



「みんなが楽しく働ける環境を目指して」

特定非営利活動法人 こぐまくらぶ

「高年齢者雇用の事例発表」

2025.10.16

こぐまぐらぶの考え方

- ① 年齢を基準にした採用は行っておらず、意欲や人柄・健康を重視して採用している。
- ② 60歳以上の方や主婦層も活躍しており、体力や生活に応じて働き方を調整している。
- ③ 人事評価・キャリアパスは、年齢や雇用形態に関係なく、同じ仕組みで評価している。

※現在も、60歳以上のパート職員が管理職を務めているケースがある。

法人紹介

法人紹介

特定非営利活動法人 こぐまくらぶ 2002年法人設立・2005年障害福祉サービス開始

理事長 松本将八 1982年5月4日生まれ

事務所: 明石市朝霧南町 事業所: 神戸市垂水区西区・明石市東部

事業: 障がい福祉サービス・保育サービス

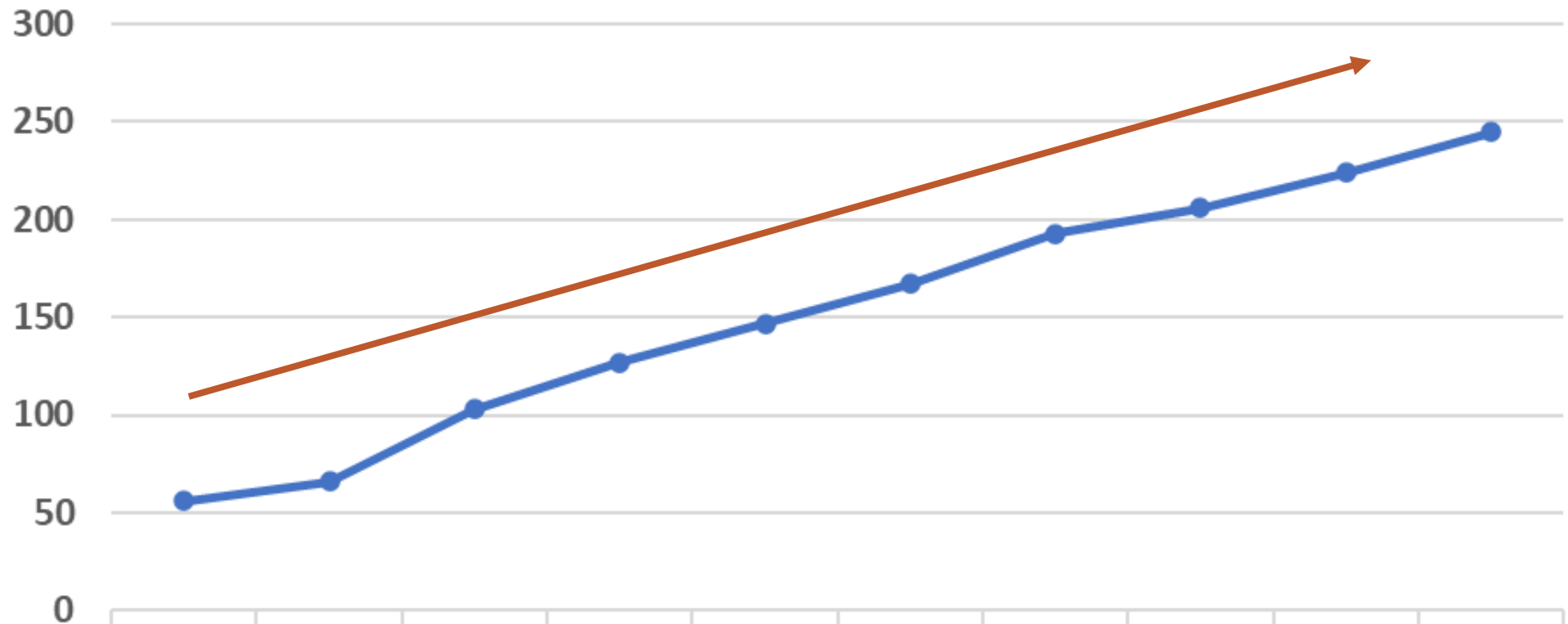
障がい福祉サービス: 就労継続支援B型・生活介護・グループホーム

計画相談支援・児童発達支援・放課後等デイサービス

保育サービス: 企業主導型保育事業 12名定員 2園 30名定員 1園

こぐまクラブの職員総数

10年で約5倍



職員総数	56	66	103	127	147	167	193	206	224	245
------	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

