

RISTEX「コミュニティで創る新しい高齢社会のデザイン」領域
セカンドライフの就労モデル開発研究PJ

高齢者就労マニュアル

2013年10月



IOG 東京大学
高齢社会総合研究機構

戦略的創造研究推進事業（社会技術研究開発）
コミュニティで創る新しい高齢社会のデザイン研究開発プロジェクト

「セカンドライフの就労モデル開発研究」

研究開発実施終了報告書

【付録】

高齢者就労マニュアル

～生きがい就労事業の開拓プロセスとノウハウ～

序

このマニュアルは、高齢者の就労を進めようとする関係者に向けたものである。自治体の高齢者福祉部門や産業部門の職員、ハローワーク、シルバー人材センターの担当者、高齢者の社会参加を目的としてかつ民間のNPOや人材派遣などの業務に携わっている職員を対象としている。

東京大学高齢社会総合研究機構（東大LOG）がJSTの研究助成を受けて、UR都市機構および柏市の3者で構成する柏市豊四季台地域高齢社会総合研究会が柏市をフィールドに行った就労のアクションリサーチの成果をもとに作られたものである。

いかに高齢者が地域で働ける仕組みを作るかが研究課題である。日本は、本格的な超高齢社会に突き進んでおり、特に都市部での後期高齢者人口の増大は、日本社会に大きな影響を及ぼすことが予測されている。医療や福祉の面からは、できるだけ高齢者自身が健康で自立した生活ができることが重要である。健康的で活動的な生活を保つ手段として、高齢者が積極的に社会参加し、役割を持って生活することがひとつの方法である。就労はそのもっとも敷居の低い社会活動といっていよい。

我々は、65歳から80歳まで働けるような、高齢者の能力や生活のスタイルに合わせた働き方を考えてきた。高齢になってからは、嫌な仕事では働きたくないし、無理をしてストレスの高いような働き方では働きたくない。地域の中で、働きたいときに働きたい時間で働く。このような理念が実現できる方法として、ワークシェアリングを積極的に取り入れた働き方を開発しようと考えた。ワークシェアリンググループとして高齢者がお互いを支えあい、働く時間を融通しあうことができるのではないかと。それによって、雇用する事業者も一人の不安定な高齢者を雇用するよりも、一人分の仕事を集団でシェアする方がリスクを回避でき、安心して雇用できるメリットがあるであろう。このような観点から、高齢者が80歳まで働けるようなワーシェアリングの方法を社会実験として試みた。

ここでは、福祉分野での高齢者介護施設柏こひつじ園の事例と農業分野での柏農えんLLPの事例を紹介する。それぞれの分野でのワーシェアリングの方法をどのように開発してきたかを体験的な事例で記述している。ついで、我々が行った一般的な高齢者就労のプロセスを記述している。この部分は、就労プロセスの一般的な手順書というにはやや詳細さには欠けるが、どのようなプロセスを経て高齢者が就労していけるのかが把握してもらえるのではないかと思う。最後に、高齢者就労の研究の実践から見えてきた高齢者就労が抱える課題と提言をまとめている。

また、最後に高齢者就労の実践に活用していただけるように、広報のチラシや仕事シート類などのフォームなど、様々な資料を付している。

2013年10月

東京大学高齢社会総合研究機構
セカンドライフ就労研究チーム

「高齢者就労マニュアル」

目次

第1章：高齢者就労事例①【柏こひつじ園】	1
1. 柏こひつじ園が研究フィールドになった経緯.....	1
2. 柏こひつじ園の仕事のニーズ.....	2
3. 就労セミナーの開催	2
4. 就労の面接と採用	5
5. 最初のワークシェアグループ	6
6. 初期の問題点.....	8
7. ワークシェアグループ再編.....	9
8. 配膳準備グループのワークシェア	11
9. 自治に向けて.....	14
10. まとめ.....	15
第2章：高齢者就労事例②【柏農えんLLP】	17
1. 農業分野での経緯.....	17
2. LLP 農家の聞き取り.....	18
3. 農家の現場めぐり.....	19
4. 最初の高齢者就労の実現	19
5. 農業分野での就労する人が思いのほか少ないー農業に特化した就労セミナーの実施.....	20
6. ワークシェアリングの体制.....	21
7. 研修期間での農家の評価	22
8. 研修 200 時間.....	23
9. 農業塾	24
10. まとめ.....	24
第3章：就労支援のプロセス.....	27
1. 生きがい就労に適した仕事.....	27
2. 仕事の開拓.....	28
3. 就労希望者の募集	31
4. 就労支援.....	34
5. 採用後の就業.....	35

第4章：成果と課題.....	41
1. 就労者の立場から.....	41
2. 事業者の立場から.....	44
3. プロジェクト推進者の立場から.....	45
第5章：提言.....	48
参考資料 生きがい就労事業開発で活用した資料等.....	51
付 録 柏プロジェクトはどのようにして取組まれたか（自治体側からの考察）.....	87

第1章：高齢者就労事例①【柏こひつじ園】

1. 柏こひつじ園が研究フィールドになった経緯

柏こひつじ園（*1）は、柏市豊四季台団地（*2）のほぼ中央に位置する特別養護老人ホームである。この施設での就労が、高齢者の生きがい就労モデルづくりの研究で、最も早く手掛けた事例であった。高齢者施設は、東京大学高齢社会総合研究機構（東大LOG）と都市再生機構（UR）および柏市の3者で構成する豊四季台地域総合研究会が取り決めた事業分野にはなかった分野であった。しかし、この柏こひつじ園を最初の研究フィールドにしたことが、結果的には生きがい就労のモデル作っていくうえで大きな基礎を作ったことになった。

我々のスタッフの一人にかつて柏市保健福祉部長だった木村清一さんがいる。その彼が、現役時代に行政側で柏こひつじ園の設立に関与していた。木村さんは、この施設の立ち上げの実務的担当者であった副施設長のUさんと顔見知りで、信頼関係がすでにあつた。Uさんは、高齢者のそれまでの生活を施設の中でもできるだけ実現すること、終の棲家として最後まで看取るという入居者中心的ケアに情熱を注いでいる方である。また、施設を地域に開かれた施設にしようと努力なさっている方でもある。その人がたまたま東京大学の高齢者の生きがい就労モデルづくりの研究が開始されることを知って、新しく開設する特別養護老人ホームで高齢者を活用した就労モデルに協力したいと思っていた。高齢者が働くことによって、周囲の社会の目が施設に入ってくる。また、入居者にとっても同年代の方々が周囲で働いていることは、話し相手や心理的安定に役立つと考えていた。

このUさんの存在が、高齢者の生きがい就労モデルづくりの研究にとっては、幸運であった。高齢者の福祉のエキスパートで、高齢者の能力や行動特性を知り尽くしている方である。なんとといっても、そういう方が、高齢者就労の受け入れ先の窓口であり実質的な責任者であったことは、理念の共有や、具体的な課題解決にあたっての大きな利点であった。また、柏こひつじ園がこれから新設される施設であったことも、新しくスタッフ教育や労務管理の方法を構築できるという利点もあった。

ところで、先に述べたようにエイジング in プレイス、すなわち住み慣れた地域で生活を全うすることをどう実現するか？これが、東大LOGと都市再生機構（UR）および柏市の柏市豊四季台地域高齢社会総合研究会が掲げる研究課題である。就労は、そのために寄与するというのが大きな仮説である。80歳まで高齢者が働けるモデルは、どうあらねばならないか？65歳を過ぎて働くなら、なるべく働きたいときに働くのが理想。旅行にも行きたいし、場合によっては病院にも通院しなければならないこともある。そんなセカンドライフの生活スタイルに合った仕事の仕方をどのように確立していくのか。その最も中核的な方法として我々が考えたことは、ワークシェアリングであった。

まず、高齢者によるワークシェアリングのシステムは機能するのか？それを実現するためにはどんなことが必要なのか？また、特別養護老人ホームという生活施設ケアの事業業態の中で高齢者が担える仕事として、施設の正規の職員との役割の葛藤や軋轢を生じないどんな仕事のモデルがあるのか？柏こひつじ園での取り組みは、その働くモデルを試す最初の試金石になった。

2. 柏こひつじ園の仕事のニーズ

柏こひつじ園は、平成23年10月1日の開所を控えていた。園との話し合いが始まったのは、その直前で、平成23年9月6日。その日は、柏市役所で東大IOGと都市再生機構（UR）および柏市の3者の合同研究会が開催された日であった。研究会の後、豊四季台団地のまだ開設されていない施設のオープンカフェで、副施設長のUさんと東大側の就労スタッフとの情報の交換の場が持たれた。その時にはじめて、柏こひつじ園が東大IOGの進める就労研究に協力してやっていこうということになった。

当初、柏こひつじ園は、東大IOG、URおよび柏市（豊四季台地域高齢社会総合研究会）が進める就労研究の枠組みのフィールドには想定されていなかった。総合研究会では、柏市福祉政策室が高齢者就労のフィールドとなる候補の事業者と調整していたが、それが思うように進んでいない時期であった。東大IOGとしては、研究スケジュールからみて早く研究に着手しないと就労効果検証が研究期間内に終わらないという焦りがあった。柏こひつじ園の協力の申し出は、早く研究に着手したい東大IOGとしては、渡りに船であった。

平成23年9月17日、柏こひつじ園で実質的には初めての東大IOGと園との会合が開かれた。そこには、豊四季台団地の自治会の会長であるIさんも同席されていた。東大IOGの就労の研究の目的を説明し、特に、高齢者が働く仕組みとしてワークシェアリングを中心とした働き方を研究していきたいことを伝えること、そして、園側が高齢者就労に対してどのような考えや計画を持っているのかを知ることが会合の目的であった。

10月1日の開所に向けて高齢者の就労の準備をするには、あまりにも時間がない。その中で何ができるのか？まったく見通しもつかない状態で会合に臨んだ。柏こひつじ園のUさんは、緊急に掃除2名、運転手1名がほしいということであった。しかし、東大IOGには、推薦すべき高齢者もいなければ、何の準備もない。そこで、率直に10月1日の開所には対応できないことを伝えた。多分、それを見越してUさんは、豊四季台団地の自治会を通じて人材を確保する動きをすでにしてあったらしい。自治会の会長であるIさんに頼めば見つかるといとも簡単におっしゃった。Iさんは人を推薦するとなると慎重に人選しなければならないといいつつも、自治会として人材を紹介することに同意なされた。東大IOG側から、開所後に働く高齢者の職種と人数を検討しておいてくださいという要望を園側に伝えた。その時期、園も開所の準備に大わらわであったに違いない。そうした中での高齢者就労の計画など、二の次の状況でなかったかと思う。

3. 就労セミナーの開催

(1) セミナー開催の決定

柏こひつじ園によって、いよいよ高齢者就労の支援を具体的に進められるという状況になった。待ちに待った研究がやっとスタートラインについた。早速、高齢者を集めて就労の情報提供をする機会をどのように設けるのか検討が始まった。

悩ましいのは、東大IOGは職業紹介業や派遣業の資格を持っていないことであった。求人情報の提供だけが就労につなげていく唯一の手段であった。いわば、牛をさばくに牛刀なく、小刀のみの状況で

あった。それは、今も変わらない状況である。どうしたら、東大I OGは職業紹介業や派遣業を手にすることができるか、その大きな要件は、純資産が1千万円（現在は法律の改正で2千万円）を用意しなければならない。とてもそのような要件を東大I OGが整えるのは、無理だ。そこで、人材派遣会社であるP社にこの研究のパートナーになってもらい、何とか牛刀を使える状況にならないかと考え、N会長を訪ね、話を持ちかけた。会長は、快く即座に協力する姿勢を示してくれた。訪問した我々の目の前で、部下に検討するようにと指示を出して下さった。その後、紆余曲折があり、平成24年4月になって正式に協力は難しいという回答をいただくことになったが・・・。

職業紹介業や派遣業の資格の問題の解決は進まないまま、とにかく仕事をしてくれる高齢者を集めなくてはならない。そこで考えたのが「セカンドライフ就労セミナー」である。生きがい就労という概念を打ち出して、セカンドライフの新しい働き方を創造するというキャッチフレーズでいくことにした。我々の、「住み慣れた地域で、社会的な問題を解決するために、生きがいとして、いつでも働きたいときに働く」という理念を、どのように現実的な働き方として実現するか？ そのための「セカンドライフ就労セミナー」は、どんな内容にすべきか？ このセミナーを方法や内容を考え、その準備していくことが後々の東大I OGの生きがい就労モデルを構築していくうえでの基本的な枠組みが出来上がっていったのである。

まず第1に、理念をしっかりとわかっていただくと考えた。そのために、東大I OGの秋山教授にセカンドライフの就労の意義とその理想を語っていただくことにした。次に、現実の高齢者就労の実態を知るために、柏市シルバー人材センターの事務局長のKさんにシルバー人材センターの就労の状況、民間総合人材サービス会社A社の代表取締役Nさんに、中高年の再雇用支援の状況をお話ししていただくことにした。これが、後になって、期せずして微妙な心理的効果を持っていることが分かってきた。気持ちが高揚するような高い理念の話聞いた後に、現実の高齢者の雇用はなんと厳しいことかという話を聞くわけである。そこで参加者は、理想と現実の大きな落差を実感することになった。

(2) 求人情報の提供

「セカンドライフ就労セミナー」の最も大きな目的は、求人情報の提供し、その後の就労につなげていくことである。柏こひつじ園を含めた求人情報を提供することにした。そこで、セミナーの準備に並行して、塾、保育園、農家などの各事業者には働く場の提供とその情報の提供をお願いして回った。セミナーの開催を11月11日に控えた10月の初頭のことであったが、柏こひつじ園にも出向いて、求人情報のプレゼンを依頼した。この時、園側から、朝と夕方の施設入居者の食事の配膳までの仕事、洗濯、掃除、園庭の菜園整備と外回りの掃除が高齢者にとやってもらいたい仕事として案が出された。また、これから始めようとしている、コミュニティカフェの給仕の仕事も考えているという。もちろん、我々はそれをそのまま受け入れることで話はまとまった。この時の柏こひつじ園の高齢者への仕事の提供の原則は、後に、我々が高齢者施設や子供の保育施設での仕事を開拓するときの基礎となった。そしてこれが高齢者の生きがい就労の概念の形成に示唆を与えることとなった。すなわち、ケアの直接的な仕事ではなく、正規のケア職員の補佐的な仕事、あるいは、それを支えるバックヤード的な仕事、そして忙しい時間帯の雇用調整的な仕事というように、ケア施設での高齢者が働く仕事特性のイメージが出来上がった。

柏こひつじ園の求人情報はパワーポイントにして当日、プロジェクターで示しながら説明することに

した。そこでその準備をお願いしたところ、パワーポイントの作成に慣れていないというため、大学側で資料をいただいております。働く高齢者にとってどのような事業者なのか、どのような理念をもって事業をしているのか、具体的な仕事の内容はどのようなものなのかをしっかりと伝えるツールとして、事業者シート、仕事シートなるものを作成した。各事業者にそれらのシートを渡して記入をお願いした。仕事シートは、ひとつひとつの仕事ごとに作成する。実際に働くかどうかを高齢者が判断できるように仕事内容（ジョブディスクリプション）が記載されるものになっている。

朝と夕方の施設入居者の食事の配膳までの仕事、洗濯、掃除、園庭の菜園整備と外回りの掃除、と記載されているのは実際にどのような仕事なのか？ 仕事シートでは文字でしか把握できない。そこで、我々スタッフは、ビデオを抱えて柏こひつじ園に出かけて、それぞれの仕事の説明を受けてビデオに収めた。

例えば、洗濯の仕事。受けた説明の作業手順はこうだ。各フロアから荷物用エレベーターで洗濯物が下りてくる。洗濯物の名前を確認。洗濯機に入れる。洗濯が終わったら、乾燥機に入れ、約40分乾燥。乾いたものをたたみ、ユニットごとの籠に入れユニットの入り口まで運ぶ。この時に洗濯機の操作と洗濯物を折りたたむ様子をビデオ撮影した。この時の東大スタッフが直に観察し、写真撮影や時にはビデオ撮影するという事前の仕事の調査は、その後の他の分野の仕事についても原則の手続きとなった。

（3）働く仲間づくりの場

「セカンドライフ就労セミナー」のもう一つの狙いは、「生きがい就労」のより具体的なイメージを伝えることであった。働きたいときに働くといっても、果たしてそんなことがどのようにできるか？ 誰も疑問を抱く。我々は、その回答として、働く仲間とワークシェアリングをして助け合うことでそれを実現するという働き方を打ち出し、それが機能することを実証し、セカンドライフの新しい働き方として普及させたいと考えた。そこで、セミナーの締めくくりには、その新しいセカンドライフの働き方である「働く仲間の自己管理によるワークシェアリング」の働く側のメリット、デメリット、事業者側のメリット、デメリットを知ったうえで、ワークシェアリング具体的なシフトの作り方などを学ぶ内容とした。

こうして準備を進め、第一期の「セカンドライフ就労セミナー」は、平成23年11月11日から4回シリーズで、2週間おきに開催することにした。2週間おきに開催するというのは、それくらいの間隔があいていた方が余裕をもって1回ごとに準備ができると考えたからである。

先に述べたように、とにかくセミナーを早く実施して、就労を開始しないと研究期間内に効果検証が終わらないという焦りが柏の東大スタッフにはあり、市やURへの根回しも後手に回っている状況でのやや強引なスタートとなった。しかし、それでも一番早かった柏こひつじ園でも、実際の雇用は1月末になったのであるから、市やURと事業者との間の調整を待っていたらスタートするのがもっと遅れていたことになったはずである。

セミナーでは、講師が講演する形をとり、それを受けてグループディスカッションするグループワークも取り入れた。グループは、農業や教育、保育、福祉などの就労の分野ごとに小グループを作ってもらい話し合いとしてもらった。また、2週間ごとにセミナーが開かれたので、時間をかけてグループワークを丁寧にやることができた。それが、のちのちまでに私は就労セミナー1期生というアイデンティティの基盤ともなった。

(4) 広報活動

第 1 期の就労セミナーでは広報のために、秋山教授が微笑むチラシ 6500 枚を作成した。各事業者に近いこと、セミナー会場の東大に近いことを考慮して、豊四季台団地 3500 枚、柏ビレッジ 1500 枚、西原ふるさと協議会 800 枚、柏市にお願いしての回覧 150 枚、布施新町自治会 80 枚を配布した。豊四季台団地自治会では安価なポスティングシステムを持っていたため、自治会長の I さんをお願いして自治会を通して団地内に配布した。また、柏ビレッジ内には福祉施設のポスティング請負を利用して、配布をお願いした。当初、「セカンドライフの新しい働き方を創造する」というようなあいまいなテーマで人が集まるのか不安であった。だが、この広報の結果、60 歳～80 歳と幅広い年齢の 56 名の参加者が集まった。柏こひつじ園が開所している豊四季台団地からの参加者や団地の周辺からの参加者も多く、上々の滑り出しであった。このやり方で参加者が見込めることが分かったので、チラシによる広報の方法が定着した。後になって、柏市の市の広報誌を併用することになったが、チラシの配布は変わらず継続している。2 回以降、就労セミナーのチラシの配布は、セミナー受講生がボランティアで配布するようになった。それが、自分たちの力でセミナー生を増やしているという自覚につながり、セミナー受講生としてのアイデンティティを強める役割を果たしているように思われる。

4. 就労の面接と採用

平成 24 年の 1 月になって、柏こひつじ園の見学会が開かれた。施設の見学者は 22 名、そのうち 17 名が就労面接を受けた。このように、見学会を開いて仕事の説明をし、その後で希望者を募り採用の面接を実施するのは、事務量も多く日数もかかるので、後には、同じ日に見学会と面接を実施する方法に代わっていった。

採用の決定には東大は関与せず、原則は事業者が就労希望者との面接や書類審査などにもとづいて採用を決める。初回は、カフェ以外の仕事はやりたくないとおっしゃった 2 名が不採用となった。柏こひつじ園は交通費を支給しないため、必然的に自転車か徒歩で通える範囲の方が採用の中心となった。

柏こひつじ園では、ほとんどの就労希望者を受け入れ、間口を広くして採用していただいた。その中には 80 歳の方や認知機能に問題が出始めている方もいた。東大は高齢者には求人の情報を提供し、斡旋は行わない。また、認知機能検査・体力検査も実施しているが、その結果を事業者に対して提供することはない。それでも U さんの特別養護老人ホームで働くプロの目をもってすれば、面接で認知機能が落ちてきている人は分かるようだ。

U さんのできるところをやればよいという考えで採用していただいた方も中にはいる。また、働き出すと仕事が覚えられないなどと現場の職員から声が上がった方もあったが、U さんは本人がやるといっているうちは様子を見るということで押し切った。「外に出なくなると機能は落ちるでしょう」と早急に結論を出さず静観してくださったのである。

柏こひつじ園に限らず面接を受けて採用されたが働くのをやめる、働いてみたがやめるということも起こる。そのため、試用期間を設定していただき、お互いに続けられるのかどうかを見極めたうえで、正式な雇用契約を結ぶことにした。また、高齢者は、若い人と違って、健康状態、家族の状況も短期間に変化するため、契約の更新は半年としていただくことになった。

余談ではあるが、プロジェクトがマスコミで報道されたり口コミで広まったりし、柏こひつじ園で働きたいという問い合わせも園に入るようになる。Uさんはセミナーに参加していない高齢者は採用しないという方針を堅持している。そのため高齢者のグループが欠員を早く埋めてほしいと希望しても、次のセミナーを待つことになっている状況が続いた。

5. 最初のワークシェアグループ

柏こひつじ園も最初のセミナーで15名を採用、第2期セミナーで4名、第3期セミナーで8名を採用した。前の年から自治会からのルートで就労していた人たちも組み込み、最初のセミナーから半年をかけて基本となるグループの形を作った。

(1) グループ分け

柏こひつじ園との話し合いに基づいて、ワークシェアリングのグループ分けの原則を次のように考えた。

- ① 仕事内容が異なる場合でも特別な技術を要しない仕事であれば、同じ時間帯で働く人たちをグループとする
- ② あまりにも仕事内容が異なる場合は、独立させてグループにする

この原則でできた実際のグループは次の通りである。

- グループ1：朝の配膳準備＋朝のフロア共用部分清掃＋朝の1階清掃（3名）
- グループ2：夕方の配膳準備＋夕方のフロア共用部分清掃（3名）
- グループ3：洗濯＋午後の1階の清掃（2名）
- グループ4：カフェ（2名）
- グループ5：園芸＋外回り清掃（4名）

また、グループの編成と同時に情報共有の方法についても方針を立てた。

- ① グループ内に世話役（または連絡係）を置き、グループ内の連絡調整や施設との連絡を担当する。
- ② 連絡ツールは現在それぞれが使っている電話、ファックス、メールを活用する。
- ③ 週単位のシフト表、それに基づく月単位の勤務予定表を作成し、共有する。
- ④ 変更がある場合の連絡方法を決め、連絡票を記録として残す（これが将来の、システム開発の素材となる）。
- ⑤ 勤務日誌を残す。何らかの形で働いた日の仕事内容、仕事時間などを記録として残す。

これらの案をもとに、15名中13名が参加して、ワークシェアの話し合いを行った。当初柏こひつじ園では業務を専門で対応することに特化せず、複数の業務を併せてできる人も希望していた。その方が、一人の作業時間が長くなるし、隙間の時間ができても、その間別の仕事に回れば効率的ではないかとの考えであった。この話し合いの結果、朝のグループ、夕方のグループ、園芸のグループの3つにグループに分けることが決まった。それに基づいて、それぞれにグループ内で働きたい日・働ける日を出し、シフトを作成した。複数の仕事を兼任することについては、夕方グループではお掃除をしてから食事準備

