

介護保険制度における人事給与制度の在り方検討調査

調査結果報告

福祉局高齢者施策推進部

調査目的・調査対象（事業者調査）

■調査目的

運営主体やサービス種別など、多様な特性を持つ介護業界における人事給与制度の実態や課題を把握し、その在り方を検討することで、実効性の高い人事給与制度の導入支援に繋げるとともに、人事給与制度の人材の確保・定着などへの影響等を分析することにより、今後の東京都の施策展開に資することを目的としている

■調査対象

都内に介護事業所を運営する4,055法人
※介護職員の配置があるサービス種別に限る

■調査期間

令和7年8月8日から令和7年9月16日まで

■回答率

40.7%（有効回答数 1,654件）

調査方法（事業者調査）

■調査方法

郵送もしくはWEB 回答フォーム

・書面 4 2 問

※書面の場合下記3点の理由により、WEB回答より問数が少なくなっている

問1「調査票番号」 記載済みのものを郵送しているため

問2「法人名」 記載済みのものを郵送しているため

問1 3「直接処遇職員*¹(非正規職員)を募集する際の時給額を教えてください。」

※正規、非正規の時給額を問1 3でまとめて聞いているため

問13 直接処遇職員*¹(非正規職員)を募集する際の時給額を教えてください。
※無資格未経験者を採用する基準でお答えください。
※訪問介護事業所の場合は初任者研修を保持かつ未経験者を採用する基準でお答えください。
※地域によって採用時の時給設定が異なる場合は、最も低い時給額をご記入ください。
※地域の欄には市区町村をご記入ください。

□時給： 円（地域： ）

□訪問介護事業所の場合：時給 円（地域： ）

・WEB 4 5 問

書面の問1 3は、WEB回答の場合問1 5、問1 6と設問を分けている

15

（訪問介護事業所以外の場合）
直接処遇職員*¹（非正規職員）を募集する際の時給額を教えてください。
入力例：時給〇〇〇〇円（地域：▲▲▲区）

※無資格未経験者を採用する基準でお答えください。
※地域によって採用時の時給設定が異なる場合は、最も低い時給額をご入力ください。
※入力例のように時給と合わせてどの地域（市区町村）での時給設定かお答えください。

回答を入力してください

16

（訪問介護事業所の場合）
直接処遇職員*¹（非正規職員）を募集する際の時給額を教えてください。
入力例：時給〇〇〇〇円（地域：▲▲▲区）

※訪問介護事業所の場合は、初任者研修を保持かつ未経験者を採用する基準でお答えください。
※地域によって採用時の時給設定が異なる場合は、最も低い時給額をご入力ください。
※入力例のように時給と合わせてどの地域（市区町村）での時給設定かお答えください。

回答を入力してください

※報告書の問番号はWEB回答に合わせている

調査結果のポイント(事業者調査)

①都内事業者の規模について

- ・従業員数19名以下の小規模事業者は46.9%と回答の約半数を占めている。
- ・従業員数20人以上～99人未満の法人は35.8%であり、都内事業者の約8割は従業員数99人未満の事業者である。
- ・規模ごとに法人格の形態をみると小規模の約9割が民間企業となっている一方、大規模事業者では約6割が社会福祉法人となっている。

②都内事業者の約4割が赤字経営

- ・過去3年間の収支状況では、43.0%の事業者が「概ね支出が収入を上回っている(赤字)」と回答している。
- ・法人規模別にみると、小規模事業者では赤字が約5割を占めている一方、大規模事業者では約6割が黒字と回答しており、規模が大きい程収入が安定しやすいことがわかる。

③経営に従事する時間がない経営者が約半数

- ・「経営業務等と介護業務を大体半分ずつ行っている」と回答した事業者が29.0%、「経営業務等はほとんどできていない」と回答した事業者が16.5%と約半数の事業者が経営に専念できていない。
- ・規模別に見ると大規模事業者では9割以上が「経営業務に専念している」と回答している一方、小規模事業者では約2割にとどまる。

④採用状況について

- ・年度の予算内で採用ができているかを質問したところ、「予算内の費用をかけてもほとんど採用できていない」との回答が24.1%と最も多かった。
- ・小規模事業者では、採用募集を実施していない法人が31.4%と全体の約3割を占めている。また、採用を実施した場合であっても、「予算内で募集枠とほぼ同数採用ができた」は10.8%、「予算以上の費用をかけて募集枠とほぼ同数採用ができた」割合は7.1%にとどまっており、結果として、計画どおりの採用を達成できている法人は2割未満となっている。

⑤キャリアパスの導入は進んでいる

- ・「昇進/昇格のステップと任用要件があり、賃金と連動している」と回答した事業者が59.9%と、導入は一定進んでいることがわかる。
- ・法人規模別にみると、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、賃金と連動している」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。

調査目的・調査対象（従業員調査）

■調査目的

運営主体やサービス種別など、多様な特性を持つ介護業界における人事給与制度の実態や課題を把握し、今後の東京都の施策展開に資することを目的とする

■調査対象

都内に介護事業所※を運営する2,036法人

※全数調査対象4055法人からランダム抽出

※雇用形態は問わず

※経営者や事務局等は対象外

■調査期間

令和7年8月8日から令和7年9月16日まで

■回答率

11.6%（有効回答数237法人1,001件）

調査方法（従業員調査）

■調査方法

WEB 回答フォーム

全 25 問

※内 2 つ分岐の問があるため一人当たりの回答数は 23 問

- ・ 1 法人あたり 20 名程度までの回答
- ・ 20 名に満たない職員数の場合は、可能な限りの従業員に回答いただくよう依頼
- ・ 複数のサービス種別を運営されている場合は、可能な限り分散してご回答いただく等の配慮を依頼
- ・ 対象の法人へ郵送した従業員アンケートの書面を従業員が閲覧できる場所（休憩室、イントラネット等）に掲示いただき、期限までに回答いただくよう依頼

調査結果のポイント(従業員調査)

①回答者の傾向

- ・全体の60.9%が勤続年数「10年以上」と回答しており、介護業界で長く勤務されている従業員が回答の過半数を占めている。
- ・年齢は40歳～49歳が27.3%と最も多く、50歳～59歳が26.9%、30歳～39歳が21.1%と続いている。
- ・雇用形態は正規職員が約8割、非正規職員が約2割となっている。

②評価結果が賃金に反映されているかの理解

- ・評価結果が賃金（月給、手当、賞与等）に反映されているかを質問したところ、「賃金に反映されている」が46.1%で最も多かった一方、「分からない」が33.6%となっており、評価がどのように処遇に反映されるのか従業員が認識していない割合が全体約3割に上る。

③介護職の給与を上げるために考慮すべきだと思う要素

- ・「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%と最も多く、続いて「介護に関する保有資格」が16.3%、「介護職としての経験年数」が14.6%と続いた。
- 人事評価をベースに、経験年数や保有資格などの要素で給与を上げてほしいと考えている従業員が多いことがわかる。

④現在の職場で長く働きたいと思う理由

- ・現在の職場で長く働きたいと思う割合が約8割となっており、「職場の人間関係が良いため」で25.9%で最も多かった。
- 一方、長く働きたいと思わない理由としては「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%、「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%等、多面的な要素が関係していることがわかる。

⑤介護の仕事が続けたいと思う理由

- ・介護の仕事長く続けたいと思う割合も約8割となっており、「仕事にやりがいがあるから」が30.9%で最も多かった。（「ニーズが高い仕事だから」18.4%、「高齢者が好きだから」17.3%と続いている）
- 一方、長く続けたいと思わない理由としては「収入が少ないから」が31.1%と最も多く、「介護職の社会的評価が低いと感じるから」21.5%と続いた。

介護保険制度における人事給与制度の在り方検討調査

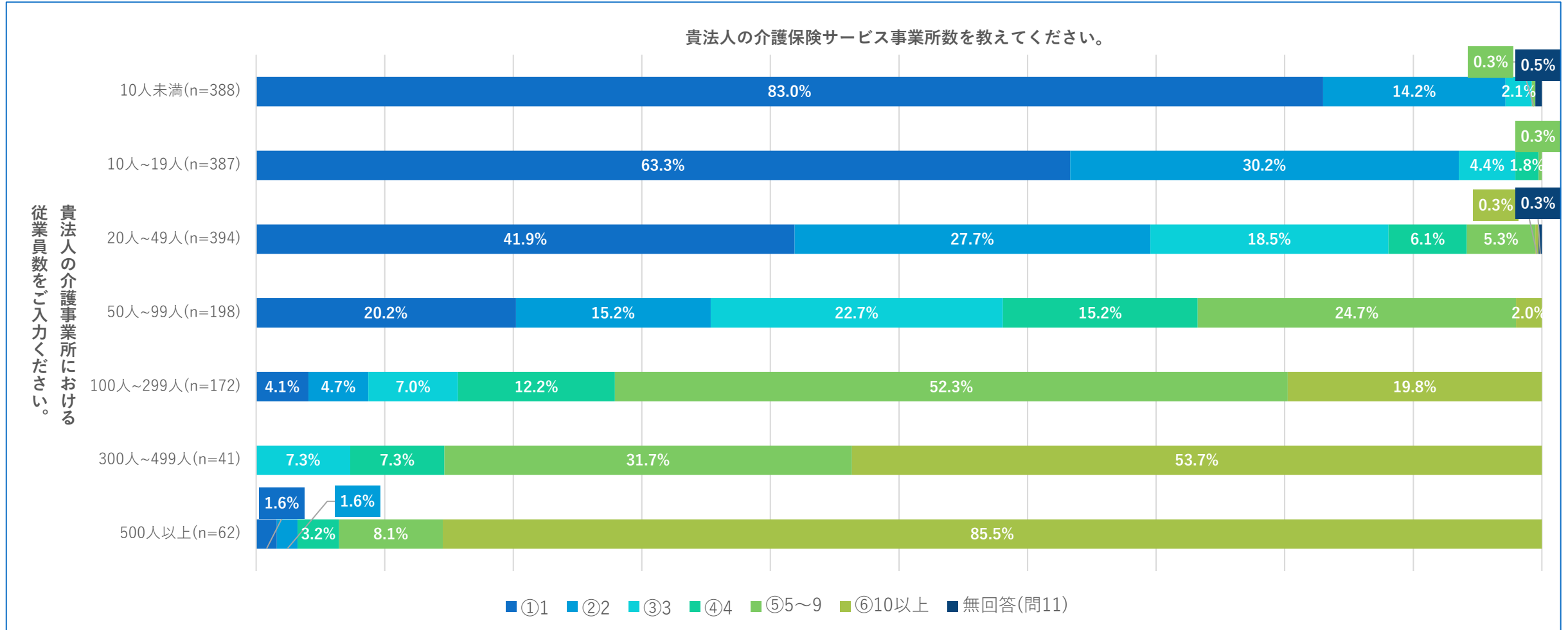
クロス集計

【補足】

- 1, 当資料の集計データは9/16までの回答で集計を行っている
※計1654件（内訳：WEB回答964件 紙回答690件 計1654件）
- 2, 事業者調査と従業員調査のクロス集計は、双方が回答していて情報を紐づけることができた882件のデータを対象としている

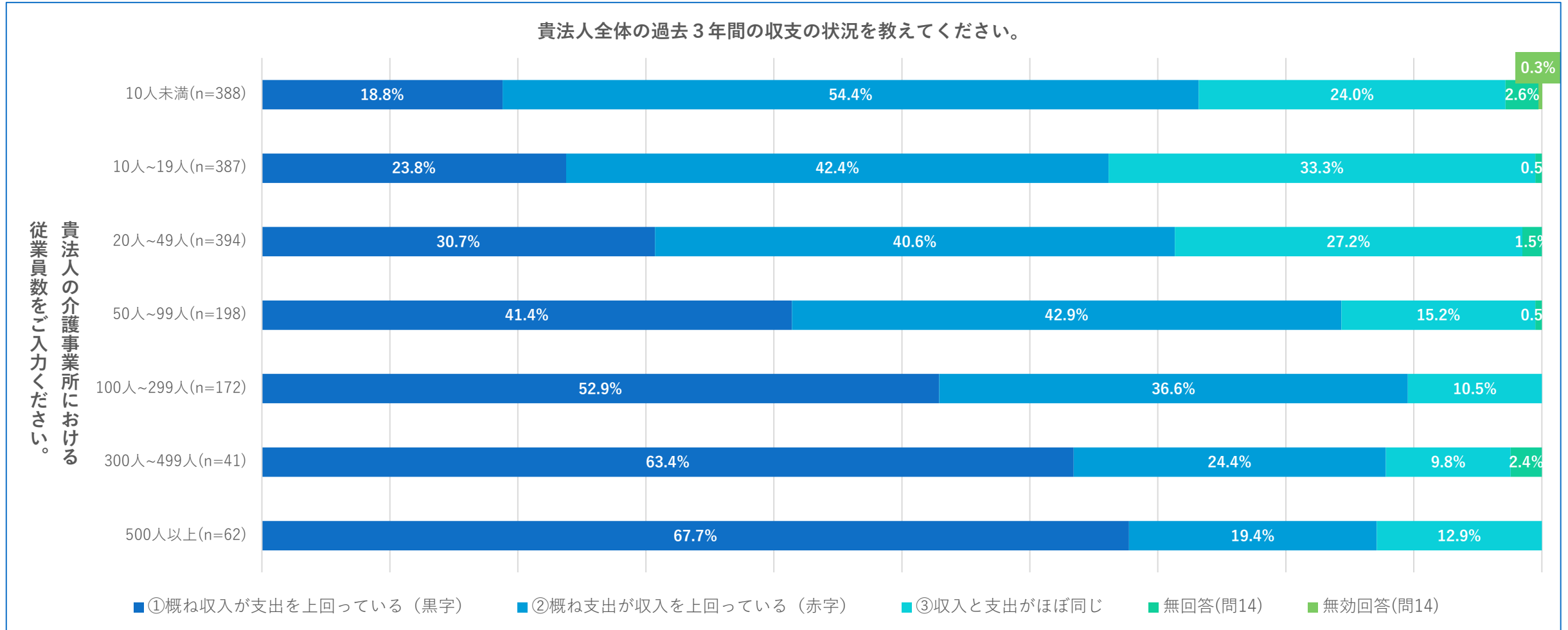
問9（従業員数） × 問11（事業所数）

従業員数が多い法人ほど、介護保険サービス事業所数が「10以上」と回答する割合が大幅に高い傾向が見られる。一方、従業員数が少ない法人では、事業所数が「1か所」または「2～3か所」に集中しており、規模に応じて事業所数が段階的に増える構造が示唆される。



