

ステップ5・6(個人毎賃金シミュレーション)の進め方

1、各種賃金テーブルの決定

(1) 経験給のテーブル決定

- ① 経験給とは、資格取得後の経験年数で決める賃金である。
- ② 経験給の基本的なテーブルを作成する時の基準を決める。
- ③ 基本給における経験給の割合を決める。
- ④ およそ、その比率は、専門性が高いほど少なく、専門性が低いほど高くなる。
- ⑤ この基準は、現状の職員の給与内訳や、今後の採用時の他施設の給与レベル等を勘案して、色々なバリエーションの中から決めている。
- ⑥ 従って、絶対的な基本給比率のルールはなく、およそのシミュレーションの繰返しから捻出されている。
- ⑦ 但し、この比率はその法人の賃金方針や初任給レベル、採用のし易さ等で異なるので、まずは、職群をABCのランクに分ける。
- ⑧ A職群を「看護師」・「PT、OT、ST」・「薬剤師」、B職群を「准看護師」・「介護福祉士」・「放射線」・「ケアマネ」・「検査」・「社会福祉士」。C職群を「看護助手」・「介護士」・「ヘルパー」・「栄養士」・「調理師」などに分ける。
- ⑨ 各職群単位で、開始経験給を決める。
- ⑩ これは今の賃金総額に影響ない範囲でシミュレーションを繰り返した結果、ある段階で落ち着くようにする。職種ごとの比率が異なるが、これはモデル賃金だけでなく、今の職員の給与の落とし込み結果も一緒に見ながら決めたものである。
- ⑪ 実額ベースでは、経験給の開始額は80,000円から140,000円の範囲で計算してみる。
- ⑫ 年数ピッチ額は、700円から1500円で、特に辞めやすい中堅層(仕事もできるようになった20代後半から30代)では、年数ピッチ額は高めに設定する。

(2) 勤続給のテーブル決定

- ① 勤続給は、長年勤めることのインセンティブと、今の職員の給与(貢献や能力に関係なく長いだけで給与が高い場合)の調整に使う。
- ② 事例として紹介している法人では最大10年間だけの支給で計算している。
- ③ 勤続給はそう高くない程度が望ましいので、上限でも1~2万円未満が妥当。

(3) 職能給のテーブル決定

- ① 職種ごと職能給は開始年齢と第1号俸、ピッチ、等級ごとの違いは、今の職員の給与のバランスで決定する。

- ② 事例として紹介している法人では、各職種の職務手当をあまり大きく変動しない範囲で先に固定し、『総支給－職務手当－経験給－勤続給』＝職能給となる。
- ③ 必然的に初任給が決まれば、上記の計算書式で、1等級1号俸の職能給額が決定する。
- ④ 該当等級は、ステップ2の職能資格基準フレームを参考に決める。

(4) 職務手当と役職手当の決定

- ① 両手当とも、はじめての賃金改正時にはほどほどにする事をお奨めする。
- ② これらの手当を一から見直し、職務手当や役職手当がかなり低くなれば、それだけ基本給が上がる事を意味し、法人負担が一気に増大する。
- ③ シミュレーションの過程で少し位の増減はあっても、極端な変更は避ける。
- ④ 総支給を上げて、基本給を下げたい場合は必然的に、こられの手当を上げる事になる。

(5) その他手当の決定

- ① 資格手当や家族手当等の基準を決定する。
- ② 資格手当は、
 - ・資格と従事している業務が異なる場合は、高い方の資格手当のみ支給。
 - ・その資格が両方とも必要な場合は、どちらも支給。
 - ・資格手当が高い職種には、基本給を抑える意味合いも含む。
 - ・その資格が必要な部署で資格を取った場合は、違う職種へ配転してステージが変わると、普通の資格手当として支給する。
- ③ 家族手当は、
 - ・事例として紹介している法人の場合は、労使双方の要望により排除した。
 - ・一般的には、家族手当を支給する事は多く、特に扶養家族が大きくなり、教育費や生活費が増える事を配慮すれば、家族手当は大きくした方が良い。
 - ・何故なら、その扶養や、年齢上限を超えれば、その大きくなった家族手当は一気に無くすることができるからだ。
 - ・家族手当的要素を、その他の手当や基本給に入れるようにすると、意味合いが説明できないだけでなく、扶養外れや年齢上限超えがあっても減額できないことが多い。

2. 個人別賃金明細一覧表の作成

(1) 矛盾する手当は、基本給か、その他手当への編入かを決定

- ① 事例として紹介している法人では明確な職務手当の基準がなく、「調整手当」や「特別手当」等の、その時々状況でなるべく基本給を上げないように、いろいろな手当が個人的に存在していた。
- ② そこで、矛盾する手当の意味合いを整理し、「基本給に入れるべき性質か」、「職務手当

- に入れるべき性質か」、「役職手当に入れるべき性質か」を決めた。
- ③ 決まれば、その手当を自動的に加えていく。

(2) 属人情報の記入

- ① 資格取得年数を書く。
- ② 勤続年数を書く。
- ③ 持っている資格を書く。
- ④ 仮等級を書く。
- ⑤ 資格はあっても、能力や状況でその職務が無理な場合は、できる職種を限定しておく。
- ⑥ 学歴や年齢も書く。
- ⑦ 途中の産休結果、就職後の再入学等で、実質資格経験年数が少ない場合も書く。

