

シニア就労の課題と展望

ーシルバー人材センターを中心としてー

城西大学経営学部教授

塚本成美

構成と論点

* 高齢社会の課題とシニア就労

- 高齢社会の現状と課題

- シニア就労とは

- 高齢者就労支援組織：営利と非営利

* シルバー人材センターの特質

- 沿革

- 組織理念と組織の性格

- 現状

* (一般財団法人) ニューメディア開発協会「シニア就労事業者支援に関する戦略策定」に関する調査研究

- (一般財団法人 機械システム振興協会委託事業)

- 概要と結果

* シニア就労の課題と展望

高齢化社会—高齢社会—超高齢社会

国民総人口に占める65歳以上の人口の割合＝高齢化率

高齢化社会7%以上 高齢社会14%以上 超高齢社会21%以上

老年人口指数

生産年齢人口(15～64歳)に対する老年人口(65歳以上人口)の比率

■➡ここでは、高齢者の多い社会という一般的な意味で
「高齢社会」を使用

高齢社会の現状

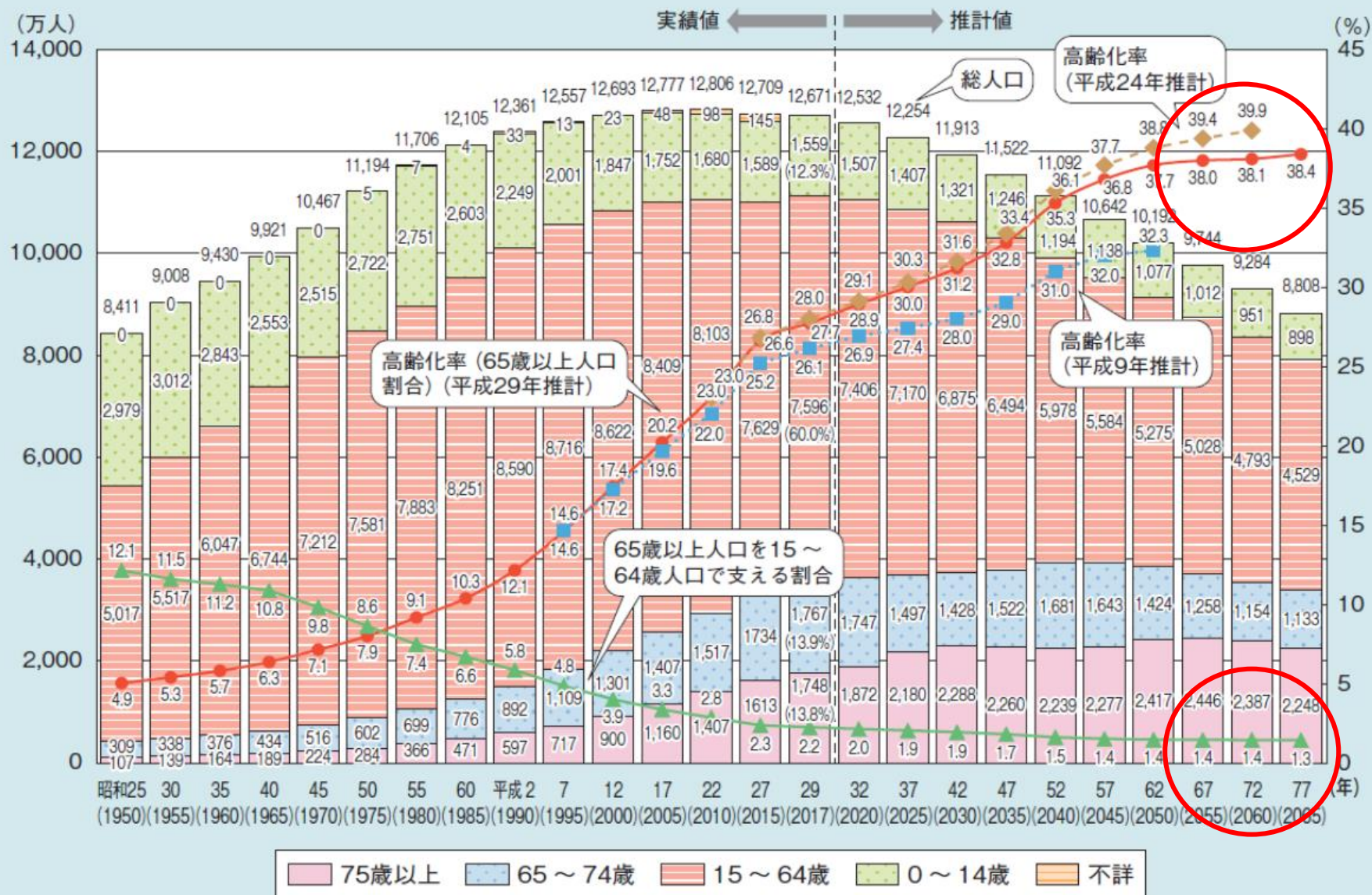
『令和3年版高齢社会白書』

2020年 日本の総人口 1億2571万人
高齢者人口3619万人⇒高齢化率28.8%

過去最高

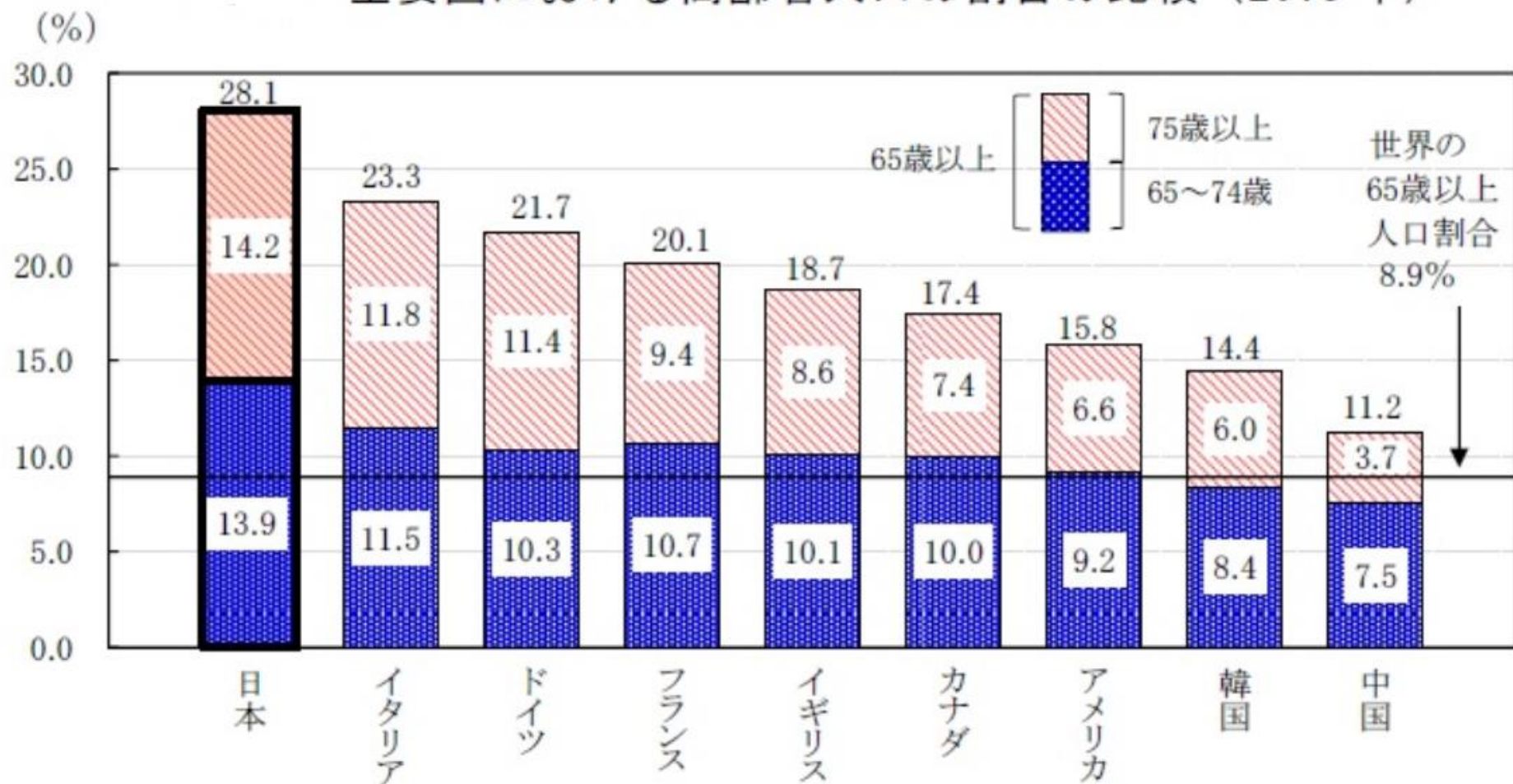
男性1574万人 女性2045万人 ⇒77 : 100

高齢化の推移



出所)『令和3年版高齢社会白書』

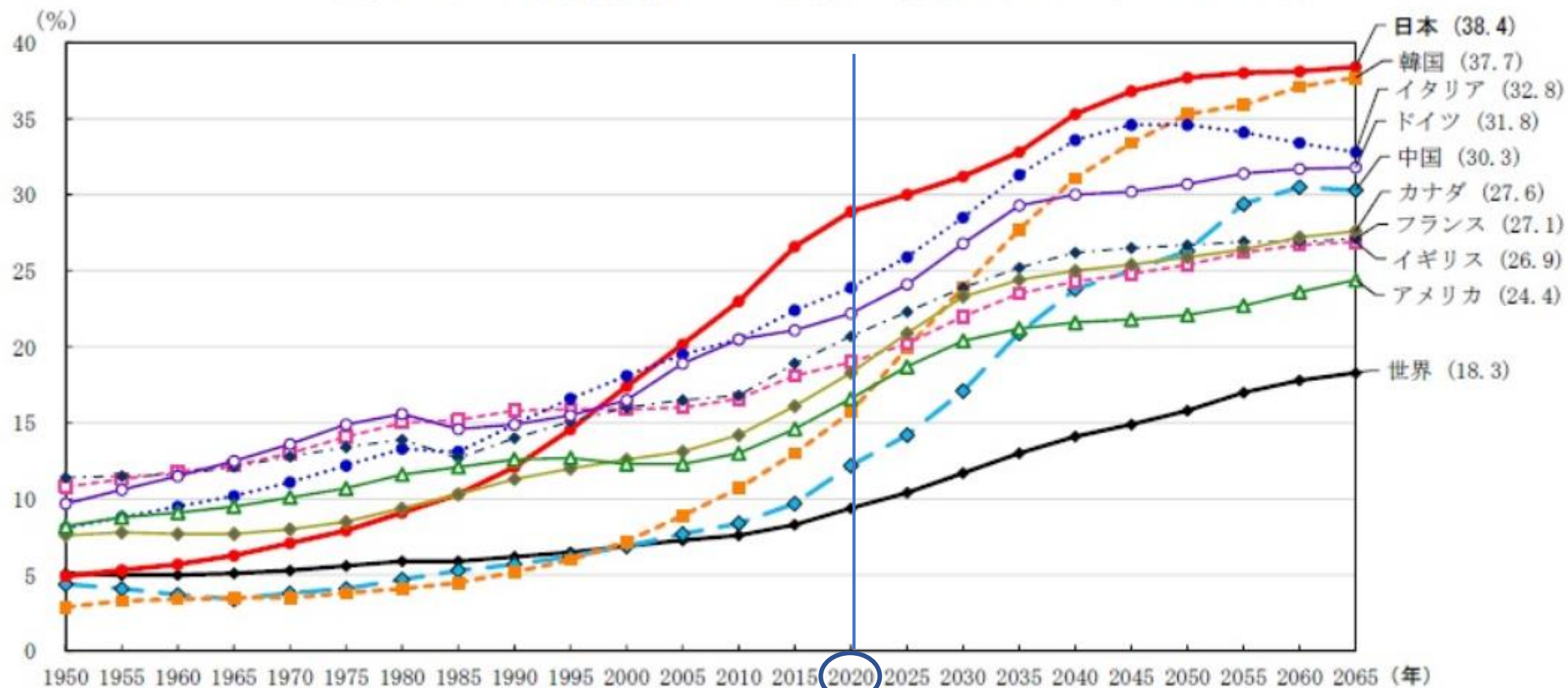
主要国における高齢者人口の割合の比較（2018 年）



資料：日本の値は、「人口推計」、他国は、*World Population Prospects: The 2017 Revision* (United Nations)

注) 日本は、9月15日現在、他国は、7月1日現在

主要国における高齢者人口の割合の推移（1950 年～2065 年）



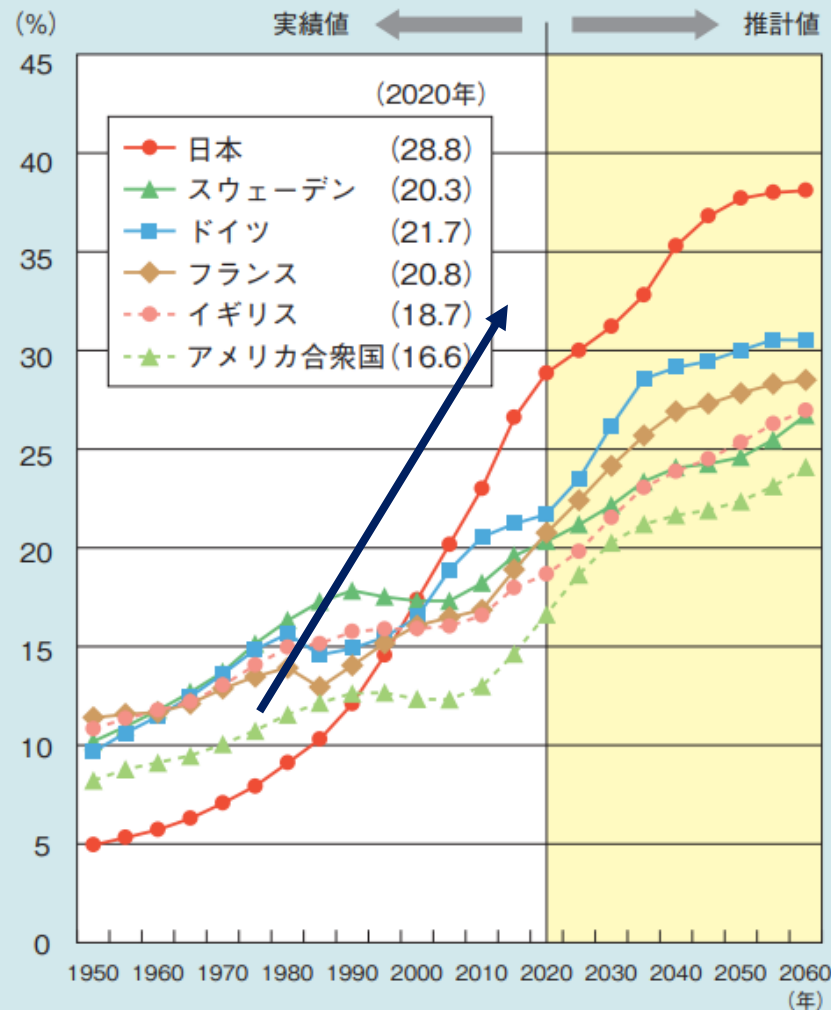
資料：日本の値は、2015 年までは「国勢調査」、2020 年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

