

第1章 人口が集中する地域における高齢者就労支援の状況－東京都の事例¹

第1節 地域の概要と取り上げた理由

昨今、全国の多くの自治体で首都圏へと人口が流出する「東京一極集中」が顕著となっている。この東京一極集中は若年層において顕著であり、また東京都の合計特殊出生率は全国で最下位²であることから、我が国の少子高齢化に拍車をかける大きな構造的課題と見なされている。こうした状況下で、まさに人口集中の只中にある東京都での高齢者就労支援の事例を取り上げることは、次章以降の地方都市や小規模自治体の事例との間で共通点と相違点を明確化する上で有効と考えられる。

そこで本章では、東京都全体での高齢者就労支援事業について東京しごと財団に、都内の特定の事業主体の取組の1事例として板橋区シルバー人材センターに、それぞれヒアリング調査を実施することとした。板橋区シルバー人材センターを都内の事例として選択した理由は、厚生労働省が平成26年度、27年度に実施した「地域人づくり事業」において、板橋区シルバー人材センターが助成を受け、高齢者の就業の底上げや職種のミスマッチの解消に向けた取組を行っていたためである³。

まず、東京都が隔年で発行している「都政」の2016年版（東京都，2016）に基づいて都全体の概況を確認しておく。2010年の国勢調査データでは東京都の人口は1,316万人となっており、我が国の総人口の約1割を占める。前述した「東京一極集中」の影響もあって、人口は今後も当面増加を続ける見込みだが、国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば2020年の1,336万人をピークとして減少に転じ、2060年には1,036万人と、2010年比で約2割減少すると予測されている（東京都，2016，p.20）。この2020年以降の人口減少の理由は、死亡数が出生数を上回る「自然減」が急速に拡大すると同時に、転入数が転出数を上回る「社会増」については次第にその増加量が減っていくためである（p.22）。

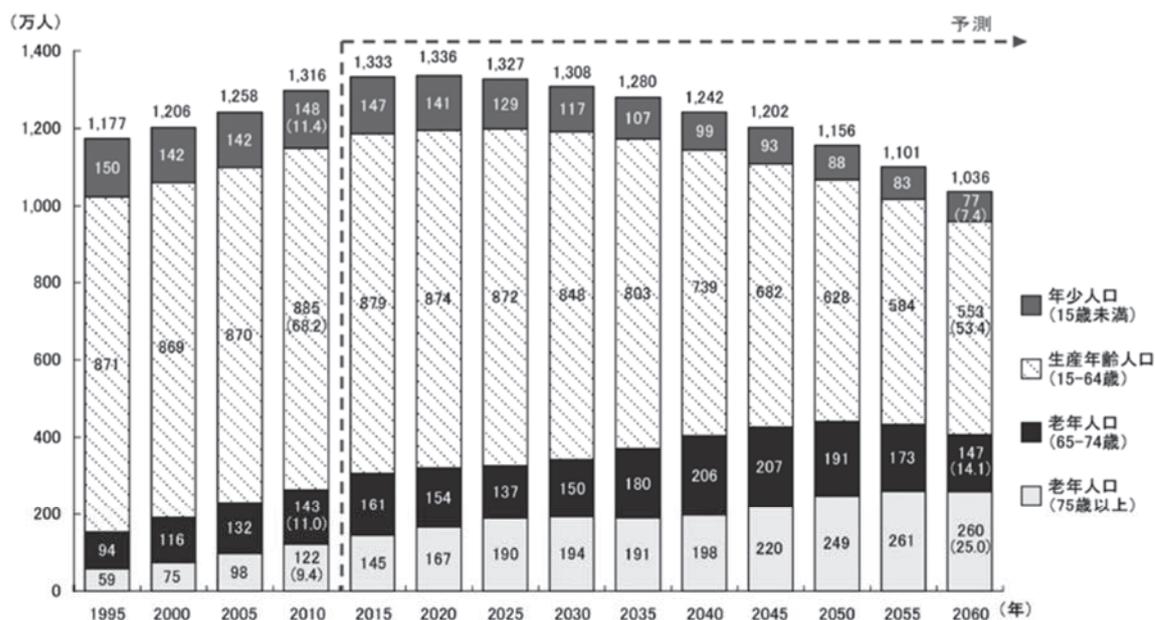
また、国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、2013年に21.9%であった東京都の高齢化率は2060年には33.5%まで上昇する見込みである（内閣府，2015）。東京都（2016）に記載されている年齢階級別人口の推移（図表1-1-1）からも、今後は年少人口・生産年齢人口が減少し、老年人口が増加していく様子が読み取れる。

¹ 板橋区シルバー人材センターの調査は、2016年5月11日13:30～14:30に実施された。応対者は、次長 山本豪氏と、担当の吉田美穂氏、江島利治氏である。東京しごと財団の調査は、同年6月16日15:00～17:00に実施された。応対者は、シルバー人材センター課課長 板谷明氏、しごとセンター課課長 篠田高志氏、同課地域連携担当係長 小山和枝氏である。調査者は田原、前浦、鎌倉、および当機構の臨時研究協力員 山崎雅夫の4名である。調査に応じた下さった皆様には記して謝意を表したい。

² 厚生労働省が公表している2015年の人口動態統計（厚生労働省，2015）によれば、我が国全体の合計特殊出生率（15～49歳までの女性の年齢別出生率を合計した数値）は1.46であるのに対し、東京都は1.17に留まる。前年比では0.02向上しているものの、全都道府県中最下位（47位）が続いており、46位の京都府（1.26）、45位の北海道（1.29）と比べても開きがある。

³ なお、この点については本資料シリーズの調査計画の策定時に、厚生労働省から情報提供を受けたものである。

図表1-1-1 東京都の年齢階級別人口の推移



(資料) 東京都総務局「東京都男女年齢(5歳階級)別人口の予測」(平成25年3月)、総務省「国勢調査」等より作成

(備考) 1. 2015年以降は東京都政策企画局による推計

2. 内訳の()内の数字は人口に占める割合(2010年の割合は、年齢不詳を除いて算出)

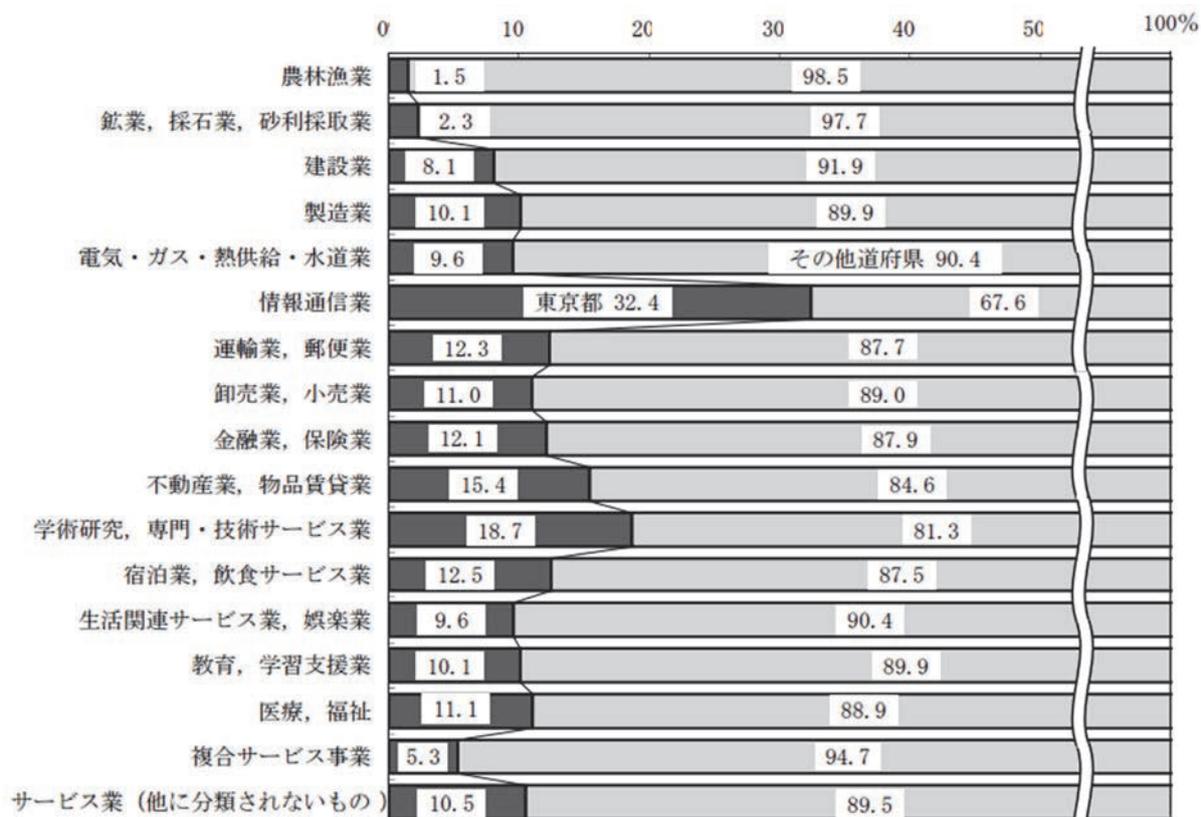
3. 四捨五入や、実績値には年齢不詳を含むことにより、内訳の合計が総数と一致しない場合がある

出所: 東京都(2016) p.21

次に、東京都の産業構造を確認する。東京都(2015)が2014年版経済センサスをまとめた結果によれば、都内で事業所数が最も多い業種は「卸売業、小売業」の(24.7%)であり、「宿泊業、飲食サービス業」の14.0%、「不動産業、物品賃貸業」の9.4%が続く。一方、従業者数で見ると最も多いのは「卸売業、小売業」の22.3%で変わらないものの、2番目に多いのは「サービス業(他に分類されないもの)」の11.2%であり、3番目が「宿泊業、飲食サービス業」の9.4%となっている。

また、東京都(2014)が2012年版経済センサスのデータを用いてまとめた「全国からみる東京都の特徴」によれば、調査時現在、全国の約545万事業所のうち11.5%にあたる約63万事業所が都内に存在していた。産業大分類別に見ると、特に「情報通信業」は全事業所の32.4%が東京に集中しており、この他「学術研究、専門・技術サービス業」(18.7%)、「不動産業、物品賃貸業」(15.4%)についても特に東京への集中傾向が強くなっている(図表1-1-2)。

図表1-1-2 産業大分類別の東京都の事業所数の対全国比



出所:東京都(2012) p.69

以上の通り、東京都には我が国の人口の約1割(9.8%)が集中しているが、事業所数もやはり約1割(11.5%)が集中している。したがって、他の道府県と比較して、東京都は労働市場の規模という観点で圧倒的な存在感を有しており、「雇用の受け皿」という観点でも「農林漁業」等の一部業種を除き、多種多様な産業が発展している恵まれた状況にあると言える。

なお、本章でシルバー人材センターの事例を取り上げる板橋区に関しても、基本的には東京都全体と共通の傾向が見られる。2016年1月に板橋区が公表した「板橋区人口ビジョン及び総合戦略2019」(板橋区, 2016)によれば、同区の総人口は2010年の国勢調査時点で53.6万人であり、近年は死亡数が出生数を上回る「自然減」の傾向であるものの、転入数が転出数を上回る「社会増」が大きいため総人口としては微増傾向となっている(板橋区, 2016, p.11)。

板橋区の高齢化率を同じく国勢調査から見ると、1970年の4.6%から2010年の20.9%へと一貫して増加し続けている。同区は独自に出生に関する仮定、純移動率に関する仮定を置いて将来的な年齢3区分別の人口の長期的見通しを推計しているが(図表1-1-4)⁴、そ

⁴ 板橋区(2016)によれば、同区の推定方法では国立社会保障・人口問題研究所の推計方法よりも出生率・純移動率を高い水準に仮定しているとのことである(p.26)。

