医療法人向け人材マネジメント変革支援コンサルティング

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

目次

1. 医療法人向け人材マネジメント変革支援の全体像 2
2. 医療法人向け人事処遇制度改革に向けたポイント 3
3. 医療法人における人員数・人件費コントロールの重要性 4
4. 医療法人における主な職種の定員数策定ロジック例 5
5. 業務量調査および調査結果を起点にした定員数策定イメージ 6
6. 医療法人向け人材マネジメント変革支援の流れ 7

Copyright (C) 2026 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

1. 医療法人向け人材マネジメント変革支援の全体像

医療法人を取り巻く諸課題

- 収益原資である国からの診療報酬の大幅増額が見込めない中、独自ビジネスも難しく収益拡大に限界がある。**一方で、労働集約型の産業でもあるため人件費率が高く、その影響で利益確保が難しくなっている法人も多い。利益が確保できないと、賃上げもできず、人材流出加速・採用競争力低下など負のスパイラルに陥る。**
- 医療法人で働く職員の働き方・ライフステージは多様になっており、**多様な人材を受容して継続的に勤務いただける仕組みを有していないと人員体制を維持できない状況になってきている。**
- 医師には2024年4月より時間外労働規制が開始。**医師の時間外労働に厳しい目が向けられる中、時間外手当の適切な支給対応など、法令に則った医師向けの報酬体系の確立が必須である。**

医療法人向け人材マネジメント変革の全体像

医療法人内の各職種の最新動向を踏まえた人事処遇制度を構築すると共に、人員数・人件費率を適正水準に導くための定員管理制度の構築も行うことで、安定的な利益創出・人員確保が可能な体制を構築する。

人事処遇制度改革

- **各職種の法人内での位置づけ・人材の需給・外部労働市場の動向等を踏まえた人事処遇制度の構築を行う**
  - 単なるモチベーション向上を目指すだけでなく、医療現場の運営を円滑に行っていくために最適な各職種のインセンティブ設計を目指す。

職種別定員管理制度構築

- **職種別に定員を設定し、定員の範囲内で人材の採用・配置等を実施する仕組みを構築する。**
  - 法人全体で余剰人員の発生を防止し、真に必要な人員数で医療現場を運営していくことで、人件費率を適正水準に導く。

Copyright (C) 2026 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

2. 医療法人向け人事処遇制度改革に向けたポイント

- 医療法人向け人事処遇制度を改革する際、近年では主に以下の４つのポイントが重要になってきます。

制度改革時のポイント	各ポイントの概要	制度設計事項（例）
1 **各職種の人材需給を考慮したインセンティブ設計**	• 医療法人は人材の流動性が高く、離職が起こりやすい業種であるため、多くの職種で人材を欲している。しかし、単なる頭数ではなく、**法人によっては「上位加算を獲得するために看護助手がより必要」「夜勤ができる看護師をより確保すべき」といったニーズがあり、法人運営の視点で戦略的に人材が獲得できるようにインセンティブ体系を整備していくことが必要である。**	✓ **外部労働市場・法人内の職種序列を考慮した初任給・賃金カーブ引上げ** ✓ **諸手当のスポット改定**
2 **ライフステージに応じた働き方の選択肢拡充**	• 医療法人の職員は夜勤・休日勤務などが職務として求められるため、ライフステージの変化（育児・介護等）によってはどうしても対応できない勤務条件が出てくる。**そうした職員であっても、他の職員との不公平感を生じさせない形で就業継続できる仕組みを整えていく必要がある。**	✓ **限定付き正職員制度 - 勤務条件に一部制約がある職員を「限定付き正職員」として位置づけ処遇**
3 **マネジメントとプロフェッショナルの双方を考慮したキャリアパス**	• 医療法人は各職種の資格を保有した専門人材によって形成される組織である。そのため、**組織・法人運営を担うマネジメントを目指すキャリアパスだけでなく、特定領域の高度な技術・知見を活用してプロフェッショナルとして組織貢献するキャリアパスも整備していく必要がある。**	✓ **複線型人事制度 - プロフェッショナル系は認定基準も明確化**
4 **法令に則った医師向け給与の適正化**	• 医療法人において、医師は年収水準が非常に高い職種であるため、年俸の支給水準や手当支給要件などがブラックボックスになりがちである。医師向けの時間外規制強化・働き方改革が進む中、**法令に則った実残業代・諸手当の支給、さらには人事評価と年俸の確実な連動など、給与制度全般の適正化が必要である。**	✓ **残業代の支給対応が可能な給与テーブル整備** ✓ **人事評価制度導入、および評価と給与の連動確保** ✓ **定年を迎えた医師の処遇ルール明確化**

