

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

2023年10月

高齢者も働きやすい 介護事業所に向けて

在宅介護サービス業高齢者雇用の手引き



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

～はじめに～

我が国では、少子高齢化の進行とともに、総人口に占める65歳以上の割合が増加している状況にあります。同時に、15～64歳の生産年齢人口は減少しており、全体的には人口減少が進んでいるという状況です。

このような中、政府は2021年4月に高年齢者雇用安定法を改正し、「70歳までの就業機会を確保する措置」が事業主の努力義務となりました。

介護サービス業界に目を向けますと、介護職員数の不足が大きな課題としてあります。2019年時点の介護職員数は約211万人ですが、2040年には約280万人が必要だと推計されています（厚生労働省「第8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」）。厚生労働省では、介護職員の確保に向けて、多様な人材の確保・育成の一環として高齢者雇用を推進しています。「人生100年時代」と言われる現在、「働けるうちは働きたい」と考える人も増加しています。在宅介護サービス業の発展に向けては、高齢者の働き手を積極的に受入れていくことが重要と考えられます。

本手引きの作成にあたって実施した「60歳以上の職員の雇用に関するアンケート調査」、「ヒアリング調査」から、企業ならびに働き手である高齢者側のそれぞれの課題等が見えてきました。

在宅介護サービス業において従来の仕組みのまま高齢者の雇用を推進しますと、高齢者が希望する働き方と合わない、条件面での整合性がとれない等の課題が発生する恐れがあります。企業では、高齢者が定着して働き続け、活躍してもらうために、多様な人材が働きやすい制度や仕組みを整えていく必要があります。高齢になりますと、体力面等の変化も生じてきます。従来以上に、企業が実施する職員の安全や健康等を守る取組もますます重要になってくると考えられます。さらに、近年、急速に進められているICT機器の導入・活用への対応についても、高齢者雇用の推進にかかわる大きなテーマの1つと考えられます。

こうした現状を踏まえながら、本手引きでは在宅介護サービス業における高齢の介護職員・ケアマネジャーを中心に雇用を推進するうえでのポイントをまとめ、事例や関連情報を記しています。

なお、本手引きの作成にあたっては、アンケート調査及びヒアリング調査にご協力いただいた企業及びその職員の皆様をはじめ、多くの方々にお力添えいただきました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

2023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

目 次

～はじめに～

お読みになるにあたって

第 I 章 在宅介護サービス業において高齢者雇用を推進している背景	1
1 我が国の 65 歳以上人口の増加	2
2 「人生 100 年時代」働いている 60 歳以上の人の 9 割近くが 70 歳以上まで働きたい	3
3 2021 年 4 月から 70 歳までの就業機会の確保が努力義務化	3
4 介護人材の不足	5
5 在宅介護サービス業における高齢者雇用の現状と課題	5
(1) 在宅介護サービス業における高齢者雇用の状況	6
(2) 在宅介護サービス業における高齢者雇用のメリットと課題、その支援策	8
(3) 在宅介護サービス業における ICT 機器の導入状況及び良い効果・悪い影響について	11
第 II 章 在宅介護サービス業における高齢者雇用の推進を成功させる 3 つのポイント	15
POINT ①：高齢の職員も働きやすい雇用管理の仕組みづくり	16
(1) 改正高年齢者雇用安定法への対応 ～70 歳までの就業機会の確保に向けて～	17
(2) 勤務形態の仕組み	18
(3) 賃金・評価の仕組み	18
POINT ②：安全・健康対策	19
(1) 介護サービス業における労働災害の発生状況	19
(2) 在宅介護サービス業において安全・健康対策で特に気をつけるべき点	20
POINT ③：ICT 機器を職場で定着させる工夫	22
(1) 在宅介護サービス業における ICT 機器導入の効果	22
(2) 在宅介護サービス業において ICT 機器を職場に定着させる工夫	24
(3) ICT 機器導入の補助金・同業他社の事例等を活用	25
(4) 高齢者雇用の先進企業事例を活用	26
第 III 章 高齢者雇用を推進している企業事例の紹介	27
第 IV 章 参考資料	35

お読みになるにあたって

○本手引きの主な対象読者・対象職種

本手引きは主に在宅介護サービス業の経営者・管理者・人事担当者の方々に読んでいただくことを想定し作成しています。これは、すでに高齢者の雇用を推進している多くの企業において主導的な役割を担っている方々であり、高齢者の雇用を推進するには、こうした立場の方々が重要な役割を担っているためです。

また、本手引きで取り上げる主たる職種は、在宅介護サービスに従事する介護職員・介護支援専門員（ケアマネジャー）とし、高齢者雇用の推進について解説しています。

○本手引きにおける用語の定義

1 高齢者の定義

高年齢者雇用安定法第8条により定年年齢は60歳以上と定められていることから、本手引きでは、「高齢者」を60歳以上の方と定義します。

本定義中では、定年の有無にかかわらず60歳以降も従来と同様の処遇・業務内容で継続的に勤務している方、継続的に勤務しているが、定年の60歳を境に処遇・業務内容が変わった方、さらに60歳以降になって初めて在宅介護サービスに転職した方などを含めています。

なお、高年齢者雇用安定法では、55歳以上の方を「高年齢者」と定義しています。法律によっては「高齢者」を65歳以上とし、65歳以上75歳未満の方を前期高齢者、75歳以上の方を後期高齢者とする場合もあります。

2 在宅介護サービスの定義

本手引きにおける在宅介護サービスとは、介護保険法における指定事業者のうち、訪問介護、通所介護、訪問入浴介護、居宅介護支援、看護小規模多機能型居宅介護、小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護等のサービスの総称を指しています。

3 介護職員・介護支援専門員（ケアマネジャー）の定義

介護職員は、介護保険法における指定居宅サービス事業者で働く介護職員を指します。

介護支援専門員（ケアマネジャー）は、介護保険法における指定居宅介護支援事業所で働く居宅介護支援専門員（ケアマネジャー）を指しています。なお、本手引きでは、介護支援専門員（ケアマネジャー）をケアマネジャーと記載しています。

第 I 章

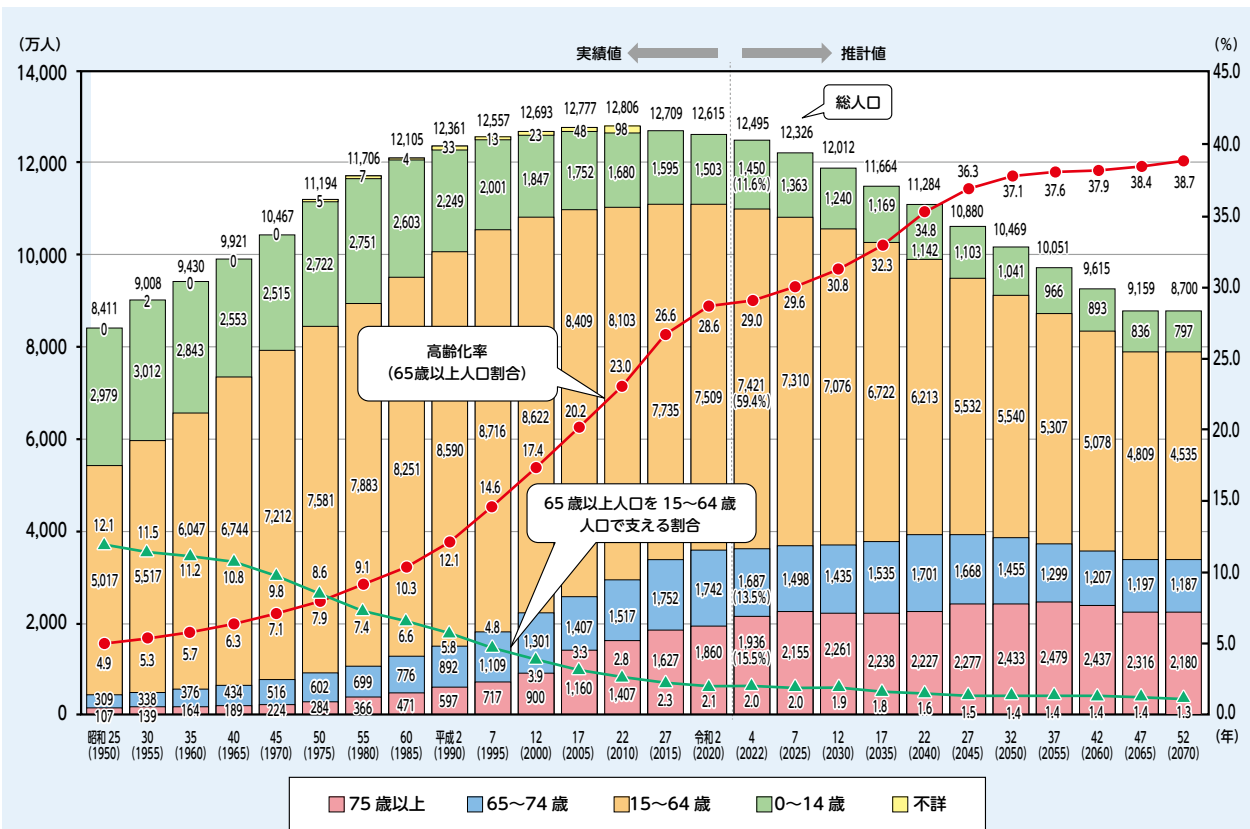
在宅介護サービス業において 高齢者雇用を推進している背景

1 我が国の65歳以上人口の増加

2023年現在、我が国では急速な少子高齢化が進行しています。全人口に占める65歳以上の人口の割合（高齢化率）は上昇を続け、2040年には高齢化率が34.8%に達し、15歳～64歳人口の割合も減少することが予想されています。

また、2008年以降、日本全体の人口は減少傾向にあり、働き手の確保が困難な状況にあります。このような状況においては、高齢者等の雇用も期待されているところであり、あらゆる人材が活躍できる社会の実現が求められています。

● ● ● ● 【 高齢化の推移と将来推計 】 ● ● ● ●



資料：棒グラフと実線の高齢化率については、2020年までは総務省「国勢調査」（2015年及び2020年は不詳補完値による。）、2022年は総務省「人口推計」（令和4年10月1日現在（確定値））、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果（注1）2015年及び2020年の年齢階級別人口は不詳補完値によるため、年齢不詳は存在しない。2022年の年齢階級別人口は、総務省統計局「令和2年国勢調査」（不詳補完値）の人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。2025年以降の年齢階級別人口は、総務省統計局「令和2年国勢調査 参考表：不詳補完結果」による年齢不詳をあん分した人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。なお、1950年～2010年の高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。ただし、1950年及び1955年において割合を算出する際には、（注2）における沖縄県の一部の人口を不詳には含めないものとする。

（注2）沖縄県の昭和25年70歳以上の外国人136人（男55人、女81人）及び昭和30年70歳以上23,328人（男8,090人、女15,238人）は65～74歳、75歳以上の人口から除き、不詳に含めている。

（注3）将来人口推計とは、基準時点までに得られた人口学的データに基づき、それまでの傾向、趨勢を将来に向けて投影するものである。基準時点以降の構造的な変化等により、推計以降に得られる実績や新たな将来推計との間には乖離が生じうるものであり、将来推計人口はこのような実績等を踏まえて定期的に見直すこととしている。

（注4）四捨五入の関係で、足し合わせても100.0%にならない場合がある。

出典：内閣府「令和5年版高齢社会白書」

https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2023/zenbun/05pdf_index.html

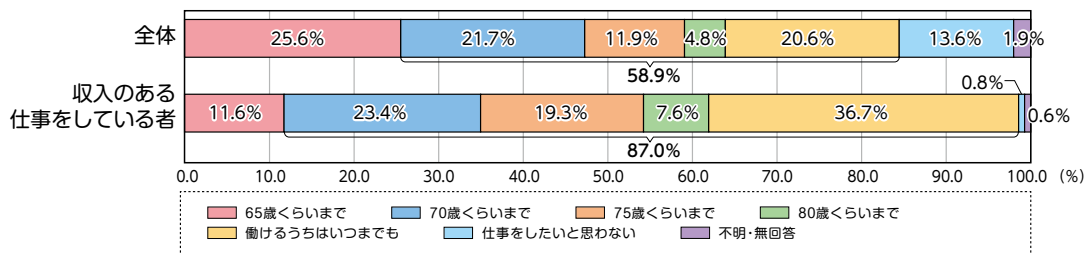
2 「人生100年時代」働いている60歳以上の人の9割近くが70歳以上まで働きたい

ある海外の研究では、2007年に日本で生まれた子供の半数が107歳より長く生きると推計されており、日本は健康寿命が世界一の長寿社会を迎える、いわゆる「人生100年時代」になると言われています。そうした長寿社会の中では、長く働きたいと考える高齢者が増加しています。

内閣府の「高齢者の経済生活に関する調査」(令和元年度)によると、現在収入のある仕事をしている60歳以上の人のうち約9割が、70歳を超えても働きたい*と回答しています。

人材不足が介護サービス業界において1つの課題となっている中、豊富な経験や知識を有する高齢者が、意欲のある限り年齢にかかわらず働ける環境の整備が求められます。

● ● ● ● 【あなたは何歳ごろまで収入を伴う仕事をしたいですか】 ● ● ● ●



資料：内閣府「高齢者の経済生活に関する調査」(令和元年度)

(注1) 調査対象は、全国の60歳以上の男女

(注2) 四捨五入の関係で、足し合わせても100.0%にならない場合がある。

*選択肢のうち、「70歳くらいまで」、「75歳くらいまで」、「80歳くらいまで」、「働けるうちはいつまでも」を合算した割合

出典：内閣府「令和4年版高齢社会白書」

<https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2022/html/zenbun/index.html>

