

優秀賞

多様な人材が柔軟に働ける環境を整え
意欲があれば何歳まででも役割がある職場

株式会社 YKA (岐阜県岐阜市)

企業プロフィール

株式会社 YKA

(岐阜県岐阜市)

- 創業 2009 (平成21)年
- 業種 介護事業
- 職員数 74人 (2023年8月1日現在)
 - 60歳以上 22人
 - (内 訳) 60~64歳 4人 (5.4%)
65~69歳 8人 (10.8%)
70歳以上 10人 (13.5%)
- 定年・継続雇用制度
定年なし。現在の最高年齢者は76歳

I 本事例のポイント

2009 (平成21)年に創業した株式会社YKAは、通所介護施設を開設して業務を開始。2013年には、有料老人ホームと新たな通所介護施設を開設して、業務を拡大した。以来、介護事業を通して地域に貢献している。人材不足解消のため、多様な人材を採用し、それぞれのライフステージに沿った働き方ができるように、柔軟な勤務形態の実践に努めてきた。毎月作成する勤務シフトの穴を何とかカバーしていくなかで、職場に「お互いさまの精神」が芽生えはじめ、人材が充足するとともに、組織としてのパフォーマンスが向上している。高齢職員に対しては、能力を最大限活用できるような働き方や業務を創出して提案。試行錯誤の先に組織全体の成長があった。

POINT

- ① 以前は65歳定年、70歳までの継続雇用制度を導入していたが、2023 (令和5)年1月に定年制を廃止した。
- ② 人材不足解消のため、高齢者、学生、特定技能外国人、子育て世代など、世代や価値観、ライフスタイルが異なる人材を積極的に雇用。同時に、多様な勤務形態が可能な体制づくりを進め、希望に沿った働き方ができる職場を実現した。
- ③ 年2回の定期面談に加え随時面談の機会を設け、すべての職員のライフステージに沿ったようなシフトを組むことに努めている。この継続により、「相互理解」、「支え合いの精神」が社内に醸成されてきた。
- ④ 介護職に「ケアアシスト職」という役割を創出し、「専門職」と役割や責任を明確に分けた。



株式会社 YKA が運営する「湧水館」

これにより、仕事の効率化とそれぞれの役割における働きやすさが向上した。

⑤ 高齢職員に対してオリエンテーション（組織のルール、求めている役割などを説明）や、職場の1丁化のフォローを実施している。

⑥ 作業負担軽減のため、作業のマニユアル化に取り組んでいる。

II 企業の沿革・事業内容

2009年4月にクリニックを母体として創業し、同年11月に「ふじさわデイサービス」を開設して業務がスタート。2013年には、入居施設の需要の高まりに应运えて「有料老人ホー

ム湧水館」を開設するとともに、「湧水館デイサービスセンター」、「ふじさわ訪問介護事業所」もスタートさせた。有料老人ホームは、医療機関と連携するなど手厚いケアを可能としている。

2019年には、厚生労働省の「第3回働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」において「キラリと光る取り組み賞職業安定局長賞」を受賞。2022年には、「はたらく母子家庭・父子家庭応援企業表彰」の表彰を受けるなど、働きやすい環境が全国的にも評価されている。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

以前は離職者が続くなど、人材不足の状況が続いていた。これを解消するため、高齢者をはじめ、学生や特定技能外国人、ひとり親など多様な人材を採用し、それぞれのライフスタイルの違いをうまく活かし、業務時間の穴をカバーすることとした。

60歳以上の職員は現在、全体の29.7%を占めており、最高年齢者は76歳だが、過去には80歳の介護職員が在籍していたこともあった。65歳定年時は、実態として何歳までも働ける環境であったが、制度として整備されておらず、60歳未満の職員から「65歳以降も働けるのかどうか」と将来を心配する声も聞かれていた。

IV 改善内容

(1) 制度に関する改善

▼ 定年制の廃止

2023年1月、就業規則を改め、正規・非正規職員ともに定年制を廃止。意欲があれば、基本的に何歳までも働ける職場になった。職員からは、「安心して働ける」という意見がほとんどであり廃止を実現。定年制の廃止以降は、採用活動において多くの応募がくるようになった。

▼ 多様な勤務形態、短時間勤務制度を導入

勤務時間は、職員の希望を聞き毎月シフトを組んでいる。こまめに面談を行い、ライフスタイルに合った働き方ができるように努めてきた。それを可能にしているのは、多様なライフスタイルの人材である。

シフト表の作成を担当する渡邊優子統括介護主任は、作成・調整の苦労を語りつつ、「職員のみなさんがシフト調整のたいへんさを理解しているのだから、困ったときは『私が出勤します』と協力してくれて、助けられています。互いの状況がだんだんわかってくるなかで、『お互いさま』の気持ちで職場内に芽生えたように思います」と職場の変化を話す。この変化には、職員同士で感謝を伝える「サンクスカード」の取組みの効果もあるという。

(2) 高齢職員を戦力化するための工夫

▼役割等の明確化

2015年、介護職に「ケアアシスト職（介護補助）」という職種をつくり、「専門職」との役割・責任の違いを明確にした。これは高齢を理由にケアアシスト職になるということではなく、専門職として働き続けることも可能だ。ケアアシスト職の業務により責任の負担が軽減され、専門職は専門業務に専念しやすい環境になった。

▼オリエンテーションの実施

かつて年下の上司に対してうまくコミュニケーションを取れない高齢職員がいたことから、高齢職員を対象としたオリエンテーションを行い、組織やルール、求めている役割などについて伝えていく。

