

## 特別養護老人ホームにおける人材管理に係るアンケート調査

独立行政法人経済産業研究所  
「生産性向上投資研究」プロジェクト

### 【このアンケートについて】

- 本調査は、独立行政法人経済産業研究所(経済産業省所管)「生産性向上投資研究」プロジェクト(代表者:学習院大学 宮川努教授)内で学習院大学 乾友彦教授、東洋大学 川崎一泰教授が中心となって実施するものです。中央大学、多摩大学、津田塾大学、日本政策投資銀行が本調査に協力しています。
- 東洋大学大学院倫理委員会から倫理規程に基づく承認(2018年)を受けており、収集したデータは学術研究以外では使用せず、個々の施設が特定できないように集計したデータ及び分析結果のみを政策的に役立てるために公表するものといたします。
- 本調査は、介護事業における慢性的な人手不足に対応して、経営管理の工夫で生産性がどの程度改善するか、ICT やロボットの導入等が進むかを明らかにするための学術研究の基礎データとして利用させていただきます。
- この調査に関しては厚生労働省老健局高齢者支援課にて内容を説明しており、研究成果を同省へ送付する予定です。

### 【ご回答にあたって】

- アンケートは、公表された特別養護老人ホームの名簿を使用して、東京、神奈川、埼玉、千葉に立地する全ての事業者に対してお送りしたもので、他意はございません。
- この調査票は、特別養護老人ホームの施設長の方にお問い合わせいたします。
- ご回答頂きました事業者様に対しては、回答結果を分析し研究成果を送付させていただきます。
- 回答は、あてはまる数字を○でかこんでいただく場合、マスの中に数字を記入する場合、( )内および表中に具体的な内容を記入する場合があります。「その他」にあてはまる時は、数字を○でかこみ、( )内に具体的な内容を記入して下さい。( )内に書ききれない場合は、欄外にご記入下さい。
- 質問番号順にお答え下さい。質問の中には、一部の方だけにだけおたずねするものがありますが、その場合は指示に従って下さい。
- このアンケートの発送・回収は(株)リサーチワークスに委託しております。ご不明な点は、(株)リサーチワークス(電話:03-5542-0579/平日 9:30~18:00、電子メール:[research@researchworks.co.jp](mailto:research@researchworks.co.jp))までお願いします。

ご記入いただきました調査票は **1月31日(木)までに**同封の回収用封筒(切手不要)でご返送くださいますようお願いいたします。

## 1. 貴法人の経営理念についてうかがいます。

問1-1. あなたの管理する介護事業について、具体的な経営理念はありますか。

- 1 ある                      2 ない → (問2-1にお進みください。)



付問1. その経営理念の具体的な内容を5つ以内でご記入ください。

番号	経営理念
1	
2	
3	
4	
5	

付問2. 施設の職員は、経営理念全体を理解されているとお考えですか。

- 1 理解している  
2 あまり理解していない

付問3. 施設の利用者またはそのご家族は、経営理念全体をどの程度理解しているとお考えですか。

- 1 理解している  
2 あまり理解していない

## 2. 業務目標についてうかがいます。

問2-1. 定量的な稼働率目標をたてていますか。

- 1 はい                      2 いいえ → (4ページ問2-5にお進みください。)



稼働率目標は年度平均で考えて何パーセントくらいですか。

特別養護老人ホーム

--

%くらい

問2-2. 稼働率目標の達成度の検証をしていますか。

- 1 はい                      2 いいえ → (問2-3にお進みください。)



それはどのような方法でなされていますか。

付問1. その達成度のチェックはどの程度の頻度で行われていますか。

- 1 2、3ヶ月に1回程度  
2 半年に1回程度  
3 年に1回程度  
4 その他(具体的に )

問2-3. 大半の職員が定められた稼働率目標を概ね知っていますか。

- 1 はい                      2 いいえ → (次ページ問2-5にお進みください。)

問2-4. 稼働率目標が未達であることがわかった場合、管理者と職員を交えた会議を速やかに開いていますか。

- 1 はい                      2 いいえ#

付問1. 検討後、修正点が部門内に行き渡り、対応措置が速やかに実施しているケースが多いでしょうか。

#(この場合、人事案件は除く。) #

- 1 はい                      2 いいえ

付問2. 問題点、対応策はどのレベルで対応することになりますか。事例があれば教えてください。

- 1 事業部門ごと                      2 法人レベル #  
3 その他(具体的に ) #

<事例>#  
#  
#  
#

#  
#  
#

n次のページへお進みください

問2-5. サービスの質に関する業務目標を作成していますか。

- 1 はい                      2 いいえ      —→ (次ページ問3-1にお進みください。)



