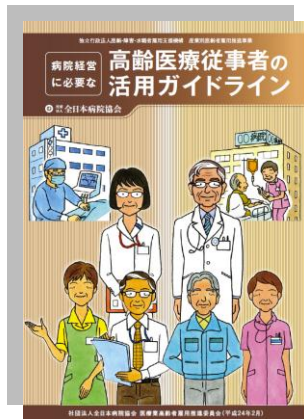


▶ 病院経営に必要な

高齢医療従事者の活用ガイドライン

社団法人全日本病院協会
医療業高齢者雇用推進委員会



>>目次

はじめに

1. 高齢者の活用推進が求められる背景
 2. 高齢者の活用に必要な枠組み
 3. 高齢者の活用に向けた発展的なアイデア
- おわりに

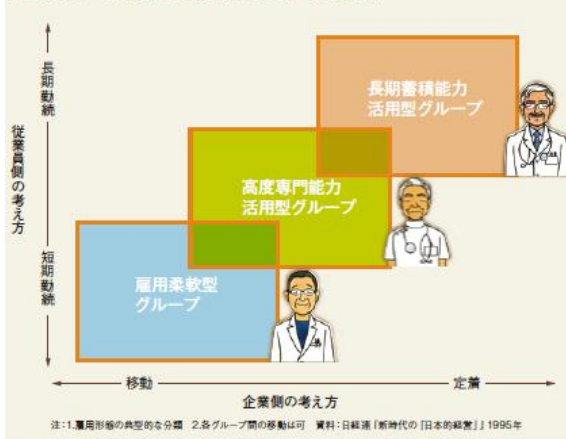
当ガイドラインは、病院ならではの近隣住民との生活に根深く関わる上で考えられる、地域高齢者との関わり方について考察しています。また、医療業で働く方に向けた内容だけでなく、どの業界にも応用できる提案をわかりやすくまとめて紹介しています。特にバランスシートを活用した内部人事異動のマッチングは是非ご覧いただきたい好事例です。

高齢者の活用に必要な枠組み

①中高年齢者にキャリア選択をさせる・経験と能力を可視化する「枠組み」

高齢者の人的資源管理は、多様性と変化の大きさを踏まえ、幅広く柔軟に整備されていく必要があります。図表 6-1 は労使双方の勤続に対する考え方の長短からキャリア形成パターンを析出したものです。働き方が変われば処遇も制度も変わってきます。具体的にどういった処遇が望ましいかはガイドライン本編をご参照ください。

【図表 6-1】雇用・勤続に対する関係



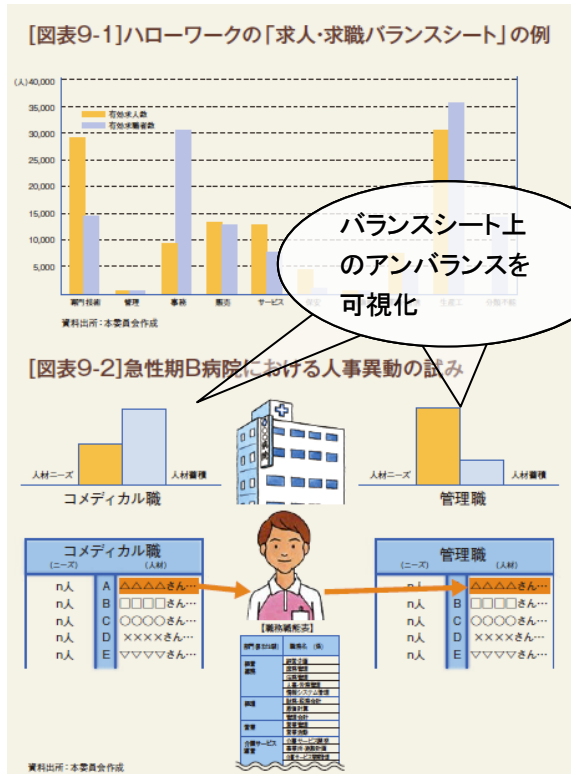
注：1.雇用形態の典型的な分類 2.各グループ間の移動は可 資料：日経連「新時代の『日本的経営』」1995年

一般的に中高年及び高齢者は、幅広い経験と技術を有する、と理解されています。しかしながら、その「程度」は依然として曖昧なままとなっているケースが散見されます。当事者である中高年齢者が自ら、その職業能力の蓄積レベルを客観的に可視化させ、その組織的な活用法を説明できるように証明していく必要があります。高齢者の活用領域を増やす上では、若年から中高年齢期にかけて各自の職業能力がどう変化していき、どの分野の能力が向上し、どの分野で低下したのか、個別に把握していくことが重要です。業績や成果の優劣ではなく、作業や仕事の「出来る・出来ない」を職員ごとに把握し、人材の蓄積状況を管理していくのです。

