

## 株式会社サンセット豊夢（千葉県）

◎創業 平成8（1996）年

◎業種 介護事業

◎従業員数 85人

|             |            |
|-------------|------------|
| （内訳）60歳～64歳 | 14人（16.5%） |
| 65歳～69歳     | 2人（2.4%）   |
| 70歳以上       | 7人（8.2%）   |

◎定年・継続雇用制度

定年70歳。定年後は一定条件のもと、勤務延長し嘱託社員として再雇用。70歳以上は働ける限り99歳まで再雇用の方針。

現在の最高齢者は76歳

介護付き有料老人ホーム「株式会社サンセット豊夢（ほうむ）（飯沼豊理事長）」は、人生の終末期にある人々に、よりよい生活支援を提供することを目指して、平成11年12月に開設された。現在、同ホームの従業員数は85人、このうち60歳以上のスタッフが23人を占め、基幹的な労働力として活躍している。

入居している人の平均年齢は88歳と高齢であり、加えて介護スタッフの平均年齢も51・5歳と高い。

### I 本事例のポイント

いわゆる「老老介護」となるが、高齢者の優れた技能や新しい介護技術や介護機器を導入することで、介護の質を落とさずに、入居者に快適さを提供している。

本事例のポイントとしては以下のようないことがあげられる。

（1）少子高齢化を見越して、平成18年にいち早く定年年齢を60歳から65歳に引き上げた。

（2）さらに平成22年に定年を70歳に引き上げ、定年後も意欲と能力があるかぎり99歳まで雇用する

ことを明らかにした。その結果、従業員の意欲が高まった。現在の最高年齢者は76歳である。

（3）従業員の平均年齢は高いが、新しい介護技術や機器を採用し、スタッフの肉体的な負担を軽減し、腰痛などの傷病の軽減をはかるなどによって、老老介護であっても高い水準の介護サービスを提供できるようにしている。

（4）ホームの各階に中高齢者を中心としたリーダーを置いていく。年功序列のようだが、実は経験に裏打ちされた能力本位の人選である。経験豊かな高齢者が若いスタッフに技術を教え、また、「気づき」を与えている。

平成23年度

高年齢者  
雇用開発  
コンテスト

理事長表彰  
優秀賞

70歳定年で良質な介護サービスを提供  
高齢者が基幹スタッフとして不可欠な存在に

株式会社サンセット豊夢（千葉県）



飯沼豊理事長

## Ⅱ 企業の沿革と高齢化の状況

飯沼豊理事長が介護事業に乗り出したのは平成4年、社会福祉法人の軽費老人ホームを開設し、訪問介護事業としてホームヘルプサービスを開始した。そして平成11年12月には介護専用の「サンセツト豊夢」を開設した。介護付き老人ホームを開設したのは、社会福祉事業では終末期にある人々を介護することに限界を感じたからである。そして平成12年4月にはグループホーム（地域密着型認知症対応共同生活介護事業）を開設した。介護保険法は平成12年4月に施行されたが、それらを意識しての事業化だった。

もともと飯沼理事長は、地域で有数の専業農家だったが、農産物の価格が「低値安定」している現状を考え、農業を続けることに不安を感じ、介護サービス事業の運営に乗り出したという。創業者である飯沼理事長の介護にかける情熱はその勉強ぶりからもうかがい

知ることができる。介護保険の創設案の勉強会などに参加するとともに、介護保険サービスを研究し、ドイツ、米国など海外の介護事情の視察も怠らなかつたという。

同ホームでは心のこもった介護サービスを提供しているが、阪神・淡路大震災の災害の教訓を得て、一時避難場所の確保や水、非常用トイレの用意、発電機、プロパンガスの用意などをして、災害に備えての地域への貢献も怠っていない。

サンセツト豊夢の従業員数は85

人。平均年齢は51・5歳である。60～64歳14人（全体に占める割合は16・5%）、65～69歳2人（同2・0%）、70歳以上7人（同8・0%）があり、60歳以上の従業員は全体の27・1%を占める。

週40時間の正規従業員は70人で、短時間勤務の非正規従業員は15人である。性別では女性78人に對し男性は7人と、圧倒的に女性の割合が高い。また、日本に帰化した外国人も8人在籍している。

定年年齢は60歳から65歳、そして70歳へと延長してきた。その後は、働く意欲と能力がある限り、勤務延長により主として嘱託社員として99歳までの雇用を保障。希望すれば一生働けるといってもよいだろう。現在の最高齢者は76歳。

