

高齢・障害・求職者  
雇用支援機構理事長表彰

優秀賞

理想の介護サービス提供を目指し  
生涯現役の職場を実現  
有限会社すずらん

(和歌山県和歌山市)

企業プロフィール

有限会社すずらん (和歌山県和歌山市)

- ◎創業 2002 (平成14) 年
- ◎業種 介護サービス事業
- ◎職員数 129人  
(60歳以上男女内訳) 男性(2人) 女性(16人)  
(内訳) 60~64歳 7人(5.4%)  
65~69歳 5人(3.9%)  
70歳以上 6人(4.7%)

◎定年・継続雇用制度  
定年は70歳。制度として一定条件のもと、嘱託職員として年齢の上限なく再雇用。現在の最高年齢は90歳



I

本事例のポイント

有限会社すずらんは、2002 (平成14) 年、介護事業全般を行う企業として和歌山市で産声をあげた。以来、小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護、通所介護、高齢者賃貸住宅など業容を拡大。現在では3つの事業所を展開している。

有吉佐和子の小説の舞台になった紀ノ川が近くを流れる自然豊かな環境のなかで、利用者が日々の暮らしを継続し、能力に応じて、できるかぎり自立した生活を営むために、心を込めた介護サービスの提供を目ざしてきた。

設立から15年が経過したが、定年で退職する職員は皆無で、全員



II

企業の沿革・事業内容

の継続雇用を実現している。90歳の職員がフルタイムで働く姿に刺激され、生涯現役という考え方が自然な形で職場に浸透している。

本事例のポイントは次の通り。

(1) 2006年に定年を65歳に引き上げ、2008年には70歳に引き上げた。70歳以上の職員が6人在職していることから定年制の廃止も検討している。

- (2) 独自のキャリアパス・評価制度に基づき、年齢にかかわらず適切に賃金に反映させることで、従業員のモチベーションアップを図っている。
  - (3) 知識や経験豊富な高齢職員が講師となり、業務に必要な資格取得を奨励、切磋琢磨するなかでサービスの質の向上を目指している。
  - (4) 高齢職員の働く姿勢そのものが手本となり、事業継続のための後継者育成を実施。
- 有限会社すずらんは、2002年に前原秀雄代表取締役とその祖母が設立した。祖母は、看護師の資格を有し、60歳で定年退職後、特別養護老人ホームの勤務を経て、「理想的な介護施設をつくり



同社が運営するデイサービス施設、楠見第3介護センターすずらん外観

たい」という強い思いから、前原社長とともに創業を果たした。

前職時代に介護施設の基礎設計にたずさわった経験があるものの、前原社長は介護分野については、全くの素人であった。しかし、祖母の信念を支えるために介護事業にたずさわることを選んだ。幸い2人の親族には福祉関連の仕事にたずさわっている人がおり、一定の情報を得ることができたが、資金面では苦難の連続であった。

創業後はデイサービスを中心に事業を展開。利用者のニーズに応えるため、デイサービスの受入れ時間帯の延長を実施、県下初のナイトケア※に着手した。その後、小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護、通所介護、高齢者賃貸住宅など業容を拡大、きめ細やかな介護サービスの提供で地域に貢献している。



### Ⅲ 高齢化の状況、職場改善などの背景と進め方

同社の職員は129人で、慢性的な人手不足が続く介護業界にあって、20代、30代職員の割合が、全体の5割を占めている。その背景には創業以来、新卒採用に注力してきたことがある。

設立当初のころ、介護関係の仕事は「大変な業務だが、人に喜ばれる仕事」として人気が高かった。

しかし、現社長は人気の陰りがやがて到来することを敏感に察知して、将来的に労働力不足となる危機感のもと、専門学校などから推薦や応募があるよう新卒採用におけるパイプの構築に努め、若年層の継続的な確保につながった。

一方、中途採用も積極的にいい、介護の知識や技能があれば年齢に関係なく採用する方針を貫いた。

60歳以上の新規採用も実施し、60歳以上の職員は現在18人で全体の約14%、70歳以上の6人の職員もいきいきと働いている。その姿が若手を鼓舞しており、年齢にかかわらず働く職場の実現が経営理念の一つとなった。

また、介護業界は離職率が高いなか、「創業時に職員に苦労をかけたので、経営が安定したら賃金や処遇で還元していきたい」という同社の取組みが職員を励まし、高い定着率を誇っている。

### Ⅳ 改善の内容

#### (1) 制度に関する改善

・ 定年年齢の引上げと継続雇用制度の導入  
当初は60歳であった定年年齢を2006年に65歳に引き上げ、さらに2008年に70歳まで引き上

げた。定年引上げにあたっては当機構の高齢者雇用アドバイザーによる制度面への相談援助もあり、短いスパンで制度面の整備に取り組めた。

現在、90歳の最高齢職員を筆頭

※ナイトケア……在宅介護を受けている高齢者や障害者を、夜間のみ福祉施設で受け入れ介護を行うこと



食事介助では、高齢職員の経験が活かされ、利用者にストレスのないサービスを実現している

に70歳以上の高齢職員は6人在職していることから、今後、定年の廃止も視野に置いている。

また、定年年齢の引上げにとともに、継続雇用を99歳までとし、実質的に上限年齢を設けないことにした。ただし、明文化はしておらず、本人の希望や健康面を考慮したうえで有資格者を中心に再雇用している。創業以来、全職員が継続雇用されており、利用者からも「高齢職員は話しやすく、リラックスできる」という歓迎の声が上がっている。

