

## 無資格未経験の多様な人材を採用して介護スタッフに育てる ——人事考課を処遇に反映させてキャリアに見合うポストを用意

### 社会福祉法人 伸こう福祉会

社会福祉法人 伸こう福祉会（横浜市）は、神奈川県内を中心に、特別養護老人ホームやグループホーム、介護付き有料老人ホーム、デイサービス、訪問介護・看護ステーション、地域ケアプラザ、保育園・子育て支援施設などの運営を通じ、高齢者をはじめとする地域住民の生活を幅広くサポートする事業を展開している。介護業界が人手不足に悩まされるなか、多様な人材を採用して階層別研修や複数の現場を経験するOJTを通じた育成を実施。スタッフを「理念」「技術・経験」「知識・資格」の三つの視点で評価して、能力に見合うポストと処遇を提供している。足立聖子理事長を訪ね、同会の「人づくり」の取り組みを取材した。

伸こう福祉会は1999年の発足以降、右肩上がりで介護事業等の利用者を増やし、それに合わせて従業員数も伸ばしてきた。2015年12月現在、同会で働くスタッフは1,112人（図表1）。そのうち、約6割が1年もしくは半年更新で働く非常勤職員だが、このなかにはフルタイムで働く非常勤職員も多く、常勤職員と合わせ過半数の職員がフルタイムで介護や保育などの福祉事業に就いている。職種は、「地域の人に向けた相談事業である『地域ケアプラザ』も含めると、約8割が介護の仕事に従事しており、保育は2割弱。残りが法人本部で間接業務に就く職員」に分かれている。

#### 常勤職員には7連続日の リフレッシュ休暇も

伸こう福祉会で働く職員の労働条件を見ていくと、まず常勤職員は月給制で初任給18万5,000円を基準に資格・経験を考慮して決められる。その後は、後述する人事考課に基づく昇給（年1回）が行われ、賞与（夏冬2回）も人事考課で一定程度の差が付く仕組みになっている。

2016年度の諸手当は、施設長や主任等に付く役職手当（月額3～5万円）や介護福祉士（同5,000円）、看護師（同5万円）、社会福祉士、介護支援専門員等の有資格者に付く資格手当（ともに同3万円）、年末年始勤務手当（1

回3,000円）、夜勤手当（1回4,000円）、住宅手当、通勤交通費（上限3万円として実費支給）、時間外手当など。時間外労働は「突出して多い人が月40時間程が目立つ以外は、大体20時間以内に収まってい

る」。リーダーや主任、施設長などの管理職層にも時間外手当を付けているのが特徴で、足立理事長はその理由を、「施設の利用者が救急搬送されたりすると、一定の役割のスタッフが救急車に同乗して説明したり、家族が来るまで病院で待つことになり、一般スタッフに比べ、労働時間が長くなる。このため、経営層以外は管理職も時間外手当を付けることにしている」と説明する。このほか、介護報酬改定に伴い施設に支給される「介護職員処遇改善加算」も、そのまま「処遇改善給」として支給。さらに、同会の30を超える施設のなかには交通の便の悪い事業所も含まれていることから、特別地域手当（月額2万円）が付く職員もいる。

一方、非常勤職員は、無資格未経験者が時給950円（業務によっては930円）、一定の経験や資格を有する人は常勤職員の資格手当分を時給に含める形で時給960円からスタートする。資格手当を除く諸手当は原則、常勤職員と同じ。稀に役職に就いている非常勤職員もいて、その人には役職手当も付く。