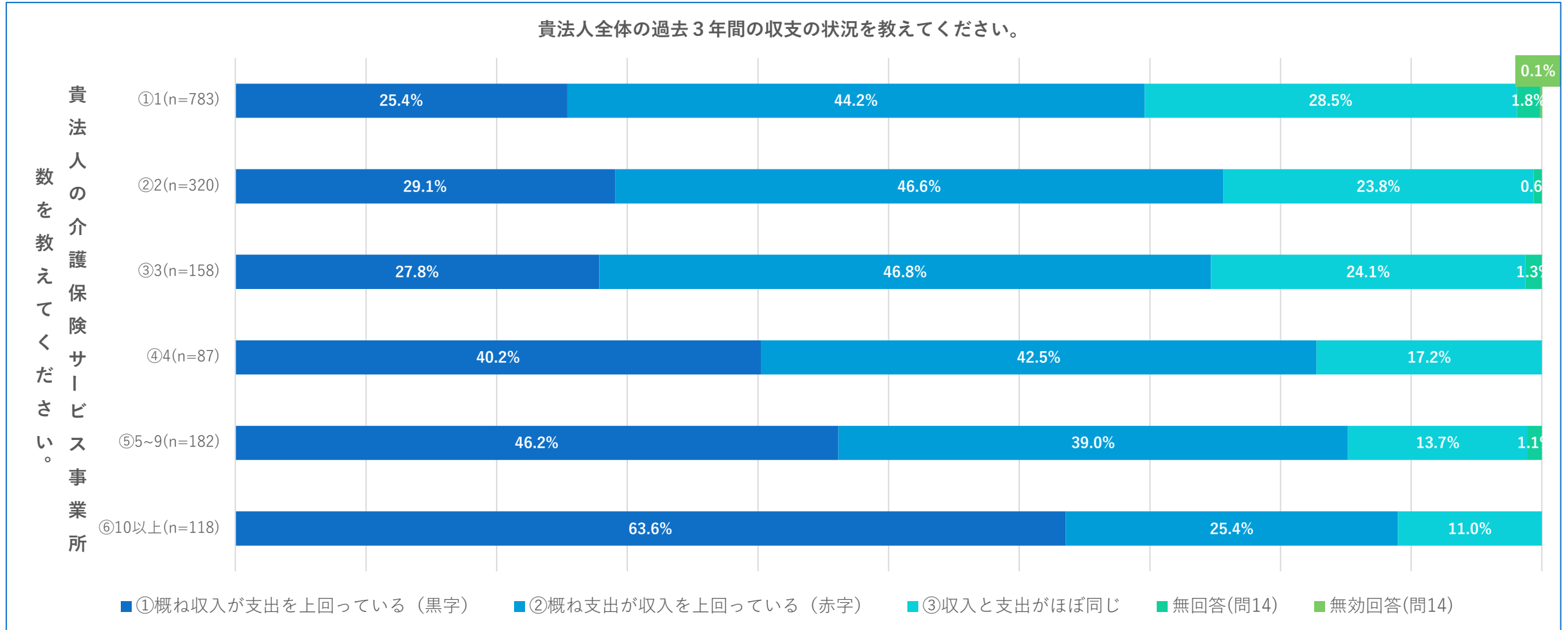
問9（従業員数） × 問14（赤黒）

従業員数が多い法人ほど、「収入が支出を上回っている（黒字）」の割合が高く、特に100人以上では過半数が黒字となっている。一方で、従業員数が少ない法人ほど「概ね支出が収入を上回っている（赤字）」の割合が高い傾向が見られ、規模により収支状況に差が生じることが示唆される。



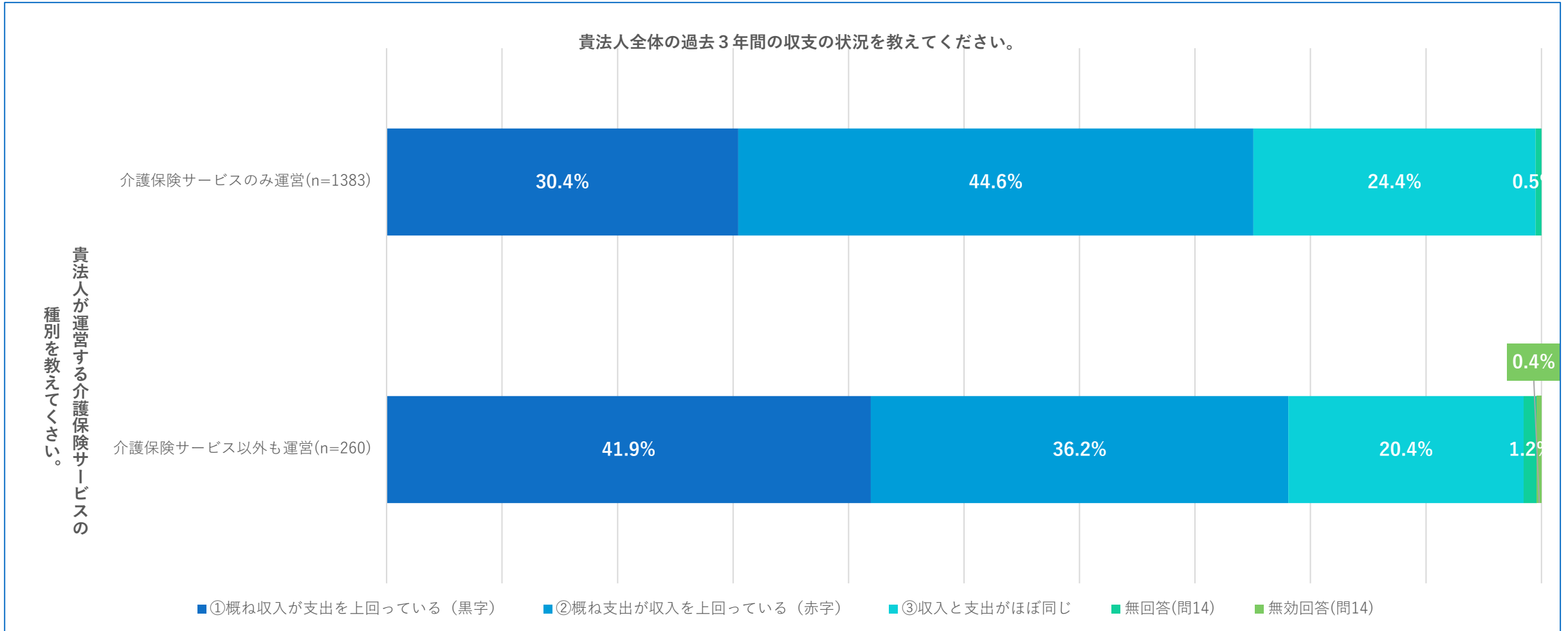
問11（事業所数） × 問14（赤黒）

複数の介護保険サービス事業所を運営する法人ほど、「収入が支出を上回っている（黒字）」と回答する割合が高くなる傾向が見られる。一方で、事業所数が少ない法人では「収入と支出がほぼ同じ」や「概ね支出が収入を上回っている（赤字）」の割合が比較的高いことが示唆される。



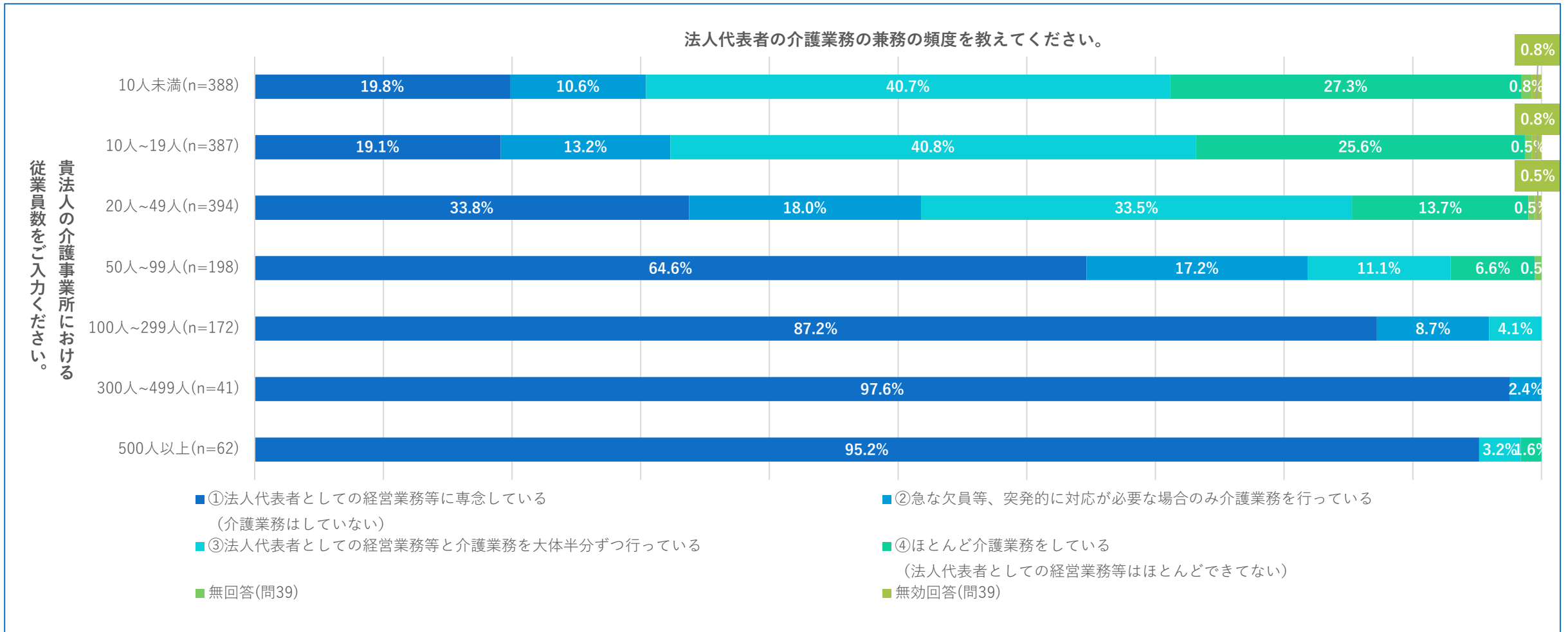
問12（介護保険外サービスを入れている法人） × 問14（赤黒）

介護保険サービス以外も運営している法人の方が、「収入が支出を上回っている（黒字）」の割合が高い傾向にある。一方、介護保険サービスのみの法人では「概ね支出が収入を上回っている（赤字）」層が最も多く、介護保険サービス以外による収入が収支に影響を与えていることが示唆される。



