

職業紹介業 高齢者雇用推進ガイドライン

活躍するシニア 5つのタイプ ～シニア人材が企業を強くする～



2017年11月

一般社団法人 日本人材紹介事業協会
職業紹介業高齢者雇用推進委員会

はじめに

人材紹介業は、様々な業界の求人企業の皆様に対して、幅広い職種や年齢層の人材をご紹介します。サービスを提供しています。歴史的には古い職業ですが、1999年の職業安定法改正により、ご紹介可能な職種について、それまでの制限的な規制が緩和されてほぼ全職種に対象が広がられたことから、それを契機に多くの事業者が参入し、現在に至っています。急速に拡大する中で、業界各社が自社の人材確保のために中途採用を積極的に行った結果、シニア年齢層の社員がその経験を活かして多く活躍していることは人材紹介業界の特徴の一つと言えます。

日本の労働人口が減少していく中で、経済の持続的成長を実現していくためには、年齢に関わらず働く意欲のあるより多くの人たちが就労できるような社会、「一億総活躍社会」の実現が不可欠であることは申すまでもありません。そのような観点から、シニアの方々がより多く社会で活躍される場をご紹介しますことも、私たちの業界の使命と考えます。

このように増加するシニアの方々の転職のご相談にお応えする場合には、経験や事情を理解共感した上で、よりの確なマッチングを提案できるシニアカウンセラーが望ましいケースも増えてくると考えられます。また、求人企業の皆様からも、年齢を問わず必要な能力やスキルを持つ人材へのニーズの増大が予想されます。このような動きの中、人材紹介業界が率先して、シニアの方々の採用と活躍の場の拡大を推進することにより、業界自身の業績アップが期待されることはもとより、ビジネス経験の豊富なベテランが参加することにより、組織の強化や若い社員層の育成も図られるのではないのでしょうか。

本ガイドラインは、人材紹介業界で活躍されている方々の実例について全国の事業者を対象に調査・インタビューを実施し、5つのタイプに分けてご説明するとともに、シニア人材の活躍の場の拡大のために取り組むべき課題と、基本的な考え方を提示させていただきました。皆様におかれましては、本ガイドラインを参考にされ、シニア人材の活躍の場の拡大に取り組まれることを期待申し上げます。

一般社団法人 日本人材紹介事業協会

会長 渡部 昭彦

本ガイドラインの活用にあたって

該当ページへの検索ガイド

職業紹介業におけるシニア人材の雇用に関して置かれた状況は、各社各様です。

本ガイドラインの使い方として、各企業が置かれた状況や抱える悩み別に、関連するページを参照することもできます。下記の検索ガイドをご利用ください。

 職業紹介業で活躍するシニア人材は どんな人たちなのか知りたい	I. 活躍するシニア人材像 ・ 活躍しているシニア人材がいる企業の状況、活躍しているシニア人材のプロフィールなどをまとめています。 ----- 7ページ～13ページ
 職業紹介業で想定されるシニア人材の 具体的な活用事例を知りたい	II. 活躍するシニア 5つのタイプ ・ 活躍しているシニア人材を5つのタイプに分類して特徴をまとめているほか、シニア人材の活躍に向けた企業向けのヒントをまとめています。 ----- 14ページ～30ページ
 シニア人材の雇用に関する 社会的な背景を知りたい	III. シニア人材の雇用を取り巻く社会背景と業界の実態 ・ シニア人材の雇用を巡る社会的背景をグラフを示しながらわかりやすく説明しています。 ----- 31ページ～36ページ
 職業紹介業界内のシニア人材の 雇用の現状について知りたい	III. シニア人材の雇用を取り巻く社会背景と業界の実態 ・ アンケート調査結果から得られた業界内のシニア人材の雇用の実態やわが国全体の状況との相違点、共通点などを探っています。 ----- 37ページ～44ページ
 活用できる公的支援、助成金の情報 などを知りたい	IV. 参考情報 ・ シニア人材の雇用に関して、活用できる公的支援、助成金の情報や問合せ先などを簡潔にまとめています。 ----- 45ページ～59ページ

～ このガイドラインにおける「シニア」、「高齢者」の用語について ～

このガイドラインにおいて、「シニア」、「高齢者」とは60歳以上の者を示します。年金の支給開始年齢の引き上げ等に伴い、60歳以上の雇用機会の確保が大きな問題となっているという認識によるものです。

既存の各種調査や法律名で「高齢者」と用いられている場合は、そのまま引用していますが、それ以外では基本的に「シニア」もしくは「シニア人材」を用いています。

なお、高年齢者雇用安定法では、55歳以上の者を「高年齢者」と定義しています。そのため、本文中でも、高年齢者雇用安定法に関わる説明では、「高年齢者」という表記を用いています。また、法律によっては「高齢者」を65歳以上とし、75歳未満の者を前期高齢者、75歳以上の者を後期高齢者とする場合もあります。

目次

はじめに	1
本ガイドラインの活用にあたって 該当ページへの検索ガイド	2
本ガイドラインの概要	4
Ⅰ．活躍するシニア人材像	7
1. 職業紹介業界で活躍しているシニア人材がいる企業の状況	8
2. 活躍しているシニア人材はどんな人？どのような仕事をしているの？	11
Ⅱ．活躍するシニア 5つのタイプ	14
1. 職業紹介業界で活躍しているシニア人材の分類	15
タイプ1：営業－人脈活用・新規開拓型	16
タイプ2：営業－現役世代サポート型	18
タイプ3：カウンセラー－シニア×シニア型	20
タイプ4：カウンセラー－現役世代サポート型	22
タイプ5：その他－顧問・専門事務職型	24
2. シニア人材の活躍のために企業がすること	26
(参考) シニア人材を雇用したい！と思った企業への公的サービス	30
Ⅲ．シニア人材の雇用を取り巻く社会背景と業界の実態	31
1. シニア人材の雇用を巡る社会的背景	32
2. シニア人材の雇用を巡る業界の実態 ～職業紹介業 企業アンケート調査より～	37
Ⅳ．参考情報	45
職業紹介業高齢者雇用推進委員会 委員名簿	60

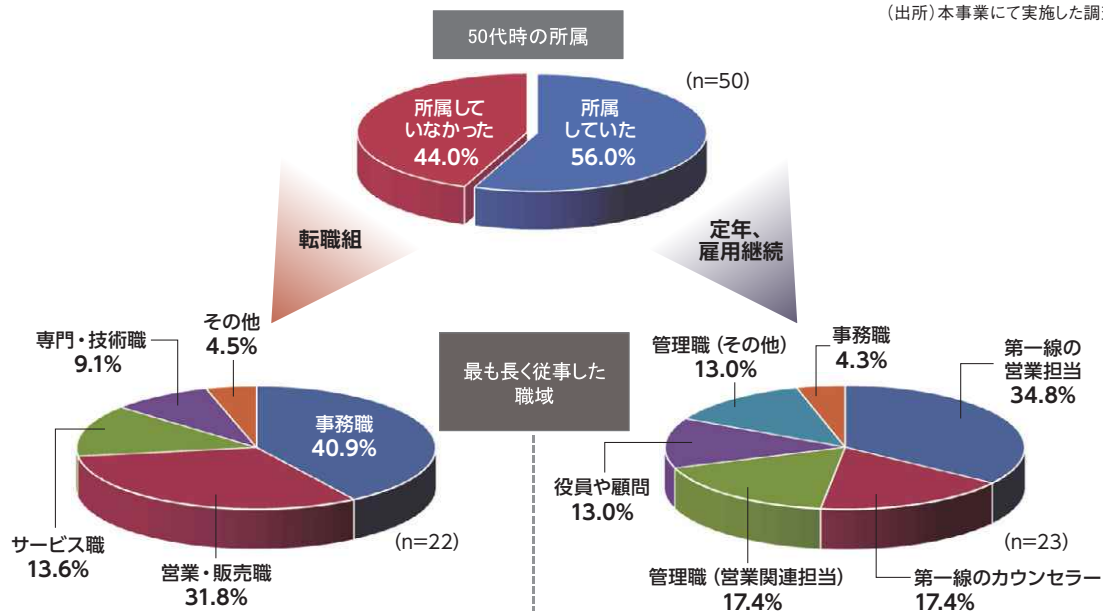
本ガイドラインの概要

◆職業紹介業界は転職組のシニア人材が多数活躍しています◆

現在活躍しているシニア人材の50代時の所属をみると、4割が転職組であることがわかります。職業紹介業界は、50歳を超えて転職してきた方たちも活躍できる可能性があります。

【活躍しているシニア人材の50代時の所属と最も長く務めた職域】

(出所) 本事業にて実施した調査から掲載

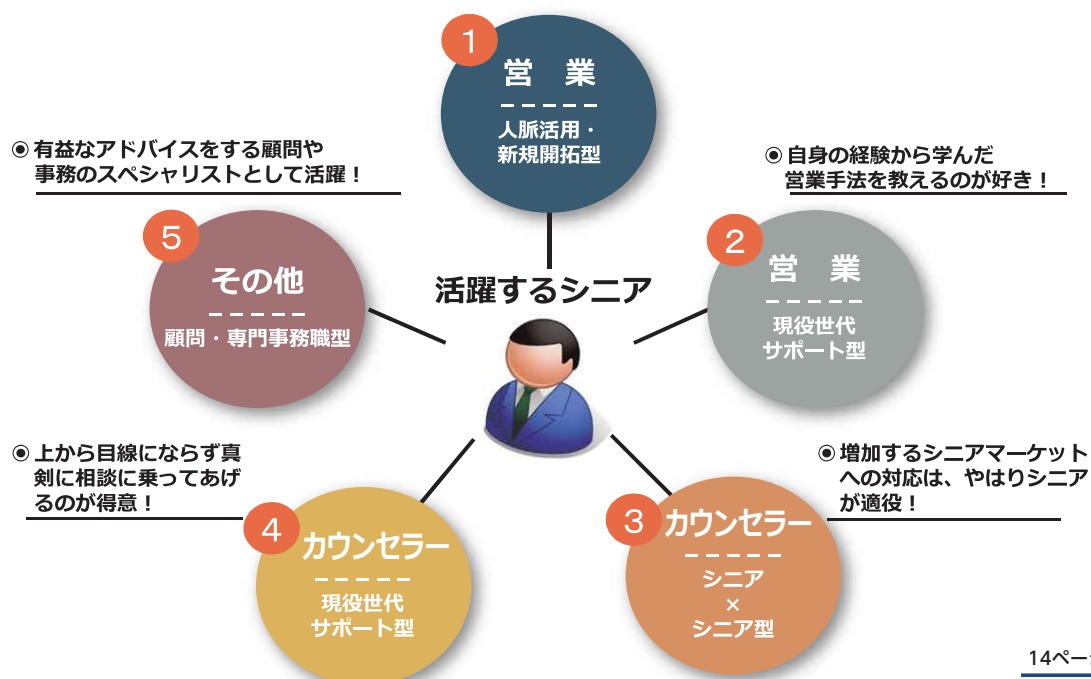


11ページへ

◆活躍するシニア 5つのタイプ◆

職業紹介業界で活躍しているシニア人材は、大きく5つのタイプに分類できます。

◎ 現役時代のつながりや親会社などで得た人脈、自らも積極的に動く行動力が強み！



14ページへ

◆活躍タイプ別の特徴（有する強みや企業への貢献）◆

活躍しているシニア人材の5つのタイプ別の特徴は、それぞれ以下のようにまとめられます。

営業 人脈活用・ 新規開拓型

- 企業の人事担当者との面識を有しており、新たに顧客先を開拓するときや、先方が求めている就職情報を把握するときに強みを発揮します。
- こうした方々の多くは、前職まで、メーカーや金融業界等で長い期間勤め上げ、そこで築いた人脈や、営業手法などを最大限活用されています。

営業 現役世代サポート型

- 営業場面において、自らが有するネットワークの後輩への引き継ぎ、営業スキルの教育など、職業紹介業における営業職にかかわる育成面で会社に多大な貢献を果たしています。
- 職業紹介業界が比較的若い業界であることから、適切なアドバイスをできる人材は限られており、そうした能力を有する人材へのニーズは高いといえます。

カウンセラー シニア×シニア型

- 中高年齢者の再就職支援の場面においては、同年代かそれ以上のカウンセラーの方が、それまでの社会経験を生かした効果的なカウンセリングを行うことができます。
- 利用者も高齢化するなかで、安心感をもってカウンセリングを受けていただくために、相応の経験を積んだシニアのカウンセラーのニーズが高まっています。

カウンセラー 現役世代サポート型

- 求職者に対して親身に寄り添えるカウンセリング・スキルを有し、求職者の人柄やニーズを把握する観察力が秀でています。
- 加えて、若手や中堅従業員への目配りもしており、同僚のカウンセラー（コンサルタント）から信頼を集めています。

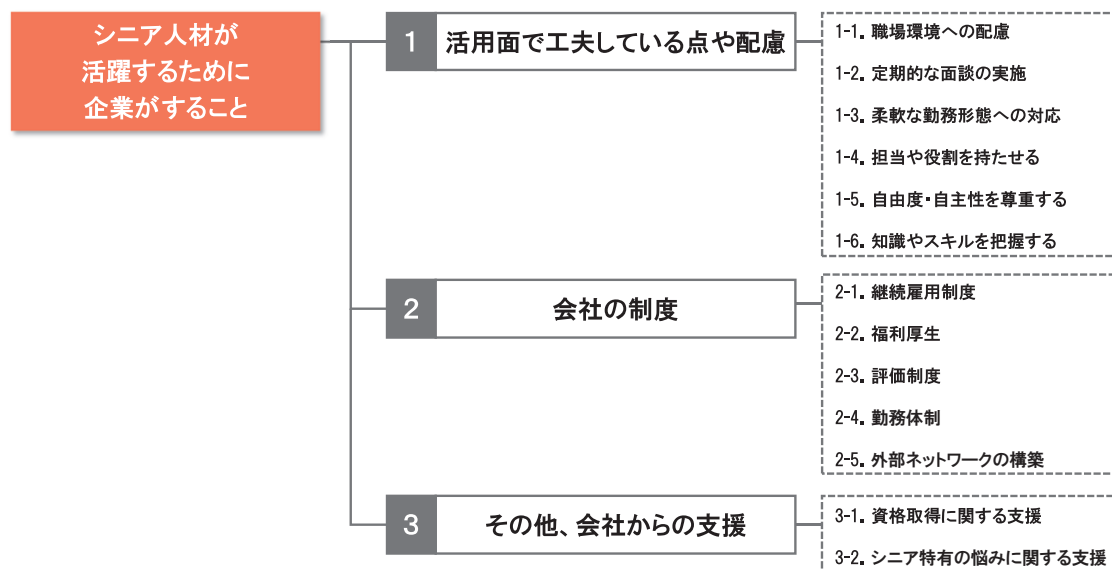
その他 顧問・専門事務職型

- 【顧問】常勤ではなく、顧問として過去の経験や人脈等を生かした的確なアドバイスや支援を行うことで活躍しています。セミナーの講師などでも活躍し、企業にとってなくてはならない存在です。
- 【専門事務職】企業の間接業務に関して多くのことを熟知しており、経理や総務の知識・経験を生かした業務の遂行と、後進の従業員の育成面で活躍しています。

15ページへ

◆シニア人材の活躍のために企業がすること◆

活躍しているシニア人材がいる企業は、具体的に次のような取り組みを進めています。



26ページへ



I. 活躍する シニア人材像

～職業紹介業で活躍している
シニア人材はどんな人?～

1. 職業紹介業界で活躍しているシニア人材がいる企業の状況

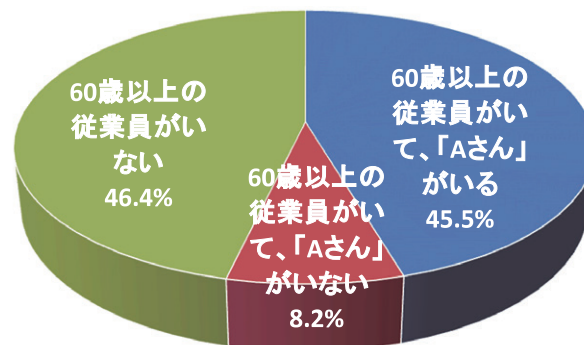
職業紹介業界では、シニア人材が活躍している企業はどのくらいあるのでしょうか？
シニア人材が活躍することで企業が受けられるメリットはどのようなことがあるのでしょうか？

1-1. 若い業界のなかで、活躍しているシニア人材がいる企業はすでに4割！

2016年に日本人材紹介事業協会が行ったアンケート調査の結果（詳細はⅢ．に記載）によると、活躍しているシニア人材（調査ではその人を「Aさん」としました）がいると回答した企業は、全体の4割を超えました。

【60歳以上の従業員の有無と、活躍しているシニア人材の有無】

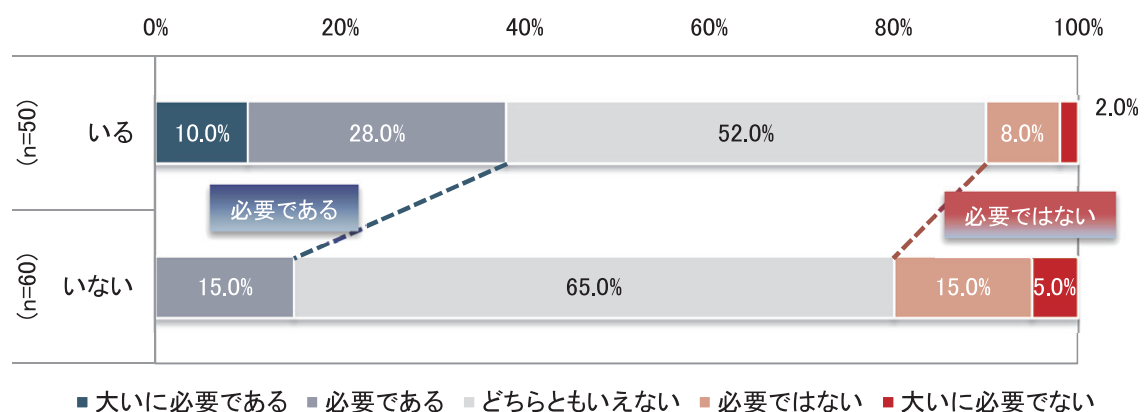
(n=110)



(出所) 本事業にて実施した調査から掲載

また、シニア人材の活躍の必要性に関する認識を聞いた質問に対して、活躍しているシニア人材がいる企業は、いない企業の2倍以上となっています。活躍しているシニア人材のいる企業は、シニア人材を雇用することのメリットが大きいと思っているのです。

【今後のシニア人材の活躍の必要性（活躍しているシニア人材の有無別）】



(出所) 本事業にて実施した調査から掲載

1-2. 活躍しているシニア人材がいる企業が享受しているメリットとは？

では、活躍しているシニア人材がいる企業が享受しているメリットとはどのようなものなのでしょうか。

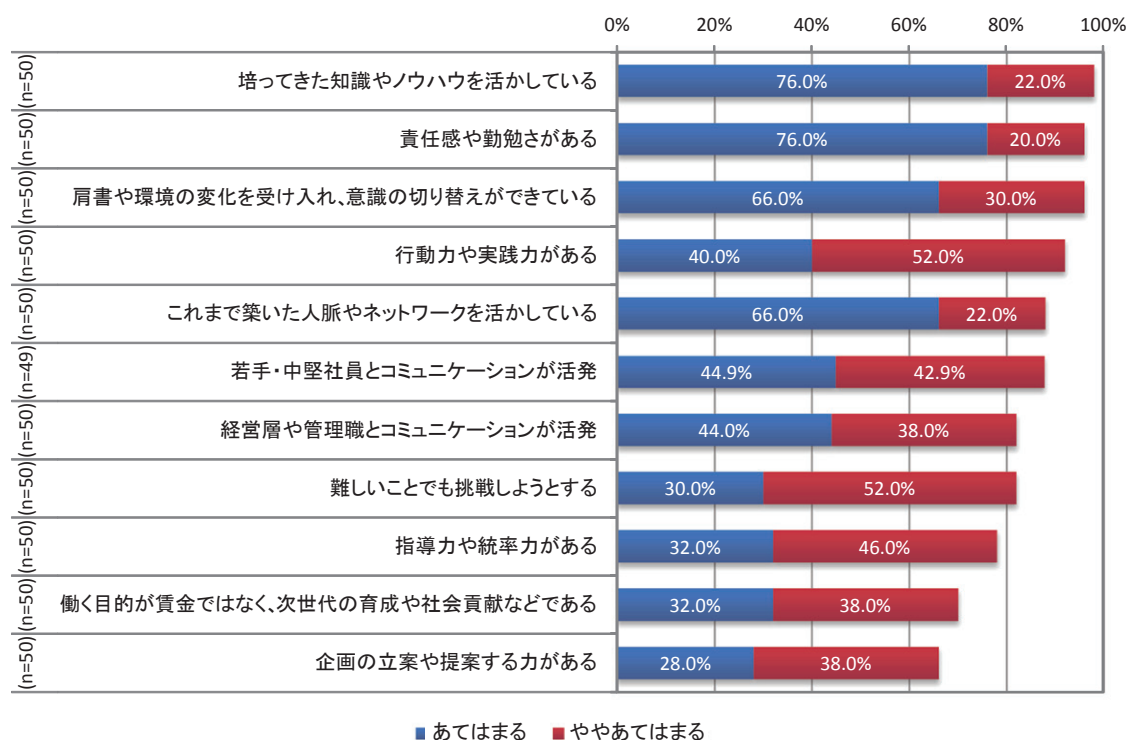
活躍しているシニア人材の仕事ぶりやその特徴をみると、「培ってきた知識やノウハウを活かしている」「責任感や勤勉さがある」「肩書や環境の変化を受け入れ、意識の切り替えができています」「行動力や実践力がある」という回答が各90%を超え、それまでの経験を活かし、肩書等にこだわることなく積極的に仕事に取り組んでいる様子がみてとれます。

