

平成23年度介護労働実態調査(特別調査)

介護事業所における賃金制度等実態調査 結果報告書

財団法人 介護労働安定センター

はじめに

介護労働安定センターでは、介護労働者法に基づき介護分野の雇用・就業状況や賃金・労働時間等に関する調査を毎年継続的に実施し、事業所における雇用管理改善の基礎資料とするために、調査結果を報告書として毎年取りまとめております。

23年度は「介護労働実態調査」を継続して行うとともに、特別調査として「介護事業所における賃金制度等実態調査」を併せて実施致しました。

高齢化が進む中で介護労働者を不足とする事業所は多く、介護労働者の確保と定着を図るには、介護労働者からの改善要望が強い基本給を初めとして、能力、勤務内容、勤務年数等に応じた評価、早朝・夜間勤務手当の導入・引上げ等の各種手当についての賃金制度の改善が喫緊の課題となっています。

そこで、中規模、小規模の法人を中心に、訪問によるヒアリング調査を実施し、正規職員及び非正規職員の別に賃金、評価、昇進、昇格、退職金制度とその運用の実態把握を行ったうえで、賃金に関する制度の設計・運用の考え方、留意点及び今後の課題を整理しました。

今回の調査が介護サービスに関わる事業所の皆様のより質の高いサービスの提供、働く皆様のよりよい環境や今後の雇用管理改善に向けて関係方面で広く活用されることを念願する次第です。

調査・実施の各段階でご協力いただきました関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

財団法人 介護労働安定センター
理事長 久志 実

平成 23 年度介護労働実態調査（特別調査）
「介護事業所における賃金制度等実態調査」結果報告書

目 次

第一章	介護事業所における賃金制度等実態調査の実施概要	1
Ⅰ.	事業の背景・目的	1
Ⅱ.	調査対象	1
Ⅲ.	調査方法	1
Ⅳ.	調査項目	3
Ⅴ.	調査実施期間	3
Ⅵ.	事業の推進体制	3
Ⅶ.	主な用語の定義	3
第二章	調査結果の要約	5
Ⅰ.	調査対象法人の概況	5
Ⅱ.	正規職員の賃金・処遇制度の状況	5
1.	正規職員の月例給与制度に関する状況	5
2.	正規職員の賞与制度に関する状況	8
3.	正規職員の評価制度に関する状況	8
4.	正規職員の昇進・昇格制度に関する状況	9
5.	正規職員の退職金制度に関する状況	10
6.	サービス種別や職種別による賃金・処遇制度の違い	10
Ⅲ.	非正規職員の賃金・処遇制度の状況	11
1.	非正規職員の給与制度に関する状況	11
2.	非正規職員の賞与制度に関する状況	12
3.	非正規職員の評価制度に関する状況	12
4.	非正規職員から正規職員への登用制度に関する状況	13
5.	非正規職員の退職金制度に関する状況	13
第三章	調査結果からの示唆	
	～中小規模の法人における賃金制度等の設計・運用の考え方・留意点と今後の課題～	14
Ⅰ.	制度設計・運用の考え方・留意点	14
1.	人事制度の全体像	14
2.	キャリアパス	16
3.	評価制度	21

4. 賃金体系	27
5. 給与制度	29
6. 賞与制度	37
7. 退職金制度	38
8. 非正規職員の賃金・処遇制度	39
II. 今後の課題	43

第四章 介護事業所における賃金制度等実態調査結果 47

I. 調査対象法人の概況	47
1. 経営主体と法人全体の職員数	47
2. 事業所数（介護保険指定サービス事業所）	47
3. 法人設立年	48
4. 法人本部所在地	48
5. 法人全体の収支状況	49
II. 調査対象法人における賃金・処遇制度の状況【正規職員】	49
1. 月例給与制度に関する状況	49
2. 賞与制度に関する状況	58
3. 評価制度に関する状況	60
4. 昇進・昇格制度に関する状況	62
5. 面談制度に関する状況	64
6. 退職金制度に関する状況	66
III. 調査対象法人における賃金・処遇制度の状況【非正規職員】	67
1. 給与制度に関する状況	67
2. 賞与制度に関する状況	72
3. 評価制度に関する状況	74
4. 正規職員登用制度に関する状況	76
5. 面談制度に関する状況	77
6. 退職金制度に関する状況	79

第一章 介護事業所における賃金制度等実態調査の実施概要

I. 事業の背景・目的

介護職の人材確保難が社会問題となっている。介護需要の拡大に人材供給が追いつかないこと、さらに離職による不足感もあり、賃金をはじめとする待遇の低さ、能力や仕事ぶりが適正に評価されないこと、キャリアアップが望みにくいこと等が指摘されている。賃金水準もさることながら、頑張ったことが評価・処遇に反映されない、少しずつでも賃金が上昇していく仕組みがない、この先のキャリアイメージや希望が持てない状況だとすれば、人材の確保や育成は望めない。

「措置制度」下においては、福祉職員の賃金制度は公務員の仕組みに準拠する形で規定・運用されてきた。2000年に介護保険制度が施行され担い手の多様化が一気に進む中、賃金制度も多様化しつつある。

今後ますます市場原理が働き競争が激しくなる中、経営の安定化と職員の定着・育成を図ることができるような賃金制度の整備は喫緊の課題である。本事業は、中小の法人・事業所を中心に現状の介護職の賃金に関する制度と運用について実態を把握し、今後の制度設計・運用のあり方を考察することを目的として実施した。

II. 調査対象

調査は、中規模、小規模の法人を中心として全30法人を対象に実施した。対象法人の選定にあたっては「賃金制度や評価制度が整備されている」、あるいは「人材の確保・定着・育成がうまくいっている」「ケアの質が高いなどの良い評判がある」という法人を対象とした。調査対象法人の内訳は以下のとおり（調査対象法人一覧は次頁のとおり）。

調査対象法人（内訳）

民間法人	社会福祉法人	医療法人	計
13 法人	12 法人	5 法人	30 法人

III. 調査方法

訪問によるヒアリング調査を実施。経営者、人事・総務担当者、事務長等にご対応いただいた。

調査対象法人（一覧）

（2011年10月1日現在）

対象法人	実施している介護保険の指定介護サービス事業	法人全体の職員数※	法人本部所在地
民間法人	No.1 認知症対応型共同生活介護	1	埼玉県
	No.2 訪問介護、通所介護、居宅介護支援	1	埼玉県
	No.3 訪問介護、訪問入浴、居宅介護支援	1	東京都
	No.4 訪問介護、居宅介護支援	1	東京都
	No.5 認知症対応型共同生活介護	1	群馬県
	No.6 通所介護	1	群馬県
	No.7 訪問介護、訪問入浴、福祉用具貸与、特定福祉用具の販売、居宅介護支援	1	神奈川県
	No.8 特定施設入居者生活介護	1	福島県
	No.9 通所介護、福祉用具貸与、特定福祉用具の販売、小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護、居宅介護支援	1	埼玉県
	No.10 訪問介護、通所介護、福祉用具貸与、居宅介護支援、認知症対応型共同生活介護	2	東京都
	No.11 訪問介護、福祉用具貸与、特定福祉用具の販売、居宅介護支援	2	神奈川県
	No.12 訪問介護、訪問入浴、通所介護、福祉用具貸与、特定福祉用具の販売、居宅介護支援	3	群馬県
	No.13 特定施設入居者生活介護、認知症対応型通所介護、小規模多機能型居宅介護、居宅介護支援	3	千葉県
社会福祉法人	No.14 認知症対応型通所介護、認知症対応型共同生活介護	1	東京都
	No.15 短期入所生活介護、認知症対応型通所介護、介護老人福祉施設	1	東京都
	No.16 短期入所生活介護、介護老人福祉施設	1	群馬県
	No.17 認知症対応型共同生活介護、介護老人福祉施設	1	兵庫県
	No.18 通所介護、短期入所生活介護、認知症対応型通所介護、認知症対応型共同生活介護	2	東京都
	No.19 訪問介護、通所介護、居宅介護支援	2	神奈川県
	No.20 訪問介護、通所介護、介護老人福祉施設	2	東京都
	No.21 訪問介護、通所介護、短期入所生活介護、認知症対応型生活介護、居宅介護支援、介護老人福祉施設	2	東京都
	No.22 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、介護老人福祉施設	2	東京都
	No.23 訪問介護、通所介護、認知症対応型通所介護、認知症対応型生活介護、小規模多機能型居宅介護	2	青森県
	No.24 訪問介護、通所介護、短期入所生活介護、特定施設入居者生活介護、居宅介護支援、介護老人福祉施設	3	長野県
	No.25 訪問介護、通所介護、短期入所生活介護、認知症対応型通所介護、居宅介護支援、介護老人福祉施設	3	東京都
医療法人	No.26 通所リハビリテーション、介護老人保健施設	2	広島県
	No.27 通所リハビリテーション、短期入所療養介護、居宅介護支援、介護老人保健施設	3	宮城県
	No.28 通所リハビリテーション、介護老人保健施設	3	群馬県
	No.29 訪問看護、訪問リハビリテーション、居宅療養管理指導、通所リハビリテーション、短期入所生活介護、認知症対応型通所介護、認知症対応型共同生活介護、居宅介護支援、介護老人保健施設	3	福岡県
	No.30 訪問リハビリテーション、通所リハビリテーション、短期入所療養介護、介護老人保健施設	3	奈良県

※法人全体の職員数には非正規職員も含む。

表中の数字は「1=100人未満、2=100～200人未満、3=200人以上」を表す。

IV. 調査項目

調査項目は以下のとおりである。管理職を含む正規職員、および非正規職員について確認した（職種は介護職種に限定して実施）。

- ・月例給与に関する制度と運用状況
- ・賞与に関する制度と運用状況
- ・評価に関する制度と運用状況
- ・昇進・昇格に関する制度と運用状況
- ・退職金制度の整備状況

V. 調査実施期間

調査を実施した期間は、次のとおり。

- ・2011年11月～2012年2月

VI. 事業の推進体制

本事業では、調査結果の分析や報告書の構成・内容について、専門家等による調査検討委員会を設置し検討を行った。

【調査検討委員会メンバー】

座長 佐藤博樹 東京大学大学院情報学環 教授 社会科学研究所（兼務）
田中雅子 社団法人 日本介護福祉士会 名誉会長
堀田聡子 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 雇用戦略部門 研究員
久志 実 財団法人 介護労働安定センター 理事長

*検討委員会メンバーは平成24年3月31日現在

【調査実施】

委託機関（受託者）：マネジメント・デザインズ株式会社

VII. 主な用語の定義

1. 就業形態・勤務形態について

（1）就業形態について

- ① 「正規職員」とは、本調査では、雇用している労働者で雇用期間の定めのない者をいう。
- ② 「非正規職員」とは、本調査では、正規職員以外の労働者（契約職員、嘱託職員、臨時的雇用者、パートタイム労働者）をいう。

（2）勤務形態について

- ① 「常勤労働者」とは、1週の所定労働時間が主たる正規職員と同じ労働者。
- ② 「短時間労働者」とは、1週の所定労働時間が主たる正規職員に比べ短い労働者。

2. 職層・職種について

(1) 職層について

- ① 「管理職」とは、本調査では、部門や課などのリーダーとして、部下を指揮し組織の運営管理を担当する者をいう。
- ② 「監督職」とは、本調査では、係や班（チーム）などのリーダーとして、実務の第一線で部下を指揮し組織の運営を担当する者をいう。
- ③ 「一般職」とは、本調査では、役職についていない職員（管理職・監督職以外の者）をいう。

※制度の事例については調査対象法人の考え方に従っている。

(2) 職種について

- ① 「介護職」とは、本調査では、介護サービスを直接提供する「訪問介護員」「介護職員」および管理的役割を担う者も含んでいる。

第二章 調査結果の要約

I. 調査対象法人の概況

調査対象法人（30 法人）の概況については、経営主体別には「民間法人」13 法人、「社会福祉法人」12 法人、「医療法人」5 法人となっている。

法人全体の職員数（含非正規）別に見ると、「民間法人」は 100 人未満の法人が多く（9 法人）、「社会福祉法人」は 100～200 人未満の法人が多く（6 法人）、「医療法人」は 200 人以上の法人が多い（4 法人）という分布になっている。経営主体別または法人規模別に見る場合、両者の属性に重なりがあることに留意して見る必要がある。

100 人未満の法人でも複数サービス、複数事業所を運営している事業所が多く、単一サービスのみ提供する法人は 4 法人で、うち 1 事業所のみという法人は 2 法人であった。

直近年度の収支状況は、「黒字」が 28 法人で「赤字」が 2 法人であった。

設立年は、介護保険制度開始の前と後に分けて考えると、介護保険制度開始前（2000 年以前）は 18 法人、介護保険制度開始後（2000 年以降）は 12 法人となっている。

調査対象法人の本部所在地は第一章 - II の一覧に示したとおりであるが、「関東地方」の法人が中心となっている。

II. 正規職員の賃金・処遇制度の状況

正規職員の賃金・処遇制度については、次のような傾向や特徴が見られた。今回の調査では、月例給与の決め方・上げ方、賞与の決め方等に焦点を当てている。

1. 正規職員の月例給与に関する状況

【月例給与の決め方】

（1）新卒採用では「学歴」「保有資格」、中途採用では「保有資格」「介護の職務経験」を重視

新卒採用の場合の月例給与（初任給）について、基本給、諸手当に関わらず、どのような要素がその決定に関わっているかについて確認したところ、「学歴」（18 法人）、「保有資格」（18 法人）が多い回答となっており学歴別初任給に加えて保有資格を勘案する傾向が見てとれた。

一方で、基本的に新卒採用を行わないとする法人も 9 法人あった（いずれも法人規模「100 人未満」）。小規模法人は定期的な採用を行うよりも、中途採用による欠員補充が中心になっているケースが多いことも想定される。

中途採用の場合の月例給与（初任給）の決定に関わる要素は、「保有資格」（23 法人）、「介護の職務経験」（19 法人）が比較的多かった。新卒採用では「学歴」が関係する一方で、中途採用では「学歴」を考慮するケースは相対的に少なくなるようである。

（２）「介護福祉士」資格については多くの法人が賃金に何らかの加算をつけている

基本給、諸手当に関わらず、介護職として月例給与に加算される資格は、「介護福祉士」（26法人）が最も多く、他に「介護支援専門員」（14法人）、「社会福祉士」（13法人）、「介護職員基礎研修」（10法人）、ヘルパー1級（10法人）であった。

こうした資格について、多くの法人では当該職種に必要とされる単一の資格手当を支給するという方法をとっているが、「該当する資格に対してはいくつでも資格手当を支給する」という法人も複数あった。そのような法人では、資格取得の勉強を通じて職員の専門性向上と学習意欲を促進させたいという考え方を持っていた。

介護職にとっての基本資格である「介護福祉士」について見ると「資格手当をつける」が19法人と最も多く、ついで「基本給に加算」が8法人であり（複数回答あり）、何らかの加算をしている法人が26法人と多く、正規職員については「介護福祉士」資格が賃金に結びついていることが確認された。

（３）中途採用で介護の職務経験が評価されないケースもある

中途採用者の賃金の決め方については、職務経験をどのように評価するかが大きな要素となる。今回の調査対象法人では、換算基準の有無に関わらず「介護の職務経験」を勘案するという法人が19法人ある一方で、「介護の職務経験を全くカウントしない」という法人も9法人あった。後者の立場をとる法人では「他法人のやり方が自法人で通用するとは限らない」「いくら経験があっても、能力や資質が伴っているわけではない」「他法人での経験がむしろ邪魔になることがある」といった考えを持っており、介護の職務経験が直接的には賃金に反映はされない。つまり、経験の長さが必ずしも自法人での仕事の有能性にはつながらないという評価である。

介護の職務経験をどう評価するかの基準が難しく、業界内で人材が流動する場合、蓄積したキャリアが評価されにくい構造になっていることも想定される。

（４）介護以外の社会人経験はほとんど評価されない

中途採用において「年齢」「介護以外の社会人経験」「前職の賃金額」などを考慮する法人は少なかった。「介護以外の社会人経験」を考慮するという法人の場合も、福祉・健康関連など業界や職種を限定しているケースの方が多かった。他産業・他職種で長く社会人経験を積んだ人材が介護職として採用されても新卒者とほとんど変わらない賃金からスタートするという実態がうかがわれ、産業全体の採用意欲が高い状況下では、他産業からの転入を促す難しさが予想される。

その一方で、「年齢」「介護以外の社会人経験」「前職の賃金額」「家族構成（生計者かどうかを「家族手当」や「扶養手当」以外でもみる）」等を考慮するという法人もあったが、そうした法人では、例えば新卒で10年勤続している介護福祉士よりも、未経験の中途採用者の賃金の方が高くなるなど、現任職員とのバランスが悪くなるという状況も見られた。

【月例給与の上がり方】

(5) 月例給与が上がるための要素は「役職につく」「資格をとる」「良い評価を得る」「毎年最低限の昇給がある」

基本給、諸手当に関わらず、職員の月例給与が上がるための要素は、一般職の場合回答が多い順に「役職につくこと（管理職であるかどうかに関わらず）」（29 法人）、「資格を取ること」（23 法人）、「良い評価を得ること（評価基準、評価ルールの有無に関わらず）」（23 法人）、「毎年最低限の昇給がある」（20 法人）」となっており、おおよそ「役職につく」「資格を取る」「良い評価を得る」ことが昇給のための道筋であり、合わせて毎年最低限の昇給がある法人も少なくないことがわかる。

管理職の場合も、回答数が多い順に「より上位の役職につくこと」（29 法人）、「良い評価を得ること（評価基準、評価ルールの有無に関わらず）」（24 法人）、「資格を取ること」（18 法人）、「毎年最低限の昇給がある」（15 法人）となっており、一般職と同様の傾向であった。

「毎年最低限の昇給がある」とする法人は、相対的に医療法人や社会福祉法人に多く、措置時代の制度が踏襲されていることや、賃金の安定的な運用が比較的しやすい環境にあることもうかがわれた。経営主体に関わらず、職員の定着・育成を図る上で「長く勤続することを重視したい」「古くから頑張っている人を厚く遇したい」という思いを持つ法人もあった。

(6) ただし実態上は賃金が頭打ちになりやすい

月例給与が上がるための要素は（5）で述べたとおりであるが、実態上は頭打ちになりやすい構造もうかがわれた。例えば、役職任用によって賃金が上がるとしても役職ポストが少ない（または空きがない）ということや、資格を取得すれば賃金に加算されるが、資格を持っている人はそれ以上資格によって賃金が上がることがないということなどである。

管理職になるとより上位の役職ポストはさらに限られたものになる。役職に就くこと以外にもキャリア形成の道筋があり、それに応じて賃金に加算されるような仕組みを作っていくことは、今後の課題と言えそうである。

(7) 賃金が上がるという保証をできないと考える民間法人も多かった

社会福祉法人、医療法人では、業績によって昇給が変動するという法人は少なく、就業規則（賃金規程）に準じて「号俸表」または「昇給表」で賃金を運用している法人が多かった。先にも触れたように、施設系（入所型）は入居者数も安定し比較的業績に左右されず、安定的な基本給の運用を行いやすい環境にあることが想定される。

一方で、訪問系、施設系（通所型）サービスを単体、または複合で運営している小規模・中規模の法人では、経営状態に波があることや介護報酬がどう変わるかわからないことを理由に、「賃金がこう上がる」ということを明確に定めることに不安を抱く声も聞かれた。

2. 正規職員の賞与制度に関する状況

(1) 賞与は「年2回」支給が多い

正規職員の賞与は「年1回」が1法人、「年2回」が23法人、「年3回」が2法人、「賞与なし」が4法人であった。「年2回」が最も多く、一般的な日本企業の慣例に準じている傾向がうかがわれた。「賞与なし」という法人(4法人)は「賞与支給までは余裕がない」という法人と、「人材確保のため基本給水準を上げて、賞与をなしにしている」という法人があった。

(2) 賞与で業績変動分を吸収させている法人が多い

正規職員の賞与決定に関わる要素は、「個人の評価」(21法人)と「法人・事業所の業績」(20法人)が多く、賞与を法人・事業所の業績や個々人の貢献度等に応じて弾力的に運用する法人が多いと言える。法人・事業所の業績や個人の評価に応じた支給方法を取り入れ、それぞれの法人の総額人件費の調整弁として賞与制度を活用しているものと思われる。

(3) 賞与に個人の評価を反映させている法人が多い

賞与に関しては、比較的算定方法を明確に定めているところがと多かった(26法人中23法人)。「基本給の〇ヶ月」「標準ポイント」などのように標準額を設定しそれに評価係数を掛けている方法が多かった(26法人中24法人)。

評価結果の他に、勤続年数、出勤率、「夜勤ができる」ことや「異動、転勤ができる」ことなどを $+\alpha$ の要素としている例も見られた。法人が何を重視しているか、何に報いようとしているのかを月例給与以外で評価する重要な機会となり得ることがわかる。

3. 正規職員の評価制度に関する状況

(1) 一般職は職務遂行能力や意欲、管理職は役職遂行や貢献度が問われる

法人によって評価要素や評価項目は多岐にわたりその名称も様々であったが、一般職の場合は「職務遂行能力」「意欲・勤務態度」などが評価項目の中心となり、管理職の場合は「業績・成果、貢献度」や「マネジメント能力」などが評価項目の中心になる傾向であった。

