

介護保険制度における人事給与制度の在り方検討調査

従業員調査

【補足】

- 1, 調査期間：令和7年8月8日から令和7年9月16日まで
調査対象：都内に介護事業所を運営する4,055法人中2,036法人を無作為抽出
回答数：有効回答数1,001件（237法人の従業員から回答）

※以下は報告書へは記載していない

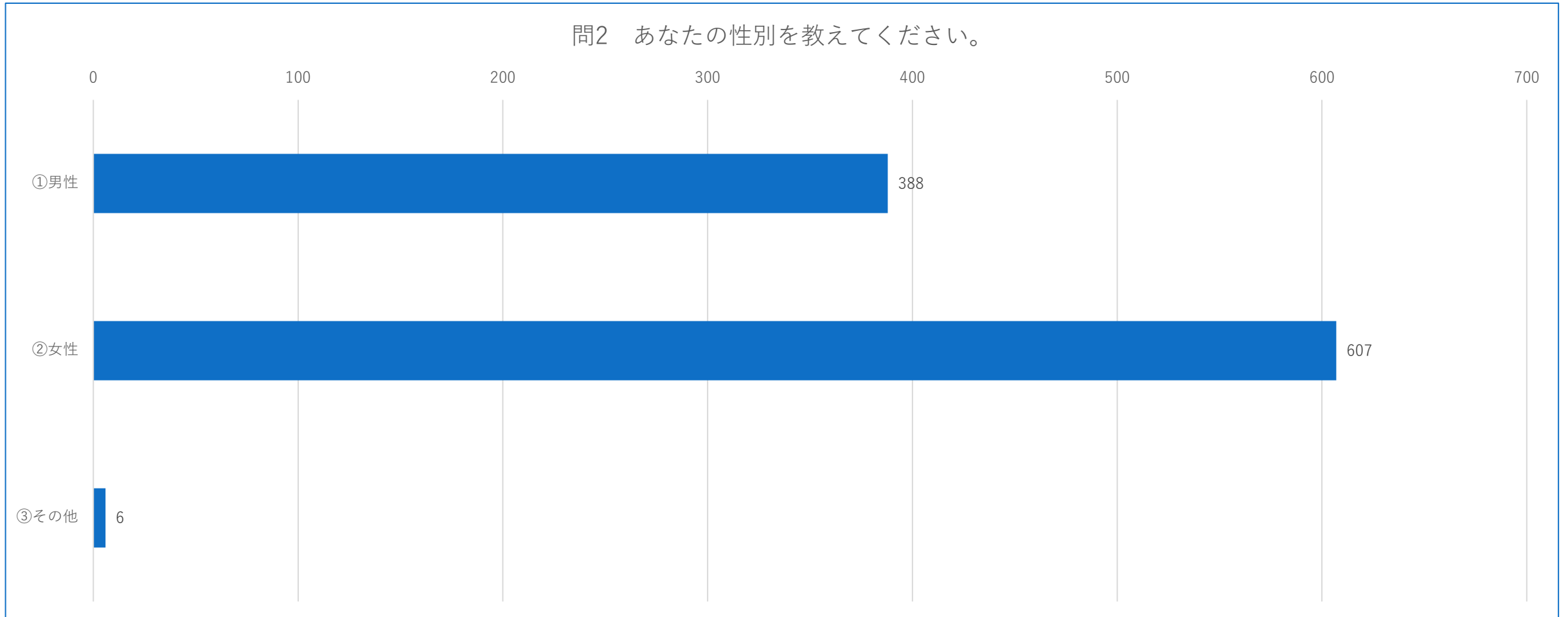
問1 調査票番号

問2

【設問文】

あなたの性別を教えてください。

『女性』が60.6%と最も多く、『男性』は38.8%となっています。介護事業所における従業員の多くが女性で構成されていることがわかります。

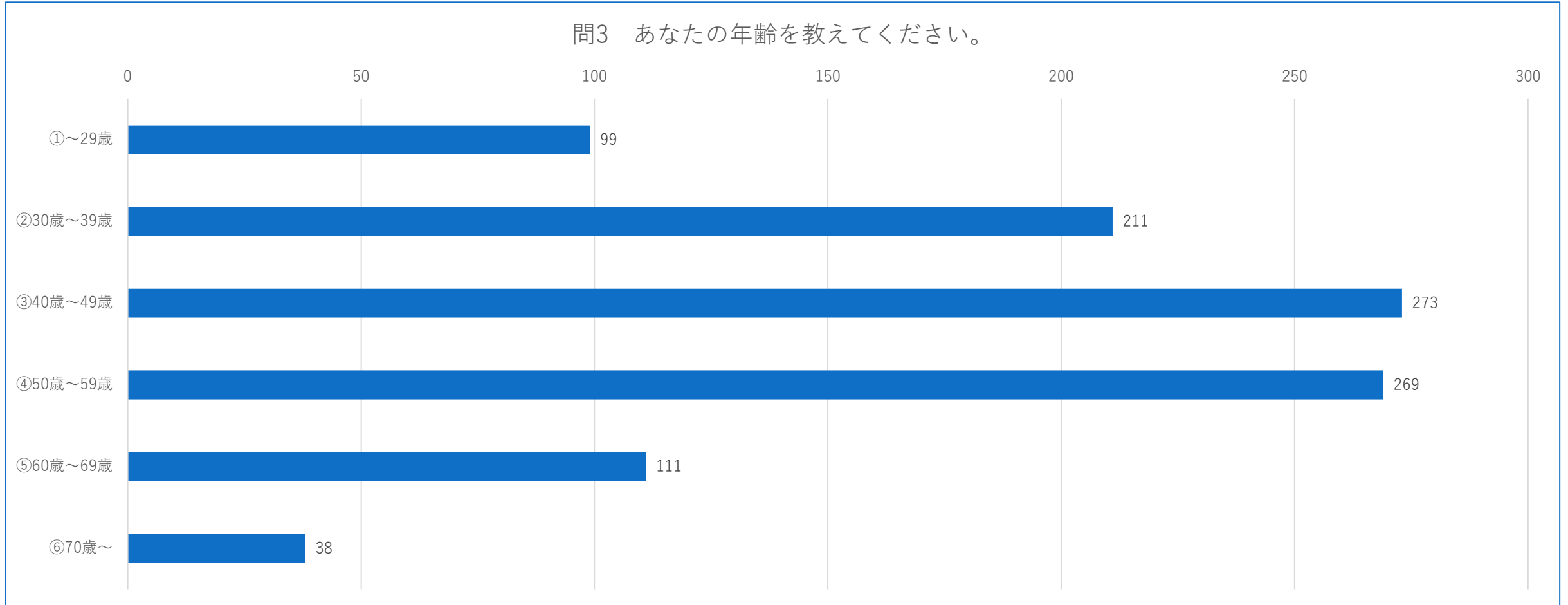


問3

【設問文】

あなたの年齢を教えてください。

『40歳～49歳』が27.3%と最も多く、次いで『50歳～59歳』（26.9%）、『30歳～39歳』（21.1%）となっています。全体として30代後半～50代の層が中心となっていることがうかがえます。



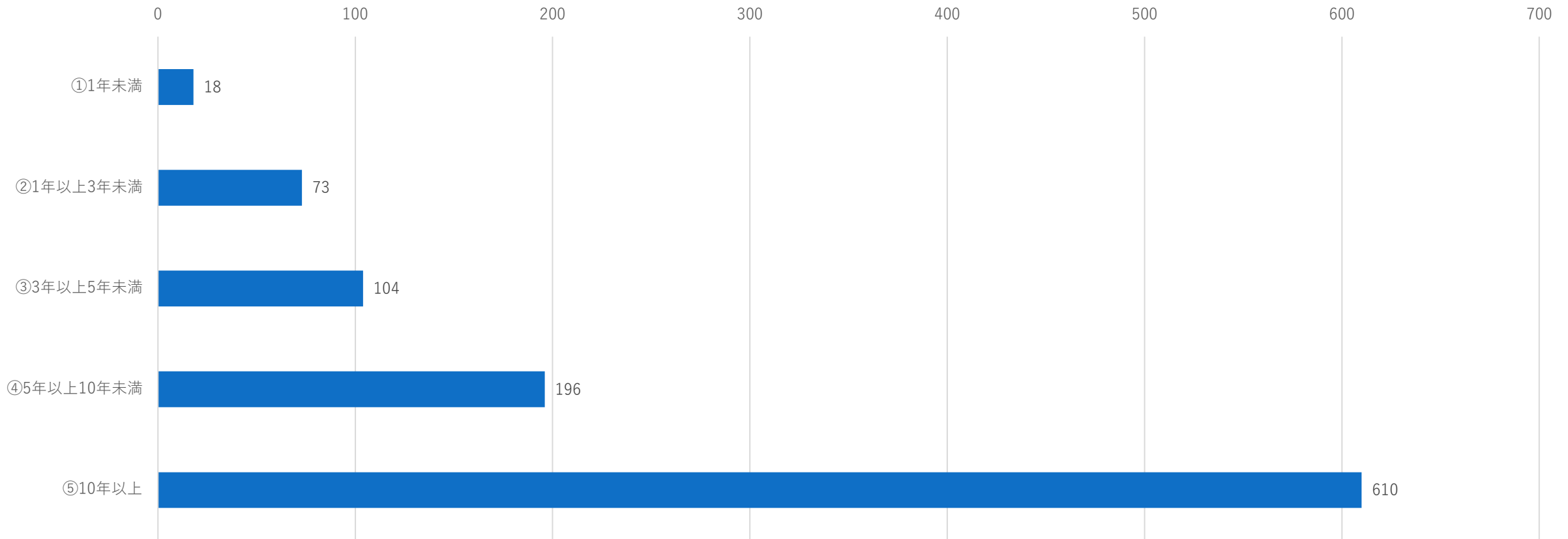
問4

【設問文】

介護業界における経験年数を教えてください。

『10年以上』が60.9%で最も多く、介護業界で長期間従事している回答者が多数を占めています。『5年以上10年未満』が19.6%、『3年以上5年未満』が10.4%と続き、中堅層も一定の割合を占めていることから、全体として経験豊富な層が中心であることがわかります。