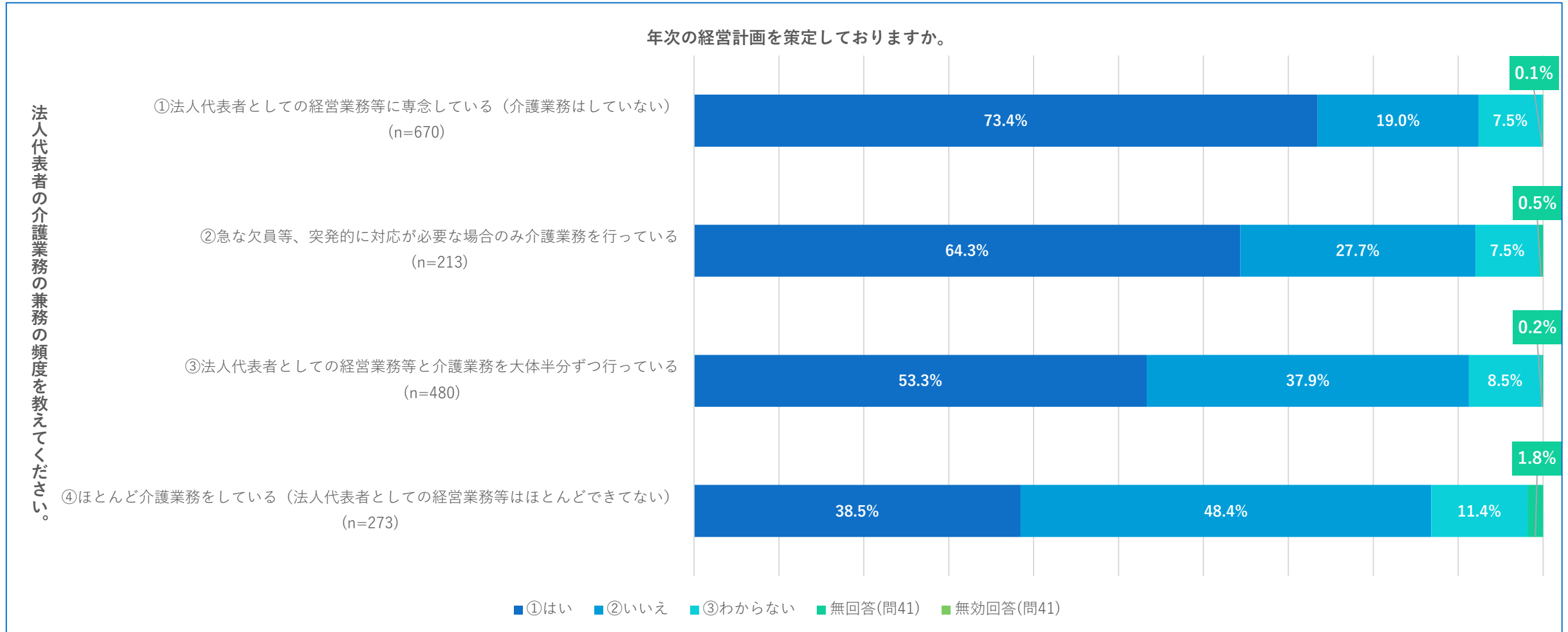
問9（従業員数） × 問39（経営者の兼務状況）

従業員規模が大きい法人ほど、代表者が介護業務ではなく経営業務に専念している割合が高く、300人以上では9割超が経営中心となっている。一方、小規模法人では代表者が介護業務と経営業務を兼務している割合が高く、現場への関与が相対的に強い傾向が示唆される。



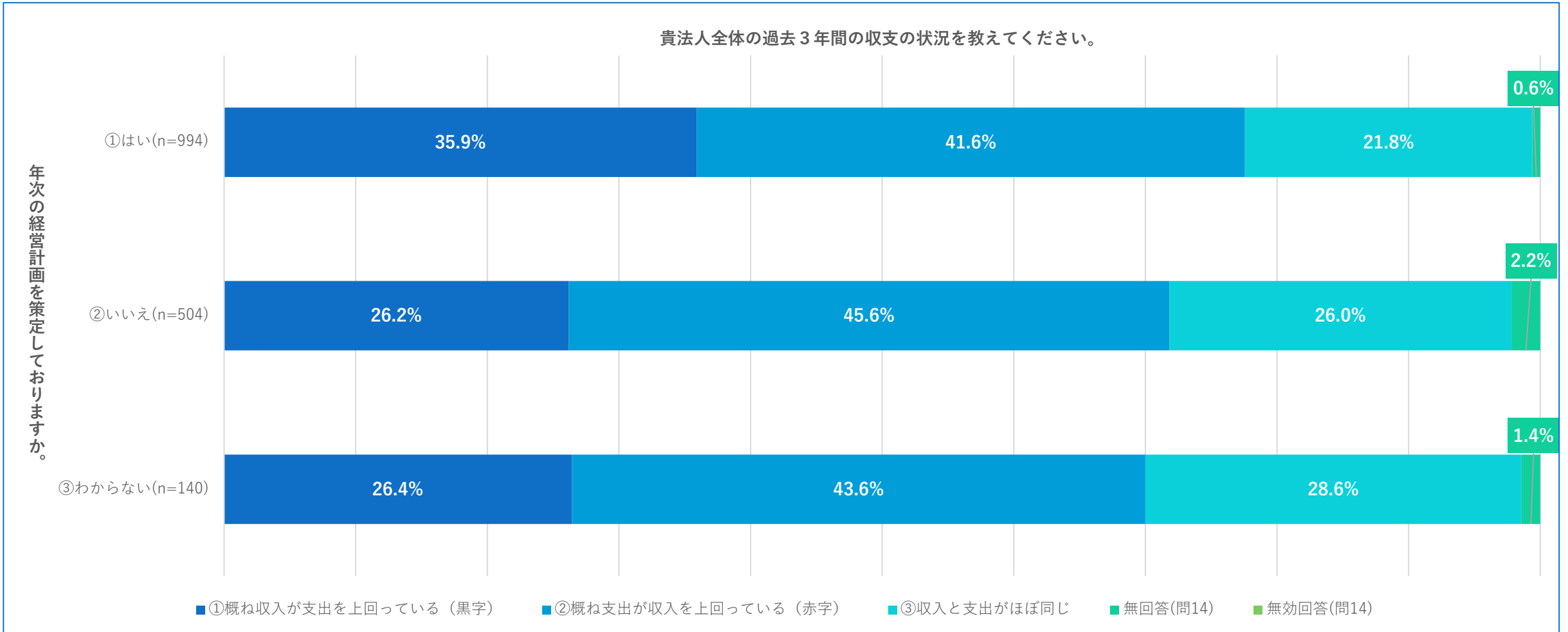
問39（経営者の兼務状況） × 問41（年次計画）

法人代表者の介護業務への関与が低い（＝経営業務に専念している）ほど、毎年の経営計画を策定している割合が高く、特に経営専念層では6～7割が計画を策定している。一方、代表者がほとんど介護業務を行っている法人では、計画を策定していない割合が約半数を占め、法人代表者の兼務状況が経営計画策定の有無に影響を与えていることが示唆される。



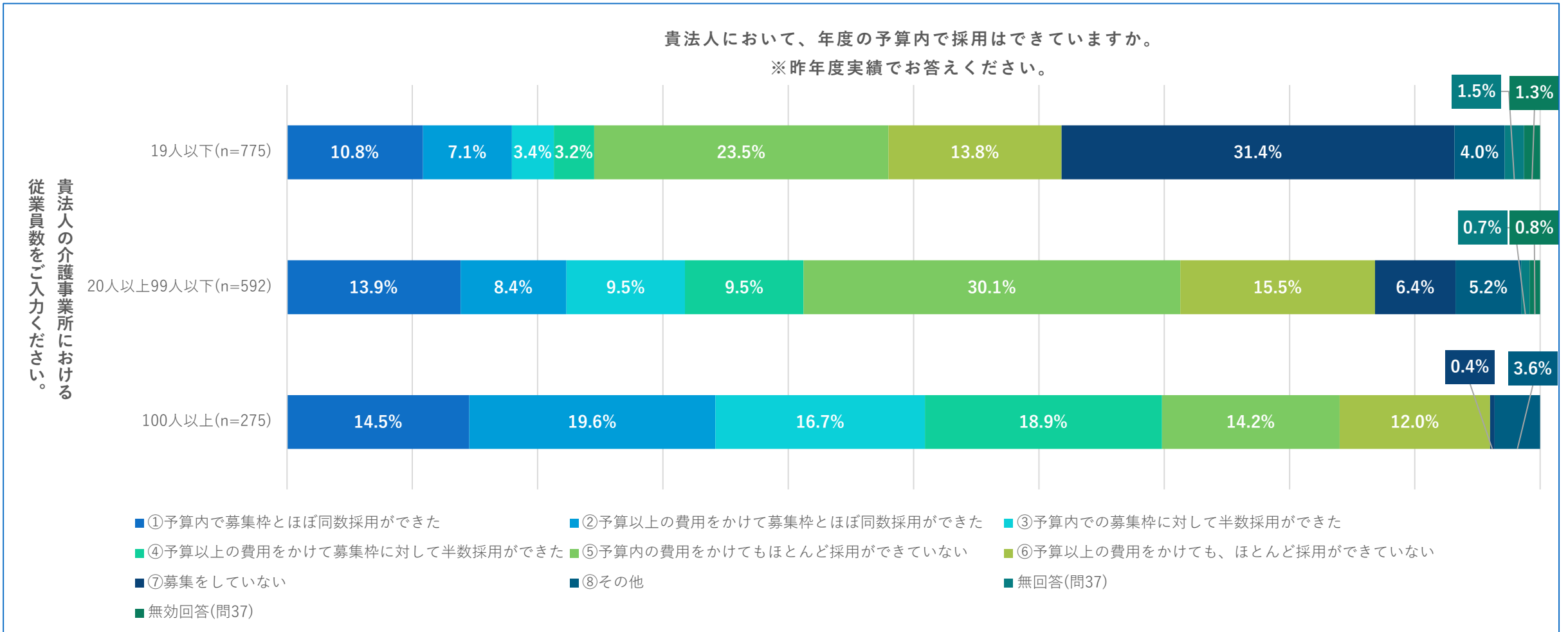
問41（年次計画） × 問14（赤黒）

経営計画を策定している法人と策定していない法人、わからないと回答した法人すべて「概ね支出が収入を上回っている（赤字）」が最も多い回答であったが、「収入が支出を上回っている（黒字）」の割合は計画策定を実施している法人のほうが比較的高く、計画策定が収支の安定度に影響を与えることが示唆される。



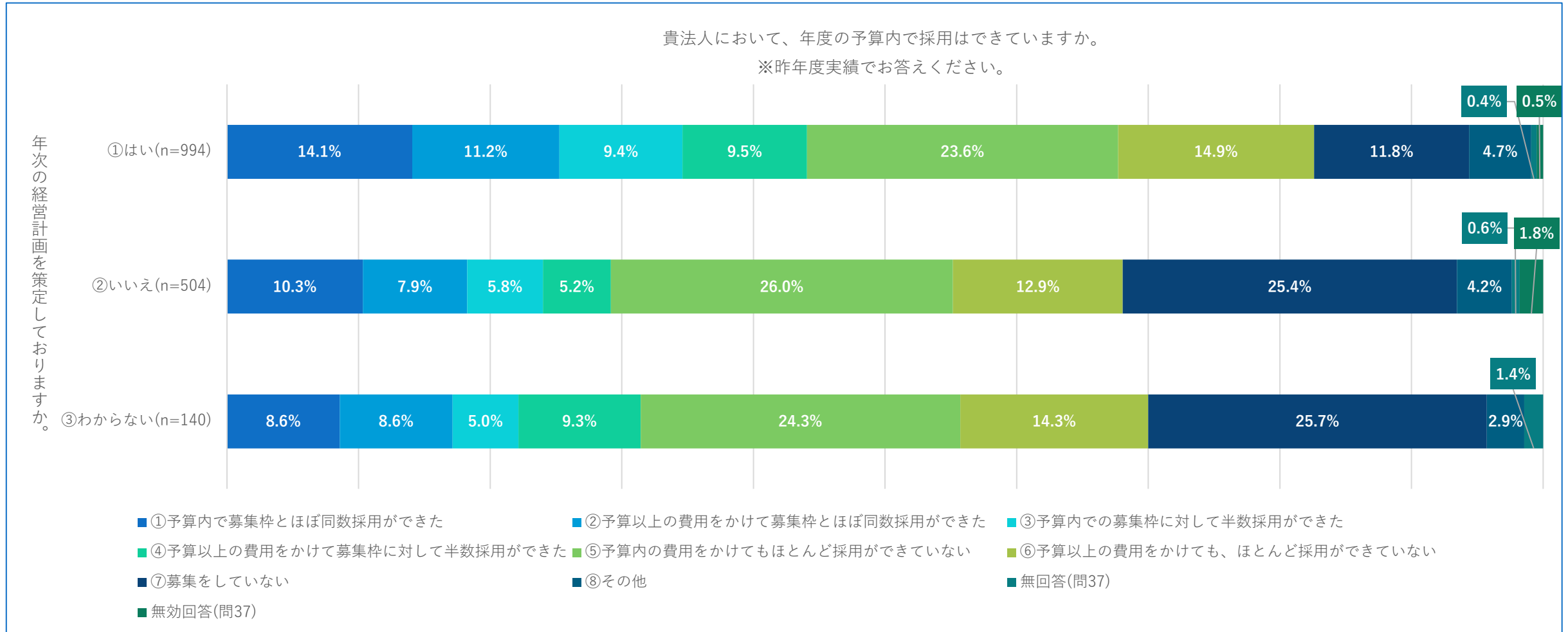
問9（従業員規模3グループ分け） × 問37（採用できているか）

「予算内で募集枠とほぼ同数の採用ができた」割合は従業員規模が多いほうが比較的高い。また、従業員規模が大きい法人ほど「予算以上の費用をかけて募集枠とほぼ同数採用ができた」割合が増え、従業員数が多いほど採用状況が安定することが示唆される。