れによると、板橋区の総人口は 2020 年にピークを迎え（板橋区, 2016, p.27）、その後は減少してゆく。特に生産年齢人口については既に減少が始まっており、2010 年の 36.5 万人から 2060 年には 25.2 万人と、30%程度減少する見通しとなっている。同時に 65 歳以上の人口、75 歳以上の人口は当面増加を続けた後は横ばいとなる見込みで、結果的に高齢化率は 2060 年には 39.1%まで急上昇すると推計されている⁶。

板橋区の産業については、同区の公式 Web サイト上で掲載されている「板橋区の産業の概要」⁷に基づき紹介する。同サイトの記述によれば、板橋は明治時代ま

では大部分が農地や雑木林であったものの、中山道と川越街道が通るため交通の要衝となっていた。この性格は現在も受け継がれており、環状六・七・八号線、首都高速五号線等の「東京の大動脈となる道路が相次いで敷設され」たこともあって、物流（運輸業）の一大拠点となっている。

また、上述の運輸業以上に現在の板橋区の代表的な産業となっているのが工業である。江戸時代から地場産業として定着していた伸銅業は、明治時代になると火薬製造工場を起点とした光学兵器等の軍需産業の一大工業集積地に成長した。さらに戦後は平和産業への転換に成功し、現在は精密・光学機器や印刷関連産業をはじめとする工業集積が板橋区の主要産業となっている。全事業所数に占める製造業の事業所数比率も全国や都平均より高く、重要な雇用の受け皿となっている⁸。

図表 1-1-3 東京 23 区における板橋区の位置



出所: 下記のWebサイトで作成した白地図を加工した。
『CraftMAP』<<http://www.craftmap.box-i.net/>>

⁵ なお、2010 年の総人口や高齢者人口、高齢化率について本文で言及している国勢調査データと図表 1-1-4 の数値にズレが生じているのは、図表 1-1-4 には板橋区が把握している同年の自然増減、社会増減が加味されているためである。

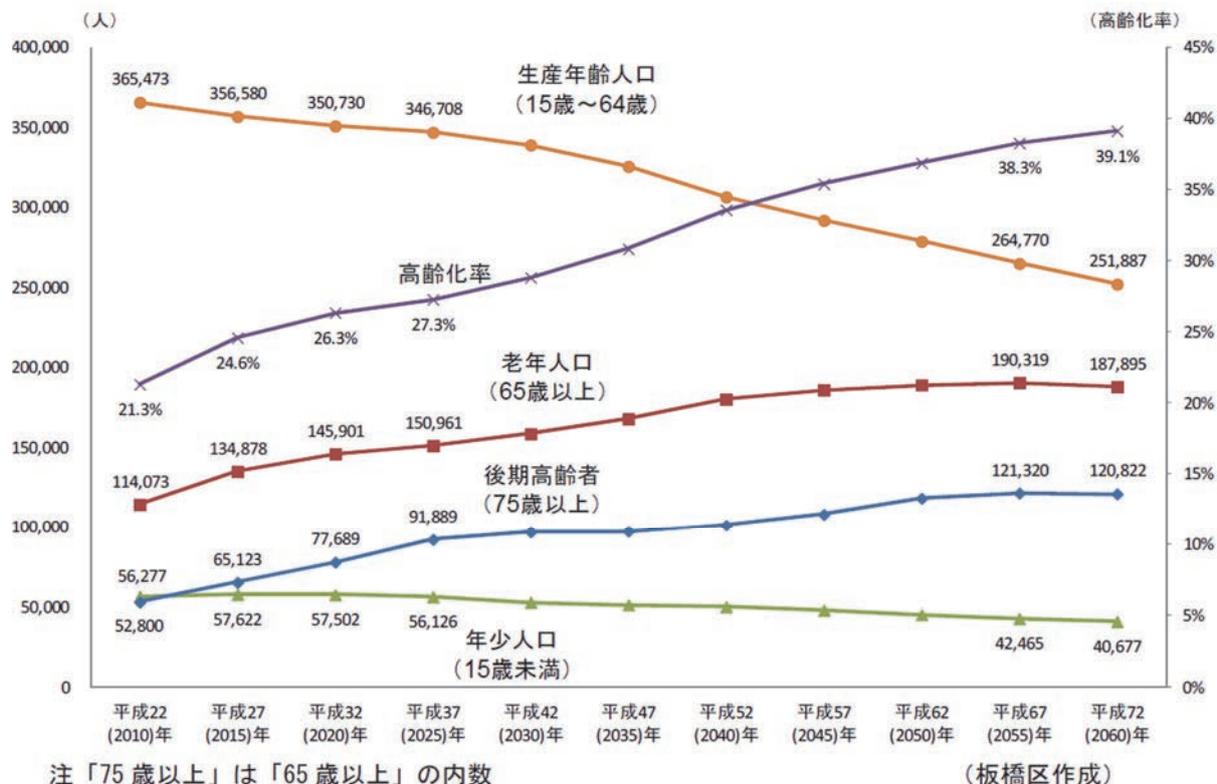
⁶ なお、前掲の脚注でも述べている通り、国立社会保障・人口問題研究所の推計方法を用いた場合には人口推移・高齢化率推移はさらに厳しい推計結果となる。

⁷ 板橋区公式 Web サイト「板橋区の産業の概要」
<http://www.city.itabashi.tokyo.jp/c_kurashi/006/006221.html> (2016/09/28 参照)

⁸ 東京都の特別区ごとの集計結果が公開されている直近の統計データとして、2009 年の経済センサス（基礎調査）を確認すると、大分類までしかデータは追えないものの、板橋区の 21,062 事業所のうち工業を含む「製造業」は 12.0%、「運輸業、郵便業」は 5.0%を占めている。これは同調査における東京都平均（8.6%、2.8%）、全国平均（9.1%、2.5%）よりも高い比率である。なお従業者数で見ると、板橋区は「製造業」15.4%、「運輸業、郵便業」9.1%であり、東京都の 9.7%/5.3%よりは高いもの、全国の 16.8%/6.1%と比較すると製造業比率が高いとは言えない。これは、板橋区の製造業は全国と比較して従業員規模が比較的小さい事業所が多いことを意味している。

出所 1: 平成 21 年経済センサス—基礎調査 東京都結果報告

図表1-1-4 板橋区の独自推定による年齢3区分別人口の長期的見通し



出所:板橋区 (2016) p.7

以上の経緯・概況を踏まえ、次節以降はヒアリング対象組織ごとに調査結果を報告する。まず第2節では東京都全体に関する状況について、東京しごと財団への調査結果を報告する。次に第3節では特定の事業主体の取組状況について、板橋区シルバー人材センターへの調査結果を報告する。最後に「本章のまとめ」にて、2箇所のヒアリング結果から得られた知見の意義を確認する。

第10表 区市町村、産業大分類、従業者規模 (11区分) 別事業所数及び男女別従業者数

<<http://www.toukei.metro.tokyo.jp/ecensus/kzsensus/2009/kz09t21000.htm>> (2016/09/29 参照)

出所2:平成21年経済センサス基礎調査 事業所に関する集計 全国結果

表番号12 産業 (大分類), 経営組織 (4区分), 従業者規模 (10区分) 別民営事業所数及び男女別従業者数 - 全国, 都道府県, 19大都市, 14大都市圏, 特別地域区分

<<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001034755>> (2016/09/29 参照)

第2節 東京しごと財団の取組

本節では東京都全体にわたる高齢者の多様な働き方に関する支援事業について、東京しごと財団⁹における調査結果を報告する。

1 東京しごと財団の概要

(1) 組織の沿革

東京しごと財団は2004年に東京都高齢者事業振興財団と東京都心身障害者職能開発センターが統合して発足した公益財団法人である。前者の東京都高齢者事業振興財団は、1974年に誕生した「東京都高齢者事業団」が翌1975年に発展的に改組されたものである。地区のモデルとして「江戸川区高齢者事業団」が1975年2月に発足し、これが現在のシルバー人材センターの第1号である。その後、高齢者事業団は1980年に国の補助事業となり、都内各地へ、全国へと広がっていった。また1986年には高年齢者雇用安定法の制定¹⁰に際して、正式にシルバー人材センター事業は法制化されることとなった。この意味で、東京しごと財団とは現在全国の自治体に設置されているシルバー人材センターの源流を汲む組織と言える¹¹。

(2) 組織の構成

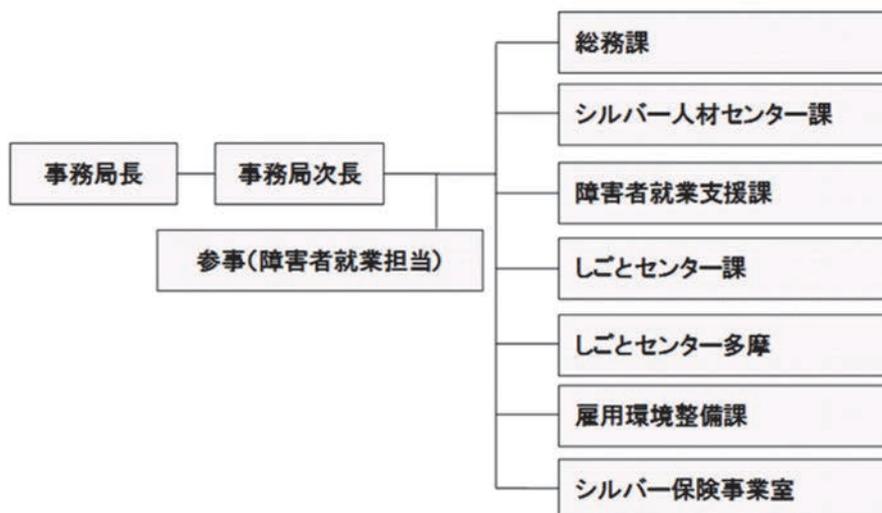
財団の公式 Web サイトに掲載されている組織図を図表1-2-1に示す。2016年4月現在で、東京しごと財団の職員は193人である。事業所は飯田橋にある「東京しごとセンター」のほかに、国分寺にある「しごとセンター多摩」がある。また、2016年度から新たに本部近くのビルに「雇用環境整備課」を設置し、企業向けの窓口を設けている。人員配置としては、飯田橋本部が159人、しごとセンター多摩が18人、雇用環境整備課が16人であり、組織の中核機能は本部に集中している。また職員の区分としては、財団の固有の職員が73人、都からの派遣が24人、常勤嘱託職員が16人、非常勤嘱託が80人となっている。

⁹ 以後、本節に限り東京しごと財団のことを単に「財団」と表記する場合がある。

¹⁰ より正確には、1971年に制定された「中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法」が、1986年に「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）に改称された。

¹¹ なお、本段落の記述内容は東京しごと財団の公式 Web サイト、「財団紹介」の「沿革」を参照したものである。東京しごと財団公式サイト「沿革」<<http://www.shigotozaidan.or.jp/outline/history.html>> (2016/09/30 参照)

図表1-2-1 東京しごと財団事務局組織図



出所: 東京しごと財団 公式WebサイトTOPページ
<http://www.shigotozaidan.or.jp/>

(3) 事業内容

東京しごと財団では、主として下記の3つの公益目的事業、1つの収益事業を行っている。
 2016年度予算は、全体で約61.5億円となっている¹²。

<公益目的事業>

- 公1 高年齢者雇用安定法に規定されるシルバー人材センター事業など、高年齢者のいきがいの充実及び社会参加の促進を図るために必要な事業
- 公2 雇用・就業に関する相談、講習、能力開発等の事業、並びに、女性・高年齢者・障害者等の就業に関する個別支援事業
- 公3 事業主に対する人材の確保・育成及び雇用環境の整備等の支援に関する事業

