

定年制の撤廃は 人事制度見直しの一環 「全世代型」の仕組みづくりを

昨年、石川県七尾市を拠点に恵寿総合病院などを展開する社会医療法人財団董仙会が定年制を撤廃し、大きな話題を呼んだ。この背景や狙いはどこにあるのか。

また、撤廃にあたって、どのような取り組みを行ったのか。

定年制を撤廃するまでの経緯や、撤廃後の状況などについて、
同法人本部長の進藤浩美さんに聞いた。

規定を総合的に見直し 若年層に再配分する

石川県七尾市を拠点に、地域の医療、介護、福祉、さらには健康増進や疾病予防、生活支援まで多角的な事業展開を進める社会医療法人財団董仙会。法人全体の職員数は現在、約1350人に上る。同法人では昨年、60歳定年制を見直し、7月から全職種に対して定年制を撤廃することを発表した。

七尾市の高齢化率は2019年で38%に達している。同法人で定年退職後に再雇用で勤務している職員の数は、18年に140人であったのに対し、21年には180人まで増加しており、生産年齢人口が減少するなかで、60歳を超えても長く働くことができる環境の整備は不可欠と言える。

しかし、同法人が定年制撤廃をはじめとする人事制度の見直しを行った理由は、これだけではない。同法人本部長の進藤浩美さんは、次のように説明する。

「人口が減少するなかで人材を確保するには、魅力ある職場づくり

が不可欠です。当法人の以前の退職金制度は旧来の公務員の退職金制度のような方式で、定年まで勤めた場合には一定程度の金額が受け取れるものの、子育て中などの若い世代のなかには『将来の退職金ではなく、今の給与を上げてほしい』と感じている人も少なくありませんでした。定年制撤廃は定年後の職員を優遇するという趣旨のものではなく、退職金規定や給与規定などを総合的に見直したうえで、若年層に再配分するという視点で実施しました」

また以前の人事制度では、定年退職後に嘱託職員として再雇用する際、ライフスタイルなどに合わせて出勤日数や勤務時間を限定する職員も、正職員と変わらずフルタイムで勤務する職員も同じ待遇であった。「多様な働き方への対応は必要ですが、一方で、正職員と同様の働きをしている人への評価を手厚くしたいという思いがありました」と進藤さんは言う。



部長の進藤浩美さん

60歳をキャリアポイントとし 人事評価制度も見直す

具体的には、これまで定年だった60歳をキャリアポイントとし、60歳までをファーストステージ、60歳以降の正職員をセカンドステージと位置づけた。キャリアポイントに達した職員は正職員としてセカンドステージに進むか、退職するかを選択。正職員を選択した場合には年次有給休暇とは別に30日のリフレッシュ休暇を付与するほか、ファーストステージの退職金にセカンドステージの功労金を上乗せして支給する。

なお、業務負担の軽減や後進の育成の観点から、セカンドステージの職員は基本的に役職に就かない。ただし、役職者がセカンドステージに進み、すぐに次の管理職に引き継がない場合や、年度の途中などの場合には、一定期間役職を担うことも想定している。定年制の撤廃と同時に、60歳を超えた職員に対する人事評価制度の見直しも実施した。「これまでは嘱託職員ということ

できちんと働いていれば問題ありませんでしたが、正職員には、法人の方針を理解し、そのなかでの自身の役割を考えながら働くことが求められます。セカンドステージ正職員と再雇用の嘱託職員に求める役割や仕事の違いを明確にし、同一労働・同一賃金の観点からも人事評価制度を見直しました（進藤さん）

労働の対価という視点で 手当の見直しを実施

魅力ある職場づくりとして若年層に再分配を行うため、前述のとおり、定年制撤廃と同時に退職金規定や給与規定の見直しを実施した。

退職金については、勤続20年以上の比率を引き下げ。同法人の職員の平均勤務年数は約10年であることから大部分の職員には影響がないが、現職で勤続20年を超える職員に対しては、不利益が生じないように配慮した。

続いて給与規定に関しては、扶養手当や住宅手当を廃止したのに対し、夜勤手当などは評価を手厚くしている。

これについて進藤さんは、「手当てでは労働の対価である」という考え方で手当てを見直しました。今は多様性の時代で時短を含めてさまざまな働き方がありますが、一方で夜勤や土日祝日の勤務を担ってくれる職員がいなければ、医療や介護サービスを継続することはできません。当法人が地域の皆様に必要な事業を展開し続けるためにも、夜間や土日祝日に勤務している職員を手厚く評価することが必要だと考えています」と説明する。

手当て見直しは不公平感を解消する目的もある。たとえば、住宅手当では賃貸に住む職員は受け取ることができず、ローンを組んで家を建てた人は受け取れない。そうした手当てについては、段階的に引き下げ、廃止する方針だ。一方で、新たに設けた手当てもある。その一つが、人事異動でそれまでとは別の施設に勤務する職員への手当だ。同法人では、恵寿総合病院を核として、複数の医

表 定年制撤廃後の動向（2021年7月1日～2022年3月）

●キャリアポイントを迎えた職員	18人
●セカンドステージに進んだ正職員	15人(83.3%)
●退職し再雇用にて嘱託職員	1人(5.6%)
●退職	2人(11.1%)

療・介護事業を展開しており、必要に応じて施設を超えた人事異動を行っている。異動後は新たな環境に慣れるまで精神的負担が増加するため、一時金として手当てを支給することとした。

