

# 学習塾業 高齢者活用 推進ガイドライン



平成24年10月

社団法人 全国学習塾協会  
学習塾業高齢者活用推進委員会

# (CONTENTS)

## 目次

はじめに .....	1
ガイドラインの概要 .....	2
学習塾高齢者雇用推進委員会委員名簿 .....	4
<b>I. 高齢者活用を巡る学習塾業界の現状・実態 .....</b>	<b>5</b>
1. 学習塾業を取り巻く環境・実態 .....	6
●学習塾業を取り巻く経済・社会環境 .....	6
●学習塾業の実態 .....	9
2. 学習塾業における高齢者活用を巡る実態 .....	11
●学習塾における人事管理の実態 .....	12
●学習塾における高齢従業員の活用実態 .....	16
●学習塾で働く50代従業員の意識など .....	21
<b>II. 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント .....</b>	<b>23</b>
ポイント①: 従業員のキャリアモデルを設計する .....	25
ポイント②: 絶え間ない人材開発(能力開発)を行う .....	27
ポイント③: ベテラン従業員に学習塾特有の課題を解決してもらう .....	29
ポイント④: ベテラン従業員が携わる職域を見直し、新サービスを開発する .....	31
ポイント⑤: ベテラン従業員に組織の活性化をサポートしてもらう .....	33
ポイント⑥: ベテラン従業員の評価と給与体系を工夫する .....	34
ポイント⑦: 従業員が長く働ける仕組みを作る .....	36
<b>おわりに .....</b>	<b>38</b>
<b>参考情報など</b>	
1. 高齢者雇用を巡る法規制など .....	参考 1
2. 高齢者活用に係る助成策 .....	参考 3
3. 高年齢者雇用アドバイザー .....	参考 8
4. 関係窓口(高齢・障害者雇用支援センター所在地等一覧) .....	参考 9
5. 全国シルバー人材センター .....	参考 10

## はじめに

我が国の高齢化は一層進行し、最新の人口統計では2050年の高齢化率は40%近くに達する見込みとなっています。こうした中で、中長期的には労働力人口の減少が見込まれることから、高齢者が長年培った知識・経験を十分に活かし、社会の支え手として、意欲と能力のある限り、活躍し続ける社会が求められているところです。

高齢者活用を推進するためには、産業ごとに労働力人口の高齢化の状況や、置かれている経営環境、求められる労働者の資質、形態など、高齢者活用に関する諸条件の違いを踏まえて検討する必要があります。

学習塾業界においては、産業の歴史は比較的新しいと言われており、現時点で多数の高齢者を活用している塾は多くありません。むしろ、若い講師を主に活用している塾が大きな割合を占めており、若い講師しか活躍できないイメージや先入観があるのも事実です。しかし、高齢化の進展と市場環境の変化ゆえに、学習塾業界においても、近未来を予測して、有意義な高齢者の活用策を検討しなければならない時期と考えます。

このような状況下、社団法人全国学習塾協会では、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の支援を受けて、平成23年度から「産業別高齢者雇用推進事業」に取り組んで参りました。

平成23年度は、加盟事業者の協力を得て、高齢者活用の現状と課題を詳細に把握するための実態調査を実施し、平成24年度はその結果等を踏まえ、学習塾業における高齢者活用の推進方策を取りまとめました。

本ガイドラインは、各塾の経営者や人事担当者が手引きとして利用可能なように図表を多用し、業界内で実際に取り組んでいる事例や工夫等を豊富に紹介しておりますので、各社の実情に応じて、高齢者活用を推進する上での一助としていただければ幸いです。

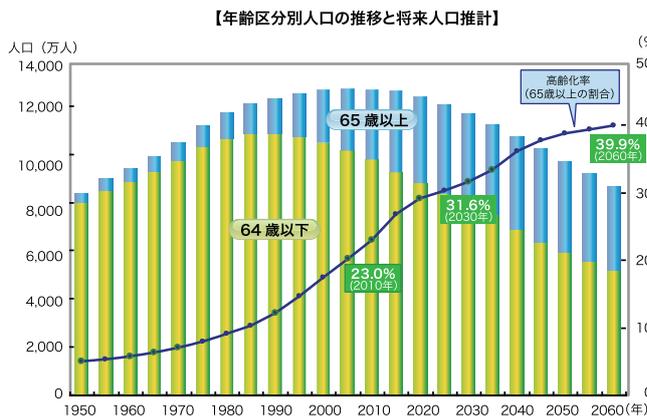
なお、本手引きの作成にあたりましては、各種調査に多大のご協力を賜りました皆様をはじめ、数多くの方々にお力添えをいただきました。この場をお借りして、厚く御礼申し上げます。

平成24年10月  
社団法人全国学習塾協会  
会長 伊藤 政倫

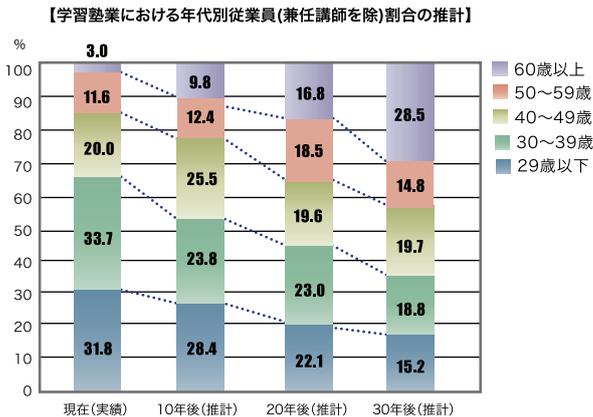
# ガイドラインの概要

## I. 高齢者活用を巡る学習塾業界の現状・実態(5~22ページ)

- 我が国の高齢化率(65歳以上の人口が占める割合)は、20%を超えており、その傾向はますます顕著になります。
- 学習塾業における従業員数(兼任講師を除く)の推計によれば、現在は少ない60歳以上や50代の従業員の割合が、今後大きく増えていくと見込まれます。



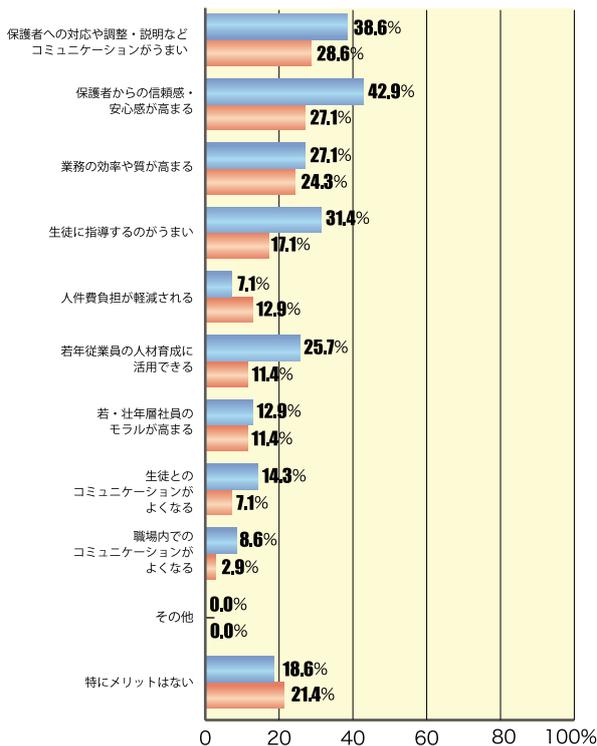
出所) 2010年までは総務省「国勢調査」による実数。2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果



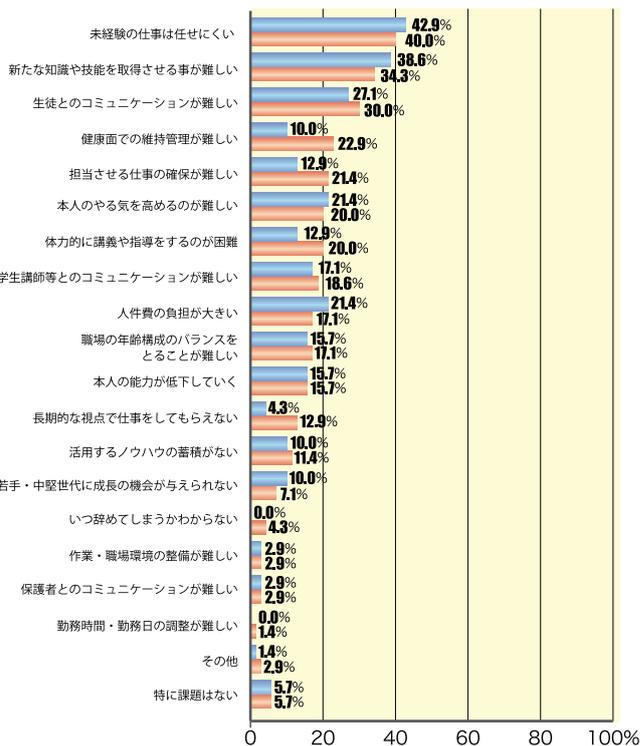
出所) 本アンケート調査より  
注) 推計は、本アンケート調査において得られた年代別の従業員数に、年間の採用・退職人数を考慮し、その傾向が続くものと仮定して算出している。

- 学習塾側から見て、50代・60歳以上の従業員活用で感じるメリットは「保護者への対応や調整・説明などコミュニケーションがうまい」、「保護者からの信頼感・安心感が高まる」の割合が高くなっています。
- 一方、50代・60歳以上の従業員活用で感じる課題を見ると、「未経験の仕事は任せにくい」、「新たな知識や技能を習得させることが難しい」、「生徒とのコミュニケーションが難しい」が高い割合を示しています。

【50代・60歳以上の従業員活用で感じるメリット】



【50代・60歳以上の従業員活用で感じる課題】



## Ⅱ. 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント(23~37 ページ)

- 今後の学習塾業における高齢者活用を検討する際に発生するであろう個別具体的な課題を解決するための対策を、7つのポイントとしてまとめています。
- 最適な対策は各学習塾で異なりますが、代表的なパターンとして、これから掲げるポイントが、学習塾における高齢者活用を展開するためのヒントとなればと考えます。

### ポイント①

#### 従業員のキャリアモデルを設計する

- ①企業が求める従業員像の明確化
- ②段階的なキャリアモデルの明確化
- ③従業員の戦力化に向けた専門能力の養成
- ④自律的なキャリア形成意識の醸成

### ポイント②

#### 絶え間ない人材開発(能力開発)を行う

- ①仕事の中から学んでいく「経験学習」を進める
- ②いくつになっても、積極的な自己啓発を促す
- ③年代を越えて、能力開発を共有する
- ④汎用的な能力開発の必要性
- ⑤塾業界の実態や業界文化を知ってもらう

### ポイント③

#### ベテラン従業員に学習塾特有の課題を解決してもらう

- ①現場従業員のワークライフバランス実現のために高齢者を活用する
- ②人生経験豊富な高齢者の対応で、保護者との関係を円滑にする

### ポイント④

#### ベテラン従業員が携わる職域を見直し、新サービスを開発する

- ①学習塾のサービス産業化に伴う多様な職種で高齢従業員を活用する
- ②高齢従業員の保有能力(人脈・経験・ノウハウ)を活用する
- ③職務再設計による職域開発や新サービスの開発により高齢従業員を活用する

### ポイント⑤

#### ベテラン従業員に組織の活性化をサポートしてもらう

- ①若年講師間のコミュニケーション改善など、管理者のサポートを行う
- ②多様な個性が集うことによってシナジーを生み出し、職場の雰囲気が活性化する
- ③経験豊富な高齢従業員が職場の雰囲気を落ち着かせる

### ポイント⑥

#### ベテラン従業員の評価と給与体系を工夫する

- ①人件費と貢献度のバランスを実現できる給与制度を設計する
- ②柔軟な勤務形態で、高齢従業員の状況や希望にあった働き方を提供する
- ③評価制度を工夫することで、従業員のモチベーションを向上させる

### ポイント⑦

#### 従業員が長く働ける仕組みを作る

- ①ワークライフバランスを重視した働き方を提供する
- ②心身両面の健康管理に気を付ける
- ③高齢従業員の意識改革を促す

# 学習塾高齢者雇用推進委員会 委員名簿

## <座長>

木村 琢磨 法政大学キャリアデザイン学部 准教授

## <委員>

浅生 千春 株式会社成学社 取締役 開発部長

伊藤 政倫 社団法人全国学習塾協会 会長

稲葉 秀雄 社団法人全国学習塾協会 専務理事

川廣 章 株式会社拓人 管理本部管理部 オフィサー

中萬 隆信 株式会社中萬学院 代表取締役

横田 保美 栄光ホールディングス株式会社 グループ広報部 部長

## <事務局>

社団法人 全国学習塾協会

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 経済・社会政策部

## ～ このガイドラインにおける『高齢者』とは ～

- このガイドラインにおいて、『高齢者』とは60歳以上の人を指します。これは、年金の支給開始年齢の引上げに伴い、60歳以上の雇用機会の確保が大きな問題となっていることによるものです。
- なお、高齢者雇用安定法(高齢法)では、55歳以上の人を「高年齢者」と定義しています。法律によっては「高齢者」を65歳以上とし、75歳未満の人を前期高齢者、75歳以上の人を後期高齢者とする場合もあります。
- ただし、学習塾業界においては従業員の年齢層が比較的若く、高齢化の問題はこれから顕在化してくると考えられます。よって、今後の高齢者雇用のあり方などを考えるためには、50代従業員に関わる課題が重要であることから、アンケート調査では50代の従業員も対象としています。

# 高齢者活用を巡る 学習塾業界の現状・実態

- 1 学習塾業を取り巻く環境・実態
  - 学習塾業を取り巻く経済・社会環境
  - 学習塾業の実態
- 2 学習塾業における高齢者活用を巡る実態
  - 学習塾における人事管理の実態
  - 学習塾における高齢従業員の活用実態
  - 学習塾で働く50代従業員の意識など

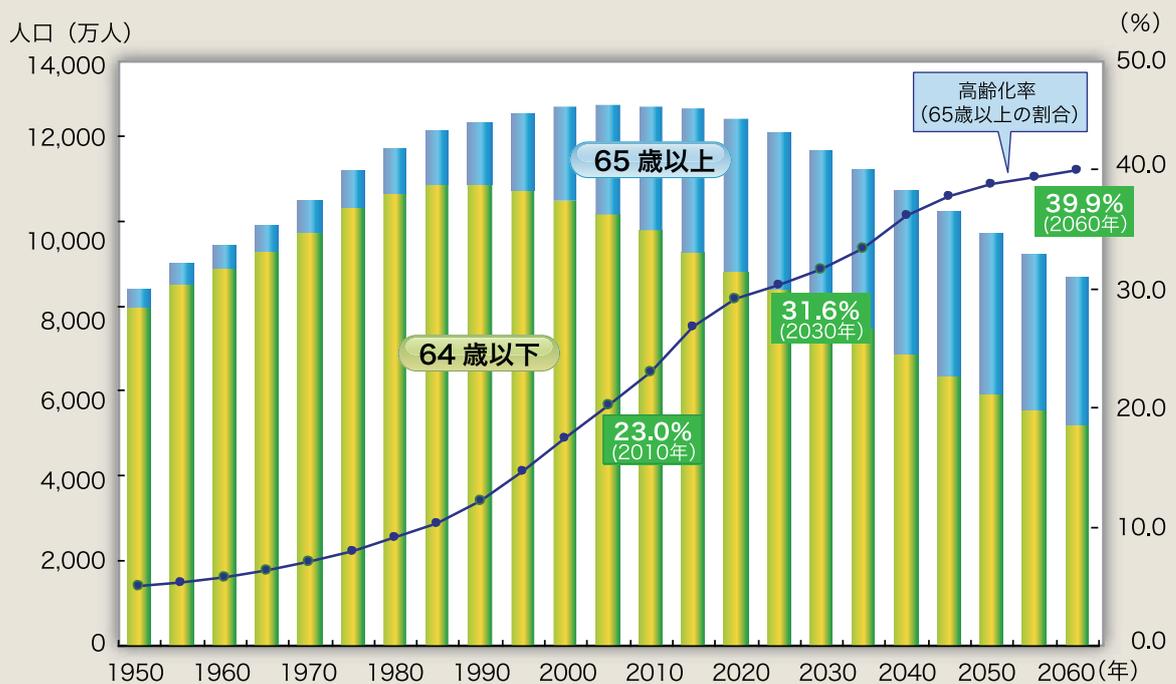
# I 高齢者活用を巡る学習塾業界の現状・実態

## ● 学習塾業を取り巻く経済・社会環境

### ① 高齢化の進展

我が国の人口構造の変化を見ると、現在の高齢化率はすでに20%を超えていますが、高齢化が一層進行する2060年には40%に近い水準になると推計され、5人に2人が65歳以上という人口構造になると考えられています。

【年齢区分別人口の推移と将来人口推計】



出所) 2010年までは総務省「国勢調査」による実数。2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果

