

第10章 高齢者の就労支援に向けたこれからの事業展開

各章で自治体等の取組をみてきたが、その基本的考え方ひとつをとってみても、自分に合った仕事があれば就労してもいいとする層を社会参加させ、健康維持につなげようというものもあれば、年金収入等が十分でない層の貧困化を予防するために就労先を確保しようというものもあり、多岐にわたっている。これらの事例を抽象化、普遍化してその中から特効薬的な取組や必須項目を抽出するのは難しいことである。それを承知の上で、あくまでも個別事例であるという前提で、他の自治体等にも参考になるのではないかと思われる点を指摘しておく。

第1節 コーディネーターの役割

コーディネーターの活躍するリーディングケースとして、平成21年度から25年度の「生きがい就労事業」における柏市の事例で、東京大学高齢社会総合研究所が、関係機関の協力を得ながら就労機会を発掘し、地域の高齢者と結びつけたことを指摘することができよう。

各地域の取組の中では、松山シルバー人材センターの取組は、地域にあるニーズを発掘するというよりは、創出していると言っても過言ではない。

具体的には、本論にもあるように、郷土料理を創作するために、高齢者の農作業で郷土料理とリンクしたどのような作物を作れるかという点からスタートし、地元の産品である「緋かぶ」に着目したわけであるが、それだけでは、仮に作物の生産、収穫が可能となり耕作放棄地の活用という課題が解決できたとしても、それに見合った需要は保障されていない。そこで、同センター（この場合はセンターの役員）は、近隣にある世界的観光地でもある「道後温泉」と地域において活発な「まつやま郷土料理研究会（なもしの会）」（以下、「料理研究会」とのコラボレーションを試み、料理研究会に対しては、「緋かぶ」を素材とする郷土料理の開発、温泉街に対しては、「緋かぶ」を素材とする商品の土産物としての販売について協力を依頼し、ある程度の需要について目処をつけたわけである。

コーディネーターの真価が発揮されたのはまさにこの点にあり、「料理研究会」や「温泉街」に協力してもらえる関係が構築されていたことによって、優れたプランが画餅に終わることなく花開いたわけである。これはシルバー人材センターが日常的に果たしている役割に加え、センターの役員が地元経済界と深い絆を構築していることが大きい。

また、郷土料理マイスターの育成によって郷土料理としての知名度を高めたことによって、土産物としてのブランド価値が一層高まっていることから明らかなように、実に綿密なプランが練られていたわけで、関係者との協力関係が築かれていた点とともに、プラン自体の戦略性の高さも成功の大きな要因とっていいだろう。

大分県の事例では、就職支援施設経験者がコーディネーター役を務めているが、そのとき

に培われたつながりやノウハウを活かし、日常的に企業に出入りできることによって、当該企業の人材ニーズや高齢者雇用への関心の度合い等をリアルタイムで把握できている。このことによって県から企業サイドへ働きかける際に、テーマに応じて効率的にターゲットを設定できている。

これらの事例に見られるように、地域の団体や企業と密接な関わりを持った（端的に言えば「顔が利く」ということになろうか。）コーディネーター役がいること、又はコーディネーター役を果たしている団体等にそのような者がいることが、各種取組の成否を握っていると言っても過言ではないと思われる。

第2節 農業分野の取組

農業分野は重点分野若しくは戦力的分野と位置づける団体等が多いが、耕作放棄地を再利用して野菜を収穫するような「本格的な」農業から家庭菜園的なものまで、その水準に幅がある。しかしながら、ヒアリングした範囲では、高齢者だけで本格的な農業のレベルで成功している事例はなかなか見当たらない。その理由は、本格的農業に対応できる高齢者がそもそもいないという点に尽きるようである。

