

高齢者が働きやすい

介護事業に向けて

～在宅介護サービス業高齢者雇用の手引き～

(訪問介護ヘルパーの高齢者雇用の進め方と留意点)

平成 22 年度



はじめに

日本は団塊の世代が後期高齢者になる2025年には、信じられないような人口構成の時代を迎える。当然、総人口の減少が進行していき、今年と比較して、出生・死亡中位推計では、約790万人の人口減が進んでいく。その内訳をみると、15歳未満の年少人口が452万人減少し、15歳以上65歳未満の生産年齢人口は1,033万人減少し、65歳以上75歳未満の前期高齢者は50万人減となり、一方75歳以上の後期高齢者は745万人の増加をみると予測されている（「日本の将来人口推計」平成18年12月推計、国立社会保障・人口問題研究所）。

15年後にこのような社会がやってくることを想定すると、介護サービス事業者の今後の将来性は疑う余地はないが、この人口構成から介護サービス事業者が今から準備すべきことも多いように思われる。それは、こうした年少人口、生産年齢人口、前期高齢者人口の減少により介護サービス事業に参画してくれる人材が相対的に少なくなる時代になる。さらには、昨今の介護職の離職率の高さを考えると、魅力ある職場づくりをしていかなければ、人材の確保が難しいといえる。

一方、後期高齢者人口の急増に伴い、介護サービス事業者が増大していくことは自然な流れであり、介護職については、2025年には211.7～255.2万人が必要になると推計されており（『社会保障国民会議最終報告参考資料』平成20年11月）、今から毎年毎年に5万から8万人の介護職を純増していかなければならないことになる。

こうした事態を想定すると、いずれの事業者も、生産年齢人口だけでなく、前期高齢者を含めた雇用体制を確立していくことが不可欠である。特に、利用者からのニーズが高まっていく介護サービス事業者については、極めて重要な視点である。

昨年度、在宅介護サービス事業における高齢者雇用の実態に関する調査を実施し、『平成21年度在宅介護サービス業高齢者雇用推進事業報告書』として刊行したが、訪問介護事業者の訪問介護員については、既に高齢者雇用が相当進んでおり、再雇用制度や継続雇用が行われている事業者も多いという実態が明らかになった。

このような高齢者雇用実態を受けて、高齢者が働きやすい職場環境を作ることで、在宅介護サービス事業者が他の事業者に先駆け、高齢者雇用の定着を図っていくことが求められている。そのため、今年度は昨年度の調査結果に加えて、新たに在宅介護サービス事業者へのヒアリング調査を実施し、『高齢者が働きやすい介護事業に向けて～在宅介護サービス業高齢者雇用の手引き～』を作成した。

この手引きでは、訪問介護員として高齢者雇用に推進するうえで、在宅介護サービス事業者は、①「個別性の把握」、②「業務処理能力や体力の衰えのフォロー」、③「良好なコミュニケーションの形成」、④「プロとしての動機付け、継続的な教育」、⑤「健康管理・体力維持へのサポート」、⑥「安全管理の徹底」を対応策として進めることを示し、そこでの留意点を示している。

それゆえ、是非、訪問介護事業者には、本手引きを参考にし、高齢者が働きやすい職場環境を創り上げ、2025年に向けた準備を進めて頂きたいと願っている。

平成22年 12月

平成22年度 在宅介護サービス業高齢者雇用推進委員会

委員長 白澤 政和

はじめに

I 在宅介護サービス業における高齢者雇用の現状と課題

1. 高い訪問介護ヘルパーの高齢者比率…………… 2
2. 高齢者雇用の可能性が圧倒的に高い訪問介護ヘルパー…………… 3
3. 非常勤社員の定年制度がない企業が多い…………… 4
4. 定年ありの企業では8割以上の企業が継続雇用制度を導入…………… 5
5. 高齢者雇用のメリットと課題…………… 6
6. 高齢者雇いを推進していく上で必要な支援策…………… 10
7. 在宅介護サービス業の高齢者雇用の課題(まとめ)…………… 13

II 高齢者ヘルパー雇用管理の進め方と留意点

1. なぜ今、高齢者雇用なのか…………… 15
2. 高齢者雇用のために必要な社内規程…………… 16
3. 高齢者ヘルパー雇用管理上の課題と対応策…………… 17
4. 高齢者ヘルパー雇用管理上の留意点…………… 18
5. 高齢者を新規採用する場合の留意点…………… 36
6. 高齢者ヘルパー雇用管理上の留意点(まとめ)…………… 40

III 高齢者雇用に関する情報

1. 高齢者雇用に関連する団体・相談窓口…………… 41
2. 事業主に対する各種助成金制度…………… 42
3. 個人に対する給付金、年金…………… 43

参 考 資 料

1. ストレスチェック(厚生労働省「職業性ストレス簡易調査」)…………… 44
2. 体力測定(文部科学省「新体力テスト」)…………… 48
3. 中高年従業員の活性化のためのツール
(高齢・障害者雇用支援機構「仕事生活チェックリスト」)…………… 49

◆本手引きにおける用語の定義

1) 高齢者の定義

「**高齢者**」：この手引きでは、60歳以上と定義している。

「**高齢者ヘルパー**」：この手引きでは、60歳以上の訪問介護ヘルパー(常勤・非常勤)を指している。

2) 「常勤社員」「非常勤社員」の定義

「**常勤社員**」：原則として事業所で定めた勤務時間(所定労働時間)の全てを勤務する者をいう。事業所の勤務時間数のすべてを勤務しているいわゆるパートタイマーは、ここに含む。ただし、1週間の所定労働時間が32時間未満の場合は、32時間以上勤務している者を「常勤社員」とし、その他は「非常勤社員」とする。

「**非常勤社員**」：常勤社員以外の従事者(他の事業所にも勤務するなど収入および時間的拘束の伴う仕事を持っている者、短時間のパートタイマー等)をいう。

3) 職種、職名等について

「**常勤介護職**」：上記定義「常勤社員」として、直接介護を行うヘルパー・介護スタッフを指す。訪問介護ヘルパー、通所介護ヘルパー、通所介護送迎ドライバー、訪問入浴ヘルパー、訪問入浴オペレーター等を含む。

「**非常勤介護職**」：上記定義「非常勤社員」として、直接介護を行うヘルパー・介護スタッフを指す。訪問介護ヘルパー、通所介護ヘルパー、通所介護送迎ドライバー、訪問入浴ヘルパー、訪問入浴オペレーター等を含む。看護師、理学療法士、作業療法士、栄養士等の専門職は含まない。

「**サービス提供責任者**」：訪問介護におけるサービス提供責任者を指す。

「**ケアマネジャー**」：居宅介護支援事業に勤務する介護支援専門員(ケアマネジャー)を指す。地域包括支援センター運営を受託している場合、同センターに勤務する主任ケアマネジャーも含む。ケアマネジャー資格を持っていても、それ以外の仕事に従事している場合は除く。

I

在宅介護サービス業における 高齢者雇用の現状と課題

本事業で昨年度実施したアンケート調査「平成21年度在宅介護サービス業高齢者雇用に関するアンケート調査」では、非常勤介護職（訪問介護、通所介護、訪問入浴）、サービス提供責任者、ケアマネジャーの高齢者雇用の現状について調査を行いました。

調査は、①企業調査（人事・総務担当者対象）、②事業所調査（サービス管理をする方対象）、ならびに③60歳以上の職員調査（非常勤介護職、サービス提供責任者、ケアマネジャー）の3つを実施しました。

本章（第1章）では、調査結果より在宅介護サービス業における高齢者雇用の現状と課題を概観します。

1 | 高い訪問介護ヘルパーの高齢者比率

急速に進む少子高齢化を背景に、介護職の高齢化も進んでいます。アンケート回答企業の訪問介護サービスにおける非常勤介護職の人数は、1社あたり平均368.4名。うち、60～64歳は平均44.4名、65歳以上は18.5名。合わせると、60歳以上の非常勤介護職は平均62.9名。高齢者比率は17.1%となり、他サービスや他職種と比べて人数的にも多く、全体に占める比率も高いことがわかります。

図表 1 【企業調査】 回答企業における1社あたりの高齢者の人数と高齢者比率

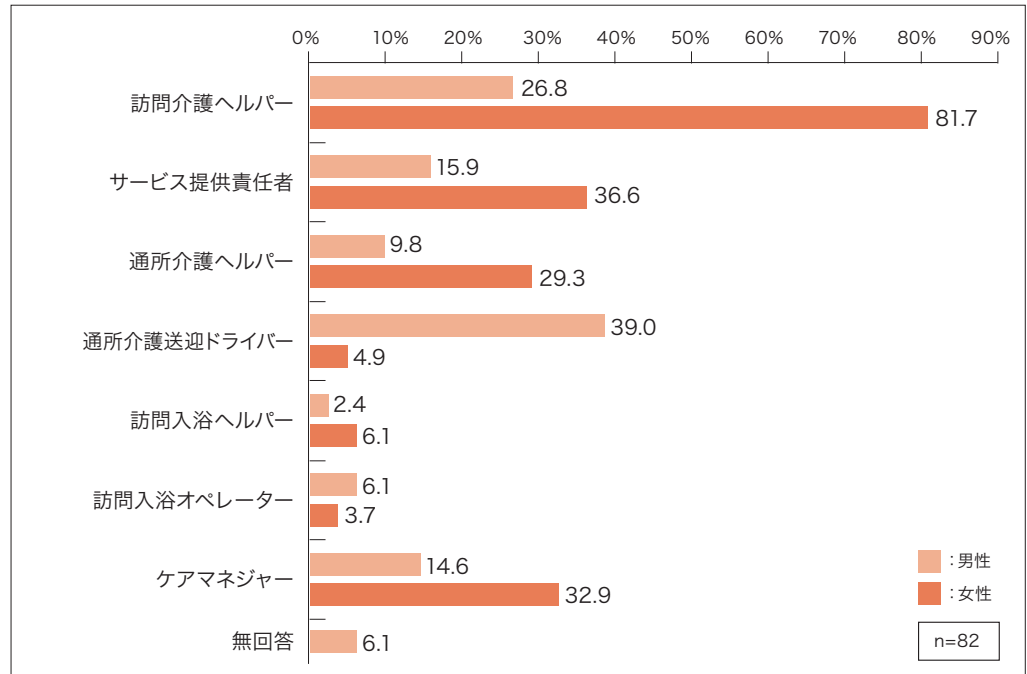
サービス	雇用形態等	全体の人数（人）			60歳以上計（人）	60歳以上比率（%）
			うち 60～64歳	65歳以上		
訪問介護	サービス提供責任者	57.6	1.6	0.1	1.7	3.0
	常勤介護職（サ責以外）	23.6	1.1	0.4	1.5	6.3
	非常勤介護職	368.4	44.4	18.5	62.9	17.1
通所介護	常勤介護職	31.4	0.5	0.1	0.6	1.8
	非常勤介護職	95.7	4.8	1.1	6.0	6.2
訪問入浴	常勤介護職	52.6	0.2	0.1	0.2	0.4
	非常勤介護職	73.3	0.5	0.1	0.6	0.8
居宅介護支援	常勤ケアマネジャー	28.5	1.1	0.2	1.3	4.6
	非常勤ケアマネジャー	6.1	0.8	0.2	0.9	15.4

※1社あたりの人数は、回答企業全体の合計人数÷回答企業数で算出

2 高齢者雇用の可能性が圧倒的に高い訪問介護ヘルパー

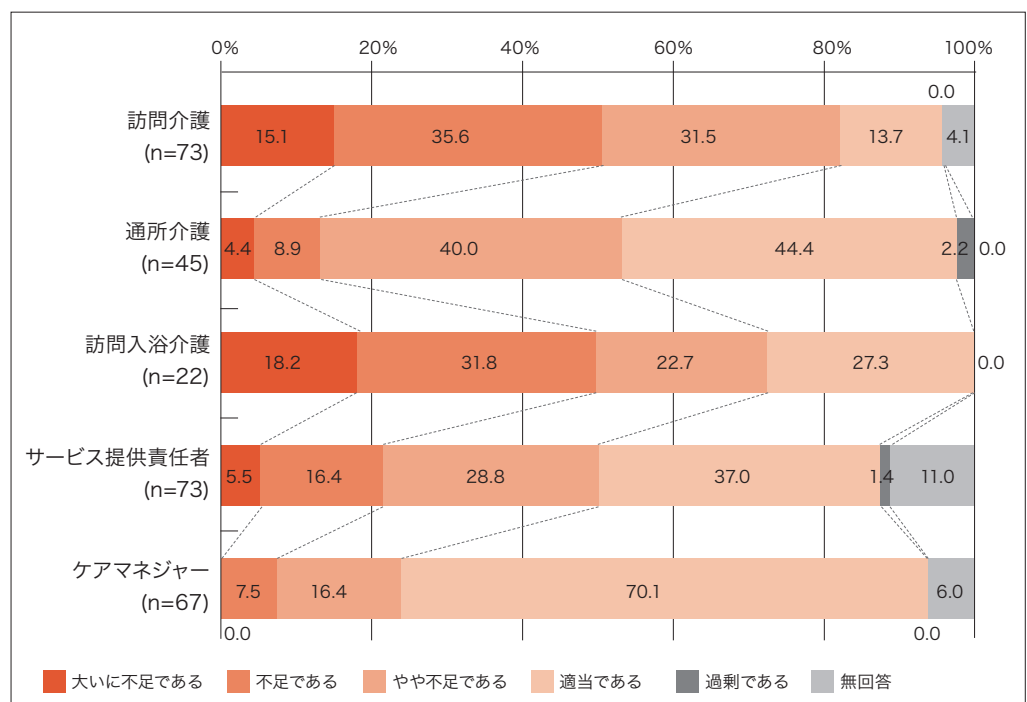
企業からみた高齢者の雇用が増える可能性が高いと思われる職務について、サービスの種別に見ると、訪問介護ヘルパー（女性）が81.7%と最も高いことがわかります。

図表 2 【企業調査】職種別にみた高齢者雇用の可能性



これは、一つには訪問介護サービスにおける人材の不足感が背景にあることが想定されます（図表3参照）。二つ目に、訪問介護サービスが高齢者の活躍のフィールドになりうると考えている企業が多いことが想定されます。

