

本書利用の手引き

■調査・集計の概要

調査の目的

本書は、病院における現在の賃金実態をできる限り正確に把握し、各病院が適正な賃金管理を行っていくうえでの参考に資するため、産労総合研究所附属 医療経営情報研究所が2020年8月にアンケート調査を実施。賃金改定に際しても役立つよう、統計のみでなく、個別病院の実態もできる限り詳細に紹介しました。

調査時期

2020年8月に調査票を発送し、9月下旬までに到着した116病院を集計の対象とした。集計病院数の内訳は、以下のとおりです。

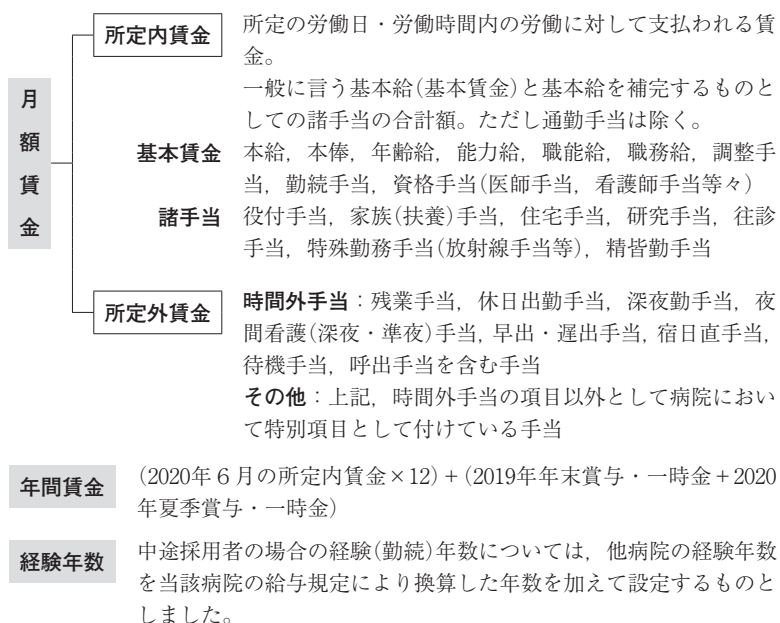
	回答病院数	病床規模別回答病院数			
		400床以上	200～399床	100～199床	100床未満
病院数	116	30	30	49	7

調査対象 調査項目

全国の病院4,000施設に対するアンケート調査

- ①職種別・経験年数別の月額賃金および職位別の月額賃金と役付手当
……2020年6月に実際に支払われた賃金（所定内・所定外賃金の合計額。ただし通勤手当は除く）。
- ②賞与・一時金……2019年年末および2020年夏季の賞与・一時金

本調査における賃金の定義



集 計

回答病院を全集計した「調査計」、病床数により4段階に区分した「病床規模別集計」、全国を7ブロックに分けた「地域別集計」の3とおりの平均値を算出。

病床規模区分

- ・400床以上(A)／200～399床(B)／100～199床(C)／100床未満(D)

地域区分

- ・北海道
- ・東北…青森, 岩手, 宮城, 秋田, 山形, 福島
- ・関東…栃木, 群馬, 茨城, 千葉, 埼玉, 東京, 神奈川
- ・中部…新潟, 富山, 福井, 石川, 長野, 山梨, 岐阜, 静岡, 愛知
- ・近畿…京都, 大阪, 兵庫, 奈良, 和歌山, 滋賀, 三重
- ・中国・四国…鳥取, 島根, 岡山, 広島, 山口, 徳島, 香川, 愛媛, 高知
- ・九州・沖縄…福岡, 佐賀, 長崎, 熊本, 大分, 宮崎, 鹿児島, 沖縄

全国平均

- ・政令指定都市(20市)ならびに東京23区(令和2年4月1日現在)札幌市, 仙台市, さいたま市, 千葉市, 横浜市, 川崎市, 相模原市, 新潟市, 静岡市, 浜松市, 名古屋市, 京都市, 大阪市, 堺市, 神戸市, 岡山市, 広島市, 北九州市, 福岡市, 熊本市
- ・その他(政令指定都市ならびに東京23区を除いた地域を指す)

