

新たに患者教育部門を開発し高齢者を配置

財団法人総合花巻病院

. 事業の背景と目的

1. 会社概要

所在地	岩手県花巻市花城町4番28号
設立年	大正12年11月2日
事業の種類	医療業（病院）
具体的事業内容	病院、看護師専門学校
従業員数	289名
50歳以上の高齢者率	24.6%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	希望者全員65歳再雇用

2. 高齢者雇用状況

当病院の50歳以上の高齢職員は51歳～55歳の職員が31名、56歳～60歳の職員が32名、定年に至って継続雇用される者が8名である。継続雇用となっている者は看護師、助産師、清掃などの営繕係であるが、看護師などの専門職の継続雇用者は少ない。専門職の継続雇用者が少ない理由には、仕事の楽な市内の個人病院のパートとなったり、現役職員に気を使うという理由でリタイアしてしまう例が多い。また、病院では職員が定年に至ったとき、相談に乗り、定年後の再雇用を懸命に勧めているが、従来は定年退職者に対しそのような措置をとってこなかった。

これらの理由により、定年退職者が再雇用を希望する率は低い。専門職に限っていえば、楽に働ける職場が他にあること、現役職員に気を使いながら働きたくないということ、これら2点が継続雇用の希望をしない理由と思われる。

3. 事業の背景・課題

当病院は、岩手県花巻市に本拠を置く総合病院である。内科、外科、産婦人科、小児科、眼科、泌尿器科、放射線科、整形外科を設置し、看護師を育成する専門学校を併設した地域最大級の病院となっている。病院の職務の特性は、特定の技能を持った専門職が複数集まり、それぞれの専門領域の職務を遂行することにより医療目的を果たしていくという点にある。従って、他の職種のように育成目的の配置転換や人件費コストの軽減のための賃金制度の改定などは、容易には実施し難い。加えて、入院による診療を行うことによって、夜勤を含む交代制となる専門職もあり、高齢となるにつれ体力的にも就労が厳しくなる職種でもある。

このような状況下で、病院としては将来、増加するであろう定年後の勤務シフトに対してのニーズに対応するために、今回の事業に参画して勤務形態のバリエーションの拡大を検討したいという希望があった。そこで高齢者就業形態開発支援事業を活用し、新たな勤務シフトの策定を行うこととした。

