

平成 28 年度厚生労働省
老人保健事業推進費等補助金
(老人保健健康増進等事業分)

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

平成 29 (2017) 年 3 月

株式会社 三菱総合研究所

目 次

第1章 事業の概要	1
I. 事業の背景・目的	1
II. 研究体制	2
III. 事業の概要	4
1. 本事業の実施フロー	4
2. ヒアリング調査	5
第2章 介護事業所の賃金体系実態調査	7
I. 実態調査のための検討事項	7
1. 介護事業所の賃金体系に関する仮説	7
2. ヒアリング項目の確定	8
3. ヒアリング対象事業所の選定	10
II. ヒアリング調査結果—介護事業所の賃金体系の実態把握—	12
1. 株式会社エイチ・エス・エー	12
2. 社会福祉法人 A.	16
3. 株式会社アール・ケア	20
4. 有限会社 B.	24
5. C 株式会社	27
6. 社会福祉法人松美会	30
7. 株式会社 D.	35
8. 社会福祉法人 E.	39
9. 社会福祉法人大三島育徳会	43
10. 株式会社たまゆら	47
11. F 株式会社	51
III. 総括	54
第3章 介護事業所におけるモデル賃金体系検討時の考慮要素	57
I. 検討委員会での議論	57
1. 介護事業所の賃金体系に関する議論	57
2. 賃金体系の検討時に有用な支援の検討	62
II. まとめ	64
参考資料	65
ヒアリングシート一式	66
ヒント集	-1-



第 1 章 事業の概要

第1章 事業の概要

I. 事業の背景・目的

(1) 背景

- 高齢化の進展に伴い、介護サービスを提供する介護人材の不足が顕在化している。2025年には「団塊の世代」が後期高齢者となり、介護ニーズの爆発的な高まりとともに、人材確保に関する問題は一層深刻化するものと考えられる。
- 労働力人口が減少する中、介護サービス事業所における就業者数は増加傾向にあるが、介護人材としての人的資本の蓄積、安定的なサービス提供等のため、長期の勤続が求められており、今後は人材の獲得とともに定着率の向上を図ることも必要になる。
- 介護サービス事業所には就業先としての魅力を向上させるとともに、長期勤続を可能とするような賃金体系（およびその前提としてのキャリアパス）の構築が求められている。
- 介護保険制度においては、介護職員処遇改善加算によって一定の賃金改善が図られているところであるが、介護人材の処遇改善のさらなる進展に向けては、介護サービス事業所における賃金体系の整備と運用を支援していく必要がある。

(2) 目的

本事業では（1）背景に掲げた認識を基に、介護サービス事業所における賃金体系等雇用管理制度に関する整備状況の実態を踏まえつつ、賃金及びキャリアパス等のバリエーションの整理とこれらに基づくパターン別の賃金体系等作成のための参照情報の整理を行う。

これらの参照情報は介護サービス事業所での賃金体系の検討に際しての「考え方の指針」を示すツールとして活用されることを目的とし、特に賃金体系等の整備が遅れていると考えられる中小事業者向けの情報提供ツールの作成を目指す。

なお、本事業は平成28年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）による調査研究事業である。

Ⅱ. 研究体制

本事業を実施するにあたり、検討委員会を設置して検討を行った。検討委員会の構成は以下の通り。

(ア)委員構成

	氏名	所属・職位
委員長	大木 栄一	玉川大学経営学部国際経営学科 教授
委員	菅野 雅子	フォスターリンク株式会社
委員	白仁田敏史	有限会社あんのん 代表取締役
委員	堀川 啓司	ヒューマンライフケア株式会社 管理本部 チーフマネジャー

オブザーバー：厚生労働省老健局老人保健課

事務局：

松下 知己	株式会社三菱総合研究所ヘルスケア・ウェルネス事業本部 主席研究員
宮下 友海	株式会社三菱総合研究所ヘルスケア・ウェルネス事業本部 主任研究員
川上 千佳	株式会社三菱総合研究所ヘルスケア・ウェルネス事業本部 主任研究員
大橋 麻奈	株式会社三菱総合研究所ヘルスケア・ウェルネス事業本部 研究員
保坂 孝信	エム・アール・アイリサーチアソシエーツ株式会社 社会公共政策部長
黄色 大悲	エム・アール・アイリサーチアソシエーツ株式会社 社会公共政策部 研究員
原田 剛志	エム・アール・アイリサーチアソシエーツ株式会社 社会公共政策部 研究員

(イ)委員会の設置目的・協議事項

- ・調査設計、調査結果等の分析に関するアドバイス。
- ・ヒアリング調査における事業所の推薦・調整等支援。

検討委員会の開催回数は以下の通りである。本調査研究を遂行するに当たり、3回実施した。

<検討ワーキンググループの実施>

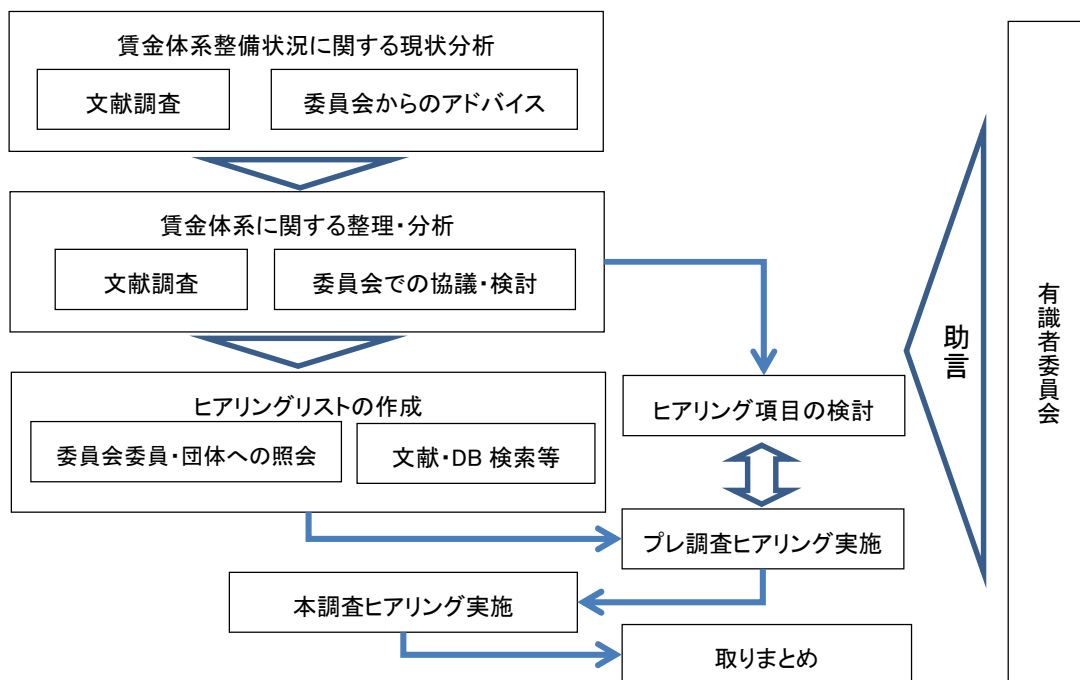
回	日時・場所	内容
第1回	平成28年12月14日(水) 10時00分～12時00分 於 三菱総合研究所 CR-C 会議室	○事業の進め方について ○ヒアリングの実施について ○ヒアリング中間報告
第2回	平成29年1月25日(水) 10時00分～12時00分 於 三菱総合研究所 CR-C 会議室	○ヒアリング中間報告 ○貸金表作成の検討について (成果物作成に向けた仮説整理)
第3回	平成29年3月1日(水) 10時00分～12時00分 於 三菱総合研究所 CR-C 会議室	○ヒアリング報告 ○貸金表作成の検討について (成果物案について意見交換) ○報告書の作成について

Ⅲ. 事業の概要

1. 本事業の実施フロー

本事業の実施フローは以下のとおりである。

図表 1 事業の実施フロー



2. ヒアリング調査

(ア) 実施対象と方法

介護事業所における賃金体系の整備・運用の実態把握を目的として、介護事業者（11 か所）に対して訪問調査を実施した。

訪問事業者は文献調査結果を踏まえ、設立主体（法人種別）、地域、サービス種別、従業員規模等を勘案し、事務局にて候補リストを作成の上、協力依頼を応諾いただいた事業者を対象とした。

調査対象は経営者、人事労務担当者等、事業所内の賃金及び労務管理についての情報を把握している職員とした。

図表 2 ヒアリング調査実施介護事業者一覧（ヒアリング実施順）

都道府県	事業者名	訪問日時
神奈川県	株式会社エイチ・エス・エー	2016 年 12 月 8 日（木） 10：00～12：00
首都圏	社会福祉法人 A	2016 年 12 月 8 日（木） 16：00～18：30
岡山県	株式会社アール・ケア	2016 年 12 月 20 日（火） 10：00～12：00
九州地方	有限会社 B	2017 年 1 月 6 日（金） 13：00～15：00
首都圏	C 株式会社	2017 年 1 月 12 日（木） 13：00～15：00
山口県	社会福祉法人松美会	2017 年 1 月 13 日（金） 10：00～12：00
首都圏	株式会社 D	2017 年 1 月 17 日（火） 14：30～16：30
首都圏	社会福祉法人 E	2017 年 1 月 30 日（月） 14：45～16：45
東京都	社会福祉法人大三島育徳会	2017 年 2 月 1 日（水） 15：00～17：00
長野県	株式会社たまゆら	2017 年 2 月 9 日（木） 13：45～15：45
首都圏	F 株式会社	2017 年 3 月 2 日（木） 14：15～15：00

(イ) ヒアリング項目

ヒアリング項目は以下のとおり。

図表 3 ヒアリング調査項目（概要）

1.全事業所共通項目【法人及び従事者の実態把握】
○法人の概要
○賃金テーブルについて
2.賃金体系について【賃金体系と運用の実態把握】
○賃金体系の検討経緯
○月例給与制度
○各種手当制度
○賞与
○評価制度
○昇進、昇格、昇給
○退職金
3.その他【雇用形態と処遇等】
○多様な雇用形態
○賃金とキャリアパス

(ウ) 調査対象とする賃金制度

i) 調査・分析の前提

介護施設・事業所の特性に鑑み、賃金テーブル整備事例の収集にあたっては、以下の4大分類を明確化して整理・分析にあたる。

複数職種に関するテーブルが整備されているケースについては、本研究では特に「介護職」の賃金体系に関する情報収集を主とする。

賃金テーブル設定の前提となる雇用管理区分

	全職種共通	職種別
全雇用形態共通	A	B
雇用形態別	C	D

- A：雇用形態の別なく（正社員、短時間制社員やパート・アルバイト等の区別なし）、職種（ケアマネ、看護職、介護職、事務職等）の区別も行わず共通の賃金テーブルを設定
- B：雇用形態では区分せず、職種別に賃金テーブルを設定
- C：雇用形態別に賃金テーブルを設定するが、職種では区分しない
- D：職種別×雇用形態別に賃金テーブルを設定



第2章 介護事業所の賃金体系 実態調査

第2章 介護事業所の賃金体系実態調査

I. 実態調査のための検討事項

1. 介護事業所の賃金体系に関する仮説

本事業では、介護事業所の賃金体系の実態把握を行い、実態把握の分析を踏まえて介護事業所の賃金体系検討に有用なヒントを整理することを目的としている。

実態把握の前提として、介護事業所の賃金体系の実態に関する仮説は以下の通りである。

図表 4 介護事業所の賃金体系に関する仮説

○賃金表の作成について

- ・介護職員処遇改善加算の算定状況は9割弱にのぼる。（平成27年度介護従事者処遇状況等調査より）このことから、賃金表を作成している法人（事業所）は増えているのではないかと。
 - ・同調査より、介護職員処遇改善加算Ⅰを算定できない理由として、キャリアパス要件Ⅰの充足が困難なことがあげられている。賃金表の作成に課題を感じている事業所は一定数存在するのではないかと。
 - ・賃金表の作成においては、既存の参考資料を流用していることが多く、事業所の運営実態に適合していないのではないかと。
- 例：埼玉県モデル賃金表（介護職員しっかり応援プロジェクト）
- ・賃金表の作成において、職種間で給与格差を設けることが前提となっているのではないかと。

○賃金表の運用について

- ・キャリアパス要件Ⅰの充足に関しては、介護職員の職位、職責又は職務内容等に応じた任用等の要件を定める必要があるが、任用要件と賃金表が紐づいていない可能性があるのではないかと。
- ・中途入職者の賃金表への位置づけが明確ではない法人が多いのではないかと。
- ・昇給／昇級と賃金表の関係性が曖昧な法人が多いのではないかと。
- ・専門職が働く場であるため、資格取得と賃金・手当の関係性が明確なのではないかと。

○賞与・定期昇給・退職金について

- ・昇給と評価が連動していないのではないかと。
- ・非正規雇用である非常勤職員について、昇給制度が充実していないのではないかと。
- ・非正規雇用が女性、特に主婦層である場合、税制と勤務調整の観点から賞与や手当について、あえて支給していないのではないかと。
- ・賞与の支給と人事評価制度が連動していないのではないかと。
- ・退職金制度が未整備の法人が一定数あるのではないかと。

上記の仮説に加えて、検討委員会においては、

- ・介護保険事業の特徴として、介護報酬制度によって収入（売上）が決定されている部分があるため、賃金原資が外的要因の影響を受けやすいのではないかと。

- ・事業所運営主体の事業構造（介護保険制度対象外事業の保有の有無）によって、賃金の上昇原資の確保に大きな差が生じるのではないかと。
- ・事業所所在地域の給与水準や首都圏・地方部の物価、人件費の差が運用に影響を与えるのではないかと。

等の仮説が指摘された。

2. ヒアリング項目の確定

上記の仮説を元に、本事業におけるヒアリング項目を確定した。

ヒアリング時に把握する内容は、以下の通りである。

図表 5 ヒアリング項目（詳細版）

1. 全事業所共通項目【法人及び従事者の実態把握】

○法人の概要

- ・規模（入所者数等）
- ・提供しているサービス
- ・職員数（常勤・非常勤）、職員の内訳（勤続年数、職歴）
- ・職員の雇用形態
- ・労働条件（勤務時間等）
- ・職種別業務内容

○賃金テーブルについて

- ・賃金表の有無
- ・賃金表の種類

2. 賃金体系について【賃金体系と運用の実態把握】

○賃金体系の検討経緯

- ・賃金表の作成・導入プロセス
- ・賃金表作成の基本的な考え方
- ・作成時に参考にした資料

○月例給与制度

- ・月例給与に関する制度と運用状況
- ・中途入職者の前職評価の考え方、運用

○各種手当制度

- ・各種手当の有無、種類
- ・手当と職種／資格の関係

○賞与

- ・賞与に関する制度と運用状況

○評価制度

- ・評価制度と評価基準

・評価制度と処遇の関係性

○昇進、昇格、昇給

・昇進、昇格、昇給制度と運用状況

・ベースアップの実施状況

○退職金

・退職金制度の整備状況

・退職金の原資

3.その他【雇用形態と処遇等】

○多様な雇用形態

・短時間正職員等いわゆる「多様な正社員」に関する処遇

・正規職員、多様な正社員、非正規雇用間における処遇の差異の根拠

○賃金とキャリアパス

・キャリアパスの作成の有無

・昇進、昇格とキャリアパスと賃金の関係

上記のうち、

- ・手当と職種／資格の関係
- ・評価制度と処遇の関係
- ・昇進、昇格、昇給制度と運用状況

については、丁寧な聞き取りを行うこととする。

手当と職種／資格の関係については、介護事業所では資格手当の種類が多い傾向にある。これは、多様な専門職種が勤務しているために、資格を処遇に反映させる必要があり、基本給賃金表に組込むよりも手当として整理した方が、運用が容易であるためと考えられる。本ヒアリングでは、特に資格手当の対象資格と支給金額、複数資格保有者の支給上の取り扱いについても聞き取りを実施する。

評価制度と処遇の関係、及び昇進、昇格、昇給制度と運用状況については、賃金体系の運用に関する内容である。詳細な評価制度の聞き取りは本事業の範囲内では難しいが、評価と処遇の連動についての考え方を聞き取り、実際の運用状況を把握する。特に、昇給における考慮要素については、詳細を把握する。

なお、ヒアリングの実施においては、

- ・介護事業所においては多くの職種が勤務しているが、賃金体系自体が職種によって異なることも多いため、ヒアリングの範囲を限定した方がよい
- ・介護事業所においては短時間勤務者も多いが、短時間勤務の場合には税制等本事業の対象外の要因が処遇に影響する場合も多いため、正規職員にヒアリング範囲を限定した方がよい
- ・評価・育成制度は事業所によって大きく内容が異なるため、本事業の趣旨である賃金体系とその運用に関係する部分にヒアリングを限定した方がよい

との意見が検討委員会より出された。そのため、本事業のヒアリングにおいては、原則として「介

「介護事業所に勤務する介護職員（正規職員）の賃金体系」を中心に把握することとする。

3. ヒアリング対象事業所の選定

ヒアリング候補の選出においては、下記資料を参考とした。

図表 6 ヒアリング候補選定参考資料一覧

	資料名	研究実施・公開主体	実施年度
1	「介護の雇用管理改善 CHECK&DO25」（公財介護労働安定センター）	財団法人介護労働安定センター	平成 26 年厚生労働省委託事業
2	京都福祉情報サイト kyoto294.net >きょうと福祉人材育成認証制度 http://kyoto294.net/office	京都府	—
3	ふくし・介護ネットひろしま >魅力ある福祉・介護の職場宣言（ひろしま） http://www.fukushikaigo.net/sengen/	広島県	—
4	厚生労働省委託事業「女性の活躍・両立支援総合サイト両立支援のひろば」 >CASE STUDY http://www.ryouritsu.jp/bn02.html	厚生労働省雇用均等・児童家庭局	—
5	平成 25 年度介護労働実態調査（特別調査） 介護事業所における採用・定着管理に関する実態調査・研究	財団法人介護労働安定センター	平成 25 年度
6	平成 27 年度老人保健健康増進等事業「介護職員の処遇改善に係る実態把握に関する調査研究事業」	株式会社三菱総合研究所	平成 27 年度

選定基準は、以下のとおりである。

- ・実施対象は介護職員処遇改善加算対象サービスを提供している法人（事業所）とする。
- ・実施対象の運営主体は営利法人を中心としつつ、社会福祉法人にも実施する。
- ・賃金表の運営実態把握の観点から、従業員が 100 名以上となる法人（事業所）を中心に選定する。
- ・地方の法人の依頼順については、都道府県別有効求人倍率（平成 28 年 9 月）を元に、倍率の高い地域から依頼することとする。

以上の選定基準から選出し、最終的にヒアリングを実施したのは、下記の 11 件である。

図表 7 ヒアリング実施事業所一覧(再掲)

都道府県	事業者名	訪問日時
神奈川県	株式会社エイチ・エス・エー	2016 年 12 月 8 日 (木) 10 : 00～12 : 00
首都圏	社会福祉法人 A	2016 年 12 月 8 日 (木) 16 : 00～18 : 30
岡山県	株式会社アール・ケア	2016 年 12 月 20 日 (火) 10 : 00～12 : 00
九州地方	有限会社 B	2017 年 1 月 6 日 (金) 13 : 00～15 : 00
首都圏	C 株式会社	2017 年 1 月 12 日 (木) 13 : 00～15 : 00
山口県	社会福祉法人松美会	2017 年 1 月 13 日 (金) 10 : 00～12 : 00
首都圏	株式会社 D	2017 年 1 月 17 日 (火) 14 : 30～16 : 30
首都圏	社会福祉法人 E	2017 年 1 月 30 日 (月) 14 : 45～16 : 45
東京都	社会福祉法人大三島育徳会	2017 年 2 月 1 日 (水) 15 : 00～17 : 00
長野県	株式会社たまゆら	2017 年 2 月 9 日 (木) 13 : 45～15 : 45
首都圏	F 株式会社	2017 年 3 月 2 日 (木) 14 : 15～15 : 00

Ⅱ. ヒアリング調査結果 ― 介護事業所の賃金体系の実態把握 ―

介護事業所の賃金体系の実態把握のため、11 事業所に訪問調査を実施した。その結果を以下に示す。

1. 株式会社エイチ・エス・エー

※注意事項：2017 年 4 月に制度が改定されるため、当ヒアリング結果の内容は最新の状況ではない。

（１）事業構造

- ・介護保険適用サービスとして、訪問介護、訪問看護、通所介護、居宅介護支援、福祉用具貸与、特定福祉用具販売、有料老人ホーム、介護タクシーを実施している。
- ・自立支援制度適用サービス等として、障害者ホームヘルプ、放課後等デイサービス等を実施している。

（２）人事制度概要

- ・勤務者は女性が 7 割程度を占める。
- ・平均勤続年数は、正社員が新卒を含んで約 5 年で、パートタイマーが約 3 年である。
- ・ベテランの職員が引き抜かれて転職するため、勤続年数が短い。ただし、転職者のうち 3 割程度は、自らの意思で戻り再就職する。
- ・転職後に再就職する場合は、求人している枠の中で契約を結ぶ。
（例）現場責任者の募集であれば現在他事業所で管理職に就いていたとしても、原則管理職として配置することはない。
- ・正社員、パートタイマー、契約社員の雇用形態がある。契約社員は、訪問看護を行っている部署と事務部門に在籍しているが、全体に占める割合は少ない。
- ・契約社員と正社員とは、業務内容が異なる。パートタイマーと正社員は業務内容と労働時間が異なる。
- ・正社員の所定労働時間は 1 日 8 時間で、残業については、新規事業の場合は多く発生することがあるが、既存の事業ではほとんど発生しない。夜勤や交代制について、有料老人ホームでは夜勤があるが、その他にはない。夜勤対応が可能なことを正社員登用の要件とは規定していないため、夜勤ができなくとも正社員になることができる。
- ・雇用形態によらず、契約時に業務内容と対価を明示して、職員が自ら選択する人事制度を採用している。そのため、「正社員としての業務」「パートタイマーとしての業務」が一律に規定されているわけではない。各作業に点数を決めており、契約締結時に業務と点数の目安（コア業務）を明確にしている。点数によって一つの作業にかけられる時間が定められている。
- ・休日は 2 月を除いて 9 日（2 月は 7 日）あり、年間 106 日の休日がある。

(3) 賃金制度

(ア) 賃金制度の全体像

- ・雇用形態別、職種別の賃金表を作成している。
- ・給与全体は、基本給と手当で構成されている。
- ・基本給は「職能給」と「勤続給」で構成されている。職能給について、賃金表を作成しており、職種と職位を考慮して金額を決定している。勤続給についても、賃金表を作成しており、入職一年目から勤続年数に合わせて金額が決定されている。勤続給は 15 年間に限り毎年昇給する。

(イ) 賃金制度の基本的な考え方

- ・設立時から既に賃金表を作成していた。賃金表のベースは、厚生労働省が公表している資料を参考にして、会社が定めた。
- ・現在の社内統治については、社員が経営に参加し、処遇を自分たちの議論で決定する、という発想で運用している。各部署の事業計画作成の中で、賃金表や手当について職員自ら金額について議論する。その後、各部署の賃金額が提出されると、課単位で金額の調整を行う。その後、部単位でも調整を行う。最高決定機関として最高経営者会議があり、部署の議論から段階的な調整を踏まえて提出された賃金表を承認する。そのため、賃金表の金額も一年ごとに変更される可能性がある。
- ・事業計画を検討する時間も業務時間として扱っている。幹部職員では会議が主要な業務となる。
- ・給与水準を高める場合は、賞与か月例給与のどちらかを上げる議論になる。賞与は業績と関係しており、利益目標を達成しなかった部署にどの程度配分するかに関わっているため、公平に給与を増額する為に月例給与の中の基本給を上げる、という結論になる。
- ・大卒の1年目は基本給が18万8千円から開始する。手当がついて19万円程度となる。1年目は一律で決まっており、2年目以降は職種別の職能給や各種手当が支給されるため大幅に昇給する。

(ウ) 月例給

- ・月例給与は基本給と手当で構成される。
- ・賃金表のうち、どの金額に設定するかは、募集内容による。管理者として募集すれば、管理者の賃金を設定する。
- ・中途採用の職員の月例給与についても、新卒社員と共通の枠組みの中で設定する。経験年数は考慮せず、勤続給は1年目の金額から開始する。

(エ) 手当

手当	支給要件
時間外手当	時間外勤務をした者に支給。
休日出勤手当	休日出勤をした者に支給。
通勤手当	全員に支給。上限あり。
業務担当手当	タスクフォース等の本来業務以外の業務担当を担う場合に支給。
業務手当	業績が好調な部署全員に一律の金額を支給。前年度業績によって金額を決定。
歩合手当（歩合給）	訪問介護や訪問看護、居宅介護支援について、レセプト請求に応じて支給。
免許手当	資格保有者に支給。 （対象資格） 看護師、鍼・灸・マッサージ師、柔道整復師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、介護員（看護師）、介護福祉士・社会福祉士、栄養士、ヘルパー１級、ヘルパー２級、福祉用具専門員、主任ケアマネジャー、ケアマネジャー、ケアマネ相談員、ガイドヘルパー、喀痰吸引、普通第２種免許、保育士、運行管理者、社会福祉主事（生活相談員）、防火管理者、安全衛生管理者、安全衛生看護師
免許使用手当	資格を保有し、当該資格を活用する業務に就く者に支給。
運転手当（車手当）	送迎が本来業務に含まれる者以外が、車を使用する業務を担った場合に支給。
連絡手当	有料老人ホームで夜間連絡者になった場合に、夜勤手当とは別に支給。
夜勤手当	夜勤がある部署の夜勤担当者に時間外手当とは別に支給。
正月手当	正月に勤務した職員に支給。
管理職手当	管理職に支給。規模手当と業績手当の二種で構成。
出勤手当	幹部が突発的に出勤を命じられた場合に休日出勤手当とは別に支給。

(オ) 賞与

- ・賞与は年２回（５月、１１月）支給している。支給月に会社に在籍しており、１４か月継続して勤務した場合に満額支給される。
- ・毎年、代表取締役から賞与の配分案が提示されるが最高経営者会議で様々な案が提案され、折衝することが多い。直近の賞与については代表取締役から部署別の利益率で配分を決める方法を提案したが、職員からの反対意見があり別の配分方法を決定した。
- ・賞与については、毎回業績が良くない部署に対してどの程度傾斜をかけるべきか、という議論が出る。業績が好調な部署が原資を負担する構造になるため、支給金額の決定は議論となることが多い。

(カ) 退職金

- ・退職金は、中小企業退職金共済法に基づく退職金制度を活用している。事業主が積立を負担している。
- ・中退共制度の積立中退共制度以外に、勤務成績・態度が良好な者については、就業規則で規定した追加の退職金を支払う。

(４) 評価と処遇

(ア) 評価制度

- ・評価制度は平成 24 年に廃止した。人が人を評価するのは経営理念に反するため。現在、人事考課は実施していない。

(イ) 昇給

- ・入職後 15 年目までは、勤続年数に応じて、勤続給は増額される。
- ・ベースアップを実施することもあり、その際は職能給を増額する。直近は平成 28 年 4 月に 3,000 円のベースアップを実施した。

(ウ) 昇格

- ・正社員の役職のキャリアアップについて、管理職まではエントリー制を採用している。
- ・新規事業を提案し採択された場合には、その新規事業の役職に就きキャリアアップを図ることができる。
- ・課長職以上は、条件を満たし、昇格を拒否しなければ自動的に昇格する。課長職以上についても評価制度はなく、事業を 2 つ以上管理し、月商 600 万円以上を管理する場合に翌年度の 4 月に自動的に課長となる。2 事業以上を管理し、月商 1,000 万円以上を管理する場合に、部長代理となる。1 年以上部長代理を経験し、安定的に事業を管理できた場合は、自動的に部長となる。
- ・課長以上は、管理職に加えて役員になるかを選択できる。役員になることを選択した場合、自社株を取得する他、最高経営者会議のメンバーとなり、会社の経営に関わることになる。

(５) その他

- ・介護職員処遇改善加算については、介護職員に対して、全員一律の金額が支払われている。
 - ・パートタイマーについても別途キャリアアップのためのエントリー制度を設けている。

2. 社会福祉法人A

(1) 事業構造

- ・介護保険適用サービスとして、特別養護老人ホーム、通所介護、居宅介護支援、短期入所生活介護を実施している。主力は特別養護老人ホームの経営であり、利益率が低いのは通所介護である。
- ・保育園を運営している。

(2) 人事制度概要

- ・女性が6割程度を占める。
- ・法人の設立は比較的新しい。勤続年数は、法人全体の最長で7年程度である。
- ・介護・看護・事務職員は正社員とパートタイマーの雇用形態がある。他の職種は正社員のみである。正社員とパートタイマーの業務内容は、ほとんど変わらない。
- ・勤務形態はシフト制を採用している。また、介護職の正社員には夜勤がある。正社員の雇用条件に資格保有は入っていない。
- ・休日はひと月に9日(2月のみ8日)、有給休暇とは別にリフレッシュ休暇が年間7日あり、年間114日の休日がある。

(3) 賃金制度

(ア) 賃金制度の全体像

- ・職種別、雇用形態別の賃金表を作成している。
- ・給与は所定内給与(基本給、諸手当)、所定外給与(割増賃金)、特別給与(賞与、特別手当)、その他の給与(手当)で構成される。
- ・基本給は号俸給である。
- ・号俸給は介護職員等の一般職用と、介護支援専門員及び看護職等の専門職用を作成している。

(イ) 賃金制度の基本的な考え方

- ・本年まで、法人設立時に依頼した経営コンサルタントが作成したものを利用していたが、3等級100号俸と、等級の区分が大きく号俸の数が多く、活用しにくかった。更に、人事考課やキャリアパスと賃金表が連動していなかったため抜本的な見直しを行い、平成28年4月に改定を行った。
- ・改定作業は、本部が主導して検討を行った。
- ・号俸給制度を基本とする点は過去の制度と同様であり、現在の号俸表は8等級50号俸である。
- ・公表されているモデル賃金表を参考に、作成した。ピッチについては、法人の経営実態を考慮し実際に給与として支払える金額を考慮して設定した。
- ・職員の給与水準を確保しつつ、既存の体系と新規体系に合わせる作業に苦労した。給与の上がり方をシミュレーションして、置き換えた際の影響を試算した。
- ・各職種の勤務開始時の初任給の設定(号俸の設定)については、他社の労働条件も考慮して決定した。

- ・高卒は1等級の1号俸から開始する。1等級1号俸の金額は、改定前賃金表の同区分の金額と一致（150,000円）させた。大卒は2等級19号俸から開始する。手当も含めた高卒新人の初任給が17万2000円程度である。
- ・賃金表改定後の各労働者の新賃金表への置き換えにおいては、給与水準が下がらないように配慮した。改定前金額と最も近い号俸に設定しており、同一金額がない場合には増額になるように設定した。
- ・賃金表は8等級まで設定したが、7等級以上は管理職を想定している。管理職になると年俸制になり、給与決定に賃金表を直接は用いないため、6等級（事務長等）までが賃金表をもとに給与が算定される。
- ・管理職の年俸決定においては、賃金表の7等級および8等級の対応する号俸を参考に金額を決定している。モチベーションを高めるため施設長になっても年俸は上がるようにしており、その際の昇給も賃金表をベースにしている。

(ウ) 月例給

- ・月例給与は基本給と手当、各種割増賃金で構成される。
- ・中途採用者の初任給について、前職の経験を考慮している。上限を10年として、経験内容ごとに自法人内での経験年数に換算して設定する号俸を決定している。週の所定労働時間（40時間）や勤務先、業務内容を考慮要素として、前職の経験年数に別途定められた換算率を乗じて、法人内の勤続年数に変換する。
- ・人事考課を経て昇格や昇給を行うため、自動では昇給・昇格は実施しない。

(エ) 手当

分類	手当	支給要件
所定内給与	扶養手当	扶養者がいる場合に支給。
	住宅手当	世帯主に支給。
	通勤手当	全員に支給。上限あり。
	制服手当	管理職以外に一律で支給。
	業務手当	全員に支給。職種別に金額が異なる。
	資格手当	資格を有し、その資格に即した業務に従事している場合に支給。 (対象資格) 介護支援専門員、衛生管理者、看護師、准看護師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、社会福祉士、介護福祉士、管理栄養士、栄養士、あんま・マッサージ師、ホームヘルパー1級、ホームヘルパー2級、介護基礎研修、介護初任者研修、簿記1級、簿記2級、柔道整復師、介護事務管理士
	夜勤手当	夜勤をした者に支給。実質的に介護職のみを対象。
	職務手当	介護主任、看護主任、事務主任等に支給。
	管理職手当	管理職に支給。
	調整手当	中途採用者の前職の給与と比較して、給与に大きな乖離がある場合に支給。支給には理事長承認が必要。
その他の給与	年末年始手当	年末年始に勤務した者に支給。
	介護職員処遇改善加算手当	対象者のみに支給。
	オンコール手当	オンコール業務を行う者に支給。

(オ) 賞与

- ・賞与は、年2回（6月、12月）の支給を就業規則に明記している。
- ・支給日に在籍する職員に支給する。算定期間の在職期間が1年に満たない場合は減額される。
- ・賞与額の計算式は以下の通りである。
一般職：基本給×支給率
主任：（基本給＋職務手当）×支給率
管理職：（基本給＋管理職手当）×支給率
- ・支給率は夏が1.5、冬が2で合計3.5が標準だが、人事考課により、2～4の範囲で調整される。
- ・賞与とは別に、特別手当を定めている。経費削減に貢献した等、要件を満たした者に支給する。

(カ) 退職金

- ・正社員に支給する。
- ・介護施設の職員については、地元の共助制度を利用している。
- ・退職金の原資は、職員の給与と法人の営業利益との折半で負担している。希望者のみ給与から天引きされる。退職金制度を希望しない者に対して、事業主負担分の還元は行っていない。

(４) 評価と処遇

(ア) 評価制度

- ・評価制度は現在改定中である。
- ・改定の方向性として、評価制度と定期昇給や賞与金額の決定、昇格を連動させる予定である。
- ・評価制度は施設単位で運用する。一次評価は各施設の主任が行い、二次評価を施設長が実施し評価が決定される。
- ・面談は年２回（上半期・下半期）だが、評価のタイミングは年３回（６月、１２月、３月）で実施する。６月及び１２月の評価で賞与の支給額を決定する。二回の評価を合算して３月に一年の総合評価を実施し、昇給／昇級を決定する。
- ・評価項目は、専門職と管理職は実績評価に重きが置かれており、一般職は能力と服務規律の評価に重きが置かれている。
- ・SABCDの五段階評価を行なっている。評価の目安として、求められる水準を達成しており、職務遂行に特に支障がない場合はＢ評価となり、少し良ければＡ、よくできればＳ評価となる。
- ・評価の分布は $S + A : B : C + D$ が $2 : 6 : 2$ になるように調整したいと考えている。

(イ) 昇給

- ・昇給については、年次評価でＳ～Ｃ評価を取った者に対して実施する。評価結果に応じて、号俸の上がり方が変わる。

(ウ) 昇格

- ・昇級については、モデル年齢とモデル勤続年数を定めた職能資格等級フレームを作成している。昇格要件を満たした者が昇格する。
- ・年次評価で高評価が続いた場合はモデル年数より早く昇級できるように改定を検討予定である。
- ・昇格の要件に資格を入れている。

(５) その他

- ・学歴や社会人経験は基本給に加味されており、専門知識は資格手当として考慮され、実務経験はキャリアパス（昇格要件）の中で考慮される。

3. 株式会社アール・ケア

(1) 事業構造

- ・介護保険適用サービスとして、通所介護（10）、認知症対応型通所介護（1）、訪問介護（2）、訪問看護（サテライト拠点があり4拠点）、居宅介護支援（2）、グループホーム（1）、24時間訪問介護看護（2）、福祉用具貸与（1）、看護小規模多機能型居宅介護（1）を実施している。
- ・その他、サービス付き高齢者向け住宅（1）、コンディショニングセンター（1）を運営している。
- ・収益を上げやすい事業と、収益を上げにくい事業があり、全体としてバランスを取っている。年商ベースでは通所介護の売り上げが一番大きい。訪問看護は、現在は人手不足であるが今後の収益が期待できるのに対し、グループホームは定員の上限の観点から経費削減が必要である。

(2) 人事制度概要

- ・勤務者は女性が7割弱を占める。
- ・勤続年数（常勤・非常勤を含む）は、3年以上が半数を超え、5年以上が約4割、10年以上は約1割である。
- ・介護保険制度の創設が契機となり多角的に事業展開を開始したため、開業後10年経っていない事業所がほとんどであり、10年以上勤務している職員は少ない。
- ・前期1年間の離職率は9.2%だった。長く勤務する人が多く、短期で離職する人はほとんどいない（退職理由は結婚が多い）。
- ・介護職は、会社方針としては新卒採用中心としたいが、中途採用者が大半を占める。直近の傾向としては、景気がよくなったことで、介護分野を志望する人が減っており、採用することが難しくなっている。
- ・在籍している専門職は、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、看護師、准看護師、介護福祉士、社会福祉士、社会福祉士、社会福祉主事、福祉用具専門員、健康運動指導士、健康運動実践指導者、ヘルパー、初任資格者研修である。
- ・正社員、準社員、パート、登録パート、短時間正社員の雇用形態がある。正社員の比率が7割を占める。
- ・準社員の賃金は時給で、パートタイマーは無期の時給制である。
- ・正社員の所定労働時間は1日8時間、週40時間である。交代勤務として日勤、早出、遅出、夜勤がある。
- ・年間の休日数は、グループホーム、定期巡回・随時対応サービスで107日、通所介護、訪問介護、訪問看護で115日である。
- ・1人あたりの平均残業時間は、1か月あたり3～5時間となっている。
- ・原則として、同職種の業務内容は雇用形態によらず同じである（夜勤の有無など雇用形態によって異なる場合もある）。

(3) 賃金制度

(ア) 賃金制度の全体像

- ・賃金表は作成していない。
- ・初任給の金額は、賃金規定の中で職種ごとに定められている。
- ・2年目以降の基本給の金額は、人事考課や会社業績、勤続年数、資格等に応じて算出される係数を基本給に乗じて算出される。
- ・係数は人事考課の結果（ポイント）を 1,000 で除した数値である。ポイントは、次回等級ポイント（昇級後の等級に紐づいた得点）、会社業績、年功評価（勤続年数）、資格評価、個人評価、ボーナスポイント（忘年会における社員表彰等）で構成され、勤務年数が大きくなると個人評価の割合が高まる。
- ・創業当時、中途採用者の場合においては、前職の給与を考慮して個人別に給与を決めていた。不公平のない給与体系にするために、人事考課によって給与が決まる仕組みを導入した。
- ・職員には、年に4回人事考課の説明会を実施して、法人として重要視している視点等を伝えている。

(イ) 賃金制度の基本的な考え方

- ・中途採用者の場合は、経験年数（資格を取得し使用していた期間）を10年まで考慮し、一年につき1,000円給与を増額する（看護職とリハ職は年間1,500円）。
- ・年1回の人事考課により次の昇給額が決まる。
- ・制度作成時に参考にした資料はない。世間の相場よりは、少し高めになるように設定するため、同業他社の給与水準を参考にした。

(ウ) 月例給

- ・月例給与は基本給、手当、割増賃金で構成される。
- ・介護職の基本給は15万4,000円、看護職は21万9,000円である。
- ・基本給の金額は資格手当分を含んだ金額である。無資格者は採用しない方針のため、含めて考えて問題はない。

(エ) 手当

手当	支給要件
皆勤手当	前月に欠勤しなかった場合に支給。
役職手当	責任者および副責任者（事業所の責任者）に支給。
職務手当	夜勤をする職務、営業職に支給。夜勤可能としている契約では、夜勤をしなくとも支給。
家族手当	扶養義務を有する家族に対して支給。
住居手当	世帯主で賃貸住居の場合に支給。
食事手当	一律に支給するが、欠勤があった場合は日割り計算にて支給。
通勤手当	手段を問わず通勤距離に応じて支給。上限有。
管理者 ¹ 手当	施設認可上の責任者に支給。
調整手当	前職給与との調整が必要な場合に支給。
処遇改善加算手当	対象職種にのみ支給。夜勤が発生する事業所と日勤だけの事業所とでは金額に差をつけている。
インセンティブ／歩合給	所属する事業所の経営状態に応じて支給。前月の実績を総合的に勘案して、成果に応じて支給する。

(オ) 賞与

- ・賞与の支給は、原則、年2回（7月、11月）で、会社業績により不支給の場合もあり得る。
- ・正社員のみに支給する。支給日に在籍し、6か月以上の実働実績があり、支給日以降3か月間の継続勤務が決定している場合に支給する（退職が決定している場合は、不支給または減額）。
- ・成果評価で賞与を支給している。評価期間内における配属事業所の事業所実績と年間の人事考課結果および等級を反映して金額を決定する。
- ・役員は年俸制で、賞与はない。
- ・賞与に基本給は影響しない。

(カ) 退職金

- ・通常の営業利益を積み立てることで、年金制度を運用している。
- ・退職金の支給にあたっては、勤続年数、等級推移、役職、表彰履歴、退職事由、特別功績を反映している。
- ・退職までに引継ぎ期間を取れる場合と取れない場合で、金額は異なる。

¹行政に届け出る「管理者」と、会社から任命される「責任者」は異なる。責任者と管理者を兼務する場合、役職手当と管理者手当のうち金額が高い方が適用される。

（４）評価と処遇

（ア）評価制度

- ・ 毎年１回、４月～６月に前年度の人事考課を判定する。人事評価は、
 - ①キャリアアップの機会を公平にする、
 - ②求めるべき社員像を明確にする、
 - ③成果評価と育成の視点にウエイトを置き、継続した貢献度で評価する、という視点から行っている。
- ・ 評価基準の大原則は、「継続した貢献」としており、情意考課（人物評価）、職務要件、能力考課の３つから構成される。
- ・ 項目ごとにＳからＥまでの６段階で評価される。
- ・ 情意考課、職務要件、能力考課の順で評価し、いずれかの段階でＤ以下をとった場合は、それ以降の観点は考慮されない。
- ・ 年１回の評価が、等級の上昇（昇級）に繋がっている。等級が上がっても給与が上がるとは限らないが、等級が上がらなければ給与は上がらない。
- ・ 等級が２７までである。
- ・ パートタイマーの評価基準は、手が回らず作成していない。

