

優秀賞

現場の声を大切にした事業の多角化から 高齢職員が安心して働ける環境を実現 特定非営利活動法人こぐまくらぶ (兵庫県明石市)

企業プロフィール

特定非営利活動法人 こぐまくらぶ (兵庫県明石市)

- 設立 2002 (平成14) 年
- 業種 障害福祉サービス・保育事業
- 職員数 247人 (2025〈令和7〉年7月1日現在)
60歳以上 49人
(内 訳) 60～64歳 21人 (8.5%)
65～69歳 11人 (4.5%)
70歳以上 17人 (6.9%)
- 定年・継続雇用制度
定年65歳。一定条件のもと75歳まで継続雇用。75歳以降は運用により年齢上限なく継続雇用。最高年齢者は73歳

I 本事例のポイント

特定非営利活動法人こぐまくらぶは、2002 (平成14) 年に設立。「なんせ明るく、なんせ笑顔で、そしてありのままを大切に」をスローガンに掲げ、障害福祉サービス事業と保育事業を主軸に展開している。

同法人では、人材不足への対応のため、年齢にとらわれることなく個人の能力と意欲を最大限に発揮できる職場環境を構築。定年年齢の引上げや継続雇用制度の拡充、柔軟な勤務形態の導入、能力を重視した人事評価制度の確立などにより、高齢職員が長期にわたって安心して働き続けられる環境を実現している。

POINT

① 2022 (令和4) 年2月に定年年齢を60歳か

ら65歳に引き上げた。65歳以降も一定条件のもと75歳まで継続雇用することを就業規則に定めており、75歳以降は運用により年齢上限なく継続雇用する制度を導入している。

② 年齢や勤続年数より知識・技術・能力を重視した賃金テーブルを作成している。評価時点での能力や仕事への意欲が評価され、それが賃金に反映される。年齢によって給与が下がることはない。

③ 資格取得支援、リスキリング研修、技能継承の仕組み、職員同士が認め合うCI MOS (シーモス) 評価システムなど、多面的な取り組みを実施。高齢職員の意欲向上と学びの風土が醸成された。

④ バリアフリー化や作業サポート機械の導入、健康経営優良法人認定を受けるなど包括的な健康管理体制を構築している。

⑤ 一般社団法人こぐまsecondヘルパー事



特定非営利活動法人こぐまくらぶ

業所を創設し、60歳以上の職員9人がマンツーマン支援のヘルパー業務で活躍。高齢職員の活躍の場を大幅に拡大した。

Ⅱ 企業の沿革・事業内容

特定非営利活動法人こぐまくらぶは、2002年11月に設立された。理事長の松本将八まつもと しょうはちさんが2012年に就任して以降、地域ニーズや職員の声、保護者の声を吸い上げ、それらを参考に事業を多角化してきた。

現在、就労継続支援B型、生活介護、共同生活援助、計画相談支援、児童発達支援、放課後等デイサービスといった障害福祉サービス事業所を9カ所運営している。

2017年度からは職員が働きやすい環境を整備するため、企業主導型保育園を3園開設し

た。職員は優先的に子どもを預けることができ、2025年度は約50人の園児が通園している。

同法人の特徴は、利用者や地域のニーズに合わせたきめ細かなサービスの提供である。喫茶店やお好み焼き店の運営、グループホームの設置など、障がいのある人たちの自立支援と社会参画を多方面から支援している。さらに、社会貢献活動として、子ども食堂なども積極的にやっている。

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

障害福祉サービス業界では人材不足が顕著で、既存職員の高齢化も進んでおり、同法人においては、60歳以上が全体の約20%に達している。松本理事長は、職員の高齢化が進むなかで、年齢を意識することなく職員が長く働き続けられる環境を模索していた。同時に、「高齢者」という言葉に違和感を感じており、年齢にとらわれず個人の能力と意欲を重視して活躍してほしいという思いを抱いていた。

そこで、高齢になっても長年の勤務でつちかった技術・技能を活かして働き続けられる職場の実現を目標に掲げ、そのために、それぞれの生活や身体能力に合わせた柔軟な雇用形態での継続雇用を行い、ワーク・ライフ・バランスのとれた働き方ができる組織を目指すことを基本方針とした。

