

現時点における人事・労務管理上の課題

現時点での人事・労務管理上の課題は多いと言えます。
今回は、これらの課題と対応のポイントについて取り上げました。
詳細や御不明点については、勤改センターをぜひ御活用ください。

[文責] 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 本嶋 有二郎

1 ベースアップ評価料の活用と運用

賃金の上げ方は2通りあります。

1つは、定期昇給(定昇)です。人材成長のために最低必要な費用としてあらかじめ毎年いくら上げるかを決めておくもので、賃金表の中で適切に運用されて昇給します。定昇は「人材投資なくして成果なし」の考えで、キャリア形成と世帯形成のためのコストで習熟と加齢をベースに一定水準までは昇給します。

もう1つは、ベース・レート・アップ、いわゆるベアです。ベース・レートとは、個人別賃金、つまり、一人ひとりの賃金を決める基準となる個別賃金(銘柄別賃金)のことで、それを一覧表にしたものが賃金表です。したがって、ベアとは、個別賃金をいくらに引き上げるかという賃金表の書き替えであり、本来、賃上げはベアを指し、すべての職員に適用される点が特徴です。

ベアは、本来、基本給を上げるものですが、加給もしくは第2基本給として、また、手当を上げるベアもあります。

ベースアップ評価料は、実績等の報告もあり、手当で出すケースが圧倒的に多いのですが、月例賃金・賞与・退職金を含む賃金管理を適正に行うために、今後は、賃金表の作成、書き替え(ベア)等により、本質的な対応が求められます。

ベースアップ評価料は、社会保険料の事業主負担分等を含め全部払い出す必要がありますが、払い出し不足分が発生した場合は、一時的に月例賃金に追加して支払うことは可能です。



2 最低賃金上昇への対応

政府目標は、全国加重平均1,500円を遅くとも2030年代前半に達成するとなっています。2026年度の宮崎県の最低賃金の目安は、56円引き上げて1,079円、5.47%アップとなり、週40時間で1カ月働く場合の最低賃金は187,531円になります。なお、現時点では目安で確定ではありません。このような状況が、今後5～6年は続くものと思われます。最低賃金対応のために、最賃近接層の賃金見直し（賃金逆転対応）、中堅職員・ベテラン職員とのバランス考慮による賃金見直し、そして賃金表書き替え等が考えられますが、全体の賃金水準を見直すベースアップとは性質が異なります。ベースアップについては、医療機関の業績や経営状況、人材確保、物価上昇など総合的に判断して検討するものです。人件費の高騰に対応するためには、無駄の削減、業務改善による効率化、人材育成、新しい付加価値の創造、組織文化の変革（離職防止、患者満足度向上）等が求められます。

3 令和8年10月改定同一労働同一賃金ガイドラインへの対応

本年10月1日から、短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パート・有期雇用労働法）及び同一労働同一賃金ガイドラインが改正施行されます。

今回の改正の最大のテーマは「待遇差がある場合、その理由を説明できること」です。企業には、これまで以上に説明責任が求められます。

改正のポイント1：採用時の説明事項が追加

労働条件通知書等に「通常の労働者との待遇の相違の内容及び理由について説明を求めることができます」と記載することになります。つまり、職員には「待遇差について質問する権利があります」ということを知らせることになります。



改正のポイント2：説明責任の強化

例えば「なぜパートには賞与がないのですか」と質問された場合、「今まで出したことがないから」では説明になりません。事業主は、賞与の目的、職務内容、責任、人材活用の違いなどを説明する必要があります。今回、特に見直しが必要なのは次のような待遇です。短時間、有期雇用で働く優秀な職員の院外流出を避けるためにも、丁寧な対応が求められます。

- | | | |
|-------------------|-----------------|------------------|
| • 基本給（仕事内容とのバランス） | • 賞与（貢献度との関係） | • 退職金（長期勤続との関係） |
| • 役職手当（責任との関係） | • 家族手当（支給目的） | • 住宅手当（転勤との関係） |
| • 通勤手当（原則同額支給） | • 福利厚生（同様に利用可能） | • 教育訓練（必要な教育は同様） |

4 定年延長・退職金制度見直しへの対応

高年齢者雇用については、65歳までの雇用確保が義務付けられ、継続雇用、定年延長、定年廃止のいずれかで対応されています。

医療・福祉21人以上。規模では、定年制廃止・定年65歳以上の割合は45.9%（宮崎県における令和7年6月1日時点でのデータ）となっています。今後、人材確保策として定年65歳制度化が増えることが十分予想されます。