労働時間は1日実働8時間の3交替制勤務。事業所によって異なるが、基本の就業時間は8時～17時（早番）、

#### 社会福祉法人 伸こう福祉会 概要

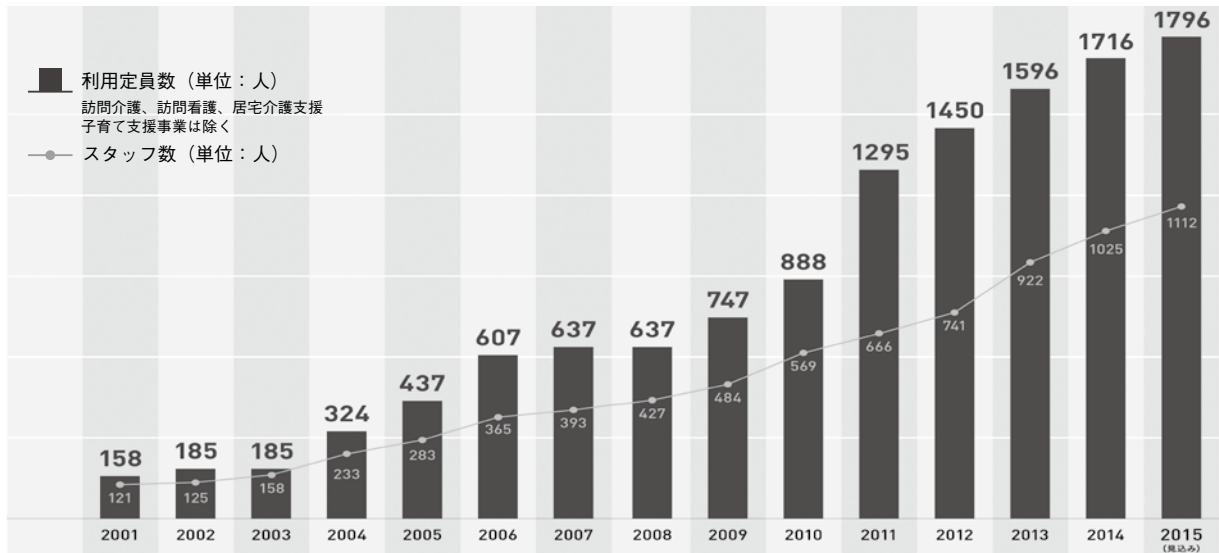
2016年12月末時点

代表者：理事長 足立 聖子  
設立：1999年3月  
従業員数：1,124人  
内訳 常勤職員：493人（男性166人、女性327人）  
限定常勤職員：18人（男性3人、女性15人）  
非常勤職員：613人（男性132人、女性481人）  
新卒初任給：月額基本給18万5,000円（前年度支給実績）  
事業内容：介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）、認知症対応型共同生活介護（グループホーム）、有料老人ホーム、短期入所生活介護（ショートステイ）、通所介護（デイサービス）、居宅介護支援事業、訪問介護、訪問看護、地域ケアプラザ、保育園、子育て支援施設など各種介護・福祉サービス施設の運営、関連サービスの提供

回3,000円）、夜勤手当（1回4,000円）、住宅手当、通勤交通費（上限3万円として実費支給）、時間外手当など。

時間外労働は「突出して多い人が月40時間程が目立つ以外は、大体20時間以内に収まってい

図表1 スタッフ数と利用定員数の推移



11時～20時(中番)、18時～翌8時(夜勤)になっている。休日は4週8休制で毎月のシフト表に基づく。休暇は法で定める有給休暇の他、常勤職員には連続7日の特別休暇(リフレッシュ休暇)がある。

### 時間と場所の拘束分を賞与で報いる

常勤職員と非常勤職員の労働条件の違いは、①資格手当②特別休暇③賞与——の運用を除くとほぼ変わらない。

「前述の通り、何らかの資格を持つ常勤職員には資格手当を支給しているが、非常勤の有資格者にはその分を時間給に組み込んでいる。常勤職員は月2日の希望休日以外は土日祭日も含めシフト表に合わせた勤務のため、年7日(事情が許せば有給休暇も含めて連続10日)の特別休暇を取ってもらうようにしているが、自由度の高い勤務ができる非常勤職員には設けていない。最も異なるのは賞与で、非常勤職員には支給していない。これは転勤や夜勤も含めた勤務形態などの不自由な分を賞与で報いる考え方を取っているため。基本賃金については、常勤は月給制、非常勤は時給制の違いがあるが、時給に換算すると同じ資格で仕事をしてい

る人は同じ賃金換算になっている」

### スタッフの85%占める無資格未経験者

伸こう福祉会では、新卒採用は常勤で採用する。中途採用については、有資格者や他社での一定の実務経験を有する者は、いずれ常勤職員になることを前提とした非常勤職員、無資格未経験者は非常勤職員として採用することを基本とする。2015年度の採用者は、新卒採用19人、中途採用256人。2016年度は新卒採用36人、中途採用は12月までで175人を数える。中途採用は通年で実施しており、現在も随時、募集・選考している。

