

宮崎県医師会 医師の働き方改革WEB研修会

本日の話しの内容

医療労務管理アドバイザーの視点から

- 1 36協定、医師の自己研鑽、宿日直勤務許可
- 2 当面の課題
 - ①最低賃金引き上げへの対応
 - ②ベースアップ評価料の活用（定昇・ベースアップ）
 - ③産休・育児休業への対応 ④メンタル不調者への対応

令和6年9月4日（水）

宮崎県医療勤務環境改善支援センター医療労務管理アドバイザー
霧島人事総研 本嶋有二郎

1, 36協定、医師の自己研鑽、宿日直勤務許可

36協定

2024年4月以降の協定は新様式で締結 有効な36協定とは一適切な過半数代表者の選出プロセス（選出の方法や結果等の記録、メールの写し） 周知されている 実態に合っている
締結した36協定の時間を超える場合は、業務の見直し、労働時間管理の方法を検討する

医師の自己研鑽

労働と自己研鑽の一覧表作成、医師労務管理規程に労働時間・自己研鑽の考え方の原則を事例と共に明記し周知、医師にヒアリングの上時間外労働の定義を策定 等の方法でルール化
医師時間外管理システムを利用した自己研鑽の管理
労働と自己研鑽のルール化一院内滞在時間のうち、所定労働時間及び時間外・休日労働申請を行った時間を労働時間とし、それ以外を自己研鑽とする（明示・黙示のものは除く）
医師時間外・休日労働として記録されたデータを確認し、自己研鑽の時間を把握する

宿日直の管理

各医師の宿日直状況については、シフト表に基づき、作成時点、終了時点で把握する
宿日直勤務許可申請の基準にそった勤務実態になっている事一宿日直時間帯の通常勤務実態の把握、時間外勤務に応じた時間外割増賃金が適正に支払われている事
許可基準に沿った宿日直勤務となっているかの把握は極めて重要

2-①, 当面の課題 最低賃金引上げへの対応

宮崎地方最低賃金審議会は9日、55円上げの952円を宮崎労働局長に答申

令和6年 $897\text{円} + 55\text{円} (6.13\%) = 952\text{円}$ $55\text{円} \times 173.8\text{時間} = 9559\text{円}$
 $952\text{円} \times 173.8\text{時間} = 165457.6\text{円}$

令和5年 $853\text{円} + 44\text{円} (5.15\%) = 897\text{円}$ $44\text{円} \times 173.8\text{時間} = 7647.2\text{円}$
 $897\text{円} \times 173.8\text{時間} = 155898.6\text{円}$

令和4年 $821\text{円} + 32\text{円} (3.89\%) = 853\text{円}$ $32\text{円} \times 173.8\text{時間} = 5561.6\text{円}$
 $853\text{円} \times 173.8\text{時間} = 148251.4\text{円}$

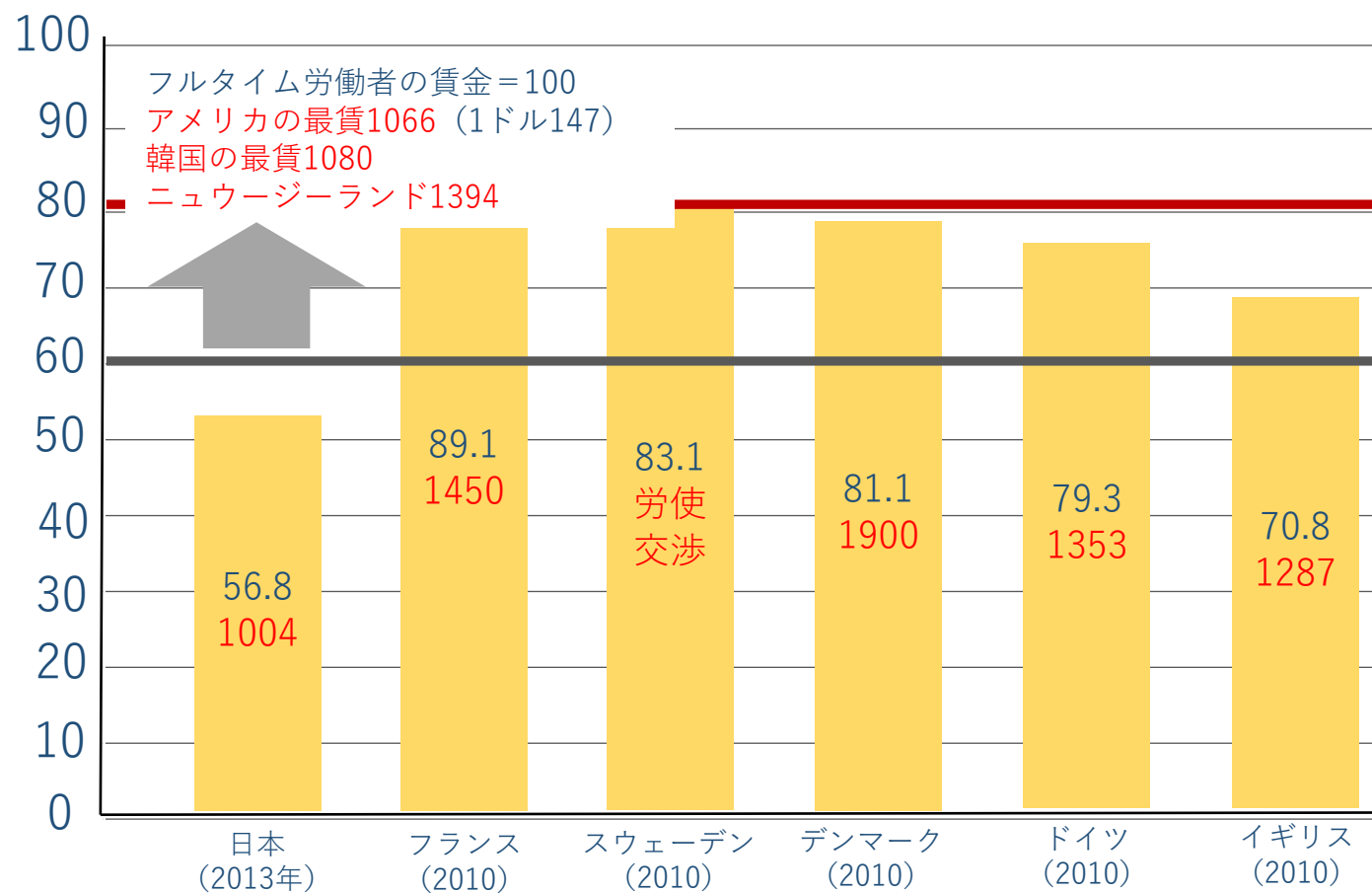
令和3年 $793\text{円} + 28\text{円} (3.53\%) = 821\text{円}$ $28\text{円} \times 173.8\text{時間} = 4866.4\text{円}$
 $821\text{円} \times 173.8\text{時間} = 142689.8\text{円}$

福岡 $941 + 51 = 992$ 熊本 $898 + 54 = 952$ 大分 $899 + 55 = 954$
鹿児島 $897 + 56 = 953$ 沖縄 $896 + 56 = 952$ 長崎 $898 + 55 = 953$
佐賀 $900 + 56 = 956$

政府目標 2030年代半ばまで 1500円 連合 2035年度に 1600円
欧州諸国との格差 外国人雇用（医療、介護他） 地域競争

「欧州諸国に遜色のない水準」とは？

○フルタイム労働者に対するパートタイム労働者の賃金水準が、ヨーロッパ諸国では7～8割程度であるのに対して、日本は6割弱となっている。



最低賃金の引上げに対応するための方法は？

賃金の適正分配と原資の確保

資格保有者への優遇措置、スキルマップ・キャリアパスの作成などにより、法人が必要とする人材の見える化により賃金を適正に配分する方法です。

賃金制度や人事制度の構築・見直し等により、賃金がより適正に配分されるシステムを構築します。

「施設・法人で活躍する人」はどのような人か？

「活躍する人材」になるためには、どのようなスキルを身につければよいか？

これを人材育成の根本に常に置き、職員の教育、部下の教育にあたるのが第一歩です。

人材育成で大切なのは職員、部下へしっかりと関与すること。

パートタイム・有期雇用労働法でも影響が出る。
職務分析、職責一覧表等を見える化する。（→次ページ）

スキルマップを作成するメリット

① 社員の持つスキルの可視化



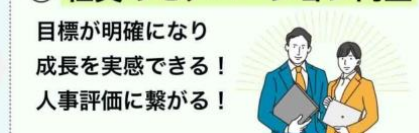
② 効率的な育成計画



③ 人材育成の負担軽減



④ 社員のモチベーション向上



職 能 資 格 制 度 等 級 フ レ ー ム

〇〇医院

資格等級		対応職位	等 級 定 義	昇格基準	経験年数	標準年齢	給料	初任格付
管理・専門職能	M-6級	上級管理職	＜経營業務・企画開発・上級管理業務＞ 医院の政策及び方針を明確に下しうることができ、かつ経営層に上申しうる能力を持つ者 上級職能者として社会経済についての広範な知識と経営管理に関する専門知識を有し決断力、企画力、指導管理力、渉外力を必要とする業務を遂行できる能力を持つ者	実績 登用試験 (面接・論文資格等)				—
					⑤	45	271,250 ～ 242,500	—
	M-5級	管理職	＜総括・新規立案・管理業務＞ 医院の政策、方針、実態を的確に理解把握し、担当する集団の方針、計画を立案し、もしくはその方策を上申しうる能力を持つ者 高度かつ広範な知識、指導力をもって上司の補佐、部下の管理・指導を行うとともに、担当業務全般の現状、推移、社内外の情勢を的確に把握し、業務推進できる能力を持つ者		3～⑤～10	40	260,500 ～ 230,000	—
中間監督指導職能	S-4級	責任者	＜複雑判断業務・初級管理業務＞ 前例もなく、試行錯誤を伴うような高度な判断を要する業務、初級管理者としての指導監督業務を遂行できる。	能力 昇格試験 (面接・論文資格等)	3～⑤～10	35	245,450 ～ 213,200	—
	S-3級	主任	＜熟練判断業務・監督業務＞ 中級職能者として高度な知識と実務経験、指導力をもって上司を補佐し、部下を管理監督しながら担当する集団の業務の段取りを行い、日常継続的に発生する所管業務を自らの判断により管理、処理する能力をもつ者		最短 ↓ 3～⑤～10 ↑ 標準 最長 ↓	30	228,700 ～ 197,700	
一般職能	J-2級	上級	＜複雑定型業務＞ 通常業務及び複雑困難な業務遂行はもちろん、更に高度な業務を単独又は会社を指導しながら正確に遂行でき、かつ担当業務について上司を補佐する能力を持つ者	勤続	5	25	212,950 ～ 183,200	
	J-1級	初級	＜日常定型業務＞ 一般的な指示に基づいて通常の業務はもちろんのこと、多少の調整業務も遂行でき、かつ困難な業務を単独又は補助者を指導しながら、正確に遂行することができる能力を持つ者		4	21	194,800 ～ 172,000	短大卒

職種熟練度別行動等級フレーム

職 種 『 歯科衛生士 』

〇〇医院

		能 力 基 準			行 動 基 準	
		経 験（キャリア）	習 熟（キータスク）	修得（知識・技術）ノウハウ	役割（アカウンティビティ）	行動（コンピテンシー）
超 熟	6	経験19年以上 直接、間接を問わず看護以外の 関連する業務の経験 (40)	経営補佐 〇〇の策定	経営セミナー	卓越した知識と技術を理論的、体系的に駆使して経営方針、目標の策定、並びに法人を代表しての活動	わが医院の優れたものの行動特性（院長が考える継続して成果を挙げる歯科衛生士の行動、信念、動機付け） 別途 コンピテンシー (職種別)
	5	経験14年以上 関連する職種系列（特定分野）の体験 (35)	部門統括、調整 歯科衛生士業務の調査、企画開発	研修会等への出席	優れた知識と技術を理論的、体系的に駆使して部門方針、目標の策定と介護の社会的意義の確立、並びに業務全般のマネジメント活動	
完 熟	4	経験9年以上 全ての歯科衛生士業務の経験 (30)	組織運営、部下指導 歯科衛生士業務の推進、執行	管理者研修	永年の経験と熟練した知識と技能を活用して多様な歯の健康のあり方の教示と啓蒙、並びに委嘱された範囲でのマネジメント活動	
	3	経験6年以上 〇〇プラン作成の経験 歯科衛生士への医療指導の経験 (27)		〇〇の資格取得	経験と熟練した知識、技能を活用して単独で患者様のニーズへの対応と緊急処置、並びに職場のリーダー的役割を果たすような職能活動	
成 熟	2	経験3年以上 定められた手続き上の実務経験 (24)		〇〇の資格取得 施設外での研修 施設内外での講習会	経験と熟練した技能を活用して単独で患者様への対応と処置、並びに下級者の模範的立場での職能活動	別途 コンピテンシー (職種別)
	1	経験3年未満 (21)		〇〇（テープ・本） 〇〇の知識（専門講座） 〇〇の知識（教本） 〇〇の知識（施設内研修会）	歯科衛生士の基本的実務の理解と実践	
未 熟						