Copyright (C) 2026 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

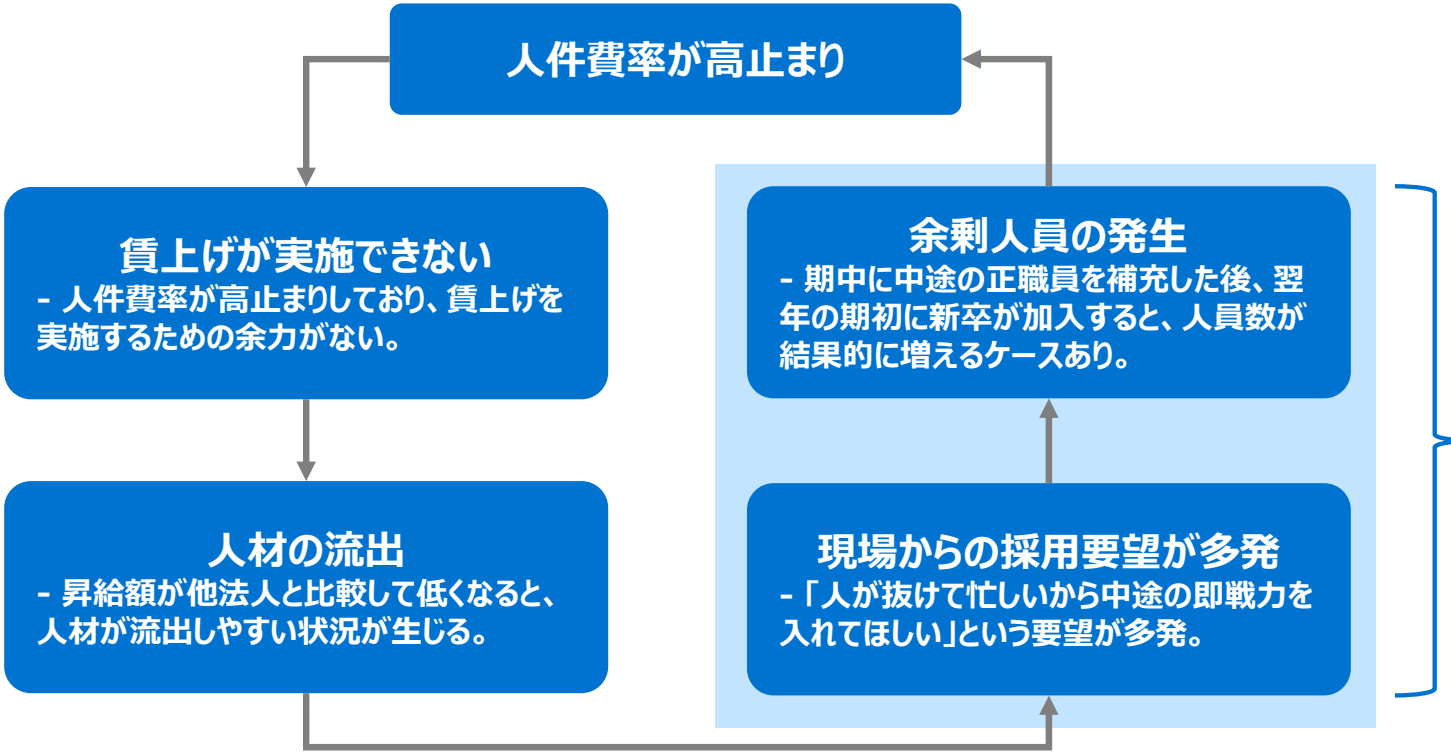
3. 医療法人における人員数・人件費コントロールの重要性

- 医療法人が確実に利益を上げていくには、職種別の丁寧な人員数・人件費コントロールが重要となります。

医療法人の人員数・人件費率の特徴

- 医療法人は業種構造上、収益の向上に限界がある。（＝国からの診療報酬が原資であり、なおかつ独自のビジネスも不可）**一方で、労働集約型の産業であるため、人件費率が他産業比でも高止まりしやすい。**
  - さらに、医療法人は民間企業と比較して業務改善の意識が希薄になりやすく、現場は「忙しいから人をもっと取ってきてほしい」という発想になる傾向にある。**そのため、人が抜けたら補充の繰り返しとなり、余剰人員が生まれやすい状態になっている。**

最大の費用項目を形成する「人員数・人件費」をコントロールすることが非常に重要



配置基準や現場の業務量を踏まえた、
各病棟・部署における職種別の定員設定
を法人主導で実施
- 定員の範囲内で各現場の運営を実施する。
- 定員以上の人員採用は原則不可として、現場からの圧力で余剰人員が生じる事態を防ぐ。

人員数を徐々に適正化し、人件費率を低下させていく

Copyright (C) 2026 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

4. 医療法人における主な職種の定員数策定ロジック例

- 各職種の定員数策定ロジックは法律上の配置基準や単位を起点にして作ることができるものもあれば、業務量を起点に決めることが望ましい職種もあります。

- 主な職種の定員数の算定式・考え方 -

看護師

法律上の配置基準で求められる看護師数×公休等を考慮した係数×余裕係数

✓ 法律上の配置基準で求められる看護師数のみでは運営できないため、職員が公休・一定の有休を取得することを想定した係数を乗じる。

✓ さらに、余裕係数を乗ずることは「現場で急遽欠員が生じた時にカバーし合える人員数を確保しておくこと」を意味する。余裕係数の水準は、「法人としてどの程度看護師の人員数に余裕を持つか」によって決定する。

