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事業

職業紹介業における高齢者雇用推進ガイドラインのご紹介

東京：2024年1月12日（金）

大阪：2024年1月19日（金）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

本報告の概要

本報告では、以下の流れに沿ってガイドラインをご紹介します。

1.ガイドライン作成の経緯	■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た、職業紹介業高齢者雇用推進事業について説明 ■併せて、高齢者の雇用・活躍が求められる社会的背景も解説
2.ガイドラインの内容	■ガイドラインの構成について説明
3.高齢者雇用・活躍のポイント	■職業紹介業に従事する高齢従業員の活躍に向けたポイントと、職業紹介事業者から紹介される高齢求職者の活躍に向けたポイントを、アンケート調査、ヒアリング調査を基に紹介

ガイドラインについて知り、職業紹介業における高齢者の雇用・活躍について考える

1. ガイドライン作成の背景

2

1. ガイドライン作成の背景

事業紹介

本書は、民紹協の会員企業様を対象とした実態調査結果を踏まえ、職業紹介業における高齢者雇用推進に向けた取組の方向性について取りまとめたものです。（ガイドラインp.4）

ガイドライン作成の流れ

高齢・障害・求職者雇用支援機構

委託

全国民営職業紹介事業協会

実施

検討

職業紹介業における
高齢者雇用推進委員会

調査

アンケート　ヒアリング

作成

普及・啓発

民紹協　会員企業

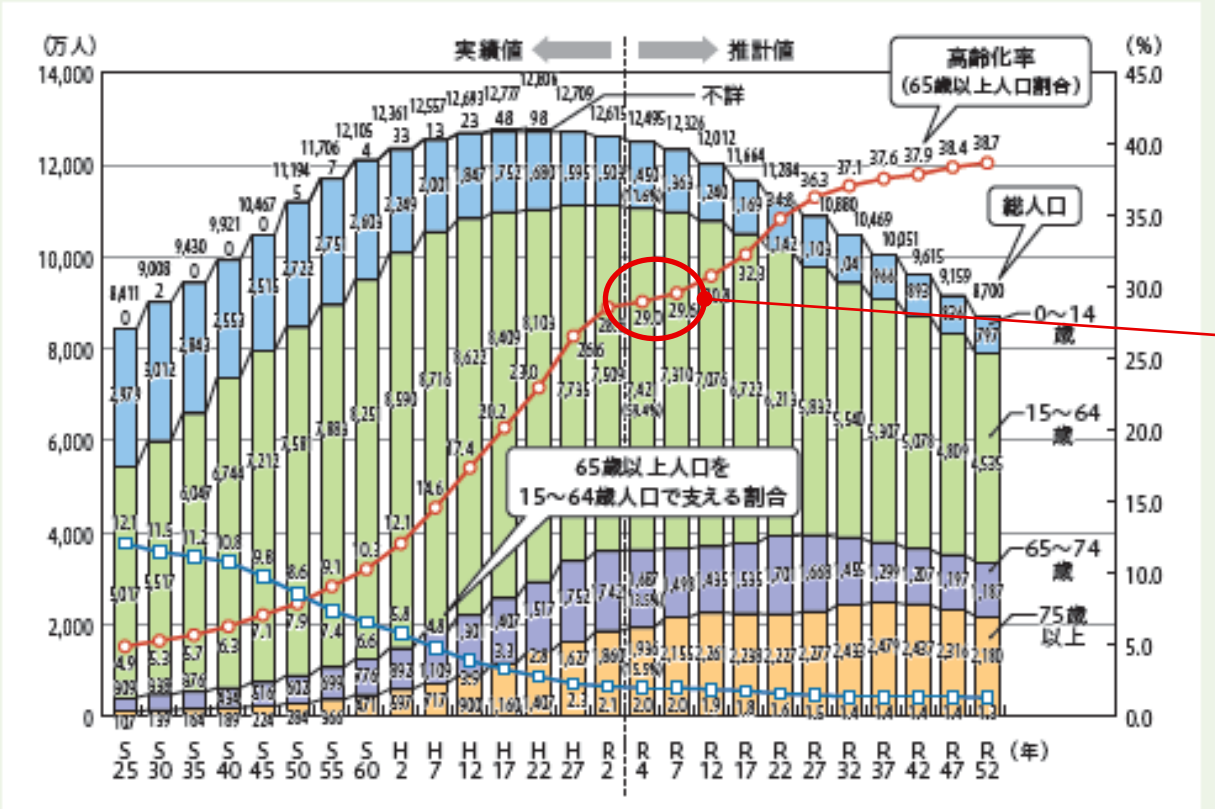
シニア人材の活用・戦力化

1. ガイドライン作成の背景

高齢者活用が求められる背景

急速に高齢化する我が国においては、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。（ガイドラインp.20）

