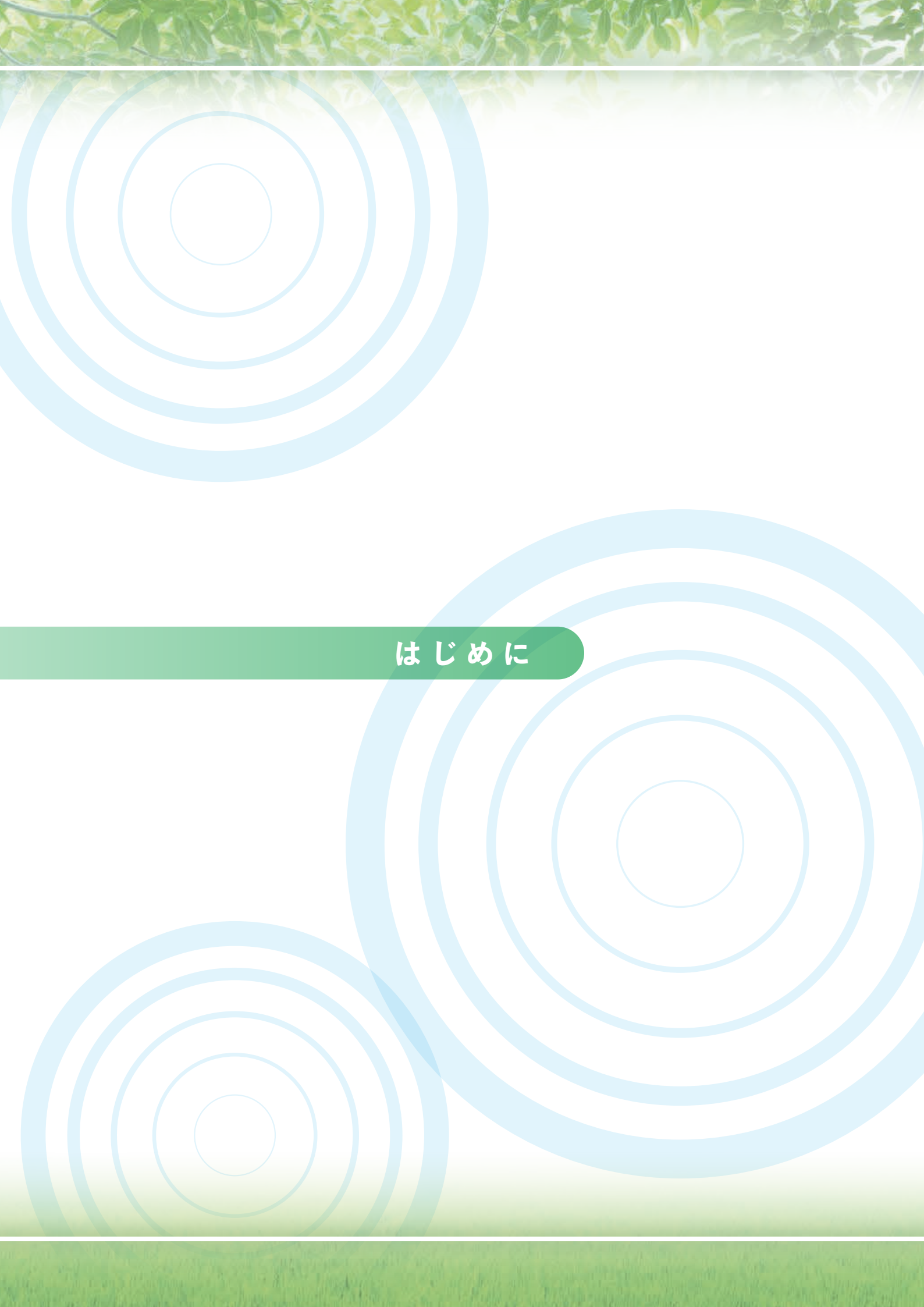


コールセンター

シニア人材の 雇用・活躍推進 ガイドライン

のための

人生**100**年時代のキャリア
これからも／これからは コールセンターで活躍

The background features three sets of concentric circles in a light blue color, positioned in the top-left, bottom-left, and bottom-right areas. The top and bottom edges of the page are decorated with a green border: the top shows leaves and branches, while the bottom shows a grassy field.

はじめに

コールセンターは生活者・お客様からの注文受付や疑問の解決、不安・不満の解消など、顧客と事業者をつなぐ窓口としての役割に加え、顧客の声を商品やサービスの開発・改善に活かしたり、企業の信頼やブランドイメージ向上に寄与するといった経営戦略を担う役割も求められています。

カスタマーセンター、お客様相談室、インフォメーションセンター、ヘルプデスクなど呼称やそこで従事する人数・規模の大小など様々ですが、顧客接点と経営戦略の役割を有する組織が「コールセンター」です。

近年ではスマートフォンの普及でテキストによるコミュニケーションが主流となったことで、電話だけでなくメール・チャット・SNSといったマルチチャネルで対応することから「コンタクトセンター」と称され、接点の多様化・デジタル化により CX（顧客体験価値）向上も期待されるなど、その重要性は増しております。

当協会は 2024 年 10 月に日本コールセンター協会から「一般社団法人日本コンタクトセンター協会」に名称を改めるとともに、少し先の未来を見据えた『今後のコンタクトセンターのあるべき姿』として、ステークホルダー毎に次の4つを掲げました。

- | | |
|------------------|---|
| (生活者・顧客) | 人とデジタルが融合した一人ひとりに最適なカスタマーサービスの提供 |
| (従業員・働く人) | 多様な人材が心身ともに健康的に活躍できる環境の整備 |
| (組織・事業者間) | 組織内の連携と事業者間の協業によるイノベーションの創出 |
| (社会) | 社会インフラとしての責務の達成 |

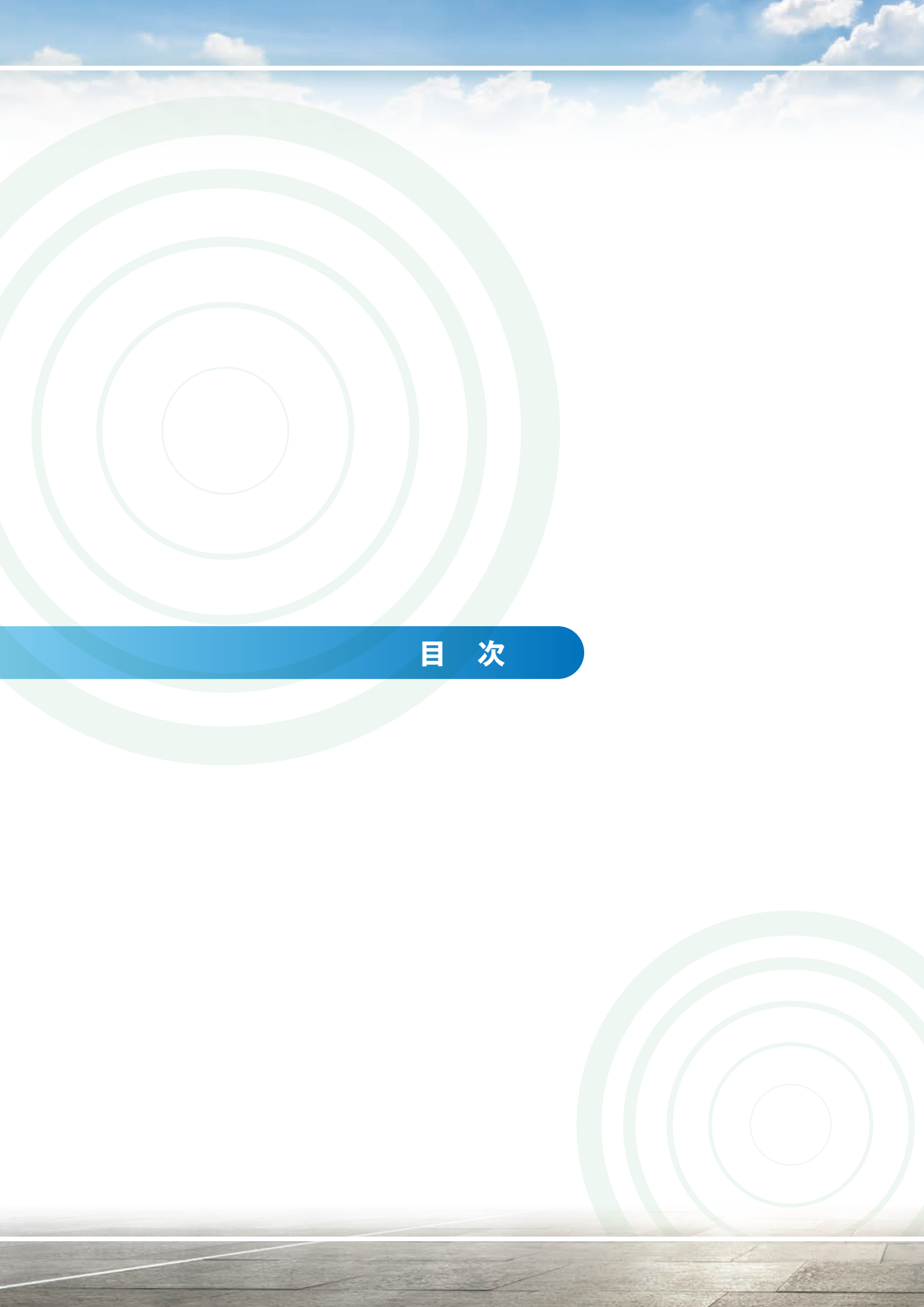
我が国における労働力人口の減少が、コールセンターにおける人材確保を一層困難にすることが見込まれることから、“多様な人材が心身ともに健康的に活躍できる環境の整備”に基づき、2024年度からシニアの雇用・活躍推進に取り組むことといたしました。

今般作成したシニア人材の雇用・活躍推進のためのガイドラインは、2024年に実施したアンケート調査や企業ヒアリング、推進委員の意見等をもとに、6つの指針を提言しております。

コールセンターで長年勤務され定年を迎えた方が継続して働き活躍し続けることはもちろんですが、コールセンター未経験者のシニアが新たな就業先としてチャレンジし活躍できることに言及したことが本ガイドラインの特長と考えております。

コールセンターを運営する事業者の皆さまが本ガイドラインを活用して、シニアをはじめとする多様な人材が活躍できる職業・職場としてコールセンターが認知され定着することを期待しています。

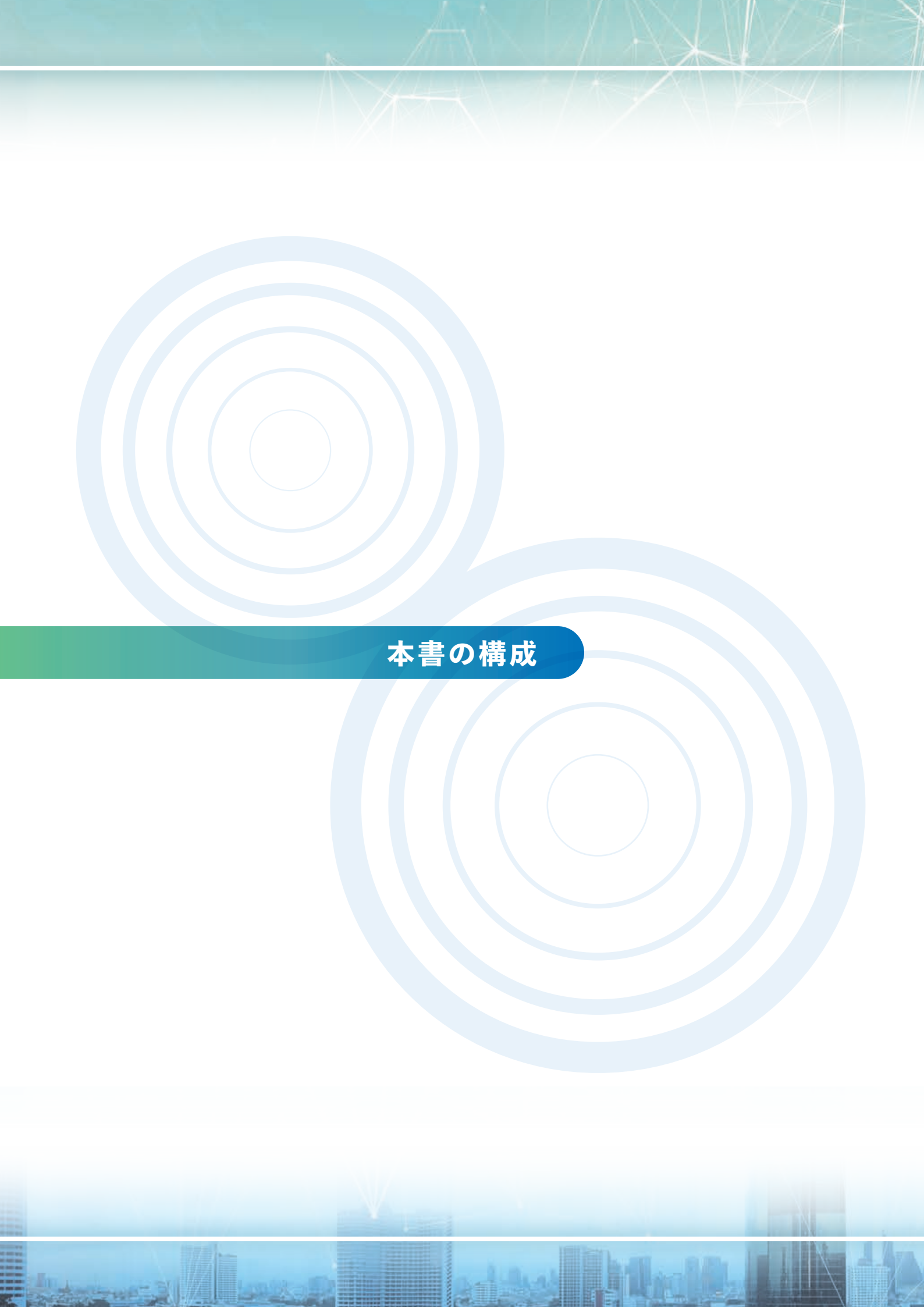
一般社団法人 日本コンタクトセンター協会



目 次

本書の構成

I.	コールセンター業におけるシニアの活躍に向けた考え方	1
II.	コールセンター業におけるシニアの活躍を推進するための指針	3
	指針1 シニアがいつまでも活躍できるしくみをつくる	4
	指針2 テクノロジーを活用してシニアをサポートし、強みを活かす	6
	指針3 シニアのライフスタイルと健康に即した働き方を提供する	8
	指針4 処遇を工夫してシニアの意欲を高める	10
	指針5 シニアを次世代人材育成の主役にする	12
	指針6 シニアの活躍を通じてわが国と地域に貢献するコンタクトセンターを目指す	14
III.	アンケート調査結果	17
IV.	ヒアリング調査結果	33
V.	参考資料	39
	1 70歳までの就業機会の確保(高年齢者就業確保措置)	40
	2 「同一労働同一賃金」	45
	3 継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について	47
	4 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援	49
	5 シニア雇用に関する各種助成金一覧(2025年度現在)	55
	6 関係機関のホームページ一覧	59
	7 主要参考資料	60



本書の構成



本書の構成は以下の通りです。

「**I. コールセンター業におけるシニアの活躍に向けた考え方**」では、コールセンター業において、さらなるシニアの活躍が求められる背景や考え方などを整理しています。

「**II. コールセンター業におけるシニアの活躍を推進するための指針**」では、コールセンター業高齢者雇用推進委員会での検討結果をもとに、業界各社がシニアの活躍を推進しながら競争力を高めるために取り組むべき課題や方向性を紹介しています。内容をより深くご理解いただきやすくするために、関連するアンケート調査やヒアリング調査結果、また他業種での取り組み事例などもあわせて示しています。

「**III. アンケート調査結果**」では、コールセンター業におけるシニア雇用の現状と課題、各社の取り組みを多面的に把握するために、コールセンター業高齢者雇用推進委員会が、一般社団法人日本コンタクトセンター協会会員企業を対象に昨年度実施したアンケート調査結果を紹介しています。

「**IV. ヒアリング調査結果**」では、コールセンター業高齢者雇用推進委員会が、一般社団法人日本コンタクトセンター協会会員企業を対象に昨年度行ったヒアリング調査結果の主要な意見を紹介しています。

また「**V. 参考資料**」として、高齢者雇用に関する情報一覧を示し、運用上の課題解決に向けて相談できる支援機関の紹介や高齢者雇用に関する制度などについても紹介しています。

会員各社を取り巻く状況は千差万別と思われますが、このガイドラインが各社の取り組みの一助となることを目指して編集しました。何卒ご活用下さい。





本書で用いたアンケート調査結果は、2024 年（令和6年）9月～10 月に一般社団法人日本コンタクトセンター協会が会員企業 152 社（有効回答数 32 社）と会員企業で働く従業員（60 歳以上）有効回答数 179 人、従業員（59 歳以下）有効回答数 1,093 人を対象に実施したものです。グラフの中に「n=○」と記載されている箇所がありますが、これはアンケート調査の回答数を示しています。

また、「指針1～6」で紹介している「他業種の事例」は「競争力を高めるための高齢者雇用」（高齢・障害・求職者雇用支援機構、令和3年第二版）を参考にしています。

「本書」においては、「高齢者（シニア）」を概ね 60 歳以上の者と定義しています。これは、本文中でも取り上げているように、年金の支給開始年齢の引き上げに伴い、60 歳以上の雇用機会の確保が大きな問題となっているという認識によるものです。

なお、高年齢者雇用安定法では、45 歳以上の者を「中高年齢者」、55 歳以上の者を「高年齢者」と定義付けています。





I.

コールセンター業における シニアの活躍に向けた考え方



コールセンター業におけるシニアの活躍に向けた考え方

少子高齢化が続くわが国では多様な労働力の活用が不可欠であり、コールセンター業界も例外ではありません。その点で、長年にわたってこの業界で働き、業務知識や経験の豊富なシニアは即戦力です。一方、さまざまな業界でキャリアを積んできたシニアをこの業界に受け入れて活躍してもらうこともコールセンター業各社の長期的持続的成長に欠かせません。

●シニアの力でコールセンター業の「今」を強くする

シニアが長年にわたって培ってきた技術や技能、知識や経験は、企業の競争力の源泉として効果的に活用することが可能です。ともすれば技術革新や環境変化に適応できないのではと危惧されるシニアですが、これまでのさまざまな経験とそこから得られた教訓により、事象の本質を把握できる洞察力と応用力の高さは若手や中堅を凌ぎます。シニアの持つ多くの「引き出し」をITやAIの力を駆使して活用することが企業の競争力を高めます。

●シニアの力でコールセンター業の「将来」を強くする

コールセンター業の将来は若手や中堅に託されます。シニアは将来を担う人材の育成において貢献できます。業務で培ったものだけではなく人生経験を含め豊富な財産を持つシニアの存在は、これからシニアに向かう世代のキャリア形成のロールモデルとなります。シニアの経験を若手や中堅に効果的に伝えるコミュニケーションの促進、シニアと若手の協働により、これからの託す人材の育成を着実に進めることが可能となります。

●シニア雇用をきっかけにすべての従業員の働きやすい職場が実現

シニア雇用を充実させるための取り組みはシニアだけではなく若手や中堅にも効果を発揮します。シニアにとって使い勝手の良い機材や業務ソフトの導入で仕事の疲労感が軽減されれば、すべての従業員の働きやすさも向上します。ライフスタイルに応じた柔軟な働き方は子育て中の若手社員にも使い勝手が良いものです。制度の充実は会社に対するあらゆる世代の従業員からの信頼感を高め、企業成長を実現する戦略的かつ長期的な布石となります。

高年齢者雇用安定法が2021年4月1日に改正され、企業のシニア活用を後押ししています。従来からの義務である「65歳までの雇用確保」に加えて「70歳までの就業確保」が努力義務となりました。また、企業によるシニアの雇用に加え、独立自営やフリーランスとなったシニアへの業務委託、企業が行う社会貢献事業でのシニアの活用も選択肢として加えられ、シニアの多様な働き方が期待されています。



II.

コールセンター業における シニアの活躍を推進するための指針



指針1 シニアがいつまでも活躍できるしくみをつくる

コールセンター業界が60歳以上のシニアを活用する理由には人手不足対応もありますが、「技術や技能、スキルの継承の観点で、熟練の労働者を活用できる」や「職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる存在である」など、経験豊かな即戦力としての積極的評価が背景にあります（図表1-1）。また、シニア活用に向けた具体的な取り組みは、企業が若年層からシニアまでのあらゆる年代の社員を大事にしようとする意思に従業員に示すことでもあります。シニアにいたるまでの一人ひとりに合ったキャリア（役割、職務、配置）の提供に従業員の会社に対する信頼感を高めます。

企業の意見

「女性の活躍を促す取り組みを導入することが男性を含めたすべての従業員の活躍につながることで同様に、シニアの活躍を促す取り組みを導入することで若年層も含めたすべての従業員の活躍につながると思っている」

従業員の意見

「60歳以上だからできる仕事、これまでの経験が活きる仕事などもあると思うので検討して欲しい」（60歳以上）

「当社では職種は限られているが60歳以上でも多くの方が就業されている。勤怠も比較的良好で、働く意欲を持っている印象を受けている。新しいことを学ぶことに苦労されることもあるが、長年培ってきた経験や知識はおおいに活かされていると思う」（59歳以下）

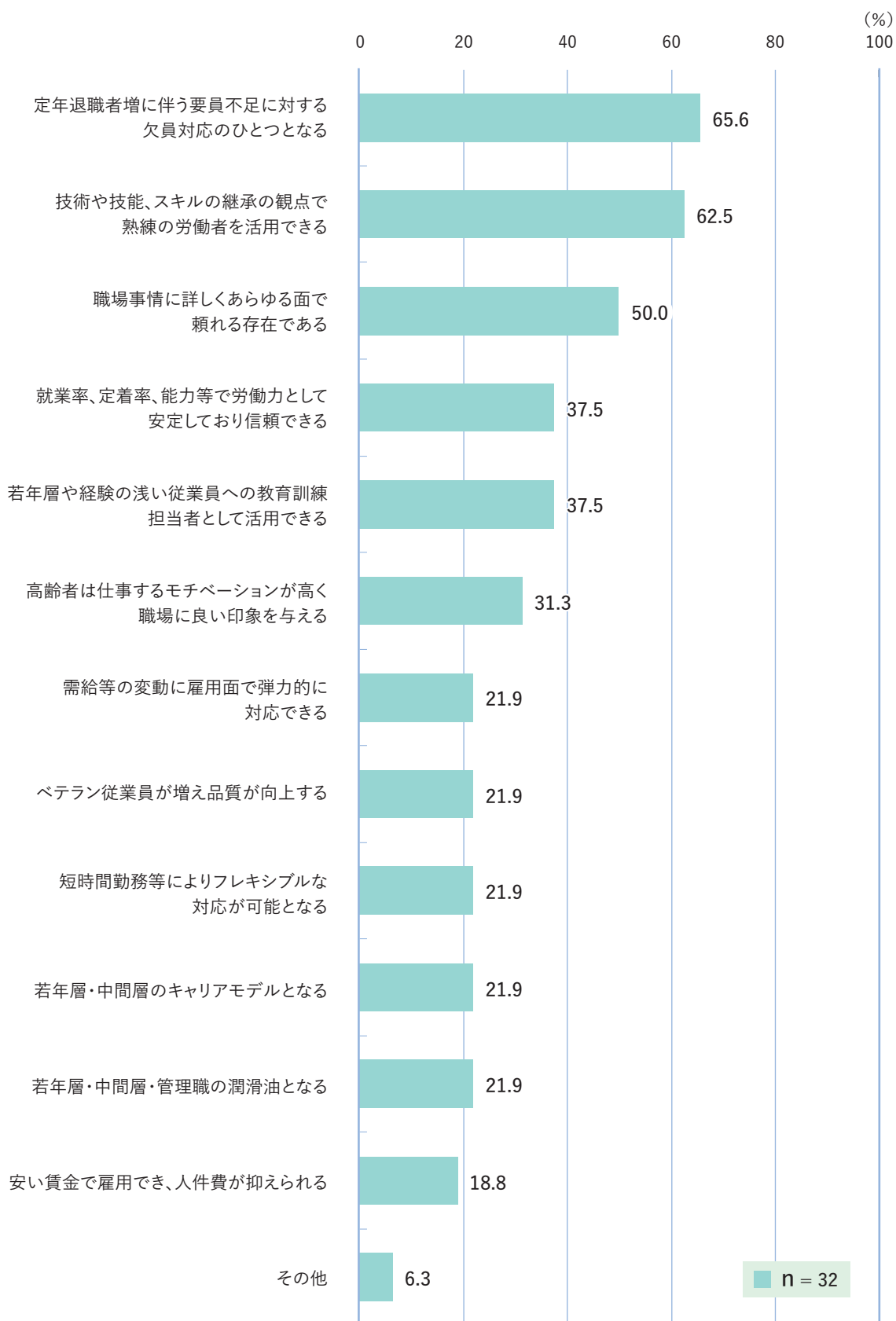
会員企業の取り組み

A社は数十年前からシニアの活躍に期待するメッセージを発信、他社に先駆け制度構築に取り組み、従業員の中に60歳超でも安心して働けるという心理的安定感が生まれました。

