

医療従事者の給与・賞与制度策定支援
「看護職を対象とした給与・賞与制度のあり方」



(1) 看護職を対象とした給与・賞与制度のあり方



◆ 処遇決定の軸となる「等級」の設定 ……「形」と「運用」

以下、乙病院の例

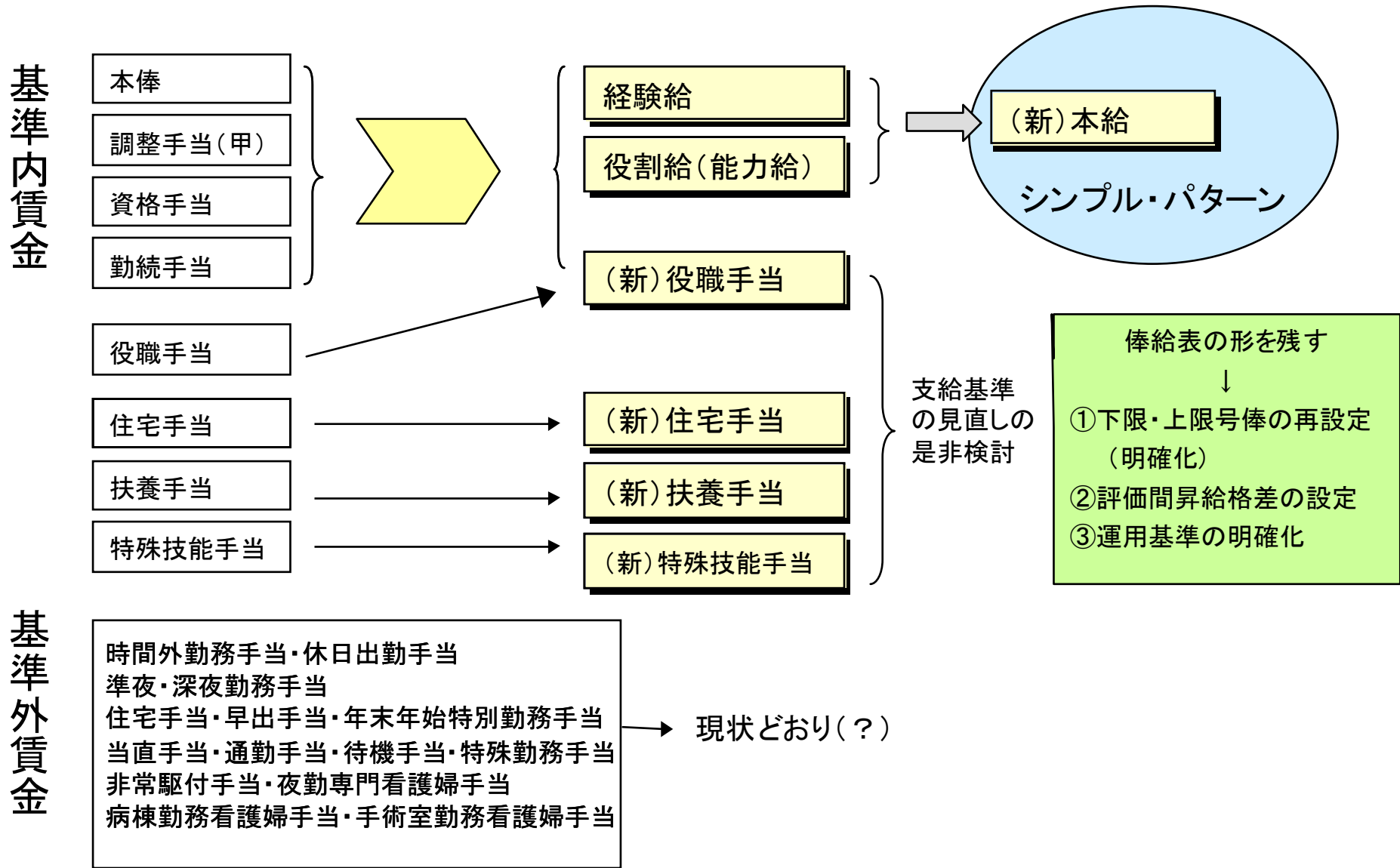
看護師職・コメディカル職・事務職

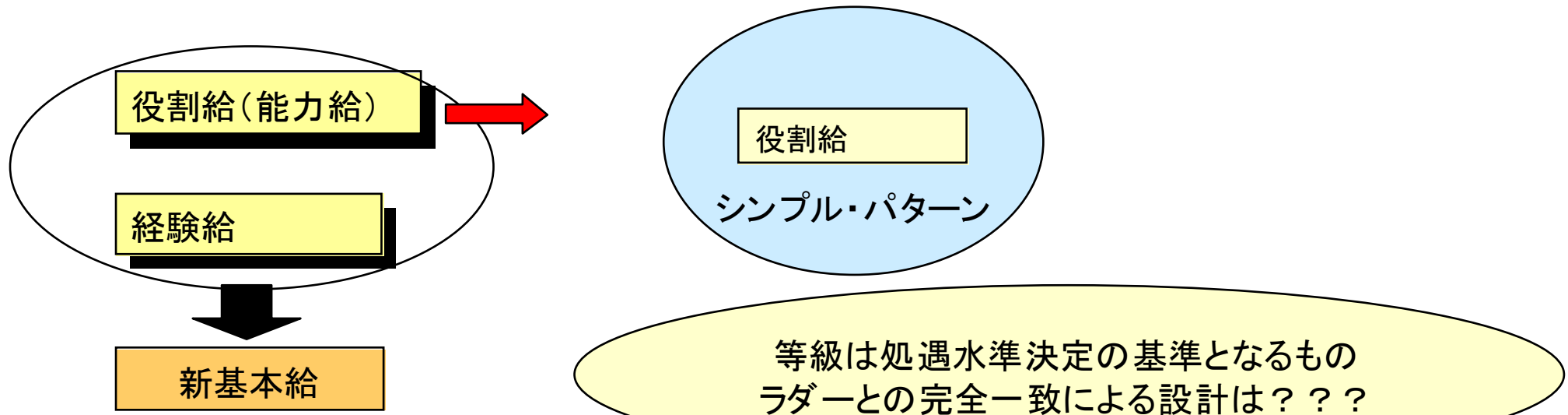
| 階層 | 役責等級 | 看護師職 | | コメディカル職 | | | | 事務職 | | 参考: 【A評価昇格モデル年数】 |
|-----|------|------|----------|---------|--------|-------|---------------|------|--------|---------------------|
| | | 資格呼称 | 役職 | 薬剤師 | | 医療技術員 | | 資格呼称 | 役職 | |
| | | | | 資格呼称 | 役職 | 資格呼称 | 役職 | | | |
| 経営職 | M5 | 副院長 | | | | | | | | |
| | M4 | — | 看護部長 | — | 薬剤部門長 | — | 診療技術部長 | — | 事務長 | (45) |
| 管理職 | M3 | — | 副部長 | — | 薬剤部長 | 技師長 | 副部長 | 主幹 | 次長 | (41) |
| | M2 | | 師長 | — | 副部長・室長 | | 科長 | | 室長 | (37) |
| | M1 | | 副師長 | — | 副室長 | 副技師長 | 副科長 | 副主幹 | 副室長 | (33) |
| 監督職 | G4 | — | 主任 | — | 主任 | — | 主任 | — | 主任 | (29) |
| 一般職 | G4 | — | — | — | — | — | — | — | — | (26) |
| | G3 | — | — | — | — | — | — | — | — | (26) |
| | G2 | — | 大卒(22) | — | 大卒(22) | — | 専門(22)・大卒(22) | — | 大卒(22) | (22) |
| | G1 | — | 正看護師(21) | — | — | — | 専門(20・21) | — | 短卒(20) | (20) |