<収益事業等>

- 収1 損害保険の代理業

このうち、本節では「高齢者の多様な働き方」という資料シリーズ全体のテーマを踏まえて、(1)公1に含まれる「シルバー人材センター」の取組、(2)公2に含まれる「東京しごとセンター」の取組、および、(3)しごとセンター事業の一環として財団が支援している「アクティブシニア就業支援センター」の取組に関して、調査結果を報告する。

¹² なお、事業費の財源は東京都からの受託金等が主である。

2 東京都シルバー人材センター連合

(1) 東京都シルバー人材センター連合の概要

ここでは、上記「**公1**」のシルバー人材センター事業を取り上げる。シルバー人材センター連合は、シルバー人材センター事業の全国的な展開を図るため、1996年に高年齢者雇用安定法に基づいて、各都道府県に創設された。同連合は、本部と区市町村のシルバー人材センター（都内58箇所）に設置）で構成される。

東京しごと財団は、都知事より「東京都シルバー人材センター連合」として指定を受け、各シルバー人材センターとともに、シルバー人材センター事業の拡充に向けて、事業を展開している。具体的には、同連合は都内のシルバー人材センターに対して、事業運営に関する援助や指導、役職員などの研修、会議の開催など、様々な事業を行っている。

なお、各自治体単位で設置されるシルバー人材センターの事業等については、第3節の板橋区シルバー人材センターにおける取組の中で、取り上げる。

(2) 事業計画

東京都のシルバー人材センターを取り巻く環境が変化している。その環境の変化とは、①会員数の減少、②派遣事業の本格実施と人材情報バンク¹³の運用、③介護保険法改正に伴う福祉・家事援助サービス事業のニーズの高まりに対応するために、福祉・家族援助サービスに従事する会員の育成とマッチング機能の充実である。上記の変化を踏まえ、財団はシルバー人材センター連合として、平成28年度の事業計画において、下記の5点について重点的に取り組むこととした。

第1に、会員拡大の推進である。この取組では、①シルバー人材センターの事業について、都内全域で幅広い広報を行うこと、②「シルバーとうきょう」（広報誌）やHP等を活用した情報発信、各シルバー人材センターが実施する広報、PR活動のための経費補助をすることがあげられている。

第2に、就業機会の確保である。就業機会の確保では、①広域的に展開できる就業について、東京都各局や関係機関等へ企画提案を実施したり、複数センターにわたる仕事の受注手続きを円滑化したり、センター間の相互協力体制の活性化を図り、就業機会を確保・拡大すること、②会員の人材情報を集約して活用する「人材情報バンク」システムを整備・運用するとともに、人材情報をHPにて公開し、企業へ広く発信すること、③多様な就業機会を確保するため、シルバー人材センター等労働者派遣事業を本格的に実施すること、④福祉・家事コーディネーター配置助成金の拡大、会員の育成や交流会の実施、福祉・家事援助サービス事業をPRする講演会の実施があげられている。

第3に、安全就業の推進である。安全就業の推進では、①安全就業体制を整え、巡回指導

¹³ 人材情報バンクとは、「こんな仕事を依頼できるか」や「こんな技能者は何名いるのか」等、どの程度人材を確保できるかを検討される場合に便利な検索機能システムのことである。

の実施と安全就業推進員の育成を図ることで、自立的な安全就業推進体制を整備すること、②安全対策事業の啓発・指導として、賠償事故が多い除草職種の安全推進のため、刈払機による飛び石防止講習を実施するほか、自転車利用時の安全対策と転倒防止対策を推進することがあげられている。

第4に、適正就業の推進である。適正就業の推進では、①巡回指導及び国の調査結果を踏まえ、契約書類を適正化すること、②就業形態の把握、文書による指導のほか巡回指導を行い、適正就業を推進していくことになっている¹⁴。

第5に、事業運営に関する援助及び育成等である。この取組では、①公益法人として適正に事業運営が図れるよう、専門家を活用した巡回指導、相談を実施すること、②事務局職員的能力向上を目的とした研修の充実及び実施が挙げられている。なお具体的な研修は図表1-2-2の通りである。

図表1-2-2 役職員研修(平成28年度4月～6月)

研修名	開催日	講師	内容
新任職員研修	4月8日	(公社)東村山SC次長K氏 (公社)大田区SC主事I氏 (公社)調布市SC主事S氏 他財団職員	・SC連合の役割 ・SC事務局の実務について ・先輩職員との意見交換
役員研修(監事研修)	4月12日	公認会計士U氏	・監事の役割と責任 ・決算監査に向けてのチェック項目
新任事務局長研修	4月15日	(公財)東京しごと財団O氏 他財団職員	・SCを取り巻く社会状況 ・SC事務翌朝の実務とは
職員研修 (ビジネスマナー)	4月19日	(株)スリーマインドY氏	・ビジネスマナーの基本、電話対応 基本スキル ・苦情を受けた時の対応
職員研修 (総会運営について)	5月17日	弁護士 H氏	・議事進行や決議の方法 ・当日の運営のポイント等

出所:公益財団法人東京しごと財団(2016)『シルバーとうきょう』通算第330号p.12より。

注. SCはシルバー人材センターの略である。

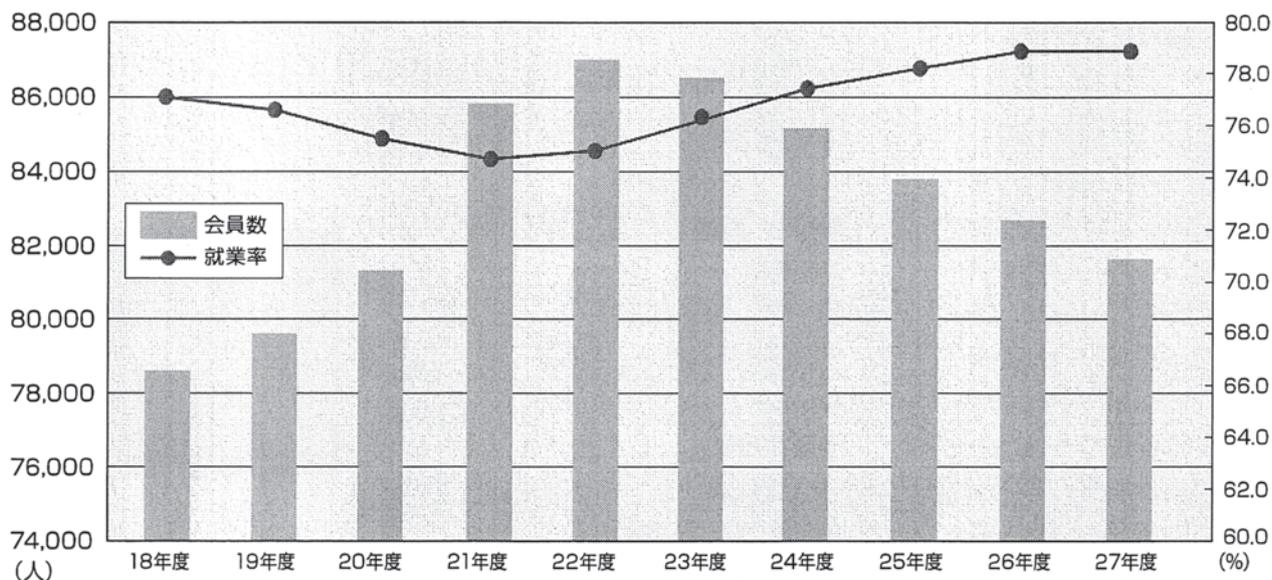
(3) 会員数と就業率の推移

東京都シルバー人材センター連合では、事業発足から10年間でシルバー人材センター数が56箇所拡大し、現在は都内62市区町村のうち58箇所に設置されている。シルバー人材センターの増加に伴い、同連合の会員数は増加を続けてきた。昭和58年度末に3万人、

¹⁴ 適正就業の確認事項として、①請負に即した契約書、②業務内容の明確化、③適正な就業形態、④不適正用語の改善、⑤就業現場の確認、⑥取組体制の確認、⑦就業状況の確認がある。

平成7年度末に5万人、平成13年度末には7万人を突破した。会員数は平成22年度まで増加を続けるが、その後は、減少傾向を示している。平成28年3月末の会員数は、前年度比1.1%減の81,578人となった。その一方で、就業率は平成18年度から21年度まで減少するが、平成22年度から平成27年度まで上昇し、直近では8割近くになっている¹⁵（図表1-2-3）。

図表1-2-3 会員数と就業率の推移(平成18年度から27年度)



出所:公益財団法人東京都しごと財団(2016)『シルバーとうきょう』通算第330号p.10より。

注. データは東京都シルバー人材センター連合統計に基づく。

(4) 受託契約と事業内容

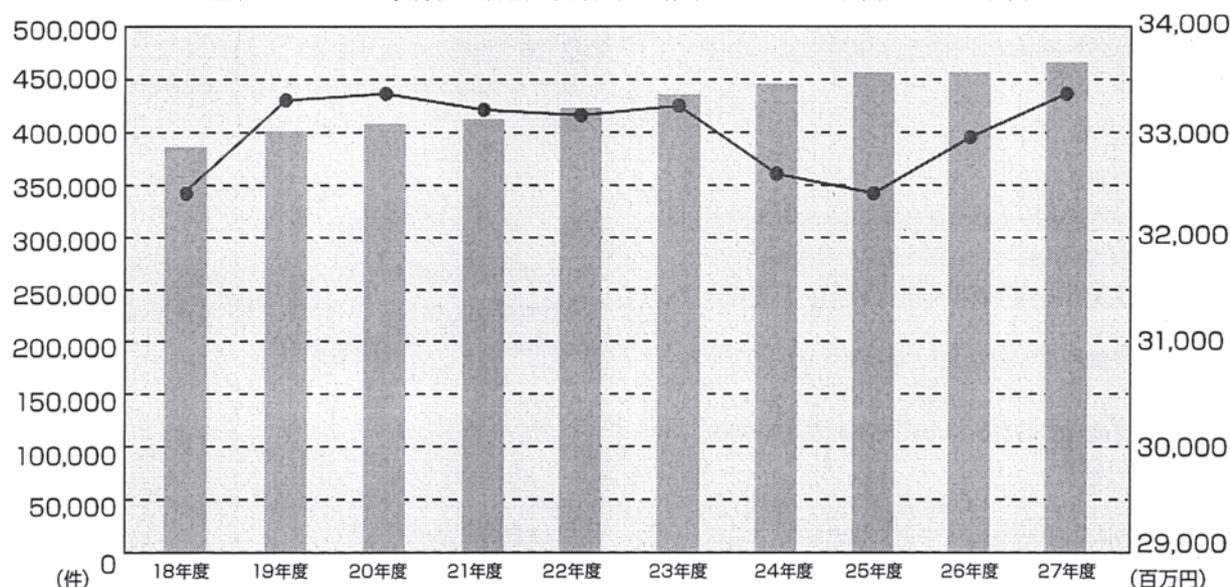
都内のシルバー人材センターは、請負契約等と派遣契約により事業を行っている。ただし派遣契約が占める割合は非常に低い。契約金額で見ると、東京都のシルバー人材センターは請負契約が全体の99%以上を占めるといえる。したがって、業務全体に占める派遣事業が占める割合は1%未満だと考えられる。

上記2つの契約を含め、契約金額と受託件数の推移をみたい。図表1-2-4の棒グラフは受託件数、折れ線グラフは契約金額を示す。受託件数は年々増加傾向を示している。これに対し、契約金額は平成19年度から23年度はほぼ横ばいで推移し、その後は平成25年度まで減少するものの、平成26年度からは増加に転じている。

¹⁵ 公益財団法人東京都しごと財団(2016)『シルバーとうきょう』通算第330号p.10には、平成18年度から27年度の東京都シルバー人材センター連合のデータが掲載されている。年度によって数値は上下するが、就業率は概ね76~78%、契約の公民費は、5割弱対5割強で推移している。

平成27年度の契約金額は、33,354百万円であった。その金額は、昨年度よりも384百万円（1.2%）増加した。公民比率は49.1対50.9で、昨年度（48.8対51.2）と比べて公共の比率が上がり、民間の比率が低下した。

