

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

高齢人材が輝く
介護サービス業へ

～ともに働き、ともに築く職場づくりに向けて～

令和7年9月
一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会

～本冊子の発行にあたって～

わが国は世界でも類を見ない超高齢社会を迎え、地域の介護サービスは今まで以上に大きな役割を果たしています。しかし、その一方で介護現場の人手不足は年々深刻になっており、今後のサービス提供の継続に向けては様々な課題を抱えています。このような情勢の中、経験豊かな高齢者の活躍が、これからの介護業界を支える大きな力になると感じております。介護現場において高齢者の活用を進めることは、単なる人手の確保にとどまらず、長年培われてきた知識や経験を次の世代へ伝えていく大切な機会となり、ひいては介護サービス全体の質をより良くしていく原動力になるものと考えています。

このたび、一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（民介協）では、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構の「産業別高齢者雇用推進事業」の採択を受け、介護サービス業における高齢者雇用の推進に向けたガイドラインを作成いたしました。本ガイドラインは、主に民介協の会員の皆様にご活用いただけるよう、介護現場の目線を大切にしながらまとめたものです。会員の皆様の日々の業務や今後の事業運営に向けて、少しでもお役立ていただければ幸いです。

なお、本ガイドラインの作成にあたり、全国各地の介護事業者の皆様アンケート調査やヒアリング調査へご協力をいただき、現場で感じておられる課題や工夫、率直なご意見をお寄せいただきました。また、事業の推進にあたって有識者による委員会を組成し、委員の皆様と活発な意見交換を重ね、多様な視点を反映させた内容となっています。皆様のご協力のもと、本ガイドラインを形にすることができました。

本ガイドラインが、皆様の事業所における高齢者雇用の推進や、より良い職場づくりのお役に立つこと、そして介護サービスの質向上につながることを心より願っております。

最後になりますが、本事業にご協力くださった事業者の皆様、調査や委員会にご参加いただいた関係者・有識者の皆様に、心より感謝申し上げます。

令和7年9月
一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会
理事長 座小田孝安

はじめに	4
本ガイドラインの背景と目的	4
ガイドライン作成のための調査	4

I 介護現場における 高年齢者雇用の必要性と現状

① 労働力人口減少と高年齢者雇用の重要性	8
① わが国の人口構造の変化と高年齢者雇用の重要性の高まり	9
② 介護サービス分野における高年齢者雇用の現状	4
② 高年齢者活用の利点	15
③ 介護現場における高年齢者の活用に関する課題	16

II 高年齢者の確保・定着のための ポイント

🔍 視点① 配慮と公平性（特別扱いしない雇用の基本方針）	23
① 高年齢者の特性理解と配慮のポイント	23
② 公平性を保つための組織的な取組	24
🔍 視点② 柔軟な働き方の導入	27
① シフト・勤務時間の柔軟化	27
② 定年後再雇用・継続雇用制度の設計	29
③ 体調や生活スタイルに応じた働き方の支援	31
🔍 視点③ 業務の切り分けと適材適所の配置	33
① 身体的負担の少ない業務への配置	33
② 高年齢者の経験・スキルを生かす業務設計	37
③ チームによるフォロー体制の整備	38
🔍 視点④ スタッフ間のコミュニケーション	41
① 雇用前後のオリエンテーション等の工夫	41
② 定期的な面談・相談体制の整備	43
③ 多世代スタッフ間の円滑なコミュニケーション促進	45

資料編 高年齢者雇用推進のための 参考情報

① 70歳雇用推進プランナー等による相談・援助	50
② 高齢者のセカンドキャリア等に関する情報リンク集	51
③ 産業別ガイドライン	51

はじめに

●本ガイドラインの背景と目的

少子高齢化の進展に伴い、他の産業と同様に、介護サービス業界でも人材不足は年々深刻化しており、今後さらに状況が逼迫していくことが予想されます。都市部を中心に介護サービスの需要が増加すると見込まれる一方で、生産年齢人口の減少などによる人手不足の解消が大きな課題となっています。

こうした状況の中、担い手確保のために高齢者や障がい者、外国人労働者など新たな人材層の活用が進んでいます。こうした背景を踏まえ、一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（以下、民介協）では、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）から「産業別高齢者雇用推進事業」の委託を受け、介護サービス分野における高齢者（ここでは、65歳以上を指します）の活用を推進するためのヒントを示すことを目的に、介護サービス業における高齢者雇用の推進と、働きやすい職場環境づくりに役立つガイドラインを作成しました。

高齢者の雇用促進は、単なる人手確保にとどまらず、長年培われた知識や経験を次世代へ受け継ぐ貴重な機会でもあり、介護サービス全体の質の向上にもつながると期待されています。しかし、介護現場には様々な課題があることが指摘されており、高齢者が長く働き続けられる環境が十分に整っていないケースも少なくないと考えられます。

本ガイドラインでは、現場の実態や課題、好事例を丁寧に取り上げ、会員の皆様が実際に活用できる内容にまとめています。

●ガイドライン作成のための調査

本ガイドラインの策定にあたっては、介護現場の実態や課題、優良事例を幅広く把握するため、全国の介護事業者およびそこで働く高齢者の皆様にご協力いただき、アンケート調査およびヒアリング調査を実施しました。調査の概要は以下のとおりです。

また、各調査の実施やガイドラインの作成にあたっては、有識者、介護事業経営者、社会保険労務士などで構成される委員会を設置し、多様な視点からの助言を受けつつ、各種の検討や調整を行いました。

【各調査の実施概要】

■ アンケート調査

- ・ 調査対象：介護事業者（約1,000事業所）、各事業所に勤務する65歳以上の職員（2名ずつ）
- ・ 調査方法：郵送調査（事業所向け・高齢者職員向けの2種類）
- ・ 調査内容：高齢者雇用の現状、課題、活用の工夫等
- ・ 実施時期：2024（令和6）年9月～10月
- ・ 回答状況：事業所向け調査 211件（回収率21.1%）、職員向け調査 264件

■ ヒアリング調査

- ・ 対象：高齢者雇用に積極的に取り組む介護事業者（6件）
- ・ 方法：オンライン面談形式
- ・ 内容：具体的な取組や課題、工夫、今後の展望等に関する聞き取り
- ・ 実施時期：2024（令和6）年12月～2025（令和7）年1月

【ヒアリング先一覧】

事業者名	所在地	サービス種別 (介護保険・高齢者福祉関連)	従業員数
ぱんぶきん 株式会社	宮城県 石巻市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護 ・ 訪問入浴介護 ・ 定期巡回・随時対応型訪問介護看護 ・ 介護タクシー ・ 居宅介護支援 ・ 福祉機器/介護用品販売・レンタル ・ 住宅リフォーム ・ 配食サービス ・ グループホーム ・ グループホーム共用型デイサービス ・ デイサービス ・ 有料老人ホーム ・ サービス付高齢者向け住宅 ・ 小規模多機能型居宅介護 ・ 共同生活援助（介護サービス包括型） 	
株式会社 リポーン	新潟県 上越市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護 ・ 訪問看護 ・ 居宅介護支援 ・ デイサービス ・ ショートステイ ・ グループホーム ・ 小規模多機能型居宅介護 	
株式会社 エクセレントケアシステム	徳島県 徳島市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護 ・ 訪問看護 ・ 居宅介護支援 ・ デイサービス ・ 小規模多機能型居宅介護 ・ 看護小規模多機能型居宅介護 ・ グループホーム ・ サービス付高齢者向け住宅 ・ 介護付き有料老人ホーム ・ 住宅型有料老人ホーム 	2,050名
株式会社 新生メディカル	岐阜県 岐阜市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護 ・ デイサービス ・ 福祉用具貸与 ・ 特定福祉用具販売 ・ 居宅介護支援 ・ 特定介護予防福祉用具販売 ・ グループホーム ・ 定期巡回・随時対応型訪問介護看護 	
株式会社 とやまヒューマンサービス	富山県 富山市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 居宅介護支援 ・ 訪問介護 ・ デイサービス ・ ショートステイ ・ 小規模多機能型居宅介護事業 ・ 認知症対応型通所介護 ・ 住宅型有料老人ホーム 	
株式会社シダー	福岡県 北九州市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護 ・ 訪問看護 ・ 通所介護 ・ 居宅介護支援 ・ 介護付有料老人ホーム ・ グループホーム ・ ショートステイ 	2,316名

I

介護現場における 高年齢者雇用の必要性と現状

1

労働力人口減少と 高年齢者雇用の重要性

1 わが国の人口構造の変化と高年齢者雇用の重要性の高まり

現在、わが国では急速な少子高齢化と生産年齢人口の減少に直面しており、今後も介護分野における人材確保が重要な経営課題となることが見込まれます。総務省「令和7年版高齢社会白書」によれば、総人口に占める65歳以上の割合（高齢化率）は29.3%に達し、今後も上昇傾向が見込まれます。

こうした状況の中、わが国ではあらゆる産業で人手不足の問題が深刻化しており、健康で就労意欲のある高年齢者を積極的に雇用し、その多様な経験やスキルを現場で活かすことは、各産業の事業者が事業を継続していく上で重要であるだけでなく、地域社会全体の持続可能性を高めるためにも欠かせません。

こうした背景を踏まえ、国は人材不足への対応として高年齢者の活用を促進するため、定年年齢の引き上げや定年後の継続雇用に関する制度改正など、就業機会の拡大に向けた取組を進めています。

■法改正の動きとその背景

日本社会が直面している急速な少子高齢化や労働力人口減少に対応するため、近年、国は高齢者の就業機会拡大に向けた法制度の抜本的な見直しを進めています。

2021年4月施行の改正高齢者雇用安定法では、「希望者全員を65歳まで雇用する義務」に加え、「70歳までの就業機会確保」についても事業主に努力義務が課されました。これにより、介護業界をはじめ多くの分野で、定年延長や継続雇用制度の見直し、創業支援や社会貢献活動等への就業支援など、多様な形で高齢者の活躍の場を広げる動きが加速しています。

■同一労働・同一賃金制度の導入

さらに2020年4月以降、「同一労働・同一賃金」制度が施行されました。これは、正規・非正規といった雇用形態に関わらず、基本給、賞与その他の待遇（手当や福利厚生など）のそれぞれについて、パートタイム・有期雇用労働者と通常の労働者の職務内容や人材活用の仕組みや運用、その他の事情のうち、その待遇の性質及び目的に照らして適切と認められるものを考慮して、不合理と認められる相違を設けてはならないとするものです。

この制度により、介護現場で働く非正規職員も、不合理な待遇格差が是正され、より納得して意欲的に働ける環境づくりが期待されています。また、制度の導入にあたっては、企業には職務内容や人事制度の見直し、賃金体系の明確化や説明責任などが求められています。

2 介護サービス分野における高齢者雇用の現状

前節でも述べたとおり、わが国では少子高齢化や生産年齢人口の減少が続いており、あらゆる産業分野で人材不足が深刻な問題となっています。そのため、事業継続のための人材確保への取組の重要性が一層高まっています。

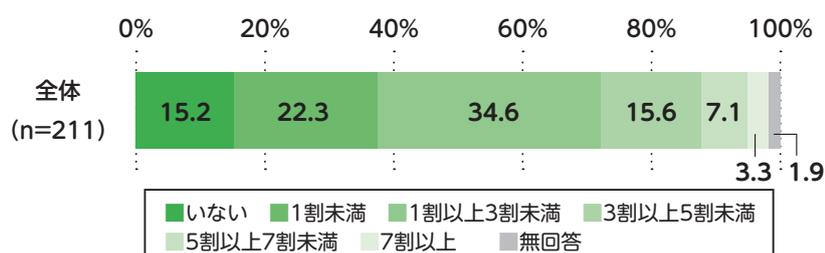
こうした状況は、本ガイドラインの対象である介護サービス分野においても同様です。高齢化の進行に伴い、介護サービスの需要は増加傾向が続いており、今後もさらなる増加が見込まれます。一方で、サービス提供を担う人材の不足は以前から大きな問題となっています。