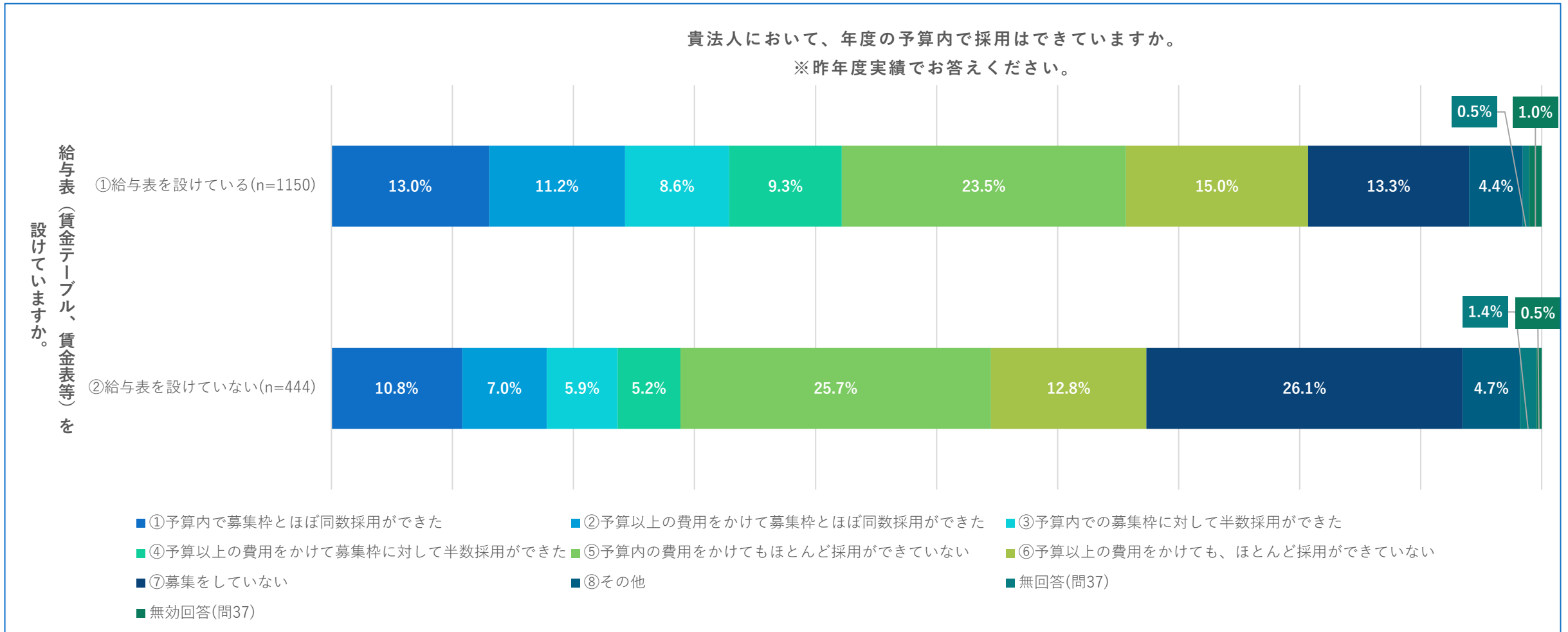
問41（年次計画）×問37（採用できているか）

経営計画を策定している法人では、年度予算の範囲内で採用できた割合が相対的に高い。一方、計画を策定していない法人や「わからない」と回答した法人では、予算を超過したまたは予算内での採用が困難であった割合が高く、計画策定の有無が採用状況に影響している可能性がうかがえる。



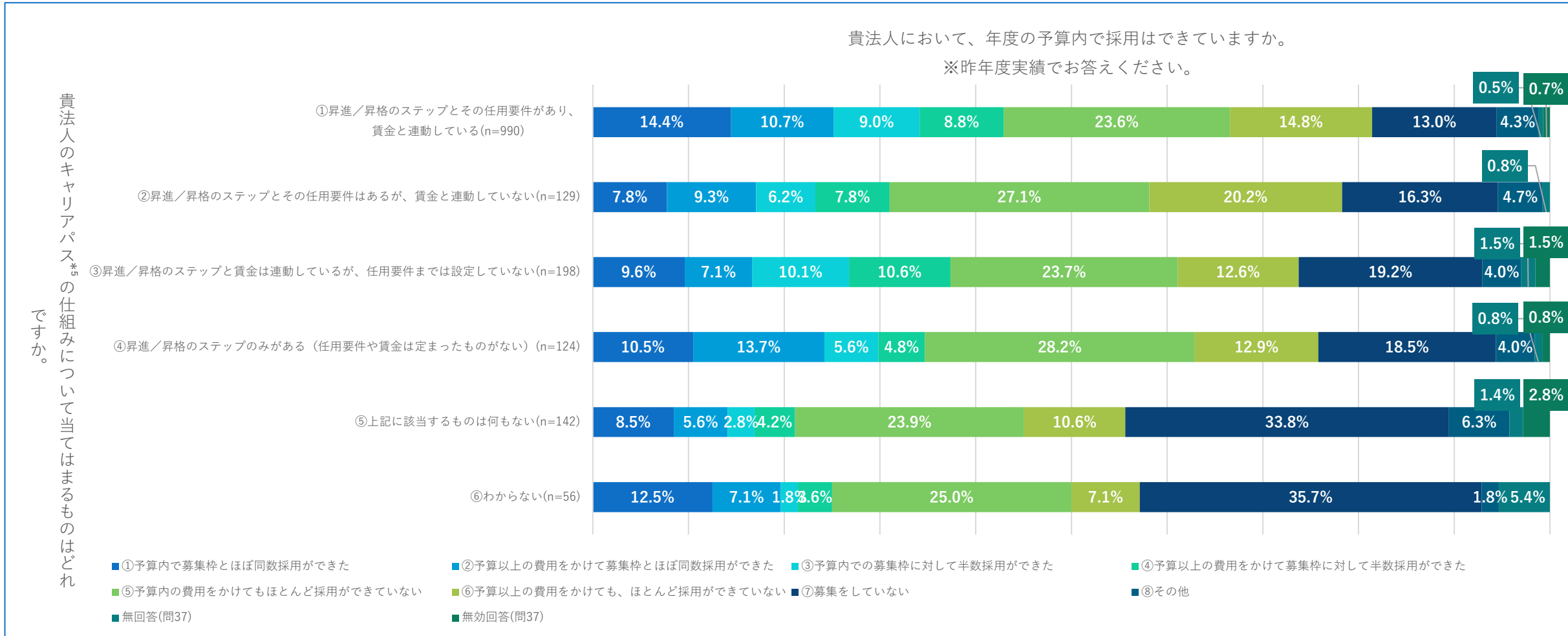
問17（給与表の有無） × 問37（採用できているか）

給与表（賃金テーブル、賃金表等）を設けている法人では、年度予算の範囲内で採用を行えている割合がやや高く、採用状況が比較的安定している傾向がみられる。一方、これらを設けていない法人では、予算を超過した、または予算内での採用が困難であった割合が高く、組織的な給与体制の有無が採用状況に一定の影響を及ぼしている可能性が示唆される。



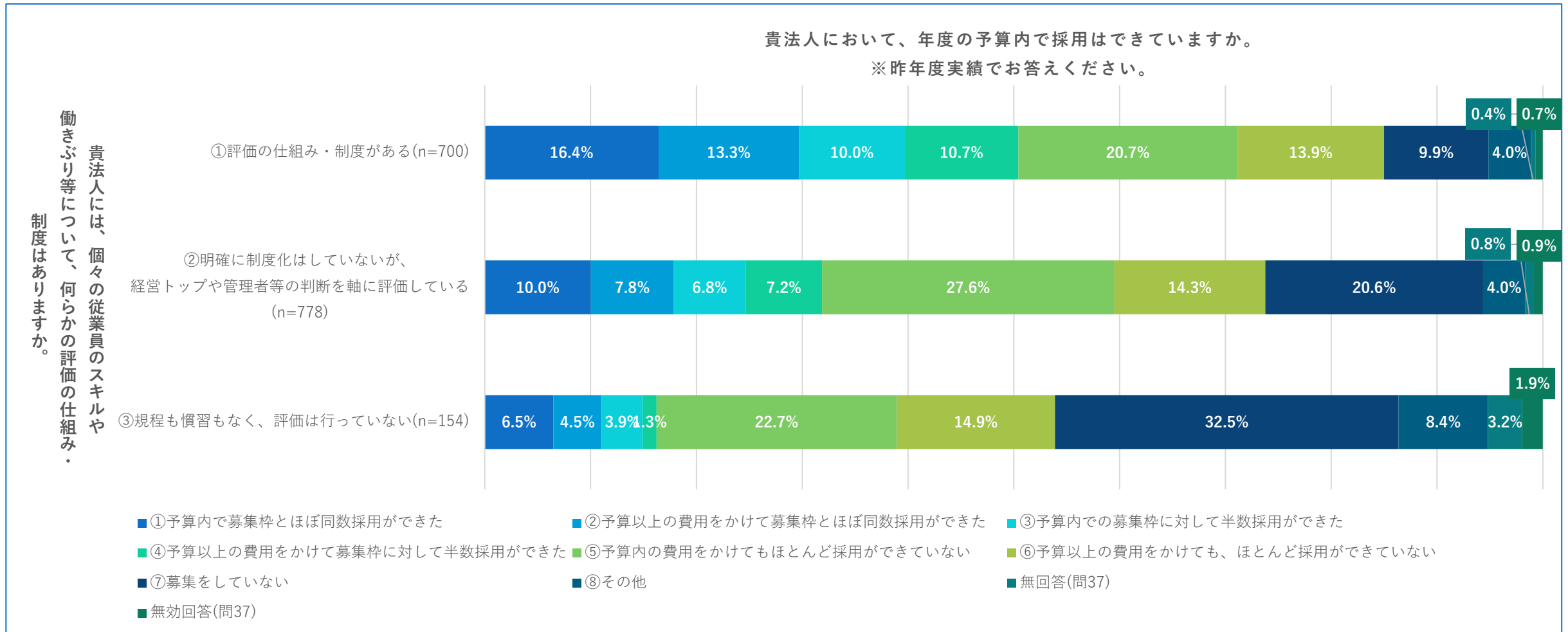
問18 (キャリアパスの導入) × 問37 (採用できているか)

キャリアパスの仕組みについて、キャリアパスと賃金が連動している法人ほど、年度予算の範囲内で採用できている割合が高い傾向にある。一方、取組が不十分な法人では、予算超過や予算内採用が困難である割合が相対的に高く、人事管理の成熟度が採用状況に一定の影響を及ぼしている可能性が示唆される。



