

処遇改善加算を活用した“選ばれる職場づくり” ～人事制度構築で離職防止・定着促進を実現～

＜天晴れ介護サービス総合教育研究所様＞

2025年8月26日

おかげさま社労士事務所 山本 武尊



おかげさま社労士事務所
Okagesama Social Labor and Social Security Attorney Office

～ 本日の内容 ～

- ▶ 1. 介護業界の現状と人材課題
- ▶ 2. 処遇改善加算の本質理解
- ▶ 3. 処遇改善加算と人事制度の連動
- ▶ 4. 働きがいのある職場づくり
- ▶ 5. 制度対応と人材戦略の統合
- ▶ 6. まとめとアクション

セミナーの構成

第1回 6月30日（月） 14:00～16:00

労務の基礎知識①（介護事業所・介護施設の管理者向け）

第2回 7月24日（木） 14:00～16:00

労務の基礎知識②（本部・人事・労務担当向け①）

第3回 8月19日（火） 10:00～12:00

労務の基礎知識③（本部・人事・労務担当向け②）

第4回 8月26日（火） 14:00～16:00

処遇改善加算を活用した人事評価制度構築について



このセミナーのゴール

- ☑ 処遇改善加算の本質を理解する
- ☑ 働きやすさと働きがいの職場環境の両立できる
- ☑ 処遇改善加算を活かして “ 選ばれる ” 職場づくりを目指す



自己紹介

山本 武尊（やまもと たける）

大学卒業（社会福祉学）後、大手教育会社に入社後、医療・介護業界へ。急性期病院で医療相談員を経験したのち、地域包括支援センターに配属。センター長を歴任。合計18年勤務したのち、2023年2月より1年半の兼業期間を経ておかげさま社労士事務所を開業。

◆＜資格＞

- ・ 社会保険労務士
- ・ 社会福祉士・主任介護支援専門員
- ・ 産業ケアマネ
- ・ ファイナンシャルプランナー2級
- ・ 介護福祉経営士1級 など



◆ <メディア掲載>

- ・ 株式会社LIFULL senior
- ・ 株式会社マイナビ
- ・ 株式会社産経新聞社（産経新聞・夕刊フジ）
- ・ 株式会社日本医療企画
- ・ 株式会社日本法令



ZAKZAK.CO.JP
【定年後 難民にならない生き方】“高齢者のよろず相談窓口、地域包括支援センター” 気が重い親の介護は自身の“老い”に向き合う好機 (1/2ページ)...



◆ <主な肩書>

- ・ おかげさま社労士事務所 代表
- ・ NPO法人タダカヨ 理事（人事労務担当）
- ・ 東京都医療労務管理支援事業特別委員会 委員
- ・ 東京都社会保険労務士会 福祉・介護職員処遇改善コンサルタント
- ・ 仕事と家庭の両立支援プランナー（令和5年度～）
- ・ 介護労働安定センターより委嘱（令和5年度～）
労務管理改善アドバイザー
労務管理コンサルタント・介護人材育成コンサルタント
- ・ 東京都福祉サービス第三者評価者
- ・ 一般社団法人社労士成年後見センター東京にて所属・成年後見人名簿登載

◆ <主な活動>

- ・介護業界特化型の社労士事務所
- ・介護離職防止・新しい働き方の提案
（自治体や企業様へ講演・執筆活動）
- ・介護外国人労働者の就労・定着の支援
（行政書士との連携支援）
- ・介護関連の記事監修や執筆等
- ・介護事業所・施設のチームマネジメントや経営コンサルティング
- ・介護×デジタルツールの提案・支援（NPO法人タダカヨ）
- ・プロ認定コーチ（キャリア支援）

1. 介護業界の現状と人材課題

～職場環境から考える離職防止の道筋～

介護人材の現状と最新の統計データ

介護業界における人材確保と定着は年々難しくなっています。最新の統計によれば、人材不足は依然として業界最大の課題となっています。

📈 離職率・定着率の推移

- 介護職の離職率は**2025年には12.4%**と過去最低を記録
- 記録全産業平均の**13.9%を下回る**水準まで改善
- 勤続3年以内の離職率は依然として**60%以上**の高水準
- 特に夜勤を含む施設系サービスでは、人材確保に苦戦してい