備にはいることに抵抗があった。

グループ A 朝の配膳準備・清掃＋カフェ（5名）

グループ B 洗濯＋夕の配膳準備・清掃（6名）

グループ C 園芸外清掃 4名

（2）世話役問題

当初の世話役の役割は連絡事項の伝達、シフト交替の管理、シフト表の作成が主なものであった。シフトを交替したい場合は世話役に連絡し、世話役が交代できる人に連絡をするという方式とった。これはしっかりした世話役が1名いれば他のメンバーは気楽にワークシェアで仕事ができるというシステムとして考えた。東大がこのシステムを推奨したのは世話役だけが賃金単価が高くてよいので、きちんとグループを管理するという役割を行うことを理想としたためだ。理想は理想で柏こひつじ園だけではなく、現実には、事業者の多くは世話役に特別な賃金は払わずに横並びにしている。また、世話役制は、それだけをこなせる人材が6人の中に一人はいるということが前提である。そのような人がいないと成り立たない。

朝グループではAさんが世話役を引き受け、シフトの相談でもできるだけみんなで埋めようとかかなりがんばったシフトを作成した。夕方グループは就労開始直後からメンバーの一人がお嬢さんの出産で長期離脱が見込まれ、いきなりハードルがあがった。柏こひつじ園のUさんの方針では、勤務しない曜日があってもよいということだったので、サブが見つけれるところを勤務日としようということにして、シフトを作成した。夕方グループが決まらないで話し合いは終わった。あとで分かったことだが、夕方グループも、Aさんが世話役として動いていた。

朝グループも、夕方グループもシフトは、同じ原則で作成する。働きたい日、もし誰かが都合が悪くなった時に代わりに働けるサブの日をそれぞれが申し出て、1週間の基本シフトを作る。シフト表は柏こひつじ園側がフォームを用意することはなく、手書きの手作り表で作成している。

園芸グループは、話し合いの結果、自分には園芸の知識があると最初から張り切っていたWさん（が世話役に推薦された。Wさんは認知機能が低下し始めており世話役の責務が果たせないことは傍目に見ても明らかで、Hさんが副世話役として補佐するようお願いして、Wさんを世話役と立てつつ、グループの管理的なところはHさんが担うことになった。園芸グループは、作業の時間や曜日が確定出来ない。園のそばの荒れ地を畑にしようとするのが仕事なので、どんな作業にどれだけ掛かるか見当がつかない。ひとつのチームとして働き、たびたび情報を共有しなくてはならないので、水曜日を全員が参加する勤務日として、ほかの曜日は、全員が集まらない形の基本シフトを作った。

こうして2月から就労がスタートした。

6. 初期の問題点

(1) 3週間後の施設と就労者の話し合い

皆さんが働き始めて、3週間たった平成24年の2月18日に、問題点を話し合う会が持たれた。柏こひつじ園側から、高齢者就労の責任者としての副園長Uさんと現場のケア担当者の主任で実質的に高齢者就労を担当するTさん、就労側から園芸グループ2人、午前グループ4人、午後グループ2人が参加した。また、東大I O G側から、就労担当の矢富、飯沼、東大情報工学から、檜山さん、中山さんも出席した。檜山さんたちは、ICTを使って高齢者に使い勝手の良いワークシェアリングのシステムを作ろうとしている人たちで、この観点からこの話し合いに関心を持って参加していた。

幾人からの具体的に働いてみてわからない点、改善の提案が率直に出された。午前チームのカフェの就労者からは、伝票の置き方、料理の仕上がりに時間差が大きくあるなど、午後の洗濯の就労者からは、各ケアユニットで汚物や洗濯籠の仕分けが徹底していないなど、掃除の就労者からは、雑巾の使い方が分からない、夕食の担当者からは15分勤務時間をずらしてはどうか、同じケアユニットでも職員によって仕事の指示が違うという話も出た。それに対して、Uさんが、問題を後回しにするとか、あとで検討するとかというあいまいさを残さず、その場で即決、やり方を説明したり、また、「職員に指示します」などと必要な処置をとることを的確に回答をなさっていた。また、問題があるときはTさんが対応することを明確にした。

さらに大きかったのは、Uさんが高齢者就労に対してどのように考えているか、基本的なポリシーを語ったことである。特に、働く皆さんは時間内に責任を果たすことができないのでつらい、できたら働く時間を延長して仕事をやり終えて帰りたいという思いが強かった。ところが、Uさんは仕事をやり残して帰って下さいという。高齢者の方々は、できるところまでやって、あとは正規の職員が責任を持って片付けるのでよいという考え方をはっきりと説明した。これで、多くの働いている人のもやもやしていた不全感が解消した。

この会では、働き始めた感想もめいめいが語ってくれた。認知機能が落ちた高齢者の80歳のGさんは、仕事が覚えられない、間違えて職員から叱られたという体験を語ってくれた。しかし、特につらそうな感じはない。ほとんど全員の人たちが、高齢者就労に対して肯定的な感想を語った。働くようになって周りの人も驚くほど積極的になった、もっと、豊四季台の団地の中で高齢者が働けるようになるという意見やワークシェアリングができてよかった、規則的な生活ができるようになったという感想も寄せられた。

この会を通じてわかったことは、仕事の細かい仕方を伝えきれておらず、また、現場の関係者に共有されていないこと、また、働く側のそれらに対する問題を誰に聞いてよいかわからない状況があるということだ。柏こひつじ園はオープンして間もない施設であり、スタッフ教育も高齢者就労の対応にまで手が回らない状況であったことは察せられる。就労のプロセスがあわただしくスタートして、相互にわからないこと伝えきれてないことがある状況であったということを相互に認識できたことは良かった。さらによかったことは、働いている人たちが本音で問題を言葉して伝え、問題解決に向けて和やかなに話し合いができたこと、UさんTさんとより近い距離で話せる関係ができたことであろう。我々も現場で初期段階での、仕事の内容の明確な記述（ジョブディスクリプション）の必要性と、問題の共有のためのコミュニケーション体制が重要であるということを改めて学んだ。

(2) 連絡費の負担

仕事を始めて2か月、4月になってうまくいっていると思っていた朝のグループで事件が起きた。世話人のAさんが、連絡の為に電話代がかさんで大変だと、他グループの人にこぼしているというのだ。それほど負担をかけていると思っていなかったメンバーはびっくりして喫茶店に集まり、Aさんに負担の分担を提案した。しかし、Aさんはそんなことは言っていないと否定。ここからグループ内がぎくしゃくしてAさんは世話人をおりた。

シフトの変更を世話人が電話だけで管理しようとする、電話代がかかる。グループの全員が携帯のメールを使用するわけでもなく、ましてや携帯を持たない方には固定電話との通信となり負担はかかる。結局は、世話人の通信費の負担の問題は自然に解消した。というのは、柏こひつじ園のような仕事の曜日が固定している場合は、いったん基本的なシフトが出来上がってそれに慣れてしまうと世話人から各メンバーに連絡することが極端に減ってしまう。緊急な欠勤の場合も穴埋めをしてくれるメンバーが決まっておき、固定してくるので当事者間での連絡で済んでしまい、世話人がメンバーに連絡することもしなくなるのである。

7. ワークシェアグループ再編

(1) 自治会グループのセミナー参加

先にも述べたように柏こひつじ園は、平成23年10月にオープンした。施設は、徐々に入居者を増やし、それに応じて働く高齢者も増やしていく予定であった。しかし、東大の高齢者就労から高齢者は、遅れて翌年2月から実質的に働くことになった。この間を柏こひつじ園は、豊四季台自治会の自治会長であるIさんを通じて働く高齢者を確保した。この方たちが8名すでに勤務していた。したがって、高齢者就労からきた高齢者と自治会からきた高齢者が同じ職場で2つの働き方で働いていたというわけである。この両者は、働く意識も違うし、ワークシェアリングのシステムも違う。そこで、Uさんは、第3期の就労セミナーが開催される機会に、その方たちにもワークシェアの考え方を学んでいただき、ひとつのシステムにしよう考えた。当然のことである。自治会からの高齢者の各人に東大の就労セミナーへの申し込みをするようにとの指示がなされた。この時に、なぜそのようなことが必要なのか、詳しい説明がされなかったようで、就労セミナー申し込みの電話では、惑いの声が多く聞かれた。

東大スタッフは、自分たちの働き方を変えるには抵抗があるのではないかと、本格的にワークシェアリングすることは新しいメンバーと関係を作らなければならないし、ワークシェアリングの煩わしさを拒否するのではないかと懸念を持っていた。しかし、就労セミナーに参加しての自治会メンバーの反応はおおむね良好であった。自治会から紹介されたメンバーではあったが、実際に全員が知り合いというわけではなかった。何人かは就労セミナーのグループワークの自己紹介で顔なじみになった。ワークシェアリングについても、自治会紹介の食事グループでは夕食、朝食の配膳準備を2人で交替でやりくりしてきており、ワークシェアという考え方もすんなり受け入れていただいた。

(2) 仕事ごとのワークシェアグループ

3期生がはいり自治会からのメンバーも組み込んで人数が増えたところで、予てからの懸案であった

仕事ごとのワークシェアグループの再編成に取り組むことにした。まずは、そのためのアンケートを実施した。

これまでの、シフトでは、人数が少なくやむを得ず時間帯でグループを作ったものの、朝の食事の配膳準備を終わった後、掃除シフトの穴埋めに入った場合、2時間立ち仕事で配膳準備をした後の2時間の掃除という辛いことになってしまうということが起こっていた。そこで今後はどのような働き方をしたいのか、したい仕事、働きたい曜日時間帯、交替してもよい曜日時間帯について全員にアンケートをとった。

そのアンケートのデータを元に仕事ごとにグループを作り、それぞれのグループのシフトの原案を作成して、話し合いを持った。

自治会メンバーには、東大の就労セミナーからの高齢者に先立って働いており、自分たちで半年間仕事を行ってきたという自負があった。この人たちに寄せるUさんの信頼も厚かった。Uさんからは、自治会紹介の方たちはこれまでがんばってくれているので、シフトの編成にあたっては、本人の意向に沿う形で勤務日などはそのまま減らさないでほしいという申し入れがあった。

その中で洗濯のお仕事で働いていたDさんが、グループ編成のミーティングの場で自分はこのように人とやり取りをしながら働くのは合わないと発言され、残念ながらワークシェアリングのグループに組み込まれることを拒否し、退職なさった。

また、洗濯の仕事をなさっていた自治会メンバーCさんは、自分は今働いている日しか働けない、他の人の都合の悪い時にも代われないという。そういう方がメンバーにいると他の人の負担が増大する。ただ、Cさんも持ちつ持たれつというシステムになじまれたようで、10月になる頃には他の人の変わりを務めるようになっていた。

後にわかったことだが、世話人になったMさんは、他に変わる人がいない交替を全部自分でしょいこんでいた。毎日が「待機状態」だったそうで、負担はとても大きかったという。グループ内のコミュニケーションがうまくいっていないグループでは、世話人にこのように自分の負担を大きくしてしまう方が出てくる。

掃除グループは、グループを組み替えたところで世話役の引き受け手がなかった。話し合いの結果、連絡事項は連絡網を決め、連絡網で行うことになった。交替はシフト表を元に変わっていただけの人を自分でみつけて交替をお願いするということが決まった。シフトで決めた日に誰かが勤務することになっていれば（交替する人が見つからなくて仕事に穴が開くことでなければ）、その交代予定を柏こひつじ園に報告する必要はないというにしたことで、世話人なしのグループも、意外にうまく機能した。顔を合わせることはなくても、電話でのやり取りで連帯意識は生まれてくるのだ。

現在では各グループともシフトの変更の手続きは次のような形で定着している。まず、自分が予定していた日に働けず他のメンバーに代わってもらえる必要ができたときは、その曜日に代わってよいと登録している人の中から自分で交替を依頼する。交替してくれることになったら、それを世話役に報告する。交替してくれる人が見つからなければ、世話役に替わりの人を見つけてもらう。もし、その日の仕事が埋まらないという結果になれば、そのことを事業者在世話役から連絡する。

8. 配膳準備グループのワークシェア

(1) 配膳準備という仕事

柏こひつじ園は、東大の生きがい就労の協力事業者としては特殊な事情を抱えている。他の高齢者施設でも「生きがい就労」からの高齢者が働いているが、柏こひつじ園以外は、新設の施設ではなく仕事の流れも安定していて仕事も明確なので、高齢者も比較的やりやすい。一方、柏こひつじ園は、「入居者本位のケア」の理念を実現するために、家庭環境に近い生活ができるようなユニットケアを迫っている。個人の生活様式を尊重し、起床時間・食事時間を一律に設定していない。朝になれば起きたい時間に起きて朝食を食べる。食事時間も提供してから一定時間内(衛生的な理由)であれば好きな時に食べてかまわないことになっている。それに応じて職員も自己裁量で仕事ができることを重視したシステムになっている。これが、職員には、融通無碍な働き方を要求し、働く高齢者もその影響を受けることとなる。

配膳準備の仕事は、最も柏こひつじ園の介護のポリシーが現れる仕事である。テーブル・カウンターの拭き掃除からランチョンマットのテーブルへの配置、お絞り・お茶の用意、箸スプーンの用意、ユニットで味噌汁を温めなおして味噌を溶くための計量、ふりかけ等嗜好品の準備、副食の指定されたサイズに刻む作業、お盆にその人が家庭から持ってきたお茶碗お碗をお箸のセット、盛り合わせ、食卓についた順に適切な温度での配膳。食事の配膳準備はまさに主婦暦の長い高齢者にとっては経験が活かせる仕事である。介護職員が行わなくてもよい作業を高齢者が肩代わりすることで、介護職員はケアの仕事に専念できるのである。

(2) 仕事上の問題点

就労高齢者は、家庭的ケアを目指す方針から、10人の一人一人の入居者のお顔とお名前ばかりでなく、その方が使う、3、4種類のmy食器や箸を覚え、一致させなくてはいけない。そのために、一人一人の顔と名前と食器との組み合わせを自分で覚えやすいように工夫したあんちょこを作ってエプロンのポケットに忍ばせている。

柏こひつじ園では、家庭的なケアを目指すためにがちがちのマニュアルがない。マニュアルを作ってしまうことでそれに縛られて、入居者のためのケアが後回しになってしまうとUさんは言う。介護職員ではない高齢者を補助として使うことも初めての試みでマニュアルは当然ない。それが高齢者に対する職員の指示のばらつきにつながっている。どこまでが、高齢者がやるべき仕事かということも職員により異なる。働いている高齢者に皆さんは、心得たものでその日の担当の方の指示に従うことにしているという。しかし、安全にかかわることについては統一した対応が求められる。たとえばお茶だしだ。Uさんはその点厳しい基準を持っていて、高齢者は、お茶は入れるだけで、お茶だしはしない。万が一火傷を負わせるという事故が起こった場合に高齢者では責任がとれないからだという。しかし、現場の職員にはそれが徹底していない。

作業について慣れてきても対入居者は難しい。動きの激しい忙しい介護職員に対し、依存的な入居高齢者にとっては、いつも台所で作業する高齢者は格好の甘える相手と映る。こうした入居者からの繰り返される要求にどのように対処したらよいのか、専門的な勉強をしていない就労高齢者には難しい問題である。就労高齢者は、身体介護はしないという原則があるものの、食事のときにすぐななめになる車椅子を戻してあげるなど人間としてしないでおれない行為もある。また、1分おきに話しかけられる場

合もある。時に答えたり答えなかったりする対応で注意を受けた場合もあったという。食事の配膳準備とはいえ、家庭的ケアを目指すスタッフの一員としての行動を期待されるのであるなら、ある程度の入居者に対する対応の仕方についての研修が必要だと思われる。

(3) ユニットごとグループへの組み換え

先に述べたように、3期生をむかえ、人数も増えたところで職種ごとのグループを作った。この段階では、配膳準備のグループとして、それまでと同様に働く時間帯を優先してユニットをまたいだグループを作っていたのである。単純に慣れてくれば他ユニットへの応援・シフト交替ができるものと考えていたためだ。

ところが、実際に皆さんに聞いてみると、ユニットが同じ中でしかワークシェアはしておらず、ユニットが違うところに行っても入居者の名前も顔も茶碗もわからないとなると、手伝いは大変限定的なものになってしまい仕事にならない。作業にはいちいち職員の指示を仰ぐことになってしまうという。それなら、高齢者の補助なしで賄う方がよっぽどいい。そのユニットの慣れない高齢者が来るとかえって足手まといで、ユニットを超えての臨時的なワークシェアリングは非現実的であることが分かった。そこで、朝の配膳準備の就労者と同じユニットの夕方の配膳準備の就労者で時間帯よりも勤務するユニットごとのグループを編成することにした。

ユニットごとのグループに組み換えを行った。同じユニットの朝食と夕食の配膳準備 6 人のグループでワークシェアが謳い文句ではある。しかし、実際の運用はほぼ同じ時間帯の2~3人でまわしている。もし、交替が見つからない場合に、同じユニットの別の時間帯の方にもお願いをしてみるシステムができあがった。このシステムは、交替という点以外でも同じユニットで働く方が集まることでユニットごとの情報が共有できる点も評価できる。

(4) 1人2ユニット体制へ Uさんの意見

ワークシェアを円滑に行うためにはグループに5~6人の人員がいることが望ましい。Uさんに次回の増員を相談したところ、いったん採用はストップして食事グループの改革を行いたいという話がでた。柏こひつじ園では各階に東のユニット、西のユニットがあり、これまでは配膳準備の方はそのどちらかのユニットで働いている。Uさんの構想は、一人の就労高齢者が東西の両ユニットを手伝うように働き方を変えて欲しいというものだ。つまり2時間の作業時間内に、一人で両ユニット見るということだ。

これは2時間休み無く働いている高齢者にとって過大な要求に感じられた。働く高齢者に聞いてもこの案は無謀に思えた。しかし、Uさんは引こうとしない。お米を研ぐことひとつにしても両側でする必要はない。片側と一緒に研いで持っていけばいいでしょと柔軟な発想で対応が可能になると考えていた。

そこで、ひとりで両ユニットの配膳準備作業を両立させるにはどのような働き方をすればよいのかを検討するため、作業分析をおこなうことになった。

(5) 作業観察

作業の分析のために、同じユニットの朝の食事の配膳準備の作業を2人の就労者についてビデオで撮影し、同時に観察した作業の内容を記録した。その結果、1ユニットで働いている配膳準備作業の実態が明らかになり、よい作業の見直しになった。分析の結果の報告書を作成して、それに基づく両ユニッ

トで働く場合の手順書の案を作成した。

結局、どんなに効率的にやっても二つのユニットで仕事を終えることはできないことは自明なので、初めのユニットで、ある程度、介護職員に引き継げるとこまでやって、途中で次のユニットに行き、介護職員が準備していたところを引き継いで、2 時間の勤務時間でできるところまでやるという案にならざるを得ない。

それをUさん、介護主任のTさんに説明して、どのように働いてもらうかを協議した。その話し合いの中で、Uさんの認識では、職員が行っているはずの仕事が、実際には、高齢者の仕事になっていたことが判明した。その部分を職員側がやることで、かなりの部分高齢者が両ユニットの仕事ができるはずとなった。そこで、手順書案をもとに高齢者の仕事、職員の仕事を切り分けた手順書をTさんが作成することとなった。それをもとに各ユニットの職員にも、今後の働き方を研修することが決まった。また、遅きに失した感もあるが、入居者の my 食器を覚える手助けにTさんが全てのユニットの個人の組み合わせを写真で撮影して下さることになった。

(6) 1人2ユニット体制に向けての調整

準備が整ったところで、1人2ユニット就労体制に向けて、平成24年8月末に説明会を実施した。それに先立ち東大では、以下の方針に従って方針で再々再グループ編成案と、シフト案を作成した。

- ① 東西両ユニットであらたな仕事を覚える負荷が少ないようにするために慣れている階から動かさない。
- ② 東西両ユニットで勤務日の重複がある場合は、勤務日を減らすもしくは曜日の移動をお願いする。

説明会の当日は、食事グループのほぼ全員のメンバーが集まった。介護主任のTさんが園側を代表して参加した。園から、手順書、食器写真例を提示し2ユニット就労制について説明をしたところ、就労者からは驚きの声が上がった。しかも実施時期は9月1日だというのだ。

就労者からは、他ユニットで働いたことのないまま一度に二つは無理である。とにかく反対側で働く移行期間を設けてほしいというのが大半との声であった。Tさんが説明会の途中、Uさんに経過を報告するが、9月1日からの実施はひっくり返らず。Tさんも再度実施時期に関してUに話してみますという内々の話で話し合いは終わった。

話し合い後、東大からもUさんに移行期間を設けるなどの意見を進言したが、譲らなかった。大急ぎで説明会に参加しなかった人たちに手順書を送り、とにかく1人2ユニット体制がスタートした。約3週間後の9月20日に食事グループミーティングを開催し、現状を各フロアで情報共有し、問題点を把握することにした。

就労者からの話では、慣れるまで大きな混乱を引きずりそうだというのが率直な感想であった。両ユニットで働く中途半端に終わり、仕事に対する責任を果せないという不全感があった。なじんでいない方のユニットでの働き方が負担である、次のユニットに移るタイミングが難しいなどの声もあった。結局、ユニットごとに仕事の仕方や職員の対応が違うし、その日その日の職員のマンパワーも違うので、手順書はあまり役に立たないということであった。できるだけ早く慣れない方のユニットの働き方を習得し、そのうえで、柏こひつじ園の基本姿勢である柔軟な働き方、臨機応変な働き方で乗り切るしかないという状況である。結論的に言えば、これまでの1ユニットから2ユニットで働くことで、不慣れな

ユニットでの戸惑いがあり、仕事が中途半端にならざるを得ず、仕事の仕方があいまいになっており、その分仕事の負荷が大きくなっているという印象であった。

多くの高齢就労者は、この体制には適応するのに、1～2ヶ月かかった。新しく採用される高齢者は慣れるまでより大変になった。2 ユニット体制の導入は、高齢者には不向きな臨機応変な働き方を要求し、ストレスを高めている可能性がある。多くの高齢者にとっては、やることが明快でルーチンでできる仕事の方がストレスは少ない。

9. 自治に向けて

(1) 自治に向けて

平成 25 年 9 月末に向けて、その後の体制をどうするかを話し合う情報交換会を計画した。2 月 13 日、32 名の方々が団地内の集会所に集まった。そこで、東大の研究の期限が 9 月となっており、研究予算の関係で東大がずっと面倒をみていくことは不可能と説明した。東大が離れた後でも自分たちで問題が出た場合に相談していけるような組織を作ることを提案した。

そこで、これから 9 月までを試行期間とし、各グループ世話役が 3 か月に一度季節ごとに話し合いをもっていく。全体では年に一度集まること、また、世話役の会には、柏こひつじ園側から同席を求めることが決まった。

連絡のシステムを作ることになり、YさんとEさんが全体の連絡係を引き受けてくださった。お二人から各世話役、そしてグループ内へという連絡網を作成することになった。Yさんが連絡体制表を作成する。YさんとEさんのようなリーダーシップを持ち、全体をまとめられる人物がお二人そろったことが幸運であった。

また、全体の体制とは別に実務レベルでも変化があった。これまでは、新しくグループメンバーが補充採用される場合、希望者への見学会や面接の情報提供及びシフト編成は東大がやることになっており、それ以降のオリエンテーション及び研修を園が行っていた。先輩高齢者がベテランになり、新人研修では、連絡調整は東大が行い、直接、新人が同じ階の先輩につく形になっていた。

ところがこの 7 期セミナー後の新しい体制では、園が直接見学会を行い、面接の日程を希望者に連絡し採用するが、採用後のシフト編成や新人研修は、世話役に一任されたのである。

2 階の食事グループでは先輩たちが自分の都合のよいところで働きだしていた。どうしてそれが実現できたのかと世話人の F さんに尋ねたところ、空いているシフトを新採用二人に提示して、二人で話し合って決めてくれとお願いして、それでなんとかなったという。これまでの東大が過保護であったかと思わせるような大胆な調整だ。研修についても F さんが日程を要請し、自分でお二人にメモを作成しお渡ししたという。

(2) 世話役ミーティング

YさんとEさんが各世話役に連絡して、4 月 17 日に初回の世話役ミーティングは柏こひつじ園のカフェで世話役が集まって行われた。この時は、事前に年度初めで忙しく出席できないUさん施設長のOさんから伝達事項を伺い、後日報告もすることに決まっていた。