▼職場IT化のフォロー

IT化の推進にともない、社内の申し送りや給与明細の見方（スマートフォンでの操作方法）の指導会を開催。これにより、社内全体のITリテラシーが上がると同時に、高齢職員が理解しやすいようにほかの世代の職員が申し送りの仕方を工夫するようになることも、高齢職員が困っていることなどにも気づくようになっていった。

また、視力が悪くスマートフォンでの確認がむずかしい高齢職員には、文字を大きく印刷した紙の資料を渡すなど、柔軟に対応している。

(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

▼作業環境改善

一度に大量のシーツ交換を行うのは身体的な負担が大きいことから、2人体制で行うこととしたほか、広い施設内の移動が負担となる職員のために、座ってできる業務をつくり、1日の移動距離を減らすようにしている。また、写真やイラストを用いた、わかりやすい業務マニュアルの作成に努めている。

かつては、高齢期の身体的・精神的な変化を若手職員たちが理解できず、「効率が悪くなる」など批判的な意見が相次いだ時期もあった。そこで、人材不足の環境のなか、「できることをやってみよう」ことで、全体の仕事が楽になることをくり返し伝えることで、多くの世代がともに働く職場風土が醸成された。

▼健康管理

上司との面談で心身の健康状態についてヒアリングを行い、企業としてのリスクヘッジとともに高齢職員の働きやすい環境づくりに努めている。面談は半年ごとに行っているが、その間に状況変化もあるため、随時行える体制を整備している。

(4) その他の取組み

人材の採用にあたって、体験入社 の機会を設けている。職場の雰囲気や自分にできそうな仕

事かどうか、体験してから判断をしよう。

(5) 高齢社員の声

佐藤三代さん（73歳）は、看護師として長年勤めた病院を定年退職後、61歳のときに入社。看護師の資格と経験を活かし、湧水館、デイサービスセンターで利用者の健康管理をになって12年になる。病院勤務時代は夜勤もあったが、ここでは日勤のみ。1年ほど前からは勤務時間を短くし、午前あるいは午後だけの時間帯で週3



ケアアシスト職の黒澤信子さん（75歳）



看護職の佐藤三代さん（73歳）

「4回勤務している。「体力的にちょうどよい勤務時間と日数です。車いすを押していると、若いスタッフが『一緒に行きます』と声をかけて手伝ってくれたり、職場全体の雰囲気がよく相談がしやすかったり、働きやすい職場です。ここで働き、ご利用者さまのお役に立てることが日々の原動力になっています。職場に迷惑ではないうちは、勤められるだけ勤め続けたいというのが私の希望です」と笑顔で話す。

有料老人ホーム湧水館でケアアシスト職として働く黒澤信子さん（75歳）は、早番の7時から13時までを担当し、月20日間勤務している。69歳のときに未経験で入社した。介護職に就くことを意識したのは、母親の介護をもっと自分で行いたいと思ったことがきっかけで、当時、たまたま同社の求人を知り応募したという。「69歳の未経験者ではダメだろうと半ばあきらめて受けたのですが、採用していただけました。社内講習で介助の仕方を教わり、徐々に覚えていくことができましたし、このホームで母を世話することもでき、たいへんありがたかったです」と話す。黒澤さんの仕事は、入所者のバイタルチェック、お茶出し、朝食準備、食事介助、交替で入所者の部屋の掃除、トイレ介助、見守り、入浴準備、昼食準備など多岐にわたる。「『ありがと』という言葉をかけていただくと、ますます意欲がわいてきます。ここは働きやすい職場で、辞めたいと思ったことは一度もありません。

家族からも、『活き活きしているね』といわれています」と黒澤さんは明るく話す。

⑥ 今後の課題

高齢職員に長く働いてもらうために、身体と認知機能のテストを定期的に実施することを検討している。企業としての管理体制の強化や、職員の持つ能力を最大化できる仕事の提供（職種変更）に反映していきたい考えだ。

また、定年制の廃止により、職員に「いつまでも働ける」という安心感を与えることができ、一方で、自分で退職時期を設定し、そこに向



統括マネージャーの河合晃司さん

かってパフォーマンスを維持していくことが求められる職場となった。統括マネージャーを務める河合晃司さんは、「現在雇用している高齢職員の多くは、山登りをしたり、健康に気を遣ったり、学び続けている人が多いのですが、将来を考えた場合、若手職員が自分でいまから何をしていくのがよいかを計画的に考え、自分のキャリアビジョンをイメージできるキャリアコンサルティングの実施も検討しています」と話す。河合統括マネージャーは、自らキャリアコンサルタントの資格を取得して、その準備を始めているそうだ。

高齢職員は、同社にとって欠かせない存在となっている。渡邊統括介護主任は、「それぞれの人生経験や、仕事をする後ろ姿から、学ぶことがたくさんあるといつも感じています。教科書では学べないことが多くあるので、若手職員にも学んでもらうとともに、高齢職員にもそういう存在であることをこれからも伝え続けていきたい」と話す。河合統括マネージャーも高齢職員に対し、「責任感や仕事に対する考え方を若い職員に伝えてほしいと願っています。そして、いつまでも元気で、地域社会の一員として働いてほしい」と期待している。

職員有志で取り組む職場周辺のゴミ拾いや休日の山登りが、世代間交流の機会にもなっている。活動機会を増やし、そうした触れ合いもさらに大切にしていきたいと考えている。