

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

平成 29 年度
有料老人ホーム事業高齢者雇用推進事業
報 告 書

公益社団法人全国有料老人ホーム協会
有料老人ホーム事業高齢者雇用推進委員会

目 次

I. 事業実施概要	1
1. 事業の目的と背景	2
2. 事業内容・事業実施方法	2
(1) ガイドブック、パンフレットの作成	2
①ガイドブック	
「高齢者活躍に向けたガイドブック～高齢者の持ち味を活かしていくために～」	
②パンフレット	
「あなたの持ち味を活かして働き続けるために」	
(2) 普及啓発セミナーの開催	3
(3) 事業報告書の作成	4
(4) 事業実施期間	4
II. 普及啓発セミナーの概要	5
1. 講演Ⅰ 要旨	
「有料老人ホームにおけるチームケア力向上のために シニアの活躍推進と働き方改革」	6
2. 講演Ⅱ 要旨	
「高齢者の持ち味を活かしていくために 高齢者活躍に向けたガイドブックの活用」	11
3. 普及啓発セミナーアンケート調査結果	13
III. 資料編	23
1. ガイドブック（法人、施設向け）（抜粋）	24
2. 高齢従事者向けパンフレット	27
3. 普及啓発セミナーアンケート調査票	28
4. 有料老人ホーム事業高齢者雇用推進委員会メンバー、検討概要	30

●本事業における「高齢従事者」の定義について

本事業においては年金支給開始の年齢引き上げに伴い、60歳以上の雇用確保が社会的な課題となっているという現状を踏まえ、「高齢者」を概ね 60歳以上の者としている。そのため、本報告書においても 「高齢従事者」＝「60歳以上の従事者」と位置付け、記載している。

I . 事業実施概要

1. 事業の目的と背景

わが国では急速に少子高齢化が進展する中、労働力不足は深刻な課題となりつつあり、その解決策として高齢者がこれまで長年培ってきた知識や経験、技術、意欲を十分に活かし、社会に役立てていくことが求められている。

高齢者雇用については、①65歳までの安定した雇用を確保することが義務化された改正高年齢者雇用安定法への対応、②年金支給開始年齢の段階的引き上げによる、労働者の収入確保等への対応等、雇用者、被雇用者双方にとって、重要かつ喫緊な課題となっている。

こうした社会の動向や介護人材不足への対応、有料老人ホームに対する期待の増大を踏まえ、有料老人ホーム事業の発展を図る上でも、今後とも高齢者の活躍の場や機会を積極的に作っていくことが必要である。

そのため、本事業では昨年度（平成28年度）、アンケート調査とヒアリング調査を実施することで、有料老人ホーム事業における高齢者雇用の実態を把握するとともに、高齢者雇用に対するニーズや課題の分析を行った。今年度（平成29年度）は、有料老人ホーム事業全体での高齢者雇用の推進・普及啓発を目的として、①ガイドブック・パンフレットの作成、②普及啓発セミナーの開催を行った。

2. 事業内容・事業実施方法

本事業は平成28年度及び平成29年度の2年間にわたり実施するものである。

本年度（平成29年度）の事業内容及び事業実施方法は以下の通りである。

(1) ガイドブック、パンフレットの作成

有料老人ホーム事業において、高齢者雇用を推進していくためのツールとして、以下の2点を作成した。本会加盟の会員ホーム等への送付、普及啓発セミナーでの解説と合わせた配布によって普及啓発を行った。

	i. 作成のねらい	ii. 読者対象
①ガイドブック 「高齢者活躍に向けたガイドブック～高齢者の持ち味を活かしていくために～」	・利用者・ホーム（全従事者）・高齢従事者本人にとって、プラスの効果を生むような高齢従事者の雇用推進のポイントを伝える。	ホームの施設長、管理者
②パンフレット 「あなたの持ち味を活かして働き続けるために」	・継続勤務に向けたモチベーションアップを促す。 ・これまで積み重ねてきた経験を棚卸しするとともに、自身の知識やスキル（持ち味）を整理し、職場での役割を再認識する。	ホームで働く高齢従事者を中心とした、経験年数の長い従事者

(2) 普及啓発セミナーの開催

①目的

有料老人ホーム事業における高齢者雇用の推進、普及啓発を目的に、有料老人ホーム等の事業者等を対象としたセミナーを全国4カ所で開催した。

②実施概要

○セミナータイトル：

平成29年度有料老人ホーム事業 高齢者雇用推進普及啓発セミナー
チームケア力向上のために～シニアの活躍推進と働き方改革～

(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)

○主催：公益社団法人 全国有料老人ホーム協会

○以下の全国4会場で開催し、合計141名が参加した。

地 域	日 程	会 場	申込者数	参加者数	アンケート 回答者数
札幌	11月17日(金)	TKP 札幌カンファレンスセンター カンファレンスルーム7A	44名	39名	35名
福岡	11月24日(金)	TKP 博多駅前シティセンター カンファレンス5	35名	28名	27名
東京	12月1日(金)	TKP 東京駅日本橋カンファレンス センター ホール5B	66名	39名	33名
大阪	12月7日(木)	TKP 大阪駅前カンファレンスセン ター カンファレンスルーム15B	49名	35名	34名

③プログラム

13:00 受付

13:30 挨拶

13:35 講演Ⅰ

『有料老人ホームにおけるチームケア力向上のために
シニアの活躍推進と働き方改革』

講師 PwCコンサルティング合同会社 マネージャー 大橋 歩氏

*有料老人ホームにおけるシニアの活躍推進に向けた仕掛けづくりとして、
賃金制度設計や自律的なキャリア意識を醸成させる手法について事例を踏
まえた解説を行う

14:50 休憩

15:00 講演Ⅱ

『高齢者の持ち味を活かしていくために
高齢者活躍に向けたガイドブックの活用』

講師 公益社団法人 全国有料老人ホーム協会 事務局長 灰藤 誠

*高齢者雇用を進めるにあたり、ガイドブック及びパンフレットの活用のポ
イントや留意点、課題への取組のヒントについて解説を行う

15:40 個別相談会

④来場者アンケートの実施

4会場の来場者に対して、普及啓発セミナーの感想やガイドブック及びパンフレットの活用可能性等をたずねるアンケート調査を実施した。参加者 141 名のうち 129 名から回答が得られた。

⑤本会ホームページでの公開

普及啓発セミナーで使用したガイドブック及びパンフレットとともに、講演の動画を本会ホームページで公開した。

項目	URL
高齢者活躍に向けたガイドブック～高齢者の持ち味を活かしていくために～	http://www.yurokyo.or.jp/news/pdf/20171129_01_01.pdf
あなたの持ち味を活かして働き続けるために（高齢従事者向けパンフレット）	http://www.yurokyo.or.jp/news/pdf/20171129_01_02.pdf
講演Ⅰ『有料老人ホームにおけるチームケア力向上のために シニアの活躍推進と働き方改革』	https://www.youtube.com/watch?time_continue=1982&v=_Sv0rJ-ju-Y
講演Ⅱ『高齢者の持ち味を活かしていくために～高齢者活躍に向けたガイドブックの活用』	https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=QPAtXlsf3Uk

