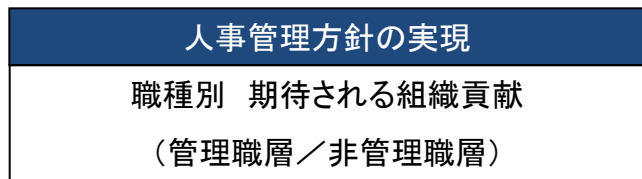


# 人事管理計画について



## ■ 人事管理計画の協議事項

人事管理の方針を実現し、現状の人事課題を解決するに資する、人事処遇制度・就業規則の方向性を示します。  
また、新制度への移行時のポイントを示します。



人事処遇制度・  
就業規則

### 市川三郷の課題

- 病院の方針・目標の浸透が徹底されていない
- 互いの軋轢を嫌い、改善が後回し
- 職員が業務改善を行うメリットがない

### 社保鯨沢の課題

- 病院の方針・目標の浸透が徹底されていない
- 職員の自律的な行動が自部門の利益優先となり、セクショナリズムが発生

### 人事処遇制度

- 統合病院の人事処遇制度の方向性  
<新制度への移行時のポイント>
- 移行時・採用時における職員の給料決定
- 標準的な給料水準との格差是正
- 最高号給を上回る職員の給料調整
- 手当の統合

### 就業規則

- 就業規則の方向性

## ■ 人事処遇制度の方向性

人事管理の方針に定める職員の組織貢献を促すために、人事処遇制度を構成する各制度の方向付けを行います。

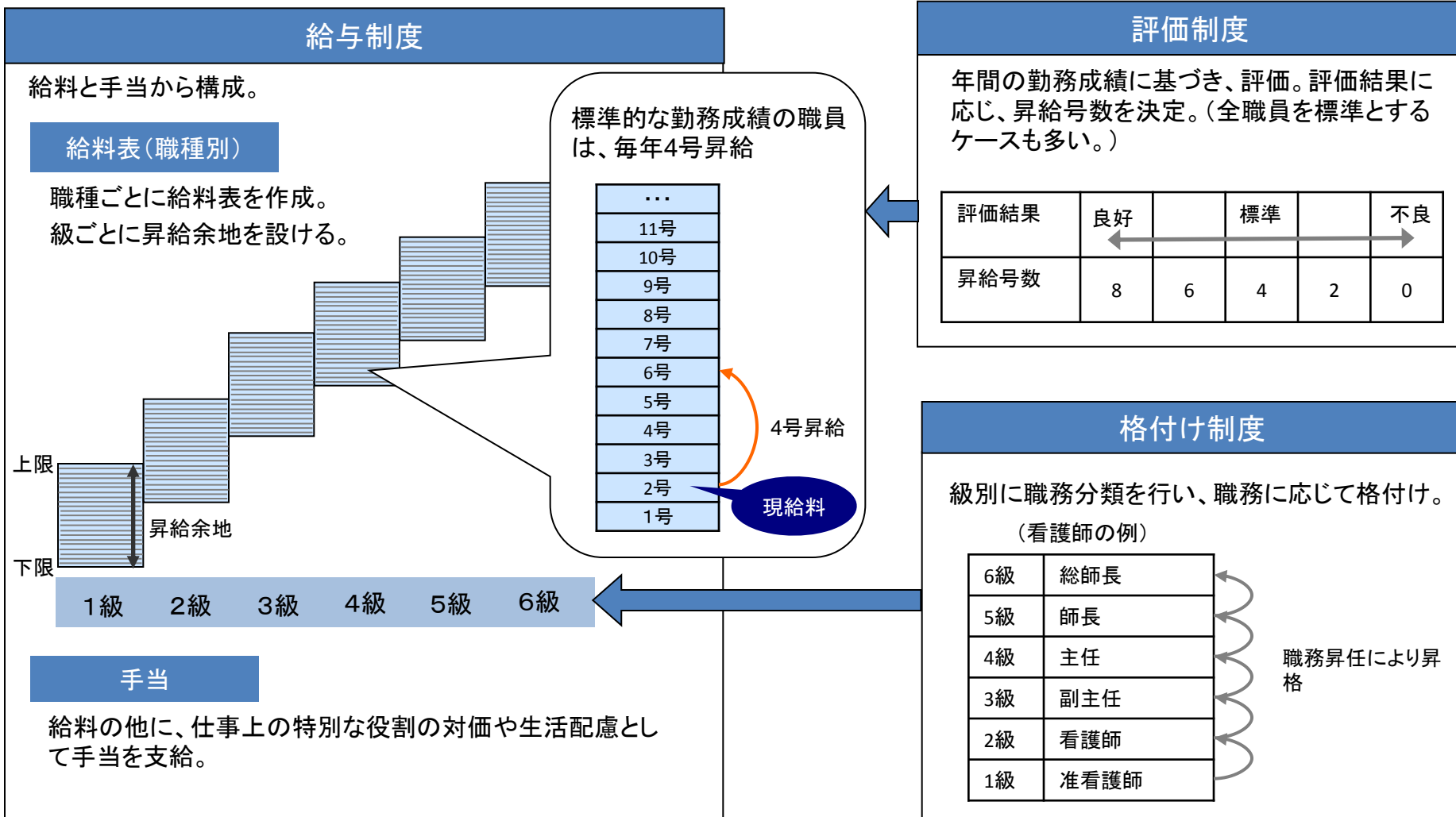
### 人事管理の方針(全職員に求める組織貢献)

- 病院の方針や目標を理解し、それに沿った行動を具現化できる。
- 本人の希望に沿った能力の向上を促し、自身の能力を組織に還元できる。
- 自身の能力を他の職員との連携に活かし、組織としての一体感醸成に貢献できる。