②ある急性期病院の「ケーススタディ」

図表 9-1 はハローワーク所管の外部労働市場の現状を把握するためのツールですが、図表 9-2 のように内部労働市場でも活用することができます。内部の人材ニーズと人材蓄積状況を把握するのです。急性期 B 病院の人事部は、まず各部署・部門の管理職に対し、職業能力別の「人材ニーズ」と「人材蓄積」状況の調査を依頼しました。この作業で、どの部署に人材がどれだけ余っており、あるいはどれだけ足りないかが明確になります。B 病院では、管理部門の人手不足に悩んでいました。人材

ニーズを人材蓄積が上回る部局の職業能力蓄積レベルを職員個別に洗い出し、その中から管理能力に長けた人材に目をつけました。



さえ整備されていれば、後は院内に「高齢人材派遣会社」のような仕組みを仮想的に設立し担当職員を配置して、人材データとニーズの登録確認を行い、両者のマッチング業務を継続していけば良いだけです。

②地域の高齢人材の能力と人脈を戦略的に活用する

ただし、高齢人材の能力は表面的形式的なデータだけでは必ずしも捉えきれません。高齢化が進む中、地域には様々な人材が環流してきています。元営業職、元経理職など様々な経験・技術は、それぞれのキャリアの中に記録されており、それらは履歴書などによって確認できます。しかし、それらは書類上の形式的な情報に過ぎず、人脈やその拡大と維持を可能にする価値観・行動様式は、履歴書上の情報だけで確認することはできません。

そうした人材は職員のみならず、地域の高齢人材にも存在します。内部労働市場システムにおける人材把握の範囲を、地域社会(外部労働市場)にオープン化することで、「地域社会」の有益な人材を病院へCR活動を介して取り込み、その「地域社会」の人材から間接的に「患者」へとアプローチし、その間の信頼関係を介して、病院の諸情報を提供していくことで、これが結果として病院のイメージ向上、さらには顧客獲得へと繋げていきます。その意味で、様々なCR活動は、単なる社会貢献活動にとどまることなく、顧客獲得への効果を考えたものでなければなりません。

③地域広報活動の拡充と取り組み

地域の高齢者にとって近隣の病院は命綱であり、安心のために欠かせない存在です。一方、病院にとって地域の高齢者は、病気になれば「顧客」となりえ、人手不足の分野を補てんできる「人材」たりえる可能性のある存在とも言えます。CR(コミュニティレーション:地域との良好な関係を構築する活動)として、病院の近くの自治会が主催する祭りに寄付したり、近隣の住民サークル向けに病院施設を無償で開放したりすることで、地域社会住民との良好な関係を構築できます。

高齢者の活用に向けた発展的なアイデア

①病院内部に「仮想高齢人材派遣会社を作るイメージ」

医療業における労働者派遣ビジネスは規制があるので、他企業の大企業のような実際の法人設立はできません。しかし、その機能性を病院内部に取り込んでいく試みは十分に可能です。病院の内部労働市場に院内各部門の人材ニーズ及び人材蓄積状況を人事部等が把握し、人事異動によって適材適所のマッチングや負担標準化を図るシステム

Check !

当ガイドラインでは、各項目について見開き半分は4ステップでの解説、もう半分は参考図表といったレイアウトになっており、知りたい情報をわかりやすくかつ、より理解が深まるように整理されています。

ある急性期病院の「ケーススタディ①」

- 1 急性期病院における「従来の定年」**
従来の定年退職制度は、退職金や退職給付金などの権利を確保し、退職後の生活資金を確保するための制度です。しかし、高齢者の就業意欲が高まり、定年退職後も就業を希望する人が増加しています。また、定年退職後の生活資金の確保が難しくなる傾向があります。
- 2 「新組織」の引き止め策**
定年退職後も就業を希望する高齢者の就業を促進するためには、就業意欲を高めるための施策が必要です。例えば、就業意欲を高めるための研修や、就業意欲を高めるための支援策などがあります。
- 3 多様な管理の全体像**
多様な管理の全体像を把握するためには、就業意欲を高めるための施策が必要です。例えば、就業意欲を高めるための研修や、就業意欲を高めるための支援策などがあります。
- 4 「新組織」以外の新たな職能開発**
「新組織」以外の新たな職能を開発するためには、就業意欲を高めるための施策が必要です。例えば、就業意欲を高めるための研修や、就業意欲を高めるための支援策などがあります。

【図表7】急性期A病院における人事改革の試み