また、中途採用者に関しては、無資格未経験者を積極的に採用しており、採用された職員の85%を占める。その背景には、介護の仕事を続けられるか否かが相性に大きく影響することがある。

「例えば、『介護の仕事は無理』と思っていた人が、実際にやってみたら凄く面白くて『キャリアアップしていきたい』と言い出すことがある一方で、『自分はこの仕事に向いている』と信じていた人が、いざやってみたら失望して

しまうこともある。それは単に体力的に厳しいといったことより、相性の問題が大きい。働いていて『同じ福祉でも、自分はお年寄り相手ではなく、障がい者や子どもの方だ』等の想いが出てきてしまうと、それが退職に繋がる。そこで、今まで介護の仕事に一切関わったことがない人には、『最初は非常勤で試しにやってみる?』などと問いかけることが多い」

### 多様なスタッフを積極的に採用

介護の仕事は定着するまでに一定の時間を要するだけに、慢性的に人手が足りない印象がある。伸こう福祉会でも人材の確保・定着に苦慮するなかで、「60歳代以上の高齢者はもちろん、障がい者や日本人配偶者がいる外国籍の人、日系人、シングルマザー、DV被害者等、いろいろな事情を抱えて一般企業での就労が難しい人を積極的に採用している。外国籍スタッフは11カ国から40人が働く。障がいを持つスタッフも約25人、高齢スタッフに至っては、60歳代約200人、70歳代約50人に加えて80歳代も2人いる(図表2)。採用試験は「障がいのある人」「外国籍」などと枠を設けて行うわけ

ではなく「面接+履歴書」で皆、同様に実施される。

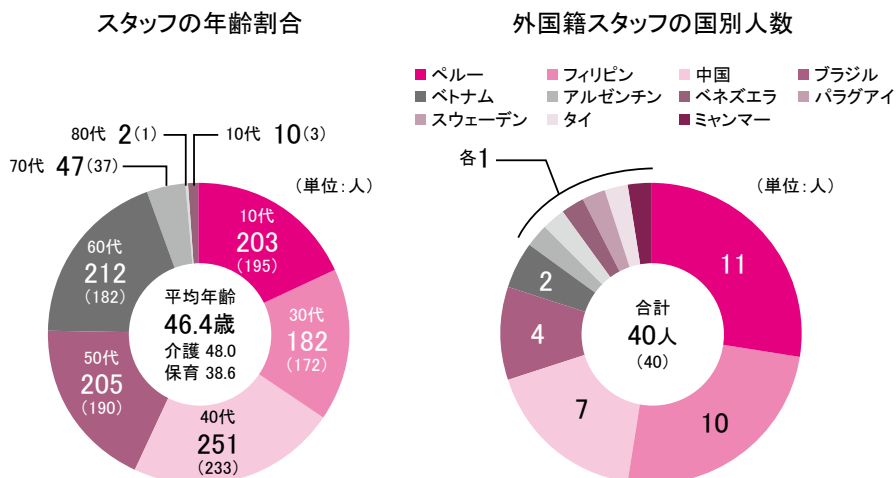
「とはいえ、身元を偽っていたり不法滞在では困るので、身元保証書や印鑑証明等の書類はきちんと取る。他方、本人の選定は面接ぐらい。仮に言葉が不自由な場合でも、同じ言葉話す人がいる施設に配属できるようなら採用することもある」

### 高齢者は非常勤で80歳まで就労可能

一方、高齢スタッフに関しては、常勤職員の定年年齢は70歳になっており、その後も本人希望で非常勤職員として最長80歳まで働くことができる。中途採用者のなかには、他の法人を定年退職した後に入って来て、常勤登用されて70歳まで働く人もいる。そういった人は非常勤になっても看護師やケアマネージャーなどといった重要な仕事を常勤時代と同じように担ってもらっているし、若い職員が増えているなかで年配の知恵や経験の重要度も増し、そういった人に辞められると困る状況もある。とはいえ、「高齢スタッフへの対応については、悩ましいこともある」と眉を曇らせる。