(3)事業報告書の作成

本事業における成果物及び普及啓発セミナーの概要をまとめた報告書を作成し、会員等へ配布した。

(4)事業実施期間

平成 29 年 4 月 1 日～平成 30 年 2 月末日

Ⅱ．普及啓発セミナーの概要

1. 講演 I 要旨

『有料老人ホームにおけるチームケア力向上のために シニアの活躍推進と働き方改革』

講師： PwCコンサルティング合同会社 マネージャー 大橋 歩氏

動画URL https://www.youtube.com/watch?time_continue=1982&v=_Sv0rJ-ju-Y

※注：大橋氏の説明においては概ね 60 歳以上の者に対して「シニア」という表現が使われているが、本事業報告書では「有料老人ホームの入居者」との混乱を避けるため、本事業で用いている「高齢従事者」という表現に置き換えて、大橋氏の講演要旨を記載する。

高齢従事者の活躍推進に向けた仕掛けづくりとして、賃金制度設計や自律的なキャリア意識を醸成させる手法について事例を踏まえながら、解説された。

(1)シニアを取り巻く雇用情勢

日本の人口構造の変化、労働力人口の推移等のデータから考察すると、高齢従事者を取り巻く雇用情勢が変化していること、また法制度や国の施策としても高齢従事者の雇用を進めていく流れがある。

(2)有料老人ホーム事業における高齢従事者の雇用実態と、重要性

○有料老人ホーム数の増加

高齢者向け住まいの中で、有料老人ホームの増加が顕著である。他の高齢者向け住まいサービスと比較して人材獲得競争が激化しているといえる。

○平成 28 年度に実施したアンケート調査結果からの分析

- ・有料老人ホームにおける全従事者に占める高齢従事者の割合は約 2 割。人口構造や労働力人口の状況を鑑みると高齢従事者の占める割合は今後も増加傾向。また、高齢従事者の半数以上が非正規雇用で働いている。
- ・職種としては、介護系職種に次いで、「その他」職種（清掃、送迎、配膳など）が多い。サポート的な業務を切り分けているケースが多いと考えられる。

<高齢従事者を活用するメリット>

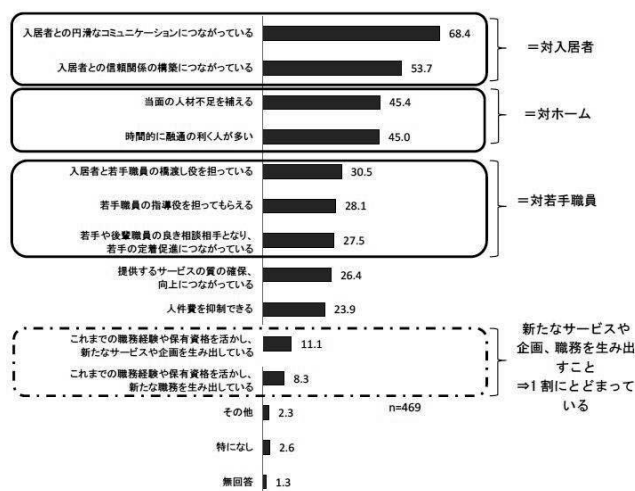
- ・高齢従事者の活用は、有料老人ホーム内外のコミュニケーションにおいてメリットがあり、そのことは高齢従事者の「入居者との関係構築」、「知識やスキル」の強みが背景にあると考えられる。
 - ー対入居者：入居者との信頼関係構築、円滑なコミュニケーション
 - ー対若手職員：若手職員と入居者の橋渡し、若手への指導役・相談役一方で新たなサービスや企画、職務を生み出すことはあまり得意ではない傾向にある。
- ・また、高齢者雇用推進の取組として、アンケート調査結果では、「勤務日数・時間の調整」「それまでの職種での仕事を継続できるような取組」が多くみられた。高齢従事者に期待する新たな役割とともに、その役割をどのように担ってもらうか、という点に再考の余地があるといえる。

高齢従事者を活用するメリット

(6)シニアを活用するメリット

- ・対内外コミュニケーションにおいてメリット

ホームで高齢従事者を雇用する上でのプラス面 (MA)



資料出所:公益社団法人全国有料老人ホーム協会「平成28年度有料老人ホーム事業高齢者雇用推進事業報告書」より抜粋

22

出所) 大橋氏資料(レイアウトのみ変更して抜粋)

<高齢従事者を雇用する上での課題>

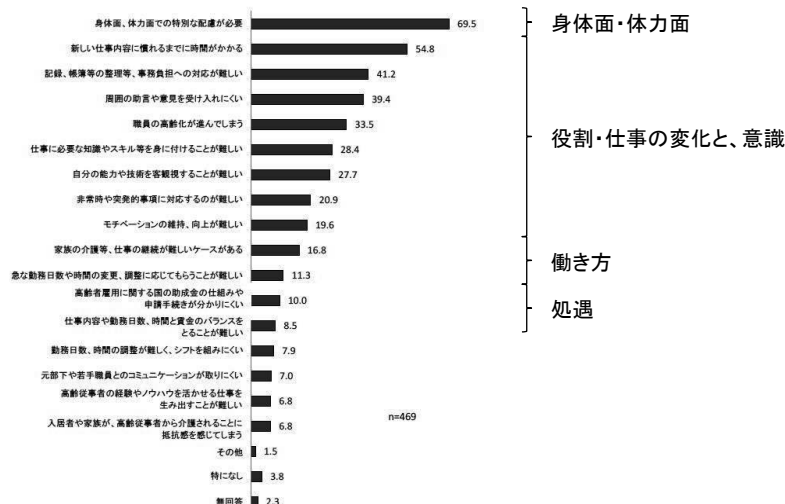
- ・高齢者雇用の課題としては、「身体面・体力面」、「役割・仕事の変化と、意識」、「勤務日数、時間等働き方」、「処遇」の4つに大別される。

高齢従事者を雇用する上での課題

(8)シニア雇用の課題

- ・雇用上の課題は、「身体面・体力面」、「役割・仕事の変化と、意識」、「働き方」、「処遇」の4つに大別

ホームで高齢従事者を雇用する上での課題 (MA)



資料出所:公益社団法人全国有料老人ホーム協会「平成28年度有料老人ホーム事業高齢者雇用推進事業報告書」より抜粋

24

出所) 大橋氏資料(レイアウトのみ変更して抜粋)

(3) 高齢従事者の活躍促進と、働き方改革

○ 高齢従事者の活用促進する上でのポイント

高齢従事者の活用を進める上でのポイントとして以下の3点が挙げられる。

- ① 役割・仕事の創出・転換と意識改革
- ② 仕事内容と処遇のバランスと、職務給の導入
- ③ 身体面・体力面のリスクのカバーと、多様な働き方の推進

① 役割・仕事の創出・転換と意識改革

- ・ 定年を機に「雇用継続」を前提とした再契約を結び、そのタイミングで高齢従事者の仕事内容と役割を再考することが重要。ホーム側から高齢従事者へ「どんなことをしてほしいか」、高齢従事者からホームへ「どんなことをしたいか」話し合う場を設け、双方の意向や希望のすり合わせを行うことが肝要である。

