

No	質問項目	訪問Aグループ①
	法人種別	合同会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	12名
	所在地	東京都武蔵野市
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・法人発足当初から人事給与制度を自社で運用している。 ・賃金表・評価制度・キャリアパスは外部委託せず、全て自社で作成した。 ・外部依頼の費用が確保できなかったことが理由の一つで、事業所を理解した外部コンサルがいるのか疑問もあった。 ・入職時に、キャリア形成に応じて賃金やポジションの目安を提示できる仕組みがある。 ・自社では、介護未経験で訪問介護の運営に携わっている社員はゼロ。 ・制度はまだ発展途上で、今後改善したい点が多くあるが、現行の報酬水準では賃金の上限が見えており、改善が難しいことが課題。 ・評価制度があっても賃金アップ幅が小さい、もしくは上げられない場合があり、モチベーション低下のリスクがあると危惧している。
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金は年齢・経験・資格で算定し、勤続に応じて号給が上がる。 ・給与モデルは他社事例と前職の賃金表を組み合わせ、予算上限に合わせて設計。報酬改定時は全体を下げる必要が出た。 ・人件費率は80～90%。昇給は毎年2500円、基本給ピークは30代、勤続上限20年。 ・管理者は7.5万円+2年目以降は粗利10%を給与に反映（黒字が前提）。 ・若手ほどキャリア志向が強い。 ・訪問介護は研修やイベント参加が収益面で難しい。 ・報酬が固定のため自由競争しづらく、企業努力が給与に反映されにくい。 ・年末年始などの割増賃金は事業側が赤字になるが、利用者が追加支払いを希望しても制度上受け取れない。
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・単月黒字は常に意識して経営している。 ・法人代表が役員報酬を最低限に抑え、従業員に還元。 ・人件費率80～90%で「人材あってこそ」という方針で最大限還元するようにしている。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・報酬改定・最低賃金の改定時に毎回見直しを実施している ・昇給幅はおおよそ5千～1万円で改定している。 ・管理者と経営者で毎年5月に協議して給与改定を行っている。
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・大手事業者のモデルを参考に自分の前職モデルを統合した形式で設計している。
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・完全連動ではないが、賞与は評価により増額するケースもある。過去に1.5か月支給から2ヶ月になった実績もある。
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。また、導入後にどのような見直しや改善を行ってきましたか。改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・現場コース・管理者コースの複線コースで設計している。 ・導入後は大きな見直しは実施していない。
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方違いがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金表は正規非正規で別の賃金表を設計している。 ・登録ヘルパーの評価制度は未整備である。

No	質問項目	訪問Aグループ①
	法人種別	合同会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	12名
	所在地	東京都武蔵野市
9	人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。 組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。 その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・人材教育を自分事として受け止めてもらうには制度が必要と考えており、評価制度やキャリアパスもその目的で導入。 ・導入後も形骸化せず、現在も意識され続けている。 ・人材教育を重視しており、介護の概念から一般的なビジネスマナー・経営まで幅広く学べる環境を整えている。 ・上記の取り組みの結果、従業員の経営への意識が高まってきている。
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。 (例；日頃の仕事を重視する、スキルを重視する等)	<ul style="list-style-type: none"> ・個人の意思や人生観を組織づくりに反映することを重視し、評価にも落とし込んでいる。 ・今後は利用者評価も取り入れたいと考えている。 ・介護に限らず「個人の目標」を評価項目に入れることで、従業員自身が考えるきっかけになる。 ・従業員同士が互いを評価する仕組みがあり、他者からの見られ方を意識して働くようになっている。 ・他者評価の上でネガティブな評価が一致する場合は経営側から本人へフィードバックを行う。 ・賞与支給の際に評価結果を反映している。 ・職員全員が高く評価する人は良い職員として扱われているので、情意評価や不公平さも生まれにくい。
11	人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。 また、フィードバック方法はどのように行っていますか。 年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。 (例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等) ※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・四半期ごとに面談を実施し、意識改革と目標進捗の確認を行っている。 ・頻度は多いが、年間の中で面談を重ねることで形骸化を防ぎ、意識づけにつながっている。 ・面談シートは可視化し、気づきを得られるように設計されている。 ・個人目標は入社時に設定し、5つの文章項目で構成。 ・他者評価は10点満点で全員を評価し、ポジティブ面・ネガティブ面、両方を記載している。 ・自己評価と上長評価の乖離は起きやすいと感じている。
12	評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント研修の一環として、現状は経営層のみで評価を行っているが、今後は管理者にも評価のプロセスに関与してもらいたいと考えている。 ・現状は社内ミーティングなどの進行をお願いして、ファシリテート能力を高める取り組みをしている。
13	人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・評価が可視化できるグラフの項目を増やしたりしたが、それ以外は特に見直しはしていない。
14	介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 (例：役職が限定的で頭打ちになってしまう 等)	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所を複数展開していく構想の中でエリマネなどの現場を統括的にマネジメントするポジションの創設を考えている。 ・サ責とは別で事務員という役職を作りたいが、人件費を出せないで作っていない。直接売上に関わらないポジションをつくるのは中小企業だと難しいと感じる。
15	法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・職員自身がサービスを提供するにあたって、会社の看板とプライドをもっているという意識を持ってもらいたいと考えている。自社の強みを答えられないということは会社への帰属意識が低いと思われる。 ・そういった意識を高めるためにも人事給与制度は重要だと考えている。 ・あくまで個人が主体的に物事を考えてもらいたいので、評価項目にも「自分が考える合同会社〇〇（自社）とは？」の項目を入れて、それが日々の業務の中で体现できるよう面談で話し合っている。
16	人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・それなりに規模が拡大しても運用できることを見越して設計はしている。 ・自身の処遇に影響することなので、従業員に対しても制度に対しての意識づけが重要だと考えている。 ・小規模法人ほど導入が必要と考えている。 ・恐らく、設計の仕方がわからず導入できていないのと、導入のメリットを感じていないのが背景にあるので、ある程度の型やテンプレートみたいなものがあるとよいのではないかとと思われる。 ・自社で作成が難しいようであればコンサルなどの外部委託も検討すべき。

No	質問項目	訪問Aグループ①
	法人種別	合同会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	12名
	所在地	東京都武蔵野市
17	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none">・取得できる加算はすべて取得できるように努めている。・一人当たりの訪問目標件数は比較的多めに設定しており、それを目指して日々の業務に取り組んでもらっている。日々の取り組みは職員の給与に反映させるようにしている。

No	質問項目	訪問Aグループ②
	法人種別 事業所種別 従業員数 所在地	株式会社 訪問介護 7名 東京都中央区
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の評価制度は、利用者からのクレームや事故などを評価項目に含む減点方式を基本としている。 ・サービス提供責任者には、新規利用者の獲得など営業に関する評価項目も設けている。 ・処遇改善加算の関係で評価制度を導入し、実際に運用しながら「どのような評価要素がよいか」を検討して制度を構築した。 ・現場で働くヘルパーも向上心があるため、ヘルパー向けの評価表も作成した。 ・減点のみでは従業員のモチベーションが下がるため、稼働実績が多い場合に加点され、それが給与に反映される仕組みも整えた。 ・制度設計当時は、法人代表が管理者を兼務していたため、代表に相談しながら制度を作成した。 ・加点・減点の主な項目は、上記のクレーム・事故・営業実績などであり、利用者評価や経営へのインパクトが大きい要素を重視した内容になっている。
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・処遇改善加算と特定事業所加算を初めて取得した際、知識不足もあり、都から多くの指摘を受けた。 ・当初は制度をよく理解できておらず、給与を高め設定したうえで処遇改善加算を上乗せしてしまうなど、基準に沿わない点があり、指摘を受けながら改善していった。 ・基本給に処遇改善加算を含めてよいことが分かり、制度に合わせて給与体系を修正した。 ・取り組みとして、加算の取得に加え、介護福祉士資格の取得支援を行っている。 ・昇給は年1回を基本としているが、売上が伸びなかった時期に一度だけ昇給を見送ったことがある。 ・自己評価・会社評価・面談を通じて職員の評価を決定している。 ・補助金については、必要に応じて情報を調べ、活用できるものは積極的に申請している。 ・コスト削減策として、家賃の見直しを実施。2フロアを借りていたが1フロアに縮小している。
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・訪問介護事業所の売上だけでは赤字になる状況である。 ・法人の母体がIT事業であり、IT事業の収益により法人全体として存続できている。 代表が介護事業をやりたいという意思があり、IT事業があるからこそ介護事業を続けられている。 介護事業のみで運営するのは難しいと感じている。 ・中央区周辺でも、近隣の事業所が倒産するケースが見られる。訪問介護だけでなくデイサービスでも廃業例があり、家賃の高さが大きく影響していると考えられる。 ・訪問介護職員は一般的に時給が高い傾向にある。自社も、優秀な人材確保のために他社よりやや高めの時給設定をしている。賃金の上昇幅は、経験年数や保有資格を重視して決定している。 ・給与を上げていくためには、「これだけの売上が必要である」という点を従業員とのミーティングで共有し、意識づけを行っている。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金表の金額は毎年見直しをしている。 ・今まで賃金の改定は社員だけだったが登録ヘルパーの時給も見直すようにしている。 ・基本給と処遇改善加算を込みにした設計にしており、上昇幅の基準は経験と資格である程度の幅は決めている。 それで5000円～1万円アップのような感じ。 ・管理者＋経営者でミーティングの上、賃金を設定している。毎年5月末に決めている。
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金表は事業開始時に自社用として新規設計し、等級・号俸・任用要件が連動する一般的な仕組みで、骨格はこれまで一度も変更していない。 ・入社時のスタート位置は資格や経験年数で決め、金額管理は業務管理が担当し、非正規にも賃金表を設けて評価面談の基準としている。 ・自己評価と管理者評価で構成された独自の評価シートを用い、専門項目や勤務態度・技術を細かく基準化し、面談で改善点を伝えたくて賃金に反映している。 ・賃金は評価で下げることはなく、個人的には減給も選択肢と考えるが会社方針として減給は行っていない。 ・職員は40～50代が中心で昇進意欲は強くない人が多い一方、最近の入社者には働いた分だけ昇給したいという向上心を持つ人もいる。

No	質問項目	訪問Aグループ②
	法人種別 事業所種別 従業員数 所在地	株式会社 訪問介護 7名 東京都中央区
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。 また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。 また、導入後にどのような見直しや改善を行ってきましたか。 改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアパスは賃金表を作成した際にセットで自社作成し、現場目線で求める任用要件を設定して構築した。 ・作成以降、キャリアパスの要件を見直したり改善したりしたことはない。 ・そろそろ見直しが必要だとは考えているが、まだ着手できていない。 ・見直しを検討したきっかけは特別にないが、作成から年数が経過しているため再検討の時期と感じている。
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。 人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方違いがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・登録ヘルパー用の評価シートの設計をする必要があると考えているが、賃金の設定自体は正社員も非正規(登録ヘルパー)も一緒になっている。 ・同じ経験年数や資格であれば正社員も非正規も同一水準で設定している。 正社員の基本給を時給換算したものがそのまま登録ヘルパーの時給になっている。
9	人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。 組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。 その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者評価を重視する方針となり、「みんなの思いと自分の感覚は必ずしも一致しない」という理由から、年1回の利用者アンケート配布を始めた。 ・利用者アンケートは現在も継続して実施している。アンケート結果と法人側の評価には、大きな乖離はあまり見られない。 実施してよかった点として、利用者が細かく様子を見てくれており、担当者名やコメントを書いてくれるため、職員の意識向上につながっている。 ・従業員は利用者のコメントを読むと身が引き締まり、利用者も自分の意見が反映されていることを喜んでいる。 ・母体がIT企業のため、介護事業参入時は利用者から認知されていない状態でスタートしたが、利用者との信頼関係構築を重視してきた。アンケートを集めるだけでなく、アンケート結果も利用者に見せるようにしている。
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。 (例；日頃の仕事ぶりを重視する、スキルを重視する等)	
11	人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。 また、フィードバック方法はどのように行っていますか。 年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。 (例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等) ※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・評価面談は年に1回行っている。 ・評価面談としては年に1回しか行っていないが、その他問題があったりとか本人の働き方とかは適宜面談して記録を残すようにしている。記録を残すのは後から言った言わない等にならないため。 ・正直なところ、勤務態度に問題がある職員が過去にいて問題が発生した時のためのエビデンスとして記録を残している。
12	評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・自分自身が評価を実施しているが、今後は管理者のマネジメント研修も考えている。 ・経営の持続化という観点でも属人化しない運営ができるようにしたい。
13	人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・導入後の見直しは特に行っていない。
14	介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 (例：役職が限定的で頭打ちになってしまう 等)	<ul style="list-style-type: none"> ・自法人の場合とくにポジションの枠は決めていないので、極端な話、サ責と言われる立場の職員が複数いてもいいと考えている。 ・サ責のポジションを担える人が増えれば、今後事業を拡大していくつもりで考えている。 居宅介護支援事業所の立ち上げも考えている。
15	法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価に法人理念は反映させていない。
16	人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模でも評価自体は難しくない。小規模であっても大規模であっても運用はできるものだと考えているし、評価制度は必要と思われる。 ・また評価制度は賃金と連動するべきだと思う。自分の現在地が職員もわかっている、もっとキャリアアップしたいという人は目標になるし、現状維持で良いという職員もいるかもしれないが、ちゃんと会社の評価や制度が整理しやすいと思われる。

No	質問項目	訪問Aグループ②
	法人種別	株式会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	7名
	所在地	東京都中央区
17	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none">・前提として赤字経営であるが、利用者が増えて稼働率が上がれば売り上げの見通しが立つので、職員の処遇への反映もどれくらいできるか予測できるので、その予測をもとに昇給している。・予算オーバーした分の増額は5月末で賞与で還元している。・非正規も賞与としてではないが、処遇改善の一時金として支給している。

