

社会福祉法人 いろいろ福祉会 ケアハウス・在宅複合施設花紬

(三重県津市)

◎創業 2000(平成12)年

◎業種 高齢者福祉事業

◎職員数 52人

(内 訳)	60～64歳	5人 (9.6%)
	65～69歳	6人 (11.5%)
	70歳以上	2人 (3.8%)

◎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。その後は条件つきで再雇用(上限年齢なし)。現在の最高年齢者は91歳

I 本事例のポイント

社会福祉法人いろいろ福祉会は、2000(平成12)年4月に三重県津市で創業し、入居型(ケアハウス)と複合型(デイサービス、ショートステイ、ホームヘルプサービス)施設の運営や居宅介護支援事業を行っている。開所以来、「おもてなし」の心を大切に、利用者が望むきめ細やかな福祉サービスを通して地域に貢献してきた。

業界共通の慢性的な人手不足の現状を打開するため、高齢職員を主戦力として考え、「生涯現役」を合言葉に高齢者を積極的に採用している。高齢職員が長く働き続けるためのよりよい職場環境の創出を目指し、柔軟な雇用制度や福利厚生の実現を図ってきた。

《POINT》

- (1) 高齢職員の知識や経験、スキルを活用するため、2017年4月に定年を66歳、継続雇用の上限年齢を70歳まで引き上げた。
- (2) 定年後の賃金については、職務に変更がないかぎり減額せず、優秀な職員は昇給もある。
- (3) 質の高い介護と生産性向上の実現に向け、製造業における品質管理の考え方を取り入れ、全社的な品質管理活動を推進している。
- (4) 生涯現役で働き続けられる職場の実現を目指し、高齢職員の負担軽減のため最新機器の導入や福利厚生の実現に注力している。

II 企業の沿革・事業内容

2000年の開所以来、ケアハウスという

2019年度
高齢者雇用開発コンテスト

厚生労働大臣表彰

優秀賞

生涯現役を目標に
柔軟な雇用制度と職場環境整備を推進
社会福祉法人いろいろ福祉会
ケアハウス・在宅複合施設花紬
(三重県津市)



ケアハウス・在宅複合施設花紬

入居型の施設をはじめ、デイサービスやショートステイなどの複合型施設を運営、訪問介護や居宅介護支援事業も展開している。

同法人の強みは、デイサービスや訪問介護など異なるサービスを利用する場合でも、部署間の連携が円滑であり、利用者の要望に迅速に対応できることがあげられる。また、同法人以外のグループ組織では、介護老人保健施設や介護つき有料老人ホーム、サービスつき高齢者向け住宅、食事の配送などの事業も幅広く運営している。つねに目標を高く掲げ、職員の福利厚生水準の向上や、ほかの業種と比べて低いとされる介護業界の賃金レベルを、製造業並みに引き上げることを視野に置いている。

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

職員数は52人で、職種別で見ると介護職がもっとも多く（64・2％）、看護師（11・3％）、ケアマネージャー（9・4％）の順となっている。介護業界は慢性的な人手不足の状況にあり、職員全体の平均年齢（2018年4月時点）は47歳と高い。最高年齢は91歳の看護師である。

介護サービスの質的向上を図るため、①労働生産性の向上、②職員の処遇向上を経営上の目標に掲げている。目標実現のために、職員のサービス能力や作業効率の向上など、日々の業務効率改善活動に取り組んでいるが、基幹労働力として活躍しているのが高齢職員である。高齢職員はサービス提供能力が高く、若年者の見本となることから、高齢職員が長く働ける環境を整えるために、定年延長や処遇改善、作業環境の改善を進めてきた。

その結果、職場への定着率も上昇し、現在5年以上10年未満の勤務者は全体の20％、10年以上の勤務者は40％を占めている。

Ⅳ 改善の内容

（１）制度に関する改善

・定年制度

2017年4月に定年を66歳に、継続雇用年齢の上限を70歳まで引き上げた。正職員と同様の働きを希望する場合には、定年後の職員区分は、「嘱託職員」に変わり、雇用契約の単位期間は1年となる。また、本人の希望があれば、労働時間の変更も可能であるが、短時間勤務を望む場合、職員区分は「パート職員」となり、パート職員に定年はない。

・人事評価制度

人事評価は、年2回実施、対象は職員区分を問わず、自己評価を含めた360度評価を行う。評価項目は職種や職位によって異なり、評価結果を基に管理職と面談を実施している。

人事評価結果は、基本給の決定や賞与の支給額、資格加算手当の支給額などの決定に活用している。

・基本給の決め方

8等級からなる等級号俸表に基づき職員の格づけを行う。基本給には昇給があり、年2回の人事評価結果（年間平均）に基づいて昇格する号俸数が変わる。継続的に処遇改善を進めており、最終評価者（理事長）が通常は1ランクアップするところを、2～3ランクアップさせることもある。

・賞与、退職金などの支給

賞与は年2回支給、退職金は勤続10年以上の職員に支払う。定年到達者の退職金の精算時期は66歳時点となる。

・パート職員の賃金および引上げ状況

パート職員の処遇改善を経営上の重要課題であると考えており、2019年7月にはパート職員に「特別精勤手当」といった、時給にプラスアルファする手当を支給した。また、パート職員にも正職員と同様に賞与や資格手当などを支給している（一部支給対象外の手当などあり）。

（2）高齢職員を戦力化するための工夫

60歳以上の職員は、5割を超えている。施設利用者と年齢が近く、気軽に話せる存在である高齢職員は、知識や技術に加え利用者の立場に立った介護や看護を行うことから高い信頼を得ており、サービスの質の向上に貢献している。また、若い職員が介護や看護について教えを請うこともあり、尊敬を集めている。