る事業所が多い

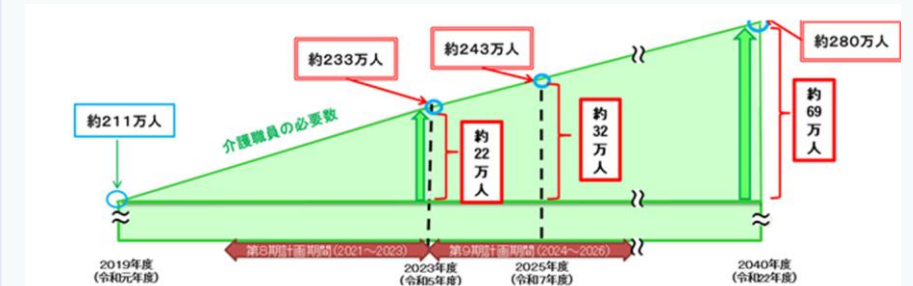
出典：厚生労働省「令和6年度介護労働実態調査」

ポイント

離職率改善の背景には、処遇改善加算などの制度整備による賃金上昇と、職場環境改善の取り組みが奏功しています。

💡 離職防止には「人事制度の整備」と「処遇改善の見える化」が重要

介護職員の必要数



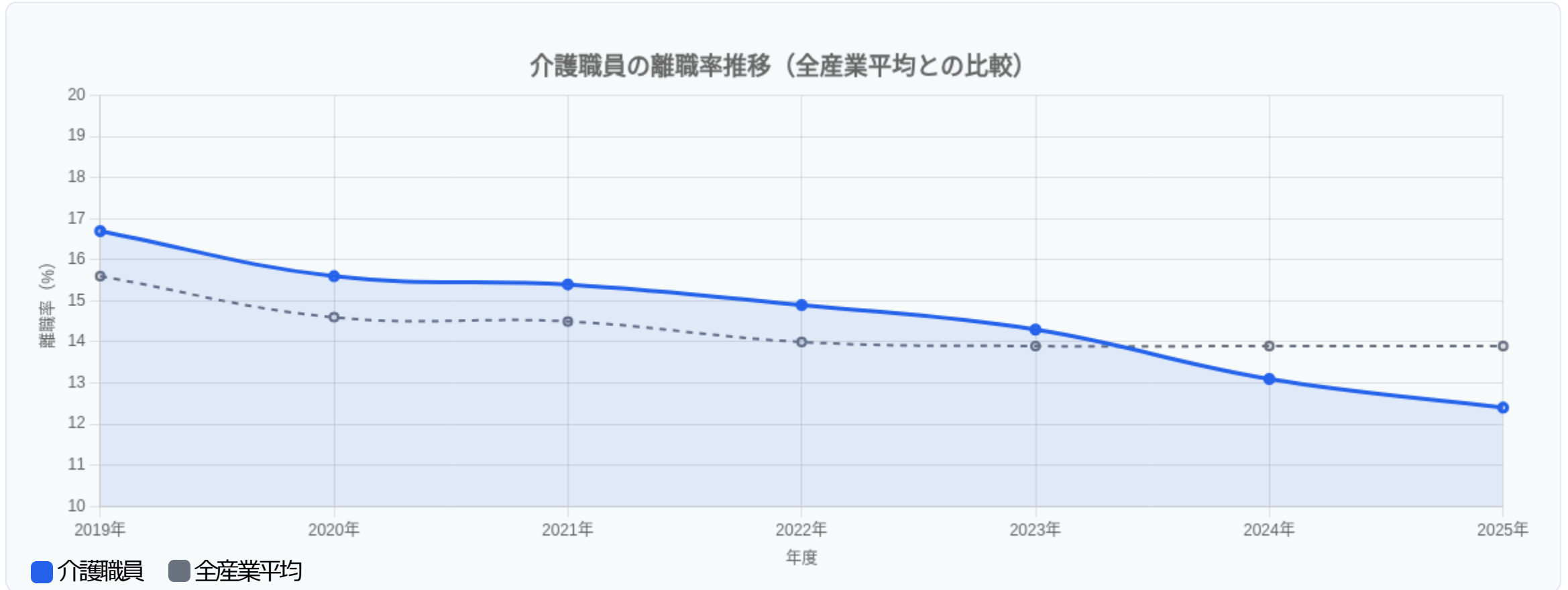
出典：「第8期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」

国においては以下の対策に取り組む

- ①介護職員の処遇改善
- ②多様な人材の確保・育成
- ③離職防止・定着促進・生産性向上
- ④介護職の魅力向上
- ⑤外国人材の受入環境整備など総合的な介護人材確保対策

グラフ：介護業界の離職率推移

介護業界の離職率は近年改善傾向にあり、2025年には過去最低となる12.4%を記録しました。全産業平均との比較からも、処遇改善策の効果が見え始めています。



分析ポイント

離職率の改善は、処遇改善加算の活用や人事制度の整備が進んだ事業所で顕著に見られます。特に「選ばれる職場」では離職率が業界平均よりさらに3～5%低い傾向にあります。

人材をめぐる課題・現状

人手不足は年々深刻化しており、2025年の介護人材需給ギャップは約34万人と推計されています。介護職が抱える課題は多様化しており、職場環境の改善が急務です。

⚠ 人手不足の主な要因

- **低賃金と労働条件**：全産業と比較して平均月給で**約7万円の格差**が依然として存在
- **身体的・精神的負担**：夜勤や身体介助によるストレス増加
- **キャリアパスの不明確さ**：頑張っても将来像が見えない
- **人間関係の悩み**：職場の人間関係が離職理由の上位に

現場の声

「資格を取得しても給与に反映されない」「評価基準が不明確」「頑張りが報われない」という不満が多く聞かれます。

離職理由トップ5（現場の声から）



賃金の低さ・処遇への不満

「仕事内容に見合わない」との声多数



職場の人間関係

コミュニケーション不足・ハラスメント



法人の運営方針への不満

評価基準が不透明・意見が通らない



勤務時間・シフトの問題

夜勤の負担・休暇が取りづらい

出典：介護労働安定センター「令和5年度 介護労働実態調査」

💡 人材確保・定着には「**処遇改善**」と「**評価制度の明確化**」が鍵となります

選ばれる職場の共通点

介護人材の確保・定着に成功している「選ばれる職場」には、いくつかの共通点があります。離職率の低い施設では以下のような特徴が見られます。

🏆 離職率が低い職場の共通点

- **処遇改善加算の透明な配分**：加算の使途が明確で、職員への配分方法が公平かつ透明
- **キャリアパスの可視化**：将来の成長プロセスが明確で、スキルアップと給与上昇が連動
- **オープンなコミュニケーション**：意見や提案が言いやすく、職員が主体
- **成長機会の提供**：充実した研修制度と資格取得支援の仕組み
- **働きやすい環境づくり**：柔軟なシフト管理、休暇取得のしやすさ、福利厚生の充実