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大幅な拡充

60歳定年および65歳までの継続雇用制度を設けていたが、2022年2月に定年年齢を65歳に引き上げた。また、65歳以降も勤務を希望する職員に対して、健康状態などの一定基準を満たす場合、最長75歳まで嘱託社員として継続雇用する制度を就業規則で定めている。さらに75歳以降も本人の希望と健康状態を考慮のうえ、運用により年齢上限なく継続雇用することが可能となっており、高齢職員が長く安心して働き続けることができ、その能力を十分に発揮できる職場環境を実現した。

② 柔軟な勤務形態の導入

職員を対象とした意識調査の結果をふまえ、2018年にノー残業デーを、2021年に短時間正職員制度を導入。その後、1日8時間、週40時間だった勤務時間を、週32時間に変更した。これにより、高齢職員だけでなく、子育てや介護などさまざまな事情を持つ職員がライフスタイルに合わせて多様な勤務形態で働けるようになった。上司と相談のうえ、勤務時間の増減にも柔軟に対応しており、ワーク・ライフ・バランスをとりやすい環境となっている。

③賃金制度・人事評価制度の改善

年齢や勤続年数よりも知識や技術・能力、人事評価を基準とした賃金テーブルを作成し、高齢職員でも能力を発揮すれば賃金上がるキャリアパスを提示している。年1回の自己評価と上司評価によるフィードバックも行われ、職員のモチベーション向上につながっている。

また、2022年3月からはパートタイム職員に対しても年3回(3月・6月・12月)の賞与支給制度を導入した。65歳定年後も賞与を受け取ることができるようになり、対象のパート職員の意欲向上につながっている。

(2)意欲・能力の維持・向上のための取組み

①教育訓練と資格取得支援の充実

2020年から資格支援制度を充実させている。年齢にかかわらず原則週3日以上勤務者を対象としており、資格手当の支給のほか、実務者研修・初任者研修の半額負担、国家資格の合格祝い金(10万円)支給、通信制学校への学習応援手当てを行っている。特に移動支援従業者(ガイドヘルパー)資格は全額負担としており、70代の職員も受講している。職員の賃金やキャリアアップだけでなく、学びの風土が醸成され、高齢職員の学習意欲も非常に高い。

②リスクリングとOJT研修の強化

無資格・未経験者も積極的に採用し、障がい福祉分野の専門的研修、役職ごとの研修、安全運転研修、コミュニケーション研修など、年間

計画に基づき研修に力を入れている。

2023年からは、全職員がスキルマップをもとに目標を立て、小グループで面談を行い、フィードバックを受ける仕組みを整備。65歳以上の高齢職員が社内研修の講師を務めるなど、知識や経験の継承も進んでいる。

③モチベーション向上と職場風土改善

2019年には職員同士が互いを認め合い、ほめ合うことに重点を置いた人事評価システム「C-MOS」を導入した。「笑顔が素敵だった人」、「専門的な知識を持っている人」、「今輝いている人」などの項目で職員が互いに投票し、上位者が表彰される仕組みである。

このシステムでは、年齢や雇用形態、役職に関係なく、職員のよい点が見える化され、評価された職員の働きがいやモチベーション向上につながっている。60歳以上の職員も多く票を獲得しており、職場の一体感醸成に役立っている。

④新職場の創設と経験の活用

高齢職員を含めた新たな活躍の場として、利用者の社会生活に必要な外出支援サービスを行う一般社団法人こぐまsecondヘルパー事業所を2023年1月に創設した。これにより、法人でつちかった経験を活かしたヘルパー業務に従事する機会が高齢職員に提供され、60歳以上の9人がヘルパーとして活躍している。

ヘルパー業務は1対1のマンツーマン支援が主であり、集団支援がむずかしい高齢職員にも

働きやすい環境となっている。

(3)雇用継続のための作業環境や作業の改善、健康管理、安全衛生、福利厚生

①作業環境の改善

利用者だけでなく高齢職員の転倒防止のため、生活介護や就労継続支援B型事業所では、バリアフリー化や段差の解消、スロープの設置、ユニバーサルデザインの導入を進めている。これにより、職員が転倒するリスクが減少した。