図表 3 【企業調査】人材の不足感

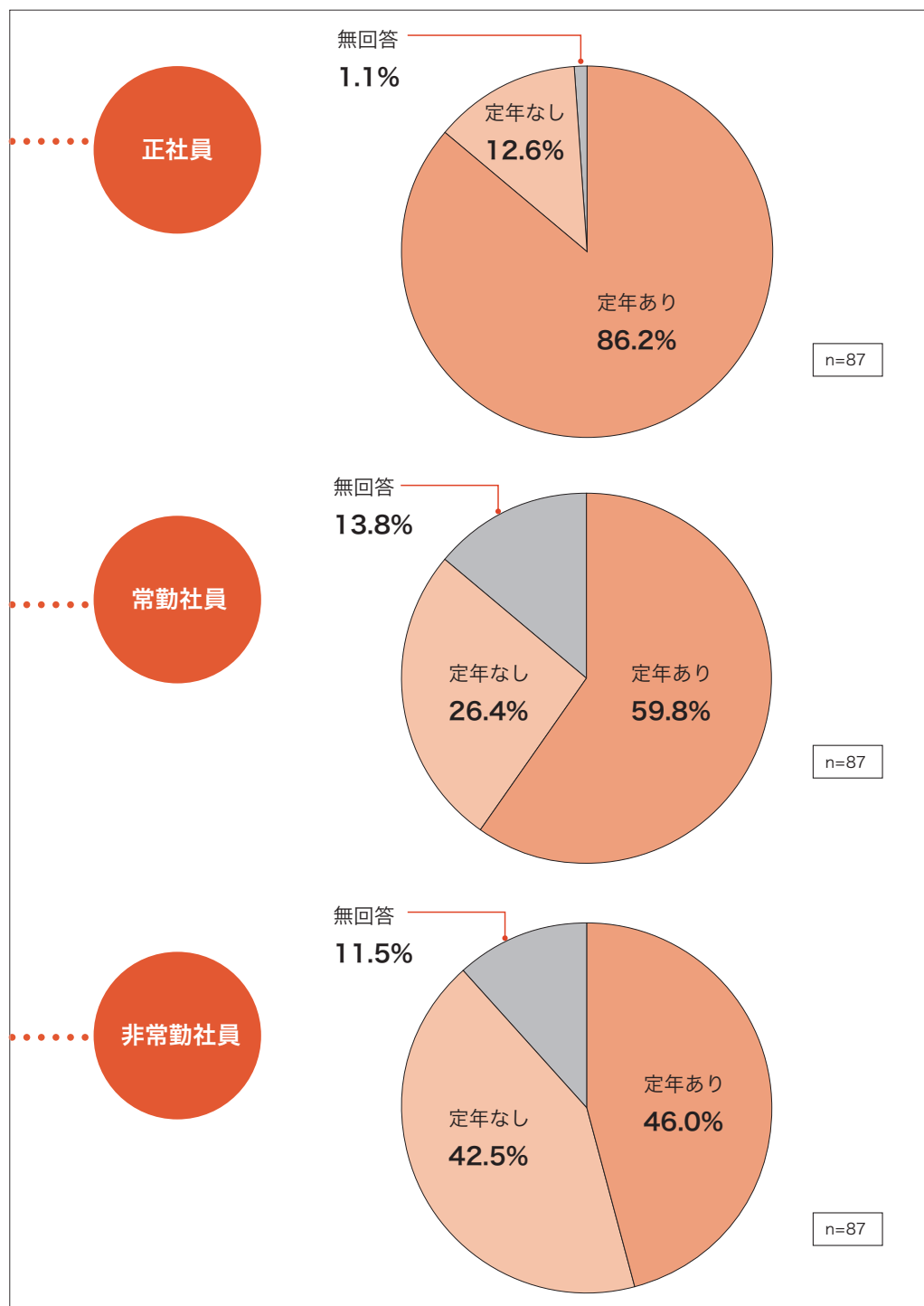


3 | 非常勤社員の定年制度がない企業が多い

定年制度の有無は、正社員については86.2%、常勤社員については59.8%、非常勤社員については46.0%の企業が「定年あり」と回答しています。非常勤社員については、42.5%の企業が「定年なし」と回答しており、「あり」と「なし」がほぼ半々となっています。

このことは、非常勤社員に関しては年齢を問わず、元気なうちは仕事を続けて欲しいという企業側のニーズを見てとることができます。他産業で定年を迎えた人材が、介護業界に転入してくるケースも多いようです。

図表 4 【企業調査】定年制度の有無と定年年齢

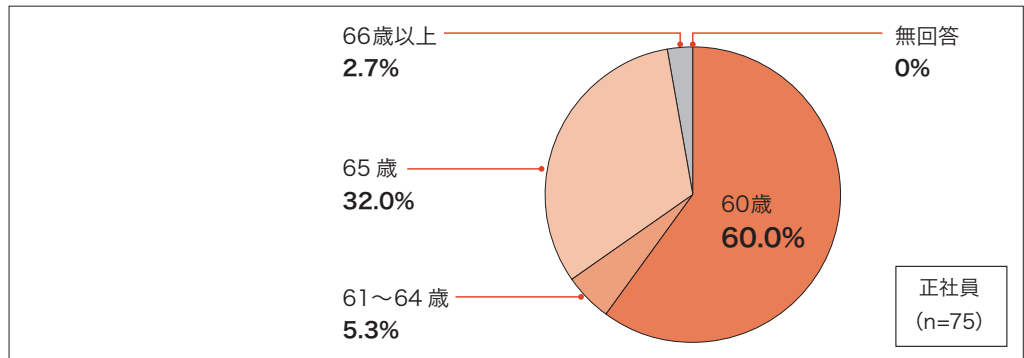


4 | 定年ありの企業では8割以上の企業が継続雇用制度を導入

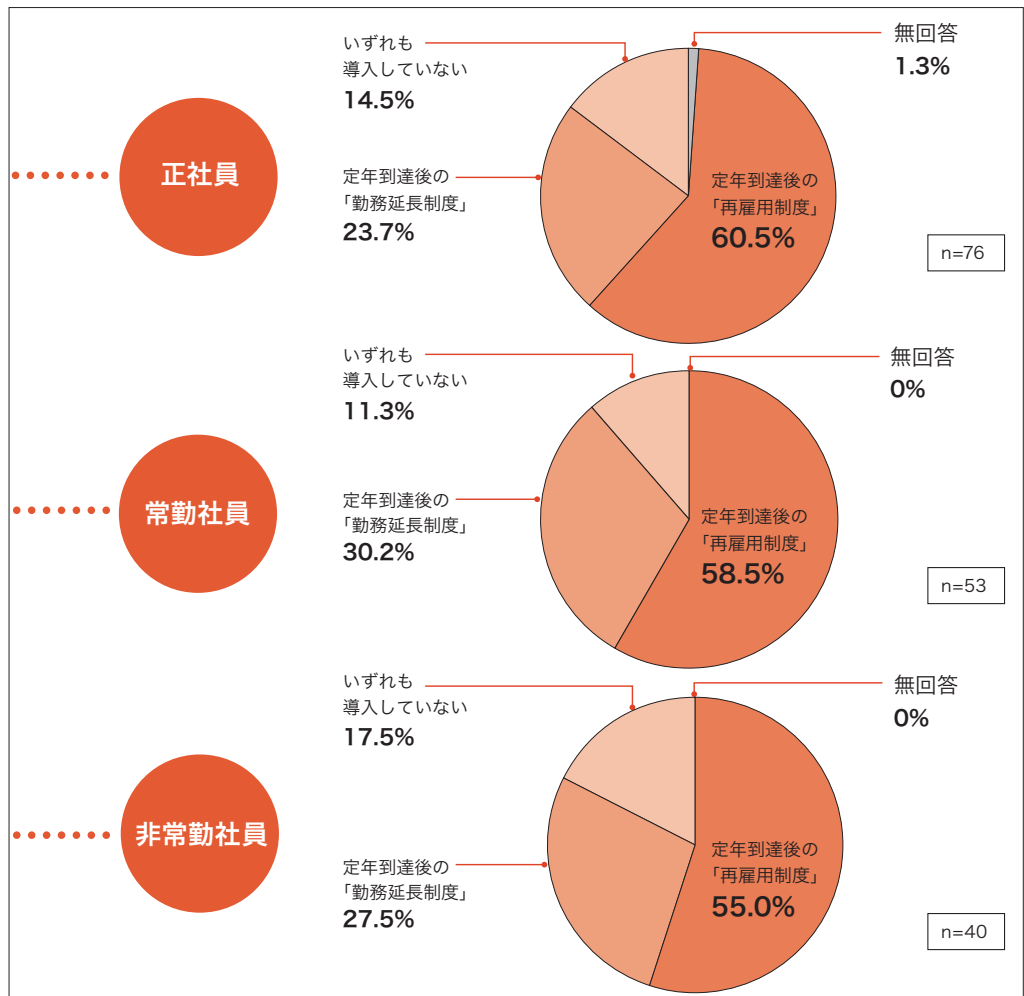
「定年あり」と回答した企業では、60歳定年が60.0%と最も多い一方で、「65歳定年」(32.0%)、「66歳以上定年」(2.7%)となっており、合わせて34.7%の企業が65歳以上の定年制度を設定しています。

また、定年以降の継続雇用制度については、いずれの雇用形態においても、「再雇用制度」または「勤務延長制度」のいずれかを8割以上の企業が導入しています。

図表 5 【企業調査】定年ありの企業における定年年齢



図表 6 【企業調査】定年ありの企業における継続雇用制度の導入状況



5 | 高齢者雇用のメリットと課題

(1) 非常勤介護職の高齢者雇用

<非常勤介護職の高齢者雇用のメリット>

介護職は、人生経験、生活経験、職業経験などを生かすことができる職種であると考えられる企業・事業所の割合が高いようです。若い世代よりも時間的に融通がきく人も多く、当面の人材不足を補う上でも重要な戦力となっていることがわかります。

D A T A

【企業調査】人事・総務担当者からみたメリット (n=82)

- 1位 人生経験や生活経験を業務に生かすことができる (63.4%)
- 2位 経験と能力のある人材を即戦力として活用できる (61.0%)
- 3位 当面の人材不足を補うことができる (58.5%)

【事業所調査】サービス管理をする方からみたメリット (n=173)

- 1位 人生経験や生活経験を業務に生かすことができる (68.2%)
- 2位 時間的に融通がきく人が多い (56.6%)
- 3位 利用者と世代が近いこと、コミュニケーションがうまくいき、サービス向上に役立てることができる (55.5%)
- 3位 当面の人材不足を補うことができる (55.5%)

<非常勤介護職の高齢者雇用の課題・問題>

メリットを感じる割合が高い反面、身体的・体力的な問題、ならびにITスキル、事務負担への対応、介護保険制度理解などに課題や問題を感じている企業・事業所が多いようです。介護保険制度理解の不十分さがケアの適切性に対する不安にもつながっていることが想定されます。

非常勤介護職本人も、非常時や突発事項への対処、介護保険制度理解、ケアの適切性には不安を持っている人が多いようです。健康面や安全面の不安も大きいと言えます。

D A T A

【企業調査】人事・総務担当者からみた課題・問題 (n=82)

- 1位 身体的、体力的にきつい (57.3%)
- 2位 パソコン操作、データ管理などITスキルへの対応が難しい (56.1%)
- 3位 記録、帳票類など、事務負担への対応が難しい (41.5%)
- 4位 介護保険制度の改定など、変化への対応が難しい (40.2%)

【事業所調査】サービス管理をする方からみた課題や問題 (n=173)

- 1位 身体的、体力的にきつい (63.6%)
- 2位 介護保険制度の改定など、変化への対応が難しい (52.6%)
- 3位 パソコン操作、データ管理などITスキルへの対応が難しい (48.0%)
- 4位 記録、帳票類など、事務負担への対応が難しい (45.7%)
- 5位 独りよがり等、業務(ケア等)の適切性に対して不安 (40.5%)

【職員調査】非常勤介護職自身が感じる不安 (n=261)

- 1位 非常時や突発事項に適切に対処できるかどうか不安がある (43.7%)
- 2位 自分自身の健康面や安全面などで不安がある (36.4%)
- 3位 介護保険制度の改定など、変化への対応が難しい (31.4%)
- 4位 利用者に適切なケアができていないか不安がある (31.0%)

(2) サービス提供責任者の高齢者雇用

<サービス提供責任者の高齢者雇用のメリット>

60歳以上のサービス提供責任者を雇用するメリットとしては、「即戦力」ということが、企業・事業所ともに最も多くなっています。また、人生経験・生活経験なども生かすことができる業務であることがうかがえます。事業所としては、若手や後輩の指導の面でも役立つと認識している比率も高くなっています。

D A T A

【企業調査】人事・総務担当者からみたメリット (n=73)

- 1位 経験と能力のある人材を即戦力として活用できる (43.8%)
- 2位 高い専門性を有し、質の確保・向上につながる (31.5%)
- 3位 人生経験や生活経験を業務に生かすことができる (27.4%)
- 4位 利用者と世代が近いいため、コミュニケーションがうまくいき、サービス向上に役立てることができる (23.3%)

【事業所調査】サービス管理をする方からみたメリット (n=137)

- 1位 経験と能力のある人材を即戦力として活用できる (41.6%)
- 1位 人生経験や生活経験を業務に生かすことができる (41.6%)
- 3位 利用者と世代が近いため、コミュニケーションがうまくいき、サービス向上に役立てることができる (32.1%)
- 3位 若手や後輩の指導をしてもらえる (32.1%)

<サービス提供責任者の高齢者雇用の課題・問題>

企業・事業所・本人三者ともに、ITスキルへの対応がトップにきています。次いで、事務負担への対応、介護保険制度改定等への対応、業務処理スピードなどの項目が上位に来ています。サービス提供責任者としてITスキルや事務処理能力等が問われていることがわかります。

D A T A

【企業調査】人事・総務担当者からみた課題や問題 (n=73)

- 1位 パソコン操作、データ管理などITスキルへの対応が難しい (47.9%)
- 2位 身体的、体力的にきつい (31.5%)
- 3位 介護保険制度の改定など、変化への対応が難しい (30.1%)
- 4位 記録、帳票類など、事務負担への対応が難しい (28.8%)
- 4位 業務処理のスピードが落ちる (28.8%)

【事業所調査】サービス管理をする方からみた課題や問題 (n=137)

- 1位 パソコン操作、データ管理などITスキルへの対応が難しい (59.1%)
- 2位 記録、帳票類など、事務負担への対応が難しい (40.9%)
- 3位 身体的、体力的にきつい (38.7%)
- 4位 介護保険制度の改定など、変化への対応が難しい (36.5%)
- 5位 業務処理のスピードが落ちる (32.8%)

【職員調査】サービス提供責任者自身が感じる不安 (n=53)

- 1位 パソコン操作、データ管理などITスキルへの対応が難しい (34.0%)
- 2位 記録、帳票類など、事務負担への対応が難しい (30.2%)
- 3位 介護保険制度の改定など、変化への対応が難しい (24.5%)

(3) ケアマネジャーの高齢者雇用

<ケアマネジャーの高齢者雇用のメリット>

60歳以上のケアマネジャーを雇用するメリットとしては、「即戦力」ということが、企業・事業所ともに最も多くなっています。引き続きキャリアや専門性を生かして仕事をしてもらえるメリットは大きいことが想定されます。また、人生経験・生活経験なども生かせる業務であることがうかがえます。

D A T A

【企業調査】人事・総務担当者からみたメリット (n=67)

- 1位 経験と能力のある人材を即戦力として活用できる (46.3%)
- 2位 高い専門性を有し、質の確保・向上につながる (37.3%)
- 3位 人生経験や生活経験を業務に生かすことができる (32.8%)

【事業所調査】サービス管理をする方からみたメリット (n=95)

- 1位 経験と能力のある人材を即戦力として活用できる (37.9%)
- 2位 人生経験や生活経験を業務に生かすことができる (36.8%)
- 3位 利用者と世代が近いいため、コミュニケーションがうまくいき、サービス向上に役立てることができる (30.5%)

<ケアマネジャーの高齢者雇用の課題・問題>

企業・事業所では、ITスキルへの対応がトップにきています。次いで、事務負担への対応、介護保険制度改定等への対応、業務処理スピードなどの項目が上位にきています。

ケアマネジャー本人としては、事務負担への対応が最も比率が高く、次いでITスキルへの対応となっています。健康面や安全面の不安も上位にきています。

D A T A

【企業調査】人事・総務担当者からみた課題や問題 (n=67)

- 1位 パソコン操作、データ管理などITスキルへの対応が難しい (55.2%)
- 2位 業務処理のスピードが落ちる (31.3%)
- 3位 介護保険制度の改定など、変化への対応が難しい (29.9%)
- 4位 記録、帳票類など、事務負担への対応が難しい (26.9%)

【事業所調査】サービス管理をする方からみた課題や問題 (n=95)

- 1位 パソコン操作、データ管理などITスキルへの対応が難しい (57.9%)
- 2位 介護保険制度の改定など、変化への対応が難しい (45.3%)
- 3位 記録、帳票類など、事務負担への対応が難しい (40.0%)
- 4位 業務処理のスピードが落ちる (35.8%)

