

JILPT 資料シリーズ

No.212 2019年3月

高齢者の多様な活躍に関する取組Ⅱ

—地方自治体等の事例—



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

資料シリーズ No. 212

2019 年 3 月

高齢者の多様な活躍に関する取組 II

—地方自治体等の事例—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

わが国は、健康寿命が世界一の長寿社会を迎えており、こうした人生 100 年時代を見据え、働く意欲のある高齢者が年齢にかかわらず活躍し続けることができる生涯現役社会を構築することが求められている。

高齢者雇用については、これまでの高年齢者雇用安定法の改正によって、企業内での 65 歳までの雇用確保の仕組みが整備されてきた中で、今後は、特に 65 歳以上の高齢者について、多様な形態で雇用・就業機会を確保していくことが重要な課題である。

また、健康寿命の延伸に伴い、経済的な理由から働くことを希望する高齢者や、地域でのボランティア的な就労を希望する高齢者など、高齢者の働き方に対するニーズが多様化する中で、こうした高齢者のニーズの変化に対応していく視点を持つことも重要となっている。

こうした中で、近年、地方自治体等を中心として地域における高齢者の多様な活躍を支援する取組が開始されてきているところである。このような取組が各地域に普及し、着実に浸透していくことは、生涯現役社会の実現という観点から、大きな意義を有するものである。

独立行政法人労働政策研究・研修機構では、このような問題意識から、厚生労働省の協力も得つつ、地方自治体等の取組の中から好事例を収集し、これから新たな取組を進めようとする地方自治体にも役立つよう、事例集として本資料シリーズを取りまとめた。お忙しい中、ヒアリング等にご協力いただいた方々には感謝申し上げます。

本書が地方自治体等の方々に活用され、地域における高齢者の活躍が進み、生涯現役社会の実現に資することができれば幸いである。

2019 年 3 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

理事長 樋口 美雄

執筆担当者（執筆順）

大隈	俊弥	労働政策研究・研修機構	統括研究員	第1章
李	青雅	労働政策研究・研修機構	アシスタントフェロー	第2章～第4章 第6章、第7章
山岸	諒己	労働政策研究・研修機構	アシスタントフェロー	第5章、第8章
中山	明広	労働政策研究・研修機構	統括研究員	第9章

目 次

第 1 章 高齢者の就労を中心とした多様な取組	1
第 1 節 調査研究の背景、目的及び方法	1
第 2 節 各自治体等における取組の特色	6
第 2 章 山形市(山形県)の事例	11
第 1 節 地域のすがた	11
第 2 節 生涯現役促進地域連携事業の概要	12
第 3 節 まとめ	16
第 3 章 袋井市(静岡県)の事例	17
第 1 節 地域のすがた	17
第 2 節 生涯現役促進地域連携事業の概要	19
第 3 節 まとめ	26
第 4 章 米子市(鳥取県)の事例	27
第 1 節 地域のすがた	27
第 2 節 生涯現役促進地域連携事業の概要	29
第 3 節 まとめ	36
第 5 章 山梨県の事例	37
第 1 節 地域のすがた	37
第 2 節 生涯現役促進地域連携事業の概要	39
第 3 節 まとめ	43
第 6 章 愛知県の事例	45
第 1 節 地域のすがた	45
第 2 節 生涯現役促進地域連携事業の概要	47
第 3 節 まとめ	54
第 7 章 富山県の事例	56
第 1 節 地域のすがた	56
第 2 節 生涯現役促進地域連携事業の概要	58
第 3 節 まとめ	62

第 8 章 徳島県の事例	63
第 1 節 地域のすがた	63
第 2 節 生涯現役促進地域連携事業の概要	65
第 3 節 まとめ	70
第 9 章 地方自治体における高齢者の就労支援の取組	71
第 1 節 各自治体の取組	71
第 2 節 高齢者就労のこれから（中長期的に見た高齢者の就労）	78
参考資料	83

第1章 高齢者の就労を中心とした多様な取組

第1節 調査研究の背景、目的及び方法

1. 調査研究の背景

(1) 少子高齢化の進展

我が国の総人口は、長期の減少過程に入っている。2017年10月1日現在、総人口は1億2,671万人であるが、2017年4月に国立社会保障・人口問題研究所が公表した「日本の将来推計人口」によれば、2029年に1億2,000万人を下回った後も減少を続け、2053年には1億人を割って9,924万人となり、2065年には8,808万人になると推計されている。

15～64歳人口は、1995年に8,716万人でピークを迎え、その後減少に転じ、2013年には7,901万人と1981年以来32年ぶりに8,000万人を下回った。今後も出生数の減少の影響が及び、2029年に6,951万人と7,000万人を割り、2065年には4,529万人になると推計されている。

一方で、65歳以上人口は、「団塊の世代」が65歳以上となった2015年に3,387万人となり、「団塊の世代」が75歳以上となる2025年には3,677万人に達すると見込まれる。

65歳以上人口が総人口に占める割合（高齢化率）は、1950年には5%に満たなかったが、1970年に7%を超え、1994年には14%を超えた。高齢化率はその後も上昇を続け、2017年10月1日現在、27.7%に達している。今後も総人口が減少する中で65歳以上の者が増加することにより高齢化率は上昇を続け、2036年には33.3%と総人口の3人に1人が65歳以上となることが見込まれている。

また、65歳以上人口と15～64歳人口の比率をみると、1950年には65歳以上の者1人に対して12.1人の現役世代（15～64歳の者）がいたのに対して、2015年には65歳以上の者1人に対して現役世代2.3人になっている。今後、高齢化率は上昇し、現役世代の割合は低下することから、2065年には、65歳以上の者1人に対して1.3人の現役世代という比率になると見込まれる。

このように少子高齢化が進展し、労働力不足が課題となる中で、働く意欲のある高齢者が能力や経験を活かし、年齢にかかわらず働くことができる生涯現役社会を目指すことが重要となっている。

(2) 地域における多様な雇用就業機会の確保の必要性

少子高齢化が進展する中、健康で意欲と能力がある限り年齢にかかわらず働き続けることができる生涯現役社会の実現に向けて、①企業における雇用機会の確保、②

中高年齢者の再就職支援、③地域における多様な雇用就業機会の確保という3つの柱により、高齢者雇用対策が進められているところである。

2012年の高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（以下「高年齢者雇用安定法」という。）の改正により、企業における希望者全員の65歳までの雇用確保の仕組みが整備された中で、今後は、特に65歳以上の高齢者について、多様な形態で雇用・就業機会を確保していくことが課題となっている。

こうした中で、企業における雇用機会の確保とともに、企業を退職した65歳以降の高齢者の多様な就業機会の確保が重要な課題であり、特に2014年に団塊の世代（約660万人）が65歳に到達し、その多くが活動の場を自らが居住する地域に移行していく中で、このような高齢者が地域社会で活躍できる環境を整備していくことが必要である。

地域における多様な雇用就業機会の確保のための施策は、臨時的・短期的または軽易な就業機会を提供するシルバー人材センターの取組が中心的な役割を担ってきているが、近年はこれに加え、地方自治体が地域の関係者と連携して高齢者の就業機会を確保する施策についても進展がみられるところである。

（3）政策の進展

地域における多様な雇用就業機会の確保をめぐる近年の主な政策の動きは以下のとおりである。

ア．「生涯現役社会の実現に向けた就労のあり方に関する検討会」（2013年）

厚生労働省は、高年齢者の地域での活用に関する好事例を収集・整理し、高年齢者が地域社会に貢献できるような就労を支援するための施策の方向性について検討するため、2013年2月から「生涯現役社会の実現に向けた就労のあり方に関する検討会」（座長：大橋勇雄 中央大学大学院戦略経営研究科教授）を開催し、同年6月に報告書を取りまとめた。

報告書においては、①シルバー人材センター、社会福祉協議会、地域包括支援センター、NPO等の各機関の連携強化を行うため、情報を共有するプラットフォームを作るとともに、地域のニーズを発掘、創造し、意欲のある高齢者を見出し、これらをマッチングさせていくコーディネーターを活用することが重要であること、②こうした取組が全国に普及するように、いくつかの地域でモデル的な取組が必要であることなどが盛り込まれた。

なお、この「プラットフォーム」や「コーディネーター」という考え方は、2014年度以降の予算事業（下記エ及びカを参照）の中で具体化が図られているところである。

イ. 「日本再興戦略」改訂 2014

政府の成長戦略である「日本再興戦略」改訂2014（平成26年6月24日 閣議決定）において、「生涯現役社会の実現に向けた高齢者の活躍促進」の中で、「誰もが生涯現役で活躍できる社会を構築するため、65歳を過ぎても働ける企業の普及促進を行うとともに、高齢者が身近な地域や人材を必要としている他の地域での就労、ボランティアなどの社会参加活動への参加を積極的にしやすい環境を整備する」ことが盛り込まれた。

ウ. 「生涯現役社会の実現に向けた雇用・就業環境の整備に関する検討会」

厚生労働省は、生涯現役社会の実現を図るために必要となる制度や施策の方向性について検討するため、2015年2月から「生涯現役社会の実現に向けた就労のあり方に関する検討会」（座長：清家篤 慶應義塾長）を開催し、同年6月に報告書を取りまとめた。

報告書において、地域における多様な雇用就業機会の確保については、地方公共団体を中心とした地域のネットワーク（協議体の設置等）の下で、地域の課題に対応した多様な形態による雇用・就業機会を掘り起こして企業退職者等に提供する仕組みを全国に展開していくことが必要であるとされた。

エ. 地域人づくり事業の実施

地域人づくり事業は、地域経済を活性化し、日本再興戦略による経済成長を確実なものとするために、地域において、産業や社会情勢等の実情に応じた多様な「人づくり」により、若者や女性、高齢者等の潜在力を引き出し、雇用の拡大など「全員参加」を可能とする環境を整備するとともに、賃金の上昇や、家計所得の増大等処遇改善に向けた取組を推進することを趣旨とする事業である。

具体的には、雇用創出のために都道府県に造成している基金を積み増すことにより「地域人づくり事業」を創設し、地域における雇用の拡大及び処遇の改善のための事業を民間委託の手法により実施するものである。

この事業は、若者、女性、高齢者など一般の求職者を対象としており、高齢者のみを対象としたものではないが、この事業を活用して高齢者が活躍する機会を積極的に提供した地域の例としては、東京都板橋区、神戸市、松山市、名張市などがある¹。なお、この事業は、平成27年度（一部自治体では平成28年度）に終了している。

¹ これらの自治体の事例については JILPT 資料シリーズ No. 182 を参照。

オ．高年齢者雇用安定法の改正（平成 28 年）

第 190 回国会に「雇用保険法等の一部を改正する法律案」が提出された。

これは、少子高齢化の進展に伴い労働力人口が減少する中で、高齢者、女性等の就業促進や雇用継続等を図り、国民一人一人が活躍できる社会づくりを進めることが我が国の重要な課題となっている状況を踏まえ、高齢者が安心して働き続けられる環境の整備及び高齢者の希望に応じた多様な就業機会の確保を行うとともに、子育てや介護と仕事が両立しやすい就業環境の整備等を行うため、この法律案が提出されたものである。

この法律案には、失業等給付に係る保険料率の見直しや育児休業・介護休業等に係る制度の見直しなど、さまざまな内容が盛り込まれたが、高齢者雇用に関係する内容としては、

① 高齢者の雇用が進展している状況を踏まえ、失業中のセーフティーネットを確保するため、65 歳以降に新たに雇用される者を雇用保険の適用対象とすること

② 高齢者の希望に応じた多様な就業機会を確保するため、都道府県知事が指定する業種等について、シルバー人材センター等が行う有料の職業紹介事業及び労働者派遣事業に関し、業務の範囲を拡張することとともに、地方公共団体は、高年齢者の就業機会確保に係る計画を、地域の関係者から成る協議会の協議を経て策定することができることが盛り込まれた。

この法律案は、平成 28 年 3 月 29 日に成立し、一部の改正規定を除き、同年 4 月 1 日から施行されている（上記①は平成 29 年 4 月 1 日施行、上記②は平成 28 年 4 月 1 日施行）。

カ．生涯現役促進地域連携事業の実施（平成 28 年度～）

厚生労働省は、改正高年齢者雇用安定法に基づき、地方自治体を中心となって設置された協議会等からの提案による高年齢者の就労促進に向けた事業（生涯現役促進地域連携事業）を平成28年度から開始している。

この事業を通じて、高年齢者の雇用・就業促進に向けた地域の取組を支援し、先駆的なモデル地域の普及を図ることにより、多様な雇用・就業機会を創出していくことを目指している。

具体的には、厚生労働省が、高年齢者雇用安定法第 35 条第 1 項に定める協議会又はそれを構成する団体から、高年齢者雇用安定法第 34 条第 2 項第 3 号に定める「国が実施する高年齢者の雇用に資する事業」に係る事業構想（案）を募集し、企画競争方式により、高年齢者及び地域のニーズ等を踏まえた創意工夫のある事業構想を選定し、その事業の実施を委託している。

平成 30 年度までに全国 44 か所で事業が開始されている。

2. 調査研究の目的とヒアリングの内容

今回の調査研究は、JILPT 第4期プロジェクト研究の一環として、平成29年度に引き続き²、地域における高齢者の多様な雇用就業機会の確保について先行的な取組を行っている地方自治体にヒアリングを行い、他の地域で参考となるような好事例の収集を試みたものである。

具体的には、地域の関係者が一体的に取り組み、地域と高齢者双方の幅広いニーズに対応している事例をターゲットとするとの考え方に立ち、厚生労働省の協力を得て、生涯現役促進地域連携事業（以下「連携事業」という。）を実施している自治体等を対象に選定し、以下のような点を中心にヒアリングを実施した。

① 事業や取組の内容と成果

地域の課題をどのように認識し、地域の人材や資源をどのように活用しようとしているのか。また、就労の実現などの成果につながっているのか。

② 高齢者に対するアウトリーチ

高齢者に対する事業の周知や高齢者のニーズの把握をどのように行っているのか。

③ 地域のニーズの発掘

高齢者を雇用したいという地域のニーズはどこにあるのか。高齢者の就労先としてどのような分野を開拓しようとしているのか。

④ 関係機関の役割分担や連携

自治体やシルバー人材センターなど的高齢者の就労を推進する機関がどのように役割分担して、どのように連携しているのか。

² 平成29年度にヒアリングを実施した自治体は、柏市（千葉県）、鎌倉市（神奈川県）、松山市（愛媛県）、総社市（岡山県）、豊中市（大阪府）、福岡県、大阪府、大分県の1府2県5市である。なお、これらの自治体の事例についてはJILPT資料シリーズNo.198を参照。

第2節 各自治体等における取組の特色

本節では、平成30年度にヒアリングを行った7つの自治体（3市4県）について、地域における高齢者雇用の取組の概要と特色を示す。市レベルの取組、県レベルの取組の順に取り上げる。

なお、これら7つの自治体の事例の具体的な内容については、第2章～第8章で詳述する。

1. 山形市（山形県）

山形市では従来から若年者支援を中心に雇用対策に取り組んでいたが、平成28年度にシルバー人材センターが主導して検討した結果、「健康医療先進都市」を市政目標として掲げる山形市としても、高齢者が住み慣れた地域社会で活躍するとともに、経験や知識を後世代に引き継ぐことができる環境整備を行うことを目的として、連携事業に取り組むこととした。

具体的な取組としては、①相談窓口（よりあい茶屋）の開設、②「やまがた野菜・果物の広場」、③観光ガイド・指導員養成プログラムを行っている。

このうち、相談窓口については、平成29年度は103人に就業相談を実施したが、窓口の更なる活用を促すため、市の広報誌などでの周知の強化を予定している。

「やまがた野菜・果物の広場」については、遊休農地を活用した農園で技術指導を受けながら、高齢者が野菜（里芋、なす、きゅうり、トマトなど）の栽培を行うとともに、農園で栽培した野菜と近所の高齢者が持ち込んだ野菜を産直市で販売している。

観光ガイド等の養成については、市内での観光ガイドや体験農業等で活躍する指導員を養成するための養成講座がスタートしている。これについては、インバウンド向けの商品企画をする「おもてなし山形(株)」(2017年に発足した観光商品販売会社)の事業との連携を想定していることから、同社の事業が今後進展すれば、観光ガイドの就業など一定の成果が見込まれる。

山形市の取組は、シルバー人材センターが中心となって一定の成果を上げているが、地域の特色を活かした農業や観光の事業は更なる進展が期待されるところであり、今後の展開が注目される。

2. 袋井市（静岡県）

袋井市では、平成27～28年度に内閣府の地方創生交付金を用いた事業（高齢者就労の促進を含む諸問題についての基礎調査、基本構想の作成等）を実施しており、この後継となるものとして平成29年度から連携事業を実施している。市長公室総合戦略室が全体

を統括し、連携事業の担当とシルバー人材センターの担当を同一の課に変更するなど、組織として戦略的な対応を行っている。

平成 28 年度に実施した座談会（地元の企業等がメンバー）での議論を踏まえ、連携事業として、「大人の社会科見学」や「しごと体験」を実施するとともに、高齢者が働くことのできる仕事の切り出しを検討している。また、「ふくろい TaskAru（タスカル）ネットワーク」の構築にも取り組んでいる。

大人の社会科見学としごと体験は、トライアル雇用の手前のイメージであり、高齢者を就労に結びつけるためのスロープのようなものと考えられている。実際に高齢者のニーズもあり、平成 29 年度は 65 名が社会科見学に参加し、7 名が就職に結びついている。

ふくろい TaskAru（タスカル）ネットワークは、高齢者と企業を結ぶネットワークであり、このネットワークを利用して、大人の社会科見学やしごと体験を実施している。また、大人の社会科見学などを通じて、ふくろい TaskAru（タスカル）ネットワークという名称やロゴが地域に浸透し、高齢者就労の啓発に役立っている。

袋井市の取組は、市が組織的・戦略的に対応し、地域の関係者がネットワークを形成して、高齢者就労についての啓発を行い、就職に結びつけている点に特徴があり、今後の更なる進展が注目される。

3. 米子市（鳥取県）

米子市では、近年の人手不足の状況下で、シルバー人材センターが高齢者向けの仕事づくりに取り組んでおり、①温泉旅館での仲居の仕事のうち、部屋の清掃や食事の準備の補助業務を切り出して高齢者に従事してもらうことによって、仲居が接客に集中できるようになった事例や、②公園の草取りの仕事について、1 日の勤務時間や 1 週間の勤務日数を減らしても可にすることによって高齢者の人手を確保した事例など、ワークシェアリングの成功事例をつくりだしていた。

米子市では、こうした成功事例を基盤として、人手不足かつ高齢者が活躍できる分野についてワークシェアリングのモデルをつくることを中核として、平成 29 年度から連携事業に取り組むこととなった。

具体的には、小売業、宿泊業、福祉分野などを重点分野として、①セミナー（高齢者の体験談、企業への仕事の切り出しの提案など）、②ワークショップ（企業が切り出した仕事の体験会）などを実施している。また、温泉旅館や公民館での事業の周知、ケーブルテレビやコミュニティーFMを活用した周知など、広報に工夫が見られる。高齢者の体験談を語るセミナーや仕事の体験会は、地元のテレビや新聞での反響も大きい。

米子市の取組は、①高齢者のための仕事の切り出しの成功事例をモデルとして事業を開始していること、②地域の課題の解決に向け、市の幹部とシルバー人材センターが事

業を強力に推進する体制ができていることなどに特徴があり、今後の事業の進展が注目される。

4. 山梨県

平成 28 年度に山梨県が県内の高齢者と事業所を対象として就労に係る実態とニーズを調査したところ、仕事をしたい希望はあるが就職活動をしていない高齢者が多いことがわかった。このため、こうした高齢者をメインターゲットとして、高齢者によるワークシェアリングという新しい就労モデルを構築するという目標の下、連携事業を実施することとなり、柏市の事業に参画していた有識者を協議会の会長として招き、福祉部局、労働部局、農政部局などの関係者が連携して高齢者の就労支援に取り組んでいる。

連携事業においては、山梨の地域資源を活かし、農業（果樹栽培など）、観光（グリーンツーリズムなど）等を重点分野に設定している。

このうち、農業については、ぶどう栽培作業の一部を切り出して高齢者の団体にアウトソーシングする仕組みの構築に向けて大手酒類メーカーとの間で調整を行っている。また、観光については、通訳案内士のグループ（高齢者が多い）と農協観光が連携して、体験型観光のコーディネートや観光客の案内を行うことを計画している。いずれの取組も現時点ではスタート地点に立った段階であり、具体的な成果が出てくるのはこれからである。

山梨県における取組は、県内の就労の実態やニーズの把握、キーパーソンの存在、行政内外の円滑な連携、地域資源を活かした目標設定や事業の焦点の絞り方などに特徴があり、今後の事業の進展が注目される。

5. 愛知県

愛知県においては、高齢者の就労を支援するため、県と（公財）愛知県労働協会、愛知労働局、ハローワーク等の関係機関が緊密に連携し、生涯現役就労サポートセンターにおける①個別相談、②セミナーや職場見学会、職場見学会、ミニ企業説明会の開催などを行っている。

連携事業の相談窓口は、県の産業労働関係のワンストップ窓口（あいち労働総合支援フロア）の中に置かれており、生涯現役就労サポートセンターを訪問した相談者がハローワークの支援を利用する場合でも円滑に案内できる体制になっている。生涯現役就労サポートセンターには、2名の相談員（キャリアコンサルタントと社会保険労務士）を配置し、「カルテ」を活用して職業相談と年金や保険の相談を行うなど、一人ひとりの高齢者のニーズに即した丁寧な相談を行っている。

セミナーでは、アンケートで把握した高齢者のニーズを踏まえ、年金やアンガーマネジメントをテーマに設定するなど、長年にわたりセミナー開催の実績がある（公財）愛知

県労働協会がそのノウハウを活かした工夫や改善を行っている。また、ミニ企業説明会で高齢者の反応がよかった企業に職場見学会や職場体験会の実施を働きかけるなど、高齢者を就労につなげるための工夫が見られる。

愛知県における取組は、ワンストップ窓口における丁寧な相談、(公財)愛知県労働協会のノウハウを活かしたセミナーや職場見学会の開催、関係機関による緊密な連携などに特徴があり、今後の事業の更なる進展が注目される。

6. 富山県

富山県においては、平成24年度からシニア専門人材バンクを開設して成果を上げているが、連携事業については、シニア専門人材バンクと連携し、高齢者の就労支援を更に強化する取組として位置づけて、平成29年度から実施している。

具体的には、シニア専門人材バンクに自ら求職登録する高齢者が不足しているため、連携事業を活用して新規求職者の掘り起こしを行っている。また、企業に対しては、高齢者が担うことのできる業務の切り出しをお願いしている。

求職者の掘り起こしに当たっては、アクティブなシニアをターゲットとして、老人クラブや民生委員の会合、ゲートボール大会などの各種イベントに出向くなど、戦略的なアプローチを行っている。こうした取組を通じて効果的なアプローチ方法が見出されることが期待される。

また、ライフプランセミナー、合同企業説明会、シニアインターンシップ、好事例集の作成などを行っている。

富山県における取組は、既に成果を上げているシニア専門人材バンクに新たな事業を組み込んで実施している点に特徴があるが、スタートラインに立った段階にある事業も多いことから、今後の展開が注目される。

7. 徳島県

徳島県では、全国より早く少子高齢化が進行し、就業者数の減少と労働力不足が見られる中で、特に高齢化が顕著な「農業」、観光客増加による需要増が見込まれる「宿泊業・飲食サービス業」、「医療・福祉」などを重点分野として、徳島県シルバー人材センター連合会が中心となって、連携事業を実施している。

具体的な事業としては、①情報誌の発行（高齢者向け・企業向け）、②総合窓口での相談、③セミナー（高齢者向け・企業向け）、④職場体験、④農業に対する労働力サポートモデル事業、⑤廃校小学校活用によるモデル事業などを実施している。

情報誌は、高齢者が働く事業所やいきいき働く高齢者の事例などをわかりやすく掲載したものを年2回発行し、幅広く配布している。情報誌への掲載を希望する事業所も増え、高齢者からも好評である。

セミナーは、ライフプランや健康をテーマにしたものが好評である。また、介護食の調理講習のニーズが高く、受講後の就労につながるケースも出ている。

農業に対する労働力サポートモデル事業では、農業経験のない高齢者を対象とした農作業マニュアルの作成や作業体験、農業の就労希望者と農家のマッチングなどを行っている。廃校小学校活用によるモデル事業は、高齢者が中心となって廃校小学校を活用した宿泊施設を運営するとともに、観光サービスの担い手を育成する事業であるが、宿泊施設の整備が遅れているため、本格的な始動はこれからである。

徳島県の取組は、徳島県シルバー人材センター連合会が中心となって、広報やセミナーなど成果を上げているが、地域の特色を活かした農業や観光の事業は更なる進展が期待されるところであり、今後の展開が注目される。

第2章 山形市(山形県)の事例

本稿では山形市(山形県)の事例を紹介する³。

山形市の連携事業は農業、観光業を重点分野として2017年度にスタートした。

山形市では市の雇用対策が若年層支援を中心に講じられてきた経緯があり、連携事業については同市シルバー人材センターの理事長の強い意向と事業原案の提案により応募が実現された。連携事業が始まってからは市とシルバー人材センターが連携し、「よりあい茶屋(カフェ)の運営と、山形の「人情」、「歴史」、「文化」、「農産物」を生かした取組を行っている。

