「令和８年度高年齢者いきいきワークショップ」開催報告書

2026 年 10 月 21 日（水）、ホテルレイクビュー水戸にて「高年齢者いきいきワークショップ 2026」を開催した。当日は、企業の総務担当者や経営層の方々53 名が参加し、基調講演や事例発表等を通して、高年齢者の働き方や DX や AI を活用した取組みについて学ぶ場となった。本報告書では、同会にご登壇いただいた 4 名の講師による講演内容をまとめ、紹介する。



写真１　茨城支部長　相楽　智輝氏　開催挨拶

1. 県内企業における 70 歳就業確保措置への対応状況
：茨城労働局職業安定部職業対策課　高齢者対策担当官　根本　桂子　氏

人生 100 年時代を迎え、働く意欲がある高年齢者が年齢に関わりなく、その希望や能力に応じて活躍させられる環境を整備していくことが一層重要となっている。こうした中、高年齢者雇用安定法の改正により、70 歳までの就業機会確保が事業主の努力義務とされた。講演では、根本氏より高年齢者雇用安定法の改正内容と、茨城県内企業における高年齢者就業確保措置の実施状況等について説明が行われた。



写真２　茨城労働局　職業安定部職業対策課
高齢者対策担当官　根本　桂子氏　講演

「高年齢者が活躍できる環境整備を図ることを目的とした高年齢者等の雇用の安定等に関する法律は、当初、中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法として昭和 46 年に制定されたが、昭和 61 年に現在の法律名に改正され、その後も 60 歳定年制の義務化や 65 歳まで雇用確保措置の義務化など、度重なる改正が行われてきた。そして、令和 3 年の改正では、65 歳までの雇用確保措置義務化に加え、70 歳までの就業確保措置が努力義務として定められた。

65 歳までの雇用確保措置については、①65 歳までの定年の引き上げ、②65 歳までの継続雇用制度の導入、③定年の廃止　のいずれかの措置を講ずることが義務付けられている。

次に、70 歳までの就業確保措置についてである。年齢が高くなるほど個々の特性やニーズが多様化する傾向にあることを踏まえ、継続雇用や定年引き上げなどに加え、雇用によらな

い制度である創業支援確保措置も選択肢として設けられている。
なお、この創業支援等措置を実施する場合は、就業確保措置のうち創業支援等措置を選択する理由など、必要事項を記載した計画を作成し、過半数労働組合等の同意を得る必要がある。
企業においては、①70 歳までの定年の引き上げ、②70 歳までの継続雇用制度の導入、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 歳まで継続的に事業主が自ら実施する社会貢献事業、または事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業に従事できる制度　のいずれかの措置を講ずることが努力義務となっている。

次に茨城県内の雇用確保措置および就業確保措置の実施状況について確認する。

本データは茨城県内に本社等の主たる事業所を有する常用労働者 21 人以上の企業 4,150 社から報告のあった、令和 7 年 6 月 1 日現在の「高齢者雇用状況等報告」の集計結果である。

まず図 1 の「65 歳までの高年齢者雇用確保措置の実施状況」である。
茨城県内において 65 歳までの雇用確保措置を実施済み企業割合は 99.9%であり、ほぼ全ての企業で措置が実施されている状況である。また、未実施と報告のあった残りの 0.1%の企業については、ハローワークによる指導等により、令和 7 年度末までに雇用確保措置が講じられ、未実施状態は解消されている。

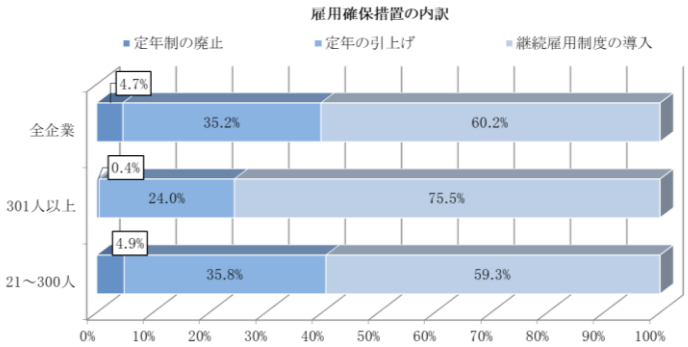


図 1　茨城労働局「65 歳までの高年齢者雇用確保措置の実施状況」

実施されている雇用確保措置の内訳については、全企業のうち、定年制の廃止が 4.7%、定年の引き上げが 35.2%、継続雇用制度の導入が 60.2%となっている。
前年の集計結果と比較すると、定年の引き上げが 2.5 ポイント増加した一方で、継続雇用制度の導入が 2.2 ポイント減少している。
このことから、継続雇用制度の導入から定年の引き上げへ、少しずつ移行している状況が見られる。

