

シニア人材の転職・再就職を支援する —紹介・派遣事業者向けノウハウ集—



厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

はじめに

■ 挨拶

労働力人口の減少が予想されるなか、生涯現役社会の実現に向けて、働く意欲をもつシニア人材の就業促進を図ることがますます重要な課題となっています。職業紹介事業や労働者派遣事業等を営む民間人材サービス事業者には、シニア人材の就業促進に向けて一層の役割を果たすことが期待されます。

シニア人材の就業支援においては、これまでの長期のキャリアで培った能力や知識の違いが大きく、労働時間や勤務日数等に関する就業プランや、健康・体力面において個人差が大きいなど、対応すべき特有の課題もあります。これに対応した就業支援のノウハウが求められていると考えられます。

そこで、本書では、職業紹介事業と労働者派遣事業に焦点をあてて、シニア人材の就業支援の分野で既に大きな成果を上げている人材サービス事業者を対象に、民間人材サービス事業者が蓄積してきた創意工夫等を調査、抽出しそれをノウハウ集としてまとめました。

本書の構成として、シニア人材の転職・再就職の動向に触れた上で、求人企業とシニア人材について就業までのステップを区切り、効果的と思われる支援内容を事業者へのヒアリングに基づく事例紹介とともに記載しています。

もちろん、シニア人材を対象とする人材サービス事業をどのように展開するかに関しては、自社にあった戦略を構築することが必要になりますが、その際に本書で提示した、それぞれの事業戦略の実行に役立つような汎用性の高いノウハウ等の情報を参考にいただければと思います。

シニア人材の就業支援におけるマッチングのさらなる強化に向けて、幅広い人材サービス事業者に本書をぜひご活用いただき、業容の拡大ひいては社会全体のシニア雇用に寄与されることを期待します。

厚生労働省職業安定局雇用政策課民間人材サービス推進室

用語の定義等について

①おおむね55歳以上の人材を指して「シニア人材」と定義しています。

②本書は、民間人材サービス業のなかの人材紹介サービス・人材派遣サービス事業者がシニア人材の転職・再就職を効果的に支援するための「ノウハウ」を解説することを目的に作成されたものなので、民間人材サービス全体を表す場合には「民間人材サービス」、そのなかの人材紹介サービスと人材派遣サービスを表す場合には「人材紹介・派遣」を用いることにします。

Contents

目 次

■ 第1章 シニア人材の転職・再就職の動向	3
■ 第2章 シニア人材の転職・再就職を支援する ～2+10のノウハウ～	11
■ 1. 第2章の全体像	12
■ 2. シニア人材の転職・再就職を支援するノウハウ ー心構え編	14
①シニア人材の経験・スキルを尊重する	14
②シニア人材の「サポーター」として関係性を築く	15
■ 3. シニア人材の転職・再就職を支援するノウハウ ー実践編	16
◆「企業への働きかけ」に関連するノウハウ	16
①シニア人材活用の「メリット」をその「コツ」とともにアピールする	16
②なぜ人材を求めているのか、求人の背景から把握する	18
③期待役割を明確化する	20
④求職者の経験やスキルの「活用策」と一緒にアピールする	22
⑤企業と求職者が「出会う」機会を確保する	24
◆「シニア人材への働きかけ」に関連するノウハウ	26
⑥求職者のキャリアを「経験」に基づいて掘り起こす	26
⑦自身の強み・弱みや転職市場における評価を客観的に理解するように促す	28
⑧就業への不安を解消してもらう	30
◆企業とシニア人材双方に関連するノウハウ	32
⑨面接に臨む姿勢やモチベーションの維持にも配慮する	32
⑩就業後に見通される変化や必要な心構えを伝えて、シニア人材と 求人企業の双方に準備を促す	34

COLUMN

■ コラム ～人材派遣サービス事業者の皆様へ～

派遣就業開始後のシニア人材フォローのポイント	36
------------------------	----

第1章

シニア人材の転職・再就職の動向

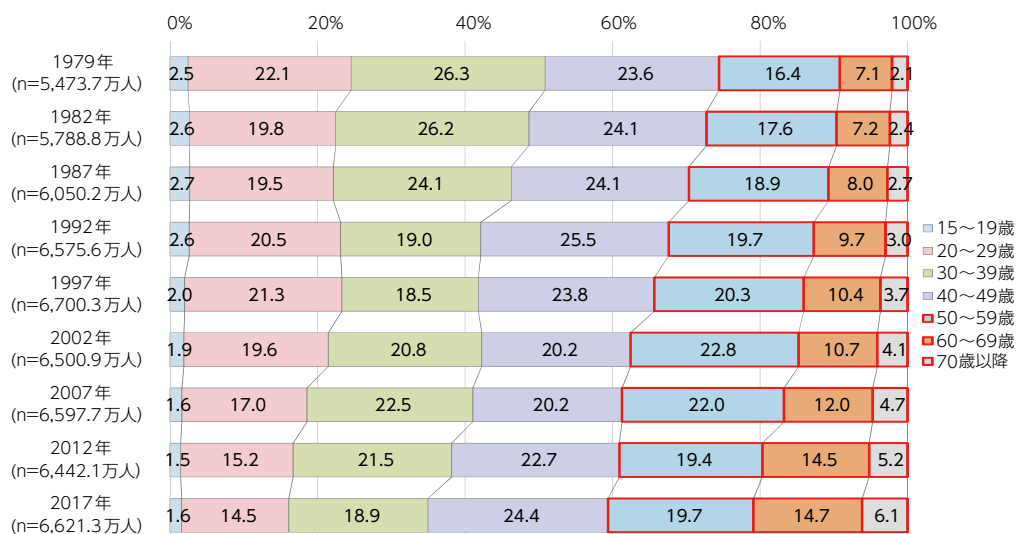
シニア人材の転職・再就職支援を通じた 人材サービス市場の拡大

我が国では少子・高齢化が進み、労働人口も減少するなかで、企業における人材不足の問題が年々深刻化しています。人材確保の困難な状況が慢性的に続くと、これまで成長を続けてきた人材サービスの市場拡大にも影響を与えられ、今後、民間人材サービス会社が安定的に事業を展開し、市場規模の維持・拡大を図っていくためには、新たな層をターゲットとした転職・再就職支援に取り組むことが重要になります。

その「ターゲットとなりうる新たな層」の一つとして注目されているのが、“シニア人材”です。

図表1は、就業者全体に占める高齢者の割合を示しています。これをみると、就業者全体に占める50歳以上の者の割合は、年々増加傾向にあることがわかります。実数をみても、1979年には50歳以上の就業者数は1,580万人程度であったのが2017年には2,690万人程度と、40年間の間に1.5倍以上増加しています。一方で、この間に40歳未満の就業者の数は2,820万人（1979年）から2,320万人（2017年）へと減少しています。少子高齢化という大きな流れのなかで、労働人口に占める高齢者の割合はますます高まることが予想されますので、企業が安定的に人材を確保していくためには、シニア人材の採用に目を向けることが必要になります。民間人材サービス会社は、企業の人材確保を支える立場として、企業とともにシニア人材の雇用に取り組んでいかなければなりません。

図表1 年齢区分別の就業者数割合



出所：厚生労働省「就業構造基本調査」

さらに、雇用に関する状況の変化に影響を及ぼすものとして、AI（人工知能）等の技術の進展があります。IoT・AI・ビッグデータ等の活用によって業務の効率化や生産性の向上が図られ、これまで人が携わってきた業務の一部をAI等で代替できるようになると、企業は採用する人材に“人でなければ対応できない領域の業務”を期待する傾向が高まると考えられます。それは例えば部下一人ひとりのやる気を引き出し支えるマネジメント能力、これまでの関係性や相手の表情・声のトーン等を踏まえつつ人と関わるコミュニケーション能力、顧客や取引先との交渉力、過去の経験と専門性を駆使して新しいものを生み出す創造力の求められる業務等であり、総じて豊富な経験とスキルに裏付けられた質の高い成果が求められる業務と言えます。そうした高次の業務に対応可能な人材を求める際に着目すべきなのが、長年の経験に裏付けられた高いマネジメント能力やコミュニケーション能力等をもつ、“シニア人材”なのです。

case

事例

～60歳・男性～

対人面のスキルの高さを評価され、未経験業種・職種へのキャリアチェンジを実現

Aさんは、新卒採用での入職から現在まで、販売職一本でキャリアを積んできた。前職では得意先の対応だけでなく後輩の営業同行やクレームへの対応も行っていた。会話のセンスは抜群で、取引先や周囲からの信頼も厚い。コンサルタントとの面談でも、その魅力は十分に伝わってくる。

そんなAさんに対してコンサルタントがぜひ紹介したいと考えたのは、人材サービス会社a社の「求職者支援」のポジションである。コンサルタントがこの仕事こそAさんに適していると判断した主な理由として、以下の二点がある。

第一に、人材サービス会社の求職者支援とは、求職者に対して「絶対にこの案件に応募すべきだ」と押し付けるものではなく、基本的には求職者の思いや考えを受け止めながらも、必要と判断されるタイミングでは積極的に応募に向けた働きかけを行うことが求められる。コンサルタントは、後輩の営業同行におけるAさんの姿勢を聴き取ったことで、Aさんの優れた判断能力・交渉能力を求職者支援に活かせるのではないかと考えたのである。

第二に、求職者支援にはクレームがつきものである。取引企業・求職者と支援担当者との間の認識の違い等により意図していなかったクレームが発生する。コンサルタントは、Aさんが過去に大きなクレームに適切に対応し、結果として取引先との関係性を強化させたという経験談を把握していたため、Aさんは求職者支援にありがちなクレームにも真摯に向き合い、収拾することのできる人材だと判断したのである。

以上のことから、今後民間人材サービス会社が安定的に事業を維持・拡大させていくうえで、シニア人材の転職・再就職支援は非常に重要な意味をもつことがわかります。民間人材サービス会社がシニア人材の雇用促進に取り組むことで、より多くの人材が60歳を過ぎても労働市場で活躍し、企業活動の維持と成長に貢献していくことができます。その結果、シニア人材の雇用を希望する企業が増え、人材サービス市場が拡大するという好循環も期待できます。