また、「若手・中堅社員とコミュニケーションが活発」「経営層や管理職とコミュニケーションが活発」も各80%を超えていることから、若手と管理職との間の潤滑油の役目を大いに果たしているともいえます。

さらに、「これまで築いた人脈やネットワークを活かしている」の割合も高くなっています。シニア人材の持つ最も特徴的な強みといえるでしょう。

活躍しているシニア人材がいる企業は、こういった様々なメリットをすでに受けているということです。

【活躍しているシニア人材の特徴】



(出所) 本事業にて実施した調査から掲載

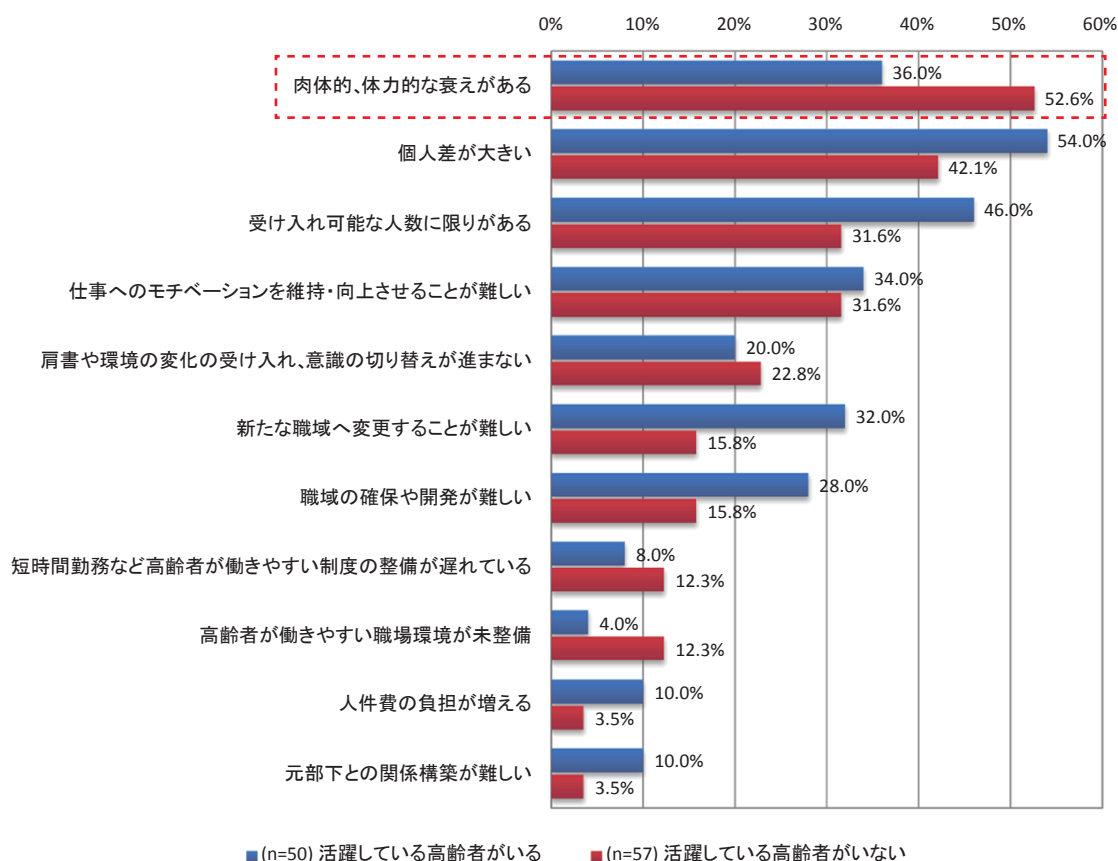
1-3. 「シニアは肉体的・体力的な衰えが不安」は本当？

「シニア」と聞くと、肉体的・肉体的な衰えや個人による能力差、企業側の受け入れ体制の未整備などを気にされる方もいらっしゃるかもしれません。

しかし、アンケート調査からは、活躍するシニア人材がいない企業が最も懸念している「肉体的・体力的な衰え」は、実は、それほど心配には及ばないことがわかりました。

現在、職業紹介業で活躍しているシニア人材は、肉体的にも若いといえそうです。

【シニア人材を雇用するときの懸念（活躍しているシニア人材の有無別）】



(出所) 本事業にて実施した調査から掲載

また、上の図表からは、活躍するシニア人材がいる企業といない企業で、懸念している内容が異なることがわかります。

実際に活躍しているシニア人材がいる企業が感じている懸念を整理し、具体的にそれらをどのように乗り越えているのかについて、後述する活躍事例で紹介します。

2. 活躍しているシニア人材はどんな人?どのような仕事をしているの?

企業にとって多くのメリットのあるシニア人材ですが、現在すでに本業界で活躍しているシニア人材は、一体どのような人で、どのような仕事をしているのでしょうか。

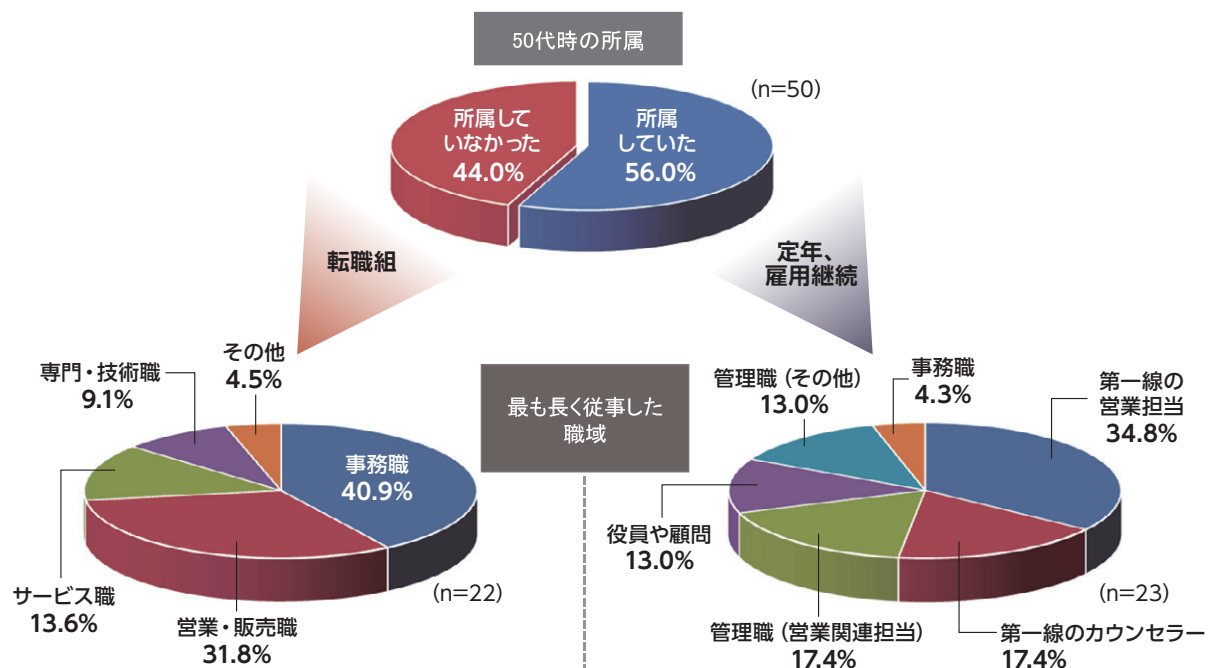
2-1. 職業紹介業では、他業界からの転職組も活躍できます！

現在活躍しているシニア人材の50歳代時の所属を尋ねたところ、現在の企業に「所属していなかった」という回答が4割を超えていました。本業界では、50歳を超えてから転職してきた方たちが、活躍できる業界であることがわかります。

また現在の企業に、「所属していた」方が最も長く従事した職域は、営業担当やカウンセラーでした。

この転職組の職歴をみると、事務職と営業・販売職が多いものの、多様な職種構成になっています。どの職種を経験してきたかにかかわらず、シニア人材が活躍できることがわかります。

【活躍しているシニア人材の50代時の所属と最も長く務めた職域】



(出所) 本事業にて実施した調査から掲載

2-2. 活躍しているシニア人材のプロフィール

性別・年齢

男性が大部分を占めています。ただし、女性でも活躍している方がいらっしゃいます。

年齢は、65歳以下が34人（74%）で、最も多いのは61歳となっています。

現在の雇用形態・役職

有期雇用が66%である一方、無期雇用者も34%います。

役職は、一般従業員が最多の42%、次いで、部長相当が26%、経営層・顧問相当が18%になっています。

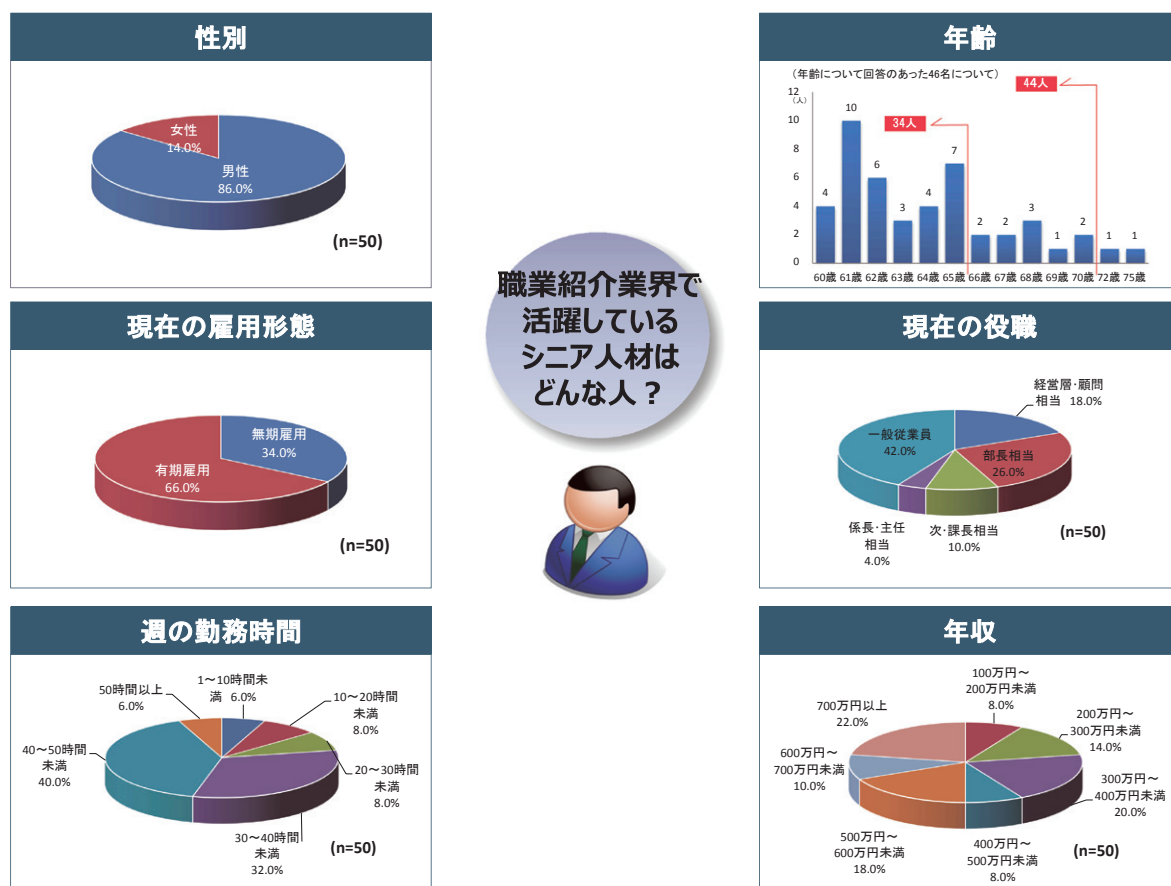
週の勤務時間

40時間以上の勤務者が約半数に達しています。30時間以上まで広げると8割程度を占め、現役世代と大きく変わらず働いている人が多いことがわかります。

年収

500万円以上が約半数を占めています。最も多いのは、700万円以上（22%）です。

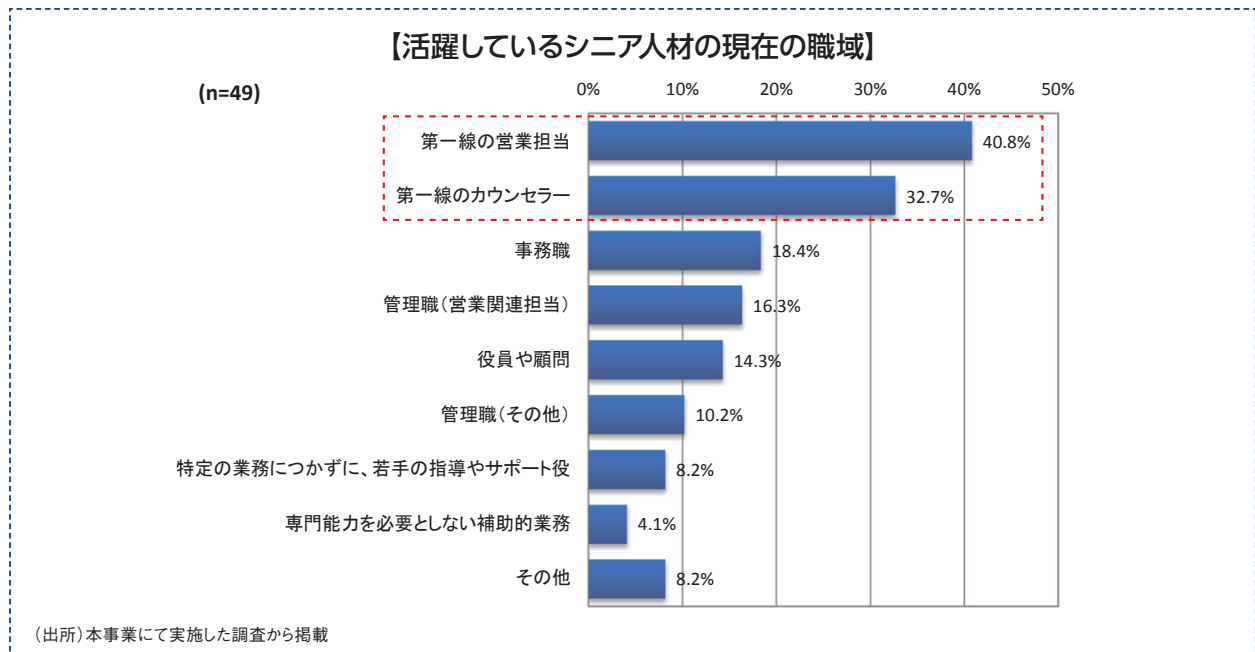
【職業紹介業界で活躍しているシニア人材のプロフィール】



(出所) 本事業にて実施した調査から掲載

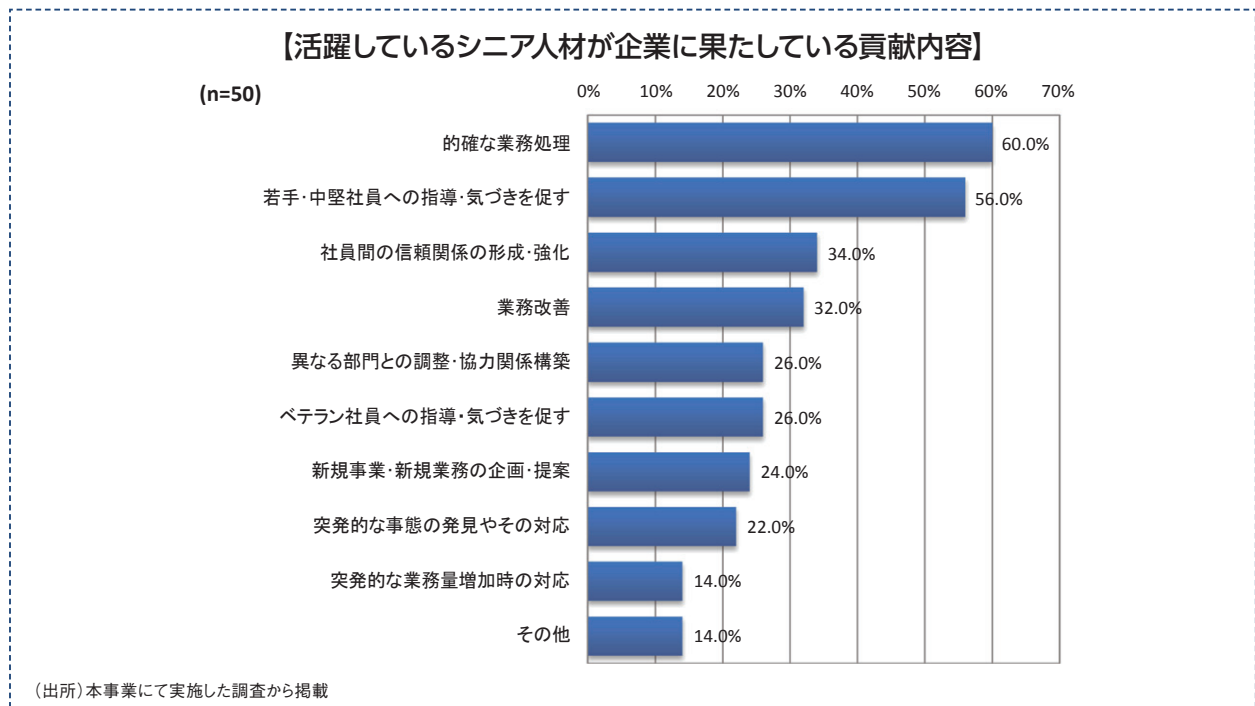
2-3. 活躍しているシニア人材の現在の職域

活躍しているシニア人材が、現在従事する職域は、営業とカウンセラーが多くを占めています。この職域は、今後のシニア人材の雇用を検討するうえで重要なポイントとなりそうです。



2-4. 活躍しているシニア人材が企業に果たしている貢献

活躍しているシニア人材は、企業に様々な貢献を果たしていますが、「的確な業務処理」や「若手・中堅社員への指導・気づきを促す」などは、特に貢献度が高いようです。その豊富な経験から、「業務改善」や「社員間の信頼関係の形成・強化」にも期待が寄せられます。