■本書利用上の留意点

集計結果

1. 本調査は2020年6月現在に在籍する職員を対象とし、職種別に経験(勤続)年数を設定してとらえたものです。また、該当者が複数在籍している場合には、標準的な者を設定することとしました。職位別賃金については、該当者が複数在籍している場合には、同一職位の者の代表者の値をとることとしました(パート, アルバイトは除く)。

したがって、モデル賃金とは異なり、経験年数の増加に伴って逐次上昇するとは限らず、また、回答病院には在籍該当者がいない場合もあるために、部分的には統計数値にデコボコが生じているところがあります。

2. 医師の賃金は、常勤医師のみの数値です。

当該項目ごとの集計病院数。集計病院数(回答数)が特に少ない場合、多い場合には、特殊な数値が十分均らされずに表示されることがありますので、自病院にて活用していただく際には注意が必要です。

集計病院数

第1部

2020年

—解説—

コロナ禍での経営最重要課題は、 人件費の問題と雇用の確保

～病院賃金実態調査の概要～

日本賃金研究センター 主任研究員 篠塚 功

I.人材の確保と人件費のコントロールは必要不可欠! / 8

1. コロナ禍における賃金施策 / 8
2. 賃金施策の基本 / 8

II.病院賃金の分析 / 10

1. 職種別にみた月額賃金の内訳 / 10
2. 職種別にみた所定内賃金のばらつき / 18
3. 病床別および地域別賃金の実態 / 25
4. 年間賃金と年俸制 / 25

■ 役職者の年俸制導入状況 / 29

III.コロナ禍における等級制度、賃金制度、人事評価制度 / 30

1. 人事・賃金制度の基本 / 30
2. 等級制度とは / 31
3. 資格等級フレーム / 31
4. 役割行動基準と役割行動評価 / 31
5. 人事評価は結果からとらえるほうが効果的 / 34
6. 人事評価制度の運用で重視していること / 36
7. 同一労働同一賃金の時代の賃金制度のあり方とコロナ禍での処遇 / 38
8. コロナ禍における処遇のあり方 / 39

I. 人材の確保と人件費のコントロールは必要不可欠！

1. コロナ禍における賃金施策

新型コロナウイルスの感染拡大は、収束する気配もなく1年が過ぎた。コロナ禍において病院の経営が悪化したことは、病院羅針盤編集部が2020年7月末から8月上旬に行った「コロナ禍における経営への影響と、その対応に関する調査」（病院羅針盤2020年11月1日号）においても明らかであった。

例えば、医業利益の調査では、4月80.8%、5月83.7%、6月67.1%の病院が、前年同時期と比べマイナスとなっていた。そして、医業利益が前年同時期と比べ、▲100%以上の病院が、4月29.5%、5月28.8%、6月20.6%もあり、新型コロナウイルスの感染拡大が、もともと経営体質の弱い病院に大きな影響を及ぼしたことは間違いない。

コロナ禍で経営が悪化している病院におい

て、医業収入の50%以上を占める人件費の問題と雇用の確保は、経営を左右する最重要課題である。

病院で働く人材はほとんどが売手市場のため、地域の労働市場の中で優位な賃金水準を維持しなければ、人材の採用と定着は難しいことはいうまでもない。病院の経営が厳しいからといって賃金を下げたのでは必要な人材を確保できず、倒産せざるを得ない。人件費をうまくコントロールしつつ人材を確保し、さらには医療の質を維持しつつ労働生産性を上げていかなければ、これからの病院の存続はあり得ないのではないだろうか。

