

令和2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)

「2+10のノウハウ」 実践ガイドブック

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
実践・応用編



厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

目次

I マッチングを成功に導く具体的なヒント ～「2+10のノウハウ」活用方法～ 1

- i. 「2+10のノウハウ」とは 1
- ii. 「2+10のノウハウ」を活用した転職・再就職支援
「実践のポイント」と「行動例」 3
 - 1 シニア人材の転職・再就職を支援するノウハウ-心構え編 3
 - 2 シニア人材の転職・再就職を支援するノウハウ-実践編 5
 - 「企業への働きかけ」に関連するノウハウ 5
 - 「シニア人材への働きかけ」に関連するノウハウ 13
 - 「企業とシニア人材双方への働きかけ」に関連するノウハウ 21
 - 番外編 就業開始後のアフターフォロー（派遣就業） 25
- iii. あなたの提供する支援を振り返ってみましょう
「10のノウハウ」実践チェックシート 27

II 「2+10のノウハウ」を活用した マッチング成功事例 29

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」といいます。
- 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です。そのため、以下の表記を用いることとします。
 - 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」といいます。
 - 人材紹介サービスにおいて求人企業の窓口となる方、人材派遣サービスにおいて派遣先の窓口となる方を「求人担当」といいます。
 - 人材紹介サービスにおいて求職者対応を行う方、人材派遣サービスにおいて派遣スタッフ対応を行う方を「求職者担当」といいます。

はじめに

ご挨拶

労働力人口の減少と転職市場におけるシニアの割合の増加が見込まれる中、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の皆様にとっても来る転職市場の高齢化を見据え、シニア人材に対応できる経営力の向上が必要と考えています。

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、これに対応した就業支援のノウハウが求められると考えられます。

そこで、昨年度、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「2+10」のノウハウとしてまとめました。

今年度においては、昨年度まとめた「2+10」のノウハウに加え、より実践的で効果的な取組についてとりまとめた「2+10のノウハウ」実践ガイドブックを作成しました。

ノウハウ集、実践ガイドブック両書の構成として、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、効果的な支援内容を記載しています。事業を実施するにあたって、ノウハウ集で重要なポイント等を理解していただき、実践のポイントや行動例を深掘りした実践ガイドブックの両方を活用していただくことで、既にシニア人材の就業支援に取り組んでいる事業者だけでなく、新しくシニア人材の就業支援に取り組む事業者にとっても実際の現場での大きな助けになるものと考えています。

民間人材サービス事業者の皆様には、シニア人材は極めて有望な市場であることを理解していただき、本書やノウハウ集を活用いただくことでシニア人材の就業促進に向けて一層の役割を果たしていただくことを期待しています。

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

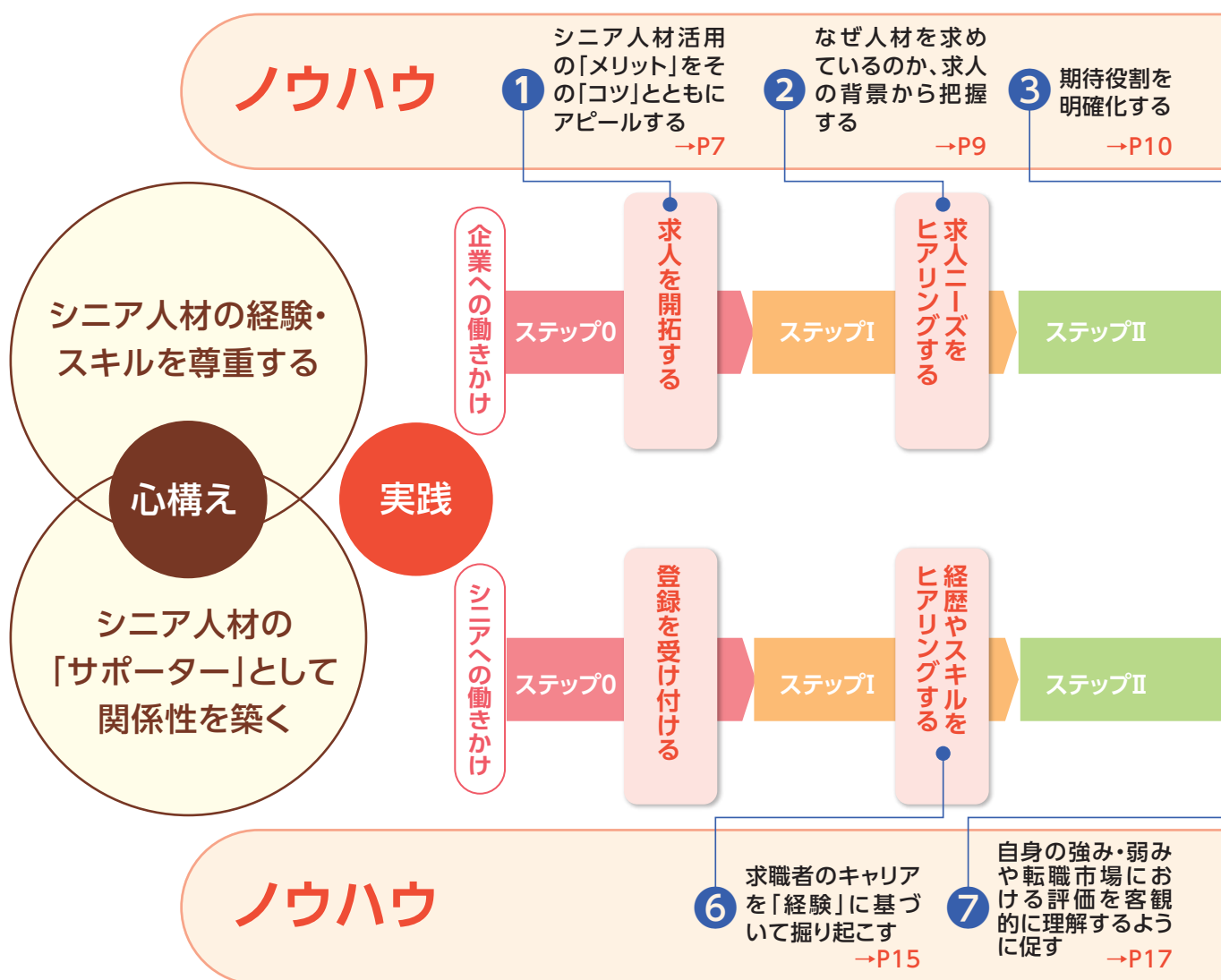
マッチングを成功に導く具体的なヒント ～「2+10のノウハウ」活用方法～

i. 「2+10のノウハウ」とは

少子・高齢化が進展するなかで、就業者全体に占める高齢者の割合は増加傾向にあり、それに伴い転職者に占める55歳以上の割合も増加しています。今後、民間人材サービス事業者が事業の維持・拡大を安定的に図っていくためには、シニア人材を新たな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です。

現状、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事業者は多くありません。そのため、「シニア人材の転職・再就職を支援する」というと、「シニア人材を専門に取り扱う特別な民間人材サービス事業者の領域」と捉える方、「シニア人材の転職・再就職を支援したことがないから、やりにくい/やり方がわからない」と思う方は少なくないでしょう。