他国は、*World Population Prospects: The 2017 Revision* (United Nations)

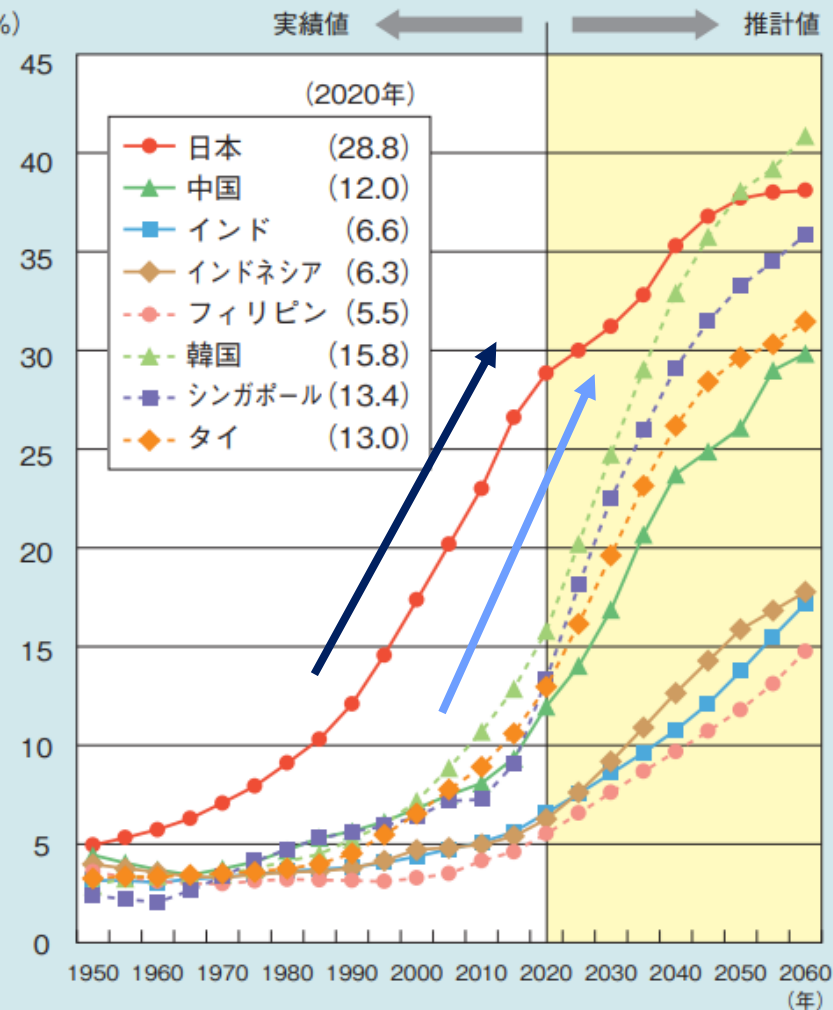
注) 日本は、各年 10 月 1 日現在、他国は、各年 7 月 1 日現在

世界の高齢化率の推移

1. 欧米



2. アジア



資料：UN、World Population Prospects：The 2019 Revision

ただし日本は、2015年までは総務省「国勢調査」、2020年は総務省「人口推計」(令和2年10月1日現在(平成27年国政調査を基準とする推計))
2025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29年推計)」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果による。

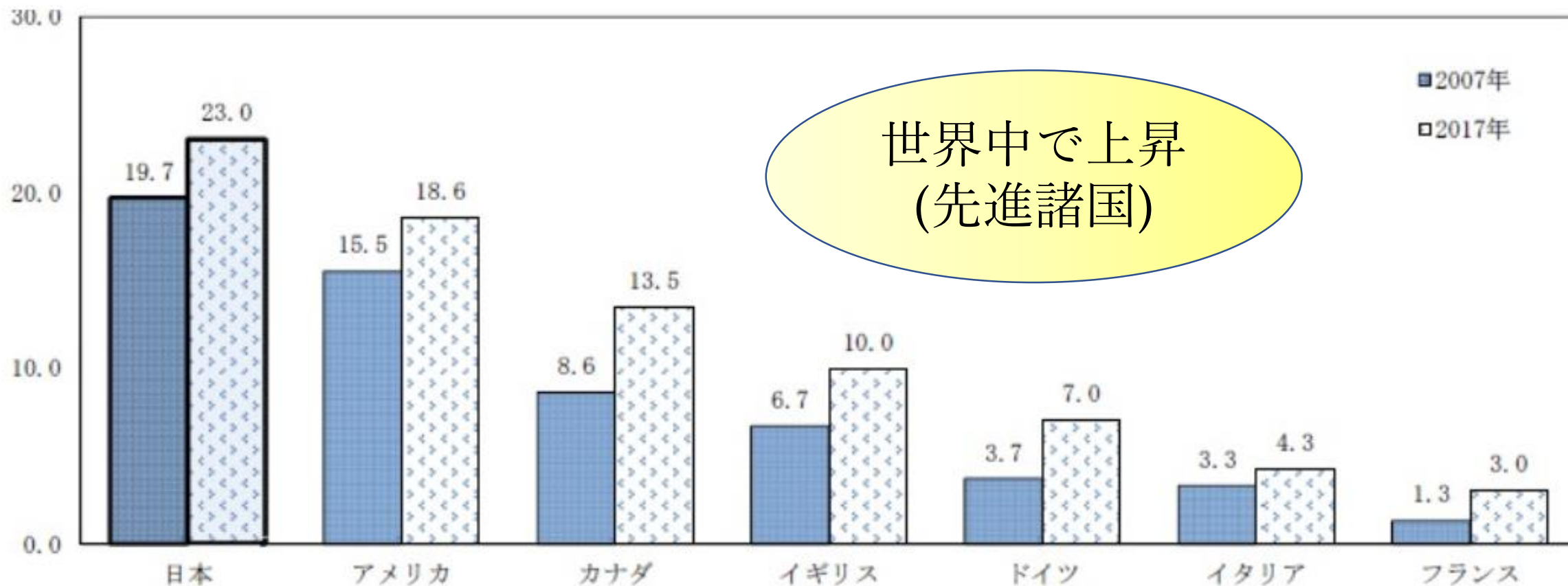
出所)『令和3年版高齢社会白書』

日本の高齢社会問題

- 日本は飛び抜けて高齢化率が高い
- 高齢化の速度が速い
- 高齢者単身世帯の増加
- 人口の減少による支え手の負担増と地域の人手不足

シニア就労の社会的意義^シニアによる高齢社会問題の解決

主要国における高齢者の就業率の比較（2007 年、2017 年）



資料：日本の値は、「労働力調査」（基本集計）、他国は OECD.Stat

<https://www.stat.go.jp/data/topics/topi1135.html>

「シニア」と「高齢者」

「シニア」＝「高齢者」 65歳以上 「シニア」＝「高年齢者」 55歳以上

高齢者就労＝5歳間隔で政策や状況が異なる

50歳代後半	老後を視野に入れなければならない世代であるが、定年前の現役世代
60歳代前半	継続雇用義務化の下で、すでにほぼ現役と同様に働いている
60歳代後半	令和3年4月1日以降、65歳から70歳までの就労機会確保のための措置として70歳までの定年引き上げや継続雇用制度の導入が努力義務
70歳代前半	健康寿命のうちに入る(2016年 男性72.14歳、女性74.79歳)
75歳以上	後期高齢期における就労_フレイルや介護予防、認知症予防など



高齢者は現役時代の職業経歴や生活経験などによって、能力も意欲も多様

シニア就労の対象

「シニア就労事業者支援に関する戦略策定」に関する調査研究および本講演における「シニア」

「シニア」というライフステージ

- ✓ 年齢階層別の諸条件を念頭におきながらも、年齢に関係なく働くということを重視すれば「シニア」というライフステージを表わす言葉が適切
- ✓ 政策的用語としての「高齢者」「高年齢者」ではなく、ライフステージとしての「シニア」の就労を考えるときに必要なことは、多様な状況と多様なニーズに合わせて適切なマッチングを行うこと
- ✓ 職住近接で短時間勤務を希望するシニア世代の多様な就労ニーズに応えるためには、シニアが自分のスキルや経験を活かし、働きたいときに働きたいところで働くことのできる「モザイク型就労」が最適

シニア世代の多様なニーズに応える多様な就労支援組織の必要性

シニア就労の2つの側面

就労＝雇用＋就業(雇用以外)の有償労働

高齢者就労の2つの側面:経済的側面と社会的側面

経済的側面

高齢者の自立

就労の労働的性格が強化

→高齢者の労働者性は高まる

市場メカニズムと緊密に連動

労働社会は強化

社会的側面

社会関係の形成

就労の社会的側面が重視

→就労の福祉的性格が強調

高齢者の生きがい

地域社会との結びつき

労働社会:雇用労働＝賃金労働を働き方の主流とする社会

シニア就労支援組織：営利と非営利

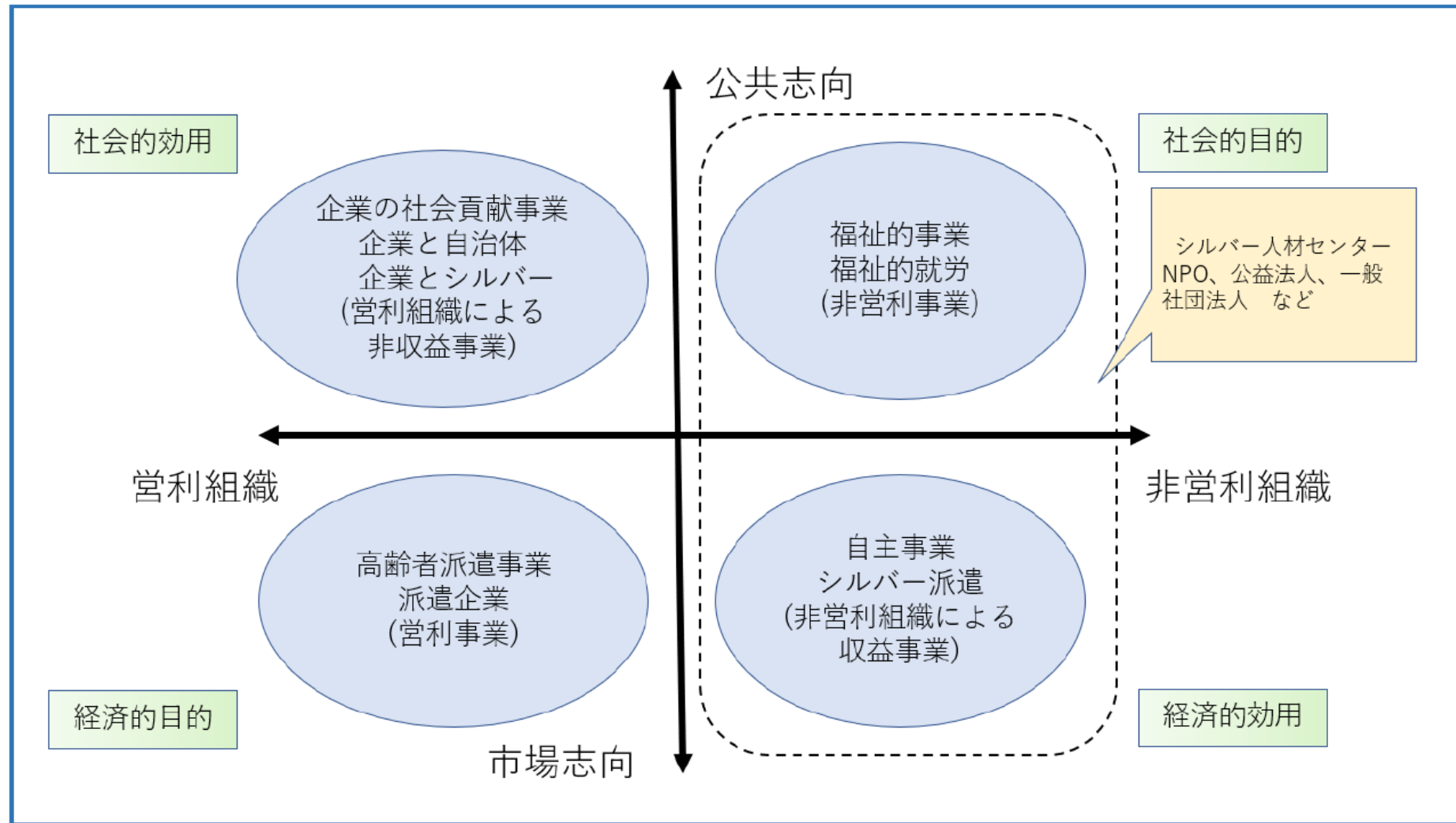


図 1.1.1 シニア就労支援組織・事業の分類

シニア就労の3つの視点

- 1. 高齢期を豊かなものにする  健康と生きがい(収入＋社会参加)
- 2. 社会経済に貢献する  高齢者の人材活用
- 3. 国家財政の負担を軽減する  就労→健康と収入