図表4　高齢化の推移と将来推計



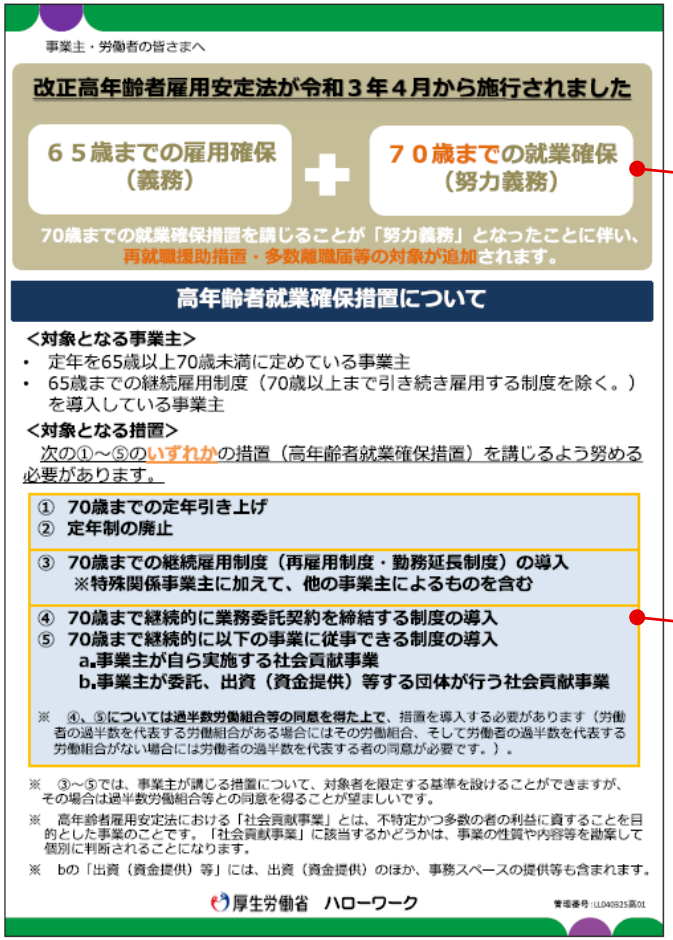
出所：内閣府（2023）令和5年度版高齢社会白書

令和6年の高齢化率の推計値は
29.0~29.5%

1. ガイドライン作成の背景

高齢者活用が求められる背景

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ました。65歳までの雇用確保に加え、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。（ガイドラインp.21, 54-55）



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。

厚生労働省 ハローワーク

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

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

1. ガイドライン作成の背景

高齢者活用が求められる背景

少子高齢化の進展により、職業紹介業においても、ビジネスモデルの転換が必要になってきています。（ガイドラインpp.14-15, 18）

	従来のビジネスモデル	少子高齢化の進展	今後のビジネスモデル
ターゲット	若い求職者	→	◆ 若い求職者の減少 ◆ 高齢者をはじめとする多様な人材
求職者の職業能力	ばらつきが比較的小さい	→	ばらつきが拡大
ポイント	人数もしくは件数を増やす	→	◆ ITの活用（デジタルスキル） ◆ 対面のコミュニケーション力（アナログスキル）