問4 介護業界における経験年数を教えてください。



問5 特別区

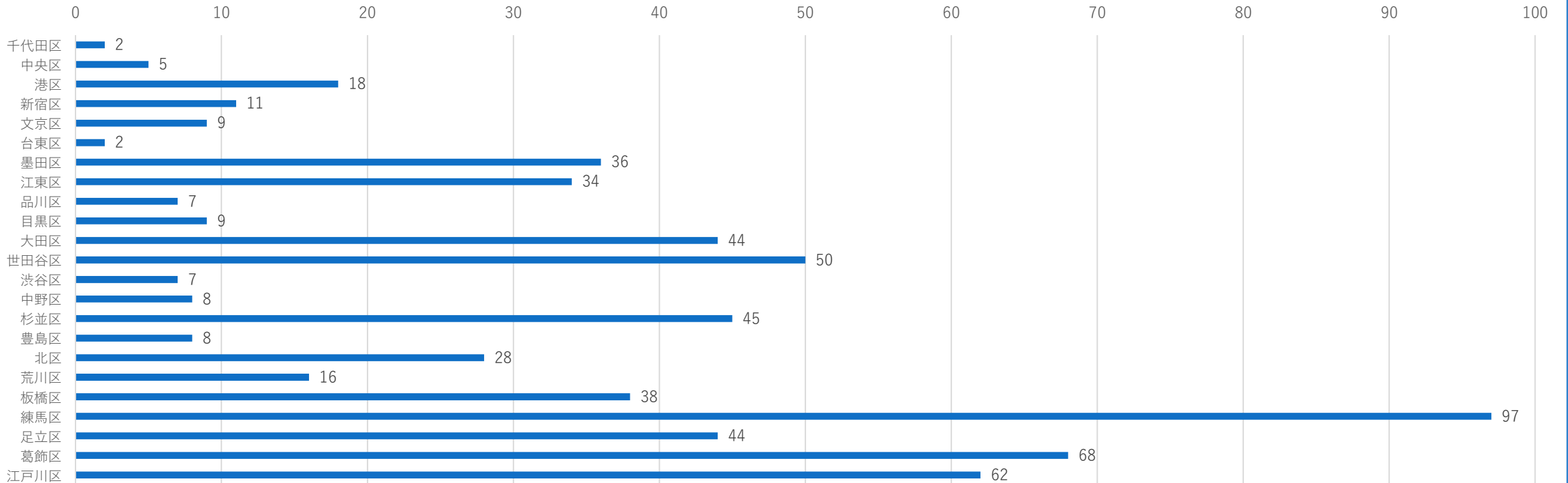
【設問文】

現在お勤めの事業所所在地を教えてください。

最も多い勤務地は練馬区で9.7%を占めています。また、葛飾区や江戸川区などにも広く分布しており、特別区内で勤務する従業員が幅広く回答していることがうかがえます。

問5 現在お勤めの事業所所在地を教えてください。

特別区



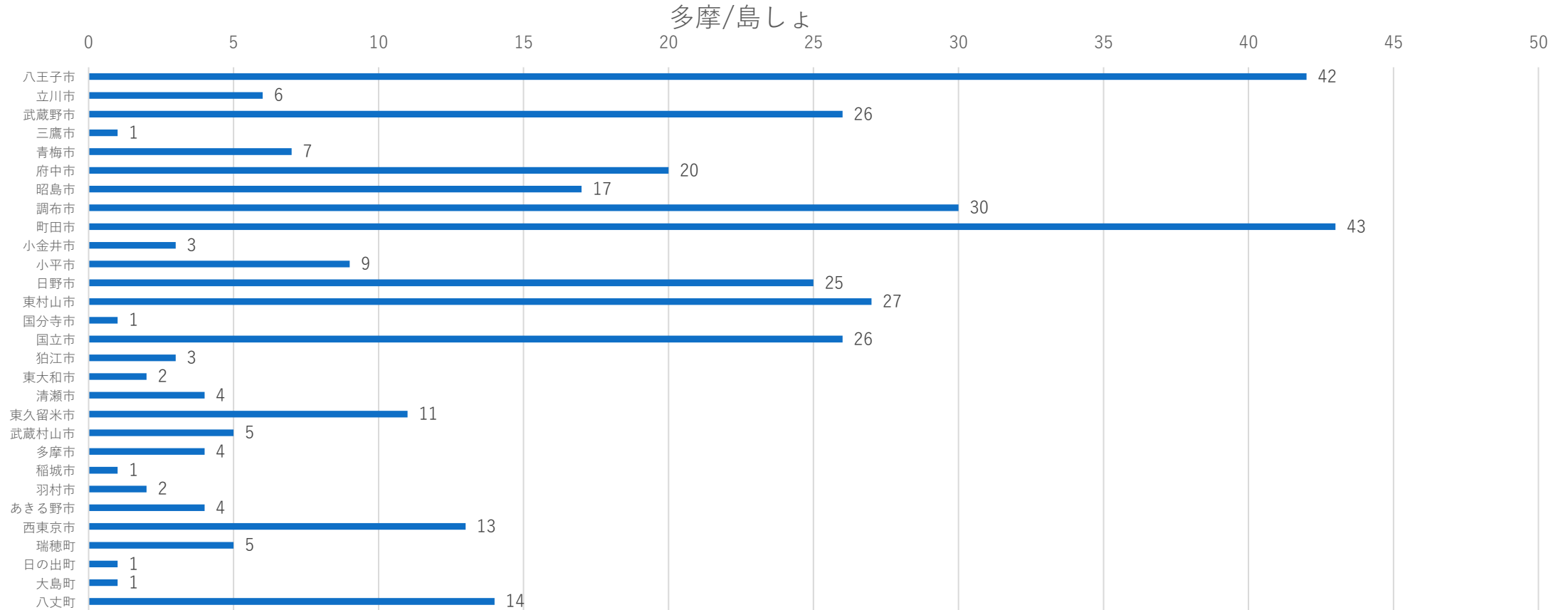
問5 多摩/島しょ

【設問文】

現在お勤めの事業所所在地を教えてください。

町田市（4.3%）、八王子市（4.2%）、調布市（3.0%）などに勤務する回答者が比較的多く、全体として幅広い分散から回答していることが分かります。

問5 現在お勤めの事業所所在地を教えてください。



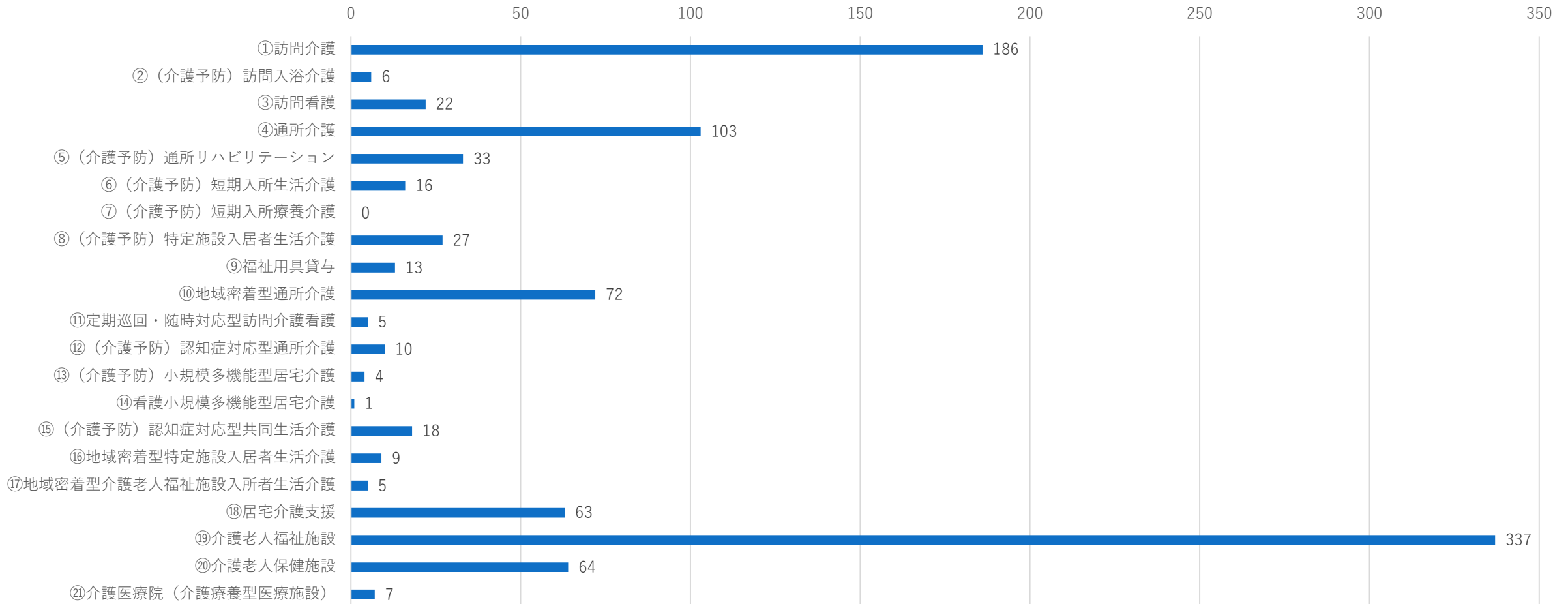
問6

【設問文】

あなたが現在主として勤務している事業所のサービス種別を教えてください。

『特別養護老人ホーム』が33.7%で最も多く、『訪問介護』が18.6%、『通所介護』が10.3%と続いています。全体としては、入所系サービスでの勤務が多い一方、在宅サービスにも幅広く従事者が分散している様子がみられます。

問6 あなたが現在主として勤務している事業所のサービス種別を教えてください。

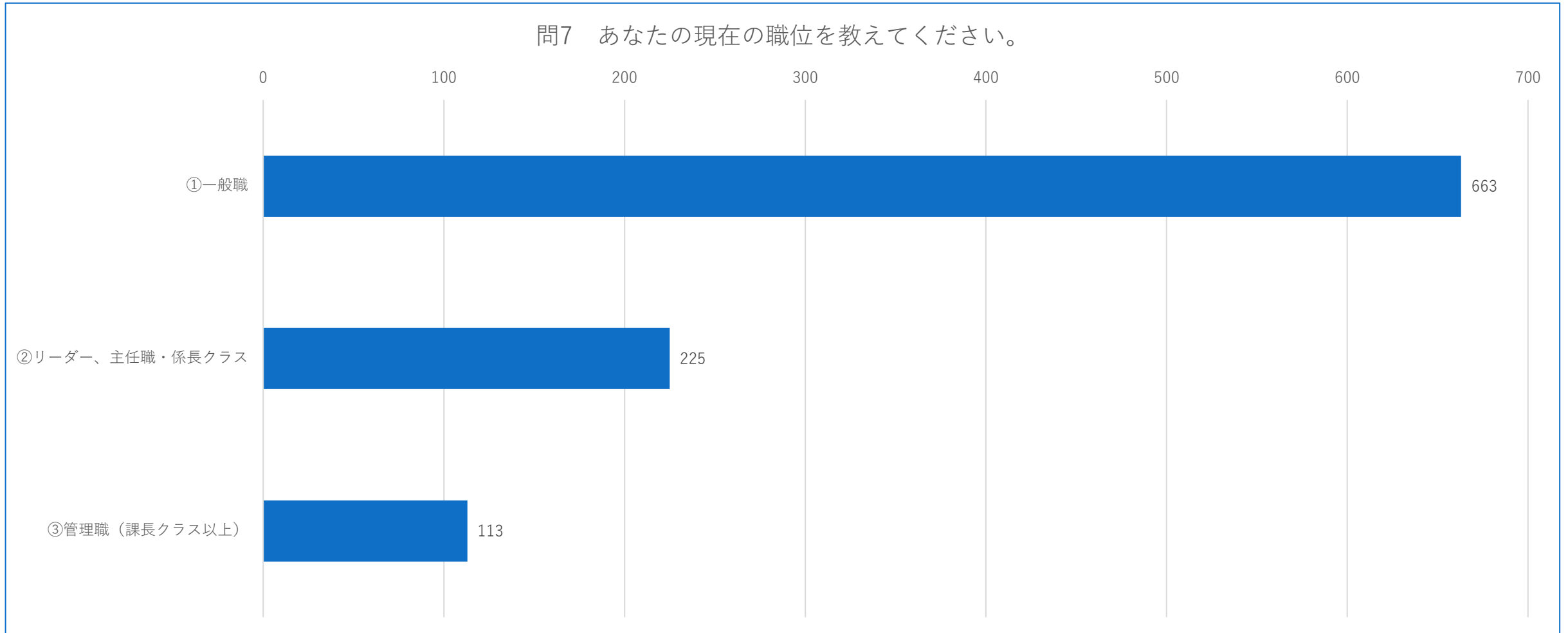


問7

【設問文】

あなたの現在の職位を教えてください。

『一般職』が66.2%で最も多く、全体の約3分の2を占めています。全体として、現場の一般職が中心となりつつも、一定割合で中間職・管理職層も含まれている構成です。

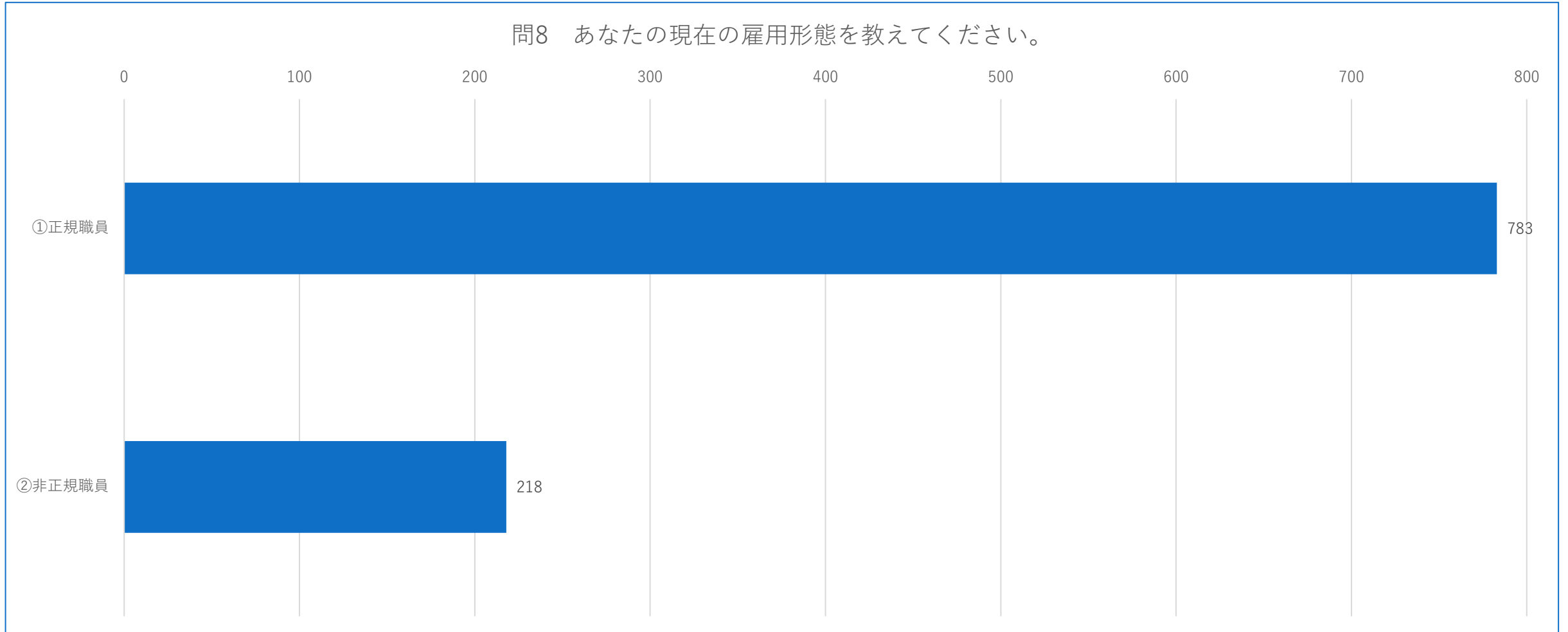


問8

【設問文】

あなたの現在の雇用形態を教えてください。

『正規職員』が78.2%と大半を占めており、回答者の多くが正規雇用で働いています。



問9

【設問文】

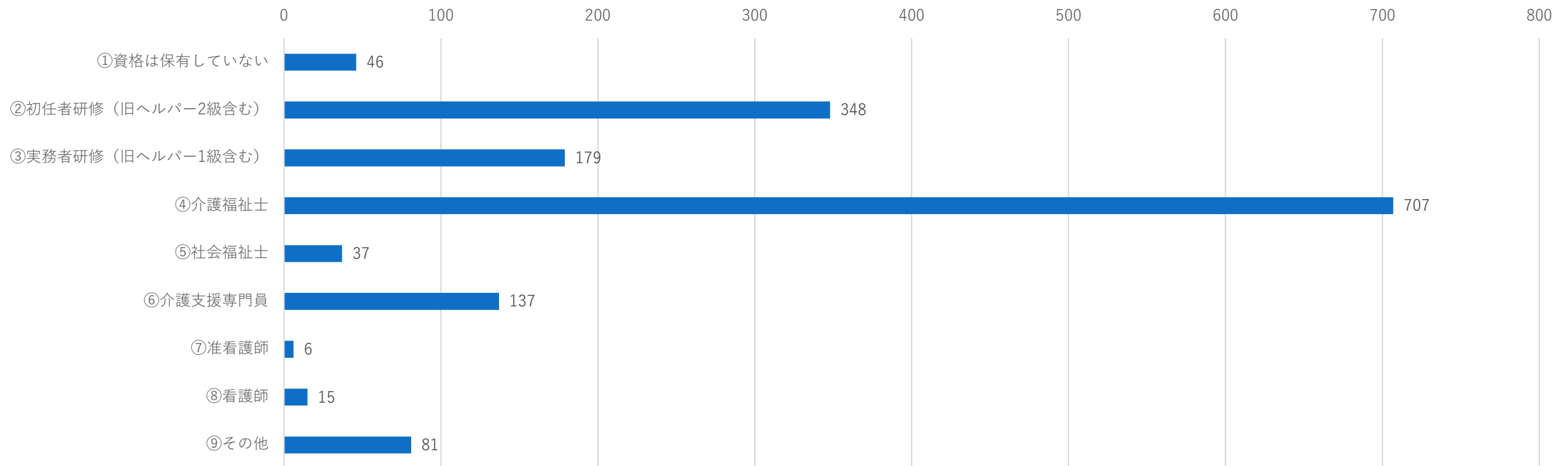
福祉に関する資格をお持ちですか。

※複数選択可

『介護福祉士』が45.4%で最も多く、回答者の約半数が国家資格を取得しています。次いで『初任者研修』（22.4%）や『実務者研修』（11.5%）が続ぎ、基礎的資格の保有者も多く含まれます。

問9 福祉に関する資格をお持ちですか。

※複数選択可



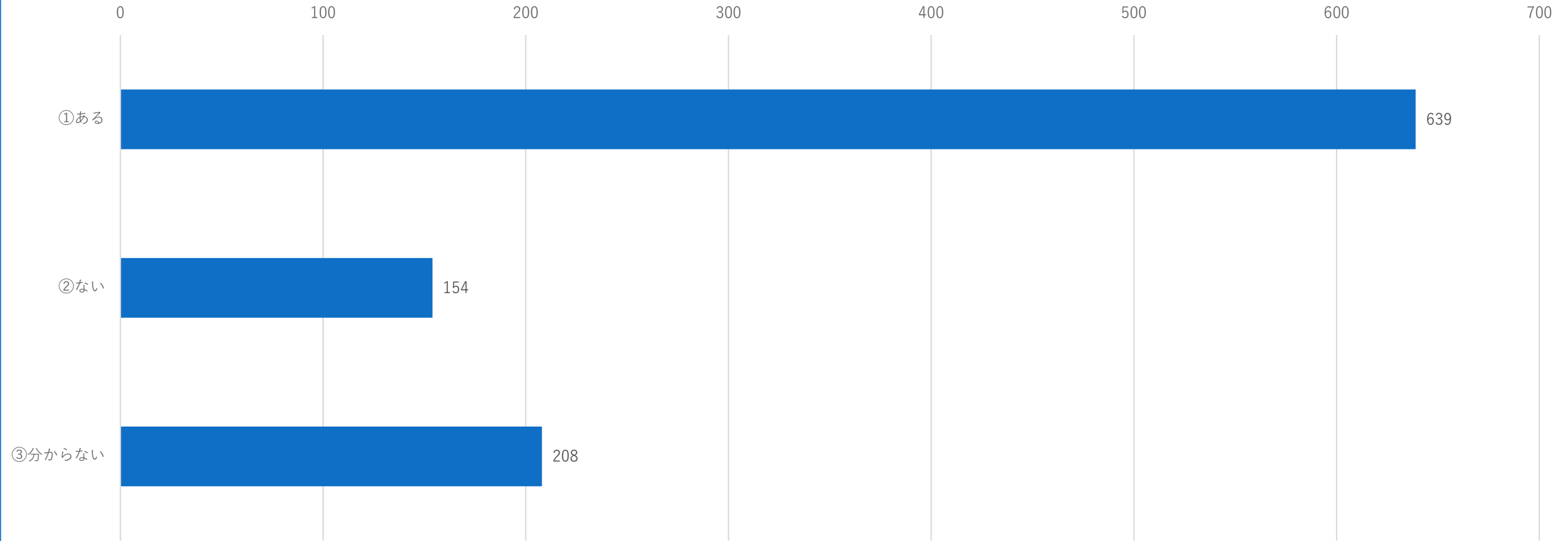
問10

【設問文】

職務（仕事内容）や評価によって昇給・昇格/昇進する仕組みがありますか。

『ある』が63.8%で最も多く、職務内容や評価に応じた昇給・昇格・昇進の仕組みが存在すると答える人が多数を占めています。一方で『ない』が15.4%、『わからない』が20.8%となっており、仕組みが不明確または整備されていない職場も一定数あることがうかがえます。