3 2021年4月から70歳までの就業機会の確保が努力義務化

人手不足対策の1つとして、高齢者雇用に係る法改正がなされました。

2013年4月1日から「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」(高齢者雇用安定法)が施行され、事業主には、65歳までの雇用確保措置を講じることが義務づけられています。さらに、2021年4月1日より定年を65歳以上70歳未満に定めている事業主あるいは、65歳までの継続雇用制度(70歳以上まで引き続き雇用する制度を除く。)を導入している事業主は、以下の(1)~(5)のいずれかの措置を講じることが努力義務化されました。

● ● ● ● 【高齢者雇用安定法 主な改正の内容】 ● ● ● ●

- (1) 70歳までの定年の引上げ
- (2) 定年制の廃止
- (3) 70歳までの継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)の導入
(特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む)
- (4) 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- (5) 70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

出典：厚生労働省「高齢者雇用安定法の改正～70歳までの就業機会確保～」より一部改変

URL：https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html

さらに、2024年4月より、有期契約労働者の労働条件通知書に新たな労働条件の明示が求められることとなります。有期契約労働者との労働契約の締結・更新にあたっては、以下の労働条件の明示事項等が追加されることから、高齢者に対する継続雇用制度等を運用する際に留意する必要があります。

詳しくご覧になりたい方は、無期転換ルールの周知や無期転換制度の導入促進に関する情報発信を行う「厚生労働省 有期契約労働者の無期転換ポータルサイト (https://muki.mhlw.go.jp)」をご確認ください。

出典：厚生労働省「2024年4月から労働条件明示のルールが変わります」
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_32105.html

労働条件通知書

業種・事業場	〒 〇〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇
労働者の氏名	〇〇 〇〇 〇〇
労働条件	<p>1. 契約期間</p> <p>2. 就業時間</p> <p>3. 賃金</p> <p>4. 退職金</p> <p>5. 福利厚生</p> <p>6. その他</p>

労働条件通知書

業種・事業場	〒 〇〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇
労働者の氏名	〇〇 〇〇 〇〇
労働条件	<p>1. 契約期間</p> <p>2. 就業時間</p> <p>3. 賃金</p> <p>4. 退職金</p> <p>5. 福利厚生</p> <p>6. その他</p>

出典：厚生労働省「モデル労働条件通知書」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001156118.pdf>

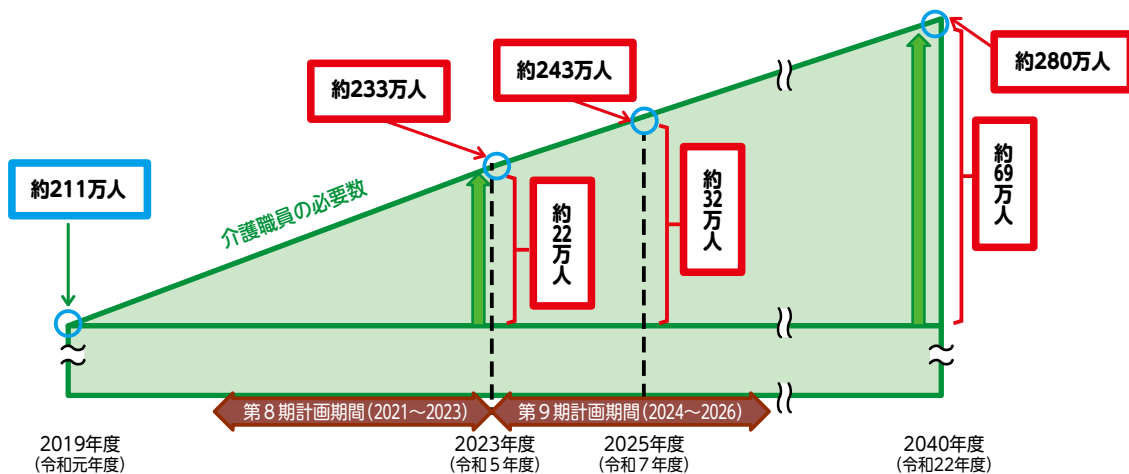
4 介護人材の不足

第8期介護保険事業計画に基づき、将来必要となる介護職員数の推計を見ますと、2025年度には約243万人、2040年度には約280万人となっており、介護職員の確保は喫緊の課題です。

政府では、①介護職員の処遇改善、②多様な人材の確保、③離職防止・定着促進・生産性向上、④介護職の魅力向上、⑤外国人材の受入れ環境整備など総合的な介護人材確保対策を進めており、高齢者の雇用も重要な位置づけとなっています。

人手不足が1つの課題となっている在宅介護サービス業において、豊富な経験や知識を有する高齢者が活躍し、介護人材の不足に寄与することが求められています。

● ● ● 【第8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（令和3年7月9日）】 ● ● ●



出典：厚生労働省「第8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（令和3年7月9日）」
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_02977.html

5 在宅介護サービス業における高齢者雇用の現状と課題

本事業では、一般社団法人日本在宅介護協会の会員企業のうち、訪問介護、通所介護、訪問入浴介護、居宅介護支援、看護小規模多機能型居宅介護、小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護を提供している154社に対し、2022年にアンケート調査を実施しました。本項目では、当該調査結果を踏まえながら、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。なお、アンケート調査では、高齢者という表現は用いず、「60歳以上の職員」としています。

〈アンケート調査概要〉

- ・調査内容：60歳以上の職員の雇用に関するアンケート調査
- ・調査対象：人事・総務担当者
60歳以上のサービス提供責任者、管理者、ケアマネジャー、介護職員
- ・調査期間：2022年11月18日～12月25日

(1) 在宅介護サービス業における高齢者雇用の状況

① 訪問介護は約 3 人に 1 人、居宅介護支援は約 4 人に 1 人が 60 歳以上

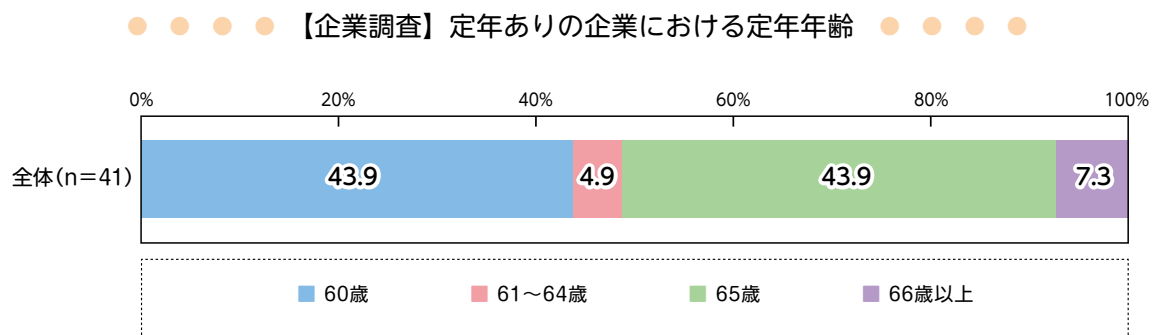
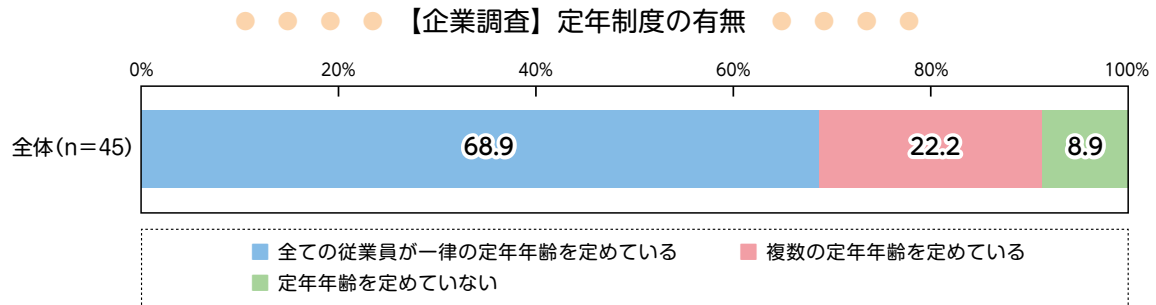
介護職における 60 歳以上の職員比率は、訪問介護が 38.5%、居宅介護支援のケアマネジャーの場合は 24.5% でした。在宅介護サービスの中でも、訪問介護は、多くの高齢者が活躍しているサービス種別となっています。

● ● ● ● 【企業調査】 回答企業における 1 社あたりの 60 歳以上の人数と比率 ● ● ● ●

サービス	雇用形態等		法人内の全数（各事業所の人数を含む）			60歳以上計 ()は1社平均	60歳以上 比率 (%)	
			うち 60~64 歳	うち 65~69 歳	70歳以上			
訪問介護	管理者	全体	2,822	279	131	6	416 (10.4)	14.7%
		平均	70.6	7.0	3.3	0.2		
		n	40	40	40	40		
	サービス 提供責任者	全体	4,427	436	134	37	607 (15.1)	13.7%
		平均	110.7	10.9	3.4	0.9		
		n	40	40	40	40		
	介護職 (責以外)	全体	28,656	4,270	3,529	3,239	11,038 (283.0)	38.5%
		平均	734.8	109.5	90.5	83.1		
		n	39.0	39.0	39.0	39.0		
通所介護	管理者	全体	1,205	57	6	0	1268 (1.9)	5.2%
		平均	35.4	1.7	0.2	0.0		
		n	34.0	34.0	34.0	34.0		
	介護職	全体	11,830	1,267	941	611	2819 (82.9)	23.8%
		平均	347.9	37.3	27.7	18.0		
		n	34	34	34	34		
訪問入浴介護	管理者	全体	537	7	1	0	8 (0.8)	1.5%
		平均	53.7	0.7	0.1	0.0		
		n	10	10	10	10		
	介護職	全体	2,657	93	33	17	143 (14.3)	5.4%
		平均	265.7	9.3	3.3	1.7		
		n	10	10	10	10		
居宅介護支援	管理者	全体	1,168	190	59	9	258 (6.6)	22.1%
		平均	29.9	4.9	1.5	0.2		
		n	39	39	39	39		
	ケアマネ ジャー	全体	3,254	509	223	65	797 (20.4)	24.5%
		平均	83.4	13.1	5.7	1.7		
		n	39	39	39	39		
居宅介護 多機能型 看護小規模	管理者	全体	59	4	0	0	4 (0.5)	6.8%
		平均	8.4	0.6	0.0	0.0		
		n	7	7	7	7		
	介護職	全体	654	52	36	26	114 (16.3)	17.4%
		平均	93.4	7.4	5.1	3.7		
		n	7	7	7	7		
居宅介護 多機能型 小規模	管理者	全体	219	23	5	1	29 (1.6)	13.2%
		平均	12.2	1.3	0.3	0.1		
		n	18	18	18	18		
	介護職	全体	3,058	322	263	174	759 (42.2)	24.8%
		平均	169.9	17.9	14.6	9.7		
		n	18	18	18	18		
共同生活介護 認知症対応型	管理者	全体	3,058	322	263	174	759 (58.3)	24.8%
		平均	169.9	17.9	14.6	9.7		
		n	18	18	18	18		
	介護職	全体	769	76	16	5	97 (4.9)	12.6%
		平均	38.5	3.8	0.8	0.3		
		n	20	20	20	20		

② 約半数の企業は定年年齢が 61 歳以上

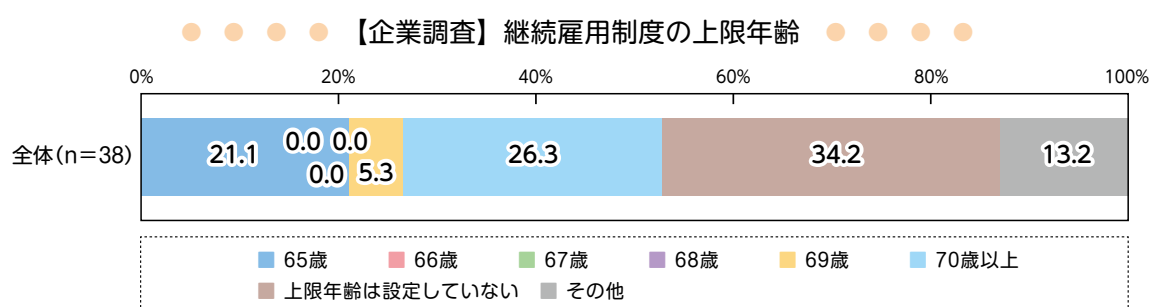
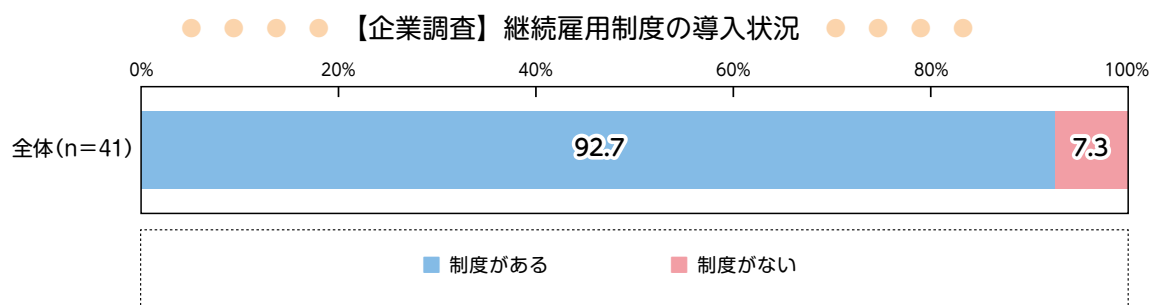
定年制度は、68.9%の企業が「一律の定年年齢を定めている」と回答し、22.2%が「複数の定年年齢を定めている」、8.9%が「定年年齢を定めていない」と回答しています。定年ありの企業における年齢設定は、「60歳」と「65歳」がいずれも 43.9%で多数を占めました。



