

# 高年齢者雇用の 拡大が地域医療に貢献

◆医療法人社団 正峰会 大山病院

※平成26年4月時点の内容です

## 企業プロフィール

- 所在地 兵庫県西脇市
- 創業年 平成5年
- 業種 医療、福祉（医療業）
- 従業員数 1,017人（正規従業員 522人、非正規従業員 495人）

～44歳	45歳～54歳	55歳～59歳	60歳～64歳	65歳～69歳	70歳～
628人 (61.7%)	199人 (19.5%)	80人 (7.9%)	67人 (6.6%)	26人 (2.6%)	17人 (1.7%)

- 平均年齢 41.7歳
- 定年 60歳
- 運用実態／運用の具体的内容  
希望者全員を嘱託職員として65歳まで再雇用。その後運用で再雇用により嘱託職員として年齢の上限なく雇用
- 最高齢者 85歳

## 1 会社の沿革と特徴

当院は平成5年6月に多可町（現在は西脇市）黒田庄町に7診療科目55床の病院を開院しました。その後、診療科の新設や入院病棟の増床などをおこなうとともに救急患者の受け入れに注力し、積極的に先端医療技術を導入し、多様化する要望に応えながら幅広い診療体制を築いてきました。

また、超高齢化社会に対応すべく、在宅診療に取組み、当法人内での住宅サービスおよび老人介護サービス事業を開設し、地域医療に貢献しています。保険、医療、福祉を総合的に提供できることが、真に地域の皆様のお役に立てることであると考えています。

高齢者雇用については、過疎化が進む郡部地域で従来から人材の確保が慢性的な課題となっていました。平成19年の新規施設の開設に際し、年齢制限を設けず人材募集をしたところ多くの応募がありました。現状では高齢者層の労働力が当院を支える重要な位置付けとなっています。

豊富な経験と就業意欲の高い高齢者は当院になくてはならない重要な人材です。しかし、高齢者の中には仕事のみではなく家庭の事情や趣味との両立を望む人もいます。そこで当院は多様な働き方を整備しています。

また、高齢者は体力などの個人差が拡大する傾向があります。作業負荷の軽減や安全対策などの職場環境の改善は、高齢者が長く働くことのできる重要な要素の一つであると当院は考えました。その対策は全職員にとっても疲労の軽減や安全性の向上につながります。高齢者に現在持っている能力を発揮してもらい、年齢に関係なく働いてもらおうというのが当院の考え方です。

「年齢に関係なく働けるうちは当院に貢献してもらいたい」、「職員を大切にしたい」、「ワーク・ライフ・バランスに全施設が取り組む」という経営者の考え方が職員に浸透しつつあることで、雇用不安を解消しています。より安心していきいきと働ける環境を構築することが職員のモチベーションの維持につながっています。

これからの医療・介護サービスは量的に拡大していくと共に質的向上が強く求められることが予想されますが、当院として、さらなる地域貢献を果たしていくために職員の教育、施設の充実を図っていきます。

## **2 高齢者の雇用について**

当院は過疎化が進む兵庫県の郡部に立地しているため、人材の確保が開設当時から常に抱える問題でした。そこで平成15年に人材の流出を防ぐため、他社に先駆け定年は60歳としながら、希望者全員を65歳まで継続雇用する制度へ移行しましたが、抜本的な解決にはいたりませんでした。平成19年の新規施設の開設に際し人材不足がさらに顕著な問題となってきたため、年齢および時間制限を撤廃した「いきいきパー

ト」という形態で募集したところ、多くの応募があり高年齢者の就労意欲の高さが分かりました。

勤務日数・勤務時間や本人の希望条件を優先したこと、多様な働き方を選択できること、働くことが健康を持続し、人と交わることでますます元気になることをアピールしたことが予想以上の多くの応募につながり、何とか人材の確保ができました。

現在はこれまでの制度をさらに充実させ、健康で本人が希望し、特に業務に支障がない限り雇用（運用上は全職員に対して年齢制限を撤廃）しています。

職員からは次のような意見があり、満足度の高い働き方となっています。

「高年齢者の働く場所が少ない地域で雇用の拡大をしてもらうことはありがたいです」、「若い時は都会の会社に勤めていて、親の介護で故郷に戻ったが、ワーク・ライフ・バランスを考慮した当院で働かせてもらうことができ感謝しています」、「健康に注意をして働き続けたいです」、「親の介護をしているが、働き方をそれに合わせて変えていけることが、大変ありがたいです」

