

職員をヤル気にする！ 医療・介護の人事・賃金戦略

社会保障費の抑制で経営の厳しさが増す医療・介護業界。一方で、職員の育成や定着を図り、サービスの質をより一層向上させる必要性が増している。こうした両面を見据え、人件費の効果的な配分に乗出す医療機関・介護事業者が目立ってきた。能力に応じた賃金体系や、実績を評価した給与支給の仕組みをどう構築し、職員のヤル気を引き出すか——。人事・賃金制度の見直しは待ったなしだ。（豊川 琢）



ケーススタディ

人材育成を主眼に置つつ
業績を反映した賃金体系の導入も……………29

- CASE 1 **医療法人崇徳会 [新潟県長岡市]**
病院 資格等級の導入で昇給・昇格にメリハリ
専門職コース設け、ポスト不足にも対応……………29
- CASE 2 **医療法人更生会 草津病院 [広島市西区]**
病院 BSCをベースに年俸制や業績賞与を導入
法人の方針や経営状況の共有を図る……………31
- CASE 3 **医療法人EMS 松岡救急クリニック [鹿児島県南九州市]**
診療所 基本給は地域相場に設定、賞与で報いる
定時勤務の徹底とスキル向上の両立も……………32
- CASE 4 **東電パートナーズ(株) [東京都江東区]**
介護事業者 役割等級と業績・行動評価で成長促す
頑張った人には賞与を上積み……………33
- CASE 5 **(株) HCM [東京都港区]**
介護事業者 実績に応じて利益還元、頑張りを引き出す
安定支給の要素大きい職能給も導入……………35

最新動向

人事・賃金の見直しは喫緊の課題
経営者のポリシーの反映を……………24

最新動向

人事・賃金の見直しは喫緊の課題 経営者のポリシーの反映を

診療・介護報酬のマイナス改定が続き、医療機関・介護事業者にとって人事・賃金制度の見直しが差し迫った問題になってきた。法人の理念や方針をどう反映して、優秀な人材の確保・育成や健全経営を実現するか、経営者の手腕が問われている。

2015年度介護報酬改定の目玉の一つとなったのが、介護職員処遇改善加算だ。加算額が大幅に引き上げられた一方、高額な加算（I）を算定するには研修の実施などと併せて、職責・職務内容の要件を定め、それに応じた賃金体系（一時金を除く）を策定することが求められる。

神奈川県相模原市や大和市を中心に地域密着で7カ所の小規模型通所介護事業所を運営する（株）ジオックス（相模原市南区）。2009年に介護事業に参入して以降、着実にサービス拠点を広げ、職員は正職員約20人、パート約60人まで増加した。改定前に同加算（I）を算定していた同社は、改定後も拡充された加算（I）の算定を目指す。

代表取締役の岡本浩明氏は、「基本報酬は軒並み引き下げられたが、介護職員処遇改善加算を算定して職員にしっかり報いたい。そのためにも、頑張りに見合った給与を支払う仕組みを早く整備していく」と意気込む。



（株）ジオックス・社長の岡本浩明氏は、「今後は職能給制度を確立していきたい」と語る

まずは職能要件書を作成

岡本氏が、各職員の能力に応じて給与を支給する必要性を感じたのは今から2年ほど前。アベノミクス効果で一般企業の求人が増え、全体的に給与の低い介護業界から他業界に人材が流れるようになり、同社も新規採用に苦労し始めたのがきっかけだった。職員の能力を適切に評価し、それ相応の給与を払う仕組みがなければ、今後、採用がおぼつかなくなると考えたのだ。

さらに同社では、職員の増加に伴って人材育成の必要性が増していた。従業員が増えれば、介護技術一つとっても職員間のレベルが異なってくるため、その平準化が重要になる。

そこで岡本氏が目指したのが、職員の能力を評価する制度と賃金制度をリンクさせた仕組みの導入。同社の方針を反映した一定の基準に沿って各職員の能力を的確に評価すれば、職員は求められる能力を伸ばすきっかけになるほ



林 経営労務コンサルティングオフィス・代表の林正人氏元には、昨年末から人事・賃金制度の見直しに関する介護事業者からの相談が急増しているという

か、一定レベルに達した人はリーダーに登用しやすくなる。評価結果を賃金と連動させれば能力に見合った給与を支給でき、職員のモチベーションも高まる。それが最終的には、職員の定着率アップや新規採用の促進につながるわけだ。

岡本氏は、以前参加したセミナーの講師だった林 経営労務コンサルティングオフィス（東京都港区）・代表の林正人氏に支援を依頼した。林氏や事業所の管理者などと議論を1年間重ね、介護事業を運営する上で重要な顧客対応や介護技術などの業務を抽出。同社が求める習熟度合いを等級別にまとめた職能基準（要件）書を今年3月に導入した（表1）。