No	質問項目	訪問Aグループ③
	法人種別 事業所種別 従業員数 所在地	有限会社 訪問介護 20名 東京都国立市
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・頑張ったら評価されて、それが給与に直結するというのを明確に示せているので、職員のモチベーションに繋がっている。 ・全数調査にも回答したが、それが離職率の低さとして数字に現れているし、職員一人ひとりのやりがいにも繋がっている。
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・経営のことについては企業秘密もあるので、回答は差し控えたいが利益至上主義だけで運営はしていない。 ・利用者をどんどん獲得して稼働率をあげてという形での経営方針ではない。
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費率だけで70%は超えているが、この仕事はあくまで人材あってこそものだと考えているので、最大限職員に還元したいと考えている。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的に年1回〇月に改定ということはせず、自身（経営者）とのコミュニケーションや働きぶりで評価がよければ、それこそ翌月に昇給ということもあり得る。 ・明確な評価シートなどはないが、一定の行動指標に基づいて、そこがクリアできていれば自身の裁量で昇給させている。
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・入職時のスタートの時給は身体介護1500円で設定している。 ・ランクと等級が紐づいているが、1ランクのなかでも時給のレンジを設定していて、同じ等級内でも仕事ぶりで給与に差をつける設計にしている。 ・他社でありがちな基本給を低くして、手当で上乗せするというのではなく、最初から基本給に分配しているため、賞与額もそこに連動するような設計にしている。
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・正規社員、非正規社員ともに人事評価制度に基づいて昇給を行っている。 ・ベースの時給や基本給が昇給することもあるが、人事評価によっては賞与額にも反映がある。 例：通常1.5か月支払いのところ評価良好であれば2ヶ月分支払いなど
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。また、導入後にどのような見直しや改善を行ってきましたか。改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアパスについては、自身が労務の知識があったので自社で作成している。 ・現段階で大きな見直しは行っていないが、職員数が増えてくると不具合が増えてくると思うのでその際に見直しを進めていきたい。
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方の違いがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的に採用手法としてはスポットワークを活用しており、スポットワークでいわば「お試し就業」をした上で、自社にマッチする人を非常勤にするという流れを取っている。 ・あくまでも業務遂行能力を重視しているため、現場の訪問については職責などの差はない。 ・非常勤で入社した職員についても、日頃の頑張り次第で時間給を上げたり、正社員に登用するなどのキャリアパスは準備している。
9	人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・もともとは処遇改善加算などの各種加算の取得のために導入したが、やはり自身が職員の処遇を決めるにあたって客観的な基準がないとやりづらいつらいと思い導入した。
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。（例；日頃の仕事を重視する、スキルを重視する等）	<ul style="list-style-type: none"> ・明確な評価シートなどは設けていないが、「会社への貢献度」「業務遂行能力」「統率力」などを見極めて判断している。
11	人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。また、フィードバック方法はどのように行っていますか。年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。（例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等） ※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・自身も経営者として、そして利用者としての両方の目線を持っているため、採用やサービス提供のときに直接コミュニケーションを図っている。 ・特に評価面談で年〇回実施するということは行わず、日々のコミュニケーションで総合的な評価を行っている。
12	評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・現場での働きぶりについてはサ責などが見ていて、共有を受けているが、最終的な評価は自身が行うので、教育や支援は行っていないし、今後評価者を新たに設けて教育を施すということも現状考えていない。

No	質問項目	訪問Aグループ③
	法人種別	有限会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	20名
	所在地	東京都国立市
13	人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。	・特にまだ見直しは行っていないが、職員数が増加してくれば見直しの必要があると感じている。
14	介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 (例：役職が限定的で頭打ちになってしまう 等)	・訪問介護員の教育体制が不足していると感じている。 ・自社ではイーランニングのようなオンライン研修なども活用しているが、そもそも教育研修を受ける機会が少ない状況で職員のキャリアアップを目指すというのは難しいのではないかと感じている。
15	法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。	・評価に繋がる行動指標がそのまま法人理念に繋がっている。 ・介護という仕事は究極のサービス業だととらえているので、そこから落とし込んで「職務遂行能力」、「本人必要度」、「統率力」、「貢献度」、「他者評価」の大項目に分けて評価している。
16	人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。	・訪問介護という特性上、訪問先の働きぶりや数値での評価が難しい側面があり、評価シートなどを細かく設計すると評価しにくい部分があるのであくまで行動指標としての基準を設けている。
17	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	・経営のことについては企業秘密もあるので、回答は差し控えたい。

No	質問項目	訪問Aグループ④
	法人種別	合同会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	常勤10名/非常勤27名
	所在地	東京都大田区
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> 常勤社員に関しては役職ごとのスキル、知識、資格を明確にしている為、個々での目標を立てやすくしている。 5月11月の面談時に、取得すべき資格中心に、取り組むべき業務（知識）を話し合っている。 非常勤社員に関しては働き方、現場件数、必要資格に連動した形で時給が上がる仕組み作りをした為、高いモチベーションで働いてくれていると感じる。
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 常勤社員に関しては実質の賃金アップも実施しているが、福利厚生としてチケットレストランを導入している。 食事補助としてIDカードに7000円をチャージし3500円を控除しているので、実際の手取りに3500円のUPを実現出来ている。
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> 労働分配率を85%～75%程度で考えている。 東京都や労働局が実施している、補助金、助成金制度には積極的に活用するようにしている。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> 毎年5月11日に法人代表と評価面談を行い、そこで昇給額を決定している。
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 役職者（サービス提供責任者以上）に関しては、東京都が示している年収440万円を上回れる事を目標としている。 自身が前職で、現場職員に還元せず、売り上げに直結しないような事務員や管理部門に分配しているのをみているので、なるべく現場職員に還元できるような制度に設計している。 上記のように現場職員になるべく還元するためにも、不必要な事務職員などは雇用せず、常勤職員が社内業務を分担して内製化する仕組みを取っている。
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 賞金テーブルと人事評価を連動しているが、スタッフが急増している為、年度内に社会保険労務士と賞金テーブルの見直しを予定している。
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。また、導入後にどのような見直しや改善を行ってきましたか。改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 手順としては社会保険労務士と賃金規定と連動する形で設計し、見直しや改善は常に行っている。 今後は、賃金テーブルの等級内の金額にレンジを持たせることを考えている。 幅を作る事によって、売上規模、スタッフの増員に対応出来る制度設計にする為。
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方の違いがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 正規社員に関しては、介護現場以外での内勤（事務処理など）も評価基準に盛り込んでいる。 非正規社員に関しては、あくまでも安定して介護現場に出ていることを評価基準の中心に置いている。
9	人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> 人材定着とリーダー育成も含めた人材育成が目的。 こまめな見直しは常々実行しているので、社員の意見も取り入れながら修正している。
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。（例；日頃の仕事ぶりを重視する、スキルを重視する等）	<ul style="list-style-type: none"> サービス業として、明るく楽しく前向きに仕事に取り組んでいるか、そして一緒に働くスタッフに対して助け合いの精神を持っているかといったような情意評価が中心。 あとは非常勤の場合、稼働率であったり、常勤であれば社内業務をどれだけ担っているかで評価している。
11	人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。また、フィードバック方法はどのように行っていますか。年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。（例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等） ※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> 常勤社員に関しては法人代表が5月11日に実施。 非正規社員に関してはサービス提供責任者が5月11日に実施。 日常のコミュニケーションについては毎月のカンファレンスとあわせて個別に実施している。
12	評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 評価に関して、常勤は代表である自身が実施しているが、非常勤はサ責が評価している。 会社への貢献度の明確化を、サ責を集めてディスカッションしている。
13	人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 現在見直しを行っていて、給与設計などを見直ししている。

No	質問項目	訪問Aグループ④
	法人種別	合同会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	常勤10名/非常勤27名
	所在地	東京都大田区
14	介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 (例：役職が限定的で頭打ちになってしまう 等)	<ul style="list-style-type: none"> ・会社規模が小さいこともあり、ポジションを創設できないのが悩み。 ・事業規模の拡大が当面の目標なので、これを実現するために何が重要かという観点で社員とコミュニケーションを取っている
15	法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・質問項目10で重要視するといった項目がそのまま会社理念に繋がっている。
16	人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・創業当初は売り上げが少なかったため、売り上げ規模に応じて、処遇に反映されるような制度設計を行った。 ・現在は収支が安定してきて、社員も増え始めているので、自社の状況に合わせて見直しを行っている。
17	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・創業当初から現場で働く社員を第一に考えているため、賃金水準、労働環境、福利厚生を常に意識しているため、運用資金の借入を念頭に置いている。

No	質問項目	通所Aグループ①
	法人種別	株式会社
	事業所種別	地域密着型通所介護
	従業員数	10名
	所在地	東京都府中市
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	・評価という目に見える形とした事で、職員個々の課題・目標・目的が明確になり、また共通認識されたことが仕事への意欲向上にも繋がっていると感じている。
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	・備品、消耗品等の諸経費の節約や人員配置等の見直し（それに対応したシフトや業務分担及び役割の見直し、効率の良い動線の変更等）を逐一行い、少しでも利益を上げ還元出来る様取り組んでいる。
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	・役職が上位の者に関して→現状維持かその他の職員昇給後に余力のある場合は昇給。 経営状況が悪化し赤字になった場合は、減給。 ・役職上位の者以外に関して→昇給については①より優先。減給：無し→①役職者の減給を行い それでも損失が上回る場合は、最小限勤務数を減少してもらい雇用調整助成金活用して対応している。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	・毎年3月に、評価表を基に面談を行い、目標の達成度や苦手をどれだけ改善できたか、成長した部分等を総合的に考慮して評価している。 ・4月の新年度より給与のベースアップを実施している。
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。 ※可能であれば訪問時に賃金表を提示いただけますと幸いです。	・『世間的な平均をみる』という意味で幾つか参考にしている。 ・他社の状況を参考にしつつ、自社の状況に合わせて見直しすることも想定した上で、顧問社労士と会議を重ね作成している。
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	・必ずしも賃金表と人事評価制度やキャリアパスが100%連動しているとは言い切れない。 ・大まかな基準にはしているが、どうしても介護の仕事は各個人の能力に紐づくものが大きいので、キャリアパスに明記した役割や能力が当てはまるという訳ではない。
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。また、導入後にどのような見直しや改善を行ってきましたか。改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	・賃金表同様に『世間的な平均をみる』という意味で幾つか参考にしている。 ・それを参考の上、自社の形態に合わせて変化させられるよう、顧問社労士と会議を重ね作成している。 ・毎年の年度末及び最低賃金変更の際に賃金表を変更するので、あわせてキャリアパスも見直しを実施している。 ・改善して良かった点は、社会情勢にあわせてリアルタイムに修正するので、職員に役割や職責に対する説得力が増し共通理解度が増したと感じている。
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方違いがあれば教えてください。	・違いを設けている。常勤と非常勤では仕事内容や役割、責任の重さ違いがある。
9	人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。	・同じ時間帯で同じ業務をしても、仕事の質や成果には差が生じるので、その点をしっかりと評価する事、差別化していく事で個々の意識と自覚が高くなると考えている。 ・評価の際に、個人的な感情は一切抜きにし、出来るだけ対象者が納得できる尺度（目安）でなければならぬと考えている。感覚や雰囲気優先してしまうと、信憑性や公平性を担保出来ず、説得力がないのではないかとされる。 ・完璧に全ての人が納得するものは存在しないが、少しでもそこに近づけていく努力をしていかなければならぬと感じている。

No	質問項目	通所Aグループ①
	法人種別 事業所種別 従業員数 所在地	株式会社 地域密着型通所介護 10名 東京都府中市
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。 (例;日頃の仕事を重視する、スキルを重視する等)	<ul style="list-style-type: none"> 特に重要にしている点は職員個々の人間性で、勤務態度、意欲、他者とのかかわり方等は特に重きを置いて評価している。
11	人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。 また、フィードバック方法はどのように行っていますか。 年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。 (例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等) ※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> 大きくは年度末、年始のタイミングで実施。それ以外にも日常のコミュニケーションを取っている。→日々全職員と5分程会話する事で、現状の悩みや問題、あるいはアイデア等を吸い上げている。 自社の場合、LINEを用いて全体グループを作成しており、そこで業務連絡を兼ねたミーティングを行っている(コロナ禍以降) ※連絡が業務時間外になる事もあるので、返信の義務はなく、次回勤務する時までに確認しておいて欲しいというレベルのもの。
12	評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 現在、主の評価者は代表の私1人で、補助で常勤(役員)2名も関与している。 それぞれの視点から対象者を評価し(それぞれに特定の評価様式はありません)、擦り合わせの上、最終評価を行っている。
13	人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 年度初めの面談時に、目標を立て、その目標を達成させていくスタイルは変わらないが、評価項目を細分化したりする見直しを行っている。
14	介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 (例:役職が限定的で頭打ちになってしまう 等)	<ul style="list-style-type: none"> 現状であり問題は感じていない。 事業拡大も検討しており、今後部署が増える等した場合は、新たなポスト等を含め随時検討し改定予定。
15	法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 施設の根底となる所であるため、明確に評価反映してはいるが、そこまで評価の中のウエイトは大きくない 個々の個性を大切に考えている為、基本的な事以外は、常識の範囲内で裁量を持たせている。 例) 服装、髪型等は基本的に自由、常識の範囲を超えている場合は、随時指導や面談を行い、改善を図っており、それでも改善がみられない場合は、人事考課時の減点項目になる。
16	人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 会社への貢献度(出勤年数、出勤日数、担当業務内容、取得資格)と人事考課の両側面により判断している。
17	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> 高齢者を対象とするため天候や体調の影響で事業が不安定になり、好調な月や年でも天災等が重なれば赤字に転じるリスクがあることから、定期昇給は低額または現状維持とし、その分を賞与で補う運用になっている。 安定的な昇給を実現するにはまず運営母体が継続できることが絶対条件で、経営者としては職員により良い生活を送ってほしいという思いを持っている。 東京都独自の居住支援手当や処遇改善加算により給与・賞与への上乗せが可能になり大きな助けとなっているが、物価高騰で利益が減り経営困難な事業者が増えている。 介護報酬単価の見直しがなく補助金が少ない現状では法人運営に不安があり、安定したベースアップのためには介護報酬の拡充が不可欠だと考えている。 東京都の福祉支援は小池都知事のもとで手厚く事業者の支えになっており、国でも高市総理のもと介護報酬見直しが注目され始めたため今後に期待している。

No	質問項目	通所Aグループ②
	法人種別	有限会社
	事業所種別	通所介護
	従業員数	7名
	所在地	東京都練馬区
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・制度導入の経緯として処遇改善加算の取得のために設計した。コンサルへの相談などは費用面のこともあり、断念し自社で作成している。 ・もともとキャリア段位制度は導入していて、なるべく簡素なものにして項目の○×で評価している。 ・人事評価の評価シートは45項目ほど設定しており、自己評価した後、管理者評価を実施、年1回の面談で振り返りをしている。 ・制度導入に対しての職員の意識については、あまり変化は感じられない。経営者から従業員へ「売り上げは自分たちの給与に還元されるから頑張ったら給与には反映する」とは話しているが、どこまで浸透しているかはわからない。
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・介護業務は数値化が難しく、評価は情意評価に寄りがちで、事務負担も大きい。 ・処遇改善加算は「前年より下げられない」要件があるため賞与の増減が難しく、
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費率は60%前後で推移しているが、それでも経営状況は芳しくない。 ・評価で差をつける際に、低評価だったら下げるといこともしたいが、おそらく職員から不満が出るので現実には実行できない。 ・経営とのバランスを考えると、来年の収支の見込みを立てたうえで昇給を検討している。また昇給がもしできなくても、決算後に余力があれば賞与として還元している。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで賃金表の大幅な見直しは行っていないが、物価上昇や最低賃金の改定など世情に合わせて見直しは行っている。 ・従業員の生活を守るためにも世情に合わせたベースアップや昇給は必要と考えている。 ・これまでの昇給幅は大体1000円～10000円程度で実施している。
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。 ※可能であれば訪問時に賃金表を提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金表の表記は、処遇改善加算のキャリアパス要件の様式に基づいて、ポジションに賃金表が紐づいている形式である。 ・給与の水準については、一般企業の中央値と介護業界の中央値を参考に、なるべく他社と差をつけないように設定している。 ・等級内で、勤務年数やスキルに合わせてレンジを設定している。特に自社としての独自性はない。
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	質問④と同じ回答のため省略
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。また、導入後にどのような見直しや改善を行ってききましたか。改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアパスについては、キャリア段位制度を簡素化したものに賃金表を紐づけて設計した。一般職、主任、管理者の3段階になっている。 ・従業員のなかでもキャリア形成に関して意識している方もいるが、正直向上心がある職員も少ない。特に非常勤の職員については、明らかに現状に満足している様子で、専門性を高めようという意識も少ない。現在30代で主任に昇格した従業員もいるが、収入を上げないといけない理由があり、努力して主任になった。そういう動機がなければ向上心は生まれないと思う。 ・ただ、野心だけあっても福祉の仕事にはそぐわないと思うので、難しいところではある。 ・運用面の課題として、賃金自体の上昇と、評価に乖離があることを感じている。 ・評価の乖離については、自己評価と管理者評価の乖離が大きいことがあり、評価面談の際に理由を伝えるのに苦慮している。そういったことにならないためにも、日常業務をきちんと見ておかないと公平な評価はできないので、なるべく現場寄りの管理職が評価を行うべきと感じている。

