

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構委託

産業別高齢者雇用推進事業

高 齢 者 派 遣 の ガ イ ド ラ イ ン

労働者派遣が高齢者雇用の未来を拓く



平成22年10月

社団法人 日本人材派遣協会
労働者派遣事業高齢者雇用推進委員会

— このガイドラインにおける「高齢者」の定義 —

高年齢者等の雇用の安定等に関する法律※では、法律上は55歳以上を「高齢者」としていますが、企業定年が60歳程度に設定されているケースが多いことから、「高齢者」を60歳以上と設定しています。

※高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和46年法律第68号）

第2条第1項 この法律において「高年齢者」とは、厚生労働省令で定める年齢以上の者をいう。
同法律施行規則（昭和46年労働省令第24号）

第1条 高年齢者等の雇用の安定等に関する法律第2条第1項の厚生労働省令で定める年齢は、五十五歳とする。

はじめに

2009年からの2年間、社団法人 日本人材派遣協会は、独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構から産業別高齢者雇用推進事業の委託を受けました。この事業は、少子高齢化という日本の現状を踏まえて、各産業別に業界内部での高齢者の雇用推進を促すことを目的として、その調査研究と高齢者雇用の推進広報を実施するものです。

私共労働者派遣事業者は、労働者派遣という柔軟な雇用形態を通じて、広く社会に高齢者の就労機会を増やすことが可能であり、それこそが社会的な責務であるとの考えから、従来とは異なり労働者派遣を通じた業界外へ的高齢者の雇用推進について検討することといたしました。

本ガイドラインは、この事業内で設けられた、派遣元事業者を中心とする労働者派遣事業高齢者雇用推進委員会において、2年に亘る調査と議論を通じて作成されたものです。

作成に際して、2009年7月28日～8月24日に当協会会員（調査当時）759社にアンケート調査を実施し、回答をもらった331社のうち高齢者派遣（主に60歳以上 - 注）の実績がある会員16社（と会員外1社）に対してヒアリング調査にご協力いただきました。

このガイドラインは、大きく2つの章から構成されています。

第1章では、ヒアリング調査をした各社の取り組みの特徴をモデルケース化したものを掲載しています。モデルケースはそのまま派遣元各社に適合できるとは限りませんが、適宜それらを参考にして自社の高齢者派遣の事業化に取り組んでいただければと考えます。

第2章では、高齢者派遣において複数社が共通に提起した6つの課題について、どのような対策を取っているかを、パターン化して列挙しています。今後、高齢者派遣に取り組もうとお考えになっている派遣元事業者においても、やはり同様の課題になると思われるので、自社での対策のヒントとしていただければと考えます。

本ガイドラインの意図するところは、広く労働者派遣事業者が高齢者派遣の現状について知っていただき、高齢者派遣の実施に取り組んでもらうことです。私共は、労働者派遣の柔軟性は、高齢者に就労の場を与える有効な手段だと信じておりますし、また事業としても成立するものだと考えています。その証左はこのガイドラインをお読みいただければご理解いただけるものと期待しています。派遣元事業者各位に是非ご活用いただき、高齢者派遣が社会貢献として、また事業として広く普及されることを強く望んでいます。

労働者派遣事業高齢者雇用推進委員会

目次

序章

少子高齢化：若年労働者の減少・高齢者の増加	5
労働者派遣事業に期待される高齢者の雇用の推進	7
現行の高年齢者雇用安定法や老齢年金支給基準は、高齢者の派遣就労を拡充する	8

第1章

高齢者派遣実施のモデルケース	9
高齢者派遣に特段の取組をしていない一般的な派遣会社	10
1. 高齢者派遣を一般派遣事業の一部としながら実績のある派遣会社	11
1-1. 需要と募集を一体化して高齢者派遣に取り組む派遣会社	11
1-2. 大手顧客に即戦力の高齢技術者を積極的に売り込む派遣会社	14
1-3. 技術系派遣に注力し、グループ会社 OB 活用とブランド力（社会的信頼性）による 募集に強みを見せる派遣会社	16
1-4. グループ会社内での継続雇用策に対応しながら、 高齢者の働きやすさを重視する派遣会社	18
2. グループ会社内の継続雇用制度として機能する派遣会社	20
2-1. 親会社の継続雇用策の受け皿となる派遣会社	20
2-2. 常用型派遣で、親会社の継続雇用策と一般の派遣事業を両立する派遣会社	22
3. グループ会社内での広い人材活用を目指した継続雇用を図る派遣会社	23
3-1. 親会社 OB の就労業務選択を重視する派遣会社	23
3-2. 親会社 OB による欠員補充対応を実施する派遣会社	25
3-3. 親会社 OB の希望・都合に重点を置く派遣会社	27

4. 高齢者雇用の場の拡大を目指し派遣事業化を図った派遣会社	29
4-1. 高齢者の働く場を確保する目的で専門業務特化型を選択した派遣会社	29
4-2. 高齢者派遣の事業化を計画し、サービス形態を模索する派遣会社	33
4-3. 経験業務の就労特性から、高齢者の体力や安全に配慮した派遣会社	34
5. 高齢者の経験知識を活かした業界横断的な事業展開をする派遣会社	36
5-1. 実績を重視する業務に、教育訓練を施しながら派遣する派遣会社	36
5-2. ネットワークを駆使した高スキルの人材を、業界横断的な提案型営業で活用する派遣会社	38
5-3. 派遣先・派遣スタッフの啓発活動を図りながら、自社ブランド力（業界内知名度）を使って求人企業と求職者を多様にマッチングする派遣会社	40
6. 親会社 OB の経験技能を福利厚生事業の一環として提供する派遣会社	42
7. 派遣スタッフの高齢化への対応を模索する派遣会社	44

第 2 章

高齢者派遣の課題	46
1. 料金設定	46
2. 在職老齢年金制度	47
2-1. 在職老齢年金制度によるフルタイム就労の回避	47
2-2. 派遣スタッフへの在職老齢年金制度への周知	49
3. 労働意欲	50
4. 健康問題	52
5. 派遣先でのトラブル	53
6. 派遣前の教育	54

終 章

高齢者派遣の展望	55
----------	----

労働者派遣事業高齢者雇用推進委員会 名簿(2010年度)

座長	佐藤 勝彦	ブレーメン大学客員教授 / 社団法人 日本人材派遣協会顧問
委員	石岡 清也	株式会社アヴァンティスタッフ 金融営業 1 部兼 2 部 部長
委員	石田 敬二	株式会社東京海上日動キャリアサービス 執行役員 キャリアクリエーション事業部長
委員	笠井 啓志	株式会社日本医療事務センター ニックジョブ事業部次長
委員	今野 洋一	アデコ株式会社 人事本部 特命担当部長
委員	清水谷 佳江	キャプラン株式会社 人材ソリューション本部 ソリューション部門 テクノロジー営業部 シニアマネージャー
委員	高平 ゆかり	株式会社メイツ プロフェッショナル事業部 事業部長
委員	山田 健二	テンプロス株式会社 特別法人事業部
担当者	河邊 彰男	社団法人 日本人材派遣協会 事務局次長兼企画広報課長
担当者	山本 和明	社団法人 日本人材派遣協会 企画広報課企画係長
担当者	松田 訓裕	社団法人 日本人材派遣協会 企画広報課広報係長

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構

2003年10月1日設立

高齢者等を雇用する事業主等に対する給付金の支給、障害者の職業生活における自立を促進するための施設の設置及び運営その他高齢者等及び障害者の雇用を支援するための業務等を行うことにより、高齢者等及び障害者の職業の安定その他福祉の増進を図るとともに、経済及び社会の発展に寄与することを目的とする独立行政法人。

社団法人 日本人材派遣協会

1986年12月1日設立

労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律の趣旨に則り、労働者派遣事業の適正な運営を図るための自主的な取り組みを行うことを通じて、その事業の健全な発展を図り、もって我が国における労働力の需給の適正な調整及び派遣労働者の雇用の安定その他福祉の増進に寄与することを目的とする特例社団法人。

会員数 673 社 (2010年10月1日現在)

なお、高齢者雇用についてのご質問は、

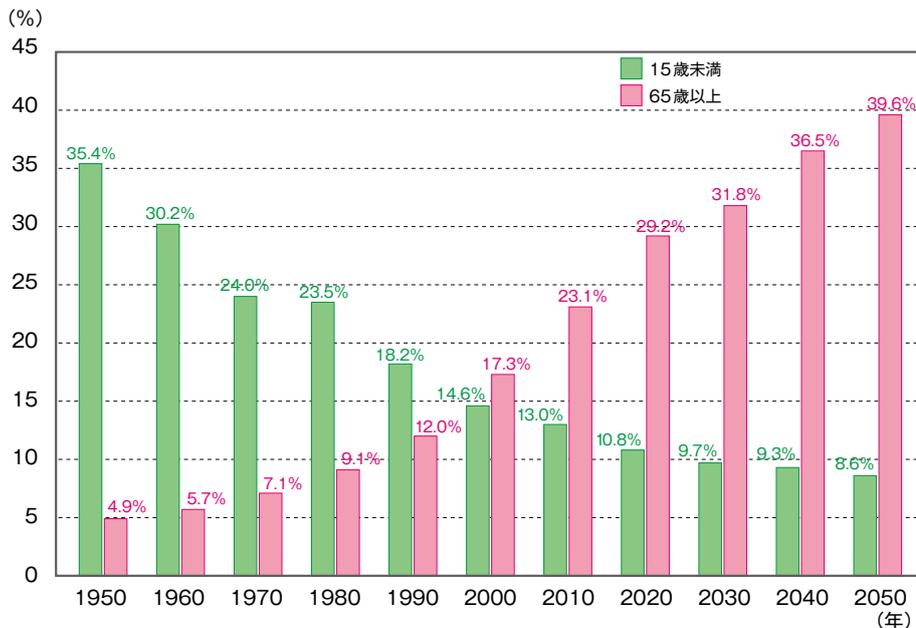
高齢・障害者雇用支援機構の地方委託業務受託法人又は機構地方分室（高齢・障害者雇用支援センター）

へお問合せください <http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc01.html>

少子高齢化：若年労働者の減少・高齢者の増加

日本では、2000年までは15歳未満の人口が65歳以上を上回っていましたがその後は逆転し、2050年には15歳未満の人口が、65歳以上のほぼ1/4～1/5になると予測されます。

年齢構成の推移（日本）



出典：総務省統計局

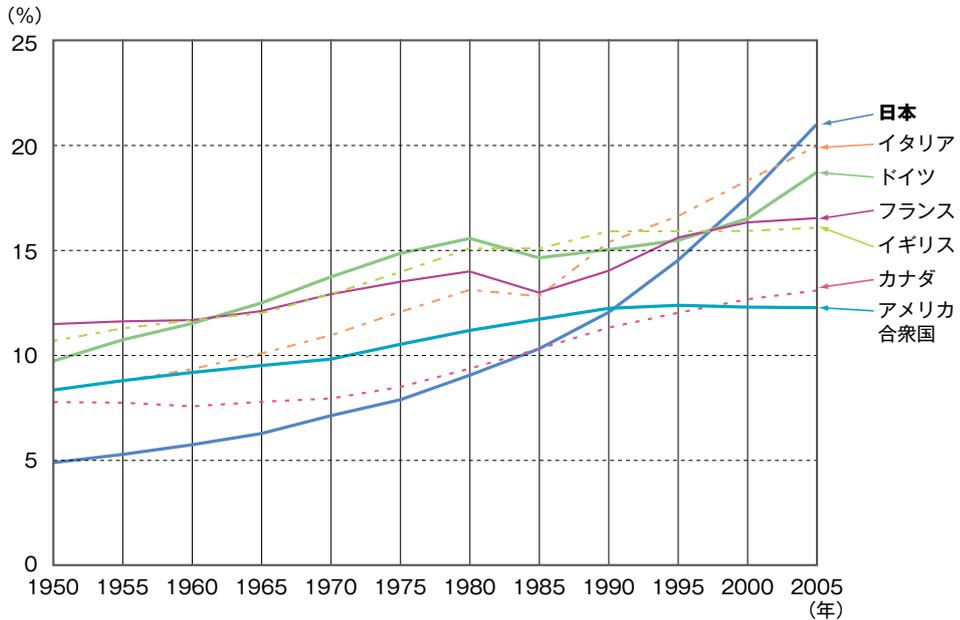
その分、労働人口の減少が懸念されます。そこで、いかに増える高齢者が労働力として活躍し、そして日本の労働市場を支えられるのかが、今後の大きな課題になります。少子化は、人口そのものの減少に繋がりますから、現在の日本の労働力を維持しようと考えれば、その課題の大きさは推して知るべしと言えるでしょう。

2006年4月1日に施行された「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の一部改正では、年金支給開始年齢の引上げにあわせて、65歳までの段階的な定年年齢の引上げ等を求めています。それは60歳以上の労働者の活躍を期待するものですが、引き続き65歳以降の継続雇用も促すことにもなるでしょう。少子高齢化は、年金制度を下支えする若年者が少なくなることで、高齢年金支給額が目減りするようなことにでもなれば、「健康であれば働きたい」という高齢者は増える可能性があるからです。

2010年の時点で、65歳以上人口（老年人口）は2944万人で、総人口に占める割合は23.1%と調査開始以来の最高を更新しています。総人口に占める老年人口の割合の推移をみると、1950年以前は5%前後で推移していましたが、その後は拡大が続き、1985年には10%を超え、次第に拡大幅を広げています。特に75歳以上は、2005年と比べると、258万人（22.1%）増と大幅に増加しています。