次ページからは、シニア人材の転職・再就職支援の市場の広がりについて、シニア人材の求職の動きや、企業のシニア雇用に対する評価等からみていくことにします。

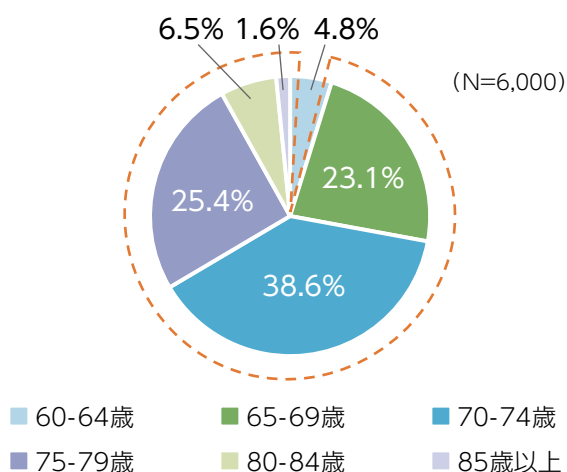
シニア人材の転職・再就職に関する動向

1 ■ 働きたいシニア人材の増加

まずはシニア人材の「働くこと」に対する意識をみてみます。

図表2は、60～74歳の男女が、「何歳くらいまで働きたいか」を回答した結果です。これによると、「65歳以降も働きたい」とする回答者¹は95.2%であり、多くの方が高齢期を迎えても年齢にとらわれることなく働き続けることを望んでいることがわかります。

図表2 何歳くらいまで働きたいか



出所：株式会社リクルートジョブズ「シニア層の就業実態・意識 調査—個人編 60～74歳—」（2018年）

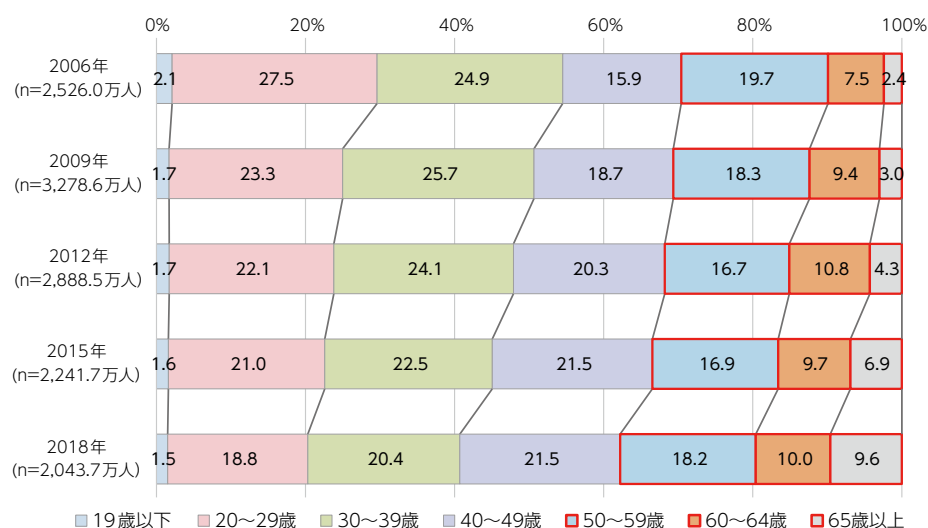
しかし、働くことを希望するシニア人材が少なくない一方で、「役職定年」による待遇の変化や「定年」、「継続雇用期間の満了」等の事情により、それまでと同じ企業で働き続けることは50代後半以降の人材にとって必ずしも容易ではない、あるいは望ましい選択肢ではないということが起こります。今後は、若年層だけでなくシニア人材の間でも、転職や再就職のニーズが増大すると推測されます。

2 ■ シニア人材の求職の動向

次に、現状のシニア人材の求職の動きを確認してみます。有効求職者数は、2006年から2018年までの10年強の間に全体では500万人程度減少しましたが、求職者全体に占める50歳以上の者の割合は増加し続けています。特に、65歳以上の者は、2006年時点では求職者全体の僅か2.4%であったのが、2018年には9.6%まで上昇し、実数にして約135万人増加しました。民間人材サービス会社にとって、ボリュームを増しつつあるシニア人材の転職・再就職支援は今後一層力を入れるべきサービス領域の一つであるということが、この結果からも示唆されます。

¹ 何歳くらいまで働きたいか尋ねる設問において65歳以上と回答した方の合計

図表3 年齢区分別有効求人人数（パート含む、常用）



出所：厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」

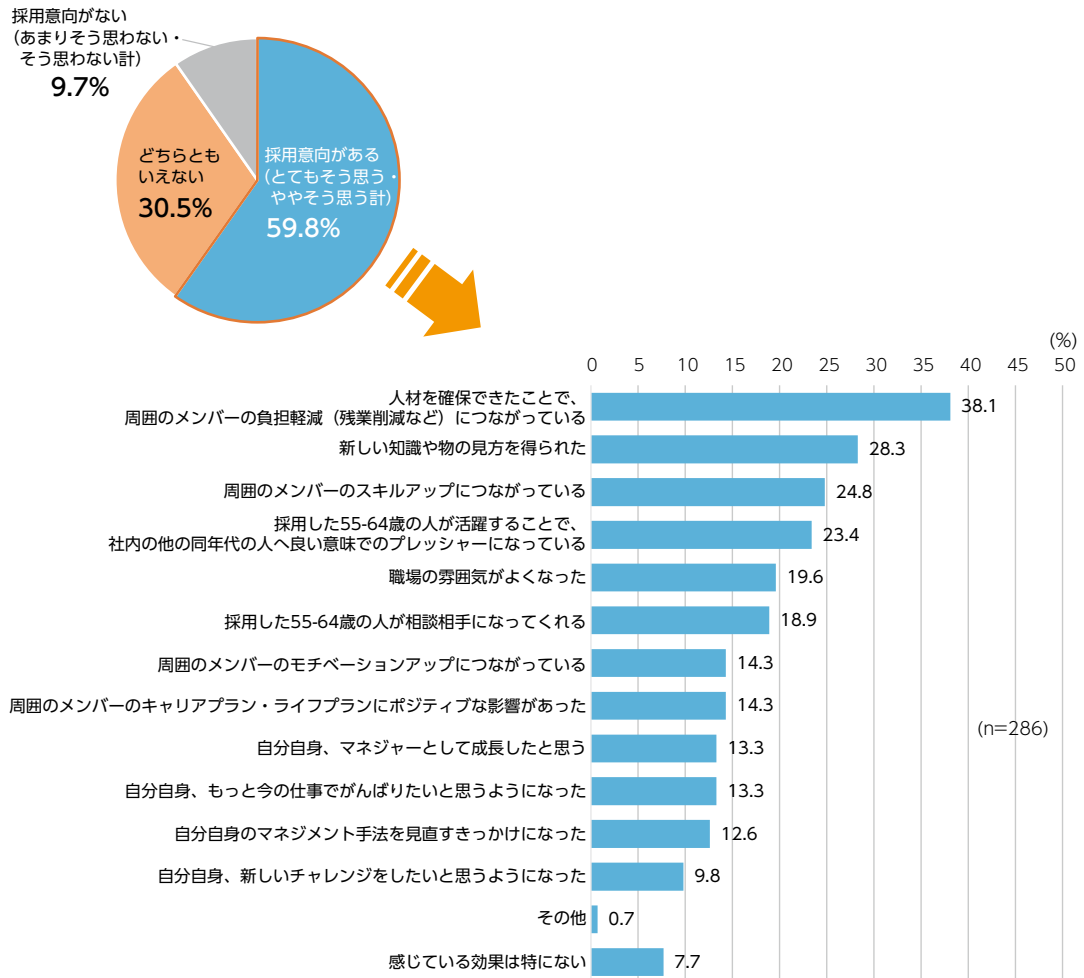
3 シニア人材を採用する企業の意向

一方で、シニア人材の採用を企業はどのように捉えているのでしょうか。「若年の人材を採用したい」、「10年、20年とこの先長く活躍し続ける人材が欲しい」といった思いの下、シニア人材の採用には消極的な企業が多いでしょうか。

以下は、定年前後（55歳～64歳）の転職者に関する企業の採用・受入れの実態および意識を調査した結果です。定年前後の転職者を採用したことのある回答者（採用担当者）のうち、実に約6割が今後も採用意向があると答えています。その理由としては（図表4）、「周囲のメンバーの負担軽減」（38.1%）のほか、「新しい知識や物の見方を得られた」（28.3%）、「周囲のメンバーへのスキルアップにつながっている」（24.8%）、「採用した55～64歳の人が活躍することで同年代への良いプレッシャーになっている」（23.4%）という回答の多さが目立ちます。企業はシニア人材採用の意義や活用のメリットに気が付き始めているようです。

シニア人材の転職・再就職に関する動向

図表4 採用意向の有無とその理由



出所：株式会社リクルート「定年前後の転職者の採用・受け入れ実態調査」(2019年)

以上のことから、「シニア人材の転職・再就職」について、シニア人材と企業の双方が前向きな姿勢をもっていることがわかりました。民間人材サービス会社は、自社と業界の成長のためだけでなく、社会の要請に応えるためにも、シニアの雇用促進に取り組んでいくことが求められていると言えるでしょう。

