

研究開発成果 実装支援プログラム  
平成25年度 報告書

実装活動の名称

「高齢者の生きがい就労システムの社会実装」

採択年度 平成25年度

実装機関名 東京大学高齢社会総合研究機構

実装責任者 辻 哲夫

## 1. 概要

### (1) 実装活動の目標

#### 【最終目標】

“セカンドライフの支援組織”として日本全国のシルバー人材センター（以下、センター）が生まれ変わり、広く国民から支持されるようになること。センターが社会的に有効に機能することで、誰もが退職後のセカンドライフの不安を覚えることなく、年齢に関わらず活躍し続けられるような未来社会を実現すること。

#### 【平成25年度活動目標】

千葉県柏市シルバー人材センター（以下、柏市センター）との協議を開始し、生きがい就労事業が培ってきたノウハウや機能（業務の開拓・提案機能、教育啓発機能、コーディネート機能他）の継承に向けた具体計画を策定し、生きがい就労事業同様の開拓・提案活動、コーディネート活動他の試行に向けた準備を行うこと。

### (2) 実施項目・内容

#### ① 生きがい就労機能のセンター内への実装化具体的計画策定

東京大学高齢社会総合研究機構、柏市役所、柏市センターの三者による本実装組織（以下、本組織）を構築し、月1回の協議の場を設け、柏市センターが有するノウハウと生きがい就労事業のノウハウを共有した上で、これから求められるセンター機能のあり方と、実装活動の方向性を関係者間で確認し、生きがい就労事業の展開（実装化）に向けた具体計画を策定した。

#### ② ジョブコーディネータの採用・育成プログラムの策定

生きがい就労事業を推進する専管スタッフ（以下、ジョブコーディネータ）の柏市センターへの配置に向けて、当該スタッフの採用・育成プログラムの策定を行った。

なお、平成26年3月までにジョブコーディネータの募集を行い、2名を採用した。さらにこの2名を対象とした研修を行っている。

#### ③ 他地域センターとの連携に向けた関係づくり

他地域のセンターに向けた取り組み紹介や、意見交換会を開催しつつ、今後、本組織と連携を図るための関係づくりを行っている。

#### ④ センターのあり方・機能拡充に関する研究

本組織において、関係者の協議の場を設け、柏市センターの実装化に向けた課題を検討している。これらの協議を踏まえて、センターの機能を「セカンドライフ支援機能」へ拡充していくための方策を検討している。

## 2. 実装活動の具体的内容

### (1) 当該年度における実装活動の進め方

実装活動の推進にかかり、当該年度では、①生きがい就労機能のセンター内への実装化具体計画策定（下表①）：生きがい就労機能をセンターの事業として組み込めるかどうか、実装化に向けた具体計画を策定する。また、②ジョブコーディネータの採用・育成プログラムの策定（下表②）：生きがい就労の展開に不可欠な「ジョブコーディネータ」（事業者・高齢者双方に働きかけ、就労をコーディネートしサポートする）の採用・育成プログラムを策定する。

また、平成26年度以降の本格的な取組に向けて、次の事項についても事前準備としての取組を実施する。③他地域センターとの連携（下表⑤）：柏市センターにおける実績を踏まえて、少なくとも柏市以外の2箇所のセンターで、ジョブコーディネータを中心とした同様の生きがい就労活動を展開していくために、実施するセンターの選定及び関係づくりを継続的に行う。また、④センターのあり方・機能拡充に関する研究（下表⑥）：センターのあり方及び機能拡充の可能性を追究する研究会を平成25年度より設けて、独自の継続的な研究を行う。この中では、社会技術研究開発センターの成果の活用について積極的に検討する。

〈表1全体計画〉

項目	平成25年度 (6ヶ月)	平成26年度	平成27年度	平成28年度 (6ヶ月)
① 生きがい就労機能のセンター内への実装化具体計画策定	←→			
② ジョブコーディネータの採用・育成プログラムの策定	←→			
③ 柏市センターにおけるジョブコーディネータの配置と活動実践	←⋯⋯→ (事前準備)	←→	←→ (必要に応じて継続)	
④ ジョブコーディネータ活動のマニュアル化		←→		
⑤ 他地域センターとの連携⇒ジョブコーディネータの配置と活動実践	←⋯⋯→ (事前調整)	←⋯⋯→	←→	←→ (必要に応じて継続)
⑥ センターのあり方・機能拡充に関する研究(関係者協議)	←⋯⋯→	←⋯⋯→ (継続的活動)	←⋯⋯→	
⑦ 厚生労働省への報告・働きかけ		←⋯⋯→	←⋯⋯→ (継続的活動)	
⑧ まとめ				←→