図表1-2-4 契約金額と受託件数の推移(平成18年度から27年度)



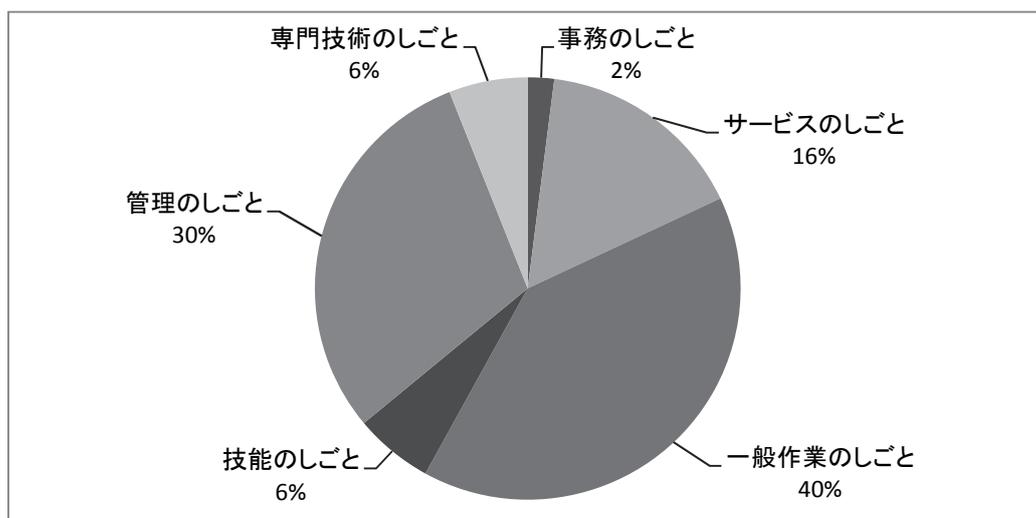
出所:東京都シルバー人材センター連合(2016)『地域社会に貢献するシルバー人材センター』p.1より。

注. 折れ線グラフは契約金額、棒グラフは受託件数を指す。

具体的な業務の分類を取り上げる。シルバー人材センターが会員に提供する仕事は、①事務のしごと、②サービスのしごと（家事補助：介護支援、育児支援サービス：幼稚園以上が対象、児童の通学案内、ハウスクリーニング、外出の付き添い、話し相手、広報紙配布など）、③一般作業のしごと（公園などの清掃や除草、ビル清掃、カート整理、袋詰め、チラシ・パンフレット配布、ポスター貼りなど）、④技能のしごと（ふすまや障子の張替え、大工仕事（軽易なもの）、植木の手入れなど）、⑤管理のしごと（施設の管理：受付など、駅前や店頭の自転車整理など）、⑥専門技術のしごと（パソコン教室講師、学習教室講師、カルチャー教室講師、家庭教師、翻訳・通訳、和・洋服リフォーム、着付け、ビデオ制作など）の6つに大別される。人日を基準に全体の構成を見ると、①事務のしごとは2%、②サービスのしごとは16%、③一般作業のしごとは40%、④技能のしごとは6%、⑤管理のしごとは30%、⑥専門技術のしごとは6%になる¹⁶（図表1-2-5）。

¹⁶ 契約金額の場合、①事務のしごとは3%、②サービスのしごとは12~13%、③一般作業のしごとは4割弱、④技能のしごとは3%、⑤管理のしごとは4割弱、⑥専門技術のしごとは1%程度になる。

図表1-2-5 シルバー人材センターの仕事の種類



出所:公益財団法人東京しごと財団(2015)『あなたのまちのシルバー人材センターSILVER』pp.3-4より。

(5) 課題

最後に、東京都シルバー人材センター連合が抱える課題を取り上げる。その課題とは、①会員数の減少と②会員のニーズと発注業務とのミスマッチである。

第1に、会員数の減少である。図表1-2-3で見た通り、平成23年度から会員数は減少傾向を示している。下記の通り、東京シルバー人材センター連合は、PR活動や派遣事業の開始を通じて、就業開拓に取り組んでいる。

板谷氏：社団ですから、人はある意味では財産、命の組織なのでやっぱり会員が減っていくということは組織そのものの存亡にかかってくることですので、我々が今取り組んでいるのは、PRとかはもちろんなんですけども、仕事の幅を広げようということで派遣事業も始めて、さまざまな職種に対して、こういう働きができるように仕事として取り入れることができるように（就業開拓をしています）。

——ヒアリング内容より抜粋

第2に、会員のニーズと発注業務とのミスマッチである。団塊の世代は専門的な技術を持ち、それを活用してきたが、発注業務はその技術を発揮できるような仕事がないのが現状である。シルバー人材センター連合は、職種転換を通じて、ミスマッチを解消しようとしているが、それを実現するのはなかなか難しい状況にある。

板谷氏：ホワイトカラーとかあるいは団塊の人たちは特にそうなのかもしれないですけど、あるいは技術屋さん、ITとかってそういうのを駆使してこられた方がシルバーに来られても、その仕事自体がないわけですね。先ほども言いましたように一般作業の仕事ですとか、あるいは駐輪場の仕事ですとか、そういったものが多いわけですね。『そっちやってくれ』といっても、あんまり、『うん?』とか。（中略）なかなかやっぱり難しいところはありますけど、それを何とか職種転換というわけではないですけども説得して、『そちらも一度おやりになったらどうですか』とマッチングに取り組む方は盛んに説いていらっしゃるん

ですけど、なかなか難しいというところがあります。

——ヒアリング内容より抜粋

3 東京しごとセンターの取組

次に財団の本部、ならびに「しごとセンター多摩」事業所で実施している東京しごとセンター事業の取組について紹介する。

(1) 東京しごとセンターの概要

ヒアリング当日に配布された東京しごとセンターのパンフレットによれば、東京しごとセンターとは、「東京都が都民の方の雇用や就業を支援するために設置した、<しごとに関するワンストップサービスセンター>」である。本節冒頭で述べた通り、財団の起源の1つは「東京都高齢者事業団」であり、飯田橋の本部でも当初は高齢者対象サービスに特化していた。しかし2004年7月に、当時の石原慎太郎都知事の公約に基づいて「ワンストップという形で」、「全年齢という形で」、新たに東京しごとセンター事業が開始されたとのことだった¹⁷。

本部ビルにはハローワークのほか、職業能力開発センター、労働相談情報センター、労働資料センター、職業能力開発協会、福祉人材センター、保育人材・保育所支援センター、ひとり親家庭支援センター等が入居している。支援の体制、対象、内容という観点で、様々な機能が1箇所に集約されることで「ワンストップ」のサービスを実現していると言える。

(2) シニアコーナーにおける高齢者の就労支援

さて、今回のヒアリングのテーマである高齢者の多様な働き方という観点では、本部ビル1階の一角にシニアコーナー（55歳以上）が設置されている¹⁸。そのサービスの内容は、主に下記のとおりである¹⁹。

ア. 職業相談・キャリアカウンセリング・職業紹介

同じ1階フロアのすぐ隣に併設されているハローワーク飯田橋と連携しつつ、アドバイザーが高齢者の求人状況や求職活動のポイントを交え、きめ細かな相談を行っている。求職活動の方向性が定まらずに迷っている人等、仕事探しに関する様々な問題については、キャリアカウンセラーがサポートを行っている。相談内容によっては、下記（イ）以降の各種サービスの利用を勧める。

¹⁷ なお、「しごとセンター多摩」は本部開設の3年後の2007年8月に開設している。

¹⁸ 財団の担当者によれば、ヤングコーナー（34歳以下）とミドルコーナー（35歳以上～54歳以下）については、民間の就職支援業者に業務を委託しサービスを提供しているが、シニアコーナーについては財団直営である。この理由は、財団がもともと高齢者の支援に関しては豊富なノウハウを有しており、直営の方が質の高いサービスを提供できるためだという。

¹⁹ 以下のサービス内容に関する記述は、ヒアリング当日に配布されたしごとセンターのパンフレット、ならびにヒアリング内容に基づくものである。

イ. 求職活動支援セミナー

履歴書の書き方や面接のポイント、職種転換セミナーなど、シニアの求職活動に役立つセミナーを行っている。担当者によれば、シニア世代は「1 個の会社に入ってずっとという形」で「履歴書はもう 30 年ぶり」といったケースも珍しくなく、カウンセリングと併せてセミナーで学んでもらっているとのことだった。また職種転換はシニア世代の就労において重要であるため、セミナーでは「かなり力を入れている」とのことだった。

ウ. 社会参加サポートプログラム

雇用就労以外の、NPO 活動やコミュニティビジネス等、社会参加・市民活動を始めるためのきっかけづくりを行うプログラムを実施している。担当者によれば、「それなりに蓄えがあったり」する場合には、雇用というよりも「ボランティア的なものでちょっと収入を得たい」という人も少なくなく、その社会参加をサポートしているとのことだった。

エ. 就業支援総合セミナー

定年退職後の働き方をメインテーマとして、セカンドライフの考え方から再就職のノウハウまでを網羅した総合的なセミナーを実施している。これは土曜日開催となっており、定年間際の人働きながら参加できるよう工夫されているという。

オ. しごとチャレンジ 65

2015 年 10 月から始めた新しい事業で、就労意欲が高く健康な 65 歳以上の人を対象に、1～3 日程度、1 日 3 時間程度で試しに働いてもらう機会を提供している。特に職種転換を伴う就業に際して本人と雇用主が感じる不安の解消を図っているとのことだった。これにより、両者が「大丈夫だなと思ってから就職していただく」のが狙いだという。

カ. 高年齢者のための就職支援講習

55 歳以上で就職を希望する人を対象に、中小企業団体の加盟企業に就職することを目的として、短期の就職前準備講習を実施している。具体的には、マンション管理、調理、介護など、比較的高齢者の求人が多い職種について 7～30 日程度で業務の基礎を身につけてもらう仕組みとのことだった。

キ. シニア中小企業サポート人材プログラム

大手・中堅民間企業等において、豊富な経験と能力を持ったシニア世代（55 歳からおおむね 64 歳）を対象に、これまで培った能力を活かして中小企業への再就職を目指すプログラムを実施している。担当者によれば、大手や中堅企業で長年マネジメントをしてきた管理職経験者のノウハウを必要としている中小企業は少なくなく、両者をマッチングすることで就

労支援だけでなく経済の活性化も狙いとしているとのことだった。

(3) 東京しごとセンターの利用実績

上述のように「ワンストップ」をキーワードに高齢者の就労支援に関して多様なサービスを提供している東京しごとセンターだが、その2015年度の利用実績をヒアリング当日配布資料の中から抜粋して図表1-2-8に示す。まず新規の利用者数について、「平成10年代」は1万5～8千人程度であったが、その後「実績がついてきたことにより認知度が高まった」とのこと、2010年度から現在までは「2万6千から2万8千ぐらいのところ」で推移しているという。

一方、就職者数については2013年度が1万3千人程度、2014年度が1万4千人程度、2015年度が1万5千人程度と、ここ2年間で大きく向上し過去最高記録を更新中だという。その背景について担当者は有効求人倍率が全国で1.0を超えたことにも言及しつつ、「雇用環境が良いのが大きい」と述べている。