老年人口の割合について諸外国と比べると、2000～2005年にかけて日本はイタリアを超え、世界で最も高い水準となっています。

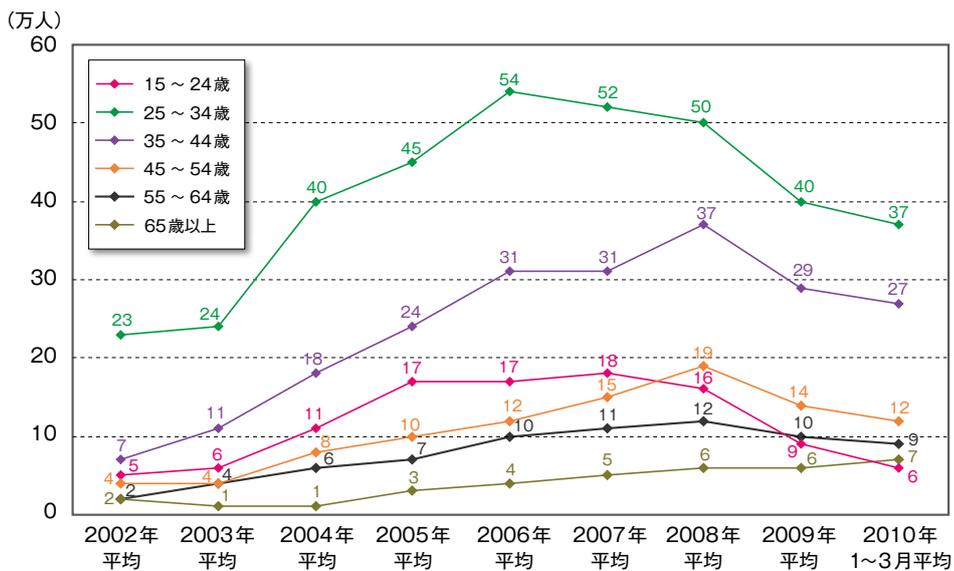
主要先進国の高齢人口の割合の推移



出典：United Nations, World Population Prospects, 2004年版による。ただし、日本は国勢調査の結果による。

こうした現実の中、高齢者にとって労働者派遣は、その柔軟な雇用契約形態によって高齢者に対して広く働く場を提供するものとしての期待を集めています。

労働者派遣事業所の派遣労働者推移



出典：総務省統計局

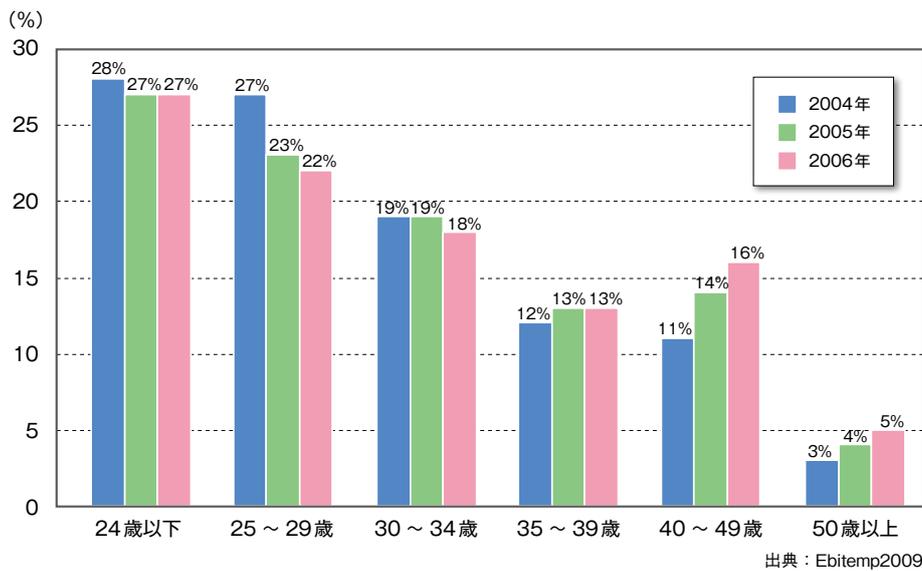
日本の派遣労働者数は2008年をピークにその後、景気後退と共に減少に転じていますが、65歳以上に限ってみると、派遣労働者数は微かではありますがその後も増えています。

労働者派遣事業に期待される高齢者雇用の推進

こうした高齢者の派遣労働の増加は、日本に限ったものではありません。

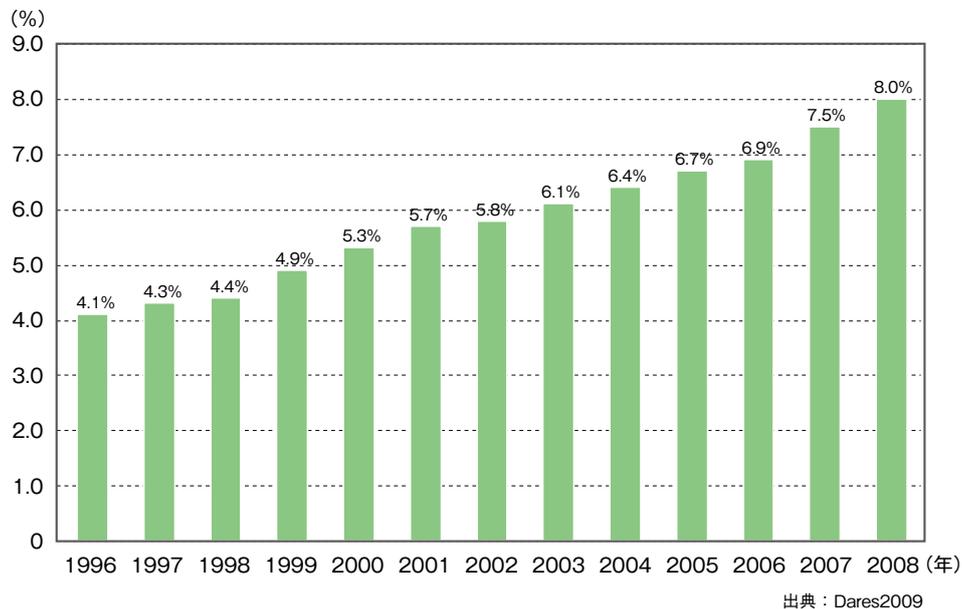
日本と同様に高齢者が多いイタリアでは、けして人数としては多くないにしても、50歳以上の派遣労働者は着実に増えていますし、40歳以上の派遣労働者数の増加傾向からも、今後一層増えていくことが予想されます。

イタリアにおける年齢階級別派遣労働者数割合推移



フランスにおいても、1996年から2008年までに50歳以上の派遣労働者の割合は2倍に達しており、この傾向は高齢化が進んでいるということと同時に、高齢労働者の働き続けたいという願望の両方を反映しています。派遣労働は、高齢労働者のニーズに合うような柔軟な就労機会を提供して、高齢労働者が労働市場に留まるのを助けています。

フランスにおける50歳以上の派遣労働者の割合推移



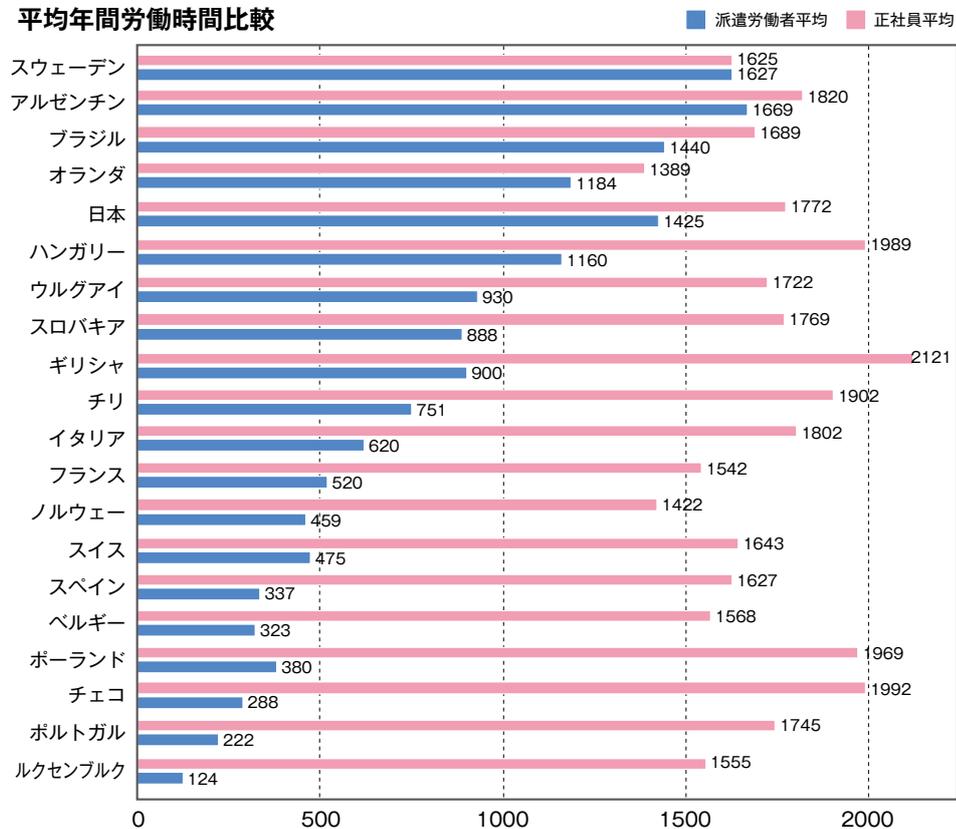
現行の高年齢者雇用安定法や老齢年金支給基準は、高齢者の派遣就労を拡充する

現行の高年齢者雇用安定法では、定年の定め廃止、定年の引上げ、継続雇用制度の導入のいずれかの措置を講じることを求めています。しかし、定年の定め廃止や定年の引上げのように一律に社員全体に及ぶ制度の改定については、経営者側が雇用を丸抱えすることからの抵抗感も強く、現実には継続雇用制度の導入をしているケースが多いと思われます。労使協定により基準を定めた場合は、希望者全員を対象としない制度も可能であることから、社員に一旦定年を迎えさせた上で再雇用することが可能だからです。

継続雇用制度の一対策の1つとして労働者派遣制度を利用するという企業が増えています。労働者派遣は個人の希望を反映させた雇用契約の締結を可能にすることから、就業規則や労使協定による固定的な契約形態に縛られない、という利点があります。特に日本の場合、年金保険の皆加入が前提とされていることから老齢年金を減額されることなく働き続けたい、という要望が多く、むしろ65歳以上においてフルタイム労働を希望しない労働者も多く存在します。派遣労働は総じて正規雇用者よりも、労働時間が短いことが多く、フランスやイタリアなどでは正規雇用のほぼ1/3となっており、日本では諸外国と比べて4/5程度と高めではありますが、それでも労働時間は短いものとなっています。高齢者の場合、健康に不安を抱いている方もおり、労働時間の柔軟性を確保することが、健康と労働の両立においても大きな課題であることを考えれば、企業も高齢者も継続雇用制度に労働者派遣を取り入れるケースは増えてくるでしょう。

また、継続雇用に関わらず、そうした労働者派遣の柔軟性を考えれば、一般の高齢者でも、シルバー人材センターより労働時間に幅があり、より多くの収入が期待できる派遣労働を選択肢として活用するケースが今後より一層増えてくることは十分に予測できます。

平均年間労働時間比較



出典：Ciett National Federation. ILO2009

高齢者派遣実施のモデルケース

ここでは、高齢者派遣促進のために、実際に高齢者派遣において、どのような具体的なモデルケースがあるかをご覧ください。

モデルケースの見方

- タイトル標記**：高齢者派遣を実施するにあたり、特徴を示した。
＝継続雇用対策などへの取り組み傾向を理解しやすくするために、タイトル前に「資本系」「独立系」の区分を入れた。
「資本系」：親会社が別の事業体（金融、商社、製造業、公共サービス等）を営んでいる派遣会社
「独立系」：親会社の存在の有無に係わらず、独立した事業体としての体をなしている派遣会社
- 会社概要**：設立年月 / 労働者派遣開始年月
＝創業時から派遣事業を営んでいる場合は「設立年」を記載し、設立後派遣事業を開始した場合は「派遣事業開始年」を記載している。
会社事業概要・事業特徴
派遣労働者数 / 常用換算派遣労働者数
＝共に、派遣元事業主から当該事業所の事業年度毎に、厚生労働大臣に提出している労働者派遣事業報告書の数字の概数を記載している。
「派遣労働者数」：
常用雇用の派遣労働者及び過去1年間に1回以上派遣就労した派遣労働者（常用換算以外の派遣労働者＝「登録者」）の計
「常用換算派遣労働者数」：
常用雇用の派遣労働者と、上記「登録者」を常用換算（常用雇用以外の労働者の年間総労働時間数の合計を当該事業所の常用雇用労働者の1人当たりの年間総労働時間数で除したもの）したものの計
- 高齢者派遣の特徴**：当該会社の高齢者派遣への取り組み全体をまとめた。
- 高齢者派遣割合**：派遣労働者数全体に占める高齢者（60歳以上）のおおよその割合（派遣労働者数の割合か、常用換算派遣労働者の割合かは不問。）
- モデルケース**：高齢者派遣の実施において、成功したモデルを列記している。詳細にわたる内容から、全体として配慮した簡潔な内容まで記載は多様になった。
- 実務上の特徴**：モデルケースに共通する各項目についてピンポイントで特徴を抽出した。
項目は以下の通り（特に記載を要しない、あるいはヒアリングできなかった項目は省略した）
 - 【募集】 募集媒体や、キャッチコピーなどの効果、募集のタイミング
 - 【登録】 登録手順、面接やスキルチェックの仕方、高齢者特有に配慮している点や、高齢者に見られる反応
 - 【スタッフ属性】 派遣就労の理由や、男女比、学歴、年齢分布、高齢派遣スタッフ特有の傾向
 - 【就労形態】 労働条件（賃金、就労時間・日数派遣期間等の特徴）において、高齢者派遣特有の傾向、派遣先の変更状況
 - 【派遣業務】 「高齢者派遣の特徴」に盛り込めなかった派遣業務の特徴や、高齢者派遣業務の今後の可能性
 - 【営業】 高齢者派遣を実施する上での営業活動の特徴、料金交渉や提案、そのための社内体制、高齢者派遣を受け入れる派遣先の傾向
 - 【マッチング】 マッチング手順、そのための社内体制、高齢者派遣特有の課題や注意点
 - 【教育】 教育訓練の実施頻度とその内容、一般派遣労働者との差別化あるいは、差別化せずに実施している内容
 - 【フォロー】 フォロー回数や、フォローの際の配慮点、そのための社内体制、高齢者に多く見られる苦情・トラブルの頻度や傾向、高齢派遣スタッフから多い質問、高齢者データのメンテナンス