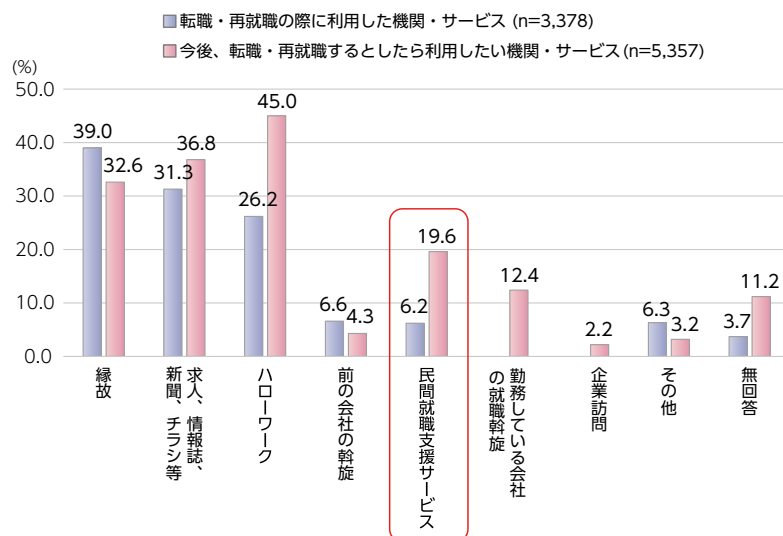
4 民間人材サービス産業は、シニア人材の転職・再就職支援ニーズに十分に応えていない

最後に、シニア人材の転職・再就職支援に関する民間人材サービス産業の現状を見てみます。

図表5をご覧ください。青い棒グラフは、45～74歳の転職・再就職経験者が、直近の転職・再就職において利用した機関・サービスを示したのですが、「縁故」が39.0%と最も多く、次いで「求人情報誌、新聞、チラシ等」31.3%、「ハローワーク」26.2%となっています。それに対して、「民間就職支援サービス」は6.2%にとどまっており、中高年齢の人材にとって転職・再就職に当たって民間の職業紹介会社を利用する動きは、まだまだ一般的ではないようです。

一方、同調査では、全ての回答者を対象として、転職・再就職するとしたらどのような機関・サービスを利用したいかも尋ねています（図表5、赤い棒グラフ）。その結果を見ると、「民間就職支援サービス」は19.6%となっており、他の機関・サービスと比較しても、利用実態と利用ニーズの差が際立っています。中高年齢者の転職・再就職において民間人材サービス会社の提供する就職支援には、まだ満たされていないニーズが残っていると言ってよいでしょう。

図表5 転職・再就職の際に利用した機関・サービスと今後、転職・再就職するとしたら利用したい機関・サービス



出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「中高年齢者の転職・再就職調査」（2016年）

実際のところ、シニア人材の転職・再就職支援に積極的に取り組む民間人材サービス会社は、まだそれほど多くありません。しかし、前述の通り、近年の労働市場を取り巻く様々な変化を受けて、支援の意義やニーズは急速に高まっています。民間人材サービス各社は、社会の声に応えるため、そして自らの事業と市場全体の成長のためにも、シニア人材の雇用促進に向けた取組を推進していくことが求められます。



第2章

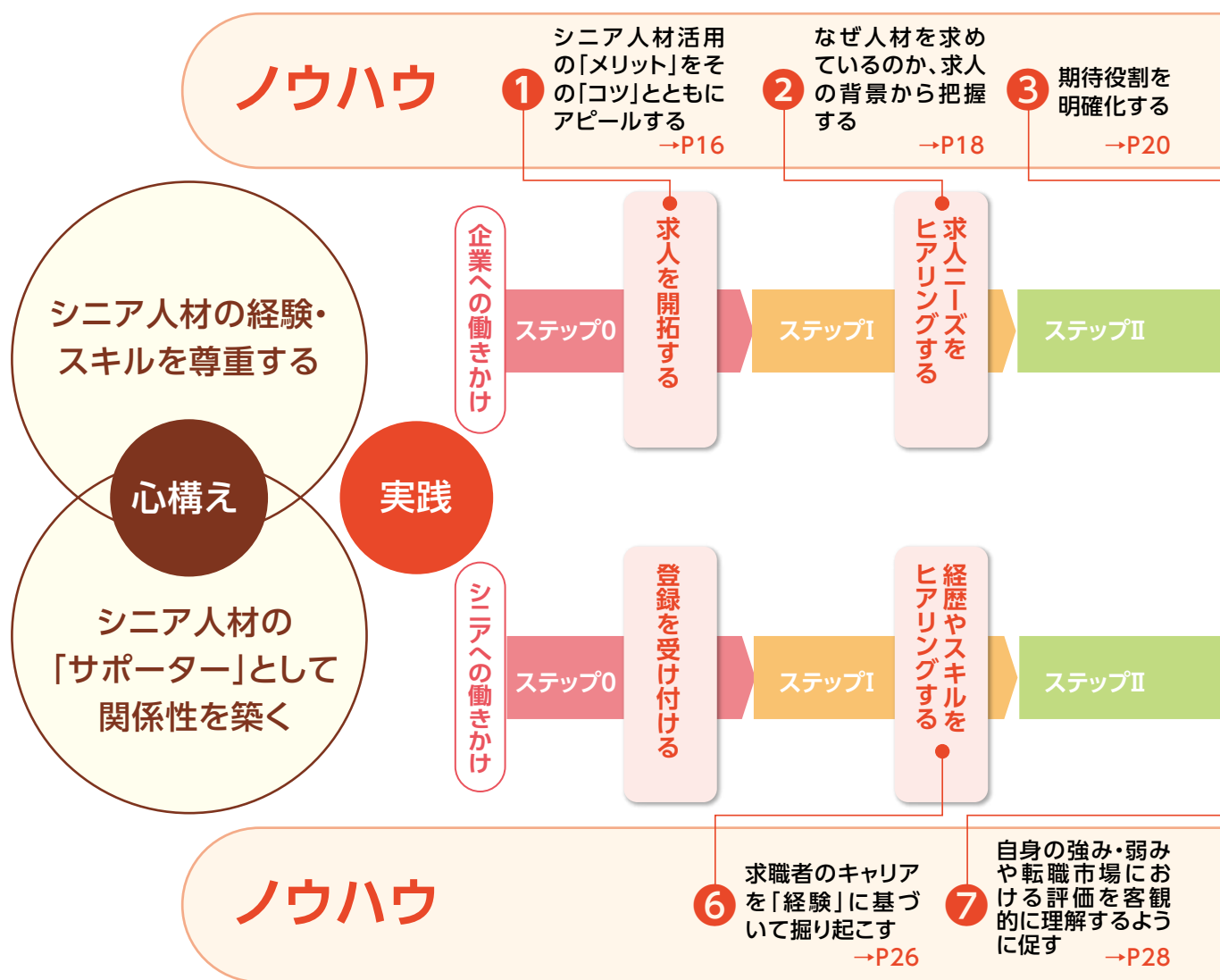
シニア人材の転職・再就職を支援する ～2+10のノウハウ～

第2章では、求職者に対してカウンセリングやアドバイス、求人案件の紹介等を通じて就職支援を実施する業態として「人材紹介サービス」、「人材派遣サービス」に着目し、これらサービスにおいてシニア人材の転職・再就職をより効果的に支援するための「ノウハウ」を解説していきます。

シニア人材の転職・再就職支援に取り組む一歩をより円滑に踏み出すために、参考情報としてお役立てください。

シニア人材の転職・再就職を支援する場合にも、提供するサービスの内容や流れは、その他世代の転職・再就職を支援する場合と大きくは変わりません。例えば、人材から求職者登録を受け付けた後には、経歴やスキルをヒアリングし、この先のキャリアの展望を踏まえてアドバイスやカウンセリングを実施していく、といった流れは、求職者がシニア人材であってもその他の世代の人材であっても共通です。

重要なことは、シニア人材に対する支援だからこそ工夫するべき「プラスα」の要素（ノウハウ）があるということです。



第2章では、そのノウハウを①人材サービス事業者が備えておくべき心構えと②実践が求められるアクションとに分けて解説していきます。このノウハウを通じて、シニア人材のマッチングを図る上で必要な心構えを持ち（「心構え編」）、企業やシニア人材に適切に働きかけていく（「実践編」）ことがポイントになります。

なお、実践編においては、人材紹介・派遣事業者による転職・再就職支援の過程を以下の通り4つのステップに分けて整理しています。

STEP
0**ステップ0：求人案件・求職者の獲得**STEP
I**ステップⅠ：求人企業・求職者からの情報収集**STEP
Ⅱ**ステップⅡ：求人企業と求職者の間の調整**STEP
Ⅲ**ステップⅢ：双方の合意と就業のスタート**

- 4 求職者の経験やスキルの「活用策」と一緒にアピールする →P22
- 5 企業と求職者が「出会う」機会を確保する →P24

人材要件や人材像を
整理・提案する

人材をアピールする

アドバイス・
カウンセリングする

案件を紹介する

ステップⅡ

面接日を調整する

面接に向けて準備する

面接が行われる

ステップⅢ

企業と人材の双方が合意する

就業に向けて準備する

就業が始まる

- 8 就業への不安を
解消してもらう →P30

- 9 面接に臨む姿勢
やモチベーションの
維持にも配慮
する →P32

- 10 就業後に見通される変化
や必要な心構えを伝え
て、シニア人材と求人企
業の双方に準備を促す →P34

1 シニア人材の経験・スキルを尊重する

- シニア人材は、長いキャリアを歩み、経験やスキルを豊富に積み重ねてきた存在
- 長年のキャリアで培った経験・スキルを尊重する姿勢をもって接することが関係構築の鍵

シニア人材の転職・再就職支援に当たっては、**シニア人材が有する経験・スキルを適切に評価して、それらを尊重しながらサポートしていく**ことが基本になります。例えば応募書類の添削や模擬面接といった際には、シニア人材に書類の書き方や受け答えを見直すように促す場面も生じるかもしれませんが、そうした際にも尊重や配慮の気持ちを欠かさないように意識しましょう。なお、企業がシニア人材を活用する際にも尊重の姿勢を持つことが重要になります（16ページ）が、人材紹介・派遣会社の担当者が自らそうした姿勢を示すことで企業にも意識の変化を促していくことができます。