介護サービスは、要介護者や家族等の生活を支える重要な社会インフラであり、「地域包括ケアシステム」においても不可欠な存在です。また、介護サービスは、直接サービスを受ける要介護者の生活を支えるだけでなく、その家族や地域の生活基盤を支える役割も担っています。各地域、さらにはわが国全体の活力の維持・再活性化のためにも、介護サービスを担う人材を確保・育成は不可欠な取組であるといえます。

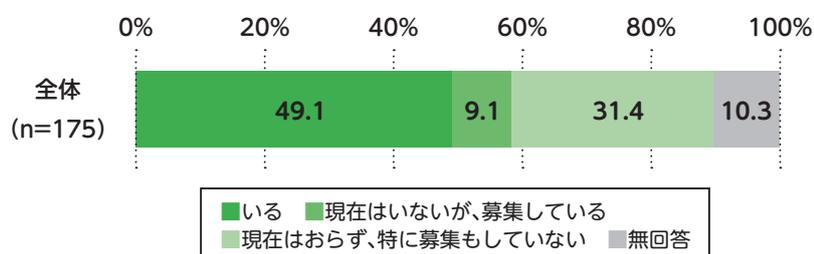
なお、介護サービスは本人の希望に応じて、長く働き続けることができる産業分野であり、現在も多くの高齢者が全国の事業所で重要な戦力として活躍しています。昨年度に実施したアンケート調査でも、8割以上の事業所が高齢者を雇用していると回答しました。これらの事業所のうち、約半数では、定年前から介護分野で働いていた方だけでなく、「現在勤務している事業所への入職をきっかけに、初めて介護の仕事に就いた高齢者」も勤務していると回答しています。

アンケートにご回答いただいた職員の年齢構成を見ると、いわゆる前期高齢者（65～74歳）が約9割を占めていますが、80歳以上の方も勤務していることが確認できました。

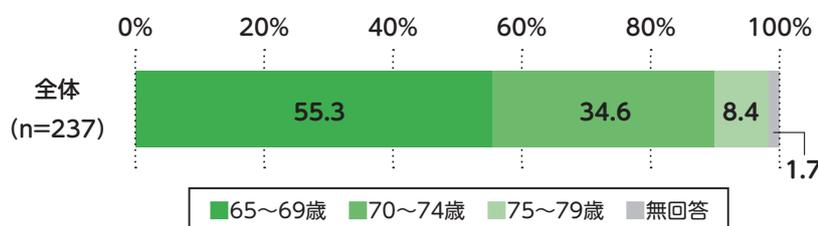
高齢者を雇用している事業所の割合（事業所向けアンケート、2024年9月時点）



現在勤務している事業所への入職を機に、初めて介護の仕事をする事となった高齢者の有無（事業所向けアンケート、2024年9月時点）

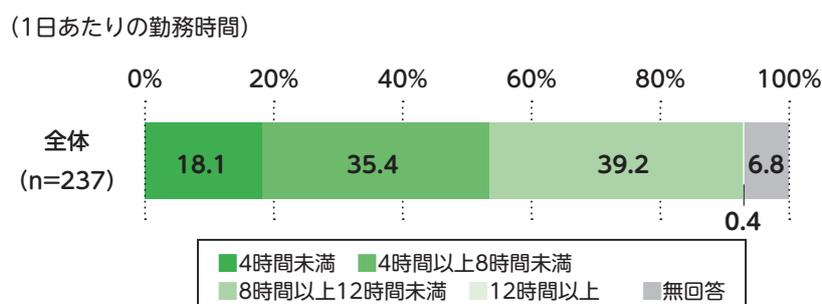
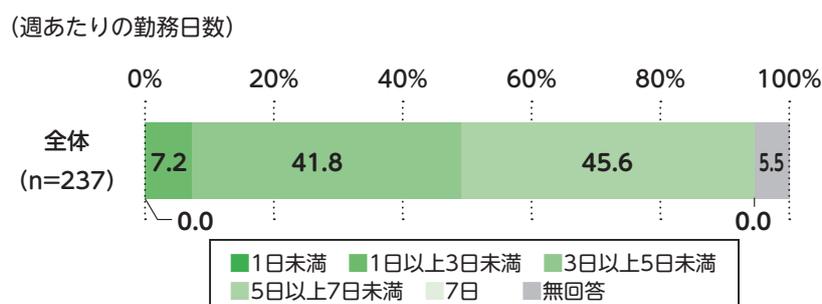
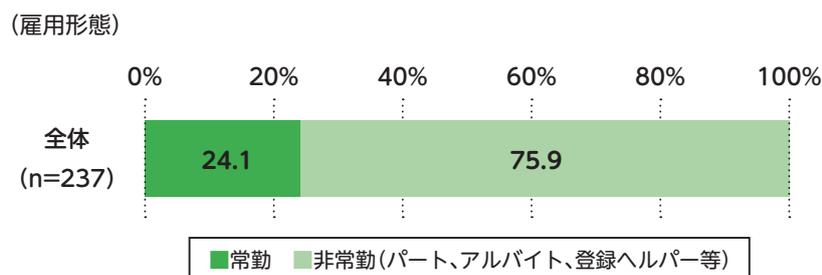


雇用している高齢者の年齢層（職員向けアンケート）



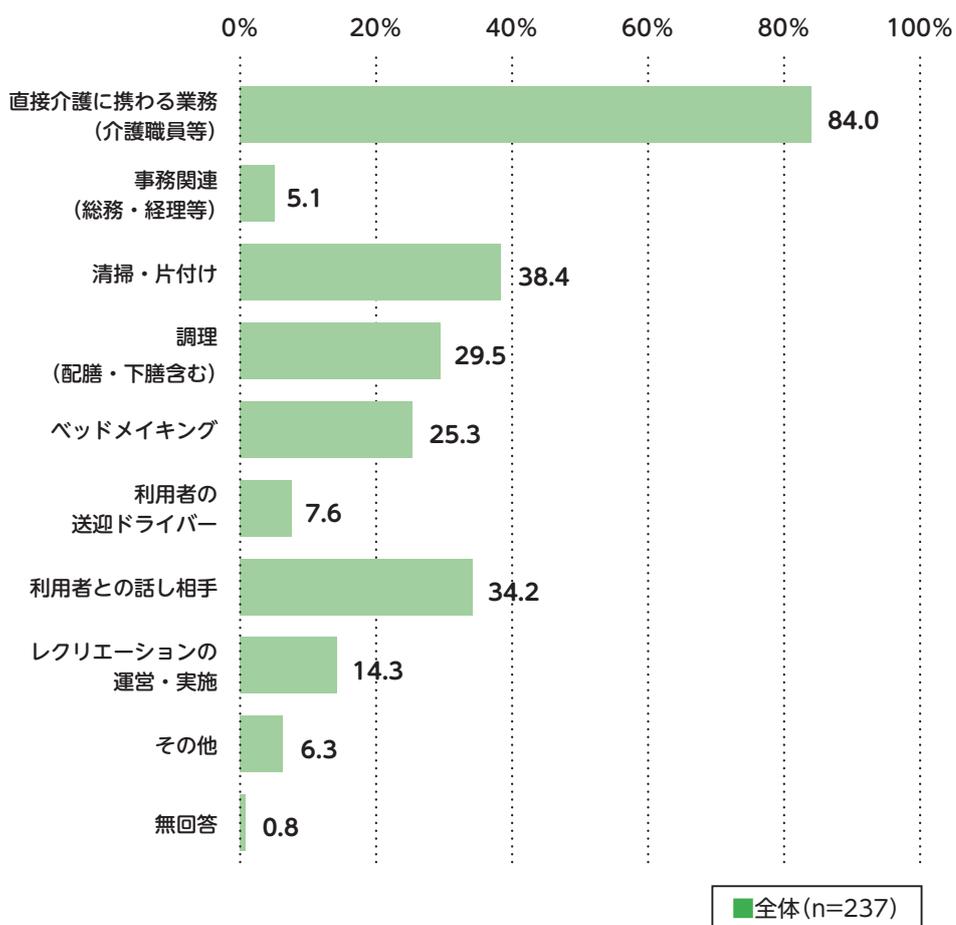
高齢者に該当する職員の雇用形態についての回答結果を見ると、非常勤が75.9%であり、この働き方が主流となっています。一方で、65歳以上でも常勤職員として活躍されている方も少なくないことが分かります。週あたりの勤務日数では、週に5日以上働いている方が4割超え、1日あたりの勤務時間でも8時間以上働いている方が約4割となっています。現役世代と変わらない働き方をしている方も多く見受けられます。

高年齢者の雇用形態（職員向けアンケート）



また、高年齢者の主な業務（複数回答）を見ると、「直接介護に携わる業務（介護職員等）」が84.0%を占めており、利用者へのサービス提供に従事している方が最も多いことが分かります。今回のアンケート調査の回答者について見ると、現役時代から介護サービスの提供に携わり、定年後も現場で働き続けている方が多いことがうかがえます。この結果から、直接的な介護だけでなく周辺業務も含めて、高年齢者が介護現場で重要な役割を果たしていることが示唆されます。

⑤高年齢者の主な業務（職員向けアンケート、複数回答）



このような回答結果を踏まえると、介護サービス分野には高年齢者が活躍できる可能性があり、同世代の人材は担い手不足の解消に向けて有効な手段となることが期待されます。

② 高年齢者活用の利点

前節で述べたように、わが国のあらゆる産業で人手不足への対応が急務となっており、介護サービス分野においても、今後の事業継続のために必要な人材を確保するうえで、高年齢者の活用は非常に重要な取組課題であると考えられます。

なお、高年齢者の活用は、単に労働力不足を補うための代替手段というだけでなく、同世代の持つ経験やノウハウを活かすことで、他の世代の職員を含めた事業所内の活性化やサービスの質の向上、さらには働く高年齢者自身の生きがいや心身の健康維持・増進にもつながることが期待されます。

例 高年齢者活用の利点（例）

① 経験や知識の活用による職場活性化、若手職員への良い影響

長年にわたる豊富な職業経験や人生経験を持つ高年齢者が、これらを介護現場で生かすことで、職場全体の知見やノウハウの向上が期待されます。特に新入職員や若手スタッフへの指導役や相談役としての役割が期待され、職場の教育力やチームワーク向上にも貢献します。

② 利用者や家族とのコミュニケーション力や信頼感の向上

高年齢の職員と世代が近い利用者やそのご家族にとっては、そうした職員の存在が安心感につながります。人生経験を生かした丁寧な対応により、「相談しやすい」「共感してもらえる」といった声も多く、施設やサービスの信頼性向上に貢献しています。

③ 地域社会とのつながりの強化・社会的評価の向上

高年齢者を積極的に雇用することで、「地域社会における高年齢者活躍のモデル」として注目され、地域住民や関係機関との連携が強化されるとともに、社会的な評価の向上にもつながります。

④ 多様な人材による新たな気づきや業務改善の促進

年代やバックグラウンドの異なる職員が協力して働くことで、多様な視点から業務を見直す機会が生まれます。高年齢者ならではの視点やアイデアが、サービスの改善や新たな取組のヒントとなることもあります。

