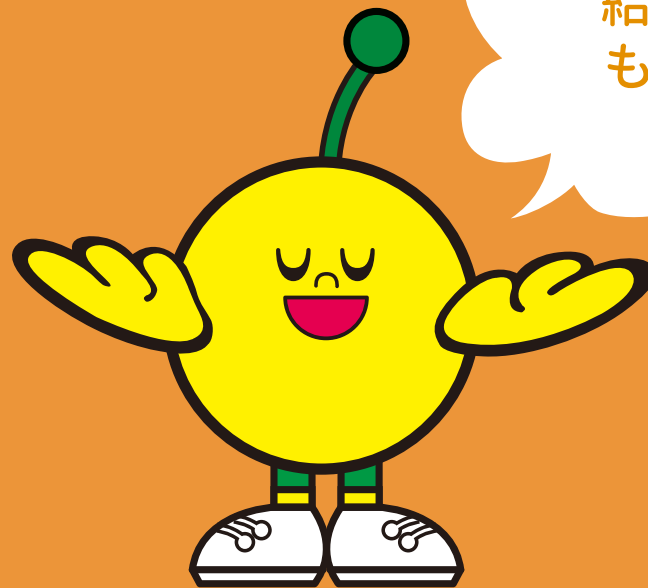


Chapter 04



給与制度は
もうあるよ。

キャリアパス 連動型給与制度への 転換

- 給与制度をキャリアパスと連動させることのメリットを説明します。
- 昇給の仕組みについて説明します。
- 給与と評価の連動させるポイントを学びます。

Chapter
04

キャリアパス連動型 給与制度への転換

「仕事」であれば、働いた分の対価つまり給与が支払われます。この当然の原理があるので、どの事業所でも給与の仕組みは事業所開始時から存在するはずですが、各種制度の中には後から構築された制度もあります。「キャリアパス」はその最たる例です。各種人事制度はそれぞれが単体で必要不可欠な制度です。言い換えると単体で機能する制度です。しかし、各種人事制度は、連携したトータル人事制度と捉えることでより機能的かつ職員理解に努めた制度設計となります。キャリアパスを構築・導入した際に、給与制度との連動を考えていなければ必ず制度間で齟齬が生じ、運用上の問題が出てきます。この状態はキャリアパスの等級と給与の等級を照らし合わせればすぐに分かるものです。



法人名	社会福祉法人 養生会
設立	1997（平成9）年
所在地	〒971-8143 福島県いわき市 鹿島町下蔵持字中沢目24
理事長	中山 昌子
従業員数	161名
事業	特別養護老人ホーム、老人短期入所事業、老人デイサービス事業（通所介護）、老人デイサービス事業（認知症対応型）、軽費老人ホーム、認知症対応型老人共同生活援助事業、居宅介護支援事業

アンケート結果紹介（結果と傾向、相関性）

本法人のアンケート結果で浮き彫りになったのは、人事関連制度の連携でした。特に“役割”が明確になっていないため、“役割”に関連する「なぜその仕事をしているのか」「なぜ評価をしているのか」「評価の結果が給与に反映されないのはなぜか」「昇給のルールが明確でない」といった疑問が表出しました。これらの疑問を解消するために、①キャリアパス整備、②給与制度整備、③人事考課制度整備、④階層別育成計画と、トータル人事制度の再構築のセオリー通りの順番で再整備を進めることとしました。

● 図表1 社会福祉法人 養生会 アンケート結果下位抜粋

処遇	F3	法人（会社）は適正な役職登用や職員配属につとめている
処遇	F2	法人（会社）の給与決定の方法に納得している
法人・職場	A9	将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている
キャリアパス・人材育成	C4	職場の中で、新人や後輩を育成する仕組みは十分に機能している
キャリアパス・人材育成	C5	仕事についての評価基準は明確であり、評価結果について説明を受けている

給与制度の不明瞭さを改善する

本法人は組織としての活動は統制が取れていましたが、キャリアパスや給与表等の明文化しなくてはならないものが整備されておらず、いわゆる“感覚的”に扱われていました。この状態を是正し、職員にとって納得度の高い給与体系に改める為の作業として、まず最初にキャリアパスの明確化を行いました。職位等級ごとの責任や役割を明確化することで、職員にとっても分かりやすいキャリアパスに再構築することを目指しました。そして、次に取り組んだのが、明確になった役割や責任に応じた給与体系の再構築です。