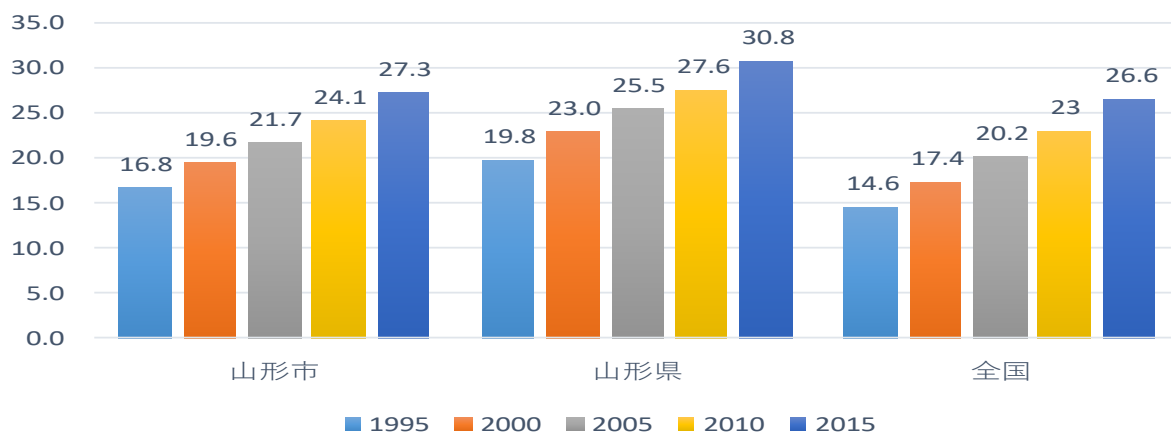
本章の構成は、まず第1節で山形市の高齢化の進展、労働市場の実態を概観し、次に、第2節で連携事業の概要と特徴的な取組を紹介する。最後に、第3節でまとめを行う。

第1節 地域のすがた

本節では、山形市の高齢化の進展、労働市場の実態を概観する。

まず、山形市の高齢化率は1995年の16.8%から2015年の27.3%へと20年間で10ポイント以上の上昇を見せている。山形県の平均高齢化率を下回っているが、全国平均に比べるとやや高い水準にある(図表2-1)。

図表 2-1 高齢化率の推移

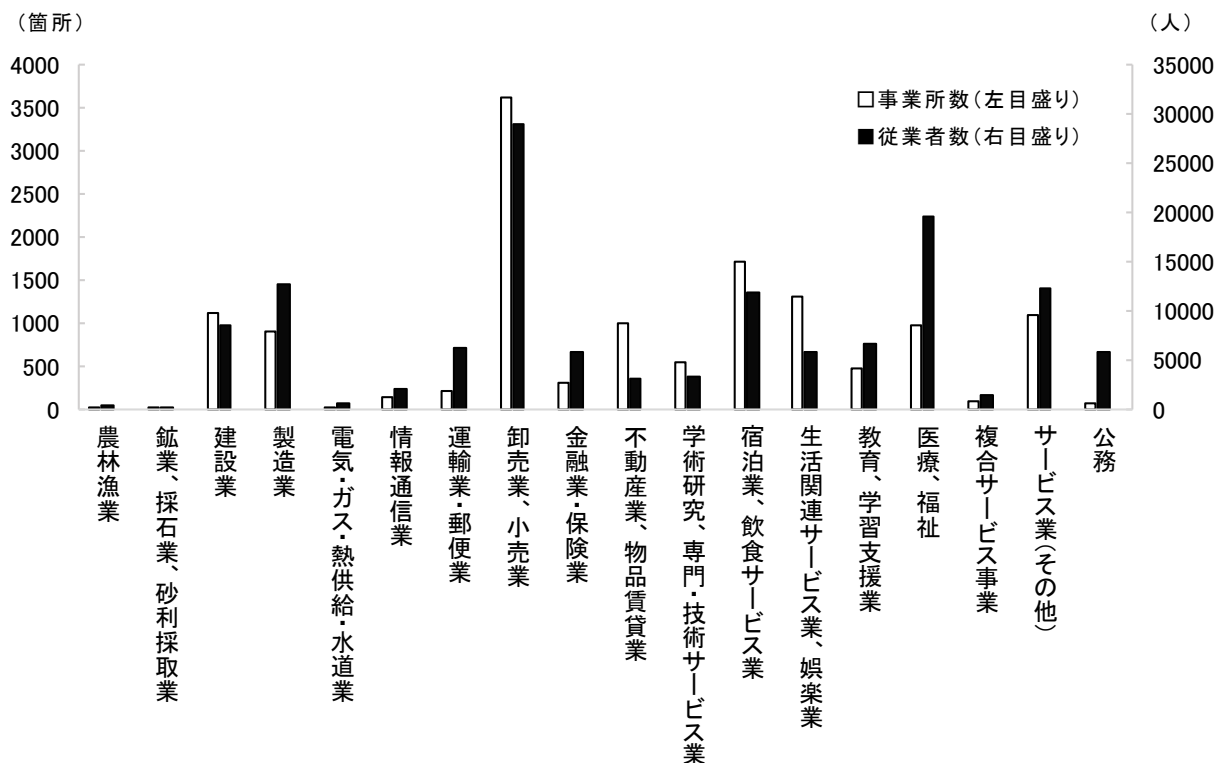


出所：総務省『国勢調査(時系列データ)』を元に筆者作成。

³ 本稿は2018年4月19日に実施された山形市のヒアリング調査を元に作成されている。ヒアリング調査では山形市商工観光部雇用創出課の鈴木宏明氏、山口圭介氏、やまがた生涯現役促進地域連携事業協議会の有川幹信氏、岡村妙氏にご協力をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。

労働市場をみる。2014 年現在の山形市の事業所数は 13,804 事業所で、従業者数は 137,192 人である。産業別にみると、事業所数が多い産業は卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、建設業等で、従業者数が多い産業は卸売業・小売業、医療・福祉、製造業、サービス業、宿泊業・飲食サービス業等である(図表 2-2)。

図表 2-2 山形市の産業別事業所数と従業者数(2014 年)



出所：総務省「平成 26 年経済センサス基礎調査」を元に筆者作成。

第 2 節 生涯現役促進地域連携事業の概要

1. 事業の概要

主な取組は以下の通りである。

(1) 相談窓口設置事業（よりあい茶屋）

高齢者の就業マッチングのため、ワンストップ相談窓口を常設し、高齢者向けの就職セミナーと事業所向けの説明会等を実施する。

(2) 野菜・果物の広場(やまがた)

遊休農地を活用し、高齢者が野菜等の栽培に取り組むとともに、農園で収穫した野菜等の産直市を開催する。

(3) 観光ガイド・指導員養成プログラム

市内での観光ガイドや、体験農業等で活躍する指導員の養成のために、講演会や養成講座を開催する。

協議会の構成員は図表 2-3 の通りである。市(雇用創出課と長寿支援課)とシルバー人材センター、商工会議所、ボランティアを希望する高齢者のために社会福祉協議会、地元金融部門としては山形銀行が入っている。

図表 2-3 山形県生涯現役促進地域連携事業推進協議会の構成員

会 員	構 成 員	
山形市	副市長	会長
山形市	商工観光部長	副会長
山形市	福祉推進部長	
山形商工会議所	理事	
社会福祉法人 山形市社会福祉協議会	常務理事	
公益社団法人 山形市シルバー人材センター	理事長	
公益社団法人 山形市シルバー人材センター	常務理事兼事務局長	事務局長
株式会社山形銀行 山形市役所支店	支店長	

出所：ヒアリング当日配布資料。

2. 特徴的な取組

(1) 相談窓口設置事業(よりあい茶屋)(図表 2-4)

「気軽に入り、自由にお茶を飲みながら、就業相談ができる」をコンセプトに、よりあい茶屋という名のワンストップでの相談ができる就業相談常設窓口(ワンストップ窓口)を開設している。ここは連携事業の協議会の事務所も兼ねており、後述の産直市もよりあい茶屋の中で開催されている。

窓口では、高齢者の求職希望がフルタイム就業、パートタイム就業、ボランティアによる社会貢献など多様化している現状に着目し、適宜個人相談に応じている。具体的には、ハローワーク、山形市シルバー人材センター、山形市社会福祉協議会と連携し、フルタイム就業を望む人をハローワークに、パートタイム就業を望む人をシルバー人材センターにつなげマッチングを行う。また、農業に興味があり、農園で働きたい人は(2)のよりあい農園に紹介するとともに、産直市の出展者の募集紹介も行う。

窓口では高齢者向けのセミナーを年 2 回程度開催し、就業状況、求職状況等の情報提供を行う。事業所向けの高齢者雇用・就業に関する説明会も年 1 回開催予定である。

なお、窓口での就業相談者の開拓のため、シルバー人材センターのネットワークを活用したり、市報に関連記事を掲載したり、社会福祉協議会、保健所、公民館、山形銀行店舗等にチラシ・ポスターを配布したりすること等を通じて事業周知に力を入れている。産直市でも高齢者が比較的立ち入りやすい場所という利点を生かして就業相談につなげている。より多くの高齢者を就業相談につなげるべく、産直市で働いているボランティアたちによる明るい雰囲気づくりに細心の注意を払っている。

就業相談窓口事業では、2017 年度に 103 人の就業相談者が訪れている。その約 8 割は就業中で転職希望者である。103 人のうち、16 人(15.6%)はハローワーク、シルバー人材センターの紹介等を経て就職等に至っている。

就職等に至った 16 人の内訳を見ると、シルバー人材センター経由で就業したのが 10 人、ハローワーク経由で就職したのが 6 人である。6 人の仕事内容としては運送業、調理補助、介護等である。雇用形態はほとんどがフルタイムに近いパートである。小売業と飲食業で 2 回企業説明会が実施された。

図表 2-4 やまがた生涯現役促進地域連携事業協議会(よりあい茶屋)



出所：やまがた生涯現役促進地域連携事業ホームページ(<https://yamagata-geneki.jp/access/>)。

(2) 野菜・果物の広場(やまがた)

高齢者が山形市ならではの伝統野菜、ブランド野菜を産直施設で販売したり、シルバー農園(よりあい農園)で栽培したりすることができる環境づくりに取り組んでいる。

シルバー農園では、高齢の農業ボランティアを募って、地域住民から無償で提供された遊休農地を活用して里芋、なす、キュウリ、トマト、ミニトマト、カボチャ、スイカ、サツマイモ、シシトウ、唐辛子、枝豆等の栽培を行っている。

調査時点(2018年5月)で7名の農業ボランティアが集められている。6月から8月にかけての暑い時期には毎日の水やりが必要なので、1日一人ずつ当番制で行うことで一人あたりちょうど週1回で済む。一方、収穫は当番制ではなく、ボランティアみんなで行う。

農業ボランティアを募るに当たり、事業宣伝のチラシに写真を掲載したり、仕事内容が伝わりやすいように就業スケジュールの細分化や明確化を図ったりするなど、細部にわたる工夫を行っている。現に働いている高齢者だけではなく、協議会の会員である社会福祉協議会から引きこもりの状態であった高齢者を紹介される等無業者からの掘り起しも行うなど農業ボランティアの開拓にも乗り出している。これらの取組を通じ、農業ボランティアの高齢者を多様な形で就業につなげることが期待されている。ちなみに、農園での農業指導は地域住民の好意により無償で提供されている。

産直施設では農園で作られたものや高齢者が自宅等で収穫した野菜を販売する産直市が開催されている。販売される野菜を使ったレシピの紹介やその場での惣菜の調理、試食なども行われ、高齢者からは食べてもらって美味しいと言われやりがいを実感しているという声も上がっている。

(3) 観光ガイド・指導員養成プログラム

山形 DMC⁴と連携して観光地や街中において活躍する観光ガイドと、体験農業等の旅行商品において活躍する指導員等の養成を行っている。

同プログラムでは観光ガイドや体験農業の指導員を希望する高齢者を対象に、もっている知識、経験の観光客への伝え方や、さらに必要な知識等の習得を目的に、観光ガイド・指導員養成講座を年4回の継続講座として開催している。また、よりあい茶屋に来る高齢者に観光ガイドに興味を持ってもらうため、講演会を開催して現役の観光ガイドに業務内容や体験談の話をしてもらうこともある。

2017年度の養成講座では山形 DMC の紹介や山形市内の観光に関する団体の実情紹介、そして山形市が描く観光に対するビジョンと現状の紹介等が行われ、受講者は延べ 63

⁴ 山形 DMC(Destination Management Company)は、山形市、上山市、天童市の三市が連携して、地域観光に関する取組を一括管理し、着地型観光を推進するための観光商品販売会社である。

人となったが、そのうち、全講座を受講した人が 11 人である。受講者の 6 割が山形市内の各観光協会のボランティアガイドの経歴があるなど経験者が多いことから観光の知識についての伝授はなく、これから先は接客マナー、観光客の接し方、ノウハウ等の講座が行われる予定であるという。なお、この 6 割の受講者はボランティアガイド協会を通じて声をかけてもらっている。2018 年度は山形 DMC と連携してこれらの受講者を就業につなげるのが目標である。

第 3 節 まとめ

山形市は、市とシルバー人材センターが連携して就業相談者の開拓や地域の特色を生かした農業、観光事業への取組等を行い、一定の成果をあげている。

新聞等地元媒体やシルバー人材センターのネットワーク、産直市等の活用を通じて窓口相談を増やし、農業分野については、コーディネーター役のシルバー人材センターのネットワークにより農業指導、農地提供等で個人の協力が得られていることが大きい。また、就業スケジュールの明示、写真掲載等周知チラシの工夫、比較的軽量の農作物の選定など先行事例における好取組と類似の取組も効果を上げている。

観光分野については、山形 DMC の商品開発に負うところが大きく、これからの展開が注目される。現時点では観光ガイド、指導員の育成教育に徹しているが、講座の卒業生にはまずボランティアガイドをやってもらい、その経験を生かして就業につなげるというビジョンが描かれている。

全国的な課題である介護、保育等福祉分野における人手不足の問題は、山形市においても存在している。よって、高齢者の就労先として、農業、観光以外にこれらの福祉分野も期待されているが、高齢者の多くは就労意欲こそ高いものの、体力面の限界等を理由にこれらの職種での就労を望んでいないのが現状である。このミスマッチをいかに解消していくかが今後の課題となる。

第3章 袋井市(静岡県)の事例

本章では袋井市(静岡県)の事例を紹介する⁵。

袋井市の連携事業は農業、福祉、ものづくり、生活支援、観光の5業種を重点分野として、2017年度にスタートした。

袋井市は福祉、農業等分野に存在している人手不足の問題や団塊世代が後期高齢者となる「2025年問題」、「超高齢社会」を見据え、早いうちから就労意欲のある高齢者が生涯活躍できる街づくりを目指した。袋井市の連携事業の特徴は高齢者に適した新しい働き方を3DW0(3Days Worker's Office)構想の推進により普及していることである。

本章の構成としては、まず第1節で袋井市の高齢化の進展、労働市場の実態を概観し、次に、第2節で連携事業の概要と特徴的な取組を紹介する。最後に第3節でまとめとする。

第1節 地域のすがた

本節では、袋井市の高齢化の進展、労働市場の実態を概観する。

図表3-1は袋井市の高齢化率の経年変化を見たものである。これを見ると、袋井市の高齢化率は1995年の14.2%から2015年の22.4%へと20年間で8ポイント以上の上昇を見せている。静岡県内で一番若い(平均年齢の低い)市として高齢化率は全国平均を下回る水準である。

しかし、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口(平成30年推計)』によると、袋井市の将来人口は2015年時点での85,789人から、2020年の86,218人をピークに減少傾向に転じ、2045年には80,552人になる見込みである。その間、高齢化率は22.5%から33.6%に上昇し、2025年からは高齢者の過半数が75歳以上になる見込みである。

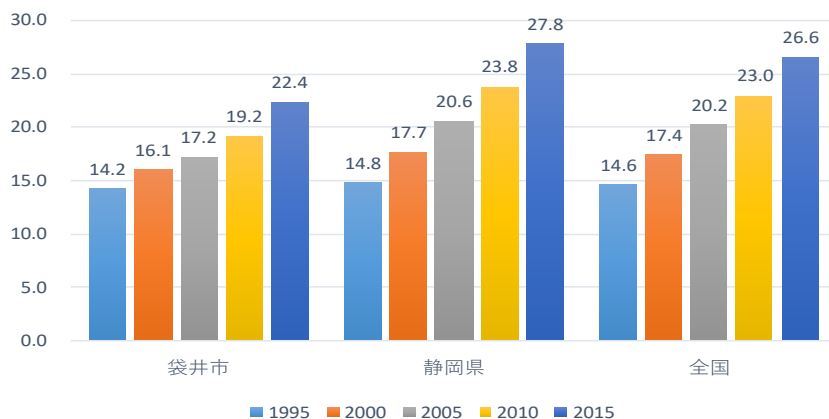
労働市場を見る。2014年現在の袋井市の事業所数は3,569事業所で、従業者数は4万296人である。産業別では、事業所数が多い産業は卸売業・小売業、製造業、宿泊業・飲食サービス業、建設業などで、従業者数は製造業が圧倒的に多く、次いで、卸売業・小売業、運輸・郵便業、宿泊業・飲食サービス業、医療・福祉などである(図表3-2)。

袋井市は比較的若い都市ではあるが、例にもれず人手不足の問題を抱えている。同市が2015年度に行った「高齢者就労の需給に係る基礎調査」(以下、「基礎調査」という)によると、調査を受けた企業の57%が今後の人手不足を懸念している。この問題は季節

⁵ 本稿は2018年5月17日に実施された袋井市のヒアリング調査を元に作成されている。ヒアリング調査では袋井市市長公室の鈴木啓介氏、産業政策課の村田雅俊氏、高林明子氏にご協力をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。なお、本稿の内容は調査時点のものであることに留意されたい。

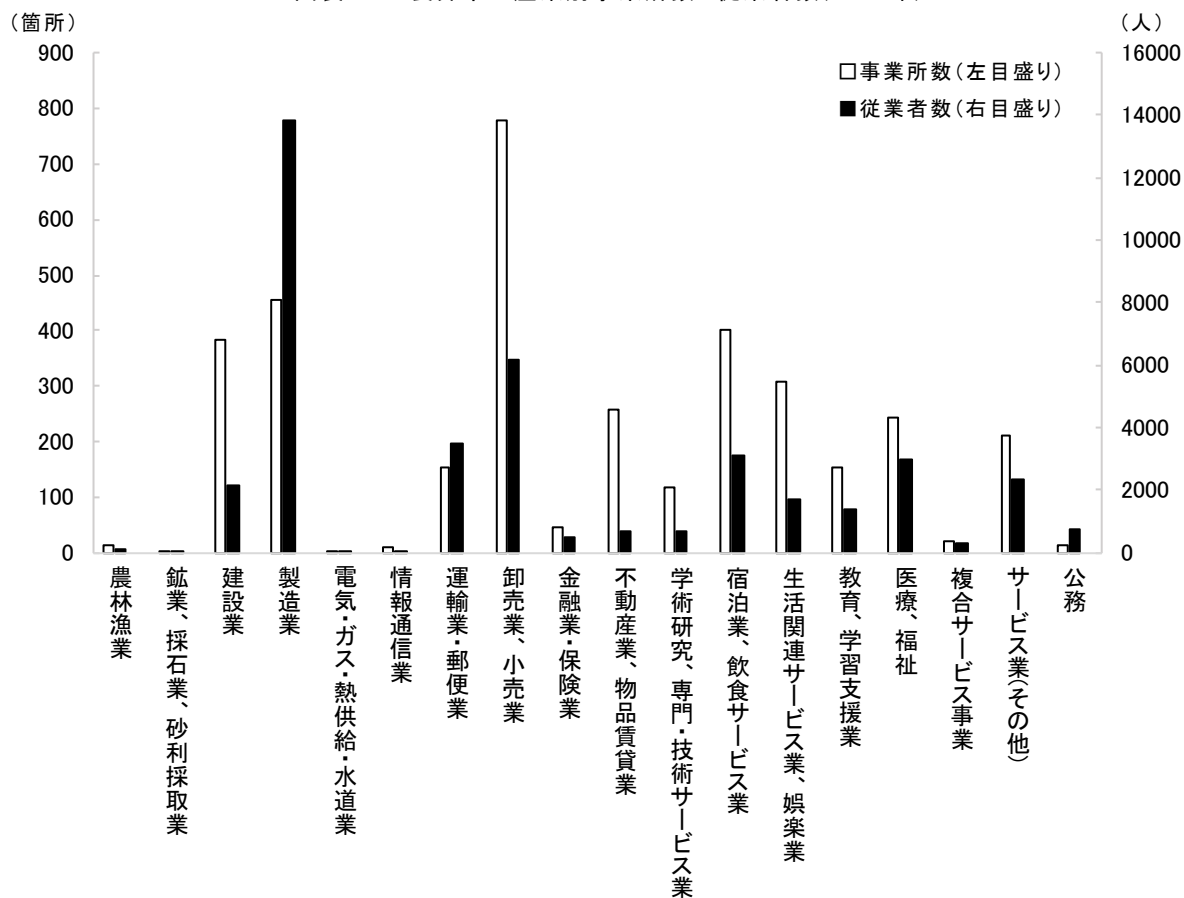
変動のある業務、工事現場、農場での機械作業、介護・看護業務などの一定の資格・技術を要する業務においてより顕著に現れている。一方、袋井市の高齢者の就業意欲は高い。調査時点で高齢者の半数以上が働いている。ただ、その多くは継続雇用によるものである。

図表 3-1 袋井市の高齢化率の推移



出所：総務省『国勢調査(時系列データ)』より筆者作成。

図表 3-2 袋井市の産業別事業所数と従業者数(2014 年)



出所：総務省「平成 26 年経済センサス基礎調査」より筆者作成。

第2節 生涯現役促進地域連携事業の概要

袋井市における高齢労働力を活用するための戦略構想は 2015 年度に始動した地方創生の「総合戦略」の中にすでに組み込まれていた。「総合戦略」では「人口減少に即した適応戦略」の一環として 3DW0 構想を打ち出し、後述のような新しい働き方の検討・構築を含め高齢者が生涯活躍できる街づくりを目指した。

ここでの 3DW0 構想とは、「就労意欲のある元気な高齢者や子育て中の女性等が、『暮らしの安心』と『生きがい』を感じながら、企業内での活躍のほか、高齢者相互の互助や社会参加、地域活動での貢献など、生涯活躍できる街づくりを目指すもの」で、高齢者等ならではの働き方として、週 3 日勤務(あるいは午前中だけの勤務)を提案している。

ちなみに、3DW0 の活用意向に関する調査も行われている。上述の基礎調査によると、3DW0 を「活用したい」と答えた比率は民間企業で 57%、農業法人で 90%、認定農業者で 43%、市民活動団体・公共団体で 36%となっている。一方、働く側では高齢者の 31%が 3DW0 で「働いてみたい」と答えている。

以下、袋井市の連携事業の概要を見た上で、特徴的な取組として、新しい働き方(3DW0)、見学会、就労体験の開催、業務の細分化、見える化などに焦点をあてる。

1. 事業の概要

主な取組として、次の 6 点があげられる(図表 3-3)。

(1) 高齢者の担い手化

「大人の社会科見学」「就労体験」等による「仕事」の意義・内容の理解促進と、ボランティア、地域活動等に参加する高齢者を対象にした「TaskAru⁶倶楽部」の組織化、及び、「見学」「就労体験」などの情報提供を通じての就労意欲の喚起等を行う。

(2) 高齢者の新しい働き方・しごとづくり

高齢者ならではの働き方として、グループワーク、複数の仕事の組み合わせによる通年化などを座談会(WG)等において構築する。また、「就労体験」をその試行機会として活用する(特に観光、農業など重点分野で取り組む)。

(3) 「しごと」の需給マッチング中間支援

上記 2 つの取組により、需給が安定した「しごと」について、シルバー人材センター、ハローワーク等を通じて需給のマッチングを行う。また、気軽に就業を相談できるワンストップの「よろず相談窓口」を設置し、シニア向け企業説明会等の情報提供、有償ボランティアの情報提供等を行う。

⁶ TaskAru は 3DW0 構想の愛称で、Task(しごと)がある→タスカル(タスカル)の意味合いを込めている。

(4) 高齢者・企業双方へのPR・普及啓発

「TaskAru ネットワーク」の取組の情報等を提供する WEB サイトの開設と先行事例の紹介動画の作成、「TaskAru 倶楽部」、シルバー人材センター登録者への「見学会」等の広報、事業推進員等による事業所訪問に際して「TaskAru ネットワーク」の説明と活用提案等を行う。

(5) 「これからの高齢者」に向けた新しい暮らし方・働き方の検討

座談会(WG)において、60歳以降も継続して働く暮らし方（セカンドキャリア）を市民・企業が一体となって検討するとともに、検討内容の具現化に向けて、セカンドキャリアへの「見学会」、職能訓練・講習会等を開催する。

(6) 高齢者、企業、関係機関が連携できる仕組みの充実

座談会を核に、高齢者の活躍・就労拡大に向けて関係団体の連携した取組を推進する。また、協議会での普及啓発を通じて、高齢者就労・活躍に取り組む「TaskAru ネットワーク」参加団体の増加に取り組む。

