

### 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<sup>5</sup>。

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。

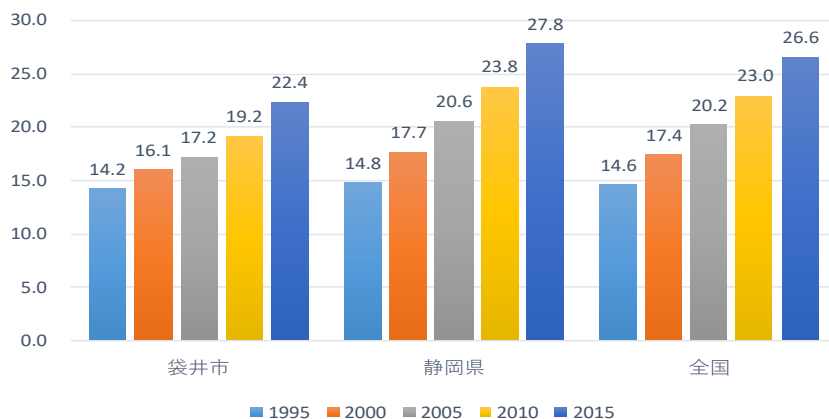
労働市場を見る。2014年現在の袋井市の事業所数は3,569事業所で、従業者数は4万296人である。産業別では、事業所数が多い産業は卸売業・小売業、製造業、宿泊業・飲食サービス業、建設業などで、従業者数は製造業が圧倒的に多く、次いで、卸売業・小売業、運輸・郵便業、宿泊業・飲食サービス業、医療・福祉などである(図表3-2)。

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

<sup>5</sup> 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。

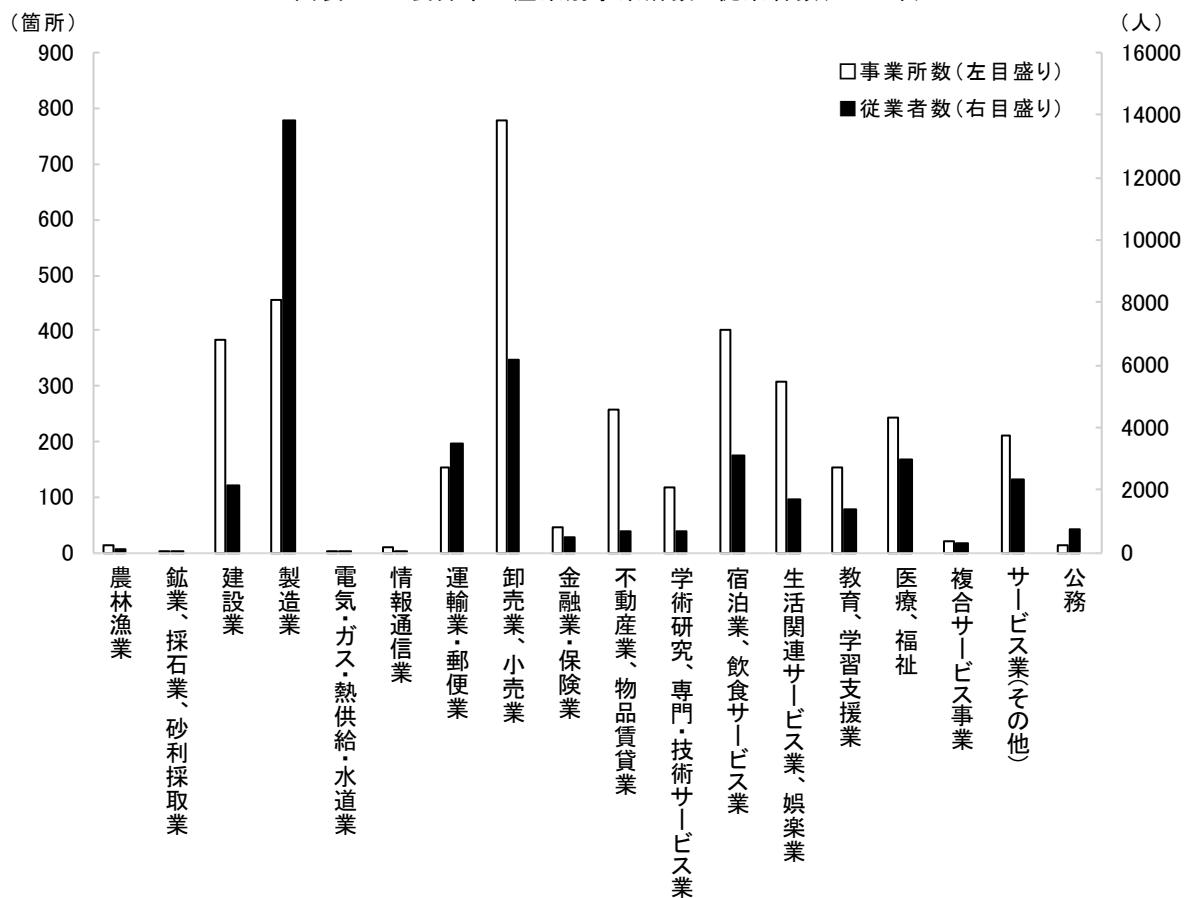
変動のある業務、工事現場、農場での機械作業、介護・看護業務などの一定の資格・技術を要する業務においてより顕著に現れている。一方、袋井市の高齢者の就業意欲は高い。調査時点で高齢者の半数以上が働いている。ただ、その多くは継続雇用によるものである。

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「TaskAru<sup>6</sup>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。

<sup>6</sup> 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<br>・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<br>・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)<br>・「職能訓練」実施回数(回)、参加人数(人)<br>・「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)<br>・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)<br>・「職能訓練」参加企業数(社)<br>・「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<br>・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)<br>・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<br>・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<br>・「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)<br>・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)<br>・火葬場<br>・ホームページへの1か月あたりアクセス数(件)<br>・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<br>・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)<br>・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(%)<br>・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)<br>・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<sup>7</sup>。

<sup>7</sup> 「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

満員御礼

即日、募集定員を超える反響ぶり



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。

[illegible]

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～



## 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。