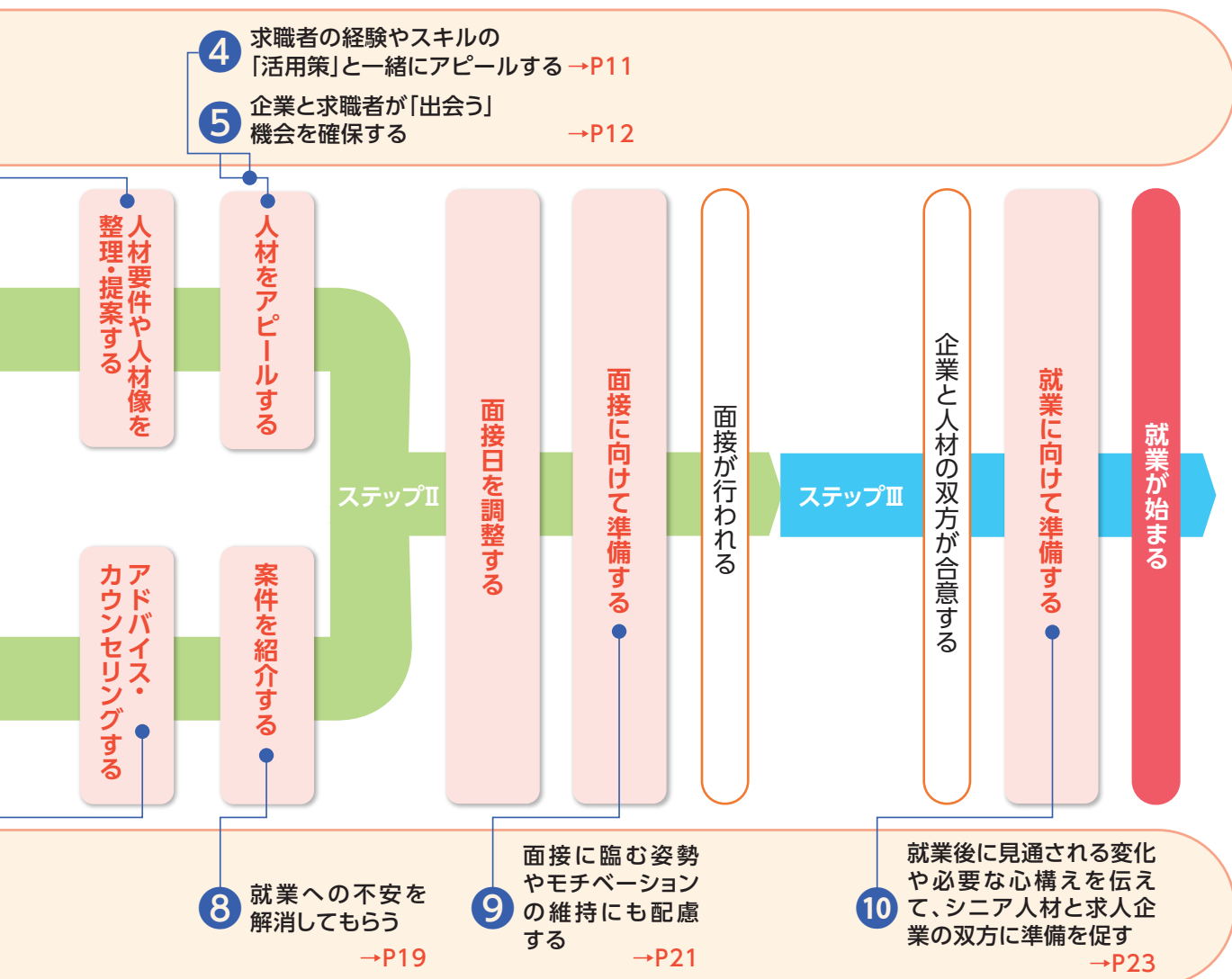
しかし、シニア人材の転職・再就職を支援する場合とその他世代を支援する場合とで、提供するサービスの内容や流れが大きく変わるわけではありません。年齢に応じた配慮や、これまで経験してきた仕事歴への理解を示しながら求職者に関わること等の、「プラスα」の要素に留意すれば、シニア人材向けの支援は効果的に行うことができます。このことを理解し、実践することで、人材サービスのマーケットは今以上に拡大する可能性があります。



そこで厚生労働省が令和元年度に作成した「シニア人材の転職・再就職を支援する一紹介・派遣事業者向けノウハウ集」では、人材紹介サービス事業者や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「プラスα」の要素を、「心構え編」「実践編」にわけた「2+10のノウハウ」として整理しました。

では、この「2+10のノウハウ」は、実際の転職・再就職支援の場面でどのように実践されるのでしょうか。

今回作成した「「2+10のノウハウ」実践ガイドブック」は、「2+10のノウハウ」を実践するための「実践のポイント」と「行動例」をまとめたものです。それらは「シニア人材に人材紹介サービスあるいは人材派遣サービスを提供して就業を実現させた事例」から抽出されており、シニア人材の転職・再就職を支援する現場で役立つ実践的なものです。次ページ以降では、「実践のポイント」と「行動例」を紹介していきます。



マッチングを成功に導く具体的なヒント ～「2+10のノウハウ」活用方法～

ii. 「2+10のノウハウ」を活用した転職・再就職支援 「実践のポイント」と「行動例」

1 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

「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」として整理した以下の2つのノウハウは、シニア人材を対象とした転職・再就職支援の基礎となる考え方です。「実践編」の10のノウハウを「行動」に移す際には、これらを常に意識するとよいでしょう。

1 シニア人材の経験・スキルを尊重する ～信頼関係の基本は相手に対する尊重の姿勢

人材紹介・派遣会社の担当者(以下、「担当者」と呼びます)の役割は、過去のキャリアや将来のライフプランを理解したうえで、求職者の転職・再就職活動を支援することです。支援に当たっては、相手を敬い、信頼関係を築くという対人サービスの基本を忘れてはなりません。

シニア人材の転職・再就職支援においては、**求職者に対する尊重の姿勢を、時には意識的に企業／求職者に示す**ことで、シニア人材と求人企業の双方に対して「優れた能力をもつ人材」という意識づけを行う事例が多くみられます。

2 シニア人材の「サポーター」として関係性を築く ～寄り添う場面と距離感を保つ場面とを使い分けながら、シニア人材の 転職・再就職活動に伴走

シニア人材のなかには、初めての転職・再就職活動なので何をすればよいかわからない方、担当者に頼りっきりになったり、高圧的な態度をとったりする方等がいます。また、転職・再就職活動が長引くと、精神的に落ち込んだり、活動を休みたいと思う時期があります。

それでも、転職・再就職活動の主体はシニア人材自身です。担当者は「思いを受け止め、寄り添う」場面と「適度な距離感を保つ」場面とを使い分けながら、よい時も悪い時も**適切な立ち位置で転職・再就職活動に伴走**することで、シニア人材のサポーターとしての関係性を構築することが望まれます。

求人企業/求職者/サービス担当者のなかにある「思い込み」に気づく

人材サービスを提供する際に担当者が意識しておくべきもう一つのポイントは、自身が「無自覚な偏見や固定概念」を持っているかもしれないということです。人や組織に対する「無自覚な偏見や固定概念」は効果的なマッチングを阻害する可能性があります。

一例を挙げてみます。目の前に、正社員での就業を希望する「これまで勤務した企業数が10社のAさん」と「新卒以来、1社で仕事を続けてきたBさん」がいたとします。どちらを高く評価するでしょうか。会社を転々とするとの印象を与えがちなAさんより、「堅実に仕事と向き合ってきた方」としてBさんを高く評価する方が多いかもしれません。しかし重要なのは、勤務した企業数ではなく「新しい職場で活躍してもらうこと」です。求人内容によっては、Aさんの柔軟性や適応能力が必要とされる場合もあります。つまり、「経験した企業数が〇社」という情報は、正しい判断を阻害する「思い込み」となりかねないのです。

こうした「思い込み」を完全に取り除くことは不可能かもしれませんが、自分のなかに「思い込み」が生じている可能性があることと意識するだけでも、その後の行動は大きく変わります。また、そうした「思い込み」は求人企業や求職者も持っています。担当者は、求人企業や求職者との対話のなかで、「思い込み」の存在に気づけるよう働きかけを行うことが望まれます。

次ページ以降では、担当者が“求人企業や求職者の持つ「思い込み」への気づきを促す「行動例」”を多数紹介しています。参考にしてください。

次に、「シニア人材の転職・再就職を支援するノウハウ実践編」の解説に移ります。そこでは転職・再就職支援のステップごとに、「企業への働きかけ」および「求職者への働きかけ」のそれぞれに関する「ノウハウ」「実践のポイント」「行動例」を紹介します。

人材サービス会社による転職・再就職支援の4つのステップ

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

ノウハウ：「i」でご紹介した、「2+10のノウハウ」のうち、シニア人材の転職・再就職の支援を「実践」するうえでの「10のノウハウ」です。①～⑩の番号を振って掲載しています。