健康→医療費や福祉関係費用の縮減

収入→年金や生活保護費の削減

これらを分けて考えることはできないが、何を重視するかで事業も政策も異なる

シルバー人材センターは「生きがい」を重視する

シルバー人材センターの制度化

1974年 東京都高齢者事業団設立

1980年 「高年齢者労働能力活用事業」改正

高齢者事業団の国庫補助事業化⇒シルバー人材センター事業

1986年 「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」改正

⇒シルバー人材センター事業の法制化

- 臨時的かつ短期的なもの又はその他の軽易な業務に係るものの機会を確保
- 市区町村に一つのシルバー人材センター設置が可能

大河内一男の高齢者事業論

「高齢者事業とよばれるものは、労使間の雇用関係を前提とした上での高齢者就労ではなく、あくまで地域の高齢者たちが自主的に働こうとするところの互助と共働のための就労活動であり、むしろおおよそ60歳以上の高齢者たちが、自分の長い人生の中で身につけた経験と技能と生活の智慧とでもいうべきものを地域のために提供することに、老後の積極的生きがいを見つけ出そうとする運動なのである。」

大河内一男(1982)「財団基本計画のための覚え書き」

新しい高齢者像－「働き方」

高齢者が働くためには、高齢者と仕事を地域のなかで結びつける組織が必要



シルバー人材センター活動の意義

高齢者事業における高齢者の働き方＝「高齢者に固有の誇り高き」仕事

高齢者就業は、地域の高齢者が「自主的にまた共助的に行うものであり、地域コミュニティを活力あるものにするのはこのような高齢者の自信にみちた活動なのである」

⇒「生きがい就業」の意味

シルバー人材センターはただの就業斡旋機関ではない

全国シルバー人材センター統計

2021年3月 1335団体69万8千人

シルバー人材センターの設置状況					
市区町村数	センター設置 市区町村数	設置率	センター数		
			単独	広域	計
1741	1443	82.9%	1260	75	1335
出所) 全シ調べ(2020年2月13日現在)					

- センター法人数 1303法人
公益社団法人984 公益財団法人9 一般社団法人99 任意団体211
- 日本の人口の98.0%が住む地域をカバー

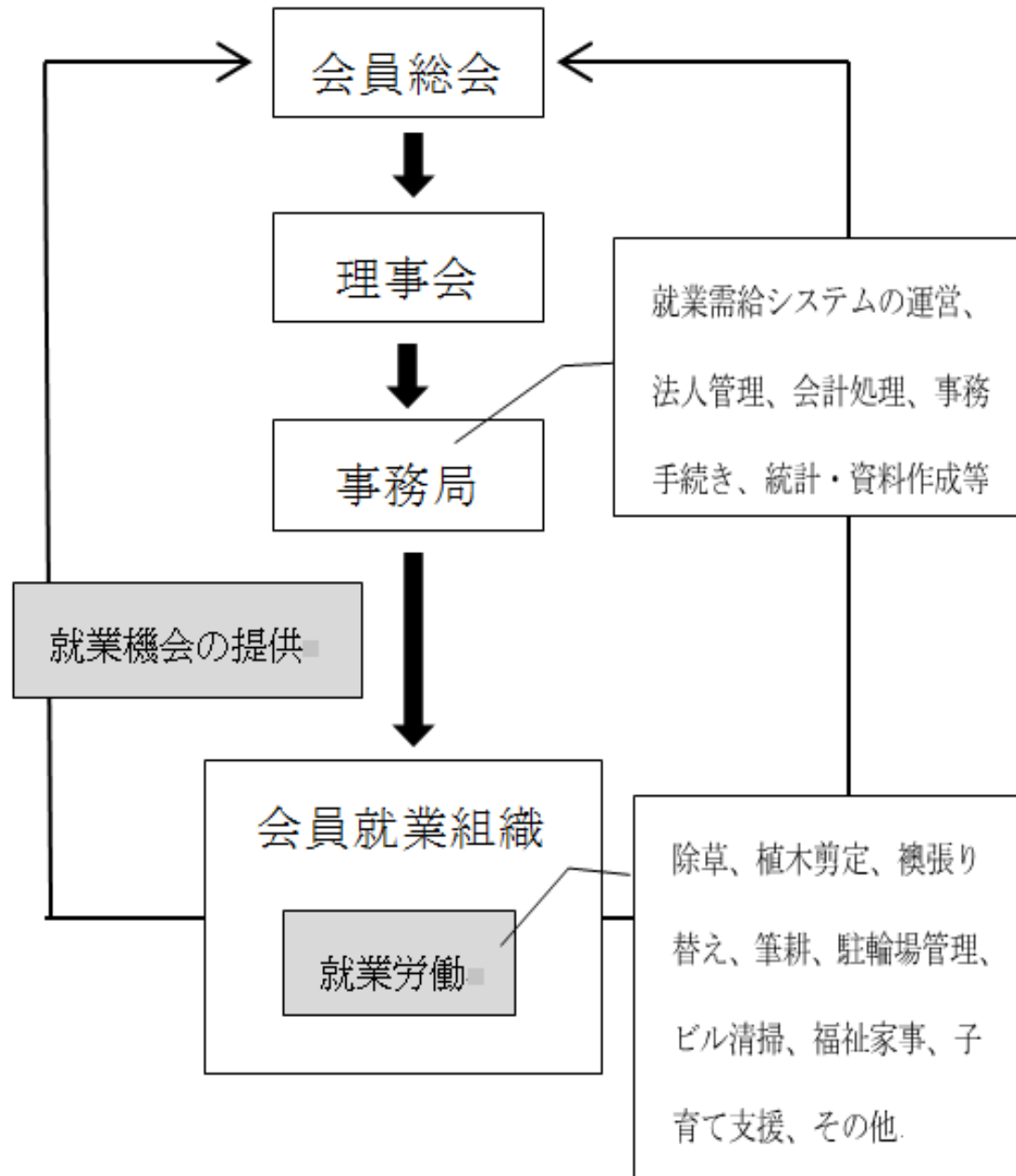
(全シ協統計をもとに報告者作成)

シルバー人材センター の組織構造

「シルバー人材センター」は
何を指すか？



シルバー人材センターは、
これら4つの組織単位に
よって成立する社会的統一
体としての経営



シルバー人材センターの組織原則

- 1.公共性の原則
- 2.公開・平等の原則
- 3.民主的・自主的運営の原則
- 4.自主性・主体性の原則
- 5.団体責任の原則

「東京都高齢者事業団(シルバー人材センター)事業実施要綱」より

高齢者事業団の正しい発展

- 1.生活主体であり人権主体である高齢者が生活している地域を単位に生活の自立的促進のために連帯して共に働き、共に助け合うという「新しいコミュニティ」を創造すること
- 2.高齢者自身の生活能力の創出とその家族や、地域社会に活力を生みだすこと
- 3.就業と福祉を結びつける組織を通じて能力を発揮し、自主的に組織運営に参加し、活力ある地域の担い手になること

「高齢者事業団事業の構想とその具体化」より

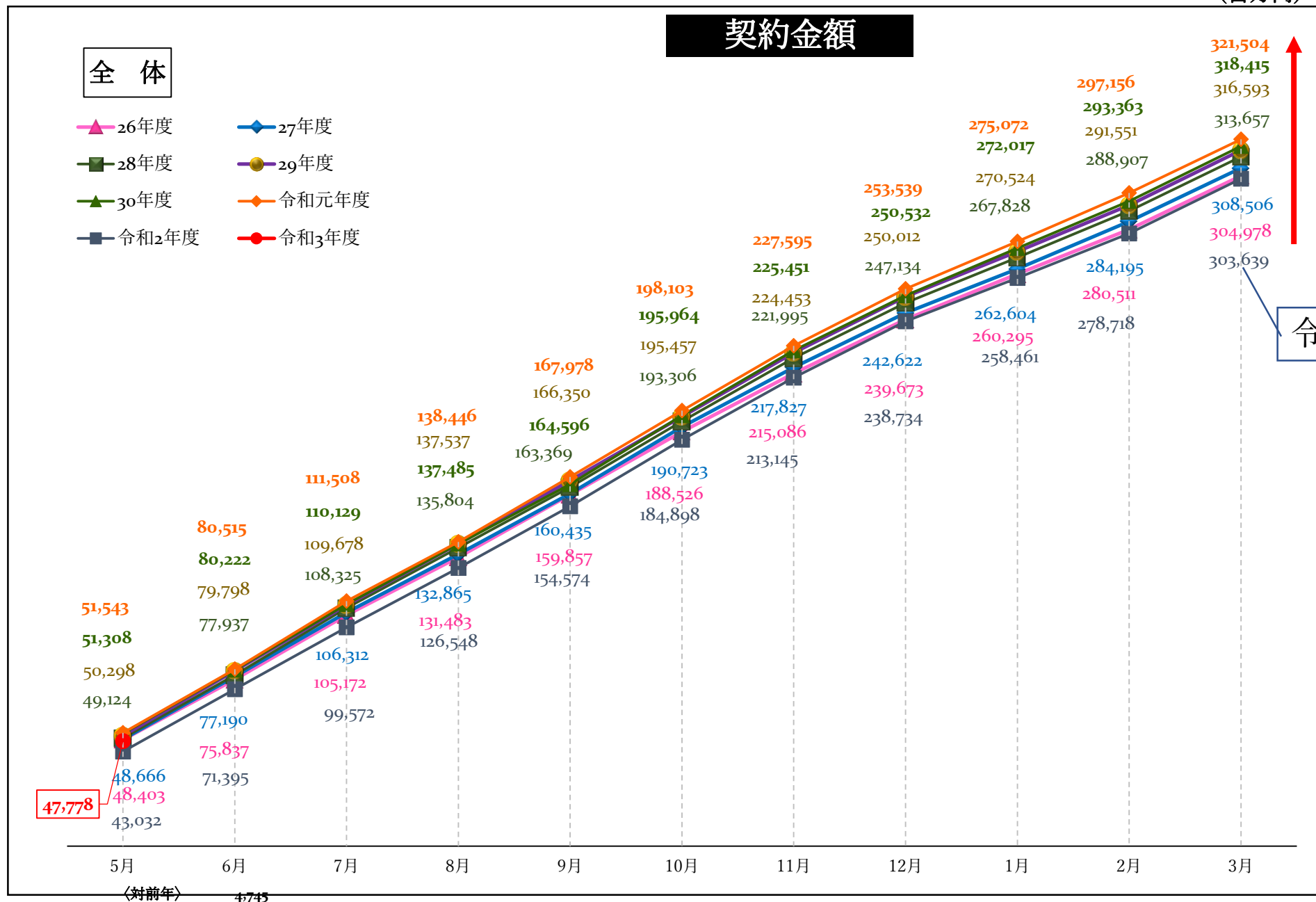
シルバー人材センターとは何か

シルバー人材センターは運動体

- 運動体とは，改革主体
- 日常生活に密着した運動
- 民主的で自治的な協同組織
- 仕事の組織だが，任意の自由な就業
- 行政の下請け機関ではなく，独立した市民の組織

シルバー人材センター事業実績（8年度推移）

2021.7.1
(百万円)



令和元年
平成30年
平成29年
平成28年
平成27年
平成26年

(全シ協調ベ 2021年7月)

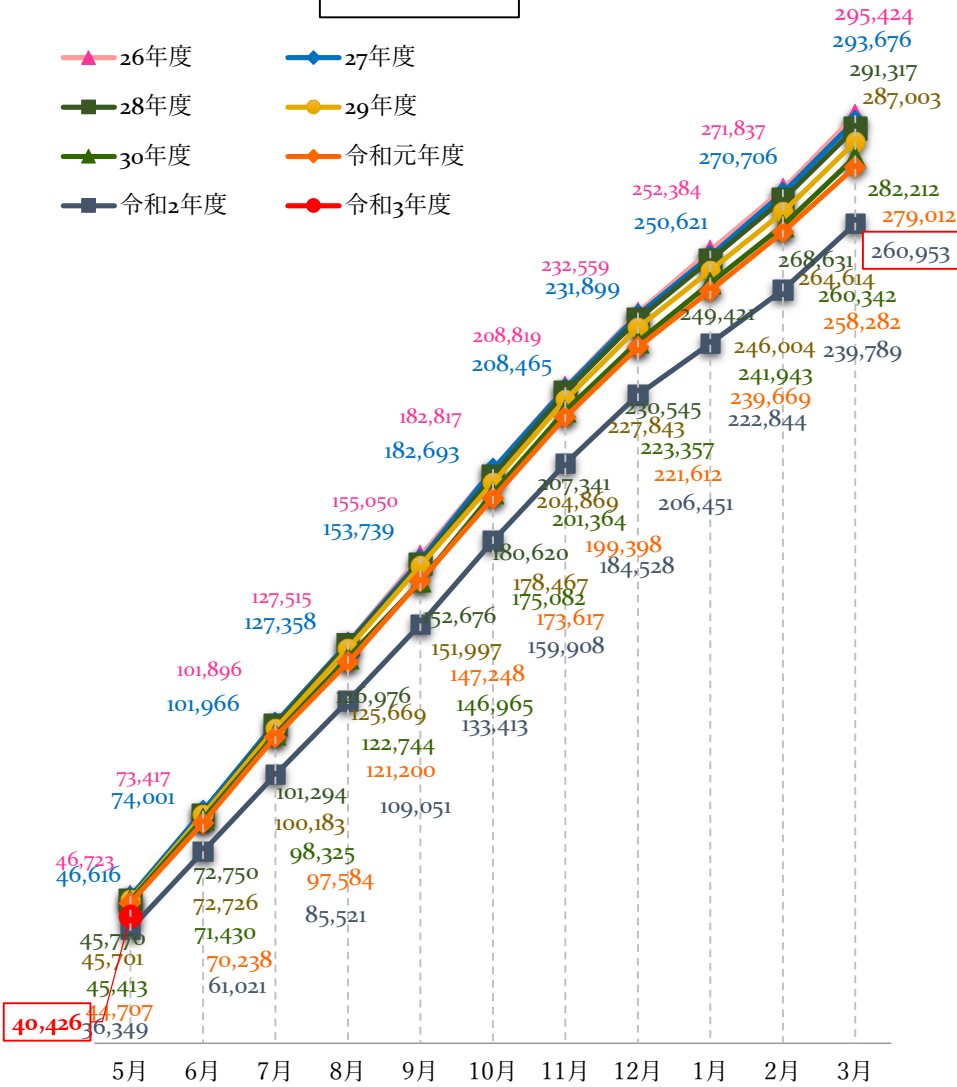
シルバー人材センター事業実績（7年度推移）

2021.7.1

(百万円)

