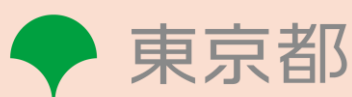


# 介護職員の働く意欲を高め、 共に成長できる環境作りのために

～人事給与制度導入・運用ガイドライン～



一人ひとりと生きるまち。



2026年 3月

# はじめに

## なぜ、今、人事給与制度なのか

介護業界では、2010年頃より人材の不足が課題となっており、都においても、キャリアパス導入支援などを含め、様々な介護人材対策の取組を行ってきました。しかしながら、昨今、社会全体での人手不足が深刻化しており、他業界との人材の獲得競争がいつそう激しくなっています。こうした状況の中で、人が基本である介護の仕事に必要な人材を確保していくためには、介護業界全体が働く人に選ばれる魅力的な業界となっていく必要があります。

そのためには、働きやすい職場づくりはもとより、働く人に魅力のある職場づくりがこれまで以上に重要となってきています。そして、その実現には、安定した経営と、それを基盤として導入・運用された人事給与制度が重要な鍵となります。

介護報酬や処遇改善加算を有効活用したり、都の支援策等も活用し経営改善に取り組むなど、経営者がしっかりと経営そのものに関わることで、安定的な事業所運営が可能となり、さらには、適切な人事給与制度の導入へと繋がっていきます。適切に運用された人事給与制度は、まさに、職員一人ひとりの成長を支援し、適切な振り返りや処遇へ反映をすることで、職員の働く意欲を高め、共に成長できる魅力的な職場を実現します。

都は、このような背景を踏まえ、「令和7年度介護保険制度における人事給与制度の在り方検討会」を設置し、介護現場における人事給与制度について検討を行ってまいりました。その中で行った事業者調査の結果では、経営基盤の脆弱な事業者が多いことや、制度を導入はしているものの運用に課題を感じている事業者も多いことが分かりました。

魅力のある職場を作っていくためには、経営者がしっかりと経営に関与し、介護報酬のもと経営の安定化に取り組むことが大切です。さらに、人事給与制度についても、導入だけでなく、適切に運用されてこそ、職員の意欲を高めることができます。そこで、都では、検討会での意見や調査結果を基に、事業者の経営層に向けて、介護現場における人事給与制度の導入及び運用のためのガイドラインを作成しました。

本ガイドラインには、経営者の役割や介護の現場でよくある疑問、制度の基本的な仕組み、導入・運用のフロー、参考となる事例などが記載されています。

それぞれの事業者にあった人事給与制度を構築する際のヒントとしてご活用ください。

# 介護職員の働く意欲を高め、共に成長できる環境作りのために ～人事給与制度導入・運用ガイドライン～

## 目次

本ガイドラインにおける用語の定義	3
<b>第1章 5つの疑問から考える介護現場の人事給与制度</b>	4
調査で分かった5つの疑問	5
1. 人事給与制度は何のために必要なのか？	7
2. 小規模な法人はどんな人事給与制度を入れたいの？	8
3. 人事給与制度を円滑に運用していくための経営者の役割は？	9
4. 介護業界におけるスキルや評価で給与があがる仕組みとは？	10
5. 自律的なキャリア形成のためにどのようなキャリアパスが考えられるか？	11
<b>第2章 人事給与制度の基本構造</b>	12
1. 制度を構成する4要素とキャリアパス	13
2. 制度を構成する要素	
キャリアパス	14
等級制度	15
評価制度	17
賃金制度	19
教育研修制度	21
<b>第3章 制度導入・運用のポイント</b>	22
1. 導入・運用フロー	23
導入STEP 1 現状把握・課題整理	24
導入STEP 2 人事給与制度の導入	25
運用STEP 1 制度周知	29
運用STEP 2 目標設定	30
運用STEP 3 評価・振り返り	33
運用STEP 4 処遇への反映	36
運用STEP 5 運用と見直し	38
運用STEP 6 キャリア支援	41
2. 第3章のまとめ	43
<b>第4章 東京都の支援策</b>	44
1. 人材育成に関する支援	45
2. 福利厚生に関する支援	47
3. 事業所運営に関する支援	48
4. DXに関する支援	50
<参考> 介護職員の専門性等を高めるための様々な研修	51
<b>&lt;参考&gt; 事業者・従業員調査結果</b>	53
事業者調査・従業員調査結果	54
まとめ	66

## ✓ 本ガイドラインにおける用語の定義

<b>介護現場における 人事給与制度</b>	このガイドラインにおいては、等級、評価、賃金、教育研修の四要素と、それらを連動させるキャリアパスを合わせた仕組みを「人事給与制度」と呼ぶこととします。 ※このガイドラインにおける人事給与制度は主に正規職員を対象としております。
----------------------------	--

### 等級制度に関する用語

用語		定義	参照ページ
等級(制度)		職場内の役割やスキル等に応じて職員の今の段階を示すもの	P15,16
等級を決める 基準となる 考え方	役割	職場内での役割、職責など (例)リーダー、主任、課長	P15,16
	能力	業務遂行のために必要な能力 (例)スキル(介護の知識、技術、判断力など)、経験年数、資格など	P15,16
	職務	具体的な仕事内容 (例)食事・排泄などの介護業務 等	P15,16

### 賃金制度に関する用語

用語	定義	参照ページ
賃金(制度)	給与を適切に決定するための基準を定めるもの	P19,20
給与	給料(基本給)だけでなく各種手当や残業代等を含めた、労働の対価として支払われるもの	P19
手当	基本給とは別に、役職や資格の有無などに応じて支給されるもの	P20
号俸	同じ等級の中を細分化した段階番号、勤続年数などに応じて上がるのが一般的	P19

### 処遇に関する用語

用語	定義	参照ページ
処遇	職員に対し提供される待遇全般 (例)給与、福利厚生、教育研修、配置 等	P36
昇格	等級が上がること、組織内の役割が大きくなり、給与も上がることが一般的 (例)等級1から等級2へ昇格 等	P17
昇進	役職が上がること、組織内の役割が大きくなり、給与も上がることが一般的 (例)主任から課長へ昇進	P17
昇給	給与(基本給や手当等)の金額が上がることを全般的に指す	P17
ベースアップ	全職員の給料(基本給)の水準が一律で上がることを指す	P17
定期昇給	法人が定める基準に基づき、毎年又は一定期間ごとに基本給が上がることを指す	P17

# 第1章

5つの疑問から考える  
介護現場の人事給与制度

# 調査で分かった5つの疑問

都内事業者と従業員を対象とした調査「介護保険制度における人事給与制度の在り方検討調査」を行いました。調査の結果、下記のような特徴が浮かび上がってきました。

都内事業者の  
特徴は・・・

小規模事業者が多い

※54P 図表1-1参照



従業員19人以下が約4割



小規模な事業者が多いけど、  
キャリアパスの導入は結構進んでいるんだね

キャリアパスの導入は  
処遇改善加算の要件だからね！

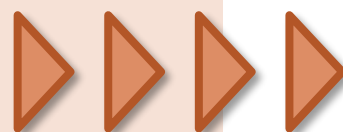


事業者の  
人事給与制度の  
現状は・・・

キャリアパスの導入は  
一定進んでいる

※60P 図表5-1参照

キャリアパスの導入は  
約6割



## 経営基盤が 弱い事業者が多い

都内事業者の内、  
赤字事業者が約4割

※55P 図表2-1参照

介護業務も兼任している  
経営者が約半数

※57P 図表3-1参照

経営計画がない事業者が約3割

※58P 図表4-1参照

## 運用は必ずしも うまくいっていない？

従業員の評価制度を  
導入している事業者は約4割

※61P 図表6-1参照

今の勤め先で給与があがる方法が  
分からない従業員は約5割

※62P 図表7-1参照

評価が賃金に反映されているか  
分からない従業員は約3割

※64P 図表8-1参照

こんな疑問を  
第1章でご説明します



1. 人事給与制度は  
何のために必要なのか？

2. 小規模な法人はどんな人事給  
与制度を入れたらいいの？

3. 人事給与制度を円滑に運用し  
ていくための経営者の役割は？

4. 介護業界におけるスキルや評価  
で給与が上がる仕組みとは？

5. 自律的なキャリア形成のために  
どのようなキャリアパスが考えら  
れるか？

## 第1章 5つの疑問から考える介護現場の人事給与制度

# 1. 人事給与制度は 何のために必要なのか？



- ・ 介護の仕事は**内容が同じ**、人事給与制度なんて必要なの？
- ・ 職員も少ないから**個別に給料を決めている**けど、別に上手くいっているし…

☑ 人事給与制度は単に**賃金や職場内の役割を決めるだけのものではありません**

☑ **法人として実現したい介護サービス**を提供するために**どんな人が必要**なのかを反映させるツールです

考えてみよう！

私達は  
こういう介護を提供したい = 私達は  
こういう人材がほしい

介護の仕事は  
人が基本！

具体的には…

こういう人材がほしい！

給与を高くする、手当をつける  
(例)土日もOKな人

評価項目に加えて、給与に反映  
(例)地域活動に貢献してくれる人

給与と連動した**キャリアパス**を提示、  
OJTや研修により**成長を促す**  
(例)他の職員に教えられる人

ポイント！

必要な人材・求める人材を適切に**評価・処遇**することで求職者にアピールし、働く人の**成長を促し**、**長く働くモチベーション**になります。  
そのために必要なのが「**人事給与制度**」であり、**安定的な経営**に繋がる**重要なツール**なのです！



## 2. 小規模な法人は どんな人事給与制度を入れたらいいの？



- 正規職員は2人しかいないし、わざわざ**制度を導入する意味**があるの？
- **日ごろの働きぶり**はいつも**見てる**から、**評価制度**なんていら  
ないでしょう？

- ☑ 法人として**給与の決め方**を定めておくことで、**求める人材を適切に処遇**できます
- ☑ 簡単なものでも**評価基準を作成**し示すことで、**法人の求める方向性**を共有できます

### 考えてみよう！

- 新たに人を採用する際、  
根拠になるものがないまま給与を決めると職員間に**不公平感**が生じる
- 評価や評価項目がないと、  
職員は**目指すべき方向**が分からず、モチベーションも低くなる
- 経営が安定しておらず、人事給与制度を入れる**余裕や取り組む時間もない**

### 具体的には…

#### 【給与の設定】

- 給与の基準となる等級はシンプルでOK  
初級、中級、上級などの3段階程度、ポストと紐づけない方が運用しやすい  
経験年数や資格、職場内の役割などを基に緩く定める

#### 【評価制度の運用】

- いくつかの項目について簡単な評価項目を作成し、評価する
- 評価の結果を振り返り、目指す方向にズレがないかを共有する

#### 【経営改善】

- 都のバックオフィス事業なども活用して負担軽減を図る（P49参照）
- 専門家の力を借りて経営の見直しにも取り組む（P49参照）

### ポイント！

小規模でも**職員の納得感**や**モチベーションの向上**は大切。  
**負担の少ない柔軟な制度**を導入し人材を確保するとともに、小規模事業者向けの**都の支援**も活用するなどして、経営の安定化を目指そう！



### 3. 人事給与制度を円滑に運用していくための経営者の役割は？



- 人事給与制度を導入したいけど、**どうやっていいのかわからない**。入れると人件費が上がるのが心配。
- 評価や制度運用の**手間や時間が負担**。そんなに時間が取れない。

☑ 人事給与制度は**経営そのもの**と密接な関係があります

☑ 人事給与制度の運用には、**経営者**がしっかり関与し、**法人の理念**や**経営計画**と**整合性**を取りましょう

#### 考えてみよう！

**経営者は人事給与制度だけでなく経営にも目を向けよう！**

- **どんな介護**を提供したいか、そのために**どんな人材**が必要か
- 求める人材に**長く働いてもらう**ためには**どのくらい人件費**がかかるか
- 事業所の経営を存続するためには**どのくらい収益**を上げないといけないか など

#### 具体的には…

- 人事給与制度は、**経営状況（収益や経費）**と密接に結びついているマネジメントや経営計画、営業努力、収益向上といった**経営上の課題**と合わせて考えていく必要がある
- 人事給与制度だけでなく、経営そのものも専門性が高い**専門家の力**を借りたり、マネジメントに関する研修を受講するなどして、経営者が積極的に関与できるようにすることが大切
- 小規模な事業者は、規模等に合わせ、運用の手間がなるべくかからない**シンプル**な制度を選択し負担を軽減する

#### ポイント！

**人事給与制度と経営**はセット  
忙しくても**経営に携わる時間**を増やそう！  
**専門家**の力を借りながら一緒に制度を導入・運用していこう！



## 4. 介護業界における スキルや評価で給与が上がる仕組みとは？



- やっぱり勤続年数によって給与が上がっていくのが普通？
- 介護は仕事の内容が変わらないから、職場内の役割が変わらなければ給与を上げなくてよい？
- 介護の仕事は評価が難しいけど、評価によってどんどん給与に差をつけていくべき？

☑ 人事給与制度で重要なのは働く人の満足度と成長へのモチベーション

☑ 人事給与制度を適切に運用する中で、仕事振りを評価し、処遇へつなげることは職員のモチベーションの向上につながります

### 考えてみよう！

- ◆ 介護の現場の特色は…
- 介護の仕事は、人が基本であり、チームケアが求められる
- 仕事の成果を数値化ができず、評価が難しい
- 小規模な職場が多く、昇進ポストが少ない
- 利益を追求することだけが目的ではない

### 具体的には…

- 勤続年数による昇給に加え、スキルや役割に応じた昇進、評価の反映など、何らかの形で処遇につなげていくのが望ましい  
※従業員調査では、給与を上げる要素として重視するものに、評価や資格をあげた人が多かった
- 昇給の方法は多種多様（定期昇給、手当、ベースアップなど）だが、職員がどうしたら自分の給与が上がるのか分かるような仕組みを心がける
- 職員の公平感や納得感を大切に、昇給の基準は分かりやすくする
- 昇進ポストが少なくても、昇給できる仕組み（職場内の役割など）を考える

### ポイント！

自分の仕事振りが処遇に反映されることで職員のモチベーションがアップする。  
どうしたら自分が成長でき、給料が上がっていくか、職員が分かる制度にしよう！



## 5. 自律的なキャリア形成のために どのようなキャリアパスが考えられるか？



- ・ 介護福祉士取得後のキャリアパスはどう示したらよいの？  
専門職として成長を促したり、評価したりするツールがない。
- ・ 昇進ポストはマネジメントポストしかない。  
望まない職員をどう処遇すればいいの？

☑ 介護職員も専門職として常に**専門性を高めていく**ことが大切です

☑ 一人ひとりの望む**自律的なキャリア形成**を支援しましょう

### 考えてみよう！

- ・ 介護福祉士資格を取得しても、  
専門職として引き続き**専門性を高めるよう支援**したい
- ・ **専門性を活かしたポストやキャリアパスのルート**がない

### 具体的には…

#### 専門性を深める方法やそれに紐づくキャリアパスを示す

- ・ 認知症や医療的ケアなど**外部の専門的な研修の受講**など、**専門性を深める取組の支援**  
※認定介護福祉士研修、介護福祉士会や介護労働安定センター等が提供するものなど  
詳細51ページを参照
- ・ 広義の医療・福祉の資格を取得するなど、**専門性や視野を広げる取組**も  
※ケアマネ、社会福祉士、栄養士などの資格、介護+DXなどもあり
- ・ 個人の探求にとどめず、**職場内での役割**を持たせることが重要、**処遇に反映**  
することも考える  
※スーパーバイザーや研修講師など
- ・ キャリアパスとして、マネジメント職だけでなく、**専門職ルート**も整備
- ・ **自律的なキャリア形成**のためには、キャリア面談や自己申告などで  
**職員のキャリアニーズを把握**し、その実現を後押しする

### ポイント！

事業所が求める人材への成長を支援することで、  
法人が提供したいサービスの提供へとつながっていきます。  
スキル(専門性)と職場内での役割を結び付け、  
適切に処遇しよう！



# 第2章

人事給与制度の基本構造

# 第2章 人事給与制度の基本構造

## 1. 制度を構成する4要素とキャリアパス

地図で言う“現在地”のようなもの

成長のチェックポイント

### 等級制度

職場内の役割やスキル等に応じて職員の今の段階を示す

→詳細はP15へ



### 評価制度

日々の行動や成果を確認し、「どこが強みか」「次に何を伸ばすか」を可視化

→詳細はP17へ

### キャリアパス

→詳細はP14へ

### 賃金制度

等級で定めた役割や能力に応じて給与を適切に決定するための基準を定める仕組み

→詳細はP19へ



### 教育研修制度

学ぶ機会を計画的に提供し、現場での実践を通じて次のステップへの成長を支援

→詳細はP21へ



努力が正しく報われるためのルール

成長のための“学びの機会”