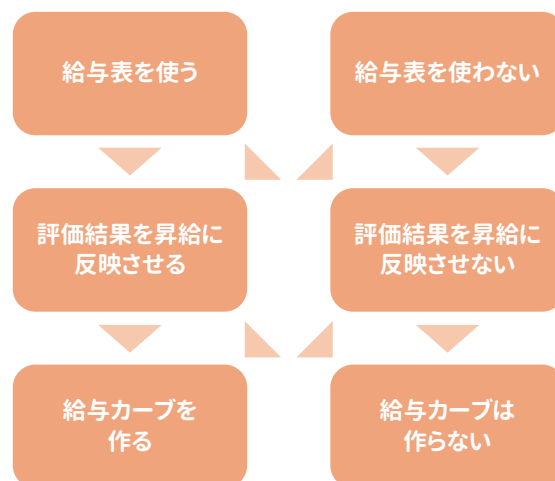
一般的に給与ルールの取り決めについては、記載する内容が多いなどの理由から、給与規程等の名称で就業規則から独立させることが多いのですが、本法人はこのルールの取り決めが不明瞭でした。そのため、どのように昇給しているのか（していくのか）等の処遇に関するプロセス（決定させるまでの過程）が非常に分かりづらく、アンケート結果の通り、疑問に感じたり不満につながってたりしました。

この処遇に関する不満・疑問を解消するために、まずは基本給の昇給について、ルールの再構築に着手しました。

昇給ルールを再設定した際のワークフローは図表2の通りです。

福島県内でも多数の福祉事業所において給与表による昇給管理が行われています。給与表による給与管理のメリットは職員に分かりやすい点と昇給原資が明確にしやすい点ですが、デメリットとしては昇給原資のコントロールができない点が挙げられます。給与表は昇給を固定費として考える方

● 図表2 昇給ルール再設定のワークフロー



式だとも言えます。

一方で、給与表を使用しない昇給方法も数多くあります。全職員一律の昇給をする方法や労働組合との協議によって決める方法、給与表に代わる一定のルールを定める方法など様々です。

本法人のアンケート結果のワースト項目には「評価基準」と「給与の決定方法」がランクインしており、曖昧な昇給ルールや画一的な昇給ルールを制定しても不満因子の解消には至らないと判断しました。キャリアパスに応じた公平な評価が実施され、その評価結果に見合った昇給が実現できる制度設計が必要不可欠でした。

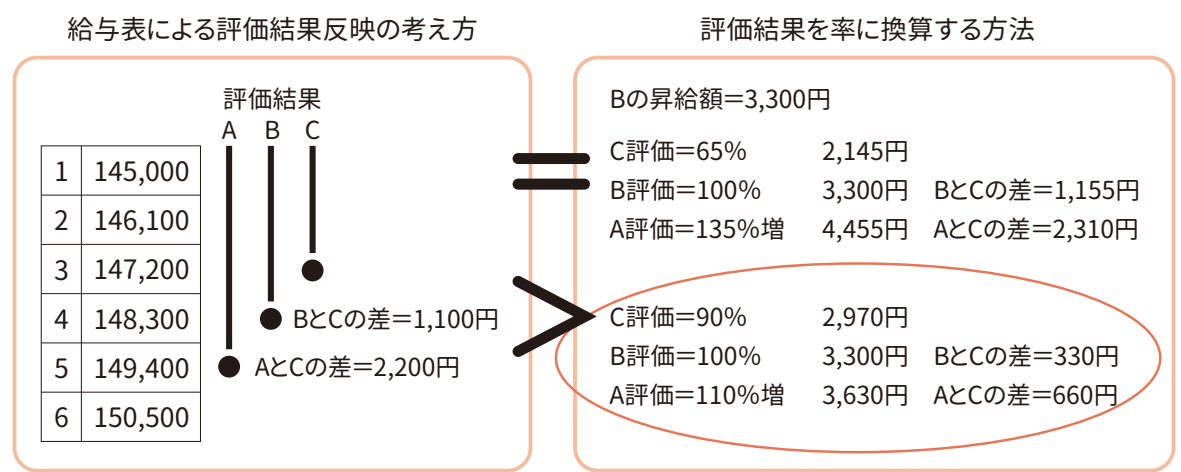
一般的にはこの段階では、給与表を使用する／しないの協議検討は可能ですが、本法人はもともと給与表がなく、様々な要素（等級ごとの間差はどの程度か、1号目の金額はいくらにするか、各等級の最大金額はいくらに設定するか、給与カーブはどうするか、昇格した際のルールは？、ベースアップの頻度はどうか、書き換えのタイミングは？ etc…）を検討した上で作成しなければならない

給与表よりも、給与表を使用しないで昇給を管理する方が、制度設計時も設計後のメンテナンスも簡単ではないかという結論に至りました。

評価の反映については、公務員の給与表が2006年より4分割され評価の反映を実現できる形に変わったことから、プロジェクトメンバーからも「評価反映するなら給与表の方がいいのではないか」という意見がありました。

一方で、「福祉職場においての基本給（昇給）への評価反映は過度にするべきではない」という意見もあり、この相反する意見を取りまとめるために、以下の図表のような例示を使って評価結果の昇給反映について協議し、「評価は昇給に反映させる。けれども数値的には大きくしない」ことを実現するオリジナルな制度設計の必要性を共有しました。