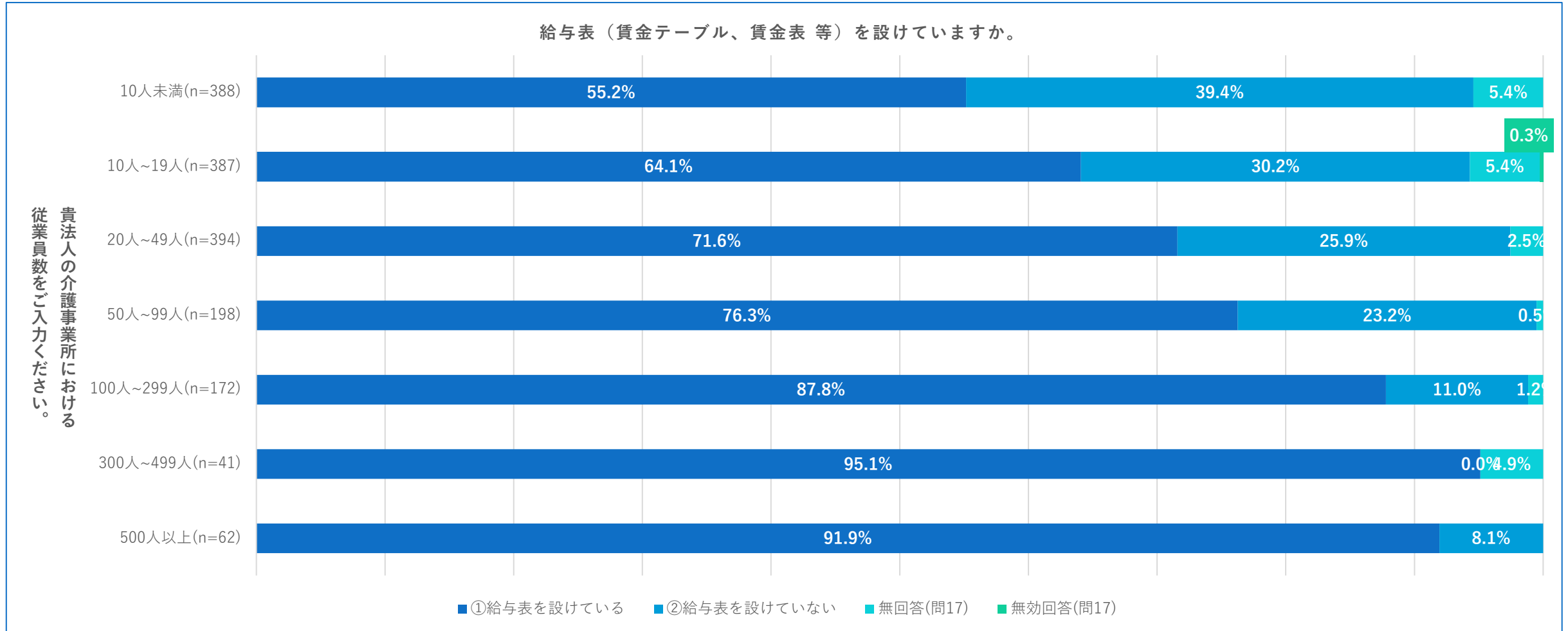
問22（評価制度の有無） × 問37（採用できているか）

評価制度の取組が進んでいる法人ほど、年度予算の範囲内で採用できている割合が高い傾向がみられる。一方、取組が限定的な法人では、予算の超過や予算内での採用が困難であった割合が相対的に高く、評価制度の有無が採用にも一定の影響を及ぼしていることが示唆される。



問9（従業員数） × 問17（給与表の有無）

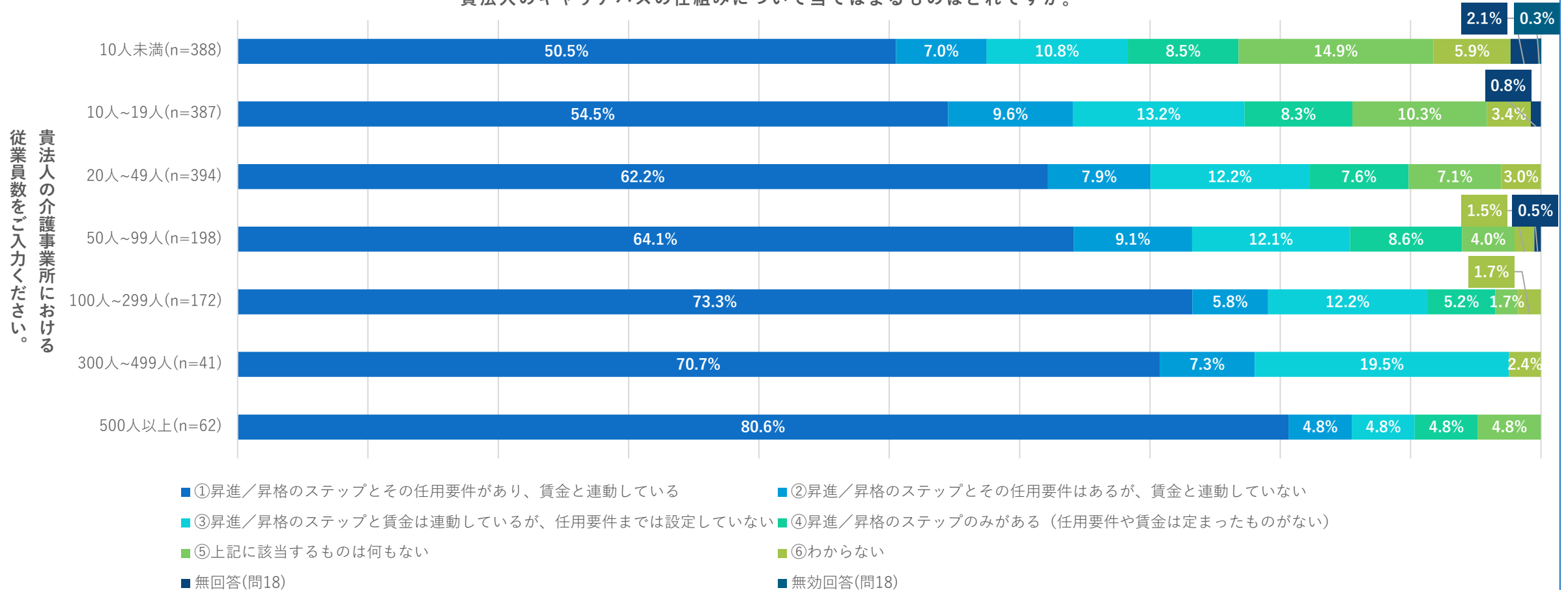
従業員規模が大きい法人ほど、給与表（給与テーブル・賃金表等）を設置している割合が高く、300人以上では9割超が整備している状況となっている。一方、小規模法人では設置率が相対的に低く、組織規模に応じて給与制度の整備状況に差があることが示唆される。



問9（従業員数） × 問18（キャリアパス導入状況）

従業員規模が大きい法人ほど、キャリアパス要件を明確に定めて運用している割合が高く、500人以上の法人では8割超が仕組みを整備している。一方、小規模法人では、基準を設けていない、または運用が限定的である割合が高く、組織規模に応じてキャリアパス整備の進展に差がみられる。

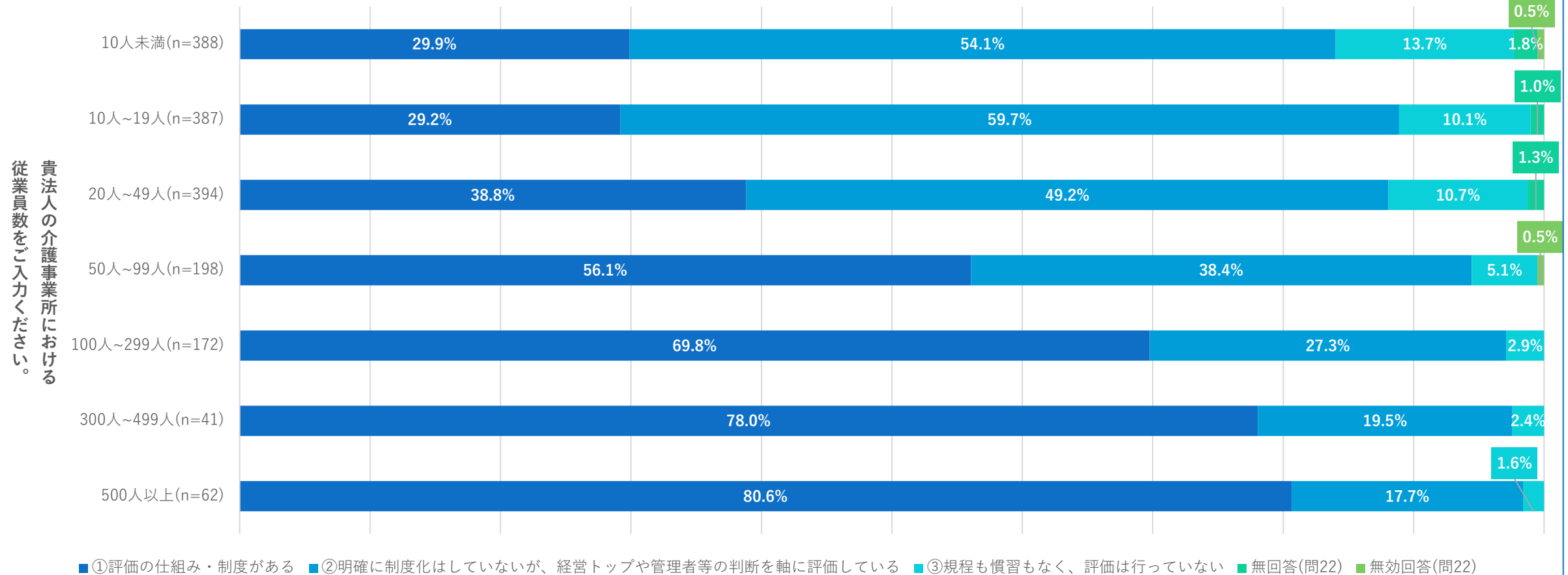
貴法人のキャリアパスの仕組みについて当てはまるものはどれですか。



問9（従業員数） × 問22（評価制度の有無）

従業員規模が大きい法人ほど、個々の従業員のスキルや働きぶり等を踏まえた評価の仕組み・制度を整備している割合が高く、500人以上では8割超が何らかの評価制度を導入している。一方、小規模法人では制度未整備の割合が相対的に高く、組織規模に応じて人事評価体制の成熟度に明確な差がみられる。

貴法人には、個々の従業員のスキルや働きぶり等について、何らかの評価の仕組み・制度はありますか。

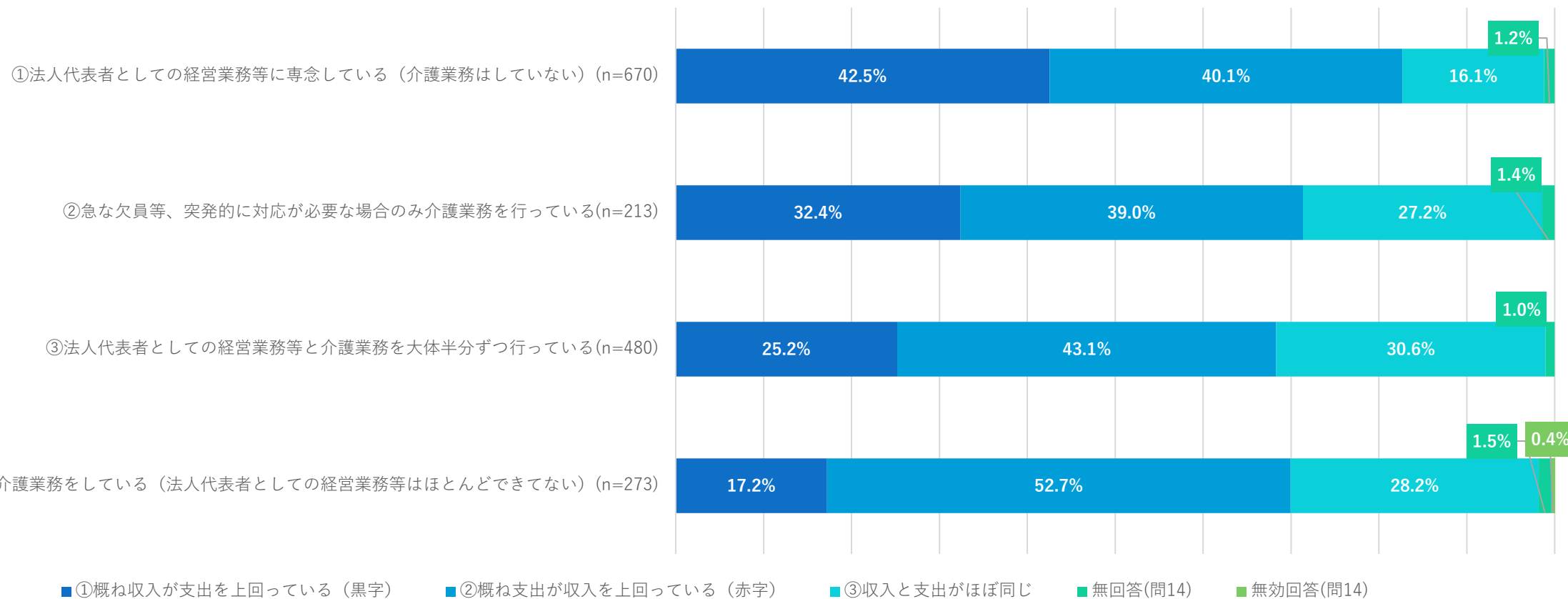


問39（経営者の兼務状況） × 問14（赤黒）

法人代表者が介護業務に継続して関わっている法人ほど、過去3年間の収支が「収入と支出がほぼ同じ」または「赤字」にとどまる割合が高い傾向がみられる。一方、代表者が主として経営業務に専念している法人では、黒字で推移している割合が相対的に高く、代表者の業務分担が収支状況に一定の影響を及ぼしている可能性が示唆される。

