

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



職業紹介業 における 高齢者雇用推進 ガイドライン



令和5年12月

公益社団法人 全国民営職業紹介事業協会
職業紹介業高齢者雇用推進委員会

はじめに

職業紹介業は、近年、ITを活用して求人者の開拓や求職者の確保などの効率化を図る動きが増えています。マッチングやレコメンド、選考では、依然として紹介従事者の判断が重視されているという調査結果があります。職業紹介業にとって、人は引き続き貴重な財産です。

一方、少子高齢化が進み若年労働力を中心に人手不足が深刻になり、高齢従業員の能力を積極的に評価し、継続して活躍できる環境を整えることが喫緊の課題となっています。

このため、今般、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の委託を受けて、「職業紹介業における高齢者雇用推進ガイドライン」を作成しました。

本ガイドラインは、職業紹介業の特色として、自社で働く高齢従業員の活躍のみならず、高齢求職者が紹介先で活躍できるようになるための環境整備についても言及しています。

ガイドラインは、大きく2つの章で構成されています。

第1章では、高齢従業員の活躍と、高齢求職者の活躍の双方の観点から、ガイドラインのポイントを簡潔に要約しています。

第2章では、先ず、高齢従業員の活躍の課題と取組について、まだ高齢従業員がいない紹介所も含めて高齢従業員の活躍を「我が事」として捉え、高齢者活躍のイメージを持つこと、ITツール等に強い若手とコミュニケーション能力のある高齢従業員が協業することの重要性を説いています。

次に、紹介する高齢求職者の活躍に向けては、ITツールを利用した求職者の獲得や、求人者に高齢求職者を受け入れていただくための丁寧な面談、マッチングの成功例を共有する取組を求めています。

会員企業の皆さまが、本ガイドラインを活用して、高齢従業員、高齢求職者の雇用推進に取り組み、高齢者がよりいっそう活躍できる社会の実現に貢献できることを期待します。

最後になりますが、本ガイドラインの作成にあたり、大木栄一座長をはじめとする各推進委員、アンケートやヒアリングにご協力いただいた会員事業者及びその従業員、ご指導いただいた独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の皆さまに厚く御礼申し上げます。

公益社団法人 全国民営職業紹介事業協会

会長 紀陸 孝

目次

はじめに	1
目次	2
お読みいただくにあたって	4
(1) 職業紹介業における高齢者雇用推進ガイドラインについて	4
(2) 本書の検索ガイド	11
(3) 本書における「高齢者」について	12
第1章 【概要】職業紹介業における高齢者活躍のポイント	13
1. なぜ高齢者雇用推進なのか	
— 職業紹介における高齢従業員・高齢求職者の活躍に向けた取組についての考え方	14
2. 【高齢従業員】の活躍に向けた取組のポイント	16
3. 【高齢求職者】の活躍に向けた取組のポイント	17
第2章 職業紹介事業における高齢者活躍の課題と取組	19
1. 高齢者活用が求められる背景	20
(1) 労働力人口の減少	20
(2) 高年齢者雇用安定法の改正	21
2. 【高齢従業員】の活躍に向けて	22
(1) 高齢者の雇用・活躍を我が事とする	22
(2) 活躍する高齢者像を共有する	26
(3) 高齢者が活躍できる職場環境整備	29

3. 【高齢求職者】の活躍に向けて	35
(1) 高齢求職者の状況	35
(2) ITツールを利用した求職者の獲得	37
(3) 求人者に理解を求める	39
(4) マッチングの成功例等を共有する	41
(5) 高齢求職者の定着率の向上に向けて	46

資料編	47
-----	----

1. 職業紹介業高齢者雇用推進委員会	48
2. 本事業の実態調査結果	49
3. 高齢者雇用推進に係る公的支援策等	54
(1) 令和3年改正高年齢者雇用安定法の概要	54
(2) 雇用に関する各種助成金の概要	56
(3) 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援	58
(4) 募集・採用における年齢制限禁止について	60

お読みいただくにあたって

① 職業紹介業における

高齢者雇用推進ガイドラインについて

本書は、職業紹介業を営む民営事業者の団体である「公益社団法人全国民営職業紹介事業協会」(以下、「民紹協」という)が、厚生労働省の外郭団体である、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の委託を受けて、職業紹介業における高齢者雇用推進を図るため、実態調査結果を踏まえて検討した、取組の方向性について取りまとめたものです。

本書は、職業紹介業の持続的な発展のために、我々職業紹介事業者自身の従業員が高齢期にわたって生き生きと働き続けられることを目指すとともに、職業紹介を通じて増加傾向にある高齢求職者の活躍の場を広げていくことをも目指すものです。このため、本書で示す取組の方向性は、「高齢従業員の活躍に向けて」と「高齢求職者の活躍に向けて」とから成ります。

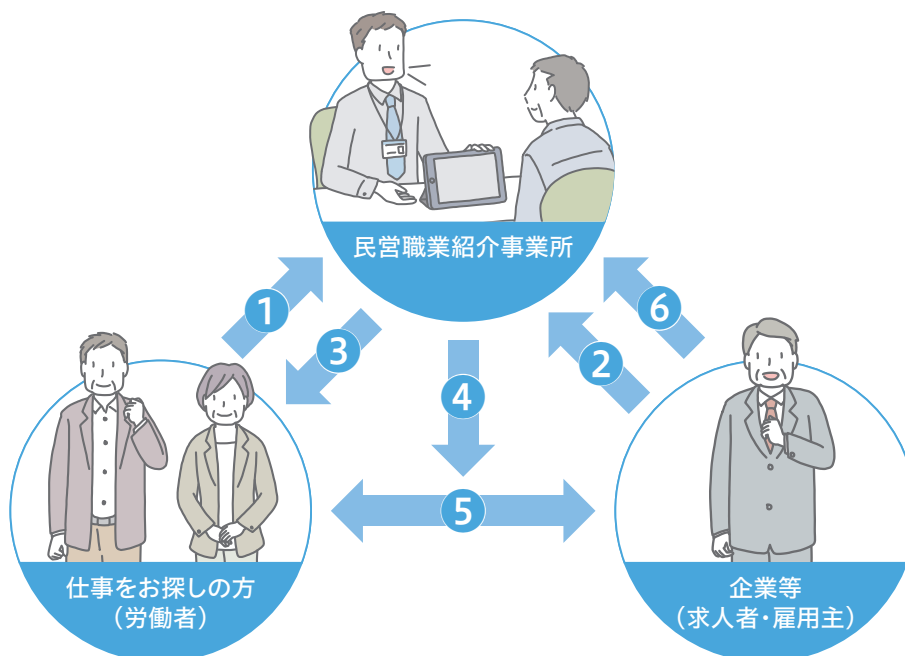
① 職業紹介業とは

職業紹介事業(職業紹介業)とは、法律上では「求人及び求職の申し込みを受け、求人と求職者の間における雇用関係の成立をあっせんすること」(職業安定法第4条1項)とされています。労働者を自社で雇用し、求人先(派遣先)となる企業に派遣する労働者派遣事業とは異なるものです。

職業紹介事業は、職業安定機関(ハローワーク等)や民営職業紹介事業者が主たる事業者です。

このうち、民営職業紹介事業における職業紹介を図で示すと次のようになります。

図表1 民営職業紹介事業における流れ



1 求職申込み

仕事をお探しの方(失業中の方、転職希望者)が民営職業紹介事業所に求職申込みを行う。

2 求人申込み

人材を求める企業等(職種によっては個人もあります)が職業紹介事業者に対して、求める能力を持つ人材の紹介を依頼する。

3 助言

履歴書・職務経歴書の書き方、面接の受け方をはじめ、求人者への応募に当たっての多岐にわたる助言・指導が行われます。

4 紹介あっせん

求職者の希望する職種・職業や年収・勤務時間等と、求人者の求める人材像をマッチングさせ、紹介あっせんを行います。

5 雇用契約等

求職者と求人者の間で合意をできた場合には、雇用契約が結ばれます。

6 紹介手数料

求職者と求人者の間で雇用契約が結ばれ就職した場合には、求人者から民営職業紹介所との間で取り決めた『紹介手数料』をお支払いいただきます。(職種によっては、求職者も手数料をお支払いいただく場合があります。)

なお、無料職業紹介事業所の場合は、紹介手数料は一切かかりません。

(出所) 民紹協ホームページ

②「民紹協」について

民紹協は、職業別団体の協力のもと、民間の労働力需給の適正な調整と雇用の安定・福祉の増進に寄与することを目的として、昭和62年2月に労働大臣(当時)の許可を受けて設立された団体です。平成24年4月1日に「公益社団法人」として新たに発足致しました。

民紹協は、職業紹介事業者の全ての職種を網羅した唯一の団体です。民紹協には図に示すような職業を取り扱う11の職業別団体が登録し、合計1,250(令和5年3月31日現在)の職業紹介事業者で構成されています。

民紹協を構成する職業紹介事業者には、職業紹介事業に加えて労働者派遣事業や募集情報等提供事業等を手広く行う大手総合人材サービス事業者から、職業紹介責任者がひとりないし数名の従業員と営む小規模事業者までの幅広い事業者がいます。また、職業紹介のタイプも、いわゆるホワイトカラーの職種に多い「登録型」から、家政婦(夫)やマネキンなどの職種に多い「日々紹介型」までをカバーしています。

図表2 民紹協に登録している職業別団体



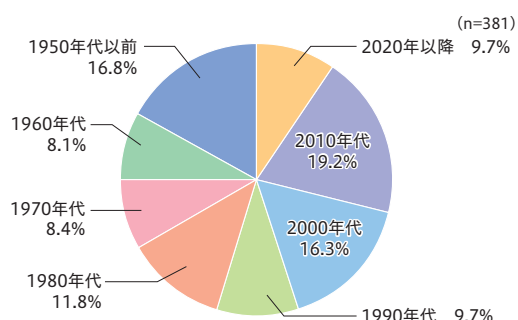
(出所) 民紹協ホームページ

参考 会員事業者のプロフィール

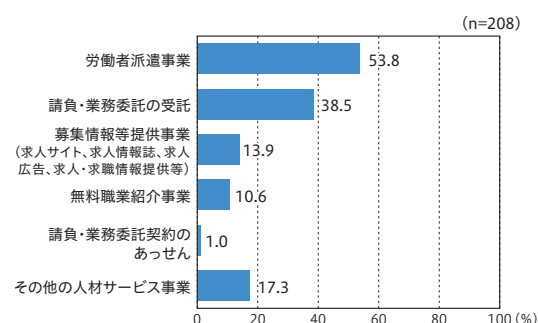
本事業で実施したアンケート調査(詳しくは9ページ参照)の回答企業のプロフィールは下記のとおりです。会員事業者を対象にした調査は、久しく実施していなかったので貴重なデータとなっています。

図表3 アンケート回答企業のプロフィール

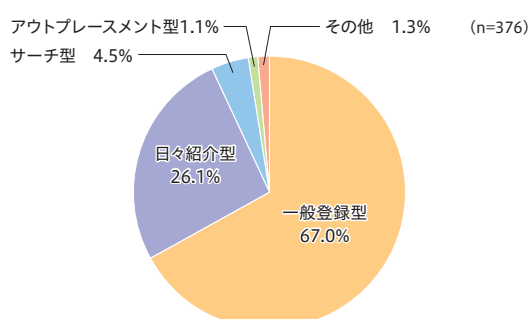
【有料職業紹介事業の開始時期】



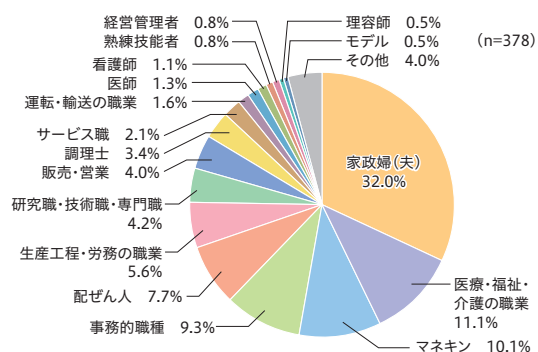
【有料職業紹介以外に行っている人材サービス事業】



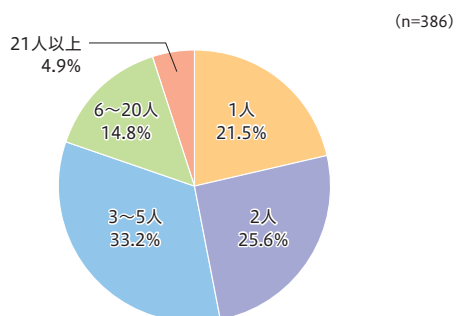
【主とする有料職業紹介事業のタイプ】



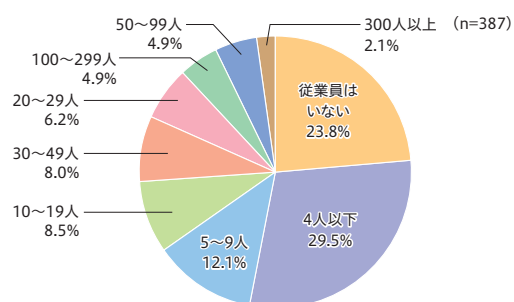
【有料職業紹介事業における最も得意としている取扱職種】



【職業紹介の業務に従事する者の人数】



【従業員数】



注1) 直接雇用する者のみ。派遣・請負は含まず、経営者・家族従業員も除きます。
注2) 継続雇用者とは、貴社が直接雇用している従業員のうち「60歳(定年)到達前は正社員として雇用しており、現在は継続雇用している」者のことをいいます。

③ 職業紹介業で働く人々について(主な職種)

職業紹介事業者における主な職種には以下のようなものがあります。事業者によっては、ひとりで複数の職種を担当している場合もあります。本書では、こうした職種で働く職業紹介事業者の従業員が、高齢期にわたって生き生きと働き続けていくための取組の方向性について示していきます。



営業職
(求人開拓・求人者対応)



カウンセラー・コンサルタント
(求職者対応)



事務系職種

④ 本事業で行った実態調査について

アンケート調査の概要

アンケート調査名「職業紹介事業における高齢者雇用・マッチングに係るアンケート調査」

① 調査目的

- 下記の点を明らかにするため実施しました。

- ☒ 職業紹介業における高齢者雇用状況等の把握
- ☒ 高齢従業員の継続就業の課題や工夫
- ☒ 高齢求職者のマッチングの課題や工夫
- ☒ 今後の企業の高齢化対応に向けた意識や取組意向

② 実施概要

- 調査対象

- ☒ 公益社団法人 全国民営職業紹介事業協会の会員企業(計1,249社)の経営者・人事担当責任者

- 調査実施期間・回収状況

- ☒ 2022年11月10日～同年11月30日に実施しました。
- ☒ 1,249件発送し、398件の回収が得られました(回収率は31.9%)。

詳細な結果は民紹協ホームページをご覧ください。

https://www.minshokyo.or.jp/investigation_result.pdf



ヒアリング調査の概要

① 調査目的

- 下記の点について、アンケート調査だけではとらえきれない詳細を把握するため実施しました。

- ☒ 高齢者の雇用・就業に係る制度等の導入状況
- ☒ 高齢者の就業の実態
- ☒ 今後増加が予想される高齢求職者のマッチングにかかわる課題や工夫

② 実施概要

● 調査対象

- ☒ アンケート回答企業のうち、下記の企業を対象に実施しました。

企業名 (本社所在地)	業種 (職業紹介の主な取扱職種)	従業員数	実施日
A社 (東京都)	職業紹介業、人材派遣業 (全職種)	200～499名	2022年 9月30日 (金)
B社 (東京都)	職業紹介業 (家政婦(夫)、福祉関係業務全般)	5名未満	2022年12月26日 (月)
C社 (東京都)	職業紹介業、人材派遣業 (配ぜん人、サービススタッフ等)	6～9名	2023年 1月23日 (月)
D社 (東京都)	職業紹介業 (介護職)	50～99名	2023年 1月25日 (水)
E社 (東京都)	職業紹介業、人材派遣業 (マネキン、配ぜん人、販売・営業)	6～9名	2023年 1月25日 (水)

2 本書の検索ガイド

職業紹介業では、高齢従業員の雇用状況は各企業によって大きく異なります。下記の検索ガイドでは、トピックごとに関連するページをご紹介します。ご関心に合わせて本書を読む際にお役立てください。

自社内の高齢従業員について

高齢者活躍が求められる社会的背景について知りたい	20ページ
職業紹介業における高齢者雇用・活躍の実態について知りたい	22ページ
職業紹介業に従事する高齢者の活躍イメージを知りたい	25ページ
高齢者活躍のために、職業紹介業において求められることを知りたい	29ページ

自社から紹介する高齢求職者について

求職者のうち、高齢者はどれくらいいるのか知りたい	35ページ
マッチングを成功させるためのヒントを知りたい	37ページ

本事業について

本事業の委員会の構成について知りたい	48ページ
本事業で実施したアンケート調査の結果を詳しく知りたい	49ページ
高齢者の雇用を推進するうえでの公的支援について知りたい	54ページ

③ 本書における「高齢者」について

本書では、「高齢者」の年齢を「60歳以上」と定義します。

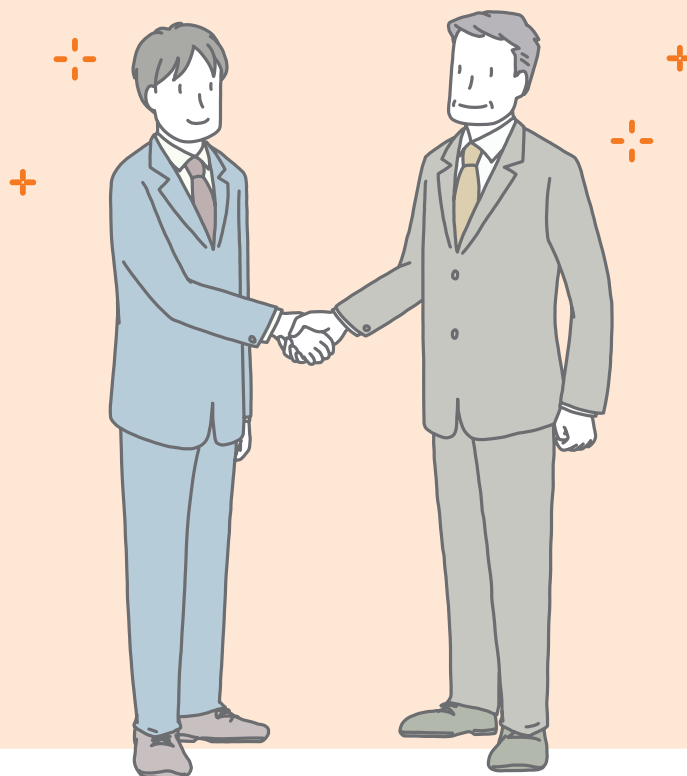
2021年に改正された高年齢者雇用安定法では、55歳以上を「高年齢者」とし、65歳までの雇用確保の義務に加え、70歳までの就業機会の確保の努力義務が新設されました。一方で、本事業で実施したアンケート結果からは、職業紹介業の従業員の年齢層は比較的若く、定年を60歳としている企業も見られたことから、高齢者の定義を広く設定しています。

