

第4章：雇用管理制度の動向と  
高齢者活用

## 第4章 雇用管理制度の動向と高齢者活用

### 1. 調査目的

特養における雇用管理制度(人事評価制度、給与体系、職務分担方法)の動向と高齢者活用の現状を把握し、新たな人事制度や職務分担方法における高齢者活用の可能性を探る。

### 2. 調査方法

#### ①調査方法と対象

特養の経営管理者、人事管理担当者等にインタビューを行った。

対象とした施設は、以下の点において先進的な取り組みを行っているところである。

- 人事管理制度の見直しを実施、あるいは検討している施設
- ユニットケアや福祉用具の積極的な活用など、これまでの特養とは異なる職務分担方式を採用している施設

調査を実施した8施設の概要は図表4-1のとおりである。

図表4-1 調査対象施設

	名称	開設年(年数)	ベッド数	場所
1	A施設	1977年(24年)	150床	東京都立川市
2	B施設	1995年(6年)	78床	大分県大分市
3	C施設	1995年(6年)	110床	東京都府中市
4	D施設	1993年(8年)	160床	鳥根県米子市
5	E施設	1897年(104年)	120床	大阪府松原市
6	F施設	1953年(48年)	69床	東京都世田谷区
7	G施設	1974年(27年)	90床	滋賀県高島郡
8	H施設	2001年(0.5年)	60床	宮城県黒川郡

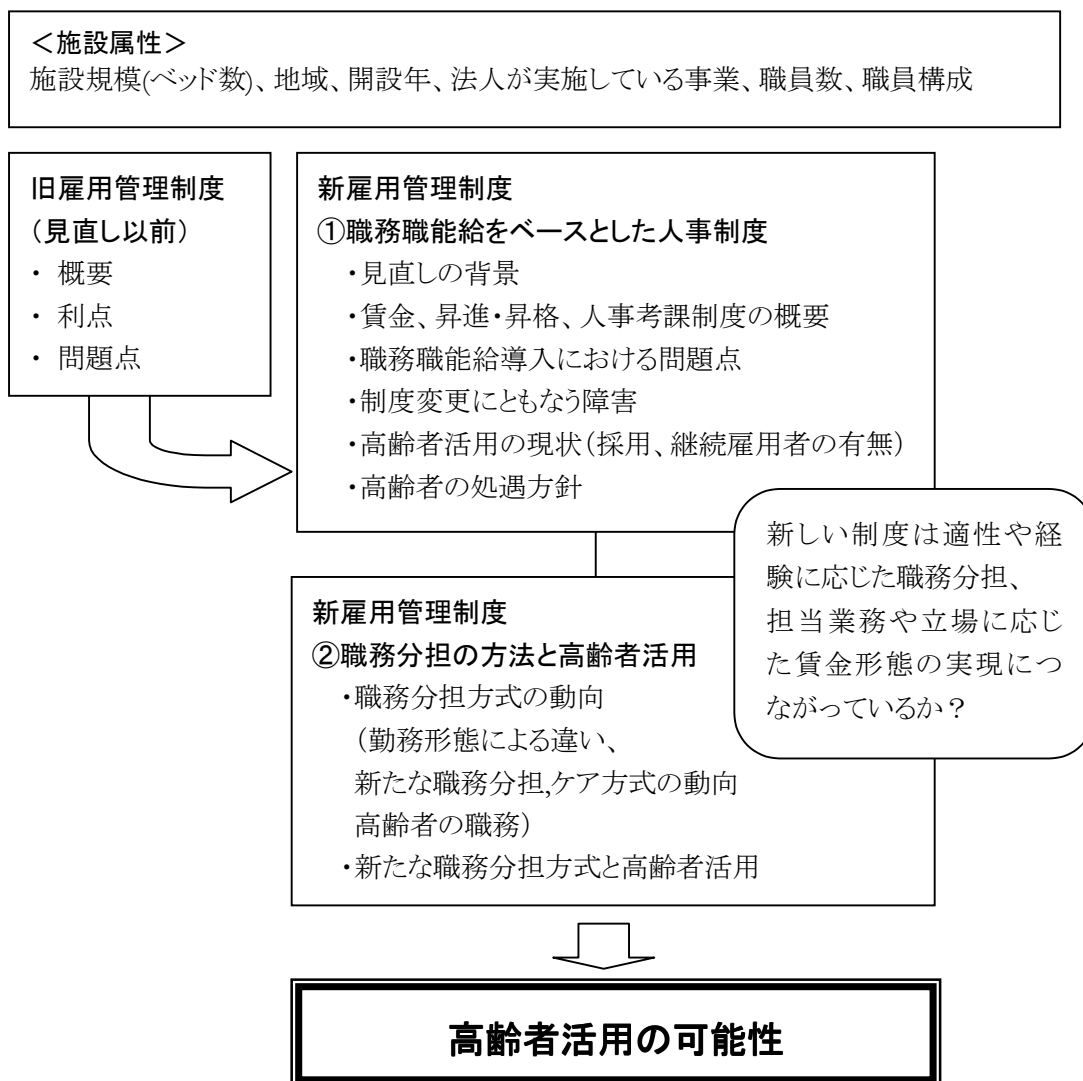
#### ②調査期間

平成13年6月から9月

### ③調査項目と体系

図表4-2に示す項目について調査し、各施設における雇用管理制度の概要、高齢者活用の現状と意向を把握する。また制度見直しの背景や障害となる点についても明らかにする。