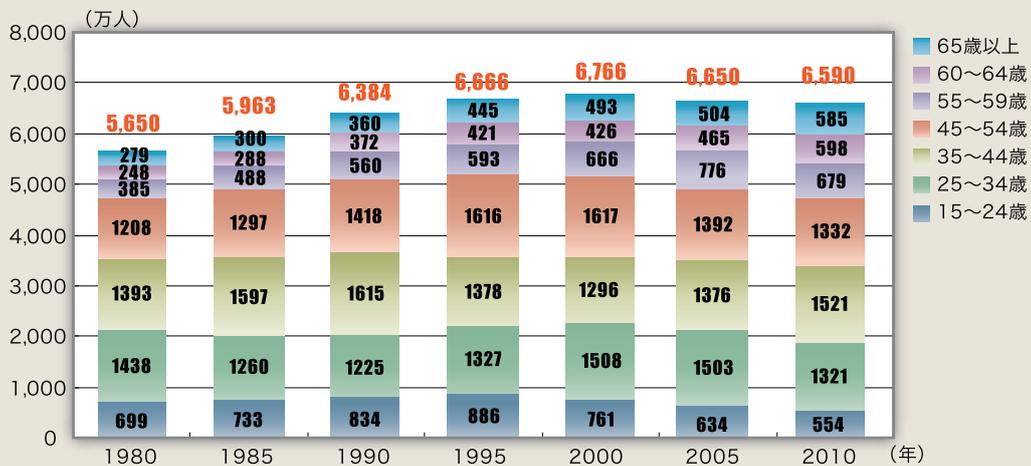
# 1. 学習塾業を取り巻く環境・実態

## ② 労働力人口の推移・見通し

我が国の労働力人口は、2010年で6,590万人であり、労働力人口総数に占める65歳以上の比率は上昇を続け、2010年は8.9%にまで達しています

将来的には労働力人口の減少が見込まれており、経済成長と労働参加が適切に進まない場合、2030年の労働力人口は5,678万人と推計されています。

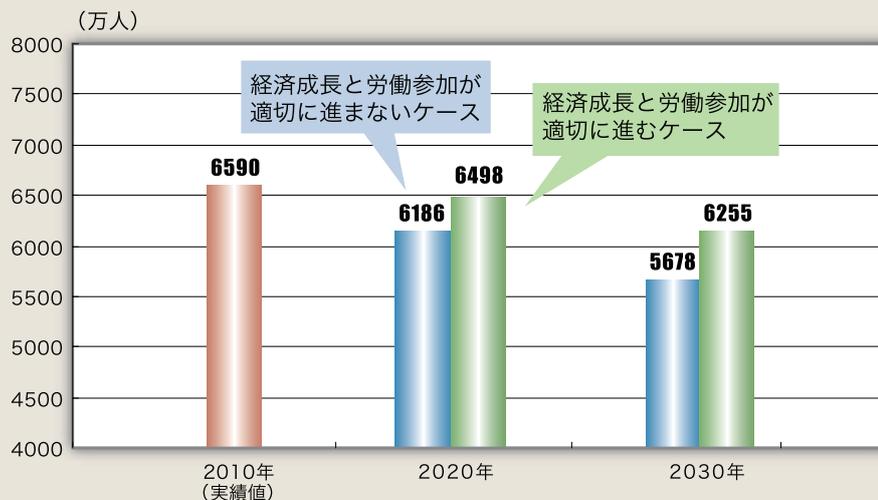
### 【労働力人口の推移】



出所)総務省「労働力調査」

注)「労働力人口」とは、15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたもの

### 【労働力人口の見通し】



(出所)2010年実績値は総務省「労働力調査」、2020年及び2030年は

(独)労働政策研究・研修機構推計

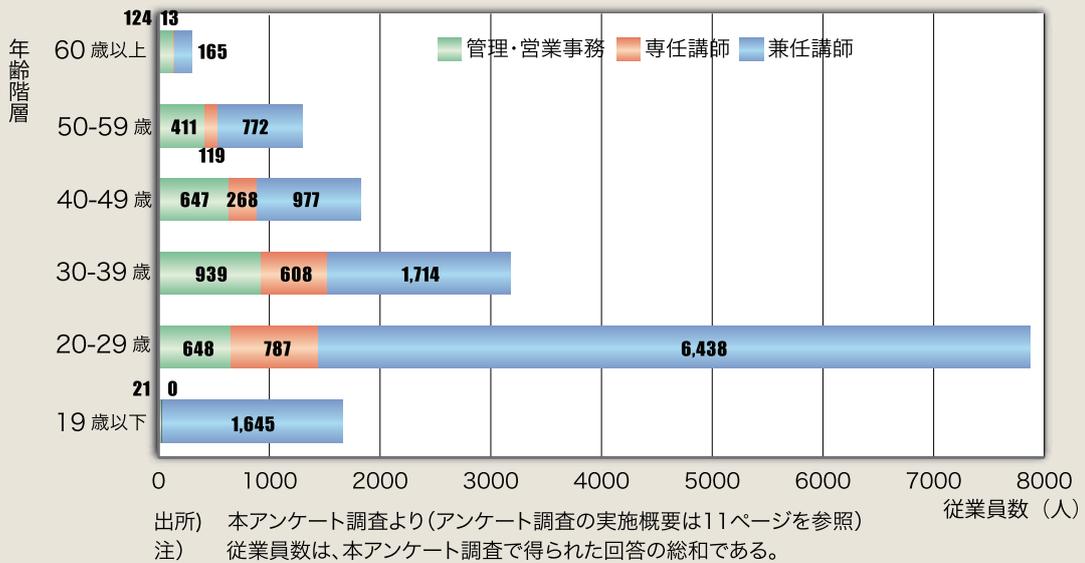
(注) 推計は、(独)労働政策研究・研修機構が、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計):出生中位・死亡中位推計」を用いて行ったもの

# I 高齢者活用を巡る学習塾業界の現状・実態

## ③学習塾業における従業員の年齢構成

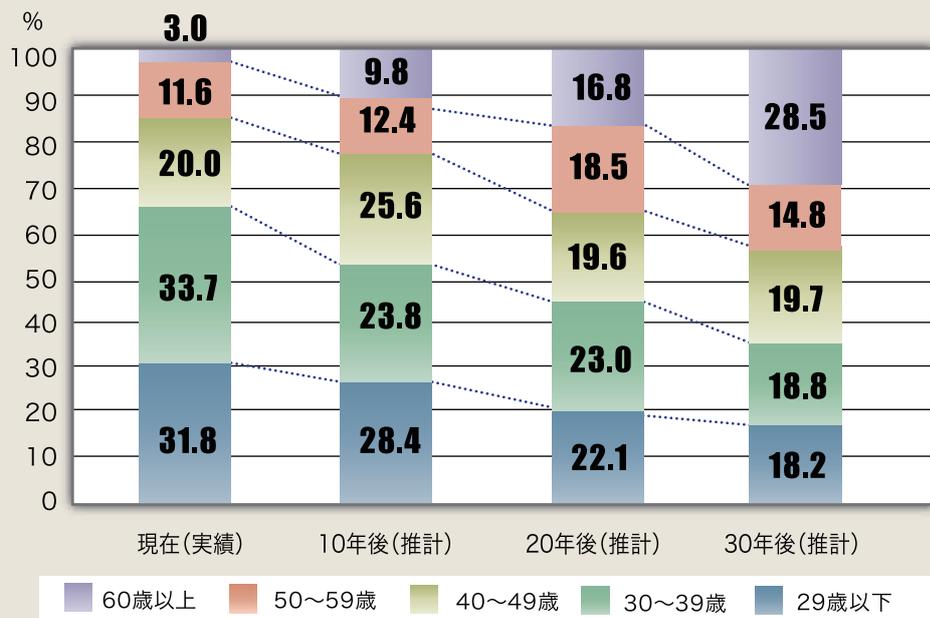
本委員会で開催したアンケート調査によれば、学習塾業における従業員の年齢構成は、学生アルバイト等が含まれる「兼任講師」が多く、20代の従業員が圧倒的に多い状況となっています。

【学習塾業における従業員の年齢構成】



委員会で開催したアンケート調査に基づき、学習塾業における従業員数(兼任講師を除く)を推計すると、現在は少ない60歳以上や50代の従業員の割合が、今後大きく増えていくと見込まれます。

【学習塾業における年代別従業員(兼任講師を除く)割合の推計】



出所) 本アンケート調査より

注) 推計は、本アンケート調査において得られた年代別の従業員数に、年間の採用・退職人数を考慮し、その傾向が続くものと仮定して算出している。

## ● 学習塾業の実態

### ① 学習塾業の事業所数など

平成22年の学習塾業の事業所数は、4万9,298事業所となっています。

その推移を見ると、事業所は昭和61年から平成3年の5年間で1万以上増加した後、増減を繰り返して5万前後の事業所数で推移しています。

#### 【学習塾業の事業所数・従業者数等】

	平成21年	平成22年	前年比
事業所数	4万9,682事業所	4万9,298事業所	(前年比▲0.8%)
従業者数	32万33百人	3,218百人	(前年比▲0.5%)
年間売上高	9,611億円	9,254億円	(前年比▲3.7%)
学習塾業務の事業従事者数	32万64百人	3,259百人	(前年比▲0.2%)
学習塾業務の年間売上高	9,468億円	9,161億円	(前年比▲3.2%)
<b>■ 1事業所当たり</b>			
1事業所当たり従業者数	7人	7人	(前年比 0.0%)
1事業所当たり年間売上高	1,935万円	1,877万円	(前年比▲3.0%)
1事業所当たり学習塾業務の事業従事者数	7人	7人	(前年比 0.0%)
1事業所当たり学習塾業務の年間売上高	1,906万円	1,858万円	(前年比▲2.5%)

出所) 経済産業省「平成21年特定サービス産業実態調査」

#### 【学習塾業の事業所数の推移】



出所) 総務省「事業所・企業統計」

### ②学習塾業の従業者

#### 【従業者規模別従業者数】

勤務先の従業者規模別に見ると、「4人以下」の規模の塾で働く従業員が、全体の約6割を占めています。

従業者規模別	平成 21 年		平成 22 年		
		構成比 (%)		構成比 (%)	前年比 (%)
計	49,682	100.0	49,298	100.0	▲0.8
4人以下	29,904	60.2	29,327	59.5	▲1.9
5人～9人	10,402	20.9	10,638	21.6	2.3
10人～29人	8,186	16.5	7,945	16.1	▲2.9
30人～49人	860	1.7	1,095	2.2	27.3
50人～99人	272	0.5	251	0.5	▲7.7
100人以下	57	0.1	42	0.1	26.3
不詳	1	0.0	-	-	-

出所) 経済産業省「特定サービス産業実態調査」

#### 【雇用形態別従業者数】

雇用形態別に見ると、「パート・アルバイトなど」の雇用形態で働く従業員が全体の約7割を占めています。

男女別・雇用形態別		平成 21 年		平成 22 年		
		(人)	構成比 (%)	(人)	構成比 (%)	前年比 (%)
男女別	従業者数計	323,324	100.0	321,764	100.0	▲0.5
	男	159,525	49.3	164,106	51.0	2.9
	女	163,799	50.7	157,658	49.0	▲3.7
雇用形態別	従業者数計	323,324	100.0	321,764	100.0	▲0.5
	個人事業主及び無給の家族従業者	37,717	11.7	38,952	12.1	3.3
	有給役員	9,397	2.9	9,853	3.1	4.9
	常用雇用者	259,509	80.3	259,452	80.6	0.0
	正社員・正職員	46,153	14.3	47,744	14.8	3.4
	パート・アルバイトなど (就業時間換算雇用者数)	213,356	66.0	211,708	65.8	▲0.8
	臨時雇用者	96,035	-	92,775	-	▲3.4
	うち別経営の事業所に派遣している人	16,701	5.2	13,507	4.2	▲19.1
1事業所当たりの従業員数(人)		908	0.3	996	0.3	9.7
		7	-	7	-	0.0

出所) 経済産業省「特定サービス産業実態調査」

#### 【学習塾業務の業務部門別事業従事者数】

従事者5人以上の塾で、業務部門別に従業員構成を見ると、「非専任講師」が7割を超えています。

業務部門別	平成 21 年		平成 22 年		
	(人)	構成比 (%)	(人)	構成比 (%)	前年比 (%)
事業従事者数合計(全規模)	326,414	-	325,852	-	▲0.2
うち、事業従事者5人以上合計	265,169	100.0	262,648	100.0	▲1.0
管理・営業部門	29,582	11.2	21,536	8.2	
専任講師	34,238	12.9	40,598	15.5	
非専任講師	191,208	72.1	191,997	73.1	
警備員	471	0.2	251	0.1	
その他	9,669	3.6	8,267	3.1	

出所) 経済産業省「特定サービス産業実態調査」

## 2. 学習塾業における高齢者活用を巡る実態

ここでは、平成23年度に実施したアンケート調査の結果をもとに、学習塾業における高齢者活用を巡る実態を概観します。

なお、アンケート調査は、学習塾経営者を対象にしたアンケートに加え、学習塾で働く50代の従業員を対象としたアンケートも実施しています。

### 参考: アンケート調査の実施概要

#### 1. 学習塾調査

##### <調査対象> .....

- 社団法人全国学習塾協会に加盟する学習塾(526社)および協会に加盟していない比較的大規模な塾(94社)、計620塾を対象としました
- 郵送で調査票を送り、郵送で回収(各塾が投函)しました
- 回答は、塾の経営者もしくは人事管理担当責任者にお願いしました

##### <調査実施時期> .....

- 平成23年11月に実施しました

##### <回収数等> .....

- 620件発送し、70件の回答が得られました(回収率は11.3%)

#### 2. 従業員(50代)調査

##### <調査対象> .....

- 学習塾調査の調査票郵送の際、従業員規模に応じて、従業員用の調査票を3~10通同封し、50代の従業員がいる場合は、経営者や人事管理担当責任者から直接配付し、本人が直接記入の上、郵送で回収(各回答者が投函)しました
- 50代の就業者の選定については、当該塾で、より就業年数が高い就業者を優先的に選定し、講師をはじめ、多様な職種の就業者に配付を依頼しました

##### <調査実施時期> .....

- 学習塾調査と同じく、平成23年11月に実施しました

##### <回収数等> .....

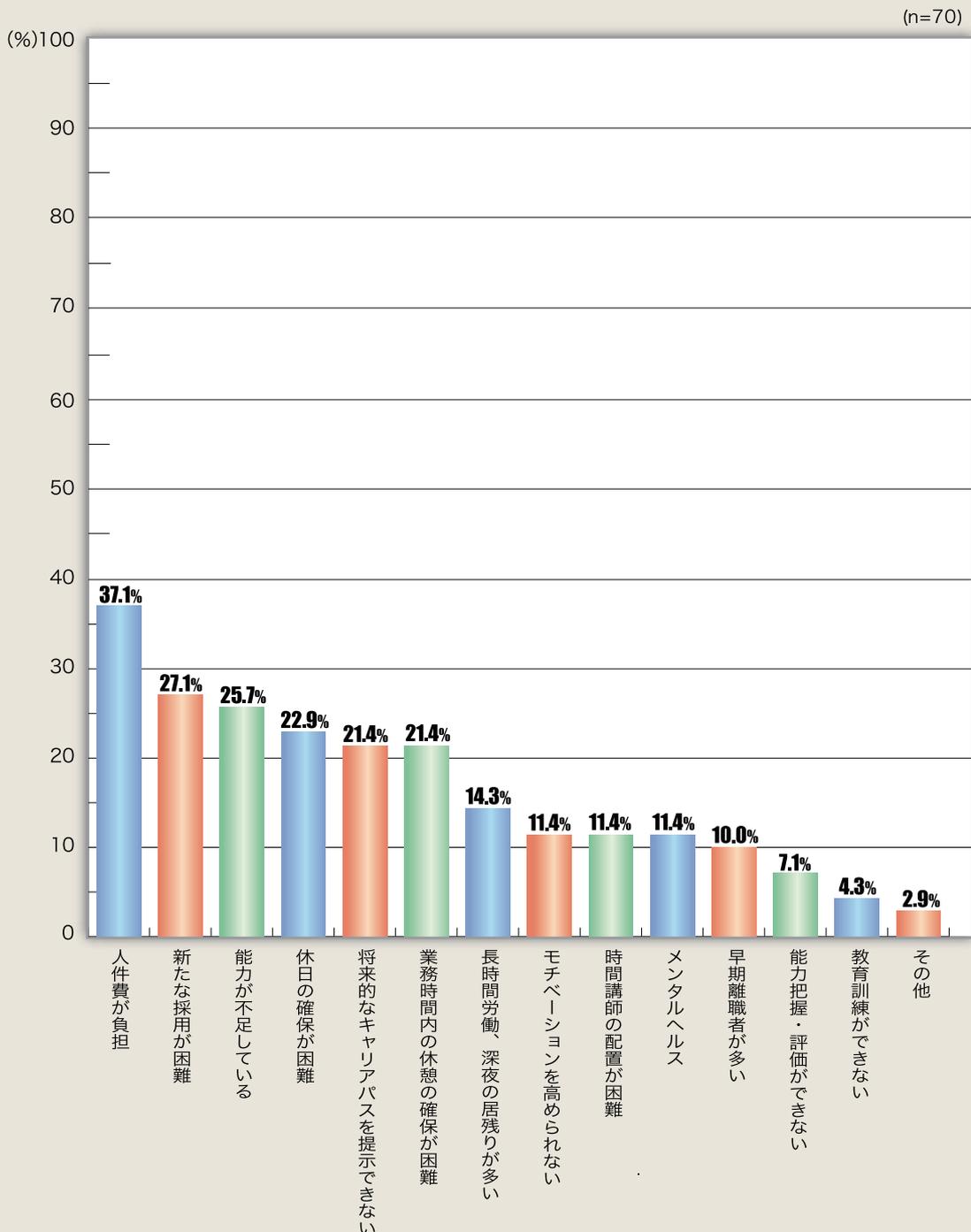
- 116件の回答が得られました

## ● 学習塾における人事管理の実態(学習塾調査・調査結果)

### ① 正社員の人事労務管理上の課題

学習塾における正社員の人事労務管理の課題を見ると、「人件費が負担である」の割合が37.1%と最も高く、次いで「新たな採用が困難である」(27.1%)、「能力が不足している」(25.7%)、「休日の確保が困難」(22.9%)となっています。

