

人事・労務管理上の喫緊の課題

- 1 賃金管理上の課題～人件費をどう考え、どう雇い続けるか～
 - ①定期昇給・ベア ②最低賃金対応 ③定年延長と退職金制度見直し ④改正同一労働同一賃金への対応
- 2 職場におけるカスタマーハラスメント対策の義務化
即時対応マニュアルと規程 事例で考えるカスハラ

令和8年9月24日（木）
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

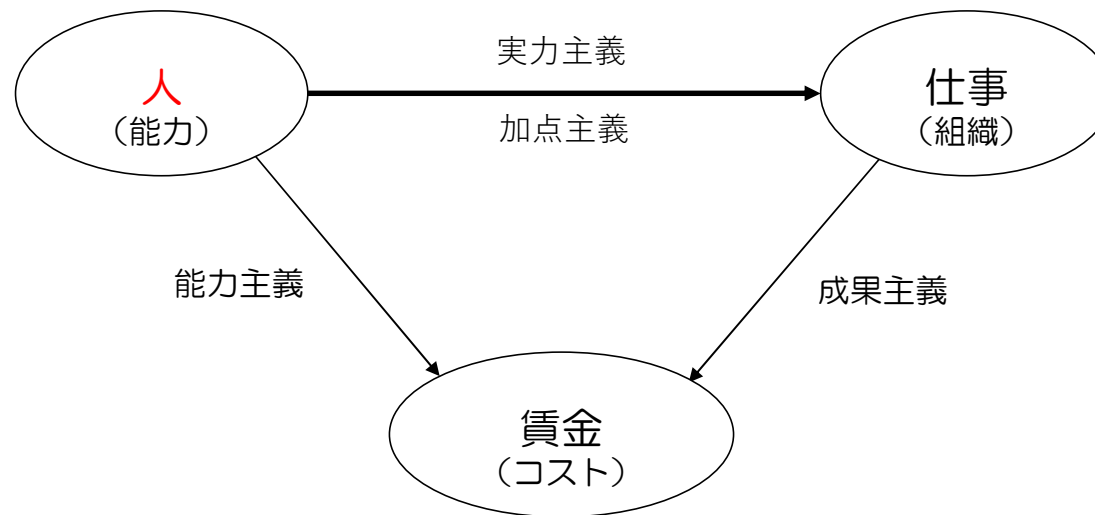
1, 適切な賃金管理が求められる背景

ベア評価料の活用、最賃が5年位上がり続ける、定
年延長による人材確保と高齢化・退職金、正規・非
正規の賃金相違の説明義務発生

賃金は病・医院と職員の接点
有能な職員程、根拠を求める
そもそも賃金への不満の80%は説明がないこと
賞与、退職金を含めて理論武装が必要

人事管理の理念（3要素の成長・高位・均衡）

能力主義と成果主義の調和



賃金の上げ方は二通り

定期昇給

人材成長のために最低必要な費用

賃金表の中で適切に運用されて昇給

～賃金表がなければ、先生方の頭の中で～

「人材成長なくして成果なし」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昇給

ベース・レート・アップ（ベア）

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）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、全員に適用される

～賃金表がなければ、先生方の頭の中で～

ベースアップ評価料はどう位置付けられるのか

ベースアップ評価料は「ベースアップのみに使う」となっている

賃金（表）の原点～体系・水準・格差の3つで決まる

管理・専門職能 (M)	役割 284650 ～ 250900
中間指導監督職能 (S)	役割・実力 259650 ～ 219400
一般職能 (J)	熟練度 226400 ～ 195000

職能資格制度等級フレーム

〇〇〇科医院

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	<経営業務・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)				—
	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		⑤	45	284650 ～ 2657900	—
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	259650 ～ 234400	—
	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	242400 ～ 219400	
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	226400 ～ 205400	
	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	221000 ～ 195000	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）	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						

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		□				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		□				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
 □：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：独力でする上に、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

「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てニーズをとらえる
		【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、心理的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、心理的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、心理的側面から個別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、心理的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に合わせて、適切なケアを実践できる □ケアの受け手の潜在的・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	□ケアの受け手が置かれている状況（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を理解できる □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

チャレンジ・シート

氏 名		年度	上期	下期	面接日	年	月	日	所属長
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 ^{So} 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	+ ± -	+ ± -		

部下が主役のチャレンジ面接

経営・人事システム支援機構

マネジメントシリーズ①

部下が主役の

チャレンジ面接



監修／指導 野原 茂

宮崎介護主任の人事考課

九州賃金研究会



宮崎介護主任の
人事考課



製作 九州賃金研究会

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6年	45.6	12.0	158	3	303.6千円	282.3千円	693.9千円	1075
	48.9	12.1	163	2	250.5千円	228.0千円	567.6千円	634
令和5年	45.0	10.1	166	5	292.8 千円	268.0 千円	649.3千円	956
	46.7	9.1	164	9	258.0 千円	235.5 千円	497.7千円	456
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

(ベースアップ手当)

第〇条

法人は、診療報酬におけるベースアップ評価料を原資として、職員の処遇改善を目的にベースアップ手当を支給することがある。

- 2 ベースアップ手当は、制度上の算定額、職種、勤務形態、所定労働時間、勤務実績、法人への貢献度その他法人が必要と認める事項を総合的に勘案して決定する。
- 3 ベースアップ評価料の制度変更、廃止、算定終了または経営状況の変化等があった場合は、手当額の見直し又は支給を終了することがある。

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

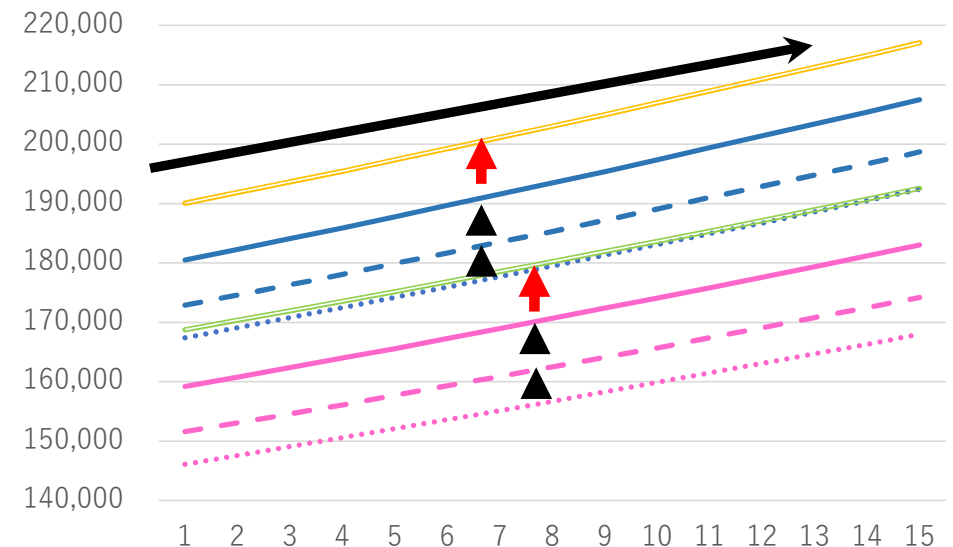
- 職員の生計費の増加への対応
- 職員の能力、経験や業績の向上に対する賃金面での配慮
- 職員の労働意欲の維持・向上