「看護師のクリニカルラダー（日本看護協会版）」

看護の核となる実践能力：看護師が論理的な思考と正確な看護技術を基盤に、ケアの受け手のニーズに応じた看護を臨地で実践する力

定義	レベル		I	II	III	IV	V
	レベル毎の定義		基本的な看護手順に従い必要に応じ助言を得て看護を実践する	標準的な看護計画に基づき自立して看護を実践する	ケアの受け手に合う個別的な看護を実践する	幅広い視野で予測的判断をもち看護を実践する	より複雑な状況において、ケアの受け手にとっての最適な手段を選択しQOLを高めるための看護を実施する
看護の核となる実践能力	ニーズをとらえる力	【レベル毎の目標】	助言を得てケアの受け手や状況（場）のニーズをとらえる	ケアの受け手や状況（場）のニーズを自らとらえる	ケアの受け手や状況（場）の特性をふまえたニーズをとらえる	ケアの受け手や状況（場）を統合しニーズをとらえる	ケアの受け手や状況（場）の関連や意味をふまえニーズをとらえる
		【行動目標】	□助言を受けながらケアの受け手に必要な身体的、精神的、社会的、スピリチュアルな側面から必要な情報収集ができる □ケアの受け手の状況から緊急度をとらえることができる	□自立してケアの受け手に必要な身体的、精神的、社会的、スピリチュアルな側面から必要な情報収集ができる □得られた情報をもとに、ケアの受け手の全体像としての課題をとらえることができる	□ケアの受け手に必要な身体的、精神的、社会的、スピリチュアルな側面から個性を踏まえ必要な情報収集ができる □得られた情報から優先度の高いニーズをとらえることができる	□予測的な判断状況のもと身体的、精神的、社会的、スピリチュアルな側面から必要な情報収集ができる □意図的に収集した情報を統合し、ニーズをとらえることができる	□複雑な状況を把握し、ケアの受け手を取り巻く多様なニーズの情報収集ができる □ケアの受け手や周囲の人々の価値観に応じた判断ができる
	ケアする力	【レベル毎の目標】	助言を得ながら、安全な看護を実践する	ケアの受け手や状況（場）に応じた看護を実践する	ケアの受け手や状況（場）の特性をふまえた看護を実践する	様々な技術を選択・応用し看護を実践する	最新の知見を取り入れた創造的な看護を実践する
		【行動目標】	□指導を受けながら看護手順に沿ったケアが実施できる □指導を受けながら、ケアの受け手に基本的援助ができる □看護手順やガイドラインに沿って、基本的看護技術を用いて看護援助ができる	□ケアの受け手の個性を考慮しつつ標準的な看護計画に基づきケアを実践できる □ケアの受け手に対してケアを実践する際に必要な情報を得ることができる □ケアの受け手の状況に応じた援助ができる	□ケアの受け手の個性に合わせて、適切なケアを実践できる □ケアの受け手の顕在的・潜在的ニーズを察知しケアの方法に工夫ができる □ケアの受け手の個性をとらえ、看護実践的に反映ができる	□ケアの受け手の顕在的・潜在的ニーズに応えるため、幅広い選択肢の中から適切なケアを実践できる □幅広い視野でケアの受け手をとらえ、起こりうる課題や問題に対して予測的および予防的に看護実践ができる	□ケアの受け手の複雑なニーズに対応するためあらゆる知見（看護および看護以外の分野）を動員し、ケアを実践・評価・追及できる □複雑な問題をアセスメントし、最適な看護を選択できる
	協働する力	【レベル毎の目標】	関係者と情報共有ができる	看護の展開に必要な関係者を特定し、情報交換ができる	ケアの受け手やその関係者、他職種と連携ができる	ケアの受け手を取り巻く多職種の力を調整し連携できる	ケアの受け手の複雑なニーズに対応できるように、多職種の力を引き出し連携に活かす
		【行動目標】	□助言を受けながらケアの受け手を看護していくために必要な情報が何かを考え、その情報を関係者と共有することができる □助言を受けながらチームの一員としての役割を理解できる □助言を受けながらケアに必要と判断した情報を関係者から収集することができる □ケアの受け手を取り巻く関係者の多様な価値観を理解できる □連絡・報告・相談ができる	□ケアの受け手を取り巻く関係者の立場や役割の違いを理解したうえで、それぞれと積極的に情報交換ができる □関係者と密にコミュニケーションをとることができる □看護の展開に必要な関係者を特定できる □看護の方向性や関係者の状況を把握し、情報交換できる	□ケアの受け手の個別的なニーズに対応するために、その関係者と協力し合いながら多職種連携を進めていくことができる □ケアの受け手とケアについて意見交換できる □積極的に多職種に働きかけ、協力を求めることができる	□ケアの受け手がおかれている状況（場）を広くとらえ、結果を予測しながら多職種連携の必要性を見極め、主体的に多職種と協力し合うことができる □多職種間の連携が機能するように調整できる □多職種の活力を維持・向上させる関与ができる	□複雑な状況（場）の中で見えにくくなっているケアの受け手のニーズに適切に対応するため、自律的な判断のもと関係者に積極的に働きかけることができる □多職種連携が十分に機能するよう、その調整的役割を担うことができる □関係者、多職種間の中心的役割を担うことができる □目標に向かって多職種の活力を引き出すことができる
	意思決定を支える力	【レベル毎の目標】	ケアの受け手や周囲の人々の意向を知る	ケアの受け手や周囲の人々の意向を看護に活かすことができる	ケアの受け手や周囲の人々に意思決定に必要な情報提供や場の設定ができる	ケアの受け手や周囲の人々に意思決定に伴うゆらぎを共有でき、選択を尊重できる	複雑な意思決定プロセスにおいて、多職種も含めた調整的役割を担うことができる
		【行動目標】	□助言を受けながらケアの受け手や周囲の人々の思いや考え、希望を知ることができる	□ケアの受け手や周囲の人々の思いや考え、希望を意図的に確認することができる □確認した思いや考え、希望をケアに関連づけることができる	□ケアの受け手や周囲の人々に意思決定に必要な情報提供ができる □ケアの受け手や周囲の人々の意向の違いが理解できる □ケアの受け手や周囲の人々の意向の違いを多職種に代弁できる	□ケアの受け手や周囲の人々の意思決定プロセスに看護職の立場で参加し、適切な看護ケアを実践できる	□適切な資源を積極的に活用し、ケアの受け手や周囲の人々の意思決定プロセスを支援できる □法的および文化的配慮など多方面からケアの受け手や周囲の人々を擁護した意思決定プロセスと支援できる

職務調査様式

(受付・助手、) 部門

〇〇歯科医院

業務	課 業	課 業 の 内 容	難易度及び習熟指定					習熟レベル					
			A	B	C	D	E	1	2	3	4	5	6
来院、受付	主訴確認	来院の理由、今一番困っている事をうかがう	イ					完					
	被保険者証の確認	住所、氏名、生年月日の確認、被保険者証の内容をカルテへ入力・転記、すぐ返す	イ					完					
	診療終了時対応	医師、歯科衛生士からの申し送り伝達 診察券を渡し次回予約を確認する 会計を行う	イ					完					
	院内処方薬の受け渡し	服用指示を確認し薬袋に薬を入れ薬剤情報提供文書と一緒に渡せるよう用意する薬剤の数、薬袋に記載漏れがないか確認し目の前で	イ					完					
	電話予約や問い合わせへの対応	患者さん、家族、関係者の好意度向上に繋がる言葉遣い、態度		ロ				独	完				
	トラブル電話への対応	受付担当の範囲での対応と歯科衛生士、院長への取次、連携を円滑に行い患者さんが不満を増幅させないように対応する		ロ				独	完				
	コミュニケーション実行	トラブルに至らないための人間関係構築のできる会話力、態度、接遇マナーで対応する				ハ		援	独	完			
	整理・整頓・清潔・清掃	玄関・受付・待合室・化粧室を患者さん目線でチェックする（チェックリストを使う） 効果的・効率的な清掃業務フローに沿って行う 診察開始前、診察中・診察終了後の清掃業務、後片付け	イ					完					

- 習熟指定
- イ：1～2年程度で完全を期待する
ロ：1～2年で独力、その後2～3年程度で完全を期待する
ハ：1～2年で援助、その後2～3年程度で独力、更に2～3年程度で完全を期待する
- 習熟レベル
- 完：独力でできる上に、部下・後輩の指導もできる
独：指導、援助を受けなくても少しは範囲を広げながら独力でミスなくできる
援：指導、援助を受けながら、一定の範囲でミスなくできる

業務	課 業	課 業 の 内 容	難易度及び習熟 指定					習熟レベル					
			A	B	C	D	E	1	2	3	4	5	6
管理業務	診療スタッフとの連携・サポート 地域への広報紙の作成	抜歯処置終了後のカルテを確認し、処方薬剤を用意する デンタルケア用品の商品説明ツールを用意する 補綴装置の最短納品日を歯科技工所に問い合わせる		ロ				独	完				
	報告・連絡・相談・確認の確実な実施	予約患者、オペの注意事項、自費治療の予約等情報共有し 漏れのないようにする トラブル、ミスが起こった時はすぐ院長又は上司に連絡する 残務を確実に伝え行き違いを防ぐ		ロ				独	完				
	文書の保管 患者治療のスケジュール作成		イ					完					
	部下の指導育成	接遇マナー、電話対応、会計処理、請求事務等について相手のレベルに応じた指導ができる				ハ				援	独	完	

(受付・補助) 部門		習熟要件・習得要件の書き出し		〇〇歯科医院	
業 務	課 業	習 熟 要 件 (遂 行 レ ベ ル)	習 得 要 件		
			知 識・技 能	修得方法・手段	
来院、受付	主訴確認	来院の理由、今一番困っている事をうかがう			
	被保険者証の確認	住所、氏名、生年月日の確認、被保険者証の内容をカルテへ入力・転記、すぐ返す			
	診療終了時対応	医師、歯科衛生士からの申し送り伝達 診察券を渡し次回予約を確認する 会計を行う			
	院内処方箋の受け渡し	服用指示を確認し薬袋に薬を入れ薬剤情報提供文書と一緒に渡せるよう用意する薬剤の数、薬袋に記載漏れがないか確認し目の前で			
	電話予約や問い合わせへの対応 トラブル電話への対応 コミュニケーション 実行	患者さん、家族、関係者の好意度向上に繋がる言葉遣い、態度 受付担当の範囲での対応と歯科衛生士、院長への取次、連携を円滑に行う トラブルに至らないための人間関係構築のできる会話力、態度、接遇マナーで対応する			
	整理・整頓・清潔・清掃	玄関・受付・待合室・化粧室を患者さん目線でチェックする (チェックリストを使う) 効果的・効率的な清掃業務フローに沿って行う 診察開始前、診察中・診察終了後の清掃業務、後片付け			

課 業＝課業一覧表からその等級を代表する課業を3～5個抽出して記入する。

代表する課業とは、その課業ができれば他の課業もできると判断できる課業（ノウハウの類似性）

習熟要件＝課業の遂行レベルを記入する。

たとえば、「〇〇について高度な販売知識、商品知識を用いた説明販売ができる。」等

習得要件＝習熟要件の一つ一つについて、その課業を遂行するために必要な知識・技能とその程度を記入する。

知識と技術を習得するためにはどんな勉強をしなければならないのか、そのターゲットを記入する。

（課業ごとに記入するのではなく、等級全体としてまとめて記入。）

読本（マニュアル 単行本 規程 説明書等）、研修（セミナー 社内研修 通信教育 講習会）、資格・免許等、具体的名称で表現すること。 11

氏 名		等 級	所 属		役 職 位	
【会社の目標】			【部門の目標】			

Ⅰ 役割とその達成度				Ⅲ 能力開発（何を、いつまでに、どのようにして、どのレベルまで）、職務改善	
職 責	目 標	相 互 評 価		【O.J.T.】 【自己啓発】 【職務改善】	
課 業	（具体的行動計画）	自 己	上 司		
1		+ ± -	+ ± -		
2		+ ± -	+ ± -		
3		+ ± -	+ ± -		
4		+ ± -	+ ± -		
5		+ ± -	+ ± -		
6		+ ± -	+ ± -		
7		+ ± -	+ ± -		
8		+ ± -	+ ± -		
Ⅱ 組織人としての心構えとその努力度		（評 価）		上記の振り返り（その成果は）	
要 素	目標（組織の一員としての自覚）	自 己	上 司		
規律性	1	+ ± -	+ ± -		
	2	+ ± -	+ ± -		
	3	+ ± -	+ ± -		
責任性	1	+ ± -	+ ± -		
	2	+ ± -	+ ± -		
	3	+ ± -	+ ± -		
協調性	1	+ ± -	+ ± -		
	2	+ ± -	+ ± -		
	3	+ ± -	+ ± -		
積極性	1	+ ± -	+ ± -		
	2	+ ± -	+ ± -		
	3	+ ± -	+ ± -		