なお、本文中で高年齢者雇用安定法に関わる説明がなされている箇所では、「高年齢者」という表記を用いています。

第1章

【概要】

職業紹介業における 高齢者活躍のポイント



1 なぜ高齢者雇用推進なのか

— 職業紹介における高齢従業員・高齢求職者の活躍に向けた取組についての考え方

14

2 【高齢従業員】の活躍に向けた取組のポイント

16

3 【高齢求職者】の活躍に向けた取組のポイント

17

第1章

【概要】

職業紹介業における高齢者活躍のポイント

- 本章では、本書を通してお伝えしたい内容を簡潔にお示しします。

1

なぜ高齢者雇用推進なのか

職業紹介における高齢従業員・高齢求職者の活躍に向けた取組についての考え方

いまなぜ高齢者雇用推進か

民紹協を構成する職業紹介事業者は様々です。既に高齢従業員が欠かせない戦力として活躍している事業者もあれば、企業としてまだ若く、高齢従業員がいないため、高齢者活用を我が事として考えられない事業者もあります。また、「日々紹介型」の職業紹介において、求職者の高齢化が進み、若い人材を求めがちな求人者に対し、高齢求職者が十分活躍できることを説明して理解を求めたり、高齢求職者の活躍の場の開拓・拡大に努力している事業者もあれば、「登録型」の職業紹介事業で、近年、高齢求職者が増えてきたと感じ始めたという事業者もあります。

このように様々な事業者がいる職業紹介業ですが、なぜいま、業界をあげて本書のような高齢者雇用推進ガイドラインを策定し、高齢者活躍に取り組む必要があるのでしょうか。それは、職業紹介事業者の多くが直面する求職者の獲得とサービスの高度化という課題に対して、高齢者を含む従業員のデジタルスキルとアナログスキルの両輪を以て対応するために必要だからです。

職業紹介業を取り巻く変化への対応

人口構造の変化やコロナ禍を経た人々の行動変容の影響もあって、職業紹介事業においてこれまでのビジネススタイルを維持し続けることに限界が生じているとの指摘があります。

少子高齢化と労働力人口の減少により、若く、職業能力のばらつきが比較的小さい求職者を集めて職業紹介を行い、件数を多く行うことで稼ぐようなビジネスモデルが成り立ちにくくなっています。求職者を集めようとすれば、年齢層は自ずと高くなり、能力も求める条件も多様なものとなります。多様な求職者に対応し、利益を上げていくには、ITを活用し生産性を向上させていくことが欠かせません。ITやAIを活用した新たなサービスを取り入れ、対抗していくにも、自らITを活用していくことが必要です。

もう一つには、コロナ禍を経ての行動変容があります。ITを活用した求職活動がいっそう拡大し、求職者を集めるにも採用活動を進めていくにもIT活用が欠かせなくなっています。

高齢者も含む従業員のデジタルスキル向上が必要

こうした状況に対応するには、従業員がITツールを使いこなすスキル(デジタルスキル)を獲得することが不可欠です。日々の求人者対応や営業活動、ひいては労務管理の場面でもIT化が進んでおり、従業員の誰もが一定レベルまでITに対応できるようになることが求められます。ITが得意な高齢者もいれば、苦手という若手もありますが、一般に年齢が高い人ほどIT対応に課題があると言われるます。高齢従業員も含めた全ての従業員がデジタルスキルを身に付けることが、これからの職業紹介業には必要です。

IT化が進むほどアナログスキルも重要に

一方、職業紹介事業においてIT活用が進むほど、逆にアナログスキルの重要性が増すとの指摘もあります。厚生労働省の調査[※]でも、ITの活用により「求人企業開拓・求職者確保・入力・管理」の効率化に関わる領域で効果を得ている事業者が多い一方で、「検証」や「マッチング/レコメンド/選考」で効果を得ている事業者は相対的に少なく、マッチングや選考においては、依然、担当者の判断が重視されているとの結果が出ています。

本事業においても、多様化が進む求職者に寄り添いつつ、求人条件とのすり合わせを図る求職者対応やマッチングの場面でも、また、多様な求職者が活躍できる場を開拓し、求人者が適切に人材を獲得できるよう求人条件の設定に助言する求人開拓(営業)の場面でも、コミュニケーション力や共感力といったアナログスキルがいっそう重要になるとの指摘がありました。職業紹介業のIT化が進むほど、ベテランの持つアナログスキルが強みになるという声もあります。

アナログスキルとデジタルスキルの両輪で今後の職業紹介業を考える

以上のことから、職業紹介事業者の多くが直面している課題に対応していくには、IT化で求職者獲得や生産性向上に努めつつ、ベテランの持つアナログスキルを活用していくことが必要といえます。

こうした背景を踏まえ、本書では、職業紹介業における【高齢従業員の活躍】と【高齢求職者の活躍】に向けて取り組むべきポイントを示します。

※令和3年度厚生労働省委託「職業紹介事業等の今後のあり方についての調査・研究事業調査結果報告書」
(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000049528_00013.html)



2 【高齢従業員】の活躍に向けた取組のポイント

<なぜ高齢従業員なのか>

労働力人口の減少に伴い、高齢者が知識と経験を活かしながら活躍し続ける社会が求められています。職業紹介業においても、従業員が高齢になった際にも生き生きと働ける環境を作ることが肝要です。

ポイント①：高齢者の雇用・活躍を我が事とする

職業紹介業には高齢従業員がいない企業も多く、高齢者活用が経営上の課題になっていない場合もあります。しかし、今後10年間で60歳を迎える従業員がいる企業が多いことも事実です。従業員が高齢になった時のことを見据え、高齢者雇用に関する法律や先進事例などを知り、今から準備しておくことが重要です。

ポイント②：高齢者の活躍イメージを持つ

高齢従業員がどのように自社内で活躍できるのか、事例をもとにイメージをつけておくことも大切です。特に職業紹介に従事するうえで、高齢従業員は積み重ねてきた経験と知識を活かし、最前線で引き続き活躍できるだけでなく、後進の育成にもポジティブな影響を与えることができます。

ポイント③：高齢者が活躍できる環境整備

高齢になると、短日・短時間労働など、フルタイムでない働き方や柔軟な働き方を望む人も増えます。多様な働き方を導入することで、高齢になっても働きやすい環境を整備できます。

また、長く活躍していくためには、ITスキルなど、新しいスキルを身に付ける必要があります。スキル習得のための研修機会の対象を高齢従業員にも広げ、企業全体でリスクリングに取り組むことが肝要です。

さらに、高齢者と若手が協業・補完しあえる職場環境づくりも重要です。職業紹介業は、アナログ・デジタルを問わず、人とのコミュニケーションが根幹をなす業界です。そのような業界において、高齢従業員はこれまでの職業人生で培った仕事術やアナログのコミュニケーション術を若手に教え、若手からはITツールの活用方法を教えてもらうなど、お互いに補い合う職場環境を作ることで、従業員全体の活躍に繋がります。

3 【高齢求職者】の活躍に向けた取組のポイント

<なぜ高齢求職者なのか>

従来の求職者は若年層が中心でしたが、労働力人口の減少に伴い、若年層に限らない多様な求職者の確保に向けた工夫が必要になっています。登録者拡大のためのITツールの活用といった取組に加え、高齢求職者のマッチングをどのように成功させるかという観点も重要です。

そのようなとき、高齢求職者に年齢も近く、職業経験も豊富な高齢従業員が、高齢求職者のマッチング成功に繋がるアナログスキルを持っている場合があります。アナログスキルとデジタルスキル(ITツールを使いこなす力)の両輪で、職業紹介業の今後を考えていく必要があります。

ポイント①：ITツールを利用した求職者の獲得

高齢の求職者であっても、スマートフォンなどのデジタルデバイスで求職活動をしていることが分かりました。若手、高齢者を問わず、求職者の獲得のためには、ITツールを活用した募集・登録活動の強化が求められます。

ポイント②：求人者に高齢求職者受け入れの理解を求める

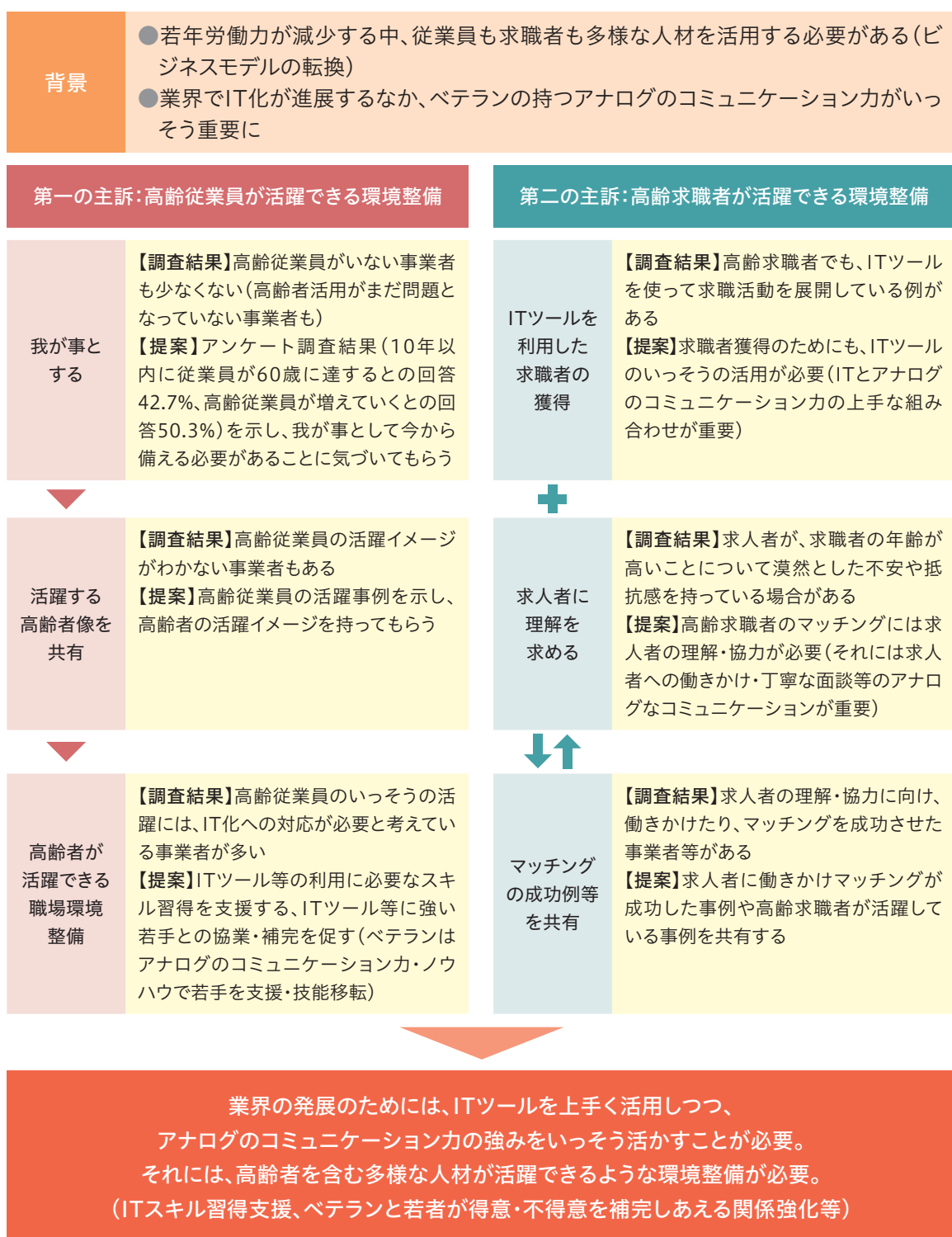
登録者全体の拡大だけではなく、高齢求職者の受け入れ・マッチングに挑戦することも重要になっています。一方で、高齢の求職者の採用に漠然とした不安を持っている求人者も少なくありません。マッチングを成功させるためには、高齢求職者の経験や知識・ノウハウ、高い向上心や誠実さといった人柄などを求人者に丁寧に説明することが効果的です。また、高齢求職者と求人者が顔を合わせて話す場を設けることで、求人者の漠然とした不安が取り除かれることがあります。このような、求人者や求職者の気持ちに寄り添い、相手の話によく耳を傾け、丁寧なコミュニケーションによってマッチングを図っていくという、デジタルだけではなしえない、いわば「アナログ」ともいえるスキルが、高齢求職者と求人者のマッチングにおいては特に重要です。

ポイント③：マッチングの成功例を共有する

職業紹介の対象となる職種の中には、60歳以上の高齢者が活躍する姿をイメージしにくいものもあるかもしれません。それぞれの職種における高齢者の活躍イメージを持つことで、高齢求職者と求人者のマッチングに役立ちます。

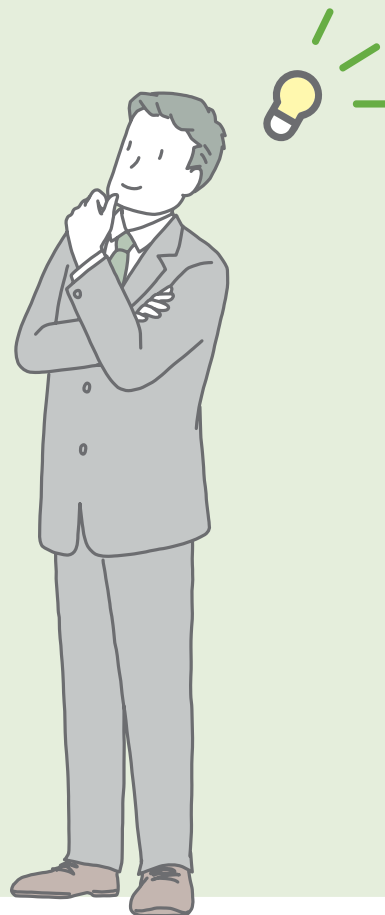
本章に記載した、本書(高齢者雇用推進ガイドライン)の主訴は下図のとおりです。

職業紹介業における高齢者雇用推進ガイドラインの主訴



第2章

職業紹介事業における 高齢者活躍の課題と取組



1 高齢者活用が求められる背景

20

2 【高齢従業員】の活躍に向けて

22

3 【高齢求職者】の活躍に向けて

35

第2章

職業紹介事業における
高齢者活躍の課題と取組

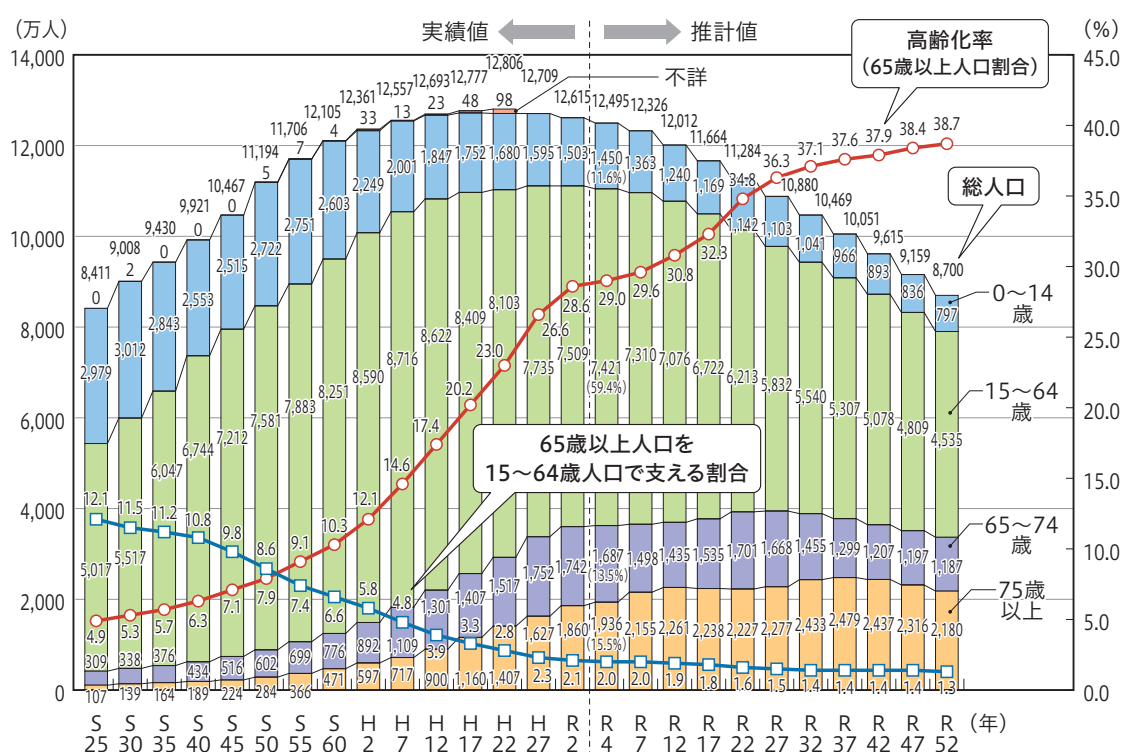
1 高齢者活用が求められる背景

(1) 労働力人口の減少

我が国では、急速に高齢化が進行しています。令和5年版(2023年版)高齢社会白書によると、令和4年の我が国の高齢化率(全人口に占める65歳以上の人口の割合)は29.0%に達しています。今後も高齢化率は上昇を続け、令和7年には29.6%、さらに令和22年には34.8%と、3人に1人以上が65歳以上の高齢者となる見込みです。

こうした中で、中長期的には労働力人口の減少が見込まれることから、高齢者が長年培った知識・経験を十分に活かし、社会の支え手として意欲と能力のある限り活躍し続ける社会が求められています。

図表4 高齢化の推移と将来推計



出所:内閣府(2023)令和5年度版高齢社会白書

(2) 高年齢者雇用安定法の改正

高齢化率の上昇を受け、2021年に高年齢者雇用安定法が改正され、65歳までの雇用確保義務に加え、70歳までの就業機会確保の努力義務が新たに設定されました。今後は65歳以上の就業機会をどのように設けていくか、各企業での検討が必要になってきています。

【高年齢者雇用確保措置】

定年を65歳未満に定めている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、次の1～3のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を実施する必要があります。

1	65歳までの定年の引上げ
2	65歳までの継続雇用制度の導入 ※「継続雇用制度」とは、雇用している高年齢者を、本人が希望すれば定年後も引き続いて雇用する、「再雇用制度」などの制度をいいます。なお、継続雇用先は自社のみならずグループ会社とすることも認められています。
3	定年制の廃止