1. ガイドライン作成の背景

民紹協の会員企業様を対象に、高齢者雇用状況等を把握することを目的とした アンケート調査とヒアリング調査を実施しました。（ガイドライン pp.9-10）

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」

❶ 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

❷ 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_r

回収率は平均的

ヒアリング調査の概要

❶ 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

❷ 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

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）

さまざまな職種を取り扱う幅広い規模の企業様の取組をヒアリング

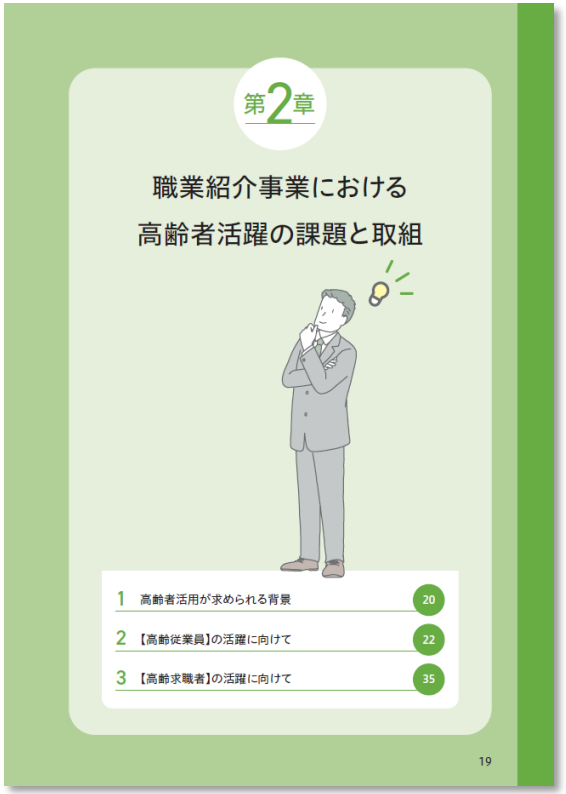
2. ガイドラインの内容

8

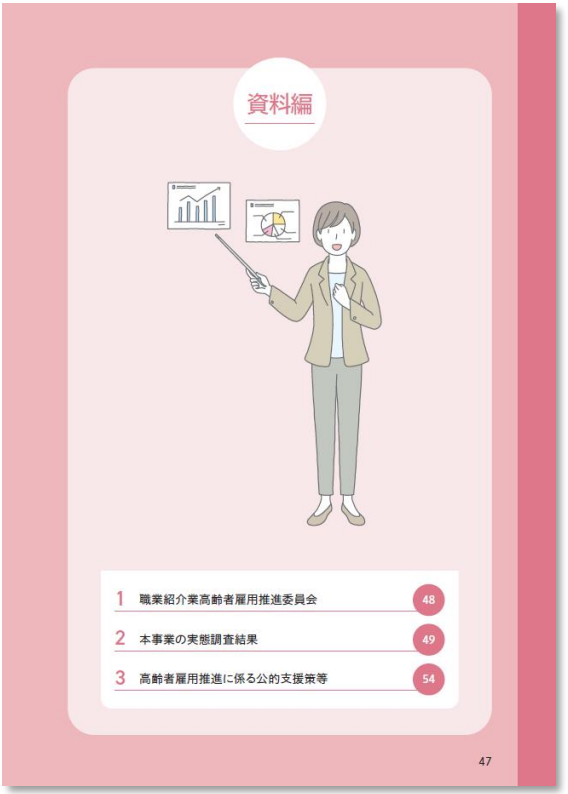
2. ガイドラインの内容

本ガイドラインの内容構成は次のとおりです。

職業紹介業に従事する高齢従業員の活躍、職業紹介事業者から紹介される高齢求職者の活躍のためのポイントを概説



民紹協の会員企業を対象とするアンケート調査とヒアリング調査を基に、高齢者雇用の課題と解決のための取組を紹介



①高齢者を雇用するうえでの公的支援、②本事業のアンケート調査の詳細な結果、③職業紹介業高齢者雇用推進委員会の委員を紹介

2. ガイドラインの内容

本ガイドラインの内容構成は次のとおりです。（ガイドライン pp.2-3）

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
(1) 令和3年改正高年齢者雇用安定法の概要
(2) 雇用に関する各種助成金の概要
(3) 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援
(4) 募集・採用における年齢制限禁止について