なお、実務上の特徴では、複数項目にわたる記載の場合は、項目名を連記（例：【営業・フォロー】）としている場合がある。

高齢者派遣のモデルケースを見ていただく前に、一般的に多いと思われる「高齢者派遣に特段の取組をしていない一般的な派遣会社」の実情を見てみましょう。実際には、こうした派遣会社が多いと考えられます。(特定の派遣会社例ではありません)

高齢者派遣に特段の取組をしていない一般的な派遣会社

高齢者派遣の特徴

事務系をはじめ販売・営業、IT系などの多様な派遣業務に対応しており、幅広い規模、業種の企業にスタッフを派遣している。今後の日本の人口構成、労働市場等を考えた場合には、労働者派遣事業においても高齢者派遣をさらに広げていかなければならないと考えている。しかし、派遣スタッフの中心年齢層は20～30歳代であり、高齢者の派遣スタッフも一定人数はいるものの全体に占める割合は非常に少ない。現状ではまだまだ派遣先企業からの抵抗感を感じることも多く、特定の大口かつ広範な派遣先の獲得は難しいと判断しており、会社として積極的に取り組むには至っていない。そのため現状では高齢者派遣を対象とした特別な営業活動・提案などを派遣先に一切行っていない。

登 録

面談担当者はインタビュー項目に沿って行うため、高齢者の職歴等の確認が若年層に比べて特に難しいということはない。(ただし、健康面での配慮を促している)
スキルチェックでは、高齢者の場合、パソコンのアプリケーション操作のような技能よりも、営業力、語学力、電話対応、作業能力などのスキルを細かく確認することが多い。
高齢者だと登録できないということはほとんどない。ただし、高齢者に紹介できる派遣案件は決して多くはないので、その点を説明した上で登録してもらっている。

就 労 形 態

派遣スタッフはフルタイム勤務が多く、高齢者もほぼ全員がフルタイムで働いている。高齢者の場合には、週3日といった勤務形態を希望する人も少なくないが、フルタイム以外の勤務形態は難しい。専門的なスキルをもっている人であればこうした勤務形態での交渉もできるが、そうでなければ、人数が求められる短期・スポット業務で、DM発送作業やアンケート回収作業などの作業系業務に就くしかない。こうしたことから、高齢者の派遣スタッフでも、派遣契約期間や契約更新の有無、業務内容に応じた時間給といった就労条件において一般派遣と比較して制限や区別はそもそもない。

マ ッ チ ン グ

高齢者の場合、経験を活かすにしても、賃金や労働時間に重きを置くにしても、条件に強くこだわる傾向があり、条件が折り合わないということもままある。

教 育

高齢者の場合にはこれまでの経験を重視した業務内容での派遣が多いため、無料でも教育研修を受ける人は少ない。

さて、引き続き、高齢者派遣において実績を挙げている派遣会社、高齢者派遣を事業の一部ミッションとしている派遣会社、高齢者に特化した派遣事業を展開している派遣会社、高齢者派遣の拡大を図っている派遣会社等、具体的な事業のモデルケースを挙げていきます。高齢者派遣に特段の取組をしていない派遣会社（＝一般的な高齢者派遣の取組モデル）との違いにポイントを絞り込んで記載しましたので、今後の高齢者派遣事業への取り組みの参考としていただければと思います。

1 高齢者派遣を一般派遣事業の一部としながら実績のある派遣会社

高齢者派遣に特化した会社方針、組織編成、営業活動等をしているわけではないが、事業展開の結果として、高齢者派遣の実績が高くなっている派遣会社のモデルケースを見ていきます。

1-1 資本系：需要と募集を一体化して高齢者派遣に取り組む派遣会社

会社概要

- 1987年（昭和62年）設立
- 一般労働者派遣事業 / 有料職業紹介事業を主たる事業としているが、親会社の製造業務や、教育（ISO 内部監査員研修等、各種研修）、技術文献翻訳、特許情報・技術調査を請け負う事業も展開。
- 全国に15拠点を有し、親会社の各拠点を上記事業において全面的に支援する。
- 2008年度の派遣労働者数 約3000人 / 同常用換算派遣労働者数 約2700人

高齢者派遣の特徴

高齢者に絞った事業運営は特に行っていないが、ニーズに合わせて高齢者がベストと判断できるケースでは、積極的に派遣先に提案している。

専門性の高い業務（研究開発、機械設計等）と、清掃等の一般的業務への二極化が顕著である。

高齢者派遣割合

2008年度の高齢者の登録者は約120名程度であるが、内20名が稼働中。

需要に対する成約率は高いが、売上全体に高齢者派遣が占める割合は数%程度である。

モデルケース

ケース1 派遣依頼内容として高い専門性が要求されるような場合、そういったスキルが比較的高い年齢層に多い場合に、高齢者の派遣を提案するケースがある。

ケース2 依頼の段階では、労働者派遣であったものが、職業紹介を通して先方の嘱託になるケースや翻訳等の依頼で請負として仲介するケースもあり、あくまでも派遣先（発注元）と求職者にとって最適なサービス形態を取ることにしている。

募 集

案件によっては、高齢者に特化した募集を行う。媒体としては、紙媒体（新聞・折込み）が比較的に登録者を集め易い（ネット募集との併用）。親会社ブランドによる信頼感（「人を大切にす」というようなイメージ）を打ち出している。

登 録

通常の派遣と同じ枠組みの中で取り扱っているが、年齢が高く、キャリア・経験を持たれた方に対する敬意・言葉遣い等には配慮している。
パソコンのスキルチェックは、パソコンが使えないことを自己申告されるようなケースでは省略している（適性・適職診断は行う）。

スタッフ属性

派遣就労の理由としては、「社会貢献」「やりがい・生きがい」等が多い。

多い要望として、年金受給を併用できる働き方を希望するケース等はあるが、基本的に仕事ありきで、条件が設定されている応募内容を了解の上で登録される為、要望は多くない。

就労形態・営業

専門性が高く、賃金を決定する目安やガイドライン的なものがないケースでは、逆にクライアントにその業務では通常どれくらいの賃金（時給）なのかを相談し、そこから派遣料金を設定する場合もある。

マッチング

本人の性格や適性への配慮に気を使うが、むしろクライアントの調査に注力し、どういう環境なのか、高齢者の受け入れがスムーズな職場なのか等（職場、社風、人間関係、平均年齢、上司の年齢やキャリア）の情報を集め、求職者にそれを伝えながら、感触を探りつつ見極めを行う。

フォロー

フォローの頻度は、本人意向に沿って決めるが（高齢者に限らず）、要望は少ない。

高齢者にとっては、フォローに際してビジネスライクな間柄というよりも、身内の・家族的な関係性を望む傾向がある。高齢者派遣の場合、苦情やトラブルは少ない。

1-2 資本系：大手顧客に即戦力の高齢技術者を積極的に売り込む派遣会社

会社概要

- 1986年（昭和61年）設立
- 技術系（エンジニアリング・設計）人材の一般労働者派遣事業 / 有料職業紹介事業の他に、技術系アウトソーシング事業も展開している。
- 2008年度派遣労働者数 約5800人 / 同常用換算派遣労働者数 約3800人

高齢者派遣の特徴

高齢者派遣事業に対する格別な方針を採っているわけではない。技術者派遣（機械設計、汎用機・電機設備の設計、配管設計等）を専門とする部署があり、年齢を問わず、技術を持った人を必要としている。プラントエンジニアリングの労働者を集めた結果、60歳以上の労働者が多かったという認識である。

高齢者派遣割合

60歳以下を見ても、圧倒的に50歳以上の労働者が多い。30～40歳代はほとんどいない。60歳以上の派遣スタッフは全体の約17～18%、売上で見ると約20%。70代の派遣スタッフが6人いる。

モデルケース

- ケース1 派遣先の技術者派遣の依頼時に、高齢者派遣の提案をしている。この成功が口コミで同業他社に広がり、当社への派遣依頼に繋がっている。
- ケース2 IT系でプロジェクトコーディネータとして若い労働者に信頼されて活躍している週3日勤務の70代の派遣スタッフがいる。（年齢が功となって認められているケース）

募 集	媒体は、ハローワークが一番多い。他は人材銀行等。「年齢不問、配管の基本設計、プラント機器、圧力機器等の技術がある人」という形で募集しているが結果として、高齢者が集まる。
登録・教育・マッチング	機械設計の業務が多く、長期出張の仕事もあるので、スタッフの健康状態にはかなり配慮している。教育訓練は、即戦力の技術者を採用しているので行わない。海外で活躍するスタッフもおり、英語堪能なスタッフも多い。派遣先から若干だが、技術の伝承ニーズでの高齢者派遣依頼もある。
ス タ ッ フ 属 性	技術者派遣は経験・技術が必要なので、長年蓄積された経験・技術を持った60歳以上の技術者が多い。技術者は99%男性、理工学系。62～63歳の派遣スタッフが多い。 高齢者の応募動機としては、「家にいても居場所がないのでお金にこだわらず働きつづけたい」というものが多い。
就 労 形 態	派遣期間は1年間が多いが、機械設計業務ではもっと長いこともある。派遣スタッフのうち、8割はフルタイム、2割は週3～4日の短時間労働が多い。賃金は、年齢に関係なく、スキルや業界水準を重視する。継続雇用制度の一環として、親会社で定年を迎えたOBを常用型の派遣スタッフとして採用しており、高齢者派遣全体の10%程度を占めている。

1-3

資本系：技術系派遣に注力し、グループ会社 OB 活用とブランド力(社会的信頼性)による募集に強みを見せる派遣会社

会社概要

- 1987年(昭和62年)労働者派遣事業開始
- 2008年度派遣労働者数 約2000人 / 同常用換算派遣労働者数 約1600人

高齢者派遣の特徴

高齢者派遣は特に一般派遣と分けておらず、派遣先の依頼に応じる形で実施している。経験や技術を持った人が高齢者に多いので、結果として高齢者派遣のシェアが数字上多い。高齢者派遣は登録型で行っていて、技術系が約7割、営業を含む事務系が約3割である。

高齢者派遣割合

15%をやや上回る。

モデルケース

ケース1 技術系登録者はグループOBが多いが、事業ブランド力から、外部の技術者も職を求めて登録に集まってくる。そのことが高い技術力をもったスタッフを囲い込むことを可能にし、また、派遣先からもスタッフの経験・技術力への信頼を高め、リピート依頼や口コミでの依頼を増やす結果となっている。自社ブランドの活用が、顧客獲得・スタッフ獲得の双方において相乗効果となっており、営業活動よりもむしろ高い技術力をもった人材の確保に注力している。

募 集	媒体は、自社ホームページが中心であるが、派遣スタッフの紹介で当社に登録してくる人がほとんどである。以前はグループOB会の代行でOBにダイレクトメールを送付したもののからの応募が多かったが、最近は減少傾向にある。
登録・マッチング・ 営業・フォロー	面談からマッチング・フォローまで、同年代の営業兼コーディネータが一括して担当する。技術系はスキルと資格の有無を重視する。クライアント・派遣スタッフ別に担当者は固定されている。フォローは、月1回、営業1名が派遣先を訪問して行っている。
教 育	年齢に関係なく、就業前研修として、機密保持とコンプライアンスについて行う。年に1度は全派遣スタッフに対して、必ず集合型研修（機密保持・コンプライアンス）を必須として実施している。
ス タ ッ フ 属 性	59歳以下の登録者は女性が多いが、60歳以上は男性が多い。60歳以上は、60歳代前半の派遣スタッフが多い。応募動機としては、「年金が支給されるまで働きたい」「現場でまだ働き続けたい」等。70代も数名おり、特殊技術を活かしたり、工事の立会い等の業務に就いている。
就 労 形 態	フルタイムで働く人がほとんどで、まれに週3日勤務の労働者がいる。派遣期間は3ヵ月更新で1年間が多い。賃金は、年齢に関係なく、仕事内容により決定している。
派 遣 業 務	技術系の派遣が多い。分野においては、高齢者による技術伝承ニーズもある。 他に1号情報処理・5号機器操作・10号財務経理・17号研究開発・18号事業の企画立案・24号テレマーケティング・25号セールスエンジニアリング/金融商品の営業等である。