このミーティングに先立ちYさんとEさんは、以下のように自分達の基本的スタンスを確認されていた。

- あくまでも自分たちは連絡係であり、苦情処理係ではない。各セクション毎、お願い、要望事項は施設長、副施設長に世話役から直接お伝えする事。
- この集まりが組合のようになるのも好ましくない。
- 自分達は柏こひつじ園に雇用されている従業員であり、評価は柏こひつじ園がする。

世話役ミーティングは高齢者にとっても普段からの疑問を公けにさせていただく場であり、園からすれば気になっていることを改善要求できる場でもある。また、世話役を引き受けたものの不安な方にとってはこのような場があることで安心できるのではないかと思う。

世話役の中には、ミーティングに先立って何か話をするのではないかと各メンバーに聞いてきた世話役や全員でお食事会を開いた世話役がいた。これが全体に広がっていくとよい。

当日のミーティングでは、まず今後の園側の窓口になるSさんが紹介された。それに引き続き、各グループの現状、問題点が話し合われた。東大に対しては研究がなくなった場合の人員補充についての心配が問われた。

第二回の世話役ミーティングは7月10日に開催され、園からはUさん、O施設長、Tさんも参加された。

Eさんから依頼があり、各グループ内までの連絡網を整備したいという話があった。プライバシーの問題があるので住所は居住地まででいいのではないかと、名簿を持つのはYさんとEさんまでにしてはどうか。という意見がでた。

10. まとめ

柏こひつじ園は、東大の高齢者の生きがい就労モデルづくりの研究で、最初に取り組んだ事例であった。高齢者の生きがいとなる就労の形とは何か？ 果たして、働きたいときに働きたいだけ自分の能力に依りて働けるような働き方は、可能なのか？ その課題に対するアプローチとして我々が考えたのが高齢者によるワークシェアリングであった。我々が目指したワークシェアリングは、ワークシェアする人たちがグループを形成し、提示された働く日時から自分が働きたい日時を選択し、自分の都合（旅行や病気など）で働けない場合に、代わりに補って働いてくれる人がいるというシステムである。このためには、グループの中に信頼関係を作らないと機能しない。高齢者施設の仕事のなかで、このようなワークシェアリング機能するのかというのが、このアクションリサーチの主たる検証仮説であった。

結論的に言えば、ここで報告された柏こひつじ園の事例は、高齢者によるワークシェアリングは機能することを示したといつてよいであろう。カフェや掃除、洗濯のような比較的やることははっきりしている仕事については、週のうちの決まった時間を担当することでほとんど問題なくワークシェアリングができる。しかし、仕事の内容がはっきりせず、しかも自分たちで目標を達成する方法を模索しなければならなかった園芸では、ワークシェアリングの形としては、週のうち決まった曜日は全員が出勤して全員が情報を共有できるようにすることが必須であった。

食事の配膳準備の仕事は、最も介護施設らしい仕事で、その仕事でのワークシェアリングの実証が柏こひつじ園の事例報告の中核である。柏こひつじ園は、できて間もない施設で、入居者の入居が増えるとともに働く高齢者も増やしていかなければならない事情があり、ワークシェアリングのグループの組み換えが数度にわたって行われた。その変遷をたどると、最初は単純な作業と思っていた配膳準備の作業は、かなりの複雑さを持っており学習に時間がかかること、さらに、ルーチンの仕事に慣れたうえで臨機応変さが求められる仕事の特性を持っていることが次第に分かってくるにつれて、ワークシェアリングの形が変化してきたといえる。

はじめのワークシェアリングの形は、だれでもが少しの学習で仕事ができる単純な仕事であるという前提のもとに、配膳準備の仕事は、カフェ、掃除、洗濯と同列にみなして、同じ時間帯でどの仕事も誰もができるワークシェアリングを導入した。このワークシェアリングのシステムは、表面的にはうまく機能しているように見えた。しかし、配膳準備の仕事が、職員の指示を聞いてそのままのを実行する単なる作業にとどまらなくなるにつれて初期段階のワークシェアリングが機能しなくなるのが分かってきた。そこで、働く高齢者も増えて、職種ごとにワークシェアリングのグループが組めるようになると、配膳準備の仕事だけで仕事のシェアができることになった。それで、働く人たちの負担がかなり軽減されることにはなった。

しかし、働く高齢者がそのユニットの配膳準備の仕事の仕方を熟知し、ある程度、仕事を自律的に任せられるようになってくると、それ以外のユニットで全く初心者的に働くことができなくなってくる。それゆえ、同時間帯の配膳準備のグループが機能しなくなってしまう。仕事の指示を出す職員も、働く本人も初期には感じなかった他のユニットの臨時的就労が役に立たないと感じられる。他のユニットに臨時で出向いて働くのはまれであったので、このことは実質的には無視されてきた。しかし、聞き取りの結果では、時間は朝と夕方では異なるが、同じユニットで働いている人たちでワークシェアした方が合理的だとわかって、最終的にはそのようなワークシェアリングのシステムが完成した。このようなワークシェアリング変遷の背景には、我々が配膳準備の仕事を徹底的な観察にもとづいたジョブディスクリプションをしなかったこと、第2に当初に比べて配膳準備の仕事の高齢者就労への依存度が高くなり、仕事の内容が高度になったことが挙げられる。

我々が考えたワークシェアリングの単位は、一人が毎日働く分の仕事量を3人でシェアする。一人が週2日、3日働くことになる。仕事の量が2人分あれば、すなわち6人でシェアできる量があれば、ワークシェアリングは6人のグループで行われるのが望ましいと考えている。一人が欠けても残りの5人で補える方がひとりひとりの負担が軽減できると考えているからである。

柏こひつじ園の配膳準備グループは、同じフロアの朝の時間帯と夕方の時間帯を合わせて5~6人でグループ組んでいる。通常のシフトは同じ時間帯で働く2~3人で回されているが、それで調整がつかない時もある。5~6人でワークシェアリングのグループを組んでいれば、より柔軟なシフトの変更ができるというわけである。

柏こひつじ園で食事の配膳準備のような仕事を対象にワークシェアリングの最初の研究をしたことが、結果的には生きがい就労のモデル作っていくうえの大きな基礎を作ったことになった。

第2章：高齢者就労事例②【柏農えんLLP】

1. 農業分野での経緯

(1) 開始の経緯

東京大学高齢社会総合研究機構（東大LOG）と都市再生機構（UR）および柏市の3者が取り決めた生きがい就労のモデルづくりの事業分野の中に農業分野がある。柏市は、人口約40万を抱える東京都心から30キロ圏のベッドタウンでありながら、農地にも恵まれた街である。カブ、ネギ、ホウレンソウなどの出荷も多く、また、地産地消にも地の利をもった農業地域である。しかし、多くの近郊農業が抱える問題、すなわち農家の高齢化と後継者がいないことで休耕地が急増しつつある。そこで、柏市豊四季台地域高齢社会総合研究会の高齢者就労研究では、農業で高齢者が働くことにより、休耕地を少なくする社会的問題解決の一助としての農業分野での高齢者就労を重視してきた。

「柏農えんLLP」は、柏市農政課と柏市福祉政策室の支援も受け、高齢者就労のフィールドを提供することを目的として、2012年1月に発足した。それに先立って2011年度後半から、大学と柏市との間で受入れ体制構築に向け、話合いの機会が継続的に持たれた。

LLPというのはLimited Liability Partnershipの略で、有限責任事業組合である。農業法人と違って、柔軟性に富み、組合員相互の緩やかな共同体である。この性格が、個々の農家を強く縛ることがないので、どのようになるか展望の持てない高齢者の「生きがい就労」の試みに協力する組織としては、格好の組織形態であったといえるだろう。

(2) LLPの構成農家

柏農えんLLPは、柏市内の7農家によって設立された（後に1農家追加加入）。各農家は、事業拡大に意欲的な農家である。農業の人手不足を、高齢者の「生きがい就労」を利用して補い、事業拡大を図りたいという意図をもっている。

代表は、Kさんが元農業委員会の会長で、柏を日本一のカブ産地に育て上げた人である。7農家のうち、Sさんが代表を務める農業生産法人は、千葉県内でも屈指の大規模な米作農業を経営し、また、ブルーベリー、ジャガイモ、にんにくなど米作以外の生産も精力的に行っている。そのほかの農家は、30歳代から50歳代の若手メンバーの中心で、サラリーマンをしばらく経験後、親から引継いで帰農した人が大半である。

いずれも専業農家で、家族労働を主としながらも、中国人研修生、近隣のアルバイトを雇用して、コメをはじめ、カブ、ネギ、そのほかコマツナ、ジャガイモ、エダマメ、ニンジン、ブルーベリー等を個人経営の形で生産している。主要な生産物は、それぞれ農業協同組合や、共選組合を通じて出荷している。一部の事業者は独自で大手食品加工メーカーや地元で立地する食品スーパーの地元産品コーナーに販路を持っている。また、Sさんが代表を務める農産物直売所などに野菜を出荷している。

2. LLP 農家の聞き取り

LLP農家は、1年を通じてどのような作物を作っているのか、また、そこに高齢者の働く仕事はあるのだろうか。まず、それを明らかにするために、平成23年12月、農政課の若い職員と一緒に農家を訪ねて、聞き取り調査を行った。

この調査を実施したことで、1年間にどのような作物で、どのような仕事で、何人ぐらいの労働力が必要なのか、おぼろげながら把握できた。この時には、農家にしても高齢者を使うことを農業経営の中で、具体的に考えているわけではなく、また、どれぐらいの作業ができる人たちなのかもよくわかっていない状況での聞き取りであった。むしろ、どんな作業があるのか、それに、高齢者が使えるのかという質問に答えることによって、その場で、生産計画とそれに応じた高齢者を使うことの認識を深めてもらうことに役立った。

東大に集まっている高齢者のイメージも農家によってまちまちである。高齢者といえば、かなりのお年寄りをイメージした人もいれば、農家の片腕ともなれる人材を想定する人もいた。また、我々も栽培管理や出荷調整などに関わる農業の専門用語になじんでないこともあり、戸惑いもあった。

聞き取った項目は、各作物の季節ごとの作業内容、作業場所、希望雇用人数、就労者に求めること、雇用形態（時間や頻度）などである。これを次々に聞いていくのに少なくとも1時間はかかる。答える農家の方々も大変であったろうと思われる。農家にとっては暗黙知の知識を言葉にしなくてはならない、苦労もあっただろうと思われる。

例えば、稲作農家であるT農園の稲作について見てみると、春の作業だけでも、水田管理を中心に、播種、育苗、田植え作業、除草剤散布に、屈強な運転手と補助員の各1名がほしいということであった。

季節	仕事内容	作業場所	作業計画	従業員数	希望雇用人数	就労者に求めること	雇用形態
春	水田管理 (あぜ道つくり) 田植え作業 播種 育苗 除草剤散布	水田 (布施下、弁天下)	3月中旬～4月中旬 4月下旬～5月下旬 3月下旬～4月上旬 (作業自体は3日で完了) 5月下旬から1週間程度 (田植え後)	経営者1人 運転手1人 補助員1人	2人	体力、腕力のある人 要MT免許	チーム作業

この聞き取りの結果、秋から翌年春にかけての時期には、カブやネギで、収穫後の出荷調整作業には高齢者が働けるニーズがある、台風シーズンが終わって冬にかけて、コマツナハウスの補修作業に人手がいる、夏野菜の収穫作業に人手を必要としているなど、情報を入手できた。

3. 農家の現場めぐり

聞き取りの段階では、情報はおおざっぱであり、高齢者に仕事をマッチングするためには、さらに詳細な情報と現場作業の観察が必要であった。そこで、その後、何度も農家を回り、作業を見せてもらいながら、話を聞いた。

例えば、カブの出荷調整作業は、流れ作業である。農作業所で、収穫してきたカブを、選別し仕分け人、洗う人、箱詰めをする人に分かれている。高齢者に手伝ってほしい作業は、土間の床に積み重ねられた収穫後のカブを3種類の大きさに選別する作業である。カブの大きさの判別が微妙な場合は、プラスチックの板に開けられた大きさの違う穴にカブを通して大きさを確認する。不要な葉を除き、大きさ別に積み上げていく。暖房もない寒い場所で、小さな椅子に腰かけてこの単調な作業をひたすら繰り返す仕事である。

LLPの農家を回り、話を聞いた結果、高齢者就労には、ネギの出荷作業、カブの選別作業、ニンジンやトマトなどの野菜の収穫と出荷作業、コマツナの出荷作業が想定された。

4. 最初の高齢者就労の実現

(1) ブルーベリーの剪定作業

農業で働くことに興味を持つ人たちに、いかに農業で働いてもらうか？ 東京大学が主催した就労セミナーの修了生を対象にして、各農家で実際の作業を見学する見学会と実際に作業を体験する実習会を実施することにした。その体験をもとに働いてもよいという人たちに、農家に採用の面接をしてもらって就労してもらうこととした。

当初の体験会に予定されていなかったが、LLP農家のNさんからブルーベリーの剪定作業に高齢者就労の人たちを使えないかと打診があった。4月中旬は、ブルーベリーは新芽がすでに出始めており、剪定作業の適期を過ぎていた。剪定をするなら人手を投入して一気にやらなければならない。期せずしてそのような事情からブルーベリーの剪定作業が最初の農業分野における就労の場となったわけである。

平成24年4月12日、13日に体験学習会が決まった。それに向けて参加者を募集した。結局のべ12名が参加することになった。作業当日は、申し分のない天候に恵まれた。気持ちの良い青空で下での作業となった。枝の切り方はそれほど難しくない。木の枝の内側中心部と下側を主に剪定する。毎回、3名が作業に入った。最初は、Nさんが作業の説明をする。それを受けて3人が相談しあいながら1本の木に取り付いて作業をした。これによって剪定の仕方の確認することができた。慣れたところで、めいめいがそれぞれ1本ずつ剪定作業を進めていく。

農業者は、この体験学習会を通して、高齢就労者の働き方にどのような感想を持ったのか？ Nさんは思ったより作業がスピーディーだと感じたという。我々の観察では、3人の組み合わせによってチームとして円滑に作業が進むチームと、個人がバラバラでまとまりがないチーム、また、おしゃべりな人がいてそれに引きずられて作業が進まないチームがあるように思えた。この体験会でNさんの若さに似わぬ人の扱いのうまさがあった。ほめ上手で、相手に不安感を抱かせない、ある程度相手

にあわせる、あまり細々指示しない。こうした態度が参加者を和ませ気持ち良く働けることになっていることがうかがわれた。

4 回の体験学習会で 280 本の剪定ができた。この体験学習会を経て、その後の剪定作業に 7 名が従事することとなった。このブルーベリー剪定作業の仕事は就労高齢者には人気の仕事で、その後の仕事としても定着した。また、初夏の収穫や販売の仕事につながることもあった。

(2) その後の体験学習会

セカンドライフの働き分野として農業にあこがれを持つ人は少なくない。東京大学が主催して行った生きがい就労のセミナーに参加する人たちも例外ではないと思われる。生きがいとして働きたい人たちは、年金がすでに生活の基盤としてあり、いわば生きがいとして好きな時に好きなだけ働くという指向性を持っている。お金のためだけに働こうと思っているわけではない。やりがいがない仕事、面白くない仕事には目を向けない。生きがいとして働きたい人たちは、農業に対して、大空の元、風に吹かれて仕事をする牧歌的なイメージや、健康な食の根源として食べるものを生産するロハスな農業のイメージ、また、家庭菜園の延長での農業のイメージを持っていたりする。

このような農業のイメージを持った人たちが厳しい単純労働に耐えて働けるのだろうか？ 農業の体験学習会から就労へのプロセスに乗ってくれるのだろうか不安であった。また、農業者には、実際には働く人たちが農業になじんで働く戦力になるだろうかという懸念があった。そこで、最大 200 時間の研修期間をもうけることとなった。

平成 24 年 5 月末、コマツナをハウス栽培している U さんの農業体験会、夏野菜を栽培している T さんの体験学習会が開かれた。

U さんのハウスのコマツナの栽培は、ほぼ年間を通じて行われている。U さんのハウス栽培では、コマツナを鎌で刈り取って収穫するのではなく、根から抜き取って収穫する。圃場に残ったコマツナの根をきれいに除去する作業を行う。これをしないと連作障害が起きるといふ。したがって、残ったコマツナの根を除去する作業をおろそかにはできないのだ。

T さんの夏野菜の栽培は、キュウリ、ナス、トマトなどである。体験会ではそれらの野菜の苗の支柱を立てることを実習した。T さんは野菜を数か所の直売所で販売している。おいしくて評判の野菜を作っている。このような体験会の後、働きたいという人と働いてもらいたいという農家の希望が一致すれば、200 時間以内の研修が始まる。

5. 農業分野での就労する人が思いのほか少ない—農業に特化した就労セミナーの実施

5 月末からの体験学習会から研修期間に移行するそこそこの人数を確保された。しかし、この時期から、農業分野で働くことに興味をもっている人たちに農業分野での体験学習会の募集をかけても、実際に集まらなくなってきた。また、実際に農業分野で働くことにつながる歩留まりが悪いことがだんだんわかってきた。何とか農業分野で働くことに興味をもっている人たちの母数を増やさないと農業分野で働く人が確保できないという危機感が募ってきた。そこで、初めてのことであるが、農業に特化した就労セミナーを、柏市の中心である常磐線の柏駅近くの柏アミューズで開催することにした。

平成 24 年 7 月 24 日と 31 日を目指して広報活動を開始した。農業分野での特化したチラシとして、2 つのイメージのチラシも作った。ひとつは、東大がこれまで進めてきた就労セミナーのチラシのデザインを踏襲するもので、イラストで楽しい農業での就労のイメージを強調したもの、もう一つは、地域のスーパーのレジ係募集によくあるような求人広告のスタイルのデザインでやや安っぽい、インパクトのある文字で農業での就労の募集するチラシである。さらに、これまで使ってこなかった市報による広報も行った。その結果、会場いっぱいになる 120 名のセミナー申し込みがあった。

就労セミナーの内容の企画も、農業に特化したセミナーにふさわしいものにした。いつもの秋山弘子教授による「セカンドライフの新しい働き方」についての講演に加えて、市の農政課長による「柏市の農業の現状と将来」、M商事国際戦略研究所の農業ビジネスのエキスパートの Y さんによる「農業ビジネス問題の本質」、柏農えん LLP 代表である K さんによる「柏農えんがめざすもの、高齢者就労に期待するもの」などの盛りだくさんでしかも内容の充実した講演を企画した。さらに、実際に東大の就労セミナー生で農業に就労し、コーディネーター役として活躍し始めていた I さん、M さんに「農業就労の実際、よかったこと、困ったこと」と題して、高齢者就労の実体験に基づく話をしてもらうこととした。

この農業に特化したセミナーは盛況で、活気あふれるセミナーになった。それに参加した人たちは、新しい南の地域からの参加者も多くみられた。それまでの就労セミナーは、柏市北部、東大の柏キャンパスを会場にしていたために、柏市北部に近い人たちが中心であった。このセミナーの成功で、その後の農業分野での就労を展開するための人材の確保の基盤が固まることになった。

6. ワークシェアリングの体制

(1) 仕組み作り

農業分野での就労は、農業に特化したセミナーの開催をてこに次第に軌道に乗り始めた。夏には、S 農園での大手飲料メーカー向けの野菜ジュース用のトマトの収穫作業が始まり、7 月から 8 月の短期間ではあるが、農業分野でワークシェアリングを試験的に行うことができた。5、6 人のワークシェアリングのグループを 2 グループ作り、世話役を置いて、シフト表を作って作業を行った。このワークシェアリングは作業が 1 種類しかなく、比較的短期間で単純であった。

9 月には、各 LLP 農家での仕事、共同圃場で仕事も体験学習会を終えて研修期間に移行してきて、60 名ほどの人たちが農業の仕事に携わる状況になってきた。そこでワークシェアリングの仕組みづくりの取り組みが始まった。まず考えたのは、各 LLP 農家との信頼関係が築けて、ある程度、就労者を束ねることができる人材の確保である。就労セミナーや、勉強会のグループワークなどの場面で、積極的に発言、行動する人の中から一本釣りでも依頼することにした。一時期のトマトの収穫作業の場合と違って繁閑の波はありながらも農家と継続的に就労が続いていく中でのワークシェアリングをしていかなくてはならない。そこで、農家と近い関係でコミュニケーションができるよう、農家ごとに世話人を張り付けることにした。また、共同圃場には 2 名の世話人を別個において、それぞれのところで働くメンバーを管理する体制を作った。

典型的なワークシェアリングの方法は、まず、世話人がメンバーに対してシフトを組むための聞き取り調査を行う。農家ごとに仕事の要件を聞き取る。どんな仕事で、何人必要で、どのような頻度で、何

時から何時まで、何月何日から開始し、何月何日に終わる予定か、天候による変更の有無など聞き取る。それに沿って、週単位の就労日時を決め、その中で、各メンバーに都合の悪い日を申告してもらう。それをもとにそれぞれのメンバーの体力、能力、リーダーシップなどの特性を顧慮しその日時のチームとして機能するように暫定的なシフト表を作ってそれぞれのメンバーに確認してもらう。また、連絡が滞りなく行えるように連絡網を作る作業も行う。

これらのシフト表が出来上がると、それに従ったワークシェアリングを運用し始めるのであるが、実際の運用では、その日働く人の中からあらかじめその日の世話人を決めておき、その人がその日のチームの就労を管理する役割を持つようにしている。

農業分野ではこの運用が難しい。というのは、天候に左右されやすいのが農業だからである。寒い低温が続けば、野菜の育ちが遅く、気温が高ければ、一気に成長して収穫を短期間の間にしなければならない。まったく雨が降らない日が続けば水をまかななければならない、日照りで発芽しなくて全滅する、病害虫の被害にあって収穫ができないなど農業にはリスクが付き物で、それによって就労の調整が必要である。当日の天候にも影響される。雨が降れば農作業は行わないことが多いが、前の日に中止が分かっている場合は連絡網ごとたりる。当日の朝の農家の判断で決める場合は、連絡が行き届かず、期待した人手が集まらないことや中止したのに出勤してしまうという事態も慣れないと起こってしまう。農業分野では、アクシデントに常に対応する柔軟なシフトの調整が必要なのである。

また、事業者が、生きがい就労の考え方に共感し、ワークシェアリングの考え方について理解しているかどうか、また、世話人との信頼関係を大切にし、コミュニケーションを怠らない姿勢を持つかが、ワークシェアリングの成否を大きく左右する。

(2) ICTの活用実験

東大情報工学の広瀬研究室と共同して、農業分野での緊急性のある連絡や柔軟なシフトづくりのために、iPadを利用するソフトを開発し、4か月間、その運用を行った。その利便性が確認できた。

しかし、その後の継続にはつながらず、結局、PCメールと電話の活用に戻ってしまった。農業では、天候などの理由で緊急連絡が多い。メールやウェブでの情報伝達は、本人がその情報を見ているかどうかを確認するのに手間がかかる。電話の方が手取り早くて即時性があるので、電話の方が確実な伝達手段ということになる。また、開発されたソフトは、限定された範囲内では確かに便利で、利用者からの反応も悪くはなかった。しかし、圃場ごとの働くメンバーの登録や世話人の登録が大学でしかできず、追加や変更が容易ではなかったという点や、他の圃場の画面が見られないために、圃場間の応援のための情報交換ができないという面もあり、使い勝手を向上させる改善が必要である。

また、農作業に特有なこととして、季節性があることから、次の作業時期までに間隔があり、継続して閲覧・操作する機会が一旦途切れてしまうという根本的な問題があった。

7. 研修期間での農家の評価

こうした研修期間の高齢者の働きぶりをどのように農家が評価したのか？LLP農家は、7軒のうち1軒の農家を除けばほとんど家族労働で成り立っており、いかに規模を拡大して効率的に農業ができるか

に腐心している。このような農業では、圃場は工場のようなもので、収穫や選別、出荷など人手を動員する作業は、単純作業の繰り返し作業が多い。このような現実の農業分野の仕事と生きがい就労の人たちが求める面白くやりがいがある仕事とは大きな隔たりがある。

