

2022年

第1部

—解説—

# 賃金施策の一環とした 働き方改革の推進

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. 賃金施策の一環とした働き方改革の推進を! / 8

1. これからの病院の賃金施策 / 8
2. まずは、賃金制度の実態把握を / 9

## II. 病院賃金実態調査の分析 / 11

1. 職種別にみた月額賃金の内訳 / 11
2. 職種別にみた所定内賃金のばらつき / 19
3. 病床規模別および地域別賃金の実態 / 22
4. 年間賃金と年俸制 / 26

### ■ 役職者の年俸制導入状況 / 30

## III. 人事・賃金制度の改良と管理職の人事・賃金制度 / 31

1. 人事・賃金制度が整備されている病院の課題 / 31
2. 職能資格制度から役割等級制度への一部改良 / 33
3. ハイブリッド等級制度の人事・賃金制度の体系 / 34
4. おわりに / 36

## I. 賃金施策の一環とした働き方改革の推進を！

### 1. これからの病院の賃金施策

2022年10月に診療報酬が一部改正され、看護職員処遇改善評価料が新設されたのはご承知のとおりである。評価料は、新型コロナウイルス感染症に係る医療など、一定の役割を担う保険医療機関に勤務する看護職員の賃金を改善することが目的であり、すべての看護職員の賃金引き上げを目的としたものではないが、診療報酬によって賃金改善を行う初の試みであり、国が救急を担う病院の看護職員等確保のために賃金改善が必要であると判断したものであろう。

ちなみに、一定の役割を担う保険医療機関とは、①救急医療管理加算に係る届出を行っており、かつ、救急搬送件数が年間で200件以上、②救命救急センター、高度救命救急センターまたは小児救命救急センターを設置し

ている保険医療機関、のいずれかに該当する医療機関である。

該当病院では届出を行い、看護職員に限らず賃金改善措置の対象にできるコ・メディカルの賃金も併せて見直したところも多いのではないかと推察する。

労働集約型産業である病院において、少子高齢社会で労働力人口が減りつつある今日、医療従事者、特に看護職員の確保は病院の運営や経営を左右するものであり、そのため、ただちに行うべき方策が賃金施策である。すなわち、単に賃金を上げればよいということではなく、それを行うことで労働生産性が上がるような施策を打たなければ人件費だけが膨張し、人材は確保できても病院の経営を危うくすることになる。

また、賃金に関して法的に微妙な対応をしていると思われる病院が少なからずあることも、将来心配な要因である。例えば、医師に

#### 調査・集計の概要

**調査対象** 無作為抽出による全国の病院3,000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……2022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）