各調査項目は「新しい制度は、適性や経験に応じた職務分担、担当業務や立場に応じた賃金形態の実現につながっているか？」という視点でとらえる。



図表4-2 調査項目の位置づけ

### 3. 調査結果

#### (1) 職務職能給をベースとした人事制度と高齢者活用

##### ① 人事制度見直しの背景

現在、職務職能給をベースとした人事制度への移行を行っている全ての施設において、人事制度変更のきっかけとなっているのは介護保険制度の導入である。平成12年に介護保険制度がスタートし、介護サービスの位置付けが「措置から契約へ」移行した。このことにより特養の経営にも市場原理が働くようになり、これに対応させた人事制度を構築する必要性が各施設に生じている(図表4-3)。職務職能給をベースとした人事制度への移行を行う理由として主に挙げられたのは、以下の3点である。

- 1) これまでは自治体から送られてくる給与表に応じていけばよかったが、制度が変更となり、各施設で独自の給与体系を築かなければならなくなった
- 2) 公務員に準じた給与体系は人件費負担が大きいため、見直しせざるを得なくなった
- 3) 施設のサービス向上のため、能力の高いケアワーカーの処遇改善を行う必要があった

図表4-3 制度変更の背景、きっかけに関する意見

##### 【措置制度廃止による給与体系見直しに関する意見】

「介護保険の導入で施設経営が措置から契約へと転換し、これに伴い職員の給与体系も見直す必要性が出てきた。」

「公私格差是正という制度がなくなり、役場の給与表が使えなくなったことが最大の理由である。このため法人独自の給与体系を使わなければいけなくなった。介護が措置制度から契約制度に変更したこと、自治体の財政難に因る部分大きい。」

「介護の労働にも市場の原理が働くようになってきたため。」

「以前は国からの補助制度があったが、介護保険制度導入に伴い廃止された。このため賃金体系の見直しが必要となった。」

##### 【能力の高いケアワーカーの処遇改善に関する意見】

「介護保険制度導入以前は、自治体で決められた賃金体系に従っていたが、優秀な人が報われない点が問題であった。」

「以前行っていた制度には、正職員と契約職員との間でひずみがあったため見直しを行った。契約職員のなかには正職員と仕事内容も同じであり、モラルが高く優秀な人材も多いため、処遇を改善する必要があった。」

##### ② 職務職能給をベースとした人事制度の概要

今回のヒアリング対象施設のうち、公務員に準じた年功ベースの賃金体系から、職務職能給に応じた給与体系へと見直しを実施しているのは5施設であり、2施設は見直しに着手して

いる段階であった。

7施設とも人事制度移行の基本方針は年功序列から能力主義への移行である。能力や実績の評価方法は、自己申告を基に2-3人の上司や管理職が査定を行うところが多い。なお、今回の調査対象施設では、能力評価を完全に処遇に結び付けているケースはみられなかった。この理由として「職能給は導入しても生活給としての年齢給は残る」、「どんな評価方法にも問題点があるため、評価を完全に処遇と結び付けるのは危険性が高い」、「減給することは難しい。このため旧体系と新体系との整合性をとる必要性があるが、制度の整合性をとるのが困難」などが指摘された。

また、能力主義重視の賃金体系の見直しにより、給与ダウンとなるケアワーカーも出てくるため、各施設とも制度設計、導入を慎重に行っている。

#### 図表4-4 見直し実施後の人事制度の概要

---

人事考課は、主任、支配人、事務長、理事長が行う。まず自己申告をもらい、独自の考課表に基づいて上司2～3人で点数を算出し、給与に換算する。

---

実績目標管理制度を導入。自己評価を行い、リーダーや係長が二次評価を行う。この制度は単に評価、査定を行うものではない。制度の検討は人材育成につながる方法や仕組みの作成こそが目的である。現行は年齢給＋経験給＋職能給の3本柱の給与体系となっており、徐々に職能部分のウェイトを大きくしている。

---

トータル人事制度への取り組みを行っており、育成システム、評価システム、処遇システムが連動した仕組みを検討している。評価は DO-CAP (Do - Check Action Plan) シートを使用する。「現在行っている仕事を客観的にとらえ、いかに現状から向上するか」という点を重視している。