職業紹介業に従事する高齢従業員と、紹介される高齢求職者についての2本立て

検索ガイド（p.11）に沿って、関心のあるページを探して読むことも可能

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. 職業紹介業における高齢者雇用・活躍のポイント

11

3. 高齢者雇用・活躍のポイント

3-0. 概要

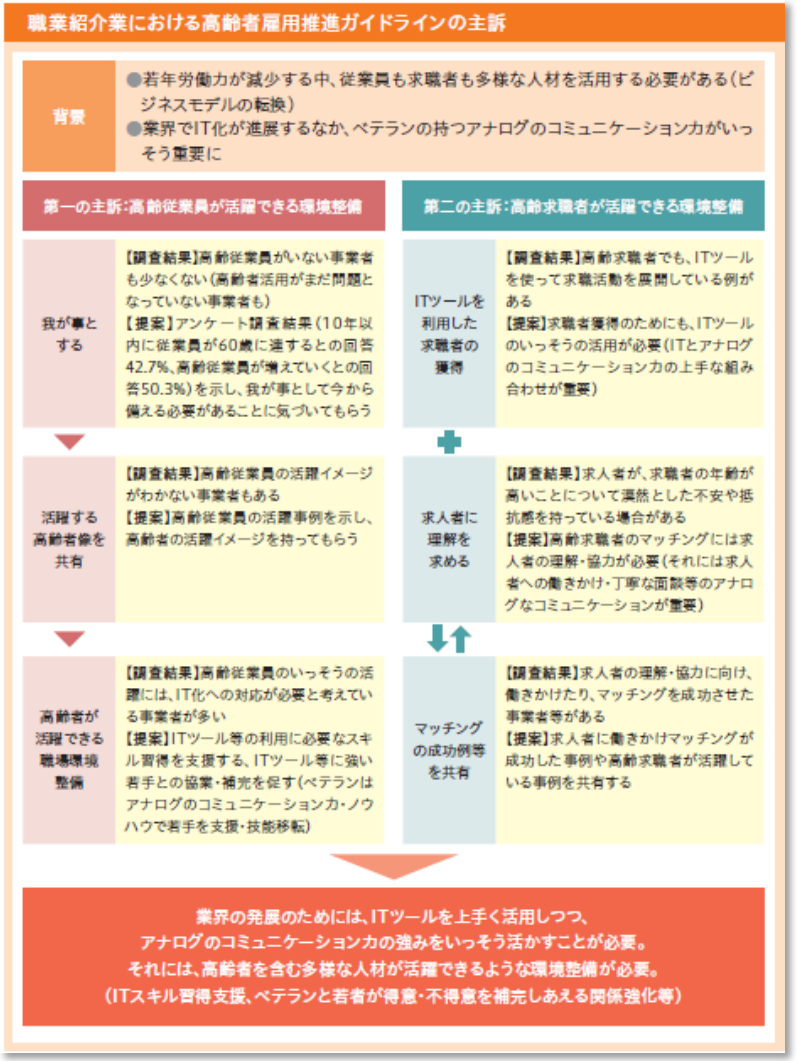
高齢従業員の活躍、高齢求職者の活躍それぞれに、ポイントが3つあります。（ガイドラインp.18）

高齢従業員の活躍

- 高齢者雇用を我が事とする
- 活躍する高齢者像を共有する
- 高齢者が活躍できる職場環境を整備する

高齢求職者の活躍

- ITツールを利用して求職者を獲得する
- 求人者に高齢者採用の理解を求める
- 高齢求職者のマッチングの成功例を共有する



3. 高齢者雇用・活躍のポイント

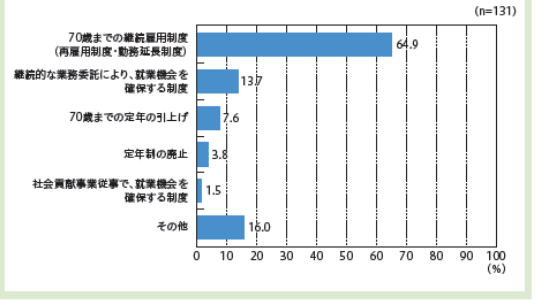
3-1. 高齢従業員

回答企業様の高齢者雇用制度の導入状況、意識は次の通りです。(ガイドラインpp.22-29)

1. 高齢者雇用制度の導入状況

- 定年年齢は60歳、定年なし、65歳の順で多い
- 70歳までの就業機会確保の取組は、70歳までの継続雇用、継続的な業務委託、定年引上げの順で多い

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)