⑤ 高年齢者自身の健康維持・生きがい促進・経済的自立支援

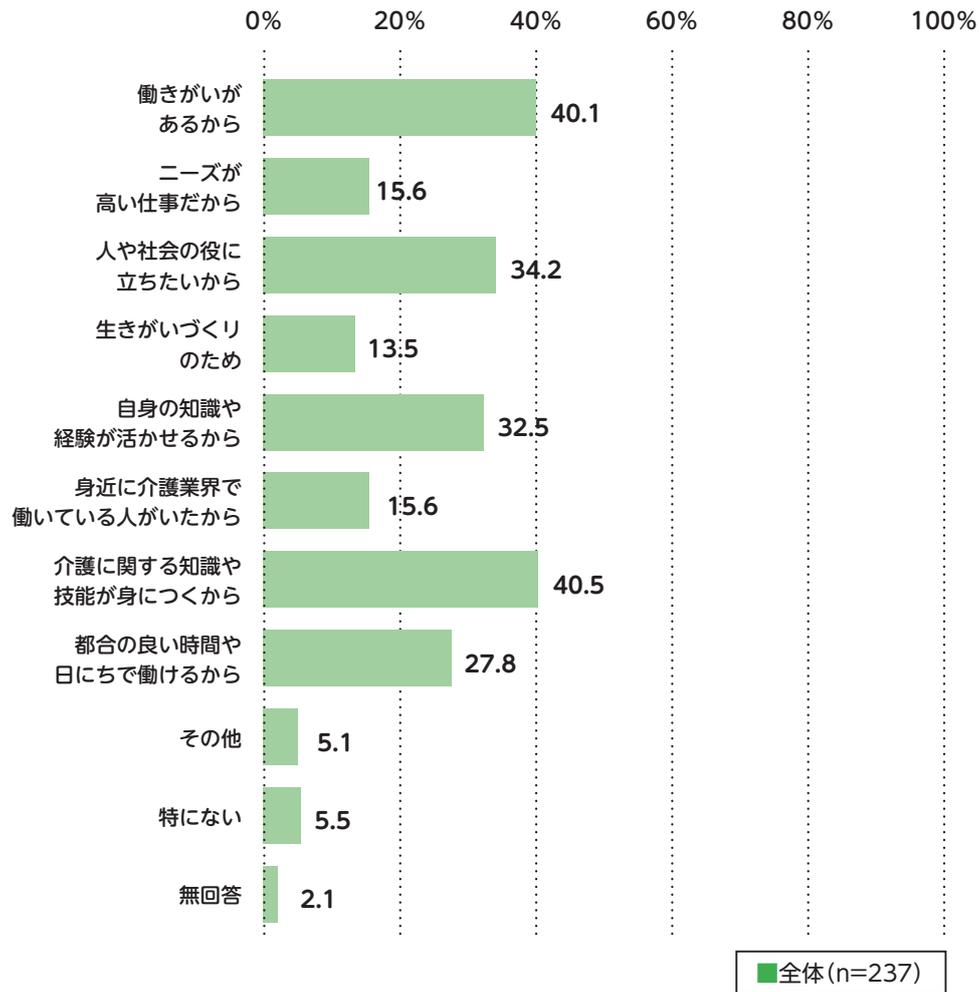
就労を通じた社会参加は、高年齢者自身の心身の健康維持や生きがいづくりに直結します。定期的な収入が得られることで、経済的な自立や生活の安定にもつながります。

なお、アンケートに回答した高年齢者が、介護業界で働くことを選んだ理由についての回答は以下のとおりです。このように、高年齢者の多くが介護の仕事を前向きに捉え、やりがいを感じながら取り組んでいる様子が見えます。

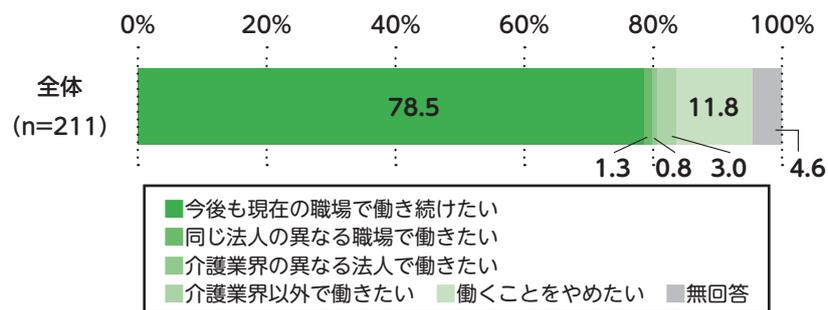
加えて、今後の就業意向については「今後も同じ職場で働きたい」が78.5%であり、できる限り現在の仕事を続けたいと考えている方が多いことがわかりました。

これらの結果から、介護分野で働く高年齢者には、意欲的で仕事を続けたいという強い意向が見えます。

高齢者の介護業界で働くことを選んだ理由（職員向けアンケート、複数回答）



高齢者の今後の就業意向（職員向けアンケート）



3

介護現場における高年齢者の活用に関する課題

ここまで見てきたように、今後は人手不足がさらに深刻化することが懸念されており、サービスを継続するためには高年齢者の重要性が一層高まることが予想されます。また、高年齢者の活用には様々なメリットも期待できます。

一方で、高年齢者を受け入れ、継続して働いてもらうためには、業務内容の調整や安全面への配慮など、様々な対応が求められます。若い世代と比べて特に配慮が必要な場合もあります。一口に「高年齢者」といっても、心身の状態や考え方、得意分野などは人それぞれ異なるため、全員が同じ状態にあるわけではありません。そこで、高年齢者の活用に関する一般的な課題として、例えば以下のような点が挙げられます。

例 高齢者の活用に関する介護の現場における課題（例）**①体力面・健康面での制限への配慮**

高齢者は若年層に比べて体力や健康面での制限がある場合が多いため、負担の大きい業務や長時間勤務には十分な配慮が必要です。定期的な健康チェックや、業務量・シフト調整などの工夫が求められます。

②ICT機器の操作や導入に伴う業務手順の変更・追加への対応支援

電子カルテや介護記録ソフトなど、ICT機器の操作に不慣れな高齢者も少なくありません。導入時には分かりやすいマニュアルの作成や、個別の操作研修、サポート体制の整備が重要です。

③業務分担やシフト調整の工夫（他職員との業務バランス）

高齢者の得意分野や体力に応じて、無理のない業務分担を行うことが大切です。送迎や見守り、レクリエーションの補助など、高齢者が力を発揮しやすい業務を中心に、適切なシフト配置や役割設定を進めることが望まれます。

④コミュニケーションや世代間ギャップの解消

多世代が共に働く職場では、価値観やコミュニケーションの方法の違いから、誤解や摩擦が生じやすいこともあります。定期的な意見交換会や世代間交流の場を設けることで、相互理解を深める工夫が有効です。

⑤安全管理や労災防止、本人の健康チェック体制の強化

加齢に伴う身体機能の変化を踏まえ、転倒や事故を防ぐための安全教育や、定期健康診断・職場巡視の強化が必要です。また、体調不良時にすぐ相談できる体制や、無理をしない雰囲気づくりも大切です。

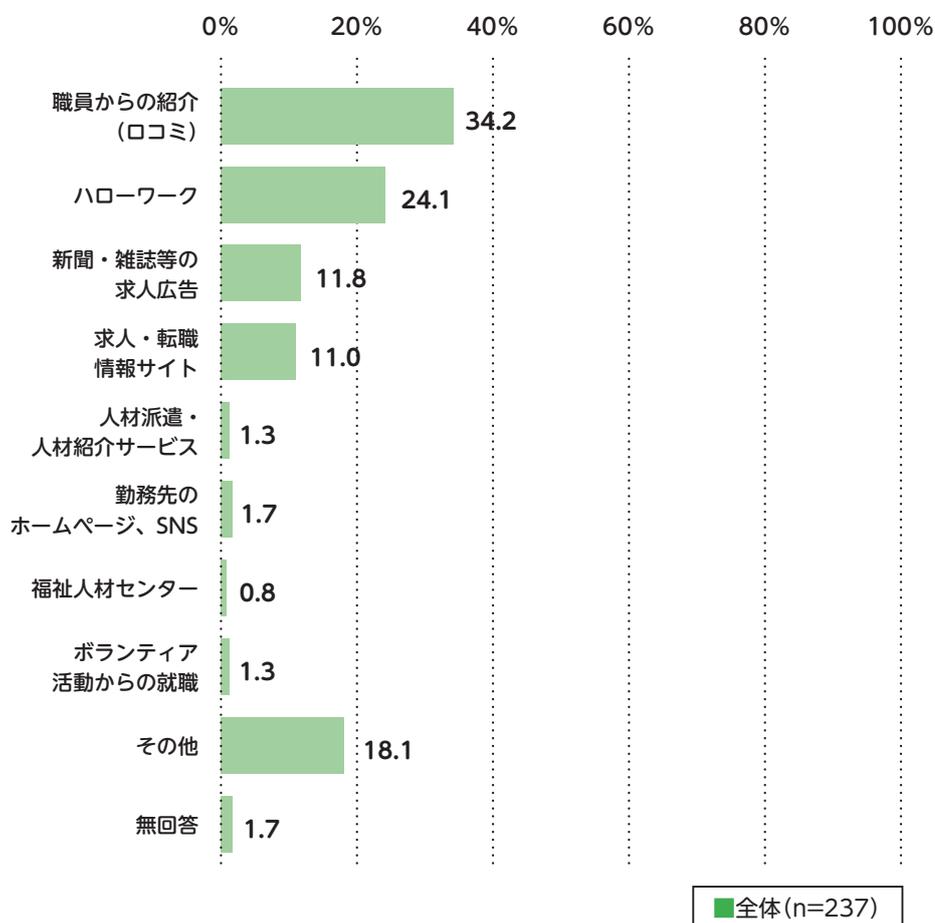
なお、上記は主に入職後の課題を挙げていますが、実際にはその前段階で「高齢者をどのように募集・採用するか」が課題となる場合もあります。既述のとおり、わが国ではあらゆる産業で人手不足が深刻化しており、優秀な人材を確保するために高齢者にも注目が集まっています。採用に関する工夫もまた、高齢者の活用における課題の一つとして挙げられます。

昨年度に実施したアンケート調査によると、高齢者の入職経路（複数回答）では「職員からの紹介（口コミ）」が34.2%と最も多く、次いで「ハローワーク」が24.1%でした。一方、「人材派遣・人材紹介サービス」や「勤務先のホームページ、SNS」などは回答割合が低く、あまり有効な手段とは言えないことがうかがえます。