こぐまくらぶ職員の特徴

女性職員に対する職業生活に関する機会の提供

職員に占める女性職員の割合

正社員： 91.7% (33人) (男女計36人)

パート従業員： 85.0% (176人) (男女計207人)

係長級（主任・副主任）にある者に占める女性職員の割合

93.8% (15人) (男女計16人)

管理職に占める女性職員の割合

100.0% (11人) (男女計11人)

役員に占める女性の割合

70.0% (7人) (男女計10人)

男女の平均継続勤務年数の差異

管理職： 男性0年 女性15.9年

正社員： 男性6.7年 女性8.3年

パート従業員： 男性2.8年 女性3.2年

- ①女性のパート職員が多い
- ②役職・役員も女性が多い
- ③パート職員の勤務年数は短く、管理者になると長くなる



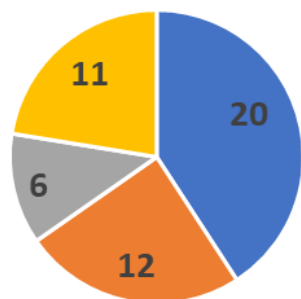
法人内の職員(2025.7時点 247名)

うち60歳以上:49名(19.8%=約5人に1人が60歳以上)

性別

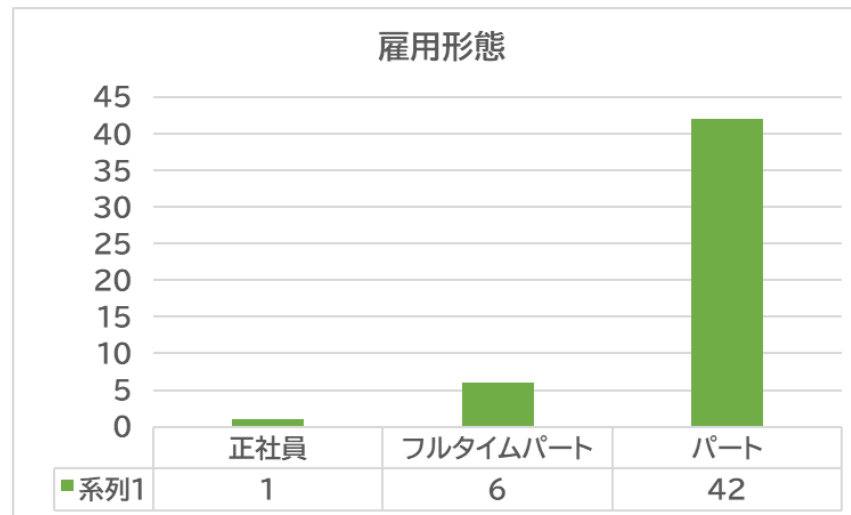
男	19
女	30

60歳以上の職員人数 (n=49)



■ 60~64 ■ 65~69 ■ 70~74 ■ 75~

雇用形態



職種

障がい福祉支援員	17
送迎運転	13
送迎介助	4
グループホーム	7
事務員	3
看護師	2
調理員	1
保育士	1
計画相談支援員	1
合計	49名



法人の職員への取り組み紹介

定年制度・パート賞与・資格支援・資格手当

キャリアパス・生涯OJT

CIMOS

送迎ドライバー・法人活動の貢献

雇用の取り組み



「働く環境」: 職場内の制度や学びの場

定年制度・パート賞与
資格支援制度・資格手当

定年制度		
正社員	満65歳に達した月	2022年2月に60歳から65歳に更新
フルパート	74歳	社会保険の加入条件
パート	健康であれば	就業規則に記載なし

