

スキルと賃金に関する調査に 関する報告書

「職業情報提供サイト(日本版 O-NET)」活用促進事業(令和6年度)
報告書参考資料3

MRI 三菱総合研究所

2025年3月

人材・キャリア事業本部

1. 本調査の概要	3	3.2 スキルと賃金の連動についての限界	26
1.1 目的と調査概要	4	4. 先進的な取組をしている企業事例	28
2. 介護業界におけるスキルと賃金について	5	4.1 企業①	29
2.1 介護業界におけるスキルの可視化状況について	6	4.2 企業②	33
- 2.1.1 介護業界におけるスキルの全体像		(参考)「job tagを活用した職務の棚卸しに係る実証」の サマリー	37
- 2.1.2 ケアマネジャーのスキルについて		5. 本調査の結論	39
- 2.1.3 介護職のスキルについて		5.1 結論	40
2.2 介護業界における賃金体系について	16		
2.3 介護業界におけるスキルと賃金の連動について	19		
- 2.3.1 スキルと賃金の連動について仮説			
- 2.3.2 先行研究を踏まえた類型パターン			
3. 業界団体へのヒアリング結果	24		
3.1 介護業界におけるスキルと賃金の連動状況について	25		

1. 本調査の概要

- 1.1 目的と調査概要

1.1 目的と概要

目的と調査概要

● 目的

- 求職者が「スキルに応じた賃金に関する情報」について求めていることが想定される中で、job tagに掲載する情報として、「スキルに応じた賃金に関する情報」等についてどのような掲載のあり方が可能か検討する。

● 調査概要

- 本調査は、**介護業界(特に、ケアマネジャーと介護職)に限定**して「職務・スキル」と「賃金」の関連を調査
- それぞれの賃金体系、職務スキルの整理、可視化状況を文献調査し、両者の連動状況について仮説を立て、検討
- 介護業界で2社ヒアリングを実施
- 調査内容については、学識と介護業界団体にヒアリングを実施し、意見を伺った



2. 介護業界におけるスキルと賃金について

- 2.1 介護業界におけるスキルの可視化状況について
- 2.2 介護業界における賃金体系について
- 2.3 介護業界におけるスキルと賃金の連動について

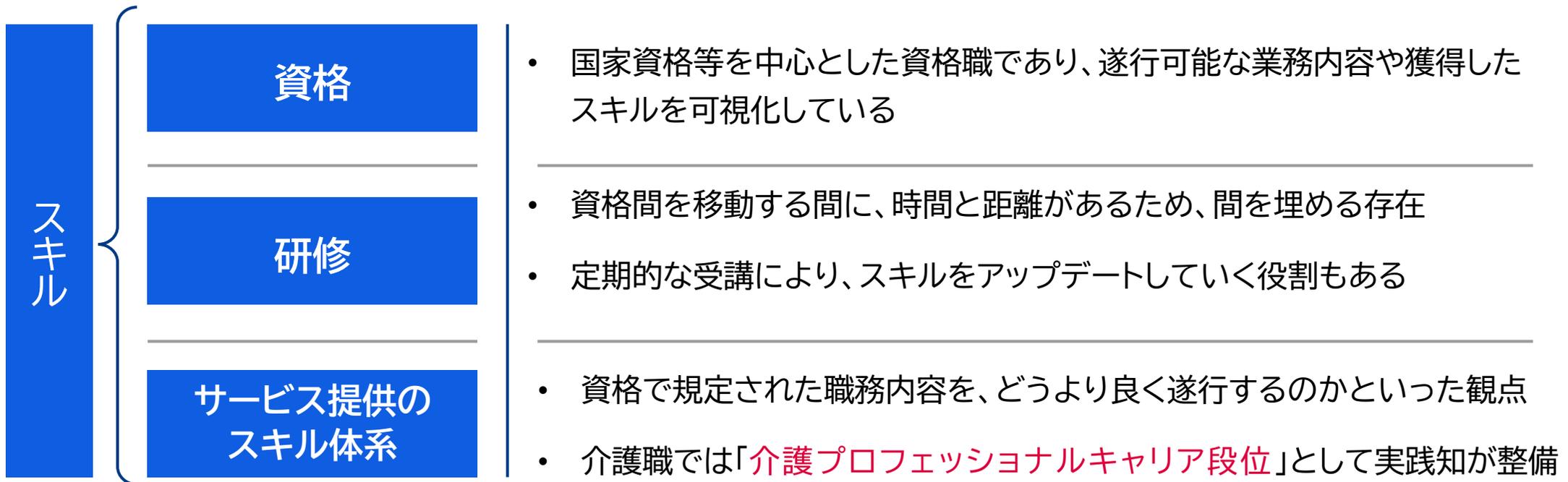
2. 介護業界におけるスキルと賃金について

- 2.1 介護業界におけるスキルの可視化状況について
- 2.2 介護業界における賃金体系について
- 2.3 介護業界におけるスキルと賃金の連動について

2.1.1 介護業界におけるスキルの全体像

スキルの構成・全体像

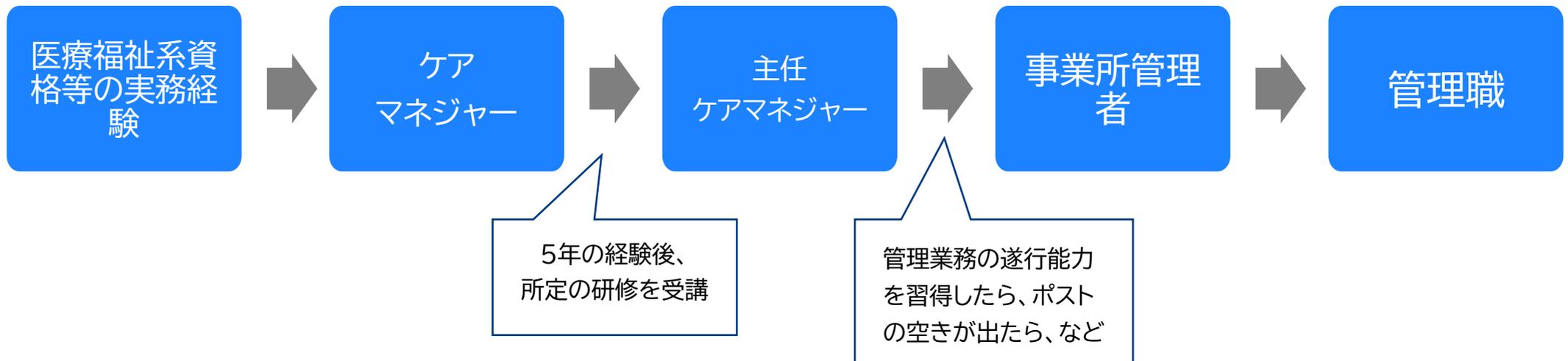
- 介護業界ではスキルを「資格」「研修」「サービス提供スキル」の3本柱で整理・体系化。
- 骨格として資格があり、資格間を埋めるスキル体系として研修が存在。
- 介護職では、よりレベルの高いサービス提供の観点での職務遂行を行うスキルも体系的に整備。



2.1.2 ケアマネジャーのスキルについて

スキルの可視化は資格を通じて行われる

- ケアマネジャー(介護支援専門員)としてのスキルは、**国家資格**である「**介護支援専門員**」とその**上位資格**である「**主任介護支援専門員**」にて可視化されている。
- 「介護支援専門員」は、医療・福祉に関連する国家資格を保有しており(例:看護師、社会福祉士、介護福祉士、理学療法士など)、保有資格に基づく一定の実務経験(5年以上)をもつものが、「介護支援専門員実務研修受講試験」に合格し、さらに「介護支援専門員実務研修」を受けたものに付与。
- 「主任介護支援専門員」は介護支援専門員として5年以上の実務経験をもつものが「主任介護支援専門員研修」を修了することが必要。

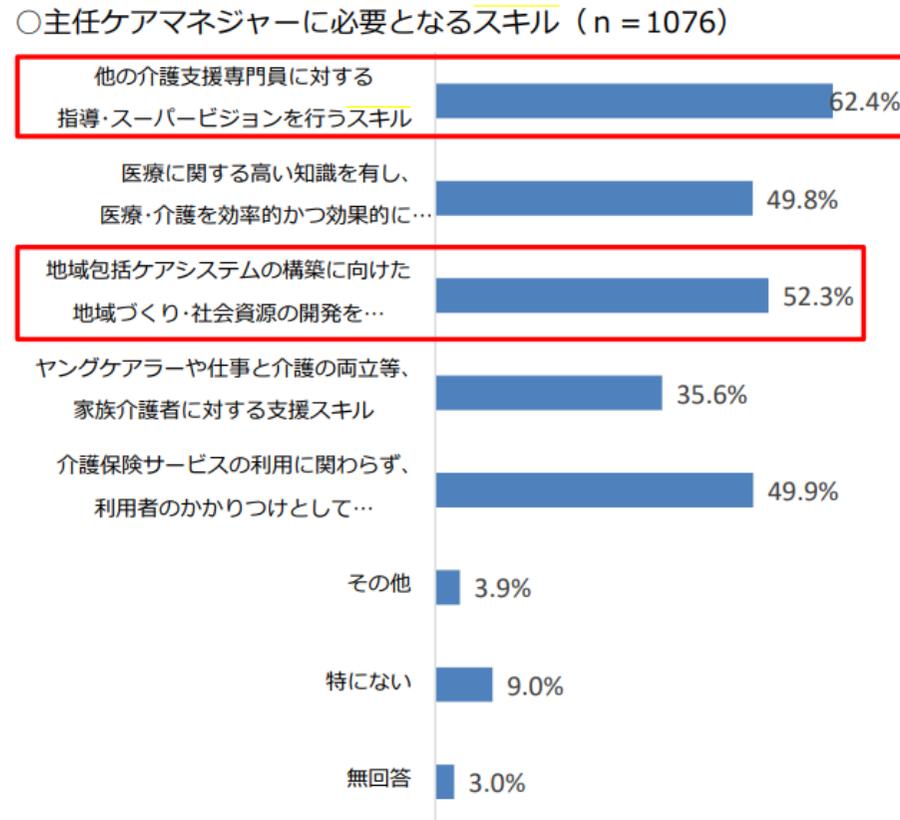


出所:厚生労働省「介護職員・介護支援専門員」、<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000054119.html> (2025年3月5日最終閲覧)

2.1.2 ケアマネジャーのスキルについて

主任ケアマネジャーでは「指導や地域貢献などを遂行できるスキル」が必要となる

- 厚生労働省「第2回ケアマネジメントに係る諸課題に関する検討会」において、ケアマネジャーから主任ケアマネジャーになると「他のケアマネジャーに対する指導・監督・支援」や「地域包括ケアシステム構築への貢献」などを遂行可能なスキルが追加で必要になることが指摘。