他業種の事例

- ・社長がキャリアコンサルタント資格を取得し、キャリアを支援する（運輸）
- ・管理職研修でシニア・障害者雇用は社会的使命と啓蒙（食品製造）
- ・シニア雇用を念頭に「短時間非正規職員マニュアル」を作成（福祉）
- ・シニアに大幅な裁量権を与えて創意工夫を刺激（福祉）
- ・会議や交流会を通して現場のシニアと本部のコミュニケーション充実（建設）
- ・高齢者雇用アドバイザーの活用（繊維）

図表1-1 60歳以上の従業員を活用するメリット(企業の回答)



指針2 テクノロジーを活用してシニアをサポートし、強みを活かす

高齢期に達すると体力や視力、聴力が低下する場合があります。顧客との受け応えにおける対応力、次々に登場する新技術や新商品に対する理解力が低下するシニアもいます。その現れ方、生じる年齢は個人差が大きいものです。とは言え、それによってシニアがこれまで培ってきた強みがすべて活かせなくなるわけではありません。ソフトウェアや入力補助、FAQやレポートングといった業務支援に最新技術を導入すれば今までと変わらず、または今まで以上にその実力を発揮できます。一方、ヘッドセットやチェアの改善、休憩室の充実等、職場環境の整備が疲労蓄積を防ぎます。

企業の意見

「コールセンターのコミュニケーターには活き活きと働いていただいている。仕事に対して真面目でシフトが堅いため助かっている。CRMシステムへの入力等をほぼ自動化すればもっと活躍できるようになると思う」

従業員の意見

「通勤時間が短いほど働きやすいと思う。在宅などで経験を活かしながら仕事ができる環境があれば働きたい」（60歳以上）

「記憶力が衰えても差し支えなく第一線で働けるようなしくみを増やしていただけると、腰痛、膝痛等がある方も難なく働ける椅子や机の工夫をしてくれるとさらに働きやすくなると思います」（60歳以上）

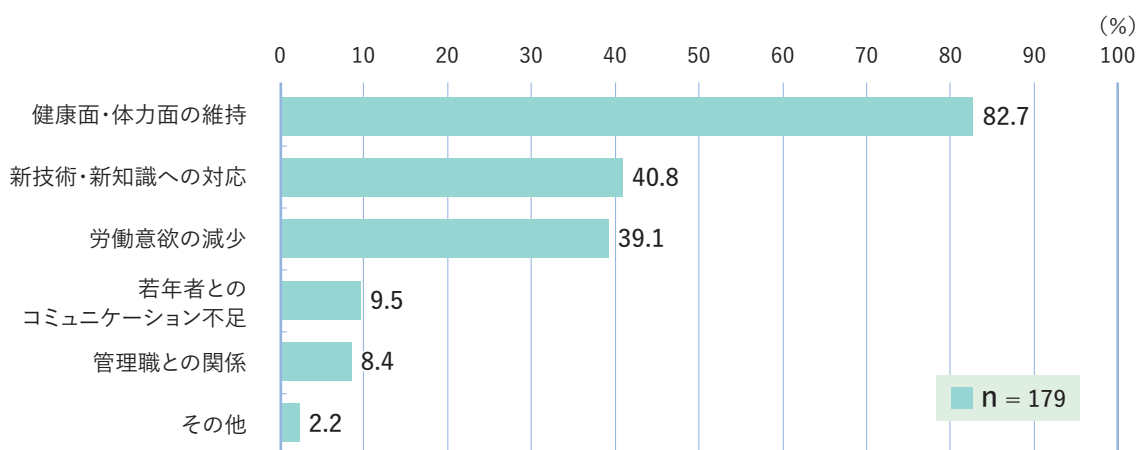
会員企業の取り組み

B社はパソコン用のレンズを設置、また、黄色をあまり使わない、文字のフォントのサイズを14以上にするなど、小さな文字が読みにくくなるシニアへの配慮を行っています。

他業種の事例

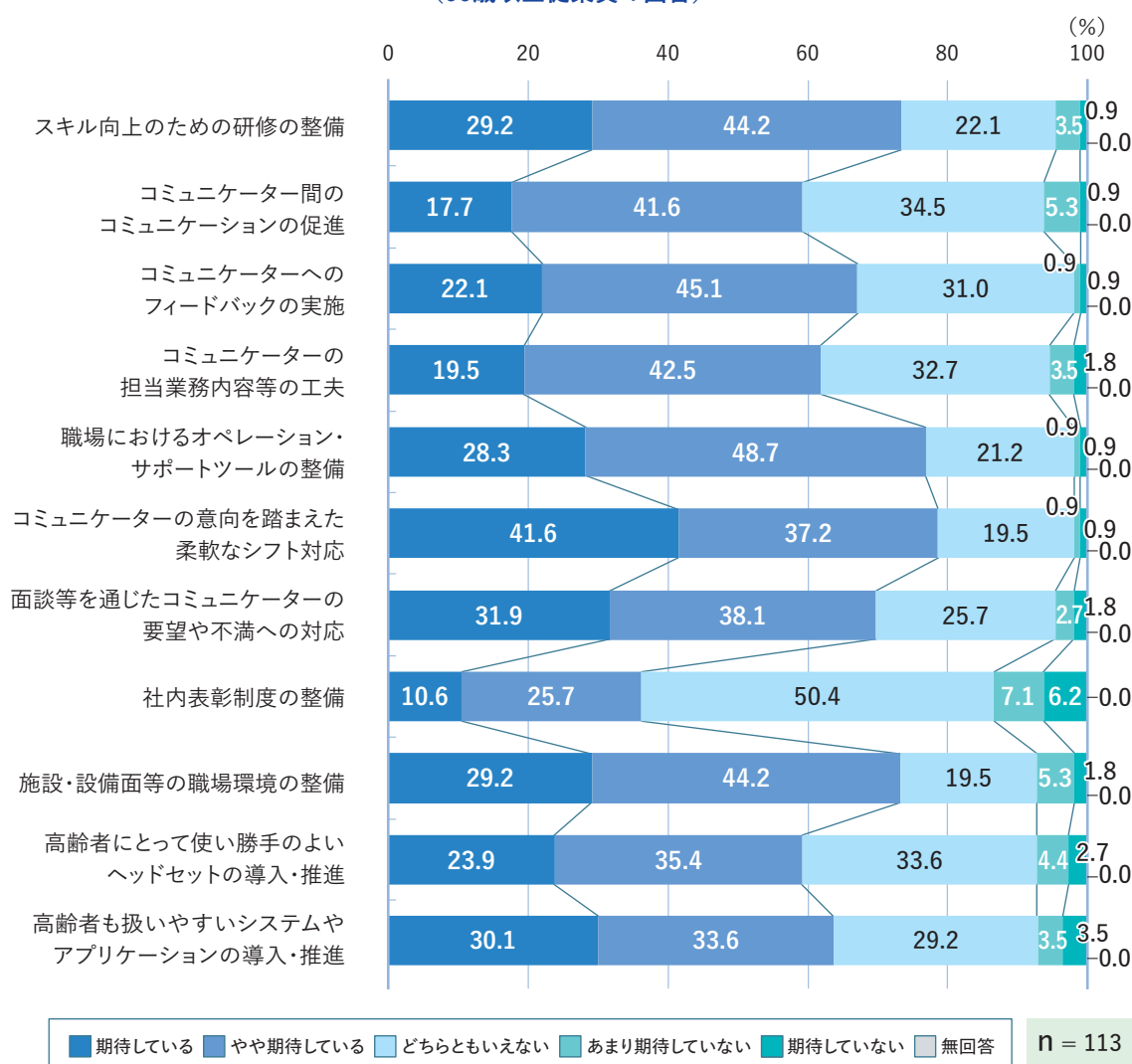
- ・手順書をタブレット化した際に文字を拡大（電気機械）
- ・備品や工具類を色分け塗装し識別容易化（金属）
- ・シニアは支流（ブランチライン）で自分のペースで作業（金属）
- ・目で見てすぐわかるようにイラストや図で掲示（農林）
- ・シフト表を見やすいものに変更（サービス）
- ・従業員全体の健康管理の観点から物置を改修し休憩室やトレーニングルームを開設（運輸）

図表2-1 希望年齢まで働くための課題(60歳以上従業員の回答)



注：働き続けたい希望年齢は「71 歳以上」とする回答が全体の 23.5%、以下、「70 歳」38.5%、「66～69 歳」9.5%、「65 歳」24.6%

図表2-2 コミュニケーター・オペレーターの仕事がい、モチベーションを高めるための施策(60歳以上従業員の回答)



指針3 シニアのライフスタイルと健康に即した働き方を提供する

シニアのライフスタイルは多様です。フルタイム勤務を希望する者、趣味や地域活動、孫の世話や介護等に時間をあてるためにパートタイムで働きたい者、パートタイムでも午前中のみや週3日、昼間勤務など希望は多岐にわたります。ワークライフバランスの観点から短時間勤務や希望を反映したシフトの設定、業務量や責任の軽減、副業への配慮により、シニアが実力を発揮できる環境整備が望まれます。また、働くシニアの健康への配慮も欠かせません。定期健康診断や人間ドックではシニア向けに検査項目を充実させるなど従業員の健康を増進するための取り組みが欠かせません。

｜企業の意見｜

「雇用確保にあたっては心身両面で健康増進を図るためのしくみの拡充、また在宅オペレーション拡大やIT技術の積極活用により、年齢を問わずに働きやすく活躍できる職場環境整備が課題であると認識しています」

｜従業員の意見｜

「シニアの就業については一番の不安が体力面だと思うが、在宅での勤務ばかりでも技術の遅れにつながらないとも限らないため、バランス良く柔軟な勤務体系を選択できるなどの雇用の整備が必要」(60歳以上)

「体力面や集中力が現在より衰えてきた際も継続して勤務できるよう、就業日数や時間をもっと柔軟に設定できるようになると良い」(60歳以上)

「子育て支援だけでなく孫育て支援のしくみが必要だと思う」(59歳以下)

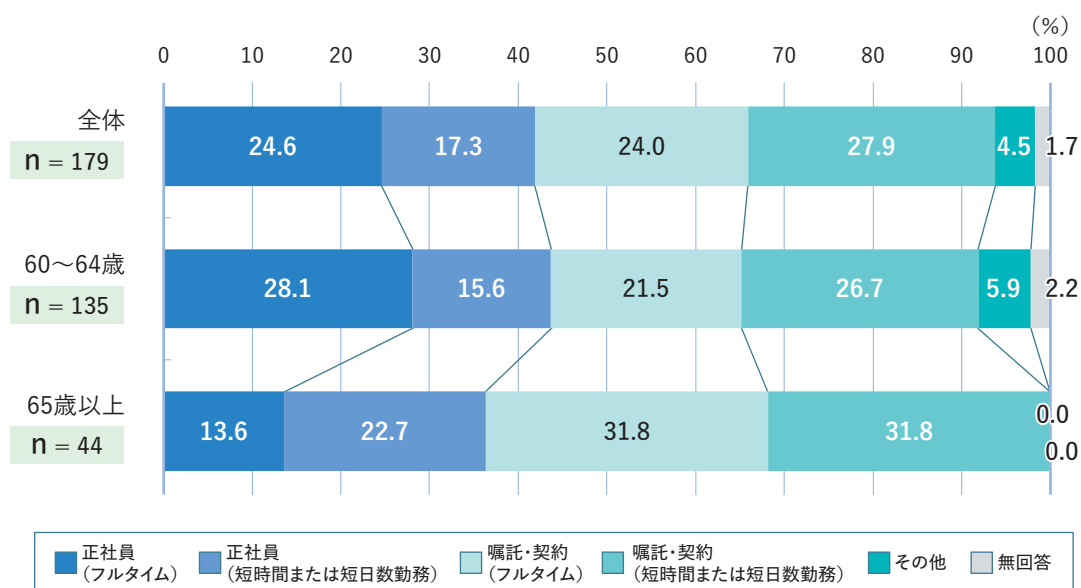
｜会員企業の取り組み｜

C社は家族の介護と仕事の両立が難しくなった場合は職場を離れて介護に集中してもらい、状況に応じて短時間勤務や完全復帰ができるように制度面でフォローしています。

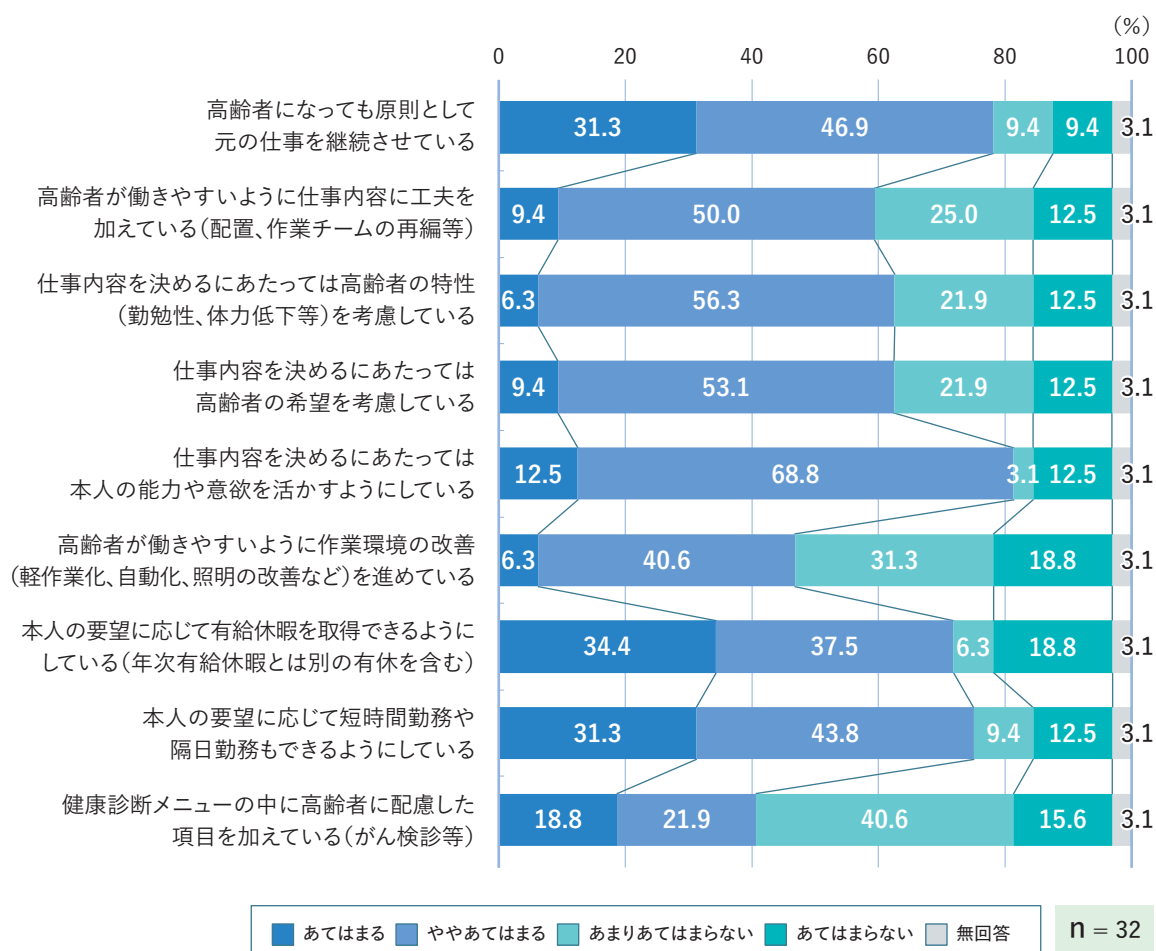
｜他業種の事例｜

- ・ 65歳から70歳、毎週20時間未満就業の「ベテランズクルー制度」を整備（飲食）
- ・ 「ハーフ勤務」（年間6ヶ月勤務）と「クォーター勤務」（同3ヶ月）を新設（小売）
- ・ 健康面に不安のあるシニアが自由出勤で後継者育成に従事（サービス）
- ・ 各現場事務所に血圧計配備（電気通信工事）
- ・ 健康診断結果を本人だけではなく家族にも伝える（建設）
- ・ 定期健康診断に法定項目以外の血液検査や大腸検査を追加（運輸）

図表3-1 希望する勤務形態(60歳以上従業員の回答、年齢別)



図表3-2 高齢者雇用をめぐる現状(仕事内容・就労条件)(企業の回答)



指針4 処遇を工夫してシニアの意欲を高める

コールセンター業界でシニアがこれからも活躍するためには学びの機会の充実が欠かせません。アンケート調査によれば「就労意欲や能力の維持・向上に努めるようにシニアに働きかけている」企業は3社に2社存在しますが、「シニアに対しても教育訓練を行っている」企業は4社に1社にとどまっています（図表 4-1）。社内外開催の各種研修に若手や中堅だけではなくシニアも参加させることを真剣に検討すべきでしょう。また、貢献度の高いシニアには相応の処遇を提供し、定年後の再雇用時に賃金や手当の大幅低下のようなギャップを生じさせない工夫が望まれます。

企業の見解

「当社では年齢を問わず社員が前向きに安心して働くことができるような人事制度をしいている。例えば正社員が定年後再雇用制度を利用する場合は、年齢だけを理由に役職や給与水準が変わることではなく、定年前とほぼ同じ制度（等級・報酬・評価）を適用している」

従業員の意見

「シニアの就労継続向けにも適正な学習枠を提示して欲しい」（60 歳以上）

「お客様に喜んでいただけるトーク、カスタマーハラスメントの対処方法の教育訓練」（60 歳以上）

「定年後に不安を感じる社員も多いため、セカンドライフに向けた説明、研修などの場は早い時期に実施すべきと思う」（60 歳以上）

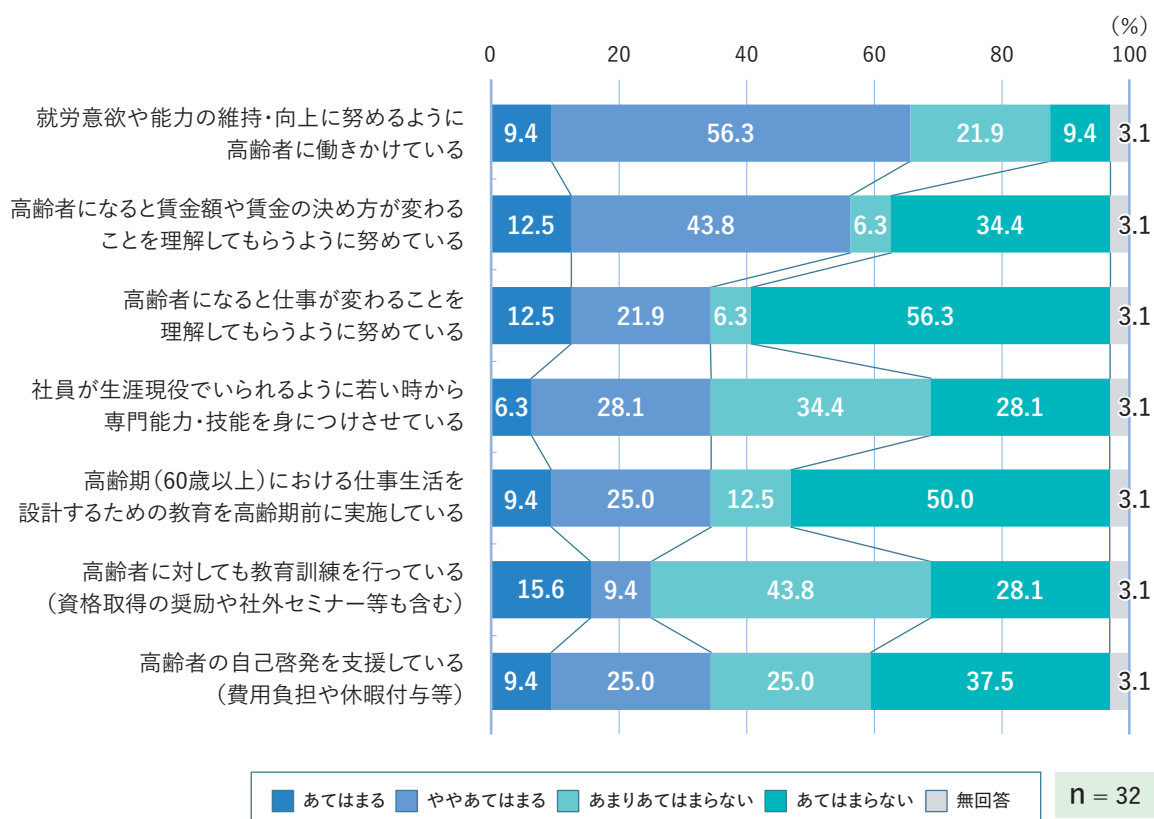
会員企業の取り組み

D社はシニアを含めて全社的にデジタルスキルを高める取り組みを実施しています。説明会を開くだけでは不十分と考え、スキルのある人が率先してシニアに教えています。

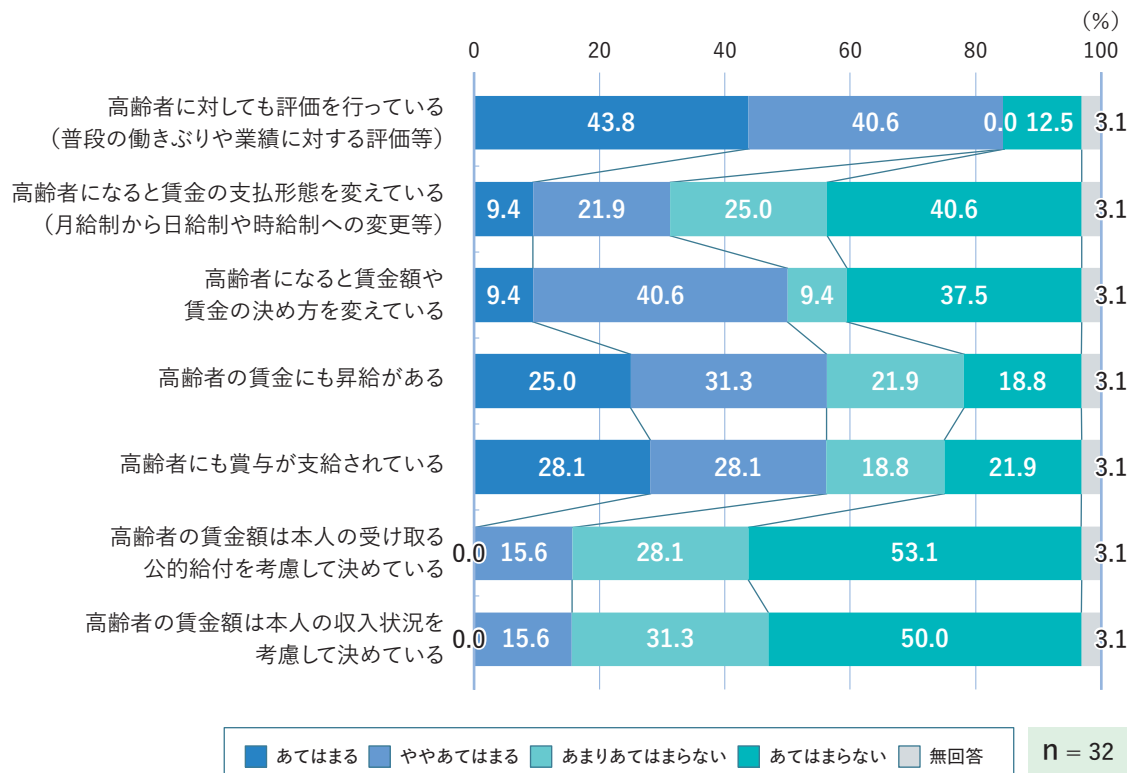
他業種の事例

- ・シニアの資格取得者にも資格取得奨励金や資格手当を支給（福祉）
- ・社内資格取得のための受験資格は年齢制限廃止（福祉）
- ・シニアの賞与は能力評価でプラスマイナス 30 パーセント（繊維）
- ・定年後の労働条件明確化のため「定年退職者再雇用規定」を整備（食品製造）
- ・人事考課表や評価基準を公開し、賃金制度の公正さ、公平さ、透明性を周知（電気機械）
- ・70 歳まで「社員」扱いで役職定年なし（木製品製造）