1-4

資本系：グループ会社内での継続雇用策に対応しながら、 高齢者の働きやすさを重視する派遣会社

会社概要

- 1986年（昭和61年）労働者派遣事業開始
- 一般労働者派遣事業 / 有料職業紹介事業並びに給与計算受託事業を主たる事業としているが、親会社を対象に出向支援・再就職支援等も実施している。
- 2008年度派遣労働者数 約1000人 / 同常用換算派遣労働者数 900人強

高齢者派遣の特徴

派遣先のニーズありきで人を選定する為に職種は幅広くなるが、それぞれ専門性に特化した人材が多い。グループ会社内部でOB人材を活用する機会が多いので、定着性・継続性を重視し、健康面や年金等高齢者特有の問題への対応や、メンタル面でのフォローを重視している。

稀に仕事を求めて高齢者が新規登録に来るが、仕事に就ける確率はかなり低い。

高齢者派遣割合

2009年10月1日時点で派遣全体の14%。ただしパートタイムも含む人数である。派遣依頼に応じた登録となる為、登録者も限られている。

モデルケース

ケース1 グループ会社から労働力不足をカバーするため、あるいは技術継承の為に指導役として派遣依頼がきた場合に、既にその会社を退職したOBの中から就業可能な状況の人を選り、雇い入れ時健康診断の実施等、健康管理に特別な配慮をした上で、高齢者派遣を実施している。また、特定の業務経験や保有資格をターゲットとして、グループ外企業からも当社のグループ企業のOBを念頭においた派遣依頼を受けることがあり、同様に対応している。

募 集	一般から公募する場合「年金併用可」と記載すると集まりやすい。媒体は新聞広告・折込チラシ等。
登 録	年配者のプライドに配慮した応接を心がけている。スキルチェックも年齢にかかわらず実施しているが、高齢者では違和感を持つ人が多い為、十分に主旨を説明するようにしている。この時点で健康状態も確認をするようにしている。
ス タ ッ プ 属 性	派遣就労を希望する理由は、「やりがい欲しい」「健康の為」「家に居場所がない」「多少なりとも収入があると安心する」等が多い。要望としては、交通費支給や賞与に関するものが多い。
営 業	営業活動はしていない。ただし、人材がピンポイントになるので、派遣依頼はできるだけ早めにいただけるように、派遣先には定期的に話をしている。
フ ォ ロ ー	年金保険に関する質問が多い為、専門知識のあるスタッフを各事業所に配置している。 グループ内派遣となる事がほとんどの為、苦情はない。スタッフフォローでは、定期健康診断の結果のフォロー等、健康面に重きをおいている。

2 グループ会社内の継続雇用制度として機能する派遣会社

高齢者派遣が、グループ会社（親会社）の継続雇用対策として位置づけられている派遣会社のモデルケースを見ていきます。

2-1 資本系：親会社の継続雇用策の受け皿となる派遣会社

会社概要

- 2001年（平成13年）労働者派遣事業開始
- 一般労働者派遣事業 / 有料職業紹介事業を営む。
- 労働者派遣全体での主たるサービスは、建設現場事務所での事務業務である。
- 2008年度の派遣労働者数 約900人 / 同常用換算派遣労働者数 800人強

高齢者派遣の特徴

基本的に親会社が行っている継続雇用制度の中の一つという位置付けであり、60歳定年後の退職者の受け皿として、親会社に対して受動的な立場で事業を行っている。

高齢者派遣割合

全体の稼働者に占める割合は約25%程度であるが、売上規模は少ない。

モデルケース

- ケース1 高齢者派遣を担当するのは1名での体制。高齢者派遣に特化した募集・登録・マッチング等を行っていないことから、専ら労働条件の整備や書面の整備・管理が仕事となる。ただし、親会社の支店に1名ずつ自社駐在員を配置しており、親会社の人事部門と連携を図れるような体制になっている。積極的な営業提案は行っていない。
- ケース2 派遣スタッフは定年前と同じ職場環境で、施行管理や設計（CAD）や担当顧客を持つ営業等の従来仕事を継続することから、一般からの受け入れはしていない。

登 録 ・ 教 育

専ら親会社OBの継続雇用という位置付けである為、登録時のスキルチェックや、派遣就業前の教育訓練（派遣という就労形態に関する基本的な説明等の一部を除き）はない。

ス タ ッ プ 属 性

男女比は男性20に対して女性が1程度である。
派遣就労の理由としては、「働けるうちは働きたい」「健康を保持するために働きたい」等が多い。

就 労 形 態

稼働者の1/4は非常勤で月14日以内勤務である。フレックスによるコアタイムは同じでもフルタイムを若干下回る勤務時間の人も多い。派遣期間は3ヵ月から1年以内が多い。

フ ォ ク ー

派遣スタッフとしても、就業環境や業務内容が同様である為、特に要望等はなく、苦情等の問題は全くない。そうした意味では働きやすい職場といえる。

2-2 資本系：常用型派遣で、親会社の継続雇用策と一般の派遣事業を両立する派遣会社

会社概要

- 1986年（昭和61年）設立
- 一般労働者派遣事業と有料職業紹介事業を中心に展開。他にアウトソーシング事業、翻訳・通訳事業も営む。
- 2008年度の派遣労働者数 約800人 / 同常用換算派遣労働者数 500人強

高齢者派遣の特徴

技術職（2号機械設計）の常用型派遣を実施している。親会社の継続雇用制度の一環としてOBの受け入れと、同時に一般からの募集も受け付けている。登録型はほとんどおらず、1年間の雇用契約で安定就労を図る。

高齢者派遣割合

上記のような特徴からかなり高い割合で高齢者が占めている。

モデルケース

- ケース1 高齢者派遣とその他の派遣を厳密に区別した事業は展開していない。「親会社のみを担当する事業部」と「高齢者を中心とした事業部」が存在するが、それぞれ派遣先で適宜棲み分けをしている。
- ケース2 親会社OBは、定年後に親会社を含めた勤務先の選択が可能な、コース選択制度を採用している。
- ケース3 登録型に見られるような複数からのマッチング作業はほとんど存在しない。OB以外にも一般から公募する場合は、年齢に係わらない募集を求人媒体にかける。OBの派遣であれば、派遣先がピンポイントで絞られるし、派遣先（親会社）からの派遣依頼に対しては、公募も含めピンポイントで人を募るようにしている。

スタッフ属性

理工系の男性が主力。高齢者派遣としては経験と健康が重視されるが、親会社 OB の場合、経験はすでに担保されているので、自身の健康を判断材料としながら働き続ける高齢者が多い。

就労形態

定年後も一線で働きたいという高齢者が多く、その上フルタイム就労希望者が多いことが、常用型派遣を可能にしている。給与は月額固定払で、賞与もある。年収規模は①年金支給額、②60歳～65歳の高年齢雇用継続給付金、③最低賃金額等に、派遣スタッフの要望、親会社のローコストオペレーションに即した料金額等も勘案して決定する。親会社 OB の場合、親会社籍時の就労条件や就業環境を配慮した処遇に努め有給休暇等の継承もなされる。

3 グループ会社内での広い人材活用を目指した継続雇用を図る派遣会社

高齢者派遣が、一方でグループ会社（親会社）の継続雇用対策として機能しながらも、もう一方では、グループ会社内はもちろん、対外的に専門技術職の欠員補充対策として行なわれているモデルケースがあります。

3-1 資本系：親会社 OB の就労業務選択を重視する派遣会社

会社概要

- 1988年（昭和63年）1月設立
- 労働者派遣事業／職業紹介事業以外に生産・事務処理業務等の請負研修受託等実施している。全国に20拠点を設けている。
- 2008年度派遣労働者数 約5800人／同常用雇用派遣労働者数 約3800人

高齢者派遣の特徴

グループ会社内の継続雇用制度の一環とし、OBの高年齢雇用継続基本給付金の手続代行も行っていることから、OBの高齢者派遣を自社のミッションとして位置づけている。OBの意向を大きく尊重し、OBの専門性や過去の経歴にとらわれず、大手企業グループとしての規模を活かして、本人が希望する条件・業務に就いてもらうことに注力している。

高齢者派遣割合

約 20%

モデルケース

ケース1 親会社の継続雇用策として、定年後は、親会社で週5日の直接雇用か、派遣で週3日かの選択肢があり、本人がどちらかを選択する。その内派遣を希望した人を受け入れている。よって登録者（グループ会社OB）＝稼働者となる為、稼働率は97%に達する。OBは同じ職場に戻る場合とそうではない場合とがあり、本人の希望に応じて派遣元が就労場所を確保する。業務内容に応じた時給ではなく、均等な時給での受け入れを原則としている。

スタッフ属性

登録者の応募動機としては、派遣で働くという意識よりも、長年努めていた会社（同社の親会社）へのロイヤリティの側面が強い。感覚としては「恩返し」といったところである。派遣就労の理由としては「社会との接点を保ちたい」というのが多いが、「生計のため」というものも多少はある。

就労形態

一般の労働者派遣と比較すると、週の労働日数が短い為、時給にして数百円程度安い。派遣料金は3段階程度設けてはいるが、諸事情により若干の差をつける程度でほとんど変わらない。

フォロー

以前は高年齢の派遣スタッフに対して、同年代の社員がフォローに当たっていたが、派遣スタッフまたは派遣先からの苦情もそれほどなく、コミュニケーション作りが主眼なので、現在では年齢に係わらず、20歳代後半でもフォロー対応をしている。

3-2 資本系：親会社 OB による欠員補充対応を実施する派遣会社

会社概要

- 2000年（平成12年）6月設立
- 労働者派遣事業／職業紹介事業以外にも、親会社事業のアウトソーシング会社として、デモンストレーション、セールスプロモーション、施設運営、人材育成・研修、人事コンサルティング、採用支援まで営んでいる。
- 2008年度派遣労働者数 約1200人／同常用雇用派遣労働者数 約1100人

高齢者派遣の特徴

親会社を退職した人材や、親会社を退職後、他企業・団体での就労経験を持つ人材の経験・技術を、グループ企業やグループ外企業で活用するとともに、親会社 OB に就労の場を提供する目的で、人材派遣・職業紹介を行っている（平均年齢は63～65歳程度）。

高齢者派遣割合

2.5%程度

モデルケース

- ケース1** 親会社の人事施策であるグループ外企業・団体への在籍出向に関わる業務を専門に扱うグループがあり、そのグループの業務で培ったノウハウをベースに、親会社の経験・技術を有する人材ニーズに応えるべく派生させたビジネスである。
- ケース2** 本社とは別に、県単位にある親会社の事業所に1名ずつ担当者を駐在させている。本社勤務の担当者も親会社のOBが中心であり、駐在している担当者も全て親会社のOBであることから、その地域のネットワークを活用し、経験と知識・技術を兼ね備えた人材（主に電気系技術者）を、要望に応じた就労形態（人材派遣・紹介）でグループ内外企業に提供している。

募 集

親会社 OB に対して、返信用ハガキ付きのリーフレットを配布し、求職者登録を希望する人材（就労中であれば退職予定時期等を含めて）を把握している。在籍した会社と何らかの形での繋がりを持ちたいと希望されている等の理由により、OB の返信率はかなり高い。

登 録 ・ マ ッ チ ン グ

この業務の担当者も、登録者も、その大部分が親会社の OB であるため、その経歴などからどのような知識・技術を保有する人材なのかを大略把握できるという利点がある。そのため、マッチングにおいても、保有人材の経験と知識・技術の活かせる仕事か否かの判断がつきやすく、ミスマッチの発生頻度は極めて低い。

ス タ ッ フ 属 性

登録者は主に親会社の OB であり、技術系職員が多いため、その殆どが技術系の職場の経験と知識・技術を兼ね備えており、また男性が殆どである。就労の目的は、「社会との繋がりを持っていたい」「経験を活かした仕事を通じて社会に貢献したい」というものが中心で、特に給与面へのこだわりが低いという傾向がある。

就 労 形 態

派遣期間は 1 契約 3 ヶ月から 1 年が中心で、勤務日数は年金受給との関係から週 3 日を希望するケースが多い。就業する職種（電気主任技術者等）によっては、人材派遣では対応できないものもあり、このような場合は、職業紹介で就業させるなど、多様な手段で柔軟に対応している。

3-3 資本系：親会社 OB の希望・都合に重点を置く派遣会社

会社概要

- 2009年（平成21年）4月、同グループの派遣会社4社が合併。
- 1990年（平成2年）労働者派遣事業開始。
- 労働者派遣事業／職業紹介事業の他に、採用代行業、各種請負業を実施している。
- 2008年度派遣労働者数 約1200人／同常用雇用派遣労働者数 約1150人

高齢者派遣の特徴

グループ会社の研究開発職 OB がグループ会社の中で自由に働ける機会として、高齢者派遣を実施している。継続雇用施策の一環だが、老齢年金受給も含め生活に余裕がある OB が多いことから、就労は本人の自由判断にかなり任せられている傾向にある。

世代交代での知識技能の継承という役割と見て重視している。

高齢者派遣割合

約25%

モデルケース

ケース1 元職場の上司等が OB の定年退職後も継続就労を求めて、派遣登録に来る場合がある。その際、登録時にすでに賃金を含めた OB の就業条件や就労場所も確定されており、後は派遣元としての手続きを整えるだけである。

ケース2 OB が本人の意思で登録に来る場合では、良いところがあったら紹介して欲しいというスタンスで待つケースがある。研究開発職という専門性の高い経験を持っていることから就労を焦ることもなく、通勤時間や希望業務、希望時間等の条件重視で仕事を選んでいる。