#### ・賃金制度の整備

継続雇用時の賃金は、本人が従前の業務に従事する強い意志があり、パフォーマンスを発揮できれば下がることはない。「年齢のみで賃金を下げるのは、職員のモチベーションを下げることになり、サービスの質の低下を招く」という考えのもと、定年後も賃金体系は変わることがない。また、正規職員は年2回、パートや定年後の再雇用者には年1回の昇給がある。

#### ・退職金の整備

退職金については、企業型確定拠出年金制度を導入した。さらに

希望者は個人年金保険にも加入でき、会社として一定額を月額補助している。働ける場所の提供だけではなく資金面からも生涯現役をバックアップしている。

#### ・独自の評価制度の確立

同社では独自の評価制度として「キャリアパス」を導入している。具体的には、①どんな技術があるか（できるか）、②どんな資格を有しているかなどを年齢にかかわらず細かく決め、そのパフォーマンスに応じて賃金を決定している。また、施設ごとに管理職が独自の評価表を作成し、各職員は自己評価を行い管理職へ提出、その自己評価に評価・総評を付して各施設の管理職が社長へ報告するルートが整備されている。この評価は、正規職員のほかパート・再雇用者にも回数の差はあるものの、実施している。

設立当初に十分な待遇を与えられなかったとの考えから、職員への恩返しの意味も込めた評価制度の整備は「しっかりと見てもらっている」と従業員からも好評で、昇給への反映がモチベーションの維持・向上につながっている。

## (2) 高齢者の特性に応じた業務分担の構築

同社では、採用時に希望する勤務日を本人から聴取し、それをベースにシフトを構築、業務分担を行っている。基本的には高齢職員も午前9時から午後6時の勤務であるが、業務分担として、本人の希望を考慮、体力をさほど要しない食事介助やトイレ誘導などに従事させている。また、フルタイム勤務であっても本人の体調により一時的に短時間勤務とするなどフレキシブルな勤務にも対応している。

とりわけ食事介助では、若年者の場合、食事を口に運ぶペースが早くなりがちで、経験豊富な高齢職員の方が利用者に合った介助ができるため、適切な業務分担が行われている。

また、現社長が食品・保険など系列会社の最高顧問に従事していることから、高齢職員より「介護関連に従事することはむしろ希望が、長く働きたい」という希望が出れば、系列会社での調理業務などの道も準備されている。しかしながら、現在は全員を同社で





フルタイムで勤務する、最高齢者のAさん

再雇用しており、異動の実績はまらない。

### (3) 能力開発

同社では、介護関連の資格取得が基本であり、より高度な資格の取得を奨励している。現在ケアマネージャーの資格は約3割、介護福祉士の資格は約6割が取得している。資格所持についてはキャリアパスのなかで賃金に反映されることから、資格取得の勉強会を必要に応じて開催している。

ケアマネージャー試験の場合、試験の9カ月前から、高齢職員をはじめとする有資格者が講師となり、後輩の資格取得のため、勉強会を開催している。同時にこの勉強会は、資格取得者における後輩育成への意識向上を図る格好の場ともなっている。

また、テキストや資料を購入、試験前には模試も実施するなど、資格取得を全面的に後押ししている。こうした環境が多く、資格取得者を生み出し、資格取得によってキャリアアップし、評価が上がると、それがまた仕事に反映されるという好循環につながっている。

一方、利用者へのより高いサー

ビス提供の意識向上のためにも、年1回の筆記試験を実施し、管理職に対しても年1回の論文形式の試験を行っている。

### (4) 職場環境づくり

高齢職員は、知識・経験が豊富で、働く姿勢そのものが利用者から好評を得ている。中高年・若年者層に対して手本となり、自然な人材育成が可能となっている。特に、働くうえで「どうすれば利用者に喜んでもらえるか」などの意識は若手職員が積極的に学んでいる。

よりよい職場づくりにおいてはコミュニケーションが重要と考える同社では、社長自らが現場で職員の声を直接吸い上げている。また、何かを決定する際にはトップダウンではなく、まず職員の声を聞き、場合によってはアンケートを実施するなど風通しのよい環境づくりに注力している。

### (5) 今後の課題

近い将来、60歳を超える職員が続出することが予想され、同社としてもいま以上に柔軟な勤務形態や短時間勤務などが必要となってくる。現状では若年者の働き手も多いことから高齢職員の体力的な

フォローは可能であるが、今後は若年者のモチベーション向上も考慮した労務管理が求められるだろう。働きたいと願う人がいきいき働くことができる職場づくりを目指し、同社はさらに歩み続ける。

## V 高齢職員の声

最高齢者のAさん(90歳、女性)は嘱託職員として9時〜18時(週40時間)のフルタイムで働いている。職務内容は食事介助やトイレの誘導などで、長年の看護・介護業務の豊かな経験によるきめ細やかな対応は利用者からも高い評価を受けている。「働けることが自体が非常にうれしく毎日が充実している。体力を考慮して、食事介助やトイレ誘導などの業務にたずさわっているが、利用者に喜んでいただけるよう可能なかぎり働き続けたい」とAさんは笑顔で語る。