問10 職務（仕事内容）や評価によって昇給・昇格/昇進する仕組みがありますか。



問 1 1

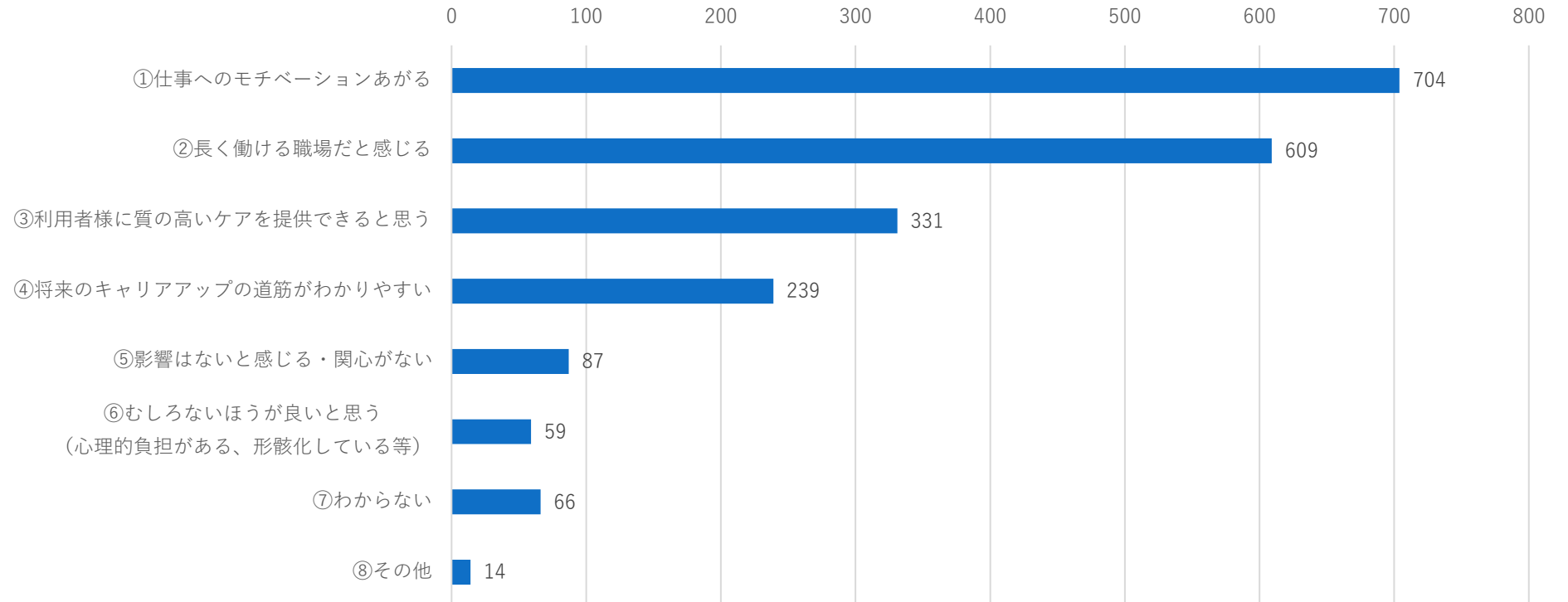
【設問文】

働きに応じた給与の仕組みや昇格/昇進の条件が整備されていることによって、あなたの働き方にどのように影響があると思いますか。
※複数回答可（最大3つまで選択可）

『仕事へのモチベーションあがる』が33.4%で最も多く、『長く働ける環境だと感じる』が28.9%と続いています。
全体として、給与・昇格の仕組み整備は働き続ける意欲やケアの質向上、キャリア形成にプラスの影響があると受け止められています。

問11 働きに応じた給与の仕組みや昇格/昇進の条件が整備されていることによって、あなたの働き方にどのように影響があると思いますか。

※複数回答可（最大3つまで選択可）



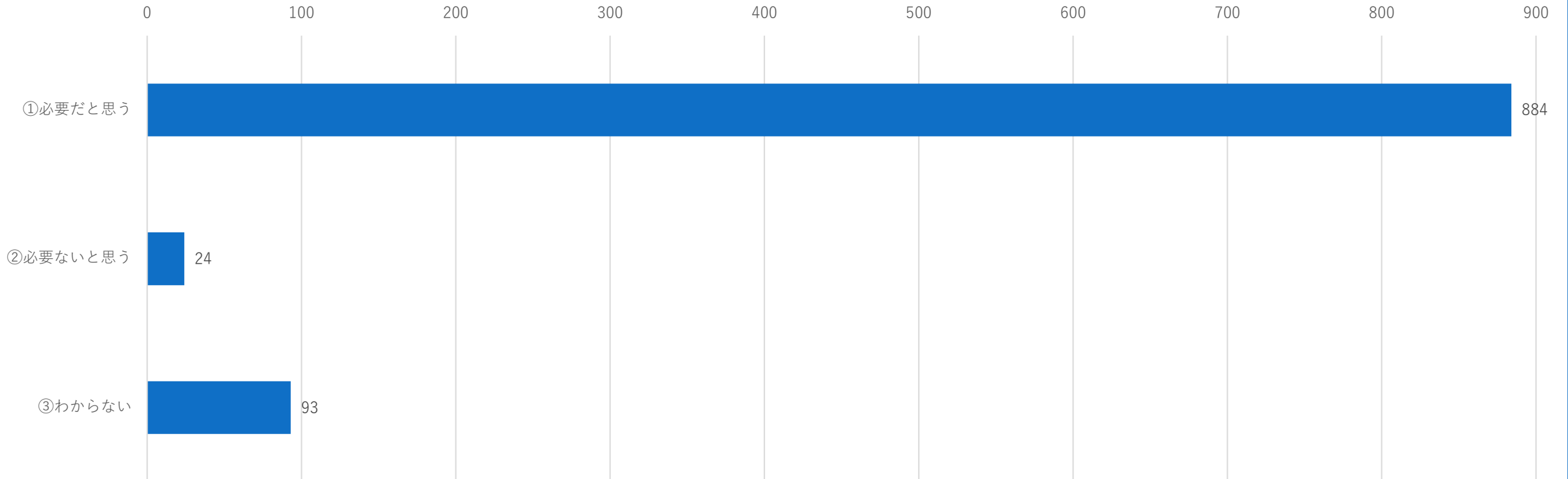
問 1 2

【設問文】

自分の働きぶりや取り組みが評価され、
給与（月給、手当、賞与等）に反映される仕組みは必要と感じますか。

自分の働きぶりや取り組みを給与に反映する仕組みが「必要」と感じる人が88.3%と圧倒的に多く、仕組みの導入を求める声が非常に強い状況が示されています。

問12 自分の働きぶりや取り組みが評価され、
給与（月給、手当、賞与等）に反映される仕組みは必要と感じますか。



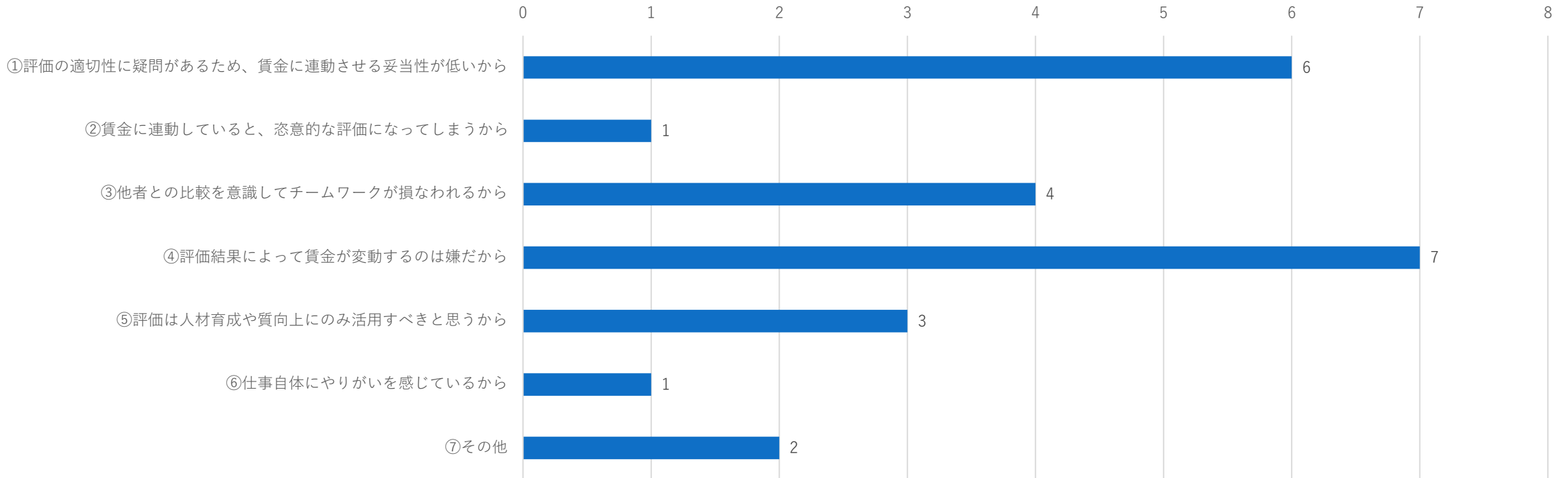
問13 ※問12分岐

【設問文】

(問12にて「必要ないと思う」と回答した場合のみ)
なぜ必要ないと思うのか理由を教えてください。

『評価結果によって賃金の変動するのは嫌だから』が29.2%で最も多く、次いで『評価の適切性に疑問があるため、賃金に連動させる妥当性が低いから』が25.0%となっています。全体として、評価制度による精神的負担や行動制約への懸念が、昇給制度を「必要ない」と感じる主な理由となっています。

問13 (問12にて「必要ないと思う」と回答した場合のみ) なぜ必要ないと思うのか理由を教えてください。



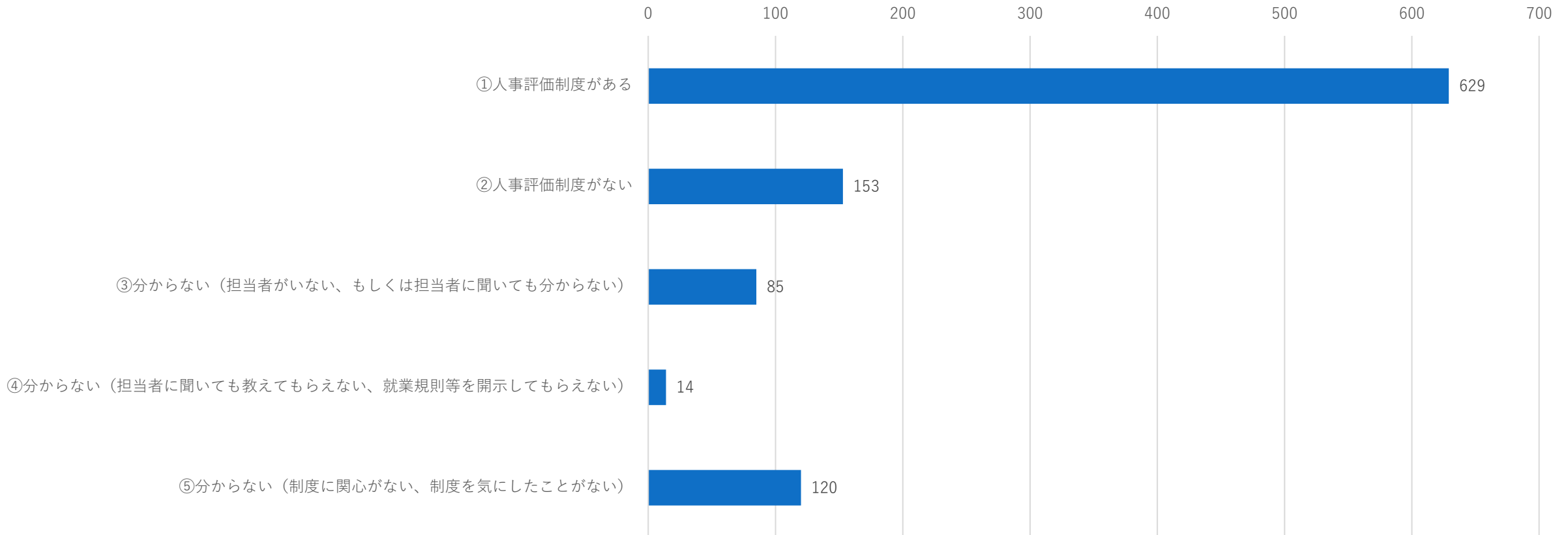
問14

【設問文】

現在勤務している職場で人事評価制度（人事考課）がありますか。

『人事評価制度がある』が62.8%で最も多く、半数以上の職場で評価制度が導入されています。一方で『人事評価制度がない』が15.3%、『わからない』が複数項目合計で約22%となっており、制度の未整備や周知不足も一定程度見られます。

問14 現在勤務している職場で人事評価制度（人事考課）がありますか。



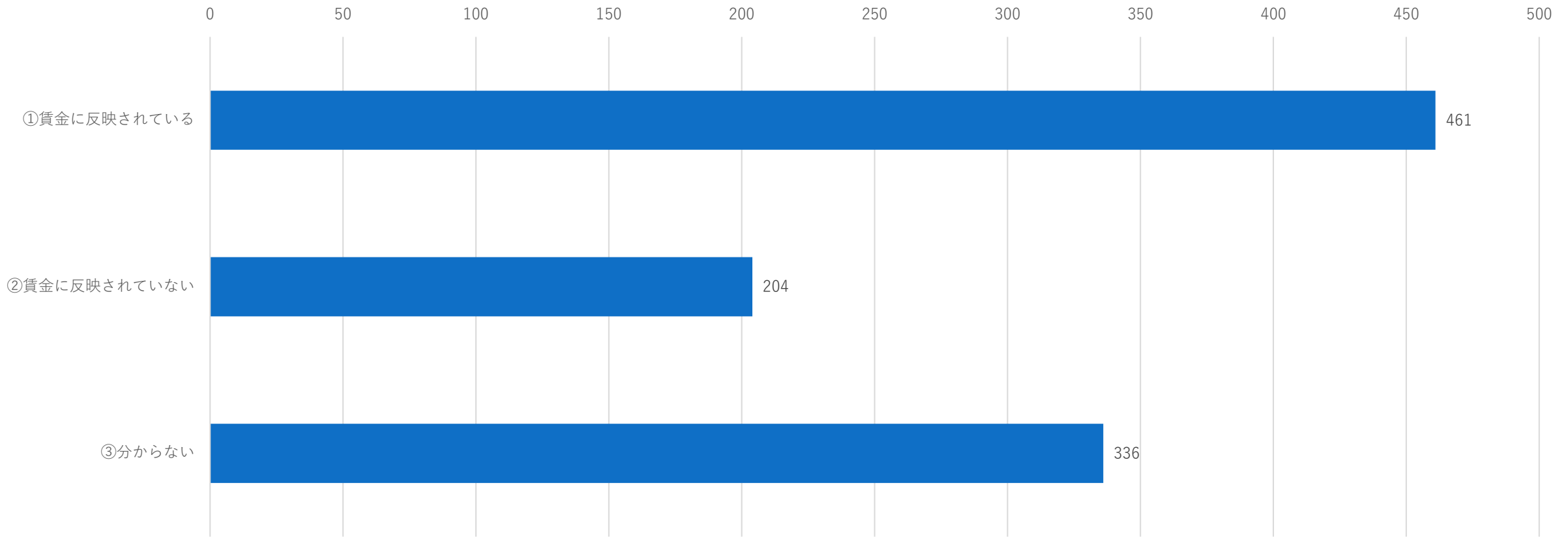
問 1 5

【設問文】

評価結果が賃金（月給、手当、賞与等）に反映されていますか。

『賃金に反映されている』が46.1%で最も多く、評価が給与に連動していると感じている人が半数近くを占めています。一方で『賃金に反映されていない』が20.4%、『分からない』が33.6%となっており、評価結果の扱いが明確に認識されていない職場も多い状況です。

