

令和7年度 東京都医療勤務環境改善支援センター研修会

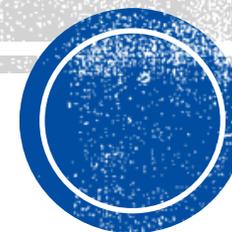
中小規模病院における ハイブリッドJOB型人事制度の 導入事例

東京都医療勤務環境改善支援センター

医療労務アドバイザー

東京都社会保険労務士会

社会保険労務士 齋藤暁



カリキュラム ～本日のお伝え内容～

1. 組織運営の課題と対策
2. ハイブリッドJOB型人事制度の考え方
3. ハイブリッドJOB型人事制度の事例紹介
4. 支援制度
5. まとめ

1. 組織運営の課題と対策

組織運営の課題

5. 外国人材の受入れ課題（言語・定着・育成）

- 技能実習・特定技能・EPAなど多様なルートで受入れが増加。言語コミュニケーション、記録、家族対応、長期定着、指

10. 組織風土・マネジメント課題

- 指示系統の不明確さ、ミスへの責め文化、経験年数差による摩擦、多職種間の壁。

3. 高い身体的・精神的ヘルス・リスク

- 移乗・入浴介助の負担が高い。BP・クレーム対応が大きい。

- 手書き記録や重複入力、情報連携の断絶が残存。ICT導入は進むが、現場運用や教育が追いつかず効果が限定。

8. 高齢化・重度化への対応力不足

- 入居者の医療的ニーズ増（吸引、経管栄養、看取り）に対し、看護配置や介護職の医療的ケア教育が追いつかない。

2. 賃金・処遇の不明瞭さ

- 他産業と比べ賃金水準が低めで、経験に見合う昇給が限定的と感じられやすい。処遇差が採用・定着を阻害。

9. 勤務環境・シフト設計の難しさ

- 24時間稼働での人員配置、突発欠勤・感染症流行時の穴埋め、長時間労働・連続夜勤などが健康影響を及ぼす。

の遅

6. スキル・研修機会の偏在とキャリアパスの不明瞭さ

- 認知症ケア、看取り、口腔・栄養、感染対策、リハビリ連携、ICT活用などの高度化に対し研修機会や指導体制が不足。管理職・リーダー育成が遅れ、

7. 患者・家族とのコミュニケーション課題

- 苦情・ハラスメント対応、ケア内容説明、意思決定支援（ACP）、多職種連携の調整負荷。

組織運営の課題

5. 外国人材の受入れ課題（言語・定着・育成）

- 技能実習・特定技能・EPAなど多様なルートで受入れが増加。言語コミュニケーション、記録、家族対応、長期定着、指

10. 組織風土・マネジメント課題

- 指示系統の不明確さ、ミスへの責の文化、経験年数差による摩擦、多職種間の壁。

3. 高い身体的・精神的ヘルス・離職

- 移乗・入浴介助の負担が高い。BP管理・クレーム対応が大きい。

- 手書き記録や重複入力、情報連携の断絶が残存。ICT導入は進むが現場運用や教育が追いつかず効果が限定。

8. 高齢化・重度化への対応力不足

- 入居者の医療的ニーズ増（吸引、経管栄養、看取り）に対し、看護配置や介護職の医療的ケア教育が追いつかない。

9. 勤務環境・シフト設計の難しさ

- 24時間稼働での人員配置、突発欠勤・感染症流行時の穴埋め、長時間労働・連続夜勤などが健康影響を及ぼす。

の遅

6. スキル・研修機会の偏在とキャリアパスの不明瞭さ

- 認知症ケア、看取り、口腔・栄養、感染対策、リハビリ連携、ICT活用などの高度化に対し研修機会や指導体制が不足。管理職・リーダー育成が遅れ、

7. 患者・家族とのコミュニケーション課題

- 苦情・ハラスメント対応、ケア内容説明、意思決定支援（ACP）、多職種連携の調整負荷。

2. 賃金・処遇の不明瞭さ

- 他産業と比べ賃金水準が低めで、経験に見合う昇給が限定的と感じられやすい。処遇差が採用・定着を阻害。

人に対する課題の対応

1. 人手不足・離職の高さ
2. 賃金・処遇の不明瞭さ
3. 高い身体的・精神的負担

4. 「人事制度」設計で改善

5. 業務の非効率・記録負担（ICTの遅れ）
7. 利用者・家族とのコミュニケーション課題
8. 高齢化・重度化への対応力不足
9. 勤務環境・シフト設計の難しさ
10. 組織風土・マネジメント課題

人事制度をテコにした改善

効果 高

・ 人手不足・離職の高さ

人事制度で効く要素：入職後オンボーディングの制度化、試用期間評価と早期フォロー、紹介制度（インセンティブ）、定着ボーナス、エンゲージメント定点調査の制度化

・ 賃金・処遇の不明瞭さ

人事制度で効く要素：処遇改善等の配分ルール明文化、職務給・役割給、夜勤・重介助手当の最適化、地域手当、賞与の業績・行動連動

・ 組織風土・マネジメント課題

人事制度で効く要素：評価基準の可視化（ハラスメント禁止・チーム行動の評価項目化）、管理職評価による育成KPI組み込み、1on1や面談の制度化、通報窓口

2. ハイブリッドJOB型人事制度の 考え方

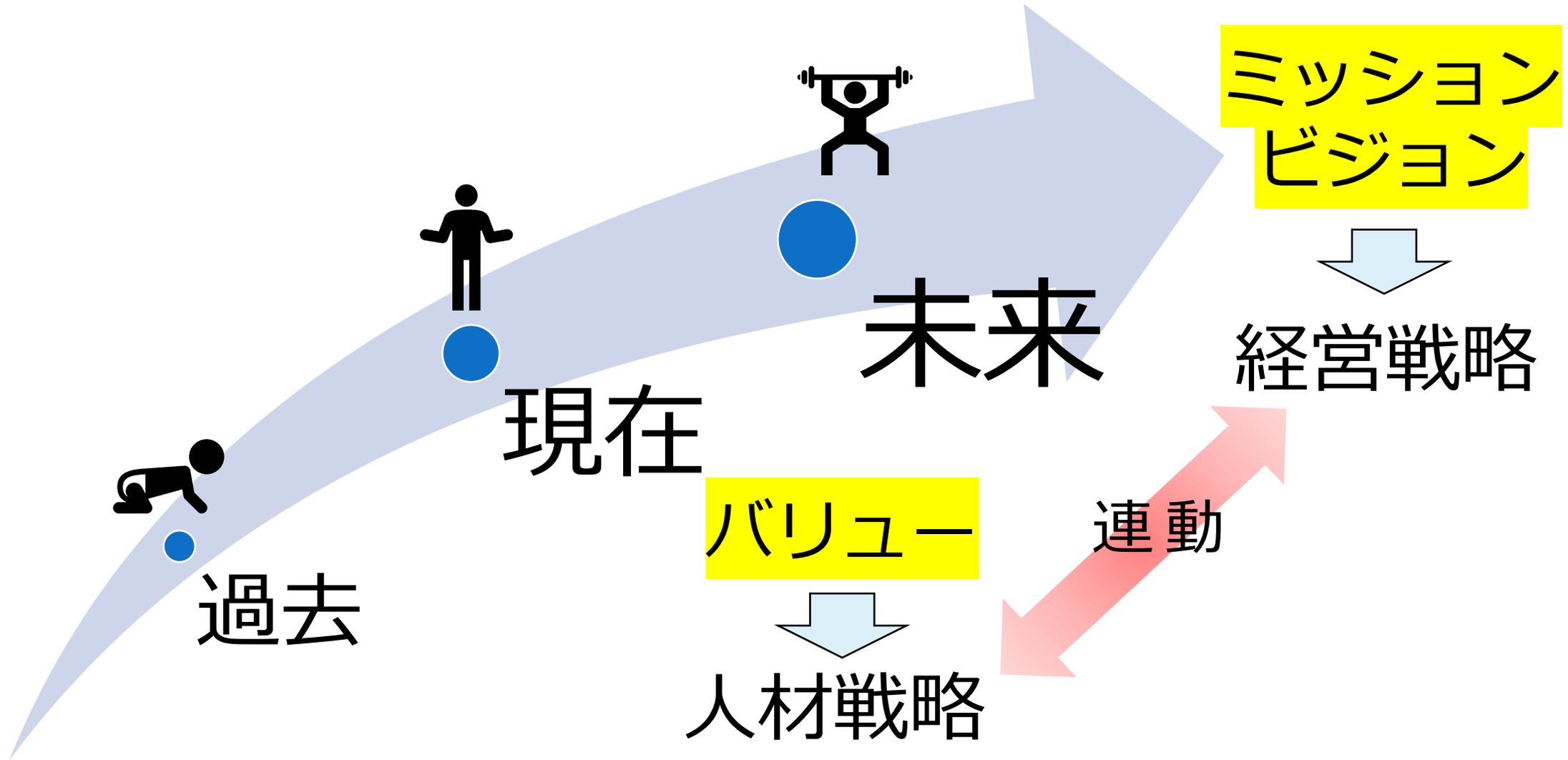
① 雇用形態

- 「メンバーシップ型雇用」
 - 「人」の会社への帰属を軸としているため、「仕事」に人をあてはめるのではなく、まず「人」を採用し、その後に仕事（配置先）を決めるという採用形態
- 「ジョブ型雇用」
 - 「人」基準で雇用するメンバーシップ型に対し、いわゆる「ジョブ型」雇用では、「仕事」基準に、仕事に人を就ける形で雇用

① 雇用形態

	メンバーシップ型	ジョブ型
基本的な考え方	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 仕事に人をつける ➢ 仕事内容を限定せず、人材を育てていく ➢ 人の出入りは原則ない（又は少ない） ➢ 事業者と従業員関係：保護者と被保護者 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 職務に対して人を割り当てる ➢ 職務内容を明確に定義し、職務や職位で評価する ➢ 人の出入りが多い ➢ 事業者と従業員関係：パートナー関係
人事制度	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 等級：職能 ➢ 報酬：年功、内部貢献、職種市場価値 ➢ 人事権：異動・昇給・賞与は中央管理 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 等級：職務 ➢ 報酬：職務遂行レベル ➢ 人事権：異動・昇給・賞与は各部門
人事マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 採用：定期採用（新卒一括）中心 ➢ 異動：事業者主導（配置転換を命じて別の業務を割り当てることができる） 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 採用：欠員補充（職務別採用）中心 ➢ 異動：公募（ホスティング制度）や、従業員が望むキャリア形成による異動
人事運営	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 要員計画：既存-定年+新卒 ➢ ジョブ定義：必要なし（仕事内容限定せず、多様な経験で人を育てる） 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 要員計画：経営戦略、人材戦略 ➢ ジョブ定義：必要
キャリア形成	<ul style="list-style-type: none"> ➢ キャリア形成は事業者ベース <ul style="list-style-type: none"> ・ 与えられた仕事を頑張る ・ キャリアは分からないが雇用は保障 ・ 将来に向けたスキル、キャリアアップが活きるかどうかは人事異動次第 ・ 幅広いスキルがあるゼネラリスト 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ キャリア形成は個人の意思尊重 <ul style="list-style-type: none"> ・ 希望するキャリア実現を目的に、実績を上げる ・ 院内異動、転職を活用し、従業員が望むキャリア選択 ・ 自ラリスキル、スキルアップする強い動機
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 自律的にキャリア形成が構造的に発生しにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 自律的なキャリア形成が構造的に促されやすい