図表1-2-8 東京しごとセンターの2015年度利用実績

利用実績						
東京しごとセンター利用状況（平成27年4月1日～平成28年3月31日）						
区分	利用者			就職者	就職率	
	新規	再来	計			
飯田橋	ヤング	8,708	58,429	67,137	5,795	66.5%
	ミドル	9,406	47,138	56,544	6,828	72.6%
	シニア	7,356	46,774	54,130	1,915	26.0%
	女性	1,377	14,750	16,127	759	55.1%
	小計	26,847	167,091	193,938	15,297	57.0%
	総合相談	専門相談・事業所相談		6,161		
		多様な働き方セミナー等		3,886		
	小計		10,047			
合計	26,847	167,091	203,985	15,297	57.0%	
多摩	ヤング	2,742	11,232	13,974	923	33.7%
	ミドル	1,916	9,415	11,331	1,132	59.1%
	シニア	1,112	2,616	3,728	477	42.9%
	小計	5,770	23,263	29,033	2,532	43.9%
	総合相談	専門相談・事業所相談		111		
		多様な働き方セミナー等		186		
		小計		297		
合計	5,770	23,263	29,330	2,532	43.9%	
総計	32,617	190,354	233,315	17,829	54.7%	

※就職率は、就職者÷新規登録者数で求めている。
実際には以前の登録者で当該年度就職した者を含む。

障害者就業支援事業

区分	27年度
情報コーナー利用者数（人）	1,968

出所：ヒアリング当日配布資料

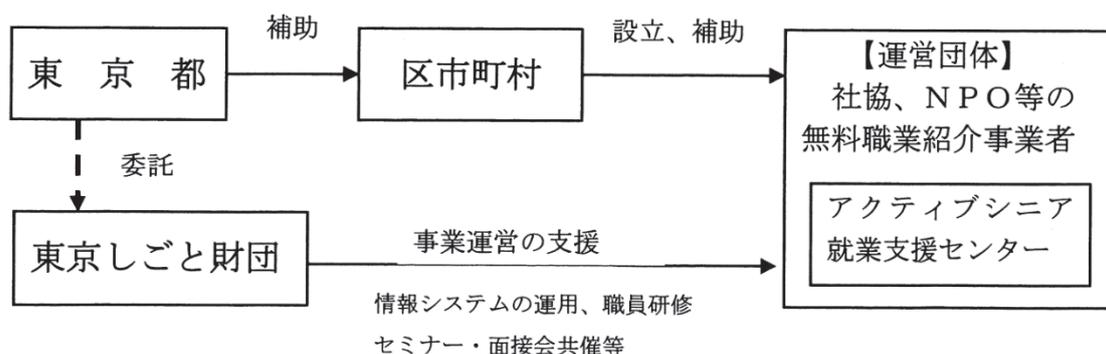
4 アクティブシニア就業支援センターの取組

続いて東京しごと財団が東京都から委託を受けて支援している都内のアクティブシニア就業支援センターの取組について紹介する。

(1) アクティブシニア就業支援センターの概要

アクティブシニア就業支援センターとは東京都と区市町村の独自事業であり、「区市町村が、地域の高齢者（概ね 55 歳以上）に対する職業紹介や就業相談等を行うために、公益法人等を活用して設置する高齢者就業支援拠点のこと」である。予算上の事業名は「はつらつ高齢者就業機会創出支援事業」であり、その枠組みは図表 1-2-9 のようになっている。東京都が運営費の 2 分の 1 を補助し、また東京しごと財団では、東京都からの委託を受けて各種の事業主体を支援する役割を担っている。

図表 1-2-9 はつらつ高齢者就業機会創出支援事業の枠組み



出所:ヒアリング当日資料

具体的な財団の支援内容としては、求人求職管理を行う情報システムの運用や、職員の研修、セミナー・講演・面接会等のイベント共催、などであるという。

担当者によれば、もともと東京都は高齢者の就業相談所を 18 箇所運営していた。しかし、2000 年に地方分権一括法、改正雇用対策法が施行され、「国のハローワークと同等の形で自治体も地域で雇用対策を打てるようになった」こと等の理由で、2001 年に上述の就業相談所は全て廃止が決定され、2002 年度より「はつらつ高齢者就業機会支援事業」に基づき、それぞれの地元の区市町村の判断でアクティブシニア就業支援センターを設置する形に方向転換した。

その後、2002 年度の練馬区での最初の開設以来、都内の 16 の区市にてアクティブシニア就業支援センターが順次開設された。このうち 4 箇所については既に廃止されているため、現在は 12 区市で事業実施中とのことである²⁰。

²⁰ 現在アクティブシニア就業支援センターが稼働しているのは、中央区、港区、新宿区、品川区、大田区、板橋区、葛飾区、立川市、三鷹市、府中市、日野市、稲城市の 12 箇所である。廃止されたのは第 1 号であった練

(2) アクティブシニア就業支援センターにおける高齢者就労支援の事業内容

アクティブシニア就業支援センターでは、主として 55 歳以上を対象として、(1)高年齢者に対する無料職業紹介、(2)高年齢者に対する就業促進事業（セミナー、面接会、相談会等）、(3)雇用によらない多様な雇用形態や社会参加等の地域における多様な働き方に関する情報提供、(4)高年齢者向けの地域の求人開拓、の 4 事業を実施している。

財団の担当者によれば、この(1)の無料職業紹介権を有する点がアクティブシニア就業支援センターが「ハローワークと同等」である所以である。また、同センターではハローワークの求人情報に加えて、(4)の求人開拓において「自力で開拓した独自開拓求人も豊富にある」点が、非常に大きな強みであるとのことだった。この点について、やや論点の先取りとなるが、担当者はヒアリングで板橋区のセンターの利用実績を例示しつつ以下のように述べている。

小山氏：昨年度、アクティブシニア就業支援センターを利用して就職決まった方、全体で 2,249 人いらっしゃるんですけど、その多くは独自開拓求人です。

篠田氏：アクティブに求人を出される会社は、高齢者を求めているし、地元の人だとわかっているの、そういう求人が来るんですね、このアクティブには。

——ヒアリング内容より抜粋、下線は本項筆者による

ハローワーク求人では、いくつかの例外規定を除いて年齢制限を記載することはできない。このため、実際には若い人を求めている企業が多いと高齢者のマッチング率は大きく低下することになる。この点で、アクティブシニア就業支援センターの独自開拓求人は「地元で高齢という求人」に絞られるため、マッチング率が高まるのである。

なお、アクティブシニア就業支援センターでは、シルバー人材センターのように無期限に会員であることはできず、原則登録期間は 3 ヶ月とされている。この 3 ヶ月以内に就職が決まればそれで終了し、決まらなかった場合、有効期間が「コンスタントにアクティブに月 1 回でも来てくれている方であれば 1 ヶ月単位で伸びていく」という。

(3) アクティブシニア就業支援センターの利用実績

こうした 55 歳以上に特化した無料の職業紹介業務を手掛けるアクティブシニア就業支援センターについて、2002 年度の開設以降の東京都全体の利用実績の推移を図表 1-2-10 に示す。まず開設から 5~6 年の期間は、順次センターの開設が進んだこともあって新規の求職者数が増加、求人開拓件数も大きく伸び、就職率も 30%台に乗せている。しかし 2008 年 9 月のリーマン・ショックを受けて、2009 年度は求職者数が前年比で 165%増、求人開拓

馬区をはじめ、目黒区、多摩市、世田谷区の 4 箇所である。運営団体として最も多いのは社会福祉協議会である。その他、NPO 法人や商工会議所、勤労者福祉振興公社などである。なお、直近の開設は 2011 年度の大田区となっており、それ以後、2016 年の調査時現在まで新たな開設事例は無いとのことだった。

件数は開設以来初めてのマイナス、就職率も大きく低下するなど、苦しいマッチング状況が読み取れる。一方、2010年度以降は再び求人開拓件数が順調な伸びを見せ、就職率も概ね30%前後に回復し、運営が軌道に乗っている様子が窺える。

図表 1-2-10 アクティブシニア就業支援センター全体の利用実績の推移

年度	新規求職者	再来求職者	求職者計	就職者数	就職率	求人開拓件数
平成 14 年度	1,219 人	1,494 人	2,713 人	121 人	9.9%	233 件
平成 15 年度	4,674 人	11,530 人	16,204 人	853 人	18.2%	848 件
平成 16 年度	6,935 人	21,770 人	28,705 人	1,812 人	26.1%	1,764 件
平成 17 年度	6,571 人	21,121 人	27,692 人	2,205 人	33.6%	3,042 件
平成 18 年度	6,074 人	18,664 人	24,738 人	2,306 人	38.0%	3,880 件
平成 19 年度	5,538 人	16,257 人	21,795 人	1,845 人	33.3%	4,427 件
平成 20 年度	7,403 人	19,653 人	27,056 人	2,006 人	27.1%	5,333 件
平成 21 年度	10,575 人	34,165 人	44,740 人	2,245 人	21.2%	4,653 件
平成 22 年度	8,113 人	33,107 人	41,220 人	2,334 人	28.8%	5,011 件
平成 23 年度	7,812 人	28,848 人	36,660 人	2,219 人	28.4%	7,260 件
平成 24 年度	6,862 人	23,869 人	30,731 人	2,428 人	35.4%	9,550 件
平成 25 年度	6,110 人	21,600 人	27,710 人	2,511 人	41.1%	12,248 件
平成 26 年度	8,547 人	15,009 人	23,556 人	2,382 人	27.9%	14,971 件
平成 27 年度	8,249 人	12,871 人	21,120 人	2,249 人	27.3%	16,975 件
合計	94,682 人	279,954 人	374,636 人	27,516 人	-	90,195 件

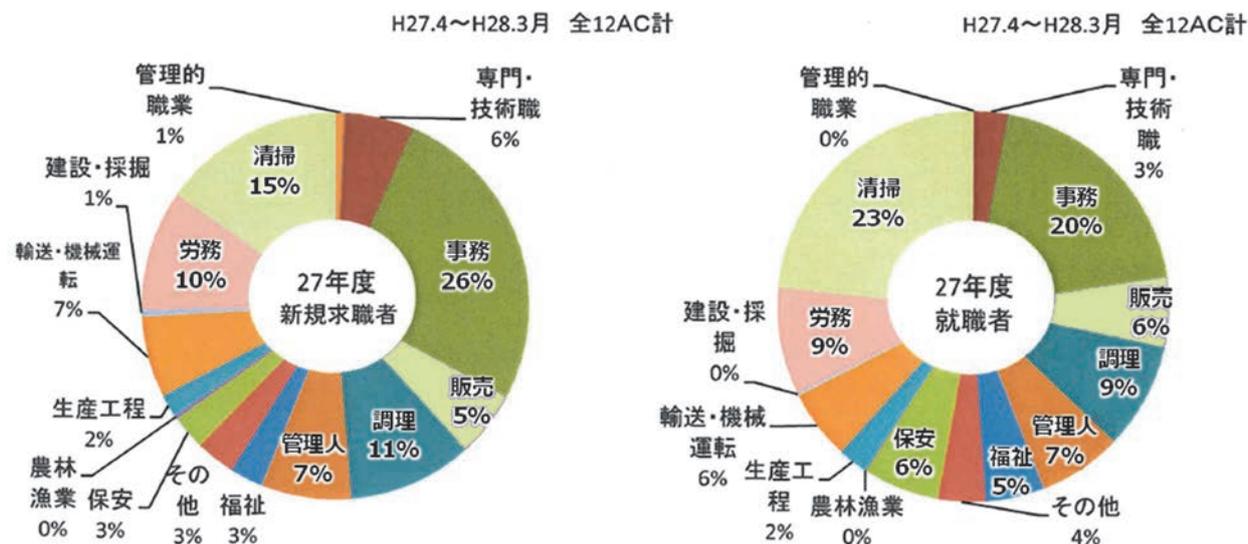
出所:ヒアリング当日資料

続いて利用者の年齢構成について、直近の 2015 年度実績で見ると、まず新規求職者では「65～69 歳」が 36%で最多であり、「60～64 歳」が 27%、「55～59 歳」と「70～74 歳」がいずれも 14%で続いている。次に就職者で見ると、やはり「65～69 歳」が 43%で最多であり、「60～64 歳」が 23%、「70～74 歳」が 18%、「55～59 歳」が 10%で続く結果となっている。

