

有限会社 ウェルフェア三重

(三重県伊勢市)

- ◎創業 2002 (平成14) 年
- ◎業種 老人福祉・介護事業
- ◎従業員数 105人 (2018年4月1日現在)

(内 訳)	60~64歳	5人	(4.8%)
	65~69歳	5人	(4.8%)
	70歳以上	2人	(1.9%)

◎定年・継続雇用制度

定年は66歳。希望者全員70歳まで継続雇用。それ以降は会社が必要と認められた者を継続して雇用する。現在の最高年齢者は79歳

平成30年度

高齢者雇用開発コンテスト

厚生労働大臣表彰

特別賞

介護業務の分業制度が功を奏し
経験豊かな高齢者の力が活きる職場を実現

有限会社 ウェルフェア三重
(三重県伊勢市)

I 本事例のポイント

有限会社ウェルフェア三重は、2002 (平成14) 年12月に三重県伊勢市で創業した。2005年に伊勢市内にグループホームを開設したことを皮切りに、現在では7事業所を運営し、介護分野での地域貢献を目ざしてきた。

介護分野では人材確保が最大の課題であるが、同社は分業制度を導入したことで、高齢従業員が戦力になれる場の創出を実現した。

本事例のポイントは次の通り。
(1) シニア世代が安心して働き続けられるように、2018年4月に創業時からの60歳定年を

66歳に引き上げ、継続雇用も65歳から70歳に延長した。

(2) 賃金や退職金、社内検定の諸制度を整備した。賃金は職務に変更がない場合、60歳到達時の賃金を66歳(継続雇用の場合は70歳)まで維持する。また、社内検定制度の受検資格の年齢制限を撤廃した。

(3) 夜勤なしの正社員、短時間勤務、パートタイマーなど、本人の希望に応じた多様な働き方ができる人事制度を採用した。

(4) 介護業務を、利用者の身体に触れる「直接業務」と、あまり触れることのない「間接業務」に分ける分業制度を導入した。分業により介護職の負担が軽減され、離職率が劇的に改善した。

II 企業の沿革・事業内容

同社は2002年12月に三重県伊勢市で創業し、現在ではグループの株式会社ウェルフェア、社会福祉法人ウェルハート厚生会と一体となって11事業所を運営している。伊勢市に軸足を置いて、近隣の度会郡南伊勢町、多気郡明和町で事業を展開、津市や鈴鹿市でも介護付有料老人ホームやグループホームなどさまざまな形態の施設を運営し、地域の多様なニーズに対応している。

入居費用を極力抑えながら良質で心のこもった同社の介護サービスは高い評価を受け事業所のひと



2011年に開設した介護付有料老人ホームみっかいち（鈴鹿市）

つであるウエルガーデンみそのが、「リビング・オブ・ザ・イヤール」（高齢者住宅経営者連絡協議会主催）のコストパフォーマンス部門最優秀賞を受賞したのを皮切りに、さまざまな賞を受賞している。

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

同社の従業員数は、2018年4月1日現在105人、正規従業員85人、非正規従業員20人で構成されている。そのうち60歳以上の従業員は正規・非正規従業員あわせて12人である。

介護をになう人材の確保は、業界の共通課題であったが、それでも2013年ころまでは応募してくる人も多く、募集すればすぐに採用できる状況であった。その後、次第にかげりが見え始め、職員を採用しづらくなってきた。

同社は慢性的な人材不足を改善するために、高齢者の積極的な雇用へ舵を切ることとし、定年年齢や継続雇用年齢の延長の検討を始めた。その結果2018年4月改

定の就業規則で、定年を引き上げるとともに、継続雇用も延長した。また、介護職員が身体介護だけでなく洗濯や掃除などの業務もこなっていたが、身体介護にどうしても追われ、洗濯や掃除などの業務が後回しになるという状況があったため、介護職員の業務の洗い出しに着手した。

Ⅳ 改善の内容

（1）制度に関する改善

・ 定年延長・継続雇用

同社の定年は60歳、継続雇用は65歳までであったが、定年を迎える職員から「まだまだ働ける」という声があり、また、人手不足という事情もあったため、2018年4月から定年年齢を66歳、継続雇用年齢を70歳に延長した。

継続雇用については、希望する者全員を定年退職日の翌日から満70歳まで、1年ごとに雇用契約を更新しながら嘱託職員として再雇用する。

また、本人の希望に応じた働き

方が可能となり、夜勤なしの正社員、短時間、パート勤務など柔軟な働き方が選択できるようになっている。

・ 賃金や賞与、退職金の整備

賃金規程に基づき、基本給は、第一基本給および第二基本給で構成され、第一基本給は勤続給とし、第二基本給は経験および能力を考慮し、社員の処遇改善のために支給される。

勤続給は、毎年定期昇給しているが、60歳で昇給停止となり、66歳まで（継続雇用後は70歳まで）は60歳到達時の賃金を維持して支給される。

また、賞与については、以前は65歳までは基本給の1カ月分が支給されるものの、66歳以上の従業員に対しては無支給であったが、現在では66歳まで2カ月分支給されるようになった。

（2）高齢従業員を戦力化するための工夫

介護サービス事業は心身的負荷が大きく、介護におけるすべての業務を介護職員がこなすため、日常業務における職員の疲弊は介護サービスの不備につながり、また、



談話室でコミュニケーションを取る職員と利用者

特定の事業所における離職率を高くしているという現状があった。この状況を打開することが喫緊の課題ととらえ、同社は離職率の高かった事業所をモデルケースに、まず介護におけるすべての業務を洗い出すことから始めた。その結果、同社では、利用者の身体に直接触れる介護の専門業務（清拭、入浴や食事介助、移動介助など）である直接業務と、利用者の身体には触れない洗濯や掃除などの間接業務の分業制度導入を決めた。