【職員調査】ケアマネジャー自身が感じる不安 (n=68)

- 1位 記録、帳票類など、事務負担への対応が難しい (35.3%)
- 2位 パソコン操作、データ管理などITスキルへの対応が難しい (30.9%)
- 2位 自分自身の健康面や安全面などで不安がある (30.9%)
- 4位 介護保険制度の改定など、変化への対応が難しい (29.4%)

6 高齢者雇用を推進していく上で必要な支援策

高齢者が仕事を続けていく上で、企業・事業所にどのような支援を求めているのかについて見ていきます。

(1) 非常勤介護職の高齢者雇用推進のための支援策

非常勤介護職が必要と感じている支援策(A)としては、「個別の就業ニーズへの対応」「無理なく働ける柔軟な勤務制度」「健康管理対策」「教育の機会」「わかりやすい業務マニュアル」が上位にきています。それに対して、すでに実施されていると感じている支援策(B)は、「健康管理対策」を除いて同様の項目が上位にきています。

必要な対応策からすでに実施されているという回答を差し引いた値(A)-(B)でみると、「健康管理対策」については差異が大きく「必要と感じているが未実施である」ことが想定されます。さらに「契約基準や条件の明確化」も差異が大きくなっており、必ずしも契約基準や条件が明確化されていない状況も想定されます。

図表 7 【職員調査】非常勤介護職が高齢になっても働き続けるために必要な企業・事業所の支援策 (n=261)

		必要な支援策 (A)	すでに実施 (B)	(A)-(B)
1	高齢者一人ひとりのペースや習熟に応じた教育の実施	38.7	20.7	18.0
2	高齢者が仕事に必要な新たな知識や技能を習得することができる教育の実施	④ 49.4	④ 28.7	20.7
3	高齢者にもわかりやすい業務マニュアル等の整備	⑤ 47.5	⑤ 26.8	20.7
4	高齢者にも使いやすい設備や作業機器、福祉機器の導入	29.9	13.4	16.5
5	高齢者一人ひとりのニーズに応じた仕事内容、業務量、勤務時間の配慮・調整	① 60.2	① 44.8	15.4
6	高齢者が無理なく働けるような柔軟な勤務制度の整備	② 59.8	② 37.9	④ 21.9
7	高齢の社員の補佐や代行を行える要員配置、勤務体制の整備	40.6	26.4	14.2
8	本部や管理者、サービス提供責任者等による高齢者の担当する現場フォロー体制の強化	39.8	21.1	18.7
9	高齢者一人ひとりの目標設定と適切な評価	36.4	16.1	20.3
10	高齢者に対する管理者の指導力、マネジメント力向上のための教育	33.0	16.1	16.9
11	高齢者に対して、年1回の健康診断だけではなく、+αの健康管理対策	③ 50.6	19.9	① 30.7
12	高齢者に対して、管理者やサービス提供責任者からの声かけや連絡等の緊密化	44.8	③ 29.1	15.7
13	面談等により、高齢者の働き方や仕事内容について上司と相談する機会の設定	41.0	22.2	18.8
14	高齢者雇用の方針や制度の社内での明確化、理解の促進	34.9	12.6	③ 22.3
15	高齢になる前に、自分自身のキャリアの積み方や生活設計を考えられるような学習機会の提供	30.3	8.4	④ 21.9
16	高齢者も含めた教育体系やキャリアパスの整備	25.7	11.9	13.8
17	高齢者に対する契約更新の際の基準や条件の明確化	38.7	14.6	② 24.1
18	その他	5.7	2.7	3.0
19	無回答	10.7	29.1	-18.4

(2) サービス提供責任者の高齢者雇用推進のための支援策

サービス提供責任者が必要と感じている支援策 (A) は、「個別の就業ニーズへの対応」「サービス提供責任者同士のフォロー」「契約基準や条件の明確化」「無理なく働ける柔軟な勤務制度」「わかりやすい業務マニュアル」が上位に来ています。それに対してすでに実施されていると感じている支援策 (B) は、「サービス提供責任者同士のフォロー」「管理者からの声かけ」「契約基準や条件の明確化」などです。

必要な対応策からすでに実施されているという回答を差し引いた値 (A)-(B) でみると、「個別の就業ニーズへの対応」「無理なく働けるような勤務体制」「高齢者雇用の方針や制度の明確化」「高齢になる前のキャリア形成支援」が上位に来ています。常勤社員の場合、高齢者雇用の方針や制度の明確化や、定年を迎える前のキャリア教育などに対するニーズもうかがえます。

図表 8 【職員調査】サービス提供責任者が高齢になっても働き続けるために必要な企業・事業所の支援策 (n=53)

		必要な支援策 (A)	すでに実施 (B)	(A)-(B)
1	高齢者一人ひとりのペースや習熟に応じた教育の実施	45.3	17.0	28.3
2	高齢者が仕事に必要な新たな知識や技能を習得することができる教育の実施	52.8	17.0	⑤ 35.8
3	高齢者にもわかりやすい業務マニュアル等の整備	⑤ 56.6	26.4	30.2
4	高齢者にも使いやすい設備や作業機器、福祉機器の導入	32.1	7.5	24.6
5	高齢者一人ひとりのニーズに応じた仕事内容、業務量、勤務時間の配慮・調整	① 69.8	④ 28.3	① 41.5
6	高齢者が無理なく働けるような柔軟な勤務制度の整備	④ 60.4	22.6	② 37.8
7	高齢の社員の補佐や代行を行える要員配置、勤務体制の整備	35.8	13.2	22.6
8	本部や管理者等による、高齢者の担当する現場フォロー体制の強化	35.8	18.9	16.9
9	サービス提供責任者同士のフォロー体制の強化	② 67.9	① 41.5	26.4
10	高齢者一人ひとりの目標設定と適切な評価	35.8	20.8	15.0
11	高齢者に対する管理者の指導力、マネジメント力向上のための教育	35.8	11.3	24.5
12	高齢者に対して、年1回の健康診断だけではなく、+αの健康管理対策	47.2	20.8	26.4
13	高齢者に対して、管理者からの声かけや連絡等の緊密化	45.3	② 30.2	15.1
14	面談等により、高齢者の働き方や仕事内容について上司と相談する機会の設定	49.1	④ 28.3	20.8
15	高齢者雇用の方針や制度の社内での明確化、理解の促進	49.1	11.3	② 37.8
16	高齢になる前に、自分自身のキャリアの積み方や生活設計を考えられるような学習機会の提供	49.1	11.3	② 37.8
17	高齢者も含めた教育体系やキャリアパスの整備	35.8	11.3	24.5
18	高齢者に対する契約更新の際の基準や条件の明確化	③ 64.2	② 30.2	34.0
19	その他	1.9	1.9	0.0
20	無回答	3.8	30.1	-26.4

(3) ケアマネジャーの高齢者雇用推進のための支援策

ケアマネジャーが必要と感じている支援策(A)は、「ケアマネジャー同士のフォロー」「無理なく働ける柔軟な勤務制度」「個別の就業ニーズへの対応」「契約基準や条件の明確化」「教育の機会」が上位に来ています。それに対してすでに実施されていると感じている支援策(B)は、「高齢者雇用の方針や制度の明確化」を除いてほぼ同様の項目が並んでいます。

必要な対応策からすでに実施されているという回答を差し引いた値(A)-(B)でみると、「高齢者雇用の方針や制度の明確化」「個別の就業ニーズに応じた仕事内容」「契約基準や条件の明確化」のポイントが高く、高齢者雇用の方針や基準がまだ確立されていないという状況も垣間見られます。

図表 9 【職員調査】ケアマネジャーが高齢になっても働き続けるために必要な企業・事業所の支援策 (n=68)

		必要な支援策(A)	すでに実施(B)	(A)-(B)
1	高齢者一人ひとりのペースや習熟に応じた教育の実施	35.3	16.2	19.1
2	高齢者が仕事に必要な新たな知識や技能を習得することができる教育の実施	⑤ 42.6	⑤ 27.9	14.7
3	高齢者にもわかりやすい業務マニュアル等の整備	38.2	22.1	16.1
4	高齢者にも使いやすい設備や作業機器、福祉機器の導入	27.9	11.8	16.1
5	高齢者一人ひとりのニーズに応じた仕事内容、業務量、勤務時間の配慮・調整	③ 58.8	④ 29.4	① 29.4
6	高齢者が無理なく働けるような柔軟な勤務制度の整備	① 69.1	② 44.1	④ 25.0
7	高齢の社員の補佐や代行を行える要員配置、勤務体制の整備	35.3	14.7	20.6
8	本部や管理者による、高齢者の担当する現場フォロー体制の強化	30.9	16.2	14.7
9	ケアマネジャー同士のフォロー体制の強化	① 69.1	① 52.9	16.2
10	高齢者一人ひとりの目標設定と適切な評価	36.8	16.2	20.6
11	高齢者に対する管理者の指導力、マネジメント力向上のための教育	38.2	19.1	19.1
12	高齢者に対して、年1回の健康診断だけではなく、+αの健康管理対策	36.8	16.2	20.6
13	高齢者に対して、管理者からの声かけや連絡等の緊密化	30.9	22.1	8.8
14	面談等により、高齢者の働き方や仕事内容について上司と相談する機会の設定	41.2	19.1	⑤ 22.1
15	高齢者雇用の方針や制度の社内での明確化、理解の促進	⑤ 42.6	13.2	① 29.4
16	高齢になる前に、自分自身のキャリアの積み方や生活設計を考えられるような学習機会の提供	35.3	14.7	20.6
17	高齢者も含めた教育体系やキャリアパスの整備	35.3	14.7	20.6
18	高齢者に対する契約更新の際の基準や条件の明確化	④ 57.4	③ 30.9	③ 26.5
19	その他	10.3	4.4	5.9
20	無回答	4.4	19.1	-14.7

7 | 在宅介護サービス業の高齢者雇用の課題 (まとめ)

調査結果をもとに高齢者雇用の課題を整理すると次のようになります。

(1) 非常勤介護職の高齢者雇用推進の課題

非常勤介護職については、現在すでに高齢者比率が高い状況にあり、今後、介護ニーズの多様化、拡大に対応していくとともに利用者満足度を高める上でも重要な戦力になる存在であることが改めて確認されました。

アンケート調査では、60歳以上の非常勤介護職の新規雇用を行っている企業も多く（訪問介護76.7%、通所介護60.0%、訪問入浴40.9%）、60歳以上の高齢者が活躍するフィールドとして雇用管理や業務管理の仕組みを整備していく必要があります。

今後、60歳以上の非常勤介護職の継続雇用・新規雇用を一層促進するためには、次のような課題に対応した施策を講じていく必要があります。とくに継続雇用者と新規雇用者のスキルや経験の違いにも配慮して、柔軟に対応していくことが求められるでしょう。

1. 加齢に伴う業務処理能力や体力の低下へのフォロー

(ケアの適切性、非常時・突発時の対応、記録、介護保険制度理解等)

2. 健康管理、安全管理対策

(心身の健康、安全管理等)

3. 無理なく働けるような業務負荷や仕事のペースの調整

(仕事の割り振り、稼働時間・日数、移動時間等)

4. 高齢者雇用の方針や制度、契約条件等の明確化

(高齢者雇用の方針・制度、労働契約の基準、労働条件の明示等)

(2) サービス提供責任者、ケアマネジャーの高齢者雇用の課題

サービス提供責任者、ならびにケアマネジャーについては、現状60歳以上の高齢者の比率は低いことが改めて確認されました。これは介護保険制度の歴史が浅く、常勤社員で定年を迎える人がまだ少ないこと、さらにサービス提供責任者やケアマネジャーの不足感が介護保険制度施行の頃と比べて低く、若い人材で充足されていることが想定されます。

しかしながら、経験を積んだベテランのサービス提供責任者やケアマネジャーの専門能力は高く、質の確保・向上につながることで、また職業経験だけではなく人生経験や生活経験そのものを業務に生かすことができることなどから、キャリアのある人材の高齢者雇用の必要性は高いと感じている企業は多いようです。

今後は、社員の年齢構成の高年齢化が進むことを考えても、サービス提供責任者、ケアマネジャーの定年延長や継続雇用の促進は重要な検討課題と言えます。その際、下記のような課題が想定されます。

1. 加齢に伴う業務処理能力や体力の低下へのフォロー

(ITスキル、事務処理能力、介護保険制度理解・改定への対応等)

2. 健康管理、安全管理対策

(心身の健康、安全管理等)

3. 無理なく働けるような業務負荷や仕事のペースの調整

(業務量の調整、サポート体制等)

4. 高齢者雇用の方針や制度、契約条件等の明確化

(高齢者雇用の方針・制度、再雇用・勤務継続の基準の明示等)

次の第II章では、現状すでに高齢者比率が高く高齢者雇用ニーズも高い訪問介護ヘルパーに焦点を当てて雇用管理上の留意点について述べます。

サービス提供責任者やケアマネジャー、さらに他職種も含めて正社員、常勤社員の高齢者雇用(定年延長または継続雇用)については、今後の検討課題と言えます。いずれにしても、介護業界において今後高齢者雇用を検討していく場合、介護保険法上の指定基準や報酬体系に対する問題提起と一体の議論をしていく必要があります。

II

高齢者ヘルパー雇用管理の進め方と留意点

1 | なぜ今、高齢者雇用なのか

改めてなぜ今、高齢者雇用なのかについて整理すると以下ようになります。「必要性」と「経営メリット」という2つの観点から見てみましょう。

(1) 高齢者雇用の必要性

● 少子高齢化による労働力人口の減少

・今後労働市場で若年労働力の供給が減少することに対応して、多様な人材の活用（ダイバーシティ）を推進することが必要。高齢者も含めて裾野を広げた人材活用の必要性は高い。

● 介護人材不足への対応

・現状一時的に介護職の不足感は緩和されている傾向も一部には見られるが、全体的には依然不足感は強い。そうした中、現実的に高齢者の労働力に頼らざるを得ない状況になっている。

● 改正高齢者等雇用安定法への対応

・65歳までの安定した雇用を確保することが義務化されたことへの対応が必要。

● 年金支給開始年齢の引き上げへの対応

・年金支給開始年齢が段階的に引き上げられ、最終的には65歳になることが法律で定められている。生計維持のための収入確保、ならびに社会保障制度の支え手の確保が求められている。

(2) 高齢者雇用による経営メリット

● 介護人材の充足（量的確保）

・高齢者も含めた労働市場から人材を得ることにより量的確保につながる。

● サービスの安定・向上（質の安定）

・高齢者の人生経験・生活経験を生かし、きめ細かいサービスを提供することができる。加齢により業務処理能力や体力などの衰えはあっても、人生経験や生活経験に基づく「知恵」や総合的な思考力、応用力はサービス提供体制の強化に活用することができる。

● 多様な人材の雇用管理システム作り（ダイバーシティの推進）

・高齢者が働きやすい職場や雇用管理の仕組みを作ることは、多様な人材をマネジメントする仕組みづくりにつながる（集団管理から個別管理へ。一律の働き方から、ニーズや状況に応じて選択肢のある働き方へ）。