- ・ 職務・役割創出は、「①職務内容の棚卸し」、「②労使間での役割分担に係る合意形成」、「③職務・役割の創出・転換」の順で進める。

「①職務内容の棚卸し」では、現在の仕事内容とともにホームとして将来期待している仕事内容を伝えることも重要である。

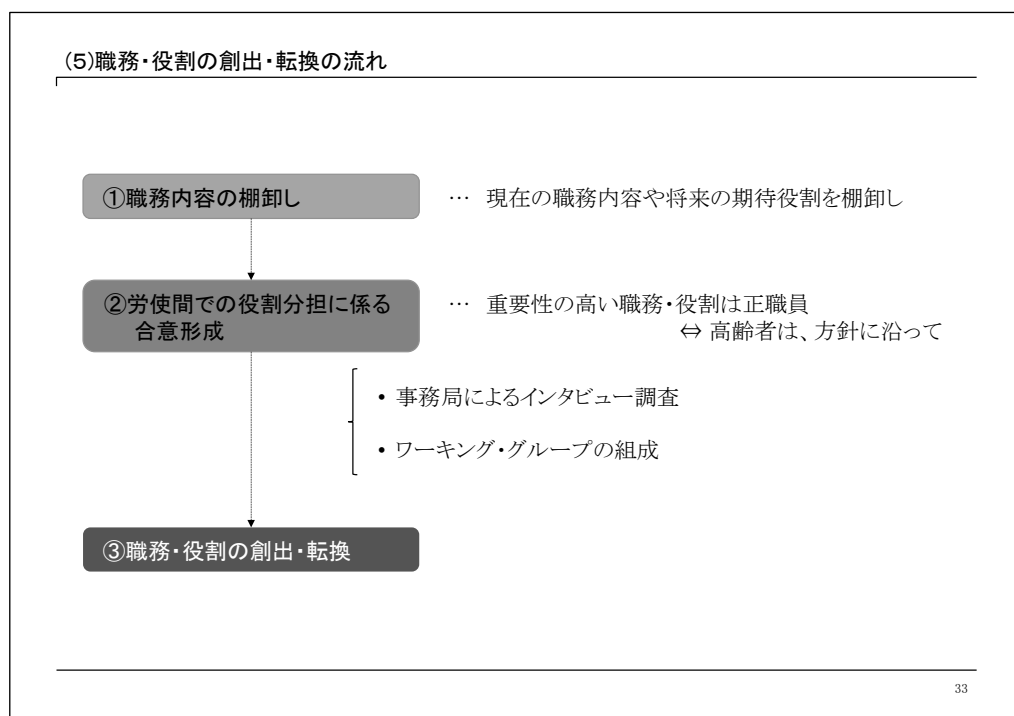
「②労使間での役割分担に係る合意形成」では、高齢従事者の職務変更により、他の職員に影響することを想定し、高齢従事者に限らず在籍者全員と合意形成を図る必要がある。

「③職務・役割の創出・転換」に向けた課題としては、一般的に以下の2点が特に実施されていない傾向にある。

- ・ 高齢期を迎えての仕事内容・役割の変化への理解
- ・ 60歳以降の仕事及び生活設計のための説明

50歳代から、時間をかけて意識改革を図っていくこと、ワークライフバランスの再設計をしていくことが重要だといえる。

職務・役割の創出・転換の流れ



出所) 大橋氏資料(レイアウトのみ変更して抜粋)

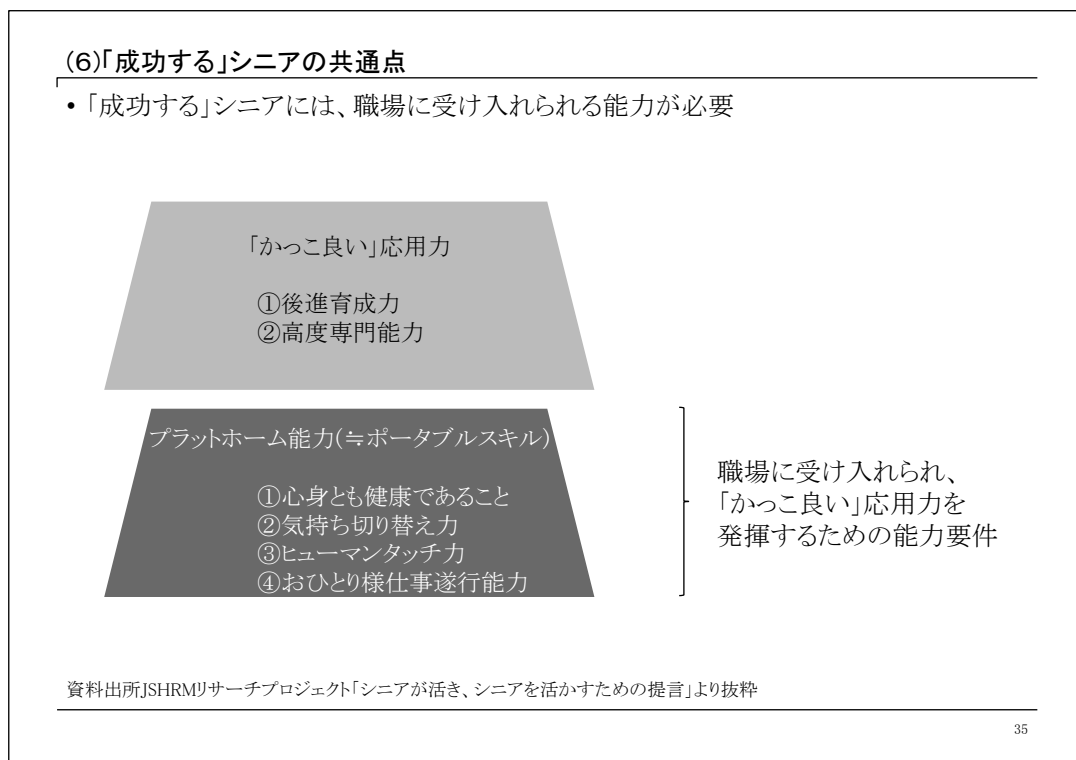
＜成功するシニア（高齢従事者）の共通点＞

- ・「成功するシニア（高齢従事者）」には、共通点があるといえる。プラットフォーム能力（ポータブルスキル）と呼ばれるもので、

- ①心身ともに健康であること
- ②気持ち切り替え力
- ③ヒューマンタッチ力（コミュニケーションにおいて気遣いができること）
- ④おひとり様仕事遂行能力（自分完結型で仕事を行うことができること）

が挙げられる。管理職経験者などは、部下がやってくれていたことも多々あるが、シニアになってからは自分で仕事を進めていくことも求められる。

成功するシニア（高齢従事者）の共通点



出所）大橋氏資料(レイアウトのみ変更して抜粋)

＜高齢従事者の人事評価＞

- ・高齢従事者の人事評価は、現役の従事者と重視する点と処遇（昇進・昇給）への反映の有無が異なる。

【重視する点】現役の従事者の場合は、人材育成と配置。高齢従事者の場合は、ホームが期待する役割の遂行。

【処遇、昇進、昇給の有無】現役の従事者は、有り。高齢従事者の場合は、ほとんどないホームが多い。

上記をふまえると、高齢従事者の人事評価は、仕事内容、役割の遂行を評価する方法が望ましい。

②仕事内容と処遇のバランスと、職務給の導入

- ・高齡従事者の不満として一番多いのは、賃金の決め方や収入など労働条件にかかわる部分である。
- ・職能給と職務給では、これまで職能給のほうが採用割合が高かったが、高齡従事者にもある程度長期間働いてもらうことを考えると「労働力」として捉えていく必要がある。今後の賃金の考え方としては、職務給がキーワードになるのではないかと。