Ⅱ．活躍するシニア 5つのタイプ

～職業紹介業で活躍しているシニア人材の
5つのタイプと企業がすること～

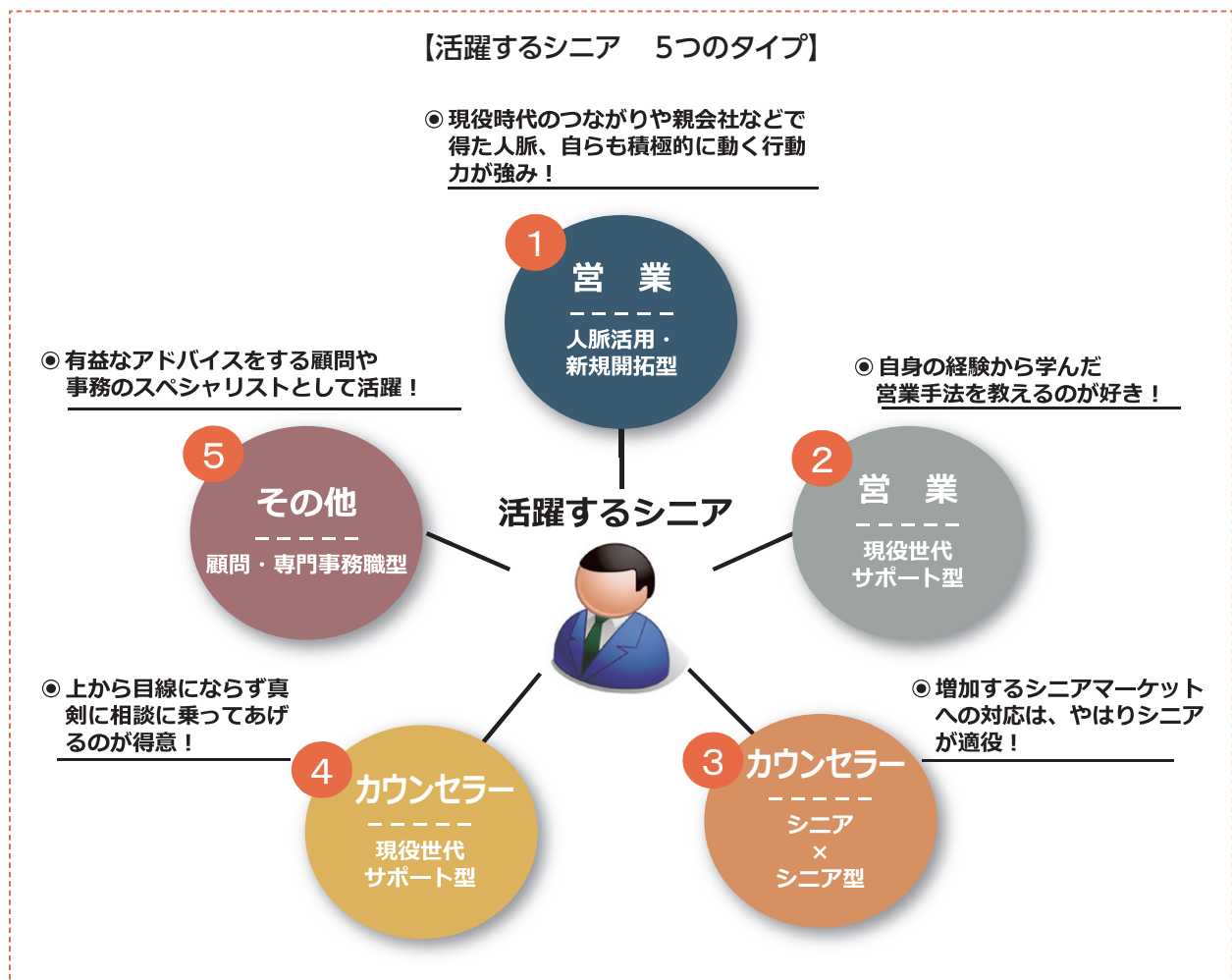
1. 職業紹介業で活躍しているシニア人材の分類

Iでは、アンケート調査からわかった「活躍しているシニア人材像」を概観しました。
では、具体的に、活躍するシニア人材には、どのような方がいらっしゃるのでしょうか？

活躍しているシニアの5つのタイプ

日本人材紹介事業協会は会員企業に対して、活躍しているシニア人材とその企業代表者に対してヒアリング調査を実施いたしました（2016年度実施）。

その結果、活躍しているシニア人材は、大きく5つのタイプに分けることができました。



次項で、それぞれの具体的な活躍の内容をみてみましょう！

タイプ1：営業－人脈活用・新規開拓型

POINT

現役時代のつながりや親会社などで得た幅広い人脈を生かした新規開拓ができる人材
新たなネットワークの拡大や最新情報の収集など、営業ネタのアップデートも継続



どのような強みを持っている人？

多くの企業の人事担当者と面識があり、新たに顧客先を開拓するときや、先方が求めている就職情報を把握するときに強みを発揮します。

こうした方々の多くは、前職まで、メーカーや金融業界等で長い期間勤め上げ、そこで築いた人脈や、営業手法などを最大限活用されています。

本人
ヒアリング
より

61歳、ヒアリング企業D社、関東地方（前職は金融業界）

・リピート先の顧客との信頼関係を大事にしています。「〇さんの紹介ならば、とりあえず会ってみましょう」と言ってもらえる関係性を継続しています。

なぜ活躍ができているの？活躍の秘訣は？

他業界から転職してきた人が活躍しているケースが多く見られました。前職までに培った営業スキル、スケジュール管理方法、人脈などを最大限活用されています。ただし、過去の経歴をひけらかすことなく、自分に与えられた役割を理解して業務にあたられている方が多いです。

また、既存のネットワークに止まらず、社外の勉強会等に参加し、新たな人脈形成にも積極的に取り組まれている方がいらっしゃいます。企業もそうした活動を後押ししているようです。

最新のトレンドや経済動向のウォッチを継続し、営業ネタのメンテナンスも欠かしません。

本人
ヒアリング
より

73歳、ヒアリング企業M社、中国・四国地方（前職は自動車メーカー）

- ・これまでのキャリアで培ってきた人脈やネットワークを活用できることが大きいです。仕事の発注側・受注側双方の経験があるため、人に頭を下げるのが苦ではありません。

66歳、ヒアリング企業G社、中部地方（前職は輸送・運輸業）

- ・インターネットの情報や経済誌に目を通し、最新知識を得るようにしています。為替レートも毎日チェックします。

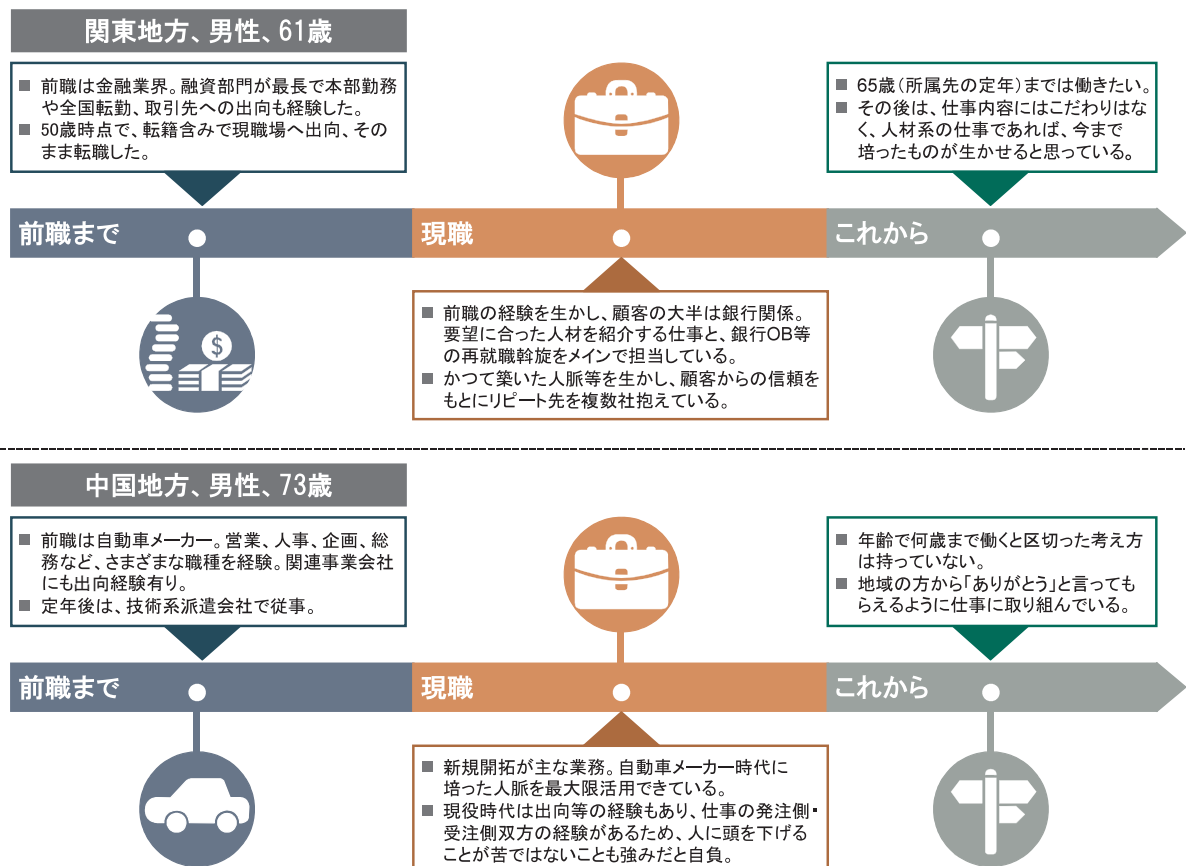
具体的にどのような成果が得られているの？企業にとってのメリットは何があるの？

企業へのヒアリング調査からは、長年の営業活動で培った、地域企業における信用・人脈を、職業紹介事業の営業活動においても十分活かされているという声もありました。

特に創業から間もない企業にとっては、様々な経験や得がたいネットワーク、スキルを有するシニア人材は、ビジネスのチャンスを広げる可能性を秘めています。

実例紹介～活躍しているシニア人材の過去、現在、これから～

ヒアリング調査にご協力いただいた、活躍するシニア人材をご紹介します。



タイプ2：営業－現役世代サポート型

POINT

長年経験してきた営業活動で得た、営業手法やスキルを、社内の若手・中堅従業員に対して教えることに能力を発揮している人材

企業にとっても、人材育成面や悩みを打ち明ける先輩として活躍する貴重な存在



どのような強みを持っている人？

営業場面において、自らが有するネットワークを若手・中堅に引き継ぐ、営業スキルを若手・中堅に教育するなど、育成面で会社に多大な貢献を果たしています。

職業紹介業界が比較的若い業界であることから、適切なアドバイスができる人材は限られており、そうした能力を有する人材へのニーズは高いとする企業もあります。

本人
ヒアリング
より

63歳、ヒアリング企業〇社、九州地方

- ・若い人たちに対し、上から目線ではなく、同じ目線をもって一緒に働いています。
- ・若い従業員に対して、これまでの経験から得られた営業手法を教えると、耳を傾けてくれる上に、一生懸命に取り組むので成果も上がっています。

なぜ活躍ができているの？活躍の秘訣は？

過去の地位にこだわらず、フランクに現役社員と接せられることが、活躍の秘訣です。

同時に、そうした方々は、現役世代の邪魔や足を引っ張ることがないように見守ることも意識しています（無意識的に体に染みついているという方もいらっしゃいます）。

若手従業員と積極的にコミュニケーションを取ることを心掛けている人も多く、話題に遅れを取らないように、最新のドラマをみているという方もいらっしゃいました。

本人
ヒアリング
より

64歳、ヒアリング企業N社、中国・四国地方

- ・若手とのコミュニケーション（目線合わせ）が大切だと思っている。現役世代の足を引っ張ることがないように、見守るところは見守るようにしています。

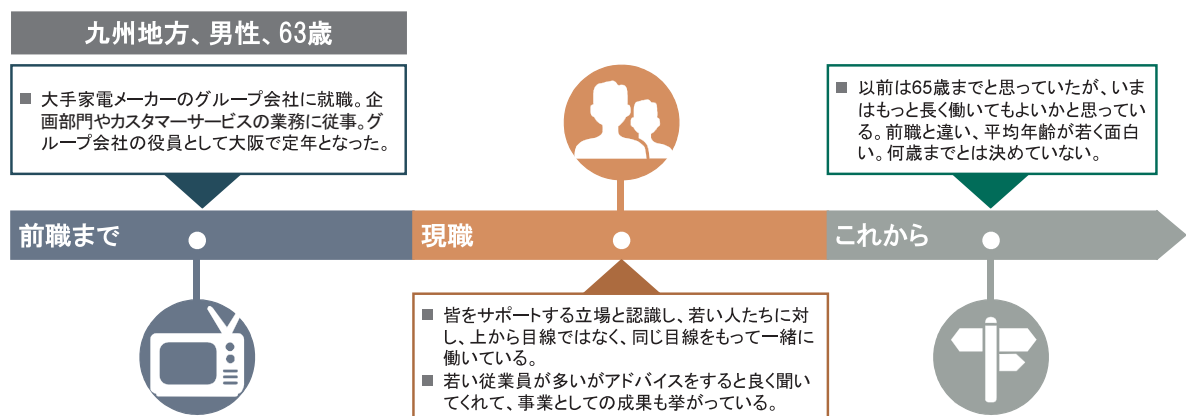
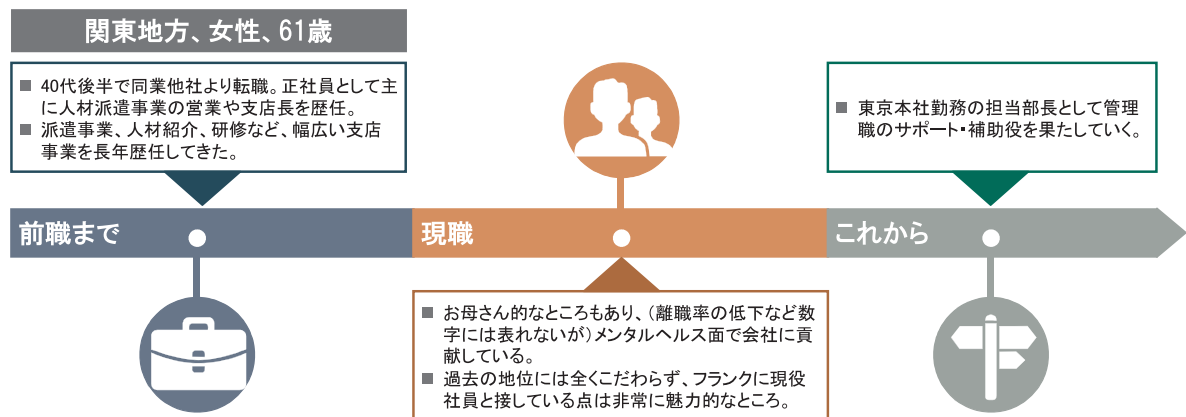
具体的にどのような成果が得られているの？企業にとってのメリットは何があるの？

活躍しているシニア人材には、長年の営業経験を有する人が少なくなく、そこで培った営業スキルや人脈を、次世代へとつないでいくことを自らの役割として認識しているため、人材育成役の先輩、上長には言えない悩みを打ち明ける先輩として、社内で貴重な存在になっています。

また、若い従業員へのアドバイスが刺激となり、営業成績等にも良い効果をもたらしています。良き相談役、見本となっています。

実例紹介～活躍しているシニア人材の過去、現在、これから～

ヒアリング調査にご協力いただいた、活躍するシニア人材をご紹介します。



タイプ3：カウンセラー－シニア×シニア型

POINT

高齢化と構造的な人材不足が進むなかで、需要が急増する高齢の利用者の再就職支援を主に担当

高齢の利用者にとって、同世代のカウンセラーと話をする安心感や信頼感は、若手・中堅従業員では代替できない価値をもつ



どのような強みを持っている人？

中高年齢者の再就職支援の場面において、同年代かそれ以上の方が、それまでの社会経験を生かした効果的な職業紹介を実施できているケースが多い。

本人
ヒアリング
より

61歳、ヒアリング企業J社、近畿地方

- ・前職場（大企業）を顧客として再就職支援を行っており、求職ニーズと求人ニーズの双方が分かっている自分にとっては、マッチングがやりやすいです。

なぜ活躍ができているの？活躍の秘訣は？

高齢の求職者に安心感をもってカウンセリングを受けていただくには、相応の年齢や経験を積んだカウンセラーが求められるということから、シニアのカウンセラーのニーズが高まっています。

本人
ヒアリング
より

64歳、ヒアリング企業F社、中部地方

- ・今後も就労支援に携わっていきたいです。ご利用者が再就職を通じて今後のキャリア、生き方を考えるきっかけづくりができると嬉しいです。

65歳、ヒアリング企業I社、近畿地方

- ・人材紹介業務は業界的には20～30歳代の若い従業員も多いですが、管理職層の求人案件が多く、求人会社、求職者の双方にとって、相応の年齢、経験が求められると感じます。

63歳、ヒアリング企業L社、中国・四国地方

- ・利用者様にとっても、再就職の際に自分と年代が自分より少し上の年齢のコンサルタント（カウンセラー）に的確なアドバイスを受けたいという需要は高まると思います。

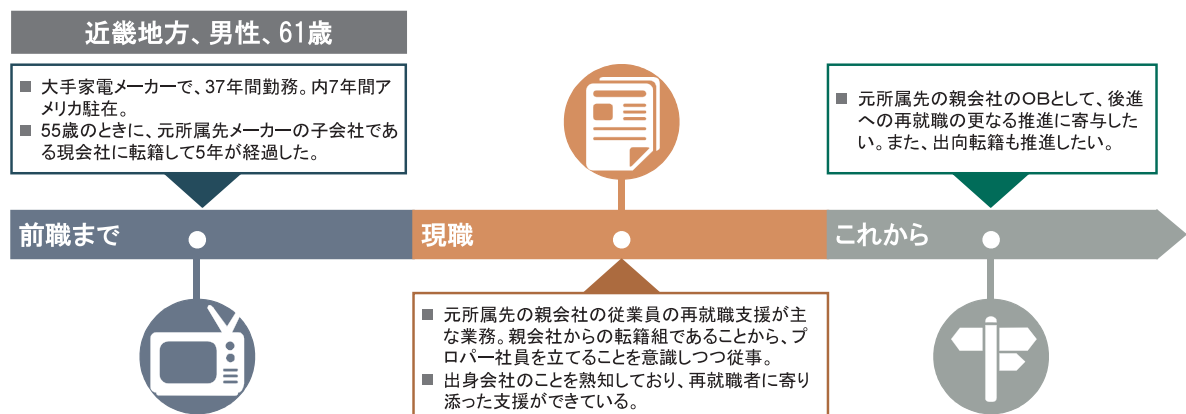
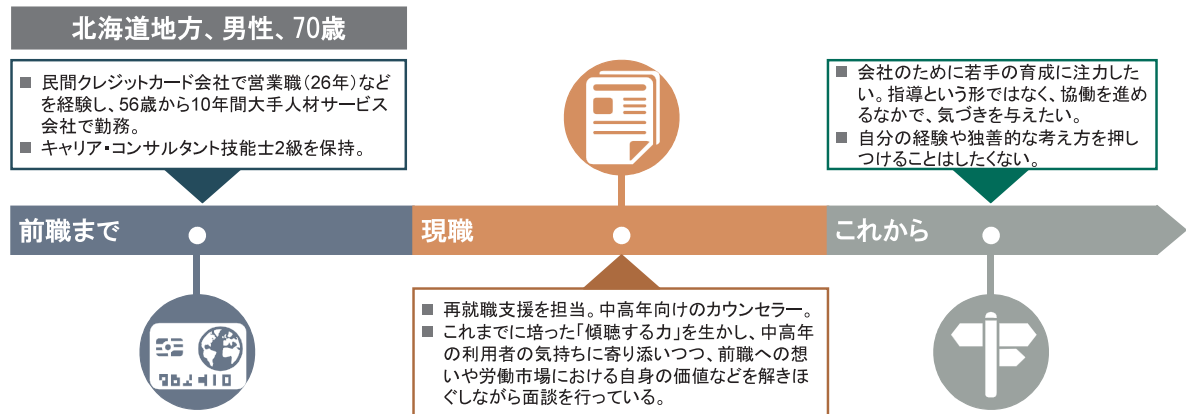
具体的にどのような成果が得られているの？企業にとってのメリットは何があるの？

今後は、これまで以上に、求職者の高齢化が進むと見込まれます。そのなかで、求職者に納得感や信頼感を与えられるカウンセラーは、相応の年齢であることが重要になります。

若手・中堅従業員にはない、豊かな人生経験を持つシニア層のカウンセラーは、今後ますます重要な存在になっていくことが見込まれます。

実例紹介～活躍しているシニア人材の過去、現在、これから～

ヒアリング調査にご協力いただいた、活躍するシニア人材をご紹介します。



タイプ4：カウンセラー－現役世代サポート型

POINT

上から目線ではなく、若手・中堅従業員とコミュニケーションが取れるスキルを有する人材

若手・中堅従業員への配慮も欠かさず、数字には表れにくい人材育成や離職の防止などの面で企業に貢献



どのような強みを持っている人？

利用者に対して親身に寄り添えるカウンセリングのスキルを有し、利用者の人柄やニーズを把握する観察力に秀でています。

加えて、若手や中堅従業員への目配りもしており、同僚のカウンセラー（コンサルタント）から信頼を集めている人が多いです。

本人
ヒアリング
より

63歳、ヒアリング企業L社、中国・四国地方

- ・辛そうな若手従業員に一声かけてあげたり、押しつけがましくならないように注意しながら、アドバイスをしたりしています。
- ・一方で、マネジメント層には、人材育成の方法について、現場目線から意見を述べ、改善を促すようにしています。

なぜ活躍ができているの？活躍の秘訣は？

若手・中堅の従業員に対して積極的に耳を傾けることを自らの役割と認識し、能動的に取り組まれています。過去の経験はリセットして、若手と同じ目線で業務にあたろうとしています。ただし、ただ傾聴するだけではなく、時として必要なアドバイスも送っています。