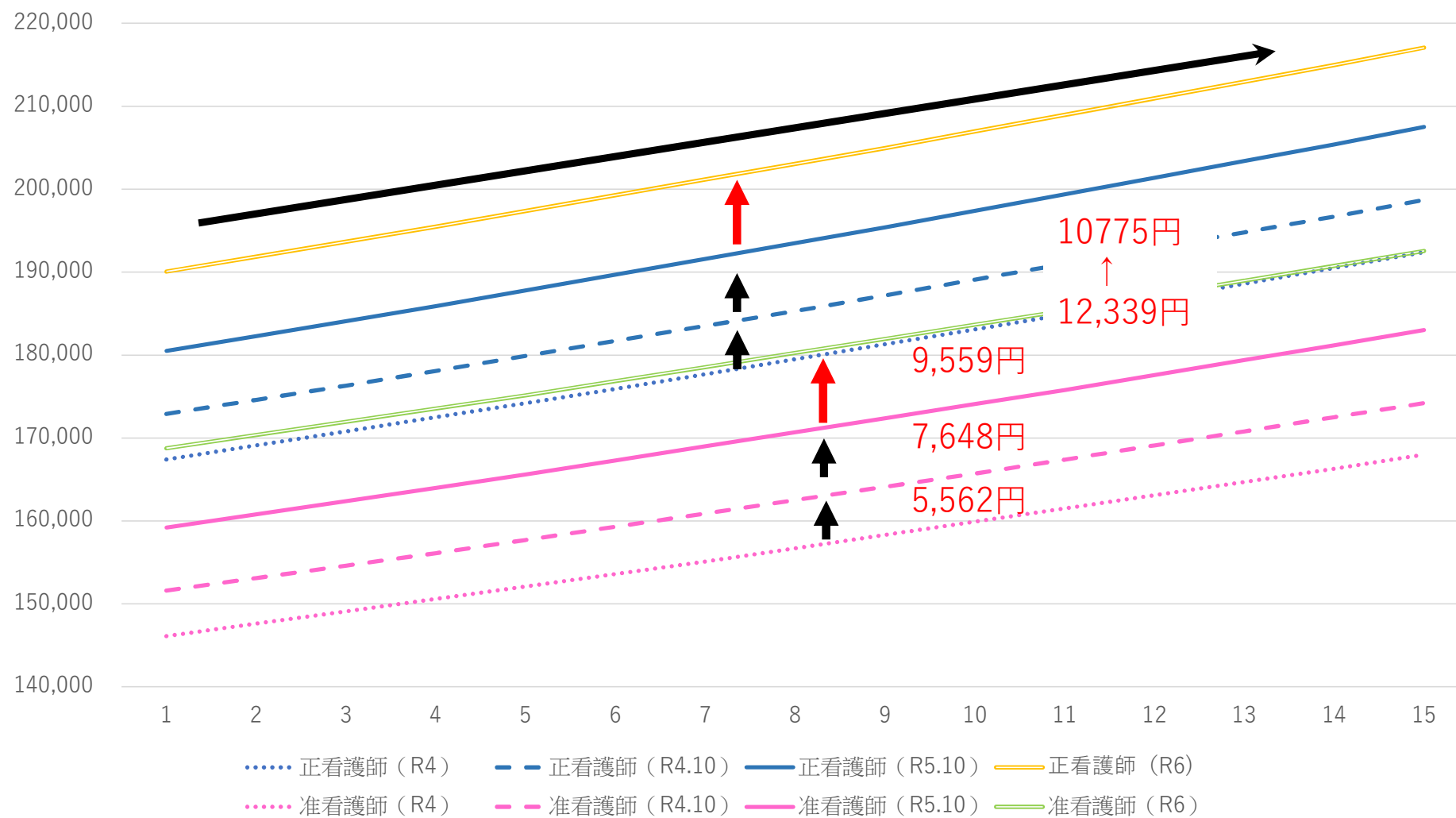
給料制度に基づき勤続1年経過により昇給
能力給なら人事評価による昇給
成果給などなら定昇の概念自体がないかも
多くの事業所で定昇制度は実施

ベアの意義

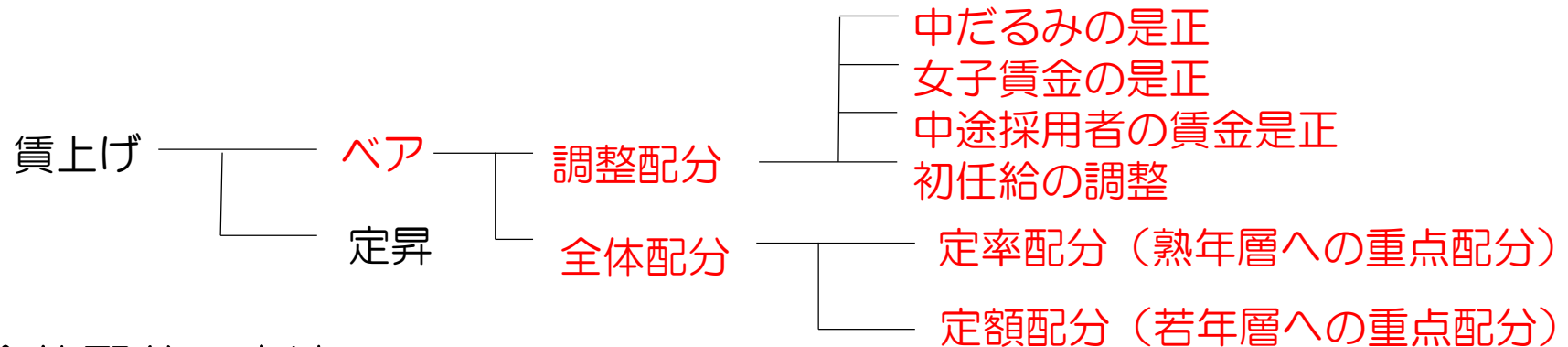
- 物価上昇への対応
- 他の企業の賃金改定と歩調を合わせるため
- 初任給の上昇に対応
- 企業の業績配分の手段

賃上げ＝定昇＋ベースアップ





そもそもベアのやり方は



(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적
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

定率 = $2\% \times 0.5 = 1\%$

定額 $250000 \times 1\% = 2500$ 円

結果

現行賃金表の改定は

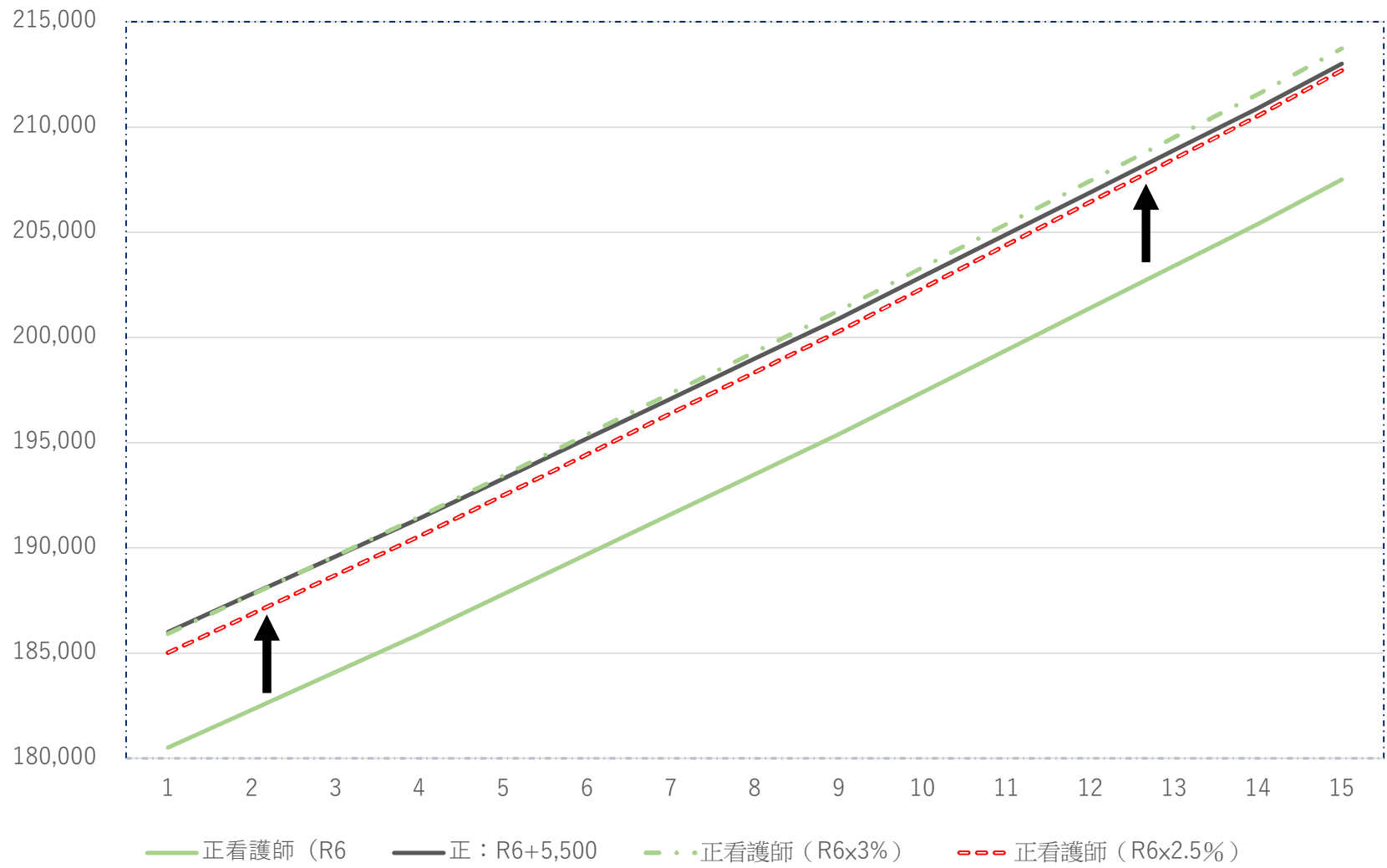
現行賃金 $\times 1\% + 2500$ 円となる

(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

正看護師



賃金表の書き換えによる「ベースアップ」

自院に能力給や年齢給などの賃金表が存在するとして、
どのようにしてベースアップを行えばよいのでしょうか？

大ざっぱに言えば、「額」か「率」のいずれかで、
賃金表を書き換えることになります。定額配分は足し算、定率配分は掛け算になる。

「額」で行う場合、例えば1人当たり3,000円のベースアップを行う
とすれば、単純に一律で3,000円ずつ引き上げる方法が一つ。

これ以外にも、傾斜をつけることもできます。若年層を引き上げたいとか、中堅層に重点配分したい、といったケースです。

ベースアップ評価料はどう位置付けられるのか

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。

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が、ベースアップの趣旨としては変わらない。

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。

ベースアップ評価料、どう設定するか

(現時点での活用状況 医科 79% 歯科70%)