---

職能や実績の評価を取り入れるようにした。特殊勤務手当など、様々な手当での制度は、整理・見直しを行い、現在は資格手当を支給している。現在、チーフは7,8名の部下を持っている。チーフが人事考課の一次評価、課長が二次評価を行う。人事考課での評価項目は、評価してもらいたいと思う項目を職員自身にあげてもらい、コンサルティング会社の人と一緒に作り上げた。

---

職能資格制度の構築として以下を目標に定め、現在準備を進めている。

- ①職能資格制度専門員会の設置
  - ②給与体系の改定
  - ③人事考課制度の導入
  - ④目標管理に基づく職員研修制度の導入
- 

現在、地元のコンサルタント会社を利用して給与体系の見直しを行っている。これまでは、年齢や資格、経験などを基準にしていたが、能力評価を重視し、本人の能力に応じた給与体系をめざしている

---

職員の納得感を獲得するため、制度設計を職員参加型とし、2～3年をかけてコンセンサスづくりを行っている施設もある。また能力評価に重点を置くのではなく、人材の育成を重視し、育成・評価・処遇が連動したトータル人事制度システムを検討しているケースもみられた(図表4-4)。

### ③職務職能給導入における問題点

各施設とも職務職能給の導入を慎重に実施している段階であるが、導入に際して最も大きな問題となっているのは、職能の評価方法である。

評価を困難にしている要因としては、次の3点が指摘された。

- 1) 人事考課者のレベルを統一することが難しいこと
- 2) 職能要件、職務評価、能力要件の明確な基準が設けにくい
- 3) 介護職務は切り分けをおこなうのが難しいこと

全ての施設で指摘された点が、評価者のレベル統一についてである。またそもそも介護という仕事自体、職能評価が難しい性質のものであるという指摘も多かった。施設介護特有の問題として挙げられたのは、介護職務が1日のめまぐるしいスケジュールのなかで行われており、ケアには効率性が求められる点である。効率的なケアは必ずしも利用者満足度とは一致しないため、評価としてどちらを重視すべきか等が問題となっている(図表4-5)。

図表4-5 職務職能給導入における問題点

---

「事業所毎の目標がセクションによって異なるなど、成果の測り方が難しい。」

「最も難しいのは能力評価である。介護職務は能率が良いことも必要であるが、利用者にとって満足出来るケアであることが大切である。施設のケアではこの2点が1人の中で両立するというよりも、能率の良い人、ゆっくりで丁寧な人の組み合わせで上手くゆけば良いため、特定の能力を定めて評価すれば良いというものではない。」

「評価システムに関しては、現在、試行錯誤をしている。どの評価方法も問題点があるため、評価を完全に処遇に結び付けるということには行っていない。評価者のレベル合わせを行うことが最大の問題点である。また“業績というものをどう捉えるか”という点も難しい。」

「難しい仕事を熟練者が行い、やさしい、誰でも出来る仕事を新人が行うように職務の切り分けをしたいと考えているが、なかなか上手く出来ない。このため評価方法も難しい。」

「能力評価を取り入れる場合、人事考課者は同じ視点で公正な評価を行わなければならないので、考課者の教育が難しいと感じている。」

---

#### ④人事制度変更にもなる障害

職務職能給導入をベースとした新しい雇用管理制度が高齢者活用に適したものであるとしても、制度導入に伴う障害が大きいのであれば、新しい制度が多くの施設に普及していかないことが考えられる。このような視点から制度変更にもなる障害についてたずねた。

この結果、現段階で制度変更を行っている施設においては、職員の抵抗など内部における障害はさほどないことが明らかとなった。この理由としては以下の2つの意見がみられた。

- 雇用管理制度見直しの背景に介護保険導入という大きな制度転換があり、新しい制度に対応していかなければならないという意識が職員側にも働いている
- 施設経営側が、職員とのコンセンサス作りこそが職務職能給をベースとした制度導入の目的であると考え、職員も参加の上で全員が納得する制度づくりを行っている

制度導入の上での障害と考えられているのは、職務評価基準の確立が困難であるという点や、職能評価表の作成のために事務量が増加する点など、新制度の運営に伴う管理職側の負担であった(図表4-6)。

図表4-6 制度変更にもなる障害、困難な点

「大きな制度転換(介護保険導入)の時期でもあったので、制度改定に伴う障害はそれほどなかった。」

「介護保険制度導入自体について職員全員が大きな不安を抱いており、雇用自体も危ぶむ雰囲気もあったため、新制度導入に対する大きな障害はほとんどない。」

「以前の制度にひずみがあったため、制度の変更にはそれほど支障がなかった。」

「職能評価表作成など、人事制度の改革を行うことで事務量が増えることが予想される。また、人事考課を行う側の人材育成も課題であり、軌道にのるまでは相当な時間を要すると考えている。」

#### ⑤高齢者活用の現状

人事制度面で新たな取り組みを行っている施設において、高齢者活用はどのように行われているのかについて現状を把握した。

##### 【高齢者の採用】

多くの施設では正職員として新卒を雇用し、非常勤職員は中途採用するところが多い。採用時に重視される点は人柄、資格の有無であり、年齢は大きな要素ではない。とはいえ、採用年齢の上限は40歳前後としているところが多い。特に近年は経済状況の悪化や、福祉系の専門学校、大学の増加などにより若年層の採用が容易となっているため、採用時には若年