図表 3-3 袋井市の連携事業の概要

事業の概要および効果				
企業が安定的に仕事を任せられるよう「高齢者の担い手化」を進めると共に、高齢者が有用感を得られ、かつ、心身に無理なく担い得るような「新しい働き方・しごとづくり」に取り組む。併せて、これらの取り組みの基盤として、H28年度に設置した「座談会」をもとにした関連主体の連携体制を活かして、全市に「TaskAruネットワーク」を展開するための「高齢者・企業双方への普及啓発」を行う。				
事業目的	事業	概要	アウトプット指標	アウトカム指標
高齢者の担い手づくり	① 高齢者の担い手化	・「大人の社会科見学」「就労体験」等による「仕事」の意義・内容の理解促進 ・ボランティア、地域活動等に参加する高齢者を対象に「TaskAru倶楽部」を組織化。上記「見学」「就労体験」などの情報提供を通じ、就労意欲喚起 ・コミュニティセンター、生涯学習とも連携した、職能訓練講座の開催	・「職場見学会」実施回数（回）、参加人数（人） ・「職能訓練」実施回数（回）、参加人数（人） ・「就労体験」実施回数（回）、参加人数（人）	・職場見学会、就労体験及び職能訓練参加者を中心とした「TaskAru倶楽部」会員数（人）
	② 高齢者の新しい働き方・しごとづくり	・高齢者ならではの働き方として、グループワーク、複数の仕事の組合せによる通年など座談会WG等において労働需給双方で構築する。「就労体験」をその試行機会としても活用（特に観光、農業など重点分野で取組む） ・上記の取り組み先行をもとに、支援員等が事業所訪問、説明会開催により「新しい働き方・しごと」モデル導入を提案	・「職場見学会」参加企業数（社） ・「職能訓練」参加企業数（社） ・「就労体験」参加企業数（社）	
新しい働き方・しごとづくり	③ 「しごと」の需給マッチング中間支援	・①、②の取り組みにより、需給が安定した「しごと」について、シルバー人材センター、ハローワーク等を通じて需給のマッチング ・気軽に就業や社会参画を相談できるワンストップのようす相談窓口の設置（ハローワークやシルバー人材センター、関係団体等への誘導） ・シニア向け企業説明会等の情報提供、有償ボランティアの情報提供等	・「ようす相談窓口」での相談受付件数	・協議会により創出された「新しい働き方」による年間就業時間（時間）
	④ 高齢者、企業双方へのPR・普及啓発	・「TaskAruネットワーク」に関する協議会や各構成団体等の取り組み情報等を提供するWEBサイトの開設 ・高齢者の活躍、「新しい働き方・しごと」の先行事例の紹介動画の作成 ・「TaskAru倶楽部」、シルバー人材センター登録者への「見学会」等の広報（説明会の開催、紙媒体での「TaskAru通信」の配布） ・事業推進員等による事業所訪問での「TaskAruネットワーク」説明と活用提案	・「職場見学会」実施回数（回）、参加人数（人）※再掲 ・ホームページへの1か月あたりアクセス数（件） ・普及動画作成本数（本）	
高齢者・企業双方へのネットワークづくり	⑤ 「これからの高齢者」に向けた新しい暮らし方・働き方の検討	・座談会WGにおいて団塊世代が75歳（後期高齢者）となる2025年に向けて「75歳まで普通に活躍できる」社会にしていけるため、企業定年の60歳以上も継続して働く暮らし方（セカンドキャリア）を市民・企業が一体となって検討 ・上記検討内容の具現化に向けて、セカンドキャリアへの「見学会」、職能訓練・講習会等を開催	・座談会及びFWGを通して検討された「新しい働き方」の実施件数（件） ・セカンドキャリアに係る見学会・講習会等の開催回数（回）	・職場見学会及び就労体験参加市民、企業・事業所向けアンケートにおける、本事業への満足度（%） ・市内高齢者及び企業向けアンケートにおける本事業の認知度（%）
	⑥ 高齢者、企業、関係機関が連携できる仕組みの充実	・座談会を核に高齢者の活躍・就労拡大に向けて関係団体の連携した取り組みを実施（座談会での協議・情報交流と、座談会以外の連携の強化） ・協議会での普及啓発を通じて、高齢者就労・活躍に取り組む「TaskAruネットワーク」参加団体増加に取り組む（参加団体のWEBサイト紹介等）	・座談会及びFWGの開催回数（回）、参加主体（団体数）	

2

出所：ヒアリング当日配布資料。

なお、協議会の構成員は図表 3-4 のとおりである。

図表 3-4 袋井市生涯現役促進地域連携事業推進協議会の構成員

所 属	役 職	備 考
袋井市	市長	会長
公益社団法人袋井・森地域シルバー人材センター	理事長	副会長
袋井商工会議所	会頭	
浅羽町商工会	会長	
社会福祉法人袋井市社会福祉協議会	会長	
一般社団法人袋井シニア支援センター	代表理事	
遠州中央農業協同組合袋井支店	袋井基幹支店長	
静岡県温室農業協同組合クラウンメロン支所	支所長	
袋井市観光協会	会長	
株式会社静岡銀行袋井支店	支店長	監事
磐田信用金庫袋井支店	支店長	
静岡県社会保険労務士会磐田支部	支部員(県常務理事)	
静岡県よろず支援拠点西部地区袋井サテライトオフィス	コーディネーター	

出所：ヒアリング当日配布資料。

1. 特徴的な取組

(1) 「座談会（WG）」を核とした推進体制

3DW0 構想の推進に向けて、袋井市は高齢者雇用・就労に係る幅広い関連主体で構成する座談会（正式名：TaskAru 座談会）を設置した。連携事業の発足前の 2016 年度のことである。

座談会の下部には個別テーマごとのワーキンググループ（WG）が設置され、そこで高齢者ならではの働き方、仕事についての具体的な議論、検討が行われた。個別テーマでの事業実施・検討結果は座談会及び生涯現役促進地域連携事業推進協議会で統括しながら事業を進めることで、事業間の連携促進・相乗効果の向上が図られている。

ちなみに、座談会で考案された働き方・仕事づくりの実装化テスト（試行、検証）は連携事業の発足後に行われ、本稼働は 2020 年度になる見込みである。

(2) 3DW0 構想における新しい働き方

3DW0 構想が提案している高齢者等ならではの働き方は、「短時間就労」、「グループワーク」、「複数の仕事の組み合わせによる通年化」、の 3 つの特徴がある。

以下、図表 3-5 によりこれらの 3 つの特徴を視覚的に捉えよう。ここでは高齢者就労に関する①、③、④の例示だけを見る。

①は、短時間就労の例である。電機メーカーの定年退職者が 1 日 3 時間(午前中だけ)、週 3 日だけ、繁忙期の農作業を手伝う様子が描かれている。具体的には、運搬、収穫物の仕分け、生産管理シートの構築など、農作業のうちの一部の業務を切り出し、「細分化」、「見える化」を行うことで就労につなげている。

③は、「グループワーク」の例である。1 つのまとまった業務(例えば、庭木の手入れ、手作業による加工業務、デスクワークなど)を、A さん、B さん、C さんの 3 人からなる高齢者グループが、曜日ごとに分担することで完成していく例である。このような働き方を「一对多」と呼ぶ。ちなみに、グループの規模は事業所の負担感を考慮すると 10-15 人規模が望ましいと思われる。

④は、「複数の仕事の組み合わせによる通年化」の例である。お茶、イチゴ、メロンの 3 つの農産物について季節ごとに茶摘み、メロンの収穫、イチゴの収穫を行う様子が描かれている。作物ごとの繁閑を組み合わせることで通年の業務とし、それを高齢者のグループで受託する例である。このような働き方を「多対多」と呼ぶ。

図表 3-5 3DWO 構想における新しい働き方のイメージ図



出所：ヒアリング当日配布資料。

(3) 「大人の社会科見学」、「お試し就労」の活用

袋井市は「大人の社会科見学」、「お試し就労」を高齢者の就業意欲の喚起と、新しい働き方の試行の場として活用することを目指している(図表 3-6、図表 3-7)。

まず働く側からみると、高齢者は経済的な理由のみならず自己実現や生きがいを求めて働きたいという意欲はあるものの、現役時代と異なる他業種での仕事や新しい職場に対し心理的な敷居が存在する。しかし、経験がなくても見学や就労体験で職場の雰囲気、仕事内容がわかると自分でもできるのではと自信につながるかもしれないし、新しい興味も沸くかもしれない。「大人の社会科見学」、「お試し就労」は無理なく新しい仕事に出会っていくための「スロープ」の役割が期待されている。なお、出会いの機会を広げるために、1 度の見学会で多業種をミックスした職場見学を行うなどの創意工夫も行われている。

企業側から見ると、「大人の社会科見学」、「しごと体験会」は新しい働き方の試行の場でもある。企業は、「大人の社会科見学」、「しごと体験会」を通じて高齢者を雇って上述のようなワークシェアリングを行うことの負担感を把握し、切り出した仕事の実現化を検証できる。

(4) 業務の「細分化」、「見える化」の重視

業務の細分化、見える化は仕事づくりの一環である。高齢者向けに業務を切り出すことは他地域でも行われているが、袋井市では切り出しの細分化、仕事の見える化を通じてマッチングの効率の向上を図っている。例えば、介助補助の求人の場合、その業務をお風呂の掃除、配膳、シーツ替えなどに細かく切り分け、かつ、それぞれを明記した求人票を作成することで高齢者側が仕事内容を理解しやすいように工夫している。

このために、専任のコーディネータ役(事業推進員)を配置し、企業の経営者や現場に対して企業内での業務の切り出し方やシフトの組み方の助言、好事例の紹介なども行っている。

(5) 金融機関との緊密な連携

袋井市は市内の金融機関と締結した連携協定の中に高齢者就労促進という共通のテーマを掲げ、それにより金融機関のネットワークを使つての情報収集を可能にしている。たとえば、上掲の「基礎調査」では、銀行行員が窓口や企業訪問、個人宅訪問時に聞き取り調査への協力を依頼し、高い回収率につなげている⁷。

⁷ 「基礎調査」のうち、「雇用主意向調査」の回収率は 51.9%、「就労者意向調査」の回収率は 72.8%である。

図表 3-6 「大人の社会科見学」の一例

輝く“ふくろい”まち・ひと・しごと創生会議

地方創生 やらまいか通信 vol.128

輝く未来へ今、袋井が動き出す！～挑戦するDNAを呼び起こせ～

発行日：平成30年3月13日

大人の社会科見学

即日、募集定員を超える反響ぶり

満員
御礼

H30.2.27@サークルK袋井市役所前店

高齢者就労の促進に関心のある事業所の協力のもと、平成30年2月に計3回の社会科見学を実施。高齢者層の関心は高く、募集チラシの配布（新聞折り込み）即日には、募集定員（15名）を超える反響ぶり。参加者の感想など詳細は、裏面参照。

大人の社会科見学
参加者募集

開催日 平成30年2月15日(土) 定員15名・先着順

※所要時間は、あらかじめ決めたい場所でも事前予約して、高齢者のために配慮したい場所へ、送迎のバスを運行しています。
※お申し込みは「ふくろいTaskAruネットワーク」です。
※ふくろいTaskAruネットワークでは、高齢者のために、送迎のバスや送迎のバスを運行しているバスを運行しています。
※ふくろいTaskAruネットワークでは、高齢者のために、送迎のバスや送迎のバスを運行しているバスを運行しています。

見学者・スケジュール 2月15日(土) 午前10時～12時
①株式会社サンワックス 建築工場 (袋井市) ②安部がら屋 (袋井市) ③JA遠州中央「農産流通センター」 (袋井市) ④ことわざ ⑤ふくろいTaskAruネットワーク事務局

※お申し込みは「ふくろいTaskAruネットワーク」です。
※お申し込みは「ふくろいTaskAruネットワーク」です。
※お申し込みは「ふくろいTaskAruネットワーク」です。

TEL/0538-84-6181

大人の社会科見学
参加者募集

開催日 平成30年2月21日(土) 定員15名・先着順

※所要時間は、あらかじめ決めたい場所でも事前予約して、高齢者のために配慮したい場所へ、送迎のバスを運行しています。
※お申し込みは「ふくろいTaskAruネットワーク」です。
※ふくろいTaskAruネットワークでは、高齢者のために、送迎のバスや送迎のバスを運行しているバスを運行しています。
※ふくろいTaskAruネットワークでは、高齢者のために、送迎のバスや送迎のバスを運行しているバスを運行しています。

見学者・スケジュール 2月21日(土) 午前10時～12時
①株式会社サンワックス 建築工場 (袋井市) ②安部がら屋 (袋井市) ③JA遠州中央「農産流通センター」 (袋井市) ④ことわざ ⑤ふくろいTaskAruネットワーク事務局

※お申し込みは「ふくろいTaskAruネットワーク」です。
※お申し込みは「ふくろいTaskAruネットワーク」です。
※お申し込みは「ふくろいTaskAruネットワーク」です。

TEL/0538-84-6181

大人の社会科見学
参加者募集

開催日 平成30年2月27日(土) 定員15名・先着順

※所要時間は、あらかじめ決めたい場所でも事前予約して、高齢者のために配慮したい場所へ、送迎のバスを運行しています。
※お申し込みは「ふくろいTaskAruネットワーク」です。
※ふくろいTaskAruネットワークでは、高齢者のために、送迎のバスや送迎のバスを運行しているバスを運行しています。
※ふくろいTaskAruネットワークでは、高齢者のために、送迎のバスや送迎のバスを運行しているバスを運行しています。

見学者・スケジュール 2月27日(土) 午前10時～12時
①株式会社サンワックス 建築工場 (袋井市) ②安部がら屋 (袋井市) ③JA遠州中央「農産流通センター」 (袋井市) ④ことわざ ⑤ふくろいTaskAruネットワーク事務局

※お申し込みは「ふくろいTaskAruネットワーク」です。
※お申し込みは「ふくろいTaskAruネットワーク」です。
※お申し込みは「ふくろいTaskAruネットワーク」です。

TEL/0538-84-6181

出所：ヒアリング当日配布資料。

図表 3-7 「お試し就労」の一例

輝く“ふくろい”まち・ひと・しごと創生会議

地方創生 やらまいか通信 vol.96-2

発行日：平成 29 年 3 月 31 日

輝く未来へ今、袋井が動き出す！～挑戦するDNAを呼び起こせ～

「お試し就労」職業体験

～高齢者の就労促進に向けた実証事業～



新たなしごとに挑戦 “福祉施設のお風呂掃除”

実証事業の概要

この事業は、3 Days Worker's Office 構想の策定にあたり、高齢者の就労に係る座談会等での意見を踏まえ、高齢者等が市内で求められている「しごと」を知る方策（体験版）として、受け入れ側の企業の協力を仰ぎ、その実現性や有効性等について実証する事業。

○ 協力事業所 社会福祉法人 三宝会

・ 特別養護老人ホーム 紫雲の園

・ 浅羽デイサービスセンター

○ 体験者

大人の社会科見学（H29.2.26 開催）に参加した者など

新たな職種や職域での活躍を体験したい希望者（2名）

○ 実施日 H29.3.31（金）



出所：ヒアリング当日配布資料。

第3節 まとめ

袋井市は連携事業の前身事業である「総合戦略」の取組を受け継ぐ形で連携事業をスタートさせ、その後、3DW0 構想に基づく高齢者に適した新しい働き方の構築や TaskAru 倶楽部の組織化(人材登録)、見学会、就労体験の実施等に取り組み、一定の成果をあげている。

2017 年度に計 4 回の見学会が開かれ、65 人の高齢者が集まった。これは定員を大きく上回るものである。参加者の 67.7%を占める 44 人が見学会の参加後に「実際に働いてみたい」と考えているという。ちなみに、参加者の募集ルートはチラシの配布(新聞折り込み)である。

高齢者に適した働き方として提案されている「グループワーク」と「複数の仕事の組み合わせによる通年化」等の特徴的な取組は、農業や観光において更なる展開が期待される取組である。

第4章 米子市(鳥取県)の事例

本章では米子市の事例を紹介する⁸。

米子市の連携事業は、人手不足が深刻な宿泊業、小売業、福祉の3業種と高齢者の生活応援、健康維持・増進を加えた4分野を重点分野に、2017年度からスタートした⁹。

鳥取県の西部、山陰のほぼ中央に位置する米子市は、国立公園・大山、海などの自然環境に恵まれ、中でも皆生温泉をはじめ温泉・旅館業が有名である。米子市の連携事業の大きな特徴ともいうべき業務の切り分けとワークシェアリングを組み合わせた就業モデルは、この皆生温泉からはじまった。米子市には高齢者雇用のために積極的に動いているシルバー人材センターがあり、そのノウハウは米子市の連携事業においても大いに生かされている。

本章の構成としては、まず第1節で米子市の高齢化の進展、労働市場の実態を概観し、第2節で連携事業の概要と特徴的な取組を紹介する。最後に第3節でまとめを行う。

第1節 地域のすがた

本節では、連携事業が始まる前の米子市の高齢化の進展と労働市場の実態を概観する。

まず、高齢化率を見る。米子市の65歳以上人口は1995年の16.9%から2015年の27.6%へと20年間で10ポイント以上の上昇を見せており、鳥取県平均よりは低いものの、全国平均を上回る水準にある(図表4-1)。

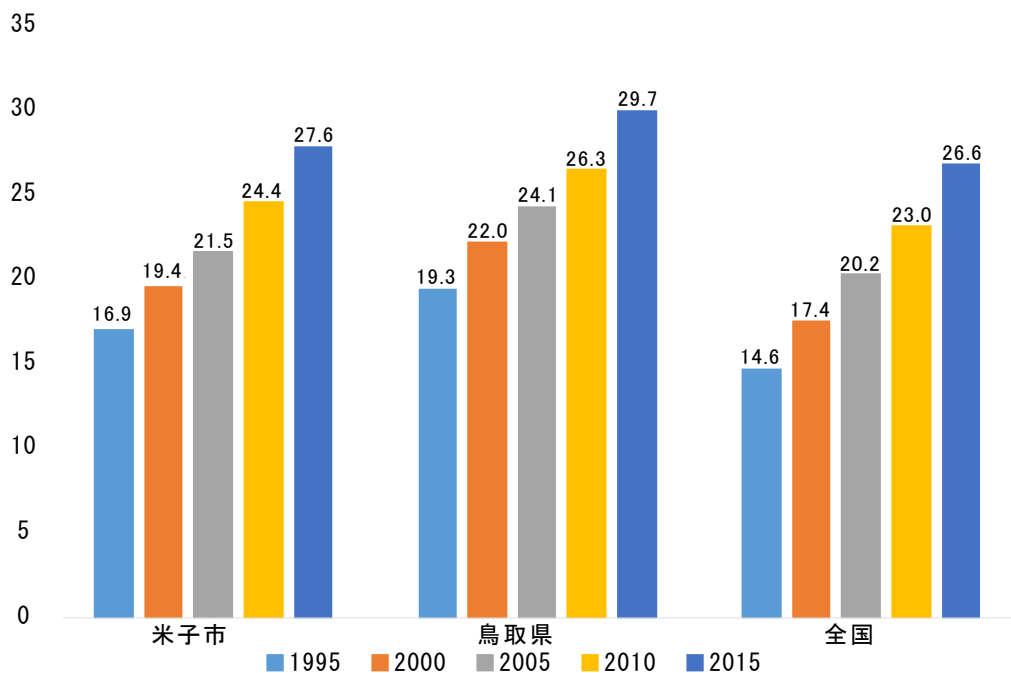
労働市場を見る。2014年現在の米子市の事業所数は7,359社で、従業者数は7万3,709人であるが、事業所数と従業者数が多い業種は温泉・旅館業をはじめとする宿泊業・飲食サービス業、卸売業・小売業、医療・福祉、製造業等である(図表4-2)。そのうち特に人手不足である宿泊業・飲食サービス業、卸売業・小売業、医療・福祉が連携事業の重点分野と指定された。ハローワーク米子によると、米子市の2016年7月の有効求人倍率は1.59と全国平均の1.37を大きく上回っており、同市の人手不足の深刻さを物語っている。

そのなかで、高齢者雇用が増えている。ハローワーク米子の65歳以上の求職者数は2011年度の626人(新規求職者の3.9%)から2015年度の1,037人(同7.6%)へと5年間でほぼ倍増している(図表4-3)。

⁸ 本稿は2018年8月30日に実施された米子市のヒアリング調査を基に作成されている。ヒアリング調査では米子市経済部の大塚寿史氏、雑賀英明氏、鶴籠博紀氏、新井章太氏と、米子広域シルバー人材センターの吉田浩一氏にご協力をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。なお、本稿の内容は調査時点のものであることに留意されたい。

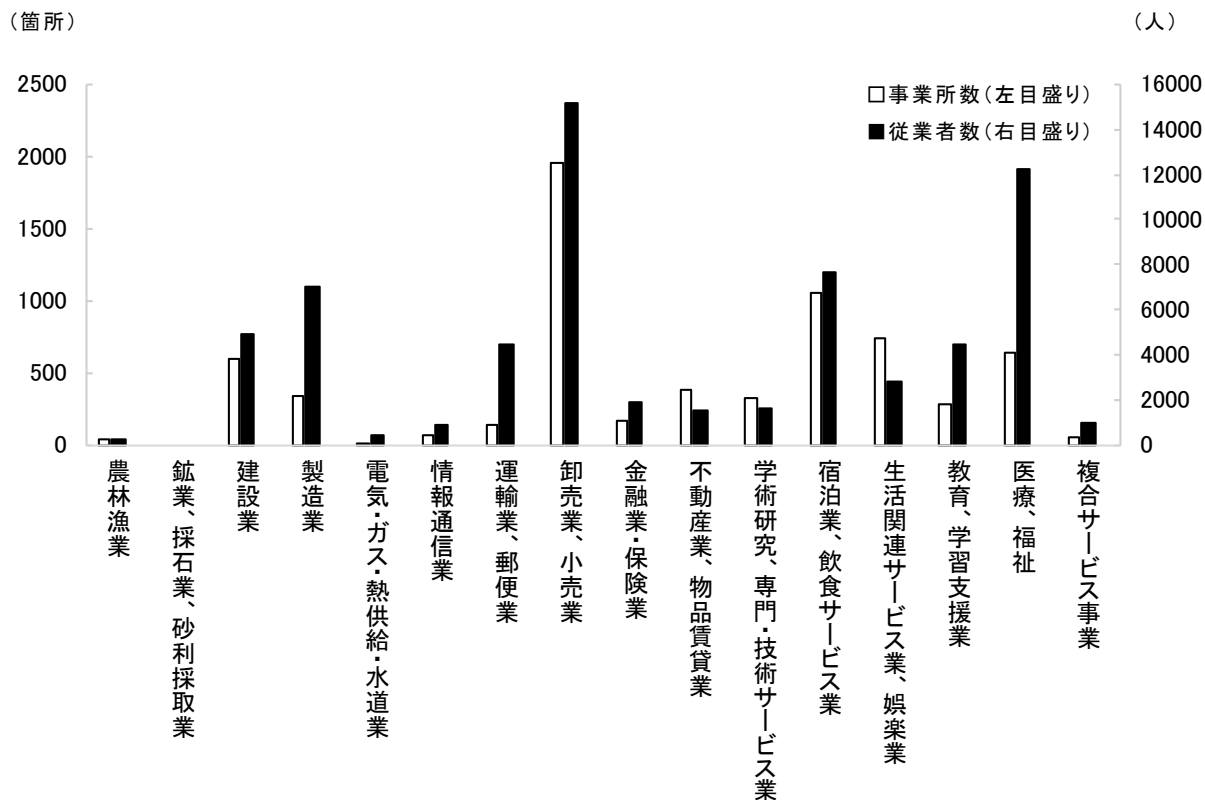
⁹ 高齢者の生活応援や健康増進は、高齢者福祉を広い範囲でとらえ、高齢者が高齢者を支える仕組みをつくらうとしたものである。そのうち、生活応援業務としてはたとえば、ゴミ出し、電球の取替え、日用品などの買い物、部屋の模様替えなど高齢者の日常生活に密着した生活上の不便を代行する業務などがある。

図表 4-1 米子市の高齢化率の推移



出所：総務省『国勢調査(時系列データ)』より作成。

図表 4-2 産業別事業所数と従業者数



出所：総務省「平成 26 年経済センサス基礎調査」より筆者作成。

図表 4-3 65 歳以上新規求職者の推移

	2011	2012	2013	2014	2015
新規求職者数(人)	16235	16174	14858	14634	13642
うち、65歳以上(人)	626	862	942	992	1037
65歳以上の割合(%)	3.9	5.3	6.3	6.8	7.6

出所：ヒアリング当日配布資料。

第2節 生涯現役促進地域連携事業の概要

本節では、米子市の連携事業の概要を紹介した上で、同市の特徴的な取組である、業務の切り分けとワークシェアリングを組み合わせた就業モデルおよび事業周知における工夫の2点の詳細を見る。

1. 事業の概要

主な取組として、次の8点があげられる(図表4-4)。

(1) 企業のニーズ調査

高齢者の新規活用(直接・間接)およびワークシェア可能な業務の調査を行う。

(2) 企業合同説明会・面接会の開催

65歳以上の高齢者を対象に、企業雇用・就業に向けた高齢者対象の就業説明および面接会の開催。

(3) 生涯現役相談センターの設置、運営

65歳以上の高齢者を対象に、求職活動、就業、社会参加活動等の相談、情報の提供等。

(4) 生涯現役活動セミナー等の開催

65歳以上の高齢者を対象に、定年後の将来設計に参考となる社会制度・各種仕組みや高齢者向きの雇用、就業、ボランティア等を含めた社会参加のためのセミナー、全市民向けの啓発講演会等の開催。