そして、この機能をつくる基盤の1つが、賃金施策といえる。

2. 賃金施策の基本

医療の質を上げ組織の労働生産性を高める

調査・集計の概要

調査対象 無作為抽出による全国の病院4,000施設

調査項目 職種別経験年数別の月額賃金および職位別の月額賃金と役付手当

月額賃金……2020年6月に実際に支払われた賃金（所定内・所定外賃金の合計額。ただし通勤手当は除く）

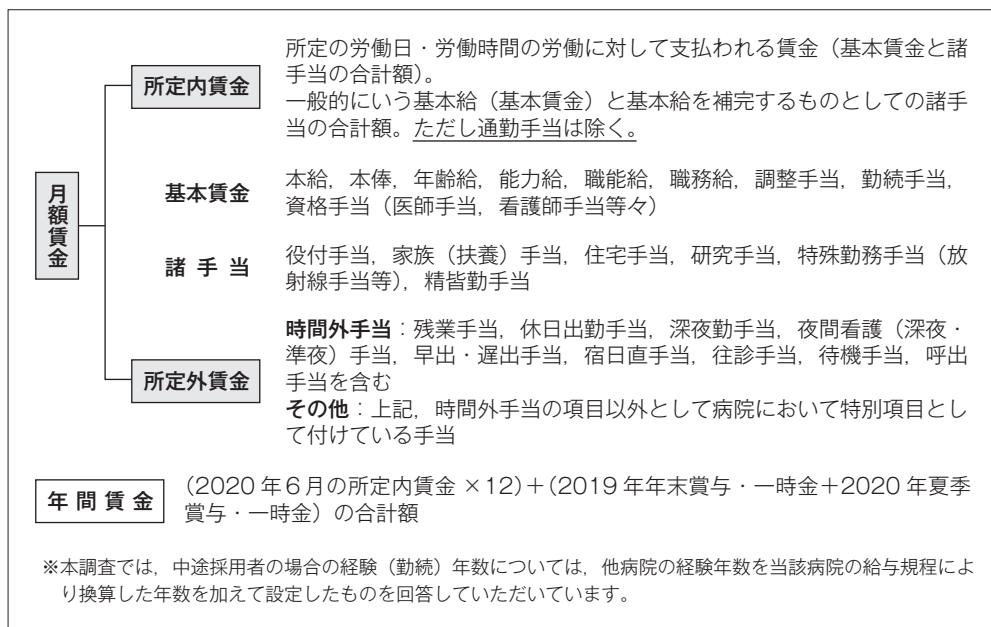
賞与・一時金……2019年年末および2020年夏季の賞与・一時金

調査時期 2020年8月に調査票を発送。集計病院数の内訳は、以下のとおり。

	回答病院 総数	病床規模別回答病院数			
		400床以上	200～399床	100～199床	100床未満
病院数	116	30	30	49	7

集 計 回答病院を全集計した「病院計」、病院数により4段階に区分した「病床規模別集計」、全国を7ブロックに分けた「地域別集計」の3とおりの平均値を算出。

＜参考＞ 賃金の構成要素と本調査の所定内・所定外の区分等



リーダーは、病棟の師長や、医療技術部門の科長といった管理職であろう。特に、コロナ禍のような非常事態の環境下においては、組織に貢献しようという管理職の力が求められる。

しかし、その管理職の賃金水準が勤続年数の長い一般職員より低いような状態では、その意欲は衰え、期待する成果を発揮してもらうことは難しい。

すなわち、賃金施策の基本の1番目は、賃金が内部的に見て公正に支払われているかという「内部公正性」に配慮することである。

また、新型コロナウイルス感染症の患者を受け入れている病院の看護師の賃金が、受け入れていない近隣の病院の看護師の賃金と比べて低ければ、その病院を辞めて感染リスクが低く賃金の高い病院に流れることが危惧される。2番目は、賃金が他院と比べて劣っていないかという「外部公正性」に配慮すべきということである。

賃金施策を担う病院の人事担当者は、年に1回程度は役職者と一般職との賃金の格差は妥当なものであるか、初任給である経験0年の賃金水準は他院の水準と比べて見劣りしないか、看護師や理学療法士の賃金水準は中途採用が可能な水準にあるかなど、確認すべきであろう。そして、これらの確認のためにやるべきことは2つある。