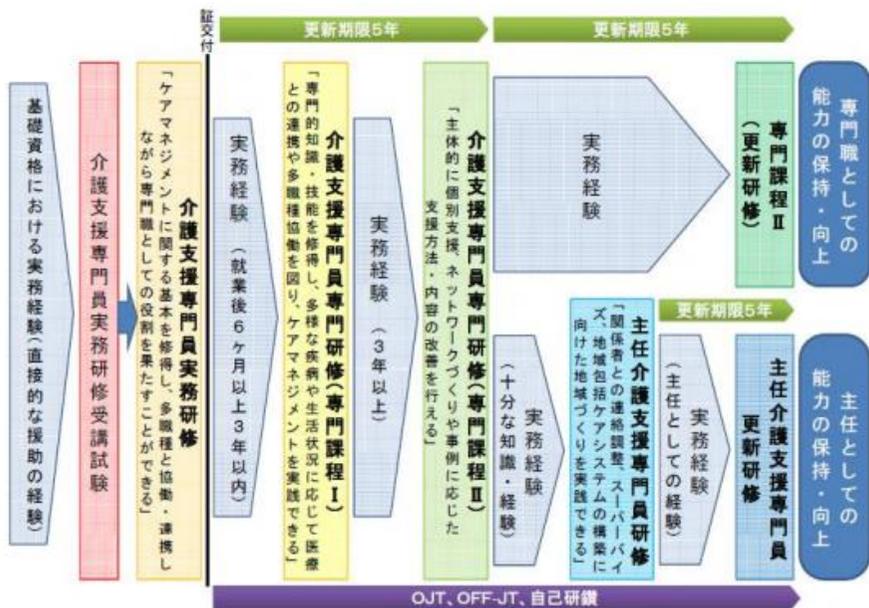
出所：厚生労働省「ケアマネジメントに係る諸課題に関する検討会（第5回）ケアマネジメントに係る現状・課題」、
<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/001327429.pdf>（2025年3月5日最終閲覧）

2.1.2 ケアマネジャーのスキルについて

研修もスキルの獲得、整理に活用

- 国家資格は「ケアマネジャー」「主任ケアマネジャー」の2つのみだが、両資格の更新をはじめとして、**さまざまな研修が体系的に整備**されており、必要なスキルを獲得、更新できるようになっている。
- キャリアの段階に応じて、必要なスキルを獲得できるよう整備されている。

ケアマネジャーの研修体系



キャリア区分に応じた受講推奨される研修の一覧

教育訓練体系図

区分	勤務年数	役割	階層別 講習・研修	部門別					
				介護士・看護師等 講習・研修	資格取得	介護支援専門員 講習・研修	資格取得	事務職 講習・研修	
新入職員	1～2年	介護職・看護師等	配属先別 新入職員研修 接遇マナー研修	・有期実習型訓練 介護人材育成研修 起居、移乗、排泄介助 食事介助、入浴介助 ・業種別技術研修	介護職員主任者 研修終了 介護福祉士	介護支援専門員 初任者研修 介護支援専門員 実務従事者基礎研修 I 介護予防支援従事者研修	介護支援専門員	接遇マナー研修 一般事務研修	
一般職員	3～5年	〃	一般社員研修	・業種別技術研修	介護	介護支援専門員 専門研修 I 介護支援専門員 専門研修 II 各種研修	主任介護支援専門員 介護報酬関連研修 各種研修	主任介護支援専門員	介護報酬請求事務研修 ソフト活用研修 一般事務研修 社会保険基礎講習
中堅職員	6～8年	管理者・主任等	中堅社員研修	・防犯 ・認知					労務管理者研修
管理職員	8年～	施設長・管理者	管理職員研修 指導者研修 労務管理研修 メンタルヘルス 管理研修	・管理 ・指導 ・リス ・労災 ・安全 ・認知					管理者研修 人事考課研修 雇用管理責任者講習 メンタルヘルスマネジメント研修

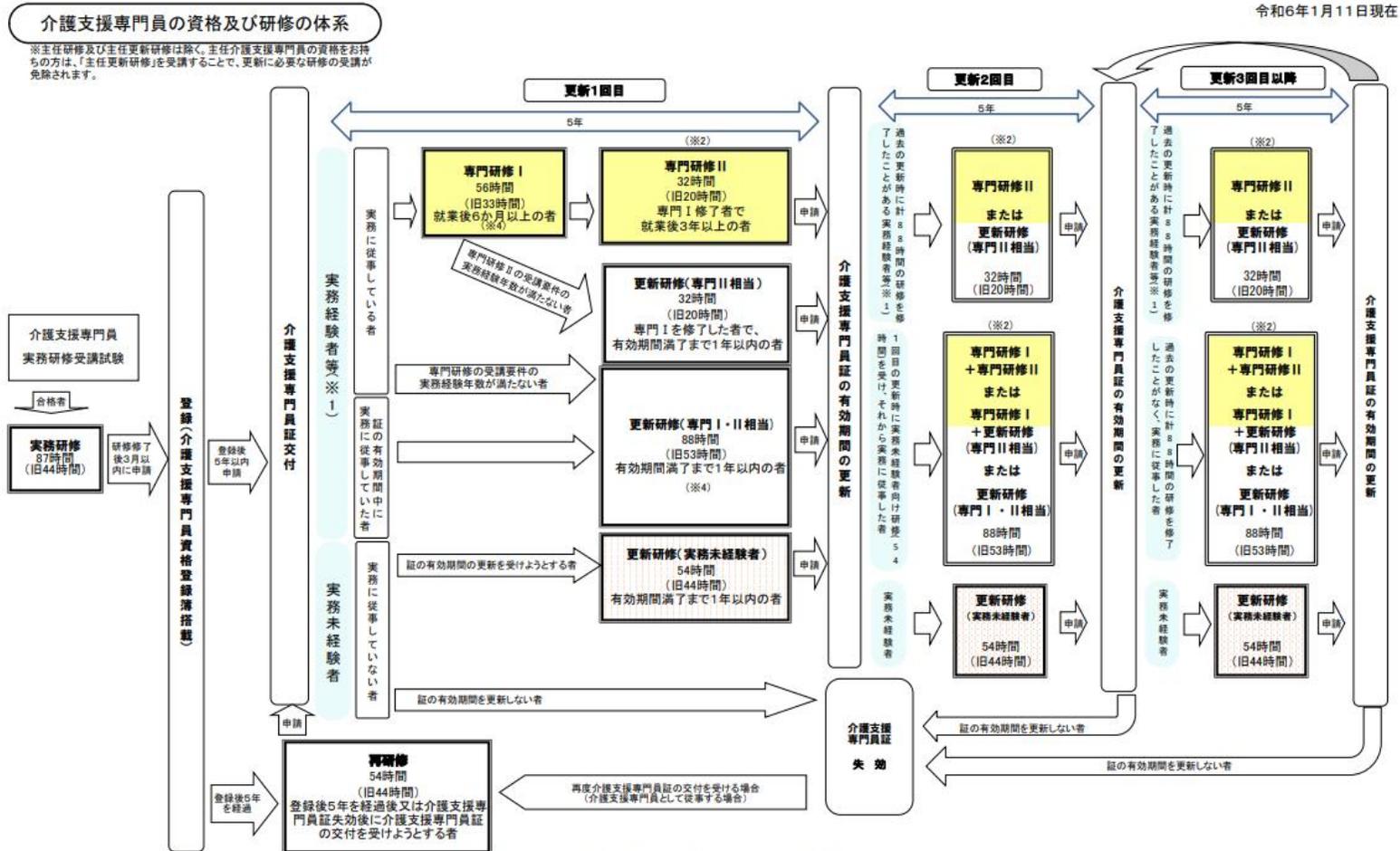
厚労省は、
レベル別に
推奨する研
修を設定

出所：厚生労働省「介護支援専門員資質向上事業 ガイドライン」、<https://www.mhlw.go.jp/content/001089250.pdf> (2025年3月5日最終閲覧)

厚生労働省「教育訓練体系図」、https://www.mhlw.go.jp/content/11800000/jigyounai_227_img3.pdf (2025年3月5日最終閲覧)

2.1.2 ケアマネジャーのスキルについて

より詳細なケアマネジャーの研修体系



(※1) 実務経験者等とは、介護支援専門員証の有効期間中に介護支援専門員として実務に従事している者又は従事していた経験を有する者をいう。
 (※2) 現行の介護支援専門員証の有効期間内に旧カリキュラムによる研修を受講している場合は、新しいカリキュラムによる研修を受講する必要はない。
 (例)旧カリキュラムで専門Ⅰ(33時間)を受講した場合、新カリキュラム専門Ⅰ(56時間)を再受講する必要はない。
 (※3) 次の専門研修の受講要件を満たす場合は、更新研修ではなく専門研修を受講すること。
 【専門研修Ⅰ】研修の募集案内で示される基準日時点で現任(介護支援専門員として実務に従事している。)かつ就業後6か月以上
 【専門研修Ⅱ】研修の募集案内で示される基準日時点で現任(介護支援専門員として実務に従事している。)かつ就業後3年以上
 (※4) 再研修受講後の実務経験者等の更新研修は、過去に計88時間の研修を修了したことがある場合、専門研修Ⅱ又は更新研修(32時間)を受講する。(専門Ⅰを再受講する必要はない。)

出所:東京都福祉局「介護支援専門員の研修情報」、https://www.fukushi.metro.tokyo.lg.jp/kourei/hoken/kaigo_lib/care/kenshuiuyouhou
 (2025年3月5日最終閲覧)

2.1.2 ケアマネジャーのスキルについて

研修ではスキルを習得できているかどうかの指標も整備

- 令和5年に改定された「介護支援専門員資質向上事業ガイドライン」では、各研修における具体的な研修の評価方法が記載。
- また、**研修の記録シート**では**研修で習得するスキルが棚下され一覧化**しており、**習得するべきスキルと、習得状況を確認**することができる。

研修記録シート2(評価)

この振り返りシートは、科目の受講前後で各自の理解度を把握し、受講中の学習効果の向上と、受講後の学習のポイントを重点化し、継続的な資質向上に役立てるものです。本科目を学習した時点で感じた事を書き留め、今後の学習方針や課題への取り組みを考える際に見返してみましよう。

