	13.0	7.4	7.4	5.3	8.7	13.4
		母体となる事業所	624	13.5	20.5	19.7	13.6	6.6	8.3	7.1	10.7	14.4
		設置していない	125	8.8	13.6	24.8	12.8	9.6	12.8	4.8	12.8	16.0
		無回答	43	20.9	16.3	16.3	20.9	2.3	7.0	2.3	14.0	13.0
法人本部設置 通所 A問2(1) p=0.6577	独立した法人本部 母体となる事業所 設置していない 無回答	全 体	1,222 100.0	368 30.1	188 15.4	171 14.0	92 7.5	86 7.0	98 8.0	67 5.5	152 12.4	11.3
		独立した法人本部	459	29.6	15.5	15.5	8.5	7.6	8.5	5.0	9.8	11.2
		母体となる事業所	593	32.0	15.5	13.7	7.1	6.9	7.9	4.7	12.1	11.1
		設置していない	121	23.1	14.9	10.7	7.4	8.3	7.4	9.1	19.0	13.5
		無回答	49	28.6	14.3	12.2	4.1	0.0	6.1	10.2	24.5	9.3
法人本部設置 訪問 A問2(1) p=0.9081	独立した法人本部 母体となる事業所 設置していない 無回答	全 体	739 100.0	306 41.4	110 14.9	70 9.5	41 5.5	39 5.3	49 6.6	17 2.3	107 14.5	7.8
		独立した法人本部	367	44.1	15.5	9.5	5.7	5.2	6.3	1.9	11.7	7.5
		母体となる事業所	279	40.9	12.9	10.0	5.7	5.7	6.5	2.2	16.1	7.8
		設置していない	63	33.3	15.9	9.5	3.2	3.2	7.9	4.8	22.2	9.0
		無回答	30	30.0	23.3	3.3	6.7	6.7	10.0	3.3	16.7	9.6

#### iv. 間接業務等の補助目的で高齢者雇用(65歳以上)実施有無

特養、通所介護、訪問介護のいずれのサービスについても有意な差は見られなかった。特養、訪問介護では「実施している」と回答した場合の方が「実施していない」と回答した場合よりも離職率の平均は高くなっている。通所介護では「実施している」の方が「実施していない」場合よりも低くなっている。どちらの場合もその差は0.2ポイントから0.4ポイントとなっている。

図表 高齢者雇用(65歳以上)実施有無別 各事業所の離職率

			離職率 特養-A問5(1)-2 通所・訪問-B問2(1)-2									
			全体	5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満	25~35%未満	35%以上	無回答	平均2.5%カット(%)
高齢者雇用	特養 A問2(6) p=0.0875	全 体	1,115 100.0	164 14.7	225 20.2	216 19.4	152 13.6	78 7.0	95 8.5	68 6.1	117 10.5	14.6
		「特養が実施している」に○	506	12.3	21.5	20.6	15.8	7.5	9.7	5.1	7.5	14.5
		「特養が実施している」に○なし	568	16.4	19.0	18.8	12.0	6.3	7.7	7.2	12.5	14.1
	通所 B問4(1) p=0.0988	全 体	1,259 100.0	382 30.3	190 15.1	173 13.7	93 7.4	89 7.1	105 8.3	70 5.6	157 12.5	11.4
		実施している	483	27.7	18.0	15.1	7.5	8.5	8.3	4.6	10.4	11.4
		実施していない	722	31.6	13.0	13.7	7.6	6.4	8.7	6.4	12.6	11.6
	訪問 B問4(1) p=0.1477	全 体	54	37.0	16.7	1.9	3.7	3.7	3.7	3.7	29.6	8.4
		「特養が実施している」	771 100.0	323 41.9	116 15.0	70 9.1	41 5.3	39 5.1	52 6.7	17 2.2	113 14.7	7.8
		「特養が実施していない」	663	42.5	15.2	9.8	4.8	5.0	6.9	2.1	13.6	7.7
		無回答	36	38.9	5.6	5.6	2.8	2.8	8.3	5.6	30.6	7.5

#### v. 法人内で障害者総合支援法における就労支援事業での障害者受け入れの実施有無

特養、通所介護、訪問介護のいずれのサービスにおいても有意な差は表れなかった。「特養が実施している」方が「特養が実施していない」場合よりも離職率の平均は低くなっているが、その差は0.1ポイントとなっている。通所介護と訪問介護では、「実施していない」方が離職率の平均は低くなってしまい、通所介護では0.5ポイント、訪問介護では0.2ポイントの差となっている。

図表 就労支援事業での障害者受け入れの実施有無別 各事業所の離職率

			離職率 特養-A問5(1)-2 通所・訪問-B問2(1)-2									
			全体	5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満	25~35%未満	35%以上	無回答	平均2.5%カット(%)
障害者雇用	特養 A問2(7) p=0.0761	全 体	1,115 100.0	164 14.7	225 20.2	216 19.4	152 13.6	78 7.0	95 8.5	68 6.1	117 10.5	14.6
		「特養が実施している」に○	335	12.2	21.2	23.3	14.9	5.4	10.4	4.8	7.8	14.2
		「特養が実施している」に○なし	734	15.7	20.2	17.7	13.1	7.5	7.9	6.9	11.0	14.3
	通所 B問4(2) p=0.6825	全 体	46	17.4	13.0	17.4	13.0	10.9	4.3	2.2	21.7	13.5
		「特養が実施している」	1,259 100.0	382 30.3	190 15.1	173 13.7	93 7.4	89 7.1	105 8.3	70 5.6	157 12.5	11.4
		「特養が実施していない」	142	29.6	12.7	15.5	9.9	5.6	7.7	6.3	12.7	12.0
	訪問 B問4(2) p=0.6954	全 体	1,014	29.6	15.6	14.3	7.5	7.6	8.8	5.4	11.2	11.5
		「特養が実施していない」	103	38.8	13.6	5.8	2.9	3.9	4.9	5.8	24.3	8.9
		無回答	27	40.7	18.5	7.4	7.4	0.0	11.1	0.0	14.8	7.9
		「特養が実施していない」	684	42.3	15.8	9.4	5.4	5.4	6.4	2.2	13.2	7.7
		無回答	60	38.3	5.0	6.7	3.3	3.3	8.3	3.3	31.7	7.8

## vi. アウトソース委託費

特養の「調理」においてのみ有利な差が表れた。特養の「調理」では、アウトソースを利用している場合に、利用していない場合よりも離職率の平均が0.8ポイント高くなっている。

図表 アウトソース委託の有無別 各事業所の離職率

			離職率 特養-A問5(1)-2 通所・訪問-B問2(1)-2									
			全体	5%未満 未満	5~10% 未満	10~15% 未満	15~20% 未満	20~25% 未満	25~35% 未満	35%以上 未満	無回答	平均 2.5%カット (%)
アウトソース (リネン・洗濯)	特養 A問3(6)  p=0.1193	全 体	1,115 100.0	164 14.7	225 20.2	216 19.4	152 13.6	78 7.0	95 8.5	68 6.1	117 10.5	14.6
		0円	341	14.4	19.6	19.4	16.1	7.9	7.6	7.3	7.6	14.9
		その他（0以外の数値を記入していた場合）	259	14.7	19.7	19.3	14.7	5.8	11.6	8.9	5.4	14.9
	通所 B問3(3)  p=0.0790	全 体	1,259 100.0	382 30.3	190 15.1	173 13.7	93 7.4	89 7.1	105 8.3	70 5.6	157 12.5	11.4
		0円	448	31.7	15.0	15.6	8.3	6.7	8.5	6.3	8.0	11.4
		その他（0以外の数値を記入していた場合）	115	30.4	21.7	11.3	9.6	3.5	9.6	8.7	5.2	12.1
	アウトソース (調理)	全 体	1,115 100.0	164 14.7	225 20.2	216 19.4	152 13.6	78 7.0	95 8.5	68 6.1	117 10.5	14.6
		0円	254	14.2	21.3	20.1	13.0	9.8	8.7	5.9	7.1	14.4
		その他（0以外の数値を記入していた場合）	348	14.7	19.3	18.4	17.2	5.5	9.8	9.5	5.7	15.2
		無回答	513	15.0	20.3	19.7	11.5	6.6	7.6	3.9	15.4	13.5
		全 体	1,259 100.0	382 30.3	190 15.1	173 13.7	93 7.4	89 7.1	105 8.3	70 5.6	157 12.5	11.4
		0円	363	32.0	16.0	14.3	8.3	6.1	8.3	6.1	9.1	11.2
		その他（0以外の数値を記入していた場合）	254	27.6	16.1	16.5	8.3	11.0	8.3	5.9	6.3	12.5
		無回答	642	30.5	14.2	12.3	6.5	6.1	8.4	5.1	16.8	11.0
		全 体	1,115 100.0	164 14.7	225 20.2	216 19.4	152 13.6	78 7.0	95 8.5	68 6.1	117 10.5	14.6
アウトソース (清掃)	特養 A問3(6)  p=0.2393	0円	325	12.9	19.7	19.7	13.8	7.7	9.5	7.7	8.9	14.8
		その他（0以外の数値を記入していた場合）	274	16.4	20.8	18.2	16.8	6.6	8.8	8.4	4.0	14.9
		無回答	516	14.9	20.2	19.8	11.8	6.8	7.8	3.9	14.9	13.5
	通所 B問3(3)  p=0.1818	全 体	1,259 100.0	382 30.3	190 15.1	173 13.7	93 7.4	89 7.1	105 8.3	70 5.6	157 12.5	11.4
		0円	449	32.1	14.7	16.3	7.8	5.8	8.2	6.9	8.2	11.4
		その他（0以外の数値を記入していた場合）	137	28.5	20.4	16.1	8.0	6.6	8.8	6.6	5.1	11.8
		無回答	673	29.6	14.3	11.6	7.0	8.0	8.3	4.5	16.8	11.3

## 4. 先進的な取り組みの事例

### 1) 「横浜みなと介護福祉事業協同組合」における教育、宣伝、採用等の協働化の取り組み

#### 法人概要

横浜みなと介護福祉事業協同組合は、横浜市内の介護福祉事業を行っている中小規模の民間事業者による協同組合である。

有限会社ステップコーポレーション取締役日高淳氏（組合、現理事長）と有限会社青空代表取締役山口ひとみ氏（同、副理事長）が中心となり、メンバーを募り、2015年11月に創立された。組合員の相互扶助の精神に基づき、互いに協力・助け合い、必要な共同事業や相互の交流や情報交換をもって、経営基盤の強化、サービスの質の向上に努め、さらなる地域福祉の向上に資することを目的として、理念を共有する事業者が集い、現在では、16事業者総職員数約550名の規模となっている。