また、尊重の姿勢を示すことは、**シニア人材のモチベーション維持・向上にも有効**と言えます。不採用を経験したためにシニア人材の活動意欲が低下している場合にも、人材紹介・派遣会社の担当者としては求職者が確かなスキルや経験を有していることを理解していることを示したり、求職者が持つ強みを改めて伝えたりすることで、意欲を持ち直せるようにサポートすることができます。

人材紹介・派遣会社の担当者は、シニア人材のキャリアやこの先のライフプラン、家庭の事情や経済的な状況等、踏み込んだバックグラウンドまでヒアリングして求職活動を支援していく存在です。シニア人材との間に信頼関係がなければ円滑なサポートを行うことはできません。**シニア人材と信頼関係を構築する上で欠かすことのできない要素が、尊重の姿勢**だと言えます。

case

事例

A社（人材紹介・人材派遣）

求職者担当がシニア人材のスキルや経験を尊重する姿勢を積極的に示すことで、求人企業にも同様の対応を促す

A社の求職者担当は、日頃から、職場見学を行う際には受入れ企業の担当者に対して「候補者のこれまでのキャリアを尊重しながら仕事に当たってください」というメッセージを伝えることを意識している。メッセージを伝える手段の一つとして、候補者を受入れ企業に紹介する際には、求職者担当自身も候補者を人生の先輩として敬っているという態度を見せるべく、意図的に「●●さん」と「さん」付けで呼んでいる。これによって、受入れ企業に「高い能力を有する人材としての●●さん」を印象付けるとともに、候補者自身にも「自分の価値を皆が認めている」という自覚を持ってもらい、モチベーション向上につなげている。

2

シニア人材の「サポーター」として関係性を築く

- 「転職・再就職活動の主体はシニア人材自身。人材紹介・派遣会社の担当者はそのサポーター」と積極的に伝えていく
- 長年の管理職経験で指示的な態度が身についてしまっている場合などには、そうした習慣を見つめ直すきっかけともなる

シニア人材のなかには管理職として長年働いてきた方もいるため、自ら動くのではなく、他者に指示を出すことが習慣になっている場合も少なくありません。これが背景となって、実際の活動という点でも、また精神面においても人材紹介・派遣会社の担当者に対して指示的な態度になってしまう場合があります。そうした場面では、**転職・再就職活動の主体はシニア人材自身であり、人材紹介・派遣会社の担当者はそのサポーターである**ということ、シニア人材に自覚してもらえるよう促していくことが必要です。

そのための手段としては、「人材紹介・派遣会社の担当者はサポーターである」ということを言葉にして伝えるほか、時には、一見すると“突き放している”ようにも見える対応をとることで程よい距離感を保つことが必要です。一例としては、相談の電話やメールにあえて時間を置いて対応するといった方法が挙げられます。ただし、そうした対応を取る期間にもシニア人材の受け止め方や意識の変化には目を配っておくことが欠かせません。

なお、シニア人材が大企業から中小企業へ転職・再就職する場合、人材紹介・派遣会社の担当者とのコミュニケーションのなかで指示的な態度を見つめ直しておくことは、**就職後の定着の促進につながる準備**とも言えます。転職・再就職後に、就職先で円滑な人間関係を築けるかどうかは定着の成否を左右する重要な要素であり、転職・再就職とともに「職場における立場」も変わるなかで指示的な態度を改めることができないと、早期離職の要因となりかねません。転職・再就職の主体として手を動かし、人材紹介・派遣会社の担当者とも協力的な関係性を築いて活動することができれば、シニア人材の意識変革にもつながり、長い目で見れば転職・再就職後の定着にも結びついていくでしょう。

「企業への働きかけ」に関連するノウハウ



■ 求人を開拓する

1 シニア人材活用の「メリット」をその「コツ」とともにアピールする

- 「我が社でもきっとシニア人材が活躍してくれる」と期待を持てるかどうか、企業がシニア人材の採用に関心を示すかどうかの分かれ目
- シニア人材を活用することの「メリット」だけでなく、シニア人材の活躍を引き出すための「コツ」も併せて説明する

シニア人材を職場へ新たに迎えることのメリットとしては、「新しい知識やものの見方が得られる」「周囲の社員のスキルアップにつながる」「社内の同世代の社員にとって良い刺激になる」など複数の点を指摘することができます。これらを具体的に説明することで、**シニア人材を活用するメリットを企業に対してアピール**しましょう。ただし、シニア人材が不得意とする場面や業務等がある場合には、それについても予め正確に伝えておくことで求人企業が誤解や過度な期待を招くことがないよう気を付けることも必要です。

シニア人材を活用することのメリットに納得した場合でも、シニア人材を初めて採用する企業にとっては、「我が社で活躍してくれるだろうか」という点が不安として残る場合も少なくないでしょう。この不安を解消するために重要なことが、**「どのような工夫をすることでシニア人材の活躍を引き出すことができるか」というコツを具体的に伝える**ことです。

この「コツ」の1つとしては、シニア人材が保有する経験やスキルを尊重する姿勢を持って接することが挙げられます。14ページで述べたように、人材紹介・派遣会社の担当者にシニア人材が保有する経験やスキルを尊重する姿勢が求められるのと同様、就職先となる企業にもシニア人材が保有する経験やスキルを尊重しながらシニア人材と接することが期待されます。実際に、シニア人材の活用実績のある企業のなかには、シニアの従業員を「達人」と呼称したり、シニアの従業員には敬語を使うことをルールにしたりすることでその活躍を引き出している実例があります。

シニア人材活用の「メリット」をアピールすることで企業の関心を引き出し、シニア人材活用の「コツ」を伝えることで採用活動に向けて背中を押すことが、シニア人材向けの求人を開拓するうえで1つのポイントになると言えます。

case

事例

B社（人材紹介・人材派遣）

シニア人材ならではの強みを実感した企業が リピーターになって派遣を依頼

B社におけるシニア人材向けの派遣案件の多くは現役時代の経験・技能を活かせる業務であるが、多くのシニア人材にとって未経験に当たるような業務も増えており、なかでも「運転補助」や「レンタカー受付業務」、「お弁当調理補助」が近年増えつつある。

「運転補助」とは“車の横乗り”のことを指す。修理サービス子会社からの依頼で、修理作業員が修理依頼を受けた居宅に自動車で訪問して作業を行う間、何かあればすぐに車両を移動させられるよう助手席で待機することが主な仕事である。

一般的には運転補助は直接雇用で学生アルバイトに依頼する企業が多いが、同社に要員派遣を依頼した企業はリピーターになることがほとんどである。これは、派遣の場合は直接雇用よりコストがかさむものの、**「高齢者の方が人生経験が豊富で心遣いも優れている」ということに気付くためである。実際に継続して引き合いがあり、同社事業の核の1つとなっている。**

次に、「レンタカー受付業務」と「お弁当調理補助」の仕事に共通するのは、朝が早いという点である。レンタカー会社は早朝・深夜営業の場合も少なくない。また、お弁当は早朝から調理する必要がある。しかし、早朝時間帯の仕事は人員を募集しても応募がないケースが少なくなく、朝でも勤務可能な高齢者の人材派遣サービスを利用する事業所が増えている。

「企業への働きかけ」に関連するノウハウ



■ 求人ニーズをヒアリングする

2 なぜ人材を求めているのか、求人背景から把握する

- 求人背景がわかると、求人要件の間の優先順位がわかる
- 企業から求人ニーズを聴き取る際は、「どのような人材を求めているか」だけでなく「なぜその人材を求めているのか」という背景まで掘り下げる

企業が設ける人材要件にも必須のものと必ずしも必須とは言い切れないものがあり、その見極めを行うためには求人背景を知っておくことが不可欠です。ここで、求人背景を具体的に把握していくための手法としては、**企業へ「なぜ」という問いかけを繰り返す**というものがあります。まずは「なぜ人材採用を検討しているのか」という問いかけに始まり、これに対しては「増員したい」または「欠員が出た」という2つの答えが想定されますが、ここからさらに「なぜ増員したいのか」、「なぜ欠員が出たのか」と問いを重ねていきます。増員が目的の場合には、「なぜその部署の人員を増やすことになったのか」「新しく立ち上げる部署はどのような部署か」といった問いかけがさらに続くでしょう。こうして背景を深く掘り下げていくことで、企業が人材に求めるスキルだけでなく、そのスキルの活用を通じて解決したい経営課題が明確になっていきます。

企業の人材ニーズをスキルでなく経営課題という切り口から把握することができれば、それに沿って「採用すべき人材像」を人材紹介・派遣会社の側から提案することができるようになり、**潜在的な求人ニーズを掘り起こす**ことも可能になります。また、求人ニーズの背景にある経営課題を把握しているからこそ、複数ある人材要件の間にも優先順位があることがわかり、要件の緩和や見直しを働きかけていく際には説得力を持って訴えることができるようになります。「なぜ人材を求めているのか、求人背景から把握する」ということは、次のアクションである「人材要件や人材像を整理・提案する」場面で要件の緩和や見直しを実現するためにも欠かせないステップなのです。

case

事例

～50代後半・男性～

事業戦略に基づいて「採用すべき人材像」を提案したことで、 若年層の採用を希望していた企業がシニア人材の採用を決定

Cさんは50代後半の時に1年半の離職期間を経て人材紹介会社に相談に訪れたが、当初は自身でも再就職は難しいものと半ば諦めかけていた。「きっと再就職できる」「再就職なんてできそうにない」という思いの間で、Cさんの気持ちは揺れ動いていたが、同社の求職者担当は継続的にコミュニケーションを図るなかでその様子を細やかに捉え、自信を持ち直しているタイミングを見極めて活動を後押しした。

離職前に従事していたのは製紙業メーカーの営業職で、なかでも「ラウンダー」と呼ばれる、客先へ赴いて営業を掛ける業務を担っていた。通常この職種には若手や女性が多いなか、Cさんは経験豊富なラウンダーとして高度な営業交渉（例えば、商品の新規取り扱いを説得するなど）ができるという強みを持っていた。