問15 評価結果が賃金（月給、手当、賞与等）に反映されていますか。



問 1 6

【設問文】

介護職として働く中で給与や手当の増額した経験がありますか。

※複数回答可（最大3つまで選択可）

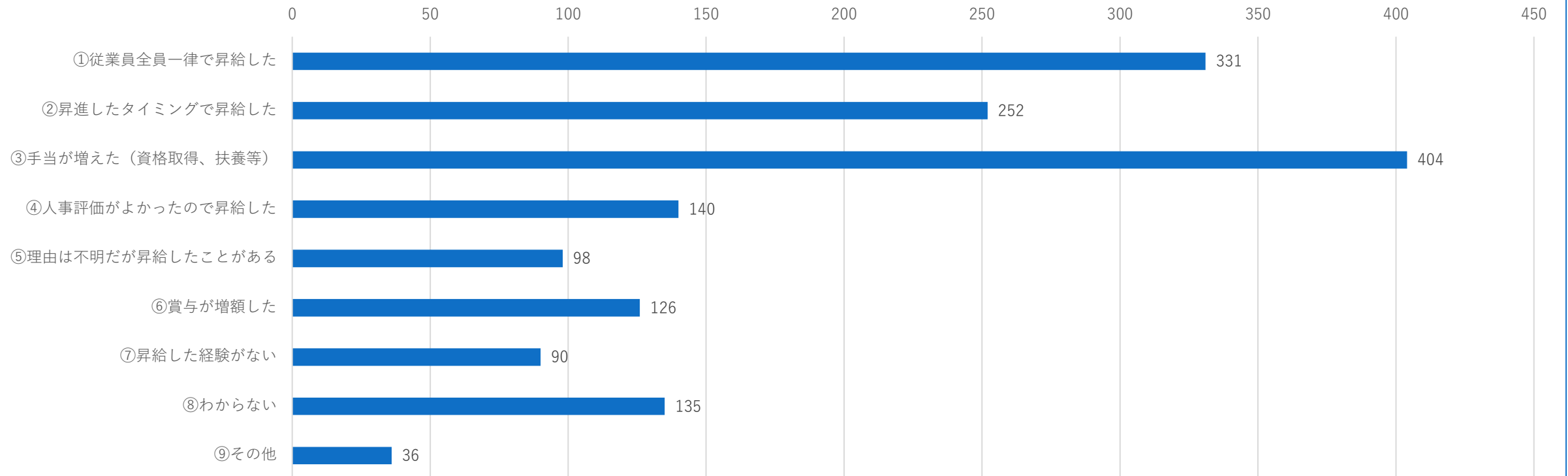
※過去3年間の実績で回答をお願いします。

『手当が増えた（資格取得、扶養等）』が25.1%で最も多く、『従業員全員一律で昇給した』が20.5%、『昇進したタイミングで昇給した』が15.6%と続いています。全体として、昇給・手当増加の要因は制度によるものから個別要因まで幅広く分散していることがうかがえます。

問16 介護職として働く中で給与や手当の増額した経験がありますか。

※複数回答可（最大3つまで選択可）

※過去3年間の実績で回答をお願いします。



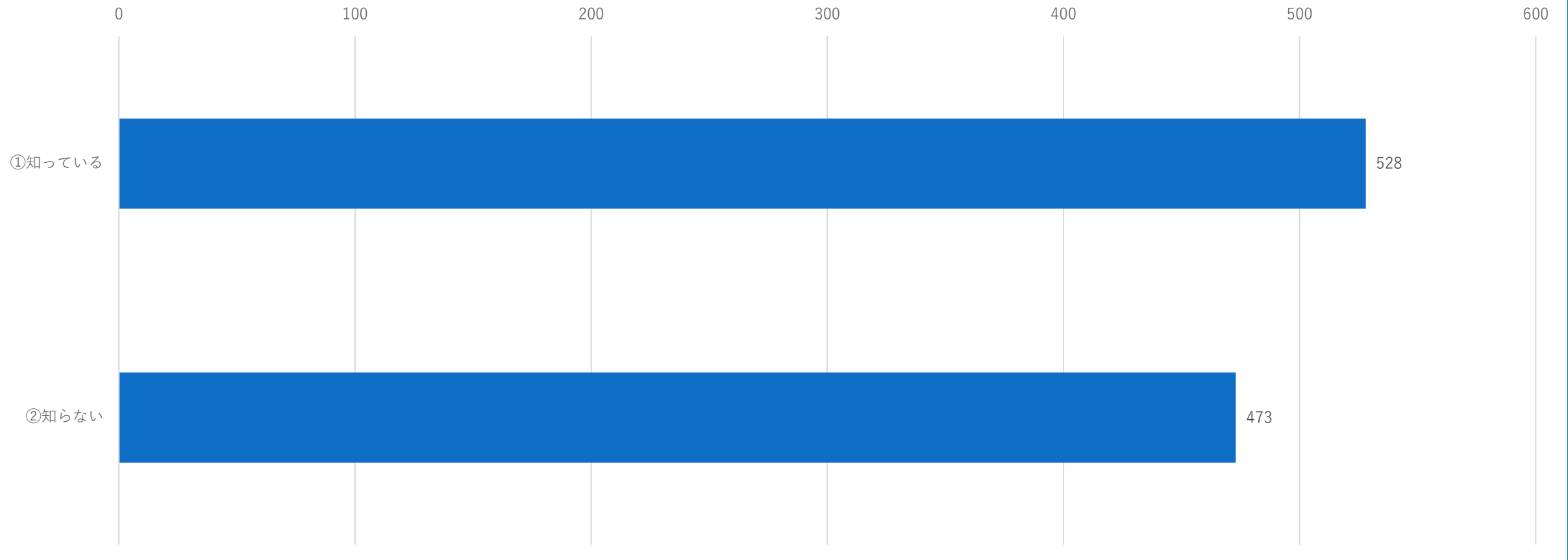
問17

【設問文】

現在の勤め先でどうすれば給与が上がるか、知っていますか。

『知っている』が52.7%で最も多く、給与がどのように上がるのかを把握している人がやや半数を上回っています。一方で『知らない』が47.3%となっており、昇給の仕組みが十分に周知されていない職場も多い状況です。

問17 現在の勤め先でどうすれば給与が上がるか、知っていますか。



問 1 8

【設問文】

介護職の給与を上げるためにどのような要素を考慮すべきだと思いますか。
本来望ましいと思うものを選んでください。

※複数回答可

※選択肢に該当するものがない、その他給与を上げる仕組みで良いものがあれば、自由記述に入力をお願いします。

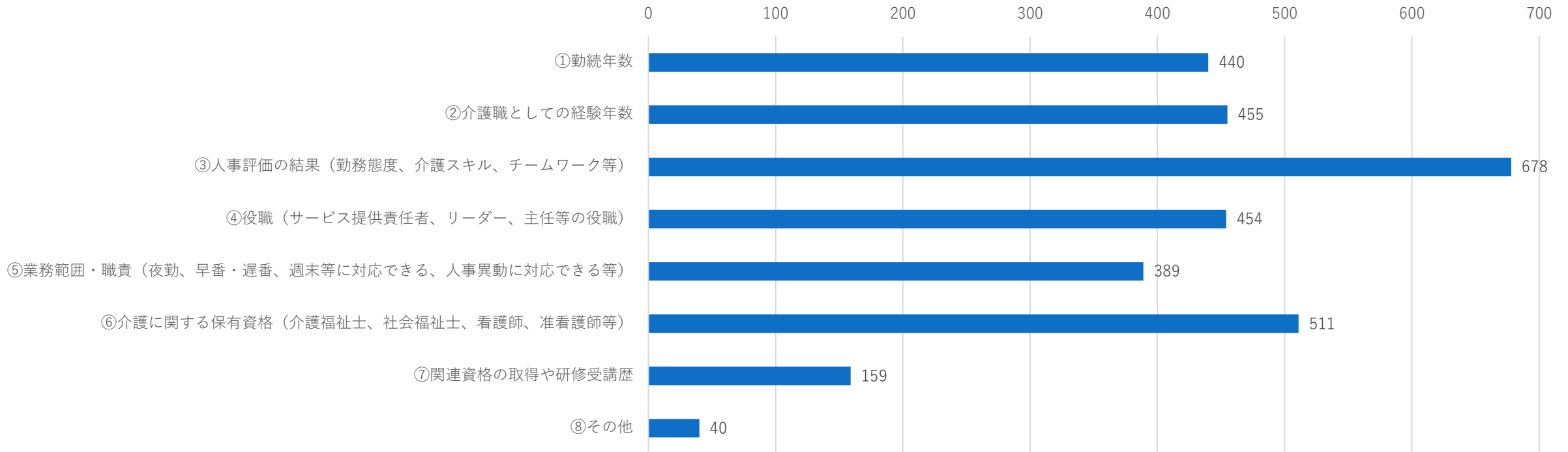
『人事評価の結果（勤務態度、介護スキル、チームワーク等）』が21.7%で最も多く、続いて『介護に関する保有資格』が16.3%となっています。全体として、スキル・経験・資格・役職といった多面的な要素を重視して給与を上げるべきとの考えが示されています。

問18 介護職の給与を上げるためにどのような要素を考慮すべきだと思いますか。

本来望ましいと思うものを選んでください。

※複数回答可

※選択肢に該当するものがない、その他給与を上げる仕組みで良いものがあれば、自由記述に入力をお願いします。



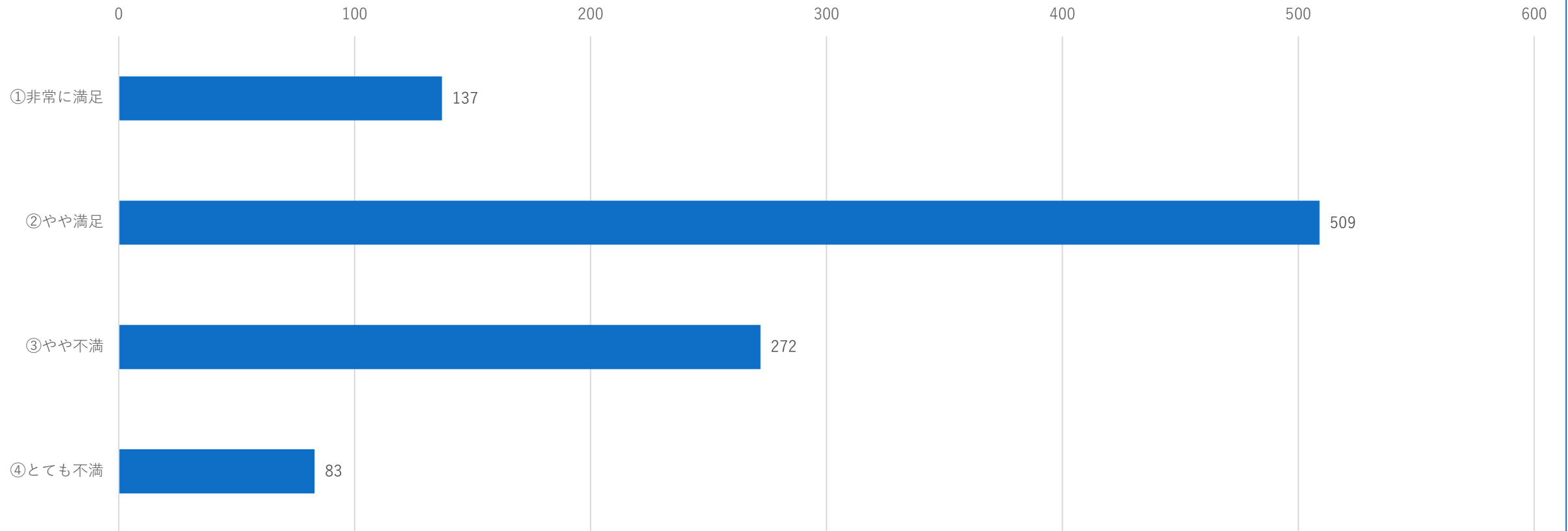
問 1 9

【設問文】

現在お勤めの法人における給与の満足度を教えてください。

『やや満足』が50.8%で最も多く、『非常に満足』が13.7%となっており、多くの回答者において強い不満はないものの、十分に満足しているとも言い切れない状況です。

問19 現在お勤めの法人における給与の満足度を教えてください。

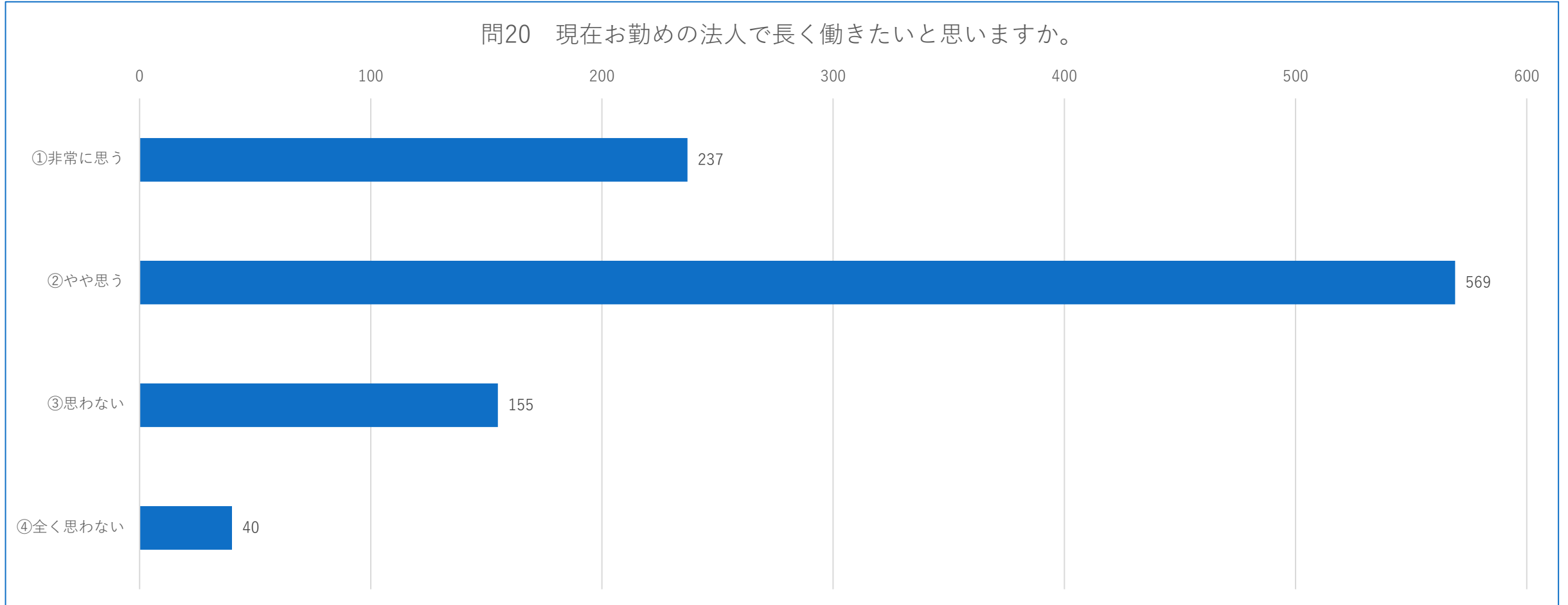


問20

【設問文】

現在お勤めの法人で長く働きたいと思えますか。

『やや思う』が56.8%で最も多く、続いて『非常に思う』が23.7%となっており、約8割が現在の法人で長く働きたいと感じています。全体として、多くの回答者が長期的な勤務意向を持ちながらも、一部には環境や条件に課題を感じている層が存在しています。