③ 継続雇用制度を導入している約半数の企業が 70 歳以上も就業可能

継続雇用制度は、92.7%が「制度がある」と回答しています。継続雇用制度の上限年齢としては、「上限年齢は設定していない」が 34.2%、「70歳以上」が 26.3%、「65歳」が 21.1%と続いています。

在宅介護サービスの企業のうち、約半数が改正高年齢者雇用安定法に努力義務とされている 70 歳までの就業機会の確保への対応を実施していることがわかります。



(2) 在宅介護サービス業における高齢者雇用のメリットと課題、その支援策

① 高齢者雇用のメリットと課題、その支援策について

ここでは、高齢者雇用のメリットと課題、高齢の職員側が企業にどのような支援を求めているのかを概観します。高齢者の雇用に推進することについて、介護職は、人生経験、生活経験などを生かせる職種であると考えられる企業の割合が高く、当面の人材不足を補ううえでも重要な戦力となっていることがメリットとしてあがっています。他方、介護職員にとってはITスキルへの対応の難しさ、突発事項対応への不安、体力面の不安が課題としてあがりました。

また、ケアマネジャーでは、事務負担への対応やITスキルへの対応の難しさ、ならびにモチベーション維持に関する課題が多い傾向でした。

そうした点を踏まえて、「無理なく働けるような柔軟な勤務制度の整備」や、「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」が、必要な支援策の上位にあがっています。

● ● ● ● 【60歳以上の雇用のメリット】 ● ● ● ●

〈企業調査〉人事・総務担当者から見た介護職員雇用のメリット：介護職員（n=45）

1位	経験と能力のある人材を即戦力として活用できる（66.7%）
同率1位	当面の人材不足を補うことができる（66.7%）
3位	人生経験や生活経験を業務に生かすことができる（53.3%）

〈企業調査〉人事・総務担当者から見た介護職員雇用のメリット：ケアマネジャー（n=41）

1位	経験と能力のある人材を即戦力として活用できる（65.9%）
2位	高い専門性を有し、質の確保・向上につながる（56.1%）
3位	人生経験や生活経験を業務に生かすことができる（43.9%）
同率3位	当面の人材不足を補うことができる（43.9%）

● ● ● ● 【60歳以上の雇用の課題】 ● ● ● ●

〈企業調査〉人事・総務担当者から見た課題：介護職員（n=45）

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（91.1%）
2位	身体的、体力的にきつい（73.3%）
3位	記録、帳票類など、事務負担への対応が難しい（48.9%）

〈企業調査〉人事・総務担当者から見た課題：ケアマネジャー（n=41）

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（82.9%）
2位	身体的、体力的にきつい（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%）

〈介護職員調査〉介護職員自身が感じる不安（n=3,233）

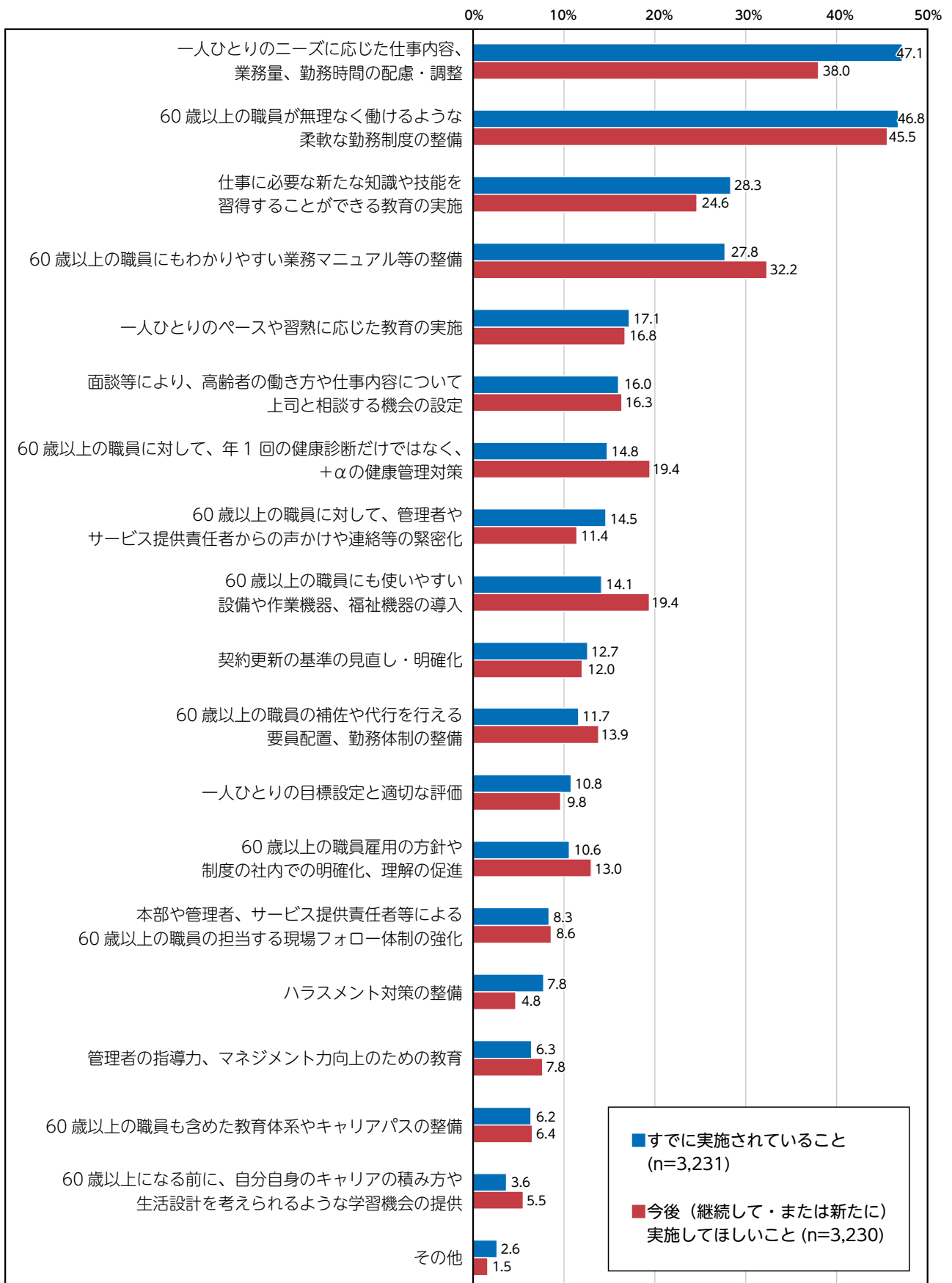
1位	パソコンやデータ管理など、ITスキルへの対応が難しい（40.5%）
2位	非常時や突発事項に対処できるかどうか不安がある（35.0%）
3位	自分自身の健康面や安全面等で不安がある（31.8%）

〈ケアマネジャー調査〉ケアマネジャー自身が感じる不安（n=302）

1位	記録、帳票類など、事務負担への対応が難しい（37.7%）
2位	パソコンやデータ管理など、ITスキルへの対応が難しい（36.1%）
3位	モチベーションの維持・向上が難しい（24.2%）

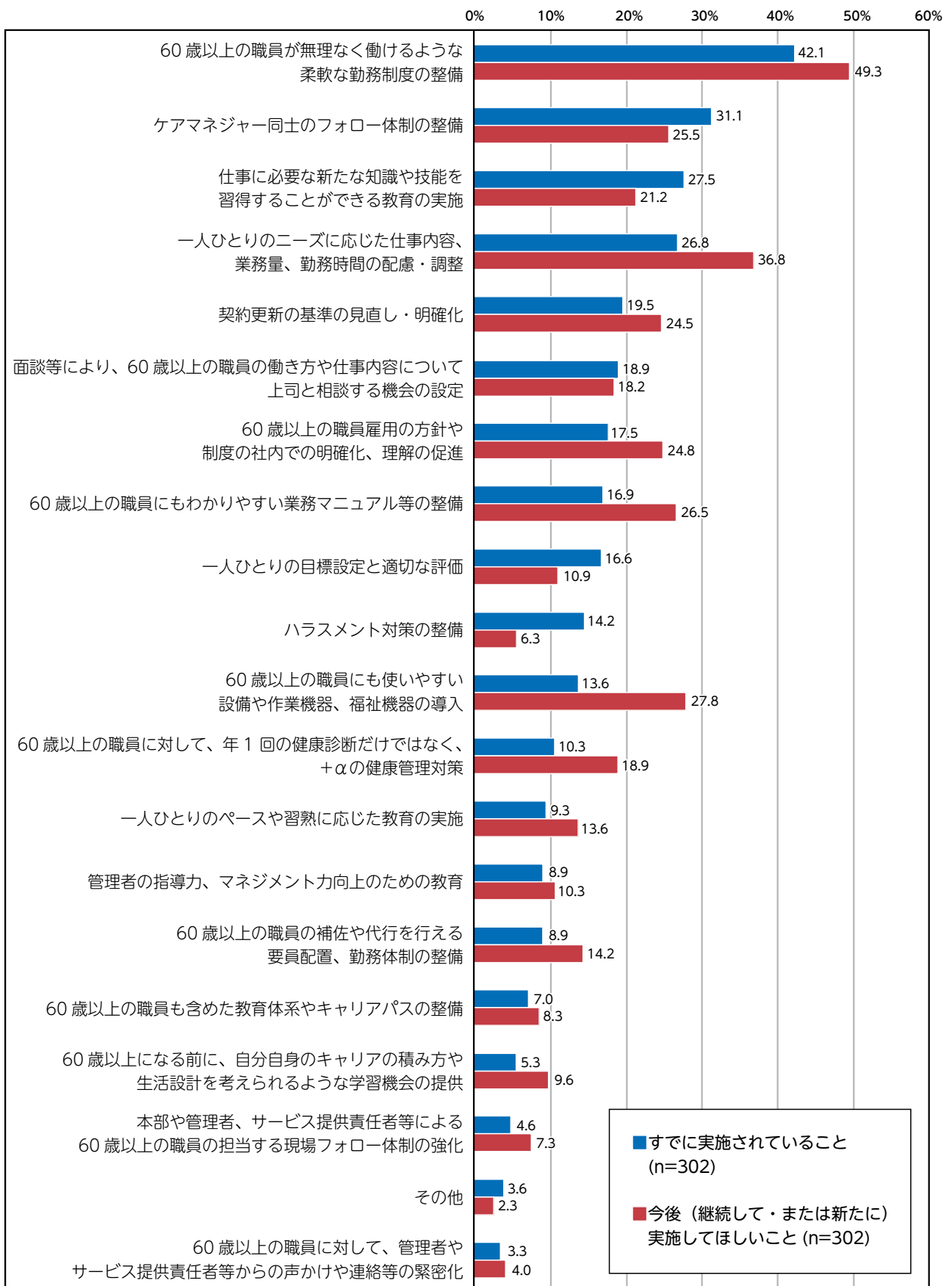
【60歳以上の職員の雇用を推進していくうえで必要な支援策について】

〈介護職員調査〉60歳以上の職員が今後も働き続けるために必要な企業・事業所の支援策



(注) 「すでに実施されていること」と「今後実施してほしいこと」のそれぞれに回答した結果を集計している

〈ケアマネジャー調査〉 60歳以上の職員が今後も働き続けるために必要な企業・事業所の支援策



(注) 「すでに実施されていること」と「今後実施してほしいこと」のそれぞれに回答した結果を集計している

(3) 在宅介護サービス業における ICT 機器の導入状況及び良い効果・悪い影響について

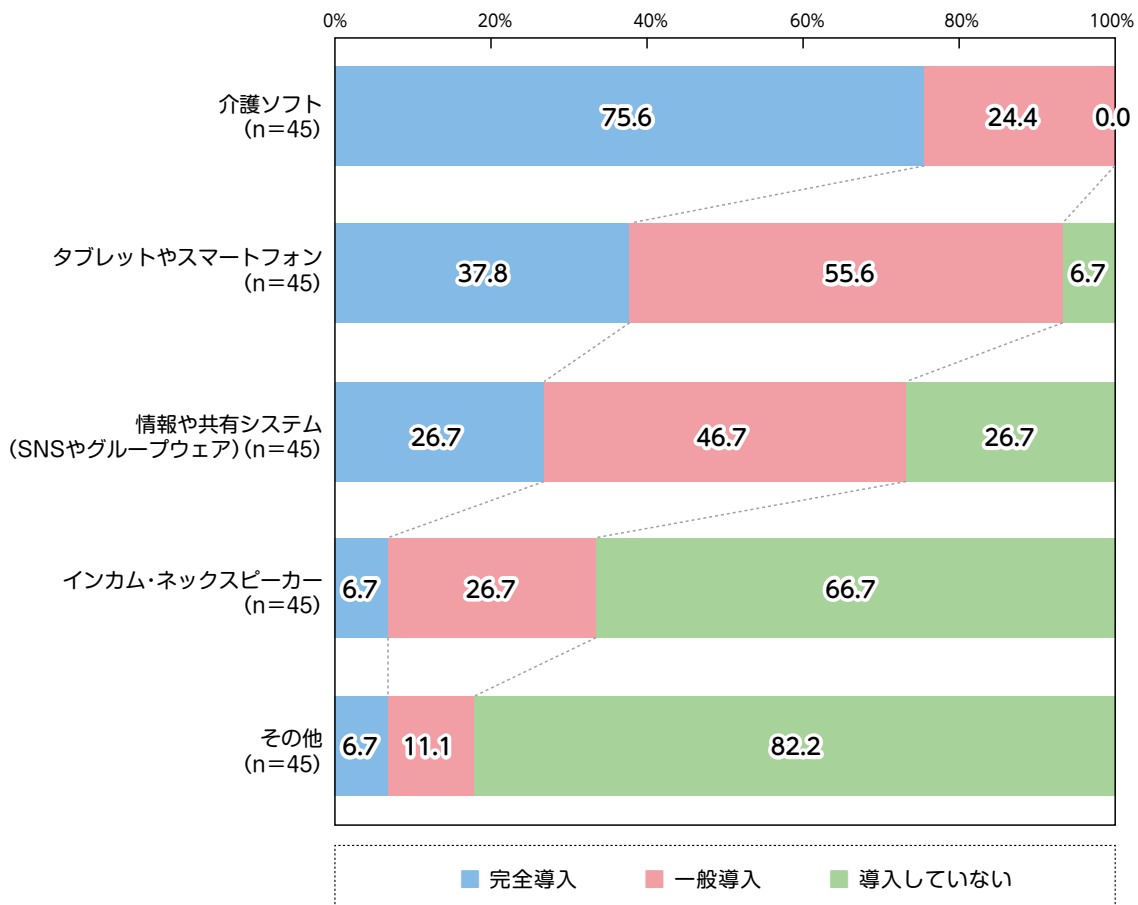
① ICT 機器の導入状況

介護サービスにおける ICT 機器の導入の推進は、介護職員やケアマネジャー等が文書等を作成するために費やす時間を効率化し、サービスの提供に費やす時間を増やすことにより、サービスの質の向上につながることを期待されています。近年では、介護分野の ICT 機器の導入が浸透しつつあることから、在宅介護サービス業全体で ICT 機器の導入が進展することが予想されます。