こうした研修期間で働いた多くの人にとっては、農業の仕事で、少額ではあるが小遣い稼ぎができて、健康の維持ができて、仲間もできて、社会参加もできるという生きがい就労のコンセプトが実感できていると考えられる。

農家が期待する働き手はもくもくと単純作業を効率的にこなす働き手である。しかし、生きがい就労で働く人たちはこのような働き方になじまない人が多い。農家側からみるとおしゃべりをしながら、働くことに生きがいを求める人たちに対して、農業がそんなに甘いものでないことを理解してもらいたいという思いが強い。農家の生きがい就労で働く人たちに対する評価は厳しく、ほとんどの人たちは最低賃金が払えない人たちであるという認識であった。

一方で、働いた高齢者には、研修期間の初期に辞退する高齢者もいた。辞退理由としては、アクセスが悪い、仕事が短い、目的や目標がはっきり見えない、考えていた働き方と違う、最低賃金未滿で納められないなどの理由が挙げられる。農業分野では、必ずしもチャレンジングな就労機会を用意できているわけではないので、生きがいを求める人には物足りなさを感じる面もあっただろう。また、協調性のない人は、指示を守らなかったり、ささいな事に腹をたてたりして事業者の不興を買い、去っていく人もいた。

8. 研修 200 時間

通常の我々の東大の就労のプロセスだと就労セミナー生に事業者からの仕事の求人情報を提供し、その事業者に見学会、説明会を実施してもらい、採用の面接を受けてもらう。その後、1 か月程度の試用期間を経て、双方が合意をして正式に雇用契約を結ぶということになる。

農業分野では、LLP農家が体験学習会を経たあと 200 時間以内という研修期間を設定して研修を受けてもらったうえで、体力や農業で働けるかを見極めたうえで採用に入ることになった。研修期間で働く人たちは、中途半端な立場に置かれてしまう。通常の常識では、雇用を前提とした研修期間では、最低賃金も保証しなくてはならないが、500 円から 700 円という最低賃金をクリアできない報酬が設定されてしまった。農家の多くは、家族外からの労働力として、中国からの研修生や時間当たり 200 円程度の農業ボランティアを使っていた。このような状況からは、研修期間の 500 円の報酬ですら高いと感じている節がある。

200 時間以内という研修期間は当初は、あまり厳密に考えずに設定された。研修が始まって時間が経過してくると 200 時間以内という設定がいかに長いということが問題になってきた。ワークシェアリングの働き方では、典型的には週に 2 日、1 日 3 時間働くとして、200 時間を消化するには、約 33 週、半年以上かかってしまう。

ほぼ3ヵ月を経たところ研修期間を打ち切る提案をし、最低賃金をクリアする働きかけをすることにした。しかし、農家の反応は鈍く、なかなかことは進まない。しかし、やっと、平成 25 年 3 月をめぐりに研修期間を打ち切る運びとなってきた。そこで浮上してきたことが、最低賃金を払えない能率の悪い高

齢者をどうするかということである。最も高齢者を受け入れている農家ですら、最低賃金に匹敵する働き方をする人は、2、3人にしか過ぎないという。

研修 200 時間をどう解消していくのか？ 道は 2 つに一つのように思えた。研修期間を終了して最低賃金に匹敵する働き方をする人だけと雇用契約を結ぶ。それにふさわしい人は、農家の片腕となって仕事を指示しなくてもある程度こなしていける能力の高い人だ。農家もそのような人材だったら確保しておきたい。それ以外の人は、雇用せずに、東大が進めてきたワークシェアリングの就労モデルから撤退するという選択である。もう一つは働く個人が事業主になって自分を雇用するナノコーポの形態で働くということである。これだと出来高制で最低賃金を免れることができる。しかし、実際の解消はこのいずれでもなかった。ややあいまいな妥協策である。

農家としては、極端に最低賃金を払える人だけ絞るということではなく、能率の劣るどうしても切らざるを得ない人を切って、平均的なレベルの人は残すことで自然に研修 200 時間は解消に向かった。このような事態になったのは、高齢者が仕事に慣れてきて成長したという面も見逃せない。いちいち指示をしなくても仕事がこなせるようになり、農家の足手まといの存在から、経営に寄与する存在というように評価も変わってきた。LLP 農家は、だんだん就労高齢者を手放せなくなりつつある。

9. 農業塾

もう一つの方策として LLP は、農業塾を開き、そこで能力のある人をふるいにかけて採用しようということを出した。農業塾である程度の農業の技術を習得してもらって、その中から使える人を選別しようというわけだ。そのために柏市の農政課も支援して農業塾が立ち上がった。

農業塾には、東大が関心のある人に呼び掛けて 16 名が参加することになった。平成 25 年 4 月から開講した。参加者が払う塾の授業料は年間 2 万円である。農業塾では、塾生は、多種多様な、食べきれないほどのたくさんの野菜作りが楽しめる。塾では、圃場は、2 反ほどの圃場で 16 人が 3 つのグループに分かれて共同で管理する。プロの農家が肥料や、種、苗、資材などを用意し、作り方を具体的に実地に指導する。また、座学で、基礎的な野菜の育て方、農薬の使い方などを学習する。

この試みは、結果的には成功だったと言えよう。この塾に参加した人の中から実際に LLP 農家や共同圃場で働く人材が出てきたのである。当初は、この塾の塾生たちも採用は難しいという評価の人が多かったのであるから、塾生たちもの成長ぶりがうかがえる。

10. まとめ

(1) 高齢者就労機会をどう作るか

農業塾の成功は、LLP にとっても大きなヒントになったものと思われる。次年度に向けて、もっとこの事業を拡大して、授業料も体験農園並に近づけてもよいのではないかという意見も出ている。今後のことを考えると、もっと大きな影響は、農家に就労する前に農業塾という段階を設けることが、最低賃金の問題の解決に役立つということであろう。不透明な 200 時間研修のようなものを設けなくてもよ

いということだ。塾の成功経験は、高齢者が働けるようになるには、就労前の事前教育で職能を高めておくことがいかに重要であるかを我々に教えてくれた。この教訓は、他の就労分野でも大いに考えていかなければならない課題である。

さらに、農業の就労から生まれた最低賃金をクリアした新たな動きがある。T農園の野菜の配送の仕事である。T農園は、主たる農作物は米であるが、ほぼ毎日、収穫した野菜やコメの加工食品を地域のスーパーや農産物の直売所の5、6か所で直売するため、ほぼ2時間を費やして配送と値付けと展示の作業を行っていた。前々から、その時間を誰かに任せて自分は本来の米作などの圃場の管理ができればと考えていた。そこに、野菜の収穫に働きに来ていた世話人のEさんが、そこに目をつけ、配送業務を提案した。これが渡りに船で、とんとんと話がまとまり、就労にこぎつけた。直売所では、ただ農作物を値付けして並べるだけではなく、販売の状況、他の農家の売値の情報などを農園主に伝え、農園主の耳目となって情報収集にも貢献している。配送業務は、日によってかかる時間に変動があるが、時給は十分に最低賃金をクリアするレベルである。

農業分野では、このような外から少しの手助けで農家が助かる小さな仕事が点在している。農業で働くようになって、外からの目で農業を見ると様々な提案を持つ人が出てくる。逆に農家の方からも、これらの人の特性を生かした仕事の提案も出てくる。U農園でのビニールハウスの張替の仕事も農家の提案に乗った形で生まれた仕事の一つである。実際に、高齢者就労の人たちが、農家からビニールハウスの張替の指導を受けて張替の技術を磨いて働いている。

(2) 課題と展望

農業分野ではワークシェアリングを中心とした生きがい就労の導入は、いばらの道であった。根本的な問題は、家族労働に頼っている小規模な農家の経営が生業的な段階にとどまっているということである。しっかりと収益が確保される産業になっていないということである。家族労働が、明示的な固定経費としてカウントされていないような状況で、家族以外の就労者を受け入れるのであるから、時間給200円が採算ラインというのも無理はない。

家族経営の農家では、生産計画もアバウトな面が見受けられる。したがって、いつどれくらいの雇用が必要であるのか雇用計画も明確でない。つい最近、都市型の体験農園を運営する事業者と高齢者雇用の手続きを進める機会があったのだが、まったくスムーズに手続きが進行する。この両者の違いを実感した。

また、他の分野の事業者では当たり前のことのような事務的な作業がシステム化されていない。書類の作成やメールのやり取りなどのコミュニケーション手段が共有できない。例えば、仕事の情報提供に必要な仕事シートを渡しても、記入を面倒くさがって、結局、情報を聞き出して当方で情報欄を埋めていくことが必要であったりする。

もっと悩まされたのは、コンプライアンスの問題である。最低賃金、労災保険などの法令を順守した高齢者雇用が導入部で難航したのは、他の分野ではあまり考えられないことである。

ついここきて、やっと曲りなりに農業における高齢者就労の継続的なモデルが機能するということを実証できたといえるところまでこぎつけた。年金で暮らしていける高齢者の多くは、お金よりも、生きがいのため、健康のために働きたいと考えている。このような場合、自分が嫌な仕事やストレスにな

るような仕事の仕方は決して選ばない。できれば自分の働きたいときに働きたいだけ働きたいと考える。ワークシェアリングはそれを達成する手段として位置付けたものであった。

農業分野に先行して、福祉施設の現場でのワークシェアリングは機能することを確認していた。農業分野でのワークシェアリングは、福祉施設でのワークシェアリングの方法と基本的原則は同じである。しかし、農業分野における仕事は、天候に左右され、臨機応変な連絡体制が求められる点で特徴がある。

もう一つの大きな違いは、農業分野の仕事は一人で行うことがまれな仕事である。多くの場合、同じ時間帯に同じ仕事をグループで行っている。その時々でグループのメンバーは異なる場合も多い。今回の場合、さらに複雑なのは、仕事先がLLPの個々の農家と共同圃場に分かれていたことである。

また、天候に左右され臨機応変なシフト変更が必要なことから、世話人は、変更の指示を出す農園主とのコミュニケーションが取れる体制をとっていないとてはならない。そこで、世話人と農家との信頼関係の構築は非常に重要である。世話人は常に出勤してグループのメンバーの面倒を見るわけにはいかない。そこで当日のシフトのグループから当日の世話人がいないとグループとして機能しなくなる。したがって、包括的な全体を管理する世話人とその日その日を管理する世話人の間に階層が出てくることになる。仕事に慣れてくるとほぼ世話人だけの判断や指示で仕事が進められるようになってくる。農業分野ではこのようなグループの機能やリーダーシップの機能がより強く表れたワークシェアリングが行われてくる。

このようなワークシェアリングのグループが自主化しノウハウを獲得してくると、将来は、農家から一定の仕事任せ、委託の形で仕事を請け負うことも考えられる。東大就労セミナーに集まっている人の中には、組織運営や経営に長けた人もいる。農業現場でこのような人が働けば、様々な起業アイデアを発想するであろう。それぞれの現場からコミュニティビジネスの立ち上がりも期待できるかもしれない。その萌芽的な例が、野菜の直売所への配送グループやビニールハウスの張替えのグループである。また、働く個人が事業主になって自己雇用する形態で働くというモデルは、まだ試されてはいない。しかし、ある農業者から、にんにくの生産でこの方式をとることができないかという提案が来ており、この先、この形での農業就労が実現する可能性も考えられる。

第3章：就労支援のプロセス

はじめに

生きがい就労の目指すところは、高齢者が65歳から80歳の15年間の期間に、それ以前の働き方に比べてより短い労働時間で、より負荷の少ない仕事を、体力や能力、生活のペースに合わせて仕事をするということにある。こうした生きがい就労の考え方に合った仕事をいかに開拓し、そのような働き方をする高齢者をいかに確保し、就労につなげていくのか、さらに、また、生きがい就労の形をどのように実現していくのか、ここでは、我々の就労支援組織が進めてきた経験をもとに、高齢者を雇用につなげていく過程を述べてみよう。

おおよその就労の流れは、次のようである。

1. 事業者団体などを通じて事業者へ高齢者の生きがい就労の説明を行い、事業者から提供できる仕事の情報を得る。
2. 就労を希望する高齢者を募集し、就労セミナーと称するセミナーで、生きがい高齢者就労のコンセプトを伝え、事業者が仕事の情報提供する
3. 事業を行っている場所で、事業者が説明会、見学会（および、体験会または、研修会）を開く
4. 希望者に事業者が個別もしくは集団面接を行い、雇用する
5. ワークシェアができる場合は、グループを作ってシフトを決定し、シフト表を作成する
6. 1～3ヶ月程度の試用期間を設け働いてもらう
7. 試用期間を経て、働きたい、雇用してもよいという合意ができれば正式に雇用契約を結んでもらう

1. 生きがい就労に適した仕事

よく、高齢者就労というと若者の仕事を奪うのではないかという懸念を言われるが、むしろ、高齢者がいわば職業として成り立たないような隙間的、補完的、労働調整的な仕事に就くことで、若年労働者と仕事の棲み分けができると考えられる。このような仕事は無数にあり、高齢者が生きがいとして働く条件に合っている。特に年金である程度の生活ができる立場であれば、このような隙間的、補完的、労働調整的な仕事でも受け入れられるものと思われる。また、高齢者就労は単に不足する労働力を補うというだけではなく、高齢者が持つこれまでの知識経験を生かせる仕事を望んでいる人も少なくない。隙間的、補完的、労働調整的な観点で見ると知識経験を生かせる仕事は数多く地域に存在する。雇用する側の事業者も高齢者によるこのような働き方が可能なことを認知して、高齢者雇用が経営改善に役立てることができる。社会が高齢者の就労を積極的に取り組むことで、医療費の低減や介護費用の低減などの社会的問題の解決に寄与できるし、地域経済の活性化にも寄与できる。引いては、それが若者の雇用を増やす効果も期待できる。

(1) 隙間的な仕事

隙間的な仕事は、どんな職場でも様々な形の仕事が存在している。例えば、保育分野では、本職に依

頼るほどではない幼稚園内のちょっとした営繕や繕い物、施設での車いす整備など通常業務の範囲からはみ出す仕事などを挙げることができる。

（２）補完的な仕事

補完的な仕事は、例えば、保育園の正規の保育士の仕事を補助する仕事がある。この場合は、専門性や資格が要求される場合もあれば、職員が行っている雑務のうち専門性を必要としない部分を切り分けて行う場合もある。そうすることで職員が子供と直に接する本来の保育の仕事に専念できるメリットがある。さらに、農業分野では、野菜の配送の例がある。農家が生産した野菜を、農家に代わって数か所の直売所に配送し、値付けして、陳列する仕事である。このことによって、農業者が本来の農業生産の仕事に専念できる。柏市のような都市近郊の農業において、直売所への配送の代行の仕事は、かなり需要がある。

（３）労働調整的な仕事

繁忙期と農閑期の季節変動の激しい農業では、特に作物の植え付けや収穫など一時に多くの人手が必要となる農作業がある。高齢者施設では、早朝の時間は、介護職員が手薄でしかも起床や整容、食事介助などの忙しい時間帯がある。夕食時も、介護職員が手薄で忙しい時間帯になっている。同様に、保育園では、朝の早朝保育で、職員の配置が少なく忙しい朝の時間帯がある。そうした時間帯に高齢者が働くことによって、事業者は余剰な雇用者を抱えずに済む。高齢者は、時間的に自由がきき、労働調整的な役割を担うことができる。

（４）経験や知識が生かせる仕事

高齢者がそれまでの人生で培ってきた様々な経験や知識、技能を生かす仕事もある。このような事例として、海外で仕事をしてきた高齢者がその経験を生かして、塾で子供たちに生きた英語、経験を伝える英語講師や、これまでのものづくりの技術を生かしたロボット製作講座の講師を務める例もある。また、高齢者施設や保育園での営繕では、製図や工程表の作成に、建設業で建築士の仕事に携わった経験を生かしたり、さらに、園芸や庭木の剪定の技術を施設の植栽や花壇などの管理に役立てている例などがある。高齢者の中には、生産現場での様々な工夫や生産管理の技法を持っている人たちがいる。このような経験豊かな人たちが、地域で働くことによって、それまでになかったような新しいアイデアを提案して、仕事の改善につながる事例もある。これらのことについては、最後の「提言」の中でも触れる。

２．仕事の開拓

高齢者向きの隙間的な、補完的な、労働調整的な特性を持った仕事、あるいは、経験や知識が生かせる仕事はどこにあるのか？仕事の候補となる分野の事業者の一連の仕事を考えてみて、高齢者向きの仕事を想定してみる。そこで、その分野の事業者が高齢者を雇用するメリットが存在すると判断できるならば、その分野の地域の関係者のネットワークを利用して事業者にアプローチする。新しい仕事の開拓には、事業者に飛び込みの営業を行うという方法もある。しかし、その分野の事業者団体が存在するの

であれば、その団体にアプローチした方が、効率が良い。まず、事業者団体の会合で、高齢者就労の意義とメリットを説明し、そこで関心を示した個別の事業者へアプローチする方法をとる。そこで、多数の事業者から多くの仕事が提供されることが見込めることが分かった場合には、その分野での就労高齢者を集めるために、その分野に特化したセミナーを開催する。

事業者団体を通じた開拓の手順

(1) 事業分野の検討

地域によりどの分野で高齢者就労を導入しやすいかを検討する。

(2) 仕事と事業者メリットの検討

分野を決定したら、その分野で高齢者の生きがい就労に適した仕事、事業者にとってのメリットを具体的に検討する。

(3) 事業者団体の責任者への説明

事業者団体の責任者に説明する。例えば私立幼稚園協会会長といった事業者団体トップにアポイントを取り、出向いて高齢者就労を導入することの社会的意義を説明して、協力への理解を求める。その業界での高齢者就労のイメージを提案し、また、セミナー実施から実際の就労までの手続きの概略を説明する。また、実際にはどのような場面での就労可能性があるのか、また、その仕事に関する様々な情報を得ておく。可能であれば団体総会などで事業者への説明の機会を与えてもらうことを依頼する。必要とあれば意思決定機関向けの依頼書を作成する。アンケートを実施する場合はこの場で実施の了解を得ておく。

(4) 事業者団体での会合での事業者に対する説明

業界団体として高齢者就労の説明を聞きたいということであれば、団体会合の中での時間を設けてもらい、同様のプレゼンをする。

参考 説明文書(文書1)
セミナーパンフレット(文書18)
依頼文書(文書2)

(5) 個別事業者へのアンケート実施

個別事業者に対して、高齢者就労に興味があるのかどうか、情報収集のためのアンケートを実施する。アンケートでは、高齢者就労への興味の有無、高齢者就労導入を検討してもよい仕事の種類などを聞く。また、実際に高齢者就労を受け入れるかどうかとは別に、高齢者の働き方に合ったどのような仕事の可能性が考えられるかを聞く。

アンケートで、雇用のニーズをうまく引き出すためには、仕事の現場で観察したり、事前に現場に詳しい関係者に相談したりしてアンケート項目を作成するとよい。項目が出来上がったら、関係者にチェックを受けることが望ましい。アンケートを実施しない場合は電話により情報収集する。

参考 アンケート依頼文書(文書3)

アンケート(文書4)

地域の業界団体へのアプローチには、いくつかのルートが考えられる。業界団体をインターネットで検索して、メールや電話でアポイントを取る、商工会議所、自治体の商工課などの紹介を受けて、地域の業界団体へのアプローチもある。また、地方銀行の法人課に相談すること一つの方法である。もちろん、業界団体へのアプローチは必須のものではなく、最初から個別事業者アプローチする場合もある。たまたま、新規に立ち上がる福祉施設などがあれば、多くの高齢者雇用が見込まれるので、事前に相談して、高齢者就労を導入した雇用計画を作ってもらうのは有効な方法だと考えられる。

(6) 各事業者への説明とヒアリング

アンケート回収後、事業者を個別訪問し高齢者就労の概要を説明する。説明文書、セミナーパンフレットを資料に用い、高齢者就労の具体的な流れを説明する。その中で、ワークシェアリングをベースにした働き方を提案する。

事前のアンケートや情報収集を元に事業者がどのような仕事でどのような働き方で高齢者就労を検討しているのかを聞き取る。その時に、できるだけ仕事の内容を具体的に聞き取る。たとえば、「介護補助」の仕事といっても、その具体的な業務内容は事業者によって千差万別なので注意が必要である。

また、実際に賃金が発生してもして人がほしい仕事と、ボランティアでほしいという仕事がある。仕事として募集する場合は最低賃金の保証をお願いする。正式な雇用につながる研修期間も正規雇用より賃金を低く設定することは構わないが最低賃金が必要となる。

高齢者に、事業者シートを使って仕事を提供する事業者の紹介をすること、また、仕事シートを使って仕事の内容を紹介することを説明し、記入方法を説明する。

事業者シートは1事業者につき1枚であるが、仕事シートは募集する仕事ごとに1枚作成する。シート上の項目にそって勤務条件、就労中の保険、アクセス、交通費についても確認しておく。

訪問後、事業者シート、仕事シートをデータ送付する。場合により聞き取り内容からシート案を作成して送付、加筆修正のうえ返送を依頼する。

データを受領した際は不明な点があれば再度聞き取りを行い、必要な修正を行う。

参考 就労セミナーのパンフレット(文書 18)
説明文書(文書 1)
事業者シート(文書 5)
仕事シート(文書 6)

(7) 仕事場、仕事の観察および作業分析

仕事シートの情報だけでは、実際の仕事が把握しにくい場合は、事業者を再度訪問し、高齢者就労の趣旨に沿った仕事であるかどうか確認する。作業環境、通勤手段なども確認する。実際にはこれまでなかった高齢者就労を導入するため、職場はみることもできても仕事は見られない場合もある。

どの部分に高齢者就労を導入すればよいのか、より詳細な仕事の内容を決めるために現場との意見のすり合わせが必要になることもある。もし、高齢者がどのような働き方をすればよいのか、事業者から依頼された場合に、通常の業務で行っている作業を観察し、分析する。

例1. 作業内容の変更

介護施設で1人の高齢者が1ユニットの調理補助を行っていたものを同じ時間内で2ユニット補助に変更するための作業分析を行った。1ユニットでの時系列で職員の作業、高齢者の作業、入居者の動きを観察し、それをもとに作業工程を提案し、事業者が現場の責任者と検討、改善した。

例2. 作業リスクなどの確認

農業分野で、ねぎの出荷調整作業など、機械操作を伴う作業工程を観察し、高齢者が就労した場合どんな作業リスクがあるかを事前に抽出、対応を検討した。

例3. 作業分析をしなかったための失敗

調理補助現場での例。短時間のワークシェアでシフトを組んだところ、現場の全体の仕事の流れに合致せず。現場の声に押されてやむなく労働時間を延長した。また、高齢者が時間をかけて作業を習得できるような余裕のある現場ではなかったため、精神的に、体力的に耐えることができず退職が相次いだ。この例では、高齢者が短時間シフトに入るとしたら作業のどの部分を担えば効率がよいのか、たとえば皿洗いを切り分けてシフトを組むことができないか等、事前の作業分析が必要であった。

3. 就労希望者の募集

就労を希望している高齢者を募集するのに、就労セミナーを開く方法をとる。そのセミナーでは、高齢者が働く現状を学習したり、生きがい就労が目指す働き方について学習したり、グループワークを行う。その中で、高齢者を雇用したい事業者が仕事の情報を提供し、それに関心のある高齢者が採用面接に応募するという形で就労のプロセスを進める。

(1) 就労セミナーの開催

就労セミナーは、セカンドライフの新しい働き方の啓発という面を持っているが、同時に高齢者就労に応募する人たちの確保という目的で開催する。

①募集方法（チラシ、広報、地域マスコミ）

広報の手段として、チラシを作成してポスティングによる配布、自治体関連施設での設置、事業者の施設での設置、自治体広報紙や地方情報紙への掲載、ポスターの掲示などの手段を活用する。

自治体広報紙や地方情報紙は掲載日より1か月～2か月前に原稿の締切が設定されていることが通常なので、広報原稿の早めの準備が必要となる。

チラシの配布地域は、就労情報提供を希望している事業者のある地域近隣をターゲットとし、セミナーごとに設定する。

チラシの配布方法としては、いくつかの方法がある。ポスティング業者によるポスティング、自治会による回覧、自治会経由でのポスティング(大型の団地など安価なポスティングサービスを持っている場