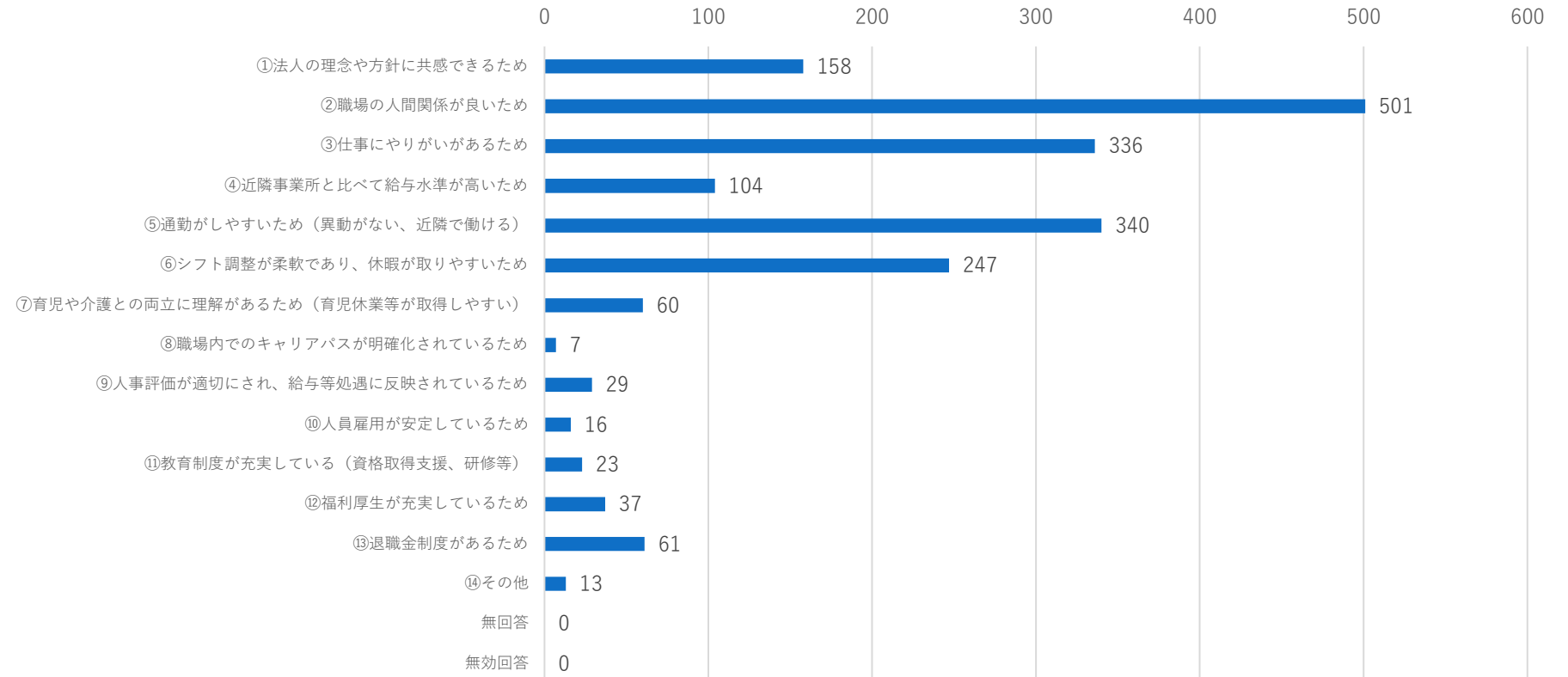
問21 ※問20分岐

【設問文】

(問20にて「非常に思う」、「やや思う」と回答した場合のみ)
現在お勤めの法人において、長く働きたいと思う理由を教えてください。
※複数回答可(最大3つまで選択可)

『職場の人間関係が良いため』が25.9%で最も多く、『通勤がしやすいため(異動がない、近隣で働ける)』が17.6%と続いています。
全体として、人間関係・通勤利便性といった日常的な働きやすさが大きな動機づけとなっている様子が見えます。

問21 (問20にて「非常に思う」、「やや思う」と回答した場合のみ)
現在お勤めの法人において、長く働きたいと思う理由を教えてください。
※複数回答可(最大3つまで選択可)



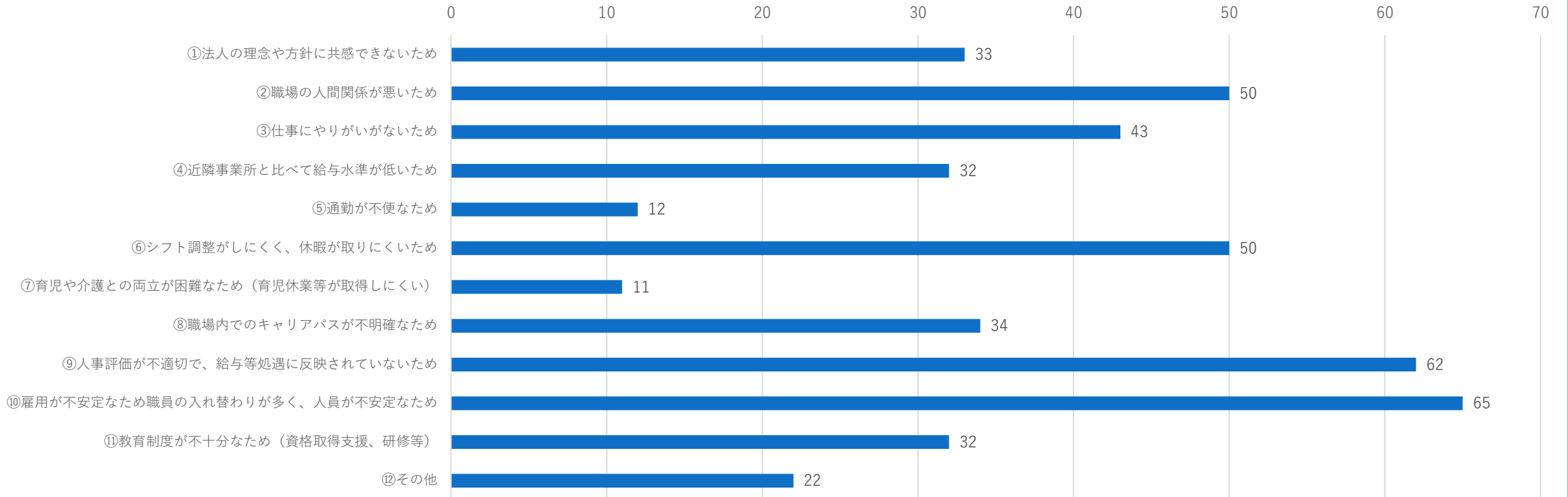
問22 ※問20分岐

【設問文】

(問20にて「思わない」、「全く思わない」と回答した場合のみ)
現在お勤めの法人において、長く働きたくないと思う理由を教えてください。
※複数回答可(最大3つまで選択可)

『雇用が不安定なため職員の入れ替わりが多く、人員が不安定なため』が14.6%と最も多く、『人事評価が不適切で、給与等処遇に反映されていないため』が13.9%で続いています。離職意向には人員体制の不安定さや評価制度への不信感といった「組織としての基盤」に関わる問題が強く影響していると考えられます。

問22 (問20にて「思わない」、「全く思わない」と回答した場合のみ)
現在お勤めの法人において、長く働きたくないと思う理由を教えてください。
※複数回答可(最大3つまで選択可)



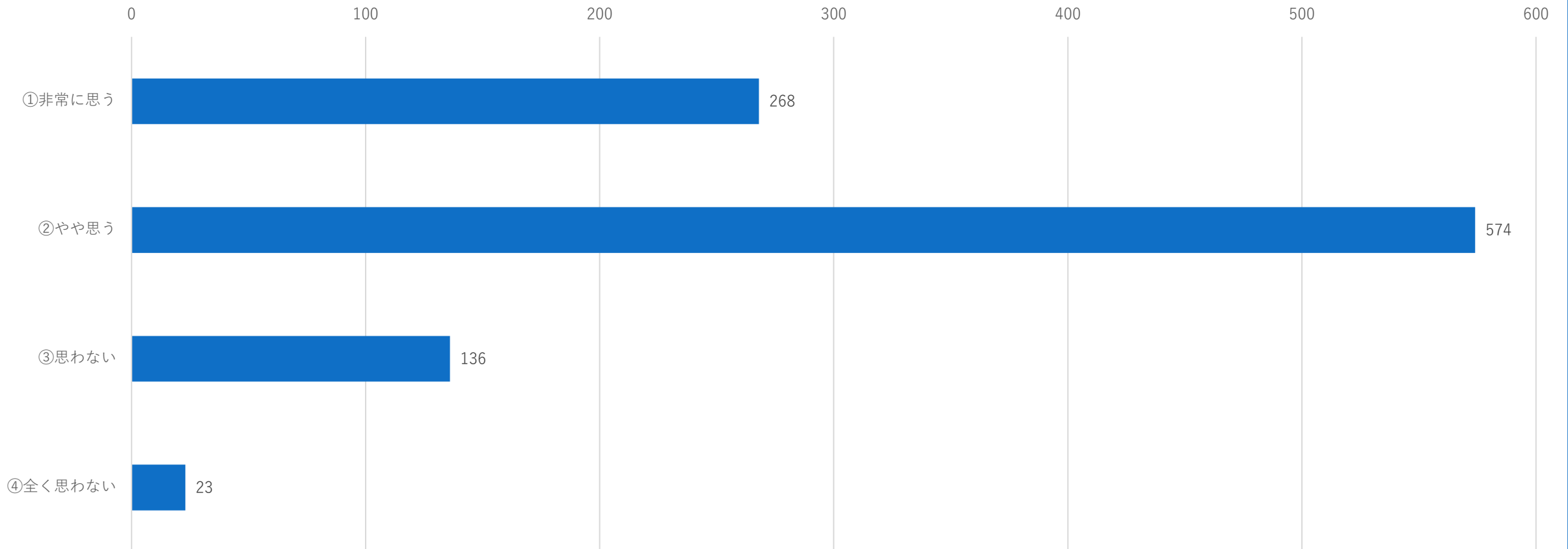
問 2 3

【設問文】

現在の法人・事業所に関わらず、介護の仕事を続けていきたいと思いませんか。

『やや思う』が57.3%で最も多く、『非常に思う』が26.8%と続き、約8割が介護の仕事を続けたいと考えています。一方で『思わない』が13.6%と一定数は将来的に介護職を継続する意向が強くない層も存在します。

問23 現在の法人・事業所に関わらず、介護の仕事を続けていきたいと思いませんか。



問24 ※問23分岐

【設問文】

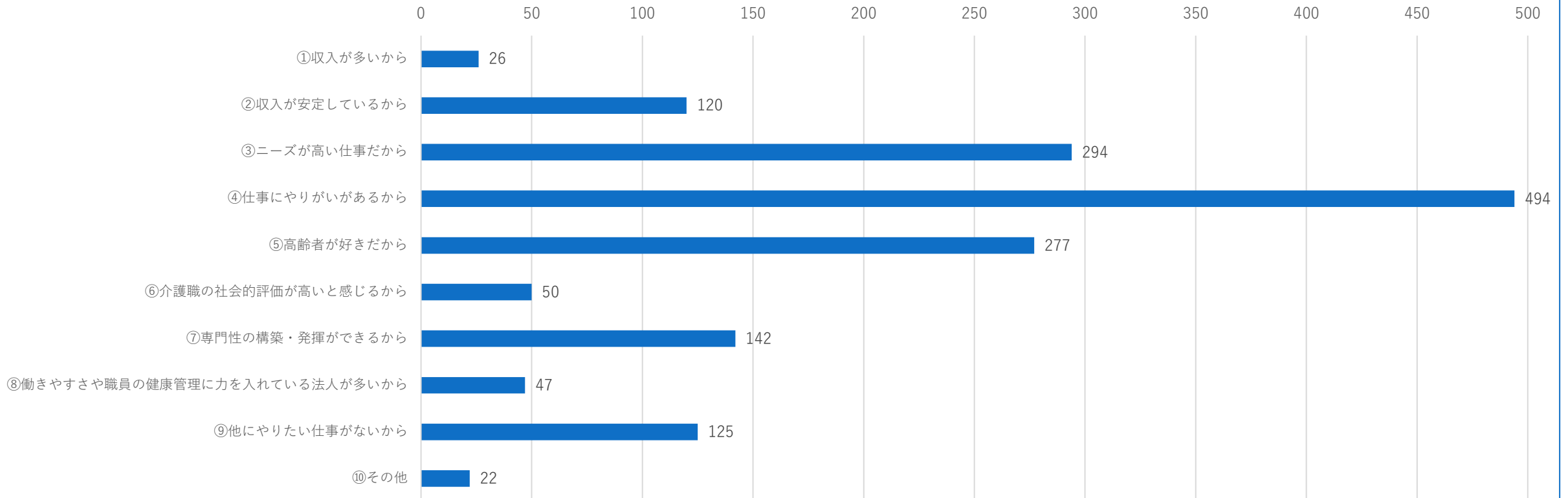
(問23にて「非常に思う」、「やや思う」と回答した場合のみ)
介護の仕事をしていきたいと思う理由は何ですか。
※複数回答可(最大3つまで選択可)

『仕事にやりがいがあるから』が30.9%で最も多く、『ニーズが高い仕事だから』が18.4%、『高齢者が好きだから』が17.3%と続いています。
全体として、介護の仕事をしていきたい思いは、待遇よりもやりがい・適性・社会的意義といった内的動機によって支えられていることがわかります。

問24 (問23にて「非常に思う」、「やや思う」と回答した場合のみ)

介護の仕事をしていきたいと思う理由は何ですか。

※複数回答可(最大3つまで選択可)



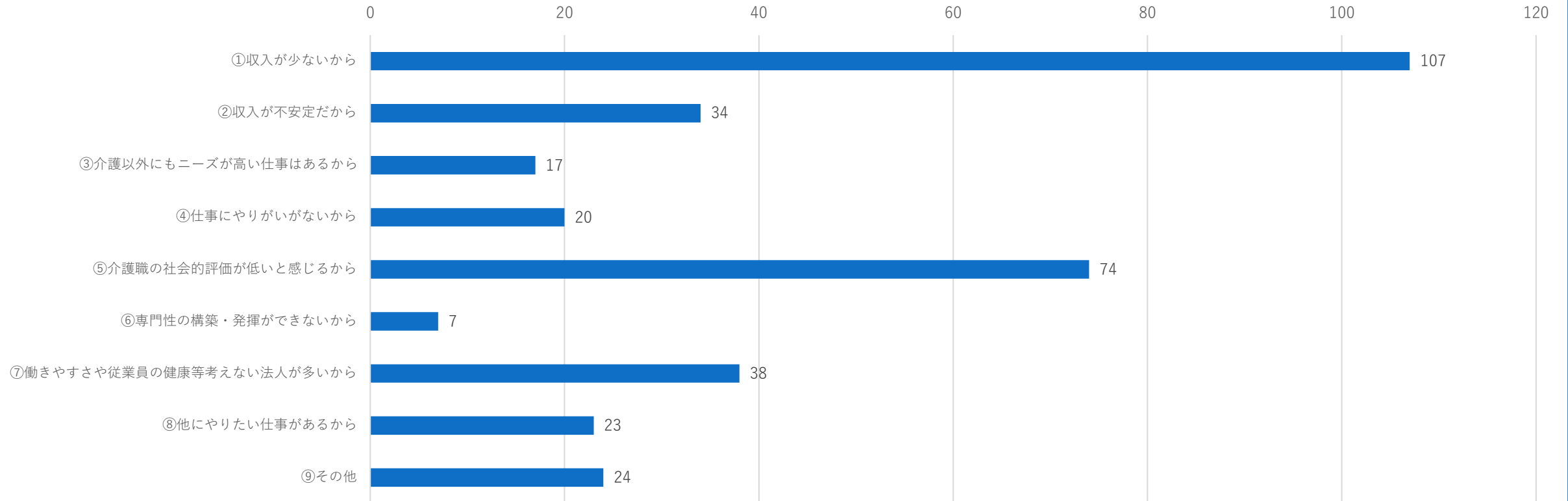
問25 ※問23分岐

【設問文】

(問23にて「思わない」、「全く思わない」と回答した場合のみ)
介護の仕事をしていきたくないと思う理由は何ですか。
※複数回答可(最大3つまで選択可)