実践のポイント：「10のノウハウ」を実践する際の着眼点や留意点を、「ポイント」として整理しています。

行動例：求人企業およびシニア人材双方への効果的な働きかけ、配慮等の行動例です。

マッチングを成功に導く具体的なヒント ～「2+10のノウハウ」活用方法～

ii. 「2+10のノウハウ」を活用した転職・再就職支援 「実践のポイント」と「行動例」

2 シニア人材の転職・再就職を支援するノウハウ実践編

「企業への働きかけ」に関連するノウハウ

企業への働きかけに当たって理解しておくべきこと

「正規社員」「非正規社員」「業務委託」等の多様な就業のあり方を提案する

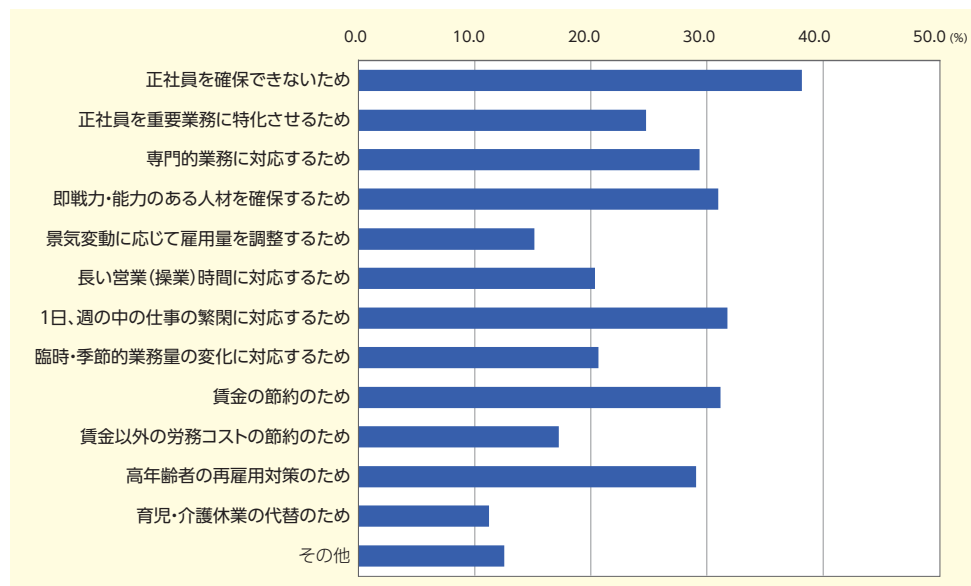
まずは「企業への働きかけ」に関するノウハウから紹介しますが、その前に、企業へのサービス提供についての重要な考え方を示しておきます。

多様な人材の労働参加が必要とされるなかで、企業は性や年齢、国籍等によらず、個々人が望むキャリアを実現できる環境を整備することが求められています。こうした環境整備のポイントの一つに「人材活用の方法は多様であり、一つの就業形態にこだわる必要はない」ということがあります。

これまでは「正規社員としての活用」が一般的でしたが、昨今では「即戦力の人材を確保するため」「専門的な知識・能力を必要とする業務を担う人材を確保するため」に正社員以外の労働者を活用する企業が増えています。このことはシニア人材にも当てはまります。

「定年まであと数年しかない」等の理由からシニア人材を正規社員として採用することが難しいと考える企業もあるでしょう。しかし、「専門的な人材を活用できる業務委託にしてみようか」等、多様な就業のあり方を提案することで、企業の採用ニーズに合ったシニア人材活用の道が開ける場合があります。

図表 正社員以外の労働者を活用する理由



資料:厚生労働省「令和元年就業形態の多様化に関する総合実態調査」

MEMO

シニア人材の転職・再就職を支援するノウハウ 実践編

シニア人材の転職・再就職を支援する取組のノウハウを転職・再就職支援の4つのステップに沿ってご紹介します。

「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 ～求人企業が、「シニア人材の活躍イメージ」を描けるようにする

シニア人材を活用する企業からは、「新しい知識や考え方をもたらしてくれた」「社員の経験値が増し、スキルアップに貢献してくれた」「社内の同世代に刺激になる」等の効果が聞かれます。**顧客企業の事業・職場の状況等を継続的に聴取するなかで、シニア人材ならではの活躍の場を探し、当該企業におけるシニア人材活用方法をアピールしましょう。**

実践のポイント①-1

「シニア人材ならではの」のメリットを知ってもらう

行動例

- シニア人材の受入れにより、若手・中堅社員の人材育成やサポートが可能であることを伝える。

「育成」「サポート」という役割に対する企業のニーズは多いにもかかわらず、求人化されにくい傾向があるようです。シニア人材がこうした役割を担えるかもしれないと気づくことで、採用の検討につながる可能性があります。

- 「シニア人材ならではの」を活かせる案件に、積極的にシニア人材を紹介する。

たとえば「早朝勤務の仕事」「細やかな配慮や心遣いの必要な接客業」等の案件に積極的にシニア人材を紹介し、求人企業にシニア人材の活躍する姿を実際にみてもらうことで、次の案件の獲得をねらいます。



実践のポイント①-2

シニア人材の転職・再就職情報を届ける

行動例

- 具体的な求職者の情報を、顧客企業にメール等で発信する。

求職者についての具体的な情報を知ることで、企業は「この人材であればこの仕事を担ってもらうことが可能なのではないか」「同業種の企業でシニア人材が活躍している」「この職種でこのスキルをもつシニア人材が活躍している」等、シニア人材の活用方法を具体的にイメージすることが可能になります。

- 転職・再就職のシニア人材を受け入れ、活用する事例を共有する。

好事例にとどまらず、時には「企業側の配慮不足」等による活用の失敗事例を共有することも効果的です。また、人材サービス会社自身におけるシニア人材の活用事例やその効果を求人企業に紹介する事例もあります。

実践のポイント①-3

継続的な訪問を通じて、顧客企業の潜在ニーズを引き出す

行動例

- 登録者に関する情報を継続的に提供する。

☰ 「今、こんな経歴を持つ方が登録しています。」

- 顧客企業の人材活用に関するニーズをこまめに確認する。

☰ 「何かお手伝いできることはないですか。」

☰ 「どのような人材なら雇用する(受け入れる)可能性がありますか。」

「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、求人の背景から把握する

～人材採用のゴールを明確化し、その実現に向けた組織と人の構成を考える

「求人案件への対応」とは、求人票の情報をそのまま自社の人材データベースと照合し、条件に合う求職者を探し当て紹介するだけの業務ではありません。もちろんそれで上手くいく場合もあるかもしれませんが、求人企業が求める「〇〇経験者」等の要件に明確な根拠がない場合には、求人票の要件どおりに人材を紹介しても「面接したところ、求める人材とは少し違った」「採用したが、定着しなかった」となる可能性があります。

顧客企業にサービスを継続的に提供するという観点に立つと、人材サービス会社には、「**なぜ人材を採用したいのか**」、**すなわち人材採用の背景・目的を企業とともに明確化し共有する働きかけ**が求められます。特にシニア人材と企業のマッチングを成功に導くためには、このプロセスが重要です。人材採用の目的が明確になれば、それを基に求人要件を整理することができます。

実践のポイント②-1

求人企業の採用目的を明確にしてもらう

行動例

●求人企業に対して、なぜ採用活動を行うのかを尋ねる。

- ③ 「その人材にどのようなことを実現してもらいたいですか？」
- ③ 「なぜ、その人を採用するのですか？」
- ③ 「その人が活躍するとどんな嬉しいことがありますか？」
- ③ 「そのスキルを活用して、何をしてほしいですか？」
- ③ (採用の理由が「欠員補充」ならば)「前任者はなぜ退職されたのですか？」

●シニア人材を希望する企業に対しては、なぜシニア人材の採用を希望するのかを聞き取る。

求人企業がシニア人材を求める理由は様々です。シニア人材のスキルや経験に期待している企業のほか、人件費の面からシニア人材を希望する企業、職場の年齢構成のバランスを踏まえてシニア人材を希望する企業等もあります。スキルも経験も多様なシニア人材の中から、求人企業のニーズに合致する求職者を選定し紹介するために、求人企業が描く人材像を具体的に把握します。

実践のポイント②-2

採用目的について、企業内で共通認識を持ってもらう

行動例

●採用目的について、採用活動の責任者/選考(面接)担当/配属先の責任者が同じ認識をもっているか、確認する。

- ③ 「御社の経営陣のお考えと齟齬がないよう確認したいのですが、今回の採用で御社が解決したい課題は〇〇ですね!」

口頭での確認だけでなく、採用目的とそれに基づく人材像を資料化して求人企業に渡すことも有効です。

「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

～希望する人材像に基づき、スキル・経験等の要件整理を行う

求人企業に「どのような人材を求めていますか」と尋ねると、「あれもこれも」となりかねませんが、人材の採用目的、すなわち「採用した人材に、どのような課題を解決してもらいたいのか」が分かることにより、「当該課題を解決するためにはどのような人材が必要か」が見えてきます。これをもとに、**人材像を見つめなおし、求められるスキル・経験等の要件を整理します。**

実践のポイント③

企業の課題(＝採用目的)を解決するために必要なスキル・経験という観点から、人材要件を改めて整理する

行動例

- 現場の様子を具体的にイメージしながら要件整理を行うよう働きかける。

- ☞「現場で働くことをイメージし、担ってほしい役割を具体的に考えてみてください。」
- ☞「任せたい仕事を成功させることのできる50歳の候補者と、ちょっと無理かもしれない40歳の方のいずれを選びますか？」

- 外せない条件を聞き取る。

- 業種・職種だけでなく、組織の風土や価値観にも着目しながら求人企業に適した人材像を検討する。

- ☞「ベンチャー企業の事業展開スピードに対応するには、どのようなスキルが必要だろう…」
- ☞「ワンマン経営だから、経営側と従業員側の間の潤滑油になる人材が必要…」