合がある)、就労セミナー生による近隣、友人へのポスティングや配布、セミナー生有志によるターゲット地域への配布などの方法がある。

費用を節減する配布方法として、ユニークなのは就労セミナー生による配布である。就労セミナー生が集まる機会に、配布する対象地域の区割りした地図を用意して、グループまたは個人で一人 100 部程度のポスティングをするという方法である。

参考 広報原稿(文書 7、8)

②就労に関わる基本的な学習

就労セミナーでは、始めに、高齢者の可能性、自立度の年齢変化、シニア特有の心身的特徴の理解、セカンドライフ就労の意義、セカンドライフの新しい就労の提言などを説く講演を行う。

次に、より具体的に高齢者就労におけるワークシェアリング、就労モデルを説明する。さらに、シルバー人材センターや民間の派遣会社から招いた講師から、高齢者就労の現状について語ってもらう。また、先輩就労者の経験談などを聞いて理解を深める。

参考 セミナー進行表 (文書 9)

事業者等への就労セミナー出講依頼(文書 10)

③就労情報の提供

事業者からの就労情報は事業者シート、仕事シートにまとめて参加者に配布し、事業者が説明する。事業者は、その他にも資料を配布して事業のミッションや仕事の内容を説明してもよい。事業者が参加できない場合は開催側(就労支援組織)がかわりに情報を説明する。この場合は事前に仕事内容を十分に確認し、事業者がイメージする仕事とずれがでないようすりあわせておく。

複数の分野の就労情報が出される場合は、希望する分野に分かれて分科会形式で事業者から話を聞いてもよい。この場合も就労説明会の情報は全体にいきわたるように注意する。

セミナー生に提供する情報は都合のよいところのみならず、仕事内容や就労の条件を十分理解してもらうことが必要である。セミナーでは催眠商法のような集団心理が働きがちなので、自分がそこで働きたいのかどうかよく考えずに見学会、面接を申し込むということが起こらないように注意する。

既セミナー生についてもこれまでのアンケート、ウェイティング情報を勘案し、就労の情報を提供する。

就労情報の提供では、すでに就労している知人からの口コミによる情報が流布している場合もあり、セミナー主催者への電話問い合わせ、事業者への直接問い合わせもあるので、このことを考慮しておく必要がある。原則はセミナーを受講した高齢者に対して就労の情報を提供し、就労のプロセスを進める。就労セミナーの前に事業者が採用を先行し、採用した高齢者が、高齢者就労の意義や働き方の考え方などを知るために後日セミナーに参加する場合もある。セミナーを受講した高齢者には、情報提供を継続的行うため、次の情報提供の機会を案内する。

ここで一般的な高齢者への情報提供の注意点を 3 点あげておきたい。

PCメールでやりとりができるのは集まったセミナー生の約半数である。公平な情報の提供のためには料金後納郵便などを使用することとなる。その通信費がかかることをあらかじめ見込んでおかななくては

ならない。当然返信が必要な場合の費用負担、時間がかかるなどの問題がある。

高齢者とのメールのやりとりにも問題が多い。メールアドレスの手書きは判別がつかない文字、誤りが多いため、実際にメールを送信してもらいアドレスを入手することが必須となる。また、アドレスに誤りがなくても設定上こちらからのメールが届かないこともあり、やりとりがうまくいくかは確認が必要となる。そのため、最初のセミナー申し込み、参加可否通知をメールでのやり取りにするのには危険がある。

最後に高齢者はとにかく電話での問い合わせが多い。そのため、情報を流した際は部署内、関係部署で対応が可能なように情報の共有を行っておく必要がある。

参考 就労希望を聞くアンケート(文書 11)

④就労のための仲間作り

同じような状況にある人たちと情報を共有したり、意見を交換し合うことで、高齢者の就労の現状を認識し、生きがい就労の新しい働き方の理解を深めることができる。また、いずれ同じ分野や同じ事業者の元で就労することになる場合には、お互いに顔なじみになっておくことが仕事で助け合う仲間やワークシェアリングためのグループを作る基盤となる。さらに、就労を離れても趣味や社会活動のネットワークを形成するきっかけとなる。

1) セミナーでのグループワーク

あらかじめ、関心分野、居住地域によるグループ分けを行い、お互いの名前が分かるよう名札等を準備する。話し合いが円滑に進むよう 1 グループ 6 人を基本とするとよい。当日欠席をみこしても 7 人までグループを組んでおく。

名前、居住地域のみ表示した名簿を参加者に配布する。

実際のグループワークは 3 人掛け机 1 つを 6 人で囲んで行う。できるだけ 6 人が距離的に近い範囲で話をするように配置を考える。テーマを設定し、グループで記録係を決めて話し合いの内容を記録する。

テーマ例 自己紹介、なぜセミナーにこようと思ったか
どのような働き方をしたいのか

2) 勉強会の開催

セミナー後も 1 ヶ月に一度の高齢者が興味を持つテーマを設定し勉強会を開催し、セミナーに集まった集団の仲間作り、モチベーション維持に努め就労につなげていく。ここでも随時グループワークを行い、勉強会後を事業者別の情報交換会の場に活用したりする。講師は大学、研究機関の研究者、民間企業人など様々なネットワークを使い、安価な謝金で依頼する。勉強会のテーマは、就労を中心に健康、高齢期の課題、地域の課題などに関連したテーマを選ぶ。

3) 勉強会運営のためのサポーターを募集

主体的な勉強会運営のために、中核となる人材 2,3 名に目星をつけ取りまとめを依頼する。PCメールを持つセミナー生の中からサポーターを募り登録し、登録メンバーの中から毎回数名に手伝いを依頼

する。

勉強会の会場の設置、受付を中心に手伝ってもらう。セミナーのサポーターも同様に依頼する。

今回の研究では完全に自主的な勉強会の運営までにはいきつかなかったが、セミナー、勉強会は自分たちが受動的に参加するだけのものではないという意識を生み出し、セミナー生を会員とした一般社団法人セカンドライフファクトリー設立につながった。

4) チラシの配布依頼

チラシの配布は、サポーターと同様、セミナーにかかわる作業の分担をお願いすることでセミナー生としての参加意識や集団意識が醸成していくことに役立つ。また、何人かで作業することは仲間作りに役立つ。

4. 就労支援

(1) 就労希望者の事業者への情報提供

セミナー開催時点で、情報提供と同時に見学会、研修会の情報を提供できる場合は少ない。通常は参加希望人数により、セミナー後に事業者が日程を調整することになる。

事業者から仕事の情報を受けて、その事業者での就労に興味のある高齢者は、セミナー会場で、事業者別の情報希望者リストに記名する。また、セミナー主催者（就労支援組織）が行うアンケートでも、どの事業者の就労情報を希望するかを聞く。セミナー修了生に対してもアンケート、情報希望リストにより情報を提供する。

これらの結果、集まった人数を事業者に報告し、それに基づいて事業者に見学会、説明会、研修会の日時や回数を設定してもらう。見学会、研修会の連絡の主体は、事業者の場合と就労支援組織の場合とがある。

事業者が直接本人に見学会などの通知をする場合には、事業者からの直接連絡がいくことを了解してもらっておく必要がある。

見学会の参加希望人数が多い場合は、事業者から就労支援組織で通知することを依頼されることが多い。見学会、研修会に先立ち、名前、居住地、男女、現段階での希望職種をリストにして事業者に提供する。参加希望人数が少ない場合は、事業者の担当者に直接コンタクトを取るよう本人に通知する。

(2) 見学会の開催

仕事の現場を見学する機会を設け、募集する仕事の作業についての事業者による説明を行う。実際に働く場となる就労場所の確認をしてもらう。必要な場合は就労支援組織からも同席する。事業者、応募人数が少ない場合は、見学会、面接を同時に開催してもよい。福祉施設の場合、就労したいというより内部の見学がしたくて参加する人が多い。

参考 見学会案内文書(文書 14)

(3) 体験会の開催

特に農業分野では家庭菜園の経験があっても、農業経験がある者は少ない。農業に対しての仕事のイメージが違っていたり、体力などの面で過信があったりする。そこで事前に体験会を行い、働く側にとっては、自分に合った仕事なのか、自分にできる仕事なのかどうか、また農業者にとっては、働き手になれるかどうかを見極める。

参考 体験会案内文書(文書 15)

(4) 面接設定とその準備

見学会、体験会を通して就労の意思があれば、面接に進む。面接の段取りは事業者が行う。通常は、見学会、体験会の際に、今後の面接の日程、履歴書などについての説明を行う。

事業者がまだ個人情報を把握していない段階で見学会兼面接を行う場合は、就労支援組織が日程などの連絡をする場合がある。履歴書の記載内容についても事業者からの指示(例えば、苦手な動作、勤めてやりたいこと等)を連絡する。

参考 面接案内文書(文書 16)

就労希望票(文書 17)

(5) 希望者への面接会の開催

採用面接は事業者が行う。面接会のやり方として、グループ面接、個別面接の2種類がある。

通勤条件、勤務日などの条件面で合わない以外に不採用となる例で多いのは、事業者が募集している仕事と自分のやりたい仕事への思いがずれている場合である。例えば庭木剪定、菜園作りなどの技術がある方の自分の技能を生かしたい思いと事業者の希望している草取り中心の作業に違いがあり、面接は受けたものの就労にいたらないケースが何件か見受けられた。生活の為の就労ではないため、自分のやりたい仕事とどんぴしゃでなければやらないという姿勢も見受けられる。

5. 採用後の就業

(1) ワークシェアリングの支援、ワークシェアリングの方法についての説明

どの仕事でもワークシェアを行うわけではない。高齢者が単独で特定の仕事を引き受けるケース(例えば、園庭管理)や、介護資格を持ち長時間の介護補助につくケースもある。

東大が想定していたような6人でグループを組みワークシェアという理想形は農業分野を除いて多くない。実際には2人の仕事を6人で分けるのではなく、1人の仕事を3人で分けるワークシェアが多い。1人の仕事を2人でシェアとなると他メンバーへの負担を考え、長期休みをとりにくい場合がでてくる。また施設などでは交代ができない場合は職員が補うという職場も多い。事業者側にも採用人数は抑えたいという思いがあり、事業者に負担をかけない自主管理されたワークシェアの実現にはハードルがある。

保育分野の場合、子供との信頼関係を結ぶことが必要なためシフトを大勢で交代することが好ましくない仕事(保育補助、学童送迎)がある。3名程度までの少人数でのワークシェアとなる。また誰が勤務しているのかを事業者側が把握する必要があるため、シフトの管理は事業者側が行う。

勤務時間が短く勤務日数が少ないため、複数の事業者で働く高齢者が出てくる場合がある。自分の多彩な能力を生かす点では好ましいことではある。しかし、ワークシェアという点では、各職場でワークシェアの体制ができるのか、自分がシフトを交代できる余裕があるかどうかを働く前に熟慮してもらう必要がある。

実際の運用例

- ① 高齢者が職員のシフトに短時間組み込まれる形。
事業者にとっては繁忙時間帯だけ労力が得られるメリットがある。当然シフトは事業者が組むことになる。
- ② 高齢者でシフトを組む形。
自分達で連絡はしあってシフトの交代をするが、シフトの管理は事業者が行う。
- ③ 高齢者がシフトを組み、自分たちで交代。
誰が勤務に出ているかは問題とされないため、欠員となる場合にのみ連絡しあう。
- ④ 高齢者がある特定の仕事をチームで引き受ける形
例えば、保育園の営繕チームは、リーダーが作業時間を割り出し必要な人数を集め作業する。
- ⑤ 農業現場でのシフト
必要なときに必要な人数を集めて作業

(2) グループの世話役の選任

ワークシェアリングするグループのリーダーのおもな役割は、シフト変更の管理とグループ内の問題を把握して、メンバー間で共有することにある。

農業分野では世話役の役割が大きい。人選は、セミナーやその後の体見会などで積極的に発言行動する人の中に依頼する。農業分野では、作業情報が日に日に変わり作業日程の変更、人数の変更などが頻繁にある。これらの情報をリーダーが管理する場合は、メンバーは勤務交代の希望をリーダーに連絡し、リーダーがそれに応じた手配をすることになる。農業分野では、連絡のために使う通信費も高くなり、時間外の調整作業が多い。このためリーダーには賃金の上乗せが望ましい。

シフト編成を任せられた場合は、初回ミーティングでリーダーを各グループ内で決める。職場によるがリーダーを引き受けることが負担になるメンバーしかグループに集まらないことも十分ありうる。リーダーを引き受けたとしてもそれが負担にならないようにグループ内でサポートする体制が必要となる場合がある。

勤務が一定でどのメンバーが出勤してもよしとされる場合は、メンバー内でシフトを把握しておき互いに交代を依頼する方法がリーダーの負担が少ない。リーダーを通してシフトを交代する方式にすると

- ① 連絡費用がかさむ
- ② 自分がシフト交代を全てかぶってしまう

というデメリットが懸念される。交代要員が見つけれない場合にはリーダーから事業者連絡。事業者によってはリーダーを月での交代制とし、さらに手当てを上乗せしている場合もある。

(3) シフト編成のための聞き取りまたは調査と調整

農業のように不定期的な働き方をする場合は絶対勤務できない日および時間帯をまず排除してシフト

希望案を作成する。その後世話役が曜日、時間帯を基本に多く働きたい、一日だけ働きたいという本人希望を入れて、必要人数を集めることになる。

シフト編成のアドバイスをまとめられた場合は、本人が希望する勤務日、採用された職種によりグループ分け案を事業者に提案し、了解を得てグループを編成する。その後、全員が集まってグループごとで一週間のうち自分の働きたい曜日、代わって働ける曜日、働けない曜日を出しあう。◎は勤務希望日、○は勤務交代可能日を入れて自分のシフト希望案を作成。それをつき合わせてグループ内で調整して最終的なシフトを決定する。これが基本シフトとなる。この基本シフトを元に都合の悪い日をグループ内で調整して一か月の具体的なシフトを決める。

この初回シフト決めの時にそれぞれの連絡先を交換。できれば連絡順まで決めるとよい。

グループ再編成を行う場合には事前にアンケートを実施、現在の仕事とシフト、今後希望の仕事とシフトをやはり◎、○で入れてもらう。それを元にグループを組み替える。案ができれば、メンバーに集まってもらい、グループ内でシフトの調整を行う。

何人かでシフトを既に組んでいるところに後からメンバーが追加となると、勤務回数、曜日などすでに働いている人たちの都合が優先されたシフトとなっている。事業者側もそのシフトの穴を埋めるために採用するわけだが、一定の期間でシフトを見直し全員にとってよりよいシフトに変えていくことが必要になってくる。働きだしてから情報共有の為に集まる機会に見直していく。

(4) シフト表、連絡網の作成支援

グループで1ヶ月ごとのシフト表を事業者から求められる場合、勤務の変更を入れて翌月の職員シフト決定に間に合うよう提出する。リーダーが変更はないか月末に確認をとる方法もあるが、自分達でシフトを交代した場合にリーダーに連絡を入れる体制ができているとリーダーは情報をまとめるだけでよい。

この月ごとのシフト表もその仕事に誰が入っているかを問わない職場では提出が不要とされる。勤怠の管理はタイムカード等で行われるためにその必要がない。

シフト表の作成自体がPCを使用しないリーダーにとっては負担が大きいと感じる場合もある。事業者側がフォームを用意しない場合は、そういったリーダーのために雛型を作成。グループ内でPCを使う人が引き受けてくれたグループもあった。

事業者がシフト表を作成している職場では、翌月のシフト変更は、全員で集まる場合に行う、翌月のシフト表が掲示されてそれに変更を入れる、シフト表を個別にもらい変更を事務方に伝える等さまざまである。就労者の人数によるが、保育現場、福祉現場いずれも元から職員のシフトがある現場のため、高齢者に完全にシフト作りを任せてしまうというよりは自分達で把握しやすい形でシフトを管理するところが多い。

(5) 事業者担当者とその業務についての共有化

事業者トップと受け入れ現場のずれが見受けられる場合がある。高齢者を入れる場合に現場のニーズを事業者トップが把握し、またトップの意向を現場が了解するすりあわせを行っておくことが前提にある。

また、第三者が作業分析を行ったり、事業者と高齢者の懇談会を行ったりすると事業者トップの認識と現場の実際がずれている点が発見される。職員が行っていると事業者が認識していた作業が高齢者の仕事になっており、またその度合いが現場の裁量の範囲を超えていることもでてくる。

高齢者も現場にいると忙しい職員を見るに見かねて手を出したくなる場合があるが、事故を防ぐため業務の線引きは明確にしておく。

また、高齢者が現場での問題点に気づいても、職員との関係を気遣い事業者には言いにくい場合がある。それらの情報を当人に代わって事業者に伝えることも必要な場合がある。

(6) 試験的雇用期間での支援

① 1 か月後の雇用者との懇談会

事業者から就労者の様子を聞き取る以外に事業者、雇用者で懇談会を持つことを推奨したい。高齢者の声を直に聞くことは、先に述べたように現場での運用の様子を把握することにもつながる。また、これまで漫然と慣習で行われてきたことに対して、新鮮な意見が出され、業務の見直しにつながる場合がある。こうした懇談会の開催は、雇用側が高齢者の現状を知るとともに職場を知るよいチャンスとなる。初期の1ヵ月という時期は、職員側からも高齢者についてはいろいろな問題が把握される頃であり、初期問題の解決の場となる。

契約更新は6か月を推奨したい。というのは、高齢者には、生活状況の変化や健康状態の悪化、アクシデントなど起こりがちなので、1年契約はリスクが大きい。また、試用期間の間に認識されなかった認知機能や性格面などが明らかになって、雇用を中止したいということにも対応しやすい。

② 初期にやめる人の対応

初期にやめる人は、働いてみて自分に無理だと思った場合が多い。また、アクセスに無理があると続かないことがある。いずれにしても理由を聞き、今後も就労の希望があるかどうか確認しておく。

中には高齢であるためにまわりとの協調性が低下し、事業者、仲間と容易にトラブルを起こしやめさせられる、やめる場合もある。

(7) 継続期間での支援

① 懇親会、忘年会等の開催

就労が定着してくると懇親会、忘年会を企画して実行することが出てくる。事業所により他職員が参加することもある。またシフトを決める為にやりとりをすることから、グループでお茶会、食事会といった集まりは自然に発生する。グループ内での親密度が高ければより気軽にシフト交代、長期休みを頼め、またお互い様なので代わりに働いてあげようという関係が出来る。そのためにもオフ会は重要である。

また、採用人数が多い職場では内部有志から声があがり納涼会、忘年会や開催される。このような会

を持つことで全体のリーダーが自然と見えてくる。

(8) 仕事上のトラブル、人間関係のトラブル調整

① 仕事上のトラブル

仕事上では、指示命令を勝手に解釈することによるトラブルが見られる。思い込み、これまでの経験からの自己判断などがトラブルにつながる。指示の理由が理解されていないと起こりやすい。事業者側でも高齢者が新しいことの習得に時間がかかることを理解し、説明を丁寧に繰り返してもらう必要がある。事業者からの連絡をうけたら、本人の話を聞き対応する。

また現場での仕事上のルール運用は職員により幅があるのが普通である。臨機応変に高齢者が対応できる範囲であればよいが、疑問が出た時に事業者側の誰に尋ねればよいのかははっきりしていることが重要である。

業務上改善点があると思われる場合に、高齢者が自分の意見、経験を押し付けることは起こりがちであり、働く心構えをセミナーの項目に入れるとよい。働くからには自分のやり方が正しいと思っても業務命令と割り切ることが必要なのである。

高齢者がワークシェアで雇用されることで業務のやり方の見直しが必要な場合がある。例えば毎日勤務する職員にとっては当たり前だが週 2,3 日の勤務の高齢者には届いていない場合がある。これが現場でのトラブルにつながることもあり、安全に作業をする上でも職場での情報共有は必須である。事業者は状況を報告し、対処を検討してもらうようにする。

② 人間関係のトラブル

ワークシェアで何名か働くとその中にはどうしてもまわりとの人間関係をうまく築けないメンバーでてくる。仕事だと割り切れる場合はよいが、シフト交代ワークシェアにまで支障をきたす場合があれば、グループの再編も考える。

トラブルを一方が訴えてくる場合の調整にあつたては双方の意見を聞く以外に冷静な第三者の声を聞くことが必要。またトラブルについては事業者の耳に入れておくも必要である。

生活のための就労ではない場合が多いので、人間関係で嫌な思いをしてまで働く必要がないと容易に離職につながる。

また、現場職員とのトラブルも起こる。現場での上司、先輩は孫のような世代にあたることも多い。生活の知恵を学べる、自分たちの気がつかないところに気がつくという肯定的な意見がある一方で、自分の祖父母より上の高齢者に対しての接し方が分からない、指導、指示をすることに遠慮がでてしまうという声もある。高齢者側も若い職員にそのような意見があることを踏まえ、自分が「上から目線」になっていないか自戒し、職場の先輩の指導を謙虚に受ける態度が必要である。特に男性は現役時代の上司の経験を引きずった態度になりがちであり、注意しなければならぬ場合が多い。

③ 相談

高齢者雇用には、事業者からの苦情が来ることも少なくない。やめさせたいという場合に雇用を継続するかどうかは、基本的に事業者が決定することである。場合によっては、就労者に改善の余地がないのか聞いて調整を行う必要がある。

高齢者からのトラブルについての相談は多い。業務に関する事、処遇に関する事など事業者側で誰に相談すればよいのかあらかじめ指示が必要となる。高齢者との事業者側の窓口が事務方で一名決まっているとやりとりがスムーズになる。

④やめる人の補充の対応

事業者が補充を必要としているか確認して、それにもとづいて対処する。

- 1) アンケート結果、ウェイティング情報をもとに就労情報を流す。
- 2) 次回セミナーで就労情報を流す。
- 3) 強会で情報を流す。この場合は欠席者にはアンケート、ウェイティング情報をもとに情報を流す。

(9) 就労グループの自立化に向けての支援

採用人数の多い職場では、仕事に慣れて大方の初期の問題が解決されて安定した就労のシステムが確立してくると、就労の支援がなくても事業者との連携した自立的な運営ができるようになってくる。このような時期に、全体のグループの全体ミーティングを持ち、グループ化自主化に取り組む。

全体の連絡係を引き受けてくれる人を確保して、各班への連絡体制を作るように働きかける。3ヶ月に一度くらいの頻度で、各グループのリーダーが情報交換会を持つようになるとうい。グループリーダーを引き受けてもこのような相談できる場があることで安心感が得られると思われる。

事業者からも原則ミーティングに参加するように求める。そこで現場で作業を行う上で事業者を確認したいこと、事業者にお願いしたいこと、人員の補充のお願いなどを話し合うことができる。また、事業者側からも伝達事項、注意事項が出され、職場を改善していく場となる。事業者側からの参加が得られない場合は全体の連絡係が後日まとめて報告するようするとよい。

事業者に就労高齢者グループが事業者組織の内部にあると捉えていただけるとよいが、事業者と対立するグループのような感じを持たれることは好ましくない。難しい問題を含んでいる。

第4章：成果と課題

高齢になっても、働けるうちは働きたいという人は少なくない。高齢者が働きたい理由としては、仕事で報酬を得るためだけでなく、仕事に生きがいを求める、働くことによって健康を維持したい、仕事を通じて人との関係を保つことができるということも大きな理由となっている。就労はこの意味で、個人が社会に関わり一定の役割を果たす社会参加の方法として、多くの人たちのニーズにかなった活動であると言ってよい。

平成25年には、定年制が65歳まで延長され、働きたい意思のある人は、65歳までは働けることになった。しかし、65歳で退職した高齢者がいざ地域社会に帰ってきて、自分の能力を生かすような仕事を探そうとしても、そのような仕事はなかなか見つからない。

ところで、多くの働きたい高齢者は、働き方として、若いときに働いていたフルタイムの働き方ではなく、もっと自分の体力や能力に合わせてより短い時間で働きたいという要求を持っている。しかし、このような高齢者のニーズをかなえるような就労の形態は、地域では、ほとんどないと言っても過言ではない。

