

令和2年度
高齢者雇用開発コンテスト

厚生労働大臣表彰

優秀賞

100歳まで働ける職場環境づくりを推進し
地域に寄り添う医療・介護サービスを実現し

医療法人 成雅会 泰平病院
(福岡県糟屋郡)

企業プロフィール

医療法人 成雅会 泰平病院

(福岡県糟屋郡)

◎創業 1976(昭和51)年

◎業種 医療・介護

◎職員数 271人

60歳以上 83人

(内 訳) 60~64歳 24人 (8.9%)

65~69歳 32人 (11.8%)

70歳以上 27人 (10.0%)

◎定年・継続雇用制度

定年は65歳で、希望者全員70歳まで継続雇用。現在の最高年齢者は86歳

I 本事例のポイント

医療法人成雅会泰平病院の歴史は、1976(昭和51)年5月の「泰平老人病院」開業に始まる。その後、介護老人保健施設の開設を皮切りに、介護事業を展開。1999(平成11)年8月に医療法人成雅会泰平病院を設立した。介護事業が拡大していくなかで、人材確保が喫緊の課題となり、職員の定着に注力して制度や環境を整備した。同時に、経験豊かな高齢職員が能力を発揮して長く活躍できる職場づくりの取組みに着手した。

「誠心、誠愛、誠優、誠笑」を経営理念に掲げ、地域に貢献できる医療・介護サービスの提供を日々している。

《POINT》

- (1) 業容拡大により医療と介護のための人材確保が急務となるなか、ベテランの高齢職員が長く活躍できる職場環境の整備に着手、定年年齢や再雇用上限年齢を引き上げた。
- (2) 全職員を対象に「職場生活等に関するアンケート」を実施、職場の課題の把握に努め、結果を参考に、賃金制度や人事評価制度などの諸制度を見直した。
- (3) 能力開発のための研修制度を設けたほか、職場でのコミュニケーション向上を図り、懇親会やレクリエーションなどさまざまな取組みを行っている。
- (4) 安全衛生の取組みとして、休憩室を設置するなど作業環境の改善を図った。また、勤務時間や休暇制度の見直し、検診費用の補助なども推進している。

II 法人の沿革・事業内容

同法人は、1976年の「泰平老人病院」の開業以来、「医療を通じて地域貢献を旨」としてきた。1993年8月に介護老人保健施設を開設したことを皮切りに、従来の病院経営に加えて介護サービス事業に着手。1999年8月には医療法人成雅会泰平病院を設立した。2001年に認知症対応型共同生活介護「グループホーム陽だまりの丘」、2004年に介護付有料老人ホーム「よかよかの郷」、2014年に小規模多機能ホーム「ぬくもりの里」、2018年には介護医療院※を開設し、介護業の業容を拡



病院外観

大してきた。質の高いサービスを提供することで地域医療の中核的な役割をにない、地域住民からは、利用しやすい施設として知られる存在となっている。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

地域貢献を旨とし、医療業に加えて介護業にも業容を拡大するなか、人材の確保に苦慮してきた。人材の充足率を高めるため、離職を防ぐ取組みと同時に、ベテランの高齢職員が長く働ける制度を充実させる取組みを進めることにした。

職場における課題を把握するために、2015年8月には「職場生活等に関するアンケート」を全職員に実施、結果を参考に賃金制度や人事評価制度の見直しを図った。また、退職者に「退職事由アンケート」を実施するなど、勤務継続のための阻害要因を把握し、今後に活かすことにした。さらに、新たな賃金制度や人事評価については透明性や公平性を高め、だれもが納得できるものにするため、協議を重ねながら改定を進め、2018年8月に労使で合意した。

現在、271人の職員のうち、60歳以上は83人（男性18人、女性65人）で、全社員の30.6%を占める。70歳以上は27人（男性7人、女性20人）となっており、健康で意欲と能力があれば、

長く活躍できる環境が整備されている。

IV 改善の内容

(1) 制度に関する改善

● 定年制と継続雇用制度の改定

これまで「60歳定年」、「基準該当者65歳まで継続雇用」としていたが、2019年4月から「65歳定年」、「希望者全員70歳まで継続雇用」に改定した。また、70歳以降は、運用により、労使で合意した者は年齢に制限なく雇用継続するとし、実質的に本人から退職の申し出がないかぎり雇用を継続している。制度改定にともなう経過措置として、2019年時点で55歳以上の職員を対象に、本人が希望する場合は60歳で退職金を支給することとした。

● 賃金制度の見直し

(ハイブリッド等級制度の導入)

給与は基本給と各種手当（役職・通勤・夜勤手当など）で構成される。役職定年はなく、昇給停止年齢もない。年俸制でない者には賞与と退職金も支給される。現役職員と定年後の職員で、賃金や評価方法に差のない運用がなされている。職種は正看護師、准看護師、介護福祉士、介護職、薬剤師、PT（理学療法士）、OT（作業療法士）、ST（言語聴覚士）など約10職種に分かれており、賃金テーブルも複数に分かれて

※ 介護医療院……長期的療養が必要な要介護者を対象とする、医療機能を生活施設としての機能をあわせ持つ施設

いる。賃金制度などの見直しにより、等級の格付けが職種ごとに何パターンかあったところを、すべて、職種ごとに7等級に統一した。人事評価によっていづれかの等級に格付けされ、それぞれの職種の賃金テーブルによって賃金額が決められている。