次に、図 2 の「70 歳までの高年齢者就業確保措置の実施状況」について確認する。報告のあった企業のうち、41.3%の企業が 70 歳までの就業確保措置を実施済みと回答している。前年と比較して 3.7 ポイントの増加となっており、就業確保措置の導入が進んでいる状況である。

また、茨城県は全国平均の 34.8%を 6.5 ポイント上回っており、全国の中でも導入率が高い状況である。実施されている就業確保措置の内訳を見ると、全企業のうち、定年制の廃止が 4.7%、定年の引き上げが 3.1%、継続雇用制度の導入が 33.5%となっている。

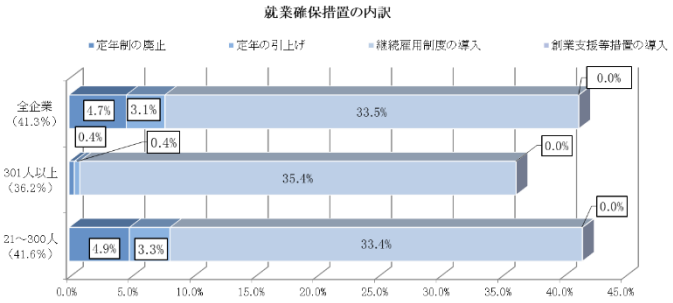


図２　茨城労働局「70 歳までの高年齢者就業確保措置の実施状況」

このことから多くの企業が継続雇用制度の導入により就業機会の確保を図っていることが分かる。なお、創業支援等措置を実施している企業はなかった。この創業支援等措置については、全国的に見ても実施企業は少なく、その割合は 0.1%程度である。

次に 70 歳までの就業確保措置の規模別・産業別実施状況を確認する。

まず、規模別では、企業規模が小さいほど就業確保措置を実施している割合が高い傾向にある。また、全ての企業規模において前年を上回る実施割合となっており、全体的に取組が進んでいる状況がうかがえる。産業別では農業・林業・漁業や建設業などの割合が高く、いわゆる人手不足分野などにおいて導入が進んでいる傾向が見られる。

次に、県内のハローワークにおける高年齢者の求職・就職状況について確認する。65 歳以上の新規求職者数は、6 年間連続で増加している。近年は物価上昇の影響により、より多くの収入を求める求職者が増加傾向にある。また、新規求職者数に占める 65 歳以上の割合についても年々増加している。就職を希望する高年齢者が増加していることに加え、少子化による若年者の減少も要因の一つと考えられる。65 歳以上の就職件数については、2020 年および 2021 年は新型コロナウイルス感染症の影響により全体的に減少したものの、2022 年以降は増加傾向にある。

少子高齢化が進み、生産年齢人口が減少する中、65 歳以上の求職者の割合は増加傾向にあり、人手不足対策としての高年齢労働者の活躍が期待されている。全ての年代の人々がその能力を十分に発揮し、活躍できるよう、年齢にかかわりなく働き続けられる社会の実現に向けて、就業確保措置の積極的な実施が必要である。」

2.　基調講演「「働きやすい職場づくり」そして「働きがいのある職場づくり」へ」
：茨城働き方改革推進支援センター　センター長　佐藤　房也　氏

佐藤氏は、飲食業、システム開発業、建設業の総務・労務管理業務など、多様な職務経験を経て社会保険労務士として活動している。現在は茨城働き方改革推進支援センターのセンター長として県内企業への支援にも携わっており、自身の経験を踏まえながら、働きがいのある職場づくりや同一労働同一賃金への対応、高年齢者活用の考え方について次のとおり説明された。



写真３　茨城働き方改革推進支援センター
センター長　佐藤　房也氏　講演

「働き方改革というと、法改正への対応や労働時間管理などが注目されることが多いが、それだけでは十分ではないと考えている。企業が人材不足に直面する中で、単に働きやすい職場を整備するだけでなく、従業員がやりがいや成長を実感できる『働きがいのある職場づくり』を進めることが重要である。人が定着し、それぞれの能力を発揮できる職場づくりは、企業経営そのものに関わる課題である。

私自身が勤務していた大手外食チェーンでは、多数のアルバイトやパート従業員が働いており、その中には店舗運営や管理業務を担う者も存在していた。自身も正社員と同等の責任や権限を持つ立場を経験したが、雇用区分の違いによる待遇差があった。その際に感じたのは、待遇差そのものではなく、その理由が従業員に十分説明されていないことへの疑問であった。