（イ）昇給

- ・ 評価と連動して昇給するため、自動での昇給はない。

（ウ）昇格

- ・ 人事考課の結果を踏まえ、等級が決定され、その等級に応じて昇格、昇給がなされる。
- ・ 上長が各職員に対して、会社に貢献してくれたことを気が付いた時にメモする「エンジェルノート」の取り組みを全社で実施している。
- ・ ベースアップは実施していない。

（５）その他

- ・ 短時間正社員（子供が３歳になるまで）については、勤務時間、勤務自由度、夜勤の有無、会議出席有無が正社員と異なる。勤務時間が少ない分、基本給および賞与の減額がある。
- ・ 人事考課制度が全社、全職種（正社員）に対応しており、これが事実上キャリアパス制度になっている。

4. 有限会社B

(1) 事業構造

- ・介護保険適用サービスとして、認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護を実施している。

(2) 人事制度概要

- ・勤務者は女性が8割程度を占める。
- ・勤続年数（常勤・非常勤を含む）は、約半数が3年以上で、約3割が5年以上である。
- ・正社員、パートタイマー、学生アルバイトの雇用形態がある。人手を補うため、パートタイマーや学生を活用。学生については、准看護師とPT・OT・STの養成校2校の学生を活用している。
- ・正社員の所定労働時間は1日8時間で、1か月単位の変形労働時間制を採用。夜勤は4～6回／月で、概ね週休2日制である。
- ・月1回の業務会議は全員参加としている。勤務日でない場合は残業手当を支給する。会社行事について、勤務日でないにも関わらず出席する場合は残業手当を支給する。
- ・業務内容は、職種や雇用形態でなく、個人の能力に応じて変えている。数年前までは全員が同じ内容のことができるようにしていたが、現在では分業化している。

(3) 賃金制度

(ア) 賃金制度の全体像

- ・賃金表は作っておらず、就業規則で手当を規定している。
- ・一定のルールがなければ給与設定が難しいという問題意識があり、介護労働安定センターの助成金を得るために同センターで作成してもらった就業規則をもとに、社会保険労務士と契約・相談しながら改定した。

(イ) 賃金制度の基本的な考え方

- ・基本給（手当なし）は12万円を最低保障額としている。給与体系は職種による差異はなく、夜勤の有無や保有資格、役職を総合的に判断し、個別に支給総額を決定している。
- ・金額設定は、ハローワークの他社の求人情報を参考にした。
- ・中途採用者の給与は、現職員の給与を参考にして金額を決定する。

(ウ) 月例給

- ・月例給は基本給、手当、割増賃金で構成されている。
- ・現状の給与水準では、大卒の新卒者を採用できないことから、求人情報には現状より高い水準で募集。ここ数年応募者がいないが、もし採用することになれば、現職員の給与を見直す覚悟である。

(エ) 手当

手当	支給要件
役職手当	管理職またはリーダーに支給。
資格手当	業務での資格の活用を考慮せず、該当資格を所持している場合に支給。複数の資格を持つ場合は最も高額な資格手当を支給。 (対象資格) ヘルパー1級、ヘルパー2級、介護職員基礎研修、介護福祉士、社会福祉士、介護支援専門員
夜勤手当	夜勤実施時に支給。一か月内に6回目の夜勤以降は一回につき1,000円増額。
宿直手当	宿直業務の場合に支給（支給実績なし）。
介護職手当	介護職員処遇改善加算を手当として支給。
待機手当	役職の有無に関わらず、自宅待機1回につき支給。
通勤手当	全員に支給。上限有。

(オ) 賞与

- ・賞与は年2回（7月、12月）支給している。介護職には、5月に介護処遇改善加算の月給による賃金改善分の余剰金を支給している。
- ・賞与支給時に銀行から賞与原資を借入し、次の賞与までに返済している状況である。
- ・会計士と相談して、賞与の金額の全体を確定した上で、個人別に配分する。
- ・配分金額は施設長が全員分の金額案を作成し、代表取締役と事務職員に相談して決定している。
- ・賞与の金額を決める際、必要に応じて面談を実施している。

(カ) 退職金

- ・就業規則と求人情報には退職金がないことを記載している。
- ・実際には、退職金代わりとして、次回の賞与で支払う予定だった金額を支給している。
- ・中退共制度（中小企業退職金共済法に基づく退職金制度）の加入について検討したが、リスクを負うことが難しく、退職金なしとしている。

（４）評価と処遇

（ア）評価制度

- ・客観的、かつ継続的な評価は実施していない。
- ・日々の業務を通して、業務の遂行態度や能力を把握している。
- ・一生懸命働いていると見受けられる人については、賞与で 2,000～3,000 円の差をつけている。

（イ）昇給

- ・毎年ではないが、基本給は 1,000 円単位で一律に昇給する場合がある。
- ・賞与原資も借入で確保している状態のため、長期的に人件費に影響する基本給の見直しは長く実施していない。

（ウ）昇格

- ・キャリアパスの仕組みは平成 22 年に作成した。介護職、リーダー、管理者について任用要件を記載している。
- ・管理者になる前に、経験年数、資格、知識を勘案し、まずサブリーダー、フロアリーダーとして責任を担ってもらう。
- ・月に 2 回の運営会議（リーダー以上の 11 人で実施）で、次期リーダーが話題になり、該当者の優れている点等について話し合っている。
- ・昇格後は役職手当の金額が変更になる。昇格に伴う基本給の昇給等は実施していない。

（５）その他

- ・以前、近隣地域に大手営利法人の施設がオープンした際、オープニングスタッフの募集があり、募集時の給与水準が相場より高額であったため、そちらに求職者が集中する状況があった。

5. C株式会社

(1) 事業構造

- ・介護保険適用サービスとして、居宅介護支援、訪問介護、通所介護、小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護、特定施設入居者生活介護を提供している。
- ・その他、家事支援サービス事業、子育て支援事業を実施している。

(2) 人事制度概要

- ・勤務者は女性が7割程度を占める。
- ・勤続年数（常勤・非常勤を含む）は、全体の9割強が3年未満である。経験年数も、3年未満が約8割を占める。
- ・正社員、契約社員（フルタイム）、パートタイマーがいる。パートタイマーは介護職または看護職である。
- ・1日8時間で週40時間、4週で休日8日が原則となっている。
- ・グループホームでは夜勤のシフトがある。デイサービスでは朝夕に送迎1時間半の業務があり、朝と夕方だけ勤務し、日中が休みの就業形態（「中抜け」と呼ぶ）がある。
- ・人材確保に関して、業務が先にあり、その業務内容と労働条件に適する人を採用している。
- ・介護サービスの種類によって、就業時間や働き方が異なる。
- ・各拠点に1名ずつ配置しているセンター長は人手不足の穴を埋めて現場のシフトに入るため、高い負荷がかかる。過重労働者の9割はセンター長である。
- ・業務内容は、雇用形態による違いより、施設サービスか通所サービスかの違いが大きい。

(3) 賃金制度

(ア) 賃金制度の全体像

- ・年齢、等級、号俸、能力給の4つの項目から構成された賃金表を整備している。
- ・全職種（看護職含む）に共通の賃金表を用いているため、看護職の給与が低く設定されており、看護職の採用が困難である。
- ・18歳から60歳まで基本給が定期昇給する。
- ・能力給は、毎期の人事考課により、変動する。
- ・作成経緯や導入プロセスはわからない。

(イ) 賃金制度の基本的な考え方

- ・勤続年数に従って賃金を昇給させることで、職員の定着を図っている。
- ・センター長までは残業代が支払われるが、より上位の役職は残業代が支払われないため、職位が下のセンター長はひとつ上の役職に比べて年収が高い状況となっている。このため、昇格したい人は少ない。

(ウ) 月例給

- ・原則、賃金表に基づいて運用している。
- ・直近 2 年間は、人材確保が難しく、既定の賃金表よりも高い賃金の金額を設定して採用。このため、新入社員が先輩社員より高い賃金から開始する状況になっている。そこで、新入社員を採用した翌月（期中）には既存の社員の給与水準を見直し、底上げを図っている。

(エ) 手当

種類	手当	支給要件
基準給与内 (全員に支給)	役職手当	主任や責任者に支給。
	家族手当	扶養している配偶者 1 万円、子供 1 人につき 5,000 円を支給。
	地域手当	首都圏は 2 万 2,000 円。
	資格手当	業務に使用していなくても、保有していれば支給。複数の資格を保有する場合、すべての資格について、それぞれの資格手当を支給。
	技術手当	センター長の判断でスキルを査定し、技術職として適切であれば支給（評価基準は標準化していない）。
	通勤手当	***
基準給与外	時間外手当	時間外勤務時に支給。
	休日勤務手当	休日出勤時に支給。
	深夜勤務手当	深夜勤務時に支給。
	調整手当	会社都合で当初の約束と異なる働き方をする必要が生じた場合に支給。
	別居手当	単身赴任時に支給。

(オ) 賞与

- ・賞与は、年 2 回（6 月、12 月）支給している。業績により金額が変動するが、毎年支給している。
- ・人事考課の評価点に応じて、賞与の分配比率が異なり、個人別に支給額が異なっている。

(カ) 退職金

- ・営業利益の中で年金制度を運用している。
- ・退職金の支給要件は、勤続 3 年以上 10 年未満であれば基本給の 4%、勤続 10 年以上であれば、基本給の 7%を勤続年数に乗じて算出する。
- ・退職金の原資は、法人全体の事業収入から確保している。

（４）評価と処遇

（ア）評価制度

- ・評価は A、B+、B、C、D の 5 段階であるが、評価方法は文書化していない。
- ・原則、自身の上司が評価する。
- ・評価の観点、売上目標の達成率、営業利益、稼働率、その他の特別な貢献（成功事例）である。評価者は管理・監督している範囲の全体を見て、重みづけしながら評価している。
- ・成功事例は、毎月、各拠点の成功事例を発表しており、この事例が人事考課において加点される。
- ・人事考課は、賞与だけでなく、定期昇給、昇格にも影響する。

（イ）昇給

- ・ベースアップは賃金表の中で年齢別に考慮している。

（ウ）昇格

- ・昇格のための特別な仕組みはなく、毎期の人事考課を積み重ねて昇格を判断する。

（５）その他

- ・現在、人事制度について改定を実施している。等級の見直しを含めて、モチベーション高く勤務を続けてもらう為の制度を検討中である。

6. 社会福祉法人松美会

(1) 事業構造

- ・介護保険サービスとして、特別養護老人ホーム（地域密着型含む）、グループホーム、通所介護（地域密着型含む）、訪問看護、訪問介護、訪問入浴介護、介護予防支援・居宅介護支援、小規模多機能型居宅介護、短期入所生活介護を提供している。
- ・地域包括支援センターの運営委託を受けている。
- ・住宅型有料老人ホームを運営している。
- ・訪問介護など、独立採算では難しい事業もあり、法人全体で運営収支を考える必要がある。
- ・最初に設立した特別養護老人ホームが、最も規模が大きく、収支全体を支えている。ほとんどの事業は収入と支出が同程度であるが、特別養護老人ホームに利益が出ているのは、高い稼働率を維持できていることと、施設の建設費の支払いを終えているため、ハード面でのコストが発生していないことによる。
- ・高稼働率の維持は、法人として事業計画で目標に掲げており、職員全員が一丸となって取り組んでいる。職員は自発的に方策を立案し、医療機関や他事業所のケアマネジャーと連携するなど、高稼働率の維持に努めている。例えば、長府の「ゆめタウン」の施設では、定員数 20 床のショートステイがあるが、居宅介護支援事業所が併設されていないため、他法人のケアマネジャーと密に連携している。なお、稼働率に関する情報は毎月、全ての管理者が集まる会議で共有している。
- ・障がい者の利用を増やす取組や工夫等も行っているが、デイサービスの利用者の減少分を補う程度であり、収益はプラスには至っていない。介護報酬が引き下げられた中で、収益の確保が難しい。

(2) 人事制度概要

- ・法人全体で、女性が約 7 割を占める。
- ・法人の設立は平成 7 年であり、勤続年数の最長者は約 20 年である。
- ・雇用形態は、正社員、パートタイマー、登録型のヘルパー、準職員（60～65 歳の再雇用）がある。正社員は全体の 7 割程度を占める。また、パートタイマーには、フルタイム勤務と配偶者の扶養控除の範囲内での勤務がある。
- ・正社員とパートタイマーの業務内容は、夜勤の有無以外は同一である。
- ・1 日 7 時間 40 分、休日は 1 月あたり 8～9 日（2 月のみ 7 日）、年間 101 日の休日がある。
- ・残業はほとんど発生しない。

(3) 賃金制度

(ア) 賃金制度の全体像

- ・雇用形態別の賃金表を作成している（3 等級 39 号俸）。3 等級は、経営管理職（理事長、副理事長、常務理事、事務局長、総合施設長）、サービス管理職（施設長、副施設長、事務長、部長、管理者）、専門職に分かれており、ほとんどの職員が 1 等級の専門職に該当する。
- ・専門職は 39 号俸、サービス管理職は 30 号俸、経営管理職は 20 号俸の基本給が設定されている。
- ・正社員の給与は基本給と各種手当で構成される。
- ・職種では区別しておらず、業務手当と資格手当で職種別に給与に差異がある。
- ・正社員の基本給は号俸給である。
- ・パートタイマーは時給制である。

(イ) 賃金制度の基本的な考え方

- ・法人設立時（平成 7 年）、公務員の賃金表を参考に作成した賃金表を運用している（3 等級 39 号俸）。
- ・基本給には職種別の差異がないため、業務手当と資格手当、管理職手当により、職種別に給与に差異を設けている。
- ・事務職を含めて全員に業務手当の 1 万円を付与する。サービス提供責任者と介護支援専門員には 1 万 5,000 円の設定である。
- ・大卒の基本給は 16 万 7,300 円であり、無資格であれば業務手当を付与し 17 万 7,300 円、社会福祉士資格を保有していれば 19 万 7,300 円である。専門学校卒では、基本給の 14 万 9,200 円に業務手当と資格手当の 1 万円を付与し、16 万 9,200 円である。また、介護職員処遇改善手当 5,000 円は介護職全員に一律支給している。さらに、夜勤は月に 4～5 回あり、1 回 5,000 円が支給される。このため、一般的な介護福祉士（専門学校卒）の入職時の月給総額は 19 万 4,200 円である。
- ・賃金表は 3 等級まで設定している。2 等級は施設長や事務長が該当し、3 等級は理事長が該当する。ほとんどの職員は 1 等級に該当する。
- ・人事評価は実施しているが、部下を持たない一般社員については処遇とは紐づけず、毎年 1 号ずつ昇給するようにしている。部下をもつ職員（リーダーや主任等）の人事評価の結果は、給与には影響しないが、昇進・降格には影響し、管理手当により給与に差異が生じる。例えば特別養護老人ホームの介護職では、フロアサブリーダーで 5,000 円、フロアリーダー（副主任ケアワーカー）で 1 万 5,000 円、主任生活相談員で 2 万円、主任ケアワーカーで 4 万円、事務長で 5 万円、副施設長で 6 万円、施設長で 7 万円が支給される。

(ウ) 月例給

- ・月例給与は基本給と手当で構成される。中途採用者の初任給では、前職の経験を加味している。学歴を考慮した号俸に経験年数を換算し、前職の経験年数に 4/10 を乗じて反映する。例えば、前職で 10 年間の経験がある場合は、4 年間勤続していると位置付ける。
- ・準職員（60～65 歳）は、基本給が 14 万であり、年次の昇給はしない。また、資格手当は支給

しないが、業務手当や夜勤手当は支給する。

- ・パートタイマーの時給は 800 円である。介護福祉士資格を保有している場合、50 円増額するが、パートタイマーの時給には介護職員処遇改善加算手当は含めていない。また、10 年間は定期昇給し、11 年目以降は昇給せず同額のままである。
- ・パートタイマーで長期の勤続をする人は、いずれかのタイミングで正社員になることが多い。

(エ) 手当

手当	支給要件
業務手当	全員に支給。サービス提供責任者、介護支援専門員、看護師では金額が異なる。
資格手当	資格を有している場合に支給（使用していなくてもよい）。 複数の資格を保有している場合は、保有している全ての資格手当を合計する。事務職含め、全ての職種に資格手当が支給される要件を設けている。 （対象資格） 主任介護支援専門員、介護支援専門員、介護福祉士、社会福祉士、保健師、看護師、社会福祉会計簿記認定（上級、中級）、認知症ケア専門士、福祉用具専門員、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、管理栄養士、栄養士
管理職手当	リーダー、サブリーダー等の管理職に支給。
扶養手当	扶養者がいる場合に支給。
通勤手当	全員に支給。上限あり。パートタイマーにも支給。
夜勤手当	夜勤をした者に支給。
宿日直手当	宿日直した場合に支給。
超過勤務手当	正規の勤務時間を超えた場合に支給。
休日勤務手当	休日勤務を命じられた場合に支給。
年末年始勤務手当	年末年始に勤務した者に支給。
処遇改善加算手当	介護職の正社員のみに支給。
調整手当	前職の給与と均衡を図る必要が生じた場合に支給。

(オ) 賞与

- ・ 賞与は、年 2 回（6 月、12 月）支給する。
- ・ 支給日に在籍する職員に支給する。算定期間の在職期間が 1 年に満たない場合は減額する。
- ・ 賞与額の計算式は以下の通りである。
一般職：基本給×支給率
管理職：（基本給＋管理職手当）×支給率
- ・ 支給率は夏が 1.5、冬が 1.95 で合計 3.45 か月分支給する。夏と冬それぞれ 0.5 か月分はこれからの頑張りに期待する分として、支給日時時点で退職が決まっている場合には 0.5 か月を差し引いた分のみが支給される。
- ・ 6 月の賞与は、前年度の 10 月から 3 月の期間の勤務に対して支給される。12 月の賞与は 4 月から 9 月の分が支給される。

(カ) 退職金

- ・ 正社員に支給する。
- ・ 介護施設の職員については、山口県健康福祉財団の退職金共済制度を利用している。
- ・ 退職金の原資は、職員の給与と法人の営業利益との折半で負担している。

(4) 評価と処遇

(ア) 評価制度

- ・ 評価制度は、一般職とリーダー以上の役職とで運用が異なる。一般職の評価制度は、資質向上のための目標設定・振り返り・上司からのフィードバックを実施しているが、賞与や基本給、昇格・昇進には全く影響しないように設計されている（評価結果は人事権のある職員には伝わらないようになっている）。一方、リーダー以上の評価制度は、部下からのアンケートに基づくフィードバックを実施しており、評価結果は一般職と同様に賞与や基本給に影響しない。ただし、評価結果が著しく悪い場合は降格に影響する場合がある。
- ・ 評価に要する手間、公平性や納得感の担保、評価によって反映できる昇給額を勘案した結果、人事評価を給与に反映しない方針を採用している。勤続していれば必ず給与が上がるのが重要であると考えている。もし、職務を全うしない職員がいれば、給与とは別のところに対応しなければならないと考えている。
- ・ 頑張った人に対して表彰する制度を設けている。
- ・ 評価結果と処遇は対応しない。

(イ) 昇給

- ・ 毎年、自動昇給する。昇格する場合は管理職手当の支給により昇給する。

(ウ) 昇進

- ・昇進の要件はポストが空くことである。新しい施設ができる場合には新規ポストへ昇進する機会が生じる。
- ・役職を決定する権限は事務長や施設長にあり、現場からは提案を受ける。ポストが空く場合、当該ポストに関連する直属の上司や当該施設の主任等が話し合っ昇進する職員を決める。人事評価（部下からのアンケート結果）も考慮される。

(５) その他

- ・職種別にキャリアパスを設定している。上級職の資格を取得し、サブリーダー、リーダー、主任、副施設長までのキャリアパスを作成している。
- ・介護職では、1～3年目でサブリーダーとなり、5年目以降でリーダー以上になることを想定している。
- ・理論年齢は設定していないが、これまでは新規施設の開設によってポストを新設することで、数年後に昇格する想定をしてきた。しかし、今後は介護保険事業の収入が減少することが見込まれるため、新規施設の開設は難しい。

7. 株式会社D

(1) 事業構造

- ・介護保険サービスとして、通所介護、訪問介護を提供している。
- ・数年前より障害福祉サービスを提供しており、全体の収益の25%程度を占める。
- ・短時間のリハビリ型のデイサービスを実施しており、比較的軽度の利用者が通っているため、天気や体調による欠席が毎月一定程度発生する。利用者の出席率（予約をしたうち実際にデイサービスに訪れる割合）は80～90%となっている。通所介護では余剰人員が出る場合がある。
- ・介護保険サービスの利用者は入所や逝去によって、サービスが止まることが多いが、障がい者は、サービスが継続するケースが多い。

(2) 人事制度概要

- ・法人全体で、女性が約6割を占める。
- ・法人の設立は比較的新しく、勤続年数が10年以上の職員はいない。
- ・介護職の雇用形態は、正社員、契約社員、登録型のヘルパーである。正社員は全体（登録ヘルパーを含む）の25%程度である。
- ・正社員と非正規社員の業務内容は、同一である。
- ・変形労働時間制でシフトを決めて勤務するため、労働時間が4時間、12時間の日がある。
- ・休日は1月あたり8～9日を理想としているが、実際は平均して1人1月あたり6日程度である。利用者の要望を優先して、休日を返上するケースが多くある。
- ・残業は1人1月10～15時間程度発生している。

(3) 賃金制度

(ア) 賃金制度の全体像

- ・賃金表は作成していないが、職種・役職別に基本給を設定している。
- ・訪問介護のサービス提供責任者では2段階の役職を設けている。（上位の役職は主任サービス提供責任者）サービス提供責任者について、事業所の状況に応じて業務負荷が異なるにも関わらず、同一の賃金となり、不公平感が生じた。このため、サービス提供責任者を2段階（サービス提供責任者と主任サービス提供責任者）に分けた。主任サービス提供責任者は、サービス提供責任者の教育者としての役割がある。
- ・行政への届出上配置することが必要な管理者の他に事業所の人事権等を有する管理職（事業本部長）の役職がある。事業本部長が訪問介護と通所介護の両事業の全事業所を管理する体制となっている。部長職は現在3つのポストがあり（事業本部長、総務部長、人事部長）、部長職全員が現場出身のため、事業本部長を支援している。
- ・正社員の給与は基本給と各種手当で構成される。

(イ) 賃金制度の基本的な考え方

- ・介護保険サービスは、新人が行ってもベテランが行っても、事業収入は変わらないため、職種を変えるか、役職に就かなければ給与が上昇しない仕組みにしている。

- ・調整給について、介護職の場合は介護職員処遇改善加算を原資とし、年1回の人事考課によって翌年度の支給額を増額（減額）している。介護職以外の職種・役職の調整給の原資は法人の利益である。以前、介護職の調整給と介護職以外の調整給について別の名称にした方がよいとアドバイスを受けたことがあり、課題と考えている。
- ・処遇改善加算が廃止された場合、原資はなくとも介護職への調整給は支給しなければならないと考えている。
- ・定期昇給は実施せず、昇進と調整給により給与が上昇する。
- ・職種・役職別に月例給の上限が設定されている。介護職であれば調整給・手当を含んだ給与の上限は23万円に設定されている。
- ・高卒（無資格）の基本給は12万円、大卒（無資格）の基本給は13万円である。無資格の期間は基本給が低く設定されている。資格を取得するまでの数年間は業務手当として3万円が支給される。月額では資格保有者と金額があまり変わらないが、賞与の金額に影響する。
- ・大卒（有資格）の基本給は16万円である。大卒の初任給は手当を含めて19万円である。
- ・賞与で基本給の2か月分を支払えるよう収支を勘案した上で基本給を設定した。
- ・手当含む支給額（月額）の目安は次の通り。
 - ・サービス提供責任者 21～25万円
 - ・主任サービス提供責任者 22～28万円
 - ・管理者 23～30万円
 - ・部長 30～35万円
- ・想定されている年収は次の通り。
 - ・サービス提供責任者 280～320万円
 - ・主任サービス提供責任者 300～330万円
 - ・管理者 320～380万円
 - ・部長 420～500万円

（ウ）月例給

- ・中途採用者の給与に関するルールは決まっていない。中途採用者の前歴、本人の意向と他社の賃金水準、どれくらいその人を採用したいかを考慮して、介護職員処遇改善手当の範囲内で差異をつける場合がある。
- ・登録パート（ヘルパー）は時給である。介護福祉士資格の有無で100円の差異があり、身体介助か生活援助かによって600円異なる（身体介助の場合にプラス600円）。身体介助を行う介護福祉士の時給は1,900円である。

(エ) 手当

手当	支給要件
業務手当	資格を持たない正社員に支給。
資格手当	資格を保有し、業務に使用している場合に支給。 (対象資格) 介護福祉士、社会福祉士、看護師、准看護師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、介護支援専門員
役職手当	管理者、主任サービス提供者、サービス提供者に支給。
扶養手当	扶養者がいる場合に子供の数に応じて支給。配偶者は考慮しない。
通勤手当	全員に支給。
シフト手当	土日祝日を含めて自由に勤務可能な職員に支給。
運転手当	自動車、バイク、自転車の運転ができる場合に支給。自動車が運転できる方がより多くの利用者を訪問できるため支給している。

注) 介護職員処遇改善加算による手当はなく、介護職員の調整給の原資となっている。

(オ) 賞与

- ・ 賞与は、年 2 回（3 月、9 月）支給する。
- ・ 支給日に在籍する職員に支給する。算定期間の在職期間が半年に満たない場合の支給額は寸志程度であり、過去支給しない年があった。
- ・ 基本的には 1 年間で基本給の 2 か月分を支給するが、人事考課により支給額に差異が生じており年額 10 万～33 万円程度の幅がある。
- ・ パートタイマー（登録型のヘルパー）にも一時金として、年 2 回賞与（少額）を支給している。

(カ) 退職金

- ・ 現状、退職金制度はない。
- ・ 勤続年数が長い人に報いるため、中小企業退職金共済法に基づく退職金制度に加入する予定である。

（４）評価と処遇

（ア）評価制度

- ・ 成果評価として訪問率を評価し、人物評価として会社理念の理解やチームワーク等、また職務要件を満たしているかなどが評価される。
- ・ 成果評価として訪問率を評価している理由について、どれだけ訪問したかを意味する指標が重要である。例えばクレーム等で断られて訪問できない場合、体は空いていたとしても行く先がなく、介護保険事業収入を得ることができない。
- ・ 管理者の評価には、事業所の売上目標に対する乖離を考慮している。
- ・ 人事考課の結果は翌年度の調整給に反映され、調整給の増額または減額がなされる。
- ・ パートタイマー（登録型のヘルパー）に３段階の評価を実施している。管理者は賞与額に乘じる係数 0.5、1、1.5 を決める。ほとんどが 1 に該当する。

（イ）昇給

- ・ 勤続年数による昇給はなく、人事考課による調整給によって昇給がなされる。調整給には上限が設けられているため、より高い給与を得るためには、役職に昇進する必要がある。

（ウ）昇進

- ・ 年２回の人事考課の結果を踏まえ、介護職員処遇改善手当の増減、昇進有無が決定される。
- ・ サービス提供責任者は、利用者の人数に応じて配置することになっているが、本人が希望し、法人が能力を認めれば通常よりも多くサービス提供責任者を配置することがある。
- ・ 昇進の条件についてはルール化されていない。本人が昇進を希望して事業所が認めるか、事業所が役職を必要としている場合に昇進する。昇進の際は、直近の人事考課について最低限の評価をクリアしていることが条件としてある。

（５）その他

- ・ 新卒の場合、入社後１年程度でのサービス提供責任者の取得を推奨している（規模により３年の場合もある）。主任サービス提供責任者は早くて３年目程度、管理者は５年目程度を想定している。部長は、実例がないため正確ではないが、１５年程度の経験が必要と考えている。
- ・ 中途採用者の場合は、サービス提供責任者は入社後すぐに取得することが望ましい。主任サービス提供責任者には早くて３年程度、管理者は早くて１～２年程度を想定している。部長については、実例がないため正確ではないが、１０年程度の経験が望ましい。

8. 社会福祉法人E

(1) 事業構造

- ・本部は首都圏内にあり、3つの事業部制をとっており、養護老人ホームと特別養護老人ホーム、有料老人ホーム、デイサービス、訪問入浴、居宅介護支援事業所、ヘルパーステーション、通所療育施設、高齢者支援センター、訪問看護ステーションを運営している。
- ・一つ一つの事業で収支、決算をしていて、それを合体して法人の決算としている。
- ・事業割合が一番大きいのは特別養護老人ホームで、部屋の稼働率は、2015年月平均で90%後半。
- ・障害者サービスが事業全体の10%弱であり、法人の事業としては高齢者中心という認識の下で運営している。

(2) 人事制度概要

- ・正社員（週40時間以上）150名超、非常勤職員400名超が勤務している。
- ・労働時間週30時間以上を常勤・正社員としており、フルタイムパート・週40時間勤務の正社員を含め約200名、登録ヘルパー（直行直帰型）が約100名勤務している。
- ・職員の男女比は3:7で女性が多く、40歳代、50歳代の女性が多い。
- ・職員の雇用形態は、正社員、準職員、パートタイム、登録ヘルパー、契約職員等がある。
- ・正社員は、週4日以上、週30時間以上。給与は月給制。子どもが3歳までの短時間勤務がある。定年は60歳で、65歳まで嘱託職員として雇用延長がある。
- ・準職員は、正社員に準ずる業務遂行能力、意欲を持ち、週の労働時間が30時間以上の者をいう。時間給で賃金を支払い、異動がなく、土日は働かない。
- ・パートタイムは、補助的な業務を行い、週の労働時間が40時間以下で、時間給で賃金が支払われる。なお、経験や資格取得により、準職員の的な位置づけや、正社員候補になることがある。
- ・登録ヘルパーは、訪問介護に従事し、週の労働時間が40時間以下である。活動報告書により報告された時間にもとづいて、賃金が支払われる。
- ・契約職員（嘱託医）は、職務内容が特別な資格を必要とするもので、賃金が日給もしくは月給で支払われる、もしくは、賃金が時間によらず、出来高払いで支払われる。
- ・その他、身体介護1回くらいというように、出来高払いで働く職員が1~2名いる。
- ・正社員の所定労働時間は、4週間単位の変形労働時間制。4週8休でカレンダーを切る。コアタイムのないフレックスタイム制で、1か月の変形労働制を採用している。
- ・週30時間で働いている人は多くなく、子育て中の人が多い。残業はしない。
- ・休日は、4週8休日、8休日×13週=104日。職種で違いはない。この他、リフレッシュ休暇・疾病休暇がある。
- ・夜勤は8時間ないし9時間夜勤で、部署により異なる。専従職員（パートタイマー）が対応している。
- ・日勤は早番、遅番がある。
- ・一般職、エキスパート職、マネージャー職の昇格基準表がある。

（３）賃金制度

（ア）賃金制度の全体像

- ・賃金表を独自に作成している。
- ・職員の本俸は、勤続給と職責給で決まる。
- ・勤続給は、号級と年齢（経験年数ではない）が 1:1 で対応し、金額を記載している。
- ・職責給は、相談職、介護職、栄養職について、初級と中級で別に表がある。相談職と介護職は、初級と中級の中がそれぞれ 2 ランクに分かれている。看護職は、ランク 1（看護師、保健師）、ランク 2（准看護師、作業療法士、マッサージ師とか）の賃金表になっている。事務職・営業職は、初級と中級の区別はなく、事務職と営業職の賃金表のみである。
- ・マネージャー職（リーダー除く）及び営業企画職、事務企画職には勤続給は適用されない。
- ・エキスパート職には別の賃金表がある。

（イ）賃金制度の基本的な考え方

- ・勤続給（年齢給）と職責給を足したものをベースにしている。
- ・給与規定で規定しており、職員への周知、意見公募、大きな変更時は、職員を集めた説明会を開く。
- ・中途採用時の給与の設定は、前職の経験を反映して、正職員の場合、該当する賃金表に位置づける。勤続給は年齢に合わせている。

（ウ）月例給

- ・給与は月末締めになっている。
- ・非常勤は、時給で支給、勤務時間の実績で支払う。
- ・初任給基準表があり、給料表別（相談職、介護職等）に職種、職責、ランクが設定されている。

(エ) 手当

手当	支給要件
家族手当	扶養義務を有する家族に対して支給
住宅手当	世帯主で、自家所有・賃貸住居の場合に支給
宿直手当	宿直専従職員以外で特に命じられた場合に支給
夜勤手当	夜勤 1 回につき支給（深夜手当を含む）
待機手当	電話待機 1 回につき支給
資格手当	処遇改善加算対象の事業所に勤務する介護職員で介護福祉士の資格所有者に対し支給
処遇改善手当	処遇改善加算対象の事業所に勤務する介護職員に対し支給
通勤手当	交通手段に応じて支給。上限有
管理者手当	統括リーダー等に支給
調整手当	前職給与との調整が必要な場合に支給
超過勤務手当	超過勤務に対して時間当たりで支給
みなし残業手当	リーダーと企画職に、所定の時間数相当の金額を残業代として支給
休日出勤手当	法定休日に勤務した場合に支給
応援手当	6 時間以上の応援勤務をした場合に支給

(オ) 賞与

- ・賞与は、基本は年 2 回（7 月と 12 月）支給している。
- ・支給対象は正社員（嘱託職員は除く）で、過去に準職員にも支給したこともある。
- ・平均本俸を基準とする。
- ・賞与の算定方法は業績連動型で年間 0.8 か月から 1 か月程度の支給水準である。総額人件費の考え方として、半期決算の中で人件費を決め、残業代なども含めて支払った分を除いて賞与総額を決め、賞与原資とする。分配は労働時間に見合って配分する。
- ・個人に対して、若干評価を反映させるため、業務以外の活動に対してポイント制を設定している。

(カ) 退職金

- ・平成 18 年 4 月 1 日以降の採用者は、退職金制度はない。確定拠出年金もない。
- ・過去のある時期までの採用者は、社会福祉施設職員退職手当共済法に定める退職共済契約により行うなどの対応をしている。

（４）評価と処遇

（ア）評価制度

- ・ 年間の評価は、昇級、昇格に対応し、賞与には関係しない。
- ・ 評価は上長が行う。職種ごとに評価シートを作って、所属長が１次評価を行い、次に統括マネージャーが評価する。
- ・ 専門性に関する項目ごとにチェックし、トータルの点数により **SABCD** の５段階に分ける。
- ・ 人事考課としての評価は年に１回。６月昇級に間に合うよう、４・５月に評価する。

（イ）昇給

- ・ 勤続給は、年齢に応じて確実に号俸が上がることになる。
- ・ 職責給は等級だが、昇級は人事考課による。
- ・ 賃金表について、手当を厚くしたことはあるが、ベースアップはしていない。

（ウ）昇格

- ・ 人事考課による。

（５）その他

- ・ 短時間正社員は、勤務時間、勤務自由度、夜勤の有無、会議出席有無が正社員と異なる。勤務時間が少ない分、基本給および賞与の減額がある。

9. 社会福祉法人大三島育徳会

(1) 事業構造

- ・特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス（3 か所）、居宅介護支援事業所、グループホーム、訪問介護事業所、地域包括支援センターを運営している。
- ・介護保険サービス以外にも、法人として障害者関連サービスも実施しており、作業所（通所 2 か所）、知的障害者グループホーム、障害者相談支援センターを運営している。
- ・法人全体としては、特別養護老人ホームが事業のメインである。

(2) 人事制度概要

- ・常勤 109 人、非常勤 45 人、合計 154 人（障害者担当を含む）。
- ・職員の男女比は 3:7 で女性が多い。
- ・職員は、正職員か非常勤職員のいずれか。正職員には、育休復帰後の育児中の職員を対象とする短時間正職員がある（小学校就学まで）。現在 1 名が制度を利用している。
- ・勤続年数は平均 6.9 年（常勤、非常勤あわせて）。設立して 15 年が経つが、介護職・事務職を含めて勤続 10 年以上の職員が 50 人いる。創立メンバーは 20 人程度（事務職を含めて）いる。
- ・在籍している専門職は、看護師、准看護師、居宅介護支援専門員、社会福祉士、精神保健福祉士、介護福祉士、実務者研修、ヘルパー2 級。その他、障害者関連の業務で、知的障害援助専門員、職場適用援助者、地域包括支援センターに助産師（1 人）、保育士（1 人）。
- ・労働条件は、施設系の場合、変形労働時間制で 1 日 8 時間、1 週 40 時間、4 週 8 休である。休みの数は土日の日数で決まる。一般的にある祝祭日 16 日に関しては、9 日間のリフレッシュ休暇（来年度からは 12 日）で対応する。平均残業時間は月 0.5～1 時間（施設により異なる）であり、夜勤がある。デイサービスの場合、労働条件は週休 2 日、8:30～17:30（施設としては日曜のみ休業のため、シフトで休みを取っている）。平均残業時間は月 2 時間、夜勤なし、交代勤務なしである。
- ・全般に、平均残業時間は少ない。日誌のシステム化など ICT 化、業務効率化など、残業削減の取組の結果である。
- ・業務内容は職種によって異なる。
- ・特養の介護の中で、生活相談員やケアマネジャーなど束ねる役割の人は、対人サービスよりもマネジメントを優先している。
- ・人事異動は随時行っている。月に一度、統括本部の人材対策室で、対策を検討している。
- ・グループホームでは、パートも夜勤を行う。

（３）賃金制度

（ア）賃金制度の全体像

- ・介護職、看護職、相談職、事務職について、一つの賃金表を共通して使用している。
- ・賃金表は、7 等級、70 号俸で構成される。等級は、ランク、役職とも対応する。
- ・介護職は、基本給に職務手当と資格手当がついて月例給となる。職務手当は 3 等級から支給する。
- ・看護職と相談職は、月例給は基本給のみである。
- ・中途採用の場合、本人のこれまでの経験を考慮し、既存の職員の経歴を鑑みて、号俸を決める。他職種の場合は、職歴を半分とみなす。
- ・看護職は、元々、賃金をあげて募集しているので前職場の水準を踏まえて対応している。
- ・施設間、部門を超えた異動（障害者と高齢者間も含め）がある。
- ・パートにも異動があるが、パートの場合は、入所の面接時に、勤務地も職種も変わる可能性があることを伝えており、契約書にもそのように記載している。
- ・介護職から相談職、介護職から事務職、事務職から介護職の職種間異動もある。
- ・福祉におけるオールマイティな人材を期待しており、「現場を見て、知っておくことが大切」という考え方を持っている。このため、賃金テーブルを一つで運用している。

（イ）賃金制度の基本的な考え方

- ・平成 12 年の法人設立時に、新たに賃金表を作成する必要があった。
- ・参考になる賃金表を探したが、同業他社に聞けず、東京都社会福祉協議会「東社協参考給料表」を参考にした。
- ・「東社協参考給料表」では看護職・介護職・医師職の 3 つのテーブルがあったが、当法人では、介護職の 1 つのみを使っている。
- ・処遇改善が始まる前年に、セミナー等に参加し、キャリアパス、人事考課の仕組み、賃金表等を作成した。
- ・賃金表を作成することにより、給与を決める際の基準を確立する、また、職員が確認することが可能となった。
- ・賃金表は、採用時の基本給の決定と、毎年 11 月給与改定時の見直しに利用している。

（ウ）月例給

- ・月例給は、基本給と手当から構成される（役職者は、支給される手当は役職手当のみ）。
- ・昇級の場合、それまでの基本給の金額を昇級する級の同額の号俸にあてはめ、そこから、どの程度上の号俸にするかは、昇級時の評価による。通常、据え置きはなく、少しは上がる。

(エ) 手当

手当	支給要件
休業手当	法人の理由により、休業させた時に休業者に対し支給。
職務手当	ランク・役職に応じて支給。
住宅手当	通勤困難で転居を余儀なくされ、転居後の通勤経路が自転車または徒歩圏であり、緊急対応を優先的に出来る者に対し支給。上限・期間あり。ただし、通勤手当は支給せず。
夜勤手当	夜勤 1 回につき支給（深夜勤務割増手当を含む）。
深夜勤務手当	深夜勤務を命じた場合に 1 回につき支給。
年末年始手当	年末年始に勤務について職員に対し 1 日につき支給。
資格手当	介護職のみ、取得資格に応じて支給。ヘルパー 1 級、介護職員基礎研修、介護職員実務者研修、介護福祉士が対象。
通勤手当	交通手段に応じて支給。通勤手当額に上限有。
休日勤務手当	所定労働時間外あるいは休日に勤務を命じた場合に支給。
運転手当	デイサービスの運転業務についた場合に支給。
時間外手当	所定労働時間以外に働いた場合に支給。

(オ) 賞与

- ・賞与は年 2 回、7 月 20 日及び 12 月 20 日に支給している。
- ・賞与の支給要件は、業績と人事考課、在職期間による。
- ・例えば法人全体で平均 1.5 ヶ月と決め、あとは一人一人評価の点数で月数を決める。これまでの実績では 1 回で平均 1.0～2.0 か月。
- ・賞与の原資は法人全体の業績により決まる。

(カ) 退職金

- ・退職金制度は、福祉医療機構の退職金共済を利用している。
- ・退職金の支給は、1 年以上勤務の正職員（共済のルールにもとづく）に限っている。
- ・退職金の原資は、法人が 100% 出資している。そのため、退職金制度をなくして相当分を給与に上乗せしている法人との違いをアピールする必要があると考えている。

