

社会福祉法人 合掌苑

(東京都町田市)

- ◎創業 1960(昭和35)年
- ◎業種 特別養護老人ホーム、通所介護、訪問介護、
有料老人ホーム、障害者支援センター
- ◎職員数 549人

60歳以上	184人	
(内 訳)	60~64歳	64人(11.7%)
	65~69歳	44人(8.0%)
	70歳以上	76人(13.8%)
- ◎定年・継続雇用制度
定年なし。現在の最高年齢者は85歳

《POINT》

(1) 介護業界全体が人手不足状態のなか、即

社会福祉法人合掌苑は、1960(昭和35)年に創業され、1966年に社会福祉法人に改組した。創業者が東京大空襲で被災した人たちに手を差し伸べたことが創業の背景にあり、仏教の慈悲の精神に基づき「人は尊厳を持ち、権利として生きる」という経営理念を掲げて地域社会への貢献を目ざしてきた。慢性的な人手不足に悩む介護業界にあって、現在549人の職員を擁し、とりわけ高齢の就労者が高い割合を占めている。創業以来の理念のもと、「心を支える介護」を目ざし、だれもが生き生き働ける働きやすい職場環境の構築が進められている。

II 企業の沿革・事業内容

同法人は、1960年に「合掌苑老人ホーム」

- (2) 高齢でも無理なく働けるフレキシブルな就業形態を整備、柔軟な働き方を実現するために短時間・短日勤務が可能な限定正職員制度を導入した。
- (3) キャリア支援として資格取得を奨励、受験費用の補助や資格取得へ向けた一時金支給など、高齢者を含む全職員を対象としている。
- (4) 子育て中の女性を支援するため、子ども手当の支給をはじめ、法定を上回る産前休暇制度、子の看護休暇を整備した。

I 本事例のポイント

高齢者が活躍できる職場環境を創出し
介護業界を支える人材確保を実現
社会福祉法人 合掌苑 (東京都町田市)

令和2年度
高齢者雇用開発コンテスト

(独) 高齢・障害・求職者
雇用支援機構理事長表彰

優秀賞



施設外観

の運営管理を開始。6年後に社会福祉法人に改組した。地域に貢献する介護事業の推進を旨とするなか、現在では町田市周辺に設置された3カ所の事業部（金森事業部、輝の杜事業部、鶴の苑事業部）を拠点に、特別養護老人ホーム、介護つき有料老人ホーム、居宅介護支援施設、訪問介護施設、通所介護施設などを運営している。利用者はもちろん、働く人も含めたすべての人を幸せにすることこそ法人の使命という経営理念のもと、きめ細やかな介護の実現に向けて経歴豊富な高齢者の雇用にも積極的に取り組んで

いる。

2018年には「日本でいちばん大切にしたい会社大賞※1（人を大切にしている経営学会）」の実行委員会特別賞を受賞したほか、同年に「日本経営品質賞※2（経営品質協議会）」の経営革新推進賞を受賞するなど、同法人の多彩な取組みは多方面から注目を集めている。

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

職員549人のうち、60歳以上は184人（男性19人、女性165人）で、全職員の33・5%を占める。70歳以上は76人（男性6人、女性70人）で、最高年齢者は85歳である。同法人では自宅から直接訪問介護に向かう登録ヘルパー制度を整備してきたが、もともと非正規職員である登録ヘルパーには定年制がなかったため、就業規則では60歳定年を明記しつつも、実際には65歳以降も希望により継続雇用していた。就業規則と実態の乖離があり、65歳以降も働き続けている職員の雇用状況に合わせて、2017年に定年制と継続雇用制度を廃止。これにより50代を中心にケアマネージャーや看護師などの応募が増加し、人材確保が実現している。また、若い人材の確保にも注力しており、毎年新規採用を行っている。