・検討体制と活動

1．検討体制

委員会は内部委員7名、外部委員1名の計8名で構成された。平成18年度、19年度とも委員会を構成し、月1回のペースで開催した。

2．活動概況

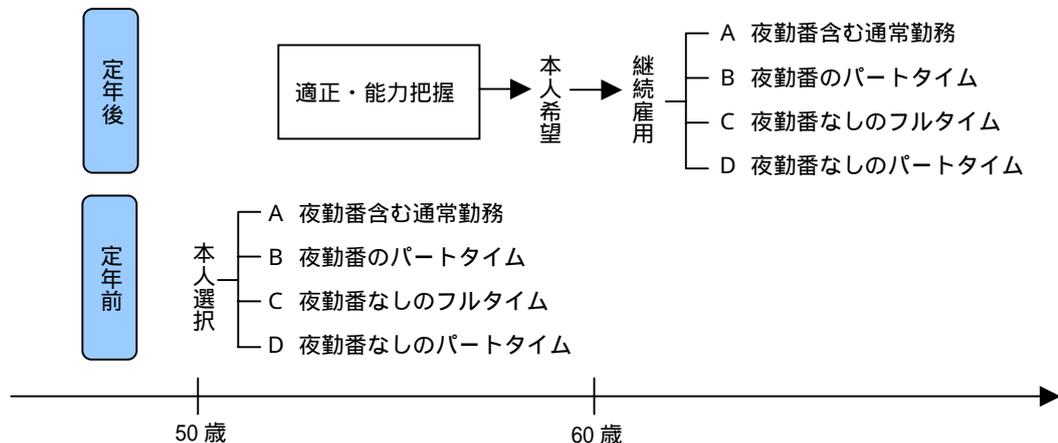
(1) 平成18年度

新たな就業形態の策定にあたって、前述のように特性を持った職場であることに配慮し、弾力的な勤務シフトを検討する必要があるがあった。例えば、A「夜勤番ありの通常勤務」、B「夜勤番のパートタイム」、C「夜勤番なしの昼間フルタイム」、D「夜勤番なしのパートタイム」の勤務形態が考えられるが、特に夜勤があり、かつ高齢者の就業に適さない職場では、CやDなどの体力的辛さを排除した勤務形態を希望する者が増加すると見られる。こうしたニーズに応えるためには、職場でこのような勤務形態を希望する者が、現在働いている人員に対して、どの程度の比率であれば可能であるかを把握し、勤務シフトを工夫する必要がある。具体的にはA、B、C、Dの勤務形態を一定の期間に所定のコースとして定めて(例えば、1ヶ月のうち第1週はA、第2週はC...等)運用する等が考えられる。

そこで、当初の事業計画では、「勤務シフト検討イメージ」(別表1)を企図した。専門職種毎に業務量の負荷を軽減するために、勤務シフトを改定し、定年以前でも体力に辛さを抱えた人は、そのコースを選択できるようにしたいという思惑があった。

別表1

勤務シフト検討イメージ



初年度目の活動は、当初より新たな勤務シフトについて議論を行い、高齢委員を中心に次のような意見が出された。

もともと継続雇用されたくないのは「仕事が辛い」からではなくて、「後輩や周囲の人に気を使いたくない」というのが、主な原因である。

定年後に夜勤があるとゆっくりできない。

50歳代にパートタイム等のコースを選択すると収入が減ってしまう。

また、高齢委員だけでなくより幅広い意見を聴取するため、45歳以上の職員75名を対象としたアンケート調査を実施したところ、全員が定年後は夜勤のないフルタイム及びパート

タイムを希望すると回答し、当初に計画した事業内容を見直すこととなった。

(2) 平成19年度

前年度の調査結果を踏まえ、委員による聞き取り調査からスタートした。なぜ、継続雇用を望まないのかを探るのが目的であった。聞き取り調査から得られた職員の意識は、次のようなものであった。

定年前は、どのように辛い状況でも頑張っていきたい。(弱音を吐きたくない。)

継続雇用の方針が漠然としていて、定年の直前になって初めて何の仕事をするのか、どのような条件となるのかが示されるため雇用を希望しづらい。

自分が再雇用される条件を満たしているのかそうでないのかが客観的に分からない。定年後はゆっくりしたいと考えていたので、自分が夜勤を含まない勤務のみを希望してしまうと周りに負担をかけてしまう。

病院自体が専門職中心の職場なので、自分の資格を活かせる職場に配属されるとは限らない。

自分の専門能力を活かして楽に仕事をするを第一に考えるのであれば、別の職場に行った方が周囲の人に遠慮することなく働くことができる。

つまり、継続雇用推進のポイントは、次のように集約できた。

- ・周囲の人に遠慮しながら働きたくない。
- ・自分が培ってきた専門能力を活かしたい。
- ・継続雇用に向けて、どのような人間が必要であるかを病院側に明確に示してもらいたい。

以上3点の調査結果を踏まえ、新たな職域(「患者教育」部門)の開拓を検討することとなった。

事業結果の概要

1. アンケート調査の実施

新しい就業形態を検討するにあたり、45歳以上の職員を対象としてアンケート調査を実施し、75名から回答を得た。高齢者を取り巻く労働環境や行政施策の知識の有無を含め、高齢期就業に関しての心理的問題、克服方法についての意見を尋ね分析を行った。

結果、定年後の就労意欲は低く、また、夜勤を含む継続雇用は望んでいないことが分かり、当初計画していた多様な勤務シフトの設計を取りやめ、新たな職域の開発を検討することとなった。

