

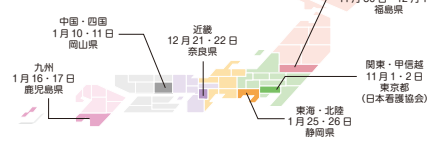
# 病院で働く看護職の賃金のあり方

## ～人材育成を目指した賃金モデルの導入を～

日本看護協会は、病院で働く看護職の労働条件・労働環境の改善を推進するため、「夜勤・交代制勤務に関するガイドライン」の策定、「ワーク・ライフ・バランス推進ワークショップ」の取り組みに続いて、「病院で働く看護職の賃金のあり方（看護職の賃金モデル）」を提案している。ことし11月からは「看護職の賃金モデル」を普及するための指導者養成を目的とし、全国6地区で、「看護職の賃金モデル導入支援者研修～人材育成を目指した看護職の賃金モデル～」を開催する（図）。

本特集では、研修内容の概要の紹介から、看護職の賃金制度を検討する際に、本会の提案したモデルに沿ってどのように進めていくのか、また人材育成や人事評価と併せてどのように制度を設計・運用するのかなどを解説。本会の提案と共通する賃金制度を導入している病院の事例も紹介する。

図：開催および日程



### 提案1 看護職の賃金体系モデル

等級	専門職群		管理・監督職群		高度専門職群	
	看護師	助産師	看護部長	看護課長	看護部長	看護課長
9			M4			
8			M3			
7			M2			
6	G5		M1-S			
5			M1-1			
4	G4					
3	G3					
2	G2					
1	G1					

### 提案2 多様な人材を確保・活用するための賃金処遇

- 短時間勤務の正規職員に関する賃金処遇**
  - 短時間勤務の正規職員の導入を賃金処遇にかかわる取り組みに位置付け、普及を図る
  - 基本給はフルタイム勤務の正規職員の労働時間に比例して支給する。
  - フルタイム勤務と短時間勤務および労働時間の制約の有無で区分して、例えば昇給、諸手当の決定、賞与の算定について、それらの区分に応じた評価をする。
- 夜勤労働に関する賃金処遇**
  - 夜勤労働の価値が高まる中、夜勤に対する賃金処遇にかかわる取り組みの普及を図る【取り組みの参考例】
  - 1 現行よりも高い評価を反映させ取り組み
  - 2 1回あたりの夜勤手当を増額させる。
  - 3 深夜夜勤増賃金の乗数を上げる。
  - 4 夜勤回数に応じて手当を増額する。やむを得ず、一定回数以上の夜勤を行った場合は、手当の増額もしくは別途の手当などを支給する。
  - 5 夜勤負担の程度に応じて、賞与の算定などの評価に反映する。
  - 6 労働時間の短縮による取り組み
  - 7 夜勤専従者については、基本給を下げずに1ヵ月あたり所定労働時間を減らす。

「病院で働く看護職の賃金のあり方」(看護職の賃金モデル)の詳細は、<http://www.nurse.or.jp/nursing/shuroanzen/chingin/proposal/>

「看護職の賃金モデル」は、病院で働く看護職の人材育成を目標とした「看護職の賃金体系モデル」【提案1】と「多様な人材を確保・活用するための賃金処遇」【提案2】の2つからなる。

#### 看護職の賃金モデル導入の進め方

##### 提案1 看護職の賃金体系モデル

【第1段階】看護職の賃金のあり方を理解する  
組織の経営戦略上、人事評価と賃金制度を整備していくことは重要と言える。「看護職の賃金モデル導入支援者研修」(以下、研修)では第1段階として、病院で働く看護職の賃金事情について、賃金水準や採用されている決定基準などの実態を踏まえた上で、看護職の賃金処遇の課題を整理し提示する。次いで、看護職人事制度と等級制度、等級と結び付いた昇格・昇進、キャリアアップなど、「看護職の賃金体系モデル」の仕組みとその長所を解説する。

##### 【第2段階】「看護職の賃金体系モデル」と人事評価の方法を理解する

従来の年功的な処遇から、看護職個人の業務遂行能力や病院への貢献を反映した賃金・人事評価制度への切り替えが求められる。期待する人材像を組織がしっかり考えていること、役割と等級を定義でき、評価できる。また、能力を持っていった昇格・昇進につながる仕組みがあることが重要である。さらに、上位の等級になるにはどのような教育が必要であるかなど、人事評価や人材育成とセットで取り組む必要がある。

そこで研修の第2段階では、評価の基礎となる役割定義の作成、キャリアラダーとの連動、人事評価制度、人事評価シートの活用と展開、評価者訓練の進め方などについて解説する。