主な活動内容として以下のものが挙げられる。

#### ➤ 教育情報事業

業界・制度動向への対応やサービスの向上、運営体制の安定化など、組合員が持つ課題について、研修、定例会を通して解決を図る。

#### ➤ 共同宣伝事業

広報活動、ホームページ等での宣伝により、組合員の受注機会・人材獲得の増大を図る。

#### ➤ 共同採用事業

無料職業紹介事業、合同面接会、求人広告掲載、学校訪問等、必要とする人材の確保を目的に実施する。

#### ➤ 共同購買事業

介護用品類および事務用品類の一括購入により組合員のコスト削減を図る。

#### ➤ 福利厚生事業

懇親会等を開催することにより、互助融和を図る。

#### ➤ 相談対応事業

組合員の安定的な経営をサポートするために、顧問弁護士と契約する。

#### 組合を作るに至った背景・経緯

当時横浜市神奈川区の訪問介護連絡会代表であった日高氏は、度重なる法改正により規制が年々厳しくなっており、自分たちが思うようにサービス提供を継続していくことは難しくなっていくと考えていた。そして、同じようなことを課題に思っている中小事業所で組合を作ることにより課題を解決できるのではないかと考えるようになった。その思いに賛同した金沢区の訪問介護連絡会代表であった山口氏と組合の設立を決意したという。最初は二人が所属している神奈川区、金沢区の知り合いの経営者（従業員100名以下の中小規模の事業所、かつ、介護事業所の運営に自身が携わっている熱心な経営者で、信頼できる人）を中心に声をかけた。創立メンバーの一人である事務局長の馬場博氏の事務局としての強力なサポートもあり、組合の設立が実現されたが、前例のほぼない取り組みであったため、当時は声をかけたメンバーに対して、組合の意義について具体的なことを伝えることが難しく、活動に賛同してくれた組合員も「組合の目的・目指す成果は何か」を明確に理解していたわけではなかったのではないか、と日高氏は振り返る。わからないことが多い中、すでに組合として活動を実施していた茨城県介護福祉事業協同組合に相談し、勉強会に講師として招聘したり、事業者向け説明会を行うことで、理解を促した。設立当時協力を仰いた茨城県介護福祉事業協同組合とは現在でもつながりがあり、情報交換や懇親会への参加など、協力関係を継続している。

## 活動内容とその効果

### ○ 教育情報事業

#### 研修プログラム

中小の事業者にとって大きな課題の一つとして、人材の確保、育成が挙げられる。各事業者で研修プログラムを考え、実施すると大変な労力が必要となるが、研修プログラムを組合で用意し、開催することにより、効率化を図ることができる。さらに、それらの研修を受けた職員が各事業所で研修を行うことにより、組合内のスキルアップを図ることができる。また、入門講座を地域住民向けに公開で開催することで、今まで介護業界に携わったことのない人が介護業界に興味を持つきっかけを作り、将来の介護業界の人材確保へつなげていくといった取り組みも行っている。

今期は、「時間外労働等改善助成金（団体推進コース）」の活用により、初任者研修受講料を全額補助する形で実施することができた。このような助成金・補助金活用に関しても、中小企業団体でないと利用できないものも多くあり、事業協同組合設立のメリットのひとつになっている。

#### 情報共有

制度情報・業界動向等に関して、事務局からメーリングリストを通して情報発信を行っている。各事業所でこのような情報を取得するのは、困難且つ非効率であるため、事務局にて情報を集約して配信することで、組合員が必要な情報を容易に入手することが可能となる。実地指導時の対応なども、他の事業者と情報共有することにより、法令遵守のための書類整備を効率的に行うことができる。

また、法改正があったときは契約書・記録類等の改訂が必要になるが、各事業者で整備を行う場合には膨大な工数が費やされることになるが、組合が書類例を作成することで工数の削減の効果が得られる。

### ○ 共同採用

教育事業と関連するが、無料人材紹介業を行っているため、上記の入門講座により、もし介護業界に興味があるということがあれば、事業所とのマッチングの実施などの仕組みを整えている。また、組合内で共同して採用活動を行うことにより、他社でどのように採用を行っているのか、どういう取り組みがうまくいっているのかなどの情報交換が可能になり、採用力強化につながっている。

### ○ 共同購買事業

大塚商会と提携し「たのめーるプラス」を活用し、専用ページからの購入によりに全商品を8%割引で購入可能となる。組合からは2%を手数料として請求を行い、活動費に充てている。

今年度は腰部サポートウェアの共同購入を実施した。前述の「時間外労働等改善助成金（団体推進コース）」を活用したため、購入コストの削減を実現することが可能である。

### ○ 相談対応事業

組合員の安定的な経営のサポートや万一のトラブル発生のために、組合の顧問弁護士による相談対応が可能である。頻繁に利用するわけではないものの、何かあったときに相談できる先があるということで組合員は安心感を得ることができる。また、トラブル発生に限らず、事業について別件で相談したいときに相談できることによる副次的なメリットもある。

## **活動を通しての他の効果**

訪問介護、通所介護、訪問入浴等、異なる事業の経営者と話す機会があるので、互いの業務について学ぶことができる。例えば、訪問介護や通所介護を実施していても、訪問入浴について十分な情報を持っていないため、定例会や研修を通して話す機会があることは相互理解のために大変良い。お互いに頑張っている姿を見ることで、刺激を受け、自身の励みにもなるとともに、互いの事業や経営についての強みや弱みを見つけることにより、今後の事業に生かしていくことができる。

また、このようなコミュニケーションの機会は、若い経営者の育成にとっても有用である。普段、経営者同士は、あまりコミュニケーションをとる機会に恵まれないが、組合では先輩経営者との交流を通して、若手経営者の成長を図ることができる。介護業界は、成長産業であるため営利目的で事業を始める経営者も多く存在しているが、成功するためには、利益以前に利用者の生活を支えること、介護保険制度等の法令遵守などを優先的に考える必要があり、先輩経営者と話すことにより、そのような介護経営者としてのマインドを学ぶことができるようになる。

## **成功のための工夫**

組合員の加盟に関して、広く受け入れるわけではなく、ある程度厳選する必要があると考えている。例えば、業種の多様化は必要ではあるが、サービス種別(施設系・在宅系)や事業規模が異なると、抱えている課題や優先事項も異なるため、組合で共同で取り組む活動の合意をとることが困難になると想定される。また、事業規模が同程度であることによって、お互いがフラットな関係で意見を述べることが可能となる。

運営については、少数の役員のみで物事を決めるのではなく、なるべく多くの組合員に主体的に運営にかかわってもらうことが組合の活動を継続していく上で大切である。そのため当該組合では、役員の数を増やし、それぞれが事業担当責任者になる仕組みを取り入れている。各組合員は、それぞれ本業があり、それらに支障をきたさない範囲で組合活動に携わるため、物事を進め成果で出すまでに時間はかかる。そのため、単独ではできないことを共同で実現していく意義のある活動との確かな認識を持ち取り組んでいってもらう必要があるため、組合の主旨・考え方方に賛同してもらうことが、活動を継続していく上で重要であると考えられている。

## **今後**

現在の組合の活動は主に経営者が中心となっており、経営課題について取り組んでいるが、今後は、人材確保・定着のために、組合員事業所に所属する従業員についても加入のメリットが実感できる取り組みを行う必要性を感じている。例えば、従業員向けの旅行・ツアーの企画を考えている。個々の事業所で企画するには、シフトの状況等を考慮すると十分な人数を集めることが難しいが、組合として企画することでバスのチャーター等の手配がしやすくなる。現在すでに実施している懇親会については、職員も参加可能であり、普段かかわることのない他社の職員と顔を合わせ、意見交換ができると好評であるため、旅行・ツアー等の企画により職員同士のつながりをさらに広げることで、組合内の事業所で働き続ける理由を作り、人材確保・定着に結びつけていきたいと考えている。

## **考察**

インタビューをする中で、組合を作ることによる、利用者、事業者、地域のそれぞれに対するメリットを伺うことができ、活動が有意義であることを実感した。特に中小事業者にとって、それぞれが理想とするサービスの在り方とそれを推進していくための資源(ヒト、モノ、カネ)の間で、困難を強いられる場面も多いように思う。そういう課題に対して、組合を通して、労力や資金などのコストの軽減が、より良いサービスの提供へ繋がっていく可能性を見ることができた。しかしながら、立ち上げ、安定して持続させていくためには、自身の事業もあり多忙を極める中で本活動による意義を信じ突き進めるリーダー達の求心力・推進力、その活動の意義を理解しバックアップする事務局の両輪があるからこそ成功していると考える。

## 2) 社会福祉法人「小山町社会福祉協議会」における連絡会、研修、配食の協働化に関する取り組み

### 法人概要

社会福祉事業法(現在の「社会福祉法」)に基づき、1951年(昭和26年)に任意団体として発足。1983年(昭和58年)に社会福祉法人として認可を受け、家庭奉仕員(現在のホームヘルパー)派遣事業等を開始。2000年(平成12年)の介護保険制度の創設に伴い、介護保険指定事業(居宅介護支援、訪問介護、訪問入浴介護、福祉用具貸与)を開始した。平成30年4月現在、法人の従業員は23人で、うち常勤が12人、非常勤が11人である。

事業所は2か所あり、本部機能や居宅介護支援、居宅サービス事業所等が入居する法人本部(静岡県駿東郡小山町小山)と、就労継続支援B型事業所(小山町菅沼)で、それぞれの距離は車で片道10分程度である。

### 法人の活動理念

小山町では、2010年代に入って人口が20,000人を切り、人口減少が進むとともに高齢化も進行して30%弱になっている。このような状況において、小山町社会福祉協議会(以下「本協議会」という。)では、「みんなの参加と協働で、しふく(至福)のふくし(福祉)を実現します。」を経営理念の1つに掲げており、地域の社会福祉法人等との連携により、地域の人々が住み慣れたまちで安心して生活することができる「福祉のまちづくり」の実現を目指して様々な取り組みを行っている。

### 取り組み内容

#### ① 社会福祉法人等施設・事業所連絡会の運営(年2回)

##### ○ 目的

地域の法人が集まり、各法人の事業内容や地域貢献への取り組み内容、課題、悩み等を共有する連絡会を本協議会が中心となって運営し、地域貢献活動を推進することが目的である。

##### ○ 取り組み内容

連絡会には社会福祉法人だけではなく、医療法人やNPO法人、株式会社・有限会社等の地域の15法人が参画している。また、事業内容も高齢者、障害者、障害児向けサービスと様々であるが、各法人が捉えている問題・課題認識は思いのほか共通しており、近年では、「福祉介護人材の育成と定着支援」をテーマに議論を行い、「小山町福祉・介護人材実態調査」や協働による研修・セミナーを開催(詳細は(2)にて記載)した。

##### ○ 効果

平成30年に実施した「小山町福祉・介護人材実態調査」では、“働きがい”を主なテーマにして小山町内の福祉・介護事業を担う全従業員を対象に行い、683名中有効回答数376(有効回答率:55.1%)の結果が出ている。今後は、この結果を分析して連絡会の活動に活かすことにしており、協働で採用活動を行うことなどを検討している。

##### ○ 活動を活性化するための工夫

連絡会を開催した当初は、これまで交流する機会がなかった法人同士が顔を合わせることになったため、お互いが遠慮して連絡会の場では発言を控える傾向が見られた。そこで、連絡会の実施主体である本協議会が個別に参画法人の経営者を訪問し、話を聞いてみたところ、人材確保の難しさなど共通した課題認識があることがわかつたため、連絡会でそれらを議題として取り上げることにより、議論の活性化につながった。

## ② 協働による福祉・医療専門職向けスキルアップ研修の開催

### ○ 取り組みの背景

一定の受講者数がいないと外部の講師が出張講座の依頼を受けてくれないことがあるため、比較的小さな規模の施設法人が多い小山町の単独開催では、受講者数を集めることが難しく、研修・セミナーを開催することが困難であった。このため、以前は研修・セミナーを受講するためには開催場所まで移動する必要があり、近郊の都市部(東に東京都内や横浜市、西に静岡市)までの移動は、電車で片道 2.0~2.5 時間かかるため、受講者の負担が大きかった。

### ○ 目的

従業員が、利用者や患者本位のサービス提供を実現するために必要な知識・技術を習得することができる機会(研修・セミナー)を提供することが目的である。

### ○ 取り組み内容

前述した連絡会で話し合いを行い、複数の法人が協働で研修・セミナーを開催することで 20~100 人超の受講者数を見込めるようになった。この結果、外部講師を小山町に招聘し、出張講座として研修・セミナーを開催することが実現した。毎年テーマを決めており、平成 30 年度は「モチベーションアップ講座」を開催し、自分や利用者向けの内容と、上司が部下に対する内容に分けて計 2 回実施した。平成 31 年度は「雑談力」を取り上げる予定である。