2. 新たな職域の開発

上記1のアンケート調査結果より、定年後希望する仕事について、総合受付などの病院運営を補完する仕事や、患者の指導・教育等、診療効果を支援する業務を希望する意見が数件あった。病院としては、診療効果を支援するシステムに今後のニーズを感じていたため、この意見に着目した。特に、糖尿病や腎臓病などの食事制限は、病気管理のため、知識を患者に教授する機会として「患者教育」が重要と位置づけられていた。そこで「患者教育」を行う部署(以下「教室業務」)に定年退職後の継続雇用者を配属することはできないかと考え、「各

種教室立ち上げ計画書」(別紙1)を作成し、平成19年度に試行した。

3. 基準設定型の継続雇用制度

現在の継続雇用制度は、希望者全員65歳までの再雇用としているが、病院が求める人材像等、明確な基準は示されていなかった。そこで、導入する基準を検討し、「シニア職員規程」(別紙2)を作成した。

また、シニア職員規定と共に継続雇用希望者(別紙3)を作成した。教室業務は診療科との調整が主業務となるため、再雇用者の人間性を考慮する必要があった。

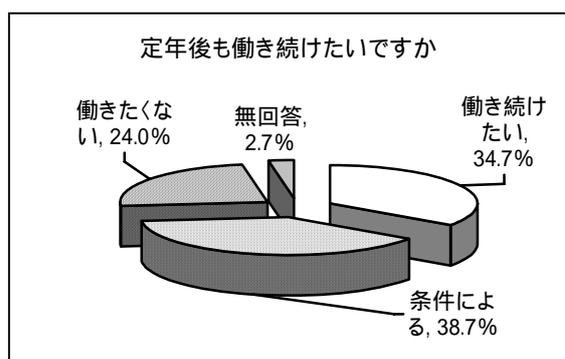
なお、シニア職員規程にある再雇用評価書の評価項目はアンケート調査より理想の高齢従業員像を聴取し作成した。

事業内容と結果

1. 現状調査・分析

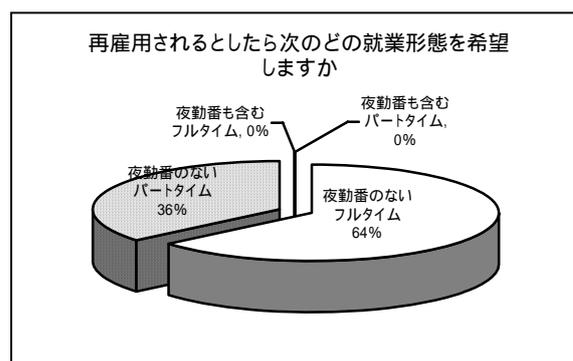
新規就業形態の検討にあたって、労働意欲や現状の高齢従業員の働く意識を把握する必要があるとの考えからアンケート調査を実施した。主な調査内容は以下のとおりである。

高齢期の就労意欲について



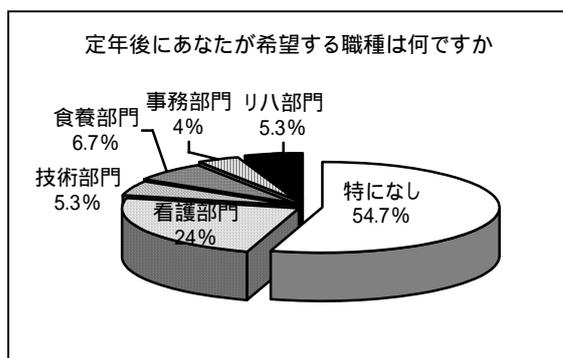
「働き続けたい」が34.7%、「条件による」が38.7%、「働きたくない」が24.0%と、一般に言われる勤労意欲の数値をかなり下回る結果となった。さらに、「条件による」と回答した者が多く、聞き取り調査より得た課題をクリアしないと、今後、継続雇用希望者の増加が見込めないことが示唆された。