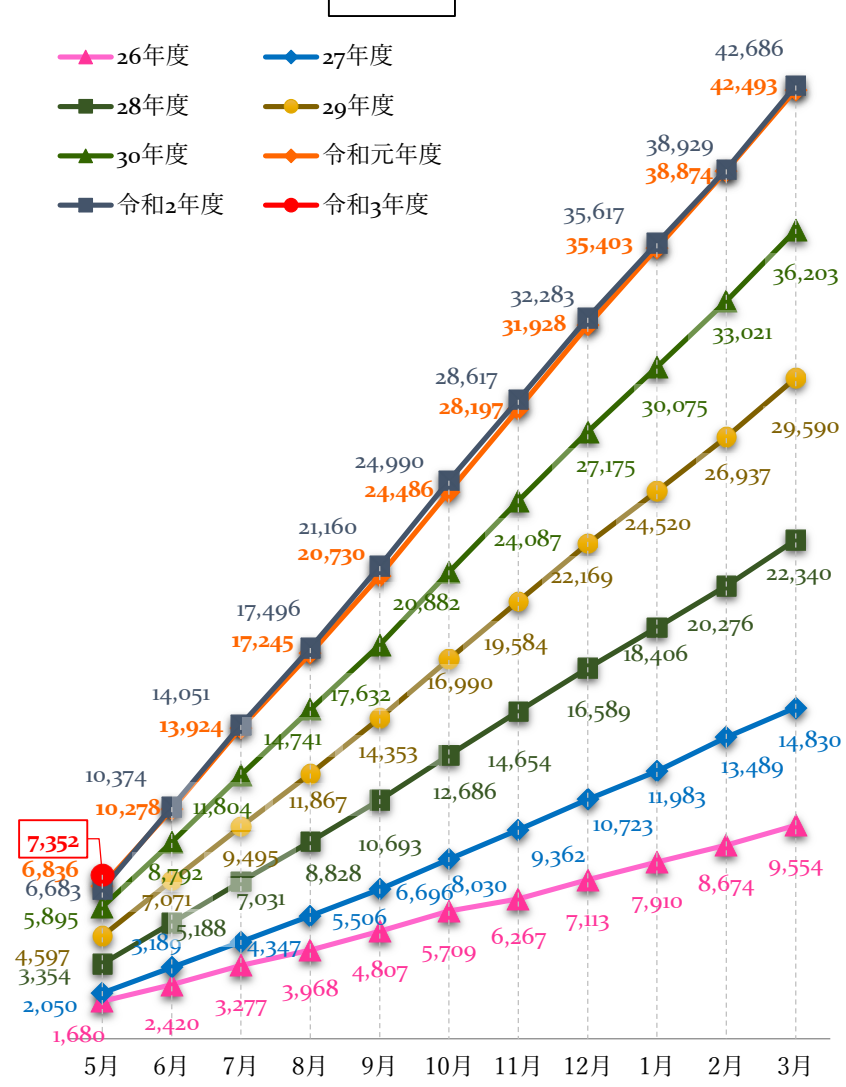
契約金額

請負・委任



〈対前
年〉 4,077

派遣

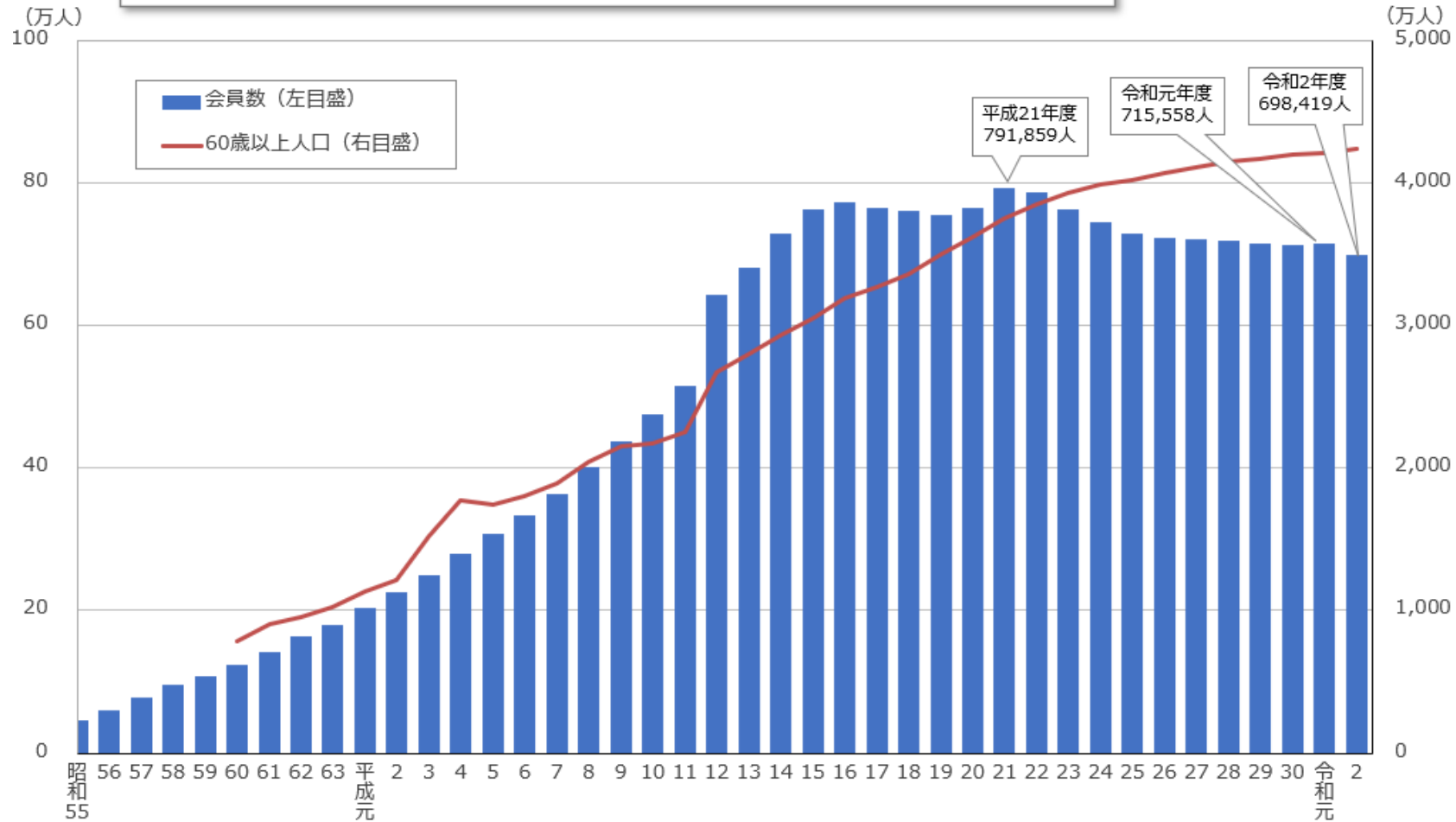


〈対前
年〉 669

(同上)

会員数の推移

会員数は、令和元年度より17,139人減少、19年ぶりに70万人を下回った



(注) 1 平成11年度までは国庫補助対象団体の数値
2 「60歳以上人口」は、センターが管轄している市区町村人口中の60歳以上人口

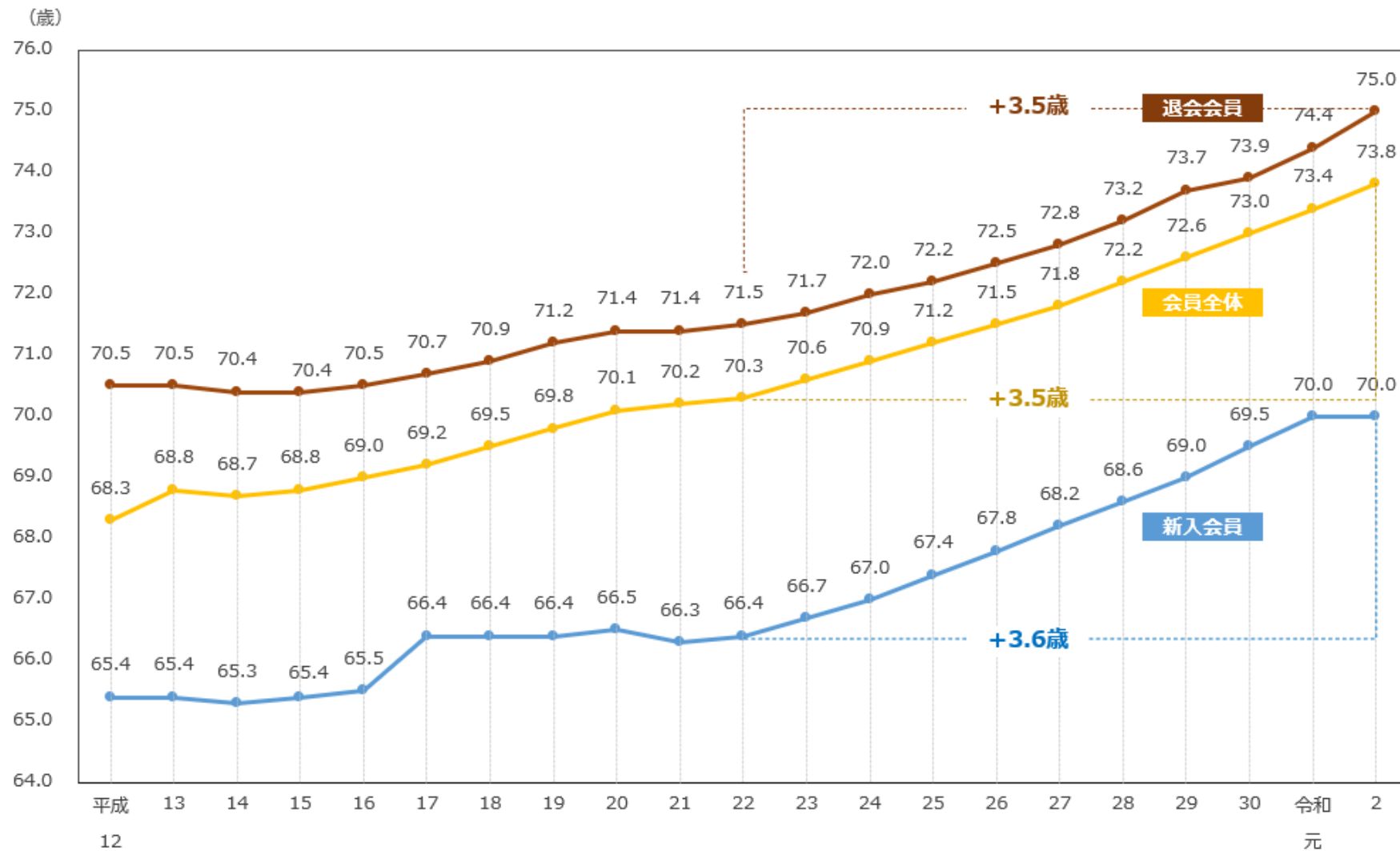


公益社団法人全国シルバー人材センター事業協会
Public Interest Incorporated Association, National Silver Human Resources Center Association

出所) 公益社団法人)全国シルバー人材センター事業協会「会員の状況についてー令和2年度シルバー人材センター事業統計からー」(令和3年6月23日)