「働きぶりを見ているなかで、軽度の認知症的な症状が出ていたり、日中の3分の1ぐらい居眠りしているなど、『正直、次の更新はちょっと厳しいのでは?』と感じさせる高齢スタッフもいる。そういった場合にはすぐに雇い止めするのではなく、1年間の契約期間を半年契約にして大丈夫だったら継続する等、『ちょっと減らしませんか?』から始めている。また、スタッフの家族から『そろそろ、仕事を辞めてもらいたいんだけど』と相談されることもある。『本人は働く気満々だが、送り迎えしなくてはならない家族が大変だから勤弁して欲しい』というものだ」

図表2



注: 2015年12月末現在、( ) 内は前年度の数字

### 過去にはLGBTの職員も

参考までに、同会では今月号で特集したLGBTの職員を採用したこともある。

「把握している限りで言えば、過去にトランスジェンダーの人たちが働いていた。職場によく溶け込んでいたし、違和感なく働いていたと思う。本人たちが、今のまま働き続けて良いか等について考えたりするなかで、将来のことも見据える思いで辞めて行った」

介護現場は、「だれでもトイレ」が常設されていたり、制服も男女同じ場合が多いなど、LGBTにとって比較的、働きやすい環境が整っている。当人たちがカミングアウトすることもなく職場に馴染んでいたなかで、あえて配慮することがあったかを尋ねると、足立理事長は「内定後に同期が皆で集まる懇談会があるのだが、そこでの自己紹介時に自分の言いたいことだけ伝えられるように、全員をビデオレターでの紹介形式にしたくらい」と振り返った。

### 試用期間終了後は常勤職員への登用を推奨

せっかく知恵を絞って多様な人材を確保しても、「やってみただけけどやはり

ダメ」[自分にはこの仕事は合っていない]などと相性の悪さを訴えて辞めて行く人は少なくない。伸こう福祉会の職員の今年度の離職率は約18%。単純計算で、5人に一人が職場を去っている。

「仕事が合わないと言う人のなかには、年齢的な理由等で他に就ける仕事がなく、消去法的に介護業界に来た人も少なくない。すると、排泄ケアで臭いが我慢できなかったり、同性ケアが基本の入浴介助でやむなく異性のケアをすることになることを嫌うといった、物理的・生理的な問題も出てくる」

他にも、「お年寄りとどう接してよいかかわらなかつたり、交替制勤務や肉体労働といった仕事に体がついていけないなど、辞める理由は人それぞれ。それ故に、離職者は入職後半年以内が多く、半年続いた人の多くは長く勤めてくれる人が多い」。このため伸こう福祉会では、入職後3カ月を試用期間に設定しており、「そこを過ぎて、『生涯、この仕事をしていきたい』となれば、常勤職員への登用試験を受けてもらうよう促している」。

非常勤職員から常勤職員に登用するチャンスは年1回。試用期間が終了していることを前提に、本人の(常勤職



図表3 研修内容

階層	階層別研修	
内定者	○中途入職者	○新卒入職者
	<b>入職手続き</b> 法人規定や勤務上の規則について理解する。	<b>内定者ガイダンス</b> 入職に向けた準備及び先輩や同期職員との懇親を深める。
新入職スタッフ	○中途入職者	○新卒入職者
	<b>新入職カレッジI</b> 法人の基本理念や品質目標の理解及び今年度の重点項目についての理解を深める。	<b>新卒カレッジ</b> (介護・保育共通) 社会人として必要な知識や対人援助職としておさえておくべき必要なテーマを学ぶ。 (介護) 介護スタッフとして必要な基礎知識・技術の習得。職業倫理を学ぶ。 (保育) 保育士として必要な知識や経験を、OJTとして実際の現場で学ぶ。
一般スタッフ	<b>施設内カレッジ・OJT</b> 施設内スタッフのスキルアップや品質向上を目指す。	
リーダー・主任		
施設長		
<b>全スタッフカレッジ</b> 法人の理念・品質方針を共有し、サービスの品質向上を目指す。		
<b>資格取得サポート</b> 資格取得を目指した知識・技術の習得、モチベーションの向上及びサービス品質の向上を図る。(本年度の主な内容) 初任者研修、職能或引研修、知識補充カレッジ(P)、知識テストの結果を受け、不備箇所を強化する。	<b>専門職カレッジ</b> 専門分野の知識向上や職種間との交流により相乗効果を生み出す。 (本年度の主な内容) 生活相談員カレッジ、ナース会議、ケアマネ研修、安全衛生監査員養成研修	
<b>リーダーカレッジ</b> リーダー職に向け、専門性の向上及びマネジメント技術向上を目指す。	<b>施設長カレッジ</b> 品質向上やマネジメント技術向上及び戦略経営を目指す。	