【高年齢者就業確保措置】

定年を65歳以上70歳未満に定めている事業主、および65歳までの継続雇用制度（70歳以上まで雇用する制度を除く）を導入している事業主は、次の1～5のいずれかの措置（高年齢者就業確保措置）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
5	70歳まで継続的に社会貢献事業に従事できる制度の導入

※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。）。

2 【高齢従業員】の活躍に向けて

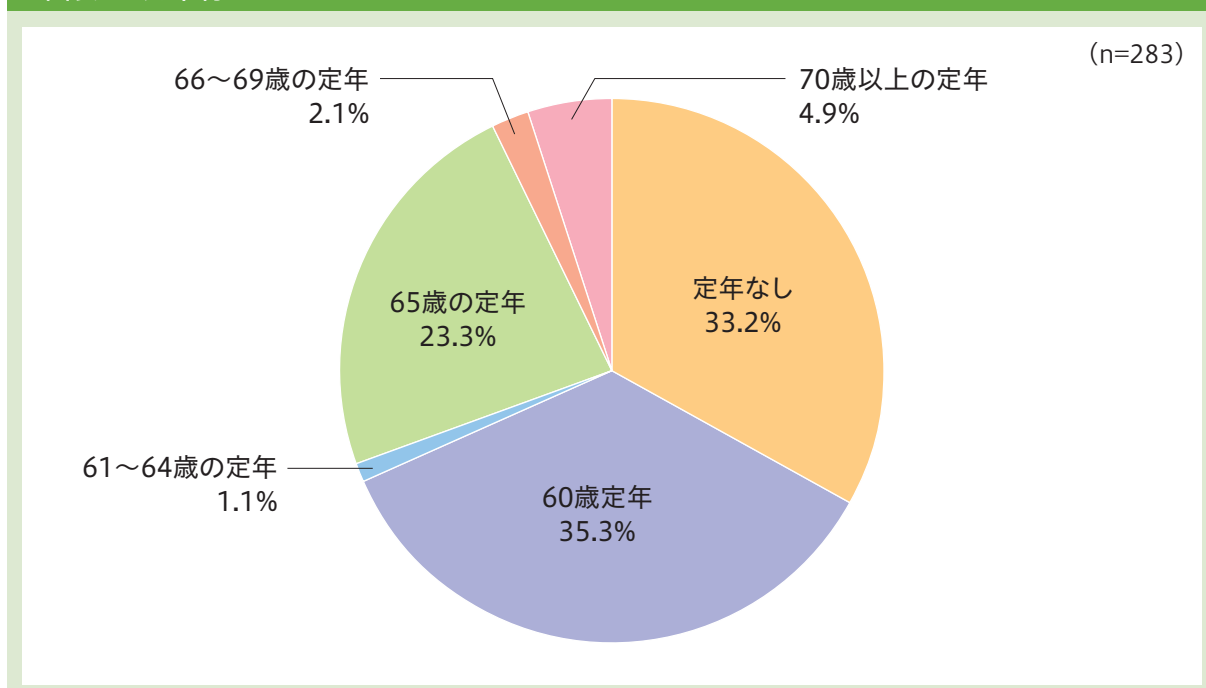
ここでは、本事業において2022年度に実施した実態調査（アンケート調査、ヒアリング調査）の結果をもとに、職業紹介事業者自身の従業員について、高齢期における活躍の現状と課題、そしてよりいっそうの活躍に向けた取組の方向性について記載します。高齢求職者の活躍に向けては次節で取り上げます。

(1) 高齢者の雇用・活躍を我が事とする

● 定年は60歳が最多、継続雇用は65歳が最多

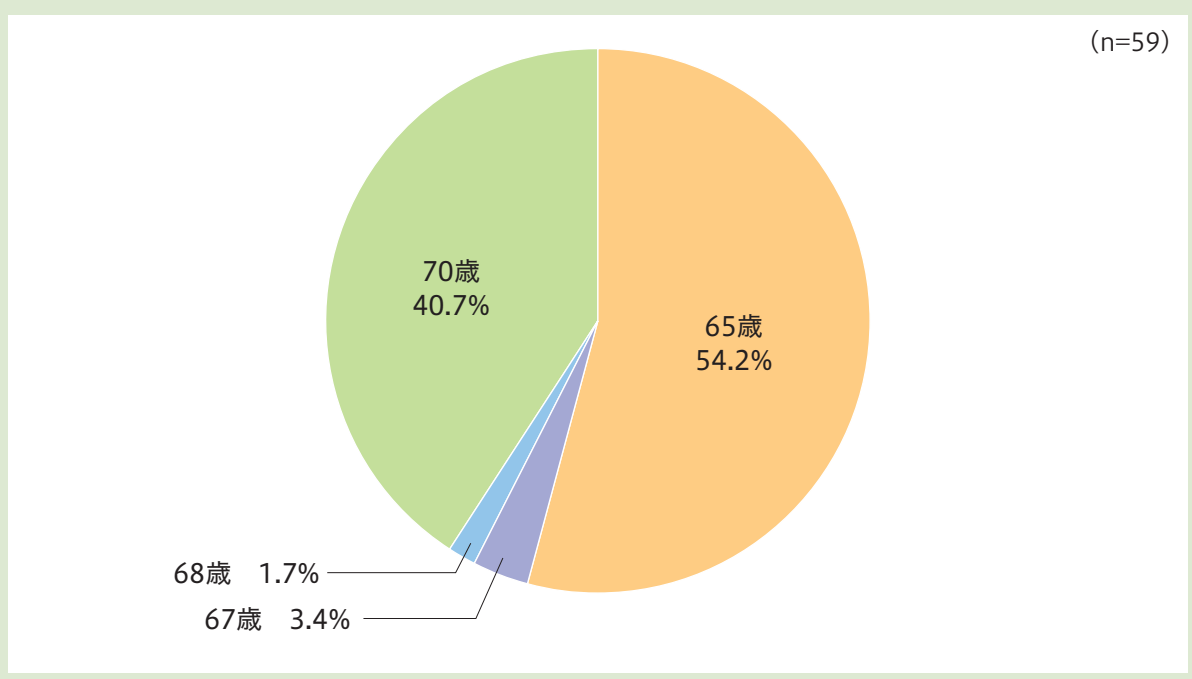
会員企業を対象に実施したアンケート調査からは、会員企業の定年は60歳が多数派（35.3%）ということが分かりました。次に多かったのは65歳定年（23.3%）です。一方で、定年を定めていない企業は33.2%に上ります。

図表5 定年制について



また、65歳以上の従業員を継続雇用する場合、上限年齢を定めていると答えた38.4%の企業のうち、上限年齢を65歳に設定している企業が過半数という結果になりました。

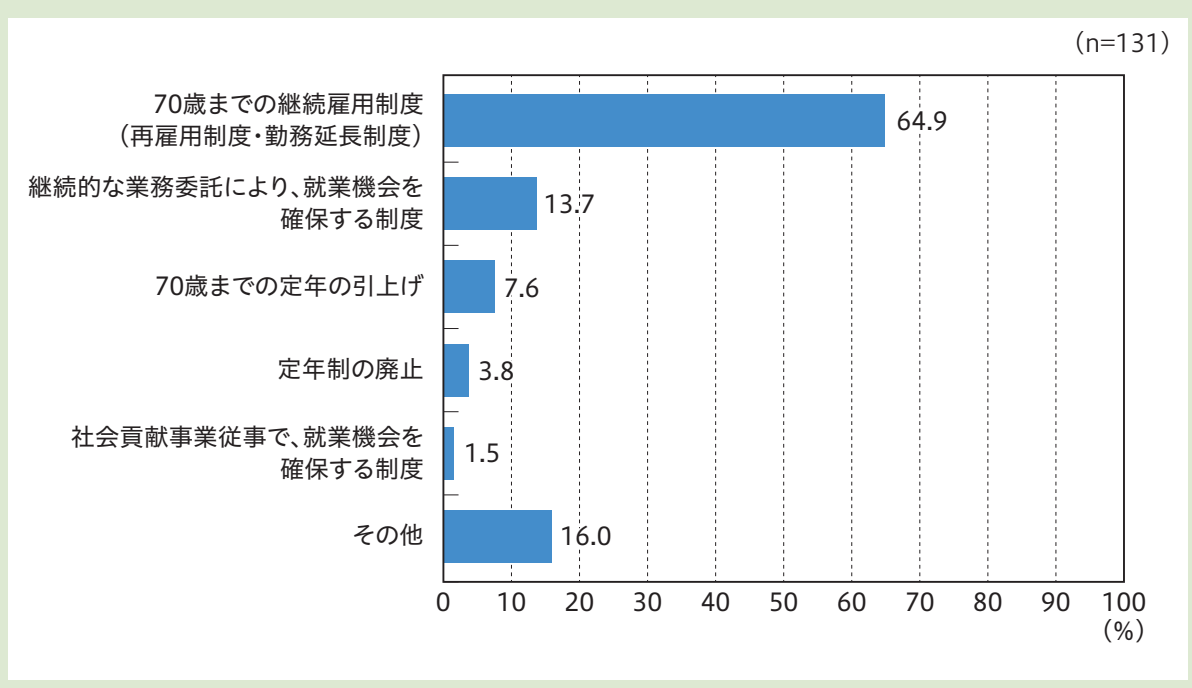
図表6 65歳以上の従業員を継続して雇用する場合の上限年齢



● 就業確保措置では70歳までの継続雇用制度の導入が最多

改正高年齢者雇用安定法への対応として、70歳までの就業確保措置を実施している企業の間では、70歳までの継続雇用制度を取り入れているところが最多でした。

図表7 65歳以上における就業機会を確保するために導入している制度(MA)

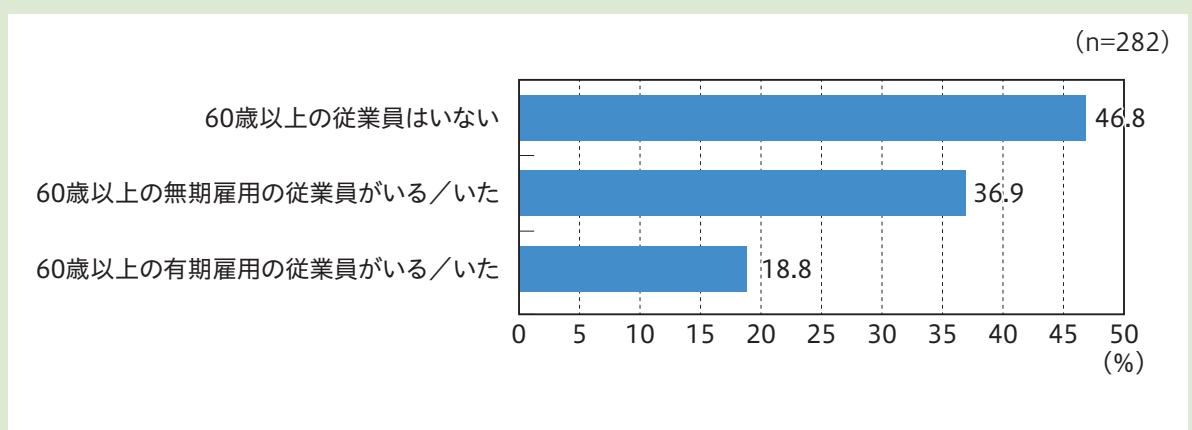


※MA=複数回答可の意

● 会員企業の約4割が高齢従業員の雇用経験がある

会員企業を対象に行ったアンケート調査の結果からは、会員企業の36.9%で無期雇用の高齢従業員を雇用している、もしくは雇用した経験があることが分かりました。

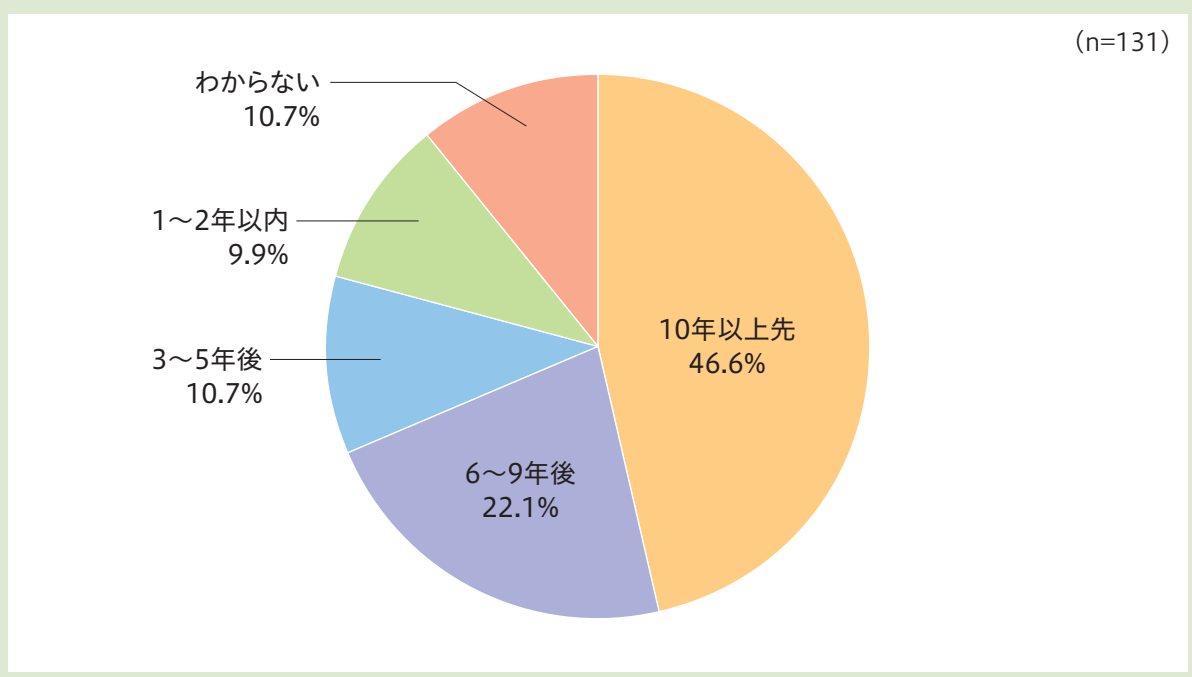
図表8 有料職業紹介事業に従事する60歳以上の従業員の有無(MA)



● 高齢者雇用は他人事ではない

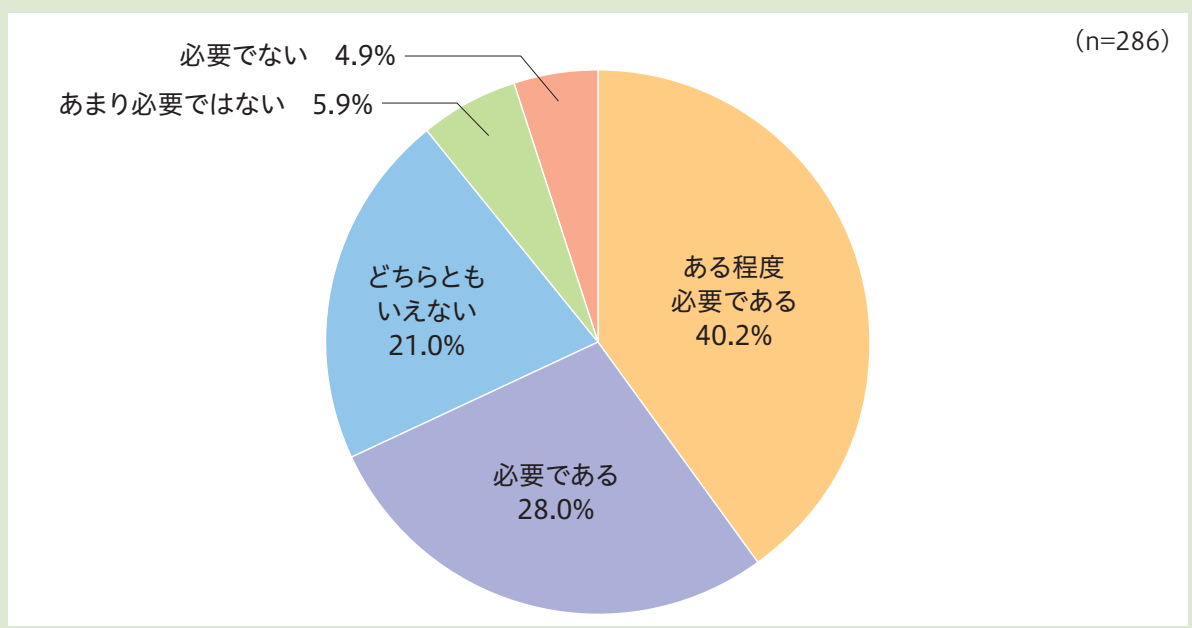
60歳以上の従業員がいないとする企業が約半数を占めている一方、今後10年以内に従業員が60歳を迎えるという企業は42.7%に上り、高齢者雇用が遠い未来のことではないことが分かります。

図表9 有料職業紹介事業に従事する従業員が60歳に達する見込み



さらに、今後の持続的な発展のために60歳以上の従業員を活用していくことの必要性を感じている企業は68.2%に上り、今後高齢者雇用が拡大していくことが予想されます。

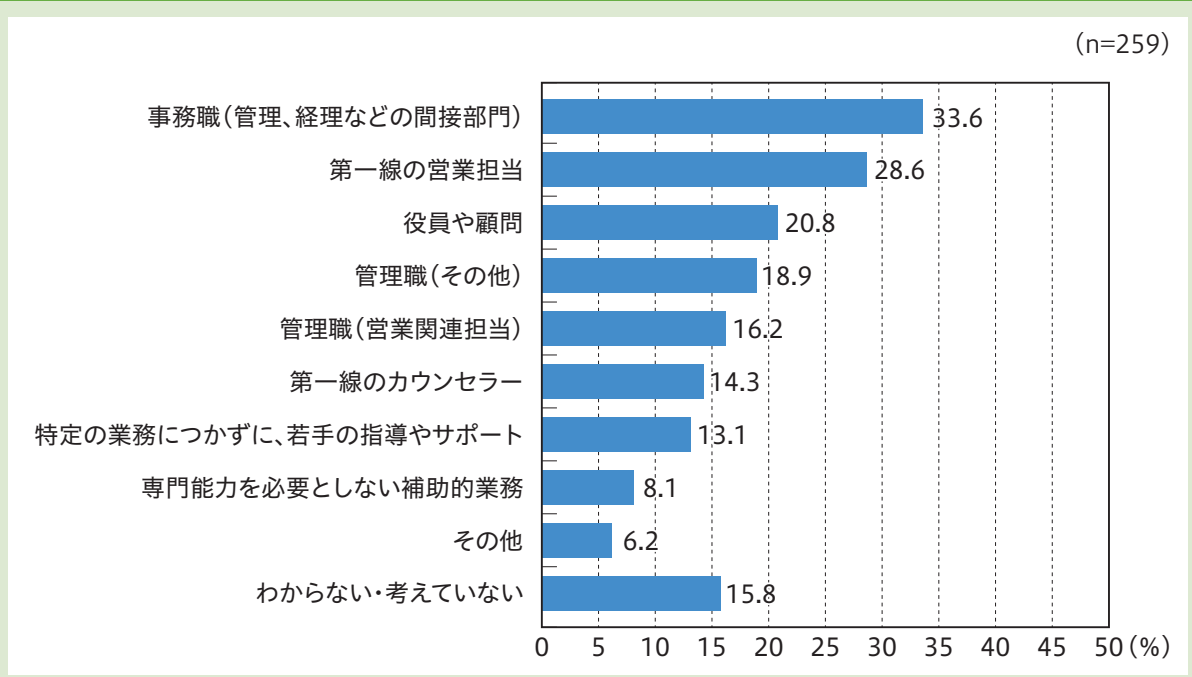
図表10 今後の持続的な発展のために、60歳以上の従業員を活用していくことの必要性