(5) 人材活用セミナーの開催

企業向けにワークシェア可能な業務の切り出しに係るコンサル的なセミナーの開催。

(6) シニア向けワークショップの開催

65歳以上の高齢者を対象に、ワークシェア可能な企業での就業体験を実施。

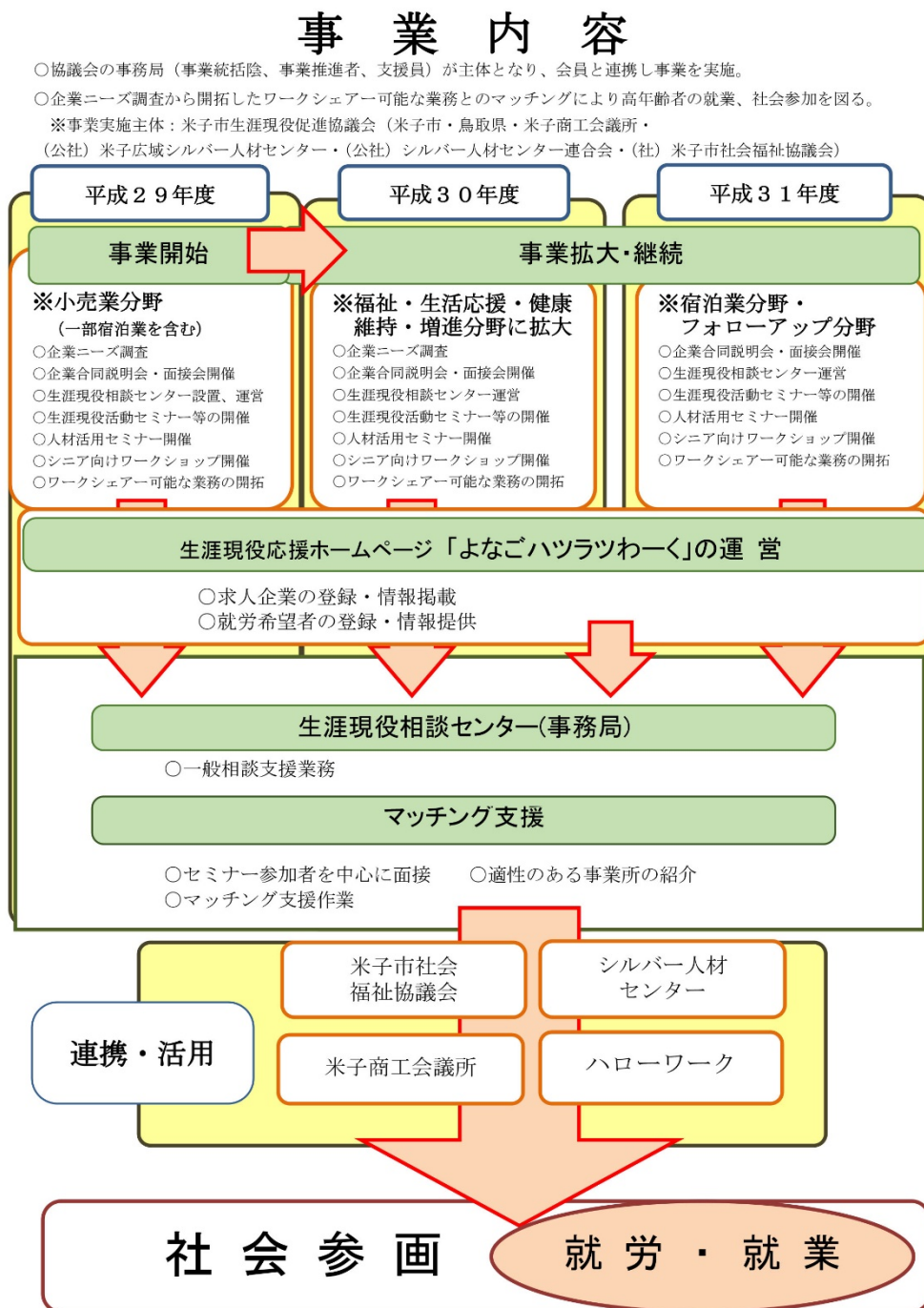
(7) 高齢者向け情報発信事業

高齢者向けのポータルサイトの運営により開拓した新規事業の求人を求職者等に提供。

(8) ワークシェア可能な業務の開拓

事業所訪問によりワークシェア可能な業務の切り出しを行う。あわせて、高年齢者就労の啓発を行う。

図表 4-4 米子市の連携事業の主な取組



出所：ヒアリング当日配布資料を加工。

米子市では年度ごとに事業の実施分野(業種)を決め、上記の事業に取り組んでいる。具体的には、事業開始の初年度は小売業(一部宿泊業を含む)、翌年の2018年度は福祉分野と高齢者の生活応援・健康維持・増進分野、2019年度は宿泊業分野とフォローアップ分野である。

協議会の構成員は図表4-5の通りである。

図表 4-5 米子市生涯現役促進地域連携事業推進協議会の構成員

	所 属	役 職	備 考
会員	米子市	市長	会長
会員	鳥取県(雇用政策課)	課長	
会員	鳥取県(西部観光商工課)	課長	
会員	米子商工会議所	事務局長	
会員	(福)米子市社会福祉協議会	事務局長	
会員	(公社)鳥取県シルバー人材センター連合会	事務局長	副会長
会員	(公社)米子広域シルバー人材センター	理事長	副会長
会員	(公社)米子広域シルバー人材センター	事務局長	
会員	米子市	福祉保健部長	
オブザーバー	米子公共職業安定所	所長	
オブザーバー	米子公共職業安定所	業務次長	
オブザーバー	(公社)米子広域シルバー人材センター	事業支援リーダー員	
事務局	米子市経済部経済戦略課	経済部長	事務局長
		課長	事務局次長
		課長補佐	
		主事	
		センター長	

出所：ヒアリング当日配布資料。

1. 特徴的な取組

(1) 業務の切り分けとワークシェアリングを組み合わせた就業モデル

この就業モデルは米子市のシルバー人材センターの先駆的な取組を参考に考案された。同センターは生涯現役を自ら実践した理事長の強いリーダーシップのもと、高齢者向けの仕事づくりに長年取り組んできた。

ここでいう仕事づくりとはただの仕事の紹介ではない。その代表例として、古くは市の提供する作業場を借りて自らふすま、障子などの仕事を請け負い、そこに高齢者

の就労を増やしていくという積極的な取組がある。生活様式の変容で日本家屋が減り、ふすま、障子の市場が縮小すると、今度は作業場での請負事業から宿泊業や小売業等人手不足が深刻な業種に出向いて新たな仕事づくりを手掛けた。要するに、時代とともに仕事づくりの中身も変わってきたのである。この新しい仕事づくりにおいて生み出されたのが業務の切り分けとワークシェアリングを組み合わせた就業モデルである。以下、2つの事例を紹介する。

【旅館の仲居の事例】

旅館の仲居の業務を切り出した事例である。シルバー人材センターは米子市の皆生温泉の旅館側と調整・協議し、旅館の仲居が行う業務のうち高齢者が従事可能な一部業務を受注した。業務は図表 4-6 のように「客室備品係・業務」、「料理運搬係・業務」、「品出し係・業務」などに細分化され、それをシルバー人材センターの会員たちが持ち前の働き方であるシェア、共働・共助を生かし、一人だと 1 日 12 時間働く必要のある仕事を朝、昼、夜に分けてワークシェアリングした。

業務を切り出して外注した旅館側には、お客様の到着・出発時や食事の際の対面の対応等、本来の仲居でしかできない仕事に専念でき、加えて、繁忙期の労働需要の増加にも柔軟に対応できるというメリットがある。

図表 4-6 旅館業務の切り出しの例

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 茶器、浴衣など客室に備え付けの備品をチェック補充する「客室備品係・業務」 ・ 調理場から食事処手前まで料理を運ぶ「料理運搬係・業務」 ・ 店舗での毎日の商品補充「品出し係・業務」 |
|---|

出所：ヒアリング当日配布資料。

【公園管理の事例】¹⁰

季節的に働き手がなかなか見つからない繁忙期に、公園の草刈り、清掃等業務を高齢者でワークシェアリングした事例である。業務は 3 人で 3 ヶ月間を要する業務量であったが、勤務時間の配置や業務内容において高齢者でも勤められるよう工夫された。

まず勤務時間においては、12 人の高齢者を 3 つのグループに分け、3 日に 1 度グループが入れ替わりながらこなしていく。1 日の勤務時間は 8 時間から 7 時間に短縮することも可能である。高齢者の家族は炎天下の仕事であるということで体力的な限界

¹⁰ この事例はシルバー人材センターにおける先駆的な取り組みとして行われたものであるが、連携事業においては、このような草取りでの就業は行われていないことに留意されたい。

を心配したが、3日に1度しっかり働き、2日はしっかり休むという勤務形態は高齢者に適した働き方であったという。

業務内容については、これらの高齢者が関連業務の就労経験がないことを考慮し、草刈り機を使う仕事などを除外した単純な仕事(たとえば、刈り取った草を一カ所に寄せ集める作業等)に限定された。

上述のような工夫により繁忙期の公園管理業務は無事終了し、加えて、高齢者が公園内で働く姿が公園を利用する市民に好評だったという副次的な効果もあった。

ちなみに、12人の募集ルートは2つある。1つは、非就業状態にあるシルバー人材センターの会員の中から説明会を開いて希望者を募るものであり、もう1つは、シルバー人材センターの連合会で開かれた公園管理業務の講習会の受講者の中から希望者を募るものである。

連携事業開始後、米子市は上述のシルバー人材センターの過去の事例に可能性を見出し、業務の切り分けとワークシェアリングを組み合わせた就業モデルの定着に本腰を入れた。その取組の手順は図表4-7に示されている。

まずは、アンケート調査を実施し、高齢者のワークシェアリングに対する企業の関心度、意欲を把握する¹¹。次に、調査を受けた企業の中からワークシェアリングに前向きな企業に再度アプローチをかける。その際、業務の切り出しの例示を示しながら切り出し案の検討を求め、必要に応じて体験会、見学会の開催も提案する。切り出し案は体験会や見学会で具現化され、実施に至る。以下、連携事業の初年度の成功事例としてマクドナルドを紹介する。

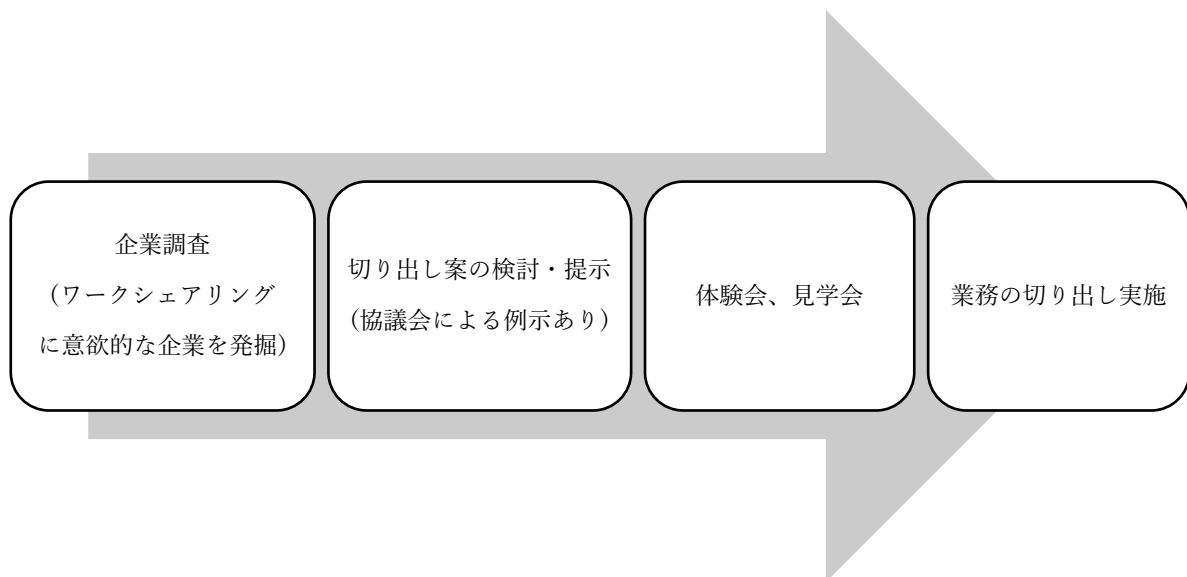
【マクドナルドの事例】

マクドナルドは製造と販売の両方のシステム化により効率的に業績を伸ばしているが、米子市で高齢者の活用に切り出されたのは製造工程のほうである。

連携事業の協議会とマクドナルドの協働で作業の見学・体験会が開かれ、その場で2名が就労希望を出した。見学・体験会の後に、マクドナルドは自らスポンサーとなりローカルテレビ局でこの事例とともに連携事業を紹介する特集番組を組んだが、テレビ番組の広報効果もあって、マクドナルドの仕事に応募する高齢者がその後も増え続け16名となった。さらに、この事例はマクドナルド本部のフライチャイズオーナーが集合する場でも話題になり、全国横展開の可能性にまで広がっている。

¹¹ 2018年度に介護福祉分野を対象に調査を実施したところ、約8割の企業がワークシェアリングに関心があるか、または、人手不足で人材が必要であると回答している。

図表 4-7 業務の切り分けに関する取組の手順



出所：ヒアリング当日の配布資料を基に筆者作成。

(2) セミナー、チラシにおける工夫

事業周知のためのツールとして、米子市では相談窓口や情報発信サイトの運営、セミナー、講演会の開催、市報における記事掲載、新聞折込チラシの配布、地元コミュニティーFM や地元テレビの活用などを行ったが、中でもセミナーの開催とチラシの配布において工夫が見られる。

【セミナーの工夫】

セミナーの開催においては 2 つの工夫がなされている。1 つは、テーマの厳選である。連携事業の初年度に開催されたセミナーでは高齢者が興味を示しやすい年金等のテーマを、その翌年度には 60 代後半から 70 代の高齢者の働き方を具現化したロールモデルといえる高齢者 3 人の就労体験談をテーマにするなど、わかりやすいセミナーづくりに取り組んでいる(図表 4-8)。

もう 1 つの工夫は、就労以外のきっかけでも参加してもらえるように、落語などの娯楽性の強いテーマでも開催していることである。より多くの人に連携事業を知ってもらうための導線づくりに励んでいる。

図表 4-8 生涯現役活動セミナーと就労体験談

生涯現役促進地域連携事業(厚生労働省委託事業)

楽しもう! 目指そう! 生涯現役 第7回生涯現役活動セミナー

「大好きな米子でずっと働く」

いきいきと生涯現役で働きたい方に役立つセミナー

日時: 平成30年6月20日(水)
午後2時～午後3時30分 ※午後1時30分から受付開始

場所: 米子市シルバーワークプラザ2階 多目的室(生涯現役相談センター横)

受講料 無料

定員30名
米子市在住者 対象

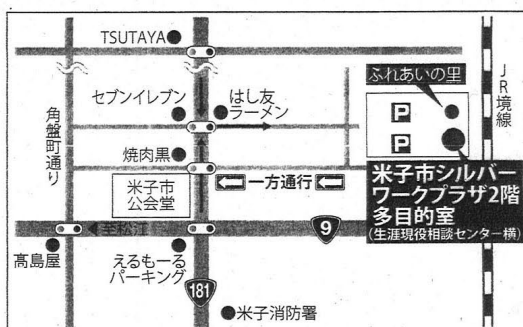
■テーマ/「生涯現役の働き方とは」

■主任講師/米子市生涯現役促進協議会
事務局長「大塚 寿史」

■テーマ/「生涯現役を实践してみよう」

■講師①「井上 春隆 氏」スーパーマーケット勤務
1日4時間・月20日程度勤務■講師②「林 照高 氏」ファストフード店勤務
1日2～3時間・週2～3日程度勤務

■講師③ 女性1名(予定)



■申込方法

下記のセミナー参加申込書にご記入の上、①FAX ②郵送 ③メール ④ご持参、いずれかの方法でお申込みください。なお、メールでのお申し込みは、申込書の必要事項を記載してご送信ください。

■問い合わせ
お申込み先生涯現役相談センター 〒683-0811 米子市錦町1丁目110番地 米子市シルバーワークプラザ2階
電話(0859)36-8808(電話受付:平日9時～17時(土・日・祝除く)) FAX(0859)36-8818
E-mail: haturatu@shirt.ocn.ne.jp

■主 催

米子市生涯現役促進協議会

米子市・鳥取県・米子商工会議所・(社福)米子市社会福祉協議会・(公社)鳥取県シルバー人材センター連合会・(公社)米子広域シルバー人材センター

キリトリ(FAXでお申し込みの際は切り取らずにお送りください)



第7回生涯現役活動セミナー 6月20日(水)		受講申込書		FAX(0859)36-8818	
フリガナ		性 別		年 齢	
氏 名		男 ・ 女		歳	
電話番号	() -	携帯電話	-		
住 所	米子市				

※本申込書に記載された内容は、生涯現役促進地域連携事業以外には使用しません
※駐車券は無料処理しますので、お手元にお持ちください

裏面もご覧ください

出所: ヒアリング当日配布資料。

【チラシの工夫】

チラシの配布についての工夫は、チラシ設置後のはけ具合を分析し、効果的な設置場所を狙い撃ちしたことである。まず市役所、図書館、旅館組合の窓口など十何カ所に実験的に設置し、その中からはけ具合がよかった図書館、美術館等だけにその後もチラシを設置し続けた。

事業周知においては市の公民館の役割が大きかった。具体的には、公民館長会という場を借りて事業の説明やセミナーの案内をしたり、市のスタッフが一個一個の公民館を回れる仕組みをつくったりして事業宣伝を行った。ちなみに、上記の落語をテーマとしたセミナーでも宣伝チラシの配布状況が最も良かったのは公民館であった。

第3節 まとめ

米子市は同市のシルバー人材センターと連携して、ワークシェア可能な業務の開拓、説明会・面接会、セミナー、ワークショップ、見学会・体験会等の開催、事業周知の徹底等に取り組み、一定の成果をあげている。

米子市の特徴的な取組として、1)業務の切り分けとワークシェアリングを組み合わせた就業モデルの定着化、2)セミナーの開催とチラシの配布における工夫、の2点があげられる。そのなかでも最も力を入れているのは業務の切り分けとワークシェアリングを組み合わせた就業モデルの展開である。類似した就業モデルは他地域でも展開されているが、米子市では次の2点で特徴が見られる。1つは、成功事例が増え、業務の切り分けのノウハウが比較的蓄積されていることである。もう1つは、こうした就業モデルの定着化を図るべく、更なる成功事例の増加のための仕組みを作っていることである。市はまず企業ニーズ調査を通じてワークシェアリングに意欲的な企業を積極的に発掘している。次に、それらの企業に対して先行事例を例示しながら、切り出し案の検討、見学会、体験会の開催等を促している。

企業側がワークシェアリングに積極的であることも追い風となっている。このような就業モデルに対する企業側の需要と、これまでの先行事例で得られたノウハウと成功事例の蓄積等により今後の展開が期待される。実際、成功事例がロールモデルとなったことで、マクドナルド、モスバーガーなどのフランチャイズ、コンビニエンスストア、スーパーにまで広がるなど機運が高まってきている。

第5章 山梨県の事例

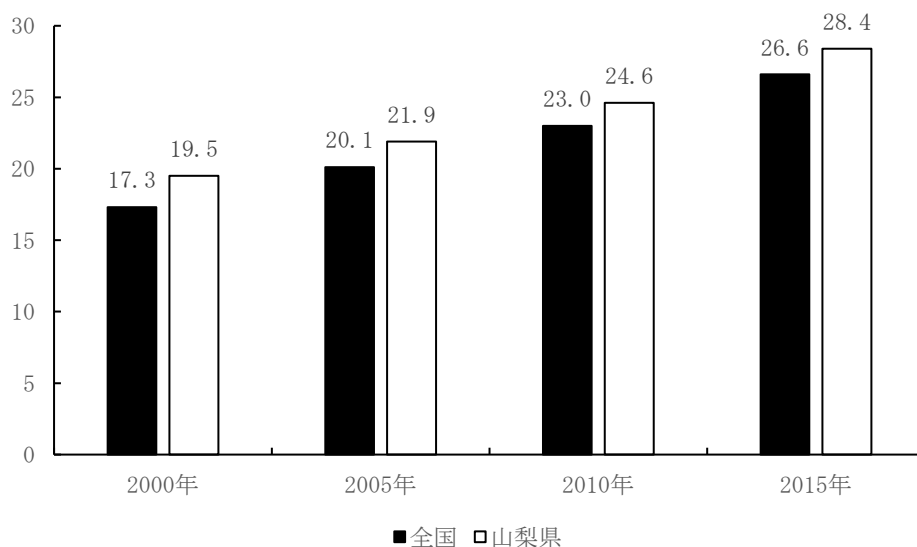
本章では、山梨県の事例を紹介する¹²。山梨県の連携事業は、農業、観光、保育、介護、小売を重点分野として、2017年11月から実施されている。山梨県では、連携事業実施以前から独自に「シニア世代の就労に係るニーズ・実態調査」を行っており、その知見や人脈を活用し、連携事業を積極的に進めてきた。連携事業の特徴としては、農業や観光と結びついた就労モデルの構築・支援事業がある。

本章の構成は以下のとおりである。第1節では、山梨県の実態を人口、産業の側面から概観する。また、「シニア世代の就労に係るニーズ・実態調査」についても概要を記す。第2節では、連携事業の概要、特徴的な取組等を紹介する。第3節ではまとめを行う。

第1節 地域のすがた

山梨県の高齢化率は図表5-1に示すとおり、全国より高い傾向のまま一貫して進展している。産業構造は、図表5-2に示すように、製造業や卸売業・小売業が盛んであることが特徴である。

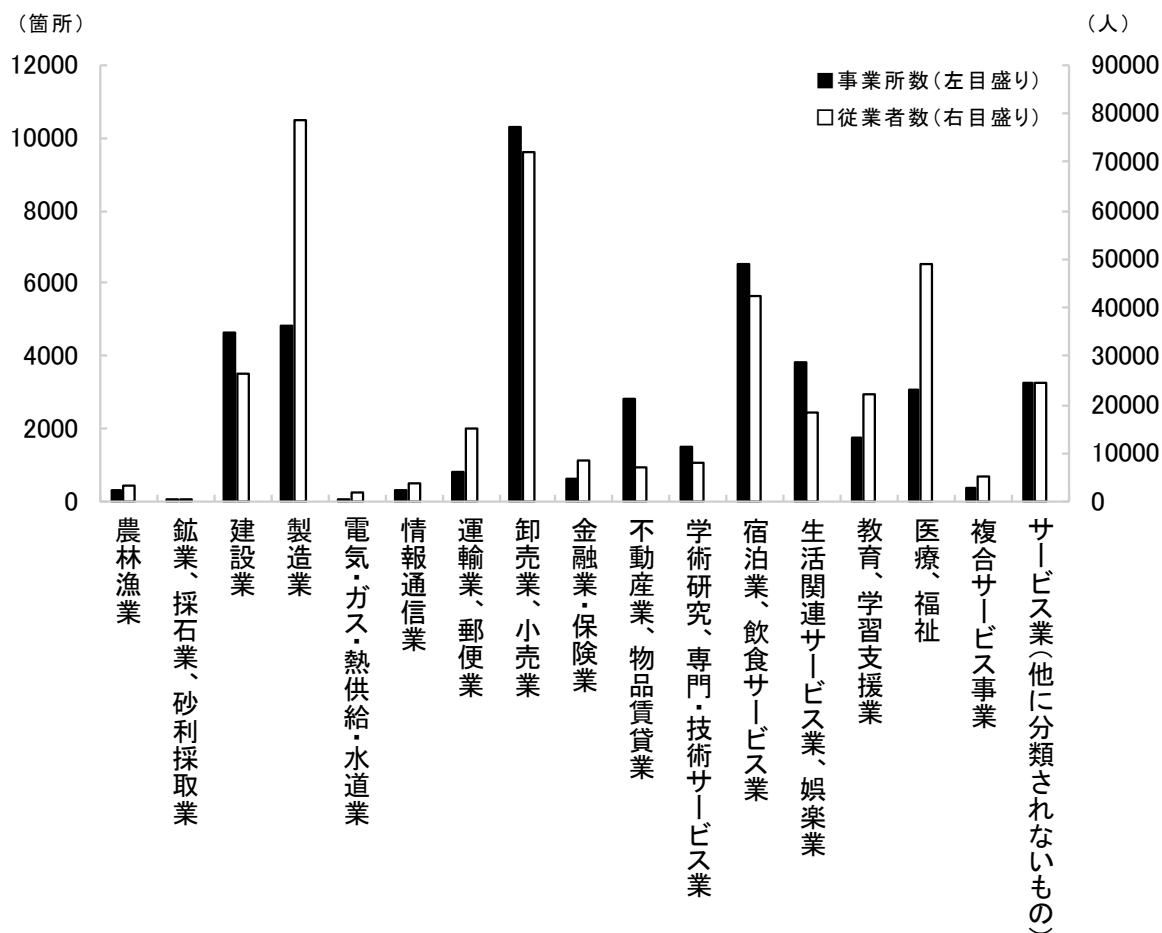
図表 5-1 山梨県の高齢化率の推移(%)



出所：総務省「国勢調査」を加工して作成。

¹² 山梨県のヒアリング調査では、山梨県産業労働部労政雇用課の小高和也氏・渡邊和人氏、やまなしシニア世代就労推進協議会の矢富直美氏・有泉和俊氏・木下勉氏にご協力いただいた。調査に応じてくださった皆様には記して謝意を表したい。また、本調査は2018年8月27日に実施されたものであり、本報告は調査時点の内容であることに留意されたい。

図表 5-2 山梨県の産業別事業所数と従業者数(2014 年 7 月 1 日現在)



出所：山梨県「山梨県統計年鑑 -平成 27 年 p. 28 -」を加工して作成。

また、山梨県は 65 歳以上の高年齢者の就業率が男女ともに全国 2 位（男性 36.6%、女性 18.9%）で、無業者求職率も男性 4 位（14.8%）、女性 5 位（7.2%）の実績を持っている。その一方で、従業員が 31 人以上の企業において 70 歳以上まで働ける企業割合は全国平均を下回っており（山梨県は 19.5%、全国平均は 21.2%）、65 歳以上の新規求職者の就職率は 25.9%にとどまっている現状がある。