研修名：主任研修
 課目名：⑤運営管理におけるリスクマネジメント

受講日 1	時間 1	氏名
2	2	
会場 1	番号	
2		

項目	受講前	受講後	最終評価 (1~4点)	備考
記入日(入力日)				
① ケアマネジメントを行う上で、事業所内で発生するリスクを予測し、運営管理の必要性を説明できる。				
② ヒヤリハットの事例に基づき、事業所内のリスクを軽減していく仕組みづくりの重要性について説明できる。				
③ 地域や事業所におけるリスク軽減のための仕組みや体制を構築する際のポイントを説明できる。				
④ 介護支援専門員に課せられている秘密保持義務の範囲について説明できる。				
⑤ 個人情報取り扱いに関わる仕組みの重要性を説明でき、その体制の構築を説明できる。				
⑥ 自然災害が発生した際の対応について、基本的な考え方や方法について説明できる。				
⑦ 感染症が発生した際の対応について、基本的な考え方や方法について説明できる。				

研修記録シート2(評価)

この振り返りシートは、科目の受講前後で各自の理解度を把握し、受講中の学習効果の向上と、受講後の学習のポイントを重点化し、継続的な資質向上に役立てるものです。本科目を学習した時点で感じた事を書き留め、今後の学習方針や課題への取り組みを考える際に見返してみましよう。

研修名：主任研修
 課目名：③終末期ケア(EOL(エンドオブライフ)ケア)を含めた生活の継続を支える基本的なケアマネジメント及び疾患別ケアマネジメントの理解

受講日 1	時間 1	氏名
2	2	
会場 1	番号	
2		

項目	受講前	受講後	最終評価 (1~4点)	備考
記入日(入力日)				
① 高齢者の生理、心理、生活環境などの構造的な理解に基づいたケアマネジメントの実践について介護支援専門員に対する指導、支援を実施できる。				
② 適切なケアマネジメント手法の考え方に基づき、アセスメントや居宅サービス計画等の作成についての指導、支援ができる。				
③ 適切なケアマネジメント手法の考え方に基づき、地域で用いられる支援内容の傾向や社会資源の不足等について、地域ケア会議等への提言ができる。				
④ 終末期ケアにおける必要な全人的視点を基に指導、支援できる。				
⑤ 居宅及び施設における終末期ケアの課題や必要な視点を指導、支援できる。				
⑥ 看護サービス等を活用する際の視点や多職種との連携方法・協働のポイントの指導ができる。				

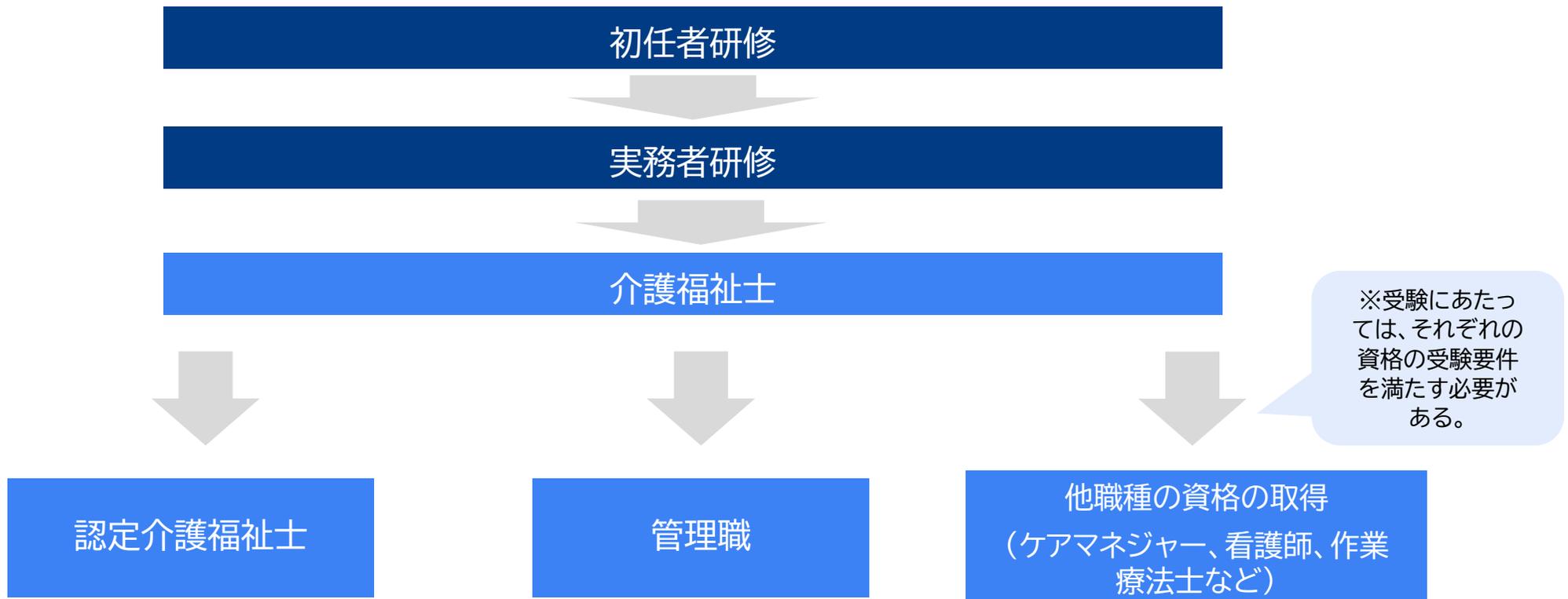
出所：厚生労働省「介護支援専門員資質向上事業」、

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/kaigo_koureisha/hoken/jissi_00007.html (2025年3月5日最終閲覧)

2.1.3 介護職のスキルについて

介護職のスキルは主に研修や資格などで可視化・階層化

- 介護職は入職後、初任者研修、実務者研修を経て、「**介護福祉士**」の取得を目指す流れが一般的。
- 介護福祉士からは、「**認定介護福祉士**」など現場のプロを目指す、管理スキルを身につけ**主任や管理職**を目指す、新しい別職種スキルを身につけ**看護師や作業療法士、ケアマネジャーなどにジョブチェンジ**していくなど複線化している。



出所：グループハウス静療館「教育・トレーニング」、<https://www.seiryokan.jp/recruit/skillup>（2025年3月5日最終閲覧）
 LiPro[ライブプロ]「介護福祉士からのキャリアアップ全知識 | キャリアパスの概要や必要な資格を解説」、
<https://www.iid.co.jp/contents-career/kaigo-welfare-career-up/#02>（2025年3月5日最終閲覧）

2.1.3 介護職のスキルについて

厚生労働省もスキルをレベル分けて整理

- 厚生労働省が提供する「職業能力評価シート」にて、在宅介護業や施設介護業などの職種ごとに、レベル1からレベル4までのレベル別のスキルの評価基準を設置。
- 介護職のスキル習得レベルを体系的に評価し、職業能力の向上を図っている。

厚生労働省による「職業能力評価シート」(在宅介護業)

在宅介護業の職業能力評価シート

職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	(参考) 職種別一覧
介護サービス事業管理(事業所)	介護サービス事業管理(事業所)	-	X ダウン ロード [42] KB] ⊖	X ダウン ロード [51] KB] ⊖	X ダウン ロード [54] KB] ⊖	X ダウン ロード [35] KB] ⊖
訪問介護サービス	訪問介護サービス	X ダウン ロード [64] KB] ⊖	X ダウン ロード [63] KB] ⊖	X ダウン ロード [67] KB] ⊖	-	X ダウン ロード [10] 2KB] ⊖
通所介護サービス	通所介護サービス	X ダウン ロード [59] KB] ⊖	X ダウン ロード [60] KB] ⊖	X ダウン ロード [62] KB] ⊖	-	X ダウン ロード [46] KB] ⊖
訪問入浴サービス	訪問入浴サービス	X ダウン ロード [56] KB] ⊖	X ダウン ロード [57] KB] ⊖	X ダウン ロード [58] KB] ⊖	-	X ダウン ロード [40] KB] ⊖

「介護サービス事業管理(事業所) レベル3」の一部

【② 介護サービス事業管理(事業所) : サービス提供責任者・チームリーダー】(選択能力ユニット)						
能力ユニット	能力項目	職務遂行のための基準		自己評価	上司評価	コメント
1.契約	①初回アセスメント	L3-4	13: 新規利用者について、ケアマネジャーからの利用者情報に基づき、利用者のニーズや目標、身体状況、生活状況等について、適切にアセスメントを行っている。			
		L3-4	14: アセスメント、ケアプラン作成、各サービス計画の関係や流れを理解し、利用者の生活全体を支援するという観点からみて、利用者にとってどのような援助が必要かを適切に判断している。			
	②スタッフ調整	L3-4	15: 適切なアセスメント、および利用者や家族への説明を行うために、基本的な観察や記録、情報伝達、質問や補聴の技術を有している。			
		L3-4	16: 新規利用者の契約の前段階として、アセスメント結果に基づき、適切なスタッフ配置の調整を行っている(※)。 17: 訪問介護の場合、利用者の身体状況や相性等に合わせたヘルパーのコーディネート・調整を行う等)。			
③契約締結	L3-4	17: 契約内容について、利用者および家族に対して、正確に説明し、不安や疑問を残さないようにしている。				
	L3-4	18: 介護保険サービスの料金体系や、介護保険の範囲内でできること、できないこと(※。医療行為はできない、家族の居室の掃除や洗濯はできない等)を、わかりやすく、利用者および利用者家族に説明している。				
2.個別援助計画の作成と見直し	④利用者への情報提供	L3-4	19: 書類等の不備なく、正確に契約締結を行っている。			
		L3-4	20: 利用者のニーズ、身体状況や生活状況に応じて、自事業所で契約する介護サービスについてだけでなく、各種社会資源、フォーマルサービス、インフォーマルサービスの活用に関する情報を適切に行っている。			
	①個別援助計画の作成	L3-4	21: 個別援助計画の位置づけ、意義、作成手順を理解し、ケアマネジャーからのケアプランに基づき、利用者のニーズや、身体状況、生活状況に応じた個別援助計画や手順書を作成している。			
		L3-4	22: 作成した個別援助計画について、ケアマネジャーに報告を確実に行っている。			
②個別援助計画内容のスタッフへの引き継ぎ	L3-4	23: 作成した個別援助計画について、家族にわかりやすく適切に説明し、同意を得ている。				
	L3-4	24: 個別援助計画や手順書の内容を、関係するケアスタッフに適切に説明し、徹底している(※。例。訪問介護の場合、担当ヘルパーに説明する。通所介護の場合、全ケアスタッフへ周知徹底する等)。				
		L3-4	25: モニタリングやカンファレンス、利用者の満足度調査等を通じて、個別援助計画に対する実施結果についての評価を行い、より自立を促すサービスのあり方を追求するとともに、現状の計画の問題点や改善点を見つけ、介護計画の見直しを適切に行っている。			

出所: 厚生労働省「在宅介護業の職業能力評価シート」、<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000093927.html> (2025年3月5日最終閲覧)