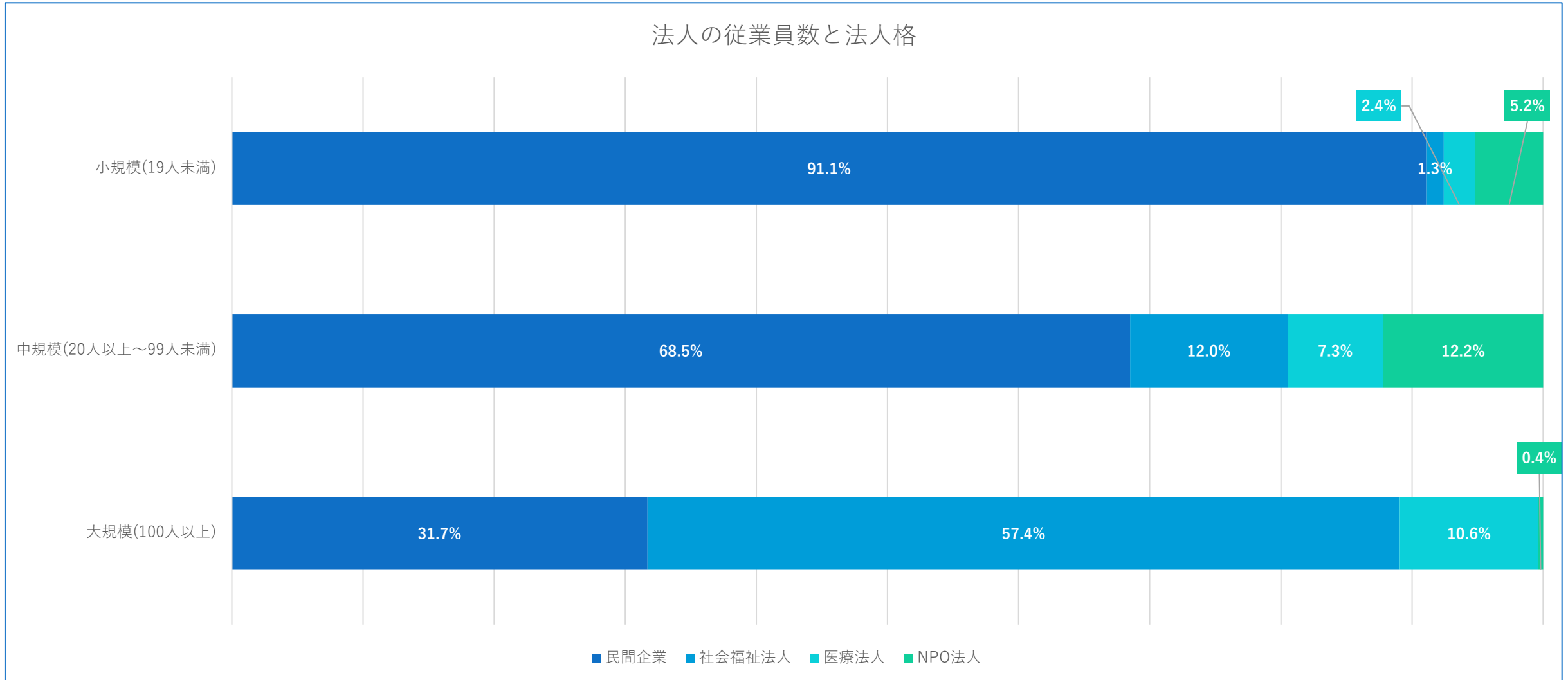
『収入が少ないから』が31.1%で最も多く、『介護職の社会的評価が低いと感じるから』が21.5%となっています。
介護の仕事をしていきたくない理由では、収入・将来性といった構造的要因が大きく影響していることがうかがえます。

問25 (問23にて「思わない」、「全く思わない」と回答した場合のみ)
介護の仕事をしていきたくないと思う理由は何ですか。
※複数回答可(最大3つまで選択可)



法人の従業員数と法人格の関係

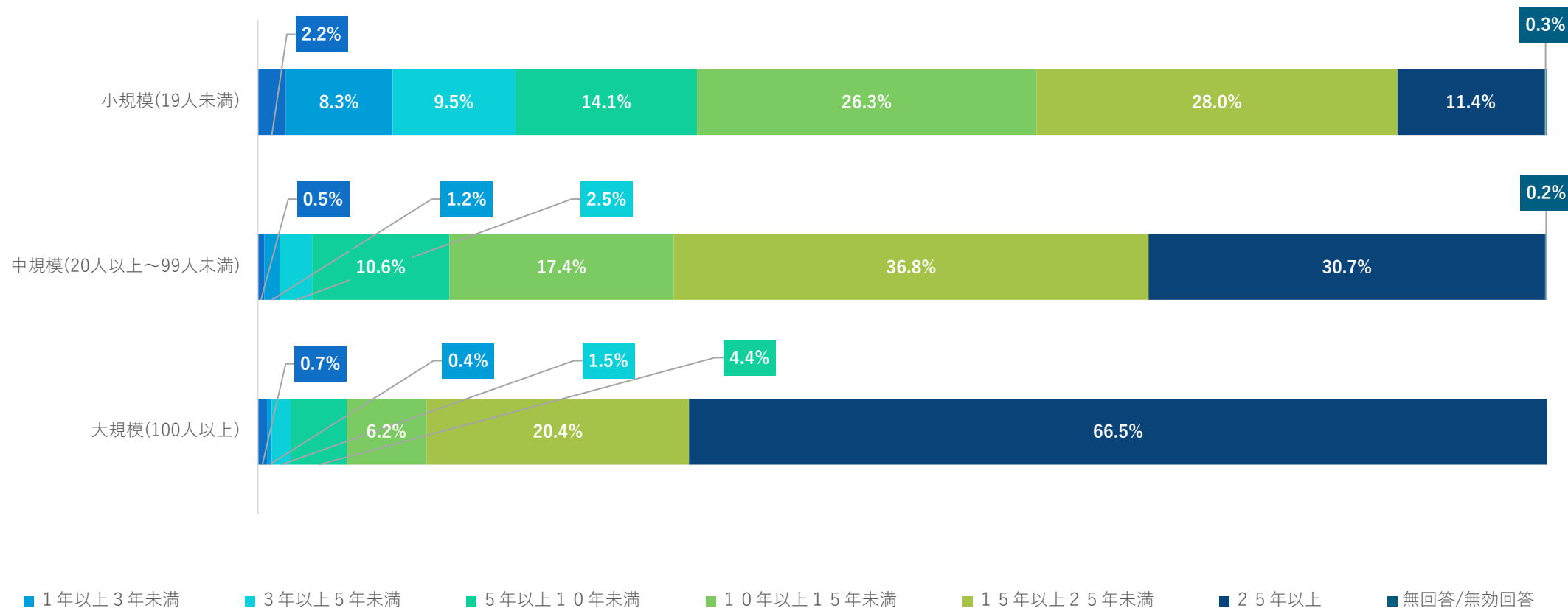
小規模では約9割が民間企業であるのに対し、大規模では社会福祉法人が最も大きな割合を占めている。規模帯ごとに優位となる法人格が入れ替わる構造が確認でき、事業規模と法人格には特徴的な分布の違いがあることがわかる。



法人の従業員数と創立してからの経過年数の関係

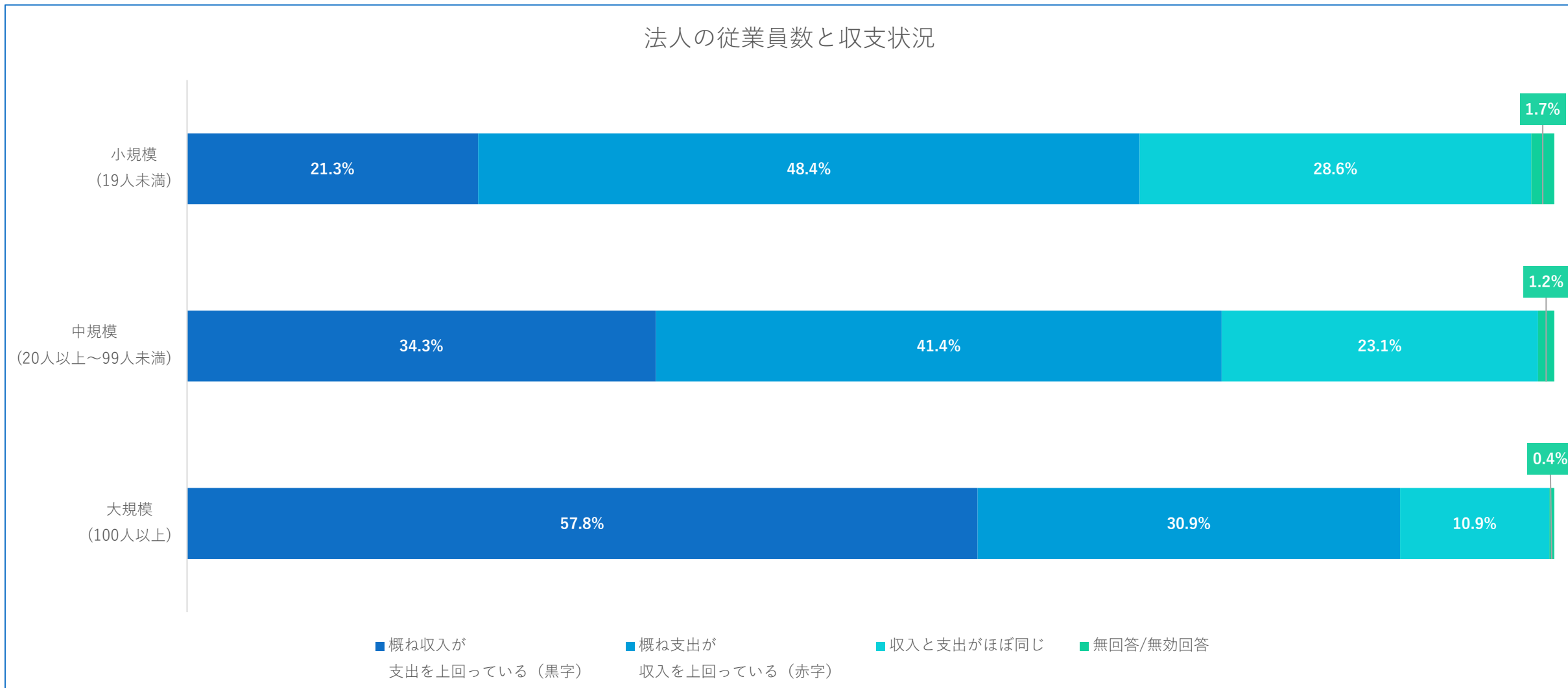
小規模法人では創立からの経過年数が幅広く分布しており、10年以上運営を続ける法人も少なくない。一方で、大規模法人では創立25年以上の法人が約3分の2を占めている。この分布から、東京都内介護事業者では創立してから年数がたっても小規模のまま運営を続けている法人が多いことが示唆される。

法人の従業員数と創立してからの経過年数



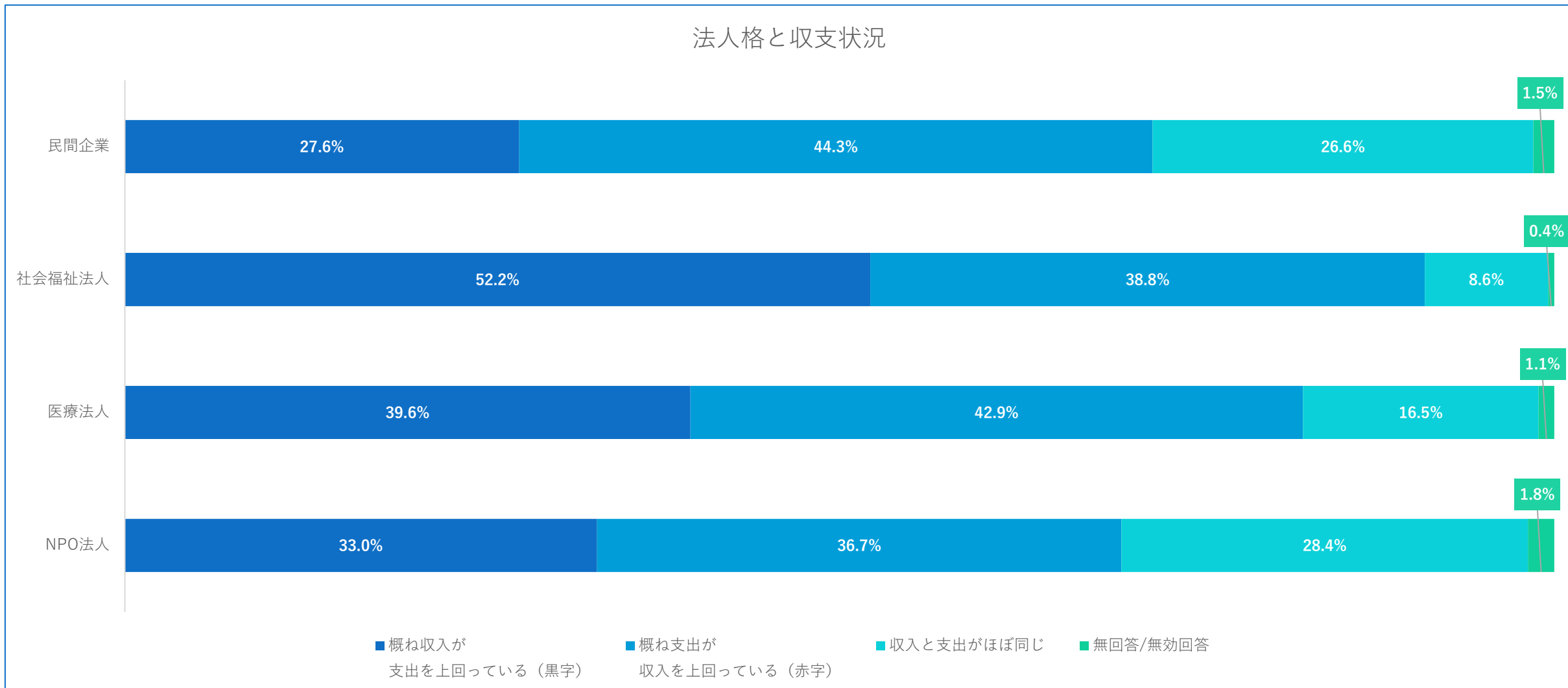
法人従業員数と収支状況の関係

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。



法人格と収支状況の関係

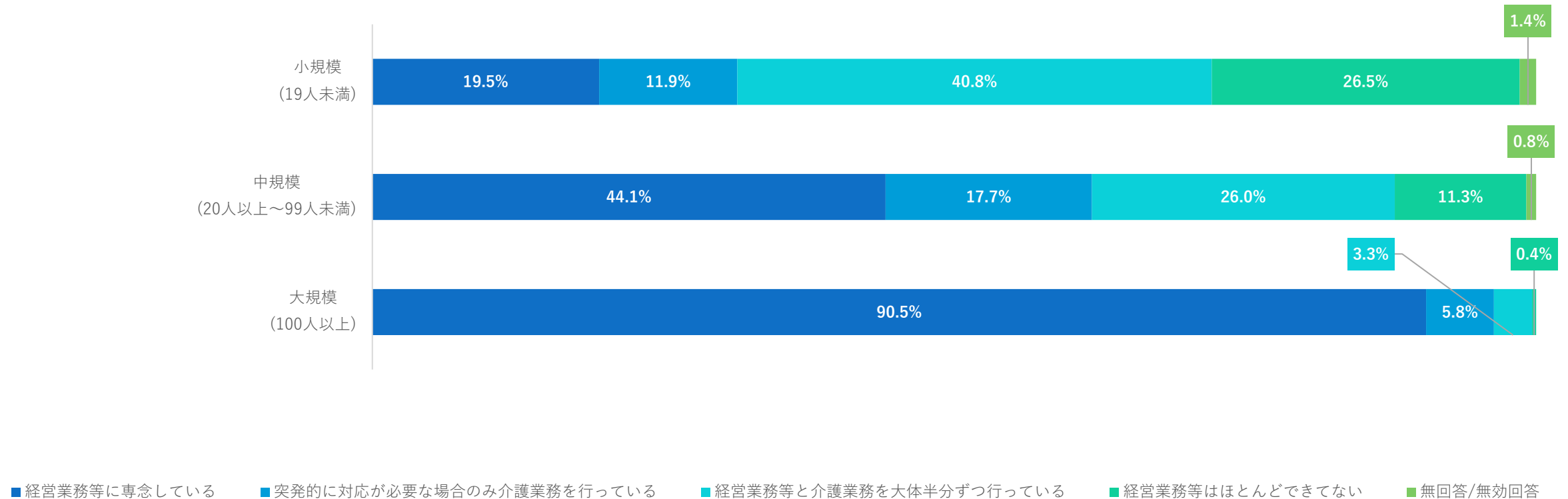
法人格別に収支状況を見ると、社会福祉法人では黒字が約5割と最も多く、収支が比較的安定している。一方、民間企業では赤字が約4割強と最も多く、黒字は約3割、均衡は約3割弱にとどまっている。これらの分布から、法人格によって収支の傾向に明確な違いがあり、特に社会福祉法人は他法人に比べ黒字割合が高く、収支が安定しやすいと考えられる。