他方、健康食品メーカーのc社では、販売先を仲卸業者からドラッグストア等の一般の店舗へ拡大したいという事業戦略を持っていた。この戦略に基づいて「採用すべき人材像」を求人企業担当が提案し、人材像に合致したCさんを紹介。企業の事業戦略に基づき年齢でなくスキルという観点から「採用すべき人材像」を提案したことで、当初は若手の採用を希望していたc社も、Cさんのスキルを評価して採用を決めた。

「企業への働きかけ」に関連するノウハウ



■ 人材要件や人材像を整理・提案する

3 期待役割を明確化する

- 企業との話し合いのなかで「入社後にどのような役割を担うことを期待して人材を採用するのか」を明確にする
- 期待役割が明らかになれば、人材要件だけで判断していた場合よりも多くのシニア人材に応募のチャンスが生まれる可能性がある

期待役割が明確になると、年齢や資格以上に、**求職者が保有するスキルや経験を重視した採用へと企業の考えが変わっていく**ことが期待できます。期待役割は、企業が人材に求める条件の“焦点”とも言えるもので、期待役割を基準に考えていくことで求人要件の間の優先順位がはっきりします。企業が提示する求人要件の全てを満たすことは容易ではありませんが、必ずしも必須ではない要件があるとわかれば、より多くのシニア人材にとって応募のチャンスが開かれると言えるでしょう。

例えば、求人要件の1つとして「フルタイムで働けること」を指定する企業は少なくありませんが、シニア人材には体力面での制約等から短時間勤務を望むケースがあり、ここからミスマッチが生じてしまうことがあります。しかしながら、こうしたケースでも期待役割が明確になり、求職者がそれに応えるスキルや能力を持つことが企業にも納得されると、「フルタイム」という要件を見直す考えが視野に入るようになります。

なお、フルタイムの条件を見直す際の工夫の1つに「ジョブシェアリング」があります。当初一人の人材に任せることを想定していた業務でも、業務の内容によっては複数人の仕事へと切り分けることのできる場合があります。特に一定のスキルや能力が求められる場合には、「一人の人材が担うこと」よりも「必要なスキル・能力を有する人材を確保すること」が優先される場合があります。高いスキルや経験値等を有する一方で体力面での制約からフルタイム勤務が難しいシニア人材にとっては、**ジョブシェアリングは就業の可能性を大きく広げるもの**と言えます。

case

事例

～61歳・男性～

期待役割に対応できるスキルと経験を持ったシニア人材を、
ジョブシェアリングの工夫をすることで活用できると提案

Dさんはこれまで営業職として様々な企業を経験してきた。定年退職後は「営業職に就きたい」「ある程度は収入を確保したい」と考えていたほか、働き方として「遅い時間帯には働きたくない」「土曜日・日曜日は家族との時間を大切にしたいため、極力働きたくない」という希望を強く持っていた。

Dさんが職業紹介会社に求職者登録した時に、郊外型ホテルd社で宴会担当の営業担当者の募集があった。もちろんこの仕事は遅い時間帯や土曜日・日曜日の出勤が求められるが、担当者のみならずDさん自身もd社の採用担当者と「Dさんを雇用するとどのような事業展開を見込むことができるか」などの話し合いと交渉を重ね「平日9時～17時勤務、土曜日・日曜日は休日」の特別な条件で就職することが決まった。

その背景には、郊外型ホテルは駅前型ホテルとは異なり、**宴会予約の多くを営業により獲得しなければならないため営業経験豊富な人材を採用したいというニーズがあった**こと、また、Dさんはかつての仕事を通じて介護業界とのネットワークを持っており、介護施設からの新規案件獲得が見込めたこと等があり、d社としてもDさんの活躍が大いに期待できると判断した。また、宴会時には原則として営業担当者の立会いが必要であるが、これについては**他の従業員とのジョブシェアリングでカバーできる**との考えに至った。

実際、Dさんは就職後に介護施設から「レクリエーションの一環として入所者がホテルで昼食を楽しむ」などの新規案件を多数獲得したり、営業に係る知識やネットワークを同僚に提供したりするなど、d社の期待を上回る活躍を見せている。

「企業への働きかけ」に関連するノウハウ



■ 人材をアピールする

4 求職者の経験やスキルの「活用策」と一緒にアピールする

- シニア人材が活躍するイメージが持てると、企業にとって採用を前向きに検討する後押しになる
- 候補者が保有する経験やスキルだけでなく、それらを活用して「どのような活躍・貢献ができるのか」までアピールする

求人企業にとっては、求職者の保有するスキルや経験だけでなく、**それらスキルや経験を自社において活用する方策をイメージできること**が、採用を決めるうえでの決め手の1つとなります。そのため、人材紹介・派遣会社の担当者には、求職者がこれまでどのような業務に従事してきたのか、得意なことは何かといったことを具体的に理解した上で、それを求人企業ではどのように活かしていけるのかを伝える「**橋渡し**」としての役割を担うことが求められます。

このためには、求人企業の事業展開の方針や直面している経営課題等の「企業に関する情報」と求職者のこれまでの職歴、経験等の「人材に関する情報」の双方について十分な情報を把握しておくことが必要です。**求人企業の担当者と求職者の担当者が異なる場合には、両者が十分に情報を共有することが不可欠**と言えるでしょう。求人企業と求職者それぞれの特性を踏まえて、「この求職者ならこんな活躍ができるだろう」、「この求人企業ならこの求職者のこの強みを引き出してくれるのではないかな」といったイメージを膨らませ、それを企業に対して適切に伝えられるようわかりやすく言語化することがポイントです。

シニア人材の採用経験が乏しいために採用意向が低い企業にとっては、候補者が自社において活躍する姿を思い描くことができれば、採用を前向きに検討する大きな後押しとなるでしょう。求職者を、保有スキルや経験といった断片的な情報とともに、**それらの「活用策」のイメージをアピールすること**は、シニア人材採用のチャンスを広げる有効な手段の1つだと言えます。

case

1

事例①

～59歳・男性～

「求人企業の経営課題にどのように貢献できるか」という観点からアピール

Eさんは大学卒業後、教職を経て通信会社で高密度集積回路の設計やISO規格の認証取得等に長年従事してきた。仕事の傍ら、ライフワークとして中小企業の経営改善や業績向上を支援する取組にも従事してきた経験も持っているにもかかわらず、「通信会社の現場管理担当」というEさんの職務経歴は、分野が異なる求人企業の目に留まりにくい状況にあった。

そうしたなか、生産性向上のための業務改善を課題としていた金融系企業に対し、紹介担当はEさんの中小企業支援の経験や、前職での業務を通じて養った“1つ1つの作業行程を整理しながら業務を着実に進めるスキル”を活用できるのではないかと考えた。そこで、**Eさんの経歴だけでなく、Eさんの経験や保有スキルを活用すると受入れ企業の業務改革にどのように貢献できるのかを具体的に提案することで、マッチングを実現した。**入社以来、Eさんは日々ストップウォッチを片手に業務改革に努め、高い評価を得ている。

case

2

事例②

～60歳・男性～

事業展開の方針や従業員構成を踏まえて、企業が必要としている人材像を人材紹介会社から提案。それを満たすシニア人材を紹介

大手化粧品メーカーの品質管理部門で特許管理や知的財産管理の業務に従事してきたFさんは、60歳の定年退職を前に、「60歳を超えても長く働きたい」との思いから転職活動を開始し、人材紹介会社に求職者登録を行った。求職者担当がFさんの経歴等を聞き取り、紹介を行った案件は、美容機器を扱うベンチャー企業f社の品質管理部門リーダーのポジションである。企業担当によると、当初f社には「若手の人材を正社員として迎え入れ、品質管理の業務を任せたい」との思いがあったようである。しかし、企業担当は、f社への営業活動を通じてf社の事業展開の方針や品質管理部門の業務内容、社員の状況等を把握していくなかで、若手社員が多いf社が成長を図っていくためには、**社員の育成を担う人材、すなわち品質管理業務の経験豊富なシニア人材によるリーダーシップの発揮が必要とされていると考え、Fさんを紹介したのである。**結果として、Fさんは契約社員としてf社への転職が決定し、現在は品質管理部門のリーダーとして若手社員のサポートで力を発揮している。

「企業への働きかけ」に関連するノウハウ



I 人材をアピールする

5 企業と求職者が「出会う」機会を確保する

- 企業が設ける求人要件も全てが必須とは限らない
- 有望な候補者が見つかった時には、まずは求人企業と「出会う」ことができるよう積極的にアピールする

例えば、求人企業が設ける年齢要件も絶対とは限らず、実際に候補者に会ってみると年齢よりも重要な条件を満たしていることがわかり、採用を検討する可能性があります。また、シニア人材に対して求人企業が偏った先入観を持っている場合があります。そうしたケースでは、**候補者に会って人柄や具体的な経歴を知ることによって偏ったイメージを修正することが可能です。**

さらに、人材に会ってその強みやスキルの高さを知ることによって企業の側に人材活用の新たなイメージが湧き、当初求人をつけていなかったポジションで採用に至るという可能性もあります。**企業と人材が出会う機会を設けることは潜在的な求人ニーズの掘り起こしにもつながり得るのです。**

人材の魅力をアピールする時、1つには、履歴書や職務経歴書等の書類を直接持参するという方法があります。これらの資料をメールや郵送で送付してしまえば、受け取った際の採用担当者の反応を見ることができません。対面で相手の反応を見ながら、なぜこの人材を推薦できるのか、求職者のアピールポイントは何かを具体的に伝えていくことがアピールに当たっては重要です。こうして採用担当者から候補者への関心を引き出すことで、**「まずは一度会ってみようか」という心境の変化へと導いていくのです。**

