



すそ野を 広げた 人材確保

中高年齢層の介護分野における就業促進事例集

もくじ

- 2 CASE1 地域の高齢者が臨時職員として勤務、正職員と共にホームを支える
- 6 CASE2 資格不問。介護の人手不足を救うケアアシスタント
- 10 CASE3 柔軟な働き方を模索構築し、退職した職員の復帰を実現
- 14 Q & A 人事・労務管理等のポイント

地域の高齢者が臨時職員として勤務 正職員と共にホームを支える

社会福祉法人桜ヶ岡福祉会 特別養護老人ホーム 絆

- 住 所：〒965-0202
福島県会津若松市湊町
大字共和字西田面180
- 開 所：2004年4月1日
- 職員数：正規職員43名
臨時職員24名
- 定 員：特別養護老人ホーム…80名
ショートステイ…20名
デイサービス…20名
在宅介護支援センター



職員不足により2014年からデイサービス事業の中止を余儀なくされ、2016年度の平均入所者数は69名に。厳しい経営状況を打破するべく業務、財政を見直し、人手不足を補う人的パワーとして、地元の方々に協力を求め成果を挙げ始めている事例をご紹介します。

現状を正確に把握し、課題を適切に分析。危機感を共有し改善策を練る

猪苗代湖の西側に位置する湊地区は、会津地方で唯一、磐梯山と猪苗代湖が一望できる自然豊かな町です。主要な産業は農業ですが兼業農家が多く、仕事を持つ方の大半は会津若松市や猪苗代町へ通勤しています。特別養護老人ホーム「絆」（以下、「絆」）の業務、財政の見直しは、開所から12年後の春にスタートしました。牽引したのは、2016年3月に会津若松市役所を定年退職し、同年4月「絆」の事務長に就いた大竹文雄さん（現施設長）と、介護長の星武夫さんをはじめとする職員の皆さんです。きっかけを大竹さんに伺うとこう話してくださいました。「事務長として働き出した当時、最初にぶつかった壁が財政難でした。星介護長にも相談し、財政状況を見えるようにして危機感を共有しました。たまたま、時を同じくして新しい理事

長を迎えることになりましたので、これを機に事業の3要素と呼ばれる“ヒト・モノ・カネ”の改革に乗り出すことにしました」。

早速、取り組んだのが形骸化していた役職員による運営委員会の健全化と職員の意識改革でした。毎月2回、理事長、事務長、介護長、ユニットケアのリーダーが集まり、課題を出し合い改善に向けて話し合いを重ねたのです。「当時、私も着任早々で、新理事長と職員と一緒に勉強していきましようというようなスタンスで始めました。新理事長が、毎回、課題をもって参加してくださったので、私たちも応えられるよう協働で、共に働く精神で突き進みました。振り返ると課題を適切、正確に把握することは職員の意識改革にもなったと思います」。

介護職の補完的な業務を地域の元気な高齢者に依頼



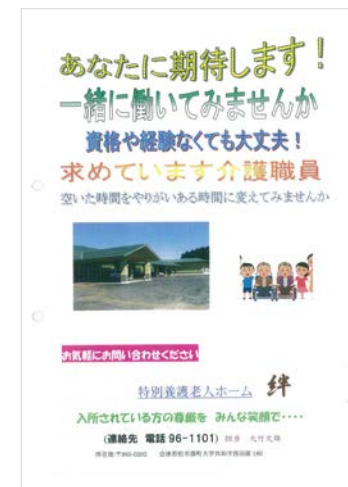
おおたけふみ お
▲施設長 大竹文雄さん

まず、着手したのが委託業務の見直しです。これまで業務委託していた『清掃業務』『洗濯業務』『宿・日直業務』を直営化しました。また、職員の協力を得て、光熱水費などの恒常的経費の見直しも行いました。

そして、もう1つの取り組みとして大竹さんと星さんは、日々の業務の見直しをしました。「いくら求人広告を出しても応募の動きが見られない。そこで、今、懸命に働く職員の負担を少しでも軽減するため、業務の整理は必須と思い星介護長にお願いしました。そこから見えてきた補完的な業務を、地元の方々にお声がけして、助けていただこうと考えました」。実現したら職員の負担軽減になるだけでなく、働く方も空いている時間で賃金もいただけるウィンウィンの関係が築け、しかも地元の方々と持続可能ないい関係ができると思ったのだそう。「実は私、以前、湊地区の公民館

長を務めておりまして。人口約2000人の地域で5年も勤めると皆さんと顔見知りになるんですよ。人口の約40%が高齢者ですが皆さんお元気。働き盛りの方は、すでに何らかの仕事をしておられるので勧誘、転職は難しいですが、余暇時間がたくさんあって、とてもお元気で、毎日健康的な時間を過ごしている高齢者の方なら考えたんです。空いている時間をちょっとだけ手を貸して欲しいと、チラシを作って地域に出向き、お一人おひとりお願いして回りました。なんだかんだで100人ぐらいは、お声がけさせていただき、働いていただけたそうに見込み者リストも作りました（笑）」。

▼湊地区に手配りしたチラシ



職員の日々の業務を見直し。全体の約36%が臨時職員に



ほしたけ お
▲介護長 星武夫さん

星さんが取り組んだ業務の見直しは、業務の洗い出しと働く時間です。中身も入所者との関わりも含めた仕事を業務Aとし、入所者と関わりのないあくまで補助的な仕事を業務Bと体系化しました。「業務は、ご本人の意欲や能力に合わせて選択していただけるようにしました。働く時間については、職員のシフトは入れない形で考えました。やっぱり働きやすい時間帯がたいがい決まっているんですよ」と星さん。例えば、子育て中の方なら保育園の送り迎えの合い間にできるような8：00～14：00とか、早い時間なら働けますという方のために7：00～13：00、さらに土曜・日曜、祝日に出勤できる方のための時間帯など、勤務していただける方の可能性を優先できるよう選択肢を豊富にしたそうです。