【正社員の人事管理上の課題】



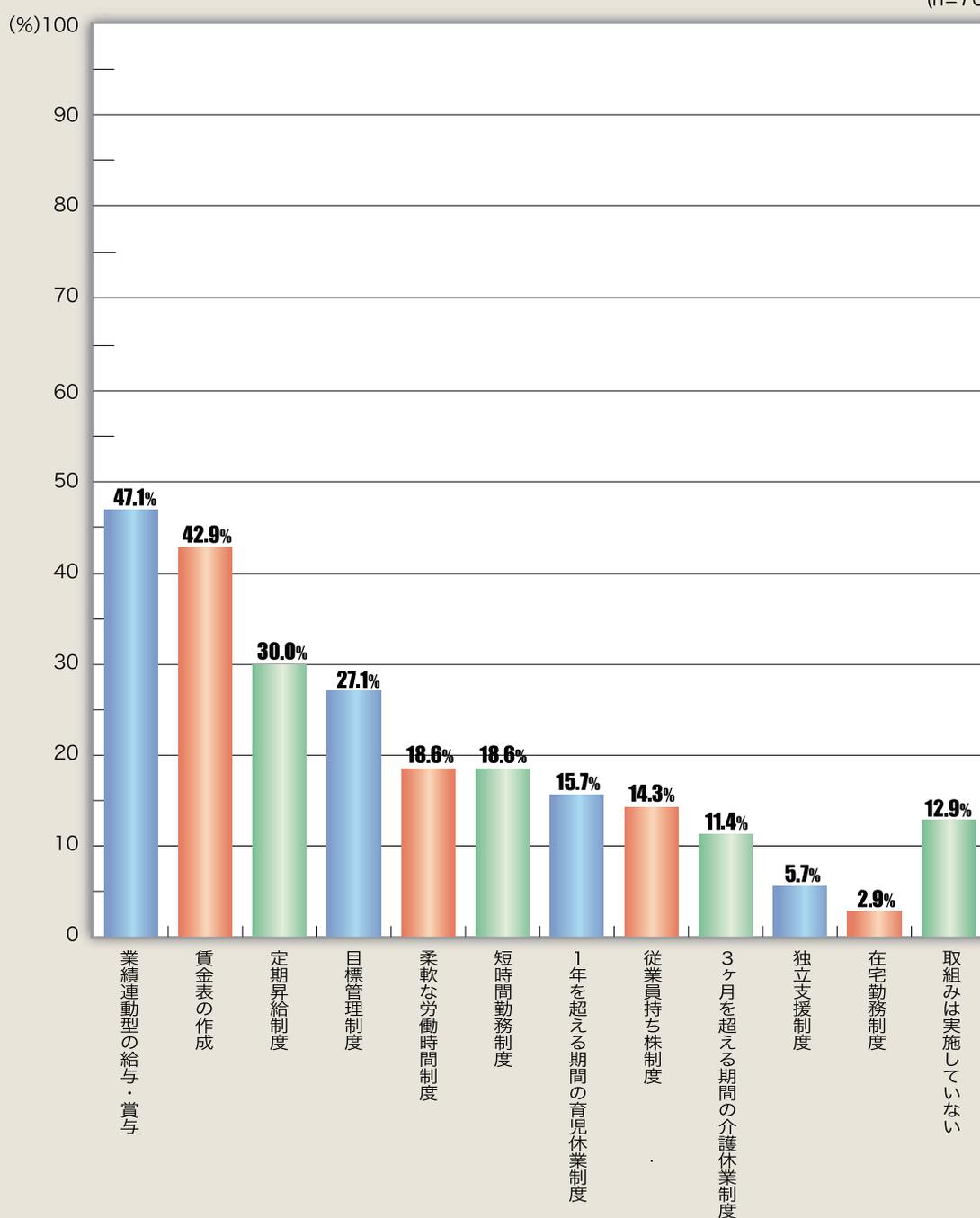
2.学習塾業における高齢者活用を巡る実態

②正社員に実施している人事管理上の取組

正社員に実施している人事管理上の取組を見ると、「業績連動型の給与・賞与」の割合が47.1%と最も高く、次いで「賃金表(職能、等級などによって従業員の基本給を一覧表にしたもの)の作成」(42.9%)、「定期昇給制度」(30.0%)、「目標管理制度」(27.1%)となっています。

【正社員に実施している人事管理上の取組】

(n=70)

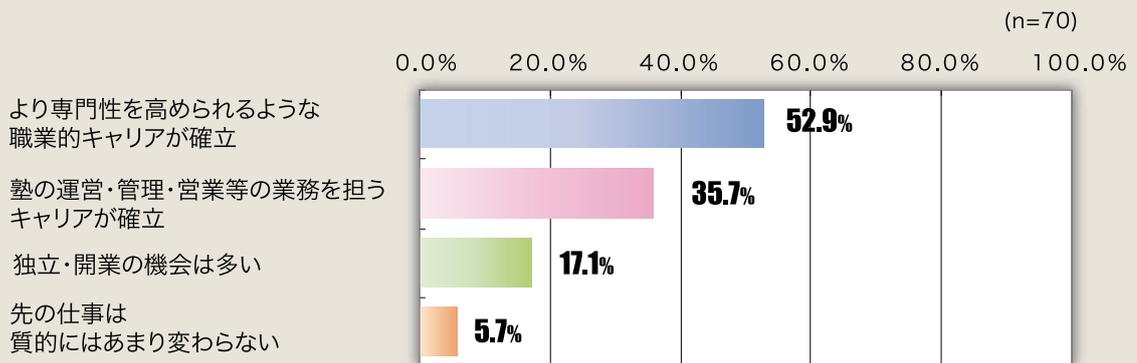


# I 高齢者活用を巡る学習塾業界の現状・実態

## ③講師のキャリア

学習塾で働く講師のキャリアを見ると、「講師として、より専門性を高められるような職業的キャリアが確立している」の割合が52.9%と最も高く、次いで「講師以外に、塾の運営・管理・営業等の業務を担うキャリアが確立している」(35.7%)、「講師として、独立・開業の機会が多い」(17.1%)となっています。

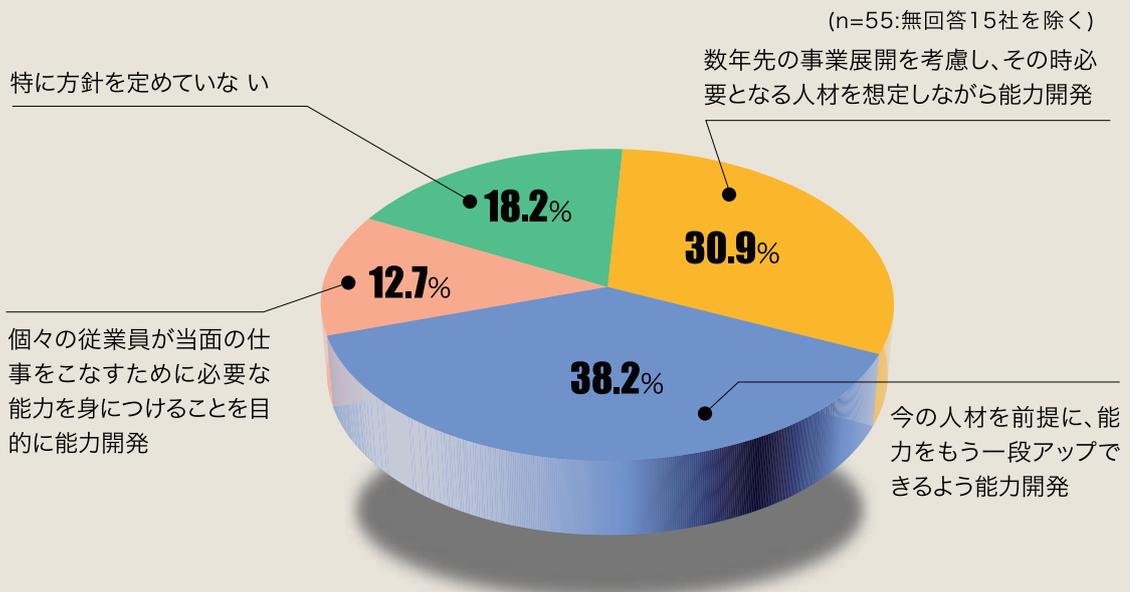
### 【講師のキャリア】



## ④正社員の育成・能力開発の方針

正社員の育成・能力開発の方針を見ると、「今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている」の割合が38.2%と最も多く、次いで「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」(30.9%)、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」(18.2%)の順となっています。

### 【正社員の育成・能力開発の方針】

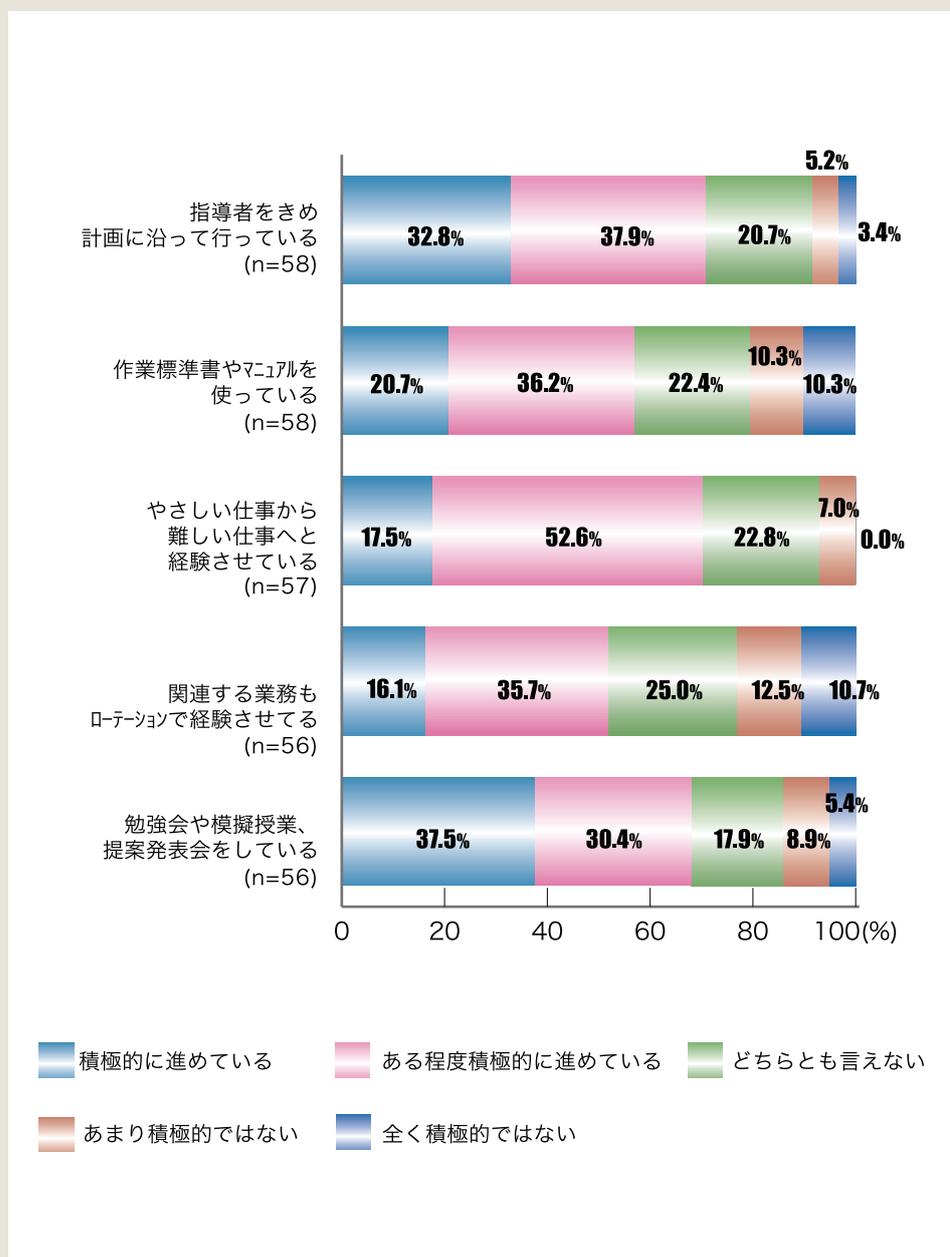


2. 学習塾業における高齢者活用を巡る実態

⑤ 正社員の育成・能力開発への取り組み度合

正社員の育成・能力開発への取り組み度合について見ると、「積極的に進めている（「積極的に進めている」＋「ある程度積極的に進めている）」では、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」の割合が70.7%と最も高く、次いで「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」（70.1%）、「社員による勉強会や模擬授業、提案発表会をしている」（67.9%）となっています。

【正社員の育成・能力開発への取り組み度合】

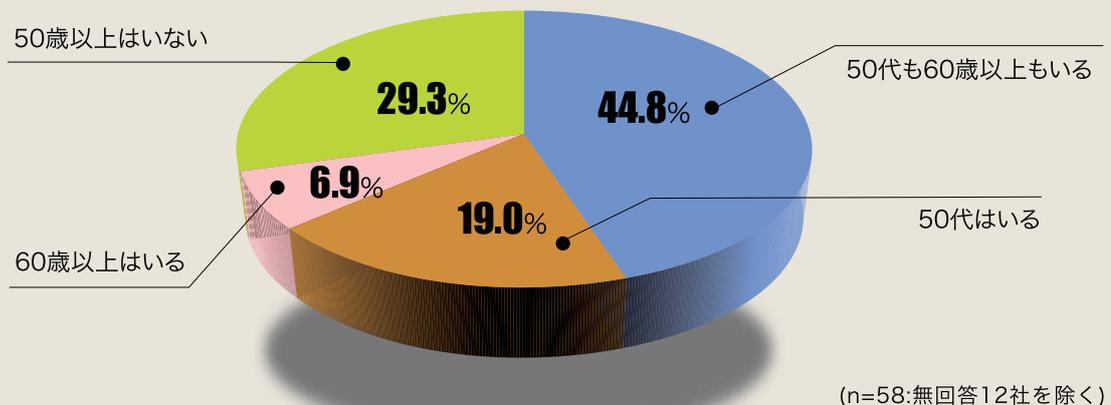


## ● 学習塾における高齢従業員の活用実態(学習塾調査・調査結果)

### ① 50代もしくは60歳以上の従業員の有無

50代もしくは60歳以上の従業員の有無を見ると、「50代も60歳以上の従業員もいる」の割合が44.8%、「50代の従業員はいる」は19.0%、「60歳以上の従業員はいる」は6.9%であり、全体の約7割の学習塾で、50歳以上の従業員がいるということになります。

【50代もしくは60歳以上の従業員の有無】

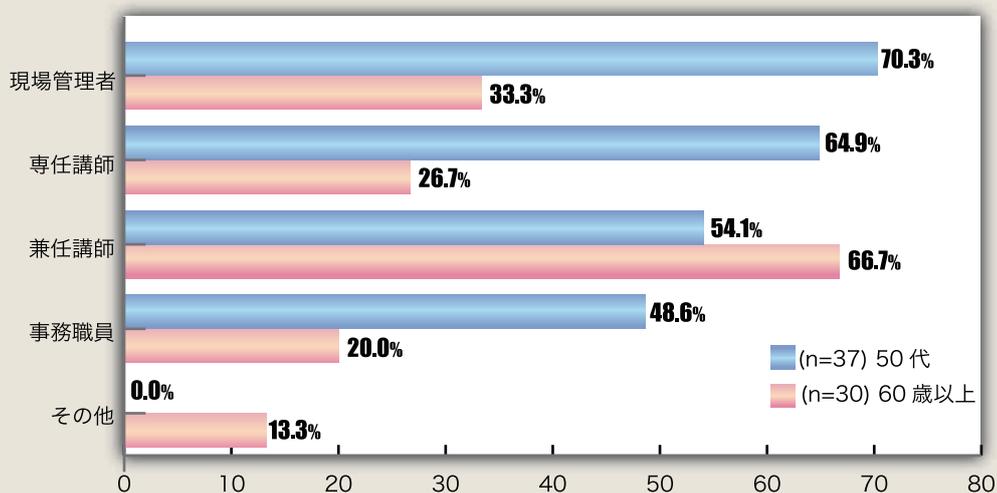


### ② 50代・60歳以上の従業員が就いている職務

50代の従業員が就いている職務を見ると、「現場管理者(塾長・教室長、教室スタッフ)」をあげる学習塾の割合が70.3%と最も高く、次いで「専任講師(月給制など、主に正社員)」(64.9%)となっています。