(3) 現状の基本給、その他手当、現状の総支給の入力

- ① 3月末現段階での、今の基本給と諸手当を記入する。
- ② この場合、(1)の矛盾する手当は、編入した結果を入力する。

(4) 新基本給と諸手当の入力

- ① 新経験給をテーブルからリンク。
- ② 新勤続給をテーブルからリンク。
- ③ 新職務手当をテーブルからリンク。
- ④ 新役職手当をテーブルからリンク。
- ⑤ 新資格手当をテーブルからリンク。
- ⑥ その他手当をテーブルからリンク。

(5) エクセルで計算書式を入れる

- ① 「旧基本給」－（「新基本給」＋「新年齢給」）＝職能給。
- ② その職能給に相応しい等級の号俸を探し（若干の±はプラス号俸を採用）、職能給欄にリンクする。（リンクすれば自動計算が可能）
- ③ 基本給＋各種手当＝総支給の計算書式を入れる。

(6) 現状の基本給との差額、基準内総支給の差額を計算

- ① （現状の基本給）－（新基本給）＝基本給の差額を出す。
- ② （現状の総支給）－（新総支給）＝総支給の差額を出す。

3、賃金シミュレーションによる個人毎新賃金の落とし所と、繰り返し条件変更

(1) 基本給は極端に上がらないようにする

- ① 基本給の差額が極端に上がると再シミュレーションを行い、様々な条件を変更する。
- ② 極端な基本給の差とは、職種ごとに1万円以上が複数いた場合は、再シミュレーションを掛け、各種テーブルの条件変更を行なう。
- ③ その時、経験給は触らず、職能給の開始金額、該当号俸や職務手当、役職手当を色々触る。
- ④ どうしても矛盾が生じる場合は、職務手当を更に細分化したり、役職手当の細分化、その他手当の細分化を図る。
- ⑤ 原則、基本給の上げ幅は、5,000円未満に納めるように計算書式の条件変更を繰り返す。

(2) 基本給が下がる場合は総支給をなるべく多めに上げるようにする

- ① 基本給が1,000円でも下がる事は、従業員にとっても不利益になるので、それ以上の総支給の増額を目指す。
- ② 基本給の下げ幅は各種条件で異なるが、5,000円未満に収めるようにする。
- ③ 計算結果による、総支給の上昇は、実際にその人がもらえる金額であるケースが多く、今まで十分な評価をされていなかった場合があるので、必要なら昇給を認める。
- ④ しかし、能力も貢献も少ない人が、計算上基本給が下がるからと言って総支給を多めに上げる必要はない。その場合はほどほどの増額で収める。

(3) 基本給が上がる場合は、総支給の上げ幅は少なめ

- ① 計算上、基本給がかなり上がるなら、総支給の上げ幅は少なめでも良い。
- ② 基本給はその後の賞与や退職金にも影響するので、基本給が上がる事自体メリットが大きいからだ。

(4) 能力よりも高めの基本給は、等級ダウンを前提にしておく

- ① 能力貢献よりも高めの基本給になっていれば、評価の段階でマイナス査定を行い、2年後かけて等級ダウンを行なう。
- ② 等級ダウンなら、数千円から2万円の間での減額が、公然と行なえる。

4、個人毎新賃金決定時のポイント

(1) 個人毎の給与是正の意味合い

- ① 通常、給与改正時は、新システムにそった個人毎の給与是正の意味が大きい。
- ② 特に、いろいろな矛盾面から、給与を上げたい個人がいるが、明確な基準がなく、幾ら昇給すべきか、どの手当で昇給すべきかが決まらない。
- ③ そこで、新システムにおいて理論的の上げ幅を決める事になる。
- ④ しかし、給与を下げたい職員がいても、新システム導入時に何の前触れもない減給は、既得権の問題で不可能であるので、総じて人件費は幾分上昇する事になる。

(2) 事例として紹介している法人の、個人毎当て込みににおける経過と状況

- ① 事例として紹介している法人では、看護職の定着率が悪く、中途採用が圧倒的に多かった。
- ② また、夜勤ができる介護職(介護福祉士)が、地域相場と比較してもかなり低めに給与が設定されており、採用に大きく支障をきたしていたので、昇給幅を大きくした。
- ③ 反面、無資格の介護職にはほとんど昇給させていない。
- ④ その他の職種では、ケアマネ以外は程ほどの賃金水準だったので、多く昇給させていないが、ケアマネは地域相場より低いという事で、幾分か昇給を行なった。
- ⑤ リハビリ関係の職員では、賃金水準は相場並みだったが、新システムでは基本給が下がることになるので、幾分総支給を上げる事で、基本給減額の了解を取った。
- ⑥ 既存職員の人件費総額は、職員の入退職があり、明確な比較は出来ないものの、月間100万円前後の増額となった。
- ⑦ しかし、基本給の是正も行なった事と、賞与システムの導入で、業績との連動性を高めたことによる、総額上昇分は圧縮できた。
- ⑧ 基本給の改正と同時に、退職金制度の改訂もその後実施した。