研修制度は図表3のとおり。面接時には、入職後では教育が難しい「基礎的能力」の確認に重点を置き、内定段階で入職者全員が法人の仕事や基本理念、注意事項などを理解するオリエンテーションに参加する。

その後も年一回、全スタッフが参加する研修で「理念」を繰り返し伝えて浸透を図りつつ、入職期間や役職に応じた総合的な研修や施設毎のOJTで「技術・経験」を積む。そのうえで、専門職毎に別途、研修や資格取得のサポートを施して「知識・資格」が得られるよう

スタッフのキャリアをバックアップしている。

### 個人を尊重して支え合う

新入職スタッフは、理念や知識、技術を系統立てて学ぶ『新入職カレッジ』を入職後半年以内に受けなければならず、その後も『全スタッフカレッジ』を年1回、スタッフ全員が受講する形を取っている。

「入職時のカレッジでは理事長が最初のセッションを受け持つが、その際、当会が『多様性の法人であり、各世代、国籍等それぞれに良さがある。それを皆で支えるのが最大の特徴であり誇れる文化だ』としたうえで、『知的・精神・性同一性等の障がいを持つスタッフもいて、そういった事情について自ら話すことがあるかもしれないし、言わないかもしれない。いずれにしても各人

員になりたいとの) 希望と現場の上長が推薦した人について、面接で問題がなければ登用する。登用実績は毎年の経営環境や入居者の状況等によるが、この3年は毎年10人前後が登用されている。合格率は99%。登用された職員のほとんどが無資格未経験で入職してきた人だという。

さらにここ数年は、無資格未経験者でも例外的に、常勤採用するケースも出てきている。

「面談では、『その人が試用期間終了後に登用試験を受けたら常勤職員にするか否か』を人柄や過去の経歴に照らして見る。『何故、この業界で働きたいのか』といった志望動機を改めて聞き、『この人ならば長くやっていける』と直感的に確信した場合は、無資格未経験でも常勤採用する」

### 2025年問題を見据えた人づくりを

2025年には、我が国は国民の4人に1人が75歳以上になる社会が到来すると言われる。伸こう福祉会では2013年に、この「2025年問題」を見据えて中期計画を策定した。計画は2025年までを3年タームで4期に分けており、2013~16年までの第1期は「人づくり」にスポットを当てた活動を展開。目指すべき姿として、①やさしさ②素直さ③勉強好き④プラス思考——等の「基礎的能力」を持ち合わせるスタッフが、法人の「理念」や仕事をしながら習得する「技術・経験」、専門職としての「知識・資格」を身につけていくことにより、より良いサービスを提供することを標榜。そのため研修制度や人事制度を構築し、実施に移している。

が持つ個性を尊重し合い、支え合うのが当会のカラー。それぞれが大事な人で、あなたにしかできない力を持っているからこそ採用した。だから、良い仕事をして欲しい』と話している。一方、全スタッフカレッジはその年の大事な話をする場だが、そこで今一度、皆で支え合うことについて話すとともに、何か本当に困った時にはスタッフホットラインに、『個人的なことでもいいし、誰にもいえず頼れないことでもいいから電話するように』と説明している。さらに、当会では『理事長への手紙BOX』という、匿名でも名前入りでも自由に手紙を書ける制度も設けている」

### ヘルプを求めやすい環境を整備

このように同会では、スタッフが問題を抱えたり悩みがあるときに、ヘルプを求めやすい環境をつくっている。元々、施設長に相談する傾向が強く、家庭で何か大きな問題を抱えていたり、事情があって給料の前借りを願う等の相談が寄せられるが、さらに施設長との人間関係が良好でなかったり言いにくいケースがあることも想定して、本部に24時間365日受け付ける「ホットライン」を設置。理事長の携帯電話も公開していて、直接、そちらに連絡しても良いことにしている。また、「理事長への手紙BOX」は、名前が書いてあれば足立理事長が必ず返事を書いているという。