貴法人全体の過去3年間の収支の状況を教えてください。
※PL(損益計算書)をもとに大まかな状況を回答をお願いします。

法人代表者の介護業務の兼務の頻度を教えてください。

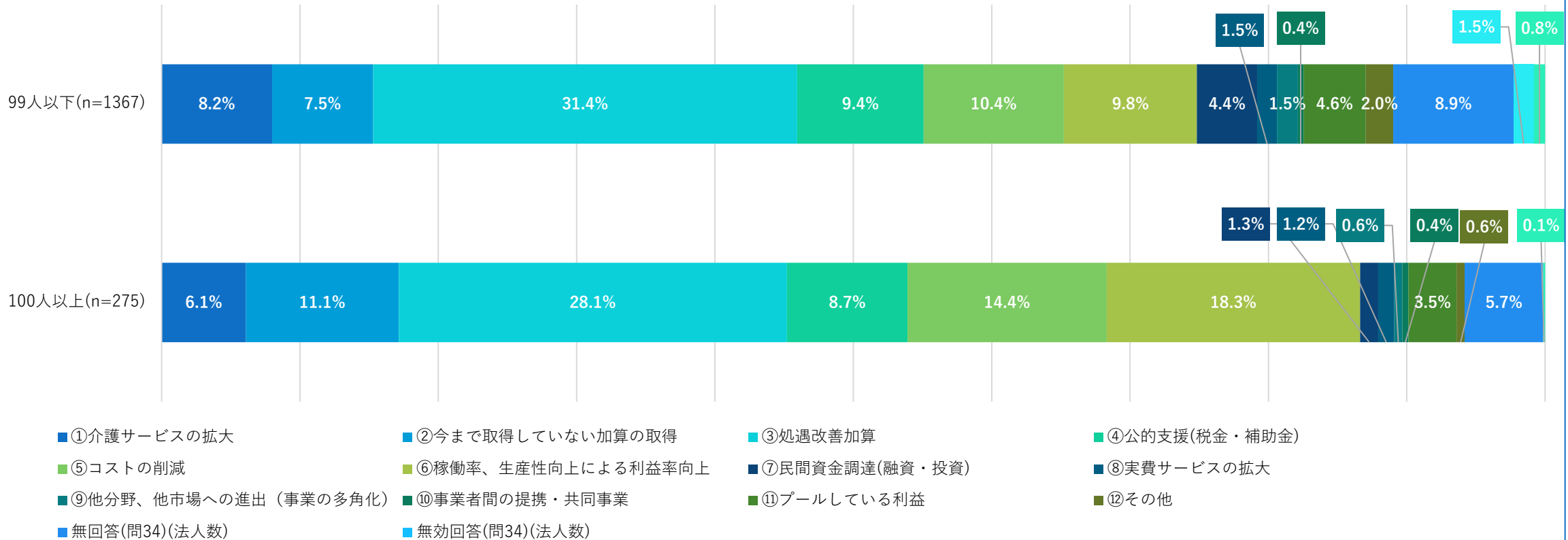


問9（従業員規模2グループ分け） × 問34（昇給原資）

従業員規模が大きい法人ほど、従業員の給与改善（昇給・ベースアップ等）に伴う財源確保を「コストの削減」や「稼働率、生産性の向上による利益率向上」で賄っている割合が高い傾向がみられる。一方、小規模法人では、処遇改善加算の活用や他の事業収益への依存が相対的に高く、組織規模に応じて財源確保の方法に違いがみられる。

(問32にて「給与や手当の増額はなし」以外を回答した場合のみ)
 従業員の給与の増額（昇給、ベースアップ等）を行う際、財源をどのように捻出していますか。
 ※複数回答可

貴法人の介護事業所における
 従業員数をご入力ください。



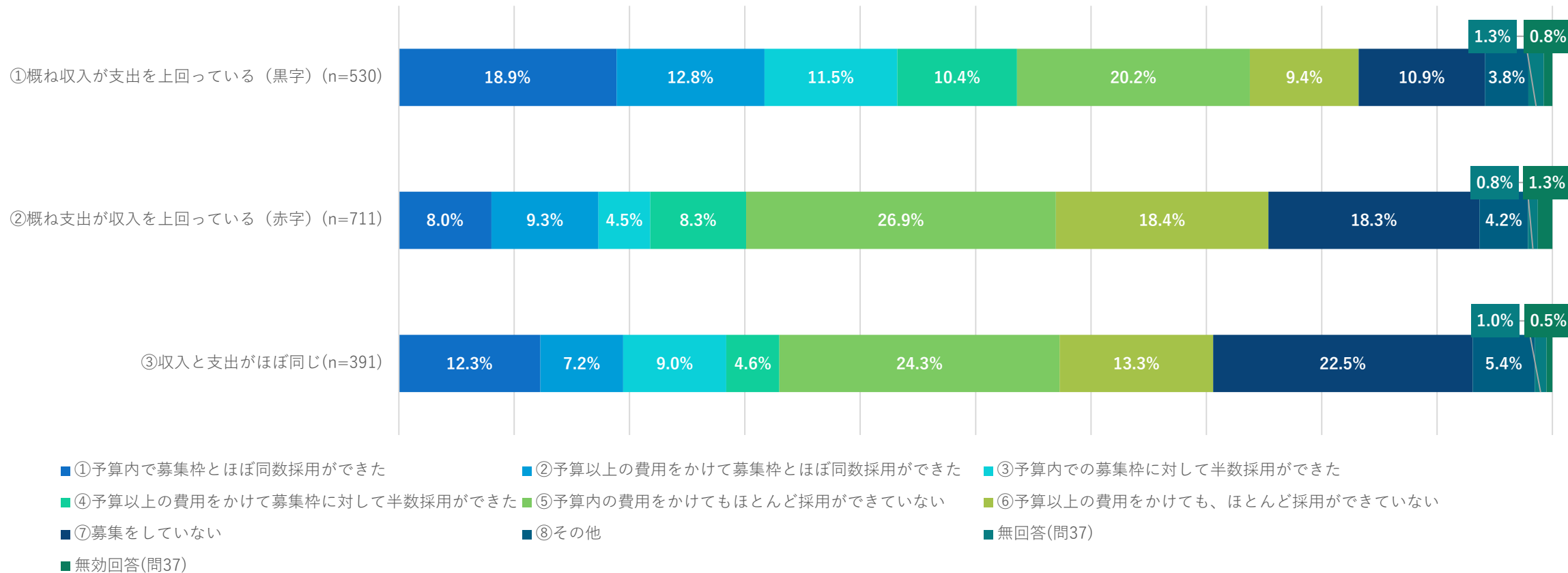
問14（赤黒） × 問37（採用できているか）

過去3年間の収支が黒字で推移している法人ほど、年度予算の範囲内で採用できている割合が高く、採用状況が比較的安定していることがうかがえる。一方、収入と支出がほぼ同じ、または赤字で推移している法人では、予算内採用が困難となる割合が相対的に高く、収支状況が採用にも影響している可能性が示唆される。

貴法人において、年度の予算内で採用はできていますか。

※昨年度実績でお答えください。

貴法人全体の過去3年間の収支の状況を教えてください。



介護保険制度における人事給与制度の在り方検討調査

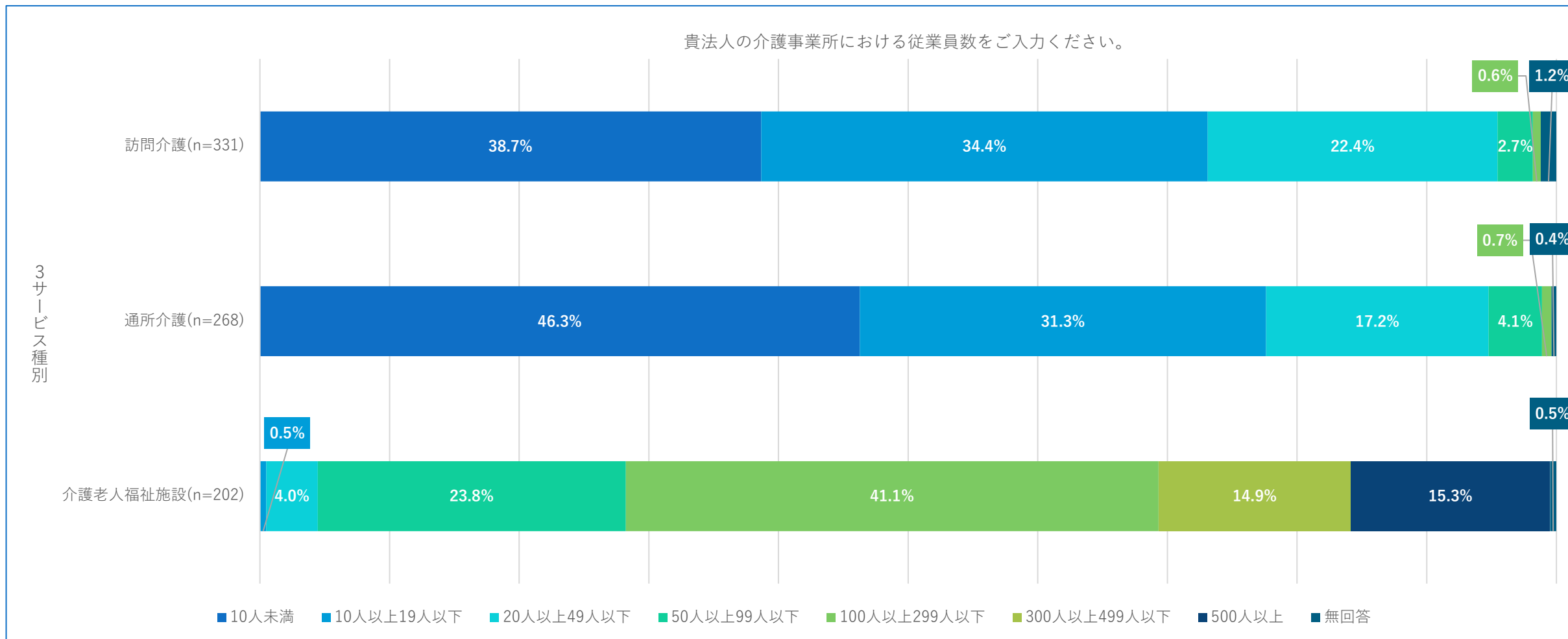
3サービス種別別クロス集計

【補足】

- 1, 訪問介護(n=331)、通所介護(n=268)は問12にて1法人1サービス種別を経営している法人のみを集計している
- 2, 介護老人福祉施設(n=202)は問12にて1法人複数サービス種別を経営している法人も含めて集計している

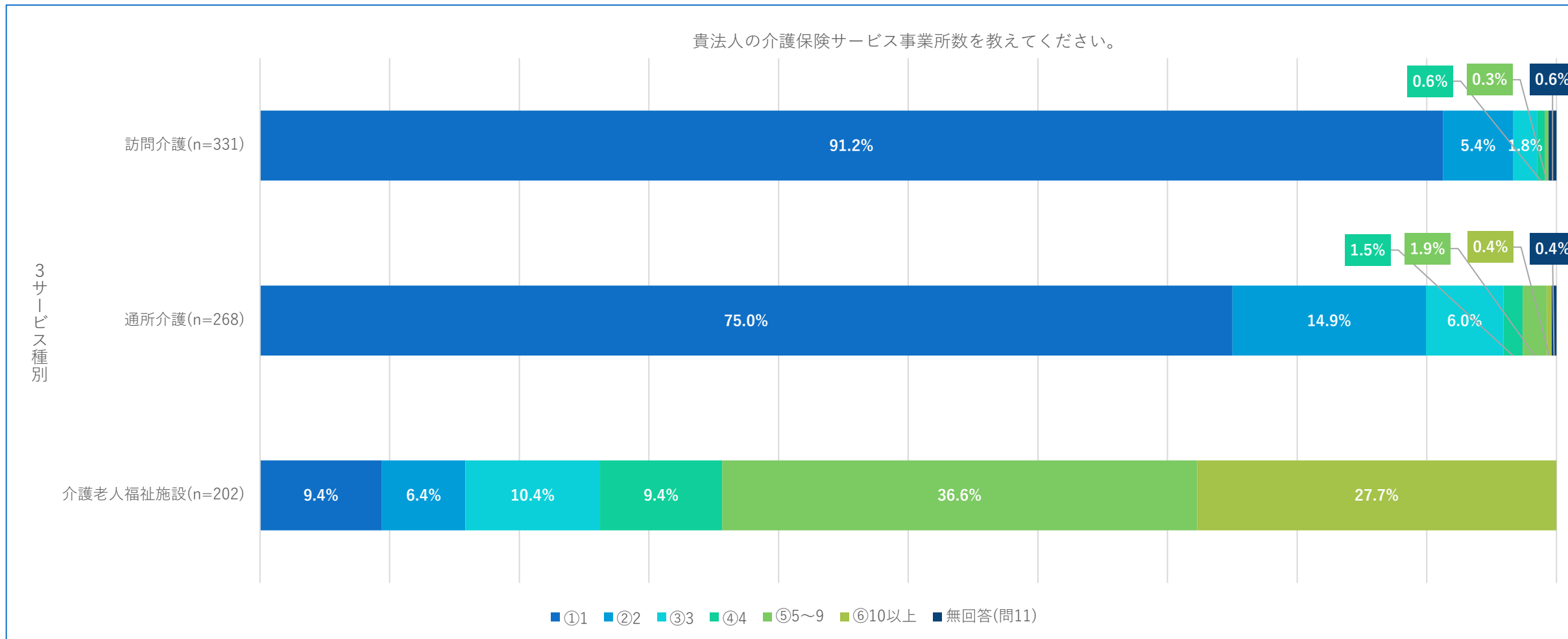
3サービス種別×問9（従業員数）

「介護老人福祉施設」では、従業員数100人以上の割合が高く、特に100～299人規模が4割超を占めるなど、大規模体制が一般的である。一方、「訪問介護」「通所介護」では、20人以下の規模が中心で、小規模～中規模の運営形態が多いことが示される。