付問1. サービスに関する業務目標のうち、主要なものを3つ以内でお答えください。また、この中で数値として計測・確認ができる業務目標があれば、該当する表側の番号を○でかこんでください(○はいくつでも可)。

番号	主要な業務目標
1	
2	
3	

付問2. これらの目標の達成度を検証する会議は定期的に行われていますか。

- 1 はい                      2 いいえ      —→ (次ページ問3-1にお進みください。)



付問3. その会議は概ねどの程度の頻度で行われていますか。

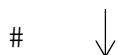
- 1 半月に1回程度  
2 月に1回程度  
3 2、3ヶ月に1回程度  
4 半年に1回程度  
5 年に1回程度  
6 その他(具体的に )

付問4. その会議での議論は広く職員の方々と共有されていますか。

- 1 ほとんどの職員と共有している  
2 一部の職員としか共有していない

問2-6. 業務目標が未達であることがわかった場合、管理者と職員を交えた会議を速やかに開いていますか。

- 1 はい                      2 いいえ      —→ (問3-1にお進みください。)



付問1. 検討後、修正点が部門内に行き渡り、対応措置が速やかに実施されますか。

# (この場合、人事案件は除く。) #

- 1 はい                      2 いいえ #

#

付問2. 問題点、対応策はどのレベルで対応することになりますか。事例があれば教えてください。

- 1 事業部門ごと                      2 法人レベル#

<事例>#

#  
#  
#  
#

### 3. 法人レベルでの業務内容・組織形態の見直しについてうかがいます。

問3-1. 組織形態の見直しを行うことはありますか。

- 1 はい    2 いいえ——→ (問4-1にお進みください)

↓

付問1. 組織形態を見直すきっかけとして最も重要なものをお答えください。

- 1 定期的な見直し  
2 業務目標の未達  
3 行政当局の指示  
4 その他(具体的に )

付問2. 組織形態の見直しの趣旨は広く職員の方々と共有されていますか。

- 1 ほとんどの職員と共有している  
2 当該部署のほとんどの職員と共有している  
3 担当レベルでしか共有されていない

### 4. 施設の職員全般の能力管理についてうかがいます。

問4-1. 職員のパフォーマンスに応じた人事考課制度をどの程度導入されていますか。以下の中で最も近いものを選んでください。

- 1 ほとんど入れていない#  
2 役職者を中心に導入している#  
3 全職員に対して導入している#  
4 成果、能力、情意などを総合的に評価し、上位職ほど成果のウェイトが高くなる#  
5 その他(具体的に ) #

問4-2. 職員のパフォーマンスに応じた人事考課制度が導入されて、職員のパフォーマンスは上昇しましたか。

- 1 はい                      2 いいえ#

#

#

#

○モチベーション向上のための工夫についてうかがいます。#

問4-3. 昇進や報酬といった制度以外に職員のモチベーションを上げるために何か工夫していますか。以下の中から選んでください。(複数回答可)

- 1 いいえ、行っていない#
- 2 数年ごとに勤続表彰をしている#
- 3 年に一度表彰している#
- 4 資格取得制度により一時金の支給を行っている#
- 5 その他の方法で工夫している#  
具体的に ( ) #

問4-4. そういった工夫をしたことにより、職員のモチベーションや定着率、および仕事のパフォーマンスが上がったところをチェックされていますか。

- 1 はい
- 2 いいえ

さきほど、目標達成が出来なかったときにどうするか、また達成できた場合にモチベーションを上げるためにどうするかといったことを組織という観点でお訊きしましたが、次にそれを人事面ということで少し切り口を変えてお訊きします。#

○#パフォーマンスが芳しくない職員への対応についてうかがいます。#

問4-5. パフォーマンスが芳しくない職員に対してどのような対応をしていますか。以下の中から近いものを選んでください。(複数回答可)

- 1 口頭注意が中心である#
- 2 一定期間で他部署に異動させる#
- 3 話し合いをした上で、能力を見極める、降格もありうる#
- 4 目標達成度を点数化し、減給、降格の対応をしている#
- 5 パフォーマンスが芳しくない職員はいない#

○ パフォーマンスが高い職員への対応についてうかがいます。#

問4-6. パフォーマンスが高い職員に対してはどのような対応をしていますか。(複数回答可)