No	質問項目	通所Aグループ②
/	法人種別	有限会社
	事業所種別	通所介護
	従業員数	7名
	所在地	東京都練馬区
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。 人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方の違いがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none">・ 人事評価や面談は正社員のみ実施。非常勤は行っていない。・ 非常勤社員の給与は最低賃金の引き上げの際に変更している。そもそも他社よりも給与水準を高くしていることもあって、人事評価に基づく給与の変動について非常勤の社員から意見をもらったことはない。

No	質問項目	通所Aグループ②
	法人種別	有限会社
	事業所種別	通所介護
	従業員数	7名
	所在地	東京都練馬区
9	人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。 組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。 その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。	・きっかけは処遇改善加算を取得するため、それまで課題は特に感じていなかった。
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。 (例；日頃の仕事ぶりを重視する、スキルを重視する等)	・経営方針とも重なってくるが、評価で最も重要視しているのは利用者満足度である。 あからさまに評価に反映はさせず、あくまで判断材料の一つとして見ているが、利用者アンケートは定期的実施している。 ・上記のアンケートを実施している理由として、利用者に対する接遇やホスピタリティの気持ちが介護職員にとっては最も大切だと考えているためである。
11	人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。 また、フィードバック方法はどのように行っていますか。 年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。 (例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等) ※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。	・面談回数は年1回、年度末に実施。おおよそ一人30分から1時間程度の時間を取っている。 日常業務の中でのコミュニケーションを大切にしているので、改まって年に何度も時間を設けるのは煩雑だと思ったので、年1回だけにしている。 ・評価については自分（代表）と法人役員の2名で実施している。
12	評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。	・自分が評価を行っているので、所謂、一般企業向けの管理職研修を受講した。 ・従業員とのコミュニケーションについては自己啓発で勉強している。
13	人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。	・細々とした改善点は感じているものの、日常業務に追われて見直しはできていない。 ・特に自己評価と上長評価に乖離が生まれることが課題と感じており、評価項目の見直しなども必要ではないかと感じてはいるが、自分が現場を見ながら経営していることもあり、現段階では乖離が発生しても明確に指摘できるため、見直しを行っていない面もある。
14	介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 (例：役職が限定的で頭打ちになってしまう 等)	・特に工夫や課題を感じていない。 大規模な法人なら、役割やポジションを捻出しないと職員のモチベーションが下がってしまうと思うが、自社ではそこまでポジションが少ないと感じたことはない。
15	法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。	・経営方針で利用者満足度を重要視している為、それを評価項目として一部反映させている。
16	人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。	・自社で人事給与制度を導入した際に、規模感を意識して設計はしていない。大規模な法人だと、評価者が現場を見ていないケースもあるので、明確な評価基準などがあつたほうが良いと思うが、小規模だと評価者が現場を見ていることも多いので、そこまで型にはめた制度がなくても評価できると思う。
17	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	・前年度の売上を照らし合わせて翌年度の売り上げ見込みから昇給額を決めているが、基本給の昇給は下げることが出来ないので、慎重に対応している、 ・もし毎月の昇給が難しいと判断した場合は、賞与で還元している。

No	質問項目	特養Aグループ①
	法人種別	社会福祉法人
	事業所種別	介護老人福祉施設（通所介護併設）
	従業員数	350名
	所在地	東京都板橋区
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員の処遇に関わることであるので、適切に制度を設けて運用している。 ・ 採用活動用の会社案内にも人事給与制度を整備していることを明記しており、求職者側も評価制度や教育体制を気にされる方が多いので採用前に制度があることは説明している。 ・ 実際に入職した職員からは評価を実施するにあたって「煩雑だ」という声はよく聞かれている。
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益の改善という意味では処遇改善加算も含めて、取得できる加算はすべて取得できるように務めている。 ・ 法人として利用稼働率の向上も含めて取り組みは行っている。
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員によって働き方は様々なので、頑張っている人にはそれなりの反映ができるよう意識している。（例：複数シフトが対応できる、新人指導ができるなど） ・ 逆に人事評価上で、不足がある人頑張っている人が同じテーブルに並んだ時に、給与が同一というのは職員のモチベーションが下がってしまうので、バランスを取るよう配慮している。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 給与改定に関しては1年に1回実施しているが、法人本部が地方のため手順は把握できていない。 ・ 10月に最低賃金の改正があったので、特に非常勤職員については最低賃金を下回らないよう調整し、再度契約書を修正している。
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。 ※可能であれば訪問時に賃金表を提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人母体が地方に所在しているため、他法人との比較は難しい部分があるが、少なくとも最低賃金や東京都の賃金水準は意識して賃金表を設定している。 ・ 資格ごとに賃金表を設計している。
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 賃金表の見直しに関しては、最低賃金や物価状況なども踏まえて、法人本部が見直しを行っている。 ・ 給与設定に関しては等級制度と紐づけており、一人ひとりがスキル向上を目指してそれに応じて等級があがって、給与と連動するような仕組みになっている。 ・ 昇給については基本一律で全員ベースアップしているが、3月の年度末の評価に応じて基本給の上がり幅が決定する。
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。また、導入後にどのような見直しや改善を行ってきましたか。改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価制度に関しては、正規社員の評価シートをベースに非正規社員用のシートを作成し、面談も行っている。正規社員同様、評価面談を行うなら根拠を示して、頑張っている職員は時給を上げるとことはやっている。 ・ 自法人の非正規社員は大半が無資格の介護補助からスタートすることが多いが、介護職に上がるタイミングで正規社員に登用するだけでなく、介護補助というポジションのまま正規社員に登用するキャリアパスも準備している。
9	人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人設立して15年以上経過しており、人事評価制度導入に自身も関与していないので詳しくはわからなかったが、やはり法人として人事評価や給与制度を統一していこうという流れになった。 ・ 法人傘下の事業所や病院が多数あるので、事業所間で評価や給与に差があるのは不公平だという意見も上がっていた。

No	質問項目	特養Aグループ①
	法人種別	社会福祉法人
	事業所種別	介護老人福祉施設（通所介護併設）
	従業員数	350名
	所在地	東京都板橋区
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。 （例；日頃の仕事を重視する、スキルを重視する等）	<ul style="list-style-type: none"> ・評価に関しては、スキル評価と本人の目標設定と日々の仕事ぶりを総合的に判断している。どちらを重要視するという形ではない。 ・スキル評価については基本的な3大介助や専門的ケア（看取りケア、認知症ケアなど）のスキルを習熟度合い（一人でできる、指導できるなど）で判断している。 ・目標設定と、スキル評価で最終の評価を行い、どちらも「A」がつけば昇級し、給与に反映される形になっている。逆に片方が「A」で片方が「C」という極端な評価だったりすると、基本給の上がり幅が少ないという設計になっている。
11	人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。 また、フィードバック方法はどのように行っていますか。 年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。 (例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等) ※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価に関しては年2回実施しており、年始に設定した目標に対して12月に中間、3月に期末評価という形で行っている。 ・フィードバックについてはフロアの主任が担当フロアの職員とマンツーマンで面談を行い、普段の業務の中でできているところとできていないところのフィードバックを行っている。 ・以前は紙の評価シートで実施していたが、評価者によってフィードバックを行わなかったり、評価表を本人に見せなかったりしたことがあり、「どうい評価をしているのかわかりにくい」という意見もあったので、システムを導入して、評価者と被評価者双方に開示できるようにしている。 ・評価が高い職員はできている部分を伝えているが、問題は改善が必要な職員で、指導をしても改善が見込めないケースもあったりもした。周りの職員の意識にも影響が出てしまうので、過去にも何度も指導しても改善がみられなかった職員も存在して、結果的に退職を促すような形になってしまったこともあった。
12	評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・評価者が各フロアの責任者（主任）になるので、定期的に評価者としての知識をつけるための研修は行っている。（評価を実施する際のバイアスなど） ・どうしても1次評価の主任層から上がってきた評価をみていると、評価に偏りがあったり主観的な評価を行ってしまうことがあるので、日々の業務内で、部下の働きぶりや行動などをなるべく記録に残しておくよう働きかけをしている。 ・評価者によっては自身の評価によって部下の処遇が決まってしまうことにプレッシャーを感じてしまうケースも見受けられる。
13	人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・詳細は自身も把握していないが、法人側で随時、評価制度については見直しや改善をしている。 ・以前あったのが、目標設定とスキル評価に整合性がないということもあって見直したのと、ラダー制度も取り入れているので、スキル評価との整合性も見直している。 ・評価を設計しているのが本部の人事部門（総務）になり現場の感覚と乖離があるので、両者間のすり合わせに苦慮している。 ・評価制度に併せて、教育研修制度を見直しているの、改善するために1年の近くの時間を要している。
14	介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 （例：役職が限定的で頭打ちになってしまう 等）	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアパスなどは整備しているが、そもそも昇進を希望する職員が少ない。 ・なるべくマネジメント範囲を狭くして、管理職に負担が大きくなるように組織体制を考慮している。 ・主任や課長職であればポジション不足は感じられないが、部長職以上となると頭打ちになってしまうので、それ以上のキャリアアップの道筋が示せないのも課題と感じている。それこそ部長職以上のポジション創出となると即ち新規事業所の開設となるのでなかなか難しいのが現状。 ・職種転換を行うと給与が下がってしまうケースがあるので、法人として提示できるキャリアパスに多様性がないのが課題である。
15	法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・大元のグループの理念を軸にしている。 ・人事評価シートにも具体的な行動指針を設定しているとともに、普段の業務の中でも「利用者を尊重できているか」、「その行動で相手から信頼を得られるのか」ということを職員に問いかけて業務を進めている。
16	人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・詳細は自身も把握していないが、やはり法人母体が大きいこともあり、転勤や職種転換も頻繁に発生するので、給与設定や待遇などに差がでないように配慮はしている。 ・介護職から他職種（ケアマネ、相談員など）に転換する際に、どうしても給与が逆転してしまう現象が発生してしまうのが課題と感じている。現状は職員から職種転換の希望があれば、給与や待遇面の違いを伝えて納得してもらった形で職種転換を行っている。 ・介護職だけでなく、周辺他職種のキャリアアップの道筋が示せない（例えばせつかく介護福祉士からケアマネジャーの資格を取得しても）モチベーションが下がってしまうのではと感じている。
17	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・正直介護保険の収入しかないので、法人としては赤字計上している。 ・上記同様、処遇改善加算や補助金などを活用するのと、稼働率や生産性の向上なども法人として取り組んでいる。 ・DX導入や、ハード面での効率化は徹底している。（職員動線やマニュアルの整備など） ・このまま物価高や最低賃金の改定が続くと、昇給や給与水準の維持をすることができなくなってくるので、現状の介護報酬だけでは賄えなくなってくるのではないかと考えている。

No	質問項目	特養Aグループ②
	法人種別	社会福祉法人
	事業所種別	介護老人福祉施設、通所介護、短期入所生活介護、 小規模多機能型居宅介護、居宅介護支援
	従業員数	240名
	所在地	東京都杉並区
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度はだいぶ前から存在していたが、10年程前に大きく刷新した。 これまでは誰に評価されることもなく一律で定期昇給し、成果に差があっても給料に差はなかった。 人事給与制度を導入してみて、評価されるということが職員の意識に浸透して、評価の基準が明確になったのがよかった。
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。 業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 処遇改善加算を取得することが一番だが、加算要件がキャリアパス制度の整備だったので、必然的に人事給与制度を見直すことになった。 処遇改善加算の創設した時期に、職員一律での定期昇給について課題が浮かび上がっていた時期だったので、いい機会なので整備することになった。 基本的に経営については、全てトレードオフで考えている。外部委託しても現状とコストが変わらなければ、自分たちに負担がかかることは外部に委託するなどして運営している。 実際に看護師からオンコールが負担だという意見が上がり、費用を比較してみたら現状のオンコール手当とコストが変わらなかったため、外部委託
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> 給与に充てられる原資があれば充てるし、原資がなければ給与を上げない。 原資を捻出できるように、補助があればそれをもらえる法人になれるよう経営側で努力している。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> 給与規定や賃金制度は理事会で最終決定している。賃金制度については上記の通り10年前に大幅に見直ししている。 賃金制度の一つとして、60歳以上の基本給を25%カットする制度を導入。それまで法人定年が60歳だったが、65歳に定年を引き上げたことがきっかけ。ただ、入職した年齢を考慮せずに一律で25%カットにしてしまうと基本給が大幅に減るので、最低保証額（現状は22万円）は別途設けている。 上記の給与の最低保証額を考えるにあたって、物価上昇や最低賃金の引き上げなども考慮しているが、今期の収支と来期の収支を予測して、どれくらいいさせるのかを計算して、設定している。
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。 その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。 ※可能であれば訪問時に賃金表を提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> 給与水準については他社の求人などを多少参考にしているが、求人はどこまでも見せ方の問題もあるので、あくまで参考程度という形にとどめている。
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。 また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 評価結果によってもっとも反映されるのは賞与。また等級の昇格があった場合は、基本給へも反映される。 基本的に昇給は年1回としているが、場合によっては随時変更もこれまでであった。 最終的な決裁は理事長が行うが、一次評価者である現場管理職の評価が基本となっている。 また、法人都合での異動を受け入れてくれたり、運営に協力してくれた職員には多少の上乗せを行っている。 10年前に賃金制度の大幅な見直しを行っている。コンサルに委託して見直しをした。ベテラン層の給与が増大し、経営を圧迫していたので、評価連動型の昇給制度に変更した。 定期昇給を実施していた時期に、経営上、どうしても昇給が難しいと判断し、昇給を停止したり、賞与の支給ができなくなってしまったこともあった。職員にも説明は行ったが、やはり反発は大きく離職者も出てしまった。 現状は10年前に作った賃金表を微修正しながら運用している。
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。 また、導入後にどのような見直しや改善を行ってきましたか。 改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 賃金表を作成した際に、キャリアパス表もコンサルに言われるがまま作成した。能力やキャリアのステップアップなどを示す形にしたが、それでも自社で作成するにはかなり負担だった。 何度か説明会を実施して職員一丸となって作成している。 コンサルに言われるがまま作ったが、正直使いやすいものかと言われると疑問が残る。 ただ、前提としてそういった制度自体がなかったところに導入したので、多少の違和感は致し方ないかと思っている。 職員からもなかなか導入を受け入れられないという意見が上がり、理解を求めるのは苦労した。
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。 人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方違いがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 非常勤職員についても、一時期は一律で時給●円上乗せという形で運用していたが、現在は年度内の評価と稼働時間などに基づいて時給を決めている。同一労働同一賃金の推進の際に、評価に基づいて、昇給と賞与への反映がされるように整備している。 評価面談は年2回実施している。