一般職は「能力主義」、管理職は「役割・成果主義」という傾向がうかがわれ、同様の傾向は他産業の民間企業にも見られることから、介護業界においても他産業と同様の考え方が普及しつつあると言えそうである。

(2) 自組織に合った評価基準のあり方を模索している法人も多い

評価ツールを用い基準を定めて運用している法人においても、評価が有効に活用されているかどうかには違いが見られた。うまく機能しないケースにおいては、査定のためだけの評価になっているなど「なぜ評価を行うのか」「どのような職員を育てたいのか」という目的が見失われがちで、形骸化してしまっている様子が見られた。

評価ツールや基準を定めていない法人においては、「現状はまだ経営者の目が行き届くから」という理由の他に、「評価基準を作ってしまうと、かえって一人ひとりの個性や良さを評価しにくくなる」としていう声が複数あった。また、一度は評価ツールを使って評価を試みたけれど、運用のしにくさを感じて止めてしまったという法人もあった。評価基準の重要性は認識しながらも、自組織に合った評価基準のあり方を模索している法人が多いことも想定される。

(3) 面談を重視している法人が多かった

評価制度の整備状況の差はあれ、職員との面談を重視している法人が多かった（定期的を実施している法人が25法人）。仕事ぶりの振り返りや今後の課題設定、私生活面まで含む状況把握、悩み相談、意見の吸い上げなど、複合的な目的を持って行われている例が多い。

直属の上司や所属部門の長などによる面接が多いが（19法人）、中小規模の法人では、経営者が定期的に全員の面談を行うというケースもあり（7法人）、現場重視や職員の声を大切にする姿勢がうかがわれた。一方で、評価制度の整備を行っていない法人においては、面談が評価・査定の代替機能を果たしていることもうかがわれた。

(4) 何らかの評価ツールを用いて評価を行い賃金に反映させている法人が多い

評価を行っている法人においては、評価ツールや基準を作りそれに基づく評価結果を賃金に反映させている法人が多かった。介護事業者においても他産業と同様に、能力や仕事ぶりの評価を賃金に反映させる仕組みが広く普及しつつあることがうかがわれた。

一方で、評価結果をどのように賃金に反映させるか不透明なケースも見られた。明文化された反映ルールがなくても「経営者の判断」がある意味では統一的な基準となり、比較的賃金のバランスが保たれやすいという側面がある一方で、職員にとっては自分の賃金がどのように決まるのかが分からず不満や不信感にもつながりやすい。今後事業所数を増やしたり新たなサービスを展開していくことを考えても、賃金決定の方針やルールを明確に定めることの必要性は大きい。

4. 正規職員の昇進・昇格制度に関する状況

(1) 明確に定義された等級制度を導入している法人は少なかった

調査対象法人においては、いわゆる「職能資格制度」「職務等級制度」「役割等級制度」と明確に定義されるような制度を導入している法人は少なかった。そのような名称を使っている法人はあったが、独自の方法で運用しているケースがほとんどであった。

一般職を「初級レベル」「中級レベル」というように勤続年数や仕事ぶりに応じて2～3段階にレベル分けを行い、管理・監督者層においては「役職・役割」という観点から等級を分け、それに応じた基本給や手当を設定している法人が多い傾向であった。

(2) 役職に対する役割責任や任用基準を明確に文書化している法人は半数程度

調査対象法人では、役職に対する役割責任や任用のための要件を明確に文書化している法人は半数程度であった。文書化されている法人においても、非常に簡素な記述になっている例が多かった。

役職への任用は経営側の判断や時々の欠員状況などに応じて柔軟に行いたいとする法人も多く、判断の基準を「リーダーシップがとれる人」といったように抽象的な表現にとどめる例も多かった。明確に定めている例としては、「保有資格」「受講研修」「人事考課の結果」「任用試験」「面接」などの要件が見られた。

(3) ほとんどの法人で役職に任用されると役職手当が支給される

役職に任用されると「役職手当」が支給される法人がほとんどであり、「役職手当」は介護業界においても標準的な手当となっていることがうかがえる。加えて「基本給水準が上がる」とする法人も多く（23法人）、役職任用により基本給の加算と役職手当の加算があるということになる。

役職任用の際に基本給水準が上がる方法については、任用時に昇給額が加算されるケースや、基本給賃金表の等級が変わり昇給ピッチが上がるケースがあった。

5. 正規職員の退職金制度に関する状況

正規職員の退職金制度について、「制度あり」は24法人、「制度なし」は6法人であった。「制度なし」はいずれも民間法人であった。社会福祉法人や医療法人の介護施設の場合、公費負担のある「社会福祉施設職員等退職手当共済制度」を活用することが一般的であるため退職金の制度整備が進んでいると言える。

6. サービス種別や職種別による賃金・処遇制度の違い

今回の調査対象法人は、単一サービスのみ運営している法人は4法人で、26法人は複数サービスを運営していた。また介護の現場は多職種で構成されている。サービス種別や職種別により賃金・処遇制度に差異があるかどうかについては以下のとおりである。

(1) 月例給与では「サービス種別の違いはない」法人が多い

調査対象法人においては、「サービス種別の違いはない」という回答が23法人で最も多く、「サービス種別の手当を設定している」が1法人、「サービス種別の賃金表を設定している」が1法人、「基本的にサービス間の異動はない」が2法人であった。サービス種別の違いを特に設けないことで、法人内の人事異動を柔軟にできるようにしている傾向がうかがわれた。

(2) 「夜勤の有無」を勘案する法人もある

全体の中の少数ではあるが、「夜勤の有無」を賃金に勘案する法人もあった。ある社会福祉法人では、夜勤対応のある介護老人福祉施設の職員に対して夜勤手当とは別途に「職務手当」を支給し

ていた。また別の社会福祉法人では、賞与算定時に夜勤対応者に対しては「+α」で評価係数を設けている例も見られた。

いずれのケースも、同一法人内で「夜間対応なしのサービス」と「24時間対応サービス」の勤務条件の違いを考慮し、24時間対応サービスの勤務者に対する労を労いたいという思いを持っていた。

（3）職種別には異なる賃金

介護の現場は、介護職だけでなく、医師、看護師、理学療法士、作業療法士、栄養士、調理師、ケアマネージャー、社会福祉士など資格に裏付けられた多様な専門職種で構成されている。すべての法人において、専門職種別に賃金に違いをつけていた。違いの付け方としては、①職種別の基本給賃金表がある ②職種別の手当を設定する ③職種別の賞与算定係数を設定する、という3パターンが見られた。①～③はいずれか、または重複して設定している例が見られた。

Ⅲ. 非正規職員の賃金・処遇制度の状況

非正規職員の賃金・処遇については、次のような傾向や特徴が見られた。なお、非正規職員の雇用形態、勤務条件、働き方は実に多様であるが、ここでは非正規職員の中でも最もウェイトが高い「時給制」に限定して賃金の状況について確認する。

非正規職員の給与制度についても、給与の決め方・上げ方に焦点を当てて確認している。

1. 非正規職員の給与制度に関する状況

（1）採用時に保有資格、介護の職務経験を必ずしも評価されるとは限らない

非正規職員の採用時に、「保有資格」を考慮する法人は多いが（21法人）、「介護の職務経験」を考慮する法人は相対的に少なかった（9法人）。対象となる保有資格については「介護福祉士」が最も多く（21法人）、時給（基本給）に加算されるケースや資格手当をつけるケースが見られた。

資格や経験に関わらず「一律に決まっている」という法人もあり（6法人）、そのような法人では有資格者・経験者であっても、無資格・未経験者と変わらない処遇になっている。非正規職員については、介護の職務経験も評価されにくい構造がうかがわれる。

（2）昇給の機会、昇給額など法人によって格差が大きい

非正規職員についても、評価を行いそれに応じた昇給を行う法人が多かった（18法人）。勤続に応じた加算があるケースも多く、自法人での勤続に対して報いたいとする方針が見てとれる。ただし、そのような法人でも上限額または昇給期間を設定しており、数年で頭打ちになってしまうケースが多い。

その他、勤務時間数や勤務日数に応じて時給単価が変わる法人もあり、非正規職員にもできるだけ多く仕事をして欲しいという考え方が反映されている。

定期的な昇給機会がなく、不定期に行う法人や基本的に給与が上がる仕組みがない法人もあり、

法人間の格差は大きいことが想定される。

2. 非正規職員の賞与制度に関する状況

(1) 賞与支給の方針も二極化している

賞与についても、非正規職員に対しても支給している法人（17 法人）と支給なしとする法人（13 法人）に分かれた。賞与ありの法人では、非正規職員に対しても何らかの形で頑張ったことや貢献度に報い、モチベーション向上につなげたいという考えの法人が多かった。

昨年度は介護職員処遇改善交付金分を一時金として支給したという法人も多かった。

(2) 評価だけではなく勤務時間、勤続年数などの客観的な指標も活用

賞与ありとする法人では、法人・事業所の業績に応じて原資を算定し、何らかの基準と計算式を設定して個々に配分している例が多かった。配分のための基準としては、勤務時間・勤務日数、個人の評価、勤続年数などが多かった。出勤率や夜勤対応者かどうかを考慮するという法人もあり、何を基準にするかは法人の考え次第と言える。

3. 非正規職員の評価制度に関する状況

(1) 何らかの評価を行っている法人が多かった

非正規職員に対しても何らかの評価を行っている法人は多かった（20 法人）。評価ツールや基準を整備している法人においては、正規職員（一般職）と共通のものを利用している法人が多かった。雇用形態・勤務時間の違いだけで、非正規職員にも正規職員と同様の姿勢や態度、スキル・能力を求めているという考えがうかがわれた。

(2) 評価を賃金に反映させている法人も少なくなかった

評価を行う法人のうち、賃金に反映させている法人も多く（17 法人）、時給（基本給）の昇給に反映するケース、賞与に反映するケース、両方に反映するケースが見られた。ただし明確なルールを作っていないことも多いようであった。

評価を行いスキルアップや質の向上は求めながらも、それを直接的に賃金アップにつなげてはいない法人もあり（3 法人）、考え方は法人による異なる。

(3) 面談を定期的に行う法人も多かった

非正規職員に対する面談を定期的に全職員に対して実施するという法人は多かった（24 法人）。面接の実施者は「上司（直属の上位、所属部門の長等）」が 20 法人で最も多いが、100 人未満の法人では「経営者」が実施するという法人も 5 法人あった。

評価制度の運用の有無に関わらず、面談の目的を「職員の状況把握（考え、思い、要望、悩みなど）」（23 法人）とする回答が多く、職員の状況把握のために面談を重視していることがうかがわ

れた。先にも触れたとおり、評価を行っていない法人においては、面談が評価の代替機能になっていることも想定される。

4. 非正規職員から正規職員への登用制度に関する状況

(1) 正規職員登用ありの法人は多かった

非正規職員のキャリアの広がりや処遇向上を考えたときに、正規職員登用へのチャンスがあるかどうかは重要なポイントになってくる。非正規職員が希望すれば正規職員に登用されるという法人がほとんどであった(29 法人)。ただし、登用の基準が明文化されている法人は 8 法人だけで、慣例的に正規職員へ登用を行っているケースが多いようであった。

「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」(パートタイム労働法)の改正(平成 20 年 4 月)により正規職員に転換するチャンスを与えることが義務化されたことから、正規職員登用は制度としても実態としても整備が進んでいると思われる。

5. 非正規職員の退職金制度に関する状況

(1) 非正規職員の退職金制度を整備する法人は少なかった

非正規職員の退職金制度については、制度を整備している法人は少なかった(2 法人)。退職金制度ありの法人も「寸志程度」という内容であった。

第三章 調査結果からの示唆

～中小規模の法人における賃金制度等の設計・運用の考え方・留意点と今後の課題～

I. 制度設計・運用の考え方と留意点

制度設計・運用の留意点は、調査結果を踏まえて以下の観点から述べる。1～7では正規職員についての論点について述べ、最後8で非正規職員についての論点に言及する。

1. 人事制度の全体像
2. キャリアパス
3. 評価制度
4. 賃金体系
5. 給与制度
6. 賞与制度
7. 退職金制度
8. 非正規職員の賃金・処遇制度

1. 人事制度の全体像

(1) 人事制度は経営理念・経営目標を達成するための手段

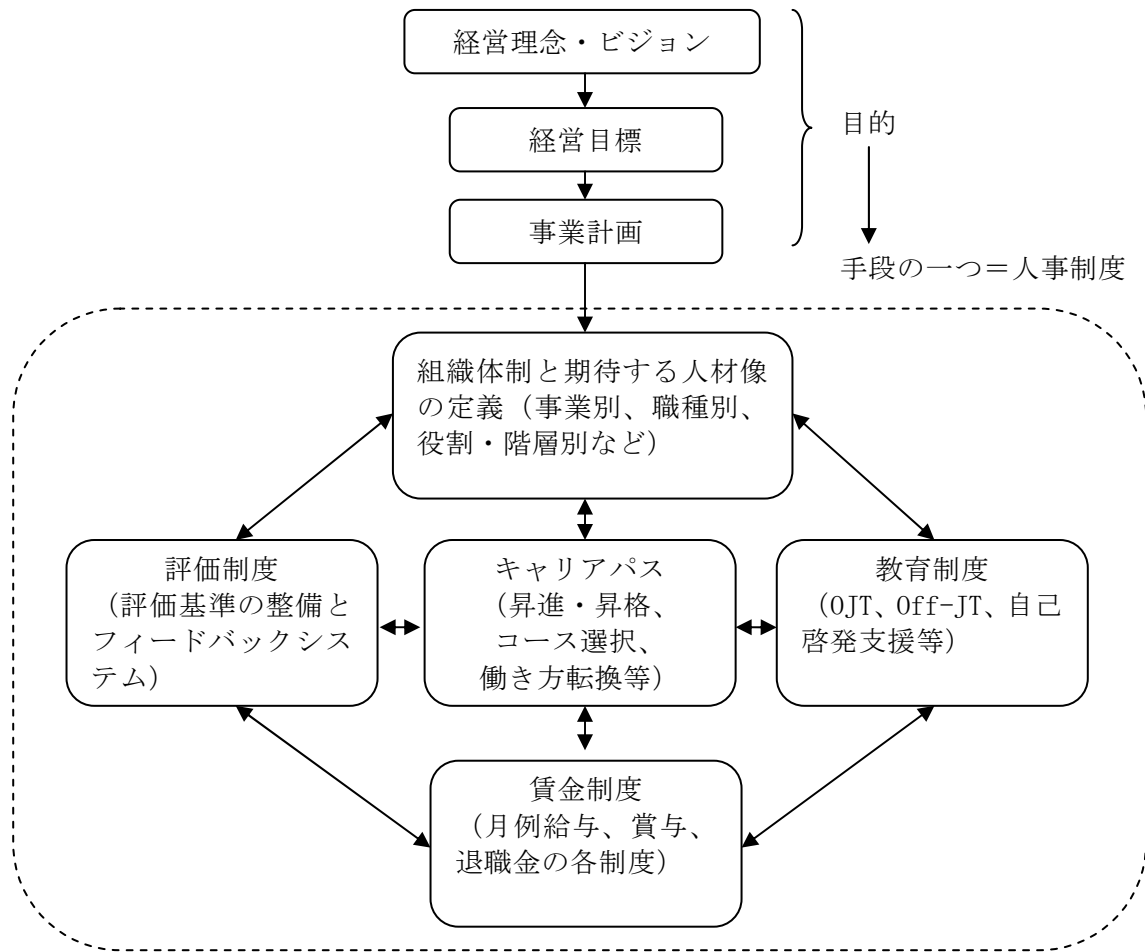
言うまでもなく賃金制度はそれ単体で考えるのではなく、人事制度全体の中で設計する必要がある。人事制度は法人の「経営理念・ビジョン」「経営目標」さらにそれを具体化した「事業計画」の実現を目指す手段とならなければならない。

人事制度は、法人が展開する事業や組織に必要な機能に応じて職員に期待する人材像を定義し、そうした人材をどう育て配置していくかという人材マネジメントの考え方を制度化したものであり、昇進・昇格制度、評価や教育等の各制度と連動してトータルでの検討が必要である（図「人事制度の全体像」参照）。

今回の調査でも、人材育成の考え方と賃金制度が必ずしも合致していないケースや、賃金や評価など各サブシステムが連動していないケースが多く見受けられた。キャリアパス、賃金、評価などをパーツで捉えて新たに導入したり、部分的に見直しをしたりした結果、全体に不整合が生じ「全体最適解」となっていないのである。

賃金を含む人事制度はあくまでも経営目標達成の手段であり、組織運営に必要な役割責任の遂行や、目標達成のための行動、能力の発揮などを促すためのトータルシステムであることを改めて強調する必要があると言えそうである。

【人事制度の全体像】



（２）組織ニーズと職員ニーズに対応したキャリアパスの構築

人事制度の構築のためには、まず事業運営に必要な組織機能、階層、職務などを再検討し、キャリアパスの全体像を描くことが必要である。

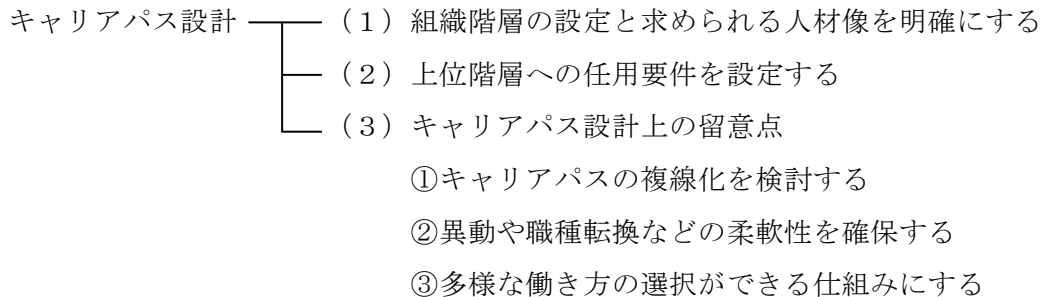
「キャリアパス」という言葉は、「介護職員処遇改善交付金」（2009～2011年度）の申請のために「キャリアパス要件の明示」がうたわれたことをきっかけに介護業界にも広がるようになった。「キャリアパス」は一般的には「目指す職位・職責、職務等に到達するための経験の積み重ね方、能力を高めていく順序などを段階的に設定すること」という意味合いで使われ、昇進・昇格、あるいは専門職として能力を高めていくためのルートや方法などの全体像を指す。

法人の規模やサービス種別によって組織機能、階層、職務は異なることは当然で、それらの組織ニーズに対応する制度設計が必要である一方で、多様化する職員ニーズややりがいにも配慮することが必要であると言える。後に触れるように、キャリアパスの複線化、雇用形態の転換など多様な働き方を可能にする仕組みを制度に盛り込む工夫も必要である。

キャリアパスのモデル的な例を自法人にそのまま導入しようとして運用に行き詰まってしまうケースも多々見受けられ、自法人の状況に合った制度を構築する必要があると言える。

2. キャリアパス

ここでは、具体的にどのようにキャリアパスを設計するかについて検討する。キャリアパス設計においては、以下の点がポイントになる。



(1) 組織階層の設定と求められる人材像を明確にする

介護事業所を運営していくためには、現場で直接介護サービスを提供する職員、職員をまとめるチームリーダー、事業の運営・管理を行う管理者、さらに複数事業所や全体を束ねる上位者（中小規模の法人であれば経営者、大手法人であればマネージャー層など）といった役割がある。現場で直接介護サービスを提供する職員についても、初任者段階の職員と、自立して職務を遂行できる中堅レベルの職員では課される役割が異なることが一般的である。

こうした組織の中の役割を踏まえていくつかの等級を設定し、各等級に求められる人材像を明確にする。一般的に、等級は「職務遂行能力」または「組織上の役割や職務」による定義付けが考えられる。前者による人事制度は「職能資格制度」、後者による人事制度は「役割等級制度」または「職務等級制度」が代表的である。「職能資格制度」は能力や経験の蓄積によって賃金が上昇していくので職員のモチベーションを保ちやすい反面、人件費が高止まりになりやすいことが指摘されている。

一方、「役割等級制度」や「職務等級制度」は役割や職務の価値に応じた賃金を実現できるので、価値に合わない人件費上昇を抑えることはできるが、役割や職務が変更になった場合に賃金が下がる可能性もあり、異動や降格がしにくく結果的に役職ポストが空かないなど硬直的な運用になることが指摘されている。

事例1は医療法人、事例2は民間法人の組織階層と求められる人材像の例である。いずれも一般職には能力等級を適用し、管理・監督者層に対しては役割に応じて等級定義を行っている事例である。一般職は職務遂行能力に応じて昇格していく制度で一定の昇給を確保しやる気を高める方法を取り、管理・監督者は役割責任に応じた等級区分とする考え方は妥当ではないかと考えられる。

事例1 組織階層と求められる人材像（医療法人）

職位	等級	役職	職能資格基準
管理専門 職能層	7 等級	部長格	①管理能力を有し、中・小単位組織の統轄と企画立案業務を遂行できる。②深い経験と熟練によって行う複雑判断業務を遂行できる
指導 監督 職能層	6 等級	課長格	①基礎的管理能力を有し、小単位組織（担当範囲）の統括と指導監督により判断業務を遂行できる。②経験と熟練によって行う上級判断業務を遂行できる。
	5 等級	係長格	①自らも判断業務を遂行し、後輩を指導できる。 ②経験と熟練によって行う中級判断業務を遂行できる。
	4 等級	主任格	自らも判断業務を遂行し、熟練を要する業務を遂行するとともに、一般職能層をリードできる。
一般 職能層	3 等級	—	概略的指示により、経験と熟練によって行う複雑定型業務を遂行できる。
	2 等級	—	一般的指示、または定められた基準に従い、多少の経験によって行う一般定型業務を遂行できる。
	1 等級	—	具体的指示、または定められた手順に従って補助および単純定型業務を遂行できる。