役割のランクと偉さのランク

資格別に初任格付けに差を設けることもある
市場の需給⇔職員の気持ち

(2) 給与体系の設計





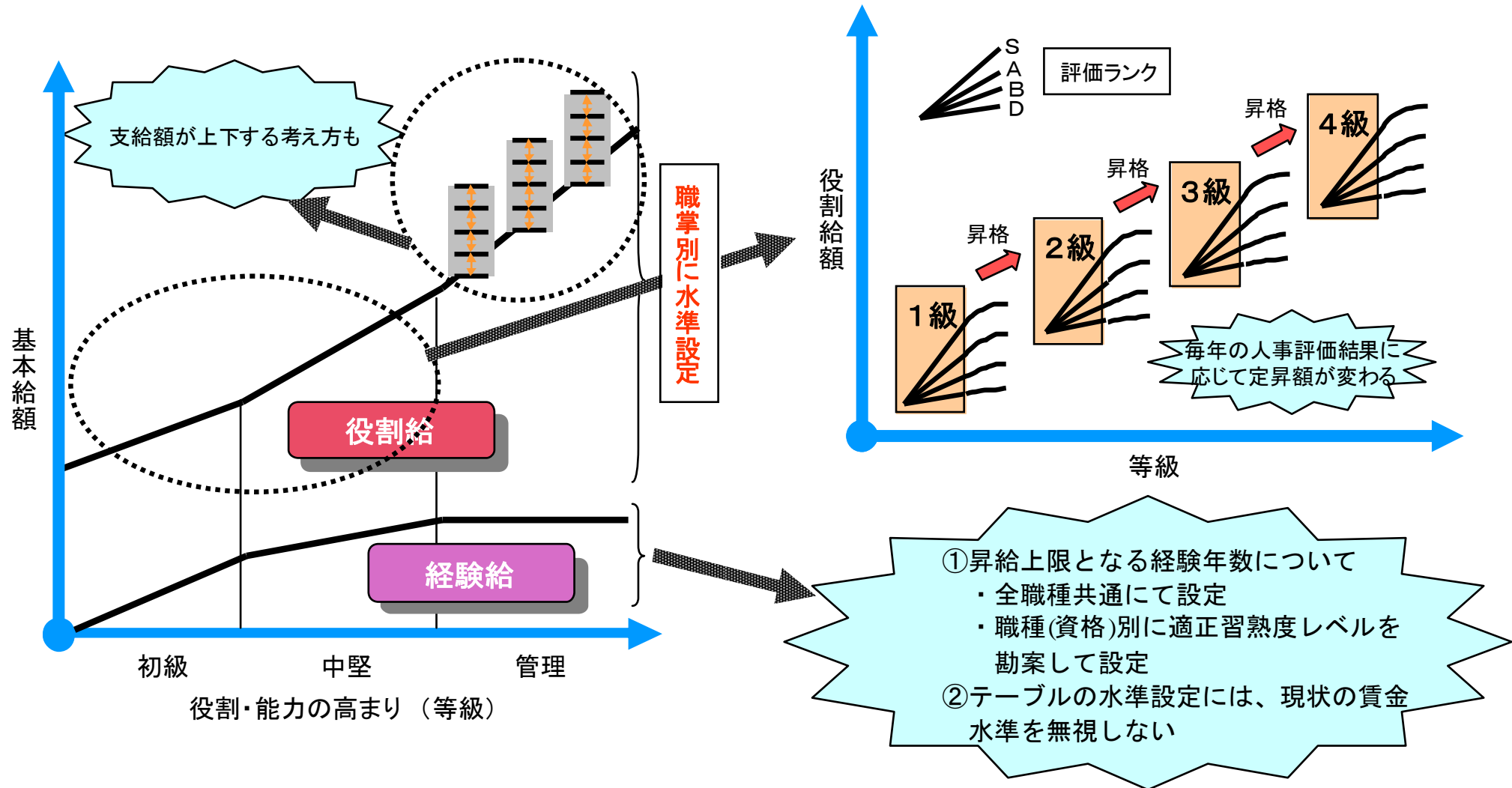
経験給のしくみ

| 経験年数 | 昇給額: 例 |
|--------|--------|
| 5年まで | 2,000円 |
| 6~10年 | 1,500円 |
| 11~15年 | 1,300円 |
| 16~20年 | 1,000円 |
| 21~25年 | 500円 |
| 25年以上 | 0円 |