(4) 評価と処遇

(ア) 評価制度

- ・ 社会常識、目標管理シート、業務評価表にもとづく面談により、上司が評価を行う。
- ・ 本人評価のあと、1次評価はリーダー、2次評価は課長または部長、最終評価は局長が行う。
- ・ 評価により、賞与・昇給を決定する。
- ・ 昇級と昇進は、考課の結果による。
- ・ 評価者研修は年1回実施している。

(イ) 昇給

(ウ) 昇格

- ・ 昇進・昇格は、評価及び異動の際にある。
- ・ 昇給は基本11月支払給与より適用するが、昇進・昇格により昇給することもある。
- ・ ベースアップは行っていない。1年経てば、基本的には号俸が上がるが、複数段階上がることも、据え置かれることもある。
- ・ 非常勤職員には、昇進・昇格はない。ただし時給の見直しは随時行う。

(5) その他

- ・ 介護職の場合、短時間正社員として働くのは難しい面があり、周りとの関係から辞めるケースが多い。
- ・ キャリアパスは、職種別にあり、等級ごとに在籍年数、経験年数、必要資格、役職を対応させている。昇進・昇格の一つの要素となる。
- ・ 以前は、役職が上がらず、賃金表があっても整合的に運用できておらず、文句も出た。今は職員の処遇に対するクレームはなくなってきており、納得しやすい制度・運用となっていると考えている。

10. 株式会社たまゆら

（１）事業構造

- ・デイサービス（2か所）、ショートステイ、サービス付高齢者向け住宅（サ高住）、介護付有料老人ホームとそれに併設するショートステイ、グループホームを運営している。
- ・売上規模が大きいのは、デイサービス2つとショートステイだが、サービス相互に相乗効果がある。利用者が、各サービスを循環していく形になる。
- ・居宅介護支援事業は法人として行わず、外部のケアマネからの紹介による。
- ・ショートステイを立ち上げたことが、収益につながっている。ショートステイは、飯田市の年間需要の35%ぐらいのシェアを占める。

（２）人事制度概要

- ・職員は、常勤85人、非常勤13人である。
- ・職員の男女構成は3:7で女性が多い。年齢は、20代～60代以上まで各年代に万遍ない状況である。
- ・全体としては、業歴者が多い。事業所を開設して満13年になるが、勤続年数10年以上が25人で、辞める人は少ない。一方で、業歴者で、仕事がきついと3日ぐらいで辞めていく人も多い。
- ・職員の雇用形態は、正社員、正社員のうち育児短時間勤務、短時間正社員、パートタイマー、派遣社員がある。
- ・正社員は、4月1日を起算日とする1年単位の変形労働時間制で、1日8時間、1週40時間以下。1年間の総休日は105日となっている。
- ・始業・終業時刻は、日勤者（8:30-17:30）、始業・終業が少し遅い日勤者（10:00-19:00）、早出者（7:00-16:00）、遅出者（12:00-21:00）、夜勤者A（16:00-9:00）、夜勤者B（23:00-8:00）、デイサービス（8:25-17:25）の区別がある。
- ・育児短時間勤務者は、育休明けから子が就学するまで、勤務時間を4～7時間の幅で選択できる。
- ・短時間正社員は、就学後も適用されるが、勤務時間は6～7時間で選択する。
- ・年に一度4月に人事異動がある。異動は、常勤と非常勤のいずれもあるが、基本は常勤中心。
- ・夜勤はフルタイムの常勤が対応。パートは日勤のみである。
- ・時間のある人に働ける条件を提示してもらい、その条件をのんで、適材適所で働いてもらう。勤務時間に拘らず人を集めてから、短時間の人を徐々に正社員にもっていく。
- ・他の事業所に比べて、定員が多いため仕事がきついが、かわりに福利厚生制度を充実させている。一つが託児所の設置、もう一つは5年勤続や10年勤続にあわせた旅行費支援と休日付与。先に、希望、夢を持てるようにしている。
- ・職種は、介護職と事務職、相談（生活相談）職、看護職、PT、施設管理人がいる。
- ・介護職の常勤と非常勤の違いは、非常勤はリーダー（日替わり）をできないことと、夜勤がないことである。

(3) 賃金制度

(ア)賃金制度の全体像

- ・賃金表は、基本給と諸手当の2つからなり、さらに基本給には勤続給と職能給がある。
- ・勤続給は、年齢と経験に関係なく、入社1年目は35,000円、2年目には1,800円上昇と、1年経てば必ず上がる。勤続年数が長くなるほど、1年での上昇幅は大きくなる傾向にある。
- ・職能給は、経験と知識、年齢で、8等級から1等級までである。8等級は40号俸まで、7～4等級は20号俸まで、3～1等級は40号俸までとなっている。
- ・職能給は年々上がる。賞与の査定方法で決まった点数を夏と冬で平均したもので、職能給の号俸が、据え置きか、1段階～3段階上がるかが決まる。
- ・勤続給・職能給ともに、看護職、介護職、事務職、生活相談職の職種によらず全部同じテーブルになっている。
- ・業歴の採用の場合、勤続給は1年目で、職能給は既存の事業所内の人とのバランスを踏まえつつ、本人との話し合いで決める。
- ・非常勤は、職能給と勤続給をもとに賃金を算出する。勤続給はそのまま勤続年数で決まり、職能給は該当する等級・号俸を決める。その上で、日数・時間で割って、時間給を出す。それに、手当を加える。

(イ)賃金制度の基本的な考え方

- ・平成12年の会社設立時に賃金表を作り、その後少し変更して、今に至っている。
- ・会社設立時にコンサルタントに依頼する中で、賃金は一定の規則にもとづいて、きちんとやらないと、人はついてこないということで作成した。

(ウ)月例給

- ・月例給は、基本給と諸手当、割増賃金により構成される。

(エ) 手当

手当	支給要件
役職手当	管理的地位にある者に対し支給。
住宅手当	貸家の場合、家賃の2割補助で上限1万円。持ち家の場合、ローンの利息を補助、上限1万円。
夜勤手当	夜勤に対し支給。
資格手当	取得資格に応じて支給。対象資格は、(1)社会福祉士、介護福祉士、ヘルパー2級（初任者研修修了者）、看護師、准看護師、理学療法士、作業療法士、管理栄養士、栄養士、保育士、(2)ケアマネジャー、社会福祉主事任用。(1)と(2)の合計額を支給する。(1)の資格を重複して有する者は上位の資格を適用する。資格を運用している場合のみ支給する。
通勤手当	交通手段・通勤距離に応じて支給。
デイ送迎手当	デイサービスの運転業務についての場合に支給。
リーダー手当	リーダーを担当した場合に支給。
早出手当	早出実施に対し支給。
遅出手当	遅出実施に対し支給。
日勤③手当	日勤③（10:00-19:00勤務の正社員）として勤務した場合に支給。
家族手当	扶養家族に対して支給。
育児手当	未就学児に対して支給。

(オ) 賞与

- ・賞与は6月と12月に支給し、期末手当として別途3月にも支給している。
- ・年に2回、自己評価と一次評価、二次評価を行う。全部で1か月程かけて行う。
- ・賞与の原資は、3月の決算の状況から、翌年度の賞与の原資を概算する。最近では、年間1.35か月～1.4か月分を支給している。
- ・賞与の支給要件は、6か月実労働者であること。

(カ) 退職金

- ・中小企業退職金共済に、試用期間3か月後に加入する。1名につき、月に5,000円の掛け金を支払っている。
- ・退職金の原資は厚生費である。

（４）評価と処遇

（ア）評価制度

- ・ 査定は、主任クラスから上の役職の人（施設長、課長、係長、主任）が、一次評価を部下について実施。その結果を社長が整理する。
- ・ 続く二次評価は、役員 2 人、専務（奥様）と社長で実施。その平均が得点となる。
- ・ 100 点満点に換算して、評価項目の「基本」「応用能力」「担当業務」の 3 つで重みづけを行い、あとは社長の裁量が加味される。
- ・ 得点により総合評価が S～F に分かれ、評価ごとに賞与算出のかけ率を設定している。
- ・ 評価結果は、施設ごとにばらつきがあるので、施設間調整も行う。
- ・ 賃金テーブルや賞与の出し方、平均点の数値は、皆に情報提供している。評価結果も面談でフィードバックしている。
- ・ 職員間の公平性を保つためには、評価はここまで丁寧に段階を踏み、調整を重ねて行う必要があると考えている。
- ・ 非常勤にも賞与を支給する。非常勤の賞与額の決定は、労働率という指標を用いている。労働率は、正社員を 1.0 として、勤務時間の割合に応じて決まる。
- ・ 評価は、半年に一度実施した結果を賞与に反映する。1 年分を平均して昇進、昇格に反映する。

（イ）昇給

（ウ）昇格

- ・ 年 1 回 4 月に昇級する。

（５）その他

- ・ 介護職は辞める人が少ないが、その主な理由は、平成 18 年に定員 8 名の託児所を事業所内に設置し、結婚して出産し、託児所（4 歳まで）に預けて仕事をし、4 歳になると保育園に預けるという勤務モデルができあがっていることが大きい。
- ・ キャリアパスについて、就業規則に載せている。役職を決める場合には、キャリアパスに従い、資格を取得して、上昇していくというスタイルである。

11. F 株式会社

(1) 事業構造

- ・在宅介護サービス（居宅介護支援事業と訪問介護事業）、介護付き有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅を運営している。事業は、首都圏を中心に展開している。
- ・在宅部門の拠点は、1 か所が 20 名前後から 70～80 名程度で構成され、平均 6～7 つの拠点からなるエリアとなる単位から構成される。

(2) 人事制度概要

- ・職員は常勤 350 名超、非常勤数名からなり、この他に、登録ヘルパーが 1000 名超いる。
- ・常勤には、正社員、シニア社員（65 歳以上）、契約社員の雇用形態がある。
- ・職員の男女構成は 2:8 で女性が多い。登録ヘルパーは、女性が 9 割を超える。
- ・介護職の平均年齢は、常勤だけで 40 歳を超える程度である。
- ・労働条件については、1 か月単位の変形労働時間制（1 週 40 時間以内）で、休日は年間 110 日を暦月単位で設定する。
- ・夜勤（午後 8 時から翌日午前 8 時まで）がある。
- ・最近、管理職と業務職、シニア社員、契約社員を対象に、マイセレクト制度（9 時～18 時の勤務時間帯を前後に変更可能）、休憩時間の延長（休憩時間を最大 3 時間まで延長可）を導入した。
- ・職種は、在宅部門はケアマネジャーとサービス担当責任者、訪問介護員、ヘルパーがあり、施設部門はこの他に看護職がある。さらに、事務員が、各拠点に 1～2 名いる。
- ・職能資格の等級（6 等級に区分）に対し、本社部門、施設部門、在宅部門における職位が対応している。

(3) 賃金制度

(ア) 賃金制度の全体像

- ・賃金は、基準内賃金と基準外賃金から構成される。基準内賃金は基本給部門（基本給、管理職手当、職務手当①、付加給）と手当部門（職務手当②、保有資格手当、待遇改善手当）からなり、基準外賃金は後述の諸手当からなる。
- ・このうち基本給は、職能資格の等級（6 等級に区分）とクラス（1 つの等級内に 500 クラス）から構成される賃金表がある。
- ・現状、所属している従業者をカバーするため、クラスの 1 単位の変化の刻みは 500 円と、細かい区分になっている。
- ・職務手当①の支給額は、職務等級（10 段階）別に、各等級が 10 クラスから構成される賃金表がある。
- ・入社時は、原則としてランク I のいずれかのクラスに位置付けられる。業歴者についても、経験年数等により決まるが、経験年数が少ない場合はランク I からのスタートとなり、実際には、このケースが多い。ただし、在宅支援関連の経験年数が長い場合は、ランク II からのスタートとなる場合もある。
- ・この基本給と職務手当①の賃金表は、ケアマネジャーとサービス担当責任者に適用される。他

の職種は、別の賃金体系がある。

- ・ヘルパー（常勤・登録）は定額制、各拠点にいる事務員は時給制となっている。

（イ）賃金制度の基本的な考え方

- ・人事制度・給与体系に関する基本的な考え方は、(1) 働きがいの向上に繋がる制度、(2) 融合の促進、(3) 多様な働き方の実現、(4) 給与水準の維持の4点である。

（ウ）月例給

※「(ア) 賃金制度の全体像」参照

（エ）手当

手当	支給要件
管理職手当	職務資格が一定以上に支給。
職務手当①	職務の内容、管理する組織の大きさ、部下の数、責任の重さ、専門性等を総合的に判断して支給。
職務手当②	訪問介護員やサービス提供責任者、介護支援専門員など、その職務を遂行するために公的資格またはそれに準ずる資格を保有していることが必要とされる専門性の高い職務に従事する者に支給（管理職は対象外）。
保有資格手当	調理師・栄養士、介護職員初任者研修修了、介護職員実務者研修修了、介護福祉士・社会福祉士、管理栄養士・歯科衛生士、介護支援専門員の資格を保有する者に支給（管理職は対象外。複数の資格を保有する場合は、最も高額となる資格のみ支給対象）。
処遇改善手当	訪問介護と居宅介護支援、サービス付き高齢者向け住宅（生活支援員）にのみ支給（管理職は職務手当①に包含）。
通勤手当	自宅と勤務場所との間の合理的な経路・方法により実費を支給。
時間外勤務手当	所定の勤務時間帯よりも長く勤務した場合、及び法定休日以外の休日に勤務した場合に支給。
休日勤務手当	会社の指示により、法定休日に勤務した場合に支給。
深夜勤務手当	会社の指示により、22時から翌日5時までの深夜時間帯に勤務した場合に支給。
夜勤手当	深夜（22時から翌日5時まで）をすべて含む勤務時間帯に勤務した場合に支給（管理職は対象外）。
宿直手当	宿直を行った場合に支給。
単身赴任手当	世帯を有する者が転勤にともない単身での赴任を希望する場合に支給。
調整手当	組織体制の変更や賃金体系の改定などにより影響を受ける者が生じた場合に支給。

(オ) 賞与

- ・賞与は、原則 6 月と 12 月に支給する。
- ・業績に応じて、1 人当たり年間支給の規模を概ね決め、その上で、業績評価により個人別に支給額が異なるようになっている。
- ・管理職の賞与は、業績に対しより責任を負っているという考えから、少し多い支給月数となっている。
- ・支給日現在の在籍者に支給する。

(カ) 退職金

- ・退職金制度はあるが、現在、新たな退職金制度への移行を検討中である。

(4) 評価と処遇

(ア) 評価制度

- ・年 1 回、業績評価（1 人当たりの担当件数など）と行動発揮評価の 2 面で評価する。
- ・業績評価は賞与に反映され、行動発揮評価はクラスの上昇（昇給）と昇級に対応する。
- ・自己評価を行い、拠点単位で管理者と面接を行った後、評価結果はエリアマネージャーを経由して、本社にあがり、統括エリアマネージャーがみる。

(イ) 昇給

- ・行動発揮評価が、賃金表のクラスの上昇（昇給）に反映される。
- ・昇格すると、職能資格のランクが上がり、また、役割が変更になり、難易度・責任の大きさが増えることから、職務等級のランクも上がって基本給テーブル上を移行し、職務手当①が増額になる。

(ウ) 昇格

- ・昇格は試験制で、年に 2 回ある。

(5) その他

- ・キャリアパスでは、職位別に役割、経過年数の目安、研修内容が記載されている。
- ・「目指す人材像」を明確にするとともに、この像に対応して人材を育成する仕組みである QR 制度（定期的に上司と面談を行うことで、PDCA サイクルをまわしていく）を整備している。

Ⅲ. 総括

11法人に対するヒアリングの内容は多岐に渡るが、ヒアリング結果を一覧表に整理したものは、以下のとおりである。

図表 8 ヒアリング結果一覧（事務局にて整理）

				首都圏							地方部			
				株式会社 エイチ・エス・エー	社会福祉法人 A	C 株式会社	株式会社 D	社会福祉法人 E	社会福祉法人 大三島育徳会	F 株式会社	株式会社 アール・ケア	有限会社 B	社会福祉法人 松美会	株式会社 たまゆら
所定内給与	基本給	基本給の有無		有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有
		基本給の考慮要素	職能	●	●	●		●	●	●			●	●
			職務											
			属人的要素(年齢・勤続年数)	●	●	●		●						●
			その他				●					●	●	
		賃金表の有無		有	有	有	有	有	有	有	有	無	有	有
		賃金表の種類	号俸表		●	●		●	●	●		/	●	●
			範囲額設定表									/		
			昇給表							●	/			
			定額型				●				/			
	賃金表における 下位／上位資格の関係	重複型	—	●	—	/	●	●	—	/	/	●		
		接続型	—		—	/			—	/	/			
		離散型	—		—	/			—	/	/	●	●	
諸手当	手当の有無		有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	
	生活関連手当		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	職務関連手当		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	業績奨励手当		●	●						●		●		
	その他の手当			●	●		●		●	●	●	●		
所定内給与 との運用	昇給制度	昇給制度の有無		有	有	有	有	有	有	有	有	無	有	有
		定期昇給の有無(同一資格内の昇給)		●	●	●	●	●	●			/	●	●
		昇格による昇給						●	●	●	/			
		昇進による昇給						●		●	/			
		資格取得による昇給								●	/			
	初任給	新卒採用初任給設定の有無		有	有	有	有	有	有	有	有	無	有	有
		中途採用の初任給決定基準の有無		無	有		無	有	有	有	有	無	有	有
賞与・退職金		賞与制度の有無		有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有
		退職金制度の有無		有	有	有	有	無	有	有	有	無	有	有

※1:「—」が記載されている部分は、本ヒアリングにおいて把握ができなかった部分である。

※2:「/」が記載されている部分は、ヒアリングの結果、分析が不要な項目である。

本事業所でヒアリングを実施した介護事業所の賃金体系については、以下の特徴がみられた。

【進む賃金体系の整備】

第一に、賃金体系の整備を行っている事業所が大半であった。今回ヒアリングを実施した介護事業所においては、ほぼすべての事業所が賃金に関して体系的な整備を行っていた。基本給についての給与表の作成は事業所によって対応が異なったが、作成していない事業所においても給与総額について決定方法を整備していた。

【独自の賃金体系の作成】

第二に、事業所の経営方針に基づいて独自の賃金体系を制度している事業所が複数みられた。ヒアリング実施前の仮説では、賃金体系ないし基本給賃金表の作成においては、既存の参考資料を活用ないし流用している事業所が多いのではないかと考えていたが、今回のヒアリングでは、事業所独自の賃金体系がみられた。事業所独自の賃金体系を作成している事業所においては、

- ・従業員が処遇について公平感を持ってほしい
- ・介護事業所の実態に合った賃金体系を作成したい
- ・事業所の理念を反映した賃金体系を作りたい
- ・透明性の高い賃金・評価制度を作成したい

等の意見が見られた。これらの意見を踏まえて作成された賃金体系は、事業所の重視する理念を元としているため事業所に適合的である点に加えて、非常に緻密な制度設計である点が特徴としてみられた。そのため、賃金体系の運営においては、上記仮説のように既存の参考資料や一般的な賃金制度に関する教科書を事業所の実態に合わせて活用している場合には運用が比較的簡便な傾向にあるが、独自の賃金体系を構築している場合には、緻密な制度故に運用が複雑になる傾向がみられた。

【多種多様な手当の設計】

第三に、多くの法人において、複数種類の手当を設計・支給していた。これはヒアリング実施前の仮説を裏付ける結果となった。

各法人において、手当の設計思想は異なるが、特徴として、

- ・事実上従業員全員に支給される手当がある
- ・職務に関連した手当の種類が多い
- ・資格手当の対象資格が多い

等があげられる。

多くの事業所において、通勤手当や住宅手当等の比較的支給対象者が多くなる生活関連手当以外にも、事実上一般職に全員支給している手当や、管理職になると自動的に支給される手当が設計されていた。これは、賃金総額を増額したい一方で、割増賃金や賞与の算定基礎額を低額に抑えたい経営側の判断によるものと考えられる。

職務に関連した手当については、介護の提供サービスによって異なる職務について多様な手当が設計されていた。例えば夜勤が発生する事業所については労働基準法上の深夜勤務手当に追加して夜勤手当を支給する、365 日サービス提供を実施している事業所では年始の祝日に出勤する場合には年末年始手当を支給する等があげられる。これは、サービス提供に伴う労働負荷に対して、処遇に適切に反映しようとする経営側の判断であると考えられる。

資格手当については、今回のヒアリングでは、ほぼ全ての事業所が設計していた。支給対象資格は広く設定している事業所が多く、介護関連の資格に留まらず事務系の資格を対象範囲に含めている事業所もみられた。複数資格の保有者や資格保有に留まり業務で活用していない対象者への支給については事業所ごとに対応が異なっており、対象資格全ての手当を合算して支給する事業所がある一方で、活用している資格に限って支給する事業所もあり、事業所の資格に対する基本的な考え方が反映されている。また、介護資格を保有する以前の段階では、別途手当を支給し

資格取得後に資格手当に切り替える設計とすることで、給与水準を維持しつつ資格取得へのモチベーションを高めている事業所もあった。

【賃金表や人事評価に対する一般的なイメージの浸透】

第四に、賃金表には多くの種類があることが広く認知されていない可能性があることが明らかになった。本事業のヒアリングで散見された聞き取り内容として、「賃金表を作成しているにも関わらず『賃金表を作成していない』と回答する」というものがあつた。賃金表については、「段階号俸表こそが賃金表である」という一般的な賃金表に対するイメージを念頭に置いた場合、号俸表を採用していない事業所は「賃金表を作成していない」と回答することが多かった。しかし、実際には賃金表については号俸表の他に範囲額設定表や金額表示表、昇給表（昇給額／昇給率）、定額賃金表等の種類があり、事業所はどのような賃金表を採用しても問題ない。

最後に、人事評価の実施と活用について事業所での理解に差があつた点である。ヒアリングした事業所の中には、人事評価制度を運用しているにも関わらず、「人事評価は行っていない」と回答したものがあつた。人事評価は、業務態度や業績を何らかの指標（基準）に基づいて評価することであるが、処遇に反映させることまでを含めて人事評価、と認識している場合においては、例えば日々の目標設定にのみ活用している場合には「人事評価を実施していない」と回答していた。

この二点は重要な示唆を含んでおり、本事業のヒアリング対象外である他の介護事業所においても「号俸表を作成することが賃金表の作成」と認識している場合には、他の種類の賃金表を作成済の場合でも「賃金表がない」と認識している可能性がある。特に、行政が介護事業所に対する支援策として提供する賃金表は公務員やそれに準じる行政職員に適用される賃金表を前提にしていることが多いため、介護事業所側も、作成すべき賃金表を「号俸表ないしそれに類似した賃金表」と考えている可能性がある。また、人事評価についても、人事評価制度を持ち適切な運用を行っているにも関わらず、給与等の処遇に反映していないために「人事評価を実施できていない」と考えている事業所が存在する可能性がある。賃金表の作成や人事評価の実施は介護報酬との関係では処遇改善加算の算定に影響を及ぼす場合があるため、人事制度に関する基本的な制度設計の知識周知が事業所の誤解を解消するために有用である可能性がある。



第3章 介護事業所における モデル賃金体系 検討時の考慮要素

第3章 介護事業所におけるモデル賃金体系検討時の考慮要素

I. 検討委員会での議論

1. 介護事業所の賃金体系に関する議論

本事業の検討委員会では、ヒアリング結果も考慮しつつ、介護事業所が賃金体系を作成する上で有用となる検討の視点について議論を行った。

介護事業所の賃金体系の特徴として、ヒアリングを踏まえて検討委員会で行った整理は以下の通りである。

(1) 賃金体系の整備について

- 介護事業所においては、賃金表の形態を問わず、賃金体系の整備は進んでいるのではないかな。
- 賃金表の作成については、既存の参考資料を活用していることが多いが、事業所の運営方針を反映させることを目的として、独自の制度設計を行っている事業所も一定数存在するのではないかな。
- 職種間で給与格差を設けている事業所は多いと考えられる。その方法については、職種ごとに基本給の賃金表を分けて作成している場合と、基本給は同一として手当で差をつける場合がある。
- 介護事業所一般において手当の種類が多い可能性が高い。特に、職務に関連する手当を多く設計していると考えられる。

これらの特徴に対して、検討委員会では、下記の内容が議論された。

【独自の賃金体系の作成について】

第一に、事業所独自の賃金体系の作成についてである。事業所の運営方針の反映を目的として独自の制度設計を行うことは重要である。基本的には望ましい姿勢ではあるが、独自の制度設計を緻密化すると、設計者本人以外の人事担当者が運用できない、従業員側が制度理解に時間を要する等の課題が発生する。独自の制度設計と制度の複雑化は異なる問題であることを明確にしつつ、シンプルな制度設計で事業所の経営方針を反映することが望ましい。

【職種ごとの賃金設計について】

第二に、職種ごとの賃金設計についてである。現在の人材確保状況においては、事務職、介護職、看護職でそれぞれ異なる賃金表を作成しなければ、人手の確保が困難であることは容易に想像できる。人材確保が特に困難な看護職については給与を高く設定している事業所が多い中、単一の基本給給与表を用いている場合には、現時点での給与総額以外にも、給与の上昇カーブへの対応も検討する必要がある。例えば、介護職の定期昇給が一律 500 円の場合に、看護職も同様の昇給水準では看護職の長期的な定着は望めない可能性が高く、定期昇給の昇給額にも差をつける等の対応が必要となる可能性が高い。そのため、基本給の給与表を全職種で単一とした場合に

は、運用が複雑になる傾向が生じ、給与計算担当者の負担が増加する可能性がある。

【多様な手当の設計について】

第三に、手当の種類が多い特徴についてである。手当の種類が多いことは基本的には問題ない。一方で、全員に支給している手当等、本来であれば、基本給部分に組み入れるべき金額を手当として分離して支給することについては再度検討の余地がある。特に人材確保の観点からは、基本給部分が他産業等との比較対象となるため、仮に手当を含めた給与総額が高額でも「介護事業所は賃金が低い」との判断をされる危険性がある。また、基本給は将来的に増額していくことが一般的ではあるが、手当は支給要件の充足がない限り支給金額は固定であることが一般的であるため、給与総額において手当が占める割合が大きいと将来的な昇給の幅が狭い、と評価される可能性も高い。これらの点を考慮して、基本給与と手当の振り分けを検討することが必要である。

（２）賃金体系の運用について

- キャリアパス要件Ⅰの充足との関係で問題になる、介護職員の職位、職責又は職務内容等に応じた任用等の要件を定める必要性については、任用要件と賃金表を紐づけるための見直しを実施している事業所が一定数存在するのではないかと。行政の施策方針もあり、キャリアパス自体の設計・作成は多くの事業所で実施済みであり、現在はキャリアパスと処遇を体系的に連動させるための見直しを行う時期に入っている可能性がある。
- 中途入職者の賃金表への位置づけについては、社内の在籍年数へのみなし要件を定めることが介護事業所には適格的だと考えられる。ヒアリング結果においては社会人経歴を換算する場合と、介護業界での他社経験を換算する場合の二種類がみられ、どちらかを採用するかは事業所の経営方針に拠る部分が多い。また、前職の賃金との間に極端な乖離が生じた場合に別途調整手当を設計することも手法として採用しやすい。
- 昇給／昇級と賃金表の関係性については、事業所とキャリア形成と賃金に関する考え方が明確に反映されるのではないかと。号俸表を採用している場合には、定期昇給についても昇給の幅を賃金表と連動させている事業所や、昇給を殆ど実施していない事業所もあった。また、昇級や昇格をしない限り昇給を行わない方針の事業所も存在する。
- 専門職が働く場であるため、資格取得と賃金・手当の関係性は明確にしやすい。有資格者のみ採用を行う事業所の場合には給与に組込む対応も可能であるが、基本的には資格手当を設計し、資格保有ないし資格活用に対して手当を支給する設計の方が多くの事業所に適格的である。
- 月例給与以外の給与に相当する賞与については、支給している事業所が多いと考えられる。支給の考え方については事業所によって異なるが、年２回の支給を基本として制度設計することが、競合他社との関係でも望ましい。一方で、退職金制度については、支給の有無も含めて、事業所によって対応が異なる可能性が高い。職員にとっては支給されることが望ましいが、事業所ごとに退職者に対する報い方への基本方針を反映することが重要だろう。

これらの特徴に対して、検討委員会では以下の内容が議論された。

【キャリアパスと処遇の連動について】

第一に、キャリアパスの作成と処遇の連動についてである。本事業の実施においては、複数の事業所で「現在賃金体系と処遇の関係性について見直しを実施中」との回答があり、介護報酬改定や介護職員処遇改善加算との関係で、キャリアパスと処遇の連動について事業所が積極的に見直しを図っている実態が把握できた。キャリアパスを作成すること自体にも介護職員の定着においては意義があるが、キャリアパスとモデル年齢、モデル給与が連動することによって、介護職員からみた場合には、昇格した場合のモデル年収や年齢に応じた年収のイメージが可能となり、長期勤続やキャリアアップに対するモチベーションを高める効果がある。社内の人事制度を一体化し、体系的に運用することを企図する見直しの動きは歓迎すべきである。

【中途採用者の賃金体系への位置づけについて】

第二に、中途入職者の賃金表への位置づけについてである。ヒアリング開始時の仮説よりも、中途入職について考慮要素を設定している事業所が多かった。介護業界以外の社会人経験（業歴）については一切考慮しない、という対応をする介護事業所もあるが、この場合には入職時の給与が新卒採用と同水準になるため、他業界からの人材流入が困難になる。人材確保の観点からは、職歴を考慮した給与設定の方がよいといえる。ただし、職務給での賃金体系やポスト・役職に対して賃金を決定している場合には、そもそもの給与設計が年齢や社会人としての経験年数を考慮して給与が設定されている場合もあり、その場合には前職考慮のための条件を別途設計する必要はなくなる。中途採用者の業歴を給与にどのように反映させるかは、賃金体系全体の考え方と人材確保における考え方の組み合わせによるといえるだろう。

【昇給に対する考え方について】

第三に、昇給全体に対する考え方についてである。一般に賃金の増額である昇給については、

- ・ 定期昇給（同一資格内での昇給）
- ・ 昇格による昇給（資格の上昇に伴う昇給）
- ・ 昇進（役割や職位の上昇に伴う昇給）

が考えられる²。

日本企業で伝統的に採用されている職能資格制度における賃金体系の下では、段階号俸表の下で職位と勤務年数によって賃金が決定される。多くの場合、新卒で入職後、同一資格内でも毎年昇給が行われる。昇給の実施方法については、

- ・ 一律での昇給（定額昇給や号俸表の1ランク等固定的）
- ・ 評価に伴う昇給（人事評価結果によって昇給額が異なる）
- ・ 勤続年数による昇格（勤続年数に合わせて自動的に昇給する）

² 上記三種以外に基本給賃金表全体の金額を増額するベースアップ（ベア）が考えられるが、ベアは賃金表自体の基本金額の増額にあたるため、本報告書では昇給と区別する。

等の手法が採用されることが多い。特に、若年期においては、これらの定期昇給による昇給が賃金の上昇をもたらしている。一定の年数を経て昇級／昇格した場合には、号俸表の該当ランクそのものが上位ランクに変更となり、大幅な昇給が発生する。この時の昇級／昇格は、若年期の場合には勤続年数による一律での昇級／昇格（若手のため、基本的な職務遂行能力を勤続年数に応じて取得しているとの考え方に基づく）、中堅期以降は何らかの選抜方法や試験を実施する。

これらの日本企業で広く用いられている賃金体系とその運用に対して、介護事業所においては、そもそも賃金の昇給原資を確保するための考え方及び職員の職務遂行能力の向上に対する考え方が異なっている点に留意する必要がある。

介護事業所の収入は、介護保険制度上のサービス提供に留まる限り、介護報酬によってあらかじめ確定している。他業種との比較で考えた場合には一種の公定価格が採用されているため、事業所の努力や工夫によって質の高いサービスを提供したとしても、それが介護報酬に反映されない限りは、収入は一定である。そのため、例えばある時点で人件費総額が介護報酬上の収入に対して経営上の上限額まで達している場合、その後介護報酬が増額にならない限り、翌年度以降の昇給原資を確保することが難しい可能性が高い。つまり、従業員の勤続年数の伸長に対して、事業所の収入が一定である場合、勤続年数による定期昇給を行うための原資を別途確保する必要が生じる。

また、介護職員の職種上の特徴について検討すると、看護職や薬剤師等の資格職と同様に、専門職であるとの認識がある。上記で説明した日本企業の一般的な慣行は専門職ではない一般社員を前提にしているため、勤続年数の上昇による一般的職務遂行能力の上昇という説明がなされるが、専門職の場合には、必ずしも勤続年数の上昇がスキルの上昇を意味しない、と考えられている。専門職の場合には、資格レベルの上昇（上位資格の取得）や役職の昇進、役割の変化等が発生した際に昇給することが一般的であり、介護職も同様に整理する場合には、より上位の資格の取得や専門知識の取得等によって初めて昇給する賃金体系となる。この場合には、勤続年数や職歴は昇給の考慮要素からは切り離されるため、ベテランであっても専門職としてのスキル向上がない場合には給与が一定となる、という整理になる。介護職員には職務給型の賃金体系が適切である、との説明がされることが多いのは、上述のような職業に対する基本的な理解に基づいている。

しかし、介護職員として勤務する人材はその供給源が多様である、という点に看護職や薬剤師との大きな違いがある。医師・看護職・薬剤師等は高等教育機関での専門養成課程を修了して初めて資格取得が可能であるのに対し、介護職は未経験者による入職も可能であり、入職後に資格取得と事業所でのキャリア形成を並行する者も珍しくない。また、介護福祉士等の資格を保有する新卒学生と無資格のベテラン職員のどちらが高いサービスを提供可能か、という点についても現場の評価が分かれる部分があり、完全に資格取得を前提とした専門職として取り扱うことが難しい部分がある。合わせて、近年は事業所経営者の意識も変化しており、「自分の事業所でキャリアを積んでほしい」と考える経営者が増加している。一つの事業所に定着してキャリア形成を行うためには、長期的な給与の増額は労働者にとって重要な検討事項であるため、定期昇給がない、または勤続年数に伴う処遇の向上がない場合には、転職を検討する職員が増え、経営者の意図に反する結果となる可能性もある。

上記のような、介護事業所を取り巻く外的要因や業界の特徴を考慮すると、定期昇給を実施す

るべきである、と述べることは難しい。しかし、従業員の帰属意識の醸成やモチベーションの維持の観点から定期昇給が大きな効果を持つことは明らかである。そこで、下記のように、入職後比較的若手の時期と、中堅期、管理監督者昇進後の取り扱いを変更するような賃金体系の設計・運用が望ましいと考える。

例 1：職能給型を採用

- ・若手（入職 1～5 年目程度）については定期昇給を一律で実施する
- ・中堅期以降定期昇給は廃止し、人事評価を適切に実施し、昇格に伴う昇給を実施
- ・管理職登用後は職位の変化に合わせて、給与に適切に反映

例 2：職能給と職務給のハイブリットを採用

- ・若手（入職 1～5 年目程度）については職能給を採用し、勤続年数による「社会人としてのスキル」「介護職員としての基本的スキル」の向上を考慮して、勤続年数に応じた昇給を実施
- ・中堅期については職能給型を維持しつつ、人事評価やスキル形成に応じた昇給を実施
- ・管理職登用後は職務給に切り替えを実施。ポスト（役割や職務）に対して給与を設計し、ポストの変更が起きない場合には昇給しない

【賞与及び退職金について】

第四に、賞与及び退職金については、基本的には事業所が可能な範囲で支給することが重要である。人材確保において他業種との競合も進む現在、賞与や退職金の支給がない場合には、人材獲得における事業所の競争力が劣ることは否定できない。一方で、原資の確保が重要であるため、適正な経営の維持を前提として支給については経営判断を行うことが重要である。特に退職金の場合には長期的な積み立てを実施しなければ退職金原資を確保できないため、支給を行う場合には早期の準備が必要である。

退職金制度については、中小企業の場合には外部の積み立て制度を活用することも可能であるため、これらの活用可能な制度の周知が支援策として効果が高い可能性もある。

2. 賃金体系の検討時に有用な支援の検討

検討委員会での上記の議論を通して、介護事業所の賃金体系の検討において、いくつかの支援を行うことが適切でないか、との指摘があった。

支援として有用であると考えられるのは、以下の点である。

- 賃金体系、人事制度は事業所経営の一環であることを周知する
- 賃金体系の検討における基本的な視点の提供
- 賃金体系に関する基本的な制度設計とパターンの例示

（１）事業所経営としての賃金体系の設計について

第一は、賃金体系や人事制度の設計は、事業所経営の一環であることを再度明確にすることである。

賃金体系や基本給の賃金表の設計、人事評価制度の策定はそれ自体非常に重要ではあるが、あくまで事業所経営の一部である。事業所を適切に経営する中で最も事業所にとって適的な制度を設計・運用すべきであり、あくまで事業所全体の収入と支出のバランスの中で総額が決定されるものである。短期的な視点では人件費に関する支出はコスト（費用）となるが、長期的な視野で検討すると、人材活用のための投資として機能する可能性があることを念頭に設計・運用を行うことが重要である。また、制度設計や運用においても、教科書的な知識や外部参考資料をそのまま流用しなければならないものではない。事業所の基本的な経営理念や人材育成に対する考え方を制度化したものとして、設計することが重要である。

（２）賃金体系の検討における基本的な視点の提供

第二は、賃金体系を検討する際に、賃金体系がどのようなものであるべきか、という基本的な検討時の視点を周知することである。

賃金体系を検討する際に、以下の四点を意識して検討する必要がある。

一点目は、賃金体系は人材確保戦略において重要な意味を持つことである。新規に入職を検討している労働者は、重要な考慮要素として、賃金総額を事前に確認していることが多い。その際に、他業種と給与水準を比較する要素は「給与総額」ではなく、「基本給」である場合もあるため、手当と基本給の整理については、人材確保戦略において何を競合相手として設定するかが大きく影響する。また、給与の上昇カーブや年齢・勤続年数におけるモデル賃金の設計も長期的な勤務継続の決定要素として大きな影響力を持つため、単年度の給与と将来的な給与モデル、両方が適切に設計・運用されている必要がある。

二点目は、賃金体系は人材育成と大きく関連することである。既に事業所においても処遇と賃金体系の連動について見直しが実施されているが、キャリアパスと賃金体系を連動させることは事業所の育成に対する基本的な方針を示す意味で、重要である。一方で、人事評価について考えた場合には、人事評価制度の実施と処遇への反映は異なる問題であることを明確にし、事業所に可能な範囲で、人事評価を行うことが重要である。

三点目は、制度設計は緻密化するほど複雑化するという点である。介護事業所のように多種多様な職種・人材が勤務する職場において、賃金体系や処遇等の広い意味での人事制度を全員にとって公平化しようと考え、制度自体が詳細・複雑化する傾向にある。制度が緻密であること

自体は歓迎されるべきであるが、一般に緻密化するほど制度設計者以外による運用が困難になる傾向にある点は認識した方が良い。

最後は、制度の設計・運用にはコストが発生する、という視点を持つことである。例えば二点目の人事評価については、人事評価を行う段階で一定の人的コストが発生している。これらを賃金制度と体系的に運用する場合には、評価結果を処遇に反映する作業が発生するため、更にコストが発生する。(1)でも述べたが、広い意味での人事制度は事業所経営の一環である以上、これらの作業に要するコストも経営の観点でどの程度まで許容されるかを検討する必要がある。上述した制度の緻密化についても、制度設計や改定の段階で別途予算や人的資源を確保するのか、日々の運用で事務職や人事担当者の負荷を増やすのか、という判断が必要となる。

これら四点の基本的な検討の視点を元に、賃金体系、ひいては人事制度全体を設計していくことが重要である。

(3) 賃金体系の基本的なパターンの例示

賃金体系は事業所の基本理念の発露である以上、外部の第三者が採用すべき内容や制度を決定することはできない。しかし、中小の事業所が多い介護事業所にとっては、どのような制度設計が最も適合的かを判断することが難しく、その結果、一般的な制度や行政の参考資料を流用してしまう場合があると考えられる。そこで、基本的な考え方とその考え方を採用した場合に活用すべき賃金体系についていくつかパターンを整理し、これらを例示することが有用であると考えられる。この例示において重要なのは、これらはあくまで参考例であり、一つの考え方に基づく帰結であることを明示することである。

また、賃金制度については、賃金体系の基本的な検討から始まり、最終的には基本給の金額や手当について具体的な金額設定を行うまで多くの検討段階がある。特に、基本給と手当で構成される所定内給与の部分については検討すべき要素が複数あることから、これらを中心に、基本的な制度知識を付与することを、パターンの例示と合わせて効果が高いと考えられる。

以上の検討内容から、本事業においては、別途参考資料を作成した。参考資料として本報告書に収載した「介護事業所におけるモデル賃金体系に関する研究 賃金体系の検討ヒント集 ―経営理念を実現する賃金制度作成のために―」である。上記の(1)(2)(3)の視点に基づき、介護事業所の経営者が賃金体系の作成・見直しを実施する際に手に取って参考資料として活用されることを企図して作成した。

Ⅱ. まとめ

本報告書では、介護事業所の賃金体系について、介護事業所への実態調査の結果から判明した現在の賃金体系の整備状況を整理・分析するとともに、介護事業所が賃金体系について検討・見直しを実施する際に有用であると考えられる検討の視点を整理した。

賃金体系及びその周辺制度である人事評価制度や処遇全般に関する制度は、時代に合わせて変遷してきている。一般に日本型の給与・人事制度として説明される職能資格制度についても、多くの企業で用いられるようになったのは比較的最近であり、その背景には労働人口の増加に伴い、従業員の職務遂行能力の上昇に対して社内のポストが不足したことがあげられる。近年は個人の業績を給与に反映する仕組みの導入や職務給的な考え方の普及も進んでおり、働き方の変化に伴い、賃金制度もより働き方に適合的になるよう進化するものである。当然、業種による業務内容の特性も賃金制度の設計・運用においては重要な考慮要素である。