No	質問項目	特養Aグループ②
	法人種別	社会福祉法人
	事業所種別	介護老人福祉施設、通所介護、短期入所生活介護、 小規模多機能型居宅介護、居宅介護支援
	従業員数	240名
	所在地	東京都杉並区
9	人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。 組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。 その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。	①と同じため省略
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。 (例；日頃の仕事ぶりを重視する、スキルを重視する等)	<ul style="list-style-type: none"> ・大元はコンサルが提案してきた評価項目を使用していて、おおよそ50項目程度の評価シートになっている。待遇マナー、介護技術、疾病に対する理解など網羅されているが、どちらかというと個人の目標設定に重点を置いている。目標をどれだけ意識して行動できたか、目標を達成できたかがウエイトを占めている。 ・また普段の仕事ぶりという情意評価なども含めて総合的に評価している。 ・評価はS～Cの4段階で設定している。1次評価が現場の主任、2次評価がその上の管理職で評価をしている。評価によって降給降格はなく、あったとしても、その年の昇給をなくすくらい。賞与の反映だけがある。 ・基本給以外に諸手当を付けているが、役職を外れたら手当の支給は停止している。
11	人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。 また、フィードバック方法はどのように行っていますか。 年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。 (例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等) ※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・面談は年2回実施している。一人あたり10分から15分程度。一番の課題は職員とのスケジュール調整が難航すること。上記で答えた通り、非常勤職員とも面談するので、夜勤専従などのシフトによっては夜勤明けに実施せざるを得ないケースもある。 ・面談の主な内容は、目標に対してどれだけ行動出来て、達成できたかを重点に話をしている。 ・年度初めに立てた目標は所定のフォーマットに記入して、一元管理している。目標は自由に閲覧できるようになっており、また他の職員の目標も見ることができる。そうすることで現場の主任などが各職員の目標を把握して、達成に向かってフォローするような体制も出来上がっている。
12	評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・評価をするための研修という意識はしていないが、外部研修を提供する際は管理職向けの研修を案内している。 ・評価者の意見として、どう評価するかというより、所謂コーチングや部下とのコミュニケーションの取り方などの研修を受けたいというニーズがある。 ・評価者から上がってくる意見として、自己評価と上長評価に乖離がある場合どうしたらよいかという話がある。その場合は上長評価の結果を率直に伝えるよう指導している。特に職員は自己評価を過大評価するケースが多いので、平均値がBでよっぽどのことがない限り「S」は付かないことを話している。
13	人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。	
14	介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 (例：役職が限定的で頭打ちになってしまう 等)	<ul style="list-style-type: none"> ・ポジションを捻出するには、事業を拡大するしかないと思っているが、現状それを実行するのは難しい。以前専門職コースのような複線的なキャリアパスを設けたが、本人の専門性を現場でどう活かすかを明確にできず、結果的に本人への業務負担が増加してしまったため、運用廃止してしまった。
15	法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・法人理念を体現できているかの項目は設けている。正直なところ法人理念の体現より、自分の職務を全うしているかのほうが重要だと思っている。まったく理念のない運営も考え物だが、そちらに偏って評価すると現実的に業務上で不具合が発生するので、バランスが大切と思っている。
16	人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的に現行の制度設計はコンサルに依頼しているので、規模感などは特に意識していない。 ・規模感という点であれば、管理者が職員のことをきちんと把握できる範囲であれば、形式ばった評価はなくてもよいかと思っている。明確に〇人以上なら制度導入を検討しようといったようなマニュアルでも良いかと思う。逆に自社のような規模間の法人だと、一定の評価基準などがないと不公平感が出るので、必要だと思っている。
17	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	

No	質問項目	訪問Bグループ①
	法人種別	株式会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	8名
	所在地	東京都台東区
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	・職員同士で『これができるようになれば給料が上がる』という会話は現場で聞く。 特に賃金表を明確に定めたことで、給与が起因した不満や退職は減ったと感じている。
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。 業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	・間接業務を減らす。ただし訪問介護の仕事量が減ると手待ち時間が増えるため、時給制を併用。 ・利用者の情報共有をDX化したのが、報告受け・入力・データ処理・配信など一連の作業に一定の時間を要する。
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	・人件費率は86%となっており、かなり経営を圧迫している。 ・期末の決算で業績が良ければ、賞与を支給している
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	・3月の1カ月間で人事評価を実施し、4月に昇給するような流れを取っている。
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。 その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。 ※可能であれば訪問時に賃金表を提示いただけますと幸いです。	・業務上、必要なスキルを評価する上で、「できるかできないか」ではなく「実際にやっているか」という観点で評価基準を設けている。 (自社ではそれを職務評価と称している) やはり訪問介護という特性上、従業員の働き方は正確に把握できないことが上記の評価基準とした要因である。
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。 また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	・職務（人事）評価表とキャリアパスが紐づいており、サ責補佐／サ責／主任サ責／管理者の要件を設定していて、点数制となっている。 ・見直しは基本4月の給与改定時としているが、過去に不都合があったため、新人入職時に見直したこともある。
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。 また、導入後にどのような見直しや改善を行ってきましたか。 改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	・職務評価表を少し改良すればキャリアパスになると思い、職務評価表の見直し＝任用基準の見直し＝キャリアパス見直しになるよう意識して設計している。 ・外部のコンサルタントなどは活用してないが、親族に社労士がいるので多少のアドバイスをもらいながら自社独自で設計している。
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。 人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方違いがあれば教えてください。	・正規社員は内部業務（シフト組みや備品発注など）も担当し、非正規はヘルパー実務のみという区分けをしている。 ・現場実務の職務評価表は常勤、非常勤ともに統一しているが、上記の通り常勤については現場実務以外の内部業務も発生するため、常勤のみに適用される内部業務についての評価シートも設計している。
9	人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。 組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。 その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。	・賃金の客観性と公平性を確保するために導入している。 もともとは自身の裁量で常勤、非常勤ともに給与を決定していたが、評価基準があいまいだと、逆に自身が給与決定することに困ることがわかったので導入した。 ・非常勤（登録ヘルパー）の評価は常勤ヘルパーの意見を聞いて決定し、客観性を示す。
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。 (例；日頃の仕事ぶりを重視する、スキルを重視する等)	・多方面から評価できるよう項目を設定していて、各項目の難易度が分かるよう具体的に表現しているが、利用者・家族の状態は一様でないため、具体化しすぎると当てはまらない難しさがある。 よって多少の曖昧さは残す形で評価シートを設計している。
11	人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。 また、フィードバック方法はどのように行っていますか。 年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。 (例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等) ※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。	・年度末に評価シートを確認しながらフィードバック面談を実施している。 具体的に『来年はこの項目のこの段階を目指して、このようなご利用者を対応してみよう』と個別に伝えて、職員育成も兼ねている。上記に伴ってサ責に指示をして、シフト調整担当に該当利用者があれば行かせるよう依頼している。 (ただし確実性の高いスタッフを優先しがちなため、なかなか上手く対応できていない)
12	評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。	・自身が評価者ということもあり、研修などは受けていない。 なるべく客観的かつ公平に評価をするよう心がけている。

No	質問項目	訪問Bグループ①
	法人種別	株式会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	8名
	所在地	東京都台東区
13	人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・当初は『ポイント×掛け率』だったが、掛け率の影響が大きくなりすぎるためポイントのみに変更。 ・移動時間に係る給与は、当初常勤ヘルパーにも適用していたが、指導に同行する者は移動が多く時給係数が低いため、常勤ヘルパーの給与決定から移動時間要素を除外した。
14	介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 (例：役職が限定的で頭打ちになってしまう 等)	<ul style="list-style-type: none"> ・去年から今年の間に関係を理由に退職者が3名。 ・協調性の評価は必要だが客観性に欠けるため、少人数事業所では評価項目に入れてこなかった。 ・職員数が多ければやり方は考えられるが、少人数の事業所では協調性を評価項目に入れて、評価が低いと職員自身が「自分は悪くない」と他責思考になって反発するデメリットが想定される。 ・また会社の規模感を考慮すると、ポジションの創出が難しいのも課題だが、どちらかという職員側がキャリアアップを望むケースが少ない。ポジション創出をすとなると、新規事業の進出も必要ではないかと思うが、自身がそろそろリタイヤを考えていることもあり、また後継者がいないこともあって、事業は縮小する方向で経営計画を考えている。
15	法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・職務評価表の項目に『経営理念や内規に基づく判断・行動』を設定しているが、法人理念自体が介護職として働く以上、常識的な理念を掲げているので、評価に落とし込むのは難しいと考えている。 よってあくまで項目として設けているものの、評価としてのウエイトは置いていない。
16	人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・当社のような小規模な事業だと、『他の職員と比べて』の相対評価設定が難しいので結果として『やっているか、できているか、やっていないか』という絶対評価を中心にした（これが常に良いとは限らないので、見直しは常に行っている）
17	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・介護報酬改定をベースアップの原資とする。改定により減算となった場合は給与改定は行わず据え置き。 ・訪問介護の報酬が上がれば、稼働時給・移動時給・業務時給を同率で引き上げ、その際は居宅支援の時給は上げない。居宅支援の時給アップは、居宅の報酬改定に基づいている。

No	質問項目	訪問Bグループ②
	法人種別	株式会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	8名
	所在地	東京都港区
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・形式ばった制度を固めるより「地域一番の給与水準」を維持することを優先している。 その結果、70代のヘルパーが「自分たちが大切にされている」という意識を持ち、高い定着率と責任感につながっています。離職がないことが最大の経営効率化と考えている。
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・課題は「売上規模」だったが、本年6月より仕事量が増加し売上200万円（損益分岐点）まで回復している。 工夫としては、固定費（社長・事務の給与）を最小限に抑え、利益を最大限ヘルパーの賃金に充てる「現場優先」の配分を行っている。経営戦略として「役員報酬の抑制」をしている。
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の生活とモチベーションを最優先している。。不足分は一時的に社長が補填しているが、売上が200万円を超えたことで、今後は事業収益の中での自立した分配を目指している。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・介護報酬改定時、および処遇改善加算の要件変更時や最低賃金、物価状況に合わせて行っています。 また、周辺の求人状況を随時チェックし、見劣りしないよう機動的に判断している。
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。 ※可能であれば訪問時に賃金表を提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・近隣他社の求人票を参考にしている、「他社より少し良い」設定を基準としている。 給与のスタート額は保有資格と経験年数で決めており、資格取得すると昇級する仕組みになっている。 その他、稼働実績や利用者からの評価をもとに手当などで上乘せしている。
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模なため、勤続年数と「利用者様からの信頼（苦情のなさ・指名の多さ）」を評価として、昇給や手当に反映させている。
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。また、導入後にどのような見直しや改善を行ってきましたか。改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・職員平均年齢が70代ということもあり、上位役職への昇進より「現場で長く元気に働けること」を重視したステップを設けている。 ・年齢的にキャリアアップの制度を整えても、職員がそもそも関心がないことが多いので、まずは長く働き続けられることを支えるキャリアパスを考えている。
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方違いがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・職責に大きな差をつけず、現場の仕事内容に応じた同一労働同一賃金を基本としている。 また職員数が小規模ということもあり、大半が非常勤の登録ヘルパーなので、そちらに比重を置くような制度設計を行っている。登録ヘルパーにも等級制度を設け、どちらかという介護の専門性を重視した役割区分になっている。
9	人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・処遇改善加算の取得が最大のきっかけですが、それ以上に「頑張っているヘルパーに適正に報いたい」という思いがあった。 ・処遇改善加算で支給された収益を時給換算して、基本給を上乘せして給与を支払っているため、職員に還元で来ていると思う。
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。 (例；日頃の仕事ぶりを重視する、スキルを重視する等)	<ul style="list-style-type: none"> ・「日頃の仕事ぶり」と「利用者様との良好な関係」。特に、当日欠勤をしない等の基本姿勢を重視している。 ・評価項目については厚生労働省が発行している職業能力評価シートを参考にしており、特に自社に合わせてカスタマイズはしていない。 ただ、職員が高齢化していることもあり、あまり複雑かつ項目の多い評価シートを煩雑だと感じてしまうようで、現状は情意評価のみ実施している。 ・訪問介護という事業の特性上、職員の働きぶりがなかなか可視化できないが、担当者会議の際に利用者へのヒアリングをもとに評価を行っている。
11	人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。また、フィードバック方法はどのように行っていますか。年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。 (例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等) ※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・毎月の顔合わせ時に口頭で評価やフィードバックを伝えている。基本登録ヘルパーについては直行直帰になるが、当社においては月々の給与を手渡ししていることもあり、全従業員が必ず出社するタイミングがあるのでその際に困りごとや意見がないかヒアリングしている。 ・年1回の処遇改善計画の共有時に、個別の給与額決定の根拠を説明している。

No	質問項目	訪問Bグループ②
	法人種別	株式会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	8名
	所在地	東京都港区
12	評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。	・小規模の事業所ということ、評価者が管理者と法人代表ということもあり、支援や教育は行っていない。
13	人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。	・当初より、より簡潔で分かりやすい「処遇改善手当」の配分ルールに改善してきた。 やはり高齢のヘルパーが多いということであまり複雑なルールや制度を設けても、理解されないことが多いのでキャリアパスについても簡潔なものに修正している。
14	介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 (例：役職が限定的で頭打ちになってしまう 等)	・小規模な事業所ということで役職の数は限られている。 職員も高齢ということもあり、キャリアアップよりも給与に反映されることを望んでいるので、処遇（給与額）で満足度を高める工夫をしている。
15	法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。	・「高齢者が高齢者を支える」という自社の姿を、社員自身の待遇向上で体現している。 上記でも答えた通り、厚労省が発行している「職業能力評価シート」を活用しているので、項目として法人理念を反映させた部分はない。
16	人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。	・事務負担を減らすため、複雑な評価シートではなく、社長の目が行き届く範囲での加点方式を採用している。 ・職務要件と等級が連動しているため、昇格昇給の目安が明確になるように設計している。
17	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	・介護報酬（加算）を原資としつつ、固定費（役員報酬・事務費）の徹底した削減分を充当している。 やはり事業所を継続するには現場の職員に還元しないとサービスが提供できないので、なるべく還元できるようにしている。 ・現状自身を含めて、8名のヘルパーで運営しており、収益を増やすためには稼働率を向上させることしかないが、ヘルパーの高齢化もあって、なかなか新規の利用者の受け入れを進められておらず、収益を増やせないのが課題である。