パート賞与	
6月・12月・3月	

※3月は業績に応じて支給する場合がある

資格支援制度

- ①資格手当
- ②実務者研修・初任者研修の半額負担
- ③国家資格の合格祝い金10万（2020年度合格者～）
- ④通信制学校への半額負担（2022年4月～3年間で8名受講。内40代2名、50代6名）
- ⑤移動支援資格の半額→全額負担（2023年3月～2回13名受講内40代4名、50代4名、70代2名）



資格手当を拡げている。
そのことで、積極的に資格取得をしてくれる。
さらに資格支援制度を作ることで、
知識や技術をより多くの人に持ってもらえることが出来る。

目的は、サービスの質が上がる
ことと、職員が仕事のやりがいを感じてもらうことである。

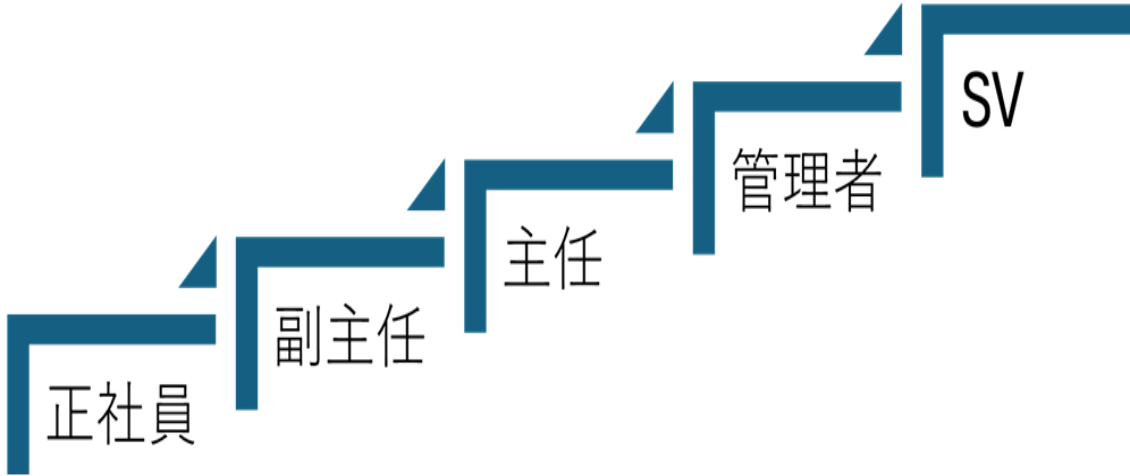
資格手当金額	
初任者研修	1,000
実務者研修	3,000
社会福祉主事	3,000
ケアマネ	5,000
公認心理士 社会福祉士	20,000
精神保健福祉士	15,000
介護福祉士	10,000
保育士	30,000
日商簿記2級 全商1級	5,000
管理栄養士	10,000
栄養士	5,000
調理師	5,000
子育て支援員	6,000
強度行動障害 (基礎)	1,000
強度行動障害 (実践)	3,000
ガイヘル 移動支援	1,000
行動援護	3,000

※国家資格は週4以上で満額（未満は5000円）

※2 レベルアップする資格は重複なし

キャリアパス・生涯OJT
「主体的な目標や成長」

キャリアパス



全ての職員に、人事評価・キャリアパスを適用している。
パートの方や60歳以上の方にも、副主任や主任・管理者
を担ってもらっている。



生涯OJT		レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 4
共通	利用者・職員の名前を覚える				
	笑顔で挨拶が出来ている				
	利用者に受け入れられる話し方				
	利用者との目線の高さや向き合う姿勢が適切				
	利用者との距離感が適切				
	相手に分かる話し方が出来ている				
	担当利用者のアセスメント情報の確認				
	担当利用者のアセスメント情報の把握				
	担当利用者の個別支援計画書の把握				
専門	記録 LEVEL 1（相手には伝わりにくいが自分なりには書けている）				
	記録 LEVEL 2（内容は薄いが要点はまとめている）				
	記録 LEVEL 3（同僚や上司には分かる範囲）				
	記録 LEVEL 4（誰が見てもわかりやすい）				