アンケートの結果から、定年前から勤務していた事業所で定年後も継続して働いている方

が多いことが分かっています。将来に備えて、定年後の継続勤務については早い段階から相談や調整を行うことが有効ではないかと思われます。

高年齢者の入職経路（職員向けアンケート・アンケート調査への回答者、複数回答）

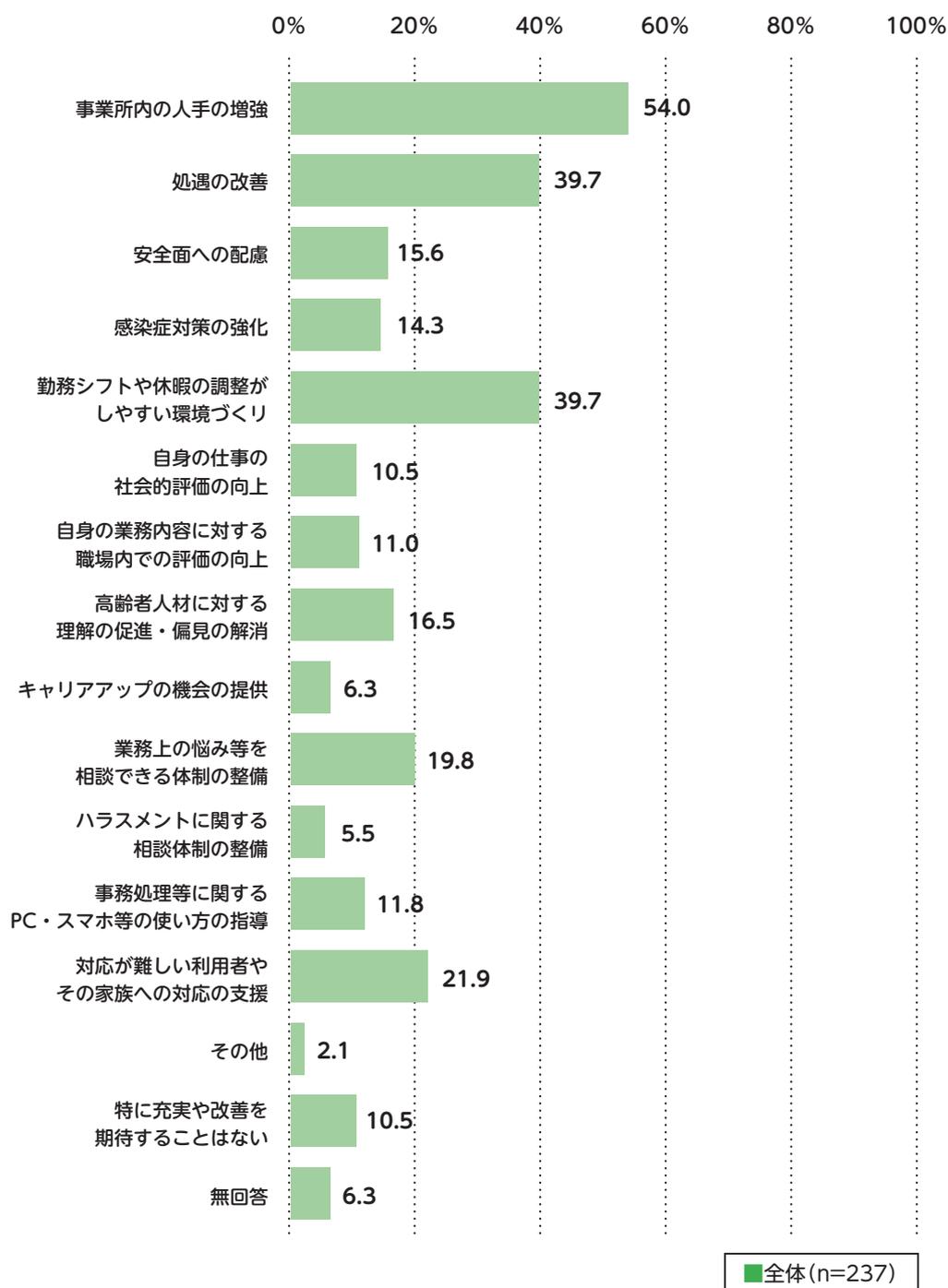


また、入職後の定着に関して、働きやすい職場環境の整備に向けて事業所側に配慮してほしい点についてたずねたところ、以下のような回答が寄せられました。

最も回答が多かったのは「事業所内の人手の増強」であり、ひとりひとりの職員に過度に業務が集中してしまうことのないよう、余裕のある人員配置が求められています。なお、これは高年齢者に限らず、多くの職員が望んでいることと考えられます。また、ここからも介護現場における人手不足の深刻さがうかがえます。そのほか、「処遇の改善」や「勤務シフト・休暇の調整がしやすい環境づくり」についても多くの回答があり、人事面での配慮や改善を求める声が多いことがわかります。

そのほかの要望としては、悩みの相談や、対応が難しい利用者への支援など、困りごとをサポートする体制を求める声が多く寄せられています。

高年齢者が事業所に配慮してほしいこと（職員向けアンケート）



高齢者の雇用の重要性・メリット・現状及び課題等に関するまとめ

1 高齢人材の重要性

- 《わが国では、全産業で人手不足の問題が深刻化しており、高齢人材の重要性が高まっている》
- ・わが国は少子高齢化と生産年齢人口減少が進行しており、あらゆる分野で人手不足が深刻化。
 - ・人材不足の解決策として、国は高齢者（おおむね65歳以上）の活用促進に向け、様々な施策を展開しており、高齢者への期待や関心が高まっている。
 - ・介護分野においても、今後サービスを継続していくためには、人材の確保・定着・育成が大きな課題となっている。
 - ・現在、介護分野では多くの高齢者が働いており、現役世代と同様に介護サービスの現場を支える重要な役割を担っている。

2 高齢人材の活用のメリット

- 《労働力の不足を補うだけでなく、長年の経験で培った知識・ノウハウの活用が期待される》
- ➔事業所の活性化に効果が期待できるほか、高齢者自身の健康維持や増進にも効果がある
 - ➔仕事に意欲的で、長く働きたいと考える高齢者も多い

例 高齢人材活用のメリットの例

- ①経験や知識を活かすことで職場が活性化し、若手職員にも良い影響を与える
- ②利用者や家族とのコミュニケーション力や信頼感の向上
- ③地域社会とのつながりを強化し、社会的評価を高める
- ④多様な人材がもたらす新たな気づきや、業務改善の推進
- ⑤高齢者自身の健康維持や生きがいの向上、経済的自立の支援

3 介護現場における高齢人材活用に向けた課題

- 《身体能力や健康面の衰えに配慮し、働きやすい環境づくりに取り組むことが求められる》
- ➔若い世代と比べて身体能力などに衰えが見られることから、負担の大きい業務を避けるなどの配慮が必要になる場合もある
 - ➔また、状態や能力、仕事に対する希望などには個人差があるため、それぞれの状況に応じた調整が求められる

例 介護現場における高齢者活用の課題例

- ①体力面・健康面での制限への配慮
- ②ICT機器や新たな業務手順への対応支援
- ③業務分担やシフト調整の工夫（他の職員との業務バランスの調整）
- ④コミュニケーションの円滑化や世代間ギャップの解消
- ⑤安全管理や労災防止、本人の健康チェック体制の強化

Ⅱ

高年齢者の確保・定着のための
ポイント

高齢者の確保・定着のためのポイントについて

ここからは、第1部で見てきた高齢者人材の活用に関する機運や重要性の高まり、また介護サービス分野における高齢者活用の現状や課題などを踏まえ、介護サービス事業所で高齢者の活用を進めるためのポイントをご紹介します。

なお、活用を推進するにあたっては、できるだけ長く安心して働き続けられる環境を整えることが重要です。ここで紹介することは、言い換えれば「高齢者の確保・定着」を実現するためのポイントとなります。

昨年度に実施した基礎調査（介護サービス事業所や、そこで働く高齢者などを対象としたアンケート調査・ヒアリング調査）の結果をもとに、介護サービス分野における高齢者の確保・定着に重要な4つの視点を提示します。

高齢者の確保・定着のためのポイント：4つの視点

① 配慮と公平性（特別扱いしない雇用の基本方針）

・体力の低下や新しい機器の操作方法の習得など、高齢者が苦手としやすい点に配慮した職場環境の改善について、その取組のポイントを解説します。

→一方で、「高齢者だから」と過度に配慮しすぎると、本人の意欲が低下したり、周囲の反発を招いたりするなど、望ましくない影響が生じることもあります。そのため、バランスの取れた調整のポイントについてもあわせてご紹介します。

② 柔軟な働き方の導入

・高齢者が長く、安定して働き続けられる環境を整えるためには、勤務日程や時間、勤務形態など、様々な条件を個々の状況や希望に合わせて調整することが重要です。ここでは、そのような柔軟な働き方を導入するためのポイントをご紹介します。

③ 業務の切り分けと適材適所の配置

・上記①とも関連しますが、一口に「高齢者」といっても、心身の状態や考え方、得意なことなどは人それぞれ異なります。ここでは、介護サービス事業所での業務において、高齢者の得意なことや苦手なことを踏まえ、効果的な配置を検討するためのポイントを紹介いたします。

④ スタッフ間のコミュニケーション

・介護事業所での勤務では、高齢の職員同士だけでなく、若い世代を含む様々なメンバーと連絡を取り合い、互いに協力しながら業務にあたることとなります。その際、世代の違いによるちょっとしたすれ違いが、職場内の人間関係の問題につながることも指摘されています。ここでは、職場内で円滑かつ効果的にコミュニケーションを図る方法について、実際の事例も交えながら、取組のポイントをご紹介します。



視点

1

配慮と公平性（特別扱いしない雇用の基本方針）

高年齢者雇用を推進する際には、本人の特性や希望、家庭の状況などに配慮しつつ、年齢に関わらずすべての職員に対する公平に対応することが、事業所全体の一体感を生み出す鍵となります。組織として職員について公平な処遇を行う明確な方針を打ち出し、現場での運用を徹底することが重要です。

1 高年齢者の特性理解と配慮のポイント

高年齢者雇用を円滑かつ効果的に進めるためには、「年齢に応じた特性」を正しく理解し、個々の強みや課題に応じた支援や職場環境の整備を行うことが不可欠です。

高年齢者は加齢に伴い、身体機能（筋力・柔軟性・視覚・聴覚・バランス感覚など）や認知機能（記憶力・処理速度・新しいことへの適応力など）が一定程度低下することが一般的です。ただし、これらの変化の程度は個人差が大きく、一律に「高年齢者だからできない」「負担が大きい」と決めつけることは避けるべきです。年齢による「できない」という先入観を排し、個々の状態や希望を丁寧に把握することが重要です。

一方で、高年齢者は長年の社会経験や職業経験に裏打ちされた豊富な知識や技術、利用者への共感力、責任感、規律正しい勤務態度、他者との協調性、傾聴力など、若年層にはない多くの強みを持っています。また、子育て世代と比較し、勤務時間に融通が利きやすい場合もあります。特に介護現場では、利用者やご家族とのコミュニケーションや信頼関係の構築が重視されますが、これらが得意な方が多い点は高年齢者の大きな長所となります。

上記のような高年齢者の特性を踏まえた具体的な配慮のポイントとしては、以下のようなものが挙げられます。

視認性の確保	大きめの文字や色のコントラストを活かした掲示物、ピクトグラム（絵文字）活用、掲示物の見やすい場所への掲出
作業環境の調整	長時間の立ち仕事を避けるための椅子の設置、床の滑り止め加工、段差の解消、照明の増設、備品等を置く高さの工夫
業務指示の工夫	抽象的・口頭だけの指示を避け、マニュアルやチェックリストでの補完、（一気に伝えるのではなく）段階的な説明、必要に応じた復唱の促し
休憩・体調への配慮	こまめな休憩時間の設定、日々の体調確認の実施、負荷が大きい時間帯を避けた勤務シフトの作成、定期健康診断や相談窓口の設置
技能継承の機会提供	高年齢者の持つ経験を活かし、若手職員へのOJTや、ロールモデルとしての役割を担ってもらう

これらの配慮は「高齢者だから特別扱いする」のではなく、本人の能力や経験を最大限に発揮できる環境を整えるためのものです。結果的に、組織としての生産性やサービス品質の向上にもつながります。また、こうした環境整備は、すべての世代の職員（例えば育児・介護中の職員や障がいがある職員等）にとっても働きやすい職場づくりにつながります。

2 公平性を保つための組織的な取組

高齢者を過度に特別扱いすると、他の世代の職員に不公平感や不満を抱かせ、職場の人間関係が悪化したり、チームが分断されたりするリスクがあります。したがって、配慮と公平性の両立を図るためには、組織全体としての透明性の高いルールが極めて重要です。

世代間の不公平を防ぐための具体的な取組としては、以下のようなものが有効です。

業務内容の透明化

業務ごとの内容、難易度、身体的負担、責任の程度などを一覧化し、担当割り当ての根拠を明確にする。職員間で業務分担の理由を説明できる体制とする

多世代共通の評価制度の導入

年齢や勤続年数に関係なく、職務遂行度・チームへの貢献度・業務改善への意識・利用者対応など、複数の指標で公正に評価し、昇給や表彰、キャリアアップなどの処遇に反映させる