者が優先される傾向がある。50歳以上はそもそも応募してくる人が少ないこと、また応募してきたとしても給与面で折り合いが付かないなどの理由により、ケアワーカーとして新規に採用する施設はみられなかった(図表4-7)。

**図表4-7 採用方針に関する意見**

---

「中途採用は欠員補充のために行い、30-40歳代が中心。パートタイマーもヘルパー2級の資格が必要。法人で行っているヘルパー養成講座から希望者を募る。」

「中途採用職員は、3月末まで臨時職員として雇用し、4月から正職員として採用する。中途採用の年齢上限はおおよそ40歳。」

「50歳以上の人が応募してきたことがあるが、給与の面で折り合いがつかず、採用に至らなかった」

「応募してくる人も若い人が多い。現在は若者が余っているので、若者の就職先を確保するほうが優先されてしまう。」(複数)

「中高年は賃金が高いので、あまり採用しない。当面、賃金が安く済み、若くて元気な人を採用している。」(給与体系が年功序列となっている施設)

---

#### 【60歳以降の継続雇用】

今回の調査対象となった施設は、60歳以上の高齢者をケアワーカーとして活用しているケースはみられなかった。施設経営側ではこの理由として、職員自身が「60歳になったら辞めるもの」という意識が強いことを挙げている。体力面や家庭の事情、また雇用保険受給の面でも継続就業は望まれていないと受け取られている。また法人の歴史が浅いため、正職員が定年に達していないケースも複数みられた(図表4-8)。

**図表4-8 60歳以降に継続雇用しない理由**

---

「法人を設立してまだ14～15年であるため、定年に到達した人がいない。」(複数)

「介護職として定年後に再雇用や雇用延長を希望する者はいない。週に数回の勤務や夜勤の補助などを薦めても応じる人がいない。現行の雇用保険を満額受け取るためには、60歳以降は働かないほうがよいのではないか。」

「職員側にも60歳になれば定年という意識が行き渡っている。」

「身体的に負担の大きい仕事であるため、60歳以上になっても介護職として働くのは難しい。」

「60歳以上のケアワーカーのほとんどは、家庭の事情や腰痛などの身体的理由によって辞めてしまう。」

---



## ⑥高齢者の処遇方針

調査対象施設では、60歳以上の高齢者を特養のケアワーカーとして活用している例がみられなかったが、職務職能給をベースとした雇用管理制度の導入により高齢者活用が行いやすくなることが考えられる。このような観点から、高齢者に対する処遇方針について定年制を中心にたずねた。

今後の方針としては、大きく以下の2通りの意見がみられた。

- 職務職能給ベースとしても定年制は継続する。定年後は嘱託職員という形で有期契約、固定給または時給制とし、正職員とは異なる雇用・賃金体系とする
- 職務職能給をベースとするため、年齢は雇用・賃金体系とさほど関係がない。個人の適性や能力に応じた処遇にする方針

これら2通りの意見のうち、定年制を継続するほうが多数派である。定年制継続を考えている施設のなかでも、「年金支給開始年齢に応じて定年年齢も引き上げたい」とする意見と、「定年の年齢自体は早めてゆき、希望者を再雇用する」という意見の2通りがみられた。いずれにせよ給与のピークは50歳前後と考えられている。

また一律に制度を適用するというよりも、個々の職員の事情に応じた雇用形態を柔軟に考えたいという施設が多かった(図表4-9)。

図表4-9 高齢者の処遇方針

---

「定年退職者が出れば、“嘱託で固定賃金、夜勤なし、主に軽作業に従事する”という形で継続雇用を考えたい。」

「ある程度の年齢で一度引退し、その後適した職場に限定して再雇用を行う方向で定年の年齢を早めることを考えている。」

「現行の給与体系では中高年の賃金が高い。60歳以降の継続雇用では賃金をいかに低く抑えるかというのも重要な点である。そのため賃金に対して、職員が合意するか否かが重要課題。」

「本人の希望に応じた再雇用・非常勤として時給制となり、賞与なし。」

「定年後は嘱託となり、時給制になる。職員とは給与規定が異なる。50歳以降、賃金カーブはフラットな状態になるので、賃金面で60歳前後を(50歳前後よりも)敬遠するわけではない。」

「年金支給開始年齢が引き上げられれば、それに伴って雇用延長や定年延長を考えたい。」

「職能給に移行すれば年齢は問題なくなるだろう。」

---

## (2)職務分担の方法と高齢者活用

現在の特養では高齢者の活用はそれほど進んでいない。高齢者活用を妨げる要因として、1つは給与体系など人事制度上の問題が考えられる。しかし、むしろ職務分担や職務のやり方の面でも問題が多いのではないかというのが本研究の問題意識である。