スタッフ属性

研究開発業務をメインにほぼ男性。事務系業務で若干女性がいるが、長く（高齢まで）働く人はいない。

派遣就労の理由としては、「社会との係わりを出来るだけ持ちたい」「仕事から離れるとやる事が無い」「健康維持の為」等で、収入にこだわって働く人は少ない。

営業

あくまで派遣先企業に応じて担当を分けており、同時に一般の派遣営業も担当している。OB派遣はフォロー担当を含めて男性が担当しているが、それに特化していない。男性がグループ会社を担当する傾向にある。女性も派遣先企業に応じる担当分けて、一般の派遣のみを担当している。

高齢者派遣に限れば、親会社OBを派遣依頼されることから営業活動はしていない。

就労形態

OB派遣での賃金は、親会社へ継続雇用の場合の処遇と遜色ないように合わせる。経験能力から考えると割安であるが、それでも自分で探すより好条件で働ける。

勤務形態としては、2人で1つの派遣先業務を担当するケースが多く、勤務を双方で適宜調整している（病気欠勤や休暇等）。

派遣期間は、平均で通算2年～3年。業務内容によって職場を移ることはあるが稀である。

フォロー

スタッフフォローは定期的に行っているが一般派遣に比べて回数は少ない。OB派遣は、元職場に派遣されるケースが多いため、苦情は皆無に近いからである。

4 高齢者雇用の場の拡大を目指し派遣事業化を図った派遣会社

高齢者の雇用創出を、その経験知識を活かすことで、派遣事業を通じて実現しているモデルケースがあります。

4-1 独立系：高齢者の働く場を確保する目的で専門業務特化型を選択した派遣会社

会社概要

- 1998年（平成10年）12月労働者派遣事業開始。
- 労働者派遣事業以外では、1990年（平成2年）の設立時から建築設備管理業務の請負事業を行っていたが、この事業は現在ほとんどなくなって、人材派遣事業へシフトしている。その他に有料職業紹介事業も行っている。
- 2008年度派遣労働者数 約850人 / 同常用換算派遣労働者数 約450人

高齢者派遣の特徴

定年後も働きたいという高齢者に対して働く環境を創出・支援することを目的に高齢者派遣を行っている。

主な派遣業務がビルの設備管理業務であることから、登録者、稼働者ともに建設・設備の技術者が多く、ホワイトカラーでの登録希望では派遣先を確保できない場合が比較的多い。

高齢者派遣割合

約90%

モデルケース

ケース1 電気主任技術者や一級建築士、消防設備士等の資格を持ち、技術経験を長年積んでいる事を登録上の重要な条件としているが、案件により顧客の求めるスキル・経験は異なるので必要条件というわけではない。派遣業務はビルの設備管理業務（「第15号 建築設備運転、点検、整備の業務」）に現在は特化している。

ケース2 内勤従業員のほとんどが60歳以上であり、面談、マッチング、フォロー等を行っている。内勤従業員は、キャリアカウンセリング等の資格を有する者は少ないが、大手企業の管理事務経験者が多い。過去の長い仕事経験で培ったコミュニケーション力、交渉力等ならびに同年代ならではの相手の事情への理解力を有し、応募者からの信頼は高い。

募 集

ホームページ、業務提携先（他の人材派遣会社）やハローワーク等の公的機関を積極的に活用している。ピンポイントで人材を募集する場合には新聞や折込み求人誌を活用する。

登 録

登録希望者には履歴書・経歴書を送付またはホームページ上で仮登録してもらった後、個別面談を行っている。全ての登録希望者を受け付けるわけではなく、個別面談後に正式な登録者となるのは約4割である。

高齢者の場合には年金の受給状況、家族状況（就学、介護等）、必要な収入、就業可能な時間等の事情が千差万別であり、面談の際にこれらの希望条件を細かく確認する必要がある。

スタッフ属性

登録者の約6割は大学卒である。派遣スタッフの年齢層は40歳代から最年長75歳である。年代別割合をみると、40歳代が2%、50歳代が8%、60歳代が81%、70歳代が9%となる。派遣労働を希望する理由は、「生き甲斐を得たい」、「社会に貢献する生活を送りたい」、「健康維持のために」というものが多い。

マッチング

登録者は求人情報から希望の仕事を自ら検索して、それにエントリーすることが可能である。エントリー後、面談を行い必要に応じて設備管理スキル、パソコンスキル等の確認をして最適なマッチングを行う。

派遣スタッフが長く就労するには業務内容はもちろんだが、職場環境についての詳細な説明が重要であることから、現場の状況を説明できる営業担当者がマッチングに際して深く関与している。

営業

得意とする派遣や紹介の業務内容から就労先はビル管理業、不動産業、建設業が多い。また企業規模で見ると、ビル管理業の場合は大手のほとんどと取引すると共に中小企業とも接点があり、そのほかの業種では中小企業がほとんどである。

派遣先が高齢者派遣を利用する主な理由としては、①過去の経験や資格を活かし即戦力になる、②価格が若者に比べてリーズナブルである、③人生経験が豊富なため仕事以外の面でも機転が利く、といったことが言える。

就 労 形 態

基本は週休2日のフルタイム勤務であるが、内訳をみると、フルタイム勤務について多いのは週3日勤務である。派遣契約期間は1年が主流であり、平均就労期間は、契約の更新を繰り返し3年程度である。高齢者派遣の場合には、職場環境に慣れるまでに時間を要することが多いため、特別な理由がない限り、できるだけ派遣先は変えないようにしている。更新時に賃金が上がることは少ない。これは、継続性を重視し、スキルの向上よりもこれまで培ったスキルをもとに業務を担当するからであるが、派遣スタッフからの不満は全くない。

教 育

派遣就労が決定したスタッフには派遣前に、派遣スタッフとして必要な心構え、個人情報保護、安全管理に関する教育を行う。

フ ォ ロ ー

フォロー担当者は派遣開始1週間後と、その後は1カ月に1回程度、定期的に派遣先を訪問し、派遣スタッフに業務状況や健康状態、希望、悩み並びに今後の本人の予定等を聞く機会を設けている。高齢派遣スタッフの場合には、急な事情により（健康・家族事情等）就労の可否に変化が生じるため、定期的なフォローだけでなく、早めの変化に伴う問題察知が重要であると考え、気軽に相談をしやすいような親密度を増すフォローに注力している。

派遣スタッフからの苦情・不満のような声は少ない。派遣先からは、健康面への懸念、順応性が劣る、自己主張が強い、といった指摘が時にはあるが、特に若い労働者に比べて大幅に見劣りするレベルとは考えていない。若い人は心神虚弱な労働者も数多く職場に含まれているものだが、高齢者は心神共に健全だからこそ働き続けようとしているのであり、若い人の平均点よりむしろ良いかもしれない。

年に1度、登録者を対象に、現在の就労状況、登録の継続希望の有無等を確認し、登録データのメンテナンスを行っている。

4-2 独立系：高齢者派遣の事業化を計画し、サービス形態を模索する派遣会社

会社概要

- 1999年（平成11年）設立
- 請負会社のシニア専門事業部門として子会社化
- 一般労働者派遣事業以外には、介護士・看護師・保育士の有料職業紹介事業、介護教育講座運営事業を展開する。
- 2008年度派遣労働者数 約1000人 / 同常用換算派遣労働者数 700人強

高齢者派遣の特徴

45歳以上、60歳以上と年齢層を意識した労働者派遣サービスを展開している。60歳以上では、製造業＝工場内作業全般（機械加工、組立、運搬、検査、梱包等）、技術、保全業務、CAD、機械設計などへ、大手自動車製造業のOBを中心に派遣している。

モデルケース

- ケース1 60歳以上を対象とする労働者派遣を明確に謳い、ピンポイントでの募集・営業を実施している。業務内容も限定し、①製造業への派遣（技術者）、②営業・販売職の派遣、を対象として、経験や実績が重視される分野を重点的に派遣労働対象とすることで、就労の可能性が高い求職者を集め、派遣先に供給できる体制を構築している。

スタッフ属性

年金支給の減額や、健康面への配慮から、フルタイム就労希望の人はほとんどいない。

派遣就労の理由は、「生計のため」というものは少なく、「孫にプレゼントしたい」、「旅行に行きたい」というような副収入（おこづかい）を得ること、そして健康維持、社会貢献したい等がある。

就労形態

派遣期間は1年。派遣料金は業務によって幅はあまりなく、業務専門性に係わらずほぼ一定である。ただし、交通費は別途で支払っている。

営業・フォロー

高齢者派遣を、派遣先に安い労働力の供給という捉え方をされないように、若い労働力にない専門性に重点を置くような理解のされ方に尽力している。

派遣スタッフ、派遣先からのクレームはほとんどないが、あるとすれば人間関係が主。派遣スタッフが良いと思って提案したことが受け入れられない、逆にそれが不遜な態度として派遣先に受け取られる、ということがある。

4-3 独立系：経験業務の就労特性から、高齢者の体力や安全に配慮した派遣会社

会社概要

- 1990年（平成2年）1月設立
- ドライバー業務の請負及び、労働者派遣双方での対応を可能としている。

高齢者派遣の特徴

ドライバー経験者の派遣を展開している。常用型であるが、勤務形態に合わせて固定給制と時間給制に分けている。ドライバー業務は職務の性格上、土日夜関係なく働く為に、家族と過ごす時間が少なく、老後は家族との時間を確保したいという要望が強い。その実現を図る意味で、2名シフト体制の派遣を、派遣先・派遣スタッフ双方に提案している。

高齢者派遣割合

ほぼ全てが高齢者

モデルケース

ケース1 勤務形態をハーフ（2名でのシフト制）とフル（1名体制）の2つにし、ハーフは1週間交替制としている。派遣スタッフ自身がハーフないしフルを選択する。車は派遣先の所有車で、その他ガソリン代、保険等、車に係るものは基本的に派遣先負担となる。派遣スタッフは派遣先の会社に常駐する。1人担当だと急な欠勤時に、代替りのドライバーを手配するリスクが生じるが、2人一組の場合そのリスクを回避できる。又、業務が繁忙になった場合も、適宜交代が可能で負担が少なく、労働基準法の36協定の時間外労働時間の上限にも抵触しない。

募 集	<p>ほとんどが口コミや派遣スタッフの知り合い、またハローワーク経由である。</p> <p>ドライバー歴はもちろん、面接、運転チェック、性格テストで判断する。</p>
就 労 形 態	<p>老齢年金受給年齢65歳未満ではフル勤務希望、65歳以上ではハーフ勤務希望が多くなる。この傾向は老齢年金受給年齢の引上げ後顕著になり、総体的にはフル勤務が増えている。</p> <p>勤務日数10日単位を基本に契約をする。</p>
営 業	<p>ハーフの提案をすると、高齢者だからということで不安になる派遣先もあるが、実際に派遣を開始すると、派遣スタッフが（身体的に）若いことから不安を払拭されることが多い。</p> <p>そこで、シフト制のメリットだけでなく、健康管理に力を入れていることを派遣先に十分理解してもらい、まず試験的にでも導入してもらおう。</p>
フ ォ ロ ー	<p>高齢者であることに配慮して、健康診断を半年に一回実施している。</p> <p>ドライバー派遣では事故や渋滞等による遅延が一番危惧されるが、外的事情に起因することが一般的だからか、損害賠償特約をつけて欲しいというような話は出たことがない。</p>

5 高齢者の経験知識を活かした業界横断的な事業展開をする派遣会社

専門業務に特化した派遣事業で、高齢者の経験知識に注目したモデルケースです。

5-1 独立系：実績を重視する業務に、教育訓練を施しながら派遣する派遣会社

会社概要

- 2002年（平成14年）3月設立
- 労働者派遣事業で、紹介予定派遣の必要性から、有料職業紹介事業の許可も得ている。
- 2008年度派遣労働者数 約350人 / 同常用換算派遣労働者数 約300人

高齢者派遣の特徴

高齢者派遣は主事業ではなかったが、家電購入に訪れる中高年齢者は、商品知識が不足していて、説明が理解できないため、家電販売経験が豊富なベテランの販売ヘルパーは中高年齢者の相談役・話の聞き役として、かなり家電量販店の各メーカー売場からニーズが高いため高齢者派遣は伸びている。

高齢者派遣割合

年齢層で一番多いのは50～59歳で約30%、60歳以上も約18%いる。

モデルケース

ケース1 経験のある高齢者では、家電販売のように積極的に来客と係わり交渉するという事に抵抗がない。同時に販売実績に対する責任感も強いので、派遣元としては派遣スタッフが仕事に就き出したばかりの時は、週に何回かのペースでフォローに回り、派遣就労後1ヵ月を目処に覆面調査にも行き、売上状況のフォローに専念する。売上が伸びないという場合は、営業担当者が直接指導に行ったり、本社での指導も施す。

家電メーカー毎の新製品勉強会等も開き、スタッフ横並びで実績を高めることで、派遣スタッフの定着率やリピート希望も多い。

募 集 ・ 登 録

派遣依頼ありきで派遣スタッフの募集を行っているが、派遣スタッフからの紹介登録が多いのでほとんど募集をかけていない。最近では、大手家電量販店の影響で淘汰された、地域量販店の元社員の登録も多い。同業で働いていた派遣スタッフばかりなので、スキル確認にはあまり重点を置いていない。むしろ今後のマネジメントのために、登録面接の主眼をコミュニケーション作りには置いているのでかなり時間をかけて面接をする。