一方、60歳以上の従業員が就いている職務を見ると、「兼任講師(非専任講師。時給制など、主に非正規社員)」の割合が最も高く66.7%となっています。

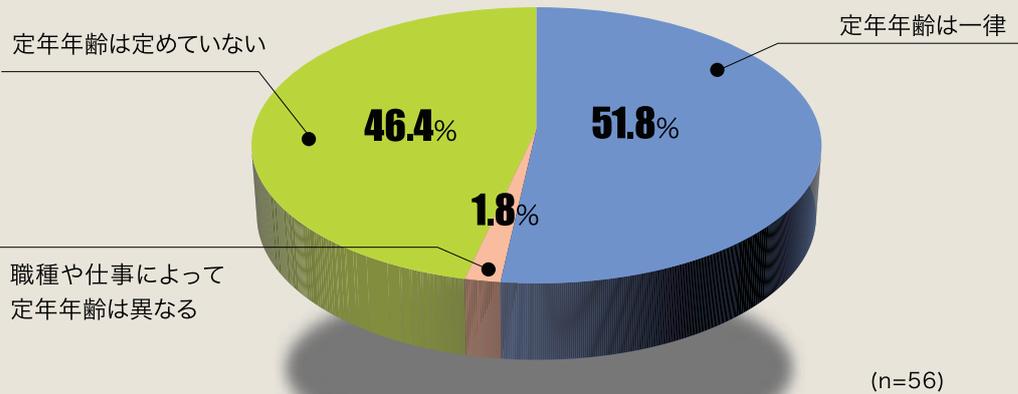
【50代・60歳以上の従業員が就いている職務】



### ③ 正社員の定年年齢の有無、継続雇用制度の有無

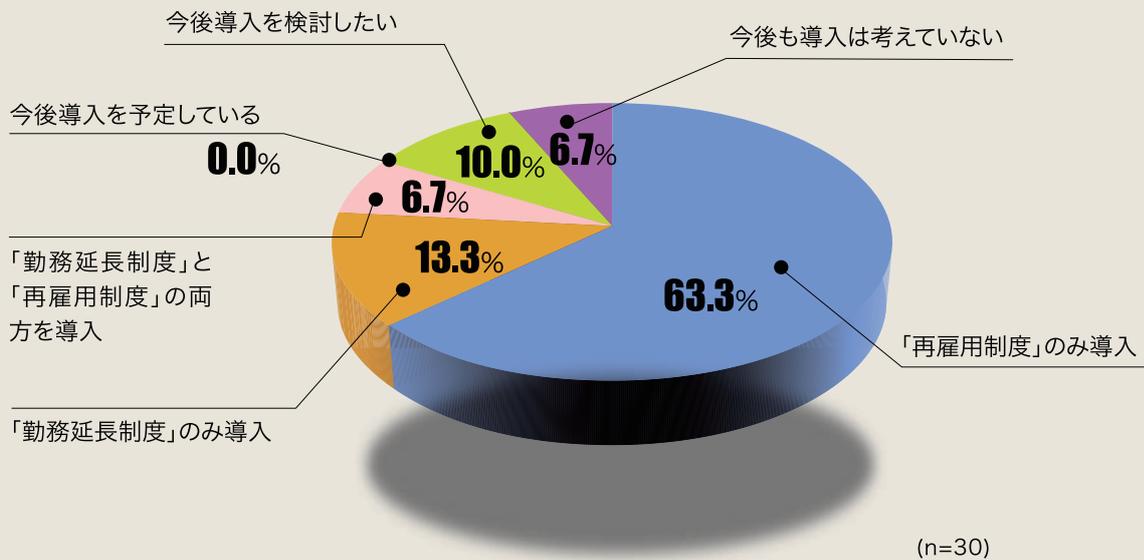
正社員の定年年齢の有無を見ると、「定年年齢を一律に定めている」が51.8%となっています。  
 なお、定年年齢が一律である学習塾29社のうち23社(79.3%)が定年年齢を60歳と定めています。

【正社員の定年年齢の有無】



定年年齢を超えた後も雇用を継続する継続雇用制度の導入の有無を見ると、「定年退職後に再度雇用する「再雇用制度」のみ導入している」の割合が63.3%と最も高くなっています。

【継続雇用制度導入の有無】

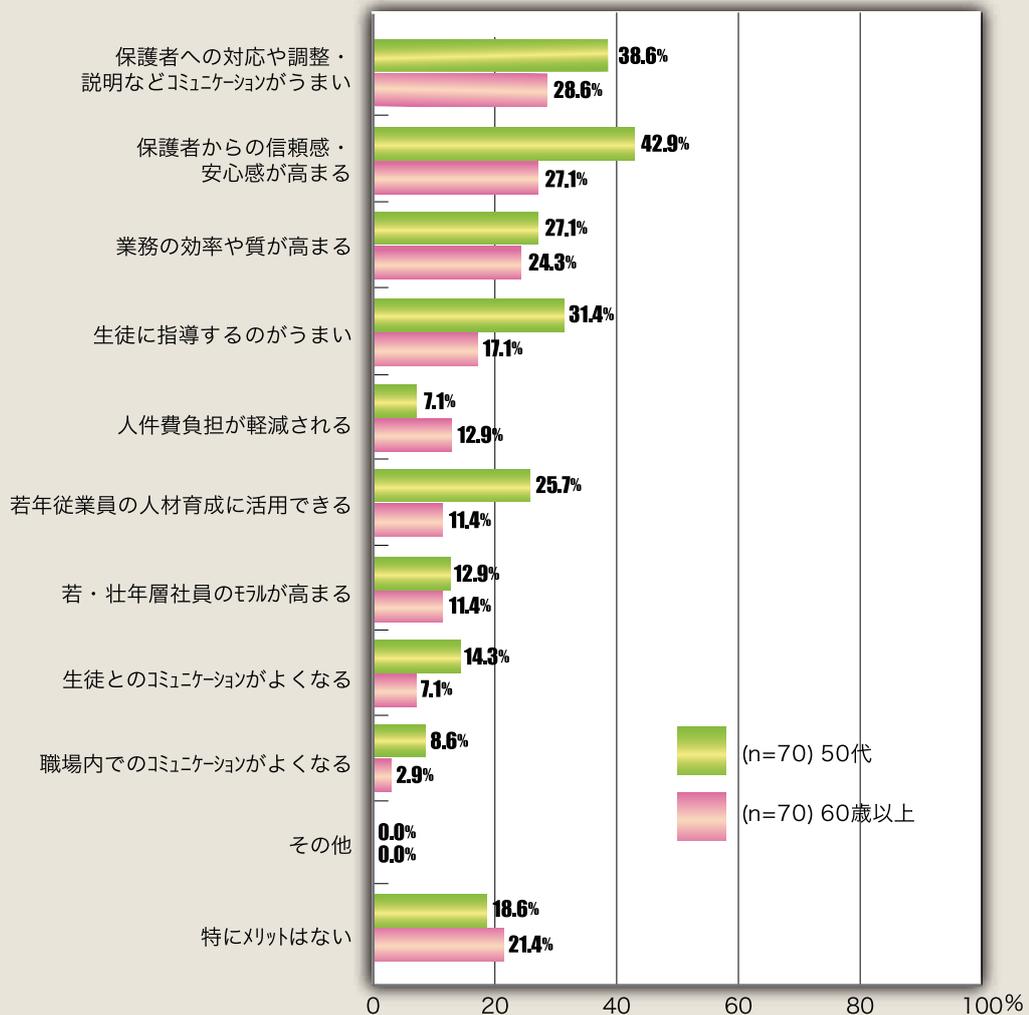


# I 高齢者活用を巡る学習塾業界の現状・実態

## ④50代・60歳以上の活用で感じるメリット

50代・60歳以上の活用で感じるメリットを見ると、50代・60歳以上ともに、「保護者への対応や調整・説明などコミュニケーションがうまい」、「保護者からの信頼感・安心感が高まる」の割合が高くなっています。

【50代・60歳以上の活用で感じるメリット】



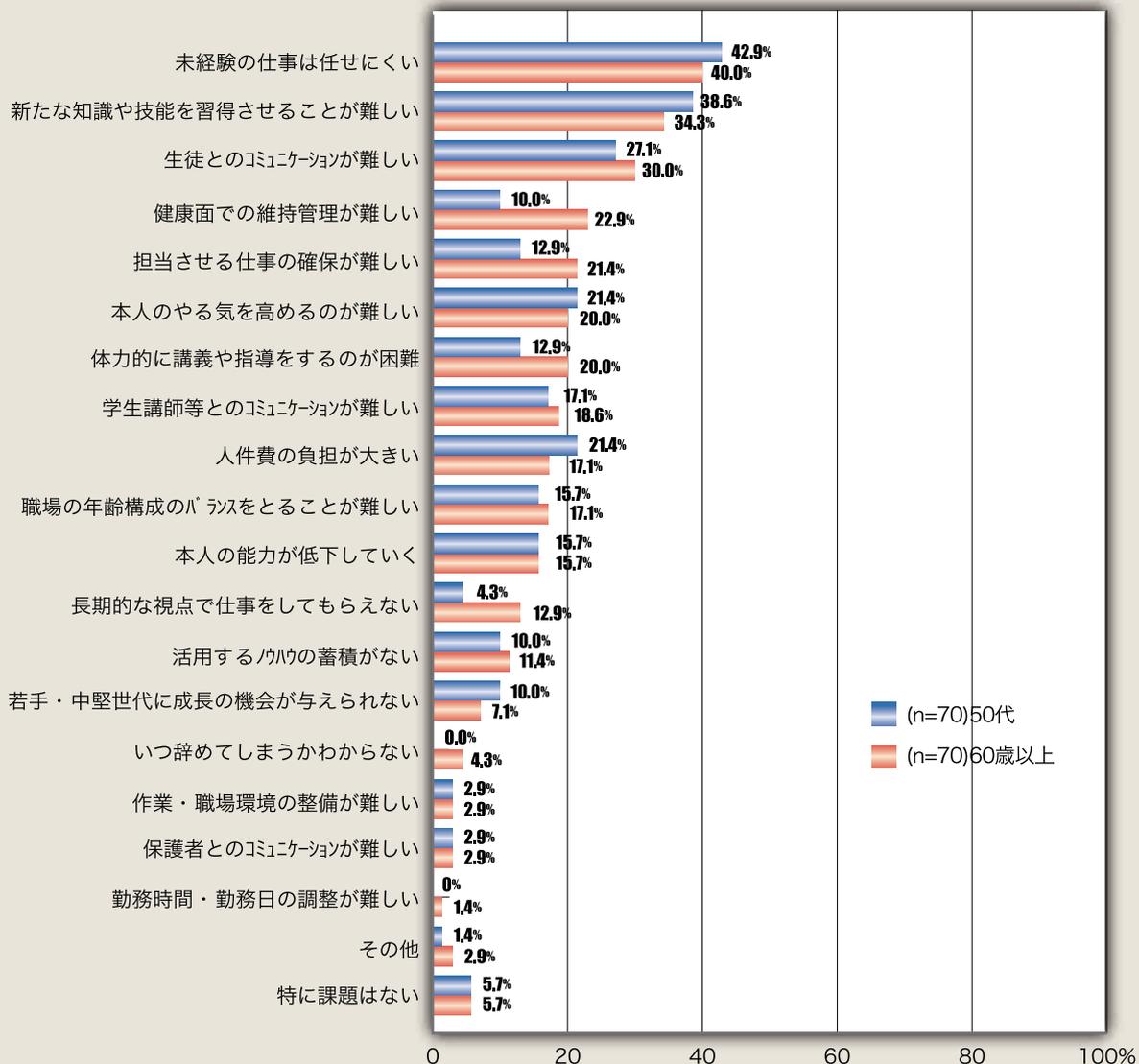
なお、上記の結果を見ると、多くの項目において、50代でメリットを感じる割合に比べて60歳以上になるとメリットを感じる割合は低下していることがわかります。学習塾業界は、60歳以上の従業員を有効に活用できていない、またはその活用において課題を抱えている状況にあることが推察されます。このことから、高齢者の有効活用に向けた施策の必要性が示唆されます。

2.学習塾業における高齢者活用を巡る実態

⑤50代・60歳以上の従業員活用で感じる課題

50代・60歳以上の従業員活用で感じる課題を見ると、「未経験の仕事は任せにくい」、「新たな知識や技能を習得させることが難しい」、「生徒とのコミュニケーションが難しい」が高い割合を示しています。

【50代・60歳以上の活用で感じる課題】



上記のような課題を解決することが、学習塾業界における今後の高齢者活用推進のキーポイントとなります。

本ガイドラインに掲載した施策のみですべての問題を解決できるとは限りませんが、本ガイドラインは、ここで上位に挙がっている課題の解決を主な目的の1つとして作成しています。

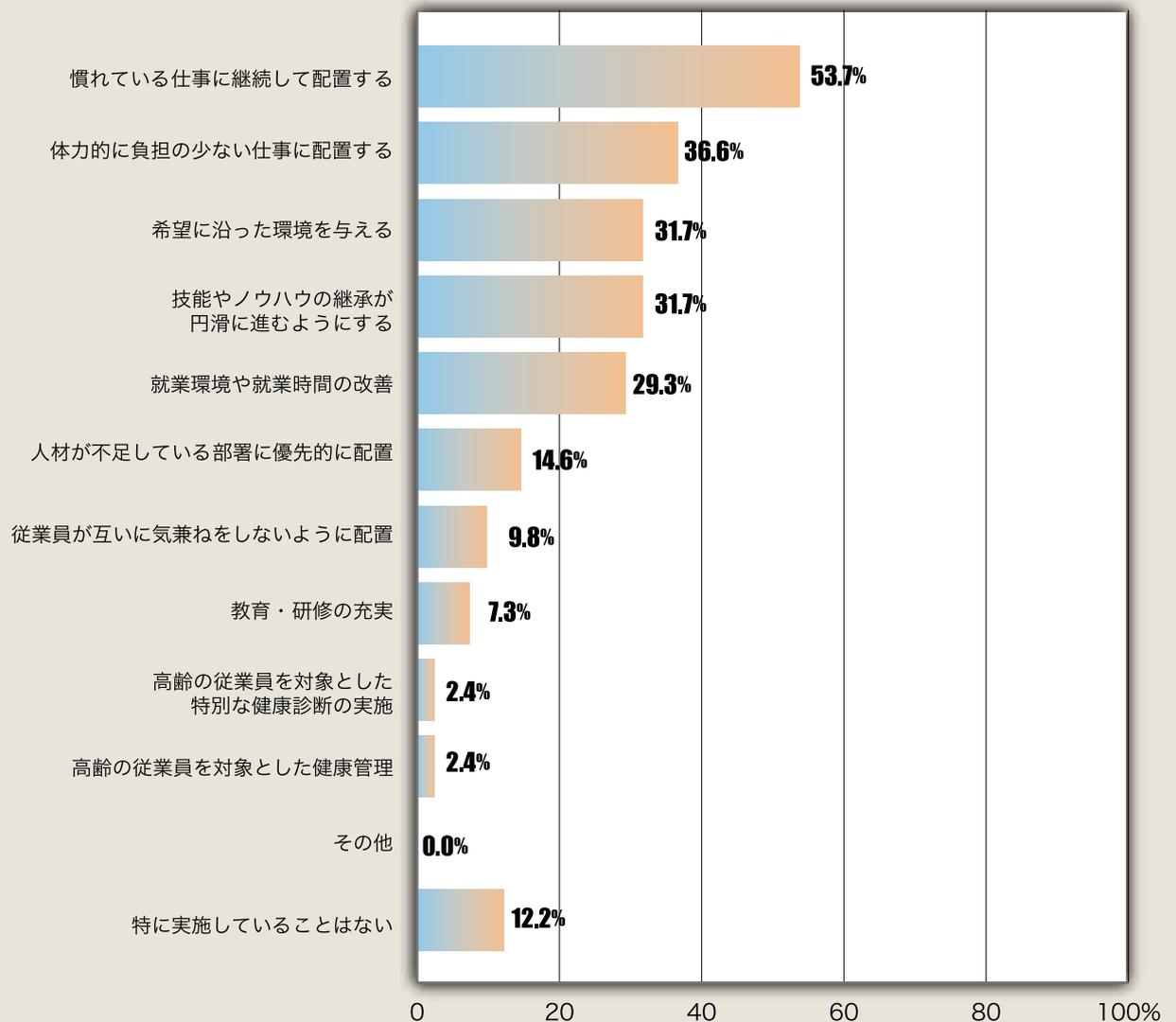
# I 高齢者活用を巡る学習塾業界の現状・実態

## ⑥50代・60歳以上の従業員活用で工夫していること

50代・60歳以上の従業員がいる学習塾に対して、高齢者活用の際の工夫を尋ねたところ、「慣れている仕事に継続して配置すること」の割合が53.7%と最も高く、次いで「体力的に負担の少ない仕事に配置すること」(36.6%)、「希望に沿った環境を与えること」「技能やノウハウの継承が円滑に進むようにすること」(ともに31.7%)となっています。

### 【50代・60歳以上の従業員活用で実施していること】

(n=41)