● 図表3 評価結果の例示

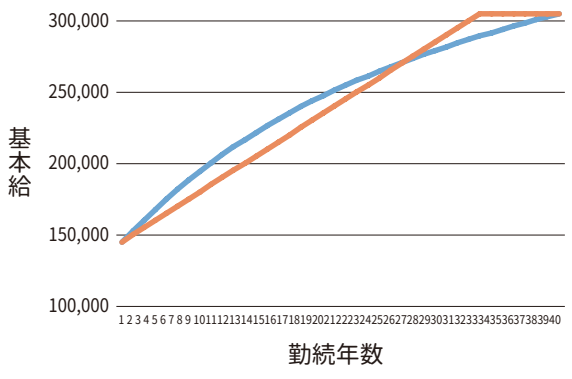


昇給カーブを考える ➤

給与が一律に上がっていく場合は直線的に昇給することになりますので昇給カーブは描きません。この場合、いつまでも右肩上がりでずっと昇給し続けるか、上限が定められている場合はその上限額まで同じペースで昇給し続けて上限に到達した途端に昇給が止まる、という仕組みになります。このような制度設計では、「働いた分の対価としての昇給」や「長い期間安心して働き続けられる給与制度」といった点を実現することが難しくなります。

そこで昇給の額にメリハリをつける昇給カーブを検証する必要があります。

● 図表4 基本給昇給曲線



昇給カーブを検討するには以下の3つのポイントがあります。

1つ目が、全体の傾きを決める（法人の昇給率）

2つ目が、カーブの形（寝かた）

3つ目が、評価を入れた場合のメリハリ

昇給ルールを構築するにあたって、職員に公平で分かりやすいルールづくりを実現するにはキャリアパスと連動させることが絶対条件でした。処遇改善加算キャリアパス要件にも「職位、職責又は職務内容等に応じた賃金体系について定めている」とありますので職

位とリンクした賃金体系を構築することが最も理にかなった制度となります。昇給カーブの視点で考えると、キャリアパス等級ごとに傾きが異なる仕組みを構築することでキャリアパスとの連動が図れます。つまり上位等級になるほど昇給率（傾き）が高くなる仕組みです。

● 図表 5 職位とリンクした賃金体系

キャリアパス等級			基準となる昇給額	等級別昇給率	昇給額
一般職	1 等級	新人	1,000	100%	1,000
	2 等級	中堅	1,000	100%	1,000
	3 等級	上級	1,000	100%	1,000
	4 等級	ベテラン	1,000	100%	1,000
指導職	4 等級	リーダー	1,000	110%	1,100
	5 等級	相談員	1,000	110%	1,100
	5 等級	主任・副主任	1,000	110%	1,100
管理職	6 等級	副施設長・係長	1,000	130%	1,300
	7 等級	施設長・事務長	1,000	130%	1,300

一方で、現行職員の給与水準は決して高い水準ではなく、給与制度を改定するタイミングで将来を見据えられる給与体系にしたいという期待もありました。そのため、“カーブの寝かた”については、今回は導入を見送り一定以上の昇給額を担保できる仕組みを目指すこととしました。

これらを踏まえた協議の結果、評価の結果

が反映できること、昇給は事業収支によって原資金額の変更ができる変動費として扱える制度であること、昇給カーブが描かれ、上位等級ほど昇給額が高いこと、をベースとした昇給ルールを構築することとしました。

結論：「給与表を使わない」「評価結果を反映させる」「昇給カーブを描く」

事業所の体力に合わせてフレキシブルに対応できる方策を検討する

昇給原資は無限ではありません。その時の財源に合わせた適切な昇給が実施されなければ法人・職員ともに不満が生じてしまいます。しかし、給与表の場合、表によって次の号給は定まっているため、昇給原資の有無に

関わらず次の号給に昇給させるか、原資がないという理由で昇給させないかの二択になります。給与表を使わない場合、昇給原資を対象職員数で割り返すことで原資をベースとした昇給を行うことができます。

● 図表 6 基準となる昇給額と等級別昇給率を使った昇給シミュレーション

キャリアパス等級			基準となる昇給額	等級別昇給率	昇給額	人数	昇給額×人数×12か月
一般職	1 等級	新人	1,000	100%	1,000	10	120,000
	2 等級	中堅	1,000	100%	1,000	13	156,000
	3 等級	上級	1,000	100%	1,000	5	60,000
	4 等級	ベテラン	1,000	100%	1,000	6	72,000
指導職	4 等級	リーダー	1,000	110%	1,100	8	105,600
	5 等級	相談員	1,000	110%	1,100	2	26,400
	5 等級	主任・副主任	1,000	110%	1,100	5	66,000
管理職	6 等級	副施設長・係長	1,000	130%	1,300	3	46,800
	7 等級	施設長・事務長	1,000	130%	1,300	2	31,200
合計							684,000