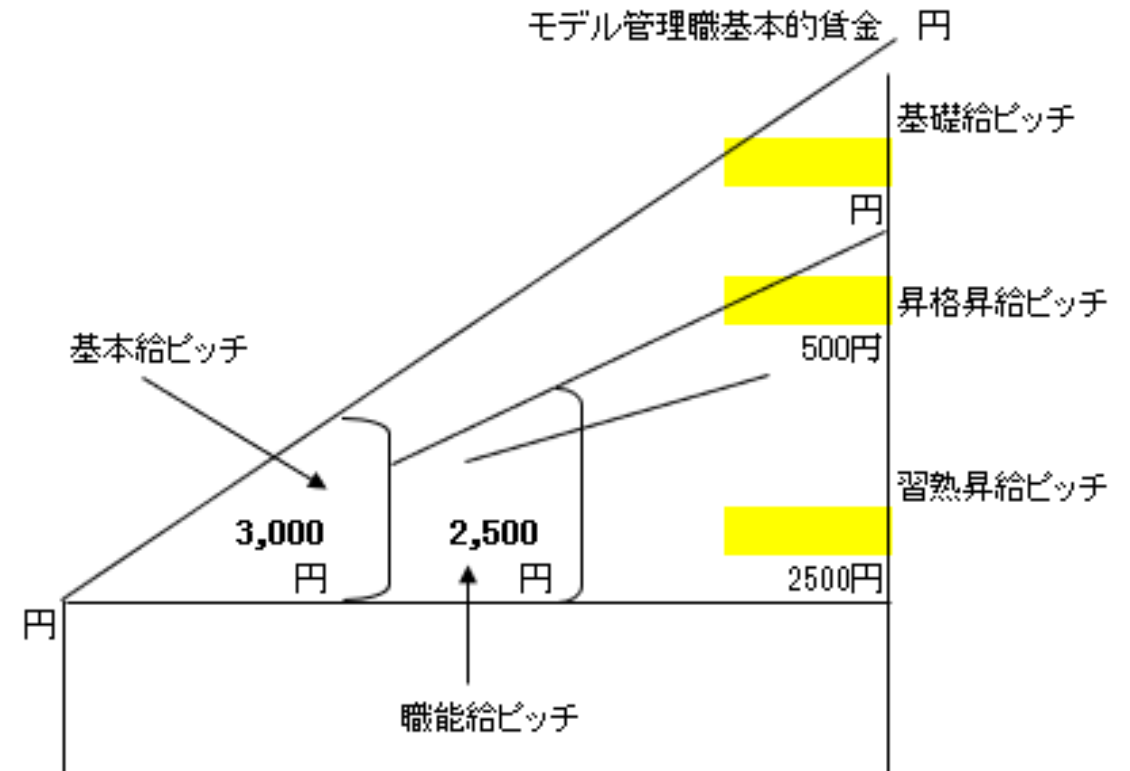
基本給ピッチ計算表

個別賃金＝銘柄別賃金

- ・水準
- ・体系
- ・格差

A	40歳モデル管理職所定内賃金	265,000 円
諸手当		
B	家族手当	円
C	役職手当	20,000 円
D	その手当	15,000 円
E	諸手当 計(B+C+D)	35,000 円
F	基本的賃金(A-E)	230,000 円
G	21歳短大3卒初任給	187,000 円
H	諸手当	15,000 円
I	基本的賃金(G-H)	172,000 円
J	基本的賃金格差(F-I)	58,000 円
K	年齢差	19
L	基本給ピッチ(J÷K)	3,000 円

【役職手当】課長20,000円、主任15,000円、リーダー10,000円



サ ラ リ ー ス ケ ー ル 表

等級	初号賃金	理論モデル		習熟昇給額	昇格昇給額	[初号賃金]～(習熟昇給額) ～ [上限金額]～(張出金額) ～ [張出上限額]		
		年齢	勤続					
6級	242,500	45 歳	15 年	2,300	0	10	5	[242,500]～(2,300) ～ [265,500]～(1,150) ～ [271,250]
5級	230,000	40 歳	5 年	2,500	3,800	10	5	[230,000]～(2,500) ～ [255,000]～(1,100) ～ [260,500]
4級	213,200	35 32	5 年	2,600	3,000	10	5	[213,200]～(2,600) ～ [239,200]～(1,250) ～ [245,450]
3級	197,700	30 歳	5 年	2,500	2,500	10	5	[197,700]～(2,500) ～ [222,700]～(1,200) ～ [228,700]
2級	183,200	25 歳	5 年	2,400	2,000	10	5	[183,200]～(2,400) ～ [207,200]～(1,150) ～ [212,950]
1級	172,000	21 歳	4 年	2,300		8	4	[172,000]～(2,300) ～ [190,400]～(1,100) ～ [194,800]
ピッチの配分予算				47,500	9,500			
ピッチの配分結果				46,700	11,300			
ピッチの配分差額				-800	1,800			

職 能 給 表

(段階号俸表:標準5号昇給)

昇格昇給額	—	2,000	2,500	3,000	3,800	0
号俸/等級	J-1級	J-2級	J-3級	S-4級	S-5級	S-6級
◇ 1	172,000	183,200	197,700	213,200	230,000	242,500
2	172,460	183,680	198,200	213,720	230,500	242,960
3	172,920	184,160	198,700	214,240	231,000	243,420
4	173,380	184,640	199,200	214,760	231,500	243,880
5	173,840	185,120	199,700	215,280	232,000	244,340
◇ 6	174,300	185,600	200,200	215,800	232,500	244,800
7	174,760	186,080	200,700	216,320	233,000	245,260
8	175,220	186,560	201,200	216,840	233,500	245,720
9	175,680	187,040	201,700	217,360	234,000	246,180
10	176,140	187,520	202,200	217,880	234,500	246,640
◇ 11	176,600	188,000	202,700	218,400	235,000	247,100
12	177,060	188,480	203,200	218,920	235,500	247,560
13	177,520	188,960	203,700	219,440	236,000	248,020
14	177,980	189,440	204,200	219,960	236,500	248,480
15	178,440	189,920	204,700	220,480	237,000	248,940
◇ 16	178,900	190,400	205,200	221,000	237,500	249,400
17	179,360	190,880	205,700	221,520	238,000	249,860
18	179,820	191,360	206,200	222,040	238,500	250,320
19	180,280	191,840	206,700	222,560	239,000	250,780
20	180,740	192,320	207,200	223,080	239,500	251,240
◇ 21	181,200	192,800	207,700	223,600	240,000	251,700
22	181,660	193,280	208,200	224,120	240,500	252,160
23	182,120	193,760	208,700	224,640	241,000	252,620
24	182,580	194,240	209,200	225,160	241,500	253,080
25	183,040	194,720	209,700	225,680	242,000	253,540
◇ 26	183,500	195,200	210,200	226,200	242,500	254,000
27	183,960	195,680	210,700	226,720	243,000	254,460
28	184,420	196,160	211,200	227,240	243,500	254,920
29	184,880	196,640	211,700	227,760	244,000	255,380
30	185,340	197,120	212,200	228,280	244,500	255,840

◆ 評価段階「点数の置き換え例」

	S	A	B	C	D
例1	2	1	0	-1	-2
例2	5	4	3	2	1
例3	7	6	5	4	3

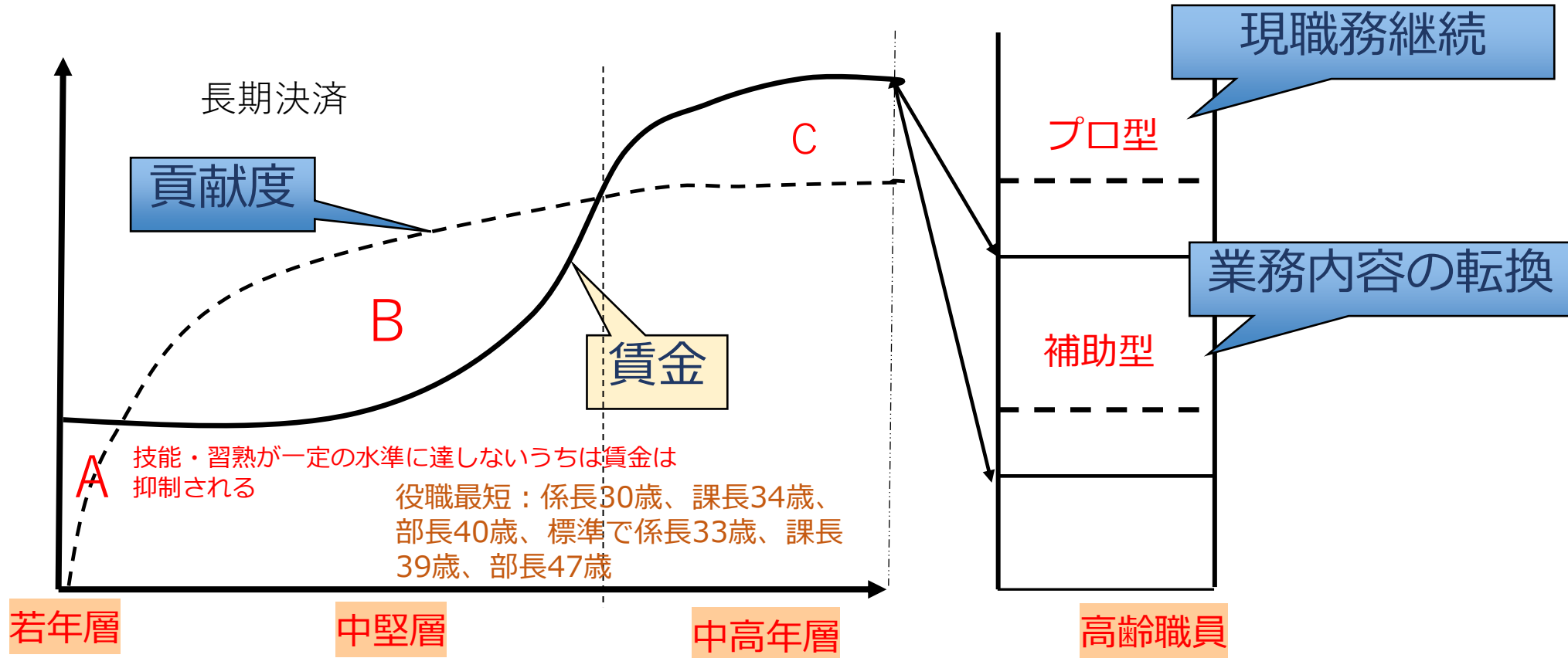
モデル賃金表

年齢	勤続	等級	号俵	役職CD	役職	配偶者	子供	年齢給	職能給(A)	基本給(B)	役職手当	家族手当	その他手当	調整手当	所定内賃金	A÷B率
21		1	1	1					172,000	172,000			15,000		187,000	100.00%
22	1	1	6	1					174,300	174,300			15,000		189,300	100.00%
23	2	1	11	1					176,600	176,600			15,000		191,600	100.00%
24	3	1	16	1					178,900	178,900			15,000		193,900	100.00%
25	4	2	1	1					183,200	183,200			15,000		198,200	100.00%
26	5	2	6	1					185,600	185,600			15,000		200,600	100.00%
27	6	2	11	1					188,000	188,000			15,000		203,000	100.00%
28	7	2	16	2	リーダー				190,400	190,400	10,000		15,000		215,400	100.00%
29	8	2	21	2	リーダー				192,800	192,800	10,000		15,000		217,800	100.00%
30	9	3	1	2	リーダー				197,700	197,700	10,000		15,000		222,700	100.00%
31	10	3	6	2	リーダー				200,200	200,200	10,000		15,000		225,200	100.00%
32	11	3	11	2	リーダー				202,700	202,700	10,000		15,000		227,700	100.00%
33	12	3	16	3	主任				205,200	205,200	15,000		15,000		235,200	100.00%
34	13	3	21	3	主任				207,700	207,700	15,000		15,000		237,700	100.00%
35	14	4	1	3	主任				213,200	213,200	15,000		15,000		243,200	100.00%
36	15	4	6	3	主任				215,800	215,800	15,000		15,000		245,800	100.00%
37	16	4	11	3	主任				218,400	218,400	15,000		15,000		248,400	100.00%
38	17	4	16	3	主任				221,000	221,000	15,000		15,000		251,000	100.00%
39	18	4	21	3	主任				223,600	223,600	15,000		18,000		256,600	100.00%
40	19	5	1	4	課長				230,000	230,000	20,000		15,000		265,000	100.00%
41	20	5	6	4	課長				232,500	232,500	20,000		15,000		267,500	100.00%
42	21	5	11	4	課長				235,000	235,000	20,000		15,000		270,000	100.00%
43	22	5	16	4	課長				237,500	237,500	20,000		15,000		272,500	100.00%
44	23	5	21	4	課長				240,000	240,000	20,000		15,000		275,000	100.00%
45	24	6	1	4	課長				242,500	242,500	20,000		15,000		277,500	100.00%
46	25	6	6	4	課長				244,800	244,800	20,000		15,000		279,800	100.00%
47	26	6	11	4	課長				247,100	247,100	20,000		15,000		282,100	100.00%
48	27	6	16	4	課長				249,400	249,400	20,000		15,000		284,400	100.00%
49	28	6	21	4	課長				251,700	251,700	20,000		15,000		286,700	100.00%
50	29	6	26	4	課長				254,000	254,000	20,000		15,000		289,000	100.00%
51	30	6	31	4	課長				256,300	256,300	20,000		15,000		291,300	100.00%
52	31	6	36	4	課長				258,600	258,600	20,000		15,000		293,600	100.00%
53	32	6	41	4	課長				260,900	260,900	20,000		15,000		295,900	100.00%
53	32	6	41	4	課長				260,900	260,900	20,000		15,000		295,900	100.00%
54	33	6	46	4	課長				263,200	263,200	20,000		15,000		298,200	100.00%
55	34	6	51	4	課長				265,500	265,500	20,000		15,000		300,500	100.00%
56	35	6	56	4	課長				266,650	266,650	20,000		15,000		301,650	100.00%
57	36	6	61	4	課長				267,800	267,800	20,000		15,000		302,800	100.00%
58	37	6	66	4	課長				268,950	268,950	20,000		15,000		303,950	100.00%
59	38	6	71	4	課長				270,100	270,100	20,000		15,000		305,100	100.00%
60	39	6	76	4	課長				271,250	271,250	20,000		15,000		306,250	100.00%