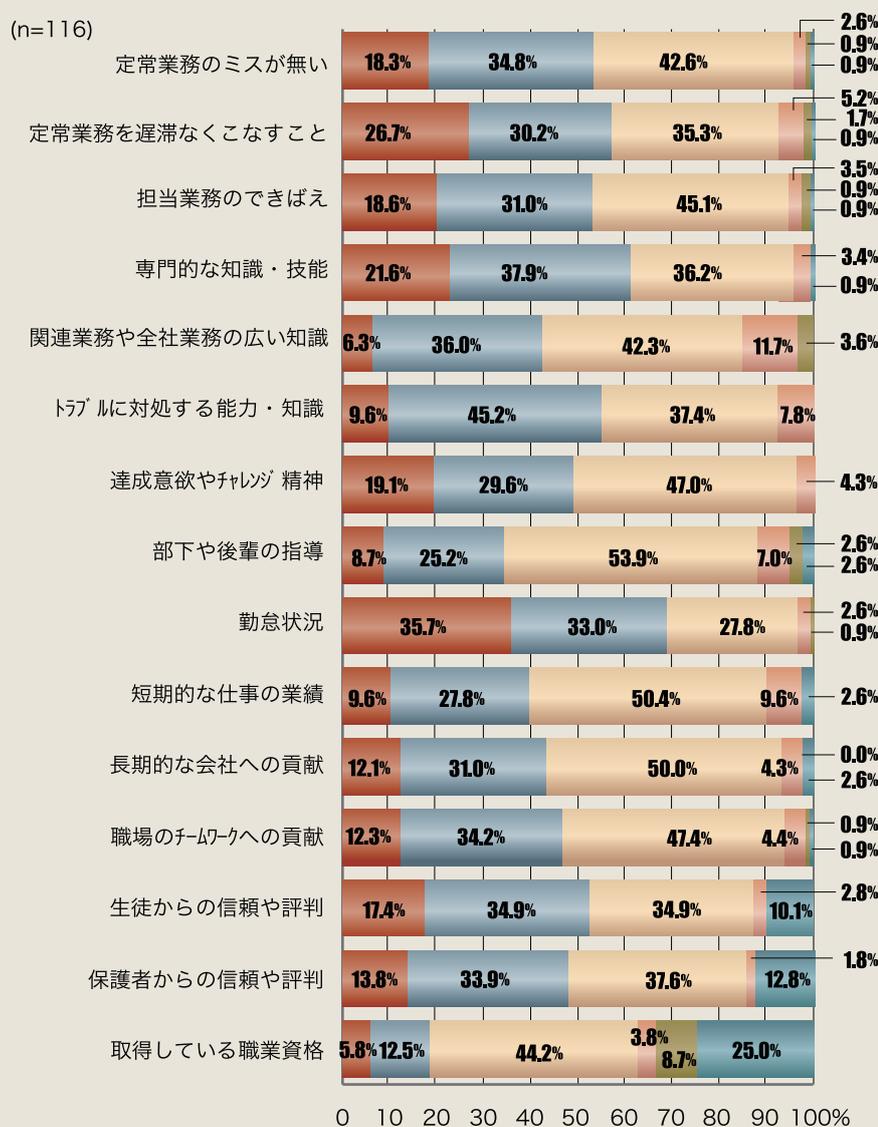
## ●学習塾で働く50代従業員の意識など(従業員調査・調査結果)

### ①50代従業員の仕事ぶりに関する自己評価

50代従業員の自分自身の仕事ぶりに関する自己評価を見ると、「高いレベルだと思う(「高いレベルだと思う」+「やや高いレベルだと思う)」では、「勤怠状況」における割合が68.1%と最も高く、次いで「専門的な知識・技能」(59.5%)、「定常業務を遅滞なくこなすこと」(56.9%)となっています。

また、「低いレベルだと思う(「あまり高くないレベルだと思う」+「低いレベルだと思う)」では、「関連業務や全社業務に関する広い知識」(14.6%)と「取得している職業資格(教員免許、塾講師検定等)」(11.2%)が1割を超える結果となっています。

【50代従業員の仕事ぶりに関する自己評価】



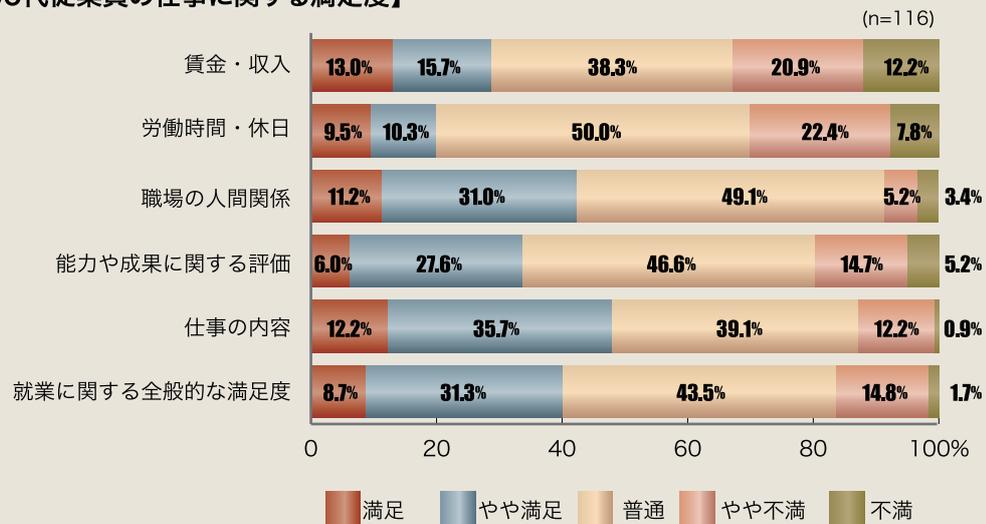
■ 高いレベル
 ■ やや高いレベル
 ■ 平均的なレベル
 ■ あまり高くないレベル
 ■ 低いレベル
 ■ わからない関係がない

## ②50代従業員の仕事に関する満足度

50代従業員の仕事に関する満足度を見ると、「満足（「満足」+「やや満足」）」では、「現在の仕事の内容」における割合が47.9%と最も高く、次いで「現在の職場の人間関係」（42.2%）となっています。

一方、「不満（「やや不満」+「不満」）」では、「現在の賃金・収入」（33.1%）、「現在の労働時間・休日」（30.2%）が3割を超える結果となっています。

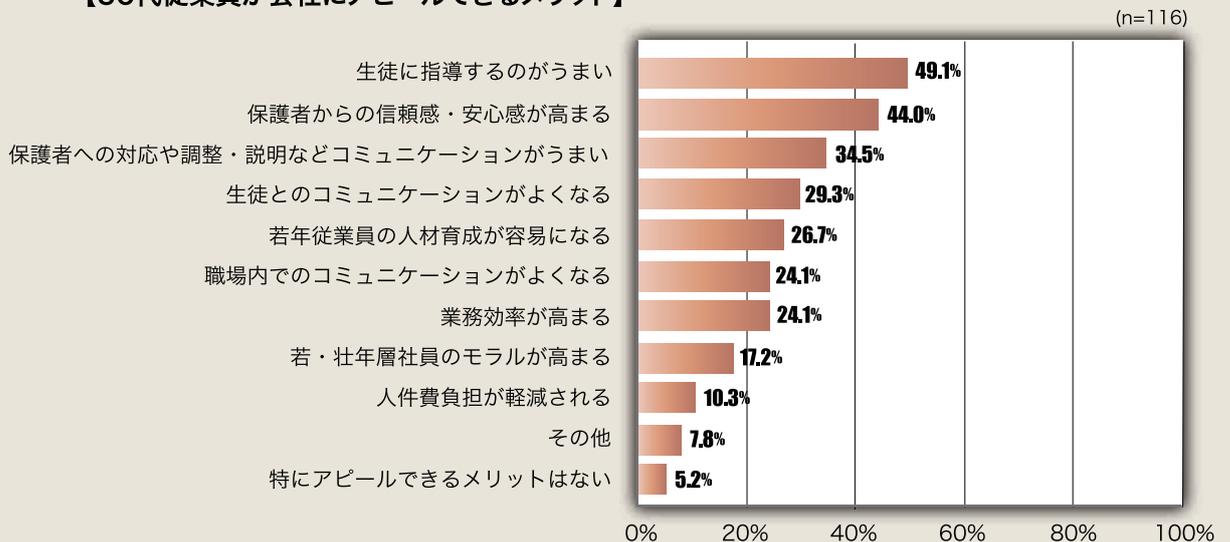
【50代従業員の仕事に関する満足度】



## ③50代従業員が会社にアピールできると考えるメリット

50代従業員自身が会社にアピールできると考えているメリットを見ると、「生徒に指導するのがうまい」の割合が49.1%と最も高く、次いで「保護者からの信頼感・安心感が高まる」（44.0%）、「保護者への対応や調整・説明などコミュニケーションがうまい」（34.5%）となっています。

【50代従業員が会社にアピールできるメリット】



# 学習塾業で高齢者活用を 推進するための 7つのポイント

- POINT 1** 従業員のキャリアモデルを設計する
- POINT 2** 絶え間ない人材開発(能力開発)を行う
- POINT 3** ベテラン従業員に学習塾特有の課題を解決してもらう
- POINT 4** ベテラン従業員が携わる職域を見直し、新サービスを開発する
- POINT 5** ベテラン従業員に組織の活性化をサポートしてもらう
- POINT 6** ベテラン従業員の評価と給与体系を工夫する
- POINT 7** 従業員が長く働ける仕組みを作る

## II 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

前章では、学習塾業における高齢者活用を取り巻く社会背景や実態について、その傾向を見てきました。

本章では、今後の学習塾業における高齢者活用を検討する際に発生するであろう個別具体的な課題を解決するための対策を、7つのポイントとしてまとめています。

もちろん、各学習塾における環境や方針は様々であり、同じように見える課題に対する対策も変わってくることでしょう。対策は1つではなく、最適な対策は各学習塾で異なりますが、代表的なパターンとして、これから掲げるポイントが、今後の学習塾における高齢者活用を展開するためのヒントとなればと考えます。

### 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

- ポイント 1** 従業員のキャリアモデルを設計する
- ポイント 2** 絶え間ない人材開発（能力開発）を行う
- ポイント 3** ベテラン従業員に学習塾特有の課題を解決してもらう
- ポイント 4** ベテラン従業員が携わる職域を見直し、新サービスを開発する
- ポイント 5** ベテラン従業員に組織の活性化をサポートしてもらう
- ポイント 6** ベテラン従業員の評価と給与体系を工夫する
- ポイント 7** 従業員が長く働ける仕組みを作る

次頁以降、各ポイントの内容を詳しく見ていきます。

ポイント

1

## 従業員のキャリアモデルを設計する

少子高齢化の進展をはじめとする市場の変化により、学習塾業界を取り巻く経営環境は一層厳しさを増しています。

学習塾の継続的な発展のためには、従業員を貴重な経営資源として考えることが必要であり、各塾には、経営戦略に応じた人事管理が必要となります。各塾が推進すべき人事管理はそれぞれの経営戦略や経営状況によって異なるものであり、従業員

のキャリアモデルも、その企業規模や指導形態等、塾の性質によって異なります。

各塾は、自社の状況に適した従業員のキャリアモデルを設計させることが必要です。長期的視点を持つキャリアモデルは、高齢者の指針になるとともに、若年従業員にとって大きな目標となり、その結果、優秀な人材の定着にもつながります。

### 従業員のキャリアモデルを設計するための対策・ヒント

#### ①企業が求める従業員像の明確化

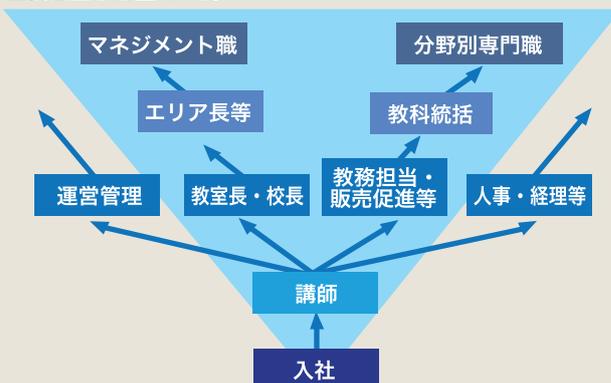
- 学習塾が目指す姿、経営戦略は個々の学習塾によって様々です。自らの塾でどのような経営をしたのかを考え、今後の経営で求められる役割を担える従業員像を明確化することが必要です。
- 必要となる従業員像が明確になれば、従業員に求める能力と、その能力開発のプロセスであるキャリアモデルも明確になっていきます。

#### ②段階的なキャリアモデルの明確化

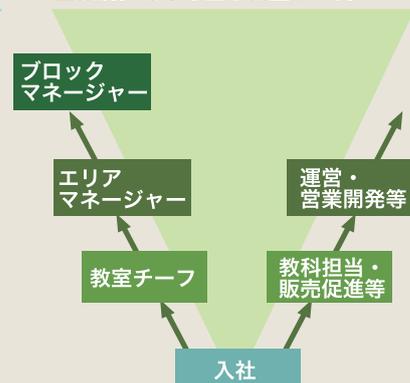
- 求める役割を担える従業員像に近づくために、従業員がどのように能力開発・キャリア形成を進めていけばよいかを明確にします。個々の従業員が求めるキャリア・パスは1つではなく、講師職、専門職など、1つの塾の中でもさまざまな形でのキャリア形成の形があり得ます。こうした多様なキャリア・パスが、各塾のキャリアモデル全体を構成します。

#### 【段階的なキャリアモデルのイメージ】

■複合型学習塾の一例



■個別指導中心型学習塾の一例



## II 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

- これらのキャリアモデルは、同じ学習塾業に属する会社であっても、業態、サービス構成、従業員構成、今後の経営戦略などによって異なるべきものです。
- キャリアモデルが明確化されていることによって、従業員は自分自身のキャリア形成の指針とすることが可能となります。
- 若年従業員にとっては、今後の目標設定が容易になり、高齢者にとっても、自分が歩んできたキャリアを振り返り、今後のキャリア設計のヒントになります。

### ③従業員の戦力化に向けた専門能力の養成

- キャリアモデルで示されたキャリア・ステージを段階的にステップアップしていくために、それぞれのステージで必要とされる専門能力を明確にすることが必要です。

### ④自律的なキャリア形成意識の醸成

- 変化の激しい現代では、「これを身につければ安泰」という能力や知識は存在しません。新たな変化に対応していくために、従業員のキャリア開発を支援すると同時に、従業員自身の主体的なキャリア形成への意欲・意識を高めることも必要です。

#### 実践例 自分の能力の幅広い応用可能性に気づかせるキャリアモデル 従業員の自律性を促進し、希望を踏まえたキャリア形成を支援

学習塾講師は、「自分は講師しかできない」というように、自分の能力を狭くとらえがちです。A学習塾では、講師や事務職などの「職種」がそれぞれ独立して存在するのではなく、「ある職種を経験することによって、他の職種を担える」という関係を意識してキャリアモデルを設定しています。従業員にはそのような関係を説明し、理解してもらうことで、従業員自身が自らキャリア目標を設定し、ステップアップするための具体的な方法を明らかにできるようにしています。

また、キャリアモデルはいくつかのパターンに分かれており、従業員のライフスタイルも千差万別なため、従業員の希望を踏まえたキャリア・パスを構築することも可能となっています。女性や高齢者も含め、戦力となる従業員であれば人材として確保することが必要と考え、従業員に対しては、自律的なキャリア形成意識を高めるような施策を講じています。

#### 実践例 社外・業界外でも通用する人材になるための能力開発

外部でも通用する専門能力の開発は、従業員の意欲の向上、新たなサービスを開発する能力の向上といった形で、長期的には塾の経営に貢献します。

B学習塾では、従業員に対して、仕事経験を通じた能力開発に加え、自ら進んで自己啓発を行うよう促しています。「学習塾講師はつぶしがきかない」と思っている従業員が多いと言われますが、学習塾の業務は講師業に留まらず、若年講師の管理などのマネジメントや、昨今のサービス産業化にともなう様々な専門機能が求められています。学習塾の中で経験を積むことによって、身につけられる能力は多く、B学習塾では自社以外でも通用する人材の育成を目指しています。

## ポイント

## 2

## 絶え間ない人材開発（能力開発）を行う

若者気質の変化や指導要領の変化等、市場環境も常に変化するため、必要な知識や能力も変化していきます。また、従業員の能力や年代によって、求められる役割も変化してきます。そのため、学習塾では、従業員に対して様々な人材開発（能力開発）を行う必要があります。

しかし実際には、人材開発の実施状況に関しては、塾ごとに相当なバラツキがあり、個々人の力量任せである学習塾も少なくありません。

学習塾における絶え間ない人材開発（能力開発）は、学習塾の経営を持続させ、発展させるための生命線といえます。

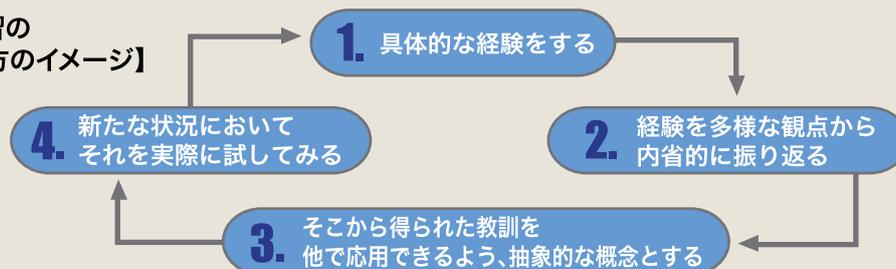
## 絶え間ない人材開発（能力開発）を行うための対策・ヒント

## ① 仕事の中から学んでいく「経験学習」を進める

- 学習塾の中には、「日常業務が忙しく、能力開発をしている時間が無い、余力がない」という方々が多いのも事実です。
- そういう場合でも、従業員には、仕事の中から学んでいく発想が必要です。授業などを実施していく過程で、その経験を内省的に振り返り、教訓としてそれを試し、改善していくという経験学習を意識する姿勢が必要になってきます。

## 【経験学習の

## 進め方のイメージ】



資料) Kolb, D.A. (1984): *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.  
木村琢磨『戦略的人的資源管理』泉文堂 2010 年を参考