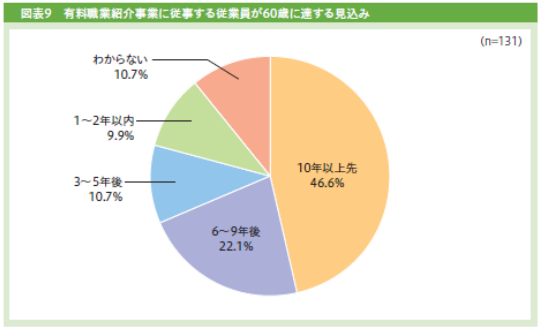


※MA=複数回答可の意

2. 業界の高齢者雇用状況

- 回答企業の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
- 今後10年以内に従業員が60歳に達する企業が過半数

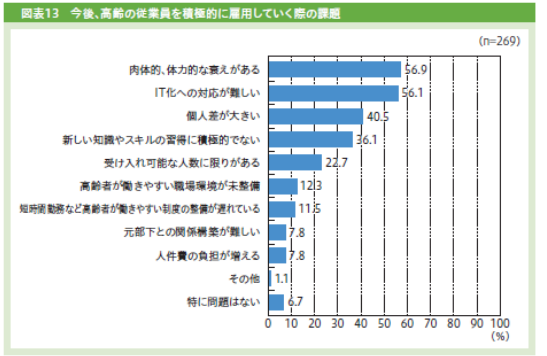
図表9 有料職業紹介事業に従事する従業員が60歳に達する見込み



3. 高齢者雇用に対する意識

- 60歳以上の従業員の活用が必要と考える企業が**約7割**
- 高齢者雇用の課題は、主に**肉体的、体力的な衰えや、IT化への対応、スキル習得に対するモチベーションの低さ**等が挙げられる

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



3. 高齢者雇用・活躍のポイント

3-1. 高齢従業員（つづき）

回答企業様の高齢従業員の活躍例は次の通りです。（ガイドラインpp.26-28）

1. 増加する高齢求職者への対応	●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もらいやすい ●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 ●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 ●アナログのコミュニケーションをベテランが教え、ITツールの使い方を若手が教えるような、社内で教え合うことのできる環境があることで、従業員もスキル習得への抵抗感が薄れる