### ○ 効果

これまでかかっていた移動時間が短縮されたことにより、受講者の負担が大幅に軽減された。現在では、小山町で開催する研修・セミナーを受講するために、隣接県の小田原市(人口 19 万人)から来訪する受講者も見られるようになった。

こうした小山町外からの受講者、あるいは小山町内でも他法人のため、普段交流することができなかった受講者と交流する機会を得たことで、異なる分野の知識や新しい視点での考え方などに触れることができ、互いに刺激を受け、見識を拡げることができるようになった。

## ③ 高齢者向け配食サービスの実施

### ○ 目的

特に一人暮らしの高齢者に対して配食サービスを行い、栄養バランスが考慮された食事を取ってもらうことで、食生活の改善と健康増進を図ることが目的である。

### ○ 取り組みの背景

小山町では一人暮らし高齢者数が増加傾向であり、2018 年には 600 人(人口の 3.3%)を超えている。一人暮らしの高齢者の話を聞くと、朝食を抜いて昼食と合わせた形で午前 10 時頃に一食目を食べ、次に吃るのは夕方 5 時頃である、といった食事回数の減少や、食べ物をパンや麺類などの軽食ですませてしまう、といった栄養のバランスが偏る傾向が見られる。また、家族と同居していても、日中は仕事等で外出してしまうことから、一人暮らし高齢者と概ね同じ傾向が見られるというケースもある。

### ○ 取り組み内容

この取り組みは、月曜日から金曜日の希望された曜日に昼食を高齢者に対して配食するサービスである。平成 29 年の開始時には利用者は 6 名であったが、行政や地域包括支援センター、民生委員による紹介や口コミによる効果もあり、現在は 16 名の利用者になっている。食事の提供は、地元で特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人「寿康会」に協力を依頼し、ホームの入居者向けに提供している食事を在宅の高齢者向けにも調製してもらっている。利用者への配食と空き容器の回収は有償ボランティアに協力を依頼している。有償ボランティアには 8 名が登録してくれているが、全員が毎日協力できる状況ではないため、配達スタッフが不足する際には本協議会の生活支援コーディネーターが代わりに対応している。

## 【具体的な配食サービスのプロセス】

利用する際には、小山町に利用申請を行う。

- A) 決定時には小山町地域包括支援センターから本協議会に連絡が入り、申請者に伝達する。
- B) 利用者に対して配達希望日等の確認を行う。
- C) 特別養護老人ホームを運営する地域の社会福祉法人が食事を準備する。
- D) 有償ボランティアが特別養護老人ホームまで食事を受け取りに行く。
- E) 有償ボランティアが食事を配達する際は手渡しで行う。
- F) 利用料金の支払いは、本協議会職員から事前に配食サービスのチケットを購入する。
- G) 利用者は、食事と引き換えにチケットを有償ボランティアに手渡す。
- H) 空き容器の回収は有償ボランティアが行い、特別養護老人ホームに返却する。

## 【料金体系】

(普通食)一食 600 円 (内訳：食材費 270 円、配達経費 330 円)

(特別配慮食)一食 700 円

※食材費は特別養護老人ホームに支払われ、有償ボランティアには1件あたり 200 円が交通費として支払われている。

※要支援 1、2 及び総合事業対象の利用者の場合、総合事業の助成対象になるため半額が補助される。よって、普通食であれば自己負担は 300 円、特別配慮食であれば 350 円となる。

### ○ 効果

特別養護老人ホームを運営している法人に食事を調製してもらうことで、普通食に加えて追加の設備を用意することなく特別配慮食(腎臓食、糖尿食、透析食、貧血食、お粥、きざみ)を準備することができるというメリットがある。また、配食を有償ボランティアが担うことで、地域住民との協働による事業が展開できている。

さらに、有償ボランティアが配達する際に食事を高齢者へ手渡しすることで、高齢者の状態を把握することができ、見守りや安否確認としての機能を持つことができている。

### ○ 今後について

今後、利用者を増やすための課題は、有償ボランティアを増やすことに加え、食事を調製してくれる他の社会福祉法人や営利法人・団体等が運営する施設等の拠点を増やすことが必要である。そこで、この取り組みを知ってもらい、他法人による理解を促していくために、このサービスの取り組み内容を紹介する動画を静岡県社会福祉協議会等が作成し、2019 年 4 月に動画配信サイトにて公表される予定である。有償ボランティアについては、定年退職した方であってもまだまだ元気な方が多いので、そうした方に協力していただき、ご本人にとっても活動を通じて、健康を維持してもらい、社会参加や定年退職後の地域デビューにもつながることを期待している。

## 考察

最後に取り挙げた取り組み事例の「高齢者向け配食サービス」は、必ずしもコスト削減といった分かりやすく目に見える形での経営の効率化ではないが、地域の資源を活用することで、新たな費用をかけずに新たなサービスを地域の住民向けに提供できる、ということが最大の成果と考える。

また、社会福祉法人等施設・事業所連絡会については、様々な法人格と、様々な事業を運営している法人が参画しており、非常に珍しい会議体であると考えられる。この連絡会によって、地域貢献を推進するための資源と知恵の連携・共有が実現され、研修・セミナー等の協働化の成果もあげられている。

法人格や事業が異なっていても、「社会人基礎力<sup>1</sup>」や就業基礎力「4つのチカラ<sup>2</sup>」などでも言われている、「前に踏み出す力」や「チームで働く力」（「聴くチカラ」や「遂げるチカラ」）といった、働く上での基礎的な力については、協働で研修・セミナーが行いやすいと考えられる。

社会福祉法にもとづき地域に暮らす住民に向けたサービスを提供してきた社会福祉協議会においては、介護保険制度が創設されて以降、その役割の変化が求められている状況と考えられるが、本調査で取り挙げた小山町社会福祉協議会におけるこれらの取り組みは、その変化の方向性を示す一つの事例となるのではないか。

---

<sup>1</sup>職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力(2006年に経済産業所が提唱)

<sup>2</sup>業務の知識やスキルではなく、さまざまな職場で就業する際に求められる共通の基本的な力のこと((一社)人材サービス産業協議会)

## V. まとめ

### 1) 経営に関する指標の実態

#### (1) 法人

法人として、経営に関する指標としては、収支差率と職員1人あたりの人事費に着目した。

##### 収支差率

- 「0～2.5%未満」となっている法人が最も多く12.8%となっている。続いて「2.5～5%未満」「-2.5～0%未満」が多く、それぞれ9.9%、8.8%となっており、「0～2.5%未満」を中心とした正規分布に近い形になっており、平均値も1.4%となっている。【P.33】

##### 10月の職員1人あたり人事費

- 10月の職員1人あたり人事費では、「25～30万円未満」と「20～25万円未満」が最も多く、27.3%、21.2%となっており、両方合わせて48.5%となっており、半数近くが20万円から30万円の間となっている。なお、平均値は28.5万となっている。【P.37】

#### (2) 事業所

各事業での経営に関する指標として、利用者1人あたりの事業収入、収入に対する人事費率、職員1人あたりの人事費、利用者1人あたりの人事費、離職率に着目した。

##### 利用者1人あたり事業収入【P.39】

- 特養では「35～40万円未満」「40～45万円未満」が最も多く、それぞれ17.0%、15.4%となっており、利用者1人あたり事業収入の平均は39.2万円となっている。
- 通所介護では、「5～10万円未満」が最も多く34.2%、平均値は8.7万円となっている。
- 訪問介護では「5万円未満」が35.7%であり、平均値は4.9万円となっている。

##### 職員1人あたり事業収入【P.39】

- 特養では「50～60万円未満」が最も多く、22.9%となっており、利用者1人あたり事業収入の平均は59.4万円となっている。
- 通所介護では、「40～50万円未満」が最も多く18.5%で、平均は52.0万円となっている。
- 訪問介護では「40万円未満」が37.0%であり、平均は42.2万円となっている。

##### 収入に対する人事費率【P.48】

- 特養では、「40～50%未満」と「50～60%未満」が最も多く、それぞれ24.7%と24.5%となっている。人事費率の平均値は50.9%となっている。
- 通所介護も同様の区間が最も多くなっており、「40～50%未満」が17.4%、「50～60%未満」が19.1%となっている。平均値は、54.5%となっている。
- 訪問介護は「80～100%未満」「60～70%未満」「70～80%未満」の順に多く、それぞれ15.2%、14.7%、14.3%となっている。平均値は、72.6%となっている。

##### 利用者1人あたり人事費【P.52】

- 特養では「15～20万円未満」が24.7%、「20～25万円未満」が18.8%であり、利用者1人あたり人事費の平均値は、20.2万円となっている。
- 通所介護では、「3～5万円未満」が24.5%、「5～10万円未満」が12.4%であり、平均値は4.4万円となっている。
- 訪問介護では、「1～3万円未満」が28.1%、「3～5万円未満」が16.0%であり、平均値は3.1万円となっている。

##### 職員1人あたり人事費【P.58】

- 特養では「25～30万円未満万円」が最も高く26.7%であり、職員1人あたり人事費の平均値は29.2万円となっている。
- 通所介護では、「20～25万円未満」の22.1%、「25～30万円未満」の16.6%であり、平均値は26.4万円となっている。
- 訪問介護でも同区間のそれぞれ17.3%、16.1%が最も高く、平均値は26.5万円となっている。

## 離職率 [P.62]

- 特養では、「5～10%未満」「10～15%未満」が多く、それぞれ 20.2%、19.4%となっている。離職率の平均値は、14.6%となっている。
- 通所介護では「5%未満」が最も多く 30.3%であり、平均値は 11.4%となっている。
- 訪問介護も「5%未満」が最も多く 41.9%であり、平均値は 7.8%となっている。

## 2) 仕組み、体制

経営効率化に関する体制や仕組みとして、本調査では以下の項目について調査を行った。取り組みに関する実施されている傾向を以下に記す。

- 法人本部設置状況
- 複数法人による協働化の実施状況
- 間接業務等の補助目的で高齢者雇用（65歳以上）の実施有無
- 障害者総合支援法における就労支援事業での障害者受入れの実施
- アウトソース（リネン・洗濯）
- アウトソース（調理）
- アウトソース（清掃）

### (1) 法人本部設置状況

- 法人本部の設置状況は、「独立した法人本部がある」もしくは「母体となる施設・事業所が法人本部の役割を果たしている」のいずれかを回答している法人が、83.8%となっており、多数の法人が何らかの形で法人本部を設置している。

○ 法人：法人本部の設置状況と経営に関する指標との関連性は見られなかった。

- 経営に関する指標については、いずれにおいても、有意な差は見られなかった。

○ 特養：法人本部の設置状況と経営に関する指標との関連性は見られなかった。

- 経営に関する指標については、いずれにおいても、有意な差は見られなかった。

○ 通所介護：独立した法人本部を設置している場合に収入に対する人件費率が高くなる傾向がある。

- 独立した法人本部を設置している場合は、55.5%となっており、設置していない場合よりも 1.2%高くなっている。また、設置をしていない場合は、人件費率が 50%未満となっている割合も多く、「独立した法人本部がある」場合や「母体となる施設・事業所が法人本部の役割を果たしている」場合よりも多く、疑似相関の疑いがある。[P. 49]

○ 訪問介護：独立した法人本部を設置している場合に、職員 1 人あたり人件費が高くなる傾向がある。

- 職員 1 人あたり人件費の平均値を見ると、独立した法人本部を設置している場合は、27.4 万円となっており、母体となる事業所が法人本部の役割を果たしている場合や、設置していない場合と比べて 1.5 万円以上高くなっている。[P. 59]

### (2) 複数法人による協働化の実施状況

- 複数法人による協働化は、法人全体の 4.1%（68 法人）のみが実施していると回答した。[P. 27]  
➤ 主な業務は、「研修」「採用」「労務管理等の法務員に関する業務」が上位となっている。