「今後も労働の対価としての手当てを新たに作り、必要に応じて増額したいと考えています。仕事を通じて法人に貢献した職員を評価するというシンプルな仕組みに変えていくことが目標です。人生100年時代を迎え、働く期間は長くなっていきます。その時に必要なのは、全体的な再配分という考え方です。単に定年制を撤廃するだけでは世代間の不公平感が生まれ、魅力ある職場ではなくなってしまう。『全世代型』を意識した人事制度の構築が重要だと考えています」（進藤さん）

人事制度の見直しにあたっては、職員に対する説明会を2～3年かけて何度も開催し、制度の変更点や狙いを踏まえたうえで、職員の給与や退職金にどんな影響があるのかを具体的に説明した。「退職金制度を変更したほか、手当てを見直したので、職員のなかには支給額が今までより下がる人

もいます。職員にとって不利益にならないよう、しっかりとコミュニケーションをとって理解を得ることを重視しました。人事制度のなかには、一般職員からはわかりづらいものもあるので、丁寧に説明することが大切ではないでしょうか」と進藤さん。よりシンプルな人事制度を構築するとともに、今後も職員の声を聞きながら見直

職員が長く働けるように健康経営を推進

職員が何歳になっても働き続けることができる組織をつくるうえでは、健康増進への取り組みが不可欠だ。そのため同法人では健康経営を推進しており、18年から5年連続で健康経営優良法人（ホワイト500企業）に認定されている。

医療機関勤務者にしばしば見られる健康課題として、腰痛とメンタルヘルス不調が挙げられる。同法人ではこれらの課題を解決していくための取り組みを推進。腰痛に関しては、ノーリフトケア（持

しを図っていく。

昨年7月から定年制を撤廃し、今年3月末までに18人がキャリアポイントを迎えた。うち、セカンドステージに進んだのは15人（上表）。法人への貢献意識の高い人材が長く働き続けることのできる環境づくりに向け、今後も人事制度をブラッシュアップし続ける方針だ。

ち上げない介護）を推奨しており、21年には「腰痛による病欠者」が0.5%から0.3%に改善する。「23年度までに腰痛による病欠者0.1%達成」を目標として、ノーリフトケア実施のワーキンググループの立ち上げ、各職場のリーダーとなるマイスター研修を実施した。

メンタルヘルス不調に対しては、24時間365日利用できる「けいじゅ心の相談室」を外部委託で設置。さらに、「メンタルヘルス不調による休職者の復帰率を50%

DATA

— 法人情報 —



社会医療法人 財団董仙会

住所：石川県七尾市富岡町94

TEL：0767-52-3211 URL：<http://www.keiju.co.jp/>

職員数：1350人

から55%に改善する」「23年度までに60%達成」という目標を立て、相談室の利用率向上、産業医による相談の周知、高ストレス者割合が多い部署の分析・ヒヤリング実施などを行った。

推進にあたっては、法人本部の総務部に「健康経営対策室」を設置。さらに神野正博理事長が出席の管理者会議(週1回)、経営会議(月1回)などの場で、職員の健康に関する事項を協議し、決定

事項は、法人内ポータルサイトで公開している。

「人の生死に向き合い、重労働で夜勤などもある医療・介護の職場においては、60歳を過ぎても働ける制度をつくるだけでは不十分です。職員が健康を維持できて初めて、60歳を超えても働くという選択肢が出てくるという視点を持つて、健康経営を推進していくことが必要ではないでしょうか」(進藤さん)

自己実現を重視し キャリア形成支援にも注力

健康増進と並んで同法人が重視しているのが、職員のキャリア形成だ。

進藤さんは「長く働く時代だからこそ、職員が知識やスキルを高めて自己実現していくことが重要であり、法人としてはキャリア形成を支援することが不可欠であると考えています」と話す。

そのため同法人では、「知の創造」「技の熟練」「職の進化」の3つを柱として、職員が自らのキャリア

アビジョンを主体的にデザインすることを支援する「キャリアデザインプロジェクト」を実施している。

具体的には、知の創造としては外部の専門家の協力を得て、仕事の成果を論文や学会発表としてまとめることを推奨。技の熟練では、専門知識やスキルなどの能力の段階的な成長を支援しており、職員がその時々に必要な知識やスキルを獲得するための講座をまとめた

Eラーニングも独自に開発した。また職の進化では、職員のキャリア目標に基づいたキャリアアチェンジを推奨。医療・介護現場で培った知識を活かして、マネジメント職として活躍する機会も積極的に提供している。

こうした取り組みが評価され、17年には厚生労働省が職員の自律的なキャリア形成支援について他の模範となる取り組みを行っている企業などを表彰する「グッドキャリア企業アワード イノベーション賞」を受賞している。

「業務に直接的に必要な知識だけではなく、その人が自身の生活・人生をデザインしていくうえで必要な知識の習得なども促しています。人生100年時代は、仕事を通じて学び、自己実現しながらキャリアを積んでいくことが不可欠であり、職員が自己実現できる環境をいかにつくっていくかを考えていくことが魅力ある職場づくりにつながるかと考えています。給与や待遇といったお金の面だけではなく、職員の身体・知識・キャリアをトータルに考えることがこれからの時代には求められているのではないのでしょうか」(進藤さん)