「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

～求人企業においてシニア人材の保有する経験やスキルがどのように発揮されるか、具体的に説明する

求人企業にとっては、「求職者の保有するスキルや経験を、自社でどのように活用できるか」を具体的にイメージできることが、採用を後押しします。担当者は、「どのように活用できるか」を言語化して求人企業に伝えることで、シニア人材の転職・再就職を効果的に支援することができます。

実践のポイント④-1

企業と求職者それぞれの特性を踏まえて、具体的な候補者の活躍イメージを膨らませる

行動例

- 求職者のスキルと企業の求める人材像がマッチングできている状態を言語化する。

- ③「この求職者なら、この企業でこんな活躍ができるだろう…」
- ③「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…」

実践のポイント④-2

なぜこの求人案件にこの人材を紹介するのか、具体的に説明して採用担当者の納得を得る

行動例

- 求職者の応募書類を企業に見せる際には、担当者からみた推薦理由(なぜこの人を推薦するのか)を説明する。

メール・郵送で応募書類を送った後には電話でフォローすることが大切です。

- 求人企業との会話の流れに応じてその場で具体的な候補者を紹介する。

求人企業のニーズに対し、「ならば、こんな求職者を紹介できます」と迅速に提案できることが、マッチングの可能性を高めます。

- 企業へ勤務条件の変更を交渉する際は、具体的な候補者の紹介とセットで実施する。

たとえば、フルタイム勤務の人材を希望する企業に対して、複数の短時間勤務者を組み合わせる等のワークシェアリングの提案を行う場合には、その案件に適した求職者を具体的に紹介するケースが多いようです。

「ワークシェアリングを適用することで、企業のニーズに合致する人材を採用できる」と明確に示すことが、条件変更に対する企業の同意を引き出すポイントとなります。



「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

5

企業と求職者が「出会う」機会を確保する

～出会う機会の提供を通じて、候補者と求人企業の相互理解を促進する

求人企業のなかには、人事担当者が偏った考え方を持っている場合や、活用イメージが湧かない等の理由からなんとなくシニア人材の採用を見合わせている場合があります。そうしたケースには、**実際にシニア人材に会う機会を設ける**ことで、「シニア人材も自社で活躍できそうだ」「この人ならぜひ自社に迎え入れたい」と、シニア人材の採用意欲を引き上げることができます。さらに、企業が求職者のスキルや強みを具体的に知ること、人材活用の新たなイメージを描き、当初求人を出していなかったポジションで採用する可能性も考えられます。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るのです。

実践のポイント⑤

個別の求職者の情報を企業に届ける

行動例

●合同説明会(イベント)に誘う。

先入観からシニア人材の採用に関心のなかった企業が、求職者と実際に会い話をするこ
とで活躍イメージを具体的に描くようになり、マッチングにつながるケースがあります。

●具体的な候補者を用意して、とにかく一度会ってもらえるよう働きかける。

☞「欠員が続くよりはいいかもしれません。」

☞「とりあえず一度会ってみてもらえませんか？」

●求職者の得意分野や強みを活かすことができる企業を探し出し、求職者の個人情報を伏せたうえで情報提供を行う。

企業に求職者のアピールを行う際には、同じ求人企業の異なる求人案件に一人の候補者を複数回紹介することを想定し、個人名を伏せた状態で求職者の得意分野や強みを(時機を変えて別々に)提供する方法も考えられます。

「シニア人材への働きかけ」に関連するノウハウ

シニア人材への働きかけに当たって理解しておくべきこと

「なぜ働きたいのか」「どのように働きたいか」を重視して支援を提供する

次に、「シニア人材への働きかけ」に目を向けてみます。ここでもまずは「企業への働きかけ」と同様に、シニア人材に対する支援についての重要な考え方を説明することとします。

シニア人材への支援について重要なことは、「なぜ働きたいのか」「どのように働きたいか」を確認し、これを重視してサービスを提供することです。転職活動の開始時期は、「可能な限りよい就業条件（給与、職位、勤務地、安定性等）で転職したい」と考える求職者がほとんどですが、シニア人材の転職・再就職では、「正社員」「社会保険完備」「退職金あり」を満たす求人は多くありません。そのため、担当者は「重視すべき就業条件」を求職者と一緒に整理し、それを判断軸として支援を行う必要があります。

「重視すべき条件」の優先順位づけ

求職者の就業条件を整理するプロセスの一例を、本事業において収集した事例をもとに、紹介します。

求職者が希望する生き方・働き方を整理する。

- 「今後、どのような生活を送りたいですか？」
- 「どのように社会との接点を持ちたいですか？」

就労に当たっての制約を把握する。

- 介護の状況、子どもの有無と年齢
- 転居を伴う転勤や時間外労働に対する希望 等

譲れない条件を洗い出す。

- 「働くに当たっての最優先事項は、仕事内容、ポジション、給与等のどれでしょうか？」
- 「あまり興味のない仕事内容の『正社員』と、希望する仕事内容の『非正規社員』なら、どちらを選びますか？」

同じ求人案件であっても、タイミングを変えながら複数回求職者の意向を確認する。

最初の面談から求職者と生活全般の話ができるわけではありません。時間をかけながら求職者との関係構築を図り、気持ちの変化も探りつつ「どんな仕事に就きたいですか」と声を掛け、話を引き出していきます。

「シニア人材への働きかけ」に関連するノウハウ



経歴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

～過去に就いたポジションよりも、シニア人材ならではの「経験の深み」に着目し、その人ならではの強みを探る

シニア人材は長いキャリアをもつ経験豊かな方たちも多いため、単に「キャリアの棚卸しをしましょう」と持ちかけると、「〇〇の仕事を担当した」「〇〇職に就いた」という、経歴紹介に陥りがちです。しかし担当者が理解しなければならないのは、求職者が就いたことのあるポジションや肩書よりも「どのような仕事でやりがいを感じるのか」「どのような場面でどのように能力を発揮してきたのか」です。そこで、**過去のキャリアを「エピソード」単位で聞き取るにより、その人ならではのスキルや強みを発掘します。**

シニア人材は、担当者から過去のキャリアにまつわるエピソードを尋ねられることにより、長い職業人生の「その時その時」を具体的に思い起こします。この経験は、**自身の価値観や今後実現したいキャリアに対する気づきを得て、自己理解を深める機会となります。**

実践のポイント⑥-1

面談・対話の環境を工夫する

行動例

●対面や電話での会話を重視して情報収集を行う。

若年層の求職者に比べてシニア人材との面談は多くの時間を割いて丁寧に行う必要があります。こうした対応は一見効率が悪いようにみえますが、シニア人材の場合には一旦仕事が決まれば長期的・安定的に働き続けるケースが多いので、時間のかけどころと理解し、丁寧に臨むとよいでしょう。

他方、昨今ではメールでのやりとりに加え、WEB会議システムを活用したオンラインでのコミュニケーションの機会も増えていますが、シニア人材のなかには、こうしたことに慣れていない方もいますが、就業開始後の利用も見据え、使い方を説明する、ITリテラシー研修を行うなどの対応が望まれます。

●複数回の面談のなかで少しずつ話を聞き、求職者の人柄や得意分野を探る。

長時間の面談を1回行うよりも、複数回の面談を行う方が、シニア人材との関係性を深め、シニア人材のことをより深く理解するうえで効果的な場合があります。



実践のポイント⑥-2

シニア人材がキャリアを形成する過程でどのような出来事に直面し、それに対応してきたのかを聞き取る

行動例

- 過去のキャリアにおいて「成功したこと」「失敗したこと」を、具体的なエピソードと共に話してもらう。

- ③ 「財務」「経理」「会計」「人事」といった職務経歴書上の情報を拾いながら、どのような経緯でそのポジションに就いたのかなど、会話を広げる。
- ③ 周囲から褒められたこと、顧客から評価を受けたこと等、自由に書き出してもらう。
- ③ 苦勞した体験や困難にあった体験にも着目して話を引き出す。

- なぜエピソードを聞き取るのか、理由を伝える。

なぜエピソードを聴取するのかを率直に伝えることで、会話が雑談に終始することを防ぐことができます。

- ③ 「求人企業は、同じスキルと経験を持つなら若い方を採用したいと考えるものです。シニア人材の強みは経験の『深み』であり、それを求人企業に適切に伝えるためには、具体的なエピソードを以ってアピールすることが有効です。」