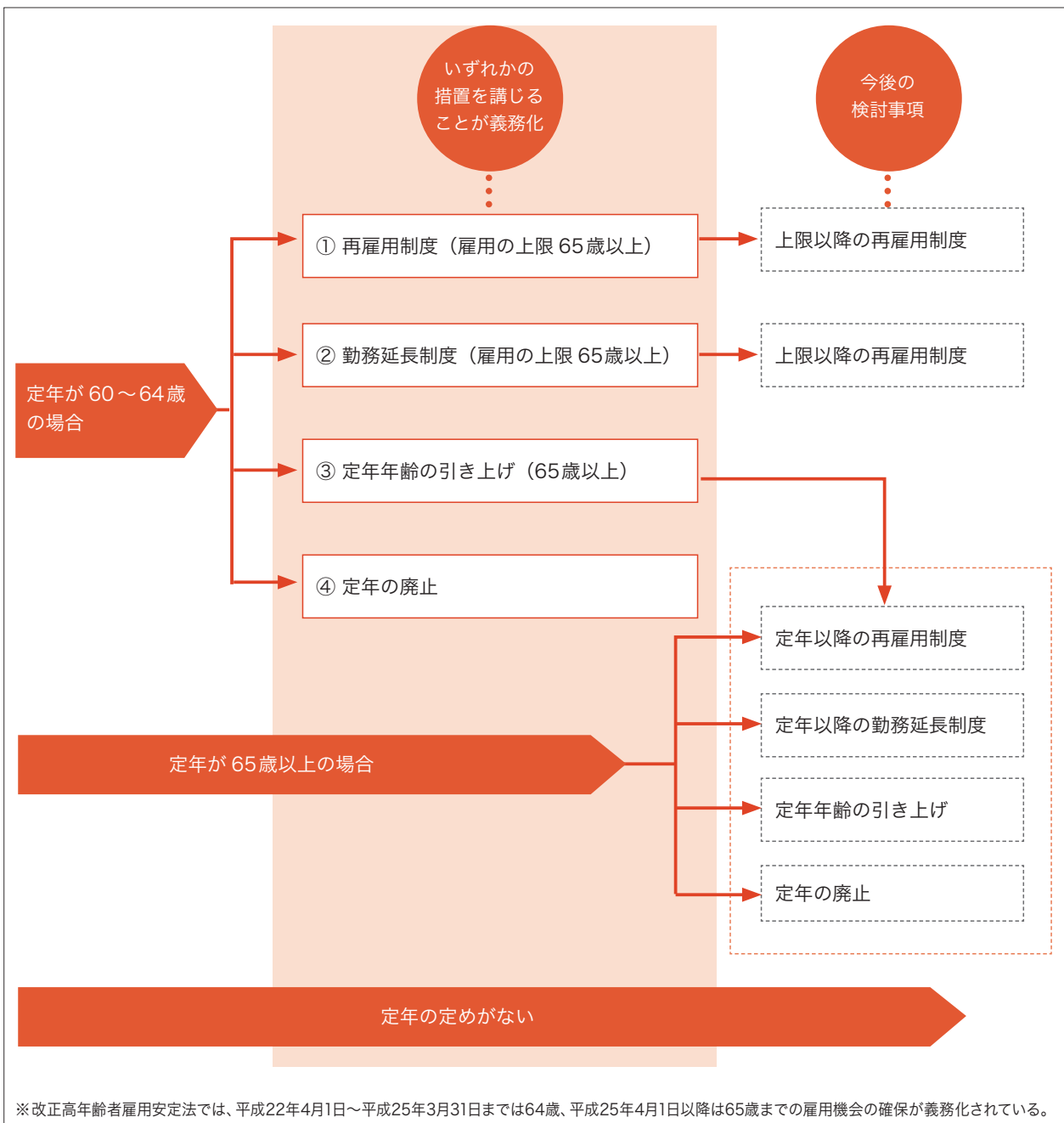
2 | 高齢者雇用のために必要な社内規程

高齢者の安定した雇用の確保等を図るため、平成16年に「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者等雇用安定法）が改正されました。これにより、65歳までの雇用機会の確保が平成18年4月から段階的に義務づけられることになりました。

図表10は65歳までの雇用機会確保のための社内規程のパターンを示したものです。訪問介護ヘルパーは非常勤の雇用形態が8～9割と最も多く※、定年年齢を設けていない企業も多いのが現状です。そのため、年齢に関わらず能力や仕事ぶりで契約更新が行われています。ある意味ではエイジフリーな雇用が行われている最も先進的なフィールドとも言えます。

※「平成21年度事業所における介護労働実態調査」によると訪問介護員の83.3%が非正社員となっている。

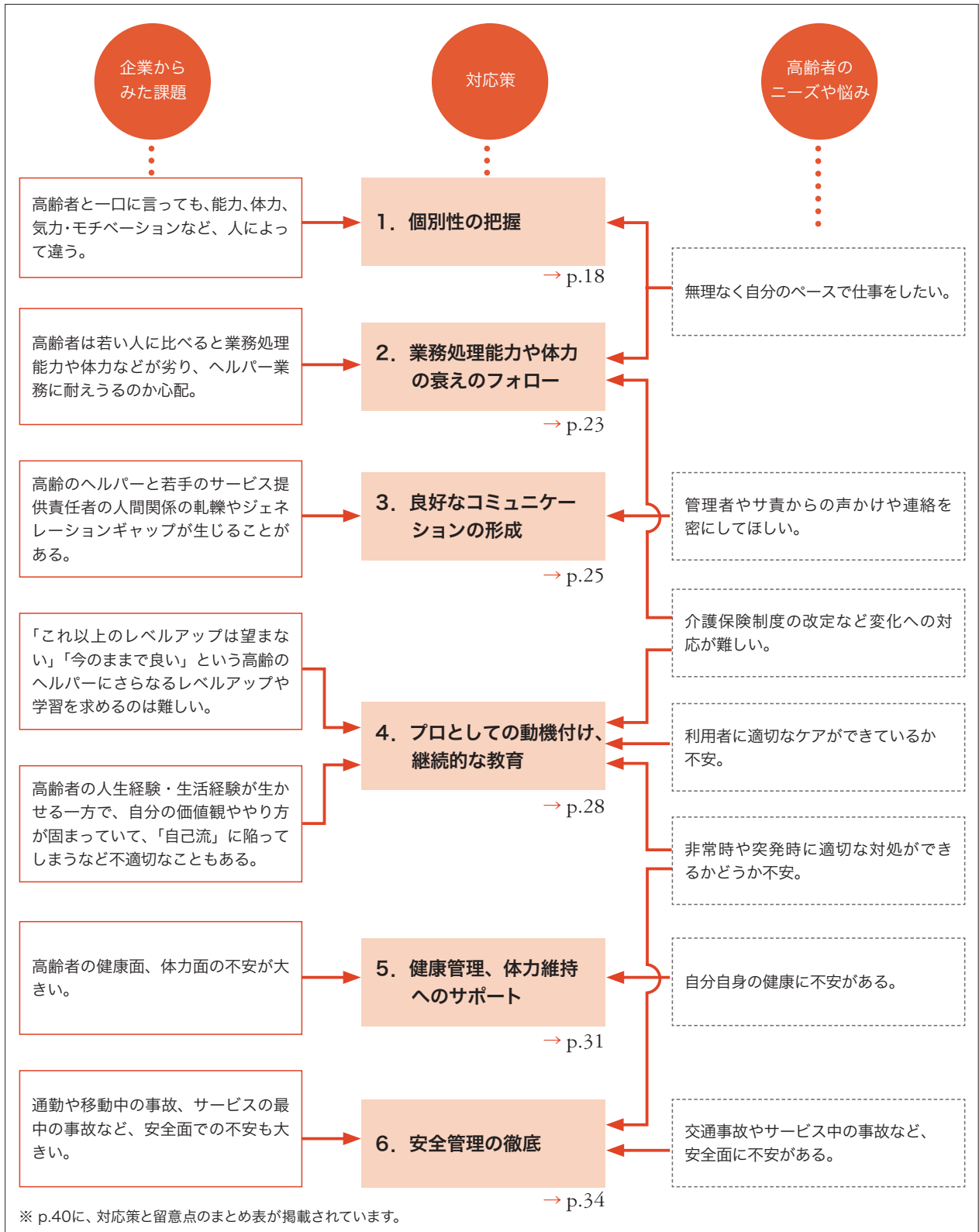
図表 10 65歳までの雇用機会確保のための社内規程パターン



3 高齢者ヘルパー雇用管理上の課題と対応策

高齢者雇用のための社内規程が法律をクリアしているからといって、高齢者雇用がうまく進むわけではありません。昨年度実施したアンケート調査とヒアリング調査を総合すると、企業・高齢者双方から見た高齢者雇用の課題と対応策は以下のとおりです。

図表 11 高齢者雇用の課題と対応策



4 | 高齢者ヘルパー雇用管理上の留意点

ここからは、3で確認した対応策ごとに、具体的な留意点等を確認します。

対応策 1

個別性の把握

高齢者と一口に言っても、能力、体力、気力・モチベーションなど、個人差が大きいものです。個人差が大きいことを前提に、その個性をきめ細かく把握することが高齢者の雇用管理の前提となります。

- (1) 定期的なアセスメントの実施
- (2) 日常のコミュニケーションによる状況把握
- (3) 事業所全体としての傾向やニーズの把握

(1) 定期的なアセスメントの実施

個別性を把握するためには、ヘルパー一人ひとりに対して定期的にあセスメントを実施する方法が効果的です。【参考1】は、アセスメントシートの一例です。ヘルパーの基本情報の他に、「稼働実績」「健康状態」「就業ニーズ」「介護能力・経験」「行動能力」「体力」などを確認する様式になっています。以下のような手順で、「アセスメント」→「契約更新」のサイクルを描くと良いでしょう。

面談のねらい、メリット、進め方については【参考2】を参照してください。

アセスメント の手順

① ヘルパーが自己記入



② サービス提供責任者が記入



③ 管理者が確認



④ 面談により内容の確認

※サービス提供責任者または管理者(または両者)が実施



⑤ 契約更新の可否の決定

【参考1】アセスメントシート（契約更新用）例

状況確認シート（訪問介護員・契約更新用）

1 基本情報									
所属		社員No.							
氏名（漢字）		性別	男 ・ 女						
氏名（ふりがな）		生年月日	年 月 日（ 歳）						
採用年月日	年 月 日	在籍年数	年 ヶ月						
ヘルパー経験（通算）	年 ヶ月	保有資格							
2 稼働実績（年間合計 時間）									
月	月	月	月	月	月	月			
時間	時間	時間	時間	時間	時間	時間			
月	月	月	月	月	月	月			
時間	時間	時間	時間	時間	時間	時間			
3 健康状態									
健康診断日： 年 月 日			次回予定： 年 月頃						
健診結果：1. 問題なし 2. ほぼ問題なし 3. 経過観察中 4. 要二次検査 5. 要精密検査 6. 要治療			既往症：						
			医師の所見：						
その他、気になることなど（本人・上司）：									
4 就業ニーズ									
	月	火	水	木	金	土 日	稼働ペース	週 回数程度：週	時間程度
6							勤務場所	(希望地域など)	
8									
10							支 援	(家族の理解など)	
12									
14							制 約	(子育て、家族介護、体力など)	
16									
18							所 有 物	パソコン・携帯・FAX・自家用車・自転車	
20									
22							I T スキル	インターネット閲覧・パソコンメール送受信 携帯メール送受信・ワード・エクセル	
※可能な曜日・時間帯に○をつける									
その他、就業上の希望（本人・上司）：									
稼働時間、仕事の量と内容、利用者、ケア内容、事業所との連絡、福祉用具、職場環境等									

5 介護能力 経験（上段：自己評価、下段：上司評価）													
1 = 遂行困難 2 = 未経験 3 = 初級レベル 4 = 一人前レベル 5 = 指導者レベル													
生活援助	掃除	1	2	3	4	5	身体介護	食事介助	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
	洗濯	1	2	3	4	5		排泄介助	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
	衣類の整理・補修	1	2	3	4	5		衣類の着脱介助	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
	一般的な調理・配膳・下膳	1	2	3	4	5		身体整容	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
	買い物	1	2	3	4	5		入浴介助・清拭	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
	薬の受け取り	1	2	3	4	5		洗面	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
ベッドメイク	1	2	3	4	5	体位変換	1	2	3	4	5		
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
アイロンかけ	1	2	3	4	5	移乗・移動介助	1	2	3	4	5		
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
安否・健康確認	1	2	3	4	5	通院・外出介助	1	2	3	4	5		
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
環境整備	1	2	3	4	5	自立支援のための見守り援助	1	2	3	4	5		
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
相談援助、情報提供	1	2	3	4	5	特別食の調理	1	2	3	4	5		
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
6 行動能力（仕事への取り組み姿勢）（上段：自己評価、下段：上司評価）													
1 = 問題が多い 2 = 時に問題が見られる 3 = 初級レベル 4 = 一人前レベル 5 = 指導者レベル													
コミュニケーション	利用者や家族の話を共感的に聴いている	1	2	3	4	5	自己管理	心身の自己管理を行っている	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
	利用者や家族にわかりやすく明確に伝えている	1	2	3	4	5		提供したサービスの振り返りを行い次に生かしている	1	2	3	4	5
1		2	3	4	5	1	2		3	4	5		
利用者や家族と信頼関係を構築している	1	2	3	4	5	目標管理への取り組み ※目標管理シートより転記	1	2	3	4	5		
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
組織性	組織のルールを遵守している	1	2	3	4	5	業務管理	利用者の状況や課題を把握し適切な対応を行っている	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
	事業所に対して報告・連絡・相談を的確に行っている	1	2	3	4	5		利用者の自立支援や意欲を引き出す支援を行っている	1	2	3	4	5
1		2	3	4	5	1	2		3	4	5		
ミーティングやカンファレンス等に積極的に参加している	1	2	3	4	5	運営基準や手順書を理解し、適切なサービスを行っている	1	2	3	4	5		
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
7 体力（新体力テスト得点）													
握力：				上体起こし：				長座体前屈：				総合評価：	
開眼片足立ち：				障害物歩行：				6分間歩行：					

【参考2】 契約更新に向けての面談の進め方**<面談のねらい>**

- 契約更新に向けての状況把握

<面談のメリット>

1. ヘルパーの総合的な現状確認
2. ヘルパーの業務上の強みと課題の把握
3. ヘルパーの意欲・やる気の促進
4. 職場や仕事に関する問題発見・問題解決の良い機会
5. コミュニケーション、信頼関係構築の良い機会

<面談の進め方>**1. 導入部分**

- (1) 話しやすい雰囲気作り
 - ・日頃の仕事のねぎらいや、リラックスできる話題から入る
- (2) 面接の目的・趣旨を話す
 - ・契約更新に向けての状況確認やニーズの確認という目的を明確にする

2. 本論部分

- (1) 状況確認シートに沿って、本人による説明
 - ・自分として気になっていることなどを中心に説明してもらう
- (2) 上司による内容確認とフィードバック
 - ・不明な点、曖昧な点などがないように内容確認
 - ・能力評価については、上司としての評価をフィードバックし、根拠を説明する
 - ・契約更新を想定している場合は、良かった点8割・改善点2割の気持ちで
 - ・契約終了を想定している場合は、その根拠を中心に
- (3) ニーズや制約に対する対応策の検討
 - ・本人の意思をできるだけ尊重し、一緒に対応策を検討する

3. 結論部分

- (1) 話し合いの要点の確認
 - ・合意事項や積み残しの課題等の確認
- (2) 契約更新に向けての双方の意図の確認
 - ・契約更新の方向性の確認
- (3) 質問等の確認
 - ・最後に、この機会に言っておきたいことや質問等の確認

(2) 日常のコミュニケーションによる状況把握

定期的な面談だけでなく、日常のコミュニケーションが重要な状況把握の手段になります。できるだけ複数のコミュニケーション機会や情報収集ルートを持ち、ヘルパーの状況を把握することが大切です。日常的に状況把握をしていれば、何か変わった様子がある場合、すぐに気づくことができます。日常の状況把握は、サービスの質の管理はもちろん、ヘルパーの健康管理、安全管理などの前提になります。具体的には、次のような方法が想定されます。

