

高齢者派遣の課題

第1章では、高齢者派遣において実績を挙げている派遣会社のモデルケースを見ていただきましたが、様々なモデルケースが存在していることがお判りいただけたと思います。

この第2章では、今後、高齢者派遣を積極的に展開されようという派遣元において課題になるであろう事項を挙げて、幾つかの対策を検討してみます。その背景となる事業モデルが様々であれば、同じ課題に対する対策も変わってきます。回答は1つではありませんが、第1章のモデルケースと関連付けながら対策をパターン化して示しますので、今後の高齢者派遣事業展開のヒントとなればと考えます。

1 料金設定

高齢者派遣の料金設定は、当然賃金と直結する問題ですので、端から見ますとかなり配慮を要するよう思われますが、実のところ料金設定についてはかなりシンプルなルールが適用されているケースが多いようです。

1 経験知識を必要とする専門業務での料金設定

経験知識を必要とする専門性の高い業務では、若年者層で派遣することが難しく、定年を迎えた高齢者でないと派遣が難しいというケースが多くあります。そうしたケースでは、料金交渉こそ生じますが、結果として「高齢者だから」という設定をすることはなく、あくまで業務に要する経験知識に応じた派遣料金ということになります。

2 高齢者派遣をパッケージで営業する場合の料金設定

「4-1. 高齢者の働く場を確保する目的で専門業務特化型を選択した派遣会社」のビルの設備管理業務や「5-2. ネットワークを駆使した高スキルの人材を、業界横断的な提案型営業で活用する派遣会社」の金融営業支援業務では、営業の段階ですでに、業務内容とそれを遂行できる高齢者をバックで派遣することがサービスの前提となっています。こうしたケースでは、スタッフの能力如何ということではなく、パッケージとして一律の料金が設定されることが多いようです。

3 軽作業など専門性を要しない業務での料金設定

軽作業に高齢者を派遣するようなケースでも、業務遂行できれば問題はありませんから、「□経験知識を必要とする専門業務での料金設定」同様に、派遣料金において特段な配慮を要することなく、通常の料金設定で派遣を実施することになります。

4 従来、主として高齢者以外がやっていた業務に高齢者を入れる場合の料金設定

残念ながら、未だに高齢の派遣スタッフを受け入れることに抵抗感を持つ派遣先は存在します。従来、主として高齢者以外で対応していた事務系業務ですと、なかなか派遣先の抵抗感を払拭できないケースがあります。そうした場合においては、適宜な人選さえなされれば、年齢に係わらず遜色なく業務遂行できることから、派遣元として料金面での妥協をしてでも、高齢派遣スタッフの受け入れをお願いするケースがあるようです。実際に、こうしたケースから、高齢者の派遣に対する懸念が払拭されるケースも多いようです。

5 継続雇用対策でグループ会社（親会社）から人を受け入れる場合の料金設定

継続雇用対策としてグループ会社（親会社）OBを再度グループ内に派遣するケースでは、どうしても親会社の意向に料金設定も影響を受けます。従来の待遇に配慮した料金設定（賃金から連動させられる）のケースもありますし、業務内容に係わらずほぼ一定額に料金設定するケースもあります。継続雇用対策では、総じて派遣料金に差をつけない（つまり賃金に差をつけない）ケースが多いようですが、「3-2. 親会社OBによる欠員補充対応を実施する派遣会社」のように、グループ外への派遣同様に、通常の料金交渉を行うケースも少ないですがあるようです。こうしたケースでは、企業の独立採算制が重視されることが、その背景として考えられます。

2 在職老齢年金制度

高齢者派遣においては、給与取得と老齢年金取得のバランスを取る意味で、在職老齢年金制度が大きな課題となってきます。まず、派遣スタッフ側にとってフルタイム就労を回避する傾向が出ること、派遣元にとって、その制度をどのタイミングで派遣スタッフに説明するかということです。

【在職老齢年金制度：60歳以降厚生年金加入している場合、給料と年金の合計額が一定額を超えると年金が全部又は一部カットされる制度】

2-1 在職老齢年金制度によるフルタイム就労の回避

理由はともあれ、元気なうちは働いていたいと考える高齢者は多くいます。ましてや、仕事に喜びを感じていた人や生計のために働きたいという人、技能伝承の意味で引き続き働くことに使命感を持っている人などは、定年後もできる限りフルタイムでの就労をしたいと考えることが多いようです。