調査結果によると、「介護ソフトウェア」を導入されている企業が 75% 程度ありました。また、「タブレットやスマートフォン」及び「情報共有システム」もある程度導入されていますが、「インカム・ネックスピーカー」は未導入の企業が比較的多い状況です。

高齢の職員の中には「パソコン操作やデータ管理などの IT スキルに対する対応が難しい」と感じている方々も多く存在します。そのため、高齢の職員が ICT 機器を活用できるようにするための取組の強化が求められていると考えられます。

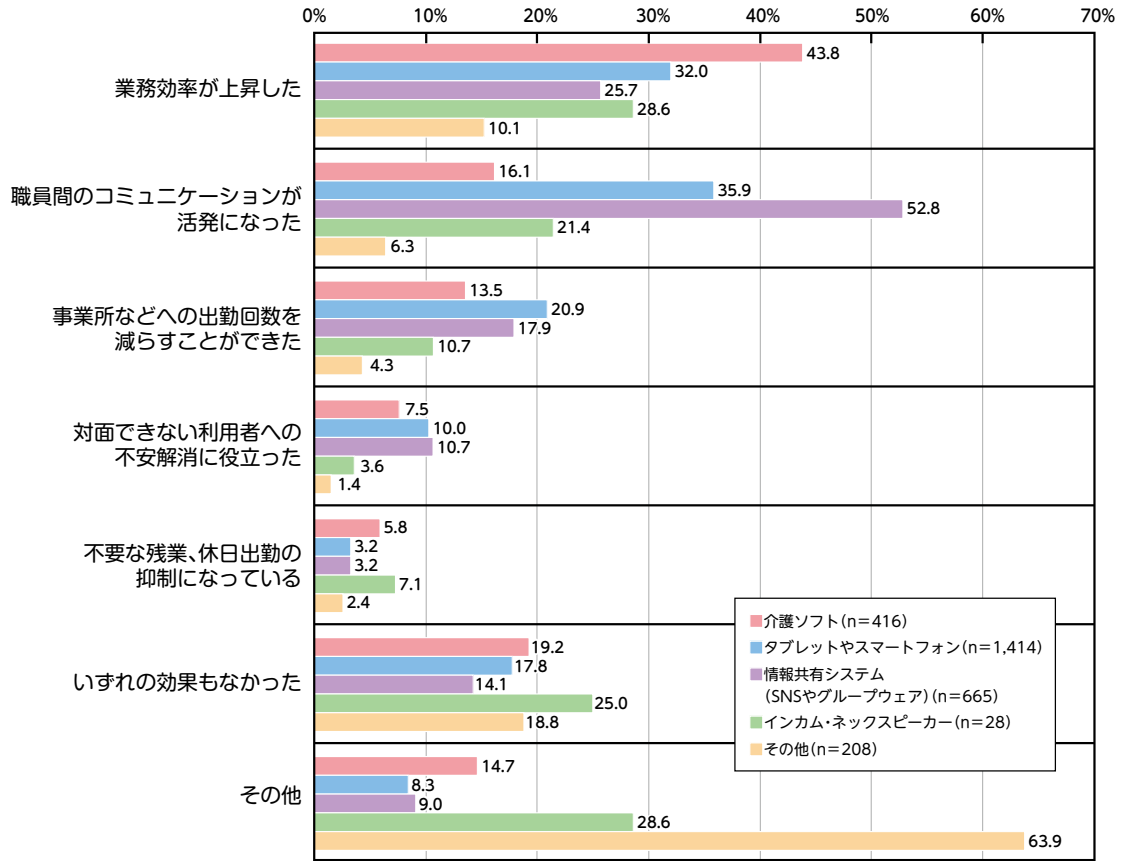
● ● ● ● 【企業調査】 ICT 機器の導入状況 ● ● ● ●



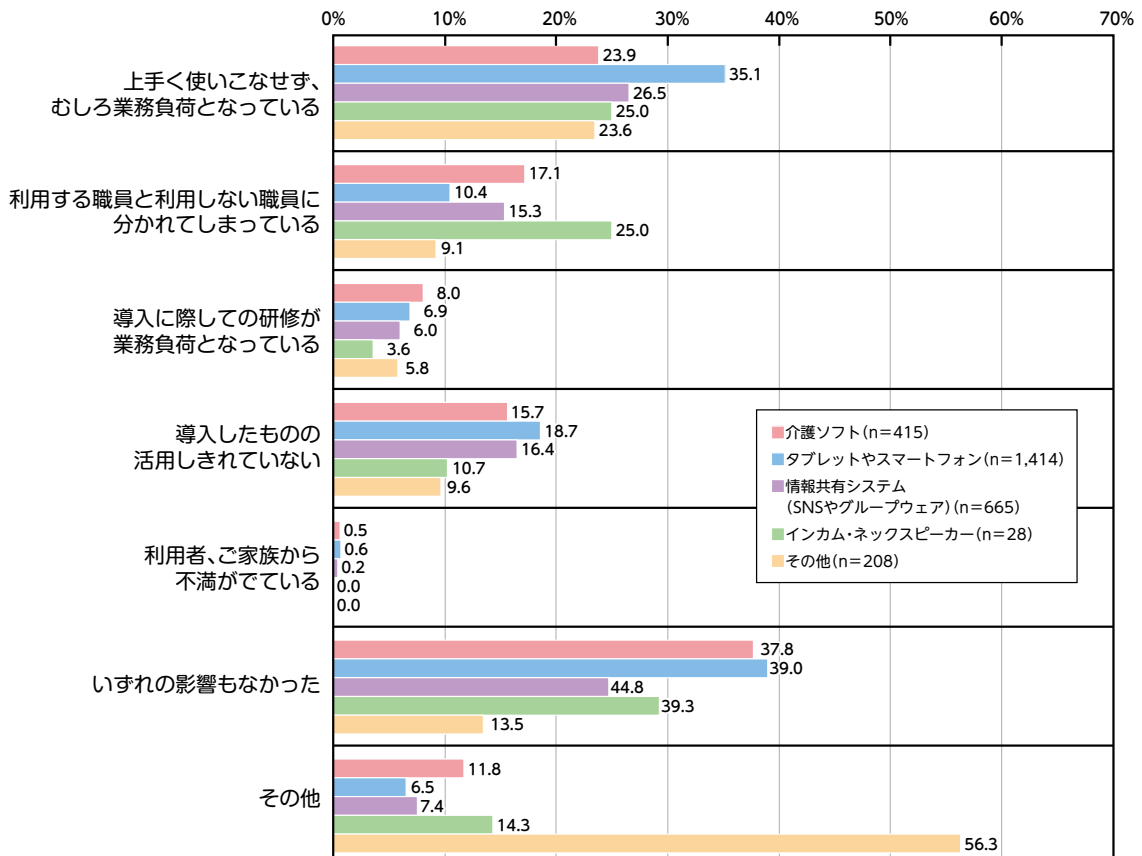
② ICT 機器を導入したことによる良い効果・悪い影響

ICT 機器の導入により「業務効率が上昇した」「職員間のコミュニケーションが活発になった」といった効果がみられています。悪い影響については「いずれの影響もなかった」の回答が多い一方、「上手く使いこなせず、むしろ業務負荷となっている」という回答が、各種機器に対して 2 割程度となっています。

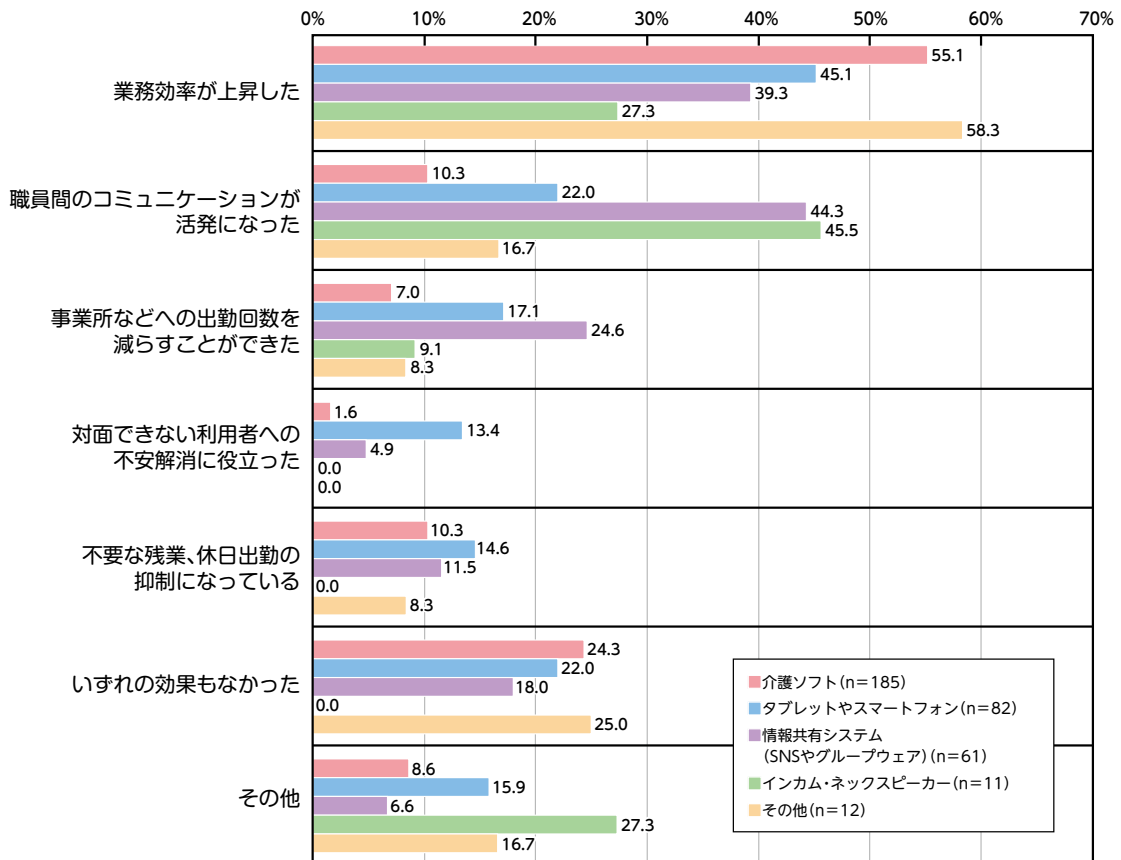
● ● ● ● 【介護職員調査】 ICT機器を導入したことでの良い効果 ● ● ● ●



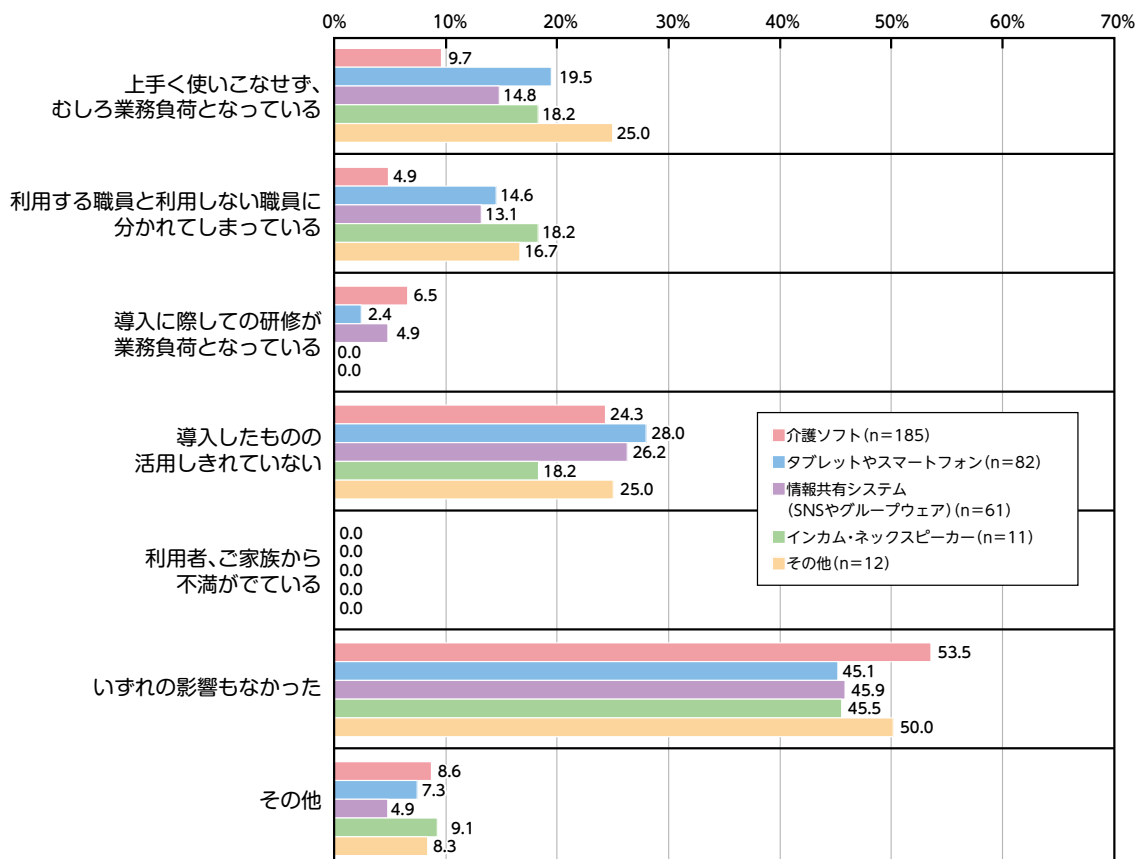
● ● ● ● 【介護職員調査】 ICT機器を導入したことでの悪い影響 ● ● ● ●