図表4-1 高齢者雇用をめぐる現状(意識啓発・能力開発)(企業の回答)



図表4-2 高齢者雇用をめぐる現状(評価・処遇)(企業の回答)



指針5 シニアを次世代人材育成の主役にする

コールセンター業界で長く活躍してきたシニアは業務に関する知識や経験にとどまらず人生経験も豊富であり、これからを担う若手や中堅の育成に欠かせぬ財産です。シニアの約3割は「若年者の人材育成」や「技術・スキル・人脈の伝承」に意欲を持っており、若手のメンター（サポート役）に相応しい存在です（図表 5-2）。また、メンターとなったシニアは若手や中堅が目指すこれからのキャリアを先導するロールモデルともなります。活発な世代間コミュニケーション、ともに学び合う企業風土の醸成により、自社のこれからの経営基盤を強固なものとする「人財」が育ちます。

企業の意見

「30～50代の女性スタッフとのコミュニケーションにおいて、60歳以上の女性従業員は潤滑油となり非常に助かっております。目に見えない役割に対しての評価制度やそのような従業員の確保が今後より必要になると感じております」

従業員の意見

「若手が管理者には話せない話も人生経験の豊富な従業員には話せ、その内容をアラートとして管理者層に上げてくれるオペレーターも多く、業務外のことで人生経験からくるスキルを活かせる人は多いと感じる」（59歳以下）

「年齢によるキャリアの壁を取っ払って下さるような方が増えると良いなと願っています。そんな方に私のメンターになってほしい」（59歳以下）

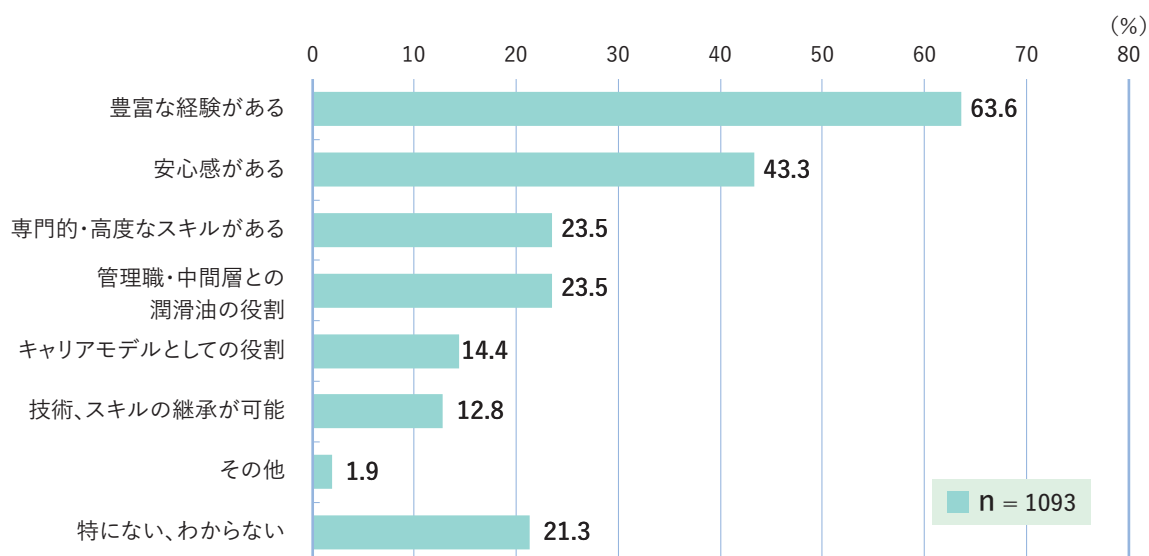
会員企業の取り組み

E社は職場の生き字引となっているシニア、セールスに長けていて退職されると現場が困るシニアなど存在感のある人々が70歳になっても働けるしきみを整えています。

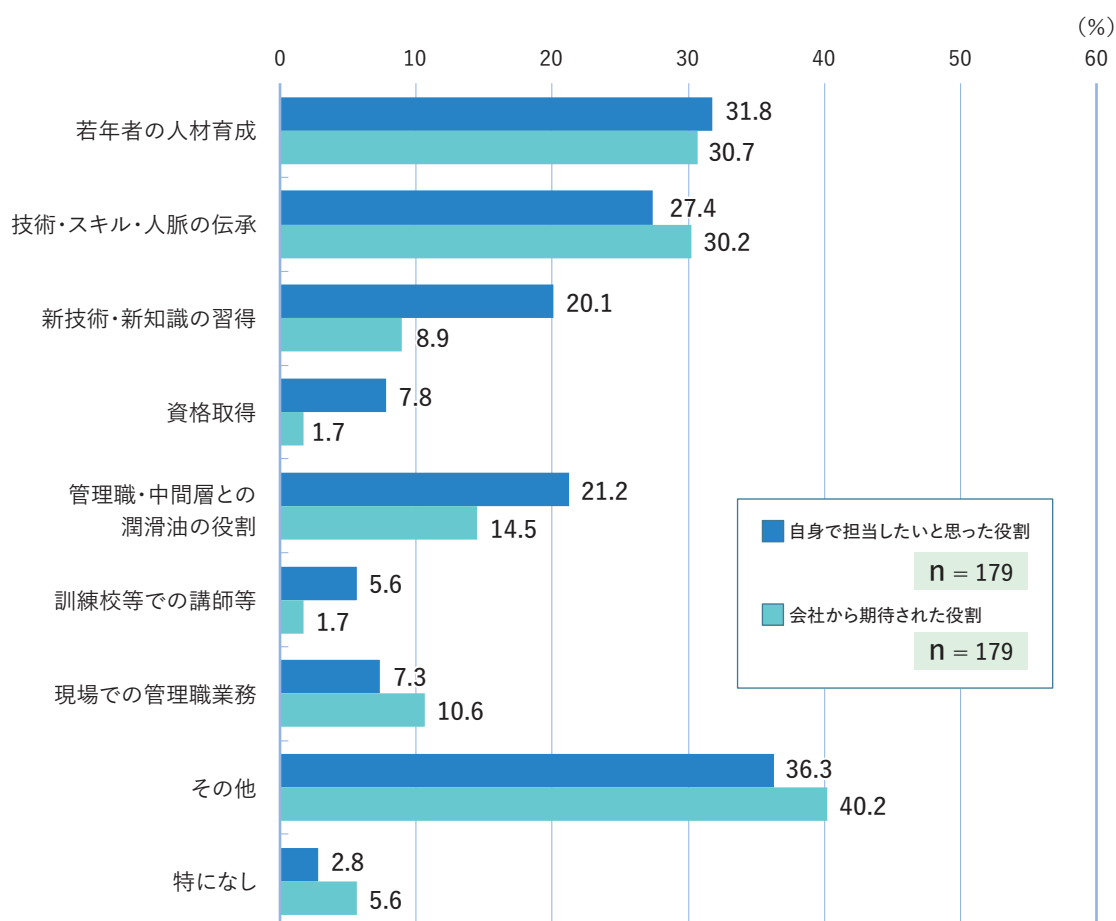
他業種の事例

- ・マイスター制度を設けて技能伝承（建設）
- ・豊富な実績・経験・高い技術力が認定されたシニアは「技術指導員」に任命（電気工事）
- ・シニアと後継者の接点を多めに設ける（金属）
- ・「レベルアップ研修」でシニアが若手に向けて熟練の技を発表（サービス）
- ・指導員となるシニアはOJT指導者としての研修を受講（ビル管理）
- ・シニア保育士は若手保育士の相談相手（福祉）

図表5-1 仕事をする上で60歳以上の従業員が優れていると感じること
(59歳以下従業員の回答)



図表5-2 60歳以降に自身で担当したいと思った役割と会社から期待された役割
(60歳以上従業員の回答)



シニアの活躍を通じて わが国と地域に貢献するコンタクトセンターを目指す

これまでコールセンター業界は全国各地に拠点を設け、特に地方の雇用拡大に大きく貢献してきました。また、子育てが一段落してから勤め始めた女性がその後も長きにわたって定着しシニアになっても活躍するなど、わが国のシニア雇用にも大きく貢献してきました。この間、コールセンター業界が蓄積したノウハウはこれからシニア活用が本格化する他の業界の指針ともなります。高齢化社会の到来でシニア顧客も増えるなか、シニア活躍を先導してきたコールセンター業界はこれからも企業市民としておおいに社会に貢献すべく、その取り組みのいっそうの充実が期待されます。

企業の意見

「60～65歳のシニア社員の給与制度の見直しを近々実施する予定。また、資格取得の推進を行うことでシニア社員の活躍フィールドを広げていきたいと思っている」

「シニアでも専門性を持ち、これまでのキャリアを活かせるメリットも感じているので、専門性や経験で引き続き活躍できる場を創っていきたくと思っています。年齢に関係なくチャレンジできる場(会社)にすることに真摯に取り組んでいきます」

従業員の意見

「一律に年齢だけで判断しないでほしい。むしろ年齢を重ねていることで得られるものもある（いわゆる年の功）」（60歳以上）

「定年後の継続雇用ではなくあらかじめ定年を延長し、社員自身に定年までのキャリアをどのように過ごすのかを考えさせるしくみとなれば良い」（59歳以下）

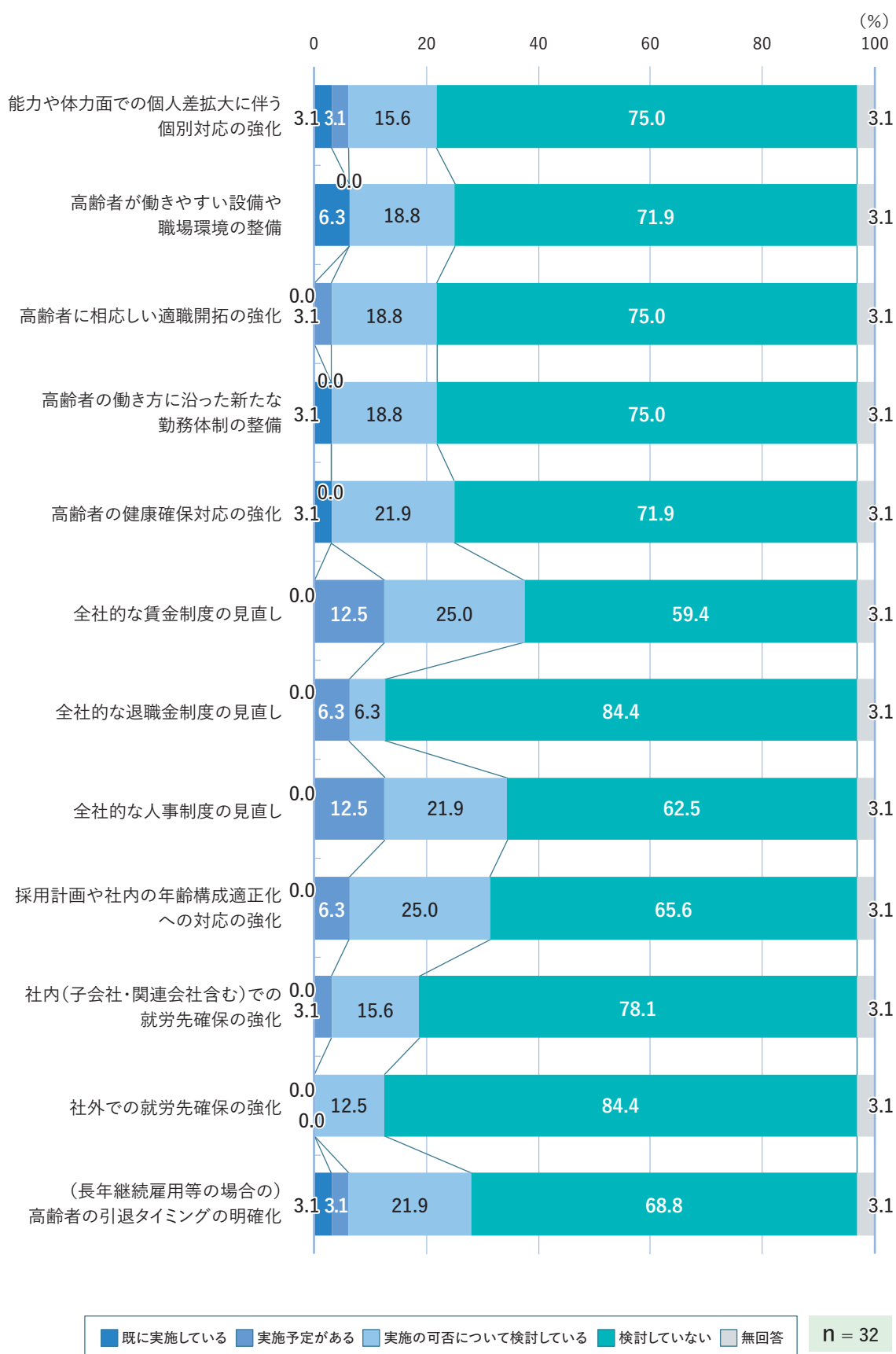
会員企業の取り組み

F社は第一線を退いた銀行員や証券会社社員が長年培ってきた専門性を活かせる業務が自社にあると考えて採用しています。

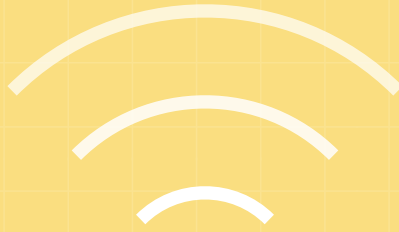
他業種の事例

- ・就業規則に「99歳まで再雇用」と明記（食品製造）
- ・シニアの新規応募者向けに職場説明会（福祉）
- ・ゴルフ場の芝刈り取り作業を健康的な早朝散歩としてアピールしシニアを募集（娯楽）
- ・専門知識を持った大手企業出身者による法令チェック（派遣）
- ・60歳以上の短時間就労者のみで運営する店舗を開業（飲食）
- ・65歳以上の非常勤嘱託職員がメンバーの「債権管理専門チーム」を編成（金融）

図表6-1 65歳以上の雇用を積極的に進める際の対応実施状況（企業の回答）







III.

アンケート調査結果



1. アンケート調査の概要

実施時期：令和6年（2024 年）9～10 月

調査対象：

【企業調査】 一般社団法人 日本コンタクトセンター協会
（旧 一般社団法人 日本コールセンター協会）会員企業
（エージェンシー・インハウス会員）を対象とした。

【従業員調査】 上記に勤務する従業員

- ① 60 歳以上の従業員
- ② 59 歳以下の従業員

調査方法：WEB アンケート

配布・回収状況

		配布数	有効回答数	有効回収率
企 業		152 社	32 票	21.1%
従業員	60 歳以上	—	179 票	—
	59 歳以下	—	1,093 票	—

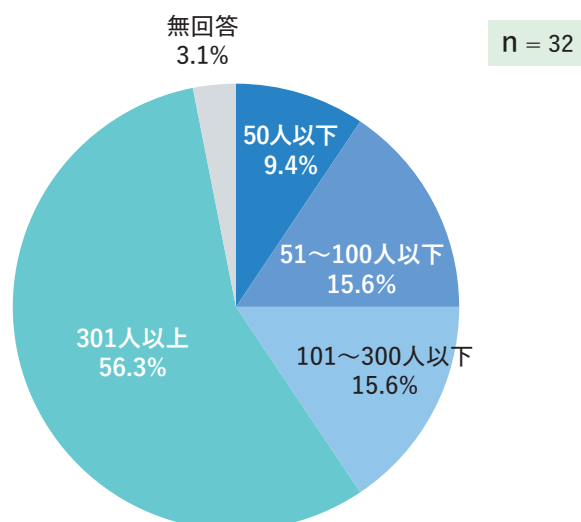
2. アンケート調査結果

(1) コールセンター業における高齢者雇用の現状

① 従業員規模（企業の回答）

従業員規模は、「301 人以上」が 56.3% と最も多く、次いで、「51 ～ 100 人以下」と「101 ～ 300 人以下」がともに 15.6% となっている。

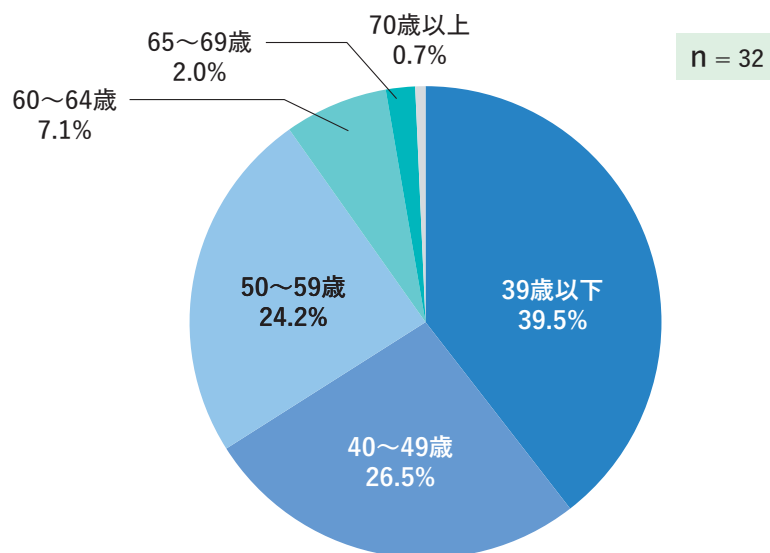
図表1 従業員規模



② 従業員の年齢構成（企業の回答）

従業員の年齢構成をみると、39歳以下が39.5%と最も多い。現状、60歳以上は9.8%にとどまるが、「50～59歳」が24.2%となっており、近い将来に高齢者の一層の増加が見込まれる。

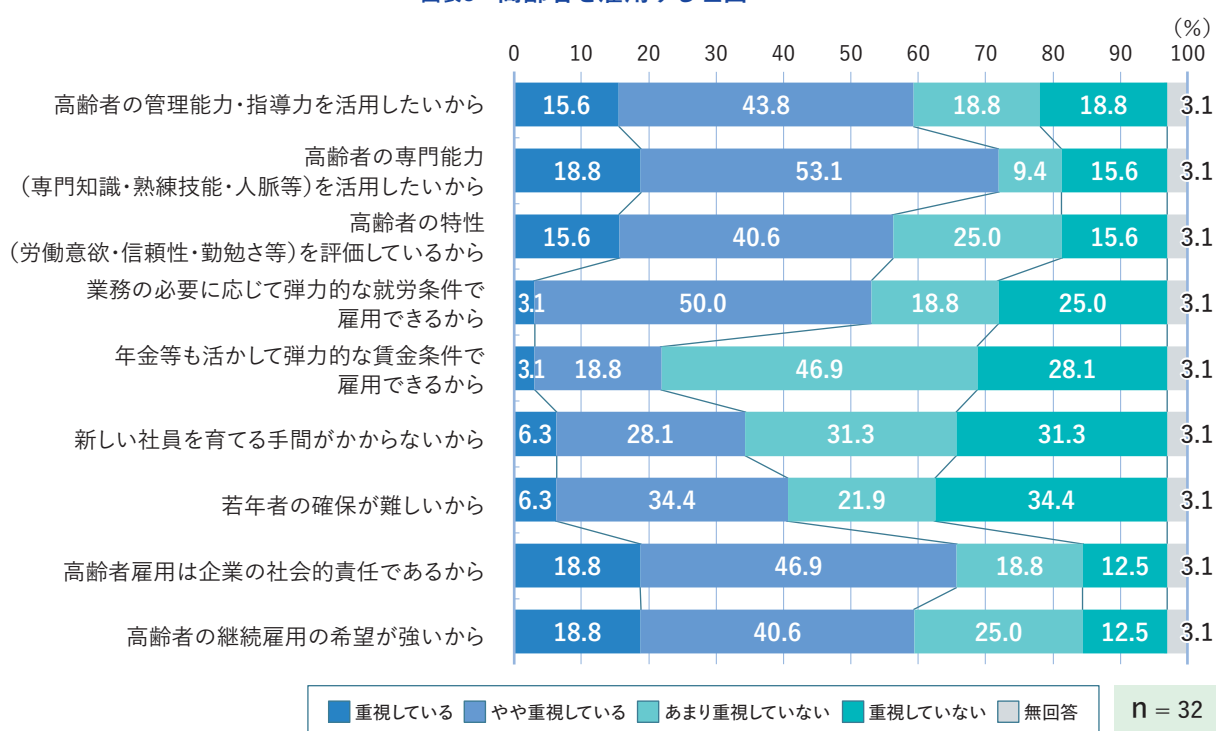
図表2 従業員の年齢構成



③ 高齢者を雇用する理由（企業の回答）

高齢者を雇用する理由として、「専門能力を活用したいから」（71.9%）や「高齢者雇用は企業の社会的責任であるから」（65.7%）の「重視」＋「やや重視」の割合が特に多い。

