



令和3年度

高齢者活躍企業コンテスト

厚生労働大臣表彰

特別賞



高齢従業員の経験と技術を継承
一人ひとりがより高いパフォーマンスを発揮

株式会社 壮健
(岐阜県各務原市)

企業プロフィール

株式会社 壮健

(岐阜県各務原市)

創業 1999 (平成11)年

業種 高齢者福祉
(社会福祉・介護事業)

従業員数 120人

(内 訳)	60~64歳	11人 (9.2%)
	65~69歳	10人 (8.3%)
	70歳以上	26人 (21.7%)

定年・継続雇用制度

定年60歳。希望者全員70歳まで継続雇用。70歳超は運用により一定条件のもと年齢の上限なく雇用。現在の最高年齢者は82歳

I 本事例のポイント

株式会社壮健は、2000 (平成12) 年に訪問介護事業を開始した。2009年の小規模多機能型居宅介護施設「陽だまりの宿」の開設を皮切りに老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅の設立など業務を拡大していった。

「年齢に関わりなく、出来る人に、出来ることを、出来るだけ長く、お願いし、利用者にベストサービスを届けること」が創業以来の会社の方針である。「若手、中堅、高齢者それぞれが、個々のスキル・能力に応じて、多種多様な介護業務のうち、より適した業務に従事し、適材適所により高いパフォーマンスを発揮することで、利用者にベストサービスを提供していく」ことを旗印に掲げて、地域に根ざした活動を展開している。

POINT

- 1 2020 (令和2) 年10月1日、それまでの希望者全員65歳までの継続雇用から希望者全員70歳までの継続雇用制度に改定した。
- 2 継続雇用制度の改定に先駆け、人事評価・賃金制度を1年かけて策定した。職種ごとの自己評価表は、すべて従業員がつくり上げた他社にはないオリジナルである。
- 3 経営者と従業員が一体となって負荷軽減に取り組んだ。会社側は、予算の可能な範囲で入浴装置や新型車いす、ロボット掃除機などの導入による負荷軽減を図り、従業員は、有スキル者の経験・ノウハウを自ら「作業マニュアル」としてとりまとめ、作業の標準化・実践力の向上を図った。
- 4 安全確保と事故防止のため、事故につながりやすい時間・場所・動作を明らかにした「利



事業所外観（陽だまりの宿）

利用者別のヒヤリハット報告書」を作成し、利用者ごと、従業員ごとのヒューマンエラーを排除する取組みを従業員が自主的に実施している。

II 企業の沿革・事業内容

1999年に法人設立後、2000年に訪問介護事業を開始し、小規模多機能型居宅介護施設、老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅などを設立した。現在は岐阜県南部エリアを中心に7施設を運営している。「優れた見識と豊かな心で活力とゆとりある人間社会の構築に資

する人材育成と事業の実現に貢献する」という経営理念のもと、高齢利用者約370人に対し、「いつでも、どこでも、私らしく」その人の尊厳と利用者本位の自己決定に基づいた暮らしの継続を支援している。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

同社の全従業員数120人のうち、60歳以上の高齢者の割合は39・2%となっている。内訳は60歳から64歳が11人（男性1人、女性10人）、65歳から69歳が10人（男性1人、女性9人）、70歳以上が26人（男性2人、女性24人）である。かつては65歳以降の継続雇用制度の骨格づく

りまでできていなかったが、従業員が高齢化したこともあり、会社側は積極的に従業員の声を取り入れるようにした。従業員サイドの視点から物事を合議体で進めるといった考え方のもと、従業員の高齢化や同一労働同一賃金、改正高齢者雇用安定法（以下、「高齢法」）の施行といった社会情勢も考慮し、まず人事評価・賃金制度の改定に着手した。会議では必ず一人一回は発言するようにという社長の働きかけもあって、従業員から次第に意見が出るようになり、1年かけて人事評価・賃金制度を作成、2020年5月から導入した。

この人事評価・賃金制度をふまえ、これまでの希望者全員65歳までとされていた再雇用年齢を

2020年10月1日から70歳に引き上げた。同社は地域への貢献、地域とのつながりを大切にしており、「年齢に関わりなく、出来る人に、出来ることを、出来るだけ長く」という創業当初からの方針に沿って、今後も「世の中の動向」、「利用者・従業員のニーズ」に対し、常に高いアンテナを張りつつ事業を展開していくことを目指している。

IV 改善の内容

① 制度に関する改善

▼ 定年延長・継続雇用制度

① 人事評価・賃金制度の改定

少子高齢化や、同一労働同一賃金といった時代に合わせた制度改定を行うため、「どうすれば賃金を上げることができるか？」という観点から、従業員に対するヒアリングをくり返し実施。1年かけて人事評価・賃金制度を作成し、2020年5月に導入した。また、役割・業務が変わらない場合は、再雇用後も定年前と同じ賃金とした。これは高齢従業員のモチベーションを維持・向上させ、引き続き活躍してもらうことをねらいとしている。なお、評価に応じた賃金ランクの決定は、正規雇用やパートを含めた全従業員について、直属の上司と本人による二つの評価を経て本人と面談のうえ、最終的には取締役会で決定する仕組みとなっている。

② 継続雇用制度の改定

2019年度には60歳以上が17人(28.3%)と従業員の高齢化が進み、65歳以上の従業員も10人となった。こうした実態に合った制度に変えることが求められ、改正高齢法による70歳までの就業機会確保の努力義務化を意識して、高齢者活用による職場のパフォーマンス最大化を目指すこととした。先に見直した人事評価・賃金制度をふまえて、2020年10月、継続雇用の上限年齢を希望者全員65歳から70歳へと引き上げた。なお、定年前には面談を行うが、従業員により面談のタイミングはまちまちである。従業員が体力的に辛そうに見えれば、早めに声をかけており、これまで定年で退職した人はいない。