### (2) 実施内容

#### ① 生きがい就労機能のセンター内への実装化具体計画策定

##### 平成25年度計画概要

- ・ 東京大学高齢社会総合研究機構、柏市役所、柏市センターの三者による本実装組織(以

下、本組織)を改めて構築する。

- ・ 生きがい就労事業が行ってきた活動をそのままセンターの中で実践できるかどうかを、センターが有する既存の制度や体制、予算等から検証する。
- ・ 基本的な理念を関係者で共有するため、少なくとも月1回以上の協議の場を設け、その中でこれらの課題を整理するなかで、生きがい就労事業の展開(実装化)に向けた具体計画を策定する。

## 平成25年度実施内容

平成24年度より設置している東京大学高齢社会総合研究機構、柏市役所、柏市センターの三者による本組織を、平成25年5月に本実装活動の展開を狙いとして改めて構築し、以降、毎月1回の協議の場を設けた。このなかで、柏市センター内への実装化に向けた具体的計画を以下の項目において検討した。

### i) 生きがい就労と柏市センター業務の整理

まず、これまで行ってきた生きがい就労事業での取組方法と柏市センターの業務を比較し、相違点を明らかにすることが重要である。これを踏まえて、基本的な理念や今後の目指すべき方向性を議論した。ここでは、a. 高齢者の募集方法、b. 就労/就業先の新規開拓方法、c. ジョブマッチング、d. 事業者・就労高齢者への支援、e. ワークシェアリングの考え方について以下のように整理し、その上で、生きがい就労機能のセンター内への実装化の基本的理念として、ワークシェアリングの考え方を「高齢者のグループ内でリーダーが居て、リーダーがシフト管理や突発的な対応を行い、事業者に苦労を掛けない」とし、共有している。

〈表2業務比較〉

	生きがい就労	柏市センター
高齢者の募集	セカンドライフの働き方を意識啓発	臨時的、短期的または、軽易な仕事を希望する高齢者を募集
就労先の新規開拓	内容： モデル事業の成功事例から、同業他者(業界団体)へ営業 特徴： 短時間労務を高齢者が補完する方法を事業者へ提案する	内容： 就業開拓員が飛び込みで営業 特徴： センターはその仕事が安全で適正かを判断し内容、方法、場所、代金等を調整
ジョブマッチング	高齢者の希望する職業の事業者を紹介し、事業者が直接面接を行なう	会員の申し込み用紙に記載された高齢者の希望にあった臨時的、短期的な仕事又は軽易な就業があれば紹介する。形態は雇用によらない仕事
事業者、就労高齢者への支援	ワークシェアリングの支援	発注者の要望に応じて対応。高齢者が働くことを通じて生きがいを得ると共に、地域社会の活性化に貢献する。請負・委任契約の他、無料職業紹介事業及び一般労働者派遣事業を行っている。
ワークシェアリングの考え方	内容： 1人分の業務を数名の高齢者でシェアをすることで、短時間の労働を実現する メリット： 短時間で業務に集中できる、他の	内容： ひとつの業務を週20時間の中で、数名の会員でシェアする。  メリット： 1人当りの就業時間は週20時間、

	時間を趣味等に使える、突然のお休みであっても他の高齢者が補充できる、高齢者の自発性が発揮できる	月80時間。突然のお休みであっても、他の会員が補充できる
--	---	------------------------------