4つの制度がつながることで、  
“どんな人でも、自分らしいキャリアを  
歩ける仕組み＝キャリアパス”が成り立ちます。

処遇改善加算のキャリアパス要件を満たすためにも、  
「等級制度」「評価制度」「賃金制度」「教育研修制度」  
の4つをしっかり整備することが必要です。

## 2. 制度を構成する要素

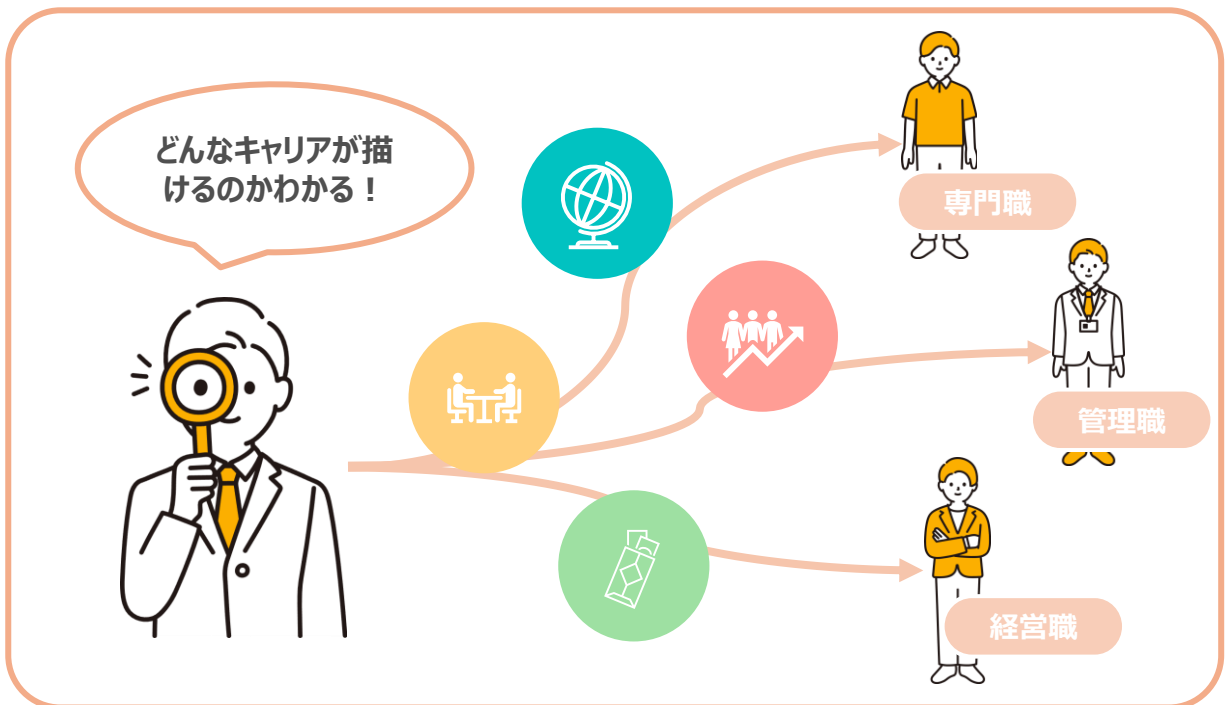
# キャリアパス



キャリアパスとは職員がどのように成長し、どんな職場内の役割を担えるようになるかを示す道しるべです。

✓ キャリアパス = 将来の展望の見える化

キャリアパスとは、等級制度、評価制度、賃金制度、教育研修制度を連動させ、職員が「どのように成長し、どのように処遇されていくのか」を分かりやすく示す仕組みです。



# 等級制度



**等級制度とは、役割や能力、業務内容などを基準に職員の位置づけを決める仕組みです。**

- ✓ 等級制度は、役割や能力、業務内容などを基準に職員を格付けする仕組みです。
- ✓ 等級の基準となる考え方は、主に「役割」「能力」「職務」などがあり、法人が職員に求めるものに合わせ、選択したり組み合わせたりして定めます。何を重視して、等級の基準とするかは法人ごとに異なります。

「役割」	職場内の役割、職責など
「能力」	スキル、経験年数、資格など
「職務」	業務内容

各等級は、適切な処遇やキャリア形成と連動させることが重要です。

- ✓ 等級の要件が明確になることで、職員は「どういう人材が求められているのか」「何を目指すべきか」が分かり、やりがいの向上に繋がります。職員の成長は組織の発展にも繋がり、双方が共に成長できる関係を築きます。

## 一般的な等級制度のパターン

### 1. 能力等級制度(職能資格制度)

主に「能力」を基準に等級を決める制度

#### 例示

等級	能力
等級1	基本的な身体介護、生活支援が指示通りに正確にできる。
等級2	状況を自ら判断し、必要に応じて他職種とも連携しながらサービスを提供できる
等級3	等級2の能力に加えて、困難事例への対応、新人や実習生などの後輩への指導ができる

## 2. 役割等級制度

主に「職場内で担っている役割や職責」を基準に等級を決める制度

## 例示

等級	役割
等級1	利用者の生活を支え、基本的な介護サービスを提供する役割
等級2	サービスの質を維持し、現場内で発生する小さな課題を解決する役割
等級3	現場の運営や職員のマネジメントに責任を持ち、後輩の指導を行う役割

## キャリアパス表

## キャリアパス要件との関連

一般的によく使われている処遇改善加算のキャリアパス要件では、「経験年数」は目安として記載されており、重視するのはあくまで「**担っている役割**」や「**能力の習熟度**」となっていることが多いです。

職員が「どの段階で何ができる必要があるか」を明確にし、それに応じた職場内の役割・スキル・研修が整理されていることが大切です。

## 例示

等級	役割（もしくは能力）	経験年数及び 推奨資格の 目安	目標・要件	研修制度
等級1	基本介護業務 (食事・排泄・入浴介助など) を指導を受けながら習得	経験年数 0～1年程度  介護職員 初任者研修	基本的な 業務スキルの習得	・介護技術取得ための 基礎研修 ・認知症対応の基礎 研修
等級2	利用者状態把握、 記録業務、新人OJT担当	経験年数 1～3年程度  介護職員 実務者研修	業務改善の提案	・新人指導研修 ・業務改善の考え方 研修
等級3	主任補佐、ケアプランの モニタリングや改善提案	経験年数 3～5年程度  介護福祉士	専門性強化	・マネジメント研修 ・認知症ケア専門研修

# 評価制度



評価制度とは、  
現在の職場内での役割等における  
仕事ぶりを公正に  
評価する仕組みです。

- ✓ 等級制度で示したスキルや職場内の役割等がきちんとできているかを見える化します。
- ✓ 仕事ぶりは、業績(仕事の成果等)、能力(スキル等)、情意・行動(勤務態度、勤務姿勢等)などにより評価されます。
- ✓ 評価を処遇(昇給\*1や昇格\*2・昇進\*3)に反映させるとともに職員が業務を通じて、次はどう成長していくかを明確にすることで、成長を促すことができます。
- ✓ 評価の目的と基準を整理して分かりやすくし、評価方法や評価スケジュールと合わせて職員と共有しましょう。



## 用語解説

【\*1】**昇給**：給与(基本給や手当等)の金額が上がることを全般的に指す

【\*2】**昇格**：等級が上がること、組織内の役割が大きくなり、給与も上がることが一般的  
(例)等級1から等級2へ昇格 等

【\*3】**昇進**：役職が上がること、組織内の役割が大きくなり、給与も上がることが一般的  
(例)主任から課長へ昇進

→P3「本ガイドラインにおける用語の定義」参照

## 評価項目

### 例示

業績評価	スキル評価	情意評価
仕事の成果や目標達成度、貢献度などを評価するもの	業務に必要な知識や技術がどれだけ身についているかを評価するもの	働く姿勢や意欲、人との関わり方など行動や内面的要素を評価するもの

スキル評価	評価基準	評価（5段階）
基本介護技術	食事・排泄・入浴介助を安全に実施できる	S・A・B・C・D
認知症ケア	認知症利用者への対応方法を理解し、適切に実践できる	S・A・B・C・D
コミュニケーション	利用者・家族・チームとの円滑なコミュニケーションを図ることができる	S・A・B・C・D

## 評価スケジュール

### 例示

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
職員	上半期の業務遂行					中間自己評価	下半期の業務遂行					期末自己評価
	目標設定						中間評価・面談					
評価者	日常的な指導・サポート					中間評価記入	日常的な指導・サポート					期末評価記入
	目標確認											

# 賃金制度



賃金制度とは、  
職員へ支払う給与の  
ルールを明確にするものです。

- ✓ 賃金制度は給与の支給ルールの「わかりやすさ」と「公平性」を高めるための基本となります。
- ✓ 等級ごとに求められるスキルや、職場内での役割に基づく基本給や手当の支給ルール、評価結果等も踏まえた昇給の幅や基準を決めます。
- ✓ 賃金制度を整備することで、給与の説明ができるようになり、職員の納得感を高めます。

## 一般的な賃金表の例

賃金表は様々な種類があります。ここでは代表的な3種を紹介しますが、法人により運用方法は様々なため、どんなものが合うのか判断が難しい場合は専門家に相談の上、**法人に合った賃金表を考えていきましょう。**

### 例示

#### 段階号俸表

職場内の役割やポストに応じて等級が変わる →

号俸	等級1 (月額)	等級2 (月額)	等級3 (月額)	等級4 (月額)	等級5 (月額)	等級6 (月額)	評価ランク	昇給号数
1	110,000	140,000	180,000	230,000	290,000	360,000	A	4
							B	3
2	110,500	140,700	180,900	231,300	292,000	362,800	C	2
							D	1
3	111,100	141,400	181,800	232,700	294,000	365,700	E	0
4	111,600	142,100	182,700	234,100	296,100	368,700		

年数や評価等で号俸が上がる↓

**例示** ゾーン型賃金表

	1等級	2等級	3等級
ピッチ	500	700	900
1号	110,000	140,000	180,000
2号	110,500	140,700	180,900
3号	111,000	141,400	181,800
4号	111,500	142,100	182,700
5号	112,000	142,800	183,600
6号	112,500	143,500	184,500
7号	113,000	144,200	185,400

等級	ゾーン1	ゾーン2	ゾーン3		A	B	C	D	E
1等級	110,000	113,000	117,000	ゾーン4	2	1	0	-1	-2
2等級	140,000	144,200	149,800	ゾーン3	3	2	1	0	-1
3等級	180,000	185,400	192,600	ゾーン2	4	3	2	1	0
				ゾーン1	5	4	3	2	0

**例示** 複数賃率表

号俸	評価（等級1の場合）				
	A	B	C	D	E
1	-	-	110,000	-	-
2	116,000	114,500	113,000	111,500	110,000
3	119,000	117,500	116,000	114,500	113,000
4	122,000	120,500	119,000	117,500	116,000
5	125,000	123,500	122,000	120,500	119,000
6	128,000	126,500	125,000	123,500	122,000

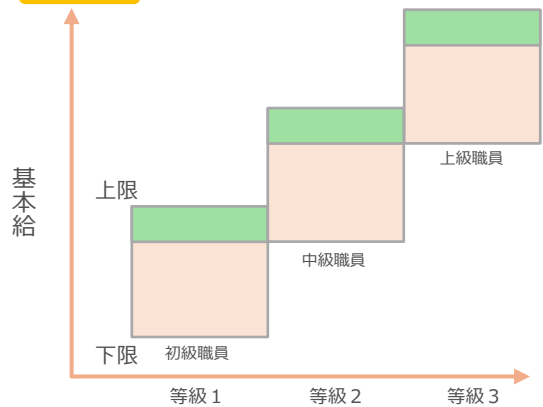
評価に応じて翌年の賃金が決まる

**職員数の少ない小規模事業者には？**

職員の数が少なく賃金表を定めていない事業者はシンプルで柔軟性のある賃金表を検討してみましょう！  
 ※賃金の決め方・上げ方のルールは一定程度決めておく必要があります

例示：号俸は使わず、3～4の等級に応じて、給与の範囲を定めた賃金表

**例示**



**手当**

手当は賃金表で示した基本給とは別に支給される追加的な賃金です

**例示** 役職に関する手当

役職	支給額
主任	〇,〇〇〇円/月
課長	〇,〇〇〇円/月
部長	〇,〇〇〇円/月
施設長	〇,〇〇〇円/月

**例示** 保有資格に関する手当

資格	支給額
初任者研修	〇,〇〇〇円/月
実務者研修	〇,〇〇〇円/月
介護福祉士	〇,〇〇〇円/月
社会福祉士	〇,〇〇〇円/月

# 教育研修制度



**教育研修制度とは、  
職員が必要な知識・技術・  
姿勢を計画的に習得  
できるようにする仕組みです。**

- ✓ 教育研修制度は、職員の目指すキャリアへの後押しと、法人が求める人材を育成するための役割があります。
- ✓ 業務内での指導（OJT）、業務外での研修（Off-JT）、自己啓発（SD）を組み合わせることで効果的な人材育成が可能になります。
- ✓ 管理職に昇進する職員に社外のマネジメント研修を推奨するなど、外部研修の活用や自己啓発支援の仕組み（資格取得の費用補助、研修参加時のシフト調整など）を整えて、職員が自発的に学びたいと思えるような環境づくりをしましょう。

## 教育研修の種類

OJT  
(業務内での指導)



例：メンター制度  
プリセプター制度  
スーパービジョン体制  
など

Off-JT  
(業務外での研修)



例：新人研修  
フォローアップ研修  
マネジメント研修  
など

SD  
(自己啓発)



例：資格取得の勉強  
自己研鑽のための  
外部研修への参加  
など

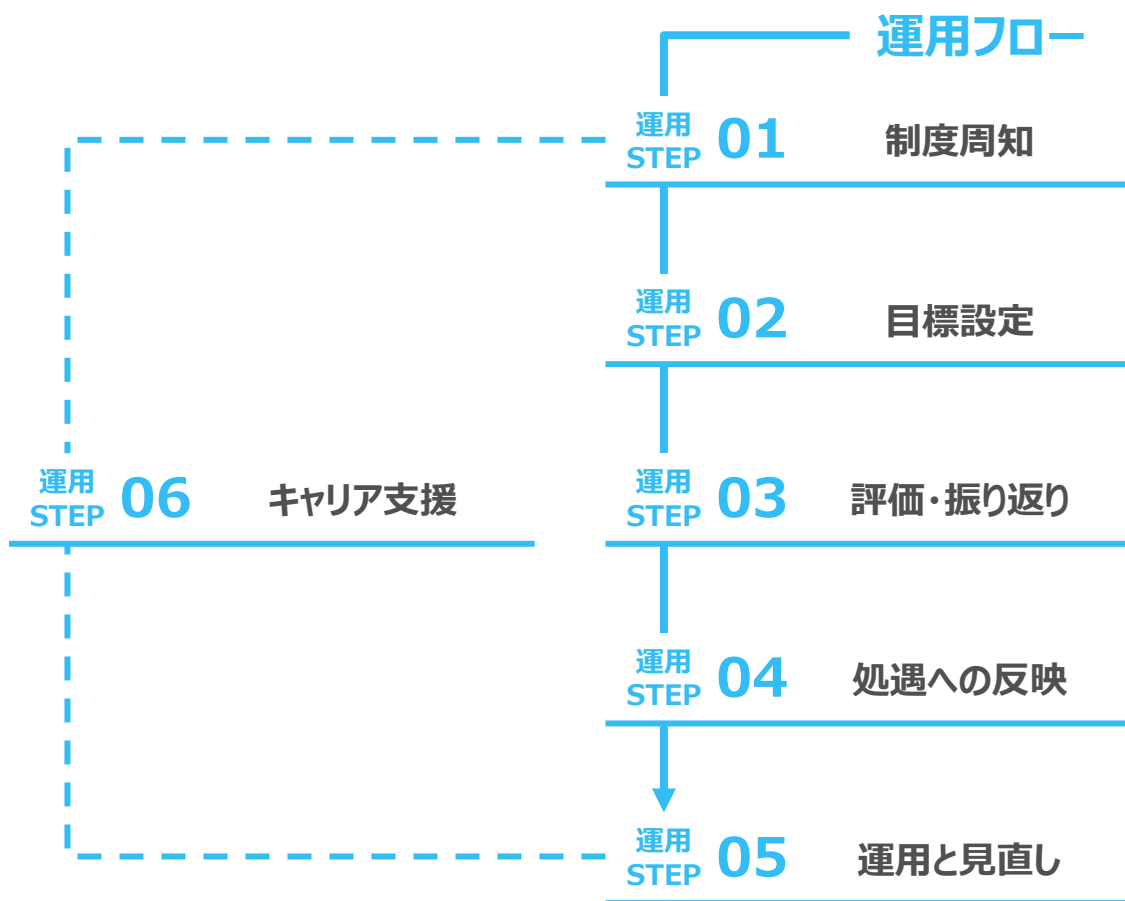
# 第3章

制度導入・運用のポイント

# 第3章 制度導入・運用のポイント

## 1. 導入・運用フロー

本章では制度導入から運用までのステップを整理してポイントを示します。各ステップを順に進めながら、持続的に運用できる制度を構築していきましょう。



## 導入 STEP 01 現状把握・課題整理

# 職員の思っていることを知ろう！



- ✓ 年功序列の制度になっていて若手が報われない
- ✓ 評価の判断基準が曖昧で、結局なんとなく評価してしまう
- ✓ 制度を整備すると何が改善できるのかイメージできない

- ✓ **現場の声を拾おう！**  
職員アンケートやヒアリングを通して、今の制度や処遇に対してどう思っているのか意見を集めてみましょう
- ✓ **集まった意見を基に制度の課題を把握しよう！**  
世代や職種、階層などに分類して課題を整理してみましょう  
例：若い世代は、自分たちよりベテランの方が優遇されていると感じている  
勤続年数の長いベテラン層はキャリアの頭打ちを感じている
- ✓ **制度でどう改善するのがよいのか考えてみよう！**  
現場の意見を交えながらどう改善するか考えてみましょう  
例：評価基準を明確にすれば若手の納得感が得られるかな？  
キャリアが頭打ちにならないためにはポジションを創設できないかな？

アンケートやヒアリングなどを通して、  
法人の課題に気づくことが、よりよい  
制度設計と運用改善への第一歩です



導入 STEP 02 人事給与制度の導入

導入STEP 2 人事給与制度の導入

# 基本方針を決め、 人事給与制度を設計しよう！



- ✓ 薦められた制度を入れてみたけどうまくいかない
- ✓ ベテランの給料がどんどん高くなってしまふ
- ✓ マネジメント職以外のキャリアの道筋をどう示せばよいか分からない