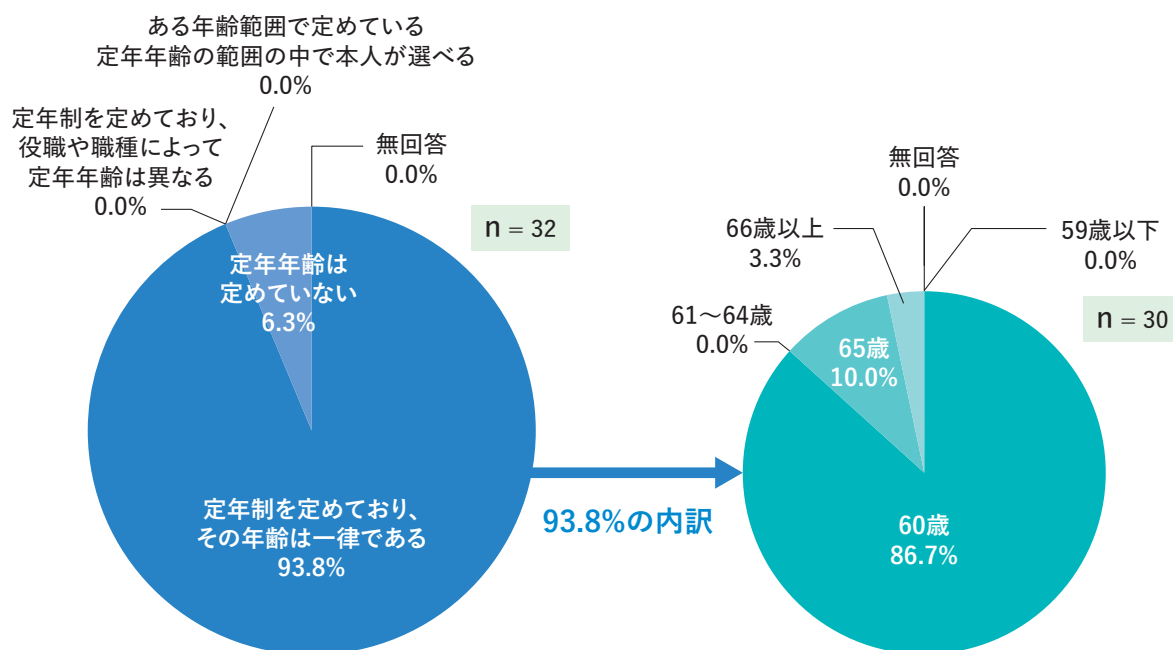
図表3 高齢者を雇用する理由



④ 正社員の定年年齢と定年制の今後の方針について（企業の回答）

正社員の定年年齢は、「一律である」が93.8%と圧倒的に多く、その場合「60歳」が86.7%で最も多く、次いで「65歳」が10.0%となっている。

図表4 正社員の定年年齢

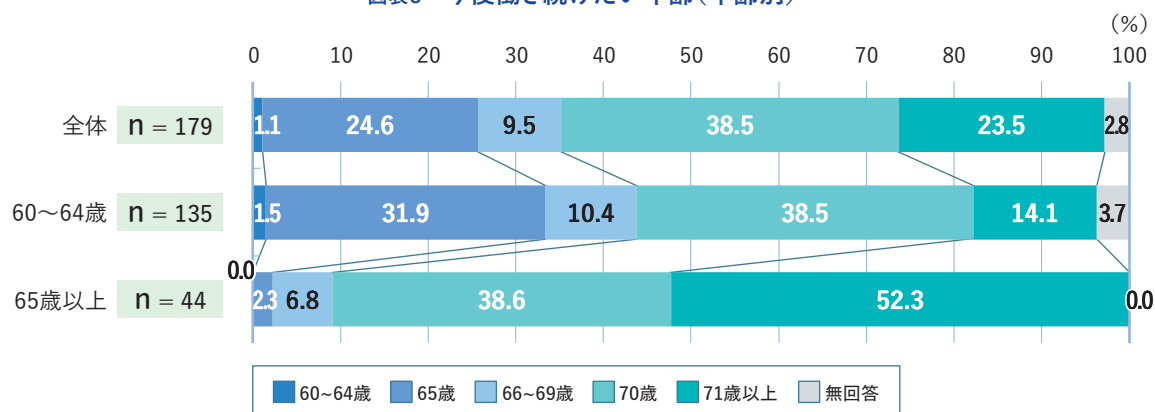


⑤ 60歳以上の従業員に聞いた働き続けたい年齢（60歳以上従業員の回答）

今後働き続けたい年齢を60歳以上の従業員に尋ねた結果を全体でみると、「70歳」が38.5%で最も多く、「65歳」（24.6%）が続いている。

ただ、回答者の年齢が高いほど、働き続けたい年齢も高まる傾向がみられる。現在「60～64歳」の回答では、希望年齢「70歳」（38.5%）、「65歳」（31.9%）であるものの、回答者が「65歳以上」の場合、希望年齢が「71歳以上」（52.3%）、「70歳」（38.6%）と高まっている。

図表5 今後働き続けたい年齢（年齢別）

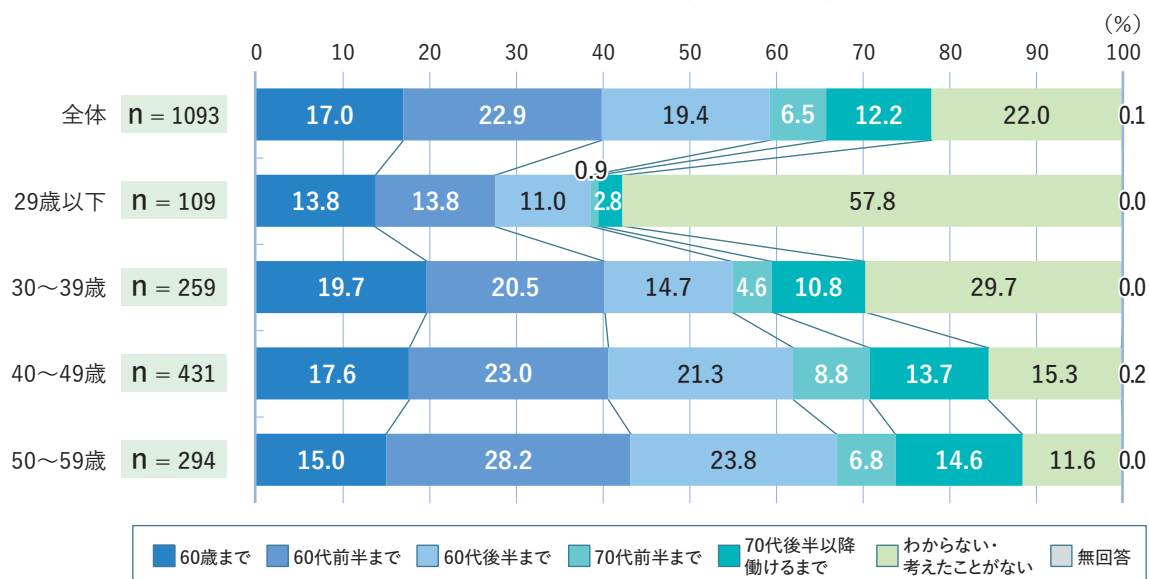


⑥ 59歳以下の従業員に聞いた働き続けたい年齢（59歳以下従業員の回答）

今後、働き続けたい年齢を全体でみると、「60代前半まで」が22.9%で最も多く、「60代後半まで」（19.4%）が続いている。

現在「30～39歳」の回答では、希望年齢「60代後半まで」が14.7%であるものの、回答者が「50～59歳」の場合には希望する割合が23.8%まで増加している。

図表6 59歳以下の従業員が働き続けたい年齢

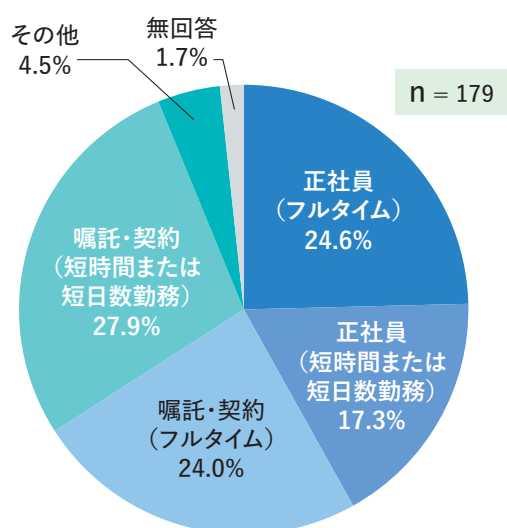


⑦ 今後希望する勤務形態（60歳以上従業員の回答）

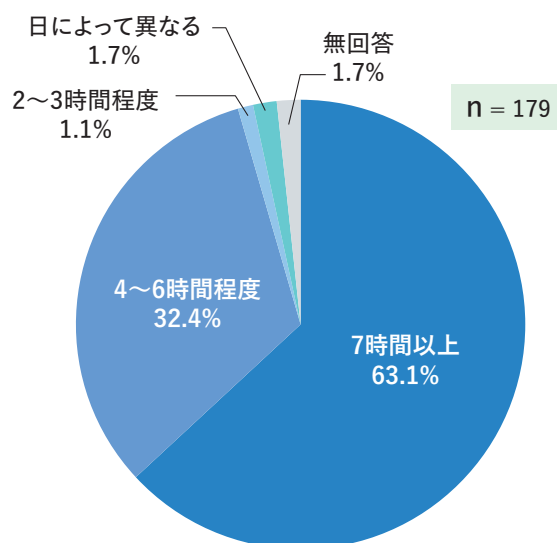
希望する勤務形態は「嘱託・契約（短時間・短日数勤務）」が27.9%で最も多く、以下「正社員（フルタイム）」（24.6%）、「嘱託・契約（フルタイム）」（24.0%）となっており、フルタイム勤務希望者が約5割を占めている。

勤務時間をみると、「7時間以上」が63.1%と最も多くなっている。

図表7-1 希望する勤務形態



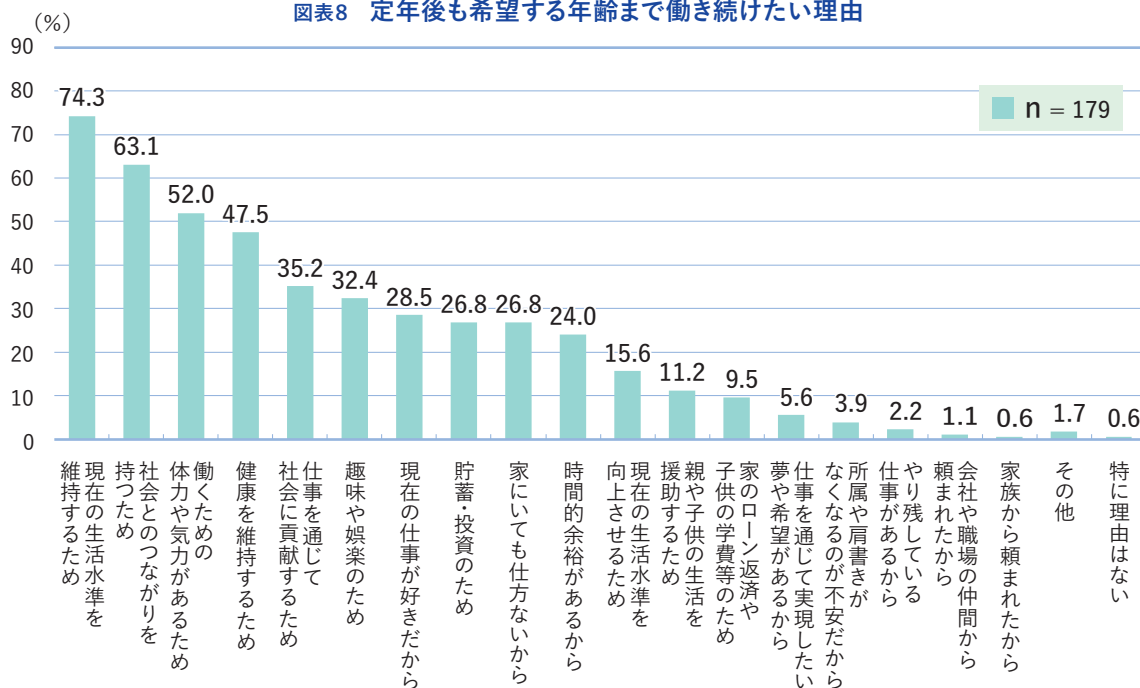
図表7-2 希望する一日当たりの勤務時間



⑧ 定年後も希望する年齢まで働きたい理由（60歳以上従業員の回答）

定年後も働きたい理由をみると「生活水準の維持」が74.3%で圧倒的に多い。以下、「社会とのつながりを持つため」（63.1%）、「働くための体力や気力があるため」（52.0%）、「健康を維持するため」（47.5%）となっている。

図表8 定年後も希望する年齢まで働き続けたい理由

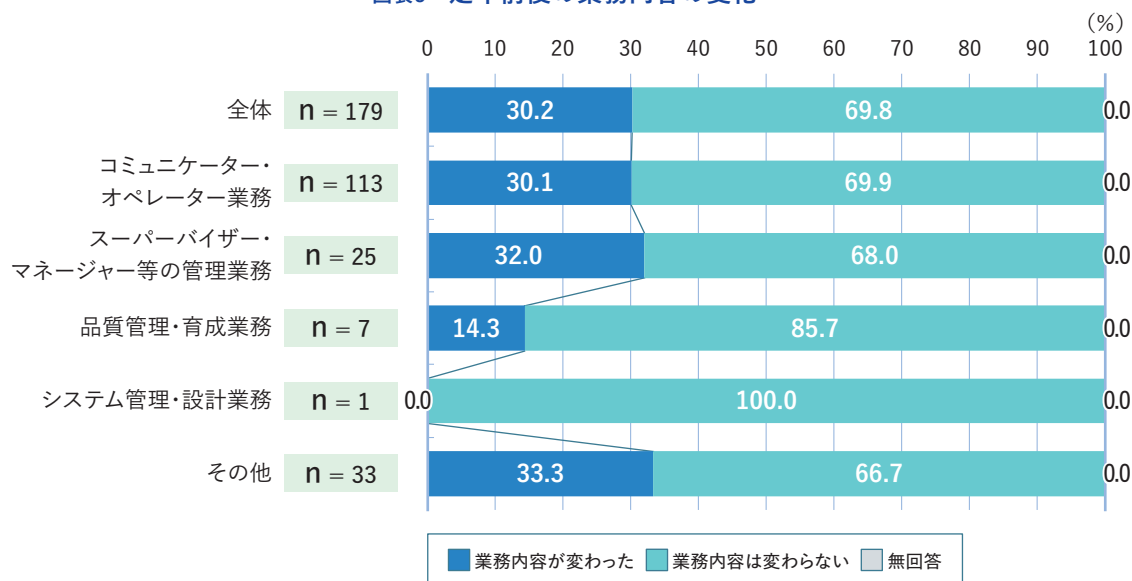


(2) 高齢者の働きぶりについて

① 定年前後の業務内容の変化（60歳以上従業員の回答）

定年前後の業務内容の変化を全体でみると、60歳以前と以降で「業務内容は変わらない」が69.8%と多い。職種を問わず内容の変更は3分の1以下となっている。

図表9 定年前後の業務内容の変化

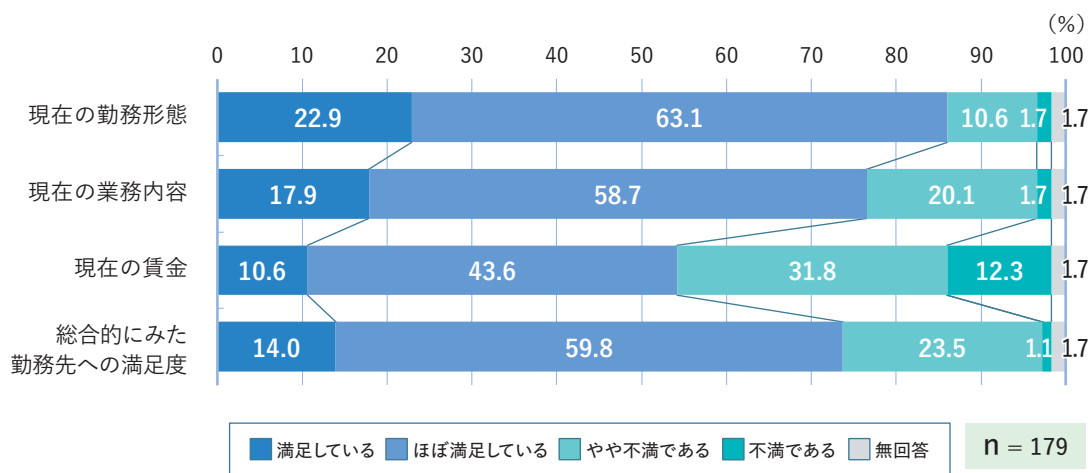


② 定年後の勤務形態、業務内容、賃金及び総合的にみた満足度（60歳以上従業員の回答）

定年後の各種満足度についてみると、「総合的にみた勤務先への満足度」では、73.8%が満足（「満足している」＋「ほぼ満足している」）で、不満（「不満」＋「やや不満」）は24.6%にとどまっている。

また、「勤務形態」や「業務内容」の満足が8割程度と多いものの、「賃金」の満足は半数程度と、他の項目と比較して満足割合の低さがやや目立っている。

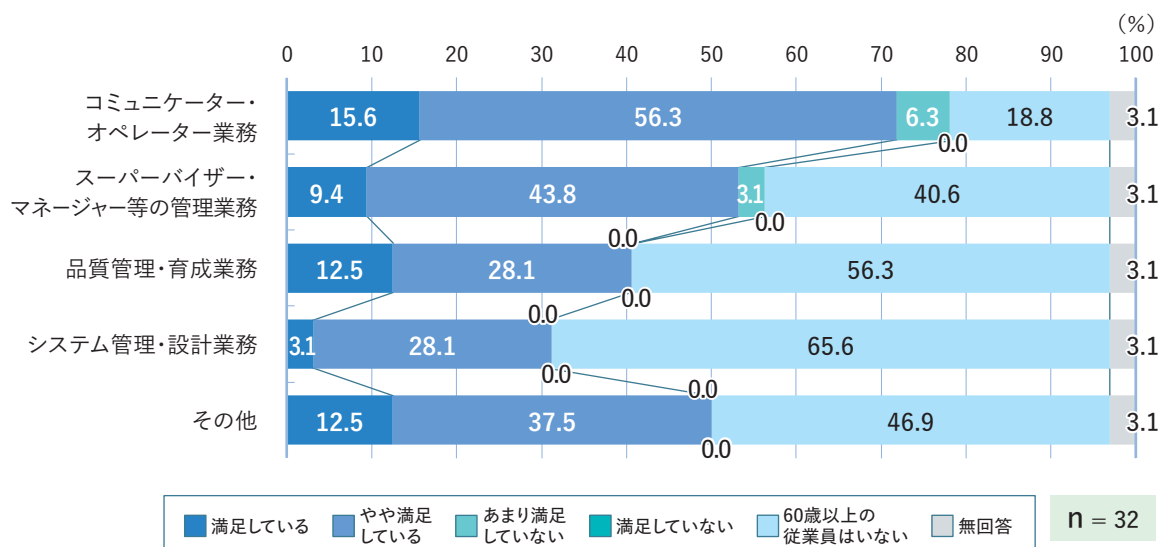
図表10 定年後の勤務形態、業務内容及び賃金についての満足度



③ 職種別にみた高齢者の働きぶりについて（企業の回答）

企業からみた60歳以上の従業員の働きぶりに対する満足度をみると、「60歳以上の従業員はいない」が多い職種があるものの、「コミュニケーター・オペレーター業務」では「満足」（「満足している」＋「やや満足している」）が7割以上と他よりも顕著に多い。

図表11 60歳以上の働きぶりに対する企業の満足度

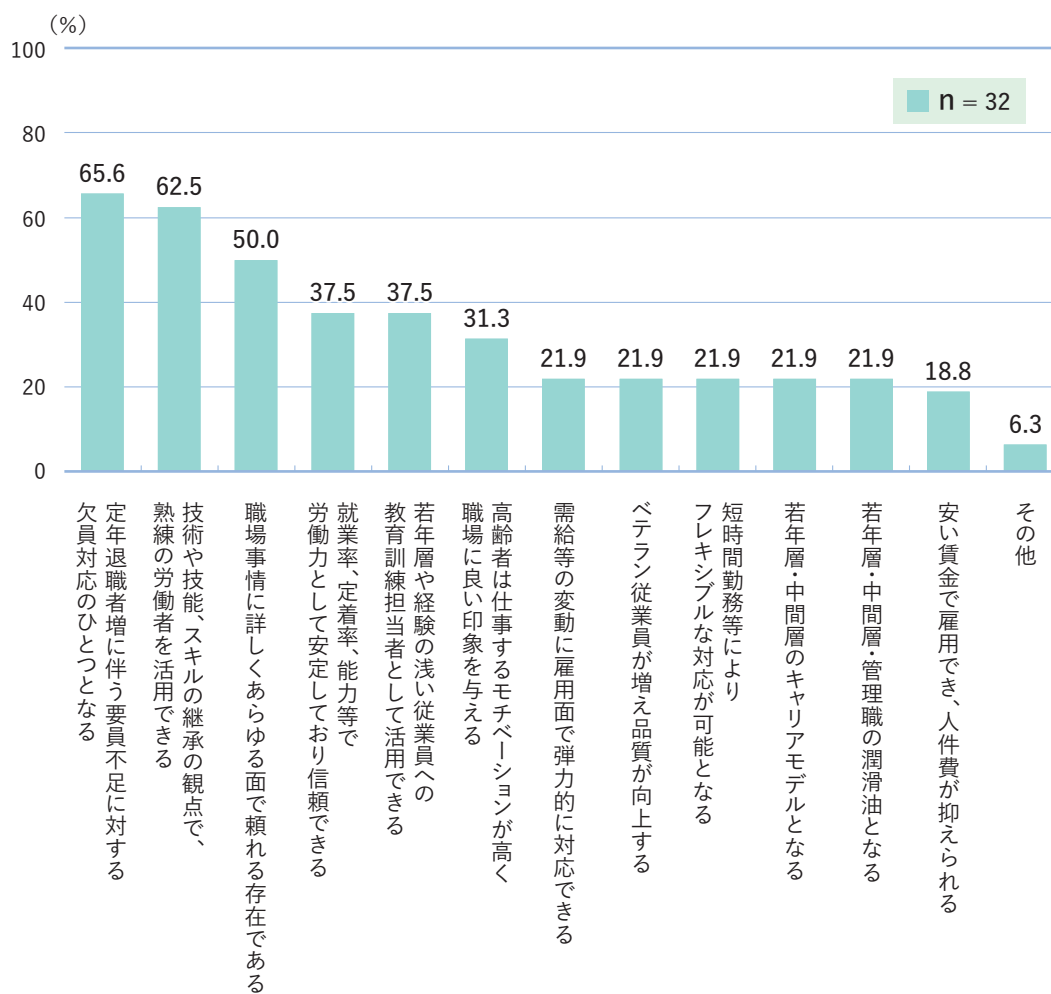


(3) 高齢者雇用のメリットと課題

① 60歳以上の従業員を雇用するメリット（企業の回答）

60歳以上の従業員を雇用するメリットとしては、「定年退職者増に伴う要員不足に対する欠員対応のひとつとなる」(65.6%)が最も多い。以下、「技術や技能、スキルの継承の観点で、熟練の労働者を活用できる」(62.5%)、「職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる存在である」(50.0%)が半数以上となっている。

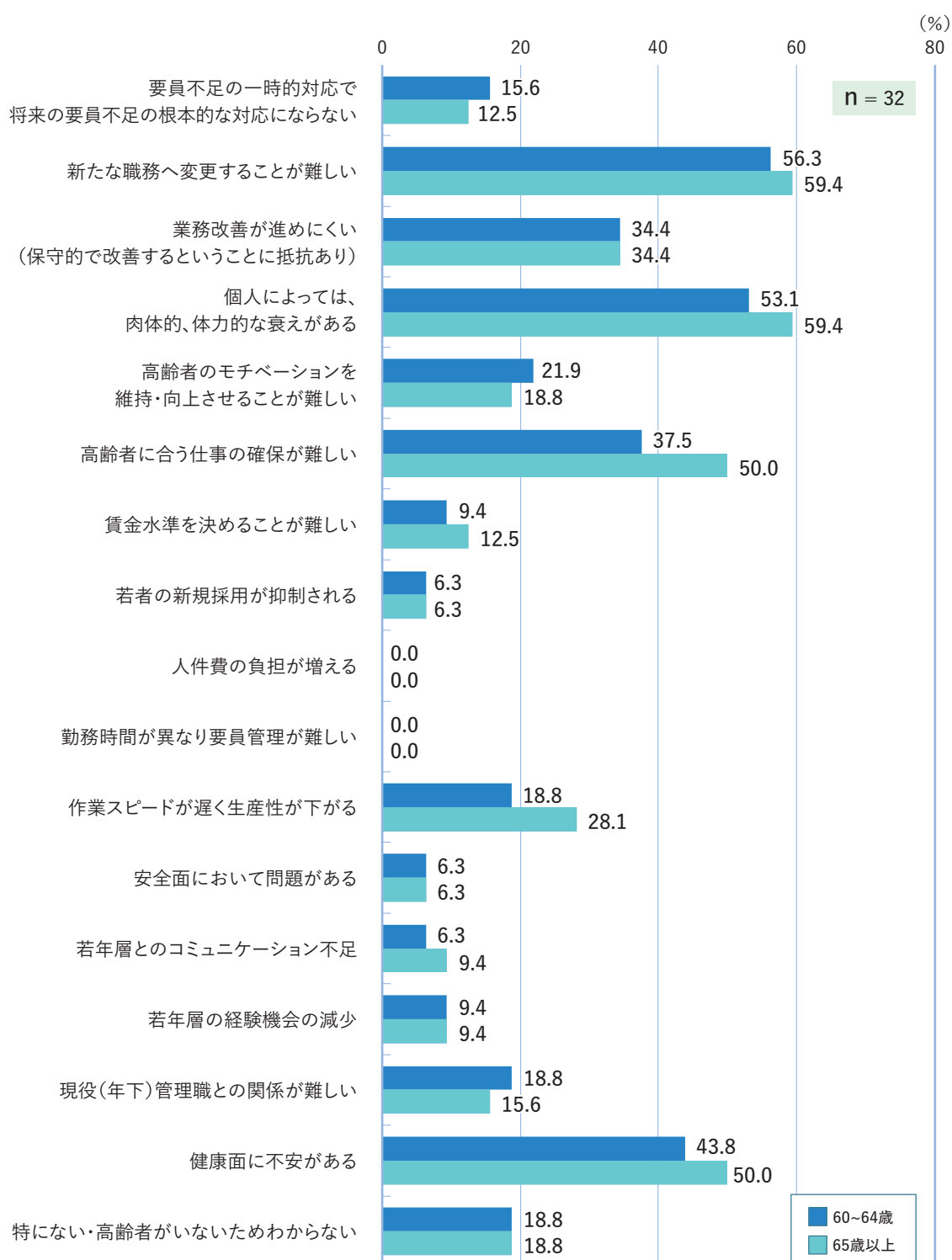
図表12 60歳以上の従業員を雇用するメリット



② 60 歳以上の従業員を活用する際の課題（企業の回答）

高齢者活用の課題を 60 ～ 64 歳と 65 歳以上に分けてみると、65 歳以上の方が多くの課題で 60 ～ 64 歳よりも割合が大きくなっている。「高齢者に合う仕事の確保が難しい」「作業スピードが遅く生産性が下がる」では、65 歳以上が 60 ～ 64 歳を 10 ポイント程度上回っている。