● 高齢者は職業経験を活かして働ける

有料職業紹介の実務を担う高齢従業員が実際に行っている、もしくは行う予定の業務として挙げられたのは、「事務職」、「第一線の営業担当」等、職業人生で積んできた経験を活かすものになっていました。

図表11 60歳以上の従業員が活躍している/活躍してもらおうと考えている職域(MA)



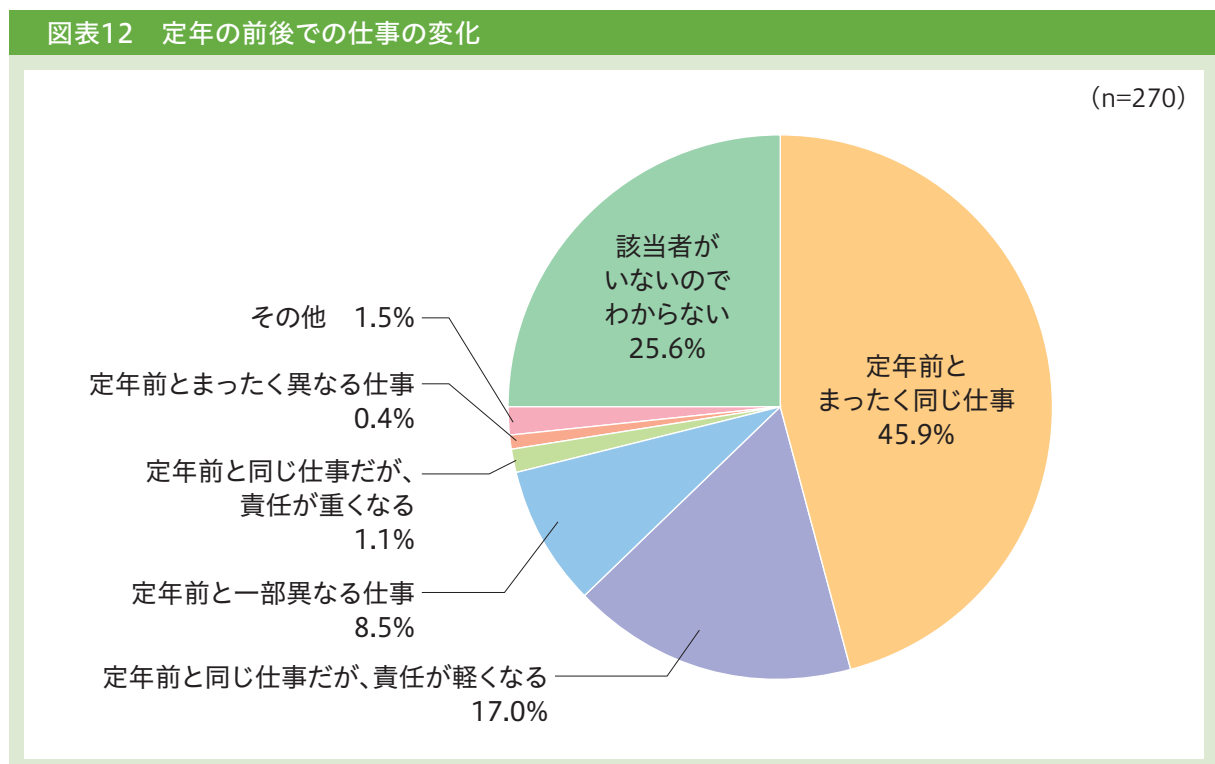
本事業で行ったヒアリング調査においても、高齢従業員の持つ人脈が業務に活かした例が挙げられました。

【A社の場合】

- シニアの人脈を活かした求人開拓によるハイスペック案件の獲得も重要な点である。
シニアの求人案件は獲得が難しいが、シニアの人脈を活かすことで対応している。

また、高齢従業員の仕事は定年前後で変わるのではなく、同じ仕事を続ける場合が多いことも分かりました。

図表12 定年の前後での仕事の変化



では、定年後も仕事を続け活躍する機会を創出するために、どのような工夫が求められるでしょうか。

(2) 活躍する高齢者像を共有する

① 増加する高齢求職者への対応

職業紹介を利用する高齢の求職者が増加傾向にあります。高齢求職者に対しては、若いコンサルタントが対応するよりも、人生経験の豊富な高齢のコンサルタントが対応したほうが、求職者に安心や信頼感を持っていただきやすいという指摘があります。条件のすり合わせを

行う際も、求職者の気持ちに寄り添いつつアドバイスを行い、納得感をもって、よりよくマッチングすることができる場合があります。

本事業で行ったヒアリング調査でも、高齢求職者が増えるなか、年齢の近い高齢従業員が対応することが求職者の安心や信頼につながっているとの声が聞かれました。

- 経験豊富なシニアコンサルタントによるサポートが当社の強みとなっている。シニアがシニアの紹介をするため、なぜ前職を辞めたか、今後どんなことをしたいのか、といった高齢求職者の状況・マインドを高齢従業員が理解したうえで、コンサルティングを通して高齢求職者に足りているもの・足りていないもの、諦めなければいけないものを説得すると、高齢求職者に受け入れられやすい。(A社)
- 求人者の高齢化に伴い、紹介者の年齢も高い方が良いケースも増えてきている。介護で力のいる仕事だと若い人がいいが、お客さんと一緒に見守りながらだと、ご利用者の話をしっかり聞ける人なら年齢が高くても喜ばれる。従業員も同じである。(B社)

また、介護の分野では、求人者が要介護者の子ども世代(40代～50代)の場合が多いため、同年代または少し上の年齢の従業員がいることで、きめ細やかな対応ができると考えられます。

【D社の場合】

- マッチングに従事する従業員は30代・40代が中心である一方、介護職の職業紹介における求人の相談者は40代・50代が多い。求人者と同年代もしくはそれ以上の従業員がいれば、若年層中心の体制では寄り添えない相談にも対応できると推察する。

② 後進の育成・サポート

事業の継続・発展においては、高齢従業員の持つスキルを、後進に伝えることも重要です。特に対面で行うアナログのコミュニケーションは、コロナ禍を経た現在でも、職業紹介業における重要な要素です。

また、ヒアリング調査の中で、社内でアナログのコミュニケーションとITツールの使い方を教え合う事例がありました。このケースのように、社内で教え合うことのできる環境だと、従業員もスキルの習得への抵抗感が薄れる場合があります。

【E社の場合】

- 60代のコンサルタントは、百貨店での勤務経験があるため、特に百貨店に紹介する求職者に対しては業務説明がしやすい。一方、Zoomなど新しいツールに戸惑いを感じる。ただ、もう1名の60代のコーディネーターはITに強いため、その人と日々ディスカッションしながら一緒に学んでいる。ZoomなどのITに抵抗があったが、その人がリードしてくれている。

なお、他業界においても、社内で高齢従業員と若手従業員がそれぞれの強みを持ちより、教え合うという事例があります。

- 同社で貴重な戦力となっている高齢社員については、今後、毎年20人から30人が定年を迎えると想定されている。元気で意欲があり、経験豊富な社員には販売の第一線で長く活躍してもらうだけでなく、後継者育成にも努めてもらうことが企業競争力強化に直結する。なお、高齢社員も端末操作は無理なく行えるが、新しい機器の操作に手間取った場合は若手社員が高齢社員に教えることで解決している。(小売業)
- 高齢従業員は今までの経験や技術(測量方法等)、若手従業員はICT(最新測器の操作方法等)で、互いに補完している。(建設業)
- 若年者にとっては、高齢者と一緒に仕事をすることでそのノウハウが自然に身につく効果があります。高齢者にとっては、若年者に教えること自体がやり甲斐に繋がるとともに、その知識や経験を若年者に伝えていくことができます。若年者が不足する経験や知識を高齢者が補い、高齢者が困難な作業を若年者が補う効果が期待できます。若年者ばかりの職場に比べて、高齢者がいる職場は、繁忙期や緊張感のある場合でも、高齢者がにこやかに職場の雰囲気を作成してくれる場合もあります。(葬儀業)

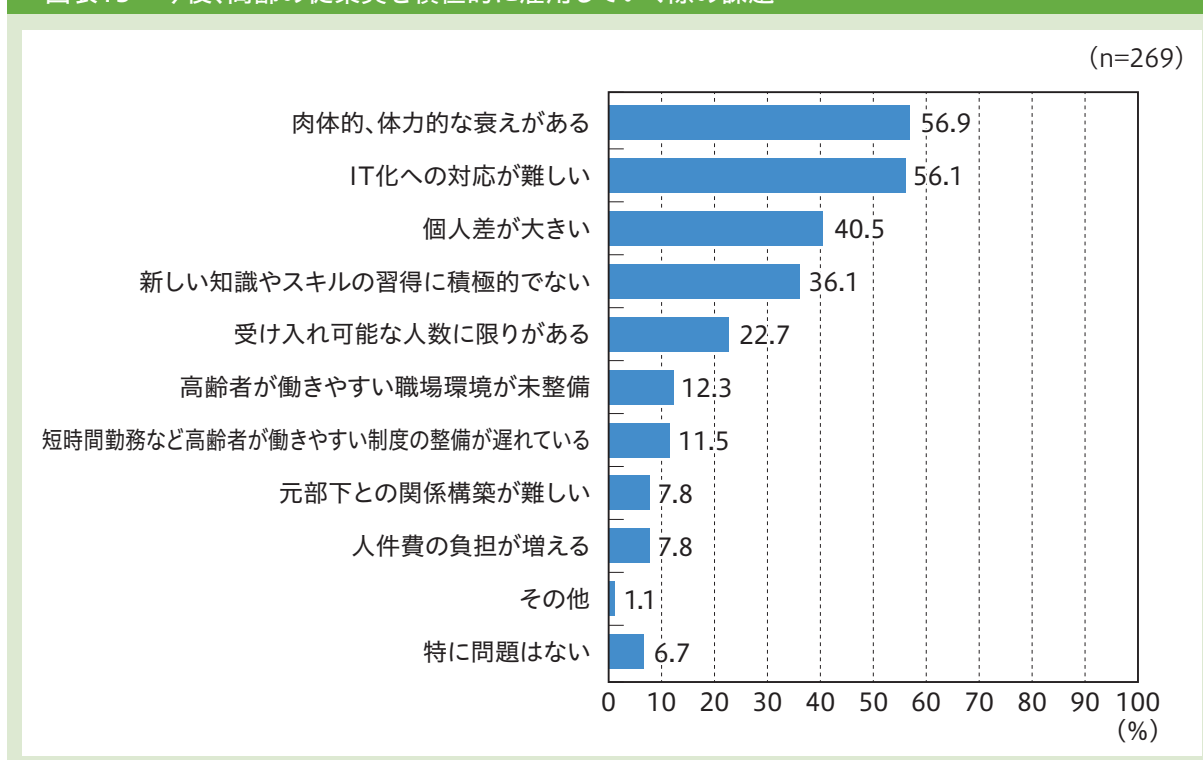
(出所) 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「高年齢者活躍企業事例サイト」、同「産業別高齢者雇用推進ガイドライン」(機械土工事業、葬儀業)

(3) 高齢者が活躍できる職場環境整備

① 高齢者の活躍に向けた課題

アンケート調査では、「肉体的、体力的な衰えがある」の割合が最も高く56.9%となっています。次いで、「IT化への対応が難しい(56.1%)」、「個人差が大きい(40.5%)」という結果になりました。

図表13 今後、高齢の従業員を積極的に雇用していく際の課題



ヒアリング調査では、「高齢者だからといって困ることはない」という声が聞かれる一方、活躍のピークを早期に迎えるための柔軟性やリススキリングの必要性が指摘されました。

【A社の場合】

- 高齢従業員は、一般的に高齢者でない人に比べて勤続年数が短いことが想定されるため、適性の最適化を行い、早期に活躍のピークを迎えられるようサポートする必要がある。前職の職種や職務経歴を活かすこと、前職で役職に就いていたところから当社における業務にふさわしい所作へ移行するためのマインドチェンジ、第2の人生としての就業意欲がポイントとなる。また、これらの個人差が大きいことも課題である。

このような課題の解決に役立つ取組をご紹介します。

② 研修(IT対応スキル等の向上)

業務のデジタル化が進んでいることから、高齢従業員のさらなる活躍には、ITスキルの習得を含むリスキリングが重要であることがヒアリング調査の結果から示唆されました。

- コロナ禍を経て人材募集のデジタル化が進んだ。そのため60歳以降で当社に入ってくる人は、日々のスキル習得が欠かせない。高齢従業員には即戦力となることを期待して入社いただくが、人材業界の経験者は別として、総務・人事・営業等、各分野に特化して経験を積んだ人であっても、中小企業である当社内では、業務内で発生するさまざまな業務を一人で行う必要がある。前職までの豊富な経験に裏付けされた知識だけでなく、幅広い仕事に対応するための柔軟性・リスキリングが求められる。特に人財開発部門では、IT化に対応できなければ職務遂行は難しい。(A社)
- 紹介のウェブシステムを操作する必要があるため、パソコンも使いこなす必要がある。弊社では、高齢従業員もパソコンで事務作業をこなしている。キーボードを動かすことができれば業務に支障はない。最近のソフトはよくできているので、あまり苦にならないと思う。(B社)
- 自社のシステムで求職者・求人者とのやりとりを全て記録するなど、PCを使う機会が多いため、高い年齢層の人の採用には不安がある。当社で使用しているシステムは自社で開発したもので、一般的なシステムではなく、かなり更新頻度も高い。入社後の研修でシステムの使用方法を習得してもらっているが、20代の若手でさえシステムに慣れるのに苦労している者が多い。他にも、パソコンのウィンドウを2画面に映して作業したり、電話とメール作成とパソコン入力を同時に行ったりと、様々なツールを使いこなすことが求められる。当社が創立した15年前は、スマートフォンが普及したばかりの頃であった。当時に比べると、年々スマートフォンの利用が当たり前になり、電話に出なくなったり対面で会うよりリモートで完結させたりといったように、求職者の意識も変わってきている。求職者の効果的な採用のためにも、デジタル化の流れに乗らなければいけない。(D社)

また、高齢従業員の活躍のために、能力開発や知識の習得を目指す研修を行ったり、Eラーニングを提供したりしているとの声も聞かれました。

- 高齢従業員の活躍のため、テレワークの導入、時差出勤、モバイルツールの活用を行っている。具体的にはスマートフォンとパソコンを利用し、TeamsやZoom等を通してオンライン面談等を行っている。7、8年前はパソコンは会社に設置しており、営業先からはメールの確認ができない場合もあったが、現在はスマートフォンとパソコンを携帯するようになり、働き方が大きく変化した。(A社)
- 高齢従業員に限らず、広く社員全体を対象に、社内勉強塾を3年前より実施している。営業および求職者面談の場面や、求職者と客先を繋ぐうえで、社会保険の知識等様々なものを持っていなければ信頼されない。実際の事例共有を含め、年に6、7回勉強会を開催している。自学習のための通信教育制度も整えている。(A社)
- 能力開発や知識を付けるため、研修等を本人が望んだ場合スムーズに提供できるような、学びやすい環境を整備する必要性を感じている。学びやすい環境は既に意識しており、具体的には、資料等を話しながら出したり、日々のディスカッションを通して説明したりしている。一方で、パソコンのスキルに関するEラーニングなどの福利厚生も導入しており、より学びやすい体系を再検討したい。(E社)

コラム コミュニケーション能力のリスキング



B社では、求人者・求職者双方と接するうえで、傾聴のスキルを重視し、職業紹介に従事する従業員に対して、傾聴力についての研修の受講機会を提供しています。コミュニケーションのあり方はさまざまですが、長く活躍するためには、人と接するうえで望ましいとされるコミュニケーションのあり方について、アップデートしていくことも重要です。

弊社の高齢従業員には、途中で入社後、紹介責任者講習を受けてもらった。傾聴のスキルも勉強してもらう必要がある。訪問介護事業所のヘルパーと一緒に、年に一度必ず研修を受けてもらっている。