フィードバック機会の均等化

高齢者だけでなく、すべての世代に対して定期的な面談などを実施し、育成の機会の提供、今後の希望や悩みを共有できる場を設ける

全世代を対象とした勤務内容の配慮・調整

体調や家庭の事情を考慮した勤務内容の配慮・調整を行う制度について、年齢に関係なく申請できるようにし、「高齢者だけの特権」とならないようにする

チームワークを醸成するための研修・啓発

多世代が協力し合い、互いの強みを活かす職場風土づくりのための研修や、定期的な意見交換会などを開催する

こうした取組は、高齢者に限らず、全職員の働きやすさの向上や職場の一体感、エンゲージメントの強化、離職率低下、サービス品質の向上など、様々な効果が期待できます。公平性を維持することで、世代間の摩擦や誤解も未然に防ぐことができます。

実際の事例にみられる取組のヒント

事例 ぱんぶきんの取組

- 高齢者人材の活用についても、65歳未満の職員と同様に、特別な配慮は行っていないが、業務内容やシフトについては、体調や希望に応じて柔軟に調整している。また、年齢で業務を分けることなく、全員がバランスよく業務を担うようにしている。

事例 エクセレントケアシステムの取組

- 高齢者だからという理由で比較的負担の少ない仕事ばかり任せると、他の年齢層の職員から不満が出る。そのため、年齢や体力面を考慮しつつも、本人の希望や状況に応じて業務内容を決めており、特別扱いはしていない。その分、能力のある職員に対しては、年齢を問わず適切に処遇をしている。

事例 新生メディカルの取組

- 高齢者のみ特別な配慮をしているわけではなく、全体のバランスを見て業務を割り振っている。全職員に対して公平な機会を提供する方針を徹底している。

事例 リボーン取組

- 高齢者についても、他の職員と同じように業務を任せており、特別扱いはしていない。定期的な面談で本人の意向を確認し、必要なサポートを提供している。

事例 シダークの取組

- 60代の方を多数採用しているが、特別な配慮は行わず、65歳未満の職員と区別せずにできる範囲で業務を任せている。

「配慮と公平性」を考える上で重要なこと

- 高齢者を含む多様な世代が活躍できる職場づくりに向けて、配慮と公平性のバランスに留意しましょう！

取組のポイント ① 高齢者の特性を理解し、必要な配慮を行いましょう

→ 身体能力や認知機能の低下が見られやすい高齢者の特性を踏まえ、必要な配慮を行いましょう。

例 高齢者の特性を踏まえた配慮の例

- 視認性の確保：大きめの文字や色のコントラストを活かした掲示物、ピクトグラム（絵文字）の活用、掲示物を見やすい場所に掲示
- 作業環境の調整：長時間の立ち仕事を避けるための椅子の設置、床の滑り止め加工、段差の解消、照明の増設、備品などを置く高さの工夫
- 業務指示の工夫：抽象的・口頭だけの指示を避け、マニュアルやチェックリストによる補足、（一度に伝えるのではなく）段階的な説明、必要に応じて復唱を促す
- 休憩・体調への配慮：こまめな休憩時間の設定、日々の体調確認の実施、負荷が大きい時間帯を避けた勤務シフトの作成、定期健康診断や相談窓口の設置

取組のポイント ② 公平性を保つため、組織的な取組を行いましょう

→ 多様な世代の職員が活躍し、気持ちよく働ける環境を整備するため、評価や処遇において公平性を意識しましょう。

例 世代間での不公平感を解消するための取組の例

- 業務内容の透明化：業務ごとの内容、難易度、身体的負担、責任の程度などを一覧にし、業務分担の根拠を明確化
- 多世代共通の評価制度の導入：すべての世代の職員を対象に、職務遂行度・チーム貢献度・業務改善意識・利用者対応など複数の指標で公正に評価する仕組みを整備
- フィードバック機会の提供：すべての世代の職員と定期的な面談等を実施
- 全世代を対象とした勤務内容の配慮・調整：すべての世代を対象とした、体調等による勤務内容の配慮・調整を行う制度づくり
- チームワーク醸成のための研修・啓発：多世代が協働し、互いの強みを生かし合う職場風土づくりに向けて、研修や定期的な意見交換会などを開催

視点 2

柔軟な働き方の導入

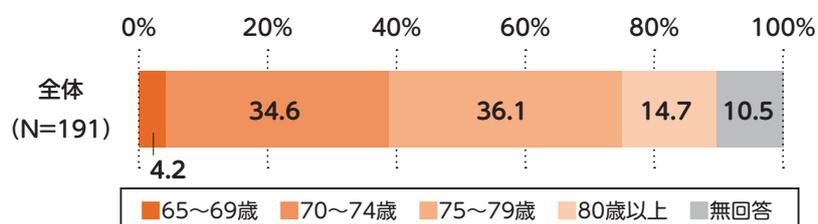
高年齢者は、それぞれ健康状態や生活環境、希望する働き方が多様であるため、画一的な就労形態ではなく、柔軟な働き方を導入することが重要です。柔軟な働き方は、高年齢者の意欲や能力を最大限に引き出し、長期的な就労継続につなげるための有効な手段です。こうした背景を踏まえ、本節では、高年齢者に長く働き続けるために重要と考えられる「シフト・勤務時間の柔軟化」「定年後再雇用・継続雇用の制度設計」「体調や生活スタイルに応じた働き方の支援」という三つの観点から、具体的な方策とその意義について考察します。

1 シフト・勤務時間の柔軟化

高年齢者の就労継続を促進するためには、体力や生活事情に配慮した柔軟な勤務体制の構築が不可欠です。加齢に伴い、筋力や持久力、回復力が若年層に比べて低下する傾向があるため、長時間勤務や連続勤務は身体的・精神的負担になりやすく、職務を続ける上での障壁となります。一方、調査によると、「何歳ぐらいまで介護業界で働きたいか」という問いに対して、36.1%が「75-79歳」、34.6%が「70-74歳」、14.7%が「80歳以上」と回答しています。

この結果を踏まえると、個々の健康状態や生活環境に応じて柔軟な働き方を提供できる職場であれば、多くの高年齢者が意欲的に働き続ける可能性が高いと考えられます。

何歳ぐらいまで介護業界で働きたいか（職員向けアンケート）



例 シフト・勤務時間の柔軟化に関する取組の例

- ①週2～3日の勤務日数限定型雇用契約を導入
通院や家族の介護などと両立しやすくなる
- ②曜日指定勤務（固定曜日制度）
本人の生活サイクルに配慮し、安定した就業リズムを実現する
- ③就業意思確認の月次ルール化
勤務希望の有無を柔軟に申告できる仕組みを整える
- ④短時間勤務・時短シフトの導入
1日あたりの勤務時間を4時間や5時間など短めに設定し、体力的な負担を軽減。午前・午後のみ、早朝・夕方のみなど、希望する時間帯を選べる仕組みも有効。
- ⑤シフト希望提出の柔軟化（2週間ごと・週ごと提出など）
毎月ではなく、2週間ごとや週ごとにシフト希望を提出できる制度にすることで、突発的な予定や体調の変化にも柔軟に対応できる。
- ⑥連勤回避・連続勤務制限ルールの導入
連続して勤務する日数を制限する（例：2連勤まで、3連勤までなど）ことで、十分な休息が取れるように配慮する。

実際の事例にみられる取組のヒント

事例 リボーンの実施

- 会社全体で時短勤務を導入したり、夜勤の回数を減らすなどの取組を行っている。

事例 エクセレントケアシステムの取組

- 必要に応じて勤務日数などを調整し、継続して雇用している。

また、ICTや勤務管理アプリなどを活用して、個別のシフト希望を可視化し、管理者が調整しやすい仕組みを導入する事例も増えています。

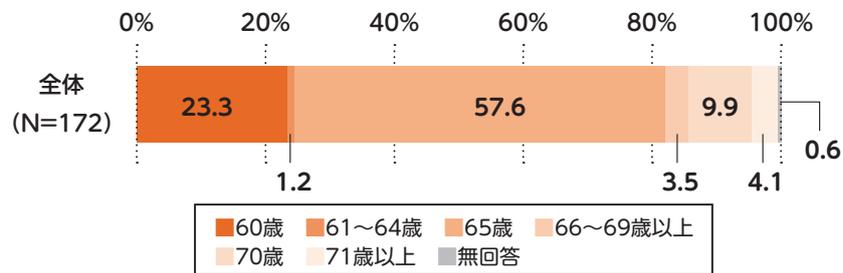
上記のような施策は、特に高齢者本人が「無理のない範囲で働ける」という心理的な安心感につながり、定着意欲の向上が期待されます。

2 定年後再雇用・継続雇用制度の設計

高齢者が介護業界で働き続けたいという意欲を持っていても、それに応える制度が十分に整っていないければ、実際の再就職や継続雇用には結びつきません。定年を迎える60歳から70代前半の方々にとって、再雇用制度の内容や運用の透明性が、働き続けるかどうかの重要なポイントとなります。

調査によると、定年制度について「あり」と回答した割合は81.5%、「なし」と回答した割合は18.0%となっています。また、「あり」と回答した事業所のうち、定年となる年齢は「65歳」が57.6%と最も多く、次いで「60歳」が23.3%、「70歳」が9.9%となっています。

定年制度がある事業所の定年となる年齢（事業所向けアンケート）



定年後の再雇用・継続雇用制度を設計する際には、高齢者が働き続けられる環境を整えるだけでなく、高齢の職員が無理なく働けるよう、役割や業務範囲を適切に調整することも大切です。例えば、通常よりも業務の範囲を限定したり、年齢に応じて担当する業務を徐々に減らすなどの配慮が求められます。こうした対応によって、高齢の職員自身も自信を持って業務に取り組むことができ、事業所側も安心して仕事を任せられます。

例 定年後の再雇用・継続雇用制度の設計に関する取組の例

- ①再雇用契約（嘱託・パート）を65歳・70歳以降も更新可能にする制度の整備
- ②勤務時間・役割・責任範囲の個別設定型契約制度の導入（例：介護職→送迎業務中心、育成補助など）
- ③本人の体調やライフイベントに応じた段階的就業（段階的引退）を制度化
- ④継続雇用開始前の「キャリア移行面談」を定期実施し、職員との合意形成を図る

実際の事例にみられる取組のヒント

事例 リボーン取組

- 役職定年は設けておらず、同一労働同一賃金である。ただし、定年後の雇用形態は、現状を維持する場合と変更する場合があります、職員の希望に応じて柔軟に対応している。
- 65歳の定年後、70歳までは希望すれば基本的に契約延長へと移行することができる。70歳を超えている方については、その都度面談を行い、労使双方で勤務可能と判断された場合に、契約を延長している。

事例 新生メディカルの取組

- 定年は65歳である。以降は、正社員も一律に嘱託職員またはパートとなる。ただし、定年後も所長などの役職を継続する場合もあり、その際も正社員から嘱託職員へと雇用形態が変わる。給与は変わらないが、契約期間が無期から1年になる。また、定年時に退職金が支払われる。
- 年齢とともにできなくなる仕事が出てくることもあるが、急にすべての業務ができなくなるわけではないため、面接を重ねながら本人が納得できる形で徐々に業務量を調整している。ボランティアなど、次のステップも紹介しながらサポートしている。

事例 とやまヒューマンサービスの取組

- 正規職員の定年は65歳だが、雇用延長の上限は設けておらず、働けるのであれば80歳代でも雇用している。

3 体調や生活スタイルに応じた働き方の支援

柔軟な働き方の設計には、勤務時間の調整だけでなく、個人の健康状態・生活状況に応じた多面的支援が欠かせません。これは、就労継続支援策としてだけでなく、離職防止やQOL（生活の質）向上の視点からも重要です。