✓ **人事給与制度の基本方針を決めよう！**

法人が実現したい理念や求める職員像、職員の思いなどをふまえて人事給与制度の基本方針を考えましょう  
また必要に応じて専門家の力を借りて一緒に考えましょう

✓ **基本方針にそって各制度を設計しよう！**

① 等級制度

⇒基本方針に沿って等級の基準(能力・役割・職務)となる考え方、法人としてどの要素を重視するかを決める

② 評価制度

⇒決めた等級制度に連動するように、評価項目、評価の判断基準、評価手順、評価と処遇への連動方法を決める

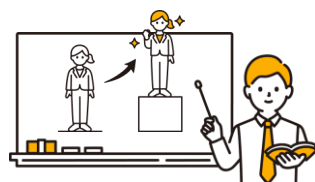
③ 賃金制度

⇒決定した等級制度、評価制度に連動するよう、基本給や手当、昇給ルール等を決める

④ 教育研修制度

⇒OJT体制や研修制度、資格取得支援など、職員をどう育てるかを決める

**人事給与制度の設計は最初から完璧を目指す必要はありません**  
無理のない範囲で始めて、  
運用しながら少しずつ改善していきましょう





## 介護現場における 課題と取り組み事例

導入  
STEP 02

○ 小規模

○ 訪問

※実際に都内の事業所の取り組み事例を基に作成しています。

課題

**小規模だと緻密な人事給与制度を運用するのが難しい  
⇒運用負担の少ないなるべくシンプルな制度を作ろう**

事例

実施内容・工夫

- 創業時は売り上げ規模が小さく、制度を整える余裕がなかったが、職員が増えるにつれ、**人材教育の必要性**を感じたことと、職員にも**経営意識**を持ってもらいたいという課題が生じた。
- 小規模でも運用できることを最優先に制度設計。訪問介護のサービス特性上、職員の現場での働きぶりを把握するのは難しいので、「**日々の業務内でどのような行動を実践しているか**」という**行動指標中心**に評価項目を設定した。また評価結果を賃金にも連動させるように設計した。

成果

- 評価と賃金の連動をさせたことにより、職員の間でも「**働きぶりが給与に反映される**」という意識が生まれた。
- 売上に合わせて段階的に制度を発展させたことで、**事業規模にあわせた無理のない人事給与制度**を作ることが出来た。



○ 大規模

○ 施設

課題

**全員一律の定期昇給だと、人件費が増加してしまう  
⇒評価に応じた昇給制度でメリハリをつけよう**

事例

実施内容・工夫

- 長年職員一律の定期昇給を続けていたため、**経験年数に応じて自動的に給与が上昇**してしまい、経営を圧迫してしまっていた。
- 人事給与制度の基本となる等級制度で能力や職場内の役割を明確にする。等級制度に基づいて、人事評価シートを新たに作成し、評価基準を見える化した。**評価結果に基づいて昇給額を決める賃金制度**を導入し、これまで行っていた職員一律の定期昇給を廃止した。

成果

- 昇給額をコントロールできるようになり、**人件費の見通し**を立てることが出来た
- これまでは「**成果に差があるのに、同じ給与なんて納得いかない**」という意見が職員から出ていたが、**評価制度と賃金制度の繋がりが明確**になったことで、**給与に関する不満の声が減少**した。





## 介護現場における 課題と取り組み事例

導入STEP  
STEP 02

導入STEP 2

人事給与と制度の導入

● 小規模

● 訪問

課題

他の給与モデルを参考にしたけど、法人に合っていない  
⇒自社に合った、公正で分かりやすい賃金表を整備しよう

事例

実施内容・工夫

成果

- 制度を作った当初は大手他社の給与モデルを参考にしていましたが、**自社の規模や訪問介護の特性**に合わず、運用しづらいものとなっていた。
- 大手の給与モデルを参考にしつつも、**年齢、経験年数、保有資格**で基本給や手当を算出できる賃金表を自社で作成した。
- 昇給の道筋が明確になり、**仕事ぶりが給与に反映される実感**が生まれた。
- 公平な基準により、**安心感や納得度**が高まった。
- 役割に応じた給与設定が可能となり、**無理のない範囲で適正な処遇**を行えるようになった。

● 大規模

● 施設

課題

法人内に様々なサービス・職種があり処遇にばらつきが起きている  
⇒事業所間の差をなくし、柔軟で公正な評価制度へ

事例

実施内容・工夫

成果

- 事業所間や職種間で**評価基準にブレ**があり、転勤や配置転換などが発生すると、不公平だという意見が上がっていた。
- 法人全体としての**評価基準や運用ルール**を統一化し、事業所間の差をなくした。
- 評価の統一化とあわせて、実際に評価を行う、現場の評価者に対し評価基準の統一を目的とした**法人内研修**を実施した。
- 拠点や職種が違って**統一基準**で評価できるようになったため、処遇に対する**公平性**が高まった。
- 異動があっても評価基準が変わらなくなったため、職員一人ひとりの**キャリア選択の自由度**が高まり、**配置転換や職種転換**に対しても前向きな姿勢を示す職員が増えた。





## 介護現場における 課題と取り組み事例

導入  
STEP 02

● 小規模

● 通所

課題

管理者ポストが少なく、ベテラン職員が次のステップに進みにくい  
⇒役割を細分化し、多様なポジションを作ってキャリアの行き止まりをなくそう

事例

実施内容・工夫

成果

- 小規模の法人ゆえに管理職のポストが限られており、ベテラン職員のキャリアが頭打ちになってしまっていた。それによって職員のモチベーション低下や他社への転職などのケースが生じていた。
- SNS運用などの広報担当、新人教育担当、ICT化推進担当などの現場以外で活躍できる役割を追加し、役割を担ってくれた職員には別途手当を支給するように賃金制度を変更した。
- 新たな役割が増えたことで、昇進以外のキャリアの選択肢が広がった。
- ベテラン層の頭打ち感が解消されたことにより、職員のモチベーションが向上した。
- 「会社へ貢献することが評価に繋がる」ということが職員に伝わったことで、チームワークをもって業務を進めようという意識がより高まった。

● 大規模

● 施設

課題

現行の制度と現場の実態が合っていない  
⇒現場の担当者の意見を反映した上で、制度を考えよう

事例

実施内容・工夫

成果

- 本部が作成した評価制度の内容が抽象的で評価者である現場の管理職から、「実態と合わないので、評価が煩雑だ」という意見が上がっていた。
- 現場管理職へのヒアリングを実施し、「主体性＝利用者のケアプラン変更を自分から提案することができる」などの評価基準の具体化を進めた。同時に部署ごとでの業務内容や利用者特性の違いなどを整理した。
- 現場業務に沿った項目に整理されたことで「やっと現場にフィットした」という意見が上がった。
- 部署ごとに無理のない評価項目が設定され、運用ミスが大幅に減少した。
- 制度作りの段階から現場が関わる流れができたことで、制度への納得感と当事者意識が向上し、より前向きに目標達成に向けて行動する職員が増えた。

運用  
STEP 01

## 制度周知

# 新しい制度を 全職員へ周知しよう！



- ✓ 制度を全員に周知する機会がなかなかない
- ✓ 職員に制度を周知しても、内容を理解してもらえない

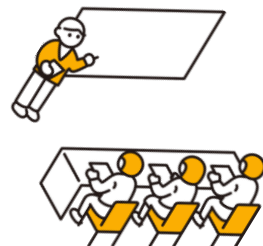
✓ **様々な手段で制度を周知しよう**

口頭での説明会、説明資料の配布、社内イントラネットなどを活用して複数の手段で制度内容を案内しましょう  
口頭だけでなく、書面でも合わせて周知すると周知の効果がより高くなります

✓ **制度を分かりやすく伝えよう**

制度導入の目的、変更点、会社が実現したい理念やビジョンとのつながりなどを職員が納得できるように説明しましょう  
人事給与制度は複雑な制度のため、職員にも理解できるような説明を心がけましょう  
職員から制度に関して質問があれば丁寧に対応しましょう

職員全員が安心して働くことができるよう  
制度の周知やサポート体制を整備しよう！



運用  
STEP 02

## 目標設定

# 職員と一緒に 「今年の目標」を作ろう！



- ✓ 介護の仕事は数値化できないし、目標を立てづらい
- ✓ 職員が忙しく、本人も指導する側も時間がなかなか取れない

- ✓ **目標設定のための話し合いをしよう！**  
 まずは話し合いを通じて、職員自身が今年取り組みたいこと、法人としてどのように成長してほしいかを明確にしましょう
- ✓ **話し合った目標を記録に残そう！**  
 評価者と職員の認識の違いを防ぎ、年度末に評価を実施する際の公平性を保つためにも、一言でも良いので、今年の目標として記録に残しましょう
- ✓ **目標設定を簡素化しよう！**  
 通常業務が多忙で、評価者も職員も目標設定が難しい場合は、無理をせず評価シートのどの項目を良くしていくかだけでも一緒に考えてみましょう

職員が納得して取り組める目標設定が、  
制度運用の第一歩です！





## 介護現場における 課題と取り組み事例

運用  
STEP 02

○ 小規模

○ 訪問

課題

日常の業務の中で成果が見えにくく、モチベーションが下がってしまう  
⇒日々の行動や成長を“言葉で見える化”し、目的を持って働ける  
仕組みに整えていこう

事例

実施内容・工夫

成果

- 日常業務の中で職員の成果や成長が見えづらく、職員のモチベーションが低下していた。
  - まずは職員に目標を意識して業務に取り組んでもらえるように**評価シートを修正**し、個人目標を記入できるように変更した。
  - 年4回の評価面談において、**評価者から成長した部分と改善が必要な部分**を丁寧に伝えるように運用を変更した。
- 自分の働く目的が言語化され、職員の業務へのモチベーションが向上し、結果として**離職防止**にもつながった。
  - 「日常の取り組み」が可視化され、**評価時に納得**して受け入れられるようになった。
  - 定期的な振り返りを通じて、**評価者とのコミュニケーションが円滑**になった。

○ 小規模

○ 訪問

○ 通所

課題

職員自身で設定した目標が形骸化してしまう  
⇒“挑戦したいこと”を言語化し、前向きに取り組める環境をつくらう

事例

実施内容・工夫

成果

- これまでの評価制度では目標を設定しても**形骸化**しやすく、職員が何に挑戦したいかを整理することができなかった。
  - 各個人の人生観（ライフイベントや何のために働くのか 等）もふまえて、**業務以外の視点**での目標設定も可能にした。
  - 職員が自分の言葉で目標をまとめ、**「目標の実現に向けて何をすればよいのか」**という視点を持てるよう評価者が面談でサポートすることとした。
- 面談を重ねるほど目標が深まり、自主的に取り組む姿勢が強まった。
  - 組織全体として、職員一人ひとりの**挑戦を後押し**する環境を整えることができた。
  - 「目標を立てやすい環境」が整い、継続した振り返りが自然に行われるようになった。目標の達成に向けて職員が主体的に行動できるようになった。





## 介護現場における 課題と取り組み事例

運用  
STEP 02

● 小規模

● 通所

課題

職員が立てた目標が抽象的で、評価基準として機能しにくい  
⇒評価者が寄り添って言語化することで、わかりやすい目標設定へ

事例

実施内容・工夫

成果

- 職員の目標設定が抽象的で、評価者が評価をする際に**認識のずれ**が生じていた。
  - 目標設定シートの見直しを実施し、「**誰が・いつまでに・どのくらい**」を必ず盛り込むことをルールとした。
  - 必要に応じて管理者と一緒に目標を言い換えるサポートを行い目標を明確にし、日常業務の中でも管理者が声かけや振り返りを行うことで、**目標達成を支援**した。
- 目標の進捗が確認しやすくなり、「何をすればよいか**が明確になった**」という意見が増えた。
  - 評価面談で職員と管理者の**認識のズレ**が減少した。
  - 目標設定が“義務”ではなく、「**自分の成長につながる**」と主体的に捉える職員が増加した。

● 大規模

● 施設

課題

事業所や職種が増えてきて、全体で評価の基準が揃わない  
⇒目標をお互いに共有して、評価基準を統一しよう

事例

実施内容・工夫

成果

- 事業所や職種の増加に伴い、自分以外の職員の目標や取り組みが把握できず、**目標設定の水準に差**が出ていた。そのため評価の標準化ができず、評価結果に納得感が得られない状況だった。
  - 全員の目標設定シートを一か所で保管して、職員がお互いに自由に閲覧できるようにした。「**どのレベルの目標が求められているか**」を可視化することで、拠点・職種を越えても一定の目標水準が保たれるようにした。
- 全職員の目標を共有したことで、**目標設定の水準が事業所・職種間で揃い**、評価基準の一貫性が高まった。
  - 他の職員の目標や取り組みを参考にできるようになったことで、**目標の質が向上**し、取り組みレベルが全体として底上げされた。



運用  
STEP 2

目標設定

運用  
STEP 03

## 評価・振り返り

職員と一緒に  
成長を確認しよう！

- ✓ 評価者に時間がなくて評価が負担になっている
- ✓ 評価の判断基準が人それぞれで、職員の納得感が低い

✓ 評価のための準備をしよう！

日常業務での行動や成果などの「事実」を揃えて、整理しましょう  
本人が設定した目標と、法人として評価の際に大切にしたいポイント(法人理念や価値観、職員に求めたい姿勢等)は必ず押さえておきましょう

✓ 振り返りを行おう！

評価に対する職員の納得感は重要なので、しっかりコミュニケーションを取りましょう  
職員との対話を通じて、客観的な事実や成果を基に良かった点と改善点を伝えましょう  
まとまった時間を設けられない場合は、日常業務の中で短時間でのコミュニケーションから取り組んでみましょう

✓ 評価者への教育

評価基準だけではなく、“どこまでできれば十分とするか”や発生しがちな“評価のばらつき”などを共有し、評価者が公平に評価できるようなサポートをしましょう  
社内で実施することが難しいようであれば、外部の評価者研修などを活用しましょう

丁寧な対話による評価と振り返りは  
職員の納得感の醸成と  
「もう一步成長しよう！」と思える  
モチベーション向上の環境づくりにも繋がります





## 介護現場における 課題と取り組み事例

運用  
STEP 03

○ 小規模

○ 訪問

課題

単独の評価者による評価だけでは偏りが出やすい。より公平に評価するためにはどうしたらいいの？  
⇒多面的な視点を取り入れ、納得感のある評価体制に整えていこう

事例

実施内容・工夫

- ・ 訪問介護の特性上、評価者の視点だけでは**職員の働きぶりや成長を把握しきれない**と感じていた。
- ・ 管理者からの評価だけではなく**同僚や利用者からの評価を導入**した。
- ・ 評価シートに他職員への評価を記入する欄を作成し記入してもらい、利用者アンケートを行い多面的な声を集めた。

成果

- ・ 評価結果が一人に偏らず、複数の視点からの評価を活用するようになったため、より**客観的な評価**を実施できるようになった。
- ・ 訪問は業務中の様子を見ることができないが、同一利用者へのケアに入った職員から見た前職員の環境整備の状況や、利用者の声を評価の判断材料にすることで、**今まで見えなかった職員の強みや課題**に気が付けることが増えた。

○ 小規模

○ 通所

課題

忙しくて職員との振り返りの時間が取れない…  
⇒1日5分の声かけを習慣化し安心して働ける職場づくりを進めよう

事例

実施内容・工夫

- ・ 評価者も職員も業務に追われ、約30分の評価面談時間を作ることが難しく、評価制度があるにもかかわらず振り返りを行えていなかった。
- ・ 1日**最低5分**、出勤している職員と管理者がコミュニケーションを図ることを習慣とし、日常業務での困りごとだけでなく、自身の状況なども気軽に話せるような環境づくりを進めた。
- ・ 日常の短いコミュニケーションの中で**細かな振り返り**を行えるよう意識して取り組むようにした。

成果

- ・ 細かな振り返りの積み重ねにより、評価面談は**日ごろのコミュニケーションの総括**として話せるようになり、15分程度の**短い時間**で振り返りが行えるようになった。
- ・ コミュニケーションを小まめにするようにしたこと職員との会話が増え、**評価者と職員との信頼関係**が深まった。



運用  
STEP 3

評価  
・ 振り返り



## 介護現場における 課題と取り組み事例

運用  
STEP 03

● 大規模

● 施設

課題

評価者が評価のつけ方に迷い、評価にばらつきが生じてしまう  
⇒評価者に対する研修で判断基準を揃え、安定した評価が実施できる体制を作ろう

事例

実施内容・工夫

- 評価者の評価基準に対する認識に差があり、**評価のばらつきが発生**していることが課題だった。
- 評価記録の書き方、評価の判断基準、部下との面談方法など**実務に直結する研修**を導入し評価者への教育を支援した。
- 他にも**他業種の事例**や**外部講師**を活用し、評価の視点を広げ、業務への落とし込みを行った。

成果

- 評価の根拠が明確になり**組織全体で統一した評価水準**をつくる基盤が整うと共に、評価記録の質が向上したことにより評価のばらつきが生じにくくなった。
- 他業種の事例も学んだことにより**評価者としての視点**が広がり、評価面談が**職員の成長支援**として機能するようになった。

● 大規模

● 施設

課題

評価者が部下を評価することに対して**心理的な負担**がある  
⇒**2段階の評価**で**心理的な負担の分散**を考えてみよう

事例

実施内容・工夫

- 評価者が、職員への評価の基準に迷いがあり、評価を行うこと自体に**心理的なプレッシャー**を感じていた。
- 1次評価は主任、2次評価は課長といった**2段階の評価**に変更し、1次評価者の**心理的負担を軽減**できるよう整備した。
- 1次評価者の主任が評価時の根拠にできるよう、職員の日々の働きぶりや行動を**こまめに記録を付ける**ように事前準備を工夫した。