②健康管理とメンタルヘルス対策の強化

毎月、虐待防止チェックやメンタルヘルスチェック(職業性ストレス簡易調査票)を実施しているほか、業務で車を運転する職員には運転チェックシートも毎月実施し、事故防止に努めている。

定期健康診断の実施、要再検査者へのフォロー、月に一度の嘱託医による健康相談、健康コラムの配付、インフルエンザ予防接種費用の負担など、きめ細やかな健康管理支援を行っている。これらの取組みにより、「健康経営優良法人2024」および「健康経営優良法人2025」に認定されている。

③福利厚生の充実

2024年4月から70歳以上の職員が主導する影絵発表会や、60歳以上の聴覚障がいのある職員による手話サークルなど、高齢職員の知識と経験を活かしたサークル活動を展開し、さまざまな年代の職員とのコミュニケーション促進

につながっている。

また、福利厚生の一環として、希望者による積立て旅行制度を実施。正職員からパートタイム職員まで希望者は毎月積立てを行い、日帰り旅行を実施しており、職員間の親睦を深める貴重な機会となっている。

(4) その他の取り組み

①ドライバーの年齢制限撤廃

ドライバーについては、以前は75歳までの年齢制限を設けていたが、2023年からは75歳以上のドライバーを対象に、法人負担で自動車学校の高齢者講習（半年に1回）と健康診断の受診を義務づけており、合格すれば引き続きドライバーとして従事できる仕組みとした。不合格の場合でも送迎介助など別の仕事内容を案内



日帰り職員旅行の様子

し、業務転換を行いながら働き続けられるようにしている。現在、75歳以上のドライバーは4人おり、1人が業務転換して勤務している。

また、業務上で車を使用する職員向けに、保険会社に委託して安全運転講習を実施している。

②職場のIT化への配慮

2020年に新たな勤怠管理システムを導入した際には、高齢職員への操作方法のフォローを事務職員が行い、画面操作がむずかしい職員には以前の紙ベースでの方法も可能とするなどの配慮を行っている。

③中高年齢者の積極的採用と地域貢献

障がいのある子どもを育てた経験を活かして仕事に従事してもらうため、利用者の保護者を採用するなど、中高年齢者の採用に注力している。

(5) 高齢職員の声

児童発達支援管理責任者兼ヘルパー事業所業務管理者の溶田洋子さん（68歳）は、「43歳で先代理事長が運営していた保育園に就職し、その後、理事長からの誘いで障がい福祉の分野へ移りました。以来、小さな作業所から始まり、グループホームの立ち上げ、児童発達支援、そして現在はヘルパー事業所の業務管理者として勤務しています。今後の目標は、後継者を育てて事業を託すことと、大好きなこの仕事をできるかぎり長く続けることです」と話す。

相談支援専門員の小椋幸子さん（75歳）は、

「神戸市の社会福祉法人で60歳定年後も嘱託として5年間働き、68歳のときにこぐまくらぶに転職しました。自身のアイデアや『夢』が実現できる身軽さや、ニーズを感じて迅速に動く法人の姿勢に感動しています。やりがいは、障がいのある人に寄り添い、必要な情報を提供しつつ、地域で安心して暮らせるようお手伝いをすることです」と話す。

(6) 今後の課題

同法人では、50代後半の経験豊富な職員が、近い将来60歳を迎えることから、今後は健康管理だけでなく、勤務時間外の生活面にも着目した支援が重要と考えている。そして、60歳以上の職員の健康管理を基礎としながら、各種活動を通じて趣味や運動機会を提供し、職員が仕事と私生活の両面で充実感を得られる環境の構築を目指す方針。これにより、長期にわたって意欲的に働き続けられる職場づくりを推進していく。



相談支援専門員の小椋幸子さん（75歳・左）と児童発達支援管理責任者を務める溶田洋子さん（68歳・右）