2.1.3 介護職のスキルについて

資格や研修では補いきれない現場・実践スキルは「段位制度」で整備

- 資格制度で不足していた「実際にその現場で何ができるのか」という実践知の観点を補うため、「知識」と「実践的スキル」の両面を評価する指標として、一般社団法人シルバーサービス振興会が「介護プロフェッショナルキャリア段位制度」を実施。
- 実際の介護業務の様子を評価して段位づける。
- 事業所ごとの指標ではなく、業界共通の指標を整備。

介護プロフェッショナルキャリア段位制度

知識の指標

+

実践知スキルの指標



レベル	「わかる(知識)」の評価
レベル4	介護福祉士であること(国家試験合格) ※介護福祉士養成施設卒業後について、国家試験の義務付け前においては、介護福祉士養成課程修了によりレベル4とする
レベル3	介護福祉士養成課程又は実務者研修修了 ※介護職員基礎研修修了でも可
レベル2	レベル1と同様
レベル1	介護職員初任者研修修了 ※ホームヘルパー2級研修又は1級研修修了も含む

■評価基準については、次のような構成になっています。

●大項目>中項目>小項目>チェック項目で構成

大項目	中項目	小項目
1 基本介護技術の評価 ●入浴介助 ●食事介助 ●排泄介助 ●移乗・移動・体位変換 ●状況の変化に応じた対応	2 利用者視点での評価 ●利用者・家族とのコミュニケーション ●介護過程の展開 ●感染症対策・衛生管理 ●事故発生防止 ●身体拘束防止 ●終末期ケア	3 地域包括ケアシステム & リーダーシップ ●地域包括ケアシステム ●リーダーシップ

【小項目>チェック項目の例】

●食事介助ができる	小項目
1 食事の献立や中身を利用者に説明する等食欲がわくように声かけを行ったか。	チェック項目
2 利用者の食べたいものを聞きながら介助したか。	
3 利用者と同じ目線の高さで介助し、しっかりと咀嚼して飲み込んだことを確認してから次の食事を口に運んだか。	
4 自力での摂食を促し、必要時に介助を行ったか。	
5 食事の量や水分量の記録をしたか。	

【チェック項目の評価基準】

A: できる	C: できない
B: できる場合とできない場合があり指導を要する	-: 実施していない

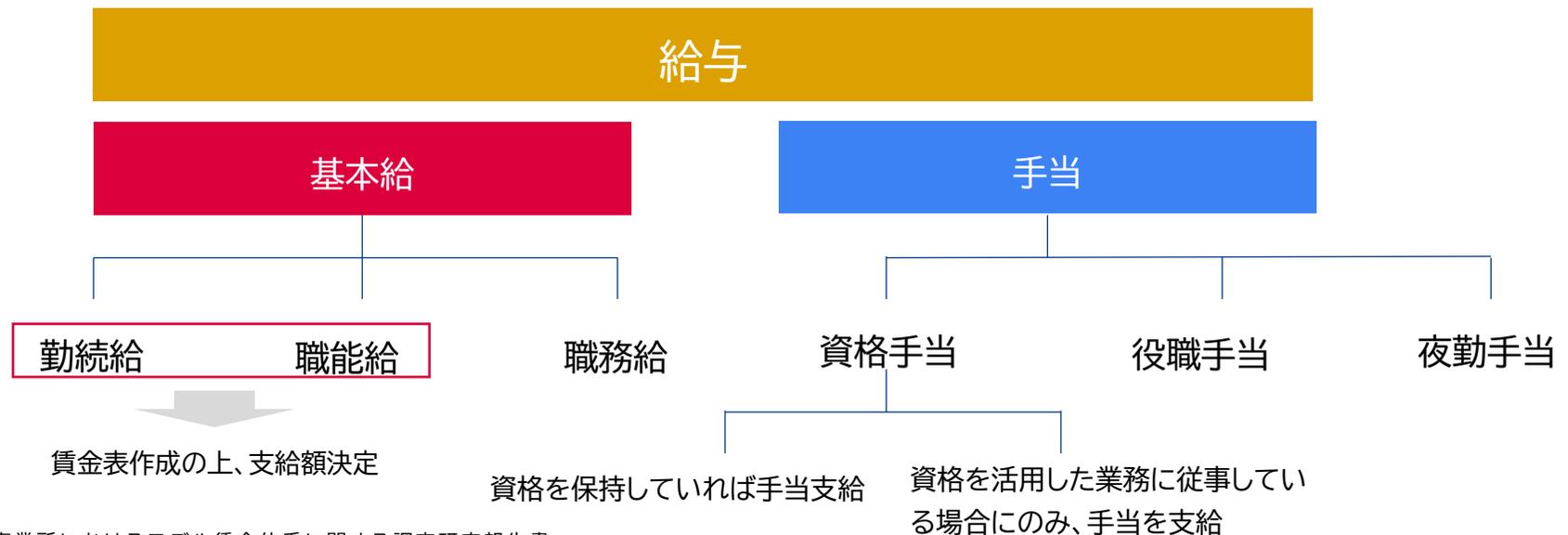
2. 介護業界におけるスキルと賃金について

- 2.1 介護業界におけるスキルの可視化状況について
- 2.2 介護業界における賃金体系について
- 2.3 介護業界におけるスキルと賃金の連動について

2.2 介護業界の賃金体系について

給与構成は基本給 + 各種手当である

- 基本的に、介護業界の月例給は**基本給に各種手当**が追加で加算される形である。
- 処遇改善加算を得るために**賃金表の整備が進んでおり**、特に公務員でみられる**俸給表形式**をとっている事業所が多い。
- 基本給の大幅な昇級よりも、**手当によって総支給額を上げていく給与設計**が多い。
- 職種別(介護職、看護職、ケアマネジャーなど)の給与表と、一律の給与表の場合がある。
- **スキルと賃金を関連させる際には、「資格」をスキルの代替指標として活用されることが多い。**
- 「資格手当」として対応されていることが多いが、資格を持つだけで手当が出る場合と、資格を活用した職務に従事している場合にのみ手当を出す場合、などに分類される。



出所：厚生労働省「介護事業所におけるモデル賃金体系に関する調査研究報告書」、

https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12300000-Roukenkyoku/17_mitsubishi.pdf (2025年3月5日最終閲覧)

2.2 介護業界の賃金体系について

資格を取得した場合、月々の資格手当での対応が最も多い

- JILPTの調査によると、ケアマネジャーの資格を取得した場合の人事管理上の措置として最も多いのは、「配置・異動上の考慮」である。

- これは、各居宅介護支援事業者や介護保険施設にケアマネジャーの配置が義務付けられており、配置や異動にあたって考慮される度合いが特に強いとみられるからである。

- 次点で多いのは、**月々の資格手当を支給する対応**である。賃金との結びつきの観点ではほとんどの場合、**手当支給**で対応されており、**昇給や賞与の上乗せ**といった対応はあまりされていない。

図表7 資格・検定を取得した従業員に対する人事管理上の措置（複数回答）

		n	昇進・昇給 にあたって 考慮する	配置や異動 にあたって 考慮する	昇給の額 率に差が つく	月々の資格 手当を支給	祝い金・ 一時金を支 給	賞与に上乗 せする	表彰・掲示 などを行 なっている	特に何も やっていな い	無回答
昇進・昇給 反映型	技術士	46	54.3	32.6	17.4	43.5	54.3	4.3	32.6	6.5	0.0
	施工管理技士	172	49.4	26.2	12.2	44.8	45.9	3.5	20.9	3.5	2.9
	旅行業務取扱主任者	24	45.0	37.5	12.5	29.2	8.3	0.0	12.5	20.8	0.0
	社内資格・検定	116	44.0	23.3	9.5	28.4	11.2	1.7	20.7	14.7	0.9
	販売士	41	31.7	12.2	9.8	7.3	19.5	2.4	31.7	24.4	0.0
配置 反映型	ケアマネジャー	30	40.0	60.0	16.7	50.0	10.0	3.3	6.7	10.0	0.0
	グリーン・テック運転士	71	21.1	43.7	5.6	18.3	9.9	2.8	9.9	25.4	0.0
	溶接	86	26.7	43.0	5.8	22.1	8.1	1.2	10.5	26.7	1.2
	社会保険労務士	42	28.6	42.9	7.1	16.7	42.9	0.0	11.9	11.9	0.0
	社会福祉士	22	31.8	40.9	9.1	31.8	13.6	0.0	4.5	18.2	9.1
	ボイラー・技士	47	20.9	38.8	10.4	32.8	14.9	4.5	9.0	14.9	1.5
	安全管理者	195	28.2	37.4	4.6	19.0	2.6	1.0	9.2	24.1	2.6
	漢字検定・英検・TOEIC・TOEFLなど	132	27.3	36.4	6.1	9.8	22.7	2.3	11.4	23.5	2.3
	衛生管理者	465	25.2	31.8	4.3	26.2	11.2	1.7	12.5	24.7	1.1
	手当 支給型	薬剤師	27	14.0	33.3	11.1	63.0	0.0	7.4	0.0	14.8
自動車整備士		87	43.7	41.4	19.5	60.9	18.4	3.4	13.8	6.9	1.1
宅建建物取引主任者		66	34.0	33.3	7.6	54.5	36.4	4.5	13.6	6.1	0.0
看護師		34	14.7	32.4	11.8	50.0	2.9	0.0	2.9	32.4	2.9
建築物環境衛生管理技術者		22	31.8	22.7	4.5	50.0	22.7	9.1	13.6	9.1	0.0
二級建築士		41	36.6	26.8	4.9	48.8	34.1	0.0	12.2	4.9	7.3
介護福祉士		37	40.5	48.6	18.9	48.6	16.2	2.7	5.4	10.8	0.0
一級建築士		101	47.5	30.7	13.9	48.5	48.5	5.0	18.8	4.0	0.0
電気工事士		108	24.1	32.4	6.5	45.4	23.1	5.6	14.8	13.9	1.9
管理栄養士		36	36.1	30.6	16.7	41.7	25.0	0.0	8.3	13.9	2.8
電気主任技術者		110	25.5	35.5	7.3	39.3	28.2	5.5	15.5	15.5	1.8
危険物取り扱い		230	24.3	30.9	9.6	33.0	11.3	1.3	11.7	21.3	2.2
一時 金 支給 型	応用情報技術者	52	28.8	9.6	3.8	21.2	69.2	1.9	40.4	9.6	0.0
	基本情報技術者	62	35.5	9.7	1.6	27.4	58.1	0.0	33.9	4.8	1.6
	オラクルマスター	23	13.0	17.4	4.3	21.7	56.5	8.7	34.8	8.7	0.0
	中小企業診断士	20	40.0	40.0	5.0	15.0	45.0	0.0	35.0	0.0	0.0
	ITパスポート	39	33.3	12.8	0.0	10.3	41.0	0.0	25.6	12.8	2.6
	マイクロソフト・オフィス・スペシャリスト	21	23.8	23.8	0.0	9.5	38.1	0.0	14.3	19.0	0.0
表彰 型	ファイナンシャル・プランナー	26	23.1	19.2	0.0	15.4	34.6	3.8	11.5	23.1	0.0
	技能検定	220	34.1	27.7	6.4	32.7	27.3	4.1	35.9	7.7	1.4
無措 置型	自動車免許	249	4.4	13.3	4.4	9.2	1.2	0.4	2.0	69.5	3.2
	フォークリフト技能者	362	11.6	35.6	4.7	14.1	1.4	0.0	6.6	39.5	2.2
	玉掛け技能 調理士	179 69	12.3 24.6	35.8 21.7	3.9 15.9	14.5 27.5	1.7 7.2	1.1 1.4	8.9 1.4	37.4 34.8	2.2 1.4