- ①基本給へ
定額
定率
定額・定率のミックス
- ②基本給とベア評価手当で
- ③基本給は定昇のみ、ベアはベア評価手当で
- ④ベア評価手当、加給、第2基本給で、職種・人ごとに定額で

実績報告を考えれば、手当に回したほうがやりやすいが。
ベア評価料が高額になれば、定期昇給も行うのに抵抗も。
考える職員さんは、基本給アップがなければ不満も。

現時点での現実的見解 今後は②か③で考える、できれば②で

「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 2026年度 昇給 ベースアップ 月例賃金引上げ 5.37% 大企業中心

連合 2026年度 昇給 ベースアップ 3.50% 月例賃金引上げ 5.01%
 中小企業 ベースアップ 3.21% 月例賃金引上げ 4.69%
 九州 (2024年) 月例賃金引上げ 4.64% 11148円
 厚労省の統計 (2024年) 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%

賃金構造基本統計調査により作成 楠田丘氏より引 (1995)

業績がよければベア → まずベアを検討する事が経営の基本
最低賃金の上昇は、今後5～6年は続くものと思われる

ベアの原資としてベースアップ評価料を活用しながら、賞与、退職金を含めて賃金管理を適切に行って行くことになる。

ベースアップ評価料を原資としたベースアップ手当は何%の賃上げになるのか把握が必要
2.5%目安となっている

生産性が伴わない場合のベアのやり方、考え方
小幅なベア＋重点配分＋評価昇給＋業績一時金
賃上げ原資を4本立てで配分

賃上げの要求基準

$$\text{賃上げ率} = \left[\begin{array}{c} \text{現水準の維持} \\ \text{定昇} + \left[\begin{array}{c} \text{物価} + \text{実質賃金の向上} \end{array} \right] \pm \alpha + \beta + \gamma \end{array} \right]$$

ベースレートアップ

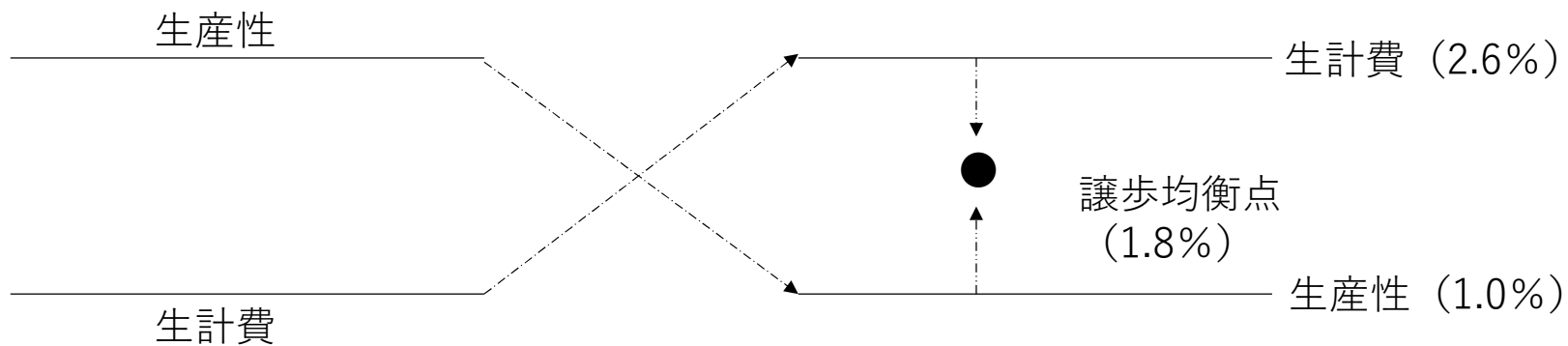
α = 支払い能力

β = 水準格差是正

γ = 年収政策

企業レベル労使の経営、賃金政策

生産性と生計費が逆転している場合は譲歩均衡点



2、最低賃金引上げへの対応

宮崎地方最低賃金審議会は、62円上げの1085円を宮崎労働局長に答申

$$\begin{aligned}\text{令和8年} \quad & 1023\text{円} + 62\text{円} (6.06\%) = 1085\text{円} \quad 62\text{円} \times 173.8 = 10,775.6\text{円} \\ & 1085\text{円} \times 173.8\text{時間} = 188,573\text{円}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{令和7年} \quad & 952\text{円} + 71\text{円} (7.45\%) = 1023\text{円} \quad 71\text{円} \times 173.8\text{時間} = 12,339\text{円} \\ & 1023\text{円} \times 173.8\text{時間} = 177,797.4\text{円}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{令和6年} \quad & 897\text{円} + 55\text{円} (6.13\%) = 952\text{円} \quad 55\text{円} \times 173.8\text{時間} = 9,559\text{円} \\ & 952\text{円} \times 173.8\text{時間} = 165,457.6\text{円}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{令和5年} \quad & 853\text{円} + 44\text{円} (5.15\%) = 897\text{円} \quad 44\text{円} \times 173.8\text{時間} = 7,647.2\text{円} \\ & 897\text{円} \times 173.8\text{時間} = 155,898.6\text{円}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{令和4年} \quad & 821\text{円} + 32\text{円} (3.89\%) = 853\text{円} \quad 32\text{円} \times 173.8\text{時間} = 5,561.6\text{円} \\ & 853\text{円} \times 173.8\text{時間} = 148,251.4\text{円}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{令和3年} \quad & 793\text{円} + 28\text{円} (3.53\%) = 821\text{円} \quad 28\text{円} \times 173.8\text{時間} = 4,866.4\text{円} \\ & 821\text{円} \times 173.8\text{時間} = 142,689.8\text{円}\end{aligned}$$