## ② いくつになっても、積極的な自己啓発を促す

- 経験学習を意識的に進め、自己革新の能力が高い人は、いくつになっても学習塾業界で高いパフォーマンスを発揮できます。
- 社内研修などに加えて、それぞれの希望ややる気に応じて自己啓発を積極的に促すことによって、いつまでもフレッシュなマインドを維持させることが可能です。

## ③ 年代を越えて、能力開発を共有する

- 学習塾の中には、年齢的な区別を一切していないところも多くあります。
- 年代を越えて一緒に能力開発等を行うことによって、互いに学びあうことができます。

## II 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

### ④汎用的な能力開発の必要性

- これからの学習塾には、これまで必要とされてきた能力開発のみならず、他の会社や他の業界でも通用する能力開発を行うことも必要です。例えば、教室運営や生徒の募集などの能力も、マネジメント・マーケティング・営業に関する能力開発につながります。
- 従業員は、「今の会社では塾で働くための能力しか身につかない」と感じれば、不安になります。従業員は、汎用的な能力を身につけることができれば安心して塾で働けるようになり、結果的にはこのような人材開発を行う塾への帰属意識も芽生えると思われれます。

### ⑤塾業界の実態や業界文化を知ってもらう

- 新たに学習塾業界で働こうとする人々に対しては、子供たちの実態や業界の文化を知ってもらう必要があります。
- 以前は許されていたことが、現在では絶対に許されないような行為があります。もちろん体罰などは許されませんし、頭をなでるような行為もセクハラになる場合があります。このような実態は、特にベテラン従業員に対して改めて注意しておくことが必要となります。

#### 実践例 年齢・経験に区別なく、中高年社員も毎週研修に参加

短期的な業務上の必要性から、能力開発は若年従業員に偏りがちな傾向がありますが、長期的な視点に立てば、能力開発は継続的に行っていく必要があります。

C学習塾では、50代の従業員に対しても、初々しい気持ちを維持してもらうように、新たな知識を身につけ、能力を維持・向上させるための研修を行っています。常にフレッシュなマインドと最先端の知識を有して、第一線で長く働いてもらうためには、研修等による絶え間ない能力開発が鍵を握ります。そのため、高齢の従業員であっても、若年の従業員と一緒に毎週1回の授業研修を行い、英語の講師に対しては週1回ネイティブによる英会話研修を行うなど、年齢や経験に関係なく毎週の研修で能力開発を行っています。

#### 実践例 高齢従業員にも新たな気づきを与える仕掛けづくり

人は、経験を積んで仕事に慣れてくると、新たに学習する必要はないと思うようになる傾向があります。D学習塾では、様々な研修を実施しており、最近では「気づきのきっかけ」を与える研修を意識的に実施しています。自分自身を改善・改革していく能力の高い人であれば、学習塾業界は高齢になってもやっていける業界なので、自分自身で考え、気づき、行動をすることが大切です。特に高齢になればなるほど、新たな気づきを得るのは困難ですので、中高年の従業員には特に意識的に気づきのきっかけを与えるよう工夫しています。

### 実践例 学習塾講師検定の活用による「塾講師の基本形」の再習得

E学習塾では、社団法人全国学習塾協会が実施する『学習塾講師検定』を従業員に受検させることによって、講師としての基本の型を身につけさせるよう取り組んでいます。

E学習塾ではベテラン講師になるほど教え方が自己流になり癖も強くなる傾向があるため、そのような講師に対して、教え方の基本形を改めて学んでもらうことは大きな効果がありました。学習塾講師検定は、若年の講師にとって、有効な人材育成策であるとともに、検定試験の合格が、講師としての自信にもつながっています。

### 実践例 社会の変化・業界風土の変化への対応

業界の風土や、塾の生徒である子供の行動や意識は絶えず変化しており、過去の経験だけを頼りにしている人は、長く貢献し続けることはできません。

F学習塾で働く中高年講師の経験によれば、昔の子供たちは、先生から頭をなでて褒められることは非常に嬉しいことでした。ところが最近の子供達はそのようなスキンシップを嫌がり、時にはセクハラと言われることもあります。

また、中高年になってから学習塾業界で働き始めた人は、塾業界の風土や慣習、常識といったものの認識が不十分であることがしばしばあります。学習塾で円滑に働くことができるよう、特に新たに働き始める中高年の方々には、事前に十分な説明をしておかなければなりません。

## ポイント

### 3

## ベテラン従業員に学習塾特有の課題を解決してもらう

学習塾業のサービス性質上、従業員の勤務時間は、夜の授業や夏季講習など、他の多くの業界とはやや異なる勤務時間となります。また、優秀な女性社員の確保のためにも、出産や育児休暇に関する諸制度、就業しながら子育てできる環境整備などは大きな問題となっています。

また、顧客である保護者とユーザーであ

る生徒という多面的な対応を求められることが、学習塾特有の課題です。価値観・ニーズが多様化している中、他のサービス業には見られない要求に直面しています。

若年の従業員では対応が難しいケースが以前に比べると多くなっており、高齢従業員にその一端を担ってもらうことが効果的です。

## II 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

### 学習塾特有の課題を解決してもらうための対策・ヒント

#### ①現場従業員のワークライフバランス実現のために高齢者を活用する

- 高齢者の中には、出産・育児などによる時間的制約が少なく、就業時間帯を柔軟に設定しやすい人が比較的多いと思われれます。
- たとえば子供を持つ優秀な女性社員が時短勤務を希望する場合、高齢従業員がその時間帯をフォローし、仕事をシェアしながら働くということも効果的です。

#### ②人生経験豊富な高齢者の対応で、保護者との関係を円滑にする

- 保護者への対応などは、人生経験豊富な高齢者の経験が活きる場面でもあります。保護者の感情やニーズを読み取りながらの対応が必要となりますので、そこに高齢者が活躍する土壌があります。
- 学習塾のユーザーは生徒ですが、顧客である保護者との関係を円滑にすることで、学習塾への信頼感・安心感が高まり、結果的に退塾率も低下すると考えられます。

#### 実践例 人生経験豊富な高齢者による、保護者への丁寧な説明と対応

昨今は保護者からの要望も強まってきており、その中身も多様で、若年従業員が対応に苦慮しています。G学習塾では、人生経験豊富な高齢者が、保護者に対して丁寧に説明し、対応することによって、保護者を安心させ信頼感を得るための工夫をしています。

保護者対応は、高齢者が特に頼りになることです。また、若年従業員の対応について、フォローアップなどを行うことで、保護者対応の方法などの教育も可能となります。

#### 実践例 従業員のワークライフバランス実現のための高齢者活用

学習塾業界における就業時間の問題(夜が遅い、就業時間が長い)は、構造的に顕在する問題です。

H学習塾でも、優秀な女性社員にとって出産や育児に伴う勤務時間の問題が大きく、子どもを預けてフルタイムで働くことが困難でした。優秀な講師を確保することは経営競争にもつながるため、ワークシェアリングなどによって、優秀な講師に長く働いてもらう仕組み作りを行っています。ワークシェアリングの担い手は、時間的な制約が比較的小さい高齢者が適しています。

## ポイント

## 4

## ベテラン従業員が携わる職域を見直し、新サービスを開発する

近年、学習塾のサービス産業化が進展しており、業務も多様化しています。顧客ニーズの変化に対応するためには、今後新たな事業展開も必要となってきます。

また、各種コンプライアンスや生徒の安全管理なども含め、社会的に求められる責任も多く発生しています。これらの責任を果

たせない学習塾は今後は淘汰されていくでしょう。

これらの社会的責任を果たすために、従業員の役割も多様化しており、その中には、ベテランの従業員の活躍が求められている職域が多く発生するものと思われます。

ベテラン従業員が携わる職域を見直し、  
新サービスを開発するための対策・ヒント

① 学習塾のサービス産業化に伴う多様な職種で高齢従業員を活用する

- 学習塾のサービス産業化に伴い、多様な職務が求められています。たとえば、法令遵守のための自社内の内部監査なども重要な位置づけとなっていますが、それらを高齢従業員に任せるといったことが考えられます。
- 講師などのコア業務ではなくても、周辺業務の職域は多く存在しています。必要となる職域は多様であり、その職域を明らかにした上で、経営に貢献し、高齢従業員が活躍できる職域を開発することが求められています。

② 高齢従業員の保有能力（人脈・経験・ノウハウ）を活用する

- 高齢従業員がこれまでの経験の中で身につけた能力を「たな卸し」し、それを活かせる領域で活用することが求められています。
- 異業種から転じて来た高齢従業員の場合は、他業界のノウハウを活かすよう努力するとともに、その人脈を活用することも効果的です。長年学習塾で働いてきた従業員が持つ経験やノウハウを活用することも効果的です。

③ 職務再設計による職域開発や新サービスの開発により高齢従業員を活用する

- すでに塾の中で誰かが職務の一部として担当している業務を高齢従業員向けに切り分けという方法があります。たとえば、巡回サービスや、駐輪場の整理、生徒の送迎や声かけを高齢従業員に任せるといったことが考えられます。
- 今後、新たな顧客ニーズに対応して開発されるであろう新サービスにおいて、高齢従業員が活躍できる可能性はあります。

## II 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

### 実践例 高齢者の長所を活かした「適材適所」の考え方による高齢者活用

昨今の学習塾では、経営企画、経理、人事管理等、高度な専門性が求められる仕事が増えてきています。

J学習塾でも、社内に持たない高度な専門性が必要な業務は、他業界からノウハウや経験を有した高齢者を採用して対応しています。また、生徒の安全確保のための巡回や駐輪場の整理などは、ソフトな対応ができる高齢者が活躍しやすい業務と言えます。

### 実践例 教育担当者としてのベテラン講師の活用

ベテラン講師は、その豊かな経験・能力と、そこから生まれる信頼感により、若年の講師の教育担当者として活用できると思われれます。

J学習塾では、ベテラン講師に授業の監査を担当させています。授業監査には、授業のビデオにベテラン講師がコメントしてフィードバックするものと、抜き打ちで授業を監査するものがあります。授業監査は、信頼されるだけのキャリアを有する人が行わなければ説得力がないため、経験豊富な50代以上の講師が担当しています。

### 実践例 高齢者の経験を活かした意識喚起型教育の推進

衛星授業やブロードバンドによる授業は1つの手法であり、時代の流れでもありますが、一方で、自分で進んで勉強しようとする子供が増えている中で、しつけ教育を行にくいという弱点も持っています。

K学習塾では、対面と通信の両方の特性を上手く両立し、意欲喚起型教育を進めようと考えています。そのため、通信授業のフォローアップや、意欲喚起のためにベテラン講師を活用しており、高齢者のノウハウが成果につながっています。

### 実践例 高齢従業員によって高まる安心感

L学習塾では、低学年の生徒は、子供の扱いに慣れていて授業のペースも合っている50代以上の講師が担当しています。50代のベテラン講師は、「子供を安心して預けられる」と保護者からの評判も良好です。

## ポイント

## 5

## ベテラン従業員に組織の活性化をサポートしてもらう

学習塾講師の中には、学生もいれば主婦もありますが、同じ年代や同じ境遇の人達ばかりが集うと、考え方が画一的になり、組織の活力が低下する場合があります。組織の中で高齢従業員を有効に活用す

れば、様々な年代の人が互いに良い影響を与え合い、組織の活性化も期待できます。また、若い教室長や講師が多い職場でも、高齢者がいることによって職場の雰囲気が落ち着くというメリットもあります。

### ベテラン従業員に組織の活性化をサポートしてもらうための対策・ヒント

#### ①若年講師間のコミュニケーション改善など、管理者のサポートを行う

- 特に若年講師が多い塾においては、高齢従業員が間に入ることで、管理者と講師、あるいは講師間のコミュニケーションが円滑化される場合があります。

#### ②多様な個性が集うことによって、シナジーを生み出し、職場の雰囲気が活性化する

- 高齢従業員から若年講師に話しかけたり、若年講師が高齢従業員に悩みを相談したりすることで、職場内に良い雰囲気が醸成されていきます。その結果、生徒にもよい影響を与え、学習意欲が高まるという経営者も多くいます。

#### ③経験豊富な高齢従業員が職場の雰囲気を落ち着かせる

- 経験・ノウハウが豊富な高齢従業員は、若年従業員の模範となり、職場に落ち着きをもたらします。

#### 実践例 高齢従業員による学生アルバイトの管理・意欲喚起

M学習塾では、学生講師の管理や意欲喚起は、高齢従業員の重要な役割と考えています。現場の一線で活躍する学生講師も精神的には未成熟な面を持つ場合があり、ノウハウだけではなく、社会経験の豊富な高齢従業員によるアドバイスが役立っています。

高齢従業員が若年講師の長所に目を向けてアドバイスをした結果、生徒の学習意欲も高まる等、経験のある高齢従業員がいる教室は非常に雰囲気が良くなることが多いようです。

## II 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

### 実践例 多様な従業員による職場の活性化、支え合い

N学習塾では、各教室において講師間で影響を与え合えるよう、講師は画一的ではなく年代や教え方の特徴などにバラエティを持たせるように配慮しています。それが講師にとって刺激となり、職場の活性化につながっています。

また、個人指導が中心の学習塾では30代の教室長も多く見られます。保護者の中には年齢や肩書き、経歴、学歴に敏感な方もいるため、高齢従業員がいると、若年の教室長も助かるとの声も聞かれます。

### ポイント

## 6

### ベテラン従業員の評価と給与体系を工夫する

学習塾における従業員の評価は、集客や進学実績などの「成果」に基づいて行われるケースが多く見られますが、従業員の給与と貢献度とのバランスを実現しなければ、経営は立ちゆきません。

貢献度に見合った十分な給与を支払うことも大切ですが、学習塾業界で働くうえでのモチベーションは、給与だけでは続か

ないものです。そのため、従業員に仕事の中でいかにやりがいを感じてもらえるかが重要なポイントとなります。

学習塾は、時間を区切るなど、比較的ワークシェアがしやすい業種と思われれます。フルタイムで働くことが困難な方々のためにも、雇用形態・勤務形態を柔軟に見直す学習塾が増えています。

### 評価と給与体系を工夫するための対策・ヒント

#### ①人件費と貢献度のバランスを実現できる給与制度を設計する

- 従業員の企業に対する貢献に応じた給与を支払える給与制度が必要です。貢献度と給与との対応は、企業の人件費コントロールのためだけでなく、従業員の間にも不公平感を生み出さないためにも大切なことです。
- 貢献に対して公正な報酬を与えることは、従業員の意欲を高め、結果的に企業の業績向上につながります。

#### ②柔軟な勤務形態で、高齢従業員の状況や希望にあった働き方を提供する

- 近年、女性従業員を有効活用するために、週2回の勤務、1日4時間の勤務など、柔軟な勤務形態を提供している会社が業種を問わず見られます。このような柔軟な勤務形態は、高齢従業員を本人の体力や希望に応じて活用する際にも効果的です。

### ③評価制度を工夫することで、従業員のモチベーションを向上させる

- 合格者数や在籍生徒数などの数字で表しやすい成果だけでなく、生徒への指導内容や、人材育成など、数字として表れにくい多様な貢献も評価して処遇に反映することにより、高齢従業員のモチベーションを高めることが可能となります。

#### 実践例 従業員の事情を考慮し、働き方を頻繁に見直す

従業員は高齢になるに従い、家族や本人の健康状態など、状況の変化に伴う個別の事情も発生しやすくなります。たとえば、介護等の問題や本人の病気・ケガなどによる通院などの事情が発生します。

○学習塾では、従業員の働き方や意思を確認した上で、毎年働き方を見直しています。たとえば、親の介護をしている従業員であれば、週2回、一日4時間の勤務などであれば働けますし、やる気を高めることにもつながります。

#### 実践例 モチベーション向上のための給与制度上の工夫

学習塾業界では、年功序列型の給与制度を採用している塾は少なく、成果主義型の制度を導入している塾が多く見られます。年功序列型と成果主義型のどちらが望ましい給与制度なのかは、個々の塾によって異なるものであり、それぞれの塾の方針や事情に応じて、制度を工夫することが必要です。

たとえば、P学習塾では、従業員が安心して、先を見据えて長く働けるよう、昇給においては年功的な要素をあえて残しています。月給は年に一度の定期昇給があり、賞与は生徒アンケートや模擬試験での生徒の得点等に基づいた業績連動型を採用しています。このような制度にすることで、若手も腰を据えて業務に励むことができます。

## II 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

ポイント

7

### 従業員が長く働ける仕組みを作る

従業員が安心して長く働ける仕組みを作るためには、業界内外の情報や助言を積極的に活用し、従業員にとって働きやすい環境を整備することが必要です。

特に企業単位で解決困難な課題については、その一般的な解決策として各種情報源や相談窓口を利用することも効果的です。

#### 従業員が長く働ける仕組みを作るための対策・ヒント

##### ①ワークライフバランスを重視した働き方を提供する

- 従業員各人のライフイベントは様々です。一般的に、若いときには結婚や出産などがある一方、高齢になれば介護などがあり、また、健康面での配慮等も必要になってきます。
- 従業員の事情や希望を踏まえて、ワークライフバランスを重視した、従業員が生き生きと働けるような働き方の提供が、今後ますます必要となってきます。