OJT育成 計画書	伸ばすべき長所(強み) 身に着けていること	身につけたい点	身に着けるための具体的方法
修得項目			
共通項目			

上司ではなく、近い立場の人同士が2か月に1度振り返りを報告
し合い、切磋琢磨する。
またそのグループの1名が半年に1度、法人内で実施するOJT研
修を受け、2か月に1度の振り返りの効率化を促す。



仲間からの評価（法人が求めていることへの評価）



1位になった人には銀クマ賞、
銀クマ賞が3つ貯まれば金
クマ賞（金一封と表彰）

CIMOS

(参考図書:「ES経営の鉄則」)

CIOMOS 項目	笑顔が多い	利用者さんや園児・児童との関わりが明るくて丁寧	職員間で思いやりのある人	人の見ていないところでも一生懸命	ポジティブな考え方や発言がある	協調性がある人	挨拶が素敵
20～39歳	8	8	6	6	4	9	4
40～49歳	5	7	5	8	7	5	9
50～59歳	7	5	7	3	8	6	6
60歳以上	0	0	2	3	1	0	1
CIOMOS 項目	掃除を頑張ってくれている	家族や外部の人との対応が素敵	専門的な知識を持っている人	こんな人になりたい	健康的な人	的確な報連相	輝いていた人
20～39歳	4	4	5	3	7	7	6
40～49歳	8	8	10	8	4	7	8
50～59歳	3	6	3	7	5	6	5
60歳以上	5	2	2	2	4	0	1

合計	CIMOS	
20～39歳	81	28.9%
40～49歳	99	35.4%
50～59歳	77	27.5%
60歳以上	23	8.2%
全体	280	100.0%

上位10位までの集計している。
(それ以外の方もいる)

輝いていた人の理由(一部紹介)

底抜けの明るさが好き・子どもたちへの接し方がとても丁寧
前向きなところ・いつも笑顔で周りを楽しませてくれる
いつも元気でイキイキしている感じがする・元気をもらっています。

送迎ドライバー・法人活動の貢献

送迎ドライバー

- ① 定年退職された男性が多い
- ② 60歳以上のドライバーは13名
- ③ 送迎介助4名のうち、3名は当法人で送迎ドライバーをしていた方
- ④ 75歳以上になると、半年に1度、教習所で高齢ドライバーの試験を受ける
→A・B・C判定で、Cになれば不合格で、運転の仕事を中止してもらう。
79歳までを運転ドライバーの雇用期間としている（2年ほど前は74歳まで）



法人活動の貢献

今までの経験を、登壇して講義してくれたり、次の世代に伝承したり、 子ども食堂で披露してくれたり、聴覚障がいの方が手話サークルで教えてくれたりしてくれます。



その他、雇用の取り組み

一般社団法人 こぐまSECOND

ガイドヘルパー等(障がい者の外出支援)

集団支援(職員1名に対して利用者2~4名)の支援が、体力的に不安になり、1対1のヘルパーの仕事を併用されている方。

今まで関心はあったけど、経験はなく、育児が終わったり、定年退職後に資格を取得し、生活の空いた時間に仕事をされる方。



地域

定年退職後に運転手・介助で雇用

男性 5名 女性 2名

60歳を過ぎてから働ける時間に勤務

女性 8名 男性 1名

退職後、福祉経験を活かしたい

女性 2名 男性 1名

保護者、当事者(60歳以上のみ)

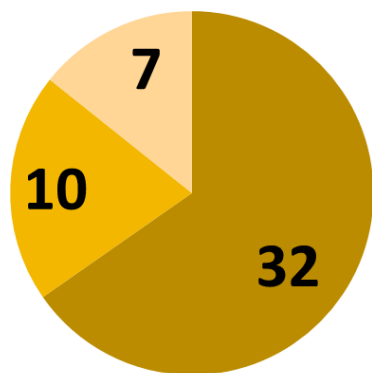
障がい福祉に貢献したい

女性 2名 男性 3名

60歳以上の雇用効果の示唆

60歳以上の職員

60歳以上の勤続年数



■ 0~4年 ■ 5~9年 ■ 10年以上 ■

勤務年数	0~4年	5~9年	10年以上	合計
60歳以上	32	10	7	49

60歳以上の雇用は増加傾向



60歳以上の方の雇用が増えていることは、雇用することに価値があることを裏付けている。また70代からの雇用も増えていることは、年齢に問わず活躍できる仕事があり、貢献してくれているということ。