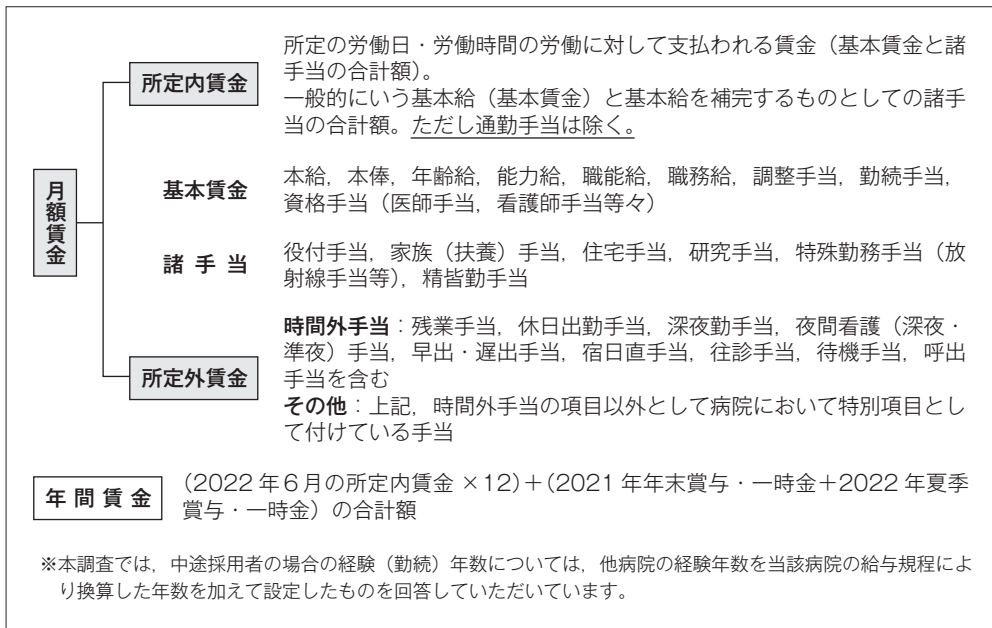
賞与・一時金……2021年年末および2022年夏季の賞与・一時金

**調査時期** 2022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。

	回答病院数 総	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	99	21	30	32	16

**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



労働基準法に基づいた時間外労働手当を支給していない、医師の実際の勤務が宿日直勤務とはいえない、あるいは許可を得ていないにもかかわらず宿日直の扱いにしている、師長や科長などは、とても経営者と一体的な立場にあるといえるだけの重要な職務と責任、権限を付与されているとは考えられないにもかかわらず、労働基準法上の管理監督者として扱われ、時間外労働手当が支給されていないなど、懸念要因といえよう。医師の2024年問題（時間外労働規制）や医療従事者の勤務環境改善等働き方改革が求められる今日、賃金施策の一環として、これらの課題へも対応せざるを得ないと推察する。

## 2. まずは、賃金制度の実態把握を

医療を取り巻く人的な変化、法的な規制の強化など、環境の変化に対応していくうえで、賃金の問題は避けては通れない。病院の

賃金制度は未整備のところも多いが、公平・公正な賃金体系に整備することで、単に人件費を膨らませるということではなく職員の意欲を引き出し、生産性を上げる余地が残されていると感じている。

今後、人事・賃金制度を整備するうえで、自院の賃金水準が他院と比較し、どのような状況にあるかを知ることが取り組みの第一歩といえる。少なくとも外部的に見て、公平・公正な賃金でなければ話にならない。ちなみに、これを賃金の外部公平性、または外部公正性という。

賃金水準は地域によっても異なるため、本来は、近隣の競合する病院等の賃金水準を調査し知ることが大事なことである。これについては、ハローワークのインターネットの求人情報をもとに競合する病院等との比較表を作成し、自院の処遇が競争力のあるものか否か確認することをお勧めする。しかし、病院は職種も多いことから、それらの情報を収集

し整理するのもかなりの労力を要する。そこで、まずは、いくつかの統計数値から、ある程度の判断をすることが実務的である。そしてこの統計数値を使う際には公的な調査と民間の調査というように、複数の調査と比較・検討したほうがよいと考える。筆者は、公的な調査は厚生労働省が毎年行っている「賃金構造基本統計調査」を参考にし、民間の調査としては医療経営情報研究所が行っている「病院賃金実態資料（以下、本調査）」を参考としている。

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。また、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、自院が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に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32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と自院の賃金水準を比較・検討し、賃金制度の見直しに着手するうえで極めて貴重な資料といえる。実際、筆者が賃金制度見直しのコンサルティングに入った際は、この統計数値のカーブと病院の実在者賃金をプロットした近似曲線のカーブとを比較し、職種別の賃金分析を行ったうえで賃金制度の構築に入ることにしている。

## Ⅱ. 病院賃金実態調査の分析

### 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」とこれらをグラフにした「図表1-①~⑩」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（以下、基本賃金のピッチ）を捉える必要がある。

#### ①医師の経験年数別賃金（図表1-①参照）

医師の所定内賃金、基本賃金はともに経験10年まで多少の凹凸はあるものの、わりと角度のある右肩上がりのカーブになっている。そして、10年以降はカーブが若干寝ており、上昇率低減型カーブといえる。

ここ数年、経験15~20年、40歳前後のところまで賃金を持ち上げあとは寝かせていくという上昇率低減型のカーブが医師の賃金カーブの特徴といえたが、今回の調査では、基本賃金は15年でカーブが若干右肩下がりになり、所定内賃金ではカーブが寝ており、例年の調査よりカーブが寝るのが5年ほど早い。

経験10年の医師の所定内賃金は894,291円（前年836,603円）で、前年を57,688円上回っている。なお、経験15年の医師の所定内賃金は926,422円（前年901,697円）であった。これは、一昨年まで、経験15年の医師の賃金の目安として示してきた100万円を昨年と同じく下回る金額となった。

