

高齢・障害・求職者  
雇用支援機構理事長表彰

優秀賞

# 「非常勤職員」から「嘱託職員」への移行を促進 生涯現役で働くことのできる職場を実現

## 社会福祉法人あやまユートピア

(三重県伊賀市)

### 社会福祉法人 あやまユートピア (三重県伊賀市)

企業プロフィール

◎創業 1998 (平成10) 年

◎業種 介護事業

◎職員数 84人

(内 訳) 60~64歳 10人 (12.0%)  
65~69歳 8人 (9.6%)  
70歳以上 2人 (2.4%)

◎定年・継続雇用制度

定年60歳。希望者全員を、嘱託職員として65歳まで雇用。その後は、一定の条件のもと、短時間契約職員として70歳まで雇用。現在の最高齢者は74歳

### I 本事例のポイント

三重県の北西部に位置し、滋賀県、奈良県、京都府と接する伊賀市に施設を置く、社会福祉法人あやまユートピア(生田邦夫理事長)の設立は1997(平成9)年。翌1998年4月に「特別養護老人ホーム・ぬくもり園」を開業した。同法人は、地域の高齢化の進展を視野に、特別養護老人ホームやデイサービス、訪問介護などの福祉・介護サービスに対する需要が高まるとの見通しのもと、同地で事業をスタートした。実際、福祉・介護サービスに対する需要は高まりつつあるが、恒常的な人材不足の状況にあるのはこの地域も同様で、職員の高齢化が進むなかで、

いかにして優秀な人材を確保して、介護の質の向上に取り組んでいくのが重要な課題となっていた。さらに、兼業農家が多い地域で事業を行うことから、「安定した働き方で、できるだけ長く働きたい」という職員の要望にこたえる必要もあった。

本事例のポイントは次のとおり。

(1) 高齢者雇用安定法の改正に先駆けて再雇用制を見直し、2005年4月から希望者全員65歳までの雇用確保措置を導入した。

(2) 65歳までの安定した雇用を実現するために、高齢職員を中心に、時間給制の「非常勤職員」

から月給制で賞与が支給される「嘱託職員」への移行を促進した。

(3) 年2回の賞与の支払い時に「人事考課シート」を活用した業績評価制度を導入して、高齢の嘱託職員の働きがいの向上に結びつけた。

(4) すべての職員がワーク・ライフ・バランスを意識した柔軟な勤務ができるように、シフト勤務制を導入して、介護職員については、10形態のシフト勤務制を導入した。

(5) 「洗濯作業」や「入浴作業」などの作業環境を見直して、新たな設備を導入することで、高齢職員の作業負担を軽減した。



あやまユートピアの「三つの心」



豊かな自然とともにある、「ぬくもり園」の全景

## II 法人の沿革・事業内容

設立から20年を数える同法人の名称にある「あやま」は、市町村合併前の「旧三重県阿山郡阿山町」に由来し、現在は伊賀市の一部、「あやま地区」とよばれている。

同法人は、設立以来、地域に根差した福祉・介護サービスの提供に心を砕いており、施設の充実や職員の資質の向上に努めてきた。

現在の事業は、「特別養護老人ホーム・ぬくもり園」(定員80人)、「短期入所生活介護事業所・ぬくもり園」(定員30人)、「あやま老人デイサービスセンター」(定員25人)、「あやま在宅介護支援センター」があり、施設の周囲に広がる豊かな自然のなか、利用者、そして職員からも笑顔が絶えることがないという。

同法人では、「三つの心で努めます」を経営理念として掲げ、利用者への支援を行っている。「三つの心」とは、「心からすべてに感謝して」、「何時も心からの笑顔で」、「心をこめて一生懸命」のことで、これは利用者やその家族に

対する気持ちばかりではなく、そこで働く職員の間にもこの心構え

## III 高齢化の状況、職場改善などの背景と進め方

同法人では、「若者の採用難にもなう人材確保の問題」、そして「職員の高齢化にもなう高齢職員の知識と経験の喪失の問題」が課題として指摘されていた。また、開業以来、試行錯誤をくり返してきた業務の中味についても、介護職、看護職、管理部門の間の連携が十分とれていないところがあり、課題のひとつとされていた。

このため、看護師として現場の業務に精通した常岡敬子氏が、2010年に施設長に就任してから、一連の課題に取り組むために、すべての職員を対象にした年1回の「個人面談」を実施するようになった。常岡施設長は「個人面談を通じて、身近な課題が明らかになり、異なる職種間の連携も徐々に取れるようになり、職員自

が必要であるとしている。「三つの心」は施設内の所要所に掲げられており、職員が日々働くうえで最も身近な目標として浸透している。

身から『家族をここに預けたい』という言葉を聞くようになりました。高齢職員に関しては、『安定した収入』、『仕事と家庭との両立』、『健康で働き続けるための問題』などが指摘され、高齢職員にいつまでも元気に働いてもらうためには、こうした課題に丁寧に対応していくことが必要であることがわかりました」と説明する。

現在、同法人の職員の年齢構成は、70代が2人、60代が18人、50代が17人、40代が12人、30代が14人、20代が19人、10代が2人の合計84人。最高齢者は74歳で、平均年齢は43歳。50代以上の職員が44%を占めており、高齢化が進んでいる。