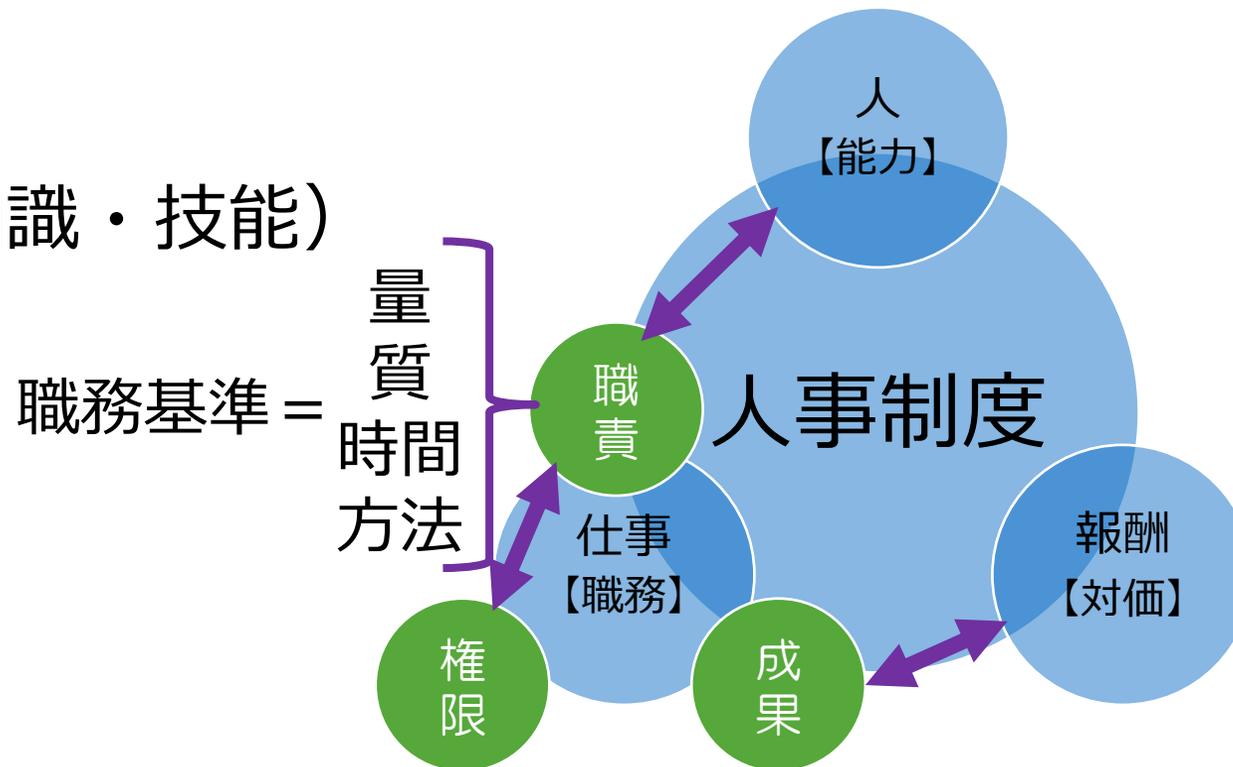
② 経営戦略と人材戦略



③ ジョブ型人事制度(全体像)

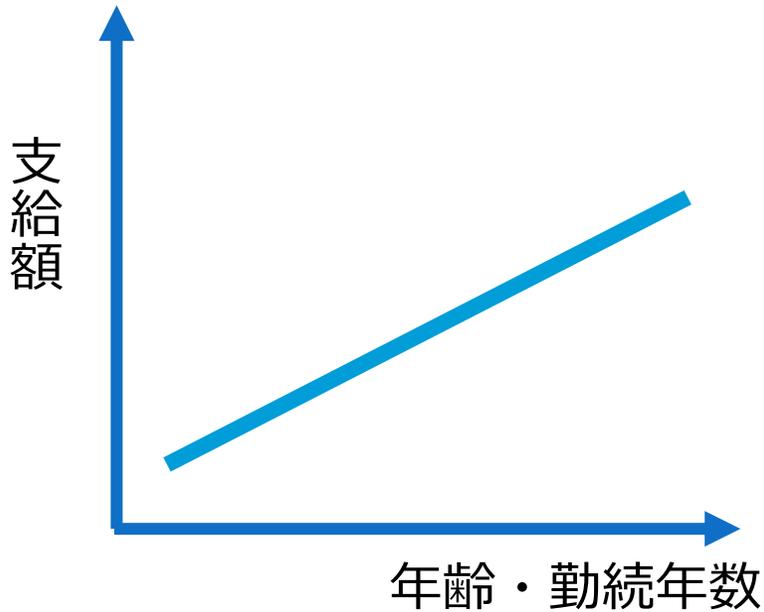
ジョブ型導入に向けた 人事制度(職務・能力・対価)設計

- ◆ 職務の明確化
- ◆ 個々の職員の能力(知識・技能)評価と職務割り当て
- ◆ 報酬の当てはめ

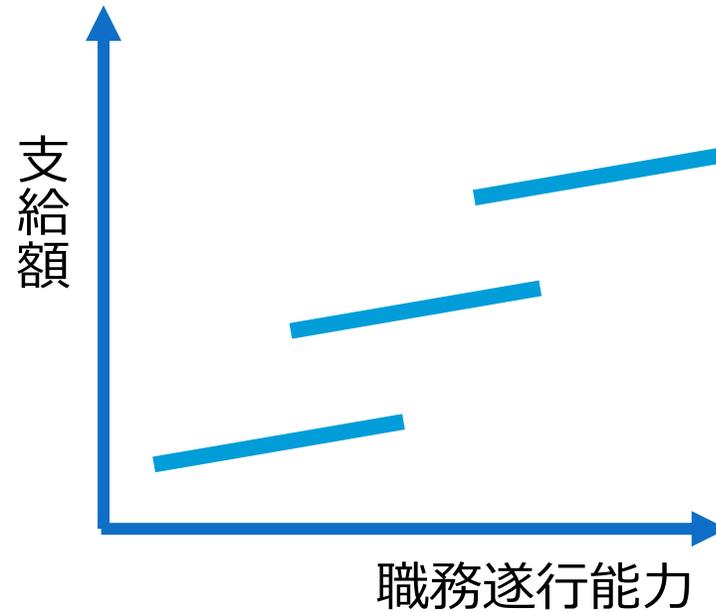


③ ジョブ型人事制度(賃金)

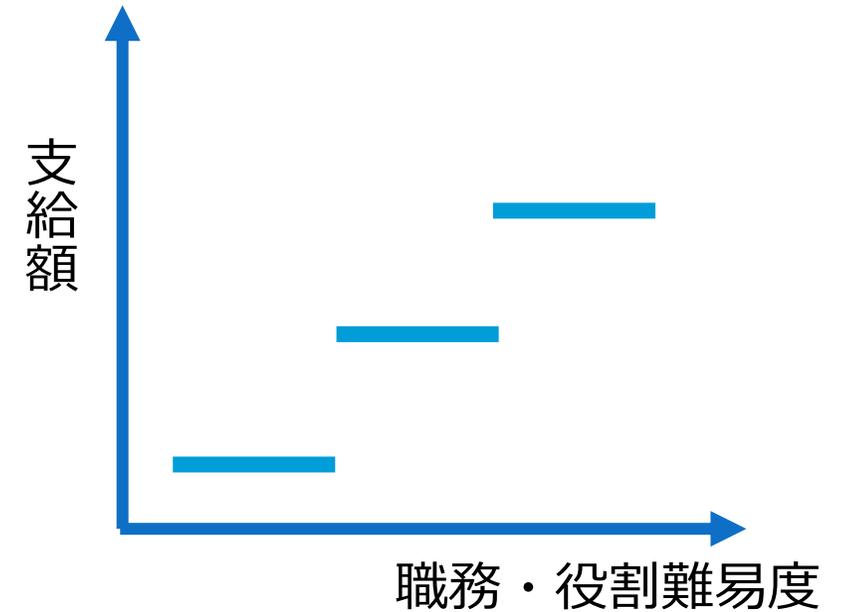
年齢給



職能給

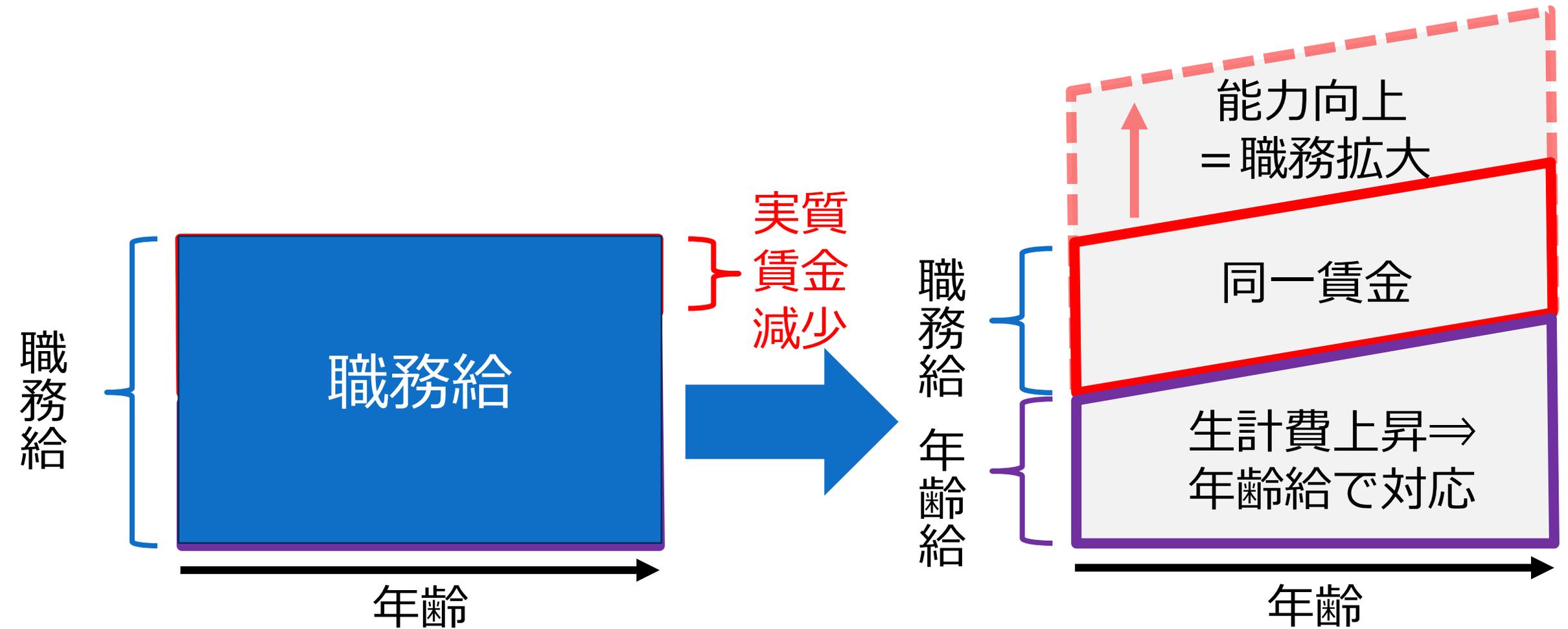


職務給



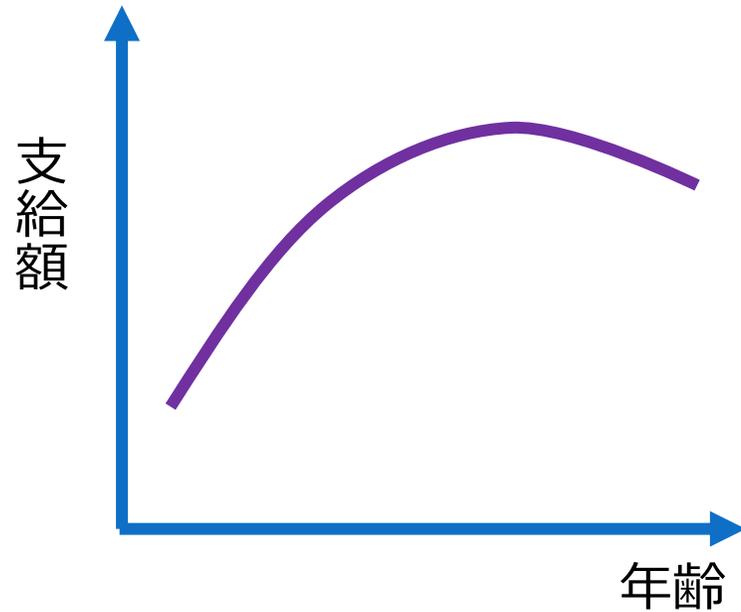
1. 職務給のみ
2. 職務給 + 職能給
3. 職務給 + 年齢給
4. 年齢給 + 職務給 + 役割給 = (ハイブリッドJOB型賃金)