図表13 60歳以上の従業員を活用する際の課題

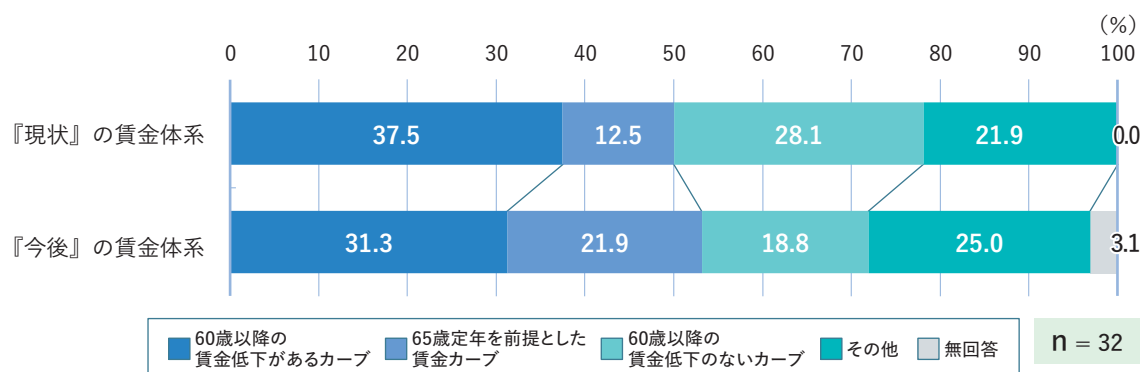


(4) 賃金について

① 60歳以上の従業員の賃金体系（企業の回答）

60歳以上の従業員に対する「現状」の賃金カーブを全体でみると、「60歳以降の賃金低下があるカーブ」が37.5%で最も多いが、「今後」については31.3%と6.2ポイント減少している。一方、「65歳定年を前提とした賃金カーブ」が「現状」の12.5%から21.9%へ9.4ポイント増加しており、今後、65歳の就業を意識した賃金カーブを描く傾向が強まると考えられる。

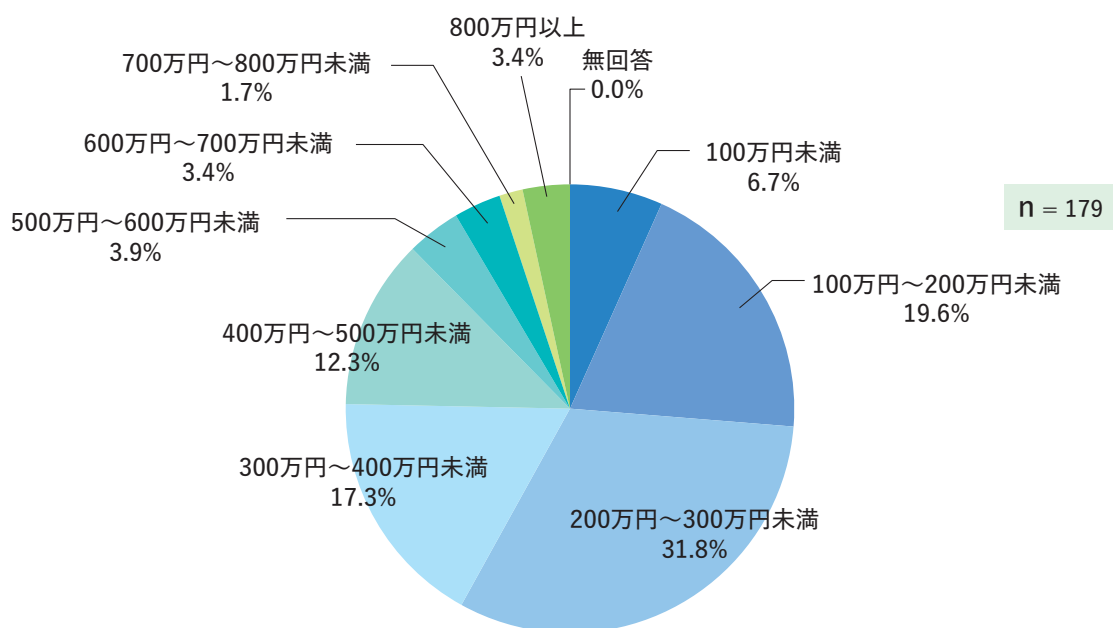
図表14 60歳以上の従業員の賃金体系（現状と今後）



② 60歳以上の従業員の年収（60歳以上従業員の回答）

60歳以上の従業員の年収は、「200～300万円未満」が31.8%で最も多く、次いで「100～200万円未満」が19.6%となっており、6割程度が300万円未満となっている。

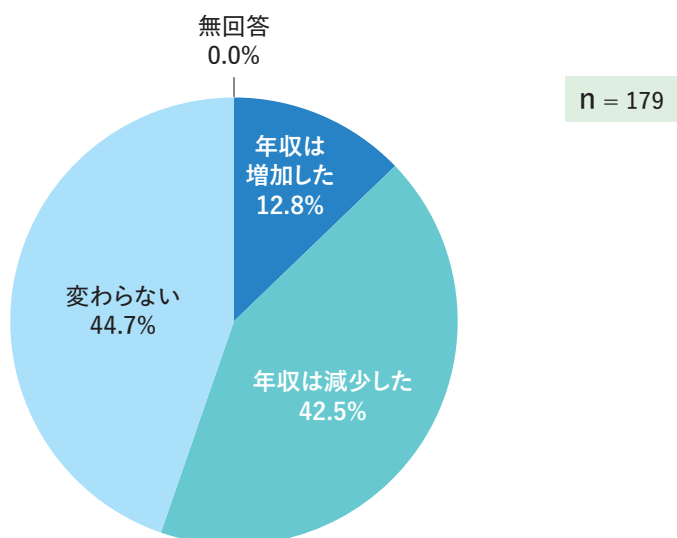
図表15 60歳以上の従業員の年収



③ 60歳以上の従業員の60歳以前と比べた年収の変化（60歳以上従業員の回答）

60歳以上の従業員の年収は60歳以前と比べ、42.5%が減少と回答している一方で、変わらないという回答も44.7%ある。

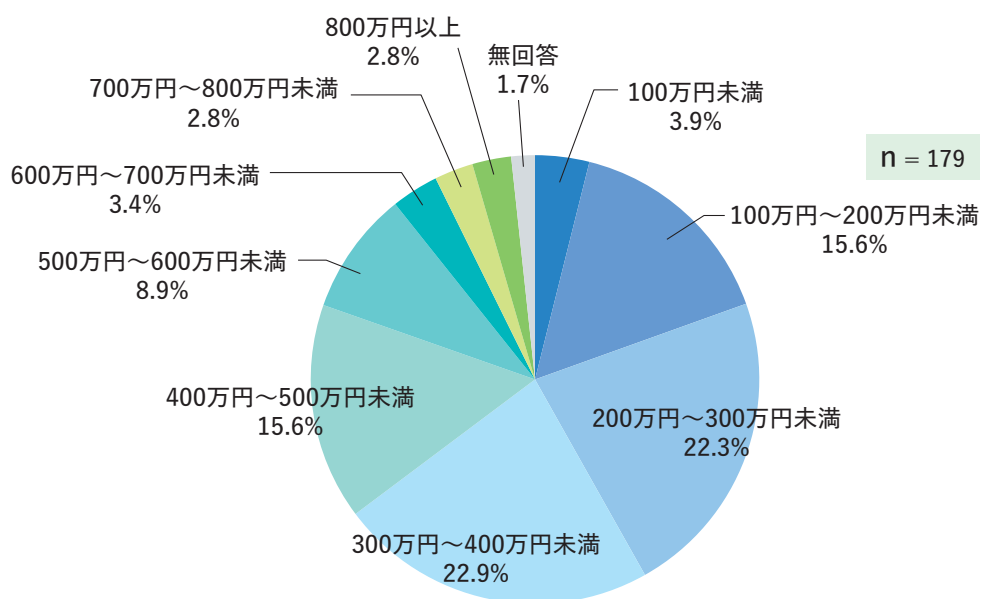
図表16 60歳以上の従業員の60歳以前と比べた年収の変化（年金等含む）



④ 60歳以上の従業員が希望する年収（60歳以上従業員の回答）

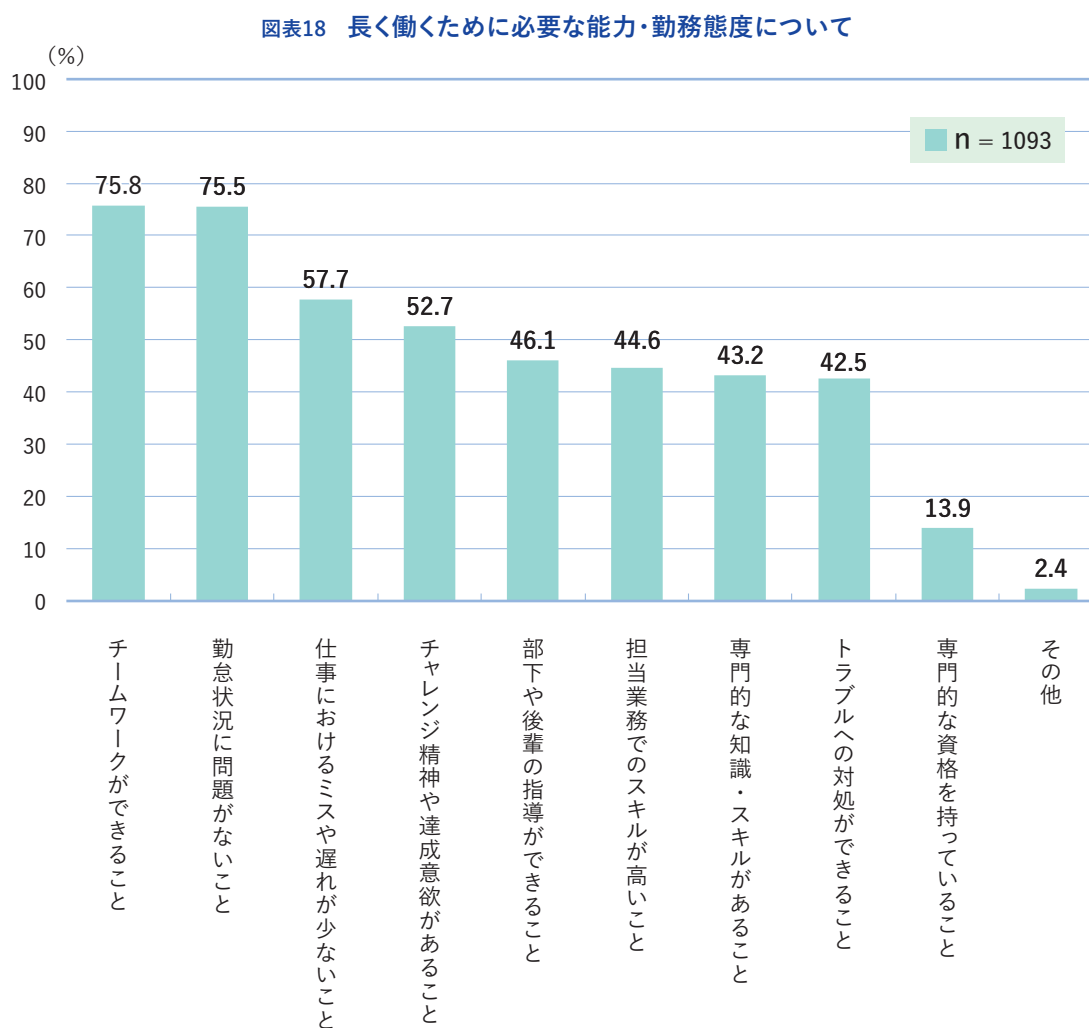
60歳以上の従業員が希望する年収は、「300～400万円未満」が22.9%と最も多く、「200～300万円未満」（22.3%）、「100～200万円未満」「400～500万円未満」（ともに15.6%）と続いている。

図表17 60歳以上の従業員が希望する年収（年金等を含む）



(5) 長く働くために必要な能力・勤務態度について（59 歳以下従業員の回答）

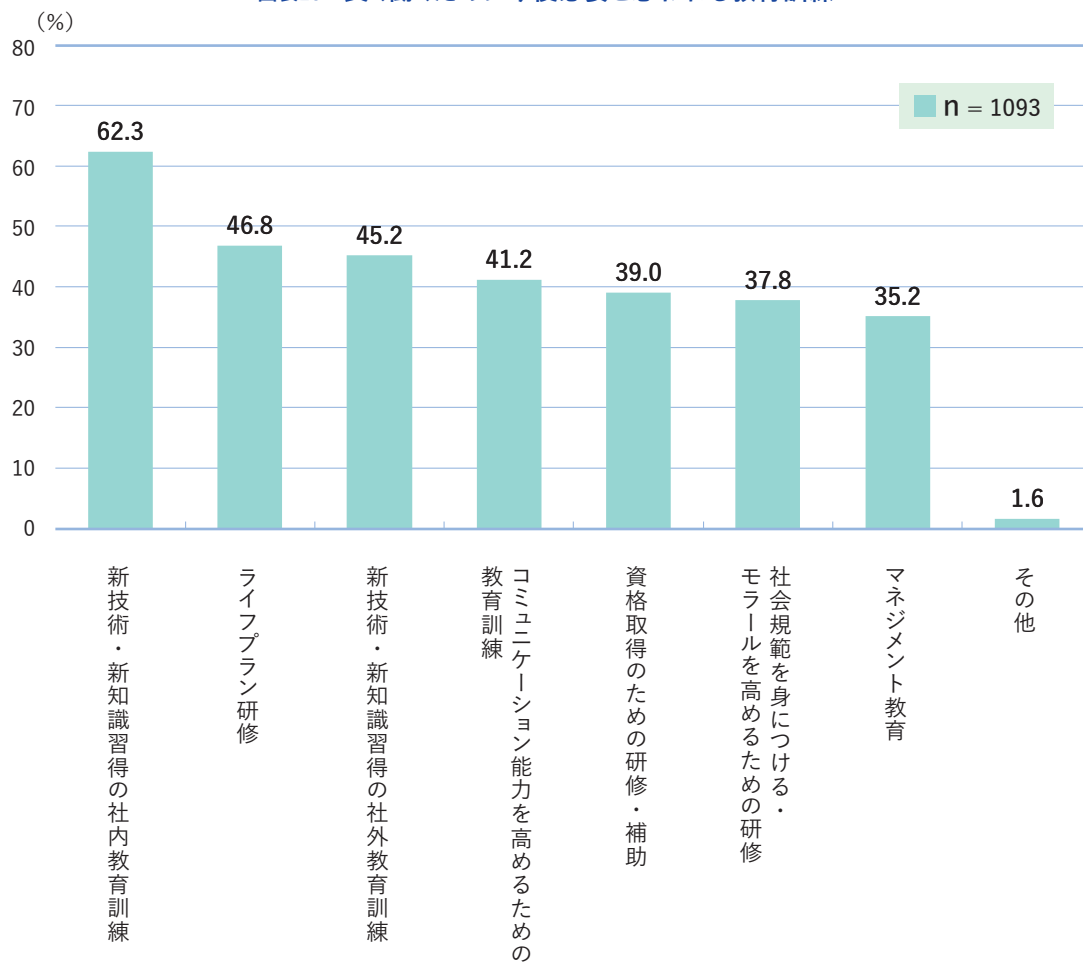
長く働くために従業員が必要と思っている能力・勤務態度をみると、「チームワークができること」（75.8%）や「勤怠状況に問題がないこと」（75.5%）が特に多い。以下、「仕事におけるミスや遅れが少ないこと」（57.7%）、「チャレンジ精神や達成意欲があること」（52.7%）も半数を超えている。



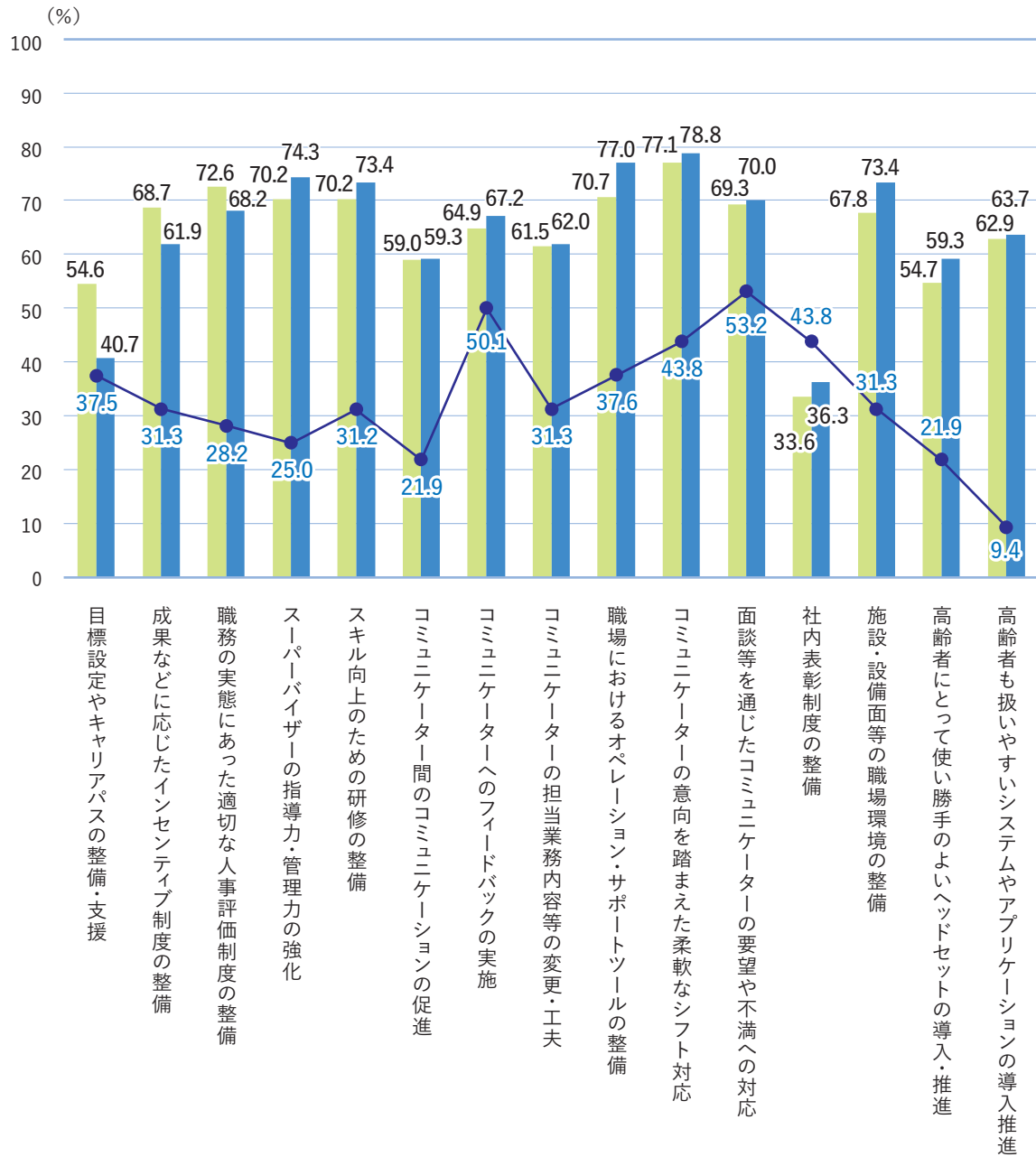
(6) 長く働くために今後必要と思われる教育訓練について（59 歳以下従業員の回答）

長く働くために従業員が今後必要と思っている教育訓練としては、「新技術・新知識習得の社内教育訓練」が 62.3% で最も多く、次いで、「ライフプラン研修」(46.8%) となっている。ただし、多くの項目が 35% ～ 50% 内に収まっており、教育訓練内容ごとの必要度合いの違いは大きくみられない。

図表19 長く働くために今後必要と思われる教育訓練



図表20 コミュニケーター・オペレーターの仕事がい・モチベーションを高める施策
(企業、59歳以下、60歳以上の比較)



● 企業 n = 32 ■ 59歳以下 n = 205 ■ 60歳以上 n = 113

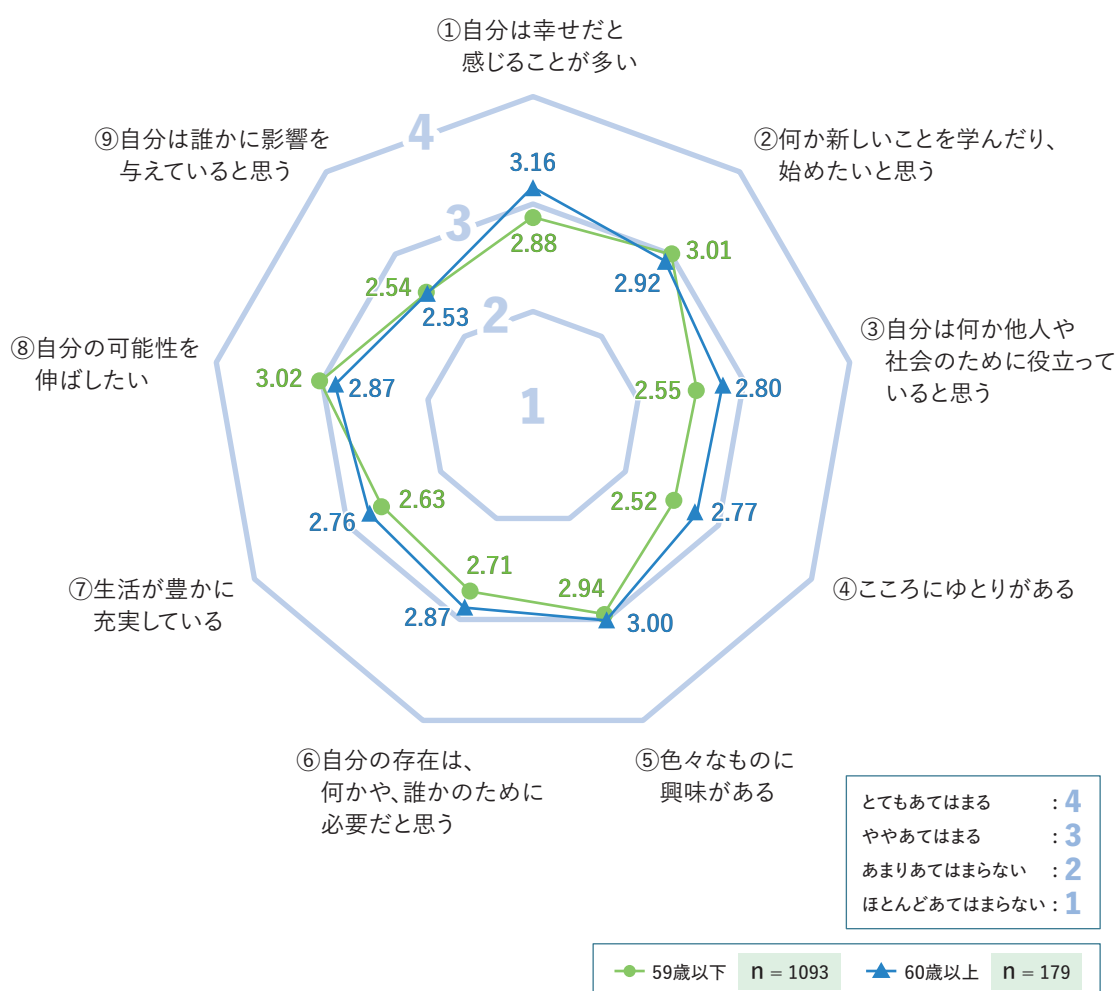
企業：「充実」（充実している+やや充実している）
59歳以下／60歳以上従業員：「期待」（期待している+やや期待している）

(7) 普段の生活の中で感じている気持ち（60歳以上と59歳以下従業員の回答）

普段の生活の中で感じている気持ちを平均点でみると、「①自分は幸せだと感じることが多い」（60歳以上：3.16、59歳以下：2.88）や「③自分は何か他人や社会のために役立っていると思う」（60歳以上：2.80、59歳以下：2.55）、「④ここにゆとりがある」（60歳以上：2.77、59歳以下：2.52）で、60歳以上が上回っている。

一方、59歳以下では、「②何か新しいことを学んだり、始めたいと思う」（3.01）や「⑧自分の可能性を伸ばしたい」（3.02）が60歳以上を上回っている。

図表21 普段の生活の中で感じている気持ち







IV.