定着促進の鍵

「処遇」と「評価」と「成長」の三位一体の整備が重要です。特に処遇改善加算を「見える化」した施設ほど、離職率の改善効果が顕著に表れています。

定着率向上の5つの要素



適正な処遇と報酬

処遇改善加算の効果的活用と公平な配分



明確なキャリアパス

昇進・成長のプロセスが可視化されている



職場の人間関係

相談しやすさ、互いの尊重、コミュニケーション



教育・研修の充実

専門性を高める学習機会、資格取得支援



ワークライフバランス

柔軟な働き方、休暇取得のしやすさ

2. 処遇改善加算の本質理解 ～一本化の背景と構造、制度改革のポイント～

処遇改善加算の本質理解と制度改正の要点



一本化の概要

令和6年度改定の背景と新制度の仕組み



区分と要件整理

新加算I～IVの違いと経過措置V、主要要件の概要



キャリアパスと職場環境要件

キャリアパス要件I～Vと職場環境等要件28項目



制度改正が求める変化

加算を「経費」から「投資」へと位置づける経営視点

加算区分と主要要件の整理

新加算区分

新加算Ⅰ～Ⅳ（主区分）

- ✓ 新加算Ⅰ：全要件満たす（最高水準）
- ✓ 新加算Ⅱ：キャリアパス要件Ⅳ緩和
- ✓ 新加算Ⅲ：キャリアパス要件Ⅳ・Ⅴ緩和
- ✓ 新加算Ⅳ：標準的な加算区分

新加算Ⅴ（経過措置）

令和6年度中のみ、Ⅴ(1)～Ⅴ(4)まで14区分
※経過措置対象事業所のみ利用可

加算率とサービス類型

各区分ごとに、サービス類型別の加算率が設定
例：新加算Ⅰ（訪問介護 24.5% / 特養 14.0%）

主要要件

月額賃金改善要件

- ✓ 月額賃金改善要件Ⅰ：基本給等の改善が新加算Ⅳの1/2以上
(令和6年度は適用猶予)
- ✓ 月額賃金改善要件Ⅱ：旧ベースアップ加算の2/3以上を基本給等の引上げに充当
(該当事業所のみ)

キャリアパス要件（Ⅰ～Ⅴ）

要件Ⅰ：職位・職責・職務内容の明文化・周知

要件Ⅱ：研修計画・能力評価の整備

要件Ⅲ：昇給の仕組み明文化・保

要件Ⅳ：経験者の賃金水準確保

要件Ⅴ：介護福祉士等の一定数配置（サービス提供体制強化加算等取得）

職場環境等要件

6区分28項目から区分に応じた項目数を選択実施

※加算区分により必要項目数が異なる

見える化義務

取組を外部に公表（情報公表制度、HP等）



ポイント：「人事制度構築の基盤」となる要件が多数含まれています

キャリアパス要件/職場環境等要件の全体像

キャリアパス要件（Ⅰ～Ⅴ）

- 要件Ⅰ 職位・職責・職務内容に応じた任用・賃金体系の明文化・周知
- 要件Ⅱ 研修計画の策定・実施、能力評価や資格取得支援の周知
- 要件Ⅲ 経験・資格等による昇給の仕組みを就業規則等に明文化
- 要件Ⅳ 経験・技能のある介護職員の賃金水準設定（月8万円/年440万円以上）
- 要件Ⅴ 介護福祉士等の一定数配置（サービス提供体制強化加算等）

💡 人事制度設計時に就業規則給与規程の整備が必須

職場環境等要件（6区分28項目）

入職促進

採用戦略、体験受入、中途採用等

両立支援・多様な働き方

育休、シフト、有給取得促進等

生産性向上・業務改善

ICT活用、業務分担、5S活動等

資質向上・キャリアアップ

研修、OJT、資格取得支援、面談等

腰痛・健康管理

健康診断、ストレスチェック、相談等

やりがい・働きがい醸成

理念明確化、表彰、サンクスカード等

❗ 加算区分に応じた項目数の取組実施＋外部への見える化が必須

＜要件と人事制度の連動イメージ＞

キャリアパス要件

- ✓ 等級制度
- ✓ 評価制度
- ✓ 賃金体系
- ✓ 研修体系

人事制度の構成要素

- ▶ 職位・職責・職務定義
- ▶ 人事考課シート
- ▶ 給与テーブル・昇給ルール
- ▶ 職員育成計画

職場環境等要件

- ✓ 具体的な取組選択
- ✓ 計画的な実施体制
- ✓ 取組の見える化

職場改善活動

- ▶ 課題の見える化
- ▶ 業務分担の明確化
- ▶ 情報公表・共有

加算要件と人事・職場運営を一体的に設計することで相乗効果が生まれる

制度改革が介護現場に求める “ 変化 ” とは

意識と行動の転換

新たな視点

「処遇改善加算＝経費」
単なる人件費上乗せ



「処遇改善加算＝投資」
人材育成・組織強化の原資

求められる変化

- 人事制度の体系化・明文化- キャリアパス・評価・報酬体系の規程整備
- 透明性の確保- 評価基準・昇給ルール明確化と周知
- 経営層の主体的関与- 加算を単なる事務処理でなく経営戦略に位置づけ
- 職員との対話強化- 面談制度・研修体系の充実

＜処遇改善加算を活かした組織変革サイクル＞

人事制度の設計・整備



キャリアパス・評価制度の運用



職員の成長実感・
働きがい向上



サービス品質・生産性の向上



事業の持続的発展



制度対応は「義務」ではなく「組織強化の機会」と捉えることがポイント

処遇改善加算の算定要件・注意点

処遇改善加算を適切に活用するには、各種加算の算定要件を正確に理解し、注意点を押さえることが重要です。

✓ 各加算の主な算定要件

- **新加算Ⅰ～Ⅳ**に対応する算定要件が設定され、上位区分ほど要件が厳しい
- 職場環境等要件は**全ての区分で必須**（取組内容の違いあり）
- 加算ⅠとⅡでは**賃金改善後の賃金が年額440万円以上**の職員が1名以上必要
- 加算Ⅰでは**介護福祉士の割合**など、経験・技能のある職員の配置が必須
- 職場環境の改善に関する**見える化**の実施

⚠ よくある算定漏れ・注意点

- ・処遇改善の対象となる「介護職員」の範囲の明確化が不十分
- ・賃金改善実施期間の設定ミス（年度をまたぐ 場合の注意）
- ・賃金改善額の計算における基準年度の取り違い
- ・書類の提出期限の厳守（原則、算定月の前々月末）