▼臨時職員の業務内容

業務A 入所者との関わり全般	業務B 補助的な仕事
①オムツ交換・トイレ介助 ②移乗・移乗介助 ③食事の準備 ④食事介助 ⑤片付け・洗い物・テーブル、床拭き ⑥リネン交換 ⑦水分補給 ⑧オムツ・新聞補充 ⑨洗濯物のチェック ⑩体操の送迎 ⑪おやつ介助	③食事の準備 ④食事介助 ⑤片付け・洗い物・テーブル、床拭き ⑥リネン交換 ⑦水分補給 ⑧オムツ・新聞補充 ⑨洗濯物のチェック ⑩体操の送迎 ⑪おやつ介助

▼臨時職員のために整えた短時間労働時間帯

早番 平日及び土・日・祝	①7：00～13：00（休憩／11：00～12：00） ②7：00～12：00（休憩なし）
平常 土・日・祝	①8：00～14：00（休憩／11：00～12：00） ②8：00～13：00（休憩なし） ③9：00～15：00（休憩／12：00～13：00） ④9：00～14：00（休憩なし）
遅番 平日及び土・日・祝	①13：30～19：30（休憩／15：30～16：30） ②14：30～19：30（休憩なし）

「とても助かっています」とフルタイムで働く職員

このような経緯で現在「絆」では、臨時職員が24人で、全職員数の約36%を占めるまでに。しかも臨時職員の年齢構成は、60歳以上が約79%を占めているとのこと。実際、介護の現場で働き始めた臨時職員の方々の様子を大竹さんに何うと「フルタイムで働く職員からは、とても助かっているという声が多く聞かれますね」と話してくださいました。ほかにも「シフトが緩やかになり、休みを取りやすくなった」「ストレスが軽減され入所者への対応もゆとりを持ってできるようになった」などの声も聞かれたそうです。

一方、臨時職員として働く皆さんはどうでしょう。業務Aで働き始めた方々は、慣れるまでが結構大変だったようです。「しかし、その辺は、私たちも心得ておりますので、職員が1カ月、人によっては3カ月、半年と寄り添います。その間に、みなさん出来るようになっていけます。業務Bの方は、家庭の延長線上にあるようなお仕事ですので意外にすんなり溶け込ん

でいられました」。

改革から3年目に入り「絆」では、新たな課題が現れてきているそうです。「職員はすべての業務を担っているという気持ちがあります。臨時職員は、限られた時間の中で一生懸命仕事をしているわけですが、良い面でも悪い面でも両者の気持ちの段階で異なるところがあり、その思いをすり合わせすることが大切です。また、臨時職員に気持ち良く仕事をしていただくために職員にはどこまで臨時職員に携わっていただくか、どのように接していくかの配慮が必要だと感じています」と星さん。さらに、職員のシフト配置について、臨時職員が多くなると、手薄な時間帯や人手が多くなる時間帯、曜日ができてシフトに苦労するとのこと。この件については、なかなか改善策が見つからず、悩みながら進めていくしかないと考えているそうです。

入所者数が69名から78名に。デイサービス事業も再開

最後に、このような大胆かつしなやかな改革を成し遂げるヒントを伺いました。すると「やはり謙虚な気持ちとコミュニケーションが基本ではないかと思えます。一人では成功しません」と大竹さん。「謙虚な素直さがなく『意見』や『共感』『信頼』は集まってきません。目標をはっきりさせて、全職員の力を借りるというような考え方で、施設全体に共同体の空気を醸成していかないとね」とも。加えて地域に開かれた施設として皆さんに愛着を持っていただけるよう、

施設から地域に出向いていくことも必要ですと話しました。「絆」の雰囲気を知っていただき、地域の社会資源として頼りにしていただけるよう、いろんな行事にも参加しているそうです。

ちなみに「絆」では、臨時職員が増えたこともあり入所者数が78名に(2018年11月時点)。2016年から中止していたデイサービス事業の再開も決まりました。



取材日：2018年11月5日

close-up クローズアップ

80歳の私が働き出したら60代も70代も次から次と働き出しました

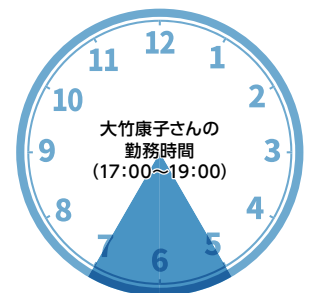
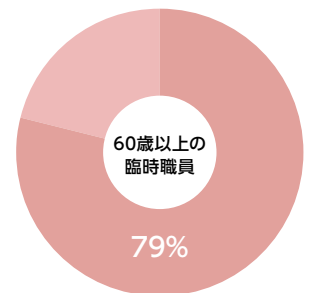
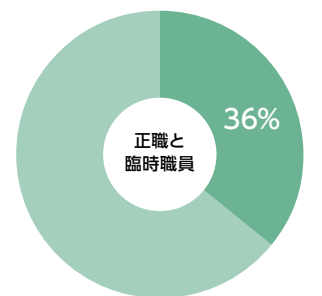
臨時職員 おおたけやすこ 大竹康子さん

2017年から「絆」で働いています。きっかけは、施設長の大竹さんです。「ちょっとでいいから手伝ってほしい」と声をかけていただいたんです。最初は断ったんですけど、大竹さんが公民館長時代にお世話になっていたこともありましてね。「絆」に来てみたら私が湊中学校の寄宿舎で寮母として働いていた頃の生徒さんが「絆」で働いていたのよ。私、湊地区のボランティア活動も先頭に立って20年近くやってきたので、これもご縁だと思ったわけ。働く方々が大変で「絆」がやっていけないなんてことがないように、地元の人々で支えていくべきだって思ったの。