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業における資格・検定等の活用、大学院・大学等の受講支援に関する調査」、
<https://www.jil.go.jp/press/documents/20150713.pdf>（2025年3月5日最終閲覧）

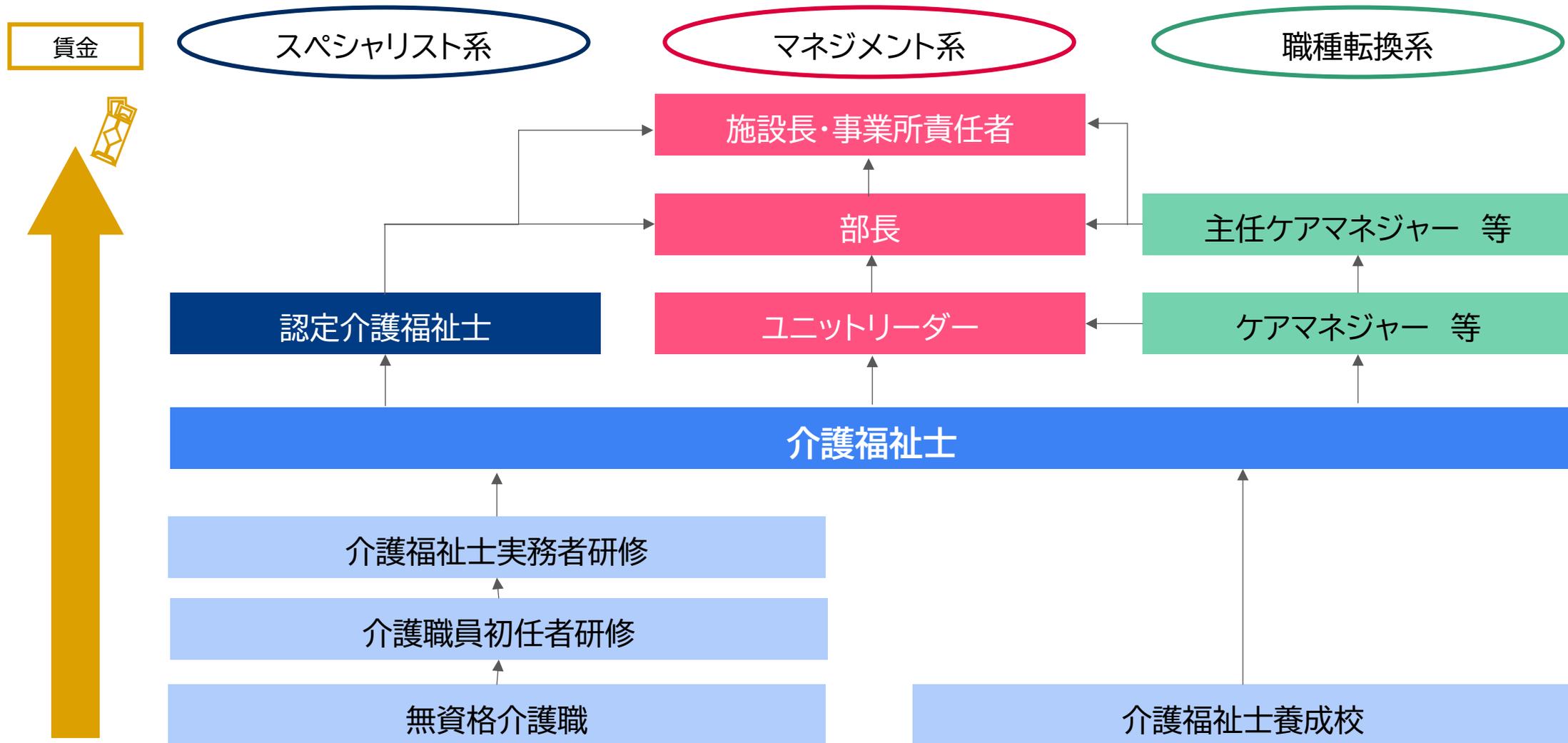
2. 介護業界におけるスキルと賃金について

- 2.1 介護業界におけるスキルの可視化状況について
- 2.2 介護業界における賃金体系について
- 2.3 介護業界におけるスキルと賃金の連動について

2.3.1 スキルと賃金の連動について仮説

スキルを習得し、職位・職種が上がったタイミングで、賃金が大きく連動

- 職種変更による一時的な賃金低下はあるものの、基本的に**職種や役職が上がるタイミングで賃金も上昇**。



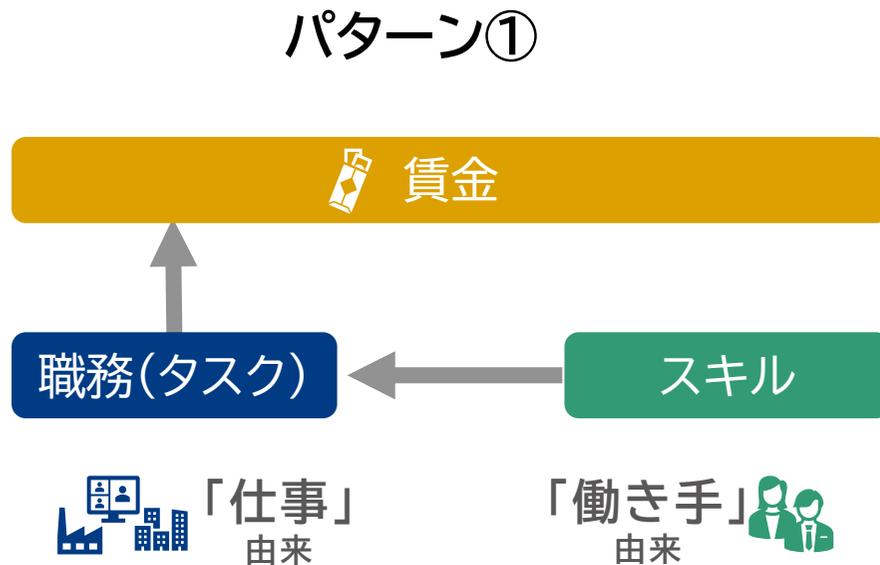
出所：厚生労働省「キャリアマップ、職業能力評価シート及び導入・活用マニュアルのダウンロード」、
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/ability_skill/syokunou/0000093584.html (2025年3月5日最終閲覧)
 東京都社会保険労務士会 令和3年度 介護職員処遇改善加算等取得促進支援事業「キャリアパス要件Ⅱのつくりかた」、
<https://www.tokyosr.jp/wp-content/uploads/2021/09/613d2f47d5d006119b980e0dbc1f654b.pdf> (2025年3月5日最終閲覧)
 社会福祉法人芙蓉会 採用情報サイト、<https://fuyounet.jp/recruit/future/> (2025年3月5日最終閲覧)

2.3.2 先行研究を踏まえた類型パターン

スキルと賃金の関連は主として2パターン

- パターン①:スキル(管理スキルや、主任ケアマネジャーなどの資格)を取得→遂行可能なタスクが広がる→賃金に反映。
- パターン②:スキルを取得したことを評価し、手当などを支給。

※スキルと賃金を連動させる際には、スキルの中でも「資格」を代替指標として賃金が決定することが多い



2.3.2 先行研究を踏まえた類型パターン

パターン①:スキル→タスク→賃金の場合

● スキルの獲得

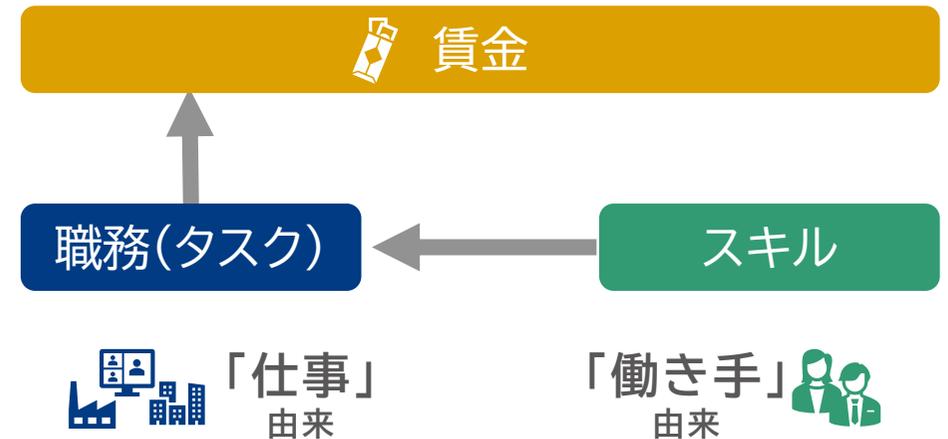
- ケアマネジャー・主任ケアマネジャー・介護福祉士の資格を取得。
- 研修に参加し、後進の育成や、管理能力の獲得 など。

● 遂行できるタスクの増加

- 主任ケアマネジャーとして、教育や地域貢献活動。
- 事業所管理者になり管理業務。
- 居宅介護事業部長になり複数の事業所の管理業務 など。

● 賃金の増加

- 獲得したスキルを活用し、業務を遂行していることに対し報酬。
- 多くの場合、資格手当や役職手当で対応。



スキル→賃金の場合

● スキルの獲得

- ケアマネジャー・主任ケアマネジャー・介護福祉士の資格を取得。
- 社内スキル評価制度に合格し、昇給。 など



● 賃金の増加

- ケアマネジャー・主任ケアマネジャー・介護福祉士等の資格を持っているという事実のみで資格手当が付与。
- 資格を必要とする業務に従事しているかどうかは関係ない。
- このパターンの場合、客観的に評価される「資格」のみがスキル扱いのことが多い。