個別に企業とシニア人材が出会う機会を設けるだけでなく、求人企業と求職中のシニア人材が一堂に会する機会を「合同企業説明会」等のイベントとして開催するという方法もあります。こうすることで、採用面談に躊躇するシニア人材に対しても、「面接の練習と思って」などの声掛けで参加を促すことができます。企業にとっては多くの求職者と一度に接触するチャンスとなるため、シニア人材採用に積極的ではない企業からも時間を作ってもらいやすいというメリットがあります。

case

事例

～59歳・男性～

**年齢要件を満たさないことを認識しつつも企業と
シニア人材が会う機会を設けた結果、見事内定を獲得**

老舗メーカーg社は、中国やインドネシア等の海外企業に木工製品の生産を委託して日本へ輸入し、国内の「100円均一ショップ」へ卸している。同社は委託先現地企業の管理を担当する人材を確保したいという求人ニーズがあり、その背景には、現在の担当者が65歳を迎えたため後任を迎えたいという事情があった。具体的には、40代の若手人材を紹介してほしいという要望であった。

この依頼に対して、人材紹介会社が紹介した人材がGさんである。Gさんは複数の中小規模の商社で、約15年にわたってアジアおよび中東で現地駐在を経験していた。長年の駐在経験を通じて、現地企業と交渉して取引をまとめ上げる実務経験を有し、交通や気候等現地事情にも詳しいなどの強みを持っていた。また、本案件は業務の厳しさに比べると報酬水準が劣るという特徴があったが、その点を踏まえても本人に応募意向があった。

マッチングの高い可能性を感じた同人材紹介会社は、求人企業の希望年齢を超えるというハンデを認識しつつも「ぜひ一度Gさんに会ってみてほしい」とg社社長にアピールし、見事面接にこぎつけた。他の人材紹介会社から30代の人材の紹介があり内定目前まで迫っていたという状況にもかかわらず、最終的にはGさんの採用が決まった。決め手となったのは、上述のような実務経験の豊富さに加え、安心して途上国への出張も任せられる、社長に対してもアドバイスを提供できるといった、ベテラン人材ならではの能力の高さや人柄であった。

「シニア人材への働きかけ」に関連するノウハウ



■ 経験やスキルをヒアリングする

6 求職者のキャリアを「経験」に基づいて掘り起こす

- 勤めていた企業名や職種、経験年数だけでなく、個々の仕事を通じて「どのような経験をしたか」を聞き取っていく
- これによってシニア人材自身の自己理解が深まったり、本人が自覚していなかったアピールポイントを見出したりできる

シニア人材はキャリアが長い分、キャリアの棚卸しの際に注目される情報は、経験した職種やその担当年数等言語化しやすい情報にとどまってしまうがちです。ヒアリングに当たっては、一定の業務をやり遂げるまでの「過程」やその過程で「何を経験したのか」など、**シニア人材のキャリアにまつわる「ストーリー」を把握**していきます。こうすることで、シニア人材のバックグラウンドを深く知ることができ、「どのような価値観のもとで働いてきたのか」、「どのような場面でやりがいを感じるのか」といったことを具体的に把握することができるため、案件との相性の判断がつきやすくなります。

また、シニア人材自身にとっても、「その業務を通じてどのような経験をしましたか?」と問いかけられることで、長いキャリアのなかでの経験を具体的に思い起こすことになります。これは、自身の価値観や今後のキャリアに対する希望に対して気付きを得て、**自己理解を深めるきっかけ**となり得るでしょう。

さらに、ヒアリングに当たってポイントになるのは、**華々しい成功体験だけでなく苦労や困難の体験にも注目し、詳しい情報を聞き出していく**ことです。例えば、大企業出身で成功体験を多く持つシニア人材であっても、長いキャリアのなかで、新規事業の立ち上げで苦労した経験、海外に1人で赴任して困難に直面した経験等を持っていることは少なくありません。そうした苦労や困難も抱えながらどうにか乗り切った経験こそ、中小企業の採用担当者にとって評価ポイントや魅力的な情報として映る場合が多いのです。シニア人材のキャリアの棚卸しを行うに当たっては、苦労や困難を乗り越えた体験も細かに聴き取ることを通じて、転職・再就職先企業の採用担当者が着目しそうな求職者の情報を引き出すことが重要になります。

case

1

事例①

～60歳・男性～

「これまでの仕事を通じてどのような経験をしたか」という観点からヒアリングし、働き方の具体的な特徴をつかむ

Hさんは百貨店で教育機関に対する制服や鞆等の販売業務に従事してきた、外商員一筋の人材である。転職活動は、家庭の事情からフルタイム勤務が難しいという条件があったものの、収入、業種、職種・仕事内容等に対する希望が特になく、漠然とした状態からスタートした。

求職者担当はHさんとの定期的な面談において、「**キャリアの棚卸し**」をしながら「**過去に仕事をするなかでどのような経験をしたか**」を具体的に聴き取った。Hさんは外商員としては大ベテランであったため、得意先の対応だけでなく後輩の営業同行やクレームへの対応も行っていたという。そこで、営業同行の様子やクレーム対応で苦労した点等を聞いてみると、「自分の営業スタイルを後輩に押し付けるのではなく、後輩が話している間は後ろでこやかに話を聞き、打ち合わせを終えるタイミングではしっかりとフォローする」「顧客から大きなクレームがきて取引停止になろうとしていたタイミングで対応し、フォローも細やかに行った結果、最終的には取引額が増えた」など、具体的なHさんの仕事のやり方をつかむことができた。

case

2

事例②

～56歳・女性～

経歴だけでなくキャリアにまつわるエピソードを聞き取るなかで、この先のキャリアに関する真の希望を明確化

Iさんは、「まだ働く意欲と体力があるうちに全く異なる職種の仕事に就きたい」という漠然とした思いはあったものの、具体的にどのような業種のどのような職種にチャレンジしたいのかが自分のなかで定まらない状況にあった。また、経済的に余裕があり、収入よりも「やりがい」がもてる仕事に就きたいとの思いもあった。そのため、Iさんの今後のキャリアの方向性を明確にしていくべく、求職者担当から「本当にやりたいことは何か」を問いかけ、自身のこれまでの職業人生を振り返るきっかけを提供するところから、再就職に向けた支援が始まった。

求職者担当との面談では、**Iさんの経歴だけではなく「仕事のエピソード」、すなわち日々仕事をするなかでどのような困難に直面したか、それをどのように乗り越えていったかなどについて、本人の思いも交えながら話を聞くことで、Iさんがどういった分野に興味を持っているか、どのような仕事であればやりがいを感じられるかを深く掘り下げていった。**そのなかで、求職者担当はIさんの話のなかに「子ども」というキーワードが多く聞かれることに気付いた。Iさんは、仕事のために子どもを保育園に預けた経験を通じて、仕事と育児の両立を目指す母親とその子どもが直面する切実な状況を知っており、定年後は子どもに関わる社会貢献活動に参加したいという思いを持っていたのである。それを踏まえ、人材紹介会社は「その思いを仕事として実現させましょう」と提案し、子どもの支援を行うNPO法人事務局の案件に応募し、就職に至った。

「シニア人材への働きかけ」に関連するノウハウ



■ アドバイス・カウンセリングする

7

自身の強み・弱みや転職市場における評価を客観的に理解するように促す

- 転職市場の動向を知る機会のなかったシニア人材は少なくない
- 人材紹介・派遣会社とのコミュニケーションや求職活動で経験することを通じて、自己理解を深めるきっかけを提供する

シニア人材のなかには、転職経験がなく、新卒以来の求職活動という方もいるかもしれません。こうした自己のキャリアや特性を振り返る機会の少なかったシニア人材に対しては、**自身の強みや弱みを客観的に理解するところから支援する**ことが必要です。面談や電話、メール等様々な手段を通じてコミュニケーションをとりながら、それまでのキャリアを「経験」に基づいて掘り起こしていく（26ページ）ことで、本人も自覚していない強み・弱み、やりがいを感じるポイントを洗い出していきましょう。

シニア人材の自己理解において最も重要なポイントは、**自身の評価と転職市場における評価のずれをどのように解消していくか**です。転職経験の乏しいシニア人材は、現在の求職市場の動向がわからず、求職要件が転職市場の実態に見合ったものとならない場合があります。転職・再就職前と同程度の給与水準を期待するシニア人材は少なくありません。しかし、年齢が上がるにつれ求職者の人材市場での評価は下がる傾向があるため、こうした希望を叶えることは容易ではありません。

このように、求職者自身の自己評価と転職市場における評価の間にギャップが生じている場合には、**まず求職者に一連の求人応募の過程を経験してもらう**ことが効果的です。例えば、求人案件をいくつか提示してみたり、一度ハローワークへ足を運んでみるようシニア人材に促してみたりするといいでしょう。どのような業務内容がどのような処遇条件の求人案件として出ているかを目にすることは、シニア人材にとって転職市場の実態に気づくきっかけとなります。また、本人が望む求人案件に実際に応募してみてもらうことも1つの方法でしょう。選考の過程を実際に経験し、企業から評価をフィードバックされることで、自身の求職者としての客観的な評価を、体験を通じて知ることができます。

case

1

事例①

～50代後半・男性～

具体的な行動をアドバイスすることで
客観的な自己理解を促進

Jさんは50代後半の時、人材紹介会社に転職相談に訪れた。もともと外資系金融企業で内部監査の仕事をしており、同業界・同職種での転職を望んでいたが、求人企業が提示する人材要件に合わずに応募すらできない経験が続いた。就職に至らない要因の1つとして、Jさんの自己評価と転職市場における評価の間にずれが見られたことから、求職者担当の勧めで「**前職に就業していた頃、Jさん自身が50代後半の転職者を迎え入れたときにどう感じたか**」を振り返ってもらい、これを通じて、**自身の転職も「若手人材の転職」ではないということを客観的に理解してもらった。**

「成功体験」の期待や最も活躍していた時期の記憶が強く残っていること、年齢を重ねると転職市場における評価が下がることから、ミドルからシニアにかけての人材は、自己評価と社会からの評価の間にギャップが生じてしまうケースが少なくない。これを解消するためには自己を客観視させることが重要であり、例えば他者を観察して自身に置き換えることで、客観的に自身を見つめられるように促すことが効果的である。