加算申請時のチェックポイント

📄 提出書類の確認

処遇改善計画書、キャリアパス要件の整備状況、就業規則等の改定状況

💰 賃金改善配分計画

月額賃金での改善が**新加算Ⅳでは加算額の1/2以上**が要件に

🏢 職場環境等要件

生産性向上・職場環境改善・両立支援・その他から複数の取組を実施

処遇改善加算の実績報告

賃金改善期間終了後、**2ヶ月以内**に実績報告書を提出することが必要です。報告内容と実態が乖離すると返還対象となります。

3. 処遇改善加算を人事制度に組み入れ込む方法

処遇改善加算を人事制度に組み込む方法

1

人事制度の基本構造

等級・評価・報酬の3つの柱と設計ポイント

2

加算との接続ポイント

キャリアパス要件・賃金改善要件と人事制度の橋渡し

3

キャリアパス・等級制度の実際

職位・職責・職務内容の明文化と運用方法

4

賃金・評価制度の実際

ベースアップ組入型賃金テーブルと評価制度の設計

5

実務チェックリスト

どこから手をつける？段階的な制度構築の進め方

人事制度の基本構造（等級・評価・報酬）

人事制度の3つの柱

処遇改善加算を効果的に活用するためには、人事制度の基本構造を理解し、各要素を連動させることが重要です。



等級制度

基本要素：

- ✓ 職位・職責に応じた等級区分の明確化
- ✓ 各等級の役割・求められる能力の定義
- ✓ 昇格・昇進基準の明文化

加算連動ポイント：

- 🔗 キャリアパス要件・IIIへの対応



評価制度

基本要素：

- ✓ 能力・実績・態度の評価項目設定
- ✓ 評価基準・方法の透明性確保
- ✓ 定期的な面談・フィードバック

加算連動ポイント：

- 🔗 キャリアパス要件II（能力や資格に応じた評価）



賃金制度

基本要素：

- ✓ 基本給と各種手当の体系整備
- ✓ 等級・評価と連動した昇給の仕組み
- ✓ 賃金テーブルの作成と運用

加算連動ポイント：

- 🔗 賃金改善要件・ベースアップの制度化



人事制度構築の成功ポイント

3つの柱を有機的に連動させ、職員が「頑張れば報われる」と実感できる仕組みを作ることが重要です。加算要件への対応を機に、人事制度の基盤整備を行いましょう。

処遇改善加算と人事制度の“接続ポイント”

キャリアパス要件 = 等級制度の設計

- 🔗 要件Ⅰ・Ⅲ：職位・職責・職務内容に応じた賃金体系を等級制度として明文化昇
- 🔗 給ルール：経験・資格・能力評価に基づく昇給基準を就業規則等に規定

賃金改善要件 = 給与体系への落とし込み

- 🔗 基本給等のベースアップを給与体系に明確に位置づけ
- 🔗 賃金テーブルを作成し、加算を含めた適切な報酬設計を実施

評価と昇給の見える化

- 🔗 処遇改善加算の「見える化」義務と人事評価の透明性確保を連動
- 🔗 評価→昇格→昇給のフローを明確化し、職員に周知

💡 ポイント

「処遇改善加算対応」と「人事制度整備」を別々に考えないことがコツです。加算要件そのものが適切な人事制度の設計指針になります。

＜加算と人事制度の接続モデル＞

処遇改善加算

キャリアパス要件

賃金改善要件

等級・評価制度

給与体系設計

統合された人事制度

- ✔ 一貫性のある評価・昇給の実現

キャリアパス要件Ⅰ～Ⅲと等級制度設計

キャリアパス要件と等級制度の連動

- ✓ キャリアパス要件Ⅰ：職位・職責・職務内容に応じた任用要件と賃金体系を明文化
- ✓ キャリアパス要件Ⅱ：資格取得・研修計画・能力評価の仕組みを整備・周知
- ✓ キャリアパス要件Ⅲ：経験・資格評価に基づく昇給の仕組みを整備・明文化

実務対応のポイント

- 就業規則・賃金規程に等級制度を明記
- 「職位」と「求められる能力・資格」の対応を明確化等
- 級ごとの役割・責任・権限を全職員に周知
- 昇格・昇給基準と評価制度を連動させる
- キャリアパス表を職場内で見える化（掲示・配布）

等級制度設計例

等級	役割	要件
S級 管理職	施設長 部門統括	管理者研修修了 実務経験8年以上
A級 上級職	主任 リーダー	介護福祉士 実務経験5年以上
B級 中級職	サブリーダー 専門担当	介護福祉士 実務経験3年以上
C級 初級職	一般職員	実務者研修修了 実務経験1年以上
D級 見習い	研修生	初任者研修修了 または研修中

💡 等級ごとに基本給テーブルと昇給基準を明示

賃金改善要件の給与・報酬設計

月額賃金改善要件

- ✓ 月額賃金改善要件Ⅰ：基本給等の引き上げが新加算Ⅳの取得額の1/2以上（令和6年度は猶予あり）
- ✓ 月額賃金改善要件Ⅱ：旧ベースアップ加算の2/3以上を基本給等の引き上げに充当

ベースアップ賃金表への落とし込み方

- 基本給テーブルの全体底上げ方式（一律〇円アップ）
- 等級ごとに昇給率を設定する方式（役職者ほど昇給率高）
- 手当との組み合わせ（基本給+資格手当+役職手当）
- 昇給モデルと加算を組み合わせた年収イメージを明示

＜処遇改善加算を反映した賃金テーブル例＞

等級	役職	基本給（万円/月）		
		初任給	標準	上限
5級	管理者	30.0	32.0	35.0
4級	主任	25.0	27.0	30.0
3級	リーダー 介護福祉士+実務者	22.0	23.5	26.0
2級	一般 介護福祉士	20.0	21.0	23.0
1級	一般 初任者研修	18.0	19.0	21.0