実践のポイント⑥-3

前職でのエピソードを思い起こすことで、シニア人材が自身の価値観や今後のキャリアに対する希望に気づくきっかけを与える

行動例

- エピソードをもとに、「その時どう思ったか」「なぜそのように対応したのか」「何にやりがいを感じていたのか」と話を広げていく。

たとえば「販売・接客職に就きたい」という希望をもち、その理由が「人が好き、商品が売ることが好き」という求職者であれば、人と接する経験、商品売る経験から得られたやりがい何だったのかを掘り下げます。

- ③ (エピソード)「お客様からのクレームを適切に処理して、信頼関係を回復させた」
⇒(求職者に対する気づき)
「販売・接客そのものではなく、自分なりの方法でお客様に関与することで人間関係を改善させた、その成功体験をやりがいと捉えているのだろう」
- ③ (エピソード)「接客時には、どのような会話をすればお客様が喜ぶのかを考えた。また、お客様の反応をみながら、どの商品が好みかを推測した」
⇒(求職者に対する気づき)
「販売・営業戦略の立案に強みがある方ようだ」

「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
～担当者とのコミュニケーションや実際の求職活動を通じて、自己理解を深める

自分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ついては、**自身の客観的な評価を理解しそれを踏まえて転職・再就職活動を行えるように働きかける**必要があります。ここでいう「客観的な評価」には、「本人が自覚していない強み・弱み」に加えて「転職市場におけるシニア人材の一般的な評価」も含まれます。

シニア人材にとって、自身の客観的な評価を知ることは、転職・再就職に対する意欲を高めたり自信を取り戻す契機になる一方で、モチベーションの低下や迷いにつながる場合もあります。担当者は、シニア人材のサポーターとして、この“自分を知ること”が次の一歩へと続くように支援することが求められます。

実践のポイント⑦-1

求職者の強み・アピールポイントを一緒に確認する

行動例

●シニア人材の良い点や強みを言語化し、本人に伝える。

自社の仕事になるかどうかにかかわらず、最初の面談で担当者が感じた“求職者の強み”を本人に伝えることも大切です。より多くの求職者と良好な関係を構築することで、自社サービスの評価が口コミで広がり、新たな案件へとつながる可能性があります。

- ≡ 「(履歴書に記載されている具体的な実績に対して)こんな活躍をされたのですか。素晴らしいですね。」
- ≡ 「中間管理職としての経験よりも、専門職として発揮できる能力をアピールする方が、企業の評価は高いです。」
- ≡ 「それは敢えてアピールしなくてもよいかもしれません。」



実践のポイント⑦-2

「求職者が考える自身の市場価値」と「企業が考える求職者の市場価値」のギャップを客観的立場から伝える

行動例

- シニア人材の一般的な転職市場の動向を説明する。

就職講座等のイベントを活用した情報伝達も、手段の一つです。

☞「一般的に、50歳を過ぎた転職で正社員（長期雇用）は容易ではないのが現状です。」

- 具体的な求人への応募を通じて、シニア人材が企業の評価を直に知る機会をつくる。

自ら転職活動を行うなかで、「このままの条件でよいか」という気づきを促します。

- 面談のなかで、自己や現実を客観的に見つめる時間をもつ。

☞「あなたが若かったとき、シニア人材の転職者を迎え入れた際にどのように感じたか、振り返ってみてください。」

☞「あなたの転職を成功させるために、敢えて〇〇の否定的なアドバイスをしています。」

- 企業におけるシニア人材活用の失敗事例を伝える。

他者の失敗事例を共有することで、自身の転職・再就職活動を振り返るきっかけを与えます。

「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

～入職の不安を把握・解消して、定着へとつなげる

転職・再就職に対する不安は誰しも少なからずあるものです。担当者は、**求職者の抱える不安を十分に理解**し、その**払拭や解消に向けた働きかけを行う**ことが望めます。これにより、シニア人材は自信をもって転職・再就職活動に臨むことができ、マッチング成功率が高まります。このことは、入職後のミスマッチを防ぐことにもつながります。

実践のポイント⑧-1

「求人票には載らない求人企業の情報」を把握し、求職者に提供する

行動例

●仕事内容だけでなく、働きやすさや実際の残業等を伝える。

こうした細かな情報を把握するための方法として、「求職者担当が求人企業と求人担当の面談に同席する」という事例も多く聞かれます。

●求人企業の事業の状況だけでなく、業界全体の動向に関する情報提供を行う。

これにより、仕事や職場への正しい認識を持ってもらいます。

●求人企業で採用されたシニア人材の事例を紹介する。

「自分と同じ年齢層の人が、すでに求人企業で働き活躍している」とわかることで、求職者の気持ちのなかに同社で働くことに対する安心感が生まれます。



実践のポイント⑧-2

シニア人材の就労意欲を高める

行動例

- **仕事に就くからこそ得られるメリットを説明する。**
 - ☑ 「仕事に就く楽しさを感じられると思います!」
 - ☑ 「新しい仕事に就くことで、新しい発見が得られるかもしれませんよ。」
- **求職者のシニア人材同士が情報共有を行うグループミーティングの機会を設ける。**
- **入職が決まったシニア人材から次の求職者に向けたメッセージを送る。**
 - ☑ 入職者にメッセージカードを書いてもらい、オフィスに掲示する。
 - ☑ 就職支援講座等では、就職が決まったシニア人材に登壇してもらう。

実践のポイント⑧-3

派遣就業に対する正しい理解を促す

行動例

- **労働者派遣の仕組みについて丁寧に説明する。**

派遣で働くことに対する求職者の納得感を得るためには、派遣会社の担当者が、労働者派遣に関する正しい情報を伝える必要があります。派遣は、派遣元と契約を結んだ派遣先で働く就労形態であるため、雇用関係や就業開始までの流れ、就業開始後の賃金や安全衛生管理等についての責任の所在が直接雇用とは異なります。派遣の形態によっても異なります。派遣就業を提案する際には、シニア人材に労働者派遣に関する制度内容を正しく理解してもらうことが重要です。
- **シニア人材の派遣労働者活躍事例を紹介する。**

すでに派遣労働者の受入れ実績をもつ企業を派遣先として紹介する場合には、派遣事例を(失敗事例を含めて)伝え、たうえで当該企業での就業ニーズを聞き取ります。これにより、シニア人材は派遣について正しく理解したうえで派遣を選択することが可能になります。

「企業とシニア人材双方への働きかけ」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

～面接指導等のテクニカルな支援に加えて、気持ちの変化にも配慮する

多くの求職者にとって、面接は「一度きり(1社のみ)」では終わりません。担当者は、**面接の振り返り等のテクニカルな支援**に加えて、**面接に臨む求職者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。不採用になったことで、自信を失ったり転職・再就職活動に対する意欲を低下させたりすることがあります。担当者は、求職者の気持ちの揺れを細やかに汲み取りながら、次のチャレンジに向けた働きかけを継続することが望まれます。

実践のポイント⑨-1

企業と求職者の双方に「高い能力を有する人材の紹介」という意識づけを行う

行動例

- 面接前/面接時には、担当者から求人企業に対して“シニア人材の前職での活躍ぶり”を簡潔に伝える。

- ☞ 「このように素晴らしい実績をお持ちの方なのです!」
- ☞ 「ご本人は、自分からおっしゃらないかもしれませんが…(求職者の強みを説明)」
- ☞ 「ご自身ではお気づきでないかもしれませんが…(求職者の強みを説明)」

- 候補者を派遣先に紹介する際には、「Aさん」と「さん」付けで呼ぶ。

労働者派遣においては、派遣労働者と派遣元との間に雇用関係があるため、通常であれば派遣元の担当者が派遣先に候補者を紹介する際に敬称を付けることはありません。しかし、シニア人材を派遣先に紹介する場合は、「さん」付けで呼び、担当者自らが“候補者を人生の先輩として敬っている”という態度をとることで、派遣先と候補者の双方に「高い能力を有するAさんの紹介」を印象づけることができます。



実践のポイント⑨-2

求職者と面接の流れを確認し、対応方法を整理・アドバイスする

行動例

- 面接の手順や対話の流れ等についての予測を立てる。

- ☞ 模擬面接を実施。
- ☞ リモートによる面接の場合には、その為の操作方法や注意点を事前にアドバイス。

- 求職者の「回答内容」だけでなく「話し方」「姿勢」「思いを伝えるタイミング」を本人と一緒に確認する。

- ☞ 面接では、「1クエスチョン、1アンサー」(話しすぎない!)
- ☞ 面接時の身だしなみも確認。

実践のポイント⑨-3

求職活動の改善点を客観的に振り返る

行動例

- 面接がうまくいかなかったときには、その理由を一緒に考える。

求職者本人は不採用から目をそらし、多くを語りたがらないかもしれません。しかし、担当者は客観的立場から評価と反省を行うことで、次のチャレンジを支援します。

☞「何が駄目だったか企業に聞きましょう。」

- 主体的・積極的な転職・再就職活動が必要であることを伝える。

求職者のなかには、自身で判断しなければならない局面で決断力を欠く方や、「この企業こそ自分の転職先として最適だ」という確信をもたないと、応募に向けた一歩を踏み出せない方がいます。応募に向けた一歩を後押すために、率直に「応募しましょう」と働き掛けることも効果的です。

