

## ⑦ 給与体系又は給与表の導入

### 〈認証基準〉

・給与体系または給与表の全職員への周知

### 〈確認方法〉

【申請書への添付】給与表

【ヒアリング】公表の方法

## 認証取得にあたってのプロセス

1. 給与体系、給与表のいずれもない場合《解説1 認証基準と給与体系》以下参照  
給与体系または給与表を導入した給与制度を構築する場合  
《解説2 給与制度見直しの手順》67ページ参照
2. 給与規程の変更と必要な手続き（職員代表の意見聴取、理事会での承認、労基署届け出等）
3. 職員に公表
4. 制度として運用

## 《解説1 認証基準と給与体系》

### 「給与体系」の求める内容

「給与体系」といえば、給与は基本給と諸手当と賞与で構成され、諸手当は役職手当と生活関連手当と超過勤務手当で構成され…といった給与の構造、あるいはこれに支給方法等を含んだ、つまり給与規程そのものをイメージしがちですが、「賃金（臨時の賃金等を除く）の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項」は、労働基準法第89条に規定された就業規則の絶対的の必要記載事項であることを考えれば、給与規程があるというだけでは、たんに労働基準法を遵守しているに過ぎず、認証基準ではこのレベルを求めているわけではありません。

一方、「給与表」のほうはどうでしょうか。右下表は、その一例（国家公務員の『行政職一』の一部）です。この表でいう「俸給月額」とは、

基本給の月額ですが、例えば初任給が「1級の1」の135,600円でスタートしたとして、勤務し続ければ基本給がどうなるか、さらにその間に要件を満たして1級から2級に「昇格」すればどうなるのかが、明示されています。言い換えれば、この表が、「基本給の昇給体系」を明示しているということになります。

〈給与表 行政職（一）〉

職務の級 号俸	1級	2級	3級	4級	5級
	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円
1	135,600	185,800	222,900	261,900	289,200
2	136,700	187,600	224,800	264,000	291,500
3	137,900	189,400	226,700	266,000	293,800
4	139,000	191,200	228,500	268,100	296,100
5	140,100	192,800	230,200	270,200	298,200
6	141,200	194,600	232,100	272,300	300,500
7	142,300	196,400	234,000	274,400	302,800
8	143,400	198,200	235,800	276,500	305,100



ただ、介護保険等の制度によって収入が規定され、改定の方角によっては同じことをしていても収入が下がる可能性のある福祉の事業所において、「将来の基本給額」は保障できないので明示できない、だから「給与表」が存在しない、という給与制度も否定できません。そこで当認証制度では、「給与表」のない給与制度の場合は、それに代わる「基本給の昇給体系（＝その仕組みやプロセス）」がどうなっているかを明示していることを求めており、ここまですべて含めて「給与体系」としています。（具体的な内容については解説2で後述します）

### 認証基準として「基本給の昇給体系」を求める意図

給与は、事業者から見ればサービスの生産費（原価）ですが、職員から見れば生活の糧、生計費にほかなりません。この生計費は、一定年齢までは年々増加するという考え方が一般的です。したがって、勤続する職員の生計費という視点に立てば、資格を取れば資格手当がつく、役職に就けば役職手当がつく、あるいは業績が良ければ賞与を増やす、というのではない、「基本給の定期昇給」の存在が、「若者」にとっての、「未来を託せる職場」ということになるのです。

この評価項目は、毎年の定期昇給を保障しないと基準を満たさないというものではありません。事業所が基本給の定期昇給を原則としていることと、そのための仕組みがあるということについて、職員に理解できるように示していることを、「若者が未来を託せる」最低限の要件として、求めているのです。

## 《解説2 給与制度見直しの手順》

### 給与表のない事業所で「給与体系（基本給の昇給体系）」を構築する

例えば、次のような給与規程があるとします。

（基本給）

第〇条 基本給は、経験、年齢を勘案して各人ごとに定める。

（昇給）

第〇条 昇給は、基本給について原則として年1回毎年4月に行うこととする。但し、法人の業績の低下  
その他やむを得ない事由がある場合には、この限りではない。

2. 昇給額は、法人の業績及び職員の勤務成績等を勘案して各人ごとに決定する。

解説1で述べた、「違法ではないが、若者が未来を託すには不十分」の典型例です。

では、この状況から給与表を導入できるかといえば、あまりにもハードルが高いということになるでしょう。

「給与表がないが、基本給の昇給体系を示している」例としては、等級別に基本給の上限額と下限額だけを設定している「範囲給」の仕組みがあります。

この仕組みの構築を、「前ページの給与規程を使用している小規模の事業所」を想定して考えます。

〈想定事業所プロフィール〉

- ・職員は
  - －一般職員3人 基本給はそれぞれ160,000円、165,000円、168,000円。
  - －主任1人 基本給183,000円。
  - －管理者1人 基本給252,000円。
  - －ほかは、時給のパート、アルバイト
- ・初任給は160,000円。したがって一般職員の1人は新入職員。
- ・規程にはないが、これまで毎年1,000円定期昇給をしてきた。  
つまり、一般職員のあと2人は5年勤続と8年勤続。
- ・3年前に「主任」を作った。そのとき、主任ではない先輩より給料がずっと安かったので、その年の定期昇給のときに180,000円まで引き上げた。(その後3回×1,000円定期昇給)
- ・一昨年、管理者が退職。他法人の経験者を採用した際、前職の基本給や相場的なものも意識し、220,000円とした。昨年の定期昇給は、一般職員と同じ額で不満を持たれないように、2,000円とした。