処遇改善加算を活かした賃金設計のポイント

- 基本給にしっかり組み込む（一時金だけでは定着につながらない）
- キャリアパスとリンクさせ「次の目標」が見えるようにする
- 年収ベースの資料で職員に説明（手取りベースが理想）

評価制度導入時の注意点

能力評価基準の整備

厚生労働省の職業能力評価基準を活用し、明確な基準を策定

- ✓ 「施設介護業」の評価基準を参考に自施設用にカスタマイズ
- ✓ 各職位・等級ごとに期待される能力・行動を具体的に記述スキ
- ✓ ルマップを作成し、段階的な成長を可視化

評価の透明性確保

- 評価項目・方法を全職員に事前開示
 - 評価者訓練の実施（評価者バイアス排除）
 - 評価結果のフィードバック面談を必ず実施
- 異議申し立て制度の整備

処遇改善加算との連動

- ✓ キャリアパス要件II「能力評価を含めた人事考課制度」の整備
- ✓ 評価結果と昇給・昇格を明確に連動させる仕組み
- ✓ 評価シートと賃金改善実績の関連付け（監査対応）

評価制度導入のステップ

Step 1: 評価基準の策定と周知



Step 2: 評価者研修の実施



Step 3: 試行評価と制度調整



Step 4: 本格導入と処遇への反映

研修・キャリアパス支援の設計

研修体系の構築

- ✓ 年間研修計画の策定：新人・中堅・リーダー層別に計画し、職員へ年度初めに周知
- ✓ OJTとOFF-JTの組み合わせ：日常業務の指導と集合研修を効果的に連動外
- ✓ 内部研修の活用：職能団体・自治体の研修を積極活用し、参加状況を記録

- 受験料補助・合格祝い金制度（実務者研修・介護福祉士等）
- 勤務シフト調整による受験・講習サポート
- 資格取得後の昇給手当との連動（キャリアパス要件II）
- スキルマップとの連動で「見える化」

実践ポイント

研修受講記録と人事評価の連動で、研修効果を最大化しましょう。定期面談で学びの振り返りと次の目標設定を行うことで、職員の成長意欲を高めることができます。

<研修体系とキャリアパスの連動>



実務チェックリスト&モデル例

人事制度構築チェックリスト

【キャリアパス要件対応】

- ☐ 職位・職責・職務内容に応じた任用要件を明文化
- ☐ 賃金体系を職位・職責・職務内容に連動させて設計
- ☐ 研修計画と評価制度が連動（階層別研修体系）
- ☐ 経験・資格等に応じた昇給の仕組みを就業規則等に明文化
- ☐ 職員への周知方法が確立（説明会・個別面談等）

【賃金改善要件対応】

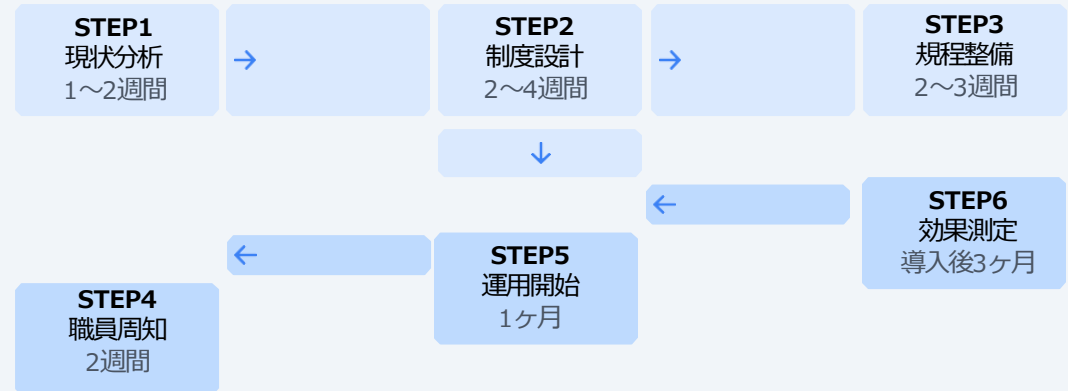
- ☐ 基本給・手当等への改善割当が要件を満たす
- ☐ ベースアップへの配分が1/2以上確保
- ☐ 賃金改善実施期間・方法を具体的に設定
- ☐ 上位職の処遇を440万円/年以上に設計

モデル事例・テンプレート

【等級表モデル例】

等級	職位	求められる経験・資格	月額給与目安
5	管理職	介護福祉士+実務者研修+5年以上	30万円～
4	上級職	介護福祉士+3年以上	27万円～
3	主任	介護福祉士+1年以上	24万円～
2	中級職	実務者研修修了者	22万円～
1	初級職	初任者研修修了者	19万円～

【導入ロードマップ】



次のステップ

人事制度構築の着手ポイント：まず「等級表」と「評価シート」を作成し、職位に対する明確な評価基準を設けることから始めましょう。次に、職場環境要件の中から実施しやすいものを3～5項目選択し、PDCAサイクルを回していくことが有効です。