成果

- 2段階評価で**心理的プレッシャー**が少なくなったことで、**安定した判断**ができるようになった。
- 日々の記録を評価に結び付けることで、評価の透明性が高まり評価者、職員ともに**評価結果に納得感**を持てるようになった。
- 2段階評価により**法人全体で評価基準**が統一され、より公平性をもって評価を実施することが出来るようになった。

運用  
STEP 04

## 処遇への反映

## 評価結果を活用しよう！



- ✓ 評価結果ってどう活用したらいいの？
- ✓ 評価を給与に反映したいけど、人件費が上がって難しい

## ✓ 振り返りを次につなげよう！

振り返りで浮かび上がった、職員一人ひとりの「強み」と「課題」をまとめて次の目標を立てましょう  
また、振り返りを基に研修や資格取得の推奨など、職員の成長にどう活かせるか考えてみましょう

## ✓ 処遇に反映することを考えよう！

昇給や昇進、賞与への反映など、本人の今年の取り組みを処遇へ反映させましょう  
反映の仕方は様々なので、どう反映させるかまで考えて制度を設計しましょう

評価結果を処遇に活かすことは、  
職員のモチベーションを高める大切な仕組みです。  
給与への反映だけでなく、新しい仕事を任せたり、  
次の挑戦に繋げることで  
納得感のある運用が実現します。





## 介護現場における 課題と取り組み事例

運用  
STEP 04

● 小規模

● 通所

課題

職員の給与が横並びになりがちで、それぞれの仕事ぶりを反映しにくい  
⇒賃金表を見直し、他の制度と連動させて納得感のある給与体系へ

事例

実施内容・工夫

- 賃金表に号俸や給与レンジがなく、**同じ等級にいれば同じ賃金**で、職員個人のスキルや成果が反映されにくい仕組みになっていた。
- 各等級に給与レンジを設定の上号俸で細分化し、同じ等級内でも評価が良ければ、**少額でも昇給できる設計に変更**した。
- 評価制度と連動させるために等級内の役割や求めたい能力を再定義して、**行動評価**として評価項目に落とし込んだ。

成果

- 評価と連動して賃金上がる**ようになり、職員の**納得感や業務へのモチベーションが向上**し、給与に対する不満が原因の離職が減少した。
- 等級ごとの**行動目標が明確**になったので、より質の高いケアを提供しようという意識が高まり、結果的に**サービスの質の向上**にもつながった。

● 大規模

● 施設

課題

評価が十分に伝わらず、処遇への反映が不透明に感じられている…  
⇒等級制度を導入して評価と処遇を連動させ、公正で分かりやすい制度に整えていこう

事例

実施内容・工夫

- 人事評価は行っていたが**等級や処遇とは連動しておらず**、「なんでそんなに賃金が高いのか」といったような**不満**が生まれていた。
- 等級、評価、賃金の各制度を整備の上連動させ、評価や処遇、なぜその等級なのかの**根拠を示せるよう整備**した。
- 評価はスキル・行動評価・チーム貢献など複数の視点で判断し、担当者同士の面談で合意形成を図った。

成果

- 評価結果が適切に処遇等や反映されることで、**納得感・透明性が向上し職員間の不満が減少**した。
- 制度が整備され分かりやすくなったことで**職員が理解**でき、前向きに取り組む職員が増え、働き方に対する**意識の向上**や**定着**にもつながった。

運用  
STEP 05

## 運用と見直し

## 運用しながら制度を見直していこう！



- ✓ 職員が制度に不満を感じているようだ
- ✓ 全然制度通りに運用ができていない
- ✓ 評価制度が形骸化している
- ✓ 制度を見直したいけどどうしたらいい？

✓ **制度の中身や運用の仕方を見直そう！**

全てを見直すことが難しければ、現状で最も不具合が起きているところがどの部分か、なぜ不具合が起きているのかを踏まえて改善策を考えてみましょう

例：（現 状）評価の実施にあたり、評価者も現場の職員も通常業務と両立できていない  
 （原 因）評価項目が多く、評価者も職員も業務負担になっていた  
 （改善策）評価の項目数を減らしてシンプルな設計にする

✓ **修正した制度を職員に再周知しよう！**

変更の目的と変更したことによる職員への影響を分かりやすく伝えましょう

✓ **自社での見直しが難しい場合は、専門家に相談をしよう！**

制度の全体設計や複雑な部分は、外部の支援を活用することで見直しの負担を減らすことができます

気づいた問題点を少しずつ改善することで  
 制度は自然と定着していきます。  
 最初から完璧を目指すのではなく、  
 制度を育てることが成功の近道です。





## 介護現場における 課題と取り組み事例

運用  
STEP 05

○ 小規模

○ 訪問

課題

ライフステージの変化による退職を防げないものか…  
⇒子育て期も安心して働ける職場環境を準備しよう

事例

実施内容・工夫

成果

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>職員に女性が多く、<b>出産・育児などで離職につながりやすい</b>ことが課題だった。</li> <li>求職者には子育て世代が多いため、そういった層の人たちも<b>安心して働けるような環境整備が必要</b>と考えた。</li> <li>事業所内に託児スペースを設け、保育スタッフを採用し、<b>職場で子どもを預かれる環境</b>を整備した。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>自分の職場で子ども預けられるようになったことで<b>安心感が高まり、職員の働きやすさが向上</b>した。</li> <li>併せて出産・育児で離職するケースが減り、<b>職員の定着</b>につながった。</li> <li><b>採用にも効果</b>があり、「子育てしながら働ける環境」としてアピールしたところ、子育て中の求職者からの問い合わせが増えたり、既存職員からのリファラル採用にもつながった。</li> </ul> |
|---|---|

○ 小規模

○ 訪問

課題

業務効率化ってよく聞けど訪問だと具体的にどんなものがあるの？  
⇒記録システムを導入し、訪問先から入力できる働きやすい環境を整えていこう

事例

実施内容・工夫

成果

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>訪問介護では、ケア終了後に訪問記録提出のために事業所へ戻る必要があり、<b>移動の負担</b>が大きかった。</li> <li>訪問介護向けの<b>記録システム</b>を導入し、タブレットやスマートフォンで訪問先から記録が入力できるシステムを導入し、<b>アプリ上で記録の入力・提出が完結</b>できるようにした。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>訪問先から入力できる記録システムの導入により、事業所に戻る必要がなく<b>直行直帰が可能</b>になり移動時間の負担が削減できた。</li> <li>記録用紙の持ち歩きが不要になったことや移動時間の削減により、ヘルパーの<b>働きやすさが大幅に向上</b>した。</li> <li>記録漏れや遅延も減少したことで、<b>事務作業の業務効率化</b>にもつながった。</li> </ul> |
|---|--|



## 介護現場における 課題と取り組み事例

運用  
STEP 05

● 小規模

● 訪問

課題

**訪問キャンセルは登録ヘルパーの収入減に直結してしまう。  
何か対策できないか  
⇒キャンセル時の収入減少リスクを減らせる仕組みを考えてみよう**

事例

実施内容・工夫

成果

- 訪問介護では利用者の突発的なキャンセルが多く、登録ヘルパーの収入が不安定になることが課題だった。
- 常に複数名でケアに入るようにし、登録ヘルパーが訪問予定だったケアが突発的にキャンセルになってしまった場合も、正社員が持っているケアを登録ヘルパーへスライドできるようなケアの組み方になるよう工夫を行った。
- 登録ヘルパーはキャンセルによる収入減が少なくなり、安心して働けるようになった。
- 正社員のケアをシフトした場合も、事務作業や周辺業務等に時間を使うことができ、大きなデメリットなく運用ができています。
- 働きやすさ、訪問キャンセル時のフォローなど、職員目線に合わせた環境整備を行ったことで、職員の法人に対する信頼感が高まり、定着にも寄与している。

● 大規模

● 施設

課題

**業務が属人化してしまい、急な休みや有給取得に柔軟に対応できない  
⇒マニュアルを整備して、誰でも同じように業務が遂行できるようにしよう**

事例

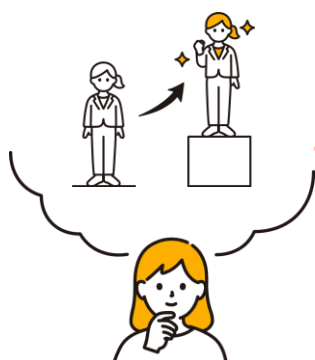
実施内容・工夫

成果

- 各フロアの業務が属人化してしまい、特定の職員の急な休みがあると現場が混乱しやすいことや、有給が取得しづらいことが課題だった。
- 各業務の「最低限やること」を文章化し、写真付きでマニュアルを作成した。
- 休みを取得する側も、「最低限引き継がなければいけないことを後任に伝える」というルールを設けた。
- 業務のマニュアル化により誰が業務を行っても現場が回る状態になり、急な欠勤で起きていた現場の混乱が減少した。
- 引継ぎルールを設けたことで、属人化していた業務を他の関わっていなかった職員が行うようになり、徐々に属人化が解消されていった。
- マニュアルを作る際、業務の言語化を行い自分たちの仕事を客観視したことで、既存業務の「無駄・重複・属人化」に気づきやすくなり、日ごろの業務改善への意識が高まった。

運用  
STEP 06

## キャリア支援

未来を描ける  
「キャリアが見える制度」をつくろう！

- ✓ 介護福祉士取得後はどうキャリアを設定すればよい？
- ✓ 職員が管理者等のマネジメント職になりたがらない
- ✓ やりたい介護を実現するためにはどうやって職員を育成したらいい？

✓ **職員と目線合わせをしよう！**

まずは「この会社で何を実現したいか」、「数年後どのようになっていきたいか」、本人なりのビジョンや目標を確認しましょう  
 その上で法人が目指す方向や望む人材像も理解してもらいましょう  
 また、職員との定期的なキャリア面談、自己申告制度など、職員のキャリアを組織と個人がすり合わせをして共に考える仕組みを導入し定着させていくことも検討しましょう

✓ **目標に沿って会社ができる支援を提示しよう**

資格取得支援や、研修参加のためのシフト調整など、職員から希望があったときに対応できるよう整備しておくことが望ましいです  
 例：介護福祉士を取りたい！⇒資格取得支援  
 管理職を目指したい！⇒マネジメント研修の参加を促す

✓ **本人の希望に沿ったチャレンジをさせよう！**

配置や職種、職場内の役割など本人の希望に沿ったポジションを可能な限り準備してみましょ  
 例：医療的な知識を身につけたい⇒医療依存度が高いフロアへ配置  
 認知症ケアの専門になりたい！⇒社内で認知症ケア研修の担当に任命

**成長の道筋を分かりやすく示す制度を整え、  
前向きにキャリアを描けるよう支援していこう！**





## 介護現場における 課題と取り組み事例

運用  
STEP 06

大規模

施設

課題

**管理職以外に進む道が少なく、キャリアの行き止まりがある…  
⇒役割を細分化し、多様なキャリアを選べる仕組みに整えていこう**

事例

実施内容・工夫

成果

- 多くの事業所を運営しているが、主任・管理職という単線のキャリアでは限界があり、**組織内の役割の幅を広げる必要があった。**
- 役職が上がっていくキャリアの他に、自分が得意な分野や興味に応じて専門性を深化させていける**専門職ルート**を設けた。
- その他に、転勤や人事異動もある総合職コースや、**転勤のない一般職コース**を設け、職員の希望に合わせて選択できるようにキャリアの整備を行った。

- 管理職以外の選択肢が増え、職員が自分の意向や**専門性に合ったキャリア**が選べるようになったことで働き方の柔軟性が向上し、長く働きたいと思ってもらえる土台づくりにつながった
- コースを分けそれぞれのキャリアに求められるスキルや職場内のことで、業務内容の違いによる不公平感が減り**役割を見える化**した、職員が自信をもって専門性を伸ばせる環境が整備できた。



小規模

訪問

課題

**職員の成長を後押ししたいが、その機会を日常業務で提供しにくい  
⇒希望するキャリアに合わせて、経験が積める配置をしよう**

事例

実施内容・工夫

成果

- 人事評価を行っていく中で、職員の成長課題（例：認知症ケアのスキルを向上）が明確になるものの、訪問事業所では担当の利用者が固定化されやすく、職員自身が新たな経験を積むことが難しかった。
- そこで訪問スケジュールを作成している、サ責とも相談し、**必要な経験を得られる訪問先**にその職員が入れるよう工夫した。

- 経験を積める訪問先に入ること、日常業務の中で必要な判断や対応を学ぶことができ、職員も自信をつけることができた。
- 希望に応じた訪問先を調整することで、**日常業務の中で自然な形で人材育成を進める**ことができ、**職員の成長を後押しする環境**を作ることができた。



運用  
STEP 6


キャリア  
支援

## 2. 第3章のまとめ

人事給与制度の「導入」→「運用」→「見直し」という一連の流れを見ながら、介護現場での課題や、解決に向けた具体的な事例を紹介しました。制度は一度作って終わるものではなく、運用していく中で組織になじみ、より良い仕組みへと育っていきます。

### 1. 最初から“完璧を目指さなくていい”

最初から人事給与制度を完璧に作る必要はありません。運用負担の大きい制度を無理に導入すると、形骸化や制度崩れにつながることもあります。

 **小規模事業者は、必ずしも大手法人と同じような人事給与制度を導入する必要はありません。**  
まずはシンプルで見直しがしやすいものから始めて、運用を通じて理想の形に近づけていくことが大切です。



### 2. 導入より重要なのは運用の質

制度を導入しただけでは効果は得られません。制度があっても運用の仕組みが不透明であったり、法人や評価者からの説明・振り返りが不十分だと、逆に不満を生じさせる要因となることもあります。だからこそ、運用の質を高めていくことが制度本来の目的を実現する鍵となります。



### 3. 難しい部分は外部の専門家に相談する

専門性が求められる部分は外部の専門家を活用しましょう。わからない部分は専門家に相談することで、経営者の負担を軽減することができます。専門家にすべて任せるとはせず、経営者も一緒に取り組みましょう。



人事制度は一度作って終わりではなく、運用を通じて改善し続ける仕組みです。最初から完璧を求めるのではなく、小さく始めて、運用しながら改善し、理想の形に近づけていくことが大切です。

本ガイドラインの第4章では、東京都が実施する支援策をまとめています。自社の状況に合わせて、ぜひ積極的にご活用ください。

# 第4章

東京都の支援策

# 第4章 東京都の支援策

## 1. 人材育成に関する支援

### ■ 人材育成促進支援事業（介護現場改革促進事業・介護事業者経営力強化等サポート事業）

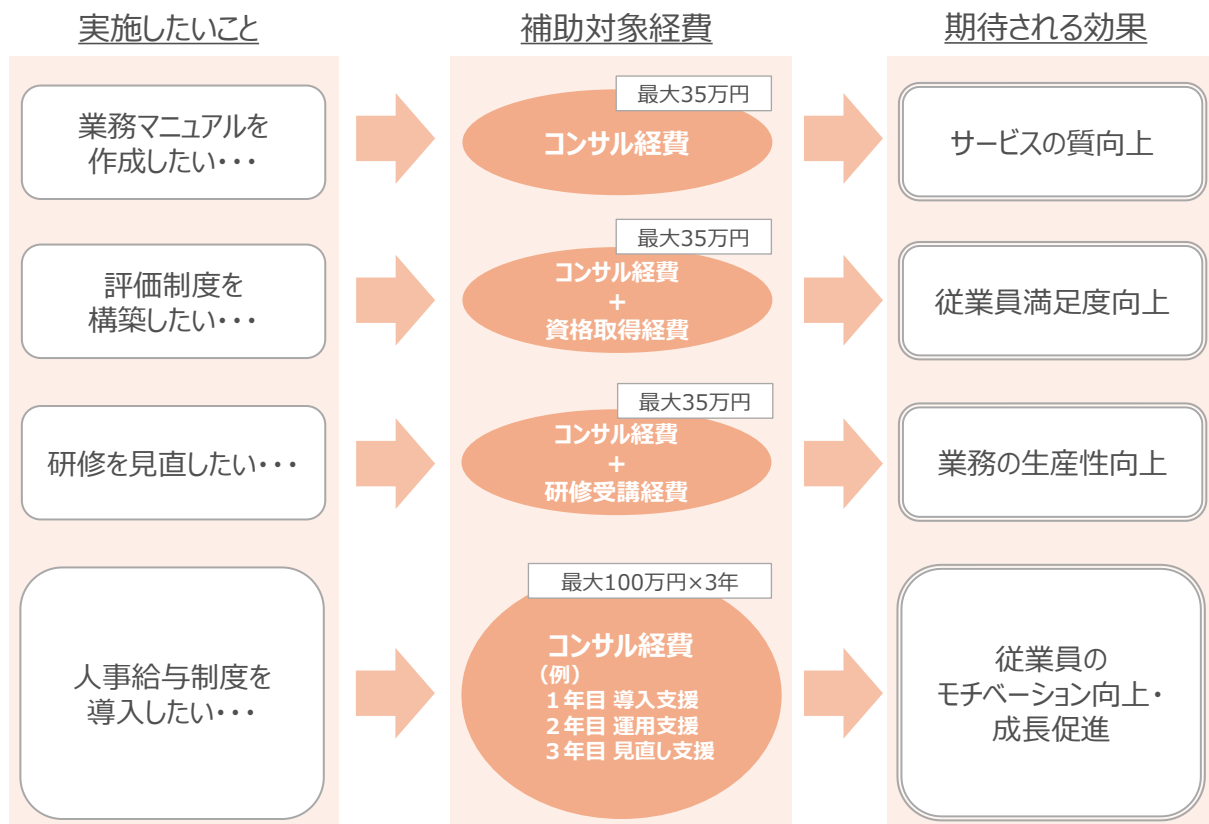
- ・ 介護事業所の“人材育成の仕組みづくり”の構築を支援する事業
- ・ コンサル経費・研修・資格取得、代替職員費などを支援