介護事業所は介護報酬により収入が決定される、多様な職種が勤務する場である、中途入職者が多い、等の業種上の特性を有しているため、日本型雇用慣行を前提とする職能資格制度をそのまま導入すると、現場の働き方の実態とは適合しない場面が生じる。そのため、多くの事業所は自身に適合的な制度の設計を目指して独自に努力している。大手法人であれば、体系的な制度設計について多くの資本を投入することが可能であるが、中小の事業所においては、事業主自らが制度設計を行うことも多い。彼らが制度設計を行う際の基本的な考え方について支援することを目的として、本事業では別途参考資料を作成した。

賃金体系の整備はコストを要する。事業所開設時に従業員数が少ないと、個別の労働契約で賃金を決定すればそれで十分であるため、小規模事業所の場合には、開設時から賃金体系を整備することについて消極的な判断をすることもあるだろう。しかし、事業所の発展・拡大に伴って賃金体系を別途整備する場合、既存の賃金と新規の賃金制度を整合的に整理する作業が生じるため、かえってコストが増大する場合もある。今後事業所を開設する事業所は、開設当時から賃金体系を整備することが望ましい。また、新たに賃金体系を整備する事業所においては、従業員数が少ない、ないし勤務する職種や雇用形態が少ない時期の方が、全体の賃金制度を整合的に整備するために必要なコストが小さい。

本事業において、介護事業所が賃金に関して体系的な運用を行っている事実は明らかとなった。今後は基本給について賃金表としての整備やキャリアパスと賃金体系の連動が進展するよう、より有用な支援策を検討する必要がある。



参考資料

- ・ ヒアリングシート
- ・ 介護事業所におけるモデル賃金体系に関する研究 賃金体系の検討ヒント集
—経営理念を実現する賃金制度作成のために—

ヒアリングシート

介護事業所におけるモデル賃金体系に関する研究事業
ヒアリングシート

株式会社エイチ・エス・エー

注意事項:2017 年 4 月に制度が改定されるため、当ヒアリング結果の内容は最新の状況ではない。

1.全事業所共通項目

運営する事業所の種類		訪問介護 1、訪問看護 1、通所介護 3、 居宅介護支援 1、福祉用具貸与 1、特定福祉用具販売 1、有料老人ホーム 1、介護タクシー1 (括弧内は介護サービス情報公表システムの掲載時点) 訪問介護 (2016 年 2 月 26 日) 訪問看護 (2016 年 4 月 21 日) デイサービスめだかの学校飯泉 (2016 年 2 月 26 日) デイサービスめだかの学校五百羅漢 (2016 年 1 月 28 日) デイサービスめだかの学校桑原 (2016 年 1 月 28 日) 居宅介護支援 (2016 年 1 月 28 日) 福祉用具貸与 (2016 年 1 月 28 日) 特定福祉用具販売 (2012 年 2 月 27 日)
規模 ※概数で結構です	定員数	【通所介護】 ○めだかの学校 飯泉 (30 名) ○めだかの学校 五百羅漢 (34 名) ○めだかの学校 桑原 (23 名) (出所：介護サービス情報公表システム)
	利用者数 入所者数	【訪問介護】 ○株式会社エイチ・エス・エー (203 名) 【訪問看護】 ○訪問看護リハビリステーション 花はな (0 名) 【通所介護】 ○めだかの学校 飯泉 (64 名) ○めだかの学校 五百羅漢 (86 名) ○めだかの学校 桑原 (88 名) 【居宅介護支援】 ○居宅介護支援センター (283 名)

		【福祉用具貸与】 ○株式会社エイチ・エス・エー（78名） 【特定福祉用具販売】 ○株式会社エイチ・エス・エー（0名） （出所：介護サービス情報公表システム）
職員数 （実数）	常勤	・85名（2016年11月時点） （内訳） 注）データの時点が異なるため、内訳の合計と総数85名とで整合していない。 【訪問介護】 ○株式会社エイチ・エス・エー（26名） 訪問介護員等18名、事務員1名、その他の従業者7名 【訪問看護】 ○訪問看護リハビリステーション 花はな（5名） 看護師2名、理学療法士2名、作業療法士1名 【居宅介護支援】 ○居宅介護支援センター（11名） 主任介護支援専門員1名、介護支援専門員10名 【通所介護】 ○めだかの学校 飯泉（8名） 介護職員8名 ○めだかの学校 五百羅漢（8名） 介護職員7名、機能訓練指導員1名 ○めだかの学校 桑原（6名） 介護職員5名、機能訓練指導員1名 【福祉用具貸与】 ○株式会社エイチ・エス・エー（2名） 福祉用具専門相談員2名 【特定福祉用具販売】 ○株式会社エイチ・エス・エー（3名） 福祉用具専門相談員3名 （出所：介護サービス情報公表システム）
	非常勤	・197名（2016年11月時点） （内訳）

		注)データの時点が異なるため内訳の合計と総数 197 名とで整合していない。 【訪問介護】 ○株式会社エイチ・エス・エー (45 名) 訪問介護員等 42 名、事務員 3 名 【訪問看護】 ○訪問看護リハビリステーション 花はな (2 名) 看護師 2 名 【居宅介護支援】 ○居宅介護支援センター (0 名) 【通所介護】 ○めだかの学校 飯泉 (22 名) 看護職員 4 名、介護職員 2 名、機能訓練指導員 5 名、その他の従業者 11 名 ○めだかの学校 五百羅漢 (26 名) 看護職員 4 名、介護職員 6 名、機能訓練指導員 6 名、その他の従業者 10 名 ○めだかの学校 桑原 (19 名) 看護職員 3 名、介護職員 4 名、機能訓練指導員 5 名、その他の従業者 7 名 【福祉用具貸与】 ○株式会社エイチ・エス・エー (2 名) 福祉用具専門相談員 2 名 【特定福祉用具販売】 ○株式会社エイチ・エス・エー (2 名) 福祉用具専門相談員 2 名 (出所：介護サービス情報公表システム)
職員の 内訳	男女別 (人数)	•女性が 7 割程度を占める。 •運転士は男性が多い。
	勤続年数 (介護職)	•平均勤続年数は、正社員が新卒を含んで約 5 年で、パートタイマーが約 3 年である。
	※わかる範囲で	•今年は創業してから 17 年目にあたる。平成 16 年に、初めて新卒社

介護職の経験年数 ※わかる範囲でお答えください。 割合等、目安で結構です。	お答えください。 割合等、目安で結構です。	員を採用した。平成 18 年から毎年 2～3 人の大卒（学部）を採用している。 •ベテランの職員が引き抜かれて転職するため、勤続年数が低い。ただし、転職者のうち 3 割程度は、自らの意思で戻り再就職する。 •転職後に再就職する場合は、求人している枠の中で契約を結ぶ。例えば現場の責任者の募集であれば現在他事業所で管理職に就いていたとしても、原則管理職として配置することはない。																																							
		【訪問介護】 ○株式会社エイチ・エス・エー <table><tr><td>1 年未満</td><td>6 名</td></tr><tr><td>1 年以上 3 年未満</td><td>12 名</td></tr><tr><td>3 年以上 5 年未満</td><td>18 名</td></tr><tr><td>5 年以上 10 年未満</td><td>24 名</td></tr><tr><td>10 年以上</td><td>10 名</td></tr></table> 【訪問看護】 ○訪問看護リハビリステーション 花はな（看護職） <table><tr><td>1 年未満</td><td>4 名</td></tr><tr><td>1 年以上 3 年未満</td><td>0 名</td></tr><tr><td>3 年以上 5 年未満</td><td>0 名</td></tr><tr><td>5 年以上 10 年未満</td><td>0 名</td></tr><tr><td>10 年以上</td><td>0 名</td></tr></table> 【通所介護】 ○めだかの学校 飯泉 <table><tr><td>1 年未満</td><td>0 名</td></tr><tr><td>1 年以上 3 年未満</td><td>4 名</td></tr><tr><td>3 年以上 5 年未満</td><td>3 名</td></tr><tr><td>5 年以上 10 年未満</td><td>3 名</td></tr><tr><td>10 年以上</td><td>0 名</td></tr></table> ○めだかの学校 五百羅漢 <table><tr><td>1 年未満</td><td>3 名</td></tr><tr><td>1 年以上 3 年未満</td><td>3 名</td></tr><tr><td>3 年以上 5 年未満</td><td>5 名</td></tr><tr><td>5 年以上 10 年未満</td><td>2 名</td></tr><tr><td>10 年以上</td><td>0 名</td></tr></table>	1 年未満	6 名	1 年以上 3 年未満	12 名	3 年以上 5 年未満	18 名	5 年以上 10 年未満	24 名	10 年以上	10 名	1 年未満	4 名	1 年以上 3 年未満	0 名	3 年以上 5 年未満	0 名	5 年以上 10 年未満	0 名	10 年以上	0 名	1 年未満	0 名	1 年以上 3 年未満	4 名	3 年以上 5 年未満	3 名	5 年以上 10 年未満	3 名	10 年以上	0 名	1 年未満	3 名	1 年以上 3 年未満	3 名	3 年以上 5 年未満	5 名	5 年以上 10 年未満	2 名	10 年以上
1 年未満	6 名																																								
1 年以上 3 年未満	12 名																																								
3 年以上 5 年未満	18 名																																								
5 年以上 10 年未満	24 名																																								
10 年以上	10 名																																								
1 年未満	4 名																																								
1 年以上 3 年未満	0 名																																								
3 年以上 5 年未満	0 名																																								
5 年以上 10 年未満	0 名																																								
10 年以上	0 名																																								
1 年未満	0 名																																								
1 年以上 3 年未満	4 名																																								
3 年以上 5 年未満	3 名																																								
5 年以上 10 年未満	3 名																																								
10 年以上	0 名																																								
1 年未満	3 名																																								
1 年以上 3 年未満	3 名																																								
3 年以上 5 年未満	5 名																																								
5 年以上 10 年未満	2 名																																								
10 年以上	0 名																																								

		○めだかの学校 桑原 <table><tr><td>1 年未満</td><td>0 名</td></tr><tr><td>1 年以上 3 年未満</td><td>5 名</td></tr><tr><td>3 年以上 5 年未満</td><td>2 名</td></tr><tr><td>5 年以上 10 年未満</td><td>2 名</td></tr><tr><td>10 年以上</td><td>0 名</td></tr></table> (出所：介護サービス情報公表システム)	1 年未満	0 名	1 年以上 3 年未満	5 名	3 年以上 5 年未満	2 名	5 年以上 10 年未満	2 名	10 年以上	0 名
1 年未満	0 名											
1 年以上 3 年未満	5 名											
3 年以上 5 年未満	2 名											
5 年以上 10 年未満	2 名											
10 年以上	0 名											
	有資格者 ※在籍している 専門職をすべて お答えください。	・看護師、PT、OT、ST、介護福祉士、介護支援専門員が在籍している。 ・施設（デイサービス）で働く介護職については資格を持たない人を雇うこともある。訪問介護については資格がなければサービスを提供できないため、全員が有資格者である。										
職員の雇用形態 例：正社員／パートタイマー／短時間正社員等介護職員を中心に お答えください。		・正社員、パートタイマー、契約社員の雇用形態がある。 ・契約社員は、訪問看護を行っている部署と事務部門に在籍しているが、全体に占める割合は少ない。 ・契約社員と正社員とは、業務内容が異なる。 ・パートタイマーと正社員は業務内容と労働時間が異なる。										
労働条件 例：所定労働時間・一月の平均残業時間・交代制勤務の有無・夜勤の有無・休日等について介護職員 を中心に教えてください。		・パートタイマーの所定労働時間は 20 時間と 30 時間を目安にしている。 ・正社員の所定労働時間は 1 日 8 時間で、残業については、新規事業の場合は多く発生することがあるが、既存の事業ではほとんど発生しない。 ・夜勤や交代制は、有料老人ホームへ泊まり込みがあるが、その他にはない。夜勤対応が可能なことを正社員登用の要件とは規定していないため、夜勤ができなくとも正社員になることができる。 ・各作業に点数を決めており、契約締結時に業務と点数の目安（コア業務）を明確にしている。 ➢ 点数によって一つの作業にかけられる時間が定められている。 ➢ 作業の見える化の観点で点数化を実施している。一単位に対して作業時間も規定されている。点数が高い方が作業時間も長い。 ・日々の労務管理についてはタイムカードがなく、業務日誌（日報または週報）に実施した業務と点数を記載する。業務内容と業務を行った時間を明確にし、業務日誌に基づいて対価を支払うようにしている。 ・点数は、労働契約で定められたものではなく、毎年 7 月に事業計画を立案する際、部署が各業務に対する点数や自分たちの給与についても決めることになっている。決定後も 1 年の間に異議を唱える人がいれば、その都度事業計画変更を提出して点数を変更することは										

	可能である。 • デイサービスの場合は日曜日が休日のため、職員も休日である。デイサービス以外の介護保険サービスについては、日曜日でもサービス提供を行っているため、交代制で休日を取得している。 • 休日は2月を除いて9日（2月は7日）あり、年間106日の休日がある。
業務内容（職種別） ※職種や雇用形態によって業務内容が異なるかどうかをお答えください。	• 職種によって業務内容が異なる。 • 雇用形態によらず、契約時に業務内容と対価を明示して、職員が自ら選択する人事制度を採用している。そのため、「正社員としての業務」「パートタイマーとしての業務」が一律に規定されているわけではない。 • 上記の対応を原則としているが、全ての部署で運用できているわけではなく検討段階の部署もある。
賃金表の種類	• 給与全体は、基本給と手当で構成されている。 ➢ 基本給は「職能給」と「勤続給」で構成されている。 ➢ 職能給は賃金表を作成しており、職種と職位を考慮して金額を決定している。 ➢ 勤続給は賃金表を作成しており、入職一年目から勤続年数に合わせて金額が決定されている。

2. 賃金体系について

賃金表の作成・導入プロセス	(賃金表作成の経緯) • 設立時から既に賃金表を作成していた。賃金表のベースは、厚生労働省が公表している資料を参考にして、会社が定めた。 • 現在の社内統治については、社員が経営に参加し、処遇を自分たちの議論で決定する、という発想で運用している。 ➢ 各部署の事業計画作成の中で、賃金表や手当について職員自ら金額について議論する。 ➢ 各部署の賃金額が提出されると、課単位で金額の調整を行う。その後、部単位でも調整を行う。 ➢ 最高決定機関として最高経営者会議があり、部署の議論から段階的な調整を踏まえて提出された賃金表を承認する。そのため、賃金表の金額も一年ごとに変更される可能性がある。 ➢ なお、代表取締役は最高経営者会議のメンバーには含まれない。 (作成・導入プロセス) • 毎年、各部署で事業計画を検討する。組織体制に関する章で、給与のことも記載することになっている。 ➢ 事業計画として、全職員（パートタイマーや契約社員を含む）の署名捺印が揃った文書が段階を経て最高経営者会議に上がってくる。労働組合はないが、各人の署名捺印が同意の証拠となっている。 ➢ 事業計画の検討は雇用形態に限らず参加するが、訪問介護等の職員数が多い部署は議論にならないため、事業計画作成は正社員のみで立案し、パートタイマーには署名捺印のみをもらうこととしている。一方、デイサービスでは事業計画の立案段階からパートタイマーが関わっている。 ➢ 事業計画は、まず課に上がって議論し（部署によっては直接、部に上がる場合もある）、その後、部に上がって議論した結果が、最高経営者会議に提出される。 • 事業計画を検討する時間も業務時間として扱っている。幹部職員では会議が主要な業務となる。 • 給与水準を高める場合は、賞与か月例給与のどちらかを上げる議論になる。賞与は業績と関係しており、利益目標を達成しなかった部署にどの程度配分するかに関わっているため、公平に給与を増額する為に月例給与の中の基本給を上げる、という結論になる。
---------------	---

賃金表作成の基本的な考え方	•賃金表は号俸表ではなく、職種別の「職能給」の賃金表と勤務年数別の「勤続給」の賃金表が整備されている。基本給は、職能給と勤続給の合計であり、それぞれの賃金表を組み合わせることで算定される。勤続給は15年間に限り毎年昇給する。 •大卒の1年目は基本給が18万8千円から開始する。手当がついて19万円程度となる。 •1年目は一律で決まっている。2年目以降は職種別の職能給や各種手当が支給されるため大きく昇給することになる。 •部署別に歩合給の有無や手当有無などが異なり、支給される給与総額には差が生じる。 •契約社員については、職能給は正社員と同じ賃金表を用いるが、勤続給の金額が異なる。
賃金表作成時に参考にした資料	•設立時は介護保険制度も創設時のため、厚生労働省の参考資料があった。当該資料に則り、地域加算も踏まえて賃金を設定した。 •事業計画の検討の為に会社の預金残高を職員に公開しており、自社の損益や売上、規模の拡大をみて、部署ごとに基本給や手当、賞与について議論している。 •給与規定は、顧問の社会保険労務士が監修している。
月例給与に関する制度と運用状況	•月例給与は基本給と手当で構成される。 •賃金表のうち、どの金額に設定するかは、募集内容による。管理者として募集すれば、管理者の賃金を設定する。 •中途採用の職員の月例給与についても、プロパー社員と共通の枠組みの中で設定する。個別に特別な賃金を設定することではなく、募集した職種と雇用形態の中で設定する。経験年数は考慮せず、勤続給は1年目の金額から開始する。 •給与水準は、創設時から上昇傾向にある。毎年、事業計画を立てる中で、基本給または手当の金額が増加している。 •上述のようにボトムアップ式の経営を行っており、部署から上がってきた提案を経営メンバーの会議によって審議する。代表取締役は提案することはあるが、代表取締役の意見のみで決定することはない。
各種手当の有無、種類	(各種手当) 業務担当手当、業務手当、歩合手当(歩合給)、免許手当、免許使用手当、運転手当(車手当)、連絡手当、時間外手当、休日出勤手当、管理職手当、正月手当、出勤手当、夜勤手当、通勤手当(上限あり) (手当の支給要件) •時間外手当、休日出勤手当は所定時間外の労働に対して支給する。

	•通勤手当は、福利厚生のな手当である。 •業務担当手当はタスクフォース等の本来業務以外の業務担当を担う場合に支給する。 •免許手当は資格保有者に対して支給する。 (対象資格) 看護師、鍼・灸・マッサージ師、柔道整復師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、介護員(看護師)、介護福祉士・社会福祉士、栄養士、ヘルパー１級、ヘルパー２級、福祉用具専門員、主任ケアマネジャー、ケアマネジャー、ケアマネ相談員、ガイドヘルパー、喀痰吸引普通第２種免許、保育士、運行管理者、社会福祉主事(生活相談員)、防火管理者、安全衛生管理者、安全衛生看護師 •免許使用手当は資格保有者が資格に基づいた業務を行っている場合に支給する。 •運転手当は送迎が本来の業務内容に含まれる者以外が、車を使用する業務を担った場合に支給される。 •歩合手当は訪問介護や訪問看護、居宅介護支援について、レセプト請求に応じて支給される。 •夜勤手当は夜勤がある部署の夜勤担当者に時間外手当とは別に支給する。 •連絡手当は有料老人ホームで夜間連絡者になった場合に、夜勤手当とは別に支給される。 •出勤手当は、幹部が突発的に出勤を命じられた場合に休日出勤手当とは別に支給される。 •管理職手当の内訳には規模手当と業績手当がある。 ➢規模手当は管理する部署の月商規模に応じて支給金額が異なる。 ➢業績手当は利益率 7%以上、または 15%以上達成したどうかで金額が異なる。7%の根拠は介護保険の２か月遅れのキャッシュフローを考えると 7%以上の利益率を出さないと資金繰りが厳しくなるため、最低限の利益目標として設定している。 •業務手当は業績手当と同じ意味で、業績が好調な部署全員に一律の金額を支給する。 ➢月末締め翌月払いであることから、当月分の手当支給額が前月の勤務内容に対応しているのに対し、業務手当は前年度の１年間の成績に応じて金額が決まる。 ➢管理職手当のうち業績手当と同じく利益率 7%以上、15%以上で金額が異なる。 •正月手当は、正月に勤務した職員に支給する。
--	---

	•手当には、固定給として扱う手当と、固定給として扱わない手当の二種類がある。 ➢（固定給的手当）免許手当、免許使用手当、管理職手当（規模手当） ➢（非固定給的手当）業務担当手当、歩合手当、運転手当、連絡手当、出勤手当
手当と職種／資格の関係	（職種と手当） •歩合手当は、訪問介護、訪問看護、居宅介護支援に支給される。 •連絡手当は、有料老人ホームに支給される。 •正月手当はデイサービス以外の職種で正月に出勤した場合に支給される。 •介護職員処遇改善加算については、介護職員に対して、全員一律の金額が支払われている。 ➢事務部門を集中しているため、部署内に事務など介護職員以外は在籍していない。そのため、処遇改善加算手当の支給について議論は生じない。 ➢金額は正社員とパートタイマーで若干異なるが、雇用形態別には一律に支給されている。 （資格と手当） •免許手当と免許使用手当がある。
賞与に関する制度と運用状況	（賞与の有無） •年2回（5月、11月） （賞与の支給要件） •支給月に会社に在籍しており、14か月継続して勤務した場合に支給される。 •入職後14か月未満の場合は100%支給額から減額される。入職後6か月未満は支給されず、6か月勤務した場合は40%が支給される。 •パートタイマーに賞与はない。ただし、業績がよい場合は、金券を渡す場合がある。 •契約社員にも賞与はある。 （計算方法） •毎年、代表取締役から賞与の配分案が提示されるが最高経営者会議で様々な案が提案され、折衝することが多い。 ➢直近の賞与については代表取締役から部署別の利益率で配分を決める方法を提案したが、職員からの反対意見があり別の配

	分方法が決まった。 ➤経営側からの提案内容は総支給額を確定し、各部署の利益率を勘案して社内で設定した基準より業績が良い部署について先に賞与額を確定する方法であった。業績に応じた額を総支給額から差し引く。残った支給可能金額について、利益率が基準に満たなかった部署に属する人数の総和で除算して一人当りの賞与額を算出した。 ➤上記の方法の場合、業績が好調な部署については部署単位で支給総額が確定しているため、部署内での配分は部署内での検討事項となる予定であった。 ➤賞与については、毎回業績が良くない部署に対してどの程度傾斜をかけるべきか、という議論が出る。業績が好調な部署が原資を負担する構造になるため、支給金額の決定は議論となることが多い。 (その他) •議論が紛糾した結果、最終的に採用された計算方式は時間も限られていることもあり、代表取締役に十分な説明がなかった。 •最低限、基本給に X か月分を乗じたものを賞与として、各部署の事業計画の中に明記しているが、毎年議論が紛糾して計算方法が変わる。最終的に支給された賞与額と事前に決めた X か月分は整合しない結果的には整合しない。最終的には支給額から逆算して、1 人あたり X か月分支給と整理することがある。 •毎年共通の内容は、11 月の賞与の場合は 8 月の預金残高、5 月の賞与は 2 月の預金残高に基づき、余剰となった金額の全額を支給する。支給のタイミングに合わせて預金残高等キャッシュフローを公開して、職員自身に考えてもらうようにしている。 •賞与の総額の決め方は決まっているが、その配分の仕方が毎年異なる。 •毎年支給方法の決定に時間を要することから、賞与を計算する仕組みを検討するワーキングを実施することになった。 ➤各部署から管理者以外から 1 名が選出され、1 回 90 分の会議を合計 4 回開催する予定である。 ➤初回の WG では現状の数字を把握し、前回と今回の支給方法を最高経営者会議のメンバーが説明する。宿題として、財源と支給方法について考えてもらう。2 回目は 3~4 グループに分かれて、各グループの案をまとめて発表する。結果を自分の部署に持ち帰り、どの案にするかを検討する。3 回目には最終案とし
--	---

	て最高経営者会議に提出する。最後の４回目に最高経営者会議と合同開催して決定する。 ➤WG の検討結果は来年５月分の賞与から適用される。変更する場合は、再度プロジェクトチームを結成することとしている。
評価制度と評価基準	•評価制度は平成 24 年に廃止した。人が人を評価するのは経営理念に反するため。現在、人事考課は実施していない。 •業務に対して点数化しており、点数に応じてかけてよい時間の目安を作っているが、点数で何かを評価するわけではない。
評価制度と処遇の関係性	•評価制度は、廃止されており、本人の業務態度や本人の能力と処遇は紐づかない。 •評価制度の本質は、労働対価を評価することである。部署に対して賞与を支給し、部署内での配分方法は部署に任されている。
昇進、昇格、昇給制度と運用状況 ※ベースアップの有無についてもお答えください	(パートタイマーのキャリアパス) •パートタイマーのキャリアアップの手段としてマイスター制度を導入している。 •パートタイマーのキャリアはアシスタントから始まる。時給は 1140 円から 1470 円まで幅がある。 •アシスタントからスタンダードのコースに昇級するためには、全 5 回の研修を受け学科試験に合格する必要がある。合格すると時給が 30 円増加する。 •プロフェッショナルのコースでは学科試験に加えて実技テストに合格すれば 100 円増加する。 •スタンダードコースでは、会社理念、感染症の基礎知識など、プロフェッショナルコースでは医学一般まで含まれる。 •キャリアアップ制度は強制ではなく、自らエントリーする。キャリアアップを望まない人は、昇格せずに現職に留まることができる。 (正社員のキャリアアップ) •役職のキャリアアップについて、管理職まではエントリー制を採用している。新規事業を提案し採択されれば、その新規事業の役職に就きキャリアアップを図ることができる。 •新規事業を提案する際は、賛同者 3 人をメンバーに入れる必要がある。提案者は新規事業の管理者になることも可能だが、アイディアを提案するのみでもよい。提案内容は介護分野に限定しない。 •課長職以上はエントリー制でなく、条件を満たし、昇格を拒否しなければ自動的に昇格する。 •課長職以上についても評価制度はなく、事業を 2 つ以上管理し、月商 600 万円以上を管理する場合に翌年度の 4 月に自動的に課長とな

	る（断ることもできる）。管理者は各事業のトップである。部長代理は2事業以上を管理し、月商1000万以上を管理する場合となる。1年以上部長代理を経験し、安定的に事業を管理できた場合は、自動的に部長となる。 - 課長以上は、管理職に加えて、役員になるかを選択できる。役員になることを選択した場合、自社株を取得し、最高経営者会議のメンバーとなり、会社の経営に関わることになる。現時点で断る人は出ていない。 - 管理者は各事業のトップで、その下に責任者や主任、担当者がおり、現場に出ている。課長職になった人で役員を拒否した人はいなかったため、課長以上は会社の経営に携わっている。 （その他） - 勤続給として毎年昇給する分とは別に、ベースアップを行うことがある。その場合は職能給のベースアップを実施する。直近は平成28年4月に3000円のベースアップを実施した。
退職金制度の整備状況	（退職金制度の有無） - 中退共制度（中小企業退職金共済法に基づく退職金制度）に積み立てて退職金を支払っている。 - 中退共制度以外に、勤務成績・態度が良好な者については、就業規則で規定した追加の退職金を支払う。 （退職金の支給要件） - 正社員に支給される。 - パートタイマーや契約社員に対しても勤続年数によっては退職金を支給している。 （退職金の原資） - 中退共制度は会社が全額負担して積み立てている。会社が倒産しても、退職金が支払われる仕組みである。

3. その他

多様な雇用形態		
	短時間正職員等いわゆる「多様な正社員」に関する処遇	•業務内容と対価を明確にし、職員自らに選択してもらっている。 •短時間正社員はいない。 •正社員として雇用するかパートタイマーとして雇用するかは、正社員を募集するかパートタイマーを募集するかによる。
	正規職員、多様な正社員、非正規雇用間における処遇の差異の根拠	•基本的には一人ひとりが業務内容と給与について紐づいた内容を確認して入職しているため、他の労働者との処遇の差異が明確となっている。
賃金とキャリアパス		
	キャリアパスの作成の有無	有
	昇進、昇格とキャリアパスと賃金の関係	•人事評価を廃止した代わりに、エントリー制（選択）を導入した。すべてが選択できる働き方を目指している。 •昇進、昇格によって、職務手当、管理職手当により賃金は増加する。 •正社員に無資格の人はいない。無資格者はデイサービスや有料老人ホームの障がい者雇用枠等にパートタイマーの在籍者がいる。 •パートタイマーはマイスター制度にエントリーしないと給与は増加しない。

介護事業所におけるモデル賃金体系に関する研究事業
ヒアリングシート

社会福祉法人 A

1. 全事業所共通項目

運営する事業所の種類		特別養護老人ホーム、通所介護、居宅介護支援、短期入所生活介護、保育園 ・主力は特別養護老人ホームの経営であり、利益率が低いのは通所介護である。
規模	定員数	・特別養護老人ホームの定員は 100 名程度。
	入所者数 (利用者)	・特別養護老人ホームの入所者は 100 名程度。
職員数(実数)	常勤	・200 名程度(保育園を除く)
	非常勤	・90 名程度(保育園を除く)
職員の 内訳	男女別 (人数)	・女性が 6 割程度を占める。
	勤続年数 (介護職)	・法人の設立は比較的新しく、勤続年数は長い人でも 7 年程度である。
	介護職の 経験年数	・経験年数が短い人が多い。
	有資格者	・介護福祉士、介護支援専門員、ヘルパー1 級、ヘルパー2 級、看護師、准看護師、管理栄養士、保育士が在籍している。 ・OT、ST、PT は在籍していない。
職員の雇用形態 例：正社員／パートタイマー／短時間正社員等介護職員を中心に お答えください。		・介護・看護・事務職員は正社員とパートタイマーの雇用形態がある。他の職種は正社員のみである。 ・いずれの職種についても、正社員で時短勤務者はいない。
労働条件 例：所定労働時間・一月の平均残業時間・交代制勤務の有無・夜勤の有無・休日等について介護職員を中心に お答えください。		・一日の所定時間労働 8 時間、平均残業時間は月 10 時間程度である。パートタイマーの残業はない。 ・勤務形態はシフト制を採用している。また、正社員には夜勤がある。 ・正社員の雇用条件に資格保有は入っていない。 ・パートタイマーは、一週間の総労働時間が正社員の所定労働時間の 40 時間より少ない。パートの勤務形態は労働条件として一律には決まっていない。個別に決定しており、勤務時間が朝から 14 時までや、朝から 15 時まで(最短は午前中のみ)の一日 3 時間等の一日の労働時間を短縮する場合と、8 時間勤務で週 3 日勤務する等の勤

	務日数を減らす場合がある。 • 休日はひと月に 9 日（2 月のみ 8 日）、有給休暇とは別にリフレッシュ休暇が年間 7 日あり、年間 114 日の休日がある。
業務内容（職種別） ※職種や雇用形態によって業務内容が異なるかどうかをお答えください。	• 正社員とパートタイマーの業務内容は、ほとんど変わらない。 • 介護職には夜勤があるが看護職に夜勤はない。
賃金表の種類	2 種類（保育職の賃金表 1 種類を除く） • 一般職（介護職） • 専門職（介護支援専門員・看護職）

2. 賃金体系について

賃金表の作成・導入プロセス	(賃金表作成の経緯) •法人設立時に依頼した経営コンサルタントが作成したものを利用していたが、3 等級 100 号俸と、等級の区分が大きく号俸の数が多く使いにくかった。また人事考課やキャリアパスと賃金表が連動していなかったため、1 年ほどかけて見直し、平成 28 年 4 月に改定した(新しい賃金表は 8 等級 50 号俸)。 (作成・導入プロセス) •本部が主導して検討を行った。 •公表されているモデル賃金表を参考に、社会保険労務士に相談しながらオリジナルで作成した。 •ピッチ(号俸が 1 つ上がるに従って加算される金額で、300 円、500 円等、等級ごとに設定されている)については、法人の経営実態を考慮し実際に給与として支払える金額を考慮して設定した。 •職員の給与水準を確保しつつ、既存の体系と新規体系に合わせる作業に苦労した。給与の上がり方をシミュレーションして、置き換えた際の影響を試算した。 •各職種の勤務開始時の初任給の設定(号俸の設定)については、他社の労働条件も考慮して決定した。
賃金表作成の基本的な考え方	•高卒は 1 等級の 1 号俸から開始する。1 等級 1 号俸の金額は、改定前賃金表の同区分の金額と一致するように設定している。 •現在、高卒新人の初任給が 17 万 2,000 円程度になる。大卒は 2 等級 19 号俸から開始する。 •賃金表改定後の各労働者の新賃金表への置き換えにおいては、給与水準が下がらないように配慮した。改定前金額と最も近い号俸に設定しており、同一金額がない場合には増額になるように設置した。 •人事考課の際、BSC(バランススコアカード)形式の人事評価を実施している。B を標準として、S、A、B、C、D の評価をつけており、新しい賃金表では人事考課と連動するように設計した。 •人事考課については現在見直しており、平成 29 年 3 月までの改定を予定している。 •賃金表は 8 等級まで設定したが、7 等級以上は管理職を想定している。管理職になると年俸制なり給与決定に賃金表を直接は用いないため、6 等級(事務長等)までが賃金表をもとに給与が算定される。 •管理職の年俸決定においては、賃金表の 7 等級および 8 等級の対応する号俸を参考に金額を決定している。モチベーションを高めるため施設長になっても年俸は上がるようにしており、その際の昇給も

	賃金表をベースにしている。 •等級と職位の関連は次の通り。 2 等級 1 号はユニットリーダー、 3 等級 1 号はフロアリーダー、 3 等級 5 号は副主任、 4 等級 1 号は主任である。
賃金表作成時に参考にした資料	•モデル賃金表 •自法人の改定前賃金表 •平均賃金や他法人の募集内容
月例給与に関する制度と運用状況	•中途採用者の初任給について、前職の経験を考慮している。上限を 10 年として、経験内容ごとに自法人内での経験年数に換算して設定する号俸を決定している。週の所定労働時間（40 時間）や勤務先、業務内容を考慮要素として、前職の経験年数に別途定められた換算率を乗じて、法人内の勤続年数に変換する。 ➢社会福祉法人で正社員として同種経験が 10 年ある場合、最大で 90%考慮するため、9 年自法人で勤務したと換算される。 •賃金表の数字は基本給を表わしている。人事考課を経て昇格や昇給を行うため、自動では昇給・昇格は実施しない。 •施設長以外は管理職でないため、残業代が支払われる。
各種手当の有無、種類	•各種手当は正社員のみ支給される。 （各種手当） 業務手当、資格手当、夜勤手当、職務手当、調整手当、扶養手当、住宅手当、通勤手当、制服手当、時間外勤務手当、休日勤務手当、深夜勤務手当、介護職員処遇改善手当 （手当の支給要件） •時間外勤務手当、休日勤務手当、深夜勤務手当は所定労働時間以外の労働に対して支給する。 •扶養手当、住宅手当は福利厚生的な手当で、対象者は一律での支給となっている。 •業務手当：全員に支給される（職種別に金額が異なる）。 •調整手当：中途採用者の前職の給与と比較して、給与に大きな乖離がある場合に支給する。 •制服手当：管理職（施設長）以外に一律 1,000 円を支給する。 •夜勤手当：夜勤を行った場合に支給する。実質、夜勤のある介護職のみに支給する手当である。 •職務手当：介護主任、看護主任、事務主任等に支給される。 •介護職員処遇改善手当：対象職種にのみ支給している。

手当と職種／資格の関係	•資格手当として、資格（介護支援専門員、看護師、理学療法士、介護福祉士など）を有し、その資格に即した業務に従事している場合に支給される。 •業務手当の金額は職種別に異なる。 •介護職については、資格は職種に就くための要件にはなっていない。ただし、資格取得を奨励しており、受かるまでは会社の補助（受験費用と交通費の支給）を受けることができる。 •無資格の人は、資格の取得を促している。
賞与に関する制度と運用状況	（賞与の有無） •年 2 回（6 月、12 月） •就業規則に、原則年 2 回の支給を明記している。 •報酬額は、基本給、職務手当、管理職手当の合計に支給率を乗じて算出される。支給率は夏が 1.5、冬が 2 で合計 3.5 が標準だが、人事考課により、2～4 の範囲で調整される。 （賞与の支給要件） •支給日に在籍する職員に支給する。算定期間の在職期間が 1 年に満たない場合は減額される。 •パートタイマーは賞与の支給は行わない。
評価制度と評価基準	•評価制度は現在改定している途中である。 •評価制度の概要は次の通り。 ➢施設単位で運用する。 ➢一次評価は主任が行い、二次評価を施設長が実施し評価が決定される。面談は年 2 回（上半期・下半期）だが、評価のタイミングは年 3 回（6 月、12 月、3 月）で実施している。 ➢6 月及び 12 月の評価で賞与の支給額を決定する。二回の評価を合算して 3 月に一年の総合評価を実施し、昇給／昇級を決定する。 ➢処遇の統一ルールは本部で決定するが、評価自体は同一法人が経営する他の施設と施設長が調整した上で最終決定される。施設長の裁量が大きい。 ➢専門職と管理職は実績評価に重きが置かれており、一般職は、能力と服務規律の評価に重きが置かれている。 ➢S、A、B、C、D の五段階評価を行なっている。評価の目安として、求められる水準を達成しており、職務遂行に特に支障がない場合は B 評価となり、少し良ければ A、よくできれば S 評価となる。 ➢評価の分布は S + A : B : C + D が 2 : 6 : 2 になるように調整したいと考えている。

評価制度と処遇の関係性	•評価により昇給と昇級が決まる。前期と後期の評価の組み合わせが考慮される。 •昇給については、S～C 評価を取った者に対して実施する。評価結果に応じて、号俸の上がり方が変わる。 •昇級については、良い評価が続いた場合は標準の年数よりも早く昇級できるように改定を検討している。
昇進、昇格、昇給制度と運用状況 ※ベースアップの有無についてもお答えください	•パートの昇給について、時給の水準が上がる場合は、全員一斉に上がる。 •ベースアップは実施していない。 •昇格の要件に資格を入れている。
退職金制度の整備状況	(退職金制度の有無) •介護施設の職員については、地元の共助制度を利用している。 •保育士については、全員が医療福祉機構の退職金制度に加入することになっている。 •パートタイマーは退職金の支給がない。 (退職金の支給要件) •正社員に支給される。 (退職金の原資) •退職金の原資は、職員の給与と法人の営業利益との折半で負担している。希望者のみ給与から天引きされる。常勤職員のみが利用できる。 •退職金制度を希望しない者に対して、事業主負担分の還元は行っていない。

3. その他

多様な雇用形態		
	短時間正職員等いわゆる「多様な正社員」に関する処遇	短時間正職員は在籍しておらず、多様な正社員に対する処遇は設定していない。
	正規職員、多様な正社員、非正規雇用間における処遇の差異の根拠	看護職は処遇を良くしないとよい人材が集まらないため、他の職種と比べて給与の水準が高い。パートタイマーにおいて、看護職の時給は 1,500 円程度だが、無資格のパートタイマーの時給は 850 円程度となっている。
賃金とキャリアパス		
	キャリアパスの作成の有無	有
	昇進、昇格とキャリアパスと賃金の関係	- キャリアパスとして、年齢と職位（施設長、事務長、主任、フロアリーダー等）、それぞれの職位の経験年数、次の等級に昇級するために必要な資格が示されている。 - 職位と賃金表の等級とが対応づけられ、キャリアパスと賃金が紐づいている。 - 職位に紐づいた等級号俸や資格手当、職務手当等の制度により昇進・昇格に応じて賃金が増加する仕組みになっている。 - 学歴や社会人経験は基本給に加味されており、専門知識は資格手当として考慮され、実務経験はキャリアパス（昇格要件）の中で考慮される。

介護事業所におけるモデル賃金体系に関する研究事業
ヒアリングシート

株式会社アール・ケア

1.全事業所共通項目

運営する事業所の種類	通所介護 10、認知症対応型通所介護 1、訪問介護 2、 訪問看護 3（サテライト拠点があり 4 拠点）、 居宅介護支援 2、グループホーム 1、 24 時間訪問介護看護 2、福祉用具貸与 1、 サービス付き高齢者向け住宅 1、 看護小規模多機能型居宅介護 1、 コンディショニングセンター1 (出所：公式 web サイト 平成 28 年 6 月時点) •収益を上げやすい事業と、収益を上げにくい事業があり、全体としてバランスを取っている。 •デイサービスの年商は 9 億～10 億円（10 施設）、訪問看護は 5～6 億円（3 施設）、グループホームは 7,000 万円（1 施設）である。 •訪問看護は、料金の上限がないため、今後の収益性が期待できる。 •訪問看護ステーションのうち、看護師の稼働部分では赤字であるが、事業所単体としては黒字で運営（リハの稼働による）しており、24 時間 365 日営業するため、人員を確保している。 •グループホームは、定員が 18 床で上限が決まっており、売上の拡大は見込めないため、経費削減に注力する必要がある。 (括弧内は介護サービス情報公表システムの掲載時点) 【通所介護】 アルフィック (2016 年 8 月 23 日) アルフィック西大寺 (2016 年 8 月 22 日) アルフィック十日市 (2016 年 8 月 18 日) アルフィック山陽 (2016 年 8 月 24 日) アルフィック東川原 (2016 年 8 月 22 日) アルフィックセカンド (2016 年 8 月 25 日) アルフィック 総社 (2015 年 7 月 30 日) アルフィック 尾上 (2016 年 8 月 23 日) アルフィック 下中野 (2016 年 8 月 18 日) アルフィック 平井 (2016 年 8 月 22 日) 【認知症対応通所介護】 認知症対応通所介護 葦束 (2016 年 8 月 17 日)
------------	---