4. 働きがいある職場環境づくり ～職場環境等要件の効果的な実践方法～

処遇改善加算活用と“働きがいある職場”づくり

1

職場環境等要件28項目の実践的活用法

職場環境等要件の構造と効果的な選択・活用方法

2

人事制度と職場環境要件の連動

業務分担明確化・評価基準・キャリア支援の具体策

3

成功事例の紹介

キャリアアップ・等級連動・職場環境改善の実践例

4

やりがい・働きがいの醸成

承認制度・表彰制度・感謝の文化づくり

職場環境等要件28項目の実践的活用法

表5-1 職場環境等要件（令和7年度以降）

区分	内容
入職促進に向けた取組	①法人や事業所の経営理念やケア方針・人材育成方針、その実現のための施策・仕組みなどの明確化
	②事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築
	③他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等、経験者・有資格者等にこだわらない幅広い採用の仕組みの構築（採用の実績でも可）
	④職業体験の受入れや地域行事への参加や主催等による職業魅力向上の取組の実施
資質の向上やキャリアアップに向けた支援	⑤働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い介護技術を取得しようとする者に対するユニットリーダー研修、ファーストステップ研修、喀痰吸引、認知症ケア、サービス提供責任者研修、中堅職員に対するマネジメント研修の受講支援等
	⑥研修の受講やキャリアアップ支援と人事考課との連動
	⑦エルダー・メンター（仕事やメンタル面のサポート等をする担当者）制度等導入
	⑧上位者・担当者等によるキャリア面談など、キャリアアップ・働き方等に関する定期的な相談の機会の確保
両立支援・多様な働き方の推進	⑨子育てや家族等の介護等と仕事の両立を目指す者のための休業制度等の充実、事業所内託児施設の整備
	⑩職員の事情等の状況に応じた勤務シフトや短時間正規職員制度の導入、職員の希望に即した非正規職員から正規職員への転換の制度等の整備
	⑪有給休暇を取得しやすい雰囲気・意識作りのため、具体的な取得目標（例えば、1週間以上の休暇を年に●回取得、付与日数のうち●%以上を取得）を定めた上で、取得状況を定期的に確認し、身近な上司等からの積極的な声かけを行っている
	⑫有給休暇の取得促進のため、情報共有や複数担当制等により、業務の属人化の解消、業務配分の偏りの解消を行っている
腰痛を含む心身の健康管理	⑬業務や福利厚生制度、メンタルヘルス等の職員相談窓口の設置等相談体制の充実
	⑭短時間勤務労働者等も受診可能な健康診断・ストレスチェックや、従業員のための休憩室の設置等健康管理対策の実施
	⑮介護職員の身体の負担軽減のための介護技術の修得支援、職員に対する腰痛対策の研修、管理者に対する雇用管理改善の研修等の実施
	⑯事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成等の体制の整備
生産性向上（業務改善及び働く環境改善）のための取組	⑰厚生労働省が示している「生産性向上ガイドライン」に基づき、業務改善活動の体制構築（委員会やプロジェクトチームの立ち上げ、外部の研修会の活用等）を行っている
	⑱現場の課題の見える化（課題の抽出、課題の構造化、業務時間調査の実施等）を実施している
	⑲5S活動（業務管理の手法の1つ。整理・整頓・清掃・清潔・軽の順文字をとったもの）等の実践による職場環境の整備を行っている
	⑳業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減を行っている
	㉑介護ソフト（記録、情報共有、請求業務転記が不要なもの）、情報端末（タブレット端末、スマートフォン端末等）の導入
	㉒介護ロボット（見守り支援、移乗支援、移動支援、排洩支援、入浴支援、介護業務支援等）又はインカム等の職員間の連絡調整の迅速化に資するICT機器（ビジネスチャットツール含む）の導入
	㉓業務内容の明確化と役割分担を行い、介護職員がケアに集中できる環境を整備。特に、間接業務（食事等の準備や片付け、清掃、ベッドメイク、ゴミ捨て等）がある場合は、いわゆる介護助手等の活用や外注等で担うなど、役割の見直しやシフトの組み換え等を行う。
	㉔各種委員会の共同設置、各種指針・計画の共同策定、物品の共同購入等の事務処理部門の集約、共同で行うICTインフラの整備、人事管理システムや福利厚生システム等の共通化等、協働化を通じた職場環境の改善に向けた取組の実施
やりがい・備きがいの醸成	㉕ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善
	㉖地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上に資する、地域の児童・生徒や住民との交流の実施
	㉗利用者本位のケア方針など介護保険や法人の理念等を定期的に学ぶ機会の提供
	㉘ケアの好事例や、利用者やその家族からの謝意等の情報を共有する機会の提供

職場環境等要件28項目の実践的活用法

職場環境等要件の基本

処遇改善加算の算定要件として、6区分・全28項目から加算区分に応じた数の取組を実施

- ✓ 新加算I・II：各区分から1項目以上（計6項目以上）
- ✓ 新加算III：1年目は任意の区分から3項目以上、2年目以降は6区分から各1項目以上
- ✓ 上新加算IV：任意の区分から1項目以上

実践的な活用のポイント

- 人事制度の整備項目と連動させて選択
- 職員が「効果を実感できる項目」を優先
- 厚労省の「生産性向上ガイドライン」を参考に
- STEP BY STEP：複数年で段階的に取組強化
- 「見える化」で外部にも取組をアピール

職場環境等要件6区分と実践例

1. 入職促進

オススメ項目
・職場体験機会の提供
・ミドル・シニア層採用

2. 資質向上・キャリアアップ

オススメ項目
・定期面談の実施
・キャリア段位制度の活用

3. 両立支援・多様な働き方

オススメ項目
・有給休暇取得促進
・短時間正社員制度

4. 腰痛・健康管理

オススメ項目
・健康診断の充実
・腰痛予防のための備品

5. 生産性向上

オススメ項目
・現場課題の見える化
・業務内容の明確化と役割分担

6. やりがい・働きがい

オススメ項目
・サンクスカードの活用
・表彰・報奨制度の実施

取組のポイント

「月に1回の定例面談」「毎朝のサンクスカード共有」など具体的な頻度・方法を明確にして記録することで、効果検証と外部アピールが容易になります。

人事制度×職場環境等要件連動の具体策

職場環境等要件を人事制度に組み込む

「単なる要件クリア」から「人事制度の一部」として位置づける転換

- ✓要件達成が「人材育成・評価・定着」に直結
- ✓28項目をキャリアパスと紐づけて実施
- ✓実施状況を評価制度に組み込む

連動のポイント

- 業務内容の明確化・役割分担（要件⑬）と等級制度を連動させる
- 現場の課題の見える化（要件⑮）で評価材料を収集
- 定期的な面談実施（要件⑧）を評価面談に位置づけ
- 業務改善活動（要件⑰）の推進者をリーダー育成に活用
- サンクスカード（要件⑳）を表彰・評価につなげる