## 給与支給上の分類（＝給与等級）を設定する

この例では、「管理職」「主任職」「一般職」に分けるとするのが一目瞭然です。

ただ、キャリアパスを意識した場合、役職のない一般職員を分割するのも有効です。(37ページ参照)

そこで今回は、一般職に初任クラスの「一般職初級」と一人前の「一般職中級」、そしてベテランの「一般職上級」の3段階設けることとします。

## 等級ごとの上限額と下限額を設定する

上記の例では、「初任給160,000円」「主任になって180,000円に引き上げた」「管理職は前職の基本給や相場的なものも意識し220,000円」と、それぞれの等級の下限額を意識した表現が見られます。もちろん上記は説明を分かり易くするため、この点を際立たせている訳ですが、現実にもここまで明確ではなくても、「この等級になったら、最低はいくら」という額について、ある程度の目安は存在するのではないのでしょうか。下限額は、こうした発想で設定します。

上限額はその逆で、「この等級にいる限り、上がってもいくらまで」という額になります。ただ、下限額は等級ごとの最低額を保障するものであるのに対し、上限額は「そこを超えて上がらない額」であり、「必ずそこまで上げなければならない」というものではありませんので、比較のおおらかに設定することができます。

以下は、下限額に対し、上限額を全等級一律プラス80,000円に設定した場合と、下限額の1.5倍まで、とした場合です。一般職はとりあえず初級・中級・上級ひとまとめに考えます。

- ・一般職 下限額160,000円 上限額240,000円 (+80,000円)・(×1.5)
- ・主任職 下限額180,000円 上限額260,000円 (+80,000円) または270,000円 (×1.5)
- ・管理職 下限額220,000円 上限額300,000円 (+80,000円) または330,000円 (×1.5)

このような「仮置き」をベースに、

- ・一般職の上限額は、職員が役職に就かないで勤続した場合の上限額であること
- ・主任職、管理職の下限額はそれぞれの役職者の最低保障額であること



・管理職の上限額は、職員にとって当事業所における最終到達点であること等を考慮して、調整を行います。

続いて一般職について、初級、中級、上級の3つに分けます。この設定は、キャリアパスを意識して、少し慎重に設定します。

初級は新人クラスです。通常3年で一人前と判断、中級に進むと考えると、これまでの「定期昇給1,000円」基準だと、中級の下限額は163,000円になります。この設定にすることによって、例えば通常3年かかるところを、成長が認められ2年で中級に上がると、通常の職員の昇給は、

初任給160,000円→2年目161,000円→3年目162,000円→4年目中級で163,000円であるのに対し、早く中級になった職員は、

初任給160,000円→2年目161,000円→3年目中級で163,000円→4年目164,000円となり、通常のケースより昇給が早い、つまり「早く一人前と認められれば、早く163,000円になる」という、キャリアアップのモチベーションになります。

上級も同じ発想で、中級から5年で168,000円と設定します。

次は上限額です。先ほど一人前になるまで通常3年と想定しましたが、逆に、遅くても何年で一人前になってもらいたいでしょうか。例えば通常の3倍、9年だとします。であれば、一般職初級の上限額を168,000円と設定しておくのと、9年勤めて一人前、つまり中級と認められない職員は、基本給が169,000円にはなれない、実質ここで昇給停止ということになります。

中級の上限も同様の発想で設定をすると、通常5年で上級としましたので、3倍だと15年、下限額の163,000円+15年分15,000円で178,000円となります。この額は、主任職の下限額が180,000円であることを考えても、妥当な線（上級職員はベテランの熟練者なので、場合によっては役職者の給料を上回することはあっても、“一人前レベル”の中級職員が主任の給料を追い越すのは不合理）だと言えます。

上記を整理すると、

- ・一般職初級 下限額160,000円 上限額168,000円
- ・一般職中級 下限額163,000円 上限額178,000円
- ・一般職上級 下限額168,000円 上限額240,000円

となります。これで枠組みはできました。

### 定期昇給の仕組みを構築する

現在でも1,000円の定期昇給はやってきている、また去年は管理職を2,000円とした、というのであれば、もう少し段階的にして、一般職初級：1,000円、中級：1,100円、上級：1,200円、主任職：1,500円、管理職：1,800円などと、等級ごとに一定額と規定化できれば特に役職のない階層に昇格のメリットを提供できることになり、申し分ありません。さらに、法人経営上の非常事態を想定して、「但し、法人の業績の低下その他やむを得ない事由がある場合は、昇給をしないか、または降給することがある」という一文を添えておきます。

## 規程として文書化する

これまで検討してきた例を、給与規程に記述すると以下のとおりになります。

(給与等級)