高齢職員を含めた職員が長く働ける環境を整えるために、作業負担の軽減や、安全対策、職場環境の快適化、職務範囲の見直しなどに着手してきた。

作業負担の軽減策として、エレベーター利用の推進やBOXシート（底の部分にゴムの入ったベッド用シート）を導入したことで作業時間が短縮され、腰痛軽減に効果があった。また、自動掃除機や高圧洗浄機の導入によって清掃業務の負担を軽減した。

一方、安全対策としては、送迎ドライバーの安全運転への意識を高めるために、施設所有の車すべてにドライブレコーダーを設置し、ドラ



安全運転への意識を高めるために導入したステッカー

イバー名と「高齢者送迎・乗車中」と記載されたステッカーを車体に貼るようにした。また、もともとデイサービス事務所として使用していた部屋を多目的ルームに模様替えし、送迎職員の休憩場や待機場、利用者のサークル活動の場として職員間の交流に役買っている。

さらに、意欲の向上という面から、職種ごとに制服を変えるなど、よりよいサービスを提供するために、さまざまな角度からのアプローチに挑戦している。

（3）意識・風土の改善

開設当初からQCサークル活動※を取り入れている。テーマは原則的に部署ごとに設定して

いるが、昨年度は、例外的に「生産性向上」を共通テーマに掲げた。例えば、事務部門ではデイサービスと事務が連携を欠くとサービスが滞るなど問題が生じることから、事務管理の効率化のため部署間の連携を図った。ショートステイとデイサービスの協力によって新たなサービスの提供が可能になるなど介護サービスの質が高まり、それが職員の処遇改善につながった。

また、職員間の意思疎通を重要課題ととらえ、管理職は高齢職員をはじめ全職員の体調や働きぶりを見て、日常的に意思疎通を図っている。その結果、例えば職員の体調がすぐれないようであれば、早期の帰宅をうながすなど迅速に対応できるようになった。

さらに、「コミュニケーション強化」にも注力し、定期的に懇親会や社員旅行を実施。法人内はもちろん、グループの垣根を越えた職員間の交流を図る好機となっている。

一方、近隣の清掃活動など地域への奉仕活動にも積極的に参加。災害時に地域住民の避難施設となるよう、施設内に食料などを備蓄する活動も推進している。

（4）能力開発に関する改善

AED講習、接遇講習、感染症予防、防災・備蓄の講習など、時宜を得たテーマの職員研修を月1回開催している。講習テーマや講師の選択はこれまで管理職が担当していたが、職員の意識向上のため、今年からは職員自らが講習を

※ QCサークル活動……同じ職場内で品質管理活動を自発的に小グループで行う活動のこと



休憩や待機、サークル活動などの際に利用される
多目的ルーム

企画し、講習内容を決定するという方針に変更した。また、学習意欲の喚起を目ざし、グループ全体で統一テーマを定めて月一回試験を実施、学習成果の高い人には褒賞（果物や旅行券など）を授与している。

一方、高齢職員が多くをになっている送迎業務については、ドライバーを対象とした指導の機会を設けており、経験の浅いドライバーには介助の仕方、車いすの押し方などの基本知識の指導を約1カ月間実施している。また、年に一度、安全運転管理者がドライバーの運転をチェックする機会を設けている。さらに、安全運転を実施するため「ドライバー会議」を開催し、口ごとの送迎業務において気づいたことや、改善事項などに関する意見交換を行い、安全運転に対する意識向上を図っている。

（5）健康管理・安全衛生管理

すべての職員の健康増進を目的にさまざまな取組みを進めているが、なかでも、同法人が指定する病院を受診した場合、費用の3分の2を補助する医療費補助制度は、先進的な制度であると自負している。また、2時間単位で取得できる有給休暇制度を導入したことで、病院などへ立ち寄ってからの出勤も可能となり、とりわけ高齢職員から好評を得ている。さらには定期健康診断の受診時には、法定の項目にはない大腸がん検診を項目に加えていることや、全職員へのインフルエンザの予防接種、ストレスチェックとそのフォローアップの実施など、手厚い処遇は職員のモチベーションをアップさせ、高齢職員の勤労意欲を高める有効な施策となっている。

（6）高齢職員の声

最高齢のAさん（91歳、女性）は、看護師経験72年という大ベテランである。肩の負傷のため3カ月休職していたが、職場復帰に対する強い意思と日々のリハビリの成果が実り、8月から復帰している。施設利用者はもとより、若い職員からの信頼も厚く、「働けるうちはずっと働いていたい」とつねに語っている。

Bさん（70歳、女性）は、前職の工場勤務では黙々と仕事をこなしていたが、現在は施設介護職員として家事援助や身体看護を担当している。Bさんは「人のお世話をさせていたくた



利用者からも職員からも頼りにされている
91歳の現役看護師Aさん

め、自分の体調管理にも十分気を付けています。利用者からの感謝の言葉が最大のやりがいです」と語る。

（7）今後の展望

少子高齢化がさらに進めば、人手不足は一層深刻となることから、高齢者は戦力として大いに期待される。また、「一億総活躍」「女性活躍」「生涯現役」が時代のキーワードになっているいま、高齢者を積極的に採用し、働く意欲のある人が長く働き続けるために柔軟な雇用形態や職場環境の整備に一層力を入れていく。2019年4月にはグループ施設内に託児所をオープンし、女性活躍の場の創出に全社をあげて取り組んでおり、100歳まで働ける職場を目ざすという高い目標に、総力をあげて立ち向かっている。