☞「思い切って応募してみましょ！」

☞「もっとたくさん応募した方がいいですよ。」

☞「1つの人材サービス会社だけに頼らず、ハローワークにも足を運びましょ。」

☞「我々(人材サービス会社)は、仕事の紹介を行うことができるし、仕事の希望を聞くこともできますが、転職先を選ぶのはあくまであなた(求職者)であり、選ばれるのもあなたです。」

実践のポイント⑨-4

求職者の置かれている状況や気持ちの揺れを想像しながら、関わりを継続する

行動例

- 面接に臨む直前に励ましのメールや電話を入れる。

- 転職先がなかなか決まらないシニア人材に対しては、焦りを緩和する声かけを行う。

☞「焦って転職してすぐに離職するよりは、時間がかかっても納得できる転職先を探すことが大切です。」

☞「あなたの良さがわからない会社にこだわる必要はありません。」

☞(具体的な転職事例を示しながら)「結局は相性で決まる部分も大きいですよ。」

- 転職活動に消極的な時期にも継続的にコミュニケーションを図り、自信を持ち直すタイミングを見極めて活動再開を後押する。

- 面談時には、雑談の時間も設ける。

面談時にいつもとは違う様子が感じられたら、得意なことを話してもらったり、転職・再就職活動とは関係のない話題を振ったりすることで、気持ちの切り替えを促します。

「企業とシニア人材双方への働きかけ」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

～シニア人材と求人企業に対して、入職・定着の留意点を指南

転職・再就職は世代を問わず大きな環境変化といえますが、特にシニア人材は、前職で管理職に就いていた場合もあり、転職・再就職を機に組織内の立場が大きく変化する場合があります。担当者は、**あらかじ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。**

一方、**求人企業に対しても、シニア人材を迎え入れる環境整備を促す**ことが望まれます。顧客企業に人材定着のポイントを指南することは、「信頼されるパートナー」としての人材サービス会社の価値を高めることにもつながります。

実践のポイント⑩-1

求職者に対しては、環境変化への柔軟な適應に向けて
具体性のあるアドバイスを送る

行動例

●仕事を円滑に行ううえで気を付けるべきことを具体的に伝える。

- ☞「挨拶は自分から行いましょう。」
- ☞「若手と同じように手を動かしましょう。」
- ☞「わからないことは周囲に尋ねましょう。」
- ☞「積極的かつ気持ちのよいコミュニケーションを心がけてください。」
- ☞「前職ではこうだった等の意見は(聞かれるまでは)控えてください。」
- ☞「派遣労働者は指揮命令者の指示のもとで働きます。」

●定着のポイントをとりまとめ、求職者に発信する。

- ☞「これから仕事を始める方へ 再就職を成功させるポイント」等の冊子を配布。

●社会保険等に関する情報提供を行う。

就業が決まったシニア人材から年金や介護保険・健康保険等に関する相談を受けた際にスムーズに答えられるよう、最新の知識を頭に入れておく必要があります。



実践のポイント⑩-2

企業に対してスムーズな入職・定着のポイントを伝授する

行動例

●シニア人材の入職について、職場内の周知を働きかける。

シニア人材が円滑に職場に馴染めるよう、一緒に仕事をするようになる方たちへの事前の情報提供を働きかけます。ただし、「伝えた方がよい情報」「伝えなくてもよい情報」はケースバイケースですので、求人企業の職場の状況を十分に理解したうえで「職場の方には事前に知っておいてもらった方がよい情報」を見極める必要があります。なお、情報提供については、事前にシニア人材の承諾を得ておく必要があります。

同時に、シニア人材活用の秘訣は「シニアに対する尊敬の念」であることを求人企業へ伝えるのも有効です。

☎ 「〇〇さんのこれまでのキャリアを尊重しながら仕事の説明・指示を行ってください。」

●シニア人材にとって働きにくい環境となっていないか、改めて確認する。

☎ 社内印刷物の字が小さくないか。

☎ オンラインツールの使用方法等に関して、十分な説明を行えているか。

●定着のポイントをとりまとめ、企業に発信する。

☎ 「新しく入社する方の定着・活躍に向けた受入れ準備のポイント」等の冊子を配布。

シニア人材の働きやすい環境づくりに向けて ～エイジフレンドリーガイドライン～

シニア人材の就労が進むなか、高齢になっても安心して安全に働ける職場環境の実現に向けて、事業者と労働者はともに環境づくり・健康づくりに積極的に取り組む必要があります。

厚生労働省は、2020年3月にシニア人材が安心して安全に働ける職場環境づくりに向けて求められる取組をとりまとめた「高齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン」（通称：エイジフレンドリーガイドライン）を公表しました。

感染症流行の影響により、シニア人材の就労に対する配慮の必要性は高まっています。担当者は、同ガイドラインの内容も参考にしながら、シニア人材の働きやすい環境づくりに向けて企業とシニア人材の双方に働きかけを行うことが望まれます。

高齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン（エイジフレンドリーガイドライン）：
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_10178.html

番外編 就業開始後のアフターフォロー（派遣就業）

2+10のノウハウ プラス@

～健康状態にも気を配りながら、定期的なコミュニケーションを継続する

労働者派遣の場合には、就業開始後も定期的に派遣スタッフとコミュニケーションをとり、就労状況の確認とフォローを行います。この時、派遣スタッフがシニア人材の場合には、健康状態や体調への配慮が必要です。担当者は以下のような細やかな気遣いをするにより、シニア人材の活躍をサポートすることができます。

実践のポイント

健康管理を支援する

行動例

- フォロー時には、仕事の状況だけでなく体調面にも気を配る。

製造業や外出の多い営業職等、体力が必要な仕事の場合には特に留意が必要です。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、体調維持に心がけるよう一言声をかけるなどの働きかけが重要です。夏季には、こまめな塩分補給や水分補給の大切さを本人に意識付けするために、派遣元から派遣スタッフに飴やドリンクを配る事例もあります。

実践のポイント

定期的なコミュニケーションを通じて派遣スタッフとの間に信頼関係を構築する

行動例

- 同世代の担当者が1ヶ月に一度、就業中の派遣スタッフの元を訪問して面談を行う。

シニア人材ならではの体調の変化や困りごとに細やかに気を配り対応するために、同世代の担当者が面談を行うことも有効です。

- 社内情報誌を定期的に発行して情報共有を行う。

登録者のモチベーションを高めるため、社内情報誌等のなかで自社の派遣スタッフの活躍ぶりを紹介することも有効です。



マッチングを成功に導く具体的なヒント ～「2+10のノウハウ」活用方法～

Ⅲ. あなたの提供する支援を振り返ってみましょう 「10のノウハウ」実践チェックシート

以下は、本書でご紹介したノウハウ別「実践のポイント」と「行動例」の一覧です。

あなたが今取っているシニア人材の転職・再就職支援の行動を、自己点検してみましょう。

企業への働きかけ	
ステップ0	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
	①-1 「シニア人材ならではの」メリットを知ってもらう ・シニア人材の受入れにより、若手・中堅社員の人材育成やサポートが可能であることを伝える。 ・「シニア人材ならではの」を活かせる案件に、積極的にシニア人材を紹介する。
	①-2 シニア人材の転職・再就職情報を届ける ・具体的な求職者の情報を、顧客企業にメール等で発信する。 ・転職・再就職のシニア人材を受け入れ、活用する事例を共有する。
	①-3 継続的な訪問を通じて、顧客企業の潜在ニーズを引き出す ・登録者に関する情報を継続的に提供する。 ・顧客企業の人材活用に関するニーズをこまめに確認する。
ステップⅠ	②なぜ人材を求めているのか、求人背景から把握する
	②-1 求人企業の採用目的を明確にしてもらう ・求人企業に対して、なぜ採用活動を行うのかを尋ねる。 ・シニア人材を希望する企業に対しては、なぜシニア人材の採用を希望するのかを聞き取る。
	②-2 採用目的について、企業内で共通認識を持ってもらう ・採用目的について、採用活動の責任者/選考(面接)担当/配属先の責任者が同じ認識をもっているか、確認する。
ステップⅡ	③期待役割を明確化する
	③ 企業の課題(=採用目的)を解決するために必要なスキル・経験という観点から、人材要件を改めて整理する ・現場の様子を具体的にイメージしながら要件整理を行うよう働きかける。 ・外せない条件を聞き取る。 ・業種・職種だけでなく、組織の風土や価値観にも着目しながら求人企業に適した人材像を検討する。
	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
	④-1 企業と求職者それぞれの特性を踏まえて、具体的な候補者の活躍イメージを膨らませる ・求職者のスキルと企業の求める人材像がマッチングできている状態を言語化する。
	④-2 なぜこの求人案件にこの人材を紹介するのか、具体的に説明して採用担当者の納得を得る ・求職者の応募書類を企業に見せる際には、担当者からみた推薦理由(なぜこの人を推薦するのか)を説明する。 ・求人企業との会話の流れに応じてその場で具体的な候補者を紹介する。 ・企業へ勤務条件の変更を交渉する際は、具体的な候補者の紹介とセットで実施する。
	⑤企業と求職者が「出会う」機会を確保する
	⑤ 個別の求職者の情報を企業に届ける ・合同説明会(イベント)に誘う。 ・具体的な候補者を用意して、とにかく一度会ってもらえるよう働きかける。 ・求職者の得意分野や強みを活かすことができる企業を探し出し、求職者の個人情報を伏せたうえで情報提供を行う。

