

2019年度
高齢者雇用開発コンテスト

厚生労働大臣表彰

最優秀賞

高齢者の豊かな経験を活かし
心に寄り添う医療・介護・福祉サービスを実現

医療法人社団 五色会ごしきかい
(香川県坂出市)

企業プロフィール

医療法人社団 五色会

(香川県坂出市)

◎創業 1978(昭和53)年

◎業種 医療業

◎職員数 454人

(内 訳)	60~64歳	39人	(8.6%)
	65~69歳	13人	(2.9%)
	70歳以上	5人	(1.1%)

◎定年・継続雇用制度

定年は65歳。制度として70歳まで再雇用。運用により一定条件のもと上限年齢なく再雇用。現在の最高年齢者は82歳

I 本事例のポイント

1978(昭和53)年、香川県坂出市さかいでで「五色台病院」としてスタートを切り、1996(平成8)年に「医療法人社団 五色会」に名称を変更した。開業以来、「健康と心のふれあい」をモットーに、医療・介護・福祉サービスを提供し、地域に根ざした医療機関として、地域社会に貢献している。

2000年ごろから、病院や老人介護施設、障害者福祉施設の増設が進み、人材の確保が急務となったことから、まずは若年者の定着に重点を置いた制度や環境の整備に着手。さらに常に人材不足だったことから、経験豊かな高齢者の雇用推進の取組みをスタートさせた。以来、勤労意欲の高い高齢職員がその能力を十分に発揮して、長く働くことができる職場環境づくり

に一丸となって取り組んでいる。

《POINT》

- (1) 慢性的な人手不足のもと、豊かな業務経験を持つ高齢職員の活用が不可欠になり、定年年齢、雇用上限年齢の引上げを実施した。
- (2) 短時間正職員制度の導入や賃金制度の改善によって、勤労意欲が高い高齢職員が長く働き続けられる環境を整備した。
- (3) 全職員が所属長と行う「個別ミーティング」は、職員が職場で気になる問題点を指摘したり改善案を提案できる場となっており、職員が創意工夫をしながら仕事に取り組みむようになり、モチベーション向上につながっている。
- (4) 腰痛対策のために機械入浴槽を導入するなど、高齢職員の身体の負担軽減を考えた業務改善を実施している。また、体力や能力に応じた配置転換も進めている。

II 企業の沿革・事業内容

1978年9月、精神科医の創業者が「五色台病院」を開業、1982年には「医療法人社団五色台病院」を設立した（2017年11月「こころの医療センター五色台」に名称変更）。1996年に「医療法人社団五色会」に法人名称

を変え、同年、介護老人保健施設を開設した。1999年には、精神障害者生活訓練施設を開設、また、2001年には有料老人ホーム「やさらぎホームさめきのくに」を開設するなど坂出市内に業容を拡大していった。その後、メンタルクリニックや精神障害者のグループホームの開設などに着手、現在は坂出市・高松市内に



こころの医療センター五色台

病院・診療施設4カ所、社会福祉施設4カ所、高齢者施設4カ所（うち1カ所は株式会社）、保育施設1カ所を運営している。

開業以来、「地域に溶け込み 笑顔で心を治療する」ことを理念に掲げ、地域精神科医療の中核的な役割をになっている。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

2000年ごろより、病院、老人介護施設、障害者施設を増設するなどの業容拡大にもない、職員数が大幅に増加した。現在は454人の職員を擁するが、そのうち60歳以上の高齢職員は57人（男性28人、女性29人）で、全体の12・6%を占めている。当初は若年層の人材確保に重点を置いたが、福祉分野の需要の拡大につれ、採用難による人手不足が慢性的な状況になり、長年の業務経験を持つ高齢職員の活用が不可欠になっていた。