制度	人事処遇制度の指針
採用・任免	<ul style="list-style-type: none"><li>• 病院の方針に共鳴できる人材を採用する。</li><li>• 組織目標を具現化する計画を立て、後進を育成できる人材を上位の職務に昇任させる。</li></ul>
格付け制度	<ul style="list-style-type: none"><li>• 成長ステップの見える職務(級)の定義を行い、職員が将来的なキャリア展望を持つことを可能にする。</li><li>• 職務の拡大と能率の向上度合を審査し、適合した者を昇格、昇任させる。</li><li>• 著しく成績不良な場合は、降格することもあり得る。</li></ul>
評価制度	<ul style="list-style-type: none"><li>• 職員の意欲、能力、成果を総合的に評価し、評価結果による昇給、昇格を行う。</li><li>• 評価結果は職員一人ひとりにフィードバックし、経営方針の浸透や人材育成に活用する。</li><li>• 統合病院の方針や目標を組織全体に浸透させるため、目標管理を導入する。</li></ul>
給与制度	<ul style="list-style-type: none"><li>• 職員の生活に配慮しつつ、組織貢献に見合った処遇を行う。</li><li>• 手当を含め、年収ベースで他の公的病院に対し採用競争力のある給与水準を目指す。</li></ul>
退職金制度	<ul style="list-style-type: none"><li>• 効率的な運用とするため、市町村総合事務組合に加入する。</li></ul>

# 自治体病院の人事処遇制度の基本構造

自治体病院における主だった人事処遇制度は以下により構成され、一般的に次のようなメカニズムで運用されています。



# ■ 統合病院における人事処遇制度の方向性

統合病院の人事処遇制度では、自治体病院の一般的な人事処遇制度を準用し、職種ごとに給料表、級別職務分類表を設け、評価を通じて運用することが適切です。

## 給与制度

### 職種に応じた給料表を適用

採用競争力のある水準とするため、他の公的病院の給料表を準用

医療職給料表(Ⅰ)(例)

	1級	2級	3級	4級
1号	...	...	...	...
2号	...	...	...	...
3号	...	...	...	...
...	...	...	...	...
132号	...	...	...	...
133号	...	...	...	...

医療職給料表(Ⅱ)(例)

	1級	2級	3級	4級	5級
1号	...	...	...	...	...
2号	...	...	...	...	...
3号	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...
152号	...	...	...	...	...
153号	...	...	...	...	...

医療職給料表(Ⅲ)(例)

	1級	2級	3級	4級	5級	6級
1号	...	...	...	...	...	...
2号	...	...	...	...	...	...
3号	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
168号	...	...	...	...	...	...
169号	...	...	...	...	...	...

事務職給料表(例)

	1級	2級	3級	4級	5級	6級
1号	...	...	...	...	...	...
2号	...	...	...	...	...	...
3号	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
156号	...	...	...	...	...	...
157号	...	...	...	...	...	...

技能労務職給料表(例)

	1級	2級	3級
1号	...	...	...
2号	...	...	...
3号	...	...	...
...	...	...	...
176号	...	...	...
177号	...	...	...

### 手当

目的に応じた支給を行う。他の公的病院に対し、採用競争力のある水準。

## 格付け制度

### 職種ごとに級別の職務分類に応じた格付けを実施

医師職級別職務分類(例)

級別	職務
1級	医員
2級	医長
3級	副院長
4級	院長

コメディカル職級別職務分類(例)

級別	職務
1級	一般
2級	副主任
3級	主任
4級	師長・士長・技師長
5級	部長

看護職級別職務分類(例)

級別	職務
1級	准看護師
2級	看護師
3級	副主任
4級	主任
5級	師長
6級	総師長

事務職級別職務分類(例)

級別	職務
1級	係員
2級	副主任
3級	主任
4級	係長
5級	課長
6級	事務長

技能労務職級別職務分類(例)

級別	職務
1級	一般
2級	副職長
3級	職長

## 評価制度

### 評価に基づく昇給・昇格運用

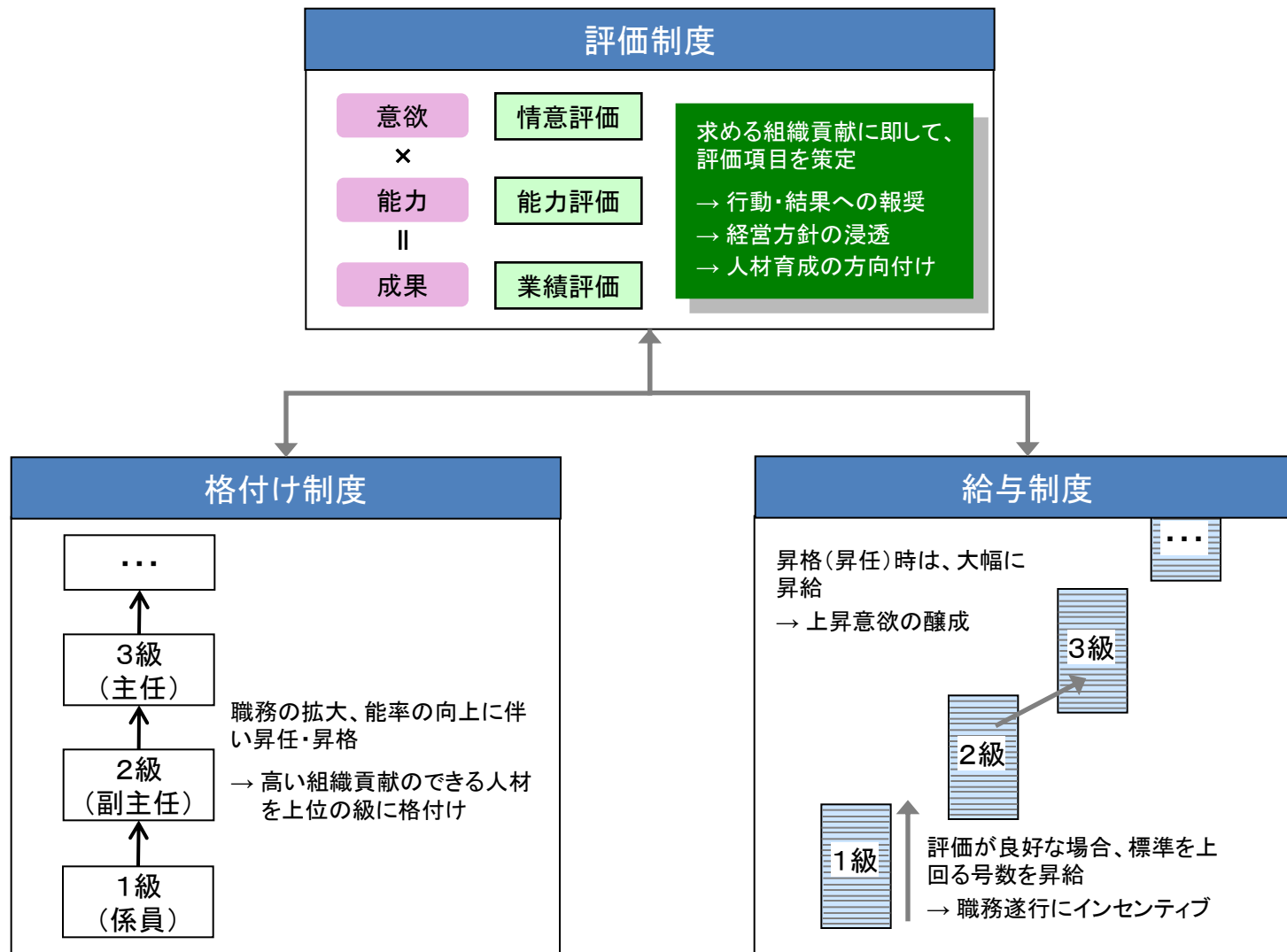
意欲や能力、成果で評価。評価結果が標準の場合で4号、良好の場合6～8号、不良の場合0～2号の昇給。

