

## 株式会社 サンリッチ三島

(静岡県三島市)

- ◎創業 1993 (平成5) 年
- ◎業種 有料老人ホーム事業
- ◎従業員数 85人 (正規35人 パート50人) (2018年4月1日現在)
 

(60歳以上男女内訳)	男性 (12人)	女性 (20人)
(内 訳)	60~64歳 13人 (15.3%)	65~69歳 10人 (11.8%)
	70歳以上 9人 (10.6%)	
- ◎定年・継続雇用制度  
定年60歳。定年後は、希望者全員を75歳まで継続雇用することと就業規則に明記しているが、75歳以降も雇用を継続。現在の最高年齢者は80歳

平成 **30** 年度

高齢者雇用開発コンテスト

高齢・障害・求職者  
雇用支援機構理事長表彰

優秀賞

高齢従業員が意欲的に働き続けられる  
環境を整備し、従業員の「限界就労」を支援  
株式会社サンリッチ三島 (静岡県三島市)

### I 本事例のポイント

(1) 株式会社サンリッチ三島は、1993 (平成5) 年、静岡県三島市に介護付き有料老人ホームを開設。今年で25年目を迎える。施設内には温泉があり、協力病院として隣接する医療機関がある。快適な設備、多彩な行事など、暮らしやすい環境が整っている。

同社は、開設当初から、高齢従業員が意欲を持って働き続けられる環境を整備してきた。看護、介護、調理、総務などさまざまな業務でシニア世代が活躍している。

本事例のポイントは次の通り。

65歳まで継続雇用することになってきたが、実際には、雇用年齢の上限を設けずに運用してきた。2018年から規程上の継続雇用年齢の上限を75歳に延長。そのうえで、これまで通り、75歳を超えても継続雇用している。

(2) 加齢などにより体力や能力が低下した場合は、福家英也社長を交えて話し合い、本人の了承を得て、業務の見直しや勤務時間・勤務日数の削減を行う。福家社長は、この取組みを「限界就労支援」と名づけている。

(3) 正規従業員が定年時の業務をそのまま継続する場合は、それまでの給与水準を維持し減額しない。パートタイム従業員は、年齢にかかわらず昇給が可能

### II 企業の沿革・事業内容

で、従業員のモチベーションの向上につながっている。

(4) 「資格取得援助制度」により、主体的なスキルアップを支援しているほか、普段できない体験・経験を「異日常体験」を実施し、年齢に関係なく成長していく意欲を持たせている。また、忘年会をはじめ、講演会や旅行、映画鑑賞などのイベントを開催し、従業員間のコミュニケーション向上を図っている。

同社は1989年に温泉の掘削に着手し、1990年に温泉が湧



サンリッチ三島外観

出したことにより高齢者施設を建設。1993年に有料老人ホーム「サンリッチ三島」を開設した。

開設当初はバブル崩壊後であったため、入居者が少なく苦労したが、独自の年齢別通減方式（年齢ごとの価格体系）を開発し、高齢者市場で受け入れられた。施設の定員は150人以上。特にターミナルケア※に力を注いでいる点が特徴で、市内のお寺に共同墓地を建立し、希望者には納骨や供養も行っている。

### Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

介護事業は人材を集めづらいといわれるが、同社は、いまのところ採用に苦労する状況ではない。ただし、少子高齢化による慢性的な人手不足が見込まれるなか、将来への備えとして、開設当初から高齢従業員が働きやすい環境の整備に力を注いできた。

従業員数内訳の特徴は、パートタイム勤務者が多いこと。老人ホームは24時間サービスを提供す

る必要があり、通常の1日8時間労働の正規従業員だけでは対応がむずかしい。一方、働く側からも、さまざまな事情により年収・労働時間を一定範囲に抑えたいという要望がある。そこで、1日5時間・週3日程度のパートタイム勤務を組み合わせている。短時間・短日勤務により、個人の事情や体力に応じた働き方ができ、高齢従業員のニーズに即した体制が整っている。

### Ⅳ 改善の内容

(1) 制度に関する改善  
 ・ 新継続雇用制度の導入  
 2006年から希望者への65歳までの継続雇用制度を定めていたが、実際には、年齢に関係なく継続雇用を行ってきた。  
 そこで、2018年に就業規則を変更し、継続雇用年齢の上限を65歳から75歳に変更。そのうえで、これまで通り、年齢に関係なく継続雇用を行っている。現在の最高年齢者は80歳である。

・ 賃金制度の改定  
 旧再雇用規程では、正規従業員の賃金は定年時の8割を支給することになっていたが、実際は、定年時の賃金を据え置いて支給してきた。今回規程を変更し、定年時の業務をそのまま継続する場合は10割を支給することとした。

パートタイム勤務の場合は、年齢に関係なく、勤続年数に応じて、勤続3、5、8年で昇給する仕組みをとっている。今年も、68歳の方2人と75歳の方1人を昇給した。高齢になっても昇給するということが、高齢従業員のモチベーションを高めている。

また、継続雇用・パートタイム勤務の者にも、賞与を支給している。

就業規則やパートタイム勤務の時給表、キャリアパス（職能基準）などの雇用条件は、同社のホームページで公開している。徹底した情報開示により、従業員の安心感、会社に対する信頼感を高めている。

・ 短時間勤務等柔軟な雇用  
 能力や体力に応じて短時間・短日勤務が可能となっており、個別対応により、「限界就労」を支援

※ターミナルケア……病気や障害の進行などにより、死を回避することができない患者への医療・看護



福家英也社長

してきた。体力や能力が低下して、それまでの業務がむずかしくなった場合は、新しく負担のない業務をつくり出している。最近では、高齢従業員2人のために、新たに、日中のフロント補佐業務を創出し、職務変更を行った。