1つは、自院が立地する都道府県の病院の賃金水準の情報を得るためのネットワークを持つべきである。筆者は、20年以上前になるが都内の同じような規模、機能の病院の人事担当者10名ほどと勉強会を持ち、賃金水準の情報を定期的に集めていた。医療圏で競合しない病院と人事・賃金制度等の情報交換をする環境を作ることは大切である。

もう1つは、賃金に関する統計数値などと比べることである。そこで、病院の賃金に関する民間の調査としては、医療経営情報研究所の「病院賃金実態資料（以下、本調査）」

が参考になるだろう。

本調査は、全国の病院で実際に支給されている職種別賃金、諸手当、賞与、年間賃金を経験年数別に調べて見やすく示しており、実務的な観点からも速報性のある実態調査である。

さらには病床規模別、地域別、職位別等の集計まで行われている。例えば、地域については、「北海道」、「東北」、「関東」、「中部」、「近畿」、「中国・四国」、「九州・沖縄」の7地域、さらには政令指定都市および東京23区とそれ以外というように、都市部と地方に分けて集計しており、自院の立地する地域の水

準と比較することも可能である。特に、「九州・沖縄」の賃金水準は、全国平均や関東などと比べると、職種によってはかなり低い水準であることから、地域別の統計を参考とされるとよいだろう。

また、賃金水準を診断する準拠指標は、毎年同一方法で行われた調査結果を利用しなければ意味がないが、本調査は、1991年から開始し、すでに30年分のデータ蓄積がある。病院の人事担当者がこれらのデータから自院の賃金水準を比較検討し、賃金水準の見直し等に着手するうえで、きわめて貴重な資料といえよう。

Ⅱ．病院賃金の分析

1. 職種別にみた月額賃金の内訳

本調査は、基本給・諸手当などの「所定内賃金」と、時間外手当・その他の手当などの「所定外賃金」をそれぞれ調査し、両者の合計を「月額賃金」としている。

「所定内賃金」とは、所定労働時間に対して支払われる賃金・手当の総称であり、一方、時間外労働や宿日直などの所定外の労働に対して支払われる変動的な手当が「所定外賃金」である。なお、通勤定期代の実費支給としての通勤手当は賃金水準の調査には適さないで除いている。

賃金水準を判断するには、一般的に所定内賃金の水準を使用するが、病院の場合には、夜勤手当や準夜・深夜手当などもあり、職種によっては、月額賃金計も参考になる。また、賃金表の作成には、基本賃金のデータを検証

することが必要だが、これらの調査も他にはないため、貴重なデータといえるだろう。

では、まず「表1-1～4」（43頁～46頁参照）とこれらをグラフにした「図表2-①～⑩」のデータから、各職種の賃金の傾向を見てみよう。

なお、見るポイントとしては、賃金水準として初任給ともいえる経験0年の所定内賃金の水準と、管理職層ともいえる経験25年の所定内賃金の水準、また、賃金表の性能を見るという視点で、この経験0年から経験25年の基本賃金の差を25で割った1年間の賃金の格差（以降「基本賃金のピッチ」と表現した）をとらえる必要があるだろう。

賃金カーブについては、主に所定内賃金と基本賃金のカーブについてコメントを入れたが、職種によっては、3つのカーブを照らし合わせて水準を考えることも必要である。

2020年

第2部

調査集計結果

病院計・病床規模別・地域別

- 職種別・経験年数別にみた月額賃金と年間賃金
..... 43
- 職位別にみた月額賃金・役付手当と年間賃金
..... 171

表 1 - 1 職種別にみた月額賃金の内訳 (病院計)

(単位: 円)