平均年齢の推移（会員・新入会員・退会会員）

会員の平均年齢は73.8歳、新入会員は70.0歳で、それぞれ10年で3.5歳ほど高くなっている

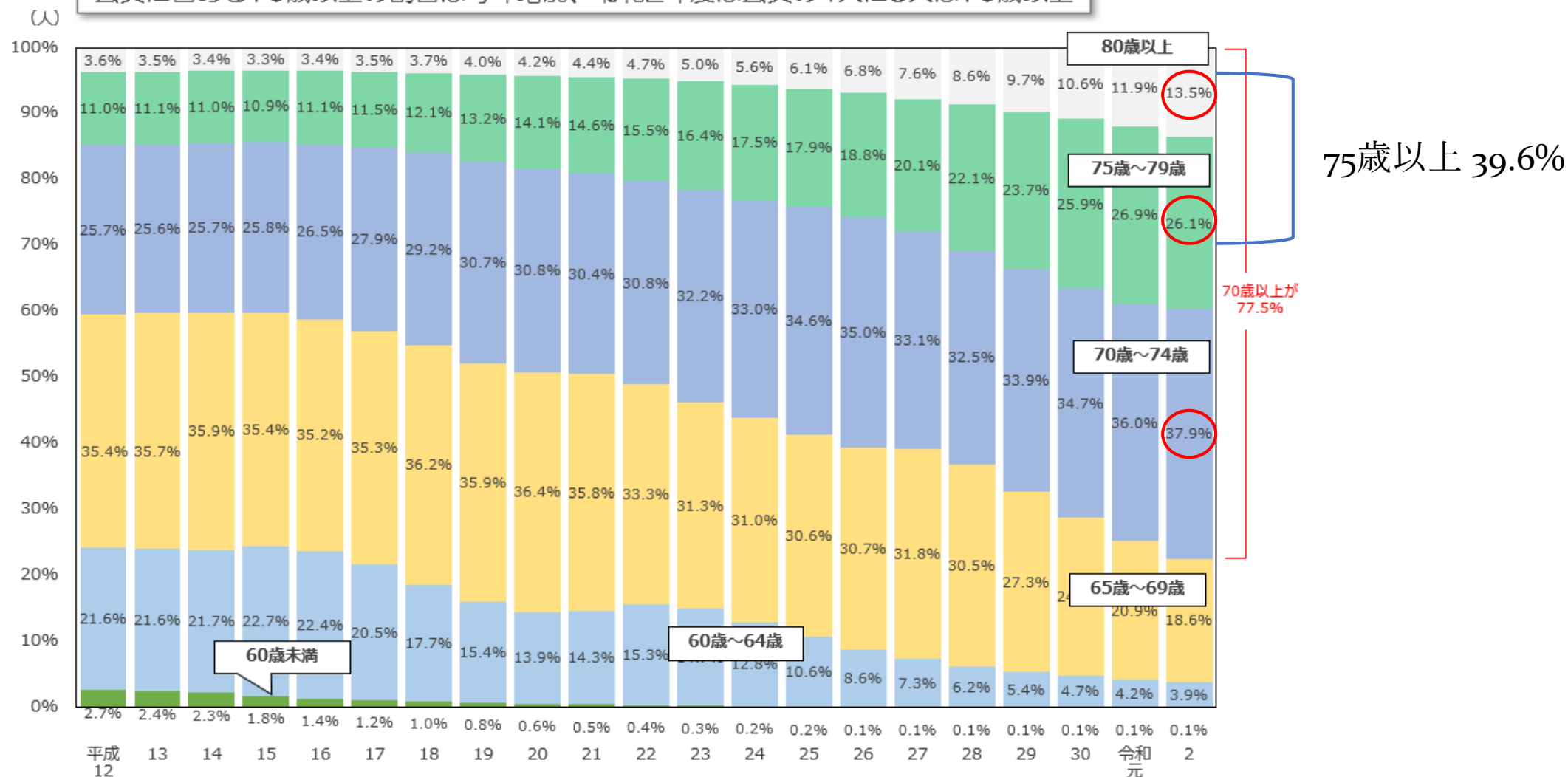


出所) 同上



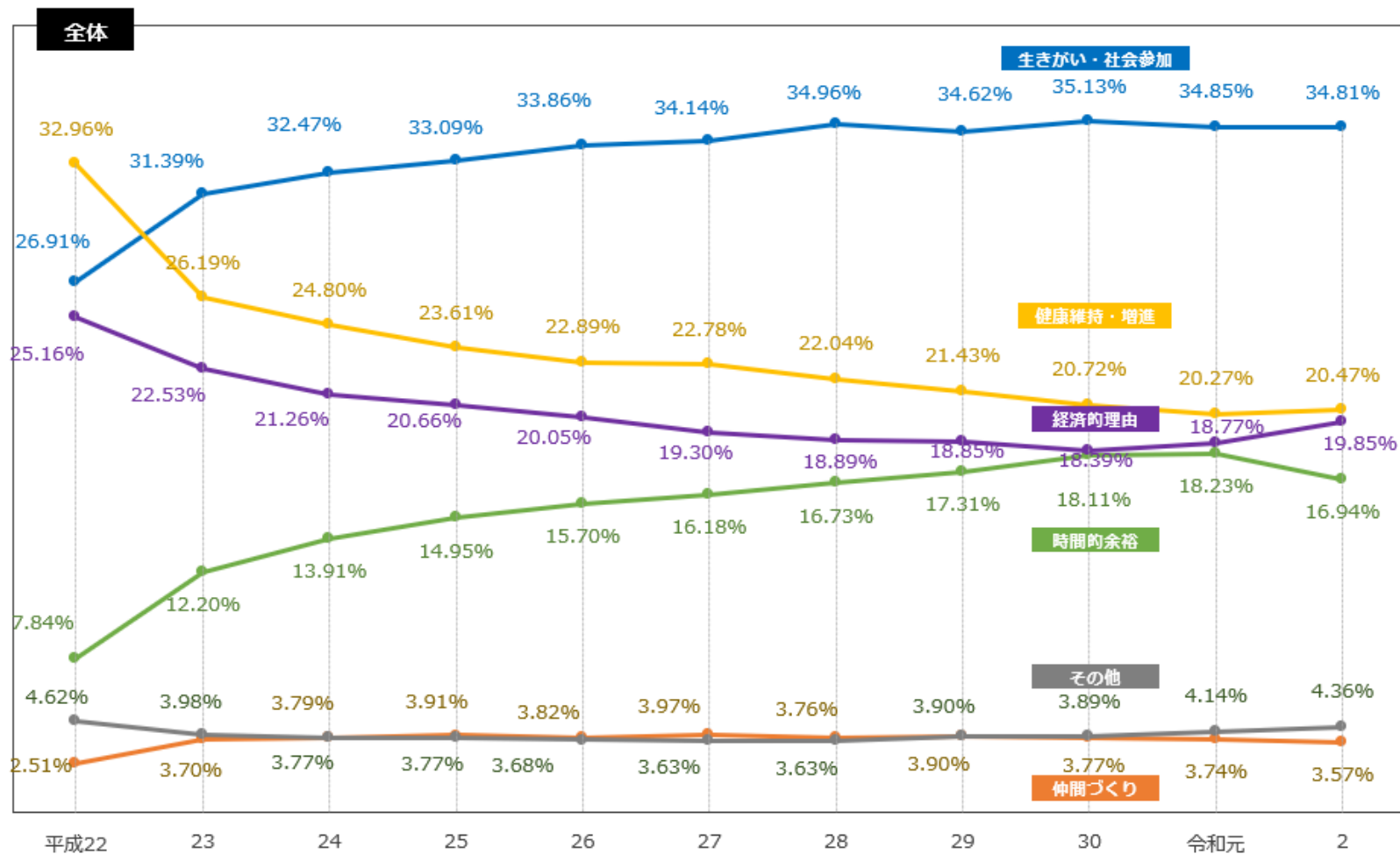
会員の年齢階級の割合の推移

会員に占める70歳以上の割合は毎年増加、令和2年度は会員の4人に3人は70歳以上



新入会員の入会動機の推移

「経済的理由」が2年連続増加、「時間的余裕」が減少



生きがい・社会参加

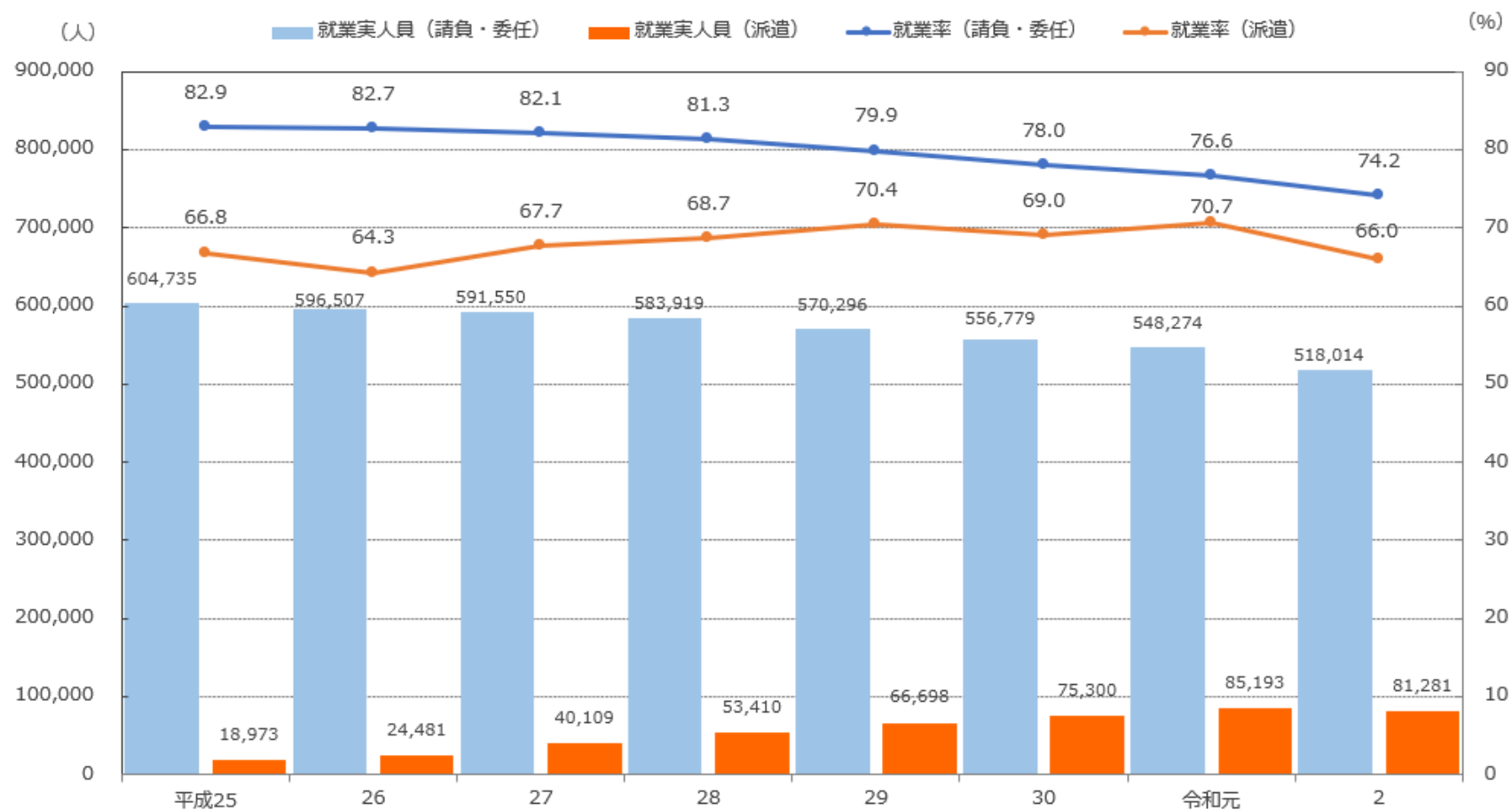
健康維持・増進

経済的理由

時間的余裕

就業者数の推移（実人員）

請負・委任の就業実人員及び就業率は減少傾向、派遣の就業実人員及び就業率は令和2年度減少

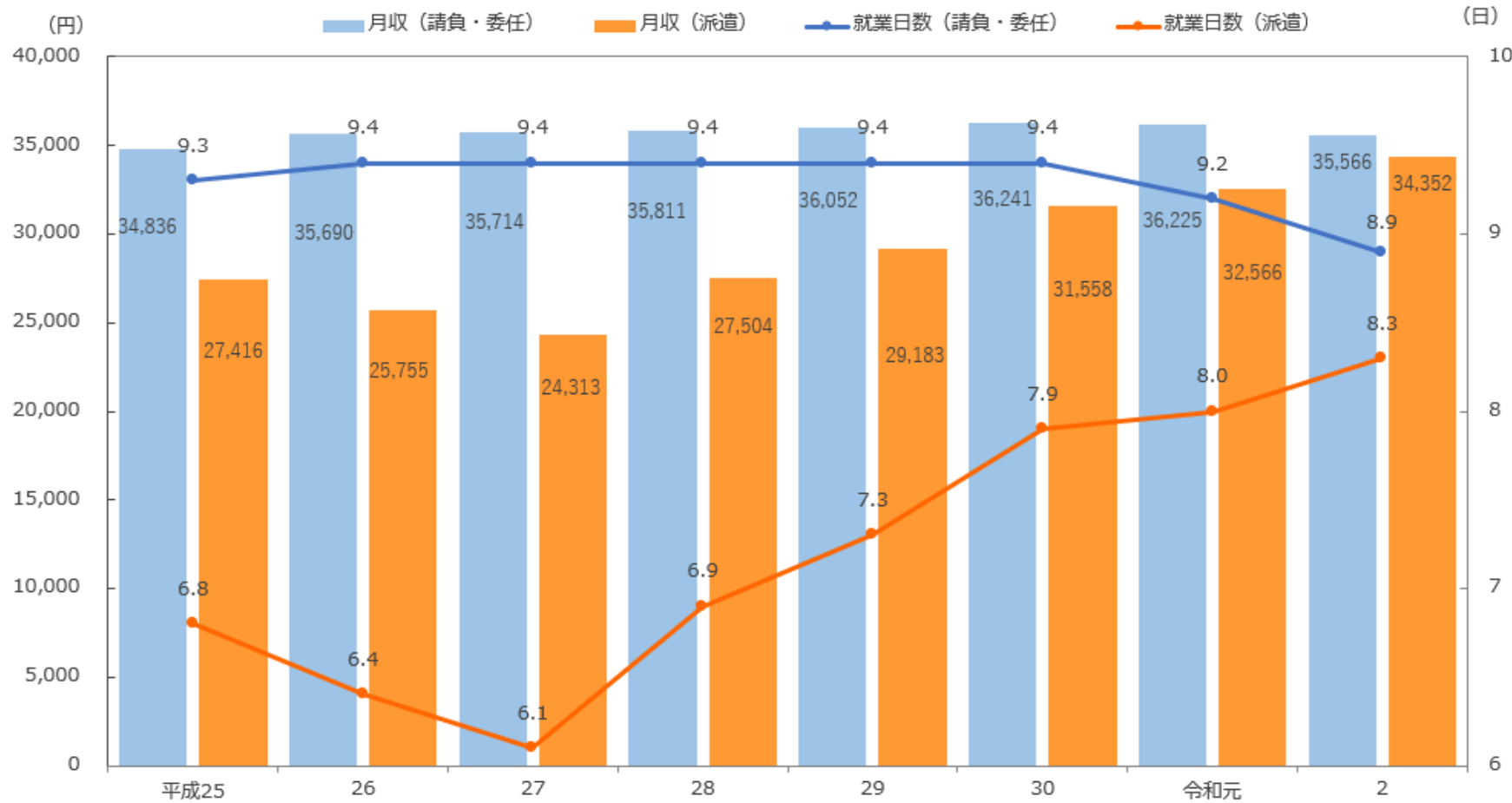


出所) 同上



会員の月平均就業日数と月収

請負・委任の就業日数及び月収は2連続減少、派遣の就業日数及び月収は5年連続増加



原則

概ね
10日／月
20時間／週

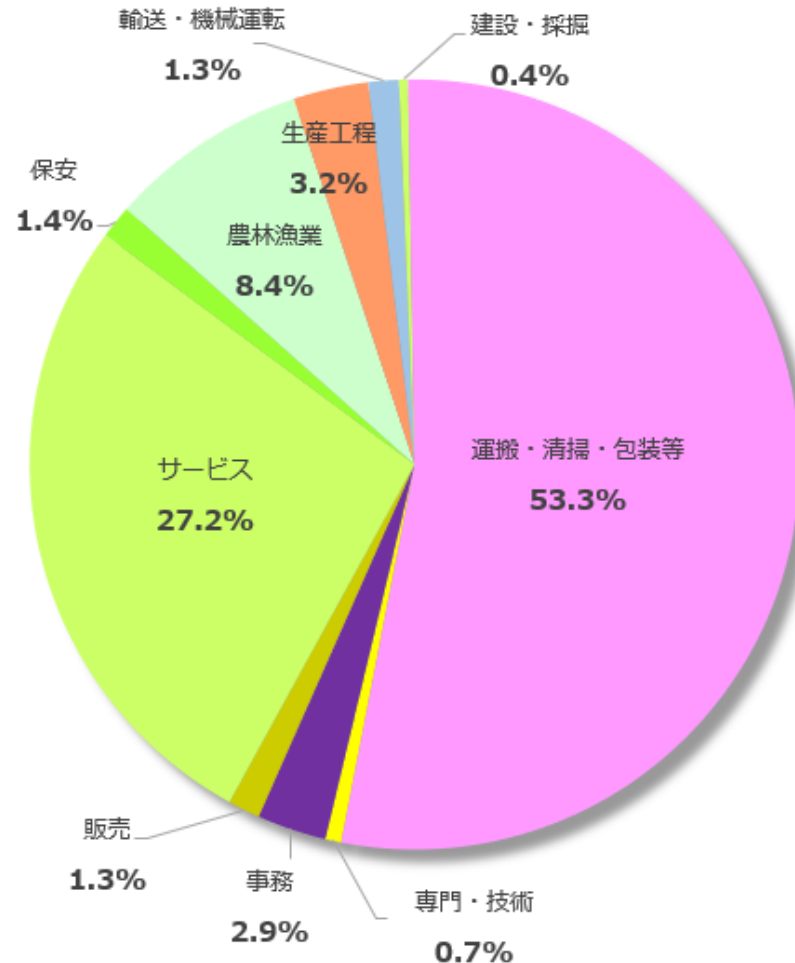
を超えない範囲
での就業

(注) 1 月平均就業日数＝就業延人員（人日）÷就業実人員。就業延人員（人日）には教育訓練を含まない。
2 月収＝配分金合計÷就業実人員÷12

職業分類別の就業者数（延人員）の割合

運搬・清掃・包装等及びサービスで8割を占める

（注）請負・委任と派遣の合計



主な仕事の例

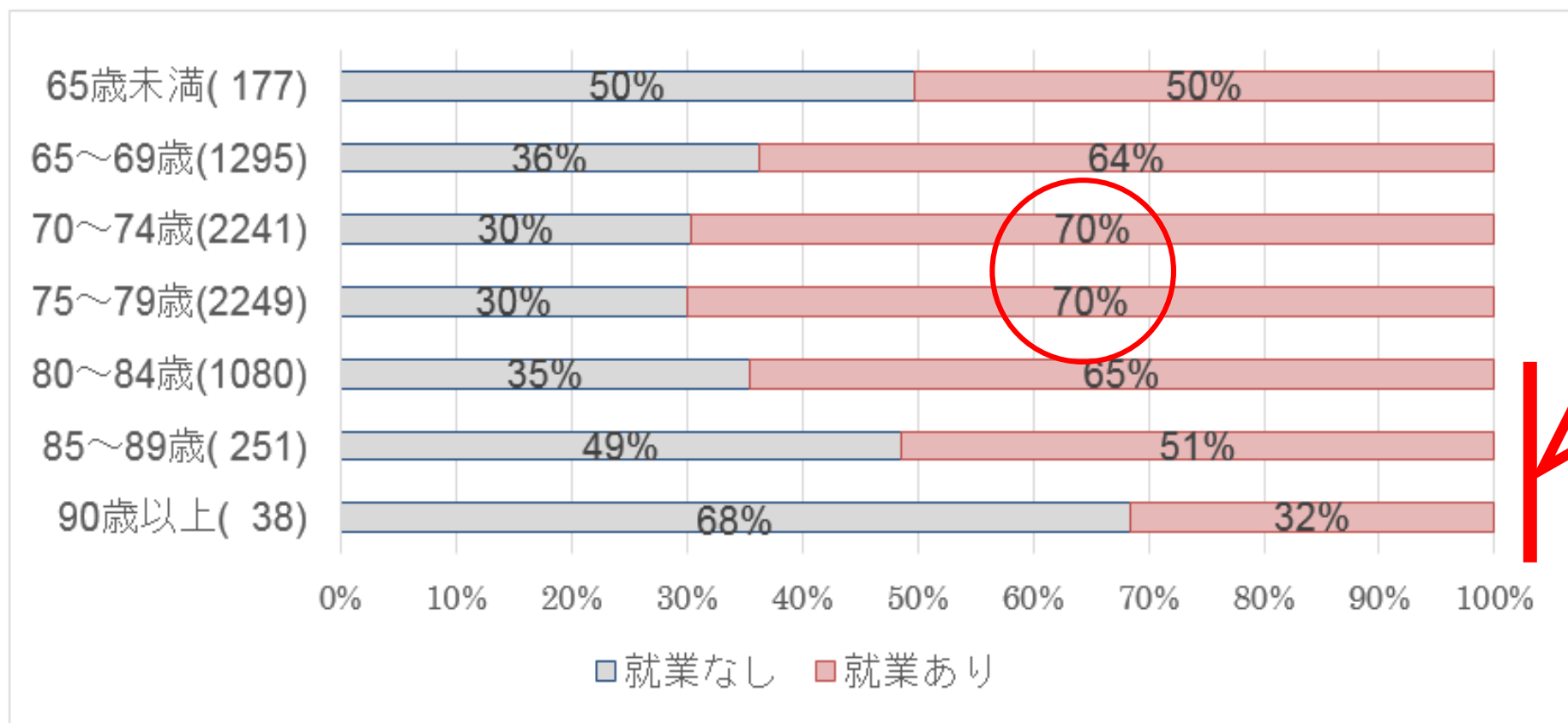
専門・技術	講師、翻訳・通訳など
事務	一般事務、経理事務など
販売	店番、販売員など
サービス	建物管理、広報配付、福祉・家事援助、育児支援、会館管理、学童通学見守りなど
農林漁業	植木の剪定、農業支援、花の手入れなど
生産工程	衣類リフォーム、刃物研ぎ、チップ・堆肥作り、表具・表装など
輸送・機械運転	自動車運転など
建設・採掘	家具修理、内装工事など
運搬・清掃・包装等	屋内外清掃、除草、カート整理など

出所) 同上



シルバー人材センター会員の就業状態

年齢段階別の就業の有無（男女計 n=7,331）



東京都
80歳以上就業者

10610人

出所) 全シ協「80歳代になっても元気で働けるシルバー人材センターのあり方に関する調査研究」平成30年2月1日
(公財)ダイヤ高齢社会研究財団調査

従事している仕事の種類(男性会員)

参考

順位	79 歳以下 (28,423)	就業割 合	80 歳以上 (3,790)	就業割 合
1	他に分類されない運搬、清掃、 包装等の職業	20.7%	除草、除草剤散布、草刈り	24.6%
2	除草、除草剤散布、草刈り	17.7%	他に分類されない運搬、清掃、包 装等の職業	19.2%
3	駐車場・駐輪場管理人	16.3%	植木職、造園師	18.3%
4	植木職、造園師	15.8%	駐車場・駐輪場管理人	14.0%
5	ビル・建物清掃員	10.9%	道路・公園清掃員	13.7%
6	その他の居住施設・ビル等の管 理の職業	10.6%	その他の清掃の職業	12.8%
7	その他の清掃の職業	10.6%	ビル・建物清掃員	12.8%
8	軽作業員	9.2%	農耕作業員	8.3%
9	道路・公園清掃員	9.1%	配達員	8.3%
10	マンション・アパート・下宿管 理人	7.5%	その他の居住施設・ビル等の管理 の職業	6.8%

※ 79 歳以下よりも上位にある仕事

出所) 同上

従事している仕事の種類(女性会員)

参考

順位	79 歳以下 (10,307)	就業 割合	80 歳以上 (1,089)	就業割 合
1	ビル・建物清掃員	37.8%	ビル・建物清掃員	33.3%
2	家政婦(夫)、家事手伝	18.0%	家政婦(夫)、家事手伝	19.2%
3	その他の清掃の職業	12.2%	除草、除草剤散布、草刈り	18.3%
4	高齢者向け福祉サービス	9.4%	その他の清掃の職業	13.8%
5	他に分類されない運搬、清掃、 包装等の職業	9.1%	道路・公園清掃員	12.0%
6	除草、除草剤散布、草刈り	8.4%	他に分類されない運搬、清掃、包 装等の職業	10.1%
7	軽作業員	6.2%	農耕作業員	7.7%
8	道路・公園清掃員	6.1%	高齢者向け福祉サービス	7.2%
9	その他の家庭生活支援サービスの職業	5.9%	植木職、造園師	6.0%
10	農耕作業員	4.2%	配達員	4.1%

出所) 同上

※ 79 歳以下よりも上位にある仕事

「シニア就労事業者支援に関する戦略策定」に関する調査研究

目的 シニア就労支援組織のイノベーションと戦略的事業展開のための方向性を提案

- ✓ 本事業では、シニア人材の就労促進に向けた主要課題を明らかにし、就業支援機関の調査をとおして、シニア人材の就労促進の具体策を総合的に検討する
- ✓ 最も有力な高齢者就業企業間であるシルバー人材センターを中心に上げる

方法 ヒアリング調査：草加市SC、町田市SC、港区SC、愛荘町SC
養父市SC、松山市SC

その他のマッチング機関(2019年度事業)

シニアSOHO普及サロン・三鷹(東京都三鷹市_本年度継続)

SLFガーデンサポート(千葉県柏市)

夢ネットはちどり(熊本県熊本市) など

研究課題