◎職務給：役割、あるいは職務の価値を反映している賃金

◎職能給：職務遂行能力の高さを反映している賃金

出所）公益財団法人日本生産性本部「第15回日本の雇用・人事の変容に関する調査」における定義

③身体面・体力面のリスクのカバーと、多様な働き方の推進

- ・高齡従事者は一般的に、高齡化に伴い身体能力が低下し、疾病リスクが高まる。高齡従事者では死亡災害などの重篤災害も多発する。高齡従事者には「無理をさせないこと」が重要。
- ・フルタイム勤務より短時間勤務を望む高齡従事者のほうが多い。女性は半数以上が、短時間勤務を望む傾向にある。男性は60歳まで短時間を希望しない一方で、60歳を超えると約半数が短時間勤務を希望する傾向にある。定年後は働き方を変えたいというニーズがあると考えられる。
- ・高齡従事者の活躍推進におけるポイント：「時間」において高齡従事者に裁量を委ねることが有効。その一つの方法として短時間正社員制度が挙げられる。

◎短時間正社員制度：

短時間正社員制度は、育児・介護等と仕事を両立したい社員、決まった日時だけ働きたい入職者、定年後も働き続けたい高齡者、キャリアアップをめざすパートタイム労働者等、様々な人材に、勤務時間や勤務日数をフルタイム正社員よりも短くしながら活躍してもらうための仕組み。

フルタイム正社員と比較して、1週間の所定労働時間が短い正規型の社員であって、次のいずれにも該当する社員のことを言う。

①期間の定めのない労働契約（無期労働契約）を締結している

②時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同種のフルタイム正社員と同等

※ フルタイム正社員…1週間の所定労働時間が40時間程度（1日8時間・週5日勤務等）で、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）を締結した正社員

出所）厚生労働省「短時間正社員制度導入支援ナビ」より引用

2. 講演Ⅱ 要旨

「高齢者の持ち味を活かしていくために 高齢者活躍に向けたガイドブックの活用」

講師：公益社団法人 全国有料老人ホーム協会 事務局長 灰藤 誠

動画URL https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=QPAtXlsf3Uk

高齢従事者の雇用を進めるにあたり、ガイドブック及びパンフレットの活用のポイントや留意点、課題への取組のヒントについて、以下3点の資料を用いながら解説した。

①「有料老人ホーム事業 高齢者活躍に向けたガイドブック」

掲載 URL: http://www.yurokyo.or.jp/news/pdf/20171129_01_01.pdf

②「あなたの持ち味を活かして働き続けるために」(高齢従事者向けパンフレット)

掲載 URL: http://www.yurokyo.or.jp/news/pdf/20171129_01_02.pdf

③「65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～」

(平成29年7月発行、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)

掲載 URL: <http://www.jeed.or.jp/elderly/data/q2k4vk000000tf3f-att/q2k4vk000000tf5r.pdf>

(1) 高齢者雇用における課題と解決のためのポイント

ガイドブックに掲載している「高齢者雇用における課題」とともに、解決のヒントとなる説明や事例の紹介をした。

◆ガイドブックの活用にあたって④

11ページ

② 高齢者雇用における課題

「平成28年度アンケート調査(施設長・管理者向け、高齢従事者向け)」結果から、ホームにおいて高齢者雇用を進める上での課題として、以下のことが挙げられています。
「第2章 高齢者雇用推進のポイント」(12頁以降)では、それぞれの課題への対応策を掲載します。

(1) 施設長・管理者、高齢従事者間で共通して高い割合で確認された項目

●身体機能や業務遂行能力の低下への配慮が必要

高齢者雇用を進める上での課題として、施設長・管理者は「身体面、体力面での配慮が必要」になることを挙げている。【69.5% (第1位)】
高齢従事者も、60歳を超えても働き続ける上での不安に「身体的、体力的にきつい」を挙げている。43.1% (第1位)】

16ページ参照

23ページ参照

28ページ参照

(2) 施設長・管理者、高齢従事者間で回答差の大きかった項目

●モチベーションの維持・向上が難しい

●勤務日数、時間、業務内容と賃金のバランスをとることが難しい

施設長・管理者、高齢従事者間で認識の違いが大きかった2つの項目は、施設長・管理者が、60歳以上も働き続ける上で抱く高齢従事者の不安に対する認識が低いという点で、課題と言える。

・「モチベーションの維持・向上」……施設長・管理者19.6% (第9位)、
従事者26.0% (第2位)

・「勤務日数、時間、業務内容と賃金のバランス」……施設長・管理者8.5% (第13位)、
従事者19.5% (第3位)

「回答差が大きい」

周知すること
共有すること

が重要

公益社団法人 全国有料老人ホーム協会

出所) 本会資料

(2) 今後の高齢者雇用における留意点や活用のポイント

- ・留意点:「継続雇用的高齢者に関する無期転換ルールの特例について」をもとに説明をした。
- ・活用のポイント:
 - ―「あなたの持ち味を活かして働き続けるために」(パンフレット)について、従事者に配布し、自己チェックをしながら、経験の棚卸しができることを説明した。
 - ―以下3点のチェックリストについて、対象者と目的等を説明した。

【チェックリストの説明】

①「職業性ストレス簡易調査票」(ガイドブック 20～22 ページ掲載)

従事者が自身のストレス状況をチェックするためのツール。ストレスチェック制度についての詳細は、厚生労働省ホームページを参照のこと。

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/>

②「従事者の業務遂行状況チェックリスト」(ガイドブック 30～31 ページ掲載)

従事者による自己評価と施設長・管理者・リーダーによる評価をつけ、業務遂行状況のすり合わせをするツール。高齢従事者にとって働きやすい、働きがいのある職場というのは、全従事者にとって働きやすい職場なのではないか、という考えに立ち「全年齢・全職種対応」のツールとしている。

③「65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト(簡易版)」(マニュアル 42～43 ページ掲載)