##### ②心身両面の健康管理に気を付ける

- 毎年の健康診断やリフレッシュ休暇の推奨など、健康管理には最大限の注意を払いましょう。それは、従業員のためであることはもちろん、職場内で代替要員を確保したり、良好な雰囲気を維持するためにも留意すべきことです。
- メンタルヘルスについては、厚生労働省が提供している無償のツールを活用するなどの対策も効果的です。  
(参考:働く人のメンタルヘルスポータルサイト  
<http://kokoro.mhlw.go.jp/hatarakukata/tool.html>)

##### ③高齢従業員の意識改革を促す

- 高齢従業員が長く働いていくためには、高齢者自身の意識改革も必要です。調査研究では、高齢になっても職場で活躍が続けられる従業員に特徴的な行動として、以下のものが挙げられています。

#### 1 探求的行動

人数や時間が限られた状態であっても妥協をせずに、自分の仕事の進め方の問題点や、トラブルの原因を明らかにし、最善の方法・解決策を考えて仕事をする。

## 2 協調的行動

コミュニケーション不足やお互いの理解不足による対立を生じることなく、自分より年齢が下の人や経験の少ない人の意見にも耳を傾け、協力して仕事を進める。

## 3 適応的行動

自分の経験や考え方に固執せず、環境や経営方針の変化に柔軟に対応する。また、新しい職場に移った際には、職場慣行の違いを理解したうえで行動する。

資料) 高齢・障害・求職者支援機構「団塊世代の就業・生活意識に関する調査研究報告書 -2011年調査」(平成24年3月)に基づき作成

### 実践例 働きやすい就業形態を用意することで退職者が減少

現在は、様々な理由から、フルタイム就労か仕事を辞めるかという選択ではなく、短時間の勤務であったり、緩やかなペースで働きたいという人が増えています。

Q学習塾では、結婚や出産で辞めた講師が復帰しやすいようにと契約社員制度を取り入れましたが、この制度があることによって退職を思い止まる講師が増えました。

### 実践例 高齢者の体力的負担を軽減するための就業形態

R学習塾では、「高齢従業員の場合は体力的に難しくなるケースが増える」という問題に対応するため、週に2〜3日の勤務にすることにより、高齢の従業員であっても、体力的な問題もなく活き活きと働いています。また、毎年の健康診断や半年に1回の面談を行っています。

### 実践例 再雇用契約時の処遇に関する説明責任

高齢者が定年退職後に嘱託社員として働く場合、給与は下がることがほとんどです。

S学習塾では、そのような高齢者に対して、定年前から処遇や支払給与の理由を説明し、不満を生じさせないような取り組みをしています。業務量や範囲、責任に見合った給与にすることで、高齢者にも理解してもらっています。

また、定年後に再雇用して従業員を雇う場合は、一律に処遇設定をするのではなく、個別の事情を考慮して、働き方と処遇を相談した上で契約をしています。

## お わ り に

わが国の高齢化は急速に進展しており、総務省の『人口推計』によれば、2011年10月1日時点で、日本の総人口に占める65歳以上人口の割合(高齢化率)は23.3%に達しました。高齢化率は今後も上昇を続けるものと予測されており、2035年には高齢化率が33.4%、すなわち日本国民の3人に1人が65歳以上になることが見込まれています。高齢化とともに進展する少子化により、日本の人口はすでに減少局面に入りつつあります。人口全体の減少に伴う労働者数と国内需要の減少により、日本の経済全体、そして多くの産業も縮小局面に入っていくことが危惧されています。

人口減少下で経済成長を実現するためには、労働力の減少の抑制と、労働生産性の向上が必要です。前者への対処策の1つとして、増加を続ける高齢者を労働力として積極的に活用していくことが挙げられます。また、労働生産性の向上という点では、福祉的な視点のみならず、労働生産性の高い戦力としての高齢者の活用が求められています。

本ガイドラインは、少子化による市場の縮小と、今後の顕在化が予想される従業員の高齢化に直面しつつある学習塾業にとって、今後、高齢者を戦力として活用していくための指針として作成したものです。超高齢社会にある現在、高齢者の積極的な活用は企業の社会的責任として求められているものでもあります。個々の企業の持続的発展のためには、自社に貢献できる戦力として高齢者を活用していくことが必須の課題となります。

本ガイドラインでは、学習塾業が高齢者を戦力として活用していくために重要と考えられる7つのポイントをまとめました。そして、具体的な施策のヒントとなるよう、各ポイントに沿った実際の事例も掲載しました。個々のポイントの重要性は、同じ学習塾業であっても各社によって異なるものであり、必ずしもすべてを導入しなければならないというものではありません。また、掲載した事例の中には、塾の規模・業態により、そのまま導入することは困難なものもあると思われます。よって、自社の状況・課題に応じて、必要な施策を、自社の実情に合った形で実践していくことが求められます。

そのため、高齢者活用策の具体的な設計・推進においては、各社が自社の経営課題を認識したうえで、本ガイドラインを基本的な指針として取り組みを進めつつ、必要に応じて行政など各種相談機関のサービス、業界団体の支援策なども活用していくことが重要です。

本ガイドラインが、学習塾業における高齢者活用の推進、さらには学習塾業の今後の発展に寄与できることを願ってやみません。

平成24年10月

学習塾高齢者雇用推進委員会

座長 木村 琢磨

# 参考情報<sup>など</sup>

1

高齢者雇用を巡る法規制など

2

高齢者活用に係る助成策

3

高年齢者雇用アドバイザー

4

関係窓口（高齢・障害者雇用支援センター所在地等一覧）

5

全国シルバー人材センター

## 1. 高齢者雇用を巡る法規制など

急速な高齢化の進行に対応し、高齢者が少なくとも年金受給開始年齢までは意欲と能力に応じて働き続けられる環境の整備を目的として、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」(高齢者雇用安定法)の一部が改正され、平成25年4月1日から施行されます。今回の改正は、定年に達した人を引き続き雇用する「継続雇用制度」の対象者を労使協定で限定できる仕組みの廃止などを内容としています。

### 改正の ポイント

- ①継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止
- ②継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大
- ③義務違反の企業に対する公表規定の導入
- ④高齢者雇用確保措置の実施および運用に関する指針の策定

### ①継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

65歳未満の定年を定めている事業主が、高齢者雇用確保措置として継続雇用制度を導入する場合、現行の法律では、継続雇用の対象者を限定する基準を労使協定によって定めることができます。改正法ではこの仕組みが廃止され、平成25年4月1からは、希望者全員を継続雇用制度の対象とすることが必要になります。

ただし、以下の経過措置が認められています。

#### 【経過措置】

#### 平成25年3月31日までに、継続雇用制度の対象者の基準を労使協定で設けている場合

- ・平成28年3月31日までは61歳以上の人に対して
- ・平成31年3月31日までは62歳以上の人に対して
- ・平成34年3月31日までは63歳以上の人に対して
- ・平成37年3月31日までは64歳以上の人に対して

基準を  
適用することが  
できます。

◆たとえば、平成28年3月31日までの間は、61歳未満の人については希望者全員を対象にしなければなりません。61歳以上の人については基準に適合する人に限定することができます。

### ②継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大

定年を迎えた高齢者の継続雇用先を、自社だけでなく、グループ内の他の会社(子会社や関連会社など)まで広げることができるようになります。

子会社とは、議決権の過半数を有しているなど支配力を及ぼしている企業であり、関連会社とは、議決権を20%以上有しているなど影響力を及ぼしている企業をいいます。

この場合、継続雇用についての事業主間の契約が必要となります。

### ③義務違反の企業に対する公表規定の導入

高齢者雇用確保措置を実施していない企業に対しては、労働局、ハローワークが指導を実施します。

指導後も改善が見られない企業に対しては、高齢者雇用確保措置義務に関する勧告を行い、それでも法律違反が是正されない場合は企業名を公表することがあります。

### ④高齢者雇用確保措置の実施・運用に関する指針の策定

今後、事業主が講ずべき高齢者雇用確保措置の実施および運用に関する指針を、労働政策審議会における議論などを経て策定されます。

この指針には、業務の遂行に堪えられない人※を継続雇用制度でどのように取り扱うかなどを含みます。

※平成24年1月6日の労働政策審議会の建議では、「就業規則における解雇事由または退職事由に該当する者について継続雇用の対象外とすることもできる」とし「この場合、客観的合理性・社会的相当性が求められる」と示されています。

#### 【定年を定める場合】高齢者雇用安定法第8条

事業主が労働者の定年の定めをする場合は、60歳を下回ることができない。  
(厚生労働省令で定める業務を除く)

#### 【高齢者雇用確保措置とは】高齢者雇用安定法第9条

定年を65歳未満に定めている事業主は、その雇用する高齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、次の①～③のいずれかの措置(高齢者雇用確保措置)を講じなければなりません。

- ①定年の引き上げ      ②継続雇用制度の導入      ③定年制の廃止

- 高齢者雇用安定法の改正について  
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/kourei2/dl/leaflet1.pdf>
- 改正高齢者雇用安定法 Q&A(高齢者雇用確保措置関係)  
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/kourei2/qa/index.html>
- 高齢者雇用確保措置について  
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/kourei2/dl/leaflet2.pdf>
- 募集・採用における年齢制限禁止について  
<http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/08/tp0831-1.html>

## 2.高年齢者活用に係る助成策

以下、本項については2012年8月現在の情報です。最新の情報は厚生労働省あるいは高齢・障害・求職者雇用支援機構のホームページをご覧ください。

### (1) 高年齢雇用継続給付（働く高齢者への助成）

([https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance\\_continue.html](https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_continue.html))

高年齢雇用継続給付金は、雇用保険の被保険者であった期間が5年以上の60歳以上65歳未満の一般被保険者が、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合に支給されます。同給付金には、「高年齢雇用継続基本給付金」と60歳以後に再就職した場合に支給される「高年齢再就職給付金」の2種により構成されます。以下は高年齢雇用継続基本給付金についての説明です。

#### 1 支給対象者

- (a) 失業給付を受給しないで雇用を継続する、60歳以上65歳未満の一般被保険者であること、
- (b) 雇用保険の被保険者であった期間が通算して5年以上あること、
- (c) 被保険者が60歳に達した月(または受給資格を満たした月)から65歳に達する月まで。

#### 2 支給対象期間

被保険者が60歳に達した月(または受給資格を満たした月)から65歳に達する月まで。

#### 3 支給額

60歳以上65歳未満の各月の賃金が60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合は、各月の賃金の15%相当額となり、60歳時点の賃金の61%超75%未満に低下した場合は、その低下率に応じて、各月の賃金の15%相当額未満の額となります。

(各月の賃金が343,396円を超える場合は支給されません。(この額は毎年8月1日に変更されます。))

- 支給例 60歳時点の賃金が月額30万円であった場合、60歳以後の各月の賃金が18万円に低下したときには、60%に低下したことになりますので、1か月当たりの賃金18万円の15%に相当する額の2万7千円が支給されます。

#### 4 手続き（事業所の所在地を管轄する公共職業安定所に提出）

高年齢雇用継続給付の支給を受けるためには、原則として2か月に一度、支給申請書を提出する必要があります。

支給申請書の提出は、初回の支給申請(最初に支給を受けようとする支給対象月の初日から起算して4か月以内)を除いて指定された支給申請中に行う必要があります。提出期限を過ぎますと、原則として支給が受けられなくなりますので、ご注意ください。

#### 5 申請者

事業主又は被保険者(できるだけ、事業主が支給申請書を提出することについて労使間で協定を締結した上で、事業主が行うようにしてください。)

- 問合せ先:最寄りの労働局、ハローワーク

## (2) 新規に雇用する際の事業主に対する助成

### <新規に高齢者を雇い入れた場合~特定求職者雇用開発助成金>

#### ① 特定就職困難者雇用開発助成金(60歳以上65歳未満)

- 60歳以上65歳未満の高年齢者等の就職困難者を、ハローワークの紹介により(\*1)、新たに継続して雇用する労働者として雇い入れることが要件です。
- 受給額・期間は労働時間により異なります。

対象労働者(一般被保険者)	支給額		助成対象期間	
	大企業	中小企業	大企業	中小企業
60歳以上65歳未満の高年齢者【短時間労働者以外】	50万円	90万円	1年	1年
60歳以上65歳未満の高年齢者【短時間労働者(+)]	30万円	60万円	1年	1年

- 申請者: 事業主
- 問合せ先: 最寄りの労働局、ハローワーク

#### ② 高年齢者雇用開発特別奨励金(65歳以上)

- 65歳以上の離職者(雇入時点、満年齢)をハローワークの紹介により(\*2)、一週間の所定労働時間が20時間以上の労働者として雇い入れること(1年以上継続して雇用することが確実な場合に限る)が要件です。
- 受給額・期間は労働時間や企業規模により、以下の通りです。

対象労働者(一般被保険者)	支給額		助成対象期間	
	大企業	中小企業	大企業	中小企業
65歳以上の高年齢者【適当たりの労働時間が30時間以上】	50万円	90万円	1年	1年
65歳以上の高年齢者【適当たりの労働時間が20時間以上30時間未満】	30万円	60万円	1年	1年

- 問合せ先: 最寄りの労働局、ハローワーク

### <中高年者を試行的に雇い入れたい場合~中高年試行雇用奨励金>

- 45歳以上の中高年齢者(\*3)で、試行雇用を経ることが適当であると公共職業安定所長が認める者を、公共職業安定所(ハローワーク)の紹介により試行的に短期間(原則3ヶ月)雇用する場合に支払われます。
- 受給額: 対象労働者一人につき、月額40,000円。
- 受給期間: 上限3ヶ月。
- 申請者: 事業主
- 問合せ先: 最寄りの労働局、ハローワーク

(\*1) または「適正な運用を期すことのできる有料・無料職業紹介事業者の紹介により」。

(\*2) (同上)

(\*3) 原則として雇用保険受給資格者又は被保険者資格の喪失日の前日から起算して1年前の日から当該喪失日までの間に被保険者であった期間が6か月以上あった者。

(以上、本ページにおける情報については、厚生労働省ホームページ「高年齢者雇用対策」の項を御参照下さい。)

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/c02-1.html>、

並びに <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/c02-4.html> )

## (3) 定年引上げ等の際の事業主に対する助成 ( 中小企業定年引き上げ等奨励金 )

(<http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/subsidy/subsidy30-2.html>)

中小企業定年引き上げ等奨励金は、中小企業(雇用保険の常用被保険者数300人以下)の事業主が、65歳以上への定年の引上げ、定年の定め廃止又は70歳以上までの継続雇用制度の導入を実施した場合に、その実施した措置や企業規模に応じ最大で120万円までの額が支給される制度です。

### 1 助成の内容

事業主が実施した措置及び企業規模に応じて、下表の額を支給します。また、あわせて高齢者の勤務時間を多様化する制度を導入した場合には、企業規模によらず一律20万円を加算します。

現行の 定年年齢	企業規模 (人)	事業主が実施した措置及び支給金額(万円)		
		(a)定年の引上げ (65歳以上70歳未満)	(b)定年の引上げ(70 歳以上)、定年の定め の廃止又は希望者全 員を対象とする70歳 以上までの継続雇用 制度の導入	(c)希望者全員を対象 とする65以上70歳 未満までの継続雇用 制度と同時に労使協 定に基づく基準該当 者を対象とする70 歳以上までの継続雇 用制度の導入
60歳以上 ～ 65歳未満	1～9	40 [20]	40 [20]	20
	10～99	60 [30]	80 [40]	40
	100～300	80 [40]	120 [60]	60
	10～99	-	40 [20]	-
	1～9	-	80 [40]	-
	100～300	-	120 [60]	-

※上表(a)及び(b)の[ ]内の額は、支給申請日の前日において当該事業主に1年以上継続して雇用されている64歳以上の雇用保険被保険者がいない場合に支給される額です。また、(c)については、支給申請日の前日において当該事業主に1年以上継続して雇用されている64歳以上の雇用保険被保険者がいない場合は支給されません。

※上記の内容は平成24年4月1日以降に制度を導入された事業主に適用されます。

### 2 受給手続き

申請の手続きは、各都道府県高齢・障害者雇用支援センターに申請書類を提出してください。なお、奨励金を受給するには、就業規則等における定年などの定めが高齢法違反にならないよう整備されていること、60歳以上の雇用保険の被保険者を1名以上雇用していること等いくつかの支給要件を満たす必要がありますので、申請をお考えの際は最寄りの各都道府県高齢・障害者雇用支援センターまでお問い合わせください。