No	質問項目	訪問Bグループ③
	法人種別	株式会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	158名
	所在地	東京都板橋区
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・親会社が活用している制度をもとに法人設立時から設計し、運用している。 ・常勤については給与表があって、それに上乗せで資格手当が付くような設計。段階号俸のような給与表をつかっていて、評価によって上がり幅が決まるような流れにしている。 ・等級については資格取得をすると昇格する流れになっている。 ・役職者については役職手当も別途設けている。（サ責など）
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・常勤社員については何らかの形で毎年昇給はしている。特に最低賃金の引き上げなどがあると、登録ヘルパーの時給も上昇するので、そちらとの兼ね合いも考慮しないといけない。 ・上記に伴って昇給原資の問題は常に抱えている。原資が増えないのに、昇給をさせるとなると人件費が上がるので、分配比率は法人代表が収支とのバランスを見て決めている。 ・現状は、毎年昇給を行っていても黒字になっているが、訪問介護自体の介護報酬が減っているなので、先行き不安はある。むしろどうしたらよいかこちらが聞きたいくらいである。 ・評価によって何らかの形で昇給する流れがあるので、職員も毎年昇給するものと思っている。よって、昇給を止めるのは難しいし、止めれば離職に繋がる。評価がマイナスでも降給はない制度になっている。資格に等級が紐づいていることもあり、特に上のほうの等級で昇給となると上がり幅も大きい。
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的には上記で話した通り原資と天秤にかけて、経営者判断で考えている。人件費率は概ね70～80%くらい。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・最低賃金が変わる時に時給の見直しは行う。 ・ベースアップを実施することによって給与表を変更することはない。号俸が100号俸くらいあって等級も細かく分けている為変えられない。階段やテーブルを変えられないから、スタート地点を変更してコントロールしている。
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。 ※可能であれば訪問時に賃金表を提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・前提として途中でM&Aして親会社の傘下に入ったこともあるが、給与水準は親会社に合わせておらず、自社オリジナルの水準で決定している。 ・給与水準は地域や業界水準と比較しても平均的な設定にしている。生活援助は他社より高めに設定している。そうしないと職員の確保ができない。 ・生活援助の介護報酬が下がったが、法人として社員の給与を下げるできないので、加算取得で原資を確保するしか方法がない。
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・号俸のピッチはなるべく金額の上がり幅を少なくしている。1号俸あがるごとに3000円などという賃金表を設計してしまうとあとが大変になってしまうので、現状は1号俸1000円の上昇で設計している。
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。また、導入後にどのような見直しや改善を行ってきましたか。改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアパス制度についてはM&Aをした段階で、親会社に存在していたので、踏襲して活用している。 ・資格と等級が紐づいているので、介護福祉士を取得した後はあくまで号俸で昇給させる設計にしている。100号までの号俸を設計しているので、評価が良い社員はどんどん昇給する仕組みになっている。
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方違いがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・登録ヘルパーについては号俸の設計はなく、基本は資格取得のみで昇給する設計になっている。 ・まれに突出して評価の良い非常勤社員がいれば、管理者の情意評価で昇給させることも過去にあった。 ・登録ヘルパーに昇給がないのは業界としては常識的な感覚である。どちらかいうと働きやすさや、通勤の利便さなどを重視している方が多いと感じている。恐らくキャリアアップを目指している方は、登録ヘルパーにはならず正社員になるのではないと思う。

No	質問項目	訪問Bグループ③
	法人種別	株式会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	158名
	所在地	東京都板橋区
9	<p>人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。</p> <p>組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。</p> <p>その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ M&Aした親会社が導入していたことがきっかけ。 ・ メリットとしては評価を点数にして可視化することで、社員のモチベーションもあがるし、頑張っている人とそうでない人の処遇の差が明確になること。 ・ 正直評価制度を導入して1~2年しか経過していないので、職員の意識に変化があったかは把握できていない。 <p>ただ、評価と昇給が連動しているほうが社員の納得感は高いと感じている。</p>

No	質問項目	訪問Bグループ③
	法人種別	株式会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	158名
	所在地	東京都板橋区
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。 (例：日頃の仕事ぶりを重視する、スキルを重視する等)	<ul style="list-style-type: none"> ・どの項目に重点を置いているということではなく、評価シートの項目で総合的に評価している。 ・待遇などの項目もあるが、情意評価のような仕事に取り組む姿勢などで評価はせず、あくまで仕事の上での行動評価をする内容になっている。 ・現状は目標設定評価までは行わず、評価シートの項目に沿って能力や行動の面で評価している。 <p>項目は10項目程度で、項目毎に点数化する仕組みになっている。役職によっては点数換算の際の換算率に差をつけている。役割毎に同じ項目であっても、求める能力や行動が違うため項目数は本来もっと増えるが、評価が煩雑になってしまうので現状は10項目でとどめている。</p>
11	人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。 また、フィードバック方法はどのように行っていますか。 年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。 (例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等) ※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・面談は年1回昇給タイミングとあわせての面談を行う。 ・評価をすることで職員に内省を促すことが出来るので、面談の効果は実感できている。
12	評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・評価者への教育の必要性は感じているが、実施はできていない。特に評価基準についてはばらつきがあるので、統一の必要性は感じている。現状、導入したばかりということもあり静観しているが、自身の感情ではなく起こった事象で判断するよう指導している。 ・評価は基本的に管理者が実施しているが、今のところ煩雑という意見は聞いていない。 ・職員の反応は様々で、やはり自己評価と上長評価に乖離は生まれている。 <p>主観だけで満点の自己評価を付けてしまう恐れがあるので、フィードバックは不可欠と思っている。</p>
13	人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・まずは現状の10項目での評価を浸透させることが優先と考えている。職員からどうやって自己評価を付けたらいいかわからないという意見もあったので、評価項目をもう少し細かく具体的にする必要があると感じている。 ・訪問介護という特性上、社員の働きぶりが間近で見られないことが難しいと思うが、評判はケアマネを通したり、担当者会議などで把握できている。利用者向けアンケートも数年に一回実施している。
14	介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 (例：役職が限定的で頭打ちになってしまう 等)	<ul style="list-style-type: none"> ・登録ヘルパーを管理してまとめてくれる立ち位置があればよいと考えている。現状、登録ヘルパーからの相談を管理者が受けている状況で業務過多になっているので、それをカバーできるポジションがあってもよいかと思っている。 ・本来ならサ責がカバーすべき事案であるが、訪問介護の業界は昔から何かあれば管理者に相談というのが風潮として残っているし、サ責も現場業務をカバーしていることもあるので、サ責の役割にするのも厳しいと思われる。 ・キャリアパス上では管理者まで昇進できるような道筋は作っているが、社員は管理職は嫌煙する傾向にある。 <p>訪問介護の仕事を選んでくる時点で、どちらかという現場志向の方が多い傾向にある。</p>
15	法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・法人理念を遵守しているかという項目を設けている。

No	質問項目	訪問Bグループ③
	法人種別	株式会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	158名
	所在地	東京都板橋区
16	人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。	<p>・規模感を意識して制度は導入していない。親会社の前進が医療法人から分離したものであったので、親会社も医療法人で運用していた制度を踏襲して作ったと聞いている。そこにM&Aで合流して、組織運営などを足並み揃えていった中に、人事給与制度も含まれていた。今まで取り組んだことがない分野だったのでまずは着手してみようと思って実行した。実行してみてブラッシュアップも当初から視野に入れていた。</p> <p>・導入にあたって、従業員数が50名を超えてくるとハレーションが生まれるのではないかと考えている。</p> <p>どうしても仕事の成果に給与が結びついてないと不満は生まれる。介護職同士でお互いの給与を確認しあったりする風潮もあるので、なおのこと明確な基準は必要だと思う。</p> <p>・小規模な法人を選ぶ職員の傾向として、アットホームな環境とワークライフバランスを求めているのではないと思う。キャリアアップを目指す職員は、最初からポジションがあるそれなりの規模感の会社を選ぶと思う。</p> <p>そういう意味で小規模法人の制度設計や運用は苦慮すると思う。自社で設計しようにも知識もないので、結局外部コンサルを頼らざるを得ない。</p>
17	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	<p>・財源的に厳しくても、評価に基づいた昇給を停止することはできない。このあたりの分配率については経営サイドで判断している。</p>

No	質問項目	通所Bグループ①
	法人種別	有限会社
	事業所種別	地域密着型通所介護
	従業員数	20名
	所在地	東京都豊島区
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	・給与とキャリアアップの透明性が向上したことが一番だと思っている。 職員の現時点のスキルも明確になるので、提示する給与の根拠を示せるようになった。
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	・職員には経営状況を包み隠さず共有しているので、収益を上げるために利用者を獲得するよう働きかけている。 ・都の補助金や加算についても取得できるものは取得して職員の給与の財源にしている。
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	・分配率が大体6割前後になっているが、物価高の影響もあり、かなり経営を圧迫している。（ガソリン代、食費、光熱費など） 職員配置にも考慮しつつ、最小限の人数で運営するよう心がけている
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	・年に1回というような定期的なものではなく、最低賃金や物価状況を見ながら随時改定はしている。
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。 ※可能であれば訪問時に賃金表を提示いただけますと幸いです。	・常に都内の同等規模の他、法人の給与水準は参考にしているものの、正直なところ収入が多くないこともあり近隣他社より高く設定できているわけではない。
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	・人事評価が点数制になっていて、年度末の評価で○点以上獲得出来たら△ランクだから給与は□円という設計にしている。
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。また、導入後にどのような見直しや改善を行ってきましたか。改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	・他社のキャリアパス表を参考に自社独自で作成している。おおよその経験年数でキャリアパスを設計しているが、そもそも1事業所しか運営していないこともあり、昇進を望む職員がいたとしても、ポジションが不足しているのが課題である。
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方違いがあれば教えてください。	・給与に関しては最低賃金や同一労働同一賃金の観点を考慮しながら決めているが、常勤だからこの業務をお願いする、非常勤だからここまでお願いするといったような職務内容に大きな差がないことが課題である。 ・評価に関しては常勤同様に実施し、得点制で時給に反映している。
9	人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。	・自身が現職に就いたのが7年前で代表者に就任したのが昨年だが、もともと介護職の給与の決め方がアバウト（資格や経験で何となく給与がしまっている）だったのがずっと疑問だったことから、キャリアアップを目指している介護職の方が、これでは定着しないと思い、整備しようと思ったことがきっかけ。
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。（例；日頃の仕事を重視する、スキルを重視する等）	・法人理念に基づいた行動指針を重要視している。 ・上記に加えて、年度初めに職員各自で目標設定を行っている。

No	質問項目	通所Bグループ①
	法人種別	有限会社
	事業所種別	地域密着型通所介護
	従業員数	20名
	所在地	東京都豊島区
11	<p>人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。 また、フィードバック方法はどのように行っていますか。 年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。 (例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等)</p> <p>※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・フィードバック面談は職員全員と年2回実施している。 ・年度途中で中間評価、年度末に年間評価を実施している。
12	<p>評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・評価者に対しての教育やフォローができていないのが課題であることは認識している。 ・実際に現場の主任から共有された評価内容を見ると偏りが発生していることが見受けられるが、ここに対処はできていない。
13	<p>人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・見直しというわけではないが、行動指針に基づいて評価をしているので、行動指針の見直しは定期的に行っている。 ・行動指針となると、その時々で職員に求める人物像が変わってくるので、明確に年1回という形ではないが見直しは行っている。 ・ただ、定量で図れる指針ではないので自社の状況に合致しているのか判断しかねている。
14	<p>介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 (例：役職が限定的で頭打ちになってしまう 等)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアアップを望む職員に対して、ポジションを創出できないのが課題。 ・1事業所しか運営していないこともあり、管理職のポジションが頭打ちになってしまうことや、小規模な法人なので経理や事務、企画などの周辺の職種を準備できないこと。
15	<p>法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・法人理念に基づいて、行動指針を設定し、どういった行動が事業所にとって望ましいのかを明文化している。
16	<p>人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・特に法人の規模感を考慮して工夫などはしていないが、そもそも最低限の人数で事業所を運営しているので、通常業務に加えて人事評価を行うとなると評価者、被評価者双方に負担があるので、なるべく簡素に行えるように評価シートを作成している。
17	<p>ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・上記同様、各種加算や補助金などを活用すると、稼働率を向上させて財源を捻出しているが、経営状況を職員にも公表しているので、容易に昇給できないことは職員も理解している。

No	質問項目	通所Bグループ②
	法人種別	株式会社
	事業所種別	地域密着型通所介護
	従業員数	44名
	所在地	東京都葛飾区
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・制度導入した背景は法人設立して1年後に、立ち上げと一緒にした職員が人事給与制度に詳しくて、絶対あったほうが良いとすすめられて導入した。 ・設立当時職員数も7名ほどだったので、導入する意味があるのかと思っていたが、職員数が増えて規模が拡大した今は導入してよかったと思っている。法人がある程度大きくなってから導入するのではなく、設立時から導入したので入ってきた職員が制度があることを自然に受け入れられたことが大きい。 ・年度初めに目標設定をして振り返るというプロセスがあるからこそ、目標を意識して行動する職員が増えて、向上心にも繋がっている。 ・採用という観点で考えると、若い世代ほど就職先に人事制度やキャリアパスがあるかを意識している傾向はある。
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・職員が定着することは嬉しいことだが、勤続年数が長くなると賃金も上昇するのが悩みどころである。 正直高齢者向け事業だけでは採算は合わないので、障がい者向けサービスも展開しているが、そちらのほうが利益は大きいし、経営を維持できない。 ・特に地域密着型のような小規模の通所単体となると経営はかなり厳しい。定員がそもそも少ないので、収入も少ない中で、職員の昇給や賞与を支払うとなると赤字になってしまう。 ・コスト削減や生産性向上の取り組みとしては、ICTを導入して職員に負担を軽減しているが、競合他社との差別化というところでは連絡帳などをあえて手書きにしている。非効率だとは思いますが、そこまでデジタル化すると利用者からも不満が出ると想定している。 ・負担軽減の取り組みとして分業を行って、送迎は専任ドライバーを雇用しているが、コスト削減となると何とも言えない。（恐らくドライバーの時給も上昇している） 送迎を敬遠する職員もいるので、分業化にすることによって離職を減らせるなら採用コストは抑えられていると思う。
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・給与配分だと、管理職を担っている社員には重点的に役職手当を支給して上乘せしている。 管理職を担ってくれる人材は希少なので、手当を支給して定着してくれるなら、手厚くしようと思って支給している。外部からいきなり管理職候補を採用するにはコストがかさむ。 ・役職についていない職員の賃金は高く設定していないので、それによって経営状況と給与配分のバランスを取っている。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・通常昇給のタイミングは4月としているが、今期は物価高騰に合わせて正社員のベースアップを実施した。 物価状況を考えると1人1万程度のベースアップを実施したかったが、経営的に厳しかったので1人5000円程のベースアップに留まっている。 対象となる正社員を集めてオンラインで説明会を実施した。
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。 ※可能であれば訪問時に賃金表を提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金表は上記の立ち上げ職員とともに作成、地域平均を基準に金額設定している。特に法人としての独自性は持たせてない。 ・昇給ルールをもう少し明確にする必要があると感じている。特に若い世代に「どうやったら昇給できるのか」と聞かれることもある。 ・評価連動型の昇給にしている、以前厚労省が発行した評価シート参考に自社向けにカスタマイズしている。 140項目ほどのスキルマップ（評価シート）に落とし込んで、能力の自己評価と上長評価、目標設定を総合的に判断して、最終的には役職者が決裁しているが、逆に具体的にどの項目を改善すればよみたいな部分がないので、形骸化するのではないかと危惧している。 ・等級制度についてはグレード1からグレード5で設計しているが、グレードとポジションの紐づきはそこまで意識していない。 管理者になるならグレード4もしくは5に昇格しないといけないと厳密な運用はしていない。 実際にそのグレードに達してなくても管理者を任されているケースはある。グレードごとの求められる役割は明記しており、役割を果たしてもらえれば問題ないと思われる。