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介護業務を大半分担しているケースが約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。

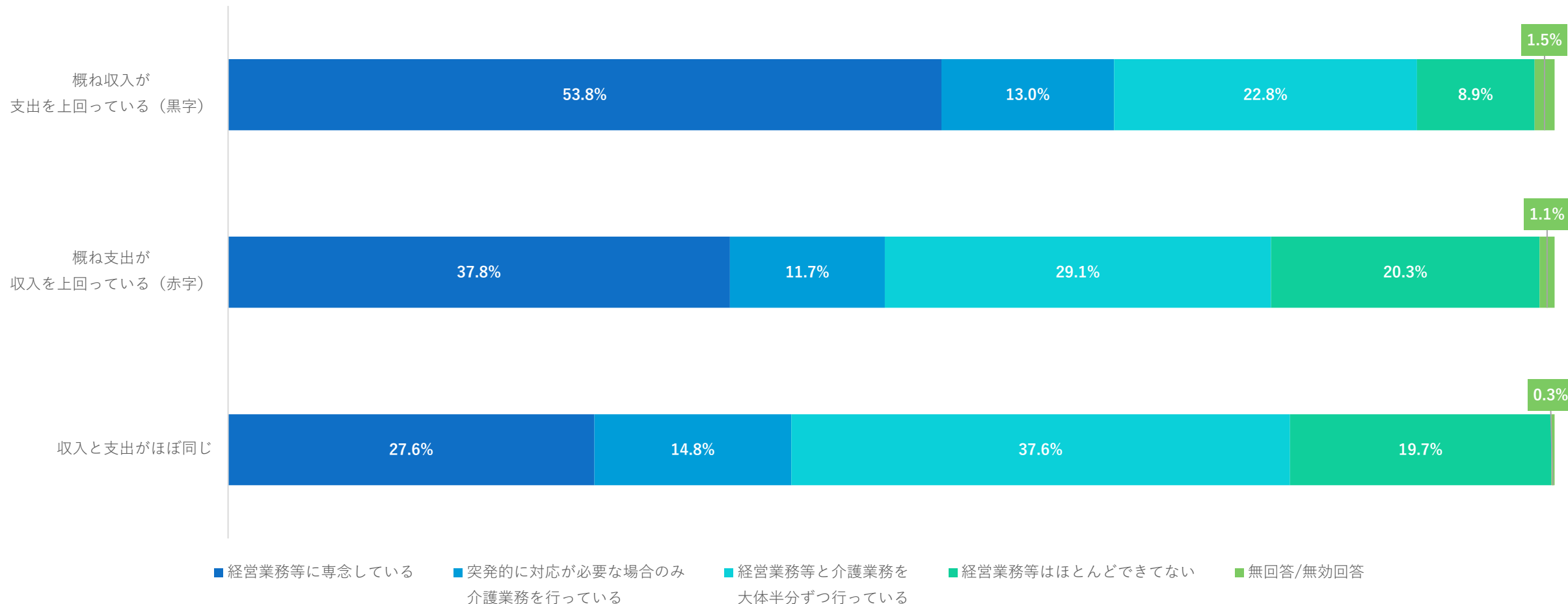
法人規模と兼務頻度



兼務頻度と収支状況の関係

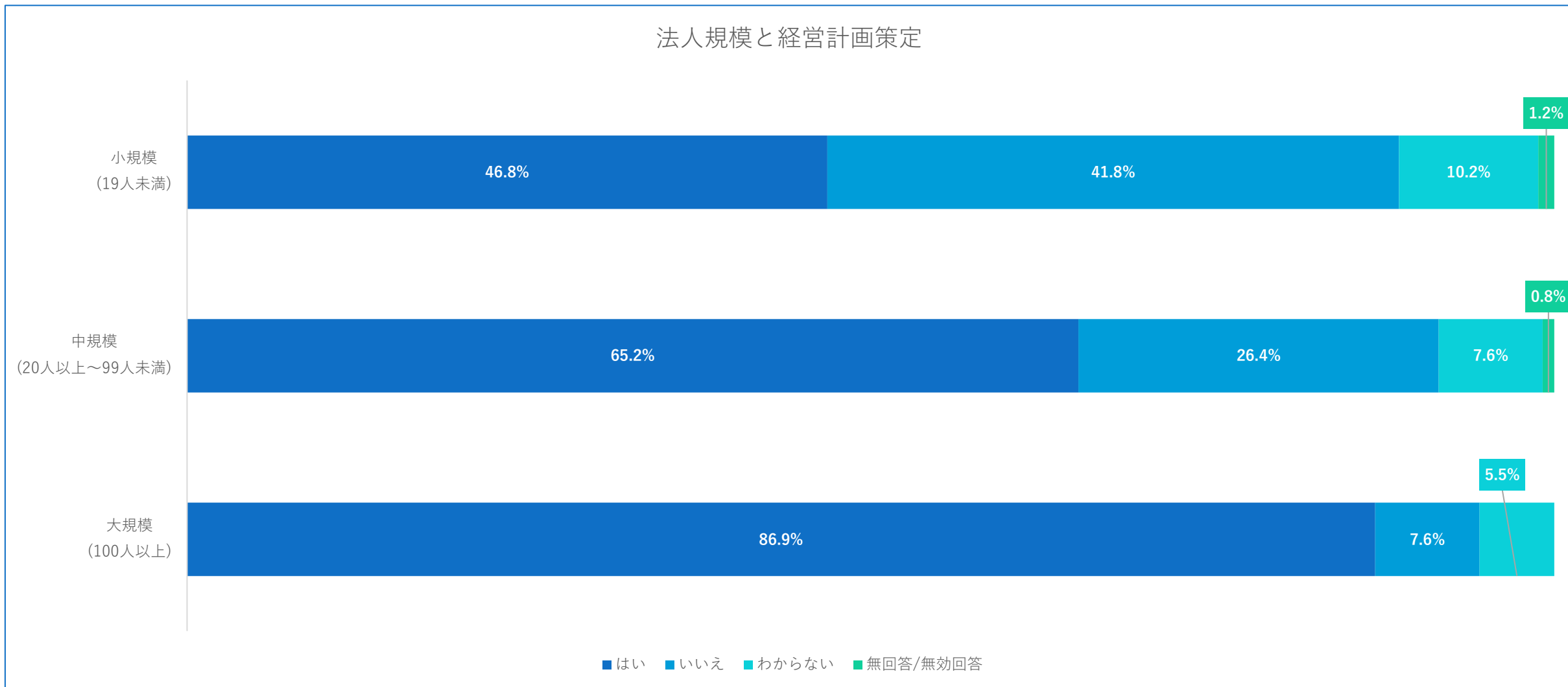
兼務頻度別に収支状況を見ると、経営業務に専念している法人では黒字が約5割強と最も多い。一方、「経営業務はほとんどできない」法人では赤字が約2割と比較的多く、黒字は1割弱にとどまる。経営者が現場業務を兼務する割合によって収支状況に一定の違いが見られる。

兼務頻度と収支状況



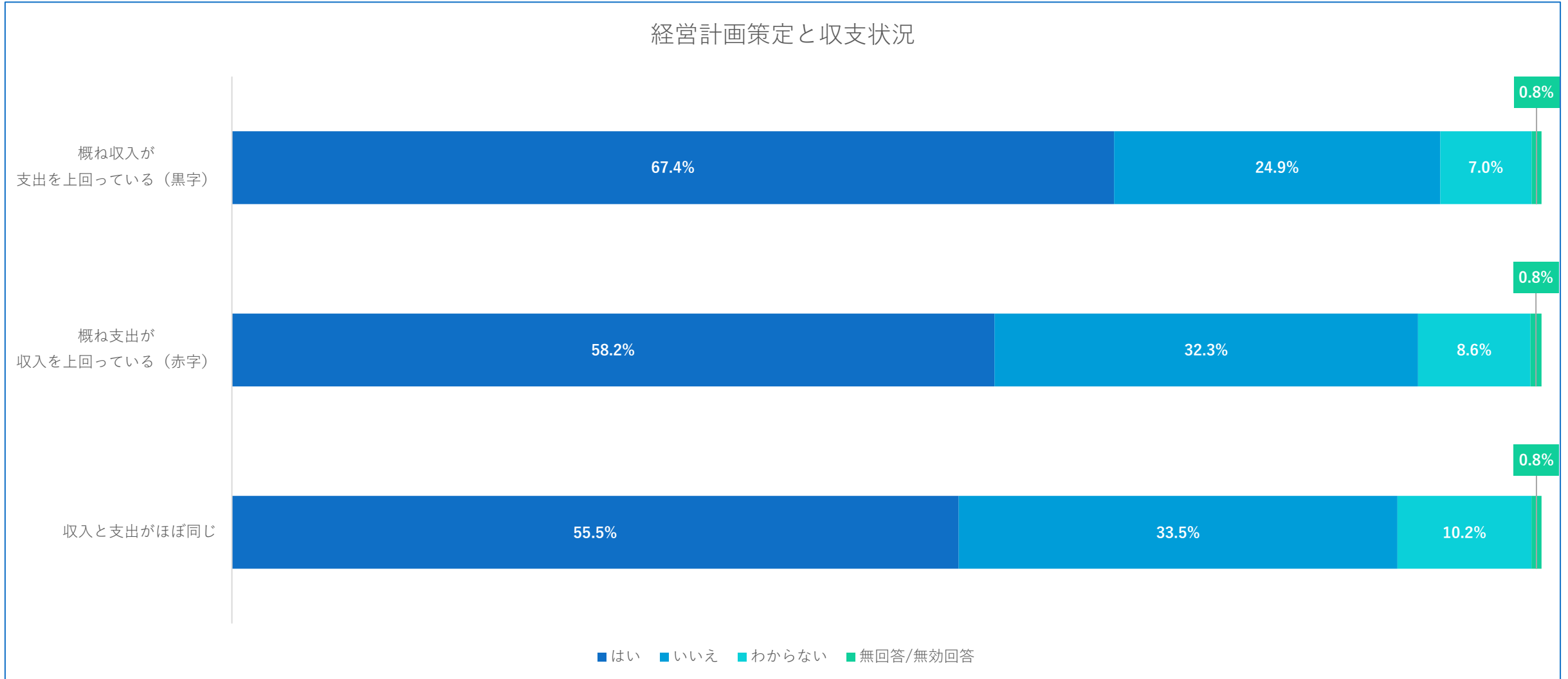
法人規模と経営計画策定の関係

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作成が進んでおり、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見えてくる。



経営計画と収支状況の関係

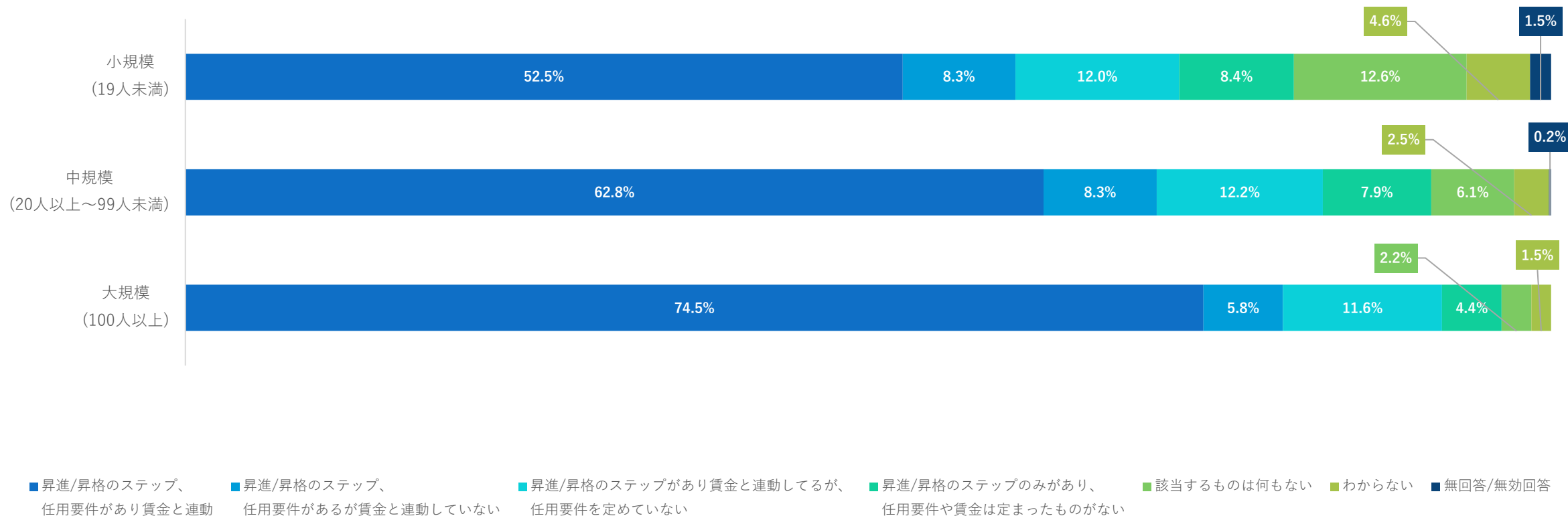
経営計画と過去3年間の収支状況で分析してみると、黒字と回答した法人の約7割弱が「はい」と回答しており、黒字法人程計画を策定している割合が高い。(黒字で「いいえ」と回答した法人は2.5割となっている)ただし、赤字法人も約6割弱が「はい」と回答していることから、経営計画の有無だけでなく、その質や実行度が収支状況に影響している可能性があることが示唆される。



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をしてみると、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”、“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。