④ ハイブリッドJOB型人事制度(賃金)

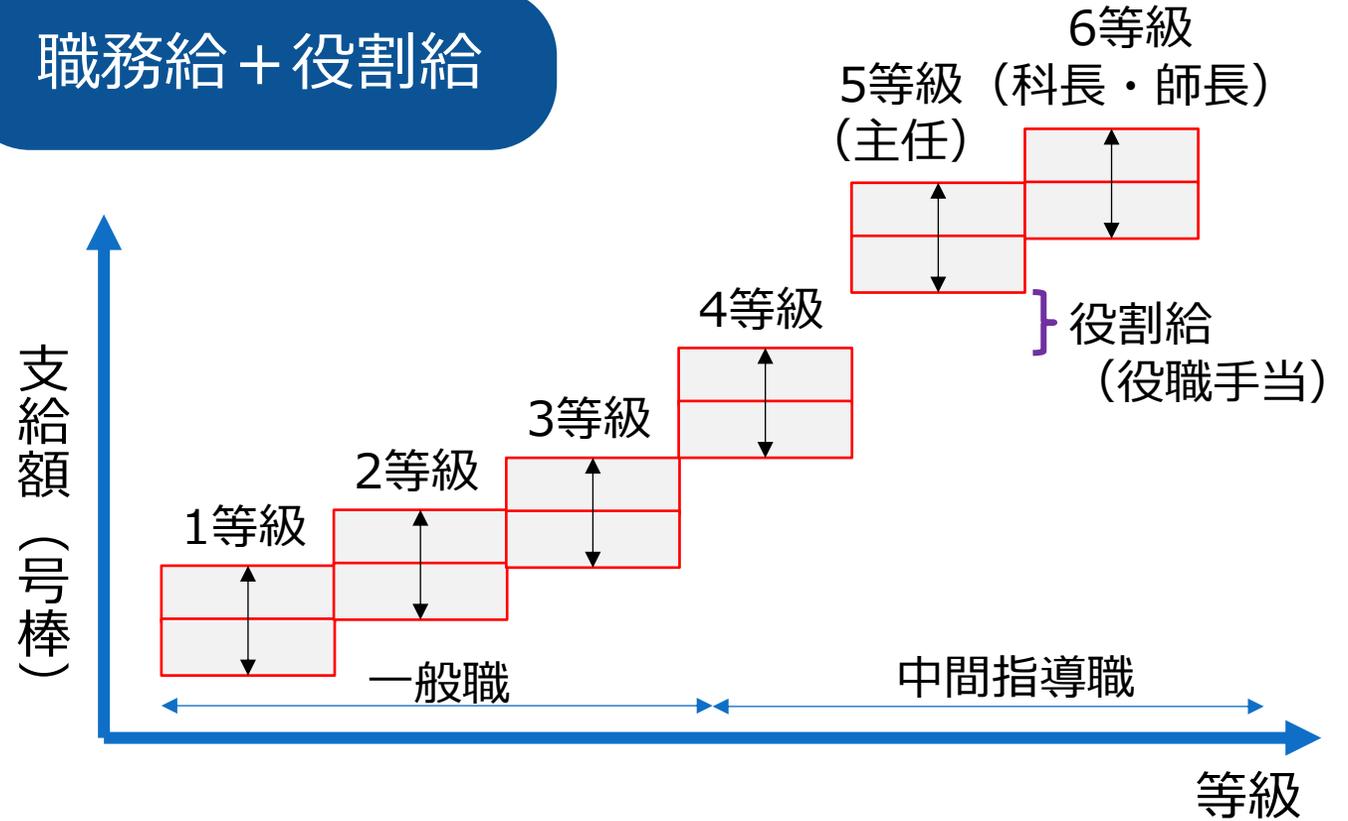


④ ハイブリッドJOB型人事制度(賃金イメージ)

年齢給



職務給 + 役割給



⑤ ハイブリッドJOB型人事制度の設計手順

(1) 現状分析

就業規則
給与規程
賃金台帳など

(2) 人事制度改革の 方針決定

メンバーシップorジョブ型
人事制度

(3) 職務調査

職務の洗い出し
(職務(予備)調査)

⑤ ハイブリッドJOB型人事制度の設計手順

(4)
職務評価

職務難易度評価

(5)
賃金設計

賃金体系の見直し

(6)
評価制度の
見直し

人事評価制度の見直し

職員説明会

3. ハイブリッドJOB型人事制度の 事例紹介

(1) 現状分析 【診療圏分析】

<将来推計人口>

単位：人	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年
男女計総数	324,715	330,339	332,811	332,596	329,064
男女計15歳未満	32,689	34,241	33,577	31,523	29,732
男女計15～64歳	216,885	214,006	209,320	202,502	190,287
男女計65歳以上	75,141	82,091	89,915	98,571	109,046

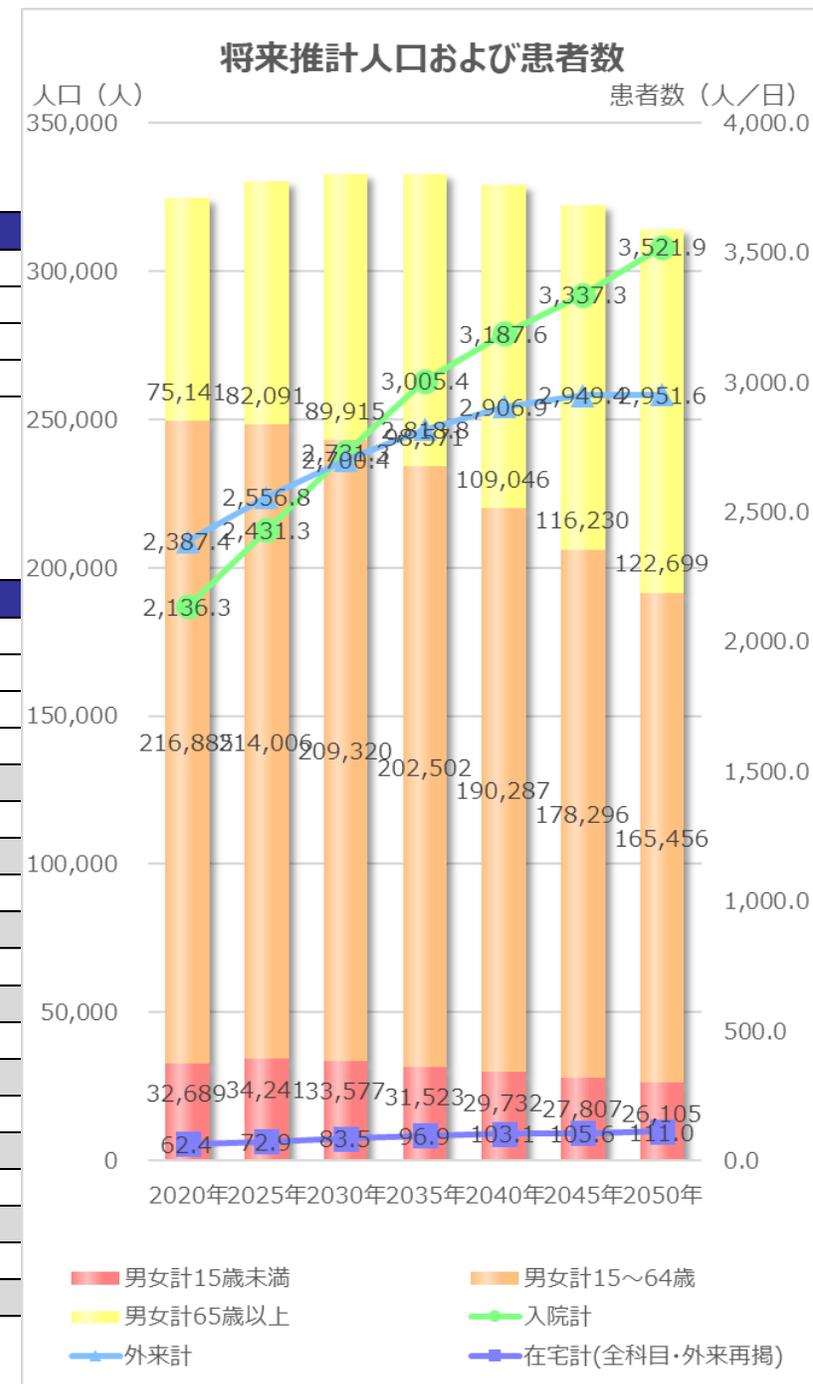
算出方法：面積按分値（最大診療圏）

<診療圏内 総患者数>（推計）

推計患者数は、2020年患者調査を基に算出しています。

<将来推計人口ベース>

単位：人/日	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年
入院計	2,136.3	2,431.3	2,731.3	3,005.4	3,187.6
外来計	2,387.4	2,556.8	2,700.4	2,818.8	2,906.9
在宅計(全科目・外来再掲)	62.4	72.9	83.5	96.9	103.1
入院/内科	1,274.5	1,456.3	1,642.3	1,813.1	1,924.3
入院/消化器内科	122.5	134.6	146.3	156.4	164.3
入院/脳神経内科	96.4	106.1	115.1	122.5	128.8
入院/整形外科	409.5	471.6	535.3	595.7	634.1
入院/皮膚科	12.0	13.0	14.0	14.9	15.7
入院/麻酔科	2.9	3.2	3.4	3.5	3.7
入院/リハビリテーション科	141.5	158.4	175.2	189.8	200.3
入院/人工透析科	77.1	88.1	99.7	109.5	116.4
外来/内科	1,042.6	1,109.7	1,167.8	1,217.1	1,252.3
外来/消化器内科	208.3	219.6	229.1	236.7	241.7
外来/脳神経内科	80.0	85.6	90.2	94.4	98.0
外来/整形外科	574.7	630.0	674.9	710.0	737.5
外来/皮膚科	152.3	155.4	158.3	160.9	162.3
外来/麻酔科	21.5	22.7	23.5	23.9	24.5
外来/リハビリテーション科	150.7	161.1	170.1	177.5	183.4
外来/人工透析科	157.2	172.8	186.5	198.2	207.2