一時期は、不採用という結果が続いたためにJさんが転職活動に後ろ向きになってしまったことがあったが、そうした場面では、「**自身が応募している企業の傾向」「応募した職種」「不採用という結果に至った理由」「自身が応募した案件に対する応募者数」「他の応募者にはどのような人材がいるか」といった「事実」や「推測される状況」**を検討してもらうことで、改めて現実と冷静に向き合えるように促した。こうして客観的な事実や現実と改めて向き合うことで、Jさんも「良くも悪くも自身は特別ではない」ということを自覚できるようになった。

case

2

事例②

～56歳・男性～

人材紹介会社の担当者とともに
豊富な職業経験を振り返るなかで自身の強みを把握

Kさんはこれまで、ホテルの開業支援・営業企画、新規航空会社の営業企画、空港の副支店長等、様々な職種を経験してきた。ヘッドハンティングによる転職がほとんどであったが、「次は接客業に携わりたい」と考え、人材紹介サービスを利用することにした。

様々な職種を経験してきた人材ほど、どの経験をどのように活かしていけばよいか、どのようなスキルが強みであるかを本人が十分にわかっていないケースが少なくない。そのため担当者との面談では、各職種での経験を振り返りながら求職者自身がこれを探っていくことになる。

面談を重ねるとKさんは、**自身の強みが対人折衝力、提案力、組織マネジメント力、ホスピタリティであることを認識した。また、組織において皆で取り組む仕事に向いているとの特性を知ることもできた。**

「シニア人材への働きかけ」に関連するノウハウ



■ 案件を紹介する

8 就業への不安を解消してもらう

- 未経験職種への応募や不採用を繰り返し経験することは、シニア人材にとって不安が高まるきっかけとなり得る
- 求人企業で働くシニア人材の実例を紹介したり、同世代の求職者と不安を共有する機会を提供したりすることで不安の解消を支援する

シニア人材にとって未経験職種の案件を紹介された場合には、不安や戸惑いを抱く方も多いでしょう。こうした場面では、**求人企業や仕事の内容はもちろん、業界全体の理解を促すような情報を提供すること**で不安や誤解を取り除くことが重要です。これにより、シニア人材のなかにある業界に対する一定のイメージや先入観を払拭することも可能になります。

また、シニア人材の不安を解消するためには、求人企業で**シニア人材が採用されて働いている事例を紹介すること**も有効です。シニア人材は、自身と同年代の人たちが活躍している様子やいきいきと仕事をしている話を実際に聞くことで、自分自身がその企業で働くイメージを具体的に持つことができるようになります。それは、その企業で働くことの安心材料となり、採用面接を受けてみようとする後押しになるでしょう。

なお、人材派遣サービスに初めて登録したシニア人材の場合には、**労働者派遣の仕組みについて十分な説明をすることが欠かせません**。それまでのキャリアのなかで派遣労働者とともに働いたことのあるシニア人材であっても、いざ自身が派遣労働者として働くこととなった場合には、多くの疑問や不安が生まれるでしょう。例えば、自身が雇用契約を結ぶ企業はどこになるのか、就業できる期間はどのくらいなのかなど、直接雇用との違いを中心に正しい情報を提供し、丁寧に説明していくことが求められます。

転職・再就職活動が続くなかでは、活動そのものに悩みや不安を抱えたり、不採用を繰り返し経験したりした場合には自信を失ってしまうこともあります。そうしたシニア人材にとっては、**同世代の求職者と、抱えている思いを共有する場**があると大きな励みになると期待できます。グループミーティングのような場を設け、内定を獲得したシニア人材が自身の活動を振り返って共有したり、参加者同士がどのような考えのもとでどのように活動を行っているか情報交換したりする機会を提供しましょう。

case

1

事例①

～62歳・男性～

求人企業との長年の関係を活かして職場風土等の詳細な情報を求職者に提供。未経験からの転職でも安心して就職できるようサポート

60歳で定年退職したLさんは「今後は雇われて働きたくない」「可能な限り高収入を得たい」と考え、健康食品の通信販売事業を立ち上げたものの運営は順調とは言えず、他の仕事を探そうと人材紹介会社に求職者登録を行った。

登録当初は自動車での配送業務やピッキング業務を希望していたが、これらの業務はシニアの求職者からの人気が高く、求人案件が出ることはほとんどなかった。そのため、Lさんには初回の面談において、配送業務に比較的近い「自動車を利用した業務」として社におけるタクシー運転手の仕事を紹介した。

Lさんはタクシー運転手の仕事が紹介されることを想定していなかったようだが、担当者から社について説明を受けるうちに興味を持ち始め、社が出席する「企業説明会」の日程が近かったことからこれを紹介すると、Lさんはすぐに参加を決めた。そして、「企業説明会」において社の担当者から仕事内容の詳細や働き方等を直接聞き、実際に社に応募、採用されることとなった。もちろん、Lさんにとっては未知の業界であり、足を踏み入れることに対する不安もあったようであるが、**担当者は社と長年の付き合いがあることから社の職場風土や働き方等に関してさらに情報を提供し**、Lさんは最終的には安心して就職することができた。

case

2

事例②

～60歳・男性～

応募企業だけでなく応募企業が属する業界についても情報提供を行い、正しいイメージを持ってもらう

Mさんは60歳の定年を機に、飲食店のマネージャー職を辞めることを決意した。勤務先からは再雇用で働き続けてほしいと言われていたが、店舗・従業員の管理等の負担が大きく、「自分の時間を大切にしたい」「自分のペースで仕事をしたい」との思いが強まっていた。再就職に当たっては「残業がなく、週末に休める仕事」「管理職層ではなく、自分のペースで進められる仕事」の2点を強く希望しており、「給与面は特に気にしていない」とのことであった。

そのような中、Mさんの再就職は保有資格が決め手となる。セルフ型のガソリンスタンドが「週5日・1日8時間勤務の時給制の契約社員」を募集しており、同ガソリンスタンドでは関連資格保有者には基本給に資格給を加算する賃金を支給していた。Mさんは過去に自動車の測定器のメンテナンスの仕事に就いており「自動車整備士」「危険物取扱者」の資格を保有していたことから、仕事に対する希望を叶えつつ、定年前とそれほど変わらない基本給を得ることが可能な仕事が見つかったのである。

しかしながら、**その仕事に応募するまでには少々の時間を要した。というのも、Mさんはガソリンスタンドで働くことに対してあまり良いイメージを持っていなかったためだ。**担当者から求職者に対しては、応募する企業の説明のみならず、当該業界全体の理解が深まるような情報を丁寧に提供し、仕事や職場に対して正しい認識を持ってもらうことが必要である。

企業とシニア人材双方に関連するノウハウ



■ 面接に向けて準備する

9 面接に臨む姿勢やモチベーションの維持にも配慮する

- シニア人材には技術面の支援を行うだけでなくモチベーション維持にも気を配る
- 企業に対しても、面接においてシニア人材の経験やスキルに対する「尊重の姿勢」を忘れることがないよう助言する

面接を受けることが決まったら、模擬面接の実施や想定問答の整理などを通じて**面接に向けた準備**を進めましょう。シニア人材のなかには、「面接官は数多く務めたけれど、自身が面接を受けるのは久しぶり」という方もいるかもしれません。典型的な面接の流れと一緒に確認し、想定される質問に対しては回答を整理しておきましょう。特に、模擬面接を実施する場合には録画を撮ることで、求職者の表情や話し方の癖を客観的に振り返ることが可能になるため、フィードバックの材料として非常に効果的です。

こうした技術的な支援に加えて、面接当日に向けては**シニア人材のモチベーションをサポートしていく**ことも重要になります。それまでの面接で不採用を経験している場合などには、面接が近づくほどに不安が高まる場合もあるでしょう。特に、シニア人材は家族や周囲から頼られる立場にあることも多く、不安や自信のなさといったネガティブな感情を吐き出せる相手が身近にはいないということも考えられます。模擬面接のような技術的な支援を行いながら、シニア人材の感情の変化にも気を配り、不安が高まっている時には練習の成果を改めて確認したり、シニア人材が持つ強みを改めて振り返ったりすることでモチベーション維持にも気を配ることが必要です。

他方で、面接の実施に向けて準備が必要なことは求人企業に関しても変わりません。面接は、多くの場合にシニア人材と求人企業が初めて出会う場であり、シニア人材にとっては企業の第一印象が決まる場面とも言えます。16ページにて、シニア人材の活躍を引き出すコツは「尊重の姿勢」と述べましたが、面接に当たっても、面接官の方がシニア人材よりも年下の場合には敬語を使うようにするなど、**面接に臨む姿勢を予め確認**しておくように促しましょう。

case

1

事例①

～56歳・男性～

模擬面接を通じて、求職者の情熱・意欲が最も効果的に
伝わる手順をアドバイス

Nさんは電気通信メーカーで海外営業や国際業務の実務およびマネジメントに長く従事し、同メーカーを退職後、再就職を目指して人材紹介会社に求職者登録を行った。その人材紹介会社では、求職者一人ひとりに専任の求職者担当がつき、1対1での定期的なカウンセリングを行うほか、採用面接が決定した際には**事前準備のためのサポートの一環として「模擬面接」を行い、求職者担当が面接官役という設定の下でロールプレイングを実施**しており、Nさんに対しても同様の支援を行った。面接の様子はビデオカメラで撮影し、終了後に求職者担当と求職者が一緒にその動画を観ながら振り返りを行うことで、質問への回答内容の確認だけでなく、自身では気付いていなかった「話し方や座り方の癖」「表情」「姿勢」等にも気付くことができ、実際の面接に向けて何をどのように変えていくべきか、客観的かつ具体的に把握することができる。