事例2 組織階層と求められる人材像（民間法人）

職位	役割	求められる人材像
管理職	課長	担当業務に関する専門知識を有し、施設長を補佐し施設長が不在の場合は組織のリーダー、またはグループに相当する組織の責任者として上司の指示の下に、部下を統率・指導して組織をまとめながら担当業務を遂行できる。
監督職	主任	担当業務に関して、複雑な判断を必要とする業務が遂行できる程度の知識を有し、グループに相当する組織のリーダーとして上司の指示の下に、下位者を指導して組織をまとめながら、担当業務を遂行できる。
一般職	上級	担当業務に関して、非定型的業務が処理できる程度の基礎知識を有し、上司の指示の下に通常の手続き、要領以外にいくつかの関連規定、要領、前例や経験を加味した判断を必要とする業務の処理ができる。
	中級	担当業務に関して、日常的反復、定例的業務が処理できる程度の基礎知識を有し、上司の具体的な指示を受けて業務を指示された通り、正確・迅速に処理できる。
	初級	法人・施設の基本的な理念や法令を理解し、指導・教育を受けながら、基本的な実践を安全に行うことができる。

（2）上位階層への任用要件を設定する

組織階層と求める人材像が整理できたら、次に上位階層に上がるためにはどうすれば良いかという事（任用要件）を具体的に示す必要がある。

上位階層への任用要件には、次に示すようにいくつかの観点がある。

【評価結果】人事評価の結果を要件とする（A評価〇回以上、C・D評価がないなど）

【資格取得】法人が指定する資格取得を要件とする

【研修受講歴】法人が指定する内部・外部の教育研修の受講を要件とする

【上司からの推薦】上司から推薦を得ることを要件とする

【任用試験】任用試験への合格を要件とする（筆記試験、課題レポート、面接など）

【在籍年数】当該等級への在籍年数を要件とする（〇年以上など）

任用要件は、各階層のレベルに応じて変えることもできるし、複数の要件を組み合わせたりすることもできる。いずれにしても、各階層にどのような役割や能力を期待するかによって異なる。

細かく設定してがんじがらめになることは避けたいが、職員から見て「上位階層に任用されるためにはどのような努力が必要なのか」ということが分かることは、先のキャリアを考える上で重要な要素であると言える。

また役職への任用は、「組織要請（事業所拡大や欠員などの状況によるニーズ）」と「候補者が上位階層の職責を果たすことが期待できるかどうか」という判断が最も重要である。そうした経営判断が柔軟にできるような基準にしておく必要がある。

事例3は医療法人の例で、1等級から4等級までの昇格に関しては、現任（昇格前）の等級の課業を遂行できることが求められているが、係長以上は上位等級（昇格後）の職務を遂行できることが求められている。合わせて人事考課の結果を重視するとともに昇格審査を設けている。

事例4は民間法人の例で、人事考課結果を重視するとともに、現任等級における最低滞留年数も目安として設けている。主任以上に対しては面接、適性検査、レポートを課すとともに、「組織要請」に基づくことも明記している。

事例3 上位階層への任用要件例（医療法人）

等級	役職	職務遂行能力の確認	人事考課の結果	昇格審査
7等級	部長格	資格等級レベルの職務を遂行できる	過去2年間A評価以上	あり
6等級	課長格	資格等級レベルの職務を遂行できる	過去2年間A評価以上	あり
5等級	係長格	資格等級レベルの職務を遂行できる	過去2年間A評価以上	あり
4等級	主任格	3等級の等級基準レベルの職務を遂行できる	過去2年間B評価以上	あり
3等級	一般職	2等級の課業を遂行できる	過去2年間B評価以上	あり
2等級	一般職	1等級の課業を遂行できる	過去2年間B評価以上	あり
1等級	一般職	—	—	—

事例4 上位階層への任用要件例（民間法人）

等級	役職	昇格要件	最低滞留年数
7 等級	部長	滞留期間中、直近3年間でB評価が3回以上、うち1回はA以上である。 面接、適性検査、レポート、組織要請	4年
6 等級	課長	滞留期間中、直近3年間でB評価が3回以上、うち1回はA以上である。 面接、適性検査、レポート、組織要請	4年
5 等級	主任	滞留期間中、直近3年間でB評価が3回以上、うち1回はA以上である。 面接、適性検査、レポート、組織要請	4年
4 等級	チームリーダー	滞留期間中、直近3年間でB評価が3回以上、うち1回はA以上である。	4年
3 等級	一般	滞留期間中、B評価が2回以上である。	2年
2 等級	一般	原則として自動昇格。	2年
1 等級	一般	—	—

（3）キャリアパス設計上の留意点

キャリアパス設計上の留意点は、「①キャリアパスの複線化を検討する」「②異動や職種転換などの柔軟性を確保する」「③多様な働き方の選択ができる仕組みにする」の3点である。

① キャリアパスの複線化を検討する

組織の階層を上昇していくキャリアパスを用意する一方で、マネジメント職務を希望しない職員に対しては専門職としての職責を果たすキャリアパスを用意し複線型にすることは重要な検討事項の一つである。

とくに中小規模の法人では役職ポストも少なくキャリアが早々に頭打ちになってしまうことが生じやすく、単一のキャリアパスでは限界がある。今回の調査でも「役職ポストを増やすためにも事業所を増やしていく必要がある」という考えの法人も多かった。事業拡大を志向する一方で、役職登用以外にもキャリア形成の道筋を作り、組織内での位置づけや職責を明確にすることも一つのポイントになってくるものと思われる。

事例5は民間法人の例で、組織階層を上がっていくコースを「総合職」、専門性を深めていくコースを「専門職」としている。専門職コースでは「教育担当」を作りケアのスーパーバイズ機能を担わせるといった工夫を行っている例である。

事例6は社会福祉法人の例で、職群を大きく「一般職グループ」「マネジャーグループ」「エキスパートグループ」の3つに分けており、「マネジャーグループ」は役職者、「エキスパートグループ」は看護師、理学療法士・作業療法士などの専門職とともに、介護福祉士も含まれている。「エキスパートグループ」の職員は、専門職として職員教育や部門間・職種間連携などの役割を担っている。

事例5 組織階層とコース管理（民間法人）

職責（役職）	コース	
	総合職	専門職
部長		
課長		教育担当
主任		
チームリーダー、サ責		
ケアスタッフ		

事例6 組織階層と職群管理（社会福祉法人）

等級	職 群	
8	マネジャーグループ (役職者)	エキスパートグループ (専門職、部門での教育者等)
7		
6		
5		
4	一般職グループ	
3		
2		
1		

② 異動や職種転換などの柔軟性を確保する

中小規模の法人でも複数サービスを運営する法人は多い。要員管理の効率性と効果性を高めるためにも、サービス間や事業所間での異動・配置転換を柔軟に行えるようにしておくことは有効である。また、ニーズに応じて介護職からケアマネージャーになるなど、職種転換の道筋を用意することも検討すべきであろう。

今回の調査では、法人として統一的な人事制度を構築し、サービス間で違いを作らず人事異動をしやすい法人が多かった。ただし、夜勤があるサービスを運営する法人においては、「夜勤に対する負荷の大きさ」を考慮したいとする考え方から、夜勤対応を行う職員に対して夜勤手当以外の職務手当や賞与などで違いを出すという例もあった。

また職種別の違いについては、看護師、理学療法士・作業療法士、栄養士、ケアマネージャー、介護職などの専門職別に異なる手当を用意するか、異なる賃金表を用意しているケースが多かった（職種別の賃金の検討については本章・本節5－（4）を参照）。

いずれの場合も、サービス種別や職種別の職責の違いや勤務条件、賃金・処遇等を明確にし、異なる点とその理由をはっきりさせておくことが必要である。

③ 多様な働き方の選択ができる仕組みにする

職員の働き方のニーズも多様化している。就業継続を促すためにも、勤務場所、勤務時間など、働き方のニーズのバリエーションにできるだけ対応できるようにしておくことが望ましい。とくに介護業界は女性が多く戦力の中心となっている職場であることから、そうしたニーズは高いと想定される。

例えば、正規職員にも勤務地や勤務時間を限定する働き方を可能にするコースを作り、限定する・しない両方の働き方を相互転換できるような制度を設けるといった工夫もあげられる。

3. 評価制度

キャリアパスの設計ができれば、次にそれを具体的に運用するための評価制度に落とし込むことが必要になる。評価制度の主要な目的は「人材育成」「適材適所の人材活用」「公正な賃金・処遇」のである。頑張ったことが評価され賃金・処遇に反映されるような仕組みを整備することは、職員のモチベーション向上のためにも必要なことであると言える。

評価を賃金に結びつけるかどうかは法人によって考え方が異なると思われるが、ここでは賃金・処遇にも連動した評価制度の設計について検討する。主な検討事項は、次のとおりである。

- 評価制度設計
- (1) 求められる人材像を「評価基準」に落とし込む
 - (2) 評価プロセスを設定する
 - (3) 評価結果の賃金への反映の仕方を決める

(1) 求められる人材像を「評価基準」に落とし込む

「評価基準」は、先に述べた階層ごとに設定した「求められる人材像」をさらに具体化したものである。評価基準を示すことにより、「当法人ではどのような行動や姿勢が求められているのか」「どのような能力を身につけることが必要なのか」「どのような成果が求められているのか」を職員が共通に理解することができるようになる。さらに評価を通じて個々の職員の強みや良い点、弱みや不足な点を把握し、育成につなげる機会にすることができる。

評価要素は「能力」「取り組み姿勢」「プロセス・行動」「業績・成果」などが一般的なものであるが、重要なことは「法人としてこれを重視している」「ここを見れば良い職員かどうか分かる」ということを盛り込むことである。他法人の評価基準やモデル的なものを参考にするのは良いが、そのまま使うのではなく自法人の理念や大切にしたい考え方にあった評価項目、内容、言葉遣いにカスタマイズして活用する必要がある。

また、評価基準を作ったら実際に個々の職員を評価してみて、実感に合った妥当な差がつくかどうかを検証しておく必要がある。評価してみた結果、同じような評価になってしまったり、日頃の仕事ぶりの実感に合わない結果になってしまうとすれば、妥当な評価基準とは言えない。

事例7、事例8は、調査対象法人の評価基準と評価スケールの例である。評価項目・評価基準は

法人により多様である。事例7は「指導統率」「知識・技術」「職務態度」という3つの大項目を設定、事例8は役職者向けの評価基準で「経営指標」「積極性」「責任感」「協調性」という4つの大項目を設定している。

評価スケールは、いずれも「尺度法」（評価項目ごとに数段階の評価尺度を設定し、その尺度の中から1つの評価を選ぶもの）と言われる評価方法を採用している。その他の評価スケールとしては、「段階択一法」（評価項目ごとに評価尺度に応じた能力や行動の例の記述を加えたもの）や「チェックリスト法」（評価項目ごとにできているかどうかをチェックしていくもの）など多様な評価方法があるが、方法論に走るのではなく、わかりやすさや運用のしやすさを主眼とすることが望ましいと言える。

事例7 介護職員の評価基準と評価スケールの例（民間法人）

項目		着眼点
指導統率	責任感	自分または部下の職員に対する責任感は強いのか
	決断	緊急な仕事に対しても的確な判断がなされたか
	企画	仕事の目的を達成するために効果的な計画をしたか
	表現	自分の考えや言おうとしていることをそのまま相手に理解させることができたか
知識・技術	介護	入居しているお客様の状態をよく理解し一人一人愛情をもって介護しているか
	調理	衛生面に十分考慮して調理方法等を工夫して調理できているか
	計画	業務に必要な計画は遅れずにしっかり立てられているか
	事務	業務に必要な書類は提出期限を守り作成されているか
	研修	研修に積極的に参加し、自己研鑽できているか
	行事	積極的に企画、準備を行うことができていたか
職務態度	家族	家族の顔と名前を覚えているか
	職員	協調性を持ち、和を保てるか
	来客	マニュアルプラス心を込めた接待ができていたか
	節約観念	物を大切に考える考え方が十分であったか
	身だしなみ	清潔感を大切に職場の規則を守ることができたか

（評価スケール）

A：非常に良い B：良い C：普通 D：良くない E：問題がある

事例8 役職者の評価基準と評価スケールの例（医療法人）

	項目と着眼点
経営指標	【方針】 法人、各施設の理念、方針を正しく理解し、それに沿った業務を推進していたか
	【利益】 病院・施設全体の利益を生み出すための行動をしていたか
	【コスト削減】 経費削減を意識しながら行動し、部下に対しても指導していたか
	【人員の適正配置】 業務の効率化に向けて、人員の適正配置を行っていたか
	【コンプライアンス】 業務上必要な法令や倫理基準を理解し、守らせていたか
積極性	【意欲】 どんな業務も自ら進んで引き受けていたか
	【業務改善】 業務改善に取り組んでいたか
	【提案】 会議・ミーティング等で進んで意見を述べていたか
	【チャレンジ】 進んで業務の拡大に努めていたか
	【自己学習】 マネジメントに必要な知識・手法の習得のために行動を起こしたか
責任感	【部下の掌握】 部下の能力と言動を把握し、本人に適した指導をしていたか
	【権限】 自分の権限領域を理解し、適した判断をしていたか
	【情報管理】 業務に関連する情報を収集し、関連部署に適宜提供していたか
	【リスク管理】 リスクを予見し、適切な防止策がとれていたか
	【ストレス管理】 部下の心身の状態を観察し、話しやすい環境を整えていたか
協調性	【モチベーション管理】 職員の気持ちに配慮しながら、活気ある職場の雰囲気作りをしていたか
	【連携】 他施設・他部門の立場および地域の要望を理解し、連携していたか
	【組織参画】 事業計画の達成に向けて、職員が前向きに取り組めるよう働きかけていたか
	【コミュニケーション】 良好な人間関係を保つために、相手の立場を考えた言動であったか
	【行事等参加】 法人内・施設内の行事・研修等に職員が参加できるよう調整していたか

（評価スケール）

- 4：常に他の職員の模範となる姿勢、行動、意欲が見られた。
- 3：注意・指導を受けることなく自ら正し、着眼点の姿勢、行動、意欲が見られた。
- 2：注意・指導を受けながら、着眼点の姿勢、行動、意欲が見られた。
- 1：注意・指導を受けても、着眼点の姿勢、行動、意欲が見られなかった。

一般職と管理職では役割責任が異なるため評価要素も異なることが多いが、同一の評価要素を適用し、達成基準や評価のウェイトを変えて運用することもある。事例9は一般職・管理職の評価要素は同一であるがウェイトを変えている例である。一般職（1～4等級）には「プロセス」や「姿勢」を重視し、管理職（5・6等級）には「成果・業績」を重視している。

事例9 評価要素と等級別ウェイト（民間法人）

等級	評価要素		
	成果・業績	プロセス	姿勢
1～4等級	20%	40%	40%
5・6等級	50%	40%	10%

(4) 評価プロセスを設定する

評価制度の設計にあたっては、どのような体制やプロセスで運用するかを設定する必要がある。すなわち誰が誰を評価するのか、評価のフィードバックをどのようにするのかといったことである。

① 評価者、評価プロセスをきめる

育成的視点で考えると、評価はまず自己評価をした上で上司評価を行うというプロセスが重要である。自己評価をすることによって、自分自身を振り返るというステップを踏み、その上で上司の評価と自己評価で何が違っていたのかを確認することができる。「上司に一方向的に評価された」という感覚にならないためにも、後で触れる評価面接で話し合いをすることも必要になってくる。

評価のプロセスとしては、「一次評価者」「二次評価者」「調整・最終決定」といった段階を踏むのが一般的である（事例10～12参照）。一次評価者は育成を担うことにもなり、評価者の部下育成能力を高めることにもつながる。最終評価が賃金に連動することを想定すると、最終段階では部門間の調整や全体調整により原資配分の適切性を確保する必要もある。中小の法人においても、最終決定は役員会議、経営会議などの意思決定機関で行う体制を整え、透明性・納得性を高める工夫も必要であろう。

事例10 評価プロセスの例（民間法人）

対象者		一次評価	二次評価	調整・決定
正規職員	管理者	—	—	査定判定会議
	一般職	管理者	センター長	査定判定会議
非正規職員		管理者	センター長	査定判定会議

事例11 評価プロセスの例（民間法人）

対象者		一次評価	二次評価	調整・決定
正規職員	課長	部長	—	経営会議
	係長	部長	—	経営会議
	一般職	係長	部長	経営会議
非正規職員		係長	部長	経営会議

事例12 評価プロセスの例（社会福祉法人）

対象者		一次評価	二次評価	調整・決定
正規職員	施設長・副施設長	—	—	理事長
	部長	—	—	理事長・施設長
	マネジャー・チーフマネジャー	部長	—	理事長・施設長
	一般職・サブマネジャー	マネジャー	部長	理事長・施設長
非正規職員		マネジャー	—	理事長・施設長

② 面談によるフィードバックを行う

評価者は、部下を育成するために「能力や仕事ぶりの把握→次の目標設定や育成計画→動機付け・育成→振り返り」というサイクル全体を回していかなければならない。

そうした評価の人材育成機能を後押しする手段として「評価面談」がある。上位者が部下とともに仕事ぶりの振り返りを行い、自己評価と上司評価の違いを中心に話し合い・すり合わせを行うことにことにより、評価結果に対する納得性が高まる。また、次期に向けての目標や努力すべきことの共通認識を作り、動機付け・育成を行う大切な機会ともなる。

「評価面談」による話し合いやフォローがないと、「評価結果がわからない」「評価結果の理由がわからない」「自分は頑張ったつもりなのに評価されない」といったように不満が募る原因になりやすい。

今回の調査でも定期的な面談を重視する法人が多く、組織として正規・非正規含めて職員に向き合うことを大切にしていることがうかがわれた。評価や目標設定に関する内容だけでなく、個々の職員の考え、思い、意見・要望、公私にわたる悩み相談など多岐にわたる話を聴く機会として活用している法人が多かった。

事例 13 のように面談者は一次評価者が行うことが一般的であるが、事例 14 のように中小規模の法人では、経営者が直接面談をする例もあった。経営者と向き合って直接話をする事自体が、職員のモチベーションにつながっていることがうかがわれた。

面談を定期化・仕組み化することは、評価に対する納得性や信頼関係構築を高める組織風土を形成する上で重要な検討事項と言える。

事例 13 面談制度の例（社会福祉法人）

対象者		面談者	面談回数・時期
正規職員	施設長・副施設長	理事長	年2回 (上期・下期の 人事考課時)
	部長	理事長・施設長	
	マネジャー・チーフマネジャー	部長	
	一般職・サブマネジャー	マネジャー	
非正規職員		マネジャー	

事例 14 面談制度の例（民間法人）

対象者		面談者	面談回数・時期
正規職員	管理職	経営者（社長）	年1回 (人事考課時)
	一般職	経営者（社長）	
非正規職員		経営者（社長）	

(3) 評価の賃金への反映の仕方を設定する

評価結果の賃金への反映のさせ方としては、次の3つが考えられる。

- 1) 評価結果を昇給にのみ反映させる
- 2) 評価結果を賞与にのみ反映させる
- 3) 評価結果を昇給と賞与の両方に反映させる

今回の調査では「昇給にのみ反映させる」「賞与にのみ反映させる」というパターンも見られたが、「昇給・賞与の両方に反映させる」という法人が多かった。評価結果によって賃金の差がつきすぎると、逆に職員のモチベーションを保つ上でマイナスになることも想定され、基本給の昇給は安定的に運用する一方で、賞与は貢献度や働きぶりの評価により差をつけるなど、メリハリをつけることも大切であろう。

① 運用サイクルの設定

評価結果の賃金への反映のさせ方を念頭に入れて運用サイクルを設定する必要がある。運用サイクルは、「半期」と「通期」の2つのパターンが一般的である。今回調査では「半期」を評価期間とする法人の方が多かった。「半期」の方が手間はかかるが、より短いサイクルで状況に応じた振り返り・評価・目標設定などを行いやすくなるというメリットがある。また仮に年2回賞与支給がある場合、半期ごとの評価を別々に反映することもできる。事例15は半期を評価期間とし、賞与・昇給・昇格への反映の仕方を定めたものである。

事例15 評価の運用サイクルの例（民間法人）

対象期間	評価時期	反映
4月～9月	9月	冬期賞与
10月～翌年3月	3月	夏期賞与
4月～翌年3月（半期の評価結果を合算）	3月	昇給・昇格

一方「通期」の評価は、半期ごとに行うよりも評価にかかる手間は緩和される。ただし、年1回の評価が昇給や賞与に重複して反映されるとなると、納得性やモチベーションにも影響してくるので、目的に応じて対象とする評価要素やウェイトを変えるとといった工夫も必要になる。

事例16は通期評価の例であり、通期の評価を昇給・昇格に活用するとともに、夏季賞与に反映させている。冬季賞与は一律の支給にすることにより、1回の評価を重複して賞与に反映させることを避けている。