## Ⅲ 改善の背景と進め方

有料老人ホームの開設の許可を得るためには、向こう30年間の事業計画の提出が求められる。将来を見通した事業を考えるなかで、飯沼理事長の頭に浮かんだのは、

少子高齢化が進展するなかで、どのようにして労働力を確保するのかということだった。

この先30年間の介護事業の姿を考えると、飯沼理事長には介護の



高齢者が知恵を出し合うことで、職場の活性化が実現



ゆったりと足を伸ばせるスタッフの休憩室

現場で働く人たちが存在しているのかという疑問が思い浮かんだという。そして飯沼理事長が考えたのは、高齢者と外国人を戦力とするというプランだった。実際に人材を募集してみると、考えていたことが現実になったという。とりわけここ数年は、ハローワークで人材募集をしても一人も応募がないのが現実とのこと。その要因の一つには、介護事業者が急増して、スタッフの争奪戦となっているというところもあるようだ。

高齢者と外国人（正確に言えば、日本に帰化した外国人）を戦力とするという考えは的中した。両者ともサンセット豊夢の重要な戦力になっているのである。高齢者にはお客さまへのサービスや気配り、それに勤勉さも期待できる。

現在、サンセット豊夢には日本に帰化した人が8人働いている。その年齢は40歳から48歳で、ブラジルやフィリピンの人が多い。仕事に関していえば、覚えが早く手抜きをしないのが特徴であると飯沼理事長はいう。当初は違和感を抱いた入居者やその家族からも、数カ月のうちにはむしろ頼られる

存在になった。言葉はうまく通じなくても、気持ちが伝わる。いつしか日本人スタッフにも頼りにされる存在になっていった。

もちろん、帰化した人たちだけでは日本語による意思疎通に問題がある。その時に目と耳になって入居者に気配りをし、ペアになって介護に取り組めるように、年齢

## IV 改善の内容

### （1）制度面に関する改善

サンセット豊夢は定年年齢を平成18年に65歳、平成22年には70歳に引き上げるなど、高齢者雇用に先進的に取り組んできた。継続雇用も99歳までと、生涯現役といってもよい仕組みを構築している。「高齢スタッフなしに介護老人ホームの運営はあり得ない。99という数字を打ち出したのは、高齢者に安心して働いてもらいたいという意思を明らかにすることで、すべてのスタッフに意欲をもってもらうため」と飯沼理事長は強調する。

に制限をもうけないで、高齢者の雇用を行っている。

このように若年労働力不足から高齢者雇用を進めるために、同ホームでは定年の延長と定年後の勤務延長を進め、次項に述べるように、高齢者が働きやすい職場づくりを行っている。

今後、介護の世界に若い労働力の活躍を求めることはできない。同ホームが、高齢者を活用するために、定年延長に早くから取り組んだ理由は、そこにある。元気で、知識や技術、経験が豊富で、働く意欲が高い高齢者を使わない手はない。

さらに、介護事業では給与水準が大きな悩みだが、特に社会福祉法人の場合、5、6年程度でスタッフが入替わらないと経営が成り立たない水準に抑えられている。一方、サンセット豊夢のように、有料老人ホームの場合は比較



職員の腰痛予防のために、独自に開発した浴槽



車いすのまま入浴可能な最新の設備を導入

的恵まれている。かかった費用の負担を利用者に請求できるからだ。

スタッフの給与は、技能蓄積のための勤続年数を重視し、賃金を徐々に上げていく方式をとっている。しかし、介護事業者によっては、当初高い金額を提示し、そのまま据え置くという方式をとるところが多いという。採用時の賃金が低いのは不利だが、飯沼理事長は人材の育成重視の方針だ。

## (2) 能力開発に関する改善

サンセット豊夢では入居者ごとに介護サービスを提供する際の注意すべき点をチェックリストにして、サービスの提供に万全を期している。

一方、飯沼理事長は、スタッフに対して、「自分が入居者の立場だったらどうしてほしいかということを考えて行動するように」と言い聞かせている。この方針こそが、サンセット豊夢にとって最も重要な「マニュアル」といえる。入居者一人ひとりに合わせたマニュアルをつくることは不可能だ。70人の入居者がいれば70とおりのマニュアルが必要となるが、一人