参考 バックオフィスで利用されるITツール

職業紹介業(バックオフィス)では、次のようなITツールを使う場合があります。こちらを参考に、ITツールを導入してみてください。

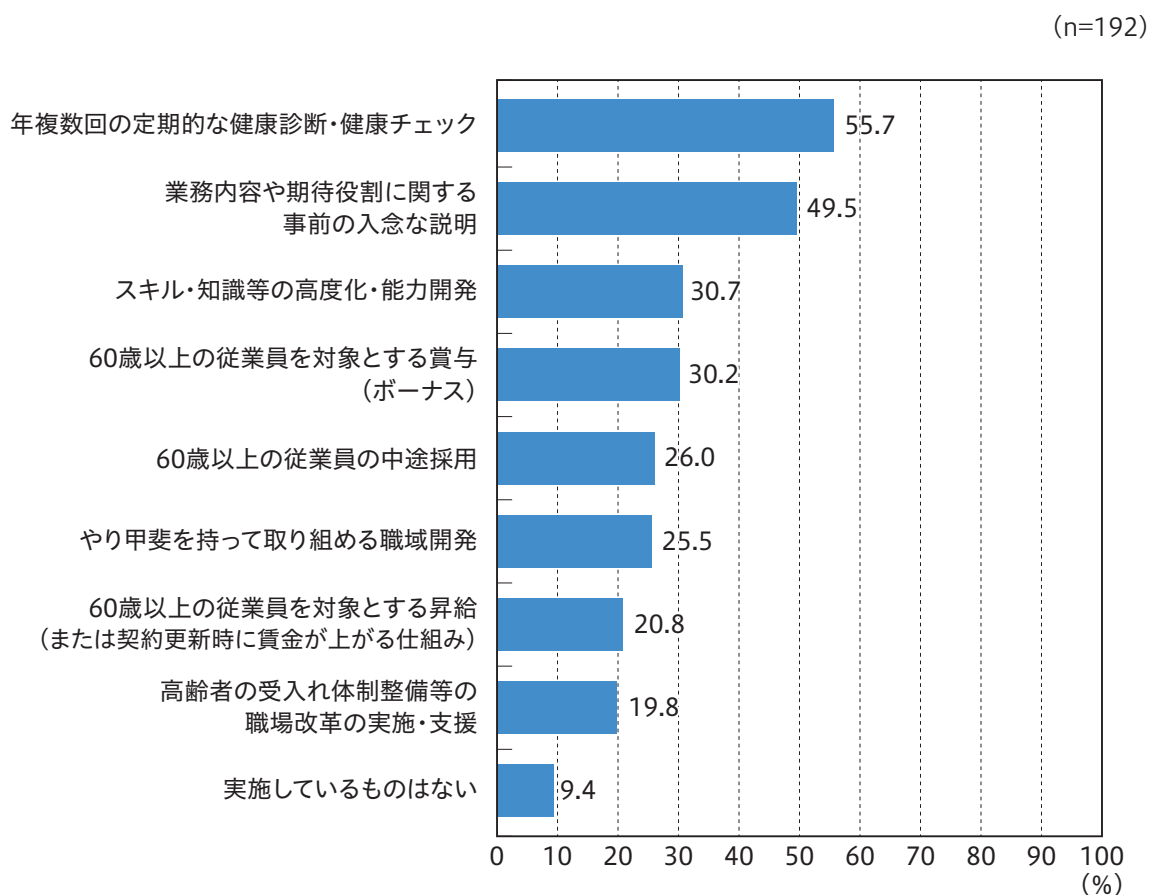
ITツール・システム	製品・サービスの例※ (「製品名」(提供企業名))	[対象職種] 利用シーンの例
業務システム	●人材ビジネス企業向けクラウド型統合管理システム「スタッフナビゲーター」 (ユニテックシステム株式会社)	[全職種] ●勤務開始後のスタッフ管理 ●給与計算、社会保険管理 ●求人・求職者管理簿、手数料管理簿
	●人材紹介・マッチングソフト「マネキンさんがんばって」 (株式会社ハマ・ソフトウェア)	[マネキン] ●登録者の管理。業務全体の標準化、スピードアップに。 (マネキン)
	●配ぜん人紹介所ソフト「スタッフPro」 (株式会社アプロ)	[配ぜん人] ●請求・給与支払い (配ぜん人)
給与計算システム	●戦略給与情報システム「PX2」 (株式会社TKC)	[全職種] ●労務管理、給与計算、社会保険管理 (マネキン)
会計システム	●戦略財務情報システム「FX2」 (株式会社TKC)	[全職種] ●業績管理 (マネキン)
クラウドPBX (電話システム)	●クラウドPBX「りもふぉん」 (合同会社クラウドエンジン) ●クラウドPBX・スマートフォン用IP電話アプリ「OmniGrid BizTAP」 (株式会社OmniGrid)	[全職種] ●代表電話を複数の社員のスマートフォン等に転送。リモートワークでの電話対応が可能に。 (マネキン)
ウェブ会議サービス	●ウェブ会議サービス「Zoom」 (Zoom Video Communications, Inc.)	[全職種] ●社内勉強会 (看護・家政婦(夫))

※参考となるよう、会員企業等で利用例のある具体的な製品・サービス名を掲載していますが、協会として特定の製品・サービスを推奨するものではありません。

③ 能力・働きに応じた処遇

モチベーション維持のため、高齢従業員の能力や働きに応じた賃金の支払いも重要です。アンケート調査では、60歳以上の従業員を雇用している企業のうち、30.2%が高齢従業員を対象に賞与(ボーナス)の支給を行い、20.8%の企業が昇給を実施しています。

図表14 すでに実施している60歳以上の従業員の活躍に向けた取組(MA)



④ 柔軟な働き方(短日・短時間、在宅就業等)

高齢従業員が働きやすい職場環境を作るためには、本人の希望に合わせて、短日・短時間勤務にして負担を軽減したり、在宅就業を認めるなど柔軟な働き方を導入することも有効です。一方で、意欲のある高齢従業員にとっては、これまでと同じ働き方を継続する方が望ましい場合もあります。

- 健康上の理由や家族の事情による時短勤務が可能である。1時間早く退勤できる仕組みや、半日勤務、半休・全休が取れる制度もある。高齢者だからといって自動的に時短勤務に変更するわけではない。現在従業員として勤務している3名は、週5日フルタイムで働いている。グループ会社の訪問介護事業所に合わせ、月あたり9日休日を取ると定めており、1か月平均21.5日勤務となっている。(B社)
- 60歳以下の人たちと高齢従業員の働き方は特に変わらない。活躍している高齢従業員は、週3日は本社勤務、2日は現場のホテルの事務所で仕事をしている。本社は10:00-18:30、ホテルは9:30-18:30のフルタイム勤務である。週休2日制で、基本的に日・月曜日が休みとなっている。本人によると、65歳以降は時短勤務をしたいという希望はあるが、いまは体力的にもやる気も十分であるため、今はこの勤務形態がベストだと思っているとのこと。(C社)

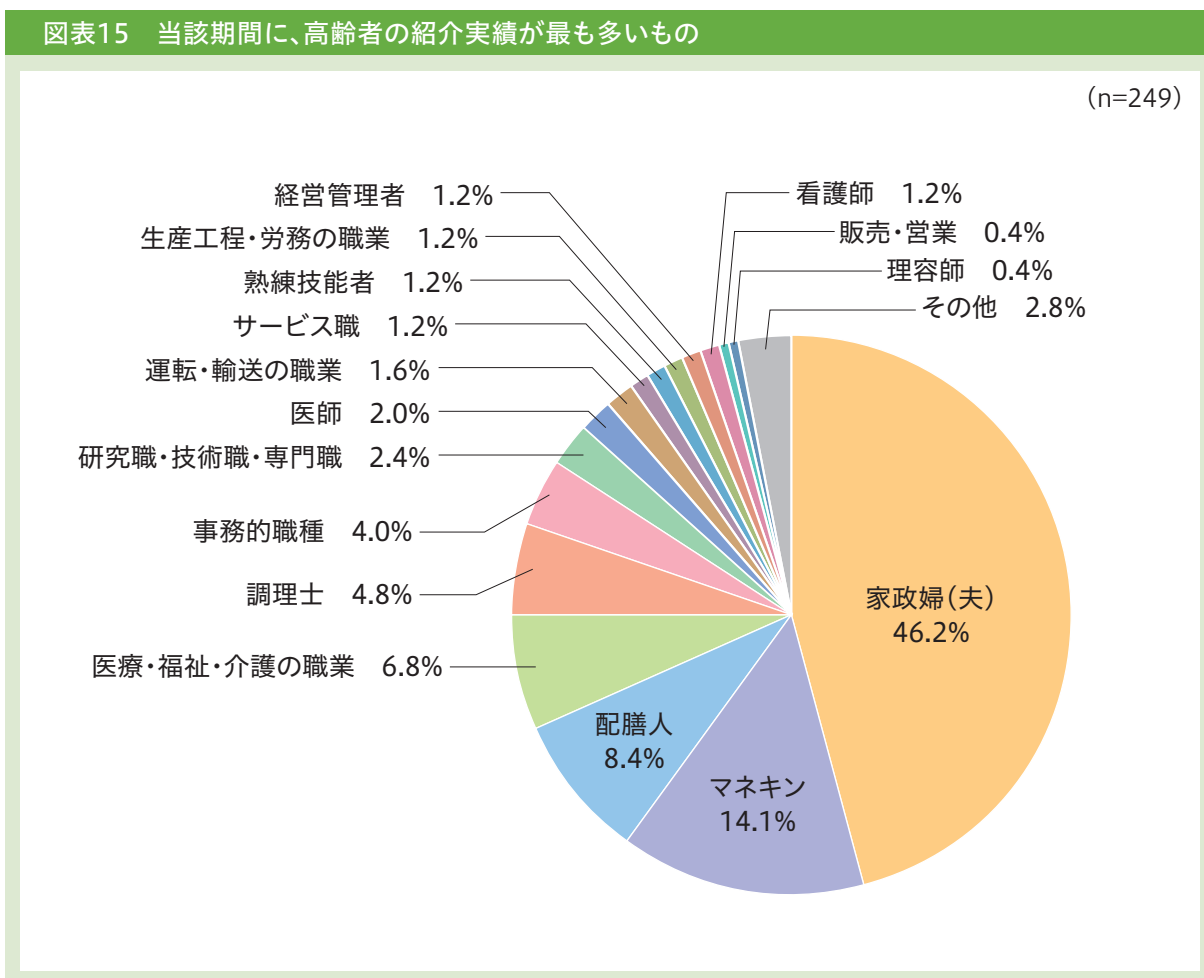


3 【高齢求職者】の活躍に向けて

(1) 高齢求職者の状況

過去5年程度の間(2017年～2022年※)における高齢者(概ね60歳以上)の紹介実績についてアンケートで聞いたところ、65.1%の企業は高齢求職者の紹介実績があり、そのうち最も多かったのは家政婦(夫)でした。家政婦(夫)やマネキン、配ぜん人等の職種で、高齢求職者が多く採用されていることがうかがえます。

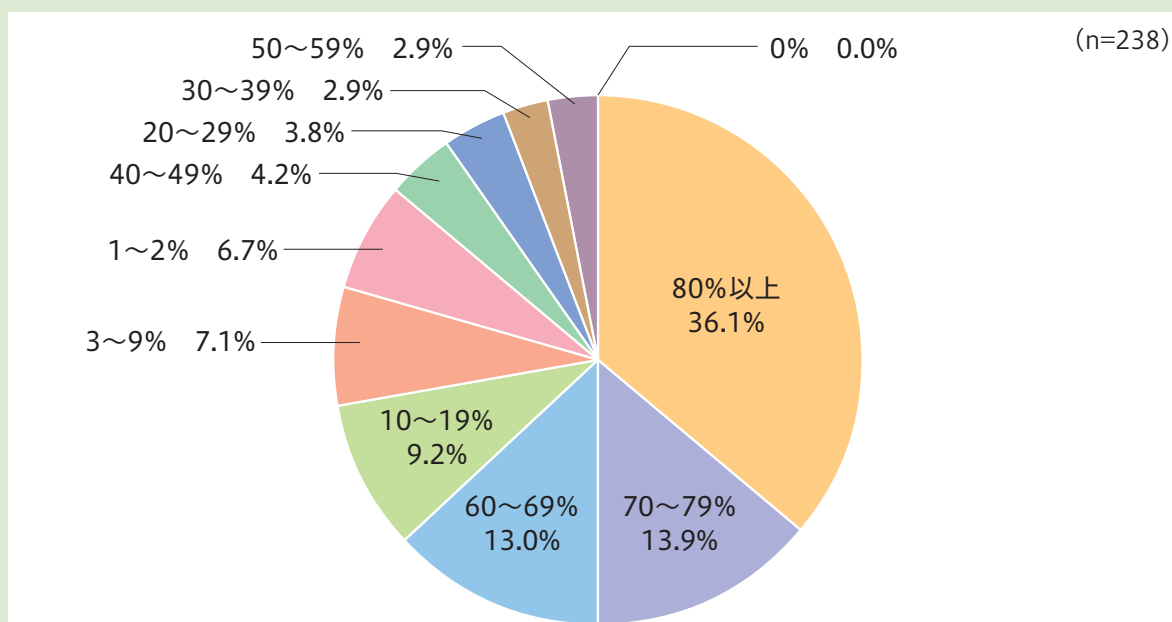
図表15 当該期間に、高齢者の紹介実績が最も多いもの



※ただし、コロナ禍以降、高齢者の職業紹介の取扱がない場合は、コロナ禍前(おおよそ2017年～2019年)の状況についての回答を依頼しています。

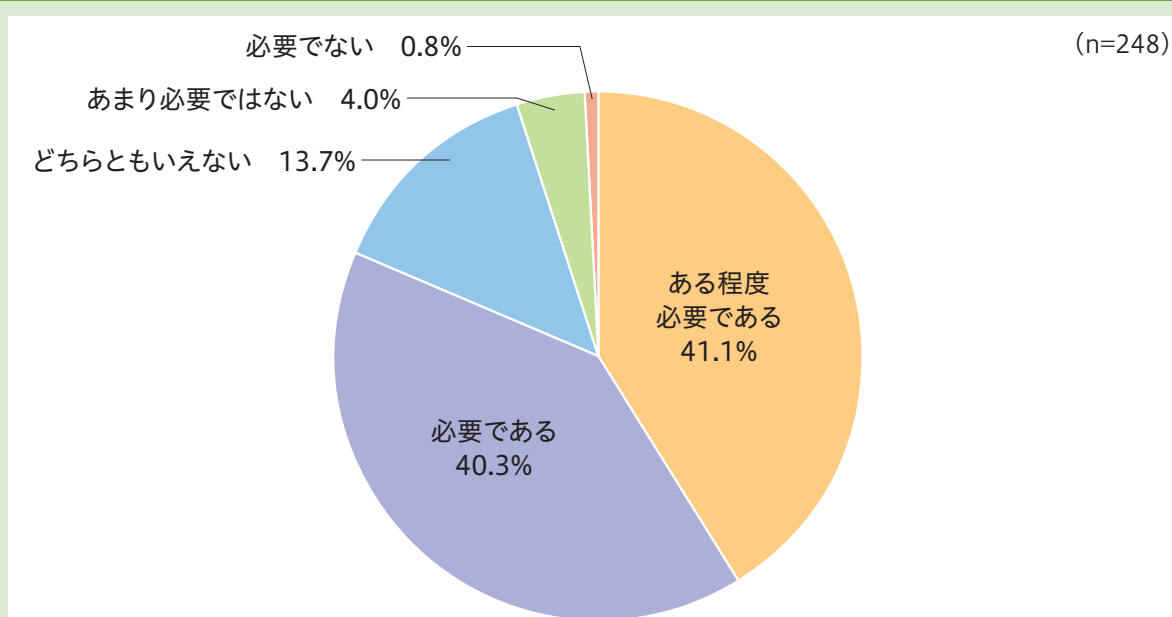
職業紹介のタイプ(一般登録型・日々紹介型・サーチ型・アウトプレースメント型)のうち、各企業が最も得意とするタイプにおいて、紹介実績に占める高齢者の割合が8割を超える企業は36.1%と多数派でした。また、5割を超える企業は65.9%と、高齢求職者の存在感が大きいことを示しています。

図表16 紹介実績に占める高齢者の割合



さらに、高齢求職者の紹介実績がある企業のうち、高齢求職者の紹介に力を入れていく必要性を感じている企業は81.4%に上り、今後高齢求職者のマッチングを成功させるための方策の検討が求められています。

図表17 今後の持続的な発展のために、高齢者の紹介に力を入れていく必要性



(2) ITツールを利用した求職者の獲得

後述のとおり、高齢求職者のマッチングが成功する要因は、経験・知識が求人内容とうまくかみあうこと、性格が現場に合うことなどが挙げられます。求人者が求める人物像は様々であるため、高齢者に限らず、マッチングの前提となる求職者を増やす、もしくは意識的に確保することが必要です。

登録者を増やす取組をヒアリングしたところ、ターゲットを意識した募集方法、インターネット広告の強化などが挙げられました。

- 応募要件として性別や年齢に制限を設けることは法律で禁止されているが、ターゲット層によって募集の方法を変えている。例えば高齢者にリーチしたい場合は、高齢者が見るような新聞の折り込みで募集をかけたり、若年層の目に留まることを意図してインターネットで募集をかけたりしている。(C社)
- 高齢者や外国人の紹介に特に力を入れようとは考えていないが、インターネットに広告を多数掲載しているため、高齢者からも外国人からも問い合わせをいただく。創立当時はフィーチャーフォンや新聞の求人欄、フリーペーパーに広告を出した時期もあったが、効果が年々薄くなったため、現在はインターネットへの掲載に特化した。インターネット広告を見た60歳以上の求職者から問い合わせをいただく機会も増えている。(D社)

コラム 賃上げ



求職者獲得のためには、賃上げが重要との指摘もあります。

- コロナ禍で安くなっていた販売職種の賃金が、当社のような紹介会社の働きかけも影響し一気に上がりはじめており、それに伴ってようやく求職者も集まりだした。数か月で1年分の賃金アップがなされたケースもある。今後もそのような傾向が続くと予想しており、当社も賃金を上げバランスのいい求人をしたい。(E社)

賃上げについては、業界として、求人者に理解と協力を働きかける動きもあります。

事例① 公益社団法人 日本看護家政紹介事業協会

- 家政婦(夫)の人材確保と生活の安定を図るべく、会員紹介所に協会会長名による求人者宛の賃上げお願い文書と厚生労働省作成の賃上げ要請リーフレットをお送りし、賃金引上げについての理解と協力をお願いする要請活動に取り組んだ。

事例② 一般社団法人 全国サービスクリエイター協会

- ホテル等で働く配膳人は、コロナ禍により、やむなく他業種に転職し人材確保がますます難しくなっており、また、物価高騰による実質賃金も目減りしている。このため、協会会長名の文書により、時間給の引上げや待遇改善のための労働条件の見直しについて、求人者に理解と協力を要請した。