なお、他の職種のグラフも同じだが、このグラフでは経験0年から5年の軸の間隔と5年以降の間隔が異なるので、これを修正してカーブを捉える必要がある。そこで、実際の数値で1年間の賃金の格差を確認してみよう。

経験0年の所定内賃金は501,299円（前年405,577円）、経験25年は1,081,974円（前年1,029,843円）となっており、経験0年で前年を95,722円上回り、経験25年では52,131円上回っている。

経験0年の基本賃金は412,491円（前年364,580円）、経験25年の基本賃金は797,997

円（前年826,419円）と、基本賃金の水準は経験0年で前年を47,911円上回り、経験25年では28,422円下回っている。

基本賃金のピッチは15,420円（前年18,474円）で、前年より3,054円減った。

## ②薬剤師の経験年数別賃金（図表1-②参照）

薬剤師の所定内賃金、基本賃金はともに経験15年でカーブが寝るものの、おおむね経験20年まで角度のある右肩上がりのカーブで、その後は、多少の凸凹はあるものの、カーブは寝ており、医師と同じく上昇率低減型のカーブといえる。

経験0年の所定内賃金は246,211円（前年250,874円）、経験25年では417,777円（前年427,068円）と、経験0年で前年を4,663円下回り、経験25年で前年を9,291円下回っている。

経験0年の基本賃金は234,696円（前年235,526円）、経験25年は369,210円（前年357,048円）と、基本賃金の水準は経験0年で前年を830円下回り、経験25年は12,162円も上回っている。これにより、基本賃金のピッチは5,381円（前年4,861円）と、前年を520円上回った。

2012年3月に6年制課程の卒業生が出て薬剤師の賃金水準は初任給が引き上げられ、前年までのここ数年の目安としては、経験0年の基本賃金がおおむね21万～23万円台、所定内賃金で23万～25万円台とみられ、今回の調査結果もこの目安の範囲内にある。

先述の看護職員処遇改善評価料において、対象にできる職種が看護職以外に理学療法士・作業療法士、臨床検査技師等22のコ・メディカルが挙げられたが、薬剤師は含まれていない。賃金水準がもともと高い職種のため別格に置かれたのかは不明だが、医師の次に

水準の高い職種であり、薬剤師は医師と同様、年俸制にするなど別扱いにしている病院を見かけることがある。

## ③看護師の経験年数別賃金（図表1-③参照）

看護師の所定内賃金、基本賃金は若干傾きが異なるところもあるが、おおむね経験35年まで一直線の右肩上がりのカーブとなっており、一律上昇型といえる。ちなみに、月額賃金計も経験30年まで、ほぼ一直線の右肩上がりのカーブではあるが、経験1年で賃金が大きく上昇している。

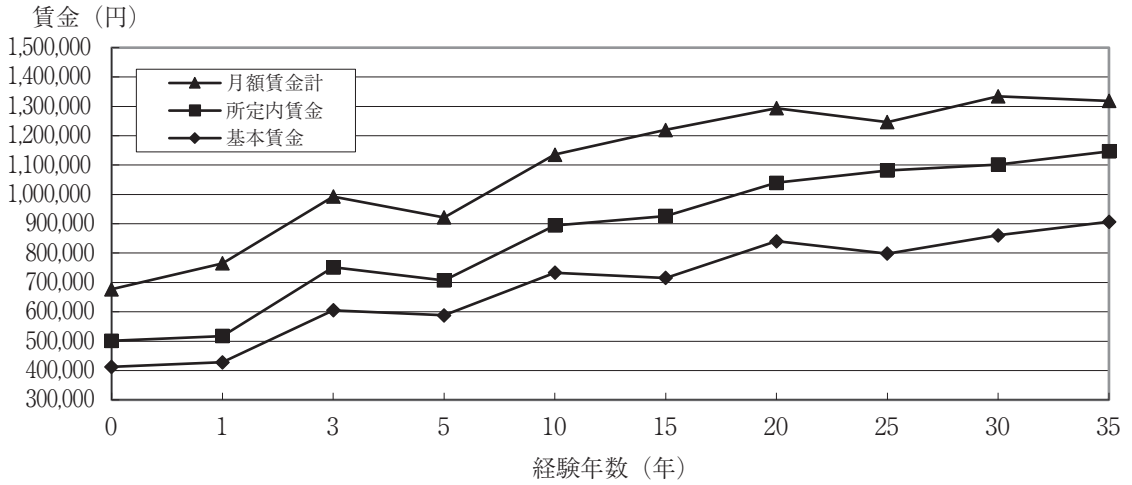
金額で見ると、経験0年の月額賃金計は244,057円であるが、経験1年で294,641円となっており、1年で格差は50,584円もある。これは、他の職種でも同様の傾向がみられるが、経験1年から時間外手当が増えていることが要因である。