リハビリ

（年間提供単位数÷1日にセラピスト1人が提供する単位数）÷年間のセラピスト1人の勤務日数

✓ 年間で提供すべき単位数を確保するために必要な人員数を定員として設定する。
「1日にセラピスト1人が提供する単位数」をどの程度に設定するかが法人によって異なる。（ex. 1日18単位/人）
この値が高いほど、結果として定員が少なくなり、少ない人数で効率的に現場を運営していくことを求めることになる。

定量指標で定員を定める職種は「各変数の水準設定」がポイント

薬剤師・技師系職種

各部署に対する業務量調査に基づき、職種別に必要な人員数を算定し、定員として設定

✓ 部署内（ex. 薬剤科・臨床検査室など）で各職種が従事する業務内容を洗い出し、各業務を遂行する「標準時間」「1月当たりの発生回数」を調査。

✓ これらの積み重ねによって、部署内の業務を遂行するための総時間数を算出し、それを何名で遂行する必要があるかを上限の定員として割り出す。（総時間数÷1人当たりの月間所定労働時間）

指標がない職種は業務量を起点とする

Copyright (C) 2026 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

5. 業務量調査および調査結果を起点にした定員数策定イメージ

- 前述の通り、薬剤師・技師など定量指標により定員数を設定できない職種は業務量アプローチが必要になります。

部署別業務量調査票：臨床工学士の例

部署別業務量調査票

現場の業務状況を正確に把握し、今後適切な人員配置を行うために各部署における業務量調査を実施します。
ご自身が普段携わる施設の業務量についての以下の3つの設問についてご回答をお願いいたします。

<調査内容>
調査対象部署における調査対象職種の業務について、以下の3つの設問に回答してください。
設問① 部署内で実施している業務について以下に追加してください。
設問② 各業務の月当たりの平均の実施回数について記入してください。
設問③ 各業務1回当たりの標準作業時間について記入してください。
※必要となる検査装置及び検査室があれば最終ページの記載欄に記入してください。