○ 法人：協働化を実施状況と経営に関する指標との関連性は見られなかった。

- 経営に関する指標については、いずれにおいても、有意な差は見られなかった。
- インタビューを通して協働化を実施することによる、研修や情報共有を集約できる可能性があるので、各法人においてこれらに費やしている時間を減少させることができる可能性はあるため、協働化を行うメリットはあると考えられる。[P. 67]

### (3) 間接業務等の補助目的での高齢者雇用(65歳以上)

○ 法人：高齢者雇用の実施状況と経営に関する指標との関係性は見られなかった。

- ・「法人本部として実施している」が、13.8%となっている。[P. 25]
  - 主な業務として、「採用」「経理・財務」「労務管理等の法務に関する業務」が多くなっている。
  - ・経営に関する指標については、いずれにおいても、有意な差は見られなかった。

○ 特養：高齢者雇用の実施状況と経営に関する指標との関係性は見られなかった。

- ・45.2%の施設において高齢者雇用を実施している。[P. 29]
  - 「清掃」が60.1%、「リネン・洗濯」が55.6%、「送迎」が34.2%となっており、上位を占めている。
  - ・経営に関する指標については、いずれにおいても、有意な差は見られなかった。

○ 通所介護：高齢者雇用を実施している場合に、利用者1人あたり事業収入が高い事業所の割合が多い傾向がある。

- ・通所介護の事業所の38.4%で高齢者雇用が実施されている。[P. 29]
  - 「送迎」が74.5%となっており、2番目の「清掃」の34.0%と比較して倍近く多い。
  - ・利用者1人あたり事業収入は、実施している場合が8.7万円となっており、実施していない場合よりも0.1万円低くなっているが、10万円以上となっている割合は、実施している場合の方が多い、10万円未満の割合は、実施していない場合の方が多いになっている。[P. 42]
  - ・収入に対する人件費率は、実施している場合が、54.1%で実施していない場合よりも0.5%低い結果となった。[P. 50]

○ 訪問介護：高齢者雇用の実施状況と経営に関する指標との関係性は見られなかった。

- ・訪問介護では、9.3%が高齢者雇用を実施している。訪問介護では「その他」の59.7%以外では、「報酬請求事務」が13.9%と最も多く、今回挙げている業務以外で高齢者雇用が担当している業務があることがわかる。[P. 29]
- ・訪問介護では、高齢者雇用の有無と経営に関する指標については、いずれにおいても、有意な差は見られなかった。

### (4) 障害者総合支援法における就労支援事業での障害者受入れの状況

○ 法人：障害者の受入れを実施状況と経営に関する指標との関係性は見られなかった。

- ・「法人本部として実施している」が11.5%となっている。[P. 30]
  - 業務では、「清掃」「採用」「リネン・洗濯」が上位となっている。
  - ・経営に関する指標については、いずれにおいても、有意な差は見られなかった。

○ 特養：障害者雇用の実施状況と経営に関する指標との関係性は見られなかった。

- ・特養では29.8%の施設で障害者雇用を実施しており、主な業務は「清掃」が最も多く、60.3%、続いて「リネン・洗濯」が33.4%となっている。[P. 30]
- ・障害者雇用の有無と経営に関する指標については、有意な差は見られなかった。

○ 通所介護：障害者雇用を実施している場合は、職員1人あたり収入が高い傾向がある。

- ・通所介護では11.3%の事業所で障害者雇用を実施しており、「清掃」が最も多く66.9%となっており、続いて「リネン・洗濯」が31.7%となっている。[P. 30]
- ・職員1人あたりの収入にのみ有意な差が見られた。障害者雇用を実施している場合は、平均値で56.5万円となっており、実施していない場合の50.8万円よりも5.7万円高くなっている。[P. 46]

○ 訪問介護：障害者雇用の実施状況と経営に関する指標との関係性は見られなかった。

- ・訪問介護の事業所の3.5%で障害者雇用を実施しており、実施している業務では、「その他」の29.6%以外では、「報酬請求事務」が最も多く22.2%となっている。[P. 30]
- ・訪問介護では、障害者雇用の有無と経営に関する指標については、いずれにおいても、有意な差は見られなかった。

## (5) アウトソース(リネン・洗濯)

- 特養の 16.0%、通所介護の 9.1%が「リネン・洗濯」のアウトソースを実施している。[P. 31]

○ 特養：「リネン・洗濯」をアウトソースしている場合に、職員 1 人あたり人件費が高く、職員への給与水準は高い傾向がある。

- 職員 1 人あたりの人件費の平均値は、「リネン・洗濯」のアウトソースを利用していない場合に比べて、利用している方が 0.5 万円高く、29.6 万円となっている。[P. 61]
- 利用者 1 人あたり人件費については、「リネン・洗濯」のアウトソースを実施している場合の方が、19.6 万円で、利用していない場合に比べて 0.9 万円低い。[P. 57]

○ 通所介護：「リネン・洗濯」のアウトソースしている場合に、人件費と事業収入ともに上がる傾向がある。

- 利用者 1 人あたり事業収入では、「リネン・洗濯」のアウトソースを実施している場合の平均値は、実施していない場合よりも 1.2 万円高く、9.6 万円となっている。[P. 44]
- 収入に対する人件費率は、実施している場合が 54.9% で 0.1% 実施していない場合よりも低い。[P. 51]
- 職員 1 人あたり人件費は、実施している場合が 27.3 万円となっており、実施していない場合よりも 0.9 万円高い。[P. 61]
- 利用者 1 人あたり人件費は、実施している場合が実施していない場合よりも 0.2 万円高く、4.6 万円となっている。[P. 57]
- 職員 1 人あたりの事業収入については、実施している場合は 53.3 万円となっており、実施していない場合よりも 1.8 万円高くなっている。[P. 47]

## (6) アウトソース(調理)

- 特養の 21.2%、通所介護の 20.2% が「調理」のアウトソースを実施している。[P. 31]

○ 特養：「調理」のアウトソースを実施している場合に、利用者 1 人あたり事業収入や職員 1 人あたり人件費は高くなっているが、収入に対する人件費や利用者 1 人あたり人件費は低くなっている。

- 利用者 1 人あたり事業収入については、「調理」のアウトソースを実施している場合の方が 39.8 万円となっており、実施していない場合よりも 1.8 万円高くなっている。[P. 44]
- 収入に対する人件費率は、実施している場合は、49.3% となっており、実施していない場合よりも 4.2% 低い。[P. 51]
- 職員 1 人あたり人件費は、実施している場合が 29.7 万円となっており、実施していない場合より 1.2 万円高い。[P. 61]
- 利用者 1 人あたり人件費は、実施している場合が 19.7 万円となっており、実施していない場合よりも 1.0 万円低くなっている。[P. 57]
- 離職率については、実施している場合の方が、15.2% であり、実施していない場合よりも 0.8% 高くなっている。[P. 66]

○ 通所介護：「調理」をアウトソースしている場合では、利用者 1 人あたりの事業収入や職員 1 人あたり人件費は高く、人件費率は低くなったが、利用者 1 人あたりの人件費は高く、職員 1 人あたりの収入は低くなる傾向がある。

- 利用者 1 人あたり事業収入の平均値は、「調理」のアウトソースを実施している場合は、8.8 万円となっており実施していない場合よりも 0.6 万円高くなっている。[P. 44]
- 収入に対する人件費率の平均値については、実施している場合は、54.5% となっており、実施していない場合よりも 0.9% 低い結果となった。[P. 51]
- 職員 1 人あたり人件費の平均値については、26.5 万円となっており、実施していない場合よりも 0.2 万円高い。[P. 61]

- 利用者1人あたり人件費は、アウトソースを実施している場合もしていない場合も平均値は4.4万円となっているが、「1～3万円未満」では、実施していない場合が12.9%であるのに対し、実施している場合は、10.2%となっている。一方で、「3～5万円未満」及び「5～10万円未満」では、実施している場合の方が、1～2%程高くなっている。[P.57]
- 職員1人あたり事業収入については、実施している場合が51.1万円で、実施していない場合よりも0.6万円低い。[P.47]

#### (7) アウトソース(清掃)

- 特養：「清掃」をアウトソースしている場合は、職員1人あたり人件費が高くなる傾向がある。
  - 職員1人あたり人件費が、「清掃」のアウトソースを実施している場合は、29.6万円となっており、実施していない場合よりも0.6万円高くなっている。[P.61]
- 通所介護：「清掃」をアウトソースしている場合は、職員1人あたり人件費、人件費率、利用者1人あたり人件費が高くなる傾向がある。
  - 利用者1人あたり事業収入は、実施している場合が9.3万円となっており、実施していない場合よりも0.9万円高くなっている。[P.44]
  - 収入に対する人件費率は、実施している場合が、54.3%となっており実施していない場合よりも0.8%低くなっている。[P.51]
  - 職員1人あたり人件費は、実施している場合が、27.8万円となっており、実施していない場合よりも1.6万円高くなっている。[P.61]
  - 利用者1人あたり人件費については、実施している場合が4.3万円で実施していない場合よりも0.1万円低くなっている。[P.57]

### 3) 法人のその他の属性や仕組みが経営に関する指標へ及ぼす影響

仕組みや体制が、経営に関する指標に対して影響を及ぼす可能性があるのかを図るために、クロス集計を行い、結果を確認した。また、 $\chi^2$ 二乗検定により、有意性を検証した。

収支差率については、設立年月及び法人規模が影響を与えているが、障害や子育て事業を実施しているかの事業の範囲については、有意な差を得られなかった。

#### (1) 設立年月

- 全体的に、「0～5%未満」が最頻値となっているが、「2010年度以降」では、「10%以上」が他の年代と比較して割合が多く、また、「-10%未満」と回答する割合も他の年代と比較して多い。「2000～2009年度」については、「0～5%未満」「5～10%未満」「10%以上」において、他の年代よりも割合が高くなっている。

#### (2) 法人規模

- 「1事業所」から「3事業所」では、「5～10%未満」と「10%以上」の割合が多く、一方で「-10%未満」や「-10～-5%未満」といった大幅なマイナスも他よりも多くなっている。「4事業所」「5～6事業所」では、「-5%～0%未満」が、「0～5%未満」の最頻値の次に多くなっており、平均値を見ても、他の規模よりも低くなっている。「7～10事業所」や「11事業所以上」といった大規模な法人では、「5～10%未満」や「10%以上」が多いわけではないが、「-10%未満」や「-10～-5%未満」も少ないため、規模が大きくなることで、赤字のリスクが減っていると考えられる。

#### (3) 建て替えのための資金融通の有無

- 資金融通と実施している場合と実施していない場合で、有意な差が見られた。平均値を見ても、実施している場合では、収支差率は2.2%となっており、実施していない場合の0.8%と比較しても大きな値となっている。

#### (4) 法人本部での間接業務の集約

- 法人本部を設置している法人は、8割以上となっているが、間接業務を集約している法人については約5割程度となっている。間接業務を集約している場合としていない場合で収支差率を比較したところ、有意な差が見られた。平均を見ても集約している場合は、収支差率が1.8%となっており、集約していない場合の1.4%より大きい。

## 4) 考察

### (1) 仕組みや体制が経営に関する指標へ与える影響

仕組みや体制（法人本部設置、協働化実施、高齢者・障害者雇用、アウトソース）が経営に関する指標へ与える影響について下表のようにまとめた。青の+（プラス）については、取り組みや体制によって、経営に関する指標が効果的な数値となっていること（例えば、利用者1人あたりの収入に関しては増加している、利用者1人あたりの人件費が下がっている等）を表しており、赤色の-（マイナス）については、指標に対して期待する効果が得られなかつたものを示す。空欄については、今回の調査では、有意な差を得ることはできなかつた。