の人間がそれをすべて覚えることはできない。このため、個別に対応する受持ち制のチームを組んで介護を行っている。

チーム編成は各階の2人のリーダーにまかせている。サンセット豊夢は3階建てなので、6人のリーダーがいる。リーダーたちはこの施設のオープニングスタッフであり、豊富な経験から成功例、失敗例を十分に蓄積している。したがって全面的にリーダーがスタッフに指示を出すようになっていく。各階のリーダーやスタッフたちは打合せをしながら円滑に介護サービスを提供している。チームによる介護業務の遂行そのものがOJTであり、各人の能力開発の場となっている。

このほかに、介護全体の指揮をとる主任と入居者の家族との橋渡しを担うグラウンドマネジャーが各1人いる。さらにケアマネジャーと生活指導員が配置されている。入居者の介護はこれらの担当者の管理のもとに実施されている。

## (3) 作業方法、作業施設に関する改善

介護のための技術は日々進化し

ている。これを積極的に取り入れることにより、入居者に高い水準の介護サービスを提供できるようになる。サンセット豊夢の設備は評価が高い。一例として入浴のための設備を紹介する。

入居者にとって、食事とともに入浴は楽しみの一つ。入居者は体重が80キロを超える人から40キロ未満の人というように、多様だ。スタッフの加齢による身体機能の低下を補うために、補助ツールの導入も進めている。

例えば、入浴用リフトや車いすに乗ったまま入浴できる浴槽を備えている。さらにゆつたりと浴槽につかりたい高齢者のためにサンセット豊夢では、独自に浴槽を考案してつくりあげた。19ページ左の写真の浴槽がそれで、入浴時の介助が楽にできる構造になっている。これはスタッフの腰痛防止にもなり、スタッフにも入居者にも好評を博している。

## (4) 新職場・職務の創出などの改善

体力が衰えることにより、高齢者はこれまで就いていた業務に就けなくなることもある。同ホーム



浴室内の冷蔵庫には冷たい飲み物を常備

では、こうした場合にはその実情や希望に合った業務に転換できるよう職種に幅を持たせている。一例として、蓄積した知識や技術を若年者に伝える教育を担当してもらうようにした。こうすることで、体力に自信のなくなった高齢者も退職することなく新しい業務で活躍できるようになり、ホームへ貢献できるようになった。

#### (5) ワークシェアリングなどによる働き方の工夫

現在、85人の従業員のうち、正規従業員は70人、非正規従業員は15人。外部から正規採用したのは数人で、ほかはパート採用から正規になった人たちである。正規従業員となるためには、「朝の7時から早番」と「夜の11時までの遅番」と、「夜勤者がいない場合に夜勤に入れること」が条件だ。

入居者の平均年齢が88歳ということからもわかるように、入居者の最期を看取することも珍しくない。その際には職場に駆けつけて、「旅立ち」の身支度をして、家族に渡すことも正規従業員の条件だ。生半可な考えでできる仕事ではなく、真の人間力が求められる

といってもよいだろう。サンセツト豊夢には、こうした事態に対応できるスタッフが70人のうち6、7人いる。

高齢者は体力や家庭の事情のため、短時間勤務の非正規従業員にまわりたいという人も少なくない。また、子どもを養育中の母親のために短時間勤務制をつくり、そのライフステージに合わせた働き方を選択できるようにした。これによってワークライフバランスが実現でき、従業員からも好評だ。

#### (6) 高齢者の健康管理・安全管理 生管理・福利厚生などの改善

サンセツト豊夢の定員は72人だが、65人前後のときが多い。ホームページ以外の宣伝はしていないという。もし宣伝して一挙に入居者が増えると、従業員の負担が大きくなり、サービスが行き届かなくなるおそれがあるからだ。

また、スタッフには高齢者が多いため、一挙に仕事量が増えることは避ける必要がある。少しずつ入居してくれば、それぞれの入居者への対応を考えられるからである。

もちろん、スタッフさえいれば、

宣伝してどんどん入居してもらえ、人材不足がネックになっていると飯沼理事長はいう。しかし、「人が人を世話するので、スタッフにゆとりを与えないと、いいサービスが提供できない」と、拡大路線をとらないことが同ホームの評価を高めているといえるだろう。

職員の健康管理については、定期健診後の2次健診に力を入れている。高齢者のなかには、健診結果に所見があっても、意に介さない人が珍しくないからだという。健康面における問題の早期発見と予防に努めることが、円滑な業務の遂行に欠かせないということが、飯沼理事長にはわかっているからだ。