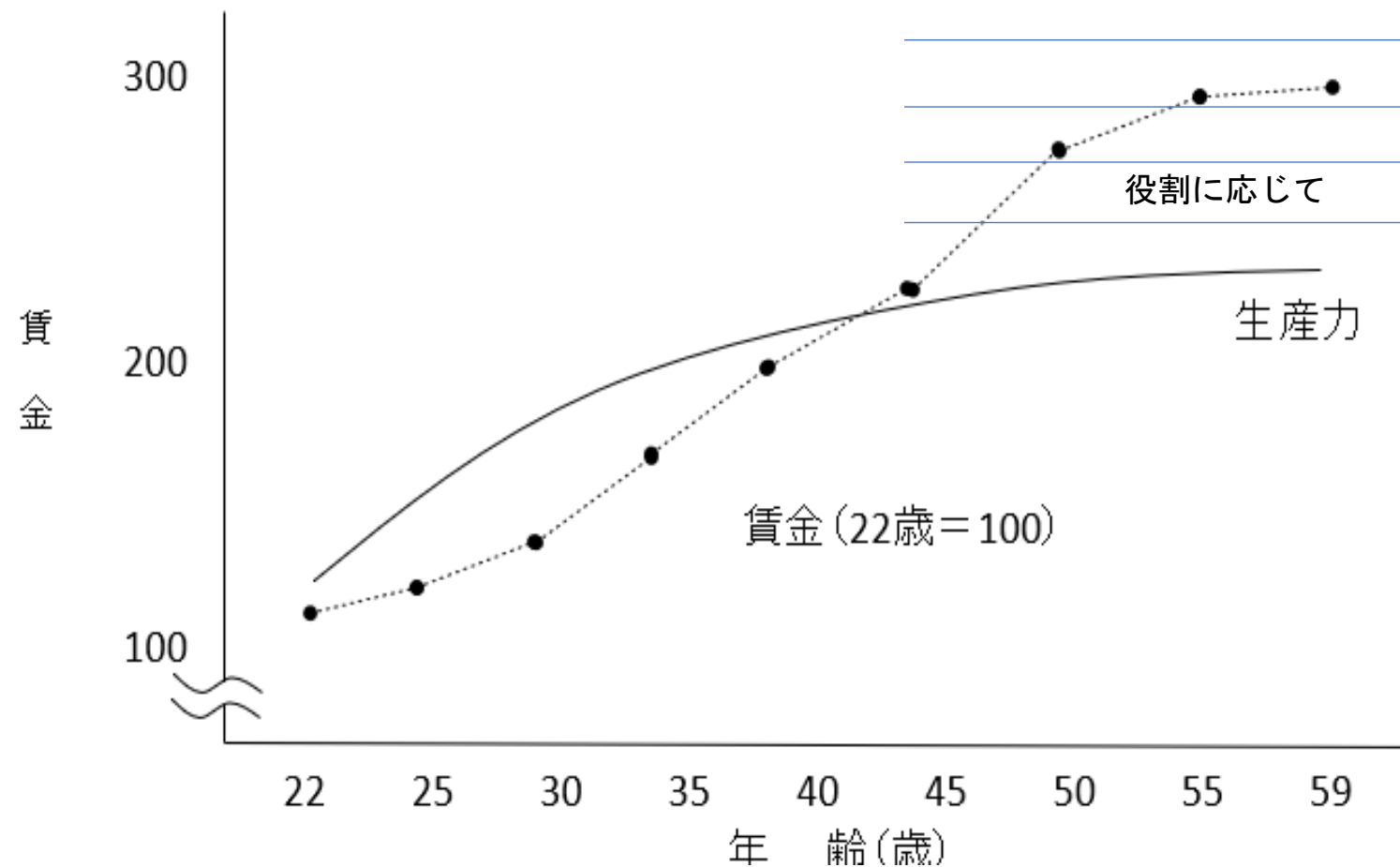
賃金 賃金構造基本統計調査（各年度の6月に支給された額）
看護師（男女）（宮崎県）サンプル数は圧倒的に看護師が多い（上段・看護師、下段・准看護師）

	年齢	勤続年数	所定内 実労働時間	超過 実労働時間	きまって 支給する 現金給与額	所定内給与	年間賞与 その他 特別給与額	労働者数
令和4年	40.8	10.0	157	7	296.3千円	272.9 千円	717.0 千円	993
	51.5	13.0	158	6	230.0千円	210.4 千円	361.3 千円	248
令和3年	43.1	9.7	160	4	270.5 千円	252.4 千円	578.3千円	1031
	50.5	10.4	165	1	229.5 千円	211.0 千円	409.3千円	273
令和2年	39.5	9.5	160	5	306.6 千円	288.7 千円	869.6 千円	1057
	45.1	11.7	168	1	214.0 千円	210.8 千円	379.3 千円	300
令和1年	40.7	8.5	156	3	270.3 千円	244.7 千円	671.7 千円	771
	48.1	10.1	163	2	221.7 千円	208.6 千円	435.8 千円	238

生涯賃金



年功的長期決済段階：高齢になると貢献度より賃金が高くなる
(学習院大学教授 今野浩一郎)



・ 59歳時と**違う**
仕事→役割給の
見直し

・ 59歳時と**同じ**
仕事→同じ賃金
→減額賃金

(左図の赤・青
ラインと余白記
載部分 本嶋)

賃金の平均的な姿であり、また一例であり、現実には担当する業務の内容が年齢に応じてどのように変化するかにより異なった様相を示すと考えられる。

65歳の雇用延長と人事賃金制度 (笹島芳雄)

最低賃金額以上かどうかを確認する方法

【月給制の場合の換算方法：〇〇県で働く A さんの場合】

基本給	150,000円
職務手当	30,000円
通勤手当	5,000円
時間外手当	35,000円
合計	220,000円
労働時間／日	8 時間
年間労働日数	250 日
〇〇県の最低賃金	1,000円

〇〇県で働く労働者 A さんは、月給で、基本給が月150,000円、職務手当が月30,000円、通勤手当が月5,000円支給されています。また、この他残業や休日出勤があれば時間外手当、休日手当が支給されます。M 月は、時間外手当が35,000円支給され、合計が220,000円となりました。