ここでは実際に施設で行われている新たな職務分担方式の動向と、高齢者活用の可能性についてとりまとめる。

### ①職務分担方式の動向

#### 【勤務形態の違いによる職務分担】

高齢者活用を行う場合には、非常勤職員で雇用するケースも多いことが考えられる。このような視点から、勤務形態の違いによって職務分担がどのように異なるかについてヒアリングを行った。

今回の調査対象施設では、ケアワーカーはすべての介護業務を行うのが一般的である。これは勤務形態(常勤・非常勤)が違っていても同様である。ただし通常の介護業務では常勤・非常勤の区別はないが、マネジメント部分は常勤職員が担うなどの切り分けがされている場合が多い。

介護保険制度導入をきっかけに職員の非常勤化に積極的になっている施設もみられる。なお一定の条件を満たせば非常勤から常勤への転換を行っている施設も多く、常勤・非常勤の間の境界はそれほど厳密ではないようである(図表4-10)。

図表4-10 常勤・非常勤の職務分担に関する意見

- 
- 「日常的なケアは常勤も非常勤も区別がない。ただし常勤は中心的な業務を行う。」
  - 「常勤と非常勤では業務内容の住み分けを行っていない。パートは勤務時間が短い(15～30時間/週)だけであり、業務の集中する食事介助、入浴介助時に集中している。入浴専門のパートタイマーもいるが、責任者は正職員である。」
  - 「短時間の勤務制度はなく、非常勤も常勤も同じローテーションの中で業務を行う。」
  - 「中心となるのは、常勤の正職員である。パートタイマーは夜勤の補助やホームヘルパーとして働く。」
  - 「グループのリーダーは21～24歳の正職員。パートタイマーは扶養の範囲で働き、土日と夜の勤務は行わない場合が多い。」
  - 「非常勤でも社会福祉士の資格取得や将来リーダーになり得る素養を持っている者は、常勤へ転換することもある。」
-

### 【新たな職務分担、ケア方式の動向】

今回の調査対象となった施設でも、12年度調査と同様にケアワーカーはその日の担当職務を日課にしたがって行うのが基本である。そして日課にしたがって効率的にケアを行うため、「今日の入浴担当は誰々」と、1日の単位で業務内容の切り分けや分業を行っている。日によってこの担当は変更されるため、1週間、1ヶ月という単位でみると職務の分業化は行われていない。

しかしこのような方法とは違う職務分担を行っているケースや、新たなケア方式を取り入れているケースもいくつかみられた(図表4-11～13)。新たな方式としては、以下の3つがある。

- 担当する利用者の人数を減らし、小さなグループ単位でケア行うケース(いわゆるユニットケア)
- 入浴介助を専任者に完全に任せ、分業化しているケース
- 福祉用具を積極的に活用しているケース

少人数のグループを単位としたケアを行う、いわゆるユニットケアを行っているケースは複数みられた。施設構造自体が小さなユニットに分かれているケースだけでなく、従来の施設構造のまま、ワーカーが担当する利用者を限定させているところもある。ユニットケアは「時間の流れがゆるやかになるため、職員の身体的負担が軽減される」、「利用者の精神状態が落ち着き、些細な要望でケアワーカーを呼ぶことが減るため、対応が必要な職務が減る」などの利点があることが指摘された。

ユニットケアと入浴介助の分業化を取り入れている施設では、ユニットケアを徹底させるために、入浴介助を専任者に任せする方法を採用したという。天井リフトを導入している施設では、福祉用具の導入を行うことにより、入浴介助を少ない人数の専任者に任せられるようになっている。このように新たなケアの方式は単独で行われるだけではなく、複数の方法が組み合わせられて取り入れられている。

図表4-11 ユニットケアを行っているケース

以前は60名を20数名で担当していたが、現在は3つのグループに分けた。施設を新築するのではなく、現在の建物のままで小グループのケアを行っている。

職員は持ち場が決まるので、利用者の状態や要望についての申し送りがきちんとでき、より利用者の希望に沿えるようになっている。

小グループに分けたことにより時間的な流れがゆるやかになっている。入浴や食事時に急かされて移動する必要がなくなった、夜間のナースコールが1晩あたり半分に減ったなどの効果がある。

図表4-12 ユニットケアと分業化を行っているケース

特養の介護部門は8つのグループに分かれている。さらに2階居室、3階居室はそれぞれ4つのユニットに分かれており、各ユニットに専任職員が4名張り付いている。この他、2,3階の居室を担当できるフリーの職員が3名おり、職員の病欠時などに対応している。

入浴はデイサービスのチームが専任で行っている。居室の担当者は、フロアにある浴室を使うこともあるが、基本的に入浴チームのところに「お風呂に入りに行く」という形になっている。

このため施設全体が入浴の日課に振り回されることがなく、居室では落ち着いた生活ができる。職員側も、ユニットで担当範囲が決まっているため、以前に比べて責任感を持っているようである。