3. 業界団体へのヒアリング結果

介護業界全体における賃金制度やスキルと賃金の関係性について

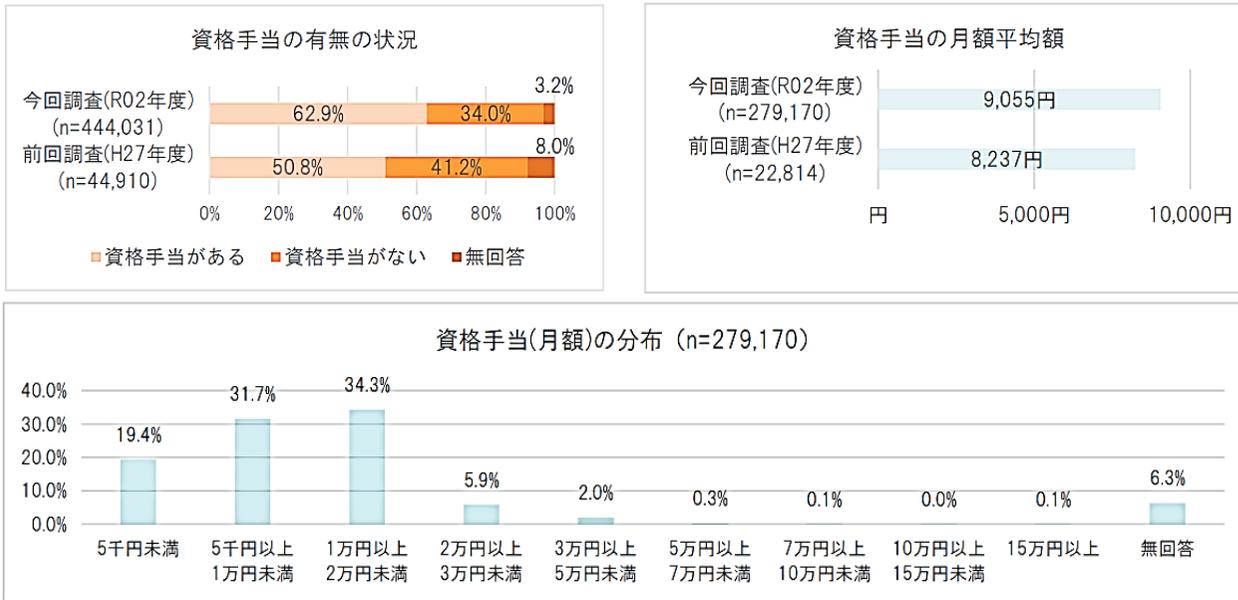
- 3.1 介護業界におけるスキルと賃金の連動状況について
- 3.2 スキルと賃金の連動についての限界

3.1 介護業界におけるスキルと賃金の連動状況について

スキルと賃金の関係、賃金の相場は、すでに業界内でとりまとめて開示

- **資格手当の有無**や、**資格手当の平均額**については「(公財)社会福祉振興・試験センター」の「就労状況調査結果」に記載。
- また、**職種別の平均賃金**については「(公財)介護労働安定センター」の「介護労働実態調査」に記載。
- 賃金決定時に、**周辺地域の賃金水準を調査できるソフトウェア**も発売されている。
 - 主として、その地域の**求人票や募集要項の情報**を吸い上げて、情報を提供している。

資格手当について



職種別平均賃金について

図表 18-3-2 各種属性別通常月の税込み平均月給

(単位：人、円)	回答者数	平均月給	(単位：人、円)	回答者数	平均月給	
全体	14,631	241,296	訪問介護員	1,574	223,122	
性別	男性	4,050	261,855	無期雇用職員	1,282	226,841
	女性	10,145	233,105	有期雇用職員	261	208,419
年齢層別	20～24歳	296	199,845	介護職員	5,547	225,914
	25～29歳	741	227,858	無期雇用職員	4,684	228,377
	30～34歳	1,060	239,659	有期雇用職員	754	211,865
	35～39歳	1,598	243,071	サービス提供責任者	1,512	251,115
	40～44歳	1,951	244,499	無期雇用職員	1,264	253,715
	45～49歳	2,383	248,187	有期雇用職員	227	236,575
	50～54歳	2,200	247,713	生活相談員	1,024	242,532
	55～59歳	1,848	246,311	無期雇用職員	905	243,174
	60～64歳	1,320	236,057	有期雇用職員	100	235,994
	65～69歳	503	226,113	看護職員	1,512	280,116
70～74歳	164	209,229	無期雇用職員	1,240	281,865	
			有期雇用職員	245	274,598	
			P・T・O・T・S等	387	276,525	
			介護支援専門員	2,056	251,056	
			無期雇用職員	1,718	252,509	
			有期雇用職員	304	242,646	

(注1) 20歳未満、75歳以上はデータが少ないので非掲載。
 (注2) P・T・O・T・S等は有期雇用職員のデータが少ないため、雇用形態別は非掲載。

出所：公益財団法人社会福祉振興・試験センター「令和2年度社会福祉士・介護福祉士・精神保健福祉士就労状況調査結果」、
https://www.sssc.or.jp/touroku/results/index_r2.html（2025年3月5日最終閲覧）、
 公益財団法人介護労働安定センター「介護労働実態調査」、<https://www.kaigo-center.or.jp/report/jittai/>（2025年3月5日最終閲覧）、
 マップソリューション株式会社「事業案内」、<https://mapsolution.co.jp/services/>（2025年3月5日最終閲覧）

3.2 スキルと賃金の連動についての限界

介護業界の特殊性によりスキルと賃金を連動させることに限界

● 介護報酬制度の枠組みの中での賃金体系

- 介護報酬や加算は法定であるため、そもそも**収入は事業形態でほぼ決定し、変動しない**。(財布の上限が決まっている)それゆえ、同じ業態であれば必然的に**似たような給与体系**になり、独自の賃金体系の導入に限界がある。
- **3年に1度、報酬改定**があり、事業所の収入自体に大きな変化がある可能性がある。それゆえ、不測の事態に備え、調整しやすい手当を基盤とした賃金体系にせざるを得ない。

● 地域差でスキルに応じた賃金への需要に大きな差

- 都市部では**人材定着施策として、スキル評価制度と賃金の連関に取り組む**事業所がある一方で、地方では、人材の流動性などの状況が都市部と大きく異なり、スキルと賃金の連関の需要が下がる。

28ページ以降に記載の先進2企業も「都市」に該当する事業所である。

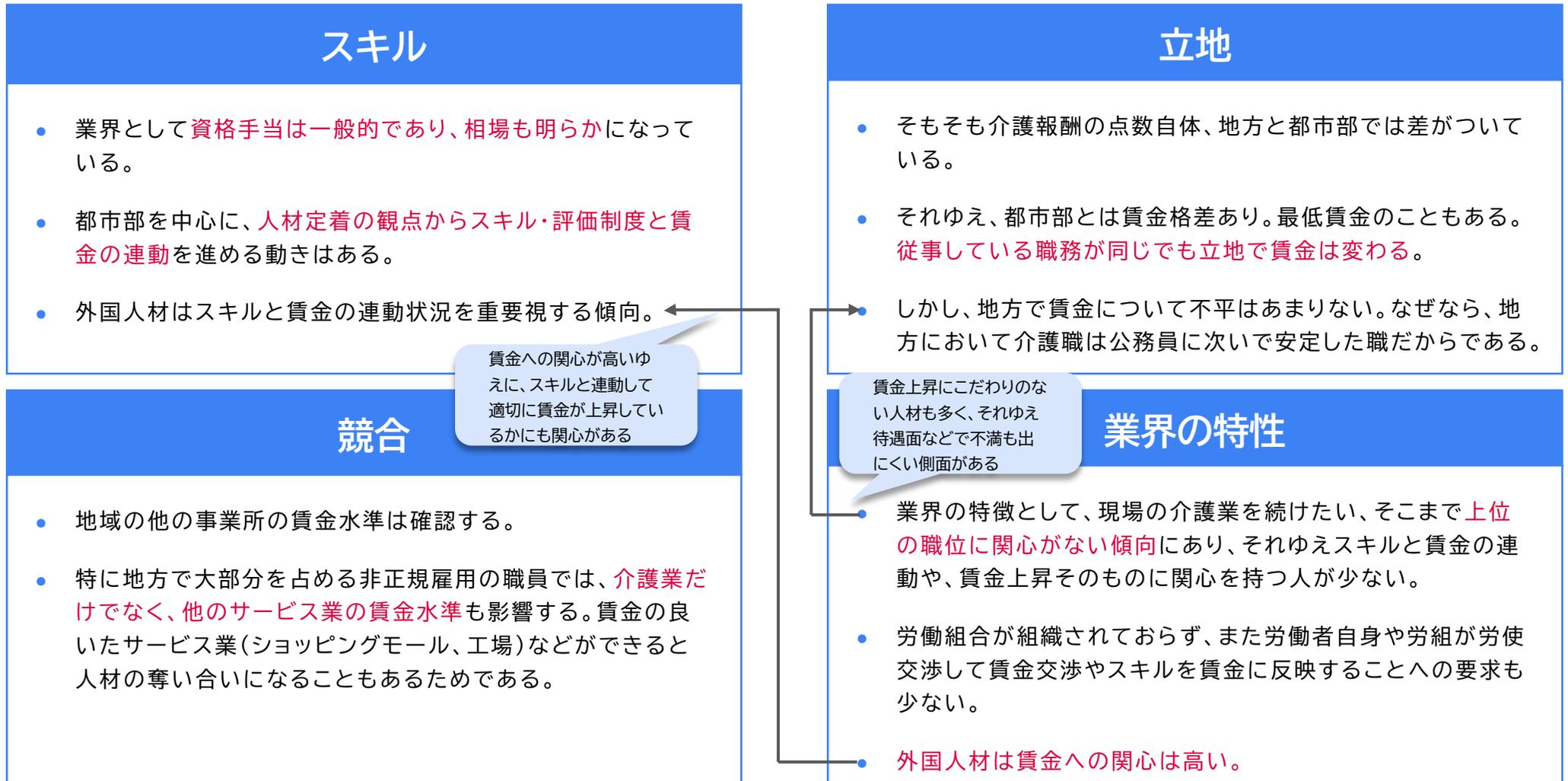
	地方	都市	大都会・東京(大阪)
競合	少ない	多い	極めて多い
人材流動	そこまで高くない	高い	極めて高い
スキルと賃金の連動	スキルとの賃金連動状況よりも、別の要素で就業先を選ぶ。また、一度就職すると事業所からなかなか転職しない。	人材の流動性が高く、 優秀な人材を定着させるために、スキル評価と賃金を連動 させている。	あまりに人材の流動性が激しすぎて、スキル評価制度が成立しにくい。