なお、本調査の時間外手当には残業手当だけでなく、休日出勤手当、深夜・準夜手当、早出・遅出手当、宿日直手当、待機手当等の変則的な勤務に対する手当も含まれているため、この手当が多いから残業が多いということにはならない。働き方改革の時代であり、残業手当だけの情報も知りたいところである。

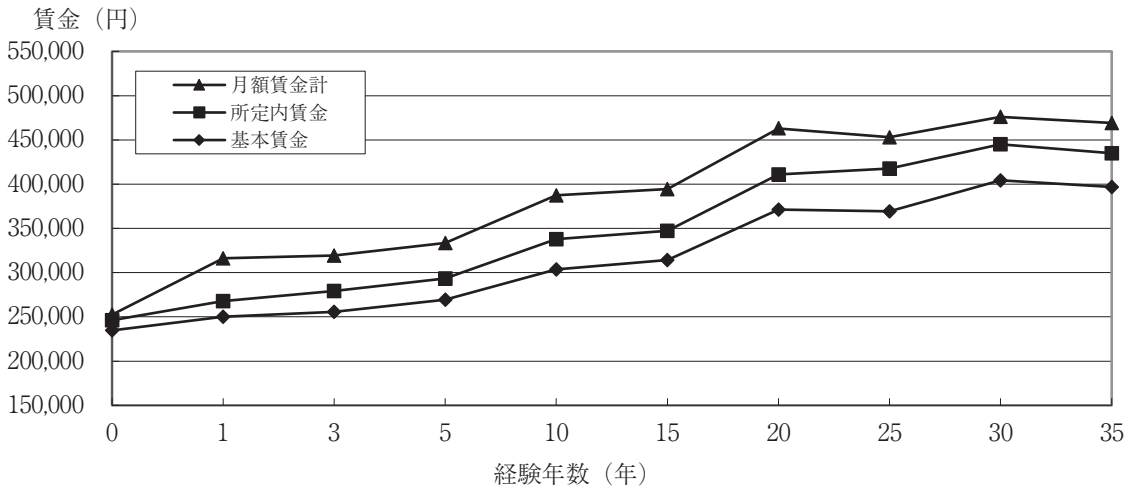
病院の医療専門職に共通していえることは、月額賃金計のカーブと所定内賃金のカーブとの開きがかなりあり、所定外賃金の割合が高いのが特徴である。時間外勤務や夜勤など、勤務の過酷さが感じられる部分であり、ワーク・ライフ・バランスの面からも所定内賃金と月額賃金との開きを気にかけて統計数値を見る必要がある。

経験0年の所定内賃金は227,509円（前年223,515円）、経験25年では368,696円（前年360,123円）と、経験0年では前年を3,994円上回り、経験25年では8,573円上回っている。