一方、これまで年功的であった賃金制度については年功的な部分も残しつつ、能力と役割に応じたハイブリッド等級制度を導入することにした。賃金の構成要素は「基本給＋能力給」から「基本給」に一本化したことで賃金の額と人事評価の関係がわかりやすくなった。どのレベルに到達すれば昇格できるのかが明確になり、職員のモチベーション向上につながった。

●人事評価制度の見直し

従来、勤続年数と人事考課の結果により職種ごとに昇格を決めていたが、育成に主眼を置くため評価制度の見直しを図った。複数の評価シートにより自己評価と上司評価を行い、本人と上司の間でフィードバック面接をすることで次のステップへのぼる足がかりとする人事評価制度に改定した。人事評価は年2回実施し、夏季と冬季の賞与に反映される。すべての職員が、評価や処遇に納得できる透明性の高い人事評価制度となっており、モチベーションを高く持って働ける職場環境が構築されている。

(2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み

●高齢職員の技術・技能継承

高齢職員が持ちこたった知識や経験を若手に引き継ぐため、テキストやプリント資料を作成して研修を実施している。また、医療・介護サービス業においては、接遇やマナーは重要なスキルであるため、OJTを通じて重点的に教育を実施している。

●アンケートの活用

職場の諸課題を把握するための「職場生活等に関するアンケート」や、退職者に対する「退職事由アンケート」、職場内のコミュニケーション向上のための「福利厚生／懇親会の実施内容アンケート」などを実施し、その結果を活かした改善に取り組んでいる。例えば、「退職事由アンケート」の結果などを参考に介護離職を減らすため、あるいは趣味の時間確保や体力の回復などの観点から「ハーフタイム勤務制度」を導入している。また、「福利厚生／懇親会の実施内容アンケート」の結果を参考に、職場懇談会（レフリーエーション）の費用を支給することとした。

●新職場の創設・職務の開発

2019年度より外国人技能実習生を採用し、ベテランの高齢職員が指導を担当している。また、繁忙などの理由によっては病院で勤務している高齢職員を介護施設の勤務に異動させることもあり、これまでに約20人程度が異動になった実績がある（うち高齢職員は10人程度）。なお、この異動により賃金が下がることはない。

●教育訓練、キャリア形成支援

自己啓発研修や業務にかかわる研修、あるいはグループ研修など職員が自主的に研修などの受講を希望する場合、受講料や授業料などの支援を行っている。例えばグループで研修を実施する場合、講師の謝金や会場費、資料代など10万円を上限に補助している。また、先進事例の視察や必要と認める移動にかかる交通費は5万円を上限に支援している。

自己申告すればすべての職員が制度を利用できることから、この制度を活用して准看護師から正看護師を目指す職員や、リハビリ関係の資格取得を目指す職員もおり、自己研鑽のために切磋琢磨し合う雰囲気も生まれている。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、

健康管理、安全衛生、福利厚生の取組み

職員の高齢化にもなったきめ細やかな安全衛生対策の必要性に鑑み、以下のような取組みを推進している。

●介護ロボットの導入

施設利用者や患者の移乗作業は、介護職員1〜2名で行っているが負担の大きい作業であることから、2016年に介護支援用ロボット「HAL」を2台導入した。これにより移乗作業の負荷が減り、職員の腰痛予防の対策にもなった。この導入により職員にゆとりが生まれ、ケアの質も向上し、利用者や家族の満足度向上にもつながっている。



職員の負担を軽減するために導入された介護ロボット (HAL)

● 照明のLED化、段差の解消など

毎年一定額の予算を確保して、院内の照明をLEDに切り替えている。また、院内の段差の解消にも取り組み、安全性の向上を目ざしている。利用者の安全はもちろん、職員の労働環境の向上にも効果があり、高齢職員が働きやすい職場づくりが進められている。

● メンタルヘルス対策

職員の心身の健康が質の高い医療サービスの提供につながると考え、定期健康診断のほか、ストレスチェックの実施など心身両面の健康維持に注力している。高齢職員の健康については

特に配慮し、朝礼や申し送りのときにリーダーが健康状態の確認を行い、高齢職員が自分の体調を自己申告しやすい雰囲気をつくるようにしている。

● インフルエンザの予防接種の無償化

全職員に対して、インフルエンザの予防接種を無償で実施している。あわせて予防投与もを行い、職員の健康管理に役立てている。

● ワーク・ライフ・バランスの推進

高齢職員の体調管理の一環として労働時間と休日についての見直しを図った。2019年より勤務時間を7・5時間から8時間に変更する一方、年間休日を108日から12日増加し120日とした。さらに年次有給休暇の時間単位取得制度を導入するなど、ワーク・ライフ・バランスの推進を図っている。

(4) 高齢職員の声

Aさん (66歳・女性) は、看護師として週40時間勤務するなかで、豊富な経験を活かして若手の指導もしており、周囲からの信頼も厚い。「柔軟な勤務制度のなかで自分の時間が大切にできる」とのこと。

Bさん (67歳・女性) は介護福祉士の資格を持ち、どんな状況にも対応できる順応力に優れている。改善提案も積極的に出す姿勢は職員のみならず本となっている。

(5) 今後の課題

働く人の満足が、利用者の満足と信頼につな

がると考え、「100歳まで働ける環境づくり」を一層進めていきたいという同法人。具体的な取組みとして、定年の廃止とともに、職員のプライベートライフに対応できるようフレキシブルな勤務体制の構築を視野に入れている。地域医療に貢献するためにも、質の高いサービスの提供が求められていることを職員がしっかり受け止め、一丸となってさらなる高みを目指していく。



各職場で高齢職員が豊富な経験を活かして活躍している