評価結果	良好	標準	不良
昇給号数	8	6	4
	2	0	

※ 上記の職務、級数、号数は仮。

## ■ 統合病院の人事処遇制度の運用の方向性

統合病院の人事処遇制度では、評価制度の適切な運用を通じて、職員をあるべき組織貢献の実践に向けて動機付けていく必要があります。その際、たとえば職員の職務遂行を意欲・能力・成果で評価し、組織貢献のレベルにより格付けを行い、給与を決定していきます。



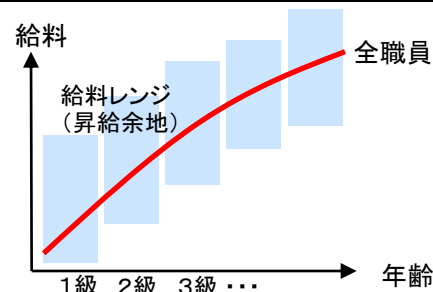
## ■ 統合病院の給料モデルの考え方

標準的な職員の給料モデルは、組織貢献へのインセンティブとなるように設定する必要があります。給料モデルには複数のパターンが考えられます。

給料モデルの形状は、「昇格運用」と「昇給余地」によって決まる。

年功的な給料モデル。  
選抜を厳正に行っても昇給余地が大きく給料格差がつかない。

《現行の市川三郷》



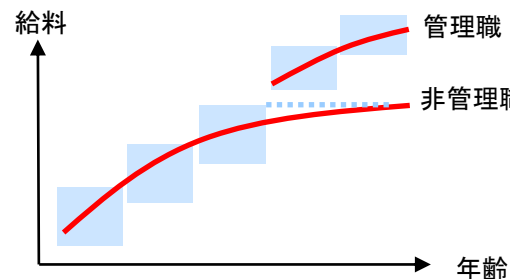
職員の頑張りが給料に反映されにくく、改善意欲のある職員のモチベーションが下がる。

市川三郷の  
現給料カーブ

異なる

社保鯉沢の  
現給料カーブ

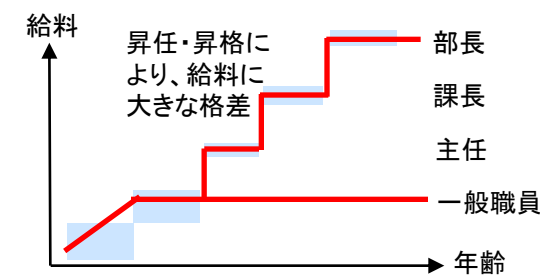
年功・選抜のバランスをとった給料モデル。  
昇格しなくとも一定の昇給余地あり。