経営者・管理者・人事担当者等が職場環境をチェックするためのツール。

◆ガイドブックの活用にあたって②

本 編

第1章

はじめに

第2章

高年齢者雇用推進のポイント

おわりに

有料老人ホーム事業 平成29年度

高年齢者活躍に向けたガイドブック

～高齢者の持ち味を活かしていくために～

目次

はじめに 8

① 有料老人ホーム事業において、なぜ高齢者雇用が求められているか 8

② 有料老人ホーム事業において高齢者雇用を進める上での効果と課題 10

① 高齢者雇用による効果 10

② 高齢者雇用における課題 11

高年齢者雇用推進のポイント 12

① 高齢者雇用を進める流れ 12

② 高齢者雇用推進のポイント 15

① 身体機能や業務遂行能力の低下への配慮 16

② モチベーションの維持・向上 23

③ 勤務日数、時間、業務内容と賃金のバランス 28

④ チームケア力の向上 34

おわりに 36

65歳超雇用推進マニュアル 目次参照

チェックリスト

・ガイドブック
20ページ・30ページ
→従事者用

・雇用推進マニュアル
42ページ
→経営者・管理者・
人事担当者用

重要！

重要！

公益社団法人 全国有料老人ホーム協会

出所) 本会資料

3. 普及啓発セミナーアンケート調査結果

※参加者アンケートでは「従業員」という表現を用いたため、本報告書 13～21 ページはアンケートの表現に合わせ「従業員」という表現を用いる。

セミナー参加者を対象にアンケート調査を実施し、セミナーの感想やガイドブックの活用可能性に関して調査・分析を行った。

- ・調査対象：セミナー参加者 141 名
- ・調査方法：各セミナー会場にて調査票用紙を配布、回収
- ・調査実施日、配布数、回収数は以下のとおり。

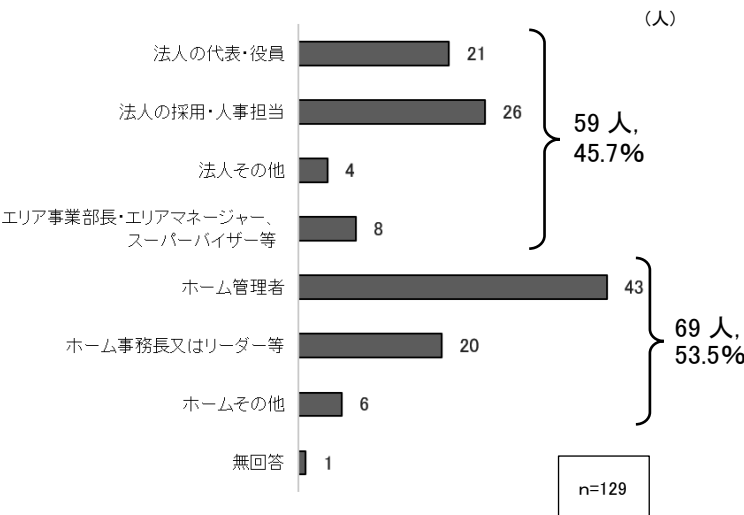
No	会場	実施日	配布数	回収数	回収率
1	札幌	11 月 17 日（金）	39	35	89.7
2	福岡	11 月 24 日（金）	28	27	96.4
3	東京	12 月 1 日（金）	39	33	84.6
4	大阪	12 月 7 日（木）	35	34	97.1
合計			141	129	91.5

(1) 参加者の属性

①参加者本人の役職等(単数回答)

参加者の役職等をたずねたところ、最も高い割合だったのは「ホーム管理者(33.3%)」で、全体の 3 分の 1 を占めていた。次いで、「法人の採用・人事担当(20.2%)」「法人の代表・役員(16.3%)」が続いた。

また、所属を「法人」と「ホーム」で分けると、法人が 45.7%、ホームが 53.5%となり、およそ半数ずつであった。



No.	カテゴリ	回答者数	(全体)%
1	法人の代表・役員	21	16.3
2	法人の採用・人事担当	26	20.2
3	法人その他	4	3.1
4	エリア事業部長・エリアマネージャー、スーパーバイザー等	8	6.2
5	ホーム管理者	43	33.3
6	ホーム事務長又はリーダー等	20	15.5
7	ホームその他	6	4.7
	無回答	1	0.8
	サンプル数	129	100

②【ホームに所属する回答者のみ】ホームの従業員数(単数回答)

ホームに所属する参加者 69 人に、ホームの従業員数をたずねたところ、最も高い割合だったのは「30 人以下(37.7%)」、次いで「31～50 人 (36.2%)」であった。小規模のホームに所属する参加者が多かったといえる。

No.	カテゴリ	回答者数	(全体)%
1	30 人以下	26	37.7
2	31～50 人	25	36.2
3	51～100 人	12	17.4
4	101 人以上	6	8.7
	無回答	0	0.0
	サンプル数	69	100

③【ホームに所属する回答者のみ】ホームの 60 歳以上の従業員数

※ホームでの直接雇用者のみ。登録・派遣・外部委託業者の職員は除く。

ホームの 60 歳以上の従業員数は、「0 人」と回答したのは 5 件(7.2%)であり、9 割近い参加者が 1 人以上雇用していることがわかった。人数は「1～4 人(31.9%)」が最も多く、次いで「5～9 人(30.4%)」であった。

No.	カテゴリ	回答者数	(全体)%
1	0 人	5	7.2
2	1～4 人	22	31.9
3	5～9 人	21	30.4
4	10～19 人	10	14.5
5	20～29 人	3	4.3
6	30 人以上	2	2.9
	無回答	6	8.7
	サンプル数	69	100

④【ホームに所属する回答者のみ】ホームの所在地

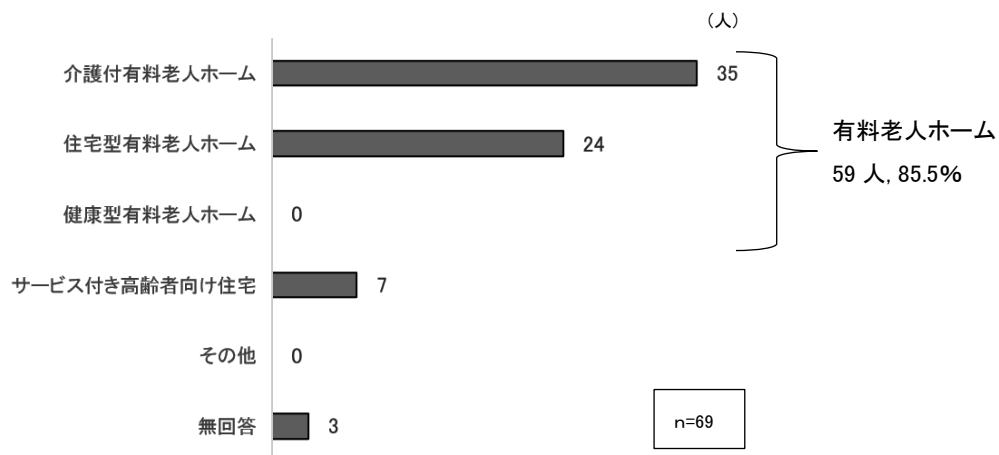
所属するホームの所在地をたずねた結果は以下のとおり。10 都道府県のホームに所属する方がセミナーに参加したことがわかる。

所在地(都道府県)	回答者数
1.札幌会場	23
北海道	23
2.博多会場	11
福岡県	11
3.東京会場	11
千葉県	1
東京都	6
山梨県	1
静岡県	3

所在地(都道府県)	回答者数
4.大阪会場	24
愛知県	1
滋賀県	2
京都府	2
大阪府	18
無回答	1
サンプル数	69

⑤【ホームに所属する回答者のみ】ホームの種類(単数回答)

ホームの種類については、「介護付有料老人ホーム(50.7%)」が最も高く、次いで「住宅型有料老人ホーム(34.8%)」、「サービス付き高齢者向け住宅(10.1%)」の順に高い割合であった。

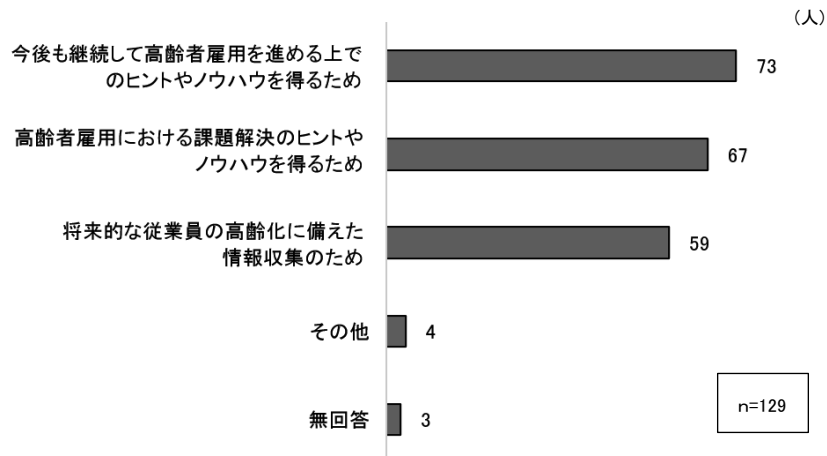


No.	カテゴリ	回答者数	(全体)%
1	介護付有料老人ホーム	35	50.7
2	住宅型有料老人ホーム	24	34.8
3	健康型有料老人ホーム	0	0.0
4	サービス付き高齢者向け住宅	7	10.1
5	その他	0	0.0
	無回答	3	4.3
	サンプル数	69	100