再雇用後希望する勤務形態について



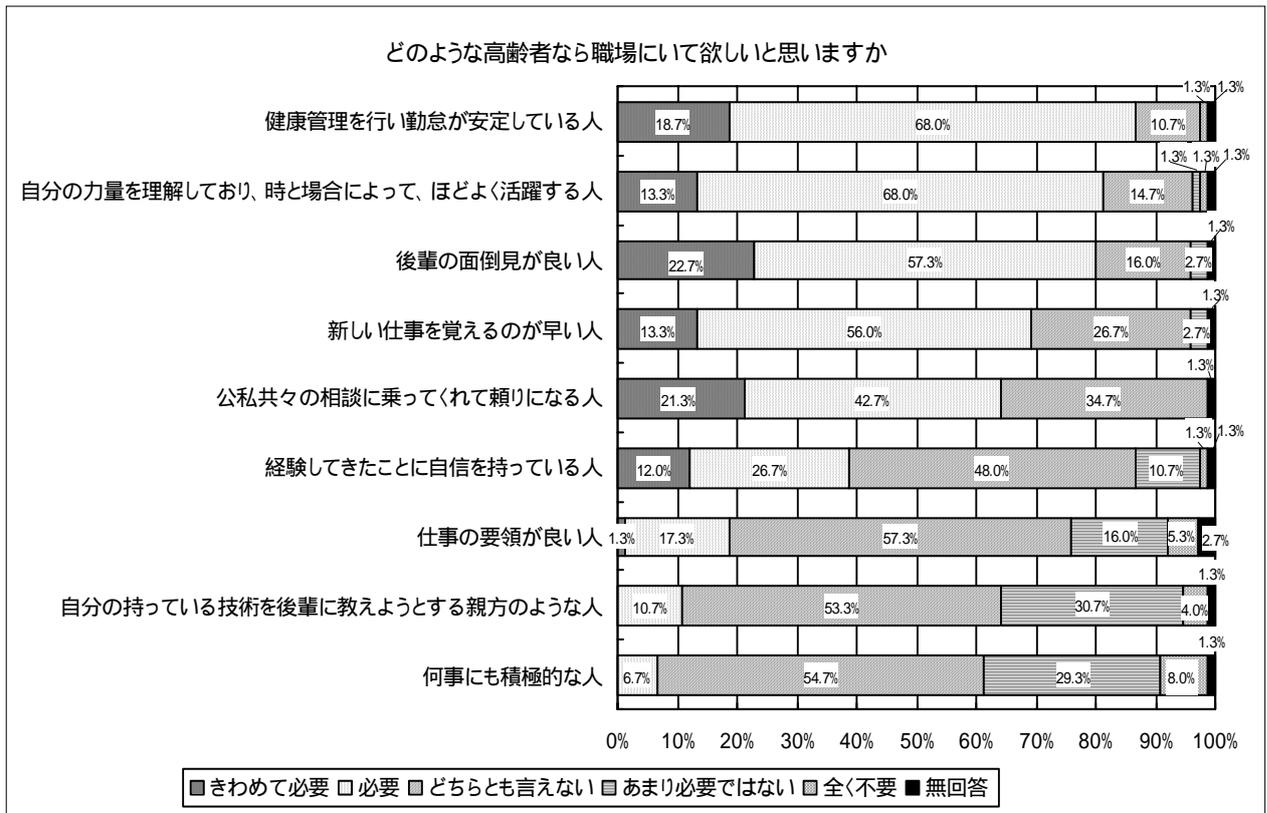
再雇用後希望する勤務形態を尋ねたところ、「夜勤は継続雇用を考える際には論外」といった回答が得られ、単に勤務シフトの改善を行っただけでは再雇用者の確保は難しいことが分かった。