Ⅳ 改善の内容

① 制度に関する改善

● 定年制の撤廃と柔軟な働き方

介護業界全体が人手不足状態のなか、高齢職員が安心して働き続けられる環境を整えることを目的に、2017年に定年制および継続雇用制度を廃止した。また、定年制廃止にあわせて、それまでの準職員と嘱託職員の位置づけを見直し、より正職員に近づけるとともに、正職員の柔軟な働き方を可能にするために短時間・短日勤務が可能な限定正職員制度を導入した。限定正職員は週32時間以上の労働時間を条件にするとともに、週末の勤務が免除される。正職員は自身のライフスタイルに合わせて限定正職員に変更したり、その後正職員に再び戻ったりすることも可能である。現在48人が限定正職員を選択しており、その3割が高齢社員である。

● 賃金制度

60歳時点の基本給が70歳まで維持され、70歳以降は働き方に応じた金額となる。体力に自信がなくなったときや、介護などで時間的な制約が出たときなど、段階的に就業形態に応じ調整する仕組みを整えている。定年制廃止と60歳以降の賃金制度の整備により、60歳前の看護師や主任ケアマネージャーなど、有資格者の採用に役立っている。

※1 日本でいちばん大切にしたい会社大賞……人を大切に、人の幸せを実現する行動を継続して実践している会社のなかから、取組みが特に優良な企業を顕彰
 ※2 日本経営品質賞……顧客の視点から経営全体を見直し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続ける「卓越した経営の仕組み」を有する企業を表彰

●人事管理

かつての再雇用制度のもとで嘱託職員であった高齢職員は、定年制廃止に合わせた準職員と嘱託職員の位置づけの見直しにより正職員となったものの、賃金水準は継続雇用時と同じ60歳到達時の水準となる。理由は、高齢職員は70歳まで正職員（あるいは限定正職員）として働き続けるのは肉体的に厳しく、途中で嘱託職員に変更している者が多いという現状があるためである。しかし、今後は正職員として働き続けるケースもあり得るため、人事管理制度の環境整備が課題となっている。

(2) 高齢職員を戦力化するための工夫

●高齢者が活躍できる職場の創出

高齢者が無理なく働ける就業形態を整備するために、それまでの月給制から時間給制を取り入れることになった。その背景には夜勤専従制度を導入するため、月給制度の見直しが必要となったことがある。12カ月分の給与の合計額を年間勤務時間で割って時間給を算出し、日勤と夜勤専従スタッフの給与体系を明確に切り分けることにより、個人のライフスタイルに応じた勤務時間帯や勤務形態の選択を可能とした。例えば、他社を定年退職後にヘルパーとして入社した80代前半の職員は、週3日・1日30分ずつという短時間で、排泄介助などの業務を担い、本人も活き活きと働いている。

また、資格が必要とされる介護現場で、見守

りや調理など、生活の延長線上でできる資格が不要な仕事を業務として切り分け、短時間でも高齢職員にたずさわってもらうことで、専門職の助けとなっている。一方、年齢にかかわらず、入社後の資格取得の支援を行うことで、高齢職員のモチベーションアップにつながっている。

●面談の実施

同法人の創業者が理念として掲げた「人は尊厳を持ち、権利として生きる」という精神を具現化するために、利用者の満足度はもちろん、スタッフが満足できる職場風土の構築を目指してきた。多様な働き方を実践する職員が各自の役割を明確に理解し、それぞれがコミュニケーションを良好に取れるよう、月に1回以上、所属長が全職員に対して面談を実施している。面談によって法人が期待している役割が明白になり、職員自身の考え方とのズレをすり合わせる事ができると同時に、問題点がはっきりし、解決策を見出す手立てとなっている。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、

健康管理、安全衛生、福利厚生 の取組み

●夜勤の専門スタッフの採用

労働時間を短縮しつつ、高齢職員が長く働められることを目的に、夜勤専門の夜勤専従スタッフを採用し、日勤と夜勤を分けた勤務体制を整備した。また、ワークシェアリングの考え方に基づき、1夜勤を2名で担当する仕組みになっている。ローテーションとしては月の半分