3サービス種別×問11（事業所数）

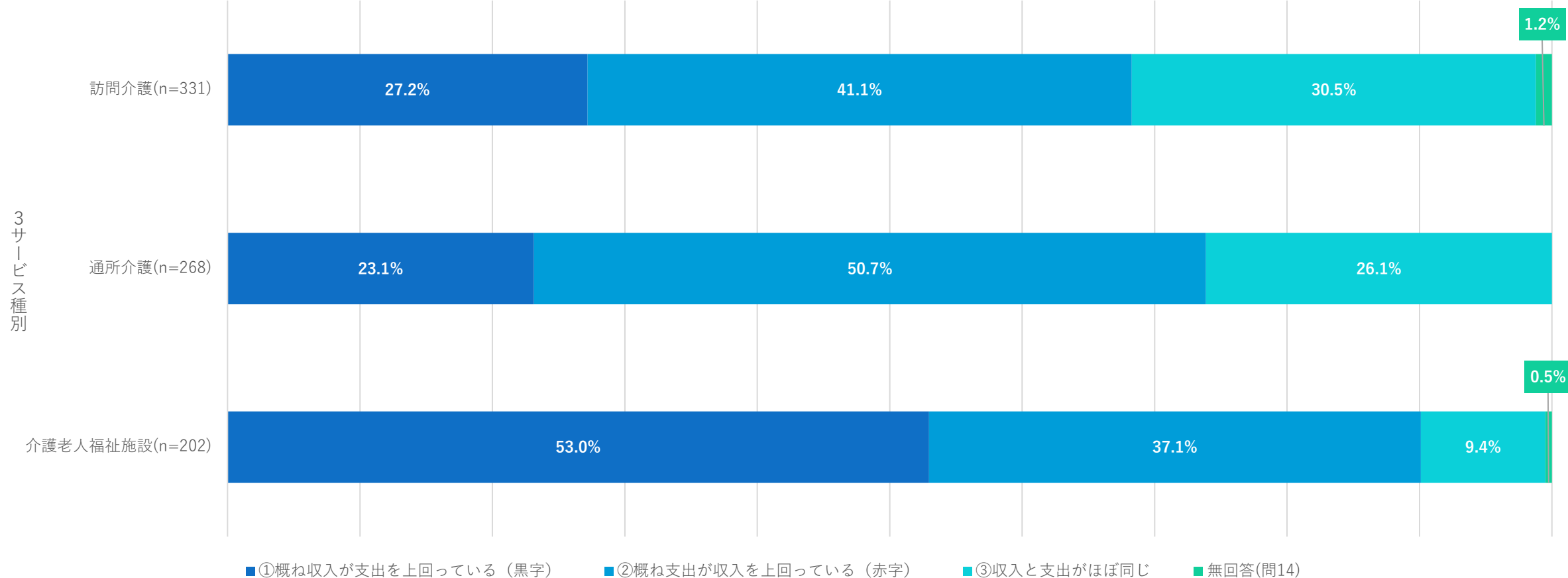
「訪問介護」「通所介護」では1事業所のみ法人が多く、特に「訪問介護」は9割超を占め、小規模事業所が大半を占めている。一方、「介護老人福祉施設」では5事業所以上を運営する法人が6割以上を占めるなど、多事業所展開が進んでおり、サービス種別により事業所運営規模に明確な差がみられる。



3サービス種別×問14（赤黒）

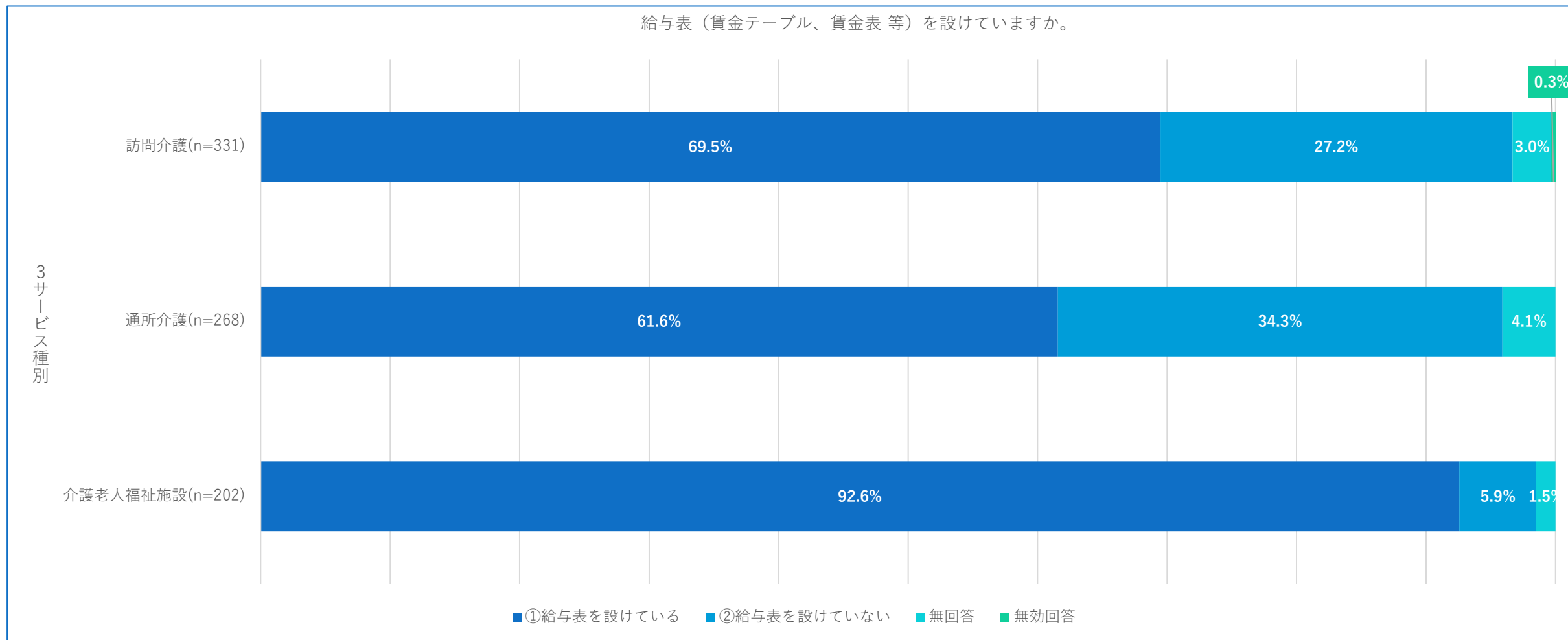
「介護老人福祉施設」では過去3年間の収支が黒字と回答した割合が5割超と最も高く、収支が比較的安定している。一方、「訪問介護」「通所介護」では赤字とする回答が4～5割を占め、黒字割合も相対的に低くサービス種別による収支状況の差がみられる。

貴法人全体の過去3年間の収支の状況を教えてください。



3サービス種別×問17（給与表の有無）

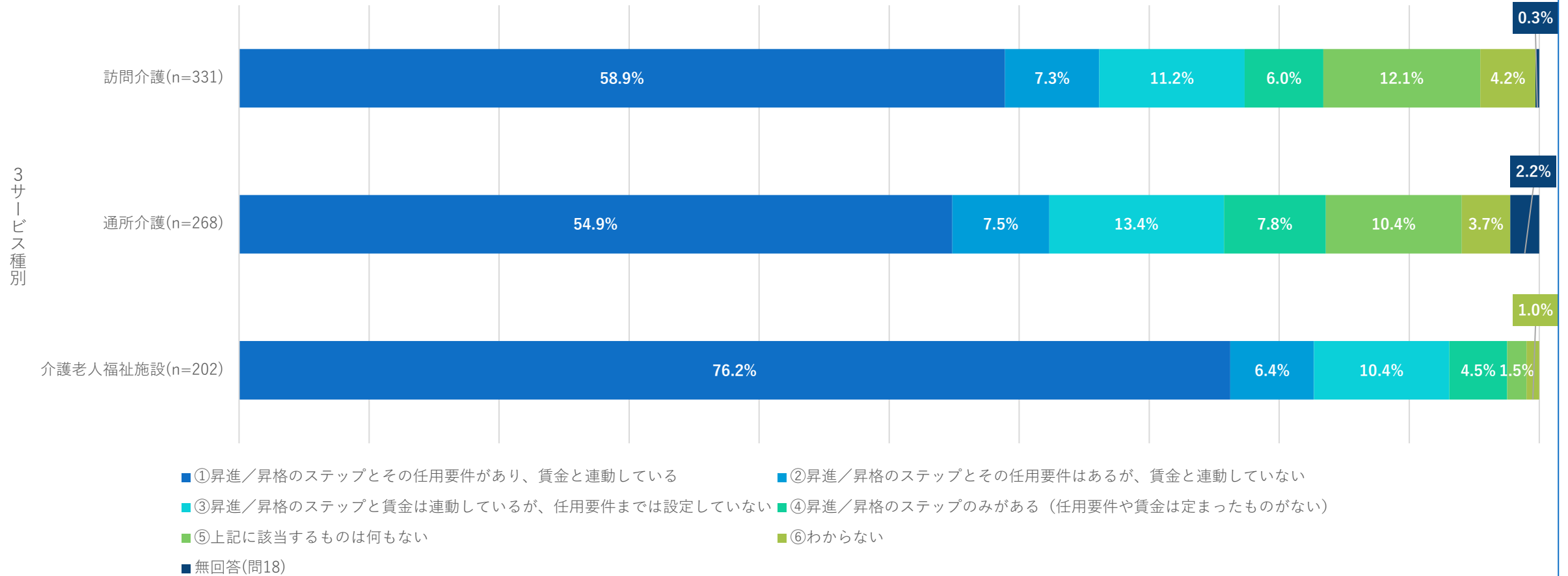
「介護老人福祉施設」では給与表（給与テーブル等）の整備率が9割超と極めて高く、給与制度が体系化されている。一方、「訪問介護」「通所介護」では6～7割程度にとどまり、サービス種別によって給与表の整備状況に明確な差がみられる。



3サービス種別×問18（キャリアパス導入状況）

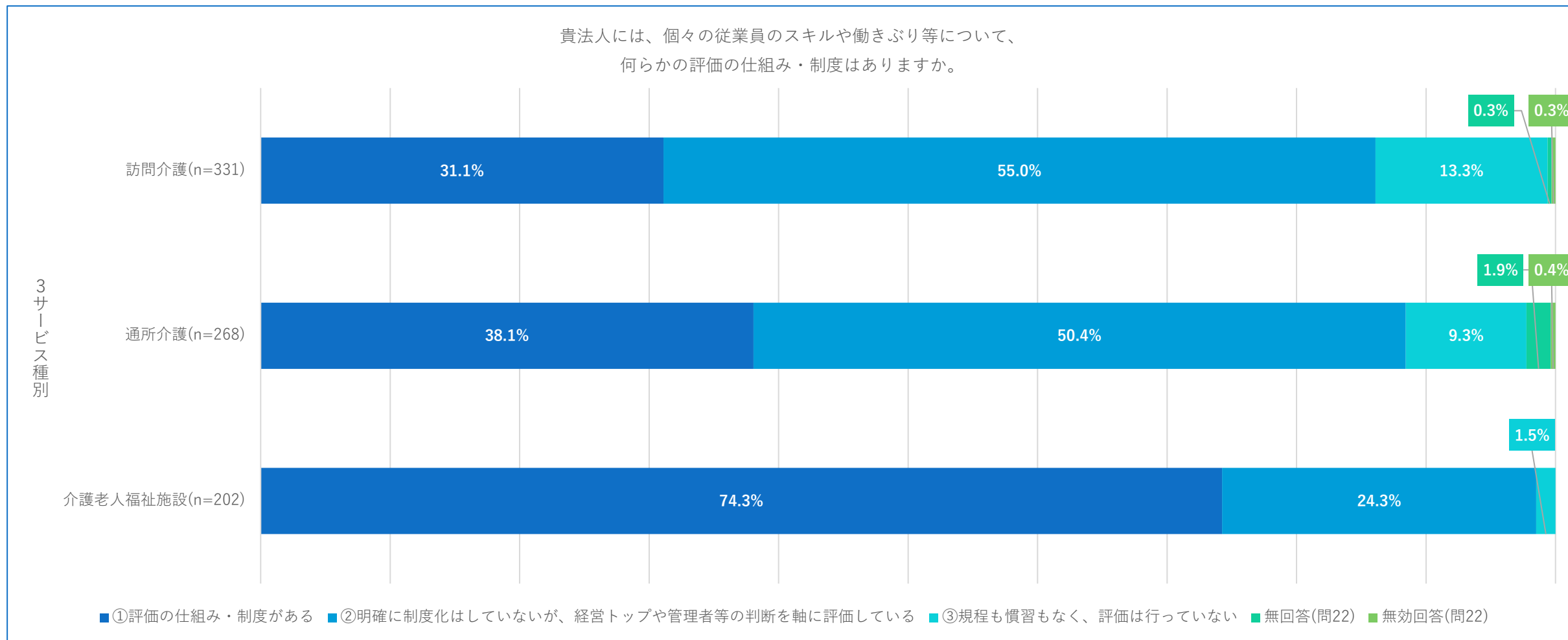
「介護老人福祉施設」ではキャリアパス要件を明確に定め運用している法人の割合が7割超と最も高く、制度整備が比較的進んでいる。一方、「訪問介護」「通所介護」では半数程度にとどまり、基準を設けていない・運用が限定的な法人の割合が相対的に高いことが示される。