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。

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



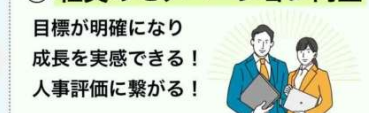
② 効率的な育成計画



③ 人材育成の負担軽減



④ 社員のモチベーション向上



最低賃金の引き上げに対応するための方法は？

1, コスト削減（守り：まずは無駄をなくす）

残業削減 在庫管理 光熱費 消耗品 レセプト返戻削減 業務の標準化

2, 業務改善（効率：同じ人数でより多くの仕事を行う）

DX化 タスクシフト 導線改善 自動精算機 AI活用 電子カルテ連携

3, 人材育成（能力：必要とする人材の見える化による賃金の適正配分）

面談力 接遇 リーダー教育 専門資格 多能工化

4, 付加価値創造（成長：経営が変わる）

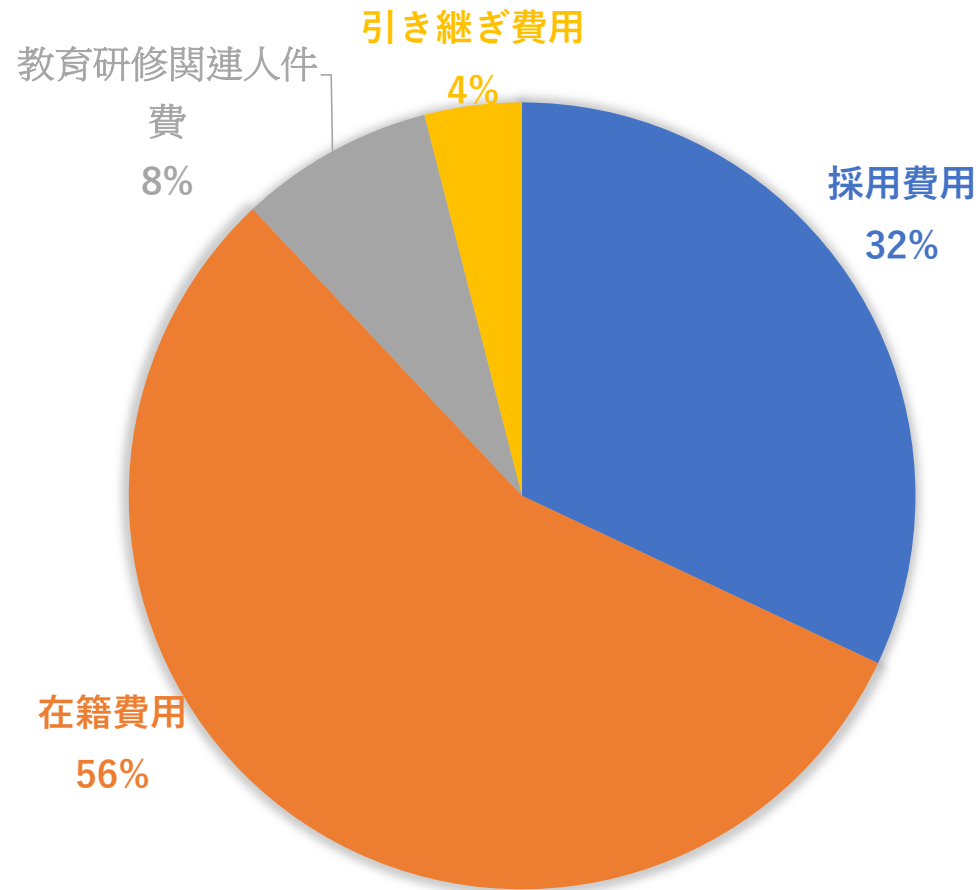
自由診療 在宅医療 健診 予防医療 地域連携 医療DX 専門外来

5, 組織文化（最も重要：最後は文化です）

ルール → マナー → 風土 → 文化

文化が変わると 離職率が下がる 採用がしやすくなる 患者満足度が上がる 紹介が増える 医療事故も減る 結果 生産性が上がる

早期離職で企業が負う損失の内訳



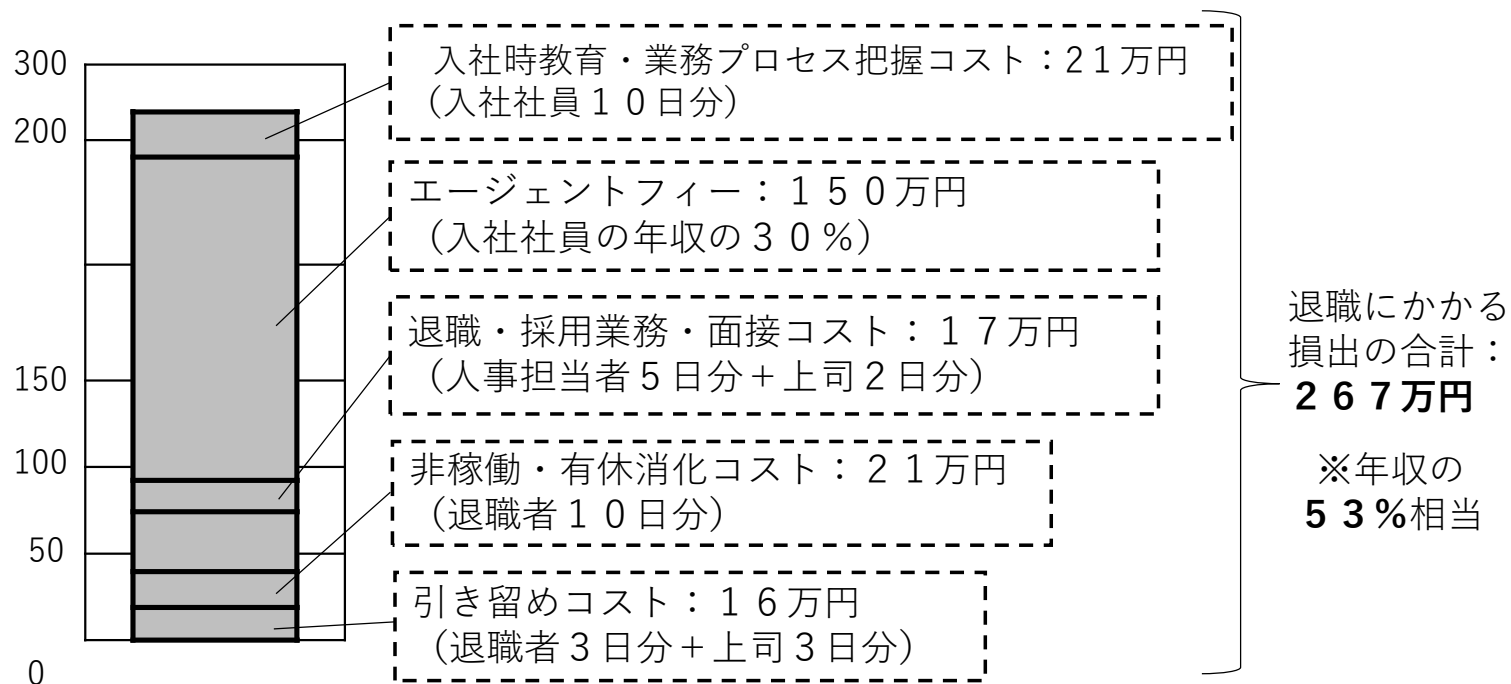
6ヶ月で離職した場合の損失額（年収500万の場合、607万円、5年前より39%アップ）

（注）25年の内訳。出所はエン

退職者 1 人につき発生する損失

退職者 1 人につき発生する損失の試算例

年収 500 万円の社員が退職し、外部から同じ年収で新規採用する場合

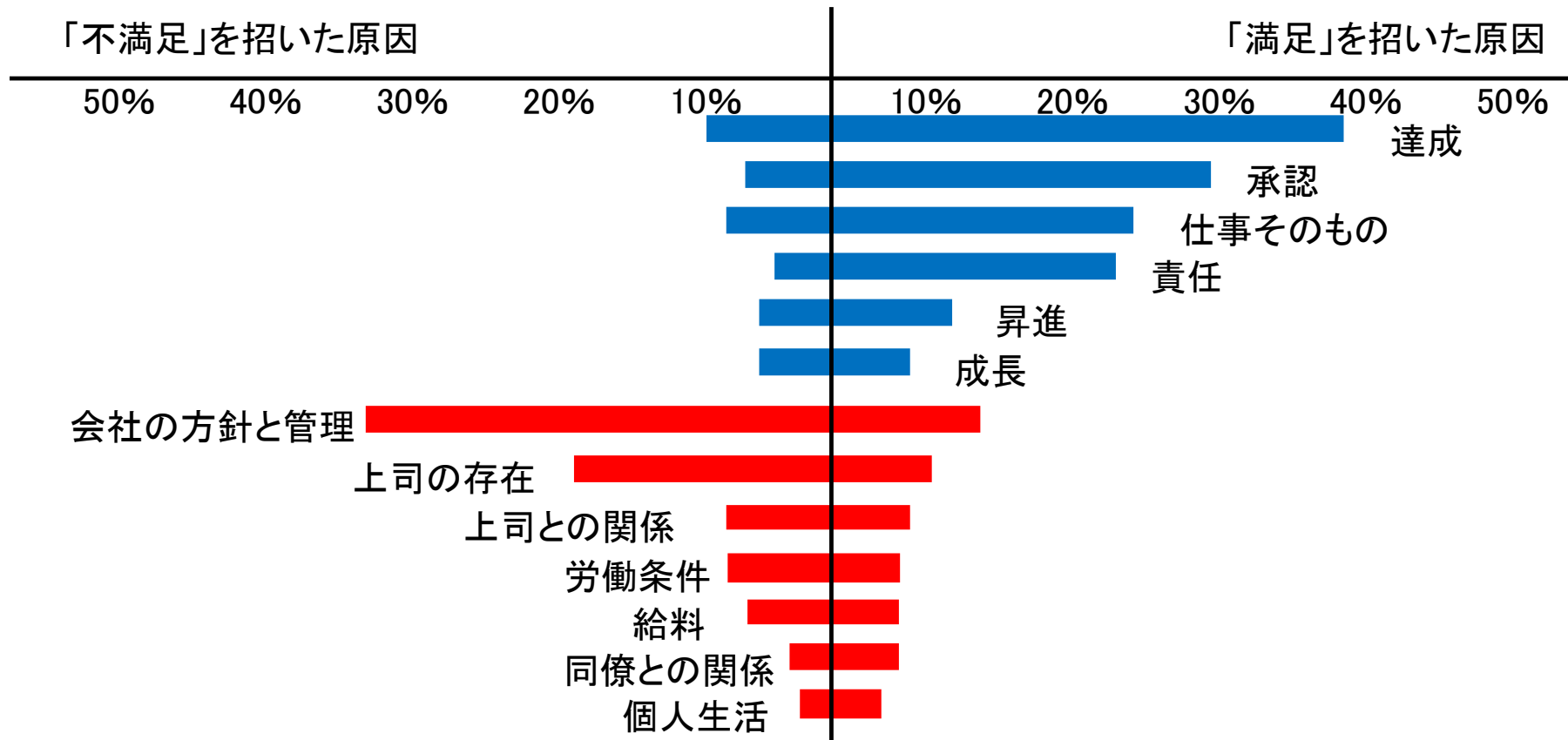


※上司の年収を 800 万円、人事担当者の年収を 500 万円、年間営業日を 240 日として想定
 ※上記に期待売上の損失、開発投資の損失、社会保険等の費用は含めない