- 1 口頭でほめている#
- 2 社内掲示で告知し、表彰をしている(金銭的な報奨はない)#
- 3 一時金などで表彰している#
- 4 昇格・昇給させる#
- 5 パフォーマンスの高い職員はいない#

#

○#パフォーマンスの高い人材の確保#

問4-7. 前の質問に出たパフォーマンスの高い、コアになる優秀な人材を社内で特定できますか。以下の中から最も近いものを選んでください。

- 1 特定できない、意識的にはしていない##### (問4-10にお進みください。) #
- 2 ある程度できる#
- 3 管理職から話があがってくるので、大体特定できる#
- 4 パフォーマンスを反映するための定量的な数字で評価している#

問4-8. そのような人材は、その他の職員と異なる処遇を受けていますか。

- 1 はい
- 2 いいえ

#



それはどのような処遇ですか。

#
#
#
#

問4-9. そのような人材の流出を未然に防ぐことができた実績がありますか。

- 1 はい
- 2 いいえ

○管理職の人的マネジメント評価#

問4-10. 管理職には、部下の育成をどの程度行なうべきかといった明確な尺度を与えていますか。以下の中から近いものを選んでください。

- 1 特に与えていない#
- 2 与えており、目標管理している#
- 3 業務の四分の一以上が部下の育成である#
- 4 客観的な数字で評価している#

問4-11. 優秀な部下を育成した管理者に報酬、昇進などの人事考課を与える制度はありますか。

- 1 はい
- 2 いいえ

問4-12. その制度を導入したことにより管理者のモチベーションは上がっていますか。

- #1 上がった
- 2 変わらない
- 3 下がった
- 4 その他 (具体的に )

#

n次のページへお進みください

#

#

:#

#

○ 人材育成、具体的には研修とRMWについてうかがいます。#

問4-13. 職員の業務上の能力向上を目的に職能別研修や課題別研修を行っていますか。(複数回答可)

- 1 行っていない#
- 2 階層別研修を実施している#
- 3 セミナー参加や異業種サロンへの参加等、社内外で様々な研修を行っている#
- 4 コアな部分は外部コンサルタントに依頼している#

問4-14. OJTによる人材育成を行っていますか。(複数回答可)

- 1 特に行っていない#
- 2 現場を見るのは当たり前という文化はあるが、特に制度化はしていない#
- 3 配属時に先輩社員につき、業務を学ばせている(業務は先輩社員が行う)#
- 4 現場でベテラン社員にマンツーマンで教えてもらう(業務は本人が行う)#

**5. 介護職員の離職率やスキルについてうかがいます。**

問5-1. 介護職員の直近一年間における離職率は、どれくらいですか。

--	--	--	--

 %くらい

問5-2 離職率が高いことが経営上の課題となっていますか

- 1 はい
- 2 いいえ

問5-3. 介護職員のスキル向上のための研修は行われていますか。

- 1 はい
- 2 いいえ → (問5-4にお進みください。)



付問1. 通常業務中における研修(いわゆるOJT)には、1か月のうちどのぐらいの時間を当てていますか。新人職員とそのほかの職員についてお答えください。

新人職員	:				
その他の職員	:				

時間  
時間

問5-4. 介護職員の個人的な生活時間を考慮した勤務時間体制を取っていますか。

- 1 はい
- 2 いいえ



問5-5. 介護職員の定着率を向上させるための方策があれば、具体的に3つ以内でお答えください。

番号	介護職員の定着率を向上させるための方策
1	
2	
3	

## 6. 管理者の業務内容の配分についてうかがいます。

問6. 日常の業務時間全体に占める以下の業務内容の割合をお答えください。  
(業務内容の合計が100%になるようにお答え下さい) #

職員とのミーティング：				%
現場に赴いてのサービス確認：				%
外部業者との交渉・会合：				%
自治体など、監督官庁のための文書作成、確認：				%
自治体など、監督官庁とのミーティング：				%
新業務や業務改善の検討：				%
採用など人事業務：				%
その他：				%
合計	1	0	0	%

## 7. ICTを利用した業務管理(会計管理以外)の導入状況についてうかがいます。

ICTとは、業務効率の改善を目的とした仕事のデジタル化や、OA(オフィス・オートメーション)化のための技術

問7. ICTの利用した業務管理の導入状況として以下のどの状況があてはまりますか。

- 1 IFW を既に導入している  
 2 IFW を現在導入していないが、近い将来の導入を計画している  
 3 IFW を導入していない、また導入の計画もない。——→ (次ページ付問2へ)