### **3 ワーク・ライフ・バランスの取組**

#### **(1) 「めりはりのある働き方」に向けた意識改革**

ワーク・ライフ・バランスにおいて、職員の仕事と勉強、健康や家庭などをどのように共存させるかは個人的な価値観に係わることであるため、職員が個人的に求めるバランスを取るために必要な時間と柔軟性を与えることがベストではないかと当院は考えています。

職員の自分なりの価値観が満たされるようサポートするプログラムや仕事の環境を提供することにより、個人の持っている意欲と能力をフルに発揮できるようにすることが、生産性や会社への忠誠心の向上にもつながると考え、当院では、職員が働きながらでも仕事以外の責任や要望を果たせる環境を提供することにより、職員一人ひとりが望む人生を過ごしていくことを目指しています。そのような環境の中でそれぞれが、職場において能力を最大限発揮し、当院に貢献してもらうようにしてい

ます。

「めりはりのある働き方」に向けた意識改革はトップのメッセージが現場の職員に共有されてはじめて実現が可能であり、そのためにはトップの考え、当院としての経営方針などを職員一人ひとりが納得し、組織全体がそのために最適化された行動をとることが必要となります。トップは自らの働き方を変革し、業績と同時に職員のワーク・ライフ・バランスを追及するというメッセージを強く発信することから始めました。次のステップは管理職と部下とのコミュニケーションです。経営トップや管理職が職員に何を求め、どのような組織を目指しているのかを納得してもらうために、密度の濃いコミュニケーションを図りました。

また、各職員は自身に与えられたミッションが明確になることで、組織における自身の価値や貢献方法を見出すことができ、業務に対するモチベーションアップも期待できます。他方、上司と部下のコミュニケーションからは経営側の得るものも大きいと考えられます。これにより、職員の「本気」を引き出し、職員の主体性を重視した「やらされ」感のない取組を目指しました。

## **(2) 現場の仕事の特性に応じた取組の実施**

「めりはりのある働き方」の実現方法も部門によって異なるアプローチが必要でした。このような実態を踏まえ、仕事の進め方の効率化に基づく「めりはりのある働き方」の実現とワーク・ライフ・バランスに向けた全社的な取組方針を掲げる一方で、仕事の進め方の効率化の個別具体的な手法については、各部門の裁量に委ね、現場の仕事の特性に合った施策を職員自らが提起していく方法をとっています。

このような仕事の進め方の効率化を通じて、時間当たりの生産性を向上させ、短時間で成果を上げ、仕事が早く終わった分だけ自身の生活を充実させる働き方を目指しています。職員個々のダイバーシティを尊重し、個々の持っている技術、知識、経験などが大いに発揮され、年齢に関係なく健康で働き続けられる事業所を目指しています。

## 4 高齢従業員が働きやすい職場作りのために

当院では従来は病院としてごく限られた職務しかありませんでしたが、事業を介護保険事業、介護老人保健施設の開設など、総合的な地域医療へと変革していくなかで職務が大きく拡大される結果となりました。その中に高齢者でなければならぬ職務や体力的に負担の少ない職務もあり、またできうる限り本人の希望に添えるよう職務転換も可能としています。

職員が自分の仕事の進捗・状況を見ながら自分で調整をし、自由に休暇を取得し、お互いにフォローできるところはフォローし合っています。

また、一部の職員のワーク・ライフ・バランスが実現しても他の人に恒常的にしわ寄せが出るといった問題が起こるおそれもありましたが、職員一人ひとりが、「仕事はチームでおこなうもの」という認識を持ち、各人の事情に合わせて相互に補い合う「お互い様」の気持ちを持つように、職場管理者は職員に対して「仕事はチームでおこなう」ことの意味や効果について語り続けています。