③ 短時間勤務制度等

年齢にかかわらずスキル・能力に応じて活躍してほしいとの考えから、60歳定年以降も、また継続雇用上限70歳を超えてからも原則フルタイム勤務としている。一方、家庭の事情などで本人が申し出た場合には、短時間勤務・短日勤務制度を利用することができる。「家庭が一番」、「子どもが一番」という経営トップの理念を具現化し、プライベートを安定させ、仕事に集中できる環境を整えている。

(2) 高齢従業員を戦力化するための工夫

① 高齢従業員を手本とした人材育成

81歳の従業員(訪問介護・ヘルパー職)が、

業務に高い意欲と優れたパフォーマンスを示しており、「この人のようにになりたい」と後輩従業員の目標となっている。また、夜間勤務に熟練した経験豊富な70代の従業員もあり、こうした一人でのような業務も行える高齢従業員には、新人の若い従業員とペアで働いてもらうことにより、人材育成を進めている。若手・中堅や新人が経験・ノウハウを有した高齢従業員とともに実際に働き、その姿を傍らで見てもらい、スキル・技能をOJTなどで継承していくことは人材育成の実現につながっている。

② 社内研修、外部研修による

スキル向上・実践力向上

管理者・責任者などを講師とした社内研修を毎月実施し、スキルおよび実践力の向上を図っている。社内研修用資料については手づくりで、現場で役立つことや、法的・制度的なことなどを盛り込むとともに、問題形式とすることで受講者自らが考えるように工夫しており、現場力・実践力を高めている。また、身近な講師が職場の実情に即した講義を展開することで、たいへんわかりやすい内容であると受講者から好評である。なお、直接受講した方が効果的と思われる外部組織の研修には積極的に参加させている。

③ 資格取得支援

資格取得に必要な費用は会社が全額負担するとともに、資格取得後は資格手当を支給するな

どの待遇を改善し、有資格者として名実ともに活躍してもらっている。資格を持っていない介護従事者については、入社後に資格を取りたいという動機づけになれば、と会社がヘルパー資格などの取得費用を補助している。

④ 独自マニュアルやOJTによる人材育成

高齢従業員をはじめとした有スキル者の経験・ノウハウをマニュアルとして取りまとめ、標準化を図るとともに、OJTをあわせて実施して、実践力の向上を図っている。マニュアルはすべて現場の従業員が作成した同社独自のものであるが、マニュアル化により確実に技術・技能を継承できるだけでなく、施設間のサービズレベルの違いも解消でき、利用者満足度の向上につながっている。

(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

① 作業環境の改善

浴室を改修し、入浴装置、リフトを導入して高齢従業員の負担を軽減した。また、車いすを買い換えて体力的な負担の軽減を図った。机の高さで操作できるロボット掃除機も導入している。

② 安全確保・事故防止

ヒヤリハットの収集・展開により、事故防止を図っている。利用者別に「いつ、どこで、どのような、ヒヤリハットがあったのか」をグラフ化し、個々の利用者の状況に応じた注意すべ



ロボット掃除機を操作する最高齢従業員の高橋富子さん（82歳）

きことを見える化している。

③ 健康管理、メンタルヘルス対策等

法律で定められた健康診断をはじめ、法定外である結核検査も実施している。メンタルヘルス研修については代表者が受講し、社内各施設で展開している。また、ハラスメントにかかわる窓口を設置しており、窓口に相談するとすぐに面談してもらえるシステムは、従業員の安心感の醸成に一役買っている。

④ 役割分担による円滑な業務遂行・業務効率化

高齢従業員にとって苦手意識のあるパソコンを使用する事務処理作業については、専門の事務員を雇い、配属することにより従業員が現場

作業に集中できるようにしている。

（4）高齢従業員の声

「陽だまりの宿」の厨房で働く塩崎美佐子さん（73歳）はかつて縫製業を営んでいたが、12年前前に採用された。1日5時間半の勤務をこなす、多いときには施設利用者18人分の調理を担当。厨房では塩崎さんを含め3人が交代で勤務している。厨房業務以外では、ホールで若い従業員と懇親会（七夕会）を開いたり、畑でのガーデニングを楽しんだりしている。塩崎さんは、「利用者から『おいしかった』といってもらえるとやりがいがあります。足腰が弱らないよう屈伸運動するなど、日ごろから健康状態に気をつけています。体力が続かざりば働きたいです」と明るく語った。

（5）今後の課題

新規分野を含め業務一つひとつを検証し、専門分野と非専門分野を切り分けるなど、高いスキルを持つ高齢従業員が活躍しやすい業務実施フローを構築することにより、高齢者雇用の促進と業務サービスの質を担保し、新規分野への参入も精力的に進めていく。

また、少子高齢化をふまえ高齢者の戦力化を進めるとともに、組織全体のパフォーマンスを高め、介護関係施設の拡大を視野に置いている。さらに、若手・中堅・高齢者による全世代の職員のパワーを活かして事業展開してきたノウハウを土台に、子育て世代の女性にも活躍してほ



「陽だまりの宿」の厨房で働く塩崎さん



塩崎さんが前職のスキルを活かして制作した、施設利用者のための間仕切りカーテン

しいとの思いから保育所、そして高齢社会に必要な医療法人などへの事業領域拡大を目ざしている。