No	質問項目	通所Bグループ②
	法人種別	株式会社
	事業所種別	地域密着型通所介護
	従業員数	44名
	所在地	東京都葛飾区
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。 また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・何度か賃金表の変更を伴うベースアップは実行しているが、定期的なものではなく物価上昇などの社会情勢に合わせて実施しているのみとなっている。 ・役職手当の支給額も見直しを行ったこともある。
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。 また、導入後にどのような見直しや改善を行ってきましたか。 改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・評価面談でどういったキャリアを目指したいかという話は職員と常に行っていて、自社のキャリアパスだと管理職を目指すか、相談員などの職種転換を目指すか若い世代ほどその2択になっている。 ・逆にミドル世代になってくると、あまり自身のキャリアアップには関心がないようで、資格取得をすすめても断られてしまうこともある。キャリアアップよりも安定感を重視している傾向にある。 ・上記を踏まえると、キャリアパス制度は若い世代にしか通用しないと考えている。 <p>ただ、上昇志向が強い職員ばかり集まると現場を離れたがってしまう傾向があるので、サービスの提供を維持するためにも一定数現場には残ってもらわないと困る。そういった意味でのバランスは重要だと思っている。</p>
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。 人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方違いがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・非正規社員は戦略的に評価の実施や賞与の対象にはしていない。過去に正社員の処遇を手厚くするために、社員の人数を少なくして非正規社員を増やした時期があったが、非正規社員から「私たちに評価の実施や賞与はないのか？」と意見をもらったこともある。 成果を出す非正規社員ほどそういった要望が多かったと思う。正社員の処遇の手厚さを担保することと、人員を埋めにくいシフト（繁忙期や年末年始など）を入れてもらうことがあるので、そういった会社への貢献に対して還元したいと考えた。 ・同一労働同一賃金とは言うが、介護業界の場合、非正規社員のほうが経験もスキルも高いケースもある。 あえて非正規を選ぶ方もいらっしゃるので評価したい気持ちもあるが、現状は非正規社員に評価は実施してない。 ・非正規社員の昇給については、正社員のベースアップとあわせて時給を上げた。過去突出したケースで特定の非正規社員の時給を上げたこともあるが、非正規ながら現場をまとめて知識やスキル、勤務態度が申し分ない方だったので管理者や役職者とも協議のうえ昇給した。 ・非正規社員にも資格手当の支給はある。
9	人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。 組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。 その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。	①と同じため省略
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。 (例；日頃の仕事ぶりを重視する、スキルを重視する等)	<ul style="list-style-type: none"> ・厚労省が発行した評価シートを基に作成したので、特に自社独自の要素は考慮していなかった。
11	人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。 また、フィードバック方法はどのように行っていますか。 年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。 (例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等) ※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・評価面談は上期に1回、下期に1回の計2回実施している。 1人の面談に対して30分程度時間を取っている。現状はまだ管理者が面談することで運用できているが、もう少し規模が大きくなってくると厳しいと感じている。 ・上期の設定した目標とスキルマップ140項目を自己評価すると、点数化されてグラフになる。点数とグラフだと客観的に可視化しやすいが、やはり140項目の評価となると自己職員にも評価者にも負担になるので見直しを考えている。 ・評価シートにある評価者コメントが職員に対して良い意味でフィードバックになっている。 ・評価制度の課題としては、評価の際の職員とのコミュニケーションをどのようにしたらいいのかと管理者から意見が上がったことがある。 特に自己評価と上長評価に乖離が発生することもあり、その事実をどのように捉えるかという点で、管理者が迷ってしまうケースがあった。
12	評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・評価者（管理者）に対する教育や研修は実施できていない。 ・できれば一般的なマネジメント研修ではなく、介護業界に特化したマネジメントという視点での研修であればよいが、自社の場合社員数も多くないため、そこまで苦慮している様子は見受けられない。 ・実際評価を行っていく中で、「この管理者に評価されるのは納得いきません」といった声もあがったことがあるので、管理者へ対する教育は必要と考えている。
13	人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・導入以降、評価制度自体は特に大きな変更はしていない。

No	質問項目	通所Bグループ②
	法人種別	株式会社
	事業所種別	地域密着型通所介護
	従業員数	44名
	所在地	東京都葛飾区
14	介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 (例：役職が限定的で頭打ちになってしまう 等)	<ul style="list-style-type: none"> ・ポジション不足については、我々の法人だとセルリーダー(介護主任)、フォアマン(管理職)というポジション名で呼んでいる。そういった役割の人にはグレードとは別で役職手当を払っている。 ・業界のポジション不足はあると思うが、小さな事業所の場合、そこまでポジションが多くなっても良いと思う。職員が定着すると枠が埋まってしまって若い職員が昇格できないので、経営者目線だと事業を大きくして枠を増やしてあげたいが、結局事業を拡大せざる得ないので、今の経営状況だとそれも難しい。
15	法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・「理念の理解」という評価項目はあるが、理念に沿った行動等を評価項目として入れられていないことは自分の中でずっと気になっている。理念に関係する評価はあった方がいいと思う。何を大事にしているかというのを評価の時に反復して見直すことができる。
16	人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・個人的には制度を導入した時点ではまだ早いと感じていたが、実際にここまで運用してみて、最初から制度が存在して根付いていたからこそ得られたメリットもあるので、規模が小さい段階から運用していてよかったと思っている。今後事業規模を拡大したいと考えている法人なら、最初から導入していたほうが職員からの理解も得られやすいと思う。 ・評価制度についてはどうしても形骸化しやすい。目標を立てても意識して行動できていないこともあるので、運用して習慣化することが大切だと思う。 ・自身がベンチャー感覚が強く、成果を上げた社員は昇給し、そうでない社員は降給するのは自然なことだと思っていた。減多にあることではないが、過去実際に降給したケースもあったが、その職員も離職することなく勤続している。その際に評価に基づいた結果の降給であるとはっきり話しているし、評価基準が明確にしていれば自然なこととして職員にも浸透してる。降給した職員についても、それによって、もっと頑張ろうという向上心もなく現状に満足している様子である。 ・訪問介護の領域での制度についてはあまりイメージが付かないが、施設系と通所は同じような制度設計でも問題ないと思われる。自社の理念に基づいた評価を取り入れられればよいのではないかと考えている。 ・研修に参加したり自己啓発に対して手当や報酬を支払うということは、小規模な法人であれば経営を圧迫してしまうと思う。 ・等級制度上グレード5まで設計しているが、実際にグレード5の職員が存在したら、そこまでの給与支払う余裕はない。実際に支払うための経営努力は必要だと思う。 ・離職率が高かったときはグレード1か2で退職されてしまった。現状は10年以上勤続している職員もいるが、みんな同じグレードに留まってしまっている。モチベーション向上のためにも今期は昇給するしかないと思うが、経営を圧迫する恐れもあるので慎重になっている。 ・管理職のポジションが増えたり、現場から離れて相談員にチャレンジしたいという職員が増えてくると人件費で経営が持たなくなる。ただ若い世代が多い法人なので、新しい取り組みを行っていかないとモチベーションが下がってしまうので、バランスを取るのが非常に難しい。
17	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・加算取得が主になっているのと、障がい者事業の展開で賄っている。 ・定員が少ない状態だと報酬も少ないので、大規模化するか小規模多機能へ種別転換をすることも検討しているが、実行しようするにもコストがかかるので余力がないと難しいと思っている。 ・コロナ禍に経営難で、福祉医療機構から借入れをし、返済がそろそろ始まる。それまでに経営を安定させないといけないと思う反面、従業員の生活のためにもベースアップも必要となると板挟みになっている。高齢者向け事業だけではやはり経営は厳しいので障がい者事業も展開しているが、これもまた規制強化になれば経営がまた厳しくなると予測している。 ・抜本的には介護報酬を改定してもらわないと人材確保は難しい。特に若い世代が転職してくるとなると、キャリアアップが目的なことが多いので、他産業との獲得競争に不利になる。 ・中小企業のほうが地域に密着して、大手では利用を断られてしまった利用者の受け皿になっている。そういった意味でも地域に密着した中小企業の存在は不可欠だと思う。 ・業務効率を求めることは大切だが、それを手厚い介護(食事の手作り、連絡帳の記入)とトレードオフにするのは疑問に感じている。

No	質問項目	特養Bグループ①
	法人種別	社会福祉法人
	事業所種別	介護老人福祉施設
	従業員数	108名
	所在地	東京都あきる野市
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・人事給与制度を周知しておらず、また明確な評価基準を設けていないので変化はない。 ・評価や制度を明確にすると、給与が連動して昇給する人が出てくる、そうすると法人経営が圧迫されるのであえて曖昧にしている。
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・昇給原資に充てる費用をどうやって確保するかが課題である。 ・現状は国、都、市からの補助金事業の活用して原資を確保している。 ・介護報酬が公定価格であること前提で、人件費や物価が高騰しているので、法人の経営が悪化している。 ・現時点で職員不足のため、最低限の運営しかできていないが、いずれは業務効率化を進めていきたいと考えている。(業務マニュアルの整備やDXなど)
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費率については、8割となっており経営はかなり厳しい状況。 ・定期昇給やベースアップなどで基本給を上げることはほとんどできておらず、決算後の賞与で上乗せして職員に還元しているのが現状。 ・賞与の算定についても、人事評価に基づいたものではなく、本人の担った役割（委員会、居室担当など）や稼働率で加算、減算して賞与額を決定している。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・最低賃金の改定時に見直しているが、年次での定期昇給やベースアップ、人事評価に基づいた昇給は行っていない。 ・職員の給与の見直しについては資格をベースに改定している。 ・法人の経営状況と職員数を考慮すると全員一律のベースアップはかなり困難であるため、介護や看護などの専門職は資格手当で上乗せして、対応している。 <p>例) 実務者研修⇒介護福祉士取得で○円昇給</p>
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。 ※可能であれば訪問時に賃金表を提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・他法人の事例は参考にしていない。他法人や地域水準を参考に給与を設定しようとする、法人の経営を圧迫してしまうため
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価に基づいた、昇給や賃金の見直しは行っていない。
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。また、導入後にどのような見直しや改善を行ってきましたか。改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・資格の有無や年数により、手当が変動するようにしている。介護の無資格者に認知症基礎研修が義務付けられたので、その分のパーセンテージを変更している。 ・設計に関しては法人で自力で作成している。副施設長がそういった知識を持っていたので特に外部のコンサルなどは活用していない。
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方の違いがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・就業日数、就業時間数で支給手当の比率を変えている。 ・賃金改定に関しては最低賃金や物価状況を見ながら随時改定している。
9	人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・会社への貢献度の差別化を図り、公平に職員の処遇を決定するために。
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。(例；日頃の仕事ぶりを重視する、スキルを重視する等)	<ul style="list-style-type: none"> ・与えられた役割以外の+αや、勤続年数を重視し、賞与に反映している。(居室担当や委員会などで日常業務内で積極性があつたかなど)
11	人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。また、フィードバック方法はどのように行っていますか。年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。(例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等) ※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> ・年に1回の個人面談を実施し、年間の振り返りをするチェック表を提出している。 ・評価には直接関係しないが、今後のキャリアや職場内で思うことや不満などがあれば記入してもらい、現場の管理職からコメントを行っている。 ・本来であれば年1回の面談を行いたい、人手不足のため現時点では行っていない。

No	質問項目	特養Bグループ①
	法人種別	社会福祉法人
	事業所種別	介護老人福祉施設
	従業員数	108名
	所在地	東京都あきる野市
12	評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。	・行っていない。人手不足のため教育を行う余裕がない。
13	人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。	
14	介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 (例：役職が限定的で頭打ちになってしまう 等)	<ul style="list-style-type: none"> ・手当の付き方が異常。他職種との公平性かけると、ここ数年感じている。 特に周辺他職種との差が歴然でハレーションが生まれるのではないかと危惧しており、特にこういった入居系施設だと介護職は当然のごとく大切だが、調理員やドライバー、用務員なども不可欠な人材であるが、そこに処遇の改善ができないことを心配している。 ・介護職からキャリアアップして、ケアマネや相談員になる場合も、給与の逆転現象が発生してしまう。 介護職から職種転換した場合は、夜勤などで付けていた手当を上乗せして、なるべく差が発生しないように対処しているが、これでは介護職からの職種転換を敬遠するのも無理はないと思っている。
15	法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。	・具体的にどう反映させたかと言われると難しいが、法人として望ましい職員像というものは明記している。
16	人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。	・昇級幅の刻みを500円単位に設定している。雇用している従業員数が多いため、定期昇給やベースアップなどを一律で行ってしまうと、途端に経営を圧迫してしまうため。
17	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・昇給額は抑え、加算等の手当で増額するようにしている。 人件費率を考慮すると、基本給のベースアップや定期昇給はできるだけ行いたくない。