詳細はこちら ⇒



対象経費	(1) コンサルティング経費 (2) 研修受講及び資格取得経費 (3) 代替職員経費
補助率	10 / 10
補助基準額	① 人事給与制度の導入・改善に係る「対象経費（1）」を含む場合 100万円（継続して最長3年間） ② 上記以外の場合 35万円（1事業所1回のみ）

#### <活用イメージ>



## ■ 組織・人材マネジメント支援事業（介護現場改革促進事業）

- 人材育成の仕組みづくりや、生産性を高めるためのセミナーを実施
- 介護事業者から職員の確保や経営に関する相談を受け付けるとともに、内容に応じて必要な関係機関につなぐ支援も実施

詳細はこちら ⇒



## ■ 現任介護職員資格取得支援事業

- 介護事業所で働く職員が介護福祉士の資格を取得するために、かかった費用（実務者研修受講費や試験受験料等）を補助した事業者に対して、経費を支援

詳細はこちら ⇒



## ■ 介護職員スキルアップ研修

- 介護職員を対象に、現場で必要となる医学的知識や、高齢者特有の身体的特徴、緊急時の対応などを学べる研修を実施

詳細はこちら ⇒



## ■ 代替職員の確保による現任介護職員等の研修支援事業

- 介護事業所で働く職員が研修に参加する際に、代わりに働く職員を東京都が委託している事業者から派遣

詳細はこちら ⇒



## ■ 介護職員等によるたんの吸引等のための研修

- たん吸引等を行うことができる介護職員等を養成することを目的とし、研修を実施

詳細はこちら ⇒



## ■ 介護支援専門員研修事業（法定研修受講料補助）

- 介護支援専門員の資格の取得、維持のために必要な知識や技能を身につけてもらうための研修を行うとともに、研修受講料について本人負担額の一部を補助

詳細はこちら ⇒



## ■ 居宅介護支援事業所管理者向けマネジメント支援研修

- 居宅介護支援事業所の管理者を対象に、マネジメントや人材育成の知識・方法を学ぶための研修を実施

詳細はこちら ⇒



2. 福利厚生に関する支援

■ 介護職員・介護支援専門員居住支援特別手当事業

- 対象：介護職員と介護支援専門員
- 事業所が「居住支援特別手当」を支給する取り組みを支援
- 手当の金額：月1万円 ※勤続5年目までの介護職員には月2万円

詳細はこちら ⇒



■ 東京都介護職員宿舍借り上げ支援事業

- 職員が入居する住宅の借り上げを行う事業者に対して、家賃の一部を、最大月8万2千円を上限として補助

詳細はこちら ⇒



■ 介護職員の宿舍施設整備支援事業

- 都内の介護事業者が、当該事業所に勤務する介護職員等の宿舍を整備した場合、その費用の一部を補助

詳細はこちら ⇒



■ 介護・障害福祉サービス等事業所における育児介護休業等両立支援事業

- 介護・障害福祉サービス等事業所※の職員が育児・介護休業を取ったときに、代替りの職員の雇用や手当の支給など、働きやすい職場づくりを進める事業所を支援  
※中小法人が運営する事業所に限る



<p>対象経費</p>	<p>(1) 代替職員の雇用経費 (2) 業務代替手当の支給 等</p>
<p>補助基準額</p>	<p>&lt;代替職員の雇用の場合（1人当たり）&gt; 期間に応じて、都独自に最大200万 (介護休業・6か月以上) ※国の助成と併せると、最大230万円</p>

## 3. 事業所運営に関する支援

## ■ 介護職員等処遇改善加算取得促進支援事業

- ・ 専任の社会保険労務士が、処遇改善加算をまだ申請していない介護事業所などを訪問
- ・ 加算を取るためのアドバイスや手続きのサポート（書類作成の手助けなど）を実施

詳細はこちら =



## ■ 介護事業所等に対するサービス継続支援事業

- ・ 訪問介護員等の暑さ対策に資する物品や、利用者宅への訪問時の移動手段である電動アシスト自転車を購入するために必要な費用の一部を補助

対象経費	(1) 暑さ対策 ・訪問介護員等の暑さ対策に資する物品（ファン付作業着、保冷剤入りベスト、首掛け扇風機等）の購入費 (2) 暑さ指数計 ・訪問介護員等が利用者宅でのサービス提供を行う際に使用する熱中症指数計の購入に要する経費 (3) 電動アシスト自転車購入 ・電動アシスト自転車の購入に要する経費
補助率	3 / 4
補助基準額	(1) 訪問系暑さ対策 1 事業所あたり20万円、30万円、40万円、50万円 ※訪問回数等に応じ区分 (2) 暑さ指数計 1 事業所あたり5万円、7.5万円、10万円、12.5万円 ※訪問回数等に応じ区分 (3) 電動アシスト自転車購入 1 事業所あたり20万円

※ 上記の他、介護事業所がサービスを継続するために必要な費用や、災害発生時に備えるために必要な費用について、上限額の範囲内で補助（訪問系事業所の他、通所系事業所、介護保険施設等も対象）

詳細はこちら =



## ■ 介護現場におけるカスタマーハラスメント対策強化事業

- ・ 介護事業者向けに、カスタマーハラスメント対策の説明会を実施するとともに、介護職員が相談できる窓口を設置
- ・ 介護職員の安全を守るために、利用者の自宅を複数人で訪問する際の費用等を支援

対象経費	(1) 介護事業所がヘルパー補助者に支払う謝金 (2) セキュリティ確保に必要な防犯機器の初期費用
補助率	(1) 3 / 4 (2) 1 / 2
補助基準額	(1) 1時間あたり1,700円 (2) 1事業所あたり10万円

詳細はこちら =



### ■ 訪問介護事業所等におけるEV車・EVバイク導入支援事業

- ・ 訪問介護事業所が車や自転車を買替える際、電気自動車や電動バイクなどを負担を抑えて購入できるよう支援

詳細はこちら ⇒



### ■ 居宅介護支援事業所経営改善等支援事業

- ・ 居宅介護支援事業所に対し、事務職員の雇用経費に加え、経営改善に係る取組や利用者確保のための広報活動に係る経費を補助

対象経費	事務職員雇用経費（各事業所1名分）
補助率	3 / 4
補助基準額	260万円

詳細はこちら ⇒



### ■ 働きやすい福祉・介護の職場宣言情報公表事業

- ・ 都独自の「働きやすい福祉の職場ガイドライン」を踏まえた職場づくりに取り組むことを宣言する福祉事業所の情報をポータルサイト「ふくむすび」で公表

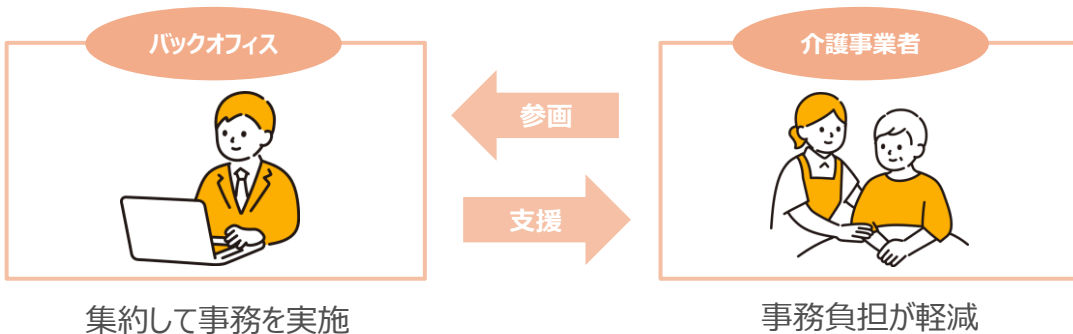


詳細はこちら ⇒



### ■ 小規模介護事業者向け公的バックオフィス事業（介護事業者経営力強化等サポート事業）

- ・ 小規模の介護事業者の事務負担を減らすため、複数の事業者で共同利用できる「バックオフィス（事務業務の共同処理機能）」を設置
- ・ バックオフィスでは、共同で実施することで効率化やコスト削減（スケールメリット）が期待できる業務をまとめて処理
- ・ 参画事業者の事務作業を軽減し、本来の介護業務により専念できる環境づくりを支援



### ■ 実行支援型経営体制サポート事業（検証）（介護事業者経営力強化等サポート事業）

- ・ 介護事業者の経営改善等につなげるため、経営情報の分析を踏まえ、助言にとどまらず、さらに一歩踏み込んだ実務支援を実施

## 4.DXに関する支援

## ■介護DX推進人材育成支援事業

- DXを推進するリーダー職員の育成や手当の支給を行い、生産性の向上に継続的に取り組む事業者を支援

対象経費	介護DX推進人材への手当等に係る経費
補助率	10 / 10
補助基準額	1名あたり50万円（1法人あたり2名まで）

詳細はこちら ⇒



## ■デジタル機器導入促進支援（介護現場改革促進事業）

- 介護事業所が、デジタル機器を活用し介護業務の負担軽減に資する機能を有したシステムを導入する場合に、必要な経費の一部を補助

対象経費	(1) 介護業務支援システム導入等経費（クラウドサービス等） (2) コンサルティング等経費
補助率	3 / 4
補助基準額	(1) 最大666万7千円（事業所の職員数に応じて異なる） (2) 100万円

詳細はこちら ⇒



## ■次世代介護機器導入促進支援（介護現場改革促進事業）

- 介護従事者の身体的負担の軽減や業務の効率化など、介護環境の改善に資する次世代介護機器の導入、見守り支援機器の導入に伴う通信環境整備等の一体整備に必要な経費の一部を補助

対象経費	移動支援や見守り支援機器の購入等に伴う経費
補助率	最大7 / 8
補助基準額	1台あたり最大133万4千円

詳細はこちら ⇒



## ■地域におけるケアプランデータ連携システム導入促進支援

- 居宅介護支援事業所と居宅サービス事業所における業務負担軽減及び生産性の向上に向け、地域一体となってケアプランデータ連携システムの導入促進に取り組む区市町村を支援します。

＜参考＞ 介護職員の専門性を高めるための様々な研修

主催：東京都

### ■ 介護職員スキルアップ研修（再掲P.45）

### ■ 介護職員等によるたんの吸引等のための研修（再掲P.45）

### ■ 居宅介護支援事業所管理者向けマネジメント支援研修（再掲P.45）

### ■ 東京都認知症介護研修

介護従事者及びその指導的立場にある方に対して、認知症介護に関する基礎的及び実践的な研修を実施します。

- ・認知症介護基礎研修
- ・認知症介護実践者研修
- ・認知症介護実践リーダー研修
- ・認知症対応型サービス事業管理者研修
- ・小規模多機能型サービス等計画作成担当者研修
- ・認知症対応型サービス事業開設者研修

詳細はこちら ⇒



### ■ 日本版BPSD\*4ケアプログラムアドミニストレーター養成研修

介護サービス事業所等の職員が、認知症の行動・心理症状を軽減する「日本版BPSDケアプログラム」を実践するため、アドミニストレーター養成研修を実施します。

また、アドミニストレーター養成研修修了者を対象とした、実践力向上のためのフォローアップ研修も実施しています。

注釈：【\*4】BPSD→認知症のある人に頻繁に見られる不安・うつ・怒りっぽさ・幻覚・妄想・意欲の低下・不眠などの「行動・心理症状」を意味します。



詳細はこちら ⇒



＜参考＞ 介護職員の専門性等を高めるための様々な研修

## 主催：公益社団法人 東京都介護福祉士会

- 介護福祉士の資質や技術向上等のため、様々な研修を企画、運営

詳細はこちら ⇒



### ■ 介護福祉士基本研修

根拠に基づいた介護を実践するための知識や技術、倫理観を改めて学び、実践に繋げることを目的として開催

### ■ 介護福祉士ファーストステップ研修

初任者等の教育担当や小規模チームのリーダーとなる介護福祉士育成を目的として開催（介護福祉士基本研修の受講が要件）  
※介護職員等処遇改善加算の算定要件の一つである職場環境等要件の項目に含まれています。

### ■ 認定介護福祉士養成研修

チームリーダーとして介護職員をとりまとめ、人材育成、地域包括ケアの推進に取り組み、専門職として資質向上のため継続的な教育機会を提供し、社会的な要請に応えていくことを目的として開催（介護福祉士ファーストステップ研修の受講等が要件）

## 主催：公益財団法人 介護労働安定センター東京支部

- 介護人材の養成、在職者向けのスキルアップ研修等を実施
- 事業所のニーズに合わせたオーダーメイド型の研修を実施

詳細はこちら ⇒



### ■ 介護職員向け出張型研修

事業所での研修について、研修チームと専門家が相談を受けながら、企画から実施まで支援

### ■ webセミナー

管理者向け、職員向け、法定研修それぞれの区分で様々なwebセミナーを実施

## 主催：公益財団法人 東京都中小企業振興公社

- 様々な職層・職種に対応した研修を実施

詳細はこちら ⇒



### ■ 経営・実務研修

集合研修を通じて、経営者等の資質向上やスキルアップ、能力向上を図る。「階層別研修」「職種別研修」「目的別研修」に大別され、それぞれ必要に応じた技術、技能を習得可能

# <参考>

事業者・従業員調査結果

# ＜参考＞ 事業者・従業員調査結果

## 事業者・従業員調査結果

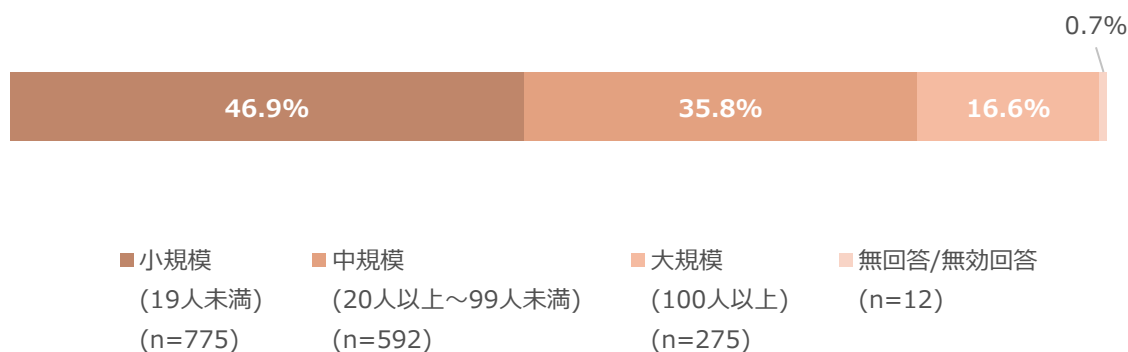
※四捨五入により合計が100%にならない場合があります

### 1. 法人規模について

#### ☑小規模事業者が多いこと

法人の従業員数を規模として分類すると小規模(19人未満)が約47%と、回答法人のおよそ半数を占めた。

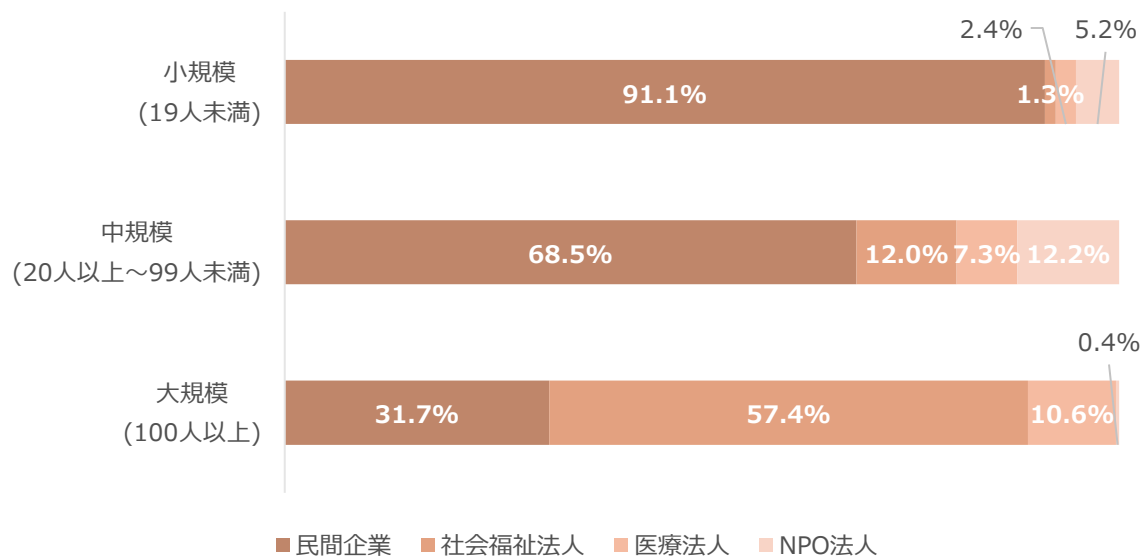
図表1-1 法人の従業員数(n=1654)



#### ☑法人の従業員数と法人格の関係

小規模では約9割が民間企業であるのに対し、大規模では社会福祉法人が最も大きな割合を占めている。規模帯ごとに優位となる法人格が入れ替わる構造が確認でき、事業規模と法人格には特徴的な分布の違いがあることがわかる。