こうした状況のもと、勤労意欲の高い高齢職員の人材確保のために、2014年11月に、定年年齢を60歳から65歳に引き上げ、さらに70歳まで継続雇用する制度を導入した。また、高齢職員が長く働くことができる環境づくりを目標に掲げ、2016年1月に短時間正職員制度を導入、柔軟な働き方を実現し、生涯現役で働くことを可能とする道を開いた。

IV 改善の内容

① 制度に関する改善

・定年制度の改定

2014年11月に定年を65歳、継続雇用の上限年齢を70歳に引き上げたが、それともなう人事管理制度や役職については、従前の制度を継続している。基本給の支給水準は、定年時の水準が雇用上限年齢まで適用されるが、昇給は行われない。

また、役職については、原則として定年前の役職が継続されるが、人事評価で役職に求められる職責が果たせなくなった場合は外れる。さらに、高齢職員が継続雇用の上限年齢に達した後も継続雇用を希望する場合、一定の条件を設けて年齢の上限のない勤務延長を実施しており、現在の最高年齢者は82歳である。

・短時間正職員制度の導入

従来より職員の希望に応じて、個別に柔軟な働き方（短時間、短日）に対応してきたが、2016年より短時間正職員制度を導入した。制度の利用を希望する全職員を対象にしており、実施手続きとしては、本人の申請をもとに所属長と理事長が検討して決定する。なお、賃金（基本給と賞与）はフルタイム勤務を基準とした時間比率で減額されるが、同制度利用後のフルタイム勤務への復帰の道も開かれている。



車椅子に座ったまま入浴できる「機械入浴槽」

同制度の導入の結果、本人に就業意欲があり、肉体的・能力的に支障がなければ、年齢の上限なく働ける環境が整備され、高齢職員のモチベーションの維持・向上につながっている。

(2) 高齢職員を戦力化するための工夫

・機械設備の導入

高齢職員の戦力化にあたっては、それぞれの体力や能力に応じた業務改善や配置転換が課題であった。業務のなかでも、とりわけ体力の負荷がかかる入浴介助について、高齢職員の腰痛対策として「機械入浴槽」を導入した。要介護

者が車椅子に座ったまま、あるいはベッドになった姿勢で入浴させることができるため、介護度の高い患者の入浴介助の負担が軽減し、高齢職員の負担の軽減にもつながっている。

・業務改善

高齢職員が現役で働き続けられる環境を整備するため、高齢職員の意見を反映させた業務改善を実施し、高齢職員は体力や能力に応じた業務を担当することが可能になった。

例えば、体力が必要な外出レクリエーションの引率を軽減し、定型作業に担当を替えた。一方、リハビリやレクリエーションにおいて高齢職員のアイデアや知識を活かしてプログラムを開発するなど、高齢職員の活躍の場は広がっている。

また、写真や図を活用した作業手順の掲示、伝達ミスをなくすための紙面による仕事の指示など、作業手順の改善を推進するなか、高齢職員が働きやすい環境の整備が進み、能力や経験を活かした仕事を続けることが可能になった。

(3) 意識・風土の改善

・改善提案制度の導入

同法人の院長を兼務する現理事長が就任した2007年から、仕事の手法や法人内環境に関する問題点の指摘や改善案を職員が提案する「個別ミーティング」を、年4回実施している。各職員が所属長と個別に行う面談で、各職員には改善案の提出が義務づけられており、職員自

ら創意工夫をして仕事をするようになるなど、モチベーションの向上につながっている。また、優れた改善案は、所属長、所属部長が参加する「院長ミーティング」で共有され、よりよい職場環境の創出につながっている。

・職場コミュニケーションの推進

職員間のコミュニケーションを円滑にするため、法人全体の忘年会やバーベキュー大会を実施しているほか、職場単位での職場交流会に対し金銭補助を実施している。コミュニケーションが円滑になることで高齢職員が孤立する場面が減少しており、楽しく前向きに仕事ができるという声が上がっている。