しかし、在職老齢年金制度が理由で、老齢年金を受給している人はフルタイム就労を回避する（月額年金受給額によって異なるが、一定額以上の給与月額があると年金が減額される、あるいは受給できなくなる）傾向にあります。

このため、冒頭の「高齢者派遣に特段の取組をしていない一般的な派遣会社」のように、フルタイム就労を前提とした営業体制を採っている大手派遣会社は、高齢者には短期・スポット派遣のみしか紹介できない、という認識から高齢者派遣に消極的になる派遣元が多い傾向が生じます。

派遣スタッフが在職老齢年金制度の支給停止（一部カット）を回避したいと考えている場合、派遣元がそれに配慮した対応を採るとすると、厚生年金保険に加入不要な就労条件とするか、あるいは月額給与を一定以下に抑えることになり、以下4つの対応ケースがあります。

※厚生年金保険の加入基準は、2ヵ月超の就労で、所定労働日数及び時間が概ね従業員（注）の3/4以上の就労時間勤務である。

（注）ここでの「従業員」とは、派遣元従業員を指す。

1 パートタイム派遣を推奨する

「5-2. ネットワークを駆使した高スキルの人材を、業界横断的な提案型営業で活用する派遣会社」のように、営業支援のような業務ですと、会議参加でも営業同行でも、主たる営業そのものは派遣先の従業員がするので、派遣スタッフが1日フルタイムで就労する必要はありません。そうしますと、午後のみとか午前中のみというようなパートタイム勤務が可能となります。

2 短期派遣を推奨する

また、一定期間限定の派遣として派遣先に提案できれば、2ヵ月以下の派遣期間という設定も可能です。

3 週3日以下の派遣を推奨する

モデルケースで多く示された技術職や販売営業職など、フルタイム勤務が要請される業務では難しいのですが、「1-2. 大手顧客に即戦力の高齢技術者を積極的に売り込む派遣会社」のモデルケースに示したプロジェクトコーディネータの例もあるので、業務内容によっては週3日以下の勤務は可能でしょう。モデルケースでは示せませんでした。高齢者の財務経理業務等では週数日ないし月末月初のみの派遣等の例もあります。

4 2名以上でのシフト勤務を推奨する

フルタイム業務を2名以上で担当するというケースです。「3-3. 親会社OBの希望・都合に重点を置く派遣会社」の研究開発業務や、「4-3. 経験業務の就労特性から、高齢者の体力や安全に配慮した派遣会社」のドライバー業務のように、フルタイム勤務が前提になる業務でも、シフト勤務で対応する方がむしろ、双方で都合をやり繰りし、派遣スタッフ不在の状況を避けることが可能であり、健康を理由とした退職時等では後任配置までスムーズな移行も可能になるといった利点があります。これは高度な専門性を有しながらもフルタイム勤務を望まない、高齢者派遣特有の形態です。

2-2 派遣スタッフへの在職老齢年金制度への周知

高齢者の立場で考えた場合、実際に老齢年金を受給していても、年金制度自体をよく理解しているとは限らないことにも配慮が必要です。むしろ年金制度の内容を知らない方が多いかもしれません。そうしますと、在職老齢年金制度に関する告知は、派遣スタッフにとっては重要な情報となります。その情報をどのように告知するのか、また、相談をどう受け付けるのか、この双方への対応が必要となってきます。

告知、相談の双方の対応を5つのケースで見えます。

1 派遣登録の時点で告知する

「1-4. グループ会社内での継続雇用策に対応しながら、高齢者の働きやすさを重視する派遣会社」のように、求人募集で「年金併用可」という謳い文句で在職老齢年金制度を意識させる派遣元もありますが、一般的には「4-1. 高齢者の働く場を確保する目的で専門業務特化型を選択した派遣会社」のように、登録時に老齢年金の受給状況を把握しておき、在職老齢年金制度を告知しているというケースが多いようです。

また、高齢者の登録説明会等では、説明カリキュラムの中に組み入れているところもあるようです。

2 派遣での仕事紹介ないし就労の時点で告知する

具体的な仕事の話の話を派遣スタッフにする際に在職老齢年金制度によって年金が停止ないしは一部カットされるか否かを説明するというケースです。①と併用するケースも多いようです。継続雇用として高齢者派遣をする場合には、「2-2. 常用型派遣で、親会社の継続雇用策と一般の派遣事業を両立する派遣会社」のように、在職老齢年金制度に連動する（派遣スタッフにとって不利益にならないような）形で派遣料金や賃金を計算する派遣元もあります。