## (2) 能力開発に関する改善

### ・資格取得援助制度

年齢に関係なく、資格取得を目指すすべての労働者に対して、1資格につき12万円まで援助している。昨年も、72歳の男性が介護職員初任者研修を受講する際、費用を全額援助した。何歳になってもスキルアップしたいというチャレンジ意欲を高め、その結果がサービスの質の向上にも結びついている。

資格を取得した後で退職されることを懸念する企業もあるなか、同社では、「当社を辞めても、どこかで役に立てばよいでしょう。また、そもそも辞めなくていい職場環境をつくるのが大事なのです」(福家社長)ととらえている。

- ・「異日常体験」を定期開催

東日本大震災を機に、年2回、日常ではできない体験をする「異日常体験」を行っている。

昨年度は、4月に赤坂離宮迎賓館を内覧したほか、10月には東京消防庁本所防災館にて、地震、火災、AEDなどの訓練を行った。これらのイベントは、福家社長が率先して企画している。さまざまなことに触れる機会は、高齢従業員にとってそれだけでよい刺激になり、初めての経験をすることで感性が磨かれ、気持ちが若返るといふ。

被災地支援にも力を入れており、約50人の職員が東日本大震災の被災地を訪れた。熊本地震では、職員2人(うち1人は70代)を30日以上派遣した。これらの活動により、現地に行かなかった人を含め、助け合いの気持ちが喚起され、サービスの向上にも結びついている。

## (3) 職場環境の改善

### ・IT・ハイテク技術の活用

将来的な人手不足を視野に、IT化・ロボット化、ハイテク技術の活用にも取り組んでいる。

同社では、老人ホームとして県下で初めて自動寝返り支援ベッドを導入。一定時間ごとに寝ている人の体の向きを自動で替えることができるので、職員の負担が軽減

され、高齢従業員がより働きやすくなった。寝ていた人が起きたりベッドから離れようとすると、センサーで知らせてくれるベッドも導入している。

- ・職場コミュニケーションの促進

忘年会、新年会、歓送迎会などを年4回程度開催している。高齢従業員も参加し、職場のコミュニケーションが良好になり、強い連携意識が芽生えている。

昨年には、映画館と同等の設備を施設内に設け、月1回、映画鑑賞会を開催した。なつかしい映画や普段観ないような映画を観て、リフレッシュできる。「高齢になると映画館に行くことも減るので、こうした機会はうれしい」と好評だという。

## (4) 健康管理・安全衛生

定期健康診断は、年2回実施し





フロントに立つ、同社最高齢の廣瀬清さん

ている。特色は、年1回、40歳以上の者を対象に、会社負担でがんの腫瘍マーカー検査を実施していること。この検査により、がんの早期発見につながった例もある。がんが見つかった場合は、勤務形態を変更して、仕事と治療を両立することも可能である。

また、法で定められたストレスチェックのほか、従業員の悩みや不満を吸い上げるアンケート調査を毎年実施している。

#### (5) 従業員の声など

フロント業務補佐として働く廣瀬清さんは、現在80歳。同社の最高齢だが、いまでも元気そのもので、土日を中心に週3日程度勤務している。東京で会社勤めをしたのち三島市に転居し、この会社に勤めて12年。夜勤でフロントを10年ほど担当してきたが、体力面の負担を考え、日中（8時半～16時半）勤務に変更した。

「フロントに立ち、若い従業員たちの補佐をしています。若い人もしつかりやってきていますが、1人ではどうしてもやりきれないことがありますので、その補佐をしています」という廣瀬さん。

経験豊富な廣瀬さんが横にいてくれるだけでも、若手にとっては安心感があるし、施設の居住者や来客にも喜ばれているようだ。また、土日にも働いてくれるため、子どもがいて土日には休みたい従業員にとってもありがたい存在だ。

「何歳まで働くかはそのときになってみないとわかりませんが、働けるかぎり働いてよいと社長のお墨つきをもらっていて、本当にありがたいと感じています。社長は従業員が幸せになることを常に考えてくださっていて、企画していただくさまざまな行事も、勤めるうえで励みになります。従業員のみなさんも、同じ仲間という意識で接してくれる。だから、会社に来る日は気持ち軽くなり、エネルギーが湧いてきます。ありがたいですね」

#### (6) 今後の展望

今後は、「限界就労支援」をさらに進めていく。

「人は、働くことで、病気や介護を遅らせることができ、健康寿命を延ばすことができますと考えています。それが、将来の社会保障費用負担の削減にもつながります。

す。年を重ねただけでは、人は老いません。モチベーションを失ったときに初めて老いが来るのです」（福家社長）

経営トップがこうした考えで組織運営を行っているので、従業員の会社への愛着や仕事へのモチベーションも高まり、それがサービスの向上につながり、会社の業績に反映される——というよい循環が生まれている。「長く働きたい」という従業員が多く、なかには、「娘を働かせてほしい」と希望し、親子で働いているケースも複数あるという。

「今後は、当社も少子化の影響を受けざるを得ないでしょう。そこで大事なのは、何もしないで人手不足という言葉に振り回されるのではなく、対策を取ることです。そのためには、『モチベーション経営』しかありません。従業員が気持ちよく働いているから、企業の業績も維持できるのです。従業員のモチベーションを維持できるように、これからも限界就労支援をはじめとする各種取り組みを進めていきます」と福家社長は展望を語ってくれた。