よかったなと思うのは、80歳の私が先頭になって「絆」で働き始めたことで、年齢の壁がぐんと低くなったことだね(笑)。60歳、70歳の若い人たちが何人も入ってきたんですよ。うれしいことです。それと、仕事の最後にいつも翌日の朝食に使うオシボリを作るのね。それが始まると入所者さんたちが私の周りに集まって来て、いろんな話をするんですよ。それこそフィギュアスケートがどうだの、イケメン職員が来たのってね。一緒にそういう話出来るっていうのもいいこと。趣味が多い私としては、収入があると好きなことを存分にできるので、今は、1日2時間のこの仕事をいただいてホントによかったと思っています。



▲月13日から14日間、17:00から19:00まで配膳や下膳、リネン交換、オムツの補充などの仕事をしています。職場でのモットーは仲良し。「職場は、仲良し」が私の口癖ですと話す大竹康子さん



Point

特別養護老人ホーム「絆」を訪問して



浅川社会保険労務士事務所
特定社会保険労務士
浅川 三喜子さん

介護分野における中高年齢層の就業促進に関し、同施設の施設長、介護長両氏のお話を伺いました。以下、その特徴的取り組みについて挙げていきます。

- 1) ハローワーク・求人誌等従来の方法によらない、地元密着型の人材活用を行い、とりわけ、地域人脈を大切に直接説得は独自のものがありました。
- 2) 人材活用において、年齢・資格・経験だけでなく、就労可能日時や業務の範囲に加え、やりがいや社会参加を大事にしていました。

- 3) 施設内取り組みでは、フルタイム職員とパートタイム職員の業務分担を明確にし、特にパートタイム職員の業務はシフトの時間・曜日・内容を細分化し、各人の選択を可能にしていました。
- 4) これらにより、フルタイム職員の業務負担が軽減され定着効果が期待できます。

このような取り組みは、働き方改革に基づく「労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会の実現」に他ならないと思われます。

資格不問。介護の人手不足を救うケアアシスタント

社会福祉法人くわの福祉会 特別養護老人ホーム等「おおつき」

- 住 所：〒963-0201
福島県郡山市大槻町字西勝ノ木5-1
- 開 所：1999年10月
- 職員数：常勤職員84名 非常勤職員42名
登録ヘルパー19名
- 定 員：特別養護老人ホーム…80名
ショートステイ…20名
デイサービス…52名
ケアハウスはやま…30名
おおつき介護保険センター
大槻・逢瀬地域包括センター
ヘルパーステーションおおつき
定期巡回・随時対応型 訪問介護事業所



2016年、新規事業の立ち上げ、年度末の退職などにより2017年度の介護職員が不足する事態に。利用者の生活を守り、職員の負担軽減を図るために業務を見直し、資格の有無に関わらず間接的介護を担うケアアシスタントを採用した事例をご紹介します。

市民の願いによって誕生した特別養護老人ホーム

特別養護老人ホーム等「おおつき」（以下、「おおつき」）は、入所者と家族の皆さんにとって安心できるホームをつくりたいと願った市民の協力によって誕生した施設です。部屋の掃除やベッドメイキングなど、連続する日常生活全般を通して利用者を理解し、支えていく介護を自分たちのスピリットとしてきました。さらにオープンから10年目の2009年には、ユニット制と同じようなグループケアを導入。10人から15人を1グループに担当制を用いて日々の介護を行っています。

介護人材の確保に転機が訪れたのは、2016年2月のことです。あらたに、「定期巡回型訪問介護事業所」を立ち上げたことによる人事異動や年度末の退職などが重なり、介護員不足という状況に陥ったのです。

「一番大切にしていた利用者さんに関わる時間がどんどん少なくなっていくのを何としても食い止めなくてはと思いました」と、当時を振り返る法人事務局長の菊谷朗さん。「介護職員を募集するもなかなか応募がなく、どうしたものかと思案に暮れました」。

対応を迫られた菊谷さんと施設支援部長の神山留利子さんは、介護員の負担軽減と利用者の生活を守るため、業務を見直し、専門職でなくてもできるよう介護の一部を切り分けて募集をかけることにしました。「繰り返しになりますが、利用者さんの生活全般を理解して支えることとリネン交換や環境整備など、目に見える介護を一体化させたケアが私たちのモットー。そこを分けるというのは、まさに苦渋の決断でした」。

名称を工夫。介護助手ではなく「ケアアシスタント」に！

これまでの業務を入所者の精神的な支援も含めた直接的な介護的支援とリネン交換や環境整備など利用者と直接関わらない間接的な支援に整理したうえで、今回の募集では、もう一つ工夫しました。それが名称です。「というのも『介護助手』という名称で募集しても、もう人は集まってこないと予測できたんです。考えて『ケアアシスタント』という名称で募集しました」と菊谷さん。すると「ケアアシスタントってどんな仕事なんだろう？」と興味関心を持たれた方々が集まって来てくださったのだそう。面接の結果2017年4月、30代から60代まで、晴れて5名の方の採用が決定しました。

現在、ケアアシスタントの皆さんは、短時間雇用職員として各グループに所属して働いています。仕事内容、勤務時間帯については「お一人おひとり働ける時間帯が異なり、所属するグループで業務内容も