選抜による昇格意欲が生まれる上に、非管理職のモチベーションも一定程度維持。

選抜による格差をつけた給料モデル。  
昇給余地がなく、昇格しなければ給料上昇なし。

《現行の社保鯉沢》



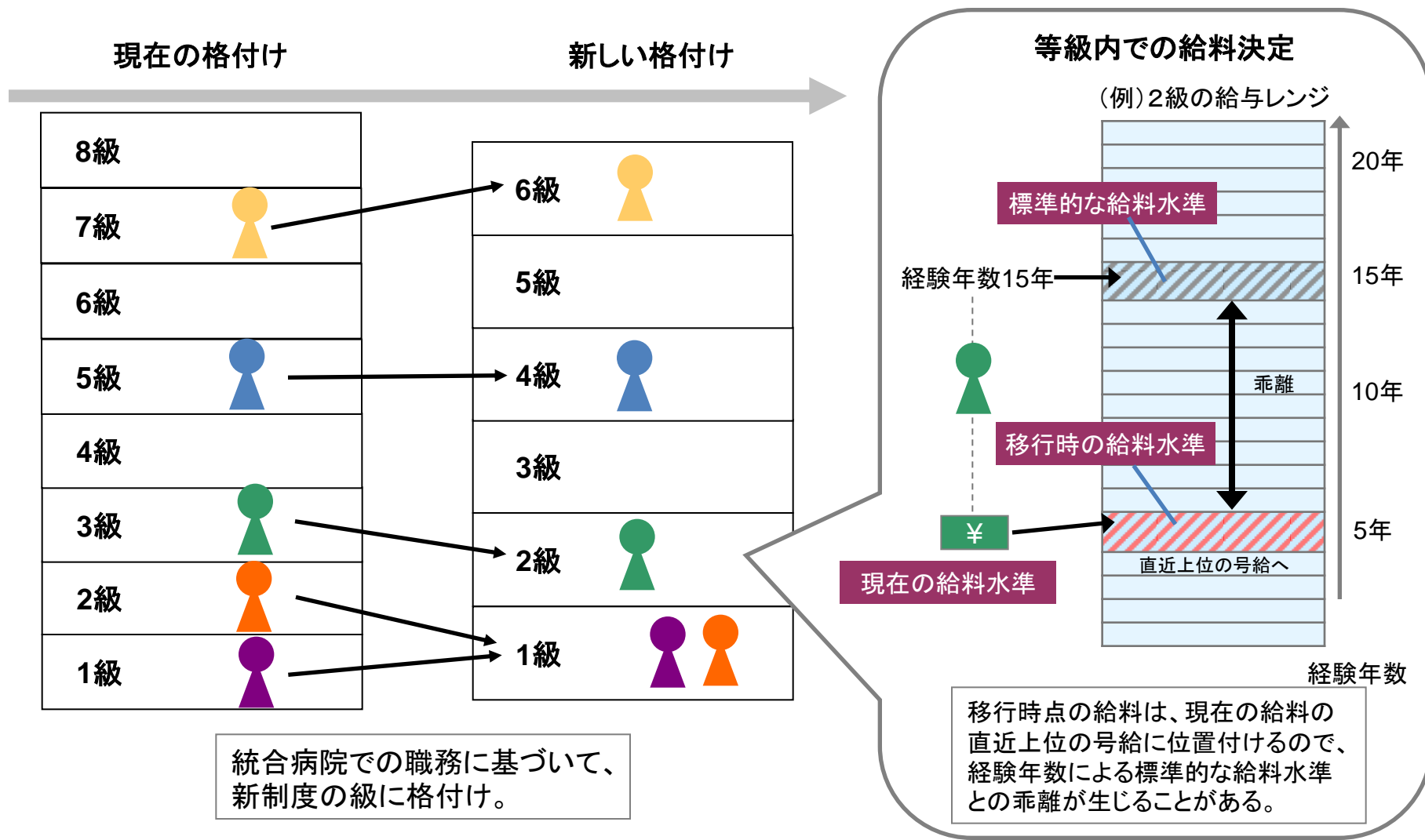
限りあるポストへの就任がなければ、給料は上がらず、モチベーション維持が困難。



## ■ 移行時・採用時における職員の給料決定の考え方

統合病院への移行時には、統合病院での職務に基づき職員を格付けすることが適切です。

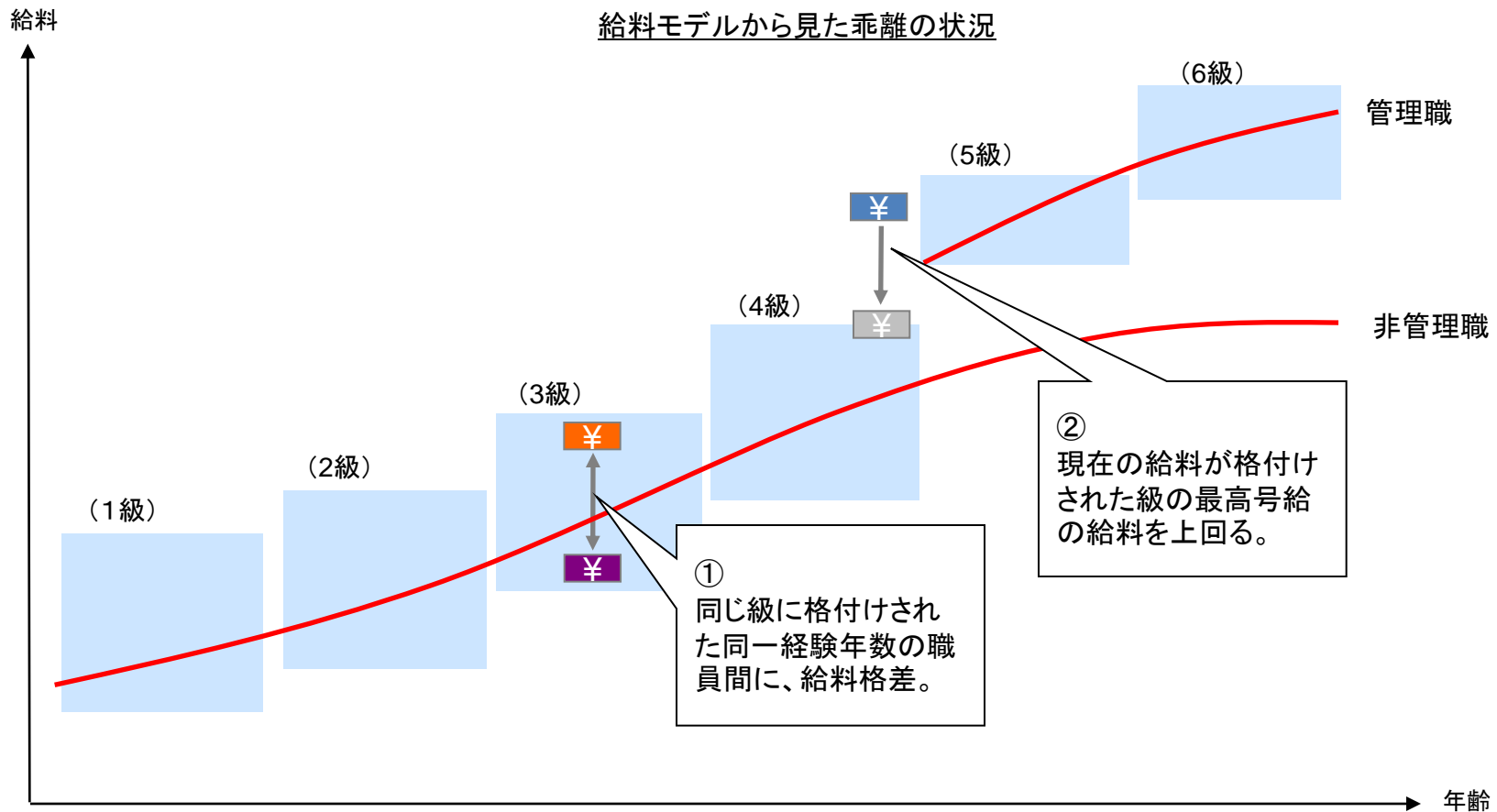
この際、過度のコストインパクトを抑えるため、移行時点の給料は、現在の給料の直近上位の号給とすることが相当と考えられますが、経験年数による標準的な給料水準との間に乖離が生じることがあります。