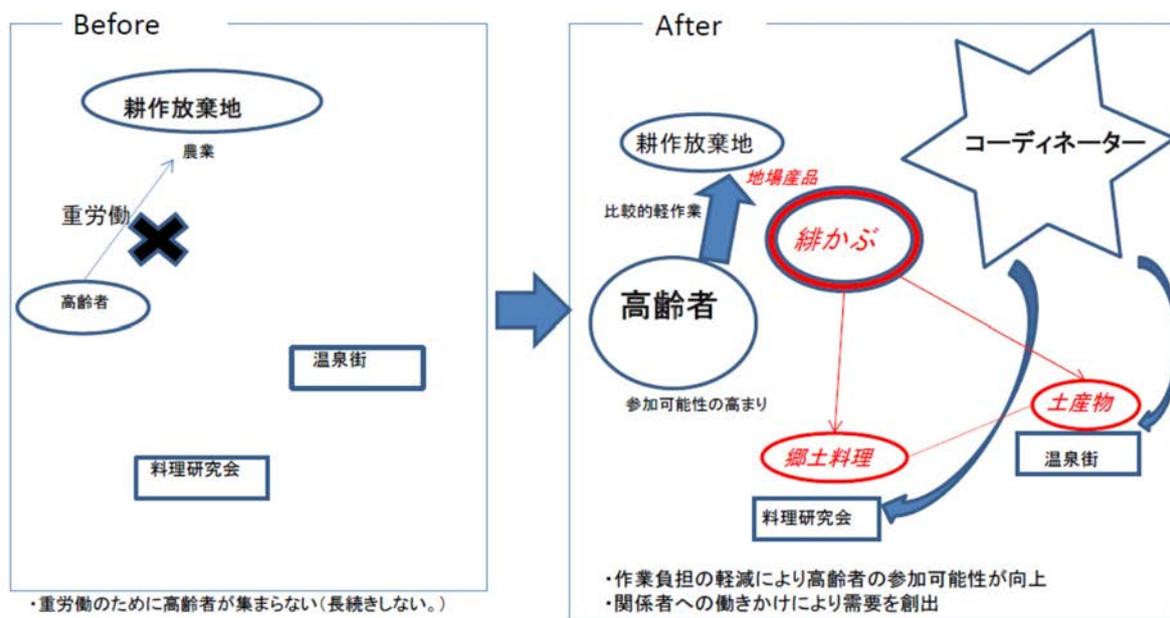
臨海工業地帯で働いていた、農業に従事した経験は殆どないものの、体力等比較的高いレベルの高齢者をターゲットとしている総社市の事例では、農業経験があり、農業機械運転等の資格のある高齢者はまずいないであろうとした前提は正しいものの、そうしたレベルの高いと思われる高齢者でも、天候の影響を受ける不規則な就労形態、炎天下等の厳しい環境下での作業、野菜等の重量物運搬等体力を要する作業（例えば、白菜やキャベツを畝に沿って収穫する作業）等に抵抗を感じない者はあまりいないというのが現実の姿であるということであり、耕作放棄地の開墾ということを最終目的とするのであれば、若い世代のUIJターン者を募る方がまだ現実的なのかも知れない。

そうした中で、本格的農業という前提を見直すことによって成功している事例が第1節でもとりあげた松山市のケースである。こちらも当初は「耕作放棄地の完全復興」的なゴールを想定していたが、重労働に対するハードルの高さから就労者の確保が進まず、比較的軽作業でもできる小型野菜（緋かぶ）の栽培に切り替えたところ（当該小型野菜への需要を創出したことは第1節で述べたとおり。）、高齢者の確保が可能となった事例である。身の丈にあった事業としたことが成功につながったと言え、柏市の取組で紹介した現在でも就労が継続している家庭菜園的農園にその原点を見ることができる。高齢者側の事情に配慮するという点は農業に限らず、高齢者の活躍できる舞台を考える上で常に求められるのではないか。

なお、総社市の事例では、上記のような視点を取り入れ、花き栽培のような軽易な作業に高齢者が従事しているケースを実現させたほか、果樹栽培について検討を進めている。また、本格的農作業の中から高齢者向けに配送等の比較的軽易な業務を切り出し、そちらに専念す

ることにより高齢者の就労が実現している。この場合、本格的農作業の補助的役割であるが、高齢者に適した作業を集約し、高齢者に担わせるという考え方も様々な分野に応用できる考え方であろう。

図表 10-1 コーディネーターの活躍と農業への参加



第3節 高齢者ならではの強み

高齢者の雇用を促進していく上では、企業が高齢者について正しく理解することが必要不可欠であるが、高齢者は賃金と比べて生産性が低く、その雇用をコスト増と考え、二の足を踏んでいる使用者が依然として存在することも事実である。

また、高齢者の側からみても、自らの能力や市場価値を正しく把握できず、過去の経歴や地位にこだわりをもち過ぎ、自らの活躍できる分野を限定的に考えているケースも少なくはない。