本人
ヒアリング
より

63歳、ヒアリング企業A社、北海道地方

- ・若い人とは目的を共有するようにしています。自分の成功体験を語るようなことはせず、あえて失敗体験を語っています。聞くことに注力し、物事の本質に関わる点で発言するように意識しています。
- ・課題を抱えた30代の若者の話を、丁寧に聞くことは、シニアのカウンセラーに求められている役割だと思っています。

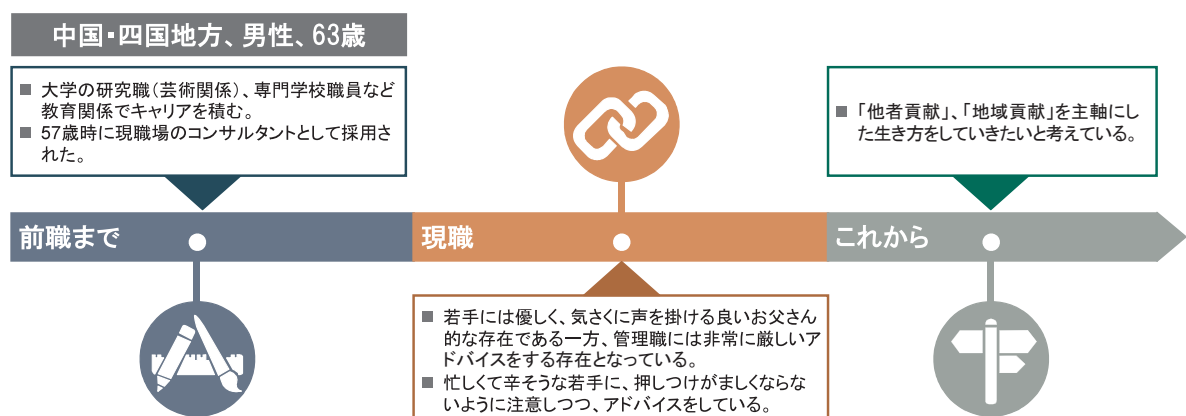
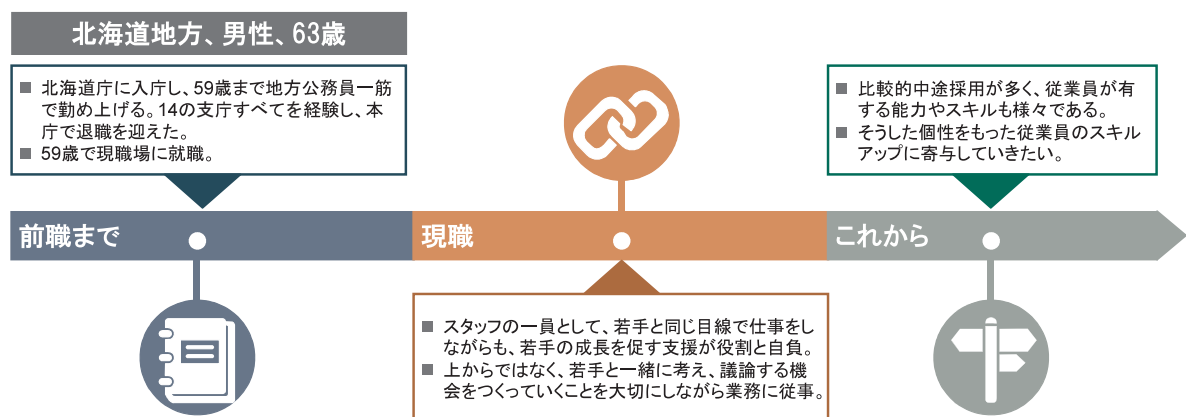
具体的にどのような成果が得られているの？企業にとってのメリットは何があるの？

利用者がどのようなことを望んでいるか、言葉にならない部分も含めて感じ取ることができるほどの高いカウンセリングスキルを有し、企業全体の信頼感を高めることが期待されます。

若手・中堅従業員にとっても、良い聞き役となり、傾聴しつつ的確なアドバイスを送る良き先輩として、新規案件の獲得数などの数字には表れにくいものの、人材育成面や離職の防止などの効果が得られることが期待されます。

実例紹介～活躍しているシニア人材の過去、現在、これから～

ヒアリング調査にご協力いただいた、活躍するシニア人材をご紹介します。

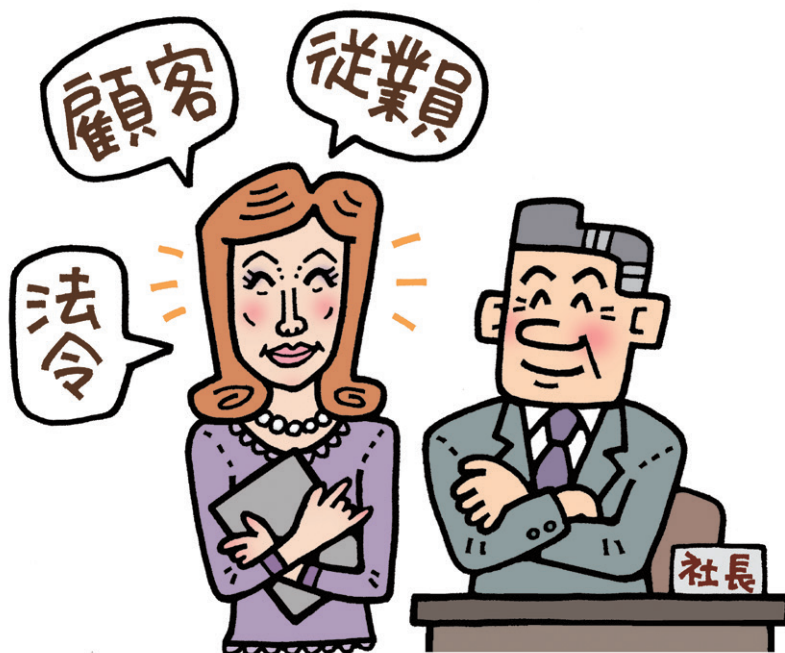


タイプ5：その他－顧問・専門事務職型

POINT

【顧問】膨大な知識や過去の経験に裏打ちされた的確なアドバイスや支援を実施

【専門事務職】企業内の間接業務に精通し、経理や総務の知識・経験を生かした業務遂行及び後進の育成に従事



どのような強みを持っている人？

【顧問】常勤ではなく、顧問として過去の経験や人脈等を生かした的確なアドバイスや支援を行うことで活躍している方がいます。セミナーの講師などでも活躍し、企業にとってなくてはならない存在です。

【専門事務職】企業の間接業務に関して多くのことを熟知しており、経理や総務の知識・経験を生かした業務の遂行と後進の育成で活躍しています。

本人
ヒアリング
より

69歳、ヒアリング企業C社、東北地方（顧問として活躍）

- ・自分の年代になるとどうしても「自分の時代はこうだった、こういうやり方だった」というのがあるが、若い人の考えや新しい動向等を常に収集するよう心がけています。

68歳、ヒアリング企業I社、近畿地方（専門事務職として活躍）

- ・第一線のコーディネーター（カウンセラー）が働きやすいよう、活躍しやすいよう、気を付けています。コーディネーター（カウンセラー）が実績を上げたとき、感謝されたとき、最もやりがいを感じる瞬間です。

61歳、ヒアリング企業K社、中国・四国地方（専門事務職として活躍）

- ・職業紹介業で長く業務に従事してきたため、派遣法の改正や労働関連法の解釈・変更など、営業部門に関わる知識も一定レベル習得し、それらを踏まえて経理・総務面からのバックアップを提案できることは、自らの強みであり、役割だと思っています。

なぜ活躍ができていますの？活躍の秘訣は？

【顧問】常に最新の情報収集を心掛けることや、若い人材を指導する際の指導の方法についても、自分たちの現役時代の常識を当てはめすぎないようにすることを意識している方が多いです。

【専門事務職】社内ネットワークが広く、会社の歴史や制度の成り立ちを含めて、社内のあらゆることに精通していることが社内の信頼を集め、活躍できる背景になっています。

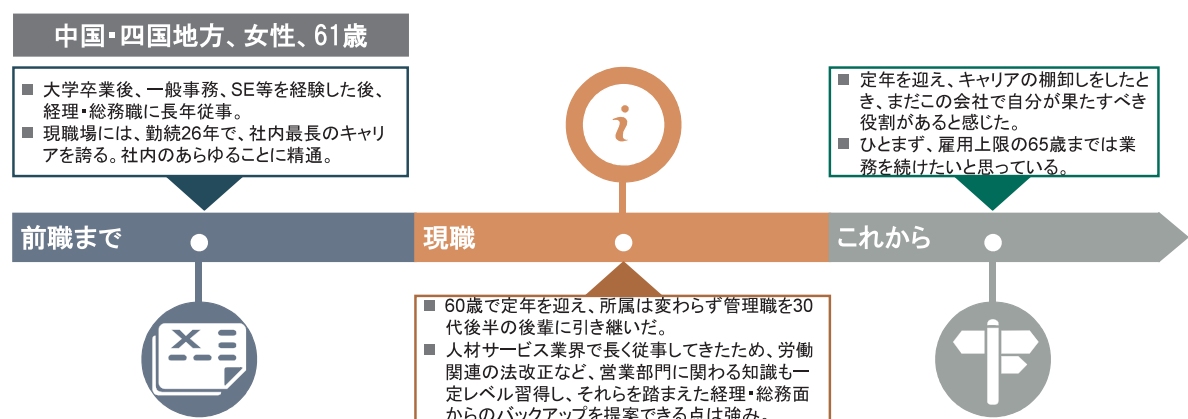
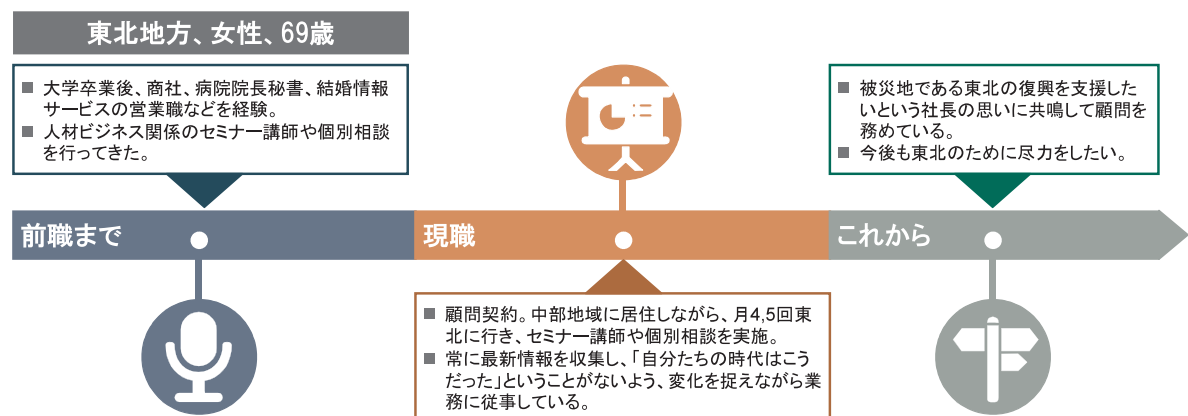
具体的にどのような成果が得られているの？企業にとってのメリットは何があるの？

【顧問】社内では容易に得がたい経験や人脈を有する人材であり、事業を行う上でも一度立ち止まって考えさせてくれるご意見番として活躍されています。

【専門事務職】業績には直接的には反映されないものの、縁の下の力持ちとして、間接業務を円滑かつ確実に遂行する上で、企業にとってはかけがえのない存在です。

実例紹介～活躍しているシニア人材の過去、現在、これから～

ヒアリング調査にご協力いただいた、活躍するシニア人材をご紹介します。



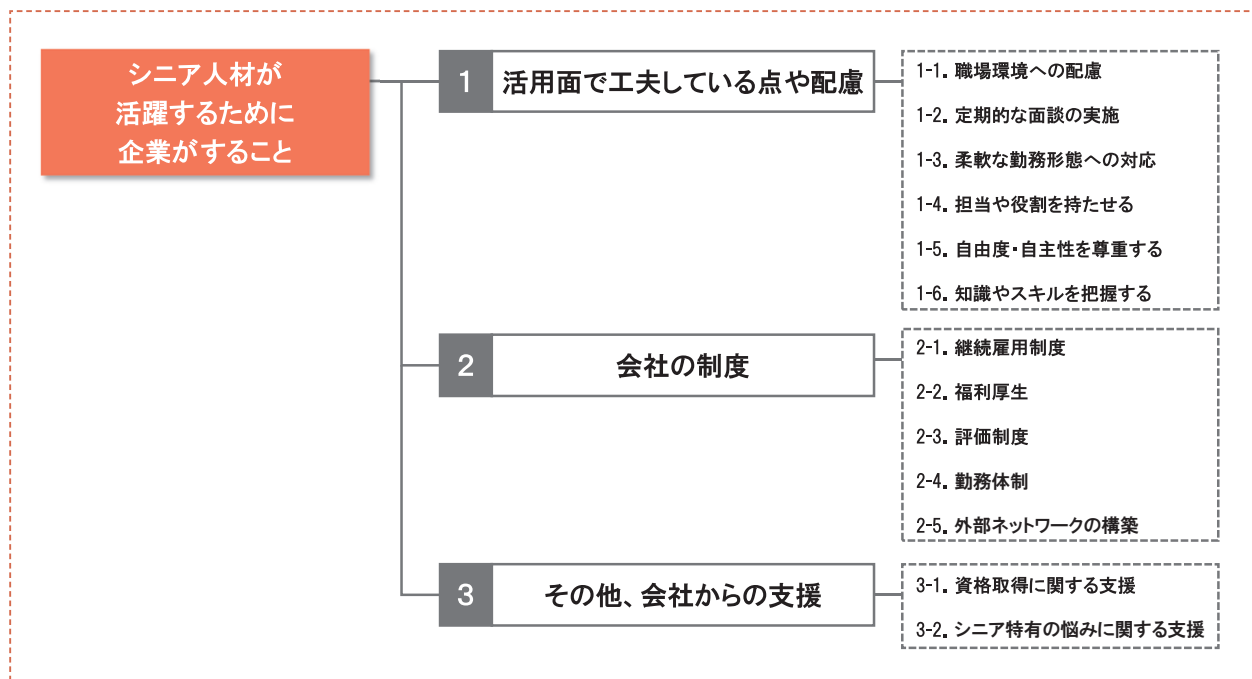
2. シニア人材の活躍のために企業がすること

次に、シニア人材が活躍するために企業が実施していることをみてみましょう。

すぐに実践できそうなこと、検討してみる価値があることなど、シニア人材を生かすための方策を具体的な事例から見つけていきましょう。

現在、活躍しているシニア人材がいる企業が、実践している工夫や配慮・制度・支援など

シニア人材が活躍するために企業が実施している様々な工夫や配慮、制度・支援をまとめています。



次項で、それぞれの具体的な取り組みの内容をみてみましょう！
(実際に、企業へヒアリングした調査結果をまとめています)

1. 工夫している点や配慮

1-1. 職場環境への配慮

- ☐ 身近に60歳以上の同僚を多く配置するようにしています。
- ☐ 就職支援の対象者を同年代の中高年にしています。年代的に共有する部分が多くやりやすいようです。
- ☐ 在宅勤務ができるよう、PCをセットするなどの環境整備のサポートを行っています。
- ☐ 「ビンテージ会」という社内プロジェクトにおいて、若手社員の後方支援（相談業務や改善協議など）をお願いしています。
- ☐ 周辺的な仕事は若い人に任せつつ、あえて他の世代と同様に扱うようにしています。

1-2. 定期的な面談の実施

- ☐ ヒアリングで成果発生に至る経緯を確認し、問題点の指摘や改善策をアドバイスしています。
- ☐ コミュニケーションを密にして、仕事上の障壁を早い段階で取り除くようにしています。
- ☐ 定期的に面談を実施して「頼りにしている」ことをしっかりと伝え、モチベーションをキープしてもらっています。
- ☐ 高齢従業員は現場への配慮から自分から相談を切り出してくれないため、定例の会議を設置して課題抽出に努めています。
- ☐ 高齢従業員の指摘や進言を会社側がしっかりと受け止める体制を取っています。必要に応じて部長も介在し、元上司・元部下／現部下・現上司の関係性のなかで終わらせないように意識しています。
- ☐ 高齢従業員からのアドバイスに耳を傾けて、聞いて終わりにせず、実際にアクションへとつなげるようにしています。

1-3. 柔軟な勤務形態への対応

- ☐ 名古屋在住のまま仕事を続けていただけるようにしています（東北地方の企業より）。
- ☐ 担当顧客は名古屋市内よりも、四日市や豊橋に重点を置いています（中部地方の企業より）。
- ☐ どのくらい働くか等、個別に設定しています。
- ☐ 有給休暇の積極的な取得を促進しています。
- ☐ 就業時間や就業場所の自由度を高めています。報告は求めています、基本は毎週一回の定例ミーティング時に出社すれば良い形としています。

1-4. 担当や役割を持たせる

- ☐ 「担当部長」というポストで、管理職のサポートや補助役を果たしてもらっています。
- ☐ 人材紹介の事実上の責任者としてたり、貿易実務講座講師に任命するなど、特定業務について一定の権限と責任を持たせています。
- ☐ 能力や意欲を高めてもらうために、求職者マッチング業務の専任者としています。
- ☐ すべてを後輩に引き継ぐのではなく、一定の役割を担い続けてもらっています。
- ☐ 「あなたがいなければできない業務がある。しかし任せっきりにはいしない。」という状態をつくりモチベーション向上を図っています。

1-5. 自由度・自主性を尊重する

- ☐ 人脈やコミュニケーション力など、バランス感覚に長けた高齢従業員には、細かい指示をせず能力を遺憾なく発揮してもらうような配慮をしています。
- ☐ 目標数値の達成方法等は、自ら考えてもらうようにしています。
- ☐ 独立した業務を自発的・自律的にできるようにしています。
- ☐ 自身の経験を活かし、フリーに企画案を挙げられる体制にしています。

1-6. 知識やスキルを把握する

- ☐ 高齢従業員が有しているネットワークやスキルを理解し、何ができるか、どのようなことを任せると能力を最大限に発揮できるのか等、意識して業務を依頼しています。

2. 会社の制度など

2-1. 継続雇用制度

- ☐ 65歳までの定年延長制度を設けています。
- ☐ 60歳定年、65歳まで再雇用としています。66歳以降はケースバイケースとしています。
- ☐ 60歳役職定年・早期退職制度の適用、62歳定年、65歳まで再雇用（契約社員）等を実施しています。
- ☐ 再雇用契約社員就業規則の整備を進めています。

2-2. 福利厚生

- ☐ 社員持株会制度、宿泊施設の割引利用、弊社のスポンサーであるプロチームの観戦、忘年会等、福利厚生を充実させています。

2-3. 評価制度

- ☐ チャレンジシート制度に則り、目標と成果を明確にしています。
- ☐ インセンティブ制度を設けています。
- ☐ 半期毎のMVP表彰制度等を設けています。
- ☐ 60～62歳の年収は現役時代の75%+業績に応じた賞与。63～65歳は固定としています。
- ☐ 業務の成果を正當に評価して、処遇に反映させています。
- ☐ ミドル層に対しては、キャリア面談やキャリアの棚卸し、カルテづくりなどを検討しています。

2-4. 勤務体制

- ☐ 年金制度に合わせて非常勤勤務制度を導入しています。
- ☐ 定年後も同じ職務内容であれば、給与・役職は継続することとしています。

2-5. 外部ネットワークの構築

- ☐ 講師育成など活躍の場を提供し、外部ネットワークの構築を進めています。

3. 会社として支援している点等

3-1. 資格取得に関する支援

- ☐ 業務上必要となる、キャリアコンサルタント資格取得の受講料補助を実施しています。
- ☐ CDA（キャリアコンサルタントの資格）を取得する場合は、全額会社が補助しています。

3-2. シニア特有の悩みに関する支援

- ☐ 身体の不調や就業時間の問題、家族の問題など、高齢従業員が抱えている悩みの相談に対応しています。

(参考) シニア人材を雇用したい!と思った企業への公的サービス

「高年齢者雇用アドバイザー」について

こんな悩みをお持ちではありませんか？

- ▶ 定年を65歳へ引き上げる制度を導入したい
- ▶ 70歳までの継続雇用制度を導入したい
- ▶ シニア人材にも働きやすい職場環境へ改善したい

高年齢者雇用アドバイザーから、**無料**で、専門的かつ実務的なアドバイスを受けられます。

高年齢者雇用アドバイザーとは？

企業における高齢者雇用のための条件整備をお手伝いするため、経営コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士など、高齢者の雇用問題等について専門的・実務的能力を有する人を、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構が、「高年齢者雇用アドバイザー」として認定し、同機構の都道府県支部に配置されています。