- 年功的昇給部分を構成し、安定的昇給を保証（安心感、公平間の担保、ガス抜き）
- 資格取得後の「みなし経験」から決定
- 入職後は、原則として勤続年数と連動
- 採用時に柔軟な対応ができる

要確認: 年齢給との違い / 勤続給との違い

(4) 役割給(能力給)のしくみ





| 現行制度 | 改定の方角 | 新制度 |
|-------------|--------------|--------------|
| ①給料＝基本給＋職能給 | 変更(基本給に一本化) | 基本給 |
| ②資格手当 | 変更(基本給に統合) | (基本給を職種別に設定) |
| ③調整手当 | 変更(基本給と調整手当) | 調整手当 |
| — | 新設 | 役職手当 |
| ④その他手当 | 一部新設 | 特別手当 |
| ⑤精勤手当 | 一部廃止 | 精勤手当 |
| ⑥夜勤手当 | 現行のまま | 夜勤手当・当直手当 |
| ⑦通勤手当 | 現行のまま | 通勤手当 |
| ⑧時間外勤務手当 | 現行のまま | 時間外勤務手当 |

現行(制度見直し前)は下記の通りであった

- ①給料＝基本給＋職能給・・・学歴・年齢・経験・技能・職務他を総合勘案し決定(基本給は退職金の算定基礎、職能給は退職金の算定基礎ではない)基本給と職能給の決定ルールがない(入社時点で基本給と職能給を決め、その後は毎年都度昇給額を決定する)。職種別の区分はなく、職種格差はない(入社時点での区分はあるが昇給額は区分なし)
- ②資格手当・・・職務の遂行上必要な資格の保持者(看護師など)に支給。資格で職種間格差を設定し、資格手当が支給されていない職種は賃金体系は同一
- ③調整手当・・・体系上カバーしきれない要素に対応するもの
- ④精勤手当・・・勤務奨励を目的に支給
- ⑤夜勤手当・・・つらさ分と一定時間分を支給
- ⑥通勤手当・・・通勤費実費の支給
- ⑦時間外勤務手当・・・残業、休日、深夜等の法定割り増し



✓役割給の金額例

| 等級 | 対応職位 | 基本給 | | |
|----|-------|---------|---------|--------|
| | | 初号 | 上限 | 幅 |
| 4 | 主任 | 255,000 | 285,000 | 30,000 |
| 3 | スタッフ3 | 245,000 | 265,000 | 20,000 |
| 2 | スタッフ2 | 235,000 | 245,000 | 10,000 |
| 1 | スタッフ1 | 222,800 | 232,800 | 10,000 |

初号=その等級の下限金額

上限=その等級の下限金額

初号を下回りあるいは上限を上回って金額が決まることはない

✓役割給の昇給額表

| 人事考課 | S | A | B | C | D |
|------|--------|--------|--------|------|----|
| 5~6級 | 2,100円 | 1,800円 | 1,500円 | 900円 | 0円 |
| 1~4級 | 1,400円 | 1,200円 | 1,000円 | 600円 | 0円 |

上記の初号~上限までの間で毎年の人事評価でどのように昇給が決まっていくのかを示したもの。上限を超えて昇給することはない

(6) 人件費割合の確認(例示)