こうした中で、労使双方の意識改革の必要が指摘されているが、「高齢者ならではの強み」ということで企業に対して啓発を行い、企業側の理解も進みつつあるようである。

具体的には、おおむね以下のような点に集約されると思われるが、

- ① 高齢者は丁寧さや相手の対場を慮れることなどコミュニケーション力が高い、
- ② 高齢者は時間厳守、いわゆる「ほうれんそう」（報告、連絡、相談）と言った点で誠実に対応できる、
- ③ 時間に対する自由度が高い

といったことがらである。

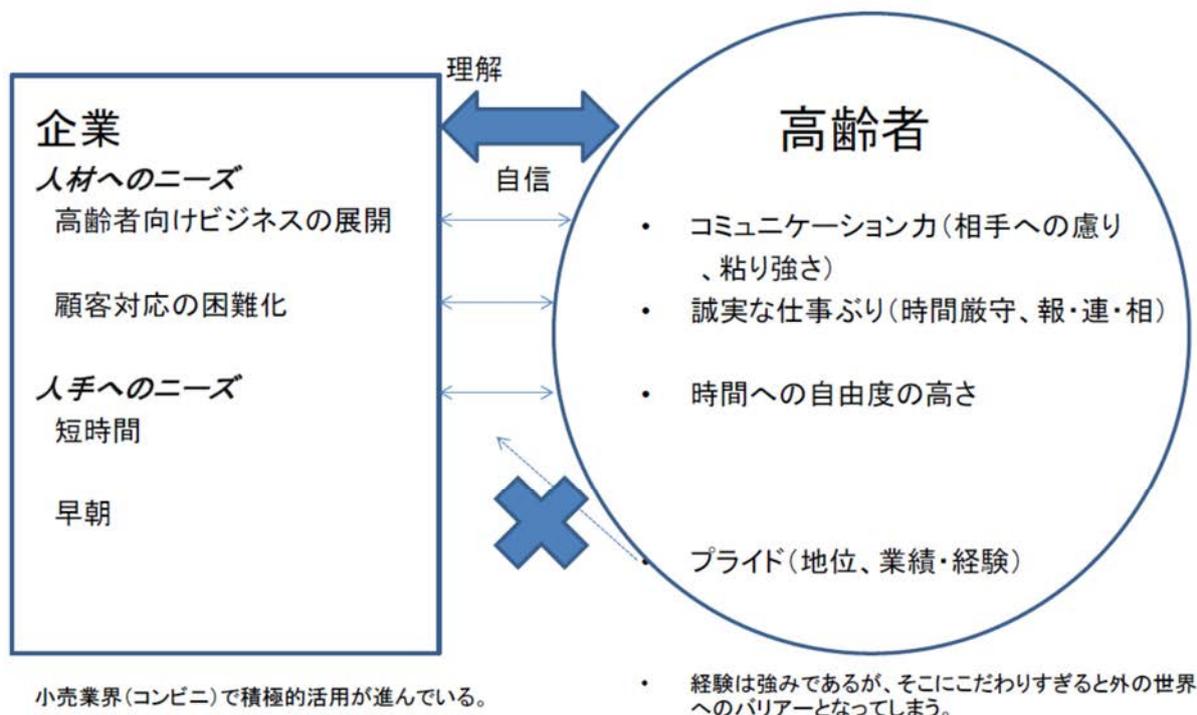
また、高齢者に対してもそのような強みを自覚し自信を持つよう促し、一方で、過去の職歴や地位にこだわることをないように啓発している点も見逃せない。

労働力人口の減少や景気の拡大を反映し、人手不足感が強まっており、企業の高齢者に対するニーズが高まっている。こうした点からは、上記の高齢者ならではの経験に基づく円滑なコミュニケーション力や高齢化が進む中で増加する高齢の顧客への対応力など高齢者の経験に基づく能力に対する「人材」としてのニーズだけでなく、短時間勤務や早朝の就業など時間的にフレキシブルな対応が可能であることの多い高齢者に対する「人手」としてのニーズも高まりを見せているところであり、企業に対する啓発は一層時宜を得たものになるのではないか。