		【訪問看護】 訪問看護ステーション ママック (2016 年 8 月 19 日) 訪問看護ステーション ママック総社 (2016 年 1 月 15 日) 訪問看護ステーション キャスト (2016 年 8 月 23 日) 【居宅介護支援】 アール・ケア (2016 年 8 月 25 日) アール・ケア岡山 (2016 年 8 月 16 日) 【訪問介護】 ホームヘルプステーションアスト岡山 (2016 年 8 月 19 日) 【定期巡回・随時対応サービス】 24 時間訪問介護看護ハーヴィス 24 玉野 (2016 年 8 月 11 日) 【グループホーム】 グループホームはるや (2016 年 8 月 24 日) 【福祉用具販売】 アール・ケア福祉用具サービス (2016 年 8 月 26 日) 【看護小規模多機能型居宅介護】 ハーヴィスプラス (2015 年 7 月 23 日)
規模 ※概数で結構です	定員数	【通所介護】 ○アルフィック (45 名) ○アルフィック西大寺 (45 名) ○アルフィック十日市 (55 名) ○アルフィック山陽 (45 名) ○アルフィック東川原 (55 名) ○アルフィックセカンド (45 名) ○アルフィック総社 (45 名) ○アルフィック尾上 (45 名) ○アルフィック下中野 (45 名) ○アルフィック平井 (30 名) 【認知症対応型通所介護】 ○認知症対応型通所介護 葦束 (12 名) 【グループホーム】 ○グループホームはるや (18 名) 【看護小規模多機能型居宅介護】 ○ハーヴィスプラス (18 名) (出所：介護サービス情報公表システム)
	入所者数 (利用者数)	・2016 年 12 月現在の状況は次の通りである。 ➢利用者数 (全体) 2,954 名 ➢グループホーム 18 名 ➢サービス付き高齢者住宅 39 名

		【通所介護】 ○アルフィック（108 名） ○アルフィック西大寺（116 名） ○アルフィック十日市（126 名） ○アルフィック山陽（122 名） ○アルフィック東川原（125 名） ○アルフィックセカンド（109 名） ○アルフィック総社（113 名） ○アルフィック尾上（125 名） ○アルフィック下中野（116 名） ○アルフィック平井（63 名） 【認知症対応型通所介護】 ○認知症対応通所介護 葦束（19 名） 【訪問看護】 ○訪問看護ステーション ママック（338 名） ○訪問看護ステーション ママック総社（104 名） ○訪問看護ステーション キャスト（221 名） 【居宅介護支援】 ○アール・ケア（258 名） ○アール・ケア岡山（91 名） 【訪問介護】 ○ホームヘルプステーションアスト岡山（16 名） 【定期巡回・随時対応サービス】 ○24 時間訪問介護看護ハーヴィス 24 玉野（11 名） 【グループホーム】 ○グループホームはるや（17 名） 【福祉用具貸与】 ○アール・ケア福祉用具サービス（151 名） 【看護小規模多機能型居宅介護】 ○ハーヴィスプラス（8 名） （出所：介護サービス情報公表システム）
職員数 （実数）	常勤	・常勤職員は延べ 259 名である。（2016 年 12 月時点）

		(内訳) 注) データの時点が異なるため、内訳の合計と総数 259 名とで整合していない。 【通所介護】 ○アルフィック 生活相談員 3 名、看護職員 1 名、介護職員 11 名、 機能訓練指導員 4 名、事務員 1 名 ○アルフィック西大寺 生活相談員 2 名、看護職員 1 名、介護職員 5 名、 機能訓練指導員 3 名、事務員 1 名 ○アルフィック十日市 生活相談員 3 名、介護職員 10 名、 機能訓練指導員 2 名、事務員 2 名 ○アルフィック山陽 生活相談員 2 名、看護職員 1 名、介護職員 7 名、 機能訓練指導員 3 名、事務員 1 名 ○アルフィック東川原 生活相談員 2 名、看護職員 1 名、介護職員 7 名、 機能訓練指導員 2 名、事務員 1 名、 その他の従業者 1 名 ○アルフィック セカンド 生活相談員 2 名、介護職員 5 名、 機能訓練指導員 1 名、事務員 1 名 ○アルフィック 総社 生活相談員 3 名、介護職員 5 名、 機能訓練指導員 1 名、事務員 1 名 ○アルフィック 尾上 生活相談員 2 名、看護職員 2 名、介護職員 7 名、 機能訓練指導員 3 名、事務員 1 名
--	--	---

		○アルフィック 下中野 生活相談員 2 名、介護職員 6 名、 機能訓練指導員 1 名、事務員 1 名 ○アルフィック 平井 生活相談員 2 名、看護職員 1 名、介護職員 7 名、 機能訓練指導員 2 名、事務員 1 名 【認知症対応型通所】 ○ 認知症対応型通所介護 葦束 生活相談員 1 名、介護職員 2 名 【訪問看護】 ○訪問看護ステーション ママック 看護師 6 名、理学療法士 15 名、作業療法士 10 名、 言語聴覚士 2 名、事務員 2 名 ○訪問看護ステーション ママック総社 看護師 4 名、理学療法士 7 名、作業療法士 2 名、 事務員 1 名 ○訪問看護ステーション キャスト 看護師 6 名、理学療法士 4 名、作業療法士 9 名、 事務員 2 名 【居宅介護支援】 ○アール・ケア 介護支援専門員 7 名 ○アール・ケア岡山 介護支援専門員 3 名 【訪問介護】 ○ホームヘルプステーションアスト岡山 訪問介護員等 3 名
--	--	---

		【定期巡回・随時対応サービス】 ○24 時間訪問介護看護ハーヴィス 24 玉野 オペレーター8 名、訪問介護員等 8 名、事務員 1 名 【グループホーム】 ○グループホーム はるや 管理者 2 名、計画作成担当者 2 名、介護職 13 名 【福祉用具貸与】 ○アール・ケア福祉用具サービス 福祉用具専門相談員 2 名 【看護小規模多機能型居宅介護】 ○ハーヴィスプラス 管理者 1 名、介護支援専門員 2 名、介護職員 7 名 看護職員 3 名 （出所：介護サービス情報公表システム）
	非常勤	・非常勤職員は延べ 91 名である。（2016 年 12 月時点） （内訳） 注）データの時点が異なるため、内訳の合計と総数 91 名とで整合していない。 【通所介護】 ○アルフィック 生活相談員 1 名、看護職員 1 名、介護職員 3 名、 機能訓練指導員 1 名 ○アルフィック西大寺 介護職員 5 名、その他の従業者 1 名 ○アルフィック十日市 看護職員 3 名、介護職員 7 名、機能訓練指導員 4 名 ○アルフィック山陽 生活相談員 1 名、看護職員 1 名、介護職員 5 名、 機能訓練指導員 1 名

		○アルフィック東川原 看護職員 1 名、介護職員 6 名、機能訓練指導員 2 名、 事務員 1 名 ○アルフィックセカンド 看護職員 2 名、介護職員 5 名、機能訓練指導員 4 名 ○アルフィック総社 看護職員 3 名、介護職員 4 名、機能訓練指導員 4 名、 その他の従業者 1 名 ○アルフィック 尾上 看護職員 1 名、介護職員 6 名、機能訓練指導員 2 名 ○アルフィック 下中野 生活相談員 1 名、看護職員 3 名、介護職員 1 名、 機能訓練指導員 3 名 ○アルフィック 平井 看護職員 2 名、介護職員 4 名、機能訓練指導員 3 名、 その他の従業者 2 名 【認知症対応型通所】 ○認知症対応型通所介護 葦束 生活相談員 1 名、介護職員 3 名、 機能訓練指導員 3 名 【訪問看護】 ○訪問看護ステーション ママック 看護師 2 名、事務員 2 名 ○訪問看護ステーション ママック総社 0 名 ○訪問看護ステーション キャスト 看護師 1 名
--	--	--

		【居宅介護支援】 ○アール・ケア 介護支援専門員 3 名 ○アール・ケア岡山 0 名 【訪問介護】 ○ホームヘルプステーションアスト岡山 訪問介護員等 6 名 【定期巡回・随時対応サービス】 ○24 時間訪問介護看護ハーヴィス 24 玉野 0 名 【グループホーム】 ○グループホームはるや 介護職員 1 名、看護職員 1 名、その他の従業者 1 名 【福祉用具貸与】 ○アール・ケア福祉用具サービス 0 名 【看護小規模多機能型居宅介護】 ○ハーヴィスプラス 0 名 (出所：介護サービス情報公表システム)										
職員の 内訳	男女別（人数）	男性 114 名、女性 236 名										
	勤続年数 （介護職） ※わかる範囲で お答えください。 割合等、目安で結 構です。	<table><tr><td>1 年未満</td><td>37 名</td></tr><tr><td>1 年以上 3 年未満</td><td>117 名</td></tr><tr><td>3 年以上 5 年未満</td><td>47 名</td></tr><tr><td>5 年以上 10 年未満</td><td>110 名</td></tr><tr><td>10 年以上</td><td>39 名</td></tr></table> ・創業は 1990 年であるが、介護保険制度の創設が契機となり、多角的に事業展開を開始した。このため、開業後 10 年経っていない事業所がほとんどであり、10 年以上勤務している職員は、少ない。 ・前期 1 年間の離職率は 9.2%だった。長く勤務する人が多く、短期で離職する人はほとんどいない。退職する職員は結婚が理由である場合が多い。出産を理由に辞める人はいない(復帰率は 6 年間で 100%)。	1 年未満	37 名	1 年以上 3 年未満	117 名	3 年以上 5 年未満	47 名	5 年以上 10 年未満	110 名	10 年以上	39 名
	1 年未満	37 名										
1 年以上 3 年未満	117 名											
3 年以上 5 年未満	47 名											
5 年以上 10 年未満	110 名											
10 年以上	39 名											
介護職の 経験年数 ※わかる範囲で お答えください。 割合等、目安で結	・法人としては新卒採用を中心としたいが、中途採用者がほとんどを占める。 ・直近の傾向としては、景気がよくなったことで、介護分野を志望する人が減っている。介護福祉士の新卒の供給量が減っており、採用											

	構です。	することが難しくなっている。実感としては、数年前の6割程度に供給量が減っている。	
		【通所介護】	
		○アルフィック	
		1年未満の者の人数	0名
		1年～3年未満の者の人数	5名
		3年～5年未満の者の人数	1名
		5年～10年未満の者の人数	6名
		10年以上の者の人数	2名
		○アルフィック西大寺	
		1年未満の者の人数	1名
		1年～3年未満の者の人数	2名
		3年～5年未満の者の人数	5名
		5年～10年未満の者の人数	2名
		10年以上の者の人数	0名
		○アルフィック十日市	
		1年未満の者の人数	2名
		1年～3年未満の者の人数	5名
		3年～5年未満の者の人数	5名
		5年～10年未満の者の人数	4名
		10年以上の者の人数	1名
		○アルフィック山陽	
		1年未満の者の人数	1名
		1年～3年未満の者の人数	2名
		3年～5年未満の者の人数	6名
		5年～10年未満の者の人数	3名
10年以上の者の人数	0名		
○アルフィック東川原			
1年未満の者の人数	1名		
1年～3年未満の者の人数	8名		
3年～5年未満の者の人数	2名		
5年～10年未満の者の人数	1名		
10年以上の者の人	1名		

		○アルフィックセカンド
		1年未満の者の人数 2名
		1年～3年未満の者の人数 4名
		3年～5年未満の者の人数 1名
		5年～10年未満の者の人数 3名
		10年以上の者の人数 0名
		○アルフィック 総社
		1年未満の者の人数 1名
		1年～3年未満の者の人数 4名
		3年～5年未満の者の人数 0名
		5年～10年未満の者の人数 4名
		10年以上の者の人数 0名
		○アルフィック尾上
		1年未満の者の人数 4名
		1年～3年未満の者の人数 4名
		3年～5年未満の者の人数 2名
		5年～10年未満の者の人数 3名
		10年以上の者の人数 0名
		○アルフィック下中野
		1年未満の者の人数 0名
		1年～3年未満の者の人数 1名
		3年～5年未満の者の人数 4名
		5年～10年未満の者の人数 2名
		10年以上の者の人数 0名
		○アルフィック平井
		1年未満の者の人数 1名
		1年～3年未満の者の人数 1名
		3年～5年未満の者の人数 8名
		5年～10年未満の者の人数 1名
		10年以上の者の人数 0名

		【認知症対応型通所介護】 ○認知症対応型通所介護 葦束 <table><tr><td>1 年未満の者の人数</td><td>0 名</td></tr><tr><td>1 年～3 年未満の者の人数</td><td>1 名</td></tr><tr><td>3 年～5 年未満の者の人数</td><td>1 名</td></tr><tr><td>5 年～1 0 年未満の者の人数</td><td>1 名</td></tr><tr><td>1 0 年以上の者の人数</td><td>2 名</td></tr></table> 【訪問介護】 ○ホームヘルプステーションアスト岡山 訪問介護員等 <table><tr><td>1 年未満の者の人数</td><td>1 名</td></tr><tr><td>1 年～3 年未満の者の人数</td><td>7 名</td></tr><tr><td>3 年～5 年未満の者の人数</td><td>0 名</td></tr><tr><td>5 年～1 0 年未満の者の人数</td><td>1 名</td></tr><tr><td>1 0 年以上の者の人数</td><td>0 名</td></tr></table> 【定期巡回・随時対応サービス】 ○24 時間訪問介護看護ハーヴィス 24 玉野 訪問介護員等 <table><tr><td>1 年未満の者の人数</td><td>8 名</td></tr><tr><td>1 年～3 年未満の者の人数</td><td>0 名</td></tr><tr><td>3 年～5 年未満の者の人数</td><td>0 名</td></tr><tr><td>5 年～1 0 年未満の者の人数</td><td>0 名</td></tr><tr><td>1 0 年以上の者の人数</td><td>0 名</td></tr></table> 【グループホーム】 グループホームはるや <table><tr><td>1 年未満の者の人数</td><td>1 名</td></tr><tr><td>1 年～3 年未満の者の人数</td><td>2 名</td></tr><tr><td>3 年～5 年未満の者の人数</td><td>4 名</td></tr><tr><td>5 年～1 0 年未満の者の人数</td><td>7 名</td></tr><tr><td>1 0 年以上の者の人数</td><td>0 名</td></tr></table>	1 年未満の者の人数	0 名	1 年～3 年未満の者の人数	1 名	3 年～5 年未満の者の人数	1 名	5 年～1 0 年未満の者の人数	1 名	1 0 年以上の者の人数	2 名	1 年未満の者の人数	1 名	1 年～3 年未満の者の人数	7 名	3 年～5 年未満の者の人数	0 名	5 年～1 0 年未満の者の人数	1 名	1 0 年以上の者の人数	0 名	1 年未満の者の人数	8 名	1 年～3 年未満の者の人数	0 名	3 年～5 年未満の者の人数	0 名	5 年～1 0 年未満の者の人数	0 名	1 0 年以上の者の人数	0 名	1 年未満の者の人数	1 名	1 年～3 年未満の者の人数	2 名	3 年～5 年未満の者の人数	4 名	5 年～1 0 年未満の者の人数	7 名	1 0 年以上の者の人数	0 名
1 年未満の者の人数	0 名																																									
1 年～3 年未満の者の人数	1 名																																									
3 年～5 年未満の者の人数	1 名																																									
5 年～1 0 年未満の者の人数	1 名																																									
1 0 年以上の者の人数	2 名																																									
1 年未満の者の人数	1 名																																									
1 年～3 年未満の者の人数	7 名																																									
3 年～5 年未満の者の人数	0 名																																									
5 年～1 0 年未満の者の人数	1 名																																									
1 0 年以上の者の人数	0 名																																									
1 年未満の者の人数	8 名																																									
1 年～3 年未満の者の人数	0 名																																									
3 年～5 年未満の者の人数	0 名																																									
5 年～1 0 年未満の者の人数	0 名																																									
1 0 年以上の者の人数	0 名																																									
1 年未満の者の人数	1 名																																									
1 年～3 年未満の者の人数	2 名																																									
3 年～5 年未満の者の人数	4 名																																									
5 年～1 0 年未満の者の人数	7 名																																									
1 0 年以上の者の人数	0 名																																									

		【看護小規模多機能型居宅介護】 ○ハーヴィスプラス <table><tr><td>1年未満の者の人数</td><td>7名</td></tr><tr><td>1年～3年未満の者の人数</td><td>0名</td></tr><tr><td>3年～5年未満の者の人数</td><td>0名</td></tr><tr><td>5年～10年未満の者の人数</td><td>0名</td></tr><tr><td>10年以上の者の人数</td><td>0名</td></tr></table> (出所：介護サービス情報公表システム)	1年未満の者の人数	7名	1年～3年未満の者の人数	0名	3年～5年未満の者の人数	0名	5年～10年未満の者の人数	0名	10年以上の者の人数	0名
1年未満の者の人数	7名											
1年～3年未満の者の人数	0名											
3年～5年未満の者の人数	0名											
5年～10年未満の者の人数	0名											
10年以上の者の人数	0名											
	有資格者 ※在籍している 専門職をすべて お答えください。	理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、看護師、准看護師、介護福祉士、社会福祉士、社会福祉主事、福祉用具専門員、健康運動指導士、健康運動実践指導者、ヘルパー、初任資格者研修										
職員の雇用形態 例：正社員／パートタイマー／短時間正社員等介護職員を中心に お答えください。		・正社員の比率が7割を占める。 ・正社員、準社員、パート、登録パート、短時間正社員の雇用形態がある。 ・準社員の賃金は時給である。基本的には準社員の採用は行わないが、正社員として求める水準に適合する人材かどうか分からない場合に、まず準社員として採用し、数か月雇用して問題なければ正社員として契約する。 ・パートタイマーは、無期の時給制である。 ・登録パートは訪問介護のみで、業務上必要なときに利用者宅へ派遣されるヘルパーである。										
労働条件 例：所定労働時間・一月の平均残業時間・交代制勤務の有無・夜勤の有無・休日等について介護職員 を中心に お答えください。		・所定労働時間は1日8時間、週40時間である。 ・交代勤務として日勤、早出、遅出、夜勤がある。 ・年間の休日数は、グループホーム、定期巡回・随時対応サービスで107日、通所介護、訪問介護、訪問看護で115日である。 ・1人あたりの平均残業時間は、1か月あたり3～5時間となっている。										
業務内容（職種別） ※職種や雇用形態によって業務内容が異なるかどうかをお答えください。		・原則として、同職種の業務内容は雇用形態によらず同じであるが、正社員のみに夜勤があるなど雇用形態によっては異なる場合がある。										
賃金表の種類		・賃金表はない。 ・初任給の金額は、賃金規定の中で職種ごとに定められている。 ・2年目以降の基本給の金額は、人事考課や会社業績、勤続年数、資格等に応じて算出される係数を基本給に乗じて算出される。										

2. 賃金体系について

賃金表の作成・導入プロセス	(賃金規定の経緯) •創業当時、賃金規定の作成時に活用した資料については把握していない。 •創業当時、中途採用者の場合においては、前職の給与を考慮して個人別に給与を決めていた。社員数が増えるに従って、金額の公平性を保つことが難しくなった。 •不公平のない給与体系にするために、人事考課によって給与が決まる仕組みを導入した。 •給与設定については、100名以上の規模になると体系的に制度化していないと運用が難しくなる。 (作成・導入プロセス) •作成後、役員会で3か月議論し、運用を開始した。 •職員には、年に4回、人事考課の説明会を実施して、法人として重要視している視点等を伝えている。
賃金表作成の基本的な考え方	•基本給の金額は資格手当分を含んだ金額である。 •介護福祉士の基本給は15万4,000円で、処遇改善手当が1万5,000円、食事手当が5,000円。皆勤手当5,000円がついて、新卒の介護職の月例給与は、17万9,000円である。 ➢中途採用者の場合は、経験年数を10年まで考慮し、一年につき1,000円給与を増額する(看護職は年間1,500円)。例えば、介護福祉士として10年間の職歴がある場合は、1万円(10年×1,000円/年)がプラスされた16万4000円から基本給がスタートする。ただし、前職の職歴を考慮するのは、資格を取得してその資格を使用していた期間に限る。 •年1回の人事考課により次の昇給額が決まる。
賃金表作成時に参考にした資料	•参考にした資料はない。 •社員の感覚と企業風土に適した制度を検討し、改定した。 •世間の相場よりは、少し高めになるように設定するため、同業他社の給与水準を参考にした。
月例給与に関する制度と運用状況	•介護職の基本給は15万4,000円、看護職は21万9,000円である。
各種手当の有無、種類	(各種手当) 皆勤手当、役職手当、職務手当、家族手当、住居手当、食事手当、通勤手当、管理者手当、調整手当、処遇改善加算手当、インセンティブ／歩合給

	(手当の支給要件) 皆勤手当：前月に欠勤しなかった場合に支給する（有給休暇は欠勤に含めない）。 役職手当：責任者および副責任者（事業所の責任者）に支給する。 職務手当：夜勤をする職務、営業職に支給する。夜勤可能としている契約では、夜勤をしなくとも支給される。 住居手当：世帯主で賃貸住居の場合に支給する。 食事手当：一律に支給するが、欠勤があった場合は日割り計算にて支給する。 通勤手当：手段を問わず通勤距離に応じて支給する。 家族手当：扶養義務を有する家族に対して支給する。 調整手当：前職給与との調整が必要な場合に支給する。 管理者手当：施設認可上の責任者に支給する。 •行政に届け出る「管理者」と、会社から任命される「責任者」は異なる。 •責任者と管理者を兼務する場合、役職手当（責任者に支給）と管理者手当（管理者に支給）のうち金額が高い方が適用される。 •処遇改善手当について、夜勤が発生する事業所と日勤だけの事業所とでは金額に差異を付けている。 •介護職のパートタイマーでは、時給に処遇改善手当分 100 円が追加されている。介護職の正社員の処遇改善手当が 1 万 5,000 円のため、月に 150 時間より多く働くとパートタイマーの方が処遇改善手当の総額は高くなる。 •インセンティブ／歩合給は、前月の実績（介護保険事業収入、配属されている事業所の規模、労働率等）を総合的に勘案して、成果に応じて支給する。支給額を算定する際の指標は事業形態によって異なり、通所であれば 1 日利用者数の平均値、グループホームであれば満床率を指標としている。ハードルを高く設定しているが、現場が頑張って要件を満たし、支給される場合が多い。 •パートタイマーに支給される手当は、通勤手当、食事手当、処遇改善手当、調整手当のみである。
手当と職種／資格の関係	•資格に関する手当は基本給に含まれており、資格手当としては支給していない。 •資格手当分は、介護福祉士が 2 万円、社会福祉士、ケアマネジャー、PT、OT、ST、看護師は 3 万円としている。 •資格手当分を除くと、介護職では 13 万 4,000 円が基本給となる。看護師であれば 18 万円程度である。

	•無資格者を採用することがないため、基本給に資格手当を入れても不都合は生じない。 •処遇改善加算手当の支給は、対象職種のみである。
賞与に関する制度と運用状況	(賞与の有無) •原則、年2回(7月、11月) •会社業績により不支給の場合もあり得る。 •処遇改善手当の対象職種に限り、処遇改善手当の余剰分を6月に支払い、清算する。 (賞与の支給要件) •支給日に在籍しており、6か月以上の実働実績があり、支給日以降3か月間の継続勤務が決定している場合に支給する。退職が決定している場合は、不支給または減額である。 •正社員のみに支給する。 •成果評価で賞与を支給している。評価期間内における配属事業所の事業所実績と年度の人事考課結果および等級を反映して金額を決定する。11月の賞与の場合、5～10月の6か月間の成績と等級、前年度の人事考課の結果を考慮する。前年度評価が占める割合は5割である。 •事業所実績については、通所であれば1日利用者数の平均、訪問介護・訪問看護は何件訪問したかを考慮する。 •役員は年俸制で、賞与はない。 •賞与に基本給は影響しない。
評価制度と評価基準	•以下の視点で人事評価を行っている。 ➢キャリアアップの機会を公平にする ➢求めるべき社員像を明確にする ➢成果評価と育成の視点にウエイトを置き、継続した貢献度で評価する。 •毎年1回、4月～6月に前年度の人事考課を判定する。社員の自己評価と責任者の評価を摺合せ、面談を経て最終結果とする。一般職員の一次評価者は主任で、所長、事業部長が順に評価する。主任以上であれば、所長、統括責任者、事業部長が評価する。 •等級が27までである。新入社員が1、一般社員が2～11、副主任が11～15、主任が16～20、所長が20～24、統括責任者が25～27である。統括責任者より上の役職(事業部長以上)は等級制度から外れる。 •評価基準の大原則は、「継続した貢献」としており、情意考課(人物評価)、職務要件、能力考課の3つから構成される。 •情意考課は仕事に対する基本姿勢や会社に対する姿勢、積極性、協

	調性、規律性、責任性などを評価する（人物評価）。 •職務要件は、与えられた職務に対する遂行度合を評価する。各事業部の職種ごとに職務要件が決まっている。 •能力評価は、個人の特別な能力（リーダーシップ、マネジメント、専門的スキル）を評価する。 •能力考課の評価の観点のうち専門的能力は、学問として究めているかを評価する。例えば理学療法士であれば、講義で教えられくらい専門的な知識と技術を持っている場合である。職務遂行を見ているのではなく、日々スキルを磨いているか、知識を習得しているかを評価する。 •責任者は、能力考課においてマネジメントが評価される。 •項目ごとにSからEまでの6段階で評価される。評価の分布は意識していない。 •情意考課、職務要件、能力考課の順で評価し、いずれかの段階でD以下をとった場合は、それ以降の観点は考慮されない。例えば、情意考課がDであれば、職務要件、能力考課が優秀であっても評価はDとなり、等級は上がらない。 •年1回の評価が、等級の上昇（昇級）に繋がっている。等級が上がっても給与が上がるとは限らないが、等級が上がらなければ給与は上がらない。 •パートタイマーの評価基準を作成したいが、手が回らず作成していない。 （基本給の昇給の評価） •人事考課は、等級の昇級または降級と紐づいている。会社の一員として働くことを評価する仕組みとしている。 •基本給は、係数と現行の基本給との積で算出される。係数は人事考課の結果（ポイント）を1,000で除した数値である。ポイントは、次回等級ポイント（昇級後の等級に紐づいた得点）、会社業績、年功評価（勤続年数）、資格評価、個人評価、ボーナスポイント（忘年会における社員表彰等）で構成される。 •若手はポイントに占める個人評価の割合が低い。勤務年数が大きくなると、個人評価の割合が高まる。
評価制度と処遇の関係性	•人事考課の結果は昇級・昇格、賞与、退職金にそれぞれ反映されている。ただし、人事考課で高い評価を得たとしても、個人評価以外の観点も考慮されるため、基本給の上昇にはすぐには結び付かない。 •人事考課の結果が悪くても、資格ポイント等、個人評価に基づかない部分があり、基本給は下がらない仕組みになっている。

昇進、昇格、昇給制度と運用状況 ※ベースアップの有無についてもお答えください	•人事考課の結果を踏まえ、等級が決定され、その等級に応じて昇格、昇給がなされる。 •上長が各職員に対して、会社に貢献してくれたことを気が付いた時にメモする「エンジェルノート」の取り組みを全社で実施している。 •ベースアップは実施していない。
退職金制度の整備状況	(退職金制度の有無) •営業利益の中で年金制度を運用している。 (退職金の支給要件) •勤続年数、等級推移、役職、表彰履歴、退職事由、特別功績を反映させる。 •退職事由は2種類あり、退職まで、引継ぎの猶予期間を設けて、退職した場合は減額が少ない。 •退職を伝える前に、次の職場を決めてしまって、引継ぎ期間を取れない場合の金額は小さい。 (退職金の原資) •通常の営業利益を積み立てている。外部の制度は利用していない。

3. その他

多様な雇用形態		
	短時間正職員等いわゆる「多様な正社員」に関する処遇	•短時間正社員については、勤務時間が少ない分、基本給および賞与の減額がある。 •子供が3歳になるまでは短時間正社員として働くことができる。
	正規職員、多様な正社員、非正規雇用間における処遇の差異の根拠	•短時間正社員については、勤務時間、勤務自由度、夜勤の有無、会議出席有無が正社員と異なる。
賃金とキャリアパス		
	キャリアパスの作成の有無	有
	昇進、昇格とキャリアパスと賃金の関係	•全社、全職種（正社員）に対応した人事考課制度を用いて、公平性、透明性を担保している。 •人事考課制度が、事実上キャリアパス制度になっている。

介護事業所におけるモデル賃金体系に関する研究事業
ヒアリングシート

有限会社B

1.全事業所共通項目

運営する事業所の種類		認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護
規模	定員数	***
	入所者数	***
職 員 数 (実数)	常勤	30 名超
	非常勤	10 名超
職員の 内訳	男女別	女性が 8 割程度
	勤続年数 (介護職)	1 年未満が 2 割程度、1 年以上 3 年未満が 1 / 4 程度で最も多い。
	介護職の 経験年数	1 年未満は若干名、5 年以上 10 年未満が 1 / 3 程度と最も多い。
	有資格者	介護福祉士、社会福祉士、看護師、介護支援専門員、ヘルパー2 級、 介護職員初任者研修
職員の雇用形態 例:正社員／パートタイマー／短 時間正社員等介護職員を中心に お答えください。		・正社員、パート、学生アルバイトの雇用形態がある。 ・正社員のみでは人手が足りないため、パートタイマーや学生を活用している。 ・准看護師を養成する学校と PT・OT・ST を養成する学校の 2 校の学生をアルバイトとして活用している。 ➢ 学生アルバイトは、3 年生になると実習が始まるため、入れ替わりが早い。
労働条件 例: 所定労働時間・一月の平均残 業時間・交代制勤務の有無・夜勤 の有無・休日等について介護職員 を中心にお答えください。		・一日の労働時間は 8 時間で、一か月単位の変形労働時間制を採用している。夜勤 4～6 回 / 月である。 ・一か月の休日は 9 日であり、概ね週休 2 日制である。 ・月 1 回の業務会議は全員が参加することになっているため、勤務日でない場合は残業手当を支給する。 ・会社行事について、勤務日でないにも関わらず出席する場合は残業手当を支給する。 ・2 か月に 1 回、法人全体の勉強会 (2 時間) を開催し、夜勤者以外は全員が参加している。ただし、自分のための学習と位置付けて、手当は支給していない。
業務内容 (職種別) ※職種や雇用形態によって業務		・個人の能力に応じて業務内容を変えており、職種や雇用形態では業務内容を変えていない。

内容が異なるかどうかをお答えください。	•数年前までは、全員が同じ内容のことができるようにしていた。しかし、業務内容も多様化し、個人の得意不得意もあることから、現在では分業化している。 ➤医師に的確に病状を伝えることや、創意工夫しながら考える作業は、正社員の中にも不得意な人がいる。雇用形態ではなく、個々人の能力で業務を割り振っている。 •夜勤は正社員のみが行う。
賃金表の種類	•賃金表は作っていない。就業規則には、手当を規定している。

2. 賃金体系について

賃金表の作成・導入プロセス	(基本給や手当の設定経緯) • 給与表がない中で、一定のルールがなければ給与設定が難しいとの問題意識があった。 • 介護労働安定センターの助成金を得るために就業規則を作成したことがきっかけになった。就業規則は介護労働安定センターの無料相談窓口にて作成してもらった。 (作成・導入プロセス) • 社会保険労務士に相談する機会があり、1回の相談ごとに契約する形態でアドバイスをもらいながら、就業規則・賃金規定を改定した。
賃金表作成の基本的な考え方	• 基本給(手当なし)は12万円を最低保障額としている。 • 給与体系は職種による差異はない。夜勤の有無、保有している資格、役職の有無により、個人別に金額を決定している。
賃金表作成時に参考にした資料	• ハローワークの他社の求人情報を参考に金額を設定した。
月例給与に関する制度と運用状況	• 中途採用者の給与を決める際は、現職員の給与を参考にして金額を決めている。 • 賞与支給時に銀行から賞与原資を借入し、次の賞与までに返済している状況である。基本給を見直すことは難しい。 • 現状の給与水準では大卒の新卒者を採用できないことから、求人情報には現状より高い水準で募集しているが、ここ数年応募者が全くいない。もし採用すれば現職員の給与を見直す必要があるが、そのような覚悟で募集している。
各種手当の有無、種類	(各種手当) 役職手当、資格手当、夜勤手当、宿直手当、介護職手当、待機手当、通勤手当 (手当の支給要件) • 役職手当：管理者またはリーダーに支給される。 • 資格手当：該当資格を所持している場合に支給する。業務で資格を活用しているかどうかは考慮しない。複数の資格を持つ場合は、最も高額な資格手当を支給する。 • 夜勤手当：1回につき5,000円、5回目以降は6,000円を支給する。 ➢ 夜勤経験の浅い人を指導するために夜勤をする場合、夜勤の回数が5回以上になる。夜勤では責任のある場面が多く、安全の目配りができて、報告もできることが必須である。夜勤ができて一人前という評価がなされる。

	•宿直手当：宿直業務の場合に支給する。現状、宿直体制をとっていないため、支給実績はない。 •介護職手当（介護職員処遇改善加算による手当）：対象職種に対して、正社員は月々1万円、パートは5,000円支給する。小規模多機能であれば、看護職は専任でなくてよいため、介護職兼看護職として支給している。 •待機手当：役職の有無に関わらず、自宅待機1回につき1,000円を支給する。
手当と職種／資格の関係	•介護職の上級職が介護支援専門員とは考えていない。介護職全員が介護支援専門員の資格をとる意味がない。介護職としてもキャリアアップとその評価制度が必要と考えている。 •介護支援専門員として給与をもらっている場合、給与水準の低い介護の現場には戻れないため、潜在的な介護福祉士として人材を活用することができない。現行の制度では、介護職にとどまることが難しい。 •勉強ができるために比較的簡単に資格を取得するが、仕事の能力は低いと感じる人がいる一方で、仕事がよくできる人が介護福祉士の資格がとれないことを理由に退職する場合もあり、複雑な思いをしている。資格は励みになる場合もあるが、プレッシャーになる場合もある。 •よく気が利いて、利用者の信頼の厚い人に手厚く給与を支給したいが、現状はできていない。 •サービス提供体制強化加算が創設されたことで、介護福祉士の資格保有率によって賃金原資を増やすことができている。介護福祉士の能力差はあるかもしれないが、資格に対して加算が得られるのはよい。一方で、裾野を広げるだけでなく、専門性を高めることに対しても加算が必要と考える。
賞与に関する制度と運用状況	（賞与の有無） •年2回（7月、12月） •介護職には、5月に介護処遇改善加算の月給による賃金改善分の余剰金を支給している。 （賞与の支給要件） •賞与資金がどれくらい準備できるか、それをどう配分するか順に金額を設定する。 •会計士と相談して、賞与の金額の全体を確定した上で、個人別に配分する。 •金額決定の査定をするタイミングは半月前に決める。配分金額は施設長が全員分の案を作成し、代表取締役と事務職員に相談して決定している。

評価制度と評価基準	•管理者になる前に、経験年数、資格、知識を勘案し、まずサブリーダー、フロアリーダーとして責任を担ってもらう。 •月に2回の運営会議はリーダー以上の11人で行っている。次期のリーダーについて話が出ることもあり、該当者の優れている点等について話し合っている。 •賞与の金額を決める際の面談は、必要に応じて実施している。
評価制度と処遇の関係性	•一生懸命働いていると見受けられる人については賞与で2,000～3,000円の差をつけている。
昇進、昇格、昇給制度と運用状況	•毎年ではないが、基本給は1,000円単位で昇給する場合がある。
退職金制度の整備状況	(退職金制度の有無) •就業規則と求人情報には退職金がないことを記載している。 •実際には、退職金代わりとして、次回の賞与で支払う予定だった金額を支給している。このため、賞与支給直後に退職するケースは、退職時の支給額が寸志程度となっている。 •中退共制度(中小企業退職金共済法に基づく退職金制度)の加入について検討したが、リスクを負うことが難しく、退職金なしとしている。

3. その他

多様な雇用形態		
	短時間正職員等いわゆる「多様な正社員」に関する処遇	•パートタイマーの職員であっても、能力の高い人を評価できるとよいと考えているが、現状はできていない。
	正規職員、多様な正社員、非正規雇用間における処遇の差異の根拠	•パートタイマーは扶養控除の範囲内で働いている。勤務日数が月16日であれば、8時間働いても、扶養の範囲内にできるが、それ以上に勤務することは難しい。
賃金とキャリアパス		
	キャリアパスの作成の有無	有
	昇進、昇格とキャリアパスと賃金の関係	•キャリアパスの仕組みは平成22年に作成した。管理者、リーダーについて任用要件を記載している。 •リーダーは管理者を補佐し、日常運営業務を監督する。勤続年数1年以上、介護福祉士を保有し、施設長の推薦によって任用される。月額1万円の役職手当が支給される。 •管理者は、認知症対応型サービス事業管理者研修を修了し、かつ介護福祉士を保有し、施設長の推薦によって任用される。月額2万円の役職手当が支給される。

介護事業所におけるモデル賃金体系に関する研究事業
ヒアリングシート

C株式会社

1.全事業所共通項目

運営する事業所の種類		介護保険事業、家事支援サービス事業、子育て支援事業 ・介護保険事業では、居宅介護支援、訪問介護、通所介護、小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護、特定施設入居者生活介護のサービスを提供している。 ・介護保険事業以外の事業を展開しているが、給与原資は一つにしている。 ・また、介護保険事業のみに頼った収入源では、今後の給与原資の確保は難しいと考えている。
規模 ※概数で結構です	定員数	***
	入所者数 (利用者数) (2016年12月現在)	・通所介護で1施設あたり60名程度である。
職員数 (実数)	常勤	・正社員と契約社員（フルタイム）が5割ずつである。
	非常勤	・パートタイマーが9割、派遣社員1割である。
職員の 内訳	男女別（人数）	男性3割、女性7割
	勤続年数 (介護職)	・勤続年数の浅い人が多い。
	介護職の 経験年数	・経験が浅い人が多い。
	有資格者 ※在籍している専門職をすべてお答えください。	介護福祉士、ヘルパー1級、2級、看護師、准看護師、介護支援専門員 ・新卒の場合、資格を持っていない状態で採用し、入社後に資格を取得するが多い。 ・中途採用の場合は資格を保有している人を採用している。
職員の雇用形態 例：正社員／パートタイマー／短時間正社員等介護職員を中心に お答えください。		・正社員、契約社員（フルタイム）、パートタイマーがいる。 ・パートタイマーは介護職または看護職である。
労働条件		・1日8時間で週40時間、4週で休日8日が原則となっている。

C 株式会社

例：所定労働時間・一月の平均残業時間・交代制勤務の有無・夜勤の有無・休日等について介護職員を中心にお答えください。	•グループホームでは夜勤のシフトがある。 •デイサービスでは朝夕に送迎 1 時間半の業務があり、朝と夕方だけ勤務し、日中が休みの就業形態（「中抜け」と呼ぶ）がある。送迎の担当者の中には、中抜けせず日中に介護職として勤務する職員もいる。 •人材確保に関して、業務が先にあり、その業務内容と労働条件に適する人を採用している。 •介護サービスの種類によって、就業時間や働き方が異なる。 •それぞれの拠点に 1 名ずつ配置しているセンター長は人手不足の穴を埋めて現場のシフトに入るため、高い負荷がかかる。過重労働者の 9 割はセンター長である。
業務内容（職種別） ※職種や雇用形態によって業務内容が異なるかどうかをお答えください。	•業務内容は、雇用形態による違いより、施設サービスか通所サービスかの違いが大きい。
賃金表の種類	•年齢、等級、号俸、能力給の 4 つの項目から構成された賃金表を整備している。 •全職種（看護職含む）に共通の賃金表を用いているため、看護職の給与が低く設定されており、看護職の採用が困難である。 •18 歳から 60 歳まで基本給が定期昇給する。 •能力給は、毎期の人事考課により、変動する。

2. 賃金体系について

賃金表の作成・導入プロセス	（賃金表作成の経緯） •作成経緯はわからない。 （作成・導入プロセス） •不明である。
賃金表作成の基本的な考え方	•勤続年数に従って賃金を昇給させることで、職員の定着を図っている。
賃金表作成時に参考にした資料	•不明である。
月例給与に関する制度と運用状況	•原則、賃金表に基づいて運用している。 •直近2年間は人材確保が難しく、既定の賃金表よりも高い賃金の金額を設定して採用している。そのため、新入社員が先輩社員より高い賃金から開始する状況になっている。そこで、新入社員を採用した翌月（期中）には既存の社員の給与水準を見直し、底上げを図っている。
各種手当の有無、種類	（各種手当） •基準給与内（基本的に全員に支給される） ➢役職手当、家族手当、地域手当、資格手当、技術手当、通勤手当 •基準給与外（全員には支給されない） ➢時間外手当、休日勤務手当、深夜勤務手当、調整手当（会社都合で当初の約束と異なる働き方をする必要が生じた場合）、別居手当（単身赴任）、調整給 （手当の支給要件） 役職手当：主任や責任者に支給する。法定の管理者と社内の責任者を対象とする。 家族手当：扶養している配偶者1万円、子供1人につき5,000円を支給する。 地域手当：首都圏は2万2,000円が支給される。 資格手当：業務に使用していなくても、保有していれば支給される。複数の資格を保有している場合、すべての資格について、それぞれの資格手当が支給される。 技術手当：センター長の判断でスキルを査定し、技術職として適切であれば支給する。評価基準は標準化しておらず、人によって5,000円、1万円など支給されているため、改善が必要と認識している。 •ケアマネジャーは年収が高くなるため、介護職がケアマネジャーの