(2) セミナーの参加動機(複数回答)

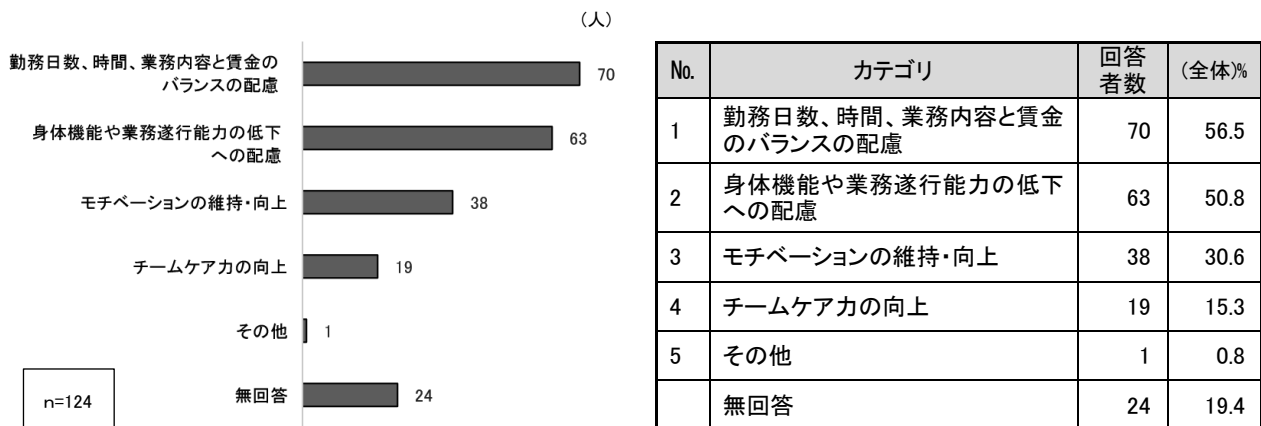
セミナーの参加動機としては、「今後も継続して高齢者雇用を進める上でのヒントやノウハウを得るため」が最も高く 56.6%、次いで「高齢者雇用における課題解決のヒントやノウハウを得るため」が 51.9%と続いた。また、「将来的な従業員の高齢化に備えた情報収集のため」も 45.7%と半分弱の回答割合であった。

すでに高齢者雇用を進めている法人・ホームが、現状の課題解決、今後の高齢者雇用を進める上で情報を求めていることがうかがえる。



No.	カテゴリ	回答者数	(全体)%
1	今後も継続して高齢者雇用する上でのヒントやノウハウを得るため	73	56.6
2	高齢者雇用における課題解決のヒントやノウハウを得るため	67	51.9
3	将来的な従業員の高齢化に備えた情報収集のため	59	45.7
4	その他	4	3.1
	無回答	3	2.3

(3)60歳以上の従業員を雇用する上での工夫(複数回答)※60歳以上の従業員がいる場合のみ回答
 現在、60歳以上の従業員を雇用している法人・ホームに対し、60歳以上の従業員を雇用するうえでの工夫をたずねたところ、「勤務日数、時間、業務内容と賃金のバランスの配慮(56.5%)」の割合が最も高く、次いで「身体機能や業務遂行能力の低下への配慮(50.8%)」、「モチベーションの維持・向上(30.6%)」の順に高い割合であった。



また、具体的な取組として、回答があったものは以下のとおり。(抜粋記載)

ア)身体面、体力面への配慮

ジムに通う仕組みを取り入れ、 健康維持 を勧めるとともに、 チームで助け合う事 も勧めている。	法人の代表・役員
契約更新時(非常勤)に 健康面の不安、配慮の必要があるか 確認している。	法人の採用・人事担当
毎出勤時 の体調確認、勤務希望受付を実施している。報告内容を正規従業員と同じ内容としている。	エリア事業部長等
働ける時間帯に勤務して頂く。入浴等の 重労働から外す 。5 時間勤務の中で 20 分程の休憩を入れる。施設からバス停までの送迎をしている。	ホーム管理者
声をかけて体調を把握している。入浴介助など 身体的に負担のかかる業務を減らしている 。(本人や周囲への理解済み)	ホーム管理者

イ)コミュニケーションの重視

働く意欲がある方には早めに声をかけている。	法人の代表・役員
豊富な経験を若者育成に活かして頂きたいという方針はあるが、役職についているわけでもなく、若手の教育係としての位置づけを明確にするようなシステムをうまく整えられていないため、働いてもらっている高齢従事者が指導者として受け入れているかというところではないところ。また、仕事内容を変えることについても本人の理解・納得を十分に得てからでないと指示系統が難しいと感じている。講義にあったような 相互コミュニケーション という考え方が大事と思った。	法人その他
常に 感謝の気持ち を伝え、モチベーションを向上させている。	ホーム管理者
常日頃の声掛け を行いモチベーションの維持・向上を働きかけるとともに、体調異変がないか気を付けている。また管理者としての自分自身が、声をかけられやすいよう親和性に配慮している。	ホーム事務長又はリーダー等
福利厚生の対象に含め、 どんなことでも声かけ をしている。	ホーム事務長又はリーダー等
他の年代の職員より、疲労度には注意し、 コミュニケーション をよりとるよう気をつけている。	ホーム事務長又はリーダー等

ウ)時間等の調整

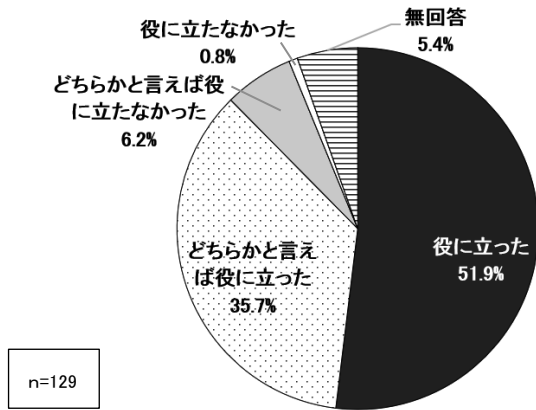
体調や家庭の事情 に合わせた勤務時間・勤務日数の配属をしている。	法人その他
通院やボランティア活動に配慮し、勤務時間や日数は極力本人の希望に沿うようにシフトを組んでいる。	ホーム管理者
勤務時間の調整他、 面談での業務内容の見直し 。	ホーム管理者
希望休等 を考慮している。	ホーム管理者
身体に無理がこないように 余裕をもったシフト作成 を行っている。	ホーム事務長又はリーダー等

エ)賃金、処遇

賃金維持を計り、 生活の安定 に配慮している。	法人の代表・役員
65歳まで1年毎の契約で契約社員 として働いていただく。処遇については変更しない。	法人の採用・人事担当

(4) 普及啓発セミナーの有用度(単数回答)

セミナーが役に立ったかどうかたずねたところ、「役に立った」(51.9%)と「どちらかと言えば役に立った」(35.7%)の合計が9割弱であった(87.6%)。「役に立たなかった」という回答は1割未満であり、セミナー全体として参加者の要望に応える内容になったといえる。