具体的な連動事例

職位・役割連動

業務分担表を等級定義に反映し、「〇〇ができる＝△等級」と明確化

評価指標化

改善提案数・研修参加を評価項目に設定し加点

表彰制度

サンクスカード集計上位者を月間MVPとして表彰・手当支給

メンター制度

初心者マーク（要件⑭）の指導役を昇格要件に組み込む

<人事制度と職場環境要件の連動フロー>

職場環境等要件
28項目

+

人事制度
(等級・評価・報酬)

↓

「働きがいある職場」と「制度対応」の両立

実例紹介①（キャリアアップ・等級連動）

事例1 知識・技術・資格と等級の明確化

ある介護施設では、キャリアパスごとに人事考課制度を構築。

- 「どの知識・技術・資格をどの程度満たすと、職位や給与水準がいくら上がるか」を明文化
- 厚生労働省の「職業能力評価基準」を参考に制度設計
- キャリアアップの道筋が見えることで職員のモチベーション向上を実現

事例2 職員面談と昇格要件の連動

定期的な面談制度を導入し、等級昇格と連動させる仕組み。

- 年に2回の面談で目標設定・評価・キャリア希望をヒアリング
- 面談記録を人事考課と連動させ、昇格・昇給の判断材料に活用
- 研修参加実績や資格取得をポイント化し、昇格要件に組み込み

キャリアパスと等級制度の連動例

＜職位・職責と等級の対応表＞

等級	役職	求められる経験・資格	基本給範囲
5級	管理者	実務5年以上、管理者研修修了	32万円～
4級	主任	介護福祉士、実務3年以上	28万円～
3級	リーダー	介護福祉士、実務2年以上	24万円～
2級	中堅職員	実務者研修修了、1年以上	21万円～
1級	初任者	初任者研修修了	19万円～

成功のポイント

- 職員が「次の目標」を明確に描ける具体性
- 評価基準と処遇（給与・役割）の一貫性
- 定期的な面談による進捗確認と支援
- 全職員への周知と公平な運用

事例紹介②（職場環境改善と定着）

事例1：5S活動による業務効率化

🏢 実施主体：特別養護老人ホーム A施設

【実践内容】

- ✓ 少人数（2～3名）の改善チームを結成
- ✓ 物品・書類の整理整頓と標準化
- ✓ 業務手順書の作成と周知・研修

効果測定結果

- ↓ 物品探索時間：月間約25時間削減
- ↑ 職員満足度アンケート：27%向上

導入のポイント

少人数から始めて効果を実感させ、対象を広げる段階的アプローチが成功の鍵。活動を公式な業務として位置づけることで持続性を確保。

事例2：ICT導入と有給取得促進

🏢 実施主体：訪問介護事業所 B社

【実践内容】

- ✓ 介護ソフト導入による記録・情報共有効率化
- ✓ 長期休暇取得手当の新設（5連休で1万円）
- ✓ 定期的なメンタルヘルス相談窓口の設置

効果測定結果

- ↓ 離職率：導入前18%→導入後7%
- ↑ 有給取得率：63%向上
- ↓ 事務作業時間：約40%削減

導入のポイント

職員の声を聴きながら段階的に導入。ICTと休暇促進を組み合わせることで相乗効果。金銭的インセンティブと業務軽減の両立が定着率向上のカギ。

成功要因の共通点と実践ステップ

① 小さく始める

少人数・小規模な範囲から開始し、効果を見える化して拡大していく

② 数値化する

取組の前後で効果を測定できる指標を設定し、定点観測する

③ 人事制度と連動

改善活動への参加を人事評価に組み込み、職員のキャリア形成と結びつける

やりがい・働きがい醸成のポイント

「承認」を形にする仕組みづくり

- ♥ 「小さな感謝」を見える化する
→サンクスカード、表彰制度、リアルタイム褒め合い
- 📈 成果や成長を可視化する
→スキル習得のグラフ表示、進捗の見える化
- 👥 チーム全体で喜び達成感を共有する
→利用者・家族からの声の共有、好事例の発表会

人事制度と連動させるポイント

- 表彰や感謝の仕組みを評価制度に組み込む（例：サンクスポイント制）
- 職員同士の支援・教育活動をキャリアパスに位置づける
- 「やりがい」を数値化して職場環境改善の指標に活用
- 経営理念と連動した「価値観の共有」を促進する取組

実践ツール例



サンクスカード

小さな感謝も見逃さない文化づくり。助けられたこと、良いケアに気づいたことを記入して伝える。C



表彰制度

月間MVP、チーム貢献賞など複数カテゴリーで表彰。全体朝礼やイベントで公表。



声の見える化

利用者・家族・地域からの感謝の声を施設内に掲示。職員全体で共有。



達成感の共有

目標達成をチーム全体で祝う文化。小さな成功も積極的に共有。

成功のカギ

- ✓ 形だけでなく真摯な気持ちを伝える
- ✓ トップが率先して感謝・承認を示す
- ✓ 継続できる仕組み化・習慣化を重視

5. 制度対応と人材戦略の統合 ～申請・運用・見える化のマネジメント～

制度対応×人材戦略統合のマネジメント

1

申請・運営指導対応と運用のコツ

スケジュール管理・証憑管理・計画書と実行の連動

2

見える化義務と周知方法

HP掲載・情報公表制度・職員への説明と共有

3

「制度対応」と「人材戦略」の統合

加算を経費から投資へと転換する経営思考

4

実務者・管理者・経営者の役割分担

組織階層ごとの役割と責任の明確化

申請・運営指導対応と運用のコツ

申請・実績報告のポイント

- 処遇改善計画書は2か月前までに提出（毎年2月末が目安）
- 計画書と実績報告の整合性を確保（昇給実績・支給額等）提
- 出書類の証憑保管（就業規則・給与規程・給与明細等）
- 提出書類には内容に誤りが無い旨を明記（虚偽記載は返還対象）