記入者氏名：	
所属施設名：	
調査対象職種：	臨床工学士
調査対象部署：	臨床検査課

設問①：部署内の業務記入欄		設問②：各業務の月毎の平均実施回数記入欄（単位：回） 半角数字を入力してください（単位は自動的に表示されます）	設問③：各業務に要する標準作業時間記入欄（単位：分）	月間工数（単位：分） ※自動計算につき入力不可	必要人員数（単位：人）	（参考：課業内容）
透析	回路の組立					
	透析液作成					
	透析実施					
	個人用透析装置の準備					
	廃棄物の処理					
	ＲＯ装置の管理					
	透析装置の保守点検					
	フィルターの交換					
	緊急透析					

調査票より各業務を遂行する時間数の合計値を算出し、そこから必要な人員数を割り出す
- 合計値が対象職種の「定員」（＝業務全般を運営するための人員数）となる。

業務カテゴリー	業務ごとの月間工数の合計（単位：分） -各課業の月別の平均実施回数×各課業の標準作業時間	必要人員数 - 月間工数÷9,000分 （1カ月の所定労働時間を150時間と仮定）
透析	XXX分	XXX人
内視鏡	XXX分	XXX人
管理 ※物品管理	XXX分	XXX人
検査 ※PSG検査、SPP検査	XXX分	XXX人
内視鏡	XXX分	XXX人
….	XXX分	XXX人
….	XXX分	XXX人
合計	**XXX分**	XXX人

Copyright (C) 2026 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

6. 医療法人向け人材マネジメント変革支援の流れ

- 以下は医療法人向け人材マネジメント変革支援のステップの一例です。人事制度・定員管理制度の双方で取り組みを進めていく場合、2年以上の取り組み期間になるのが一般的です。

1	2	3	4
現状の人材マネジメント課題の分析	人事制度改定の方向性策定・詳細構築	定員管理制度の構築 ※2と同時並行もあり得る	各種施策効果の定点観測
1年～1.5年		0.5年～1年	1年～（継続的に実施）

- **法人内の人事処遇制度、働き方、人員管理（配置・採用・離職など）に関する諸課題の分析。**

✓ **経営層・職員向けヒアリング**
- 人材マネジメント上の諸課題に対する経営層・現場の所感を把握

✓ **定量データ分析**
- 人員数・給与・評価など多面的に分析

✓ **注力すべきテーマの抽出**
- 中長期的な法人運営を見据えた時に注力すべき課題の整理・特定

- **新人事制度の方向性を策定し、詳細構築を実施。医師向け・職員向けを切り分けて制度構築し、導入を図る。**

✓ **等級・給与・評価制度の新制度構築**
- 給与制度は採用市場の動向・法人への人件費インパクトを勘案して構築

✓ **職員の働き方・ライフステージの多様化を支える諸制度構築**
- 離職を防止するために、職員の多様な働き方・ライフステージに対応した勤務・処遇制度の構築

- **職種別の定員策定ロジックを構築し定員を算出。同時に、定員を踏まえた人材採用・配置の決定プロセスも整備。**

✓ **職種別定員策定ロジックの構築**
- 職種ごとの配置基準・報酬加算などを起点にして、定員の下限・上限値を設定
- 定員を決める定量指標がない職種は、業務量調査を実施して定員を設定

✓ **人材採用・配置の意思決定プロセス整備**
- 定員管理制度下における、採用・配置の意思決定プロセスの整備

- **職員向け意識調査等を通じた人事施策に対する反応把握。各職種・部署の人員数の動向についてもモニタリング。**

✓ **職員向け意識調査の企画・実施**
- エンゲージメント・満足度等を切り口にした意識調査を用いて人事施策の受け止め・今後の要望を把握

✓ **人員関係指標のモニタリング**
- 各職種・部署別の人員数、および人件費率のモニタリングを行い、（必要に応じて）今後の改善施策を策定

Copyright (C) 2026 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.