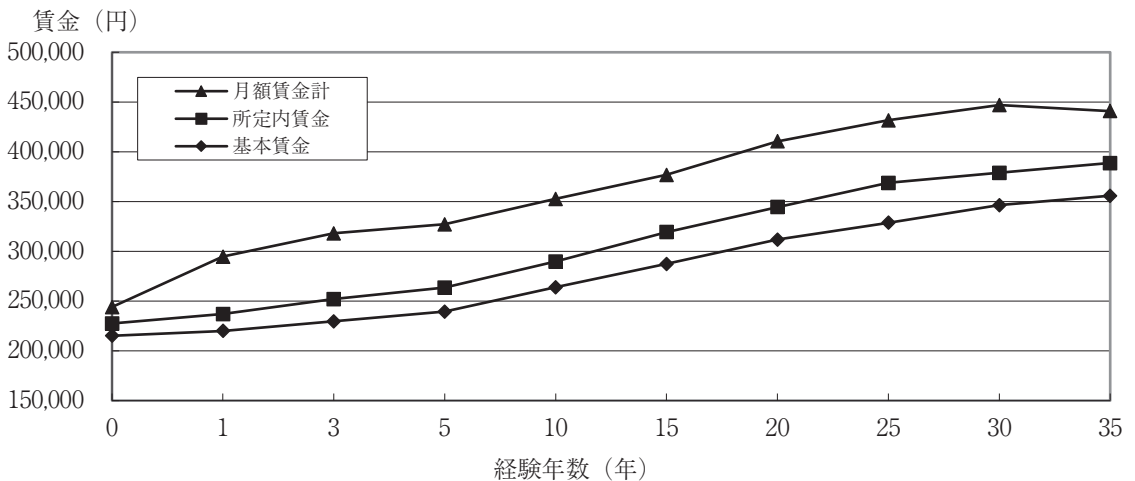
図表1-① 医師の経験年数別賃金



図表1-② 薬剤師の経験年数別賃金



図表1-③ 看護師の経験年数別賃金



また、経験0年の基本賃金は215,142円（前年211,765円）、経験25年では328,809円（前年330,697円）と、経験0年で前年を3,377円上回り、経験25年では1,888円下回っている。

基本賃金のピッチは、4,547円（前年4,757円）と前年を210円下回った。看護師の賃金水準は2018年以降、今回調査までの5年間、ほぼ同じような水準を示している。

なお、今回、経験25年の所定内賃金が若干上がっていることを踏まえると、経験0年の所定内賃金が約224,000～約227,000円、経験25年が約351,000～約369,000円である。これらは、看護師の賃金水準の目安と捉えてよいと考える。

#### ④准看護師の経験年数別賃金（図表1－④参照）

准看護師の所定内賃金と基本賃金も、経験3年と5年で若干傾きが異なるが、全体的に見ると、おおむね35年まで右肩上がりの一律上昇型といえよう。看護師と同じようなカーブではあるが、看護師よりはゆるやかに凸凹がある。

また、准看護師においても月額賃金計と所定内賃金との差が大きく、看護師と同様、時間外勤務や夜勤などが多いことが分かる。

経験0年の所定内賃金は203,289円（前年200,707円）、経験25年では283,747円（前年277,697円）と、経験0年で前年を2,582円上回り、経験25年では前年を6,050円上回っている。

経験0年の基本賃金は194,733円（前年188,519円）、経験25年の基本賃金は258,991円（前年264,522円）と、経験0年で前年を6,214円上回り、経験25年で前年を5,531円下回った。基本賃金のピッチは2,570円（前年3,040円）と前年を470円下回っている。

看護師と比べ、所定内賃金水準は経験0年で24,220円、5年で49,609円、10年で59,518円、20年で69,140円、30年で96,630円、准看護師が低い賃金水準であり、経験年数が長くなるにしたがいおおむねその差は拡大している。

同様に、基本賃金水準では経験0年で20,409円、5年で32,344円、10年で47,266円、20年で65,191円、30年で84,459円、准看護師のほうが低い。

例年明らかに看護師と准看護師で賃金水準の格差が存在し、この両職種を同じ賃金表で同じ運用をすることは無理があることが分かる。万一、同じ賃金表で同一の運用をすれば、准看護師の水準が相場と比べて高くなることが危惧される。

なお、手当で差をつけることも考えられようが、経験年数が長くなるにしたがい差が大きくなるので看護師に一律で手当額を加算するのではなく、経験年数に応じて金額を変えるなどの工夫が必要であろう。

