

＝第12回「勤務環境改善に向けたトップマネジメント研修会」＝

- 日 時 令和8年3月17日(火) 午後1時30分～午後3時10分
- 会 場 鳥取県医師会館（Web配信会場） 鳥取市戎町317番地
- 開催方法 会場参加とWeb参加（Zoomを使ったオンラインセミナー）
ハイブリッド方式
- 対 象 者 医療機関の管理職等（院長、副院長、医師、各部門の責任者、担当者ほか）
- 主 催 鳥取県医療勤務環境改善支援センター（鳥取労働局・鳥取県委託事業）
- 共 催 公益社団法人鳥取県医師会

概 要

医療機関の管理者等を対象に、働き方改革の推進及び医療勤務環境改善に向けた意識づけを図ること等を目的として開催した。

開会及び挨拶（要旨）

〈公益社団法人鳥取県医師会 会長 清水正人〉

医療機関を取り巻く環境は大きな転換期を迎えており、物価上昇や労働市場の変化により、医療従事者の処遇改善は避けて通れない課題となっている。一方で、診療報酬の伸びは限定的であり、単純な賃上げだけでは経営の持続性が揺らぎかねない。限られた財源の中で賃上げを実現するためには、経営の効率化に加え、生産性の向上と人材育成の強化が不可欠である。人材を確保し、育て、定着させることは、組織の持続可能を高める最も重要な投資であると考えている。

本日の研修会は、Will人材経営コンサルティング株式会社の代表取締役であり、日本医業経営コンサルタント協会東京支部の医業経営アドバイザーとして、医療機関の支援に携わっておられる谷氏を講師に迎え、「医療機関に求められる『賃上げへの対応策』と『生産性の向上』への取組」についてご講演をお願いした。講演では、2026年診療報酬改定の全体像をわかりやすく解説していただくとともに、今回の改定を踏まえた人材戦略



の構築、特にベースアップ評価料をどのように活用し、医療機関の採用力向上や職員の定着に繋げていくことについてお話しいただく。本研修会が、医療機関の持続可能な運営と、働きやすい職場づくりの一助となることを願っている。

講 演

座長：鳥取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責任者

安木淳一氏

演題 「医療機関に求められる『賃上げへの対応策』
と『生産性の向上』への取組～人材確保・
育成による組織継続に向けて～」

講師 Will人材経営コンサルティング株式会社
代表取締役 谷 進二氏

（講演の要旨）

本講演では、人口減少と医療人材不足が進む中

で、医療機関が持続的に運営していくために必要な「賃上げ対応」「生産性向上」「組織活性化」の三位一体の取り組みについて、診療報酬改定とベースアップ評価料を中心に講演が行われた。

1. 医療機関を取り巻く環境変化

日本の生産年齢人口は急速に減少し、医療・介護分野の有効求人倍率は2倍を超えるなど、人材不足は構造的な課題となっている。医療機関は「人が足りない」ことを前提に、IT・DX・AI、高齢者活用、業務改善などを組み合わせた“人が減っても回る仕組みづくり”が求められている。

2. 診療報酬改定の本質：賃上げと生産性向上のセット改革

○2026年度の診療報酬改定は、従来の改定とは大きく異なる特徴を持つ。

- ・診療報酬本体3.09%のうち1.75%が賃上げ分。
- ・物価対応0.76%。
- ・従来型の本体部分は極めて小さい。

この構造は、厚労省が「賃上げを実施し、生産性向上に取り組む医療機関に財源を重点配分する」という明確な方針を示したものである。ベースアップ評価料を算定しなければ、改定の恩恵を十分に受けられない仕組みとなっている。

3. ベースアップ評価料の制度と経営上の位置づけ

(1) 制度の目的

ベースアップ評価料は、医療従事者の給与を直接引き上げるための財源として創設された。ただし、評価料のみで賃上げを完結させることは想定されておらず、自助努力（追加賃上げ）と生産性向上の取り組みが不可欠である。



(2) 紐付き性と監査

評価料は“紐付き”であり、実際の賃金引き上げ、評価料の算定額が一致していなければ監査で指摘される可能性がある。

(3) 評価料1・評価料2

評価料1：要件が緩く、確実に算定すべき。

評価料2：補填率が高いが要件が厳しい。

多くの医療機関は「評価料1→評価料2」の順で取り組むことが望ましい。

(4) 対象職種の拡大

40歳未満の勤務医師・歯科医師・薬剤師が新たに対象となり、若手医師の定着支援が政策的に強化されている。

(5) 評価料の使途

- ・基本給
- ・手当（基本給以外）
- ・ベースアップ連動賞与
- ・法定福利費

看護職処遇改善評価料を算定している病院では、夜勤手当への充当が可能であり、夜勤負担の大きい医療機関にとって重要な財源となる。

(6) 外来・入院の点数構造

外来：初診17点、再診4点（2024年算定機関は追加上乗せあり）。

入院：上限165点（約2.3%相当）。2024年算定機関は2年間のアドバンテージあり。

(7) 2026年1月までの算定医療機関への優遇措置

- ・物価対応加算
- ・入院40点増など、早期算定医療機関に対する優遇措置が見込まれる。鳥取県は自治体支援が手厚く、一時金30～40万円規模の支援が期待される。

