

社会福祉法人 恭敬会 特別養護老人ホーム黎明館 (長崎県佐世保市)

創業 1985 (昭和60) 年
業種 社会福祉・介護事業
職員数 37人 (2024年9月1日時点)
60歳以上 10人
(内 訳) 60~64歳 6人 (16.2%)
65~69歳 4人 (10.8%)
70歳以上 0人 (0.0%)

定年・継続雇用制度
定年60歳。70歳まで希望者全員を継続雇用。最高年齢者は67歳

社会福祉法人恭敬会は、介護保険制度において要介護(3~5)、および若年性認知症の人を対象とした指定介護福祉施設「黎明館」を運営。看取り期の介護を主軸に、利用者が最期まで家族とともに過ごせる環境を提供している。看護職員を多く配置しているが、寝たきりや車いすを必要とする介護度が高い利用者が多いため、職員の介護負担は大きい。高齢職員はみな能動的に仕事に取り組んでいるが、定年後の給料を減額したにもかかわらず以前と同じ仕事を任せることに現場の遠慮が生じ、一方の高齢職員は体力の低下から若手に介護負担をかけている点に引け目を感じていた。そこで、同一労働同一賃金の観点からも定年後も同じ給与水準を維持し、さらに介護補助器具の導入、IT化

I 本事例のポイント

を進め介護負担の軽減に努めたところ、現場で遠慮なく仕事を任せられるようになり、高齢職員は身体的な負担だけでなく心理的負担が軽減し、伸び伸びと仕事に打ち込めるようになり、利用者へのサービス向上につながった。

POINT

- ① 定年後、8割程度に減額していた基本給、手当・賞与および退職金を定年前と同じ職務を継続する者については従前のまま維持するよう賃金制度を見直した。
- ② 職能基準と行動基準を整備し、キャリアパスの等級ごとに期待基準を明示。上位等級への昇格の可否を評価することとし、キャリアパス手当を新設し、等級ごとに金額を設定した。
- ③ IT機器を導入して介護記録の負担を軽減した。タブレットを使い音声入力や血圧、体温、酸素飽和度の測定結果を自動入力できるよう

令和6年度
高齢者活躍企業コンテスト

独立行政法人高齢・障害・
求職者雇用支援機構理事長表彰

優秀賞

定年後の賃金カット撤廃と補助器具の活用が
世代間の介護負担ギャップを解消しサービス向上
社会福祉法人 恭敬会 特別養護老人ホーム黎明館
(長崎県佐世保市)



施設全景・特別養護老人ホーム黎明館
(写真提供：社会福祉法人恭敬会)

にした。

④ノーフティング対応による負担軽減。入浴リフトの導入、スライディングボード・シートの活用により利用者を抱えず移乗できるようにして負担を軽減した。

Ⅱ 企業の沿革・事業内容

社会福祉法人恭敬会は、1985（昭和60）年に特別養護老人ホーム、老人短期入所業務を開始。現在は、認知症介護実践リーダー7名を擁し、看取り介護・認知症介護に重点を置いている。2016（平成28）年から社会福祉協議会、および佐世保市生活福祉課と連携し、経済的生活困難者に対する食糧支援や、住宅費用、ライフラインの支援をするレスキュー事業に取り組む、老人介護事業の枠を超えて地域に根ざ

した福祉サービスの提供を行っている。

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

若年層の採用が年々むずかしくなるなか、職員の高齢化は進んでいた。しかし、高齢職員は60歳を超えても元気でこれまでと遜色ない仕事ができることから、働く意欲があれば年齢にかかわらず、できるだけ長く自らの能力を発揮して働いてもらえるよう、職員の負担軽減に取り組み、より働きやすい職場環境を整えることに着手。高齢職員に対しても主体的な能力開発をうながす機会・支援を整備し、各職員の能力の維持・向上に向けて、具体的な期待基準を明示し、支援する体制の整備に取り組んだ。

Ⅳ 改善の内容

（1）制度に関する改善

①定年制と継続雇用制度の見直し

高齢職員にできるだけ長く安心して活躍してもらえるように、2014年9月に希望者全員を70歳まで継続雇用する制度を導入した。

60歳を超えると体力面で個人差が顕著になり、定年当初はこの先長く働く気力があつたとしても、2、3年経過すると体力の低下を理由に退職したり、短時間勤務に切り替える希望が出されたりするケースが目立った。そこで60歳