事例 16 評価の活用目的と運用サイクルの例（民間法人）

評価要素	評価期間	評価時期	夏季賞与	冬季賞与	昇給・昇格
業務評価	4～翌3月	3月	7月支給（評価結果を反映）	12月支給（役職・階層に応じて一律）	4月 （評価結果を反映）
行動評価					

② 評価結果の賃金への反映ルールを設定する

評価結果を賃金に反映させる場合、その考え方やルールを明確に示し、制度の透明性・納得性を高めることが重要である。今回の調査では、評価結果を昇給や賞与に活用するという法人は多かったが、昇給ルールや算定式は曖昧にしている「総合的な判断」としているケースも見受けられた。

最終的には「総合的な判断」による調整は必要かもしれないが、基本的なルールを定めることにより「上司によって違う」「その時々によって違う」ということを避けることができる。

事例 17 は評価結果を昇給に活用する際のルールの例で、評価結果に応じて賃金表の昇給号俸数を設定している例である。事例 18、事例 19 は評価結果を賞与に活用する際のルールの例である。

事例 17 評価結果と昇給の連動例（民間法人）

- ・毎年、賃金表に基づく昇給を実施
- ・評価結果に応じて「S=5号俸、A=4号俸、B=3号俸、C・D=1号俸または0号俸」の昇給

事例 18 評価結果と賞与の連動例（社会福祉法人）

- ・賞与は年2回支給（夏季・冬季）
- ・賞与額＝賞与算定基礎給×支給率×出勤率×評価係数
- ・賞与算定基礎給＝基本給＋特殊業務手当＋責任手当＋資格手当
- ・支給率＝事業の業績及び見通しに応じて設定
- ・出勤率＝出勤日数／基準日数
- ・評価係数「S=1.2、A=1.1、B=1.0、C=0.9、D=0.8」

事例 19 評価と賞与の連動例（民間法人）

- ・賞与は年1回
- ・役職に応じたポイント単価が設定されており、ポイントに評価係数をかけて算出
- ・評価係数は、評価結果、出勤率、クレームの有無と頻度、貢献度に応じて設定

4. 賃金体系

経営方針・人事方針に基づきキャリアパスの全体像（枠組み）を作り、それを運用するためのサブシステムとして評価制度を設計すると同時に、評価結果に対して報いるための賃金制度を整備する必要がある。

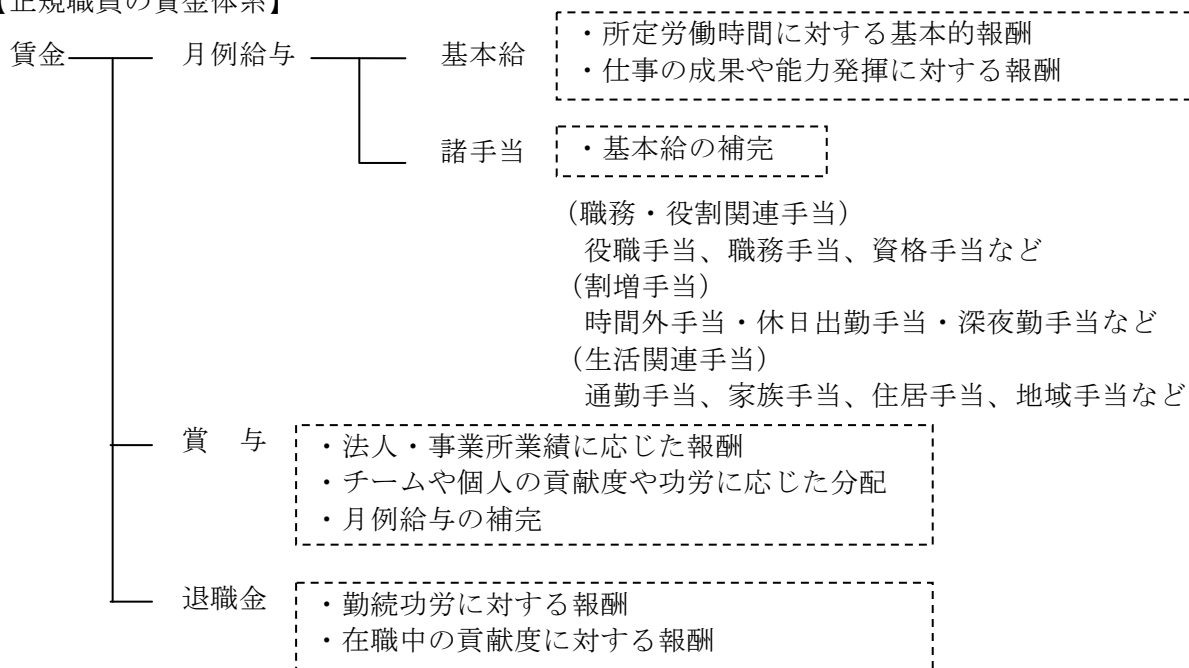
賃金制度の設計においては、まず「賃金体系」をどう組み立てどのような性格や意味合いを持た

せるかということ、全体として考えることが必要である。賃金体系の代表例は次のとおりである。

正規職員の場合、基本給と諸手当からなる月例給与、および賞与、退職金が含まれる。基本給は所定労働時間に対する基本的報酬であり、仕事の成果や能力発揮に対する報酬という側面も持つ。諸手当は基本給を補完するもので、職務・役割関連、法定で定められている割増賃金、生活関連手当などがある。賞与は法人・事業所の業績変動に対応するとともに、個人の貢献度や功労に応じた配分を行うという側面と、月例給与の補完という側面も持つ。退職金は勤続功労や在職中の貢献度に対する報酬と言える。

基本給の性格、諸手当、賞与の有無、退職金の有無など、法人によって様々な考えがあると思われるが、人件費をどのように振り分け・配分するかは人材確保・育成、人材活用に関する重要な経営判断である。中長期経営計画の中での利益計画と人件費に対する予算配分を十分に検討し、職員の生活の保障ができるとともに、各人の貢献度に報いたり、法人・事業所の業績変動リスクに対応することができる賃金体系、賃金水準を検討する必要がある。

【正規職員の賃金体系】



事例 20、21 は正規職員の賃金体系の例である。事例 20 では、基本給を経験年数に応じて昇給する「経験給」と評価に応じて昇給する「職能給」に分けて運用している。評価結果は、「職能給」の昇給と賞与に反映される。事例 21 では、基本給には評価は反映させず勤続年数に応じて自動昇給する方法をとっており、賞与で業績と評価結果に応じた配分を行うという方法をとっている。

事例 20 正規職員の賃金体系の例（医療法人）

月例給与	基本給	経験給	経験年数に応じて昇給（経験1年につき1号俸昇給）
		職能給	職務遂行能力の向上に応じて昇給。人事考課の結果に応じて昇給
	役職手当	役職に応じて支給	
	資格手当	保有資格に対して支給	
	その他手当	通勤手当、家族手当、住居手当、割増手当	
賞与		法人・事業所の業績と個人の人事考課の結果に応じて支給	
退職金		社会福祉施設職員等退職手当共済制度による	

事例 21 正規職員の賃金体系の例（社会福祉法人）

月例給与	基本給	勤続年数に応じて昇給（勤続1年につき）
	役職手当	役職に応じて支給
	資格手当	保有資格に対して支給
	その他手当	通勤手当、家族手当、住居手当、割増手当、調整手当
賞与		法人・事業所の業績、個人の人事考課の結果、出勤率に応じて支給
退職金		社会福祉施設職員等退職手当共済制度による

5. 給与制度

本節では給与制度設計の考え方について述べる。給与制度設計の検討ポイントは以下のとおりである。

- 給与制度設計
- (1) 基本給の枠組みを定める
 - (2) 職種別賃金を検討する
 - (3) 新卒・中途採用者の初任給の基準を決める
 - (4) 役職や職責に応じた手当を検討する
 - (5) 保有資格に応じた賃金の加算を検討する

(1) 基本給の枠組みを定める

基本給には多様な類型・形態がある。ここではどのような類型・形態があり、それに関してどのような検討事項があるかについて言及しておく。

① 基本給の類型（単独型／併存型）

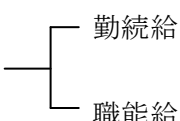
基本給の類型には、基本給一本の「単独型」と2つに分けて運用する「併存型」がある。

「単独型」は「年齢給」「勤続給」など単一の要素により運用される場合もあるが、年齢、勤続年数、評価結果など複数の要素を一体的に運用している状況も多く見受けられる。簡便であるが、賃

金決定要素が不明確にならないよう留意が必要である。

「併存型」は基本給をその性格によって分けて運用するという考えで、例えば「年齢給＋職能給」「勤続給＋職能給」「職能給＋業績給」「職能給＋役割給」など多様な組み合わせが考えられる。賃金決定要素が明確であるが、基本給賃金表を2つ用意する必要があるとともに両者の組み合わせと運用の適切性に配慮する必要もある。

<単独型の例> 基本給：年齢、勤続年数、評価などに応じて昇給

<併存型の例> 基本給 

② 基本給の幅（単一給／範囲給）

等級ごとに単一の基本給を設定する「単一給」と、一定の幅を設定して運用する「範囲給」がある。「単一給」は単一の金額が固定されているので、評価の差などを反映することができず硬直的になりやすい。「範囲給」は当該等級の上限までは勤続や評価に応じて昇給していくことになるが、上限の設定の仕方によっては等級間の差をつけにくくなる（次の③参照）。今回の調査では、「単一給」も見られたが、「範囲給」が多かった。

<単一給のイメージ>

管理者	280,000 円
主任	220,000 円
ケアスタッフ	180,000 円

<範囲給のイメージ>

管理者	280,000～350,000 円
主任	220,000～280,000 円
ケアスタッフ	180,000～220,000 円

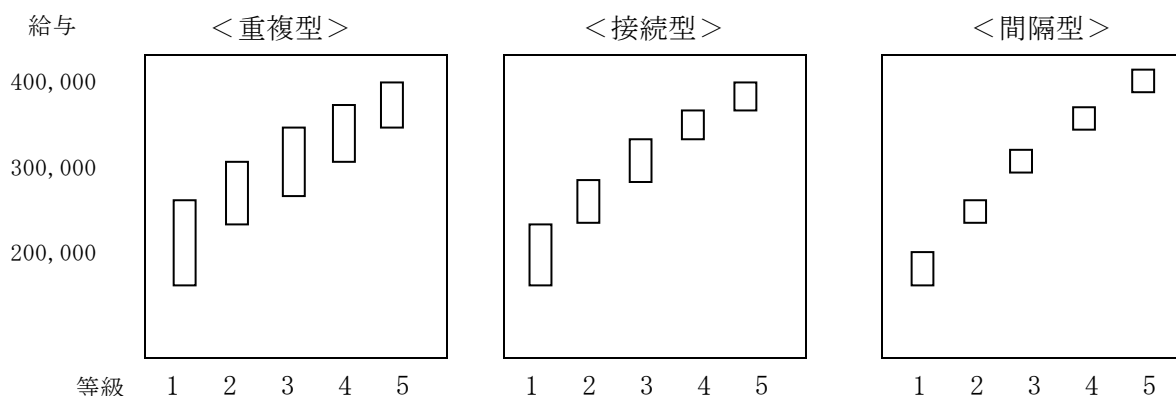
③ 範囲給の等級間の関係（重複型／接続型／間隔型）

範囲給を採用する場合、等級間の関係から見て「重複型」「接続型」「間隔型」の3つのタイプがある。

「重複型」は下位等級と上位等級の範囲給の範囲が重複するもので、等級の移行や中途採用の格付けなどにおいて柔軟に対応しやすいという利点があるが、下位等級者が上位等級者より基本給が上回る事態が生じる可能性があり、等級による賃金の違いを打ち出しにくいという問題もある。

「接続型」は下位等級の上限金額と上位等級の下限金額が一致するもので、「間隔型」は下位等級の上限金額と上位等級の下限金額に間隔があるように設定するものである。両者とも、等級による

賃金の違いを打ち出すことができる一方で、等級移行の際に人件費上昇が大きくなってしまふことや中途採用の格付けの際に柔軟な運用がしにくいという問題もある。



④ 賃金表の種類

賃金表の種類は多様であるが、日本では「号俸表」「段階号俸表」「複数賃率表」など賃金額を段階的に示すものと、昇給額を示す「昇給表」などが主流となっている。

事例 22 は、「段階号俸表」と呼ばれる賃金表で、評価に応じて昇給幅が変わる。事例の法人の場合は、標準で 2 号俸昇給し、S 評価の場合は 4 号俸、A 評価の場合は 3 号俸、C 評価は 1 号俸など昇給幅が異なる。

事例 23 は等級別に昇給額を示した「昇給表」で、評価結果に応じて異なる昇給額が設定されている。他にも昇給を率 (%) で設定する方法や、現在の等級内での賃金の位置や評価結果に応じて昇給率を変える方法などもあるが、それぞれのメリット・デメリットを踏まえて選択する必要がある。

事例 22 基本給賃金表（段階号俸表）（社会福祉法人）

職位 職務の級	一般		指導職		管理職		施設長	
	1級		2級		3級		4級	
号給	給料月額	号給間差	給料月額	号給間差	給料月額	号給間差	給料月額	号給間差
1	169,000		201,200		252,600		300,000	
2	170,900	1,900	203,200	2,000	254,600	2,000	302,000	2,000
3	172,800	1,900	205,200	2,000	256,600	2,000	304,000	2,000
4	174,700	1,900	207,200	2,000	258,600	2,000	306,000	2,000
5	176,600	1,900	209,200	2,000	260,600	2,000	308,000	2,000
6	178,500	1,900	211,200	2,000	262,600	2,000	310,000	2,000
7	180,400	1,900	213,200	2,000	264,600	2,000	312,000	2,000
8	182,300	1,900	215,200	2,000	266,600	2,000	314,000	2,000
9	184,200	1,900	217,200	2,000	268,600	2,000	316,000	2,000
10	186,100	1,900	219,200	2,000	270,600	2,000	318,000	2,000
11	188,000	1,900	221,200	2,000	272,600	2,000	320,000	2,000
12	189,900	1,900	223,200	2,000	274,400	1,800	321,800	1,800
13	191,800	1,900	225,200	2,000	276,200	1,800	323,600	1,800
14	193,700	1,900	227,200	2,000	278,000	1,800	325,400	1,800
15	195,600	1,900	229,200	2,000	279,800	1,800	327,200	1,800
16	197,500	1,900	231,200	2,000	281,600	1,800	329,000	1,800
17	199,400	1,900	233,200	2,000	283,400	1,800	330,800	1,800
18	201,300	1,900	235,200	2,000	285,200	1,800	332,600	1,800
19	203,200	1,900	237,200	2,000	287,000	1,800	334,400	1,800
20	205,100	1,900	239,200	2,000	288,800	1,800	336,200	1,800

事例 23 基本給賃金表（昇給表）〈参考例〉

	S	A	B	C	D
6等級	4,700	4,300	3,900	3,500	3,100
5等級	4,200	3,800	3,400	3,000	2,600
4等級	3,600	3,300	3,000	2,700	2,400
3等級	3,300	3,000	2,700	2,400	2,100
2等級	3,000	2,700	2,400	2,100	1,800
1等級	2,700	2,400	2,100	1,800	1,500

⑤ 基本給水準

基本給の水準をどの程度にするかについては、既存の統計調査と比較したり、相場などを勘案して設定する必要がある。他産業、介護業界、同一サービス、地域などいくつか指標を設定して職種別、役職別など確認をしておきたい。

賃金には「労働の対価」という側面と「生活の保障」という側面があるが、基本給はとくに生活給としての要素が強いので、生活給としてある程度安定的に運用することを考えれば、一定の昇給を保障することも検討すべきことである。とくに一般職のうちは給与水準も低いことから、「経験年数に応じて習熟度が上がる」という考え方をとり、上限額や年数など一定の制約は設けるとしても、その中で自動昇給（習熟昇給）を認める考え方も検討の余地があろう。

（２）職種別の賃金を検討する

介護サービスを運営する法人には、介護職だけではなく、医師、看護師、理学療法士、作業療法士、栄養士、調理師、ケアマネージャー、社会福祉士など資格に裏付けられた多様な専門職種が雇用されている。

専門職種による職責をどう評価・判断し、どう賃金に結びつけるかも重要な検討事項である。職種の違いを賃金に結びつける方法は次のとおりである。いずれか、または重複して設定することができる。

- ①職種別の基本給賃金表を作る
- ②職種別の手当を設定する
- ③職種別の賞与算定係数を設定する

上記①の方法は、賞与の算定基礎額に基本給が使われている場合、賞与額にも影響することになる。また①～③を重複して設定すれば、職種間の賃金の違いは大きくなりやすい。専門職種の違いを強調するのか、あるいは基本的には対等であることを強調するのかという経営側の考え方と、労働市場における各職種の需給状態を勘案して設定する必要がある。

(3) 新卒・中途採用者の初任給の基準を決める

新卒採用者、中途採用者の初任給の水準は、エリアの相場、業界の相場などを見ながら決めることが一般的であるが、本人の属性によってどのように違いをつけるのかを決めておく必要がある。

新卒採用の場合は、事例 24 のように学歴別初任給を決めるケースが多い。事例 25 は、無資格者は採用しない前提で保有資格と学歴に応じて初任給を決めているものである。

事例 24 新卒初任給の設定例（社会福祉法人）

職種	学歴	初任給	
		等級号	月例給与
介護職員	高卒	1 級 1 号	169,000
	短大 2 年卒	1 級 5 号	176,600
	短大 3 年卒	1 級 6 号	178,500
	4 大卒	1 級 7 号	180,400

事例 25 新卒初任給の設定例（社会福祉法人）

職種	資格	学歴	初任給		
			等級	号	給与月額
介護職員	ヘルパー2 級	高卒	1	2	171,200
		短大卒	1	8	177,700
		大卒	1	14	184,600
	ヘルパー1 級	高卒	1	3	172,200
		短大卒	1	9	178,900
		大卒	1	16	186,900
	基礎研修	高卒	1	3	172,200
		短大卒	1	9	178,900
		大卒	1	16	186,900
	介護福祉士	高卒	1	4	173,300
		短大卒	1	10	180,000
		大卒	1	18	190,000

中途採用の場合、どのような職務経験をどう賃金に反映させるかを検討する必要がある。介護業界は、年齢、職務経験、資格の有無など多様な人材が途中で転入してくることも多いため、一律の職歴換算ではうまくいかないと悩む事業者も多い。介護の職務経験を勘案して、総合的に判断するという法人が多かった。最終的には経営者等の判断によるとしても、判断する土台としておおよその基準は設ける必要があろう。

事例 26、事例 27 はいずれも社会福祉法人の中途採用者の職歴換算方法の例である。どのような

経験を何年まで換算の対象にするのか、つまり新卒で採用されて標準的な評価で昇給した場合、何年目の職員と同等の賃金とするかということを取り決めたものである。

入職時に過去の職務経験年数だけで自動的に賃金水準を決定することが必ずしも合理的な方法であるとは言えないが、標準的な換算の目安を設け、試用期間中に実際の仕事ぶりや職務遂行能力の確認をした上で、正式に賃金の決定をするといった柔軟な対応が望まれる。

事例 26 中途採用者の職歴換算例（社会福祉法人）

加算する経験年数	換算方法
①当法人での非常勤経験年数	経験年数×1.0＝年（限度なし）
②介護保険法及び社会福祉法に準拠した事業に従事した経験年数（採用職種と同職種）	経験年数×1.0＝年（15年限度）
③介護保険法及び社会福祉法に準拠した事業に従事した経験年数（採用職種と異職種）	経験年数×0.7＝年（15年限度）
④上記以外の職務経験年数	経験年数×0.5＝年（15年限度）

事例 27 中途採用者の職歴換算例（社会福祉法人）

職種	加算する期間	上限
介護職員	老人・障害者の介護施設で介護業務に従事した期間	10年
訪問介護員、サービス提供責任者	介護サービス事業等で、介護業務に従事した期間	10年
生活相談員	老人・障害者の介護施設で介護業務および相談業務に従事した期間	10年
介護支援専門員	介護サービス事業等で、介護支援業務に従事した期間	10年

（４）役職や職責に応じた手当をつける

職制上の責任に応じて「役職手当」を支給することが一般的であるが、それぞれの責任の重さに応じた金額を設定することが重要である。事例 28、事例 29 は役職手当の例である。

なお、役職手当に「〇円～〇円」というように幅を持たせている法人も多かったが、基準が曖昧でどちらかというと調整給的な運用になりがちなようであった。基準が明確であれば問題はないが、明確な基準がないと職員から見て納得性に欠ける面も出てきてしまう。何らかの基準を定めるのが難しいようであれば、幅を持たせず単一の金額設定にした方が良いと言える。

事例 28 役職手当の例（社会福祉法人）

チーフマネジャー	60,000 円
エリアマネジャー	50,000 円
マネジャー	30,000 円
サブマネジャー	15,000 円
訪問介護管理者（有資格者・選任届出済み）	30,000 円
サービス提供責任者（有資格者・選任届出済み）	15,000 円

事例 29 役職手当の例（社会福祉法人）

管理職手当	課長・所長・園長・施設長	50,000 円
統括職手当	事務局長・特養統括施設長・在宅介護統括所長・ 居宅介護支援センター統括所長・地域包括支援センター統括所長	70,000 円

（5）保有資格に応じた賃金の加算をつける

介護職の専門性の向上のためにも、国家資格である介護福祉士の資格取得が期待されている。資格が専門職であるための重要な条件と考えるならば、資格取得が賃金に加算されるような仕組みを作ることは重要な検討事項である。介護福祉士以外にも福祉介護関連資格は種々あり、関連資格も含めて賃金への反映を検討する必要がある。