60歳を過ぎてから雇用と勤続年数

勤務年数	0~4年	5~9年	10年以上
60代~勤務	17	6	2
70代~勤務	8	3	0
合計	25	9	2

ここ4年以内で60歳以上を17名
70歳以上を8名雇用

課題があっても強みを活かす

課題も...。

Aさん・・・体力が続かないことや、物忘れが増えていることによる仕事への不安。

⇒働きたい気持ちはある、支援員の仕事から送迎介助の仕事に転身。

Bさん・・・60過ぎても副主任をしていたが、若い方に役職を担ってほしい。

⇒役職を降りて、通常の支援員として勤務しながら、若手の育成に今も力を注いでくれている。

パートさんが多いからこそ柔軟なシフト作成

主婦層の方や、60歳以上のパートの方も多く、急な休みも少なくない。でも、みんな同じ境遇だから勤務交代も協力的。

男性は少ないが、女性が多いと元気で活発的。

事業所近くに住んでいる人も多く、生活でも職員間のつながりが生じることもある。

今までのまとめ

60歳以上雇用や仕組み作りによる効果

1. 業務への貢献

60歳以上の職員は全体の約20%（約5人に1人）。
長期勤務者ほど事業貢献度が高い。
勤続10年以上の60歳以上の職員も存在し、安定的な戦力。

2. 経験の伝承

定年退職後の運転手・介助・ガイドヘルパーとして活躍。
子ども食堂や手話サークルなど、地域や次世代への知識・技能の伝承。
保護者や当事者としての視点を活かし、障がい福祉への即戦力。

3. 柔軟な雇用とライフステージ適応

定年退職後や育児終了後に資格を取得し、新たなキャリアを形成。
60歳以上の職員のうち、60歳以降から勤務開始した職員が7割超。
ヘルパーでは、生活の空いた時間に合わせて勤務可能（柔軟な働き方）。

4. 人材育成や働きがいへの効果

60歳以上も資格取得や継続的な成長を促し、戦力強化している。
60歳以上の方の仕事は、若手職員の育成や負担軽減につながる。
多様な仕組みを作り、職員のやりがいを促進。