運営指導対応の準備

- ✓ 指定権者からの求めに速やかに提出できるよう資料準備
- ✓ 職場環境等要件の実施状況を記録・証明できる資料を保管
- ✓ キャリアパス要件の就業規則等への明文化と周知記録
- ✓ 職員への処遇改善内容説明の会議録・周知文書の保存

処遇改善加算の申請・運用フロー

STEP 1

計画書の作成・提出
加算区分の選択・要件確認・加算
の配分方法の決定

STEP 2

人事制度への落とし込み・就
業規則・給与規程の整備・研修計
画・評価制度の構築

STEP 3

職員への周知・公表
説明会の実施
HPでの情報公開

STEP 4

実績報告・効果検証
実施記録の整理
モチベーション・定着率の確認

見える化義務と職員・外部への周知方法

見える化義務の概要

処遇改善加算の取得事業者は以下の情報を外部に公開する義務があります：

- ✓ 職場環境等要件の取組状況
- ✓ キャリアパス要件の整備状況
- ✓ 賃金改善の実施状況

職員への周知方法

- 全体会議・研修会での説明（計画・実績の共有）
- キャリアパスと処遇の関係を図示した資料の配布
- 個別面談での処遇改善内容の説明
- 社内報・掲示板での定期的な情報更新

実践ポイント

💡 定期的な更新（年1回以上）で最新情報を公開

💡 取組の効果・成果も合わせて公開し透明性を確保

外部への公開方法



自社ホームページ

閲覧しやすい場所に専用ページを設置



介護サービス情報公表システム

都道府県が運営する公式情報サイト



パンフレット・広報誌

利用者・家族向け資料に掲載



事業所内掲示

エントランスや面会スペースに掲示

人事制度・制度対応の統合運用手法

発想の転換

処遇改善加算を戦略的に活用するためには、「制度対応の事務作業」から「人材戦略の中核」へと位置づけを変える必要があります

制度対応 = 人事制度進化のチャンス

統合運用のポイント

- 計画書・要件対応を「人事評価・育成・給与」の見直し機会として活用
- キャリアパス要件と人事評価制度を同一のサイクルで運用
- 介護サービス情報公表制度など外部発信と内部評価の一体化
- 職場環境等要件の取組を定量評価し、成果を可視化

<統合運用のプロセス図>

①加算要件の整理・計画
キャリアパス・職場環境等要件



②人事制度設計・改善
等級制度・評価制度・報酬制度



③実施・運用・モニタリング
面談・評価・昇給・研修



④効果測定・改善
定着率・満足度・次期計画反映

経営者・管理者・現場の役割分担

👑 経営者役員

- ✓ 処遇改善加算の戦略的位置づけを決定
- ✓ 人事制度との連動方針決定・承認
- ✓ 加算区分・配分方法の最終決定
- ✓ 職場環境改善の投資判断・予算配分

👤 施設長・管理者

- ✓ 処遇改善計画書作成・提出責任
- ✓ キャリアパス要件・職場環境等要件の具体化
- ✓ 評価制度の運用・面談実施
- ✓ 職員への制度説明・周知責任

👥 現場リーダー・職員

- ✓ 職場環境等要件の実践・推進
- ✓ 研修計画の実施・参加
- ✓ 業務改善提案・5S活動等の推進
- ✓ 加算内容の理解・周知協力

計画書作成～運用の連携ポイント

- 経営層・管理者・現場の三者で取組方針を共有し納得感を醸成各
- 要件の実施項目は現場の意見を必ず取り入れて選定・実施
- 計画書の内容を視覚化して全職員に共有（掲示・配布・説明会）

ミスを防ぐ"現場巻き込み"のコツ

- 💡 小さな委員会活動から始める（2～3人の少人数チームが効果的）
- 📅 月次の振り返りミーティングで進捗確認と調整
- 🏆 改善に貢献した職員への感謝と承認を忘れない

6. まとめ

～明日からできる具体的施策と段階的な進め方～

まとめと明日からの一歩

1

制度理解から活用への全体像振り返り

加算一本化の要点と人事制度への落とし込み

2

"加算を一時金で終わらせない" 戦略

職場改革と処遇改善の統合的ビジョン

3

明日からできる具体的一歩

段階的導入計画と相談窓口のご案内

💡 ポイント

人事制度構築は「一度にすべてを完璧に」ではなく、「**小さな一歩を確実に**」が成功の鍵です。
制度対応をきっかけに、職員が育ち定着する組織へと着実に変革していきましょう。

“加算を一時金で終わらせない”ために

職場変革の長期ビジョン

処遇改善加算を「単なる加算金」から「組織強化の投資」へと転換し、持続可能な介護現場を構築する



人材の確保・定着



職員の成長支援



組織パフォーマンス向上



サービス品質向上

明日からできるアクション



人事制度の現状整理

現在の就業規則・賃金規程・研修体系を整理し、処遇改善加算の要件と照らし合わせる



職員ヒアリングの実施

現場の課題やニーズを把握し、実効性の高い職場環境改善策を検討



等級・キャリアパス素案作成

厚労省ガイドラインを参考に、自社に合った等級制度の基本骨格を設計



加算内容の説明会実施

新加算の仕組み・昇給への活用方針を職員に丁寧に説明し、理解と納得を得る

相談・導入サポート案内

相談・導入サポート案内

人事制度構築や処遇改善加算の活用でお悩みの方は、お気軽にご相談ください。

- ◆ 人事制度設計個別コンサルティング（初回相談無料）
- ◆ 加算申請・運用サポート（書類確認・実地指導対策）
- ◆ 職場環境改善ワークショップ（従業員参加型）

お問い合わせ

おかげさま社労士事務所

HP : <https://www.okagesama-sr.com/>



ご清聴ありがとうございました