を夜9時から翌朝7時まで勤務するが、担当を週の前半と後半で分けるため、まとまった休みを取ることができると、職員からは好評である。

●安全管理と健康管理

労働災害の防止および職員の健康の維持・増進を図ることを目的とし、安全衛生に関する方針を定めている。環境整備チームを中心とした「5S活動^{※3}」を通じて、職員が職場内における労働安全衛生上の課題と改善策を出し合い、日々安全な職場環境づくりを進めている。

また、健康診断については、実施機関が来所して行っており、勤務時間中の受診が可能となっている。

一方、介護業務では一番の課題とされる腰痛対策を重視しており、予防のために入念な体操を行っているほか、中腰姿勢の維持や重量物の持ち上げによる身体への疲労と負担を軽減させ腰痛などの疾病リスクを予防するスマートスーツ^{※4}を購入している。

●キャリア支援、子育て支援

介護職員初任者研修などに対する受験日の職務免除や受験費用の補助をはじめ、介護福祉士などの資格取得への一時金支給を、高齢職員にも実施している。また、子育て中の女性に対しては、法定を上回る独自の産前休暇制度や子の看護休暇取得などを推進しているほか、子ども手当の支給や保育園を補完する企業内託児室の設置などで、働く女性を支援している。

※3 5S活動……職場の安全衛生活動の一つ。「整理」、「整頓」、「清掃」、「清潔」、「しつけ」のこと

※4 スマートスーツ……着用して作業を行うことで、介護労働などの疲労や身体負担を軽減することができるロボット技術を応用して開発された作業用の補助装置

●福利厚生

①リフレッシュ休暇制度

2013年から全職員を対象に、リフレッシュのための7日以上連続した休暇の取得を推進している。連続して休む場合は、休暇中の仕事を同僚に引き継ぐために自分の仕事を棚卸しし、整理する必要があったことから、業務の効率化という相乗効果が生まれている。また、急病などで休んだ場合も代替が可能となり、チーム力が向上した。

②4週間ローテーションの実施

リフレッシュ休暇の取得や趣味・活動・自己啓発などの予定が立てやすくなるよう、2013年から職員ごとに公休を固定化したうえで、



コミュニケーションツールになっている「サンクスカード」

1年を4週間ごとに分け、13パターンのローテーションを組み、固定化させた。これにより自身の予定が立てやすくなったという声があがっている。

③コミュニケーションの向上

スタッフが気持ちよく働ける職場環境が構築されてこそ、きめ細やかな介護が実現できるという観点から、日ごろのコミュニケーションの回数を増やすことを重視している。具体例としては、誕生日には理事長から全職員に手書きの誕生日カードが送られるほか、職場の同僚に向けて感謝の気持ちを書いて送り合う「サンクスカード」の仕組みが定着している。お互いに感謝する習慣が身につくことで人間関係が成熟され、職員の定着率の向上に結びついている。

(4) 高齢職員の声

勤続28年の石室智代子さん(73歳)は、在宅のケアマネージャーとして週4日勤務している。46歳で正職員として入社し、65歳以降は限定正職員として現在の勤務体制となった。同法人への入職前から介護職で働いており、周囲からの信頼も厚い。「ケアマネージャーの資格はここで取得させてもらいました。人に会うのが好きなこと、少しでもだれかの役に立てることが嬉しくて毎日充実しています。定年制の廃止で、意欲があればいつまでも働ける職場環境が整備されたので、『健康に気をつけて元気にがんばろうね』と仲間たちと話しています。最高



ケアマネージャーとして活躍している石室さん

齢で85歳のヘルパーさんが活躍しているので、私もまだまだ負けてはいられません」と力強く語る。

(5) 今後の課題

検討課題の一つに、60歳以降も正職員として働き続けていくために、肉体的負担の大きい介護現場の仕事内容のさらなる見直しを考えている。具体的には専門職として行う業務と、それ以外の業務を見極め、業務担当を見直していくことである。また、人材確保のため高齢者をはじめ障害者、外国人、子育て中の女性などを積極的に採用することも視野に入れている。「関わるすべての人を幸せにすることこそ法人の使命」という理念のもと、不断の努力が続く。