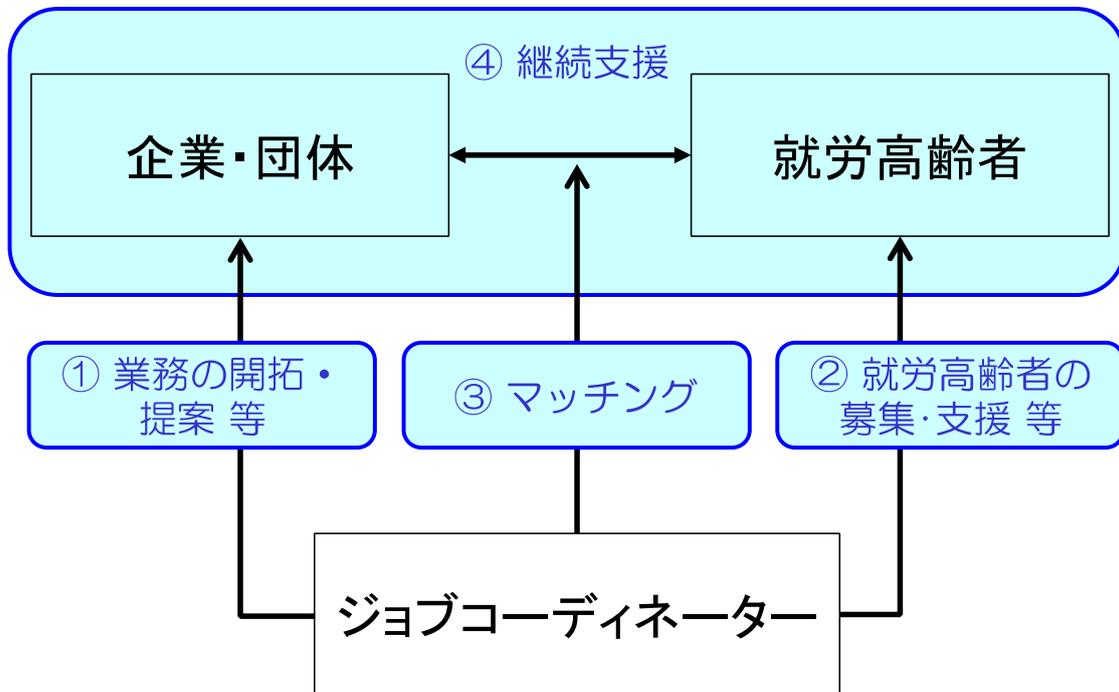
ii) 柏市センターにおけるジョブコーディネータの必要性の検討

高齢者の増加に伴い、高齢者が就労に対するニーズにも多様性が出てきていることを背景に、柏市豊四季台をフィールドとして、短時間勤務のワークシェアリングによる生きがい就労事業を提案・実践してきた。他方、これまでの高齢者の就業を促進する機関として大きな役割を担ってきた柏市センターにおいても、法改正をきっかけとしてこれまでの請負事業だけでなく、職業紹介事業や派遣事業の拡充を目指している。本組織では、シルバー人材センターの転換期を生きがい就労機能実装化の好機とし、これまでの生きがい就労事業の取組を柏市センターの職業紹介事業で対応する可能性について議論を進めている。

この際に重要なことは、柏市センターの体制強化である。この視点として、a. 事業者への提案：単純に仕事を探すだけでなく、事業者へ高齢者の活用（短時間勤務のワークシェアリング）を提案する、b. 事業者業務の実施方法判断：事業者からの依頼をどの選択肢（請負業務、無料（有料）職業紹介、派遣）で対応するかを判断する、c. 事業者と就労者のマッチングと継続的支援、の3つを挙げた。本組織では、これら柏市センター機能として重視する3つの点を具体的に推進していくための人材として、ジョブコーディネータを位置づけた。

iii) 取組の実施体制の検討

次に、ジョブコーディネータの業務を具体的に検討し、以下の4つに整理した。



〈図1ジョブコーディネータの4つの業務〉

a. 業務の開拓・提案等

ひとつは、柏市豊四季台地域高齢社会総合研究会で実施してきた、「生きがい就労」の既存事業（農業、生活支援、子育て支援、福祉）の各分野で、高齢者就労を推進していくことである。もうひとつは、事業者等での正規職員を支える業務としての、隙間的な仕事や、短期間だけの仕事など、新規業務の提案を行うことである。さらに、こうした新規の仕事を得るためには、事業者等の雇用者側のニーズを把握し、実際に業務の受注に繋げていくことが重要となる。そのため、ジョブコーディネータの業務として、事業者等への営業活動、および就業現場の調査や労働契約条件の確認を挙げた。