例 体調や生活スタイルに応じた働き方の支援の例

- ① 職場内健康相談窓口の設置・定期的健康チェック制度の導入（月1回の問診や看護師との面談）
- ② 病院通院日やリハビリ日を考慮した特別休暇制度や、半日有給休暇の活用促進
- ③ 家族の介護や配偶者支援と両立できるフレックスタイム制度の整備
- ④ 高齢者向け福利厚生（電動自転車通勤、ストレスケア講座、独自の給付など）

また、実務上は「過度な配慮をしない」ことも重要で、意欲や能力に対して業務の負荷が低すぎると、本人のやりがいを失わせ、周囲の不満につながる可能性があります。したがって、「挑戦と安心の両立」をコンセプトとした業務設計や、高齢者の状況把握などを目的とし、コミュニケーション強化をあわせて行うことが、実践的な定着支援につながります。

「柔軟な働き方の導入」に関する取組において重要なこと

■ 高齢者の意欲や能力を最大限に引き出し、長期的な就労継続につなげるためには、多様な状況や希望に対応できる柔軟な働き方の仕組みが重要です！

取組のポイント ① シフト・勤務時間の柔軟化

→ 体力や生活事情に配慮した柔軟な勤務体制を整備

例 シフト・勤務時間の柔軟化に関する取組の例

- ・ 週2～3日勤務の限定型雇用契約を導入
- ・ 曜日指定勤務（固定曜日制度）
- ・ 就業意思確認を毎月実施するルールの導入
- ・ 短時間勤務・時短シフトの導入
- ・ シフト希望提出の柔軟化（2週間ごと・週ごと提出など）
- ・ 連続勤務を避けるための制限ルールの導入

取組のポイント ② 定年後再雇用・継続雇用制度の設計

→ 役割や業務範囲を適切に調整し、高齢の職員が安心して働き続けられる体制を整備

例 定年後の再雇用・継続雇用制度の設計に関する取組の例

- ・ 再雇用契約（嘱託・パート）を65歳や70歳以降も更新できる制度の整備
- ・ 勤務時間・役割・責任範囲の個別設定型契約制度の導入
- ・ 本人の体調やライフイベントに合わせて、段階的に就業（段階的引退）できる制度の導入
- ・ 継続雇用開始前に「キャリア移行面談」を定期的実施し、職員と合意形成を図る

取組のポイント ③ 体調や生活スタイルに応じた働き方の支援

→ 就労継続支援や離職防止の観点から、健康状態や生活状況に合わせた働き方を支援する仕組みを整備

例 体調や生活スタイルに応じた働き方の支援の例

- ・ 職場内に健康相談窓口を設置し、定期的な健康チェック制度を導入（月1回の問診や看護師との面談など）
- ・ 病院への通院日やリハビリ日を考慮した特別休暇制度の導入や、半日有給休暇の活用推進
- ・ 家族の介護や配偶者の支援と両立できるフレックスタイム制度の整備
- ・ 高齢者向けの福利厚生（電動自転車通勤、ストレスケア講座、独自の給付など）



視点
3

業務の切り分けと 適材適所の配置

高年齢者が長く安定して働ける環境を整えるためには、その特性や状況を見極め、無理なく対応できる業務や、本人の能力を活かし、やりがいを感じられる業務を割り振ることが重要なポイントだと考えられます。

本節では、業務の切り分けや適材適所の配置に関するポイントを、「身体的負担の少ない業務への配置」「高年齢者の経験やスキルを活かす業務設計」「チームによるフォロー体制の整備」という3つの観点から整理します。

1 身体的負担の少ない業務への配置

既述のとおり、高年齢者は視力や聴力などの感覚器官、体力や判断力等の衰え、また持病などの健康状態に関する問題により、若い世代と比べて健康管理や安全面での配慮が必要な場合が多いことが知られています。

高年齢者が自身の健康状態を維持しつつ、介護職員として無理なく働き続けるためには、個人の状態に応じて、身体的負担をなるべく抑えた業務への適切な配置が極めて重要です。また、現在は問題なく対応できている業務であっても、加齢に伴い筋力や柔軟性、平衡感覚などが低下していくのは避けられない現実です。身体に過度な負荷がかかる業務をそのまま続けることは、将来的に職員自身のけがや病気につながるだけでなく、他の職員やサービス利用者を巻き込む事故のリスクを高めることにもなります。

高年齢者の健康状態の維持や心理的な安全の確保、事故防止のためにも、各事業所で現在行われている様々な業務について、身体的負担がどの程度かを改めて点検し、高年齢者が無理なく仕事に取り組めるよう、業務内容の調整や再構築を検討しましょう。

例 高齢者に対する、健康管理や安全上の配慮が必要なことの例

- ・重いものの持ち運びや長時間の立ち仕事など、身体的な負担が大きいものはなるべく避ける
 - ・利用者への身体介護など、職員・利用者双方のけがや事故のリスクのあるものについては、業務の対応可能性について十分に検討する
 - ・熱中症の予防のため、炎天下や密閉された場所での勤務時には水分補給等に留意する
 - ・自動車の運転については、視力や判断力の低下などの状況を十分に把握し、無理のない範囲で対応できるよう調整する（事故が起きた場合には配置を見直すことも重要）
- ➔これらのほかにも、瞬時の判断や反応が求められる業務、作業のスピードが求められる業務、周囲とペースを合わせる必要がある業務、新しい機器の操作などを常に学ぶ必要がある業務、同じ姿勢を長時間続ける業務などについては、高齢の職員でも無理なく対応できるかどうか、本人の意向も踏まえて検討・調整することが望ましいと考えられます。

業務内容を介護職員の年齢や体力等に応じて調整・再構築することは、高齢者の働きやすさ向上だけでなく、事業所における労災リスクの低減、シフトの安定化といった、事業の持続可能性の向上にもつながるなど、運営上の大きなメリットをもたらすことが期待されます。加えて、各種業務の中身を改めて見直し、身体的な負担の軽減や安全性の向上を図る取組を通じ、高齢者でも対応可能な範囲を広げることも、働きやすい環境づくりとして重要なことであると考えられます。

なお、介護サービスにおける、職員の身体的負担が少ない業務として、例えば以下のようなものが挙げられます。こうした業務を基本とし、個々の職員の状態や能力に応じて、追加で対応可能な業務を検討していく方法も有効ではないかと考えられます。

例 身体的負担の少ない業務として考えられるものの例

- ①送迎の付き添い、移動補助（デイサービス、特養等、利用者の移動が伴うサービス）
- ②食事配膳、食器洗浄、後片付けなどの厨房周辺業務（通所系や施設・居住系サービス等）
- ③居室や共用スペースの掃除、簡単な設備点検、日用品の補充（施設・居住系サービス）
- ④利用者の見守りや話し相手としての交流
- ⑤レクリエーション準備、清掃、タオルたたみなどの軽作業

これらの業務は身体的負担が比較的少ないと考えられる一方、ICTや機器等の導入による効率化が難しい部分が含まれており、対応にあたってそれなりに職員の時間が取られる業務でもあります。こうした業務を高年齢者が担うことで、多くの業務を抱える若手職員をサポートし、繁忙期や忙しい時間帯の負担を軽減する効果も期待されます。特に利用者の食事の前後や夕方などの繁忙な時間帯には有効性が高いと思われ、各時間帯の業務負荷に応じて高年齢者を適切に配置することで、効率的な業務分担が可能になるのではないかと考えられます。

実際の事例にみられる取組のヒント

事例 ぱんぷきんの取組

- 高齢者は身体的負担の大きい業務から外す配慮をしている。なお、通常業務をしている職員との間に軋轢が生じないように、担当できる業務内容に応じて時給を調整している。
- 身体的負担が小さいものから業務を任せるのが現場の教育方針。負担の軽減については、職員本人の意向に加え、周囲から見てつらそうな場合や、十分に対応できていないと判断される場合には、業務内容の調整を行っている。

事例 エクセレントケアシステムの取組

- 介護職から介護助手に職種を変更することができるようにしており、業務内容を変更することで継続して働いてもらえるのであれば、その方が望ましいと考えている。夜勤などの負担の大きい業務については、シニア人材の体力を考慮して割り振りを決めている。

事例 新生メディカルの取組

- 年齢を重ねるにつれて、対応できない仕事が出てくる場合もあるが、すべてが突然できなくなるわけではない。そのため、管理職と面接を重ねながら、本人が納得できる形で徐々に仕事を減らしている。なお、在宅サービスはひとりで業務を行うため、できないことが顕著に表れる。そのため、高齢者自身もヘルパーとして働くことに不安を感じる場合があり、こうした場合にはボランティアなど次のステップを紹介しながらサポートしている。

2 高齢者の経験・スキルを生かす業務設計

前節では、高齢者の身体能力や健康状態等に応じて配慮することの重要性についてふれましたが、高齢者を「一般的な職員の補助的な労働力（通常よりも身体能力が低い職員）」という側面だけで捉えることは適切ではありません。高齢者には、これまでの経験を通じて習得されたスキル・知識・人脈といった無形資産があり、高齢者の能力を最大限に発揮してもらうためには、こうした無形資産を活かせるような、戦略的な人材配置を検討することも有効です。

例 介護の仕事に生かせる高齢者の経験・スキル（例）

- ・サービス利用者への気配り（年齢が近いことによる細やかな配慮も含む）
- ・利用者とのコミュニケーション能力（特に要介護者の話を聞く力）
- ・長年の業務経験に基づく、利用者やご家族の状態に対する洞察力や気配り
- ・長年の業務経験で培った業務ノウハウ（介護に関するスキルのほか、料理・掃除等も含む）
- ・業務経験や知識を若手職員などへ伝え継承すること

介護サービス分野では、職員と利用者の「人対人」の関係に基づくサービス提供が事業の基本であるため、利用者との対話や信頼関係づくり、経験に基づく洞察力といった、職員の人間的な力が重要となる仕事だといえます。高齢者が自身の様々な経験やスキルを活かせる業務設計や職場環境を整えることは、組織全体の風土や生産性の向上にも良い影響をもたらすと考えられます。

例 高齢者の経験やスキルを生かす配置の例

- ①自身の業務経験から得た知識やノウハウを活かして、新人職員のOJTやマニュアル整備を支援
- ②事務職員や管理職としての経験を活かして事務処理や管理業務を補助し、若手職員の負担を軽減
- ③レクリエーションの企画や進行など、様々な活動のプログラム作成に参加
- ④地域とのつながりを活かし、事業所と住民の橋渡し役や、利用者のご家族との信頼関係づくりを支援

なお、これらの役割を担ってもらう際には、「手伝ってもらう」だけでなく、それぞれの仕事を任せることも大切なポイントです。仕事を任されることで、高齢者の主体性や誇りが生まれ、結果として職場への貢献意欲が高まる好循環が期待できます。

💡 実際の事例にみられる取組のヒント

事例 新生メディカルの取組

- 高齢者は利用者と年齢が近いこと、身近な存在として訪問介護の仕事伝えてくれる点がメリットである。利用者のケアの見直しはチームで行っているが、客観的には利用者ができた方が良いと思われることでも、本人や家族が必ずしも実行できるとは限らない。その際、なぜできないのかといった批判的な意見が出ることもあるが、年齢の近い高齢者が、「それを実行するのは難しい」と実感を込めて伝えてくれると、チームの理解が深まりやすい。

3 チームによるフォロー体制の整備

高齢者は体力の低下などにより健康を崩しやすく、急に出勤できなくなることも比較的多いため、業務に支障が出るのを防ぐことや、高齢者が安心して働ける環境を整えることが重要です。そのためには、何かあった際に無理をせず助けを求められるフォロー体制を構築することが大切です。高齢者が自分の限界を超えて無理をしたり、他の職員に遠慮して支援を求められない状況は、本人の健康悪化や事故のリスクを高めることにつながります。

このような背景から、複数人のチームで業務に対応したり、訪問系のサービスにおいても急な欠勤時のバックアップ体制を確保するなど、事業所と高齢者の双方にとって安心できる体制を整備することが重要です。

