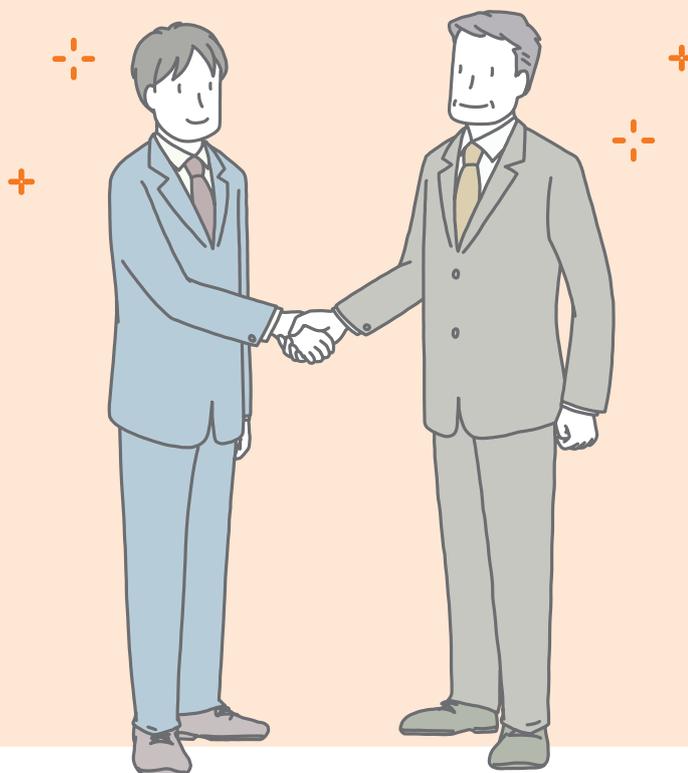


第 1 章

【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
- 2** 【高齢従業員】の活躍に向けた取組のポイント
- 3** 【高齢求職者】の活躍に向けた取組のポイント

14

16

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ますます拡大し、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、苦手という若手もいますが、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。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ますます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、企業全体でリスキ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っておくことで、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

背景	<ul style="list-style-type: none"> ●若年労働力が減少する中、従業員も求職者も多様な人材を活用する必要がある(ビジネスモデルの転換) ●業界でIT化が進展するなか、ベテランの持つアナログのコミュニケーション力がいっそう重要に
----	---

第一の主訴: 高齢従業員が活躍できる環境整備

第二の主訴: 高齢求職者が活躍できる環境整備

我が事とする	<p>【調査結果】高齢従業員がいない事業者も少なくない(高齢者活用がまだ問題となっていない事業者も)</p> <p>【提案】アンケート調査結果(10年以内に従業員が60歳に達するとの回答42.7%、高齢従業員が増えていくとの回答50.3%)を示し、我が事として今から備える必要があることに気づいてもらう</p>	ITツールを利用した求職者の獲得	<p>【調査結果】高齢求職者でも、ITツールを使って求職活動を展開している例がある</p> <p>【提案】求職者獲得のためにも、ITツールのいっそうの活用が必要(ITとアナログのコミュニケーション力の上手な組み合わせが重要)</p>
--------	---	------------------	--



活躍する高齢者像を共有	<p>【調査結果】高齢従業員の活躍イメージがわからない事業者もある</p> <p>【提案】高齢従業員の活躍事例を示し、高齢者の活躍イメージを持ってもらう</p>	求人者に理解を求める	<p>【調査結果】求人者が、求職者の年齢が高いことについて漠然とした不安や抵抗感を持っている場合がある</p> <p>【提案】高齢求職者のマッチングには求人者の理解・協力が必要(それには求人者への働きかけ・丁寧な面談等のアナログなコミュニケーションが重要)</p>
-------------	--	------------	--



高齢者が活躍できる職場環境整備	<p>【調査結果】高齢従業員のいっそうの活躍には、IT化への対応が必要と考えている事業者が多い</p> <p>【提案】ITツール等の利用に必要なスキル習得を支援する、ITツール等に強い若手との協業・補完を促す(ベテランはアナログのコミュニケーション力・ノウハウで若手を支援・技能移転)</p>	マッチングの成功例等を共有	<p>【調査結果】求人者の理解・協力に向け、働きかけたり、マッチングを成功させた事業者等がある</p> <p>【提案】求人者に働きかけマッチングが成功した事例や高齢求職者が活躍している事例を共有する</p>
-----------------	--	---------------	---

業界の発展のためには、ITツールを上手く活用しつつ、
アナログのコミュニケーション力の強みをいっそう活かすことが必要。
それには、高齢者を含む多様な人材が活躍できるような環境整備が必要。
(ITスキル習得支援、ベテランと若者が得意・不得意を補完しあえる関係強化等)