No	質問項目	特養Bグループ②
	法人種別	社会福祉法人
	事業所種別	介護老人福祉施設
	従業員数	768名
	所在地	東京都大田区
1	人事給与制度が組織文化や職員の意識に与えた変化はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> 令和2年の4月に現行の人事制度に改正されて、役割と等級制度を整備している。役割や等級制度を設けたことで、自身のキャリアアップについて職員の関心が高まったようで、ある程度の役職に昇進したい場合、それなりの覚悟や意識をもって昇進試験に望むという心構えが醸成されたと思う。 以前は適性がある職員に声をかけて、役職者として登用していたが、「なんで私が？」という声が多かった。役職の任用要件を設定したことで、「やらされ感」はなくなっている。
2	賃金アップのために法人としてどのような課題を感じ、工夫や取り組みをされていますか。業務効率化や収益改善、コスト削減など具体的な経営戦略など対策があれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 昇給財源が介護報酬と処遇改善だけなので、無限に昇給するというのは厳しいと考えている。あとは利用率を上げて加算を増やすことくらいしかできていない。
3	経営状況と人事給与制度（特に給与分配）のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> 経営の部分については自身も関与していないので、詳細はお答えしかねる。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> 年に1度の人事評価にあわせて、昇給することになっている。
5	賃金表を設計する際、他法人の事例や業界水準などを参考にされましたか。その際に意識した点や独自性を持たせた部分があれば教えてください。 ※可能であれば訪問時に賃金表を提示いただけますと幸いです。	<ul style="list-style-type: none"> 賃金表の設計の際に自身も関与していないので、詳細はお答えしかねる。
6	賃金表と人事評価制度はどのように連動していますか。また、賃金表の見直しのタイミングがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 最低賃金や物価状況によって、多少の見直しは行っている。当法人では賃金表とキャリアパスと等級が紐づいており、等級が上がると賃金も見直しをしている。
7	キャリアパスを導入した際、どのような手順を踏んで設計されましたか。また、導入後にどのような見直しや改善を行ってきましたか。改善して良かった点や苦労した点、今後さらに制度を深化させるために検討していることがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> キャリアパス制度については外部のコンサルタントが介入して設計している。役職が上がっていくコースと、専門職として自身の専門性を深化させていくコースの2パターンを設計しているが、専門職コースの運用については試行錯誤している。 介護職については、転勤や人事異動ありきの総合職コースと、転勤なしの一般職コースを設けていて、職員の希望にあわせて選べるようになっている。
8	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。人事制度や評価制度、キャリアパスの考え方違いがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 非常勤職員については評価制度はない。給与の決め方については時給単価1～4という形で設定して、保有資格でスタートラインを決めている。 MAXが単価4なので、そこからはどれだけ勤続年数が長くなっても、時給が上がらないことがネックになっている。給与改定は最低賃金の改定があったときのみ。 非正規職員については賞与は支給せず、賞与分の給与を時給換算して上乘せしている。
9	人事評価制度を導入しようと考えたきっかけまたは目的を教えてください。組織内でどのような課題があり、導入によりどのような効果を期待していましたか。その目的は現在も制度運用の中で意識されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> 法人設立して年数が経っているの詳しいことはお話しできないが、かなり前から評価制度は設けている。この規模感の法人であれば職員のマネジメントという点で、必要ではないかと思われる。
10	評価項目を決定した際に重要視した要素を教えてください。（例；日頃の仕事を重視する、スキルを重視する等）	<ul style="list-style-type: none"> 職種別の能力評価シートを設けていて、点数制を取っている。獲得した点数によってSABCという形で、最終的な年間評価となる。系列の事業所によっては評価シート以外にも日頃の行動記録は残っていて、能力評価シートと照らし合わせて、行動記録を根拠にしながら評価を進めている。 評価と連動しない個人の目標設定という人材育成プログラムを取り入れており、そのフィードバックのために1年に2回（前期と後期）面談は行っている。

No	質問項目	特養Bグループ②
	法人種別	社会福祉法人
	事業所種別	介護老人福祉施設
	従業員数	768名
	所在地	東京都大田区
11	人事評価制度の運用において、現場とのコミュニケーションはどのように取っていますか。 また、フィードバック方法はどのように行っていますか。 年間複数回フィードバックを行う場合、各回の内容を教えてください。 (例:1回目/目標設定 2回目/中間の振り返り 3回目/年度末の振り返り・フィードバック 等) ※訪問時に評価シート等ありましたら、ご提示いただけますと幸いです。	・フィードバック面談については正直まちまちである。マネジメントしている人数が少なければ全員と面談するケースもあるし、事業所の施設長となると、何十人と管理していることもあるので、そうなってくると全員と面談する余裕はないので、紙面上で評価を行ったうえで、特記事項などがある方のみ実施しているケースもある。
12	評価者への教育や支援は行っていますか。行っている場合、どのような支援を行っているか教えてください。	・ここが自法人の課題ととらえている。評価者になったばかりの時に一度研修は行うが、その後継続的なフォローや教育ができていない。そのため評価の標準化ができておらず、主観で評価したり偏りが発生したりしている。 ・これを研修やサポートでカバーできるものなのかと懐疑的に見ている部分もあり、課題と認識しているが、解決のための着手はできていない。
13	人事評価制度導入後に見直し・改善した点があれば教えてください。	・実際に現時点で次年度に向けて、見直しを行う方向で動いている。 明確にどこを改善するということはこれから詳細を決めるところではあるが、やはり法人規模を考慮すると職員全員に100%納得してもらって、働いてもらうことは至難の業であるので、大多数に受け入れてもらえるようなブラッシュアップは行いたいと思っている。
14	介護職のポジションやキャリアパスについて、課題を感じていますか。 法人独自で改善、工夫している点があれば教えてください。 (例：役職が限定的で頭打ちになってしまう 等)	・専門職コースの取り組みが未知数なのが課題。専門職コースと管理職コースを行き来することもできるので、結局専門職コースの位置づけが曖昧になって、管理職コースになってしまうことも懸念している。 ・管理職コースに上がる際の昇進試験については本人の意向が最優先ではあるが、だれも挙手しない場合もあるのではないかと危惧している。
15	法人理念を人事評価制度にどのように反映させましたか。具体的に教えてください。	・法人理念と明確に紐づいていると言われると難しい部分だが、評価項目を作成する際に、事業所の施設長が集まって、望ましい行動指針とはどういうものかを明確にした上で作成しているので、それなりに反映はされていると思われる。
16	人事給与制度を導入する際に、法人の規模感を考慮して設計、工夫した点があれば教えてください。	・⑨でも回答した通り、人事制度を導入したのがだいぶ前の話ではあるので詳細は答えかねるが、法人規模を考慮すると、職員のマネジメントという観点では必要ではないと思われる。
17	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	・やはり財源は介護報酬と処遇改善になる。経営に関してはあまり詳しくお話しできないが、利用率をあげて加算を取るという取り組みは行っている。

No	質問項目	訪問Cグループ①
	法人種別	合同会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	8名
	所在地	中野区
1	人事給与制度を設けていない理由を教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・前提として、人事給与制度というものがどういうものなのか理解できていないということと、現状従業員数が8名なので必要性を感じていない。 ・規模が大きい法人であれば、専任の部署（人事部のような）があれば導入できるかと思うが、自社は自分が経営者で現場のフォローから経営まで全てカバーしているので、余力がないのが現状である。 ・制度を導入しようにも専門知識が必要なので、そういった部分もハードルになっている。何を準備しないといけないのかということすらわからないので着手できないでいる。
2	従業員の昇給のための財源確保において課題を感じることはありますか。またその課題に対してどのような対応や調整を行いましたか。	<ul style="list-style-type: none"> ・法人設立2年目でようやく収支が安定してきたので、今年は職員の昇給を実施することが出来た。基本的には原資がなければ昇給はできないと考えている。 ・人件費は月換算であればおおよそ30~40%前後で推移している。単月であれば黒字だが、工夫としては可能な限り訪問件数をこなして移動などを効率化している。 ・上記のように可能な限りの利用希望者は受け入れるようにしているが、職員の確保が追いついていない。新規利用者を受け入れる際に、「今利用している事業所がなくなるので」という理由を耳にしている。
3	経営状況と給与配分のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・給与配分のバランスはあまり考慮していないが、意識していることは、とにかく訪問件数をこなすこと。 ・時給設定も初任者研修で1800円からとなっているので、水準的には低いほうではない。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。また、それにはどのような要素がどのように反映されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・年度末の収支状況と物価状況を見て、賃金の見直しを行っている。 ・昇給額については一律にせず、会社への貢献度（情意評価）で金額を決めている。 ・非常勤の場合も稼働率などで差をつけている。
5	給与表を設けていないなかで、従業員の処遇（特に給与）はどうやって決めていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・法人内で明確な賃金表は設けていないが、求人作成するにあたっての目安のようなものは作成している。 ・地域水準より高めに金額設定している。
6	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・正社員と非正規社員で処遇の決め方に違いはない。 ・前職でも管理者を務めていたが、職員間でハレーションが発生しないように昇給を実施するよう意識していた。 ・特に問題がある社員がいて、昇給するのは避けたいと思ったが、この社員だけ昇給なしで他の社員だけ昇給となるとトラブルが起こるリスクも予想されたので、悩んだこともあった。
7	トップや管理者の裁量で判断しているが、判断のポイントはありますか。定量評価が難しいという介護の分野でどう判断しておりますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・資格や稼働日数など条件が同じであれば基本的には同じ賃金設定をしている。訪問介護の特性上、仕事ぶりを完全に把握するのは不可能なので、賃金に差をつけるとハレーションが生まれるのではないかと考えるため。
8	トップや管理者の裁量で判断し、処遇が決まってしまうことに対する従業員から何か意見はあがっておりますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・職員から現状の昇給フローで意見が挙がったことはない。恐らく誰が時給が上がったということは、社員間でもわかっていないと思う。 ・明確に説明などはしていないが、稼働率や日数などで差を付けていることは、社員も薄々理解はしているものと思う。
9	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・質問④でも答えた通り、年度末の収支状況で経営を圧迫せずに、昇給させられるギリギリのところで判断している。 ・質問②と同様で、とにかく訪問件数をこなすこと、新しい利用者を受け入れることが、経営が上手くいっている要因だと思っている。前職からの伝手で、ケアマネージャーともつながりがあるので、利用者獲得も苦戦していない。 ・現状訪問介護だけで順調に経営できているので、事業の拡大や定期巡回を始めるなどの多角化は考えていない。

10	従業員採用が進んでいる要因を教えてください。 また採用と人事給与制度の関係についてお考えがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none">・採用が上手くいっている理由としてはやはり時給設定が地域水準より高いことが要因ではないかと思われる。・採用については求人媒体とスカウトメールを活用しているが、限界を感じている。 採用後のミスマッチが発生していて短期離職するケースが続いてしまった。スカウトなども数打てばあたるという感覚で行っているが、手ごたえがあるとは言にくい状況である。・人事給与制度の導入有無が採用に影響を及ぼすとは考えていない。大手のような規模が大きい法人であれば、職員のマネジメントとして必要だと思うが、逆に小規模法人だと設計と導入コスト、運用の煩雑さを考えるとデメリットのほうが大きいと思う。 小規模法人ならシンプルに頑張った人が昇給するというルールで良いと思う。
----	---	--

No	質問項目	訪問Cグループ②
	法人種別	株式会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	60名
	所在地	福生市
1	人事給与制度を設けていない理由を教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・社員から導入を求められていないので、導入していない。社員の年齢分布も40代～60代なので導入してほしいという意見も上がったことはない。 ・訪問介護の特性上、社員の働きぶりを完全に把握するのは難しく、また評価するのは利用者だと思っている。利用者アンケートも実施していて、フィードバックを社員に伝えているが、それを昇給に連動させるということはしていない。あくまで業務改善の目的なので、利用者から悪い評価をもらっても、ペナルティは発生しないところが働きやすいと思われている。 ・介護報酬が公定価格なので、そのなかで競争しても意味がないと考えている。それに比例して社員も昇給に対してあまり関心を持っていない。自社の場合1日2時間登録ヘルパーで働いている社員も多く、賃金に反映させるよりも他の形で還元したほうが喜ばれている。
2	従業員の昇給のための財源確保において課題を感じることはありますか。またその課題に対してどのような対応や調整を行いましたか。	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的に賃金の見直しは最低賃金の引き上げの際に実施している。 ・収支状況を見ながら、この原資で昇給できる場所はどの部分かという形で考慮して昇給している。 ・財源確保については介護報酬の上限が決まっているため、効率よく稼働させることしか工夫していることはない。また利用者を獲得するためにも、ケアマネジャーと密にコミュニケーションを取ることも意識している。
3	経営状況と給与配分のバランスを取るうえで意識している点はありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・原資の分配バランスではないかと考えている。これまで身体介護も生活援助も同じ賃金を支給してきたが、今回の最低賃金の引き上げでは、身体介護の賃金しか上げられなかった。 ・加算の取得や手当、補助金などは可能な限り活用している。 ・現状人件費率は8割、単月で赤字にならなければ問題ないと考えているので、人件費率が7割になったとしても、何らかの形で社員に還元するように考えている。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。また、それにはどのような要素がどのように反映されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・質問②でも回答した通り、最低賃金の引き上げに合わせて賃金は見直ししている。 ・サ責の正社員は毎年昇給しているが、昇給の根拠は勤続年数で考えている。また社員によっては情意評価で多少の上乗せをしている。
5	給与表を設けていないなかで、従業員の処遇（特に給与）はどうやって決めていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・訪問介護の時給については、地域水準と遜色ない程度に設定している。 ・どちらかという、ヘルパーを確保するよりサ責を確保するほうが困難なので、サ責の給与を手厚くしている。
6	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・サ責以外は全員非正規社員なので、担っている業務が違うと認識している。よって正社員か非正規社員かで考え方の違いはない。
7	トップや管理者の裁量で判断しているが、判断のポイントはありますか。定量評価が難しいという介護の分野でどう判断しておりますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・質問1でも答えた通り、評価が賃金に反映されることはない。利用者アンケートも実施しているが、それは社員へのフィードバックのために活用している。 ・特に評価という点で、接遇やマナーについてはある程度指導で均一化できるが、能力については一人一人の力量が異なるので評価は難しいと思う。 ・サ責の場合は毎年定期昇給しているが、社内の貢献度で上乗せをしている。登録ヘルパーについては最低賃金の引き上げ以外は昇給はない。
8	トップや管理者の裁量で判断し、処遇が決まってしまうことに対する従業員から何か意見はあがっておりますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・今まで従業員から意見が上がったことは無い。
9	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・質問②と③でも答えた通り、事業所の収支状況を見て昇給するか考えている。 ・正社員のサ責の場合は、収支に利益が出ればその何割を配分するかで考えている。
10	従業員の採用が進んでいる要因を教えてください。また採用と人事給与制度の関係についてお考えがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的には職員からのリファラル採用で進めている。リファラル採用となると、まず真っ先に見られるのが自社ホームページなので、ホームページ改修には力を入れている。 ・無料の求人サイトなども活用しているが、応募や問い合わせはほとんどない。 ・上記に伴い、リファラルで職員採用ができてきていることもあるので、制度の導入と採用には因果関係はないと思っている。