ヒアリング調査結果



主要なヒアリング内容を指針に沿って整理した。

指針1 シニアがいつまでも活躍できるしくみをつくる

企業の意見

- ・現在、60歳以上が20名位、65歳以上が5～6名程度おり、最高齢は72歳である。65歳を超えていても、若い従業員から頼られる部分があり、十分戦力として貢献してくれていると思う。

60歳以上の従業員の意見

- ・コールセンターという今の職場を考えると、若い時には自分の力を発揮できる部分もあるし、年齢を重ねてくるとゆっくり仕事ができる部分もあると感じている。

59歳以下の従業員の意見

- ・シニアには、エネルギーや協調性があり、周囲にも良い影響を与えてくれるし、そうした彼らをみていて自分でも頑張ってみようという活力につながることもある。
- ・シニアといっても、仕事をするときには素直に話を聞いてくれ、協力的な人ばかりで、年齢が高いからといって苦労した経験も特にない。むしろ言葉遣い、場面に応じた言い回し、一手先を読む力など豊富な経験を持っているので、学ぶことができる関係だと思う。今一緒に働いているシニアを見ると、エネルギーが相当ある感じで、部署内でイベントをする時などに、率先して参加してくれ、場を盛り上げてくれることもある。もしかすると、気を遣ってくれているのかもしれないが、協調性を大事にしてくれている感じなので、周りに良い影響を与えてくれていると思う。
- ・シニアの人が特別という訳ではないが、何か一緒に仕事をするときに、その人の突出しているところは何か、できることは何か、今までの経験はどうか、私たちと一緒にできることがあるのではないか、こんなことであればできるのではないか、といったことを一緒に考えられる環境が必要だと思う。そのためにはコミュニケーションが大切だが、当社では、すでにそうした環境を作るために対話を重視して取り組んでいると感じている。
- ・シニアとはいえ、入力も速く、電話応対も丁寧で、落ち着いており、どっしり構えて対応している印象だ。また、お客様との世間話の対応が非常に上手で、こうした返し方があるのかと勉強になる。話し上手なところは自分でも見習いたいと思っている。
- ・シニアについては、経験値が高いので非常に助かる面がある。窓口には色々な問い合わせが入るが、中には自分たちが知らない過去の商品・サービスに関するものも含まれている。そのような場合、シニアは「以前はこういうことをやった」と言ってくれるので勉強になる。
- ・シニアは、年が離れている人に対しても丁寧に教えてくれ、手堅く仕事をしてくれているイメージがある。

指針2 テクノロジーを活用してシニアをサポートし、強みを活かす

企業の意見

- ・ 現在、デジタルスキルを全社的にも高めようと取組を進め、実際、研修機会などを設けているものの、現場からは「説明会を開くだけでは絶対ダメだ」という声を聞く。実際の職場では、スキルのある人が率先してシニアに教えていくことが行われている。
- ・ シニアになると小さな文字が読みづらくなるといったこともあり、パソコン用のレンズを置いたり、黄色をあまり使わないようにする、文字のフォントを14以上にするといった配慮をしている。
- ・ 正社員の人を対象にDX研修を展開し始めている。例えば、スーパーバイザーやリードスーパーバイザーのように普段から効率化を意識し、クライアントとコミュニケーションを取る必要がある人にはITやDXの資格をとったり勉強してもらう取組を進めている。

指針3 シニアのライフスタイルと健康に即した働き方を提供する

企業の意見

- ・ シニアに限らず、家族を世話するために出社できなくなる従業員も生じているが、例えば、職種地域限定正社員から契約社員になると月給から時給になり、勤務の自由度も高まるので体調・働き方に合わせてシフトを減らして短時間勤務もできるようになっている。
- ・ シニアなどをみると、プライベートでやりたいことがあったり、家庭の事情で短時間勤務を希望する人がいる一方で、お金が必要なためにフルタイムで働きたいという人もいる。勤務時間などはできるだけ本人の希望を尊重して決めている。
- ・ 当社で60歳を超えて働いているのはアウトバウンドの業務に携わっている人が多い。アウトバウンドの場合、さほどシステムを駆使する感じにもならないので、年齢の高さが仕事の制約になっているという声はあまり聞こえてこない。
- ・ 65歳以降の人材は、特定の事業部門に集めてそこから他の部署に応援に行くような形で働いてもらっているが、そうした対応の方が、シニアにとっても共同体意識のようなものが生まれ仕事がやりやすくなるようだ。
- ・ 40歳以上の人には、健康診断で少し精密な検査ができるようにしている。その他にも社内の食堂・休憩室を充実させ、心地良い空間を設けている。

60歳以上の従業員の意見

- ・ 定年を機にスーパーバイザーを降りたことで、勤務時間も変わった。コールセンターのフロント業務をしていた時には定時で帰れることはまずなかったが、今はそうしたこともなくなったので体も気分的にも楽になった。
- ・ 定年を機に給料が半分程になってしまったが、今自分のやっている仕事は決して従来の半分になってしまったわけではない。その状況の中で「恩返し」と思って働いている。そうした気持ちで働かない

とモチベーションを維持するのが難しい。

- ・定年前は、帰宅しても食事を短時間で摂って、風呂に入り、寝るだけといった生活だった。今は、残業もなくなり定時で帰宅できるようになり、家に帰ってから時間的な余裕ができたので、ペットと戯れたり自分の時間を持てるようになった。
- ・24時間稼働しているセンターで働いているため夜勤をすることもある。健康面も考えないといけないと思い、65歳を機に夜勤の連続日数を減らして欲しいと上司に要望を出して夜勤を減らしてもらい、今は夜勤を月に4、5日、休憩を挟み21時から翌朝9時までの12時間になった。

59 歳以下の従業員の意見

- ・シニアに対して、シフトの配慮をしている面があるものの、希望は人によって異なるため、日常的なコミュニケーションの中から意向を把握するようにしている。例えば、連休などを気にしてもらわなくてもよいが、休みが頻繁に欲しいといった意向を持つケースもある。そのような場合には、周りへの影響も考えながらシフトを調整している。

指針4 処遇を工夫してシニアの意欲を高める

企業の意見

- ・販売成果等に対するインセンティブがあり、成績優秀者を表彰したりすることが大切だと感じているので、そうした機会は多く設けるようにしている。表彰者については、当社はもとよりグループ企業の間でも共有されるので、一つのステータスになっているかも知れない。心理的な報酬が従業員にとって励みになっている面があると感じている。実際、ロールモデル的に他の従業員から目標とされるような年齢の高い従業員もいる。
- ・優秀なパート社員には、少し時給の割増することもあるが、あまり殺伐とした雰囲気にもしたくないので、業績や成約などに応じて給料などを増額させたりはしていない。代わりに半年に一度オペレーターにはインセンティブ評価をしている。
- ・地域限定社員は定年を迎えたとしても、そのままの仕事を続けるのであれば、雇用形態を契約社員に変更し、月給が時給に変更になるといった違いはあるものの、基本的に同じ処遇で、定年後も継続して働いている人がほとんどだ。例えばスーパーバイザーの人は定年後も雇用形態は変更になるが、スーパーバイザーを続ける人が多い。
- ・当社の場合、人がいないとビジネスが成り立たないので、人を「財産」として捉えるという経営陣の考えが背景にある。60歳以上であろうと、戦力として働いてくれる人に対して年齢を境に給料を下げるという発想は基本的でない。また、社内に人事評価制度があり、4カ月に1回評価を行い、昇給につなげている。60歳以降もその対象なので、シニアであっても給料を上げることができるようにしている。
- ・年齢ではなく、勤続満10年、満20年を迎えた人に対しては金一封や表彰状を渡すようにしている。また、毎年コンテストを行っており、成績優秀者は年齢にかかわらず表彰対象になり得る。

指針5 シニアを次世代人材育成の主役にする

企業の意見

- ・ コールセンターのフロントで働いている人は、自分たちのスキルが高いことを知っていることが多い。モチベーションが相当高く、「こういう仕事をしている自分が好き」といった職人のような印象だ。オペレーターで60歳を超える人は「まだまだ私はいける」「誰に言われても負けない」といった意識で働き、商材の売り方なども率先して良く勉強し、仕事を継続してくれている。優秀な人が辞めないで経営としては助かる。
- ・ 2023年からシニア雇用に関して制度の見直しを進めている。例えば、マネージャーだった人、リーダーだった人が高齢になっても同じような業務を続けられるように意識改革を含めて制度を整備している。
- ・ システムでの入力ができることよりも、臨機応変にお客様に合った対応ができるのがシニアの技だと思う。例えば、電話を受けた時に、お客様の過去の取引履歴をみて、「以前、これを使っていたいて、いかがでしたか？」と、押し売りのならず、お客様に何を勧めるべきかがわかるといった特徴がある。
- ・ 以前は50歳以上の全社員を対象にキャリア開発研修を行い、自分のキャリアについてのアウトプットやマネープランについて考えてもらうような機会を設けたこともある。

60歳以上の従業員の意見

- ・ ストレスも感じることはなく、毎日が楽しい。会社に来れば、楽しくやれることがあり、「ちょっと教えてください」と頼られる部分もあり、職場には友達もいる。
- ・ 仕事が終わった後や土日に同僚に会って話を聞いてあげたりしている。「こうしなさい」といった指示はできないが、女性の場合、話をするとすっきりすることが多いので、話を聞いてあげるような場を設けることは多い。上司ではないので、お母さんみたいにしゃべりやすく思ってもらえるように気を付けている。

59歳以下の従業員の意見

- ・ シニアから直接的な影響を受けていることではないが、シニアの仕事ぶりを通じて、自分の未来をみていて感じ、自分自身も将来こういう風に働けるのかと想像している。
- ・ シニアの仕事をそばで見ていると感心するのは、「働けることが嬉しい」という言葉だ。彼らは、それまでの長いキャリアを経た後で今の仕事をしているが、そうであっても新しい仕事にチャレンジする意欲があったり、自分の持っているものを使って、どのようにしたら周りの同僚に貢献できるかを考えているのはすごいと思う。

指針6**シニアの活躍を通じて
わが国と地域に貢献するコンタクトセンターを目指す****企業の意見**

- ・シニアで仕事がなかなか見つからない人、フィジカルな問題で働き先が見つからない人にとって、コールセンターは年齢制限なく働けるところがあるので、存在自体が社会的に意義のある場だと考えている。現在、積極的に採用しているわけではないが、例えば、第一線を退いたものの銀行員、証券会社員など専門性を持つ人を求めている業務もコールセンターの中にはあるので、今まで培ってきたキャリアを活かす機会の多い職場だと思う。AIやITなど技術革新が激しい領域以外にも専門性を求めるニーズはあると思う。





V.

參考資料



1 70歳までの就業機会の確保（高年齢者就業確保措置）

事業主・労働者の皆さまへ

高年齢者雇用安定法は、働く意欲がある高年齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高年齢者が活躍できる環境の整備を目的とする法律です。
事業主は65歳までの雇用機会を確保する義務の履行に加え、70歳までの就業機会を確保するよう努める必要があります。

**65歳までの雇用機会
の確保（義務）**



**70歳までの就業機会
の確保（努力義務）**

70歳までの就業確保措置を講じることが事業主の「努力義務」になったことに伴い、65歳以上70歳未満で離職する者も再就職援助措置・多数離職届等の対象になります。

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
- ・ 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 ⇒P2、3
- 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 ⇒P2、3
 - 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

管理番号：PL070401高02

高年齢者就業確保措置を講ずるに当たっての留意事項 (高年齢者就業確保措置の実施及び運用に関する指針)

全般的な留意事項

- ・ 高年齢者就業確保措置のうち、いずれの措置を講ずるかについては、労使間で十分に協議を行い、高年齢者のニーズに応じた措置を講じていただくことが望ましいです。
- ・ 複数の措置により、70歳までの就業機会を確保することも可能ですが、個々の高年齢者にいずれの措置を適用するかについては、個々の高年齢者の希望を聴取し、これを十分に尊重して決定する必要があります。
- ・ 高年齢者就業確保措置は努力義務であることから、対象者を限定する基準を設けることも可能ですが、その場合に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。
- ・ 高年齢者が従前と異なる業務等に従事する場合には、必要に応じて新たな業務に関する研修や教育・訓練等を事前に実施することが望ましいです。
- ・ 高年齢者就業確保措置において支払われる金銭については、制度を利用する高年齢者の就業の実態、生活の安定等を考慮し、業務内容に応じた適切なものとなるよう努める必要があります。
- ・ 短時間や隔日での就業制度など、高年齢者の希望に応じた就業形態が可能となる制度の導入に努めるとともに、勤務形態や退職時期の選択を含めた人事処遇については、個々の高年齢者の意欲及び能力に応じた多様な選択が可能な制度となるよう努める必要があります。

基準を設けて対象者を限定する場合

- ・ 対象者基準の内容は、原則として労使に委ねられるものですが、労使で十分に協議した上で定められたものであっても、事業主が恣意的に一部の高年齢者を排除しようとするなど、高年齢者雇用安定法の趣旨や他の労働関係法令に反するもの、公序良俗に反するものは認められません。

その他、講ずる措置別の留意事項

P1の③

継続雇用制度の場合

- ① 70歳までの就業の確保が努力義務となることから、契約期間を定めるときには、70歳までは契約更新ができる措置を講じ、むやみに短い契約期間とすることがないように努めること。
- ② 70歳までの継続雇用制度は、特殊関係事業主以外の他社により継続雇用を行うことも可能だが、その場合には自社と他社との間で、高年齢者を継続して雇用することを約する契約を締結する必要があること。
- ③ 他社で継続雇用する場合にも、可能な限り個々の高年齢者のニーズや知識・経験・能力等に応じた業務内容、労働条件とすることが望ましいこと。

※70歳までの安定した就業機会の確保のため必要があると認められるときは、高年齢者雇用安定法に基づき、ハローワーク等の指導・助言の対象となる場合があります。

P1の④⑤

創業支援等措置の場合

- ① 高年齢者のニーズや知識・経験・能力を踏まえて、業務内容や高年齢者に支払う金銭等を決定することが望ましい。
- ② 創業支援等措置により就業する高年齢者について、同種の業務に労働者が従事する場合における安全配慮義務をはじめとする労働関係法令による保護の内容も勘案しつつ、事業主が適切な配慮を行うことが望ましい。
- ③ 創業支援等措置により就業する高年齢者が被災したことを当該措置を講ずる事業主が把握した場合には、事業主が、高年齢者が被災した旨を主たる事業所を所管するハローワークに届け出ることが望ましい。

創業支援等措置の実施に必要な措置について

創業支援等措置を実施する場合には、以下の手続きを行う必要があります。

1. 計画を作成する

創業支援等措置を講ずる場合には、下記の事項を記載した計画を作成する必要があります。計画を作成する際には各事項を記載する上での留意事項にご留意ください。

- | | |
|---------------------------------|--|
| (1) 高年齢者就業確保措置のうち、創業支援等措置を講ずる理由 | (7) 契約の終了に関する事項（契約の解除事由を含む） |
| (2) 高年齢者が従事する業務の内容に関する事項 | (8) 諸経費の取扱いに関する事項 |
| (3) 高年齢者に支払う金銭に関する事項 | (9) 安全及び衛生に関する事項 |
| (4) 契約を締結する頻度に関する事項 | (10) 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項 |
| (5) 契約に係る納品に関する事項 | (11) 社会貢献事業を実施する団体に関する事項 |
| (6) 契約の変更に関する事項 | (12) (1)～(11)のほか、創業支援等措置の対象となる労働者の全てに適用される事項 |

2. 過半数労働組合等の同意を得る

1の計画について、過半数労働組合等の同意を得る必要があります。

※労働者の過半数を代表する労働組合がない場合は、次に留意して過半数を代表する者を選出する必要があります。

- ・労働基準法第41条第2号に規定する監督又は管理の地位にある者でないこと
- ・創業支援等措置の計画に関する同意を行うことを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続きにより選出された者であって、事業主の意向に基づき選出されたものでないこと

※ 同意を得ようとする際には、過半数労働組合等に対して、（ア）労働関係法令が適用されない働き方であること、（イ）そのために1の計画を定めること、（ウ）創業支援等措置を選択する理由を十分に説明するようお願いします。

※ 創業支援等措置（P1の④⑤）と雇用による措置（P1の①～③）の両方を講ずる場合は、雇用による措置により努力義務を達成したことになるため、創業支援等措置に関して過半数労働組合等との同意を必ずしも得る必要はありませんが、高年齢者雇用安定法の趣旨を考えると、両方の措置を講ずる場合も同意を得ることが望ましいです。

3. 計画を周知する

2の同意を得た計画を、次のいずれかの方法により労働者に周知する必要があります。

- ・常時当該事業所の見やすい場所に掲示するか、または備え付ける
- ・書面を労働者に交付する
- ・事業主の使用に係る電子計算機に備えられたファイル又は電磁的記録媒体をもって調製するファイルに記録し、かつ、当該事業所に労働者が当該記録の内容を常時確認できる機器を設置する（例：社内ネットワークに掲示し労働者が常時パソコンで確認できるようにするなど）

【創業支援等措置の実施のために締結が必要な契約】

- ・上記1・2と合わせて、高年齢者の就業先となる団体と契約を締結する必要があります。
- ・制度導入後に、個々の高年齢者と業務委託契約や社会貢献活動に従事する契約を締結する必要があります。



創業支援等措置により就業する高年齢者には、

- ・上記1の計画を記載した書面を交付する
- ・（ア）労働関係法令が適用されない働き方であること、（イ）そのために1の計画を定めること、（ウ）創業支援等措置を選択する理由を丁寧に説明して本人の納得を得るよう努めるようにお願いします。

高年齢者等が離職する場合について

<再就職援助措置等の対象となる高年齢者等の範囲>

	45歳以上60歳未満 で離職する者	60歳以上65歳未満 で離職する者	65歳以上70歳未満で 離職する者
解雇その他の事業主の都合による離職 (※)		A	
継続雇用制度の対象者基準に該当しないことによる離職			
創業支援等措置の対象者基準に該当しないことによる離職			
定年年齢に到達したことによる離職			B
継続雇用制度の上限年齢に到達したことによる離職			
創業支援等措置の上限年齢に到達したことによる離職			

※ 創業支援等措置による契約が事業主の都合により終了する場合を含む

再就職援助措置

事業主は、**A** または **B** 部分に該当する高年齢者が再就職を希望するときは、
(ア) 求職活動に対する経済的支援、(イ) 求人の開拓、求人情報の収集・提供、再就職のあっせん、
(ウ) 再就職に資する教育訓練等の実施、受講のあっせん等を講じるよう努めることとされています
(努力義務)。

多数離職届

事業主は、**A** または **B** 部分に該当する高年齢者が同一の事業所において、**1か月以内に5人以上の高年齢者等が解雇等により離職する場合は**、離職者数や当該高年齢者等に関する情報等を**ハローワークに届け出なければなりません(義務)**。

求職活動支援書

事業主は、**A** に該当する高年齢者が希望するときは、速やかに次の事項を記載した「求職活動支援書」を作成し、**本人に交付しなければなりません(義務)**。

求職活動支援書に記載する事項：

(ア) 氏名・年齢・性別、(イ) 離職予定日(離職予定日が未定の場合はその時期)、(ウ) 職務の経歴(従事した主な業務の内容、実務経験、業績及び達成事項等)、(エ) 有する資格・免許・受講した講習、(オ) 有する技能・知識・その他の職業能力に関する事項。(カ) その他の再就職に資する事項 ※解雇等の離職理由は記載しません。

お問い合わせ先

- ◆ 高年齢者雇用安定法や高年齢者就業確保措置についての詳細は、最寄りの労働局・ハローワークへお問い合わせください。

<https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/index.html>



関連情報

- ◆ 厚生労働省ホームページ

厚生労働省HPでは、高年齢者雇用安定法や高齢者雇用に関する情報を発信しております。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureis-ha/index.html



- ◆ 高齢者雇用対策ラボ

高齢者雇用対策ラボでは、労働者や企業の皆様に役立つ情報を幅広く発信しております。

<https://www.kourei-koyou.mhlw.go.jp/>



- ◆ 高齢者雇用に関するご相談

(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構の各都道府県支部高齢・障害者業務課では、高年齢者雇用アドバイザー等を企業へ派遣し、高年齢者の雇用に関する各種相談・援助を行っています。

<https://www.jeed.go.jp/location/shibu/index.html>



- ◆ 65歳超雇用推進助成金

○ 65歳超継続雇用促進コース

65歳以上への定年の引上げ、定年の定めの廃止、希望者全員を対象とする66歳以上までの継続雇用制度の導入などを実施した企業を支援します。

○ 高年齢者無期雇用転換コース

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換した企業を支援します。

○ 高年齢者評価制度等雇用管理改善コース

高年齢者の雇用管理制度の整備（短時間勤務制度の導入、高年齢者に係る賃金・能力評価制度等の構築、法定外の健康管理システムの導入等）を実施した企業を支援します。

<https://www.jeed.go.jp/elderly/subsidy/index.html>



- ◆ 高年齢者活躍企業事例サイトなど

65歳を超えた高年齢者を雇用している企業の取組事例や、70歳までの就業機会の確保に必要な人事制度改訂の手順等の情報は、下記URLをご参照ください。

○ 高年齢者活躍企業事例サイト

<https://www.elder.jeed.go.jp/>

○ 70歳雇用推進マニュアル・70歳雇用推進事例集・65歳超雇用推進事例集

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>

(事例サイト) (マニュアル等)



- ◆ 高齢者の活躍に取り組む企業の事例

役職定年・定年制の見直し、ジョブ型人事制度の導入等により、高齢者の人事・給与制度の工夫に取り組む企業の事例を紹介しています。

https://www.elder.jeed.go.jp/topics/katsuyaku_jirei_r6.html



1. 70歳までの就業機会の確保（高年齢者就業確保措置）

高年齢者雇用安定法改正の概要
～70歳までの就業機会の確保のために事業主が講ずるべき措置(努力義務)等について～
<https://www.mhlw.go.jp/content/11700000/001242274.pdf>