定年後に希望する職種について



定年後に周囲の人に気を使わないでできる仕事について尋ねたところ、特に看護部門の病院運営の保管を担う仕事(総合外来受付など)や診療効果を支援する仕事(教室

業務)に興味が見られた。
 職場にいて欲しい高齢者像



理想の高齢者像を尋ねたところ、健康管理を行い勤怠が安定している人、後輩の面倒見が良い人、健康管理を行い勤怠が安定している人の3つが上位を占めた。

2. 新規就業形態の策定

(1) 新たな職域の開発

上記1の「現状調査・分析」の結果を踏まえ、新たな職域の開発として、患者教育を行う教室業務に高齢者を配置することとした。そこで、当時、個別に教室業務を行っていた各診療科に聞き取り調査を行った。主な調査項目は以下の2点である。

従来、各診療科で行っていた業務を一つの独立した仕事として抜き出すことは可能か。
 診療科が行うことで、十分な効果があげられているのか。

結果をまとめると次のようなものであった。

日課をこなすのに精一杯の中で、教室開催となると片手間の仕事になりがちである。複数の診療科で診察を受けている患者の場合、別の科ではこう指導されたが、本当に大丈夫かといった質問をよく受ける。そのような時は、日課度外視で個人指導しなければならず、煩雑である。

効果について医師にフィードバックする時間がない。

こうした不都合があることが分かった。また、一様に「一部署において教室業務を担当してもらえると楽になる」と診療科側からの期待も示された。

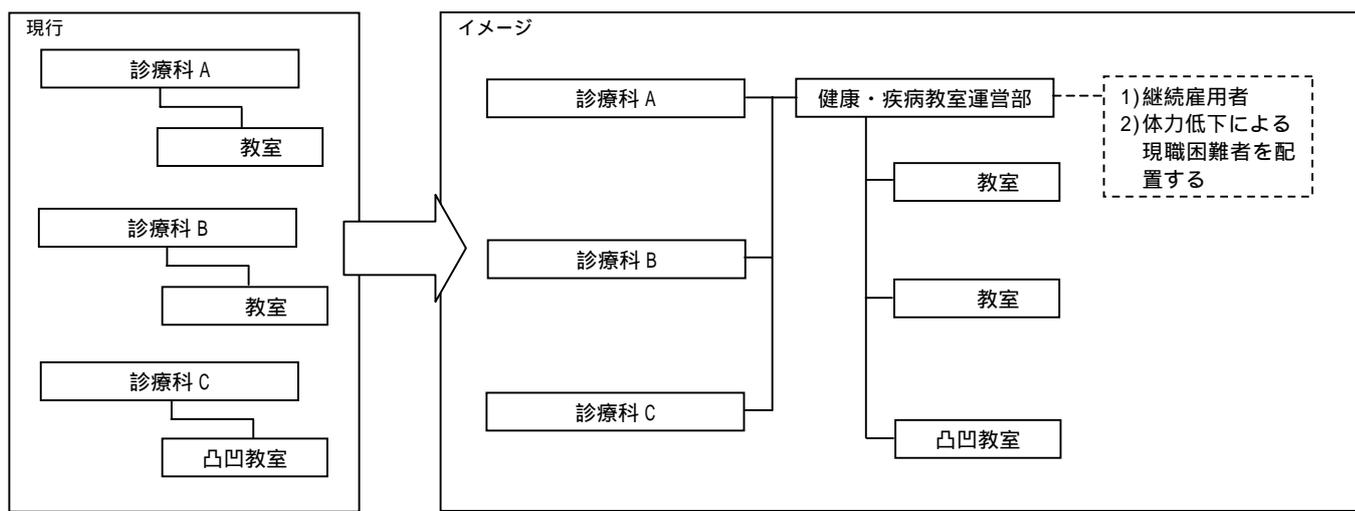
聞き取り調査を経て、委員会にて教室業務を新たな職域開発として実施することが決定

し、「各種教室立ち上げ計画書」をまとめた。

従来の教室業務は、各診療科の医師の指示に基づき、事務手続きから講師の手配まで、その診療科の看護師などが行っていたが、その運営事務局を診療科から別部署として独立させて、そこに継続雇用者を配置することとした。担当者は医師から教育が必要な患者の名簿を提出してもらい、講師の手配、日程調整等、教室開催の段取りを行う。また、医師が必要とした教室ばかりでなく、患者のニーズや、診療の援助となる情報などを捉え、新たな教室の企画(「子供たちと母親の食育」教室など)も実施した。(別表2 参照)