## ■ 移行時の給料決定に伴い発生する問題点

移行時の給料決定に伴い、次の2点の問題が発生します。

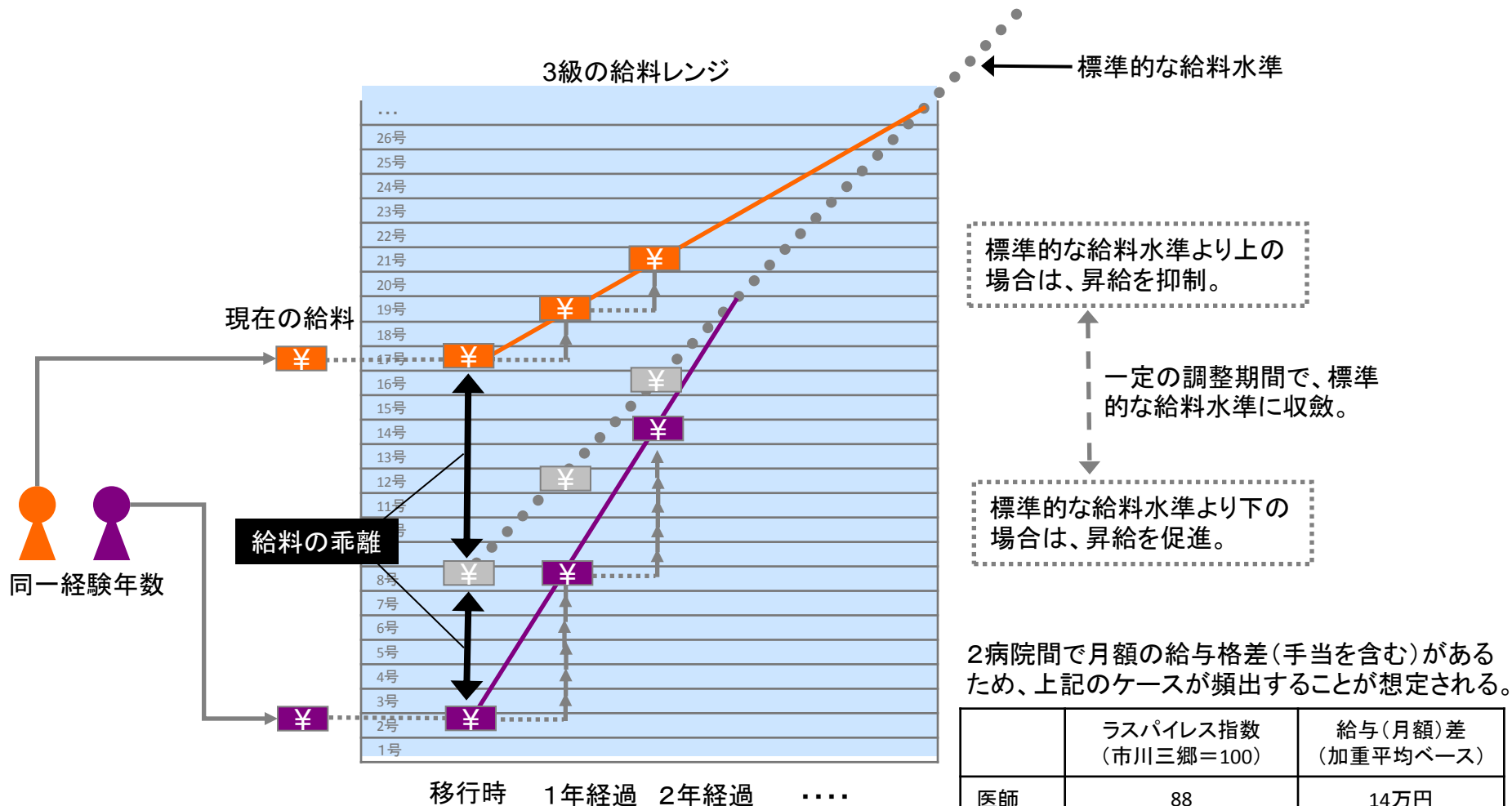
- ①同一経験年数の職員間に、給料格差が生じること
- ②現在の給料が新たに格付けされた級の最高号給の給料を上回る職員が発生すること



※ P8の中段の給料モデルをベースとして表示。

## ■ 標準的な給料水準との格差是正の方向性

同一の級に格付けされた際に、同じ経験年数でありながら、現在の給料に格差があるため、職員の給料に格差が生じることが想定されます。このため、一定の調整期間を設け、昇給幅の調整を行うことで格差を是正することが適切です。