3 年金制度等の知識を持っている営業担当者やフォロー担当者が対応する

高齢者派遣をかなりの人数で行っている場合、「6. 親会社OBの経験技能を福利厚生事業の一環として提供する派遣会社」のように、派遣スタッフに身近な存在である営業担当者やフォロー担当者に十分な教育を施して相談に対応させる派遣元があります。

4 特定の窓口を設置して年金制度等に関して相談を受ける

③のように営業担当者やフォロー担当者が随時対応できれば、それに越したことはないのですが、年金制度も時々で変更されることもあり、営業担当者やフォロー担当者が間違った説明をしてしまうというリスクも考えられます。むしろ専門の担当者へ相談を集中させた方が安心ではないかという考え方もあります。実際には、相談窓口を専任で設けている派遣元は多いようです。

しかし、高齢者派遣の件数が多いようであれば、③と④の中間策として、「1-4. グループ会社内での継続雇用策に対応しながら、高齢者の働きやすさを重視する派遣会社」のように、各拠点に専門知識のある従業員を配置する、という対応も考えられます。

3 労働意欲

少子高齢化の時代において、高齢者にはその経験や知識を生かして社会にまだまだ貢献していただきたい、そして技術・技能の継承を図っていただきたいということが社会的な要請です。また、定年退職をした人が、新たな職場を自身で探すということの負荷を考えれば、積極的に労働者派遣を利用した就労を図っていただきたいものです。

高齢者が派遣就労する理由は、派遣元の業態によって傾向があるようですが、派遣スタッフによってもかなり多様です。派遣元は、この理由をよく理解して、できる限り就労に前向きになっていただくよう、訴求力の高い人材募集や、サービスの見せ方をすべきです。

まず、派遣就労の理由に由来するケースとして

1 「生きがい」「社会参加」といった理由で派遣就労する

かなり、労働意欲に溢れた理由です。しかし、その積極性が人間関係では裏目に出ることもあるようですから注意が必要です。（「5. 派遣先でのトラブル」の③のようなケース）派遣先の状況（年齢構成や慣習など）を事前に十分説明して、特に派遣先での指揮命令関係などはおざなりにせず、明確に話しておくことが重要です。

2 「副収入が欲しい」「健康のため」といった理由で派遣就労する

孫にお小遣いをあげたい、規則正しい生活のリズムを持ちたい等、自身の生活に軸足を置いた理由ですが、仕事の場では責任も伴いますし、立場に応じた立ち居振る舞いも必要です。労働者派遣という制度をきちんと理解してもらい、派遣スタッフとしてルール（就業規則に限らず、派遣先でのルールに従うことなど）を守って働いてもらえるようにしていただきましょう。

3 「家庭での居場所が無い」「やることがない」といった理由で派遣就労する

消極的な感じを受ける理由ですが、やはり働こうという気持ちに向いているわけですから、働くことに意欲的であることに変わりはありません。むしろ、仕事へのこだわりは人一倍ある、というケースも多いようです。言葉通りに受け取ることなく、経験に照らし合わせて、どのような仕事がしたいのか、本人の自尊心を尊重しながら本人の希望を引き出して、ミスマッチングにならないようにしたいものです。

4 「生計を得るため」といった理由で派遣就労する

ある意味、4つのうちで一番切実な理由ですから、高い労働意欲が期待されます。しかし、常に本人の希望どおりの仕事があるとは限りませんし、登録後に待機いただくこともあるでしょう。ましてや、生計を立てるとなれば、すぐにでも仕事に就きたいという心情がうかがわれます。やはり、こうした人には、現在の仕事状況を具体的に説明して、本人の希望とどこまで刷り合わせができるのか、適切に説明しながらマッチングをするようにしたいものです。

以上の理由は、必ずしも言葉どおりには取れないことも多いと思われます。「生きがい」ということに恥ずかしさを感じて「やることがない」という派遣スタッフもいるでしょうし、その逆もいることでしょう。ですから言葉にとらわれず、登録の段階で高齢者の本意を聞き出せる(あるいは推察する)ようコミュニケーションに努めることが重要です。