【(第3段階)「看護職の賃金体系モデル」への移行プロセスを理解する】  
第3段階では、賃金テーブル作成のシミュレーション、総額人件費の変動、不利益変更への対応など、キャリアラダーとの連動、人事評価制度に関する具体的な移行プロセスを解説する。

##### 提案2 多様な人材を確保・活用するための賃金処遇

一人一人の働き方やキャリアを支える仕組みを理解する  
労働人口が減少する中、多様な人材を確保・活用するため、職場環境の変化に対応した賃金処遇が求められる。研修では、本会モデルの【提案2】に関して、「短時間勤務の正規職員」と「夜勤労働」に対する賃金処遇の事例などを通じて、労働時間に制約を持たない、夜勤負担の大きい人などに対する対応が、加点方式の処遇へ結び付けられる考え方を解説する。

日本看護協会では、来年度から各県において開催する研修や本会の教育研修などを通じ、実際に看護職の賃金制度を検討する病院に向けた支援を進める予定。

### 事例1 公益財団法人日本生命済生会付属日生病院 (大阪府大阪市) 頑張りや反映される賃金制度に

生命保険会社日本生命の社である「共存共栄」「相互扶助」の実践に向け1924年に設立された日本生命済生会。日本生命済生会付属日生病院は、患者に信頼される病院を目指し、医療に取り組んでいる。

来年度に病院を改築する同院は、2011年から新たな体制に向けた検討を開始し、14年全職種の賃金制度を見直した。

以前は、看護経験年数でほぼ基本給が決まる、「年功的要素」の大きい制度だった。金尾事務局長は「賃金は同じなのに自分の方が働いている」「同じように働いているのにあの人には給与が高い」といった声を多く聞きました。制度が頑張りや否定するメッセージになっており、職員の貢献を反映できる仕組みに変えたいと考えました」と話す。

13年に看護部長として着任した芦田亨子看護部長も、「複雑な生計手当などもあり、分りにくく、公平性に疑問のある制度でした」と振り返る。目指したのは、頑張りば賃金や処遇が上がり、職員の意欲につながることで組織力が高められる制度。また、年数だけで賃金が上がる仕組みでは、人件費が増えるという危機感もあり、適切な配分を考えた賃金制度とした。

【「看護」「等級」人事制度】  
同院の新たな賃金制度は、日本看護協会が提案している「看護職の賃金体系モデル」と同じように、「複線型人事制度」と「等級制度」からなる。医師は少し異なるものの、基本的には全職種で同じ構成だ。

等級の区分は6つ。1・2等級は通常3年ずつ経験して、3等級に上がり「一人前」と位置付ける。基本的に4等級からは管理職や専門職の役割を担う。複線型になるのは4等級から。はじめの1年は初任給を適用、その後は1・2等級各3年で各3等級、3等級は1～25まで1年に1つずつ上がる仕組みで、標準的な10年前後、最長5年で4等級に上がる。4等級は最長7年で5等級に、5等級は最長7年で6等級に昇格する。

4等級からは組織課題の遂行に責任を負う「管理職」、卓越した専門性を生かして組織に貢献する「高度専門職(スペシャリスト)」担当職務で優れた実績を上げ、若手への指導を含めて日常業務への貢献が期待される「職務熟練者(エキスパート)」に分かれていく。同じ等級であれば同じ基本給で役職体系間の移動も可能だ。

看護職では「管理職」は、等級ごとに「看護部長」「次席看護部長」「高度専門職」は、例えば専門看護師は5・6等級「専門部長」、認定看護師は4

### 事例2 医療法人社団善心会り山記念病院 (茨城県鹿嶋市) 夜勤負担に応じた加点評価を賞与に反映

茨城県鹿嶋市の山記念病院は、茨城県看護協会の「看護職のワーク・ライフ・バランス推進ワークショップ」での勤務環境改善の取り組みの一環として、夜勤負担を賞与で評価する取り組みを始めていた。「いま頑張っている夜勤者を評価すると同時に、1回でも2回でも夜勤をしてくれた職員を確保した」(本宮裕美看護部長)との考えがあった。同院では産休明けを中心に、看護職員の1.5割が短時間正職員として働く。週末などに夜勤に入っている職員もいるものの、やはり夜勤者の確保は課題になっていた。以前から夜勤を評価する仕組みを