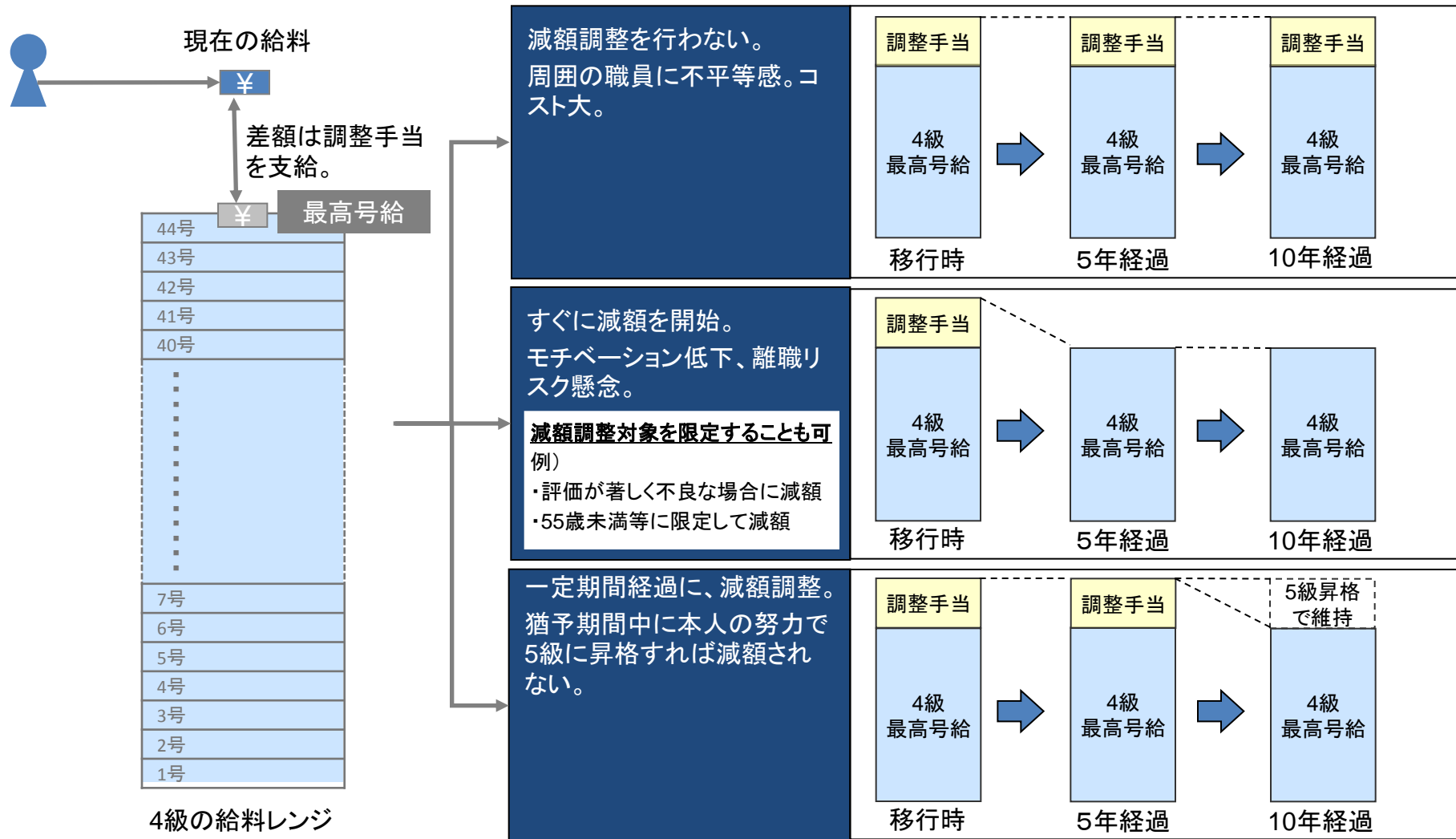


	ラスパイレス指数 (市川三郷=100)	給与(月額)差 (加重平均ベース)
医師	88	14万円
看護師	92	5万円
事務	91	6万円

## ■ 最高号給を上回る職員の給料調整の方向性

現在の給料が格付けされた級の最高号給の給料を上回っている場合、生活給たる給料を減額することは適切でないため、移行時・採用時は現給を保証することとし、その差額は手当により補填することが適当であると考えられます。

その後の給料の調整方法には複数のパターンが考えられますが、職員のモチベーションやコストに配慮しながら、調整方法を決定する必要があります。



## ■ 統合病院における手当の考え方

統合病院では、手当を一本化する必要があります。個々の手当については、他の公的病院の水準に照らしながら、統合病院での支給対象及び水準を決定していくことが適切です。

### 手当の考え方

2病院の手当を一本化する。

手当の支給対象・水準は、他の公的病院に比べ、採用競争力のある内容とする。ただし、現行の市川三郷町立病院の手当は、地域手当を医師のみに付与する等、医師確保に配慮した支給を行っており、必要性を鑑みて残存させる。

## ■ 2病院の主な手当の内容(1/5)

現在の2病院の手当の内容は以下のとおりです。なお、他の公的病院の事例として国立病院機構の手当の内容を並列で示しています。

手当の支給目的	2病院の手当の内容						公的病院の手当			比較	
	市川三郷の手当			社保鯉沢の手当			国立病院機構				
	名称	支給対象	月額	名称	支給対象	月額	名称	支給対象	月額		
仕事上の特別な役割への対価	管理職手当	管理監督者	医師	50,000～125,200	—	—	役職手当	管理監督者又は独立して業務遂行が可能な職員	医師	96,700～148,100	国立病院機構に比べ、市川三郷の水準が低い。
			看護	28,300					コメディカル	58,900～84,700	
			事務	22,200～25,200					看護	44,800～88,300	
	—	—	事務	55,500～130,300							
	特殊勤務手当 (規定された職場環境での看護)	看護師、准看護師	6,000	—	特殊業務手当 (全66種)	結核・精神病棟勤務等特殊な業務に従事する職員	4,200～35,400	—	国立病院機構は、業務手当の種類が非常に多い。		
	特殊勤務手当 (規定された業務に従事)	医師、看護職以外の職員	給料の4% (上限12,000) 又は4,500	—							
—	—	—	—	—	—	放射線取扱手当	放射線を利用する業務に頻繁に従事する職員	7,000	市川三郷、社保鯉沢にはない。		
—	—	—	—	—	—	専門看護手当	看護師、助産師	5,000	市川三郷、社保鯉沢にはない。		
—	—	—	—	—	—	—	専門看護師 認定看護師	3,000			
—	—	—	—	—	—	附加職務手当	特に附加された業務に従事する職員	理事長が都度定める額	市川三郷、社保鯉沢にはない。		

## ■ 2病院の主な手当の内容(2/5)

手当の支給目的	2病院の手当の内容						公的病院の手当			比較
	市川三郷の手当			社保鯉沢の手当			国立病院機構			
	名称	支給対象	月額	名称	支給対象	月額	名称	支給対象	月額	
外部水準との調整(人員確保)	初任給調整手当	医師(経験年数少である程、高額支給)	上限365,500	—			医師手当	医師(経験年数少である程、高額支給)	(甲府病院の場合)0~266,700 臨床研修指導医等の有資格者に上限10,000の加算	国立病院機構に比べ、市川三郷の水準が高い。
	地域手当	医師	給料、扶養手当及び管理職手当の100分の10	—			地域手当	全職員	基本給、役職手当及び扶養手当の100分の6(甲府市の場合)	国立病院機構は職員全体、市川三郷は医師のみに付与。
	特殊勤務手当(医師手当)	医師	200,000~600,000	職務特別手当(医師)	医師	100,000~250,000	—			現2病院に特有の手当。社保鯉沢に比べ、市川三郷の水準が高い。
	—			職務特別手当(医師以外)	看護師、保健師、薬剤師、理学療法士	上限20,000	—			社保鯉沢のみに設けられている。
生活配慮	扶養手当	特定の親族を扶養する職員	親族1人につき6,500~13,000	—			扶養手当	特定の親族を扶養する職員	親族1人につき6,500~13,000	市川三郷と国立病院機構は同じ。
	住居手当	賃貸住宅に居住する職員	上限27,000	—			住居手当	賃貸住宅に居住する職員	上限27,000	市川三郷と国立病院機構は同じ。
	単身赴任手当	単身赴任する職員	原則23,000	単身赴任手当	単身赴任する職員	原則23,000	単身赴任手当	単身赴任する職員	原則23,000	3病院ともに同じ。
	—			—			広域異動手当	事業場間60km以上の異動をした職員(異動から3年以内)	基本給、役職手当及び扶養手当の100分の3~6	市川三郷、社保鯉沢にはない。