別表2

教室業務改訂イメージ



今後定年となる者を逐次、この教室業務に追加していき、教室業務の範囲を広げていく計画である。

(2) 基準設定型継続雇用制度

上記のとおり、高齢者のための新たな職域開発が行われたが、問題として残るのは定年後の就労意欲の低さである。前述のとおり、継続雇用後に周りの従業員に負担をかけないか、また、どのような人なら継続雇用してもらえるのかが自分では客観的に判断できないため、継続雇用を希望する者が少ないのが現状である。

そのため、明確に継続雇用に係る基準を示したほうが、どのような人が求められているかが明らかとなり、且つ努力目標となるのではないかと考え「基準・協定方の継続雇用制度」と変更することとした。基準の内容は以下のとおりである。

<欠格事由>

健康：生活習慣病が進行し、職務遂行に支障をきたさない健康状態を管理できない者

体力：定年後に配置する職務に耐える体力の維持ができない者

職務態度：職務遂行に集中力が著しく欠ける者

職務について度々注意を受けるが、改善できないでいる者

職場に必要な職務を個人的理由で判断し、選択しようとする者

懲罰：過去3年以内に懲戒処分を受けた者

欠勤：過去3年以内に無断欠勤をした者(天災の場合を除く)

人間性：この規程に付属する評価書により、評価得点が平均 30 点に満たない者

2. 新規就業形態の試行・効果測定

教室業務は委員のうちの 1 名が、既に平成 19 年 9 月に定年となっているので、早速この職務に就いてもらっている。糖尿病教室を 1 1 月と 1 2 月にそれぞれ 1 回ずつ、妊産婦教室を 1 回実施済みである。糖尿病の診療科に話を聞いてみたところ、従来、雑務として行ってきた教室業務を独立した部署が行うことにより、業務量が緩和され、さらに、医師へのフィードバックが早くなったと好評である。患者は教授されたことを実行することで、その診療効果が直ちに医師に伝えられるので「励みになる」、「こんなに効果があるとは思ってなくて教室に出ていた」といった声も聞かれ評判も上々である。

3. 新規就業形態の導入・効果測定

教室業務は、現在までの推移を見ると、十分に定着するものと見込まれる。ただ、次の定年退職者が出るまで 2 年あるため、継続したフォローが必要である。

教室業務はスタートしたが、就業規則は 12 月に院長の承認を得たばかりである。1 月に職員代表と協議し、改定の予定である。

継続雇用の基準については、改定後に職員に周知する予定である。ただ、定年時の「自分の客観的判断」を明確にすることができるので、継続雇用制度利用者が増加することを期待している。

まとめ

この事業展開に当たっては、データを収集するアンケート等の方法と、それを基とした聞き取り調査などのフィールドワークを併用した。その結果、当初病院側の理論で考えていた就業形態とは違った形の新たな職域を開発することができた。聞き取り調査によりデータだけでは分からない職員の本音を聞きだしたことによって、より職員のニーズに沿ったものを検討、開発できたものと自負している。

(目的)

この各種教室立ち上げ計画書(以下「計画書」という)は、定年退職した者が継続雇用に至った場合、および中高年職員が、体力の低下などを理由に特に希望した場合に、就労する場所を提供することを目的とする。

(職制)

この教室運営業務を運営するに当たり、「教室運営課」(以下「当課」という)を設置する。

(教室業務管理者)

教室業務管理者は、病院の職制を通じ配置する「教室運営課長」とする。

(教室の定義)

この計画書に規定する教室とは、保険診療報酬の有無にかかわらず、病院診療科にかかわる各種の患者教育をいい、病気もしくは、身体の維持管理の知識習得を以って、治療効果もしくは、管理効果を向上させることを目的として行う集合教育をいう。