この経験を通じて実感したのは、従業員が納得して働くためには、なぜその処遇となっているのかを説明できることが重要であるということである。会社として合理的な理由があり、それを丁寧に説明できれば納得感につながる。一方で理由が不明確なままでは、不公平感や不満が生じやすくなる。

この考え方は現在の同一労働同一賃金の考え方にも通ずる。同一労働同一賃金とは、正社員と非正規雇用労働者の賃金や待遇を全て同じにしなければならないというものではない。重要なのは待遇差の有無ではなく、その差について合理的な説明ができるかどうかである。実務上は、職務内容（業務に内容と責任の程度）、配置転換の範囲、その他の事情（運用実態など）などを比較しながら、その待遇差が適切かどうかを判断することになる。対象となるのは基本給や賞与のみではなく、各種手当（役職手当、通勤手当、住宅手当など）や休暇・休職、教育訓練、安全管理措置など幅広い。雇用形態が異なるという理由だけで待遇差を設けることは難しく、それぞれの制度がどのような目的で設けられているのかを明確にしておく必要がある。

また、パートタイム労働者や有期雇用労働者は、自身と正社員との待遇差について説明を求めることができ、企業にはその説明義務が課せられている。事前に比較対象者を整理し、どのような理由で差があるのかを説明できる状態を整えておくことが求められる。

さらに、労働条件の明示事項については、従来の昇給、退職金及び賞与の有無並びに相談窓口の明示に加え、待遇の相違の内容及び理由に関する説明を求めることができる旨を明示することが、新たな明示事項として令和８年10月１日から追加された。今後は、労働条件通知書等において適切に明示することが重要となる。これは単に通知書の項目を増やすだけでなく、実際に労働者から説明を求められた場合に、その説明を誰がどのような根拠資料に基づいて行うのかなどをあらかじめ整理しておく必要があると考えられる。

同一労働同一賃金への対応を進めるためには、まず自社の社員区分を整理することが重要である。正社員、短時間労働者、有期契約労働者、定年後再雇用者など、それぞれの雇用区分について職務内容や責任の範囲を把握したうえで比較対象者を選定する。そのうえで、現状の賃金、賞与、手当、福利厚生、休暇制度等の待遇を棚卸しする。棚卸の際には、① 支給・利用の有無　② 対象者　③ 金額・日数　④ 算定・決定方法　⑤ 根拠規程・運用実態などを整理することが重要である。特に、規程上の取扱いと実際の運用が異なる場合には、その運用実態についても記録しておく必要がある。その後、各待遇について不合理性の点検を行い、待遇差が存在する場合には、その差について合理的な説明が可能であるかを確認する。説明が困難な待遇差については是正を検討し、従業員に対して適切に説明できる状態となるまで計画的に改善を進めることが求められる。是正を行う際には、リスクの高さと実行可能性を鑑みながら優先順位をつける。説明困難で対象者が多いものは最優先で是正し、規定と運用にズレがある場合は早期に整理していく。制度設計が必要なものは計画的に改善し、現時点で説明可能なものも年一回の点検で更新していく。是正計画では方針決定、制度決定、周知説明、実施確認までを一連の流れとして管理していくことが大切である。

さらに重要なのが評価制度とキャリアパス制度の整備である。私自身が勤務していた外食チェーンでは、従業員から『なぜあの人は自分より時給が高いのか』『なぜ自分は評価されないのか』といった不満が数多く寄せられていた。当時は評価基準が十分に明確でなく、評価する側・される側の双方に認識のずれが生じていたためである。そこで、まず職場内の業務を細かく洗い出し、それぞれの業務を段階ごとに整理したうえで、どのような業務ができるようになれば次の段階へ進めるのかを明確化した。そのうえで、習得した業務内容や担う役割に応じて賃金を設定する仕組みを導入した。すると従業員の不満は大きく減少し、『次はこの仕事を覚えたい』『もっと上のランクの仕事に挑戦したい』といった前向きな声が増えるようになった。また、キャリアパスを整備する過程では、管理者だけで制度を作るのではなく、実際に業務を担当している従業員の意見を積極的に取り入れた。経営者や管理職が把握していない業務が現場には多く存在するためである。業務の棚卸しを行うことで、不要な業務の見直しや標準化も進み、結果として生産性向上にもつながった。