▲法人事務局長
きくたに あきら
菊谷 朗さん



▲施設支援部長
かみやま りこ
神山留利子さん

変わりますので、本当にそれぞれです」と神山さん。以下に業務の一例として伺った内容と、ケアアシスタントの皆さんの希望をくんだ多様な勤務間帯を記します。

▼短時間雇用職員の業務内容の一例

配膳、環境整備（各居室のリモコンやサードレールなどの拭き上げ）、リネン交換やベッドメイキング、入浴準備、入浴後のドライヤー介助、食器洗いや消毒、ゴミ出し、水分介助、食事介助、みそ汁作り など

▼短時間雇用職員の勤務時間帯

		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
勤務時間	Aさん													
	Bさん													
	Cさん													
	Dさん													

安心して介護に専念できるようになりました

間接的な支援を行うケアアシスタントが入るようになった現場では、「安心して介護に専念できるようになりました」という声が聞かれるようになりました。神山さんも菊谷さんも、まじめに取り組むケアアシスタントの姿に胸を撫でおろしました。

また、ケアアシスタントの皆さんもずっと同じ仕事ばかりではなく、時には入所者や介護員の状況に応じながら、臨機応変に対応する様子などもみられ、問題なく過ぎていくように思われました。

しかし、時間の経過とともに、新たな課題が出てきたこともわかってきました。それは採用から半年が経過した2017年の晩秋のことです。ケアアシスタントを

含めた中途採用者を対象に「おおつき」の理念や方針、組織、風土、期待される役割などについて学ぶ内部研修を開催した際に行った面談から、現場の介護員との情報共有の課題ひとつとっても、ケアアシスタントの皆さんが色々な意見や考え方を持っていることがわかったのです。

「私たちもそこまでの想定はできていませんでしたので、難しさを痛感しました。ケアアシスタントが感じているのだから、現場の介護員も感じているだろうと。現場で悩みや課題を抱えながら、日頃の業務にあたっていることがみえてきました」。

仕事を続けながら資格取得を目指す人も！

その後、さらに時間をかけながら互いに馴染んでいく様子を見守ってきた神山さんに、今後のことを伺うとこんなふうに話してくださいました。「ケアアシスタントの皆さんには、日頃の業務や面談を通じて介護の仕事の楽しさや奥深さをもっと伝えていきたいと思っています。勤務時間や業務内容についても、もう少し長く働いていただくことはできるのか、業務の内容の幅を広げることはできるのか、その可能性があるのか、お一人おひとり探してみたい気持ちがあります。そうした流れのなかで、直接的な介護にも関わるようになって、資格を取得するところまでつないでいけたらという願いも持っています。実際、資格取得を目指している方もいるので、期待しているところです」。

続けて菊谷さんは「ケアアシスタントの皆さんの研修などは、今後も必要だと思っています。また、これからは、現在の体制をどう変化させていくかだと考え

ています」と話します。

様々な勤務形態を考えながら柔軟に対応し、工夫しながら職員を確保するなかで、それでも介護員に多忙感が出てきてしまうのはどうしてなのか掘り下げていきたいと思っているそうです。



ケアアシスタントを取り入れる際の留意点

「振り返ると以前は、非常勤職員でも1日8時間のフルタイムで、週2日ないし3日勤務という方がいて、早番も遅番もお願いできたんです。とても助かりました。結局、常勤で、交替勤務で、早番、遅番、夜勤もとなると、とてもハードで、忙しく思ってしまうんですね」と菊谷さん。

そこを少しでも解決していこうと「おおつき」では、3年前に給与体系の見直しも行いました。職員の事情に合わせて、どのような形態だったら働き続けられるかを考えたのだそう。「夜勤はできるけれど週1回～2回という方を嘱託職員Aとする。夜勤はできなくても早番、遅番ができる方を嘱託職員Bとするなど、選

択肢を増やしたんです」。その分、介護員のシフト表は複雑になったそうですが、それぞれの条件を満たしながら働く環境を整えて「おおつき」らしい介護サービスを提供していきたいと菊谷さん。

最後にケアアシスタントを取り入れる際の留意点も伺いました。菊谷さんは「私たちの場合は、内部研修や面談を行いながらやってきましたが、馴染んでいただくのに時間がかかったように思います。現場にケアアシスタントとして入られる方の思いと、現場の介護員が新しい職員に求めることと、この2つがマッチできるようなマネジメントが重要だと感じています」と話してくれました。



取材日：2018年11月13日

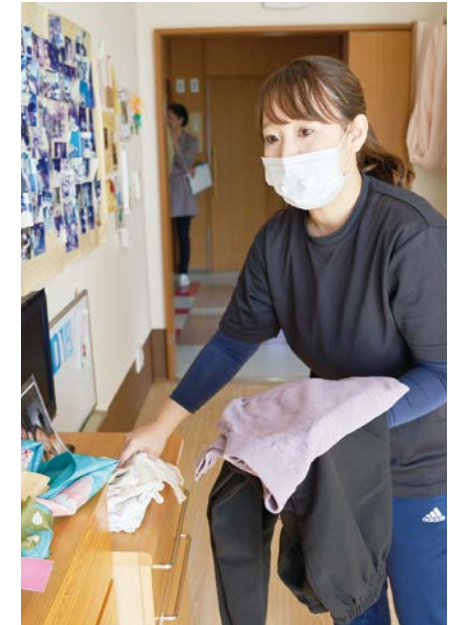
close-up クローズアップ

「何のお仕事するのか」と興味を持ち応募 介護の資格取得を目標に働いています

ケアアシスタント A・Kさん

介護は未経験です。ケアアシスタント募集のチラシは、新聞の折り込みで見つけました。資格がなくても大丈夫ということと、私自身お年寄りが好きで介護職に興味があったんです。通勤も車で10分くらいだし、働きながら学べそうと思って応募しました。今は、子どものお迎えに間に合うように午前9時から午後2時まで、少しでもみなさんの力になれるようにと思って働かせていただいています。仕事の内容は、利用者様のリネン交換や食器洗い、入浴準備などです。介護職の皆さんは、いつも忙しそうですが、分からないことを尋ねると毎回丁寧に教えてくれます。利用者様には「ありがとう」「ごくろうさま」と声をかけていただくことが多くて、やりがいを感じています。