CHECK

- ヘルパーからの報告・連絡・相談を促し、ヘルパーの活動状況を把握する
- 定期的なミーティング、研修会、ケアカンファレンス等への積極的な参加を促す
- ヘルパーが事業所に立ち寄りやすい工夫や環境整備を行う
- ヘルパーが事業所に顔を出した際は、挨拶や声かけを積極的に行う
- 事業所の方から連絡や相談をタイムリーに行う
- 懇親会、イベントなど懇親を深める機会を設ける
- 定期訪問等によりヘルパーの活動状況を把握する
- 利用者の声や活動記録等により、ヘルパーの活動状況を把握する
- ケアマネや関係機関との連携をとり、ヘルパーの活動状況について情報収集を行う
- サービス提供責任者同士が連携し、ヘルパーの活動状況についての情報を共有化する

(3) 事業所全体としての傾向やニーズの把握

個別の状況把握と同時に、事業所全体としての傾向やニーズを把握することも大切です。アセスメント結果に基づいて事業所全体の課題を抽出することにより、組織的な対応が必要な課題が見えてきます。

対応策 2

業務処理能力や体力の衰えのフォロー

人生経験や生活経験に基づく知恵や総合的な思考力、応用力は高齢者の強みですが、一方で加齢に伴い、視力・聴力、記憶力、体力等の衰えは進みます。そうした衰えをフォローするような対応策が必要になります。

- (1) 一般的な老化の傾向に対する対応策
- (2) 個別の状況に応じたフォロー

(1) 一般的な老化の傾向に対する対応策

一般的な老化の傾向とそれに対する対応策としては、次のようなものがあげられます【参考3】。

【参考3】一般的な老化の傾向と対応の留意点

一般的な傾向	対応の留意点
視力の低下 (老眼等)	<p>【文字を大きく】 老眼になると近くの細かい文字が読みにくくなるので、テキスト、マニュアル、帳票類等の文字を大きくする。</p> <p>【強調点はとくに目立つように】 重要な箇所はアンダーラインや特大の文字で強調するなど工夫する。イラストなどでわかりやすくする工夫も必要。</p> <p>【書いたものを渡すだけではなく、必ず説明する】 視力が衰えると文字を読むのが億劫になりがちなので、書面で渡すだけでは読まない可能性がある。必ず口答で説明することを心掛ける。</p>
聴力の低下	<p>【ゆっくりと大きな声で話をする】 管理者やサービス提供責任者は、早口にならないよう、ゆっくり大きな声で話をするを心掛ける。</p> <p>【健康診断で聴力の確認を】 人によって片方だけ聞こえづらいということもあるので、健康診断で聴力を確認し対応する。</p>
短期記憶の低下	<p>【繰り返し何度も徹底する】 年齢とともに物忘れをしやすく、説明を受けたことも頭から抜けてしまうことが多い。一度説明したことでも、繰り返し同じことを何度も確認する。</p> <p>【うっかり忘れ防止の工夫】 事業所の仕組みとして、うっかり忘れ防止のための工夫をする。例えば、サービスに入るのを忘れがちな人に対しては前日に確認メールやTELを入れるなど。</p>

一般的な傾向	対応の留意点
<p>注意力、集中力の低下</p>	<p>【事前の丁寧な説明】 高齢になると注意力が散漫になったり、集中力が欠けケアレスミスが多くなる傾向もある。手順書に基づいてわかりやすく説明をする。</p> <p>【注意点はできるだけフェイストゥフェイスで】 注意点はその都度、かみ砕いて伝える。できるだけフェイストゥフェイスで。また連絡の際、できるだけ書面での確認（FAXやメールなど）と口頭での確認の両方を行うことが望ましい。</p>
<p>処理能力の低下</p>	<p>【無理なスケジュールを立てない】 業務処理のスピードが落ちる傾向もある。慌てて事故やミスが多くなるのを避けるためにも、移動の時間、件数など、無理なスケジュールを立てないように留意する。仕事の依頼は、必ず本人にニーズや状況を確認する。</p> <p>【困難ケース等の担当は慎重に判断する】 医療的な関わり、難病等難しいケースはとくに経験を踏まえて慎重に判断する。</p>
<p>体力・筋力の低下</p>	<p>【身体介護は避け、生活援助中心にするなど業務内容を検討する】 体力や筋力が低下してくると、身体介護の負担は大きく、体力的にきつくなる。転倒などのリスクも高くなる。身体介護の経験値や本人の希望を踏まえて、ケア内容を判断する。</p> <p>【通勤時間、移動時間への配慮】 通勤や移動に疲労が伴いやすくなる。本人の希望も聞きながら、遠距離や長時間の移動にならないように配慮する。</p> <p>【無理な姿勢が続くようなサービスが連続しないようにする】 生活援助の中でも、掃除は長時間続けていると足腰への負担は大きい。とくに拭き掃除など無理な姿勢が続くことがないように、スケジュールを立てる際に配慮する。</p>
<p>変化への対応力の低下</p>	<p>【従来とやり方等に変更がある場合は、かみ砕いて説明・フォロー】 介護保険法の改正、記録・帳票類の変更、社内ルールの変更、新たなIT機器の導入など、従来のやり方に変更が生じる場合は、対応が難しいケースも想定される。できるだけかみ砕いてわかりやすく説明するようにする。</p> <p>【不安がなくなるまでフォローする】 新たなことに取り組む場合は、基本的には不安がなくなるまで、繰り返し説明したり、質問に答えるようにする。</p>
<p>自己効力感の低下</p>	<p>【自己イメージの再編成を支援する】 前には難なくできていた仕事や活動が思うようにできなくなったりすると、「皆に迷惑をかけるばかり」「自分はダメだ」など自己効力感が低下する。そうした変化を受け止め、どのような領域で能力発揮が可能か一緒に検討し、自己イメージを再編成する支援をする。新たな目標設定を行う。</p>

(2) 個別の状況に応じたフォロー

老化の現れ方は当然人によって異なりますので、やはり個別の状況に応じたフォローが必要になります。例えば、「高齢になったら絶対に身体介護をやらせてはいけない」というわけではありません。経験を積んだベテランのヘルパーは、無理のない姿勢ややり方で身体介護をこなすことができます。また、医療的な関わりが必要な利用者に対しても、豊富な経験を持ち対応している例もたくさんあります。

個別の状況に応じたフォローをするためには、「対応策1」で触れたアセスメントが重要になります。アセスメント結果に基づいて本人と話し合いながら、事業所としてどのようなフォローが可能か検討することが求められます。

対応策 3

良好なコミュニケーションの形成

高齢のヘルパーと若手のサービス提供責任者の人間関係上の軋轢やジェネレーションギャップが起こることも多いようです。サービス提供責任者とヘルパーの良い関係が、サービスの質や人材のレベルアップを左右する大きな要因になります。日頃からの良好なコミュニケーションをサポートする仕組みを作ることが大切です。

- (1) サービス提供責任者自身のコミュニケーションスタイルや姿勢の振り返りと改善
- (2) 管理者等によるサービス提供責任者のフォロー
- (3) タテ・ヨコのコミュニケーション活性化のための工夫

(1) サービス提供責任者自身のコミュニケーションスタイルや姿勢の振り返りと改善

まず、サービス提供責任者のコミュニケーション力を高めることが求められます。とくに若いサービス提供責任者が高齢者ヘルパーと接する場合、次のような点に注意する必要があります。

- ① 人生の先輩として敬意を示す
- ② 高齢者の長い人生経験・生活経験に学ぶ姿勢で、意見も聞く
- ③ その一方で、高齢者だからと言って分け隔て・特別扱いはしない
- ④ 年齢に関わらず、日頃からの信頼関係を大切にする

【参考4】は、サービス提供責任者に求められる基本的なコミュニケーション力です。自己チェック等によりサービス提供責任者自身が自らのコミュニケーションスタイルや姿勢の振り返りを行い、改善していくことも必要です。

また企業や事業所として、サービス提供責任者のコミュニケーション能力やマネジメント能力向上のための教育研修を実施することも求められます。

【参考4】 サービス提供責任者のコミュニケーション力自己評価チェックリスト (例)

○=できている △=どちらともいえない ×=できていない

	番号	チェック項目	○	△	×
受容・共感	1	一人ひとりのヘルパーに関心を持って個別性を理解しようと努めている	3	2	1
	2	ヘルパーが話しかけてきた時、気持ちよく接している	3	2	1
	3	高齢のヘルパーには人生の先輩として敬意を持って接している	3	2	1
	4	敬語や言葉遣い、ものの言い方に気をつけている	3	2	1
	5	話しかけやすい雰囲気を作っている	3	2	1
傾聴	6	話を聞く時は相手の目を見て、うなずきや相づちを入れながら聞く	3	2	1
	7	相手の話は途中で腰を折らず最後までよく聞いている	3	2	1
	8	相手の言っている言葉だけでなく態度・表情・動作などをよく見ている	3	2	1
	9	相手が何を言いたいのか、何を聞きたいのか意識して話を聞いている	3	2	1
	10	自分と考えが違う場合も、否定から入らない	3	2	1
質問	11	質問する時は相手のことを考えて丁寧にきく	3	2	1
	12	自分の都合の良い方向に誘導するようなたずね方はしない	3	2	1
	13	事実や状況の確認だけでなく、相手の意見や気持ちも聞こうとしている	3	2	1
	14	抽象的でわかりにくい話は、具体的に質問してはっきりさせる	3	2	1
	15	質問はあっちこちに飛ばずに整理されている	3	2	1
伝える	16	話す目的を相手にはっきりさせてから話をしている	3	2	1
	17	あいまいな言葉や表現は使わないようにしている	3	2	1
	18	冗長にならず要領よく伝えることができる	3	2	1
	19	相手のわかりやすい言葉や例え話を使うよう工夫している	3	2	1
	20	声量・速度・発音に気をつけて話している	3	2	1
ほめる・認める	21	良い成果や行動をタイムリーにほめるようにしている	3	2	1
	22	何が良かったのか、具体的にほめている	3	2	1
	23	事業所にヘルパーが来たときは、挨拶・声かけなど積極的にしている	3	2	1
	24	努力や頑張りを認め、ねぎらいの言葉をかけている	3	2	1
	25	ヘルパーの意見などをくみ上げるようにしている	3	2	1

(2) 管理者等によるサービス提供責任者のフォロー

管理者等が、サービス提供責任者のフォローをすることも時に必要となります。とくに若手で経験の浅いサービス提供責任者が、年配のヘルパーに注意をしなければならないといった場面では、軋轢が生じたり、年配のヘルパーが受け入れないといった状況も想定されます。

ヘルパーには、サービス提供責任者の個人的な判断ではなく、組織としての判断であり適正化のための注意なのだということを理解してもらうことが必要です。サービス提供責任者のコミュニケーションスキルももちろん大切ですが、上位者が同席する、一緒に説明するなどのフォローも必要です。

(3) タテ・ヨコのコミュニケーション活性化のための工夫

「対応策1」でも触れたように、直接顔を合わせる機会は状況把握ができると同時に、コミュニケーションを活性化させることにつながります。コミュニケーションの活性化は、意欲の向上や信頼関係の構築にもつながることです。

定例のミーティングや研修、カンファレンスなどへの参加促進はもちろん、懇親の機会を設けることも良好なコミュニケーション形成の方策です。社員旅行、運動会、お花見、クリスマス会、忘年会・新年会など皆が楽しみにするようなイベントを企画・実施している事業所も多いようです。なかなか顔を合わせないヘルパーには、サービス提供責任者から声をかけるなど、きめ細かいフォローも必要でしょう。

上記のようなコミュニケーションの機会に加えて、従業員満足度調査、自己申告制度、提案制度、カウンセリング、社内報への投稿、苦情処理制度など、職員の思いや考えを表現できるようなフォーマルな機会を用意することもコミュニケーション活性化の一助になります。

プロとしての動機付け、継続的な教育

「これ以上のレベルアップは望まない」「今のままで良い」という高齢者も少なくありません。しかし、「利用者と話があう」だけではプロの介護職とは言えませんし、また「喜んでいただける」と思ってやったことが、不適正なサービスだったということもあります。ヘルパーは、介護保険法に基づき訪問介護計画に沿ったサービスを適切に提供する必要があります。年齢に関わらずプロとしてレベルアップしていけるよう、継続的な自己の振り返りと学習、教育が必要になります。

- (1) 高齢者雇用についての方針や役割期待の明示
- (2) 目標設定と評価の仕組み
- (3) 継続的な教育の機会の確保

(1) 高齢者雇用についての方針や役割期待の明示

まず前提として、企業や事業所が高齢者雇用を積極的に推進しようとしていることを伝える必要があります。なぜ企業や事業所が高齢者雇用を推進するのか、高齢者にどのような役割期待があるのかを明確にします。

さらに、加齢に伴うハンディに対して事業所としてどのような支援をするのか、その一方で中高年になっても持続的に能力開発を行うことが必要であることを伝えることが大切です。さらに、年齢に関わらずヘルパーにどのような自助努力や自己管理を求めるのかということも明らかにし、特別扱いや甘えを許すということではないことも明確に伝えることが大切です。

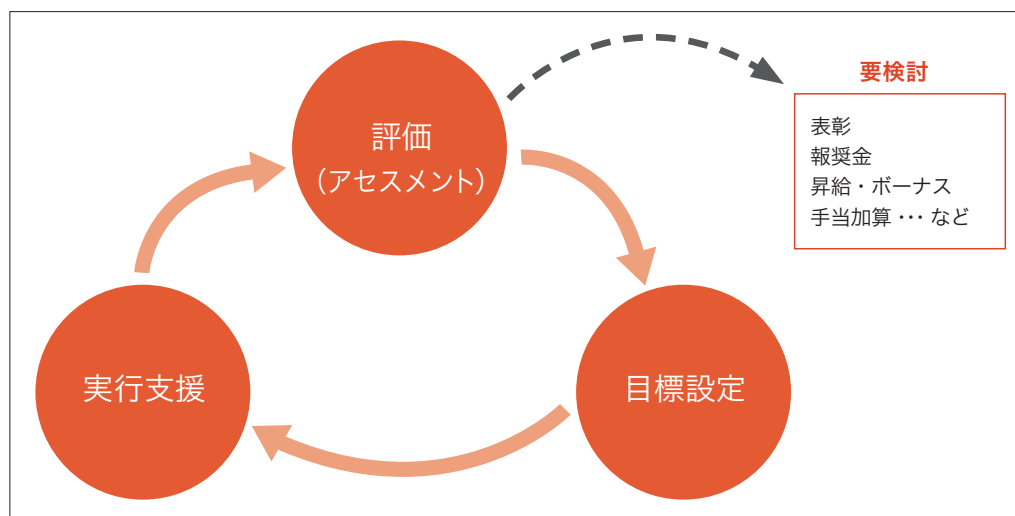
(2) 目標設定と評価の仕組み

年齢に関わりなく、ヘルパーはプロの介護職として質の高いサービスを提供することが求められます。そのためには常に現状の問題点の克服や新たな目標に取り組む姿勢が大切になります。ヘルパー自身の自己管理に任せるのではなく、組織として目標設定とそれに対する取り組みを支援し、評価につなげることも検討課題の一つになります。

評価というと「厳しい」「競争」などマイナスイメージを持つこともあるかも知れませんが、ここで重視したいのは、「プロとしての意識付け」と「継続的な向上心」を促すことです。先に紹介しましたアセスメントに連動した形で、苦手の一つでも克服する、新たなチャレンジをしてみるといった目標設定につなげていくと良いでしょう。目標達成そのものももちろん大切ですが、それに取り組もうとする意識や姿勢を醸成していくことも大切なのです。

評価とは「認める」ことであり、「企業、事業所がちゃんとあなたのことを見ていますよ。気にかけていますよ」というメッセージにもなります。ほめる、感謝の思いを伝える、そのような機会につながるような運用を心掛けると良いでしょう。