なお、チームによるフォロー体制の構築する際には、以下の点がポイントとなります。

例 チームによるフォロー体制整備に向けた取組の例

- ・ 複数人で業務にあたるチーム体制を基本とし、職員間でバックアップ体制があることを共有する
 - ➔ 訪問系サービスでも、緊急時に備えて予備の職員を派遣できる体制を整える
 - ➔ 特に、高齢者と若手職員を組み合わせることで、お互いの得意部分を活かし、苦手な部分を補い合えるような配置を意識すると、より高い効果が期待される
- ・ 緊急時に円滑に対応できるよう、チーム内や事業所内で利用者の体調や配慮が必要な点、職員自身の留意事項などの情報を共有しておく（例：日誌や日報の活用）
- ・ 業務シフト表とあわせて、予備の担当者や不測の事態が発生した際の対応を明文化しておく

さらに、若手を含む全職員に対して、高齢の職員と接する際に意識すべきポイントを明確に伝えておく（このポイントについては次節で説明）ことや、人事評価制度に「チームメン

バーへの支援への貢献」を盛り込むなどの工夫により、協働体制がより効果的に機能します。

なお、高齢の職員を「支える」ことを他の職員に過度に求めたり、業務内容の調整などで過度な配慮を行うと、事業所内で不満が高まる恐れがあります。業務内容の調整やフォロー体制の構築にあたっては、職員本人の負担感軽減だけでなく、配置の透明性や公平性を確保し、事業所全体の納得感を高めることが重要です（2-1も合わせて参照）。

実際の事例にみられる取組のヒント

事例 とやまヒューマンサービスの取組

- 年配の職員に限定して働きやすい職場づくりを行うと、他の職員の不満が高まることがある。当社の理念は、全従業員の物心両面の満足を目指すことにあり、高齢の職員以外にも配慮しながら、事業所内の勤務体制や業務内容などの調整を行っている。
- 業務内容などの調整においては、「平等」と「公平」の視点を重視している。高齢の職員は利用者の気持ちをよく理解できますが、若手に比べて身体が動きにくい面がある。一方、若手は高年齢者よりも身体は動くが、利用者の気持ちの理解では及ばない部分がある。こうした長所と短所をお互いに補い合い、「平等」ではなく「公平」を大切にしている。

「業務の切り分けと適材適所の配置」に関する 取組において重要なこと

▶ 高齢者が長く、安定的に働ける環境づくりに向けて、個人の特性や状況を見極め、無理なく本人の能力が活かし、やりがいを感じられるような業務配分に配慮しましょう！

取組のポイント ① 身体的負担の少ない業務への配置

▶ 健康管理や安全面に配慮し、個人の状況や不得意なことを把握したうえで業務内容を調整

例 健康管理や安全上の配慮が必要なことの例

- ・ 重いものの運搬や長時間の立ち仕事など、身体的負担が大きい業務はできるだけ避ける
- ・ 利用者への身体介護など、職員・利用者双方にけがや事故のリスクがあるものについては、その業務を担当できるかどうか、十分に検討する
- ・ 熱中症を予防するため、炎天下や密閉された場所での勤務時には水分補給などに十分注意する
- ・ 自動車の運転については、視力や判断力の低下などの状況を十分に把握し、無理のない範囲で対応できるように調整する（万が一事故が発生した場合には、配置の見直しも重要）

取組のポイント ② 高齢者の経験・スキルを活かす業務設計

▶ 長年の経験で培った知識やスキルを活かせるよう、担当業務の内容を計画的に検討する

例 介護の仕事に生かせる高齢者の経験・スキルの例

- ・ サービス利用者への気配り（利用者や年齢に近いことによる気づきを含む）
- ・ 利用者とのコミュニケーション能力（特に要介護者の話を聞く力）
- ・ 長年の業務経験に基づく、利用者やご家族の状況に対する洞察力や気づき
- ・ 長年の業務経験で培った業務ノウハウ（介護に関するスキルのほか、料理・掃除等も含む）
- ・ 業務経験や知識を若手職員などに伝え、継承する

取組のポイント ③ チームによるフォロー体制の整備

▶ 急な健康状態の悪化やトラブル発生時の対応をあらかじめ決めておき、不測の事態が発生した場合でも、周囲の職員がフォローし、対応に困らない体制を整える

例 チームによるフォロー体制整備に向けた取組の例

- ・ 複数人で業務にあたるチーム体制を基本とし、互いに支え合う意識を職員間で共有する
- ▶ 訪問系サービスにおいても、緊急時に備えて予備の職員を派遣できる体制を整備する
- ▶ 特に、高齢の職員と若手職員を組み合わせることで、お互いの苦手な部分や得意な部分を活かせるような配置を意識するとより高い効果が期待できる
- ・ 緊急時に代わりの対応が円滑にできるよう、チーム内や事業所内で、利用者の体調や配慮が必要な点、職員自身の留意事項などの情報を共有しておく（日誌・日報等を活用）
- ・ 業務シフト表とあわせ、予備の担当者や不測の事態が発生した際の対応などを明文化しておく



視点
4

スタッフ間の コミュニケーション

介護サービスには、訪問介護のように担当者が1人で利用者宅を訪問してサービスを提供するものもあれば、介護施設のようにチームでサービス提供するものなど様々なスタイルがあります。しかし、どのサービスにおいても、担当者の不安を解消し、働きやすい職場環境をつくるためには、共に働く仲間とのコミュニケーションが重要です。

本節では、高年齢者人材が働きやすい環境づくりに向けて、スタッフ間のコミュニケーションのポイントを「雇用前後のオリエンテーション等の工夫」「定期的な面談・相談体制の整備」「多世代スタッフ間の円滑なコミュニケーション促進」といった観点から整理します。

1 雇用前後のオリエンテーション等の工夫

1. に記載したアンケート調査結果からは、介護サービス分野における高年齢者の活用について、定年前から介護分野で働いている方が、65歳以降も引き続き働いているというケースが多いことが分かっています。そのため、多くの場合は「これまでにやってきた仕事の継続・延長」といった形態であり、未知の環境で新たに働くケースは比較的少ないことがうかがえます。

継続して勤務する高年齢者の場合、仕事の内容や注意点について理解していると考えられますが、一方で、過去と比べて体力などが低下していたり、今後も低下していくことを前提に、無理のない勤務形態や仕事内容の調整を行い、継続雇用における今後の働き方について確認し、認識を共有することが重要です。

また、介護分野での勤務経験がない高年齢者を新たに雇用するケースも、今後増えていくと考えられます。介護未経験の高年齢者を雇用する場合は、入職時に職場や業界への適応を支援することが重要です。

なお、介護職などの経験がある高年齢者であっても、定年後に新しい事業所で働く場合は、介護のやり方や理念が異なる慣れない環境で働くことになるため、未経験者と同様の配慮が必要です。

一般に高年齢者は新しい職場環境に適應するまで、若年層よりもやや時間がかかる傾向があることが知られています。そのため、入職前後のオリエンテーションや入職時研修を丁寧に実施することが重要です。また、一度の説明や指導だけで仕事のやり方を完全に理解・習得するのは難しいと考えられるため、入職後1か月、3か月、6か月などのタイミングで、本人の理解状況に応じた「多段階型」のフォローを行うことが求められます。

以上を踏まえ、オリエンテーションや研修に関しては、次のような工夫が考えられます。

例 雇用前後のオリエンテーション等の工夫（例）

- ①高年齢者向けに内容を調整した「就業初日ガイドブック」を配布
 - ②若手職員との事前顔合わせの機会を設け、年齢差による心理的な壁を和らげる
 - ③業務マニュアルや施設ルールを、大きな文字やイラストを用いて視覚的にわかりやすく提供する
 - ④試用期間中に週ごとにフォロー面談を行い、理解度に応じて追加説明を実施
 - ⑤事業所や施設内を一緒に回りながら、業務の流れを実際に見てもらう（視覚的・実践的理解を促す）
- 訪問系サービスでは、上席職員などが同行して訪問を行う
- ⑥専任の教育担当者が、段階的な業務習得プログラムを設計し、提示する

実際の事例にみられる取組のヒント

事例 リポーンの取組

- 高齢になると理解力が低下する傾向が見られる。聴覚から得る情報が減り、情報処理も遅くなることがある。継続して担当している業務であれば指示を理解できるが、あまり経験のない作業や新しい作業では、それぞれの意味や目的、手順の理解や習得に時間がかかるため、この点に配慮が必要。
- 高年齢者が新たなサービス利用者を担当することもある。この場合、サービス提供責任者などが同行して業務の手順を教えるが、一度で覚えきれないことがほとんどである。そのため、何度か繰り返して指導することになっている。

事例 とやまヒューマンサービスの取組

- 高年齢者に対しては、大目に見ても問題ない点については細かく指摘せず配慮する。ただし、許されないことはしっかりと伝え、評価すべき点はきちんと認めるといった、メリハリのある対応が重要である。
- 日々、管理者が職員と話し、それぞれの意見を聞くようにしている。中には厳しい言い方をする職員もいるが、こういった意見も踏まえ、日々のコミュニケーションの中で改善してほしい点を対象の職員に伝えている。また、その際には「褒める3：注意1」程度の割合になるよう、伝え方に配慮している。
- 運営している事業所が多いため、すべての事業所に十分に目が行き届かないこともある。事業所によっては内部の人間関係が必ずしも円滑でない場合もあるため、コミュニケーションの重要性について意識啓発や理解促進に努めており、これが人材定着の基本だと考えている。

2 定期的な面談・相談体制の整備

高齢者が安心して働き続けられる環境を実現するためには、入職時の研修やオリエンテーションだけでなく、その後も継続的に対話の場を設け、本人の状態や意向を把握し、問題の早期発見や対応に努めることが重要です。

例えば、定期的な個別面談は、業務負担や体調、職場での人間関係に関する悩みを早期に把握し、トラブルの予防や早期対応を目的として多くの事業所で実施されていますが、特に高齢者を対象とした面談・相談体制の整備にあたっては、以下の点に留意することが求められます。

☑ 定期的な面談・相談体制整備の取組の要点

- ① 定期的な個別面談の実施（全世代の職員を対象に実施しつつ、高齢者の特性に応じて下記に配慮）
 - ➡ 心身の健康状態の変化や、仕事をする中で感じる「衰え」や負担の大きさなどについて、若い世代以上に意識的に聞き取りを行う
 - ➡ 事業所内での孤立や仕事のしづらさなど、悩みを抱えていないかどうかについては、できるだけ率直に話してもらえるよう、日頃から話しやすい関係づくりに努める
 - ➡ なお、高齢者は若年層に比べて、注意を受けた際に感情的に受け止めやすい場合があるため、言い方や伝え方には十分な配慮が必要である。また、処分や配置転換が必要な場面でも、説明責任と尊厳の配慮を忘れず、対象者が今後に向けて納得し、意義を感じられるような対応が求められる。
 - ② 上記①の面談内容の記録作成・管理者間での共有（情報管理を徹底しつつ、実効性ある連携を図る）
 - ③ 健康状態に変化が見られた場合には、臨時の面談を実施し、必要に応じて医療機関や専門職とも連携
- ※面談は、職員が信頼できる担当者が対応し、心理的安全性を高めるよう配慮する
また、本人の希望があれば、家族や外部支援者の同席も検討する

さらに、定期的な面談では、身体的負担感や心の状態に関するチェックシートなどを活用することで、本人が気づいていないストレスや不安も可視化し、問題の発見や解決につなげることができます。

また、面談では自身の考えや問題点などをうまく伝えられない職員もいると考えられますが、匿名で意見を伝えられる意見箱やデジタル意見フォームなどを整備することで、このような意思表示が苦手な方の意見や悩みを拾い上げることができる可能性があります。