法人では、法人本部設置状況、協働化、高齢者雇用、障害者雇用を実施することで、収支差率及び職員1人あたり人件費へ影響を与える取り組みは示されなかつた。

特養では、法人本部設置や協働化、高齢者・障害者雇用が経営に関する指標へ与える影響は表れなかつた。一方で、アウトソースを実施することで、経営に関する指標への影響が表れており、特に調理のアウトソースでは、離職率以外の経営に関する指標へ効果的な影響を与えていることがわかる。

通所介護では、各取り組みを実施することによる経営に関する指標への影響が表れやすくなつておらず、全ての取り組みにおいて何かしら経営への指標へ影響を与えていた。経営効率化にかかわる仕組みや体制を整えることによって、経営に関する指標への影響を与えやすいと考えられる。

訪問介護では、各取り組みを説明変数として検定を行つたが職員1人あたりの人件費以外で有意な差が表れたものはなかつた。

特養、通所介護では、アウトソースの活用によって、利用者1人あたり人件費が下がるが、職員1人あたり人件費は高くなる傾向が見られ、利用者1人あたり収入が増える傾向が見られている。このとき、介護職員1人あたりの人件費がむしろ増えていることから、アウトソースの活用は、職員数の減少または収入の増加をもたらしていると推察される。具体的には、リネン・洗濯、調理、清掃等の介護に関する資格を有していない者でも行える業務をアウトソースすることにより、介護職員が利用者へのサービスに充てられる時間が増加し、そのことが、利用者数の増加もしくはより重度な利用者の受け入れにつながり、利用者1人あたり人件費を抑制しつつ収入を増やすといった効果をもたらしていると考えられる。

### <仕組みや体制が経営に関する指標へ与える影響>

	法人		特養					通所介護					訪問介護	
	収支差率	人件費/職員	収入/利用者	人件費/収入	人件費/利用者	人件費/職員	離職率	収入/利用者	収入/職員	人件費/収入	人件費/利用者	人件費/職員	人件費/職員	
法人本部設置状況										+ +			+ +	
協働化の実施状況														
高齢者雇用								+ +		+ +				
障害者雇用									+ +					
アウトソース(リネン・洗濯)					+ +	+ +		+ +	+ +	+ +		+ +		
アウトソース(調理)			+ +	+ +	+ +	+ +	- -	+ +	- -	+ +	- -	+ +		
アウトソース(清掃)						+ +		+ +	+ +	+ +	+ +	+ +		

## (2) 今後の課題

本調査研究事業では、法人本部や高齢者雇用、障害者雇用、協働化、アウトソースといった取り組みが、経営効率化に関する指標に対して影響を与えると仮説を立て、検証を行ったが、法人本部の設置状況や法人本部での高齢者雇用、障害者雇用、協働化といった法人に関する仕組みや体制に関しては、経営に関する指標への影響を図ることはできなかった。

一つの要因として考えられるのは、法人本部として行っている業務の内容を詳細に反映した設問がないため、今回の法人本部に関する設問のみでは効果があると判断できるほどの有意な差を出すことが難しかったと考えられる。

また、調査票の中では、法人本部にて担当している事業所数を回答させる設問を用意していたが、事業所票で回答した事業所が必ずしも法人本部が担当している事業所に含まれているわけではないため、事業所での経営指標へ影響を与えなかつた可能性も考えられる。

今回の調査によって、特養、通所介護、訪問介護の事業によって効果の出やすさ（経営に関する指標への影響の表れやすさ）が異なっていたが、本調査研究事業では、効果の表れ方へ影響を与える原因の追究には至らなかった。追加分析にて、該当する事業所を持っている法人特性などを詳細に検討・分析を行うことで原因追及ができる可能性がある。

アウトソースに関しては、調査票の中で委託費を問う設問を用意していたが、委託費の単位（月額、週額等）を明確にしていなかったため、回答者によって認識が異なっていたと考えられるため、金額は集計対象とせず、アウトソースの実施有無により集計を行った。アウトソース効果をより詳細に分析するためには、アウトソースの委託費と人件費の関係性と効果について検討を行うことも有用であると考える。



## **付属資料**



# [A]法人・特養票

【平成 30 年度 厚生労働省 老人保健事業推進費等補助金事業】

## 介護事業の経営・運営上の取り組みに関する調査

【法人・特別養護老人ホーム票】

### [C]介護職票の配布と回収に関するお願ひ

(1) [C]介護職票(3枚)は、年齢・性別・介護従事年数に偏りのない任意の3名で常勤・非常勤を各1名以上ずつ選び、記入を依頼してください。

例：くじ引きで3名決める／名前の50音順で早い方から3名選ぶ 等

(2) 配布した[C]介護職票3枚を、**平成30年12月7日(金)**までに回収してください。

### 調査票のご記入にあたってのお願い

- 介護保険の指定事業所の管理者となっている方が、直接ご記入ください。なお、法人として特別養護老人ホーム事業を行っていない場合は、法人本部で「I. 貴法人の概要」の設問(問1~3)の回答をお願いします。
- 法人に関する内容で不明点があれば、法人本部の方にご確認の上、ご回答ください。
- 筆記用具は、鉛筆・ボールペン等、どのようなものでも構いません。修正時は、消しゴム・修正液・二重線で消す等、いずれの方法でも分かる形になっていれば構いません(訂正印は不要です)。
- 設問に不明な点があれば、下記の電話番号までお問い合わせください。なお、別紙の[C]介護職票に関する不明点もまとめてお問い合わせください。
- ご記入いただいた調査票は、**平成30年12月12日(水)**までに法人本部宛てに、ご提出ください。
- ご記入内容は、法人名・事業所名を匿名化した上で、今後の社会保障政策の検討にのみ活用します。

ご多忙のところ大変恐縮ですが、ご協力いただけますようお願い申し上げます。

住所:

法 人 名:

法 人 番 号:

類型:

00001

### 調査票を配布した事業所の拠点区分コード分類

	事業の実施	事業所名	拠点区分コード分類(現況報告書の最大3桁の番号)	
			平成28年度	平成29年度
特養	1 なし 2 あり→			
通所系	1 なし 2 あり→			
訪問介護	1 なし 2 あり→			

### 本調査に関するお問い合わせ先

※電話によるお問い合わせは11/15からとなります。

PwC コンサルティング合同会社 公共事業部 (責任者: 安田・伊藤)

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1 丸の内パークビルディング

TEL : 0120-####-#### (平日 9:00-18:30まで)

E-mail : #####@pwc.com

法人本部にて記入してください

# [A]法人・特養票

## I. 貴法人の概要

### 問 1 貴法人に関する基本情報

(1) 設立年月	年	月
(2) 貴法人がサービス提供している事業領域 (あてはまるものすべてに○)	1 介護サービス関連 2 障害	3 子育て 4 その他
(3) 公益事業の実施状況 (○は <u>1つ</u> )	1 実施している	2 実施していない
(4) 収益事業の実施状況 (○は <u>1つ</u> )	1 実施している	2 実施していない
(5) 介護保険の指定事業所数	施設・居住系 ( ) 通所系 ( ) 訪問系 ( ) その他 ( )	事業所 事業所 事業所 事業所
(6) 法人の総職員数 (平成 30 年 10 月 1 日時点) ※ 常勤換算数は「職員の 1 週間の勤務延時間÷貴法人の常勤職員が勤務すべき 1 週間の時間数」で計算し、小数点以下第 2 位を四捨五入し、小数点以下第 1 位まで計上してください。	常勤職員 ( ) 非常勤職員 実人数( ) 常勤換算数( )	人 人 人
(7) 10 月(11 月支給分)人件費総額(法定福利費含む)	( )	万円
(8) 介護事業の直近の会計年度 1 年分の収支 ※ 減価償却費や各種引当金も支出に含めてください ※ 本部費用等は売上按分等して計上し、支出に含めてください	総収入 ( ) 総支出 ( )	万円 万円

### 問 2 法人本部等について

(1) 法人本部を設置していますか ↓ 1 もしくは 2 に○と回答した場合	(○は <u>1つ</u> )	1 独立した法人本部がある 2 母体となる施設・事業所が法人本部の役割を果たしている 3 法人本部は特に設置していない
(1)-1 本部職員数 (平成 30 年 10 月 1 日時点) ※ 常勤換算数の計算方法は「問 1 (6)」を参照		本部業務専任の職員 ( ) 兼務の職員(常勤換算数) ( ) 人 人
(1)-2 本部専任職員の 10 月(11 月支給分)人件費総額(法定福利費含む)		( ) 万円
(2) 人事交流の有無	(○は <u>1つ</u> )	1 法人内での人事交流(異動・一時的な派遣等)を行っている 2 他法人と提携して人事交流(異動・一時的な派遣等)を行っている 3 特に行っていない
(3) 建替え等のための資金融通の有無	(○は <u>1つ</u> )	1 法人内で、必要に応じて資金を融通している 2 特にしていない
(4) 特養入所希望者の受入れに際しての調整 (対応できない場合の他事業所への紹介)	(○は <u>1つ</u> )	1 法人内で、利用者の受入れを調整する仕組みがある 2 他法人と提携して、利用者の受入れを調整する仕組みがある 3 特にない／特養を保有していない
(5) 法人本部で間接業務等の集約	(○は <u>1つ</u> )	1 集約している業務がある 2 集約していない
(6) 間接業務等の補助目的で高齢者雇用(65 歳以上)実施有無 ※問 4 以降で回答する特養が実施している場合は 2 に○をつけてください (あてはまるものすべてに○)		1 法人本部として実施している →次ページ (6) -1 法人本部へ 2 特養が実施している →次ページ (6) -2 特養へ 3 いずれも実施していない
(7) 法人内で障害者総合支援法における就労支援事業での障害者受入れの実施有無 ※問 4 以降で回答する特養が実施している場合は 2 に○をつけてください (あてはまるものすべてに○)		1 法人本部として実施している →次ページ (7) -1 法人本部へ 2 特養が実施している →次ページ (7) -2 特養へ 3 いずれも実施していない
(8) 複数法人による協働化の実施有無	(○は <u>1つ</u> )	1 法人本部として実施している →次ページ (8) -1 法人本部へ 2 いずれも実施していない

## [A]法人・特養票

上記問2(6)～(8)で1もしくは2を選択した場合に、実施している業務の番号に○をつけてください。

担当している業務	(6) 高齢者雇用		(7) 障害者雇用		(8) 協働化
	(6)-1 法人本部	(6)-2 特養	(7)-1 法人本郡	(7)-2 特養	(8)-1 法人本部
① 報酬請求事務	1	1	1	1	1
② 利用者契約手続き	2	2	2	2	2
③ 調達(備品購入、委託管理)	3	3	3	3	3
④ 広報、営業	4	4	4	4	4
⑤ 採用	5	5	5	5	5
⑥ 研修	6	6	6	6	6
⑦ システム管理	7	7	7	7	7
⑧ 労務管理等の法務に関連する業務	8	8	8	8	8
⑨ 経理・財務	9	9	9	9	9
⑩ 送迎 ※通所系の場合	10	10	10	10	10
⑪ リネン・洗濯 ※訪問介護除く	11	11	11	11	11
⑫ 調理 ※訪問介護除く	12	12	12	12	12
⑬ 清掃 ※訪問介護除く	13	13	13	13	13
⑭ その他	14	14	14	14	14

### 問3 法人本部および特養における業務の実施体制

※「A. 法人本部における業務集約」は、法人本部職員が主導して行っている場合に、「B. 特養における業務実施体制」は、問4以降の設問に回答する特養の施設が行っている業務についてご回答ください。

※正確にわからない場合は概数で構いません。該当しない場合は「0」を記入してください。

※(2)、(5)は、業務に携わっている人の1週間のうち、当該業務に携わる平均的な時間(合計)を記入してください。例えば、1ヶ月の合計対応時間が2時間(2人が1時間ずつ対応)の場合は、1週間分ということで、1/4の0.5時間を記入してください。