図表 12 目標設定と評価のサイクル



(3) 継続的な教育の機会の確保

事業所としては、継続的な教育の機会を確保し、ヘルパーのレベルアップにつなげていくことが求められます。個々人のアセスメントや目標設定項目を通じて、個々人の課題、および事業所全体としての課題等が浮かんできます。それぞれに対応した対策を講じることが大切です。

とくに高齢者の場合、「変化への対応」「適切なケア」「非常時・突発時の対応」「健康管理」「安全対策」などの面で不安が大きいようです。ニーズの高いテーマに対して、「繰り返し」「ゆっくりわかりやすく」「かみ砕いて丁寧に」といった対応も意識する必要がありますでしょう。

CHECK

<教育の機会>

- ミーティング、勉強会、セミナー、カンファレンスなどレベルアップの機会の設定
- 外部研修の情報提供
- 自己啓発支援
- 報告・連絡・相談の機会を活用した個別の指導
- O J T (同行訪問等)

<テーマ、内容>

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 介護技術・知識 | <input type="checkbox"/> コンプライアンス・プライバシー保護 |
| <input type="checkbox"/> 介護保険制度や関係法令 | <input type="checkbox"/> 事例検討 |
| <input type="checkbox"/> 安全対策(事故時の応急措置等) | <input type="checkbox"/> 資格取得のための研修 |
| <input type="checkbox"/> 接遇・マナー | <input type="checkbox"/> 健康管理教育 |
| <input type="checkbox"/> 情報共有、記録・報告方法 | |

【参考5】目標管理シート（例）

目標管理シート

年度（上期・下期）

所 属		社員No.	
氏 名		上司氏名	
目標設定	年 月 日	振り返り	年 月 日
目 標	自分として頑張りたいこと ※目標項目の例を参考にして具体的な目標を設定してください		上司から望むこと
行 動 計 画	具体的な行動	月 月 月 月 月 月	上司からのアドバイス
振 り 返 り	自分としてできたこと 自分としてできなかったこと		上司から見た評価
評 価	1 = 取り組まなかった 2 = 取り組んだができないことが多かった 3 = ある程度できた 4 = 満足いくレベルでできた 5 = 想定以上のレベルでできた		上司評価

目標項目の例

- ・介護能力・経験のレベルの引き上げ（不得意を克服する、未経験にチャレンジするなど）
- ・行動能力のレベルの引き上げ（問題点の改善、強みのさらなる強化など）
- ・利用者の自立支援、ADLの向上（訪問介護計画に基づく目標達成など）
- ・職務拡大（後進の育成、サ責の補佐など、仕事の幅を広げる）
- ・継続的な学習（資格取得のための学習、研修への参加など）
- ・その他

対応策 5

健康管理・体力維持へのサポート

企業・事業所としても、また本人にとっても、高齢になると健康面、体力面の不安が大きいものです。高齢者の場合、個人差が大きいこと、体調等の変化が早いことも特徴です。ここでもやはり、きめ細かい健康管理、体力維持へのサポートが求められます。

- (1) 定期的な健康診断
- (2) 自己管理への意識付け、健康管理教育
- (3) 管理者やサービス提供責任者による支援
- (4) 相談窓口の設置

(1) 定期的な健康診断

定期的な健康診断は、疾患の前兆やライフスタイルの変化の可能性を捉えることができ、職員の健康管理上重要な基礎データとなります。

労働安全衛生法では、正規職員と正規職員の4分の3以上の労働時間働いている非正規職員は年1回の健康診断を義務づけています。また厚生労働省は、正規職員の労働時間数の2分の1以上働いている職員は、健康診断を受診できることが望ましいとの通達を出しています。なお、法律に基づく健康診断の実施に要した費用を労働者に負担させることはできません。予め医療機関の指定、健診項目の周知、上限費用の明示など、費用負担上のトラブルがないよう留意も必要です。

今後、ヘルパーの高齢化が進むことを想定すると、健診項目の拡充、対象から外れる職員の健康管理対策をどのように行うかも検討課題になるでしょう。市区町村の健康診断の利用なども含めて、確実な健康診断の実施に向けた対応を検討する必要があります。

(2) 自己管理への意識付け、健康管理教育

健康管理対策の基本は、「自分の健康は自分で守ること」への理解の促進を図ることです。とくに高齢者には、自分の体力や能力を過信しないように指導することが大切です。「今の自分の心身の状態」を理解し、それに応じたケアが常に必要で、そのための情報提供や意識付けを行うことが求められます。

具体的には、以下の2つのアプローチがあります。

- ① 健康管理や体力維持に対する理解の促進と具体的な方策の教育
- ② 健康管理や体力維持への気づきの促進

① 健康管理や体力維持に対する理解の促進と具体的な方策の教育

高齢のヘルパーに対しては、とくに下記の項目についての自己管理の重要性と具体的な方法について、意識啓発を図ることが必要です。勉強会の開催などの他、ヘルパー通信等を通じてヘルパーやその家族に向けて情報提供することも大切です。

CHECK

<生活習慣の改善に向けて>

- バランスのとれた栄養、食生活
- 適度な運動
- 十分な睡眠、休息
- 疲れや風邪など無理をしない

<腰痛予防のために>

- 腰痛の原因の理解
- ボディメカニクスの基本、安楽な移乗方法
- 福祉用具のメリットの理解とその使い方
- 腰痛の予防に役立つ体操
- 腰痛になってしまった時の対処方法

<体力作り、老化の防止>

- 日常生活に取り入れられる筋力向上の方法
- 日常生活に取り入れられる認知症予防の方法

<メンタルヘルスのために>

- ストレス解消方法（何か別のことをすることで溜まっているストレスを解消する方法）
- リラクゼーション方法（気分を落ち着かせ、自律神経のバランスを整える方法）

② 健康管理や体力維持への気づきの促進

自己管理を促すためには、「現状の自分を知る」きっかけを与えることも重要な視点になります。具体的には、下記のような診断や測定等が「現状の自分を知る」材料となり得ます。

CHECK

- 健康診断 → 前節「(1) 定期的な健康診断」参照
- ストレスチェック → 巻末「参考資料1」参照
- 体力測定 → 巻末「参考資料2」参照

例えば、勉強会で健康診断結果の見方と対応策などをレクチャーしたりするのも一つの方法です。また、ストレスチェック、体力測定なども勉強会等に取り入れて、方法論の紹介や部分的にその場でやってみても良いでしょう。レクリエーション的な感覚で楽しみながらできれば抵抗感も少ないはずです。

(3) 管理者やサービス提供責任者による支援

管理者やサービス提供責任者に求められる支援は、以下の4点です。

- ① 作業環境や業務上の問題点の把握と改善
- ② 日常の気配り・声かけ
- ③ 相談への対応
- ④ 職場復帰への支援

① 作業環境や業務上の問題点の把握と改善

先にも触れたように、体力や筋力の低下により、業務上負担に感じられることが多くなります。とくに、「身体介護の負担」「通勤や移動の負担」「無理な姿勢が続くような作業負担」などがあげられます。次のような視点で業務の見直しをすることが必要になります。

CHECK

- 担当している業務内容は、本人にとって負担はないか
- 通勤や移動距離・時間は、本人にとって負担はないか
- 無理なスケジュールになっていないか
- 身体介護の負担を軽減するため、福祉用具の活用などは適切にできているか

② 日常の気配り・声かけ

気配りや声かけは、健康管理上も重要な要素になってきます。普段の様子がよくわかっていれば、ちょっとした変化にもよく気が付くようになります。具体的には、以下の2つの視点から一人ひとりをよく観察することです。

CHECK

- 「職場の平均的な姿からのズレ」はないか（挨拶をしない、電話の対応が不自然、仲間と交流しない等）
- 「本人の通常の行動様式からのズレ」はないか（遅刻・欠勤が多くなった、仕事の能率が悪くなった、顔色が良くない、服装が乱れてきた、ミスや事故が目立つ等）

③ 相談への対応

ヘルパーからの様々な相談の中で、健康管理等に関するものは、必要に応じて産業保健スタッフや医療機関への相談・受診を促すことも大切です。

→次節「(4) 相談窓口の設置」参照

④ 職場復帰への支援

疾病や怪我等による休業からの復帰の場合、無理のない仕事の配分、徐々に慣れるようにする、通院の支援など、円滑な復帰に向けた支援が必要です。

(4) 相談窓口の設置

会社・事業所としては、相談窓口として産業保健スタッフを配置することも求められます。産業保健スタッフとは、産業医、衛生管理者、安全衛生推進者、保健師、看護師、心理相談担当者、臨床心理士、精神科医、診療内科医、産業カウンセラー、人事・労務担当スタッフを含む人々です。

労働安全衛生法では、常時50人以上の労働者を使用する事業場は、衛生管理者や産業医を選任し、また衛生委員会を設置する必要があると定めています。50人未満の小規模事業所も、公的機関として地域産業保健センターを利用することができます。

対応策

6

安全管理の徹底

高齢になると、体力、注意力、抵抗力などが一般的に低下しがちであることから、通勤・移動中の事故やケアの最中の事故など、安全面でより注意をする必要があります。一層の安全管理対策が必要になります。

- (1) 利用者宅の住環境についての事前チェックと説明
- (2) 安全管理教育、情報提供、意識付け

(1) 利用者宅の住環境についての事前チェックと説明

介護職の労働災害で多いのが、無理な動作による事故、転倒事故、交通事故等です。高齢者の場合、とくに注意が必要です。こうした事故を未然に防ぐために、事前に利用者宅の住環境や交通情報等をサービス提供責任者が入念にチェックし、注意点を手順書に反映させヘルパーに伝えることが大切です。さらに初回サービス時の同行の際に、一緒にやりながら再度注意を促すというような念入りさも必要でしょう。

主なチェックポイントは次のとおりです。

CHECK

- 手すりの有無
- 階段の段差
- 床の状態
- 天井の雨漏りの有無
- ベッドの高さ
- ベッドのリクライニングの有無
- 洗濯機・掃除機の状態
- 利用者宅までの経路の状況
- 駐車スペース

(2) 安全管理教育、情報提供、意識付け

① ヒヤリハットの収集・共有化

事故にはならなかったけれどもヒヤリとしたこと、ハットとしたこと（ヒヤリハット）は、事故や災害に発展する可能性のある危険要因です。ヒヤリハットを収集し、事故や災害の防止につなげていこうという活動は、多くの事業所で行われています。

管理者はヒヤリハット情報を積極的に収集し、共有化することにより、事故や災害予防につなげることが改めて重要になります。

② 交通安全教育

高齢になると反射神経が鈍くなり、移動中の事故などが多くなるのも特徴です。事故の事例などを共有し、繰り返し交通安全、注意を促すことが求められます。安全管理のためにも、無理なシフトは組まない（急がせない・慌てさせない）ことも大切です。

③ 腰痛予防教育

健康管理の項でも触れましたが、介護の仕事は腰、腕、肩などに大きな負担がかかります。とくに高齢者の場合は一層の注意が必要です。腰痛の原因、腰痛の予防策、福祉用具のメリットや使い方、腰痛になってしまった場合の対応など、腰痛予防について繰り返しの教育が大切です。

④ 感染症予防教育

事業者は、介護職員を感染症から保護し、かつ利用者への感染を防止するため、感染症予防の措置もとらなければなりません。とくに高齢者は抵抗力が低下しているため感染しやすい状態にあります。手洗い、うがいの励行や、感染物となる汚物の取扱いなど、安全衛生教育を通して感染症予防対策を徹底する必要があります。

5 | 高齢者を新規採用する場合の留意点

訪問介護ヘルパーの場合、60歳を過ぎた高齢者を新規採用する場合があります（本事業のアンケート調査で76.7%の訪問介護事業所が60歳以上の新規雇用を実施）。継続雇用の場合や介護職経験者であれば、これまでのキャリアをベースに仕事を任せることができそうですが、未経験者の新規採用の場合、とくに慎重に対応する必要があります。主な配慮事項は、次のとおりです。

(1) 採用面接

【参考6】は、採用面接シートの一例です。年齢に関わらず、応募者の職業能力、経験、知識についての情報収集を行い、自社の基準に合致した採用決定をすることは言うまでもありません。

なおヘルパーを雇い入れた時には、労働条件通知書や労働契約（雇用契約）書等の書面の交付により、労働条件を明示することが労働基準法で定められています。ヘルパーの不安をなくすとともに、トラブル防止のためにも必ず内容を十分に理解してもらうように努める必要があります。

(2) 導入教育（採用時研修、同行訪問等）

採用が決まったら、採用者への導入教育を十分に行うことが重要になります。新たなことを始めるにあたって、高齢者の不安は大きいものです。就業開始の前段に、会社の方針やルール、具体的な仕事内容等について十分に説明し、お互いの納得性を高めることが大切です。

CHECK

<採用者に対する情報提供、教育（個別または集合研修）>

- 心構え、基本理念、会社のルール、ケア方針等の徹底
- 介護知識、技術等の初任者教育
- 基本を踏まえて負担がかからない方法を細かく、かみ砕いて説明する

<採用者に関する情報収集>

- 研修時の姿勢、態度、マナー、コミュニケーション能力はどうか
- 介護技術のレベルはどうか
- 家事のレベル・やり方はどうか

また、採用後初めてサービスに入る際の同行訪問は、ヘルパーの新人教育の要になります。ここで、手順書に沿った実際のサービスを理解・実践してもらうとともに、ヘルパーの現状の力量や課題点を確認することになります。以下のようなポイントを確認しながら、高齢者ヘルパーの不安を取り除くよう指導・支援する必要があります。

CHECK

- 手順書に沿って説明・確認しながらサービスの実施
- サービス提供責任者はヘルパーの力量や課題点を把握する
- とくに家事はやり方が自己流になっていないか要チェック
- 事業所に戻って振り返りを行う
- ヘルパーの不安がなくなるまで同行や振り返りに対応する

(3) フォローアップの実施

年齢に関わらないことですが、新規採用者の1年目は職場や仕事への適応状況を慎重に確認する必要があります。高齢者の場合、ことさら心身への負荷の状態やケアの適切性などを気にかける必要があります。

少なくとも3か月くらいのスパンで、フォローアップすることが大切です。フォローアップの方法としては、次のようなものが想定されます。

CHECK

- 短時間でも面談を行う（状況確認等）
- 再度同行訪問を行う
- 顔を合わせることが難しい場合は、電話を入れるなどして、何か困ったことはないかなど声をかける

【参考6】採用面接シート例

採用面接シート（訪問介護員）

一次面接	面接官： 日 時： 年 月 日（ ）曜日 ： ～ ： 場 所：
二次面接	面接官： 日 時： 年 月 日（ ）曜日 ： ～ ： 場 所：

1 基本情報			
氏名（漢字）		性別	男 ・ 女
氏名（ふりがな）		生年月日	年 月 日（ 歳）
ヘルパー経験（通算）	年 ヶ月	保有資格	
職業経験（通算）	年 ヶ月（正社員： 年 ヶ月、非正社員： 年 ヶ月）		
入社可能日	年 月 日	応募ルート	
2 志望動機			
(応募動機)		(前職の退職理由)	
(介護に関する考え方)		(自己PR)	
3 介護経験（あり・なし）→「あり」の場合、経験したものにしを入れる			
生活 援 助	<input type="checkbox"/> 掃除	身 体 介 護	<input type="checkbox"/> 食事介助
	<input type="checkbox"/> 洗濯		<input type="checkbox"/> 排泄介助
	<input type="checkbox"/> 衣類の整理・補修		<input type="checkbox"/> 衣類の着脱介助
	<input type="checkbox"/> 一般的な調理・配膳・下膳		<input type="checkbox"/> 身体整容
	<input type="checkbox"/> 買い物		<input type="checkbox"/> 入浴介助・清拭
	<input type="checkbox"/> 薬の受け取り		<input type="checkbox"/> 洗面
	<input type="checkbox"/> ベッドメイク		<input type="checkbox"/> 体位変換
	<input type="checkbox"/> アイロンかけ		<input type="checkbox"/> 移乗・移動介助
	<input type="checkbox"/> 安否・健康確認		<input type="checkbox"/> 通院・外出介助
	<input type="checkbox"/> 環境整備		<input type="checkbox"/> 自立支援のための見守り援助
<input type="checkbox"/> 相談援助、情報提供	<input type="checkbox"/> 特別食の調理		