保有資格の賃金への反映のさせ方としては、次の2つのパターンがある。

- ・基本給に加算する
- ・資格手当を支給する

事例 30、事例 31 は資格取得が基本給に加算される例である。事例 30 では賃金表の号俸が上がるパターン、事例 31 は賃金表の等級が上がるパターンである。

事例 30 保有資格が基本給に反映される例（社会福祉法人）

<ul style="list-style-type: none"> ・国家資格 1 種類につき、基本給賃金表の 2 号俸昇給する。 ・対象国家資格：介護福祉士、社会福祉士、介護支援専門員、精神保健福祉士
--

事例 31 保有資格が基本給に反映される例（医療法人）

等級	経験年数	基本給		
		A評価	B評価	C評価
1	0	141,900	141,900	141,900
	1	143,500	143,200	142,900
	2	145,100	144,500	143,900
	3	146,700	145,800	144,900
	4	148,300	147,100	145,900
2	0	150,300	150,300	150,300
	1	152,300	151,800	151,500
	2	153,900	153,300	152,700
	3	155,700	154,800	153,900
	4	157,500	156,300	155,100
3	0	159,500	159,500	159,500
	1	161,600	161,200	160,800
	2	163,700	162,900	162,100
	3	165,800	164,600	163,400
	4	167,900	166,300	164,700
	5	170,000	168,000	166,000
	6	172,100	169,700	167,300
4	0	174,500	174,500	174,500
	1	176,800	176,400	176,000
	2	179,100	178,300	177,500
	3	181,400	180,200	179,000
	4	183,700	182,100	180,500
	5	186,000	184,000	182,000
	6	188,300	185,900	183,500

1 等級＝無資格
 2 等級＝ヘルパー2 級修了者
 3 等級＝ヘルパー1 級修了者
 介護福祉士資格保有者
 4 等級＝ケアマネージャー資格保有者

事例 32、事例 33 は資格手当を設定している例である。事例 32 では職務に応じて単一の資格手当を設定しており、事例 33 は職務に関わらず複数の保有資格に対して重複して手当を設定している。

「現場は資格で動いているわけじゃない」「資格は重視しない」という声もある一方で、資格取得を目指すことは「体系的な学習機会になる」「職場に学習する雰囲気形成される」「目標に向かって取り組む機会になる」など良い効果をもたらす利点もある。介護福祉士以外にも、多様な学習機会に対する支援になると言える。

なお、賃金への反映以外にも、資格取得の際の費用補助、シフトなどの配慮、勉強会の実施、資格取得時にお祝金の支給なども合わせて検討の余地はあろう。

事例 32 資格手当の例（職務に応じた資格手当）（社会福祉法人）

資格名	手当額	備 考
介護福祉士	10,000 円	介護の現場での従事者に支給
ヘルパー1 級	5,000 円	介護の現場での従事者に支給
ヘルパー2 級	3,000 円	介護の現場での従事者に支給
ケアマネージャー	15,000 円	業務に従事し、なおかつ資格のある職員
看護師（正）	13,000 円	業務に従事し、なおかつ資格のある職員
看護師（准）	10,000 円	業務に従事し、なおかつ資格のある職員
管理栄養士	13,000 円	業務に従事し、なおかつ資格のある職員
栄養士	10,000 円	業務に従事し、なおかつ資格のある職員
調理師	3,000 円	業務に従事し、なおかつ資格のある職員
作業療法士	20,000 円	業務に従事し、なおかつ資格のある職員

事例 33 資格手当の例（民間法人）

介護福祉士	5,000 円
社会福祉士	5,000 円
介護支援専門員	5,000 円
精神保健衛生士	5,000 円
管理栄養士	5,000 円

※介護職員は、左記の資格について重複して資格手当が支給される

6. 賞与制度

賞与の有無や支給方法に決まりはないが、介護保険制度以降、市場原理が働き競争が激しくなる中、業績変動リスクに対応する手だてとして賞与制度を運用することが必須とも言えそうである。他産業において法人の業績や個人の貢献度によって賞与の支給率が異なってきたように、福祉・介護事業においても一律的・硬直的な賞与の仕組みでは通用しなくなっている。

賞与の決め方としては、事例 34 のように賞与算定基礎額（基本給、または基本給を含む基準内賃金の一部など）に対して、業績に応じた支給率や個人の評価、出勤率などを反映させる方法が多かった。この方法は基本給を算定基礎額に含めることにより、基本給と同じ特徴や傾向を持つことになってしまうという側面がある。仮に基本給に何らかのゆがみが生じている場合、同じゆがみが賞与にも出てしまうということである。

他産業民間法人においても、組織の業績と個々人の貢献度等に応じて賞与を支給するという考え方に立ち、賞与を基本給とは切り離して運用しようとする傾向も強くなっている。介護業界においてもそうした方法の検討の余地は大きいと言える。

事例 34 賞与決定方式の例（社会福祉法人）再掲

- ・賞与は年2回支給（夏季・冬季）
- ・賞与額＝賞与算定基礎給×支給率×出勤率×評価係数
- ・賞与算定基礎給＝基本給＋特殊業務手当＋責任手当＋資格手当
- ・支給率＝事業の業績及び見通しに応じて設定
- ・出勤率＝出勤日数／基準日数
- ・評価係数 「S=1.2、A=1.1、B=1.0、C=0.9、D=0.8」

事例 35 は、賞与と基本給を切り離して運用している例である。職責に応じて賞与のポイント単価が設定されており、ポイント単価に評価結果に応じた点数をかけて算定する方法をとっている事例である。点数は、評価結果、出勤率、クレームの有無と頻度、その他特別な貢献の有無とその内容によって付与される。

その他にも、職種による違い、サービス種別による違い、勤続年数などを反映させる例もあり、法人の考え方によって多様な設計が可能である。

事例 35 賞与決定方式の例（民間法人）再掲

- ・賞与は年1回
- ・職責に応じたポイント単価が設定されており、ポイント単価に評価結果に応じた点数をかけて算出
- ・点数は、評価結果、出勤率、クレームの有無と頻度、その他特別な貢献の有無とその内容に応じて設定

7. 退職金制度

社会福祉法人や医療法人の介護施設の場合、「社会福祉施設職員等退職手当共済制度」を活用することが一般的である。その他「中小企業退職金共済（中退金）」を活用するなど外部積立型の対応が多かった。共済等外部による積立は、支払い方に制約はあるものの、税法上のメリットや破綻のリスクが低いことを考えれば、退職金の原資確保の方法としては妥当であると言える。

退職金は、まずどういう人材に対してどのくらいの額を支払うことができるようにするのかという支給イメージを描くことが大切である。その上でそのための原資確保の方法をどうするかということセットで考える必要がある。職員の長期勤続や貢献度に対するモチベーションを考えて、今後の退職金のあり方を改めて検討する余地はあろう。

8. 非正規職員の賃金・処遇制度

最後に非正規職員の賃金・処遇制度について述べる。

(1) 非正規職員も含めたキャリアパスを提示する

非正規職員の比率も多い業界であることから、事例 36、事例 37 のように非正規職員も含めたキャリアパスを提示することが望ましい。

事例 36 非正規職員も含めた組織階層と役割の例（社会福祉法人）

職層	職員区分		対応役職	期待される役割	
経営	正規職員		施設長・副施設長	運営責任	
管理			介護主任（ケアサービス課長）	運営管理	
監督			介護副主任（フロアリーダー）	介護監督スーパーバイザー	
上級			非正規 (常勤)	ユニットリーダー（部門リーダー）	介護業務付帯業務指導責任
中級				主任補佐（サブリーダー）	介護業務付帯業務指導責任
初級			非正規 (短時間)	一般職員	介護業務
補助	研修生	介護補助			

事例 37 非正規職員も含めた組織階層と期待と役割の例（民間法人）

雇用形態	職責（役職）	役割
正規職員	管理者	全体統括・管理指導・専門業務。
	主任	指導監督・判断業務・指導業務。
	一般職	複雑定型業務・熟練業務。
非正規職員	常勤	一般定型業務。
	短時間パート	補助・単純定型業務

(2) 正規職員登用制度を整備する

正規職員の採用枠が生じた際は、非正規職員に対して正規職員に登用されるチャンスを与えることは「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（パートタイム労働法）でも定められているとおりである。

事例 38、事例 39 は、非正規職員から正規職員への登用制度の例である。慣例的に非正規職員から正規職員への登用を行っている例は多いが、明確な基準を打ち出すことによって「正規職員になるためには何が必要か」ということを職員の共通認識にすることができる。

事例 38 非正規職員から正規職員への登用制度の例（民間法人）

- ・ 正規職員の採用枠ができた際に、登用試験を行う。
- ・ 非正規職員として在籍中の勤務成績、および登用試験として適性検査、作文、面接がある。
- ・ すべての要件をクリアして正規職員として登用される。

事例 39 非正規職員から正規職員への登用制度（民間法人）

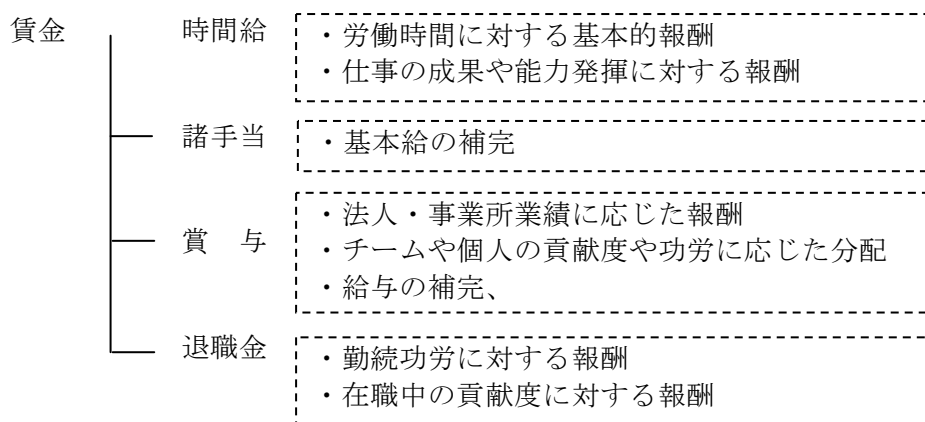
- ・ 正規職員の採用枠が生じた際に、登用試験を実施。正規職員の責任が重いということを非正規職員に認識してもらうために要件を設けている。落とすための試験ではないので、ともに課題を見つけ解決を考えながら実施している。
 - 1次試験：フロアリーダーによる面接＋試験（ケース問題など）
 - 2次試験：管理者による面談＋試験（運営するサービスに関する知識など）
 - 正規職員としての試用期間
 - 最終試験：役員面接
 - 正規職員への登用

（3）非正規職員の賃金体系の考え方を明らかにする

非正規職員についても、正規職員同様「賃金体系」をどう組み立てるのか検討する必要がある。非正規職員の場合は、「時間給×労働時間」からなる給与、および賞与、退職金が含まれる。給与は時間給の水準と労働時間によって決まるが、時間給水準は正規職員と同様、仕事の成果や能力発揮に対する報酬の基準値という側面を持つ。正規職員同様、賞与は法人・事業所の業績変動に対応するとともに、個人の貢献度や功労に応じた配分を行う側面と、給与の補完という側面も持つ。退職金は勤続功労や在職中の貢献度に対する報酬と言える。

時間給の性格、諸手当、賞与の有無、退職金の有無など、人材確保・育成、活用に関する方針に応じて賃金体系を検討する必要がある。

【非正規職員の賃金体系】



(4) 時給が上がる仕組みを検討する

非正規職員に対しても、職務遂行能力や貢献度に応じて時給が上がる仕組みについて、検討の余地があろう。正規職員と同様に評価を行う法人も少なくない。また勤務時間、勤続年数、クレームの有無など客観的な指標を基準に昇給させる方法を採用している法人もある。

事例 40、事例 41 は、勤続年数と保有資格を時給の昇給の考慮に入れた例である。事例 40 は入職後 3 年目、5 年目のタイミングで昇給するとともに、介護福祉士資格取得により 40 円加算される。事例 41 は、保有資格と勤続年数の組み合わせによって時給水準が変わるとともに、評価に応じて-5%～+5%までの加減を設定している例である。事例 42 は、評価結果に応じて時給水準が上がっていく仕組みを取り入れている例である。

事例 40 非正規職員の賃金表の例（社会福祉法人）再掲

- ・勤続年数に応じて昇給（3 年勤続で 30 円加算。5 年勤続で 50 円加算）
- ・保有資格に応じて加算（介護福祉士資格取得により 40 円加算）

事例 41 非正規職員の賃金表の例（民間法人）

職種	等級	時給金額	基本要件	
			資格	勤続年数
介護職員	1	1,080	介護福祉士	3 年以上
	2	1,070	介護福祉士	1 年未満
			1 級、基礎研	1 年以上 3 年未満
	3	1,060	介護福祉士	1 年未満
			1 級、基礎研	1 年以上 3 年未満
			2 級	1 年以上
	4	1,050	1 級、基礎研	1 年未満
			2 級	
訪問介護員	1	900	介護福祉士	3 年以上
	2	880	介護福祉士	1 年未満
			1 級、基礎研	1 年以上 3 年未満
	3	860	介護福祉士	1 年未満
			1 級、基礎研	1 年以上 3 年未満
			2 級	1 年以上
	4	850	1 級、基礎研	1 年未満
			2 級	

事例 42 非正規職員の賃金表の例（社会福祉法人）

区分	介護職員	訪問介護員	
		身体介護	生活援助・予防
I	850	1,350	950
II	900	1,400	1,000
III	950	1,450	1,050
IV	1,000	1,500	1,100
V	1,050	1,550	1,150
VI	1,100	1,600	1,200
VII	1,150	1,650	1,250
VIII	1,200	1,700	1,300
IX	1,250	1,750	1,350
X	1,300	1,800	1,400

（5）非正規職員の賞与

非正規職員に対する賞与についても法人によって考え方が異なる。時給は一旦昇給させると固定的なものになってしまう側面があるが、賞与は組織の業績や個々人の貢献度等によって可変であるという性格であることから、職員の貢献度に報いモチベーション向上につなげる方法として、賞与は活用しやすいものであるとも言える。

職員の貢献度をどう捉えるかということについては、評価をすることの他にも、勤務時間数・勤務日数、勤続年数、出勤率、クレームの有無や回数、夜勤への対応が可能かどうかなど、客観的な指標を使うこともできる。法人として「どのような職員を大切にしたいと考えるか」を基本に設定する必要がある。

事例 43 は勤務時間数に応じて賞与を支給している例である。賃金 6 ヶ月分を算定基礎額にしているので、時給が高く勤務時間が長い人ほど算定基礎額が大きくなる。さらに月 100 時間を超えるか超えないかで算定基礎額に対する支給率も変わる。

事例 44 はポイント制の賞与制度を導入している例である。

事例 43 賞与決定方式の例（社会福祉法人）

<非正規職員>

- ・賞与は年 2 回支給（夏季・冬季）
 - ・月 100 時間未満の職員→賃金 6 ヶ月分×5%
 - ・月 100 時間以上の職員→賃金 6 ヶ月分×10%
 - ・介護職員処遇改善交付金の分として、@150 円/1 時間を上乗せして支給した。
- 単価は、交付金総額÷非正規職員の総労働時間で算出。

事例 44 賞与決定方式の例（民間法人）

- ・賞与は年1回
- ・非正規職員のポイント単価が設定されており、ポイント単価に評価結果に応じた点数をかけて算出
- ・点数は、評価結果、勤務時間数、クレームの有無と頻度、その他特別な貢献の有無とその内容に応じて設定

（6）非正規職員の退職金

非正規職員については、退職金制度なしという法人が多かった。非正規職員の場合「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（パートタイム労働法）に即して雇用管理の仕組みを整備する必要があり、採用から配置管理、賃金管理、能力開発、退職管理まで含めて今一度の確認や改善が必要であると言える。

II. 今後の課題

最後に、今回の調査を通じて浮かんできた賃金制度等の設計・運用をめぐる中小法人における今後の課題について述べる。

1. 自法人の経営理念・ビジョン、経営目標を見据えた制度設計が必要

（1）人事制度は目的ではなく手段であることの再認識を

賃金を含む人事制度は経営理念・ビジョン、経営目標を達成するための一つの手段であると考えなければならない。経営目標を達成するための重要な経営資源である「人材」をどう確保し、育成・活用し、その働きに報いていくかという考え方が制度に反映されている必要がある。

今回の調査で、人材育成や人材活用の考え方と制度が必ずしも合致しないケース、人材の定着・育成を支える手段として不適合を起こしているケースなどが見られ、改めて「何のための」という目的に立ち戻って制度整備を進める必要性を強調する必要がある。

（2）部分ではなくトータルな視点が必要

賃金制度は人事制度全体の中で考えることが重要である。今回の調査では、賃金制度、評価制度といった「部分」で見ると様々な工夫が凝らされていても、人事制度全体で見ると整合性がとれていないケースが多かった。そのため賃金や評価などの各サブシステムがうまく連動していないのである。

これは、賃金制度だけ、評価制度だけというように、部分で導入したり改定したりしてきた結果であることが想定された。部分ではなくトータルな視点が必要であることを改めて強調する必要がある。

（3）経営者の頭の中の基準やルールを職員にも分かるように明文化する

中小の法人においては、賃金決定のルールや基準を明確に定めるよりも、経営者の判断で柔軟に

対応したいと考える法人も少なくない。職員が少なく経営者の目が行き届くうちは何とかそれで通用する面はあるが、事業所数が増えたり職員が増えるにつれて、そうはいかなくなってくる。経営者の判断が絶対的なルールや基準ということにはなるが、それを明文化しなければ職員には伝わりにくく、自分の給与がどう決まっているのかが分かりにくい。その意味でも、経営者の頭の中の基準やルールを職員にも分かるようにすることは必須であると言える。

（４）職員と共に作る

また円滑な運用のためには、自法人の職員にとってわかりやすく、管理職が運用しやすい制度を工夫する必要もある。他法人の例やモデル的な制度を参考にするのは良いが、改めて自法人の理念や経営目標に照らしつつ、職員の意見を聞きながら、労使が共に制度を作り上げていくことが重要で、そうした取り組みにより制度に対する理解や納得性を高めることができるとも言える。

２．中小法人においてもキャリアパスの視点は必要

「キャリアパスの明確化」は介護職員処遇改善交付金の支給要件の中にもうたわれたが、人事制度全体の枠組みとして、キャリアパスを明確にすることは必要である。キャリアパス設計の際には、組織に必要な役割や機能に応じて「求められる人材像」を明確にし、上位階層に上がったり異なる職務に就くための要件を示すことが求められる。

今回の調査で中小規模の法人ではキャリアパスを作るのは難しいという意見も多かったが、例えば小規模の法人でも、役割に応じた責任の範囲を明示することや、キャリアの積み重ね方の可能性を示すことは必要なことである。その際、次の点を考慮する必要がある。

（１）昇進昇格の頭打ちに対する対応策を検討する

中小規模の法人の場合、組織階層が相対的に少なく役職ポストにも限りがあり、昇進昇格の頭打ち現象は大手に比べて早期に生じることが多い。組織階層を上がっていくキャリアパスだけでは限界があり、専門職としてのキャリアの築き方を検討することは今後ますます重要性が高まると言える。

また事業所拡大等でポスト不足を解消しようとするだけでなく、他法人と人事交流できるような連携を築き、法人を超えたキャリアパスを整備することも一つの検討課題と言える（東京都社会福祉協議会のネットワーク事業等）。このことは、単にキャリアパスの頭打ちの解消だけでなく、他法人との交流を通じて専門職としての能力向上の機会にもなる。

（２）配置転換、職種転換、多様な働き方の選択などに対応できる仕組みを検討する

中小規模の法人においても複数サービス・複数事業所を運営し、多様な職種で成り立っているケースが多い。人材配置・活用の効率性や効果性を考えても、サービス間・事業所間の人事異動や、職種転換などにも対応しやすい制度にしておくことが重要である。サービス間、事業所間、職種間

での機能や職責、勤務条件等にどのような違いがあり、それがどのように賃金に反映されているかを改めて確認しておく必要がある。

また就業ニーズも多様化していることから、正規職員においても勤務地限定、勤務時間限定といった働き方が選択できるような仕組みなども今後工夫の余地がありそうである。

3. 評価や賃金は経営者からの大切なメッセージであることを再確認することが必要

(1) 評価基準で「何を頑張ったらよいか」を分かるようにする

「仕事ぶりや頑張ったことが評価される」ということは、職員のモチベーションと能力開発の上で重要なことである。そこで「何を頑張ったら良いか」を示すのが評価基準であり、法人としての職員に対するメッセージでもある。画一的な基準で職員を評価することに対する抵抗感を示すケースも見られたが、求められる人材像の定義や評価基準があって初めて、進むべき方向性のベクトルが一致し前に進むことができるとも言える。

評価制度が整備されていない法人においては、面談を評価の代替機能とし賃金や処遇を決める際の緩衝材にしている傾向がうかがわれた。それ自体は重要な手だてと言えるが、先にも触れたとおり、経営者の頭の中の基準だけでは共通の理解や納得性に限界があり、それを明文化し労使で共有化することからスタートすべきであると言える。