● **問合せ先: 各都道府県高齢・障害者雇用支援センター**

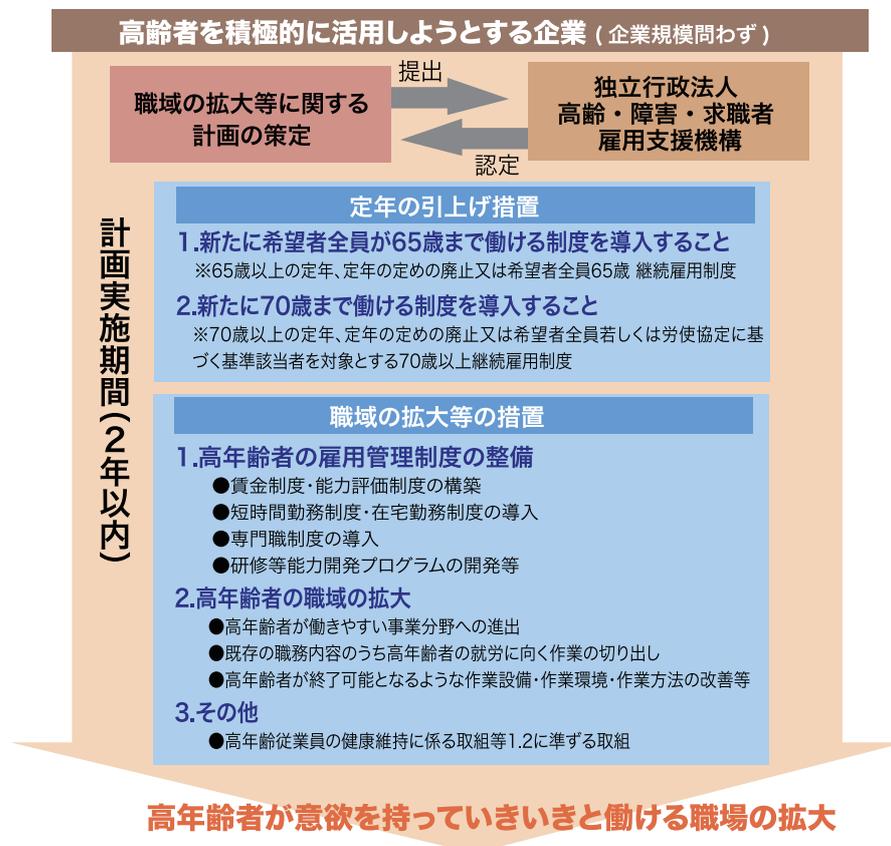
(<http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc01.html#08>)

## 2. 高齢者活用に係る助成策

### (4) 高齢者の職域拡大努力に対する事業主向け助成（高齢者職域拡大等助成金）

(<http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/subsidy/subsidy30-7.html>)

高齢者職域拡大等助成金は、高齢者の意欲と能力を活かすため、希望者全員が65歳以上まで働くことができる制度の導入または70歳以上まで働くことができる制度の導入にあわせて、高齢者の雇用管理制度の構築や高齢者の職域の拡大に取り組み、高齢者がいきいきと働ける職場の整備を行う事業主に対して、当該取組みに係る経費の3分の1に相当する額を、500万円を限度として支給する制度です。



#### 1 助成の内容

職域拡大等の措置に要した経費(人件費等を除く)の3分の1を支給します。

ただし、支給申請日の前日において当該事業主に1年以上雇用される55歳以上の雇用保険被保険者1名につき10万円(「定年の引上げ等の措置」が上図の「1.」と「2.」のいずれにも該当する場合は20万円)を乗じた額(その額が500万円を超える場合は500万円)を上限とします。

#### 2 受給手続き

この助成金の支給を受ける事業主は、職域拡大等計画書を当該計画の開始日の6カ月前の日から2カ月前の日までに各都道府県高齢・障害者雇用支援センターを経由して、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構に提出し、認定を受ける必要があります。

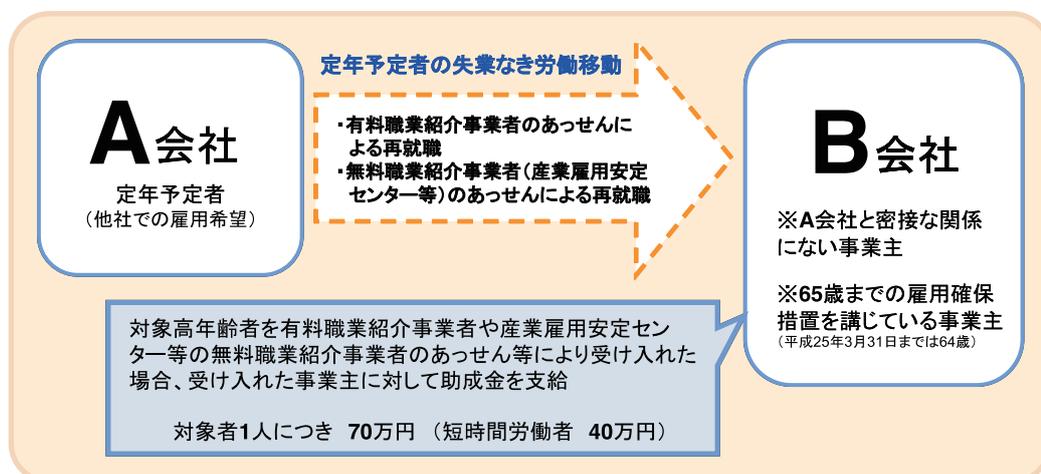
#### ● 問合せ先: 各都道府県高齢・障害者雇用支援センター

(<http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc01.html#08>)

### (5) 定年を控えた他社の高齢者を雇い入れる事業主向け助成 ( 高年齢者労働移動受入 企業助成金 )

(<http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/subsidy/subsidy30-7.html>)

高年齢者の円滑な労働移動の促進を図るため、定年を控えた高年齢者で、その知識や経験を活かすことができる他の企業への雇用を希望する者を、職業紹介事業者の紹介により、失業を経ることなく雇い入れる事業主に対して、対象労働者1人につき70万円を支給する制度です。



#### 1 助成の内容

対象被保険者の雇入れ1人につき70万円を支給します。

ただし、短時間労働者(1週間の所定労働時間が20時間以上30時間未満である者)を雇い入れる場合は1人につき40万円となります。

#### 2 受給手続き

この助成金の支給を受ける事業主は、助成金の対象となる労働者を雇い入れた日から起算して6カ月を経過した日から1年以内に、各都道府県高齢・障害者雇用支援センターに申請書類を提出してください。

#### ● 問合せ先: 各都道府県高齢・障害者雇用支援センター

(<http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc01.html#08>)

### 3. 高齢者雇用アドバイザー

(<http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/elder01.html#sec01>)

#### (1) 高齢者雇用アドバイザーとは

「高齢者雇用アドバイザー」「70歳雇用支援アドバイザー」とは、高齢者雇用問題に精通した経営・労務コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士、企業の人事労務担当経験者など専門的かつ実務的な知識と経験を有する人たちの中から、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が認定・委嘱し各都道府県の高齢・障害者雇用支援センターに配置している高齢者の雇用問題に関する専門家です。

#### (2) 高齢者雇用アドバイザー等による支援サービスの内容

##### 相談・助言サービス **無料**

高齢者の継続雇用に必要な雇用環境の整備に関する相談・援助を行なっています。

- 人事管理制度の整備に関すること
- 賃金、退職金制度に関すること
- 職場の改善、開発に関すること
- 能力開発に関すること

##### 企業診断システム **無料**

##### 仕事能力把握ツール **無料**

簡単な質問票にご記入いただくだけで、高齢者を活用するための課題(例えば、職場改善、健康管理、教育訓練、人件費と処遇、継続雇用に関する意識など)を見つけ出し、その課題解決策について分かりやすくアドバイスします。診断は無料です

##### 企画立案サービス **有料**

高齢者雇用アドバイザー等が、その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案を作成し、高齢者の継続雇用を図るための条件整備をお手伝いします。

例) 賃金・退職金、人事管理制度の見直し、職場の改善・開発、能力開発、職務再設計、健康管理の推進等についての改善案作成など。また、企画立案書提出後も必要なフォローアップを行ないません。企画立案サービスは有料ですが、事業主の負担は原則として2分の1です。

##### <企画立案サービスの具体例>

###### 事業主のお悩み

- 定年を65歳に延長予定だが、高齢従業員の健康問題が心配だ。
- 70歳までの継続雇用制度を導入したが、60歳代前半層からの意欲低下が問題だ。

###### 高齢者雇用アドバイザーの企画立案

- 通常の健康診断のほかに、常時相談できる相談窓口常時相談できる相談窓口内容の弾力化を提案。
- 継続雇用者に対しても評価制度を導入し、努力と成果に報いる制度の導入を提案。

###### 提案後のフォローアップにて

- 高齢従業員の自己管理意識が向上し欠勤が減少。また、勤務編成や要員配置が容易になった。その結果、定年を65歳に延長した。
- 高齢者にも分かり易い評価制度を導入した。継続雇用者だけでなく従業員のモラルが向上し、職場が明るくなり生産性が向上した。

## 4.関係窓口(高齢・障害者雇用支援センター所在地等一覧)

名称		所在地	電話番号 (代表)
北海道高齢・障害者雇用支援センター	〒060-0004	札幌市中央区北四条西 4-1 札幌国際ビル 4 階	011-200-6685
青森高齢・障害者雇用支援センター	〒030-0822	青森市中央 1-25-9EME 青森ビル 6 階	017-721-2125
岩手高齢・障害者雇用支援センター	〒020-0024	盛岡市菜園 1-12-10 日鉄鉦盛岡ビル 5 階	019-654-2081
宮城高齢・障害者雇用支援センター	〒980-0021	仙台市青葉区中央 3-2-1 青葉通プラザ 13 階	022-713-6121
秋田高齢・障害者雇用支援センター	〒010-0951	秋田市山王 3-1-7 東カンビル 3 階	018-883-3610
山形高齢・障害者雇用支援センター	〒990-0039	山形市香澄町 2-2-31 カーニープレイス山形 3 階	023-674-9567
福島高齢・障害者雇用支援センター	〒960-8034	福島市置賜町 1-29 佐平ビル 8 階	024-524-2731
茨城高齢・障害者雇用支援センター	〒310-0803	水戸市城南 1-1-6 サザン水戸ビル 7 階	029-300-1215
栃木高齢・障害者雇用支援センター	〒320-0811	宇都宮市大通 2-1-5 明治安田生命宇都宮大通りビル 2 階	028-610-0655
群馬高齢・障害者雇用支援センター	〒379-2154	前橋市天川大島町 130-1	027-287-1511
埼玉高齢・障害者雇用支援センター	〒330-0074	さいたま市浦和区北浦和 4-5-5 北浦和大栄ビル 5 階	048-814-3522
千葉高齢・障害者雇用支援センター	〒261-0001	千葉市美浜区幸町 1-1-3	043-204-2901
東京高齢・障害者雇用支援センター	〒130-0022	東京都墨田区江東橋 2-19-12	03-5638-2284
神奈川高齢・障害者雇用支援センター	〒231-0003	横浜市中区北仲通 4-40 商工中金横浜ビル 5 階	045-640-3046
新潟高齢・障害者雇用支援センター	〒951-8061	新潟市中央区西堀通 6-866NEXT21 ビル 12 階	025-226-6011
富山高齢・障害者雇用支援センター	〒930-0004	富山市桜橋通り 1-18 住友生命富山ビル 7 階	076-471-7770
石川高齢・障害者雇用支援センター	〒920-0856	金沢市昭和町 16-1 ヴィサージュ 1 階	076-255-6001
福井高齢・障害者雇用支援センター	〒910-0005	福井市大手 2-7-15 明治安田生命福井ビル 10 階	0776-22-5560
山梨高齢・障害者雇用支援センター	〒400-0031	甲府市丸の内 2-7-23 鈴与甲府ビル 1 階	055-236-3163
長野高齢・障害者雇用支援センター	〒380-0836	長野市南県町 1040-1 日本生命長野県庁前ビル 6 階	026-269-0366
岐阜高齢・障害者雇用支援センター	〒500-8856	岐阜市橋本町 2-20 濃飛ビル 5 階	058-253-2723
静岡高齢・障害者雇用支援センター	〒420-0851	静岡市葵区黒金町 59-6 大同生命静岡ビル 7 階	054-205-3307
愛知高齢・障害者雇用支援センター	〒450-0002	名古屋市市中村区名駅 4-2-28 名古屋第二埼玉ビル 4 階	052-533-5625
三重高齢・障害者雇用支援センター	〒514-0002	津市島崎町 327-1	059-213-9255
滋賀高齢・障害者雇用支援センター	〒520-0056	大津市末広町 1-1 日本生命大津ビル 3 階	077-526-8841
京都高齢・障害者雇用支援センター	〒600-8006	京都市下京区四条通柳馬場西入立売中之町 99 四条 SET ビル 5 階	075-254-7166
大阪高齢・障害者雇用支援センター	〒541-0056	大阪市中央区久太郎町 2-4-11 クラボウアネックスビル 3 階	06-4705-6927
兵庫高齢・障害者雇用支援センター	〒650-0023	神戸市中央区栄町通 1-2-7 大同生命神戸ビル 2 階	078-325-1792
奈良高齢・障害者雇用支援センター	〒630-8122	奈良市三条本町 9-21JR 奈良伝宝ビル 6 階	0742-30-2245
和歌山高齢・障害者雇用支援センター	〒640-8154	和歌山市六番丁 24 ニッセイ和歌山ビル 6 階	073-499-4175
鳥取高齢・障害者雇用支援センター	〒680-0835	鳥取市東品治町 102 鳥取駅前ビル 3 階	0857-50-1545
島根高齢・障害者雇用支援センター	〒690-0887	松江市殿町 111 山陰放送・第一生命共同ビル 3 階	0852-60-1677
岡山高齢・障害者雇用支援センター	〒700-0907	岡山市北区下石井 2-1-3 岡山第一生命ビル 4 階	086-801-5150
広島高齢・障害者雇用支援センター	〒730-0013	広島市中区八丁堀 16-14 第 2 広電ビル 7 階	082-511-2631
山口高齢・障害者雇用支援センター	〒753-0074	山口市中央 5-7-3 山口センタービル 2 階	083-995-2050
徳島高齢・障害者雇用支援センター	〒770-0823	徳島市出来島本町 1-5	088-611-2388
香川高齢・障害者雇用支援センター	〒760-0017	高松市番町 1-6-1 住友生命高松ビル 8 階	087-813-2051
愛媛高齢・障害者雇用支援センター	〒790-0006	松山市南堀端町 5-8 オワセビル 4 階	089-986-3201
高知高齢・障害者雇用支援センター	〒780-0053	高知市駅前町 5-5 大同生命高知ビル 7 階	088-861-2212
福岡高齢・障害者雇用支援センター	〒810-0073	福岡市中央区舞鶴 2-1-100RE 福岡赤坂ビル 5 階	092-718-1310
佐賀高齢・障害者雇用支援センター	〒840-0816	佐賀市駅南本町 5-1 住友生命佐賀ビル 5 階	0952-37-9117
長崎高齢・障害者雇用支援センター	〒850-0862	長崎市出島町 1-14 出島朝日生命青木ビル 5 階	095-811-3500
熊本高齢・障害者雇用支援センター	〒860-0844	熊本市中央区水道町 8-6 朝日生命熊本ビル 3 階	096-311-5660
大分高齢・障害者雇用支援センター	〒870-0026	大分市金池町 1-1-1 大交セントラルビル 3 階	097-548-6691
宮崎高齢・障害者雇用支援センター	〒880-0805	宮崎市橋通東 5-4-8 岩切第 2 ビル 3 階	0985-77-5177
鹿児島高齢・障害者雇用支援センター	〒892-0844	鹿児島市山之口町 1-10 鹿児島中央ビル 11 階	099-219-2000
沖縄高齢・障害者雇用支援センター	〒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

## 5.全国シルバー人材センター

### (1) シルバー人材センターとは

シルバー人材センター(センター)とは、高齢者が働くことを通じて生きがいを得ると共に、地域社会の活性化に貢献する組織です

原則として市(区)町村単位に置かれており、基本的に都道府県知事の許可を受けた社団法人で、それぞれが独立した運営をしています。

定年退職者などの高齢者に、そのライフスタイルに合わせた「臨時的かつ短期的又はその他の軽易な就業(その他の軽易な就業とは特別な知識、技能を必要とする就業)」を提供するとともに、ボランティア活動をはじめとするさまざまな社会参加を通じて、高齢者の健康で生きがいのある生活の実現と、地域社会の福祉の向上と、活性化に貢献しています。

### (2) 事業のしくみ

- センターでの働き方は「生きがいを得るための就業」を目的としていますので、一定した収入(配分金)の保障はありません。
- センターは、地域の家庭や企業、公共団体などから請負又は委任契約により仕事(受託事業)を受注し、会員として登録した高齢者の中から適任者を選んでその仕事を遂行します。仕事の完成は、契約主体であるセンターが負います。
- センターは発注者から高齢者にふさわしい仕事を請負契約又は委任契約により引き受け、センターはその契約内容に従って仕事を完成させます。

### (3) シルバー人材センター利用時の注意事項

- 請負又は委任による就業のため、発注者と就業する会員との間に雇用関係はありません。発注者は、就業する会員に対して指揮命令権はありません。
- 会員は、臨時的かつ短期的な就業を条件にしていますので、ひとりの会員が長期にわたる就業はしておりません。ただし、特別な知識、技能を必要とする仕事については、継続的に就業することもできます。
- 事業所の社員と混在して就業する仕事や、発注者の指揮命令を必要とする仕事などの場合は、一般労働者派遣事業や無料職業紹介事業をご活用いただきます。

### (4) シルバー人材センターを利用したいときは

最寄りのシルバー人材センターへ申し込む  
<http://www.zsjc.or.jp/center/anatano>

依頼できる仕事の内容を確認する  
[http://www.zsjc.or.jp/about/about\\_06.html](http://www.zsjc.or.jp/about/about_06.html)

仕事は、センターが責任を持って完成または遂行いたします

---

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 委託事業

**学習塾業 高齢者活用推進ガイドライン**

発行 平成 24 年 10 月

社団法人 全国学習塾協会

学習塾業高齢者活用推進委員会

〒171-0031 東京都豊島区目白 3-5-11

TEL03-5996-8511 FAX03-5996-9585

<http://www.jja.or.jp/>

無断複製転載を禁ず

---



## 社団法人 全国学習塾協会

〒171-0031 東京都豊島区目白3-5-11  
TEL:03-5996-8511 FAX:03-5996-9585

<http://www.jja.or.jp/>