提供しているサービス内容

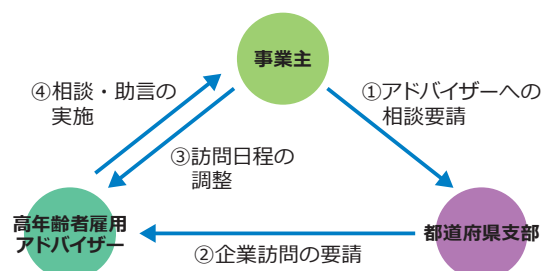
1. 相談・助言 (無料)	高齢者の継続雇用に必要な雇用環境の整備に関する相談及び助言を行っています。 ・人事・労務管理制度（職務基準の設定、資格制度の導入など） ・賃金、退職金制度（年功給から職能給への見直しなど） ・職場改善、職域開発（職域開発、勤務形態や労働時間の見直しなど） ・従業員の能力開発（教育訓練や能力開発方法、健康管理など）
2. 企業診断システム (無料)	企業診断システムは、高齢労働者の活躍に向けて企業内において取り組むべき課題と方向性を整理するために開発されたシステムで、職場改善診断システム、健康管理診断システム、教育訓練診断システム、仕事能力把握ツール、雇用力把握ツールから構成されます。 簡単な質問票にご記入いただくだけで、高齢者を雇用する上での課題を見つけ出し、その解決策についてわかりやすくアドバイスを行います。
3. 企画立案サービス (有料) ※費用の半分以上を同機構が負担	相談・助言によって明らかになった条件整備のために必要な個別・具体的課題について、人事処遇制度や職場改善等条件整備についての具体的な改善策を、企業からの要請に基づき、高年齢者雇用アドバイザーが作成し提案します。
4. 就業意識向上研修 (有料) ※費用の半分以上を同機構が負担	企業における中高年齢従業員・職場の活性化を支援するための研修です。中高年齢従業員向け研修と高齢従業員が配置されている職場管理者向け研修があり、継続雇用制度の導入・定着等を中心とする年齢にかかわらず働ける企業実現のための条件整備の推進を図ることを目的とした研修です。

高年齢者雇用アドバイザーの利用方法

高年齢者雇用アドバイザーの相談・助言等を受け
る場合は、右図のような流れになっています。

問合せ先

高齢・障害・求職者雇用支援機構 都道府県支部
高齢・障害者業務課（本書末に一覧掲載）





Ⅲ．シニア人材の雇用 を取り巻く社会背景と 業界の実態

～知っておこう！
シニア人材の雇用を巡る社会背景と
業界の実態～

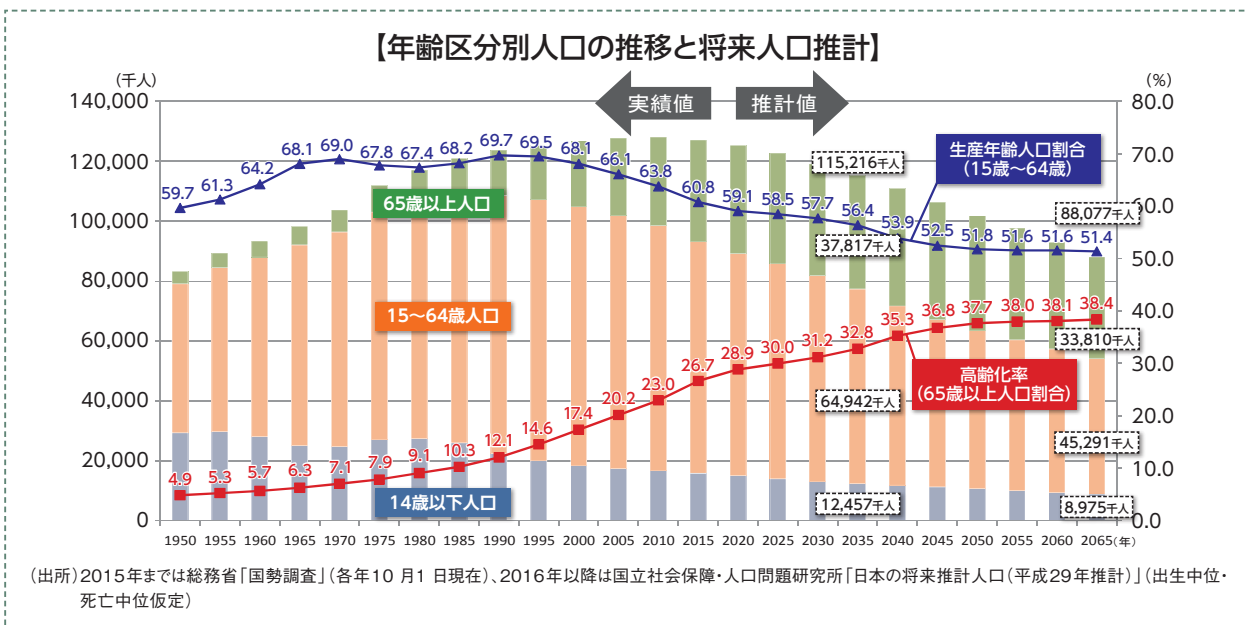
1. シニア人材の雇用を巡る社会的背景

少子高齢化により労働力人口は全体的に減少し、若年労働力は益々確保しにくくなっています。今後は、シニア層の活躍が企業の人材確保・活用戦略において大きな鍵になると考えられます。

1 少子高齢化・労働力人口高齢化の進展

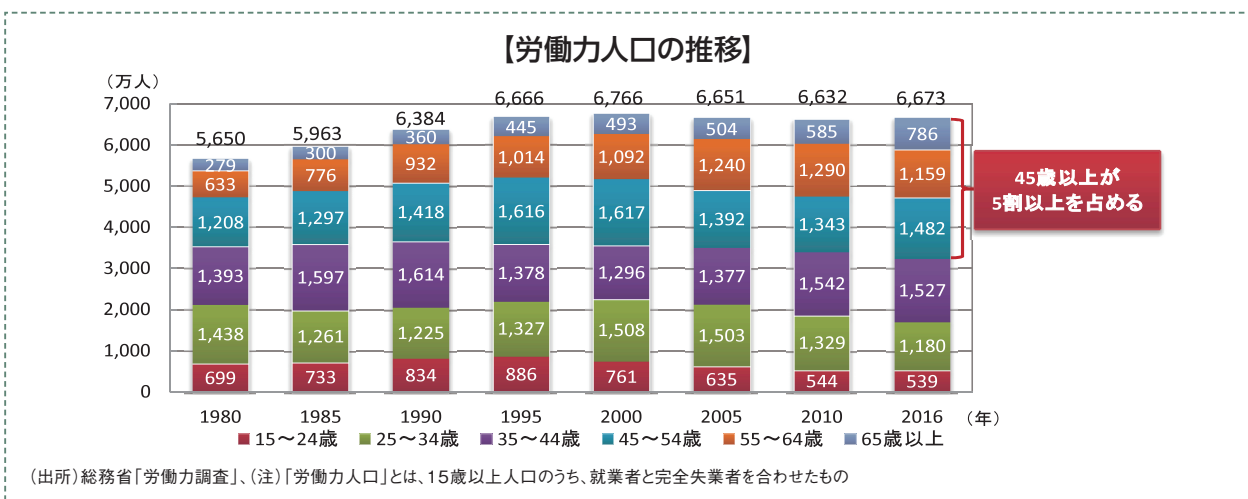
1-1. 生産年齢人口割合の減少

わが国の65歳以上の人口は、「団塊の世代」が65歳に到達した2014年実績では3,300万人ですが、2030年には3,716万人に達し、2055年には4,000万人を超えると見込まれています。



1-2. 高齢化率の上昇

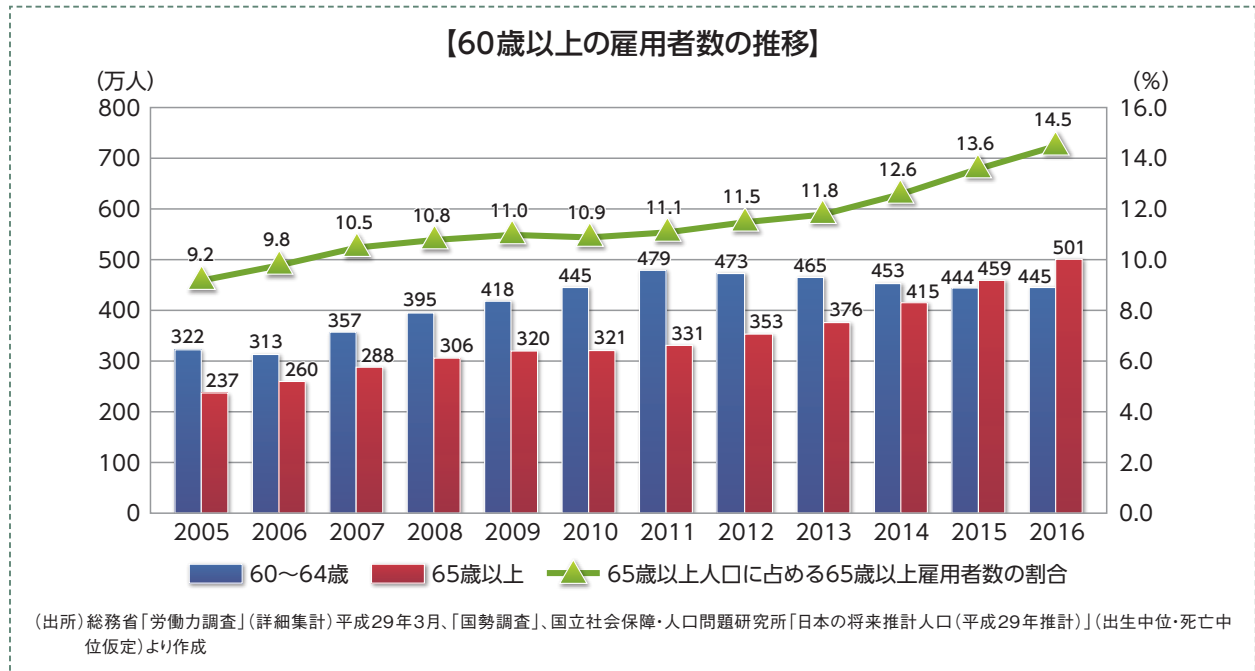
わが国の労働力人口をみると、2016年は6,673万人です。労働力人口は高齢化が進展しており、労働力人口総数に占める45歳以上の割合は、51.4%にまで達しています。



2 シニア人材の現況

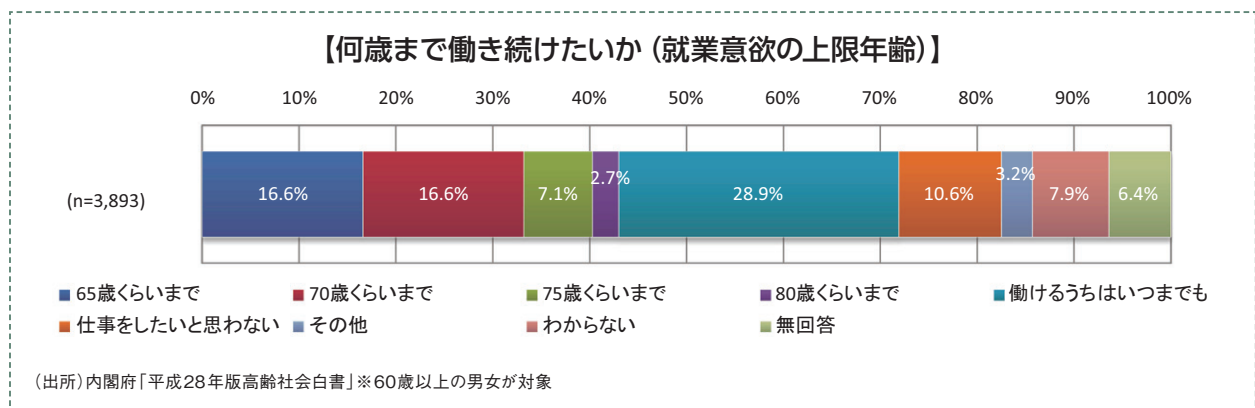
2-1. シニア人材の就業状況

60歳以上の雇用者数をみると、2015年には65歳以上の雇用者数が60～64歳の雇用者数を初めて上回り、2016年もその差を広げています。また、65歳以上人口に占める65歳以上の雇用者数の割合も年々上昇傾向にあり、2016年は14.5%となっています。



2-2. シニア人材の就業意欲

わが国のシニア人材の就業意欲は非常に高く、内閣府の調査によると「働けるうちはいつまでも」という回答が約3割に上っています。

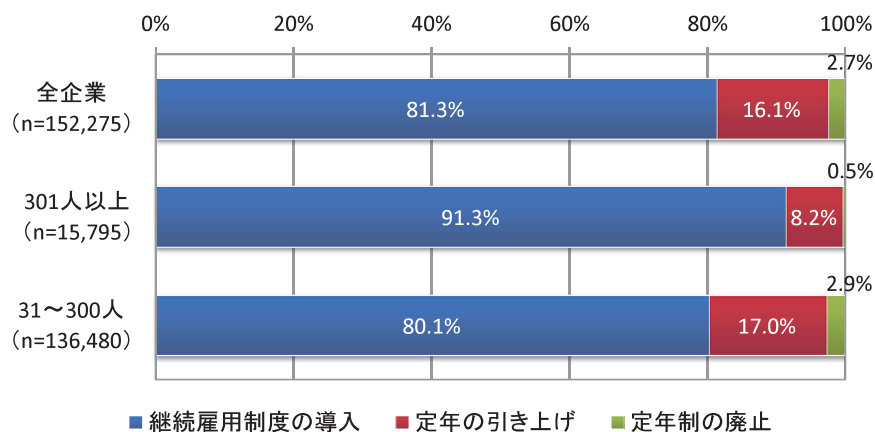


3 シニア人材の雇用の実態

3-1. 高齢者雇用確保のための具体的な措置

高齢者雇用確保措置を実施済みの企業における措置の構成についてみると、継続雇用制度の導入が8割以上となっています。特に、従業員301人以上の企業では約9割が継続雇用制度の導入を行っています。

【高齢者雇用確保のための具体的な措置の内訳】

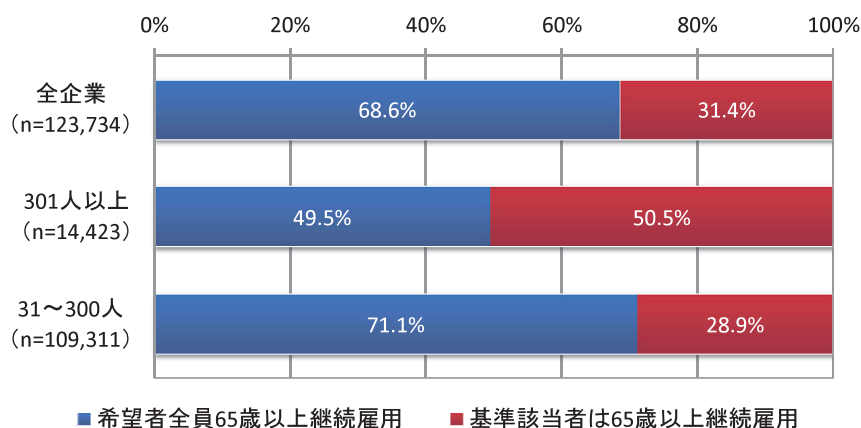


(出所)厚生労働省 平成28年「高齢者の雇用状況」

3-2. 継続雇用制度の内訳

「継続雇用制度の導入」をしている企業のうち、希望者全員を65歳以上継続雇用とした企業は68.6%、高齢者雇用安定法一部改正法の経過措置に基づき対象者を限定する基準がある継続雇用制度を導入している企業（経過措置適用企業）は、31.4%となっています。従業員300人以下の企業では、7割以上が希望者全員を継続雇用しています。

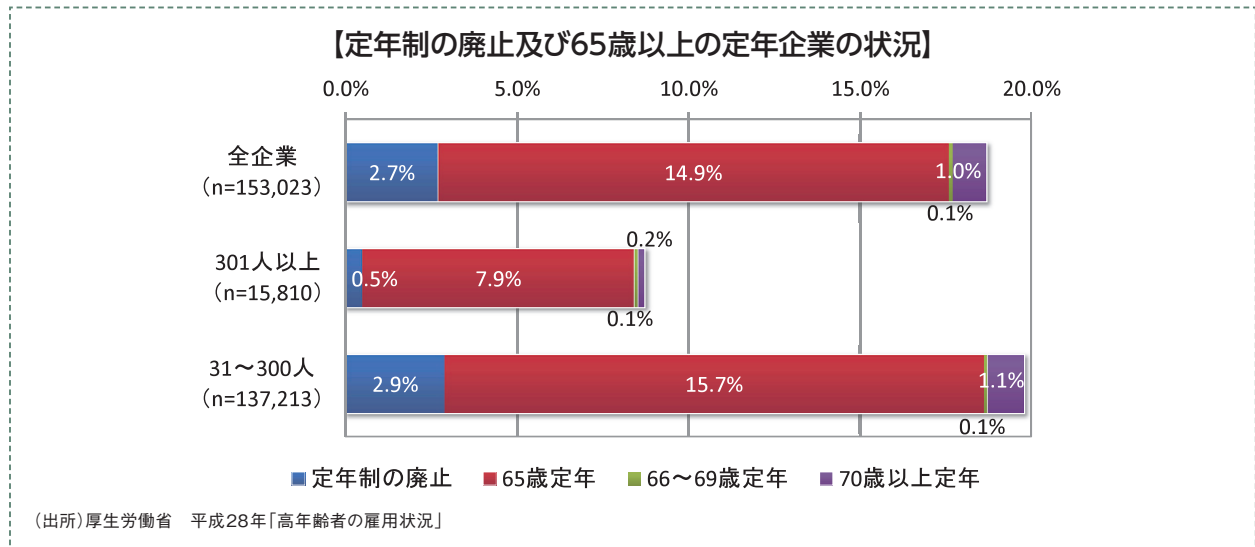
【継続雇用制度の内訳】



(出所)厚生労働省 平成28年「高齢者の雇用状況」

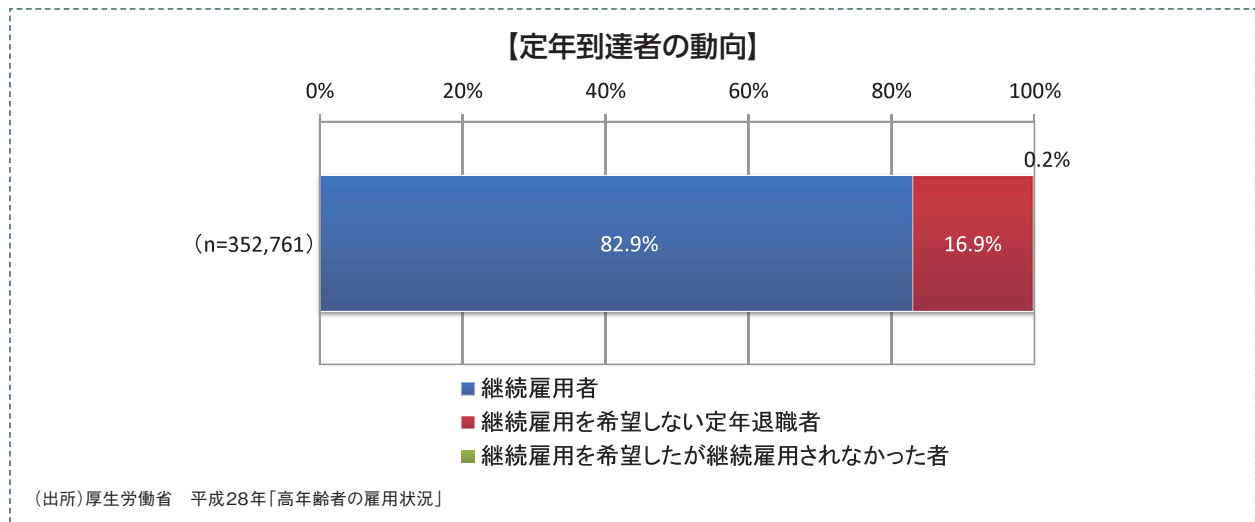
3-3. 定年制の状況

定年制を廃止している企業は2.7%、65歳定年企業は14.9%、66～69歳定年の企業は0.1%、70歳以上定年の企業は1.0%と、定年制の廃止または65歳以上定年としている企業は全体の2割にも達していません。