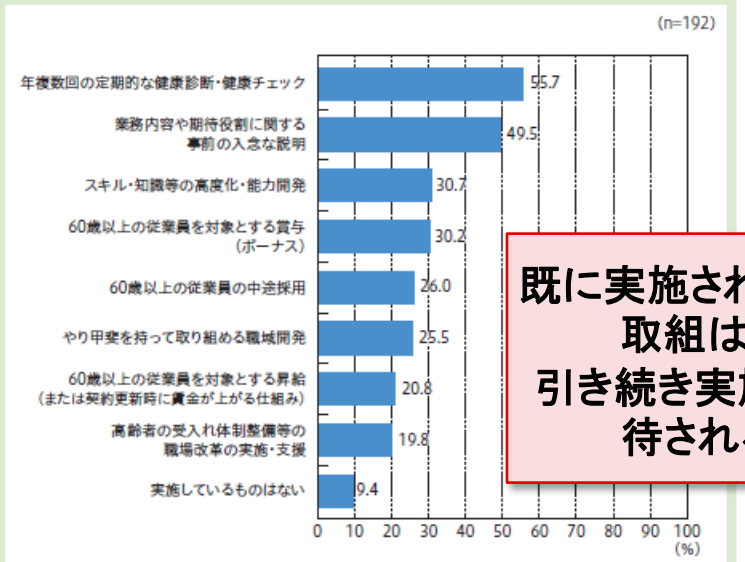
3. 高齢者雇用・活躍のポイント

3-1. 高齢従業員（つづき）

高齢従業員の雇用・活躍に向けた取組の具体例は次の通りです。（ガイドラインpp.29-34）

既に実施されている取組（ガイドラインp.29）

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）



既に実施されている取組は、引き続き実施が期待される

実施が期待される取組

1. ITスキル等の向上に向けた研修の実施
2. 能力・働きに応じた処遇
3. 柔軟な働き方の導入

近い将来に定年に到達する従業員が出ることを念頭に、働きやすい制度と能力開発の機会を整備する

3. 高齢者雇用・活躍のポイント

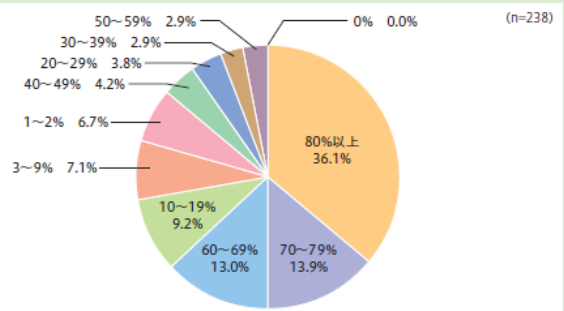
3-2. 高齢求職者

回答企業様から紹介される高齢求職者の概要は次の通りです。(ガイドラインpp.35-41)

1. 高齢求職者の紹介状況

- 職種別では、家政婦(夫)、マネキン、配ぜん人の順で多い
- 回答企業の65.9%で、紹介実績に占める60歳以上の割合が50%を超える

図表16 紹介実績に占める高齢者の割合



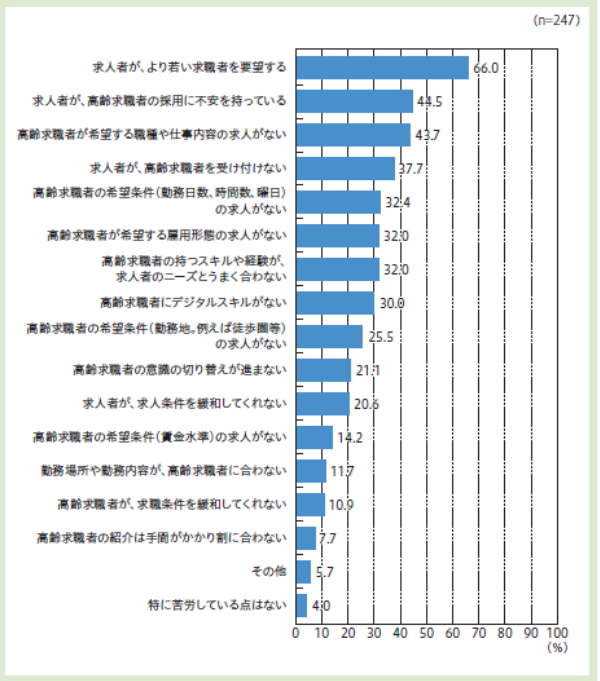
2. 高齢求職者に対する意識

- 回答企業の81.4%が高齢者の紹介に(ある程度)力を入れる必要があると回答

3. 高齢求職者のマッチングの課題

- 「求人者が、より若い求職者を要望する」、次いで「求人者が、高齢求職者の採用に不安を持っている」という回答が多く、**求人者の理解を得ることが最大の課題**

図表18 高齢者の紹介(マッチング)で苦労している点(MA)



3. 高齢者雇用・活躍のポイント

3-2. 高齢求職者（つづき）

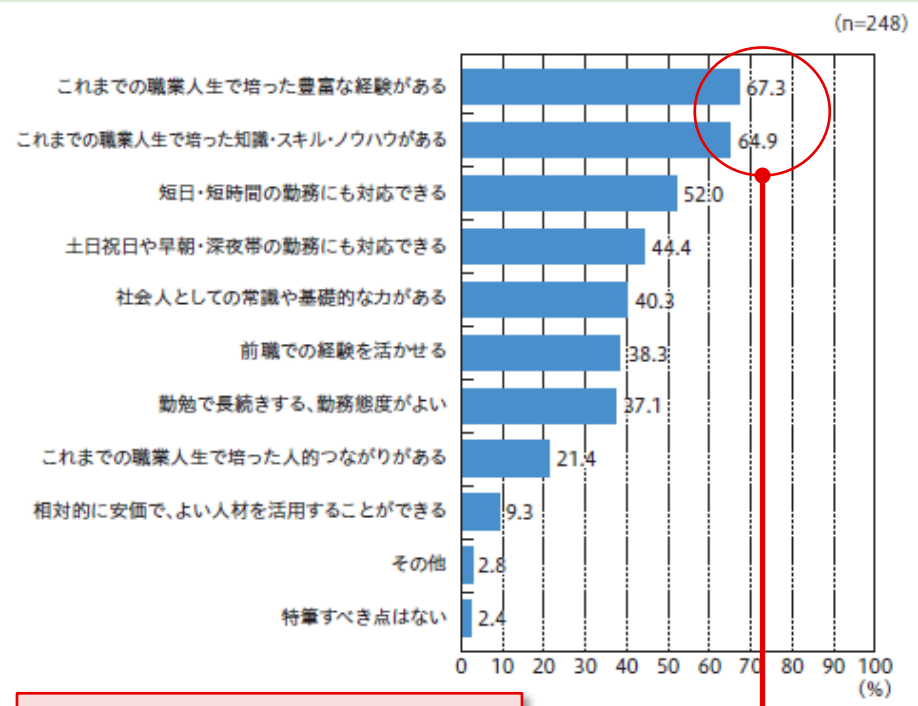
回答企業様の高齢求職者の活躍に向けた工夫は次の通りです。（ガイドラインpp.41-46）