有効

3.2 スキルと賃金の連動についての限界

スキル以外にもさまざまな要素を踏まえて賃金が決定している。

- 篠原委員よりご指摘いただいた項目を踏まえ、賃金に影響を及ぼしているアクターを調査し、賃金への影響を整理。



4. 先進的な取組をしている企業事例

- 4.1 企業①
- 4.2 企業②
- (参考)「job tagを活用した職務の棚卸しに係る実証」のサマリー

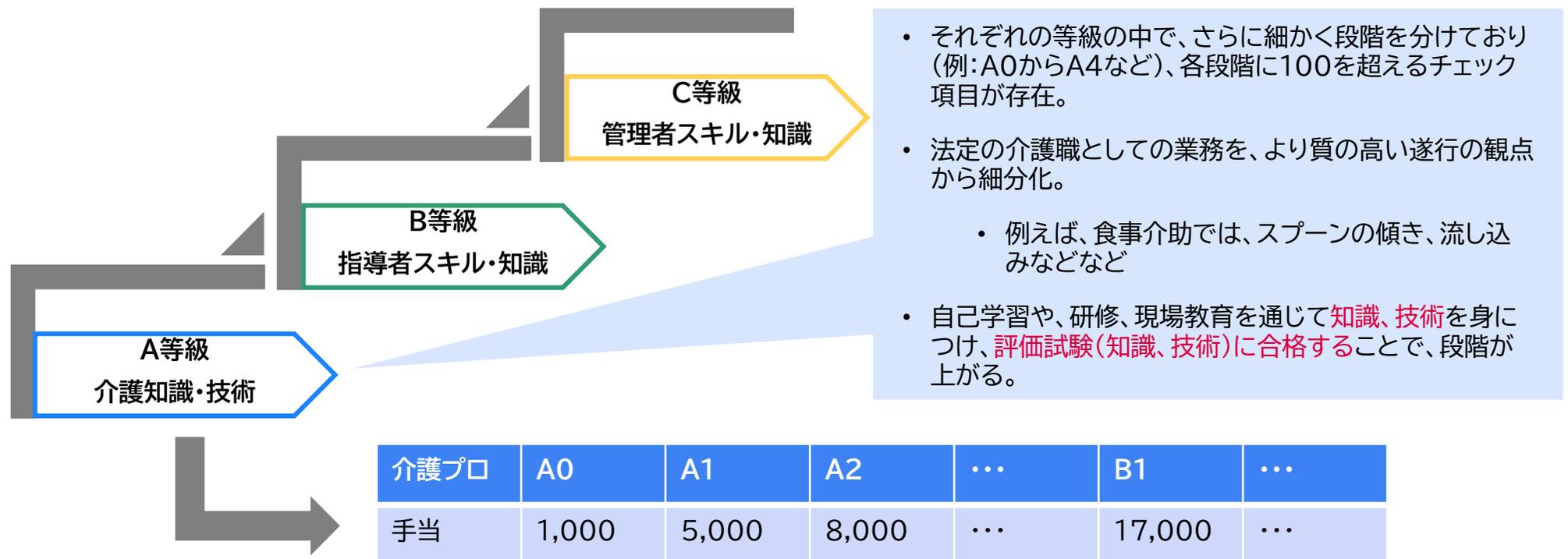
4. 先進的な取組をしている企業事例

- 4.1 企業①
- 4.2 企業②
- (参考)「job tagを活用した職務の棚卸しに係る実証」のサマリー

4.1 企業①

1社目: 自社独自のスキル評価制度を開発し、手当に反映

- 介護技術や知識を細分化・階層化した「**介護プロ制度**」を作成し、**A等級「介護知識」**、**B等級「指導者スキル」**、**C等級「管理者スキル」**として整備。
- 各等級をさらに段階別に細分化の上、それぞれチェックリストを作成。チェックリストに掲載の**知識・技術を習得の上、社内試験に合格すると、等級が上がる**。
- 「介護キャリア段位制度」の導入を試みたが、さまざまな介護事業を展開している同社には、段位制度は特別養護老人ホーム以外のサービスにはそのままではフィットしないと考えたため、キャリア段位制度を基に、独自のスキル評価制度を開発した。

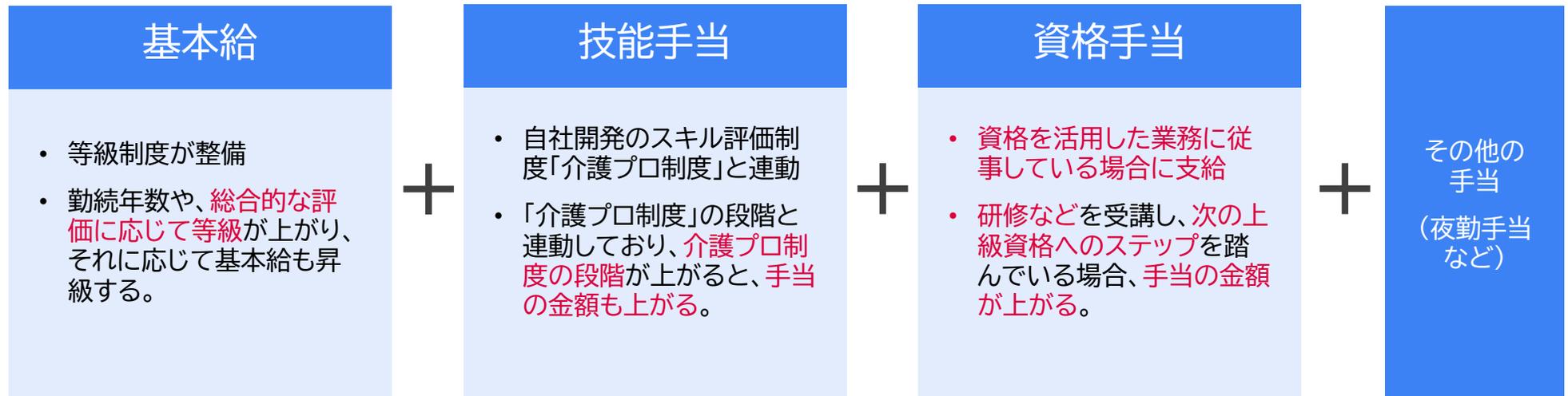


※上記の表はイメージ

4.1 企業①

1社目:評価したスキルは「技能手当」、保持している資格は「資格手当」で賃金に反映

- タスク遂行能力をスキルと定義づけ、評価したスキルと賃金を結び付けているため、**パターン①に近いが、完全にパターン①というわけではない。**
- 今後、完全にタスクの変化と賃金を結び付けるべく、現在タスク管理システムを試験導入



- 職務遂行スキルを踏まえた評価制度に基づき、賃金の変動するため**パターン①に近い。**
- 一方で、基本給ではなく、手当での対応であること、認定された社内資格を持って昇級していることを踏まえると**パターン②の要素もある。**

4.1 企業①

1社目:スキルと賃金を関連させるメリットと注意点について

メリットについて

- 介護施設が徐々に飽和しつつある今、顧客に選ばれる施設になるためにはサービスの質の向上が不可欠。しかし、**スキルの向上と賃金を連動させなければ、向上心の高い従業員の離職につながり、結果的に提供サービスの質も低下する。**



- 「介護プロ制度」の導入により、**優秀な従業員の定着率の改善、提供サービスの質が向上した。**
- **外国人材**を多く受け入れているが、日本人以上に**給与に対する「エビデンス」**を求められることが多く、**支給額の根拠の説明**に活用した。
- 身につけたスキルに応じて手当を支給することで、**努力してスキルを上げたり、高い役職を目指す動機付け**につながっている。

注意点について

- 中規模の事業者だからできた可能性がある。**小規模だと体系だった運用は難しいが、一方で大規模だとM&Aで、従来異なる賃金制度、評価制度**を運用していた場合もあり、**統一的なスキル評価制度の運用は難しい**と聞く。
- 手当の運用には、常にスキル認定状況や資格の有無を把握し、報酬に反映していく必要がある。上長へのコミュニケーションによって報告されており、それを施設の管理者、本社の総務担当者へと連絡しているため、担当者は忙しい。

4. 先進的な取組をしている企業事例

- 4.1 企業①
- 4.2 企業②
- (参考)「job tagを活用した職務の棚卸しに係る実証」のサマリー

4.2 企業②

2社目:スキル評価と役職と賃金の3つが連動する人事制度

- 自社独自の「**グレード制度**」という評価制度を用いて給与を決定。0～6等級まで存在し、**それぞれに号俸級**が設定。
- 各グレードに上がる要件として、所定の「**ケアマイスター**」を取得する必要。
- ケアマイスター取得は、**等級の昇格**だけでなく、**号俸級の昇給**にも反映。(取得により数俸給UPする)

独自グレード制度

- 社内独自の等級制度
- 社内評価の基準で、スキルに応じて昇格する。
- 等級が上がると、**号俸級の上り幅(ピッチ)**が大きくなる。

ケアマイスター制度

- 日本ケアマイスター協会実施の認定制度
- 介護知識・スキル、社会人としてのマナー、会社の理念理解など総合的に評価。

サービスマイスター制度

- 日本ケアマイスター協会実施の認定制度
- サービス提供者としての、接遇スキル、礼節などを評価。(グレード制度の要件ではない)

