

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2017-12）

# 保育園における適切な 人件費管理の方法について 処遇改善加算Ⅱを踏まえて

## 保育人材マネジメント 2017 セミナー開催報告

弊社では、さる 2017 年 11 月 29 日に、【**保育人材マネジメント 2017 セミナー**】（会場：東京）を開催いたしました。

保育分野での処遇改善加算Ⅱを中心に職員の処遇改善を目指す一方で、経営の安定化を同時に実現していくための人件費管理の方法について解説を行いました。

また、保育士の採用・定着・育成のあり方についても、体系的に整理した上で、各園での実践に役立てていただけるような具体的事例の紹介をしました。

今回は、セミナーで解説した「人件費管理の適正化のための手法」について簡単にご紹介します。

### 1. 適切な人件費管理が必要となる根拠

子育て支援策の拡充が進められてきた近年においては、保育園や子ども園に対する報酬の支払いも増大傾向が続いてきました。しかし、幼児教育無償化や保育士の処遇改善にかかる財源の確保をするために、財務省内部では保育園やこども園といった経営主体に対する報酬の抑制を図ることが必要といった意見が出てきています。

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2017-12）

現在、独自財源が確保されている保育士の処遇改善に関する費用についても、将来的に維持されるかどうか不透明な状況です。介護保険における前例では、当初は独自財源を伴う「介護職員処遇改善交付金」であったものが、介護報酬本体に組み込まれて「介護職員処遇改善加算」となり、その後、処遇改善以外の報酬が抑制されるという経験をしています。

さらには、職員の採用や定着、育成のための費用は今後も増えていくことが予測されますので、保育士の処遇改善と経営の安定化の両立を図る適正な人件費の管理が必要となっているといえます。

適切な人件費管理が必要となる根拠)

- 保育に対する支給の抑制が検討され始めている  
幼児教育無償化や子育て支援拡充による支給増大に対する財務省の懸念
- 介護保険制度での前例：処遇改善「交付金」の報酬への組み込み  
処遇改善「加算」創設による、本体部分の報酬抑制
- 採用・育成・定着のための費用増大  
採用：PR活動、養成機関訪問、給与面での魅力向上  
育成：研修の充実、外部研修への参加を保障する人員配置  
定着：勤続年数の増加に伴う基本給増加、育休期間の補充人員配置

## 2. 具体的な方法（1） ～給与の支払い方法～

適切な人件費管理のための具体策の1つ目が、給与の支払いに関する方法です。

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2017-12）

処遇改善手当の要件は「月額で支給する」ことであり、それを基本給として支払うか、手当として支払うか、という支払方法までは規定していません。基本給と手当のそれぞれの特徴から判断すると、今回の加算は手当として支給していくことをお勧めします。

具体的には以下の図のように、手当を新設して支払っていくことが考えられます。もちろん、基本給の上乗せをしてもかまいませんが、賞与や退職金など他の人件費の上昇につながります。

#### 処遇改善加算を給与として支払う際の方法について

##### ○ 人件費管理の視点からの検討事項

基本給：勤続を続けることによる能力向上、長期的な視点、上昇は穏やか

手当（賞与含む）：役職や成果などの対価、短期的な視点、増減の幅が広い

##### ○ 処遇改善加算を踏まえた支払方法のミックス

事例）役職なしの職員に4万円（処遇改善加算Ⅱ）および6,000円の昇給（処遇改善加算Ⅱ）を支給（通常の昇給：5,000円。これまでに役職にはついていない。）

	基本給	40,000円	6,000円
例年通りの昇給	5,000円	なし	なし
パターン1	5,000円	役職手当（専門リーダー）新設 40,000円	処遇改善手当新設 6,000円
パターン2	5,000円	処遇改善手当新設 46,000円	
パターン3	46,000円	通常の昇給5,000円を辞めて、加算分をすべて基本給で昇給	