就労形態・スタッフ属性

男性が圧倒的に多い。大型テレビやエアコン等の商品知識が必要とされる業務が多い。また、それとは別に週2回程度の単発という契約もあり、その場合は女性が就労することもやや多くなる。単発の場合の取扱商品は調理器具等の家電製品が多くなる。

1回の契約期間は6ヵ月。4月～9月の上期、10月～3月の下期の繰返しで行う。

健康であれば70歳以上の人もいるが、大体67～68歳位まで働くという人が多い。

フ ォ ー

派遣という制度が家電業界にまだ浸透していない為に、量販店側の指揮命令や、若年者からの指揮命令上の言葉遣い等での苦情・トラブルが問題となっている。

また、アパレル等だと派遣依頼は若い年齢層に偏りがちだが、逆に家電販売は年配が希望される傾向が強く、家電量販店は働きやすい派遣先であるという印象を多くの高齢派遣スタッフは持っているようである。

なお、商品破損に対する保障として安価な損害賠償保険に入れたり、55歳以上の場合、雇い止め後の不安を除くため、任意の失業保険にも加入させている。

5-2

独立系：ネットワークを駆使した高スキルの人材を、 業界横断的な提案型営業で活用する派遣会社

会社概要

- 1998年（平成10年）5月15日設立
- 金融証券業界を対象とした、金融コンサルティング事業、資格・業務スキル等に関する教育研修・eラーニングを営んでいる。労働者派遣はその事業の一環として行っている。
- 2008年度派遣労働者数 約900人 / 同常用雇用換算派遣労働者数 約600人

高齢者派遣の特徴

金融・証券・保険業界出身者の高齢者派遣ではマーケットリーダーとなっている。高齢者派遣の業務内容は、長期間ないしフルタイムとして必要な業務ではない派遣先の既存従業員の教育なので、直接雇用になじまない業務と位置づけている。フルタイムではないが、同業界での経験を生かした、高付加価値なサービス提供が可能である。

高齢者派遣割合

約90%

モデルケース

- ケース1 金融（地銀や信用金庫）・証券等の各支店単位に、営業同行やロールプレイング研修等金融商品の営業支援を目的とした派遣を実施する。派遣スタッフはパートタイム勤務で、ある時期に集中的に派遣したり、またローテーションにより支店巡回をしてもらう。
- ケース2 金融・証券業界に関する経歴・専門性を持つ複数名の派遣スタッフをシフト勤務させる。派遣先の従業員は、高い経験・知識が得られるメリットがある。

募 集 ・ 登 録	<p>人的ネットワークを使って、金融・証券業界 OB を派遣スタッフとして集める。</p> <p>面接は営業担当者が1時間程度行う。派遣スタッフ本人の希望と経験を確認すると同時に、自社事業内容や職場での注意点の説明、コミュニケーション能力や順応性を確認する。ただし、多少の待機時間が必要であることを了承してもらっている。</p>
ス タ ッ フ 属 性	<p>派遣就労する理由としては、「セカンドライフとしての社会貢献」「人に頼られ、感謝されるから」「生きがい」が多い。近年は「生計のため」という理由も増えてきている。</p>
就 労 形 態	<p>勤務形態としては週3日程度の勤務ないしパートタイムを希望する人が多い。</p> <p>派遣期間は、1契約単位が3ヵ月～6ヵ月くらいと短い、更新を重ねてかなり長期になることもある。</p>
営 業 ・ フ ォ ロ ー	<p>人的ネットワークを利用した登録なので、登録・マッチングという部門に担当者は要らない。管理部門以外は、営業活動としての派遣先の開拓や派遣スタッフのフォローをする。</p> <p>営業手法は、顧客の要望に応じた、かなりコンサルティングの要素が強い提案型である。</p> <p>フォローのメインは既存顧客フォローである。営業は派遣スタッフ同様に、金融・証券・保険業界出身の高齢者が多い。</p>
教 育	<p>経験・知識に不安は無いが、金融関係や法律関係の最新情報の提供を自社 HP 上で登録スタッフ専用に行っている。</p>

5-3

資本系：派遣先・派遣スタッフの啓発活動を図りながら、自社ブランド力（業界内知名度）を使って求人企業と求職者を多様にマッチングする派遣会社

会社概要

- 1984年（昭和59年）9月設立
- 労働者派遣事業以外にも、有料職業紹介事業・アウトソーシング事業等総合人材サービス事業を広く展開している。
- 2008年度派遣労働者数 約7000人 / 同常用換算派遣労働者数 6000人強

高齢者派遣の特徴

組織として50歳以上を専門に扱う事業部を設け、高齢者派遣事業における明確な指針をもった事業展開をしている。金融関連事業に強いというイメージから、金融業経験者の高齢登録者が多い。財務経理金融関係（金融機関の銀行ローンのバック業務、与信審査の補助等）の派遣案件が主の為、金融機関出身のOBが多数である。

高齢者派遣割合

約10%

モデルケース

ケース1 業務遂行の問題以前に、いかに派遣先に派遣スタッフを溶け込ませるかが成功の大きな鍵であると考えている。そこで派遣先には、優秀な人材を「こういうスキルが使えますよ」というように専門性を重視する配慮を喚起し、派遣スタッフには、「慣れるまで」「仕事の能力を認めてもらうまで」当面は意見を控えること、年下に寛容な態度を持つこと等に頻繁に言及しながら、自尊心を尊重することに注力している。

ケース2 都市銀に限らず、地銀、信販にまで幅広い経験者を派遣することで、金融経験者に強い派遣会社であるというブランド力が培われる。その場合、求められる実務能力に応じて派遣料金・賃金の階層も多様にするすることで、むしろ派遣先・派遣スタッフ双方からの信用度も相乗的に高めることができる。

登 録

高齢者の登録希望者は、専門事業部に派遣案件が集約されていることとあわせ、専任の登録面談者も配置しているため、登録は専門事業部にて実施している。

登録希望者のスキルをどの程度か理解するという側面と、年齢的にも同程度以上の人でないと、登録者が心を開いて話さないという側面から、面接には銀行支店長経験者を担当させている。面接では個室を設けて、気楽に話せる（周囲に気兼ねない）環境を作りながら、派遣就労することでの心構えまで言及することも多い。

ス タ ッ プ 属 性

派遣就労する理由は「社会に現役で繋がりたい」「健康の為、社会に参加したい」「若い人と色々な話をしたい」等が多い。仕事内容は経験の延長線上の業務を希望されるケースが多い。

営 業 ・ フ ォ ロ ー

営業担当者は、派遣先単位なので特に年齢を意識せずに配置している。派遣スタッフの契約条件や健康・メンタル面でのフォローは面接担当者が継続して行いながら、現場での細かいフォローを営業担当者が行うことで、若年でもかなりフォロースキルが上がってくる。若年だからといって営業だけに特化させずに、担当派遣先全体をフォローさせることで、バランスよく派遣先と付き合っていくことができる。

6

資本系：親会社 OB の経験技能を福利厚生事業の一環として提供する派遣会社

会社概要

- 1983 年（昭和 58 年）設立
- 損害保険・生命保険等の保険代理店サービスや親会社の人事・厚生・経理業務等の代行業からスタートし、その後に労働者派遣事業も展開するようになった。
- 2008 年度派遣労働者数 約 800 人 / 同常用換算派遣労働者数 約 600 人

高齢者派遣の特徴

親会社 OB の継続雇用策として高齢者派遣を行っている。派遣登録という形ではなく、退職後も就労を希望する OB に就労してもらっている。継続雇用策と言っても、親会社が積極的に雇用を促すというよりは、社内の労働力調整に OB を活用という側面が色濃く、OB であることが派遣先（親会社）へのロイヤリティを生み出し、一般の外部労働力よりも利用しやすい環境を生み出しているメリットがある。

高齢者派遣割合

約 25%

モデルケース

- ケース 1 高齢者派遣は親会社 OB の派遣が中心なので、一般から人材募集をすることはない。派遣元としても親会社内での人脈を持っていることが重要になる。
- ケース 2 親会社の福利厚生代行的な位置づけで設立された会社であることから、労働者派遣の提供についても、かなり親会社の意向が重視され、かつ派遣サービスもパッケージ化されている（サービス業務における 7 段階の派遣料金設定）。OB だと生計に困らないことが前提になっているので、派遣料金の請求・支払ともに単価を安く設定できる。

営業	<p>親会社の部署に応じて担当者を分けているので、高齢者派遣と一般の派遣双方を1人の営業が担当する。本来、親会社の欠員に応じて派遣依頼が発生することが多く、外部からの派遣依頼の場合でも、親会社の事業特性（新聞社）からOBの派遣依頼が期待されるので、高齢者派遣については営業活動をしていない。</p>
フォロー	<p>登録は就労手続きと同様の扱いなので、就労手続きの時点からフォローを行い、一番多い老齢年金や社会保険関係の問い合わせの対応は全員が行えるように教育を施している。</p>
スタッフ属性	<p>派遣で就労する理由としては、「生計のため」という人は少なく、「健康の為」「家でする事が無い」がほとんどである。その為、フルタイム就労から短時間就労まで労働時間は様々である。</p>
就労形態	<p>OB派遣の場合、業務範囲は親会社の意向で決まる。そのため、OBがそのまま同じ職場に派遣される割合は5割程度しかない。週3回程度の勤務を希望する人が多い場合は、2人で1つの業務を担当するワークシェアのケースもある。</p> <p>OB派遣だと、一般の派遣よりも派遣料金が低くなり、老齢年金受給の関係で設定給与も低くしていることから定年前に比べれば、年収は1/10～1/7程度になる。</p>

7

独立系：派遣スタッフの高齢化への対応を模索する派遣会社

派遣業務の特性から派遣スタッフの高齢化が進んでおり、そのスタッフの活躍の場を模索しながら、高齢者派遣の展開を図っているモデルケースがあります。

会社概要

- 1992年（平成4年）労働者派遣事業開始
- 一般労働者派遣事業 / 有料職業紹介事業の他に、旅行会社向け社員教育事業を展開。主な顧客（派遣先）は旅行会社で、派遣業務は添乗員と旅行関連事務に特化。
- 2008年度の派遣労働者数 約1400人 / 同常用換算派遣労働者数 700人強

高齢者派遣の特徴

観光業全般を見ると、大阪万博（1970年）以降で大量に添乗員として採用された労働者が現在、高齢化してきている。観光業の成長が止まって低価格競争を強いられている中で、これらの人材が適正な派遣料金を維持しながら労働者派遣という形態で活躍できる場を積極的に開拓している。

高齢者派遣割合

キャリアチェンジにより新規参入した高齢者については、案件による制限がどうしても出てくるので、東京事業所で数名、大阪事業所でも数十名に過ぎない。5%程度。

モデルケース

ケース1 添乗員には、引率の際の体力が求められるが、高齢者が参加するツアーでは、同年代に配慮できる意味で高齢者添乗員が活躍できる。客層が中高年齢者中心のツアー（四国八十八箇所めぐりツアー等）や、年齢層の幅が広く大人数のツアーでの中高年齢者のフォロー役の派遣が可能である。

ケース2 添乗員の経験は、ツアー参加者全体への配慮という点で重宝されることがある。引率で旅行者の歩くペースを作りながら、一番後ろの歩くスピードの遅い人を、全体のペースにあわせるように上手く促す。あるいは、パッケージツアーでの限られた時間内で手際よく時間配分し、予定された観光地めぐりを行うこと等に生かされる。

募 集	<p>既存の高齢者の活用が主眼の高齢者派遣だが、添乗員は総じて年収が低く、若年層の定着率が悪い（特に男性）。そこで、健康に自信がある方で収入面にあまり執着の無い方、そしてサービス業の適性があれば、高齢者でも添乗員としては歓迎すべき傾向にある。そこで、添乗員採用に際して「高齢者も歓迎」というチラシを打つこともあり、そうすると、旅行業の経験者やガイド経験者に限らず、旅行が好きで人の世話を焼くことが好きという理由で別の仕事をしていた人等、全く添乗の経験がない中高年齢者も集まる。</p>
就 労 形 態	<p>高齢期になると、添乗日数を減らす人も増える（年間 200 日⇒ 150 ～ 100 日くらい）。</p> <p>添乗員として会社側は 65 歳くらいまで働けると考えている。65 歳くらいになると、今後の仕事の継続に関して、本人に就業継続の意向を聞いている。</p> <p>日帰りツアーよりも、2 ～ 3 日くらいの宿泊を伴うツアーの方が体力的にも楽になることから、キャリアのある高齢添乗員に対しては、こうした日程での派遣を優先させたいが、実際には高齢者の派遣受け入れにおいて宿泊を伴うツアー案件が少ないのが現実である。</p>
派 遣 業 務	<p>添乗員以外の高齢者の派遣業務はほとんどないが、稀に知識経験を要する内勤業務があり、例えば JR の発券業務では、路線や駅名、列車名や乗り継ぎ経路等を覚えておく必要がある。このような知識を要する場合には、専門職として派遣活用される余地がある。</p> <p>又、苦情処理のように豊富な人生経験と、人当たりの良さを評価されて派遣されるケースもある。</p>
営 業	<p>添乗業務は経験（トラブル対応や決断力・柔軟性）と人脈（特定顧客や派遣先とのコミュニケーション）が大ききものをいうため、ベテランの添乗員が高齢者になり離職すると、添乗業務の質が低下し、派遣先を確保できなくなる問題もはらんでいる。このため、後継者へのバトンタッチは慎重に対処している。</p>
教 育	<p>添乗員になるには、旅程管理主任者資格※の取得が前提になるために、5 日間の研修受講、1 日間の添乗実務経験を積ませて資格取得を支援している。また、実際に添乗業務に就く事になると一定の期間（最低 3 か月）は、事前学習や事後の報告を教育担当がチェックしている。</p> <p>※旅程管理主任者資格：国土交通省が登録している機関による研修を受けることで得られる資格。チーフ添乗員（添乗員が 1 人の場合はその人、複数の場合は、指揮命令をする立場にある添乗員）として働くために必要。（旅行業法第 12 条の 11 に規定）国内と海外（総合）の資格がある。</p>