(2) 評価を人材育成につなげるための核として面談制度を組み込む

評価制度を効果的に運用し、個々の職員の理解や納得性を高めるためには、フィードバック面談が重要な役割を果たす。結果のフィードバックだけでなく、職員一人ひとりの状況を確認した上で今後どのように強み・良いところを強化し、弱み・至らなかったところを改善していくかということをも共有化し、人材育成につなげていく重要な手段となる。加えて、日頃感じていることや意見を改めて聞いたり、法人・事業所の理念やビジョンを職員に伝えるなど、共感を生み信頼関係を構築する機会としても面談は有効である。

評価の目的は「人材育成」「適材適所の人材活用」「公正な賃金・処遇」ということがあげられるが、今回の調査では「賃金・処遇の決定」という目的に偏ってしまう傾向もうかがわれた。評価の活用がそうした偏ったものにならないためにも、評価制度を運用するための核として面談を組み込むことが重要である。合わせて、そうした機会を人材育成や組織力向上につなげられるような上位者の育成もまた必要である。

(3) 人材育成・人材活用の考え方と賃金を連動させる

評価基準とともに、賃金もまた経営者からのメッセージであると言える。「当法人ではどのような人材像を求めるのか」ということが端的に賃金制度に落とし込まれている必要がある。今回の調査対象法人においても、必ずしも人材育成・人材活用の考え方と賃金がうまく結びついていないケースも見られた。長く働いて欲しいのか、資格取得を奨励するのか、仕事ぶりなどの評価を重視する

のか、経験年数を重視するのか、専門職種による違いをどう考えるのかなど改めて問い直し制度を見直す必要もあろう。

また中小規模の法人においても、評価制度と賃金・処遇へ連動する仕組みの整備は基本的な考えとして推進する必要があると言えよう。

(4) 利益配分の考え方を明確にする

事業計画の中で、人件費配分、教育投資、設備投資、内部留保など、利益配分の考え方を明確にする必要がある。法人の経営理念・ビジョンに対する共感や合意を得るとともに、賃金に対する公正さや納得性を担保するためにも、「自法人の今後の発展のために望ましい利益配分のあり方はどのようなものか」ということを、労使が中長期的な視点に立って検討・共有することが必要である。

4. 中途採用において、これまでに獲得した職務遂行能力を評価する仕組みの必要性

今回の調査対象法人では、中途採用者の初任の賃金をどう設定するかで迷う法人が多かった。中途採用者の職務経験をどのように評価するかは法人により様々であるが、介護の職務経験が必ずしも賃金に反映されるとは限らないという現状が見られた。

中途採用が多い業界でもあり、個々人のキャリア蓄積を支援するという意味では、中途採用者がこれまでの職務経験を通じて獲得した職務遂行能力をどう評価しどう賃金に結びつけていくかということは重要な検討課題である。人材確保の競争力にも大きく影響するとも言える。

他産業からの転入も含めて介護職の人材確保を考えていくとすれば、介護の職務経験だけではなく介護以外の職務経験についても、どう賃金に反映させるかという考え方を明らかにするとともに、試用期間を経て実際の仕事ぶりや職務遂行能力などを確認した後に正式に賃金を決定するなど工夫の余地があろう。

5. 人事制度の運用力を高める必要性

どのような人事制度を導入するにしても、その運用力が要となる。運用力とは、法人として求める人材像に向かって職員を育てていくために、評価や教育を行ったり、適材適所の人材活用などを実際に行っていく管理職層の運営管理能力や人材育成力のことである。

キャリアパスやそれに対応する評価・処遇制度などを導入しても、それがうまく回っていない場合、制度だけの問題ではなく運用する側の問題にも目を向けて考える必要がある。中小の法人においては、経営者の一存で運用を行っている例も少なくないが、法人としての永続性や発展性を考えれば、管理職層の育成を図り組織として運用力を高めていくことが重要であることを念頭に置く必要がある。

第四章 介護事業所における賃金制度等実態調査結果

I. 調査対象法人の概況

調査対象法人の概況は次のとおりである。I - 2以降のクロス集計は、経営主体別、法人規模別の2つを分析軸としている。法人規模を表す指標としては、法人全体の職員数（非正規職員を含む）を利用している。ただしI - 1からも分かるように、民間法人は100人未満が多く、社会福祉法人は100～200人未満が多く、医療法人は200人以上が多いので、今回調査では属性に重なりがあることに留意して見ていただきたい。

1. 経営主体と法人全体の職員数（SA）

調査対象法人の経営主体は、「民間法人」13法人、「社会福祉法人」12法人、「医療法人」5法人となっている。法人全体の職員数（含非正規）別に見ると、「民間法人」は100人未満の法人が多く（9法人）、「社会福祉法人」は100～200人未満の法人が多く（6法人）、「医療法人」は200人以上の法人が多い（4法人）という分布になっている。

	経営主体（SA）	合計	法人全体の職員数（含非正規）					
			50人未満	50～100人	100～200人	200～300人	300～400人	400人以上
		30	8	5	9	5	1	2
1	民間法人	13	6	3	2	2	0	0
2	社会福祉法人	12	2	2	6	1	0	1
3	医療法人	5	0	0	1	2	1	1

2. 事業所数（介護保険指定サービス事業所）（SA）

調査対象法人の事業所数でみると、以下のとおりであった。事業所数は経営主体や法人規模、運営サービスにもよるが、100人未満の法人でも複数サービス、複数事業所を運営している事業所がほとんどであった。1法人1サービスで1事業所の法人は2法人あったが、いずれも法人グループの中の1社であった。

	事業所数（介護保険指定サービス事業所）（SA）	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	1事業所	2	2	0	0	2	0	0
2	2～5事業所未満	13	6	5	2	11	2	2
3	5～10事業所未満	13	5	5	3	2	6	5
4	10事業所以上	2	0	2	0	0	1	1

3. 法人設立年 (SA)

調査対象法人の設立年は、介護保険制度開始の前と後に分けて考えると、介護保険制度開始前（2000年以前）は18法人、介護保険制度開始後（2000年以降）は12法人となっている。今回調査では、「民間法人」は介護保険開始後に設立の法人がやや多く、「社会福祉法人」と「医療法人」は、介護保険制度開始前の設立の方がやや多かった。

	法人設立年 (SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	1970年代	5	2	3	0	1	3	1
2	1980年代	7	2	1	4	3	1	3
3	1990年代	6	2	4	0	2	2	2
4	2000年代	12	7	4	1	7	3	2
5	2010年以降	0	0	0	0	0	0	0

4. 法人本部所在地 (SA)

調査対象法人の本部所在地は第1章 - IIの一覧に示したとおりであるが、地方区分で見ると次のとおりである。今回調査は、「関東地方」の法人が最も多くなっている。

	法人本部所在地 (SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	北海道	0	0	0	0	0	0	0
2	東北地方	3	1	1	1	1	1	1
3	関東地方	22	12	9	1	11	7	4
4	中部地方	1	0	1	0	0	0	1
5	関西地方	2	0	1	1	1	0	1
6	中国地方	1	0	0	1	0	1	0
7	四国地方	0	0	0	0	0	0	0
8	九州・沖縄地方	1	0	0	1	0	0	1

注) 各地方に含まれる都道府県は以下のとおり (8地方区分による)。

北海道：北海道

東北地方：青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島

関東地方：東京、神奈川、埼玉、千葉、茨城、栃木、群馬

中部地方：新潟、山梨、長野、富山、石川、福井、愛知、岐阜、静岡

関西地方：三重、大阪、兵庫、京都、滋賀、奈良、和歌山

中国地方：鳥取、島根、岡山、広島、山口

四国地方：徳島、香川、愛媛、高知

九州・沖縄地方：福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄

5. 法人全体の収支状況 (SA)

調査対象法人の直近年度の収支状況は、「黒字」が28法人で「赤字」が2法人であった。「赤字」となっている法人は「民間法人」1法人、「社会福祉法人」1法人で、いずれも法人規模「100人未満」の法人であった。

	法人全体の収支状況 (SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	黒字	28	12	11	5	11	9	8
2	赤字	2	1	1	0	2	0	0

II. 調査対象法人における賃金・処遇制度の状況【正規職員】

本節では、調査対象法人における正規職員の賃金・処遇制度の状況について確認していきたい。ヒアリングでは、月例給与、賞与、評価、面接、昇進昇格、退職金についての制度と運用状況について確認している。今回調査では、とくに賃金の決め方、上げ方に焦点を当てている。

1. 月例給与制度に関する状況

(1) 月例給与の構成

月例給与の構成は、基本的には「基本給+諸手当」である。基本給をその性格によって「勤続によって昇給する基本給」と「職務遂行能力の上昇によって昇給する基本給」というように2つに分けて運用している例もあったが、ほとんどの法人は単独型の基本給であった。

諸手当は、職務や役職につく「職務手当・役職手当」、保有資格につく「資格手当」の他、「住宅手当」「家族手当」「通勤手当」などが多く見られた。賃金構成はパターン化されるが、その決定要素や昇給に関わる要件は多様であった。以下では、どのような要素がどう反映されているかを確認する。

(2) 月例給与の決め方

まず、どのような要素が介護職の月例給与を決める要素になっているか、新卒採用、中途採用それぞれの場合に分けて確認する。また、とくに保有資格や中途採用の場合の経験年数をどのように評価し月例給与に反映させているかに焦点を当て、各法人の対応の様子を確認していく。

なお、ここでの「新卒者採用」とは、原則として本年3月に学校を卒業した者を採用した場合を指す。

① 採用時における月例給与（基本給、諸手当に関わらず）決定に関わる要素（新卒採用）(MA)

新卒採用の場合の月例給与（初任給）について、基本給、諸手当に関わらず、どのような要素が

その決定に関わっているかについて見てみると、以下のとおりである。「学歴」「保有資格」という回答がそれぞれ18法人となっている。「学歴」と回答した法人においては、基本給に学歴別初任給が設定されているというパターンであった。「保有資格」については、基本給に反映させているケースと、手当に反映させているケースの両方が見られた（「月例給与に加算される保有資格の種類」については④、「介護福祉士に対する対応」については⑤参照）。

一方で、基本的に新卒採用を行わないとする法人も9法人あり、いずれも法人規模「100人未満」であることが確認できる。小規模法人は定期的な採用を行うよりも、中途採用による欠員補充が中心になっているケースが多いことも想定される。

	採用時における月例給与（基本給、諸手当に関わらず）決定に関わる要素（新卒採用）（MA）	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	学歴	18	6	9	3	3	8	7
2	保有資格	18	5	8	5	4	8	6
3	その他	0	0	0	0	0	0	0
4	一律に決まっている	0	0	0	0	0	0	0
5	基本的に新卒採用を行わない	9	7	2	0	9	0	0

③ 採用時における月例給与（基本給、諸手当に関わらず）決定に関わる要素（中途採用）（MA）

中途採用の場合の月例給与（初任給）について、基本給、諸手当に関わらず、どのような要素がその決定に関わっているかについて見てみると、次のとおりである。「保有資格」（23法人）、「介護の職務経験」（19法人）という回答が比較的多い。新卒採用では「学歴」が関係する一方で、中途採用では「学歴」を考慮するケースは相対的に少なくなるようである（「中途採用者の経験年数に対する考え方」は⑥参照）。「その他」の回答としては、「エリアの相場を勘案してその都度決める」という法人もあった。

今回の調査対象法人においては、中途採用において「年齢」「介護以外の社会人経験」「前職の賃金額」などを考慮する法人は少なく、そのような場合、他産業で長く社会人経験を積んだ人材が介護職として採用されても新卒者と変わらない賃金からスタートするという実態がうかがわれた。

その一方で、「年齢」「介護以外の社会人経験」「前職の賃金額」「家族構成（生計者かどうかを「家族手当」や「扶養手当」以外でもみる）」等を考慮するという法人もあったが、そうした法人では、例えば新卒で10年勤続している介護福祉士よりも、未経験の中途採用者の賃金の方が高くなるなど、現任職員とのバランスが悪くなるという状況が生じているケースも見られた。

	採用時における月例給与（基本給、諸手当に関わらず）決定に関わる要素（中途採用）（MA）	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	年齢	3	2	1	0	1	1	1
2	学歴	2	0	2	0	0	1	1
3	介護以外の社会人経験	5	1	3	1	0	2	3
4	介護の職務経験	19	7	9	3	6	7	6
5	保有資格	23	11	7	5	10	7	6
6	入職・入社後に担う役割	5	4	1	0	1	2	2
7	前職の賃金額	3	0	2	1	0	1	2
8	家族構成（生計者かどうか。「家族手当」「扶養手当」以外）	2	1	1	0	0	1	1
9	現職員とのバランス	4	3	1	0	1	2	1
10	その他	2	2	0	0	2	0	0
11	一律に決まっている	1	1	0	0	1	0	0
12	基本的に中途採用を行わない	1	0	1	0	0	1	0

④ 介護職として月例給与（基本給、諸手当に関わらず）が加算される資格（MA）

基本給、諸手当に関わらず、介護職として月例給与が加算される資格は次のとおりである。「介護福祉士」（26法人）が最も多く、他に「介護支援専門員」（14法人）、「社会福祉士」（13法人）、「介護職員基礎研修」（10法人）、ヘルパー1級（10法人）のようになっている。

「その他」としては、「普通自動車第一種運転免許」「普通自動車第二種運転免許」「精神保健衛生士」「管理栄養士」「福祉住環境コーディネーター」「福祉用具専門相談員」などがあつた。

こうした資格について、重複して資格手当を支給するケース、当該職種に必要とされる単一の資格手当を支給するケース、持っている資格のうち最も資格手当額の高い資格手当を支給するケースなどが見られた。「該当する資格に対してはいくつでも資格手当をつける」という法人では、資格取得の勉強を通じて職員の専門性向上と学習意欲を促進させたいという考え方を持っていた。

また「資格による月例給与への加算はない」という法人も4法人あつた。これは、「介護福祉士」を持っていることが前提となっているというケース、資格を取得した場合に「お祝い金」などの一時金で対応するケース、資格を重視していない（もしくは、資格を持っていた方が良いが賃金には連動させていない）というケースが見られた（「介護福祉士資格に対する対応」については⑤参照）。

	介護職として月例給与（基本給、諸手当に関わらず）が加算される資格（MA）	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	ヘルパー2級	7	1	4	2	2	3	2
2	ヘルパー1級	10	2	5	3	3	4	3
3	介護職員基礎研修	10	2	6	2	3	5	2
4	介護福祉士	26	12	9	5	11	8	7
5	社会福祉士	13	6	6	1	6	4	3
6	社会福祉主事任用資格	2	1	1	0	1	1	0
7	介護支援専門員	14	8	5	1	7	3	4
8	認知症ケア専門士、上級専門士	0	0	0	0	0	0	0
9	その他	6	4	2	0	2	2	2
10	資格による月例給与への加算はない	4	1	3	0	2	1	1

⑤ 介護福祉士資格に対する対応（SA）

資格の中でも、介護職にとっての基本資格である「介護福祉士」に対して、どのように賃金に反映させているかを見ると、「資格手当をつける」が19法人と最も多く、ついで「基本給に加算」が8法人であった。基本給に加算する場合、賃金表の号俸が上がるケースと、保有資格によって等級が決められており介護福祉士を取得すると等級が上がるケースが見られた。

先にも触れたように、「資格取得時に一時金支給」（2法人：いずれも社会福祉法人）、「資格を持っていることが前提条件」（1法人：社会福祉法人）、「とくに対応はない」（1法人：民間法人）という回答もあった。

	介護福祉士資格に対する対応(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	基本給に加算	8	2	3	3	3	2	3
2	資格手当をつける	19	10	7	2	8	7	4
3	参考程度（勘案して決める）	0	0	0	0	0	0	0
4	資格取得時に一時金支給	2	0	2	0	1	0	1
5	資格を持っていることが前提条件	1	0	1	0	0	1	0
6	とくに対応はない	1	1	0	0	1	0	0

⑥ 中途採用者の経験年数に対する考え方 (SA)

中途採用者の賃金の決め方については、職務経験をどのように評価するかが大きな要素となる。今回の調査対象法人では、「介護の職務経験のみ勘案する（明確な基準はなく個別に判断）」（9法人）、次いで「介護の職務経験のみ換算する（換算基準あり）」（7法人）となっている。「民間法人」では、介護の職務経験は評価するものの明確な換算基準はなく個別に判断するという法人が多かった（5法人）。「社会福祉法人」では換算基準を設けている法人も比較的多かった（5法人）。

「介護以外の社会人経験も含めて換算する（換算基準あり）」「介護以外の社会人経験も含めて勘案する（明確な基準はなく個別に判断）」とする法人の場合も、福祉・健康関連など業界や職種を限定しているケースの方が多いうであった。

他産業・他職種での職務経験を勘案する法人が少ない傾向も見てとれ、産業全体の採用意欲が高い状況下では、他産業からの転入を促す難しさが予想される。また、介護の経験も含めて「職務経験は全くカウントしない」という法人も9法人あり、業界内で流動する場合も含めて、蓄積したキャリアが評価されにくい構造になっていることも想定される。

	中途採用者の経験年数に対する考え方(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	介護以外の社会人経験も含めて換算する（換算基準あり）	4	0	3	1	0	2	2
2	介護以外の社会人経験も含めて勘案する（明確な基準はなく個別に判断）	1	1	0	0	0	0	1
3	介護の職務経験のみ換算する（換算基準あり）	7	1	5	1	3	2	2
4	介護の職務経験のみ勘案する（明確な基準はなく個別に判断）	9	5	3	1	3	4	2
5	職務経験は全くカウントしない	9	6	1	2	7	1	1

⑦ サービス種別による月例給与の違い (MA)

今回の調査対象法人は、単一サービスのみ運営している法人は4法人で、26法人は複数サービスを運営していた。サービス種別により月例給与の差異があるかどうかについて確認したところ、「サービス種別の違いはない」という回答が23法人で最も多く、「サービス種別の手当を設定している」が1法人、「サービス種別の賃金表を設定している」が1法人、「基本的にサービス間の異動はない」が2法人であった。サービス種別の違いを特に設けないことで、法人内の人事異動を柔軟にできるようにしている傾向がうかがわれた。

「サービス種別の手当を設定している」法人（1法人：社会福祉法人）では、夜勤のある介護老人福祉施設の職員に対して夜勤手当とは別の「職務手当」をつけていた。

また「サービス種別の賃金表を設定している」法人（1法人：民間法人）では、訪問系サービス、

施設系（通所型）サービスの基本給は同一の賃金表であるが、居住系サービスの基本給を異なる賃金表で運用していた。居住系サービスは利用者の変動が少なく、職責として「営業」の要素が相対的に少なくなることから、基本給を若干低く抑えるという趣旨であった。居住系の場合、夜勤手当がつくのでトータルとしての月例給与支給額は結果的に高くなっているようであった。

	サービス種別による月例給与の違い(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	サービス種別の手当を設定している	1	0	1	0	0	0	1
2	サービス種別の賃金表を設定している	1	1	0	0	0	1	0
3	サービス種別の違いはない	23	7	11	5	8	8	7
4	基本的にサービス間の異動はない	2	1	1	0	1	0	1
5	単一サービスを運営	4	4	0	0	4	0	0

（３）月例給与の上がり方

次に、正規職員の月例給与がどのような要件によって上がっていくのか、一般職・管理職に分けて見ていきたい。合わせて、基本給の改定サイクル、判断材料、賃金規程等への提示の仕方も確認する。なお、ここでの「管理職」とは調査対象法人による区分となっている。

① 月例給与（基本給、諸手当に関わらず）が上がるための要素（一般職）（MA）

基本給、諸手当に関わらず、一般職の職員の月例給与が上がるための要素を見ると、次のとおりである。回答が多い順に「役職につくこと（管理職であるかどうかに関わらず）」（29 法人）、「資格を取ること」（23 法人）、「良い評価を得ること（評価基準、評価ルールの有無に関わらず）」（23 法人）となっており、おおよそ「役職につく」「資格を取る」「良い評価を得る」ことが昇給のための道筋であることがわかる。

ただし実態上、役職任用によって賃金が上がるとしても役職ポストが少ない（または空きがない）ケース、資格を持っていない人は資格を取得すれば賃金に加算されるが、資格を持っている人はそれ以上資格によって賃金が上がることがないという事態も多く見られた。介護職は主任止まりで管理職になることはなく、主任には手当はつかないという医療法人もあった。

複数の資格に対して資格手当をつけることにより、賃金を上げる要素に広がりを持たせると同時に学習意欲を喚起している法人もあった。

「毎年最低限の昇給がある」という法人も 20 法人あった。評価結果に応じて差をつけながらも最低限の昇給を守っているケースと、評価を行わず一律の昇給にしているケースが見られた。経営主体別には「社会福祉法人」では 12 法人中 10 法人、「医療法人」では 5 法人中 5 法人が最低限の昇

給を設けており、社会福祉法人、医療法人は、比較的賃金の安定的な運用がしやすい環境にあることも想定される。同時に社会福祉法人では、措置時代の制度を踏襲したまま運用を行っている状況も垣間見られた。一方で経営主体に関わらず、職員の定着・育成を図る上で長期勤続を評価したいという思いから、最低限の昇給を設けている法人も多かった。

また「等級が上がること（役職登用以外にも等級が上がる仕組みがある場合）」という回答も13法人あり、一般職において「初任者レベル」「一人前レベル」「応用レベル」など職務遂行能力に応じて等級を設けるといった例が見られた。