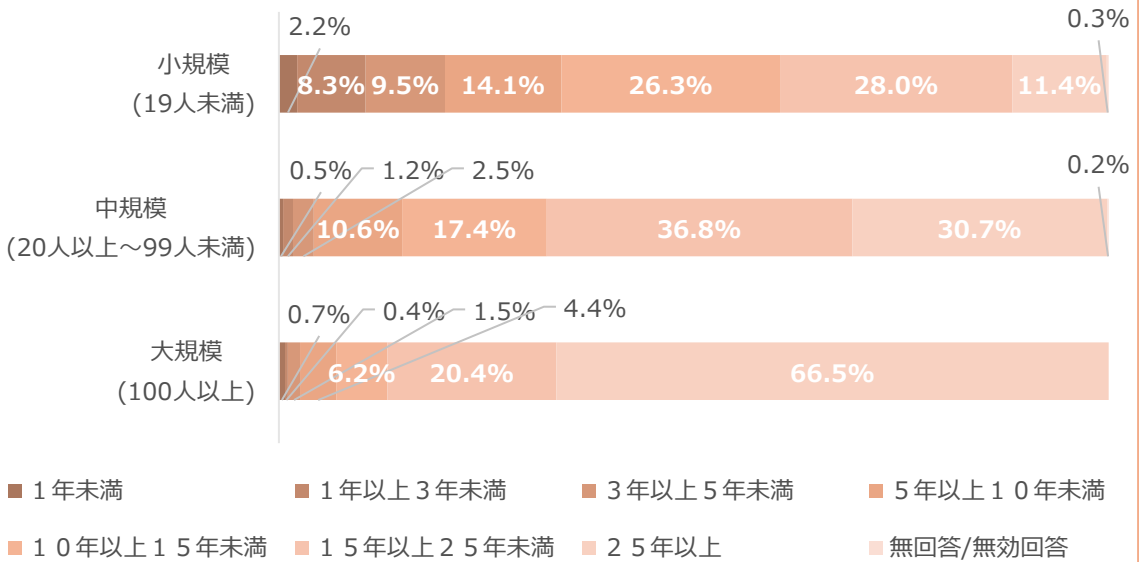
図表1-2 法人の従業員数と法人格



法人の従業員数と創立してからの経過年数の関係

小規模法人では創立からの経過年数が幅広く分布しており、10年以上運営を続ける法人も少なくない。一方で、大規模法人では創立25年以上の法人が約3分の2を占めている。小規模法人では新規参入から長期運営まで多様な段階の法人が併存している一方、大規模法人では長期間にわたり事業を継続してきた法人が中心となっていることがわかる。

図表1-3 法人の従業員数と創立してからの経過年数

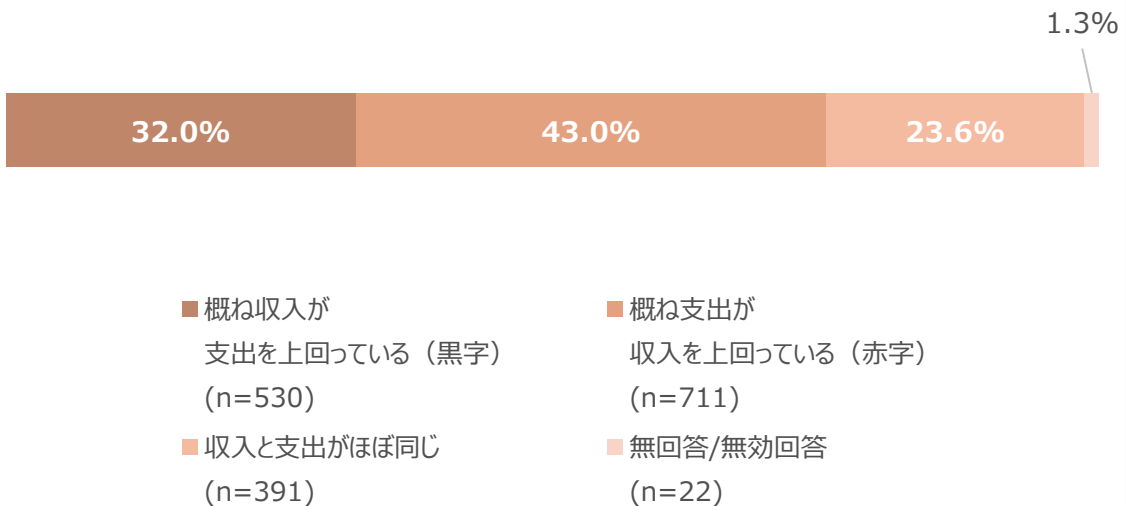


2. 収支状況について

赤字事業者が約4割であること

過去3年間の収支状況について「黒字」、「赤字」、「ほぼ同じ」の3区分で尋ねたところ、赤字と回答した法人が最も多く、4割超を占める結果となった。

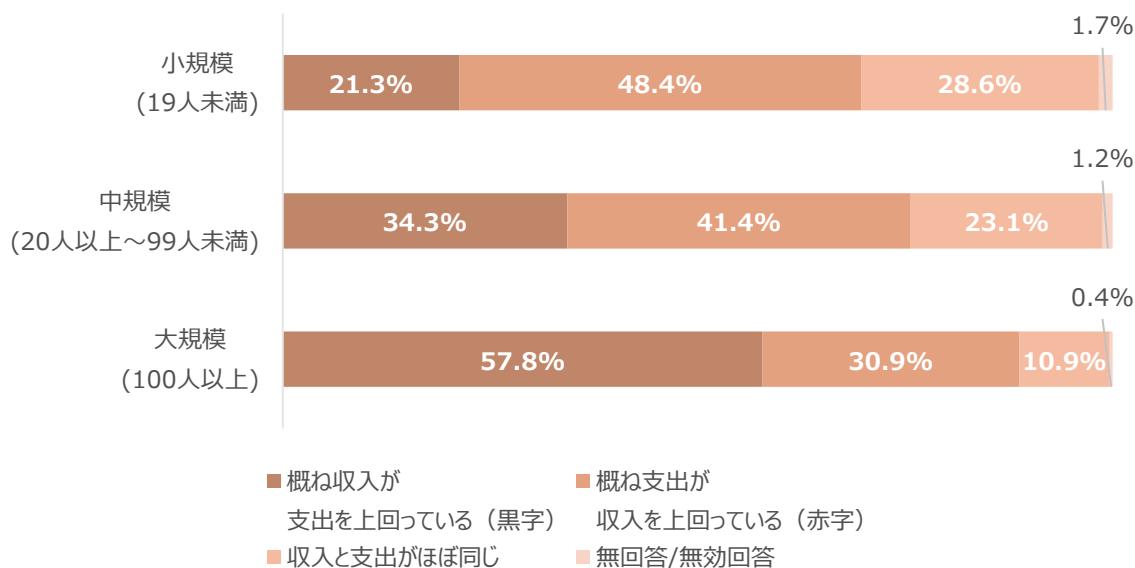
図表2-1 過去3年間の収支状況(n=1654)



☑ 法人従業員数と収支状況の関係

法人規模別にみると、小規模では赤字が約5割を占めており、収支が厳しい法人が多い。一方、中規模では黒字の割合が増えるものの、赤字も約4割存在しており、収支改善にはばらつきが見られる。大規模では黒字が6割近くを占め、赤字割合は小規模・中規模より明確に低い。こうした分布から、事業規模が大きい法人ほど収支が安定しやすく、小規模法人ほど収支が不安定になりやすい構造が読み取れる。

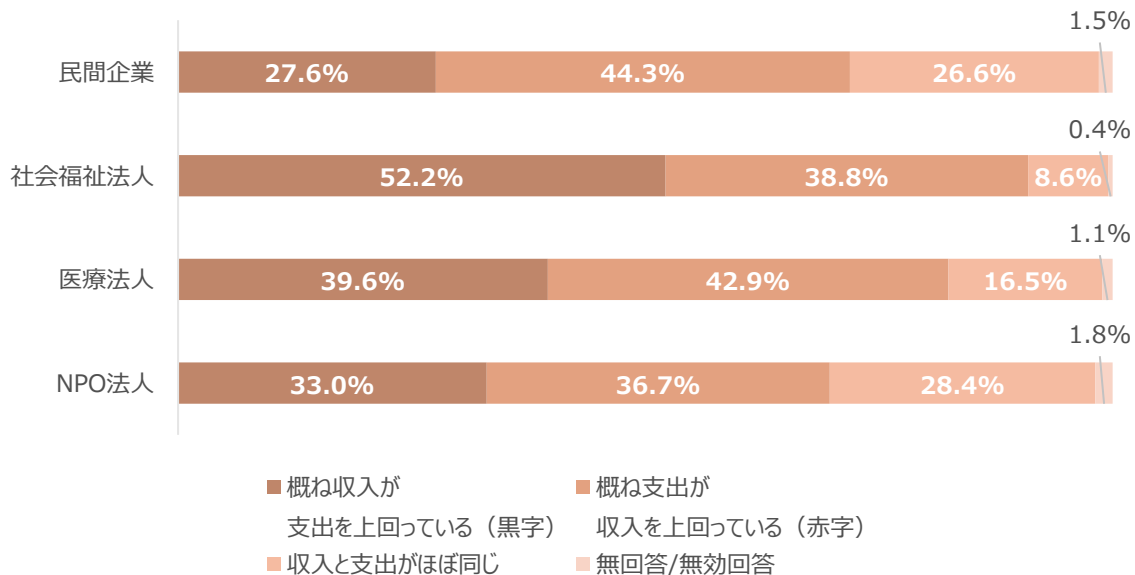
図表2-2 法人の従業員数と収支状況



☑ 法人格と収支状況の関係

法人格別に収支状況を見ると、社会福祉法人では黒字が約5割と最も多く、収支が比較的安定している。一方、民間企業では赤字が約4割強と最も多く、黒字は約3割、均衡は約3割弱にとどまっている。これらの分布から、法人格によって収支の傾向に明確な違いがあり、特に社会福祉法人は他法人に比べ黒字割合が高く、収支が安定しやすいと考えられる。

図表2-3 法人格と収支状況

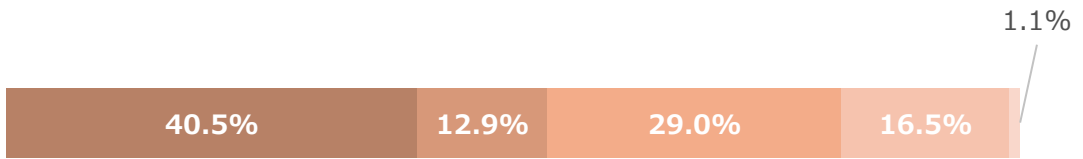


3. 経營業務と介護業務の兼務頻度について

☑ 経営に従事する時間がない経営者が約半数であること

経営者が経營業務に専念している法人は約4割で、残りの6割は何らかの形で介護業務を兼務している。「経營業務等と介護業務を大体半分ずつ行っている」が約3割、「経營業務はほとんどできない」が約1.5割となっており、経営者や管理者が日常的に現場業務を担うケースが多く、経営と現場の役割分担が十分に分離されていない構造がうかがえる。

図表3-1 経營業務と介護業務の兼務頻度(n=1654)

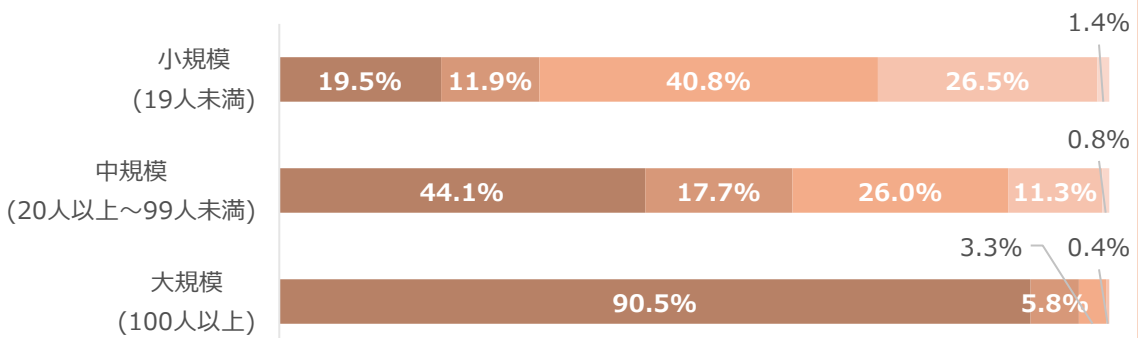


- 経営業務等に専念している (n=670)
- 突発的に対応が必要な場合のみ介護業務を行っている (n=213)
- 経営業務等と介護業務を大体半分ずつ行っている (n=480)
- 経営業務等はほとんどできてない (n=273)
- 無回答/無効回答 (n=18)

☑ 法人規模と兼務頻度の関係

法人規模別に見ると、小規模法人では経営者が経營業務等と介護業務を大体半分ずつ行っているケースが約4割と最も多く、経營業務に専念できる法人は2割程度にとどまる。一方、大規模では9割以上が経営専任で、兼務はごく一部にとどまる。事業規模が小さいほど経営者が現場業務に入りやすく、規模が大きくなるほど経営と現場の役割が明確に分かれていく傾向が見て取れる。

図表3-2 法人規模と兼務頻度

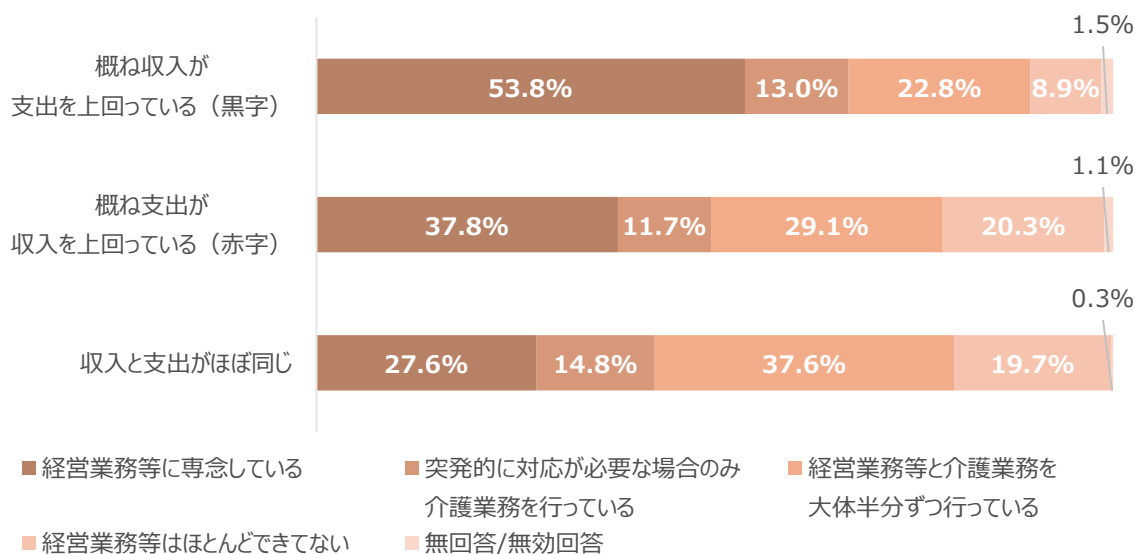


- 経営業務等に専念している
- 突発的に対応が必要な場合のみ介護業務を行っている
- 経営業務等と介護業務を大体半分ずつ行っている
- 経営業務等はほとんどできてない
- 無回答/無効回答

☑ 兼務頻度と収支状況の関係

兼務頻度別に収支状況を見ると、経営業務に専念している法人では黒字が約5割強と最も多い。一方、「経営業務はほとんどできない」法人では赤字が約2割と比較的多く、黒字は1割弱にとどまる。経営者が現場業務を兼務する度合いによって収支状況に一定の違いが見られる。

図表3-3 兼務頻度と収支状況

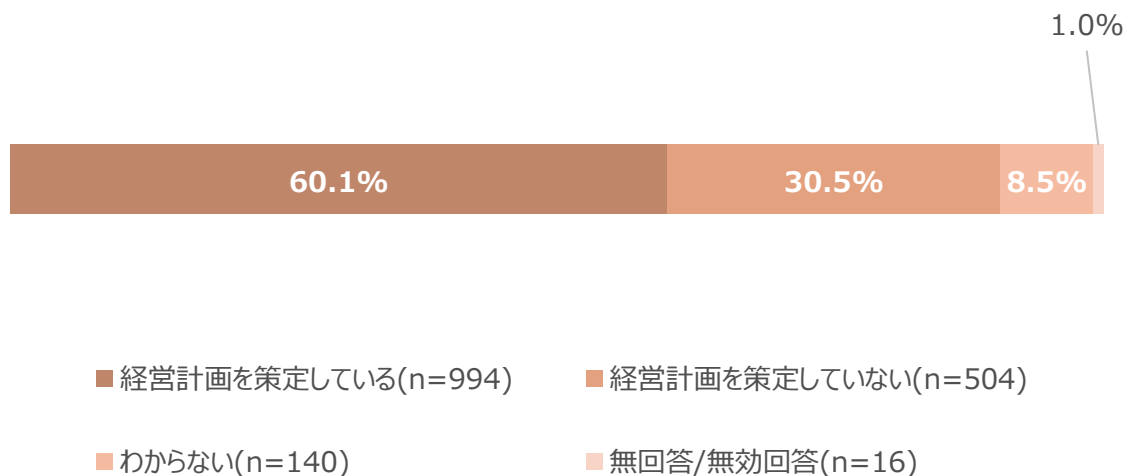


4. 経営計画の策定について

☑ 経営計画がない事業者が約3割であること

経営計画を策定している法人は全体の約6割で、3割程度の法人は策定していないと回答している。また、約1割弱は「わからない」と回答しており、計画の有無が十分に把握されていないケースも一定数見られる。