こうした中、山梨県では独自に平成 28 年に「シニア世代の就労に係るニーズ・実態調査」を実施した。これは山梨県福祉保健部健康長寿推進課が中心となって実施したもので、60～74 歳までの高年齢者 800 人と、5 人以上常用労働者を雇用する 1100 の事業所、これに加え、重点分野である農業、観光、介護、保育、小売の 658 事業所を対象に調査したものである（回答数は、高年齢者が 549 人（回答率 68.6%）、5 人以上常用労働者を雇用する事業所は 471 箇所（回答率 42.8%）、重点分野の事業は 358 箇所（回答率 54.4%））。そこで、現在仕事をしていない高年齢者のうち仕事をしたいという人は 18.6%であるものの、実際に就職活動をしている人は 1.1%であるという結果が得られた。また、現在仕

事をしている人及び仕事を探している人のうち、70歳まで働きたい人は27.8%、75歳まで働きたい人は18.7%おり、事業者側の雇用確保措置の実施状況がこのニーズに追いつけていないことが明らかになった。その一方で、事業所側も、高年齢者雇用の雇用計画を持っていたり高年齢者雇用に関心を持っている事業所は3割を超えており、高齢者雇用の機運は高まってきていることがわかった。

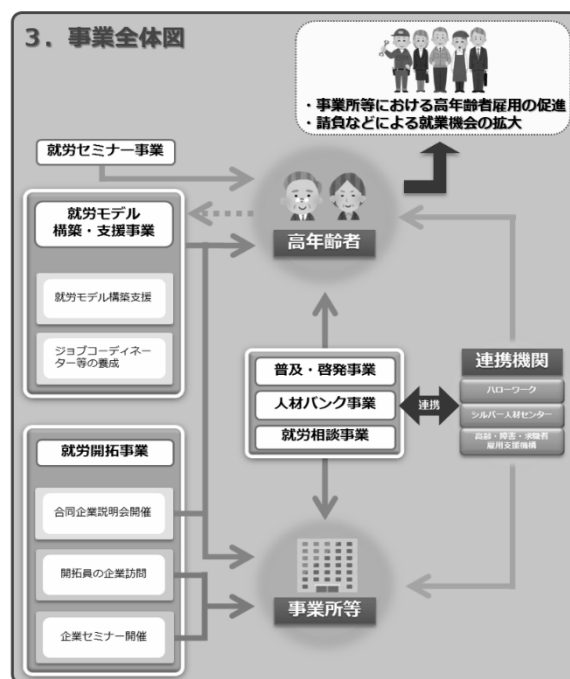
このような実態から、山梨県は連携事業に取り組むに当たって、仕事をしたいが就職活動をするに至っていない高年齢者と高年齢者雇用に関心を持っている事業所を中心に、ワークシェアリング等の就業モデルの構築を図るとともに、就業モデルの普及を通じた高年齢者雇用の仕事の開拓や、高年齢者や企業を対象とするセミナーの開催、人材バンクの活用や就労相談窓口を通じたマッチング支援を行うことで、高年齢者の雇用と就業機会の拡大を促進することを目指している。

第2節 生涯現役促進地域連携事業の概要

1. 事業の概要

山梨県の連携事業は、主に①就労セミナー事業、②就労開拓事業、③就労モデル構築・支援事業、④人材バンク事業、⑤就労相談事業があげられる。この他、リーフレットや新聞等のメディア活用を通じた普及・啓発事業も行っている。

図表 5-3 山梨県生涯現役促進地域連携事業概念図



出所：山梨県より提供。

①就労セミナー事業

これは、高年齢者に対し、働く動機づけや高年齢者ならではの働き方に関する就労セミナーを開催し、高年齢者の就業意識の改革を図るものである。

②就労開拓事業

これは、開拓員が企業訪問を行い、高年齢者の就労についての企業の意識改革を行うほか、高年齢者の新規雇用の開拓を図るものである。

③就労モデル構築・支援事業

これは、重点分野を中心に、ワークシェアリング等の高年齢者に適した就業モデルを構築し、高年齢者の多様な就労を支援することを図るものである。また、これに付随して、業務の分析やマニュアルの作成、セミナーの開催、ワークシェアリングや請負業務のグループ作り、技能研修やインターンシップの実施が行われている。

④人材バンク事業

これは、ホームページを開設し、セミナーや就労説明会、相談窓口等の広報、企業訪問の受付等を行えるようにする他、人材バンクを開設し、高年齢者に特化した仕事や人材を登録して自由に閲覧できるようにするものである。この人材バンクに登録した情報をもとに丁寧にマッチングを行い、その後ハローワークへと接続させることができるというのが、この事業の狙いである。

⑤就労相談事業

これは、就労を希望する高年齢者や高年齢者雇用を希望している事業所からの相談を受け付ける相談窓口を設置するものである。

また、連携事業の実施に当たって組織された「やまなしシニア世代就労推進協議会」の構成員は、図表 5-4 のようになっている。この構成員は、「シニア世代の就労に係るニーズ・実態調査」に当たって山梨県福祉保健部が既に立ち上げていた協議会と同じである。特徴としては、前述の山梨県の独自調査の分析に携わった有識者（矢富氏）が協議会会長を務めていることである。矢富氏は千葉県柏市における「柏モデル」と呼ばれる先進的な高齢者就労支援事業に携わっており（JILPT 資料シリーズ No. 198 第2章を参照のこと）、彼を会長に据える点において、山梨県が積極的に連携事業に取り組んでいることがわかる。

図表 5-4 やまなしシニア世代就労推進協議会の構成員

高齢者団体		山梨県老人クラブ連合会
		山梨県シルバー人材センター連合会
		笛吹市シルバー人材センター
労働者団体		連合山梨
経済団体等	商工	山梨県経営者協会
		山梨県商工会連合会
		山梨県商工会議所連合会
		山梨県中小企業団体中央会
	農業	山梨県農業協同組合中央会
		山梨県農業会議
	観光	山梨県旅館ホテル生活衛生同業組合
	介護	山梨県老人福祉施設協議会
学識経験者等	保育	山梨県保育協議会
	東京大学高齢社会総合研究機構協力研究員	矢富直美
	一般社団法人セカンドライフファクトリー理事長	
	東京大学高齢社会総合研究機構客員研究員	前田展弘
	(株)ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員	
山梨県		産業労働部

出所：ヒアリング当日配布資料を加工して作成。

山梨県は、知事が部局間連携を重視していることもあって、産業労働部と福祉保健部、農政部門との横のつながりが強いことが特徴的である。連携事業は産業労働部が主導しているものの、これは保健福祉部が実施してきた事業の成果を継承しているものである。また、やまなしシニア世代就労推進協議会には山梨県農業協同組合中央会や山梨県農業会議が構成員に入っていることは特徴的であり、これは農政部門との連携が密であることを示すものである。

2. 特徴的な取組

(1) 農業のアウトソーシング先としての請負団体

山梨県の取組で特徴的なことは、新たな就労モデルを構築するというものである。山梨県は重点分野である農業や観光について、この新たな就労モデルを実現することを試みていた。

山梨県の農家は零細の兼業農家が多く高齢化が進み長期的な存続に不安があることが課題となっていた。また、酒造メーカーS社が山梨県中央市に、2018年4月に4ヘクタールの規模のワイナリー「JPV 豊富ほ場」を開き、そこで地元の労働力が必要になるという事情があった。こうした背景から、山梨県では、農業（ぶどう栽培）のアウトソーシング先としての高齢者によって構成される請負団体がつくられている。そこでは、組織内部に少人数のチームを編成し、チームの代表のジョブコーディネーターが事業者との連絡調整や就労管理を行うことになっている。この就労形態の特徴は、働き手である高齢者一人一人のできることや働き方を踏まえつつ（それらを調整して）組織として労働力を提供する形をとるため、高齢者のニーズに合わせた柔軟な働き方が可能になることである。このことから、やりがい重視の働き方（生きがいの就労）を望む高齢者のニーズにも応えることができる。既に就労相談会を通して30人程度が集まっており、3～4チームがつくられることが想定されている。

こうした取組は、甲府市をはじめとした都市部に住む高齢者を対象にしている。その理由として、そうした高齢者はリタイアしたサラリーマンなどの年金生活者が中心で、上述のようなやりがいを求めた働き方を望んでいるため、事業のターゲットとして適切であること、また、甲州市や笛吹市など農業が盛んな地域では、高齢者が既に自らの農業を行っているため人手がないからである。

また、こうした取組について、山梨県や笛吹市がこれまで高齢者向けの農業の講座に力を入れてきていたという背景がある。したがって、高齢者向けの果樹栽培のテキストが既に充実しており、農業に参加できる高齢者の養成の準備ができています。さらに、これに加えて作業の映像を作成し、より高齢者への教育体制を充実させることが計画されている。

(2) 外国人向けのグリーンツーリズム

現在、富士山を観光する外国人旅行者が増えている。しかし現状、こうした旅行者が県内まで観光することは少なく、日帰り旅行が多いため県内に宿泊することも少ないという。そこで県内の観光資源を活かすべく、農業を活かした体験型のグリーンツーリズムを発展させることを試みている。そこで、グリーンツーリズムを行っている農協観光と連携し、観光のコーディネーターを養成することを計画している。このコーディネーターには、地元のバス会社や農家、旅館・ホテルをつなぐことで体験型の旅行をコーディネートするとともに、通訳者としても活躍することが期待されている。

そこで特に活躍が見込まれているのが、地元の通訳案内士である。通訳案内士は山梨県には 60 人程度おり、その多くが高齢者である。通訳案内士は地元の情報を持っているため、既に外国人向けのグリーンツーリズムを行ってきた農協観光のノウハウとかけあわせることで、農業が盛んな山梨県の魅力を伝えることのできる観光を円滑に行うことができる。

(3) 都会人向けのアウトドア体験型の観光

観光分野でもう 1 つ計画されているのが、都心に近いという山梨県の地理を活かした都会人向けのアウトドア体験型の観光である。これは、トレッキングやウォーキング、溪流釣り等ができるもので、地元の人と交流を深めリピート率を上げていくスタイルをもつものである。トレッキングやウォーキングは高齢者が中心となって嗜まれているため、サービス提供側においても高齢者が活躍する余地が大きい。

3. 生涯現役促進地域連携事業における課題

山梨県では、認知症予防の話や落語を取り入れるなどの工夫をして就労セミナーを実施してきており、その参加者は順調に増えてきた。しかし、就労により特化した講習会になると参加者数が減少してしまう。このため、温泉にチラシを置くなどして事業や協議会の周知を図っているほか、より目的を明確にした形でセミナーを実施し、関心の高い高齢者に照準していくことを考えているという。より就労のニーズが高い高齢者や高齢者雇用の意識が強い企業が集まるシニア版の合同説明会では、高齢者 100 人、企業 30 社が参加し 10 名が就労したという成果を上げているだけに、やりがいを求める高齢者をどう掘り起こしていくかが課題となっていると言える。

また、県と地域活性化包括連携協定を結んでいるセブン-イレブンが実施する高齢者への弁当配達（セブンミール）への高齢者からの応募が滞っているという。山梨県では、地域のコミュニティーの力が強く、労働という形で近隣の高齢者同士が関わるのを避けるという傾向があり、地域事情に詳しい高齢者の活躍が十分には活かしきれていないという状況がある。

第 3 節 まとめ

山梨県では、行政の横のつながりの強さを背景に連携事業開始以前から、福祉部門の調査結果を活用するとともに、同調査の分析を依頼した有識者に協議会会長への就任を依頼するなどして、連携事業を積極的に進めてきた。山梨県の連携事業における各取組のうちでは、とりわけ就労モデルの構築・支援事業が特徴的であり、それは重点分野である農業や観光と結びつけて実施されていた。農業では、地元でできた大規模なワイナリーの労働力需要を背

景に、高齢者の柔軟な働き方を可能とする農業のアウトソーシング先となる請負団体をつくることが予定されていた。観光では、地元の資源や人材を活かした2つの取組が見られた。1つは、外国人向けのグリーンツーリズムであり、これは地元の高齢者を主とした通訳案内士が農家やバス会社、ホテル・旅館等をコーディネートし、県内で盛んな農業の魅力を活かすものである。もう1つは、山梨県の地理を活かした都会人向けのトレッキングやウォーキング等のアウトドア体験型の観光で、高齢者の観光者と地元の高齢者とのつながりをつくることで、リピーターを増やしていくことをねらうものである。

山梨県の連携事業は、対象となる高齢者の掘り起こしこそ中途段階ではあるものの、高齢者の新たな就労モデルの構築という野心的な試みを地元の資源を着実に理解し活用していくことで実現していく、という点が興味深いものとなっていた。

第 6 章 愛知県の事例

本章では愛知県の事例を紹介する¹³。

愛知県の連携事業は製造業、福祉・介護、卸売業・小売業を重点分野として、2017 年度にスタートした。

愛知県は後述のように従業者数が東京、大阪に次ぐ全国第 3 位であるが、旺盛な労働需要により深刻な人手不足に悩まされていることから、連携事業を通じた高齢者の雇用促進に乗り出した。連携事業においては、(公財)愛知県労働協会、愛知労働局、ハローワーク等の関係機関と緊密に連携しながら、個別相談業務やセミナー、職場見学会、職場体験会等の工夫や改善等に積極的に取り組んでいる。

なお、愛知県では連携事業の前身事業として 2013 年度から 3 年間生涯現役社会実現環境整備事業を実施しており、その間に蓄積されたセミナーの開催方法や集客、ニーズ調査の調査票の設計などに関するノウハウが連携事業に受け継がれている。

本章の構成としては、まず第 1 節で愛知県の高齢化の進展、労働市場の実態を概観し、その上、第 2 節で連携事業の概要と特徴的な取組を紹介する。最後に第 3 節でまとめを行う。

第 1 節 地域のすがた

本節では、愛知県の高齢化の進展、労働市場の実態を概観する。

2015 年時点での愛知県の高齢化率は 23.8%と、全国的に見て沖縄県(19.6%)、東京都(22.7%)に次ぐ低さであるが、1995 年の 11.9%に比べて 20 年間で倍増となっている(図表 6-1)。

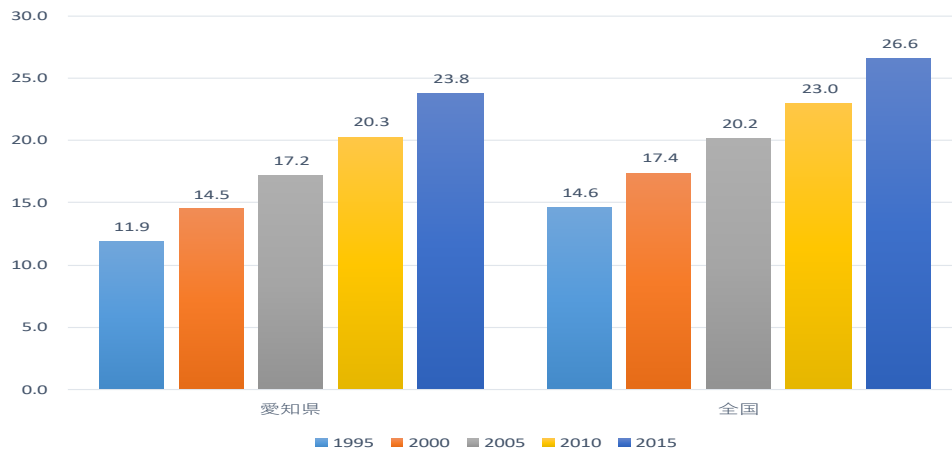
労働市場を見ると、2014 年現在の愛知県の事業所数は 33 万 8644 社で、従業者数は 398 万 4108 人と、いずれも東京都、大阪府に次いで全国第 3 位である。業種別にみると、事業所は卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、製造業に多く、従業者は製造業、卸売業・小売業、医療・福祉に多くなっている(図表 6-2)。

上述のように、愛知県は労働需要が旺盛であることから他地域に比べても人手不足が深刻である。連携事業の計画時点(2016 年 11 月)における愛知県の有効求人倍率は全国平均の 1.63 を大きく上回る 1.93 で全国第 7 位となっている。図表 6-3 は連携事業の重点分野における人手不足の実態を示したものである。これを見ると、ハローワークにお

¹³ 本稿は 2018 年 11 月 8 日に実施された愛知県のヒアリング調査を元に作成されている。ヒアリング調査では愛知県産業労働部労政局就業促進課の荒川祐治氏、原田拓氏、公益財団法人愛知県労働協会の加藤健明氏、栗田裕二氏、大矢耕誌氏、桐正幸氏にご協力をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。なお、本稿の内容は調査時点のものであることに留意されたい。

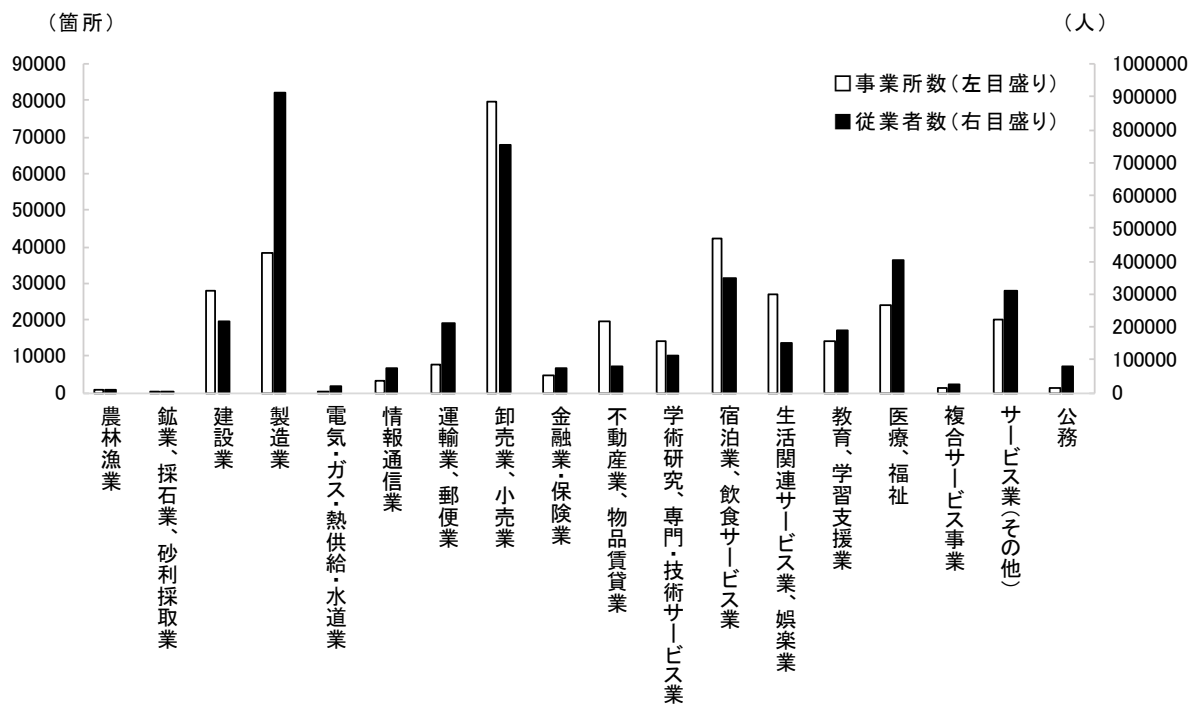
ける 2015 年度の製造業、福祉・介護、卸売・小売業における新規求人数はそれぞれ 78,045 人、79,587 人、88,255 人と全産業新規求人数の約 4 割を占めている。充足率は卸売・小売業、福祉・介護で約 1 割、状況が少し良い製造業で 2 割強である。

図表 6-1 高齢化率の推移



出所：総務省『国勢調査(時系列データ)』より作成。

図表 6-2 愛知県の産業別事業所数と従業者数(2014 年)



出所：総務省「平成 26 年経済センサス基礎調査」より筆者作成。

図表 6-3 連携事業の重点分野における人手不足問題(2015 年度)

	製造業	福祉・介護	卸売・小売業	全産業
新規求人数(人)	78,045	79,587	88,255	618,067
充足数(件)	20,302	10,140	10,254	79,359
充足率(%)	26.0	12.7	11.6	12.8

出所：ヒアリング当日配布資料

愛知県の製造業における高齢者雇用の実態については、3つの特徴が見られる。1つ目は、大手企業においては、新卒採用して定年まで雇用し、定年後は継続雇用という流れが主流であるため、期間工を除いて中途採用はほとんど行われておらず、一方で、下請け企業においては、新卒採用で人材を確保できないため、中途採用が広く行われていることである。2つ目は、製造業未経験の高齢者が中途採用で入社しても、検品や製造補助、軽作業のような仕事でないと勤めるのが難しいということである。3つ目は、大手企業で定年を迎えた高齢者の中には継続雇用を希望しないで、退職する者が一定数存在することである。このような高齢者は1～2年ゆっくりしてから勤めたいという希望を持つ者もいるが、企業の福利厚生が充実していることや、60歳を過ぎると3交代制などの勤務形態が体力的にきつと感じられることなどが背景にあると考えられる。

一方で、製造業以外の業種も含めた愛知県全体の高齢者を見ると、その就業意欲はかなり高い。愛知県が高齢者を対象に行った調査によると、2017年時点で55歳以上の高齢者のうち、収入のある仕事に就いている人の80.8%と収入のある仕事に就いてない人の63.8%は65歳を超えても働きたい(「働けるうちはいつまでも」を含む)と答えている¹⁴。

第2節 生涯現役促進地域連携事業の概要

本節では、まず連携事業の概要を紹介し、その上、愛知県の特徴的な取組として、ワンストップ相談窓口の設置、カルテの作成、セミナーにおける工夫などを紹介する。

1. 事業の概要

生涯現役就労サポートセンターの主な取組は以下の通りである(図表 6-4)。

(1) 個別相談窓口の運営

¹⁴ <http://ailabor.or.jp/wp-content/uploads/2018/04/>【平成29年度】生涯現役に向けた企業及び高年齢者のニーズ調査報告書 2.pdf。

生涯現役を目指す高年齢者が生涯生活設計を構築するに当たり、不安や悩みの解消、自己分析、仕事や働き方への理解を深め、ハローワークなどで求職活動ができるようサポートする。

(2) 生涯現役実現セミナー(導入編・スキルアップ編・分野別編)の開催

スキルアップや再就職にむけて必要とされる能力・資質向上を図るセミナーの実施。

(3) 重点業種を中心とした企業出張セミナーの開催

重点業種を中心に、希望する企業に出向き、生涯設計に必要な知識を伝え、継続雇用や再就職に向けて必要となる人間関係構築や職場定着のためのスキルアップを図る。

(4) 生涯現役に向けた企業及び高年齢者のニーズ調査

今後の支援メニューの充実や双方のマッチング強化を図るため、重点業種を中心とした企業、各種セミナー参加者、および、協議会構成団体が行う同種のセミナーの参加者等を対象に調査を実施し、データ分析を行い、調査報告書を作成。

(5) 高年齢者人材活用セミナーの開催

企業の人事労務担当者向けに高年齢者の活用事例などを伝え、企業で高年齢者を雇用する意識を啓発するセミナーを実施。

(6) 高年齢者活躍のためのガイドブックの作成・普及

実際に高年齢者が活躍されている事例、また、活躍するための方法などについてのガイドブックの作成・配布。

(7) 重点業種を中心とした職場見学会、職場体験会の開催

高年齢者の採用に意欲的な中小企業を募り、職場見学会及び体験会を地域ごとに開催。

(8) 重点業種を中心とした地域ごとのミニ企業説明会の開催

高年齢者の採用に意欲的な中小企業と高年齢者が望む業種の企業を募り、地域ごとに小規模な企業説明会を開催し、地元企業の仕事に対する理解を深めマッチングにつながる支援を行う。

連携事業の協議会の構成員は図表 6-5 のとおりである。

図表 6-4 愛知県連携事業の概念図

【事業構想概念図】



出所：ヒアリング当日配布資料。

図表 6-5 愛知県生涯現役促進地域連携事業推進協議会の構成員

	構 成 員
会 員	日本労働組合総連合会愛知県連合会
	愛知県経営者協会
	愛知県中小企業団体中央会
	愛知県商工会議所連合会
	愛知県商工会連合会
	一般社団法人名古屋銀行協会
	愛知県信用金庫協会
	公益財団法人愛知県労働協会
	公益社団法人愛知県シルバー人材センター連合会
	社会福祉法人愛知県社会福祉協議会
	独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 愛知支部
	愛知県

出所：ヒアリング当日の配布資料。

2. 特徴的な取組

特徴的な取組は次の3点からなる。

(1) ワンストップ相談窓口の運営

個別相談窓口の持ち味は利便性にあり、窓口は名古屋駅前にあるウインクあいち（愛知県産業労働センター）17階の愛知労働総合支援フロア内にある（図表 6-6）。労働関係の情報提供から相談、職業紹介に至るまでのワンストップ支援を通じて、相談者からすると個別相談やきめ細やかな支援が受けられ、円滑に就労につなげることができるという利点がある。

相談窓口の実績を見ると、2018年度（10月31日までの半年間）の相談件数は延べ458件で、そのうち、来所が209件、電話相談が121件、セミナーでの相談が93件、その他が35件である。カルテの作成者は125件と来所者の約6割を占めているが、そのうちの8件が就労につながった。

なお、相談窓口の周知方法としては、ホームページや定期刊行物、協議会構成団体の各事業所、同種のセミナー会場、ハローワーク、図書館などといった公共施設でのチラシ設置、新聞折込、（公財）愛知県労働協会が主催するセミナーなどでのチラシ配布などがある。

図表 6-6 あいち労働総合支援フロア



出所:『愛知労働総合支援フロア』ホームページ(<http://rodoshien-aichi.jp/jouhou/index.html>)。

(2) カルテの作成

相談窓口では2名の相談員(キャリアコンサルタントと社会保険労務士)が就労支援に当たっているが、支援内容はカルテに記録され、次回に活用される(図表 6-7a、図表 6-7b)。カルテの作成は継続した支援を行うために作成し、窓口相談件数や就労実績の伸びに貢献している。