洗剤、柔軟剤、消毒液が自動で投入できる最新の洗濯設備



常岡敬子施設長(右)と藤森直喜生活相談員

## IV 改善の内容

### (1) 制度に関する改善

#### ・再雇用制度の見直し

同法人では「定年(満60歳)に達した職員について、体力、技能、勤務成績等により、特に理事長が必要と認めたときは、嘱託として再雇用することがある」としていた。しかし、高齢者雇用安定法が改正される以前の2005年4月に「定年到達者が引き続き勤務を希望した場合は、希望者全員を定年退職日の翌日から満65歳まで嘱託として再雇用する」と就業規則を改定して、希望者全員の65歳までの再雇用制度を導入した。制度の見直しにより、「働く意欲のある高齢職員が定年を理由に退職することがなくなり、施設の運用がスムーズになった」(藤森直喜生活相談員)という。

#### ・嘱託職員への移行の促進

同法人では、職員の区分として、「嘱託職員」を「1週間の所定労働時間が常勤職員と同じであるが、雇用期間を定めて条件により採用され、賃金は原則月給とする者」

とし、「非常勤職員」を「1日の所定労働時間が短いか、1週間の所定労働時間が40時間未満で、賃金は原則として時間給とする者」としている。しかし、現実的な問題として、非常勤職員のなかにも常勤職員に近い働き方をしている職員が多かったことから、2010年4月から、非常勤職員に対して、可能なかぎり嘱託職員への移行をうながした。非常勤職員は、1年ごとに契約を更新しており、希望者全員が65歳までの雇用が確保されるわけではなかったが、嘱託職員に移行することで、働く意欲があれば、満65歳までの雇用が確保されることになった。

#### ・賞与に業績評価制度を導入

同法人では、常勤職員と嘱託職員に対して、年に2回賞与を支給しているが、業績評価に関しては、以前から常勤職員のみが対象だった。しかし、実績を挙げている嘱託職員に対しては、きちんとした評価が必要との声があがり、2011年4月から、独自に作成した

「人事考課シート」をもとに、5段階の業績評価を行うことになった。この業績評価制度の導入によって、嘱託職員となった高齢職員の働きがいの向上にもつながっているという。

#### ・柔軟な勤務形態の導入

介護職員に関しては、「早出」、「日勤」、「遅出」、「夜勤」の4種類の勤務形態だったが、2012年4月から「早出」(2種類)、「平常」、「遅出」(5種類)、「夜勤」(2種類)の合計10通りの勤務時間帯を導入した。この結果、高齢職員が退職することなく、働き続けることが可能となった。

### (2) 職場環境の改善

#### ・洗濯作業の改善

介護施設で頻繁に行う必要がある洗濯作業は、同法人では業務用洗濯機を使用しているが、洗剤、柔軟剤、消毒液の投入については手作業で行っており、高齢職員にとっては、投入作業自体が大きな負担になっていた。また、投入を確実に行ったかどうかの確認も負担になっていた。そこで、2008年7月に、洗剤、柔軟剤、消毒液を自動で投入する装置を導入す



右から増岡典子さん、盛本強さん、山下清子さん



入浴介助の際に負担がかからない入浴設備



るとともに、その補充についても外部業者に委託することで、職員の負担を軽減した。

また、洗濯作業に関しては、これまで汚物の付着した洗濯物はあらかじめ手洗いをしてから洗濯機に投入する必要があったが、新たに導入した高性能の洗濯機では、手洗いせずに入れても衛生的に問題ない性能がある。常岡施設長は「洗濯作業の負担軽減に大きな効果があった」と説明する。

・腰痛予防対策

介護施設では、入浴介助の負担によって職員に腰痛が生じることが珍しくないが、同法人では、施設の増床の際に最新型の入浴設備を導入した。このため職員に過度な負担がかからずに利用者の入浴介助が実現し、腰痛で悩む職員から好評を得た。

## V 高齢職員の声

「ぬくもり園」の職員は、常岡施設長のリーダーシップのもと、法人の理念として掲げる「三つの心」を心に刻み、利用者に常に質の高いサービスを提供している。常に笑顔をたやさず、若手の手本となっている60歳以上の職員のなかから、15年以上にわたり介護の仕事が続けている、3人の職員からお話を聞くことができた。

盛本強さん(62歳)は、「ぬくもり園」開設当初からの職員。現在はデイサービスの利用者の送迎、生活相談員、介護職員を兼務している。「利用者には、1日1回は笑ってもらえるように心がけています。身体介助をしていますので、感謝の言葉をかけられたときが長く働いてきてよかったと感じる瞬間です」と話す。男性職員が珍しかったところからこの仕事を続ける盛本さんは、「年齢を意識することなく、身体が動かかぎりは仕事を続けたい」と表情を引き締める。

増岡典子さん(62歳)は、勤続15年。介護全般の仕事を担当して

おり、早番・遅番・夜勤とすべてのシフトをこなしている。「介護の仕事は、自分が健康でないと利用者には十分なサービスが提供できません。健康であれば心も豊かなり、それが相手に伝わるからです」と自らの信念を説明する。増岡さんの健康法は、毎日のストレッチ体操。「何でそんなに元気なの」といわれますが、若い人にもまだ負けない気持ちがあるからでしょうか」と笑顔を見せる。

山下清子さん(70歳)は勤続16年。シヨートステイで、掃除や利用者の水分補給、お昼ごはんの配膳、食事の介助などを担当している。「二度退職して、その後、ボランティアとしてお手伝いをしていたのですが、いまはひと月に15日働いています。両親と同じ年代の人たちと接する仕事なので、私のような年代でも役に立つようです。食事以外の時間は椅子に座る暇がないのが、かえって健康によいようです」と明るい表情で話してくれた。