家族も応援してくれています。了解を得て「おおつき」の夏祭りに子どもと参加した時は、「子どもを見るだけで元気になる」と利用者様がとても喜んでくださいました。子どもたちも世界が広がっていい時間を過ごせました。将来を見据えて、資格もほしいと思っているのでこれからも働き続けたいと思っています。



Point

“ケアアシスタント”という名称で、 ハードル低く



社会保険労務士法人
かんの事務所
特定社会保険労務士
菅野 隆さん

くわの福祉会の人材採用に関する新しい試みについて一言申し上げたいと思います。

まず介護事業所の人手不足の要因は、介護職員の離職率が高いこともさることながら、新規に採用することが困難であることも考えられます。そこで介護職員としてではなく、ケアアシスタントという介護施設利用者の介護以外のリネン交換や環境整備を行う業務内容で、職員を採用した事に工夫を感じました。一つは介護という仕事に興味があるが介護資格

がない人にこの仕事を通じ介護に関心を持ってもらい資格取得後、介護職員になってもらうという段階的に人を育てるという考え方です。求人のハードルは低いので幅広く人材を求める事が出来ます。このことはさらに現在勤務している介護職員の労働の軽減にもなり、休暇や休息などを取りやすい職場環境に改善され効率的な人員配置や交代要員の確保につながると思います。求人と職場環境の両方に良い影響を与えていると考えられます。

柔軟な働き方を模索構築し、退職した職員の復帰を実現



社会福祉法人愛誠会 特別養護老人ホーム せいざん荘

- 住 所：〒974-8261
福島県いわき市植田町
堂ノ作49-12
- 開 所：1988年10月
- 職員数：正規職員35名
準職員10名
- 定 員：特別養護老人ホーム…60名
ショートステイ…30名
デイサービス…30名
居宅介護支援事業所



特別養護老人ホームせいざん荘は、結婚や子育てなどの理由で退職した職員に、現職員が根気強く声をかけ再就職につなげた事例を複数持つ施設です。「また、あの場所で働きたい」と思う施設運営と以前勤めていた職場に復職した方の声をご紹介します。

互いに支え合う空気が職場への愛着に

特別養護老人ホームせいざん荘（以下、「せいざん荘」）は、温暖な気候に恵まれたいわき市植田町にあります。1988年の開所当初は定員50名でしたが、その後、増床やデイサービスの開設を経て現在に至っています。施設長の小玉智巳さんは、開所した30年前のこ



とも、増床時のことも今も鮮明に覚えていると言います。

「まっさらからのスタートでしたので、私たちはいつも『この施設をいい施設にしたい』と熱い気持ちで働いていました。増床する時に採用した25名の職員にもその気持ちが引き継がれていると思います」。さらに「せいざん荘」では、人材育成の一貫として職員の資格取得なども積極的に応援してきました。働きながら介護福祉士や介護支援専門員の資格を取得される方が数多くおられます。利用者、施設、何よりも自分自身のため互いに励まし合い、支え合いながら醸成されてきた温もりと、今も共に歴史を作っているという気持ちが愛着となり「また働きたくなる職場」につながっているのかもしれません。

職員同士の仲が良く、チームワークを大事に！

現在「せいざん荘」では、結婚などの理由で退職した7人の元職員が復職し、それぞれの部署で働いています。いつ頃からこのような求人活動が始まったのでしょうか。「2005年から2006年くらいだったと思います。新卒者の採用も中途採用も厳しい状況になってきたんです。苦労を共にした元職員と今も連絡を取り合っている職員が結構いたものですから声をかけてみようという話になりました」と小玉さん。

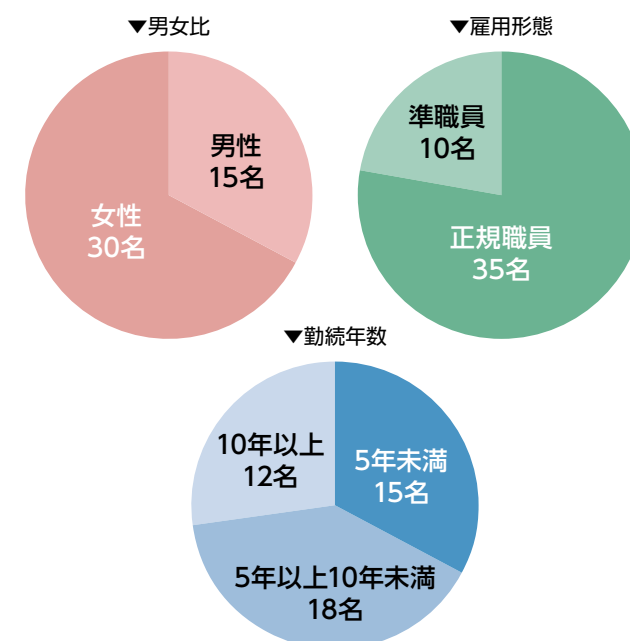
退職されて遠方に住まいを構えられた方の場合には諦めるしかありませんが、施設の近所に住んでおられて、利用者や現役職員からの信頼が厚い方の存在は、やはり気になるということ。介護主任の平子秋さんも「介護福祉士まで取得した職員は基礎的な介護技術はすでにお持ちです。後は、働き方を考えていけばできるのではないかと思ったんです」と話します。さらに「せいざん荘」の特徴として、年齢に関係なく職員同士の仲が良く、プライベートでも介護の話になってしまうほど介護愛が強い方が多いとのこと。「ムードメーカーの若手職員が多く、みんなで一丸となって、チームワークを大事にいい雰囲気を出しているんですよ。退職した方とその後連絡を取り合っている職員が多いのも、そうした延長線上にあるんだと思います」。復職の話は、施設長にも伝えながらあせらず、無理せず、根気強く声をかけて実現させているそうです。