※(3)の担当事業所数は、法人本部にて当該業務を担っている事業所数を記入してください。

※(6)のアウトソースは、特養(短期入所含む) 分として外部委託している業務にかけている委託費用を記載いただき、有償ボランティアや NPO 法人・就労支援事業等に委託する費用等を含めてください。また、複数事業所分をまとめてアウトソースしている場合は、当該特養分を売上按分してください。

	A. 法人本部における業務集約			B. 特養における業務実施体制		アウトソース
	(1) 担当者 数(実人数)	(2) 1週間の 対応時間	(3) 担当 事業所数	(4) 担当者数 (実人数)	(5) 1週間の 対応時間	(6) 委託費
例)① 報酬請求事務	3 人	5 時間	2 事業所	3 人	5 時間	0 万円
① 報酬請求事務	人	時間	事業所	人	時間	万円
② 利用者契約手続き	人	時間	事業所	人	時間	万円
③ 調達(備品購入、委託管理)	人	時間	事業所	人	時間	万円
④ 広報、営業	人	時間	事業所	人	時間	万円
⑤ 採用	人	時間	事業所	人	時間	万円
⑥ 研修	人	時間	事業所	人	時間	万円
⑦ システム管理	人	時間	事業所	人	時間	万円
⑧ 労務管理等の法務に関連する業務	人	時間	事業所	人	時間	万円
⑨ 経理・財務	人	時間	事業所	人	時間	万円
⑩ 送迎 ※通所系の場合	人	時間	事業所	人	時間	万円
⑪ リネン・洗濯 ※訪問介護除く	人	時間	事業所	人	時間	万円
⑫ 調理 ※訪問介護除く	人	時間	事業所	人	時間	万円
⑬ 清掃 ※訪問介護除く	人	時間	事業所	人	時間	万円

## [A]法人・特養票

### II. 貴特別養護老人ホームの概要

※指定事業所に限らず、同一拠点(現況報告書で同一拠点区分コードが付番されている拠点)の特別養護老人ホームは合算して回答してください。

### 問4 貴特別養護老人ホームに関する基本情報

(1) 施設(特養)名								
(2) 住所地 (区市町村のいずれか <u>1つ</u> に○)	( ) 区・市・町・村							
(3) 貴拠点での運営施設 (あてはまるもの <u>すべて</u> に○)	1 介護老人福祉施設 2 地域密着型介護老人福祉施設							
(4) 短期入所生活介護を行っていますか (○は <u>1つ</u> )	1 はい				2 いいえ			
	1 通所系 2 訪問介護 3 訪問看護 4 居宅介護支援 5 地域包括支援センター				6 短期入所療養介護 7 介護老人保健施設 8 介護療養型医療施設 9 その他			
(5) 併設・隣接事業所 (あてはまるもの <u>すべて</u> に○)								
(6) 総定員数	( ) 人							
(6)-1 居室区分 (あてはまるもの <u>すべて</u> に○)	1 多床室 3 ユニット型多床室 2 従来型個室・準個室 4 ユニット型個室・準個室							
(7) 要介護度別利用者数 (平成30年10月1日時点) ※短期入所含む ※入院中の者を含む	要支援1	要支援2	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	要介護5	その他
	人	人	人	人	人	人	人	人
(8) 貴特養の10月の総収入(居住費等の保険外収入も含む) ※短期入所含む	( ) 万円							

### 問5 貴特別養護老人ホームの職員体制

(1) 特養の総職員数 (平成30年10月1日時点) ※常勤の場合も、兼務の人は常勤換算してください ※常勤換算数計算方法は問1(6)を参照	《常勤》		《非常勤》	
	実人数 ( ) 人	( ) 人	常勤換算数 ( ) 人	( ) 人
	うち派遣職員 ( ) 人	( ) 人		
(1)-1 上記職員の10月(11月支給分)の 人件費総額(法定福利費含む)	( ) 万円			
(1)-2 平成29年10月1日～平成30年9月30日の採用・離職	採用者数 ( ) 人 離職者数 ( ) 人			
(2) 看護職員の当該事業所での勤務状況 ※常勤換算数計算方法は問1(6)を参照 (あてはまるもの <u>すべて</u> に○)	1 専任の看護職員がいる 2 他事業所と兼務の看護職員がいる } 常勤換算数 ( ) 人			
(3) 機能訓練指導員の当該事業所での勤務状況 ※常勤換算数計算方法は問1(6)を参照 (あてはまるもの <u>すべて</u> に○)	1 専任の機能訓練指導員がいる 2 他事業所と兼務の機能訓練指導員がいる } 常勤換算数 ( ) 人			
(4) 就業規則に定められた所定労働時間	週( ) 時間			
(5) 10月の総残業時間	常勤 ( ) 時間	非常勤 ( ) 時間		

# [A]法人・特養票

## 問6 貴事業所にて実施している取り組みの状況 ※各業務についてあてはまるものいざれかに○

	仕組みが存在しない	仕組みはあるが、活用できていない	仕組みがあり、活用できている
(1) 介護手順書の活用状況	手順書が全く存在しない 手順書が一部の業務のみ存在する	必要な業務の手順書は存在しているが、活用されていない 必要な業務の手順書が存在し、業務でも活用されている	手順書を活用した結果を踏まえ、手順書の見直しや更新をしている
(2) 申し送りの仕組み	定期的に申し送りをして申し送りは実施しているが、定期的には決まった申し送りの仕組みは存在しない	定期的に申し送りをして定期的に申し送りを実施しており、必ず伝達漏れが発生することがある	定期的に申し送りをして定期的に申し送りを実施し、必要な申し送り事項を効率的かつ効率的に実施している
(3) 記録(介護記録、申し送り用の記録等)方法	主に紙媒体にて記録しているが、様式が定まっているが、人によって内容の粒度が異なる	原則として記録は電子化して一元管理する仕組みがある	左記に加えて、音声化し、業務の都度、入力等の入力作業を行っている
(4) 情報管理方法	利用者情報や介護記録等は紙で管理している	電子化された利用者情報や介護記録等を紙と電子データの両方で管理している	電子化された利用者情報や介護記録等を分析して経営等に役立てている
(5) 夜間の見守り機器(センサー)等の活用状況	定期的な巡回およびナースコール等により、必要なタイミングで駆けつけることができる	転倒や排泄等を知らせる見守り機器等を導入している	転倒や排泄等を知らせる見守り機器等を導入している
(6) リアルタイムでの情報共有の仕組み	伝達方法が決まっていないため、都度対応を考えて情報伝達を行っている	情報共有方法は定まっているが、効果的ではないミスが発生することがある	対面等の情報共有を補完するようなメール等による情報共有で情報伝達が確実に行われている
(7) 備品や書類の整理整頓	備品や書類の置き場所が定まっていないものもある	一部の備品や書類の置き場所は定まっている	身の回りの備品や書類が整理整頓され、何がどこにあるか全員が共通認識を持っている
(8) 研修	研修受講は各人の裁量に任せており事業所としては関与しない	必要に応じて外部の研修受講を推奨している	各職員のスキルレベルに合わせた研修を好きなタイミングで受講することが可能と用意されている

## [A]法人・特養票

### III. 貴特養管理者の概要

※通所系または訪問介護の事業所の管理者を兼務している場合は、本調査票には、特養の管理者としての業務についてのみ回答し、兼務先の業務は、[B]事業所票にご記入ください。

### 問7 あなた(貴特養管理者)の経歴等について

※平成30年10月1日時点の状況を記入してください。

(1) 保有している資格 (あてはまるものすべてに○)	1 介護福祉士 2 社会福祉士 3 保健師・看護師・准看護師 4 理学療法士・作業療法士・言語聴覚士	5 ケアマネジャー 6 その他
(2) 介護事業における従事年数	( )年	
(3) 貴法人における勤続年数	( )年	
(4) 管理者として従事した年数(他事業者での管理者経験含む)	通算( )年	

### 問8 現在の勤務状況等について

※平成30年10月1日時点の状況を記入してください。

(1) 特養以外に管理者となっている事業 (あてはまるものすべてに○)	1 通所系		2 訪問介護	
	1 管理者となっている事業	→ ( )%	2 併設の通所介護事業所	→ ( )%
(2) あなたが管理者となっている事業と 兼務先との時間配分 (あてはまるものすべてに○) ※合計100%となるように記載	3 併設の訪問介護事業所 4 併設の他の介護保険事業 5 併設以外の介護保険事業 6 法人本部としての業務 7 介護保険事業以外 8 その他	→ ( )% → ( )% → ( )% → ( )% → ( )% → ( )% → ( )%		
(3) 勤務形態 (○は1つ)	1 常勤		2 非常勤	
(4) 10月の合計労働時間(残業時間を含む)	( )時間			
(4)-1 うち 残業時間	( )時間			
(5) 10月(11月支給分)の給与(額面) ※基本給や残業代・交通費など各種手当の合計額 (税金や保険料が引かれる前の額)	( )円			

### 問9 業務に関して感じていること

(それぞれの項目について、あてはまるもの 1つに○)

	とても そう思う	やや そう思う	どちらとも いえない	やや そう思わない	そ う思わない
(1) 職場において人手が足りない感じますか	1	2	3	4	5
(2) 自分の業務量が多いと感じますか	1	2	3	4	5
(3) 自分が本来やるべき業務に集中できていると感じますか	1	2	3	4	5
(4) 今の業務内容に満足していますか	1	2	3	4	5
(5) 心理的な負担が重いと感じますか	1	2	3	4	5
(6) 身体的な負担が重いと感じますか	1	2	3	4	5

# [A]法人・特養票

## 問 10 出勤日に行った業務について (特養での業務の状況についてお答えください)

※(ウ)～(カ)及び①～⑭に費やした時間を10分単位で「分」で記入してください。1時間20分の場合は80分と記載してください。  
 ※(カ)就業時間数は、併設事業所と兼務している場合、兼務先の業務として行った時間(下表(工)または(オ))を除き、当該事業所の業務として従事した時間のみを記載してください。(カ)終業時間数と①～⑭の合計が一致するように記載してください。  
 ※(2)は、同日に複数回実施した場合も1日として計上してください。

直近で勤務した平日2日、土・日・祝日の1日を選び業務毎の時間の合計 が(カ)就業時間 計に一致するように記入してください。 実施していない業務は、空欄してください。		(1)勤務日に行った業務			(2) 10月に当該業務を実施した日数
		平日①	平日②	土・日・祝日	
(ア) 業務開始時刻		:	:	:	
(イ) 業務終了時刻		:	:	:	
(ウ) うち 休憩・仮眠時間	分	分	分		
(エ) うち 兼務先(他事業所)の業務を行っていた時間	分	分	分		
(オ) 法人本部の業務を行っていた時間	分	分	分		
(カ) 就業時間 計 (上記ウ・エ・オを除く)	分	分	分		
各種計画書作成・説明等	① アセスメント、ケアプラン・訪問介護計画等作成 ② サービス提供手順書の作成 ※訪問介護のみ ③ 計画内容等の利用者への説明、契約手続き	分	分	分	日
利用者へのサービス提供(直接)	④ 食事介助 ⑤ 清拭・入浴・身体整容等の介助 ⑥ 排泄介助 ⑦ 機能訓練 ⑧ 服薬確認・バイタル等の測定・検査 ⑨ 移動・移乗・外出介助 ⑩ 自立支援のための見守り的援助(巡回含む) ⑪ その他身体介護 ⑫ 家事援助(生活支援)	分	分	分	日
利用者へのサービス提供(間接)	⑬ 申し送り(朝礼等含む) ⑭ 送迎、送り出し/受け入れ ※特養除く ⑮ 利用者宅への移動 ※訪問介護のみ ⑯ 調理、配下膳 ⑰ 清掃 ⑱ リネンのクリーニング・シーツ交換	分	分	分	日
間接業務	⑲ 報酬請求事務 ⑳ 調達(備品購入、委託先選定等) ㉑ 広報・営業 ㉒ 採用 ㉓ 研修提供(OJT等の個別対応を除く) ㉔ システム管理 ㉕ 労務管理等の法務に関連する業務 ㉖ 経理・財務	分	分	分	日
管理業務	㉗ クレーム対応、ミスのリカバリ、フォローアップ ㉘ シフト作成、コーディネーション、ルート設定 ㉙ 介護記録 ㉚ 相談・助言・指導(OJT、実習指導、同行訪問等) ㉛ 施設・事業所内の会議 ㉜ 外部会議	分	分	分	日
その他	㉚ 研修受講 ㉛ その他、上記のいずれにも当てはまらない業務	分	分	分	日