(構成員対象者)

定年退職した者がその後の勤務を希望し、高年齢者雇用安定法第9条第2項に定める労使協定による基準を満たして再雇用された者でこの計画書の別項に定める資格を有する者。

満45歳を超えて、次の各項の一に該当する理由により、特に希望し、この計画書別項に定める採用試験に合格した者。

- 1) 病気その他の身体の異常により、通常の業務遂行が困難な者
- 2) 障害のある子を有する者で、介護・付き添い等のため、通常の勤務時間の勤務が困難な者
- 3) 3親等内の親族の介護のため、病院の定める介護休業期間が満了しても、尚介護の必要があり、通常の勤務時間の勤務が困難な者

(定年退職後の再雇用者の資格)

定年以前の職務の評価が、普通以上と衆目の一致する者であること。

教室運営に必要な基礎的知識を有すること。

医療行為を行うことのできる資格を有するまたは、助産師、栄養士、調理師の資格のあること。

(院内希望者の採用試験)

受験資格...1) 対象者であること。

- 2) 希望時点以前の職務の評価が、普通以上と衆目の一致する者であること。
- 3) 教室運営に必要な基礎的知識を有すること。
- 4) 医療行為を行うことのできる資格を有するまたは、助産師、栄養士、調理師の資格のあること。

試験 ...1)自己申告書

- 2)小論文
- 3)面接

(職務内容)

従来、各診療科で実施していた各種教室を、診療科医師、看護師と調整のうえ、主体的に教室を運営する。

教室の受講者の受付、受講の確認等、受講者に関すること。

講師となる医師、看護師との時間調整に関すること。

日程、場所設定、カリキュラム等教室の企画に関すること。

地域調査、教室ニーズ情報の把握に基づく、新規立案、計画、実施に関すること。

(定員)

専任職員...教室運営業務に専らに携わる者 2名

兼任職員...教室の企画、実施にかかわる時間を特定し、その特定時間のみ教室運営に携わり、他の時間は、病院業務に就く者 3名

委嘱職員...専らに病院業務に就くが、特定の専門知識を有し、教室業務管理者から委嘱を受けた者。 10名以内

(勤務時間数)

教室業務従事者の労働時間は、フレックスタイム制とし、次表のとおり、各職種別に定める。

	1ヶ月の所定労働時間	
	教室業務	病院業務
専任職員	160時間	0時間
兼任職員	50時間	110時間
委嘱職員	10時間以内	150時間

(時間外労働の取り扱い)

専任職員と兼任職員が、教室業務と病院業務を合算した総労働時間が、170時間を越えたときは、通常の時間外労働として取り扱う。

(雇用形態)

専任職員と兼任職員は、病院の1年契約の嘱託とする。委嘱職員は、病院の身分とする。

(立ち上げまでの行動計画)

各診療科で実施する各種教室は、定年退職後の再雇用者(以下「継続雇用者」という)が、発生のつど、徐々に当課に移行する。

(初代専任職員)

初代専任職員は、自己の業務経歴からの得意分野の教室を選定し、教室運営のため必要な委嘱職員を委嘱し、専任職員と委嘱職員のみで、教室を運営する。

(給与の決定)

専任職員、兼務職員の給与は、時給とし、その者の退職時点の基準内賃金に70%を乗じた金額を170で除した金額とする。

(報酬比例部分年金と継続雇用給付金)

病院は、継続雇用給付金の受給手続きを所轄職業安定所に行い、新たに専任職員、兼務職員となった者は、報酬比例部分の厚生年金の受給手続きを行うものとする。ただし、報酬比例部分年金と給与額が、月額28万円を超えるときは、本人の判断により、受給しないことができる。

シニア職員規定

(目的)

第1条 この規程は、職員就業規則第25条第1項により、定年に至った者が、その後の就業を希望した場合の取り扱いについて定める。

(シニア職員)