等級	役割	管理職	高度専門職(スペシャリスト)	職務熟練者(エキスパート)
6	経常課長	看護部長 副看護部長 統括看護部長	専門部長	
5	管理職 管理職補佐	統括看護部長 看護部長 次席看護部長	専門部長	上席主任
4	監督職 専門職	次席看護部長	専門部長	主任
3	一人前 専門職		専門主任	主任
2	後期育成			
1	前期育成			

等級「専門課長」などに就く。「職務熟練者」は、役職として5等級「上席主任」や4等級「主任」に任命される。

これに加えて、一定の経験のある3等級の職員にも「部長補佐」の役職を付与する仕組みもある。「機動的に抜擢してリーダーの役割を担ってもらい、成長の機会やモチベーションを高めてもらう」(金尾事務局長)ことが狙いだ。

昇格は、目標管理や年3回以上の面談を行い、目標の達成度と各等級で職能要件となる能力を基準に判断する。4等級までは看護部長が評価するが、「偏った評価にならないように」、師長や次席師長も含めた複数で行っています」と芦田顧問。また、病院全体と看護部で評価者の研修も実施している。「評価は簡単ではありませんが、制度のフィロソフィー(哲学)が「頑張った人が報われること」にあると折に触れて伝え、師長さんたちにも頑張りしてもらっています」(芦田顧問)。

制度移行にあたって、3年間移行前との差額を手当として支給して原額を保障したため、職員からネガティブな反応は見られなかった。

【夜勤者の処遇、業務も見直し】  
夜勤手当の見直しも行った。病棟勤務の看護職に一律支給していた手当を廃止。代わりに、従来の1回当たりの夜勤手当に、月4回以上は夜勤回数に応じた加算が増額される。夜勤負担の大きい職員が「頑張り」が報われる仕組みとなった。

夜勤の負担軽減の取り組みとして、物品の点検などの業務を整理している。緊急入院などで休急 仮眠を取れなかった場合は、病棟の当直師長が休憩・仮眠に関する報告項目を毎日チェックして、時間外勤務として扱う。

金尾事務局長も「制度改革で、頑張りば頑張るほど、長く勤めれば勤めるほど良いというメッセージを発する仕組みになったはずだ」と胸を張る。職員への頑張りや感謝したとスタートした同院の新たな賃金制度。その先に見えるのは、職員がそれぞれの「星」として輝く姿だ。

【賃与】  
賞与支給基準額+人事考課加算+目標管理加算+夜勤労働負担加算+夜間休日待機負担加算

持っており、半年間の平均夜勤回数に応じて2段階に分けてプラスポイントを設定、年2回の賞与に反映することで夜勤負担の大きい人を処遇していた。

2016年からは、業務達成度など、組織への貢献を評価することとは別に、夜勤負担を評価する制度を見直し、「夜勤労働負担加算」として個々の看護職員の半年間の平均夜勤回数に応じて、賞与に一定額を加算される仕組みを導入した。加算額は①単夜勤②深夜



本宮看護部長(左)と鈴木事務局長

動③二交代(準+深)でそれぞれ設定されており、平均回数が1回増えるごとに段階的に上がっている。

夜勤回数に応じた加算は、夜勤専従者にも適用される(加算額は通常の職員のみ1/2)。また、手術室や内視鏡室など、夜勤がないが自宅待機がある部署でも「夜間休日待機負担加算」として、待機回数に応じた加算を行う。

これでも、新しい制度での賞与は、10万円以上増額になった職員もいて、インパクトは大きかったと思います。とはいえ、夜勤労働の負担を考えれば、当然の評価」と鈴木清隆事務局長。

スタッフには好評であり、育休明けなどの人に1回からでも、可能な回数の夜勤を担ってもらうインセンティブとなることと併せて、夜勤を多く行った人の納得感、公平感を高める効果が得られている。



新たな制度で活躍を自己実現

【頑張りや評価する仕組みになった】  
同院看護部は、「日生」の文字を縦に組み合わせた「星」にちなんで「STAR」をテーマとした「STAR」をテーマとしたキャリアアップシステムを設けていた。

芦田顧問は「管理職に限らず、それぞれの「星」を目指して活躍してほしい」という意味を込めています。管理、専門性、生活との両立などいろいろな考え方があり、新しい制度は、さまざまな人の頑張りや評価できる仕組みになりました。「継続は力」。ここで長く勤めたいと思える制度になったので、職員は長く続けてほしいです」と期待する。

金尾事務局長も「制度改革で、頑張りば頑張るほど、長く勤めれば勤めるほど良いというメッセージを発する仕組みになったはずだ」と胸を張る。職員への頑張りや感謝したとスタートした同院の新たな賃金制度。その先に見えるのは、職員がそれぞれの「星」として輝く姿だ。