なお、A さんの会社は、年間所定労働日数は250日、1日の所定労働時間は8時間で、〇〇県の最低賃金は時間額1,000円です。

A さんの賃金が最低賃金額以上となっているかどうかは次のように調べます。

- (1) A さんに支給された賃金から、最低賃金の対象とならない賃金を除きます。

除外される賃金は通勤手当、時間外手当であり、職務手当は除外されませんので、

$$220,000円 - (5,000円 + 35,000円) = 180,000円$$

- (2) この金額を時間額に換算し、最低賃金額と比較すると、

$$(180,000円 \times 12か月) \div (250日 \times 8時間) = 1,080円 > 1,000円$$

となり、**最低賃金額以上**となっています。

最低賃金の改定が医院に与える影響

最低賃金は時給者だけのものではない

最低賃金改定で正職員との逆転が起こる

- 基本給が低い（低い人がいる）
- 基本給を最低賃金に近づけ、みなし残業代を付けている

仮に月間所定労働時間が173.8時間、最低賃金が952円（宮崎令和5年10月以降）とした場合、
952円×173.8時間＝165457.6円となります。

正職員の基本給がこの金額に近い（同等の）場合、10月以降、パートタイマーやアルバイトの時給だけを見直していると賃金の逆転が起こる可能性があります。

下表は令和4年まで出ていますが令和4年の数値は現実味のない数値なので参考不可

宮崎の高卒女初任給相場は156,600円

短卒 175,900円

大卒 204,100円

（令和3年医療福祉 通勤手当除く）

新卒の初 任給アップで逆転現象が起きる場合がある。

賃金表の格付けをどうするか？

2-②、医療従事者の処遇改善についての留意点

今までの処遇改善関連手当

介護職員等処遇改善加算（処遇改善加算・ベースアップ等支援加算・特定処遇改善加算）

看護職員等処遇改善

看護補助者処遇改善

今回のベースアップ評価料

今までの処遇改善関連加算との違い

ベア本来の意義からは減額は難しい、但し、ベースダウンはあり得る（ベースダウンしても定昇はある）

現時点での対応状況

歯科診療所

無床診療所

有床診療所

病院

2-② ベースアップ評価料を活用すべきか

活用する意義

ベアをやると決めている場合は当然その原資として

但し、算定額が想定ベア額を大幅に上回った場合は負担感が残る

離職防止の観点からある程度の幅で賃金を見直したい

もっと差別化を図り人材確保をしっかりとやりたい

他産業のベア動向を無視できない

R.8.20 九州厚生局宮崎事務所に確認 現時点で3割が申請されている

活用しない理由

ベア評価料が継続される保証がない（厚労省は継続を認めている）

算定額が大幅になる場合は負担が残る（一律から2年段階的引き上げへの修正可