当法人が重要視している学習の視点

60歳以上の職員へのアンケート：「キャリアアンカー」 簡潔に言うと:「職員が仕事で最も大切にしている価値観」のアンケート

オレンジ色は、職員自身の能力や努力を活かした時にやりがいを感じるという項目。

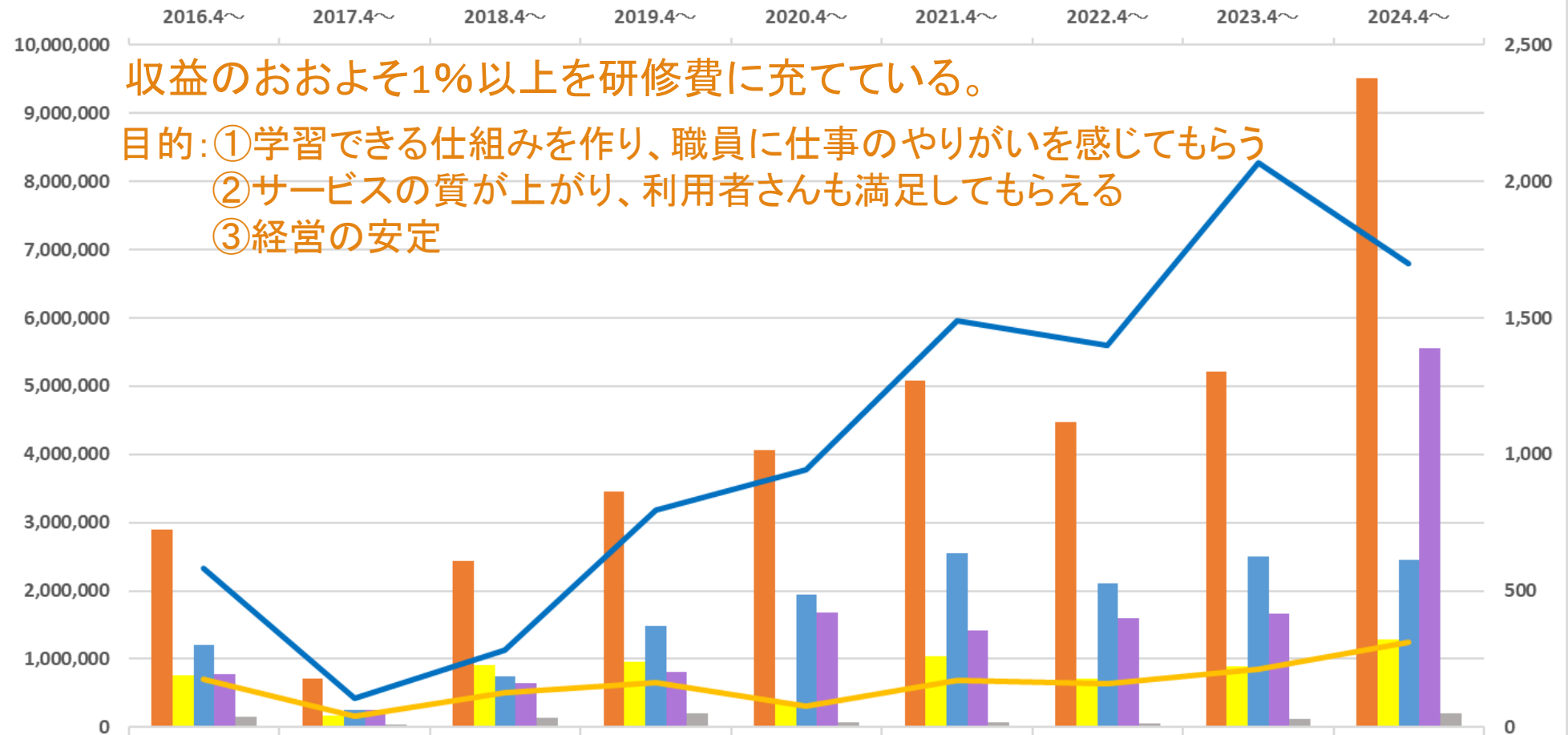
項目	平均スコア	内容
14	3.22	キャリアでいちばん満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ
12	2.89	意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くとどまろうとは思わない
2	2.78	仕事でいちばん満足できるのは、1つの活動に向けて多くの人の努力を結集できたときだ
27	2.78	仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う
20	2.67	いちばん満足できるのは、自分の技能と努力の結果として何かを成し得たときだ
19	2.67	ふだん組織の中では、安全と保障を実感できる仕事を求めている