キャリアパス等級			基準となる昇給額	等級別昇給率	昇給額	人数	昇給額×人数×12か月
一般職	1 等級	新人	800	100%	800	10	96,000
	2 等級	中堅	800	100%	800	13	124,800
	3 等級	上級	800	100%	800	5	48,000
	4 等級	ベテラン	800	100%	800	6	57,600
指導職	4 等級	リーダー	800	110%	880	8	84,480
	5 等級	相談員	800	110%	880	2	21,120
	5 等級	主任・副主任	800	110%	880	5	52,800
管理職	6 等級	副施設長・係長	800	130%	1,040	3	37,440
	7 等級	施設長・事務長	800	130%	1,040	2	24,960
合計							547,200

キャリアパス等級			基準となる昇給額	等級別昇給率	昇給額	人数	昇給額×人数×12か月
一般職	1 等級	新人	1,500	100%	1,500	10	180,000
	2 等級	中堅	1,500	100%	1,500	13	234,000
	3 等級	上級	1,500	100%	1,500	5	90,000
	4 等級	ベテラン	1,500	100%	1,500	6	108,000
指導職	4 等級	リーダー	1,500	110%	1,650	8	158,400
	5 等級	相談員	1,500	110%	1,650	2	39,600
	5 等級	主任・副主任	1,500	110%	1,650	5	99,000
管理職	6 等級	副施設長・係長	1,500	130%	1,950	3	70,200
	7 等級	施設長・事務長	1,500	130%	1,950	2	46,800
合計							1,026,000

賞与への評価反映

昇給額の管理だけではなく、賞与による評価結果を活用することで、職員の頑張りを目に見える形に置き換えることとしました。

●図表 7 人事評価に対応した賞与の支給率と加算額一覧

人事考課 最終評価	一般社員		指導職員・専任職		管理職・経営職	
	支給率	加算額	支給率	加算額	支給率	加算額
S	100%	10,000 円	100%	15,000 円	100%	20,000 円
A	100%	5,000 円	100%	10,000 円	100%	15,000 円
B	100%	0 円	100%	0 円	100%	0 円
C	100%	0 円	100%	0 円	100%	0 円
D	0%	0 円	0%	0 円	0%	0 円

本プロジェクトにおける給与制度改訂は職員の満足度を向上させるための取り組みとしているため、今回の協議では、評価の結果が標準以下である「C」評価であっても、賞与への反映は行わないこととしました。これは、制度改定時における激変緩和措置と職員のモ

チベーションダウンに配慮した結果です。ただし、評価は厳格に行い、「C」評価者には、評価結果のフィードバックを行うことで今後の頑張りを促進していく運用方法を確認しました。

給与規程に明記する

この協議の結果を正式に法人のルールとするために、就業規則から給与規程を独立させることで、アンケートの不満項目であった評価の活用と給与の決定方法についての改善を

目指しました。理事会での承認後、全職員に説明し、新しい給与制度をスタートさせていただきます。

まとめ

福祉職場における人材定着が進むことで、キャリアパス制度が機能している証明となります。職員がこの職場ですっと働きたいと思ってくれるためには様々な実感を得られることがポイントです。

- ・腕が上がる（スキルが身に付いた実感）
- ・地位が上がる（頑張りを認めてもらった

実感）

- ・給与が上がる（自負の醸成と目に見える実感）

給与は職員の実感を視覚化する最たる仕組みです。今回のプロジェクトで、キャリアパスに連動させ、評価結果を活用することで、分かりやすく頑張りが貢献度に応じ

た実感を得られる給与制度に再構築しました。今後はキャリアパス・評価・給与の一

体的な運用をすることで職員の期待に応えることが求められます。

●法人ご担当者感想

本法人は、1982年に特別養護老人ホームかしま荘を設立し、その後ケアハウス、デイサービスセンター、ショートステイ、グループホームを併設し2011年地域密着型特別養護老人ホームも開設してきました。同敷地内にある社団医療法人養生会の医療機能と連携し、地域の医療・老人福祉の拠点としての役割を担ってきました。これらの変遷の中で給与の基本的体系の見直し等が行われないうままになっており、給与規定等の不明確さが職員

の不満の一因にもなっていました。平成30年度の福島県福祉介護人材確保推進プロジェクト事業を利用できることとなり、専門家の皆様の協力を得てプロジェクトミーティングを重ねることでキャリアパスと連動した給与体制を構築することができました。

今後この給与体制を生かし職員の定着率の向上及び処遇の改善を進めていきたいと思えます。

社会福祉法人 養生会

事務長 大森 充