(1) 現状分析 【損益分岐点・安全分析】

経営の特徴

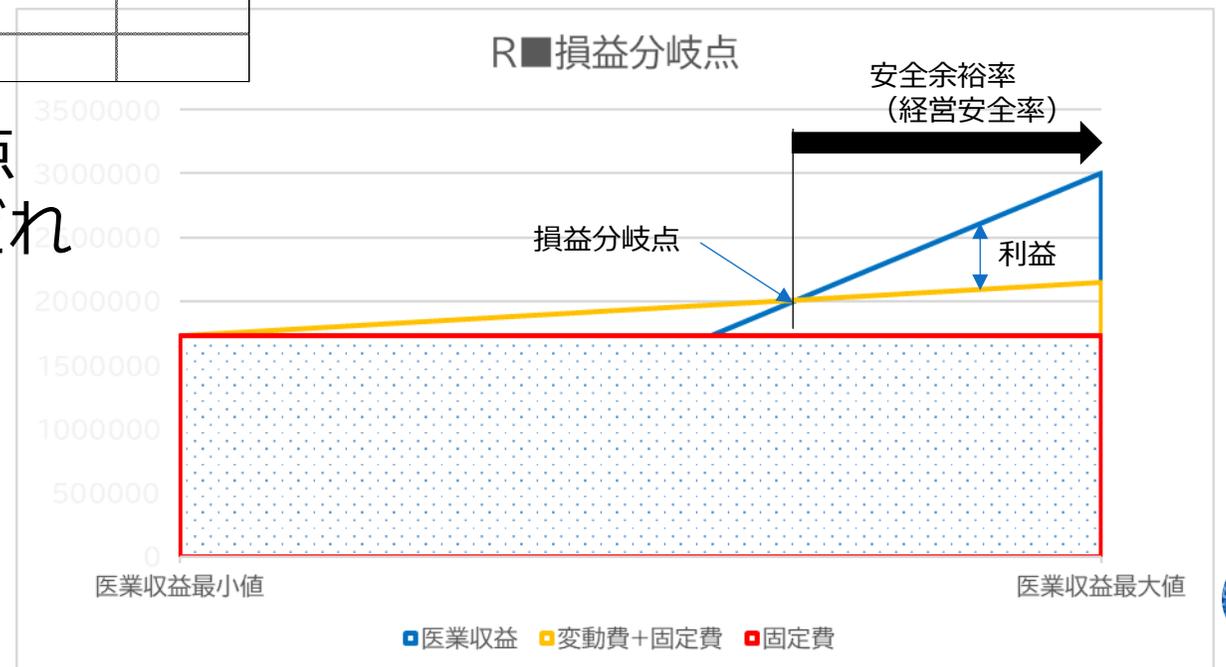
固定費型経営

- ① 損益分岐点が高い（黒字化が遅い）
- ② 損益分岐点を超えると利益が急増
- ③ 損益分岐点を下回ると損失の増加が大きい

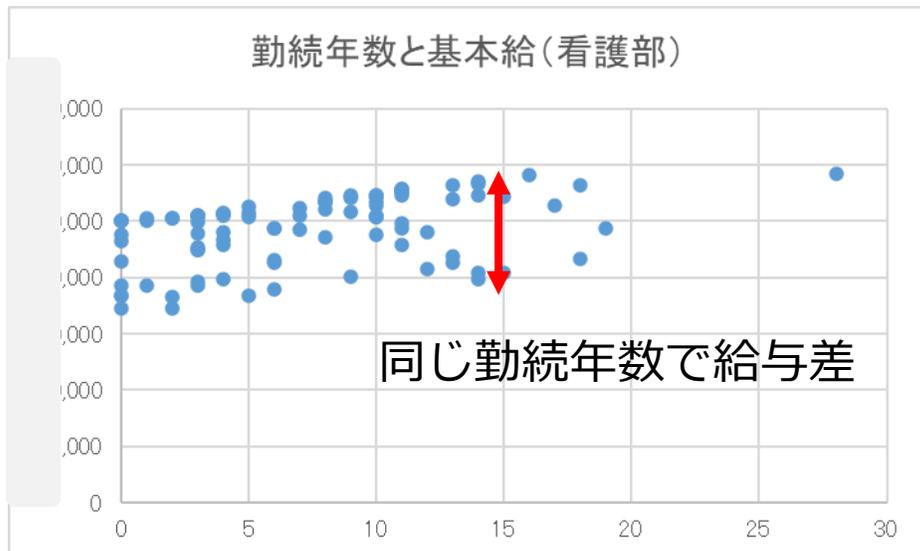
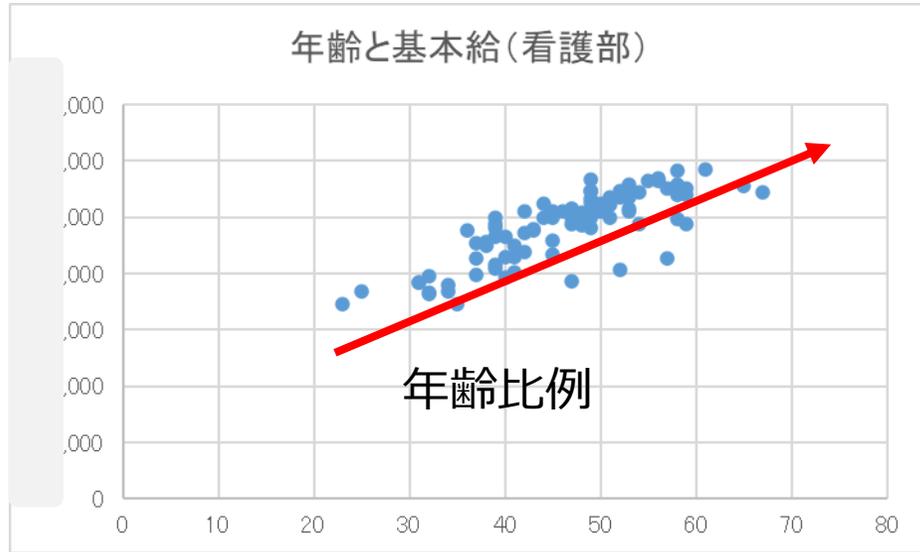
	実績				医業収益割合	
	R●	R■	増減率	区分	R●	R■
医業収益	2,018,330	2,042,531	1.2%			
売上原価	224,973	221,062	-1.7%	固定費	11.1%	10.8%
給与費	1,391,689	1,363,557	-2.0%	固定費	69.0%	66.8%
委託費	150,392	147,769	-1.7%	固定費	7.5%	7.2%
設備関係費	120,380	134,015	11.3%	変動費	6.0%	6.6%
研究研修費	1,592	2,690	69.0%	変動費	0.1%	0.1%
経費	132,719	147,881	11.4%	変動費	6.6%	7.2%
利益	-3,415	25,557	-848.4%			
損益分岐点医業収益	2,022,238	2,012,837				
安全余裕率	-0.2%	1.5%				

安全余裕率：医業収益が損益分岐点（＝利益がゼロになる医業収益）をどれだけ上回っているかを示す指標。

現状、経営に**余裕がない**状況



(1) 現状分析 【職種別賃金分析①】



看護部 基本給の特徴

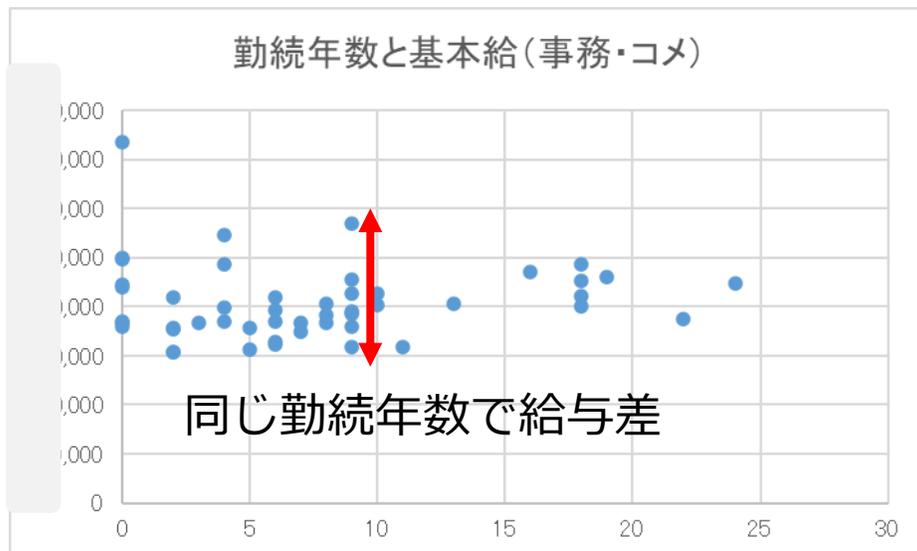
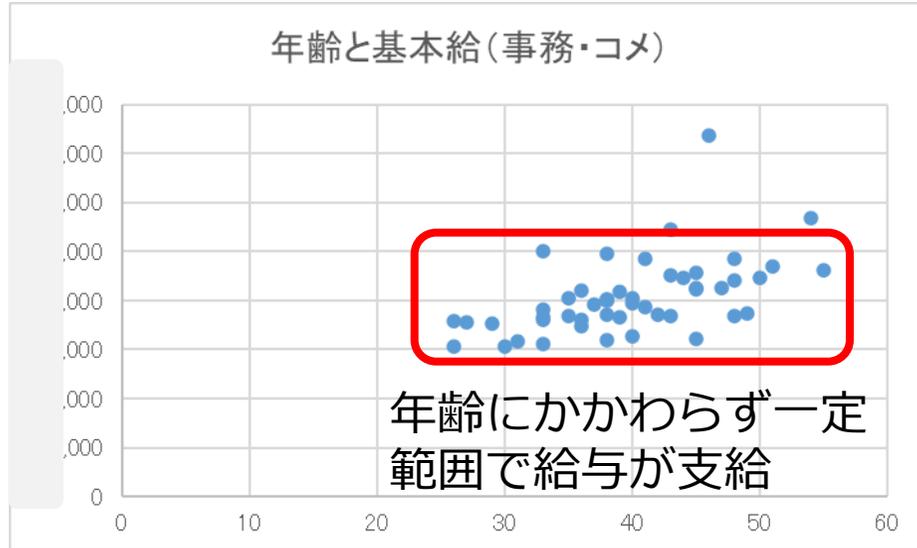
「年齢給と勤続給の要素を主軸としつつ、一部に能力や役割・成果等を反映させる仕組みを併せ持っている」

差別化要素の明確化と透明性

「勤続年数による基本給差」が、「能力」によるものなのか、「職務/役割」によるものなのか、あるいは「成果/業績」によるものなのかを明確にし、**職員に昇給のルールを透明化**すること



(1) 現状分析 【職種別賃金分析②】



事務・コメディカル 基本給の特徴
「「年齢(属人的要素)」 「勤続年数(時間的要素)」を基本給の決定要因から排除している」

評価制度の「公正性と透明性」の確保
「基本給差を生む人事評価の透明性にかかっており、この構造を総合的に見ると、病院が目指している(現行の賃金制度と親和性の高い)賃金制度は以下のいずれか、またはそれらを組み合わせたものが望ましい

- A) 職務給制度(ジョブ型)
- B) 役割給制度



(2) 人事制度改革の方針決定

A. 職務給制度（ジョブ型）

定義：職務の価値（難易度、職責、成果）に応じて基本給が決まる。

評価：「年齢にかかわらず」同じ職務には同じ賃金レンジが適用されるため、**現行運用と最も一致度が高い。**

B. 役割給制度

定義：「院内に期待される役割（=責任の範囲、業務の難易度、組織への貢献度）」を評価し、役割の大きさに基本給が決まる。

評価：「役割」という概念は抽象的になりやすく、評価者の主観が入りやすいリスクがある。

C. 職能給制度

定義：職員の「職務遂行能力（職務を遂行する上で必要とされる知識、スキル、経験）」を評価基準として、レベルに応じて基本給が決定。

評価：「能力があること（職能）」と「実際に成果を出していること」が一致しない場合がある。



(3) 職務調査 【職務予備調査】

職務予備調査の目的

組織運営上の課題

- 現在の業務が明文化されず曖昧なため、その業務に必要な個別具体的な能力が明らかになっていません。
- そのため、採用、キャリア形成、能力向上策（教育訓練方法）、指導・評価（目標管理制度）など支障が生じ、組織運営上の効率が低下する恐れがあります。
- 仕事（業務）を遂行するために必要な能力を把握することで、採用計画、教育・研修、目標管理、人事考課等に活用することが狙いです。