そのための届け出も要らないーR6.8.20 九州厚生局宮崎事務所に確認）

賃金は自分の方針で決める（支払い能力、労使関係、相場）

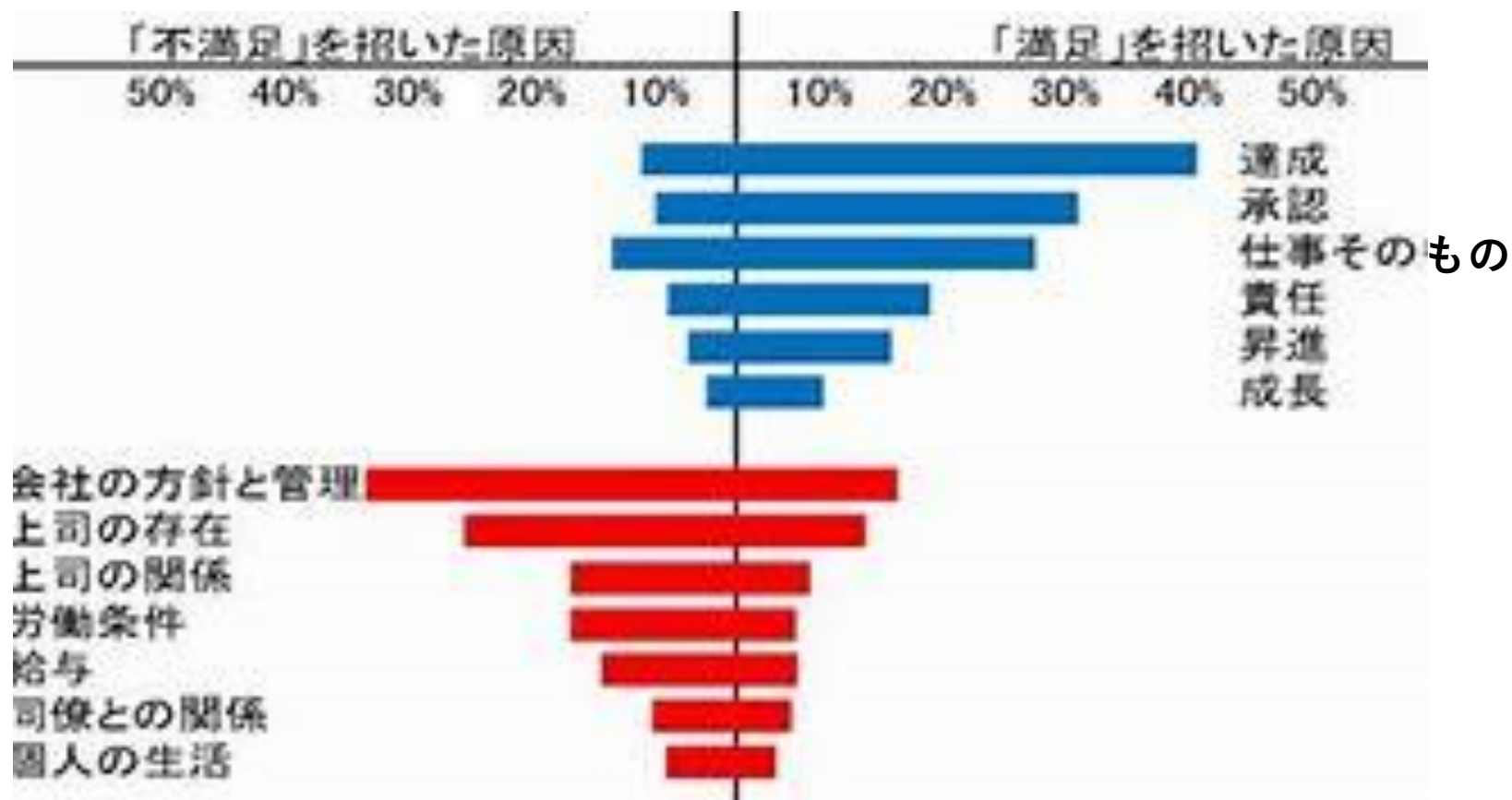
手続きが面倒（賃金改善計画書作成、賃金規程の変更も含めて）

すでに賃金引き上げを行っている 患者さんへの説明も面倒

世間の動向を見てから 他に優先課題がある

結論（私的見解）

働きやすさと働きがいの向上



動機づけの影響の幅

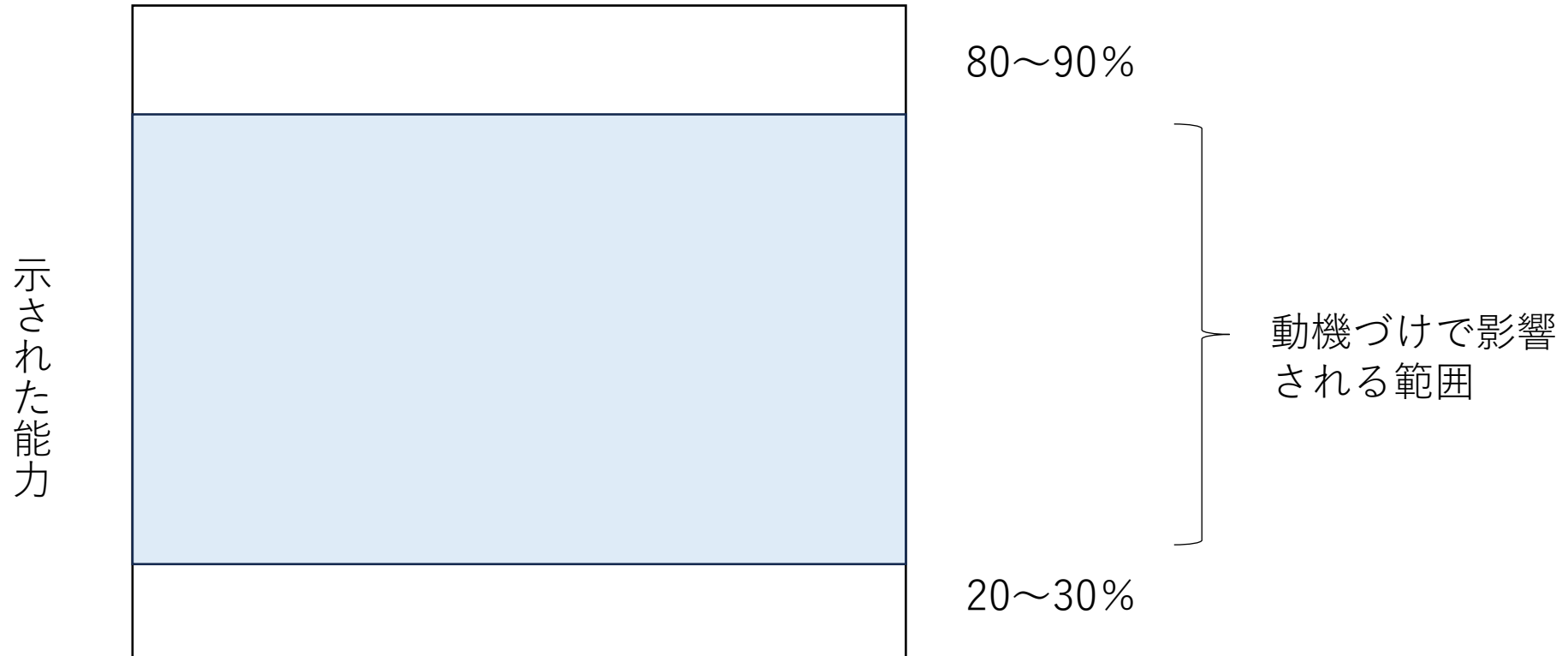
時給労働者が職を失わない（つまり、クビにならない）程度に働く（本来の能力の20~30%程度）を発揮するだけでよい

高度に動機づけられている時には、本来の能力の80~90%まで発揮する

「行動科学の展開」生産性出版より

動機づけの影響の幅

従業員の能力



定期昇給、ベース・レート・アップ

(ベースアップ評価料は、ベース・アップのみに使う、となっています)

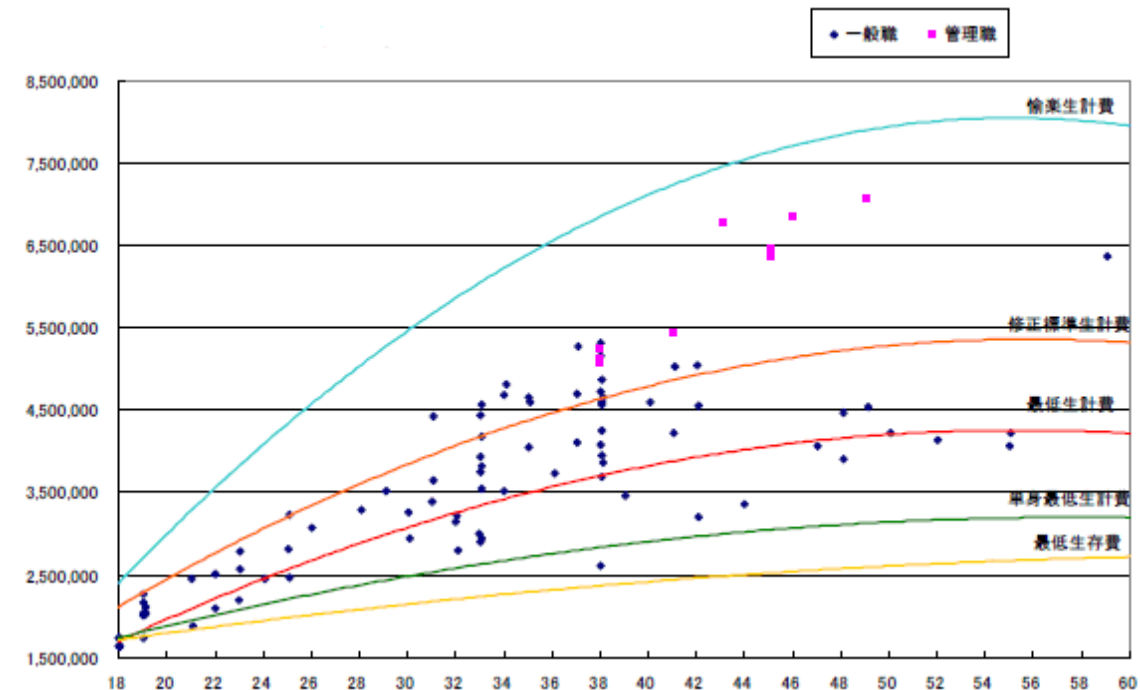
定昇の意義

- ・ 職員の生計費の増加への対応
 - ・ 職員の能力、経験や業績の向上に対する賃金面での配慮
 - ・ 職員の労働意欲の維持・向上
- 給料制度に基づき勤続1年経過により昇給
能力給なら人事評価による昇給
成果給などなら定昇の概念自体がないかも
多くの事業所で定昇制度は実施

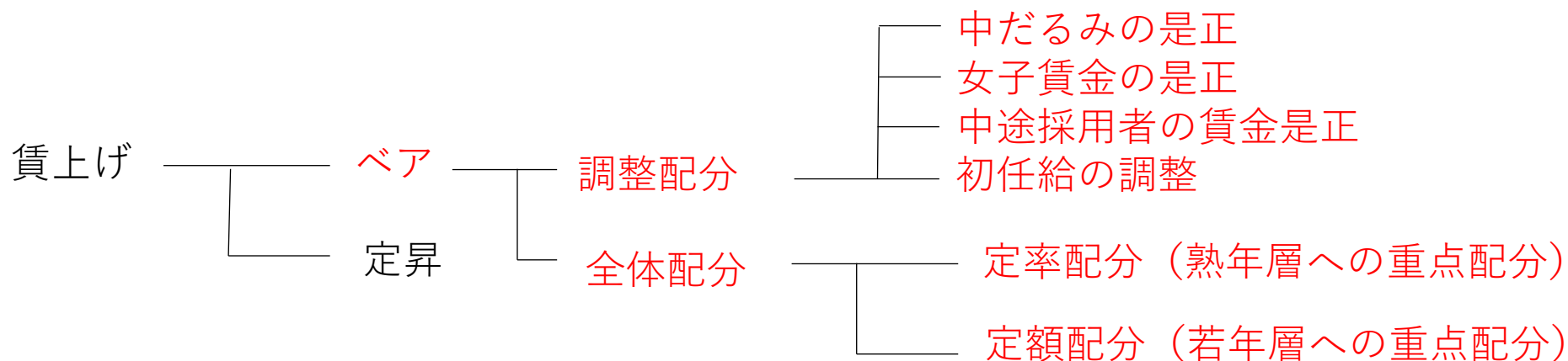
ベアの意義 (賃金表ありが前提)

- ・ 物価上昇への対応
- ・ 他の企業の賃金改定と歩調を合わせるため
- ・ 初任給の上昇に対応
- ・ 企業の業績配分の手段

賃上げ = 定昇 + ベースアップ



そもそも、ベアとは



(1) 全体配分の方法

①定率配分

賃金カーブは立ってくる

②定額配分

賃金格差を率的に縮小させる、賃金カーブは率的には寝てくる

③定率と定額のミックス配分

①②を単独に行うと不合理が生ずるので、実際的にはミックス配分により行う例が多い

配分の種類による率と額の変化状況

配分	賃金カーブ	
	率的	額的
定 率	→	↗
定 額	↘	→
ミ ッ ク ス	↘	↗

全体配分

所定内賃金が250000円でベアが2%の場合

定率5割、定額5割として配分

$$\text{定率} = 2\% \times 0.5 = 1\%$$

$$\text{定額} 250000 \times 1\% = 2500\text{円}$$

結果

現行賃金表の改定は

$$\text{現行賃金} \times 1\% + 2500\text{円となる}$$

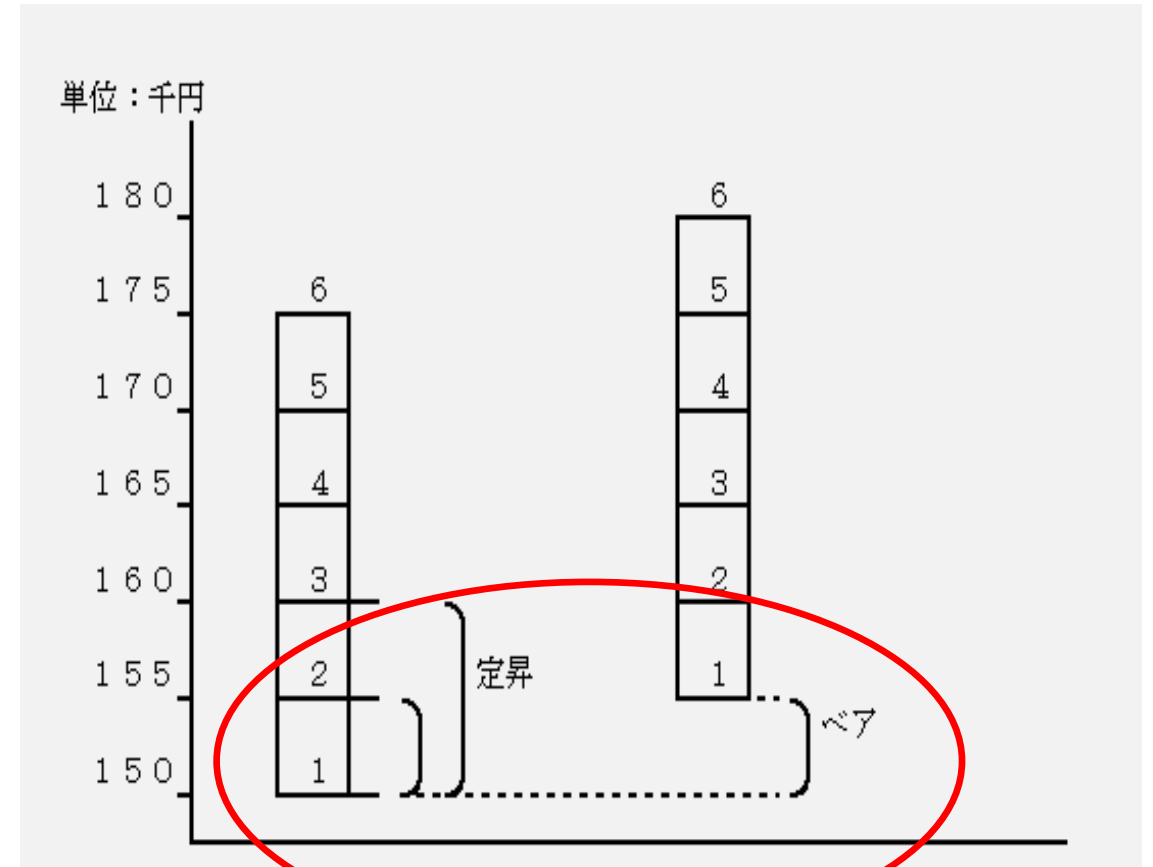
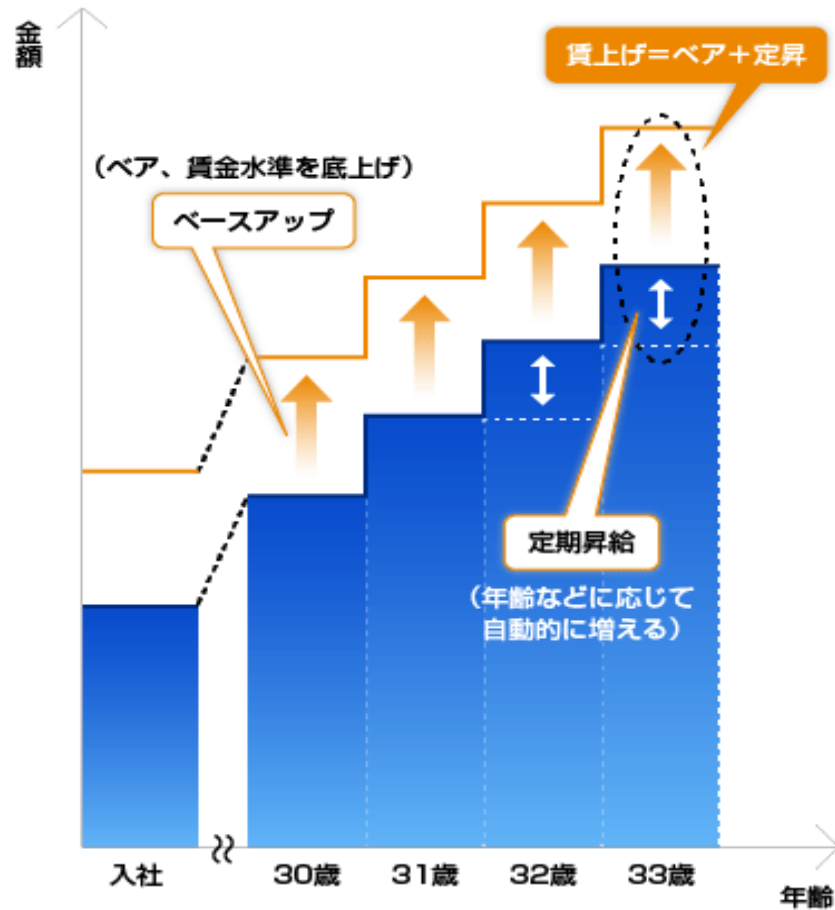
(2) ミックス配分割合の決め方