この経験から、評価制度は単なる査定の手段ではないと考えている。評価を行う過程にお

いて、会社が従業員に何を期待しているのか、本人はどのような目標を持っているのかを確認することができる。評価面談は会社と従業員との重要なコミュニケーションの機会であり、日常的な対話だけでは把握しきれない考えや希望を共有する場でもある。
会社が一方的に評価結果を伝えるだけではなく、本人の自己評価を確認し、双方で認識の違いをすり合わせることが重要である。目標についても、会社の方針を踏まえながら本人が主体的に設定することによって、自ら成長を実感できるようになる。こうした積み重ねが働きがいにつながるのである。

さらに、働きがいのある職場づくりを進めるためには、職務分析や職務評価の考え方も有効である。職務分析とは職場で行われている業務内容を整理することであり、職務評価とはそれらの職務の大きさや責任の程度を客観的に評価することである。
職務評価では、仕事の内容や責任の重さを一定の基準によって点数化し、職務の大きさを見える化する。これによって賃金制度の透明性が高まり、従業員が処遇に対して納得しやすくなる。特に正社員と非正規雇用労働者が混在する職場では、同一労働同一賃金への対応を進めるうえで有効な手法である。

また、職務分析や職務評価によって従業員一人ひとりの役割や能力を客観的に把握することは、高年齢者が能力や経験を活かしながら働き続けられる職場づくりにもつながる。年齢のみで一律に役割を定めるのではなく、それぞれが担う職務や保有する知識・技能を適切に評価し、活躍の場を設けていくことが重要である。

高年齢者活用については、今後ますます重要なテーマになると考えている。高年齢者は単なる労働力ではなく、長年培った知識や経験を持つ貴重な人材である。その経験を若手へ継承することや、品質維持、顧客対応、人材育成などの分野で大きな役割を果たすことが期待できる。一方で、高年齢者は個人差が大きくなる年代でもある。そのため、年齢だけで判断するのではなく、本人の能力や健康状態に応じた役割設定を行うことが必要である。また、治療と仕事の両立支援や安全配慮を行いながら、能力を発揮し続けられる環境を整備することも重要である。

最後に、同一労働同一賃金、キャリアパス制度、職務分析・職務評価、高年齢者活用は、それぞれ異なるテーマであるように見えるが、本質的には共通している。それは、従業員に期待する役割を明確にし、それに応じた処遇を定め、その理由を説明できる状態にすることである。働きやすい職場づくりは法令遵守や制度整備が基盤となる。しかし、働きがいのある職場づくりには、役割の明確化、納得できる評価、成長実感を得られる仕組み、そして丁寧なコミュニケーションが不可欠である。」

3. 事例発表：飯島畜産株式会社　DX 推進部　部長　小野　愛美　氏

飯島畜産株式会社は鉾田市に本社を置き、食肉の卸売・小売業および食肉加工品の製造販売を行う企業である。本社のほか営業所を構え、地域に根差した事業活動を続けている。同社は令和 6 年 8 月に DX 認定を取得するなど、デジタル技術を活用した業務改善や人材育成に積極的に取り組んでいる。また、リスキリング推進にも注力しており、茨城県が実施する「茨城県リスキリング企業等推進表彰 2025」において、特に優れた取組を行う企業等を対象とした「ベストプラクティス賞」も受賞している。

小野氏からは、同社の歴史や経営理念をはじめ、DX 認定取得の経緯、リスキリングの推進、AI を活用した業務改善事例、DX 推進を支える職場環境づくり等について、次のとおり説明があった。



写真 4　飯島畜産株式会社　DX 推進部 部長 小野　愛美氏

「弊社は、食肉の卸売・小売業および食肉加工品の製造販売を行う企業である。社名に『畜産』と付いているが、養豚や肥育、飼育を行う企業ではなく、食肉の販売や加工を主な事業としている。本年 7 月には創業 77 周年を迎え、現在は二代目社長が経営を担っている。

弊社では、『良いものを、責任を持って届ける』という誠実な姿勢のもと、『品質への徹底したこだわり』を大切にしながら今日まで事業を継続してきた。また、本社に隣接する直売所『三匹のこぶた』の名称は、創業者であり先代社長である飯島三佐男氏の名を冠したものであり、創業時の情熱を忘れないという思いが込められている。食に携わる企業として、『いただきます』という言葉も大切にしている。この言葉には、命への感謝とともに、食肉を供給してくださる生産者への感謝の気持ちが込められている。