(3) 職務調査 【職務予備調査】

「業務予備調査票」

作成 年 月 日

所属	部・課	職種	氏名	役職	現職経験年数
	薬剤科	薬剤師			年 月

現在の仕事と具体的内容					遂行上の問題点およびリスクと無駄(利益の源泉)と想定される解決方法 (「よく〇〇が起るため、××することになっている」という表現で記述)	
業務名	課業(単位業務)	課業の基準				具体的作業内容 (「～を〇〇する」という表現で記述)
		難易度	習熟度	発生頻度		
臨時処方箋の内用・外用調剤	調剤	C	ロ	1	1 処方箋記載事項が適切か鑑査する	手書き処方箋の為、当院採用薬・採用規格での記載がされているかの確認が必要。採用規格にマーカーを引いて注意喚起している
		B	イ	1	2 処方内容をPCに入力しデータ送信する	手入力の為、入力データに相違がないことを確認している 一緒に分包するかしないか、PTPで払い出すかなど入力間違いがないか確認する
		A	イ	1	3 薬袋を記入する・出力する	患者様氏名で使われている特殊漢字などにも注意している
		A	イ	1	4 錠剤・外用剤の計数調剤	名称類似・複数規格がある場合は注意してピッキングしている
		A	イ	1	5 散剤、水剤計量調剤	理論数と計算した秤量数が合っているか確認している
		A	イ	1	6 軟膏剤の計量調剤・混合	混合時は、秤量を鑑査にまわし確認している
		A	イ	1	7 分包機の操作	分包イメージを画面上で確認し印字間違いが起きないようにしている データを送ってから分包機で粉碎コメントや日にち指定をしてから分包する

(3) 職務調査 【職務記述書】

所属(部・課) 薬剤科

職種 助手

役職

難易度: A:反復補助 B:定型 C:判断、指導監督 D:管理、企画立案 E:政策統率、調整決定

習熟度: イ:1~2年で「完全にできる」に到達する課業 ロ:1~2年で「独力でできる」にまで到達し、続く2~3年で「完全にできる」に到達する課業 ハ:1~2年で「援助を受ければできる」、続く2~3年で「独力でできる」、続く3~4年過ぎて「完全にできる」に到達できる課業

発生頻度: 1:日 2:週 3:月 4:半年 5:四半期 6:1年 7:その他

業務	課業	課業(作業)内容	難易度					等級別習熟度									頻度	XXXXX	YYYYY		
			A	B	C	D	E	1	2	3	4	5	6	7	8	9					
在庫管理	検品	1 卸から届いた医薬品を検品する	イ					○										1	完	完	
		2 届いた医薬品を医薬品棚に片付ける	イ					○										1	完	独	
		※ 期限を確認し、期限近い薬剤を上に乗く																			
		3 定の医薬品を確認し入荷していれば未定の紙を捨てるもしくは医薬品名の行を消す	イ					○											1	完	援
		※ 重複して発注することを防ぐ為																			
		4 向精神薬、血液製剤等は帳簿を記入	イ					○											1	完	独
		5 棚マックは入荷したら医療材料の表へ記入	イ					○											1	完	援
		※ システム入力がないので棚卸時に合わなくなる為記入																			
6 麻薬・毒薬は薬剤師に依頼する	イ					○											1	完	完		
7 薬剤が入荷したら、入荷待ちトレーを確認し払出をする	イ					○											1	完	独		
※ 払出忘れを防ぐ為に確認をしている																					
8 ワクチンの検品・ロットごとに保管・帳簿記入する	イ					○											1	完	独		
※ 複数のロットがある場合は、保管場所を分けるなどの工夫している																					

(3) 職務調査 【職務・職能要件】

職掌
薬剤

職種
共通

資格等級
1等級

業務	課業	課業内容				習熟能力 遂行レベル	修得能力 (知識・技能・技術)	具体的手段・方法 (図書・研修・資格・免許等)	自己啓発課題
			援	独	完				
薬品管理	在庫管理	1 システムマスター管理 2 発注点の見直し 3 毎月在庫表(薬品棚卸表)のチェック ①薬剤管理システム表のチェック(数量調整) ②問題箇所(異常値)の抽出 ③異常値の原因追及 ④在庫金額の算出 4 薬価改定に伴う薬品データの確認、調整			○	1 棚卸表すべての薬剤について数量を实在庫と比較し、数値がおかしいものをリストアップしたうえで、訂正ができる。また、ゼロ在庫の薬品を熟知している。さらに、在庫数量とレセプト数量との異常値の原因究明ができ上司に報告ができる。 2 薬価改定後のデータの確認ができ、システムマスターへの切り替え後のチェックが漏れなくできる。また、間違った値の訂正申請がシステム部へできる。	・システムマスターの操作 ・在庫管理の基礎知識 ・ゼロ薬品の基礎知識	【院内資料】 ・システム操作マニュアル ・院内医薬品集	

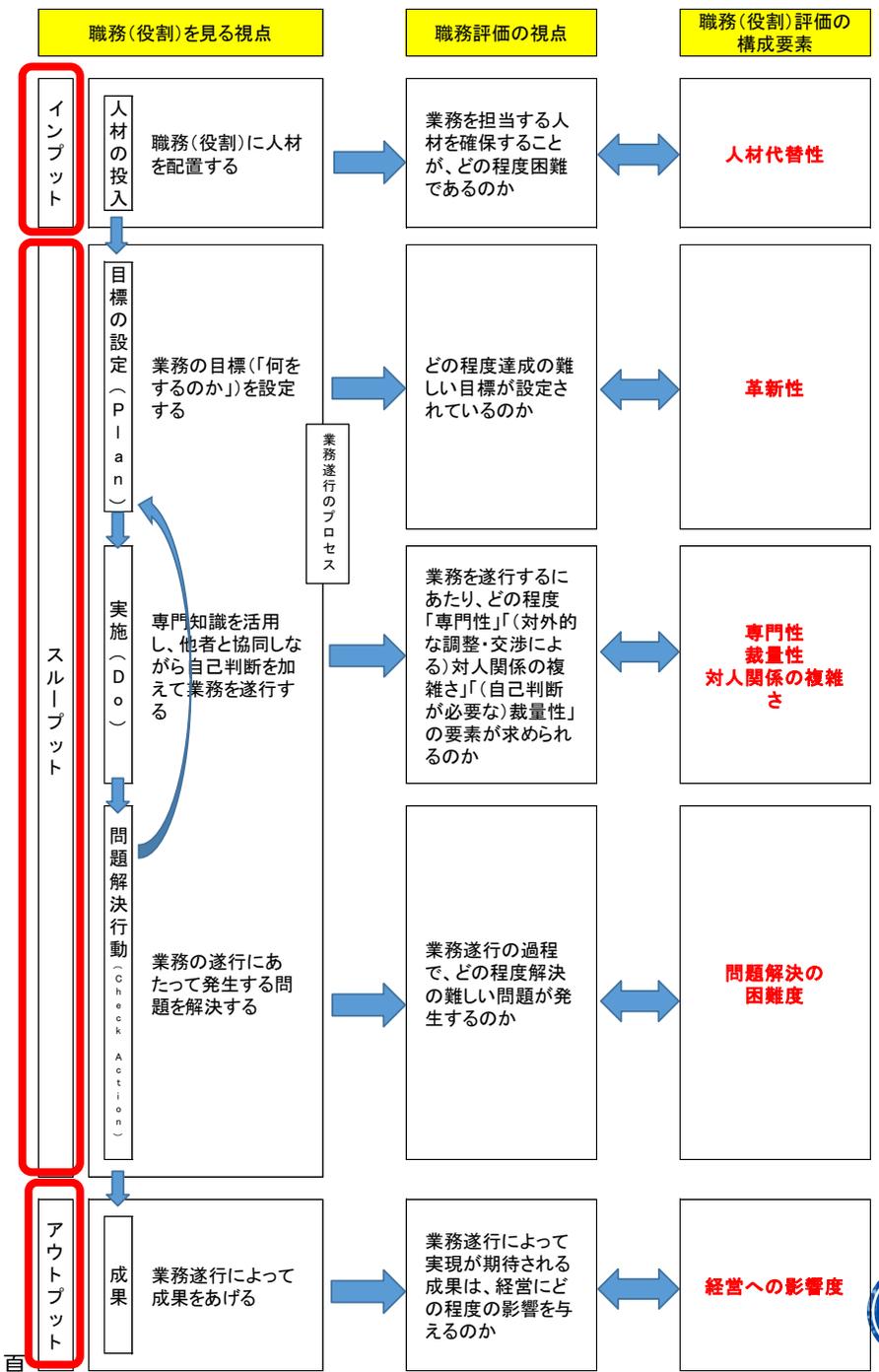
ジョブリスト

能力要件

(4) 職務評価【構成要素】

評価項目	定義	ウェイト	評点 (1~5)	スコア (ウェイト×評点)
人材の代替性	採用や配置転換によって代わりとなる人材の確保が難しい職務			
革新性	従来の方法とは全く異なる新しい方法が求められる職務			
専門性	職務を遂行する上で特殊な知識やスキルが必要な職務			
裁量性	職員の裁量に任されている職務			
対人関係の複雑さ(院内)	仕事を進める上で院内での調整が多い職務			
対人関係の複雑さ(院外)	仕事を行う上で社外の取引先や患者・家族・地域住民との信頼関係を築くことが必要な職務			
問題解決の困難度	業務に係る問題を調査・抽出し、解決に繋げる職務			
経営への影響度	病院全体の業績に大きく影響する職務			

評価項目	スケール	定義
① 人材代替性	5	採用や配置転換による代替人材の確保が不可能な仕事
	4	採用や配置転換による代替人材の確保が非常に難しい仕事
	3	採用や配置転換による代替人材の確保が難しい仕事
	2	採用や配置転換による代替人材の確保が容易な仕事
	1	採用や配置転換による代替人材の確保が非常に容易な仕事



(5) 賃金設計 【考え方】

モデル賃金 VS

標準生計費

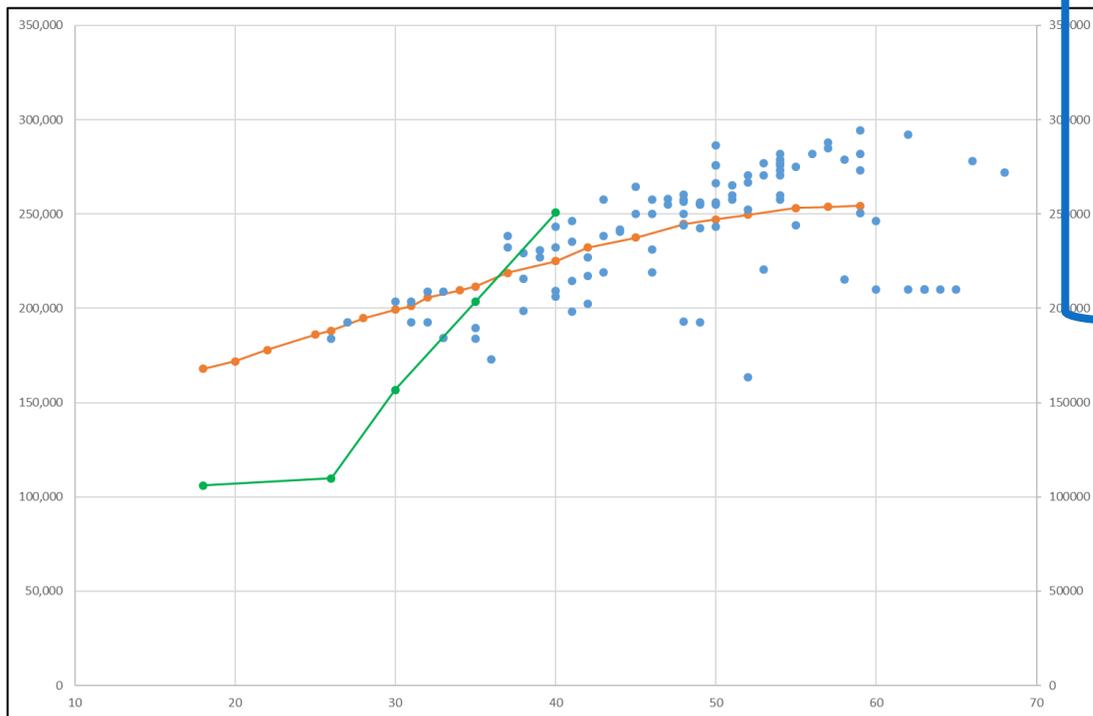
※総務省 家計調査

予測年齢	18歳	26歳	30歳	35歳	40歳
世帯人員	1人	2人	3人	4人	5人
令和5年度(令和5年4月) 北海道標準生計費【札幌市】	139,450	144,370	206,110	267,850	329,590
標準生計費 (社会保険料・所得税分)	182,317	188,749	269,468	350,187	430,906