	資格取得を目指すインセンティブになっている。ただし、ケアマネジャーを取得すると転職して独立する場合が多い。 •技術手当は、技術はあるが、資格をとれない人の調整に活用する場合もある。
手当と職種／資格の関係	•看護職も同様の手当を支給している。 •幹部職に昇格したくない人もいる。センター長より上位の役職は管理・監督者と位置づけており、残業代が支払われないが、センター長までは残業代が支払われるため、職位が下のセンター長は職位が上の役職よりも年収が高い状況となっている。このため、上位の役職に昇格したい人は少ない。
賞与に関する制度と運用状況	(賞与の有無) •年2回(6月、12月) •業績により金額が変動するが、毎年支給している。 (賞与の支給要件) •人事考課の評価点に応じて、賞与の分配比率が異なり、個人別に支給額が異なっている。 •勤務状況、勤務成績(人事考課)、在籍期間(勤続年数)を勘案して、個別の支給額を決定する。
評価制度と評価基準	•評価はA、B+、B、C、Dの5段階であるが、評価方法は文書化しておらず、課題と認識している。 •原則、自身の上司が評価する。介護職員であれば、管理・監督者が一次評価者、より上位の役職が二次評価者、役員が最終評価者となっている。 •評価の観点は、拠点別の売上目標の達成率、営業利益、稼働率、その他の特別な貢献(成功事例)である。評価者は管理・監督している範囲の全体を見て、重みづけしながら評価している。 •成功事例は、毎月、各拠点の成功事例を発表しており、この事例が人事考課において加点される。
評価制度と処遇の関係性	•人事考課は、賞与だけでなく、定期昇給、昇格にも影響する。
昇進、昇格、昇給制度と運用状況 ※ベースアップの有無についてもお答えください	•昇格のための特別な仕組みはなく、毎期の人事考課を積み重ねて昇格を判断する。 •ベースアップは賃金表の中で年齢別に考慮している。
退職金制度の整備状況	(退職金制度の有無) •営業利益の中で年金制度を運用している。 (退職金の支給要件) •勤続3年以上10年未満であれば基本給の4%、勤続10年以上であ

	れば、基本給の7%を勤続年数に乗じて算出する。 (退職金の原資) •法人全体の事業収入から確保している。
--	--

3. その他

多様な雇用形態	
短時間正職員等いわゆる「多様な正社員」に関する処遇	•ダイバーシティーの一環で導入しており、休職して復職した場合に時短勤務者としている。最低の勤務時間は4時間である。
正規職員、多様な正社員、非正規雇用間における処遇の差異の根拠	•勤務時間が異なる。 •介護離職の実績は多くないが、徐々に増え始めており、時短勤務制度を拡充する必要がある。
賃金とキャリアパス	
キャリアパスの作成の有無	有
昇進、昇格とキャリアパスと賃金の関係	•内部環境の改善のために作成した。平成27年度の離職率が高く、3~4年経って幹部候補になり始めたタイミングでの離職が多い。今後、人材を拡充する計画を立てている。離職者の分を補うだけの採用を行う必要があり、育成と定着に着目した。 •育成して定着率を向上させるために、入社直後から給与の上昇を体験させることを計画している。入社後3~6か月に集中的に研修を行い、研修が終わったタイミングで第1回目の昇給を実施する。入社後6か月未満の離職を防ぐことを意図している。 •継続的な技術習得の機会として、社内で自己向上できる機会を与える。いまは年2回実施しているが、実施回数を増やし、技術向上の度合を評価する予定である。 •職級を1等級から7等級に区分している。 •現状、入社後全員が1等級から開始するが、4月以降はすぐに2等級(副主任)に昇級できるキャリアパスを整備している。3等級では主任Bから主任Aに昇格できるキャリアパスを作成した。 •これまではセンター長以下、1階層しかなかったものが4階層(一般職員、副主任、主任B、主任A)になる。小刻みに基本給が上がるようにしている。 •センター長には1等級しかなかったが、センター長代理、センター長C、センター長B、センター長Aに分けた。より上位の役職についても1等級を3つに分けた。

	•ステップがないと離職に繋がるとの仮説から、全体的に等級を小刻みに増やしている。 •これまでキャリアパスがなかったため、キャリアパスの導入に際して、大きな原資が必要である。不利益変更はないため、給与を上げる方向で変更する。介護職員処遇改善加算は恒久的なものではないと考えている。
--	---

介護事業所におけるモデル賃金体系に関する研究事業
ヒアリングシート

社会福祉法人松美会

1.全事業所共通項目

運営する事業所の種類	通所介護 3（地域密着型含む）、短期入所生活介護 3 居宅介護支援 1、小規模多機能型居宅介護 1、 介護老人福祉施設 3（地域密着型含む）、 認知症対応型共同生活介護 1、訪問看護 1、 訪問介護 1、訪問入浴介護 1 （出所：介護サービス情報公表システム） •地域包括支援センターの運営委託を受けている。 •保育園、住宅型有料老人ホームを運営している。 •訪問介護など、独立採算では難しい事業もあり、法人全体で運営収 支を考える必要がある。 •最初に設立した特別養護老人ホームが最も規模が大きく、収支全体 を支えている。ほとんどの事業は収入と支出が同程度であるが、特 別養護老人ホームに利益が出ているのは、高い稼働率を維持できて いることと、施設の建設費の支払いを終えているため、ハード面で のコストが発生していないことによる。 •高稼働率の維持は法人として事業計画で目標に掲げており、職員全 員が一丸となって取り組んでいる。職員は自発的に方策を立案し、 医療機関や他事業所のケアマネジャーと連携するなど、高稼働率の 維持に努めている。例えば、長府の施設「ゆめタウン」では、定員 数 20 床のショートステイがあるが、居宅介護支援事業所が併設さ れていないため、他法人のケアマネジャーと密に連携している。な お、稼働率に関する情報は毎月、全ての管理者が集まる会議で共有 している。 •障がい者の利用を増やす取組や工夫等も行っているが、デイサービ スの利用者の減少分を補う程度であり、収益はプラスには至ってい ない。介護報酬が引き下げられた中で、収益の確保が難しい。 （括弧内は介護サービス情報公表システムの掲載時点） 【通所介護】 デイサービスセンター しおはま （2015 年 8 月 05 日） デイサービスセンター （2016 年 9 月 28 日）
-------------------	--

		【短期入所生活介護】 アイユウの苑しおはま (2015 年 10 月 01 日) アイユウの苑ゆめタウン (2016 年 09 月 15 日) アイユウの苑 (2016 年 09 月 29 日) 【地域密着型通所介護】 デイサービスセンター しおはま (2016 年 09 月 15 日) 【居宅介護支援】 ケマネジメントセンター (2016 年 09 月 29 日) 【小規模多機能型居宅介護】 アイユウの苑しおはま (2016 年 09 月 26 日) 【地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護】 アイユウの苑ゆめタウン (2016 年 09 月 03 日) アイユウの苑しおはま (2016 年 09 月 29 日) 【介護老人福祉施設】 アイユウの苑 (2016 年 09 月 27 日) 【認知症対応型共同生活介護】 アイユウの苑グループホーム (2016 年 09 月 20 日) 【訪問看護】 アイユウの苑 訪問看護サービス (2016 年 09 月 04 日) 【訪問介護】 アイユウの苑 ホームヘルプサービス (2016 年 09 月 29 日) 【訪問入浴介護】 アイユウの苑 訪問入浴サービス (2016 年 09 月 28 日)
規模 ※概数で結 構です	定員数	【地域密着型介護老人福祉施設】 ○ゆめタウン (20 名) ○塩浜 (29 名) 【短期入所生活介護】 ○ゆめタウン (20 名) ○迫 (20 名) 【小規模多機能型居宅介護】 ○塩浜 (登録定員 25 名 (通い 15 名、宿泊 6 名)) 【住宅型有料老人ホーム】 ○塩浜 (登録定員 20 名) 【認知症対応型共同生活介護】 ○田の首 (18 名) 【地域密着型通所介護】 ○田の首 (15 名) 【介護老人福祉施設/短期入所生活介護】 ○迫 (100 名)

		【通所介護/訪問入浴介護】 ○迫（55名）
	入所者数 （利用者数）	【地域密着型介護老人福祉施設】 ○ゆめタウン（20名） ○塩浜（29名） 【短期入所生活介護】 ○ゆめタウン（20名） ○迫（20名） 【小規模多機能型居宅介護】 ○塩浜（登録25名） 【住宅型有料老人ホーム】 ○塩浜（登録20名） 【認知症対応型共同生活介護】 ○田の首（18名） 【介護老人福祉施設/短期入所生活介護】 ○迫（100名）
職 員 数 （実数）	常勤	•154名 （内訳） 【地域密着型介護老人福祉施設】 ○ゆめタウン（15名） ○塩浜（26名） 【短期入所生活介護】 ○ゆめタウン（14名） 【小規模多機能型居宅介護/住宅型有料老人ホーム】 ○塩浜（11名） 【認知症対応型共同生活介護】 ○田の首（13名） 【地域密着型通所介護】 ○田の首（5名） 【介護老人福祉施設/短期入所生活介護】 ○迫（70名） 【通所介護/訪問入浴介護】 ○迫（15名）
	非常勤	•16名 （内訳）

		【地域密着型介護老人福祉施設】 ○ゆめタウン（0名） ○塩浜（1名） 【短期入所生活介護】 ○ゆめタウン（1名） 【小規模多機能型居宅介護/住宅型有料老人ホーム】 ○塩浜（0名） 【認知症対応型共同生活介護】 ○田の首（1名） 【地域密着型通所介護】 ○田の首（3名） 【介護老人福祉施設/短期入所生活介護】 ○迫（2名） 【通所介護/訪問入浴介護】 ○迫（8名）																			
職員の 内訳	男女別（人数）	・法人全体で女性が7割を占める。 ・男性59名、女性169名																			
	勤続年数 （介護職） ※わかる範囲でお 答えください。割 合等、目安で結構 です。	・法人の設立は平成7年であり、勤続年数の最長者は約20年である。 【地域密着型介護老人福祉施設】 ○ゆめタウン <table><tr><td>1年未満</td><td>1名</td></tr><tr><td>1年以上3年未満</td><td>4名</td></tr><tr><td>3年以上5年未満</td><td>3名</td></tr><tr><td>5年以上10年未満</td><td>3名</td></tr><tr><td>10年以上</td><td>2名</td></tr></table> ○塩浜 <table><tr><td>1年未満</td><td>3名</td></tr><tr><td>1年以上3年未満</td><td>14名</td></tr><tr><td>3年以上5年未満</td><td>0名</td></tr><tr><td>5年以上10年未満</td><td>2名</td></tr><tr><td>10年以上</td><td>1名</td></tr></table> 【短期入所生活介護】	1年未満	1名	1年以上3年未満	4名	3年以上5年未満	3名	5年以上10年未満	3名	10年以上	2名	1年未満	3名	1年以上3年未満	14名	3年以上5年未満	0名	5年以上10年未満	2名	10年以上
1年未満	1名																				
1年以上3年未満	4名																				
3年以上5年未満	3名																				
5年以上10年未満	3名																				
10年以上	2名																				
1年未満	3名																				
1年以上3年未満	14名																				
3年以上5年未満	0名																				
5年以上10年未満	2名																				
10年以上	1名																				

		○ゆめタウン	
		1 年未満	3 名
		1 年以上 3 年未満	6 名
		3 年以上 5 年未満	1 名
		5 年以上 10 年未満	4 名
		10 年以上	0 名
		【小規模多機能型居宅介護/住宅型有料老人ホーム】	
		○塩浜	
		1 年未満	1 名
		1 年以上 3 年未満	5 名
		3 年以上 5 年未満	0 名
		5 年以上 10 年未満	2 名
		10 年以上	1 名
		【認知症対応型共同生活介護】	
		○田の首	
		1 年未満	0 名
		1 年以上 3 年未満	2 名
		3 年以上 5 年未満	3 名
		5 年以上 10 年未満	5 名
		10 年以上	3 名
		【地域密着型通所介護】	
		○田の首	
		1 年未満	1 名
		1 年以上 3 年未満	2 名
		3 年以上 5 年未満	1 名
		5 年以上 10 年未満	0 名
		10 年以上	2 名
		【介護老人福祉施設/短期入所生活介護】	
		○迫	
		1 年未満	6 名
		1 年以上 3 年未満	7 名
		3 年以上 5 年未満	11 名
		5 年以上 10 年未満	8 名
		10 年以上	27 名

		【通所介護/訪問入浴介護】 ○迫 1 年未満 1 名 1 年以上 3 年未満 3 名 3 年以上 5 年未満 3 名 5 年以上 10 年未満 6 名 10 年以上 6 名
	介護職の 経験年数 ※わかる範囲でお 答えください。割 合等、目安で結構 です。	【地域密着型介護老人福祉施設】 ○ゆめタウン 1 年未満 1 名 1 年以上 3 年未満 0 名 3 年以上 5 年未満 5 名 5 年以上 10 年未満 3 名 10 年以上 4 名 ○塩浜 1 年未満 0 名 1 年以上 3 年未満 6 名 3 年以上 5 年未満 5 名 5 年以上 10 年未満 6 名 10 年以上 3 名 【短期入所生活介護】 ○ゆめタウン 1 年未満 0 名 1 年以上 3 年未満 4 名 3 年以上 5 年未満 2 名 5 年以上 10 年未満 6 名 10 年以上 2 名 【小規模多機能型居宅介護/住宅型有料老人ホーム】 ○塩浜 1 年未満 0 名 1 年以上 3 年未満 2 名 3 年以上 5 年未満 1 名 5 年以上 10 年未満 4 名 10 年以上 2 名

		【認知症対応型共同生活介護】
		○田の首
		1 年未満0 名
		1 年以上 3 年未満2 名
		3 年以上 5 年未満2 名
		5 年以上 10 年未満2 名
		10 年以上7 名
		【地域密着型通所介護】
		○田の首
		1 年未満0 名
		1 年以上 3 年未満1 名
		3 年以上 5 年未満1 名
		5 年以上 10 年未満1 名
		10 年以上3 名
		【介護老人福祉施設/短期入所生活介護】
		○迫
		1 年未満2 名
		1 年以上 3 年未満7 名
		3 年以上 5 年未満11 名
		5 年以上 10 年未満8 名
		10 年以上31 名
		【通所介護/訪問入浴介護】
		○迫
		1 年未満1 名
		1 年以上 3 年未満1 名
		3 年以上 5 年未満3 名
		5 年以上 10 年未満6 名
		10 年以上8 名
		有資格者
		※在籍している専門職をすべてお答えください。
介護福祉士、介護支援専門員（主任介護支援専門員含む）、ヘルパー1級、ヘルパー2 級、社会福祉主事、精神保健福祉士、社会福祉士、理学療法士、看護師、准看護師、保健師		
職員		
例：正社員／パートタイマー／短時間正社員等介護職員を中心にお		
•正社員の比率が7 割を占める。		
•正社員、パートタイマー、登録型のヘルパー、準職員（60～65 歳の再雇用）の雇用形態がある。		

教えてください。	・パートタイマーには、フルタイム勤務と配偶者の扶養控除の範囲内での勤務がある。 ・パートタイマーは、無期の時給制である。
労働条件 例：所定労働時間・一月の平均残業時間・交代制勤務の有無・夜勤の有無・休日等について介護職員を中心にお答えください。	・1日7時間40分、休日は1月あたり8～9日（2月のみ7日）、年間101日の休日がある。 ・残業はほとんど発生しない。 ・交代勤務として日勤、早出、遅出、夜勤がある。
業務内容（職種別） ※職種や雇用形態によって業務内容が異なるかどうかをお答えください。	・正社員とパートタイマーの業務内容は、夜勤の有無以外は同一である。
賃金表の種類	・雇用形態別の賃金表を作成している（3等級39号俸）。3等級は、経営管理職（理事長、副理事長、常務理事、事務局長、総合施設長）、サービス管理職（施設長、副施設長、事務長、部長、管理者）、専門職に分かれており、ほとんどの職員が1等級の専門職に該当する。 ・専門職は39号俸、サービス管理職は30号俸、経営管理職は20号俸の基本給が設定されている。 ・正社員の給与は基本給と各種手当で構成される。 ・職種では区別しておらず、業務手当と資格手当で職種別に給与に差異がある。 ・正社員の基本給は号俸給である。 ・パートタイマーは時給制である。

2. 賃金体系について

賃金表の作成・導入プロセス	(賃金表の作成経緯) •法人設立時(平成7年)、公務員の賃金表を参考に作成した賃金表を運用している。 (作成・導入プロセス) •介護保険制度が始まる前から作成しているが、措置制度から介護保険制度への移行に際して、慎重になっているはずだが覚えていない。
賃金表作成の基本的な考え方	•基本給には職種別の差異がないため、業務手当と資格手当、管理職手当により、職種別に給与に差異を設けている。 •事務職を含めて全員に業務手当の1万円を付与する。サービス提供責任者と介護支援専門員には1万5,000円の設定である。 •大卒の基本給は16万7,300円であり、無資格であれば業務手当を付与し17万7,300円、社会福祉士資格を保有していれば19万7,300円である。専門学校卒では、基本給の14万9,200円に業務手当と資格手当の1万円を付与し、16万9,200円である。また、介護職員処遇改善手当5,000円は介護職全員に一律支給している。さらに、夜勤は月に4~5回あり、1回5,000円が支給される。このため、一般的な介護福祉士(専門学校卒)の入職時の月給総額は19万4,200円である。 •賃金表は3等級まで設定している。2等級は施設長や事務長が該当し、3等級は理事長が該当する。ほとんどの職員は1等級に該当する。人事評価は実施しているが、部下を持たない一般社員については処遇とは紐づけず、毎年1号ずつ昇給するようにしている。部下をもつ職員(リーダーや主任等)の人事評価の結果は、給与には影響しないが、昇進・降格には影響し、管理手当により給与に差異が生じる。例えば特別養護老人ホームの介護職では、フロアサブリーダーの5,000円、フロアリーダー(副主任ケアワーカー)の1万5,000円、主任生活相談員の2万円、主任ケアワーカーの4万円となっており、事務長で5万円、副施設長で6万円、施設長で7万円が支給される。
賃金表作成時に参考にした資料	•公務員の賃金表を参考に作成した。
月例給与に関する制度と運用状況	•月例給与は基本給と手当で構成される。中途採用者の初任給では、前職の経験を加味している。学歴を考慮した号俸に経験年数を換算し、例えば、前職で10年間の経験がある場合は4年間勤務していると位置付けて、前職の経験年数に4/10を乗じて反映する。 •準職員(60~65歳)は、基本給が14万円であり、年次の昇給はし

	ない。また、資格手当は支給しないが、業務手当や夜勤手当は支給する。 ・パートタイマーの時給は 800 円である。介護福祉士資格を保有している場合、50 円増額するが、パートタイマーの時給には介護職員処遇改善加算手当は含めていない。また、10 年間は定期昇給し、11 年目以降は昇給せず同額のままである。 ・パートタイマーで長期の勤続をする人は、いずれかのタイミングで正社員になることが多い。
各種手当の有無、種類	(各種手当) 業務手当、資格手当、管理職手当、扶養手当、通勤手当、夜勤手当、宿日直手当、超過勤務手当、休日勤務手当、年末年始勤務手当、処遇改善加算手当、調整手当 (手当の支給要件) 業務手当：全員に支給。サービス提供責任者、介護支援専門員、看護師では金額が異なる。 資格手当：資格を有している場合に支給（使用していなくてもよい）。複数の資格を保有している場合は、保有している全ての資格手当を合計する。事務職の資格も支給対象に含まれている。 (対象資格) 主任介護支援専門員、介護支援専門員、介護福祉士、社会福祉士、精神保健福祉士、保健師、看護師、准看護師、社会福祉会計簿記認定（上級、中級）、認知症ケア専門士、福祉用具専門員、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、管理栄養士、栄養士、保育士・幼稚園教諭 2 種、認知症ケア専門士、社会福祉主事、福祉用具相談員 管理職手当：リーダー、サブリーダー等の管理職に支給する。 扶養手当：扶養者がいる場合に支給。 通勤手当：上限はあるが全員に支給する。パートタイマーにも支給する。 夜勤手当：夜勤をした者に支給する。 宿日直手当：宿日直した場合に支給する。 超過勤務手当：正規の勤務時間を超えた場合に支給する。 休日勤務手当：休日勤務を命じられた場合に支給する。 年末年始勤務手当：年末年始に勤務した場合に支給する。 処遇改善加算手当：介護職の正社員のみに支給する。 調整手当：前職の給与と均衡を図る必要が生じた場合に支給する。

手当と職種／資格の関係	•保有している資格に応じて手当が支給される。 •職種と資格は対応していなくてもよい。
賞与に関する制度と運用状況	(賞与の有無) •年2回(6月、12月) (賞与の支給要件) •支給日に在籍する職員に支給する。算定期間の在職期間が1年に満たない場合は減額する。 •賞与額の計算式は以下の通りである。 ➢一般職：基本給×支給率 ➢管理職：(基本給+管理職手当)×支給率 •支給率は夏が1.5、冬が1.95で合計3.45か月分支給する。夏と冬それぞれ0.5か月分はこれからの頑張りに期待する分として、支給日時点で退職が決まっている場合には0.5か月を差し引いた分のみが支給される。 •6月の賞与は、前年度の10月から3月の期間の勤務に対して支給される。12月の賞与は4月から9月の分が支給される。
評価制度と評価基準	•評価制度は、一般職とリーダー以上の役職とで運用が異なる。一般職の評価制度は、資質向上のための目標設定・振り返り・上司からのフィードバックを実施しているが、賞与や基本給、昇格・昇進には全く影響しないように設計されている(評価結果は人事権のある職員には伝わらないようになっている)。一方、リーダー以上の評価制度は、部下からのアンケートに基づくフィードバックを実施しており、評価結果が著しく悪い場合は降格に影響する場合がある。リーダー以上の評価制度においても、評価結果は一般職と同様に賞与や基本給に影響しない点は共通している。 •評価に要する手間、公平性や納得感の担保、評価によって反映できる昇給額を勘案した結果、人事評価を給与に反映しない方針を採用している。勤続していれば必ず給与が上がるのが重要であると考えている。もし、職務を全うしない職員がいれば、給与とは別のところで対応しなければならないと考えている。 •頑張った人に対して表彰する制度を設けている。
評価制度と処遇の関係性	•評価結果と処遇は対応しない。
昇進、昇格、昇給制度と運用状況 ※ベースアップの有無についてもお答えください	•毎年、自動昇給する。昇進する場合は、さらに管理職手当の支給により昇給する。 •昇進の要件は必要な資格を有していることに加え、ポストが空くことである。新しい施設ができる場合には新規ポストへ昇進する機会が生じる。

	•役職を決定する権限は事務長や施設長にあり、現場からは提案を受ける。ポストが空く場合、当該ポストに関連する直属の上司や当該施設の主任等が話し合って昇進する職員を決める。人事評価（部下からのアンケート結果）も考慮される。
退職金制度の整備状況	（退職金制度の有無） •介護施設の職員については、山口県健康福祉財団の退職金共済制度を利用している。 （退職金の支給要件） •正社員に支給する。 （退職金の原資） •退職金の原資は、職員の給与と法人の営業利益との折半で負担している。

3. その他

多様な雇用形態		
	短時間正職員等いわゆる「多様な正社員」に関する処遇	•数年前に時短勤務の正社員がいたが、現時点では該当者はいない。 •労働時間と給与以外は一般の正社員と同じ処遇である。
	正規職員、多様な正社員、非正規雇用間における処遇の差異の根拠	•労働時間が短いためである。
賃金とキャリアパス		
	キャリアパスの作成の有無	有
	昇進、昇格とキャリアパスと賃金の関係	•職種別にキャリアパスを設定している。上級職の資格を取得し、サブリーダー、リーダー、管理者・主任、施設長までのキャリアパスを作成している。 •介護職では、1～3年目でサブリーダーとなり、5年目以降でリーダー以上になることを想定している。 •理論年齢は設定していないが、これまでは新規施設の開設によってポストを新設することで、数年後に昇進する想定をしてきた。しかし、今後は介護保険事業の収入が減少することが見込まれるため、新規施設の開設は難しい。

介護事業所におけるモデル賃金体系に関する研究事業
ヒアリングシート

株式会社D

1.全事業所共通項目

運営する事業所の種類		通所介護、訪問介護、訪問看護、居宅介護支援、福祉用具貸与・販売、住宅改修事業、障がい者自立支援サービス、介護保険外サービス ・数年前より障害福祉サービスを提供しており、全体の収益の25%程度を占める。 ・短時間のリハビリ型のデイサービスを実施しており、比較的軽度の利用者が通っているため、天気や体調による欠席が毎月一定程度発生する。利用者の出席率（予約をしたうち実際にデイサービスに訪れる割合）は80～90%となっており、出席率100%を想定して職員を配置すると、余剰人員が出る場合がある。 ・介護保険サービスの利用者は入所や逝去によって、サービスが止まることが多いが、障がい者は、サービスが継続するケースが多い。
規模	定員数	***
	入所者数 (利用者数)	・通所介護は、1事業所100名程度である。
職員数 (実数)	常勤	・常勤職員は約90名である。(2016年12月時点)
	非常勤	・非常勤職員は約270名である。(2016年12月時点)
職員の 内訳	男女別(人数)	・女性が6割程度を占める。
	勤続年数 (介護職)	・創業は比較的新しいため、勤続年数が10年以上の職員はいない。
	介護職の 経験年数	・3年以上5年未満の経験年数を有する介護職が全体の1/3程度で最も多い。
	有資格者	ヘルパー1級、ヘルパー2級、介護職員基礎研修、介護職員実務者研修、介護福祉士、社会福祉士、介護支援専門員、看護師、准看護師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士
職員の雇用形態 例：正社員／パートタイマー／短時間正社員等介護職員を中心にお答えください。		・介護職の雇用形態は、正社員、契約社員、登録型のヘルパーである。正社員は全体（登録ヘルパーを含む）の25%程度である。 ・登録ヘルパーは訪問介護のみで、業務上必要なときに利用者宅へ派遣されるヘルパーである。

労働条件 例：所定労働時間・一月の平均残業時間・交代制勤務の有無・夜勤の有無・休日等について介護職員を中心にお答えください。	•変形労働時間制でシフトを決めて勤務する。そのため、労働時間が4時間や12時間の日がある。 •休日は1月あたり8～9日を理想としているが、実際は平均して1人1月あたり6日程度である。利用者の要望を優先して、休日を返上するケースが多くある。 •残業は1人1月10～15時間程度発生している。 •登録ヘルパーは移動中についても賃金を支払われる。
業務内容（職種別） ※職種や雇用形態によって業務内容が異なるかどうかをお答えください。	•正社員と非正規社員の業務内容は、同一である。
賃金表の種類	•賃金表はない。 •職種別・役職別に異なる基本給を設定している。 •訪問介護のサービス提供責任者では2段階の役職を設けている。（上位の役職は主任サービス提供責任者）サービス提供責任者について、事業所の状況に応じて業務負荷が異なるにも関わらず、同一の賃金となり、不公平感が生じた。このため、サービス提供責任者を2段階（サービス提供責任者と主任サービス提供責任者）に分けた。主任サービス提供責任者は、サービス提供責任者の教育者としての役割がある。 •行政への届出上配置することが必要な管理者の他に事業所の人事権等を有する管理職（事業本部長）の役職がある。事業本部長が訪問介護と通所介護の両事業の全事業所を管理する体制となっている。部長職は現在3つのポストがあり（事業本部長、総務部長、人事部長）、部長職全員が現場出身のため、事業本部長を支援している。

2. 賃金体系について

賃金表の作成・導入プロセス	(賃金規定の作成経緯) - 介護保険サービスは、新人が行っても、ベテランが行っても介護報酬が変わらないため、職種を変えるか、役職に就かなければ、給与が上がらない仕組みにした。 (作成・導入プロセス) - 当初は役職を細かく設定していたが、利用者の多い事業所に配属されれば評価は高くなる等、能力以外で評価され不公平感が生じていた。このため、役職内の区分を廃止した。 - サービス提供責任者について、事業所の状況に応じて業務負荷が異なるにも関わらず、同一の賃金となり、不公平感が生じた。このため、サービス提供責任者を2段階（サービス提供責任者と主任サービス提供責任者）に分けた。
賃金表作成の基本的な考え方	- 正社員の給与は基本給と調整給、各種手当で構成される。 - 調整給について、介護職の場合は介護職員処遇改善加算を原資とし、年1回の人事考課によって翌年度の支給額を増額（減額）している。介護職以外の職種・役職の調整給の原資は、法人の利益である。以前、介護職の調整給と介護職以外の調整給について、別の名称にした方がよいとアドバイスを受けたことがあり、課題と考えている。 - 処遇改善加算が廃止された場合、原資はなくとも、介護職への調整給は支給しなければならないと考えている。 - 定期昇給は実施せず、昇進と調整給により給与が上昇する。 - 職種・役職別に月例給の上限が設定されている。介護職であれば調整給・手当を含んだ給与の上限は23万円に設定されている。 - 高卒（無資格）の基本給は12万円、大卒（無資格）の基本給は13万円である。無資格の期間は基本給が低く設定されている。資格を取得するまでの数年間は、業務手当として3万円が支給される。月額では資格保有者と金額があまり変わらないが、賞与の金額に影響する。 - 大卒（有資格）の基本給は16万円である。大卒の初任給は手当を含めて19万円である。 - 賞与で基本給の2か月分を支払えるよう収支を勘案した上で、基本給を設定した。 - 手当含む支給額（月額）の目安は次の通り。 ➤サービス提供責任者 21～25万円 ➤主任サービス提供責任者 22～28万円 ➤管理者 23～30万円

	➤部長 30～35 万円 •想定されている年収は次の通り。 ➤サービス提供責任者 280～320 万円 ➤主任サービス提供責任者 300～330 万円 ➤管理者 320～380 万円 ➤部長 420～500 万円
賃金表作成時に参考にした資料	•参考にした資料はない。 •賞与と併せて実際に支払える金額を考慮して設定した。
月例給与に関する制度と運用状況	•中途採用者の給与に関するルールは決まっていない。中途採用者の前歴、本人の意向と他社の賃金水準、どれくらいその人を採用したかを考慮して、介護職員処遇改善手当の範囲内で差異をつける場合がある。 •登録ヘルパーは時給制である。介護福祉士資格の有無で 100 円の差異があり、提供するサービス内容が身体介助か生活援助かによって 600 円異なる（身体介助の場合にプラス 600 円）。このため、身体介助を行う介護福祉士の時給は 1,900 円となる。
各種手当の有無、種類	（各種手当） 業務手当、資格手当、役職手当、扶養手当、通勤手当、シフト手当、運転手当 （手当の支給要件） 業務手当：資格を持たない正社員に支給。 資格手当：資格を保有し、業務に使用している場合に支給される。 （対象資格） 介護福祉士、社会福祉士、看護師、准看護師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、介護支援専門員 役職手当：部長、管理者、主任サービス提供責任者、サービス提供責任者に支給される。 扶養手当：扶養者がいる場合に子供の数に応じて支給。配偶者は考慮しない。 通勤手当：全員に支給する。 シフト手当：土日祝日を含めて自由に勤務可能な職員に支給する。 運転手当：自動車、バイク、自転車の運転ができる場合に支給。自動車が運転できる方がより多くの利用者を訪問できるため支給している。
手当と職種／資格の関係	•資格手当の支給要件は業務に使用している場合に限られるため、職種と資格手当には対応関係がある。 •資格を保有していない場合に支給される業務手当は、職種によらず、3 万円である。

賞与に関する制度と運用状況	(賞与の有無) •原則、年2回(3月、9月) •基本的には1年間で基本給の2か月分を支給するが、人事考課により支給額に差異が生じており年額10万～33万円程度の幅がある。 •登録ヘルパーにも一時金として、年2回賞与(少額)を支給している。 (賞与の支給要件) •支給日に在籍する職員に支給する。算定期間の在職期間が半年に満たない場合の支給額は寸志程度であり、過去支給しない年があった。 •各賞与支給前に人事考課を行い(年2回)、会社業績を考慮して賞与額を決めている。 •事業所実績については、管理職には影響するが、一般職員には影響しない。一般職員は、訪問率、訪問数の成果が評価され、人物評価がなされる。
評価制度と評価基準	•成果評価として訪問率を評価し、人物評価として会社理念の理解やチームワーク等、また職務要件を満たしているかなどが評価される。 •成果評価として訪問率を評価している理由について、どれだけ訪問したかを意味する指標が重要である。例えばクレーム等で断られて訪問できない場合、体は空いていたとしても行く先がなく、介護保険事業収入を得ることができない。 •管理者の評価には、事業所の売上目標に対する乖離を考慮している。
評価制度と処遇の関係性	•人事考課の結果は翌年度の調整給に反映され、調整給が増額または減額される。 •登録ヘルパーは3段階の評価を実施している。この評価では、管理者が賞与額に乘じる係数0.5、1、1.5を決めるが、ほとんどが1に該当する。
昇進、昇格、昇給制度と運用状況 ※ベースアップの有無についてもお答えください	•勤続年数による昇給はなく、人事考課による調整給によって昇給がなされる。調整給には上限が設けられているため、より高い給与を得るためには、役職に昇進する必要がある。 •年2回の人事考課の結果を踏まえ、介護職員処遇改善手当の増減、昇進有無が決定される。 •サービス提供責任者は、利用者の人数に応じて配置することになっているが、本人が希望し、法人が能力を認めれば通常よりも多くサービス提供責任者を配置することがある。 •昇進の条件についてはルール化されていない。本人が昇進を希望して事業所が認めるか、事業所が役職を必要としている場合に昇進す

	る。昇進の際は、直近の人事考課について最低限の評価をクリアしていることが条件としてある。 •ベースアップは実施していない。
退職金制度の整備状況	(退職金制度の有無) •現状、退職金制度はない。 •勤続年数が長い人に報いるため、中小企業退職金共済法に基づく退職金制度の制度に加入する予定である。

3. その他

多様な雇用形態		
	短時間正職員等いわゆる「多様な正社員」に関する処遇	•短時間正社員については、勤務時間が少ない分、基本給および賞与の減額がある。 •勤務時間が週 40 時間を超えるまでは割増賃金にはならないが、40 時間を超えた場合には正社員の割増賃金と同一にしている。
	正規職員、多様な正社員、非正規雇用間における処遇の差異の根拠	•労働時間が短い分、給与も低く設定している。
賃金とキャリアパス		
	キャリアパスの作成の有無	有
	昇進、昇格とキャリアパスと賃金の関係	•新卒の場合、入社後 1 年程度でのサービス提供責任者の取得を推奨している（規模により 3 年の場合もある）。主任サービス提供責任者は早くて 3 年目程度、管理者は 5 年目程度を想定している。部長は、事例がないため正確ではないが、15 年目程度の経験が必要と考えている。 •中途採用者の場合は、サービス提供責任者は入社後すぐに取得することが望ましい。主任サービス提供責任者には早くて 3 年目程度、管理者は早くて 1～2 年目程度を想定している。部長については、事例がないため正確ではないが、10 年目程度の経験が望ましい。

介護事業所におけるモデル賃金体系に関する研究事業
ヒアリングシート

社会福祉法人大三島育徳会

1.全事業所共通項目

運営する事業所の種類		特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス（3 か所）、居宅介護支援事業所、グループホーム、訪問介護事業所、地域包括支援センター 障がい者関連：作業所（通所 2 か所）、知的障害者グループホーム、障害者相談支援センター ・特別養護老人ホームが事業のメイン。
規模 ※概数で結構です	定員数	（博水の郷部分の状況） 特別養護老人ホーム 90 人 ショートステイ 18 人 デイサービス 25 人
	入所者数 （2016 年 12 月現在）	（博水の郷部分の状況） 特別養護老人ホーム 90 人 ショートステイ 18 人 デイサービス 利用者 20～25 人／日
職 員 数 （実数）	常勤	・法人全体では 154 人（12 月末）、高齢局、障害局を含めて。常勤は 109 人のうち、63 人が女性。
	非常勤	・非常勤は 45 人のうち女性が 40 人。
職員の 内訳	男女別 （人数）	常勤、非常勤併せて女性が 103 人、男性が 51 人。 職員の平均年齢は 30 歳代後半。
	勤続年数 （介護職） ※わかる範囲でお答えください。 割合等、目安で結構です。	・勤続年数では、平均が 6.9 年。（常勤、非常勤併せて）設立して 15 年であり、介護、事務含めて 10 年以上の職員が 50 人いる。創立メンバーは 20 人程度（事務含めて）いる。 【特別養護老人ホームの内訳】 1 年未満 4 名（男・常 0 非 1 女・常 3 非 0） 1 年以上 3 年未満 6 名（男常 4 非 0 女常 1 非 1） 3 年以上 5 年未満 10 名（男常 5 非 0 女常 3 非 2） 5 年以上 10 年未満 15 名（男常 5 非 2 女常 4 非 3） 10 年以上 11 名（男・常 3 非 1 女・常 5 非 2）

		【ショートステイ 博水の郷の内訳】 1 年未満 1 名（男 0 女・常 1） 1 年以上 3 年未満 2 名（男常 1 女非 1） 3 年以上 5 年未満 2 名（男常 1 女常 1） 5 年以上 10 年未満 4 名（男常 2 女常 2） 10 年以上 1 名（男・常 1） 【デイサービス 博水の郷の内訳】 1 年未満 1 名（男 1） 1 年以上 3 年未満 1 名（女非 1） 3 年以上 5 年未満 3 名（男常 1 女常 1 非 1） 5 年以上 10 年未満 0 名 10 年以上 1 名（女・常 1）
	介護職の経験年数 ※わかる範囲でお答えください。 割合等、目安で結構です。	【特別養護老人ホームの内訳】 1 年未満 1 名 1 年以上 3 年未満 6 名 3 年以上 5 年未満 7 名 5 年以上 10 年未満 15 名 10 年以上 16 名 【ショートステイ 博水の郷の内訳】 1 年未満 1 名 1 年以上 3 年未満 2 名 3 年以上 5 年未満 2 名 5 年以上 10 年未満 3 名 10 年以上 2 名 【デイサービス 博水の郷の内訳】 1 年未満 0 名 1 年以上 3 年未満 2 名 3 年以上 5 年未満 3 名 5 年以上 10 年未満 0 名 10 年以上 1 名
	有資格者 ※在籍している専門職をすべてお答えください。	看護師、准看護師、居宅介護支援専門員、社会福祉士、精神保健福祉士、介護福祉士、実務者研修、ヘルパー2 級 そのほか、障がい者関連の業務で、知的障害援助専門員、職場適用援助者 地域包括支援センターに助産師（1 人）、保育士（1 人）
	職員の雇用形態	職員は、正職員か、非常勤職員のいずれかである。

例:正社員／パートタイマー／短時間正社員等介護職員を中心に お答えください。	非常勤職員は、時給の雇用契約、登録ヘルパーは非常勤職員に含まれている。
労働条件 例：所定労働時間・一月の平均残業時間・交代制勤務の有無・夜勤の有無・休日等について介護職員を中心に お答えください。	【施設系の場合】 変形労働時間 4 週 8 休 週 40 時間 平均残業月 0.5～1 時間（施設により異なる）、夜勤有り 【デイサービスの場合】 ・週休 2 日 8：30～17：30（施設としては日曜のみ休業のため、シフトで休みを取っている。） 平均 2 時間、夜勤なし、交代勤務なし。 【施設系】 ・変形労働時間制について、1 か月変形労働時間として、1 日 8 時間、1 週 40 時間で、休みの数は土日の日数で決まる。一般的にある祝祭日 16 日に関しては、9 日間（来年度からは 12 日）のリフレッシュ休暇で対応する。シフトの状況と相談し、4 週 8 休以外に、リフレッシュ休暇や有給休暇が取得できる。 ・リフレッシュ休暇は、夜勤のある介護職と訪問介護の常勤のみ。 ・なお、地域包括支援センターと玉川福祉作業所（区の指定管理）は勤務時間が決まっている。ただし玉川福祉作業所は土日祝日休み、地域包括支援センターは日祝日休み、月～土はシフトにより週 5 日勤務 ・夜勤は、通常の 8 時間勤務（1 日勤務として、翌日は公休）と 16 時間（17 時から翌 10 時まで、2 時間休憩、翌日休み）勤務がある。（翌々日は休み） ・平均残業時間は、少ない。これは、残業削減の取組の結果である。 ・以前は、終了してから記入していた日誌をシステム化するなど、ICT 化に積極的に取組んだ成果である。5 年ぐらい前に導入したときは残業が多かったが、その後減った。 ・以前は、残業が多かったが、所定労働時間内に業務を省かずに完了できるよう効率化を図ってきた。 ・夜勤は、グループホームでは、パートも行う。夜間のパートを専門とする人もいる。特養とショートステイは、正職員のみが夜勤を行う。夜勤を希望するパートがいればやっていただくこともある。 ・非常勤職員の中には、日曜日を休日とする働き方もある。
業務内容（職種別） ※職種や雇用形態によって業務内容が異なるかどうかをお答え	・業務内容は職種によって異なる。 ・利用者に対する提供サービスのうち、介護系は生活面を担当、看護師は医療的なことを担当する。特養の介護の中で、生活相談員やケアマ