また、高齢者にとっても、過去の経験や肩書きを一旦リセットすることで、自ら築いているバリエーを解消することができ、「自分に合った仕事があれば」という、比較的「注文の多い」生きがいの就労であっても、その対象として考えられる範囲が拡大するのではないか。

地方自治体等にとっても、高齢者の能力やニーズに合致した就労先を開拓する一方で、高齢者の意識改革や能力開発（レジ打ちの実習もそうである。）を促進し、その就労の可能性を拡大することは意義深いと考えられる。

図表 10-2 企業のニーズと高齢者ならではの強み



第4節 ワンストップセンターの役割

各地域の取組で、福岡県、大分県、豊中市、総社市などいわゆるワンストップセンターを設置しているケースがあった。雇用にて化している窓口から、福祉部門までウィングの広がったセンターまで様々であったが、都道府県と市町村では所管する分野が異なることから自ずとその守備範囲も変わってくる。

福岡県の「70歳現役応援センター」や大阪府の「シニア就業促進センター」は個人のニーズに見合った就労機会を発掘する、マッチングを重視したセンターであるが、働いて収入を得たいという意欲はあるものの、ハローワークやシルバー人材センターに行くことを躊躇している者や自らの適性がわからずに悩んでいる者にとっては、相談等を通じてハローワークやシルバー人材センターへの橋渡しをしてくれるセンターは雇用、就労へのハードルを下げるワンストップセンターと言ってもよく、その存在についての認知度が高まれば、高齢者を掘り起こす上で一層有効な窓口となると考えられる。なお、現時点においては、来所者が雇用、就労にて化していることもあり、ボランティアを志向するケースは必ずしも多くない。

豊中市においても、訓練も視野に入れた相談事業、地域における就労先の創出事業等をつなげるためにワンストップサービスを実施しているが、高齢者の生計状況や企業の人手不足感など地域の事情を踏まえ、関係部署が連携し、きめ細かに事業を展開している。

総社市の「60歳からの人生設計所」では、それ自体が相談機能を有したセンターであるのみならず、雇用部門と福祉部門が一体となって、就労困難な者への相談も行うスーパーワンストップセンターを展開していた。就労へつなげるという意味で、就労を妨げている要因を解決するための相談を同じ場所で行えることは意義深く、スーパーワンストップセンター内の他のセンター（生活困窮支援センター、ひきこもり支援センター等）への来所者が「人生設計所」を通じて就労につながるケースも出ている。また、地域包括ケアシステムの中にも位置づけられていることから、ボランティア的な社会参加の道も開かれており、就労は難しくてもそちらの道に進むケースもある。このようにスーパーワンストップセンターとして、間口の広さから来所者も多岐にわたる一方、相談の種類や就労先も幅広く用意されており、市町村ならでは、雇用部門と福祉部門の連携により、雇用、就労についてのワンストップセンター（人生設計所）の機能が最大限発揮されているところである。

このようにワンストップサービス自体、利用する高齢者にとっても就労等の社会参加への近道となっているが、現場に密着した市町村レベルでの雇用部門と福祉部門の連携はその機能を飛躍的に増大させる可能性があると言えるのではないかと。

第5節 シルバー人材センターとの連携

地方自治体等とシルバー人材センターとの関係にも触れておく。今回のヒアリング先は松山市シルバー人材センター以外は県又は市が事業の中心を担っており、それぞれの自治体とシルバー人材センターとの関わりも様々である。

シルバー人材センターは、センターが企業、個人、地方自治体等から受注した原則臨時、短期、軽易な業務をセンターに登録された会員に対し提供する団体で、全国に1000を超える数がある。センターが受注した（発掘した）業務を会員に提供する点で、求人情報を求職者に提供するハローワークの職業紹介とは機能、対象が異なっている。シルバー人材センターの扱う業務が、草取り、剪定、自転車整理等に代表されているかのようなイメージを払拭することにより、今以上に業務の発掘、拡大を通じて、多様な働き方を実現していくことは重要であろう。