(施設規模・職種別)賃金相場

※厚生労働省 賃金構造基本統計調査

※人事院 職種別民間給与実態調査



4. 支援制度

「令和7年度 補正予算」

施策名：医療・介護等支援パッケージ（介護分野）
令和7年度補正予算案 2,721億円

令和7年度

補正予算案の主要施策集



【計数整理の結果、異同を生ずることがある。】

【〇「医療・介護等支援パッケージ」(介護分野)】

施策名：医療・介護等支援パッケージ(介護分野)

令和7年度補正予算案 2,721億円

① 施策の目的

- 国民のいのちと暮らしを守り、安心して医療・介護・福祉サービスを受けられる体制を整備するため、「医療・介護等支援パッケージ」を緊急措置する。
- 介護分野においては、
 - ・ 他職種と遜色のない処遇改善に向けて、令和8年度介護報酬改定において、必要な対応を行うこととし、報酬改定の時期を待たず、人材流出を防ぐための緊急的対応として、賃上げ・職場環境改善の支援を行う。
 - ・ 介護事業所・施設が、物価上昇の影響がある中でも、必要な介護サービスを円滑に継続するための支援等を行う。
 - ・ ICT等のテクノロジーの導入や経営の協働化、訪問介護・ケアマネジメントの提供体制の確保に向けた取組を支援する。

② 対策の柱との関係

I			II					III	
1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
○	○					○			

③ 施策の概要

ア 介護分野の職員の賃上げ・職場環境改善支援事業

- ・ 介護従事者に対して幅広く月1万円の賃上げ支援を実施し、生産性向上や協働化に取り組む事業者の介護職員に対して月0.5万円を上乗せ。
- ・ 併せて、介護職員の職場環境改善を支援。人件費に充てた場合、介護職員に対して月0.4万円の賃上げに相当。

※いずれも半年分

1,920億円

イ 介護事業所・施設のサービス継続支援事業

- ・ 物価上昇の影響がある中でも、必要な介護サービスを円滑に継続できるよう、訪問系サービスの訪問・送迎に必要な経費、災害発生時に必要な設備・備品、介護保険施設の食料品の購入費等を支援。
- ※この他、施設の大規模修繕等に対する支援を実施

510億円

ウ 介護テクノロジー導入・協働化・経営改善等支援事業

- ・ 介護記録ソフト等の介護テクノロジーの導入・定着や、経営の協働化、経営改善を支援するとともに、これらの支援を行う都道府県相談窓口等の機能強化を図り、伴走支援を充実。

220億円

エ 訪問介護・ケアマネジメントの提供体制確保支援事業

- ・ 経験年数が短いホームヘルパーへの同行支援や、中山間地域等における通所介護事業所の訪問機能追加、訪問介護事業所のサテライト(出張所)の設置、居宅介護支援(ケアマネ)事業所の人材確保、シャドウワーク等の業務負担軽減、協働化等を支援。

71億円

④ 成果イメージ(経済効果、雇用の下支え・創出効果、波及プロセスを含む)

「医療・介護等支援パッケージ」の実施により、介護分野において、必要な人材確保、円滑なサービス継続、効率的かつ安定的な介護サービス提供が可能となる。

11

「令和7年度 補正予算」

介護分野における物価上昇・賃上げ等に対する支援
(介護分野の職員の賃上げ・職場環境改善支援事業)

令和7年度補正予算案
1,920億円

処遇改善加算の対象サービスについては**加算取得事業者**、対象外サービス（訪問看護、訪問リハ、ケアマネ等）については**処遇改善加算に準ずる要件を満たす（又は見込み）事業者**が対象。

【〇介護分野の職員の賃上げ・職場環境改善に対する支援】

老健局老人保健課
(内線3942)

施策名: **ア 介護分野における物価上昇・賃上げ等に対する支援**
(介護分野の職員の賃上げ・職場環境改善支援事業)

令和7年度補正予算案 1,920億円

※医療・介護等支援パッケージ

① 施策の目的

- 〇介護分野の職員の処遇改善については、累次の取組を講じてきた結果、介護職員の賃金は改善してきたものの、他産業とはまだ差がある状況。
- 〇介護分野の人材不足が厳しい状況にあるため、他職種と遜色のない処遇改善に向けて、令和8年度介護報酬改定において、必要な対応を行うこととし、報酬改定の時期を待たず、人材流出を防ぐための緊急的対応として、賃上げ・職場環境改善の支援を行う。支援については、持続的な賃上げを実現する観点を踏まえて実施する。

② 対策の柱との関係

I			II					III	
1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
	○	○							

③ 施策の概要

- ①介護従事者に対して幅広く賃上げ支援(※1)を実施。
 - ②生産性向上や協働化に取り組む事業者(※2)の介護職員に対して賃上げ支援を上乗せ。
 - ③併せて、介護職員について、職場環境改善に取り組む事業者(※3)を支援(介護職員等の人件費に充てることも可能)。
- (※1)処遇改善加算の対象サービスについては加算取得事業者、対象外サービス(訪問看護、訪問リハ、ケアマネ等)については処遇改善加算に準ずる要件を満たす(又は見込み)事業者が対象。
- (※2)処遇改善加算の取得に加え、以下の要件を満たす事業者。
ア)訪問、通所サービス等
→ ケアプランデータ連携システムに加入(又は見込み)等。
イ)施設、居住サービス、多機能サービス、短期入所サービス等
→ 生産性向上加算Ⅰ又はⅡを取得(又は見込み)等。
- (※3)処遇改善加算を取得の上、職場環境等要件の更なる充足等に向けて、職場環境改善を計画し実施する事業者(要件は、令和6年度補正予算の「介護人材確保・職場環境改善等事業」と同様)。

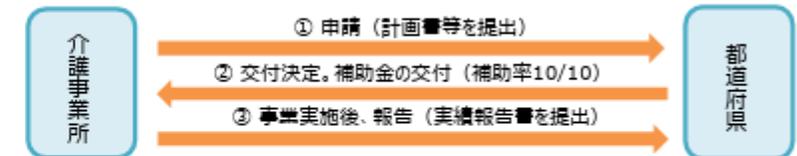
④ 施策のスキーム図、実施要件(対象、補助率等)等

(1)支給要件・金額

- ①介護従事者に対する幅広い賃上げ支援 1.0万円
- ②協働化等に取り組む事業者の介護職員に対する上乗せ 0.5万円
- ③介護職員の職場環境改善の支援
※人件費に充てた場合、介護職員に対する0.4万円の賃上げに相当

(2)対象期間:令和7年12月～令和8年5月の賃上げ相当額を支給

【執行のイメージ】



(注)サービスごとに交付率を設定し、各事業所の総報酬にその交付率を乗じた額を支給(国10/10で都道府県に支給。併せて交付額算出のための国保連システム改修費用及び国・都道府県の必要な事務費等も確保)

⑤ 成果イメージ(経済効果、雇用の下支え・創出効果、波及プロセスを含む)

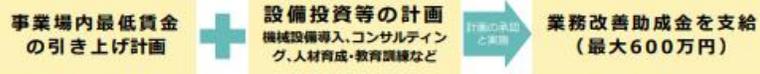
- 〇 介護分野の職員の賃上げ・職場環境改善支援を実施することで、介護サービス提供に必要な人材確保につながる。

「業務改善助成金」

令和7年度業務改善助成金のご案内

業務改善助成金とは？

業務改善助成金は、事業場内で最も低い賃金（事業場内最低賃金）を30円以上引き上げ、生産性向上に資する設備投資等を行った場合に、その設備投資等にかかった費用の一部を助成する制度です。



※ 事業場内最低賃金の引き上げ計画と設備投資等の計画を立てて申請いただき、交付決定後に計画どおりに事業を進め、事業の結果を報告いただくことにより、設備投資等にかかった費用の一部が助成金として支給されます。

<事業場内最低賃金とは？>

事業場で最も低い時間給を指します。（ただし、業務改善助成金では、雇入れ後6か月を経過した労働者の事業場内最低賃金を引き上げていただく必要があります。）
事業場内最低賃金の計算方法は、地域別最低賃金（国が例年10月以降に改定する都道府県単位の最低賃金額）と同様、最低賃金法第4条及び最低賃金法施行規則第1条又は第2条の規定に基づいて算定されます。
ご不明点があれば、管轄の労働局雇用環境・均等部室または賃金課までお尋ねください。

対象事業者・申請の単位

- ・ 中小企業・小規模事業者であること（大企業と密接な関係を有する企業（みなし大企業）でないこと）
- ・ 事業場内最低賃金と地域別最低賃金の差額が50円以内であること
- ・ 解雇、賃金引き下げなどの不交付事由がないこと



➡ 以上の要件を満たした事業者は、事業場内最低賃金の引き上げ計画と設備投資等の計画を立て、（工場や事務所などの労働者がいる）事業場ごとに申請いただけます。

申請期限と賃金引き上げの期間

	申請期間	賃金引き上げ期間	事業完了期限
第1期	令和7年4月14日～令和7年6月13日	令和7年5月1日～令和7年6月30日	令和8年1月31日
第2期	令和7年6月14日～申請事業場に適用される地域別最低賃金改定日の前日	令和7年7月1日～申請事業場に適用される地域別最低賃金改定日の前日	令和8年1月31日

※第3期以降の募集を行う場合、別途HPにてお知らせいたします。

申請の流れや注意事項は裏面をチェック！

助成上限額や助成率などの詳細は中面をチェック！

助成上限額・助成率

助成上限額

コース区分	事業場内最低賃金の引き上げ額	引き上げる労働者数	助成上限額	
			右記以外の事業者	事業場規模30人未満の事業者
30円コース	30円以上	1人	30万円	60万円
		2～3人	50万円	90万円
		4～6人	70万円	100万円
		7人以上	100万円	120万円
		10人以上※	120万円	130万円
45円コース	45円以上	1人	45万円	80万円
		2～3人	70万円	110万円
		4～6人	100万円	140万円
		7人以上	150万円	160万円
		10人以上※	180万円	180万円
60円コース	60円以上	1人	60万円	110万円
		2～3人	90万円	160万円
		4～6人	150万円	190万円
		7人以上	230万円	230万円
		10人以上※	300万円	300万円
90円コース	90円以上	1人	90万円	170万円
		2～3人	150万円	240万円
		4～6人	270万円	290万円
		7人以上	450万円	450万円
		10人以上※	600万円	600万円

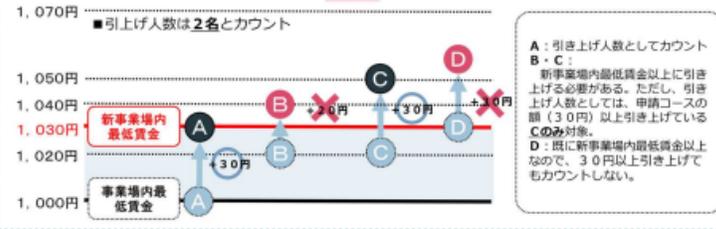
※ 10人以上の上乗額区分は、特例事業者が、10人以上の労働者の賃金を引き上げる場合に対象になります。