▲施設長 小玉智巳さん



▲介護主任 平子 秋さん



将来、常勤勤務も見据えて採用

復職の話がより具体的になっていく時に「せいざん荘」では、どんなことを心掛けたのでしょうか。「やはり最初は、短時間勤務での採用になります。しかし、私たちはその先も考えているので、将来的には常勤勤務も見据えていることを伝えていきます」と小玉さん。もちろん、それぞれの都合や条件も丁寧に聞き取ります。「例えば、勤務時間は扶養の範囲内にするとか、未就学児、小中学生をもつ子育て世代でしたら土日祝日を休める短時間業務にするなど、勤務可能なシフトをくむようにしています」と平子さん。

実例として復職された7人の中のお一人、吉田裕子さんの場合を平子さんに伺いました。「吉田さんは、福祉系の短大を卒業された後、『せいざん荘』が増床した際の募集で採用になり働き始めました。5年間働きながら介護福祉士の資格も取得し、結婚退職されました。復職した当初は、お子さんがまだ小さかったの

で準職員として午前中だけ勤務するようになりました。主に入浴介助をお願いしたのですが、ブランクを全く感じさせない仕事ぶりです。短時間勤務でも大きな戦力となってくださいました」。



7年のブランクを感じさせない働きぶり

とはいえ2002年から2009年まで実に7年のブランクがあったわけですが、すぐに溶け込めたのでしょうか。「私たちの施設には、一目瞭然で全職員が介護の動きが分かる『配番』という表がありまして。前もって作ってありますので、それを見れば自分が何をすればいいか分かります。しかも吉田さんの場合は、以前働いていた職場ですからね。ただ、苦労というか、大変だったろうと想像するのは、利用者さんお一人おひとりの心と身体の状態、性格や気質などを把握することでしたね。その辺は、私たちも手厚くフォローしました。1カ月くらいだったかと思いますが、現職が付き添って指導しました」と平子さん。

▼日勤職員(9:00～18:00)の業務例

日勤(9:00～18:00)	
9:00	00 出勤 曜日別業務(※1)
10:00	※1 曜日別業務 入浴介助、リネン交換、受診、クリニック面会、水分補給、昼食準備、ショートステイ入所受入チェック等
11:00	30 配膳、昼食介助、口腔衛生介助、
12:00	居室誘導、下膳、後片付け等 排泄介助、ポリパール・バケツ洗浄
13:00	00 職員昼食休憩
14:00	00 曜日別業務(※2)
15:00	※2 曜日別業務 入浴介助、リネン交換、受診、おやつ介助、夕食準備、ショートステイ退所チェック等
16:00	
17:00	00 記録 15 休憩 30 配膳、夕食介助
18:00	00 退勤

結婚や子育てを経験した元職員の復職がもたらす恩恵

その後、吉田さんは、準職員として8年間勤務し、2017年4月に正規職員に登用され、現在は、フルタイムで働いています。

吉田さんが働く姿を見守ってきた平子さんはこう話します。

「結婚と子育てという人生経験を豊富に積んでおられるので、若い職員の相談相手になれます。基本ができていたので介護の相談にもものれるんですよね。吉田

さんの経験の全てが生きる。生かせるというのは、吉田さんにも施設にとってもいいことだと思います。確かに半日だけの勤務というと、周りに対して申し訳ない気持ちもあったとは思うんですけど。吉田さんは、短時間の中で自分のやるべきことはしっかりやろうというスタンスで働いていました。そうした真摯な姿勢が職場における理解者を増やして行ったように思います」。

多様な働き方が若い世代のお手本になる

一方、施設にとってもこうした取り組みは、仕事と家庭を両立させながら短時間勤務で働きたいと願う職員を受け入れる基盤づくりになり、とても手応えを感じているとのこと。お子さんの成長に合わせて、勤務時間の延長やフルタイムでの勤務を可能にして働き続けられる環境を作ることは、優秀な人材の離職防止にもつながります。準職員から正規職員登用を視野に入れた採用は、組織強化につなげたいという願いが込められていました。「いろいろ思いはありますが、何よりも若い世代のための働き方のお手本となることを期待しています」と小玉さん。職員を配置数以上に採用できればバタバタしなくて済みますが、そこがなか

なか難しいところとも。「日勤、早番、遅番、夜勤ができる職員が全体の3分の2はいないと辛い。そこを短時間で働く職員と全ての勤務ができる職員とで、いかに回していくかなんです。やはりお互いさまの気持ちが必要なんじゃないでしょうか。全ての勤務ができる職員も、日勤のベテランさんや経験者が入ってくれることで助けられている部分が相当あるはずなんですよ。そこですよ」。

なかなか解決策が見いだせない介護職の人手不足。「せいざん荘」の取り組みは、1つの方策となりそうです。

close-up
クローズアップ

子育ても好きな仕事も無理なく続けられる環境に感謝しています

職員(生活相談兼介護職員) 吉田裕子さん

復職のきっかけは現職の方に声をかけていただいたことです。なかなか踏み切れませんでしたが、職場まで車で約20分。幸い実家も近く、幼稚園の送迎バスの乗り降りの見守りを両親が引き受けてくれ、復職したときのイメージが湧いてきたこともあり、下の子が幼稚園に入園するタイミングで働き始めました。「家のことを大事にしてもらいたい」という主人の思いもくんで、無理なく午前中だけのお勤めから始めました。