	月例給与（基本給、諸手当に関わらず）が上がるための要素（一般職）（MA）	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	毎年最低限の昇給がある	20	5	10	5	6	7	7
2	資格を取ること	23	11	8	4	10	7	6
3	良い評価を得ること（評価基準、評価ルールの有無に関わらず）	23	11	8	4	10	8	5
4	役職につくこと（管理職であるかどうかに関わらず）	29	13	12	4	13	9	7
5	等級が上がること（役職登用以外にも等級が上がる仕組みがある場合）	12	6	5	1	3	5	4
6	基本的に月例給与が上がる仕組みはない	0	0	0	0	0	0	0

② 月例給与（基本給、諸手当に関わらず）が上がるための要素（管理職）（MA）

次に管理職の月例給与が上がるための要素について見ていきたい。回答数が多い順に「より上位の役職につくこと」（29法人）、「良い評価を得ること（評価基準、評価ルールの有無に関わらず）」（24法人）、「資格を取ること」（18法人）、「毎年最低限の昇給がある」（15法人）となっている。

一般職と同様「より上位の役職につく」「良い評価を得る」「資格を取る」が昇給の道筋となっているが、実態としてはより上位の役職ポストは限られたものになっており、頭打ちになりやすい構造がうかがわれた。

管理職に対しても「毎年最低限の昇給がある」という法人も半数（15法人）あり、うち9法人は社会福祉法人である。先にも触れたように、措置時代の賃金制度を踏襲し定期昇給額が確保されているという状況がうかがわれた。

「等級が上がること（役職登用以外にも等級が上がる仕組みがある場合）」という回答は2法人であり、管理職層に能力等級などを設ける法人は少ないようであった。

	月例給与（基本給、諸手当に関わらず）が上がるための要素（管理職）（MA）	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	毎年最低限の昇給がある	15	4	9	2	4	7	4
2	資格を取ること	18	11	6	1	9	5	4
3	良い評価を得ること（評価基準、評価ルールの有無に関わらず）	24	11	9	4	10	8	6
4	より上位の役職につくこと	29	13	12	4	13	9	7
5	等級が上がること（役職登用以外にも等級が上がる仕組みがある場合）	2	1	0	1	0	1	1
6	基本的に月例給与が上がる仕組みはない	0	0	0	0	0	0	1
7	非該当	1	0	0	1	0	0	1

③ 基本給改定のサイクル（SA）

正規職員の基本給改定のサイクルは、「年に1回定期的に行っている」が27法人、「不定期に行っている」が3法人であった。「不定期に行っている」という3法人は、いずれも100人未満の法人（民間法人2法人、社会福祉法人1法人）で、「基本的には改定しないが実態上は業績や全体のバランスを見て不定期に見直すこともある」という内容であった。

	基本給改定のサイクル(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	年に1回定期的に行っている	27	11	11	5	10	9	8
2	不定期に行っている	3	2	1	0	3	0	0
3	基本的には改定しない	0	0	0	0	0	0	0

④ 基本給改定の際の判断材料（MA）

基本給改定の際の判断材料は、回答数の多い順に「個人の評価」（24法人）、「法人・事業所の業績」（14法人）、「一律の昇給」（13法人）、在籍者全体のバランス（11法人）であった。

「法人・事業所の業績」によって昇給に変動があるのは、「民間法人」では13法人中11法人、「社会福祉法人」では12法人中2法人、「医療法人」では5法人中1法人となっており、民間法人の割合が高い。社会福祉法人、医療法人は比較的業績に左右されず、安定的な基本給の運用を行っていることも想定される。

	基本給改定の際の判断材料 (MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	法人・事業所の業績	14	11	2	1	9	3	2
2	個人の評価	24	13	7	4	12	7	5
3	在職者全体のバランス	11	10	1	0	9	1	1
4	一律の昇給	13	1	9	3	4	4	5
5	その他	0	0	0	0	0	0	0

⑤ 賃金規程等への基本給の提示の仕方 (SA)

賃金規程等へどのように基本給を提示しているのかについては、以下のとおりである。「役割や階層ごとに段階的な金額の刻みを設定している」(20法人)が最も多く、いわゆる「号俸表」や「段階号俸表」を作成しているケースである。民間法人では13法人中5人と比較的少なく、社会福祉法人(10法人)や医療法人(5法人)ではこのようなパターンが多かった。

「採用時の給与(下限)のみ設定している」という法人も7法人あり(いずれも100人未満の法人)、職員から見ると賃金の上がり方が不明確な状況となっている。他に「役割や階層ごとに下限のみ設定している」(2法人)、「役割や階層ごとに昇給表等による昇給額を設定している」(1法人)という結果であった。

	賃金規程等への基本給の提示の仕方 (SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	役割や階層ごとに下限のみ設定している	2	2	0	0	1	1	0
2	役割や階層ごとに下限と上限のみ設定している	0	0	0	0	0	0	0
3	役割や階層ごとに段階的な金額の刻みを設定している	20	5	10	5	4	8	8
4	役割や階層ごとに昇給表等による昇給額を設定している	1	0	1	0	1	0	0
5	採用時の給与(下限)のみ設定している	7	6	1	0	7	0	0

2. 賞与制度に関する状況

(1) 賞与の有無 (SA)

調査対象法人における正規職員の賞与の有無は、以下のとおりである。「年1回」が1法人、「年2回」が23法人、「年3回」が2法人、「賞与なし」が4法人であった。

「年2回」が最も多く、一般的な日本法人の慣例に準じている傾向がうかがわれる。「年3回」という法人は、業績に応じて決算賞与を支給することを制度化しているケースである。介護職員処遇改善交付金を一時金として支給している法人も多く、本調査を実施した2011年度は賞与が例年より加算されていたり、制度上の支給回数よりも実際には1回支給が多かったという法人もあった。

「賞与なし」という法人(4法人)は、いずれも民間法人で100人未満の法人であった。「賞与支給までは余裕がない」という法人と、「人材確保のため基本給水準を上げて、賞与をなしにしている」という法人があった。

	賞与の有無(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	年1回	1	1	0	0	1	0	0
2	年2回	23	8	10	5	9	8	6
3	年3回	2	0	2	0	0	1	1
4	賞与なし	4	4	0	0	3	0	1

(2) 賞与決定に関わる要素 (MA)

「賞与あり」とする法人において、正規職員の賞与決定に関わる要素について確認をしたところ、「個人の評価」(21法人)、「法人・事業所の業績」(20法人)が多かった。その他に、「勤続年数」(4法人)、「出勤率」(4法人)、「部門やチームの業績」(2法人)という回答であった。「その他」(3法人)の内容としては、「事故・苦情報告の件数」「勤務時間や勤務場所を限定しているかどうか」「夜勤の有無」を賞与に勘案するというものであった。「一律の支給」とする法人も1法人(社会福祉法人)あった。

賞与を法人・事業所の業績に応じて弾力的に運用するとともに、個人の評価を反映させて配分しているという法人が多かった。また、月例給与においてはサービス種別による制度上の差異はないが、賞与において「夜勤ができる」ことや「異動、転勤ができる」ことなどを $+\alpha$ で評価している例も見られた。

	賞与決定に関わる要素(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	法人・事業所の業績	20	8	9	3	8	7	5
2	部門やチームの業績	2	0	1	1	1	1	0
3	個人の評価	21	9	8	4	9	8	4
4	勤続年数	4	4	0	0	4	0	0
5	出勤率	4	0	3	1	0	2	2
6	資格取得	0	0	0	0	0	0	0
7	その他	3	1	1	1	0	2	1
8	一律の支給	1	0	1	0	0	1	0
9	非該当	4	4	0	0	3	0	1

(3) 賞与の標準額の設定の有無 (SA)

正規職員の賞与について、その標準額が設定されているかどうかについては、賞与を支給する26法人中24法人が「標準額を設定している」という回答であった。標準額の設定方法としては、「基本給の〇ヶ月」を標準としそれに評価係数を掛けるという方法や、役割や階層に応じてポイント額を設定し評価係数を掛けるという方法などが見られた。

	賞与の標準額の設定の有無(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	標準額を設定している	24	8	12	4	9	9	6
2	標準額を設定していない	2	1	0	1	1	0	1
3	非該当	4	4	0	0	3	0	1

(4) 賞与額決定ルールの有無 (SA)

賞与額決定の方法がルール化されているかどうかについては、「ルール化されている」は23法人、「ルール化されていない」は3法人であった。「ルール化されている」法人においては、(2)で確認した要素をどのように勘案して算出するかという計算式が設定されている。

一方「ルール化されていない」法人では、とくに計算式がなく時々事情を総合的に勘案して支給しているというケースであった。

	賞与額決定ルールの有無(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	ルール化されている	23	7	11	5	8	8	7
2	ルール化されていない	3	2	1	0	2	1	0
3	非該当	4	4	0	0	3	0	1

3. 評価制度に関する状況

(1) 職員に対する評価の有無（評価ツールや基準の有無に関わらず）（SA）

正規職員に対して、評価ツールや基準の有無に関わらず、評価を行っているかどうかについて確認したところ、「年1回」が10法人、「半期に1回」が14法人、「不定期」が2法人、「基本的に評価は行わない」が4法人であった。「年1回」（10法人）と「半期に1回」（14法人）を合わせると、24法人が定期的に正規職員の評価を行っていることがわかる。

	職員に対する評価の有無（評価ツールや基準の有無に関わらず）(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	年1回	10	6	3	1	5	3	2
2	半期に1回	14	5	5	4	5	5	4
3	不定期	2	2	0	0	2	0	0
4	基本的に評価は行わない	4	0	4	0	1	1	2

(2) 評価ツールや基準の有無（SA）

(1) で評価を行うとした法人において、評価ツールや基準の有無（文書化されているかどうか）について確認したところ、「あり（文書化されている）」が22法人、「なし（文書化されていない）」が4法人であった。

「なし（文書化されていない）」（4法人）においては、評価項目や基準が明文化されておらず「経営者の頭の中での評価」になっているケースであった。日頃から「こういうことを重視している」「こういう能力を身につけてほしい」という思いを職員に働きかけているとのことであったが、職員から見て何をどう評価されているかという理解度や納得感は温度差があることが想定される。

	評価ツールや基準の有無(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	あり（文書化されている）	22	10	7	5	9	7	6
2	なし（文書化されていない）	4	3	1	0	3	1	0
3	非該当	4	0	4	0	1	1	2

（3）評価要素（MA）

（1）で評価を行うとした法人において、評価要素について確認したところ以下のとおりであった。法人によって評価項目や評価要素は多岐にわたり、その名称も様々であった。以下は、調査員から見て概ねどのような評価要素が盛り込まれているかを分析したものである。

「職務遂行能力」（21法人）、「意欲・勤務態度」（18法人）、「目標達成度」（15法人）、「業績・成果、貢献度」（13法人）などが多い内容となっていた。その他、「仕事ぶりの総合評価」（4法人）、「出勤率」（3法人）、「今後の期待値」（1法人）などがあった。

「目標達成度」を評価要素としている法人においては、期初に何らかの目標設定を行い期末にその達成度を評価するという方法をとっていた。いわゆる「目標管理制度」として組織目標と個人目標を連動させて設定しているケース、個々の職員が各々に「頑張りたいこと」「達成したいこと」などの目標を設定しているケースなどが見られた。

また、管理職層と一般職層の評価要素や評価のウェイトは異なっており、管理職は「業績・成果、貢献度」のウェイトが高く、一般職は「職務遂行能力」や「意欲・勤務態度」のウェイトが高い傾向が見られた。

	評価要素(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	職務遂行能力	21	10	6	5	9	6	6
2	意欲・勤務態度	18	9	5	4	8	5	5
3	業績・成果、貢献度	13	6	4	3	4	6	3
4	目標達成度	15	4	6	5	3	6	6
5	出勤率	3	1	0	2	1	1	1
6	研修受講	0	0	0	0	0	0	0
7	今後の期待値	1	1	0	0	1	0	0
8	仕事ぶりの総合評価	4	3	1	0	3	1	0
9	非該当	4	0	4	0	1	1	2

(4) 評価結果と賃金反映ルールの有無 (MA)

評価結果を賃金に反映させているかどうかについては、以下のとおりであった。基本給への反映に関しては「反映ルールに則り基本給に反映」(16 法人)、「反映ルールはないが、評価結果を基本給に反映」(8 法人)となっている。また賞与への反映に関しては「反映ルールに則り賞与に反映」(17 法人)、「反映ルールはないが、評価結果を賞与に反映」(4 法人)となっている。評価を行いながらも「賃金への反映はない」とする法人も1法人あった。

「反映ルールに則り基本給(または賞与)に反映」というのは、評価結果がどのように基本給や賞与に反映されるかがルール化されているケースである。「反映ルールはないが、評価結果を基本給(または賞与)に反映」というのは、評価結果がどのように基本給や賞与に反映されるか明確にはルール化されておらず、賃金決定の参考材料の一つになっているだけというケースである。

	評価結果と賃金反映ルールの有無 (MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	反映ルールに則り基本給に反映	16	6	6	4	5	6	5
2	反映ルールに則り賞与に反映	17	7	6	4	7	6	4
3	反映ルールはないが、評価結果を基本給に反映	8	7	1	0	7	1	0
4	反映ルールはないが、評価結果を賞与に反映	4	2	2	0	2	2	0
5	賃金への反映はない	1	0	0	1	0	0	1
6	非該当	4	0	4	0	1	1	2

4. 昇進・昇格制度に関する状況

(1) 役職に対する役割責任、能力等の基準の有無 (SA)

役職に対する役割責任や能力等の基準の有無(文書化されているかどうか)について確認したところ、「あり(文書化されている)」が15法人、「なし(文書化されていない)」が15法人であった。文書化されている法人においても、非常に簡素な記述になっている例が多かった。

	役職に対する役割責任、能力等の基準の有無(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	あり(文書化されている)	15	7	5	3	5	4	6
2	なし(文書化されていない)	15	6	7	2	8	5	2

(2) 役職への任用基準の有無 (SA)

役職への任用基準の有無（文書化されているかどうか）について確認したところ、「あり（文書化されている）」は14法人、「なし（文書化されていない）」は16法人であった。

「あり（文書化されている）」という法人においては、任用の要件として「保有資格」「受講研修」「人事考課の結果」「任用試験」「面接」などが見られた。一方、役職への任用は経営側の判断や時々欠員状況などに応じて柔軟に行いたいとする法人も多く、任用基準を「リーダーシップをとれる人」といったように抽象的な表現にとどめる例もあった。

「なし（文書化されていない）」という法人は、役職への任免を比較的柔軟に行いたいとする考えが多かった。

	役職への任用基準の有無(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	あり（文書化されている）	14	7	4	3	5	4	5
2	なし（文書化されていない）	16	6	8	2	8	5	3

(3) 役職任用に対する賃金への反映の仕方 (MA)

役職に任用されると賃金にどのように反映されるかについて確認したところ、「基本給水準が上がる」（23法人）、「役職手当がつく」（29法人）となっていた。「その他」の内容は、基本的に介護職は役職につくことがないというケースである。

29法人中29法人が、役職に任用されると「役職手当がつく」という回答になっており、「役職手当」は介護業界においても標準的な手当となっていることがうかがえる。加えて「基本給水準が上がる」とする法人も23法人あることから、役職任用により基本給の加算と役職手当の加算が見込まれ、賃金水準の上がり幅が大きくなるチャンスと考えることができる。

「基本給水準が上がる」方法については、任用時に昇給額が加算されるケースや、賃金表の等級が変わり昇給ピッチが上がるケースが見られた。

	役職任用に対する賃金への反映の仕方(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	基本給水準が上がる	23	8	11	4	7	9	7
2	役職手当がつく	29	13	12	4	13	9	7
3	その他	1	0	0	1	0	0	1

(4) 管理・監督者層について役職・役割によらない等級制度（能力等級等）の採用の有無（SA）

一般職については、能力に応じた等級を採用している法人が13法人あったが、管理・監督者層に対して、役職・役割によらない等級制度があるかどうかを確認したところ、「ある」は2法人、「ない」は25法人であった。「ある」とした2法人では、役職とは切り離れた能力等級に応じた基本給が設定されているケース、能力等級に応じた手当が設定されているケースが見られた。

管理・監督者層においては、「役職・役割」という観点から等級を分け、それに応じた基本給や手当を設定している法人の方が多く傾向であった。なお、「職能資格制度」「役割等級制度」というような明確に定義付けができるような制度を導入している法人は少なかった。そのような名称を使っているケースは見受けられたが、独自の運用を行っているようであった。また、(1) (2) で確認したように、等級基準、任用要件などが明示されていなかったり、等級自体が形式だけのものになっているケースもあった。

	管理・監督者層について役職・役割によらない等級制度（能力等級等）の採用の有無(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	ある	2	1	0	1	0	1	1
2	ない	28	12	12	4	13	8	7

5. 面談制度に関する状況

(1) 面談の有無（SA）

評価制度を運用しているかどうかに関わらず、正規職員に対して面談を実施しているかどうかについて確認したところ、「定期的に実施」が25法人と割合としては多く、「不定期に実施」（2法人）、「基本的にやっていない」（3法人）であった。

	面談の有無(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	定期的に実施	25	11	9	5	10	9	6
2	不定期に実施	2	1	1	0	2	0	0
3	基本的にやっていない	3	1	2	0	1	0	2

(2) 面談の対象者 (SA)

面談を行っている法人において面談の対象者を確認したところ、「全職員」(26 法人)、「一部の職員」(1 法人)であった。「一部の職員」とは、問題がある職員や話し合いが必要と思われる職員にのみ実施するということであった。

	面談の対象者 (SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100 人未満	100～200 人	200 人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	全職員	26	11	10	5	11	9	6
2	一部の職員	1	1	0	0	1	0	0
3	非該当	3	1	2	0	1	0	2

(3) 面談の実施者 (MA)

面談の実施者は、「上司(直属の上司、所属部門の長等)」が最も多く 19 法人、「経営者」が 7 法人、「人事・教育担当者、事務長」が 2 法人であった。

非常勤も含めた法人職員数が 100 人前後くらいまでは、経営者自らが個々の職員と面談の時間をとることにより職員の動機付けや育成につなげている様子もうかがわれた。また、直属の上司と経営者というように複数体制で面談に臨む法人もあった。

	面談の実施者 (MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100 人未満	100～200 人	200 人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	上司(直属の上司、所属部門の長等)	19	7	7	5	7	6	6
2	人事・教育担当者、事務長	2	0	1	1	0	1	1
3	経営者	7	5	2	0	5	2	0
4	非該当	3	1	2	0	1	0	2

(4) 面談の目的 (MA)

面談の目的としては、回答数が多い順に「職員の状況把握(考え、思い、要望、悩みなど)」(27 法人)、「仕事ぶりの振り返りと課題設定」(25 法人)、「評価のフィードバック、すりあわせ」(23 法人)となっている。評価制度を運用している法人においては、評価のフィードバックは面談の重要な目的の一つとなっているケースが多い。

評価制度の運用の有無に関わらず、面談を行っている 27 法人すべて「職員の状況把握(考え、思い、要望、悩みなど)」を目的の一つとしているようである。

	面談の目的(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	評価のフィードバック、すりあわせ	23	11	7	5	9	8	6
2	仕事ぶりの振り返りと課題設定	25	11	9	5	10	9	6
3	職員の状況把握(考え、思い、要望、悩みなど)	27	12	10	5	12	9	6
4	キャリア相談	2	0	2	0	2	0	0
5	非該当	3	1	2	0	1	0	2

6. 退職金制度の整備状況

(1) 退職金制度の有無(SA)

正規職員の退職金制度について、「制度あり」は24法人、「制度なし」は6法人であった。「制度なし」の6法人はいずれも民間法人であり、社会福祉法人、医療法人に関しては制度整備が進んでいる状況がうかがわれる。

	退職金制度の有無(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	制度あり	24	7	12	5	8	8	8
2	制度なし	6	6	0	0	5	1	0

(2) 現在採用している退職金の種類(MA)

(1)で退職金ありとする法人に対して、現在採用している退職金の種類を確認したところ「社内積立による独自型」が10法人、「共済等外部積立型」が14法人であった。「その他」としては、退職者発生時に都度対応するというケースであった。積立と共済を併用している法人もあった。

	現在採用している退職金の種類(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	社内積立による独自型	10	5	3	2	5	2	3
2	共済等外部積立型	14	1	10	3	2	7	5
3	その他	3	2	0	1	1	0	2
4	非該当	6	6	0	0	5	1	0

Ⅲ. 調査対象法人における賃金・処遇制度の状況【非正規職員】

次に本節では、非正規職員の賃金・処遇制度の状況について確認する。非正規職員の雇用形態、勤務条件、働き方は実に多様で、それに応じた賃金・処遇制度も多岐にわたっていた。勤務時間に応じて「常勤労働者」と「短時間労働者」に分けられるだけでなく、賃金の支払形態によって「月給制」「日給制」「時給制」の職員などに分かれる。また労働の特質から、「労働日・労働時間が定型的・固定的に定まっているパートタイム」と訪問介護ヘルパーのように「非定型的パートタイム」という形態もある。非正規の位置づけが、定年退職後の再雇用者であったり、正規職員に登用される前段のステップであったりするケースもあり、実に多様である。

ここでは、非正規職員の中でも最もウェイトが高い「時給制」に限定して賃金の状況について確認する（平成 22 年度介護労働実態調査「事業所における介護労働実態調査」では、非正規職員の賃金支払形態は「月給制」（8.3%）、「日給制」（5.6%）、「時給制」（85.8%）となっている）。なお、時給制の職員は「短時間労働者」が中心になっているが、法人によっては「常勤労働者」も同じ制度で運用している場合もある。