### 複数職場を経験しながらキャリアを積む

図表3にあるような研修を重ねながら、常勤職員は人事異動などで現場の経験も積んでいく。同会では定期的な人事異動はしていないが、「大体3年に一度は職場が変わる」。各施設は神

奈川県内を中心に展開しているため、転居を伴う異動になることはごく稀。ただ、職種については、本人希望と施設のニーズを勘案して、転換を伴う異動が起こり得る。「保育士で入職した人が社会福祉士の資格を持っていたり、看護職として入って来た人が保育士の勉強中だったり、介護の仕事を希望する保育士がいたりする」からだ。また、本部スタッフについても、介護職や保育職から本部で広報や研修などを担当するスタッフになり、再び、現場に戻るなどの異動が行われる。こうした異動は、「当法人をいろいろな職場で異なる角度から見て感じてもらうことが大切だから」という。

そこで、足立理事長に入職後のキャリアアップの典型例を尋ねたところ、以下のようなルートを示した。

「介護職の新入職員は特別養護老人ホームからスタートすることが多い。ここでは重度の要介護者の最期の看取りまでを行うなかで、医療職や栄養士、相談員などの様々な職種の人と連携しながら働くことになるからだ。チームで仕事することで社会人として最低限のルールを学べるし、チームの人数が多いので、仮に欠員が出ても残された人にかかる負荷を分担できる。そこで一定程度、キャリアを積んだ後は、職員数の少ない小規模施設で受け持つ責任や担当領域を少し大きくするか、デイサービスやグループホーム等を担当するか、ショートステイや保育も含めた別の業務に就く。ほとんどの職員は、こうした形で施設での経験をいくつか積み、管理職として小規模の施設長になったり本部スタッフの仕事も経験するなかで、中・大規模施設の長になり、エリアのスーパーバイザーへと昇格していく」

介護職を例に取った場合、標準的な

キャリアは、一般スタッフからリーダー、主任、施設長、スーパーバイザーといった形で上がって行くイメージ。新卒で入ったスタッフは大体3年以上でリーダー、5年以上の経験を経て主任になる人が多い。5年以上から小規模の施設長になるスタッフも見られるが、そういった場合は施設長経験のある経験豊富なスタッフがサポートする形で補佐として就くことが多い。こうした次世代を育成するために、複数施設をまたぐスーパーバイザーまで上がった人が、(降格ではなく)再度、施設長に戻ることもある。

同会では、介護等にまつわる多様な事業を展開するとともに、施設数を増やして職員のキャリアアップに見合うポストを用意。同時に、ベテランが若手をサポートする体制も整えることで人材育成をスムーズにさせている。

### 評価プログラムを策定

研修や現場経験を重ね、知識や技術を習得し、資格も取って昇給・昇格が可能な能力が身に付いたら、今度はそれを判断する仕組みが求められてくる。同会は人事考課の仕組みも導入。リーダーや主任・施設長が中心となってプロジェクトをつくり、現場の意見を出し合いながら、上記の「理念」「技術・経験」「知識・資格」の3本柱をそれぞれ評価するプログラムを策定した。

「人事考課は以前もしていたが、評価項目が『社会人として当法人の方針を理解している』などの漠としたものしかなく、あとは勤怠管理が中心だった。このままでは良くないと思っていたし、現場の声としても『不十分だ』となり、数年かけて評価プログラムをつくった。考課の基準については、一番の基本である『理念』は、スタッフそれぞれが定めた課題への取り組み姿

勢や達成度などを評価。『技術・経験』は設立以来、積み上げてきた当法人のスタンダードなやり方ができているかを中心に見ていく。例えば介護だったら、『車椅子からベッドに移す技術はあるが、入浴介助はまだ不十分』などの項目をスーパーバイザーがチェックする。『知識・資格』は、介護福祉士の試験問題を参考に作成した『知識テスト』を行い、その点数を評点に加味する格好。これは、高齢者介護や子どもの保育をするうえで、絶対に持って欲しい知識を出題する。具体的には『利用者が薬を誤飲してしまった場合、どう対処するべきか』等、毎年、出題テーマを変える。これら三つの柱の評価を総合して8段階20ランクで最終評価とする」