## 5 70歳以上の職員の就業状況

### (1) Aさん (71歳)

緊急指定の病院の総務課に属し、「いきいきパート」として週5日1日8時間と常勤並みに働いています。協調性に優れ、高齢者が多い営繕係のまとめ役として、器用な手さばきで患者サービスの向上に貢献しています。車いすの修繕、エアコン清掃、透析患者の送迎、植栽や菜園の管理などの業務で幅広く活躍しています。きめ細かい配慮と、てきぱきと動き回る姿は元気そのものです。働くことが生きがい、働くことで若返ると思っているようで、フルタイム勤務を希望しています。高齢になって家に閉じこもるのではなく、外に出て働くことが自身の大きな喜びのようです。

## (2) Bさん(75歳)

非常勤嘱託職員で、週3日1日8時間を老人保健施設および有料老人ホームの管理栄養士として働いています。「気配り」、「気遣い」ができ、仕事に対しても一生懸命です。学校卒業後、病院の管理栄養士として定年まで勤めた後、当医院の老人保健施設の開設準備から入職しています。当院の施設展開に合わせ、医療業界ではまだ珍しいセントラルキッチンを導入する際はその開設の責任者となり、今や一日4,000食を生産し、病院や施設に食事を提供する給食工場の基礎を作りました。非常勤となった4年前にセントラルキッチンを退き、現在は上述の厨房にて長年の経験をもとに若手の育成や指導に当たっています。

まだまだ若い者には負けないとの思いで、ワーク・ライフ・バランスを見事に体現しています。健康で体力が続く限り働きたいと思っているようです。

自分が役に立っている、自分の作ったものが美味しいと食べてもらえる、そういうことが、自身の活力になっているとのこと。

## (3) 従業員の意見

- ・健康に留意して向上心を持ち、いきいき働くことで年齢に関わりなく働くことができる制度があるので、安心して働くことができます。
- ・働くことが生きがいであり、いきいきと働く姿が職場の活気となり、周囲を明るくしています。
- ・特別な技術・技能を要する部門へは、経験豊富なベテラン職員と若手職員をバランスよく配置することで、技術・技能の継承が自然に実践されています。
- ・コミュニケーション力や礼儀正しさは医療業にとって不可欠でありこうした面でも高齢者の強みが発揮されています。

## 6 生涯現役で働ける法人の実現と今後の課題

高齢者は、健康状態、職業経験など、個人差が大きく、また、家族の介護を要するか否かなど家庭の状況や経済状況なども異なっているこ

とから、その就労や社会参加のニーズは多様です。そのため、高齢者それぞれの希望や能力に合うよう、多様な活躍の場を提供していくことが必要です。

これまで一つの仕事、一人の仕事とされてきた業務を切り分け、「ちょっとした仕事」、「スポット的な仕事」を見つけることも就業機会の確保につながります。

周辺の業務を切り出し、高齢者に任せることで、現役世代の職員がより生産性の高い業務をおこなうようにできるのではないかと考えています。

当院は、人材の確保が開設当時から常に抱える問題でした。そこで平成15年に人材の流出を防ぐため、他社に先駆け定年は60歳としながら、希望者全員を65歳まで継続雇用する制度へ移行し、人材の確保に努めてきましたが、平成19年の新規施設の開設に際し、人材の不足がさらに顕著な問題となってきたため、年齢・時間制限を撤廃した「いきいきパート」という形態で、高齢者を積極的に採用しました。勤務日数・勤務時間を本人の希望条件を優先したこと、多様な働き方を選択できること、働くことで元気になることをアピールしたところ予想以上に多くの応募がありました。当初は、新規施設近隣の主婦層をターゲットとした制度でしたが、多種の職務があることから、現状では地域や年齢を特定しない柔軟な採用をしています。また、健康管理面・福利厚生面を充実させることで、安心して働ける職場環境作りに努めています。

地域での就業人口を減らさないことが、地域活性化につながります。未永く地域で働けることを実践できれば、地域の過疎化を少しでも遅らせることができると考えています。

会社全体への影響としては、高齢職員のみならず全職員から安心して働ける職場として一定の評価を得て、モチベーションの向上も図られているものと判断しています。今後、職場・職務のさらなる開発（農業、リネンサプライ分野）をする予定があります。給与処遇面での満足度をいかに高めていくかが今後の課題です。