柏市をフィールドにして行った我々の就労研究の試みの中では、このようなニーズをかなえる方法としてワークシェアリングを積極的に導入した。

たとえば一人分の仕事を3人でシェアすることによって、一人が病気や旅行でしばらく働けない状況があっても、他の二人が補って働くことが可能となる。

ワークシェアリングを導入した就労の時間的なイメージは、週2、3日、2時間から3時間程度の労働時間を想定している。生きがい求めて働くということであれば、この程度の時間でも十分であろうと考えられる。

このような考えに基づき、ワークシェアリングを高齢者就労の中核に据え、高齢者福祉、保育、農業などのいくつかの分野で高齢者の就労を支援してきた。その試みは、おおむね成功したといってよいと思われる。現実には、このような考えにもとづくワークシェアリングの形で、多くの高齢者の就労が成立し、継続したのである。また、ワークシェアリングの形態での働き方を、働いた高齢者が評価していることは、間違いない。

高齢者就労の成果と反省を踏まえた今後の支援についての課題を就労者、事業者、プロジェクト推進者それぞれの立場から検討してみた。

1. 就労者の立場から

(1) 就労者の声

まず、就労された高齢者の評価のコメントを集めてみたところ、次のようなものが寄せられた。

- 単純作業の面はあるが、生活にリズムがでてきた
- チームで作業することで、仲間が増えたのはうれしい
- 週2日各3時間程度就労が1週間の時間の割り振り上ちょうどいい
- 些少でも謝金がもらえるのはうれしい

農業分野では、課題として次のような内容が挙げられていた。

- 農業に対するイメージと実際とのギャップがあった。作業内容が反復単純労働に限定されているが、もっといろいろなことを知りたい、学びたい
- 労働時間が短い
- 同じ農場でも就労者全員が一同に会することがないので、そういう機会を作ってほしい
- 一か所にとどまらず他の農園も経験したい
- 天候によりシフト計画が頻繁に変更になり、連絡が大変(世話人)
- 未経験者が多いので、農業入門のための研修圃場開設を要望したい

また、体験学習のみあるいは就労後辞退した高齢者からは次のようなコメントが寄せられた。

- アクセスに難がある
- 体調不良
- 他に仕事をみつけた
- 仕事が短い

農業分野では加えて次のようなコメントがあった。

- 考えていた農業の働き方と違う
- 女性には不向き(圃場までの移動、力仕事、職場環境などの点で)
- 果樹・花き栽培のほうに興味がある

(2) 就労支援の課題

就労者の立場から今後の支援活動の課題のひとつとして、「高齢者就労への関心を高め、継続的な就労機会をどうつくっていくか」という大きな課題がある。

我々が就労者を集めるために開催した就労セミナーをきっかけに、多くの参加者が地域で、全く新しい分野で自分がどれくらい働けるのか、役にたてるのかを追求したいと考えたに違いない。このような意識を持った高齢者の就労を実現するためには、高齢者のこれまでの社会的経験や知見を客観的に評価し、就労にうまくつなげていくための仕組みが必要である。また、同時に、70歳以上の高齢者の運転技術を評価して基準に合格した高齢者が車の運転ができる仕組みと同様に、高齢者に起こりがちな体力や認知機能の低下を客観的に評価して、高齢者の職能を保証するような評価の仕組みが求められる。そのためには、高齢者の職能の評価基準の開発が必要で、そのような高齢者の職能評価ができる人たちを養成し、普及させていく必要がある。

しっかりした高齢者の職能評価システムが確立し、安心して高齢者を雇用できる環境が整えば、事業者としても安く雇用できる高齢者の計画的な採用を検討できる。

ジョブマッチングする支援組織は、いわば「登録型就労見込者母集団」をある程度大きくもっておく必要がある。そうでないと、事業者の期待に応えられるだけの安定的な供給体制、ワークシェアリングのシフトを敷くこと自体に困難を伴うことになる。

農業分野の仕事は、季節によりあるいは天候により仕事量の繁閑差が大きいのが特徴で、繁閑に合わせて雇用も大きく変動する。従って、安定的、継続的に就労できる人数は限られている。さらに、このような農業分野の仕事特性は、ワークシェアリングの調整作業にも重大な影響がある。例えば、収穫時期が集中し、かつ多くの労働集約的作業が伴う場合のワークシェアリングのシフト表作成には大変なエネルギーを要することとなる。就労可能時間が人によってまちまちであれば、さらに調整作業が大変になる。

ワークシェアリングの調整を大変にしていることのひとつに、時間を守らない、義務感や切迫感が希薄な高齢者の存在がある。このような多様な価値観や行動特性をもつ高齢者をどうワークシェアリングしうるか、ジョブコーディネーターは難しい調整を迫られることを考慮すべきである。

第二の課題は、「継続的学習機会をいかにつくるか」ということである。就労のための新たな職能を身に付けたり、すでに持っている職能をブラッシュアップする学習機会があることによって、就労機会が広がることが期待される。

高齢者の中には、新しい働き方を学びたいという「知的好奇心」をもって就労セミナーに参加している人も少なくないと推察される。その「知的好奇心」をさらに就労につなげるには、継続的な学習の機会や職能研修の機会が必要である。それらの研修には、ジョブローテーションを考慮したOJTプログラムや座学も設けるべきだろう。これらの継続的学習機会が提供されていないと、高齢者就労が継続性を持たないという恐れがある。

職能研修の内容として、就労するにあたっての基本的な心構えを改めて学びなおしておくことも必要である。また、上から目線でつい「指導」してしまう、過去の経験から正しいと思うことを頑固に主張したりする、高齢者ならではの職場での問題とされる行動についても研修が必要だと思われる。

農業分野では、農業塾を開催し、農業の基本的な知識や技術を学習している。これによって、高齢者が農業で自分が働けるのかを見極める場にもなっているし、雇用する側も、農業技術を一から手取り足取りで教える労力が省けることにも役立つ。福祉分野、保育分野でも施設利用者や園児の特性を知識として身に付け、職場から要求される対応の仕方を学びコミュニケーション能力をアップさせる研修が必要であろう。また、安全管理などの研修も必要だと思われる。

今後の課題として、さらに、カウンセリングや定期的面談の機会をつくることも考えるべきであろう。

ワークシェアリングには、グループで自主的管理ができるためのリーダーの発掘と育成が必要である。また、働いている人たちの情報共有のための、情報交換会の継続的開催は欠かせない。

第三の課題として、「地域での高齢者の新たなコミュニティづくり」がある。

地域に戻った高齢者が、就労の継続的学習の場で、地域での新しい働き方を学習し、それを通じて就労の機会を得ていく過程で、共通の価値観を持つ人たちが自然に集いコミュニティを形成する。これらの仕事を核とした新しい仲間の出会いが、就労の拡大にもつながり、また、趣味的な同好会や地域活動へと発展する可能性がある。このような観点からのコミュニティづくりを課題として設定し、積極的に支援すべきであろう。

2. 事業者の立場から

当然のことながら、事業者の立場からの課題の第一は、「高齢者雇用は、事業経営に寄与しているのかを確認する」ことである。それがないと、今後の事業展開では高齢者就労は無用ということになる。

各分野とも労働集約的な補助的業務については、高齢者が就労できるし、また、それが事業者にとってのメリットをもたらしているということは確認できた。事業者からは、当初は仕事を教えるのに時間がとられたが、ある程度まかせられるようになると、事業主あるいは正規の職員が本来やるべき仕事に専念できるようになったという事業者からの好意的な意見がよせられている。ルーチンになっている労働集約的な補助的業務については、ワークシェアリングを基本とした定型的な就労モデルができる。その業務マニュアルも用意できるはずである。

退職した人たちは、以前の仕事で経験した様々な知識や技能を持ち合わせているが、仕事をある程度任せられるようになると、知識や技能を生かして自分たちで工夫を積み重ねてサービス向上や生産性の向上に努力することが期待される。それがまた、一層のモチベーションアップにつながると期待される。

協力いただいた高齢者介護施設では、就労高齢者を間接的、補助的な作業に活用して、有資格職員が本来の仕事に専念できるようにして、施設としてサービスの質を高めていこうという明確な意図をもって高齢者を採用している。高齢者介護施設の中には、元気な高齢者がそうでない高齢者を間接的にせよサポートする関係を期待するところもある。

第二の課題は、「ワークシェアリングの有用性を認識できるか」という課題である。

週2日～3日勤務としてもワークシェアリングでチーム力が発揮できるという有用性を事業者自身が、予断をもたず理解し、納得することが必要である。

そのためには、事前の説明の中で、事業者と就労者の間の連絡調整役(世話人)を就労者の中で決めておくことが必須である。事業者と世話人との考え方、相性、コミュニケーションがうまく合えば効果は飛躍的に高まるはずである。世話人になった人には少額でも手当的な部分を上積みすることにより、本人の自覚、責任感も高まることが期待される。

福祉分野、保育分野では事業者自身がワークシェアリングの管理をするところも少なくなく、農業分野に比べると世話人に過度な負担がかかるということはなかった。

労働時間が短いことによる弊害として、ワークシェアリングにより、日程的、時間的に細かく多数雇用することになり、これに対して、指示、周知、教育の煩わしさを理由に消極姿勢になる事業者もいたことは事実である。

第三の課題として、「最低賃金をどのようにクリアするか？ 研修期間の位置づけをどのように規定するか？ 労災問題の解決は？」といった法制度的側面での課題がある。

とりわけ農業分野では、当初、雇用前の「研修期間」を設け、いわゆる有償ボランティア扱いとして実施した。これが、正式雇用を前提とした「試用期間」に限りなく近いものだという内部での指摘があり、この扱いを打ち切り、その後最低賃金をクリアする「雇用」に切り替えることで事業者も了解した。

また、労災保険加入については、高齢者雇用リスクへの対応策(就労中の傷病、就労途上の交通事故等)として必須要件であるが、例外的に農業の場合、雇用者5人未満では加入が任意となるため未加入の農家が少なくない。そもそも加入する必要性について認識が乏しい農業者もあり、粘り強く個別に説明し、

届出事務代行を行って、加入に漕ぎ着けたという経緯がある。

なお、生産性の低い農業分野では、最低賃金に捕らわれない、いわゆる有償ボランティア、ボラバイトに頼るといった考え方もある。しかし、それには現行制度の下では「雇用」という法制度的視点からは問題がある。また事業継続、拡大の観点からは、どこまで有償ボランティア、ボラバイトに依存できるものか疑問である。

しかし、若年労働者の生活を保障する最低賃金の考えを、年金で生活が基本的に賄っている高齢者、特に75歳、80歳と高齢まで働きたくて働いている高齢者に当てはめ、最低賃金を順守するというのも矛盾がある。この年代の高齢者になれば、高齢者就労を「健康維持」や「介護予防」の活動として捉えて、最低賃金の足かせを解いて、高齢者に働いてもらうのも理にかなった考えだと思われる。最低賃金の呪縛がなくなると、高齢者は働きやすくなるのが現実である。

これらに関連し、課題の第四として、「労務費増加への対応をどう考えるか、受入れ体制をどうつくるか」という課題がある。

農業分野では事業者側からは、繁閑のある業種では、継続的に多人数を抱えることの管理的、コストの負担増への懸念があり、できれば臨時派遣的な形で高齢者を使いたいという事情がある。

また、高齢者には、作業能力に大きなばらつきがあり、同じ賃金で雇用できない、さらに、雇用を維持できない人が多いという声が一様にあがった。ここでも、個人の職能を適正に評価して、それに応じた賃金を支払いたいという合理的な要求が潜在的にある。

高齢者就労のすそ野を広げるためには事業者サイドでの発想の転換が必要である。隙間的な仕事、補完的な仕事、雇用調整的な仕事は、通常、常雇の正規な雇用からほど遠い仕事であり、それを仕事としてとらえ、高齢者の雇用の場となりうるという柔軟な発想の転換が求められる。また、ワークシェアリングの概念も、説明を受ければ、自明なことばかりであるが、一人分の仕事を2人ではなく、3人でシェアする方が高齢者にとって働きやすいということにすら、理解が得られないことがある。

高齢者は、活用次第では非常に有益な人的資源であることは間違いない。しかし、日本の企業風土では、高齢者の能力が正当に評価されない。高齢者はできるだけ職場にはいてほしくない存在であり、暗黙の年齢差別が存在する。

高齢者就労のすそ野を広げるためには事業者側からの研修機会の提供など、受入れ体制整備も急務と考えられる。元気な高齢者の自由になる時間を、ワークシェアリングを組み合わせ、非正規雇用として比較的安価に活用することで、慢性的な人手不足解消し、ひいては若年層の正規雇用拡大にもつなげるといった各事業者サイドでの前向きな認識と受入れ体制を整えていくことが大きな課題であると思われる。

3. プロジェクト推進者の立場から

プロジェクト推進者の立場からは、第一の課題は、「大学の研究としての就労支援活動の限界」ということである。大学自体には、正規の人材派遣業はできる資格がないし、職業紹介事業もできるわけではない。仕事の求人情報提供をするということが正式にできることである。その制約の中で研究を進めなくてはならない。

高齢者就労を進めていく過程は、若い人たちの就労の過程と比べてはるかに手間暇をかけないと成立していかない。支援の内容は実に多岐にわたっている。

- ・就労セミナーへの事業者の出講依頼、受講者への求人情報提供
- ・見学会、体験実習会のアレンジ
- ・今後のセミナー、勉強会、研修会の開催企画、運営
- ・セミナー受講者に対する、働き方についてのヒアリング、カウンセリング、継続的勉強会の実施
- ・ワークシェアリング、労務管理サポートについての提案と実施支援
- ・認知機能、体力機能検査、健康チェックの時系列測定と評価、そのフィードバック
- ・就労者からのクレーム対応
- ・販路開拓支援(農業分野)

それぞれに支援の担い手が必要であり、限られたスタッフ人数、時間、ノウハウの中での支援のやりくりをしてきた。目標は念頭に置きつつも、できることの限界の見極めてそのなかで高齢者就労のプロセスを実行してきた。このことが却って、特別な資格要件がなくともできることで、高齢者就労を実現できることを示すこととなった。

第二の課題として、「連携体制づくりの難しさ」ということがある。具体的には次のような点に留意していく必要がある。

- ・事業者対応責任者、担当者、役割分担の明確化
- ・市との情報、伝達についての方法、ルール、担当者の明確化
- ・事業者に対するサポート機能として実際にできる事項、範囲、期間等の認識の共有
- ・大学内部での役割分担の明確化、現場での専任プロジェクトマネジャーの設置

第三の課題として、「将来の高齢者職業紹介事業あるいは派遣事業を展望した、高齢者の就労評価基準および人材データベースの構築等についての検討」ということがあげられる。

本プロジェクトにおいては業法上の制約から、そういった点をほとんど考慮しない「情報提供」の範囲内での活動に留まった面は否めない。

業法上の認可を前提とした「登録制仕事紹介、マッチング体制」づくりでは、特に評価基準の確立とそれらを含めた人材データベースの構築が大きな検討課題となる。

最後に、第四の課題として、「情報と伝達、コミュニケーションの難しさ」ということをあげておきたい。

セミナー受講の高齢者のなかで PC メールを問題なく扱う人はざっと半数ほどで、全員に公平に情報を伝達するために料金後納郵便を利用することとなり、返事をもらうまでに時間を要することとなり、相当な通信費も必要となった。

対事業者との関係では、とりわけ農業分野で、各農業者と日常的に情報、伝達、コミュニケーションをとること自体にかなりのエネルギーを要した。各農家、圃場が散在しており、日中は接触すること自体に困難を伴う。また、車がないとアクセス自体に支障を生ずる。携帯電話が唯一の連絡手段であるが、

留守電になることが多い。PC メールを使う事業者は2~3人いるが、あまり見ないようで、全く活用できなかった。原則1か月に1回市農政課の音頭取りで農業者の全体会合があるが、開始時間に全員揃ったためしはなく、意思疎通がうまくいかなかったり、議題が尻切れトンボになったりすることも少なくなかった。

また、同じ市役所といっても部署が違っていると、片方に話したからといって他方に自動的に伝わるということにはならないので、結局、同じことをそれぞれにきちんと伝え、都度確認しないと、思ってもみない相互不信感を生み出すことがあるので要注意である。

利害関係者が多いプロジェクト遂行にあたっては、当初から、「円滑な情報と伝達」ということについては十分配慮しておくべきである。

第5章：提言

1. より高度な仕事や過去の職業経験が活かせる仕事の開拓

高齢者の就労を考えた時、人手不足の分野で比較的単純な労務的な仕事の開拓はそれほど難しくはない。我々のやった就労支援では、塾の英語教師のような、過去の職業経験が活かせるような就労もないわけではないが、経理や医療事務など専門性の高い職種分野には、就労の開拓には及んでいない。

たとえば、住宅会社や建設関係で仕事をしてきた人が、地元のリフォームの相談業務につくとか、自動車メーカーに勤めていた人が地元のディーラーで若いセールスマンが高齢者向きの車を売るときの補助をすとか、それまでの職業経験を生かした仕事は数多く考えられる。

ナノコーポ起業の支援もあってよい。地域で意欲のある高齢者が仕事をする形態として、自分たちで小さなコミュニティビジネスを立ち上げて自己雇用する形態もありうる。例えば、家事援助サービスのような事業の立ち上げはそんなに難しいわけではない。しかし、個人がそれを一からやろうとするとかなりの努力を要するであろうが、それを支援する仕組みがあれば、多くの人たちがナノコーポ起業を行い、地域で自ら仕事の開拓ができていくことになると思われる。

2. より多くの就労希望者の確保

我々のやった就労支援のなかで、事業者の様々な求人に応じていくためには、様々な職能を持った人々を数多く確保しておく必要があることを強く実感している。多くの就労希望者を確保しても、すぐに仕事がマッチングできるわけではない。しかし、いざという時にそのような人たちの大きなプールがないとマッチングがうまくいかない。少なくとも、積極的な就労意欲を持った高齢者の多くが登録している状況を作り出すことを考えるべきである。

3. 効率的なジョブマッチングのシステムの開発

就労希望者の数が多くない場合は、マッチングの担当者がその人たちの職能や人柄などを把握できるので、マッチングに困ることはない。そのようなこじんまりとしたマッチングシステムは、看護師専門のマッチングなどのようにマッチングが専門的な職能に限られて、そのプールも少ない場合に機能する。しかし、多様な職業経験を持つ就労希望者が大量に登録しているという状況になったら、人材のデータベースを構築して求人に対応できる候補者を検索して、優先順位が付けられるようなICT技術を利用したマッチングの支援システムがないとマッチングが効率的に行かないであろうと思われる。

4. 高齢者の職能を第三者評価

高齢者は、認知症や脳梗塞など病気や転倒事故などで運動機能や認知機能が低下するリスクを持っている。それらの状況をワークシェアリングのグループが助け合って穴埋めをするにしても限界がある。そのような仕事に必要な職能がないと判断するのは基本的には雇用している事業者である。そのような判断に至れば、事業者と就労者が納得して雇用を解消することになる。しかし、現実には解雇ということになれば就労者の生きがいを奪うということになり、感情的なジレンマを生じる。高齢者の運転免許の仕組みのように第三者機関がそのような評価するシステムも考えてよい

高齢者を雇用するときにも、英語検定のようにその能力が第三者評価されていると雇用が進みやすいと思われる。

5. 就労にもつながる生涯現役プラットフォームの構築

地域コミュニティには、高齢者クラブなど高齢者に特化した地縁的組織があるが年々組織率は低下している。団塊の世代の新しい価値観、多様な価値観を持ったひとたちは、このような地縁的組織を嫌う傾向があるが、しかし、現在の日本の地域ではそれに代わる魅力を感じる存在感のある場がないといってよい。高齢者の能力や経験を生かす場を用意することで、地域を活性化し、高齢者自身も健康で生きがいを持って生活できることが考えられる。このようなプラットフォームでは、生涯学習、趣味活動、社会活動の場としての機能に加えて就労のための入り口の機能を持たせることを考えたらどうか。それによって、多くの高齢者が就労しやすい状況を作り出すことにつながると思われる。

また、生涯学習の一環として様々なセカンドライフの職能の講座など多様な職業準備教育の場を設けて、就労を支援することを考えてもよい。そうした教育を受けた人たちが自主的に仕事を探したり、職能集団を形成したりする動きを支援するような機能もあってよいであろう。

6. ジョブマッチングができる人材の養成

我々のいままでのオペレーションでは、人手不足の分野で比較的単純な労務的な仕事の開拓にとどまっている。そのような段階ではジョブコーディネーターには、その業界の深い知識などは必要ない。また、就労に関わる法的な知識も最低賃金がいくらかくらの知識があれば事足りて、それほど詳しい必要わけではない。今後は、多くの専門的な分野での就労支援が主流としてなってくるべきと考え、その分野に特化したジョブコーディネーターの養成が必要となってくるはずである。例えば、我々の経験でも農業分野のジョブコーディネーターは、農業の季節的な農作業の実態を把握しておかなければならないし、それらの仕事をこなすのにどのような身体能力が必要なのかをおおよそわかっていなくてはならない。また、農業者の保険制度加入状況を把握し、必要な支援を行う場合も出てくる。時には危機管理の方法もある程度知識がないと困ることになる。

高齢者就労が専門的職業分野に及んでくると、その分野の仕事の内容や雇用状況などの知識が必要となってくる。また、高齢者の能力特性、行動特性を理解し、個々の高齢者の職能レベルや運動機能、認知機能の能力レベルを判断する能力が問われる。

仕事の開拓の側面では、高齢者就労に合った隙間的な仕事、補完的な仕事を現場で見つけ、提案する営業能力も問われるであろう。

このようなジョブコーディネーターに必要とされる知識や技術は、座学の研修では身に付きにくい。OJT的な現場教育が必要であろう。

参考資料

生きがい就労事業開発に活用した資料等

東大就労研究への仕事提供のお願い

東京大学では、柏市、UR都市整備機構と共同で、高齢者がライフスタイルあった働き方をどのようにしたらできるか、また、働く仕組みをどのように作ったらよいのかを明らかにするために研究を進めているところです。この研究を進めて行くに当たって、まだまだ、高齢者が働ける仕事の開拓が必要です。そこで、幼稚園や保育に取り組んでいらっしゃる皆様方に、高齢者が働ける仕事を提供していただきたく、お願い申し上げます。

【なぜ高齢者就労なのか？】

ご存じのように、日本社会では、世界でも類を見ない急速な少子高齢化が進行しようとしています。それに伴って、ひとりの生産年齢の方が、ひとりの高齢者を支えなければならない社会を迎えようとしています。これは、日本社会を根底から崩壊させてしまうほどの深刻な問題です。年金制度の崩壊、医療費や介護費の高騰など様々な問題が懸念されています。

私どもは、こうした高齢化問題の解決法のひとつが、高齢者が社会から支えてもらう存在から、社会を支える側に回ることだと考えています。高齢者が働くこと、それによって、高齢者が社会の支え手になり、自身が健康になり、生きがいを持って充実した生活を送る。そのことが、日本社会の窮状を救うひとつの方法と考えている訳です。

現在の日本の雇用状況では、60歳を超えた人たちの就労は、とても厳しい状況にあります。仕事を探している高齢者に聞きますと、ハローワークに何度書類をだしても、採用はされない。シルバー人材センターに登録しても、1年間に1回も仕事は来ないということも多くの方が体験しています。

【東大が進める高齢者就労のイメージは、1日2時間～4時間の週3日程度のワークシェアリングの働き方】

高齢者で働きたいといっても、現役に近いフルタイムやパートタイムで働くという働き方もあります。私どもがめざすのは、1日2時間～4時間の週3日程度の働き方です。仕事としては、ひとりで十分なところを、2、3人で分担する、あるいは、2人分の仕事を6人で分担するというような、ワークシェアリングの働き方をめざしています。

そのメリットは、いくつかあります。ひとつは、例えば、2週間海外旅行に行ってきたい、孫の出産のために娘を世話したい、あるいは、急に体調が悪くなったので、出勤できない、ということが起こったとき、6人が協力してその穴を埋めてくれる。このような柔軟な働き方で、働く個人は、安心して仕事ができるし、雇用する側も、安定的に仕事をしてもらうことができるというメリットがあります。