一方、新規求職者が希望する職種と、就職者の就職先の職種を図表 1-2-11 に示す。2つの円グラフを見比べるとほとんどの職種について差は 3%未満であるが、「事務」と「専門・技術職」については新規求職者の希望に占める比率が高く、「清掃」については就職者の就職先に占める比率が高い。この点について担当者は、「皆さんよく事務がいいとおっしゃる」ものの、実際の就職先としては「事務の割合はどんどん小さくなっていき、清掃、警備、福祉、介護といった現業系の職種への転換を経て就職が決まる人が「大変多い」とのことだった。東京しごとセンターの事業紹介でも触れた通り、高齢者の就労支援にあたっては職種転換の視点が必要となる様子が窺える。

以上のようなアクティブシニア就業支援センターの利用実績について、担当者はヒアリングの中で以下のように総括している。

図表1-2-11 アクティブシニア就業支援センターの2015年度の
新規求職者の希望職種、および就職者の就職先の職種



小山氏：アクティブもシルバー人材センターと同じなのですが、じわじわと高齢化が進んでおりまして、なかなかマッチングも厳しい、苦慮しているというのが実際です。ただ、かといって高齢だから就職ができないというわけではなくて、アクティブの場合は65歳以上の方でも受け入れ可能な求人を開拓しておりまして、意欲があって健康で能力のある方であれば、仕事が決まるケースが多いようです。

——ヒアリング内容より抜粋、下線は本項筆者による

たとえば、Web上で公開されている職業安定分科会雇用保険部会（第104回）の資料4によれば、ハローワークにおける65歳以上の利用者の就職率は、2012年度に14.1%、2013年度に15.7%、2014年度に17.3%となっており、これは同時期の60代前半層の26.4%、28.8%、29.4%という推移と比較して低い水準である²¹。これに対して、2015年度のアクティブシニア就業支援センターの就職率実績は「65～69歳」で32.1%、「70～74歳」で32.6%、「75～79歳」で23.9%、「80歳以上」でも27.9%となっており、65歳以上全体で31.6%と高い就職率を達成している。この意味で、同事業は高齢者の就労支援という観点で大きな役割を果たしていると言える。

²¹ 2015年9月25日 職業安定分科会雇用保険部会（第104回）資料4
<http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12602000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Roudouseisakutantou/0000098694.pdf>（2016/10/13参照）

5 今後取り組むべき課題

本節の最後に、今後取り組むべき課題について尋ねた結果を報告する。

(1) 企業側の意識改革に向けた取組の充実

まず、真っ先に課題として言及されたのが、高齢者の受け入れ先となる企業側の意識改革に向けた取組の充実である。

小山氏：働きたいという意欲の高いシニアはすごく増えているんですけど、受け入れ先の企業さんがまだまだ少ないんですよね。職種も偏りがあるし、やはりマッチングしていても非常にミスマッチがありますので。(中略)介護とか人材不足の業界だとシニアの方を採用してくれるんですけども、事務系だとやっぱり若い人ばかりになっちゃいますし、全体的にシニアの採用意向が非常に低いと感じます。高齢者に適した仕事はうちにはないよとか。体力面、健康面に不安があるから雇えませんとか。そういった声をよく聞くので、その意識啓発といいますか、啓蒙は必要なんじゃないかなと思って。

——ヒアリング内容より抜粋、下線は本項筆者による

つまり、ミスマッチの解消のために現状では求職者に職種転換を促している状況だが、企業側にも受け入れ枠を拡大してほしい、その意識改革のための取組を充実させてゆく必要がある、ということである。その具体例として、たとえば「高齢者向けの業務の切り出し」や「ワークシェア」といった取組が考えられるとのことだった。

(2) 公益財団法人としての収支上の「プラスマイナスゼロ」の難しさ

次に、東京しごと財団に限らず、公益財団法人における収支上の「プラスマイナスゼロ」の要請がもたらす難しさについて、「団体として、あるいは永続的な将来にわたって存続していく団体に対して、プラマイゼロだと基本財産が大きくならないので経営が安定しない」とのご指摘があった。

基本的に公益財団法人では、法人税が課されない一方で、利益を内部にため込むことが禁止されている。このため、収益が費用を上回る状態が継続的に続くことは望ましくないこととされ、「プラマイゼロ」が求められることになるが、このことがしばしば、サービスの安定供給という観点で懸念事項となっているとのことだった。

第3節 板橋区シルバー人材センターの取組

1 概要

公益社団法人 板橋区シルバー人材センター（以下、シルバー人材センターとする）は1978年に発足した。同センターの事務局は、平成27年3月31日現在、事務局長1人、次長2人、その他常勤職員4人、嘱託職員3人、その他非常勤職員19人の計29人で構成されている。

同センターの入会資格は、①板橋区内にお住まいの方、②原則として60歳以上の方、③健康で働く意欲のある方、④センターの趣旨に賛同される方となっている²²。さらに、上記の条件を満たした者が入会するには、入会説明会への出席が必要となる。

平成28年度は、説明会を12回開催予定である。この説明会には、平成27年度は626人が参加し、434人が入会した。入会率は69.3%（ $434/626=0.6932$ ）である。粗入会率（シルバー人材センターの会員数を65歳以上の板橋区民数で除して算出）は1.9%であり、全国平均とほぼ同じ水準であるという。

平成27年3月31日段階の会員数は、3,094人である。前年の同じ時期と比べると、100人程度減少している。その背景には、入会者の減少と退会者の増加がある。入会者は、男性で316人から272人に、女性は210人から162人に減少している。退会者を見ると、男性は358人から319人に減少しているものの、女性は178人から210人に増加しており、トータルで7人の減少となる。会員数減少の要因は、男女ともに入会者が減少していることと女性会員の退会者が増えたことの2つである²³（図表1-3-1）。

会員の平均年齢は、平成27年3月31日現在、72歳である。男性は72.4歳（平成26年度末は72.3歳）、女性は71.3歳（同71.0歳）である。年齢別にみると、平成26年から27年にかけて、男性は75歳～79歳で、女性は80歳以上において、若干人数が増えているものの、多くの年齢層で減少傾向が見られる。

図表1-3-1 会員の状況

区分	男性(人)			女性(人)			合計(人)		
	H26	H27	差	H26	H27	差	H26	H27	差
合計(人)	2,062	2,015	▲47	1,127	1,079	▲48	3,189	3,094	▲95
入会者(人)	316	272	▲44	210	162	▲48	526	434	▲92
退会者(人)	358	319	▲39	178	210	32	536	529	▲7

出所:公益社団法人 板橋区シルバー人材センター(2015)『第5回定時総会開催のご案内及び議案書』p.3より。

注1. ▲は減少を意味する。以下、同じ。

注2. 平成26年と27年のデータは、ともに3月31日現在のものである。

²² 公益社団法人 板橋区シルバー人材センターHPによる。<http://www.ita-slv.or.jp/admission/02.html>。

²³ 退会の理由としては、会費未納137人、病気97人、転居18人、死亡24人、その他加齢等で217人となっている。

年齢別の構成は、男女ともに、70歳～74歳の層が最も多い。その次に65歳～69歳、75歳～79歳が続く²⁴（図表1-3-2）。60歳～64歳の層の会員が少ないのは、定年（60歳）後も、企業で働く人が増えたからである。

図表1-3-2 会員の年齢構成

区分	男性(人)			女性(人)			合計(人)		
	H26	H27	差	H26	H27	差	H26	H27	差
60歳～64歳	133	118	▲15	127	106	▲21	260	224	▲36
65歳～69歳	563	562	▲1	352	351	▲1	915	913	▲2
70歳～74歳	787	755	▲32	407	383	▲24	1,194	1,138	▲56
75歳～79歳	415	419	4	185	174	▲11	600	593	▲7
80歳以上	164	161	▲3	56	65	9	220	226	6
合計	2,062	2,015	▲47	1,127	1,079	▲48	3,189	3,094	▲95

出所：図表1-3-1に同じ。

会員の就業状況を図表1-3-3に示した。60歳～64歳層を除けば、就業者は増えている。就業率を見ると、どの年齢層においても、1～3%程度上昇を示している。特に、注目すべきは、60代よりも70代の方が高く、8割を超えていることである。

上記図表1-3-3によると、どの年齢層も就業率が100%ではない。つまり未就業の会員が存在することがわかる。シルバー人材センターは、未就業の会員を対象にアンケート調査を実施しており、その調査から未就業の理由を明らかにする。

調査は「平成27年度未就業会員現況調査」である²⁵。未就業会員の調査は、2年に1回行われる。調査の対象者は、平成27年5月末までに入会した人で、平成27年6月から12月まで未就業の会員618人である。調査票は平成28年1月20日に配布され、1月31日までに312人から回答を得た。回収率は50.4%である。

調査には、「あなたが現在シルバー人材センターの仕事をしていない理由はどれですか？（複数回答可）」という設問がある。その回答で多いのは、「希望する仕事がない」、「他で就業」である。どちらも回答した会員は100人を超え、4割程度を占める。前者については、いわゆるミスマッチの問題であり、後者については、ミスマッチの結果、ハローワーク等に就業機会を求めたか、もともと就業機会をシルバー人材センター以外にも求めていたかのどちらかになると考えられる。上記以外には、34人が「就業情報²⁶を申し込んだが、いつも断

²⁴ 平成27年の全体の構成比でいうと、60歳～64歳が5.8%（H26は6.4%、以下同じ）、65歳～69歳は26.2%（26.1%）、70歳～74歳は38.9%（38.7%）、75歳～79歳は21.3%（21.4%）、80歳以上は7.8%（7.4%）となっている。

²⁵ 公益社団法人 板橋区シルバー人材センター（2016）「生きいき」第174号 pp.6-7による。

²⁶ 就業情報とは、求人のことである。

られる」を選択していることから、ミスマッチの問題を含め、働きたくても働けない会員がいる。ここにシルバー人材センターが抱える課題の1つがあると言える(図表1-3-4)。

図表1-3-3 就業人員と就業率(年齢別)

区分	就業実人員(人)			就業率(%)		
	H25	H26	差	H25	H26	差
60歳～64歳	159	144	▲15	61.2	64.3	3.1
65歳～69歳	647	656	9	70.7	71.9	1.2
70歳～74歳	963	974	11	80.7	85.6	4.4
75歳～79歳	531	532	1	88.5	89.7	1.2
80歳以上	184	196	12	77.9	80.9	3.0
合計	2,484	2,502	18	77.9	80.9	2.7

出所:図表1-3-1に同じ。

注. 資料では、全体の就業率が示されていないため、各年齢層の就業率の平均を示している。

図表1-3-4 未就業の理由(複数選択)

項目	人数と割合	項目	人数と割合
希望する仕事がない	128人(41.0%)	シルバーから仕事の連絡がない	20人(6.4%)
他で就業	122人(39.1%)	趣味・町会活動等で忙しい	16人(5.1%)
就業情報を申し込んだが、いつも断られる	34人(10.9%)	家族の介護等	7人(2.2%)
自分が病気がち	21人(6.7%)	雇用保険を受給している	0人(-)

出所:公益社団法人 板橋区シルバー人材センター(2016)『生きいき』第174号p.7より。

注. 複数回答の設問であるため、全ての割合を足しても100%にはならない。以下同じ。

2 事業概要

(1) 事業の流れとサービスに対する満足度

シルバー人材センターが提供するサービスに対する利用者の満足度は高い。同センターが2014年12月に、大工、表具、クロス、植木、筆耕・除草を発注した個人494名を対象に、会員が行った仕事の完成度や満足度についてアンケート調査を実施している。調査期間は平成27年1月20日から2月16日まで、調査は無記名で回答してもらう形で行われた²⁷。

調査には、「会員はあなたの希望通りに仕事をしましたか」という設問があり、「した」を回答した人は76%、「まあまあ」と回答した人は22%であった。この2つを足し合わせると、98%になる。さらに「あなたはこれからもシルバー人材センターを利用しますか」については、「する」と回答した人は90%になる。