参考 ITツールを使ってみましょう

職業紹介(マッチング)では、次のようなITツールを使う場合があります。こちらを参考に、ITツールを導入してみてください。

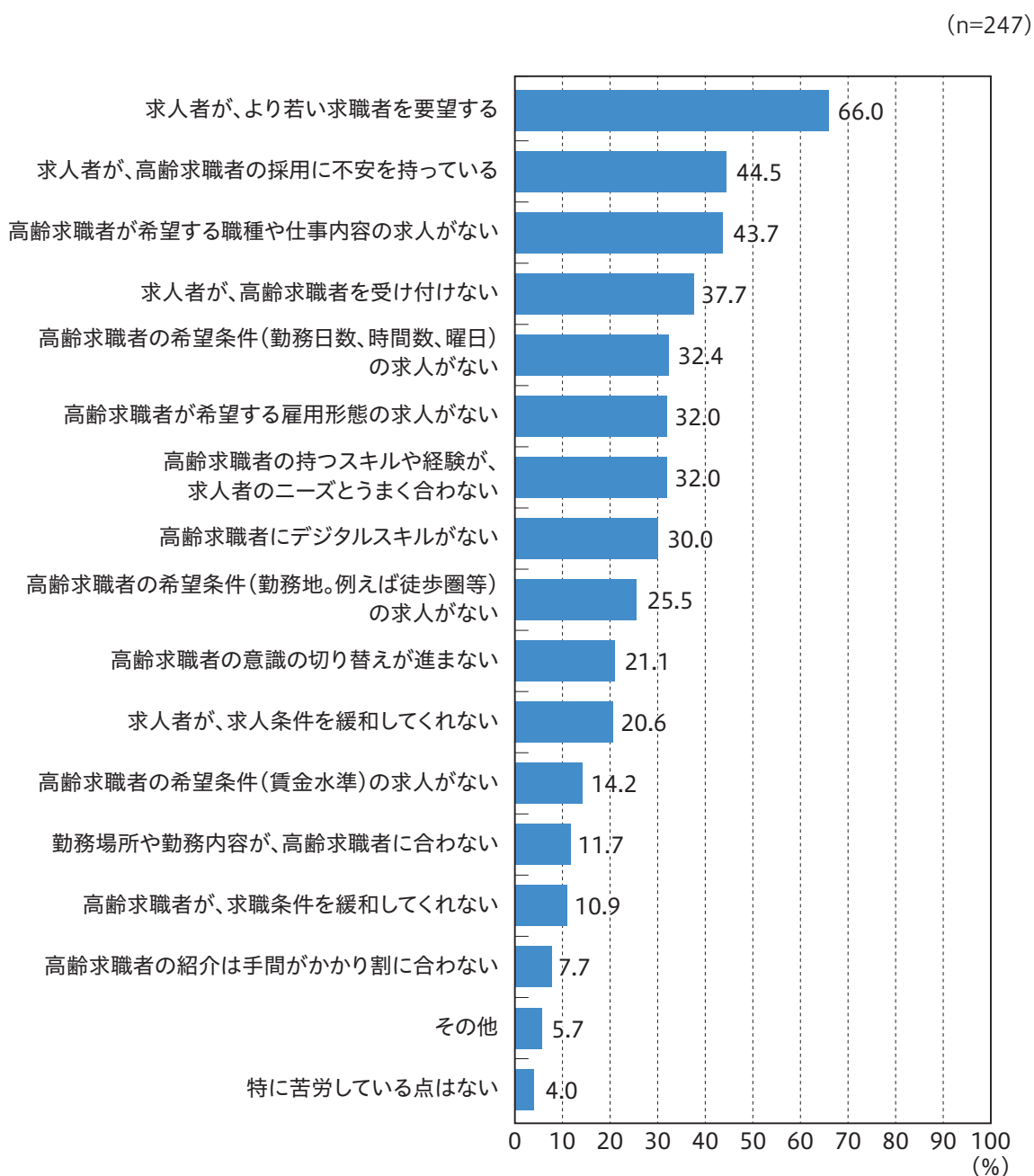
ITツール・システム	製品・サービスの例※ (「製品名」(提供企業名))	[対象職種] 利用シーンの例
業務システム	●人材ビジネス企業向け統合管理システム「エージェンترلック」(株式会社プログレート) ●人材ビジネス企業向けクラウド型統合管理システム「スタッフナビゲーター」(ユニテックシステム株式会社) ●人材ビジネス企業向けクラウド型統合管理システム「PORTERS」(ポーターズ株式会社) ●人材ビジネス企業向け統合管理システム「CAREER PLUS」(株式会社ブレイン・ラボ) ●人材ビジネス企業向けクラウド型統合管理システム「MatchinGood」(株式会社ブレイン・ラボ) 等	[全職種] ●登録人材及び求人案件の情報管理、マッチング、一括メール送信等を実施。 ●HPとAPI 接続し、登録人材の取り込み、求人案件の掃出し ●求人管理、求職者管理
採用管理システム	●採用管理システム「RPM」(株式会社ゼクウ)	[全職種] ●Web上の応募者に対して、自動返信メール送信。 ●自動面談予約設定、応募者対応、進捗管理。(マネキン)
表計算ソフト	●「Excel」(Microsoft Corporation) ●「Googleスプレッドシート」(Google LLC)	[全職種] ●求人・求職管理簿、手数料管理簿のような法定帳簿や、労働条件明示書等を管理、作成。 ●事務所内スタッフ(斡旋業務担当)間で求職者の情報を共有。(看護・家政婦(夫))
ウェブ会議サービス	●ウェブ会議サービス「Zoom」(Zoom Video Communications, Inc.) ●ウェブ会議サービス「Teams」(Microsoft Corporation)	[全職種] ●感染症流行時や、遠方の求職者の初回登録時に使用。(配ぜん人)
コミュニケーションツール	●コミュニケーションツール「LINE」(LINE株式会社)	[全職種(特に日々紹介型)] ●スマートフォンを登録者に貸与し、LINEグループを作って、求人情報を提供。(看護・家政婦(夫))

※参考となるよう、会員企業等で利用例のある具体的な製品・サービス名を掲載していますが、協会として特定の製品・サービスを推奨するものではありません。

(3) 求人者に理解を求める

実際の高齢求職者のマッチングにおいては、何らかの課題を感じている企業が多数派でした。「求人者が、より若い求職者を要望する」の割合が66.0%と最も高く、次いで、「求人者が、高齢求職者の採用に不安を持っている(44.5%)」となっており、求人者の理解を得ることが最大の課題となっているようです。

図表18 高齢者の紹介(マッチング)で苦労している点(MA)



ヒアリング調査においては、高齢求職者を受け入れてくれる企業、および高齢求職者が働きやすい職場環境を整備してくれる企業の開拓に苦労しているという声が聞かれました。年齢ではなく求職者個人をみってくれる求人先の開拓が課題であることが複数の企業から指摘されています。

【現状】

- 高齢求職者の紹介先の開拓に苦労している。求職者の年齢が高くなると採用の難易度が高くなる。書類選考の段階で求職者に会っていただけないケースがほとんどである。求人者が高齢求職者の体力で業務に耐えられるかを不安に思われていたり、過去に高齢求職者を採用したが長く続かなかった経験をしていたりという場合が多い。(D社)
- 求人者は、年齢は関係ないと言いつつも、人事配慮や能力値によって60歳以上の受け入れに難色を示しているところが多い。(E社)

【取組・意見】

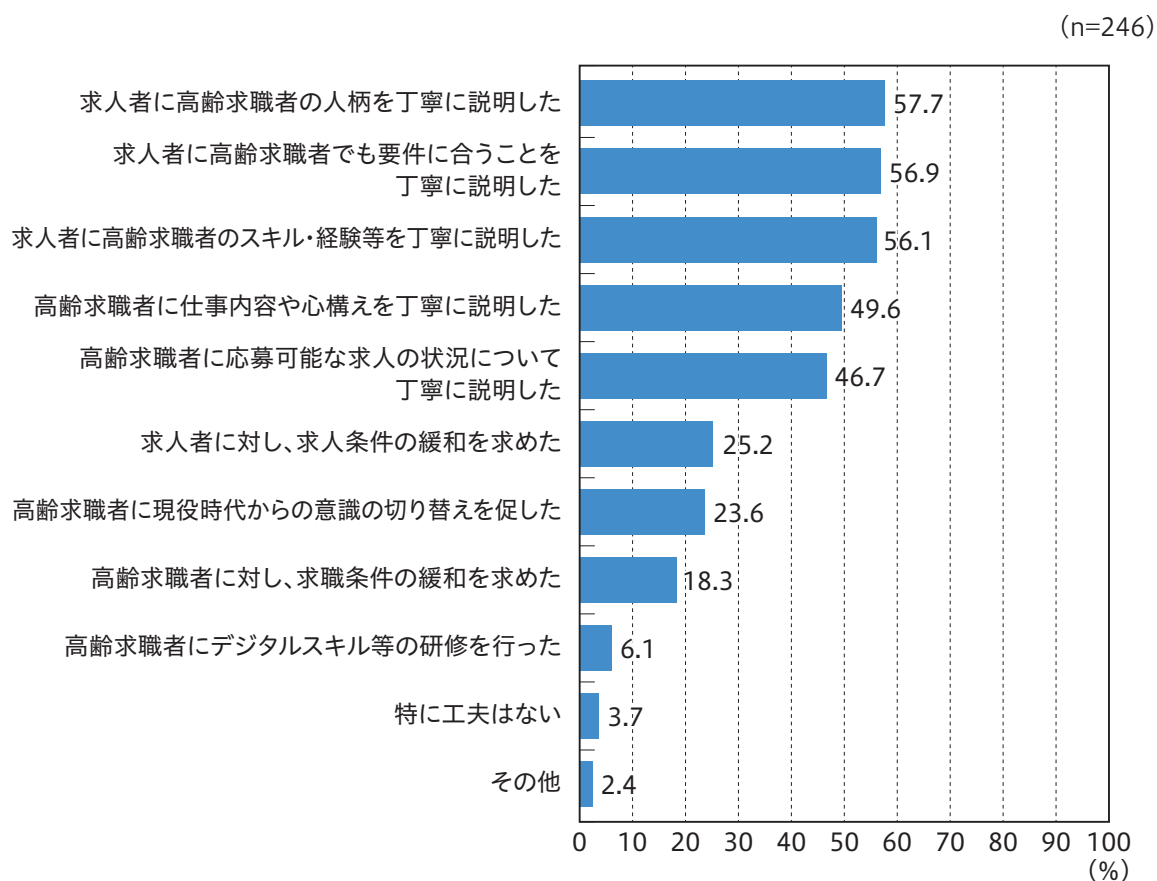
- 高齢者の活躍の場を広げるのは、一社だけでは難しい。高齢者や外国人に活躍してもらわなければ、ホテル業界全体に人材が集まらない。求人者と相談しながら積極的に高齢者や外国人を活用していきたいと思っている。(C社)
- 高齢者を採用したいという企業をいかに見つけ出すが重要である。当社からの紹介実績は全て社内のシステムで管理しており、高齢者の採用実績がある介護施設を抽出し、新たに高齢求職者を募集していないか問い合わせることがある。求人の依頼を企業からいただく際に、60歳以上の求職者の採用をどのように考えているか、また資格を所持していない求職者でも採用可能かを聞いている。(D社)
- 短時間の求人が増えていくと、高齢求職者のマッチングがうまくいくのではないかと。介護業務自体をもっと分業していくことができれば、そうしたマッチングができるのではないかと思う。ただし、実態として業務の切り分けをしている施設はほとんどない。(D社)
- 求人者が若い求職者を希望する一番のポイントは、夜勤、早番遅番、365日24時間稼働の施設で責任を持って働くことを期待できるという点だと思う。そのような求人者のニーズと、高齢求職者の希望条件が合わないことで高齢求職者のマッチングが進まない。ただし、施設側も、人手不足対応のため、勤務体制を柔軟にできるよう努力していると思う。例えば10年前はなかった日勤のみのフルタイムの仕事が最近増えている。(D社)

- 高齢に近い人が多いところと、職種に関係なく「仕事を分かるようになるまで教えるから働き続けてほしい」というスタンスを持ち、会話のキャッチボールを通して仕事を成り立たせるモチベーションのあるところは、高齢求職者が受け入れられやすく働きやすい環境だと思う。(E社)
- ビルの清掃で時間の決まっているものなど、もっと高齢者をうまく活かせる職場はあるかもしれない。一方で、百貨店や駅などでの仕事は付随する仕事が多く、難易度が高いかもしれない。(E社)
- シニアの人脈を活かした求人開拓によるハイスpek案件の獲得も重要な点である。シニアの求人案件は獲得が難しいが、シニアの人脈を活かすことで対応している。(A社、再掲)

(4) マッチングの成功例等を共有する

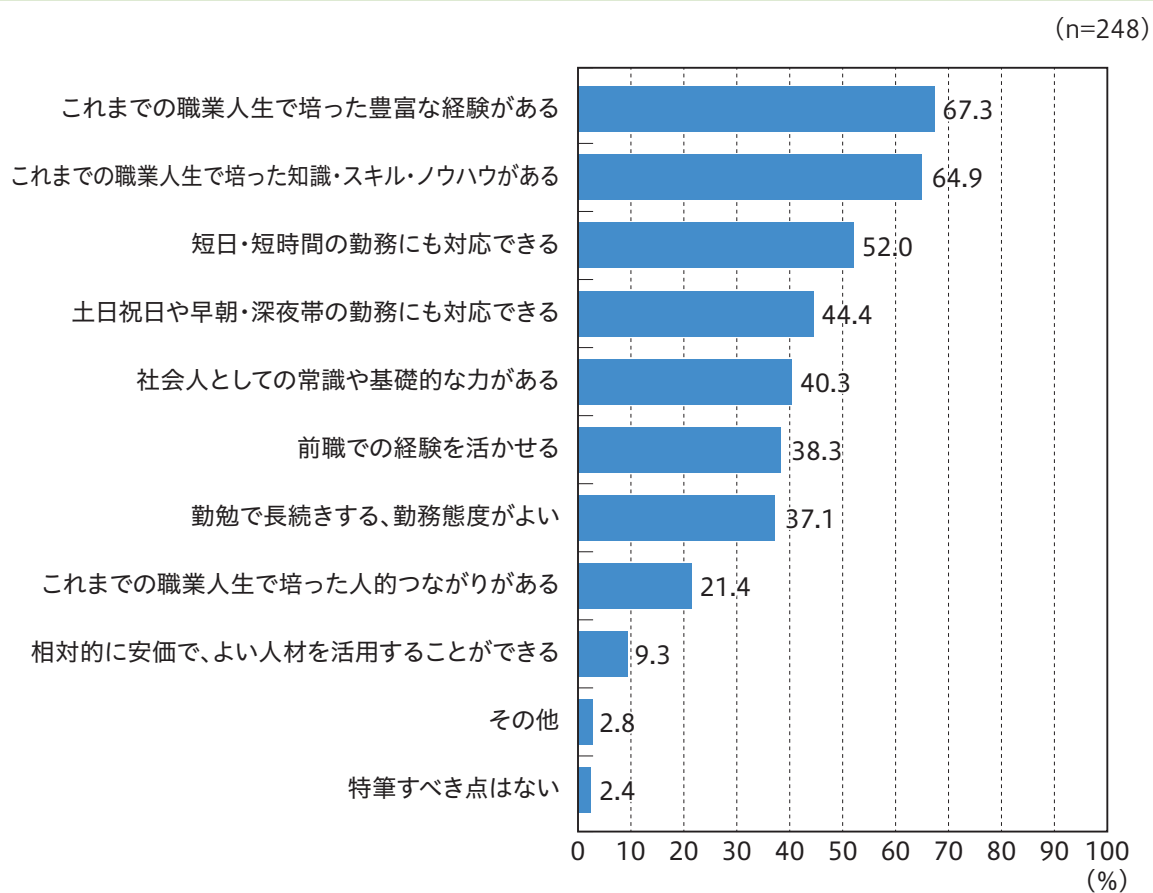
各企業では、高齢求職者のマッチングを成功させるため、様々な工夫を行っています。求人者の理解を得るための丁寧な説明をあげる企業が多くなっています。

図表19 紹介を成功させる上で行ったマッチングの工夫(MA)



高齢求職者を紹介する際のアピールポイントとしては、これまでの職業人生で培った豊富な経験や知識・スキル・ノウハウが多いようです。翻って、高齢求職者の経験や知識を活かせるような仕事を紹介することが重要であるとうかがえます。

図表20 高齢求職者ならではのアピールポイント(MA)



ヒアリング調査でもマッチングの工夫を聞いたところ、「求職者の要望に優先順位をつける」、「高齢者が向かないと思われる仕事を避ける（夜勤等）」、「人物像」、「適性を再度確認し求人者にアピールする」、「事前に会ってもらう」、「求人者に一度仕事ぶりを見てもらう」、「高齢求職者が学べる環境をつくる」、などが挙げられました。

求職者の要望に優先順位をつける

- 高齢求職者に限らず、転職で職探しをしている人は理想が高い傾向にあるため、求職条件に優先順位をつけ、より優先順位の高い条件に合う仕事をマッチングさせるようにしている。(D社)

高齢者が向かないと思われる仕事を避ける

- 介護職には夜勤があることが多いが、高齢者には夜勤がない仕事を紹介するケースが多い。(D社)

人物像や適性を再度確認し求人者にアピールする、事前に会ってもらう

- 比較的若い人を望まれていると予想される場所に斡旋するときは、高齢求職者本人に会って適性を再度確認している。求人者にうまく説明するという点では、元登録求職者だった60代の2名が長けており、求人者に説明に出向くこともある。(C社)
- 求人者は、年齢は関係ないと言いつつも、人事配慮や能力値によって60歳以上の受け入れに難色を示しているところが多い。そのため、当社では人物像ありきでクライアントにお話しし、求職者とも直接話をさせていただき、良さを分かっていたううえでコーディネートすることを心掛けている。(E社)
- 求職者の年齢に関わらず、求職者に一度お会いいただけないか求人者に依頼している。(D社)

求人者に一度仕事ぶりを見てもらう

- 若い夫婦などの利用者と高齢求職者をマッチングさせた際は、「自分の親を使っているみたいでやりにくいのもっと若い方を」という希望が出ることもある。「一度仕事ぶりを見てください」と言って実際に働いてもらおうと、求人側から気に入ってもらえ、そのまま継続して勤務をお願いされる場合もある。(B社)

高齢求職者が学べる環境をつくる

- 紹介会社として今後高齢者のマッチングを成功させるためには、本人の希望次第で学べる環境を作ること、本人の能力値をしっかり判断できる受け入れ体制を作ることが重要である。健康状態や学びの意欲は年齢に関係ない。求人者には、50代で学ばない人より60代で学ぶ人の方が好まれる。そのような求職者の気持ちに応えられるような受け入れ方を検討・推進していきたい。(E社)

実際にマッチングが成功した際の経緯として、「高齢者ということではじめは躊躇されたが、働きぶりを見てもらったところ採用につながった」、「人柄をアピールした」、「既存の従業員との年代差に不安をもたれたが、温和人柄で父母世代として親しみを持たれた」などの例が挙げられました。

- 25年同じ仕事をしている70代前半の家政婦で、成年後見人のついているご婦人のところに夜間の見守りで行っている。勤務時間は18時から昼間の人があるまで(8時までなど)である。仕事はあまりないが、ご利用者によれば「そばで休んでいるだけでも安心する」とのことで、繰り返し指名が入る。利用者からは、言葉にしなくても、動作で何をしてほしいか察知できる人と高評価をいただいている。慣れてくるとお客様の一挙手一投足で何を求めているか分かる。(B社)
- 午前2時間、午後3時間と小分けにして複数の家庭に行っている人もいる。ご家族に対して不満を持っている利用者もあり、訪問すると嫁や孫の愚痴を言われることがある。それらをしっかり受け止め、「こんなおうちもありますよ」など安心するようなたとえ話をできる人や、相手の言うことに同意しすぎても困るため「そうは仰っても今は皆さんこうですよ」とうまく切り返せる人が喜ばれる。(B社)
- 若い夫婦などの利用者と高齢求職者をマッチングさせた際は、「自分の親を使っているみたいでやりにくいのもっと若い方を」という希望が出ることもある。「一度働きぶりを見てください」と言って実際に働いてもらおうと、求人側から気に入ってもらえ、そのまま継続して勤務をお願いされる場合もある。(B社、再掲)
- 20、30代の従業員が多いケーキ売り場で、コロナ禍明けの人手不足のため追加で求人を出していた。当社より60代の高齢求職者を紹介され、求人者は元来の従業員との年代差に不安を覚えていた。しかし実際に現場で働き始めると、求職者が温和人柄であったため、若い世代から親・祖父母世代として親しみを持たれ、人間関係のクッションのような役割になり職場のムードが良くなった。(E社)