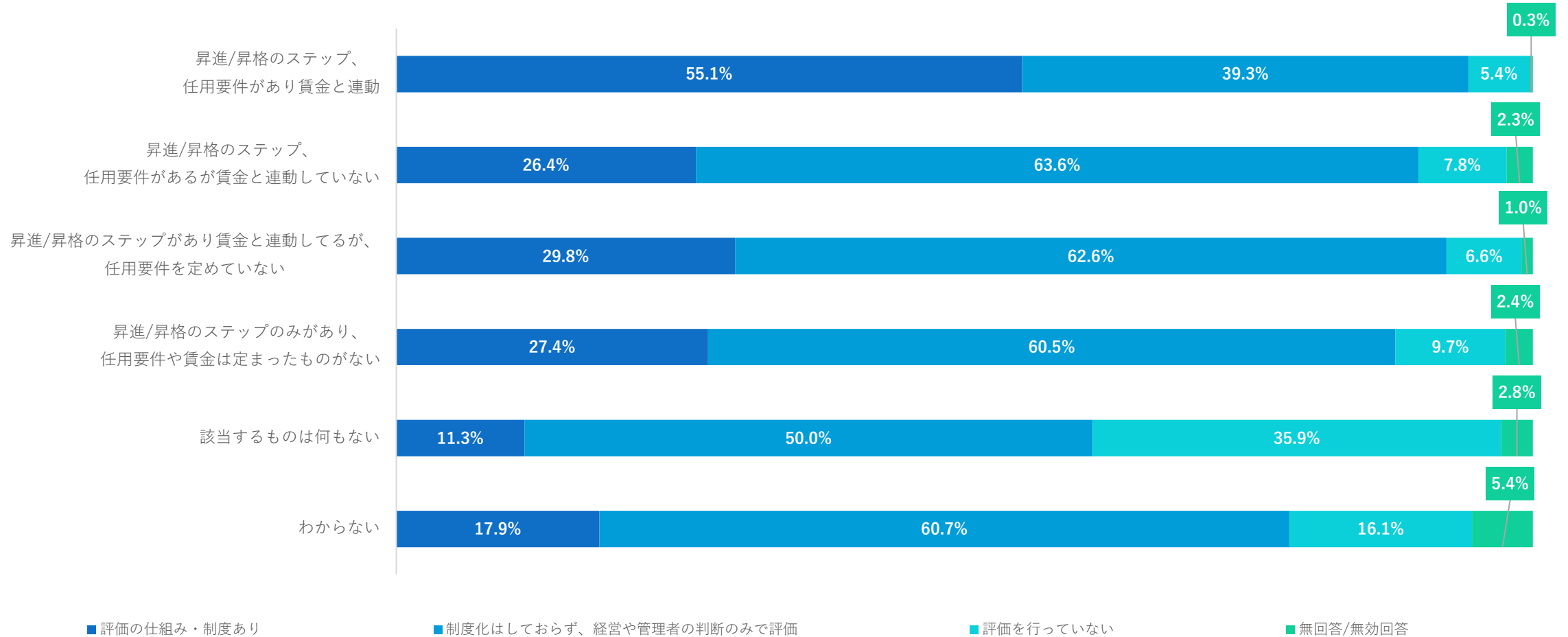
キャリアパスの仕組みと法人規模



評価制度とキャリアパスの関係

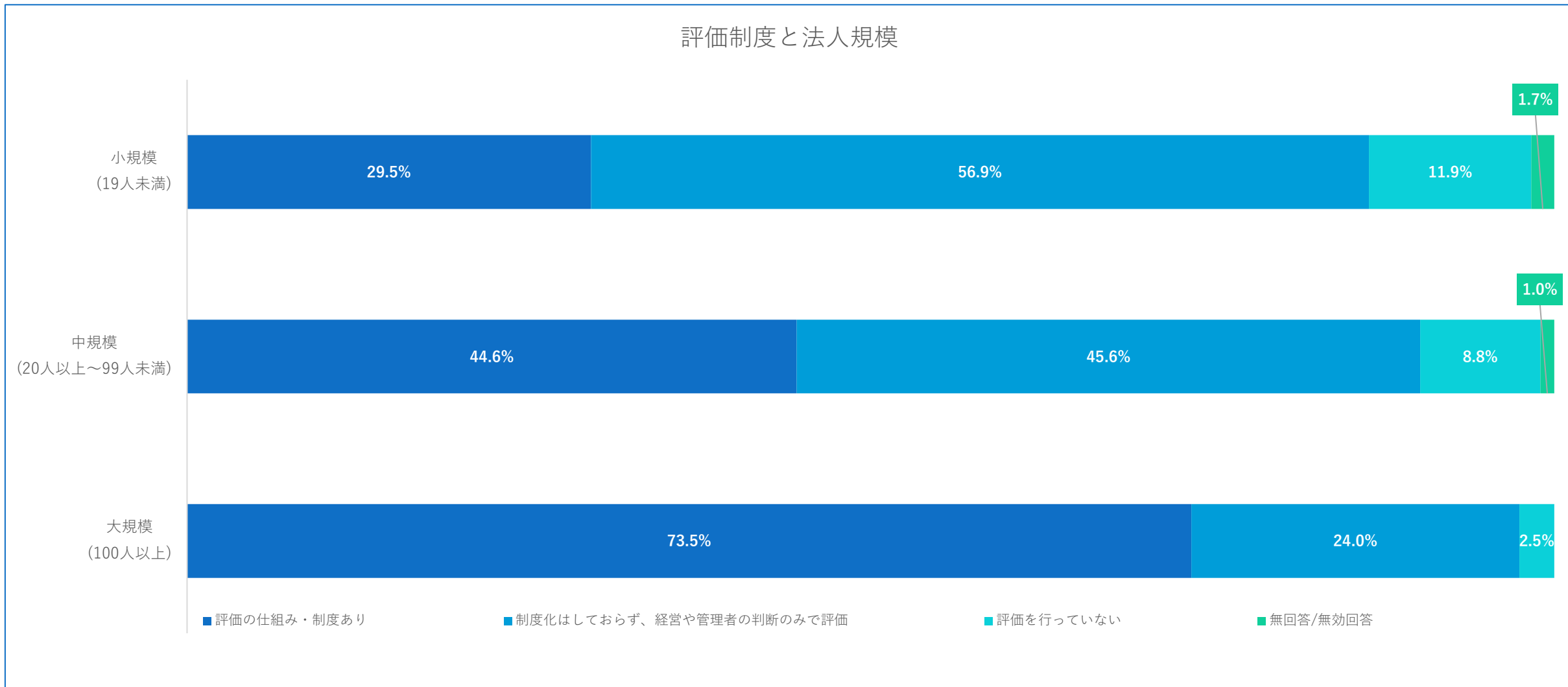
キャリアパスの整備状況と評価制度の関係をみると、昇進・昇格のステップと任用要件・賃金が連動している法人では、約5.5割が評価制度を整備しているのに対し、部分的にキャリアパスが連動していない法人の場合は評価を経営者や管理者の個別判断に委ねているケースが6割前後と多い。キャリアパスを整備していない法人だと評価もない法人が3.5割多くなる。キャリアパスの整備度合いと評価制度の構築状況には一定の関連があり、仕組みが体系化されている法人ほど評価制度の導入も進んでいる様子が見て取れる。

キャリアパスと評価制度



評価制度と法人規模の関係

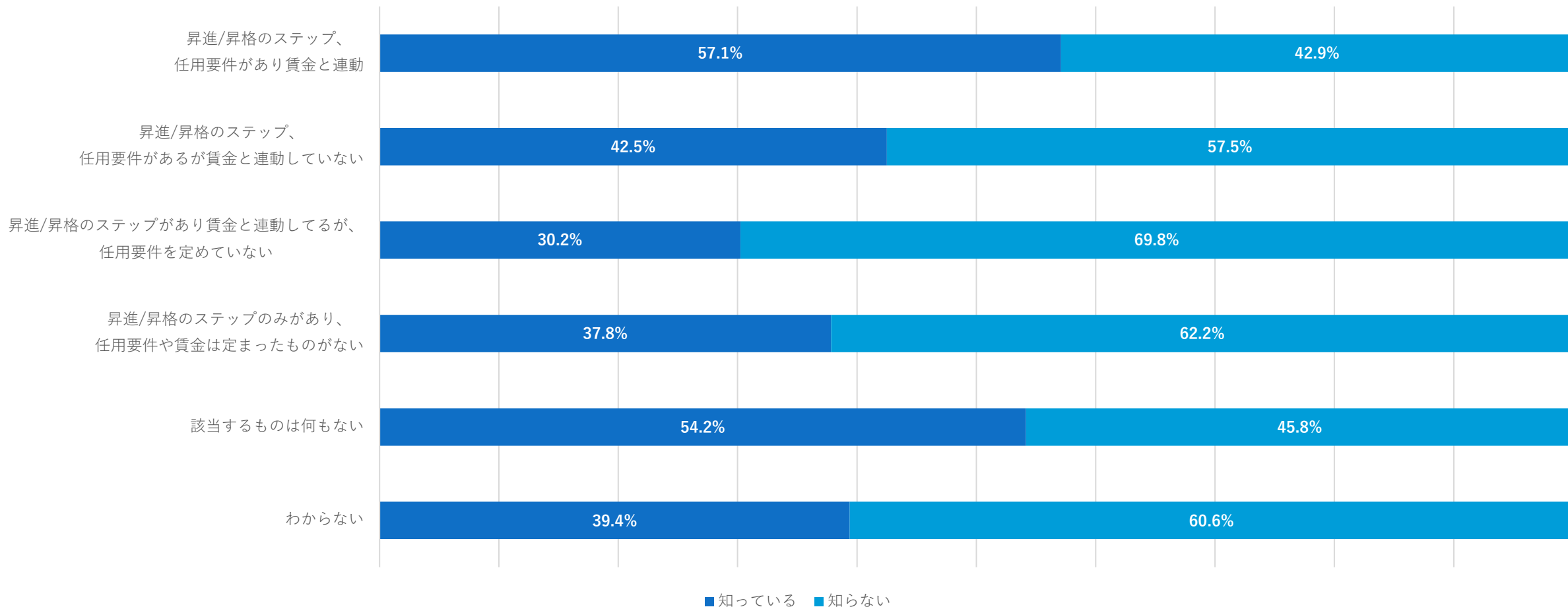
法人規模別に評価制度の状況を見ると、小規模法人では評価制度を整えているのが約3割にとどまり、6割弱は制度化せずに経営者や管理者の判断で評価を行っている。一方、中規模では評価制度ありと判断による評価がほぼ拮抗し、対応が分かれている。大規模になると評価制度を整えている割合が7割強に達し、判断による評価は2.5割程度にとどまる。組織の規模が大きくなるにつれて評価の仕組みが制度として定着し、逆に小規模ほど制度化が進みにくい構造がうかがえる。



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。

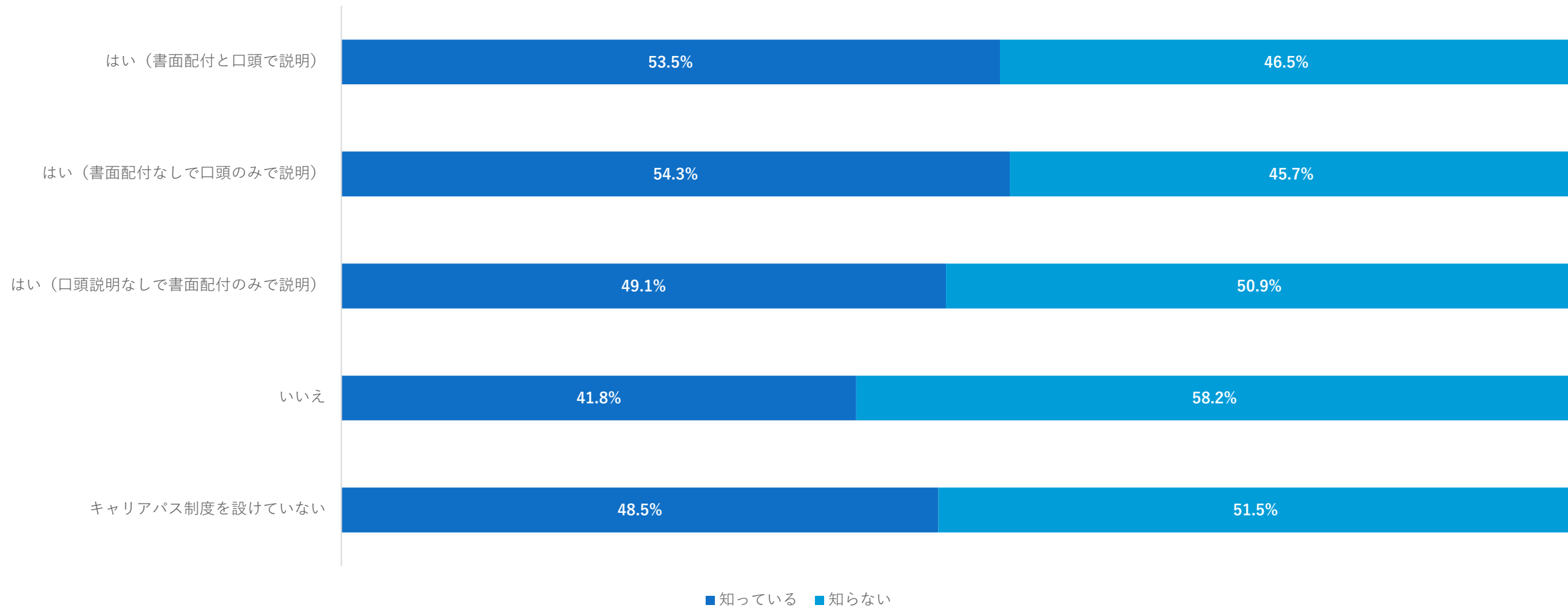
給与が上がる方法とキャリアパスの仕組み



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・書面のみといった一方的な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ものの、説明の有無だけでは理解度を十分に説明しきれず、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。

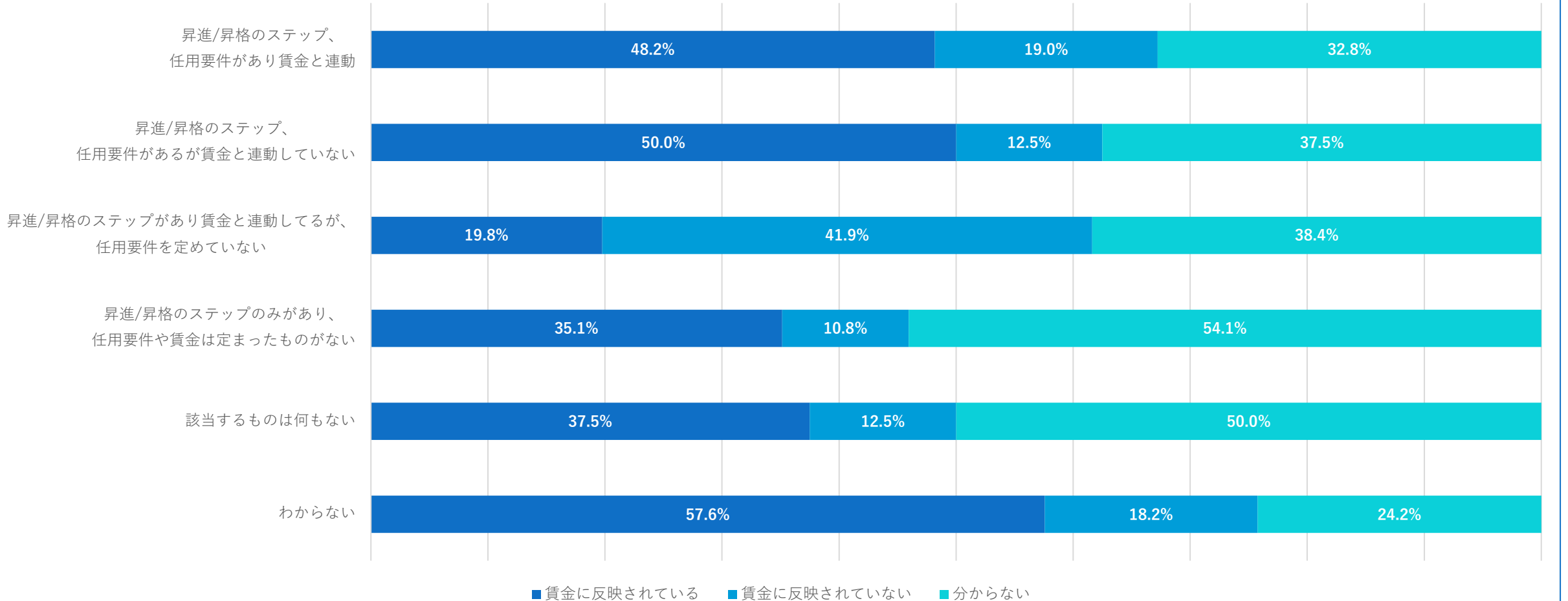
給与が上がる方法の理解と制度周知方法



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。

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。

賃金に反映されているかの理解と制度周知方法