● ● ● ● 【ケアマネジャー調査】 ICT機器を導入したことでの良い効果 ● ● ● ●



● ● ● ● 【ケアマネジャー調査】 ICT機器を導入したことでの悪い影響 ● ● ● ●



第Ⅱ章

在宅介護サービス業における 高齢者雇用の推進を成功させる 3つのポイント

本章では、在宅介護サービス業において高齢者雇用の推進を成功させるためのポイントを整理しました。大きく、「高齢の職員も働きやすい雇用管理の仕組みづくり」「安全・健康対策」「ICT機器を職場で定着させる工夫」の3点にわけ、具体的に取り組むべきポイントを紹介します。

POINT ①	高齢の職員も働きやすい雇用管理の仕組みづくり 勤務形態や賃金・評価の仕組みを整えることが、高齢者雇用の推進につながる
POINT ②	安全・健康対策 労働災害が発生しない職場を作ることが、高齢者雇用の推進につながる
POINT ③	ICT機器を職場で定着させる工夫 誰でもICT機器を使いこなせるための工夫が、高齢職員の定着・活躍を促進する

POINT ① 高齢の職員も働きやすい雇用管理の仕組みづくり

高齢の職員の中には、フルタイムで働きたい、仕事と生活とのバランスをとりたい、身体への負担を考慮して働きたいなど、多様なニーズがあります。そうしたニーズに対応できる仕組みを目指すことが、高齢者雇用の推進するポイントの1つめです。具体的には「勤務形態の仕組み」と「賃金・評価の仕組み」が、働きやすさに大きくかかわってきます。

高齢の職員が働きやすい仕組みは、同時に高齢の職員以外にとっても働きやすい仕組みづくりを進めることとも考えられ、多様な働き手の確保・活躍の促進にもつながります。

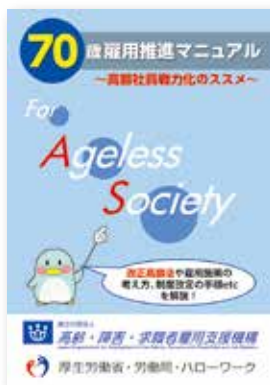
高齢者雇用に対応した人事制度の設計・改定等のマニュアル・企業事例集のご紹介

- 70歳雇用推進マニュアル
～高齢社員戦力化のススメ～
- 70歳雇用推進事例集 2023

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高年齢者雇用安定法の内容や70歳までの雇用推進に向けて必要な施策等をまとめたマニュアルを掲載しています。

また、65歳を超えた高齢者を雇用する制度のある企業事例を取りまとめた「65歳超雇用推進事例集」と、70歳までの就業機会確保措置を講じた事例を取りまとめた「70歳雇用推進事例集」を掲載しています。

ぜひ、ご活用ください。



URL : <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>

(1) 改正高齢者雇用安定法への対応 ～70歳までの就業機会の確保に向けて～

第I章(3ページ)に記載のとおり、法改正を受けて高齢者の活躍が一層求められています。2013年4月1日から「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」(高齢者雇用安定法)が施行され、事業主に對して65歳までの雇用確保措置を講じることが義務となりました。さらに法改正を経て、2021年4月1日からは70歳までの就業機会の確保が努力義務となりました。

本事業で実施した企業ヒアリング結果からも、上記の法改正等の対応を受けて、定年年齢の引き上げや定年制の廃止など、高齢者の雇用確保措置をとっている企業が多く見受けられました。

企業の中には、高齢者も含めて有期雇用契約を結んだ後、1年が経過すると無期雇用に切り替えるという仕組みを採用している企業もありました。詳しくは本手引きの第三章をご参照ください。

改正高齢者雇用安定法への対応は、人材不足の解消に加えて、企業の魅力を高めることにも寄与しているとの声もあります。特に、人手不足が懸念される在宅介護サービス業界においても早期の対応が求められます。

● ● ● ● 改正高齢者雇用安定法の概要 ● ● ● ●

事業主・労働者の皆さまへ

改正高齢者雇用安定法が令和3年4月から施行されました

**65歳までの雇用確保
(義務)**

+

**70歳までの就業確保
(努力義務)**

70歳までの就業確保措置を講じることが「努力義務」となったことに伴い、
再就職援助措置・多職種職届等の対象が追加されます。

高齢者就業確保措置について

<対象となる事業主>

- ・ 定年を65歳以上70歳未満に定めている事業主
- ・ 65歳までの継続雇用制度(70歳以上まで引き続き雇用する制度を除く。)を導入している事業主

<対象となる措置>

次の①～⑤の**いずれか**の措置(高齢者就業確保措置)を講じるよう努める必要があります。

① 70歳までの定年引き上げ

② 定年制の廃止

③ 70歳までの継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)の導入
※特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む

④ 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入 ⇒P2、3

⑤ 70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入 ⇒P2、3

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

※ ④、⑤については過半数労働組合等の同意を得た上で、措置を導入する必要があります(労働者の過半数を代表する労働組合がある場合にはその労働組合、そして労働者の過半数を代表する労働組合がない場合には労働者の過半数を代表する者の同意が必要です。)

※ ③～⑤では、事業主が講じる措置について、対象者を限定する基準を設けることができますが、その場合は過半数労働組合等との同意を得ることが望ましいです。

※ 高齢者雇用安定法における「社会貢献事業」とは、不特定かつ多数の者の利益に資することを目的とした事業のことです。「社会貢献事業」に該当するかどうかは、事業の性質や内容等を勘案して個別に判断されることになります。

※ bの「出資(資金提供)等」には、出資(資金提供)のほか、事務スペースの提供等も含まれます。

管理番号: LL06829高01

出典：厚生労働省「高齢者雇用安定法改正の概要」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html

(2) 勤務形態の仕組み

本事業で実施したアンケート調査の結果によると、高齢の介護職員、ケアマネジャーともに、今後も働き続けるための必要な支援として、「無理なく働けるような柔軟な勤務制度」が上位にあがりました。仕事内容や業務量、勤務時間を調整できるような勤務形態の整備が、高齢者雇用の推進に求められています。

また、柔軟な勤務形態の整備は、働き方に制約がある人の定着にとっても有効です。例えば、「サービス利用者の希望の時間に合わせて限定的な時間で勤務する」という働き方を選択できるようになれば、短時間での働き方を希望する高齢者のニーズを汲むことが可能となります。利用者にとっても、従来はサービスを受けられなかった時間にサービスを受けられるなど、サービスの質と量の向上につながる可能性があります。

【企業事例】（本手引きの 30 ページに掲載）

職員一人ひとりの働き方の希望に応じて勤務形態を決める仕組みを導入した事例

仕組みの整備：

- 短時間勤務の制度を整備
- 健康状態に合わせた業務調整を行うように仕組み化

運用上の工夫：

- 健康診断を 1 年に 1 回、管理者と面談を年 2 回実施
- 業務内容を洗い出し、業務の割り振りを見直し

(3) 賃金・評価の仕組み

高齢の職員に戦力として活躍してもらうには、「何を期待しているのか」を伝え、「働きぶりを適切に評価し賃金を支払う」ことが重要です。そのためには、業務の内容や責任の程度等に応じた賃金基準をあらかじめ定めておくことが望ましいです。つまり、多様な勤務形態を設計すると同時に、それに応じた賃金制度・評価制度を検討することが求められます。

しかしながら、賃金制度や評価制度の構築は、専門的知識が必要なこともあり、苦慮することもあります。高齢・障害・求職者雇用支援機構では、「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相談・援助サービス」という支援を行っており、専門家によるサポートを受けられますので、ぜひご検討ください。

【企業事例】（本手引きの 28 ページに掲載）

定年制度廃止に伴う賃金制度改定

仕組みの整備：

- 継続雇用制度適用後に賃金の 5 % 減少、賞与なしという状態が起こっていた
- 定年制度を廃止し、退職金制度の代わりに「引退慰労金」という制度をつくった
- 60 歳以上の職員からの応募が増加し、人材不足の解消が進んだ

POINT ② 安全・健康対策

本事業で実施したアンケート調査結果によると、高齢の職員の業務上の不安として「身体的・体力的にきつい」という不安が上位項目にあがっています。介護業務の中には、移乗動作や中腰での作業等の身体的な負担が大きい作業があることから、筋力が低下した状態にある高齢の職員にとっては大きな不安となっていることが考えられます。

さらに、在宅介護サービスの場合、利用者の自宅での作業が必要になることもあります。利用者宅に移動する際の安全対策だけでなく、利用者宅で個別の対策を講じる観点も重要です。

労働災害を起こさない環境づくりは働く人の安心感につながります。そうした点から、高齢者雇用の推進を成功させるポイントの2つ目として、安全・健康対策について述べます。

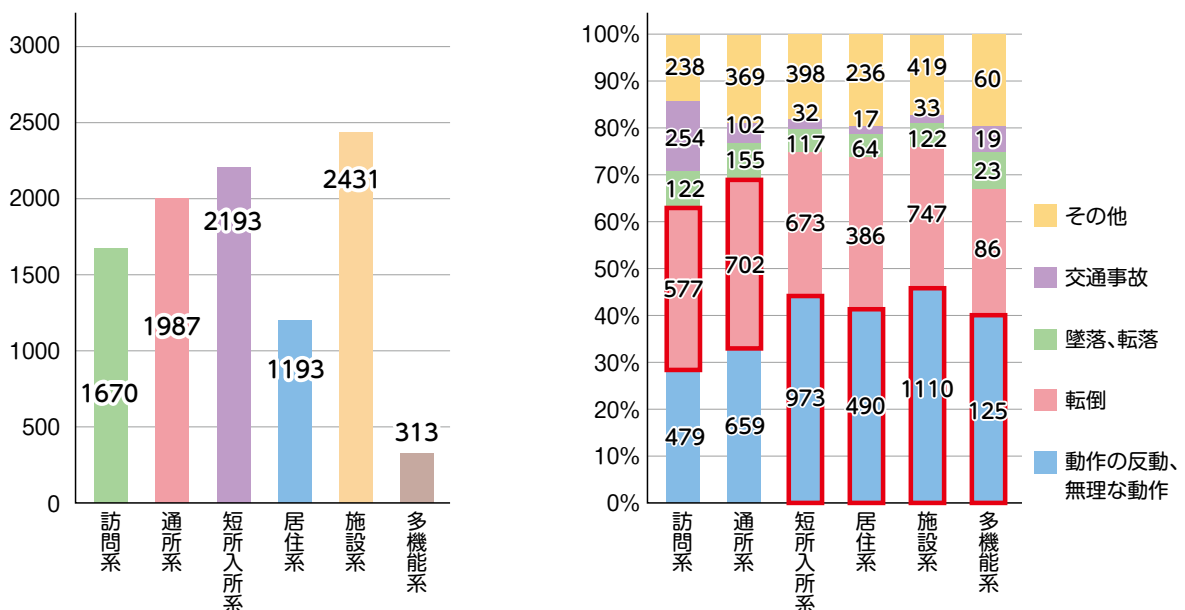
(1) 介護サービス業における労働災害の発生状況

まず、在宅介護サービス業における安全対策等の重要性を述べるにあたって、近年の労働災害の発生状況を確認していきます。ここでは、厚生労働省が取りまとめている「令和元年労働者死傷病報告」をもとに、その実態を整理します。

社会福祉施設のサービス系統ごとに、労働災害（休業4日以上死傷者数）を見ると、施設系を除き、「短期入所系」、「通所系」、「訪問系」の順に死傷者数が多くなっています。また、サービス系統ごとに労働災害の内訳（事故の型別）を見ると、訪問系、通所系では「転倒」、短期入所系、居住系、多機能系では「動作の反動、無理な動作」が最も多くなっています。なお、特別養護老人ホームや介護老人保健施設等の施設系においても、「動作の反動、無理な動作」が最も多いという結果となっています。

以上のことから、いずれのサービス系統でも労働災害は一定程度発生しており、その中でも「転倒」や「動作の反動、無理な動作」に関する対策を優先的に講じることの重要性がわかります。

●● 社会福祉施設のサービス系統別死傷者数 ●● ●● 社会福祉施設の業態別・事故の型別死傷者数 ●●



出典：厚生労働省「社会福祉施設の労働災害発生状況」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/000838437.pdf>

(2) 在宅介護サービス業において安全・健康対策で特に気をつけるべき点

在宅介護サービスは、事業所の施設内で介護を行うだけでなく、利用者宅での介護業務も行うことが多くあります。そのため、施設系サービスに加えて、利用者宅で介護業務を安全に行うための対策や交通事故等の対策が必要です。

ここでは、「体力や健康に応じて業務内容・業務量等の調整」、「利用者宅での対策」、「利用者宅への移動に伴う交通事故を防ぐ対策」について紹介します。

① 体力や健康に応じて業務内容・業務量等の調整

企業は職員の就労状況等の実情に応じて、法令で義務づけられているものに取り組むことに加え、実施可能な労働災害防止対策に積極的に取り組むことが求められます。「エイジフレンドリーガイドライン」では、全業種における労働災害対策において、「事業者求められる事項」、「労働者に求められる事項」が示されています。