次に、弊社の DX への取り組みについて説明する。弊社は令和 6 年 8 月に DX 認定を取得した。DX 認定制度は、『情報処理の促進に関する法律』に基づき、経済産業省が策定した『デジタルガバナンス・コード』に対応し、DX 推進の準備が整っていると認められる企業を国が認定する制度である。DX 認定の取得に取り組んだ主な目的は、企業価値を高め、同業他社との差別化を図ることであった。当初、私自身も社長から伴走支援事業者との打ち合わせへの同席を求められたことをきっかけに、この取り組みに携わることとなった。

認定取得に向けては、さまざまな課題があった。社内には従来からのアナログな業務に慣れた社員も多く、カタカナで表現されるデジタル用語や IT 技術そのものに苦手意識を持つ者も少なくなかった。また、デジタルや IT に関する業務へ対応できる人材が限られていたことに加え、長年慣れ親しんできた業務手法を変更することへの不安もあった。さらに、DX

認定制度の申請にあたっては、DX に関するビジョンの策定や KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）の設定、それらの対外公表などが必要となり、認定取得までには多くの準備を要した。

こうした課題を乗り越えることができた要因として、伴走支援を行っていただいた企業や専門家から的確な助言を受けながら、何度も打ち合わせを重ねたことが挙げられる。また、弊社では認定要件に合致する実践的な取り組みを既に複数行っていたため、それまで実施してきたことを整理しながら、ビジョンや KPI へ落とし込むことができた。もう一つの大きな要因は、社内のコミュニケーションの取りやすさである。弊社では経営層と従業員との距離も比較的近く、年齢や性別、役職、雇用形態などに関係なく意見を出し、相談できる環境がある。DX を進めるためには、技術を導入することだけではなく、現場や経営層と話し合いながら進めていくことが必要であり、このような職場環境は取り組みを進める上で大きな支えとなった。

認定取得後も、これまでの取り組みを継続しながら、業務プロセスのさらなる改善に努めている。具体的には、社内勉強会の実施、デジタル機器や各種ツールの導入・更新、社外研修やセミナーへの参加などを行い、従業員のデジタル技術に対する理解を深めるとともに、実際の業務へ応用できるよう取り組んでいる。また、人材育成やリスキリングの推進にも力を入れている。従業員が検定や資格試験に挑戦する場合、その取得にかかる費用を会社が全額補助する制度を設けており、従業員が新たな知識や技能を身に付けることを支援している。こうした取り組みが評価され、茨城県が実施する「茨城県リスキリング企業等推進表彰 2025」において、特に優れた取組を行う企業等を対象とした「ベストプラクティス賞」を受賞することができた。

さらに今年度からは DX 推進部が新設され、私自身が部長を務めることとなった。これによって、これまで取り組んできた DX を継続的、組織的に推進し、設定した戦略や目標に向けて取り組む体制が整った。DX は特定の担当者だけが取り組むものではなく、会社全体で進める必要がある。そのため、推進するための部署や役割が明確になったことは、これからさらに取り組みを進める上でも重要であると考えている。

続いて、弊社における AI の活用事例を紹介する。弊社では、社外との接続を制限したネットワーク環境を構築し、安全性に配慮したクローズド環境の AI を導入している。

一つ目は、営業所におけるデータ入力・集計業務である。従来は一覧化されたデータから必要な情報を一つずつ抜き出し、Excel へ手作業で転記した上で計算していた。この方法では非常に多くの時間を要するだけでなく、人の手で入力する以上、転記ミスが発生する可能性もあった。そこで、一覧データを AI に読み込ませ、必要な情報を抽出して Excel 形式で出力できるようにした。これによって必要な情報をコピー・アンド・ペーストで利用できるようになり、転記ミスの防止にもつながった。担当者からは、作業時間についても従来の 3 分の 1 以下にまで短縮することができたと報告を受けている。

二つ目は、直売所『三匹のこぶた』におけるレシートの集計業務である。従来はレシート

を一枚ずつ確認し、来店者数や商品ごとの販売個数などを手作業で Excel へ入力していたため、集計には多くの時間がかかっていた。そこで、レシートを撮影した画像を AI に読み込ませ、内容を抽出して Excel 形式で出力する方法へ変更した。この仕組みによって、これまで数時間を要していた作業を、数分から 15 分程度まで短縮できるようになった。さらに、抽出したデータをスプレッドシートにまとめ、月ごとの実績などを数字やグラフによって可視化できるようにした。作業時間を短縮することで、担当者がほかの業務にも時間を充てられるようになり、DX 推進の具体的な成果の一つとなっている。