貴法人のキャリアパスの仕組みについて当てはまるものはどれですか。



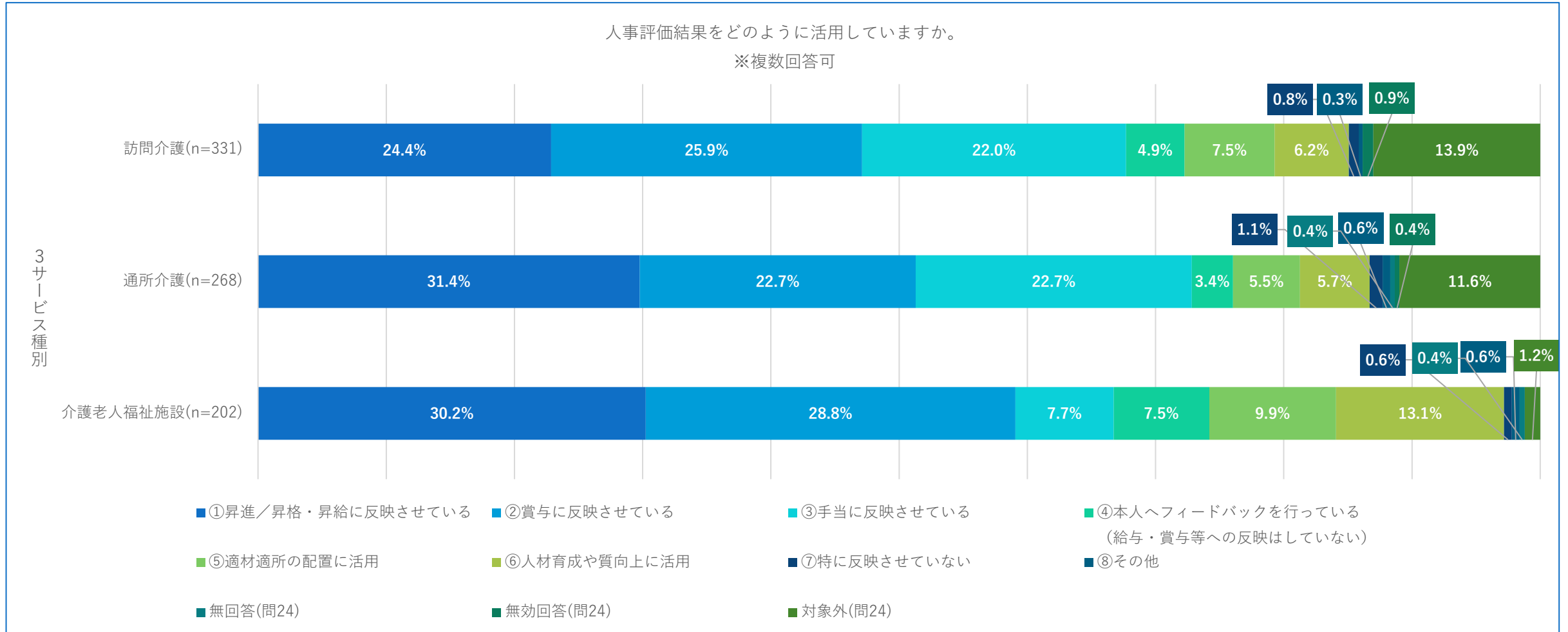
3サービス種別×問22（評価制度の有無）

「介護老人福祉施設」では従業員のスキルや働きぶり等に基づく評価制度を整備している法人が7割超と最も多く、人事評価体制の構築が進んでいる。一方、「訪問介護」「通所介護」では評価制度が整備されていない、または基準が曖昧な法人も一定数みられ、サービス種別による制度整備の進展度に差がある。



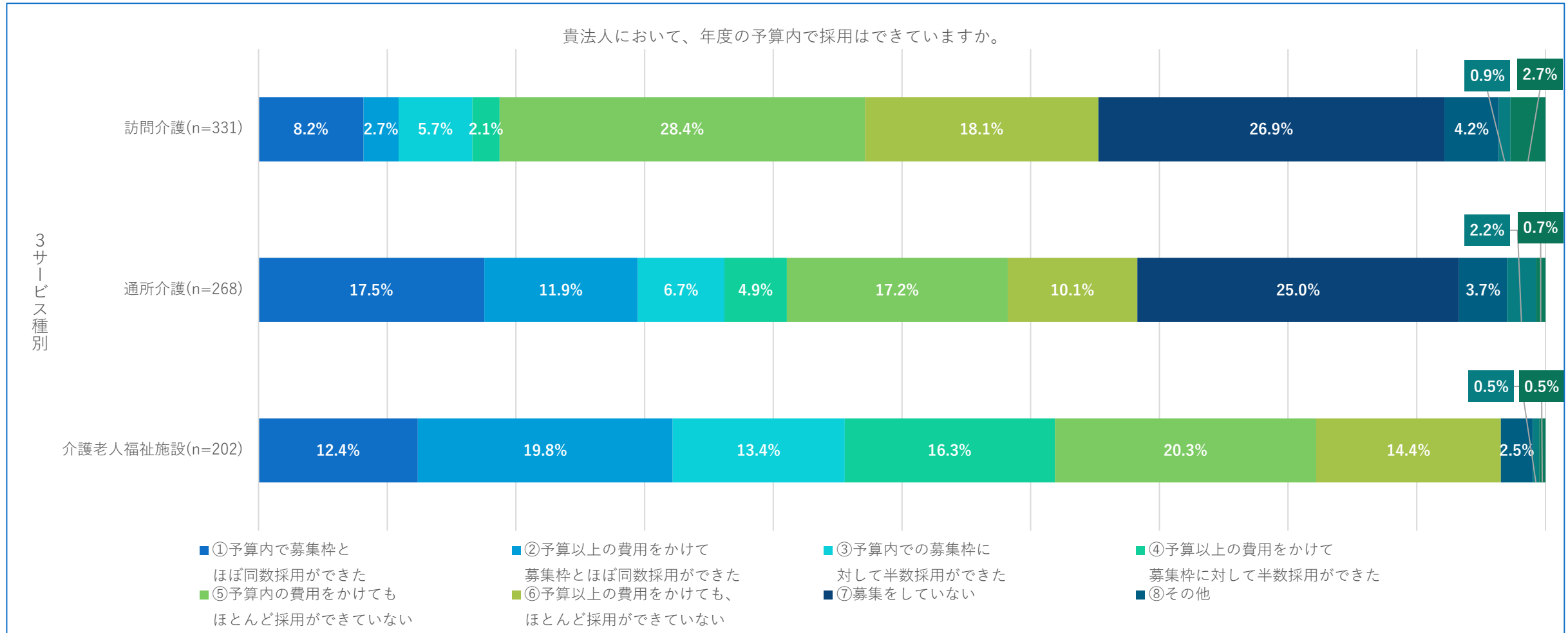
3サービス種別×問24（評価結果の活用）

「介護老人福祉施設」では評価結果を昇格・昇給や人材育成方針の策定など、多面的に活用している割合が比較的高い。一方、「訪問介護」「通所介護」では評価結果を給与や手当、賞与などに反映させている割合が相対的に多く、サービス種別によって評価制度の運用状況に差が生じていることが示唆される。



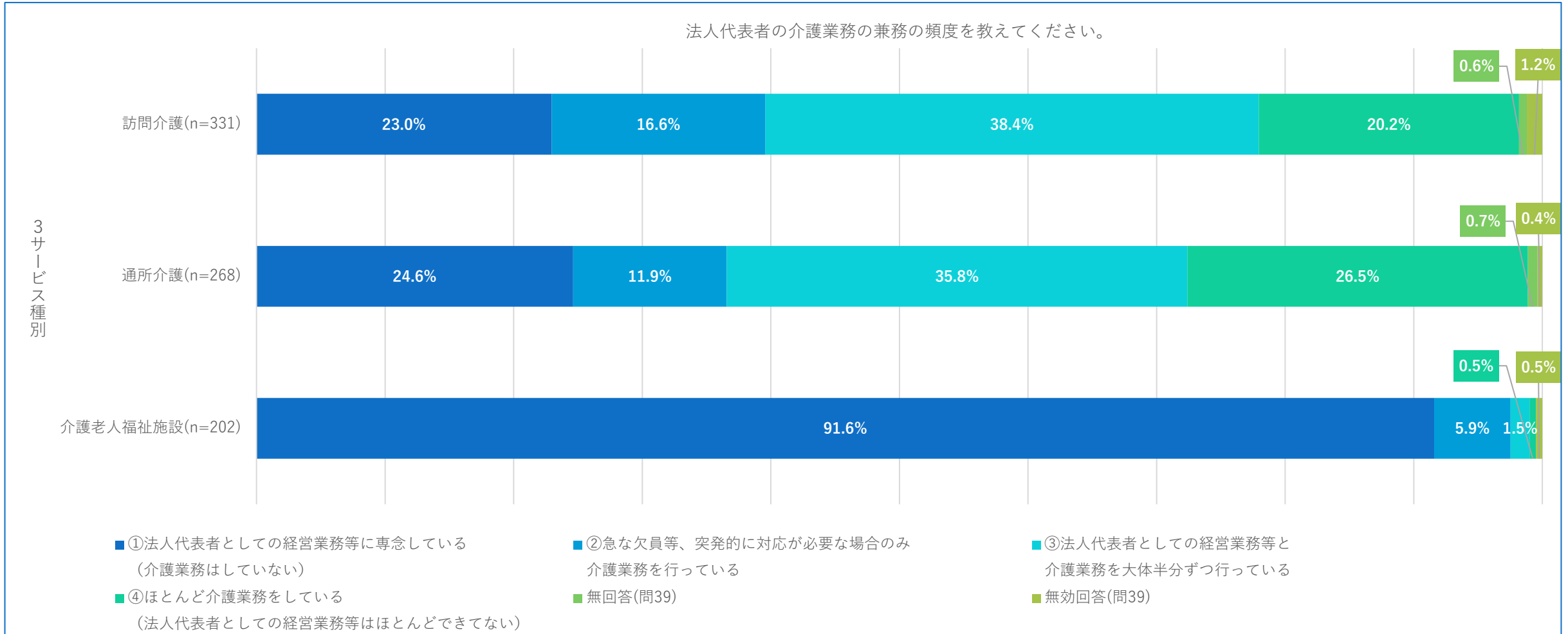
3サービス種別×問37（採用できているか）

サービス種別でみると、「訪問介護」「通所介護」では「募集していない」割合が25%以上と高い。また、「介護老人福祉施設」では概ね予算内あるいは予算を超過して採用が可能となった割合が「訪問介護」「通所介護」と比較して高く、サービス種別によって予算管理の状況に差が生じていることが示される



3サービス種別×問39（経営者の兼務状況）

サービス種別でみると、「介護老人福祉施設」では 法人代表者が介護業務にほとんど従事せず、経營業務に専念している割合が9割超と非常に高い。一方、「訪問介護」「通所介護」では、代表者が介護業務に継続的に関わっている割合が3～4割程度と比較的高く、サービス種別によって代表者の兼務状況に大きな違いがみられる。



3サービス種別×問41（年次計画）

サービス種別でみると、「介護老人福祉施設」では 経営計画を策定している法人が9割近くと圧倒的に高く、計画的な経営体制が整っていることが示される。一方、「訪問介護」「通所介護」では 策定率が4～5割程度にとどまり、サービス特性により経営計画の整備状況に大きな差がみられる。