ただし、どのような理由にしても「1-1. 需要と募集を一体化して高齢者派遣に取り組む派遣会社」のように、労働意欲の喚起において、キャリア・経験を持った人に対する敬意・言葉遣いへの配慮は必要不可欠なものと思われます。

一方で、派遣就労の理由が希薄なまま働き始めていると思われる高齢者もいます。派遣スタッフ個人が置かれた環境が派遣就労に自然と導くケースです。

5 継続雇用制度の中で自身の派遣先就労場所を確保する

これは、従来の経験知識を期待されるか、あるいは自身の意向が尊重されて派遣就労するケースですから、そうした状況で就労できること自体が労働意欲に繋がっていると考えてよいでしょう。ただし、処遇(賃金面)については他者との平等なルール適用が重要で、「2-2. 常用型派遣で、親会社の継続雇用策と一般の派遣事業を両立する派遣会社」のように従来の処遇を尊重した待遇にするのか、あるいは、全く別のルールの適用をするのか、ルールの下、不平等感による労働意欲の減退を招かないような対応が必要です。

6 自身の経験・知識のピンポイント評価によって労働意欲が喚起される

「3-2. 親会社OBによる欠員補充対応を実施する派遣会社」のように自社グループ内でも、「5-2. ネットワークを駆使した高スキルの人材を、業界横断的な提案型営業で活用する派遣会社」のような業界内コネクションでもそうですが、自身の経験・知識が高く評価され、ピンポイントで仕事に誘われるというのは、サーチ型派遣と同じで派遣スタッフ本人の自尊心を強く刺激し、労働意欲を喚起するものであろうと考えられます。

7 仲間意識が相互に刺激となり労働意欲を生む

かなり、派遣スタッフの状態としては特異ですが、周囲に同業を続けてきた人材が多く存在し、その自負心が仲間意識となり、相互に刺激となって派遣就労しているケースです。

「7. 派遣スタッフの高齢化への対応を模索する派遣会社」のような派遣添乗員の場合、個人単位の業務という印象が強いのですが、同業で長く続けてきた派遣スタッフ同士のネットワークが存在します。長期働いてきた高齢者であれば、それは一層でしょう。また「5-1. 実績を重視する業務に、教育訓練を施しながら派遣する派遣会社」においては、派遣スタッフ同士が切磋琢磨するのみならず、派遣元従業員も家電販売経験者であり、刺激を与える存在となっています。

少しケースは異なりますが、「4-3. 経験業務の就労特性から、高齢者の体力や安全に配慮した派遣会社」においては、派遣スタッフも派遣元従業員もほぼ全て高齢者であることで、相互の働く姿勢がそのまま励みになっているようです。

4 健康問題

派遣元は、高齢者に対する継続的な健康への配慮が必要です。60歳でも元気な人は多くいますが、やはり年齢を重ねていけば体力の衰えがありますし、慢性的な疾患を抱えている可能性も高くなります。疲労が蓄積すれば、健康に支障がでることが考えられます。

健康問題への取り組みについては幾つかの対応があります。

1 2名以上でのシフト勤務を推奨する

この章の「2-2. 派遣スタッフへの在職老齢年金制度への周知」でも述べたとおり、在職老齢年金制度への対応だけではなく、身体への負荷を考慮して、むしろ積極的にシフト勤務を勧める派遣元もあります。

2 健康診断の回数を増やす

年1回の法定による健康診断はもちろんとして、「4-3. 経験業務の就労特性から、高齢者の体力や安全に配慮した派遣会社」のように、健康診断を半年毎に実施している派遣元もあります。派遣元の費用負担も大きいことから、経営判断としては、かなり決意を有する判断と言え、派遣元の高齢者への配慮を強く感じる対応です。

3 フォローによる健康への配慮

フォロー時における派遣スタッフの状態変化への配慮は、労働者派遣事業においては基本です。モデルケースでは1つ1つ取り上げませんでしたが、登録時も含めて高齢者派遣を多く扱っている派遣元は、皆、異口同音に健康やメンタル面への配慮に気を配る必要を述べています。やはり日常の変化への配慮が重要だという考えが浸透しているのです。

なお、派遣スタッフ自身の健康問題以外での課題として、親の介護をするために退職するというケースも出ており、高齢化の影響はこうしたところにも出てきています。

5 派遣先でのトラブル

高齢者派遣における派遣先でのトラブルについては顕著な2つの傾向があります。

1 派遣先でのトラブルがほとんどない

継続雇用対策として高齢者派遣を実施するケースでは、派遣スタッフの能力や働き振りが派遣元にも十分把握されており、かつ派遣スタッフ自身も派遣先の社風や業態を熟知していることから、トラブル自体はもちろん、派遣元もスタッフフォローにあまり時間を割かない傾向にあります。