コラム マッチングの成功・失敗要因（A社の場合）



全職種を対象に職業紹介を行うA社では、成功するマッチングと失敗するマッチングには次のような特徴があると分析しています。

成功要因	失敗要因
優良固定求人先（リピート顧客）を保有していること	求人ニーズの把握不足
求人案件発掘力・求人取材力があること	採用先の状況把握不足
マッチング力（目利き診断）が高いこと	マッチング力（目利き診断）不足
きめ細やかに対応すること	採用先の受入体制の問題
ネットワークがあること（就業に関すること、シニアの好きな趣味、世間の話題、広域情報を活用すること等に注意を払う）	経営トップの考え方、社風の読み違い
会社の信頼性・健全性	安易な妥協、フォロー不足



(5) 高齢求職者の定着率の向上に向けて

高齢求職者の採用に求人者が難色を示す理由の一つとして、定着率が低いことが挙げられました。

【D社の場合】

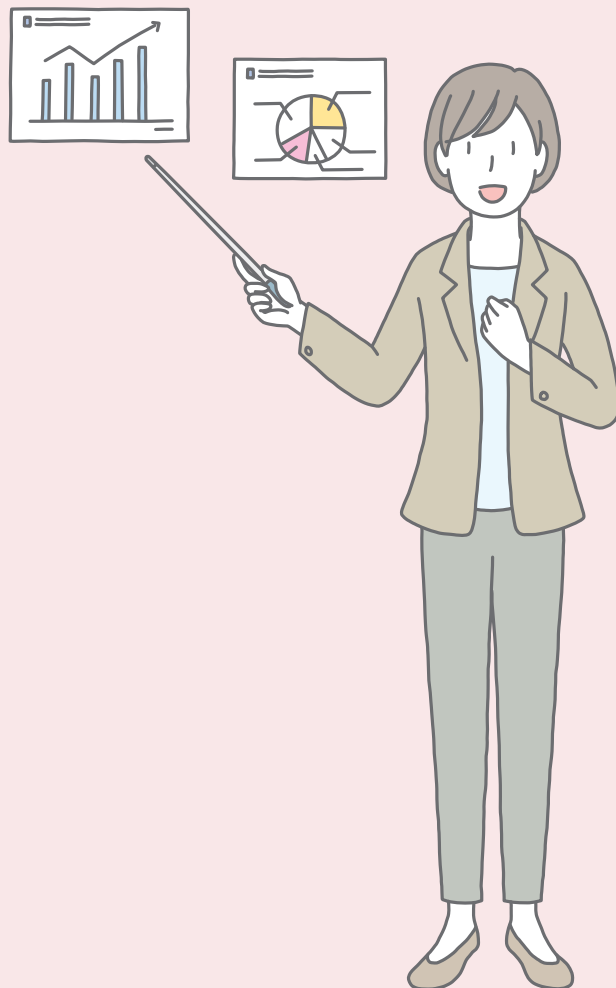
- 高齢求職者の紹介先の開拓に苦労している。求職者の年齢が高くなると採用の難易度が高くなる。書類選考の段階で求職者に会っていただけないケースがほとんどである。求人者が高齢求職者の体力で業務に耐えられるかを不安に思われていたり、過去に高齢求職者を採用したが長く続かなかった経験をしていたりという場合が多い。
(再掲)

定着率を上げるための取組として、これまで本書で紹介したものが有効と考えられます。改めて整理すると以下のようになります。

- ① ITツールを取り入れ、登録者のすそ野を広げる
- ② 高齢求職者の受け入れに前向きな求人企業を開拓する
- ③ マッチングにおいては、求職者の経験や人柄を求人者に丁寧に説明するほか、実際に求職者と求人者が話す機会を設ける。求職者に対しては、仕事内容を丁寧に説明する。

高齢求職者のマッチングの成功・活躍は、職業紹介業としての実績向上だけでなく、社会全体での高齢者活躍にも繋がります。本書で紹介した事例や取組のポイントを基に、積極的な高齢者活用・活躍について一度考えてみてください。

資料編



1 職業紹介業高齢者雇用推進委員会

48

2 本事業の実態調査結果

49

3 高齢者雇用推進に係る公的支援策等

54

1. 職業紹介業高齢者雇用推進委員会

委員名簿

(敬称略、所属・役職は2023年10月1日時点)

(1) 本委員会 (職業紹介業高齢者雇用推進委員会)

● 座 長

大 木 栄 一 玉川大学 経営学部国際経営学科 教授

● 委 員

石 井 等 公益社団法人日本看護家政紹介事業協会 東京ブロック城北支部長
有限会社行安看護婦家政婦紹介所 代表取締役

小金井 敬 公益社団法人全日本マネキン紹介事業協会 会長
東商株式会社 代表取締役

高 田 雅 道 一般社団法人全国サービスクリエイター協会 会長
有限会社ユニバーススタッフ 代表取締役(～令和4年7月)

佐 藤 昭 彦 一般社団法人全国サービスクリエイター協会 会長
株式会社昭栄スタッフ 代表取締役(令和4年8月～)

淵 上 順 也 特定非営利活動法人全国ホテル&レストラン人材協会 副会長
株式会社ワークアクト 代表取締役

阿知波 弓 子 株式会社マイスター60 シニアビジネス事業部人材開発部長

若 山 朋 生 りそなビジネスサービス株式会社 東京本社 人財ソリューション部長

● オブザーバー

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

● 事務局

公益社団法人 全国国民営職業紹介事業協会(民紹協)事務局
(担当: 上市貞満、市川雅彦、伊藤昭、飯島恭子)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 政策研究事業本部 経済政策部
(担当: 豊島竹男 主席研究員、平田薫 主任研究員、藤山美律 研究員)

(2) ワーキンググループ (職業紹介業高齢者雇用推進ワーキンググループ)

● 座 長

大 木 栄 一 玉川大学 経営学部国際経営学科 教授

● 事務局

公益社団法人 全国国民営職業紹介事業協会(民紹協)事務局
(担当: 上市貞満、市川雅彦)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
(担当: 平田薫 主任研究員、藤山美律 研究員)

2. 本事業の実態調査結果

■単純集計結果

Q1 有料職業紹介事業の開始時期

合計	2020年以降	2010年代	2000年代	1990年代	1980年代	1970年代	1960年代
381	37	73	62	37	45	32	31
100%	10%	19%	16%	10%	12%	8%	8%
1950年代以前							
64							
17%							

Q2 有料職業紹介以外に行っている人材サービス事業

合計	無料職業紹介事業	労働者派遣事業	募集情報等提供事業	請負・業務委託の受託	請負・業務委託契約のあつせん	その他の人材サービス事業
208	22	112	29	80	2	36
100.0%	10.6%	53.8%	13.9%	38.5%	1.0%	17.3%

Q3 人材サービス事業以外に行っている事業

合計	人材サービス事業以外に行っていない	農林水産業	建設業	製造業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売・小売業
298	113	7	8	6	11	2	12
100.0%	37.9%	2.3%	2.7%	2.0%	3.7%	0.7%	4.0%
金融・保険業、不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、介護、保育事業	サービス業	上記以外の産業
19	9	11	5	22	69	43	11
6.4%	3.0%	3.7%	1.7%	7.4%	23.2%	14.4%	3.7%

Q4 主とする有料職業紹介事業のタイプ

合計	一般登録型	日々紹介型	サーチ型	アウトプレンスメント型	その他
376	252	98	17	4	5
100%	67%	26%	5%	1%	1%

Q5-1 有料職業紹介事業における取扱職種

合計	家政婦(夫)	マネキン	調理士	配膳人	理容師	美容師	モデル
384	145	55	44	51	13	11	18
100.0%	37.8%	14.3%	11.5%	13.3%	3.4%	2.9%	4.7%
芸能家	医師	看護師	研究職・技術職・専門職	医療・福祉・介護の職業	経営管理者	事務的職種	販売・営業
15	27	88	53	92	44	113	83
3.9%	7.0%	22.9%	13.8%	24.0%	11.5%	29.4%	21.6%
生産工程・労務の職業	熟練技能者	運転・輸送の職業	サービス職	その他			
60	28	34	52	40			
15.6%	7.3%	8.9%	13.5%	10.4%			

Q5-2 有料職業紹介事業における最も得意としている取扱職種

合計	家政婦(夫)	マネキン	調理士	配膳人	理容師	美容師	モデル
378	121	38	13	29	2	0	2
100%	32%	10%	3%	8%	1%	0%	1%
芸能家	医師	看護師	研究職・技術職・専門職	医療・福祉・介護の職業	経営管理者	事務的職種	販売・営業
0	5	4	16	42	3	35	15
0%	1%	1%	4%	11%	1%	9%	4%
生産工程・労務の職業	熟練技能者	運転・輸送の職業	サービス職	その他			
21	3	6	8	15			
6%	1%	2%	2%	4%			

Q6-1 現在の経営状態

合計	好調である	どちらかといえば好調である	どちらともいえない	どちらかといえば不調である	不調である
388	8	63	103	107	107
100.0%	2.1%	16.2%	26.5%	27.6%	27.6%

Q6-2 今後の経営状態の見通し

合計	好調である	どちらかといえば好調である	どちらともいえない	どちらかといえば不調である	不調である
386	8	50	161	95	72
100.0%	2.1%	13.0%	41.7%	24.6%	18.7%

Q7 過去1年程度の有料職業紹介の紹介実績

合計	あった	なかった
384	320	64
100%	83%	17%

Q8 有料職業紹介事業にかかる今後の事業展開の方針

合計	成長・拡大	安定・維持	縮小	廃止
378	86	185	84	23
100.0%	22.8%	48.9%	22.2%	6.1%

Q9 今後の事業展開の方針が縮小、廃止と回答した理由

合計	他の事業分野への 転換	経営者の引退	営業譲渡・事業譲渡	利益を 確保できないため	求職者が 集まらないため	求人が 集まらないため	その他
105	4	24	3	50	79	46	8
100.0%	3.8%	22.9%	2.9%	47.6%	75.2%	43.8%	7.6%

Q10 職業紹介の業務に従事する者の人数

合計	1～5人	6～10人	11～15人	16～20人	20人以上
386	310	44	6	7	19
100%	80%	11%	2%	2%	5%

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
2318.00	1.00	200.00	6.01	234.14	15.30	3.00	2.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
2.00	5.00	8.61	91.37	4.21	3.70	3.21	

Q11 従業員数

合計	従業員はいない	4人以下	5～9人	10～19人	20～29人	30～49人	50～99人
387	92	114	47	33	24	31	19
100.0%	23.8%	29.5%	12.1%	8.5%	6.2%	8.0%	4.9%
100～299人	300人以上						
19	8						
4.9%	2.1%						

Q12 定年制について

合計	定年なし	60歳定年	61～64歳の定年	65歳の定年	66～69歳の定年	70歳以上の定年
283	94	100	3	66	6	14
100%	33%	35%	1%	23%	2%	5%

Q13 65歳以上の従業員を継続して雇用する場合の上限年齢設定の有無

合計	上限年齢なし、 または71歳以上	上限年齢あり
159	98	61
100%	62%	38%

Q13sq 65歳以上の従業員を継続して雇用する場合の上限年齢

合計	65歳	67歳	68歳	70歳
59	32	2	1	24
100%	54%	3%	2%	41%

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
3962.00	65.00	70.00	67.15	5.92	2.43	65.00	65.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
65.00	70.00	0.29	-1.93	67.14	67.13	67.08	

Q14 65歳以上における就業機会を確保するために導入している制度

合計	70歳までの 定年の引上げ	定年制の廃止	70歳までの継続雇 用制度	継続的な業務委託に より、就業機会を 確保する制度	社会貢献事業従事 で、就業機会を 確保する制度	その他
131	10	5	85	18	2	21
100.0%	7.6%	3.8%	64.9%	13.7%	1.5%	16.0%

Q15-1 有料職業紹介事業に従事する60歳以上の従業員がいたか

合計	60歳以上の無期雇用 の従業員がいる/いた	60歳以上の有期雇用 の従業員がいる/いた	60歳以上の従業員 はいない
282	104	53	132
100.0%	36.9%	18.8%	46.8%

Q15-2 有料職業紹介事業に従事している従業員が、60歳に達する見込み

合計	1～2年以内	3～5年後	6～9年後	10年以上先	わからない
131	13	14	29	61	14
100.0%	9.9%	10.7%	22.1%	46.6%	10.7%

Q16 今後の60歳以上の従業員の割合

合計	大いに増えていく	やや増えていく	現状と変わらない	やや減っていく	減っていく
286	35	109	121	9	12
100.0%	12.2%	38.1%	42.3%	3.1%	4.2%

Q17 今後の持続的な発展のために、60歳以上の従業員を活用していくことの必要性

合計	必要である	ある程度必要である	どちらともいえない	あまり必要ではない	必要でない
286	80	115	60	17	14
100.0%	28.0%	40.2%	21.0%	5.9%	4.9%

Q18 60歳以上の従業員が活躍している/活躍してもらおうと考えている職域

合計	役員や顧問	第一線の営業担当	第一線の カウンセラー	事務職	管理職 (営業関連担当)	管理職(その他)	特定の業務につかず に、若手の指導や サポート
259	54	74	37	87	42	49	34
100.0%	20.8%	28.6%	14.3%	33.6%	16.2%	18.9%	13.1%
専門能力を必要と しない補助的業務	その他	わからない・ 考えていない					
21	16	41					
8.1%	6.2%	15.8%					

Q19 定年の前後での仕事の変化

合計	該当者がいないので 分からない	定年前と まったく同じ仕事	定年前と同じ仕事だ が、責任が軽くなる	定年前と同じ仕事だ が、責任が重くなる	定年前と一部異なる 仕事	定年前と まったく異なる仕事	その他
270	69	124	46	3	23	1	4
100%	26%	46%	17%	1%	9%	0%	1%

Q20-1 すでに実施している60歳以上の従業員の活躍に向けた取組

合計	年複数回の定期的な 健康診断・ 健康チェック	業務内容や期待役割 に関する 事前の入念な説明	スキル・ 知識等の高度化・ 能力開発	やり甲斐を持って 取り組める職域開発	高齢者の受入れ体制 整備等の職場改革の 実施・支援	60歳以上の従業員 を対象とする昇給	60歳以上の従業員 を対象とする賞与
192	107	95	59	49	38	40	58
100.0%	55.7%	49.5%	30.7%	25.5%	19.8%	20.8%	30.2%
60歳以上の従業員 の中途採用	実施しているものは ない						
50	18						
26.0%	9.4%						

Q20-2 実施の必要性を感じている60歳以上の従業員の活躍に向けた取組

合計	年複数回の定期的な 健康診断・ 健康チェック	業務内容や期待役割 に関する 事前の入念な説明	スキル・ 知識等の高度化・ 能力開発	やり甲斐を持って 取り組める職域開発	高齢者の受入れ体制 整備等の職場改革の 実施・支援	60歳以上の従業員 を対象とする昇給	60歳以上の従業員 を対象とする賞与
204	74	59	79	90	79	64	48
100.0%	36.3%	28.9%	38.7%	44.1%	38.7%	31.4%	23.5%
60歳以上の従業員 の中途採用	実施しているものは ない						
73	15						
35.8%	7.4%						

Q21 中高年の従業員に、60歳以降の職業生活を考えてもらう取組

合計	積極的に 取り組んでいる	ある程度 取り組んでいる	取り組んでいない
267	10	90	167
100%	4%	34%	63%

Q22 高齢の従業員の雇用を通して、今後、期待できるメリット

合計	豊富なノウハウや高い スキルが期待できる	景気変動に雇用面で 弾力的に対応できる	人件費が抑えられる	仕事に対する モチベーションが高い	若年層・中間層の キャリアモデルとなる	若手社員への教育 担当として活用できる	若年層・中間層・管理 職との潤滑油になる
272	183	37	47	57	54	86	48
100.0%	67.3%	13.6%	17.3%	21.0%	19.9%	31.6%	17.6%
取引先からの 信頼感が増す	その他	特にメリットはない					
60	4	28					
22.1%	1.5%	10.3%					

Q23 今後、高齢の従業員を積極的に雇用していく際の課題

合計	肉体的、体力的な衰 えがある	仕事へのモチベーション を維持・向上させる ことが難しい	新しい知識や スキルの習得に 積極的でない	IT化への対応が 難しい	人件費の負担が 増える	受け入れ可能な 人数に限りがある	短時間勤務など高齢 者が働きやすい制度 の整備が遅れている
269	153	68	97	151	21	61	31
100.0%	56.9%	25.3%	36.1%	56.1%	7.8%	22.7%	11.5%
高齢者が働きやすい 職場環境が未整備	元部下との関係構築 が難しい	個人差が大きい	その他	特に課題はない			
33	21	109	3	18			
12.3%	7.8%	40.5%	1.1%	6.7%			

Q24 当該期間に、高齢者の紹介実績の有無

合計	ある	ない
392	255	137
100%	65%	35%

Q25-1 当該期間に、高齢者の紹介実績のあるもの

合計	家政婦(夫)	マネキン	調理士	配膳人	理容師	美容師	モデル
251	126	40	20	28	1	0	0
100.0%	50.2%	15.9%	8.0%	11.2%	0.4%	0.0%	0.0%
芸能家	医師	看護師	研究職・技術職・専門職	医療・福祉・介護の職業	経営管理者	事務的職種	販売・営業
1	5	25	7	33	6	18	13
0.4%	2.0%	10.0%	2.8%	13.1%	2.4%	7.2%	5.2%
生産工程・労務の職業	熟練技能者	運転・輸送の職業	サービス職	その他			
7	8	7	8	10			
2.8%	3.2%	2.8%	3.2%	4.0%			

Q25-2 当該期間に、高齢者の紹介実績が最も多いもの

合計	家政婦(夫)	マネキン	調理士	配膳人	理容師	美容師	モデル
249	115	35	12	21	1	0	0
100%	46%	14%	5%	8%	0%	0%	0%
芸能家	医師	看護師	研究職・技術職・専門職	医療・福祉・介護の職業	経営管理者	事務的職種	販売・営業
0	5	3	6	17	3	10	1
0%	2%	1%	2%	7%	1%	4%	0%
生産工程・労務の職業	熟練技能者	運転・輸送の職業	サービス職	その他			
3	3	4	3	7			
1%	1%	2%	1%	3%			

Q26-1 高齢者の職業紹介のタイプ

合計	一般登録型	日々紹介型	サーチ型	アウトプレースメント型	その他
250	177	106	11	7	6
100.0%	70.8%	42.4%	4.4%	2.8%	2.4%