b. 就労高齢者への募集（啓発）・支援

例えば職を得る際に必要になる履歴書などの必要書類作成や、相談など、就労高齢者に対する支援は不可欠である。他方、“働きに出る”という長年慣れ親しんだ生活スタイルを、セカンドライフのニーズに適応させながら継続していくことは、個人の就労意欲を満たすだけでなく、高齢期の健康増進や地域社会との係わりの増加、生きがい感の向上など様々な効果が期待される。こうしたセカンドライフ特有の働き方についての意識啓発を進めることも重要な取組のひとつと考えた。

c. 事業者と就労者のマッチング

実際には中高年は離職すると、再就職は厳しい状況にあるなかで、高齢者の就労を実現するためには、高齢者のニーズのみならず、事業者等が求める人材を明らかにし、両者を丁寧にマッチングしていくことが重要である。事業者等が求める人物像から該当者を選定し、面接や雇用条件の調整、雇用契約をサポートすることもジョブコーディネータの重要な業務のひとつとして挙げた。

d. 就労の継続支援（アフターケア）

高齢者の就労が実現した後も、継続して定期的な支援を行っていくことが必要である。就労高齢者および事業者等を訪問し、相談を受けながら高齢者が働く上での問題等を解決し、よりよい環境づくりや高齢者の生きがいの創出等に貢献していくことが重要である。例えば就労者の補充等の事業者のニーズに随時対応することも必要となる。さらに、こうした取組を通じて、就労高齢者、事業者、ジョブコーディネータの信頼関係を構築していくことも当該実装活動を経て生きがい就労事業の定着を推進する上でも重要である。

## ② ジョブコーディネータの採用・育成プログラムの策定

### 平成25年度計画概要

- ・ 今後のセンターにおける生きがい就労事業の自立化を視野に入れ、これまで生きがい就労事業を経験したスタッフではなく新たな人材を採用する（実際のジョブコーディネータの募集・採用は、平成26年3月までに行う。2名以上の採用を予定。）。
- ・ この採用・配置を行うために、本組織にて「ジョブコーディネータ」の採用基準及び生きがい就労活動を行うための育成プログラムを策定する。

## 平成25年度実施内容

### i) ジョブコーディネータの採用

当該実装活動においては、財源、センターが有する既存の体制等を考慮し、ジョブコーディネータの採用は2名とした。その上で、本組織では、まず、ジョブコーディネータの人选プロセスをa. 評価方法の確立、b. 候補者の抽出、c. 審査の実施、d. 内定者の決定、e. 雇用契約、の5つの段階に整理した。

#### a. 評価方法の確立：ジョブコーディネータに求める能力と評価方式

本組織では、ジョブコーディネータに求める能力を「営業力」「提案力」「コミュニケーション力」「ファシリテート力」として整理し、また求める専門的知識として、「人事・雇用に関する知識」、および「個人能力・性格等の理解に関する知識」、として整理した。これ踏まえ、実際に応募者を評価するための9つの項目を設定している。(態度、誠実さ、熱意・意欲、理解・判断力、話し方、健康・体力、専門性・経験、PC操作、文章力)

#### b. 候補者の抽出

本組織では、まず、IOG就労セミナー生約570名のうち、PCアドレスを登録済の254名を対象に希望アンケート調査を実施した。(実施期間：平成25年7月26日(金)～8月2日(金)) その結果、41名(回答率16%、男性36名、女性3名)から回答があり、このうち、25名(男性24名、女性1名)からジョブコーディネータへの応募を得た。

#### c. 審査の実施

次に、応募者25名を対象として、東京大学高齢社会総合研究機構および柏市センターの有するこれまでの情報を整理し、履歴書、アンケート記載内容とともに一次審査を行っている。二次審査は面接とし、各々について、先の9つの項目から評価した。ここでは、東京大学高齢社会総合研究機構、柏市センターの2者から面接官を選出している。この面接を踏まえた上位2名を、互いの相性も考慮しつつジョブコーディネータとして採用している。

### ii) ジョブコーディネータの育成プログラムの策定

柏市センターへ配置されるジョブコーディネータが、高齢者就労の推進に向けて効率的、効果的に活躍できるよう、彼らに、柏市センターや東京大学生生きがい就労事業が培ってきたノウハウや機能を継承し、育成していくことが重要である。本組織では、この育成のためのプログラムを次のように検討した。まず、座学中心の研修プログラムである。ジョブコーディネータ育成の初動期として、これまで実施してきた生きがい就労事業に関する学習期間を設けた。