の定年年齢は引き上げず、職員の希望に対して柔軟に対応できるよう、希望者全員を継続雇用する上限年齢を70歳まで延長する措置を講じた。65歳を超えても勤務ができる制度の導入は、健康でいるかぎり長く勤務したいと願う高齢職員の安心感につながっている。

②賃金制度の見直し

定年後の賃金を8割程度に減額していたが、同一労働同一賃金の観点で見直し、2021（令和3）年度から定年前と同じ職務を継続する者については定年時の基本給・手当・賞与および退職金を維持するようにした。賞与についてはパート勤務者に対しても、従前の寸志程度の支給から、正職員と同様の算定方法（所定労働時間は勘案する）に変更した。

定年前の賃金・手当・賞与の維持は、同じ仕事を継続したいと考える意欲ある職員の不満と、仕事を任せる側の遠慮を解消し、モチベーションの維持につながった。

③短日・短時間勤務の導入

60歳に達した職員については、本人の希望により短日・短時間勤務を認めており、職員の体力や趣味の充実など、個人の都合に合わせた勤務が可能になった。段階的なリタイアメントにも活用でき、高齢職員の満足度と安心感が高まった。

（2）高齢職員を戦力化するための工夫

①キャリアパスの導入

従来取り入れていたキャリアパスは、4等級に

区分（初級者、現任者、監督職、管理職）としており、上位等級への昇格は経験年数と資格・研修受講歴および役職により判断されており、必ずしもキャリアパスの等級に見合った能力を反映するものではなかった。職員的能力開発意欲を刺激するため区分を見直し、新たに6等級に区分（初級係員、一般係員、上級係員、リーダークラス、主任クラス、施設長クラス）し、厚生労働省の「職業能力評価基準」のモデル評価シートをもとに、「職能基準」と「行動基準」を整備。キャリアパスの等級ごとの期待基準を明確にした。

②期待基準の明確化

従前は「やってもやらなくても同じ」、「定年後は正規職員ではないから」などの雰囲気が見られた。そこで、定年後も定年前と同様に期待していることを示すため、定年後継続雇用者を含めた全職員について「職能基準」・「行動基準」に基づき、自己評価・法人評価を行い、キャリアパスの等級を勘案して、個別面談により個人ごとの期待基準を明確にした。

かったので、がんばりがいがある」、「定年後も法人から期待されていることがわかった」など、職員のモチベーションの向上につながっている。評価は年に1回実施し、職員と主任がチェックを行っているが、将来的には各人が能動的に自らの目標を立てられるレベルに達してもらえよう、働きかけを検討していく。

（3）雇用継続のための作業環境の改善、健康管理、安全衛生、福利厚生への取り組み

①IT機器導入による記録の負担軽減

タブレットにアプリケーションを入れて活用し、音声入力や血圧・体温・酸素飽和度の測定結果が自動入力できるようIT化を進めた。導入後は各部屋で測定後、個人ファイルへの入力をはじめ、いくつかの帳簿へ重複して記入することがなくなり仕事の負担軽減が実現した。

IT化は新型コロナウイルス蔓延時に加速した。病院や保健所への連絡をタブレットで入力して共有する対応を開始したことで、毎回、防護服に着替え直して訪問することなく連絡ができるようになった。

現時点では限定的であるが、インカムを導入している。利用はいまのところ役職者となり、外部からの電話対応も場所を選ばないだけに容易になり、各部屋の検温を記録するにもインカムであれば情報共有がしやすくなった。また、センサーベッドの導入は利用者それぞれの状況に合わせた居室対応ができるようになった。例

えば睡眠中に起こして検温しなくても、目が覚めて体が起き上がったときにセンサーが鳴るため、その人その人によって対応ができるようになった。また、何度も見回る必要がなくなり介護負担の軽減につながっている。

②ノリフティング対応による負担軽減

入浴リフト導入前は、職員が2人がかりで乗、移動を行う必要があった。職員の身体的な負担が大きく、また、職員、利用者の両者が転倒やけがをするリスクがあった。さらに、手動の移乗では利用者のプライバシー確保がむずかしい面もあった。