4 就業ニーズ																	
	月	火	水	木	金	土	日	稼働ペース	週 回程度：週 時間程度								
6								勤務場所	(希望地域など)								
8																	
10								支 援	(家族の理解など)								
12																	
14								制 約	(子育て、家族介護、体力など)								
16																	
18								所 有 物	パソコン・携帯・FAX・自家用車・自転車								
20																	
22								I Tスキル	インターネット閲覧・パソコンメール送受信 携帯メール送受信・ワード・エクセル								
※可能な曜日・時間帯に○をつける																	
その他、就業上の希望（本人・上司）： 稼働時間、仕事の量と内容、利用者、ケア内容、事業所との連絡、福祉用具、職場環境等																	
5 人物（A=よい B=普通 C=問題あり）																	
マナー	挨拶、礼儀							A	B	C	コミュニケーション	言葉遣い			A	B	C
	身だしなみ							A	B	C		わかりやすい話し方			A	B	C
	姿勢							A	B	C		聞く姿勢			A	B	C
雰囲気	誠実さ							A	B	C	その他	(気づいたことなど)					
	社風とのマッチ							A	B	C							
	仕事への意欲							A	B	C							
6 健康状態																	
健康診断日： 年 月 日								次回予定： 年 月頃									
健診結果：1. 問題なし 2. ほぼ問題なし 3. 経過観察中 4. 要二次検査 5. 要精密検査 6. 要治療								既往症：									
								医師の所見：									
その他（体質、アレルギーなど）：																	
7 体力（新体力テスト得点）																	
握力：				上体起こし：				長座体前屈：		総合評価：							
開眼片足立ち：				障害物歩行：				6分間歩行：									
8 結果																	
採用・不採用					備考：												

6 高齢者ヘルパー雇用管理上の留意点(まとめ)

4節～5節で紹介した高齢者ヘルパー雇用管理上の留意点を一覧にまとめると図表13のとおりとなります。企業・事業所の状況に合わせて、対応策を検討する際の参考にしてください。

図表 13 高齢者ヘルパー雇用管理上の留意点(まとめ)

対応策の領域	留意点
1 個別性の把握	(1) 定期的に個々のヘルパーのアセスメントを実施し、総合的な状況把握を行う
	(2) 日常のコミュニケーションの仕方を工夫し、日頃からヘルパーの状況把握に気を配る
	(3) 事業所全体としての傾向やニーズを把握する
2 業務処理能力や 体力の衰えのフォロー	(1) 一般的な老化の傾向を鑑みながら、事業所に必要な対応策を検討する
	(2) アセスメント結果に基づき、個別の状況に応じたフォローを行う
3 良好なコミュニケーションの形成	(1) サービス提供責任者自身が自らのコミュニケーションスタイルや姿勢の振り返りを行い改善する
	(2) サービス提供責任者のコミュニケーション力やマネジメント力向上のための教育研修を実施する
	(3) 管理者等が経験の浅いサービス提供責任者のフォローに気を配る
	(4) 事業所内のタテ・ヨコのコミュニケーション活性化のための工夫を行う
4 プロとしての 動機付け、 継続的な教育	(1) 企業・事業所として、高齢者雇用についての方針や役割期待を明示する
	(2) 目標設定と評価の仕組みを取り入れる
	(3) 継続的な教育の機会を確保し、プロの介護職として必要な能力の維持・向上を図る
5 健康管理・体力維持 へのサポート	(1) 定期的に健康診断を実施する
	(2) 健康診断の健診項目の充実、対象者の拡大などを検討する
	(3) 心身の健康の自己管理への意識付け、健康管理教育を十分に行う
	(4) 管理者やサービス提供責任者による支援を強化する
	(5) 相談窓口を設置する
6 安全管理の徹底	(1) 利用者宅の住環境について事前チェックと説明を念入りに行う
	(2) 安全管理教育、情報提供、意識付けを繰り返し行い徹底する
★ 高齢者を 新規採用する場合	(1) 採用時研修、導入研修を念入りに行う
	(2) 1年目のフォローアップにより適応状況を慎重に確認する

III 高齢者雇用に関する情報

1 高齢者雇用に関連する団体・相談窓口

◆厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/>

- ・高齢者雇用対策について
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koureisha.html>
- ・事業主への各種助成金や奨励金等の整備について
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/index.html>

◆独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 <http://www.jeed.or.jp/>

- ・事業主の方へ（高齢者雇用について）
<http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/elder01.html>
- 高齢者雇用アドバイザーによる相談・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・助言を行っています。
- 企画立案サービス
個別の企業ごとに、高齢者の雇用環境等の改善のための具体的な解決策を作成して提案します。
- ・お問合せは、最寄りの地方委託業務受託法人または機構地方分室（高齢・障害者雇用支援センター）へ。
<http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc01.html#06>

◆ハローワークインターネットサービス

- ・事業主の方
<https://www.hellowork.go.jp/index2.html>

◆財団法人産業雇用安定センター

- ・企業のみなさまへ（企業間の出向・移籍のサポート）
<http://www.sangyokoyo.or.jp/>

2 事業主に対する各種助成金制度

◆定年引上げ等奨励金

<http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/elder01.html#sec02>

この奨励金には以下の3つの制度があります。

・中小企業定年引上げ等奨励金

雇用保険の常用被保険者300人以下の事業主が、就業規則等により、高齢法第9条第1項に規定する高齢者雇用確保措置のうち、65歳以上への定年の引上げ、希望者全員を対象とする65歳以上までの継続雇用制度の導入又は定年の定め廃止を実施した場合に、導入した制度に応じ、一定額を支給します。

・高齢者雇用モデル企業助成金

70歳以上まで働くことができる仕組み、又は65歳以上の定年等の制度を導入し、新たな職域の拡大、賃金・人事処遇制度の改善、又は高齢者の積極的な雇用をする事業主が計画の認定を受け、高齢者の雇用の確保のためのモデル性や地域における波及効果のある取組みを実施した場合、当該取組みの実施に要した費用の2分の1の額を支給します。

・高齢者雇用確保充実奨励金

事業主団体が、傘下企業を対象に「65歳以上定年企業等」及び「70歳まで働ける企業」の普及並びに高齢者雇用確保措置の完全実施及び高齢者雇用確保措置の定着・充実等を目的とした事業を実施した場合、当該事業に要した経費及び事業の成果に応じた額を支給します。

◆特定求職者雇用開発助成金（労働局、ハローワーク）

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/c02-4.html>

・新たにハローワーク等の紹介により高齢者（60歳以上65歳未満）、障害者等の就職が特に困難な者又は緊急就職支援者を継続して雇用する労働者として雇い入れた事業主、65歳以上の離職者を1年以上継続して雇用する労働者として雇い入れた事業主に対して賃金相当額の一部の助成を行います。

- 特定就職困難者雇用開発助成金
- 緊急就職支援者雇用開発助成金
- 高齢者雇用開発特別奨励金

◆試行雇用（トライアル雇用）奨励金（労働局、ハローワーク）

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/c02-1.html>

・業務遂行にあたっての適性や能力などを見極め、その後の常用雇用への移行や雇用のきっかけとするため、職業経験、技能、知識等により就職が困難な求職者を試行的に短期間雇用（原則3か月）する場合に奨励金が支給されます。

◆ 介護未経験者確保等助成金（労働局、ハローワーク）

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/pdf/44.pdf>

- ・ 介護関係業務の未経験者を雇用保険一般労働者（短時間労働者を除く）として雇い入れた場合で、1年以上継続して雇用することが確実であると認められる場合に、事業主への支援として助成する制度です（介護関係業務の未経験者一人につき、6か月間の支給対象期ごとに25万円を助成）。

◆ 介護基盤人材確保等助成金（財団法人介護労働安定センター）

<http://www.kaigo-center.or.jp/jigyo/jinzaikakuho.html>

- ・ 介護基盤人材確保助成金は、介護分野で新サービスの提供等を行おうとする事業主であって、介護労働者の定着率改善を図るとともにその雇用管理の改善を推進するために特定労働者（社会福祉士、介護福祉士、介護職員基礎研修修了者、または訪問介護員1級資格を有し、かつ、実務経験1年以上の者、又はサービス提供責任者として実務経験1年以上の者）を雇い入れたものと認められる場合に、6か月の期間に限り特定労働者一人当たり70万円を上限として支給します。

3 | 個人に対する給付金、年金

◆ 高年齢雇用継続給付（労働局、ハローワーク）

https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_continue.html

（ハローワークインターネットサービス／雇用保険関係）

- ・ 雇用保険の被保険者であった期間が5年以上の60歳以上65歳未満の一般被保険者が、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合に支給されます。高年齢雇用継続給付は、「高年齢雇用継続基本給付金」と、60歳以後再就職した場合に支払われる「高年齢再就職給付金」とに分かれます。

◆ 在職老齢年金（社会保険庁）

<http://www.sia.go.jp/seido/nenkin/shikumi/index.htm>

（現行の年金制度の仕組み）

- ・ 60歳以降在職しながら受ける老齢厚生年金を在職老齢年金といい、賃金と年金額に応じて年金額の一部又は全部が支給停止されます。

A あなたの仕事についてうかがいます。
最もあてはまるものに○を付けてください。

		そうだ	まあ そうだ	やや ちがう	ちがう
1	非常にたくさんの仕事をしなければならない	1	2	3	4
2	時間内に仕事が処理しきれない	1	2	3	4
3	一生懸命働かなければならない	1	2	3	4
4	かなり注意を集中する必要がある	1	2	3	4
5	高度の知職や技術が必要なむずかしい仕事だ	1	2	3	4
6	勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない	1	2	3	4
7	からだを大変よく使う仕事だ	1	2	3	4
8	自分のペースで仕事ができる	1	2	3	4
9	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	1	2	3	4
10	職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	1	2	3	4
11	自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない	1	2	3	4
12	私の部署内で意見のくい違いがある	1	2	3	4
13	私の部署と他の部署とはうまが合わない	1	2	3	4
14	私の職場の雰囲気は友好的である	1	2	3	4
15	私の職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）はよくない	1	2	3	4
16	仕事の内容は自分にあっている	1	2	3	4
17	働きがいのある仕事だ	1	2	3	4

B 最近1か月間のあなたの状態についてうかがいます。
最もあてはまるものに○を付けてください。

		ほとんど なかった	ときどき あった	しばしば あった	ほとんど いつもあった
1	活気がわいてくる	1	2	3	4
2	元気がいっぱいだ	1	2	3	4
3	生き生きする	1	2	3	4
4	怒りを感じる	1	2	3	4
5	内心腹立たしい	1	2	3	4
6	イライラしている	1	2	3	4

		ほとんど なかった	ときどき あった	しばしば あった	ほとんど いつもあった
7	ひどく疲れた	1	2	3	4
8	へとへとだ	1	2	3	4
9	だるい	1	2	3	4
10	気がはりつめている	1	2	3	4
11	不安だ	1	2	3	4
12	落ち着かない	1	2	3	4
13	ゆううつだ	1	2	3	4
14	何をするのも面倒だ	1	2	3	4
15	物事に集中できない	1	2	3	4
16	気分が晴れない	1	2	3	4
17	仕事が手につかない	1	2	3	4
18	悲しいと感じる	1	2	3	4
19	めまいがする	1	2	3	4
20	体のふしぶしが痛む	1	2	3	4
21	頭が重かったり頭痛がする	1	2	3	4
22	首筋や肩がこる	1	2	3	4
23	腰が痛い	1	2	3	4
24	目が疲れる	1	2	3	4
25	動悸や息切れがする	1	2	3	4
26	胃腸の具合が悪い	1	2	3	4
27	食欲がない	1	2	3	4
28	便秘や下痢をする	1	2	3	4
29	よく眠れない	1	2	3	4

C

あなたの周りの方々についてうかがいます。
最もあてはまるものに○を付けてください。

		非常に	かなり	多少	全くない
次の人たちとはどのくらい気軽に話ができますか？					
1	上司	1	2	3	4
2	職場の同僚	1	2	3	4
3	配偶者、家族、友人等	1	2	3	4
あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか？					
4	上司	1	2	3	4
5	職場の同僚	1	2	3	4
6	配偶者、家族、友人等	1	2	3	4
あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらい聞いてくれますか？					
7	上司	1	2	3	4
8	職場の同僚	1	2	3	4
9	配偶者、家族、友人等	1	2	3	4

D

満足度について

		満足	まあ満足	やや不満足	不満足
1	仕事に満足だ	1	2	3	4
2	家庭生活に満足だ	1	2	3	4

ストレスチェックの採点法 (簡易採点方法)

- A**
- ・ 調査票の最初の7項目 (No.1~No.7) の回答で「ストレスの大きい方2つの回答枝」に入るものが6つ以上あれば仕事の負担度「要チェック」とします。
 - ・ 次の3項目 (No.8~No.10) で「ストレスの大きい方2つの回答枝」に2つ以上あればコントロール度「要チェック」とします。
 - ・ No.12~No.14の3項目も、「ストレスの大きい方2つの回答枝」に2つ以上あれば対人関係「要チェック」とします。
 - ・ また、No.16 とNo.17と、先ほど飛ばしたNo.11の3つに関して「ストレスの大きい方2つの回答枝」に2つ以上あれば仕事の適合性「要チェック」とします。

- B**
- ・ Aと同様に「ストレスの大きい方2つの回答枝」に入っている質問の数を数え、No.1~No.18に14個以上、No.19~No.29に6つ以上についていれば、それぞれ心理的ストレス反応、身体的ストレス反応「要チェック」とします。

- C**
- ・ No.1, 2, 4, 5, 7, 8の項目で5つ以上「ストレスの大きい方2つの回答枝」に入っていれば職場内支援度「要チェック」、No.3, 6, 9の項目で2つ以上グレーゾーンに入っていれば家庭内支援度「要チェック」とします。

上記の作業が終了したら、AからCまでの、要チェックとなった数を調べます。

これまでの研究では、A (仕事のストレス因子) で、要チェックとなる項目 (仕事の負担度、コントロール度、対人関係、仕事の適合性のうちのいずれか) が1つの方は、チェックのない人と比較して、Bで心理的ストレス反応要チェックとなるリスクが3.7倍、Aでの要チェックが2つでは、Bでの心理的ストレス反応要チェックのリスクが6.7倍、要チェックが3つ以上では21.9倍になることが分かっています。

このことから、上記方法により簡易調査票をチェックし、A (仕事のストレス因子) で3つ以上に要チェックとなった人は、「ストレス問題が高い確率で疑われるケース」として、産業医、保健師の面談や、心理相談の受診をすすめたり、「要観察ケース」として、注意深いフォローが必要と考えられます。

(以上、「職業性ストレス簡易調査票マニュアル」から引用)

1. 「新体力テスト」とは

「新体力テスト」とは文部科学省が国民の体力・運動能力の現状を明らかにするとともに、体育・スポーツの指導と行政上の基礎資料を得ることを目的に、毎年実施している調査です。平成11年度の体力・運動能力調査より導入されています。