高齢者派遣の課題

第1章では、高齢者派遣において実績を挙げている派遣会社のモデルケースを見ていただきましたが、様々なモデルケースが存在していることがお判りいただけたと思います。

この第2章では、今後、高齢者派遣を積極的に展開されようという派遣元において課題になるであろう事項を挙げて、幾つかの対策を検討してみます。その背景となる事業モデルが様々であれば、同じ課題に対する対策も変わってきます。回答は1つではありませんが、第1章のモデルケースと関連付けながら対策をパターン化して示しますので、今後の高齢者派遣事業展開のヒントとなればと考えます。

1 料金設定

高齢者派遣の料金設定は、当然賃金と直結する問題ですので、端から見ますとかなり配慮を要するよう思われますが、実のところ料金設定についてはかなりシンプルなルールが適用されているケースが多いようです。

1 経験知識を必要とする専門業務での料金設定

経験知識を必要とする専門性の高い業務では、若年者層で派遣することが難しく、定年を迎えた高齢者でないと派遣が難しいというケースが多くあります。そうしたケースでは、料金交渉こそ生じますが、結果として「高齢者だから」という設定をすることはなく、あくまで業務に要する経験知識に応じた派遣料金ということになります。

2 高齢者派遣をパッケージで営業する場合の料金設定

「4-1. 高齢者の働く場を確保する目的で専門業務特化型を選択した派遣会社」のビルの設備管理業務や「5-2. ネットワークを駆使した高スキルの人材を、業界横断的な提案型営業で活用する派遣会社」の金融営業支援業務では、営業の段階ですでに、業務内容とそれを遂行できる高齢者をバックで派遣することがサービスの前提となっています。こうしたケースでは、スタッフの能力如何ということではなく、パッケージとして一律の料金が設定されることが多いようです。

3 軽作業など専門性を要しない業務での料金設定

軽作業に高齢者を派遣するようなケースでも、業務遂行できれば問題はありませんから、「経験知識を必要とする専門業務での料金設定」同様に、派遣料金において特段な配慮を要することなく、通常の料金設定で派遣を実施することになります。

4 従来、主として高齢者以外がやっていた業務に高齢者を入れる場合の料金設定

残念ながら、未だに高齢の派遣スタッフを受け入れることに抵抗感を持つ派遣先は存在します。従来、主として高齢者以外で対応していた事務系業務ですと、なかなか派遣先の抵抗感を払拭できないケースがあります。そうした場合には、適宜な人選さえなされれば、年齢に係わらず遜色なく業務遂行できることから、派遣元として料金面での妥協をしてでも、高齢派遣スタッフの受け入れをお願いするケースがあるようです。実際に、こうしたケースから、高齢者の派遣に対する懸念が払拭されるケースも多いようです。

5 継続雇用対策でグループ会社（親会社）から人を受け入れる場合の料金設定

継続雇用対策としてグループ会社（親会社）OBを再度グループ内に派遣するケースでは、どうしても親会社の意向に料金設定も影響を受けます。従来の待遇に配慮した料金設定（賃金から連動させられる）のケースもありますし、業務内容に係わらずほぼ一定額に料金設定するケースもあります。継続雇用対策では、総じて派遣料金に差をつけない（つまり賃金に差をつけない）ケースが多いようですが、「3-2. 親会社OBによる欠員補充対応を実施する派遣会社」のように、グループ外への派遣同様に、通常の料金交渉を行うケースも少ないですがあるようです。こうしたケースでは、企業の独立採算制が重視されることが、その背景として考えられます。

2 在職老齢年金制度

高齢者派遣においては、給与取得と老齢年金取得のバランスを取る意味で、在職老齢年金制度が大きな課題となってきます。まず、派遣スタッフ側にとってフルタイム就労を回避する傾向が出ること、派遣元にとって、その制度をどのタイミングで派遣スタッフに説明するかということです。

【在職老齢年金制度：60歳以降厚生年金加入している場合、給料と年金の合計額が一定額を超えると年金が全部又は一部カットされる制度】

2-1 在職老齢年金制度によるフルタイム就労の回避

理由はともあれ、元気なうちは働いていたいと考える高齢者は多くいます。ましてや、仕事に喜びを感じていた人や生計のために働きたいという人、技能伝承の意味で引き続き働くことに使命感を持っている人などは、定年後もできる限りフルタイムでの就労をしたいと考えることが多いようです。

しかし、在職老齢年金制度が理由で、老齢年金を受給している人はフルタイム就労を回避する（月額年金受給額によって異なるが、一定額以上の給与月額があると年金が減額される、あるいは受給できなくなる）傾向にあります。

このため、冒頭の「高齢者派遣に特段の取組をしていない一般的な派遣会社」のように、フルタイム就労を前提とした営業体制を採っている大手派遣会社は、高齢者には短期・スポット派遣のみしか紹介できない、という認識から高齢者派遣に消極的になる派遣元が多い傾向が生じます。

派遣スタッフが在職老齢年金制度の支給停止（一部カット）を回避したいと考えている場合、派遣元がそれに配慮した対応を採るとすると、厚生年金保険に加入不要な就労条件とするか、あるいは月額給与を一定以下に抑えることになり、以下4つの対応ケースがあります。

※厚生年金保険の加入基準は、2ヵ月超の就労で、所定労働日数及び時間が概ね従業員（注）の3/4以上の就労時間勤務である。

（注）ここでの「従業員」とは、派遣元従業員を指す。

1 パートタイム派遣を推奨する

「5-2. ネットワークを駆使した高スキルの人材を、業界横断的な提案型営業で活用する派遣会社」のように、営業支援のような業務ですと、会議参加でも営業同行でも、主たる営業そのものは派遣先の従業員がするので、派遣スタッフが1日フルタイムで就労する必要はありません。そうしますと、午後のみとか午前中のみというようなパートタイム勤務が可能となります。

2 短期派遣を推奨する

また、一定期間限定の派遣として派遣先に提案できれば、2ヵ月以下の派遣期間という設定も可能です。

3 週3日以下の派遣を推奨する

モデルケースで多く示された技術職や販売営業職など、フルタイム勤務が要請される業務では難しいのですが、「1-2. 大手顧客に即戦力の高齢技術者を積極的に売り込む派遣会社」のモデルケースに示したプロジェクトコーディネータの例もあるので、業務内容によっては週3日以下の勤務は可能でしょう。モデルケースでは示せませんでした。高齢者の財務経理業務等では週数日ないし月末月初のみの派遣等の例もあります。

4 2名以上でのシフト勤務を推奨する

フルタイム業務を2名以上で担当するというケースです。「3-3. 親会社OBの希望・都合に重点を置く派遣会社」の研究開発業務や、「4-3. 経験業務の就労特性から、高齢者の体力や安全に配慮した派遣会社」のドライバー業務のように、フルタイム勤務が前提になる業務でも、シフト勤務で対応する方がむしろ、双方で都合をやり繰りし、派遣スタッフ不在の状況を避けることが可能であり、健康を理由とした退職時等では後任配置までスムーズな移行も可能になるといった利点があります。これは高度な専門性を有しながらもフルタイム勤務を望まない、高齢者派遣特有の形態です。

2-2 派遣スタッフへの在職老齢年金制度への周知

高齢者の立場で考えた場合、実際に老齢年金を受給していても、年金制度自体をよく理解しているとは限らないことにも配慮が必要です。むしろ年金制度の内容を知らない方が多いかもしれません。そうしますと、在職老齢年金制度に関する告知は、派遣スタッフにとっては重要な情報となります。その情報をどのように告知するのか、また、相談をどう受け付けるのか、この双方への対応が必要となってきます。

告知、相談の双方の対応を5つのケースで見えます。

1 派遣登録の時点で告知する

「1-4. グループ会社内での継続雇用策に対応しながら、高齢者の働きやすさを重視する派遣会社」のように、求人募集で「年金併用可」という謳い文句で在職老齢年金制度を意識させる派遣元もありますが、一般的には「4-1. 高齢者の働く場を確保する目的で専門業務特化型を選択した派遣会社」のように、登録時に老齢年金の受給状況を把握しておき、在職老齢年金制度を告知しているというケースが多いようです。

また、高齢者の登録説明会等では、説明カリキュラムの中に組み入れているところもあるようです。

2 派遣での仕事紹介ないし就労の時点で告知する

具体的な仕事の話の話を派遣スタッフにする際に在職老齢年金制度によって年金が停止ないしは一部カットされるか否かを説明するというケースです。①と併用するケースも多いようです。継続雇用として高齢者派遣をする場合には、「2-2. 常用型派遣で、親会社の継続雇用策と一般の派遣事業を両立する派遣会社」のように、在職老齢年金制度に連動する（派遣スタッフにとって不利益にならないような）形で派遣料金や賃金を計算する派遣元もあります。

3 年金制度等の知識を持っている営業担当者やフォロー担当者が対応する

高齢者派遣をかなりの人数で行っている場合、「6. 親会社OBの経験技能を福利厚生事業の一環として提供する派遣会社」のように、派遣スタッフに身近な存在である営業担当者やフォロー担当者に十分な教育を施して相談に対応させる派遣元があります。

4 特定の窓口を設置して年金制度等に関して相談を受ける

③のように営業担当者やフォロー担当者が随時対応できれば、それに越したことはないのですが、年金制度も時々で変更されることもあり、営業担当者やフォロー担当者が間違った説明をしてしまうというリスクも考えられます。むしろ専門の担当者へ相談を集中させた方が安心ではないかという考え方もあります。実際には、相談窓口を専任で設けている派遣元は多いようです。

しかし、高齢者派遣の件数が多いようであれば、③と④の中間策として、「1-4. グループ会社内での継続雇用策に対応しながら、高齢者の働きやすさを重視する派遣会社」のように、各拠点に専門知識のある従業員を配置する、という対応も考えられます。

3 労働意欲

少子高齢化の時代において、高齢者にはその経験や知識を生かして社会にまだまだ貢献していただきたい、そして技術・技能の継承を図っていただきたいということが社会的な要請です。また、定年退職をした人が、新たな職場を自身で探すということの負荷を考えれば、積極的に労働者派遣を利用した就労を図っていただきたいものです。

高齢者が派遣就労する理由は、派遣元の業態によって傾向があるようですが、派遣スタッフによってもかなり多様です。派遣元は、この理由をよく理解して、できる限り就労に前向きになっていただくよう、訴求力の高い人材募集や、サービスの見せ方をすべきです。

まず、派遣就労の理由に由来するケースとして

1 「生きがい」「社会参加」といった理由で派遣就労する

かなり、労働意欲に溢れた理由です。しかし、その積極性が人間関係では裏目に出ることもあるようですから注意が必要です。（「5. 派遣先でのトラブル」の③のようなケース）派遣先の状況（年齢構成や慣習など）を事前に十分説明して、特に派遣先での指揮命令関係などはおざなりにせず、明確に話しておくことが重要です。

2 「副収入が欲しい」「健康のため」といった理由で派遣就労する

孫にお小遣いをあげたい、規則正しい生活のリズムを持ちたい等、自身の生活に軸足を置いた理由ですが、仕事の場では責任も伴いますし、立場に応じた立ち居振る舞いも必要です。労働者派遣という制度をきちんと理解してもらい、派遣スタッフとしてルール（就業規則に限らず、派遣先でのルールに従うことなど）を守って働いてもらえるようにしていただきましょう。

3 「家庭での居場所が無い」「やることがない」といった理由で派遣就労する

消極的な感じを受ける理由ですが、やはり働こうという気持ちに向いているわけですから、働くことに意欲的であることに変わりはありません。むしろ、仕事へのこだわりは人一倍ある、というケースも多いようです。言葉通りに受け取ることなく、経験に照らし合わせて、どのような仕事がしたいのか、本人の自尊心を尊重しながら本人の希望を引き出して、ミスマッチングにならないようにしたいものです。

4 「生計を得るため」といった理由で派遣就労する

ある意味、4つのうちで一番切実な理由ですから、高い労働意欲が期待されます。しかし、常に本人の希望どおりの仕事があるとは限りませんし、登録後に待機いただくこともあるでしょう。ましてや、生計を立てるとなれば、すぐにでも仕事に就きたいという心情がうかがわれます。やはり、こうした人には、現在の仕事状況を具体的に説明して、本人の希望とどこまで刷り合わせができるのか、適切に説明しながらマッチングをするようにしたいものです。

以上の理由は、必ずしも言葉どおりには取れないことも多いと思われます。「生きがい」ということに恥ずかしさを感じて「やることがない」という派遣スタッフもいるでしょうし、その逆もいることでしょう。ですから言葉にとらわれず、登録の段階で高齢者の本意を聞き出せる(あるいは推察する)ようコミュニケーションに努めることが重要です。

ただし、どのような理由にしても「1-1. 需要と募集を一体化して高齢者派遣に取り組む派遣会社」のように、労働意欲の喚起において、キャリア・経験を持った人に対する敬意・言葉遣いへの配慮は必要不可欠なものと思われます。