復職してすぐに感じたのは「やっぱり私は介護の仕事が好きなんだ」ということでした。利用者さんのお話は、勉強になるところがたくさんありますし、ありきたりですが「ありがとう」と言われるとうれしくて。職場の雰囲気も改めて「いいところだなあ」と思いました。辞めて7年が経過しているので、現場は年下の方が多いのですが、1度介護の仕事を経験している先輩として私を見てくれるところもあって、すんなり溶け込めました。

それからの7年はあっという間でした。次のステップとしてフルタイムというお話をいただいた時は、40歳を過ぎて体力的な面での不安がありましたが、施設から様々な働き方の提案をいただき、引き受けることにしました。介護の仕事は、好きなのでこれからも続けていきたいと思っています。



Point

退職後も良い関係を維持、職場復帰をバックアップ



株式会社TMC
経営支援センター
社会保険労務士法人
TMC
常務取締役
特定社会保険労務士
根本 勇さん

せいざん荘は、「全職員が常にサービス向上を意識し、一体となって運営している施設」です。

特徴的なのが「経営層の意向を共有し、自ら動ける職員が多い」という点です。

リーダークラスの職員が、上司と連携し合いながら、サービス向上や人材確保に積極的に取り組んでおります。

課題となっている人材確保においては育児・介護等の理由により、やむなく退職してしまった職員に対し、退職後も良い関係を継続し、働ける状況になった際には職場復帰してもらえるように取り組

んでおります。

この取り組みにより、経験のある優秀な職員が何人も職場復帰し、現在も活躍されています。

また、ワークライフバランスにも積極的に取り組んでおります。

正職員と短時間職員との職務分担を明確にして、お互いが尊重し合い、協力し合って働ける職場作りができております。

このような取り組みを積極的に実施することにより、職員からも利用者さんからも愛される施設となっています。

取材日：2018年11月20日

人事・労務管理等のポイント

Q 中高年齢層の採用にあたって、メリットやデメリットはありますか？

A 2013年内閣府による60歳以上の方を対象とした調査によれば、7割近くが65歳を超えても働きたいと答えています。採用にあたってのメリットは、①その高い就労意欲により、他の従業員のモチベーションも向上し、職場全体の活性化につながる、②長年培ってきた豊富な人生経験、知識を有しており、利用者の安心感や信頼感を得られやすい等が考えられます。一方で、デメリットは、①加齢に伴う体力の低下により、従事できる仕事の範囲が限られてしまう、②健康への不安等があげられるでしょう。それらを解消するために、福祉用具や福祉機器等を上手に活用することや、手厚い健康管理など、事業所ごとに工夫していく必要があるでしょう。

Q 中高年齢者が仕事で生きがいを持ち、楽しく働ける環境をどのように整備するといいいですか？

A 中高年齢者には、若年者にはない経験や知識があります。そこで、経験を生かせる職場づくりを意識することをお勧めします。具体的には、同じ業務に就くグループを構成する際、年齢構成に偏りのない部門や職域を構成することが考えられます。中高年齢者の知見を学ぶことで若年者のスキルアップにつながりますし、なによりも「教える」ことで中高年齢者の職場におけるモチベーションが向上します。また、中高年齢者にとっては「力仕事」が負担となりますが、若年者がその点をフォローすることにより、チームワークも醸成され楽しく働ける職場となるでしょう。

Q 中高年齢者の技術や能力を生かし、生涯現役でいてもらうために、どのような職場をめざすといいいですか？

A 中高年齢者の経験や知識は、施設・事業所（雇用主）にとって貴重な財産です。その経験や知識をもとにした技術や能力を生かさない手はありません。本人が希望する限り働くことができるエイジフリーな環境を整える必要があるでしょう。まず、単純に年齢で区別しない、職務能力にリンクする公平な処遇を踏まえた人事制度を検討していくことが必要です。また、仕事へのやりがいや責任感の維持・向上をバックアップするため、中高年齢者の加齢に対応する「積極的な健康管理」や「福利厚生制度や設備の充実」に取り組むことが挙げられます。人事制度・労務管理の改善は、専門家である社会保険労務士に相談する

ことをお勧めします。また、設備の導入や更新などには、助成金を利用できる場合がありますので、お近くのハローワークや高齢・障害・求職者雇用支援機構に相談されてはいかがでしょうか。

Q 中高年齢者の安全衛生対策は？

A 加齢による心身機能の低下は、誰にでも生じることでありますが、本人の自覚しないところで進行してしまい、思わぬ労働災害につながる可能性があります。年齢による心身の変化をデメリットと捉えるのではなく、失うことのない知識や経験の蓄積はより高度な仕事を生み出すことを踏まえて、本人の自覚を促すような安全衛生教育が望めます。また、中高年齢者の体力に見合った業務内容の軽減を図ることも重要です。若手職員との協業を促進する、あるいは、要介護者を移動させるときなどに使用する「介護ロボット」等の「力仕事」を補う福祉機器の導入等を検討してはいかがでしょうか。それから、健康管理の重要性を自覚していただくのはもちろんですが、健康診断休暇を制度化する、人間ドックの受診を費用面で支援する、健康維持のためにウォーキングに励む職員に手当を支給する等、健康管理を積極的にバックアップする施策も考えられます。さらに、万が一、癌などに罹患した場合でも、治療に専念できる「治療休暇制度」等を整備することも望ましいでしょう。