3-4. 定年到達者の動向

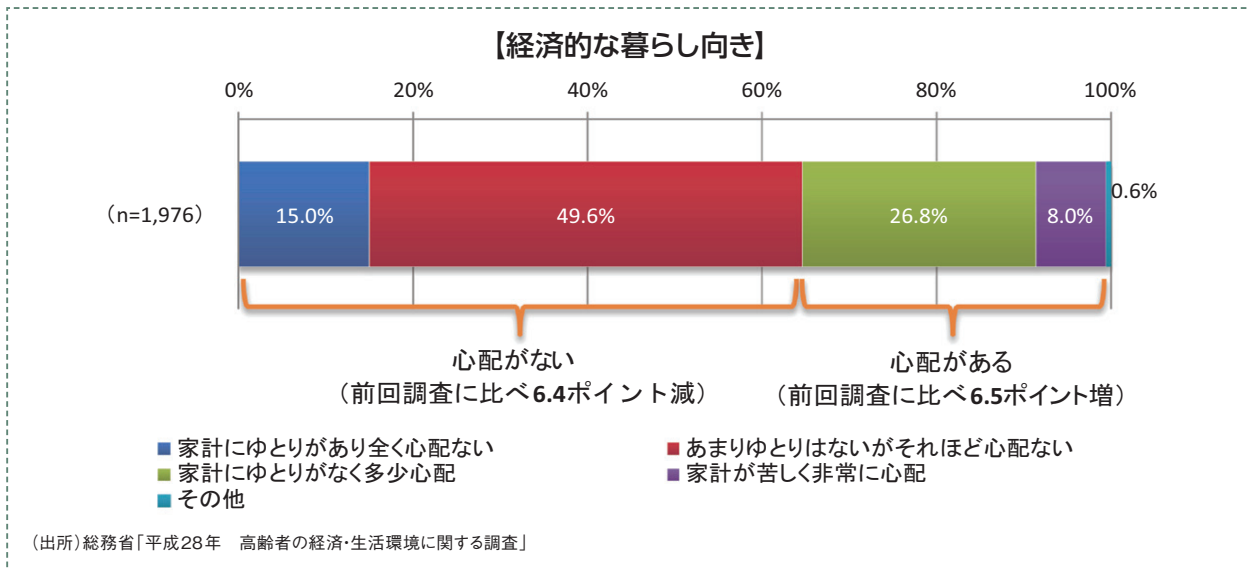
過去1年間（平成27年6月1日から平成28年5月31日）の60歳定年企業における定年到達者の動向についてみると、継続雇用された者は82.9%、継続雇用を希望しない定年退職者は16.9%、継続雇用を希望したが継続雇用されなかった者は0.2%となっています。



4 シニア人材の経済状況

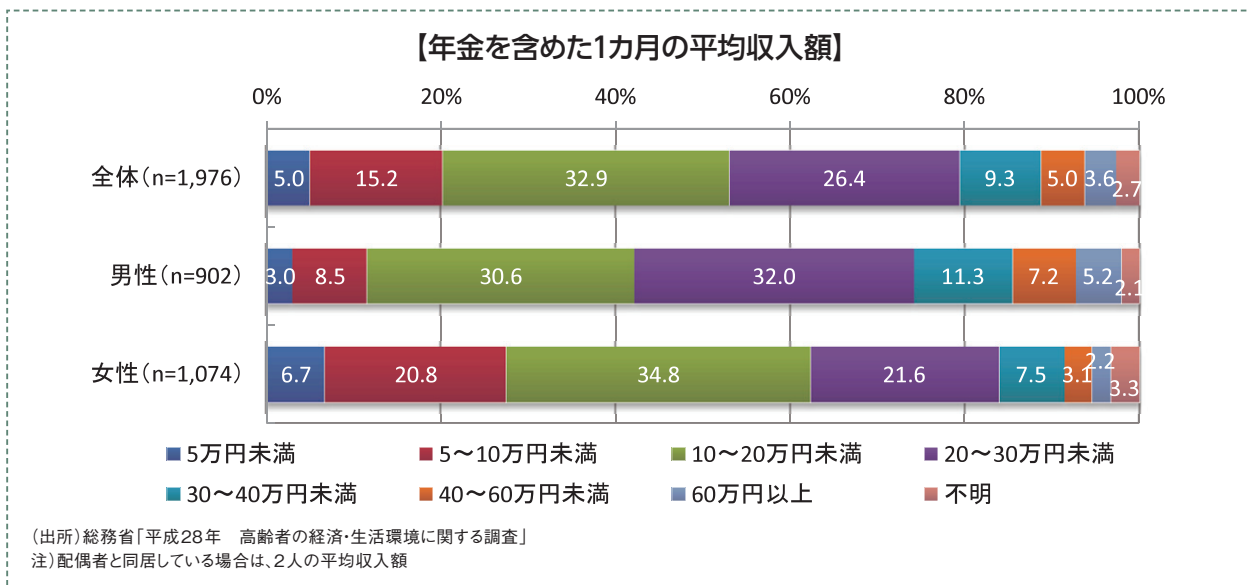
4-1. 60歳以上の経済的な暮らし向き

60歳以上の男女を対象に、平成28年に総務省が行った調査によると、「心配がない」とする回答は64.6%、「心配がある」との回答は34.8%となっています。これは、平成23年に行った同様の調査（平成23年度 高齢者の経済生活に関する意識調査）に比べて、それぞれ6.4ポイント減、6.5ポイント増となっています。



4-2. 60歳以上の平均収入額

年金を含めた1カ月の平均収入額をみると、10～20万円未満が最も多く32.9%となっています。また、女性は男性に比べて収入が低く、6割強が20万円未満となっています。



2. シニア人材の雇用を巡る業界の実態 ～職業紹介業 企業アンケート調査より～

ここでは、職業紹介業におけるシニア人材の就業状況について、2016年度に実施したアンケート調査の結果をもとに、職業紹介業におけるシニア人材の雇用をめぐる実態を概観します。これまで、職業紹介業におけるシニア人材の雇用に関するまとまった調査がされておらず、今回はじめて実態把握を試みました。

1. で概観したわが国全体の状況と職業紹介業の状況の共通点・相違点が明らかになりました。

アンケート調査の概要

1. 調査目的

下記の点を明らかにすることとして実施しました。

- ☐ 職業紹介業におけるシニア人材の雇用の実態、制度の整備状況について
- ☐ いきいきと働き、高いパフォーマンスを発揮しているシニア人材の特徴
- ☐ 今後の企業の高齢化対応に向けた意識や取り組み意向

2. 実施概要

調査対象

一般社団法人 日本人材紹介事業協会の加盟企業向けに実施しました。
(227社の正会員の経営者・人事責任者を対象)

調査実施期間・回収状況

2016年10月～同年11月に実施しました。
アンケート調査名は、「職業紹介業における高齢者雇用の実態に係るアンケート調査」。
227件発送し、110件の回収が得られました（回収率は48.5%）。

3. 「Aさん」（活躍しているシニア人材）の有無の状況

本調査では、「貴社で、職業紹介の実務に従事する60歳以上の従業員（役員、執行役員を除く）のうち、最も活躍していると感じる方1名」を「Aさん」と設定して、調査を実施しました。「Aさん」の有無について、回答状況から、下記のとおり整理できます。

全回答企業数	110社
うち60歳以上の従業員がいて、「Aさん」がいる	50社
うち60歳以上の従業員がいて、「Aさん」がいない	9社
うち60歳以上の従業員がいない	51社

職業紹介業におけるシニア人材の雇用状況について実態調査を行ったところ、比較的若い業界であり、定年のピークも「10年後以降」が6割を超えるなど「高齢化」の実感がない企業が大半を占めています。実際にシニア人材を雇用していない企業も3割を超えていますが、一方で、若手・中堅従業員の雇用確保が難しいなか、シニア人材の特色を生かして重要な戦力としている企業もあります。シニア人材の雇用に向けた社内制度の整備状況は遅れていますが、必要性を感じている企業は半数近くに上っています。

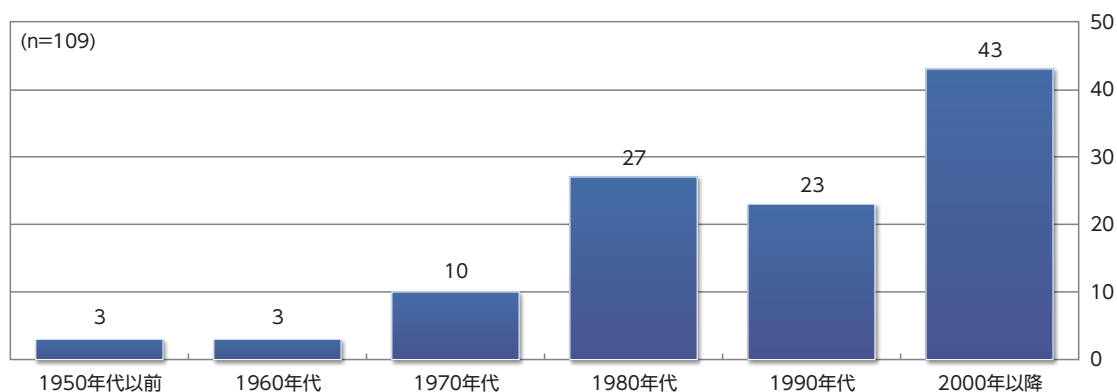
1 職業紹介事業者及び従業員の概況

1-1. 創業年

回答企業の半数以上を占める66社が、1990年以降に創業を開始した企業で占められ、職業紹介業は、相対的に若い業界であることがわかります。

2000年以降のみに限った場合でも43社あります。

【図表1 回答企業の創業年】



1-2. 年齢構成

1社当たりの無期雇用者の平均人数は74.8人、20歳代、30歳代がボリュームゾーンになっていることが分かります。60歳代以上は、無期雇用者で1社平均1人未満、有期雇用者も、1社平均6.2人という回答になっています。

こうした結果から、この業界が比較的若いことがうかがわれます。

【図表2 回答企業における1社あたりの年代別従業員数の平均（無期雇用者、有期雇用者別）】

1社当たりの平均人数

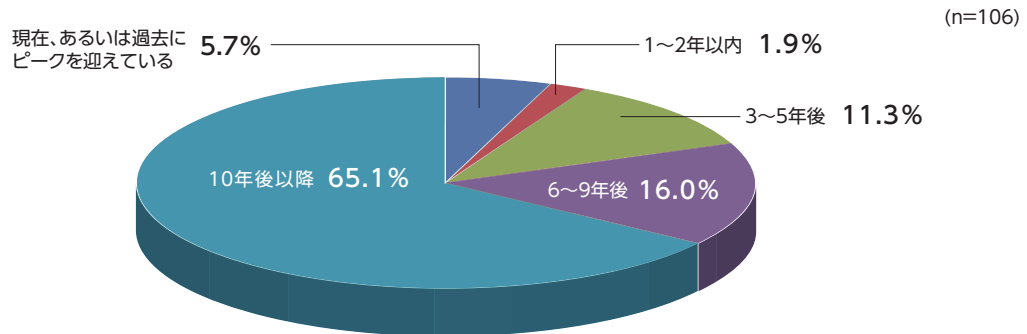
無期雇用者	
20歳代以下	27.5 人
30歳代	31.0 人
40歳代	10.8 人
50歳代	4.5 人
60歳代以上	0.9 人
合計	74.8 人

有期雇用者	
合計	49.1 人
うち60歳以上	6.2 人

1-3. 無期雇用者の定年のピークを迎える時期

今後の無期雇用者の定年のピークについてみると、65.1%の企業が「10年後以降」となっていることから、業界全体の若さをうかがい知ることができます。

【図表3 今後の無期雇用者の定年のピーク】



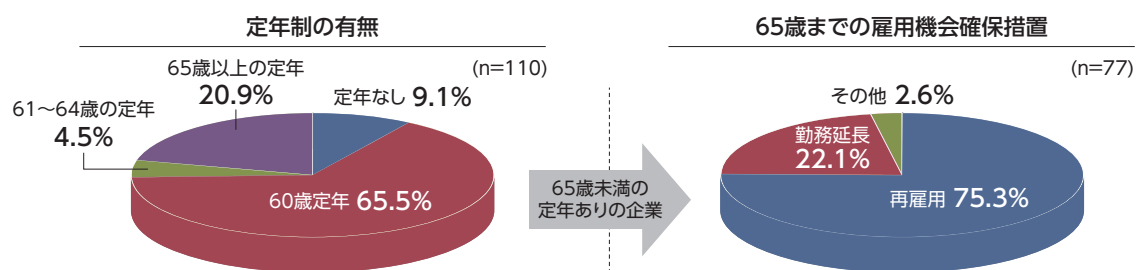
2 シニア人材の雇用に向けた制度の整備状況の実態

2-1. 無期雇用者の定年制の有無、65歳までの雇用機会確保措置

定年制については、9割の企業が導入しています。「定年なし」の企業は1割弱です。定年年齢は、60歳と設定している企業が65.5%に上っています。

定年を65歳未満で設定している企業が、65歳までの雇用機会確保のために取り入れている措置は、再雇用が75.3%、勤務延長が22.1%になっています。

【図表4 無期雇用者の定年制の有無と雇用機会】



※再雇用制度：定年年齢に到達した者をいったん退職させたあと、再び雇用する制度のこと

※勤務延長制度：定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度のこと

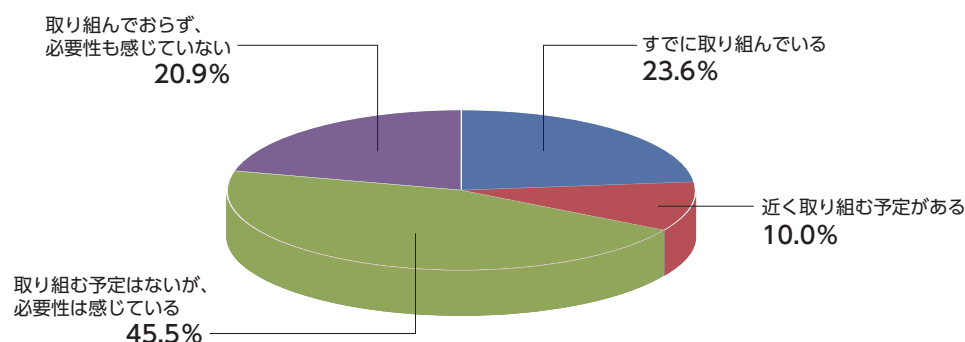
2-2. シニア人材の活躍に向けた社内制度の整備状況

シニア人材の活躍に向けた社内制度の整備状況は、「すでに取り組んでいる」が23.6%、「近く取り組む予定がある」が10.0%であり、合わせても3割強に止まっていることが分かります。

「取り組む予定はないが、必要性は感じている」が45.5%に達していることから、こうした企業に対して、シニア人材の雇用に向けた意識啓発や、具体的な取り組み事例を紹介することが効果的だと思われます。

【図表5 シニア人材の活躍に向けた制度整備状況】

(n=110)

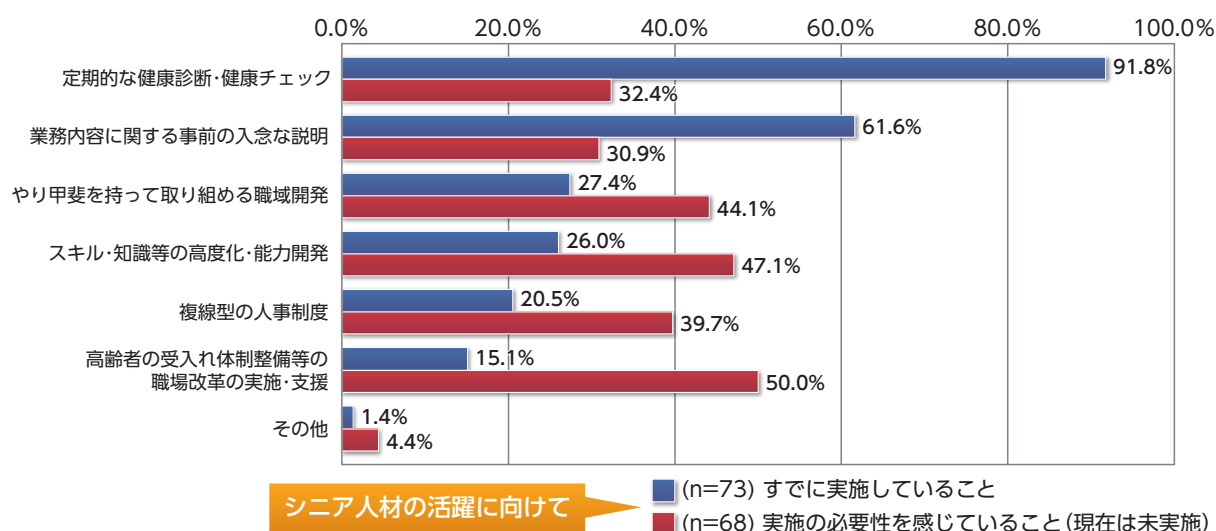


2-3. 具体的な制度整備・各種取り組みの実施状況・意向

シニア人材の活躍に向けた、具体的な各企業の取り組み状況をみると、すでに実施している項目よりも、実施の必要性を感じている（現在未実施）項目の方が多くなっています。

実施の必要性を感じている項目の中では、「高齢者の受け入れ体制の整備等の職場改革の実施・支援」（50.0%）、「スキル・知識等の高度化・能力開発」（47.1%）、「やり甲斐を持って取り組める職域開発」（44.1%）、「複線型の人事制度」（39.7%）が高い割合となっています。

【図表6 シニア人材の活躍に向けた制度整備・各種取り組みの実施状況】



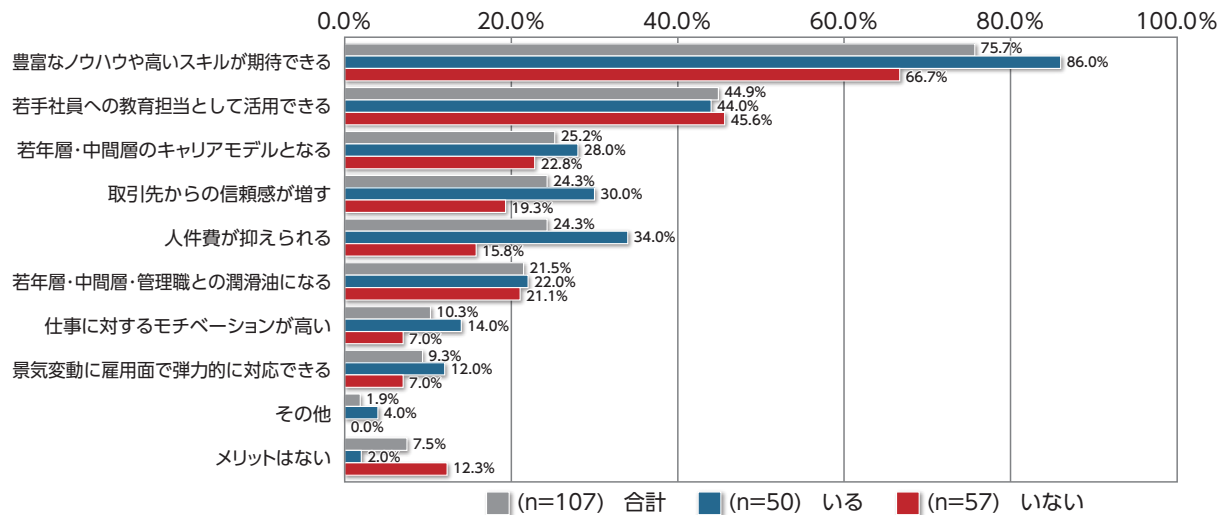
3 シニア人材を雇用するメリットと課題

3-1. シニア人材の雇用を通じて、今後期待できるメリット

全体では、「豊富なノウハウや高いスキルが期待できる」(75.7%) が最も高い割合となっており、活躍しているシニア人材がいる企業では、86%に達しています。

活躍しているシニア人材がいる企業ほど、シニア人材の雇用によるメリットを感じていることも分かります。

【図表7 シニア人材の雇用を通じて期待できるメリット (活躍しているシニア人材の有無別)】

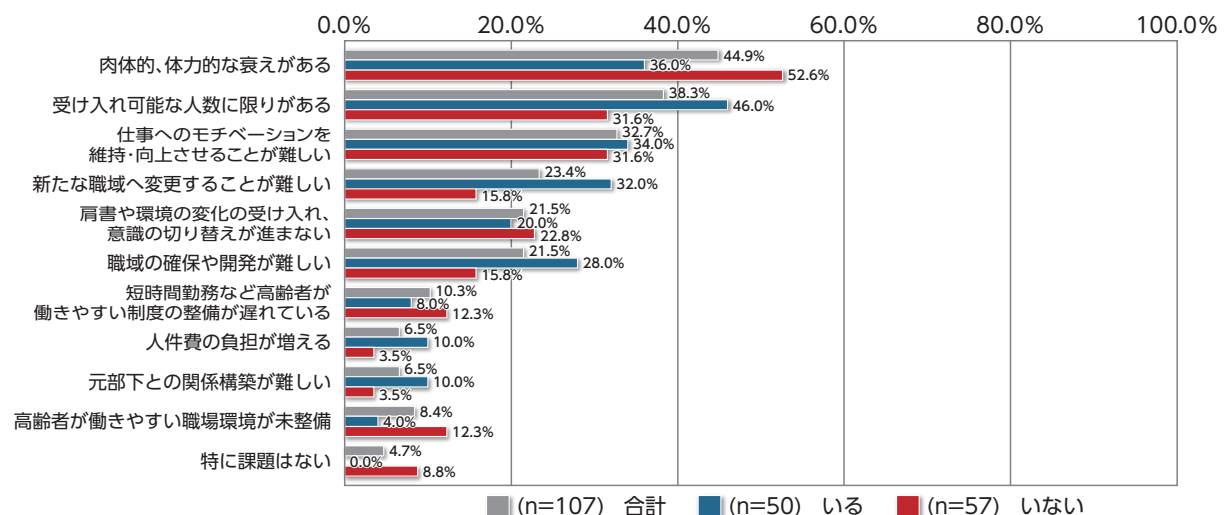


3-2. シニア人材を雇用していく際の課題

活躍しているシニア人材がいない企業は、「肉体的、体力的な衰え」(52.6%) に最も懸念を示しています。

一方、活躍しているシニア人材がいる企業では、「受け入れ人数の限度」(46.0%)、「モチベーションの維持・向上の難しさ」(34.0%)、「職域の変更」(32.0%)、「職域の確保・開発」(28.0%)、といった項目が高い割合を示しています。