## ■ 2病院の主な手当の内容(3/5)

手当の支給目的	2病院の手当の内容						公的病院の手当			比較
	市川三郷の手当			社保鰹沢の手当			国立病院機構			
	名称	支給対象	額	名称	支給対象	額	名称	支給対象	額	
実費負担	通勤手当	片道2km以上の通勤者	月額上限 55,000	通勤手当	片道2km以上の通勤者	月額上限 50,000	通勤手当	片道2km以上の通勤者	月額上限 55,000	他2病院に比べ、社保鰹沢の上限額が低い。
仕事の負荷 (回数により支給)	宿日直手当	医師	1回25,000	宿日直手当	宿直	医師 1回17,000 その他 1回5,300 加算あり	宿日直手当	医師	1回20,000	医師に対する手当で差異が見られ、社保鰹沢は日直時の支給水準が高く、市川三郷は宿直時の水準が高い。
		その他	1回8,000～9,000		日直	医師 1回42,000 その他 1回4,300 加算あり		その他	1回5,900	
	出勤手当	医師	1回5,000 時間数による加算あり	—	—	—	—	市川三郷のみに設けられている。		
夜間看護手当	夜勤従事の看護師、准看護師	準夜勤:1回3,000 深夜勤:1回4,800 夜間勤務手当支給あり	夜勤手当	夜勤従事の看護師、准看護師	1回3,100(月9回目以降は5,000) 送迎料1回420 時間単価×100分の50の深夜加算あり	夜間看護等手当	深夜業務に従事する職員 (級別で金額に差異)	医師 1回2,900～9,900 看護 1回2,200～7,600 その他 1回1,800～6,000 全職員 (送迎代)380～1,140 深夜加算あり	級の高い看護職の場合、国立病院機構の水準が最高。市川三郷と社保鰹沢では、時間帯により市川三郷の水準が高い。	
早朝手当	早朝に勤務する職員	1日250	早出出勤手当	看護助手	1回200	—	—	社保鰹沢では職種を限定。		



## ■ 2病院の主な手当の内容(4/5)

手当の支給目的	2病院の手当の内容						公的病院の手当			比較				
	市川三郷の手当			社保鯉沢の手当			国立病院機構							
	名称	支給対象	額	名称	支給対象	額	名称	支給対象	額					
仕事の負荷 (回数により支給)	待機手当	特定の有資格の待機職員	1回500～1,000	待機手当	待機を命じられた職員	1回850～1,750	救急呼出待機手当	待機を命じられた職員	1回2,000～5,000	国立病院機構の水準が最も高い。				
	管理職員特別勤務手当	休日に勤務した管理監督者	1回4,000～10,000	—			役職職員特別勤務手当	休日に勤務した管理監督者	<table border="1"> <tr> <td>医師</td> <td>1回12,500～23,250</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>1回6,000～18,000</td> </tr> </table>	医師	1回12,500～23,250	その他	1回6,000～18,000	国立病院機構に比べ、市川三郷の水準が低い。
	医師	1回12,500～23,250												
	その他	1回6,000～18,000												
	—	—			院内検診に従事する医師への手当	マンモグラフィ健診に従事する医師	1月50,000	—			社保鯉沢のみに設けられている。			
—	—			健診従事の手当	院外健診に従事する医師	1回15,000～30,000	—			社保鯉沢のみに設けられている。				
—	—			—			救急医療体制等確保手当	診療時間外に救急外来患者の診療をした医師、分娩業務に従事した医師・助産師	内容、時間により1回3,000～18,000	国立病院機構のみに設けられている。				

## ■ 2病院の主な手当の内容(5/5)

手当の支給目的	2病院の手当の内容						公的病院の手当			比較
	市川三郷の手当			社保鵜沢の手当			国立病院機構			
	名称	支給対象	額	名称	支給対象	額	名称	支給対象	額	
仕事の負荷 (時間により支給)	時間外勤務手当	管理監督者以外	時間単価×100分の125 (深夜の場合、100分の25を加算)	超過勤務手当	管理監督者以外	時間単価×100分の125 (深夜の場合、100分の25を加算)	超過勤務手当	管理監督者以外	時間単価×100分の125	3病院とも同じ。
	休日勤務手当	管理監督者以外	時間単価×100分の135	休日給	管理監督者以外	時間単価×100分の135	休日給	管理監督者以外	時間単価×100分の135	
	夜間勤務手当(正規の勤務時間が深夜)	管理監督者以外	時間単価×100分の25	超過勤務手当(深夜加算)	全職員	時間単価×100分の25	超過勤務手当(深夜加算)	全職員	時間単価×100分の25	
	—	—	—	医師特別手当(固定超過勤務手当)	医師	165,000～415,000	—	—	—	
実績への報奨	期末手当	全職員	年間3.95ヶ月(標準)	賞与	全職員	年間4.25ヶ月(標準)(但し、病院業績による変動幅大)	業績手当(基礎的支給部分が期末手当、業績部分が勤勉手当に該当)	全職員	年間3.95ヶ月(標準)	市川三郷と国立病院機構は同じ。 社保鵜沢は標準の水準は高いが病院業績に応じて、変動させている。
	勤勉手当	全職員								

## ■ 就業規則の方向性

就業規則では、統合病院の労働条件、福利厚生を定めますが、目標とする管理運営体制の実現に向けて、全職員の一体的な活動を推進するため、2病院の就業規則を一本化することを前提とし、下の方向性に従って決定することが適切です。

### 就業規則の方向性

2病院の就業規則(労働条件、福利厚生)を一本化する。  
現状の2病院のいずれか又は他の公的病院のルールに合わせることを基本とし、項目によっては3つの病院のうち最も適当なものを採用する。