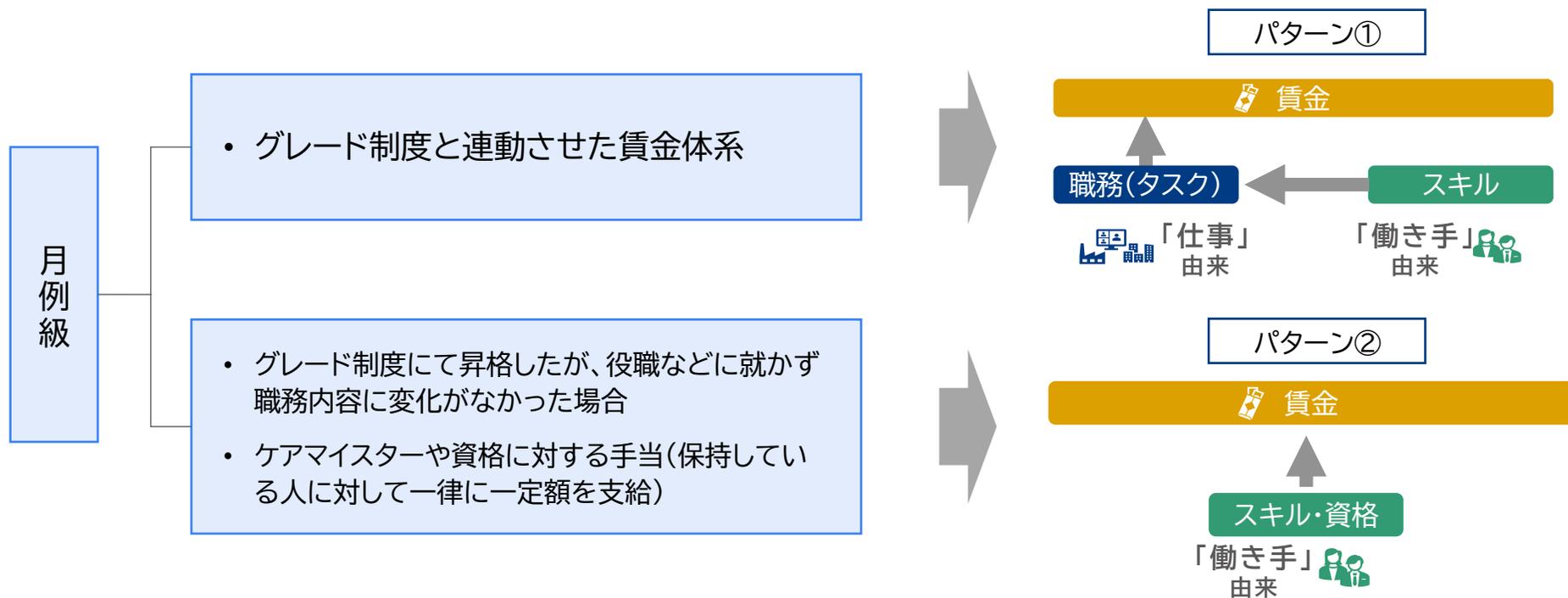
グレード制度	0等級	1等級	3等級	4等級	5、6等級
就任可能な職位	なし	なし	サービス提供責任者	チームリーダー	ホーム長 エリア統括責任者
必要なケアマイスター段位	なし	ブロンズ	ゴールド	プラチナ	プラチナ
俸給表	0-1号俸 0-2号俸 0-3号俸 … 0-26号俸 0-27号俸	1-1号俸 1-2号俸 1-3号俸 … 1-26号俸 1-27号俸	3-1号俸 3-2号俸 3-3号俸 … 3-26号俸 3-27号俸	4-1号俸 4-2号俸 4-3号俸 … 4-26号俸 4-27号俸	5-1号俸 5-2号俸 5-3号俸 … 5-26号俸 5-27号俸

出所:一般社団法人日本ケアマイスター協会「介護技術認定制度ケアマイスター」、<https://xn--ccke1b8a4a3o5h.com/> (2025年3月5日最終閲覧)

4.2 企業②

2社目:賃金体系としてはパターン①とパターン②が混在

- **グレード制度は、スキルと役職(それと連動するタスク)、賃金が結び付いている**ため基本的に**パターン①**と史料。
- グレード制度が上昇しても必ず役職に就く必要があるわけではなく、役職に就く資格が与えられる状態。したがって、**昇格しても役職に就かない場合、タスクは変化せず、給与のみ昇級**。
 - 背景として、管理職に就かずに「プロフェッショナル」コースを志向する従業員にも昇級できるような設計にした。
- グレードも、ケアマイスター保持状況や、スキルのみで定まるわけではなく、総合的な評価である。
- **マイスターや国家資格(介護福祉士)**などを取得すると**手当も支給**している。これは**パターン②**であると思料。



4.2 企業②

2社目:スキルと賃金を連動させるメリットや制度設計の意図

メリットについて

- スキルを可視化し、評価制度への組み込むことで、従業員の**教育・育成への活用**が可能となっている。
- 特に、ケアマイスター制度という**試験を通じた認定制度**を使用しているため、**客観的な評価**になっている。
- 試験内容を自社で検討することで、**介護スキルだけでなく、同社で活躍するにあたり必要なスキル(経営方針、同社推奨の介護手順など)**を身に付けてもらい、給与に反映することができる。

制度設計について

- スキル可視化のツールとして、キャリア段位制度の活用も検討したが、**介護スキル以外のコミュニケーション能力や会社理念の理解等も昇格基準**としたかったため、自社独自の「グレード」制度を作成した。
 - 作成時にはキャリア段位制度を参考にした。
- スキルを給与に反映させることで、従業員のスキル獲得を促すとともに、社として後押ししている。
- 一方で、あくまで基本給は「担っている職務上の**責任の重さ**」と「**責任に対する達成度合い**」を重視しており、**職能給**的な発想である。
- 賃金水準検討時には、**競合他社の賃金水準などを参考**に決定した。水準を下回ると採用できないが、大きく上回ると賃金目当ての人ばかり応募が来るため、他社水準と大きく乖離しないようにしている。

4. 先進的な取組をしている企業事例

- 4.1 企業①
- 4.2 企業②
- (参考)「job tagを活用した職務の棚卸しに係る実証」のサマリー

(参考)「job tagを活用した職務の棚卸しに係る実証」のサマリー

ケアマネジャーについてのヒアリング結果のサマリー

- 本年度事業内で実施した「job tagを活用した職務の棚卸しに係る実証」におけるヒアリング結果より、以下の示唆が得られている。

給与構成について

- 月例級の構成は**基本給+手当**であり、手当には、役職手当、資格手当、担当件数手当、取得加算手当、研修受講手当、認定調査手当などがある。(2社目、3社目)
- **基本給**は、**俸給表形式の賃金表**で定めており、勤続年数に応じて「2級-4」から「2級-3」へ昇給するようなイメージである。(3社目)
- 入社時・入社半年経過後の基本給を規定しており、担当件数に応じて追加で手当を上乗せ。(1社目)
- 昇給要因は、勤続年数と、会社にどれだけ貢献したかという点である。**貢献度合いは、担当件数や、加算獲得状況**による。(2社目)

スキルと賃金の関連について

- 特定のタスクを遂行することができる**スキルをもっているかどうか**で給与に差はない。(1社目)
- 役職に就くと手当が支給される。**役職に就けるかどうかはスキルの保持(育成など)による**ため、そうした観点でスキルと賃金が関連している部分はあるかもしれない。(1社目)
- **資格を保持していれば手当**を出す、その資格を活用した業務に従事している場合、追加で手当を支給する。(2社目)
- 原則は、**取得した資格を使用する業務に従事している場合のみ、手当**を支給する。(3社目)

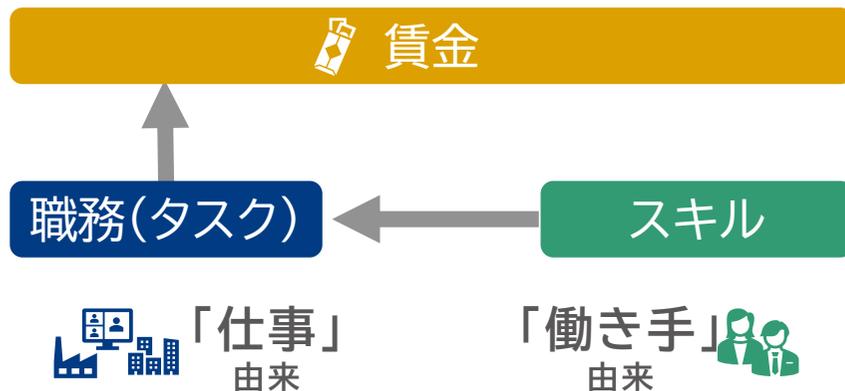
5. 本調査の結論

5.1 結論

調査結果について 1/2

- ケアマネジャーや介護職のスキルは、**資格と研修**にて、ある程度明確化されているおり、**熟練レベル**に応じて**獲得すべきスキル**も階層化されている。
- スキルと賃金の結びつきは、**スキルを活かしたタスクと賃金が連動**しているパターン(パターン①)と、**スキルを保持していることが証明されれば手当が支払われる**パターン(パターン②)に分類される。
- **人材定着の観点**から、都市部ではスキルと賃金の連動を進める事業所も存在し、**先進事例ではパターン①とパターン②の組み合わせ**によって、スキルと賃金の連動を部分的に実現。
- スキルの賃金への反映の形として多くみられた**資格手当**については、業界団体による調査により、平均額などの把握が可能。

パターン①

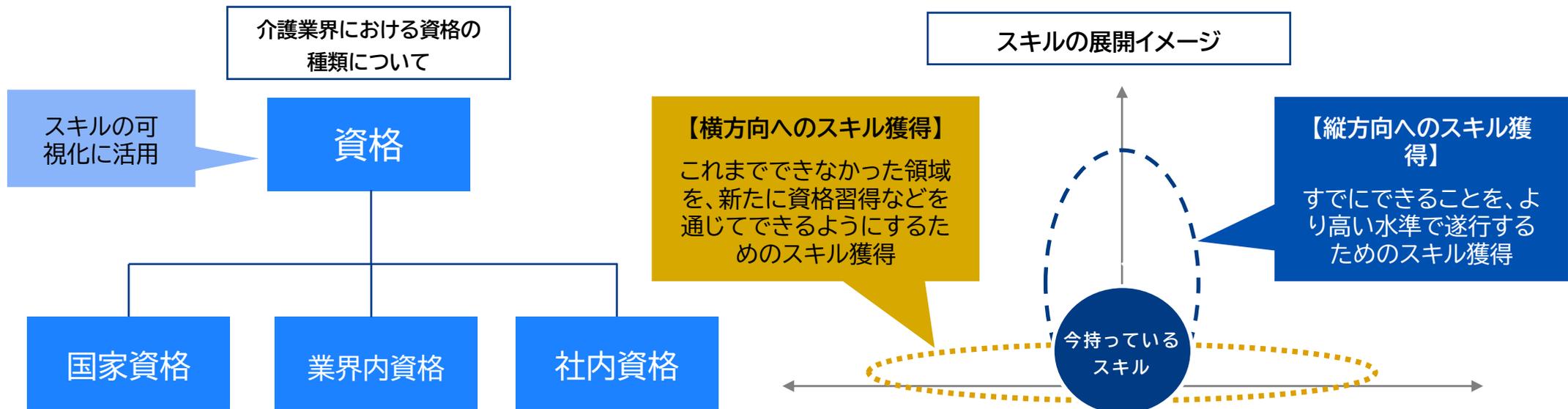


パターン②



調査結果について 2/2

- スキルと賃金を関連させる際には、「資格」がスキルの代替指標として活用されることが多い。
- 国家資格などに代表される「公的資格」と、自社独自のスキル評価制度による「社内資格」の両方が、賃金とスキルを連動させる際の代替指標として活用。
- また、「スキルの獲得」も新しい資格などを取得し、遂行可能な職務の幅を広げる「横方向へのスキル獲得」と、すでに遂行可能な内容を、より高い水準で遂行できるようにする「縦方向へのスキル獲得」の2種類あることがわかった。
- 一方、介護報酬制度の中で、スキルと賃金を連動させるのには限界がある。



その知と歩もう。

MRI 三菱総合研究所