このような取り組みを進める中で実感しているのは、DX や AI に限らず、新しいことに取り組み、これまでの仕事のあり方を変えていくためには、職場の環境づくりが非常に重要だということである。特に、経営層が DX を自分たちの課題として捉え、その必要性を理解することが重要である。また、推進担当者を置く場合には、単になんとなく担当させるのではなく、なぜその人が担当するのか、どのような役割を担ってもらうのかを明確にした上で、その人が取り組みを進めやすい環境をつくることも必要である。

デジタル技術そのものについても、初めから難しいものだと考える必要はない。私自身、社員へ説明するときには、スマートフォンを使うことができれば、デジタルについて学んでいくことはできるという話をしている。現在はスマートフォンをはじめ、多くのデジタル機器やサービスが生活の中に普及している。最初からすべてを理解するのではなく、まず使い、触れ、そこから学ぶことが重要である。一方で、デジタル技術を使えばすべてが解決するわけではない。知識やスキルがある人であっても、詐欺やサイバー攻撃などの被害に遭う可能性はあり、インターネット上の情報が正しいかどうかを常に完璧に判断できるわけでもない。だからこそ、デジタルを避けるのではなく、その利便性とリスクの双方について学びながら、適切に活用していく必要があると考えている。

また、こうした学びは、高年齢者を含めた従業員のリスキリングにもつながる。弊社では立ち仕事を中心とする部署も多く、年齢を重ねることで身体的な負担を感じる従業員が出てくることも考えられる。その際、デジタル技術を身に付けていれば、例えばデスクワークを中心とした業務への配置転換など、新たな働き方を選択できる可能性が広がる。これもリスキリングの一つである。年齢に関係なく新しい知識や技能を身に付け、それによって従業員の仕事の負担が軽減され、活躍できる場所が広がることは、本人にとっても会社にとっても大きな意味がある。

弊社では、人手不足という課題を社会全体の課題として捉えるとともに、人材は企業にとって最大の資産であると考えている。これからも職場環境の整備や人材育成、リスキリング、DX の推進に取り組むとともに、高年齢者の継続雇用についても取り組みを続けていく。

デジタル技術を活用することそのものを目的とするのではなく、それによって従業員一人ひとりが働きやすくなり、年齢や雇用形態にかかわらず活躍できる環境をつくることが重要である。今後も全従業員が活躍できる職場づくりを進め、持続的な成長を実現するための経営を推進していきたい。」

4.　事例発表：社会福祉法人仁心会　事務課長　柳沼　広樹　氏

社会福祉法人仁心会は水戸市に本部を置き、水戸市及びひたちなか市において特別養護老人ホーム等の介護事業を運営している法人である。同法人では、高年齢者をはじめ、多様な人材が活躍できる職場づくりに取り組むとともに、ICT や AI を活用した業務改善や働き方改革を積極的に推進している。こうした取組が評価され、令和８年８月 31 日に総理大臣官邸で執り行われた「令和８年度介護職員の働きやすい職場環境づくり内閣総理大臣表彰及び厚生労働大臣表彰」において厚生労働大臣優良賞（施設・居住サービス部門）を受賞している。

柳沼氏からは、介護業界を取り巻く人材不足の現状をはじめ、高年齢者を含む多様な人材が活躍できる職場づくり、役割の再設計、週休三日制の導入、ICT 及び AI を活用した業務改善等について、次のとおり説明があった。



写真５　社会福祉法人仁心会　総務課長　柳沼　広樹氏

「まず、介護業界を取り巻く現状について説明する。介護分野では全国的に人材不足が深刻化している。図３の厚生労働省の推計（2024）によれば、2022 年度の介護職員必要数は約 215 万人であるのに対し、2040 年度には約 272 万人と予測されている。

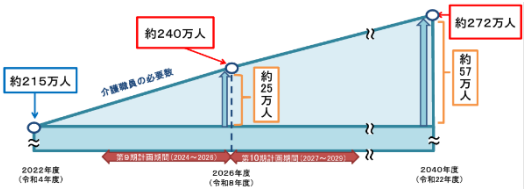


図３　「介護職員の必要数」
出典：厚生労働省「第９期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」

一方、生産年齢人口は減少していくことが見込まれている。総務省統計局（2024）によると、2024 年 10 月時点での日本全国の生産年齢人口（15 歳～64 歳）は約 7,373 万人となっているが、国立社会保障・人口問題研究所（2023）の将来推計では、2040 年には約 6,213 万人まで減少するとされている。このように、介護サービスの需要が高まる一方で、働き手は減少していくことになるため、採用だけでは課題を解決することは難しい。そのため、今働いている職員が長く活躍できる環境を整備し、一人ひとりの能力を十分に発揮できる職場づくりが重要になると考えている。