⇒ パターン1、パターン2いずれも基本給の昇給は抑え、手当を新設。

パターン1の役職手当は、役職にいる限り支払うものとする（もともと副主任などの役職手当をもらっている職員については、役職手当の増額で対応）。

処遇改善手当は、処遇改善加算がある範囲で支払う時限的な手当とする。

### 3. 具体的な方法（2） ～人件費管理の「見える化」～

適切な人件費管理のための具体的な方法の2つ目が、人件費管理の「見える化」を行って支給水準を把握して、利益計画とのバランスを取ることです。

#### 人件費管理の「見える化」)

##### 1 給与表に基づく昇給モデル曲線の把握

⇒ 年齢、等級に応じた基本給の伸び、手当を含む支給額の伸びを確認

##### 2 個人別給与推移および全体の人件費推移の把握

⇒ 個人別に給与推移を把握できる一覧表を作成し、加算の配分実績の計算にも活用する

##### 3 利益管理に活かす人件費シミュレーション

⇒ 年度予算作成に先立ち、次年度の給与支給額を予測し、利益管理に生かす

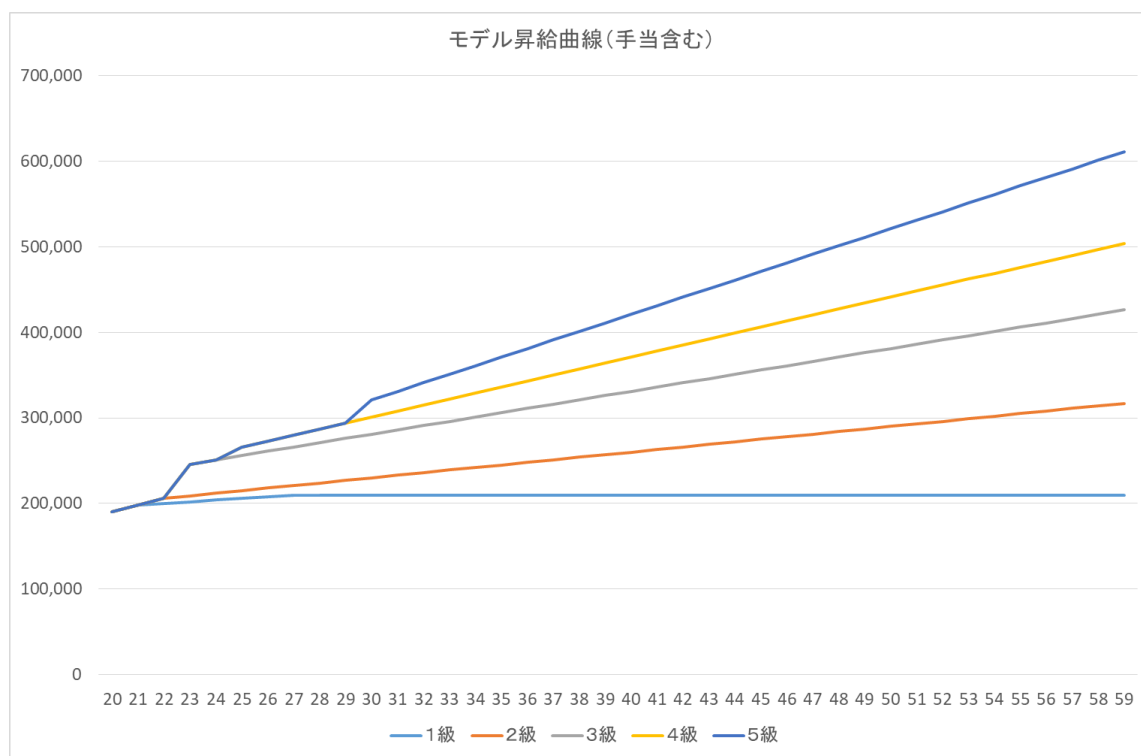
まず、現状の給与表では、職員の年齢や等級などに応じて給与がどのように伸び、全体としてどの程度の人件費が必要となるかを確認する作業として、「給与表に基づく昇給モデル曲線の把握」があります。

次頁のように、20歳で働き始めた職員が定年退職するまで、昇格をしていくケースごとにどの程度の給与を支払うかをグラフ化します。

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2017-12）

この確認作業を行うことで、将来にわたって、どの程度の人件費が必要となるかが大まかに把握できます。

### 「給与表に基づく昇給モデル曲線の把握」の例)



次に、実際に職員個人ごとに支払っている給与額の推移を、基本給や手当の項目ごとに把握できる一覧表を作成します。

これにより、処遇改善加算で要求される対前年度増加額を満たしているかを確認することができるとともに、園全体の人件費額が把握できます。

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2017-12）

「個人別給与及び園全体の人件費推移の把握」の例）

no	職種	年齢	勤続年数	28年度					29年度					対前年度昇給額		
				基本給			手当		総支給額	基本給			手当		総支給額	
				等級	号	金額	役職手当	等級		号	金額	役職手当	処遇改善手当			
1	園長	50	30	5	20	435,000	70,000	505,000	5	21	445,000	70,000	6,000	521,000	16,000	
2	主任	40	20	4	12	287,000	50,000	337,000	4	13	294,000	50,000	6,000	350,000	13,000	
3	副主任	30	10	3	8	230,000	0	230,000	3	9	235,000	40,000	6,000	281,000	51,000	
4	専門リーダー	35	15	3	8	230,000	0	230,000	3	9	235,000	40,000	6,000	281,000	51,000	
5	専門リーダー	28	8	3	6	220,000	0	220,000	3	7	225,000	40,000	6,000	271,000	51,000	
6	職務リーダー	30	10	2	9	216,000	0	216,000	2	10	219,000	5,000	6,000	230,000	14,000	
7	職務リーダー	25	5	2	4	201,000	0	201,000	2	5	204,000	5,000	6,000	215,000	14,000	
8	職務リーダー	24	4	2	3	198,000	0	198,000	2	4	201,000	5,000	6,000	212,000	14,000	
9	一般職員	22	2	2	1	192,000	0	192,000	2	2	195,000	0	6,000	201,000	9,000	
10	一般職員	20	0	-	-	-	-	-	1	1	190,000	0	0	190,000	-	
計				-	-	2,209,000	120,000	2,329,000	-	-	2,443,000	255,000	54,000	2,752,000	233,000	

以上の2つの作業を踏まえて、次年度の人件費額を予測して、事前度予算に反映します。この際に、人件費の水準と利益水準が整合性のあるものになっているかを確認します。

もしも、利益を大きく圧迫してしまうような人件費水準になるのであれば、賞与の支給を抑制するなどの対応を検討する必要がありますし、逆にかなりの利益が残るのであれば、職員への支給を増やして処遇改善を一層図ることも考えられます。これが「利益計画に活かす人件費シミュレーション」の実施内容となります。

皆様の園においても、給与支払いの現状を再確認したうえで、適切な人件費管理を実施されることをお勧めします。

また、以上で解説してきた人件費の適正な管理のためには、給与制度の見直しが必要となる場合もありますが、それについて活用できる助成金もあります。

助成金の活用や人件費管理のためのコンサルティングについては、弊社までお気軽にお問い合わせください。