マッチング成功のための工夫（ガイドラインp.43）

1. 求職者の要望に優先順位をつける
2. 高齢者が向かないと思われている仕事を避ける（夜勤等）
3. 人物像や適性を確認し求人者にアピールする／事前に会ってもらう
4. 求人者に一度仕事ぶりを見てもらう
5. 高齢求職者が学べる環境をつくる

高齢求職者の強み（ガイドラインp.42）

図表20　高齢求職者ならではのアピールポイント（MA）



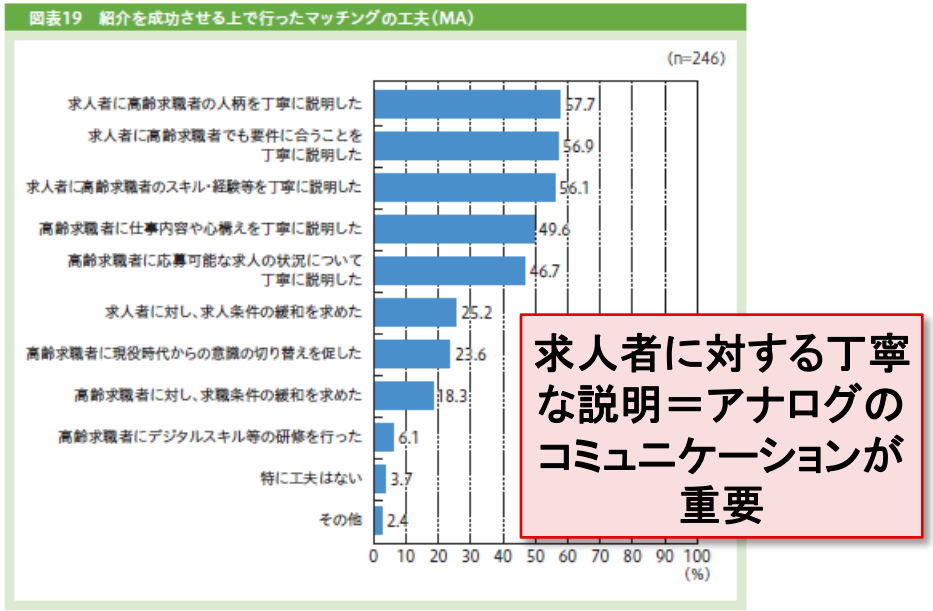
経験、知識、スキル、ノウハウが高齢求職者の強み

3. 高齢者雇用・活躍のポイント

3-2. 高齢求職者（つづき）

高齢求職者の雇用・活躍に向けた取組の具体例は次の通りです。

既に実施されている取組（ガイドラインp.41）



求人者に対する丁寧な説明＝アナログのコミュニケーションが重要

実施が期待される取組（ガイドラインp.37-46）

1.ITツールを活かした求職者獲得

- 求職者のすそ野を広げることが狙い
- スマートフォンで見られる求人情報の公開など、デジタルツールを活用

2.求人者に理解を求める

- 高齢であっても強みを生かして活躍できることを丁寧に伝える
- 実際に求職者に会ってもらう

3.マッチングの成功例を共有する

- 業界全体でも、マッチングの成功事例を共有し、求人者への説明の際の参考とする

高齢求職者の強みに合わせて、活躍イメージを求人者にアピールし、マッチングの成功に繋げる

3. 高齢者雇用・活躍のポイント

3-3. まとめ

高齢従業員・高齢求職者の雇用・活躍に向けた取組のまとめは次の通りです。（ガイドラインp.18）

高齢従業員		高齢求職者
近い将来に定年に到達する従業員が出ることを念頭に、働きやすい制度と能力開発の機会を整備する	×	高齢求職者の強みに合わせて活躍イメージを求人者にアピールし、マッチングの成功に繋げる