人件費上昇率シミュレーション

本給上昇率: 1.6%

本給上昇率: 1.8%

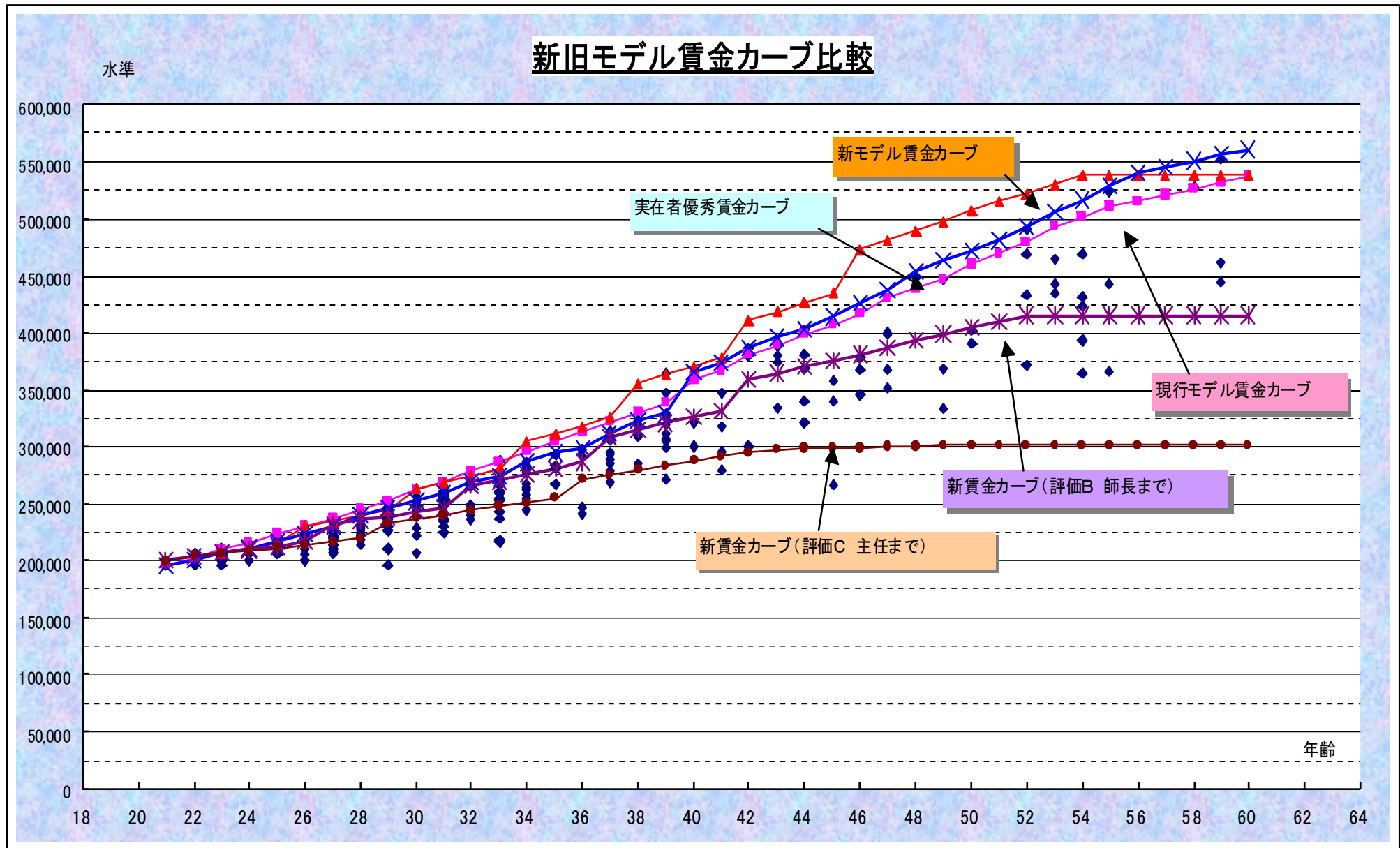
本給上昇率: 2.0%

| | 金額 | ××期 | ××期 | ××期 | ××期 | ××期 | ××期 |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
| | | 現行 | 1年後 | 2年後 | 3年後 | 9年後 | 10年後 |
| 異年収 (1)+(2)+(3) | 1,000,000 | 948,623 | 964,535 | 984,229 | 1,107,101 | 1,127,657 | |
| 前年伸び率 | | -5.1% | 1.7% | 2.0% | 1.9% | 1.9% | |
| 本給 | 536,000 | 546,720 | 557,654 | 568,807 | 640,569 | 653,380 | |
| 前年伸び率 | | 2.0% | 2.0% | 2.0% | 2.0% | 2.0% | |
| 補助手当 (本給の8%) | 43,000 | 43,738 | 44,612 | 45,505 | 51,246 | 52,270 | |
| 前年伸び率 | | 1.7% | 2.0% | 2.0% | 2.0% | 2.0% | |
| 基準内賃金① | 651,000 | 662,458 | 674,268 | 686,312 | 763,813 | 777,650 | |