+

- ・ 知識の損失
- ・ 社内のモチベーションの損失
- ・ 会社のイメージの損失

働きやすさと働きがいの向上



動機づけの影響の幅

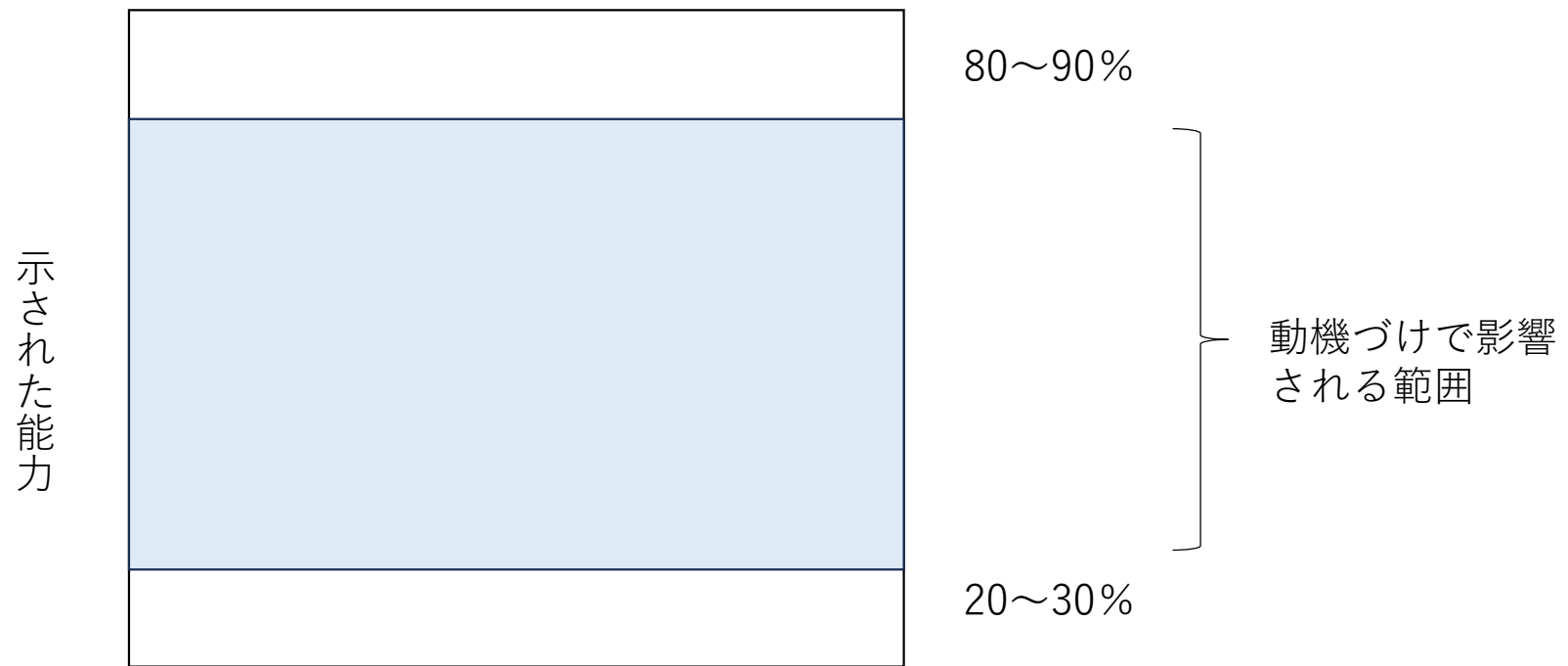
時給労働者が職を失わない（つまり、クビにならない）程度に働く（本来の能力の20~30%程度）を発揮するだけでよい

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



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

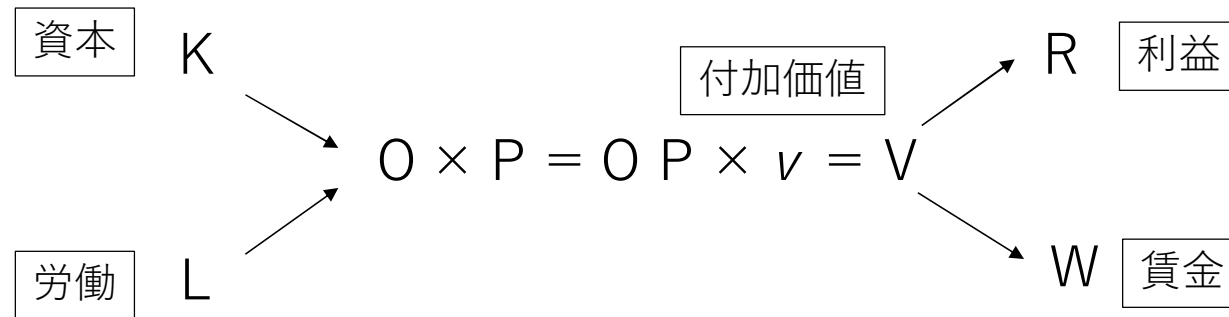
仮に月間所定労働時間が173.8時間、最低賃金が1085円（宮崎令和8年10月24日以降）とした場合、 $1085\text{円} \times 173.8\text{時間} = 188573\text{円}$ となります。

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。

最低賃金額以上かどうかを確認する方法

- 所定内賃金（基本給 ＋ 手当） ÷ 月平均所定労働時間 が最低賃金額以上であること
※精皆勤手当・家族手当・通勤手当は除く

総額人件費管理



1. 成長のメカニズムは『付加価値』と『適切な投資（分配）の循環』である
2. 人件費管理は経営戦略を受けてコストと動機付けのバランスが必要である
3. 企業の財産として 人 をどう戦略的に位置づけるかが重要である
4. 総額人件費のうち所定内賃金・法定福利費などは社会的要因に従い決定されるが、賞与・退職金などは企業の支払能力に対応して決定される
5. 退職金の動向

3. 定年65・70歳制度化、定年制廃止の背景

背景

1. 年金支給開始年齢が男女とも65歳へ（女性は2026年4月2日以降60歳到達者より）、そして更なる引上げの可能性
2. 60歳定年後一年更新の継続雇用では不安定
3. 定年後の雇用管理を円滑に行うには定年65歳延長が良い
4. モチベーションの維持・向上には定年延長が良い
定年延長は高齢者を戦力化する強力な手段（定年前OB化・定年後腰掛仕事の防止）
5. 定年65歳、更に70歳または上限年齢なしで再雇用、定年制廃止による人材活用と地域の活性化
6. 晩婚化により60代でも「大学生の子を持つ親」が増加
7. 定年延長でも従来通り賃金見直しは可能（賃金は定年前後の問題）
8. 退職金の見直し（退職金の意義、目的）、定年制廃止で退職金もなくなる？
9. 60歳時点の平均余命、男性26年・女性29年、健康なら後期高齢者一歩手前まで働くのが相場？