シニア人材への働きかけ	
ステップⅠ	⑥ 求職者のキャリアを「経験」に基づいて掘り起こす
	⑥-1 面談・対話の環境を工夫する
	・対面や電話での会話を重視して情報収集を行う。
	・複数回の面談のなかで少しずつ話を聞き、求職者の人柄や得意分野を探る。
ステップⅡ	⑥-2 シニア人材がキャリアを形成する過程でどのような出来事に直面し、それに対応してきたのかを聞き取る
	・過去のキャリアにおいて「成功したこと」「失敗したこと」を、具体的なエピソードと共に話してもらう。
	・なぜエピソードを聞き取るのか、理由を伝える。
	⑥-3 前職でのエピソードを思い起こすことで、シニア人材が自身の価値観や今後のキャリアに対する希望に気づききっかけを与える
ステップⅢ	・エピソードをもとに、「その時どう思ったか」「なぜそのように対応したのか」「何にやりがいを感じていたのか」と話を広げていく。
	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
	⑦-1 求職者の強み・アピールポイントを一緒に確認する
	・シニア人材の良い点や強みを言語化し、本人に伝える。
ステップⅣ	⑦-2 「求職者が考える自身の市場価値」と「企業が考える求職者の市場価値」のギャップを客観的立場から伝える
	・シニア人材の一般的な転職市場の動向を説明する。
	・具体的な求人への応募を通じて、シニア人材が企業の評価を直に知る機会をつくる。
	・面談のなかで、自己や現実を客観的に見つめる時間をもつ。
ステップⅤ	・企業におけるシニア人材活用の失敗事例を伝える。
	⑧ 就業への不安を解消してもらう
	⑧-1 「求人票には載らない求人企業の情報」を把握し、求職者に提供する
	・仕事内容だけでなく、働きやすさや実際の残業等を伝える。
ステップⅥ	・求人企業の事業の状況だけでなく、業界全体の動向に関する情報提供を行う。
	・求人企業で採用されたシニア人材の事例を紹介する。
	⑧-2 シニア人材の就労意欲を高める
	・仕事に就くからこそ得られるメリットを説明する。
ステップⅦ	・求職者のシニア人材同士が情報共有を行うグループミーティングの機会を設ける。
	・入職が決まったシニア人材から次の求職者に向けたメッセージを送る。
	⑧-3 派遣就業に対する正しい理解を促す
	・労働者派遣の仕組みについて丁寧に説明する。
ステップⅧ	・シニア人材の派遣労働者活躍事例を紹介する。
	企業とシニア人材双方への働きかけ
ステップⅠ	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
	⑨-1 企業と求職者の双方に「高い能力を有する人材の紹介」という意識づけを行う
	・面接前/面接時には、担当者から求人企業に対して“シニア人材の前職での活躍ぶり”を簡潔に伝える。
	・候補者を派遣先に紹介する際には、「Aさん」と「さん」付けで呼ぶ。
ステップⅡ	⑨-2 求職者と面接の流れを確認し、対応方法を整理・アドバイスする
	・面接の手順や対話の流れ等についての予測を立てる。
	・求職者の「回答内容」だけでなく「話し方」「姿勢」「思いを伝えるタイミング」を本人と一緒に確認する。
	⑨-3 求職活動の改善点を客観的に振り返る
ステップⅢ	・面接がうまくいかなかったときには、その理由を一緒に考える。
	・主体的・積極的な転職・再就職活動が必要であることを伝える。
	⑨-4 求職者の置かれている状況や気持ちの揺れを想像しながら、関わりを継続する
	・面接に臨む直前に励ましのメールや電話を入れる。
ステップⅣ	・転職先がなかなか決まらないシニア人材に対しては、焦りを緩和する声かけを行う。
	・転職活動に消極的な時期にも継続的にコミュニケーションを図り、自身を持ち直すタイミングを見極めて活動再開を後押しする。
	・面談時には、雑談の時間も設ける。
	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
ステップⅤ	⑩-1 求職者に対しては、環境変化への柔軟な適応に向けて具体性のあるアドバイスを送る
	・仕事を円滑に行ううえで気を付けるべきことを具体的に伝える。
	・定着のポイントをとりまとめ、求職者に発信する。
	・社会保険等に関する情報提供を行う。
ステップⅥ	⑩-2 企業に対してスムーズな入職・定着のポイントを伝授する
	・シニア人材の入職について、職場内の周知を働きかける。
	・シニア人材にとって働きにくい環境となっていないか、改めて確認する。
	・定着のポイントをとりまとめ、企業に発信する。
番外編	就業開始後のアフターフォロー（派遣就業）
	健康管理を支援する
	・フォロー時には、仕事の状況だけでなく体調面にも気を配る。
	定期的なコミュニケーションを通じて派遣スタッフとの間に信頼関係を構築する
番外編	・同世代の担当者が1ヶ月に一度、就業中の派遣スタッフの元を訪問して面談を行う。
	・社内情報誌を定期的に発行して情報共有を行う。

「2+10のノウハウ」を活用した マッチング成功事例

● 成功事例

Success Stories

No.1-1_ 求職者担当側から

～55歳・男性／業界汎用的なスキル（ポータブルスキル）の棚卸しにより、 異業種・異職種への道を開拓～

Aさんは大学卒業後に入社した生命保険会社で営業職として「一般総合職→リーダー→管理職→部長クラス→営業所長」とキャリアを積み重ねてきたが、業績悪化により希望退職することになった。

健康面の不安もなく、「自身の経験・強みを活かし、今後も営業職の管理者として第一線で働き続けたい」との希望を持って人材紹介会社に登録したが、生命保険業界の営業職しか経験がなかったため、具体的に何を目指せばよいのかはわかっていなかった。

一般的に営業職の場合は、これまで携わってきた営業方法（顧客（個人あるいは法人）、商品の販売方法等）が近ければ異業種でも転職しやすいと言われており、求職者担当もAさんの希望を尊重しながら仕事を紹介していた。しかしながら、「営業職の管理者」の仕事には年齢を問わずに応募者が殺到し、Aさんはなかなか選考に残ることができなかった。また、高い要求水準を課す求人企業の選考に残ることはあっても、Aさんが尻込みしてしまうなど苦戦が続いていた。

そのため、求職者担当はAさんと面談を重ねるなかで、「今後、どのように生きていきたいか」「働くに当たっての最優先事項は、仕事内容、ポジション、給与等のどれなのか」を再度棚卸しするとともに、「業種・職種に汎用的なスキル（ポータブルスキル）を見直し、営業職以外にも目を向けてはどうか」とのアドバイスを送った。

これらによりAさんは「いきいきと働き続けられれば、職種にはこだわらない」と考えるようになり、老舗菓子メーカーa社の品質管理部門の管理職への就職が決まった。この仕事は、ポータブルスキルのセルフチェックの結果を踏まえて求職者担当と求人企業担当が話し合う中で「Aさんが大手企業で培った営業戦略立案力、営業現場での折衝力、多様な雇用形態の社員の管理力等を活かすことができる仕事である」と判断し、紹介したものである。



● 成功事例

Success Stories

No.1-2_ 求人担当側から

～食品製造業／仕事内容を掘り下げること、求める人材像や 応募要件を見直し～

老舗菓子メーカーa社は近年大幅に売上を伸ばし、生産量を増加させていた。そのようななかでも品質を維持するためには品質管理部門の管理職の確保が急務であると考え、人材紹介サービスを利用することとなった。