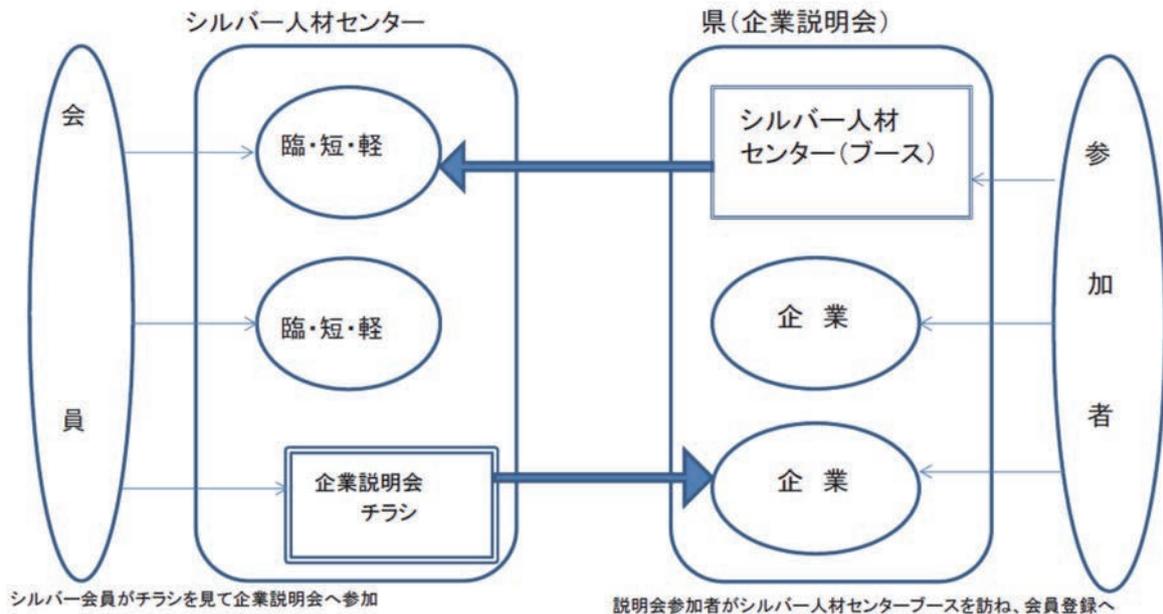
このようにシルバー人材センターを有効に活用するという点で考えるならば、大阪府や福岡県のワンストップセンターに見られるように、就労を通じて社会参加したいものの、本格的就労のイメージが強いハローワークや、草取り、自転車整理等の仕事しかないとの印象を持ってシルバー人材センターへ足が向かない高齢者との間を橋渡しすることにも一定の意味があるのではないか。

柏市シルバー人材センターは、広範に業務を受託し、シルバー人材センターとして十分に機能しているところであり、さらに生きがいの就労に関心（意欲とまではいえない程度）のある高齢者に対するアウトリーチのあり方についても、新たな協議会の枠組みの中で積極的な役割を果たしていくことが期待される。

大分県と大分市シルバー人材センターの関係は、就労を希望する高齢者の中にも様々なニーズがあることを浮き彫りにした。県の主催する企業説明会で企業のブースと同じように大分市シルバー人材センターのブースを開設したところ、参加した310名の参加者のうち40名以上が同ブースに訪れたということであるが、高齢者の多様なニーズに応えるという意味では画期的な取組であったわけである。この点についていえば、大分市シルバー人材センターに企業説明会のポスターを掲示したり、チラシを設置するなどによってシルバー人材センター会員が企業説明会に参加しているケースもかなりあったようである。

企業で本格的に働くか、請負・派遣で臨時短期的に就労するかは、高齢者のおかれている健康状態や経済状態で変わりうるものであろう。そうであれば就労形態の転換、あるいはそのことへのアクセスが容易に行われることは非常に意義深い。

図表 10-3 シルバー人材センターと県（企業説明会）の相互協力



いずれにしても地方自治体の高齢者就労支援対策がシルバー人材センターと同じような業務、高齢者を対象とするのではなく、観光分野における国際的人材の活用支援や、シルバー人材センター等へ社会参加を躊躇している人材をつなぐといった形で、地方自治体とシルバー人材センターとの間で役割分担ができ、就労形態の転換を容易にするという観点からも大分にみられるような連携体制を構築することは、事業の効果を広範に広げる上で欠かせない視点ではないか。