実際の事例にみられる取組のヒント

事例 ぱんぷきんの取組

- 年2回、管理者が各職員との面談を実施しており、高年齢の職員についても同様に対応している。こうした面談の場では、高年齢の職員から現在の業務負担について話が出ることもある。

事例 とやまヒューマンサービスの取組

- 職員の体力に応じて業務を配分しており（例：移乗が難しい職員への配慮や業務内容の見直しなど）、高年齢の職員にお願いする業務が対応可能かどうかを見極めるため、最低でも年1回は定期面談を実施している。また、気になる職員については随時面談を行っている。

なお、面談などによる問題の早期発見に努めるだけでなく、こうした情報収集を通じて把握した職場内の意見の相違や役割認識のズレの解消、また、体調不良による急な欠勤など突発的なトラブルが発生した際の対応体制も整えておく必要があります。

トラブルへの対応に関するポイント

- ① トラブルが発生した際は、担当者本人だけでなく、上司や第三者も加わり、事実確認と関係者の感情整理を同時に行う（聞き取り面談は中立的な立場で実施すること）
- ② 職員間のトラブルについては、必ず第三者が介入し、「組織の責任として」解決に取り組む姿勢を重視
- ③ 再発防止策は、個人の責任追及よりも、職場の仕組みや業務配分、指示系統などの構造的な見直しを優先する
- ④ 必要に応じて、外部アドバイザーや労務・人事の専門家と連携する

3 多世代スタッフ間の円滑なコミュニケーション促進

介護業界では様々な世代の方が働いています。こうした多世代が共に働く職場では、価値観や業務の進め方の違い、新しいことへの順応性の差などから、職員同士の意識の違いや意思疎通の行き違いが生じやすいことが懸念されます。一方で、それぞれの強みを生かし、弱みを補い合う関係が築ければ、誰もが働きやすい環境づくりにつながり、事業の持続可能性向上も期待できます。

このような背景から、高年齢者と若年層の職員が互いの特徴を理解し、信頼関係を築けるよう、日常的なコミュニケーションの工夫が重要だと考えられます。そのための取組として、例えば以下のようなものが考えられます。

例 多世代スタッフ間の円滑なコミュニケーション促進に向けた取組（例）

- ①異なる世代の交流を促すワークショップを定期的で開催する（互いの強みや弱みを共有し、相互の尊重を促す）
- ②朝礼や終礼など、日常的に顔を合わせる場でペア発表やフリートークを取り入れ、対話の習慣をつくる
- ③共同作業やバディ制度を通じて、自然な会話の機会を生み出す（世代を越えた協働）
➡それぞれの得意分野を活かせるような組み合わせに配慮し、協働を促すタスクを設計する
- ④若手が得意とすること（例：ICT機器の操作など）と高年齢者が得意とすること（例：利用者とのコミュニケーションや業務の進め方のコツなど）を互いに教え合う文化を育む（相互学習制度）

実際の事例にみられる取組のヒント

事例 リボーン取組

- 高齢者は、伝えた内容を忘れてしまうことも多く、また、耳が遠いため話が十分に聞こえていない場合もある。そのため、それが原因で若い職員とトラブルにならないよう、管理者として事業所内のコミュニケーションに注意を払っている。

事例 とやまヒューマンサービスの取組

- 同じようなことであっても、若い職員への伝え方と、高齢者への伝え方のポイントは違う。高齢者の場合、自分のやり方を変えにくい方も多いため、たとえ自分の役職が上であっても、相手を年上の方として丁寧に敬意を持って接し、たとえ冗談であっても傷つけるような言葉遣いは絶対にしてはいけないと職員に指導している。
- 若い職員の言葉遣いなどで気になる点があれば、すぐに指摘するようにしている。すべての場面でこの意識が徹底されているかは分からないが、重要な会議や新たに高齢者が加わった際などには、事業所の中心となるリーダークラスの職員から伝えるようにしている。
- 職員同士がよりコミュニケーションを取りやすくなるよう、食事会などを開催している（例えば、誕生月のメンバーが集まるランチ（事業所から費用を補助）や、夏にビアガーデンで食事会など）。

「スタッフ間のコミュニケーション」に関する 取組において重要なこと

- ▶ 高齢者をはじめ、すべての職員が協力し合い、安心して働ける職場づくりのために、共に働く仲間とのコミュニケーションを大切にしましょう！

取組のポイント ① 雇用前後のオリエンテーション等の工夫

- ▶ 高齢者の状況や仕事に対する希望を丁寧に聞き取り、事業所が期待することや業務内容、処遇などについて説明する機会として、入職前後（継続の場合も含む）のオリエンテーションを丁寧に実施する

例 雇用前後のオリエンテーション等の工夫（例）

- ・ 高齢者向けにカスタマイズされた「就業初日ガイドブック」の配布
- ・ 若手職員との事前顔合わせの機会を設け、年齢差による心理的な壁を和らげる
- ・ 業務マニュアルや施設ルールを、大きな文字やイラストを用い、視覚的にわかりやすく提供
- ・ 試用期間中に週ごとにフォロー面談を行い、理解度に応じた追加説明の実施
- ・ 事業所内・施設内を同行しながら、業務の流れを見せる（視覚的・実践的理解）
- ▶ 訪問系サービスにおいては、上席の職員等による同行訪問を実施
- ・ 専属の教育担当者による段階的な業務習得プログラムの設計・提示

取組のポイント ② 定期的な面談・相談体制の整備

- ▶ 入職段階での研修やオリエンテーションに加え、継続的な対話の機会を設置し、本人の状態や意向の把握、問題の早期発見・対応等に取り組んでいくことが重要

例 定期的な面談・相談体制整備の取組の要点

- ・ 定期的な個別面談の実施（全世代の職員を対象に実施…高齢者の特性に応じて下記に配慮）
- ▶ 心身の健康状態の変化や、業務負荷の大きさなどについて、意識的に聞き取りを行う
- ▶ 仕事のしづらさ等の悩みを率直に話してもらえよう、日ごろから関係づくりに努める
- ▶ 高齢者は注意されたことを感情的に受け止めやすい場合があり、言い方や伝え方には十分に配慮する。処分や配置転換が必要な場面でも、説明と尊敬への配慮が求められる。
- ・ 面談内容の記録作成・管理者間での共有（情報管理を徹底しつつ、実効性ある連携を図る）
- ・ 健康状態の変化を見て臨時的な面談を実施し、必要に応じて医療機関や専門職とも連携

取組のポイント ③ 他世代スタッフ間の円滑なコミュニケーション促進

- ▶ 入職段階での研修やオリエンテーションに加え、継続的な対話の機会を設置し、本人の状態や意向の把握、問題の早期発見・対応等に取り組んでいくことが重要

例 多世代スタッフ間の円滑なコミュニケーション促進に向けた取組（例）

- ・ 世代間の交流促進に向けたワークショップの開催（互いの強み・弱みの共有や尊重を促す）
- ・ 日常的な顔合わせの場におけるペア発表・フリートーク導入による対話の習慣づくり
- ・ 共同作業やバディ制度により、自然な会話の機会を創出（世代を越えた協働）
- ・ 若手が得意なことと高齢者が得意なことを互いに教え合う文化の醸成（相互学習制度）

資料編

高年齢者雇用推進のための
参考情報

1 70歳雇用推進プランナー等による相談・援助

改正高年齢者雇用安定法により、65歳までの高年齢者雇用確保措置に加えて、以下の5つの選択肢による70歳までの高年齢者就業確保措置の実施に関する努力義務が定められています。

高年齢者就業確保措置の「5つの選択肢」

- ①70歳までの定年引上げ
- ②70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入
- ③定年制の廃止
- ④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- ⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入（ a.事業主が自ら実施する社会貢献事業 b.事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業）

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）では、70歳までの就業確保措置の導入や定着を図るとともに、生涯現役社会の実現に向けて高齢者が能力を発揮して働ける環境づくりのために必要な、賃金・退職金制度を含む人事管理制度の見直しや、職業能力の開発・向上、職域開発・職場改善など、様々な条件整備への取組を支援する事業として、「70歳雇用推進プランナー」等による相談・援助等を行っています。

この支援事業では、各企業の実情に応じて、定年制度や継続雇用制度の提案や条件整備の取組を支援するため、高齢者雇用問題に精通した経営労務コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士など、専門的かつ実務的能力を持つ人材を「70歳雇用推進プランナー」や「高年齢者雇用アドバイザー」として認定し、JEEDの都道府県支部を窓口として、全国に配置しています。

70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーによる主な支援内容

- 制度改善提案
 - ➔70歳までの継続雇用延長や定年引上げなどに関する具体的な制度改善の提案
- 相談・助言
 - ➔高齢者の継続雇用に必要な雇用環境の整備に関する相談・助言
- 企画立案等サービス
 - ➔高齢者の雇用環境などの改善に向けた具体的な解決策の提案
- 企業診断士システム
 - ➔高齢者の活躍を促進するための課題を分析し、解決策をアドバイス

※具体的な内容についてはこちらをご参照ください。

- 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ（事業者向け情報リンク）

https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisory_services.html

2 高齢者のセカンドキャリア等に関する情報リンク集

JEEDでは、事業者だけでなく、各企業などで働いている方や、これから働きたいと考えている高齢者の方々の職業生活設計、再就職、退職準備などに関する情報提供も行っています。

JEEDのホームページでは、セカンドキャリアや仕事探しに関する様々な情報提供や相談窓口の案内、企業による高齢者雇用の取組事例の紹介などを掲載しています。今後の働き方に関する悩みの相談や解決の参考として、これらの情報をぜひご活用ください。

※具体的な内容についてはこちらをご参照ください。

- 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ（高齢者向け情報リンク）

<https://www.jeed.go.jp/elderly/person/index.html>

3 産業別ガイドライン

本ガイドラインは介護サービス分野を対象に作成されたものですが、同様の事業を通じて、様々な業種の事業者団体によるガイドラインも作成されています。

各業種によって業務内容や配慮すべきポイントは異なりますが、例えば自動車の運転や屋外での活動に関する留意点などが記載されているガイドラインもあります。そのため、単発的な行事や催しの準備・運営なども含めて自社の高齢人材向けの配慮を検討する際、他業種の取組のポイントが参考になることもあると思われます。

※具体的な内容についてはこちらをご参照ください。

- 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ（産業別ガイドライン）

<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/index.html>

介護サービス業高齢者雇用推進事業 委員会 名簿

【委員】

(敬称略、氏名五十音順)

氏名	所属
小泉 卓也	イツモスマイル株式会社 代表取締役
是枝 祥子	大妻女子大学 名誉教授
座小田 孝安	株式会社シグー 代表取締役
柴垣 竹生	株式会社エクセレントケアシステム 執行役員 (人事労務担当)
藤野 和良	藤野経営労務管理事務所 副所長・特定社会保険労務士

【事務局】

氏名	所属
山越 圭祐	一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 事務局長
赤堀 進	年友企画株式会社 代表取締役
田中 知宏	株式会社浜銀総合研究所地域戦略研究部 上席主任研究員
加藤 善崇	株式会社浜銀総合研究所地域戦略研究部 副主任研究員
樽田 俊祐	株式会社浜銀総合研究所地域戦略研究部 副主任研究員
古舘 茜	株式会社浜銀総合研究所地域戦略研究部 研究員

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

高齢人材が輝く介護サービス業へ ～ともに働き、ともに築く職場づくりに向けて～

発行 令和7年9月

一般社団法人『民間事業者の質を高める』
全国介護事業者協議会

〒101-0047 東京都千代田区内神田3-18-4 第一杉本ビル 205号室

TEL.03-5289-4381 FAX.03-5289-4382

<https://minkaikyo.info/>

無断転載を禁ず

令和7年9月

一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会

無断転載禁ず