各ユニットから入浴介助の応援部隊を出さなくて良いため、ユニットの担当者は居室の方の生活支援に専念することが可能となっている。

入浴専任者は、送迎入浴サービスの入浴介助も担当する。最もリスクの高い仕事であるため、特殊浴槽の操作や車の運転など機械に慣れておりキャリアのある人材が必要な部分である。

図表4-13 福祉用具活用と分業化を行っているケース

居室と浴室を中心に合計で11台の天井走行式リフトを導入している。レールを井桁状に設置しており、部屋のどのポイントにも自由自在にリフトを持ってくることができる。

リフト導入後2年で、リフトを利用しない作業は考えられないというほどワーカーに定着している。

以前は入浴作業に職員のほとんどを投入して行っていたが、リフト導入に際して半分以下に減らした。入浴介助は他の職務と比較すると独立した作業となっている。

## 【高齢者の職務】

図表4-14 高齢者の職務

「デイサービスの送迎を行う人については、55歳以上の方を雇っていたことがある。」

「在宅ヘルパーには登録型も含め、60歳以上が63名いる。なかには70歳の方もいる。個々に仕事ができるため特養内のようにチームのペースに合わせる必要がなく、高齢者の働く場として需要は高い。」

「事務関係の職員、営繕担当者、月5日程度の夜勤専任者(定年退職者、引継ぎ終了まで)、資料室の管理者(65歳)などで高齢者を活用している」

「現在、65歳以上まで継続雇用を行った例は、事務長など管理職のみ。」

「継続雇用を行ったリネンサービス担当の60歳以上の職員の例がある。定年後は非常勤職員となり、主業務は担当職務のとりまとめであった。」

「定年は、一般介護職員が60歳、医療職員が65歳。再雇用制度は存在するが現在のところ該当者がいない。60歳以上の高齢者雇用は、運転手として1名在籍しているのみである。」

今回の調査対象施設ではケアワーカーとして60歳以上の高齢者を活用しているケースはみられなかった。しかしケアワーカー以外であれば、どの施設でも60歳以上の職員が数人はいる。60歳以上の職員は、施設長などの管理職として、または事務職、介護職務の補助、看護業務などで雇用されているケースが多い(図表4-14)。

## ②職務分担からみた高齢者活用の可能性

高齢者活用の可能性について、職務分担の側面から捉えた結果は次のとおりである。

### 【高齢者の職務分担と勤務形態】

高齢者の職務分担については、12年度調査の結果と同様、身体的負担の少ない食事介助や見守りが適しているのではないかと指摘が大半である。また在宅介護支援を行っている法人では、特養部門ではなく在宅介護部門の職務のほうが高齢者に適しているという意見がみられた。

特定の職務だけを分担することへの対応や、高齢者本人の希望への対応として短時間勤務や週に3日程度の勤務などの必要性が認識されている。しかし現状でさえ、「24時間365日稼動するための勤務日程や時間の調整が非常に難しい」という施設がほとんどである。よって、さらに不規則で短時間勤務のワーカーを組み込んだ場合は、うまく勤務調整がでないのではないかと懸念が持たれている(図表4-15)。

### 図表4-15 高齢者の職務分担、勤務形態に関する意見

「在宅ヘルパーには登録型も含め、60歳以上が63名いる。70歳の方もいる。個々に仕事ができるため特養内のようにチームのペースに合わせる必要がなく、高齢者の働く場として需要は高い。」

「食事介助や着替え、見守り等の業務を専門としてワーカーの職務から切り出し、高齢者の短時間パートタイムとすることは可能かもしれない。」

「介護は肉体的には大変な仕事である。食事介助などには高齢者活用の可能性はあるが、勤務体制を組むのが難しい。」

「介護現場では人手を必要としているため、ワークシェアリングの活用等を行い高齢者活用を積極的に受け入れるべきである。ただし週に数回の不規則な勤務は、他のワーカーとのローテーションを考えるのが困難。」

「現行の雇用保険制度が変われば、週に数日働くなど足りない部分を補ってもらい働き方は十分に考えられる。週に3,4日、または1日あたりの労働時間が短い働き方などに対応できる体制を考えてる必要があるだろう。」

### 【新たな職務分担方式と高齢者活用】

職務分担方式、ケア方式に関しては、新しい動向の中に高齢者活用の可能性がみられた。全面的に天井式移乗リフトを導入し、福祉用具を活用していたケースでは現に50代後半のケアワーカーを入浴専門で活用している。またグループホームで63歳のケアワーカーを活用しているケースもみられた。ユニットケアはさまざまな職務をこなすというよりも「見守る」「共に生活する」という部分が多く、ゆったりとしたペースでケアが行われる。このためユニットケアを実施している施設では、高齢者活用可能性が高いことが指摘されていた(図表4-16)。