第2条 この規程により、再雇用された者は、シニア職員と称し、1年契約の嘱託とする。
-2、シニア職員となった者は、満65歳の誕生日の属する事業年度末日まで、雇用契約の更新をすることができる。

(シニア職員の登用条件)

第3条 シニア職員に登用する者は、定年後の就業を希望するものであって、高年齢者雇用安定法第9条第2項に定める協定により、次の欠格事由のすべてに該当しない者を登用する。

<欠格事由>

- 1) 健康 生活習慣病が進行し、職務遂行に支障をきたさない健康状態に管理できない者。
- 2) 体力 定年後に配置する職務に耐える体力の維持ができない者。
- 3) 職務態度 職務遂行の態度が次の状態の者
職務遂行に集中力が著しく欠ける者
職務について度々注意を受けるが、改善できないでいる者
職場に必要な職務を個人的理由で判断し、選択しようとする者
- 4) 懲罰 過去3年以内に懲戒処分を受けた者
- 5) 欠勤 過去3年以内に無断欠勤をした者(天災の場合を除く)
- 6) 人間性 この規程に付属する「評価書」により、評価者の評価得点が平均30点に満たない者

(人間性評価)

第4条 前条に定める欠格事由のうち、人間性については、この規程に付属する「評価書」により次のように行う。

- 1) 評価者 定年時の直属の上司、同格の同僚、および後輩のうち総務部長が指名した者。
- 2) 評価対象期間 直近3年間。

(雇用条件)

第5条 病院は、第3条に定める登用条件を満たした者について、その者の定年以前の職務、勤務の成績等を勘案し、配属先および雇用条件を提示するものとする。

(再契約条件)

第6条 契約満了に至ったシニア職員が、第3条に定める登用条件を満たさないとみなされるときは、再契約を行わない。

(短時間勤務・期日指定勤務)

第7条 定年に至った時点、または、契約更新の時点で、短時間勤務または、期日指定勤務(月間の日数を決めるもの、勤務する曜日を決めるものを含む)を希望したときは、パートタイマー、または変則勤務嘱託員として第3条の基準を満たす限り、雇用する。

- 2. 前項の定めにより、シニア職員としての身分を得ないときは、それぞれの当該の就業規則を準用する。

(シニア職員の就労)

第8条 シニア職員の就労について、この規程に定めのないものは、職員就業規則を準用する。

継続雇用希望者評価書

評価対象者氏名	
評価年月日	
評価者	
部署	

- 5. 「そう思う(または「そうしている」)」
- 4. 「まあそう思う(または「まあそうしている」)」
- 3. 「どちらともいえない」
- 2. 「ややそうは思わない(または「そうしていないことが多い」)」
- 1. 「そうは思わない(または「そうはしていない」)」

1	この人は、後輩が仕事で悩んでいるときに、タイミング良く、声をかけたり、アドバイスしてくれたりしています。	5	4	3	2	1
2	この人は、過去の仕事の実績を自慢して自分のことを誇示したり、威張ったりしたことはありません。	5	4	3	2	1
3	この人は、健康管理に気を遣い、殆ど欠勤や遅刻をしたことがない人ですか。	5	4	3	2	1
4	この人は、後輩が仕事で困っているときに、ヒントを言ってくれます。	5	4	3	2	1
5	この人は、新しい仕事で覚えるのに困難なときでも、早く覚えようと努力しています。	5	4	3	2	1
6	この人は、後輩の悩み事にも気にかけてくれています。	5	4	3	2	1
7	この人は周囲の人から、慕われています。	5	4	3	2	1
8	この人は、表裏なくいつも熱心に仕事をしています。	5	4	3	2	1
9	この人は、チームワークを大切にして自分もその一員となるように努力しています。	5	4	3	2	1
10	この人は、過去の勤務成績について、十分に自覚して、継続雇用後も、更に熱心に仕事をしてくれると思います。	5	4	3	2	1

この人に関する継続雇用について何でも書いてください					
総務記入欄	過去1年の参考勤怠	欠勤		遅刻・早退など	回
					総得点
					あなたの期待度