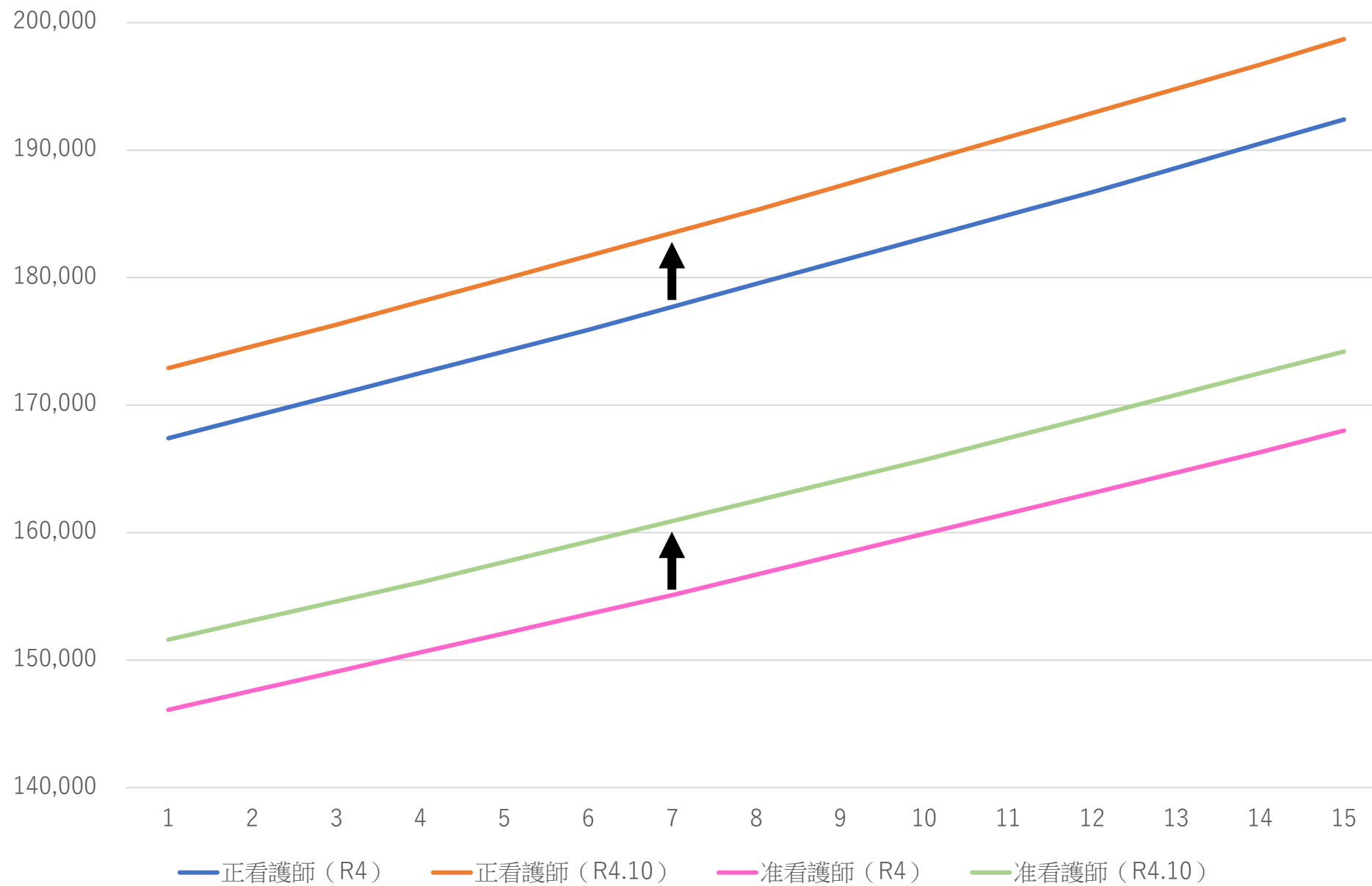
賃金カーブを立てたい場合、寝せたい場合

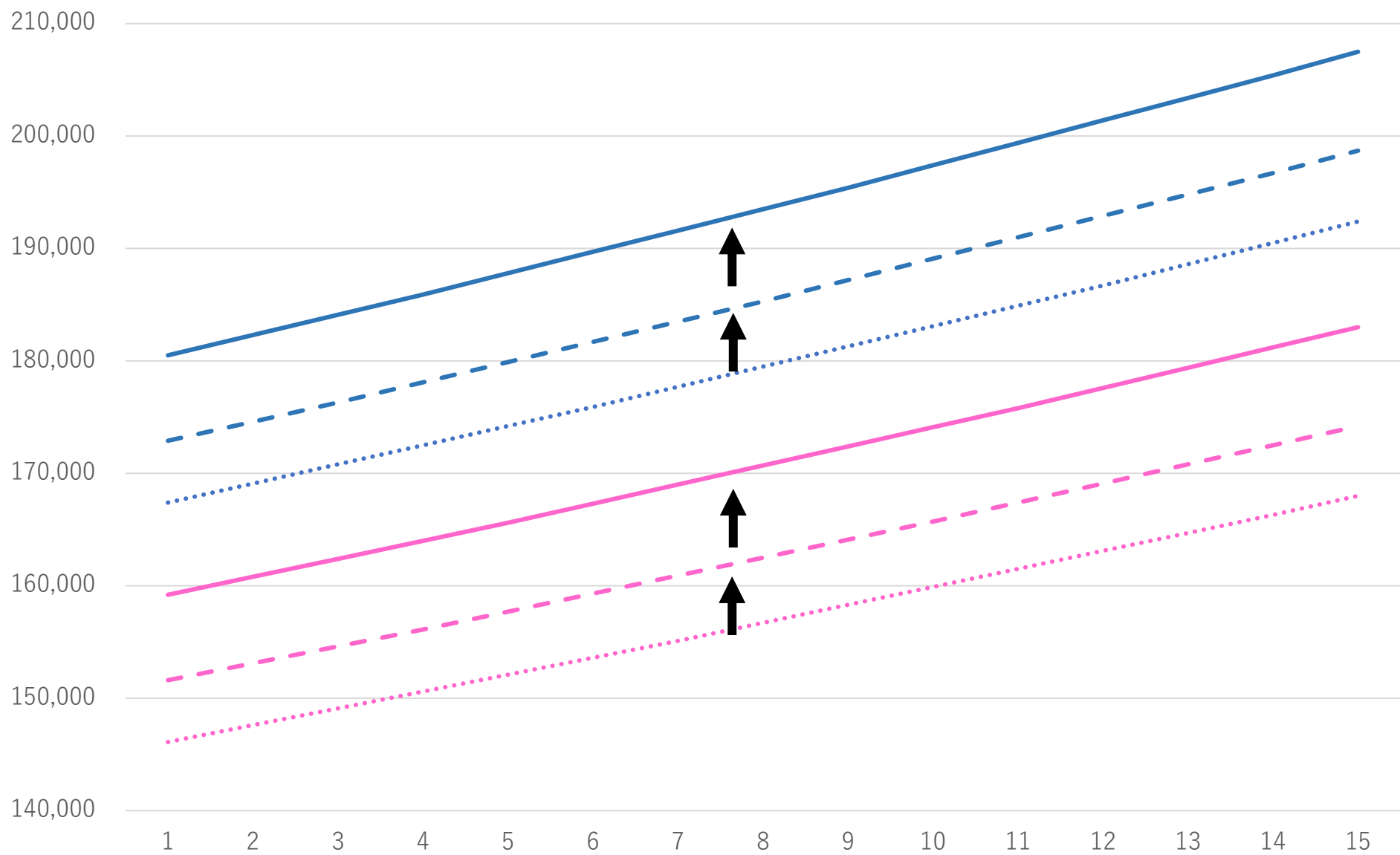
賃金分布の現状分析の結果および初任給水準の引き上げ事情等で判断

賃金表の書き換えによる「ベースアップ」

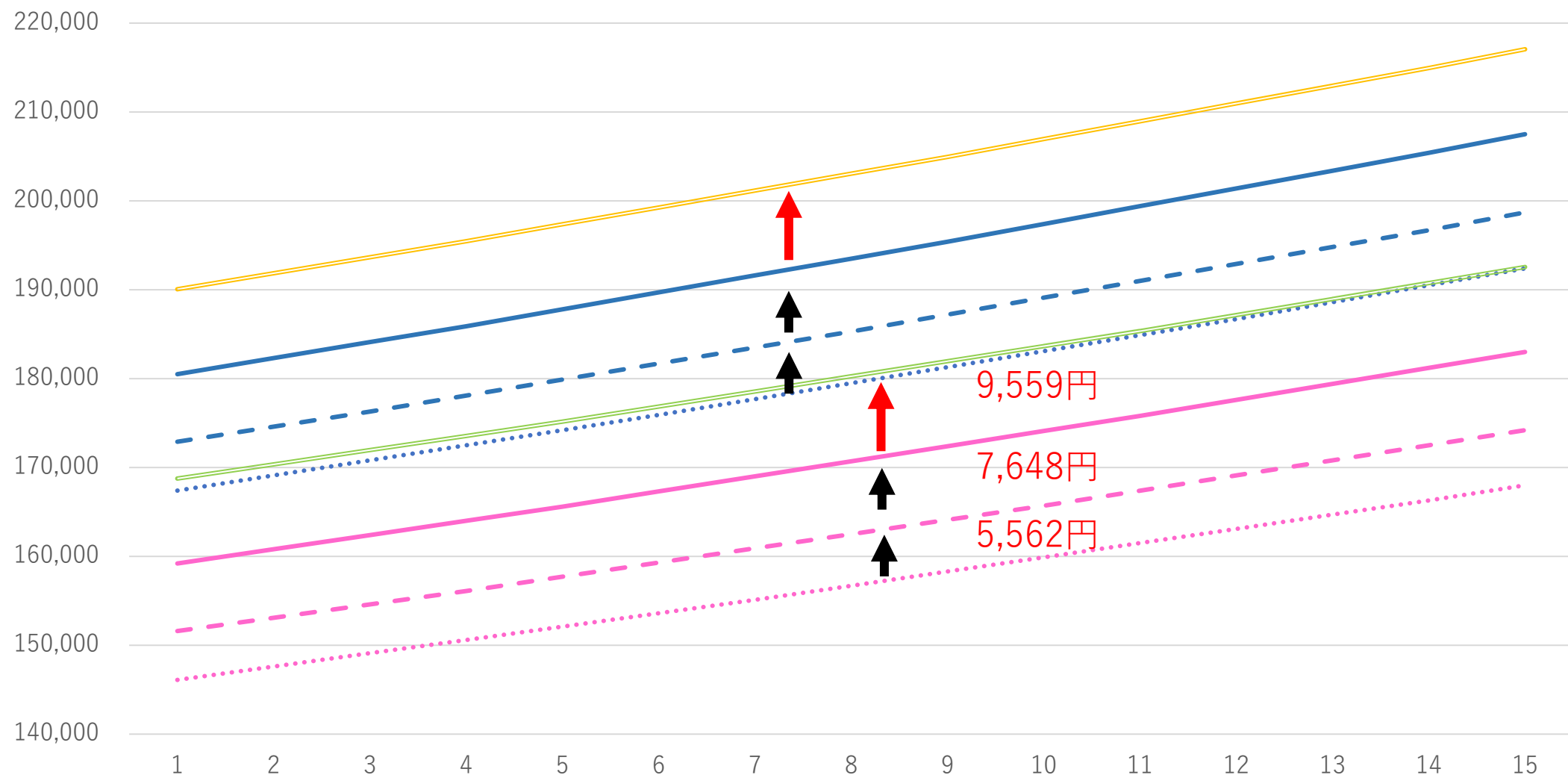
定期昇給とベアの違い



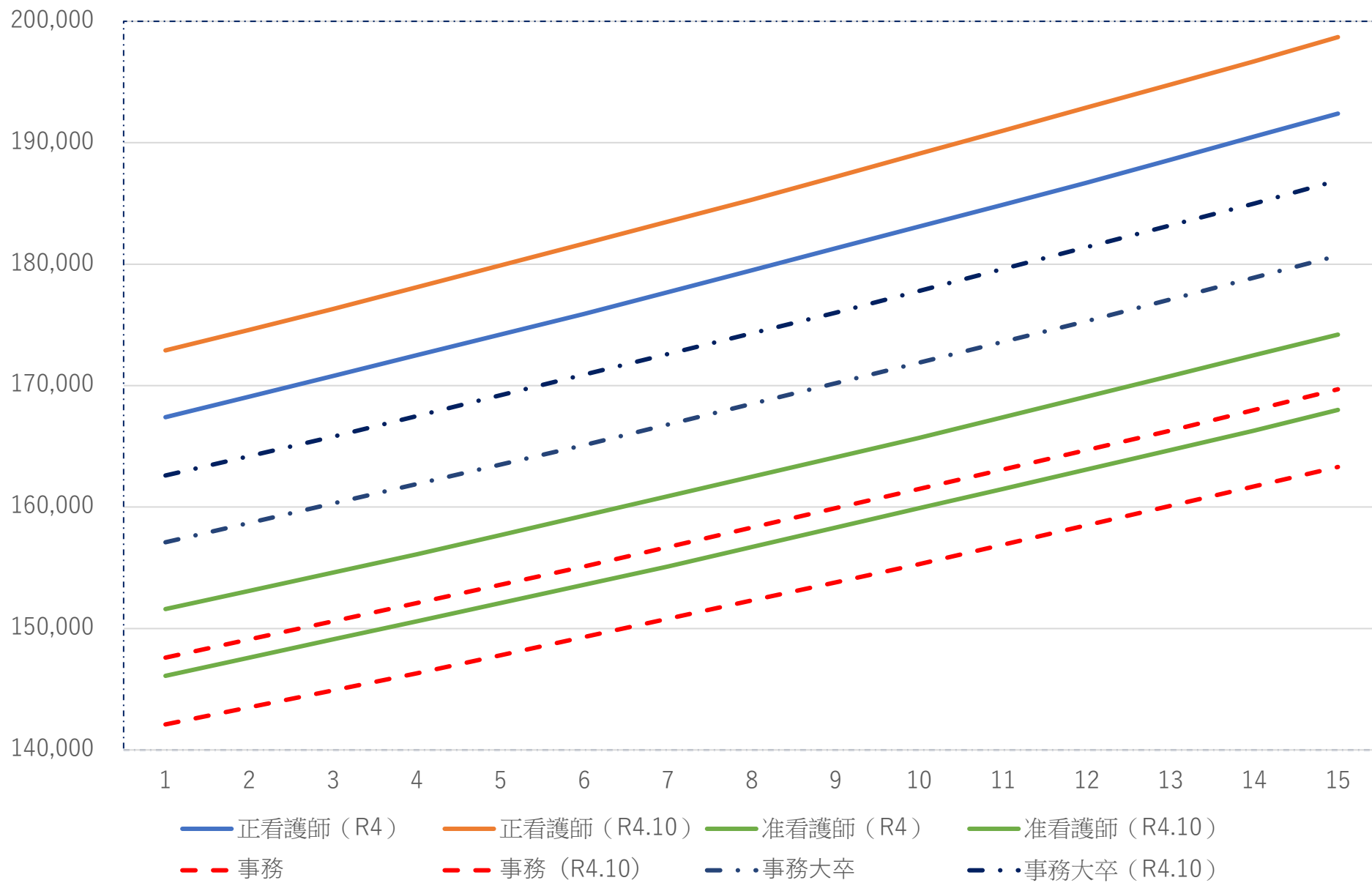




..... 正看護師 (R4) - - - 正看護師 (R4.10) — 正看護師 (R5.10)
..... 准看護師 (R4) - - - 准看護師 (R4.10) — 准看護師 (R5.10)



..... 正看護師 (R4) - - - 正看護師 (R4.10) — 正看護師 (R5.10) — 正看護師 (R6)
..... 准看護師 (R4) - - - 准看護師 (R4.10) — 准看護師 (R5.10) — 准看護師 (R6)



賃金表の書き換え以外の「ベースアップ」

様々なケースが考えられますが、「加給」など金額調整のための給与項目が存在するのであれば、ベースアップ分を加給に上乗せする方法。この場合も、「額」でも「率」でも加算できますし、一律でも傾斜配分でも可能です。

あるいは、等級ごとの資格給を引き上げることや、管理職層の賃金の底上げを図りたい場合には、役職手当の改善などに充当することもできます。

定期昇給とは、前任者に追いつくために必要な個人別の賃金の上昇のこと、つまり、賃金表上の移動です。一方、ベースアップとは、個別賃金水準を引き上げること、つまり、賃金表の書き換えです。

「2020年1～6月実施分 昇給・ベースアップ実施状況調査結果」
2021年1月19日 （一社）日本経済団体連合会

月例賃金の引き上げ状況の推移

暦年	集計企業数	昇給		ベースアップ		月例賃金引上げ	
		金額	率	金額	率	金額	率
年	社	円	%	円	%	円	%
2016	222	6,071	1.96	838	0.27	6,909	2.23
2017	224	5,890	1.93	971	0.32	6,851	2.25
2018	218	5,623	1.86	1,399	0.46	7,022	2.32
2019	221	5,984	1.94	1,153	0.37	7,137	2.31
2020	212	5,663	1.83	511	0.17	6,174	2

※昇給はベースアップ以外の月例給引上げ総額(昇進・昇格昇給を含む)