「引き上げる労働者数」の数え方

- ▶ 事業場内最低賃金である労働者
- ▶ 事業場内最低賃金である労働者の賃金を引き上げることで、賃金額が追い抜かれる労働者が「引き上げる労働者」に算入されます。（ただし、いずれも申請コースと同額以上賃金を引き上げる必要があります。）

<例> 事業場内最低賃金1,000円の事業場で30円コースを申請する場合>

- A：事業場内最低賃金である労働者なので、「引き上げる労働者」に算入可
- B：申請コース以上賃金を引き上げていないので、算入不可
- C：Aに賃金額が追い抜かれる労働者であり、かつ、申請コース以上賃金を引き上げているので、算入可
- D：既に引上げ後の事業場内最低賃金以上なので、算入不可



助成率

1,000円未満	4/5
1,000円以上	3/4

特例事業者

以下の要件に当てはまる場合が特例事業者となります。なお、②に該当する場合は、助成対象経費の拡充も受けられます。

1 賃金要件	申請事業場の事業場内最低賃金が1,000円未満である事業者
2 高騰等要件	原材料費の高騰など社会的・経済的環境の変化等の外的要因により、申請前3か月間のうち任意の1か月の利益率が前年同期に比べ3%ポイント以上低下している事業者

※「%ポイント（パーセントポイント）」とは、パーセントで表された2つの数値の差を表す単位です。

物価高騰等要件に該当する事業者は、一定の自動車の導入やパソコン等の新規導入が認められる場合があります。詳しくはP3の「助成対象経費の特例」をご覧ください。

生産性向上に資する設備投資等（機械設備、コンサルティング導入や人材育成・教育訓練）を行うとともに、事業場内最低賃金を一定額以上引き上げた場合、その設備投資などにかかった費用の一部を助成。

（助成対象経費の拡大）

特例事業者（事業場内最低賃金が1,000円未満の事業場又は申請前3か月間のうち任意の1月の売上高総利益率又は売上高営業利益率が、前年同期に比べ、3%ポイント以上低下している事業者）のうち、物価高騰等要件に該当する場合は、通常、助成対象経費として認められていない以下の経費も対象

- ・ 定員7人以上又は車両本体価格200万円以下の乗用自動車
- ・ 貨物自動車
- ・ パソコン、スマートフォン、タブレット等の端末と周辺機器の新規導入

参考 「業務改善助成金」 事例

業務改善助成金

事例 10 送迎用車両導入による送迎業務の効率化

企業概要 所在地 大分県 従業員 7人 事業内容 社会保険・社会福祉・介護事業

背景 送迎車両不足による送迎業務の非効率

課題 就労支援者を農作業を行うハウスまで送迎する時に使用する車両が小さく、一度に送迎できる人数に限りがあるため、複数回送迎を行っており業務効率が悪かった。送迎以外の業務で車両を利用することもあったため車両数が不足しており、送迎希望者がいても断らざるを得なかった。

必要としていた対応 送迎用車両を追加導入することで、業務効率化と送迎可能人数の増加を図りたい。

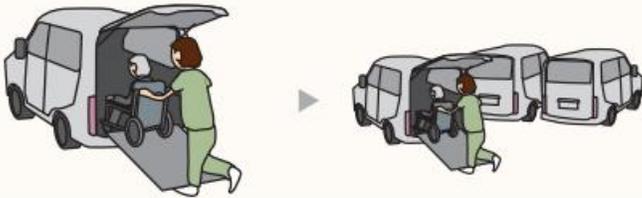
取組の内容と成果 送迎業務の効率化 送迎可能人数の増加

内容 送迎用車両を追加導入し、送迎業務を効率化した。

成果 7人以上乗車可能な大型の送迎専用の車両を2台導入したことで、一度に送迎可能な人数が増加し、1日あたりの送迎回数は0.5回削減された。送迎回数の削減に伴い、送迎業務に必要な人員は4名から3名に減少した。車両の増加により、送迎以外の業務で車両を使用している際に送迎に必要な車両が不足しなくなった。他業務の車両の利用有無に左右されずに安定的に送迎業務を行えるようになったことで、送迎希望者を新たに2名受け入れ可能となり、売上高が向上した。

資金引上げ実績

- 利用したコース：90円コース
- 引上げ労働者数：4人
- 事業場内最低賃金：822円から918円へ引上げ



改善のOnePoint 業務効率化に続き、今後は従業員一人当たりの業務負担を軽減したい。そのため、パート雇用の従業員等を採用し、人員を増やすことを検討している。また、従業員の業務負担を軽減することで、研修機会を確保し、サービス向上を図りたいと考えている。

業務改善

事例9 介護記録システムの導入による顧客の情報管理の効率化とサービスの品質向上

【所在地】香川県 **【従業員数】**32人 **【事業内容】**介護事業
【課題と対応】特定の職員が介護現場で手書きによる業務記録を担当していたため、設備投資による業務効率化を検討してきた。

企業概要

各々の職員が現場で簡単に記録し、正確に効率よく情報共有できると良いと考えました。そこで、助成金を活用して介護記録システムを導入しました。

介護記録の負担を軽減し、情報共有を効率化したい



1日当たりの記録時間が1時間短縮



さらなる工夫

定期的に役員と介護従事者が会議を行い、現場からの声が経営者へ届きやすい風通しのよい職場環境を整えるようにしている。

実施内容

介護記録システムを導入したことで、1人に集中していた記録業務が分散され、情報共有や引継ぎが円滑になり、サービスの質も向上した。

成果

顧客の情報管理の効率化により生産性が向上し、3人の従業員の時間給（事業場内最低賃金）を30円引き上げた。また、事業場内最低賃金を上回る従業員の賃金の引上げも実施した。

助成金活用のきっかけ 厚生労働省のホームページ

業務改善

事例7 見守り支援システム(※)の導入による巡回業務削減とサービス向上

【所在地】滋賀県 **【従業員数】**13人
【事業内容】グループホーム
【課題と対応】夜間の巡回業務削減と利用者へのサービス向上を図るため、設備投資による業務効率化を検討してきた。

利用者の状態確認のために、従業員は夜間も巡回を繰り返さなければならぬ状況でした。そこで、助成金を活用し見守り支援システムを導入しました。

(※) マットレスの下に敷くことで寝返りなどの状態を把握し、パソコンで確認可能なシステム

従業員の夜間に行う巡回の負担を減らしたい



巡回の回数が約2回(20~40分程度)削減



<独自の工夫> 若手従業員が中心となり、社内の他の事業場の従業員も含めてミーティングを開き、よりよい介護技術の実施に向けた話し合いなどを行っている。

実施内容

各利用者の眠りの状態が、利用者の部屋から離れたパソコンからでも確認することができ、利用者が起き上がった時にはすぐに駆け付けてトイレへの誘導などができるようになった。

成果

1人あたりの作業量の減少により生産性が向上し、1人の従業員の時間給（事業場内最低賃金）を30円引き上げた。さらに、事業場内最低賃金以外の従業員の賃金の引上げを実施した。

助成金活用のきっかけ

研修会等で導入事例を聞いた代表が、社会保険労務士に相談。

「働き方改革推進支援助成金」

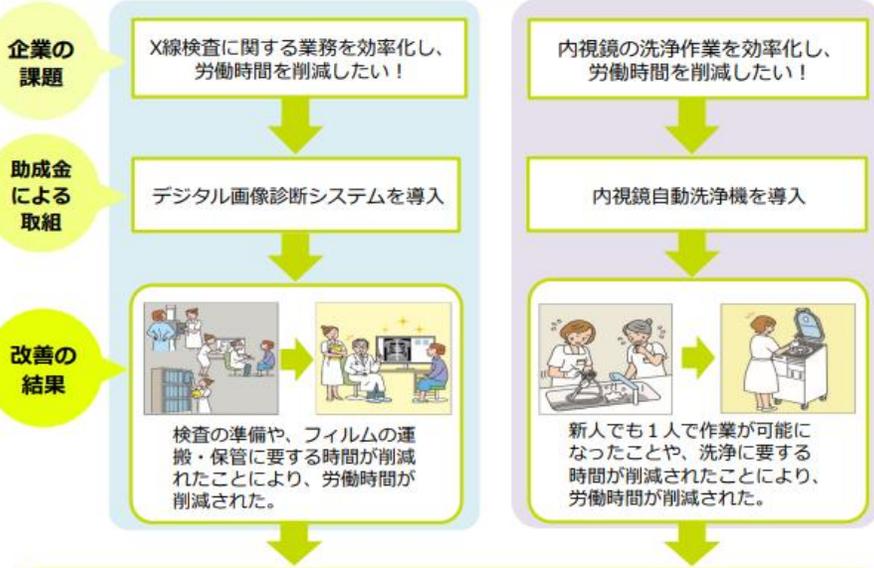


令和7年度「働き方改革推進支援助成金」 業種別課題対応コース（病院等）のご案内



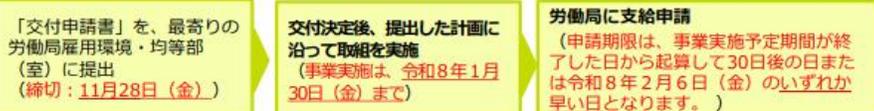
このコースは、生産性を向上させ、労働時間の削減や医師の働き方改革の推進等に向けた環境整備に取り組む、**医業に従事する医師を雇用する中小企業事業主**の皆さまを支援します。ぜひご活用ください。

課題別に見る助成金の活用事例



生産性の向上を図ることで、働きやすい職場づくりが可能に!!

ご利用の流れ



（注意）本助成金は国の予算額に制約されるため、11月28日以前に、予告なく受付を締め切る場合があります。

助成内容について詳しくは、裏面をご参照ください。



ご不明な点やご質問がございましたら、企業の所在地を管轄する都道府県労働局 雇用環境・均等部 または 雇用環境・均等室にお尋ねください。



業種別課題対応コース（病院等）の助成内容

対象事業主

以下のいずれにも該当する事業主が対象です。なお、選択する成果目標に応じて、下記1～3以外にも要件が設定されています。詳しくは「働き方改革推進支援助成金（業種別課題対応コース）申請マニュアル」をご参照ください。

- 労働者災害補償保険の適用を受ける医業に従事する医師が勤務する病院、診療所、介護老人保健施設又は介護医療院を営む中小企業事業主（※1）であること。
- 年5日の年次有給休暇の取得に向けて就業規則等を整備していること。
- 交付申請時点で、36協定を締結していること。

（※1）中小企業事業主の範囲

以下のいずれかの要件を満たす企業が中小企業になります。
 ・資本または出資持分が5,000万円以下
 ・常時使用する労働者が30人以下

助成対象となる取組 ～いずれか1つ以上を実施～

- ① 労務管理担当者に対する研修（※2）
- ② 労働者に対する研修（※2）、周知・啓発
- ③ 外部専門家によるコンサルティング
- ④ 就業規則・労使協定等の作成・変更
- ⑤ 人材確保に向けた取組
- ⑥ 労務管理用ソフトウェア、労務管理用機器、デジタル式簿記録計の導入・更新（※3）
- ⑦ 労働効率の増進に資する設備・機器等の導入・更新（※3）

（※2）研修には、勤務時間インターバル制度に関するもの及び業務研修を含みます。
 （※3）長時間労働低減要件に該当する場合は、パソコン、タブレット、スマートフォンの購入費用等が対象となります。詳しくは申請マニュアル等をご確認ください。

成果目標

以下の「成果目標」から1つ以上を選択の上、目標達成を目指して「助成対象となる取組」を実施してください（※4）。

- ① 月60時間を超える36協定の時間外・休日労働時間の削減
- ② 年次有給休暇の計画的付与制度の新規導入
- ③ 時間単位の年次有給休暇制度と、交付要綱で規定する特別休暇を1つ以上新規導入
- ④ 9時間以上の勤務時間インターバルを導入
- ⑤ 「医師の働き方改革の推進」の実施（※5）