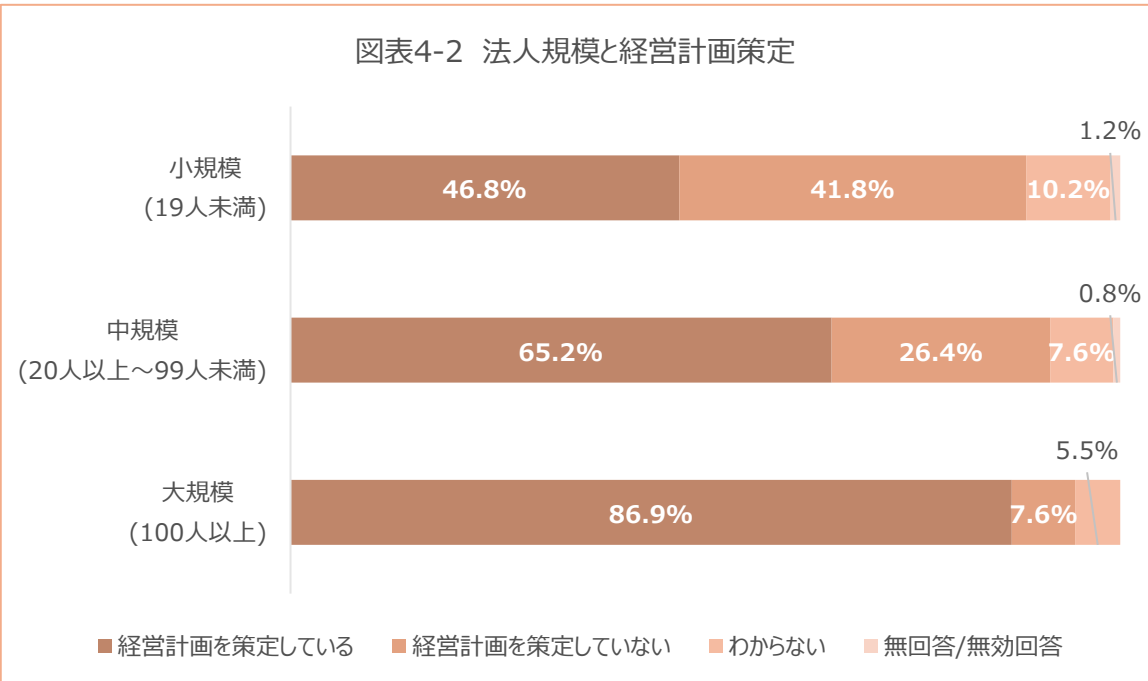
図表4-1 経営計画を策定しているか(n=1654)



☑ 法人規模と経営計画策定の関係

法人規模別に経営計画の策定状況を見ると、小規模法人では策定している法人が約5割弱、策定していない法人が4割強と、対応が二分している。中規模では策定割合が約6.5割と増え、未策定は3割弱にとどまる。大規模では約9割弱が経営計画を策定しており、ほとんどの法人が計画を持っている。事業規模が大きい法人ほど経営計画の策定が進んでおり、規模の違いが経営計画への取り組み姿勢にも反映されている様子がうかがえる。

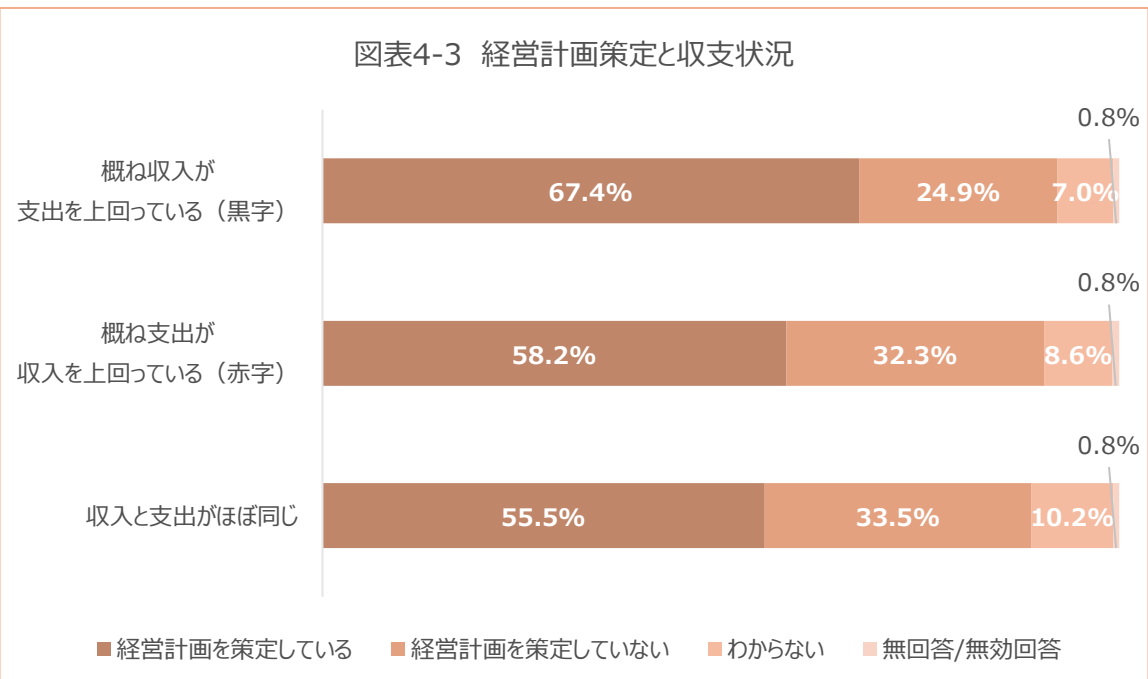
図表4-2 法人規模と経営計画策定



☑ 経営計画と収支状況の関係

経営計画と過去3年間の収支状況で分析してみると、黒字と回答した法人の約7割弱が「経営計画を策定している」と回答しており、黒字法人の方が計画を策定している割合が高い。(黒字で「経営計画を策定していない」と回答した法人は2.5割となっている)ただし、赤字法人も約6割弱が「経営計画を策定している」と回答していることから、経営計画の有無だけでなく、その質や実行度が収支状況に影響している可能性があることが示唆される。

図表4-3 経営計画策定と収支状況



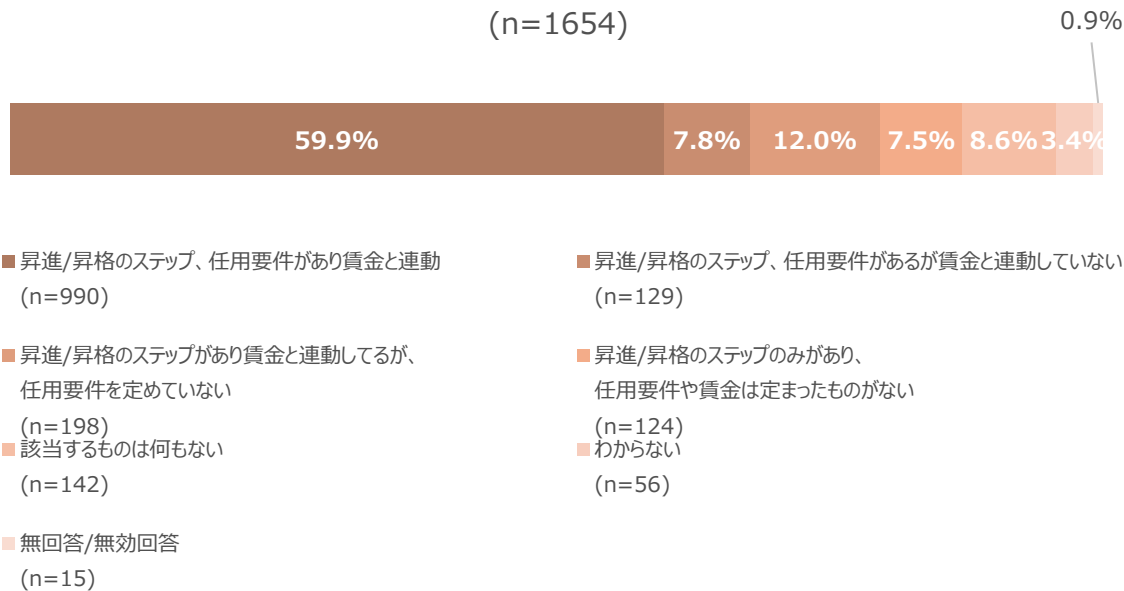
## 5. キャリアパスの仕組みについて

### ☑ キャリアパスの導入は一定進んでいること

キャリアパスについては、「昇進/昇格のステップと任用要件があり賃金と連動」と回答した法人が約6割と過半を占め、導入は一定進んでいることがわかる。一方で、その他の選択肢に7～12%程度ずつ分散しており、設計や運用方法にはばらつきがみられる。

図表5-1 貴法人のキャリアパスの仕組みで当てはまるものはどれか

(n=1654)

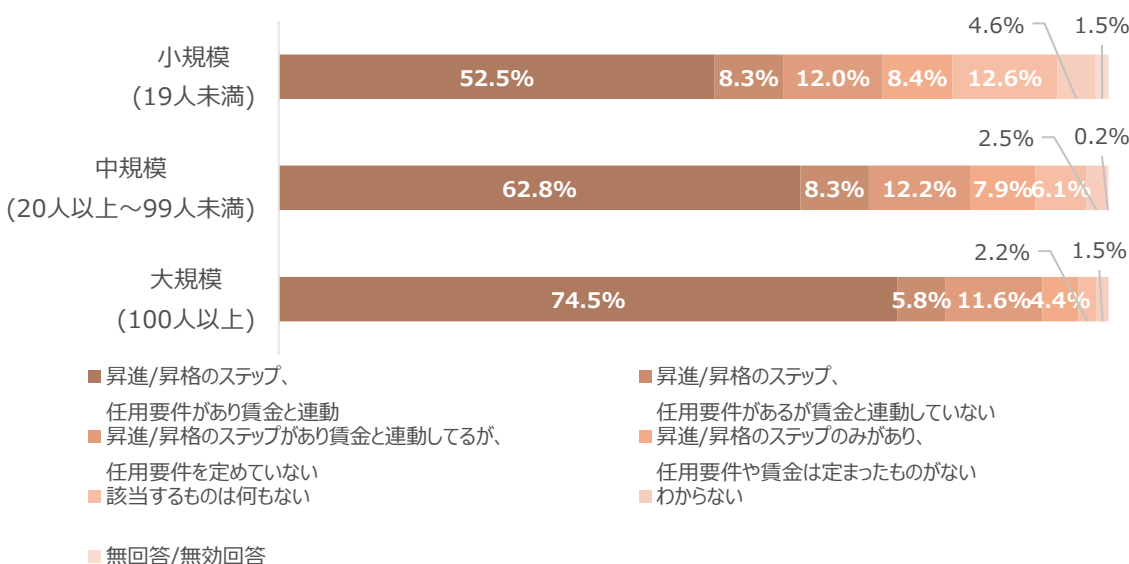


### ☑ キャリアパスの仕組みと法人規模の関係

キャリアパスの仕組みと法人規模で分析してみると、規模が大きくなるほど「昇進/昇格のステップと任用要件があり賃金と連動」と回答した割合が高く、【小規模52.5% < 中規模62.8% < 大規模74.5%】となっている。

一方で、“任用要件未整備”、“賃金非連動”、“昇進/昇格のステップのみあり”などの回答が各法人規模で2割～3割程存在し、どの規模においても設計と運用の課題を抱えている法人が一定数いることがわかる。

図表5-2 キャリアパスの仕組みと法人規模

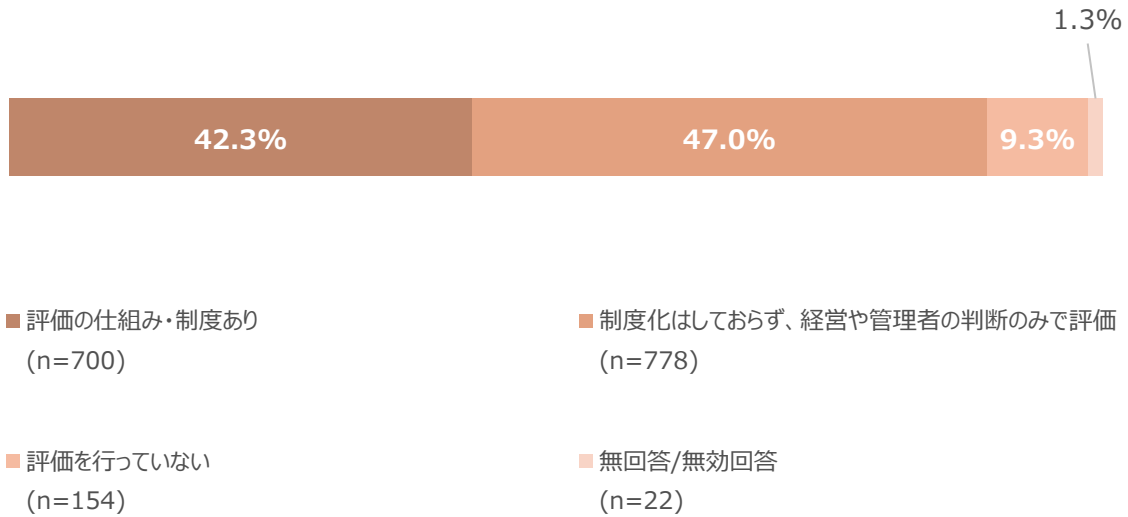


6. 評価制度について

☑ 評価制度の導入は約4割であること

評価の仕組みを見てみると、「評価の仕組み・制度あり」と回答した法人が約4割である一方、制度化はしておらず属人的評価を行っている法人が約5割弱と最も多く、制度的な運用が必ずしも一般化していない様子が見える。

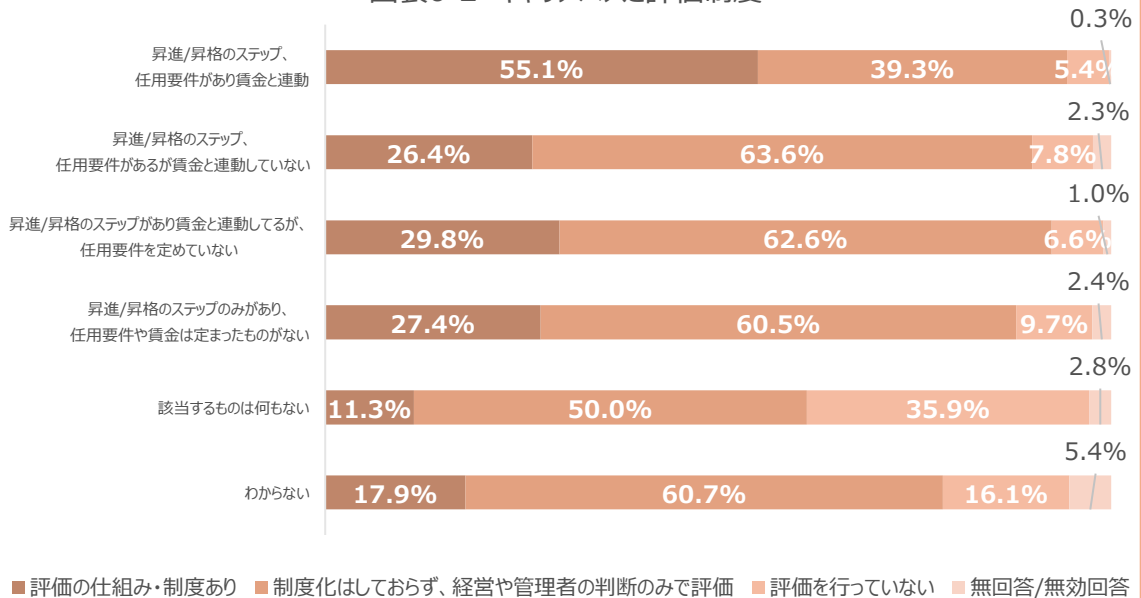
図表6-1 従業員に対して評価の仕組みがあるか(n=1654)



☑ 評価制度とキャリアパスの関係

キャリアパスの整備状況と評価制度の関係を見ると、昇進・昇格のステップと任用要件・賃金が連動している法人では、約5.5割が評価制度を整備しているのに対し、部分的にキャリアパスが連動していない法人の場合は評価を経営者や管理者の個別判断に委ねているケースが6割前後と多い。キャリアパスの整備度合いと評価制度の構築状況には一定の関連があり、仕組みが体系化されている法人ほど評価制度の導入も進んでいる様子が見て取れる。