²⁷ 公益社団法人 板橋区シルバー人材センター(2015)『生きいき』第169号 pp.6-7による。

(2) 事業内容

事業内容では、受託事業、独自事業、ボランティア活動、いたばし地域人づくり事業、就業機会の適切なコーディネートと公平化、会員の安全対策、会員に対する研修、広報・普及啓発活動の8事業を取り上げる。

ア. 受託事業

受託事業では、平成26年度の14億8,600万円で、前年に比べ、約1,646万円の増収となった。その内訳は、公共が約58%、民間（企業等と個人の合計）が42%である。平成25年度と比較をすると、平成26年度は公共と個人の額が減り、企業等が増加している。これにより、平成26年度については、民間の比率が高まった。

契約件数は、公共と個人では、平成25年度に比べて件数が減っているものの、企業等では件数が約159件増えている。これは後述する「地域ひとづくり事業」において、板橋区からの事業委託を受けて、コーディネーター2名を採用し、企業を中心に新規開拓を行った成果である。また契約件数1件あたりの事業収入と延日人員は、平成25年度は91,066.9円、19.9人であったが、平成26年度は92,327.5円で、19.8人となった。1件あたりの事業収入は若干増え、延日人員はほぼ横ばいで推移した（図表1-3-5）。

図表1-3-5 平成26年度受託事業の内訳

		公共	企業等	個人	合計
事業収入(円)		860,927,337 (860,988,598)	441,861,406 (427,583,417)	183,222,804 (180,974,366)	1,486,011,547 (1,469,546,381)
契約件数(件)		1,772 (1,853)	5,950 (5,802)	8,373 (8,482)	16,095 (16,137)
延日人員(人)	157,211 (160,762)	122,134 (118,666)	40,031 (41,913)	319,376 (321,341)	

出所:公益社団法人 板橋区シルバー人材センター(2015)『第5回定時総会開催のご案内及び議案書』p.4より。

注. 括弧内の数値は、平成25年度の実績である。

イ. 独自事業

シルバー人材センターの独自事業には、自転車リサイクル事業、衣類のリフォーム等事業、パソコン教室事業、シニアエアロビクス事業、木工クラブ事業の5つがある。以下では、それぞれについて見ていく。

・自転車リサイクル事業

引き取り手のいない放置自転車で、状態の良いものを板橋区から無償で譲り受け、リサイクルする事業である。この事業は20年以上続いている。就業会員は3人である。年間5～6

回販売を行い、平成 25 年度は 370 台、平成 26 年度は 367 台を販売した。事業収入は、平成 25 年度は 2,328,429 円、26 年度は 2,153,917 円であった。毎年、200 万円の収入が見込まれるという。

・衣類のリフォーム等事業

この事業では、シルバー人材センター内に、ソーイングルームを設置し、小物を作ったり、衣類のお直しをしたりしている。就業会員 10 人とレインボー会員（小物作り）5 人で事業を担当している。平成 25 年度は 1,077 点、平成 26 年度は 1,003 点のお直しやオーダーに対応し、350 万円程度（平成 25 年度は 3,673,639 円、平成 26 年度は 3,475,435 円）の事業収入があった。

・パソコン教室事業

パソコン教室事業は、ニーズが減っている。平成 25 年度は、受講者が 45 人であったが、平成 26 年度は 42 人に減ったほか、教室も 23 から 17 に減少している。シルバー人材センターは、スマートフォンが非常に普及した結果ではないかと考えている。ただし事業収入は増えている。平成 25 年度が 291,480 円であったが、平成 26 年度は 401,381 円であり、およそ 11 万円の増収となっている。これは、リピーターが増えたことと、1 人だけのために教室を開催する場合、受講料を 1.5 倍に増額したことによるものである。

・シニアエアロビクス事業（ゴム紐体操教室を含む）

シルバー人材センターによると、シニアエアロビクス事業は「板橋区が最初ではないか」ということであった。この事業では、高齢者を受講生として、エアロビクス教室が行うもの、インストラクターはシルバーの会員である。ダイヤ財団²⁸がインストラクターの養成研修や試験を実施しているため、希望者にその研修に参加してもらい、合格者にはインストラクターをお願いしている。就業会員は 10 人であったが、平成 27 年度には 20 人に増えている。

この背景には、この事業の人气が高まっていることがある。平成 25 年度は 9 箇所 179 回開催、26 年度は 10 箇所 255 回開催、平成 27 年度は 10 箇所 290 回開催している。参加者は、平成 25 年度は延 5,284 人であったが、平成 26 年度は 7,406 人にまで増えた。これに伴い、事業収入が 1,202,197 円から 1,653,026 円となり、およそ 45 万円の増収となった。

²⁸ ダイヤ財団とは、公益財団法人 ダイヤ高齢社会研究財団のことである。同財団は、高齢社会の諸問題に関する実践的な調査・研究活動を通じて、民間の立場で高齢社会における保健・医療および福祉等の分野の課題の解決に寄与することを目的とし、高齢社会における「健康」「経済」「生きがい」に関する調査・研究を行ったり、高齢社会における諸問題に関する意識の啓発活動・活動成果の普及に努めたりしている。

<http://dia.or.jp/profile/summary/>.

・木工クラブ事業

木工クラブ事業は、2014年度から本格的に実施された事業である。この事業では、木のおもちゃを製作し、地域のお祭りなどのイベントで販売をしている。就業会員は11人であったが、平成27年度には17人に増えた。また木のおもちゃ作り教室も開催しており、平成26年度は2回実施された。参加者は延13人である。この事業では、平成26年度に663,060円の収入があった。

ウ. ボランティア活動

シルバー人材センターは、小学生の下校時に「いたばし子ども見守り隊」の活動を行っている。この活動には、年間で延1,586人が参加した。また、「東京大マラソン祭り」と称して、東京マラソン開催時に観客の誘導・整理を担当している。この活動には16人が参加した。この他には、「生きいき定期訪問事業」と東京都健康長寿医療センターの研究への協力がある。前者については、環七通り以南の地域にチラシ6,000枚の町会回覧を実施したり、介護関係の事業所にチラシ2,000枚を配布したりしている。医療研究への協力では、高齢者特有の認知症等の病気や老化の仕組みの研究のため、健康な脳を持つ高齢者のデータを提供している。この活動は6～9月にかけて行われ60人が協力した。

エ. いたばし地域人づくり事業

この事業では、平成26年10月より、専任の就業開拓コーディネーター2名を配置し、会員の就業支援と新規就業場所の拡大に取り組んだ。この事業では、①生きいき定期訪問事業、②高齢者地域就業促進事業の2つの事業が行われた。

生きいき定期訪問事業では、高齢者の1人暮らし世帯を対象とし、ちょっとした生活のお手伝いが必要な方などに、シルバーの会員が、週1～2回30分程度、定期的に訪問している。平成27年度には、一般家庭では41世帯、介護関係事業所では35箇所を訪問している。

高齢者地域就業促進事業は、コーディネーターが板橋区内の事業所を訪問し²⁹、シルバー人材センターが受託可能な業務を開拓するものである。平成27年度には、運送会社、スーパー、ホームセンター、建設会社、保育園、介護老人ホーム等、50社を訪問した。既述の通り、この事業の結果、33人の新規就業者が生み出された。

²⁹ 訪問先は、シルバー人材センターに問い合わせをしてきた企業が中心となる。いきなり訪問しても、取り合ってもらえないからである。訪問をすると、コーディネーターは現場を見て、安全就業環境であるかどうか、衛生面は大丈夫なのか等の確認をするほか、場合によっては、時給に関する交渉（最賃を守るかどうか等）を行ったという。

オ. 就業機会の適切なコーディネートと公平化

・就業相談の実施

シルバー人材センターは、会員の就業機会を的確かつ効率的に拡大するため、就業希望者登録説明・選考会を実施している。具体的には、事務局内で訪問者の就業相談を常時受け付けているほか、就業相談会を年4回（5月、8月、10月、12月）開催している。参加者は延29人であった。就業希望者登録説明会・選考会は、有料自転車駐車場や学校擁護業務など、公共性が高く就業者の多い（人気も高い）契約に欠員が出た場合、すぐに補充できるよう、登録名簿を作成し、名前が記載されている会員を充てるために実施される。

開催回数は職種にもよるが、人気のある職種は年間に4～5回開催されるという。平成27年度については、延11回開催され、参加者は延277人であった。またシルバーの会員以外には、アクティブシニア合同面接会（無料の職業紹介）を年2回（10月、3月）開催した。面接者は延11人である。

・就業機会の公平化と長期就業を是正するための就業期間制限

この事業では、シルバー会員に等しく就業機会を提供するために、特定の職種に対して、就業期間を制限している。既存の会員が長期にわたって就業すると、新規会員の就業機会が失われてしまうからである。この事業の制限とは、80歳定年が設定されているほか、同一の職種に通算8年就業すると、一旦仕事を辞めるというものである。対象職種は、地域センター、情報処理センター、工場ビル、男女平等推進センター、児童館、小学校来校者受付、いこいの家、有料自転車駐車場、自転車保管所で必要な職種となっている。平成27年度は、定年通知が13人に、職種グループ内就業期間満了通知を89人に、同一就業場所就業期間満了通知が57人に、それぞれ行われた。

上記以外では、学校擁護（交通安全指導）を行っている。学期中に、朝1時間、夕方3時間の時間帯で、1日交代制で行っている。1日の交代制にしているのは、その作業を担当する会員が体調不良等で指導ができなくなっても、代わりの人をすぐに確保するためである。

カ. 会員の安全対策

安全対策は、就業中や行き帰りの事故を防ぐために行われる。シルバー人材センターは、命に関わることであるため、この活動を重視している。この活動には、①安全管理委員会の開催（年3回）、②「会員安全手帳」の配布、③入会時に「安全のしおり」の配布、④ミニ転倒予防教室³⁰（年1回開催、参加者487名）、⑤安全大会（「熱中症対策」と「笑い与健康」の講演、参加者（一般区民を含む）312名）、⑥普通救命講習（AEDの講習、12月に2回開催、参加者64名）、⑦広報誌「生きいき」に「安全通信」を記載（年5回）、⑧安全就業用被

³⁰ 板橋区内の19地区の懇談会を年1回開催している。同懇談会では、シニアエアロビクスのインストラクターに依頼し、ミニ転倒予防教室という名目で、ゴム紐を使ったストレッチ体操を行っている。

服の貸与、⑨脚立の点検³¹、⑩自転車安全運転講習（3月に開催、参加者18名）、安全支援員の安全就業巡回（夏期と冬期の2回³²、12人で2回実施、70箇所訪問）がある。

キ．会員に対する研修

会員の資質の向上を図るために、様々な研修が行われている。その研修を列記すると、①入会説明会・接遇研修（通年開催、参加者626名）、②接遇研修（1・2月に5回開催、参加者446名）、③有料自転車駐車場接遇研修（2・3月に4回開催、参加者241名）、④植木剪定研修（1～3月 参加者延59名）、⑤植木剪定個別指導研修（通年開催、参加者延477名）、⑥認知症サポーター研修（3月に2回開催、参加者57名）、⑦第3ブロック役員研修会（介護保険制度の改正とシルバー人材センターについて、1月開催、参加者10人）、⑧第3ブロックグループリーダー研修（就業における法令順守と倫理研修、3月開催、参加者7名）、⑨第3ブロック安全就業実践研修（「平成26年度版事故の未然防止ポイント集」の活用、9月開催、参加者12名）、⑩生きいき定期訪問事業入門研修（7月に開催、参加者31名）、⑪生きいき定期訪問事業入門研修（傾聴の基本講座、9月開催、参加者23名）になる。