Q 中高年齢者のメンタルヘルスについて、どのように対応すればよいですか？

A 中高年齢者のストレスの原因は、過重労働による量的なものではなく、仕事の権限の喪失や報酬の減少等によるモチベーション、やりがいの低下や、生活面において配偶者など近親者の看護や介護、死別によるものが大きいと考えられます。普段から従業員同士の声かけや密なコミュニケーションをとり、ちょっとした変化に気を配っていきましょう。また、体力の低下や生活環境の変化、仕事の目的により、現状の労働時間や休日等の労働条件に無理はないかなど、ヒアリングも定期的に行っていききたいところです。平成27年12月から、労働者数50人以上の事業所でストレスチェック制度を実施することが義務づけられています。毎年1回定期的に実施し、メンタルヘルス不調となることを未然に防止することを主な目的としております。詳細は労働基準監督署にお問い合わせ下さい。

中高年齢層の採用にあたってよくある疑問に 福島県社会保険労務士会 経営労務監査委員会がお答えします。

Q 年金受給者を雇用する場合、どのようなことを注意すればよいですか？

A 老齢年金を受給しながら働く場合、在職老齢年金制度によって、毎月の年金額と給与額（賞与含む）の合計額が一定以上となると老齢厚生年金が減額されることがあります。主な対象者は70歳未満で厚生年金に加入しながら働く方です。計算方法は65歳未満と65歳以上で異なります。また、65歳未満で雇用保険より「高齢雇用継続給付」を受給する場合はさらに年金が減額されます。事業所としても上記制度を考慮したうえで、働き方を検討していく必要があるでしょう。

Q 経験豊富な中高年齢者の育成は、どのようにするとよいですか？

A いくつかあげられますが、ひとつは、少人数のチームを作り、OJTを進めるのが基本となるでしょう。なぜこの仕事が必要なのか、行うのかを丁寧に説明していくことも大事です。特に高齢者の場合、10のことを身につけてもらうために、10以上言う必要があるかもしれません。そのときはプライドや経験を傷つけないよう、注意するときは人前ではなく、一対一で、責める口調にならないといった配慮を他の世代より必要とするでしょう。

また中高年齢者に限らず、作業内容のマニュアルを作成する、作業内容を標準化することも重要と考えます。マニュアルは、誰でもわかるよう詳細に略語や専門用語を多用しないものとなるよう工夫したいものです。

その他、どうしても中高年齢者はパソコン等のIT機器に苦手意識を持っている方が多いため、仕事をするうえで最低限必要なパソコン操作の説明会などを開催することも良いでしょう。

Q 中高年齢層を定着させるには、どのようにするとよいですか？

A 中高年齢者が働く目的は、「生活を維持する」、「生きがいや社会参加」、「家計の足しにする」等様々あると思います。また、それぞれの事業所は、中高年齢者に期待する仕事の内容や役割があるでしょう。その両者の意向や希望について定期的な話し合いの場を設け、認識を共有していくことは定着を図るうえでとても重要なことです。どうしても中高年齢者は体力の低下や、家庭の事情など状況は刻々と変化していきます。そのためにも話し合いの機会は定期的に、最低1年に1回以上は設けたいところです。その中で事業所として、中高年齢者の希望に沿うような勤務体系について、フルタイムはもちろん、午前中の

みの勤務、週2、3日の勤務、土日みの勤務等、柔軟に整備していく必要もあるでしょう。

Q 定年後の再雇用について、希望する労働条件との隔たりが大きく合意に至らず継続雇用ができなかった場合、法律違反になりますか？

A まず、賃金や手当について考えてみましょう。最低賃金はクリアしていることを前提とします。定年を迎える前に従事していた仕事の内容と仕事の量を比較します。再雇用にあたり、従前より責任が軽くなったり、難易度の低いお仕事を任せするような場合、それに見合った賃金を支払うこととなります。例えば、定年前は「主任」等の役職を与え、就業規則に則って「主任手当」を支払っていたとします。再雇用時に、そうした役職に就かないとすれば、役職手当が支給されないことは問題ありません。また、定年前は介護の現場に従事するほか、各種の書類作成などの事務作業もお願いしていたが、再雇用後は、体力等も考慮し事務作業にのみ従事し、一週間に3日の勤務とする、といった場合、賃金に差が生じてしまうのはやむを得ないことと思われます。もちろん、仕事の内容や量に見合った、全職員に適用される合理的な賃金や手当等の決め方を就業規則に定めておく必要はあります。同じ仕事内容、同じ勤務体制にもかかわらず、定年前のAさんと再雇用のBさんでは、「再雇用であるかどうか」というだけで支給される手当に違いがある、というのでは問題がありますし、こうしたケースを不合理、不当である、とした民事上の判決も出ています。

次に、出勤時間や出勤日数について考えてみます。労働基準法や関連法規はクリアしていることを前提とします。再雇用を希望している方が、定年後はゆっくりしたいから、勤務日数や時間を少なくしてほしいにもかかわらず、定年前と同じフルタイムで従事してほしい、あるいは、その逆のケースもあり得るでしょう。多様な働き方に応えられるよう、雇い入れる側は努力すべきですが、業務上の必要性も無視するわけにはいきません。お互いの条件に隔たりがあるとすれば、バランスを見ながら歩み寄る必要があるでしょう。

なお、高齢者雇用安定法が事業主に義務づけているのは「継続雇用制度の導入」です。再雇用を予定されている方が希望する労働条件で雇い入れることを義務付けているものではありません。労働条件等について合意に至らず、結果として、再雇用を予定されている方が継続雇用されることを拒んだからといって、直ちに高齢者雇用安定法違反となるものではありません。

（作成：福島県社会保険労務士会 経営労務監査委員会）



協力 福島県社会保険労務士会

発行 社会福祉法人 福島県社会福祉協議会
福島県福祉人材センター

住所／〒960-8141 福島県福島市渡利字七社宮111
電話／024-521-5662・024-526-0045



ホームページを
リニューアル
しました