採用、定着、働き方はそれぞれ独立したものではなく、相互に関連している。採用できても定着しなければ意味がなく、定着のためには働きやすい職場でなければならない。そうした考えのもと、当法人では様々な取組を進めている。

現在、人材確保の方法も大きく変化している。従来はハローワークや求人媒体、職員紹介

などが中心であったが、近年はスポットワーカーの活用や外国人材、高年齢者の雇用など、多様な人材確保の選択肢が広がっている。また、職員が求める働き方も多様化している。介護現場では早番、日勤、遅番、夜勤など勤務体系が複数存在するほか、短時間勤務を希望する職員や、育児・介護との両立を必要とする職員もいる。さらに、高年齢者と若年層とでは働くうえで重視する事項も異なる。そのため、すべての職員に同一の勤務条件を求めるのではなく、それぞれの状況や希望に応じた働き方を整備することが重要であると考えている。特に若年層と高年齢者では求める働き方が異なる。若年層は休日数や柔軟性を重視する傾向がある一方、高年齢者は体力面への配慮や経験を活かせる業務を重視する場合が多い。また外国人材にも異なる支援が求められる。そのため、年齢や属性に関わらず同じ条件で働いてもらうのではなく、それぞれの状況に応じて力を発揮できる環境を整えることが必要である。

当法人では『働けるかどうか』ではなく、『どの役割であれば力を発揮できるか』という考え方を大切にしている。まず業務を整理し、身体的負担の大きい業務と、経験や知識が活かせる業務に分けて考えている。例えば、認知症の利用者への対応は経験による差が大きい。新人職員の場合は対応に戸惑う場面も多いが、経験豊富な職員は利用者の行動の背景や思いを汲み取りながら対応することができる。また、外国人職員への助言や新人職員への指導なども、長年の経験を持つ職員だからこそ担える役割である。

一方で、年齢とともに身体的負担が大きい業務が難しくなる場合もある。その際には、できなくなった業務に着目するのではなく、何ができるかを中心に考える。例えば身体介護中心の業務から洗浄業務や周辺業務へ配置転換したり、レクリエーション活動の企画や実施を担ってもらったりするなど、それぞれの強みを活かした役割へ見直している。役割の見直しを進める上で重要なのが職員との対話である。当法人では全職員との定期的な面談を実施し、体力面や家庭の事情、今後の働き方の希望などを確認し、一人ひとりの状況に応じた役割の再設計を行うなどしている。具体的には、まず体力面や家庭環境、今後の働き方の希望などを聞き取る。その上で必要に応じて役割や業務内容を試行的に変更し、その結果を確認しながら見直しを行っている。職員の体力や生活環境は変化していくため、一度決めた働き方がずっと最適であるとは限らない。継続的に対話を重ねながら調整していくことが重要であると考えている。

また、人材確保と定着の両面から週休 3 日制導入にも取り組んでいる。介護職は夜勤を伴う勤務形態であり、休日の取り方に課題があったことから、一部施設において 1 日 10 時間勤務・週 4 日勤務による週休 3 日制を試験的に導入した。導入後のアンケートでは、『連休が増え、心身ともにしっかり休める』など肯定的な意見がある一方、『1 日 10 時間勤務は負担が大きい』『勤務日数が減ることで情報共有が難しくなる』といった課題も明らかになった。また、職員の年齢層によって評価も異なり、一律の制度が全員に合うわけではないことも分かった。そのため現在は、週休 2 日制と週休 3 日制を選択できる仕組みとして運用している。重要なのは制度そのものではなく、それぞれの職員に合った働き方を実現するこ

とであると考えている。

一方、働き方の多様化が進む中で、情報共有の難しさという新たな課題も生じた。職員同士が顔を合わせる機会が減り、コミュニケーション不足が生じる場面もあった。そこでICTを活用し、チャットツールなどを導入して情報共有体制の整備を進めた。

導入当初は、ICTが得意な職員もいれば苦手意識を持つ職員もおり、必ずしも順調ではなかった。しかし、得意な職員が設定やマニュアル作成を担い、苦手な職員には実際に操作しながらどこでつまずくかを一緒に確認することで、徐々に活用が進んだ。さらに、会議や面談内容についてはAIによる文字起こしや要約を活用し、議事録作成や情報共有の効率化を進めている。単に業務を効率化するだけでなく、ベテラン職員が持つ知識や経験を組織のデータベースとして蓄積し、新人職員の育成や知識継承に活かしていくことも目的としている。介護の仕事は利用者一人ひとりへの対応が異なり、人にしかできない業務が多い。そのため、記録作成や情報整理などはICTやAIへ任せ、人にしかできない対人援助へ時間を振り向けていくことが重要であると考えている。