第〇条 正職員に、以下の給与等級を置く。

管理職、主任職、一般職上級、一般職中級、一般職初級

(基本給)

第〇条 基本給は、給与等級別の範囲給とし、その額は別表1に定める。

(昇給)

第〇条 昇給は、基本給について原則として年1回毎年4月に行うこととする。但し、法人の業績の低下その他やむを得ない事由がある場合は、昇給をしないか、または降給することがある。

2. 新基本給は、以下のとおりとする。

新基本給 = 3月31日現在の基本給 + 4月1日現在在籍の給与等級別昇給額

3. 給与等級別昇給額は、別表2の給与等級別基準額に対して加算・減算を行って決定することとし、その額については毎年法人の事業実績、世間水準、物価水準を勘案し、理事会の議決により定める。

4. 現基本給に昇給額を加算した額が、その職員の属する給与等級の下限額に満たない場合は下限額を新基本給とし、上限額を超える場合は上限額を新基本給とする。

〈別表1〉

給与等級	下限額	上限額	給与等級	下限額	上限額
一般職初級	160,000円	168,000円	主任職	180,000円	270,000円
一般職中級	163,000円	178,000円	管理職	220,000円	330,000円
一般職上級	168,000円	240,000円			

〈別表2〉

給与等級	基準額	給与等級	基準額
一般職初級	1,000円	主任職	1,500円
一般職中級	1,100円	管理職	1,800円
一般職上級	1,200円		

## 所定の手続き～職員に周知する

給与規程の変更のためには、職員代表から意見を聴く、理事会に承認を得る、労働基準監督署への届け出など、所定の手続きが必要になります。

また給与規程は、就業規則の一部であり、労働者が常時10人以上の事業所では必ず設置していつでも閲覧できるようにしておかなければなりません。「周知」となると、もう少し積極的に職員に知らせる働きかけをしたいものです。

具体的には説明会の開催、会議、ミーティング、申し送りの場での説明、個人へ口頭での説明、給与規程の配付などです。

またその際、配付資料として単に給与規程そのものだけを用いるのではなく、別途説明の資料があれば、職員の理解の促進や、正しい理解によるモチベーションアップに繋げることができるでしょう。



## 給料表を用いている法人・事業所におけるキャリアパス対応

給料表がある法人・事業所は、こと認証基準を満たすという点においては、その給料表を職員に公表さえしていれば、全く何の問題もありません。

ただ39ページで触れたように、役職のない職員は全員1級となっているが、キャリアパスを

職務の級	1級
号俸	俸給月額
	円
1	135,600
2	136,700
3	137,900
4	139,000
5	140,100
6	141,200
7	142,300
8	143,400
9	144,500
10	145,900
11	147,200
12	148,500
13	149,800
14	151,300
15	152,800
16	154,400
17	155,700
18	157,200
19	158,700
20	160,200
21	161,600
22	164,300
23	166,900
24	169,500
25	172,200
26	173,900
27	175,600
28	177,300
29	178,800
30	180,600
31	182,400

明確にするため、役職のない職員を「初級・中級・上級」の3等級に分けたので、基本給にも一定のメリハリをつけたいとなると、少し工夫が必要となります。

仮に、その給料表が、左の公務員行政職（一）の俸給表であったとします。ここではスペースの都合上途中までしか掲載していませんが、1級93号俸、243,700円まであります。

### ① 1級の中で、等級ごとに下限額と上限額を設定する

例えば初任給が14号俸の151,300円、毎年の昇給は1号俸であったとします。先ほどの範囲給のときと同じ発想で、通常中級まで3年とすると、中級になったときの基本給は17号俸の155,700円です。これを中級の下限号俸と設定することで、3年かからず中級と認められた職員はそれだけ昇給が早まるということになります。

逆に、初級の上限を22号俸の164,300円に設定しておくことで、9年経っても中級に上がれない職員は、ここで実質昇給停止になるという訳です。

このようにして、範囲給と同じように、キャリアアップできるメリット、できないデメリットを給料表上で実現することができますが、これだけの運用でも、「一般職（＝1級の対象者）に3段階設けること」「その段階ごとに、1級の中で使用する号俸を定めること」「基本給はその上下限の範囲＝等級の上限は超えられず、下限に満たない場合は引き上げること」について、給与規程の変更をしておかなければなりません。

## 〈給与表 行政職（一）〉

### ② 「キャリアアップ昇給」を設ける

上記よりさらに簡単にメリハリをつける方法として、初級から中級へ、中級から上級へというように、段階を上がることが認められたときの定期昇給に限り、通常の定期昇給に加え、何号俸か特別昇給を行うというものがあります。初級→中級の場合は2号俸、中級→上級の場合は3号俸というように設定をしておくことで、より上位へステップアップすることの動機づけになります。

もともとの給与規程に「特別昇給」の項が設けてあれば、この昇給はその運用の一例ということで、給与規程を変更する必要もありません。またこの方法は、上記①の方法とあわせて活用することも可能です。（その場合は、①の下限額のほうを見直す必要があります）