経 験 年 数	病院数	所定内賃金			所定外賃金			月 額 賃 金 計 (A + B)
		A (a) + (b)	基 本 賃 金 (a)	諸 手 当 (b)	B (c) + (d)	時間外手当 (c)	その他の手当 (d)	
医師								
0	28	489,905	417,555	72,350	210,347	202,053	8,294	700,252
1	29	547,830	473,263	74,566	213,725	193,478	20,247	761,555
3	32	615,924	527,609	88,314	289,354	261,525	27,829	905,278
5	41	703,952	593,343	110,609	272,976	235,810	37,165	976,928
10	44	820,322	704,935	115,388	227,728	188,588	39,140	1,048,050
15	48	994,098	819,759	174,339	213,102	185,687	27,416	1,207,200
20	44	1,029,009	873,074	155,935	212,204	167,203	45,001	1,241,214
25	39	1,072,740	872,097	200,643	194,469	170,466	24,002	1,267,208
30	47	1,150,092	951,108	198,985	143,953	125,003	18,950	1,294,045
35	36	1,151,216	934,084	217,133	136,203	98,824	37,379	1,287,419
薬剤師								
0	38	249,427	233,607	15,820	7,318	7,318	0	256,744
1	49	257,605	240,173	17,432	33,891	30,759	3,133	291,496
3	42	277,187	257,777	19,410	37,013	35,451	1,562	314,200
5	38	293,040	272,542	20,498	40,635	39,709	927	333,675
10	21	320,211	285,733	34,477	40,816	38,158	2,658	361,027
15	21	378,064	334,398	43,666	49,888	47,401	2,488	427,952
20	20	388,260	337,916	50,344	52,305	52,175	130	440,566
25	20	426,293	377,081	49,213	38,503	38,400	103	464,796
30	18	434,452	394,524	39,928	50,488	50,488	0	484,940
35	12	424,865	397,997	26,868	38,973	37,220	1,753	463,838
看護師								
0	88	227,452	215,565	11,887	12,199	10,664	1,535	239,650
1	97	235,809	218,895	16,914	53,786	45,973	7,812	289,595
3	97	246,653	228,047	18,606	63,051	52,188	10,863	309,704
5	97	260,209	239,444	20,765	63,585	53,084	10,501	323,794
10	94	282,556	259,747	22,809	65,203	56,628	8,575	347,759
15	93	309,604	282,655	26,949	63,268	52,289	10,979	372,872
20	96	330,934	304,527	26,407	56,613	49,323	7,290	387,547
25	89	353,829	329,001	24,827	64,364	56,646	7,718	418,193
30	79	375,475	346,927	28,547	62,024	55,628	6,397	437,499
35	61	401,572	369,070	32,503	54,976	50,800	4,176	456,548
准看護師								
0	14	193,887	186,183	7,704	7,106	7,092	14	200,993
1	12	203,690	193,243	10,447	37,524	37,507	17	241,213
3	12	207,894	197,839	10,055	34,053	34,036	17	241,946
5	12	214,006	186,047	27,958	51,005	44,255	6,750	265,010
10	14	220,528	201,250	19,279	55,033	41,899	13,134	275,561
15	18	251,568	237,552	14,016	45,823	45,812	11	297,391
20	20	246,250	232,050	14,200	57,264	42,650	14,614	303,514
25	16	248,832	226,772	22,060	43,270	38,270	5,000	292,102
30	20	277,754	261,886	15,868	65,196	55,478	9,718	342,951
35	17	295,137	287,444	7,693	73,866	40,666	33,200	369,003
看護補助者								
0	16	171,569	162,716	8,854	10,479	8,773	1,706	182,048
1	26	167,687	155,744	11,943	21,473	18,161	3,312	189,160
3	28	176,991	160,531	16,459	22,933	18,684	4,249	199,924
5	24	175,972	169,224	6,748	33,886	30,180	3,706	209,858
10	24	195,333	184,958	10,375	21,419	18,517	2,902	216,751
15	16	207,301	191,143	16,158	18,857	13,982	4,875	226,157
20	16	239,293	225,342	13,951	23,112	22,675	437	262,405
25	11	250,467	236,444	14,023	21,069	17,909	3,159	271,535
30	6	267,184	254,934	12,250	13,335	13,335	0	280,519
35	2	265,626	259,376	6,250	15,000	15,000	0	280,626

表 1 - 2 職種別にみた月額賃金の内訳 (病院計)

(単位: 円)