※ 人材確保の訴求力は定年廃止が最も高い（年齢で切らない方針の明示）

※ 定年60歳で生涯生活設計をしている者は一旦不満を言う、（区切りがなくなる、義務感を感じる）

※ 元気なうちに、リタイアするのも選択肢の一つ

本県 医療・福祉 21人以上 664施設

定年制廃止5%、65歳以上定年は37.7%、70歳以上定年4.1%（2024.6.1 21人以上施設）

一般企業が定年延長、70歳雇用に踏み出せない理由（高齢社員活用の3つの問題）

1、意欲・能力

定年前後の意欲・能力の低下

定年前OB化 ～無理せず・フリして・先送り～

定年後腰掛仕事 ～押し付けて・知らぬ顔して・参加せず～

採算の取れる仕事と賃金の下で、能力・意欲を喚起する

定年延長は、高齢職員戦力化の本気度の現れ

2、人件費

仕事に見合った賃金

仕事成果に応じた賃金にする

まずは採算の取れる仕事と賃金に…その上で

3、職務開発

高齢社員の強みを生かして職場業績に貢献できる仕事につける

定年延長・廃止に向けての対応

定年延長・廃止実施上の留意点

1.賃金と能力・業績のミスマッチを抱え続ける

忠誠心を高める反面、能力の陳腐化・停滞を招く

ミスマッチを生じさせない仕組み

2.人事考課制度、目標管理について

評価・面接（フィードバック）、結果の活用としての処遇

①企業業績への貢献度 ②仕事についての責任性・組織への協力度 ③能力の3
要素でしっかり目標を立て業務遂行を

3.労働時間の設定

大きくは2つ、フルタイムかショートタイムか、オプションコース設定は必須

社員の健康・安全に留意し無理のない働き方を

4.定年まで、または、ずっと雇用調整の規制を受ける

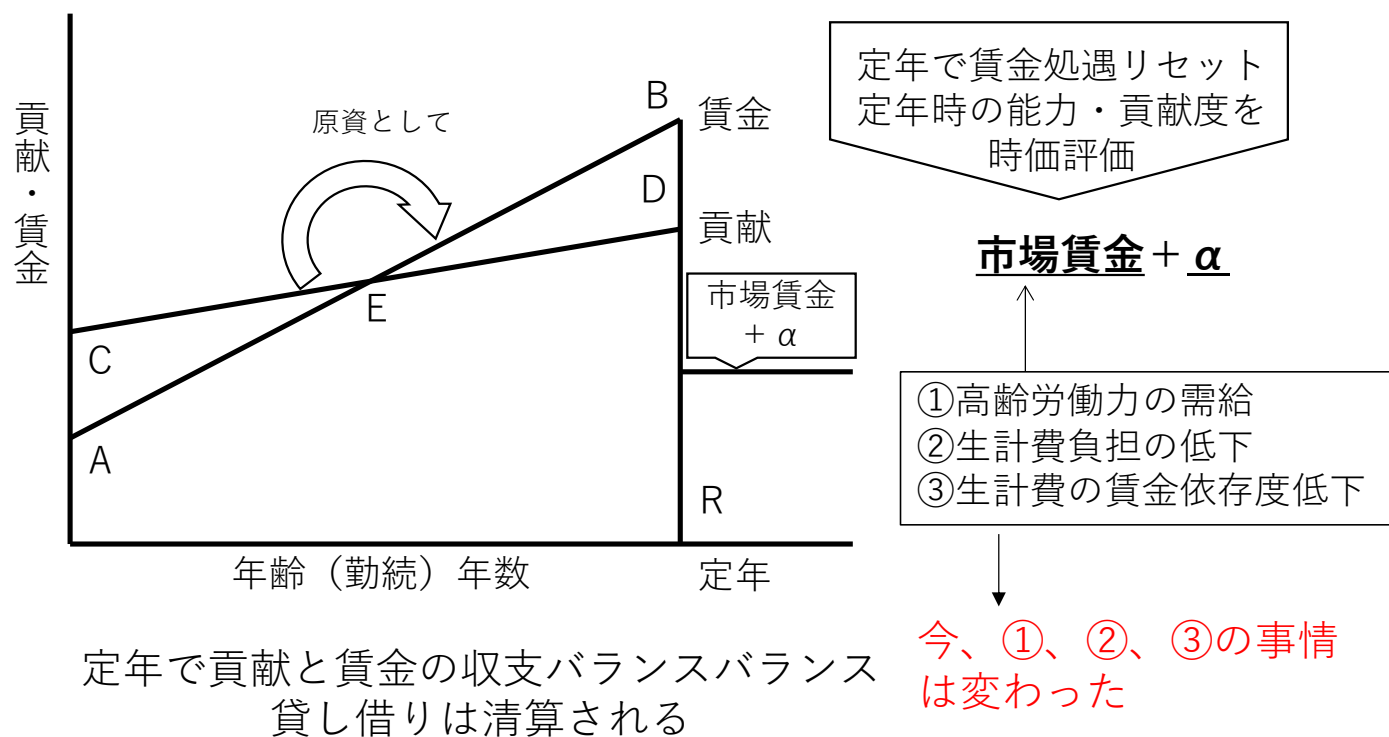
高齢期の能力・意欲のバラツキに対応しにくい パフォーマンス不調時の改善指導

安全配慮、 自己都合退職か、勧奨退職・解雇しかない

5.雇用保険、退職金の関係（県共済、医療福祉機構利用の場合）、中退共

定年後賃金のあり方

定年後の賃金、分離型、統合型
(同一労働同一賃金の視点から)



定年後賃金のあり方

連続型（例） 当法人は定年前後の職務変更比較評価による対応

機械加工職の職務変更比較評価による賃金率算定事例

区分	評価項目	前職との比較評価する内容	比較評価率（％）	
			役割率	評価率
職務内容	操作機械の種類	単能工か、多能工か操作機械の内容比較	100	100
	治具 機械段取り	治具や機械の段取りの本人実施状況	100	100
	機械装置メンテ	機械や装置のメンテの軽重	100	100
	治具の製作	治具 管理用具の製作状況	100	100
	精度管理 改善	精度管理の実施可否、作業など改善の可否	100	50
職務責任	本人加工量	加工量の確保責任の度合	100	100
	本人加工品質	加工部品などの品質確保責任の度合	100	100
	グループ管理	自分以外の他人の量 質の管理責任	0	0
	技能指導	後輩、グループ内での技能指導の責任	0	0
	後継者育成	自分の役割を後継すべき人の育成責任	0	0
就業自由度	遠距離転勤	居住移転をとまなう職場の変更の度合	100	0
	職場変更	居住移転をとまわらない職場の変更の度合	100	0
	職種 役割変更	新能力を必要とする職種 役割変更の度合	100	0
	所定勤務時間	所定労働時間内での就業の自由度	100	100
	時間外勤務	所定労働時間外での就業の自由度	100	50
合計計算		各項目をそれぞれ合計	1,200	800
賃金率の計算		評価率合計÷役割率合計×100＝	67%	

シニア職群の賃金の水準

それまでの賃金と段差のない同じ水準であることが望ましい
ただし、次の諸点が考慮されることは間違いない

- ①生活給のマイナス分
55歳～60歳の生活給部分のマイナス定昇分
- ②過去の年功的昇給の累積による過大分
仕事、能力からみて明らかに過大水準と社内全般の認識がある場合
過渡的に水準を落として設定
- ③含まれている手当分
基本給の外にあってもよいものが基本給の中に含まれている場合で、シニア職群では不用である場合
- ④業務レベルの低下分
なにがしか低下するという事であれば差し引かれて設定、ただし、個々人の業務低下についてはあくまで個々人の移行時の取り扱いという形で処理

これからの賃金制度のあり方に関する研究会編 H2年9月

65歳定年延長時の賃金、賞与、退職金

医療機関により様々

59歳時賃金を維持、但し賞与は見直す、退職金の通算勤続年数は60歳まで
59歳時賃金を維持、賞与もそのまま、退職金の通算勤続年数は60歳まで
60歳以降も昇給有り、賞与もそのまま、退職金の通算勤続年数も65歳まで
定年延長で賃金維持を期待するので、能力主義と成果主義の調和の取れた賃金体系を構築しておく必要がある、まずは能力主義の徹底から

一般企業は

60歳以降は賃金見直しあり 役割で決定、賞与も見直しあり、退職金の通算勤続年数は従来通り
60歳以降も59歳時賃金を維持 賞与は？

Fコープ 65歳に定年引上げ後、半年後、さらに70歳まで引き上げ
59歳まで職務給と職能給、60歳以降は職務給のみ、退職金は60歳で清算
（勤続ポイントと職能ポイント）

YKK、 本田、サントリー、塩野義（定年65歳、実質定年廃止）
宮崎某社 ①定年廃止・退職金制度廃止か②現行（定年制・退職金制度あり）かアンケート実施 結果 ①で決定

退職金の動向

(1) 退職金の意義

- ①老後の所得保障・・・その一部ではあるが、もっと大事なのは年金・預金
- ②功労報奨……・勤続奨励、真の功労報奨へ
- ③賃金の後払い……懲戒解雇、減額ありは？
- ④慣行・相場、のれん分け
- ⑤①～④の混在 退職金の性質、目的は同一労働同一賃金にも関係してくる

(2) 相場、モデルは

相場は分からない、なくなってしまった？

退職時の基本給 × (勤続年数－2年) × 1～0.4

(3) 基本給と退職金の切り離し

(4) 退職金規程の問題と退職金トラブル

- ・できてしまった退職金規程
- ・退職金規程は就業規則の一部
- ・退職金が作成された時期
- ・規程改定と労働条件の変更
 - 労働条件の不利益変更の場合は同意書の取り付け
- ・退職金問題の重大性を理解していない？
- ・トラブルは退職後に起きる

これからの退職金制度を考える

診療報酬改定の影響を強く受ける業種、「昔ながらの基本給連動・勤続年数比例型退職金制度」は、これから経営リスクが大きくなる、一方で退職金制度をなくすと人材確保・定着面で不利に

退職金制度は残したい

廃止まで踏み込むのは如何なものか

運用リスクは負いたくない

従業員にリスクを負わせるのも可哀そう

貢献度を反映したい

恩賞として払いたい、嫌な辞め方をする従業員は許せない

これからの退職金の条件

- 病医院には出会いと別れの局面が多い。別れの局面を考えると、退職金は存続すべし。
しかし、お礼の言葉がない 残った人のために払う
- 病医院の体力に合った水準である事、金利が低い時代の退職金は、高くない金額で。
- 過去の功労の大きさに応じてメリハリがつけられること
- 仕組みが単純で労使双方ともに分かりやすく、経営者が自らメンテナンスできること