ください。	ネジャーなど束ねる役割の人は、対人サービスよりもマネジメントが業務として優先している。 •介護系と、看護系は職種・業務共にわかれており、個人の業務範囲は明確である。人事異動はある。(介護と看護間ではない) •人事異動は随時行っている。月に一度、法人全体で過不足があれば調整していく。退職者がいれば、人員的にゆとりのあるところから異動させる。対応は、迅速が求められる。 •局長は、高齢者全部のトップ、障害のトップの2人体制である。 •ユニットリーダーは、リーダーのこと。各階にユニットが1~2ある。全部で5ユニットある。ユニットリーダーの下に、ユニットサブリーダーがいる。法人として、皆に役職をつけられるように工夫しており、2等級で役職がつく人もいる。 (これは博水の郷の特養とショートステイのみ) •介護職において、非常勤職員とは異なり、正職員は、記録を取る、入浴の順番を考えるなど、という仕事もある。法人の業務や、地域との関係に関わる業務などもある。マネジメント的なことも行う。
賃金表の種類	•介護職、看護職、相談職、事務職について、一つの賃金表を共通して使用している。7等級、70号俸。1等級はランクが准と初級、70号俸まで。2等級は中・上級、70号俸まで。3等級は専任、役職は係長、リーダー層として位置づけられ、50号俸まで。4等級は主任、役職は課長、ここから管理職になり、50号俸まで。5等級は上席、役職は部長、50号俸まで。6等級はランクがなく、役職は局長、50号俸まで。7等級はランク、役職の対応はなく、50号俸まで。 •職務手当は、3等級から支給している。 •資格手当は、介護職のみで、ヘルパー1級、介護職員基礎研修、実務者研修、介護福祉士が対象。 •基本は介護職のテーブルであり、看護職と相談職は、資格手当等をつけないで、介護の号俸より上の号俸を基準として設定する。看護職と相談職は、月例給は基本給のみである。 •相談職は、その前に介護職経験を有する者が基本で、経歴を考慮する。相談員については、年数が経過すると自然に上の等級やランクに上がっていく。看護職は、需給の関連で、賃金をあげて募集しており、新卒ではなく、経験者が来る状況。 •中途社員の場合は、本人の職歴と既存の職員の経歴を鑑みて、号俸を当てはめるような仕組みである。 •看護職は、介護職と比較すると賃金の決め方が特殊な状況にあるが、看護職から介護職への異動がないので成立している。 •賃金の決め方は、事務職、介護職、相談職、看護職の4つに分かれる。

	•看護職は、先述の通り元々、賃金をあげて募集しているので状況が特殊だが、介護職・相談職と看護職は、基本、賃金表に即しており、みんなが納得できる状況にある。看護職の役職は伴わないが、賃金表には基づいている。 •介護職は新卒を採用したいため、新卒をできるだけ採用している。採用計画で不足している残りを業歴採用している。（経験者もしくは資格取得者）3～5人を年間で採用する。介護職の業歴も、既存職員の経歴と合わせている。 •非常勤の介護職は時給制で、1,050円から1,250円まで、人事考課で時給をあげていく。このほかに、資格手当、年末年始手当（時給プラス350円）がある。なお、介護を行わない補助的な業務の介護職の非常勤の場合、時給を少し安く設定している。 •看護職の場合、非常勤の中で正看護師と准看護師を区別しており、特養の場合正看護師は時給1700～2000円、准看は1,600～1700円である。なお、現状、准看は非常勤職員のみである。 •施設間での異動（障害と高齢者間も含め）がある。パートにも異動があるが、パートの場合は施設からの依頼が前提になっている。入所の面接時に、勤務地も職種も変わる可能性があることを伝えており、契約書にもそのように記載している。介護職から相談職、介護職から事務職、事務職から介護職の職種間異動もある。オールマイティな人材を期待しており、「現場を見て、知っておくことが大切」という考え方である。こうしたことから、賃金テーブルを一つで運用している。 •管理職は実質4等級から（自分で責任を持って動く、管理する等）であるが、組織運営上多様な役職があったほうがよいとの判断から、3等級からリーダーを設定している。
--	--

2.賃金体系について

賃金表の作成・導入プロセス	(賃金表作成の経緯) •新しく法人を設立し、職員を雇用することになったため、賃金表が必要だった。設立は平成 12 年。 (作成・導入プロセス) •一般企業とは違う業種であったため、参考になる賃金表を探した。ただ、同業他社に聞く訳にはいかなかった。 •処遇改善が始まる前年に、セミナー等に参加し、キャリアパス、人事考課の仕組み、賃金テーブル等を作成した。
賃金表作成の基本的な考え方	•給与を決める際の、基準を確立する。 •また、賃金表を作成することにより、職員が確認することができる。
賃金表作成時に参考にした資料	•東京都社会福祉協議会「東社協参考給料表」を参考にした。ランク、役職はオリジナルで追加した。平成 15 年位のものを利用した。一般的に使われているということと、他法人の賃金表を用いるよりも、モデルとしてあるものを使うのが良いという理由である。 •東京都では看護職と介護職、医師職と 3 つのテーブルがあったが、当法人では、1 つのみを使っている。
月例給与に関する制度と運用状況	•採用時の基本給の決定に利用している。また、毎年 11 月支払給与の時に昇給があるが、その時に利用している。 •月例給与は、基本給と手当、役職者の場合は支給される手当は役職手当のみである。 •中途採用の場合、これまでの経験を考慮して、号俸を決める。他職種の場合は、職歴を半分とみなす。 •新卒の場合は、准介護員となる。高卒は 1 等級の 21 号俸、大卒は 31 号俸、専門卒は 27 号俸からスタート。1 年で 1 号俸上がるのが基本である。 •昇級の場合、それまでの基本給テーブルの金額を昇級の同額の号俸にあてはめ、そこから、どの程度上の号俸にするかは、昇級時の評価により異なる。全く同じということではなく、少しは上がる。 •一部、1 年たっても等級も号俸も変わらない人がいる。それは、業務内容に問題等がある場合である。
各種手当の有無、種類	(各種手当) 職務手当、時間外手当、通勤手当、資格手当、夜勤手当、深夜手当、年末年始手当、運転手当(デイサービス)、住宅手当他。このうち、職務手当と時間外手当、通勤手当、年末年始手当、運転手当は全員が対象。そのほかは介護職。

	(手当の支給要件) •資格保持、勤務状況による •資格手当が、相談職にないのは以下の理由である。基本給を基に賞与が決まるが、退職金として利用する福祉医療機構の共済では、算定に資格給が入らないため、基本給を高くしている。相談職は、経験もあり、資格も持っており、給与は高くなる。一方、介護職は、国からの加算をそのまま出さないといけないことを考慮している。 •手当は不備（明文化されていない、特定のサービス分野のみで支給されているケースなどもあり）があるため、見直し中である。頑張っている人に手当が出るようにするという方針で案を作成して、理事会等で決めてきている。
手当と職種／資格の関係	•介護職に対し、実務者研修と介護福祉士手当がある。 •介護福祉士の人数は、加算にもつながるため、資格取得してほしいと考えている。資格取得のための助成や資格手当を支給し、合格時には祝い金も出している。
賞与に関する制度と運用状況	(賞与の有無) 年2回、7月20日及び12月20日 (賞与の支給要件) •業績と人事考課、入社日による（入社後6か月未満は、就業規則により取り決めがある）。 •賞与は、例えば法人全体で平均で1.5ヶ月と決め、あとは一人一人評価の点数で月数を決める。これまでの実績では1回で平均1.0～2.0か月。 •前期の評価で12月、後期の評価で7月の賞与額が別々に決まる。 •賞与の原資は法人全体で決まり、業績により原資の全体が決まる。全体的な傾向としては、原資の総額が下がってきている。 •介護職については、別途、処遇改善金が上乘せされる。
評価制度と評価基準	•社会常識、目標管理シート、業務評価表に基づく面談により、上司が評価を行う。 •4月から9月の前期と10月から3月の後期でそれぞれ、期初と期末後に面談を行う。 •考課表は全員同じで、一部項目で対象者が異なる。社会常識は、課長以上は免除している。 •本人評価のあと、1次評価はリーダー、2次評価は課長か部長、最終評価は局長が行う。部長が評価したあと、部長が局長と面談し決める。評価者会議も行っている。 •面談は、1次評価と2次評価まで行い、1次評価と2次評価の実施は

	一緒の場合と別々に実施の場合がある。 •考課で、半期の点数が出る。目標は人により異なるため、順位、平均点、標準偏差とかを算出する。 •項目ごとに、本人評価をしたうえで、1次評価、2次評価、最終評価が行われる。
評価制度と処遇の関係性	•評価により、賞与（7月、12月）昇給（10月11日からの勤務、11月25日支払分から）を決定している。 •昇級と昇進は、考課の結果によるが、昇進はポストの空き状況とも関連する。このため、上の方の級になると、級と役職が対応するため、考課の結果がよくても、昇級ができず、号俸が多少大きく上がるだけということになる。 •昇級は、1年間に加えて4月から10月までの結果で判断される。 •等級と役職は、リンクしているのが基本である。ただし、4等級ではあるが課長でない人もいないわけではない。今後は、課長にはならないが、課長級といった形式をとっていくことも検討中である。 •昇進も考課表にもとづく。 •昇級については、本人の希望も聞きながら対応している。 •管理職、相談職は、業績によって昇級しないことがある。一方で、号俸が一つ飛んで昇給することも、評価によってはある。
昇進、昇格、昇給制度と運用状況 ※ベースアップの有無についてもお答えください	•昇進・昇格は、評価及び異動の際にある。 •昇給は基本11月支払給与より適用する。ただし、別の時期でも昇進・昇格により昇給することもある。 •昇給時には、評価面談とは別に、面談をしているケースもあるが、部署により異なる。 •管理職（3等級から4等級）になる場合、意思確認等の面談を、慣習的にトップが実施する。このほか、部課長になるときは局長、係長になるときは部長が実施する想定で運用している。 •ベースアップはない。1年たてば、基本的には号俸があがるが、複数段階上がることも、据え置かれることもある。 •非常勤職員には、昇進、昇格はない。
退職金制度の整備状況	（退職金制度の有無） 有（福祉医療機構の退職金共済） （退職金の支給要件） 1年以上勤務の正職員（共済のルールに基づく） （退職金の原資） 法人の100%出資

3.その他

多様な雇用形態	
短時間正職員等いわゆる「多様な正社員」に関する処遇	•短時間正職員は、育休後復帰の育児中の職員のみ。（現在1名、過去3名の実績。小学校就学時まで）基本給を時給に換算し、時給による勤務とする。有休は、継続的に付与し、付与日数は平均勤務時間を基準とする。時短になることで、給与が下がるため、時給として働いた分を支払うようにしている。時給だと、逆に想定より多い日数、時間働いた場合に給与が増える。その上、有給を取得した場合も、時給が払われる。なお、手当は、通常勤務者と同じである。 •介護職の場合、短時間正社員は難しい面がある。周りとの関係から、辞めるケースが多い。現在までの短時間正職員は、日勤のみの職場で、夜勤のある職場では産休後に復帰したケースはない。このため、女性が出産後に日勤のみの職場に異動できればよいが、そうでなければ、退職するケースが多い。 •法人としては出産後も復帰してほしいと考えているが、現場での調整が十分にできていない面がある。
正規職員、多様な正社員、非正規雇用間における処遇の差異の根拠	•正職員と非常勤との差異について、当法人は24時間365日の稼働なので、夜勤や土日出勤が必然となってくる。それができるかできないか、法人の方針に従ってくれるかどうかにより発生する。
賃金とキャリアパス	
キャリアパスの作成の有無	有
昇進、昇格とキャリアパスと賃金の関係	•介護職のほか、事務職も別々にある。 •キャリアパスを、昇進・昇格の要素の一つとする。 •キャリアパスを見直した際に、組織図での局長や部長、課長との整合性を確保した。 •介護職のキャリアパスでは、等級に対応した在籍年数、経験年数、必要資格、役職を対応させている。昇格にあたっての基本条件としては、在籍年数と経験年数、業務評価（研修実績・人事考課による）、他職種からの推薦、レポート提出、面接、資格（評価参考）となっている。 •職員の処遇に対するクレームはなくなってきている。以前は、役職があがらず、賃金テーブルがあっても整合的に運用できておらず文句も出たが、今は納得しやすい制度・運用となっていると考えている。

介護事業所におけるモデル賃金体系に関する研究事業
ヒアリングシート

株式会社たまゆら

1.全事業所共通項目

運営する事業所の種類		・デイサービス（2 か所）、ショートステイ、サービス付高齢者向け住宅（サ高住）、介護付有料老人ホームとそれに併設するショートステイ、グループホームがある。 ・月単位の売上規模が大きいのは、デイサービス 2 つとショートステイになる。 ・個々のサービスについて、相乗効果がある、利用者が、各サービスを循環していく形になる。 ・居宅介護支援事業は、法人として行っていない。全部外部のケアマネからの紹介になる。ショートステイを立ち上げたことが、収益につながっている。ショートステイは、近隣に施設が少なく、単独型は飯田市には 2 か所しかなく、特別養護老人ホームのショートステイが多い。ショートステイについては、飯田市の年間需要の 35% ぐらいのシェアだと思う。
規模 ※概数で結構です	定員数	・デイサービス（2 か所）は各 55 名、ショートステイは 34 名、介護付き有料老人ホーム併設のショートステイは 8 名、介護付き有料老人ホームが 9 名、グループホームは 9 名、サ高住は 32 名。 ・デイサービスについて、たまゆらは月で延べ 1100 人、たまゆらの丘は月で延べ 1,400 人が利用。1 日平均 40~50 人の利用になる。普通のデイサービスの 4 か所分ぐらいの収容能力というか、稼働状況になる。 ・利用者は、飯田市内では天竜川から東側の全域から来る。阿智村もカバー、高森町から来ることもある。比率は、飯田市が 90%、10% が阿智村の住民である。それぞれの居宅介護支援事業所から紹介されてくる。
	入所者数 (2015 年 12 月現在)	・介護付き有料老人ホームが 9 名、グループホームは 9 名、サ高住は 26 名（2 人部屋に 1 人で利用している人がいるので、空いているのは 1 部屋）。
職 員 数 (実数)	常勤	・85 人（うち、短時間正社員 7~8 人、育児短時間勤務 4 人（女性））
	非常勤	・13 人（全員女性） ・派遣者は、ほとんどおらず、年に一時的に 1~2 名程度。

職員の 内訳	男女別 (人数)	・男 27 名、女 71 名。 ・年齢構成は、20 代 15 名、30 代 24 名、40 代 18 名、50 代 21 名、60 代以上 20 名である。										
	勤続年数 (介護職)	<table><tr><td>1 年未満</td><td>5 名</td></tr><tr><td>1 年以上 3 年未満</td><td>8 名</td></tr><tr><td>3 年以上 5 年未満</td><td>14 名</td></tr><tr><td>5 年以上 10 年未満</td><td>34 名</td></tr><tr><td>10 年以上</td><td>25 名</td></tr></table> ・勤続年数は常勤も非常勤も含めた数値である。事業所を開設したのが平成 15 年で、満 13 年になるが、勤続年数 10 年以上が 25 人で、辞める人は少ない。これまでに 23 人の社員が出産、全員復帰している。なお、たまゆらに勤める以前から介護経験をしていた人もおり、そうした人は、介護経験がもう少し長くなる。 ・一方で、たまゆらでの仕事は、他の事業者と比較してきついと思う。他からきた人が、3 日位働くと、きつい、ついていけないといって辞める人が大勢いる。よその施設に比べて、仕事はハードだと思う。その理由は、定員の数が多いことであると考えている。そのかわり、福利厚生制度を充実している。その一つが託児所の設置であり、もう一つは、5 年勤続や 10 年勤続にあわせて旅行費支援と休日付与を行っている。(5 年勤務で 5 万円支援と 5 日休暇、10 年勤務で 10 万円支援と 10 日休暇) 旅行については、全員では行けないので、数人のメンバーを募って実施する。さらに、毎年給料をあげることに昇級を約束しておかないと、職員の楽しみがないと考えている。 ・全体としては、業歴者の方が多い、新卒では、株式会社に來る人は少ない。開設から 13 年間で、新卒は約 15 名、そのうち育った人は 10 人ぐらい。新卒にこだわらずに採用している。	1 年未満	5 名	1 年以上 3 年未満	8 名	3 年以上 5 年未満	14 名	5 年以上 10 年未満	34 名	10 年以上	25 名
	1 年未満	5 名										
	1 年以上 3 年未満	8 名										
3 年以上 5 年未満	14 名											
5 年以上 10 年未満	34 名											
10 年以上	25 名											
介護職の 経験年数	<table><tr><td>1 年未満</td><td>3 名</td></tr><tr><td>1 年以上 3 年未満</td><td>6 名</td></tr><tr><td>3 年以上 5 年未満</td><td>17 名</td></tr><tr><td>5 年以上 10 年未満</td><td>34 名</td></tr><tr><td>10 年以上</td><td>26 名</td></tr></table>	1 年未満	3 名	1 年以上 3 年未満	6 名	3 年以上 5 年未満	17 名	5 年以上 10 年未満	34 名	10 年以上	26 名	
1 年未満	3 名											
1 年以上 3 年未満	6 名											
3 年以上 5 年未満	17 名											
5 年以上 10 年未満	34 名											
10 年以上	26 名											
有資格者 ※在籍している専門職。	正看護師 6 名、准看護師 5 名、社会福祉士 2 名、PT 1 名、指圧師 1 名、栄養士 1 名、歯科衛生士 1 名、ケアマネ 6 名、介護福祉士 47 名、主事任用 11 名、ヘルパー2 級及び初任者研修 14 名、助産師 1 名、保育士 2 名、衛生管理者 1 名 ・ケアマネは施設ケアマネ、グループホームにも施設ケアマネがいる。あとの 4 人は資格として持っているだけである。											
職員の雇用形態		・正社員、短時間正社員、正社員のうち育児短時間勤務										

例：正社員／パートタイマー／短時間正社員等介護職員を中心にお答えください。	•パートタイマー、派遣社員。ただし、派遣社員はほとんどいない。
労働条件 例：所定労働時間・一月の平均残業時間・交代制勤務の有無・夜勤の有無・休日等について介護職員を中心にお答えください。	•正社員は、1日の労働時間は8時間、1週間に40時間以下。4月1日を起算日とする1年単位の変形労働時間制。1年間の総休日は105日。 •所定外労働時間あり、休日労働あり •始業・終業時刻は、日勤者（8:30-17:30）、始業・終業が少し遅い日勤者（10:00-19:00 始業）、早出者（7:00-16:00）、遅出者（12:00-21:00）、夜勤者 A（16:00-9:00）、夜勤者 B（23:00-8:00）、デイサービス（8:25-17:25）となっている。 •育児短時間勤務者は、勤務時間を4～7時間の幅で選択できる。育児明けから、子どもが小学生になるまで。 •短時間正社員は、小学校に上がっても大丈夫であるが、勤務時間は6～7時間で選択する。 •1年に一度4月に人事異動がある。異動は、常勤と非常勤のいずれもあるが、基本は常勤中心。 •夜勤はフルタイムの常勤が対応する。パートは日勤のみである。 •特徴は、時間のある人に来ていただき、働ける条件を提示してもらい、その条件をのんで、適材適所で使っていくようにする。そのようにしないと、思ったようには人が集まらない。 •将来に、希望、夢を持っていただくことが大切である。例えば、5年勤続表彰や10年勤続表彰で、旅行や特別休暇を与えることは、魅力があるようである。 •定員の数が多いため、当法人の業務内容は、激務である。例えば、1日に50人の入浴サービスは大変である。5人の職員で、午前10時から11時半、午後13時から15時半、午前と午後の職員は変わるが激務である。そのため、入浴サービスの業務は、入社後1カ月は担当させない。最初は着替え、次は、シャワーというように、順次、ならしていく。送迎についても、50人を10台で運ぶ。送迎の車は20台（ハイエースが3台、あとは小さい車）で、1台で5人を運ぶことになるので、朝2回、夕方2回送迎することになる。 •腰痛は職業病ではないと考えている。発症は仕事の仕方によるのではないかと。運送業は、もっと過酷である。当施設では、腰痛で辞めた人はいない。ぎっくり腰になった人はいるけれども、休めば大丈夫であり、職業病ではないと思っている。 •職場環境も変えていかないといけない。事業所の環境もあり、入浴サービスの利用者にあった入浴の仕方をしないといけない。

業務内容（職種別） ※職種や雇用形態によって業務内容が異なるかどうかをお答えください。	•職種は、介護職と事務職、相談（生活相談）職、看護職、PT、施設管理人になる。 •常勤と非常勤の介護職の業務内容について、非常勤はリーダーをできない。リーダーは、仕事が終わってから、記録をつける業務がある。30分程度の残業がないと記録はできない。リーダーは、管理職ではなく、常勤のみが従事し、日替わりになっており、1回担当すると、1,000円のリーダー手当がつく。この部分は常勤と非常勤の違いであり、他には、夜勤の有無の違いがある。 •業務内容的にも、常勤と非常勤に大きな違いはない。非常勤が役職につくことは、基本的にないが、よい人材であれば、役職がついて常勤になることもある。非常勤の人が、正社員になる規則もある。 •常勤は、非常勤の待遇がよいと思っていると思う。 •いろいろな働き方を設定しないと人が来ない。勤務時間に拘らず人を集めてから、短時間の人を徐々に正社員にもっていく。「正社員でないとだめだ」といっては、人は集まらない。このような方針での人材確保の結果、人手不足は感じていない。特別養護老人ホームを始めるのに23人が必要であるが、すでに15人ぐらい集まっていて、もう1回採用活動を行えば、大丈夫だろうと思っている。 •介護業界は、入職する人の量の不足なのではなくて、勤務している人の使い方が人手不足を生んでいる面がある。考えて、人を使えばこうはならないだろうと思う。
賃金表の種類	•基本給と諸手当の2つからなる。基本給には、勤続給と職能給がある。勤続給は、年齢と経験関係なく、入社1年目は35,000円、2年目には1,800円上昇。この勤続給は1年たてば必ず上がる。勤続年数が長くなるほど、1年での上昇幅は大きくなる傾向にある。ただし、16年以降は1,000円ずつ増加となり、55歳でストップになる。 •職能給は、経験と知識、年齢で、8等級から1等級までである。8等級は40号俸まで、7～4等級は20号俸まで、3～1等級は40号俸まで。高校新卒だと8等級1号俸11万円、専門大学短大卒だと8等級11号俸11.5万円、大学新卒だと8等級31号俸12.5万円である。大卒新卒は勤続給とあわせて16万円になる。 •職能給は、年々あがる。賞与が年2回で、賞与の査定方法があり、その査定で賞与の点数がきまるが、その点数を、夏と冬について平均したもので、職能給の号俸が、据え置きか、1段階～3段階あがるか決まる。1段階あがると、500円あがるようになっている。普通に行けば年間で給与が、勤続給（1年分）と職能給（1段階）あわせて上がる。成績が良ければ3,000円以上は上がる。必ず昇給がある。

	•勤続給も、職能給も、看護職と介護職、事務職、生活相談職の職種によらず全部同じテーブルになっている。同じ勤続年数の場合、職種ごとの評価にもとづく職能給で賃金の違いが出てくる。 •主任だと 8 等級 35 号俸以上、係長だと 7 等級 1 号俸以上、課長補佐だと 6 等級 1 号俸以上、課長だと 4 等級 1 号俸以上、次長（施設長）だと 3 等級 1 号俸以上、部長だと 2 号俸 1 等級以上とそれぞれきまっている。なお、等級の最多の号俸と、1 等級上の 1 号俸も 500 円の差である。 •職位は、部長・次長（施設長）・課長・課長補佐（副施設長）・係長・主任・一般の 7 種。 •主任は各施設で 2 人、係長は各施設で介護職と看護職で 1 人ずつ、課長補佐と課長、次長は事業所で 1 人、部長はいない事業所もある。これらの役職は、基本的に増えてはいかない。社長と施設長の話し合いで、役職は決めていく。必要が生じた場合に検討することになる。 •役職別に職責が決めてあり、それに合わせて、可能な人を探すことになる。 •業歴の採用の場合、勤続給は 1 年目、職能給は、既存の事業所内の人とのバランスを踏まえ、本人との話し合いで決める。看護職、介護職では、今事業所内にいる人とのバランスを考える。 •ただし、テーブルのどこにあてはめたか、きちんと説明できるように整理する。 •給与は、他の職員に知られることを承知で、決めていく必要があると考えている。 •非常勤は、職能給と勤続給をもとにして、割り出していく。勤続給はそのまま年数で決まり、職能給は例えば 8 等級 30 号俸とかを決める。その後、日数や時間で割って、時間給を出す。さらに、資格手当などの追加できる手当を出していく。資格手当も時間給換算をして、職能給と勤続給の合計に加える。 •非常勤について規定は特になく、給与の決め方は正社員と同じ形式で、勤務時間が違うだけである。根拠を出して示すという点では、正職員と同じ運用をしている。
--	--

2. 賃金体系について

賃金表の作成・導入プロセス	•この会社を設立するときに賃金表をつくり、その後少し変更してきている。 •事業の立ち上げ期に、コンサルタントに依頼する中で、給料をきちんとしないといけないという意見を取り入れ、賃金表の作成等を実施した。賃金表等について、最初はもう少し簡単であり、基本は、コンサルタントからの提案、意見を8割がた取り入れたものであった。 •規則類も、コンサルタントの提案をもとに作成したが、育児介護規則はその後自分たちで作成した。
賃金表作成の基本的な考え方	•賃金は、一定の規則があって、その中でやるというのでないと、人はついてこないということで作成した。
賃金表作成時に参考にした資料	•会社の設立当初に依頼したコンサルタントの提示した資料をベースにしている。
月例給与に関する制度と運用状況	
各種手当の有無、種類	(各種手当) •役職手当、資格手当、通勤手当、その他手当(家族手当等、業務手当)がある。業務手当は、デイ送迎手当、リーダー手当、夜勤手当(A、B)、早出手当、遅出手当、日勤③手当がある。 (手当の支給要件) •住宅手当は、2種類用意している。貸家の場合、家賃の2割補助で上限1万円。持ち家の場合、ローンがある人に利息を補助、上限1万円。アパートの家賃補助を行う事業者は多いと思うが、利息の補填はやっているところは少ないのではないかと思う。貸家利用は対象者の2割程度である。
手当と職種／資格の関係	•役職手当は、役職別、定員数別(20名以下、21～40名、41名以下)に設定している。 •資格手当は、社会福祉士や介護福祉士、看護師、准看護師、理学療法士など別に設定。ただし、複数の資格を有する場合は、上位の資格のみを適用し、資格を活用している場合のみ支給。 •通勤手当は、自動車の場合は片道の通勤距離別、電車・バスは2万円までは実費支給。 •業務手当は、それぞれに金額を設定している。 •夜勤は、ショートステイと有料老人ホームとグループホームであり、1人あたり月に4回から6回。夜勤の場合、16時半から翌朝の9時半まで、2時間の仮眠で2日分の出勤になる。夜勤手当は1回やると5000円。

	•非常勤にも手当を出している。非常勤の給与を決める場合に、資格手当や育児手当等を合計して、時間で逆算し、時給あるいは月給を決める。非常勤は、時間給の人と、基本給と手当をつけて、勤務時間に応じて7/8とかの月給制にする、2つの給料の決め方がある。
賞与に関する制度と運用状況	(賞与の有無) 賞与は夏季6月、冬季12月に支給し、期末手当として別途3月にも支給している。 •年に2回評価、自己評価と一次評価、二次評価を行い、全部で1か月程度かかっている。例えば、6月賞与であれば、4月末から評価を始め、5月末までに評価点を経理に出す流れである。 •賞与の原資は、3月の段階で決算の状況から、翌年度の賞与の原資を概算する。それを目安にして、夏の賞与を決める。冬の賞与の時点では、当年度の経営状況が明らかになるため、冬の賞与の原資は、原資の総額ひく夏の賞与の支給分と当年度の業績で決める。 •賞与1と賞与2がある。賞与1は、基本給(勤続給と職能給の合計)の1か月分で、査定無。賞与2は0.35か月分、査定した結果を乗じて、個人の支給額が決まる。実際の賞与の支給幅は、最大で開いても1.0~1.5か月程度の幅で、大きな差にはならない。(1.35か月分出すと決めた場合) •賞与は、最近、年間1.35か月~1.4か月分になっており、決算手当(期末手当)を3月末に出す。 •特別手当は、賞与の中に含む。施設長はいろいろと負担があるので、特別手当8万円を支給している。その他、個別に特別手当を支給する人もいる。 (賞与の支給要件) •6か月実労働者であること。
評価制度と評価基準	•査定は、主任クラスから上の役職の人が、1次評価を部下について実施。それを、社長のところで整理する。具体的には、1人の職員に対して、施設長、課長、係長、主任それぞれが評価をして、点数をつける。課員が25人いる課長であれば、全員を1次評価する。各項目に1~5点までで評価し、評価者全員の平均値を出す。次の2次評価は、役員2人(専務と社長)で実施する。課長等が評価した平均点を見て、2次評価を2人別々に行う。その上で、さらに平均して、得点になる。常勤も非常勤も実施する。役員は全職員を知っている状況である。 •100点満点に換算して、評価項目の基本、応用能力、担当業務の3つで重みづけをし、あとは社長の裁量がある。それで、100点にな

	る。90 点以上が S というように、得点により総合評価が S～F に分かれ、評価ごとに賞与算出のかけ率が設定されている。S～C はかけ率が 2 段階ある。(実質的には 11 段階の評価) •評価結果には、施設ごとにばらつきがある。評価結果の平均点を施設ごとに求めると、主任以上の人の項目に対する考え方が違うなどのため、施設間で差がつくことがある。そこで、施設間の調整をする。5 施設の評価の平均値を出し、その平均値と各施設の平均値の差をみて、その差を埋めるために、加点、減点の調整を行う。 •この結果をもとに社長の裁量で調整し、S～F の最終評価になる。 •テーブルや賞与の出し方、平均点の数値は、皆に情報提供している。評価結果もフィードバックを、面談で実施している。 •全員をみて、社長による最終評価ができるのは、従業員 100 人の事業者だからできていると思う。 •職員間の公平性を保つためには、評価はここまで丁寧に段階を踏み、調整を重ねてやらないといけないと思っている。従業員が納得するためにもやらなければならないと思う。数字で、賞与の根拠を示すことで、従業員の納得を得る方法である。 •非常勤にも、賞与を支給している。非常勤の賞与額の決定は、労働率という指標を用いている。労働率は、正社員を 1.0 として、勤務時間の割合に応じて決まる。賞与に、労働率を乗じるような形である。 •評価項目は、相談員用、介護用、看護用、一般職用があり、それぞれ評価の項目が少し違う。
評価制度と処遇の関係性	•評価は、半年に一度実施した結果を賞与の査定に反映。1 年分を平均して、昇進、昇格に反映する。
昇進、昇格、昇給制度と運用状況 ※ベースアップの有無についても お答えください	•年 1 回 4 月に昇級している。
退職金制度の整備状況	(退職金制度の有無) •中小企業退職金共済に、試用期間 3 か月後に加入する。1 名／月に 5,000 円の掛け金。 (退職金の原資) •厚生費である。

3. その他

多様な雇用形態		
	短時間正職員等いわゆる「多様な正社員」に関する処遇	• 育児短時間勤務者は、育児明けから子どもが小学生になるまで、勤務時間を4～7時間の幅で選択できる。 • 短時間正社員は、子どもが小学校に上がっても適用対象であるが、勤務時間は6～7時間の幅で選択することになる。 • 介護職以外も勤続年数ながいが、事務職では一番長くて7年の勤務。事務員の方が交代しているが、介護職は辞めていく人はあまりいない。辞める人が少ない理由としては、平成18年に定員8名の託児所を事業所内に作り、結婚して出産して、託児所に預けて仕事をして、4歳になると保育園に預けるという勤務モデルができあがっていることが大きい。なお、託児所は4歳まで利用可能である。 • 保育園に預けると、親に呼び出しがあれば、飛んでいかないといけない。でも、事業者内の託児所では、呼びだされても、事業所から車で2分の距離で行くことができる。 • 託児所を作るきっかけは、看護師が「妊娠したから退職する」と言ってきたことによる。ちょうど有料老人ホームの増築時期にあたり、その施設内に整備することで、投資は限定的であった。その後、現在地に託児所は移っている。
	正規職員、多様な正社員、非正規雇用間における処遇の差異の根拠	(前述のとおり)
賃金とキャリアパス		
	キャリアパスの作成の有無	有
	昇進、昇格とキャリアパスと賃金の関係	• キャリアパスについて、就業規則に載せている。役職を決める場合には、キャリアパスに従い、資格を取得して、上昇していくというスタイルである。 • 職位別に、職責、配置人数、職務内容、任用要件（求められる能力、主要な教育テーマ及び研修内容等〔主要な教育テーマ、社内研修、OJT・ミーティング自己啓発、資格免許講習等〕、経験年数目安）、給与水準が示されている。職位は、部長級、次長・課長・課長補佐級、係長級、主任級、一般（中級、初級）にわかれており、係長級までが一般職になっている。

【H28 年度老健事業】
介護事業所におけるモデル賃金体系に関する研究
賃金体系の検討ヒント集
—経営理念を実現する賃金制度作成のために—

目次

1. ヒント集作成の背景・目的.....	- 3 -
1.1 賃金の意義	- 4 -
1.2 賃金体系検討の重要性	- 5 -
1.3 基本的な用語集.....	- 9 -
2. 賃金制度の考え方	- 13 -
2.1 事業経営と賃金の考慮要素	- 13 -
2.2 会社の基本姿勢と賃金体系	- 14 -
2.3 人材確保戦略と賃金体系	- 17 -
2.4 人材育成と賃金体系	- 18 -
3. 賃金体系検討のヒント集	- 20 -
3.1 所定内給与の設計	- 20 -
3.2 所定内給与の運用	- 24 -
3.3 賞与の設計	- 26 -
3.4 退職金設計時の検討要素	- 27 -
4. 賃金体系検討のチェック表.....	- 28 -

1. ヒント集作成の背景・目的

本ヒント集は、介護事業所における賃金体系の検討等の場面における参考資料の提供を目的として、平成28年度厚生労働省老人保健健康増進等事業「介護事業所におけるモデル賃金体系に関する研究」で実施した事業所ヒアリングや文献レビュー、検討委員会での討議内容を整理したものです。

賃金体系とは、企業等で個別従業員に対して支払われる賃金の決定基準、企業内の賃金格差や分布（賃金構造）全体を指します。賃金がどのような支払い項目の組み合わせで成り立っているかを示すもので、一般的には基本給と多種多様な手当で構成されています。賃金体系は、これら支払要素の組み合わせをはじめ、企業によって千差万別であり、当然、自社の置かれた環境、賃金に関する考え方などから幅広いバリエーションを持つことになります。

本ヒント集では、介護事業所で、主として正社員として働く介護職員の賃金体系について取り扱います。本ヒント集の最大の目的は、介護事業における事業特性や賃金慣習等を踏まえて、賃金体系を含む人事制度全体の考え方について、参考となる検討の視点を提供することです。事業所において賃金体系を検討・見直しする際に、このヒント集を参考に、もっとも適切な視点に基づいて検討することを支援するものですので、掲載された視点と例として挙げられたパターンをそのまま採用するのではなく、複数の例の組み合わせ等、もっとも事業所の理念に近いと思う視点を意識して検討してみてください。

本ヒント集が、より良い賃金体系の整備、ひいては事業所の経営理念に基づく人事制度・人的資本管理の一助となれば幸いです。

1.1 賃金の意義

賃金は、職員と経営者、それぞれに異なる意義があります。

「賃金」は働く者が、労働を提供した報酬として使用者（会社／事業所）から受け取る「お金」を指します。いわば、職員と経営者が賃金を媒介に関係を取り結んでいる面があり、職員、経営者それぞれが賃金に対する期待や「想い」を持っていると考えられます。

一般に賃金は、

- ・生活保障
- ・労働の対価

としての意味を有します。

この二つの意味をどのように考えるかによって、賃金体系の基本的な考え方に影響を与えます。

<経営者にとっての意義>

経営者にとっては、賃金制度も経営の一部です。賃金を「コスト」として捉えている場合には支出を抑えたいと考えるため、「労働から生み出される成果と整合的な支払に留めたい」と考えるでしょう。この場合、労働の対価としての「働いた分賃金を支払う」という側面を強く意識することになります。一方で、賃金を「投資」として考えた場合には、同じように労働の対価の側面を重視した場合でも、「優秀な人材を確保する為に同業他社より高めの賃金設定にしたい」と考えるかもしれません。

<職員にとっての意義>

職員にとって賃金は生活の糧であり、生活するに足る水準の賃金を支払っていくことは経営者に期待される役割の一つとも言えます。従業員は常に生活をよくしたいと考えていますが、例えば「努力や功績に対して報いてほしい」と考えた場合には、全員一律の賃金制度ではなく、個人の成績や評価に応じた賃金制度を好むでしょう。また、安定した事業運営が確立されなければ、生活も安定しません。その観点から、「事業の規模の範囲に見合って長期的に安定して給与を支給してほしい」と考え、昇給や変動は少なくとも安定的な賃金の支給を求める可能性もあります。

以上のように考えた場合、賃金のあり方が、職場の活力の維持、あるいは事業の成長など、職員のやる気ややりがいを補強し、経営上の成果につながる場合もあることが想像できます。つまり、賃金の設定によって、職員のやる気と会社の業績を共に高めていくことも可能であるということです。

1.2 賃金体系検討の重要性

賃金体系を検討することは、職員と経営者、双方にメリットがあります。

既に述べたように賃金のあり方について、職員と経営者、それぞれで異なる考えをもっていることが予想されます。では事業所ごとに体系的に整理する必要があるのはなぜでしょうか。

法人全体で10名以下や家族経営の事業所等の場合には、賃金体系を整備しなくても、個別の契約で賃金を明確にしておけば、相対的にトラブルは発生しにくいでしょう。しかし、例えば法人全体で50名を超える等、一定程度の規模の事業所に拡大した場合、賃金体系を作成することには大きな意義があるといえます。

経営者側と職員側、それぞれに下表のようなメリットがあると考えられます。

図表 1 賃金体系を整備するメリット

職員にとってのメリット	経営者にとってのメリット
・給与が把握しやすい。 ・将来の昇給のイメージがしやすい。 ・キャリアパスと賃金の関係からモチベーションを維持できる。 ・会社の人材育成に対する基本的な方針がわかる。	・賃金の総額を算定しやすい。 ・将来的な人件費のコストを想定しやすい。 ・体系的な賃金の運用が可能である。 ・人材確保のためのアピールポイントとすることができる。

1.2.1 職員にとってのメリット

職員は、賃金体系によって、キャリアアップや生活の設計がしやすくなります。

<メリットその1>

職員にとって一番大きなメリットは給与額を把握しやすいことです。一月の支給総額や賞与を体系的に把握できる場合、年収総額の計算も容易になり、生計維持のために必要な費用も計算しやすくなります。

<メリットその2>

二つ目のメリットは将来の昇給のイメージがしやすいことです。例えば賃金表として基本給を設計し、その昇給基準を明確に定めている場合には、勤続年数の増加やスキルの上昇によってどの程度昇給し、将来的にはどの程度の年収を得ることができるのかが、明確になります。その場合、私生活におけるライフプランの設計や生計費の増加についての計画が容易になります。

＜メリットその３＞

三つ目のメリットは、二つ目のメリットとも関連しますが、キャリアアップに対するモチベーション維持がしやすくなります。「〇〇年働けば給与が２倍になる」「△△の資格を取得すると資格手当が増額される」等、自分の努力やキャリア形成と賃金上昇のイメージが紐づくことで、キャリアアップに対してより積極的になることができます。

＜メリットその４＞

最後のメリットは会社の人材育成に対する基本的な方針がわかることです。例えば、定期昇給についても、全員一律で同じ金額の場合、職員を平等に取り扱うことが明確になる一方で、個々人の評価によって差をつけない方針だ、というメッセージになります。これは賞与等も同様で、一律〇ヶ月分の支給の場合は全員に平等に報いるというメッセージを伝えることになり、逆に評価によって最大△ヶ月分の差がつく設計の場合には、賞与は個人の業績や努力に対して報いるものであり、努力や業績を考慮する会社であるというメッセージになります。

これらの昇給や賞与の配分方法の考え方を通して、経営者の人的資本管理に対する基本的な考え方を把握することができます。職員が持つ仕事観・報酬観と会社の方針が合致していれば長期勤続のインセンティブを高めることにもつながります。

1.2.2 経営者にとってのメリット

経営者は、人件費を意識した事業経営の方針決定が可能になります。

＜メリットその１＞

経営者にとって一番大きなメリットは、現在の事業所内の賃金総額を算定しやすくなることです。賃金は支出ですので、総額が早期に確定することは一年間の経営の中では非常に重要となります。体系化して適切に運用ができていれば、総額の算定は容易であり、経営者や経理・人事等の事務職の負担を軽減することができます。

＜メリットその２＞

二つ目のメリットは、将来的な人件費の総額を想定しやすいことです。例えばモデル年齢とモデル年収を定めておけば、現在の職員の分布を元に将来必要になる人件費総額を算定しやすくなります。金額の確定は難しくとも、概算が可能になることで、例えば新卒採用計画や中途採用時の募集人員対象を決定する際に、人件費の観点も加味して考慮することができるようになります。

＜メリットその３＞

三つ目のメリットは体系的な賃金の運用が可能になることです。介護業界は中途採用者の割合が高い、という特徴があり、新規入職時の給与設定が大きな課題の一つとなっています。賃金体系の中で中途採用者の位置づけ方法を定め、体系的に運用することで、社内序列やモラルの維持を図ることができます。また、資格の保有状況と介護職員としてのスキルのレベルが必ずしも一致しない、という課題に対しても、資格と介護職員としての

スキルをそれぞれどのように賃金体系に反映するかを明確に定めることで、体系的な整理を行うと共に社員間の公平感を高めることができます。

<メリットその4>

最後のメリットは、人材確保のためのアピールポイントとすることができることです。日本全体で人口構造の変化により人手不足の状態が続いています。介護業界で優秀な人材を確保するためには、求人情報に記載する労働条件を整備することは最低限の取組となります。特に賃金は入職する側も強い関心を寄せていますので、体系的に整備された賃金制度があり、金額や昇給イメージが客観的であることは、それ自体がアピールポイントとなります。

1.2.3 賃金体系不備による懸念事項

賃金体系を整備しない状態が長く続くと、問題が生じる可能性が高まります。

上で述べたとおり、賃金体系の整備には多くのメリットがあります。しかし、事業所によっては、賃金体系の整備作業を行う方が時間・費用がかかるため整備は現実的ではないとの判断をすることもあるかもしれません。実際、10人以下の小規模事業所や家族経営の事業所については、賃金体系を整備する必要性は相対的に低いといえるでしょう。しかし、賃金体系を整備しない、個々での賃金決定を行う等の運用を継続することは、次に示すリスクを抱える可能性がある、ということに留意してください。