当初の募集要項では応募要件を「食品業界における品質管理部門管理職経験者」に設定の上、「大手食品会社で最高品質のマネジメントを行った経験を持つ人材」の採用を希望していたが、なかなかそのような人材からの応募はなく、苦戦していた。

そこで求人企業担当が、募集人材に任せることを想定している仕事内容を掘り下げて聞いていくと「管理体制を整えるための戦略立案」が最大のミッションであり、そのために「食品業界の知識よりも、戦略立案に長けた人材」「協力会社と『お互い譲れない部分を認識した上で、合意形成に持ち込める』折衝ができる人材」を望んでいる旨がわかった。これはどちらかというと「品質管理」よりも「営業」に近い。

また、さらに取材を重ねていくと、同社の品質管理担当者は折衝を苦手としていること、品質管理担当部署にはパート・アルバイトとして勤務する年配の女性社員が多く、人間関係が複雑であること等が明らかになった。

これらを整理すると、同社の求める人材には、食品業界における経験よりも、大手企業での戦略立案経験や女性が多い職場におけるマネジメント経験が重視される。求人企業担当は同社に対して応募要項やターゲットとする人材の見直しを提案するとともに、求職者担当と相談しながらAさんを紹介することとした。Aさんは営業職として勤務し続けていたため折衝力が高く、営業所長経験を持つため女性が多い職場のマネジメント経験も豊富であり、適任だと判断したのである。

● 成功事例

Success Stories

No.2

～56歳・女性／前職でのエピソードから、適職を発見～

Bさんは宝飾品販売会社の店長として長年勤務していたが、業績悪化に伴い自ら転職活動を始めるとした。販売・接客職が自身に最も適していると考えており、また、安定を求めていたことから「業種は問わず、正社員での販売・接客職」を目指し、複数の求人に応募した。役職にもこだわりはなかった。しかしながら、販売・接客職は若年者を対象とする求人が圧倒的に多く、選考に通ることはなかったため、人材紹介サービスへの登録を決めた。

求職者担当との面談では、Bさんが「販売・接客職に就くことが譲れないのであれば、その職種で何がやりがいだったのか」について、エピソードをいくつか話してもらいながら深く掘り下げていった。「人が好き、商品が売ることが好き」なのであれば、そこから得られるやりがいがあったのではないかと考えたためである。

たとえば、「お客様からのクレームを適切に処理したことで、お客様との信頼関係が回復した」とのエピソードであれば、「販売・接客そのものではなく、自身なりの方法でお客様に関与することで人間関係を改善させた、その成功体験をやりがいと捉えている」、また、「接客の過程では、『どのような会話をすればお客様が喜んでくださるのか』を考え、また、その感触を踏まえつつ『どの商品が好みでありそうか』を考えた」とのエピソードであれば、「宝飾品を売るための販売・営業戦略立案に強みがある」等である。

エピソードを集めるなかで求職者担当はBさんの1日の仕事の流れやお客様と対峙する姿をイメージできるようになり、販売・接客職にこだわる必要はなく、スーパーの販売戦略立案等も適している旨をBさんに伝え、そのような職種の紹介も始めた。併せて、求人市場においてシニア人材の活躍が期待されている業界（介護業等）や、シニアを顧客とする業界（シニア向け旅行販売、シニア向け食品販売等）へも視野を広げてみてはどうかとアドバイスした。

最終的に、Bさんはアクティブシニア向けマンションの企画職に就くこととなった。入居者の要望を聞いたり、入居者に喜んでもらえるようなサービスを企画立案したりする仕事であり、前職と同様にBさんが得意とする「情報を聞きながら、何かを提案する」スキルを大いに活かすことができる。

● 成功事例

Success Stories

No.3

～55歳・男性／前職からのキャリアの継続性に固執せず
柔軟な判断をしたことで、最も重視する条件に適った再就職を実現～

Cさんは大手メーカーで営業として働いてきたが、早期退職制度を利用して55歳で退職をした。家計には余裕があったため年収へのこだわりは強くなく、再就職先の選定にあたって重視したことは、「中堅・中小企業の部門長」というポストと、「若手社員の育成に携わる」という業務内容であった。職種に関しては、前職から引き続き営業職に就くことを希望していたが、シニア世代に対して営業職の募集は少なく再就職活動は難航した。そのような中で、同社担当者が紹介したのが「個別指導塾の教室長」という案件であった。教室長というポジションは保護者対応を求められるため、保護者と同じかそれ以上の年齢であるシニア人材においてこそ需要があり、また、大学生アルバイトを中心とした講師のシフト管理や生徒からの月謝の回収といった業務もあるため、顧客と円滑にコミュニケーションを図るスキルとマネジメントスキルの双方が求められる。営業に長く携わったCさんであればこれらの業務にも対応可能と期待できること、また、若手社員の育成に携わりたいというCさんの意向を踏まえると、教育サービス業に対しても関心を持ってもらえるはずだというのが同社担当者の判断であった。実際にCさんはこの案件に関心を示し、ネックになると思われた「年収が300万円を下回る」という点に関しても、Cさん自身が経済的に余裕を持っていたこと、3ヶ月の試用期間を超えると業績に応じてインセンティブ給与が支給されることから、Cさんの場合には問題とならなかった。

本事業について

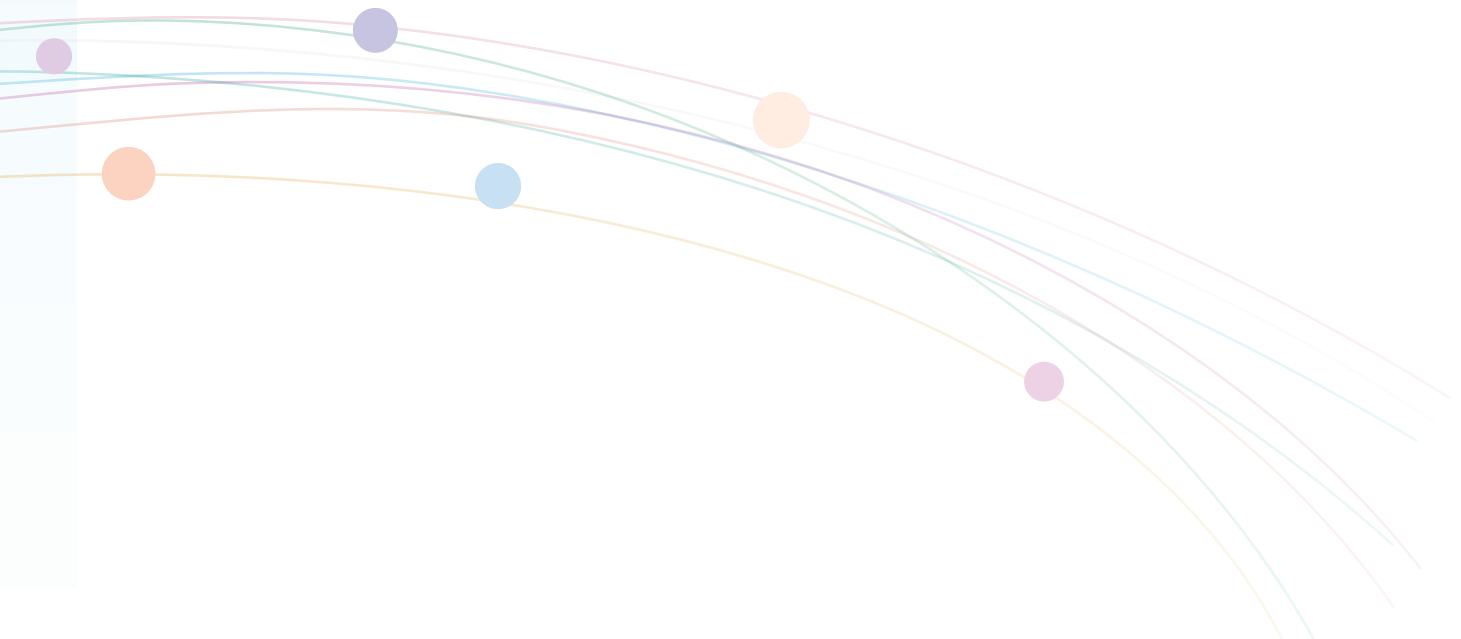
令和2年度厚生労働省委託事業
民間人材サービスの活用検討事業(高齢者雇用の促進)

■ 検討会委員

	氏名(敬称略・五十音順)	所属(令和3年1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	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
	中田 光佐子	株式会社パソナマスタース 代表取締役社長
	柳川 忠興	株式会社マイスター60 取締役 シニアビジネス事業部長

■ 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・再就職を支援する紹介・派遣事業者向けノウハウ集
実践・応用編
「2+10のノウハウ」実践ガイドブック

2021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。