昇給・ベースアップ実施状況

経団連 2024年度 昇給 ベースアップ 月例賃金引上げ 5.58% 大企業中心

連合 2024年度 昇給 ベースアップ 3.56% 月例賃金引上げ 5.1%

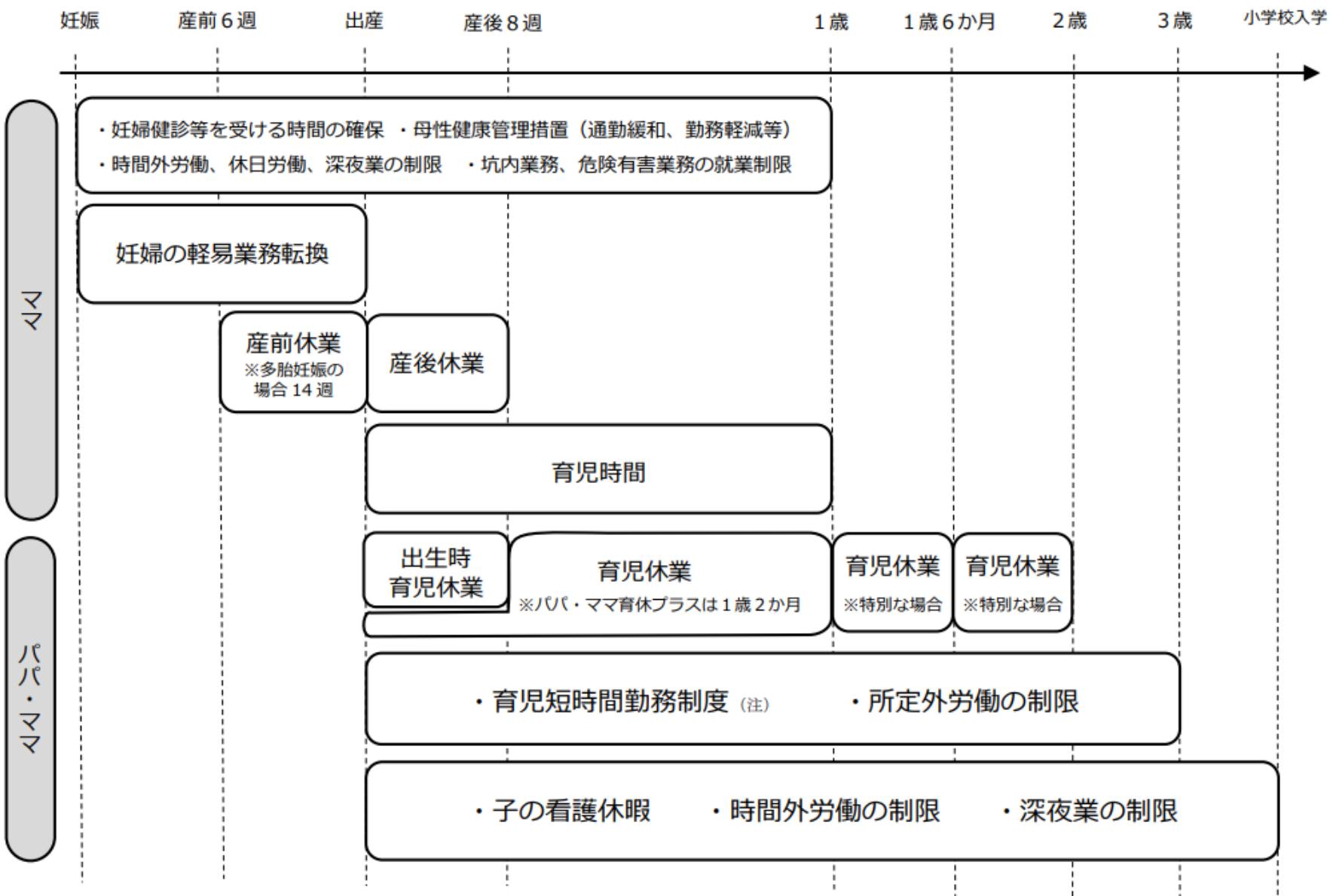
中小企業 ベースアップ 3.21% 月例賃金引上げ 4.45%

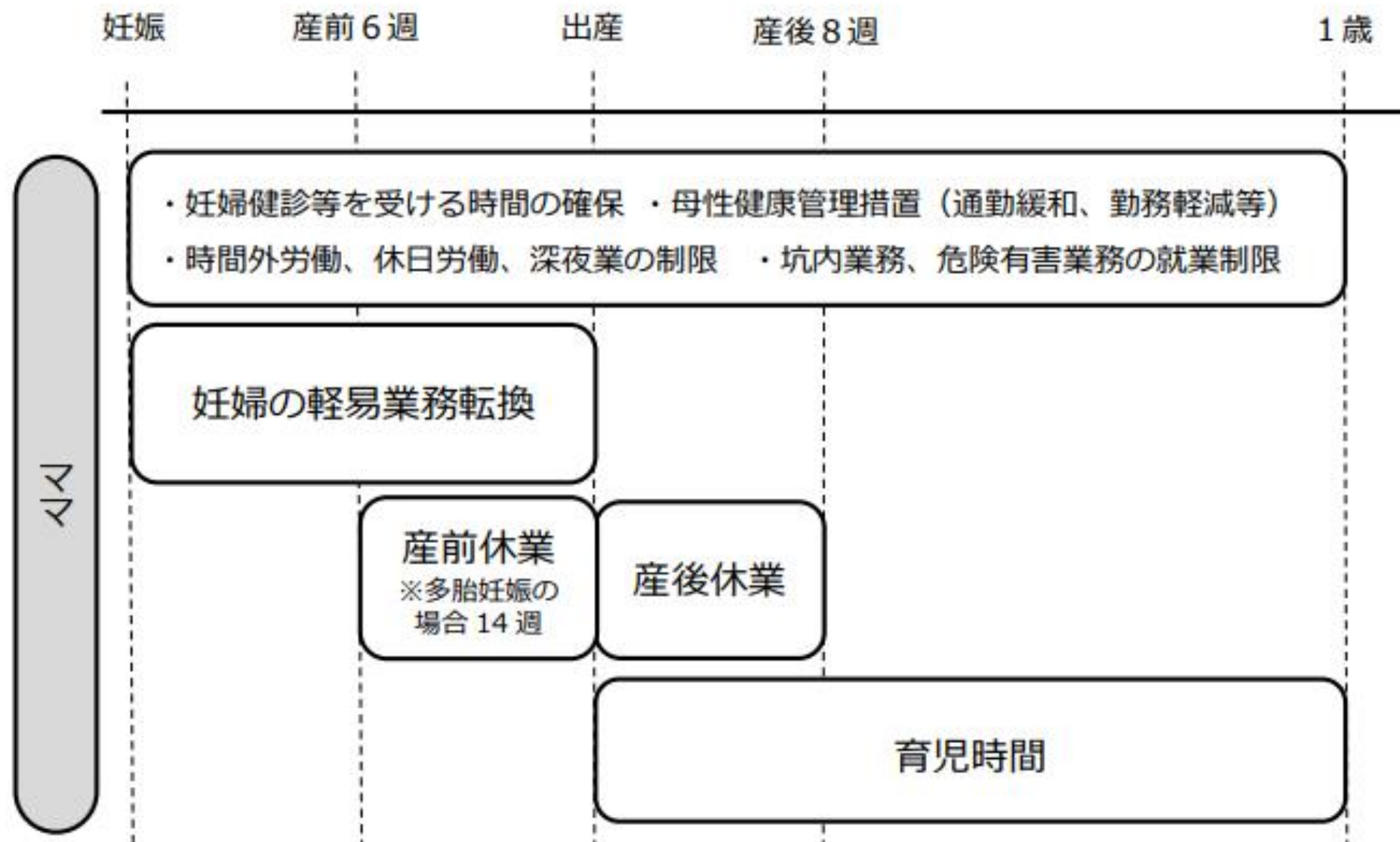
九州 月例賃金引上げ 4.64% 11148円

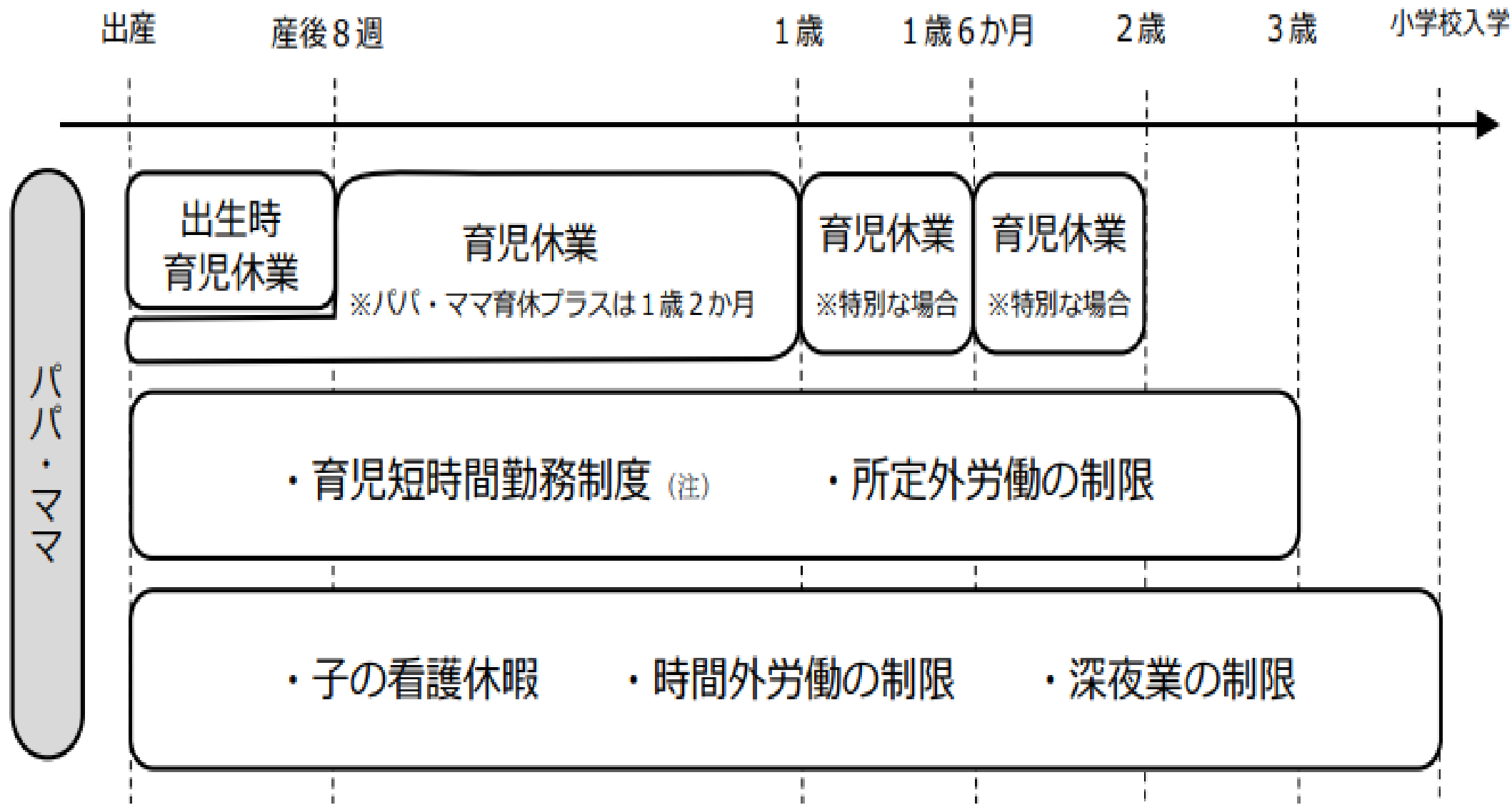
厚労省の統計 小規模企業を含む平均所定内給料は1～2%の上昇にとどまる

平均年齢別にみた適正昇給率	
平均年齢	定昇率
25歳	3.1%
28歳	2.8%
31歳	2.5%
35歳	2.1%
38歳	1.8%
40歳	1.6%

仕事と育児の両立支援制度概要







保険種別による保険料負担・給付金一覧表

	妊娠	産前6週	出産	産後8週	1歳	1歳6か月	2歳	3歳
			産前産後休業	育児休業	育児休業 (延長)	育児休業 (延長)		
医師国保			保険料免除あり					
国民年金			保険料免除あり (4か月のみ)					
雇用保険				育児休業給付金	育児休業給付金 (延長)	育児休業給付金 (延長)		
健保協会			産前産後休業保険料免除	育児休業保険料 免除	育児休業保険料 免除 (延長)	育児休業保険料 免除 (延長)	育児休業保険料 免除 (延長)	
			出産手当金 (2/3支給)					
厚生年金			産前産後休業保険料免除	育児休業保険料 免除	育児休業保険料 免除 (延長)	育児休業保険料 免除 (延長)	育児休業保険料 免除 (延長)	
雇用保険				育児休業給付金	育児休業給付金 (延長)	育児休業給付金 (延長)		

※出産時分娩育児一時金50万円は共通

※育児休業給付金最初の6カ月が67%、それ以降は50%

※育児休業給付金の延長申請における審査厳格化（令和7年4月1日より）

2－③横浜山手中華学園事件・横浜地判令和5年1月17日労判288号62頁

在籍9年半余りで、産前産後休業、育児休業等を3回取得し、3年と2カ月程度休業
学校は措置を講じるも支障や混乱が生じた、その責任は先生にある、自分勝手だ
学校就業規則の解雇事由にいろいろ該当する 裁判所は解雇事由該当性を全然認め
めず、裁判の結果は解雇無効、地位確認請求認容－私的感想（ボロまけでも仕方
ないとは思いますが、裁判は夫の協力等に一切触れないことに多少の不満を持つ）

事実の概要 1 先生の育児に関する休業期間等を確認しましょう。

平成21年4月着任。

平成23年?月1日～11月2日 産前産後休業、3日～平成24年6月12日 育児休業。

平成26年7月11日～10月10日 産前産後休業、11日～平成27年6月14日 育児休業。

平成28年○月16日～10月18日 産前産後休業、19日～平成29年8月22日 育児休業。

平成29年7月 育児休業延長申請 ～平成30年2月22日 育児休業延長。

平成30年1月 半年間の育児休業延長申出 ～平成30年8月22日 育児休業さらに延長。

その後、同月23日から同年10月29日まで有給休暇取得。

雇用機会均等法

(婚姻、妊娠、出産等を理由とする不利益取扱いの禁止等)

第9条

第4項 妊娠中の女性労働者及び出産後一年を経過しない女性労働者に対してなされた解雇は、無効とする。ただし、事業主が当該解雇が前項に規定する事由を理由とする解雇でないことを証明したときは、この限りでない。

事実の概要 2 先生のそのほかの対応と、学校はいつ、なぜ解雇したかを確認しましょう。

平成30年6月17日～10月28日 別学校で代講、賃金を受領。11月、けん責処分に。

令和2年8月21日、妊娠を理由に労基法65条3項に基づく勤務軽減措置（クラス担任外れ）を請求。
学校は代替策を講じる

令和2年10月5日～31日 新型コロナウイルスへの感染不安を理由に、均等法13条1項に基づく母性健康管理措置休業を申出。学校は23日に承認。休業期間中、賃金の6割支給。

令和2年11月 面談にて解雇通知。後日解雇理由書送付。就業規則59条2号「職務遂行能力または能力が著しく劣り、また向上の見込みがないと認められるとき」に該当。

⇒解雇を不服として、地位確認請求、未払賃金支払、慰謝料等を請求

裁判所による争点 解雇事由 1 ～ 5 と就業規則59条2号への抵触性

解雇事由 1 母性健康管理措置による休業中の賃金処遇を不服として多々主張したこと

解雇事由 2 育児休業延長や再延長の申請により学校人事や対応を混乱させたこと

解雇事由 3 (第六子) 妊娠等を理由に担任業務を解く申出や母性健康管理措置として休業申請したこと

解雇事由 4 令和元年度及び令和 2 年度の学校行事＝運動会を当日朝欠勤連絡し (←子の看護休暇が理由) 欠勤したこと

解雇事由 5 育児休業中の代講行為とけん責処分に蒸し返し異議を申し立てたこと

判旨 請求認容 解雇理由 1 ～ 5 への該当性評価 ⇒判旨該当部分参照

「本件解雇理由 1 から 5 までは、解雇事由に該当するとはいえず、客観的合理的理由を欠くものであるから、被告が、均等法 9 条 4 項ただし書の「前項に規定する事由を理由とする解雇でないことを証明した」とはいえず、本件解雇は、原告の妊娠中にされたものとして均等法 9 条 4 項に違反するといえ、この点においても、本件解雇は無効というべきである。

ハラスメントの原因やトラブルの背景となる要因を解消するための措置

育児休業等に関する法令の内容、社内制度等の周知により制度の存在を知ってもらう

休業等で周りにしわ寄せがいく、そうなる前に、業務の効率化を目指し業務の全体量を見直す

全員で負担分担ができるよう多能工化等、業務や担当方法そのものにメスを入れカバー体制

休業制度を利用する側も、周囲とのコミュニケーション、引継ぎを余裕をもって行い、引継ぎの不安をなくす配慮をする努力等の周知・啓発も大事

数字があらわすもの

Q. 強い不安・ストレスを持ちながら働いていると回答した労働者は何%？

A.全体の53.3%

Q.悩みの内容

1位	仕事の量	43.2%
2位	仕事の失敗・責任	33.7%
3位	仕事の質	33.6%
4位	対人関係（セクハラ・パワハラ含む）	25.7%

【精神障害の要因】

- 1位 パワハラ 125件↑
- 2位 仕事内容・量の変化 71件
- 3位 事故や災害の体験・目撃 66件

【業種別】

- 1位 医療・福祉
- 2位 製造業
- 3位 卸売業

厚生労働省2021年

男性22.6% 女性29.1% ※特にパートタイマー労働者36%

2-④メンタル不調者への対応

業種、職種を問わず、メンタル不調者に関する相談が多い

自責、他責のケースがあるが、他責の場合が難しく感じる？（個人的感想）

しかし、他責を伴わない場合が最も深刻な事態となる？（個人的感想）

事例（職種を問わず、よくあるケース）

- ・攻撃的になっている（メンタル不調か、性格的なものか難しい場合も）
職場の上司を責める、夜に長いメールを送る、話を聴いてもらえないと言う
- ・深夜に、背景が真っ黒の、死にたい、さようならのメール
- ・夜、電話した上に、出勤時に診療所前で待っている

⇒対処法（メンタル不調対応の専門家ではないので、次のような対応が多い）

- ・最善策は労働契約に基づいた冷静な対応になります。

「パワハラをうけた」「上司（部下）が気に入らない」など言われのないことで騒ぎ立てる、また就業規則の不備を突かれることも多々あります。

監督署などの行政機関や第三者を巻き込む例も少なくありません。

- ・一方で追い詰めすぎない対応も必要
- ・他責となる理由の判断（他責－必ずトリガーがある、多かれ少なかれ）
プライベートの問題、職場の問題、自身の心身の不調、など
- ・就業継続可能かどうかの判断、認知行動療法カウンセリング等で改善策も
- ・休職規程の見直しとセルフ・ライン・院内・事業場外資源によるケア体制

休職規程の見直し

休職期間

延長期間

復職後の再発による休職期間通算への算入（再発までの期間）

休職期間中、定年到達時の扱い

復職後の再発による復職の取り消し、再休職の措置（同一ないし類似の事由による欠勤）

復職にあたっての、模擬出勤、通勤訓練、試し出勤終了後の取り扱い

復職後の出勤状況に対応した取扱い

休職期間満了時の状況に応じた措置

求職・復職を繰り返す場合の措置

メンタル不調の未然防止（基本に戻り、組織体制でやることの大事さを皆で知る）

心の健康づくり目標

推進体制

推進事項ーセルフケア ラインケア 事業場内産業保健スタッフ等によるケア

事業場外資源を活用した心の相談に関する相談

**本日は、ご説明をお聞き頂きまして、
大変有難うございました。
今後も、更に『医師の働き方改革』へ
の取組をご推進ください。**