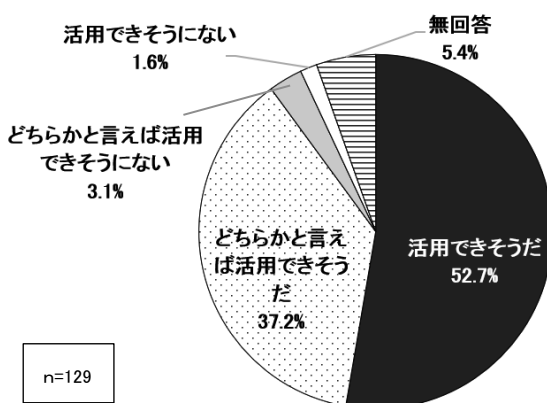


No.	カテゴリ	回答者数	(全体)%
1	役に立った	67	51.9
2	どちらかと言えば役に立った	46	35.7
3	どちらかと言えば役に立たなかった	8	6.2
4	役に立たなかった	1	0.8
	無回答	7	5.4
	サンプル数	129	100

(5) ガイドブックの活用可能性(単数回答)

「高齢者活躍に向けたガイドブック」が活用できそうかどうかたずねたところ、「活用できそう」(52.7%)と「どちらかと言えば活用できそう」(37.2%)の合計が9割弱であった(89.9%)。

セミナーの講演Ⅱにおいて、ガイドブックをどう活用すればよいかを重点的に伝えたことにより、参加者が活用方法をイメージしやすい内容になったといえる。



No.	カテゴリ	回答者数	(全体)%
1	活用できそう	68	52.7
2	どちらかと言えば活用できそう	48	37.2
3	どちらかと言えば活用できそうにない	4	3.1
4	活用できそうにない	2	1.6
	無回答	7	5.4
	サンプル数	129	100

(6) セミナー、ガイドブック等に関する意見（抜粋掲載）

セミナー、ガイドブック等に関して自由記述で意見を求めたところ、以下のような意見が寄せられた。

高齢者活躍に向けたガイドブックについては、「活用したい」という声が多数あった。

自由記述からは、「高齢者雇用を進めることは、全従事者にとって働きやすい職場を目指すことにつながる」という委員会からのメッセージが参加者に伝わっていることがうかがえた。

ア) セミナーについて

大変勉強になりました。ありがとうございました。一点、大橋先生からのお話の中で、上手くいったホームの一例、独自の改革を行った例等、具体的にコンサル会社としてたずさわった事例をもう少し伺いたかったです。	法人の人事・採用担当
障害者雇用、外国人雇用についてのセミナーも検討いただきたい。講演数は少なくてもいいので、具体的な内容を掘り下げた内容が聞きたかったです。	法人の人事・採用担当
チーム力の向上に向けた話が聞きたかった。	エリア事業部長等
このようなセミナーを何度か開催していただければと思います。	ホーム管理者

イ) ガイドブックについて

ガイドブックは全スタッフ用としても活用できそうです。	法人の代表・役員
持ち帰ってよく確認し、是非、活用させて頂きたい。	法人の代表・役員
高齢者ガイドブックは大変わかりやすいと思いました。	法人の人事・採用担当
ガイドブックを活用させていただきます。	ホーム管理者
従事者の業務遂行状況チェックリスト（案）は有効に活用できるツールと感じました。セミナーを通じ、高齢従事者にとって働きやすい職場づくりがスタッフ皆にとっても働きやすい職場になることは共感します。	ホーム事務長又はリーダー

ウ) セミナー及びガイドブックについて

シニアの方を採用、雇用する際等参考にさせていただきます。グラフやデータ等を丁寧に解説して頂き、わかりやすかったです。業種は違いますが高齢者活躍に向けたガイドブックも参考にさせていただきます。これからの時代“シニアの方の活用”が企業経営に必要不可欠だと感じました。ありがとうございました。	エリア事業部長等
ガイドブックを配布してもらっただけで、充分だと感じました。	ホーム管理者

エ)その他ご感想

非常によくできた資料をいただきました。活用したいと思います。現場から上がってくる生の声としては、週の労働時間が少ない職員さんが増えると、入居者についての申し送りや業務方法についてリアルタイムで共有できず、混乱するというものがあります。特に介護は感情労働とも言われますが、単純作業ではないので時間を調整するだけで解決する問題ではないと考えます。高齢従事者にはその面もフォローしていただく役割を見出したいと思いました。	ホーム管理者
介護の現場ではパートであろうと社員であろうと年代に関係なく皆同じ内容の仕事をしています。我がホームの高齢従事者の方は、20、30代より元気で働いています。老人ホームの入居様と年代が近いのでかなり頼っている面もあります。介護経験の年数ではなく、人生を歩んできた年数で生活面、他知恵がいっぱいです。私も現在50代です。そう遠くもないことなので、考えさせられました。ありがとうございました。	ホーム・フロア長

Ⅲ. 資 料 編

1. ガイドブック（法人、施設向け）（抜粋）

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

有料老人ホーム事業

平成29年度

高齢者活躍に向けた ガイドブック

～高齢者の持ち味を活かしていくために～



平成29年11月

公益社団法人全国有料老人ホーム協会
有料老人ホーム事業高齢者雇用推進委員会

高齢者活躍に向けた ガイドブック

～高齢者の持ち味を活かしていくために～

目次

本 編

第1章	はじめに	8
	① 有料老人ホーム事業において、なぜ高齢者雇用が求められているか	8
	② 有料老人ホーム事業において高齢者雇用を進める上での効果と課題	10
	① 高齢者雇用による効果	10
	② 高齢者雇用における課題	11
第2章	高齢者雇用推進のポイント	12
	① 高齢者雇用を進める流れ	12
	② 高齢者雇用推進のポイント	15
	① 身体機能や業務遂行能力の低下への配慮	16
	② モチベーションの維持・向上	23
	③ 勤務日数、時間、業務内容と賃金のバランス	28
	④ チームケア力の向上	34
	おわりに	36
資料編		
I	高齢者雇用に関する情報	38
	① 年金支給開始年齢の引き上げと改正高齢者雇用安定法の概要	38
	② 60歳以上の雇用を促進するための公的制度	40
	③ 高齢者雇用推進のための施策	41
	④ 問い合わせ先一覧	43
II	参考資料	45
	高齢従事者向けパンフレット	45
III	引用・参考文献	49

●本ガイドブック「本編」の構成

第1章 はじめに

・「① 有料老人ホーム事業において、高齢者雇用を進める必要性」、「② 高齢者雇用による効果と課題」を記載しています。

第2章 高齢者雇用推進のポイント

・「① 高齢者雇用を進める流れ」では、全体の流れを記載しています。

・「② 高齢者雇用推進のポイント」では、有料老人ホーム事業において高齢者雇用を進めるに当たってのポイントや留意点、取組のヒント等を記載しています。

2 高齢者雇用推進のポイント

高齢従事者の働きやすい環境整備、ひいては組織の活性化や全従事者にとっても働きやすい環境整備を目指して、有料老人ホーム事業において高齢者雇用を進めるに当たってのポイントや留意点、取組のヒント等を掲載します。