しかし、入浴リフト導入後は、電動のコントローラー一つで介助が可能になり、力が弱い高齢職員も十分対応できるようになった。また利用者のプライバシーの保護が強化され、より快適に入浴してもらえるようになった。

スライディングボード・スライディングシー



入浴介助機器のシャワーリフト
(写真提供：社会福祉法人恭敬会)

がかかる体勢を取らずにすみ、力をさほど費やす必要がなくなったことで、負担が大きく軽減された。

介護補助の機械や器具の活用により、特に高齢職員は定年前の職員と同様に入浴支援を行うことができるようになり、ノーリフティングの取組みによって、年代を問わず腰痛の訴えがほぼなくなった。

③休憩室の充実

職員専用食堂や更衣室に、休憩用のベッド、テーブル、いすを設置した。快適な備品の整備のほかに畳の部屋を準備するなど、「快適に過ごせて、疲れがとれる」と特に高齢職員には大好評である。

(4) 高齢職員の声

松尾一重さん（62歳）は准看護師で常勤勤務。2年前交通事故に遭い2カ月間入院し、その後も背骨を痛めたためしばらく休んだ。いまは体調も回復し、日常生活の介助と自立支援を担当している。「介護記録には毎回、時間がかかりましたが、タブレットを使って入力するようになり簡単になりました。時間ができて、入居者とかかわる時間が増え、気づきが増えました」

中村スミ子さん（66歳）は准看護師で常勤勤務。育児のため自宅近くで転職先を探していたのがきっかけで34歳のとき入職。「若い職員と一緒に働いていると元氣になります。利用者に声をかけをして笑顔が返ってくるとうれしいです。元氣な身体が一番の資本、これからがんばりたいです」

高瀬博子さん（67歳）は介護福祉士で非常勤勤務。44歳で家賃店勤務から転身し、同施設で働きながら介護資格を取得した。65歳のとき、親の介護のため退職を考えたが、「少しでも働いてもらえないか」と引き止められ、週3日、各3時間の勤務に変更。「親の介護がきちんとできたうえで仕事ができるっていて、いまのペースがちょうどよいと感じています」

三木美枝子さん（62歳）は准看護師兼機能訓練員で常勤勤務。移乗は力が出せずいつも軽い足側に回っていて心苦しかったが、スライディングマットを利用するようになって軽く押せばできるようになった。「一生懸命に介護しても意思疎通がうまくいかないこともあって、そこに課題があります。あと7年は働きます」

看護主任を務める看護師の**桃田桐子さん**は、「60歳を超えた職員は宝」と称賛する。「年齢を忘れるほどみなさん元氣で、仕事に対して本当に真剣に取り組んでいます。准看護師の資格を持ち経験年数が長く、さまざまな症例をみていますので、状態の変化をみて、病院に搬送するかの判断などでアドバイスをもらっています。若手は体力面をにない、ベテランは知識や経験、判断をになう。それぞれのよさを持ちあって職場環境が整うのが理想です。若手には高齢になっても働くことがあたり前の世の中を理解し、自分もいづれ高齢になるという想像力を持って高齢職員の体力や特徴を受け入れてほしい」

いすです。各年代が協力しあえる土壌を醸成していきたいです」

(5) 今後の課題

今後の取組みとしては、床走行用リフトを導入してベッドから車いすへのノーリフティングケアを実現してさらなる負担軽減を図るとともに、70歳定年制の導入を視野に入れている。また、60歳の定年後においても定年前と同様に能力（職能基準）と意欲（行動基準）および職責に応じた処遇になるように、段階的でもメリハリのある賃金制度の整備を進めていく。

一方で、年齢に関係なく元氣にいつまでも働いてもらえるのが一番という思いがある。介護の負担軽減のために新しいテクノロジーを入れながらも、まずは人と人とのコミュニケーションが円滑にとれることを大前提に、温かい雰囲気の中利用者笑顔あふれる施設づくりを目指していく。



（左から）三木美枝子さん（62歳）、高瀬博子さん（67歳）、中村スミ子さん（66歳）、松尾一重さん（62歳）