↓

**対面でのコミュニケーション能力＝アナログのスキルと
ITツールを使いこなす能力＝デジタルスキルの両輪で
高齢者の活躍を目指す**

3. 高齢者雇用・活躍のポイント

3-3. まとめ（再掲）

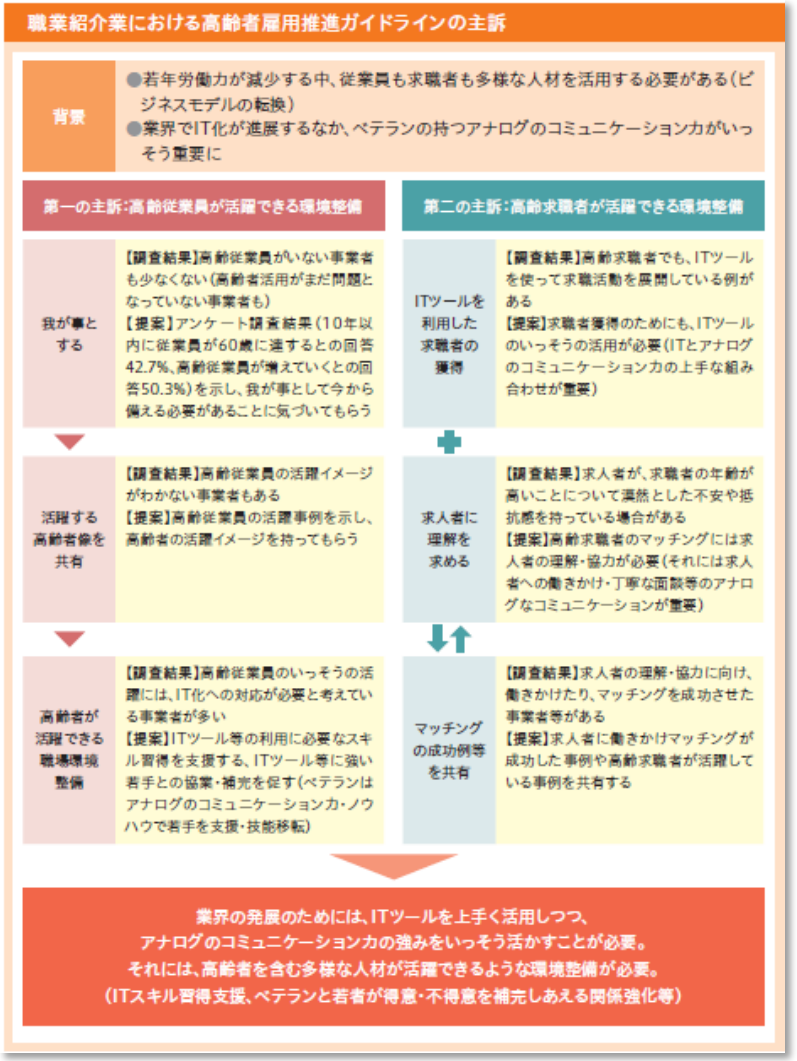
ガイドラインの主訴は下記のとおりです。（ガイドラインp.18）

高齢従業員の活躍

- 高齢者雇用を我が事とする
- 活躍する高齢者像を共有する
- 高齢者が活躍できる職場環境を整備する

高齢求職者の活躍

- ITツールを利用して求職者を獲得する
- 求人者に高齢者採用の理解を求める
- 高齢求職者のマッチングの成功例を共有する



終わりに

ガイドラインは、各会員企業様に4冊お配りしております。
高齢・障害・求職者雇用支援機構のホームページにも掲載予定です。

取組に正解はありませんが、紹介した取組事例のなかには
貴社のヒントになるものもあるかもしれません。

ぜひガイドラインをお手元に、
高齢者雇用・活躍推進について考えてみてください。