また、効果的にワークシェアリングをするためには、仕事をする仲間が頻繁に話し合いま

す。そのことで、仲間同士で切磋琢磨したり、仲間同士で助け合いが起こります。その結果、働く仕事の質を高めることも期待できます。

労務管理は、ワークシェアするグループが自主的管理をするので、雇用者側には労務管理の負担をかけないということになります。

しかし、何が何でも「ワークシェアリング」の働き方にこだわっている訳ではありません。幼稚園教育や保育での仕事は、子供たちに育てる大事な仕事です。そのような仕事では、子供とひとりの人が継続的に関わり、子供たちに安心感を与え、信頼の絆を築くことが重要だと思えます。このような仕事はワークシェアリングには向かない仕事です。

【幼稚園教育や保育での仕事のイメージ】

- 早朝など正規の職員を確保しにくい時間帯で人手があると助かるというような仕事。
- 昼寝の補助といった正規の職員の補助的な仕事をすることによって、正規職員の負担が軽くなるとか、質のよい仕事ができるということに貢献する。
- 掃除とか、洗濯とか、毎日の単純作業。
- 正規の職員がときどき行う、雑務的な仕事。たとえば、遊具のペンキ塗りなどの営繕とか、放射能測定といった仕事。
- 登園時、下園時の交通整理、安全の見守りなど。

【就労までの流れ】

- ① 就労を希望する方に、東大が主催する就労セミナーに参加してもらいます。
- ② 就労セミナーの中で、仕事を提供する事業者が、仕事の内容を説明します。
就労セミナーの今後の予定
第4期 6月22日（金）、6月29日（金）（午前仕事説明会）
第5期 7月24日（火）、7月31日（火）（午前仕事説明会）
以後、9月、11月、1月、3月に開催予定
- ③ 事業を行っている場所で、見学会（および、体験会または、研修会）を開きます。
- ④ ワークシェアができる場合は、グループを作って、連絡体制を作り、シフト表を作成します。
- ⑤ 試験期間を設け、働いてもらいます。
- ⑥ 試験期間を経て、双方が働きたい、雇用してもよいという合意ができれば雇用契約を結びます。

【連絡先】

東京大学高齢社会総合研究機構 就労研究担当 ○○、△△
電話：04-7136-6684、ファクス：04-7133-6677
メール：jo2s@iog.u-tokyo.13.jp

文書 2

私立幼稚園協会殿

高齢者就労に関する依頼

東京大学高齢社会総合研究機構では、高齢者がもっている豊かな経験や知識を生かして社会から支えられる側から社会を支える側に回ることによって、日本のこれからの高齢社会が引き起こす様々な問題を解決できるのではないかと考えております。そのひとつの方法が、高齢者が働くことだと考えます。現在の日本の労働状況を見てみますと、高齢者が就労することがきわめて難しく、大部分は就労するにしても駐輪場の管理や掃除に象徴されるような単純な労務にしかつけないというのが現状です。

私どもは、高齢者が、もっとその能力や特質を生かした仕事ができるような社会をつくる必要があると思います。そのために、高齢者がより広い分野で働ける仕組みを研究開発し、また、高齢者が働くことの効果を検証する研究を進めていきたいと考えております。

その一環として、幼稚園という未来社会を背負っていく子供達を育てる事業の中で、高齢者の就労が増やせないかと考えております。

そこで貴協会のご理解とご協力をお願いする次第でございます。

平成 24 年 2 月 26 日

東京大学高齢社会総合研究機構

特任研究員 ○○

文書 3

〒0000-0000

柏市0000

0000幼稚園 御中

平成24年5月1日
東京大学高齢社会総合研究機構

高齢者就労に関するアンケートのお願い

新緑の候、ますます御健勝のこととお慶び申し上げます。

このたび柏市私立幼稚園協会の皆様には、高齢者の新しい働き方を考え実践する生きがい就労事業開発研究に協力いただく運びとなりました。

つきましては各園にご都合をお伺いしまして高齢者就労について具体的なご説明をさしあげたいと存じます。先立ちまして現段階でのご意見をお聞かせいただきたく、アンケートをお願い申し上げます。アンケートは同封の封筒でご返送いただくか、F1Xでお送りいただきますようお願いいたします。

お忙しいところ大変お手数をおかけいたしますが、何卒よろしくお願い申し上げます。

お問い合わせ 東京大学高齢社会総合研究機構 〇〇、△△

☎ 04-7136-6684

F1X 04-7136-6677

✉ jo2s@iog.u-tokyo.13.jp

Ⅲ. 雇用する、しないに関係なく、保育園の現場で高齢者の仕事として上記問Ⅱ. 以外に考えられるものがございましたらご自由にご記入下さい。

()

文書5 事業者シート

就労セミナー事業者アンケート（事業所シート）

	事項	詳細
1	事業所の名称	
2	所在地	〒
3	担当者	氏名： 役職：
4	連絡先	電話： メール：
5	主な事業の内容	
6	事業の理念	
7	従業員数	正社員（ 名）、パート（ 名）、アルバイト（ 名）
8	高齢者雇用の計画の概要（仕事の内容、人数等）	
9	高齢者雇用のメリット（特に経営に資するメリット）	
10	今後の計画（夢を含めて） 時期と事業計画、雇用の内容	

文書6 仕事シート

就労セミナー事業者アンケート（仕事毎各シート）

	事項	詳細
1	仕事名と募集人数	
2	仕事の主な内容 (意義やいきがいも含めて)	
3	働く主な場所	
4	働く期間	(年 月 日) ~ (年 月 日)
5	働く時間	週(日)、1日(時間)(回) 開始時間(時 分)、終了時間(時 分)
6	仕事に必要な体力や能力や技能	体力： 能力： 技能：
7	求める人柄	
8	賃金、交通費	1時間(円)、交通費(なし、実費、定額 円)
9	労災保険(種類、保険会社名など)	
10	ワークシェアのタイプ	1. 多くの人が同じ時間に同じ仕事をする
		2. 時間を分けて数人が仕事をする たとえば、一人分の8時間の仕事を、4人で2時間に入れ替わって仕事をする
		3. ある人が行う仕事の一部を分業する
		4. その他のワークシェアリング

文書7

広報かしわ（4月1日号） 原稿

セカンドライフの新しい働き方を考えてみませんか

第三期就労セミナー受講生募集

東京大学では柏市、UR と共同で長寿時代に対応したまちづくりを考え、実践してきました。そのまちづくりの柱の一つが「いくつになってもライフスタイルに合ったかたちで働ける」社会の実現です。一緒にセカンドライフの新しい働き方を考え、実践していくためのセミナーを開講します。

日時 4月20日（金）、27日（金）10:00～16:00（計2日）

場所 柏市柏の葉5-1-5
東京大学柏キャンパス総合研究棟6階大会議室

対象者 ①柏市在住の60歳以上の方②農業、保育、教育、高齢者福祉その他の分野で働くことに関心がある方③東京大学が研究として行う面接、アンケート、検査等に協力する意思がある方

定員 150人（応募者多数の場合抽選）

内容 ①セカンドライフの就労のすすめ②高齢者就労の現状③雇用する側から高齢者就労に求めること④セカンドライフの就労の新しいかたち

講師 東京大学高齢社会総合研究機構 特任教授 秋山弘子 他

費用 無料

申し込み 就労希望分野（農業、教育、保育、高齢者福祉、その他）と〒、住所、氏名（フリガナ）、年齢、性別、電話番号、Eメールアドレスを記入の上、4月10日までに往復ハガキで〒277-8589 柏市柏の葉5-1-5 第2総合研究棟110 東京大学高齢社会研究機構就労セミナー係まで

参加の可否は締め切り後返信ハガキにて連絡いたします。

問い合わせ 福祉政策室 ☎7167-1171、東京大学高齢社会総合研究機構 ☎7136-6684

文書8

就労セミナー

農業分野でセカンドライフの新しい働き方を考えてみませんか 就労セミナー農業分野受講生募集

市では東京大学、UR の協力で長寿社会に対応したまちづくりを進めています。高齢者の皆さんが培った知識と経験を生かし、柏の農業の課題を解決していくセカンドライフをこのセミナーで考えてみませんか。

日時 7月24日(火)、31日(火) 10:00~16:00 (計2日)

場所 アミュゼ柏プラザ 柏市柏6-2-22

対象者 ①柏市在住の60歳以上の方②農業分野で働くことに関心がある方③東京大学が研究として行う面接、アンケート、検査等に協力する意思がある方

定員 150人(応募者多数の場合抽選)

内容 ①セカンドライフの就労のすすめ②セカンドライフの就労の新しいかたち③柏市の農業の現状④農業で就労すること

講師 東京大学高齢社会総合研究機構 特任教授 秋山弘子 他

費用 無料

申し込み 〒、住所、氏名(フリガナ)、年齢、性別、電話番号、PCメールアドレス(ある方だけ)を記入の上、7月10日までに往復ハガキで〒277-8589 柏市柏の葉5丁目1-5 第2 総合研究棟 110 東京大学高齢社会研究機構就労セミナー係まで

参加の可否は締め切り後返信ハガキにて連絡いたします。

問い合わせ 福祉政策室 ☎7167-1171、東京大学高齢社会総合研究機構 ☎7136-6684
以上

第五期就労セミナー(農業特化)進行表
(2012年7月24日 敬称略)

時 間	概 要		業 務(担 当)
前日 まで	事前準備		<ul style="list-style-type: none"> • セミナー日程、内容の企画 (Y) • 登壇予定者の日程調整、確認 (Y、O) • 会場予約 (O) • チラシ企画、発注 (Y) • 進行表案の作成 (両日分 N、O) • 会場下見 • S、J、M 各氏との連絡、事前打合せ窓口 (O、C、N) • 事前打合せ、募集、ポスティング、進行表の確定 (Y、S、J、M、N、O、C、K) • 申込受付 (O、C) • 参加者への案内送付 (O、C) • 参加者名簿の作成 (O、C) • 班編成表作成 (O、C) • アンケート作成 (Y) • ボランティアへの連絡(10名 O) • 登壇予定者へのリマインド(O) • 配布資料確認、とりまとめ (O、C) • 配布資料印刷、小分け (O、C) • PCへのインストール (O、C) • 案内表示の確認、作成(内2 J) • 名前用ラベル、油性ペン準備(O、C) • 筆記用具、テープ、ハサミ、記録用紙、(ポインタ)等手配(O、C) • 会場レイアウト企画(S、J、M) • 班別表示の作成(O、C) • スタッフ証の準備(O、C) • 傘袋の準備(雨の場合 O) • 車への資料等積み込み
8:55	集合、会場設営等 アミュゼ柏		<ul style="list-style-type: none"> • 資料等搬入 • スタッフ証配布、役割分担確認、作業記録表配布 (J、M、S)

			<ul style="list-style-type: none"> 案内板の設置、誘導(内2) (J) 雨の場合の傘袋配備(J) 受付の設営 (M、C ボランティア7名は会場設営後合流) 受付準備 会場の設営 (S、O、ボランティア7名は後で受付へ) マイク、PC、プロジェクター、空調等起動、 席番号表示、資料配布
9:30	受付開始		<ul style="list-style-type: none"> 名簿で出席確認、名札シール、資料配布(M、ボランティア7名) 席誘導(O、C)
10:00	開会	司会K	<ul style="list-style-type: none"> 開会の挨拶、配布資料確認、写真撮影了承 写真撮影(M)
10:05	はじめに(10分)	Y	<ul style="list-style-type: none"> セミナー全体についての趣旨説明
10:15	基調講演 (30分)	A	<ul style="list-style-type: none"> セカンドライフの新しい働き方(質問タイム時5分) 講師フォロー:マイク音、照明、ポインタ(K) マイク回し(O)
10:45	講演2 (30分)	Y	<ul style="list-style-type: none"> 「東大IOG 就労研究Gがめざすもの」(仮) ・・・セカンドライフの就労の新しいかたち、ITを活用した軽労化技術、体力機能、認知機能検査、健康チェックセンター等 マイク回し(O)
11:15	休憩(10分)		
11:25	グループワーク (50分)	Y	<ul style="list-style-type: none"> 働き方の理想(職場のある場所、働く時間、ワークシェア、給料) セカンドライフの仕事に求めるもの、求めないもの(お金、仲間、やりがい、健康) 働く内容について(なぜ農業に関心があるのか。どんな働き方をイメージしているか)

12:15	午前中のまとめ 事務連絡	Y 司会K	・昼食場所ほか
12:30	昼食、休憩 (60分)		
13:30	はじめに (5分)	Y 司会K	・講演の意義、内容およびスケジュール ・講師フォロー、マイク音、照明、ポインタ(K)
13:35	講演 1 (55分+5分)	I課長様	・柏市役所経済産業部農政課 ・柏市の農業の現状と将来性(仮題) ・質問タイム(5分)、マイク回し(O)
14:35	講演 2 (55分+5分)	S様	・農作物直売所「かしわで」代表 ・柏での農業事業の課題と展望(仮題) ・質問タイム(5分)、マイク回し(O)
15:35	休憩(5分)	司会K	
15:40	まとめ アンケート記入 事務連絡	Y 司会K	・今回セミナーのまとめ ・アンケート記入要領
16:00	閉会	司会K	・名札シール、アンケート回収(S、J、M) ・後片付け(全員) ・記録作成(N)

・グループワークの進行について 1班から21班 各グループ6~7名

以上

<事例2>

(2012年7月31日 敬称略)

時間	概要		業務(担当)
前日 まで	事前準備		<ul style="list-style-type: none"> ・案内表示の確認、作成(内2 J) ・参加者名簿の確認(O、C) ・ボランティアへの連絡(8名 O) ・資料印刷、小分け(O、C) ・プレゼン資料データをPCへ移動(O) ・修了証の作成(O、C) ・名前用ラベル、油性ペン準備(O、C) ・筆記用具、テープ、ハサミ、記録用紙、ポインタカメラ等手配(O、C) ・スタッフ証の準備(O) ・班名、受付No.表示の作成(O、C) ・傘袋の準備(O) ・アンケート作成(Y) ・車への資料等積込み
8:55	集合、会場設営等 アミュゼ柏		<ul style="list-style-type: none"> ・資料等搬入 ・スタッフ証の配布、役割分担連絡(鳴浜、J、M) ・案内板の設置、誘導(内2)(J) 雨の場合の傘袋配備(J) ・受付の設営 (M、C ボランティア8名は会場設営後に合流) ・会場の設営 (S、O、ボランティア8名) 席番号表示、資料配布 マイク、PC、プロジェクター、空調等起動
9:30	受付開始		<ul style="list-style-type: none"> ・名簿で出席確認、名札シール、資料配布(M、ボランティア8名) ・席へ誘導(C、O)
10:00	開会	司会 K	<ul style="list-style-type: none"> ・開会の挨拶、配布資料確認 ・写真撮影(M)
10:05	はじめに (10分)	Y	<ul style="list-style-type: none"> ・本日のセミナーについての趣旨説明

10:15	講演 1 (55分+5分)	Y様	<u>三菱商事 国際戦略研究所 渉外企画チーム</u> <u>シニアアドバイザー</u> ・「農業ビジネス問題の本質」 ・質問タイム(5分)、マイク回し(O)
11:15	講演 2 (25分+5分)	T様	<u>柏農えんLLP 代表(柏のカブづくりに永年尽力)</u> ・「柏農えんがめざすもの、高齢者就労に期待するもの(仮題)」
11:45	農業体験談 (20分+5分)	I H (進行 Y)	・農業就労の実際、よかったこと、困ったこと ・これから就労を考える人へのアドバイス ・質疑応答(5分)
12:10	午前中のまとめ 事務連絡 (20分)	Y 司 会K	・昼食場所ほか
12:20	昼食、休憩 (70分)		
13:30	午後の部開始	司 会K	・午後の予定
13:35	柏農えんLLP 構成 員の農業の実際 (55分+5分)	S (T様)	<u>東大高齢社会総合研究機構</u> ・「柏農えんでの働き方の実際」(スライド利用) ・農作業体験学習、継続研修ご案内
14:35	休憩 (10分)	司 会K	
14:45	グループワーク (50分)	Y	・農業分野でどんな働き方ができるか
15:35	まとめ (20分)	Y	・セミナー全体を通したまとめ ・修了証の授与(代表者のみ)
15:55	事務連絡	司 会K	・農作業体験学習、継続研修受付(M、J、N) ・名札シール、アンケート、作業記録表、次回勉強会出 欠票等回収(S、J) ・修了証手渡し(S、O、C)
16:00	閉会		・後片付け(全員) ・記録作成(N) ・講師謝金(O)

・グループ分け 1班から21班 各6名~7名

以上

文書10

平成24年7月吉日

〇〇 様

東京大学高齢社会総合研究機構
特任研究員 〇〇
(tel 04-7136-6684)

農業分野就労セミナーへのご出講依頼

前略 ご内意をいただいております表題の件につきましては、下記のとおり実施したいと思っておりますので、ご多忙とは存じますが、ご出講かたよろしくお願い申し上げます。

草々

記

- ご登壇日時；平成24年7月24日(火) 14:30頃~15:30頃
(14:15頃までに会場にお越しいただければ幸いです。なお、ご都合がつくようでしたら、石橋課長のお話もお聴きいただければと思います。)
- 場 所；アミュゼ柏プラザ(地図別添)
- 当日のセミナー進行予定；
10:00 午前の部開会
 - 講演1 「セカンドライフの就労のすすめ」秋山教授 (30分)
 - 講演2 「就労研究グループがめざすもの」矢富研究員(30分)
 - グループ討論 (50分)
- 13:30 午後の部開会
 - 講演1 「柏市農業の現状」(1時間)
柏市役所経済産業部農政課 課長 〇〇様
 - 講演2 「柏での農業事業の実際と展望」(仮題 1時間)
〇〇 様
 - まとめ 矢富研究員
- 16:00 閉会

以上

2012年11月16日

就労セミナー受講者各位

東京大学高齢社会総合研究機構

就労希望アンケート

今回、高齢者就労研究にご賛同いただいた各事業者の中で、就労を希望されるお仕事がございますらご記入の上ご提出ください。見学会、説明会、面接の日程等情報をいただきましたらお知らせいたします。

個人控えにもご希望された施設にチェックをお願いいたします。

個人控え

下記のお仕事の情報を希望します

希望施設に○

- 施設 A(地名) () 食事補助、清掃
- 施設 B(地名) () 施設内清掃、敷地内環境整備(畑除草)、調理補助
- 施設 C(地名) () 朝、夕方の介護補助
- 施設 D(地名) () 洗濯清掃(障害者指導)、介護職員補助
その他(花壇植木手入れホームページ打ち込み等)
- 施設 E(地名) () デイサービス補助
- 施設 F(地名) () 詳細未定
- 各種施設送迎サービス ()
- 学習塾 G(地名) () 児童送迎サービス(徒歩、自転車、公共交通機関)
- () 見守り、事務スタッフ
- その他 ()

.....切り取り.....

提出用

下記のお仕事の情報を希望します

ID 番号 () 第()期 氏名 ()

希望施設に○

- 施設 A (地名) () 食事補助、清掃
- 施設 B (地名) () 施設内清掃、敷地内環境整備(畑除草)、調理補助
- 施設 C (地名) () 朝、夕方の介護補助
- 施設 D (地名) () 洗濯清掃(障害者指導)、介護職員補助
その他(花壇植木手入れホームページ打ち込み等)
- 施設 E (地名) () デイサービス補助
- 施設 F (地名) () 詳細未定
- 各種施設送迎サービス ()
- 学習塾 G (地名) () 児童送迎サービス(徒歩、自転車、公共交通機関)
- () 見守り、事務スタッフ
- その他 ()

就労セミナー事業者アンケート（仕事毎各シート）

	事項	詳細
1	仕事名と募集人数	食事支援補助 希望人数：18名（①11名程度、②9名程度）
2	仕事の主な内容 （意義やいきがいも含めて）	食事支援補助 ・入居者の食事の準備、入居者の食事中的見守り ・入居者の食事の配膳、入居者の食事の後片付け ・食事の食器洗い等 ・入所される方の一番の楽しみでもある食事時間を有意義なものにして頂くため、ゆとりある食事支援を行う。
3	働く主な場所	各ユニットのキッチン及び共有スペース
4	働く期間	（23年12月16日）～（24年3月31日） 更新あり
5	働く時間	週（3日）、1日（2時間）（ 回） ① 開始時間（7時00分）、終了時間（9時00分） ② 開始時間（17時00分）、終了時間（19時00分）
6	仕事に必要な体力や能力や技能	体力：普通程度 能力：普通程度 技能：家事一般
7	求める人柄	温厚な方、協調性のある方
8	賃金、交通費	1時間（800円）、交通費（ <input type="text" value="なし"/> 、実費、定額 <input style="width: 50px;" type="text"/> 円）
9	労災保険（種類、保険会社名など）	
10	ワークシェアのタイプ	1. 多くの人が同じ時間に同じ仕事をする
		<input checked="" type="checkbox"/> 2. 時間を分けて数人が仕事をする たとえば、一人分の8時間の仕事を、4人で2時間で入れ替わって仕事をする
		3. ある人が行う仕事の一部を分業する
		4. その他のワークシェアリング

就労セミナー事業者アンケート（仕事毎各シート）

	事項	詳細
1	仕事名と募集人数	洗濯業務 希望人数：2名
2	仕事の主な内容 （意義やいきがいも含めて）	食事支援補助 ・入居者の衣類の洗濯 ・洗濯済衣類のユニット配布 ・気持ちよく、衛生的に生活していただく為に、毎日綺麗な衣類を身につけて頂く。
3	働く主な場所	施設1階、洗濯室
4	働く期間	（23年12月16日）～（24年3月31日） 更新あり
5	働く時間	週（3日）、1日（2時間）（ 回） 開始時間（13時00分）、終了時間（15時00分）
6	仕事に必要な体力や能力や技能	体力：普通程度 能力：普通程度 技能：家事一般
7	求める人柄	温厚な方、協調性のある方
8	賃金、交通費	1時間（800円）、交通費（ <input type="text" value="なし"/> 、実費、定額 円）
9	労災保険（種類、保険会社名など）	
10	ワークシェアのタイプ	1. 多くの人が同じ時間に同じ仕事をする 2. 時間を分けて数人が仕事をする たとえば、一人分の8時間の仕事を、4人で2時間で入れ替わって仕事をする 3. ある人が行う仕事の一部を分業する 4. その他のワークシェアリング

就労セミナー事業者アンケート（仕事毎各シート）

	事項	詳細
1	仕事名と募集人数	清掃業務 希望人数：1名
2	仕事の主な内容 （意義やいきがいも含めて）	<ul style="list-style-type: none"> ・各フロア（エレベーターフロア全般）の清掃 ・職員及び来園者使用トイレ清掃等 ・綺麗な施設での生活を維持する為、毎日の清掃を行う。
3	働く主な場所	各ユニットのセミパブリックスペース 施設1階の共有部分
4	働く期間	（23年12月16日）～（24年3月31日）
5	働く時間	週（3日）、1日（2時間）（ 回） 開始時間（7時00分）、終了時間（9時00分） 開始時間（17時00分）、終了時間（19時00分）
6	仕事に必要な体力や能力や技能	体力：普通程度 能力：普通程度 技能：清掃一般
7	求める人柄	温厚な方、協調性のある方
8	賃金、交通費	1時間（800円）、交通費（ <input type="checkbox"/> なし、実費、定額 円）
9	労災保険（種類、保険会社名など）	
10	ワークシェアのタイプ	1. 多くの人と同じ時間に同じ仕事をする <input type="checkbox"/> 2. 時間を分けて数人が仕事をする たとえば、一人分の8時間の仕事を、4人で2時間で入れ替わって仕事をする 3. ある人が行う仕事の一部を分業する 4. その他のワークシェアリング