No	質問項目	訪問Cグループ③
	法人種別	株式会社
	事業所種別	訪問介護
	従業員数	15名
	所在地	あきる野市
1	人事給与制度を設けていない理由を教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・単純に事業所を設立して3年ということで、職員数も多くはないので、必要性を感じていないということで設けていない。 ・訪問介護の特性上、定量的な指標で評価ができない。1時間に訪問〇件入るといようなコストパフォーマンスや稼働率では判断できない属人的な部分がある上、個人のスキルに差があるので、評価基準を設けることが難しく、評価制度は設けていない。
2	従業員の昇給のための財源確保において課題を感じることはありますか。またその課題に対してどのような対応や調整を行いましたか。	<ul style="list-style-type: none"> ・やはり介護報酬の引き下げは課題と感じている。 ・処遇改善加算などでなんとか対応しているが、かなり経営状況は厳しい。
3	経営状況と給与配分のバランスを取るうえで意識している点がありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・労働分配率でいうと、人件費率は8割程度で推移している。 ・やはり現場のヘルパーに多く分配したいということもあり、役員報酬は会社設立当初から受け取っていない。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。また、それにはどういった要素がどのように反映されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・給与改定に関しては毎年5月に実施し、一律3000円でベースアップを行っている。 ・給与改定を行うという場合でも、面談などは実施していない。
5	給与表を設けていないなかで、従業員の処遇（特に給与）はどうやって決めていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・スタートの給与については25万という形で一律で決めているが、その後勤続していく中で手当として上乘せしている。 ・上乘せの手当については、日頃の働きぶりや業務遂行能力を見て判断している。 ・日ごろの業務遂行能力や働きぶりについては、現場のサ責が実態把握をして自身に共有し判断している。 ・現時点では従業員数はそこまで多くないので現場のサ責1名でカバーできている。
6	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・自社として、まず正規と非正規の働き方の最大の違いは、複数シフトに対応できるかという点で考えている。 ・常勤の職員に求めることは、非常勤の行った仕事の後始末ができるかどうか。他責思考ではなく、常勤として責任が持てるかという点で判断している。
7	トップや管理者の裁量で判断しているが、判断のポイントはありますか。定量評価が難しいという介護の分野でどう判断しておりますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・やはり頑張っている職員にはそれなりの処遇は行いたいと考えている。 ・特に正規社員となると小規模の事業所なので、介護職としての役割以外にも求められる業務がある。 ・社内貢献できる職員には給与を分配して、モチベーションが下がらないようしている。 ・採用時に過去の経歴やキャリアも考慮し、自社のルールや理念にどこまで理解と共感を示せるかも判断の基準としている。
8	トップや管理者の裁量で判断し、処遇が決まってしまうことに対する従業員から何か意見はあがっておりますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・普段の働きぶりから、「これくらい頑張ってくれてるから、これくらい給与を支払う」、「これしかできてないから、給与はこれくらい」とはっきり職員には伝えている。 ・そのことについては今のところ、従業員から意見があがったことはない。 ・推察ではあるが、不満がある従業員は離職しているのではないかと思われる。 （調査時点では離職は少なかったものの、ヒアリング時点では職員は充足していない）
9	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・職務手当などの増額が発生した場合は、3か月間様子を見てその後にフィードバック面談を設けて、自身の給与と実際に行っている業務が適切かということを判断している。 ・面談を通じて業務に必要なスキルが習得できているかいないかを職員から定量的な目線で話してもらい、不適切であると判断すれば、容赦なく降給している。
10	従業員の採用が進んでいる要因を教えてください。また採用と人事給与制度の関係についてお考えがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・給与水準を地域間では高水準にしていることもあり、応募はそれなりにレスポンスがきている。 ・調査時の8月は一旦職員充足していたが、現在（12月）は若干不足していて、採用活動を続けている。 ・法人独自のルートや手法は活用せず、求人サイトへの掲載や職員のリファラルで採用を行っている。

No	質問項目	通所Cグループ①
	法人種別	合同会社
	事業所種別	通所介護
	従業員数	5名
	所在地	中野区
1	人事給与制度を設けていない理由を教えてください。	・人事委員会が作成するような制度や給与表を適用することが理想だが、新規採用ではなく経験者を採用することから、前職における処遇を考慮しなければ採用できない。
2	従業員の昇給のための財源確保において課題を感じることはありますか。 またその課題に対してどのような対応や調整を行いましたか。	・新規の組織の立ち上げで赤字での運営となっており、その中でまずは毎月の給与を支給している。 定期的な昇給や賞与の支払いのためにも稼働率を安定させて収益をあげることが必要と思っている。 ・稼働率の向上のために、まずは基本となる運営の安定を図っていきたい。 人件費率は、事業所の稼働率が50%の為、収益を超えている。(赤字)
3	経営状況と給与配分のバランスを取るうえで意識している点がありますか。	・収支のバランスを取りたいので、そのためにも運営基盤を作り、可能な限り給与に反映させていきたい。 ・主に送迎と入浴に、時間と人間とお金がかかる。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。 また、それにはどういった要素がどのように反映されていますか。	・給与改定を行ったことは無い。毎年一定の時期を決めて実施したいが、経営状況が悪く実施できていない。
5	給与表を設けていないなかで、従業員の処遇（特に給与）はどうやって決めていますか。	・前職における給与を下回らないように、職員と個別に交渉して決定している。 近隣の施設系の給与よりは高い金額を提示するようにしているが、正直経営的には厳しい。 ・離職を防ぐためにも昇給は必要だと思っているが、経営状況が悪いので悩んでいる。 借入等も検討しているが、返済できる見込みがないので躊躇っていて、現在は私財を投じて経営している。 事業の継続自体出来るのかと危惧している。
6	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。	・介護保険の仕組み自体が、正規社員は休暇を取っても「勤務」しているとされるが、非正規社員は「実稼働時間によること」とされており、制度の基礎が異なる中で同一の取り扱いとすることは難しい。
7	トップや管理者の裁量で判断しているが、判断のポイントはありますか。 定量評価が難しいという介護の分野でどう判断しておりますか。	・公務員に近い処遇を提供したいが、現行の介護保険制度の中では困難な面が多い。
8	トップや管理者の裁量で判断し、処遇が決まってしまうことに対する従業員から何か意見はあがっておりますか。	・各個人からと交渉した上で、金額の決定を行っているため、意見が上がってきたことはない。
9	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	・小規模なので、基本給を上げてしまうと、経営面で厳しい部分がある。
10	従業員の採用が進んでいる要因を教えてください。 また採用と人事給与制度の関係についてお考えがあれば教えてください。	・法人設立当時はリファラルで採用を進めたが、小規模な職場のため、他職種が働く現場となるとチームワークを形成するのが難しかった。当初は地縁や家族からの協力で職員を採用した。 ・ハローワークやエージェントからの紹介もほとんどない。 ・人員配置について、必要な人員を指定するのであれば、その分に相応する固定費の一部の支援などが必要と思う。

No	質問項目	通所Cグループ②
	法人種別	株式会社
	事業所種別	地域密着型通所介護
	従業員数	6名
	所在地	江戸川区
1	人事給与制度を設けていない理由を教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模法人の為、必要性を感じていない。 ・導入も運用も経営者としては煩雑に感じていて、従業員からも必要だという意見はあがったことはない。 ・現状が自身と社員の関係性が、社長と従業員というような距離感ではないので、逆に従業員を評価するとなるとこれまで作ってきた従業員との関係性が崩れるのではと危惧している。
2	従業員の昇給のための財源確保において課題を感じることはありますか。またその課題に対してどのような対応や調整を行いましたか。	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年ベースアップしており昇給額は3,000～8,000円としており、貢献度などを踏まえて決定している。 ・賞与は利益が出た年のみ支給している。（寸志程度の金額） ・賃金は上げ続けているが、介護保険制度上、売上の上限が決まっており、財源確保が困難。 ・売上は頭打ちなのに人件費は上昇し続け、現行の昇給制度では経営が破綻し得る構造的問題がある。 ・物価高の中で昇給を止めるのは職員の生活に影響し、離職リスクが高まる。 ・加算取得は可能だが、事務負担が大きく、対応が難しい。 ・利用者負担増の制度改定があればサービス利用抑制が起き、事業者収入減・家族負担増につながる懸念。
3	経営状況と給与配分のバランスを取るうえで意識している点がありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・現状、人件費率は50%程度で推移しているが、質問②でも回答した通り、介護報酬が公定価格である以上、収益に天井があるので、昇給を続けられるか危惧している。 ・地域の他社と比べると給与水準は高めの方だが、どちらかというと、給与よりも職場環境などを職員は気にしている様子である。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。また、それにはどのような要素がどのように反映されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金表は作成していないが、求人を掲載するときにある程度のモデル給与のようなものは社労士と相談している。
5	給与表を設けていないなかで、従業員の処遇（特に給与）はどうやって決めていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・基本給と手当という形で給与を設定しているが、細かい金額設定は社労士と相談している。
6	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・現状介護職員はすべて正規社員で、非常勤は看護師のみであるが、過去に介護職の非正規社員が在籍していた時もあまり差をつけるという意識はもっていない。
7	トップや管理者の裁量で判断しているが、判断のポイントはありますか。定量評価が難しいという介護の分野でどう判断しておりますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・第一に会社に対する貢献度が一番になっている。（例：突発休の穴埋めをしてくれた等） ・その次に待遇と利用者との関りを見ながら判断している。 ・介護に対するスキルなどはあまり考慮していない。在籍している社員を見てもそこまでスキルに差があるとは感じていないので、差をつける必要がないと思っている。
8	トップや管理者の裁量で判断し、処遇が決まってしまうことに対しての従業員から何か意見はあがっておりますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで従業員から意見が上がったことは無い。
9	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・昇給原資があれば上がり幅を大きくし、なければ小さくしている。 ・もし財源がなくて昇給が出来ないとなれば、従業員に説明して理解を求める。
10	従業員の採用が進んでいる要因を教えてください。また採用と人事給与制度の関係についてお考えがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・一番の要因が、自社が他社とのサービスの差別化をできているからと考えている。 ・採用でスカウトメールを送る際には、テンプレートは使用しない。 ・前提として離職が少ないので、積極的に採用活動をする必要がない。 ・レクリエーションや外出の際も、利用者と一緒に従業員も楽しんでいる。こういった職場の雰囲気も定着に繋がっていると思う。 ・人事給与制度と採用に因果関係はないと思う。あくまで採用は自助努力である。

No	質問項目	特養Cグループ①
	法人種別	社会福祉法人
	事業所種別	介護老人福祉施設
	従業員数	120名
	所在地	東京都東大和市
1	人事給与制度を設けていない理由を教えてください。	・法人設立してから年数が経っているので、自身からは詳しくは回答できない。 初代の理事長が現行の形で進めているという話だけ聞いている。
2	従業員の昇給のための財源確保において課題を感じることはありますか。 またその課題に対してどのような対応や調整を行いましたか。	・人件費率が85%になっているので理事会からも苦言は呈されている。 ・近隣事業所より高い水準で給与を提示していることもあり、人件費を抑えることと利用率を上げる取り組みは行っている。 ・昇給については処遇改善や自治体からの補助金で賄っている。
3	経営状況と給与配分のバランスを取るうえで意識している点がありますか。	・基本給については、少額でも毎年昇給するように設計している。 若い世代ほど昇給額が大きく、30代以降になると昇給額が小さくなるように設計している。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。 また、それにはどういった要素がどのように反映されていますか。	・年1回評価のタイミングで、定期昇給を実施している。 ・下記の人事評価項目での評価結果をもとに、ランクによって号俸が変わるよう設計している。
5	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。	・非常勤に関しては、評価制度や給与制度は設けておらず、物価状況や最低賃金に合わせて改定している。 ・時間給については、日々の仕事ぶりで多少の昇給はあるが、ここについても明確に基準などは設けていない。
6	トップや管理者の裁量で判断しているが、判断のポイントはありますか。 定量評価が難しいという介護の分野でどう判断しておりますか。	・全数調査では「明確な評価基準がなく、管理職の裁量で判断」と回答したが、 一般の介護職員に対しては評価シートを使って評価している。その後1次が現場管理職、2次が施設長、 そして最後に理事長の決裁で評価が決まってくる。
7	トップや管理者の裁量で判断し、処遇が決まってしまうことに対する従業員から何か意見はあがっておりますか。	・評価シートに自身の今後の希望や、職場に対する意見を記入できる欄があり、そこにコメントがある場合も散見される。 詳細はお答えしかねるが、評価方法についての意見が上がってきているので、見直しは必要ではないと思われる。
8	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	・②でも答えたように人件費が高いので、ベースアップの上がり幅を抑えて、微々たる定期昇給で還元している。 (号級の上がり幅は500円前後)
9	従業員の採用が進んでいる要因を教えてください。 また採用と人事給与制度の関係についてお考えがあれば教えてください。	・地域水準より高めに設定しているのが、大きい要因と思っている。 やはりスタートの給与と、勤続すればある程度までは昇給するというのを制度で示しているため、求職者もその点は気にしているのではないかと考えている。 ・休暇の拡充など職場環境の改善も進めていることも一因であると考えている。

No	質問項目	特養Cグループ②
	法人種別	社会福祉法人
	事業所種別	介護老人福祉施設
	従業員数	380名
	所在地	東京都中野区
1	人事給与制度を設けていない理由を教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・法人の経営層が決めていることなので詳細は回答しかねるが、介護業務が定量での評価が難しいということもあり、評価基準を設けることが困難であるから。 ・前提として全員で一律の定期昇給が年に1度発生するので、評価を行う理由がないため。
2	従業員の昇給のための財源確保において課題を感じることはありますか。またその課題に対してどのような対応や調整を行いましたか。	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的には介護報酬や処遇改善加算から捻出しているが、正規職員については毎年多少の定期昇給をしているので、やはり稼働率や利用率をあげる取り組みや、業務の効率化、コスト削減をする取り組みは行っている。 ・全員昇給させるとなると限度はあるので、経営は圧迫している。
3	経営状況と給与配分のバランスを取るうえで意識している点がありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費率は65%前後で推移している。 ・人件費を抑えすぎると、職員に還元できず、結果採用や定着に繋がらないということになるので、バランス感覚は意識している。
4	給与改定のタイミングや手順はどのように設計されていますか。また、それにはこういった要素がどのように反映されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・年1回全員定期昇給という形で給与を改定している。（おおよそ月額2000～4000円程度の昇給） 基本的に保有資格によって、基本給が変わる設計になっているので、在職中に資格取得をすれば、自動的に昇給する仕組みになっている。 ・資格＝職種という形で配属はしていないので、例えば社会福祉士を保有していても介護職員として配置されることもあるが、給与の設定は社会福祉士の基本給を支払われる形になっている。
5	従業員の処遇を決めるうえで正規社員と非正規社員の考え方の違いはありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用形態として、正規職員、契約職員、短時間の非常勤という区分にしている、現状9割以上は正規職員という割合になっている。 ・契約職員については、定年の年齢に達したあとの再雇用という位置づけになっている。契約職員と正規職員の違いは、業務上の職責の違いを明確にしているのと、事業所都合の人事異動なくしている。 ・時給については近隣事業所と比較して少し高めに時給設定をしているが、昇給はない。 ・賃金改定をする場面としては、物価状況や最低賃金の影響から時給を引き上げることのみとなっている。
6	トップや管理者の裁量で判断しているが、判断のポイントはありますか。定量評価が難しいという介護の分野でどう判断しておりますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的には全員年に1回定期昇給するので、評価は行っていない。 役職に昇進する際は昇進試験があるので、普段の働きぶりや成果を見て、適性がある職員を推薦して登用している。 ・評価シートなどの明確な評価軸は設けていないが、年に1回職員と面談して今後の自身のキャリアパスや将来に向けて話し合いをする場を設けている。
7	トップや管理者の裁量で判断し、処遇が決まってしまうことに対しての従業員から何か意見はあがっておりますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・評価がないことに対して、職員側からの意見や聞き取りをしたことがないので、実際のところは把握しかねている。 ・上記の昇進試験の打診をすると「なぜ私が？」という反応をされることがある。 昇進試験については受けるか受けないかは最終的に本人の意向を重視しているので、組織として無理強いをすることはないようにしている。
8	ベースアップ、定期昇給、手当の増額など一度増額すると下げにくい部分の賃金アップを行う際、財源はどのような考え方で設計されていますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・基本は処遇改善加算と介護報酬から捻出している。
9	従業員の採用が進んでいる要因を教えてください。また採用と人事給与制度の関係についてお考えがあれば教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ・とにかく費用をかけて採用する方向で法人全体で取り組んでいる。 ・求人サイト、紹介会社、人材派遣、特定技能など様々な方向からアプローチして人材を確保している。 また上記でもあった通り、近隣よりも給与水準を高めに設定しているため、給与面で選ばれているのが多い印象である。 ・給与水準が高いこともあって、給与が理由での離職も少ない印象である。