| 前年伸び率 | | 1.8% | 1.8% | 1.8% | 1.8% | 1.8% | |
| 基準外賃金② | 120,000 | 99,369 | 87,655 | 78,928 | 76,382 | 77,765 | |
| 前年伸び率 | | -17.2% | -11.8% | -10.0% | 1.8% | 1.8% | |
| 対基準内比率 | 1.84% | 15.0% | 13.0% | 11.5% | 10.0% | 10.0% | |
| 賞与 ③ | 229,000 | 186,794 | 202,614 | 218,991 | 26,690 | 27,242 | |
| 本給乗率(月) | 5.1% | 4.1% | 4.3% | 4.6% | 5.0% | 5.0% | |
| 対基準乗率増減 | | -20% | -15% | -10% | -2.5% | -2.5% | |
| 法定福利費 | 100,000 | 99,605 | 106,099 | 113,186 | 160,530 | 169,149 | |
| 前年伸び率 | | -0.4% | 6.5% | 6.7% | 5.5% | 5.4% | |
| 対給与比率 | 10.0% | 10.5% | 11.0% | 11.5% | 14.5% | 15.0% | |
| 合計 | 1,000,000 | 1,048,228 | 1,070,634 | 1,097,415 | 1,267,630 | 1,296,805 | |
| 前年伸び率 | | -4.7% | 2.1% | 2.5% | 2.3% | 2.3% | |