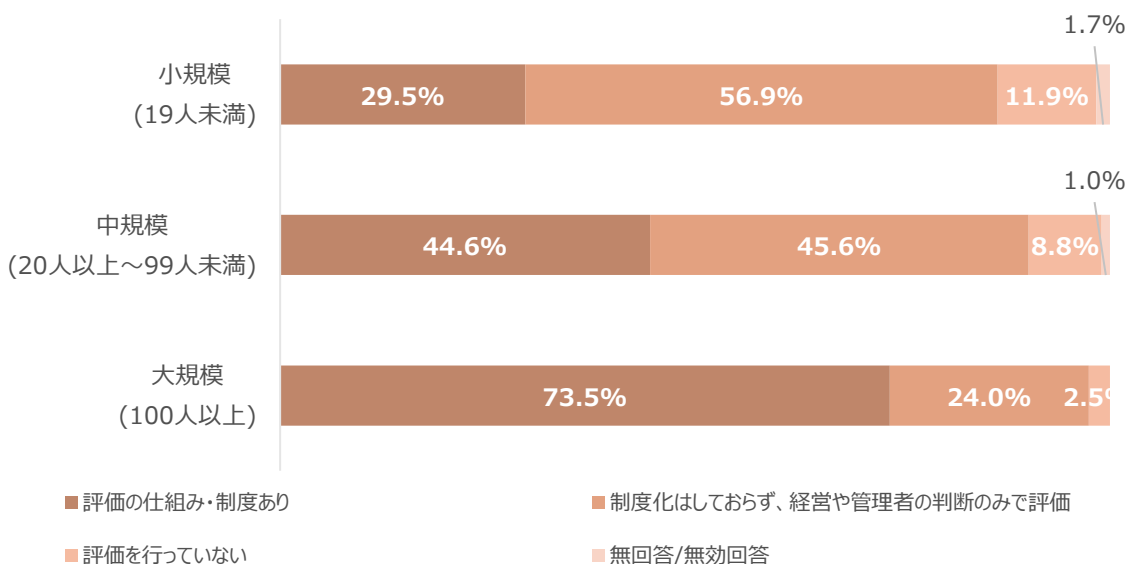
図表6-2 キャリアパスと評価制度



☑ 評価制度と法人規模の関係

法人規模別に評価制度の状況を見ると、小規模法人では評価制度を整えているのが約3割にとどまり、6割弱は制度化せずに経営者や管理者の判断で評価を行っている。一方、中規模では評価の仕組み・制度ありと経営者や管理者の判断のみで評価がほぼ拮抗し、対応が分かれている。大規模になると評価制度を整えている割合が7割強に達し、経営者や管理者の判断のみで評価は2.5割程度にとどまる。組織の規模が大きくなるにつれて評価の仕組みが制度として定着し、逆に小規模ほど制度化が進みにくい構造がうかがえる。

図表6-3 評価制度と法人規模

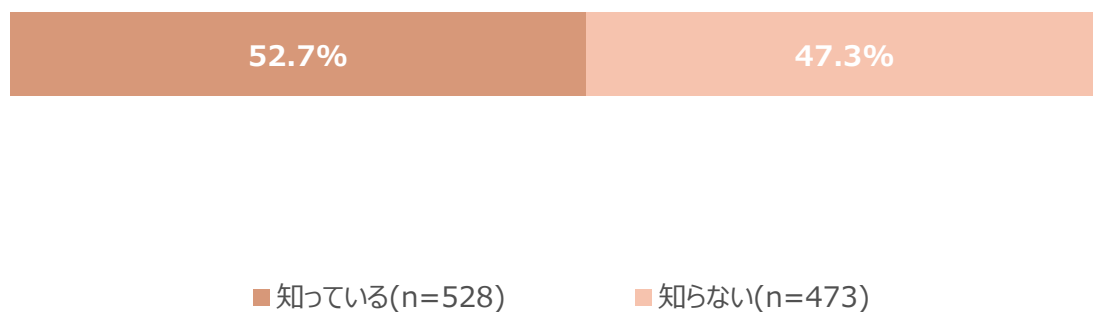


7. 従業員の「給与が上がる方法の理解」について

☑ 給与が上がる方法が分からない従業員は約5割であること

従業員調査(n=1001)では、給与がどのように上がるか「知っている」と回答した従業員は52.7%であり、約半数が給与上昇の仕組みを十分に把握していなかった。

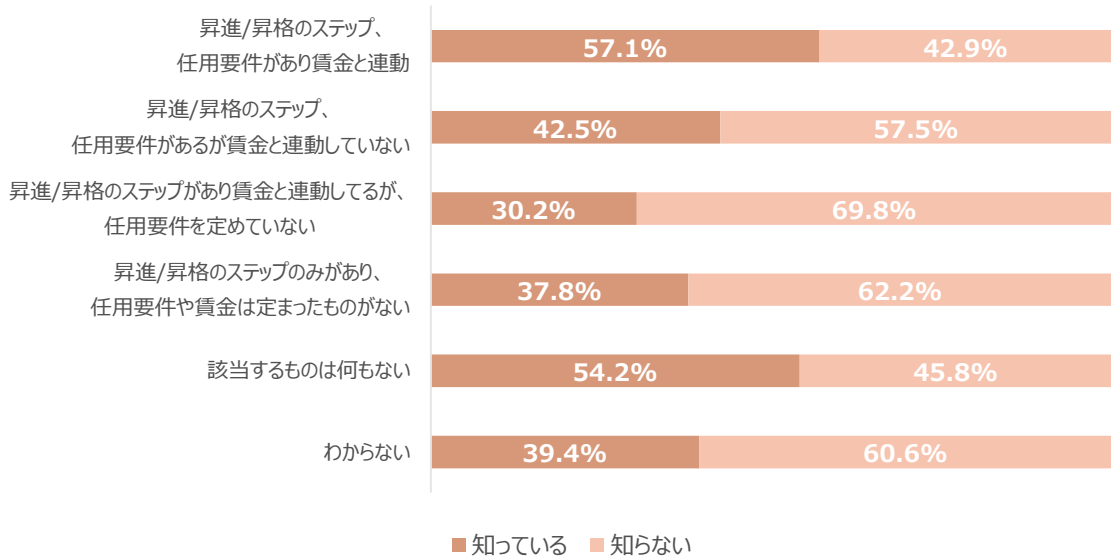
図表7-1 現職場で、どうすれば給与が上がるか知っているか(n=1001)



☑ 給与が上がる方法の理解とキャリアパスの関係

給与が上がる方法の理解度をキャリアパスの仕組み別にみると、昇進・昇格のステップと任用要件・賃金が連動している法人では、約6割弱の従業員が給与の上がり方を把握している。一方、仕組みが部分的であったり未整備の法人では、「知っている」が3～4割前後にとどまり、「知らない」が6～7割を占める項目も多い。「該当するものは何もない」場合も、知っていると知らないの割合が半々となっており、給与が上がる方法がシンプルだからこそ従業員が知っている可能性があることも推測できるが、この調査のみでは仕組みと理解度の因果関係までは判断できない。

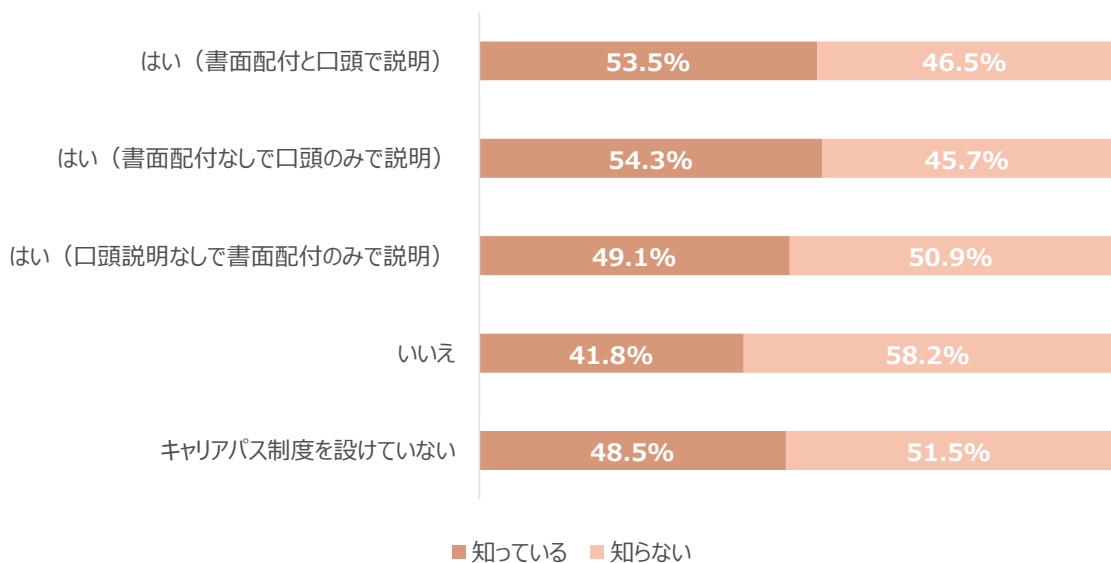
図表7-2 給与が上がる方法とキャリアパスの仕組み



☑ 給与が上がる方法の理解と制度周知方法の関係

書面と口頭の両方で説明している法人では、約5割強が給与の上がり方を理解しており、口頭のみ・書面のみといったどちらか一方の説明方法でも同程度の水準となっている。一方、いいえ(制度の説明をしていない)と回答した法人では理解している割合が約4割強にとどまり、理解していない割合が6割弱と他と比べ若干高くなっている。説明方法の違いは一定程度理解度に影響を与えているが約1割の違いしかなく、制度自体の分かりやすさや日常的な運用状況といった他の要因も関係している可能性がうかがえる。

図表7-3 給与が上がる方法の理解と制度周知方法

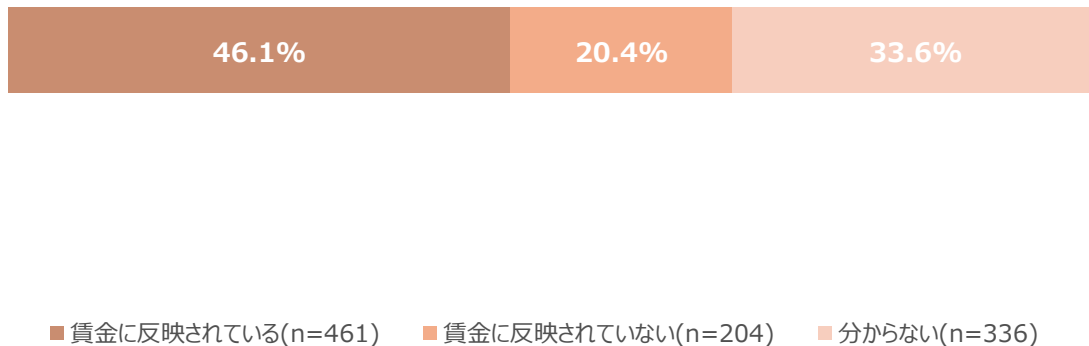


8. 従業員の「評価が賃金に反映されているかの理解」について

☑ 評価が賃金に反映されているか分からない従業員は約3割であること

評価が賃金に反映されていると認識している従業員は約4.5割と半数以下となり、約3割は自分の賃金が評価とどのように結びついているのかを把握していなかった。

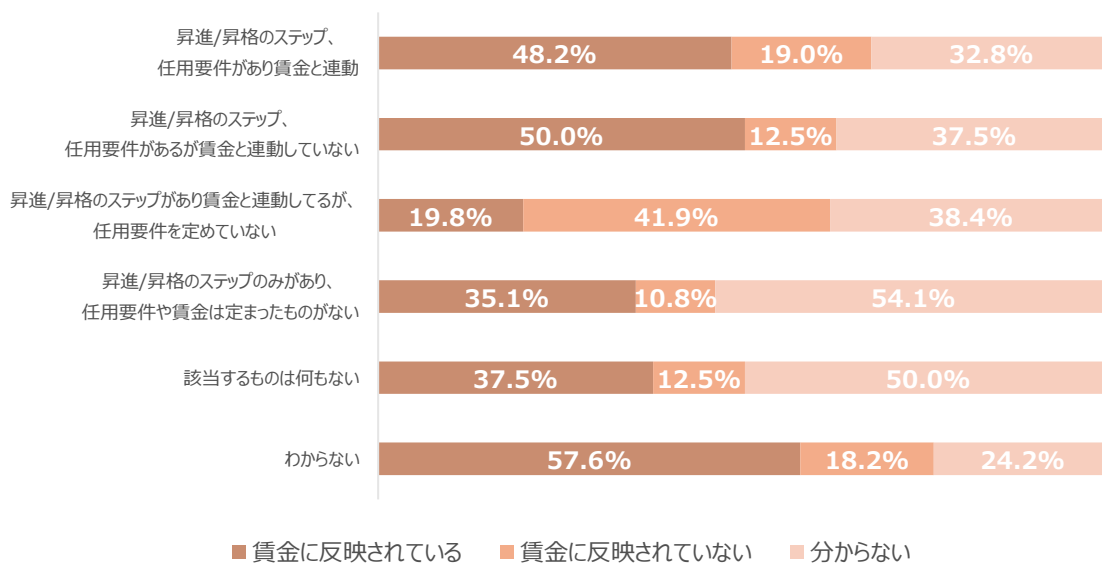
図表8-1 評価が賃金に反映されているか(n=1001)



☑ 賃金に反映されているかの理解とキャリアパスの仕組みの関係

賃金がどのように反映されているかの理解度をキャリアパスの仕組み別にみると、昇進・昇格のステップと任用要件・賃金が連動している法人では、約5割弱が賃金への反映を理解しており、「分からない」は約3割強にとどまっている。「賃金と連動しているが任用要件が定められていない法人」では賃金反映を理解している割合が約2割と最も低く、実際に賃金に反映させているのに従業員がそれを理解していないことが考えられる。これらの分布から、キャリアパスの整備度が高いほど賃金反映の理解も進みやすい一方、仕組みが曖昧な法人では従業員が自分の処遇を把握しにくい状況に陥りやすいことがうかがえる。

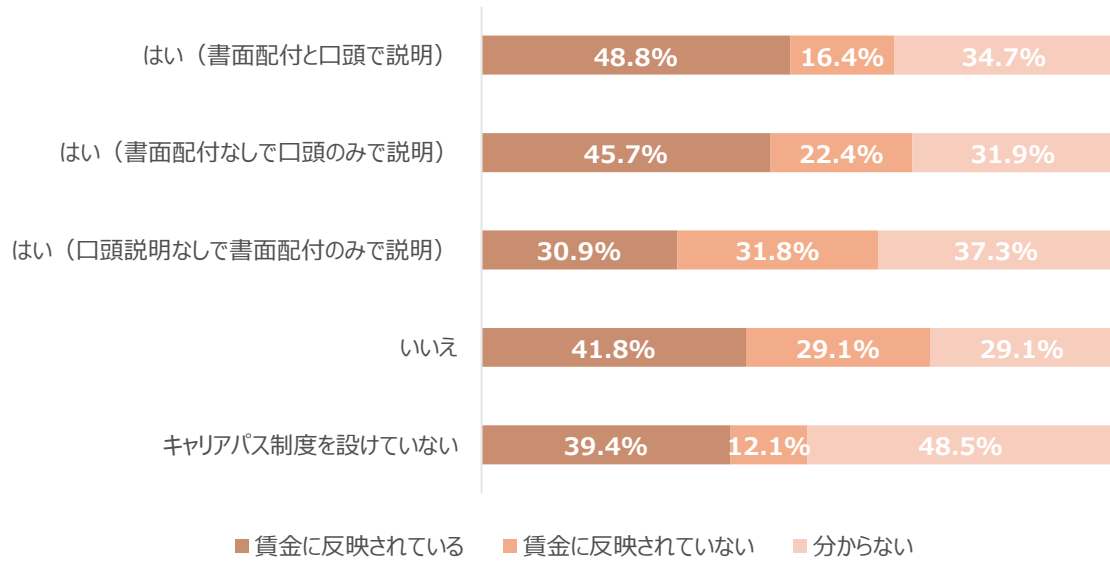
図表8-2 賃金に反映されているかの理解とキャリアパスの仕組み



☑ 賃金に反映されているかの理解と制度周知方法の関係

従業員の「評価が賃金に反映されているか」の認識と法人の制度周知方法を分析してみると、書面配付と口頭説明を併用している法人では「賃金に反映されている」と回答した従業員が約5割と最も高かった一方、書面のみの周知では約3割にとどまっている。評価を賃金に反映させている法人であっても、従業員の3～4割はその事実を認識できておらず、制度の効果が十分に伝わっていない可能性があり、評価と賃金の関係をわかりやすく伝える重要性が示唆される。

図表8-3 賃金に反映されているかの理解と制度周知方法



# まとめ

このガイドラインは、人事給与制度の導入や見直しを考える上で、大切なポイントを第1章にまとめています。

- ・事業者が求める人材を明らかにし、きちんと処遇することで人材の確保・定着に繋がること。
- ・経営者が制度導入後もその運用や経営に自らしっかり関与すること。
- ・職員が介護職として専門性を高めることを支援し、スキルや役割に応じて適切に処遇すること。

といった経営層が考えるべき点を、改めて強調しています。

また、このような基本を踏まえた上で、理想的な制度を導入してもうまくいくとは限りません。人事給与制度は適切に運用されてこそ、その効果が発揮されます。制度を形骸化させないことや、職員が納得感を感じているかどうか大切です。

さらに、それぞれの事業者やその職員に合った人事給与制度を導入することも重要です。事業者の目指すべきサービスのあり方や規模、職員の働き方など、事業者の形は様々であり、それぞれの特色に合った制度は法人ごとに異なっています。

人事給与制度とは、時間をかけて、少しずつ見直しを繰り返し、自らの事業所に合ったものを職員と共に作りあげていくものになります。

適切な人事給与制度が導入・運用されている職場では、働く人が将来のキャリアを具体的に思い描くことができ、介護職としての専門性を活かした自らが望むキャリア形成ができます。加えて、仕事が正当に評価され処遇に繋がっていることが実感できることで、長く働ける職場として働く人からも選ばれる職場になります。

今後、介護業界が働く人にとってもより魅力ある業界となるよう願っています。



一人ひとりと生きるまち。



東京都

介護現場における  
人事給与制度導入・運用ガイドライン  
～ 職員の働く意欲を高め、共に成長できる職場作りに向けて ～

発行：令和8年 3月

発行者：東京都福祉局高齢者施策推進部介護保険課

〒163-8001 東京都新宿区西新宿2丁目8番1号

編著：アデコ株式会社