本事業で実施したアンケート調査結果によると、高齢の職員が今後も働き続けるために必要な企業・事業所の支援策として、「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」が上位項目の中にあがっています。高齢の職員の中には体力の低下等により、これまで通りの働き方が難しくなる場合があります。企業は、定期的な健康診断や体力チェック等により、高齢の職員の健康や体力等の状況を客観的に把握し、業務内容や業務量を調整することが求められていると考えられます。なお、高齢者は基礎疾患等を有する場合がありますため、慎重に検討して適正な措置を実行することが必要です。

企業の中には、1年に1回の健康診断の結果を踏まえ、管理者と面談を年2回実施し、業務内容等を調整しているところもあります。詳しくは本手引きの30ページをご参照ください。

● ● ● ● 労働災害対策において事業者求められる事項 ● ● ● ●

事業者求められる事項	内 容
安全衛生管理体制の確立	・経営トップによる方針表明と体制整備 ・危険源の特定等のリスクアセスメントの実施
職場環境の改善	・身体機能の低下を補う設備・装置の導入（主としてハード面の対策） ・高齢の職員の特性を考慮した作業管理（主としてソフト面の対策）
高齢の職員の健康や体力の状況の把握	・健康状況の把握 ・体力の状況の把握 ・健康や体力の状況に関する情報の取扱い
高齢の職員の健康や体力の状況に応じた対応	・個々の高齢の職員への健康や体力の状況を踏まえた措置 ・高齢の職員の状況に応じた業務の提供 ・心身両面にわたる健康保持増進措置
安全衛生教育	・高齢の職員に対する教育 ・管理監督者等に対する教育

■ 労働災害対策において労働者に求められる事項

- 自らの身体機能や健康状況の客観的把握、健康や体力の維持管理
- 法定の定期健康診断を必ず受けるとともに、法定の健康診断の対象とならない場合には、地域保健や保険者が行う特定健康診査等の受診
- 体力チェック等への参加、自身の体力水準の確認
- 日ごろからのストレッチや軽いスクワット運動等の実施による、基礎的体力の維持
- 適正体重の維持、栄養バランスの良い食事等、食習慣や食行動の改善

出典：厚生労働省「エイジフレンドリーガイドライン（高齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン）」より一部改変

② 利用者宅での対策 ～利用者宅の住環境のチェックと共有～

事業者に求められる事項として、ハード面の職場環境の改善などの対策があげられていますが、利用者宅の場合は、在宅介護サービス業の職員が職場環境（利用者宅）を改善することが難しいことから、利用者宅の住環境を確認し、職員間で注意点などを共有することが大切です。

主なチェックポイントは次のとおりです。

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 手すりの有無 | <input type="checkbox"/> 階段の段差 |
| <input type="checkbox"/> ベッドの高さ、調節の可否 | <input type="checkbox"/> 天井の雨漏りの有無 |
| <input type="checkbox"/> 床の状態（すべりやすさ、物が散乱していないか） | <input type="checkbox"/> 洗濯機・掃除機の状態 |

出典：一般社団法人日本在宅介護協会「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～」より一部改変

③ 利用者宅への移動に伴う交通事故を防ぐ対策

事業所から利用者宅への移動が生じるのが在宅介護サービスの特性です。移動に自転車や車を使用する高齢の職員は、交通事故のリスクも考慮しなければなりません。

高齢者は、加齢により、動体視力の低下や複数の情報を同時に処理することが苦手になったり、瞬時に判断する力が低下したりするなどの身体機能の変化、あるいは認知機能の低下等により、ハンドルやブレーキ操作に遅れが出る場合があります。

移動で使用する経路のうち、交通事故が多発しているような危険な箇所等を事前に把握し、職員間で共有するなどの取組が効果的だと考えられます。

事故の事例を定期的に共有し、交通安全に関する注意喚起を行うことで、移動中の安全認識を高めてもらうのも重要な予防手段です。

企業の中には、利用者を送迎する職員に対して、運転者適性診断を65歳から3歳区切りで実施している企業もあります。詳しくは本手引きの32ページをご参照ください。

事例

自転車で走行中、飛び出しを避けガードレールに衝突した事例

【発生状況】

- 利用者宅に向かうために自転車で道路を直進中、側道から自転車が飛び出してきたため慌てて避けたがバランスを崩し、道路沿いのガードレールに衝突して転倒。その際、地面に左手を強くつき、左手関節を捻挫した（経験2年、60歳代）

【原因】

- 直進道路のため優先して通行できる意識が強く、側道からの飛び出しに気づくのが遅れた
- 介護用の荷物が多く、前かごに載せており、ハンドルを急にきるとバランスを崩しやすかった
- 見晴らしがよい道路で、通行量も少ないためスピードを出しており、ガードレールにぶつかった

【対策(事業者)】

- 交通災害が起こりやすい場所を書き込んだヒヤリハットマップを作成し、提供する
- 交通安全教育を定期的を実施する
- 安全意識向上の教育を行う

【対策(介護職員)】

- 荷物の整理整頓に努め、できるだけ荷物を軽くし、かつ自転車の後ろの荷台に載せるようにする
- 交差点では、常に、飛び出しの予知を働かせて、減速して運転する
- 「～だろう」運転をやめ、「～かもしれない」運転をする

出典：厚生労働省中央労働災害防止協会「在宅介護サービス業における労働災害事例集」（37ページ）より一部改変
<https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anzen/dl/0503-2.pdf>

POINT ③ ICT機器を職場で定着させる工夫

本事業で実施したアンケート調査の結果によると、高齢の職員では「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」という不安が上位にあがることになっています。

高齢の職員の中には、若手の職員と比較してICT機器の活用機会が少なく、不慣れな方も多いと考えられます。一部の企業では、高齢者がICT機器での記録が難しいため、紙との記録と併用しているという事例もあります。

しかし、ICT機器は企業全体で活用しなければ、その効果を十分に発揮できません。企業全体でICT機器を活用できるようにして、サービス提供により多くの時間を費やせるようにすることで、サービスの質の向上につながります。

ICT機器を職場で定着させる工夫が、高齢者雇用の推進を成功させるポイントの3つ目です。

(1) 在宅介護サービス業におけるICT機器導入の効果

ICT機器の導入の利点は、特に利用者宅での業務において、以下の2つの効果が期待されます。

① 書類転記の廃止による負担軽減

手書きの記録の場合、同じ情報を複数の書類に記入する必要がありますが、ICT機器の活用により、書類の転記を少なくすることで、記録に係る職員の負担の軽減が期待できます。

ただし、同じ情報を複数の電子ファイルに都度入力するようなことになっては、職員の負担感が軽減されません。そのため、一度記録すれば、必要な書類・箇所に自動で転記されるシステム構成とするなど、記録作業が1回ですむようにすることが重要です。

② 即座な記録と情報共有の効率化

スマートフォンやタブレットを利用して、訪問先での記録を即座に行うということも実現可能です。これらの端末の活用により、例えば、訪問先で記録に記載する情報をメモ書きし、事業所に戻ってからパソコンや紙に記録するという作業の効率化が期待されます。

さらに、他の事業所や利用者の家族とシステムを共有することで、利用者の健康状態やケアプランの変更に関する情報がリアルタイムで共有できるようになれば、情報共有のためのFAXやメール、電話等の連絡に係る工数・負担の軽減も期待されます。

本事業における企業ヒアリング結果からは、1回の記録入力ですべての家族や他の事業所と一気通貫で情報を共有できる介護ソフトを自社で開発しているところもありました。詳しくは本手引きの33ページをご参照ください。



そもそもICT機器とは？

ICTは、Information(情報) and Communications(通信) Technology(技術)の略で、情報通信技術のことです。ITの「情報技術」に加えて「コミュニケーション(通信)」性が具体的に表現されている点に特徴があり、ネットワーク通信による情報・知識の共有が念頭に置かれた表現です。

介護業界に導入されているICT機器としては、介護ソフト、インカム、見守り支援システム等があります。

事例

Web 配信を通じた情報共有の質向上（職員間／家族向け）

【ICT機器導入の概要】

- 家族やケアマネジャーが、利用者の情報を遠隔でも見られるように、Web 配信ができるツールを導入した

【ICT機器導入によって可能になったこと】

- 利用者の状態が視覚と数値でリアルタイムに共有でき、遠隔でも状況把握が可能になった
- ケアマネジャーにとっては利用者のバイタルや食事摂取量をデータから把握でき、訪問時間の調整が可能になった
- 機能訓練の風景等を動画で見られるので、言葉で説明せずとも状況を伝えられるようになった

出典：厚生労働省「居宅サービス分介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン改定版」（事例-66）より一部改変

事例

タブレット型端末とチャットソフトの導入

【ICT機器導入の概要】

- 相互連絡には電話を使っていたので、相手が不在時には何度もかけなおすことや、全員に連絡したいことが一斉発信できない等の非効率が発生していた
- そこで、全員がタブレット端末を持ち、チャットソフトを使って相互連絡できるようにした

【導入時の工夫】

- 訪問時に持ち歩けるサイズのタブレット型端末を選定した
- 複数あるチャットソフトの中で、操作ボタン等がわかりやすく、簡単に操作できるものを選んだ

【職員の活用促進への工夫】

- チャットソフトを使用する目的やタイミングを企業内に周知した
- 利用者別、連絡内容別等、実態に合ったチャットルームをあらかじめ推進チーム側で作成し、タブレット配布時にはすぐに開ける状態にした
- 使い方と運用ルールをマニュアルにして見ながら操作できるようにし、その後の運用実態を見ながら運用ルールを更新していった

出典：厚生労働省「居宅サービス分介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン改定版」（事例-54）より一部改変

(2) 在宅介護サービス業において ICT 機器を職場に定着させる工夫

① 経営者・管理者が ICT 機器の企業全体での活用を主導

ICT 機器を導入したものの、高齢の職員から反対の声がある、十分に活用できていないという課題が生じている企業も多いと想定されます。しかし、経営者・管理者が、粘り強く ICT 機器を企業全体で活用することの意義や必要性を組織内で共有し、企業全体でトライアンドエラーを繰り返しながら、取り組む姿勢が重要です。

効果的な導入を実現した企業事例もあります。詳しくは本手引きの 33 ページをご参照ください。

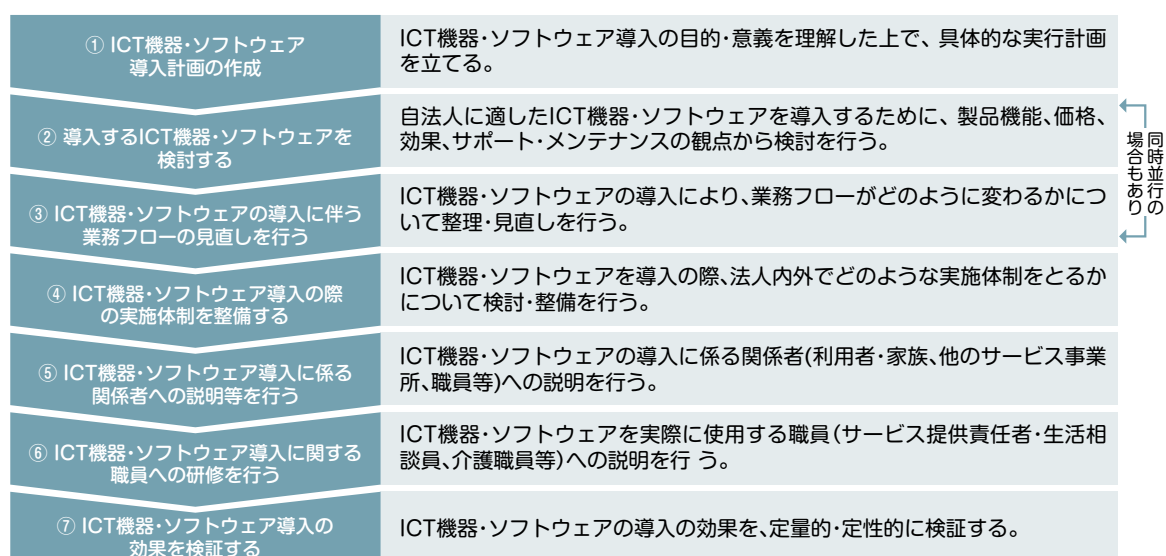
② 高齢者も使いやすい ICT 機器の導入

企業が ICT 機器導入の目的を明確にすることが大切です。ICT 機器をどのように活用し、業務をどのように効率化するかを明確にし、それに基づいて ICT 機器の導入計画を立てます。

ICT 機器の選定の際には、高齢の職員も使いやすいかどうか、また在宅介護サービスの特性を考慮して、持ち運びがしやすいかどうかの視点も含めると良いでしょう。

なお、ICT 機器の導入に際しては、以下の視点の流れで検討することを推奨します。

● ● ● ● ICT 機器の導入の流れ ● ● ● ●



出典：厚生労働省「介護サービス事業所における ICT 機器・ソフトウェア導入に関する手引き Ver. 2 概要版」
https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/ICT_Guide_summary.pdf

③ 丁寧な研修の実施と継続したフォロー

ICT 機器を職場全体で活用していくためには、使うための研修を行うとともに業務マニュアルを作成していくことが有効です。それに加え、ICT 機器を苦手とする人向けには、基礎的な知識から習得できるような研修も実施すると良いでしょう。研修の企画や業務マニュアルを整備する際には、ICT 機器を苦手とする職員に参画してもらい、内容を精査していくのも有効です。