図表4-16 ケア方式の変更による高齢者活用可能性

---

#### 【福祉用具(天井走行型リフト)を活用しているケース】

「今後とも福祉用具を活用し、ゆったりとした時間の流れでケアを行う方針。入浴介助は他の職務と比較すると独立した作業であるので、スポット的に高齢者を活用することが可能だと考えられる。現在、入浴専門に50代後半の職員が1人勤務しているが、天井走行型リフトを利用すれば体力的にみても充分に対応できる職務である。」

---

#### 【グループホーム、ユニットケアにおける高齢者活用について】

「グループホームに定年後も継続就業している63歳が1名いる。グループホームは特養に比べて仕事が軽いし、職員配置も手厚い(利用者9人に対してワーカーが7人)ので、高齢者にも無理がない。在職の63歳のケアワーカーは他のワーカーと同様の職務を担っているが、一緒に働く若い人は負担がかからないよう気を使っているようである。」

「グループホーム、ホームヘルプの家事援助型などは比較的高齢者でも活用可能である。時間の流れがゆるやかで、利用者に寄り添うケアが出来るグループホームや、ユニットケアが進めば、高齢者が働ける場も増えてくると考えられる。」

「グループホーム、ユニットケア化を進めている。職員は肉体的な負担よりも精神的な負担が強くなるため、高齢者に適する部分がある。共に時間を過ごす相手として見守りが中心となり、ケアもゆったりとした時間の流れで行うことが出来る。」

---

## 4. 結果のまとめと考察－雇用管理制度見直しの動向と高齢者活用－

### (1)職務職能給をベースとした人事制度と高齢者活用

#### 【職務職能給をベースとした人事制度の導入】

介護保険導入に伴い、特養には人件費を一定程度に抑えながらも質の高いサービスを提供する必要が生じている。このことがこれまでの年功序列の人事制度を見直すきっかけとなっている。

7施設とも人事制度移行の基本方針は年功序列から能力主義への移行である。しかし職務の切り分けや能力、実績の評価には難しい点が多いため、各施設とも職務職能給の導入を慎重に実施している段階である。

#### 【高齢者活用の可能性】

今回の調査対象施設では、50歳以上の高齢者をケアワーカーとして新規に採用するところや、60歳以上の高齢者をケアワーカーとして活用しているケースはみられなかった。

施設側では特に高齢者を敬遠しているのではないが、ケアワーカーとして働きたいという希望を持つ高齢者があまりいないことや、介護労働市場では若年層の確保が容易であることなどから、特に高齢者を積極的に雇用する必然性がないといえる。しかし今後、現行の雇用保険制度(定年退職後の失業手当給付)の変更や年金支給開始年齢の引き上げなどによって、このような状況は変化することが考えられる。

高齢者雇用を行う場合の処遇は、職務職能給ベースとした人事制度となったとしても嘱託職員という形で有期契約、固定給または時給制とするという施設が大半である。しかし、制度を一律に全職員に適用するというよりも、個々の職員の事情に応じた雇用形態を柔軟に考えたいという施設が多いため、能力や意欲があれば高齢であっても働き続けられる可能性があるといえる。

職務職能給をベースとした人事制度は、導入してからの年数が浅い施設が多いため、制度評価ができる段階には至っていない。このため現時点では、職務職能給をベースとした人事制度が定着した際に、高齢者活用に対してどのような影響があるのかをはっきりと検証することはできない。

しかし、これまでに特養で行われていた年功序列の賃金体系は、高齢者活用の妨げとなる点が多い。年齢が高いほど高賃金となるため若年層の雇用のほうが優先されてしまうことや、定年後は大幅な給与ダウンとなるためにワーカー側には継続して就労するインセンティブが働きにくいことなどである。これに対し、職務職能給をベースとした新しい雇用管理制度では年齢にかかわらず職員の処遇を行うため、高齢者活用を行える可能性が高いことが考えられる。

## (2) 新たな職務分担の方法と高齢者活用

### 【高齢者の職務分担】

今回の調査対象施設ではケアワーカーとして60歳以上の高齢者を活用しているケースはみられなかったが、管理職、事務職、介護職務の補助、看護業務などでは60歳以上の職員が雇用されている。ケアワーカーは勤務形態(常勤・非常勤)が違って、全員がすべての介護業務を行うというのが一般的であり、チームのペースに合わせるために職務をスピーディーにこなす必要がある。このような職務分担方式は、体力やスピードの面で60歳以上の継続就業を困難にしているといえる。

ケアワーカーの職務のなかで高齢者に適していると考えられているものは、身体的負担の少ない食事介助や見守りなどである。このように身体的負担の少ない特定の職務の専任者とするのも高齢者活用の1方策である。実際、12年度調査対象の施設では、このような形で高齢者を活用しているケースが多かった。

しかしこれらは介護職務の一部にすぎないため、このような形でしか高齢者を活用できないのであれば、活用できる高齢者の数は限られてしまう。また施設側では、一部の職務しか分担しない短時間勤務者は、勤務調整が難しいのではないかと懸念が持たれている。