ご協力ありがとうございました



【平成 30 年度 厚生労働省 老人保健事業推進費等補助金事業】

## 介護事業の経営・運営上の取り組みに関する調査 【事業所票】

### [C]介護職票の配布と回収に関するお願ひ

(3) [C]介護職票(3枚)は、年齢・性別・介護従事年数に偏りのない任意の3名で常勤・非常勤を各1名以上ずつ選び、記入を依頼してください。

例：くじ引きで3名決める／名前の50音順で早い方から3名選ぶ 等

(4) 配布した[C]介護職票3枚を、平成30年12月7日(金)までに回収してください。

### 調査票のご記入にあたってのお願い

- [B]事業所票(本紙)は、介護保険の指定事業所の管理者となっている方が、直接ご記入ください。
- 筆記用具は、鉛筆・ボールペン等、どのようなものでも構いません。修正時は、消しゴム・修正液・二重線で消す等、いずれの方法でも分かる形になっていれば構いません(訂正印は不要です)。
- 設問に不明な点があれば、下記の電話番号までお問い合わせください。なお、別紙の[C]介護職票に関する不明点もまとめてお問い合わせください。
- ご記入いただいた調査票は、回収した[C]介護職票と併せて、平成30年12月12日(水)までに法人本部宛てに、ご提出ください。
- ご記入頂いた内容は、事業所名がわからないよう匿名化した上で、今後の社会保障政策の検討にのみ活用します。

ご多忙のところ大変恐縮ですが、ご協力いただけますようお願い申し上げます。

### 本調査に関するお問い合わせ先

PwC コンサルティング合同会社 公共事業部（責任者：安田・伊藤）  
〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1 丸の内パークビルディング  
TEL : 0120-####-#### (調査事務局)  
(11月15日(木)より受付開始、平日 9:00-18:30まで)  
E-mail : #####@pwc.com

## [B]事業所票

### I. 貴事業所の概要

#### 問1 貴事業所に関する基本情報

(1) 事業所名									
(2) 住所地 (区市町村のいずれか <u>1つ</u> に○)	( ) 区・市・町・村								
(3) 事業区分 (○は <u>1つ</u> )	1 通所介護 4 訪問介護 2 認知症対応型通所介護 3 地域密着型通所介護								
(4) 特養施設との併設状況 (○は <u>1つ</u> ) ※貴法人にて特養施設を保有していない場合も3をお選びください	1 併設 2 隣接 3 併設・隣接ではない								
(4)-1 上記以外の併設・隣接事業所 (あてはまるものすべてに○)	1 通所系 6 短期入所生活介護 2 訪問介護 7 短期入所療養介護 3 訪問看護 8 介護老人保健施設 4 居宅介護支援 9 介護療養型医療施設 5 地域包括支援センター 10 その他								
(5) 総定員数	( ) 人								
(6) 要介護度別利用登録者数 (平成30年10月1日時点) ※地域支援事業分を含む	要支援1 人	要支援2 人	要介護1 人	要介護2 人	要介護3 人	要介護4 人	要介護5 人	その他 人	
(7) 事業所の10月の総収入(介護保険外収入も含む)	( ) 万円								

#### 問2 貴事業所の職員体制

(1) 事業所の総職員数 (平成30年10月1日時点) ※常勤の場合も、兼務の人は常勤換算してください ※常勤換算数は「職員の1週間の勤務延時間÷貴法人の常勤職員が勤務すべき1週間の時間数」で計算し、小数点以下第2位を四捨五入し、小数点以下第1位まで計上してください	《常勤》 実人数 ( ) 人 常勤換算数 ( ) 人 うち派遣職員 ( ) 人	《非常勤》 ( ) 人 ( ) 人 ( ) 人
(1)-1 上記職員の10月(11月支給分)の 人件費総額(法定福利費含む)	( ) 円	
(1)-2 平成29年10月1日～平成30年9月30日の採用・離職	採用者数 ( ) 人 離職者数 ( ) 人	
(2) 看護職員の当該事業所での勤務状況 ※常勤換算数計算方法は(1)を参照 (○は <u>1つ</u> )	1 専任の看護職員がいる 2 他事業所と兼務の看護職員がいる 3 看護職員は配置されていない	常勤換算数 ( ) 人
(3) 機能訓練指導員の当該事業所での状況 ※常勤換算数計算方法は(1)を参照 (○は <u>1つ</u> )	1 専任の機能訓練指導員がいる 2 他事業所と兼務の機能訓練指導員がいる 3 機能訓練指導員は配置されていない	常勤換算数 ( ) 人
(4) 就業規則に定められた所定労働時間	週( ) 時間	
(5) 10月の総残業時間	常勤 ( ) 時間 非常勤 ( ) 時間	

## 〔B〕事業所票

### 問3 貴事業所における業務の実施体制

※貴事業所の体制や、(法人本部等ではなく)貴事業所が契約する場合のアウトソース等について記入してください。正確にわからない場合は概数で構いません。該当しない場合は「0」を記入してください。

※(2)は、業務に携わっている人の1週間のうち、当該業務に携わる平均的な時間(合計)を記入してください。例えば、1ヶ月の合計対応時間が2時間(2人が1時間ずつ対応)の場合は、1週間分ということで、1/4の0.5時間を記入してください。

※(3)のアウトソースは、有償ボランティアやNPO法人・就労支援事業等に委託する費用等を含めてください。

	貴事業所の業務の実施体制		(3)委託費			
	(1)担当者数(実人数)	(2)1週間の対応時間				
例① 報酬請求事務	3	人	5	時間	0	万円
① 報酬請求事務	人	時間	万円			
② 利用者契約手続き	人	時間	万円			
③ 調達(備品購入、委託管理)	人	時間	万円			
④ 広報、営業	人	時間	万円			
⑤ 採用	人	時間	万円			
⑥ 研修	人	時間	万円			
⑦ システム管理	人	時間	万円			
⑧ 法務・コンプライアンス	人	時間	万円			
⑨ 経理・財務	人	時間	万円			
⑩ 送迎 ※通所系の場合	人	時間	万円			
⑪ リネン・洗濯 ※通所系の場合	人	時間	万円			
⑫ 調理 ※通所系の場合	人	時間	万円			
⑬ 清掃 ※通所系の場合	人	時間	万円			

### 問4 高齢者/障害者雇用と協働化について

(1) 事業所内で間接業務等の補助目的で高齢者雇用(65歳以上)実施有無 (○は1つ) ↓ 1に○と回答した場合	1 実施している 2 実施していない
(1)-1 担当している業務 (あてはまるものすべてに○)	1 報酬請求業務 2 利用者契約手続き 3 調達(備品購入、委託管理) 4 広報、営業 5 採用 6 研修 7 システム管理 8 労務管理等の法規遵従の業務 9 経理・財務 10 送迎 ※通所系のみ 11 リネン・洗濯 ※訪問介護除く 12 調理 ※訪問介護除く 13 清掃 ※訪問介護除く 14 その他( )
(2) 事業所内で障害者総合支援法での就労支援事業での障害者受入れの実施有無 (○は1つ) ↓ 1に○と回答した場合	1 実施している 2 実施していない
(2)-1 担当している業務 (あてはまるものすべてに○)	1 報酬請求業務 2 利用者契約手続き 3 調達(備品購入、委託管理) 4 広報、営業 5 採用 6 研修 7 システム管理 8 労務管理等の法規遵従の業務 9 経理・財務 10 送迎 ※通所系のみ 11 リネン・洗濯 ※訪問介護除く 12 調理 ※訪問介護除く 13 清掃 ※訪問介護除く 14 その他( )

## [B]事業所票

### 問5 貴事業所にて実施している取り組みの状況 ※各業務についてあてはまるものいづれかに○

	仕組みが存在しない	仕組みはあるが、活用できていない	仕組みがあり、活用できている
(1) 介護手順書の活用状況	手順書が全く存在しない 手順書が一部の業務のみ存在する	必要な業務の手順書は存在しているが、活用されていない 必要な業務の手順書が存在し、業務でも活用されている	手順書を活用した結果を踏まえ、手順書の見直しや更新をしている
(2) 申し送りの仕組み	定期的に申し送りをして申し送りは実施して決まった申し送りの仕組みは存在しない	定期的に申し送りを定期的に申し送りをいるが、伝達事項が決まっておらず、伝達漏れが発生することがある	定期的に申し送りを実施しており、必ず伝達し、必要な申し送り事項を効率的かつ共有できている
(3) 記録(介護記録、申し送り用の記録等)方法	主に紙媒体にて記録しているが、様式が定まつておらず、人によって内容の粒度が異なる	原則として記録は電子化して一元管理している	左記に加えて、音声化し、業務の都度、入力等の入力作業をする仕組みがある
(4) 情報管理方法	利用者情報や介護記録等は紙で管理している	電子化された利用者情報や介護記録等を紙と電子データの両方で管理している	電子化された利用者情報や介護記録等を分析して経営等に役立てている
(5) 夜間の見守り機器(センサー)等の活用状況 ※通所系を除く	定期的な巡回およびナースコール等により、必要なタイミングで駆けつけることができる	転倒や排泄等を知らせる見守り機器等を導入している	事故等を事前に察知できる見守り機器を導入している
(6) リアルタイムでの情報共有の仕組み	伝達方法が決まっていないため、都度対応を考えて情報伝達を行っている	情報共有方法は定まっているが、効果的ではない、ル等のツールを併用ミスが発生することがある	対面等の情報共有を補完するようなメール等による情報共有で情報伝達が確実に行われている
(7) 備品や書類の整理整頓	備品や書類の置き場所が定まっていないものもある	一部の備品や書類の置き場所は定まっている	身の回りの備品や書類が整理整頓され、何がどこにあるか全員が共通認識を持っている
(8) 研修	研修受講は各人の裁量に任せており事業所としては関与しない	必要に応じて外部の研修受講を推奨している	各職員のスキルレベルに合わせた研修を好きなタイミングで受講することが可能と用意されている

# [B]事業所票

## II. 貴事業所管理者の概要

### 問6 あなた(事業所管理者)の経歴等について

※平成30年10月1日時点の状況を記入してください。

(1) 保有している資格 (あてはまるものすべてに○)	1 介護福祉士 2 社会福祉士 3 保健師・看護師・准看護師 4 理学療法士・作業療法士・言語聴覚士 5 ケアマネジャー 6 その他
(2) 介護事業における従事年数	( )年
(3) 貴法人における勤続年数	( )年
(4) 管理者として従事した年数(他事業者での管理者経験含む)	通算( )年