9:00	9:30	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00
挨拶 事務手 続き	概要説明(遠隔、制度等) 業務説明(募集、事業者開拓、就労・ 継続支援等)		休憩	午前の続き 就業開拓員 の体験談	ハローワークプラザ柏 高齢者の就労現場(請負)など現場見学		

9:00	9:30	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00
セカンドライフの就労のす すめ セカンドライフの新しい働 き方		ディスカッショ ン	休憩	長寿社会のまちづくり(豊四季台) 柏市の高齢化の現状、課題 柏市の雇用対策			ディスカッショ ン

9:00	9:30	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00
生きがい就労支援のプロセス ジョブコーディネータのマニュアル説明①		ディスカッション	休憩	生きがい就労の現場見学 ・豊四季台団地 ・くるみ幼稚園 ・ネクスファ柏			

9:00	9:30	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00
生きがい就労支援のプロセス ジョブコーディネータのマニュアル説明②		ディスカッション	休憩	生きがい就労事業について これまでの成果と課題			ディスカッション

これに加えて、東京大学「生きがい就労事業」と柏市シルバー人材センターの「請負業務」の現状より、利点・課題等を把握しながら、ジョブコーディネータとしての一連の業務を理解することを目的としたOJT（On the Job Training）による実務期間を検討した。これは、ジョブコーディネータとして勤務するための基礎知識は、上記の研修で得ることは出来るが、実際の業務に即した動き等については勤務しながらのOJTが有効と考えたためである。この期間は大きく2つに区分し、各々3ヶ月間のプログラムを検討した。

#### ■OJTによる実務期間①（3か月間）

##### ➤ 1ヶ月～2ヶ月： 高齢者・子育て支援施設、農業分野を中心としたOJT

既に生きがい就労を実施している事業所を訪問しながら、生きがい就労の現状を把握する。また、請負業務を中心としたセンターの事業の現状を把握する。これらを踏まえて、ニーズ把握と現状の利点・課題を認識する。

##### ➤ （2ヶ月～）3ヶ月：上記に加え、実践活動が経験できるOJT

生きがい就労を実践するために必要なノウハウを習得するため、具体的な営業活動等が実践できる場を検討する。

#### ■OJTによる実務期間②（3か月間）

この期間においては、実務期間①の進捗および課題等を踏まえて、1柏市豊四季台地域高齢社会総合研究会で検証してきた「生きがい就労事業」を柏市で定着させるため、事業者と就労高齢者間のコーディネート事業を実践する。なお、実践にあたっては、その活動プロセスを整理し、成果と課題について振り返ることができるようにする。ここでは、ジョブコーディネータとして自ら実践できるよう必要な知識・能力を有し、目指すべき分野を見出しながら活動できるようになることを目指す。

中長期研修であるOJTは、東京大学高齢社会総合研究機構と柏センターがそれぞれ担当する「東大担当OJT」および「シルバー担当OJT」を交互に行うこととし、合わせて週2回実施していく。

#### □東大担当OJT

	午前	午後
1	農業塾見学 きらりの風	ジョブコーディネーターとしての留意点・ 課題、OJTの進め方
2	セミナー開催の準備・進め方	柏さかさい保育園 マーガレットヒル

3	「高齢社会検定試験実施の意義と今後の展開」 定例ミーティング	四季の里 ひかり隣保館 (染谷茂農園)
4	北柏駅前保育園わらび	「柏プロジェクトはどのように取組まれたのか」
5	染谷信太郎農園 柏さかさい保育園	定例ミーティング 労災保険・最低賃金
6	職業紹介責任者講習会	
7	アンケート結果から読み取れる傾向	新柏ヴィヴァンホーム 松ヶ崎幼稚園
8	—	こひつじ園リーダーミーティング
9	染谷茂農園・関根勝敏農園 ・関根勉農園 西口保育園	定例ミーティング 木村農園
10	柏農えんLLP事務局・長妻農園・成島農園・飯塚農園	植物栽培ユニット管理の実際 ・UR事業について
11	—	巻石堂さくら保育園
12	オークファーム	シルバーと社団との連携可能性について