2. テスト項目

テスト項目は年齢区分により異なります。

6歳～11歳（握力・上体起こし・長座体前屈・反復横とび・20mシャトルラン・50m走・立ち幅とび・ソフトボール投げ）

12歳～19歳（握力・上体起こし・長座体前屈・反復横とび・50m走・立ち幅とび・ハンドボール投げ・持久走または20mシャトルラン）

20歳～64歳（握力・上体起こし・長座体前屈・反復横とび・立ち幅とび・急歩または20mシャトルラン）

65歳～79歳（握力・上体起こし・長座対前屈・開眼片足立ち・10m障害物歩行・6分間歩行）

3. テストでわかること

新体力テストにチャレンジすることによって、筋力（握力）、敏捷性（反復横とび）、跳躍力（立ち幅とび）、柔軟性（長座体前屈）、筋持久力（上体起こし）、全身持久力（20mシャトルラン）がわかります。現在の自分の体力・運動能力がどのくらいあるのかが確認できるとともに、年齢に応じて5段階（A～E）の評価も受けられます。また、20歳～64歳については体力年齢も判定できます。

4. 各種目の全国平均値

また、各種目（握力・反復横とび・立ち幅とび等）ごと・年齢区分ごとの全国平均値を文部科学省のホームページで公開していますので参考にすることができます

5. 実施について

詳しくは文部科学省ホームページをご参照ください。
http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/stamina/03040901.htm

中高年従業員の活性化のためのツール

(独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「仕事生活チェックリスト」) ※以下、リーフレットの掲載

仕事生活チェックリスト

利用のご案内

人材を、高齢期に向かってますます活躍できる「人財」とするために

このような悩みは
ありませんか？

- 定年前から意欲・能力が低下してしまう・・・
- 継続雇用者のモチベーションが低下している・・・
- 従業員の能力の特徴を把握したい。
- 中高年期の能力開発をどうしたらいいのか
- もっと効率的で、効果的な社員教育を実現したい！

「仕事生活チェックリスト」とは

「仕事生活チェックリスト」は、少子高齢化社会を迎え、企業がどのように高年齢者を戦力化していったらよいか、そして個人がどのようにして充実した「仕事生活」をおくったらよいかを考える糸口を見出すために開発されたものです。

貴社の従業員の「仕事生活」や「仕事能力」が、どのような特徴を示しているかを、集団レベル、個人レベルで把握することができます。

「仕事生活チェックリスト」の活用で、課題解決のヒントを見つけましょう！

「仕事生活チェックリスト」のご利用で、このようなことがわかります。

①従業員の能力の特徴

個人別、年代別、仕事特性別に、その強み、弱みを把握できる。

②自社のポジション

全国平均との比較により、自社がどのくらいのレベルにあるのかが分かり、目標設定に役立てることができる。

③強化すべき教育対象の明確化

今後強化すべき対象層（年代、職種、能力レベル）を明確化することができる。

④強化すべき教育課題の明確化

仕事能力の要件分析により強化すべき教育課題（内容）を明確化することができる。

仕事生活チェックリストのしくみ

- ・「仕事生活チェックリスト」は、生涯現役として企業に貢献できる人材としての能力の要件を大きく8つの分野に分けて、それぞれの分野について5問ずつ、合計40問の設問で構成しています。
- ・チェックした結果から、職種や部署、年齢層ごとの能力が、どのような特徴を示しているかを把握できます

【チェックリストを構成する8つの分野と、その構成要素】

	8つの分野	構成要素（設問）
組織人として 求められる 基本行動	1 効率追求力	<ul style="list-style-type: none"> ● 計画的な仕事のすすめかた ● 改善技法の活用や指導 ● 5Sの徹底
	2 協働力	<ul style="list-style-type: none"> ● 改善活動への取組 ● トラブル対応 ● 積極的傾聴 ● 指示だし・指示受け・報告・連絡・相談 ● 調整・交渉 ● 判り易い説明の心がけ ● 良好なチームワーク
他の人に 置き換えられない 能力	3 業績貢献力	<ul style="list-style-type: none"> ● 価値の創造 ● 経験に応じた能力差 ● 必要な人材としての認知
	4 価値創造力	<ul style="list-style-type: none"> ● 加齢に応じた能力向上 ● 若手の育成・指導 ● 環境変化の予測 ● 課題解決への取組 ● 情報収集・分析 ● 課題解決方策の立案 ● 情報ネットワークの構築
	5 専門能力形成力	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門能力による貢献 ● 知識学習への取組 ● 専門能力、技能の活用 ● キャリア形成への取組 ● 知識、経験の整理
加齢による 変化への 適応意識	6 加齢変化適応力	<ul style="list-style-type: none"> ● 生活習慣病対策 ● 定年後のライフプラン ● コミュニケーション能力 ● 加齢による機能低下への対応 ● ITの前向きな活用
生涯現役で 働く目的意識	7 生涯現役力	<ul style="list-style-type: none"> ● 就業に関する意識 ● 仕事に対する意欲維持 ● 職場改善に関する取組み ● 貢献業務の認識 ● 能力向上に関する努力
定年後の変化への 柔軟な対応	8 定年後変化適応力	<ul style="list-style-type: none"> ● 雇用契約の変化への対応 ● 新しい賃金体系への対応 ● 必要な人材としての周囲の認知 ● 業務命令系統の変化への対応 ● チームワーク

加齢に伴う「仕事能力」の変化と、「仕事生活チェックリスト」を活用した対策

現在、多くの企業で、65歳まで希望者全員が働くことができる社会の実現に向けた取り組みが進められています。さらに、企業には、65歳以降も意欲と能力がある限り年齢にかかわらず働くことができるような仕組みにより、今後の労働力人口の大幅な減少に対応していくことも求められています。

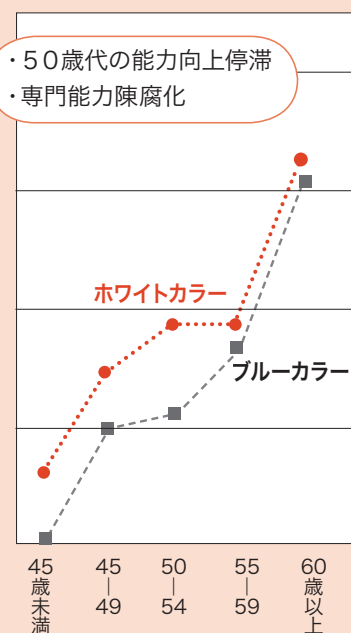
一方、定年を目の前にした従業員には、働くことへの意識や意欲の低下（OB化）が現れることも少なくなく、これに的確に対応することで、生産性の維持・向上を図っていく必要があります。

▼調査データ：加齢にともなう仕事能力の変化

- グラフ上で60歳以降「仕事生活」「仕事能力」とともに高いレベルにあるのは、継続雇用等に際して一定の条件によって選別された、能力の高い層が中心になっているためです。
- 特に50歳代の意識・能力の向上を図っていく必要があります。

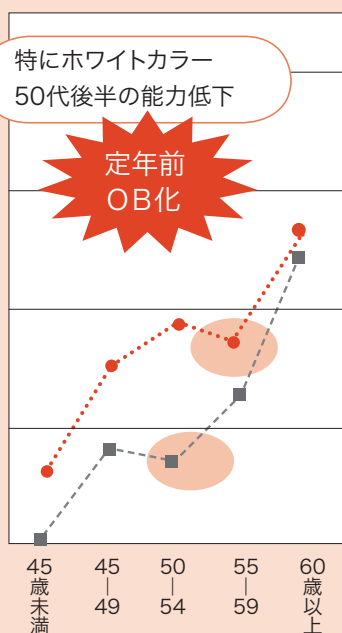
「仕事生活」全般

(左ページ全8分野の集計)



「仕事能力」のみ抽出

(左ページ、分野1～5の集計)



・左のグラフは、全国3,000件に対する「仕事生活チェックリスト」の試行結果です。

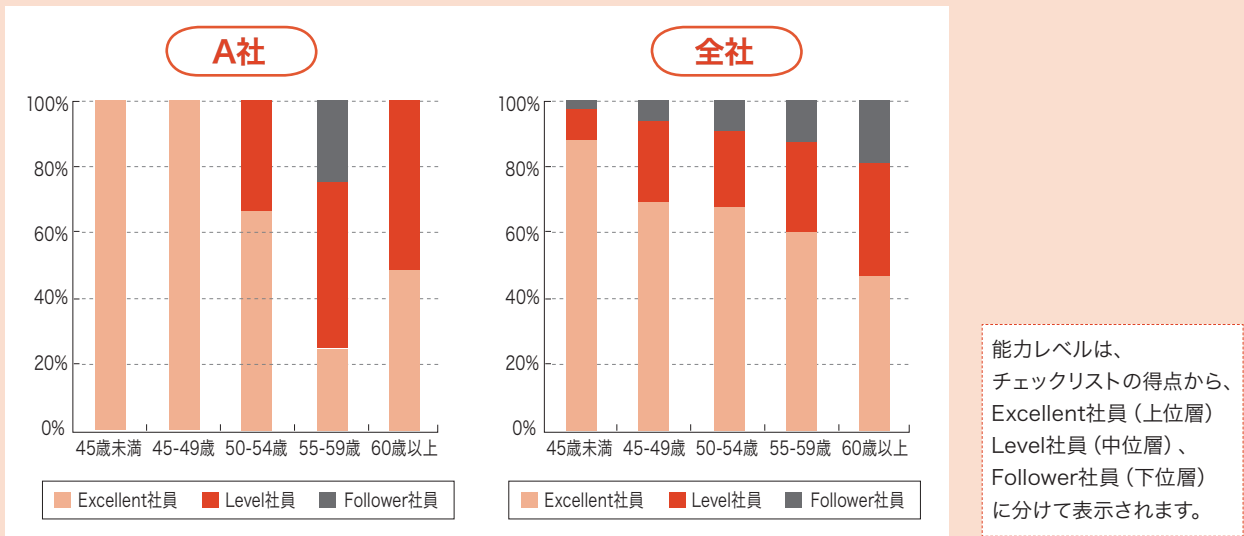
・全体的に、50代における能力の停滞が見られることがわかります。

・特にホワイトカラーにおいては50代後半で能力の低下が見られ、定年前からOB化現象が起きていると言えます。

50歳前後から、60歳以降も戦力として活躍できるように能力開発等を行うことは、これからの企業の人材戦略に必要不可欠な要素となるでしょう。

この「仕事生活チェックリスト」を実施することで、貴社の中高齢層の能力の特徴を把握し、かつ全国平均データと比較することが可能です。また、これにより、教育すべき対象や分野を絞った教育訓練体系の構築につなげることができます。

「仕事生活チェックリスト」実施結果の例



- この図は、「仕事能力5分野」について、社員の能力特性を3層に分け、その構成割合を年代別に表したものです。
- この例では、全社（全国）データと比べて、A社では50歳代前半や60歳以降の年代で高い能力特性を持っている人がいません。
- このため、50歳代前半層の仕事能力向上が課題であるということがわかります。この状態で継続雇用を進めていった場合、企業全体の生産性低下が懸念されます。
- 対応策として、例えばこの層に対しての教育訓練等が検討できます。

ご利用の流れは、下記のとおりです。

なお、実施にあたっては、高年齢者雇用アドバイザーが企業からの依頼により実施・回収・集計・分析を行い、企業に診断結果の提供を行う仕組みです。

- お申し込み
- チェックリスト実施対象者選定
- チェックリスト実施・回収
- 集計・解析
- 課題解決策の検討

■ お問い合わせ先

お問い合わせは、最寄りの地方委託業務受託法人又は機構地方分室（高齢・障害者雇用支援センター）へ。
<http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc01.html#06>

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

少子高齢化社会を生きぬくための

仕事生活チェックリスト

＜お願い＞

このチェックリストは、これからますます進展する「少子高齢化社会」のなかで、私たちは、どのようにして充実した「仕事生活」を送っていったら良いのかを考えるヒントを見出すために開発されたものです。

すべての項目に馴染めないようご記入いただき、封筒等に密封の上ご提出ください。お名前をご記入いただく必要はございませんので、平直にご返送ください。

1 現在の会社での仕事ぶりや仕事に対する考え方などの現状について、次の各問について、**当てはまる場合(YES)は1を、当てはまらない場合(NO)は5**、といった5段階(1-5)で評価し、該当する番号(2)に、○印を付けてください。

	YES	どちらかといえばYES	どちらともいえない	どちらかといえばNO	NO
Q1 納期・期日に遅れないように、優先順位やゆとりを考慮して計画的に仕事をしている。	1	2	3	4	5
Q2 仕事の質的向上、コスト削減、作業時間短縮等の改善活動を日々、仕事の中で行っている。	1	2	3	4	5
Q3 問題解決や改善の技法(品質管理手法や小集団活動など)を活	-	-	-	-	-



おわりに

高齢者が働きやすい環境整備は、
一人ひとりの人材の多様性を受け入れ、
パフォーマンス発揮につなげることができる組織体制を築くことにつながります。

とくに在宅介護サービス業においては、
今後ますます高まる質・量への介護ニーズに対応するためにも、
多様な背景の人材をいかに価値ある人材として活かすことができるかが
事業運営の鍵になっているともいえます。

少子高齢化が急速に進む中、高齢者の知恵やパワー、
労働力を介護事業に生かしていく体制整備は必須です。
本手引きが、高齢者が働きやすい環境整備のための一助となれば幸いです。



平成22年度

在宅介護サービス業
高齢者雇用推進委員会

平成22年度 在宅介護サービス業高齢者雇用推進委員会

(敬称略、順不同)

委員長

白澤 政和

大阪市立大学大学院生活科学研究所 教授

委員

市川 明壽

株式会社アイケア 代表取締役

大野 哲義

株式会社日本ビコー 代表取締役社長

香取 幹

株式会社やさしい手 代表取締役社長

北村 俊幸

株式会社ニチイ学館 ヘルスクア管理部 取締役

田村 良一

セントケア・ホールディング株式会社 常務取締役

福田 光正

株式会社エルフ 代表取締役社長

本多 常昭

一般社団法人日本在宅介護協会 事務局長

事務局

伊藤 芳美

一般社団法人日本在宅介護協会 業務課長

シンクタンク

菅野 雅子

マネジメント・デザインズ株式会社 副代表

水川 三穂子

マネジメント・デザインズ株式会社 研究アシスタント

高齢者が働きやすい介護事業に向けて

～在宅介護サービス業高齢者雇用の手引き～

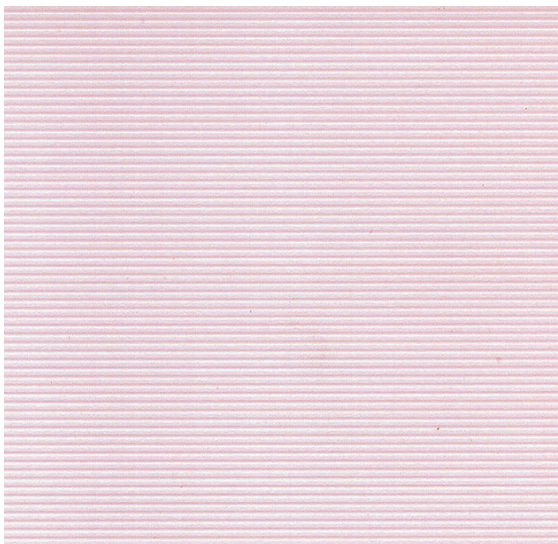
(訪問介護ヘルパーの高齢者雇用の進め方と留意点)

【平成22年度】

発行：一般社団法人日本在宅介護協会

〒160-0022 東京都新宿区新宿1-18-14 廣田ビル3階

TEL:03-3351-2885 FAX:03-3351-2887 e-mail:zaitaku@zaitaku-kyo.gr.jp



一般社団法人 日本在宅介護協会
在宅介護サービス業 高齢者雇用推進委員会