### 問7 現在の勤務状況等について

※平成30年10月1日時点の状況を記入してください。

(1) あなたが管理者となっている事業 (あてはまるものすべてに○)	1 通所系 2 訪問介護 3 特別養護老人ホーム(入所)
(2) あなたが管理者となっている事業と 兼務先との時間配分 (あてはまるものすべてに○) ※合計100%となるように記載	1 管理者となっている事業 → ( )% 2 併設の特別養護老人ホーム → ( )% 3 併設の通所介護事業所 → ( )% 4 併設の訪問介護事業所 → ( )% 5 併設の他の介護保険事業 → ( )% 6 併設以外の介護保険事業 → ( )% 7 法人本部としての業務 → ( )% 8 介護保険事業以外 → ( )% 9 その他 → ( )%
(3) 勤務形態 (○は <u>1つ</u> )	1 常勤 2 非常勤
(4) 10月の合計労働時間(残業時間を含む)	( )時間
(4)-1 うち 残業時間	( )時間
(5) 10月(11月支給分)の給与(額面) ※基本給や残業代・交通費など各種手当の合計額 (税金や保険料が引かれる前の額)	( )円

### 問8 業務に関して感じていること

(それぞれの項目について、あてはまるもの1つに○)

	とても そう思う	やや そう思う	どちらも いえない	やや そう思わない	そう 思わない
(1) 職場において人手が足りない感じますか	1	2	3	4	5
(2) 自分の業務量が多いと感じますか	1	2	3	4	5
(3) 自分が本来やるべき業務に集中できていると感じますか	1	2	3	4	5
(4) 今の業務内容に満足していますか	1	2	3	4	5
(5) 心理的な負担が重いと感じますか	1	2	3	4	5
(6) 身体的な負担が重いと感じますか	1	2	3	4	5

## [B]事業所票

### 問9 出勤日に行った業務について（問7(1)で回答した事業所での業務の状況についてお答えください。）

※(ウ)～(カ)及び①～⑩に費やした時間を10分単位で「分」で記入してください。1時間20分の場合は80分と記載してください。

※(カ)就業時間数は、併設事業所と兼務している場合、兼務先の業務として行った時間(下表(工)または(オ))を除き、当該事業所の業務として従事した時間のみを記載してください。(カ)終業時間数と①～⑩の合計が一致するように記載してください。

※(2)は、同日に複数回実施した場合も1日として計上してください。

直近で勤務した平日2日、土・日・祝日から各1日を選び業務毎の時間の合計が(カ)就業時間 計に一致するように記入してください。 実施していない業務は、空欄してください。		(1)勤務日に行った業務			(2)10月に当該業務を実施した日数
		平日①	平日②	土・日・祝日	
(ア) 業務開始時刻		:	:	:	
(イ) 業務終了時刻		:	:	:	
(ウ) うち 休憩・仮眠時間	分	分	分		
(工) うち 兼務先(他事業所)の業務を行っていた時間	分	分	分		
(オ) 法人本部の業務を行っていた時間	分	分	分		
(カ) 就業時間 計 (上記ウ・工・オを除く)	分	分	分		
各種計画書作成・説明等	① アセスメント、ケアプラン・訪問介護計画等作成 ② サービス提供手順書の作成 ※訪問介護のみ ③ 計画内容等の利用者への説明、契約手続き	分	分	分	日
利用者へのサービス提供(直接)	④ 食事介助 ⑤ 清拭・入浴・身体整容等の介助 ⑥ 排泄介助 ⑦ 機能訓練 ⑧ 服薬確認・バイタル等の測定・検査 ⑨ 移動・移乗・外出介助 ⑩ 自立支援のための見守り的援助(巡回含む) ⑪ その他身体介護 ⑫ 家事援助(生活支援)	分	分	分	日
利用者へのサービス提供(間接)	⑬ 申し送り(朝礼等含む) ⑭ 送迎、送り出し/受け入れ ⑮ 利用者宅への移動 ※訪問介護のみ ⑯ 調理、配下膳 ⑰ 清掃 ⑱ リネンのクリーニング・シーツ交換 ※訪問介護除く	分	分	分	日
間接業務	⑲ 報酬請求事務 ⑳ 調達(備品購入、委託先選定等) ㉑ 広報・営業 ㉒ 採用 ㉓ 研修提供(OJT等の個別対応を除く) ㉔ システム管理 ㉕ 法務・コンプライアンス ㉖ 経理・財務	分	分	分	日
管理業務	㉗ クレーム対応、ミスのリカバリ、フォローアップ ㉘ シフト作成、コーディネーション、ルート設定 ㉙ 介護記録 ㉚ 相談・助言・指導(OJT、実習指導、同行訪問等) ㉛ 施設・事業所内の会議 ㉜ 外部会議	分	分	分	日
その他	㉝ 研修受講 ㉞ その他、上記のいずれにも当てはまらない業務	分	分	分	日

ご協力ありがとうございました。

調査票は、最初に調査票を渡された貴法人の職員にお渡し下さい。

# 〔C〕介護職票

【平成 30 年度 厚生労働省 老人保健事業推進費等補助金事業】

## 介護事業の経営・運営上の取り組みに関する調査

### 【介護職票】

#### ご記入にあたってのお願い

- 調査対象の法人から、特別養護老人ホーム(入所)、通所系、訪問介護の事業所で条件に基づき、各事業所の介護職員の方を選定頂いています。
- 筆記用具は、鉛筆・ボールペン等、どのようなものでも構いません。修正時は、消しゴム・修正液・二重線で消す等、いずれの方法でも分かる形になっていれば構いません。(訂正印は不要です)
- 設問に不明な点があれば、最初に調査票を渡された貴事業所の管理者の方におたずねください。
- ご記入いただいた調査票は、貴事業所の管理者の方宛に、**平成 30 年 12 月 7 日(金)** までにご提出ください。
- ご記入頂いた内容は、事業所名や個人名等がわからないよう匿名化した上で、今後の社会保障政策の検討にのみ活用します。また、分析結果の公表に際しては、統計的に処理する等、個別の施設や個人が特定されることのないよう、十分に配慮します。

ご多忙のところ大変恐縮ですが、ご協力いただけますようお願い申し上げます。

#### I. 介護職員について

##### 問1 あなたの経歴等について

※平成 30 年 10 月 1 日時点の状況を記入してください。

(1) 保有している資格 (あてはまるものすべてに○)	1 介護福祉士 2 介護職員初任者研修修了	3 ヘルパー1級 4 ヘルパー2級
(2) 介護事業における従事年数	( )	年
(3) 貴法人における勤続年数	( )	年

##### 問2 現在の勤務状況等について

※特に指定がない限り平成 30 年 10 月 1 日時点の状況を記入してください。

(1) 本調査票を受け取った事業所の事業 (○は1つ)  (1)-1 訪問介護の場合 あなたの役割 (○は1つ)	1 特別養護老人ホーム(入所) 2 通所系 3 訪問介護  1 サービス提供責任者 2 登録ヘルパー 3 その他
(2) 他事業との兼務の状況と 兼務先との時間配分 (あてはまるものすべてに○) ※合計 100%となるように記載	1 特別養護老人ホーム(入所) → ( ) % 2 併設の通所介護事業所 → ( ) % 3 併設の訪問介護事業所 → ( ) % 4 併設の他の介護保険事業 → ( ) % 6 併設以外の介護保険事業 → ( ) % 7 法人本部としての業務 → ( ) % 8 介護保険事業以外 → ( ) %
(3) 勤務形態 (○は1つ)	1 常勤 2 非常勤
(4) 10 月の合計労働時間(残業時間を含む)  (4)-1 うち 残業時間	( ) 時間 ( ) 時間
(5) 10 月(11 月支給分)の給与(額面) ※基本給や残業代・交通費など各種手当の合計額 (税金や保険料が引かれる前の額)	( ) 円

## [C] 介護職票

### 問3 出勤日に行った業務について

※問2(1)で回答した事業所での業務の状況についてお答えください。

※各業務を行った時間を 10 分単位で「分」で記入してください。1 時間 20 分の場合は 80 分と記載してください。

※併設事業所の業務等と兼務している場合、兼務先の業務として行った時間を、下表(工)または(オ)に記載し、就業時間数から除いて、当該事業所の業務として従事した時間のみを記載してください。

※(2)は、同日に複数回実施した場合も 1 日として計上してください。

	(1)勤務日に行った業務 ※直近で勤務した平日 2 日、土・日・祝日の 1 日を選び業務毎の時間の合計が(力)就業時間 計に一致するように記入してください。 実施していない業務は、空欄としてください。	(2) 10 月に 当該業務を実施した日数			
		平日①	平日②	土・日・祝日	
(ア) 業務開始時刻	:	:	:		
(イ) 業務終了時刻	:	:	:		
(ウ) うち 休憩・仮眠時間	分	分	分		
(エ) うち 兼務先(他事業所)の業務を行っていた時間	分	分	分		
(オ) 法人本部の業務を行っていた時間	分	分	分		
(カ) 就業時間 計 (上記ウ・エ・オを除く)	分	分	分		
各種計画書作成・説明等	① アセスメント、ケアプラン・訪問介護計画等作成 ② サービス提供手順書の作成 ※訪問介護のみ ③ 計画内容等の利用者への説明、契約手続き	分	分	分	日
利用者へのサービス提供(直接)	④ 食事介助 ⑤ 清拭・入浴・身体整容等の介助 ⑥ 排泄介助 ⑦ 機能訓練 ⑧ 服薬確認・バイタル等の測定・検査 ⑨ 移動・移乗・外出介助 ⑩ 自立支援のための見守り的援助(巡回含む) ⑪ その他身体介護 ⑫ 家事援助(生活支援)	分	分	分	日
利用者へのサービス提供(間接)	⑬ 申し送り(朝礼等含む) ⑭ 送迎、送り出し/受け入れ ※特養除く ⑮ 利用者宅への移動 ※訪問介護のみ ⑯ 調理、配下膳 ⑰ 清掃 ⑱ リネンのクリーニング・シーツ交換 ※訪問介護除く	分	分	分	日
間接業務	⑲ 報酬請求事務 ⑳ 調達(備品購入、委託先選定等) ㉑ 広報・営業 ㉒ 採用 ㉓ 研修提供(OJT 等の個別対応を除く) ㉔ システム管理 ㉕ 労務管理等の法務に関連する業務 ㉖ 経理・財務	分	分	分	日

## [C] 介護職票

		(1)勤務日に行った業務			(2) 10月に 当該業 務を実施 した日数
		平日①	平日②	土・日・祝日	
管理業務	㉗ クレーム対応、ミスのリカバリ、フォローアップ	分	分	分	日
	㉘ シフト作成、コーディネーション、ルート設定	分	分	分	日
	㉙ 介護記録	分	分	分	日
	㉚ 相談・助言・指導(OJT、実習指導、同行訪問等)	分	分	分	日
	㉛ 施設・事業所内の会議	分	分	分	日
	㉜ 外部会議	分	分	分	日
その他	㉝ 研修受講	分	分	分	日
	㉞ その他、上記のいずれにも当てはまらない業務	分	分	分	日

### 問4 業務に関して感じていること (それぞれの項目について、あてはまるもの1つに○)

	とても そう思う	やや そう思う	どちらも いえない	やや そう思わない	そ う 思わない
(1) 職場において人手が足りないと感じますか	1	2	3	4	5
(2) 自分の業務量が多いと感じますか	1	2	3	4	5
(3) 自分が本来やるべき業務に集中できていると感じますか	1	2	3	4	5
(4) 今の業務内容に満足していますか	1	2	3	4	5
(5) 心理的な負担が重いと感じますか	1	2	3	4	5
(6) 身体的な負担が重いと感じますか	1	2	3	4	5

ご協力ありがとうございました。

調査票は、最初に調査票を渡された貴法人の職員にお渡し下さい。



**平成 30 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分)**

**介護サービス提供主体の経営効率化に関する調査研究  
報告書**

平成 31 年 3 月

PwC コンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内 2-6-1  
丸の内パークビルディング  
TEL : 03-6250-1200(代表)

[JOB コード: Y035]