2 派遣先指揮命令者の対応がトラブルとなる

派遣先指揮命令者のマネジメント不足や、過剰な期待がトラブル生むケースがあります。「4-1. 高齢者の働く場を確保する目的で専門業務特化型を選択した派遣会社」で見られた、派遣先からの派遣スタッフの「順応性が劣る」「自己主張が強い」といった苦情も、実際にそうだというケースばかりではなく、どうしても年長者であることから扱いづらいという意識が先行することがあるでしょうし、場合によってはできるはずだという思い込みが、派遣スタッフを放置状態にして、業務上の軋轢をきたすということがあるようです。年齢に係わらず、その派遣先にとってはあくまで新人であることから、他の従業員同様に指揮命令をしていただくよう、就労当初に明確にお願いしておきましょう。

3 派遣スタッフの就労態度・姿勢がトラブルを招く

過去の地位や経験が、本人の意思に係わらずトラブルを招くケースもあります。派遣スタッフ自身が良かれと思って発言したことが不遜な態度に取られるというようなケース、派遣スタッフにとっても自らの経験などが長けているためにどうしても派遣先社員の粗が見えてしまうケースですが、それは②の逆の状態といえるでしょう。派遣先では高齢者であっても新人であることを、派遣スタッフに十分に得心させて派遣就労させるのは、派遣元の役目です。どのような経験があっても、まずは職場に慣れること、そして仲間の1人としての信頼を得ることを優先させるようにしたいものです。そのためには、積極的に職場のやり方を吸収し、迷った場合には判断を仰ぐ謙虚さが重要です。そうした後になされる積極的な発言であれば、高所適所からのアドバイスと受けとられるということに理解を求めることが必要です。

6 派遣前の教育

高齢者への教育というと、よくパソコン教育等が挙げられることが多い印象がありますが、モデルケースでは（派遣スタッフ本人が希望する場合は別として）そうした教育を積極的に施している派遣元はありませんでした。では、どのような教育を施しているのでしょうか。

1 個人情報保護・機密保持・コンプライアンス

「1-3. 技術系派遣に注力し、グループ会社 OB 活用とブランド力（社会的信頼性）による募集に強みを見せる派遣会社」のような個人情報等を扱う業務では、こうした教育が必須になります。一般的な事項の教育を行ってから、派遣先が多くの派遣スタッフを受け入れているケースであれば、その派遣先固有のルールに関する教育まで実施することがあります。

2 安全衛生

「4-1. 高齢者の働く場を確保する目的で専門業務特化型を選択した派遣会社」のように、建築設備運転のような業務で派遣する場合には、[①](#)同様に、こうした教育が必要になってきます。

3 資格取得

高齢者の場合、新たに資格取得をして派遣就労をするというケースはかなり稀な印象を受けますが、高齢者の生活環境を活かして新たな業務に就こうとする場合には、「7. 派遣スタッフの高齢化への対応を模索する派遣会社」の添乗員のように、要資格の業務であれば、その資格取得のための支援も必要です。

これら[①](#)~[③](#)は、高齢者だからというのではなく、等しく就労に必要な教育であり、その意味で当然なものなのですが、幾つかの派遣元が強調したこととして、教育の範囲からは漏れるかもしれませんが、以下のようなことの説明に時間を割いています。

4 派遣就労の際の心構え

「5. 派遣先のトラブル」[③](#)のようなトラブルは、業務そのものとは関係ない心理的な要素に起因することが多いものです。「5-3. 派遣先・派遣スタッフの啓発活動を図りながら、自社ブランド力（業界内知名度）を使って求人企業と求職者を多様にマッチングする派遣会社」のように、高齢者専門の登録担当者を置き、希望や過去の経験を聞き出すのみならず、派遣スタッフとして働く上での心構えを持ってもらうようにするということは、派遣後のトラブルを未然に防ぐ意味でかなり重要になります。高齢者といっても、派遣就労は初めて、という方も多いでしょうから「初心に帰る」「謙虚になる」といった、初めての職場で持たなければならない気持ちというものを改めて伝えておきましょう。