第6節 事業展開に当たって

個別の事例から、効果的な取組と思われるものを抽出してきたが、これらを一体的に実施するとすれば、例えば次のような点に配慮した取組が考えられる。

1 関係者の連携体制の構築

生涯現役促進事業が地方自治体を中心とする協議会によって運営されることから、まず当該協議会の設置が必須であるが、その際に、ターゲットとなる高齢者層について共通認識を持つことが、事業を効率的に展開する上でのスタートになる。また、観光分野、農業分野、福祉分野など開拓する就労先に応じ、地域の観光協会関係者や社会福祉協議会等を構成員にすることも必要である。

会員向けサービスを展開するシルバー人材センターとの連携、相互乗り入れも、高齢者を就労、社会参加に導く上で重要であることは言うまでもない。

2 高齢者へのアウトリーチ

高齢者への周知、アウトリーチの手段も様々であるが、地方自治体の広報や地域ごとの購読割合にもよるが地元紙への広告やチラシ、図書館等高齢者の利用する割合の高い公共機関におけるポスター掲示、チラシの配布（設置）等は効果があると考えられる。

セミナーの開催によって高齢者を幅広く集め、アンケート等を活用して個々の高齢者の意欲や能力を把握することも、精度の高いマッチング、高齢者の就労継続につながる取組となる可能性がある。

3 就労先の開拓（コーディネーターの確保）

高齢者の就労先の開拓に当たっては、地域のコミュニティや企業の事情に詳しいコーディネーターがいることが望まれる。地域経済やネットワークに通じている経済団体関係者の統率力や地域の企業事情に明るい商工団体関係者の情報収集力等は、就労先の開拓（需要の創出も含めて）に当たって、大きな推進力となろう。

図表 10-4 高齢者の活躍に向けた取組のポイント

<p>○地域の関係者の連携体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none">・ターゲット(生きがいの就労、生活補助的就労)の設定・事業内容に応じたメンバー等(観光関係、個別企業との協定) <p>○高齢者へのアウトリーチ</p> <ul style="list-style-type: none">・広報媒体(市報、新聞、図書館等高齢者の利用する媒体)の選択・ニーズの把握(セミナー参加者、センター利用者へのアンケートの活用) <p>○就労先の開拓(コーディネーターの確保)</p> <ul style="list-style-type: none">・企業との日常的つながりのあるコーディネーターの活用 <p>○高齢者への啓発</p> <ul style="list-style-type: none">・高齢者ならではの強みの自覚、地位や経験へのこだわりの払拭 <p>○就労先への啓発</p> <ul style="list-style-type: none">・高齢者ならではの強みを生かした働き方・高齢者の特性に応じた働き方(軽作業化、職務の切出し等)

4 高齢者への啓発

2 のアウトリーチとも通ずるものであるが、高齢者の潜在的な社会参加意欲を喚起し、又は世間からの取り残され感を払拭する上からも、高齢者が自らの強みを認識することは、自信につながり、意欲の増大も期待できる点で効果的である。高齢者にアウトリーチする段階で、意識改革のきっかけを作ることができれば、その後の選択肢の拡大につながり、理想的であろう。

実務、作業の経験を通じ、職業能力を向上させる機会を設定することも同様の意味で意義があろう。

5 就労先への啓発

就労先に対しては、そのニーズに応じ（人材が必要なのか、人手が必要なのか）、高齢者ならではの強みを売り込み、高齢者に対するネガティブなイメージを払拭することが、高齢者雇用への理解を通じ、就労先の拡大につながる。高齢化が進む中で、経済活動も高齢者を対象とするケースが増大し、商品の購入者やサービスの受益者が高齢者になる場合、高齢者のコミュニケーション力や同じような視点を持っている点は、商品やサービスの魅力を伝えるうえで大きな強みになろう。

また、一部流通業界などでは、高齢者の時間的自由度の高さに着目し、早朝の人手確保が困難な時間帯や一時的な繁忙の時間帯などに積極的に高齢者を活用しているところであるが、そのような高齢者ならではの強みを幅広く知らせることで、高齢者の活用に前向きになる企業等を増大させることが期待できる。

さらに、農業の例で見たように、高齢者の身体的特性等に応じ、労働時間、就業環境面等で作業負担を軽減化する、高齢者に合った職務を切り出して集約するなど、いわばハードルを下げ、高齢者にあわせた就労機会にすることで高齢者の参加を促すことが可能になる点について周知すれば、いわゆる WIN-WIN の関係で、高齢者の社会参加意欲を顕在化させて就労につなげた事例を作り出すことにつながるであろう。