一方で、派遣就労の理由が希薄なまま働き始めていると思われる高齢者もいます。派遣スタッフ個人が置かれた環境が派遣就労に自然と導くケースです。

5 継続雇用制度の中で自身の派遣先就労場所を確保する

これは、従来の経験知識を期待されるか、あるいは自身の意向が尊重されて派遣就労するケースですから、そうした状況で就労できること自体が労働意欲に繋がっていると考えてよいでしょう。ただし、処遇(賃金面)については他者との平等なルール適用が重要で、「2-2. 常用型派遣で、親会社の継続雇用策と一般の派遣事業を両立する派遣会社」のように従来の処遇を尊重した待遇にするのか、あるいは、全く別のルールの適用をするのか、ルールの下、不平等感による労働意欲の減退を招かないような対応が必要です。

6 自身の経験・知識のピンポイント評価によって労働意欲が喚起される

「3-2. 親会社OBによる欠員補充対応を実施する派遣会社」のように自社グループ内でも、「5-2. ネットワークを駆使した高スキルの人材を、業界横断的な提案型営業で活用する派遣会社」のような業界内コネクションでもそうですが、自身の経験・知識が高く評価され、ピンポイントで仕事に誘われるというのは、サーチ型派遣と同じで派遣スタッフ本人の自尊心を強く刺激し、労働意欲を喚起するものであろうと考えられます。

7 仲間意識が相互に刺激となり労働意欲を生む

かなり、派遣スタッフの状態としては特異ですが、周囲に同業を続けてきた人材が多く存在し、その自負心が仲間意識となり、相互に刺激となって派遣就労しているケースです。

「7. 派遣スタッフの高齢化への対応を模索する派遣会社」のような派遣添乗員の場合、個人単位の業務という印象が強いのですが、同業で長く続けてきた派遣スタッフ同士のネットワークが存在します。長期働いてきた高齢者であれば、それは一層でしょう。また「5-1. 実績を重視する業務に、教育訓練を施しながら派遣する派遣会社」においては、派遣スタッフ同士が切磋琢磨するのみならず、派遣元従業員も家電販売経験者であり、刺激を与える存在となっています。

少しケースは異なりますが、「4-3. 経験業務の就労特性から、高齢者の体力や安全に配慮した派遣会社」においては、派遣スタッフも派遣元従業員もほぼ全て高齢者であることで、相互の働く姿勢がそのまま励みになっているようです。

4 健康問題

派遣元は、高齢者に対する継続的な健康への配慮が必要です。60歳でも元気な人は多くいますが、やはり年齢を重ねていけば体力の衰えがありますし、慢性的な疾患を抱えている可能性も高くなります。疲労が蓄積すれば、健康に支障がでることが考えられます。

健康問題への取り組みについては幾つかの対応があります。

1 2名以上でのシフト勤務を推奨する

この章の「2-2. 派遣スタッフへの在職老齢年金制度への周知」でも述べたとおり、在職老齢年金制度への対応だけでなく、身体への負荷を考慮して、むしろ積極的にシフト勤務を勧める派遣元もあります。

2 健康診断の回数を増やす

年1回の法定による健康診断はもちろんとして、「4-3. 経験業務の就労特性から、高齢者の体力や安全に配慮した派遣会社」のように、健康診断を半年毎に実施している派遣元もあります。派遣元の費用負担も大きいことから、経営判断としては、かなり決意を有する判断と言え、派遣元の高齢者への配慮を強く感じる対応です。

3 フォローによる健康への配慮

フォロー時における派遣スタッフの状態変化への配慮は、労働者派遣事業においては基本です。モデルケースでは1つ1つ取り上げませんでしたが、登録時も含めて高齢者派遣を多く扱っている派遣元は、皆、異口同音に健康やメンタル面への配慮に気を配る必要を述べています。やはり日常の変化への配慮が重要だという考えが浸透しているのです。

なお、派遣スタッフ自身の健康問題以外での課題として、親の介護をするために退職するというケースも出ており、高齢化の影響はこうしたところにも出てきています。

5 派遣先でのトラブル

高齢者派遣における派遣先でのトラブルについては顕著な2つの傾向があります。

1 派遣先でのトラブルがほとんどない

継続雇用対策として高齢者派遣を実施するケースでは、派遣スタッフの能力や働き振りが派遣元にも十分把握されており、かつ派遣スタッフ自身も派遣先の社風や業態を熟知していることから、トラブル自体はもちろん、派遣元もスタッフフォローにあまり時間を割かない傾向にあります。

2 派遣先指揮命令者の対応がトラブルとなる

派遣先指揮命令者のマネジメント不足や、過剰な期待がトラブル生むケースがあります。「4-1. 高齢者の働く場を確保する目的で専門業務特化型を選択した派遣会社」で見られた、派遣先からの派遣スタッフの「順応性が劣る」「自己主張が強い」といった苦情も、実際にそうだというケースばかりではなく、どうしても年長者であることから扱いづらいという意識が先行することがあるでしょうし、場合によってはできるはずだという思い込みが、派遣スタッフを放置状態にして、業務上の軋轢をきたすということがあるようです。年齢に係わらず、その派遣先にとってはあくまで新人であることから、他の従業員同様に指揮命令をしていただくよう、就労当初に明確にお願いしておきましょう。

3 派遣スタッフの就労態度・姿勢がトラブルを招く

過去の地位や経験が、本人の意思に係わらずトラブルを招くケースもあります。派遣スタッフ自身が良かれと思って発言したことが不遜な態度に取られるというようなケース、派遣スタッフにとっても自らの経験などが長けているためにどうしても派遣先社員の粗が見えてしまうケースですが、それは②の逆の状態といえるでしょう。派遣先では高齢者であっても新人であることを、派遣スタッフに十分に得心させて派遣就労させるのは、派遣元の役目です。どのような経験があっても、まずは職場に慣れること、そして仲間の1人としての信頼を得ることを優先させるようにしたいものです。そのためには、積極的に職場のやり方を吸収し、迷った場合には判断を仰ぐ謙虚さが重要です。そうした後になされる積極的な発言であれば、高所適所からのアドバイスと受けとられるということに理解を求めることが必要です。

6 派遣前の教育

高齢者への教育というと、よくパソコン教育等が挙げられることが多い印象がありますが、モデルケースでは（派遣スタッフ本人が希望する場合は別として）そうした教育を積極的に施している派遣元はありませんでした。では、どのような教育を施しているのでしょうか。

1 個人情報保護・機密保持・コンプライアンス

「1-3. 技術系派遣に注力し、グループ会社 OB 活用とブランド力（社会的信頼性）による募集に強みを見せる派遣会社」のような個人情報等を扱う業務では、こうした教育が必須になります。一般的な事項の教育を行ってから、派遣先が多くの派遣スタッフを受け入れているケースであれば、その派遣先固有のルールに関する教育まで実施することがあります。

2 安全衛生

「4-1. 高齢者の働く場を確保する目的で専門業務特化型を選択した派遣会社」のように、建築設備運転のような業務で派遣する場合には、[①](#)同様に、こうした教育が必要になってきます。

3 資格取得

高齢者の場合、新たに資格取得をして派遣就労をするというケースはかなり稀な印象を受けますが、高齢者の生活環境を活かして新たな業務に就こうとする場合には、「7. 派遣スタッフの高齢化への対応を模索する派遣会社」の添乗員のように、要資格の業務であれば、その資格取得のための支援も必要です。

これら[①](#)~[③](#)は、高齢者だからというのではなく、等しく就労に必要な教育であり、その意味で当然なものなのですが、幾つかの派遣元が強調したこととして、教育の範囲からは漏れるかもしれませんが、以下のようなことの説明に時間を割いています。

4 派遣就労の際の心構え

「5. 派遣先のトラブル」[③](#)のようなトラブルは、業務そのものとは関係ない心理的な要素に起因することが多いものです。「5-3. 派遣先・派遣スタッフの啓発活動を図りながら、自社ブランド力（業界内知名度）を使って求人企業と求職者を多様にマッチングする派遣会社」のように、高齢者専門の登録担当者を置き、希望や過去の経験を聞き出すのみならず、派遣スタッフとして働く上での心構えを持ってもらうようにするということは、派遣後のトラブルを未然に防ぐ意味でかなり重要になります。高齢者といっても、派遣就労は初めて、という方も多いでしょうから「初心に帰る」「謙虚になる」といった、初めての職場で持たなければならない気持ちというものを改めて伝えておきましょう。

高齢者派遣の展望

最後の章では、高齢者派遣の展望を派遣元からの意見を基に整理して、派遣会社が高齢者派遣に対して今後どのような取り組みをしていくべきかを考えるヒントを提供したいと思います。

労働者派遣事業が高齢者雇用に果たせる役割は大きなものがあります。何よりも、柔軟性をもつ働き方ができることです。第2章で見たように、在職老齢年金制度や健康への配慮においてシフト勤務を有効な対策としているのは、就労形態を多様に設定できる派遣労働ならではの長所が活かされているからです。日本ではまだまだ、ワークシェアリングやタイムシェアリングといった働き方が浸透していないので、高齢者の直接雇用における障壁となっており、その意味で今後も労働者派遣が高齢者雇用に果たす役割は大きいと思われますし、むしろ今後一層大きくなると思われます。

モデルケースをヒアリングした派遣元各社において、今後の高齢者派遣の展望はどのようにされているのでしょうか。最後に代表的な意見を記載して今後の労働者派遣業界の高齢者派遣の取り組みについて考えてみたいと思います。

まず、高齢者の活躍が今後必要になっていく以上、労働者派遣を通じた高齢者の就労が伸びていくだろうという意見が多くありました。単に労働力としての期待だけではなく、高齢者としての経験値に対する期待が多く、それを活かして欲しい、という意見です。

「少子高齢化もあり、60歳を過ぎても技術や能力がある人ならば、広がりがあり、活躍される場があると思う。」

「少子高齢化もあり、ノウハウ・経験・資格があれば、年齢は関係ない。」

「長年培った高齢者の知識やノウハウは大変貴重であるので、是非活躍の機会が増えることを望みます。」

高齢者派遣件数を伸ばしていくには、やはり事業として成立するか否かという点も見落とせません。高齢者の活躍の場を作る上でも、実績を積むことが、また新たな派遣先の開拓を可能にしていきます。

「一昨年（2008年）の派遣業の伸びでは高齢者派遣の伸びが大きく、大事にしていきたい事業である。採算というよりは、派遣の社会的な意味合いが強い。」

そうした中で、今後具体的にはどのような展開を見せることになるのでしょうか。

「今後労働力人口が減少していくため、世の中が定年で終わりということではなく、継続雇用や派遣を通して働く人が増えることが予想される。高齢者派遣の場合、業種的には誰でも出来る業務と、そのスキル・経験、特殊な技能を持っていないと出来ない専門性が必要とされる業務に完全に二極化するとと思う。」

あるいはこのような意見もありました。

「今後、労働力人口が減少していく中で、必要な人手は必然的に高齢層に移っていく。事務系業務でも、テレマーケティングのような仕事は対応の丁寧さが問われるので、シニア層にもニーズがあるのではないだろうか。」

こうした意見がある一方で、やはり派遣先への高齢派遣スタッフの積極的な導入に対する啓発活動が必要だという派遣元もいます。

「今後の高齢者派遣は依然難しい。販売職の場合、依然として店の雰囲気作りを若い人で固めたがる傾向がある。能力重視の受け入れを今後も求めていきたい。」

また、それでも理解のある派遣先は開拓可能だという意見もあります。

「現状もそうだが、やはり地域性というものがあり、高齢者派遣の受け入れ可能なところはそれなりにあると考える。市場に合った派遣を行っていけば高齢者の派遣受け入れも伸びていくだろうと考えるが、このような方法は地道な努力が必要である。」

労働者派遣の規制強化が、高齢者派遣に及ぼす影響を懸念する意見もありました。

「高齢者派遣の需要は探していかなければならない。働く場を提供するという社会的責任もある。しかし、期間制限や日雇派遣の禁止は高齢者雇用とはそぐわない。そのあたりの自由度を確保していかないと、高齢者派遣の将来は厳しいだろう。」

継続雇用制度との係わりで今後の高齢者派遣を考える意見も聞かれます。

「高齢者派遣の件数は減っていくと考えている。なぜなら継続雇用制度が65歳までと定着していき、65歳定年後から更に働き、派遣先が受け入れるとは考えづらく、若い人にシフトしていきだろうと考えられる。それに連動して件数も減るだろう。」

とはいえ、全ての企業が継続雇用をうまく実現できるとは考えておらず、むしろ、そうした企業にこそ高齢者派遣が伸びていく部分があるのではないか、という意見もあります。

「60歳以上の継続雇用制度を確立しづらい企業、特に中小企業などでは、今後も高齢者の派遣での受け入れは増えていくだろう。」

以上のように様々な意見がありますが、高齢者が活躍する場が増えることだけは間違いなさそうです。労働者派遣事業は、その場で大きな役割を果たすことになるでしょう。

その時に向けて、派遣元各社には、第1章でご覧いただいたモデルケースの数々をご参照いただき、第2章で提起された幾つかの課題に対して、業態や規模、サービス内容に応じた対応をご検討いただければと思います。模索することも多いと思われませんが、このガイドラインが高齢者派遣の一層の躍進の一助となることを願ってやみません。

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

高齢者派遣のガイドライン
労働者派遣が高齢者雇用の未来を拓く

平成 22 年 10 月発行

発行元：社団法人 日本人材派遣協会
〒 102-0072 東京都千代田区飯田橋 3-11-14 G・S 千代田ビル 2 階
TEL：03(3222)1601 FAX：03(3222)1606