新たな人件費政策下での医業損益・労働分配率予測シミュレーション

| | | ××期 | ××期 | ××期 | ××期 | ××期 | ××期 | |
|--------------------|----|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | 現行 | 1年後 | 2年後 | 3年後 | 9年後 | 10年後 | |
| 医業収益 | 1 | 金額 | 2,025,839 | 2,100,000 | 2,146,200 | 2,193,416 | 2,499,347 | 2,554,333 |
| | | 前年伸び率 | 3.8% | 3.8% | 2.2% | 2.2% | 2.2% | 2.2% |
| 医業原価 | 2 | 金額 | 348,444 | 361,200 | 369,146 | 377,268 | 429,888 | 439,345 |
| | | 対医業収益率 | 17.2% | 17.2% | 17.2% | 17.2% | 17.2% | 17.2% |
| | | 医薬品費率 | 8.4% | 8.4% | 8.4% | 8.4% | 8.4% | 8.4% |
| | | 対医業収益率 | 8.4% | 8.4% | 8.4% | 8.4% | 8.4% | 8.4% |
| | | 材料費率 | 6.7% | 6.7% | 6.7% | 6.7% | 6.7% | 6.7% |
| | | 対医業収益率 | 6.7% | 6.7% | 6.7% | 6.7% | 6.7% | 6.7% |
| | | 衛生費率 | 1.6% | 1.6% | 1.6% | 1.6% | 1.6% | 1.6% |
| | | 対医業収益率 | 1.6% | 1.6% | 1.6% | 1.6% | 1.6% | 1.6% |
| | | 委託費率 | 0.5% | 0.5% | 0.5% | 0.5% | 0.5% | 0.5% |
| | | 対医業収益率 | 0.5% | 0.5% | 0.5% | 0.5% | 0.5% | 0.5% |
| 医業総利益 (1-2) | 3 | 金額 | 1,677,395 | 1,738,800 | 1,777,054 | 1,816,148 | 2,069,459 | 2,114,988 |
| 人件費合計 (6+9) | | 金額 | 1,304,204 | 1,259,828 | 1,284,901 | 1,328,382 | 1,538,062 | 1,572,093 |
| | | 前年伸び率 | | -3.4% | 2.0% | 3.4% | 2.2% | 2.2% |
| 常勤・年収 (1)+(2)+(3) | 4 | 金額 | 1,028,647 | 985,303 | 1,001,463 | 1,032,439 | 1,172,400 | 1,194,065 |
| | | 前年伸び率 | | -4.2% | 1.6% | 3.1% | 1.8% | 1.8% |
| 本給 | | 金額 | 553,682 | 564,756 | 576,051 | 587,572 | 661,701 | 674,935 |
| | | 前年伸び率 | | 2.0% | 2.0% | 2.0% | 2.0% | 2.0% |
| 補助手当 | | 金額 | 57,731 | 45,180 | 46,084 | 47,006 | 52,936 | 53,995 |
| 非常勤人件費合計 (4+5+P) | 6 | 金額 | 1,196,512 | 1,155,059 | 1,179,249 | 1,220,149 | 1,420,079 | 1,452,410 |
| | | 前年伸び率 | | -3.5% | 2.1% | 3.5% | 2.3% | 2.3% |
| 非常勤・年収 (1)+(2)+(3) | 7 | 金額 | 97,902 | 94,813 | 95,182 | 97,070 | 103,042 | 104,073 |
| 基準内賃金 ① | | 金額 | 68,272 | 68,955 | 69,645 | 70,341 | 74,668 | 75,415 |
| | | 前年伸び率 | | 1.0% | 1.0% | 1.0% | 1.0% | 1.0% |
| 基準外賃金 ② | | 金額 | 12,562 | 10,343 | 9,054 | 9,144 | 9,707 | 9,804 |
| 医業損益 (3-6-9-10) | 11 | 金額 | 78,185 | 183,966 | 197,147 | 192,760 | 236,391 | 247,889 |
| 粗付加価値額 (3-13) | 12 | 金額 | 1,416,020 | 1,477,425 | 1,515,679 | 1,554,773 | 1,808,084 | 1,853,613 |
| 経費 (上記10の88.6%) | 13 | 金額 | 261,375 | 261,375 | 261,375 | 261,375 | 261,375 | 261,375 |
| 人件費率 | | | 64.38% | 59.99% | 59.87% | 60.56% | 61.54% | 61.55% |
| 付加価値率 | | | 69.90% | 70.35% | 70.62% | 70.88% | 72.34% | 72.57% |
| 労働分配率 | | | 92.10% | 85.27% | 84.77% | 85.44% | 85.07% | 84.81% |

(7)モデル確認(例示)



- ◆ 民間企業では、賞与配分は下段左のようなスタイルから右のようなスタイルに変える企業が増えてきた
- ◆ 算定基礎額は年数を反映したもので年功が反映され、加給がごくわずかであったため、賞与は実質年功的なものになっていたためである

現行賞与制度

「算定基礎額 × 支給月数 + 各加給」

新たな賞与制度

- 基礎賞与: 支給月数の一定割合※を一律支給
- 成果賞与: 支給月数の一定割合※を評価結果に応じて傾斜配分

固定的なノ一査定の基礎賞与と評価によって格差の付く成果賞与を明確に分離する。
前者においては生活のための一時金的要素を維持し、後者には成果主義的性格を持たせる。

※基礎賞与と成果賞与(平均)の割合

| | 基礎賞与 | 成果賞与 |
|------|------|------|
| 管理職層 | 60% | 40% |
| 一般職層 | 70% | 30% |