- ✓ モザイク型のシニア就労を効果的に推進するためには、マッチング機能が充実していなければならない
- ✓ マッチングが適切に行われるためには情報システムの活用が効果的ではあるが、システムが十全に活用されるためには組織体制が整いマネジメントが機能していることが必要である



本年度事業では、シルバー人材センターにおけるホワイトカラー出身者の就労、情報システムの活用状況や課題、マネジメント課題の抽出と解決策、チーム就労の現状と課題、シニア就労促進のための仕事の切り出し、特に、ホワイトカラー職種への対応、および都市と地方の連携や地域間交流についてヒアリング調査をすすめ、他の組織形態のシニア就労支援組織と比較検討

1. マatching機関におけるシニア就労の現状と課題(仮説)

2019年度事業
および従来の研
究と経験から

業務および情報システムの 現状と課題

- ◆WEB発注はほとんど行われていない
- ◆WEB入会は実際には行われていない
- ◆会員がスマホで仕事情報の確認と申し込み、支払い通知の確認が行えるシステムの普及が進まない

ホワイトカラー出身者の 就業ニーズへの対応課題

- ◆会員との連絡や報告が電話や紙資料で行っている
- ◆希望の多い事務系作業の仕事の拡大が不可欠
- ◆ホワイトカラー出身者の経験やスキルを活用できる業務が少なくないことの周知が必要

チーム就業の現状と課題

- ◆IT関連の知識・ノウハウを有する高齢者の増加への対応
- ◆リーダーの負担が大きい、それに見合う手当てはつかない
- ◆リーダーは工程表の作成や作業実績管理でEXCELを要求されることが多いが、高齢者ではできない人もいる
- ◆案件の現況を事務局が把握できていないことがある

地域間交流の現状と課題

- ◆広域的な連携を行っている事例は極めて少ない
- ◆数少ない交流も会員間の交流であり、仕事面の交流に至っていない

出所) 機械システム振興協会「イノベーション戦略策定事業成果発表会」(令和3年5月)資料(高田伸朗氏作成)

表 2.3.1 調査対象マッチング機関の概要（１）

項目	草加市シルバー人材センター	町田市シルバー人材センター	港区シルバー人材センター
地域特性	ベットタウンだが域内に獨協大学がある。また、工業団地も開発中。比較的小さく、どこからでも自転車で30分程度。	純粋なベットタウンであり、域内に事業所等が少ない。南北に長い地区で地域班が92もある。	都市型であり、域内に事業所等も多い。小さくまとまった地区。
会員数と特徴	男性1,502名、女性878名、合計2,380名、平均73歳。ホワイトカラー(事務系)出身比率が65%と高い。	男性2,013名、女性945名、合計2,958名。ホワイトカラー出身比率39%	男性808名、女性845名、合計1,683名。女性が多いのは全国でも珍しい。平均73歳。ホワイトカラー出身比率が67%と高い。
実施している仕事の特徴	<u>施設管理の仕事</u> に就業している会員が多い。公共施設や獨協大学の受付など。女性は児童クラブ（学童保育）が多い。	事業所が少ないため、個人家庭からの依頼が多い。 <u>除草、清掃、力仕事</u> などが多い。女性は家事支援が多い。	<u>事務系の単発仕事</u> が人気。例えば国勢調査の調査票の封入作業など。モニターやアンケートの仕事も受けている。
課題	・清掃業務等への希望会員の減少 ・会員の高齢化対策 ・シルバー事業のイメージアップ	案件数が多いため、リーダーに任せており、事務局で誰が行く予定か等を把握できていない。	ガツガツ働きたくない会員が多く、駐輪場管理や家事系の人気がない。リーダーをやりたくない人が多い。

表 2.3.1 調査対象マッチング機関の概要（2）

項目	愛荘町シルバー人材センター	養父市シルバー人材センター	松山市シルバー人材センター
地域特性	農業地帯であるが、実際には離農が進んでいるため、近隣の工場等に勤めていた人が多い。移動には車が不可欠。	典型的な中山間地。町村合併により市域が広い。農業は耕作放棄地が拡大。人口減少が著しく、高齢者人口も減少に転じている。 国家戦略特区の第一次指定。	愛媛県の県庁所在都市。商工業が集積する人口50万人の中核都市。合併で市域が拡大し、瀬戸内海の離島も市域に含まれる。
会員数と特徴	男性約200名、女性約100名の300名。平均年齢は約75歳。離農のため、前職は近隣の工場や役所等に勤めていた人が多い。	男性236名、女性190名の計426名。会員数は減少傾向。 農業従事者が多い。	会員数1,882名（2020.9） 会員数は減少傾向
実施している仕事の特徴	<u>植木剪定、除草、施設管理</u> などが中心。女性は家事支援なども実施。剪定した枝から(バイオマスエネルギー)のペレットを作ることを自主事業化しようとしたが断念。	<u>植木剪定、除草、運転、襖・障子、福祉、冬場の除雪、スキー場関連</u> など。自主事業として農業（米、野菜、山椒）に取り組み、米は「温石米」としてブランド化。また食堂事業にも取り組む。	<u>庭木の剪定・除草・家事の手伝い・高齢者の介助、企業・事業所等からの施設管理</u> など。 国の各種補助事業を積極的に利用し、新しい仕事を開拓。（東京の事業者からの書類電子化業務受託、ランドオペレーター事業など）。
課題	入会にあたり個人情報に属することは聞いておらず、どのような会員がいるか把握できていない。	会員が減少しており、植木剪定は班が半減。仕事を断っている状態。	会員増加 地域課題の皆生湯への貢献