国は65歳までの雇用確保義務、70歳までの就労確保努力義務を課しています。20歳から70歳までの50年間における人事・賃金制度をどう構築するかが課題となっています。定年65歳実施のためには、能力主義と成果主義の調和のとれた人事・賃金制度の構築が求められ、人事考課制度（評価・面接・処遇）の充実と人材成長アセスメント（人事考課の中長期分析、自己申告制度等）が重要になってきます。

人事・賃金制度の設計、運用に当たっては、勤改センターを御活用ください。

退職金制度については、定年延長及び70歳雇用環境下における退職金の意義を改めて確認し、意義・支払能力に応じた制度への見直しが必要と考えます。



5 人材の確保と定着、離職防止対策

どこから採るか、どのようにして採るかも大事ですが、もっと大事なのは、採った人が続くことです。人間関係のトラブル、給料・評価制度への不満、労働条件・勤務体制、業務内容への不満、キャリアアップ・スキルアップ、職場の方針・理念への違和感、結婚・出産・育児介護などのライフイベント、心身の健康問題、通勤・勤務地の問題など、防げる離職理由・防げない離職理由がありますが、防げる離職理由が、圧倒的に多いと考えています。

また、人の生きがい～なんのために働くのか、離職の深層理由などについても考える必要があります。

採用については、ハローワーク、中途媒体（メディア）、採用サイト、タイミーの活用、紹介予定派遣等の活用があります。最近見直されているリファラル求人も効果的です。

求職者が転職・就職で抱えている不安や悩みを明確にし、「これは自分のことだ」と感じることから始め、共感、解決策、提案・条件提示、対象明確化、行動喚起につなげます。つまり、魅力的な求人のライティングと応募までの導線を考えましょう。

6 カスハラ対策(事前の体制構築とトラブル発生時の対応)

労働施策総合推進法第33条（顧客等の言動に起因する問題に関する雇用管理上の措置等）が新設されました。条文の趣旨は、「事業主は、職場において顧客その他の者の言動により労働者の就業環境が害されることのないよう、労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。」つまり、「講じなければならない」という義務規定、対象はすべての事業主、施行日は令和8年10月1日となっています。

また、指針により、企業が講ずべき具体的措置として、カスハラを許さない方針の明確化・周知、相談窓口の設置、相談への迅速・適切な対応、被害者への配慮、再発防止措置、教育・研修の実施、マニュアル整備、必要に応じて警察・弁護士等との連携が示されています。これらは、パワーハラスメント防止措置とほぼ同じ構成となっています。

カスハラは、他のハラスメントとは異なり、外部から発生するという特徴、また、突発的に発生するという特徴があります。即時に現場対応が求められるという点で、他のハラスメント以上に緊張度の高い対応となりますので、事前の準備が必要となります。事前の体制構築にあたり、カスハラ事案がどのように発生するのかを分析しましょう。他のハラスメントと違い、組織で対応することになりますので、事前の体制構築とトラブル発生時の対応など検討する必要があります。

念のため職場におけるカスタマーハラスメントの定義を示します。

「職場において行われる ①顧客等の言動であって、②その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたものにより ③労働者の就業環境が害されるものであり、①から③までのすべてを満たすもの」

まずは、カスタマーハラスメントについての基礎知識の習得から始めることが必要と考えます。職員への影響、企業への影響、他の患者さんへの影響があり、カスハラ対策の必要性和カスハラに関する企業の責任等を考えると、講ずべき具体的措置の検討を開始しましょう。

以下の5点のチェック（計16項目）をお願いいたします。

- 1 カスタマーハラスメントの定義・具体的な態様を理解しているか
- 2 カスタマーハラスメント対策が必要な理由を理解しているか
- 3 クレーム対応のフローを理解しているか
- 4 クレーム対応の実践で必要な基礎知識を理解しているか
- 5 カスハラについて医療機関が取り組むべきことを理解しているか



7 育児時短就業への対応

育児休業を取得した者は、ほぼ育児時短就業を利用しており、該当者の多い病院では、育児時短就業給付金の申請で担当者は忙しい状況です。課題として、現有職員で業務を回す、正職員と短時間勤務職員との多少の摩擦等があります。

「権利は守る・負担は分ける・感謝は示す」を基本に育児・介護と仕事の両立に積極的に取り組むことが、中長期的には職員確保に繋がります。



★宮崎県医療勤務環境改善支援センターでは、医療労務管理・医業経営アドバイザーの派遣による無料相談対応を行っています。

★御不明な点や御相談、今後扱ってほしいテーマがございましたら、次のところ
にお願いいたします。

電話番号 : 0985-20-1211

FAX番号 : 0985-27-6550

E-mailアドレス : iryou-kinmukaizen@miyazaki.med.or.jp

※ 書類の作成、提出代行は無料相談の範囲には含まれません。