2 「同一労働同一賃金」

○「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要

「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要は以下の通りです。

「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要①
 (短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針)

○ このガイドラインは、**正社員と非正規雇用労働者**（パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者）との間で、待遇差が存在する場合に、**いかなる待遇差が不合理なものであり、いかなる待遇差は不合理なものでないのか、原則となる考え方と具体例を示した**もの。

○ 基本給、昇給、ボーナス（賞与）、各種手当といった賃金にとどまらず、**教育訓練や福利厚生等についても記載**。

○ このガイドラインに記載がない退職手当、住宅手当、家族手当等の待遇や、具体例に該当しない場合についても、不合理な待遇差の解消等が求められる。このため、**各社の労使により、個別具体的な事情に応じて待遇の体系について議論していくことが望まれる**。

(詳しくはこちら) <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html>

⚠ 不合理な待遇差の解消に当たり、次の点に留意

- 正社員の待遇を不利益に変更する場合は、原則として労使の合意が必要であり、就業規則の変更により合意なく不利益に変更する場合であっても、その変更は合理的なものである必要がある。ただし、正社員と非正規雇用労働者との間の不合理な待遇差を解消するに当たり、基本的に、**労使の合意なく正社員の待遇を引き下げることは望ましい対応とはいえない**。
- 雇用管理区分が複数ある場合（例：総合職、地域限定正社員など）であっても、**すべての雇用管理区分に属する正社員との間で不合理な待遇差の解消が求められる**。
- 正社員と非正規雇用労働者との間で職務の内容等を分離した場合であっても、**正社員との間の不合理な待遇差の解消が求められる**。

ガイドラインの構造

原則となる考え方

具体例
(問題とならない例)

具体例
(問題となる例)

↓

裁判で争い得る部分

「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要②
 (短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針)

パートタイム労働者・有期雇用労働者（１）

① 基本給

- 基本給が、労働者の能力又は経験に応じて支払うもの、業績又は成果に応じて支払うもの、勤続年数に応じて支払うものなど、その趣旨・性格が様々である現実を認めた上で、**それぞれの趣旨・性格に照らして、実態に違いがなければ同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない**。
- 昇給であって、労働者の勤続による能力の向上に応じて行うものについては、**同一の能力の向上には同一の、違いがあれば違いに応じた昇給を行わなければならない**。

③ 各種手当

- 役職手当であって、役職の内容に対して支給するものについては、**同一の内容の役職には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない**。
- そのほか、業務の危険度又は作業環境に応じて支給される**特殊作業手当**、交替制勤務などに応じて支給される**特殊勤務手当**、業務の内容が同一の場合の**精進勤務手当**、正社員の所定労働時間を超えて同一の時間外労働を行った場合に支給される**時間外労働手当の割増率**、深夜・休日労働を行った場合に支給される**深夜・休日労働手当の割増率**、通勤手当・出張旅費、労働時間の途中に食事のための休憩時間がある際の**食事手当**、同一の支給要件を満たす場合の**単身赴任手当**、特定の地域で働く労働者に対する補償として支給する**地域手当**等については、**同一の支給を行わなければならない**。

② 賞与

- ボーナス（賞与）であって、会社の業績等への労働者の貢献に応じて支給するものについては、**同一の貢献には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない**。

⚠ <正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で賃金の決定基準・ルールが相違がある場合>

- 正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で賃金に相違がある場合において、その要因として賃金の決定基準・ルールの違いがあるときは、「正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者は将来の役割期待が異なるため、賃金の決定基準・ルールが異なる」という主観的・抽象的説明ではなく、賃金の決定基準・ルールの相違は、職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の客観的・具体的な実態に照らして、**不合理なものであってはならない**。

⚠ <定年後に継続雇用された有期雇用労働者の取扱い>

- 定年後に継続雇用された有期雇用労働者についても、パートタイム・有期雇用労働法が適用される。有期雇用労働者が定年後に継続雇用された者であることは、待遇差が不合理であるか否かの判断に当たり、その他の事情として考慮される。様々な事情が総合的に考慮されて、待遇差が不合理であるか否かが判断される。したがって、定年後に継続雇用された者であることのみをもって直ちに待遇差が不合理ではないと認められるものではない。

「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要③
(短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針)

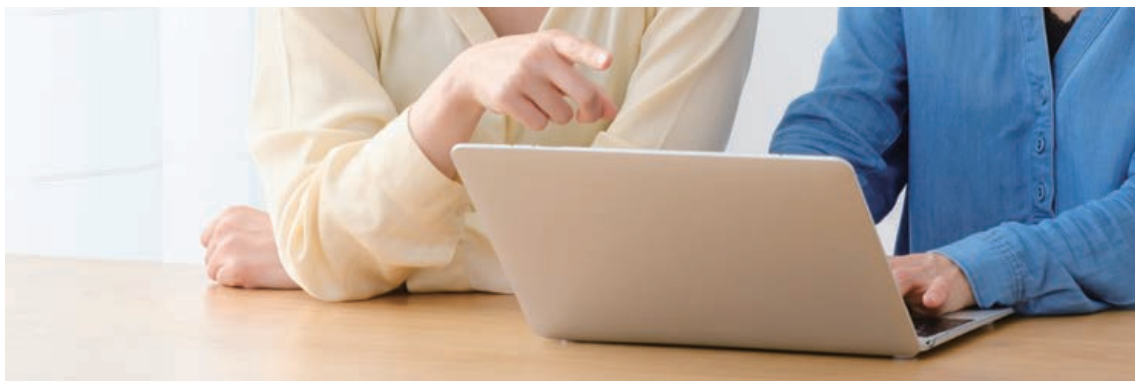
パートタイム労働者・有期雇用労働者(2)

④ 福利厚生・教育訓練

- 食堂、休憩室、更衣室といった福利厚生施設の利用、転勤の有無等の要件が同一の場合の転勤者用社宅、慶弔休暇、健康診断に伴う勤務免除・有給保障については、同一の利用・付与を行わなければならない。
- 病気休職については、無期雇用の短時間労働者には正社員と同一の、有期雇用労働者にも労働契約が終了するまでの期間を踏まえて同一の付与を行わなければならない。
- 法定外の有給休暇その他の休暇であって、勤続期間に応じて認めているものについては、同一の勤続期間であれば同一の付与を行わなければならない。特に有期労働契約を更新している場合には、当初の契約期間から通算して勤続期間を評価することを要する。
- 教育訓練であって、現在の職務に必要な技能・知識を習得するために実施するものについては、同一の職務内容であれば同一の、違いがあれば違いに応じた実施を行わなければならない。

2. 「同一労働同一賃金」○「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要

出典：厚生労働省「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html>



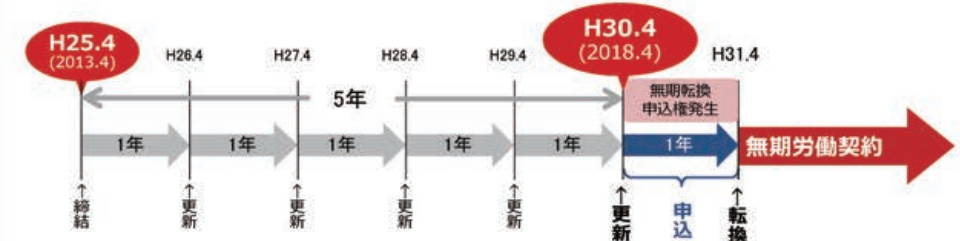
3 継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について

無期転換ルールの継続雇用の高齢者に関する特例について (第二種計画認定・変更申請)

無期転換ルールとは？

- 有期労働契約が更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できるルールです。
- 通算5年のカウントは、平成25年4月1日以降に開始した有期労働契約が対象です。（労働契約法第18条：平成25年4月1日施行）

【例：平成25年4月から、1年間の有期労働契約を更新し続けている場合】



※ 無期労働契約の労働条件（職務、勤務地、賃金、労働時間など）は、別段の定め（労働協約、就業規則、個々の労働契約等）がない限り、直前の有期労働契約と同一となります。労働条件を変える場合は、別途、就業規則などの改定が必要です。

対象となる労働者

- 原則として、契約期間に定めがある「有期労働契約」が同一の会社で5年を超える全ての方。契約社員やパートタイマー、アルバイト、派遣社員などの名称は問いません。

継続雇用の高齢者の特例とは？

- 無期転換ルールの適用により、通常は、定年後引き続き雇用される有期雇用労働者についても無期転換申込権が発生しますが、**有期雇用特別措置法**（※1）により、
 - ・ 適切な雇用管理に関する計画を作成し、都道府県労働局長の認定を受けた事業主の下で、
 - ・ 定年に達した後、引き続いて雇用される有期雇用労働者（継続雇用の高齢者）
 については、**無期転換申込権が発生しない**とする特例が設けられています。
- 特例の適用に当たり、事業主は本社・本店を管轄する都道府県労働局（※2）に認定申請を行う必要があります。

※1 専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法第6条：平成27年4月1日施行

※2 都道府県労働局雇用環境・均等部（室）

【例：定年後、1年間の有期労働契約で引き続いて雇用された場合】



※ 正社員、無期転換ルールにより無期となった社員などすべての無期契約労働者

対象となる労働者

- 定年後、同一事業主に引き続き雇用される有期雇用労働者。
 - ※ 高齢者雇用安定法に規定する特殊関係事業主（いわゆるグループ会社）に定年後引き続き雇用される場合も対象となります。
 - ※ ただし、定年後、グループ会社ではない企業に再就職した場合は特例の対象とならず、通常どおり無期転換ルールが適用されます。

厚生労働省 都道府県労働局

【H29.11】



【参考】 継続雇用の高齢者に関する申請書（第二種計画認定・変更申請書）

Ⅱ-3. 継続雇用の高齢者に関する申請書（第二種計画認定・変更申請書）の作成

- 継続雇用の高齢者について、有期雇用特別措置法による特例の適用を希望する事業主は、「第二種計画認定・変更申請書」を作成の上、都道府県労働局に提出し、計画が適当である旨の認定を受けてください。

〔赤字は記載例〕

第二種計画認定・変更申請書

② 労働局長殿

① 年 月 日

1 申請事業主

名称・氏名	③	代表者氏名 (法人の場合)	④	印
住所・所在地	〒() () ()	電話番号	() () ()	
	⑤	FAX番号	() () ()	

2 第二種特定有期雇用労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置の内容

- ☒ 高齢者雇用推進者の選任
☐ 職業訓練の実施
☒ 作業施設・方法の改善
☐ 健康管理、安全衛生の配慮
☐ 職域の拡大
☒ 職業能力を評価する仕組み、資格制度、専門職制度等の整備
☐ 職務等の要素を重視する賃金制度の整備
☐ 勤務時間制度の弾力化

3 その他

- ☒ 高齢者雇用安定法第9条の高齢者雇用確保措置を講じている。
☐ 65歳以上への定年の引き上げ
☒ 継続雇用制度の導入
☐ 希望者全員を対象
☒ 経過措置に基づく労使協定により継続雇用の対象者を限定する基準を利用
(注) 高齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律（平成24年法律第78号）附則第3項に規定する経過措置に基づく継続雇用の対象者を限定する基準がある場合

〔記入上の注意〕

1. 「2 第二種特定有期雇用労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置の内容」は該当する措置の内容の□にチェックして下さい。
2. 「3 その他」は、該当する□はすべてチェックしてください。

〔添付書類〕

1. 「2 第二種特定有期雇用労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置」を実施することが分かる資料（例：契約書の雛形、就業規則等）⑩
2. 高齢者雇用確保措置を講じていることが分かる資料（就業規則等（経過措置に基づく継続雇用の対象者を限定する基準を設けている場合は、当該基準を定めた労使協定書（複数事業所を有する場合は本社分のみで可。）を含む。））⑩
3. 変更申請の場合は、認定されている計画の写し。

⑩ ハローワークに提出した「高齢者雇用状況報告書」の写しを添付することも可能です。
また、従業員規模が10人未満で就業規則を作成していない場合は、高齢者雇用確保措置制度を社内周知している書類等、就業規則に準ずるものを添付することも可能です。

- 社会保険労務士による事務代理の場合には、欄外余白において、必ず社会保険労務士の方の署名または記名押印を行ってください。

〔留意事項〕

- ① 申請の日付を記載してください。
② 提出先の労働局名を記載してください。
③ 法人の場合には法人の名称を、個人事業主の場合には主氏名を記載してください。
④ 法人の場合には、代表者氏名を記載してください。
⑤ 法人の場合には本社・本店の所在地を、個人事業主の場合には住所（事業所の所在地と異なる場合には、事業所の所在地）を記載してください。
⑥ 行うこととしている雇用管理措置として該当するものに✓を付してください。（1か所以上）
（注）各項目の具体的な内容については、p.17をご参照ください。
⑦ 実施している高齢者雇用確保措置に✓を付してください。
⑧ 「継続雇用制度の導入」に✓を付した場合には、いずれかに✓を付してください。
⑨ ✓を付した措置を行っていることが確認できる就業規則等を添付してください。なお、労働契約書の雛形や労働協約の代わりに、事業主の署名または記名押印があり、実施する措置の内容が確認できる書類等を添付することも可能です。

3. 継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について

出典：厚生労働省「高度専門職・継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について」
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyoku/0000075676.pdf>



4 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援

(1)「70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザー」による相談・援助の実施

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構では、全国に70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザーを配置し、生涯現役社会の実現を目指し、高齢者等が年齢に関わりなく働ける企業の普及・促進及び高齢者等の雇用管理改善等のための諸条件の整備に伴う人事・労務管理上の課題等の解決を図るために、事業主に対する具体的かつ実践的な相談・援助を行っています。制度改善提案や相談・助言は無料ですので、是非ご利用下さい。

70歳雇用推進プランナー 高齢者雇用アドバイザーのご案内

**70歳までの就業機会の確保(令和3年4月より努力義務化)などに向けた
高齢者の戦力化のための条件整備について、ご相談ください!**

なぜ高齢者の戦力化が必要なの?

- 急速な高齢化による生産年齢人口の減少
人口統計によれば、今後、生産年齢人口(15~64歳)は減少の一途をたどり、企業の人材確保はますます困難になっていきます。
- 高齢者の高い就業意欲
60歳以上への意識調査では過半数の人が「65歳を超えても働きたい」と回答しています。

70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザーとは
高齢者の雇用に関する専門知識や経験などを持っている専門家です。

社会保険労務士 中小企業診断士 経営コンサルタント 人事労務管理担当経験者 など

相談・助言

無料

高齢者の活用に必要な環境の整備に関する専門的かつ技術的な相談・助言を行っています。

- ▶ 人事管理制度の整備に関すること
- ▶ 賃金、退職金制度の整備に関すること
- ▶ 職場改善、職域開発に関すること
- ▶ 能力開発に関すること
- ▶ 健康管理に関すること
- ▶ その他高齢者などの雇用問題に関すること

提案

無料

70歳までの就業機会確保などに向けた高齢者戦力化のための定年引上げや継続雇用延長などの制度改定に関する具体的な提案を行っています。

- ▶ 課題の洗い出し
- ▶ 具体的な課題解決策の提案
- ▶ 制度見直しのメリットを見える化
- ▶ 制度整備に必要な規則例などの提供

その他のサービス

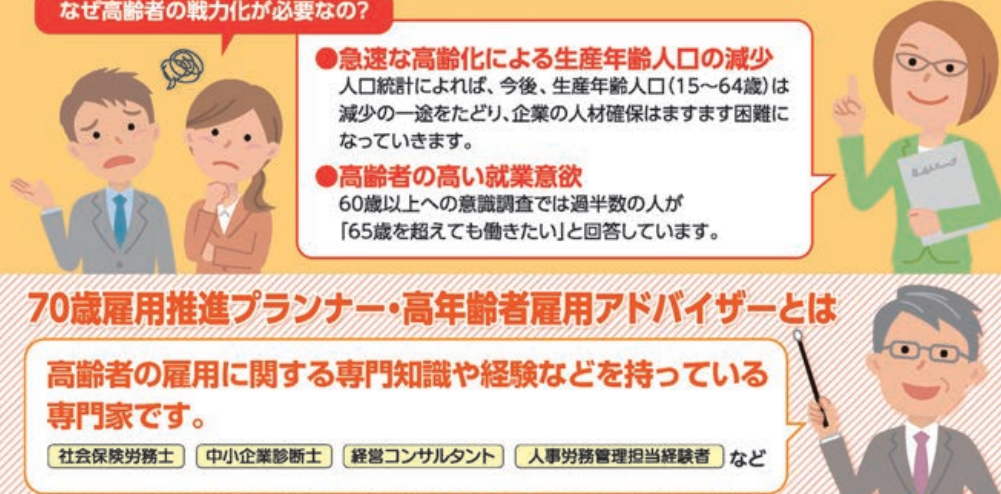
無料

- ◆雇用力評価ツールによる課題などの見える化
簡単なチェック内容に回答いただくだけで、高齢者を活用するうえでの課題を見出し、解決策についてアドバイスします。
- ◆他社の取組みにおける好事例の提供
同業他社の取組みが気になりますか? 他の会社がどういった取組みを行っているのか、貴社の参考となる事例を提供します。

企画立案等サービス

有料

専門性を活かして人事・労務管理上の諸問題について具体的な解決策を作成し、高齢者の雇用・活用などを図るための条件整備をお手伝いします。
中高齢従業員の就業意識の向上などを支援するために、貴社の要望に合った研修プランをご提供し、研修を行います。
(経費の1/2を機構〈JEED〉が負担します。)



提案の具体例

無料

事業主のお悩み

- 70歳までの継続雇用延長を制度化したいけど、高齢者の健康面、安全面が心配...

課題解決策を提案

- 健康や体力の状況は高齢になるほど個人差が拡大するため、適合する業務をマッチングさせましょう。
また、健康・体力のチェックを定期的に行いましょう。
- 高齢者が安全に働き続けることができるよう、職場環境の改善を行いましょう。

利用者の声

- 健康管理などについて検討し、働きやすい職場づくりを行ってほしいと思います。
詳しく話が聞けてよかったです。



企画立案の具体例

有料

事業主のお悩み

- 定年後の継続雇用者の賃金設定はどうしよう？

企画立案の提案

- 新賃金は「市場価値+継続雇用後の仕事内容における企業への貢献度等」を元に決定するなど事業主との綿密な打ち合わせにより、企業の成長を目的とし、事業主の要望に沿ったご提案を行います。

フォローアップ

- 企画立案の提案内容が適切だったか、新たな問題が生じていないか、フォローアップします。



高齢者戦力化のメリット

人材確保面で有利になる

高齢従業員の在籍期間が延びることにより、人手が確保できます。また、制度化することで、若手・中堅社員も安心して働けるようになります。

企業の持続的な発展

長年培った知識・スキル・専門性を発揮するとともに、若手や中堅社員に技能の伝承をしてもらうことで、安定した企業活動が維持されます。

企業・従業員が共にメリットを受けることができます。

お問い合わせ先 JEEDの都道府県支部・高齢・障害者業務課までお問合せください。



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構(JEED)

Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

JEEDホームページはこちら→



JEEDホームページのURLはこちら <https://www.jeed.go.jp>

2025.2

4. 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援

出典：高齢・障害・求職者雇用支援機構

「70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザーのご案内」

<https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/om5ru80000002tur-att/q2k4vk000001kb5y.pdf>



(2) 就業意識向上研修

「就業意識向上研修」は、企業における中高年齢従業員・職場の活性化を支援するために、職場管理者に対しては中高年齢従業員の特性、活用方法等を、また、中高年齢従業員に対しては自己の職業能力特性を再認識させ、高齢期の職業生活に向けての意欲を高める等を中心とした就業意識向上研修を行うことを通じて、継続雇用制度の導入・定着等を中心とする年齢にかかわらず働ける企業実現のための条件整備の推進を図ることを目的とした研修です。

※対象の事業主は、45歳以上の雇用保険被保険者を5人以上雇用している事業主です。

【就業意識向上研修の種類】

研修の種類	対象従業員
職場管理者研修	中高年齢従業員や継続雇用者等で構成する職場管理者・監督者を対象
中高年齢従業員研修	概ね45歳以上の中高年齢従業員

・研修時間

4時間以上15時間以下とします。

・受講者数

3人以上20人程度とします。

・講師

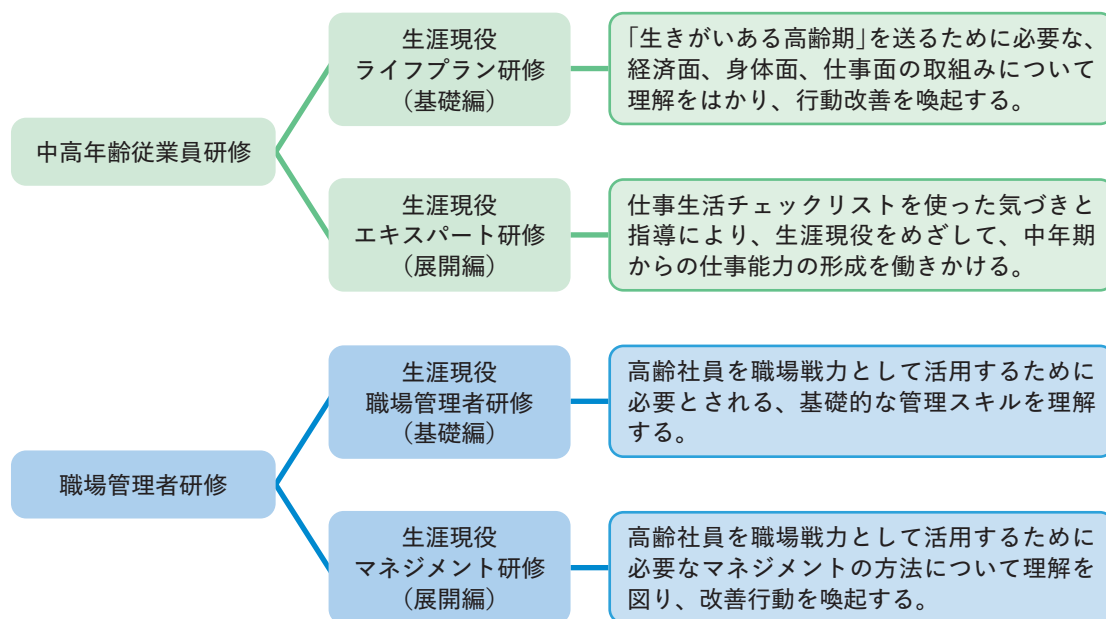
高年齢者雇用アドバイザー及び70歳雇用推進プランナー（以下「アドバイザー等」という。）が担当します。

・研修カリキュラム等

受講者の状況等を勘案し、アドバイザー等がご相談させていただきながら作成します。

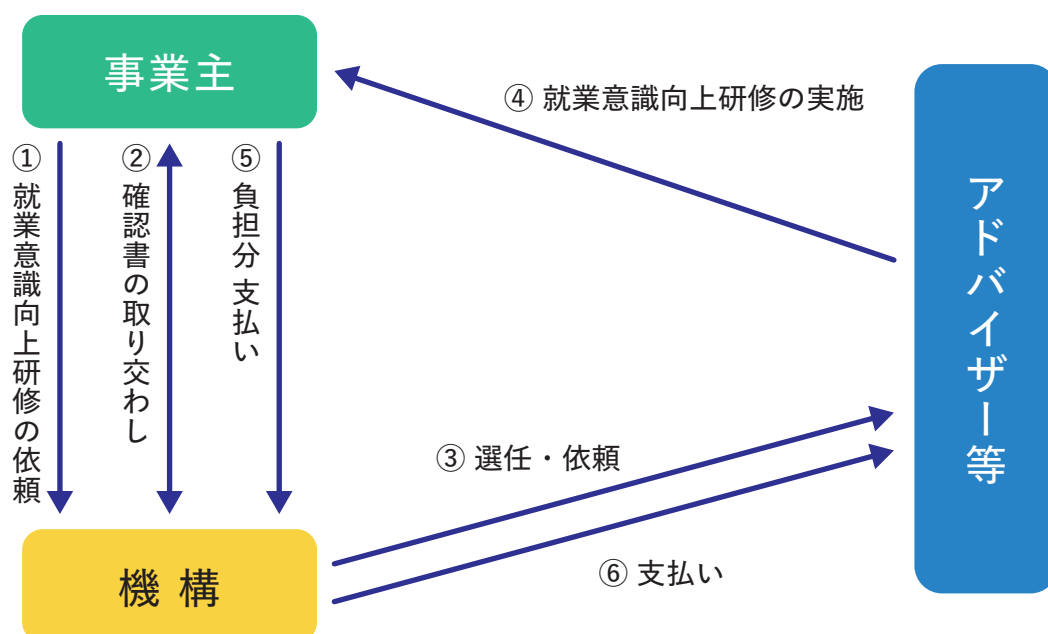


【就業意識向上研修コース別の概要】



【利用方法と手続き】

事業主が就業意識向上研修の利用を依頼すると、都道府県支部で依頼内容を審査のうえ、当該事業主と都道府県支部との間で、就業意識向上研修の実施に関する確認書を取り交わし、当該研修を実施するのに最も適したアドバイザー等を選任・依頼して研修を行います。