また、業務中に操作方法等がわからないときに適宜聞けるような体制の整備も効果的です。

企業の中には、業務マニュアルを電子媒体にし、職員がいつでも最新版を閲覧できるようにしているところもあります。

(3) ICT 機器導入の補助金・同業他社の事例等を活用

厚生労働省では、介護分野における ICT 機器の導入を促進するためのマニュアルの提示や導入に係る補助等を実施しています。ICT 機器の導入には高額な費用が係ることが想定されますが、マニュアルや補助金を活用することで、効率的に ICT の導入ができます。

また、ICT 機器の導入・利用の促進は多くの企業が悩みとしていますが、先進的に取り組んでいる企業も増えてきています。他社の事例を参考にしながら、自社での導入を検討することが効率的だと考えられます。ここでは、厚生労働省老健局が策定した「居宅サービス分介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」に関する情報を紹介します。



介護サービス事業における生産性向上に資するガイドラインとは？

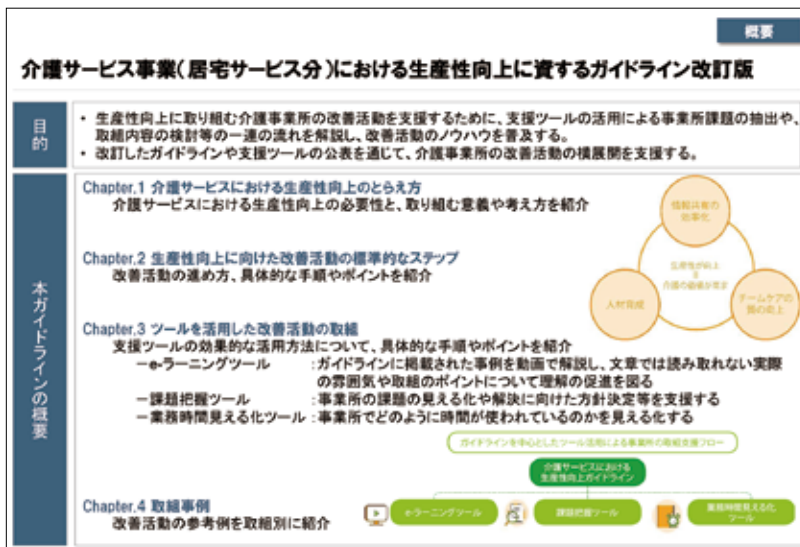
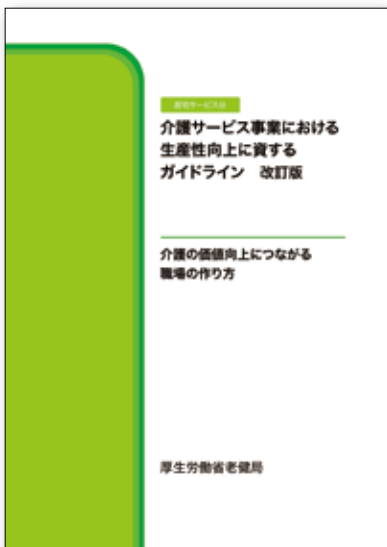
厚生労働省では、介護サービス事業所が生産性向上の取組を進めるにあたっての参考資料として、サービス類型ごとに、「生産性向上ガイドライン」を作成し、PDF ファイル、電子書籍ファイル(e-Pub 形式)で公開しています。

居宅介護サービス分野では、ガイドラインに掲載されているツール(課題把握ツール、業務時間見える化ツール)や取組の動画も掲載されています。ぜひ、ご活用ください。



URL : <https://www.mhlw.go.jp/kaigoseisansei/tool/index.html>

● ● ● ● ● 介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン 改訂版 ● ● ● ● ●



(4) 高齢者雇用の先進企業事例を活用

第Ⅱ章では、在宅介護サービス業における高齢者雇用の推進を成功させるための3つのポイントについて解説してきました。次章では、実際に3つのポイントに取り組んでいる事例をご紹介します。事例を参考にしながら、自社の高齢者雇用に係る取組の検討や推進等にご活用してみたいかがでしょうか。

(注) 事例とは異なる順で、POINTと連動するものを抜粋しています。1つの事例で複数のPOINTを記載している場合もあります。

● ● ● ● 高齢者雇用の推進を成功させるための3つのポイントと企業事例 ● ● ● ●

POINT	取組の要点	企業名	頁数
POINT ① 高齢の職員も働きやすい雇用管理の仕組みづくり			
(1) 雇用制度の整備・改定	定年制度を廃止。合わせて退職時期やキャリア設計のサポートも導入	株式会社ケアメイト	P28
	75歳あるいはそれ以上の年齢まで雇用延長可	株式会社ニチイ学館	P29
	非正規雇用労働者は1年間就業後に無期雇用に変更	セントケア・ホールディング株式会社	P32
(2) 勤務形態の柔軟化	短時間でも就業可能な勤務形態を整備	麻生介護サービス株式会社	P30
(3) 賃金・評価制度の適正化	定年制度廃止に伴い、退職金制度の廃止と代替制度の導入	株式会社ケアメイト	P28
	雇用形態が変わっても総支給額が変わらないように、賞与の仕組みを改定	日本リック株式会社	P31
POINT ② 安全・健康対策			
(1) 企業としての取組	健康課題の把握と継続判断	株式会社ニチイ学館	P29
(2) 交通事故に関する対策	65歳以上の利用者の送迎をするドライバーは運転者適性診断を3年に1回実施	セントケア・ホールディング株式会社	P32
POINT ③ ICT機器を職場で定着させる工夫			
(1) ICT機器の利用意義を共有	反対の声が出る中で、会社の方針を丁寧に説明して電子化推進	株式会社やさしい手	P33
(2) 使いやすいICT機器の導入と、研修・マニュアル等によるサポート	自社ソフトの開発と、導入時の丁寧な研修実施	株式会社やさしい手	P33

第Ⅲ章

高齢者雇用を推進している 企業事例の紹介

事例 No.1 株式会社ケアメイト

定年制度の廃止、定年前と定年後の賃金の違いを解消



■ 所在地	東京都	■ 主な事業内容	・訪問介護 ・(看護)小規模多機能型居宅介護
■ 設立年	1996年		
■ 職員の状況	職員数 241人 (2023.9 現在) / 60歳以上の割合 62.6% ※うち正職員：28.0%		
■ 定年制度	定年年齢の定めなし	■ 70歳以上継続雇用制	該当なし

(1) 制度導入・取組を開始した背景や目的について

取組を開始する前まで、定年を迎えた職員の雇用形態は、継続雇用制度（嘱託職員・1年更新）を適用していました。嘱託職員になると定年前より賃金が5%程度減少し、賞与がなくなるという制度でした。しかし、嘱託職員になっても業務内容は定年前とほとんど変わらず、経営者、職員とも矛盾を感じていました。そこで制度の見直しを行い、定年制度を廃止し、賃金制度を改定しました。

(2) 制度導入や取組の開始にあたって、問題や課題、その解決策

【退職時期とキャリア設計】

定年制度を廃止したことで、何歳になっても働けるようになりましたが、職員の中にはいつまで働くのかわからず戸惑う人も出てきました。そこで、職員の自己決定やキャリア形成を支援するために、管理者を中心に定期的な面談を行うような仕組みも整備しました。希望によっては雇用形態の変更や法人内の別サービスでの就業も検討できるようにしています。

【定年退職金制度の代替】

従来は定年退職した職員に退職金を支給していました。定年制度の廃止に伴い、退職金制度も廃止したので、代わりに「引退慰労金」という制度をつくり、退職する職員に対して支給しています。

(3) 制度導入・取組を開始したことでの効果と、新たに見えてきた課題や問題について

【人材不足の解消】

定年制度を廃止したことで、60歳以降も就業する職員が増加しました。採用活動でも高齢者からの応募増加や内定受諾の増加が起こり、人材不足の解消に効果が出ています。

【人材配置と収益のバランスをとる難しさ】

訪問介護における収益は、訪問の件数や、サービス内容に身体介護が含まれるかによって変動します。高齢職員ごとの体力に合わせた業務設計をすると、訪問の件数を絞り、身体介護業務を避ける人が増えました。1人あたり収益としては低下することになりますので、全体としての利益確保ができ、利用者ニーズへ対応できる体制を考える必要が出てきました。


(4) その他の取組や今後着手したいと考えている制度の導入や取組について

【多様な働き方の整備】

パートタイマーや登録型ヘルパー等の多様な働き方の整備を一層進めていく方針です。

【ICT機器の活用促進】

誰でも使いやすく、自社の業務にあったICT機器の開発や、高齢者のITリテラシー向上に向けて研修等を実施することを検討しています。

事例 No.2 株式会社ニチイ学館		やさしさを、私たちの強さにしたい。 	
65歳あるいはそれ以上の年齢まで雇用延長可			
■ 所在地	東京都	■ 主な事業内容	・訪問介護 ・通所介護
■ 設立年	1973年		
■ 職員の状況	従業員数 82,379 人（2023.9 現在） / 60歳以上の割合 22.07%		
■ 定年制度	定年年齢：60歳		
■ 70歳以上継続雇用制	制度の有無：有 / 内容：継続雇用制度の上限年齢は原則 65歳、66歳以上は申請等により就業可能		

(1) 制度導入・取組を開始した背景や目的について

高齢者雇用安定法の改正への対応と、介護人材の不足という問題に対して、働く意欲のある方（いわゆるアクティブシニア）の雇用推進を介護サービス事業全体で進めてきました。加えて、現場職員からも雇用上限年齢引き上げの要望があったため、定期的に検討を行いながら制度を整備してきました。

(2) 制度導入や取組の開始にあたって、問題や課題、その解決策

【健康課題の把握と継続判断】

高齢職員の場合、健康面を理由として就業を継続するかどうか悩むことが生じていました。そこで健康診断を半年に1回実施し、就業の可否を判断するようにしました。

【本社と事業所の意識のすり合わせ】

60歳以上の職員の雇用推進に関しては、意識面のすり合わせも課題の1つでした。本社と事業所で丁寧にすり合わせを行ったことで、会社全体で60歳以上の職員の雇用推進に向けた取組が進められるようになりました。

(3) 制度導入・取組を開始したことでの効果と、新たに見えてきた課題や問題について

【勤務時間が短い職員の働き方】

勤務時間が短い職員の活用方法はまだ定まっておらず、検討課題となっています。

【人材不足の解消】

60歳以降も就業可能となったので、人材不足の解消が進みました。

【ノウハウの継承】

長年培ってきたノウハウを、次の世代に継承する時間が取れるようになりました。

【サービスの質向上】

長く就業している職員は、利用者との信頼関係が構築されており、質の高い介護サービスを提供できる人材が現場で継続的に活躍しています。

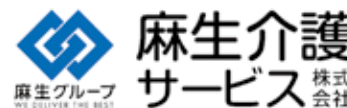
(4) その他の取組や今後着手したいと考えている制度の導入や取組について

【育成での活躍強化】

高齢職員を初任者研修や実務者研修等の講師に着任させる取組を進めています。経験と知識、そして会社の歴史等を教えてもらうことが、若い世代の育成につながります。体力的に厳しくなった人の活躍の場にもなるよう、仕組みとして整備しています

事例 No.3 麻生介護サービス株式会社

働き方のニーズに応じた勤務形態を整備



■ 所在地	福岡県	■ 主な事業内容	・ 訪問介護 ・ 訪問看護
■ 設立年	2007年		
■ 職員の状況	職員数 1,179 人 (2023.9 現在) / 65 歳以上の割合 15.6%		
■ 定年制度	定年年齢：65歳	■ 70歳以上継続雇用制	制度の有無 有 / 上限年齢なし

(1) 制度導入・取組を開始した背景や目的について

若手の職員の採用が困難な状況下において、高齢者の労働力は非常に貴重であり、この方々の力なくしては現状維持すら難しい状況となっています。また、高齢化率が高い地域に事業所を多く運営しているため、年齢を問わず職員の雇用推進、長期就業に取り組む必要がありました。

高齢者は、健康状態や家庭の事情等の働き方のニーズが多様のため、短時間でも就業可能な勤務形態を整備し、高齢者の就業を増やしています。

(2) 制度導入や取組の開始にあたって、問題や課題、その解決策

【継続的な就業者の確保】

定年到達(65歳)する1年半程度前から、定年年齢到達後の就業を促す(定年後の雇用形態確認)ことを目的に面談を実施し、継続的な就業者を増やすようにしました。

(3) 制度導入・取組を開始したことでの効果と、新たに見えてきた課題や問題について

【業務の最適な割り振り】

高齢の非常勤職員においても一定の収入を確保する必要があるため、既存のサービスについては極力非常勤職員へ供給し、正職員は新規のサービスを受けることを優先する等、正職員以外の職員の業務がないという状況にならないように、非常勤職員の業務量が減らないように調整をしています。

【業務量の調整】

年齢を重ね体力的に難しい高齢の職員は、業務内容及び業務量を調整することを目的に、1年に1回の健康診断の結果を踏まえ、管理者と面談を年2回実施し、業務内容等を調整しています。


(4) その他の取組や今後着手したいと考えている制度の導入や取組について

【定年到達前と定年到達後の賃金格差の解消】

定年到達前までは賞与を支給していますが、到達後は賞与がないのが現行制度です。

【ケアマネジャーの雇用推進】

上記の取組は介護職員を対象に進めたものですが、近年、ケアマネジャーの不足という課題も出てきています。今後はケアマネジャーを対象にした雇用の推進を進める予定です。

事例 No.4 日本リック株式会社			
役職定年のない同一労働・同一賃金を実現			
■ 所在地	東京都	■ 主な事業内容	・ 訪問介護 ・ 居宅介護支援
■ 設立年	1984年		
■ 職員の状況	職員数 394 人 (2023.10 現在、福祉事業のみ) / 60 歳以上の割合 40.1% →登録型ヘルパーを除いた場合、146 名 / 60 歳以上の割合 14.4%		
■ 定年制度	定年年齢：60歳	■ 70歳以上継続雇用制	制度の有無 有 / 上限年齢なし