【図表8 シニア人材を雇用していく際の課題 (活躍しているシニア人材の有無別)】



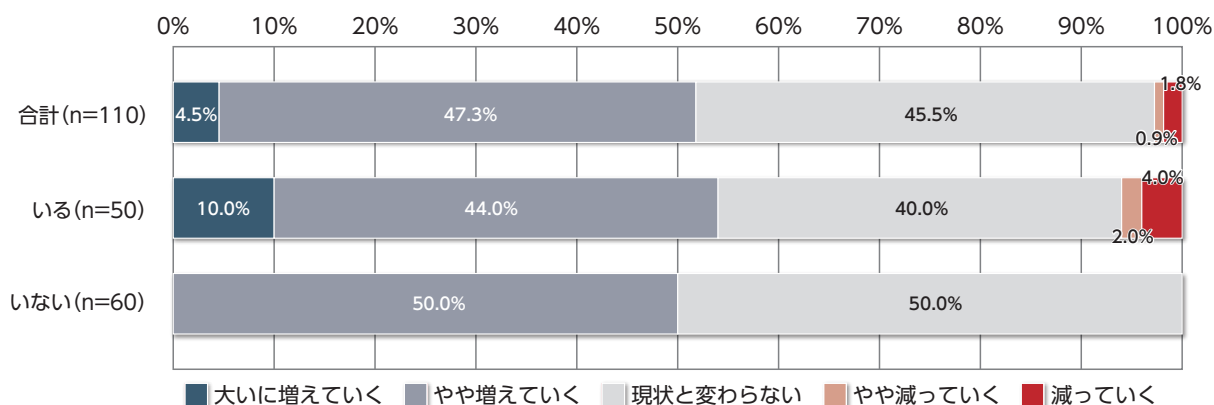
4 今後のシニア人材の雇用の意向と対応状況

4-1. 今後の60歳以上の従業員の増減見込み

全体では、「大いに増えていく」と「やや増えていく」で半数を超えています。各企業としても、シニア人材の増加見込みは一定程度持たれていることが分かります。

特に、活躍しているシニア人材がいる企業の方が、60歳以上の従業員が増えるの見込んでいます。

【図表9 今後の60歳以上の従業員の増減見込み（活躍しているシニア人材の有無別）】

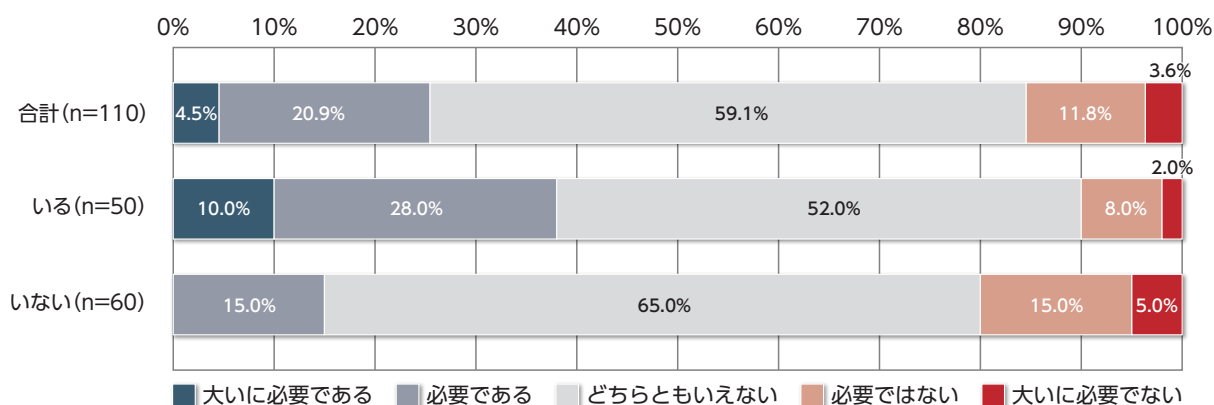


4-2. 今後の持続的发展のため、シニア人材の積極的な雇用の必要性

活躍しているシニア人材がいる企業では、約4割がシニア人材の積極的な雇用が必要であると回答している一方、いない企業では1割強と差がみられます。

活躍しているシニア人材の有無が企業のシニア人材の雇用に向けた意識啓発に大いに役立っていることがわかります。

【図表10 シニア人材の積極的な雇用の必要性（活躍しているシニア人材の有無別）】

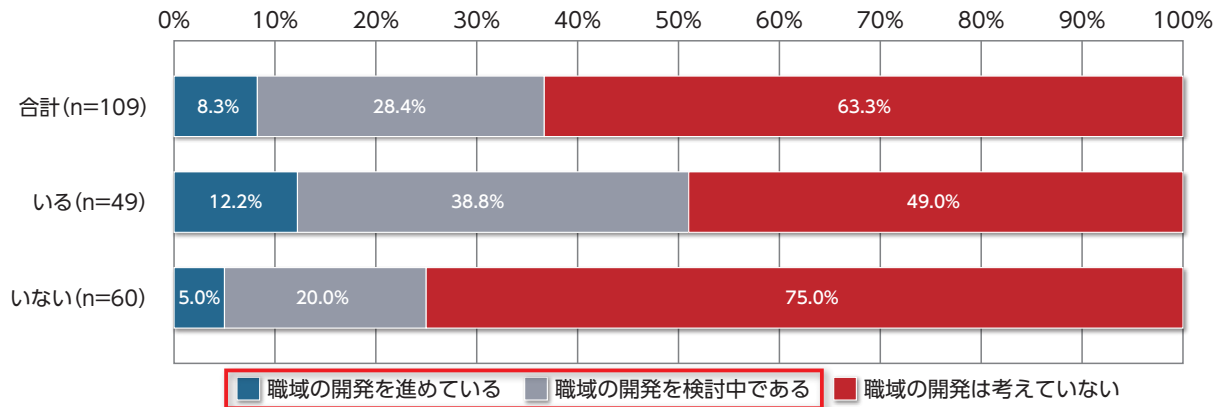


4-3. 60歳以上の従業員に活躍してもらう職域

活躍しているシニア人材がいる企業ほど、60歳以上の従業員に活躍してもらう職域の開発について取り組みを進めている、もしくは検討中である割合が高くなっています。

活躍しているシニア人材がいない企業では、「職域の開発は考えていない」が75%に達しています。

【図表11 60歳以上の従業員に活躍してもらう職域（活躍しているシニア人材の有無別）】

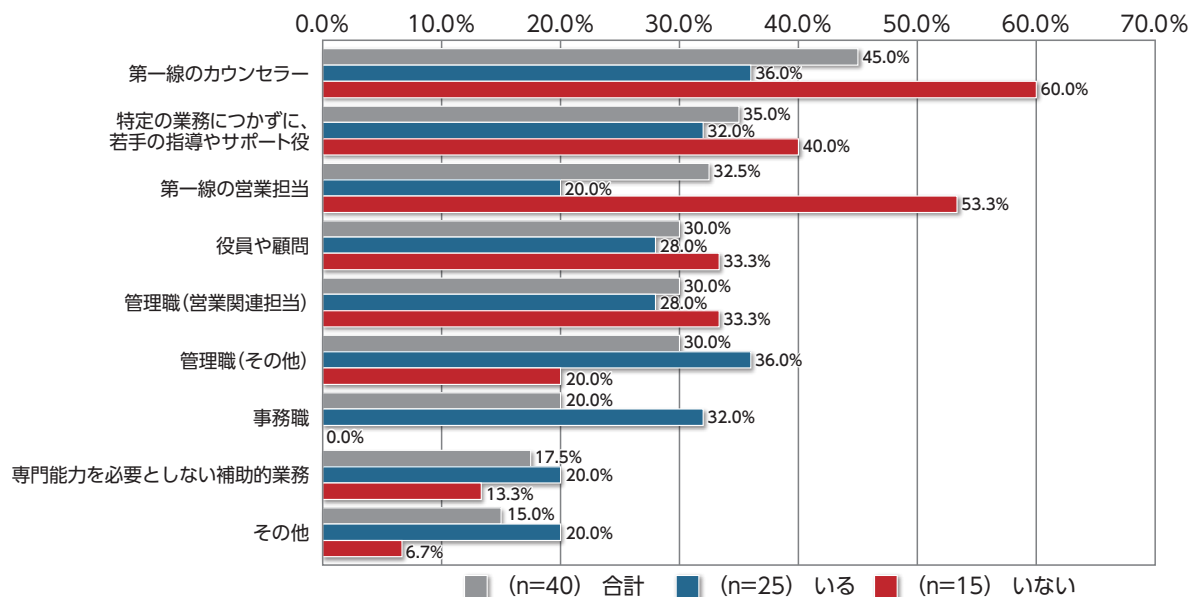


4-4. 60歳以上の従業員に活躍してもらおうと考えている職域

活躍しているシニア人材がいる企業では、「第一線のカウンセラー」、「管理職（その他）」（ともに36.0%）、「特定の業務につかずに、若手の指導やサポート役」、「事務職」（ともに32.0%）の割合が高くなっています。

活躍しているシニア人材がいない企業では、「第一線のカウンセラー」（60.0%）、「第一線の営業担当」（53.3%）の割合が高くなっています。

【図表12 60歳以上の従業員に活躍してもらおうと考えている職域（活躍しているシニア人材の有無別）】



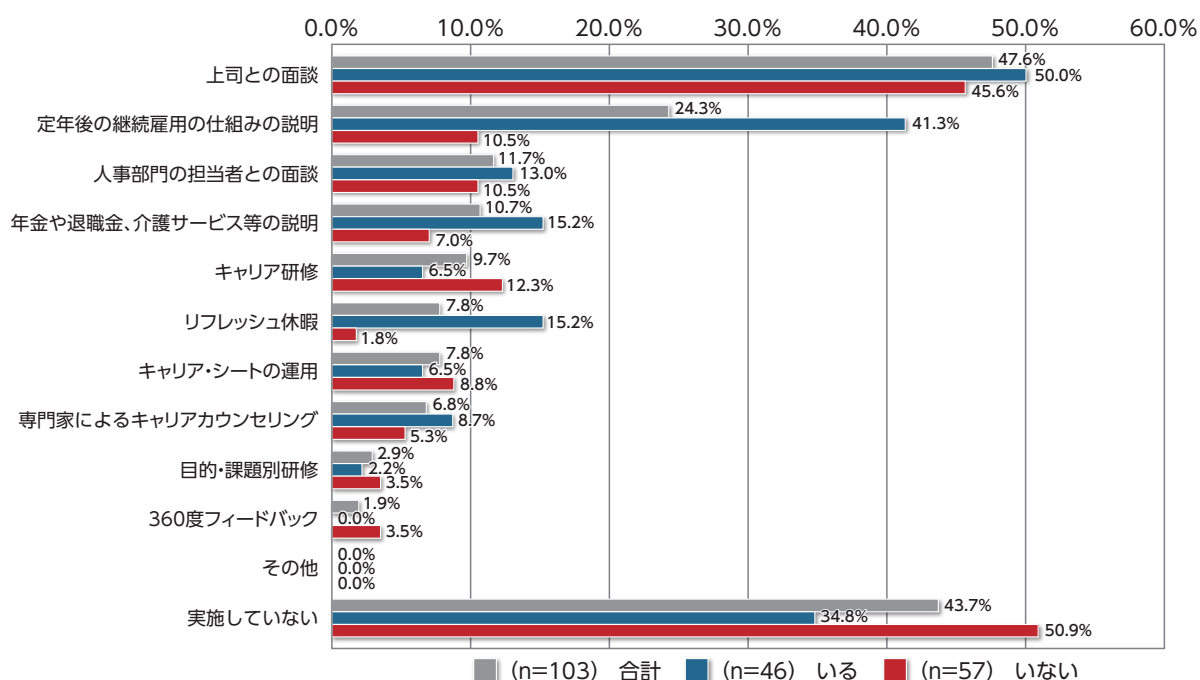
5 中高年従業員向けの取組状況

5-1. 中高年従業員向けの取り組み

中高年の従業員向けに60歳以降の職業生活を考えてもらうための取り組みをみると、全体では「上司との面談」(47.6%)が最も高い割合ですが、次いで、「実施していない」(43.7%)が高い割合になっている実態があります。この割合は活躍しているシニア人材がいない企業ほど高まっています。

活躍しているシニア人材がいる企業では、「定年後の継続雇用の仕組みの説明」(41.3%)が、顕著に高い割合になっています。「年金や退職金、介護サービス等の説明」「リフレッシュ休暇」(それぞれ15.2%)、「人事部門担当者との面談」(13.0%)も1割を超えています。

【図表13 中高年従業員向けにすでに実施していること(活躍しているシニア人材の有無別)】





IV . 参考情報

～公的助成金及び問合せ先～

高年齢者雇用安定法改正法施行に伴う必要な措置の説明、行政機関が設置するアドバイザー、活用できる公的助成策など、関連する情報を集約しています。

今後、各事業者が、シニア人材の雇用に向けた制度整備等を進める際に、こうした制度や行政サービスを参考としていただくことができます。

参考情報目次

1	高年齢者雇用安定法の改正法について	47ページ
2	シニア人材の雇用のための諸条件の整備	50ページ
3	活用できる公的助成策	51ページ
4	関係窓口	58ページ
5	関連ウェブサイト	59ページ

本参考情報は、主に以下の資料等を参照して作成しています

厚生労働省（2015）「高年齢者雇用安定法ガイドブック～高年齢者の雇用の安定のために～」
 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2017）「65歳超雇用推進マニュアル全体版」
 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構HP：高齢者の雇用支援ページ
<https://www.jeed.or.jp/elderly/>

1. 高年齢者雇用安定法の改正法について

2013年4月1日以降、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）の改正法が施行され、事業主に、シニア人材の雇用に関わる様々な義務が課されています。以下では、シニア人材の活躍の観点から、本法律のポイントをご紹介します。

「改正高年齢者雇用安定法」のポイント

1. 60歳未満の定年の禁止

事業主が定年を定める場合は、その定年年齢は60歳以上としなければなりません。
(高年齢者雇用安定法 第8条)

2. 65歳までの高年齢者雇用確保措置

定年年齢を65歳未満に定めている事業者は、以下のいずれかの高年齢者雇用確保措置を講じなければなりません。(高年齢者雇用安定法 第9条)

①65歳まで定年年齢を引き上げ

②65歳まで継続雇用制度を導入

③定年制を廃止

※措置を講じていない事業主に対し、勧告（各種法令に基づき、求人の不受理・紹介保留、助成金の不支給などの措置を講じる）を、また勧告に従わなかったときは、企業名を公表することができる。(高年齢者雇用安定法 第10条、高年齢者等職業安定対策基本方針)

②「継続雇用制度」とは

現在、雇用している高年齢者を、本人の希望によって、定年後も引き続き雇用する制度で、次のようなものがあります。

再雇用制度：定年でいったん退職とし、新たに雇用契約を結ぶ制度

勤務延長制度：定年で退職とせず、引き続き雇用する制度



継続雇用制度は**希望者全員**を対象とすることが必要です

継続雇用制度を導入する場合は、希望者全員を対象とすることが必要です。希望者全員とは、定年後も引き続き働き続けたいと希望する人全員です。

ただし、改正法施行前に継続雇用制度の対象者を限定する基準を労使協定で設けていた企業に限り、「報酬比例部分」の支給開始年齢に到達した以降の者を対象に、その基準を引き続き適用できる12年間の経過措置が適用されます。

【経過措置期間について】

	60(歳)	61	62	63	64	65
2013.4.1～2016.3.31	希望者全員	基準適用可				
2016.4.1～2019.3.31	希望者全員		基準適用可			
2019.4.1～2022.3.31	希望者全員			基準適用可		
2022.4.1～2025.3.31	希望者全員				基準適用可	
2025.4.1～	希望者全員					

「高年齢者雇用確保措置」導入に伴う就業規則の記載例

① 65歳まで定年年齢を引き上げ

第〇条 従業員の定年は、満65歳とし、65歳に達した年度の末日をもって退職とする。

② 希望者全員を65歳まで継続雇用

第〇条 1. 従業員の定年は、満60歳とし、60歳に達した年度の末日をもって退職とする。
2. 本人が希望し、就業規則第〇条の解雇事由又は第〇条の退職事由に該当しない者については65歳まで継続雇用する。

継続雇用措置を利用する場合（2013年3月31日までに対象者の選定基準について労使協定を締結している場合）

第〇条 1. 従業員の定年は、満60歳とし、60歳に達した年度の末日をもって退職とする。
ただし、本人が希望し、就業規則に定める解雇事由又は退職事由に該当しない者であって、高年齢者雇用安定法一部改正法附則第3項に基づきなお効力を有することとされる改正前の高年齢者雇用安定法第9条第2項に基づく労使協定の定めるところにより、次の各号に掲げる基準（以下、「基準」という）のいずれにも該当する者については、65歳まで継続雇用し、基準のいずれかを満たさない者については、基準の適用年齢まで継続雇用する。

- (1) 引き続き勤務することを希望している者
- (2) 過去〇年間の出勤率が〇%以上の者
- (3) 直近の健康診断の結果、業務遂行に問題が無いこと
- (4)

2. 前項の場合において、次の表の左欄に掲げる期間における当該基準の適用については、同表の左欄に掲げる区分に応じ、それぞれ右欄に掲げる年齢以上の者を対象に行うものとする。

2013年4月1日から2016年3月31日	61歳
2016年4月1日から2019年3月31日	62歳
2019年4月1日から2022年3月31日	63歳
2022年4月1日から2025年3月31日	64歳

上記の記載例は、あくまで参考としてお示ししたものであり、就業規則を作成・変更する際は、労使で十分に協議の上、各企業の実情に応じたものとなるようにしてください。

2. シニア人材の雇用のための諸条件の整備

高年齢者雇用安定法第6条に基づいて策定した「高年齢者等職業安定対策基本方針」（平成24年厚生労働省告示第559号）では、高年齢者の意欲と能力に応じた雇用機会の確保のため企業が行うべき事項に関する指針を以下のように定めています。

事業主の皆様におかれては、以下のポイントを参考にしつつ、労使間で十分に協議して高年齢者の雇用機会の確保のための諸条件を整備するよう努めてください。

高年齢者の職業能力の開発・向上

高年齢者の有する知識、経験などを活用できる効果的な職業能力開発を推進するため、必要な職業訓練を実施してください。その際には、公共職業能力開発施設・民間教育訓練機関で実施される職業訓練も積極的に活用してください。

作業施設の改善

作業補助員などの機械設備の改善、作業の平易化などの作業方法の改善、照明などの作業環境の改善、福利厚生施設の導入・改善を通じ、身体的機能の低下にも対応できるようにすることにより、体力などの低下した高年齢者が職場から排除されることなく、その職業能力が十分に発揮できるよう配慮してください。

高年齢者の職域拡大

高齢化に対応した職務の再設計を行うことなどにより、高年齢者の身体的機能の低下などの影響が少なく、能力、知識、経験などが十分に活用できる職域の拡大を行ってください。