表 2.3.1 調査対象マッチング機関の概要（3）

項目	特定非営利活動法人 シニアSOHO普及サロン・三鷹	SLFガーデンサポート
地域特性	三鷹市は東京都多摩地域で23区に隣接する住宅都市。比較的意識の高い十間が多いと言われている。	柏市は千葉県北西部に位置するベッドタウン都市。東京大学柏キャンパスが立地。
会員数と特徴	個人会員97名 三鷹いきいきプラスの会員数2,975名 平均年齢74.9歳	60歳代から70歳代 約50名 定年退職を迎えた高齢者が、植木講座で技術を習得し、仲間で公益活動を行うことにより、社会貢献に結びつけている
実施している仕事の特徴	社会経験豊富でパソコンの技術に親しんだシニアを中心に、①元気なシニアの地域デビュー・交流・自己発見の場の提供、②ICT習得・普及・支援サービスの提供、③地域課題解決（コミュニティビジネス）支援を実施、	柏市全域を対象とした植栽管理 仕事のマッチングにGBERを活用。
課題	—	—

参考

表 2.4.1 シルバー人材センターにおけるホワイトカラー出身者の就労状況

項目	草加市シルバー人材センター	町田市シルバー人材センター	港区シルバー人材センター
ホワイトカラー出身者の位置づけ	ベットタウン都市なのでホワイトカラー出身者比率が高い（65％）。	ベットタウン都市なのでホワイトカラー出身者比率が高い（39％）。	民間事務系・公共事務系を合わせて1,112名（66％）。女性会員が多い。平均年齢73歳。
ホワイトカラー出身者が望む仕事	月～金の日中の就業で事務系の仕事を希望する者が多い。 希望する仕事が見つかるまで就業しない印象。	管理系・事務系の仕事の希望が多い。	港区は事務系の仕事が多く、人気もある。家事系の仕事の人気は低い。
ホワイトカラー出身者が就いている仕事	<u>施設管理の仕事に就業している会員が多い。清掃や軽作業を希望する会員は非常に少ない。</u> サークルやボランティア活動に興味を持って入会する会員も多く、長時間の就業を希望しない場合も多い。 営業出身者は仕事の幅が広い。 公共施設や獨協大学の受付など。 女性は児童クラブ（学童保育）。	実際に就いている仕事は、除草、清掃、力仕事などが多い。女性は家事支援が多い。 <u>除草も見積作成や顧客対応など、サラリーマンの経験を活かすことが可能。</u> 町田市は事業所が少ないので、事務系の仕事は少ない。 希望する仕事がないため、退会する者もいる。	<u>事務系の単発仕事</u> が人気。例えば国勢調査の調査票の封入作業など。土日の作業より平日が人気。学校関係もあり人気がない。
意識・行動の変化	以前は健康増進を目的とした入会が多かったが、近年は生きがいや時間的余裕の理由が増加。	意識はあまり変わらない。 植木剪定の講習会の参加者は激減。	港区は。ガツガツ働きたくない会員が多い。
ホワイトカラー出身者の就業拡大策	事務系職種の業務拡大。 発注者からのニーズも多様化しており、様々な職種の仕事を提供できるようにしたい。	ヘルプデスク事業などの新事業開拓。	モニター・アンケート調査の仕事が人気。需要もあるので拡大していきたい。

表 2.5.1 シルバー人材センターにおけるチーム就労の状況

項目	草加市シルバー人材センター	町田市シルバー人材センター	港区シルバー人材センター
チーム就業の実態	原則全てがチーム就業。 チーム就業はシルバー事業の根幹。 仕事を通じた仲間づくりや、メンバーの帰属意識を高めるために重要。	全体の7割位がチーム就業。 地域班は92。公園除草、ごみカレンダーの配布など。 家事支援などもチームで対応。	殆どの仕事グループ就業。家事援助や清掃は個人ベース。 共働・共助、週20時間の働き方に即したワーキングシェアと位置づけ。
業務の流れ	リーダーが予定表（作業計画表）を作成。	リーダーが定期的にセンター事務所を訪問の際に、新しい仕事情報を伝える。 メンバーアサイン～実績報告書、就業報告書の提出をリーダーが実施。	複写の簡易見積書をリーダーが作成。正式が見積書が必要な場合には事務局が発行。工程表はリーダーが作成し、事務局と共有。
チームリーダー	リーダーは1年毎に交替。交代時にはグループ内から次のリーダーを選出。 リーダー会議で、リーダーの役割、基本理念の周知、グループ就業の意義などを説明。	就業規則上は2年で交替だが、2期・3機と続けるケースも多い。 見積作成、お客様への事前対応、工程管理、実績報告書の作成提出、就業報告書の提出など負担が大きく、やり手が不足。リーダー手当が必要かも。 年1回、新人班長研修を実施。	リーダーの任期は1年。再選はOK/ リーダーには若干の手当を支給。 学校のグループは100人、登下校のグループは158人の規模であり、学校ごとにサブリーダーを設置。 仕事別のグループ会議を年2回開催。
問題点・課題	<u>リーダーを希望しない会員が増加。</u> 協調性のない会員がいると、グループの輪が乱れる。 会員間で能力の比較が行われる。	<u>リーダーに任せているため、事務局で状況把握が困難。</u> リーダーのICT活用能力はバラツキ。 センターの情報がリーダーにまで伝わらない。	<u>リーダーはパソコン利用が必須。</u> パソコンを使えないリーダーは、グループのめばが支援。 リーダーの負担は作業の負担ではなく、グループ管理の心理的負担。
対応策	リーダーの育成など研修の充実 センター理念の正しい理解 マニュアルやフォロー表の作成	清掃や家事支援の実績を示すカルテがあると良い。	－

シルバー人材センターの課題

1. シルバー人材センター会員の高齢化と減少
2. ホワイトカラー出身者会員の増加と就業ミスマッチ
→ とくに、中位のスキルをもったホワイトカラー出身会員
3. 事務局および就業組織における組織的非効率性
→ リーダー育成と情報システムの活用が不十分
4. 事業の硬直化と事業展開の難しさ
→ シルバー人材センター事務局の脆弱性と組織の性格からくる限界
5. 地域間格差
→ 1335団体・地域に密着した事業を自主的にこなう(多様性)

シルバー人材セ
ンターの現状



本調査研究
(ヒアリング)

シニア就労の展望

ーシルバー人材センターを中心にー

戦略的事業展開

就業開拓＋仕事の切り出し＋都市と地方の連携

組織力の強化ーイノベーション

ホワイトカラー出身会員の活用＋マネジメント能力の向上＋IT化

シニア就労の展望

—シルバー人材センターを中心に—

戦略的事業展開

就業開拓＋仕事の切り出し＋都市と地方の連携

表 3.7.1 今後拡充すべき分野

分野	概要	具体的な仕事の例
公的業務関連分野	・公共分野の仕事は、施設管理、学校関連、IT関連、自動車運転など多様な分野の仕事が既に存在。行政職員の減少が続く中、今後の事業拡大が期待される。	・産業活性化、福祉・健康、公共交通、観光振興、農林水産業、防犯・安全対策分野など
IT関連分野	・急速なデジタル社会化の中で、様々な新しい仕事が生まれており、 <u>人材不足</u> が深刻化 ・現役時代にITに関わった経験を有するシニア人材を活用し、地域社会のデジタル化に対応することが重要	・高齢者向けデジタル活用支援 ・公的機関のIT導入・運営支援（学校のIT導入支援など） ・中小企業等のデジタル活用支援
中小企業向け専門業務支援分野	・シニア人材の中には、大企業等において長期間、専門的な業務に携わってきた方も少なくない。その下スキルを有する方を、 <u>人材不足に悩む地域の中小企業等</u> のニーズに対応させることが望まれる。	・経理・財務管理、貿易手続、生産管理、物流管理、人事・労務管理、法務・特許など
マッチング機関の運営支援分野	・マッチング機関の業務の一部を <u>非常勤の職員等</u> に委ねることにより、就業開拓や営業ツールの開発などより高度な知識・スキルを必要とする業務に時間を割くことが可能である。	契約手続、配分金支払、代金収受、仕事受付、仕事割振、会員獲得、苦情対応、イベント開催支援など
その他の一般事務分野	・書類の電子化など、オフィスの効率化が進展する中で、 <u>新たな仕事</u> が生じる可能性もある。 ・コロナ禍の中でオフィスの就業形態が大きく変化しており、外部に業務の一部をアウトソースする可能性もある。	書類の整理、書類の電子化、データチェック、書類の封入作業、データ入力、市場調査等のモニター・アンケート回答など

事業分野
の拡大

人手不足

非常勤職員
の需要

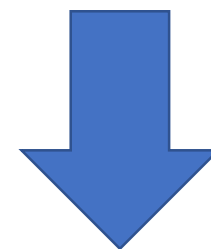
新しい縁
辺業務

出所) 同報告書

表 3.7.2 拡充すべき分野の推進課題と対応策

分野	推進課題	対応策
公的業務関連分野	・マッチング機関の<u>営業力不足</u> ・行政の現場においてシルバー人材センタ等が当該業務を行うという認識が殆どない。	就業開拓スタッフのスキルアップと増員 戦略的な営業活動展開 公的業務を受託した企業からの再委託
IT関連分野	・マッチング機関の<u>営業力不足</u> ・発注者側においてシルバー人材センタ等が当該業務を行うという認識が殆どない。 ・スキル・能力を有する人材が入会してこない。	就業開拓スタッフのスキルアップと増員 戦略的な営業活動展開 ITスキルを有する人材の確保・育成
中小企業向け専門業務支援分野	・マッチング機関の<u>営業力不足</u> ・発注者側においてシルバー人材センタ等が当該業務を行うという認識が殆どない。 ・スキル・能力を有する人材が入会してこない。 ・会員が有するスキル・能力を把握できていない。	就業開拓スタッフのスキルアップと増員 地域金融機関や商工団体等、顧客接点を有する組織との連携 広報活動を通じたイメージ改革 会員のスキル・資格の定期的な再確認
マッチング機関の運営支援分野	・マッチング機関の運営予算不足	マッチング機関運営予算の確保（補助金の増額、受注単価の引き上げ等）
その他の一般事務分野	・事務的な仕事が地域的に偏在している。 ・発注者側においてシルバー人材センタ等が当該業務を行うという認識が殆どない。	行政区域を越えた広域的な仕事の受注体制 アウトソーシング事業者との連携

新規分野への進出



営業力のアップ
会員(能力)確保

シルバー人材センターの必要分野

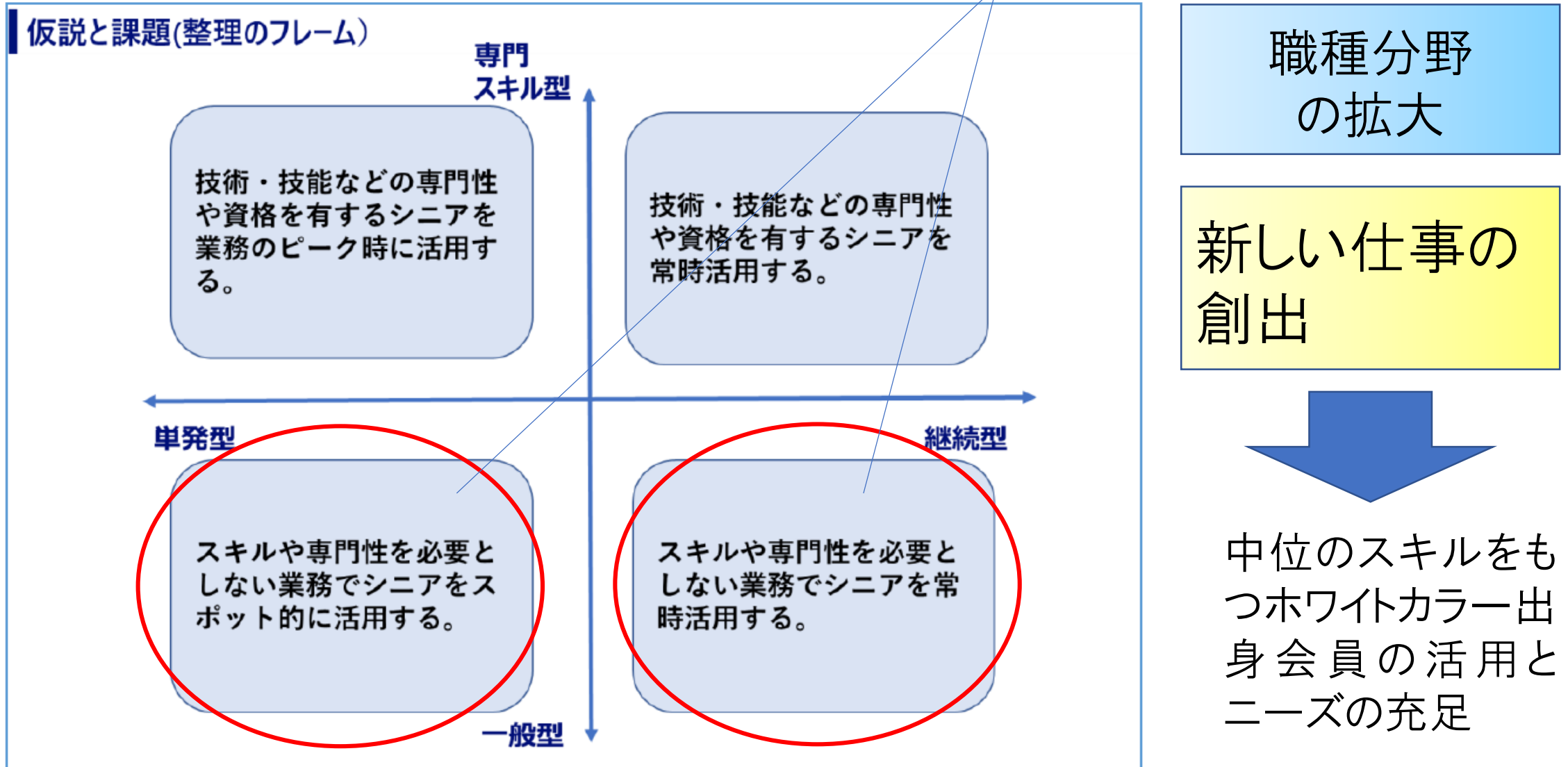


図 4.5.1 高齢者に適した仕事の切り出し

出所) 同報告書

表 3.1.1 ホワイトカラー出身者が就労可能な仕事

タイプ		仕事の内容	請負・派遣	具体的な業務の例	推進課題
事務的な仕事	①高い専門性を有し、発注元の指示に基づいて行う業務	経理、法務、人事、貿易関連など現役時代に蓄積した、専門性を活かした、発注元の指示の下で行う業務	派遣	経理・財務管理、貿易手続、生産管理、物流管理、人事・労務管理、法務・特許など	・発注者側にマッチング機関等が当該業務を行うという認識が殆どない。 ・マッチング機関の営業力不足。 ・高度なスキル・専門能力を有する人材が入会してこない。 ・会員が有するスキル・能力をきちんと把握できていない。
	②高い専門性必要とするが、持ち帰り作業を行うことが可能な業務	現役時代に習得した高い専門性を活かし発注元から業務を受託し、持ち帰りで実施する。	請負	翻訳、デザイン、イラスト作成、データ分析、文書校正、ホームページ作成、コールセンターなど。	・発注者側にマッチング機関等が当該業務を行うという認識が殆どない。 ・マッチング機関の営業力不足。 ・高度なスキル・専門能力を有する人材が入会してこない。 ・会員が有するスキル・能力をきちんと把握できていない。
	③専門性を必要としない事務作業	一般的な事務処理能力を活かした事務作業業務	請負派遣	書類の整理、書類チェック、書類の電子化、データチェック、書類の封入作業、データ入力、市場調査等のモニター・アンケート回答など	・発注者側においてシルバー人材センター等が当該業務を行うという認識が殆どない。 ・マッチング機関の営業力不足。 ・一部の業務は研修が必要。
	④ポータブルスキルを活かせる事務以外の仕事	書類作成、作業計画、工程管理、顧客対応など現役時代に蓄積したスキルを活かせる仕事	請負	チーム・リーダー業務（顧客対応、見積作成、作業計画策定、メンバーアサイン、工程管理、終了確認など）	・事務的な仕事を希望する会員の意識改革が必要。 ・作業実施に必要なスキル習得のための研修等が必要。