分業制度によって介護専門職員が直接業務に集中することで、利用者にもいい対応ができるようになり、サービスの向上につながった。一方で高齢従業員の新たな職務として間接業務を切り出したことで、人生経験豊かな高齢従業員が、間接業務を通じて利用者と交流を図る姿が若い世代の従業員のよき手本となった。

また、高齢従業員一人では対応が大変な部分については、地域の就労継続支援A型※事業所の協力を得て、A型事業所の社員とともに間接業務にあたっており、就労機会の提供と人材育成の格好の場

となっている。なお、分業制度導入直前1年間の離職率は55%であったが、導入後は0%と劇的に改善された。

(3) 能力開発

従業員のスキルアップを旨とし、同社では月1回合同研修を実施している。2018年以降は66歳以上の従業員も希望があれば、研修に参加できるようになった。直接業務にたずさわる介護専門の従業員については、介護支援専門員や介護福祉士などの資格取得研修などの費用を全額会社が負担している。

また、同社では従業員のキャリアアップを旨として、ウェルフェアグループによる検定制度が整備されている。従来受検資格は60歳までとされていたが、高齢従業員に、年齢制限をせず、意欲のある従業員に門戸を開いた。

この検定制度は「ウェルフェアグループキャリアアップ検定」と呼ばれ1〜6級まであり、6級は介護職員初級で全職員が対象である。試験問題は介護福祉士国家試験レベルという高度なもので、合

格すると評価報酬として、正社員は賞与時に、パート社員は時給額にそれぞれ等級に応じた一定額が加算される。

高齢になってからの専門的研修受講は大変であるが、業務上の必要な知識や技術を習得できるため、資格研修や社内検定制度における年齢制度の撤廃は、高齢従業員から歓迎されている。

(4) 健康管理と安全管理

同社は、専属のキャリアコンサルタントによるカウンセリングやキャリアコンサルティングを受けられる環境を整備した。各施設にキャリアコンサルタントが出向き、業務だけでなく個々人の悩みにも対応してくれるため、だれもが不安なく仕事を継続できる職場環境を生み出している。また、毎年の健康診断のほか、福利厚生として保養所の提供など、従業員の心身のサポート制度の充実にも力を入れている。

(5) 高齢従業員の活躍

Aさん(79歳・男性)は、週に5日、1日4時間のパート勤務で、環境整備や利用者誘導、機能訓練などを受けている。同社が事

※就労継続支援A型……通常の事業所に雇用されることが困難であり、雇用契約に基づく就労が可能な障害者に対して、雇用契約の締結などによる就労機会の提供と、生産活動の機会の提供、そのほかの就労に必要な知識および能力の向上のために必要な訓練などの支援を行う



通常業務のほか、施設内イベントなどの際も高齢従業員が活躍している

業を展開する地域では「伊勢型紙」が有名であるが、Aさんは伊勢型紙の元職人という異色の経歴の持ち主である。60代になってから介護の仕事へ転職。当初は利用者の送迎ドライバーとして働いていたが、直接的な介護の仕事がしたいと、71歳のときに独学で介護福祉士資格を取得した。資格をたずさえて75歳のとき同社に再就職を希望。介護業務の分業制度の導入をちようど考えていた時期と重なったため、さっそく採用され、間接業務を中心とした業務に従事することになった。利用者の相談援助や簡単な機能訓練なども担当しており、Aさんのソフトな対応は、若い従業員の接遇のお手本となっている。同社のイベントでは、かつての伊勢型紙職人としてのプロの技を披露することもあり、利用者からの人気も高い。今年79歳になり、同社の最高年齢となったAさんの勤労意欲はまったく衰えず、現役続行を希望している。

Bさん（68歳・女性）は4週間のうち8日休みで、10時から19時までフルタイムのパート従業員として看護業務を担当している。これまでの豊富な経験を活かし、医療的な対応に加え食事や入浴なども積極的に手伝っている。明るく笑顔の似合うBさんは、スタッフの母親的な存在であり、人生の先輩として従業員のよき相談相手になっている。

Cさん（72歳・男性）は勤続12年目を迎えた。グループホームの重要な戦力としてフルタイムで勤務。個別ケアや食事の支度、介助など正社員並みの働きぶりに厚い信頼が寄せられている。

（6）特記事項

同社が試行錯誤の末、導入することになった業務分担という考え方は、結果的に従業員全員の心身のリフレッシュにつながり、利用者にとつて安心・安全な、ゆとりのある介護サービスの提供を可能とした。同社の高齢従業員の積極的な活用が厚生労働省の「グッドキャリア企業アワード2017イノベーション賞」（人材開発統括官表彰）受賞につながった。また、女性が働きやすい企業として、厚生労働大臣より三重県で初めて「えるぼし」認定を受けた。

（7）今後の課題

同社では、分業制度が介護事業における高齢者雇用の一つのコンセプトになっていくことを見据え、現在の分業制度をグループの各事業所に水平展開し、シニア層のさらなる雇用を図っていくとしている。

介護分野における人材確保は、今後いっそう厳しさを増すことが予想されるなか、同社では新たな戦力として期待できるのがアクティブシニアだととらえており、シニア層に特化した制度のさらなる充実を検討していきたいと考えている。

また、定年については、当初は撤廃も検討したが、60歳定年からいきなり定年制を撤廃するのは性急すぎると考え、いったん66歳定年とした。今後は、定年延長の影響をみながら、さらなる延長・撤廃についても前向きに検討していく。

高齢化社会における介護分野の役割をしっかりと受けとめたいうえ、利用者の心に寄りそう介護サービスを充実させていくために、全社をあげての挑戦が続く。