付問1. (問で「1」または「2」と回答した方のみお答えください。)

ICTの使い方(計画を含む)について以下のどの状況があてはまりますか。(複数回答可)

- 1 入居者へのケア状況に関する記録・データ管理#
- 2 職員のシフト管理#
- 3 ケアプラン作成システム#
- 4 行政報告書作成(介護報酬の請求等)
- 5 その他(具体的に )

<#

#

付問2. (問で「3」と回答した方のみお答えください。)

ICT の導入の障害となっている要因をお答えください。(複数回答可)

- 1 IFW を使うメリットがわからない
- 2 IFW の導入費用が高すぎる
- 3 IFW を使いこなせる職員がいない#
- 4 IFW 機器導入のための知識がある職員が少ない
- 5 その他(具体的に ) #

## 8. 介護ロボットの導入状況についてうかがいます。

介護ロボットとは、ロボット技術が応用され利用者の自立支援や介護者の負担の軽減に役立つ介護機器

問8. 介護ロボットの導入状況として以下のどの状況があてはまりますか。

- 1 介護ロボットを既に導入している
- 2 介護ロボットを現在導入していないが、近い将来の導入を計画している
- 3 介護ロボットを導入していない、また導入の計画もない。——> (付問2へ)

付問1. (問で「1」または「2」と回答した方のみお答えください。)(複数回答可)

- 1 移乗介助
- 2 移動支援
- 3 排泄支援
- 4 見守り
- 5 コミュニケーション
- 6 入浴支援
- 7 介護業務支援
- 8 その他(具体的に )

付問2. (問で「3」と回答した方のみお答えください。)

介護ロボット導入の障害となっている要因をお答えください。

(複数回答可)

- 1 介護ロボットを使うメリットがわからない
- 2 介護ロボットの初期費用あるいはランニング・コストが高すぎる
- 3 介護ロボットを使いこなせる職員がいない#
- 4 介護ロボット導入のための知識がある職員が少ない
- 5 その他(具体的に )

## 9. 高齢者職員の雇用状況についてうかがいます。

問9. 60歳以上の高齢者職員の雇用状況として以下のどの状況があてはまりますか。(複数回答可)

- 1 介護の専門業務に従事(直接処遇)する高齢者職員を雇用している#  
 2 清掃、片付け、備品の準備等の介護の非専門業務に従事する高齢者職員を雇用している#  
 3 高齢者職員を雇用していない → (問10-1にお進みください。) #

付問1. (問で「1」または「2」と回答した方のみお答えください。)

介護の専門業務又は非専門業務に従事する高齢スタッフのうち、最も高齢の職員の年齢をお答えください。#

#

 歳#

付問2. (問で「1」または「2」と回答した方のみお答えください。)

全職員に占める高齢者職員の割合をお答えください。#

#

 (#

#

## 10. 法人全体としての施設の状況および、貴事業所の収支についてお伺いします。

問10-1. 貴法人の運営する以下の事業所別の施設数および定員数、施設が所在する都道府県をご記入下さい。

事業種別	運営施設数	定員数 (合計)	所在地域 (都道府県名のみ)
① 老人デイサービスセンター			
② 老人短期入所施設			
③ 養護老人ホーム			
④ 特別養護老人ホーム			
⑤ 軽費老人ホーム			
⑥ 老人福祉センター		/	
⑦ 老人介護支援センター		/	
⑧ 小規模多機能ホーム			

#

問10-2. 昨年度における貴事業所介護事業収益、常勤換算従業員数をお答え下さい。

①貴事業所介護事業収益#

#

千円#

②常勤換算従業者数#

#

人#

①**介護事業収益**は、介護報酬による収入（1割負担分含む）、保険外利用料収入、補助金収入（運営費に係るものに限る）の合計額

②**常勤換算従事者数**は、兼務している常勤者（当該施設（事業所）において定められている勤務時間数のすべてを勤務している者）及び非常勤者について、その職務に従事した1週間の勤務延時間数（残業を除く）を当該施設（事業所）の常勤の従事者が勤務すべき1週間の勤務時間数（32時間を下回る場合は32時間）で除し、小数点以下第2位を四捨五入した数と常勤の専従職員数の合計

※※※※※※※※※※アンケートは以上です※※※※※※※※※※

調査にご協力いただきましてありがとうございました。

回収用封筒に入れて、期限内にご返送ください。