Nさんには、応募した企業（n社）に対して「絶対に就職したい」「自分のこれまでの経験を活かしてn社に貢献したい」という強い思いがあり、自身の海外での経歴や現地法人の写真を交えた面接用プレゼン資料を自ら準備し、これを面接官に是非説明したいという考えがあった。Nさんの情熱・意欲を面接官に理解してもらううえで、作成したプレゼン資料は非常に有効なツールではあるが、一方で、面接官に差し出すタイミングを誤ると、高慢な印象も与えかねない。そこで、求職者担当が面接対策に向けたアドバイスを行うに当たっては、模擬面接を通じて面接の手順や対話の流れ等についての予測を立てながら、求められていないのに話し過ぎないようにタイミングを見計らってプレゼンテーションを持ちかけるように留意が必要という点を確認した。面接当日は、面接官による質問がひと通り終わったところで話を切り出したところ、見事に面接官の興味を引き、話が太いに盛り上がった。

case

2

事例②

～60歳・男性～

面接前後の細やかなサポートでモチベーション維持を支援

Oさんはキッチンや風呂、トイレ等の住宅用建材のメーカーで営業管理の仕事に従事し、営業部長や子会社の社長等も歴任した経歴をもつ。定年をきっかけに人材紹介会社に求職者登録して、再就職を目指すことになった。

当初Oさんは、警備業やビル・マンションの管理業等は自身の経験や実績が評価されるものと自信を持っていたが、実際に応募してみると不採用という結果が続き再就職の難しさを痛感することとなる。実際のところ、シニア人材の再就職を取り巻く状況は決してやさしいものではなく、何十社と応募してやっと1社の内定を獲得できるというのが現状である。そのため、Oさんに対してもモチベーション維持のための支援を行った。例えば、「不採用に一喜一憂する必要はないこと」「並行して複数社に応募する必要があること」を率直に伝える一方で、**面接直前には求職者担当から励ましのメールや電話を入れ、面接終了後には都度電話等で求職者に状況を確認するという丁寧な関わりにも努めた。**この時、感触や感想を尋ねるだけでなく、**面接での発言内容等と一緒に振り返り、次のチャンス獲得に向けた戦略の立て直しも行っている。**Oさんは、そうした求職者担当のサポートのもとでモチベーションを維持しながら活動を続け、最後には見事内定獲得に至った。

企業とシニア人材双方に関連するノウハウ



■ 就業に向けて準備する

10 就業後に見通される変化や必要な心構えを伝えて、
シニア人材と求人企業の双方に準備を促す

- シニア人材には、実務力を鍛える機会や「気持ちの切り替え」のきっかけとなるアドバイスを提供する
- 求人企業には、シニア人材を迎え入れるために必要な準備のポイントを予め伝えておく

キャリアの長いシニア人材に対しては、多くの求人企業が「即戦力として活躍してほしい」と期待しています。こうした期待に対応できるよう、就職先が決まった後には、**実務力を鍛える機会**を提供できるといいでしょう。シニア人材に特化して職業紹介や派遣を行っている人材紹介・派遣会社のなかには、就職前に研修を開いて、ビジネスマナーやパソコンスキルを学習する機会、資格を活かして働くために必要な実務経験を積む機会等を提供している会社もあります。特に、定年退職から期間を空けての再就職の場合などでは、仕事の勘を取り戻した上で就職を迎えることができれば、スムーズな就職とその後の安定的な定着につながると期待できます。

また、就業開始に向けてシニア人材に「**気持ちの切り替え**」を促すこともポイントです。転職・再就職は世代を問わず大きな環境変化と言えますが、特にシニア人材では、転職・再就職前には管理職を務めていた場合も少なくなく、転職・再就職後に「新人」という立場に立つと周囲との関わり方は従来と大きく変わってしまいます。こうした変化が見通される時には、人材紹介・派遣会社の担当者には、予め予想される変化を求職者に伝えておくとともに、そうした環境変化に柔軟に適應するためのアドバイスを事前に提供しておくことが求められます。例えば、「挨拶は自分から」「いばらない」といった職場での振る舞いに関する助言から、「若手と同じように手を動かす」「わからないことは周囲に尋ねる」といった働き方のヒントとなるものまで、具体性のあるアドバイスを伝えてシニア人材がスムーズに新しい環境に適應できるよう支援しましょう。

一方、求人企業においても、シニア人材を迎え入れるに当たって「**気持ち**」と「**環境**」の両面から準備をしておくことが必要です。「気持ち」に関しては、すでに述べた通りシニア人材の経験やスキルを尊重して迎え入れる姿勢を持つことがポイントで、予め求人企業にもこのことを伝えておきます。敬語を使って接するなど、シニア人材と接する態度に意識を払ってもらえるように促しましょう。「環境」に関しては、社内マニュアルの字が小さくないかなど、シニア人材にとって働きにくい環境でないかを改めてチェックしておくよう助言することが期待されます。

case

1

事例①

～62歳・男性～

独自の研修プログラムで実務経験を積む機会を提供

Pさんは設計関連の企業へ勤めており資格も豊富に有していたが、技術者として勤務していたわけではなく実務経験には欠いていた。

そこで、Pさんが派遣スタッフとして登録した人材派遣会社では、**同社の実施する「育成プロジェクト」にPさんにも参加を促し、研修生という立場で企業に派遣、実務経験を積む機会を提供した。**同プロジェクトは、シニア人材は即戦力として期待されて採用される傾向が強いことを踏まえて同社が独自に実施している研修プログラムである。同社登録スタッフを実際に派遣している企業に協力を仰ぎ、研修受講者に、研修生という立場から実務経験を積む機会を提供している。なお、研修生ではあっても一般の派遣社員と同等の給与が支払われており、社会保険や労災保険も完備されている。

Pさんは、その後現在の就職先であるビルの設備管理業務に派遣された。同ビルは高圧の電気が配線されているなど特殊性があり、管理に当たっては高度な知識・技術が求められるが、Pさんは高圧電気主任技術者、第三種電気主任技術者といった高度な資格を有していた。さらに、未経験者でこそあったが積極的に知識や技術を吸収していこうとする意欲や真面目で熱意ある姿勢、自ら工夫しながら業務に取り組む積極性があり、現在では派遣先企業より高く評価され、頼りにされる存在となっている。

case

2

事例②

～65歳・男性～

就業前研修において「気持ちの切り替え」に向けたアドバイスを提供

Qさんは長年中小規模の企業を自ら経営してきたが、65歳を迎えて自社を畳み、転職相談のため人材派遣会社を訪れた。転職先について強いこだわりや希望はなく、「何でもやりたい、何か仕事はないか」という前向きな姿勢であった。

Qさんの父親が介護サービスを受けていたこともあり、人材派遣会社が介護施設の送迎ドライバーの職を紹介したところ、職場を見学して本人も就業に同意した。就業先となる介護施設も実際にQさんが運転する様子を見て運転適性を確認し、迎え入れることが決まった。

就業が始まるまでに、**人材派遣会社では就業前研修を実施して「若くても上司」、「挨拶は自分から」といったアドバイスを伝え、転職に当たり気持ちを切り替えることを促した。**その効果もあり、Qさんは就業開始後スピーディに気持ちを切り替えて活躍している。朝・夕各2時間の勤務スケジュールが生活リズムに合っており、施設利用者の方とともに体操をするなど仕事を通じて充実した生活を送っている。長年の経営者という立場から速やかに気持ちを切り替えることができたのは、本人の前向きな姿勢に加えて、人材派遣会社からのアドバイスも功を奏したと言える。

派遣就業開始後のシニア人材フォローのポイント

派遣就業が始まった後は、定期的に派遣先を訪問するなど、シニア人材（派遣スタッフ）と顔を合わせてその状況を確認しましょう。働く上での悩みや不安がないか、職場の雰囲気になじんでいるかなどを把握し、必要に応じては、シニア人材が抱える課題の解決に向けて派遣先企業との調整に入ることが必要です。

上記に加えて、シニア人材の場合にチェックすべき重要なポイントの1つとして、「健康状態」があります。シニア人材のなかには、持病や不調を抱えながら就業を続けている方もいるでしょう。また、暑さ・寒さ等気候の変化によって他の世代よりも健康に影響を受けやすいと言えます。シニア人材とコミュニケーションをとる機会には、特に健康状態の変化に目を配って、本人に尋ねたり体調維持に心がけるよう一言声を掛けたりするなどの働きかけが重要です。

同様に、派遣先企業に対しても、シニア人材の働きぶりを尋ねるなど状況確認をします。これは、シニア人材自身では気が付いていない課題や、企業がシニア人材に改善を求めたいと感じているポイントがないか確認するためです。シニア人材が企業の期待する役割を果たしているか、他の社員との関係性は順調かなど、シニア人材に尋ねたことを派遣先企業にも確認することで、シニア人材が置かれている状況を正確に理解することができます。

シニア人材と派遣先企業の双方から情報を収集し、必要に応じては両者の意思疎通の仲介に立つことで、シニア人材が長期的に活躍していける環境づくりを進めていくことができるでしょう。

MEMO

本事業について

令和元年度厚生労働省委託事業

民間人材サービスの活用検討事業（高齢者雇用の促進）

■検討会委員名簿

	氏名（敬称略・五十音順）	所属（令和元年12月末現在）
座 長	今 野 浩一郎	学習院大学経済学部 名誉教授
委 員	井 口 順 二	株式会社マイスター60 取締役 シニアビジネス事業部長
	佐 野 嘉 秀	法政大学経営学部 教授
	柴 田 教 夫	株式会社リクルートキャリア エージェント事業本部
	白 石 哲 子	株式会社パソナマスタース 代表取締役副社長

■事務局

みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部

民間人材サービスの活用検討事業（高齢者雇用の促進）
シニア人材の転職・再就職を支援する ー紹介・派遣事業者向けノウハウ集ー

2020年2月発行

発 行 厚生労働省 職業安定局 雇用政策課 民間人材サービス推進室

〒100-8916

東京都千代田区霞が関1丁目2番地2号

委託先 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部

〒101-8443

東京都千代田区神田錦町2丁目3番地

※著作権は厚生労働省に属します。

※無断転用、無断複製を禁じます。