1. 給与制度に関する状況

（1）給与の構成

非正規職員の給与の構成は、基本的には「時給（基本給）」＋「諸手当」となっている。「諸手当」には、「資格手当」「役割手当（非正規職員にもリーダー手当などがある場合）」「通勤手当」「移動手当（訪問介護）」「割増手当」などが含まれるが、非正規職員に「資格手当」や「役割手当」があるというケースは少なかった（1-（2）-③「介護福祉士資格に対する対応」、1-（3）-①「給与が上がるための要素」参照）。

（2）給与の決め方

① 採用時における給与（時給、諸手当に関わらず）決定に関わる要素（MA）

非正規職員について、時給、諸手当に関わらず、採用時における給与決定に関わる要素については、以下のとおりである。「保有資格」は 21 法人と比較的多くの法人が考慮しているが、「介護の職務経験」は 9 法人と考慮する法人が少なくなっている。「一律に決まっている」という法人も 6 法人あり、そのような法人では資格や経験を賃金に結びつけることが難しいことがうかがわれる。

「その他」の内容としては「世間相場」（2 法人）、「勤務時間数」（2 法人）であった。「世間相場」というのは、近隣の介護事業所の賃金を参考にその時々々の需給状況に応じて中途採用者の初任給を決めるというケースである。「勤務時間数」というのは、勤務時間や勤務日数が多い人の方が時給単価が若干高く設定されているというものである。これは、非正規職員にもできるだけ多く働いて欲しいという経営側のメッセージであるという。

	採用時における給与（時給、諸手当に関わらず）決定に関わる要素(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	年齢	0	0	0	0	0	0	
2	学歴	1	0	1	0	0	1	
3	介護以外の社会人経験	1	0	0	1	0	1	
4	介護の職務経験	9	2	5	2	3	4	
5	保有資格	21	9	7	5	9	6	
6	入職・入社後に担う役割	0	0	0	0	0	0	
7	前職の賃金額	0	0	0	0	0	0	
8	家族構成（生計者かどうか）	0	0	0	0	0	0	
9	その他	4	3	1	0	2	1	
10	一律に決まっている	6	4	2	0	2	2	

② 介護職として給与（時給、諸手当に関わらず）が加算される資格（MA）

どのような資格が給与（時給、諸手当に関わらず）に加算される対象となるのかについては、「介護福祉士」（21法人）が最も多い他、「ヘルパー1級」（5法人）、「介護職員基礎研修」（4法人）、「介護支援専門員」（4法人）、「ヘルパー2級」（3法人）のようになっている。「その他」としては、「福祉住環境コーディネーター2級」「福祉用具専門相談員」「精神保健福祉士」があった。重複して支給されるケースと、職務に応じて単一の資格にのみ支給されるケースの両方が見られた。

	介護職として給与（時給、諸手当に関わらず）が加算される資格(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	ヘルパー2級	3	0	2	1	1	2	
2	ヘルパー1級	5	1	2	2	2	1	
3	介護職員基礎研修	4	1	2	1	2	0	
4	介護福祉士	21	9	7	5	9	6	
5	社会福祉士	8	3	3	2	4	3	
6	社会福祉主事任用資格	0	0	0	0	0	0	
7	介護支援専門員	4	2	2	0	3	1	
8	認知症ケア専門士、上級専門士	0	0	0	0	0	0	
9	その他	2	1	1	0	0	1	
10	資格による加算はない	9	4	5	0	4	2	

③ 介護福祉士資格に対する対応 (MA)

介護職の基本資格である介護福祉士資格が給与にどのように反映されているかについて確認をしたところ、「時給（基本給）に加算」が16法人で最も多く、「資格手当をつける」は4法人、「参考程度（勘案して決める）」は2法人であった。「資格取得時に一時金支給」（1法人）、「正規職員登用の前提条件とする」（2法人）といった対応も見られた。「資格手当をつける」という法人では、正規職員の資格手当額を勤務時間数に応じて案分するという方法をとっていた。

一方で、介護福祉士資格を持っていても「とくに対応はない」法人も6法人あった。

	介護福祉士資格に対する対応(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	時給（基本給）に加算	16	5	7	4	7	5	4
2	資格手当をつける	4	4	0	0	2	1	1
3	参考程度（勘案して決める）	2	0	1	1	0	1	1
4	資格取得時に一時金支給	1	0	1	0	0	0	1
5	正規職員登用の前提条件とする	2	0	2	0	0	1	1
6	とくに対応はない	6	4	2	0	4	1	1

④ 中途採用者の経験年数に対する考え方 (SA)

非正規職員を中途採用する場合、経験年数をどのように評価しているのかについて確認したところ、「介護の職務経験のみ換算する（換算基準あり）」が1法人、「介護の職務経験のみ勘案する（明確な基準はなく個別に判断）」が8法人で、「職務経験は全くカウントしない」が21法人であった。非正規職員の介護の職務経験が労働市場の中で評価されにくい構造がうかがわれる。

	中途採用者の経験年数に対する考え方(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	介護以外の社会人経験も含めて換算する（換算基準あり）	0	0	0	0	0	0	0
2	介護以外の社会人経験も含めて勘案する（明確な基準はなく、個別に判断）	0	0	0	0	0	0	0
3	介護の職務経験のみ換算する（換算基準あり）	1	0	1	0	0	0	1
4	介護の職務経験のみ勘案する（明確な基準はなく個別に判断）	8	2	4	2	3	2	3
5	職務経験は全くカウントしない	21	11	7	3	10	7	4

(3) 給与の上がり方

① 給与（時給、諸手当に関わらず）が上がるための要素（MA）

非正規職員の給与が上がるための要素は、「良い評価を得ること（評価基準、評価ルールの有無に関わらず）」（18 法人）、「資格をとること」（14 法人）、「勤続すること（毎年ではないが、勤続年数に応じた加算がつく仕組みある）」（6 法人）、「役職、役割を担うこと（非正規職員にもリーダー等の役割がある）」（3 法人）、「勤務時間数、勤務日数を増やす（勤務時間数や勤務日数に応じて時給単価が変わる仕組みがある）」（2 法人）となっている。「毎年最低限の昇給がある」とする法人も 6 法人あった。その場合「時給〇円まで」という上限額を設定しているか、「入職後〇年まで」という期間を設定しているかのいずれかであった。

非正規職員に対しても、資格取得、仕事ぶりの評価などを賃金に反映させている法人もある一方で、「基本的に給与が上がる仕組みはない」という法人も 4 法人あった。

また、「毎年最低限の昇給がある」（6 法人）と「勤続すること（毎年ではないが、勤続年数に応じた加算がつく仕組みがある）」（6 法人）を合わせると 12 法人で、「勤続」を何らかの形で評価していることがわかる。

	給与（時給、諸手当に関わらず）が上がるための要素(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	毎年最低限の昇給がある	6	1	5	0	2	3	1
2	資格を取ること	14	8	4	2	7	4	3
3	良い評価を得ること（評価基準、評価ルールの有無に関わらず）	18	7	7	4	6	6	6
4	役職、役割を担うこと（非正規職員にもリーダー等の役割がある）	3	2	1	0	2	0	1
5	等級が上がること（非正規職員にも等級があがる仕組みがある）	0	0	0	0	0	0	0
6	勤続すること（毎年ではないが、勤続年数に応じた加算がつく仕組みがある）	6	2	2	2	4	0	2
7	勤務時間数、勤務日数を増やす（勤務時間数や勤務日数に応じて時給単価が変わる仕組みがある）	2	1	1	0	0	2	0
8	基本的に給与が上がる仕組みはない	4	2	1	1	3	0	1

② 時給改定のサイクル (SA)

非正規職員の時給改定のサイクルとしては、「年に1回定期的に行っている」が18法人、「不定期に行っている」が5法人、「基本的には改定しない」が5法人であった。「その他」の内容としては、「年に2回見直しをする」「3年に1回見直しをする」というものであった。

「不定期に行っている」法人では、「仕事ぶりなどを見て評価に値する場合は随時昇給することがある」というケースや、「基本的には改定しないが、業績などに応じて見直しを図る場合もある」といったケースであった。

	時給改定のサイクル(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	年に1回定期的に行っている	18	6	8	4	7	6	5
2	不定期に行っている	5	4	1	0	2	2	1
3	基本的には改定しない	5	3	1	1	3	1	1
4	その他	2	0	2	0	1	0	1

③ 時給改定の際の判断材料 (MA)

時給改定の際の判断材料は、「法人・事業所の業績」(18法人)、「個人の評価」(18法人)が比較的多かった。他に「在職者全体のバランス」(9法人)、「勤続年数」(4法人)、「勤務時間・勤務日数」(2法人)などを考慮するという法人もあった。①でも確認したように、「一律の昇給」というのは毎年最低限の昇給を設けているケースである。

「その他」としては、「介護職員処遇改善交付金の支給」「近隣の時給単価」があげられた。

	時給改定の際の判断材料(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	法人・事業所の業績	18	10	6	2	9	7	2
2	個人の評価	18	7	7	4	5	7	6
3	勤続年数	4	1	2	1	3	0	1
4	勤務時間・勤務日数	2	1	1	0	0	2	0
5	在職者全体のバランス	9	8	1	0	7	1	1
6	一律の昇給	6	1	5	0	2	3	1
7	その他	2	0	0	2	0	1	1

④ 賃金規程等への時給の提示の仕方 (SA)

賃金規程等への時給の提示の仕方については、「下限のみ設定している」が20法人となっており、比較的多いパターンであることがうかがえる。他に「段階的な金額の刻みを設定している」(5法人)、「昇給表等による昇給額を設定している」(4法人)、「下限と上限を設定している」(1法人)となっている。

非正規職員については、募集時に「時給〇円～」という条件設定をするだけで、その後の昇給額や昇給の条件を明示している法人は少数であった。

	賃金規程等への時給の提示の仕方 (SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	下限のみ設定している	20	10	7	3	10	6	4
2	下限と上限を設定している	1	1	0	0	0	0	1
3	段階的な金額の刻みを設定している	5	2	1	2	2	1	2
4	昇給表等による昇給額を設定している	4	0	4	0	1	2	1

2. 賞与制度に関する状況

(1) 賞与の有無 (SA)

非正規職員に対する賞与の支給については、「年2回」が最も多く14法人、「年1回」が2法人、「年3回」が1法人であった。「賞与なし」は13法人あった。

非正規職員に賞与を支給する法人においては、「非正規職員のモチベーションを考えて」「非正規職員の頑張りにも報いたい」という理由が多かった。

	賞与の有無(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	年1回	2	2	0	0	1	1	0
2	年2回	14	6	5	3	6	5	3
3	年3回	1	0	1	0	0	1	0
4	賞与なし	13	5	6	2	6	2	5

(2) 賞与決定に関わる要素 (MA)

非正規職員の賞与決定に関わる要素としては、「法人・事業所の業績」(15 法人)、「勤務時間数・勤務日数」(15 法人)、「個人の評価」(12 法人)が比較的多く、他に「勤続年数」(6 法人)、「部門やチームの業績」(2 法人)、「出勤率」(2 法人)のようになっている。「その他」の内容としては、「夜勤対応者かどうか」を考慮するということがあった。

非正規職員の場合、「勤務時間数・勤務日数」や「勤続年数」など客観的な指標を賞与決定に活用しているという例は多いことも想定される。非正規職員に対して、「たくさん働いた人」「勤続が長い人」に報いたいという思いを持つ法人が多いという解釈もできよう。

	賞与決定に関わる要素(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	法人・事業所の業績	15	7	5	3	7	5	3
2	部門やチームの業績	2	0	1	1	1	1	0
3	個人の評価	12	7	3	2	6	4	2
4	勤続年数	6	5	1	0	4	2	0
5	勤務時間数・勤務日数	15	7	6	2	6	6	3
6	出勤率	2	1	1	0	0	1	1
7	資格取得	0	0	0	0	0	0	0
8	その他	1	1	0	0	1	0	0
9	非該当	13	5	6	2	6	2	5

(3) 賞与額決定ルールの有無 (SA)

非正規職員の賞与決定方法がルール化されているかどうかについては、「ルール化されている」が14 法人、「ルール化されていない」が3 法人であった。賞与に関しては、何らかの支給ルールを決めている法人が多いことがうかがわれる。

	賞与額決定ルールの有無(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	ルール化されている	14	6	5	3	4	7	3
2	ルール化されていない	3	2	1	0	3	0	0
3	非該当	13	5	6	2	6	2	5

3. 評価制度に関する状況

(1) 職員に対する評価の有無（評価ツールや基準の有無に関わらず）（SA）

非正規職員に対して評価を行っているかどうかについては、「年1回」（7法人）、「半期に1回」（12法人）、「不定期」（1法人）となっており、何らかの形で評価を行っている法人は計20法人であった。「基本的に評価は行わない」は10法人であった。

	職員に対する評価の有無（評価ツールや基準の有無に関わらず）（SA）	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	年1回	7	5	2	0	4	2	1
2	半期に1回	12	4	5	3	4	4	4
3	不定期	1	1	0	0	1	0	0
4	基本的に評価は行わない	10	3	5	2	4	3	3

(2) 評価ツールや基準の有無（SA）

(1) で評価を行っているとした法人について、評価ツールや基準の有無（文書化されているかどうか）を確認したところ、「あり（文書化されている）」は17法人、「なし（文書化されていない）」は3法人であった。「なし（文書化されていない）」の法人においては、「経営者の頭の中の評価」となっているようであった。

非正規職員について評価ツールや基準を整備している法人においては、正規職員と共通のものを利用している法人も多かった。また、正規職員には評価制度を導入していないが、非正規職員にだけ評価制度を導入している法人もあった。

	評価ツールや基準の有無(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	あり（文書化されている）	17	8	6	3	7	5	5
2	なし（文書化されていない）	3	2	1	0	2	1	0
3	非該当	10	3	5	2	4	3	3

(3) 評価要素 (MA)

(1) で評価を行っているとした法人において、評価要素について確認したところ以下のとおりであった。正規職員の評価要素のところでも触れたとおり、法人によって評価項目や評価要素は多岐にわたり、その名称も様々であった。以下は、調査員から見て概ねどのような評価要素が盛り込まれているかを分析したものである。

「職務遂行能力」(15 法人)、「意欲・勤務態度」(13 法人)というのが比較的多かった。他に、「業績・成果、貢献度」(6 法人)、「目標達成度」(4 法人)、「仕事ぶりの総合評価」(4 法人)、「出勤率」(2 法人)、「今後の期待値」(1 法人)などがあった。

「目標達成度」については、期初に何らかの目標設定を行い期末にその達成度を評価するというものである。非正規職員の場合、個々の職員が各々に「頑張りたいこと」「達成したいこと」などの目標を設定してその達成度評価を行っているケースが見られた。

	評価要素(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	職務遂行能力	15	8	5	2	7	4	4
2	意欲・勤務態度	13	7	4	2	6	3	4
3	業績・成果、貢献度	6	4	1	1	2	3	1
4	目標達成度	4	2	2	0	1	1	2
5	出勤率	2	1	1	0	1	1	0
6	研修受講	0	0	0	0	0	0	0
7	今後の期待値	1	1	0	0	1	0	0
8	仕事ぶりの総合評価	4	2	2	0	3	1	0
9	非該当	10	3	5	2	4	3	3

(4) 評価結果と賃金反映ルールの有無 (MA)

評価結果を賃金に反映させているかどうかについて確認したところ、時給への反映については「反映ルールに則り時給に反映」(8 法人)、「反映ルールはないが、評価結果を時給に反映」(4 法人)となっており、賞与への反映については「反映ルールに則り賞与に反映」(8 法人)、「反映ルールはないが、評価結果を賞与に反映」(4 法人)となっている。評価を行う 20 法人のうち 17 法人は、何らかの形で評価結果を時給や賞与に反映させていた。ただし、明確なルールを作っていないケースも見られた。

また評価を行っている 20 法人のうち 3 法人は、賃金に反映させることはなく「育成のために活用している」とのことであった。

	評価結果と賃金反映ルールの有無 (MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人 未満	100～ 200人	200人 以上
			30	13	12	5	13	9
1	反映ルールに則り時給に反映	8	2	4	2	2	4	2
2	反映ルールに則り賞与に反映	8	4	2	2	3	4	1
3	反映ルールはないが、評価結果を時給に反映	4	4	0	0	2	0	2
4	反映ルールはないが、評価結果を賞与に反映	4	3	1	0	3	0	1
5	賃金への反映はない	3	1	2	0	1	2	0
6	非該当	10	3	5	2	4	3	3

4. 正規職員登用制度に関する状況

(1) 正規職員への登用 (SA)

非正規職員が正規職員に登用されることがあるかどうかについて聞いたところ、「あり」が29法人、「なし」が1法人であった。「なし」とした法人では、正規職員は1名だけで他は非正規の常勤および短時間労働者で運営しているという法人であった。

	正規職員への登用(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人 未満	100～ 200人	200人 以上
			30	13	12	5	13	9
1	あり	29	12	12	5	12	9	8
2	なし	1	1	0	0	1	0	0

(2) 正規職員への登用基準の有無 (SA)

正規職員への登用基準の有無(文書化されているかどうか)については、「あり(文書化されている)」は8法人、「なし(文書化されていない)」は21法人となっており、慣例的に正規職員への登用を行っているが、基準などが明文化されていないケースが多かった。

今回の調査対象法人においては、「常勤で働ける条件さえ整えば、正規職員へ登用する(保有資格、勤務条件など)」という法人と、「勤務条件をクリアすることに加えて、これまでの仕事ぶりの評価、上司推薦、登用試験などを課す」という法人もあった。

	正規職員への登用基準の有無(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	あり(文書化されている)	8	3	3	2	3	1	4
2	なし(文書化されていない)	21	9	9	3	9	8	4
3	非該当	1	1	0	0	1	0	0

5. 面談制度に関する状況

非正規職員に対する面談に関する状況については、以下のとおりである。

(1) 面談の有無(SA)

非正規職員に対する面談の有無は、「定期的を実施」が24法人、「不定期を実施」が2法人、「基本的にやっていない」が4法人となっており、評価制度の有無に関わらず面談を定期的を実施する法人が比較的多かった。

	面談の有無(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	定期的を実施	24	10	9	5	10	7	7
2	不定期を実施	2	1	1	0	2	0	0
3	基本的にやっていない	4	2	2	0	1	2	1

(2) 面談の対象者(SA)

(1)で面談を実施しているとした法人において、面談の対象者は、「全職員」が24法人、「一部の職員」が2法人であった。「一部の職員」に対して実施するとした法人は、問題のある職員や話し合いが必要と思われる職員等と面談を行うとしている。

	面談の対象者(SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
			30	13	12	5	13	9
1	全職員	24	9	10	5	11	6	7
2	一部の職員	2	2	0	0	1	1	0
3	非該当	4	2	2	0	1	2	1

(3) 面談の実施者 (MA)

(1) で面談を実施しているとした法人において、面談の実施者について確認したところ、「上司(直属の上位、所属部門の長等)」が20法人で最も多く、「経営者」が実施するという法人も5法人あった。「経営者」が実施するとした法人は、いずれも100人未満の法人であった。

	面談の実施者(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	上司(直属の上位、所属部門の長等)	20	8	8	4	8	6	6
2	人事・教育担当者、事務長	2	0	1	1	0	1	1
3	経営者	5	4	1	0	5	0	0
4	非該当	4	2	2	0	1	2	1

(4) 面談の目的 (MA)

面談の目的については、「職員の状況把握(考え、思い、要望、悩みなど)」(23法人)、「評価のフィードバック、すりあわせ」(21法人)、「仕事ぶりの振り返りと課題設定」(21法人)となっている。評価制度を導入していない法人においても、職員の状況把握と仕事ぶりの振り返り等のために面談を重視していることがうかがわれた。

	面談の目的(MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	評価のフィードバック、すりあわせ	21	10	7	4	9	6	6
2	仕事ぶりの振り返りと課題設定	21	9	8	4	8	7	6
3	職員の状況把握(考え、思い、要望、悩みなど)	23	10	9	4	10	7	6
4	キャリア相談	3	1	2	0	3	0	0
5	非該当	4	2	2	0	1	2	1

6. 退職金制度の整備状況

(1) 退職金制度の有無 (SA)

非正規職員の退職金制度については、「制度あり」2法人、「制度なし」28法人であった。「制度あり」とした法人も「寸志程度」という内容であった。非正規職員に対する退職金制度を準備する法人は比較的少数であることがうかがわれる。

	退職金制度の有無 (SA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	制度あり	2	1	1	0	1	1	0
2	制度なし	28	12	11	5	12	8	8

(2) 現在採用している退職金の種類 (MA)

(1)で退職金制度ありとした法人において、現在採用している退職金の種類を確認したところ、「共済等外部積立金」を採用しているのが1法人(社会福祉法人)で、「その他」の内容としては「発生時に対応」というものであった。

	現在採用している退職金の種類 (MA)	合計	経営主体			法人規模		
			民間	社福	医法	100人未満	100～200人	200人以上
		30	13	12	5	13	9	8
1	社内積立による独自型	0	0	0	0	0	0	0
2	共済等外部積立型	1	0	1	0	0	1	0
3	その他	1	1	0	0	1	0	0
4	非該当	28	12	11	5	12	8	8