岡本氏は、「まだスタートラインに立ったばかり。今後、評価項目のブラッシュアップを続け、職能給制度の整備も図っていきたい」と話す。

人事・賃金の見直しの相談が急増

医療・介護業界において、人事・賃

表1◎ジオックスが今年3月に導入した介護職員の職能基準（要件）書

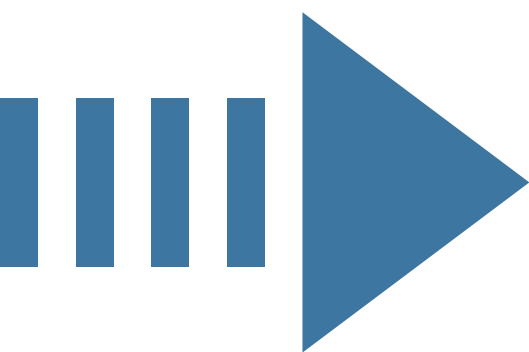
業務 （大項目）	課業 （中項目）	業務内容 （小項目）	チェック項目	難易度（3が最難度）				資格等級別習熟度（援・独・完）			
				1-（1）	1-（2）	2	3	初級	中級	上級	管理者
お客様 受け入れ	店舗における 受け入れ 準備	一日の流れを事前に把握できる	ケアプラン、個別援助計画に沿って利用予定者と1日の流れを事前に把握でき、自らの担当業務に必要な準備と不備がないか確認ができる		○				援*	独*	完*
		利用者に関する情報を的確に把握し、スタッフ間で共有できる	電話や事前連絡を踏まえ、当日出欠席利用者に状況等を関連スタッフに対して速やかに連絡できる	○				援	独	完	
			当日利用者の連絡帳の確認（家族からの連絡事項）を行い、必要な情報を関連スタッフと共有（申し送り等）ができ、必要な記入（当日の利用状況ほか）ができる								
			家族等からの欠席等の連絡において、事情や緊急対応の必要性等の情報を聴取することができるとともに、速やかな助言ができる								
	お客様の 送迎	お客様の乗降支援ができる	乗降が安全にかつスムーズにいくよう誘導支援ができる	○				援	独	完	
			利用者個々の症状・状況に応じた送迎車への乗降支援ができる								
		送迎のスムーズな運営とご家族への対応	送迎ルート作成業務をマニュアルに沿って行っているか			○		援	独	完	
			送迎が道路事情などで、遅延がある場合、お客様に必ず連絡をする		○						
			挨拶等を通しご家族とのコミュニケーションを円滑にし、送迎マニュアルに沿って、ご家族からの情報収集または伝達ができる			○					
		送迎中の観察と安全の確保	送迎中の利用者の心身状態の観察ができ、送迎時マニュアルに沿った対応ができる			○		援	独	完	
			利用者の症状・状況に応じた送迎中の安全確保（着座位置、シートベルト等の確認）が行える								
			送迎時の緊急事態（交通事故や車両の故障等）への対応（安全対策・連絡）が的確に行える								
		送迎時の関連情報をスタッフで共有できる	送迎時に家族等からの情報を関係スタッフに伝達することができる	○				援	独	完	
			送迎時に持参される荷物や薬を確認し、忘れ物がないか適切に確認できる	○							
基本介護	食事介助	食事の準備ができる	料理を確認し、利用者が食べやすい状態であることを確認している（例：嚥下障害のある利用者の食事に適切なとろみをつける、禁忌食の確認をする、飲みこむことができる食べ物の形態かどうかを確認する等）		○			援	独	完	
			利用者の身体状況を確認した上で合わせて食べやすいように食器をセッティングしている								
			利用者が安全・安楽に食事ができるような姿勢に配慮している（例：食べやすい座位の位置にする、体幹の傾きはどうか等座位の安定を確認する）								
			利用者が安全・安楽に食事ができるような環境に配慮している（例：温度・湿度・音響・BGMの選定等）								
		食事介助ができる①	利用者の食べたいものを聞きながら利用者と同じ目線の高さで介助し、しっかり咀嚼して飲みこんだことを確認してから適切な量の次の食事を口に運んでいる	○				独	完		
			自力での摂食を促し、必要時に介助を行っている								
			利用者のADL、嗜好、食事制限等を理解し、利用者の体調変化、嚥下・咀嚼の状況等にも目を配り、安全に気をつけている								
		食事介助ができる②	食事の献立や中身を利用者に説明する等、食欲がわくように声掛けを行ったか					援	独		
			誤嚥・窒息の際の対応方法についての知識を有し、適切な方法で対応している								
		食事介助ができる③	利用者の摂取した食事・水分の量やかかった時間、誤嚥の有無、服薬状況等を、正確に記録するとともに、必要に応じて家族、上位者、医療職等に報告している			○		援	独		

※「援」：ほかの職員の支援を受けて実施できる、「独」：1人で実施できる、「完」：完璧に実施できる

金制度の見直しはこれまで常に課題の一つとされてきた。しかし本来業務に追われ、手を付けることができていない医療機関や介護事業者は少なくない。

ただ、医療・介護事業はもともと人件費比率が高い。近年の社会保障費の抑制で経営環境が年々厳しくなる中、特に病院はジリジリと人件費比率が上

昇している（26ページ図1）。介護事業者は、経営努力などで低下傾向にあるが、収入に対する給与費の割合はほとんどのサービスで依然として60%を超



続きは
『日経ヘルスケア』本誌にて
ご覧ください。

▼ご購入お申し込みは …

●インターネットでのお申し込みはこちらから

●電話でのお申し込みはこちらから

 0120-21-0546 または  03-5696-6000

(年中無休 9:00～22:00、日経BP社読者サービスセンター)