最後に私が伝えたいことは二つである。一つは『高年齢者が働きやすい職場は、誰もが働きやすい職場である』ということ、もう一つは『人にしかできない仕事へ時間を戻す』ということである。今後も職員との対話を重ねながら、多様な人材が活躍できる職場づくりと、生産性向上に向けた取組を進めていきたい。」

5. トークセッション：70歳雇用推進プランナー 井深敏彦氏、飯島畜産株式会社 小野氏、社会福祉法人仁心会 柳沼氏

事例発表終了後、70歳雇用推進プランナーである井深敏彦氏をファシリテーターとして、飯島畜産株式会社 小野氏及び社会福祉法人仁心会 柳沼氏によるトークセッションが行われた。セッションでは、DX・AIの活用、高年齢者が活躍できる職場づくり、人材の確保・定着等をテーマとして、各事業所における取組事例や実務上の工夫について意見交換が行われた。



写真６　（左）小野　愛美氏、（中）柳沼　広樹　氏
（右）70歳雇用推進プランナー　井深　敏彦氏
トークセッション

小野氏からは、DX認定取得の経緯について説明があった。同氏は、取引先企業との情報交換を通じてDX認定制度を知ったことが取組のきっかけであったと述べた。また、認定取得に当たっては、経営層の理解と積極的な関与に加え、取組を推進する人材の存在が重要であり、社内における円滑なコミュニケーションが推進力となったことが紹介された。さらに、DX推進においてはシステムやツールを導入すること自体が目的ではなく、それらを適切に運用し、業務改善につなげるこ

とが重要であると説明があった。そのためには、デジタル技術を活用できる人材の育成や、従業員の理解を得ながら段階的に取組を進めることが必要であるとの考えが示された。従業員の反応については、当初から強い反発があったわけではなく、身近なデジタルツールの活用を通じて徐々に理解と協力を得ながら取組を進めていったとのことであった。

また、DX や AI 活用における今後の展望については、業務効率化のみならず、社内コミュニケーションの活性化等への活用可能性について説明があった。既に一部業務では AI を活用しているものの、今後は更なる業務改善や効率化につながる活用方法を検討しながら、各部署への展開を進めていきたいとの考えが述べられた。

一方、柳沼氏からは、介護福祉分野における人材確保や職場環境整備に関する取組について紹介があった。人材確保においては職員からの紹介が効果的であったほか、民間の求人サービスや多様な採用手法を活用することで採用につながった事例が紹介された。また、週休３日制については、柔軟な働き方を求める求職者への訴求力が高く、人材確保の面で一定の効果が見られているとの説明があった。一方で、週休３日制の導入に伴い、勤務区分の増加やシフト管理の複雑化などの課題が生じていることも紹介された。特に勤務時間や人員配置の管理が従来より複雑となることから、勤務管理システムやシフト作成ソフトの導入、関係職員との綿密な調整等によって運用負担の軽減を図っているとのことであった。また、制度を円滑に運用するためには、職員同士が協力し合える職場風土づくりも重要であるとの説明があった。ICT 活用については、高年齢職員を含めデジタルツールへの抵抗感を示す場合もあったが、管理職が率先して利用し、相談しやすい環境を整えることで、徐々に職場への浸透が進んだと紹介された。特に、同世代の管理職が活用事例を示すことで、職員が安心して取り組むことができるようになったとのことであった。また、生成 AI の活用については、人材不足が進行する中で、ベテラン職員が長年の経験で培ってきた知識やノウハウを蓄積し、次世代へ継承していく手段として期待しているとの考えが示された。

介護現場では利用者や家族への対応など経験に基づく判断が重要な場面も多いため、AI を活用して知識や経験を共有・継承することで、人材育成やサービスの質の維持・向上につなげていきたいとの展望が語られた。

最後に、両氏から、DX や AI の活用を進める上では、高度な技術の導入そのものを目的とするのではなく、自社の課題や現場の実情を踏まえながら段階的に取り組むことが重要であるとの意見が示された。また、高年齢者を含む全ての従業員が無理なく活用できる環境を整備し、デジタル技術を業務改善や人材育成、知識継承等につなげていくことの重要性について理解を深める機会となった。