（※4）上記①から④の成果目標に加えて、指定する労働者の時間当たりの賃金額を3%以上5%以上または7%以上引き上げること成果目標に加えることができます。
 （※5）以下ア～イを全て実施する必要があります。

なお、実施事項の詳細は申請マニュアルをご覧ください。
 ア) 労務管理責任者の役割と、責任の所在とその役割の明確化
 イ) 医師の副業・兼業先との労働時間の通算や医師の休憩時間確保、長時間労働の医師に対する直接指導の実施に係る協力体制の整備（副業・兼業を行う医師がいる場合）
 ウ) 研修等によって労働時間管理の理解を深める取組の実施
 エ) 医師の労働時間の実態把握を行うこと。

助成上限額と助成額

左記「成果目標」の達成状況に応じて、左記「助成対象となる取組」の実施に要した経費の一部を助成します。

上限額	選択した左記「成果目標」に設定された、下記1から5までの助成上限額に、下記6の上限額への加算額を合計した金額
助成額	上限額又は対象経費の合計額に補助率3/4（※6）を乗じた額のいずれか低い金額を助成します。

（※6）常時使用する労働者数が30人以下かつ、支給対象の取組で⑥からの実施する場合は、その所要額が30万円を超える場合は、補助率4/5。

1. 成果目標①の上限額（※7）

事業実施後の設定時間外労働と休日労働の合計時間数	事業実施前の設定時間数	現在有効な36協定において、時間外労働と休日労働の合計時間数を月80時間を超えて設定している事業場
時間外労働と休日労働の合計時間数を月60時間以下に設定	現在有効な36協定において、時間外労働と休日労働の合計時間数を月60時間を超えて設定している事業場	250万円
時間外労働と休日労働の合計時間数を月60時間を超え、月80時間以下に設定	現在有効な36協定において、時間外労働と休日労働の合計時間数を月60時間を超えて設定している事業場	200万円
時間外労働と休日労働の合計時間数を月60時間以下に設定	現在有効な36協定において、時間外労働と休日労働の合計時間数を月60時間を超えて設定している事業場	150万円
時間外労働と休日労働の合計時間数を月60時間以下に設定	現在有効な36協定において、時間外労働と休日労働の合計時間数を月60時間を超えて設定している事業場	—

（※7）成果目標①を令和6年度に選択して支給を受けた事業主の場合、さらに下の区分に設定時間数を継続した場合の上限額は100万円。（更なる削減を目標とした上で、設定時間数を同一区分内に維持等した場合の助成上限額は一律25万円）

2. 成果目標②の上限額：25万円
3. 成果目標③の上限額：25万円
4. 成果目標④の上限額

勤務時間インターバルを新規導入した場合の上限額は、休憩時間数に応じて、下記の表のとおりとなります。

休憩時間数（※8）	1企業当たりの上限額（※9）
9時間以上10時間未満（※10）	120万円
10時間以上11時間未満	150万円
11時間以上	170万円

（※8）事業実施計画で指定した事業場に導入する勤務時間インターバルの休憩時間数のうち、最も短いものを指します。
 （※9）勤務時間インターバルを適用する労働者の範囲の拡大、勤務時間インターバルの時間延長の場合は、上記の表の1/2が上限額となります。
 （※10）B水準、連携B水準、C-1水準、C-2水準の医師については、10時間以上の休憩時間数とする必要があります。

5. 成果目標⑤の上限額：50万円
6. 成果目標「賃金の引上げ」の上限額に加算
常時使用する労働者数が30人を超える場合は、達成した成果目標の助成上限額に、下記の表の上限額を加算されます（※5、11、12）。

引上げ人数	1～3人	4～6人	7～10人	11人～30人
3%以上引上げ	6万円	12万円	20万円	1人当たり2万円（上限60万円）
5%以上引上げ	24万円	48万円	80万円	1人当たり8万円（上限240万円）
7%以上引上げ	36万円	72万円	120万円	1人当たり12万円（上限360万円）

（※11）常時使用する労働者数が30人以下の場合は、達成した成果目標の助成上限額に、上記の表の2倍の上限額が加算されます。
 （※12）賃上げ額そのものを助成するものではありません。

生産性を向上させ、時間外労働の削減、週休2日制の推進、勤務時間インターバル制度の導入や医師の働き方改革推進に向けた環境整備に取り組む中小事業主

（労働者災害補償保険の適用を受ける**医業に従事する医師が勤務する病院、診療所、介護老人保健施設又は介護医療院を営む**）

- 資本または出資持分が5,000万円以下
- 常時使用する労働者が300人以下

参考 「働き方改革推進支援助成金」 事例

労働時間短縮・年休促進支援コース

事例 7 電子カルテの刷新による業務の削減・効率化

企業概要 [所在地] 京都府 [従業員] 12人 [事業内容] 医療業

背景 **カルテ内容を2度入力することによる負担**

課題 これまで院長が自作の電子カルテを利用していた。診療には適していたが、レセプト（診療報酬明細書）のシステムと連携しておらず、カルテの内容を入力し直すことが負担になっていた。

必要としていた対応 レセプトと連携可能な電子カルテに更新し、データ入力の二度手間を削減することで業務を効率化させたいと考えていた。

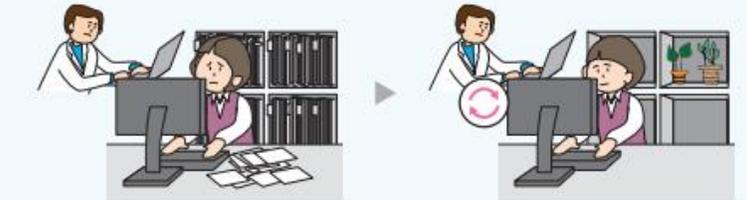
取組の内容と成果 **院内外のデータ連携で効率化**

内容 電子カルテを更新した。

成果 診察時に新しい電子カルテで入力した内容がレセプトにも直接反映されるようになった。受付でレセプトを作成する時間が1人あたり15分から10分ほどになり、約30%削減できた。また、従来は患者の各検査データを紙媒体で作成・保管することが負担であり、時間外労働にもつながっていたという指摘があった。電子カルテの更新により、検査会社から提供されたデータをそのまま電子カルテと同じシステムで受信・管理できるようになった。作業時間が削減され、さらに患者の体重・血圧・脈拍や処方履歴を過去にさかのぼって一覧できるようになり、利便性が大きく向上した。

成果目標

- ・時間単位の年次有給休暇の規定を導入
- ・特別休暇（ボランティア休暇）を導入



改善のOnePoint 職員から以前より、電子カルテとレセプトが連携していない点や、患者の検査データを紙媒体で管理・保管している点について、改善を求める意見があった。職員の意見を受けて取り組んだことにより負担が大きく減った。他にも職員の意見を踏まえて、職員間の意思疎通を円滑にして業務を効率化するため伝言を書き込むノートを導入した。

労働時間短縮・年休促進支援コース

事例 8 従業員向けの勉強会・講習会によるスキルアップ支援

企業概要 [所在地] 愛媛県 [従業員] 59人 [事業内容] 社会保険・社会福祉・介護事業

背景 **従業員の育成と休暇制度の充実を検討**

課題 従業員の教育・スキルアップ支援を図りたいと考えていた。また、従業員より時間単位の有給休暇制度等への要望があり、休暇制度の見直しを検討していた。

必要としていた対応 従業員向けの勉強会の機会を設けることで、従業員のスキルアップを支援したいと考えていた。また、休暇制度の見直しにより、従業員の要望に応えることで、労働環境を改善していきたいと考えていた。

取組の内容と成果 **外部講師の講習会、時間単位年休の導入**

内容 外部講師による従業員向けの講習会実施等

成果 経営者向けの勉強会や資格の講習会、障がい者支援の講習会等、外部講師による講習会の場を設け、従業員向けの学びの場の拡充した。また、従業員の要望に基づいて、時間単位の年次有給休暇制度を導入・更新することで、休暇を取得しやすい環境が構築された。2022年8月から2023年7月の1年間で、時間単位の有給休暇取得率が5%向上した。

成果目標

- ・時間単位の年次有給休暇の規定を導入
- ・特別休暇（新型コロナウイルス感染症対応のための休暇）を導入



改善のOnePoint 時間単位で年次有給休暇を取得したいという従業員の要望と、従業員に業務以外にも学習の機会を与えて将来的な経営者候補に育てたいという企業側の要望の両方に応える取組を考え、助成金を活用するに至った。

労働時間短縮・年休促進支援コース

事例 9 治療用装置の導入による施術の効率化

企業概要 [所在地] 長野県 [従業員] 7人 [事業内容] 医療業

背景 **施術の付き添いに伴う負担**

課題 腰椎の牽引治療の施術を行う場合は、職員が機器の装着等を行う必要があったことから、自動化された施術であっても患者に終始付き添う必要があったため、他の業務を時間外労働で行うなど負担が生じていた。

必要としていた対応 能動型自動間欠牽引装置を導入し、施術の効率化を図りたいと考えていた。

取組の内容と成果 **施術の一部自動化により付き添いが不要に**

内容 能動型自動間欠牽引装置を導入

成果 自動装着機能が備わっているため、従業員は患者から離れて別の作業を並行して行うことが可能となった。また、1日あたり約25人の患者の施術をするところ、施術にかかる時間が1人あたり約3分短縮され、2023年10月から2024年1月までの4ヶ月間で、作業時間が1日75分短縮された。これにより、患者が多い日の時間外労働を解消することができた。

成果目標

- ・時間単位の年次有給休暇の規定を導入
- ・特別休暇（ボランティア休暇）を導入



改善のOnePoint 労務間で従業員一人一人と対話の時間を月1回設け、労働環境の改善について意見を聞くようしている。この対話により、従業員の家庭の事情等を把握し、従業員の状況に合わせて労働時間に融通を利かせることが可能となった。

5. まとめ

まとめ ハイブリッド[JOB]型人事制度の意味づけ

J 正当 / 道のり Justice / Journey

- **J**ustice (正当性、公平性)
役割や成果に応じた公正な評価・報酬。
- **J**ourney (旅、道のり)
職員の自律的なキャリア形成の道のりを支援。

O 成果 / 機会 Output / Opportunity

- **O**utput (成果、生産性)
求められる成果を明確化し、生産性向上を重視。
- **O**pportunity (機会)
成長・挑戦の機会を公平に提供し、それを活かす能力を評価。

B 基盤 / バランス Base / Balance

- **B**ase (基盤)
職務(ジョブ)を組織の成長の確固たる基盤と定める。
- **B**alance (バランス)
メンバーシップ型とジョブ型の思想をバランス良く融合。

まとめ ハイブリッド[JOB]型人事制度のコンセプト

「明確なJob（役割・責任）に基づく、**成果志向の制度**」

職務内容（Job Description）に基づき、職員が果たすべき役割と責任を明確化し、その達成度で評価する

「戦略的JOBへの挑戦を促し、**組織成長を加速させる制度**」

単なるルーティンワークではなく、組織戦略に直結する戦略的な仕事（Strategic Job）への意識を向上させる

「JOB（職務）を軸に置き、職員と組織の**成長を両立する制度**」

メンバーシップ型（人が軸）とジョブ型（仕事が軸）の融合において、「JOB」が成果追求の核

まとめ ハイブリッド[JOB]型人事制度の運用メリット

「人財基準の明確化・適所適材」

職務記述書（Job Description）の明確化により、募集採用や配置転換をスムーズにし、適所適材を実現する。

「専門性の重視」

専門性の高い職務（Job）について、年齢や勤続年数に関わらず、高い評価と報酬を適用する仕組みを内包。

お疲れ様でした。
毎日の仕事が楽しくなるための
職場環境がつくられることを願っております。

ご清聴
ありがとうございました