経 験 年 数	病院数	所定内賃金			所定外賃金			月 額 賃 金 計 (A + B)
		A (a) + (b)	基 本 賃 金 (a)	諸 手 当 (b)	B (c) + (d)	時間外手当 (c)	その他の手当 (d)	
臨床検査技師								
0	33	209,594	196,225	13,369	5,714	5,636	79	215,308
1	34	221,810	203,062	18,748	33,728	32,808	920	255,538
3	35	239,103	217,462	21,640	41,340	39,368	1,973	280,443
5	34	246,083	223,957	22,125	35,565	33,186	2,379	281,648
10	33	283,791	259,370	24,420	46,025	44,119	1,906	329,815
15	28	303,747	281,287	22,461	40,163	39,507	656	343,910
20	23	326,494	303,516	22,978	33,615	30,624	2,991	360,109
25	25	360,784	335,789	24,995	49,336	46,126	3,210	410,120
30	23	394,133	347,294	46,838	33,661	30,432	3,229	427,794
35	26	396,130	371,589	24,540	23,696	22,984	712	419,826
診療放射線技師								
0	28	222,865	202,887	19,978	6,897	6,653	244	229,762
1	34	227,128	206,002	21,126	33,364	31,747	1,617	260,492
3	39	242,143	223,741	18,402	47,658	43,076	4,582	289,801
5	28	261,805	233,824	27,981	40,799	40,584	214	302,604
10	37	292,907	253,529	39,378	54,060	47,140	6,920	346,967
15	16	334,041	298,331	35,709	55,958	53,228	2,731	389,999
20	26	345,259	316,685	28,574	54,263	43,794	10,469	399,522
25	25	388,296	337,348	50,948	45,499	41,361	4,138	433,795
30	23	431,716	374,608	57,107	37,117	36,472	645	468,833
35	15	436,521	395,659	40,862	27,377	26,921	456	463,898
臨床工学士								
0	22	216,008	198,360	17,647	5,889	5,597	293	221,897
1	20	218,198	201,727	16,471	22,424	18,824	3,600	240,622
3	25	232,621	210,027	22,594	30,999	29,255	1,744	263,620
5	24	255,767	226,386	29,381	41,278	36,256	5,021	297,044
10	21	279,193	250,718	28,475	34,121	32,574	1,548	313,314
15	22	314,428	277,259	37,169	47,635	42,443	5,192	362,063
20	8	377,490	325,791	51,699	78,540	76,902	1,638	456,030
25	2	427,588	359,888	67,700	36,781	24,531	12,250	464,369
30	1	352,400	342,400	10,000	79,264	79,264	0	431,664
35	1	575,228	472,162	103,066	0	0	0	575,228
理学療法士								
0	52	219,122	204,912	14,209	5,159	4,359	801	224,281
1	43	228,444	211,222	17,223	11,366	9,680	1,686	239,810
3	57	236,490	219,620	16,870	9,556	8,755	801	246,046
5	49	251,920	229,392	22,528	14,117	13,995	122	266,038
10	46	279,829	250,260	29,569	8,251	7,813	438	288,081
15	36	320,211	275,966	44,245	18,743	17,271	1,472	338,954
20	27	340,835	305,593	35,242	17,013	15,521	1,493	357,848
25	17	363,377	331,681	31,696	17,362	15,891	1,471	380,739
30	9	398,433	362,871	35,561	25,011	25,011	0	423,444
35	9	424,956	378,398	46,559	10,020	10,020	0	434,976
作業療法士								
0	50	217,862	204,695	13,166	4,220	3,582	638	222,081
1	36	229,313	214,315	14,998	12,541	12,019	522	241,854
3	42	245,250	225,292	19,958	11,797	11,313	484	257,047
5	40	249,799	229,486	20,313	13,114	10,823	2,291	262,912
10	33	286,237	256,893	29,345	11,204	10,540	664	297,441
15	26	313,648	275,602	38,047	16,268	15,575	692	329,916
20	19	350,046	304,568	45,478	21,771	21,002	768	371,816
25	7	338,011	309,909	28,101	5,544	5,173	371	343,555
30	4	399,313	328,565	70,748	0	0	0	399,313
35	6	396,860	367,022	29,838	20,381	12,881	7,500	417,242