なお、賃金テーブルは介護職、看護職、保育職、本部スタッフ全て共通。スタッフはそれぞれ、各職務に求められる役割と経験を踏まえた適切な等級号俸に置かれている。それを上述の評価に応じて、上がったたり据え置かれたりする形になる。

### 昇給額は毎年の評価に応じて決定

「昇給は年1回、その年度の昇給原資を確定させようとして、各人の毎年の評価に応じて昇給額を決めていく。いわゆる年功的な昇給部分はなく、評価が芳しくないと、賃金表の同じ場所に止まった状況になる。どのくらいの評価で昇給を据え置くかは、その人の職位や置かれた状況等によるので様々。制度上、降給もあり得るが余程のことがない限り発生しない。ただ、現状維持のままの人は毎年、少なからず出てくる」

一方、昇格に関しては、賃金表と役職の大体の紐付きはあるが、昇格する際の基準についてはあえて設けておら

ず、本人が昇進をアピールすることで上長の推薦を受け、施設長が本部に伝える形。実際に役職に就けて様子を見たり、新設する施設の施設長等のポストを社内公募で募集して選考することもある。

ちなみに、ケアマネージャーや栄養士などの特殊職には本来、所有する資格に応じて求められるものが変わってくるのが一般的。だが足立理事長は、「まだそこまではできていない」と吐露する。「今は他のスタッフ同様に査定することを前提に、技術については国家資格を有することで最低限の技術や経験はあるとの判断を取っている。

『このままで良いのか?』との問題意識もあり、専門職を評価するうえでの今後の課題といえる」と話す。

### 若年層に厚みを持たせた賃金カーブの検討も

冒頭、常勤と非常勤の労働条件の差異に触れたが、賃金面について月給制の常勤職員の基本賃金を時給に換算すると、同様の資格・経験を有する非常勤職員とはほぼ変わらない。評価も常勤・非常勤同様の形で実施され、その結果が昇給につながっていくことも同じだ。

具体的には、初年度に契約した時点での時給でスタートし、年度末に施設長と面談を行い、時給も含めた次年度の契約を取り交わす。その際、当該年度の勤務態度や能力が評価され、それを考慮した時給を再検討することになるため、常勤職員同様、必ず昇給すると決まっていない。また、時給に上限は設けていない。

「つまり、高齢スタッフが70歳で定年を迎えて非常勤になると、常勤時の月給を時給割りして支払うため、月例賃金は全く変わらない。70歳代の非常勤職員で2,000円近い時給の人もい

るくらい。今後も高齢スタッフが貴重な戦力であることに変わりはないが、若年層に手厚い処遇を行うために、仕事の軽減とともに若干の右肩下がりのカーブをかけていくことも考えている」

### 2種類の限定常勤職員制度を新設

また、同会では、2016年から「地域限定常勤職員」と「時間帯限定常勤職員」の2種類の限定正社員の道を新設した。常勤職員は勤務場所と職種、早朝・深夜勤も含む交替制勤務の制限がないが、非常勤職員は決まった職種で、同一・同エリアの勤務先と決まった曜日・時間帯勤務の両方の希望が通るため、自由度の高い働き方がしなくて、あえて非常勤の道を選んでいる人もいる。もっと言えば、常勤職員へのステップアップを考える非常勤職員のなかに、「登用されたら新卒職員の初任給に戻されて（結果として収入が下って）しまうのでは?」と懸念する人もいたからだ。

「非常勤職員は、『この施設で働きたいので異動したくない』『川崎市内でしか働けない』など地域を選べる。なおかつ、『夜勤は不可』『中番のみ』などと、労働時間も自分の事情で働ける。そこで、非常勤職員と無限定の常勤職員の間を取るイメージで、『夜勤はできないが、どこでも異動できる』

『どの時間帯でも働けるが地域はここのみ』等、場所と時間どちらかの条件を満たせる人に対し、限定常勤として働く道をつくった。基本賃金は常勤職員と同じだが、賞与を同じランクの常勤職員より減らすことで対応する。今のところ、地域限定職員は13人、時間帯限定職員は5人。まだ想定していた人数になっていないが、徐々に年配の職員から希望が出てきている」

(新井栄三)