Q26-2 高齢者の職業紹介でメインとしているタイプ

合計	一般登録型	日々紹介型	サーチ型	アウトプレースメント型	その他
248	156	76	8	3	5
100%	63%	31%	3%	1%	2%

Q27 メインとしているタイプにおいて、紹介実績に占める高齢者の割合

合計	0%	1～2%	3～9%	10～19%	20～29%	30～39%	40～49%
238	0	16	17	22	9	7	10
100%	0%	7%	7%	9%	4%	3%	4%
50～59%	60～69%	70～79%	80%以上				
7	31	33	86				
3%	13%	14%	36%				

Q28 職業紹介に占める高齢者の割合の見通し

合計	大いに増えていく	やや増えていく	現状と変わらない	やや減っていく	減っていく
249	67	98	67	8	9
100%	27%	39%	27%	3%	4%

Q29 今後の持続的な発展のために、高齢者の紹介に力を入れていく必要性

合計	必要である	ある程度必要である	どちらともいえない	あまり必要ではない	必要でない
248	100	102	34	10	2
100%	40%	41%	14%	4%	1%

Q30 高齢者の紹介で苦勞している点

合計	高齢求職者が希望する職種や仕事内容の求人がない	高齢求職者が希望する雇用形態の求人がない	高齢求職者の希望条件(勤務地。例えば徒歩圏等)の求人がない	高齢求職者の希望条件(勤務日数、時間数、曜日)の求人がない	高齢求職者の希望条件(賃金水準)の求人がない	高齢求職者の意識の切り替えが進まない	高齢求職者の持つスキルや経験が、求人者のニーズとうまく合わない
247	108	79	63	80	35	52	79
100.0%	43.7%	32.0%	25.5%	32.4%	14.2%	21.1%	32.0%
高齢求職者にデジタルスキルがない	勤務場所や勤務内容が、高齢求職者に合わない	高齢求職者が、求職条件を緩和してくれない	求人者が、求人条件を緩和してくれない	求人者が、高齢求職者を受け付けけない	求人者が、高齢求職者の採用に不安を持っている	求人者が、より若い求職者を要望する	高齢求職者の紹介は手間がかかり割に合わない
74	29	27	51	93	110	163	19
30.0%	11.7%	10.9%	20.6%	37.7%	44.5%	66.0%	7.7%
その他	特に苦勞している点はない						
14	10						
5.7%	4.0%						

Q31 紹介を成功させる上で行ったマッチングの工夫

合計	高齢求職者に応募可能な求人の状況について丁寧に説明した	高齢求職者に現役時代からの意識の切り替えを促した	高齢求職者に仕事内容や心構えを丁寧に説明した	高齢求職者にデジタルスキル等の研修を行った	求人者に高齢求職者のスキル・経験等を丁寧に説明した	求人者に高齢求職者の人柄を丁寧に説明した	求人者に高齢求職者でも要件に合うことを丁寧に説明した
246	115	58	122	15	138	142	140
100.0%	46.7%	23.6%	49.6%	6.1%	56.1%	57.7%	56.9%
高齢求職者に対し、求職条件の緩和を求めた	求人者に対し、求人条件の緩和を求めた	その他	特に工夫はない				
45	62	6	9				
18.3%	25.2%	2.4%	3.7%				

Q32 採用に結び付く高齢求職者の特徴(一般登録型)

合計	該当者はいない	前職が活かせる	専門性がある	真面目である	謙虚である	人当たりがよい	働くことへのモチベーションが高い
227	24	101	86	122	96	120	95
100.0%	10.6%	44.5%	37.9%	53.7%	42.3%	52.9%	41.9%
気持ちの切り替えができていない	高望みをしない	求職条件・希望が柔軟	新しい知識やツールを習得しようとする学習意欲がある	その他	特筆すべき点はない		
47	86	85	45	8	7		
20.7%	37.9%	37.4%	19.8%	3.5%	3.1%		

Q33 繰り返し紹介に結び付く高齢求職者の特徴(日々紹介型)

合計	該当者はいない	前職での経験を活かせる	当該職種の日々紹介での経験が長い	専門性がある	真面目である	謙虚である	人当たりがよい
197	48	56	72	51	92	67	92
100.0%	24.4%	28.4%	36.5%	25.9%	46.7%	34.0%	46.7%
働くことへのモチベーションが高い	新しい知識やツールを習得しようとする学習意欲がある	紹介先の信頼を得ている	紹介所への気遣いができる	勤務態度がよい	その他	特筆すべき点はない	
64	27	94	36	83	3	5	
32.5%	13.7%	47.7%	18.3%	42.1%	1.5%	2.5%	

Q34 高齢求職者ならではのアピールポイント

合計	短日・短時間の勤務にも対応できる	土日祝日や早朝・深夜帯の勤務にも対応できる	これまでの職業人生で培った知識・スキル・ノウハウがある	これまでの職業人生で培った豊富な経験がある	これまでの職業人生で培った人的つながりがある	社会人としての常識や基礎的な能力がある	勤勉で長続きする、勤務態度がよい
248	129	110	161	167	53	100	92
100.0%	52.0%	44.4%	64.9%	67.3%	21.4%	40.3%	37.1%
前職での経験を活かせる	相対的に安価で、よい人材を活用することができる	その他	特筆すべき点はない				
95	23	7	6				
38.3%	9.3%	2.8%	2.4%				

3. 高齢者雇用推進に係る公的支援策等

ここでは、高齢者雇用に関わる法制度・支援に関する情報を収録しています。

(1) 令和3年改正高年齢者雇用安定法の概要

少子高齢化が急速に進展し人口が減少する中で、経済社会の活力を維持するため、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者が活躍できる環境の整備を目的として、「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)の一部が改正され、2021年4月1日から施行されました。

現行制度では、事業主に対して65歳までの雇用機会の確保のための措置が義務付けられていました。改正法は、これに加えて、個々の労働者の多様な特性やニーズを踏まえ、65歳から70歳までの就業機会の確保のための多様な選択肢を法制度上整え、事業主としていずれかの高年齢者就業確保措置を講じる努力義務を設けるものです。

具体的には、①70歳までの定年引上げ、②70歳までの継続雇用制度の導入、③定年廃止、労使で同意した上での雇用以外の措置(④継続的に業務委託契約する制度、⑤社会貢献活動に継続的に従事できる制度)の導入のいずれかが挙げられています。

次ページに、厚生労働省パンフレット『高年齢者雇用安定法改正の概要(簡易版)』を掲載します。詳細は、厚生労働省ホームページ「高年齢者雇用安定法の改正～70歳までの就業機会確保～」をご確認ください。

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



事業主・労働者の皆さまへ

改正高年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・多数離職届等の対象が追加されます。

高年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（高年齢者就業確保措置）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
- 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

※ 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。

※ 高年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。

(2) 雇用に関する各種助成金の概要

65歳超雇用推進助成金

生涯現役社会の実現に向けて、65歳以上への定年引上げ等を実施した事業主に対して助成するもので、高年齢者の雇用推進を図ることを目的としています。

当助成金は、次の3コースで構成されています。

① 65歳超継続雇用促進コース

65歳以上への定年引上げ、定年の定めの廃止、希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入、他社による継続雇用制度の導入のいずれかを実施した事業主に対して助成するコース

② 高年齢者評価制度等雇用管理改善コース

高年齢者向けの雇用管理制度の整備等に係る措置を実施した事業主に対して助成するコース

③ 高年齢者無期雇用転換コース

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に対して助成するコース

詳しくは、厚生労働省ホームページ「65歳超雇用推進助成金」を参照してください。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000139692.html>



(事業者の方へ)

令和5年度65歳超雇用推進助成金のご案内

本助成金制度は、生涯現役社会の実現に向けて、65歳以上への定年引上げ等や高齢者の雇用管理制度の整備等、高齢者の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換した事業主に対して助成し、高齢者の雇用の推進を図ることを目的としています。本助成金はⅠ～Ⅲの3つのコースがあります。

Ⅰ 65歳超継続雇用促進コース

概要 **A. 65歳以上への定年引上げ、B. 定年の定め廃止、C. 希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入、D. 他社による継続雇用制度の導入のいずれかを実施した事業主に対して助成を行うコースです。**

支給額 定年引上げ等の措置の内容や年齢の引上げ幅等に応じて、下表の金額を支給します。

【A. 65歳以上への定年の引上げ、B. 定年の定め廃止】

60歳以上 被保険者数	措置内容	65歳	66～69歳		70歳以上	定年の定め 廃止
			<5歳未満の引上げ>	<5歳以上の引上げ>		
1～3人		15万円	20万円	30万円	30万円	40万円
4～6人		20万円	25万円	50万円	50万円	80万円
7～9人		25万円	30万円	85万円	85万円	120万円
10人以上		30万円	35万円	105万円	105万円	160万円

【C. 希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入】 【D. 他社による継続雇用制度の導入※】

60歳以上 被保険者数	措置内容	66～69歳	70歳以上	措置内容	66～69歳	70歳以上
1～3人		15万円	30万円	支給上限額	10万円	15万円
4～6人		25万円	50万円			
7～9人		40万円	80万円			
10人以上		60万円	100万円			

※ 上記表の支給額を上限に、他社における制度の導入に必要な経費の1/2の額を助成します。

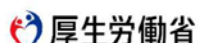
(注) A～Dのいずれの措置を実施する場合も、実施前の定年または継続雇用年齢(Dの場合、他の事業主における継続雇用年齢も同様)が70歳未満である場合に支給します。

主な支給要件

- (1) 制度を規定した際に経費を要した事業主であること。
- (2) 制度を規定した労働協約または就業規則を整備している事業主であること。
- 以上のほか、①措置実施の6か月前の日から支給申請日の前日までの間に高齢者雇用安定法第8条または第9条第1項の規定と異なる定めをしていないことや同法第10条の3第2項に基づく勧告を受けていないこと、②支給申請日の前日において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が1人以上いること、③高齢者雇用等推進者の選任及び高齢者雇用管理に関する措置を1つ以上実施している事業主であること等が必要です。

申請受付期間

- A～Dの措置の実施日が属する月の翌月から起算して4か月以内の各月月初から5開庁日（行政機関の休日（土曜日、日曜日、国民の祝日に関する法律に規定する休日及び12月29日から翌年1月3日までの日）は除く）までに、「65歳超雇用推進助成金（65歳超継続雇用促進コース）支給申請書」に必要な書類を添えて、（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構の各都道府県支部 高齢・障害者業務課（東京および大阪は高齢・障害者窓口サービス課。以下「機構」という。）に支給申請してください。
- なお、各月ごとの予算額上限もしくは四半期ごとの予算額上限の超過が予想される場合、または、各月の申請受付件数の動向から、各月の予算額上限を超える恐れが高いと認める場合、支給申請の受付を停止する場合があります。



独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

問い合わせ先

(独) 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

(3) 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援

「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・援助の実施

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者の雇用問題に関する専門家である70歳雇用推進プランナー、及び高年齢者雇用アドバイザーを全国に配置し、生涯現役社会の実現を目指し、高年齢者等が年齢にかかわらず働ける企業の普及・促進及び高年齢者等の雇用管理改善等のための諸条件の整備に伴う人事・労務管理上の課題等の解決を図るため、事業主に対する具体的かつ実践的な相談・援助を行っています。相談は無料ですので、ぜひご利用ください。

次ページに、厚生労働省パンフレット『70歳雇用推進プランナー 高年齢者雇用アドバイザーのご案内』を掲載します。詳しくは、高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ「70歳雇用推進プランナー等による相談・援助」を参照してください。

https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisary_services.html



70歳雇用推進プランナー[※] 高年齢者雇用アドバイザーのご案内

70歳までの就業機会の確保(※令和3年4月より努力義務化)などに向けた
高齢者の戦力化のための条件整備について、ご相談ください!

なぜ高齢者の戦力化が必要なの?



- 急速な高齢化による生産年齢人口の減少
人口統計によれば、今後、生産年齢人口(15～64歳)は減少の一途をたどり、企業の人材確保はますます困難になっていきます。
- 高齢者の高い就業意欲
60歳以上への意識調査では過半数の人が「65歳を超えても働きたい」と回答しています。



70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーとは

高齢者の雇用に関する専門知識や経験等を持っている
専門家です。

社会保険労務士 中小企業診断士 経営コンサルタント 人事労務管理担当経験者 など



相談・助言

無料

高齢者の活用に必要環境の整備に関する
専門的かつ技術的な相談・助言を行っています。

- ▶ 人事管理制度の整備に関すること
- ▶ 賃金、退職金制度の整備に関すること
- ▶ 職場改善、職域開発に関すること
- ▶ 能力開発に関すること
- ▶ 健康管理に関すること
- ▶ その他高齢者等の雇用問題に関すること

提案

無料

70歳までの就業機会確保等に向けた高齢者戦力化のための定年引上げや継続雇用延長等の制度
改定に関する具体的な提案を行っています。

- ▶ 課題の洗い出し
- ▶ 具体的な課題解決策の提案
- ▶ 制度見直しのメリットを見える化
- ▶ 制度整備に必要な規則例等の提供

その他のサービス

無料

◆雇用力評価ツールによる課題などの見える化

簡単なチェック内容に回答いただくだけで、高齢者を活用
する上での課題を見だし、解決策についてアドバイスし
ます。

◆他社の取り組みにおける好事例の提供

同業他社の取り組みが気になりますか?
他の会社がどういった取り組みを行っているのか、貴社の
参考となる事例を提供します。

企画立案等サービス

有料

専門性を活かして人事・労務管理上の諸問題について具
体的な解決策を作成し、高齢者の雇用・活用等を図るため
の条件整備をお手伝いします。

中高齢従業員の就業意識の向上等を支援するために、貴
社の要望に合った研修
プランをご提案し、研修を
行います。
(経費の1/2を機構が
負担します。)



※令和5年4月より「65歳超雇用推進プランナー」から名称変更しました。

● 問い合わせ先

(独) 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

(4) 募集・採用における年齢制限禁止について

雇用対策法が改正され、平成19年10月から、事業主は労働者の募集及び採用について、年齢に関わりなく均等な機会を与えなければならないこととされ、年齢制限の禁止が義務化されました。

求人票は年齢不問としながらも、年齢を理由に応募を断ったり、書類選考や面接で年齢を理由に採否を決定する行為は法の規定に反します。

なお、労働者の募集および採用の際には、原則として、年齢を不問としなければなりません、例外的に年齢制限を行うことが認められる場合があります。

具体的に例外事由3号二により、60歳以上の高年齢者、就職氷河期世代の不安定就労者・無業者または特定の年齢層の雇用を促進する政策（国の施策を活用しようとする場合に限る）の対象となる人に限定して募集・採用する場合は、年齢制限をすることが認められ、60歳以上の高年齢者に限定して募集・採用することができます。

詳しくは、厚生労働省ホームページ「募集・採用における年齢制限禁止について」を参照してください。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/topics/tp070831-1.html





(事業主の方へ)

その募集・採用 年齢にこだわっていませんか？

— 年齢にかかわらず、均等な機会を —

労働者の募集・採用に当たって、
年齢制限を設けることはできません。

- 求人票は年齢不問としながらも、年齢を理由に応募を断ったり、書類選考や面接で年齢を理由に採否を決定する行為は法の規定に反するものです。
- 形式的に求人票を年齢不問とすれば良いということではなく、応募者を年齢で判断しないことが必要です。
- 本人の希望と関係なく、一定年齢以上はパートタイムにするなど、応募者の年齢を理由に雇用形態、職種などの求人条件の変更を行うことはできません。

(雇用形態、職種等の求人条件ごとに別の求人票とすることが必要です。この際、それぞれの求人票について、例外事由に該当する場合を除き、年齢制限を設けることはできません。)

- 年齢にとらわれない、人物本位、能力本位の募集・採用をお願いいたします。



ひと、暮らし、みらいのために
厚生労働省・都道府県労働局
ハローワーク

PL 050401 政01

- 問い合わせ先
最寄りの公共職業安定所(ハローワーク)

● 問い合わせ先

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

(独) 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 所在地等一覧

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、各都道府県支部高齢・障害者業務課等において高齢者・障害者の雇用支援のための業務（相談・援助、給付金・助成金の支給、障害者雇用納付金制度に基づく申告・申請の受付、啓発等）を実施しています。 2022年10月現在

名称		所在地	電話番号(代表)
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3-20-2 青森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	盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮城支部高齢・障害者業務課	〒985-8550	多賀城市明月2-2-1 宮城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	潟上市天王字上北野4-143 秋田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	山形市漆山1954 山形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	福島市三河北町7-14 福島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	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル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	前橋市天川大島町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	さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉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	〒263-0004	千葉市稲毛区六方町274 千葉職業能力開発促進センター内	043-304-7730
東京支部高齢・障害者業務課	〒130-0022	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	//	//	03-5638-2284
神奈川支部高齢・障害者業務課	〒241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 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	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山支部高齢・障害者業務課	〒933-0982	高岡市八ヶ55 富山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	金沢市観音堂町へ1 石川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	越前市行松町25-10 福井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	甲府市中小河原町403-1 山梨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	長野市吉田4-25-12 長野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 II 7階	058-265-5823
静岡支部高齢・障害者業務課	〒422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡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	〒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
三重支部高齢・障害者業務課	〒514-0002	津市島崎町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	大津市光が丘町3-13 滋賀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	長岡京市友岡1-2-1 京都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	摂津市三島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	//	//	06-7664-0722
兵庫支部高齢・障害者業務課	〒661-0045	尼崎市武庫豊町3-1-50 兵庫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	〒634-0033	橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山支部高齢・障害者業務課	〒640-8483	和歌山市園部1276 和歌山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	鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取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	松江市東朝日町267 島根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	山口市矢原1284-1 山口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	徳島市出来島本町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	高松市花ノ宮町2-4-3 香川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	松山市西垣生町2184 愛媛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	〒781-8010	高知市棧橋通4-15-68 高知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	福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐賀支部高齢・障害者業務課	〒849-0911	佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀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	諫早市小船越町1113 長崎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	合志市須屋2505-3 熊本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	大分市皆春1483-1 大分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	宮崎市大字恒久4241 宮崎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	鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島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 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

※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。
[\(https://www.jeed.go.jp/location/shibu/\)](https://www.jeed.go.jp/location/shibu/)



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

「職業紹介業における高齢者雇用推進ガイドライン」

令和5年12月

公益社団法人 全国民営職業紹介事業協会
職業紹介業高齢者雇用推進委員会

〒113-0033 東京都文京区本郷3-38-1 本郷信徳ビル 5階
TEL:03(3818)7011
<https://www.minshokyo.or.jp/>

● 無断転載を禁ず

職業紹介業における 高齢者雇用推進 ガイドライン

令和5年12月

公益社団法人 全国民営職業紹介事業協会
職業紹介業高齢者雇用推進委員会