60歳以上の職員がもつ仕事の価値の1つは、「職員自身が仕事の役に立ちたい」。

こぐまくらぶで働く、60歳以上の9名による回答

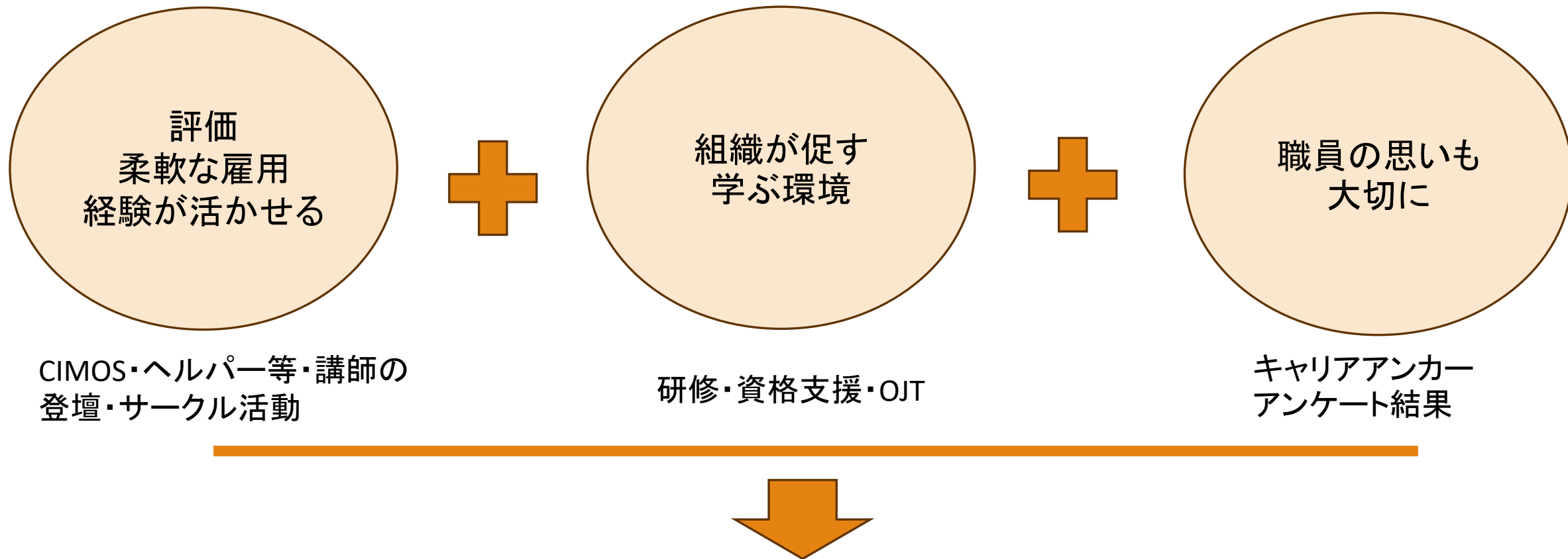
1～4点で、4点が良く当てはまるという回答

研修費用・参加回数



	2016.4～	2017.4～	2018.4～	2019.4～	2020.4～	2021.4～	2022.4～	2023.4～	2024.4～
費用合計	2,901,019	710,444	2,438,460	3,456,947	4,068,382	5,075,586	4,476,701	5,207,116	9,508,319
外部研修時給換算	760,895	165,149	910,891	959,029	367,944	1,039,849	717,675	900,013	1,288,794
内部研修時給換算	1,205,500	252,000	751,645	1,482,270	1,951,366	2,547,873	2,102,359	2,510,180	2,456,863
研修費	775,150	260,675	645,874	815,335	1,673,894	1,412,763	1,599,597	1,670,003	5,552,051
交通費	159,474	32,620	130,050	200,313	75,178	75,100	57,070	126,920	210,611
外部研修回数	177	42	128	165	79	173	158	214	312
内部研修回数	583	107	282	795	945	1,490	1,399	2,068	1,700

■ 費用合計
 ■ 外部研修時給換算
 ■ 内部研修時給換算
 ■ 研修費
 ■ 交通費
 — 外部研修回数
 — 内部研修回数



私は、年齢に問わず、仕事をするにあたり、学びがあり、仕事のやりがいを感じてもらうことは、職員自身の生活や人生観を豊かにしてくれると信じています。

そして、それが、60歳以上の方も含めて仕事で活躍してくれる仕組みでもあると思います。

報告は以上です。
ありがとうございました。

私が70歳になっても
働きたい環境

「誰もが、年齢を重ねても、挑戦を楽しめる職場」

- ①体力や生活に合わせた柔軟な働き方
- ②経験を次世代に伝え、仲間に頼られる喜びを感じる
- ③学び続け、成長を実感できる場
- ④利用者さんや地域の役に立てる喜び
- ⑤仲間と支え合い、笑顔で働ける職場



こんな職場
づくりを
目指します