支援内容は職業キャリア設計相談、年金等社会保障制度、税金、医療保険制度に関する相談、職業適性診断、定期的な面談によるスキルアップ状況の把握、職場見学会・職場体験会・企業説明会等の情報提供と参加誘導、ハローワークや社会福祉協議会の斡旋等多岐にわたっている。

図表 6-7b 支援カルテ様式(2)

課長	課長補佐	主査

就労支援カルテ①

作成日: 平成 年		カルテ番号:	相談表番号:
氏名:		年齢:	性別:
住 所		FAX (携帯)	
メールアドレス: PC ; 携帯			
希望職種:		希望通勤時間:	
受け入れ元:		幹旋先:	
主な職務経験(年数)			
主な資格①		②	
主訴:措置			
<相談内容>			
<相談助言>			

出所：ヒアリング当日配布資料。

(3) (公財) 愛知県労働協会のノウハウを生かしたセミナー

セミナーの開催においては、テーマ・内容の選定をはじめ長年に渡りセミナー開催の実績のある(公財)愛知県労働協会のノウハウが活かされている。

たとえば、セミナーのテーマ・内容については、社会保険労務士等を招いて雇用の現状や年金等紹介を行う導入編から、アンガーマネジメント、メンタルヘルス、モチベーションアップ等のスキルアップ編までメニューが豊富である。中でもアンガーマネジメントをテーマにしたセミナーはその内容の斬新さから全国紙でも取り上げられたほどである。また、業種・職種ごとのセミナーも用意しているが、業種別に企業が重視する知識・スキルが異なることを考慮しての対応である。さらに、企業出張セミナーを行う際には、企業側の意向を取り入れ、メニューにない内容を加えるという工夫も行っている。

セミナーの開催場所については、名古屋駅前のウインクあいち(愛知県産業労働センター)等のアクセスしやすい場所での開催に加えて、地域や企業に出向いての出張セミナーも用意されている。

第3節 まとめ

愛知県は、愛知労働局、ハローワーク、(公財)愛知県労働協会と連携して、ワンストップ相談窓口の運営と各種セミナー、職場見学会・体験会、ミニ企業説明会の開催等に取り組み、一定の成果をあげている。中でも、ワンストップ相談窓口の運営、相談者ごとのカルテの作成、セミナーにおける工夫等の特徴的な取組により、窓口での相談者数や事業の利用者数はともに増加傾向にある。

図表 6-8 は 2018 年度(10 月 31 日時点)のセミナー、職場見学会・体験会、ミニ企業説明会等の開催実績と参加者の満足度を示したものである。半年間の実績であるが、参加者は延べ 805 人(注 1)で、そのうちの 92.4%(求職者 92.4%、事業所 70.9%)がセミナー等に対し、「大変役に立った」または「役に立った」と回答している。また、ヒアリングを行った時点で 805 人の参加者のうちの約 8 人(約 1%)が実際に就労に結びついている。

事業の途中であり、まだ評価を下すのは早計であるが、ハローワークのデータによると愛知県における 60 歳以上の求職者は確実に拡大傾向にある。人手不足の中で多種多様な人材を活用していく機運をさらに高めるためにも、連携事業が今後も効果を上げることが期待される。

図表 6-8 セミナー等の開催実績

		参加者数	満足度 「大変役に立った」 ＋「役に立った」 の割合
生涯現役実現セミナー	導入編	263	93.4
	スキルアップ編	302	97.0
企業出張説明会		92	91.0
人材活用セミナー		30	84.6
職場見学会		19	100.0
職場体験会		15	100.0
ミニ企業説明会		114	91.0
ミニ企業説明会(企業)		29	58.6
合計		864	92.6

出所：ヒアリング当日配布資料。

注 1：参加者数 805 人は、合計参加者数（864 人）から企業の参加者である人材活用セミナー参加者数（30 人）及びミニ企業説明会（企業）参加者数（29 人）を引いた数である。

第7章 富山県の事例

本章では富山県の事例を紹介する¹⁵。

富山県の連携事業は、人手不足が深刻な製造業、宿泊業・飲食サービス業、医療・福祉、卸売業・小売業の4業種を重点分野として、2017年度にスタートした。

富山県は少子高齢化と人手不足が課題とされており、若者のほか、女性、高齢者等、今後活躍が期待される新たな労働力の掘り起しに尽力しているところである。高齢者においては「人づくり」政策¹⁶の一環として2012年に「とやまシニア専門人材バンク」（以下、シニアバンクという）を設置した。同シニアバンクでは、専門的な知識や技術等を活用して再就職を希望する55歳以上高年齢者の就労支援と、専門人材の採用を希望する県内企業の人材確保の支援に当たってきた。これは自治体独自の取組としては全国初とのことである。

富山県の連携事業は既存のシニアバンク体制を中心に、その連携事業として、自治体や老人クラブ、企業などに働きかけ、新規求職者の掘り起しや企業における高齢者が担える業務の切り出しを提案する求職者開拓、企業訪問を行い、高齢者人材の就労を支援している。

本章の構成としては、まず第1節で富山県の高齢化の進展、労働市場の実態を概観し、第2節で連携事業の概要と特徴的な取組を紹介する。最後に第3節はまとめを行う。

第1節 地域のすがた

本節では、富山県の高齢化の進展、労働市場の実態を概観する。

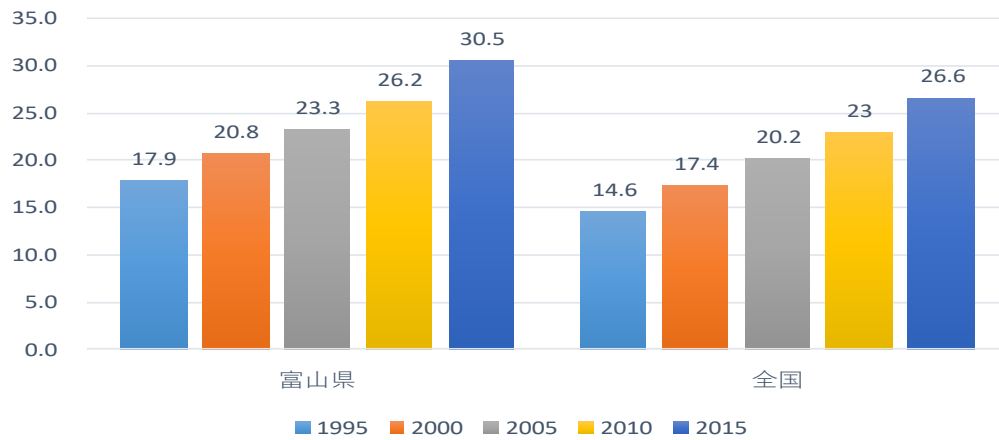
まず、富山県の高齢化率は1995年の17.9%から2015年の30.5%へと20年間で約13ポイント上昇し、全国平均を上回る水準にある（図表7-1）。2015年時点での富山県の高齢化率は全国第9位である。

労働市場を見る。2014年現在の富山県の事業所数は5万5,232社で、従業者数は55万1,401人である。産業別にみると、事業所は卸売業・小売業、建設業、宿泊業・飲食サービス業、製造業に多く、従事者は製造業、卸売業・小売業、医療・福祉に多い（図表7-2）。

¹⁵ 本稿は2018年11月15日に実施された富山県のヒアリング調査を元に作成されている。ヒアリング調査では富山県商工労働部労働政策課の村中秀行氏、山田亮太郎氏にご協力をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。

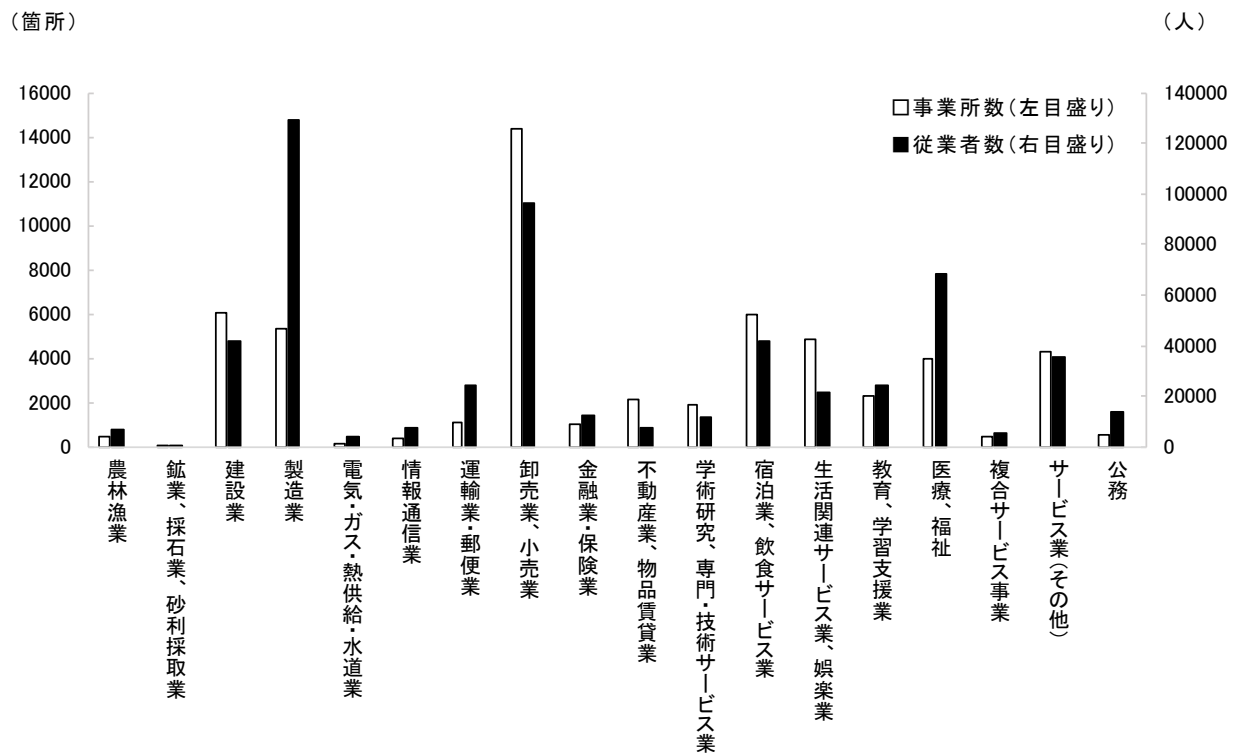
¹⁶ 富山県では人口減少、少子高齢化の進展による社会活力の低下や家庭や地域などにおける人間関係の稀薄化の実態を踏まえ、子ども、若者、女性、高齢者を巻き込んだ「人づくり」政策を打ち出している。高齢者に関する取組としては生涯現役社会づくりをテーマに、就業支援、起業支援、地域貢献活動支援と、高齢者の知識・経験・技能継承のための異世代との交流促進などが行われている。富山県ホームページ（http://www.pref.toyama.jp/cms_pfile/00011887/00839682.pdf）（2018年12月13日確認）。

図表 7-1 高齢化率の推移



出所：総務省『国勢調査(時系列データ)』より作成。

図表 7-2 富山県の産業別事業所数と従業者数(2014 年)



出所：総務省「平成 26 年経済センサス基礎調査」より筆者作成。

有効求人倍率は2018年12月時点で1.92倍と高く、全国第8位となっている。求人数が増加傾向にある一方で、充足率は低下の一途をたどっている。中でも基幹産業の製造業(2018年12月充足率24.1%)や医療・福祉(同17.3%)、宿泊業・飲食サービス業(8.7%)、卸売業・小売業(10.7%)などで人手不足が深刻である。製造業は人手不足に加え技能継承の問題も存在しており、宿泊業・飲食サービス業の人手不足には新幹線開業という富山県特有の地域事情の影響による部分もある。

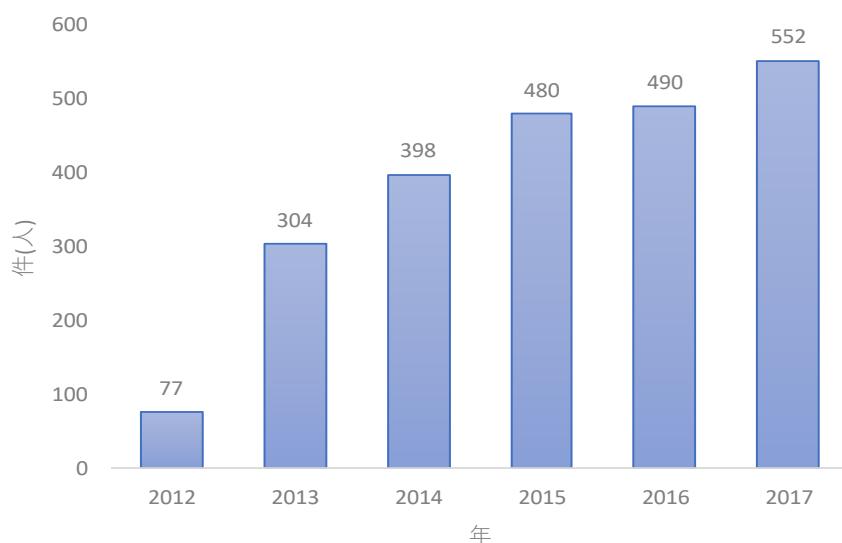
第2節 生涯現役促進地域連携事業の概要

本節では、富山県の連携事業の概要を紹介した上で、同県の特徴的な取組である、新規求職者の開拓、セミナーの開催の2点の詳細を見る。

上述のように富山県の連携事業の土台はシニアバンク事業である。そこでまず、シニアバンクが設置されてからの実績をみる。

図表7-3はシニアバンクによる就職者数の経年変化を示したものである。これをみると、同事業の支援により就職に至った高齢者は2012年の77人から2017年の552人へと急増している。2018年3月末までの登録者数は延べ3,152人である。そのうち、2,301人が就職しており、就職率は73%と高い水準にある。2017年度は就職者数だけではなく、登録者数も過去最高となり、ますます役割が期待されるところである。ちなみに、同時期にシニアバンクに登録した事業所の数も延べ1,483社に達している。

図表 7-3 シニアバンクにおける就職件数の経年変化



出所：ヒアリング配布資料。

シニアバンク事業が好調に実績を重ねる中で、富山県は連携事業の実施によりさらに登録者等を拡大して、高齢者の就労促進を図りたいと考えた。

1. 事業の概要

主な取組として、次の3点があげられる(図表7-4)。

(1) 新規求職者開拓

仕事開拓に加え、地域社会で活躍している高齢者への積極的な求職者開拓の実施で65歳以上の就業率の向上を図る。

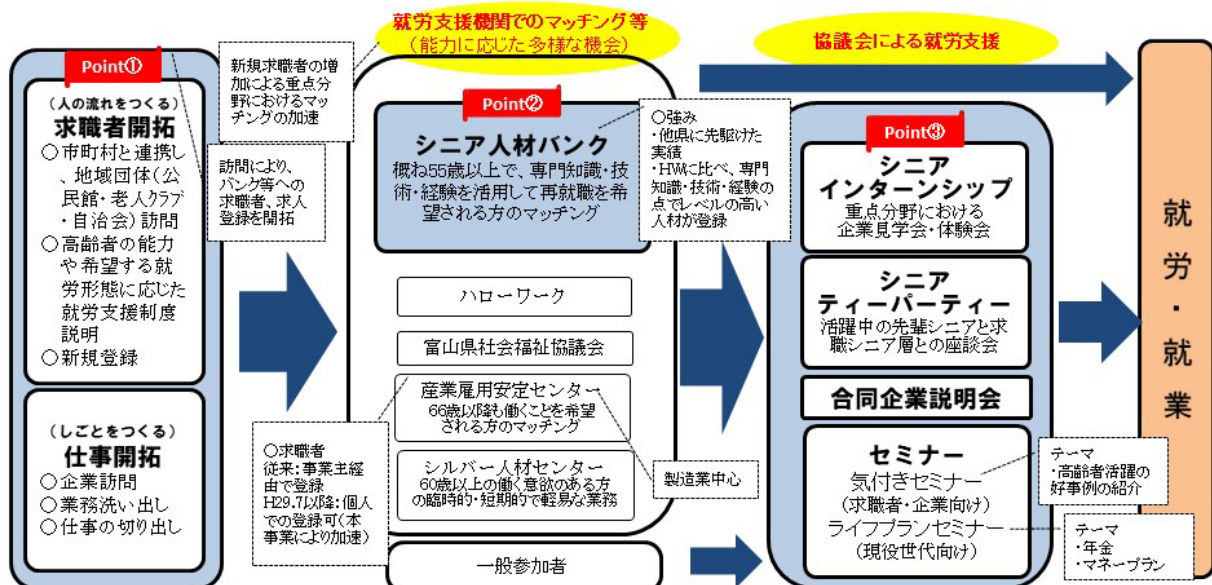
(2) シニアバンクの活用

全国に先駆けて設置したシニアバンクを活用したさらなるマッチングの推進。

(3) 未経験分野での就労を促進する職場見学会や体験会、先輩高齢者との交流会の実施

シニアインターンシップ、シニアティーパーティー、合同企業説明会、セミナー等を通じた就労支援。

図表 7-4 富山県連携事業の概念図



出所：ヒアリング配布資料。

協議会の構成員は図表 7-5 のとおりである。

図表 7-5 富山県生涯現役促進地域連携事業推進協議会の構成員

区 分	構 成 員
会 員	富山県
	富山県商工会議所連合会
	富山県商工会連合会
	富山県中小企業団体中央会
	一般社団法人富山県経営者協会
	日本労働組合総連合会富山県連合会
	社会福祉法人富山県社会福祉協議会
	公益社団法人富山県シルバー人材センター連合会
	独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構富山支部
	公益財団法人産業雇用安定センター富山事務所
	一般財団法人富山勤労総合福祉センター
オブザーバー	富山労働局

出所：ヒアリング配布資料。

2. 特徴的な取組

(1) 新規求職者の開拓

前述のように、シニアバンクはハローワークとの連携により専門知識、技術、経験の点でレベルの高い人材と県内企業とのマッチングにおいて高い実績をあげている。しかし、その対象は主に自主的に求職活動を行う高齢者である。

そこで、シニアバンクは 2018 年度より地域のハローワークと連携し出張相談会を開催したほか、連携事業では地域団体のイベントに出向いたりしながら新規求職者の開拓に取り組んだ。

①出張相談会の開催

シニアバンクの登録者はこれまで富山市の中心部に偏っていたが、遠隔地等就労支援サービスを利用しにくい地域の求職者の掘り起こしのために、県内の 6 か所あるハローワークを会場として出張相談会を開催し、出前講座やシニアバンクの求職者登録を行った。出張相談会の開催場所をハローワークにしたのは安心感が得られることに加え、距離的にも求職者に近いということが理由である。出張相談会の開

催の時にはシニアバンクからの専門員だけではなく、ハローワークからも相談員に入ってもらっている。県の職員や労働局の職員が出張相談会に同行することもある。

②市町村と連携した地域団体(公民館、老人クラブ、自治会)訪問

連携事業では普段ハローワークを訪れないような高齢者にターゲットを絞って、老人クラブ、自治会等市町村レベルの団体のイベントに出向いてアプローチを行っている。これまで訪問した地域団体数(実績)は、2017 年度に 10 か所、2018 年度に 30 か所である(図表 7-6)。なお、イベントに関する情報は市町村から月に一度提供を受けている。

地域団体の選び方も工夫されている。高齢者の中には、健康上の理由などにより求職者登録に結びつけることが困難な方もおられることから、2018 年度はパークゴルフ場、ゲートボール大会等に出向くなど戦略的アプローチを行っている。このほかにも、地域住民とつながりが強い民生委員の会合にも出向いている。様々な形で網を広げ、その中から効率的かつ効果的に新規求職者の開拓を行うという狙いである。

これらのイベントにおける宣伝を効果的に行うには、当該イベントの主催側の協力が欠かせない。主催側への協力の働きかけには銀行出身の事業推進員の高いコミュニケーション能力が役に立った。

(2) セミナーの開催

高齢求職者と企業をマッチングさせるために、富山県ではシニアインターンシップや先輩高齢者との交流会、セミナーの開催などを企画しているが、その中で効果的なものはセミナーの開催である。

セミナーは気づきセミナーとライフプランセミナーの 2 種類に分かれている。前者は高齢者や高齢者の雇用に関心のある企業の担当者を対象に、就労事例や就活の進め方、ポイントの紹介、高齢者の活用事例の紹介を、後者は退職前の現役世代を対象に年金、各種保険など退職後の暮らしに役立つ情報を紹介している。このようなセミナーを通じて高齢者側には就労の、企業側には高齢雇用者を雇うことの可能性と必要性をしっかりと意識させ、就労に繋げようとするものである。実際、これらのセミナーを受講してからシニアバンクに登録し、就労につなげた事例も少なからずあるという。

セミナーの周知方法としては、連携事業の登録者への案内状送付やハローワークや市町村へのチラシの配布、県広報、TV・ラジオ等の活用等があげられるが、最も効果的なものは新聞、チラシなど紙媒体による周知であった。

第3節 まとめ

富山県は、2012年から高齢求職者支援を行ってきたシニアバンクの既存体制に加え、連携事業による新規求職者開拓に取り組み、一定の成果をあげている。

連携事業開始から2019年1月までの2年足らずの間における、企業や地域団体への訪問数、合同企業説明会や各種セミナー参加者数など、すべての指標で目標値を大きく上回る実績を残している。中でもセミナーの参加者数は目標値の2～3倍と多い。これらの活動を通じてのシニアバンク等の就労支援機関への取次件数も目標値のほぼ2.5倍である。

上記のほか、2019年度に行う取組として、新聞での好事例紹介、シニアインターンシップや企業訪問・交流会などが開催予定であるなど、今後の展開が注目される。

富山県の連携事業の課題は以下の通りである。

①企業の外部からの高齢者雇用のニーズが低い。

自社の従業員の継続雇用を重点的に考え、外部から新たに高齢者を雇い入れることや業務の切り出しに積極的ではない企業も多い。ただし、シニアバンクの求人件数は増加傾向にあるので、このような企業の意識も変わりつつある。加えて、60歳以上の就職者数が一定規模を維持していることから、労働市場における高齢者需要は相当程度形成されている。

②業務の切り出しが難航

企業が切り出しに関するノウハウを持ち合わせていないこともあり、シニアバンクに登録はするが、就業規則を作るなど高齢者が働けるような職場環境を整えるところまで至っている企業はまだ少ない。

第8章 徳島県の事例

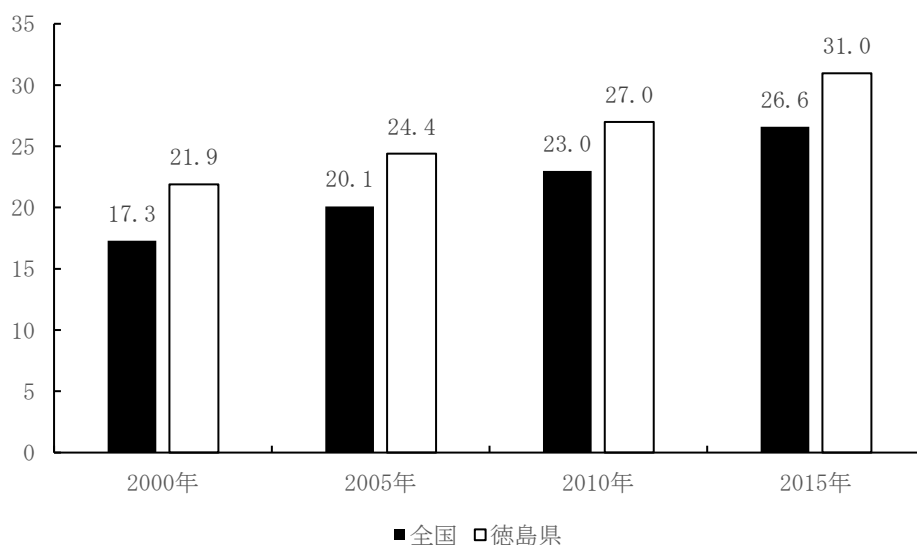
本章では、徳島県の事例を紹介する¹⁷。徳島県の連携事業は、農業、宿泊業・飲食サービス業、医療・福祉、生活関連サービス業、娯楽業を重点分野として、2016年12月から実施されている。特徴としては、情報誌等を活用した積極的な周知広報、「とくしま銀の援農センター」による高齢者への援農支援、廃校小学校を活用した高年齢者就労拡充モデル事業があげられる。また、高年齢者の再就職や活用に関する総合窓口において、ハローワークとの密な連携の下で実績をあげてきた。

本章の構成は以下のとおりである。第1節では、徳島県の実態を人口、産業及び農業の側面から概観する。第2節では、連携事業の概要、特徴的な取組等を紹介する。第3節ではまとめを行う。