シルバー人材センターの就業拡大の方向

表 4.5.1 高齢者への仕事の切り分け 具体的な仕事の例

タイプ		仕事の概要	具体的な仕事の例	問題点・課題	
				発注側(ユーザー)	受注側(シルバー)
一般型	継続型	スキルや専門性を必要としない業務でシニアを常時活用する。	● 手間がかかるラストワンマイル工程 ・配送（宅配便、スーパー、弁当、その他） ・メーター検診（電気・ガス等） ・消耗部品交換サービス ● 高齢者が就業可能な業務の切り出し ・配送センターの荷物仕分け ・スーパーマーケットの品出し・カート整理・調理 ・施設管理（駐車場、駐輪場、公共施設） ・コールセンター(一次受) ● 専門性を必要としない事務作業 ・書類の整理、書類チェック、書類の電子化、データチェック、データ入力など	・就業者の安全確保 ・作業環境の整備 ・事故発生時の対応環境の整備 ・作業指示の確実な伝達・理解度の確認	・就業者の安全確保 ・事故発生時の対応手順明確化・体制づくり ・保険への加入 ・会員の体調把握
	単発型	スキルや専門性を必要としない業務でシニアをスポット的に活用する。	● イベント等繁忙期の人手不足対応 ・選挙業務(投票所受付) ・予備校模擬試験会場監視 ● 繁忙期の作業支援 ・書類の封入作業、データ入力、など ・繁忙期の店舗における案内業務、販売業務 ● 高齢者ニーズの把握 ・市場調査等のモニター・アンケート回答	・必要人数の確保	・必要人数の確保 ・人気作業への配置に関する会員の不公平感の払しょく

ニーズが多い
シルバー人材センターの不得意分野

タイプ		仕事の概要	具体的な仕事の例	問題点・課題	
				発注側(ユーザー)	受注側(シルバー)
専門スキル型	継続型	技術・技能などの専門性や資格を有するシニアを常時活用する。	● 現役時代の専門性を活かした業務 ・経理・財務管理、貿易手続、生産管理、物流管理、人事・労務管理、法務・特許など →ノウハウが不足する中小企業ニーズへの対応 ● 現役時代に取得した資格を活用する業務 ・ランドオペレーター（旅行サービス手配業務取扱管理者） ・学童保育（教員免許） ・不動産サービス（宅地建物取引士）など →専門サービス業のサポート	・求める人材が存在するかどうかの確認方法・依頼方法 ・依頼内容の明確化 ・業務の細分化 ・作業者のモチベーション維持	・会員の保有資格・スキル・就労可否レベルの棚卸 ・中小企業への営業力を有する金融機関等との連携 ・専門業者とのパートナーシップ
	単発型	技術・技能などの専門性や資格を有するシニアを業務のピーク時に活用する。	● 高い専門性を活かし発注元から業務を受託し、持ち帰り型の業務 ・翻訳、デザイン、イラスト作成、データ分析、文書校正、ホームページ作成など	・求める人材が存在するかどうかの確認方法・依頼方法	・会員の保有資格・スキル・就労可否レベルの棚卸 ・ニーズの掘り起こし、営業活動

表 4.5.2 リコージャパン株式会社 シルバー人材センターへの仕事の切り出し事例

参考

タイプ		具体的な仕事の例	発注側の要望・課題	
			求める能力・スキル	課題
一般型	継続型	①プリンターの消耗部品交換 ・事務所へ出社⇒訪問確認の電話⇒部品出庫⇒お客様先訪問⇒消耗部品交換⇒報告書作成 ②部品の入出庫 ・事務所へ出社⇒配送受け取り⇒棚へ収納⇒依頼により出庫	①②共通 ○コミュニケーション力(会社員経験者尚可) △PC操作・端末操作 ①△機械への興味 △自動車運転	①機器研修・OJTが必要なため、1人立ちするまでに2～3カ月を要する
	単発型	③機器の一括納入時の補助作業 ・指定場所へ出社⇒機器の箱出し⇒梱包材の取り出し⇒シール貼り⇒設定済み機器の箱戻し⇒廃棄物の分別 等 ④イベント補助 ⑤書類封入封緘 ⑥その他 商品開発モニター・社員補助業務等	③④⑤⑥共通 ○作業する体力 ○手順書の内容理解	
専門スキル型	継続型	⑦報告書作成業務 ・手順に沿った作業（データのダウンロード⇒報告書作成）	○マクロが組めるレベルのエクセル操作	・求める人材が存在するかどうかの確認方法・依頼方法
	単発型	⑧PC,PAD等一括納入時の設定補助 ・指定場所へ出社⇒手順に従った機器設定⇒その他作業 ⑨電話応対 社内コールセンター・お客様へのアポイント・ICTヘルプデスク一次受け ⑩特定業種のアドバイス ・社内会議への参加	⑧機器設定知識 ⑨電話応対経験者尚可 Windows基礎知識 ⑩特定業種経験者	・依頼内容の明確化 ・会員の保有資格・スキル・就労可否レベルの棚卸

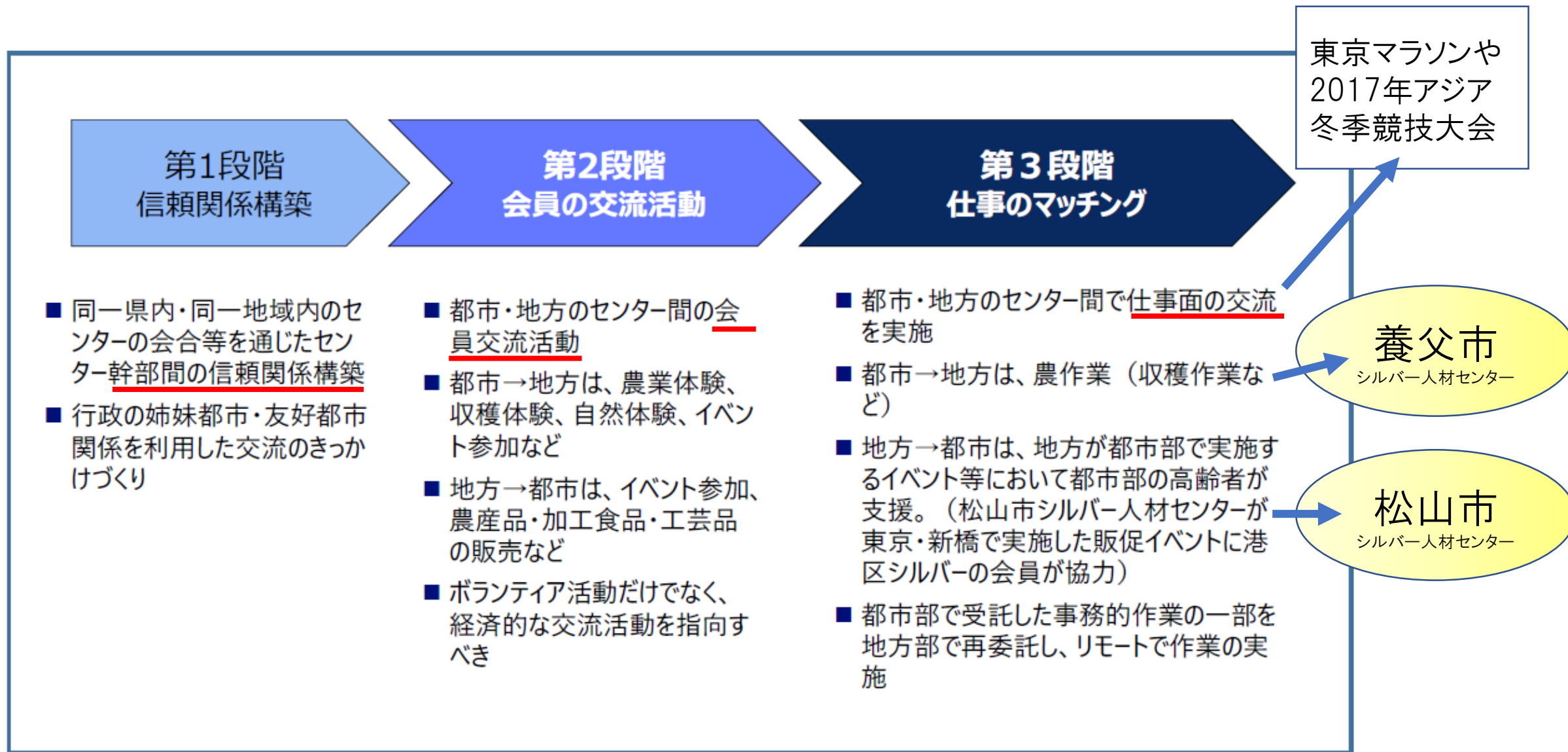


図 4.6.1 都市と地方の連携の進め方

シニア就労の展望

ーシルバー人材センターを中心にー

組織力の強化ーイノベーション

ホワイトカラー出身会員の活用＋マネジメント能力の向上＋IT化

ホワイトカラー出身会員活用のための課題

済

経験やスキルにあったホワイトカラー職種の仕事の開拓(組織外問題)

チーム就労におけるホワイトカラー出身者の能力活用(組織内問題)



ミドルクラスのスキルをもつシニアの活用=**ポータブルスキル**

チームをまとめる力や仲間関係を円滑に形成する力、仕事の調整や職務分析、職務配分、人員配置などの組織の形成・運営、あるいは通信や文書作成、統計処理などに必要なICTスキル など

PDCA



人間関係

専門知識
専門技能



仕事の仕方

人との関わり方

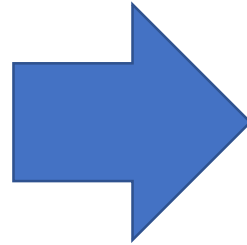
成果をあげるために重要な行動		職務遂行上、特に重要であるもの
課題を明らかにする	現状の把握	課題設定に先立つ情報収集の方法や内容、情報分析など
	課題の設定方法	設定する課題の内容 (会社全体、事業・商品、組織、仕事の進め方の課題)
計画を立てる	計画の立て方	計画の期間、関係者・調整事項の多さ、前例の有無など
実行する	実際の課題遂行	本人の役割、スケジュール管理、関係者、柔軟な対応の必要性、障害の多さ、成果へのプレッシャーなど
	状況への対応	柔軟な対応の必要性、予測のしやすさなど

対人マネジメントで重要なこと		職務遂行上、特に重要であるもの
	社内対応 (上司・経営層)	指示に従う必要性、提案を求められる程度、社内での役割期待など
	社外対応 (顧客、パートナー)	顧客、取引先、対象者の数、関係の継続期間、関係構築の難易度など
	部下マネジメント (評価や指導)	部下の人数、評価の難しさ、指導・育成が必要なポイントなど

図 2.2.1 ポータブルスキルの概念

マネジメント能力の向上

非営利組織における事務局
の脆弱な組織体制



シルバー人材センター等
マッチング機関の役職員の
スキル向上

- ① 仕事の企画開発力・事業推進力の向上
- ② 経営層のスキルアップ
- ③ 中堅・若手職員のスキルアップ
- ④ 就労開拓（営業・マーケティング）力の強化

ITを活用した業務改善案

研修や体制構築による業務改善

事務局



- ・リーダー研修においてIT研修も実施（見積り、工程表作成等、実務対応）
- ・もしくはITを使える人をサブリーダーに任命
- ・顧客カルテの整備（過去の見積り、実施工数、トラブル内容等）

アプリ開発による業務改善

アプリ開発



- ・スマホでの見積り/工程表作成機能
- ・スマホでのメンバーの日程調整機能
- ・入力された実工数を基盤システムに連携

リーダー/サブリーダー



- ・ITを使って業務を効率化
- ・チームメンバーにITの使い方を指導
- ・サブリーダーによる業務支援
- ・顧客カルテ参照による効率化

リーダー



- ・業務実態を開発元に伝える
- ・スマホを使って見積り/工程表作成/日程調整/メンバーの工数承認

会員



- ・ITの使い方を学び業務を効率化
- ・ITを使って生活を豊か/便利に

会員



- ・スマホに空き時間を登録
- ・スマホに工数を登録

情報リテラシーの向上

IT知見保有者



- ・ITに対する苦手意識を払しょく
- ・ITを使って生活を豊か/便利にすることを教える

ご清聴ありがとうございました