## ■ 2病院の主な労働条件・福利厚生の内容(1/2)

現在の2病院の労働条件、福利厚生の主だった内容は以下のとおりです。なお、他の公的病院の事例として国立病院機構の手当の内容を並列で示しています。

項目	市川三郷	社保鍼沢	(例)国立病院機構	比較
就業時間・休日	8:30～17:15 (休憩:12:00～13:00) 休日:土日祝日、12/29-1/3	8:30～17:15 (休憩:12:15～13:00) 休日:土日祝日、12/29-1/3	休憩時間を除き1日7時間45分 休日:4週間を通じ8日、祝日、 12/29-1/3	社保鍼沢が勤務時間が 最長。年間60時間程度 の差異。
定年	年齢:60歳(医師は、65歳) 退職日:定年到達の年度末日	年齢:60歳(病院長は65歳) 退職日:定年到達の年度末日	年齢:60歳(医師は、65歳)	市川三郷と国立病院機 構は同じ。社保鍼沢は病 院長のみ65歳定年として いる。
給与支給日	毎月25日	毎月25日	毎月16日	市川三郷、社保鍼沢で 同じ。
給与計算期間	支給月の1日～末日(実績に応じた 手当は、前月分)	支給月の1日～末日(実績に応じた 手当は、前月分)	支給月の1日～末日(実績に応じた 手当は、前月分)	3病院で同じ。
期末・勤勉手当の支給 日	6/30及び12/10	6/30及び12/10	6/30及び12/10	3病院で同じ。
期末・勤勉手当の計算 期間	5/31及び11/30以前6ヶ月	5/31及び11/30以前6ヶ月	5/31及び11/30以前6ヶ月	3病院で同じ。
永年勤続表彰	なし	10年1万円・20年2万円・30年3万円	不明	社保鍼沢では実施。
年次有給休暇	付与日数:毎年20日 繰越:20日間まで	付与日数:毎年20日 繰越:20日間まで	付与日数:毎年20日 繰越:20日間まで	3病院で同じ。
結婚休暇(有給)	5日以内	本人:5日以内 子:2日以内 兄弟姉妹:1日	5日以内	社保鍼沢では親族の結 婚に際しても休暇付与。
夏季休暇(有給)	5日以内	4日	3日以内	市川三郷が最多。
ボランティア有給休暇	年間5日以内	なし	年間7日以内	社保鍼沢では制度なし。
産前産後休暇中の給与	給与の全額を支給	給与の全額を支給	給与の全額を支給	3病院で同じ。
育児休業中の給与	期末・勤勉手当のみ支給 (計算期間に勤務あるいはそれと 同等の期間のある場合)	賞与のみ支給 (計算期間に勤務あるいはそれと 同等の期間のある場合)	業績手当のみ支給 (計算期間に勤務あるいはそれと 同等の期間のある場合)	3病院で同じ。

## ■ 2病院の主な労働条件・福利厚生の内容(2/2)

項目	市川三郷	社保鵜沢	(例)国立病院機構	比較
育児部分休業中の給与	休業1時間につき給与額を減ずる	休業1時間までは給与額を減じない	休業1時間につき給与額を減ずる	社保鵜沢が最も手厚い。
介護休暇中の給与	勤務しない1時間につき、勤務1時間当たりの給与額を減額	勤務しない1時間につき、1時間当たりの給与額を減額。但し、月の給与が社会保険料(自己負担分)に満たない場合のみ不足額を補填。	勤務しない1時間につき、勤務1時間当たりの給与額を減額	社保鵜沢が最も手厚い。
公務(業務)上災害による休職中の給与	給与の全額を支給	労災保険法の保障に加えて次を支給 ・欠勤日から3日目までの間は給与の全額 ・第4日目以降は給与の100分の40(賞与は全額)を支給。但し、職員の過失による場合は100分の30まで減額可。	給与の全額を支給	3病院で同等。 (労災保険法の保障と併せることで社保鵜沢は同等の見込み)
傷病休暇・休職中の給与	<ul style="list-style-type: none"> <li>傷病休暇(療養のため勤務できないと認められる必要最小限度の期間)中は有給休暇。(結核で1年、その他の傷病で90日経過時に半額)</li> <li>傷病休暇後、休職の場合は次の通り。</li> <li>結核性疾患の場合～休職期間が2年に達するまでは、給料、扶養手当、住居手当及び期末手当の100分の80を支給。</li> <li>その他の傷病の場合～休職期間が1年に達するまでは、給料、扶養手当、住居手当及び期末手当の100分の80を支給。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>結核性疾患の場合～欠勤日から6ヶ月まで給与の全額、6ヶ月以降3年までの期間は基本給と単身赴任手当の合算額の100分の80、賞与の100分の60を支給</li> <li>その他の傷病の場合～欠勤日から3ヶ月まで給与の全額、3ヶ月日以降3年までの期間は基本給と単身赴任手当の合算額の100分の80、賞与の100分の60を支給。但し、期間が1年を超える場合は、基本給と単身赴任手当の合算額の100分の60、賞与の100分の40を支給。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>結核性疾患の場合～休職期間が2年に達するまでは、基本給(休職1年経過で半額)、扶養手当、地域手当、広域異動手当、住居手当及び業績手当(業績部分を除く。)の100分の80を支給。</li> <li>その他の傷病の場合～休職期間が1年に達するまでは、基本給(休職90日経過で半額)、扶養手当、地域手当、広域異動手当、住居手当及び業績手当(業績部分を除く。)の100分の80を支給。</li> </ul>	市川三郷と国立病院機構は同等。社保鵜沢はより手厚い。
交通費以外の旅費	日当～1日1,000～2,200円 宿泊料～1泊9,800～10,900円 食卓料～宿泊時1晩2,000円	日当～1日1,700～3,000円 宿泊料～1泊7,800～14,800円	不明	市川三郷が社保鵜沢に比べて手厚い。
寮・社宅	対象者:原則として医師、看護師(独身のみ)	対象者:医師(世帯者含む)、その他の職員(独身女子寮)	不明(甲府病院には、宿舎有り)	社保鵜沢で対象者の範囲が広い。
クラブ活動	なし	野球部等、病院が活動を助成	不明	社保鵜沢のみ実施。