第1節 地域のすがた

徳島県の高齢化率の推移は図表 8-1 に示すとおり全国より高い傾向のまま一貫して進展している。産業構造は、図表 8-2 に示すとおりである。

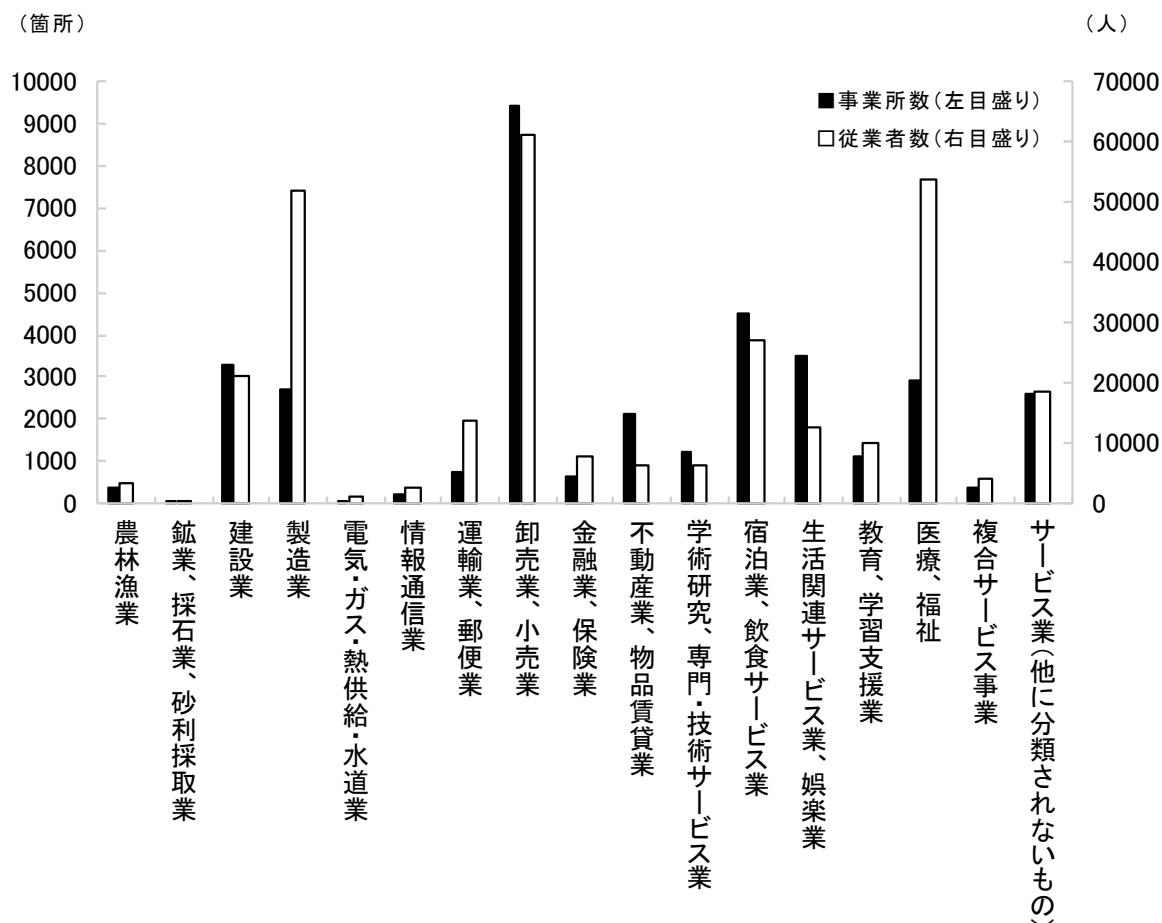
図表 8-1 徳島県の高齢化率の推移(%)



出所：総務省「国勢調査」を加工して作成。

¹⁷ 徳島県のヒアリング調査では、徳島県生涯現役促進地域連携事業推進協議会の富永清充氏・田淵洋子氏・大道昇氏、徳島県商工労働観光部労働雇用戦略課の遠藤明子氏・原哲也氏にご協力いただいた。調査に応じくださった皆様には記して謝意を表したい。また、本調査は2018年12月4日に実施されたものであり、本報告は調査時点の内容であることに留意されたい。

図表 8-2 徳島県の産業別事業所数と従業者数(2016 年 6 月 1 日現在)



出所：総務省統計局「平成 28 年経済センサス」を加工して作成。

また、徳島県特有の特徴ではないが、四国地方は全国平均に比べ、個人経営の農家（図表 8-3）や比較的狭い耕作地で経営している農家（図表 8-4）が多い。少子高齢化が進展する中で、こうした経営規模の小さな農業をどう維持していくかが、この地域の課題であると言える。

図表 8-3 2015 年 2 月 1 日時点での徳島県の組織形態別農業経営対数(単位:経営体)

	法人化している				地方公 共団 体・財 産区	法人化していない		計	法人化 してい ない経 営体数 の割合 (%)
	農事組 合 法人	会社	各種団体	その他 の法人		個人経 営体	その他		
徳島県	44	195	42	9	2	18214	7	18513	98.42
四国	224	748	246	44	5	80712	177	82156	98.46
全国計	6199	16573	3438	891	228	1339964	9973	1377266	98.02

出所：中国四国農政局「平成 28～29 年徳島農林水産統計年報」を加工して作成。

図表 8-4 2015 年 2 月 1 日時点での徳島県の経営耕地のある農家数と経営耕地面積

	販売農家			自給的農家			総農家		
	農家数 (戸)	面積 (ha)	一戸 あたり 面積 (ha)	農家数 (戸)	面積 (ha)	一戸 あたり 面積 (ha)	農家数 (戸)	面積 (ha)	一戸 あたり 面積 (ha)
徳島県	17891	17454	0.98	12775	2302	0.18	30666	19756	0.64
四国	79136	78589	0.99	53926	9763	0.18	133062	88352	0.66
全国計	1324687	2914860	2.20	819191	147177	0.18	2143878	3062037	1.43

出所：中国四国農政局「平成 28～29 年徳島農林水産統計年報」を加工して作成。

第 2 節 生涯現役促進地域連携事業の概要

1. 事業の概要

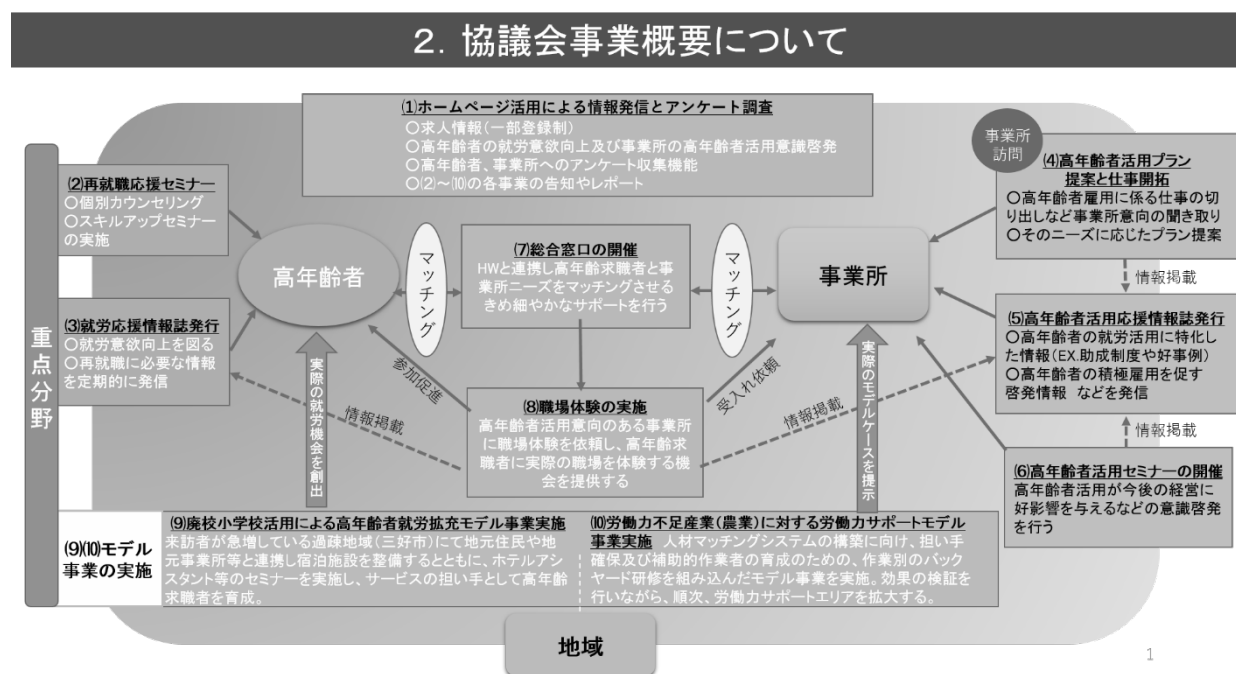
徳島県では、少子化・高齢化が進展し、就業者数の減少と労働力不足が見られる中で、特に高齢化が顕著な「農業」、観光客増加による需要増が見込まれる「宿泊業・飲食サービス業」、「医療・福祉」などを重点分野として、徳島県シルバー人材センター連合会が中心となって、県と連携して連携事業を実施してきた。徳島県の連携事業においては、①ホームページ活用による情報発信とアンケート調査の継続、②高年齢者再就職応援セミナーの開催、③アクティブシニア就労応援情報誌（WORK LIFE）の発行、④事業所訪問による高年齢者活用プランの提案と仕事の開拓、⑤高年齢者活用応援情報誌（WORK STYLE）の発行、⑥事業所に対する高年齢者活用セミナーの開催、⑦高年齢者の再就職や活用に関する総合窓口の開催、⑧高年齢求職者職場体験の実施、⑨廃校小学校活用による高年齢者就労拡充モデル事業の実施、⑩労

働力不足産業（農業）に対する労働力サポートモデル事業の実施、という10の取組がなされてきている。

また、これらの事業全体の実績（2017年度）として、支援員の精力的な活動の結果、368名の求職登録、103名の就業を実現している。

本章では特に、高齢者にかかわる情報誌（WORK LIFE と WORK STYLE）の発行、高齢者の再就職や活用に関する総合窓口の開催、高齢者再就職応援セミナー・講習の開催、労働力不足産業（農業）に対する労働力サポートモデル事業の実施、廃校小学校活用による高齢者就労拡充モデル事業の実施について紹介する。

図表 8-5 徳島県生涯現役促進地域連携事業概念図



出所：ヒアリング当日配布資料より引用。

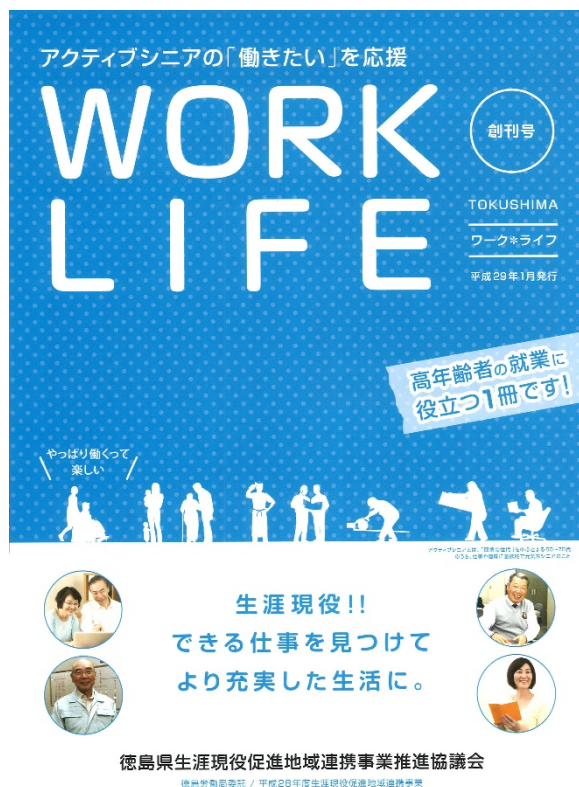
また、連携事業の実施に当たって組織された「徳島県生涯現役促進地域連携事業推進協議会」（以下、協議会）の構成員は、徳島県、徳島県社会福祉協議会、徳島県経営者協会、徳島県労働者福祉協議会、阿波銀行、徳島県老人クラブ連合会、徳島県シルバー人材センター連合会、徳島市・三好市シルバー人材センターである。個別に徳島市と三好市のシルバー人材センターが構成員として入っているが、これは、徳島市は就業のためのマッチングの中心地として、三好市は廃校小学校を活用するモデル事業を行う地域として、それぞれ重要なポジションを占めているためである。

2. 特徴的な取組

(1) 高齢者にかかわる情報誌（WORK LIFE と WORK STYLE）の発行

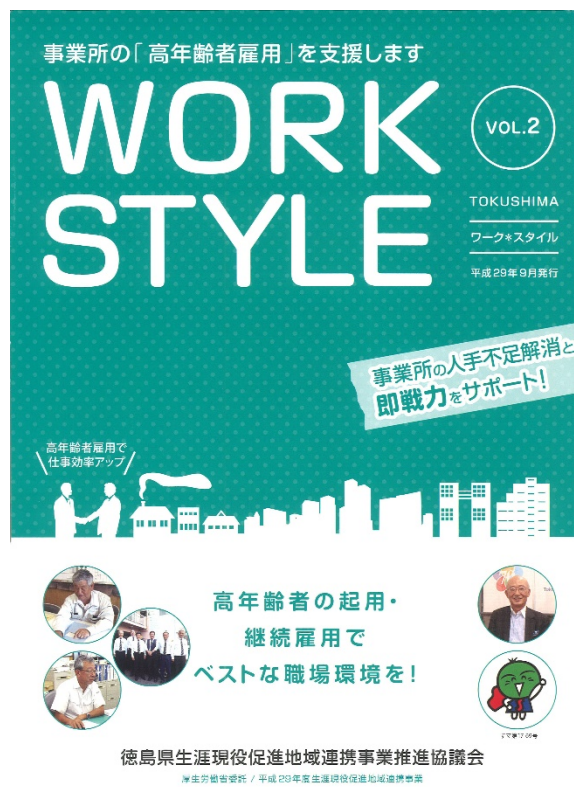
協議会は発足当初、連携事業の取組を事業所や高齢者に周知することに苦戦していた。そこで協議会は、県のフリーペーパーを発行している「株式会社あわわ」と連携し、高齢者向けの WORK LIFE、事業所向けの WORK STYLE という2種類の情報誌を発行してきた（図表 8-6、図表 8-7）。WORK LIFE は、書店や医療機関、金融機関、喫茶店等に頒布している。WORK STYLE については、協議会の構成員の協力を得て県内の事業所に配布されている。

図表 8-6 WORK LIFE(高齢者向け)表紙



出所：ヒアリング当日配布資料より引用。

図表 8-7 WORK STYLE(事業所向け)表紙



出所：ヒアリング当日配布資料より引用。

これらの情報誌には、主に具体的な高齢者の就労事例や協議会が実施している事業の案内をわかりやすく掲載することに加え、県知事やハローワークの職員のコメントを掲載することで、戦略的に知名度の向上を図ってきた。

(2) 高齢者の再就職や活用に関する総合窓口の開催

協議会は県内各地で月に一度、就業のためのマッチングを行う総合窓口を開いている（場所や日程は図表 8-8 を参照）。窓口を訪れる求職者は月を追うごとに増加しつつある

(図表 8-9)。相談支援員は 4 人で、徳島県を 3 ブロックに分けて各ブロックに 1 人、もう 1 人は農業にかかわる仕事の案内を各窓口で行っている。

図表 8-8 ハローワーク等総合窓口開催日程(2018 年 8 月～12 月)

ハローワーク徳島	8 月 21 日	9 月 18 日	10 月 16 日	11 月 20 日	12 月 18 日
ハローワーク小松島	8 月 28 日	9 月 25 日	10 月 23 日	11 月 27 日	12 月 25 日
ハローワーク三好	8 月 14 日	9 月 11 日	10 月 9 日	11 月 13 日	12 月 11 日
ハローワーク美馬	8 月 8 日	9 月 12 日	10 月 10 日	11 月 14 日	12 月 19 日
ハローワーク阿南	8 月 8 日	9 月 5 日	10 月 10 日	11 月 7 日	12 月 5 日
ハローワーク牟岐	8 月 7 日	9 月 4 日	10 月 2 日	11 月 6 日	12 月 4 日
ハローワーク吉野川	8 月 16 日	9 月 20 日	10 月 18 日	11 月 15 日	12 月 20 日
ハローワーク鳴門	8 月 15 日	9 月 19 日	10 月 17 日	11 月 21 日	12 月 19 日
美波町社会福祉協議会	8 月 27 日	9 月 25 日	10 月 29 日	11 月 26 日	12 月 17 日

出所：ヒアリング当日配布資料より引用。

図表 8-9 2018 年度の総合窓口への来場者数(人)

4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月
17	27	28	28	39	35	29	42

出所：ヒアリング当日配布資料より引用。

(3) 高年齢者再就職応援セミナーの開催

高年齢者再就職応援セミナーは、当初の参加者のアウトプット目標を大幅に超えている。協議会では、1 日で終わるものをセミナー、5 日間にわたるものを講習と呼んでいる。

セミナーとしては、「ライフプラン・健康体操」をテーマにしたものなどを実施している。実績としては、2018 年 6 月にハローワーク小松島で開催したものは 21 人、9 月にハローワーク鳴門で開催したものは 13 人が参加した。12 月以降は美馬交流センターやハローワーク牟岐で開催が予定されている。

講習では、特に「介護食調理補助員養成講習」が実績をあげている。これは、食品衛生や介護食の調理基本の学習とともに、講習の修了式のタイミングで求人情報を提供し就職につなげていく試みを行っているものである。実績としては、2018 年 8 月に牟岐町で開催したものは 11 人、11 月に徳島市で開催したものは 16 人が参加した。12 月以降は小松島市や阿波市で開催が予定されている。

セミナーや講習への参加者はほぼハローワークへ求職登録を行っている状況である。

(4) 労働力不足産業（農業）に対する労働力サポートモデル事業の実施

徳島県の連携事業は、特に農業に力を入れて実施されている。これには、徳島県では「とくしまブランド」戦略として、県内の農産物の増産や高付加価値化に取り組んできたという背景がある。しかし、少子高齢化が進行する中で、農業の担い手が人手不足に陥っているという現状がある。そこで、協議会は高年齢者の就業の場として農家のサポートに注目し、「とくしま銀の援農センター」を設置している。これは、無料職業紹介事業を実施している「JA アグリあなん」をはじめとする農業協同組合と連携し、雇用者（農家や農業法人等）のニーズ把握、作物別研修や作業体験の実施、援農希望高年齢者の募集や個別相談、マッチングに係る手続きやアドバイスを行っているものである。

また、「とくしま銀の援農センター」では、図表 8-10 にあるような、非常に鮮やかな農作業マニュアルを製作している。このマニュアルによって、高齢者に対する援農の取組のPRをしつつ、これまで農業を経験していなかった高齢者に対し農業の知識やノウハウの共有を図っている。マニュアルは作物毎に作成され、今後イチゴ等が予定されているという。

図表 8-10 協議会が発行する農作業マニュアル(人参)



出所：ヒアリング当日配布資料より引用。

(5) 廃校小学校活用による高年齢者就労拡充モデル事業の実施

廃校小学校活用によるモデル事業は三好市で行っているものであり、廃校を活用しそこでの高齢者の活躍を図るものである。これに合わせ、連携事業では「介護食調理補助員養成講習」、「ツアーガイド養成講習」、「クロス張替実技講習」を実施している（本節（3）で紹介した「介護食調理補助員養成講習」は徳島市内で開催しているものであり、ここでの「介護食調理補助員養成講習」は三好郡で開催されているものである）。2018 年度の実績

としては、「介護食調理補助員養成講習」は 5 人、「ツアーガイド養成講習」は 11 人、「クロス張替実技講習」は 6 人が参加した。

また、今後は急増する外国人観光客の受け入れに向け、外国語の講習を計画しているという。

3. 生涯現役促進地域連携事業における課題

前項では、徳島県の連携事業では特に農業に力を入れてきたと述べた。実際、「とくしま銀の援農センター」でのマッチングは着実に成果をあげてきてはいるが、課題もあるという。

本章 1 節で述べたが、この地域には小規模な農家が多いため、農家側は農作業の一部だけでなく全体を一日中手伝ってくれる労働力を求めていることが多い。しかし、高齢の援農者にとってはそのような働き方は体力的に厳しいほか、熟練も必要になってくるため、労働力需給のバランスがとれていない部分がある。換言すれば、農家の労働力需要は多い一方で、高齢の援農者が望むような仕事の切り出しが進んでいないこともあり、労働力の供給が少ない状況にある。

農業に関しては既に一定の実績をあげているものの（昨年度の就業者は 16 名）、農作業の仕事の切り出しを通して労働力需給のバランスを整え、更なるマッチングを進めていくことが今後の課題であると言えるだろう。

第 3 節 まとめ

徳島県の連携事業の特徴は、WORK LIFE や WORK STYLE という情報誌や農作業マニュアルのような広報媒体を活用した周知広報に非常に力を入れていることである。特に情報誌では、協議会が行っている様々な取組の内容や予定が詳しく記されており、加えて周知のための戦略的な工夫が凝らされている。また、地元の出版会社や経営者協会を通して広範な頒布を可能にしていた。さらに、こうした周知活動によって集まった参加者に対し、丁寧なマッチングを行うことで高い求人登録率と就業率を実現していた。

また、高年齢者の再就職や活用に関する総合窓口の開催においてハローワークと密な連携がとれていることも特徴的である。こうした連携によって求人情報や雇用側のニーズを正確に把握することができており、そのことが高いマッチングを可能にしていると考えられる。

第9章 地方自治体における高齢者の就労支援の取組

昨年度から連携事業に取り組む地方自治体を中心にヒアリングを行ってきたが¹⁸、2年間で15の自治体の事例が出そろった。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と昨年度の報告書（資料シリーズ198。以下「前作」と称す。）の最終章にも記したところであるが、今般、一覧化と掘り下げを試みる。

具体的には、前作に掲げた研究、調査の目的を踏まえ、①取組の対象となる高齢者と周知方法、②高齢者の発掘（高齢者にとってのゲートウェイ）、③地域の特色（資源、課題等）、④就労機会の発掘（コーディネーターの働きかけ）、の視点から整理を行った。

第1節 各自治体の取組

1. 取組の対象となる高齢者と周知方法

(1) ターゲットとなる高齢者

前作で地方自治体における高齢者活性化の取組の嚆矢的存在として、千葉県柏市が平成21年度から25年度にかけて行った「生きがい就労事業」を紹介したが、この取組においては、東京大学高齢社会総合研究機構がコーディネーター役として、セミナー等を通じて地域の高齢者のニーズを把握した上で、関係機関の協力を得ながら就労機会を発掘している。

ここでターゲットとされたのは、職業生活からの引退時期を迎える高齢者で、その就労ニーズに沿うような形で、休耕地を農地として確保したり、関連施設等に対する保育補助や介護補助の業務の切り出しの働きかけなどを通じて、就労機会創出につなげている。

連携事業を実施する15の自治体についてみると、殆どの自治体は、生計を支える目的で就労に対する緊要度の高い層よりは、健康、生きがいのために、いい機会があれば働こうという層をターゲットとしているようである（図表9-1 ①）。後述するように、近年労働市場が逼迫し、多くの業種で人手不足感が高まる中、一部自治体においては、介護、小売、飲食業等における人手不足解消と高齢者の就労促進を同時に達成しようと、就労意欲の高くない層まで掘り起こそうとする動きもみられるところであるが、収入確保への緊要度が高くなく、2で述べるように、「いい仕事があれば（就労することも考える。）」という意識を持つ高齢者という点が共通することから、これも生きがいの就労の範疇と考えてよいだろう。

¹⁸ ヒアリング内容には当該事業以外のものも含まれている。

豊中市については、生きがいの就労以外に生計維持的就労者の支援（図表 9-1 ②）まで範囲を広げているが、こちらは同市の中に経済的困難を感じる高齢者が一定数いることから、生きがいの就労の成功例のひとつである農業分野への就労促進等の外に、これらの者を対象に内職的作業の開拓、内職説明会等の対策を実施しており、地域の事情によってはターゲットとなる層が拡大するケースもあるといえるだろう。

いくつかの自治体では、事前に調査を行い、高齢者のニーズを予め把握した上で、ターゲットを絞っていた。高齢者を効率よく就労に結びつける上で意義のあるプロセスになっている。

（2）周知方法

ターゲットとなる高齢者に次節に述べるゲートウェイに関する情報を伝えるのが主目的であり、高齢者の利用する媒体や施設等に着目して周知しているケースが多い。

具体的には、市の広報誌、新聞（折り込み）広告、図書館、公民館等へのチラシの配布等が典型例といえるが、高齢者ならではのということで、金融機関（老齢年金の振込先）や温泉施設まで対象を広げている例もあった。さらに、老人クラブやゲートボール大会、地域の事情に詳しい民生委員の会合まで足を伸ばして直接呼びかけている事例もあった。

利用媒体の中にはケーブルテレビやコミュニティ FM 等を活用している例もあった。高齢者は活字媒体に慣れているため（テロップの類は反応が間に合わないという声もあった。）、記事、広告等が中心であるが、スマホ等 IT 機器（それ自体も当然進化する）を使いこなす世代が高齢者になったときには周知方法も変わっていくものと思われる。

2. 高齢者の発掘（高齢者にとってのゲートウェイ）

1（2）の取組によって情報を得た高齢者のゲートウェイとなるのが、各種ワンストップセンターやセミナーである。多くの地域で主役となっている生きがいの就労のターゲットとなる高齢者層は、おもしろい仕事や自分に合った仕事があれば就労してもいい、といった意識を持っている層であることから、高齢者の意識そのものに働きかけ、地域資源等と結びついた就労機会をおもしろいもの、自分にもできるものとして認識してもらうことは、就労の実現に向けて大きな推進力となる。

（1）ワンストップセンター

図表 9-1 の中では、ワンストップセンターを①選択型、②集中型として分類している。①の「選択型」は、相談機能のみならずハローワーク、シルバー人材センター等の職員が配置されていたり、窓口や出張所等が近接されていたりすることで、来所した

高齢者が、雇用、シルバー人材センターでの就労、ボランティア等、様々な進路を選択し、さらにその選択の具体化ができるような機能を持つものである。

②の「集中型」は、就労目的の来所者のみならず、例えば生活支援等の様々な相談に来た高齢者も、適当であると考えられる場合には就労に誘導するような機能を有するワンストップセンターで、様々な目的の来所者を就労に集中させる側面があるということからこのように称している。