(8) 制度の今後

- ・入院ベースアップ評価料は将来的に入院基本料へ吸収される見込み。
- ・自助努力（補填率8割以下）が評価に影響する可能性。
- ・「6.5%」は算定要件ではないが、人材確保の実質的な目標値として扱われる。

(9) 手続きの大幅緩和

2024年は12回の提出が必要だったが、今後は4回に簡素化される。ただし、内部的な賃金改善計画の策定は依然として必須であり、経営管理上も不可欠である。

4. 人材確保・定着の鍵

賃金は必要条件であるが、これだけでは人材は定着しない。離職の本質的理由として、

- ・先行きの不透明感。
- ・評価されない・承認されない。
- ・心理的安全性の欠如。
- ・人間関係・コミュニケーションの問題

が挙げられた。

医療機関が整備すべき3本柱は、賃金（ベースアップ）・評価制度・心理的安全性である。

5. 生産性向上と組織活性化

生産性向上の3要素は、機械化・設備投資、IT・DX活用、人材育成である。

医療機関は特に「IT活用」「人材育成」が弱く、ここを強化することが不可欠である。講師は医療向けに9分類のフレームを提示し、

- ・安心感（賃金・休暇・IT化・標準化）。
- ・チーム力（心理的安全性・権限移譲・アサーティブ）。
- ・やる気（評価制度・承認・達成感）の3領域を重点とすること

が重要と述べた。

6. AI・DXの活用

AIは業務効率化・標準化・判断支援に直結する。会議音声の自動議事録化、決算書と講演内容を組み合わせた経営改善案の生成、NotebookLMによる院内知識ベース構築など、実践的な活用例が紹介された。医療DX加算は賃上げ原資としても活用可能であり、マイナ保険証利用率の向上も収入増につながる。

7. 成功事例

講師が紹介した複数の医療機関では、共通して以下が成果につながっていた。

- ①チーム評価の導入。

②KPI（外来滞在時間、診療時間比率、離職率、インシデント件数など）を設定による業務の可視化。

③院長・管理職による承認文化の醸成。

④アサーティブ・コミュニケーションの徹底。

これらは、賃金だけではなく「評価」「承認」「心理的安全性」を整えることで離職低下や外来回転率向上、収益改善につながった事例である。

8. まとめ

講演の結論は次の通りである。

- ・賃上げはスタートラインであり、組織改革と生産性向上と結びつけて初めて意味を持つ。
- ・ベースアップ評価料は単なる財源ではなく、医療機関に対する「組織変革の政策メッセージ」である。
- ・制度は人を動かさないが、トップの態度と説明が組織を動かす。
- ・医療機関は「賃上げをどう説明し、どう組織づくりと結びつけるか」が今後の競争力を左右する。

講演後、事前に参加者より頂いていた質問について、講師より以下の回答があった。

Q & A

質問①：同じ職種で、成果に応じて個々にベースアップ評価料手当の差をつけてよいか。また、常勤・非常勤で差をつけてもよいか。

回答：成果に応じて個々に差をつけることは可能である。ただし、評価制度や等級制度を簡易なものでよいので整備することが前提となる。制度が未整備の場合でも、院長が公平性を説明できる形であれば実施は可能である。常勤・非常勤の扱いについても、基準が公平であればどちらの方法でも問題はない。

質問②：ベースアップ評価料による収益や賃上げ分を、法人負担の社会保険料に充ててもよいか。

回 答：問題なく充ててよい。ベースアップ評価料は人件費全体の補填として扱われるため、社会保険料に使用しても差し支えない。

質問③：収益が毎月変動する中で、損益が出ないようにベースアップ手当をどのように決めればよいか。また、毎月ベースアップ手当を変更してもよいか。

回 答：1年分の計画を作成し、年間平均で手当等を設定することが基本となる。区分変更は毎月でも可能だが、原則として従業員数の大幅な増減など特別な場合に行うものである。賃金額を毎月変更することは、運用が定着しないため推奨しない。

質問④：リハ職を採用・育成する上で重要なポイントは何か。

回 答：リハ職には明確な目標設定が最も重要である。リハ職は業務中に記録を同時に書くことが難しく、作業が後ろ倒しになり残業が増えやすい特性がある。目標を示すことで働き方が改善し、成長も促される。また、多くのリハ職は「3年で次の

ステップを考える」傾向があるため、3年後のキャリアを提示することが離職防止につながる。

質問⑤：医師を採用する上で、成功している事業者の特徴は何か。

回 答：医師にもキャリアの道筋（ステップアップ）を示すことが重要である。医師のキャリアは多様化しており、従来の大学病院からの派遣や開業といった一本道ではなくなっている。個々の医師が描くキャリアに合わせて成長できる環境を示すことで、組織への貢献度が高まる。「辞めるかもしれないから育てない」という姿勢は逆効果であり、リクルート社の“卒業式”のように、辞めても続く組織文化が理想である。

参加者 アクセス数：34

- ・参加医療機関：28医療機関 37人
- ・医療労務管理アドバイザー 10人
- ・鳥取県看護協会：4人

計51人

感染症情報について

日本医師会等からの感染症に関する通知は、鳥取県医師会ホームページの「感染症情報」へ掲載しておりますので、ご確認いただきますようお願いいたします。

鳥取県医師会ホームページ『感染症情報』

<https://www.tottori.med.or.jp/kansenshou>