### 【新たな職務分担方式、ケア方式における高齢者活用の可能性】

ケア対象者を小さなグループ単位とするユニットケアや、福祉用具の積極的な活用を行うケアなどの新しいケア方式では、少ない例ではあるが実際に高齢者の活用が行われていた。これらのケア方式は、全体的にゆったりとしたペースで行えるため、高齢者活用の可能性が高い。またユニット化を進めたことにより福祉用具を活用する余裕が生まれたという施設や、最も身体的負担が高いと考えられる入浴業務を切り出し、専任者に任せることが可能になった(分業化が行えるようになった)施設などの例がある。ユニットケアは職務を行うペースをゆるやかにするだけでなく、副次的に介護業務の身体的負担を軽減する効果も期待できる。

このように新たな職務分担やケア方式を施設で取り入れることによって、中心的な介護業務でも高齢者をより積極的に活用することが可能になることが考えられる。

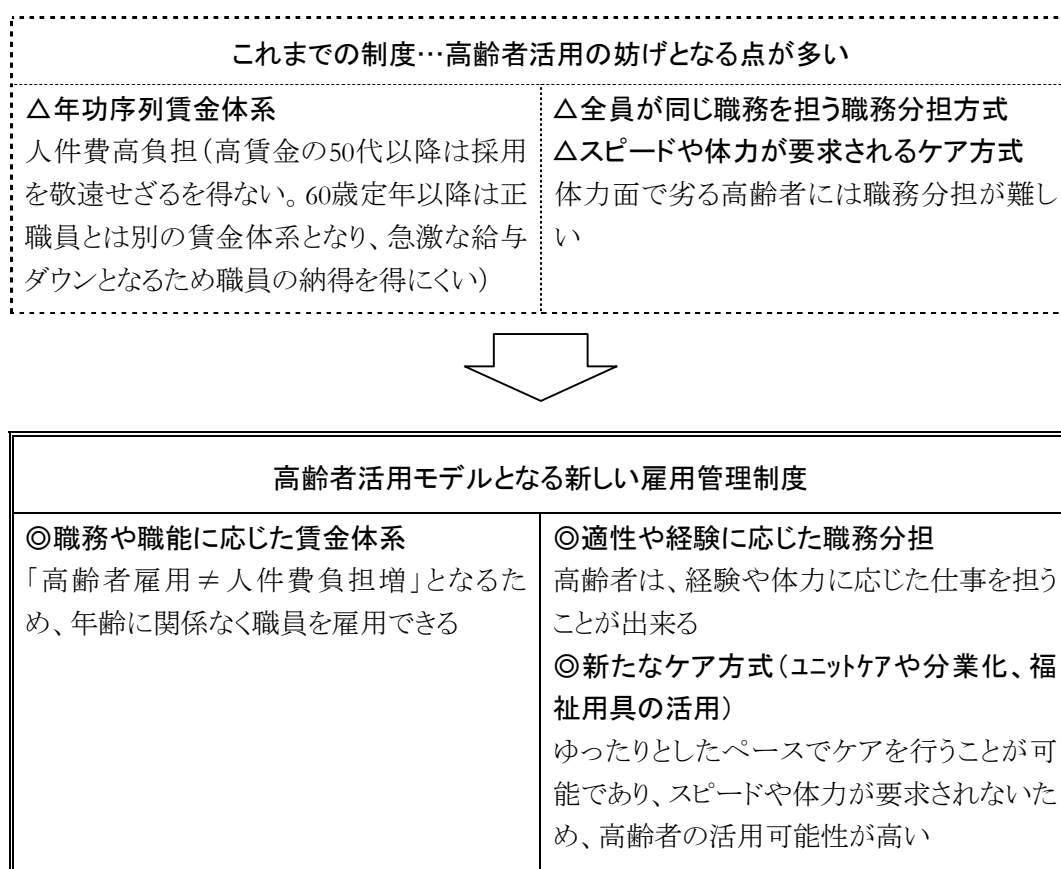


### (3)まとめ

特養における高齢者活用の可能性が高い雇用管理制度(人事評価制度、給与体系、職務分担方法)のポイントは、次の3点にまとめられる。

- 賃金体系…年功序列ではなく職務や職能に応じた賃金体系
- 職務分担方式…全員が同じ職務を担うのではなく、適性や経験に応じた職務分担
- ケア方式…スピードや体力が要求される現行の方式ではなく、ユニットケアや福祉用具の積極活用による新たなケア方式

これらを図にまとめたものは図表4-17のとおりである。



図表4-17 雇用管理制度と高齢者活用可能性

高齢者活用を行うためには、施設全体で必要な職務を客観的に把握し、分析を行い、まず職務分担方法や、職務要件を明確にする必要がある。また、ケア方式自体もワーカーの負担が少ない方法を積極的に検討してゆく必要があるだろう。その上で職務内容や勤務形態に応じた処遇を行ってゆくことが高齢者活用には重要である。