

## 2

### 中高年齢者雇用のためのガイドライン

健康で高い働く意欲を持つ方や熟練した高度の能力を持つ方、さらに様々な人生経験から円熟した人間味を持つ中高年齢者の方々に高齢者施設で活躍して頂くには事業者側にはどのような人材の選定や配慮が必要でしょうか。ここでは、老人福祉・介護事業高齢者雇用推進事業において、3年にわたって検討した結果をガイドラインとして取りまとめ、雇用推進の5つの工夫を紹介します。

#### 1 高齢者施設における中高年齢職員活用のポイント

##### ① 要介護高齢者を介護する施設は、多様な年齢構成であることが重要

年齢も生活歴も異なる様々な入所者に対応していくためには、職員も多様な経験と知識を有していることが大切です。社会経験や経歴の異なる様々な年齢層の職員がいることが重要です。

ヒアリング調査からも、介護職員の年齢層をバランス良く保つことが大切という意見があり、中高年齢職員の知識と経験を有効に活用し、全体としてのケアの質の向上を目指していくためにも中高年齢者がバランス良く配置されていることが必要であると考えられます。

##### ② 既存職員の継続雇用による中高年齢者の活用

改正高齢者雇用安定法への対応として、定年制の見直し（定年の引上げや定年の定め廃止）や段階的な継続雇用制度を導入することが求められます。

定年制（65歳未満）のある施設では、勤務延長や再雇用で継続雇用を行い、定年を迎える職員に、定年後も活躍してもらうことで、施設経営やケアの質的向上に寄与して頂けるよう検討していくことが必要です。

継続雇用のための基準や雇用条件を決め、対象者の事情に応じ多様な働き方を可能とするために、パートに移行しての短時間勤務や隔日勤務の導入など、様々な工夫も必要でしょう。

このため、法令や関係資料をよく調べ、施設状況に

合った継続雇用制度を構築することが求められます。

##### ③ 経営の質、サービスの質の更なる向上のための外部の中高年齢者の活用

サービスを提供する事業者として自立していくためには、これまで以上に経理、人事労務、リスクマネジメント等の管理能力が求められます。今後、団塊の世代が退職期を迎え、多くの様々な業務知識と経験をもつ中高年齢者が増える見通しです。経営の質、サービスの質の更なる向上のためには、民間企業の離職者や退職者層などが有する専門性に着目した雇用も考えられます。

#### 2 中高年齢者雇用の実現に向けて

中高年齢者の働く目的は、「生活を維持するため」「家計の足しにするため」「生きがい、社会参加」「時間の有効活用」など様々で、短時間労働を希望する層と一般の労働者と同様に働きたい層に分かれます。

中高年齢層の意識と能力は多様であり、中高年齢者として処遇して雇用しなければならない場合と一般の労働者と同程度の労働者として雇用することが可能な場合があります。

前者については、労働時間、ワークシェアリングなどの働き方の工夫を必要とし、さらに福祉用具の利用などによって身体面でのハンディをカバーすることが求められます。後者については、長く働き続けるための支援、制度が不可欠となります。

具体的には、以下のような、多様な雇用形態の提供などの工夫によって、中高年齢者雇用の実現が期待できるのではないのでしょうか。

##### ① 採用の方法の工夫

従来の採用は、中高年齢者の場合、友人・知人の紹介が3割強を占めていますが、このような採用の仕方では、専門的な知識をもつ人材を集めにくく、公募や求職者の紹介機関など新たな採用方法を検討する必要があるのではないのでしょうか。

##### ② 勤務日数、就業時間の工夫

アンケート調査をみても、中高年齢者を働きやすくする方法としては、「勤務日数を少なくしている」「就業時間を短くしている」が2.5割程度を占めています。

中高年齢者を活用していくには、多様な働き方のニーズに合わせて、勤務日数や就業時間を調整するこ

とが求められます。

具体的な例としては、中高年齢者の稼働率向上を図る観点から、職務が集中して発生する時間帯のみ中高年齢者に働いてもらうという方法が考えられます。つまり中高年齢者の1日あたりの勤務時間を短時間にするという対応です。この方法は、短時間勤務にあわせた処遇を検討することにより、他のケアワーカーとの公平感を保つことも可能であると考えられます。

### ③担当職務の工夫（直接介護職務以外、施設外も含む）

中高年齢者を働きやすくする方法として、上記の勤務日数等の工夫と並んで「経験や能力を活かせる業務配置」も重要です。

ベテラン中高年齢者に適する業務としては「食事介助」「話し相手」「処遇の困難な事例への対応」など、未経験の中高年齢者には「掃除」「洗濯」「配膳」「運転業務」「話し相手」などが挙げられます。

中高年齢者を活用するには、適切な賃金制度の検討とともに、業務配置の工夫や、可能であれば業務の限定などの工夫も必要ではないでしょうか。

具体的な例としては、直接的な介護業務がない時間帯に、利用者とのコミュニケーションを取りながら今まで対応していなかったような細やかなニーズに応える要員ととらえることも、中高年齢者の稼働率を向上させる方策の一つです。前述の②では職務の集中する時間帯を中高年齢者の勤務時間としましたが、ここでは勤務時間を限定せず、職務のない時間帯を中高年齢者に適した新たなサービス対応のために活用しようというものです。この方法では既存の職務への対応を行う訳ではないので、他のケアワーカーの負担が直接的に減少することはありません。また、他のケアワーカーと別の職務を行うことになるため、公平感を保つために処遇面も併せて検討を行うことが必要となるでしょう。

### ④処遇面の工夫

中高年齢者を雇用するに当たっては、前述のような業務の工夫を行うとともに、処遇面の工夫も大切です。

施設における中高年齢者雇用の方針をみると、大きく以下の2通りの方法がみられます。

- ・職務職能給ベースとしつつも定年制は継続する。定年後は嘱託職員という形で有期契約、固定給または

時給制とし、正職員とは異なる雇用・賃金体系とする

- ・職務職能給をベースとし、年齢は雇用・賃金体系とさほど関係がない。個人の適性や能力に応じた処遇にする

上記は、一つの事例にすぎませんが、いずれにせよ、ケアワーカーの納得が得られるような形でケアワーカー間の処遇の工夫を行い、職務の違いによる不公平感を払拭していくことが不可欠です。

### ⑤働きやすい職場環境の工夫

アンケート調査等をもみても、中高年齢者が働き続ける上でネックとなっているのは、身体的な面での負担の大きさです。

身体負担の軽いところに配置転換する等の工夫とともに、業務そのものの身体負担の程度を改善させるような工夫として、福祉用具（自助具）等を活用することも考えられます。

施設ケアの効率化、サービスの質の向上への寄与、あるいは若年層も含めたケアワーカーの身体負担の軽減などの効果が期待できることから、福祉用具の活用についても検討すべきではないでしょうか。