高年齢者の知識、経験などを活用できる配置、処遇の推進

職業能力を評価する仕組みや資格制度、専門職制度などの整備により、知識や経験などを活用できる配置、処遇を推進してください。

勤務時間制度の弾力化

高年齢者の就業希望や体力は人さまざまですので、短時間勤務、隔日勤務、フレックスタイム制などを活用した勤務時間制度の弾力化を図ってください。

事業主が共同で行う取組の推進

高年齢者の雇用機会の開発を効率的に進めるため、同じ産業や同じ地域の事業主の間で、高年齢者の雇用に関するさまざまな経験を共有しつつ、労働者の職業能力開発の支援、職業能力を評価する仕組みの整備、雇用管理の改善などについての共同の取り組みを推進してください。

3. 活用できる公的助成策

公的助成策は、必ず事前に公的助成策のホームページ等で、最新情報を確認してください。

1. 65歳超雇用推進助成金（65歳超継続雇用促進コース）

概要

65歳以上への定年引上げ等の取組みを実施した事業主に対して助成するものであり、高年齢者の就労機会の確保および希望者全員が安心して働ける雇用基盤の整備を目的としています。

主な受給要件

- ①労働協約または就業規則（以下「就業規則等」という。）により次の（イ）～（ハ）までのいずれかに該当する新しい制度を実施し、就業規則を労働基準監督署へ届出した事業主であること。
 - （イ）旧定年年齢（※1）を上回る65歳以上への定年引上げ
 - （ロ）定年の定めの廃止
 - （ハ）旧定年年齢及び継続雇用年齢（※2）を上回る66歳以上の継続雇用制度の導入
 - （※1）法人等の設立日から、上記の制度を実施した日の前日までに就業規則等で定められた定年年齢のうち最も高い年齢をいいます。
 - （※2）法人等の設立日から、上記の制度を実施した日の前日までに就業規則等で定められた定年年齢または希望者全員を対象とした継続雇用年齢のうち最も高い年齢をいいます。
- ②就業規則により定年の引上げ等を実施する場合は専門家等（※3）に就業規則改正を委託し経費を支出したこと。または労働協約により定年の引上げ等の制度を締結するためコンサルタント（※4）に相談し経費を支出したこと。
 - （※3）社会保険労務士、社会保険労務士法人、弁護士、昭和55年9月1日までに行政書士会に入会している行政書士に限ります。
 - （※4）専門家等に加え、過去に当該業務の実績があり、業として実施していることが確認できる者に限ります。

このほかにも、支給対象となる事業主の要件があります。

詳しくは「お問い合わせ先」までお問い合わせください。

支給金額

◆旧定年年齢を上回る65歳以上への定年引上げ

	65歳への 定年引上げ	65歳への 定年引上げ	66歳以上への 定年引上げ	66歳以上への 定年引上げ
(横列) 引上げる年数 (下列) 対象被保険者数	5歳未満	5歳	5歳未満	5歳以上
1～2人	20万円	30万円	25万円	40万円
3～9人	25万円	100万円	30万円	120万円
10人以上	30万円	120万円	35万円	145万円

◆定年の定めの廃止、旧定年年齢及び継続雇用年齢を上回る66歳以上の継続雇用制度の導入

	定年の廃止	66～69歳の 継続雇用への 引上げ	66～69歳の 継続雇用への 引上げ	70歳以上の 継続雇用への 引上げ	70歳以上の 継続雇用への 引上げ
(横列) 引上げる年数 (下列) 対象被保険者数	—	4歳未満	4歳	5歳未満	5歳以上
1～2人	40万円	10万円	20万円	15万円	25万円
3～9人	120万円	15万円	60万円	20万円	80万円
10人以上	145万円	20万円	75万円	25万円	95万円

※定年引上げと継続雇用制度の導入をあわせて実施した場合、いずれか高い額のみ。

問い合わせ先

高齢・障害・求職者雇用支援機構 都道府県支部高齢・障害者業務課（本書末に一覧掲載）

2. 65歳超雇用推進助成金（高年齢者雇用環境整備支援コース）

概要

高年齢者が意欲と能力がある限り年齢に関わりなくいきいきと働ける社会を構築していくために、高年齢者の雇用環境整備の措置を実施した事業主に対して、国の予算の範囲内で助成金を支給します。

主な受給要件

本助成金は、企業内における雇用の機会の増大を図るための雇用環境整備の措置を、次の（1）、（2）により実施した場合に受給することができます。

（1）雇用環境整備計画の認定

高年齢者の雇用の促進を図るための次の[1]、[2]のいずれかの「高年齢者雇用環境整備の措置」を内容とする「雇用環境整備計画」を作成し、当機構理事長に提出してその認定を受けること。

[1] 機械設備の導入等 [2] 雇用管理制度の導入等

（2）高年齢者雇用環境整備措置の実施

（1）の雇用環境整備計画に基づき、当該雇用環境整備計画の実施期間内に「雇用環境整備措置」を実施すること。

このほかにも、支給対象となる事業主の要件があります。
詳しくは下記の「お問い合わせ先」までお問い合わせください。

支給金額

以下の（1）、（2）のいずれか低い額を支給します。（千円未満は切捨て、上限1,000万円）
なお、生産性要件を満たしている場合は＜ ＞の割合または額となります。

- （1）支給対象経費（高年齢者雇用環境整備措置の実施に要した経費で計画実施期間内に契約発注、納品、制度の施行等を行い、支給申請日までに支払いが完了したものに限る。）の60%＜75%＞（中小企業事業主以外は45%＜60%＞）。
- （2）当該高年齢者雇用環境整備措置の対象となる（導入または改善された機械設備、作業方法または作業環境を通常使用する業務に従事している者、見直しまたは導入された雇用管理制度または健康管理制度に基づき雇用管理または健康管理が実施されている者に限る）1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者1人につき28万5千円＜36万円＞を乗じた額。

生産性要件

生産性要件については、厚生労働省サイトをご覧ください。

問い合わせ先

高齢・障害・求職者雇用支援機構 都道府県支部高齢・障害者業務課（本書末に一覧掲載）

3. 65歳超雇用推進助成金（高年齢者無期雇用転換コース）

概要

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換させた事業主に対して国の予算の範囲内で助成金を支給します。

また、生産性を向上させた事業主は助成金が割増されます。

主な受給要件

本助成金は、次の（ア）（イ）によって実施した場合に受給することができます。

（ア）無期雇用転換計画の認定

有期契約労働者を無期雇用労働者に転換する計画（以下「無期雇用転換計画」といいます。）を作成し、当機構理事長に提出してその認定を受けること。

（イ）無期雇用転換計画の実施

（ア）の無期雇用転換計画に基づき、当該無期雇用転換計画期間内に、雇用する50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換すること。

（実施時期が明示され、かつ有期契約労働者として平成25年4月1日以降に締結された契約に係る期間が通算5年以内の者を無期雇用労働者に転換するものに限ります）

- （1）助成金の支給を受けることができる事業主が、同一の事由により次の助成金の支給を受けた場合には、当該支給事由によっては、助成金は支給しません。

キャリアアップ助成金（正規雇用等転換コース、多様な正社員コース若しくは正社員化コース）、特定求職者雇用開発助成金 ほか

その他の助成金についても併給調整を行う可能性がありますので、受給した助成金名をご確認の上、支部高齢・障害者業務課等にご確認をお願いいたします。

- （2）助成金の支給を受けることができる事業主が、同一の事由により、他の国又は地方公共団体等の補助金等の支給を受けた場合には、当該支給事由によっては、助成金は支給しません。

支給額

対象労働者1人あたり48万円（中小企業事業主以外は38万円）を支給します。

生産性要件を満たす場合には対象労働者1人につき60万円（中小企業事業主以外は48万円）となります。

1支給申請年度1適用事業所あたり10人までを上限とします。

生産性要件

生産性要件については、厚生労働省サイトをご覧ください。

問い合わせ先

高齢・障害・求職者雇用支援機構 都道府県支部高齢・障害者業務課（本書末に一覧掲載）

4. 高年齢雇用継続給付

概要

高年齢者の活用促進のための雇用環境整備の措置を実施する事業主に対して助成される制度です。

「高年齢雇用継続基本給付金」と基本手当を受給し、60歳以後再就職した場合に支払われる「高年齢再就職給付金」とに分かれますが、雇用保険の被保険者であった期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の一般被保険者が、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合に支給されます。

支給金額

60歳以上65歳未満の各月の賃金が60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合は、各月の賃金の15%相当額となり、60歳時点の賃金の61%超75%未満に低下した場合は、その低下率に応じて、各月の賃金の15%相当額未満の額となります。(各月の賃金が341,015円を超える場合は支給されません(この額は毎年8月1日に変更されます))。

例えば、60歳時点の賃金が月額30万円であった場合、60歳以後の各月の賃金が18万円に低下したときには、60%に低下したことになりますので、1か月当たりの賃金18万円の15%に相当する額の2万7千円が支給されます。

支給期間

高年齢雇用継続基本給付金の支給対象期間は、被保険者が60歳に達した月から65歳に達する月までです。ただし、60歳時点において、雇用保険に加入していた期間が5年に満たない場合は、雇用保険に加入していた期間が5年となるに至った月から、この給付金の支給対象期間となります。また、高年齢再就職給付金については、60歳以後の就職した日の属する月(就職日が月の途中の場合、その翌月)から、1年又は2年を経過する日の属する月までです。(ただし65歳に達する月が限度)

支給申請手続き

高年齢雇用継続給付の支給を受けるためには、原則として2か月に一度、事業所の所在地を管轄する公共職業安定所に支給申請書を提出していただく必要があります。

なお、支給申請書の提出は、初回の支給申請(最初に支給を受けようとする支給対象月の初日から起算して4か月以内)を除いて指定された支給申請月中に行う必要があります。

問い合わせ先

最寄りの労働局、公共職業安定所(ハローワーク)

5. 特定求職者雇用開発助成金（特定就職困難者コース）

概要

高年齢者や障害者等の就職困難者をハローワーク等の紹介により、継続して雇用する労働者（雇用保険の一般被保険者）として雇い入れる事業主に対して助成されます。

主な支給要件

- (1) ハローワークまたは民間の職業紹介事業者等（※1）の紹介により雇い入れること
- (2) 雇用保険一般被保険者として雇い入れ、継続して雇用すること（※2）が確実であると認められること。※1 具体的には次の機関が該当します。

- ①公共職業安定所（ハローワーク）
- ②地方運輸局（船員として雇い入れる場合）
- ③適正な運用を期すことのできる有料・無料職業紹介事業者等

特定地方公共団体、厚生労働大臣の許可を受けた有料・無料職業紹介事業者、届出を行った無料職業紹介事業者、または無料船員職業紹介事業者（船員として雇い入れる場合）のうち、本助成金に係る取扱いを行うに当たって、厚生労働省職業安定局長の定める項目のいずれにも同意する旨の届出を労働局長に提出し、雇用関係給付金に係る取扱いを行う旨を示す標識の交付を受け、これを事業所内に掲げる職業紹介事業者等

※2 対象労働者の年齢が65歳以上に達するまで継続して雇用し、かつ、当該雇用期間が継続して2年以上であることをいいます。

支給金額等（高齢者（60歳以上65歳未満）が対象の場合）

	支給金額	助成対象期間	支給対象期ごとの支給額
短時間労働者以外の者	60万円 (50万円)	1年 (1年)	30万円×2期 (25万円×2期)
短時間労働者	40万円 (30万円)	1年 (1年)	20万円×2期 (15万円×2期)

※（ ）内は、中小企業事業主以外に対する支給額および助成対象期間です。

※短時間労働者とは、1週間の所定労働時間が、20時間以上30時間未満である者をいいます。

問い合わせ先

最寄りの労働局、公共職業安定所（ハローワーク）

6. 特定求職者雇用開発助成金（生涯現役コース）

概要

雇入れ日の満年齢が65歳以上の離職者をハローワーク等の紹介により、一年以上継続して雇用することが確実な労働者（雇用保険の高年齢被保険者）として雇い入れる事業主に対して助成されます。

主な支給要件

- (1) ハローワークまたは民間の職業紹介事業者等（※1）の紹介により雇い入れること。
- (2) 雇用保険の高年齢被保険者として雇い入れ、1年以上雇用することが確実であると認められること。 ※1 具体的には次の機関が該当します。

- ①公共職業安定所（ハローワーク）
- ②地方運輸局（船員として雇い入れる場合）
- ③適正な運用を期すことのできる有料・無料職業紹介事業者等

特定地方公共団体、厚生労働大臣の許可を受けた有料・無料職業紹介事業者、届出を行った無料職業紹介事業者、または無料船員職業紹介事業者（船員として雇い入れる場合）のうち、本助成金に係る取扱いを行うに当たって、厚生労働省職業安定局長の定める項目のいずれにも同意する旨の届出を労働局長に提出し、雇用関係給付金に係る取扱いを行う旨を示す標識の交付を受け、これを事業所内に掲げる職業紹介事業者等

支給額

	支給金額	助成対象期間	支給対象期ごとの支給額
短時間労働者以外の者	70万円 (60万円)	1年 (1年)	35万円×2期 (30万円×2期)
短時間労働者	50万円 (40万円)	1年 (1年)	25万円×2期 (20万円×2期)

※（ ）内は、中小企業事業主以外に対する支給額および助成対象期間です。

※短時間労働者とは、1週間の所定労働時間が、20時間以上30時間未満である者をいいます。

問い合わせ先

最寄りの労働局、公共職業安定所（ハローワーク）

4. 関係窓口

◆高齢・障害・求職者雇用支援機構 都道府県支部 高齢・障害者業務課

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

名称	所在地	電話番号
北海道支部 高齢・障害者業務課	〒063-0804 札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青森支部 高齢・障害者業務課	〒030-0822 青森市中央3-2-2 青森県職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩手支部 高齢・障害者業務課	〒020-0024 盛岡市東山1-12-18 盛岡県職業能力開発促進センター内	019-654-2081
宮城支部 高齢・障害者業務課	〒985-4550 多賀城市街2-2-1 宮城県職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋田支部 高齢・障害者業務課	〒010-0101 横手市天王寺上2-4-14 秋田県職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山形支部 高齢・障害者業務課	〒990-2161 山形市大学山1954 山形県職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島支部 高齢・障害者業務課	〒960-8054 福島市三河町7-14 福島県職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城支部 高齢・障害者業務課	〒310-0803 水戸市城角1-4-7 第5ビル5階	029-300-1215
栃木支部 高齢・障害者業務課	〒320-0072 宇都宮市若草1-4-23 栃木県職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群馬支部 高齢・障害者業務課	〒379-2154 前橋市天川大町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉支部 高齢・障害者業務課	〒336-0931 さいたま市緑区緑山2-18-6 埼玉県職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉支部 高齢・障害者業務課	〒261-0001 千葉市美浜区千町1-1-3 ハローワーク千葉5階	043-204-2901
東京支部 高齢・障害者業務課	〒110-0022 墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794
東京支部 高齢・障害者窓口サービス課	〒110-0022 墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2284
神奈川支部 高齢・障害者業務課	〒241-0824 横浜市中区南幸町7-7 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新潟支部 高齢・障害者業務課	〒951-8061 新潟市中央区西通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山支部 高齢・障害者業務課	〒933-0982 富山市八尾55 富山県職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石川支部 高齢・障害者業務課	〒920-0352 金沢市朝日町1-1 石川県職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井支部 高齢・障害者業務課	〒915-0853 越前市行島町25-10 福井県職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨支部 高齢・障害者業務課	〒400-0854 甲府市中央町403-1 山梨県職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長野支部 高齢・障害者業務課	〒381-0043 長野市市田4-25-12 長野県職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜支部 高齢・障害者業務課	〒500-8842 岐阜市金町5-25 G-front 27階	058-265-5823
静岡支部 高齢・障害者業務課	〒422-8033 静岡市駿河区南4-3-1-35 静岡県職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知支部 高齢・障害者業務課	〒450-0003 名古屋市中区栄1-10-1 M1テラス名古屋栄4階、5階	052-218-3385
三重支部 高齢・障害者業務課	〒514-0002 津市朝日町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀支部 高齢・障害者業務課	〒520-0856 大津市光が丘3-13 滋賀県職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都支部 高齢・障害者業務課	〒617-0843 西京市東海1-2-1 京都府職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪支部 高齢・障害者業務課	〒566-0022 堺市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782
大阪支部 高齢・障害者窓口サービス課	〒566-0022 堺市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0722
兵庫支部 高齢・障害者業務課	〒661-0045 尼崎市武庫島町3-1-50 兵庫県職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良支部 高齢・障害者業務課	〒630-8122 奈良市三本木町9-21 奈良県立ビル6階	0742-30-2245
※平成30年3月末移転予定	〒630-0033 奈良県橿原市城崎町433 奈良県職業能力開発促進センター内	(代表) 0744-22-5224
和歌山支部 高齢・障害者業務課	〒640-8463 和歌山市廣部1276 和歌山県職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取支部 高齢・障害者業務課	〒689-1112 鳥取市若葉町7-1-11 鳥取県職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島根支部 高齢・障害者業務課	〒690-0001 松江市東町267 島根県職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡山支部 高齢・障害者業務課	〒700-0951 岡山市北区田中580 岡山県職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広島支部 高齢・障害者業務課	〒730-0825 広島市中区光南5-2-65 広島県職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口支部 高齢・障害者業務課	〒753-0861 山口市美原1284-1 山口県職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島支部 高齢・障害者業務課	〒770-0823 徳島市出雲本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川支部 高齢・障害者業務課	〒761-8063 高松市元ノ宮町2-4-3 香川県職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛媛支部 高齢・障害者業務課	〒791-8044 松山市西宮町2184 愛媛県職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高知支部 高齢・障害者業務課	〒780-8010 高知市南堀通4-15-6 高知県職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福岡支部 高齢・障害者業務課	〒810-0042 福岡市中央区市原1-10-17 しんくみ市原ビル6階	092-718-1310
佐賀支部 高齢・障害者業務課	〒849-0911 佐賀市西町大寺町1043-2 佐賀県職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長崎支部 高齢・障害者業務課	〒854-0062 諫早市小形町1113 長崎県職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊本支部 高齢・障害者業務課	〒861-1102 高松市須藤2505-3 熊本県職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分支部 高齢・障害者業務課	〒870-0131 大分市南橋1483-1 大分県職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮崎支部 高齢・障害者業務課	〒880-0916 宮崎市大字松久2241 宮崎県職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島支部 高齢・障害者業務課	〒890-0068 鹿児島市東元町14-3 鹿児島県職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖縄支部 高齢・障害者業務課	〒900-0006 那覇市おもろまち1-3-25 沖縄県職業能力開発促進センター内	098-941-3301

平成29年8月1日現在

※要知支部については、平成29年10月2日移転後の所在地等を記載。

※最新情報は、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページをご確認ください。
(<http://www.jeed.or.jp/location/shibu/>)

5. 関連ウェブサイト

◆各種助成金の詳細情報や申請書類等がダウンロードできます

厚生労働省HP：事業主の方のための雇用関係助成金

(ホーム>政策について>分野別の政策一覧>雇用・労働
>雇用>事業主の方のための雇用関係助成金)

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/index.html



独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構HP：助成金（高齢者雇用）

(ホーム>高齢者の雇用支援>助成金>助成金（高齢者雇用）)

<https://www.jeed.or.jp/elderly/subsidy/index.html>



◆お問い合わせ先

都道府県労働局一覧

<http://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/>



全国ハローワーク所在案内

<http://www.mhlw.go.jp/kyujin/hwmap.html>



職業紹介業高齢者雇用推進委員会 委員名簿

(座長◎、順不同、敬称略／委員の役職等は2017.4.1.現在)

<委 員>

◎今野 浩一郎	学習院大学 名誉教授
中川 均	キャリアバンク株式会社 取締役経営管理部長
久野 敬之	株式会社ヒューマン・インベントリー 常務取締役
石原 康史	株式会社フルキャストホールディングス 人事法務部長
久納 徳満	株式会社パソナ パソナキャリアカンパニー 東海・北陸就職支援部長
阿武 剛二	株式会社みどり会 人材サービス部 紹介担当部長
皆木 秀明	株式会社キャリアプランニング 人材紹介事業部長
大霜 彰子	九州スタッフ株式会社 取締役経営企画戦略室長
佐藤 建次郎	一般社団法人日本人材紹介事業協会 専務理事（事業1年目）
石田 敬二	一般社団法人日本人材紹介事業協会 専務理事（事業2年目）

<事務局>

一般社団法人 日本人材紹介事業協会
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 株式会社

本ガイドラインは、「職業紹介業高齢者雇用推進委員会」での議論を踏まえて作成したものです。

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 委託事業
職業紹介業における高齢者雇用推進ガイドライン
活躍するシニア 5つのタイプ
～シニア人材が企業を強くする～

発行 2017年11月

一般社団法人 日本人材紹介事業協会
職業紹介業高齢者雇用推進委員会

〒105-0011 東京都港区芝公園2丁目6番15号

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

無断転載を禁ず