### ③ 他地域センターとの連携

#### 平成25年度計画概要

- ・ 今後の柏市センターにおける生きがい就労活動を全国に拡げていくためにも、他地域のセンターでの試行も必要である。
- ・ 候補地としては、柏市と類似した衛星都市として杉並区、横浜市青葉区、茅ヶ崎市、埼玉県（所沢市他）など、またより都市部に近い地域として港区、世田谷区を想定している。
- ・ 随時、候補センターと接触を試み関係づくりをはかっていく。

#### 平成25年度実施内容

当該年度においては、埼玉県シルバー人材センター連合や茅ヶ崎市役所に柏市での本組織の取組を紹介し関係づくりを進めた。来年度以降も他地域との関係づくりを行い、具体展開をはかっていく予定である。

### ④ センターのあり方・機能拡充に関する研究（関係者協議）

#### 平成25年度計画概要

- ・ 本実装活動においては、生きがい就労事業のノウハウ・機能をセンターに組み込むことを第一の目的として考えているが、これに関連して“どこまでセンターが個人のセカンドライフを総合的に支援することができるか”、という課題もある。
- ・ この「セカンドライフ支援機能」の実装化に向けても、上述の生きがい就労の活動と併せて本組織内で独自の研究（関係者協議）を行っていく。

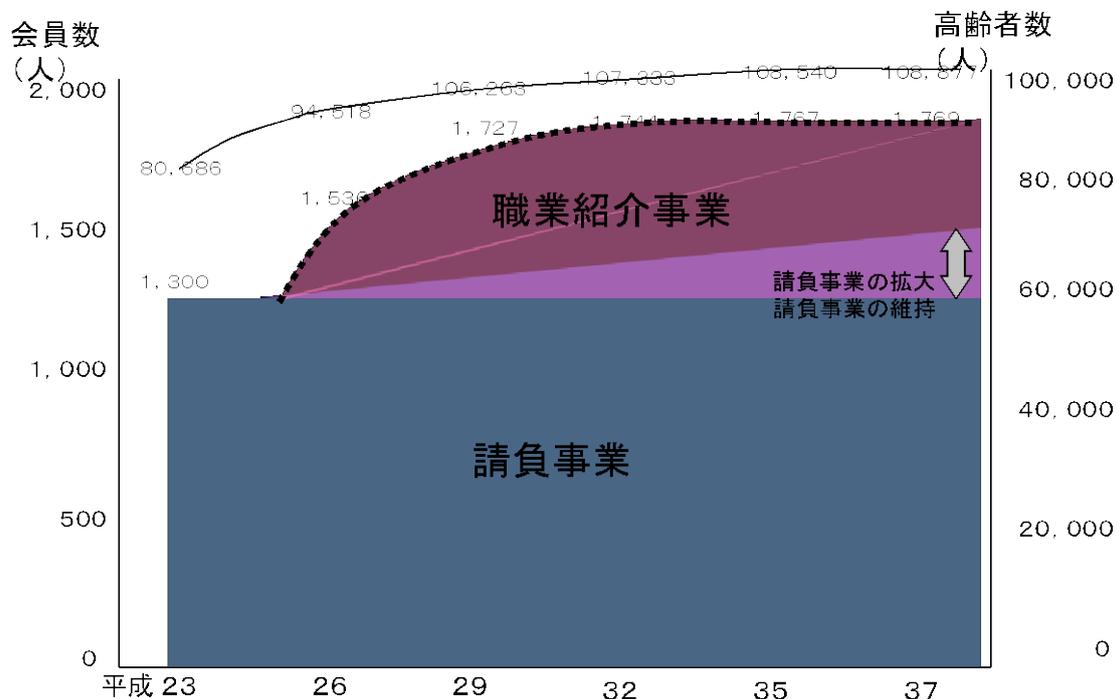
#### 平成25年度実施内容

本組織内で、「①生きがい就労機能のセンター内への実装化具体計画策定」の検討を進める

なかで、センターの機能拡充に向けた課題が明らかになった。そのひとつは、職業紹介にかかる課題である。シルバー人材センターにおける職業紹介は、現時点で無料であるため収益につながらず、他方で、職業紹介事務に人件費が掛かる上、仕事に就いた高齢者は、センター会員から脱退するため、シルバー会員収入が減少してしまう。このためシルバー人材センターとしては、職業紹介を展開していくことに対して積極的に取り組むことが難しい。従って、仕事に就いた高齢者でも、シルバー会員として継続して登録してもらえよう、会員制度の魅力付けが必要である。重要なのは、就労に対する意欲向上・維持のための職業別の研修会・勉強会（外注も検討）といった継続的支援や、仲間づくりと並行したサークル活動等の自主活動の促進支援、などと考えられる。このようなセンターの新しい魅力を検討することとともに、継続的な会員収入の確保を視野に入れた事業スキームを確立していくことが今後重要である。