- 結論

勤続ポイント・等級ポイント・役職ポイントで設計
特別の役割・功労あれば特別加算ポイントも

手順 不利益変更の有無の確認（ここが難しいのですが）、不利益への対応
規程作成、職員説明会開催

今までの退職金額をポイント化し通知し、変更同意書をもらう

適用 ①新入職者から適用・既存職員は今後分から適用 ②一国2制度

ポイント制退職金、規程例

（目的）

1 この規定は、職員の退職金について定めます。

（適用）

第2条 職員が退職した場合においては、退職金を支給します。ただし、次の各号の一つに該当するものについては支給しません。

（1）試用期間中の者

（2）一定期間を定めて臨時に雇い入れられる者、パートタイマー

（3）日々雇い入れられる者

（4）委託

（受給資格）

第3条 前条の定めにかかわらず、次の各号の該当者は退職金は支給しません。

（1）勤続4年未満のもの

（2）懲戒解雇に該当するもの

（3）退職後、支給日までの間において在職中の行為につき、懲戒 解雇に相当する事由が発見されたもの

（4）就業規則等を顧みずに一方的に退職し、又は業務の引継ぎがない等、業務に支障をきたした場合は不支給または減額することがある。

（支給事由）

第4条 退職金は、受給資格を満たした職員が、次の各号の一つに該当する事由によって、退職又は死亡したときは支給します。

（1）医院の都合による退職

（2）業務上の傷病で勤務に耐えないための退職

（3）業務外の傷病による退職

（4）自己の都合による退職

ポイント制退職金、規程例

（算定基礎額および退職金額）

第5条 退職金算定の基礎となる賃金は、別表1に定めた勤続年数及び役職に応じたポイント制とし、退職金は次の算式によります。

（勤続ポイント＋役職ポイント）×ポイント単価×退職係数
役職ポイントは各役職に原則5年以上在任した場合

（勤続年数）

第6条 勤続期間は、職員として採用された日から、退職の日までとします。但し1ヶ月未満の端数は、これを切り捨てます。

第7条 1年未満の月数に対する支給率は（月数÷12）を乗じて得たものとします。

第8条 第6条の期間中、試用期間及び業務上傷病による休職期間は、通算します。その他の事由による休職期間については通算しません。

（功労加給）

第9条 在職中に、勤務成績が優秀であった者及び功労のあった者に対して特別功労金を支給することがあります。功労の基準、及び加算の額はその都度定めます。

（支払期日）

第10条 退職金は原則として、支給事由の発生した日から90日以内に全額支払うものとします。ただし、都合により分割して支給することがあります。

（利権処分の禁止）

第11条 退職金を受給する権利は、これを第3者に提供することはできません。

（その他）

第12条 職員の死亡により支給される退職金の受給者及びその順位は労働基準法施行規則の規定によります。

第13条 退職金支給のために他の共済契約を締結した場合、及びこの規定を変更する特段の事情が発生した場合は、ポイント単価を含めてこの規定を変更することがあります。

付 則

この規定は令和 年 月 日より実施します。

ポイント制退職金、規程例

別表 1

勤続年数	勤続ポイント	勤続年数	勤続ポイント
4年	40p	11年	110p
5年	50p	12年	120p
6年	60p	13年	130p
7年	70p	14年	140p
8年	80p	15年	150p
9年	90p	16年	160p
10年	100p	17年	170p

勤続年数17年以上の場合は、1年ごとに10Pを加算する。

※改正同一労働同一賃金で「その性質・目的がパートにも妥当するなら、職務内容の違いに応じた均衡のとれた内容」が求められる
 パート（勤続ポイント×職責・役割係数×労働時間係数×ポイント単価）

ポイント制退職金、規程例

役職ポイント	
チームリーダー	30p
部署リーダー	20p
サブリーダー	10p

ポイント単価：	5 5 0 0 円
---------	-----------

退職係数	
自己都合	0.7
医院都合	1

4、 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
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」企業には、これまで以上に説明責任が求められる

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る。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る。（違反した者10万以下の過料）

「労働条件通知書の記載例」

次の窓口に対して通常の労働者との間の待遇の相違（内容・理由）等について説明を求めることができる。

部署名 担当者指名 （連絡先 ）

そ の 他	・社会保険の加入状況（ 厚生年金 健康保険 その他（ ） ） ・雇用保険の適用（ 有 ， 無 ） ・中小企業退職金共済制度 （加入している ， 加入していない） （※中小企業の場合） ・企業年金制度（ 有（制度名 ） ， 無 ） ・次の窓口に対して通常の労働者との間の待遇の相違（内容・理由）等について説明を求めることができる。 部署名 担当者職氏名 （連絡先 ） ・雇用管理の改善等に関する事項に係る相談窓口 部署名 担当者職氏名 （連絡先 ） ・その他（ ） ※以下は、「契約期間」について「期間の定めあり」とした場合についての説明です。 労働契約法第18条の規定により、有期労働契約（平成25年4月1日以降に開始するもの）の契約期間が通算5年を超える場合には、労働契約の期間の末日までに労働者から申込みをすることにより、当該労働契約の期間の末日の翌日から期間の定めのない労働契約に転換されます。ただし、有期雇用特別措置法による特例の対象となる場合は、無期転換申込権の発生については、特例的に本通知書の「契約期間」の「有期雇用特別措置法による特例の対象者の場合」欄に明示したとおりとなります。
以上のほかは、当社就業規則による。就業規則を確認できる場所や方法（ ）	

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」では説明にならない。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る。今回、特に見直しが必要なのは次のような待遇。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る。

まず職員区分の定義確認から

誰が正職員で誰がパート・契約職員なのか、どういう役割を担うのか
待遇差議論の土台

- | | | |
|--------------------------|-----------------|-----------------|
| • 基本給（仕事内容とのバランスとの関係） | • 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）
教育は同様） | • 福利厚生（同様に利用可能） | • 教育訓練（必要な） |

待遇ごとの説明検討と想定問答

① 基本給 3つの要素と昇給

①能力または経歴 ②業績または成果 ③勤続年数 自院での取り扱いはどうなっているか
昇給：能力向上が同じ部分→同じ考え方で 能力向上.責任..役割が違う部分→違いに応じて昇給差

② 賞与 業績等への貢献

貢献に応じた部分につき、通常の労働者と同一の賞与、貢献に一定の相違がある場合は、その相違に応じて 5項目を比較 職務内容→責任→配置変更範囲→貢献度→労働時間

Q 私も正職員と同様に、賞与算定期間に休まずに働いています。一定の貢献があるはずですので、賞与を支給してください。

A 休まずご勤務いただいていることには感謝しています。ただ、当院の賞与は、様々な部署等で継続的に就労することが期待される正職員に対して、職務遂行能力や責任の程度等を踏まえた功労報酬、生活費の補助、長期勤続への意欲向上、正職員の確保・定着等、多様な趣旨を含んでいます。また通常の労働者については、人事評価においてマイナスの査定があり得ます。このように賞与は賞与算定期間に勤務したことの対価としてのみ支給するものではありません。そして賞与算定期間における勤務に対する貢献については、寸志という形でお支払いさせていただいており、貢献があることは否定するものではありませんが、賞与支給の趣旨がすべて合致するものではないことについてはご理解ください。

③ 退職金

退職金の性質及び目的として、労務の対価の後払い、功労報償等の様々な性質及び目的が含まれるものであるが、性質、目的が妥当するにもかかわらず職務の内容、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情のうち、退職金の性質及び目的に照らして適切と認められものの相違に応じた均衡のとれた内容の退職手当を支給せず、かつ、その見合いとして何らかの措置実施の事情もない場合、当該退職手当の相違じゃ不合理と認められるものにあたりうることに留意すべき

Q 契約社員ですが、長く勤務しています。継続的な貢献があり退職金をもらえる立場にあるのではないのでしょうか。

A 長く勤務して頂いていることについては感謝しています。ただ、当院の退職金は、様々な部署等で継続的に就労して、長期期間にわたり当院での勤務に貢献して戴いたことへの功労報償、賃金の後払い、継続勤務への意欲向上、正職員の確保、定着等、様々な趣旨を含んでいます。非正規職員については、上記の趣旨が及ばないことをご理解ください。そして、その都度の貢献については、賞与支給時に寸志という形で支払わせていただいておりますのでご理解ください。（病・医院によっては退職時に慰労金としてなにがしか支給されるケースは多い）

Q&Aは、ビジネスガイド2026年9月号 弁護士岸田鑑彦氏（杜若法律事務所）より引用のため今後情報収集の必要あり

④ 精皆勤手当

勤務日数22日

精皆勤手当 5000円 勤務日数12日 5000円 ○

精皆勤手当 5000円 勤務日数12日 3000円 次の説明があれば △

所定労働日に安定して勤務することに加えて、
勤務日数に応じた職場運営への貢献を評価する

家族手当

労働契約の更新を繰り返している等、相応に継続的な勤務が見込まれる短時間・ 有期雇用労働者には、通常の労働者と同一の家族手当を支給しなければならない

住宅手当

転居を伴う配置の変更の有無に応じて支給されるもので通常労働者と同一なら支給転居を伴う配置の変更の有無にかかわらず支給されるものについても、当該待遇の性質目的に照らして適切と認められるものを考慮して不合理と認められる相違を設けてはならない（家族手当の場合を参考に相応に継続的な勤務が見込まれるかどうかを判断用背にするのが妥当）