ク．広報・普及啓発活動

この活動では、シルバー人材センターのPRと情報公開がある。PR活動では、板橋区の「広報いたばし」にPR記事（平成27年度は1回）と参加者等募集記事（同10回）の掲載、板橋区施設等にパンフレットの配布、各種イベント（板橋区民まつり、農業まつり、赤塚梅まつり等）にシルバーコーナーの設置、町会・自治会の協力によるリーフレットの回覧（平成27年度1回）、関係団体が発行する会報等に記事の掲載（延29回）、広報誌「生きいき」の発行（年5回）の発行を行っている。情報公開では、シルバー人材センターのHPを活用し、公開すべき情報のみならず、就業情報や活動情報等を公開している。

3 課題

最後に、板橋区シルバー人材センターが抱える課題を述べておく。会員数の減少という問題はすでに取り上げたため、ここでは別の問題を取り上げる。下記の発言の通り、2種類のミスマッチが存在する。

第1に、請負・委任契約における制約である。シルバー人材センターが提供するサービスは、臨時的・短期的なもので軽易な作業である。しかし企業が発注する仕事は、会員に見合う仕事であっても、週20時間を越えるような仕事であったり、社員に混ざって作業を行う仕事（偽装請負になる可能性）であったりするため、断らざるを得ないことがある。

³¹ 脚立を点検し、古いものを新しいものに買い換えたりする。

³² 夏期は熱中症対策、冬期は雪対策となる。

こういうケースでは、企業に雇用してもらうことが考えられるが、企業は高齢者より若者を雇用したがるという。請負・委任契約の制約により、企業のニーズにこたえられていないケースがある。シルバー人材センターからは、高齢者により多くの就業機会を提供するために、請負・委任契約の規制緩和を行う必要性があげられた。

山本氏: お客さんからの問い合わせがあつて、ちょうどそれに見合った形で仕事をしたいという人がいても、結局、週 20 時間を超えるような仕事であつたり、社員にまざつて一緒にやるような仕事だつたりとかということになりますと、お断りせざるを得ないというようなことが多々あります。

——ヒアリング内容より抜粋

第 2 に、団塊の世代の会員のニーズと事業内容とのミスマッチである。団塊の世代は、ホワイトカラー出身者が多く、事務のしごとを希望する人が多いが、事務のしごとはそう多くはないという。他方で、清掃の仕事（一般作業のしごと）に対するニーズは多いが、清掃をやりたいという会員はそれほどいない。シルバー人材センターは、ニーズの多い業務に会員に就いてもらうよう仕向けているものの、顧客からの発注（事業内容）と会員のニーズとの間にギャップが存在する。

板谷氏: 団塊の世代はホワイトカラー出身の人が多いです。事務を希望する人は結構多いんですけども、実際に発注者のほうからも事務員さん、欲しいんだということでも言われても、条件というのを出すと、やっぱり社員と一緒に混在してやる仕事はやはり請負に適さないということで、お断りせざるを得ないということがございます。（中略）清掃の仕事って一番需要が多いです。それに対して、清掃したいという人はそれほどでもないです。

——ヒアリング内容より抜粋

上記 2 つの問題は、東京都シルバー人材センター連合においても指摘されていた。つまりこれらの課題は、東京都のほぼ全てのシルバー人材センターが抱える課題だと言える。

第 4 節 まとめ

本章では東京しごと財団、および板橋区シルバー人材センターについてそれぞれの事業内容等を確認してきた。それでは、改めて高齢者就労支援という観点で俯瞰したとき、東京都にはどのような特徴や課題があるのだろうか。この点について本項では 3 点を報告する。

(1) 予算規模が大きいため制度的対応を実施しやすく、またその必要性があるという特徴

東京都は他県と比較して予算規模が大きい。例えば総務省（2016）の「地方財政の状況」では、資料編第 7 表にて 2014 年度の都道府県別決算収支状況が報告されているが、1 位の東京都の歳入額は 6 兆 8534 億円であり、2 位の大阪府（2 兆 8166 億円）の約 2.4 倍、47 位の鳥取県（3565 億円）の約 19.2 倍である。また歳入歳出差引額で見ても、1 位の東京都は

+2994 億円であり、2 位の宮城県（+1436 億円）の約 2.1 倍、47 位の滋賀県（+62 億円）の約 48.5 倍である。

このため、予算規模が小さい地域と比較すると、東京都は独自の制度的対応を比較的实施しやすい環境にあると考えられる。たとえば、次章以降の各地方都市や小規模自治体の事例では、国の事業の枠組み等を前提として、それに合わせてモデル事業等を実施する、といったケースが多く見られる。一方、本章のヒアリングでは、「東京都は、国のお金が来るからというのではなく、まずどうあるべきかを考える」ことができるとの声が聞かれている。

実際に、現在は国の補助事業として全国に広がっているシルバー人材センター事業も、元は東京都の独自事業として開始されたものであった。また、アクティブシニア就業支援センターのようにハローワークと同等の役割を果たす高齢者に特化したセンターという試みも今のところ他県には例が無いという³³。

ただし、東京都は予算規模が大きい一方で、人口も極端に集中している（第 1 節参照）。したがって、単に予算規模が大きいため制度的対応を「行いやすい」、というだけではなく、大人数の利用者に適切・公平に行政サービスを提供するためには、必然的にこうした制度面での創意工夫が「必要とされている」という点が、東京都の特徴であると言える。

(2) 高齢者の雇用・就労の受け皿は大きい、ミスマッチがあるという課題

また、本章第 1 節、ならびに前節までの調査結果でも言及されている通り、高齢者の雇用の受け皿という観点で東京都は比較的恵まれている。たとえば、都道府県別×年齢階級別で有効求人倍率を集計している 2013 年 1 月分の職業安定業務月報を見ると、東京都の 60～64 歳の有効求人倍率（就職機会積み上げ方式）は 0.97 で全国 5 位、65 歳以上についても 1.12 で全国 3 位となっている（厚生労働省、2013）。

さらに、雇用以外の就労機会の受け皿の 1 つとしてシルバー人材センター事業の状況を見ても、東京都は恵まれている様子が窺える。たとえば、第 4 節の板橋区シルバー人材センターの事例では自転車リサイクル事業、衣類のリフォーム事業、パソコン教室事業、シニアエアロビクス事業、木工クラブ事業、と多彩な独自事業を実施し、それぞれ収益をあげている。これはもちろん現場の創意工夫による事業創出の成果であるが、同時に、人口が集中している東京都だからこそ各サービスの利用者を一定数安定的に確保できるという側面もあると考えられる。

ただし、各節でも言及されてきた通り、実際には求職と求人のミスマッチが存在する点は東京都も例外ではない。特に団塊世代の高齢者の場合は事務系の職種の希望が多いが、就業先は現業系の職種が多い。このため職種転換が重要となる点は、次章以降の全国の地方都市と共通の課題である。したがって、確かに東京都は労働市場の規模が絶対的に大きいという

³³ ただしヒアリングでは、都道府県単位では同様の事例を「聞いたことが無い」ものの、「横浜とか川崎は独自で何かいろいろな新作をやっている」とのことだった。

特徴はあるが、マッチングのための意識改革、能力開発が課題となっている点是不会変わらないと言える。

(3) 事業が大規模であるため就職後の状況の全体像を把握しにくいという課題

一方、労働市場の規模が絶対的に大きいという東京都の特徴は、就職に成功した人のその後の個別の状況をフォローしにくいという面もある。この点について、東京しごと財団でのヒアリングにおいて下記のように言及されている。

小山氏：アクティブで就職が決まった後のフォローの統計はとってないんですね。

板谷氏：うち(筆者注：シルバー人材センター連合)もそうですね。

篠田氏：しごとセンターもそうなんですけど、じゃあその人が半年後、1年後、働き続けているとか、そういうのはなかなか。(中略) 個別のケースを聞けることもありますが、全体としてどうなのかという調査はできていないんです。

——東京しごと財団でのアリング内容より抜粋

利用者の絶対数が多いということは、自然と就職支援サービスには高い回転率が求められることになる。このため東京都を始めとする都市部では、集約的なサービスによって就職という「出口」までは見届けるものの、その後のフォローまで現場で担当することは難しい。特に東京都は人口が集中しており高齢者の絶対数も多いため、全体像の把握のために追跡調査を実施するにしても大きなコストを要する。この点については、今後将来的には雇用の「質」も視野に入れるべきであることを踏まれば、仕組み作りに関する何らかの工夫・改善の余地があるものと考えられる³⁴。

本章冒頭でも述べた通り、昨今我が国では人口の「東京一極集中」が進んでいる。こうした状況下では、東京都における高齢者の就労支援、活躍促進の取組についても他県とはやや問題意識や施策の様相が異なる。本章を1つの参照点としつつ次章以降の地方都市や小規模自治体の事例をご覧ください。ことで、「高齢者の多様な働き方」の実現に向けた地域の取組の共通点と相違点を認識しやすくなることが期待される。

引用文献

板橋区 (2016). 『板橋区人口ビジョン及び総合戦略 2019』 板橋区公式 Web サイト <<http://www.city.itabashi.tokyo.jp/kouhou/midika/kikaku/jinkou.pdf>> (2016/09/28 参照)

³⁴ なお、シルバー人材センター事業に関しては会員として継続的に活動していくため、個別の状況に関するフォローは就職支援サービスよりも容易である。実際に第3節の板橋区シルバー人材センターでは、利用者の満足度を定期的に調査している。

- 経済産業省（2008）.『ソーシャルビジネス研究会報告書』 <http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf>（2016/10/20 参照）
- 公益社団法人板橋区シルバー人材センター（2015）.『第5回定時総会開催のご案内及び議案書』.
- 公益社団法人板橋区シルバー人材センター（2015）.『生きいき』第169号.
- 公益社団法人板橋区シルバー人材センター（2016）.『生きいき』第174号.
- 公益財団法人東京しごと財団（2015）.『あなたのまちのシルバー人材センターSILVER』.
- 公益財団法人東京しごと財団（2016）.『シルバーとうきょう』通算第330号. <<http://www.tokyosilver.jp/union/documents/20160715.pdf>>（2016/10/28 参照）
- 厚生労働省（2013）.『職業安定業務月報 平成25年1月分』 <http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020103.do;jsessionid=QNzrRVpMgVhp5kfF8py74w0sGqLcnWN3Cj4pmb4Kjn2JpyLGYc7X!482432232!-1665796438?_pdfDownload_&fileId=000006412950&releaseCount=1>（2016/10/28 参照）
- 厚生労働省（2015）.『平成27年人口動態統計月報年計（概数）の概況』 <<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/geppo/nengai15/dl/gaikyou27.pdf>>（2016/09/30 参照）
- 厚生労働省（2016）.『一般職業紹介状況（平成28年7月分）について』 <<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000134437.html>>（2016/10/14 参照）
- 総務省（2016）.『地方財政の状況』 <http://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/hakusyo/chihou/pdf/h28.pdf>（2016/11/29 参照）
- 東京都（2014）.『平成24年経済センサス - 活動調査報告（産業横断的集計 東京都概況）』 <<http://www.toukei.metro.tokyo.jp/ecensus/kzsensuska/2012/ka12t10000.htm>>（2016/09/30 参照）
- 東京都（2015）.『平成26年経済センサス - 基礎調査 東京都調査結果報告（速報）』 <<http://www.toukei.metro.tokyo.jp/ecensus/kzsensus/2014/kz14sf0000.pdf>>（2016/09/30 参照）
- 東京都（2016）.『都政2016』 東京都公式 Web サイト <<http://www.metro.tokyo.jp/PROFILE/tosei.htm>>（2016/09/30 参照）
- 東京都シルバー人材センター連合（2016）.『地域社会に貢献するシルバー人材センター』 <<http://www.shigotozaidan.or.jp/silver/union/documents/2016FINALshuugyokaitaku.pdf>>（2016/10/28 参照）
- 内閣府（2015）.『平成27年版高齢社会白書（概要版）-第1節 高齢化の状況』 <http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2015/html/gaiyou/s1_1.html>（2016/07/11 参照）