もうひとつは、派遣業務に関する課題である。派遣業務では、雇用賃金に事務手数料の上乗せ分が計上されるため、事業者側は費用面で負担となる。これが契約実績が少ない主な原因と考えられる。この対応策としては、職業別の研修会や勉強会などを積極的に実施し、より事業者ニーズに適した人材を育成することや、その上で高齢者の知識と経験を積極的に事業者へPRしていくことが重要である。

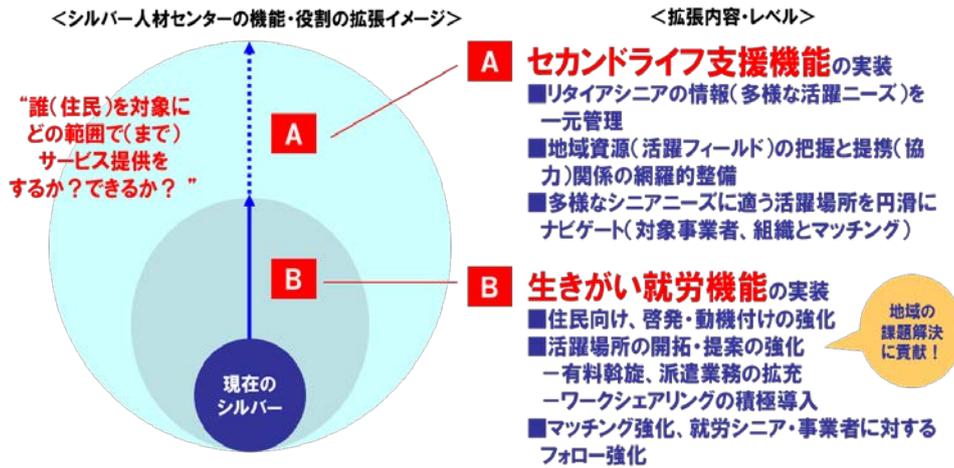
当該年度は、シルバー人材センターの職業紹介および派遣業務に関する課題から、魅力付けという視点でセンターの機能拡充方策を検討した。今後も本組織において引き続きセンターのあり方を議論していく。



- 職業紹介事業の積極的な導入により、高齢者数の増加に応じた会員増加を目指せないか。
- 請負事業の現状維持・拡大が収入の安定化に必要な不可欠であるため、その枠は確保しつつ、職業紹介事業を伸ばしていく。

〈図2職業紹介と請負の将来イメージ〉

なお、就業だけに止まらないセカンドライフ全体を総合的に支援していく機能の実装化（改革）に向けても、本組織内及び全国シルバー人材センター事業協会（全シ協）と検討を進めた。少なくとも柏市シルバー及び検討を行った全シ協関係者とは、上記の実装化に向けた方向性について賛同を得られたが、改革意欲に関しては全国のセンター間でも温度差があることを確認した。同時に、実際の改革に向けてはセンター関係者の意識改革を含めた相当の取組みが必要であり、どこまでどのような機能をセンターに付与できるか（期待できるか）、来年度以降も継続的な検討を行っていく予定である。



〈図3シルバー人材センターの機能拡充イメージ〉

### 3. 理解普及のための活動とその成果

(1) 展示会への出展等

特になし

(2) 研修会、講習会、観察会、懇談会、シンポジウム等

特になし

(3) 新聞報道、TV放映、ラジオ報道、雑誌掲載等

特になし

(4) 論文発表 (国内誌\_\_0件、国際誌\_\_0件)

特になし

(5) WEBサイトによる情報公開

特になし

(6) 口頭発表 (国際学会発表及び主要な国内学会発表)

特になし

(7) 特許出願

特になし

(8) その他特記事項

特になし