(2) セミナー

セミナーに関しては、一般的な「啓発型セミナー」を③、特定の業種、企業等具体的な就労につながると考えられるものを「専門型セミナー」④として分類している。後述するように、③では、高齢期の生活をテーマとして、思いの外費用がかかることから所得確保の必要性を説き、就労に目を向けさせようとするものから、健康確保や生きがいの獲得につながるとの視点から就労を推奨するものなど様々である。

④の「専門型」は、主として就労に直接必要となる専門知識等を付与しようとするものである。実技体験もこの範疇に整理でき、小売業におけるレジ打ち体験や農業研修などの例も含まれる。さらに、個別企業等への就職を念頭におくという意味では、仕事説明会、職場体験、企業訪問などもここに分類している。

(3) 高齢者を就労機会につなげる取組

高齢者にとってのゲートウェイをワンストップセンターとセミナーに大きく分類してみたが、4でも示すように、高齢者のニーズと地域の就労機会との間にある隔たりを埋めるための取組を、就労機会を高齢者のニーズにあった形にする方向と高齢者自身の意識、関心を就労の現場に向けさせるという2つの方向に分類した場合、その後者については、ここでみてきたゲートウェイの中にそのような機能が具体的に盛り込まれ、なんらかの情報を得てゲートウェイにやってきた高齢者の関心を一気に高めることを可能にすることが求められる。

ワンストップセンターについては、前作で指摘したように¹⁹、そのきめ細かな相談機能を通じて、就労に関心はあるものの、自分自身が具体的に何ができるかわからないためにハローワークやシルバー人材センターへ足が向かないといった高齢者を引きつけ、就労への橋渡し役を果たしているケースが多い。

セミナーについては、落語会等をセットにしたものもあるなど実に多岐にわたっているが以下のように分類が可能であろう。

¹⁹ 第10章第4節「ワンストップセンターの役割」

①就労そのものに対する考え方を変えるもの

健康維持や生きがいを得るとの視点で就労の意義を説くもの、老後に必要な資金額の高さを指摘し、収入を得ることの必要性を説くもの等がある。

これらは「就労観」そのものを変えて、働くことの必要性や意義をある意味で絶対的なものとして位置づけている感さえあるが、個々の高齢者のおかれている経済状況や健康状態等によってその反応等も異なってくると考えられる。

②過去の地位、業績等からの脱却を促すもの

定年等を迎えた高齢者の一定数は、現役時代にある程度の地位や業績を残し、経験や能力を保持していると自覚していると思われるが、それが仮に企業内特殊能力といわれるような汎用性に乏しいものであれば、それをそのまま生かせる就労の場は決して多くないのが現実の姿であろう。

そのような能力、経験を汎用性あるものに高められるよう、現役時代から能力開発に努めることが望まれるが（評価制度や資格制度の充実も必要である。）、それを実現できなかった高齢者については、そのような経験や能力に対するこだわりを払拭することも、いい仕事があれば働こうと考える中で、「いい仕事」の範囲を広げる（ハードルを下げる）ことにつながり、就労への距離感を縮小させる効果があるのではないか。

③高齢者の強みを自覚させるもの

前作でも指摘をしたが²⁰、小売り関係で高齢者の就労がうまくいっているケースでは、高齢者のコミュニケーション力や誠実さ、時間に対する柔軟さ等が評価され就労につながっていた。具体的にはそれら高齢者の特色が、高齢者向けサービスの提供者として、早朝時間帯や短い時間のシフト勤務要員として、うまく活かされていた。

このような高齢者ならではの強みを理解することは、高齢者活用に必ずしも関心の高くない企業にとっても求められるものであるが、高齢者自らがその強みを理解し自信を得ることは、就労機会に対する関心領域の拡大につながり、就労機会を得られる可能性が高まるであろう。

④知識、技術等を付与するもの

図表 9-1 中の「④専門型セミナー」が該当するものである。簡単な仕事、作業を経験することによって就労への抵抗感をやわらげるものから、一定程度の専門知識を

²⁰ 第 10 章第 3 節「高齢者ならではの強み」

付与することによって、就労を具体化させようとするものまでレベルは様々である。知識や技能がないことに由来する就労への抵抗感や、きつそう、難しそうといった固定観念等を払拭するのに役立っており、就労への関心が高まってきた高齢者の決断を促す意味から非常に重要なものと言える。

これらの取組によって、高齢者と就労機会の間にあるギャップが、高齢者が歩み寄る方向で埋められていくわけであるが、第2節でも述べるように、短時間、体力的負担が小さい等、高齢者特有の事情、ニーズに合わせる方向で就労機会を発掘、創出することは、どのような状況下にあったとしても（収入を得る緊要度の高い高齢者が増加し、「いい仕事、自分にあった仕事」などの注文を出さなくなったとしても）、看過することの許されないポイントである。

3. 地域の特色（資源、ニーズ等）

地域の特色として整理された事項は、高齢者の就労機会発掘の可能性そのものであるといっても過言ではないが、観光資源や地場産品がどこの地域にでもあるわけではなく、高齢者の就労機会発掘を契機に地域資源の発掘、創出に取り組む例もみられた。

また、地方都市を中心に、一部の業種に人手不足感がある一方で、生活水準が一定以上のレベルにあり就労意欲が必ずしも高くない高齢者が多いという話も各地で聞かれた。この点については、大都市圏周辺で経済的に恵まれた高齢者ばかりが居住しているわけではないという地域もみられた。

地方都市共通の課題である耕作放棄地の再生と高齢者の就労を結びつけようという取組も少なくないが、こうしたエリアに居住する高齢者は、生活する上で困っているわけではなく、概して就労への意欲は高くないといった面もあるようである。

4. 就労機会の発掘等（コーディネーターの取組）

前述したように高齢者のニーズと地域資源等に由来する地域の就労機会との間には隔たりがあるのが通常であり、高齢者の就労、社会参加を実現させるためには、そのギャップを埋めるための取組が必要となってくる。2（3）では、これらの取組を、就労機会を高齢者のニーズにあった形にする方向の取組と高齢者自身の意識、関心を就労の現場に向けさせる方向の取組に分類したが、現実には双方向の取組が一体となって、高齢者の就労が実現している場合が多い。前者は柏市の例で顕著であったが、コーディネーターの手腕が発揮される場面でもある。

表の中では、①個別の企業等に対する働きかけ、②一般的な周知啓発等に分けて整理している。

(1) 就労機会を高齢者のニーズに合わせる取組

高齢者は、多くの自治体で指摘されているように、短時間、体力的な負担が少ない働き方を重視している。このような高齢者のニーズにあった働き方ができる機会の発掘、創出が就労の実現につながる。

また、高齢者に仕事を任せることに抵抗を感じている事業主も多いが、こうした事業主に対し高齢者ならではの強みについて理解を促すことも、就労機会を発掘、創出する上で必要である。

①業務の切出し

柏市の初期の事例（「生きがい就労事業」）は高齢者のニーズにあった形で就労機会を発掘、創出し、成果につなげている。

具体的には、介護施設に対しては、有資格者の行う介護業務に付随する資格を必要としない業務の切出しを、保育施設に対しても同様に、有資格者にしかできない業務以外の業務の切出しを働きかけ、これら切り出した業務に、短時間で比較的軽易な作業ならば参加できるかも知れないとする高齢者を就労させている。

これらの取組は、有資格者がその資格を必要とする業務に専念できるなどの効果ももたらしており、WIN-WINの関係になっている。

同様の例として、自動車の整備工が、洗車や納車の業務にまで従事していたものを、その部分を切り離して高齢者に任せるようにしたところ、本来の整備業務に集中できるようになり、効率が上がった（福岡県）とされているものがある。

また、温泉地の宿泊施設において、高齢者が清掃や食事準備の補助的業務に従事することによって、仲居が接客に集中できるようになったという成果も報告されている（米子市）。

これらは、業務の切出しによって、短時間化、集中化等を実現し、高齢者の就労可能性を高める一方で、前述のように有資格者が本体業務に集中、専念できるという効果をもたらしている。介護関連業務で有資格者が周辺業務に従事することによって負担が増大している実態²¹等に鑑みれば、今後も様々な分野で有資格者の周辺業務という切り口で業務を発掘する余地があるのではないか。

②ワークシェアリング

ひとつの業務に複数の高齢者が交替で従事するようなケースもみられた。ワークシェアリングの考え方そのものであるが、高齢者は短時間指向があり、それを踏まえた理にかなった就労方法である。そもそもは少ない仕事を分け合うことによっ

²¹ 資料シリーズ 190「介護人材を活かす取組」等

て、より多くの者の就労を実現しようという考え方であるが、短時間就労であるということによって、体力等の面で不安を抱え、短時間での就労を希望する高齢者の参加を可能にしている面がある。

農作業関係では、水まき等の作業を複数人で担当することによって1人あたりの就労日数を減らしたことによって高齢者が集まったケース（山形市）がみられたほか、10人近い人数でチームを編成することによって、一人ひとりが個々の作物に関わる時間を減らす一方で、複数の作物の栽培を可能とし、農作業の通年化に取り組んでいるケース（山梨県）もあった。

③作業負担の軽減

体力面で様々な課題を抱える高齢者にとって、作業負担を軽減することの効果は大きい。農作業関係では、本格的な耕作放棄地の回復を図るためには耕作機械の運転等の有資格者等を必要とし、高齢者に限らず人材の確保は困難な状況であったが、農作物の軽量化等によって作業負担そのものを軽減し、高齢者の就労につなげようとする動きも見られた。具体的には、白菜のような大型野菜とキュウリやトマトなどの小型の野菜では収穫に要する労力が異なり、桃、ぶどうなどの果樹になればさらに軽減化されとのことで、そうした方向で農作物を選定しているケースがあった（松山市、山形市等）。

このような中で、ぶどう栽培を大人数の高齢者で担おうとするプロジェクトの検討が進められていた。働き手の確保しやすさという点から高齢者が多数居住する都市近郊に場所を設定し、さらに高齢者に向いている、長期の熟練や経験を必要としない、等の観点から作業を切り出すなど入念な準備をしており、人手の確保までは順調に進められていた。

なお、同じコーディネーターの手がけた桃の栽培については、作業の切出し等入念な事前準備をしたにもかかわらず高齢者が集まらず、高齢者の意向、ニーズのより綿密な調査、高齢者へのわかりやすい周知等の必要性も明らかになっている（山梨県）。

(2) 高齢者の意識改革につながる取組との関係

既に述べたように、生きがいの就労のターゲットとなる高齢者層は、おもしろい仕事や自分に合った仕事があれば就労してもいい、といった意識を持っている層であることから、その意識と現実の就労機会の間のギャップを埋める必要がある。コーディネーターの働きかけによって、短時間で体力的負担も比較的軽易な作業、業務を切出し、就労機会が発掘、創出されたとしても、高齢者自身が就労機会をおもしろいもの、自分にもできそうなものとして認識しなければ、マッチングには至ら

ない。このことから、ゲートウェイとなるワンストップセンターやセミナーを通じて、高齢者の就労に対する意識が変わることの意義は大きく、就労につながる可能性を拡大すると言えるであろう。

すなわち、コーディネーターの取組を一層効果的なものとするためにも、自治体等を中心とした高齢者の発掘、ゲートウェイの設定については、地域の高齢者の就労に対する意識、ニーズを的確に把握した上で、戦略的に取組む必要があると言えるのではないかな。

なお、この場合、企業説明会、職場体験等の設定に当たり、コーディネーターの持つ情報やネットワークが必要となることは言うまでもない。

第2節 高齢者就労のこれから（中長期的に見た高齢者の就労）

高齢者を取りまく労働市場の動向について予測することが困難であることは言うまでも無いが、視野に入れておくべき点を何点か指摘しておきたい。

1. 需要サイドの変化

高齢者に対する需要は様々な要因で変動することから、具体的な変化やその影響等を考えるのは困難であるが、いくつか指摘をしておきたい。

(1) AI 等テクノロジーの進化と外国人材

①AI 等テクノロジー

AI 等の発展によりどの程度の労働者が影響を受けるかについては、様々な推計が出されているが、個々の職種がどのような知識、技能を必要としているかによってその割合や可能性も異なってくるようである。人手を必要とする業務であるかどうかは目安のひとつとなり得るかも知れない。

②外国人材

人手の足りない産業分野に、一定の要件を満たす外国人材が増大するとすれば、高齢者との代替関係が生じる可能性は否定できないかも知れない。外国人が短時間で就労することは制度上あまりないかも知れないが、介護、宿泊、農業、外食などの分野では業務の切出しをはじめとした高齢者のニーズに合わせる方向での取組が進んできており、これらは高齢者の就労可能性を広げるという意味で意義深いものであり、外国人材の導入によってそのような取組が後退することは好ましいことではない。

(2) 労働力率

JILPT が 2019 年に行った 2040 年の労働力需給推計では、政策効果と経済成長によって女性や高齢者を中心に労働力確保が実現した場合、65～69 歳層の労働力率は大幅に増加することとなっており、労働力確保のためには高齢者の雇用の一層の進展が不可欠の前提となっている。男性で見た場合、2017 年と 2040 年では労働力率が 5 割台半ばから 7 割近い水準にまで上がっている。

実現に向けては、より多くの高齢者が働けるための環境整備が必要になり、高齢者の戦力化に向けた取組が一層重要なものとなる。

(3) 出生数

人口ピラミッドや時系列の出生数をみれば明らかであるが、1990 年代は合計特殊出生率が低下を続ける中、出生数は比較的安定していた。これは団塊ジュニアとよばれる世代とその上の比較的人数の多い世代が出産適齢期にあったことが大きい。2000 年以降は、出生率が回復傾向にあるものの、親となる世代の人口が減り始めているため、出生数も減少傾向にある。

これらの世代が労働市場に出てくる 2020 年代は若年労働者の新規参入が年ごとに減り続けていくことが確実で、高齢者に対する需要が増大する可能性が大きい。

1. 供給サイドの変化

(1) 高齢者の就業状況と経済事情

JILPT の調査で高齢者の就労状況や就労理由、動機をみると、年金額や保有資産額（世帯貯蓄額）と密接にかかわっている²²。就労状況については、年金額や資産額が低い層ほど高くなっており、また就労理由を「生きがい、健康のため」と「生計を維持するため」とで比較すると、同様に年金額、資産額が低い層ほど「生計維持」が多く、これらが増大するほど「生きがい、健康のため」に就労するとする層が増えている。

(2) 将来世代の動向

JILPT の生涯賃金推計をみると、大卒男子で顕著であるが 2009 年秋のリーマンショックを境に激減し、その後の伸びが鈍化しており、減少前の水準には回復していない。すなわち、リーマンショックを境に、収入の面からは資産形成の困難度が高まったと言える。

²² 浅尾(2017)「65 歳以降の雇用・就業を考える」(「人口減少社会における高齢者雇用」(JILPT 編) 第 3 章)

また、いわゆるバブル経済崩壊後 10 年程度と前述のリーマンショック後数年は新規学卒者の正社員としての就職が困難な時代であり、ワーキングプアと言われるような賃金水準の低い者の比率の高い世代を生み出した。

正社員として職業人生を送っている層はもとよりそうでない層にいたってはより一層資産形成の困難さが増すことから、これらの世代が高齢者となる頃には、現時点での高齢者層と資産保有状況も大きく変化している可能性もある。

このような中、高齢者の意識と就労機会とのギャップが、高齢者が就労機会に歩み寄るような方向で埋まっていくことも考えられるところであるが、短時間、体力的負担が軽易など、高齢者のニーズ、事情に配慮した形で就労機会を高齢者に合わせていくという考え方は、高齢者が健康に働ける、働くことによって健康寿命の延伸につながるといった社会のあるべき姿を実現するための前提となるものであり、需給事情がどのように変わっても、決してないがしろにされてはならない点であることを指摘しておきたい。

図表9-1 地方自治体の取組

	ターゲットとなる高齢者と アクセス(周知)手法 ①生きがい的就労 ②生計的就労	高齢者の発掘(高齢者にとってのゲートウェイ) ①選択型ワンストップ※1 ②集中型ワンストップ※2 ③啓発型セミナー ④専門型セミナー	地域の特色 資源・ニーズ(重点分野)	就労機会の発掘等 (コーディネーターの取組) ①個別発掘型 ②一般啓発型
柏市 (生きがい 就労事業: 2009～13)	①(柏市、UR都市機構、東京大 学が一体となった「長寿社会のま ちづくり」のプロジェクトの一 環)	③就労セミナー:高齢者のニーズ、意向の把握 ・参加者のニーズを把握→就労開拓(09年度から13年度までで700名 参加、230名が就労)	ベッドタウン 高齢化率の高い団地	①(高齢者のニーズを踏まえ、)地元 事情に明るいコーディネーターが、農 業、生活支援、保育補助、介護補助等 の分野で開拓 (業務の切出し) ②事業所訪問
	①	③セミナー		
山形市	相談者の8割が就業中 広報誌、公民館、銀行店舗等に チラシ	①よりあい茶屋/野菜・果物の広場 (相談→ハローワ、シルバークへのつなぎ) ④セミナー(観光ガイド養成) ④企業説明会 ④農業指導	観光	①野菜・果物の広場(再掲) 比較的軽量の作物の選定 (作業負担の軽減) ①観光商品販売会社と連携
鎌倉市		③、④セミナー(基礎→観光) ・セミナーを通じて人材育成	観光 (IT)	①観光協会が協議会メンバー
袋井市	3DWO構想(生涯活躍できるまち づくり)	○ふくろくTaskAruネットワーク ・仕事の因数分解(業務の細分化) ・④の事業を実施 ④大人の社会科見学、職場体験、お試し就労(未就労者を就労に結び つけるためのスロースター)	人手不足(農業、介護等)	②ネットワーク(再掲)を通じて啓発 等 ・3 DaysWorkersOffice ・グループワーク(農業の通年化) (ワークシェアリング)
豊中市	① ②一部に生計的就労支援 市広報誌	○とよなか生涯現役サポートセンター (就労支援事業、無料職業紹介事業) ④商業、飲食店向け仕事説明会、農業体験 ○内職説明会 ○介護等ボランティア希望者を登録(ささえ愛ポイント事業)	中小・零細企業を中心とした人手不足 経済的困難を感じる高齢者	①高齢者を講師として養成し、事業を 展開(タブレット事業等) ①農作業用の農地を市外に確保 ①内職的作業の開拓 (シニアワークセンターとよなか)
総社市	福祉対策、人手不足対策として の高齢者就労 市広報誌、地元紙広告	②そうじや60歳からの人生設計所(生活困窮支援センター等と一体と なつて総合窓口を構成) ③、④セミナー(就職サポート→生きがいが、創業、観光ガイド等) ④研修(農業分野)	農業(耕作放棄地活用) 観光 働き手不足(工業団地)	①業務の切分け(農業分野) Ex.配達関係業務
米子市	ケーブルTV コミュニティFM	③セミナー(高齢者の体験談) ④ワークショップ(切り出した業務の体験) →ワークシェアリングのモデル作り	人手不足(小売、宿泊、福祉等)	①温泉旅館での 業務切出し 清掃、食事準備の補助業務を切り 出し、仲居が接客に集中 ①草取り作業 ワークシェアリング 勤務時間、勤務日数の単力化
松山市	必ずしも就労意欲の高くない高 齢者 人的ネットワーク(介護分野)	①来・来(ミラクル)Jobまつやま ・資格制度(介護予防音楽士:民間資格)によるインセン ティブの向上	農業+飲食業→観光(耕作放棄地) 介護人材の不足	①コーディネーターが温泉商店街・料 理研究会に働きかけ農作物(作業負担 の軽減)への需要を創出 ①首都圏に人脈のあるUターン者の活用 (IT関係の業務の地方分散)

山梨県	①都市部居住者(仕事をしたいが求職活動未実施) 温泉施設、図書館等にチラシ配布 老人クラブ会報紙	○高齢者による農業請負チーム創設(説明会→見学会、収穫体験) ○通訳案内士による外国人向け農業等体験旅行案内 ③セミナー ④就職面接会	農業 観光(外国人、都会の高齢者) 介護、保育、小売	①農業：作業の細分化とワークシェアリング ①旅行会社との連携
富山県	①アクティブなシニア 老人クラブ、デパートボール大会、民生委員の会合訪問(市町村に outgoing、イベント情報提供を依頼)	①シニア専門人材バンク ③セミナー(ライフプラン)	就労ニーズ低い(65歳以上は73%が働きたくないと回答：共働き家庭多く裕福、健康上の理由)	①合同説明会 ②セミナー：高齢者活用事例紹介
愛知県	人手不足対策	①生涯現役サポーターセンター(ハローワーク相談窓口と近接) ③企業出張セミナー(退職前従業員) ④業種別セミナー、アンガーマネジメントセミナー ④ミニ企業説明会→職場見学会、体験会	一部製造業では、高齢者より外国人へのニーズ	①職場見学会、体験会(再掲)
大阪府	①、② 仕事をしたいと考えているが行動していない層 ハロー、区役所、図書館等へのチラシ設置、新聞折込み求人広告紙	①シニア就業促進センター(ハローワークの出先とも近接) ④仕事説明会(レジ体験等)：高齢者に対する啓発等	小売等	①民間小売企業との包括協定 ②企業への啓発活動(高齢者のニーズ：短時間、賃金く気持よく働ける職場)
徳島県	①アクティブシニア 情報誌	③ライフプランセミナー ④介護食向け調理講習 ④農業体験マニキュア、農作業体験 ④事業所見学	農業 宿泊・飲食業(観光) 医療・福祉	①事業所訪問 フルタイム求人へのパートへの変更 介護周辺業務の切出し
福岡県	①センター利用登録者(2016年度2597人うち1472人が就職)の98%は就労目的(うち86%が生きがい、仲間作りを目的)	①70歳現役応援センター ・③、④を実施 ・シルバークリエイティブセンター、ふくおか子育てマイスター窓口等併設 ・定着促進 ③セカンドキャリア応援セミナー(2017年度20回) ④職種別講習会(レジ体験等)	小売等	①民間小売企業との包括協定 ②ニーズ把握調査、仕事切出し事例紹介(センターが実施) EX. 自動車修理(整備工を洗車、納車業務から解放)
大分県	地元雑誌記事	○中高年齢者就業支援センター(県十国) ○就職面接会 シルバークリエイティブ人材センターとの連携	製造、卸小売、宿泊飲食、医療福祉(労働力不足)	①コーディネートによる面談会参加企業発掘

ヒアリング内容と甲公開情報を筆者の判断で整理、分類したもので、実施している事業を網羅的に取り上げたものではないことに留意が必要である。□

※1 「選択型ワンストップ」：求職者が、ボランティア、生きがい職、生計型就労等、様々な進路を選択するための利便が図られたワンストップ拠点

※2 「集中型ワンストップ」：生活相談者など就労希望者以外の者についても就労に結びつけるなど、様々な目的の求職者を対象とする側面のあるワンストップ拠点

参 考 資 料

インタビューリスト

訪問日		訪問先及び応対者(敬称略)	訪問者
山形市	平成 30 年 4 月 19 日 (木)	①訪問先 山形市役所 ②応対者 山形市商工観光部雇用創出課 雇用労政グループリーダー 山口 圭介 雇用労政グループ 鈴木 宏明 やまがた生涯現役促進地域連携事業協議会 事業統括員 有川 幹信 事業推進員 岡村 妙	中山 明広 李 青雅
袋井市	平成 30 年 5 月 17 日 (木)	①訪問先 袋井市役所 ②応対者 袋井市企画財政部 市長公室 総合戦略室長 鈴木 啓介 袋井市産業環境部産業政策課 課長 村田 雅俊 係長 高林 明子	中山 明広 李 青雅
山梨県	平成 30 年 8 月 27 日 (月)	①訪問先 山梨県庁 ②応対者 山梨県産業労働部労政雇用課 課長 小高 和也 課長補佐 渡邊 和人 やまなしシニア世代就労推進協議会 会長 矢富 直美 事務局 事業統括員 有泉 和俊 事務局 事業推進者 木下 勉	中山 明広 山岸 諒己
米子市	平成 30 年 8 月 30 日 (木)	①訪問先 米子市役所 ②応対者 米子市経済部 部長 大塚 寿史 経済戦略課長 雑賀 英明 経済戦略課 産業・雇用戦略室長 鵜籠 博紀 経済戦略課 産業・雇用戦略室主事 新井 章太 公益社団法人米子広域シルバー人材センター 事務局長 吉田 浩一	大隈 俊弥 李 青雅

訪問日		訪問先及び応対者(敬称略)	訪問者
愛知県	平成 30 年 11 月 8 日 (木)	①訪問先 愛知県産業労働センター (ウインクあいち) ②応対者 愛知県産業労働部労政局就業促進課 課長補佐 荒川 祐治 主事 原田 拓 公益財団法人愛知県労働協会 事務局次長兼総務課長 加藤 健明 総務課労働教育グループ課長補佐 栗田 裕二 総務課労働教育グループ主査 大矢 耕誌 生涯現役就労サポートセンター 事業統括 桐 正幸	大隈 俊弥 李 青雅
富山県	平成 30 年 11 月 15 日 (木)	①訪問先 富山県商工労働部労働政策課 ②応対者 富山市商工労働部労働政策課 課長 村中 秀行 主任 山田 亮太郎	中山 明広 李 青雅
徳島県	平成 30 年 12 月 4 日 (火)	①訪問先 徳島県庁 ②応対者 徳島県商工労働観光部労働雇用戦略課 課長補佐 (リーダー) 遠藤 明子 主任 原 哲也 徳島県生涯現役促進地域連携事業推進協議会事務局 副代表 富永 清充 事業統括員 田渕 洋子 事業推進員 大道 昇	大隈 俊弥 山岸 諒己