図表 2 賃金体系検討不備の場合に想定される懸念事項

- 給与金額の属人化
個々の労働契約時に個別に賃金を決定することで、同一のスキルやキャリアを持っていても賃金が異なる、という事態が発生する。
→労使間では納得していても、周囲の労働者と比較した場合にトラブルになる可能性がある。
- 賃上げ交渉のゲーム化
賃金表や体系だった昇給基準がない場合、昇給自体が労使の交渉事項となる可能性が高い。
→労働組合を持たない多くの事業所では、個人による賃上げ交渉が発生する可能性があり、その場合「賃上げを申し出た者のみが昇給する」といった事態になる可能性もある。特に、昇給原資が少ない事業所では上記の事態が発生する可能性が高い。
→労働者間での不和、ひいては労使間の信頼関係の崩壊を招く。
- 人材確保の困難化
近年の「ブラック企業」等の言葉に代表されるように、労働者においては自らを搾取する事業所を敬遠することが考えられる。特に、労働市場の供給不足（いわゆる売り手市場）における人材不足の中、求職者が仕事を選べる状況となっており、労働条件は入職の大きな考慮要素となっている。
→賃金表の整備や適切な運用は長期勤務を前提とした労働者にとっては重要な考慮要素であり、これらの不備は優秀な人材の入職を遠ざける可能性がある。

図表 2 に記載した懸念事項のうち、給与金額の属人化は、事業所の規模が拡大した時にリスクが高まります。特に中途採用者を多く採用している事業所は、意識する必要があります。

賃上げ交渉のゲーム化は、事業所の規模に関係なく発生し得る問題です。近年の賃上げ基調によるベースアップ実施企業の増加もあり、昇給は従業員にとっても重要な関心事です。従業員間のネットワーク等によって他社の状況を把握した上で個別交渉を求める可能性も十分にあります。事業所全体の昇給を確保できる原資がある場合には、適切に交渉を行えば問題ありませんが、原資に不足がある場合には、慎重な判断が求められます。

人材確保の困難化は既に説明したメリットと表裏一体の関係です。特に、他業種で勤務経験がある人材の確保を希望している場合、賃金制度が確立されていた場所での勤務経験を有している人から見ると、労働条件等の整備が不十分と認識される恐れもあります。

以上のように、賃金体系の整備には多くのメリットがある一方で、未整備の状態では複数の懸念事項が残ります。確かに、短期的には賃金体系の整備には人的コストがかかります。また、賃金体系の見直しをただちに行うことは難しい場合があり、一定期間事業所内での検討を要する作業であるものと想定されます。

金額を含めて関係する項目をゼロから見直す必要はありません。次の項で説明する賃金制度の考え方を考慮して、自分の事業所の賃金制度について整合的に整理されているかを再度検討し、不備がある部分の修正から始めてみましょう。

1.3 基本的な用語集

本ヒント集で説明するいくつかの概念について説明します。

1.3.1 労働基準法上の賃金

まず、「賃金」そのものの定義を確認しましょう。

賃金とは、「賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのもの」（労働基準法 11 条）とされ、賃金の支払いは以下の「賃金支払五原則」に則って支払われる（支払わなければならない）ものとされています。

【賃金支払五原則（労働基準法 24 条）】

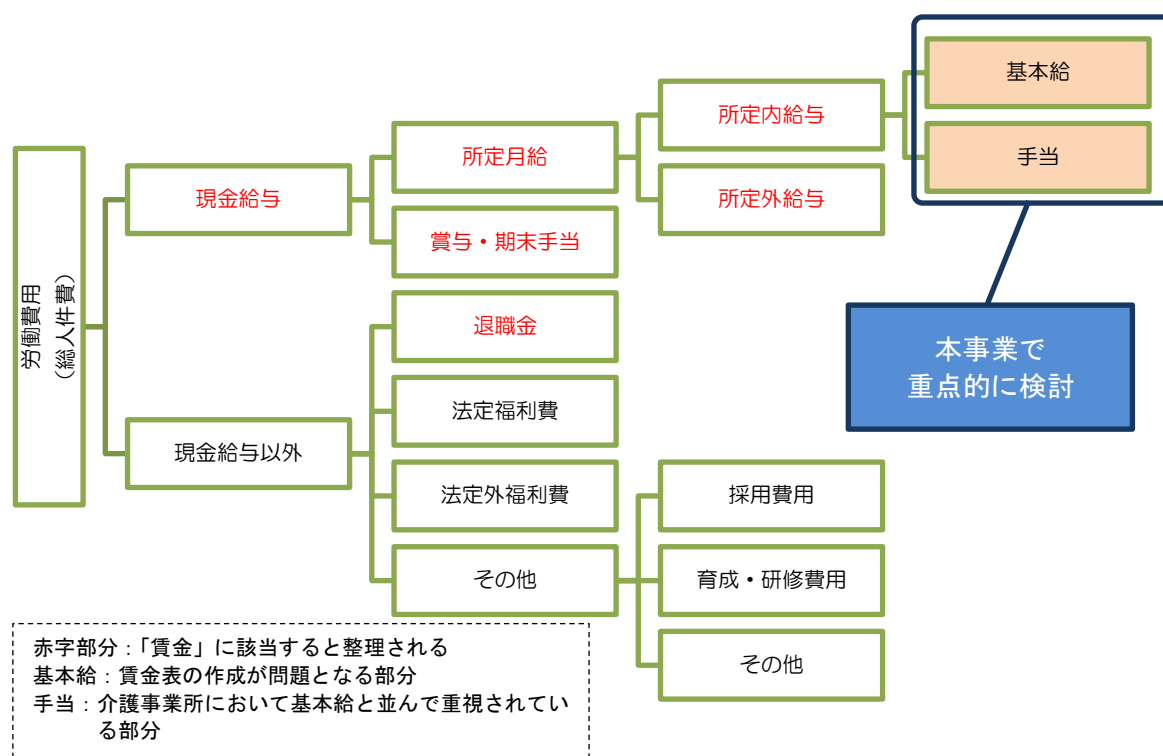
＜通貨払いの原則＞
＜直接払いの原則＞
＜全額払いの原則＞
＜毎月一回以上払いの原則＞
＜一定期日払いの原則＞

これらは法定上の定めですので、例外に該当しない限りは、上記原則に従って支払う必要があります。

1.3.2 人件費と賃金の整理

1.3.1 で法律上の「賃金」について説明をしましたが、事業経営の観点で整理した場合、賃金を構成する要素は何でしょうか。下図で整理していますが、内容を整理していくことで自社にフィットした賃金体系の検討が容易になります。

図表 3 「人件費」の構造



ここでは、本調査研究で検討の対象としている「賃金」と施設・事業所の運営や法人経営の中で管理している「人件費」との関係を「支払い項目」別に整理しています。いわゆる「賃金体系」「賃金表」といったものが、人件費としてとらえられるもののうち、どの部分を指すのが明確化できるでしょう。

「賃金」（＝労務の対償）とは、一般に現金給与のうち、所定月給を指すことが多いと言われています。一方で、賞与・期末手当及び退職金は、これらを賃金に含めるべきかどうかは専門家の間でも意見が分かれています（生活保障としての給付、恩賞的給付、賃金の後払い的給付等）。

本ヒント集では、経営の要素として管理可能であること、処遇改善加算（キャリアパス要件含む）等の制度的な要請、人材の確保育成を制度的に下支えしていること、多くの職種や資格が在籍する場合には介護事業所の賃金体系において諸手当が重視される傾向にあることなどから、介護事業所にとって特に検討が必要と考えられる所定月給のうち、所定内給与について中心的に取り上げます。

(1) 所定内給与

所定月給のうち、所定内給与は毎月支給される給与で、基本給と諸手当で構成されます。

基本給は、所定労働時間勤務した際に支払われる所定内給与の大半を占める給与であり、基礎となる部分です。一般に「賃金表」という言葉は基本給を体系的に整理したものを指します。

基本給はそれ自体のボリュームや設定方法に関する考え方も重要ですが、以下に示すように賃金体系においていくつかの役割¹を有している点が、他の支払い項目と大きく異なります。

図表 4 基本給の性格

- ・従業員の社内序列を示す
- ・賞与や退職金の算定の基礎となる
- ・所定外給与や休日労働に対する手当の算定基準となる

一方で、特別な目的を持って支給する報酬を諸手当と呼びます。基本給と共に所定月給を構成しますが、基本給と異なり、支給目的に合致した対象者に支給するものです。

何の金額を基本給として位置づけ、何を手当として整理するかは、以下の視点で整理することが重要であるといわれています。

図表 5 基本給と手当の整理の視点

	基本給	手当
支給目的	給与の基礎部分	個別に支給目的がある
支給対象者	勤務する全員に支給される	該当者のみに支給される
支給要件	所定労働時間勤務した際に固定的に支給される	支払要件に該当した際に支給される
金額の増減	評価や勤続年数等、定められた基準によって金額に変動が生じる	支給要件の変更以外に金額が変動することは原則ない

¹ 『介護労働者の賃金管理』（介護労働安定センター）16 頁

(2) 賞与

賞与は臨時の報酬として整理されており、支給しない、という判断も可能ですが、日本企業においては年二回、夏季と冬季に支給することが多く、支給自体が慣習として成立していることが多くなっています。また、一般に日本企業においては賞与が一年の給与総額に占める割合が大きいとされているため、労働者からみた場合には、賞与は生活保障としての側面が強く意識されています。

賞与については、

- ・賃金の後払いとしての性格
- ・労働者の生活保障としての性格
- ・会社の業績の配分を行う性格（成果配分）
- ・個人の短期的な成果に対する報酬としての性格（インセンティブ）

等の性格を有していると考えられます。

賞与を所定月給と区別して支給する意義としては、

- ・成果配分としての性格から、成果に応じた金額を配分の原資とできる（総額を業績に合わせて決定できる）
- ・個人評価に対する報酬としての性格から、個人ごとに異なる金額を支給できる
- ・固定費の節約が可能となる

等があげられます。

(3) 退職金

退職金は「退職」を契機として支給される金銭的給付のことを指します。本事業では退職金を現金給与以外の支払い項目として整理していますが、退職金の性格については

- ・賃金の後払いとしての性格
- ・功労褒賞的な性格
- ・労働者の退職後の生活保障としての性格

を有していると考えられています。退職金の支給は必須ではなく、法人の判断によって支給しないこともできますが、多くの企業で何らかの方法で退職金は支給されています。

退職金については、支給の為に事前の積み立てが必要である点が他の支払い項目との大きな違いですが、

- ・中小企業退職金共済制度
- ・確定給付企業年金
- ・確定拠出年金

等の制度を活用して支給することも可能です。

2. 賃金制度の考え方

ここからは、賃金制度を設計する上で、重要な視点について説明します。ヒアリング結果を踏まえたパターン紹介もありますので、自分の事業所の考え方に近いものを探して、参考にしてみてください。

2.1 事業経営と賃金の考慮要素

経営者が人件費全体を検討する際には、以下の視点で検討することが重要であると考えられます。

図表 6 事業経営的側面から考える人件費・賃金

事業経営的側面からの整理 ²	経営資源として コントロール可能な要素 ³	経営資源として コントロール不可の要素
利益が出るか： 支払能力との関係	・事業構造 (利益率がコントロール可能か) ・現在の賃金総額（人件費総額） ・賃金上昇の原資 (提供サービスが同一でも定期昇給を可能にする資金源があるか) ・経営の収支	・社会保険料率 (上昇傾向にあり、実質賃金は低下している) ・介護報酬改定 (改定によって提供サービスが同一でも収益が変動する)
要員が確保できるか： 人材獲得競争	・採用の緊急度 (希望する人材が応募するまで待てるのか、すぐに人手が欲しいのか)	・周辺の同業他社の賃金相場 ・周辺のお業種の賃金相場 ・労働市場の供給源 (全体として人手不足であり、競合相手は増加している)
付加価値にふさわしいか： 事業競争力との関係 (労働生産性／労働分配率)	・提供サービスに求める水準 ・人員配置 (どの程度労働量を投入するのか)	・長期的な事業に対する需要 (高齢化によって需要は高まるため、サービス提供体制の維持が重要である)
生活ができるか： 従業員の生活保障	・生活保障に対する考え方 (どの程度生活保障を重視するのか) ・職員の年齢分布 (生計費が増える世代の職員をどの程度雇用するのか)	・最低賃金 (最低賃金を上回る必要がある)
社内序列を示せるか： 人員管理、モラルの観点	・経営理念 ・事業所が求める勤務に対する価値観 (どういう人物を評価するのか)	—
職務価値に対応しているか： 業務内容の観点	・職種の整理 (職種ごとに賃金に差をつけるのか)	—
インセンティブ効果があるか： 労働者のモチベーションの観点	・人材育成に対する考え方 (どのように育成するか)	—

² 『賞与・賃金制度の教科書』(労務行政) 35 頁より三菱総合研究所作成

³ 本事業のヒアリング結果より、三菱総合研究所にて整理

2.2 会社の基本姿勢と賃金体系

賃金体系は、会社の基本的な考え方を反映して作成することができます。

賃金制度を見直す、一から作成する、と決めたときに、最初にすべきことは何でしょうか。上記 1.3 で説明した個別の支払い項目について金額を考えることでしょうか、それとも就業規則と賃金規程を見直すことでしょうか。もちろん、これらの個別の作業も重要ではありますが、最初にまず取組むべきことは、「会社の基本姿勢と賃金体系を整合的に整理すること」です。

賃金が多くの意味を有するものであることは 1.1 で既に説明をしましたが、賃金体系や賃金制度を含めた人事制度は事業所の経営理念を職員に示す役割を有しています。そのため、賃金体系を検討する際には、自分の事業所において、

「どのような職員と一緒に働いていきたいか」

「どのような観点を重視して人事管理を行いたいか」

「どのような視点を重視して事業経営を行っていきたいか」

を整理し、かつ、その基本方針と整合的な賃金体系を作成する必要があります。

事業所の基本方針とそれに対応する賃金体系のあり方として、例えば次のページのようなパターンが考えられます。

図表 7 会社の基本姿勢と賃金体系の考え方⁴（パターン例）

パターン	事業所の考え方	採用する賃金体系
1. 賃金体系全体の設計方針について		
パターン 1	同一労働同一賃金の概念を重視し、全ての職員に業務内容が同じであれば賃金が同じである、という公平感を感じてほしい。	正規職員と非正規職員の給与決定の仕組みについて、業務内容と労働時間に着目し、非正規職員は正規職員の給与に対して労働時間に比例した賃金が支給される。
パターン 2	会社の方針としては、新卒採用で入職後、事業所の中でキャリアを形成して長期にわたって貢献してほしい。	初任給を設定した後、翌年度以降の賃金については、勤続年数が長ければ昇給の幅が大きくなる。
パターン 3	勤務する職種によって業務内容や責任が大きく異なるため、賃金についても違う取扱いとしたい。	職種ごとに別個の賃金体系を作成する。
パターン 4	どんな職場でも実力を発揮できる職員を育てたいため、施設間異動やサービス間異動も実施できるように賃金体系を設計したい。	法人内で統一的な賃金体系を作成する。
パターン 5	賃金総額において、月給部分を中心の設計としたい。	賞与原資を固定的な金額とし、所定内給与に重点的に原資を振り分ける。
パターン 6	賞与は安定的に支給することが重要であると考えため、一回の賞与を基本給の一定月分として支給できるように基本給を設定したい。	基本給と賞与を一体のものとして捉えて原資を振り分ける。
2. 基本給の設計方針について		
パターン 7	中途採用者は同業他社での経験者を優先的に採用したい。	中途採用の基本給の設定において、同業他社での経験を考慮する。
パターン 8	一般の介護職員については、成長を評価する給与体系としたいが、管理職については、ポジションによって給与が決定される仕組みとしたい。	一般職員については職務遂行能力を評価する職能給型の賃金体系とし、管理監督者以上については、職務内容を評価する職務給型の賃金体系として、二種を組み合わせる。
パターン 9	多くの専門職が勤務する場であることから、職務に着目した制度設計を行いたい。	職務給型の賃金体系を作成する。事業所内でより重要な業務内容やポジションに就いた場合には大きく賃金が上がる仕組みとする。
パターン 10	離職率が高いため、全ての職員に昇給の実感が得られるようにし、事業所における定着率を向上させたい。	基本給について、経験年数に応じて、毎年自動的に昇給する仕組みとする。
パターン 11	資格取得者しか採用しない。	基本給に資格手当を溶け込ませて、基本給の増額を行う。
3. 手当の設計方針について		
パターン 12	夜勤を行う職員の負担に報いたい。	深夜勤務手当を設計して、夜勤について支援を手厚くする。
パターン 13	都市部等の生計費が高い地域での勤務を支援したい。地方部からの上京就職も歓迎である。	地域手当を設計して、生計費が高い都市部での勤務について支援を手厚くする。
4. 退職金の設計方針について		
パターン 14	退職金は会社の貢献度によって決まるものであるため、金額は貢献度によって決定したい。	退職金の原資を事業所内で独自に積み立て、支給事由や係数決定において貢献度を重視する。
パターン 15	事業所の経営状態に関わらず退職金を支給したい。	外部の積み立て制度を活用し、金額は当該制度に基づき決定する。

⁴ 本事業のヒアリングの分析結果、及び検討委員会での議論を元に整理

自分の事業所の基本姿勢を賃金体系に反映させる場合に重要な点は、設計する賃金体系が客観的かつ公正であることと、わかりやすい制度であることです。

一つ目の客観的かつ公正であることについては、事業所の方針が客観的にわかるように設計することが重要です。職員から問い合わせをされた際に、どのような方針で賃金体系を設計したのかが説明できるようにしておく必要があります。

二つ目の点も事業所運営においては、重要な視点です。極端に詳細な制度設計を行うと、見直しに必要なコストが大きくなるため、結果として制度の見直しが難しくなる可能性があります。更に、制度を緻密化しようとすればするほど、全体として複雑な制度設計になるリスクも高まります。極端に複雑な制度は制度設計者以外の担当者にとって使いづらいだけでなく、職員が理解できない制度となる恐れもあります。

賃金体系の設計においては、事業所の基本的な考え方を客観的かつわかりやすく示せる制度設計・運用方法とすることを念頭に置いて検討することが重要です。

2.3 人材確保戦略と賃金体系

賃金体系の作成において、人材確保の競合相手を踏まえて制度設計することが重要です。

経営に関する基本的な考え方や人的資本管理に関する基本的な姿勢から所定内給与の設計方針を検討する以外にも重要な視点があります。1.2 において賃金体系整備のメリットでも述べた、人材確保の観点です。

人材確保の観点では、「どのような賃金体系、どの程度の賃金水準とすると、より優秀な人材を多く獲得できるか」という視点で賃金体系を検討する必要があります。その際に比較すべき対象は、

- ・ 同業他社である他の介護事業所
- ・ 他業種

の二種類があります。

2.3.1 同業他社と競合する場合

このうち、同業他社である他の介護事業所の賃金については、考慮要素としている事業所は多いと考えられます。特に、同一の通勤圏内の同業他社の賃金水準は求人広告などで一覧表示されることもあるため、一目で他社との差が明らかになってしまいます。そのため、初任給の設定や給与総額の検討において、同業他社の水準を調査し、それと遜色ない賃金となるように設計する、等の工夫が考えられます。

2.3.2 他業種と競合する場合

他業種が比較対象の場合、介護事業所においては経営判断が必要となります。

介護事業所の所定内給与制度については、一般に「基本給部分を抑制的に設定し、手当を多数設定する」傾向がみられます。これは、基本給のバランスを強めると、賞与や退職金の基礎額の増加につながることや、基本給は減額が難しいことから相対的に支給調整がしやすい諸手当に原資を振り分ける、という経営判断をする事業所が多いためと考えられています。

しかし、基本給が賃金の多寡のイメージに寄与する部分は大きいと考えられ、他業種からの転職者を確保したい、または新卒採用において一般企業と人材確保で競争したい、と考えた場合には、給与総額を増額することも重要ですが、特に基本給の占める割合を高める必要があります。

例えば、基本給と手当で原資を振り分ける際には、実質的に全員が支給対象となる手当や生活保障を支給目的とする手当については、その原資を手当ではなく基本給に振り分けることも重要であると考えられます。

以上のように、人材確保を意識して所定内給与を設計する場合には、競合相手が同業他社なのか、他業種なのかということについて十分踏まえて検討することが重要です。

2.4 人材育成と賃金体系

賃金体系の運用においては、職員の育成と賃金の連動についても検討することが重要です。

賃金体系の運用においては、人材育成の視点を考慮して運用方法を決定することも重要です。

介護事業所においては、一般的な企業の評価制度はなじまない場合があります。例えば、売上や訪問件数等の業績を人事評価の項目に入れることに対して、経営者と現場の職員で温度差がみられます。一方で、資格取得やスキル向上、サービス利用者の満足度の向上に対しては強い目的意識を持った職員も多いため、これらの努力や達成状況を評価項目に組み込み、更に賃金にも反映させることについては比較的理解が得られやすいかもしれません。

事業所の人材育成とそれに対応する賃金体系のあり方については、例えば以下のようなパターンが考えられます。

図表 8 人材育成と賃金体系の考え方⁵（パターン例）

パターン	事業所の考え方	採用する賃金体系
パターン 1	評価制度は実施コストがかかるため行わないが、定期昇給は行いたい。	勤続年数による一律の昇給制度とする。
パターン 2	評価制度と定期昇給を連動させたい。	評価制度を導入し、評価結果によって、定期昇給の金額に差をつける。
パターン 3	評価制度は行うが、賞与は会社業績によって支払うものであるため、支給を切り離したい。	評価制度を実施し、昇給や昇格に活用するが、賞与は完全な業績連動とする。
パターン 4	売上等業績を意識してほしいため、評価制度について、業績評価と行動評価の二本立てで実施し、それらを給与に反映させたい。	人事評価のうち、業績評価を賞与額の決定に、行動評価を基本給の昇給の決定に活用する。
パターン 5	資格取得と賃金を連動させたい。	資格取得と基本給の昇給や資格手当の増額を連動させる。
パターン 6	勤務する職員に何年勤務するとどのような職位に就くのかイメージさせて、モチベーションを維持してほしい。	勤続年数が一定の年数に達するごとにモデルとなる職位や給与などを記載したキャリアパスを示す。

⁵ 本事業のヒアリングの分析結果、及び検討委員会での議論を元に整理

人材育成の視点が大きく影響を与えるのは、定期昇給に関する考え方と、賞与の配分方法及び金額決定方法です。賃金体系の運用において、人材育成の方針と整合的に運用することができれば、従業員のモチベーション維持に有用であると考えられます。

また、特に考慮する必要があるのは、人事評価の実施の有無についてです。定期昇給や賞与の金額決定において人事評価制度は必須の条件ではありません。人事評価は評価する側はもちろんとして、評価される側にも一定の手間がかかります。評価する側については、人事評価の実施自体による手間の他、公正な評価ができるように評価者訓練などを実施することが必要となる場合があります。また、評価される側についても、評価結果をただ通知されるだけでなく、人材育成のための気づきを与える観点からは、自己評価を行わせ、それと客観的な評価結果との差についてフィードバックすることが必要です。

重要な点は、人事評価を実施することと、賃金体系に人事評価結果を反映することは異なる問題であるということです。評価は行うが、賃金とは切り離し、昇格や日々の職務行動にのみ活用する、という判断ももちろん可能です。

この点を念頭に置いて、人材育成と賃金体系について検討しましょう。

3. 賃金体系検討のヒント集

この章では、賃金体系の検討・運用を行う際の技術的な内容を整理します。個々の制度設計や金額の算出方法は多くの専門書籍が出ていますので、ここでは、基本的な情報について紹介します。本章で事業所に有用な制度が見つかった場合には、他の専門書も参考にしてみてください。

3.1 所定内給与の設計

3.1.1 基本的な考え方

所定内給与は基本給と諸手当によって決定されます。

基本給の決定においては、

- ・役割にもとづいた給与決定（職務給制度／役割給制度）
- ・能力にもとづいた給与決定（職能給制度）
- ・労働者の要素にもとづいた給与決定（年齢、学歴、勤続年数による給与決定）

を元に整理されることが多くなっています。

日本の多くの企業においては、上記の要素を組み合わせ、総合的に基本給が決定されることが多く（総合給）、必ずしも単一の要素で決定する必要はありません。

基本給の決定を行う際に、考慮する要素は以下の通り6です。

図表 9 基本給の考慮要素

基本給の決定要素	具体的内容	対応する給与制度
職務内容	・責任の程度 ・知識、技能、技術の必要度 ・熟練、経験の必要度 ・職場環境（労働環境）	職務給／役割給
職務遂行能力 （職業能力、保有能力）	・企業にとって価値のある職業能力や経験（一般的／企業独自） ・保有する国家資格	職能給
必要とする生活費	・標準生活費	労働者の要素にもとづく給与（生活給、年齢給）
労務管理的配慮	・勤続年数	労働者の要素にもとづく給与（勤続給）

一方で、諸手当を設計する場合、以下のような視点で整理することが可能です。なお、残業手当や休日勤務手当、深夜勤務手当等、労働基準法上支給が規定されているものについては、本資料では「所定外給与」として整理しています。

⁶ 『介護労働者の賃金管理』（介護労働安定センター）19 頁

図表 10 諸手当の種類と性格

手当の性格	手当の種類（例）
生活関連手当： 労働者の生活負担に応じて支給するもの。 家族構成や年齢、住環境等労働者の生活環境に着目して設計する。	家族手当 住宅手当 食事手当 地域手当 単身赴任手当 通勤手当
職務関連手当： 労働者の業務内容に応じて支給するもの。 職責の大きさや労働環境等に着目して設計する。	管理職手当 営業手当 資格手当 危険業務手当 オンコール手当
業績関連手当： 企業の業績に応じて支給するもの。 労働者の個人成績や事業所の成績等に着目して設計する。	精勤手当 特別手当
その他の手当： 上記以外の目的により支給される。 原資が特定されている場合や労働者間の賃金調整等、特別な事情がある場合に支給する。	処遇改善手当 調整手当

3.1.2 基本給設計のヒント

基本給の決定要素として、大きく職能給に基づく設計と職務給に基づく設計が考えられます。この二つの考え方は、制度設計において着目する視点が異なります。

また、基本給については「賃金表」「賃金テーブル」と呼ばれる基本給の金額を整理した一覧表を作成することが一般的ですが、この表は、複数の種類があり、金額設定についても複数の考え方があります。

(1) 職能給の考え方

職能給においては、「従業員の能力」に着目して資格や等級が設計される点が特徴です。

職能給とは従業員の「職務遂行能力」に着目した給与制度です。職務遂行能力の向上に伴って給与が増額される仕組みです。日本企業においては最も一般的な給与制度で、職能資格制度として人事制度の基本を構成しています。

職能給の設計にあたっては、いくつかの等級を設定し、同一等級内で更に細かいランク付けをする場合もあり、一般的には、等級に応じて就任できる役職が設定されますが、等級の上昇が必ずしも役職への就任を意味しないため、等級が上昇しても無役職の人が出てくる場合があります。これは事業所の構造上役職のポストが足りない場合や、特定の年齢層に人員の偏りがある場合には、ポストとは無関係に等級を上昇させることも可能であるため、合理的な制度であるとも言えます。一方で、無役職の人にも一定程度の賃金を保障する必要があるという観点から賃金の減額が難しいといった側面もあります。

(2) 職務給の考え方

職務給においては、「事業所の業務内容」に着目して制度が設計される点が特徴です。

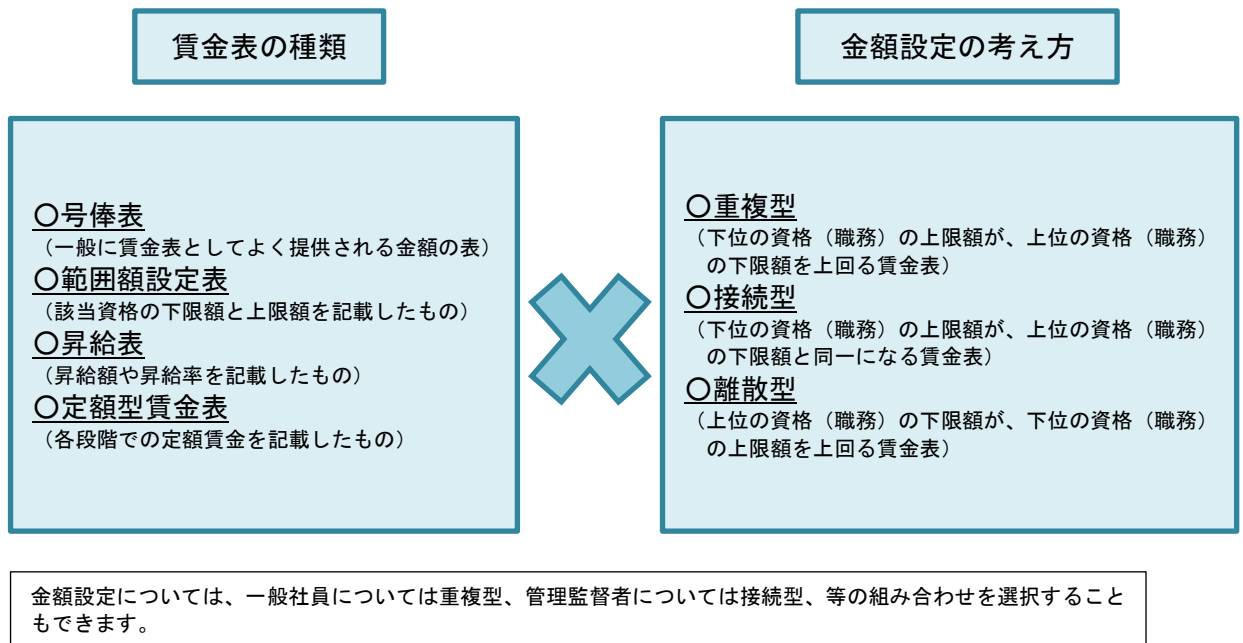
職務給とは、事業所内の「業務内容」「職務」に着目した給与制度です。業務内容の難易度や職員の責任の重さに伴って賃金が増額される仕組みです。欧米では一般的な人事制度とされ、日本においては専門職や資格職が多い職場に適合しやすい制度と考えられています。

職務給の設計にあたっては、事業所内の業務や職務を分析して、各業務に必要な能力や難易度を整理する必要があります。業務や職位の変化がない限り給与が一定であるという発想を基本とするため、人件費や賃金総額を抑制しやすいといった側面もあり、この点が職能給との違いです。また、職務が同一の期間は賃金が一定であるため、ポストが固定的な場合には優秀な人材であっても昇給しにくいという側面もあります。

(3) 具体的な賃金表の種類

実際の賃金表の作成においては、上記の職能給の考え方や職務給の考え方にかかわらず、賃金表自体は共通のものを活用することも可能です。種類としては、下記のものがあります。

図表 11 賃金表の種類（テーブル）



3.1.3 諸手当設計のヒント

諸手当については、目的に応じて多様な手当制度を設計することができます。特に介護事業所において重要だと考えられる二種について、下記で考え方を説明します。

(1) 職務関連手当

諸手当の中でも、職務関連手当は業務内容に着目した手当です。介護事業所で最も一般的な職務関連手当は資格手当であると考えられます。

資格手当については、

- ・ そもそも資格手当を設計するか
(資格保有者のみを採用する場合、手当である必要性は低い)
- ・ 資格手当を設計した場合に対象資格はどの範囲の資格とするか
(介護関連職に限定するか、事務系資格に拡大するか)
- ・ 資格ごとの金額設定をどのように考えるか
- ・ 複数の対象資格保有者の取り扱い

等について検討する必要があります。

他にも、介護事業所の場合には、夜勤がある事業所が多いことや、オンコール対応を行う職員がいること、また出勤はしなくても自宅内で待機をする管理職がいることなどから、職務関連手当を設計することが多いと考えられます。他にも、365日運営するサービスについては、土日祝日に出勤する場合に別途手当を支給する場合もあります。

(2) その他手当

諸手当の整理において、その他の手当は原資が特定されているものや労働者間の賃金調整等、特別な事情がある場合に支給されるものをいいます。

介護事業所の場合、介護職員処遇改善加算を原資として、処遇改善手当を支給している場合などが該当します。

介護職員処遇改善加算を原資として、これを手当として支給している事業所は、「手当として明示した方が対象者の満足度が高まるため」「加算の対象者が限定的なため」等の理由をあげることが多いですが、例えば、介護職員処遇改善加算の対象者以外にも全員に一定額を支給している場合には、基本給に振り替えることも可能です。

3.2 所定内給与の運用

所定内給与の設計や見直しが終わると、新しい制度として運用していく必要があります。
所定内給与の運用について、介護事業所では

- ・ 昇給制度
- ・ 中途採用者の位置づけ

の二つが重要な検討課題となります。

以下、これらの検討の視点について説明します。

3.2.1 昇給制度

設計した基本給与と手当において構成される所定内給与の運用については、一般的には、昇給という給与を増額していく運用を行います。

このうち、何らかの基準を設けて定期的に行う昇給を「定期昇給」と呼びます。定期昇給については、以下の内容を実施の基準とすることが多くなっています。

図表 12 昇給に関する考え方

昇給の方法	昇給の考え方
定期昇給	同一等級（資格内）での昇給を一定の基準によって実施すること。 一律での昇給を行うこともある。 昇給の条件として、 ・ 勤続年数（年功） ・ 人事評価 ・ 物価変動等の外的要因（インフレ率） を用いることが多い。
昇格による昇給	職務能力の向上に伴い昇給を行う考え方。 多くの場合、人事評価制度に基づいて実施されるが、若年期（キャリアの形成初期）については一律（勤続年数）による昇格が実施されるケースもある。
昇進による昇給	役割の変化や役職、職位の向上により昇給を行う。 職務給の場合は、評価制度と連動していることが多く、上記の昇格による昇給と同様の運用がされることが多い。 職能給の場合には、賃金表本体での昇給は昇格による昇給で対応し、役割手当などの手当の支給によって、整理することが多い。

3.2.2 初任給の設定

賃金表を作成した場合、新たに入職した人を賃金表のどの位置に置くかという問題が生じます。入職時の給与を「初任給」と呼びますが、初任給を設定する際に、重要な視点は基本給の位置づけにおいて、何の要素を考慮して位置づけを決定するか、という点です。

以下、新卒採用時の初任給設定と、特に介護事業所において重要である中途採用者の初任給設定における考慮要素と検討の視点を整理します。

図表 13 初任給に関する考え方

	新卒採用	中途採用
考慮する要素	過去に職歴を有していないことから、 ・年齢 ・学歴（高卒／大卒／大学院卒） ・資格の有無 ・競合他社の初任給 を考慮要素とすることが多い。	過去に職歴を有していることから、 ・年齢 ・学歴 ・職歴（社会人経験） ・同業での勤務経験 ・前職での賃金水準 ・資格等の専門能力の保有状況 を考慮要素とすることが多い。
考慮内容	・学歴については、学歴に応じて基本給の賃金表内の位置づけを変更することが多い。 ・資格の有無については、資格の取得を考慮して基本給を設定しているか、手当として整理するかによって取扱いが異なる。 ・競合他社の初任給については、初任給の設定時に、他社と比較して、遜色のない程度の水準とするための参考資料とすることが多い。	・新卒採用と異なり、年齢を基本給の設定において考慮する必要性は高いと考えられるが、職歴や同業での勤務経験で考慮し、年齢を不問とすることも可能である。 ・職歴と同業での勤務経験については、どちらかを考慮して金額を決定することが多い。社内において同程度の経験を有する者との公平性を担保できる考慮基準を定めることが重要である。 例①：同業での勤務経験を勤続年数としてカウントする 例②：職歴を 10 年まで勤続年数として考慮する ・前職での賃金水準は考慮する必要性は高いが、基本給で考慮すると社内序列を乱す場合があるため、注意が必要である。社内の賃金制度に溶け込むまでの期間について手当支給で保障する等の整理も可能であると考えられる。

3.3 賞与の設計

3.3.1 賞与の支給原資

賞与の支給原資の決定方法としては、以下の二種類の方法が考えられます。

- ・業績連動（業績によって賞与総額を決定し、そこから配分額を決定する）
- ・過去の支給実績を元に算定する（業績とは独立して賞与総額を決定する）

3.3.2 賞与の支給対象者と配分方法

賞与の支給については、法人の経営方針に沿って要件を設定することが可能です。一般的には、下記の三点に着目した支給要件を設定することが多くなっています。

- ・職種
- ・雇用形態
- ・勤続年数

また、賞与総額の配分方法としては、

- ・全員一律での支給（月給〇ヶ月分、△万円）
- ・役職や等級に応じて支給額を決定する（1等級は1.5か月分、2等級は2か月分…）
- ・個人や組織、事業所の業績に応じて支給額を決定する（業績連動型）
- ・評価結果に応じて支給額を決定する

等の方法が考えられます。これらのどの方法を採用するかは、上記の支給対象者決定と同様に、法人の経営方針によって決定することができます。もちろん、複数の方法を組み合わせることも可能です。

【賞与の設計例】

例) 賞与=賞与 A+賞与 B+賞与 C

- ・賞与 A：全員 1 か月分については保障
- ・賞与 B：0.5 か月分～1.5 か月分の範囲で事業所業績に応じて金額を決定
- ・賞与 C：0.5～2 か月分の範囲で個人評価結果に応じて金額を決定

全体で 2 か月分～4.5 か月分の範囲内で個別に決定

3.4 退職金設計時の検討要素

3.4.1 退職金の位置づけ

退職金を支給する際には、退職金を事業所内でどのように位置づけるかが重要となります。退職金の設計においては、退職金の性格の位置づけを事業所内で整理し、その整理と支給方法や要件を体系的に整理することが重要です。

図表 14 退職金の位置づけと特徴の整理

退職金の位置づけ	退職金の運用上の特徴
賃金の後払いとしての性格	・労働基準法に定める「賃金」として給付が強く求められるため、懲戒処分を受けた者に支給しない等の判断の説明が難しくなる場合がある。 ・金額算定について所定月給等の労働者の賃金と連動させやすい。
功労褒賞的な性格	・支給の有無の決定においても在職時の評価や業績を考慮することができる。 ・金額も業績や評価に応じて決定する方針を採用しやすい。
退職後の生活保障	・支給金額の決定は役職等に影響されず、年齢等生活環境を重視した決定方法を採用すべきであると考えられる。

3.4.2 退職金の支給対象者と金額決定方法

退職金の支給対象者については、上記の退職金の性格も考慮しつつ、法人で決定することができます。一般に、下記の四点を元に対象者を決定することが多いです。

- ・ 職種
- ・ 雇用形態
- ・ 勤続年数
- ・ 退職事由

退職金の支給金額の決定については、以下の三つがよく知られています。

- ・ 基本給連動型退職金方式（基本給×退職金支給係数×退職事由係数）
- ・ ポイント制退職金方式
- ・ 退職金額表示方式

【基本給連動型退職金方式】

退職金額＝基本給×退職金支給係数×退職事由係数

算定の元となる基本給については、

- ・ 所定月給の「基本給全部」
- ・ 所定月給の「基本給の一部」
- ・ 「退職金用の別テーブル」

のいずれかを設定する。

係数については、法人が重要視する要素（例：勤続年数を重視する、業績を重視する、表彰懲罰経験を重視する）等の法人の経営理念を反映することができる。

4. 賃金体系検討のチェック表

ここまでの説明を賃金体系検討のチェック表として整理しました。

各項目について、下記のチェック表を用いて、事業所に必要な項目について検討を行ったか、確認してみましょう。

図表 15 賃金体系チェック表

賃金体系全体の制度設計	基本姿勢と賃金体系		事業所の経営の基本方針や人事管理の基本的な考え方と賃金体系は整合的か？
	人材確保戦略と賃金体系		人材獲得において、アピールポイントにできる賃金体系となっているか？
	人材育成と賃金体系		人材育成の方針と整合的な賃金体系の運用方法となっているか？
所定内給与	基本給	賃金表の有無	有／無
		基本給の考慮要素	職務遂行能力 職務内容 属人的要素（年齢・勤続年数） その他
		採用する賃金表	号俸表／範囲額設定表／昇給表／定額表
		下位／上位資格との関係性	重複型／接続型／離散型
	諸手当	諸手当の種類	生活関連手当 職務関連手当 業績奨励手当 その他の手当
所定内給与の運用	昇給制度	昇給制度の有無	有／無
		定期昇給（同一資格内の昇給）	有／無
		定期昇給の考慮要素	勤続年数（年功） 人事評価 その他外的要因
		昇格による昇給（職務遂行能力の向上）	有／無
		昇進による昇給（役割や職位の変化）	有／無
		資格取得による昇給	有／無
	初任給	初任給の設定	有／無
		新卒採用の考慮要素	年齢 学歴 保有資格 その他
		給与決定の方法	基本給の位置づけの区別／手当の支給
		中途採用の考慮要素	年齢 学歴 職歴／同業での勤務経験 前職の賃金水準 資格等の保有能力 その他
賞与・退職金	賞与	給与決定の方法	基本給の位置づけの区別／手当の支給
		賞与支給対象者	全員／限定的
		賞与の配分方法	一律支給 業績連動 評価 その他要素
	退職金	退職金の有無	有／無
		退職金の支給対象者	全員／限定的
		退職金支給の考慮要素	業績 勤続年数 評価 退職事由 その他要素

平成 28 年度 老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）

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

平成 29（2017）年 3 月発行

発行 株式会社 三菱総合研究所 ヘルスケア・ウェルネス事業本部

〒100-8141 東京都千代田区永田町 2-10-3

TEL 03（6705）6024 FAX 03（5157）2143

不許複製