(1) 制度導入・取組を開始した背景や目的について

介護職員に加えて事業所の管理者が特に不足しているという課題があり、企業全体で 60歳以降の雇用推進に向けて取組を始めました。職員からも 60歳定年は早すぎるという声も出ていたこともあります。定年到達後は賞与がなくなり、職員の総支給額が下がるという状況でしたが、制度を改定し、期末手当で一括支給することで、職員の総支給額が極力下がらないようにしました。

(2) 制度導入や取組の開始にあたって、問題や課題、その解決策

【支給時期と金額の整合】

正職員は夏・冬・期末手当と年3回の賞与支給がなされています。当初は嘱託職員や契約職員にも同様に年3回支給を検討しましたが、同一にはできない課題がありました。そこで、総額としての同等性を前提に、嘱託職員や契約職員には期末手当で、一括で支給することにしました。

(3) 制度導入・取組を開始したことでの効果と、新たに見えてきた課題や問題について

【資格取得者の増加】

50代以降の介護未経験者の採用増にもつながりました。未経験者には介護職員初任者研修等の資格の取得を支援し、その後長く活躍してもらうような状況になってきています。

【人材不足の解消】

定年以降も働く職員の増加に加え、年齢層が高い人の採用も可能になりました。自治体が実施している高齢者雇用推進に関する助成金を利用することで、高齢職員の雇用が進んでいます。

【高齢職員に対する指導の難しさ】

60歳以上の職員に対して、指導・教育が行いづらいという管理者からの声が出てきています。

【定年年齢を理由にした採用辞退の発生】

正職員の定年年齢は変えておらず、それを理由にした採用辞退が生じてしまっています。

(4) その他の取組や今後着手したいと考えている制度の導入や取組について

【定年年齢の上限引き上げ】

定年年齢を理由に入職希望者が辞退しないよう、定年年齢の引き上げを検討しています。

【管理者の指導力向上】

60歳以上の職員に対しても、指導・教育ができるよう管理者への教育を検討しています。

【若手職員の理解】

高齢者雇用の推進について、若手職員に理解してもらえる取組を進めていきます。

事例 No.5 セントケア・ホールディング株式会社



- ・非正規雇用労働者は1年間就業後に無期雇用に変更
- ・65歳以上の利用者の送迎をするドライバーは運転者適性診断を3年に1回実施

■ 所在地	東京都	■ 主な事業内容	・訪問介護 ・訪問入浴介護
■ 設立年	1983年		
■ 職員の状況	職員数 11,410 人 (2023.6 現在) / 60歳以上の割合 23.43%		
■ 定年制度	定年年齢：70歳	■ 70歳以上継続雇用制	制度の有無 有 / 上限年齢なし

(1) 制度導入・取組を開始した背景や目的について

【i 非正規雇用労働者は1年間就業後に無期雇用に変更】

職員の雇い止めをすることはほとんどないにもかかわらず、契約更新の手続きを毎年実施しており、管理者の負担となっていたため、取組を開始しました。

【ii 利用者の送迎をする65歳以上のドライバーは運転者適性診断を3年に1回実施】

高齢ドライバーの重大事故が社会問題となっていることに加え、当社でも高齢ドライバーの職員の忘れ物や確認ミスということが生じました。そこで運転者適性診断を65歳から3歳区切りで実施することを始めました。なお、運転適性診断の費用は会社負担です。

(2) 制度導入や取組の開始にあたって、問題や課題、その解決策

「i」、「ii」いずれも、制度導入・運用開始にあたっての問題や課題はありませんでした。

(3) 制度導入・取組を開始したことでの効果と、新たに見えてきた課題や問題について

【i 非正規雇用労働者は1年間就業後に無期雇用に変更】

管理者、職員ともに契約更新に係る手続きの負担が軽減されました。なお、取組開始後にモニタリングを実施しましたが、特に課題や問題はありませんでした。

【ii 利用者の送迎をする65歳以上のドライバーは運転者適性診断を3年に1回実施】

運転者適性診断を開始したことで、客観的なデータに基づき適性判断ができるようになりました。その結果に応じて運転指導や配置転換等を促すようにしています。


(4) その他の取組や今後着手したいと考えている制度の導入や取組について

【定年制度の上限年齢引き上げ】

企業の大きな方針として、年齢を問わず職員が長期就業できる仕組みづくりを行っています。また、高齢者雇用安定法の改正で70歳までの就業機会確保が努力義務となったこともあり、2023年4月1日より一部の役職・職種について定年年齢を70歳まで引き上げました。

【運転者適性診断の強化】

現在の適性診断の検査内容が運動機能のため、今後は認知機能に関する診断も導入し、安全な送迎の取組を進める予定です。

事例 No.6 株式会社やさしい手			
自社システムを活用した介護の生産性向上			
■ 所在地	東京都	■ 主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・在宅介護事業 ・コンサルティング事業 ・人材派遣事業
■ 設立年	1993年		
■ 職員の状況	職員数 5,924 人 (2023.9 現在) / 60歳以上の割合 36%		
■ 定年制度	定年年齢：61歳	■ 70歳以上継続雇用制	制度の有無 有 / 上限年齢なし

(1) 制度導入・取組を開始した背景や目的について

介護記録等を紙媒体で行うのは非生産的な点が多いと感じていたため、20年ほど前から自社システムの開発に着手しました。自社システムを選択した理由は、自社の生産性向上を最大限に高めるためにカスタマイズ性の良さが重要と考えたからです。また20年前にこういった未来を予測したシステムが世の中になかったことも理由です。

(2) 制度導入や取組の開始にあたって、問題や課題、その解決策

【反対の声がある中での導入推進】

導入当時、介護分野では、介護に係るシステムは余り周知されておらず、職員の中には、手書きにこだわる職員、PC入力が苦手な職員もいました。そのためシステム導入に対しては、反対の声が多くあがりました。しかし電子化を進めるといふ会社の方針は曲げずに、記録業務の電子化を推し進めるとともに、若手から高齢の職員まで全ての職員に丁寧に研修を行い、使用面の改善と方針理解に努めています。

(3) 制度導入・取組を開始したことでの効果と、新たに見えてきた課題や問題について

【様々な面での生産性向上】

システムに入力された記録は、本人が契約している他の自社サービス職員も情報を閲覧することが可能となり瞬時に情報の共有がなされます。また契約した家族等にも情報の共有がされます。社外の人も見える記録であるため、職員が緊張感を持って書くようになり、結果として、記録の質の向上につながりました。また、記録や情報共有にかかる時間が大幅に削減されました。

【定期的なカスタマイズの必要性】

職員からの要望を細かく聴取し、カスタマイズを繰り返しています。

【ICT機器の活用に向けた企業の取組の姿勢】

自社システムの導入に伴い、離職も発生しましたが、他社を経たことでICT機器の利便性に気付き、再就職を希望する職員も多くいます。若手から高齢の職員まで年齢に関係なく、ICT機器を活用していく、企業としての姿勢が重要と感じています。

(4) その他の取組や今後着手したいと考えている制度の導入や取組について

【ソフトのカスタマイズと活用促進】

職員からの要望を聞きながら、生産性向上に向けたシステムのカスタマイズを進めます。

【実践的な研修による活用促進】

システムの活用を前提とした介護業務の視点で研修を行います。

第 IV 章

参 考 资 料

1 高齢者雇用対策ラボ

高齢者雇用対策ラボでは、高齢者雇用対策に関する情報、質問へのお答え、高齢者雇用にかかわる関係者の方々へのお知らせなど、高齢者雇用対策についての情報を取りまとめています。下記の目的や用途等に応じて、ご利用ください。



URL : <https://www.kourei-koyou.mhlw.go.jp/>



高齢者雇用に関する法律について知りたい

高年齢者雇用安定法改正パンフレット等



助成金や支援制度について知りたい

高年齢者が働く環境の整備に対する助成金等



高齢者雇用のイベント・啓発活動について知りたい

「生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム」、「高年齢者活躍企業コンテスト」等



安全対策について知りたい

エイジフレンドリーガイドラインや転倒・腰痛防止等に関するパンフレット等



専門家から支援を受けたい

70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザー等



高齢者雇用の進め方や取組事例を知りたい

70歳雇用推進マニュアルや高年齢者雇用に関する事例集等



2 有期契約労働者の無期転換ポータルサイト

厚生労働省では、無期転換ルールの周知や無期転換制度の導入促進に関する情報発信を行う「有期契約労働者の無期転換ポータルサイト」を開設しています。

下記の目的や用途等に応じて、ご活用ください。



URL : <https://muki.mhlw.go.jp/>

- 無期転換ルールについて知りたい
- 無期転換ルール導入のポイントについて知りたい
- 導入している企業の事例を知りたい
- 継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について知りたい
- 2024年4月からの労働条件明示のルールについて知りたい
- 無期転換ルールに関する問い合わせ先を知りたい

3 ICT導入に関連する支援等について

厚生労働省では、介護現場でのICT活用に向けて、導入支援に関する支援、手引き公開等が行われています。下記の目的や用途等に応じて、ぜひご活用ください。

URL : <https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-ict.html>

- ICT機器の導入方法等について知りたい
 - … 「介護ソフトを選定・導入する際のポイント集」
 - … 「介護サービス事業所におけるICT機器・ソフトウェア導入に関する手引き Ver.2」
- ICT導入に関する補助金を知りたい
 - … 「ICT導入支援事業」
 - ※ ICT導入支援事業は都道府県が主体となって実施されています。申請を行う場合、詳細は都道府県のホームページ等により最新状況を確認してください
- 介護情報の連携に関する安全管理について知りたい
 - … 「医療分野のサイバーセキュリティ対策について」 ※研修用動画・教材もあります
 - … 「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン 第6.0版（令和5年5月）」

4 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構各都道府県支部高齢・障害者業務課問い合わせ先

(注) 2023年7月時点

都道府県	郵便番号	住 所	電話番号
北海道	〒063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1	011-622-3351
青 森	〒030-0822	青森市中央3-20-2	017-721-2125
岩 手	〒020-0024	盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮 城	〒985-8550	多賀城市明月2-2-1	022-361-6288
秋 田	〒010-0101	潟上市天王字上北野4-143	018-872-1801
山 形	〒990-2161	山形市漆山1954	023-674-9567
福 島	〒960-8054	福島市三河北町7-14	024-526-1510
茨 城	〒310-0803	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃 木	〒320-0072	宇都宮市若草1-4-23	028-650-6226
群 馬	〒379-2154	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼 玉	〒336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8	048-813-1112
千 葉	〒263-0004	千葉市稲毛区六方町274	043-304-7730
東 京	〒130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794 03-5638-2284
神奈川	〒241-0824	横浜市旭区南希望が丘78	045-360-6010
新 潟	〒951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT 21ビル12階	025-226-6011
富 山	〒933-0982	高岡市八ヶ55	0766-26-1881
石 川	〒920-0352	金沢市観音堂町へ1	076-267-6001
福 井	〒915-0853	越前市行松町25-10	0778-23-1021
山 梨	〒400-0854	甲府市中小河原町403-1	055-242-3723
長 野	〒381-0043	長野市吉田4-25-12	026-258-6001
岐 阜	〒500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静 岡	〒422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35	054-280-3622
愛 知	〒460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三 重	〒514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋 賀	〒520-0856	大津市光が丘町3-13	077-537-1214
京 都	〒617-0843	長岡京市友岡1-2-1	075-951-7481
大 阪	〒566-0022	摂津市三島1-2-1	06-7664-0782 06-7664-0722
兵 庫	〒661-0045	尼崎市武庫豊町3-1-50	06-6431-8201
奈 良	〒634-0033	橿原市城殿町433	0744-22-5232
和歌山	〒640-8483	和歌山市園部1276	073-462-6900
鳥 取	〒689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11	0857-52-8803
島 根	〒690-0001	松江市東朝日町267	0852-60-1677
岡 山	〒700-0951	岡山市北区田中580	086-241-0166
広 島	〒730-0825	広島市中区光南5-2-65	082-545-7150
山 口	〒753-0861	山口市矢原1284-1	083-995-2050
徳 島	〒770-0823	徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香 川	〒761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3	087-814-3791
愛 媛	〒791-8044	松山市西垣生町2184	089-905-6780
高 知	〒781-8010	高知市棧橋通4-15-68	088-837-1160
福 岡	〒810-0042	福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐 賀	〒849-0911	佐賀市兵庫町若宮1042-2	0952-37-9117
長 崎	〒854-0062	諫早市小船越町1113	0957-35-4721
熊 本	〒861-1102	合志市須屋2505-3	096-249-1888
大 分	〒870-0131	大分市皆春1483-1	097-522-7255
宮 崎	〒880-0916	宮崎市大字恒久4241	0985-51-1556
鹿児島	〒890-0068	鹿児島市東郡元町14-3	099-813-0132
沖 縄	〒900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

2023年度 在宅介護サービス業高齢者雇用推進委員名簿

氏名	所属及び職名	
委員		
白澤 政和	国際医療福祉大学大学院 医療福祉学研究科	教授
菅野 雅子	茨城キリスト教大学	准教授
北村 俊幸	一般財団法人日本医療教育財団	理事長
小前 和男	社会保険労務士法人あかつき	代表
宇田川 智子	株式会社アイケア	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
福田 光正	社会福祉法人正福会	副理事長
瀧井 創	セントケア・ホールディング株式会社	常務取締役
佐藤 由美子	株式会社らいふ(ALSOKグループ)	取締役
事務局		
一般社団法人 日本在宅介護協会		
(株)日本能率協会総合研究所(シンクタンク)		

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

高齢者も働きやすい介護事業所に向けて
～在宅介護サービス業高齢者雇用の手引き～

2023年10月発行

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
<https://zaitaku-kyo.gr.jp/>

※本手引きの無断転用、無断複製を禁じます。



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