【就業意識向上研修に係る経費】

就業意識向上研修に要する費用（アドバイザー等との契約額）は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構と事業主がそれぞれ2分の1ずつの負担となります。

就業意識向上研修の時間により最高限度額と負担額が異なりますので、下表をご参照ください。

就業意識向上研修に係る経費（例）

就業意識向上研修の内容	最高限度額	事業主負担額
(1) 半日コース（4時間）	60,000 円	（2分の1） 30,000 円
(2) 1日コース（8時間）	120,000 円	（2分の1） 60,000 円
(3) 2日間コース（14 時間）	210,000 円	（2分の1） 105,000 円

出典：高齢・障害・求職者雇用支援機構「就業意識向上研修」
https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/startwork_services.html



「70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザー」について詳しく知りたい方は、
独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構のサイト

https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisary_services.html

をご覧ください。

詳しくは、最寄りの独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部 高齢・障害者
業務課にお問い合わせ下さい。



独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部 高齢・障害者業務課
問い合わせ先

(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED) 各都道府県支部 高齢・障害者業務課 所在地等一覧			
JEEDでは、各都道府県支部 高齢・障害者業務課等において高齢者・障害者の雇用支援のための業務（相談・援助、給付金・助成金の支給、障害者雇用納付金制度に基づく申告・申請の受付、啓発等）を実施しています。			2025年8月1日現在
			ホームページはこちら
			
名称	所在地	電話番号(代表)	
北海道支部 高齢・障害者業務課	〒063-0804 札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351	
青森支部 高齢・障害者業務課	〒030-0822 青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125	
岩手支部 高齢・障害者業務課	〒020-0024 盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081	
宮城支部 高齢・障害者業務課	〒985-8550 多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288	
秋田支部 高齢・障害者業務課	〒010-0101 湯上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801	
山形支部 高齢・障害者業務課	〒990-2161 山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567	
福島支部 高齢・障害者業務課	〒960-8054 福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510	
茨城支部 高齢・障害者業務課	〒310-0803 水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215	
栃木支部 高齢・障害者業務課	〒320-0072 宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226	
群馬支部 高齢・障害者業務課	〒379-2154 前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511	
埼玉支部 高齢・障害者業務課	〒336-0931 さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112	
千葉支部 高齢・障害者業務課	〒263-0004 千葉市稲毛区六方町274 千葉職業能力開発促進センター内	043-304-7730	
東京支部 高齢・障害者業務課	〒130-0022 墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794	
東京支部 高齢・障害者窓口サービス課	〒	03-5638-2284	
神奈川支部 高齢・障害者業務課	〒241-0824 横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010	
新潟支部 高齢・障害者業務課	〒951-8061 新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011	
富山支部 高齢・障害者業務課	〒933-0982 高岡市八ヶ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881	
石川支部 高齢・障害者業務課	〒920-0352 金沢市観音堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001	
福井支部 高齢・障害者業務課	〒915-0853 越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021	
山梨支部 高齢・障害者業務課	〒400-0854 甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723	
長野支部 高齢・障害者業務課	〒381-0043 長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001	
岐阜支部 高齢・障害者業務課	〒500-8842 岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823	
静岡支部 高齢・障害者業務課	〒422-8033 静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622	
愛知支部 高齢・障害者業務課	〒460-0003 名古屋市中区錦1-10-1 Miテラス名古屋伏見4階	052-218-3385	
三重支部 高齢・障害者業務課	〒514-0002 津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255	
滋賀支部 高齢・障害者業務課	〒520-0856 大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214	
京都支部 高齢・障害者業務課	〒617-0843 長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481	
大阪支部 高齢・障害者業務課	〒566-0022 摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782	
大阪支部 高齢・障害者窓口サービス課	〒	06-7664-0722	
兵庫支部 高齢・障害者業務課	〒661-0045 尼崎市武庫豊町3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201	
奈良支部 高齢・障害者業務課	〒634-0033 橿原市城原町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232	
和歌山支部 高齢・障害者業務課	〒640-8483 和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900	
鳥取支部 高齢・障害者業務課	〒689-1112 鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803	
島根支部 高齢・障害者業務課	〒690-0001 松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677	
岡山支部 高齢・障害者業務課	〒700-0951 岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166	
広島支部 高齢・障害者業務課	〒730-0825 広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150	
山口支部 高齢・障害者業務課	〒753-0861 山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050	
徳島支部 高齢・障害者業務課	〒770-0823 徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388	
香川支部 高齢・障害者業務課	〒761-8063 高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791	
愛媛支部 高齢・障害者業務課	〒791-8044 松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780	
高知支部 高齢・障害者業務課	〒781-8010 高知市杉橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160	
福岡支部 高齢・障害者業務課	〒810-0042 福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310	
佐賀支部 高齢・障害者業務課	〒849-0911 佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117	
長崎支部 高齢・障害者業務課	〒854-0062 諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721	
熊本支部 高齢・障害者業務課	〒861-1102 合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888	
大分支部 高齢・障害者業務課	〒870-0131 大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255	
宮崎支部 高齢・障害者業務課	〒880-0916 宮崎市大字恒久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556	
鹿児島支部 高齢・障害者業務課	〒890-0068 鹿児島市東部元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132	
沖縄支部 高齢・障害者業務課	〒900-0006 那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301	

※最新情報は、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページをご確認下さい。

5 シニア雇用に関する各種助成金一覧（2025 年度現在）

(1) 65 歳超雇用推進助成金

当助成金は、シニアが意欲と能力のある限り年齢に関わりなく働くことができる生涯現役社会を実現するため、65 歳以上への定年引上げや高年齢者の雇用管理制度の整備、高年齢の有期契約労働者の無期雇用への転換を行う事業主に対して助成するものです。

（事業主の皆さまへ）

令和 7 年度 65 歳超雇用推進助成金のご案内

本助成金制度は、生涯現役社会の実現に向けて、65 歳以上への定年引上げ等や高年齢者の雇用管理制度の整備等、高年齢の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換させた事業主に対して助成し、高年齢者の雇用の推進を図ることを目的としています。本助成金はⅠ～Ⅲの 3 つのコースがあります。

Ⅰ 65 歳超継続雇用促進コース

概要

以下のいずれかを実施した事業主に対して助成を行うコースです。

A. 65 歳以上への定年引上げ

B. 定年の定め廃止

C. 希望者全員を対象とする 66 歳以上への継続雇用制度の導入

D. 他社による継続雇用制度の導入

支給額

措置の内容や年齢の引上げ幅等に応じて、下表の金額を支給します。

【A. 65 歳以上への定年の引上げ、B. 定年の定め廃止】

措置内容 60 歳以上 被保険者数（注）	65 歳	66～69 歳		70 歳以上	定年の定め 廃止
		<5 歳未満の引上げ>	<5 歳以上の引上げ>		
1～3 人	15 万円	20 万円	30 万円	30 万円	40 万円
4～6 人	20 万円	25 万円	50 万円	50 万円	80 万円
7～9 人	25 万円	30 万円	85 万円	85 万円	120 万円
10 人以上	30 万円	35 万円	105 万円	105 万円	160 万円

【C. 希望者全員を対象とする 66 歳以上への継続雇用制度の導入】 【D. 他社による継続雇用制度の導入】

措置内容 60 歳以上 被保険者数（注）	66～69 歳	70 歳以上
1～3 人	15 万円	30 万円
4～6 人	25 万円	50 万円
7～9 人	40 万円	80 万円
10 人以上	60 万円	100 万円

措置内容	66～69 歳	70 歳以上
支給上限額	10 万円	15 万円

上記表の支給額を上限に、他社における制度の導入に要した経費の 1/2 の額を助成します。

主な支給要件

- （1）制度を規定した際に、専門家等に就業規則の作成または相談等を依頼し、経費を要した事業主であること。
- （2）制度を規定した労働協約または就業規則を整備している事業主であること。

以上のほか、高年齢者雇用等推進者の選任及び高年齢者雇用管理に関する措置を 1 つ以上実施している事業主であること等が必要です。

申請受付期間

A～D の措置の実施日が属する月の翌月から起算して 4 か月以内の各月月初から 15 日（15 日が行政機関の休日（土曜日、日曜日、国民の祝日に関する法律に規定する休日に当たる場合は翌開庁日））まで

- ※ 「65 歳超雇用推進助成金（65 歳超継続雇用促進コース）支給申請書」に必要な書類を添えて、（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構（以下「機構」という。）の各都道府県支部 高齢・障害者業務課（東京および大阪は高齢・障害者窓口サービス課。以下「都道府県支部」という。）に支給申請してください。
- ※ 各月ごとの予算額上限もしくは四半期ごとの予算額上限の超過が予見される場合、または、各月の申請受付件数の動向から、各月の予算額上限を超える恐れが高いと認める場合、支給申請の受付を停止する場合があります。

厚生労働省

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）

LL070401 高 01

Ⅱ 高齢者評価制度等雇用管理改善コース

概要

高齢者向けの雇用管理制度の整備等に係る措置を実施した事業主に対して一部経費の助成を行うコースです。対象となる措置は以下の通りです。（実施期間：1年以内）

- ① 高齢者の職業能力を評価する仕組みと賃金・人事処遇制度の導入または改善
- ② 高齢者の希望に応じた短時間勤務制度や隔日勤務制度などの導入または改善
- ③ 高齢者の負担を軽減するための在宅勤務制度の導入または改善
- ④ 高齢者が意欲と能力を発揮して働けるために必要な知識を付与するための研修制度の導入又は改善
- ⑤ 専門職制度など、高齢者に適切な役割を付与する制度の導入または改善
- ⑥ 法定外の健康管理（がん検診等や生活習慣病予防検診）の導入 等

支給額

上記の支給対象経費の額に下表の助成率を乗じた額を支給します。

中小企業	中小企業以外
60%	45%

※ 支給対象経費は、④雇用管理制度の導入等に必要な専門家等に対する委託費やコンサルタントとの相談に要した経費のほか、⑥上記のいずれかの措置の実施に伴い必要となる機器、システム及びソフトウェア等の導入に要した経費です。

※ 支給対象経費は、初回に限り50万円とみなしますので支給額は30万円（中小企業以外は22.5万円）となります。2回目以降の申請は、④と⑥を合わせて50万円を上限とする経費の実費に助成率を乗じた額が支給額となります。

主な支給要件

- (1) 「雇用管理整備計画書」を機構理事長に提出して、計画内容について認定を受けていること。
- (2) 上記計画に基づき、高齢者雇用管理整備の措置を実施し、当該措置の実施の状況および雇用管理整備計画の終了日の翌日から6か月間の運用状況を明らかにする書類を整備している事業主であること。
- (3) 支給申請日の前日において1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者であって、請じられた高齢者雇用管理整備の措置により雇用管理整備計画の終了日の翌日から6か月以上継続して雇用されている者が1人以上いること。
- (4) 雇用管理整備の措置の実施に要した支給対象経費を支給申請日までに支払ったこと。

受給手続の流れ

1. 計画の申請

「雇用管理整備計画書」を計画開始の3か月前の日までに機構理事長に申請し、計画内容の認定を受けてください。

2. 支給の申請

計画期間終了日の翌日から6か月後の日の翌日～その2か月以内に機構理事長に支給申請してください。

※ 計画申請時は「65歳超雇用推進助成金（高齢者評価制度等雇用管理改善コース）雇用管理整備計画書」を、支給申請時は「65歳超雇用推進助成金（高齢者評価制度等雇用管理改善コース）支給申請書」に必要な書類を添えて、機構都道府県支部に提出してください。

5. シニア雇用に関する各種助成金一覧（2025年度現在）（1）65歳超雇用推進助成金

「65歳超雇用推進助成金」について詳しく知りたい方は、
独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構のサイト

<https://www.jeed.go.jp/elderly/subsidy/index.html> をご覧下さい。



Ⅲ 高齢者無期雇用転換コース

概要

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用に転換させた事業主に対して助成を行うコースです。(実施期間：2年～3年)

支給額

対象労働者一人につき、下表の金額を支給します。

中小企業	中小企業以外
30万円	23万円

※ 支給申請年度における対象労働者数の合計人数は、1適用事業所あたり10人までとします。

主な支給要件

- (1) 有期契約労働者を無期雇用労働者に転換する制度を労働協約または就業規則その他これに準ずるものに規定していること。
※ 実施時期が明示され、かつ有期契約労働者として締結された契約に係る期間が通算5年以内の者を無期雇用労働者に転換するものに限りします。
- (2) 上記(1)の制度の規定に基づき、雇用する50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換すること。
※ 無期雇用転換日において64歳以上の者はこの助成金の対象労働者になりません。
- (3) 上記(1)により転換された労働者を、転換後6か月以上の期間継続して雇用し、当該労働者に対して転換後6か月分の賃金を支給すること。
※ 勤務をした日数が11日未満の月は除きます。

受給手続の流れ

1. 計画の申請

「無期雇用転換計画書」を**計画開始の3か月前の日までに**機構理事長に申請し、計画内容の認定を受けてください。

2. 支給の申請

対象者に対して転換後賃金を6か月分支給した日の翌日から起算して2か月以内に機構理事長に支給申請してください。

※ 計画申請時は「65歳超雇用推進助成金（高齢者無期雇用転換コース）無期雇用転換計画書」を、支給申請時は「65歳超雇用推進助成金（高齢者無期雇用転換コース）支給申請書」に必要な書類を添えて、機構都道府県支部に提出してください。



留意事項（Ⅰ・Ⅱ・Ⅲコース共通）

- 令和7年4月1日から、電子申請の利用を開始しました。電子申請は、インターネット上で運営する行政サービスの総合窓口e-Gov（イーガブ）を利用していきます。
▶ e-Gov（イーガブ）ポータル URL <https://www.e-gov.go.jp/>
- 各コースの所定の期間において、高齢者雇用安定法第8条または第9条第1項の規定と異なる定めをしていないことや、同法第10条の3第2項に基づく勧告を受けていない事業主であること等が必要です。
- 助成金の審査には支給申請書の受理から3か月程度時間を要します。
- 助成金の申請に関して、機構が調査をしたり、報告を求めたりする場合があります。期限までに機構の求める書類が提出されない場合、助成金は支給しません。
- 不正受給を行った事業主は助成金の返還を求められることがあります。また、不正を行った事業主名等を機構のホームページで公表し、悪質な場合は刑事事件として告発することがあります。
- 機構に提出した書類や添付資料の写しなどは、支給決定日の翌日から起算して5年間保存しなければなりません。
- その他、助成金の支給要件や手続き等の詳細については、機構都道府県支部（窓口一覧は裏面参照）にご確認いただくか、機構ホームページをご参照ください。

（機構ホームページ）<https://www.jeed.go.jp/elderly/subsidy/index.html>



5. シニア雇用に関する各種助成金一覧（2025年度現在）（1）65歳超雇用推進助成金

出典：厚生労働省「令和7年度65歳超雇用推進助成金のご案内」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11700000/001469520.pdf>



詳しくは、最寄りの独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部高齢・障害者業務課にお問い合わせ下さい。

(2) 特定求職者雇用開発助成金

◆特定就職困難者コース（60歳以上）

a.高年齢者（60歳以上）、障害者、母子家庭の母などの就職困難者を、ハローワークや民間の職業紹介事業者などの職業紹介により、継続して雇用する労働者として雇い入れる事業主に對して、助成金を支給します。

b.対象労働者の類型と企業規模に応じて1人あたり下表の額が支給されます。

対象労働者（一般被保険者）		支給額		支払方法
採用する労働者	週あたりの 所定労働時間	中小企業	中小企業 以外	
高年齢者 (60歳以上) (母子家庭の母等)	30時間以上 (短時間労働者以外)	60万円	50万円	30万円(25万円)×2期
	20時間以上 30時間未満 (短時間労働者)	40万円	30万円	20万円(15万円)×2期

注：（ ）内は中小企業事業主以外に対する支給額。

※有期雇用労働者として雇用する場合、自動更新（本人が望む限り更新できること）のみ支給対象としています。
「自動更新」の確認は雇用契約書により行うため、雇用契約書には「自動更新」であることの記載が必要です。

詳しく知りたい方は、下記、厚生労働省「特定求職者雇用開発助成金（特定就職困難者コース）」のホームページをご覧ください。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/tokutei_konnai.html



6 関係機関のホームページ一覧

シニア雇用について、より詳しく知りたい方は下記をご参照下さい。

■独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

<https://www.jeed.go.jp/>



○事業主の方へ（シニア雇用について）

<https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/>

- ・シニア雇用について相談したい
- ・助成金について知りたい
- ・70歳雇用について知りたい
- ・各種セミナー・イベント
- ・どんな調査研究があるか知りたい
- ・シニア雇用のための快適な職場づくり 等



○高齢者（シニア）の方へ

<https://www.jeed.go.jp/elderly/person/>

→お問い合わせは最寄りの独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構
各都道府県支部 高齢・障害者業務課へ

<https://www.jeed.go.jp/location/shibu/>



【シニア活用事例の紹介】

○高年齢者活躍企業事例サイト <https://www.elder.jeed.go.jp/>



■厚生労働省

<https://www.mhlw.go.jp/index.html>



○高年齢者（シニア）雇用・就業対策

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/index.html



7 主要参考資料

○高年齢者雇用安定法改正の概要

～ 70歳までの就業機会の確保のために事業主が講ずるべき措置（努力義務）等について～

<https://www.mhlw.go.jp/content/11700000/001242274.pdf>



○70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーのご案内

https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisary_services.html



○65歳超雇用推進助成金

<https://www.mhlw.go.jp/content/11700000/001469520.pdf>



○独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部 高齢・障害者業務課

<https://www.jeed.go.jp/location/shibu/index.html>



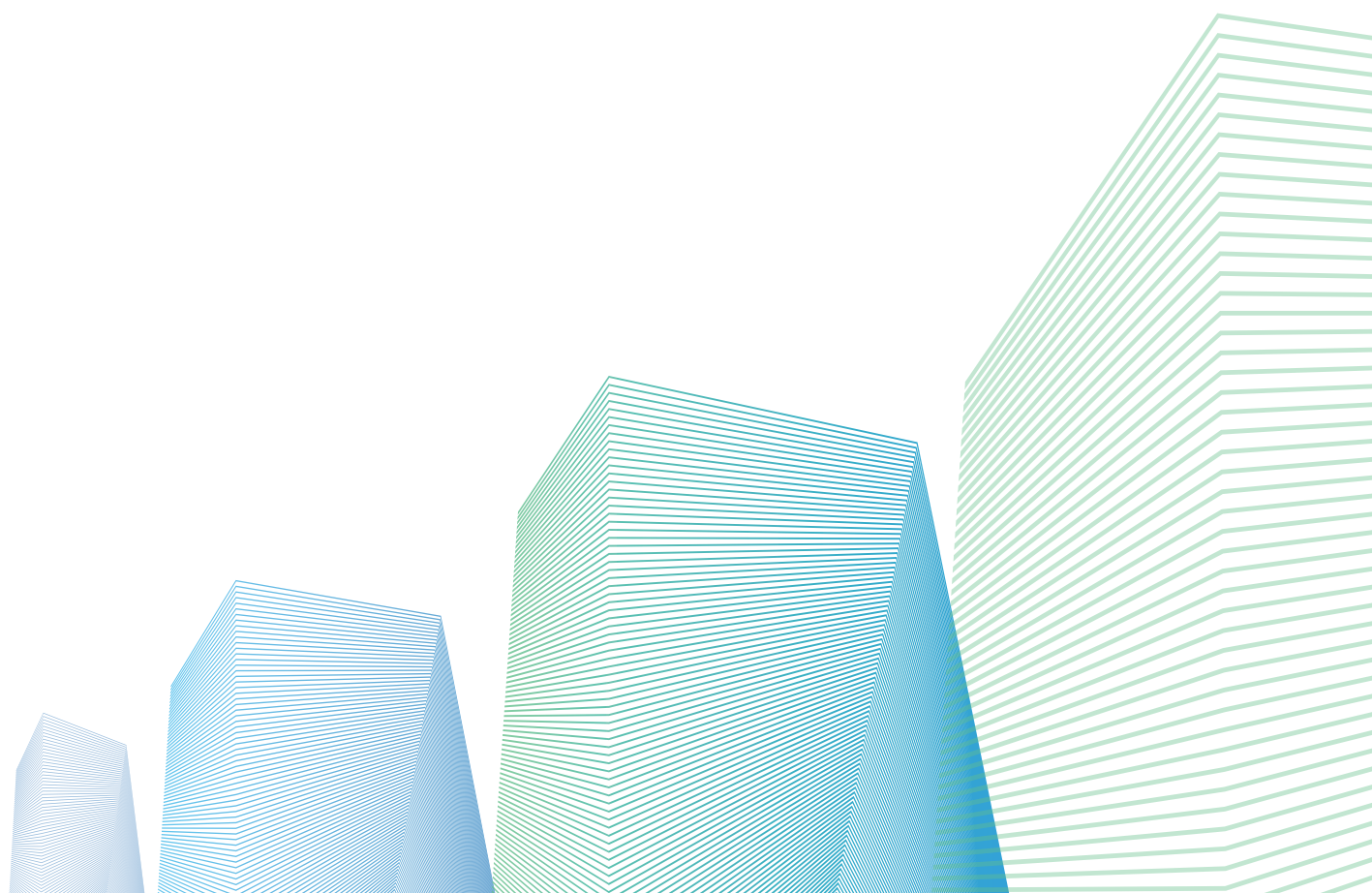
○特定求職者雇用開発助成金 特定就職困難者コース（60歳以上）

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/tokutei_konnan.html



コールセンター業 高齢者雇用推進事業 委員名簿

氏名	所属及び職名	
委員		
内田 賢	東京学芸大学	名誉教授（座長）
下村 芳弘	イー・コンタクト合同会社	代表
松岡 光恵	株式会社ベルテック	代表取締役社長
高崎 進	東京ガスカスタマーサポート株式会社	総務部長
奥山 寛史	ビーウィズ株式会社	HR 部 部長
佐藤 香	ビーウィズ株式会社	品質マネジメント部 教育研修ユニット ユニットマネージャー
吉岡千賀子	株式会社TMJ	企業価値創造PJ部長
柴田 智代	SCSKサービスウェア株式会社	人事部 部長
シンクタンク		
凌 竜也	株式会社日本能率協会総合研究所	経営ソリューション 研究部長
福田 和久	株式会社日本能率協会総合研究所	主任研究員
事務局		
黒岩 和幸	一般社団法人日本コンタクトセンター協会	理事・事務局長
壽多 武也	一般社団法人日本コンタクトセンター協会	事務局 部長
藪 大地	一般社団法人日本コンタクトセンター協会	事務局 課長



独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

コールセンター
シニア人材の雇用・活躍推進のためのガイドライン
～ 人生100年時代のキャリア ～
これからも／これからは コールセンターで活躍

発行 令和7年10月



一般社団法人 日本コンタクトセンター協会

〒101-0042 東京都千代田区神田東松下町35 アキヤマビルディング2 4階

TEL : 03-5289-8891 e-mail : office@ccaj.or.jp

<https://ccaj.or.jp>



無断転載を禁ず