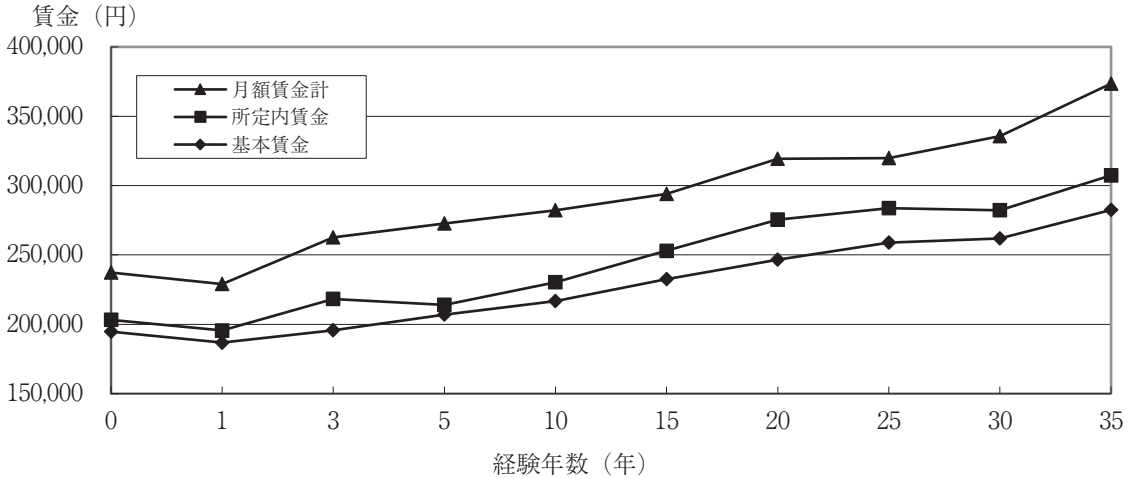
#### ⑤看護補助者の経験年数別賃金（図表1－⑤参照）

看護補助者の所定内賃金、基本賃金はどちらも経験20年まで右肩上がりのカーブで、基本賃金は25年でカーブが若干下がり、所定内賃金は30年まで右肩上がりという違いはあるものの、おおむね30年までは右肩上がりの一律上昇型といえる。

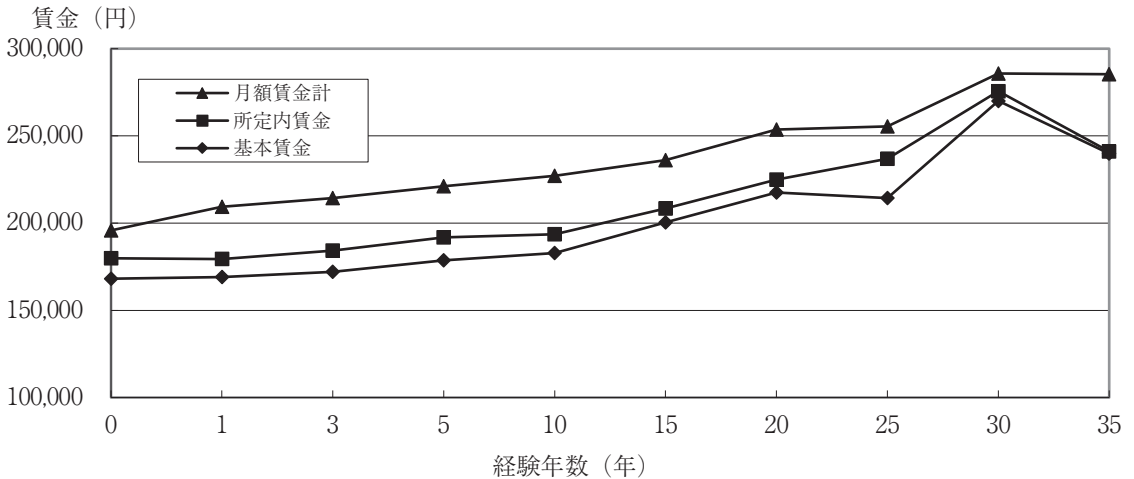
なお、経験35年で、カーブが大きく下がっているのが特徴的である。筆者がかかわってきた多くの病院では、賃金の上昇を抑える傾向の職種でありなかなかカーブが描けないのだが、本調査では経験年数に応じておおむね賃金が上昇し、右肩上がりのカーブが描かれている。労働力人口の減少に伴い、徐々に採



図表1-④ 准看護師の経験年数別賃金



図表1-⑤ 看護補助者の経験年数別賃金



用が難しくなっている点、最低賃金引き上げの影響を受けていると思われる点などから、8～9年前の調査と比べると水準は上昇傾向にある。

経験0年の所定内賃金は179,873円（前年166,501円）、経験25年では236,837円（前年222,004円）と、経験0年で前年を13,372円上回り、経験25年では14,833円上回っている。