(9) 成果賞与の構成A案（評定別支給率方式）



【管理職】

算定基礎(基本給+役職手当) × 支給月数 × 0.4 ×

| | |
|----|---------|
| s | 1.7(特別) |
| a | 1.4 |
| b+ | 1.2 |
| b | 1.0 |
| b- | 0.8 |
| c | 0.6 |
| d | 0.3(特別) |

【非管理職】

算定基礎(基本給+役職手当) × 支給月数 × 0.3 ×

| | |
|----|-----|
| a | 1.2 |
| b+ | 1.1 |
| b | 1.0 |
| b- | 0.9 |
| c | 0.8 |

標準(b)

算定基礎額500千円、支給月数2.5ヶ月の例

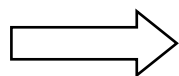
基礎賞与 $500,000 \times 2.5 \times 0.6 = 750,000$

成果賞与 $500,000 \times 2.5 \times 0.4 = 500,000$

| | | | | |
|----|---------|---------|------|----------|
| s | 1.7(特別) | 850,000 | 170% | 350,000 |
| a | 1.4 | 700,000 | 140% | 200,000 |
| b+ | 1.2 | 600,000 | 120% | 100,000 |
| b | 1.0 | 500,000 | 100% | 0 |
| b- | 0.8 | 400,000 | 80% | -100,000 |
| c | 0.6 | 300,000 | 60% | -200,000 |
| d | 0.3(特別) | 150,000 | 30% | -350,000 |

s~dの係数(格差)は一例
実際には、1ランク格差は3~5%程度からスタート

賞与総額



| | | 基礎賞与 | | | |
|----|---------|---------------------|-----------|-----------|------|
| s | 1.7(特別) | 750,000 | 850,000 | 1,600,000 | 128% |
| a | 1.4 | 750,000 | 700,000 | 1,450,000 | 116% |
| b+ | 1.2 | 750,000 | 600,000 | 1,350,000 | 108% |
| b | 1.0 | 750,000 + 500,000 = | 1,250,000 | 1,250,000 | 100% |
| b- | 0.8 | 750,000 | 400,000 | 1,150,000 | 92% |
| c | 0.6 | 750,000 | 300,000 | 1,050,000 | 84% |
| d | 0.3(特別) | 750,000 | 150,000 | 900,000 | 72% |



- ◆ 評定別支給率方式(前ページ)の方式では算定基礎に年功要素が入る。それにたいして、ポイント制賞与は、月次の給与支給額と連動しないので、従来の年功色を早期に払拭できる。
- ◆ 職員各人の役割責任の大きさ実態と、月次給与額が相関しないような場合に効果的。(給与の少ない若手がいくら成果を上げても、算定基礎が低いために、年功＝給与の高いベテランの賞与を抜けないような状況を無くす)

成果賞与 = 1点あたり単価 × 等級別人事評価別係数

【成果賞与係数の例】

例: 管理職・非管理職別で、
成果賞与原資(総原資 × 0.3) / 総乗数(Σ[係数 × 人数])

| 等級 | 人事評価ランク | | | | | | |
|----|---------|------|------|------|------|------|------|
| | s | a | b+ | b | b- | c | d |
| M3 | 3.80 | 3.30 | 2.90 | 2.50 | 2.10 | 1.70 | 1.20 |
| M2 | 3.20 | 2.80 | 2.50 | 2.20 | 1.90 | 1.60 | 1.20 |
| M1 | 3.00 | 2.60 | 2.30 | 2.00 | 1.70 | 1.40 | 1.00 |
| G4 | 2.50 | 2.00 | 1.75 | 1.50 | 1.30 | 1.10 | 1.00 |
| G3 | 2.25 | 1.75 | 1.50 | 1.25 | 1.05 | 0.85 | 0.75 |
| G2 | 2.00 | 1.50 | 1.25 | 1.00 | 0.80 | 0.60 | 0.50 |
| G1 | 1.80 | 1.30 | 1.05 | 0.80 | 0.60 | 0.40 | 0.30 |

株式会社 日本総合研究所
総合研究部門
主席コンサルタント 西條 収
E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。