(4) 能力開発に関する改善

・顧問制度による後継者育成

高齢職員の技術を現役職員に継承するため顧問制度を導入、顧問となった高齢職員は後任の教育・育成に努めている。具体的には、アニメルセラピーのための馬の世話や厩うまの管理、リハビリ、レクリエーションのための陶芸やピザ窯がまづくり、ピザやパンの製造など、特殊技能を持った職員を「顧問」という肩書で配属し、持っている技術を現役職員に継承している。

・トレーナー制度の導入

新規に採用した60歳以上の高齢者の定着を促進するためにトレーナー制度を導入した。高齢職員が教育担当を務め、採用後、日誌による指導を1カ月間、毎日実施する。この制度の導入

により、新規採用の高齢職員に対して充実した教育が行われ、未経験の高齢者であっても、戦力として長く働き続けることが可能となった。

・若手職員とのペア就労

高齢職員の体力的・精神的負担の軽減と、仕事を通じて知識・技能の継承を目的に、若手職員とのペア就労を所属長の指示のもと実施している。

例えば、寝たきり患者の褥瘡（床擦れ）防止のために行う背抜き※業務は、体力的な負担がともなう作業であると同時に、経験も必要な業務であるが、高齢職員にとっては体力的に厳しく、若手職員にとっては経験が浅いため作業を適切に行えないケースがみられる。そこでペアを組み就労させることで、高齢職員の負担が軽減される一方、若手職員は高齢職員の指導を受け経験を積むことができる。

これらの取組みにより、高齢職員は仕事に対する誇りを持てるようになり、モチベーションの維持が図れるほか、ペア就労が生み出す技術継承の実績は、人材育成にも大きな役割を果たしている。

(5) 健康管理・安全衛生

健康管理の取組みとしては、永年勤続表彰の適用範囲の拡大があげられる。永年勤続表彰は勤続10年から5年ごとに実施し、対象者には副賞として海外旅行券の支給と特別休暇の付与を行っていたが、これまで65歳以上の高齢職員は

適用外であった。2011年から65歳以上に適用を拡大し、その結果、高齢職員は自身の健康管理に留意して永年勤続表彰を目ざすようになり、健康に対する意識が向上した。

また、横になれる畳の休憩室を設置。休憩時間にはゆっくりと休めることで、高齢職員の体力の回復が図れている。さらに、2019年から建物内を全面禁煙とすることで、受動喫煙による健康被害の防止を推進している。

(6) 高齢職員の声

Aさん（71歳、男性）は、42歳から看護師として勤務、70歳まではフルタイムで働いていた。現在はセラピーガーデンの管理を担当。ホースセラピーのためのポニーの世話やピザ窯づくりの技術を、現役職員に継承している。海外暮らしが長く、帰国してから看護師資格を取得した苦勞人で、看護師学校の教員の経験もある。「私は好奇心が強いので、これから先もさまざまなことに挑戦していきたい」と話す。

また、Bさん（70歳、女性）は51歳のとき、専業主婦から看護アシスタントとして勤務をスタートさせ、働きながら介護職員初任者研修を修了。現在は看護アシスタントリーダーとして病院内の環境整備や看護アシスタントへの指導を担当している。「高齢の患者さんのリハビリになればと、趣味を活かして手芸を教えることもあります。患者さんはもちろん、若い職員さんとの会話が楽しく、毎日元気に働かせても

らっています」と語る。

(7) 今後の展望

「誰もが社会に参加しステップアップできるよう、病院や施設を利用されるみなさんの心にしっかり寄り添い、医療・介護・福祉サービスの一環として充実を目ざす同法人は、高齢職員の能力や体力の低下を補う機械設備を積極的に導入し、高齢職員が長く元気に働ける職場環境の整備を進めていきたいと考えている。新たな課題に向かって不断の努力が続く。」



セラピーガーデンの管理を担当している A さん

※ 背抜き……要介護者の背中とベッドの間に手を入れて圧を分散し、褥瘡を防止すること