- ⑤ 病気休職 実務上かなり重要
無期雇用のパート 正職員と同一の病気休職を認める
(賞与や退職金との大きな違い)

夏季冬季休暇 実務上重要
短時間・有期雇用労働者にも、通常の労働者と同一の夏季冬季休暇を付
与しなければならない
短時間だから当然に日数を減らせるとは限らない

役職手当及び他の手当、法定外有給休暇、福利厚生等につても同様

手当条文への「支給目的の」書き込み

第〇条（賃金構成） 1 略

- 2 前項第2号に定める諸手当の支給については、当該手当の性質及び目的に照らし、正職員との間で職務の内容、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情に応じた不合理と認められる相違を設けないものとする。
- 3 第1項第2号の①の家族手当は、労働契約の更新を繰り返し、通算契約期間が5年を超え手継続勤務することが見込まれる場合に限り、正職員と同一の基準により支給する。
- 4 転居を伴う配置の変更が見込まれるパート・契約職員には、第1項第2号の②の住宅手当について、正職員と同一の基準により支給するものとする。転居を伴う配置の変更が見込まれないパート・契約職員にが、住宅手当を支給しないことができる。

第〇条（賞与） 1 略 2 略

- 3 賞与については、労務の対価の後払い、功労報償、生活費の補助、職員の労働意欲の向上等の様々な性質及び目的が含まれ得ることに鑑み、これらの性質及び目的が正職員と同様にパート・契約職員にも妥当する場合には、正職員との間の職務の内容、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情の違いに応じた均衡のとれた内容の賞与を支給するものとする。

第〇条（退職金）

- 1 パート・契約職員のうち、職務の内容、当該職務の内容及び配置の変更その他の事情に照らして3年を超える継続的な勤務が見込まれるものについては、退職金を支給する。
- 2 退職金には、労務の対価の後払い、功労報償、継続的な勤務に対する報償、老後の所得保障等の様々な性質及び目的が含まれ得ることに鑑み、支給に当たっては。正職員との間の職務の内容、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情の違いに応じた均衡のとれた内容となるよう配慮する。

5、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。

改正法の施行により、中小企業含めすべての企業が2026年10月1日よりカスハラ防止措置義務を負うことになった。

「企業が講ずべき具体的措置」 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る。パワーハラスメント防止措置とほぼ同じ構成。

外部から発生する、また、突発的に発生するという特徴があり、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る。事前の準備が必要、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する。他のハラスメントと違い、組織で対応することになる、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る。

医療機関で増えるカスハラ（ペイシェントハラスメン）

対応を複雑化させる要因 「応召義務」 「患者第1主義」

厚労省指針

職員の応召義務の正しい理解

「応召義務をはじめとした診察治療の求めに対する適切な対応の在り方等について」

正当な事由（診療拒否が可能）の基準①患者の迷惑行為 令和元年12月25日

増加の原因

医療機関への期待の高まりとコミュニケーションの変化

医療機関におけるカスハラの厄介な点

頻度の高さと現場での即座の解決、対応次第で職場全体への悪影響

メンタルヘルスへの影響、離職率の上昇、医療サービスの質の低下

対応の迅速さとの的確な判断、現場での迅速かつ適切な対応のできる体制整備

カスハラを放置すると

職員さんの（ ）が落ちる
（「人」という経営資源の毀損）

職員さんが（ ）してしまう可能性がある
（企業の社会保険料負担は継続する）

最終的には（ ）になってしまう可能性がある → 人手不足

カスハラが多い職場と認識されると人気・評判が下がる
→ 収益低下や求人が難しくなる可能性

カスハラ予防に取り組むと？

- 職場満足度や定着率向上につながる
- パフォーマンスが上がる
- トラブル対応力が高まる
- その他、職場ごとにいろいろなメリットにつながる可能性

職場におけるカスタマーハラスメントの定義

「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」

社会通念上許容される範囲を超えた言動

（ケースバイケースで色々な事例がカスタハラになり得ます）

1 言動の内容が社会通念上許容される範囲を超えるもの

- ①そもそも要求に理由がない又は商品・サービス等とまったく関係のない要求
- ②契約等により想定しているサービスを著しく超える要求
- ③対応が著しく困難な又は対応が不可能な要求
- ④不当な損害賠償要求

2 手段や態様が社会通念上許容される範囲を超えるもの

①身体的な攻撃（暴行、傷害等）

②精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉棄損、侮辱、暴言、土下座の要求）

③威圧的な言動

④継続的、執拗な言動

⑤拘束的な言動（不退去、居座り、監禁）

- ・「言動の内容」、「手段や態様」の一方のみが社会通念上許容される範囲を超える場合でも該当し得る
- ・ 平均的な労働者の感じ方が基準
- ・ クレーム：社会通念上許容される範囲内の言動（課題解決目的）

患者.家族の正当な苦情→行き過ぎた要求→カスハラ→暴行.脅迫等の犯罪行為

カスハラ対策の難しさ

- ①想定外な内容が多く、どんなカスハラが発生するかは予測が難しいことも多いため、対応の難易度も高くなる
- ②パワハラとの違いについて、パワハラは当事者が見ず知らずの者ではなく、素性が分かっており、事前の研修や事後の対応が可能であるのに対して、カスハラはある日、突然、見ず知らずの者によって行われる可能性があり、対応の難易度が高くなる。
- ③カスハラ対策が誤解されたり、行き過ぎたりしてしまうリスクもあり得る

考えられる対策例

- 1 上述のカスハラ防止の法的知識を全体で学習する
- 2 あり得るカスハラを想定し、院内で検討する
- 3 上記2の対策を考えてルールを作り情報共有する
- 4 情報共有・学習を継続的に行う（様々なケースを想定して意見交換する）
- 5 相談・情報共有の活発化、助けを求めやすい組織をつくるために、日頃からコミュニケーションを活性化しておく

事例で考えるカスハラ

ケース1 医療機関側にも落ち度があった

患者は9時予定だったが、受付の手違いで予約登録されておらず1時間以上待たされた。患者が「そっちのミスでしょう。なぜ私がこんなに待たされるんですか」と抗議。受付職員が「順番に診察しますので」とだけ回答すると、患者が激高。「ふざけるな!」「責任者を出せ!」カウンターを強く叩いた。

ポイント これは正当な苦情・要望か
どの発言・行為を境にカスハラになると考えるか
あなたが受付・看護師だったら、どこまで対応するか
どの段階で上司・院長・警察へ対応を切り替えるか

ケース2 医師の説明が冷たかった

対処のポイント

医師が患者に検査結果を説明

「ヘルプ」と「記録」

患者が質問すると、医師がパソコンを見たまま

「さっき説明しましたよね」

「それ以上説明することは有りません」と言った

患者が腹を立て「なんですかその態度は!不安だから聞いたんです、医者ならちゃんと説明しろ」と大声を出した。看護師は「患者さんの言い方は怖かった」と訴えている

ポイント 患者の大声だけ切り取れば問題、しかし、その原因に医師の対応があった可能性がある

医療機関が実施すべきカスハラ対策の具体策

- 1, 就業規則の見直し：カスハラ対応の基盤を構築する
 - (1) 患者対応を拒否できる条件の明記
 - (2) カスハラが発生した場合の報告義務と対応フロー
 - (3) ハラスメントを許さない姿勢の明確化
- 2, 即時対応マニュアルの整備：現場での迅速な対応を可能にする
 - (1) 具体的な対応手順を記載したマニュアルの作成
 - (2) 管理職へのエスカレーションフローの構築
- 3, 研修と教育の実施：職員と管理職のの対応力を向上させる
 - (1) 職員向けの研修
 - (2) 管理職向けの研修
- 4, 相談窓口の設置とサポート体制の構築
 - (1) 専用の相談窓口を設ける
 - (2) 外部専門機関との連携
 - (3) 精神的ケアの提供

資料

- ① カスタマーハラスメントに対する基本方針例
- ② カスタマーハラスメント防止規程例
- ③ 医療機関におけるカスタマーハラスメント対策マニュアル例
＋
カスタマーハラスメント研修
- ① 求職者等に対するハラスメント防止規程例
- ② 採用担当者向け「してはいけない質問・言動一覧」例
- ③ 求職者等ハラスメント「相談受付票」例
- ④ ハラスメント「事実確認・調査記録書」例

上記については、勤改センターへどうぞ

**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「人材の確保・定着」へ
の取組をご推進ください。**