最初に、法人・ホームにおける高齢者雇用の現状を確認し、必要に応じて該当頁をご参照ください。

《法人・ホームにおける高齢者雇用の現状チェック》

①身体機能や業務遂行能力の低下への配慮

	内 容	チェック	該当頁
1	高齢従事者の特徴や対応上の留意点等を理解したマネジメントをしていますか？		P16
2	定期的に高齢従事者の身体状況や健康状態等を把握していますか？		P18
3	体力的な負担や健康面の不安を軽減できるような勤務体制としていますか？		P18
4	体力的な負担や健康面の不安を軽減できるような職場環境としていますか？		P18
5	健康増進を積極的に支援していますか？		P19

②モチベーションの維持・向上

	内 容	チェック	該当頁
1	高齢従事者に期待する仕事内容や役割を明確化していますか？		P24
2	高齢従事者に経験の棚卸しを促していますか？		P25
3	ホームと高齢従事者の認識を共有する場を設けていますか？		P25
4	高齢従事者の仕事内容や役割を、ホーム全体にも周知していますか？		P26

③勤務日数、時間、業務内容と賃金のバランス

	内 容	チェック	該当頁
1	仕事内容や役割に応じた賃金や評価の仕組みを設定していますか？		P28
2	高齢従事者の業務遂行状況、心身の健康状態を確認、評価していますか？		P29
3	面談等の場で、ホームと高齢従事者の希望や意向の摺合せを行っていますか？		P33
4	賃金や評価の仕組みをホーム全体にも周知していますか？		P33

④チームケア力の向上

	内 容	チェック	該当頁
1	様々な機会を活用して、従事者間の情報共有、コミュニケーションの活発化を図っていますか？		P34
2	高齢従事者の人材育成・教育を行っていますか？		P35

高齢従事者向けパンフレット

3.普及啓発セミナーアンケート調査票

「高齢者雇用推進普及啓発セミナー（〇〇会場）」アンケートご協力のお願い

公益社団法人全国有料老人ホーム協会
独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

本日は、高齢者雇用推進普及啓発セミナーにご参加いただきまして、誠にありがとうございました。
今後の高齢者雇用を進めるに当たっての参考とさせていただきたく、お手数ですが、アンケート調査にご協力をいただければ幸いです。よろしくお願いいたします。
※本事業では、有料老人ホーム及びサービス付き高齢者向け住宅等を総称して「ホーム」と言います。

1. セミナーに参加されたご本人について、お聞かせください。

(1) 役職等（あてはまるもの1つに○）

- イ. 法人の代表・役員 ロ. 法人の採用・人事担当 ハ. 法人その他()
ニ. エリア事業部長・エリアマネージャー、スーパーバイザー等 ホ. ホーム管理者
ヘ. ホーム事務長又はリーダー等 ト. ホームその他()

(2) 本日のセミナーに参加された動機（あてはまるもの全てに○）

- イ. 今後も継続して60歳以上の従業員を雇用する上でのヒントやノウハウを得るために
ロ. 60歳以上の従業員の雇用における課題解決のヒントやノウハウを得るために
ハ. 将来的な従業員の高齢化に備えて、情報収集のために
ニ. その他()

2. <ホームに所属している方のみお答えください>

あなたが所属しているホームについて、お聞かせください。（あてはまるもの1つに○）

(1) ホームの従業員数 ※ホームでの直接雇用者のみ。登録・派遣・外部委託業者の職員は除く

- イ. 30人以下 ロ. 31～50人 ハ. 51～100人 ニ. 101人以上

(2) ホームの60歳以上の従業員数（セミナー当日時点）

※ホームでの直接雇用者のみ。登録・派遣・外部委託業者の職員は除く 人

(3) ホームの所在地

都道府県名 都・道・府・県

(4) ホームの類型

- イ. 介護付有料老人ホーム（一般型特定施設入居者生活介護） ロ. 住宅型有料老人ホーム
ハ. 健康型有料老人ホーム ニ. サービス付き高齢者向け住宅
ホ. その他()

3. <現在、60 歳以上の従業員を雇用されている方のみお答えください>

60 歳以上の従業員を雇用する上での工夫 (あてはまるもの全てに○)

- | | |
|----------------------------|-----------------|
| イ. 身体機能や業務遂行能力の低下への配慮 | ロ.モチベーションの維持・向上 |
| ハ. 勤務日数、時間、業務内容と賃金のバランスの配慮 | ニ. チームケア力の向上 |
| ホ. その他(|) |

※具体的なお取組をお聞かせください。

※ 4 以降の設問は、全員の方がお答えください。

4. 本日のセミナーは、お役に立ちましたか。 (あてはまるもの1つに○)

- | | |
|---------------------|------------------|
| イ. 役に立った | ロ. どちらかと言えば役に立った |
| ハ. どちらかと言えば役に立たなかった | ニ. 役に立たなかった |

5. セミナー資料（「高齢者活躍に向けたガイドブック」）は、活用できそうですか。

(あてはまるもの1つに○)

- | | |
|----------------------|-------------------|
| イ. 活用できそう | ロ. どちらかと言えば活用できそう |
| ハ. どちらかと言えば活用できそうにない | ニ. 活用できそうにない |

6. その他、セミナー、ガイドブック等に関してご意見があればお書きください。

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

4.有料老人ホーム事業高齢者雇用推進委員会メンバー、検討概要

事業全般についての討議を行うことを目的に、有料老人ホーム事業高齢者雇用推進委員会を3回開催した。

有料老人ホーム事業高齢者雇用推進委員会のメンバー、開催日程、議題等は以下のとおりである。

有料老人ホーム事業高齢者雇用推進委員会 メンバー（敬称略）

	氏 名	所属・役職
委員長	白澤 政和	桜美林大学大学院 教授
委員	青山 薫	社会福祉法人京都社会事業財団 ライフ・イン京都 ホーム長
	梶本 正	一般社団法人全国介護付きホーム協会 経営基盤支援 プロジェクトリーダー
	光谷 宣範	さっぽろ高齢者福祉生活協同組合 企画本部 本部長
	坂口 和宏	大和ハウスライフサポート株式会社 取締役
	福山 宣幸	麻生メディカルサービス株式会社 代表取締役社長

実施体制(事務局)

氏 名	所属・役職
灰藤 誠	公益社団法人全国有料老人ホーム協会 事務局長
小野寺 真美	公益社団法人全国有料老人ホーム協会 総務部 課長
古川 祥子	公益社団法人全国有料老人ホーム協会 事業部 課長代理

委員会資料、ガイドブック等の作成は、一般財団法人日本総合研究所に委託して行った。

有料老人ホーム事業高齢者雇用推進委員会 検討概要

第1回	平成29年5月18日	・有料老人ホーム事業ガイドライン作成について ・追加アンケート調査結果の整理について
第2回	平成29年10月19日	・有料老人ホーム事業高齢者活躍に向けたガイドブック（最終案）について ・高齢従事者向けパンフレット（最終案）について ・セミナー開催日程・内容の報告 ・セミナーアンケート（最終案）について
第3回	平成30年2月2日	・セミナー実施結果の報告 ・「有料老人ホーム事業高齢者雇用推進事業」報告書案について

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

平成 29 年度 有料老人ホーム事業高齢者雇用推進事業報告書

発行 平成 30 年 2 月

公益社団法人全国有料老人ホーム協会

〒103-0027 東京都中央区日本橋 3-5-14 アイ・アンド・イー日本橋ビル 7F

TEL : 03-3272-3781 FAX : 03-3548-1078

<http://www.yurokyo.or.jp>

無断転載を禁ず