経験0年の基本賃金は168,127円（前年158,597円）、経験25年では214,329円（前年216,354円）と、経験0年で前年を9,530円上

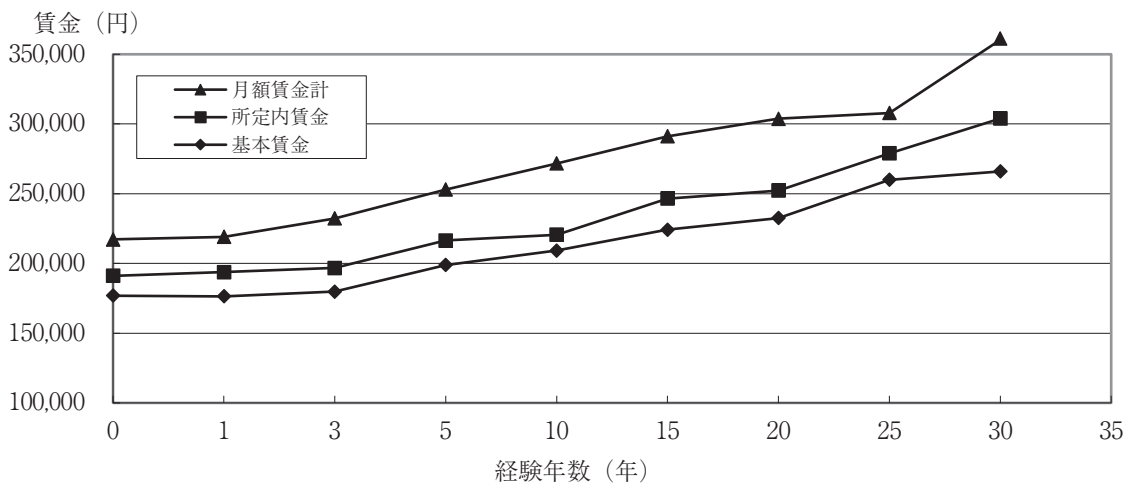
回り、経験25年では2,025円下回っている。

これにより、基本賃金のピッチは1,848円（前年2,310円）で、前年を462円下回っている。

#### ⑥介護福祉士の経験年数別賃金（図表1-⑥参照）

介護福祉士の所定内賃金、基本賃金は若干の凹凸はあるものの経験30年までおおむね一直線の右肩上がりのカーブであり、一律上昇型のカーブといえる。なお、経験35年の回答病院はなかったため、カーブは30年までと

図表1-⑥ 介護福祉士の経験年数別賃金



なっている。右肩上がりとはいうものの他の職種と比べて昇給幅は小さい職種ではある。ちなみに、看護補助者よりも介護福祉士のほうが若干高い水準を示しており、昇給幅も大きい。

経験0年の所定内賃金は191,157円（前年182,474円）、経験25年では279,011円（前年239,150円）と、経験0年で前年を8,683円上回り、経験25年では39,861円上回っている。

経験0年の基本賃金は176,884円（前年172,099円）、経験25年は260,034円（前年225,307円）と、経験0年で前年を4,785円上回り、経験25年では前年を34,727円上回っている。これにより、基本賃金のピッチは3,326円（前年2,128円）と、前年を1,198円上回った。

介護福祉士等の介護職員の賃金水準は、2012年から介護報酬によって介護職員処遇改善加算の運用が始まり、介護職員の賃金改善が図られ上昇したことにより、病院の介護職員の賃金も上昇傾向にあるように思われる。近隣の介護施設と競合すれば、採用するために病院も介護職員の賃金を上げなければなら

ないのであるから当然の結果である。今後、高齢で認知症の患者が増えてくると、病院でも介護職員を大勢抱えなければ対応できないことが危惧され、介護福祉士の確保も看護師と同様に重要になってくるものと考えられる。したがって、介護福祉士、介護職員の賃金の動向は注意して見ていく必要があるだろう。

### ⑦介護職員の経験年数別賃金（図表1-⑦参照）

介護職員の所定内賃金、基本賃金は経験10年で基本賃金は下がり、逆に所定内賃金は上がり、経験35年では基本賃金は若干上がり所定内賃金は若干下がるというように微妙に異なる部分はあるが、大きくとらえれば経験15年まではゆるやかな右肩上がりのカーブで、15年以降はゆるやかな右肩下がりのカーブといえよう。

看護補助者と同じく賃金水準の低い職種ではあるが、月額賃金計で見ると経験0年を除けば経験25年までは看護補助者より介護職員のほうが明らかに賃金水準が高い。

経験0年の所定内賃金は166,582円（前年174,792円）、経験25年では219,257円（前年