就労セミナー事業者アンケート（仕事毎各シート）

	事項	詳細
1	仕事名と募集人数	畑，園芸
2	仕事の主な内容 （意義やいきがいも含めて）	畑の土壌づくり 今までの経験や知識を生かして業務を行うことができる
3	働く主な場所	園内の農園（約 60 m ² ）
4	働く期間	（23年 12月 1日）～（24年 3月 31日）
5	働く時間	週（2日）、1日（3時間）（ 回） 開始時間（ 9時 00分）、終了時間（12時 00分）
6	仕事に必要な体力や能力や技能	体力：健康な方 能力： 技能：農業または家庭菜園の経験のある方
7	求める人柄	健康で明るい方，前向きな方
8	賃金、交通費	1時間（800円）、交通費（ <input type="text" value="なし"/> 、実費、定額 円）
9	労災保険（種類、保険会社名など）	検討中
10	ワークシェアのタイプ	1. 多くの人が同じ時間に同じ仕事をする
		2. 時間を分けて数人が仕事をする たとえば、一人分の8時間の仕事を、4人で2時間で入れ替わって仕事をする
		3. ある人が行う仕事の一部を分業する
		<input type="text" value="4."/> その他のワークシェアリング

就労セミナー事業者アンケート（事業所シート）

	事項	詳細
1	事業所の名称	〇〇GROUP株式会社 △△△△
2	所在地	〒277-××× 千葉県柏市〇〇〇〇
3	担当者	氏名：〇〇〇〇 役職：△△
4	連絡先	電話：04-××××-×××× メール： ××××.1@〇〇.jp
5	主な事業の内容	有機農法による体験型貸農園、農園レストラン、カフェ、22Q、農園ウエディング、マルシェ等農園をベースとした各種事業。
6	事業の理念	“命は食にあり”の考えに基づき、「オーガニックライフスタイル」を事業コンセプトとしております。 農作業や育てた野菜を食べることを通じて、食生活や日常の小さな幸せを見つめ直し、豊かな未来を考えるライフスタイルを提唱しております。
7	従業員数	従業員 約40名
8	高齢者雇用の計画の概要（仕事の内容、人数等）	① 有機農法での各種農作業。（土づくり、種まき、植付、施肥、水やり、支柱立て、誘引、雑草取り、害虫取り、収穫など野菜の栽培管理作業一式） ② 農園の運営に必要な関連作業（例えば、収穫野菜の梱包、発送、ビニールハウスや倉庫などの組立、作業用具類の製作等） 人数は、時に応じ変わります。1～2名/日の時をベースに、多忙な時は4～5名/日が必要です。
9	高齢者雇用のメリット（特に経営に資するメリット）	有機農法は、時期や天候、害虫などの外的要因により作業負担に繁閑の差が生じるため、忙しい時期に来て頂ければ、弊社として柔軟な要員確保ができ、経営上メリットがあります。 また、人生経験豊富な方々と弊社スタッフとが交流させて頂くことによる効果を期待致しております。

10	今後の計画（夢を含めて） 時期と事業計画、雇用の内容	現在、法人(企業)の各種の農園利用ニーズを開拓しており、状況によっては、近隣農地への事業拡大を行うことも視野に いれております。 その場合は、可能な方には、近隣農地でも作業をお願いする 場合があります。
----	-------------------------------	--

就労セミナー事業者アンケート（仕事毎各シート）

	事項	詳細
1	仕事名と募集人数	有機農法による農作業 6名
2	仕事の主な内容 （意義やいきがいも含めて）	① 自然と触れ合いながら、野菜を育てる農作業そのものが生きがいとなります。 ② 継続的に働くことにより、有機農法を覚えられます。 ③ 希望者には、会員向けの有機農法講座を受講頂くこともできます。（講座受講時間は、時給支給対象外とさせていただきます。） ④ 福利厚生として、レストラン、カフェ、22Qのご利用は、ご同伴者を含めて、従業員割引（30%引き）でお使い頂けます。
3	働く主な場所	〇〇駅 東口徒歩1分の△ファーム内（住所は上記の通り）
4	働く期間	（2013年5月）～（2013年12月29日） 働かれる方のご都合と弊社のニーズを調整して、延長させて頂く場合もあります。 また、2014年も3月の農繁期より再度継続してご契約をお願いする場合もあります。
5	働く時間	原則は、週数日、9：00～18：00の時間帯の中の数時間程度としますが、個別に働かれる方のご都合と、弊社側のニーズを調整して、決めさせていただきます。
6	仕事に必要な体力や能力や技能、資格	体力：通常の農作業ができる体力（やっている内に体力は増進してきますので、健康で意欲的な方なら誰でも大丈夫です！） 能力：弊社スタッフと通常の業務上のコミュニケーション

		<p>ができる程度</p> <p>技能：特になし。（有機農法に関する作業内容の指示は弊社スタッフより致しますので、農業の知識や経験がなくても全く問題ありません。）</p>
7	求める人柄	<p>ほがらかで、まじめな方を求めます。</p> <p>また弊社スタッフは年齢的に下となりますが、お互いにリスペクトの念を持って一緒に働いて頂ける方を求めます。</p>
8	賃金、交通費	<p>1時間（760円；リーダーの方1名は800円）、 交通費（支給なし 円） 駐車場 無</p>
9	労災保険（種類、保険会社名など）	<p>労災保険適用。（労災以外の社会保険については個別にご相談させていただきます。）</p>
10	ワークシェアのタイプ	<p>下記の「1」または「2」に該当します。</p>
		<p>1. 多くの人が同じ時間に同じ仕事をする</p>
		<p>2. 時間を分けて数人が仕事をする たとえば、一人分の8時間の仕事を、4人で2時間に入れ替わって仕事をする</p>
		<p>3. ある人が行う仕事の一部を分業する</p>
		<p>4. その他のワークシェアリング</p>

平成 24 年 2 月 17 日

第二期就労セミナー受講生のみなさま

社会福祉法人 ○○

特別養護老人ホーム「○○○」現場見学のご案内

本日は私ども法人の話を聞いてくださりありがとうございました。

第二期就労セミナーはまだ修了しておりませんが、下記現場見学会を開催いたしますのでご案内申し上げます。すでに 2 月より第一期就労セミナーを修了された方がワークシェアをしながら働いています。

本日仕事シートに書かせていただきました仕事をワークシェアしながら働いてみたいと思われた方、もう少し話が聞きたいと思われた方、セミナーで話を聞きそびれた方も是非ご参加くださいますようご案内申し上げます。

記

日 時 第 1 回目 2 月 21 日(火曜日) 午前 10 時から 10 時半

第 2 回目 2 月 22 日(水曜日) 午前 10 時から 10 時半

どちらか都合の良い方にご参加ください。

場 所 社会福祉法人○○

特別養護老人ホーム「○○○」

〒277-×××× 柏市○○○○

電話 04-×××××-××××

(直接現地へお越してください。近所にコインパーキングはありますが、専用駐車場がありませんのでなるべく公共交通機関をご利用ください。

別添地図をご参照ください。予約は不要です。

内 容 就労内容は「食事補助支援」「洗濯業務」「清掃業務」

募集人数は 10 名程度

問い合わせ先 社会福祉法人○○

電話 04-×××××-×××× 担当：○○ △△

機構作成の見学会案内

平成 25 年 5 月 1 日

就労セミナー生の皆様

東京大学高齢社会総合研究機構

〇〇

〇〇見学会のお知らせ

第 3 期就労セミナーのご参加、お疲れ様でした。さて、下記のように〇〇様から、見学会についての情報をいただきましたので、皆様にお知らせいたします。

記

日 時	5 月 9 日(水曜日)	第 1 回	午前 10 時から 10 時半
		第 2 回	午前 11 時から 11 時半
	5 月 10 日(木曜日)	第 3 回	午前 10 時から 10 時半

場 所 〒277-×××× 柏市〇〇〇〇
社会福祉法人〇〇 特別養護老人ホーム「〇〇〇」

内 容 食事補助支援の就労にかかわる施設の見学と説明

問合せ先 社会福祉法人〇〇
電話 04-××××-××××
担当：〇〇様、△△様

予 約 不要

交 通 近くの有料のパーキングには限りがありますので、なるべく公共交通機関の利用をお願いします。現地への交通案内は下記参照。

農作業体験学習、継続研修のご案内

No.1 柏農えん有限責任事業組合(LLP)

◎体験学習、研修期間 平成 24 年 8 月下旬～

(初日のみ体験学習、無報酬。その後は希望により

継続研修)

◎時間帯、曜日 午前 7 時～午前 10 時頃 (目安 3 時間。毎週水曜日とその他毎週 1～2 日程度(不定期))

◎受け入れ人員 当初 3～4 名。経験不問。1 週間のうち 2 日以上可能な方

◎主な作業内容 【コカブ、キャベツの播種、収穫作業】

◎集合場所 ○○農園(予定)/柏市○○○○ Tel04-××××-××××

<△△の近く 別紙案内地図参照>

◎圃 場 布施近辺の LLP 共同圃場

◎交 通 自転車またはマイカー(駐車可)

◎締切日 8 月 10 日(金)

氏名	都合のいい曜日	連絡 T51

No.2 ○○農園

◎体験学習、研修期間 平成 24 年 8 月下旬～9 月末

(初日のみ体験学習、無報酬。その後は希望により

継続研修)

◎時間帯、曜日 午前 6 時～正午 (6 時間。隔日、、、曜日未確定)

◎受け入れ人員 10 名内外。経験不問。1 週間のうち 2 日以上可能な方

◎主な作業内容 【トマトの収穫作業】 飲料会社向けトマトの収穫作業
(10 月以降の後の農作業については計画中ながら未確定)

◎集合場所 ○○農園/柏市○○○○ Tel 04-××××-××××

(県道我孫子、野田線食料品店「○○」北隣り、地図別添)

◎圃 場 自宅近辺のトマト栽培圃場

◎交 通 自転車またはマイカー(駐車可)

◎締切日 8 月 10 日(金)

氏名	都合のいい曜日	連絡 t51

No.3 ○○農園

◎体験学習、研修期間 平成24年9月中旬～

(初日のみ体験学習、無報酬。その後は希望により継続研修)

◎時間帯、曜日 午前8時～午前11時頃(目安3時間、土曜日は休み)

◎受け入れ人員 4名内外。経験不問。1週間のうち2日以上可能な方

◎主な作業内容 【コマツナハウス栽培圃場の整理仕事】

ハウス補修、圃場整理、整頓、清掃作業等

通年お仕事があります。一部力仕事あり

◎集合場所 ○○農園/柏市○○○○ TEL04-XXXX-XXXX

(△△の北西側、地図別添)

◎圃場 自宅近辺のハウス栽培圃場

◎交通 自転車またはマイカー(駐車可)

◎締切日 8月31日(金)

氏名	都合のいい曜日	連絡 T51

No.4 ○○農園

◎体験学習、継続研修 平成24年10月初旬～

◎時間帯、曜日 午前7時～10時または午後3時半～6時(土曜日は休み)

◎受け入れ人員 午前、午後とも4～5人。経験不問。(1週間のうち2日以上可能な方)

◎主な作業内容 【ネギの出荷調整作業】

ネギのカット、皮むき、選別作業等を機器を使用して行う。

於 自宅作業場

◎集合場所 ○○農園/柏市○○○○ TEL04-XXXX-XXXX

<△△の近く 別紙案内地図参照>

◎交通 自転車またはマイカー(駐車可) ◎締切日 8月31日(金)

(午前の部)

氏名	都合のいい曜日	連絡 T51

(午後の部)

氏名	都合のいい曜日	連絡 T51

<共通連絡事項>

◎お申込み方法 対象農園、氏名、連絡 tel、可能な曜日、時間帯を明記の上、tel、fax、mail で、下記にご連絡ください。(会場でも受付します)

東大高齢社会総合研究機構 OO宛

Tel: 04-7136-6684 (受付時間 平日 10時～16時)

Fax:04-7136-6677、mail: jo2s@iog.u-tokyo.13.jp

詳細日程決定後、お申込みの方にあらためてご連絡します。

なお、お申込みの状況によっては、希望曜日にお応えできない場合がありますので、あらかじめご了承ください。

◎服装等

下記のような、汚れてもよい作業のできる服装が好ましい

- 作業のできる服装、靴(長靴、地下足袋等)、帽子、手袋
(ゴム手袋、軍手等)、タオル、自分の好みの飲料水 など

◎その他の事項

初日体験学習終了後に参加者の希望により、具体的な作業の継続研修に移行します。農業事業者によりますと、研修期間中(最長200時間)は、時間当たり 500 円～700円の謝金を支払うとのことなので申し添えます。

以上

平成 24 年 10 月 17 日

様

社会福祉法人 ○○
特別養護老人ホーム○○○
○○○○

説明会及びグループ面接について(日程のお知らせ)

爽涼の候、ますます御健勝のこととお慶び申し上げます。

特別養護老人ホーム○○○での就労にご関心をお寄せいただきありがとうございます。

当園では東京大学のセカンドライフの就労研究に協力する事業者としてワークシェアでの働き方の現場を提供させていただくと共に入居者の方に気持ち良く暮らしていただけるようにお手伝いして下さる方を求めています。

そこで早速ではございますが、就労に向けて下記の予定で説明会及びグループ面接をさせていただきますたくご案内申し上げます。

なお、面接資料を同封いたしますので記入の上当日ご持参下さいますよう、よろしくお願いいたします。

また、当日都合の悪い方は、当園までご連絡くださいますようお願いいたします。

記

日 時 : 平成 24 年 10 月 23 日 第一回 11 時 ()
第二回 13 時 ()

場 所 : ○○○ (受付で声をかけてください。ご案内いたします。)

持ち物 : 面接資料 (写真貼付のこと) に記入の上ご持参ください。

問い合わせ先 : 社会福祉法人○○ 特別養護老人ホーム○○○
担当 ○○、△△ (電話 04-××××-××××) まで

以上

氏名		性別	男、女	写真	
生年月日（歳）	大、昭	年	月		日生
	（	歳）			
住所	〒				
電話番号					
ファックス番号					
携帯電話番号					
メールアドレス					
希望する仕事	1. 朝の食事補助 2. 夕方の食事補助 3. 清掃 4. 洗濯 (複数可)				
得意なこと					
好きなこと					
苦手なこと					
希望すること	(例)腰痛があるので腰に負担のかからない仕事				

柏農えん LLP 構成員農家 就労希望票

14、氏名		性別	男、女	写 真
生年月日(歳)	大、昭 年 月 日生(歳)			
住 所	〒			
固定電話番号				
ファックス番号				
携帯電話番号				
メールアドレス	(PC) (携帯)			
希望する仕事	作物()/播種、定植、剪定、水管理、肥料、農薬、収穫、運搬、選別、洗浄、箱詰め、保管、配送、販売、総務事務、その他()			
働ける時間帯	<ul style="list-style-type: none"> ・毎週 4~5 日(終日、半日(午前、午後、どちらでも、土日可 or 不可)) ・毎週 2~3 日(終日、半日(午前、午後、どちらでも、土日可 or 不可)) 			
得意なこと				
好きなこと				
苦手なこと				
希望すること	(例)腰痛があるので腰に負担のかからない仕事			
農業、菜園経験				
資格(免許証ほか)				

(表)

第2回
就労セミナー
受講生募集

セカンドライフの
新しい働き方を考えてみませんか？

柏市
豊四季台地域
高齢社会総合研究会

セカンドライフの 新しい働き方を創造する

東京大学では柏市、URと共同で長寿時代に対応したまちづくりを考え、実践してきました。
そのまちづくりの柱の一つが「いつになってもライフスタイルに合ったかたちで働ける」社会の実現です。
一緒にセカンドライフの新しい働き方を考え、実践していきませんか。



セミナー日時・内容		セミナー会場
第1回 2月3日(金) 10:00~12:30	セカンドライフの就労のすすめ 東京大学教授 秋山弘子 高齢化社会に向けてセカンドライフで働く意義について学びます	柏市柏の葉5-1-5 東京大学柏キャンパス 第2総合研究棟 2階会議室 応募者の要件 ● 60歳以上である ● 柏市在住である ● 農業、保育、高齢者福祉などの分野で働くことに関心がある。または、その他の分野で働くことに関心がある ● 本誌のセミナーに3回以上出席が可能である ● 東京大学が研究として行う調査、アンケート、検査等に協力する意思がある
第2回 2月10日(金) 10:00~12:30	高齢者就労の現状 人材派遣業、シルバー人材センターの担当者等 高齢者の職業観や派遣などの事業者の立場から、日本における高齢者就労の実態などを学びます	
第3回 2月17日(金) 10:00~12:30	雇用する側から高齢者就労に求めること 高齢者雇用予定事業者等 生きがい就労研究で高齢者を雇用する予定の事業者から、生きがい就労に求めること、雇用の要件などを学びます	
第4回 2月24日(金) 10:00~12:30	セカンドライフの就労の新しいかたち 東京大学研究員 矢野直美 氏 高齢者のライフスタイルや能力に合った就労の考え方やこれからの生きがい就労研究で目指すことを学びます	

主催：東京大学高齢社会総合研究機構 共催：柏市・UR都市機構

柏プロジェクトはどのようにして取り組まれたのか

第1．自治体（行政）の果たす役割と機能

<基本的な考え方>

長寿社会がますます進展している状況にあつて、高齢者がいきいきと生きがいを持って暮らしていくことが大切になっています。

そこで、柏市における高齢者が安心して元気に暮らすことができるまちづくりの具体化として、第1に、在宅医療を中心としたケアシステムの実現を図る。第2に、できる限り自立生活を維持できるよう高齢者の就労システムを構築する（柏プロジェクト）という取り組みを行ってきたところです。

柏市は、首都圏のベッドタウンとして発展してきた地域特性を十二分に生かした取り組みの一つとして「高齢者の持つ高い技術や能力、経験を活かしたセカンドライフの就労モデル」の研究開発に、東京大学高齢社会総合研究機構とともに相互に連携しながら取り組んできました。

この柏プロジェクトを進めていくうえで、行政の果たした役割は極めて重要であり、その取り組みの一つ一つのプロセスは「新たなまちづくり」としても機能しています。そこで、その経過や進捗の状況を示しながら、多くの自治体が新たなまちづくりとして取り組む際の参考となるようにまとめてみました。

<なぜ柏プロジェクトは取り組めたのか>

まず、次にあげるような諸条件が相互に機能し合つて、新たな方向性を持つ「長寿社会のまちづくり構想」が誕生することになったと考えています。

- ① まちの高齢化の現状と課題が明らかになっている。
- ② まちの地域特性を生かした市民活動が活発である。
- ③ 現状からまちの将来に危機感を持った人が多くいる。
- ④ 行政施策の形成や推進を通じて大学や学術研究機関とのつながりがある。
- ⑤ 行政組織内部に、協働や連携の体制がある。
- ⑥ プロジェクトの事務局機能を持つ新たな行政組織を設置した。
- ⑦ 首長が長寿社会に強い関心を持ち、様々な場面で「夢」を語っている。

このような7つの条件が根底に存在し、相互に関連し合いながら、先進的な行政職員の努力と市民団体の力が融合し、東京大学という学際的な支援が加わりました。さらに、モデル地域となる豊四季台団地の土地所有者であるUR都市機構がコラボレートして、我が国ではめずらしい三者による研究会が発足したことをきっかけに、新たな方向「長寿社会のまちづくり構想」が誕生することになったものです。その核心は“地域包括ケアシステムとセカン

ドライブの新しい働き方の実現」として実践しながら取り組まれることにあります。

1. まちの高齢化の現状と課題が明らかになっている

<ポイント1>

高齢社会に関わるデータの収集と分析を経て、様々な場面で市民に情報公開し、市民とともに議論を進めていくプロセスこそ、新たな方向性と方策を市民の前に明確化することになり、実行の確実性を担保することに繋がっていきます。ともすると自治体によっては、情報公開することに躊躇するきらいがあります。しかし、今日における情報化社会の進展は、むしろ情報を積極的に公開しながら、広大な規模で市民同士の議論を経て、政策の実効性を高めようとする取り組みが一般的になりつつあります。ワーキンググループやワークショップ、シンポジウムや講演会など積極的に活用して、市民の眼前にまちのあるべき姿の課題を示しながら、市民世論の形成に力を尽くしたいものです。

柏市が、超高齢社会に対するあるべき姿として掲げた基本理念は「すべての高齢者が、その人らしく、住み慣れた地域で、安心していきいきと暮らせるまち 柏」とし、これを支える共通的な基盤の整備として「地域包括ケアシステム」の確立・強化を掲げてきました。これは、平成18年から平成20年の3か年を計画期間とした第3期柏市高齢者いきいきプランに初めて掲げた基本理念で、現在まで踏襲されてきています

このプランの策定過程で、現状把握と課題分析をするために作成したのが、21のコミュニティエリア（小圏域）、7つの日常生活圏域（中圏域）3つのゾーン（大圏域）ごとの「日常生活圏域データ」です。これは、行政内部はもとより、市民や団体に情報提供したところ、多くの議論を巻き起こす原動力になったほか、地域ごとの課題やニーズを把握するきっかけとなったものです。

こうした客観的なビックデータの作成は、自治体の様々な分野で保有する個々のデータを統合することによって、新たな問題や課題、さらには検討・分析を通じた施策の方向性や方針を策定していくうえで重要な意味をもつものです。

このデータの項目を参考までに示すと大、中、小圏域ごとに①面積、②人口（男女別、各年度比較）、③人口密度、④65歳以上人口（男女別、合計、順位、独居数、各年度比較）⑤高齢化率（男女別、合計、順位、各年度比較）⑥世帯状況（全世帯数、高齢者のいる世帯、高齢者独居、高齢者夫婦、それ以外高齢者、混合、各年度比較）⑦要支援・要介護認定者（要支援1及び2、要介護1～5、順位、各年度比較）⑧認知症自立度判定者（自立I～IV、M、合計、65歳以上数）⑨介護老人福祉施設（設置数、定員）⑩介護老人保健施設（設置数、定員）⑪介護療養型医療施設（設置数、定員）⑫介護施設総数（設置数、定員）⑬グループホーム（設置数、定員）⑭介護付き有料老人ホーム特定施設（設置数、定員）⑮養護老人ホーム（設置数、定員）⑯介護居住系サービス（設置数、定員）⑰ケアハウス（設置数、定員）⑱医療型療養病床（設置数、定員）⑲介護と医療療養病床合計（設置数、定員）⑳介護施設等と医療療養病床合計（設置数、定員）㉑地域包括支援センターと

在宅介護支援センター設置数 ②その他の公共施設（近隣センター、保育園、小・中・高校、大学各種学校）などのデータを一覧表で俯瞰できるようにしました。

一方、行政が計画プランを策定するときに必要なものの二つ目が「高齢者の意識調査」を含む日常生活に関わるニーズの把握です。

調査は、対象を①65歳以上の一般高齢者、②要支援・要介護認定者、③在宅サービス利用者、④施設サービス利用者、⑤介護支援専門員や介護事業者などに区切って行われています。

これらを日常生活圏域ごとに集計し、検討・分析を加えたうえで、市民をはじめ、市民団体や地域団体などに広く情報提供を行い、様々な分野・視点から意見を求めることが大切です。例えば市広報等で募集した「いわゆる100人委員会」を設置して、ワーキンググループごとの議論を中心に検討することも有効な手段の一つといえます。

このような市民レベルの検討を通じて、高齢者問題をはじめとする介護保険制度や年金制度、生活支援や暮らし方などに対する理解が深まり、市民の主体的な学習活動やグループが活発になってきます。また、介護保険制度やその事業への関心が高まってくると、身近な介護施設等へのボランティアや地域サロン事業への参画など、積極的な市民活動に繋がっていく例が多くみられます。この時に、介護保険事業の一つでもある「介護ボランティア制度」が整備されていると、市民の手によるより活発な活動展開が期待できるようになります。

2. まちの地域特性を生かした市民活動が活発である

<ポイント2>

市民が主体となった地域における活動の中で特に注目したいことは、町会や自治会を単位とする日常生活圏域での「支え合い活動」が、地域のもつ特性に応じて多様に取り組まれることです。このような活動や事業の支援を通じていわゆる「市民と行政の協働」活動を促進させ、そのプロセスにおいて信頼関係を築いていくことが望まれます。

行政側から計画プランに基づく明確な方針を町会・自治会活動に対して意識的に働きかけると、必然的に「地域助け合い事業」などの市民同士の支え合い活動の事例が活性化してきます。さらに、保健福祉活動分野をミッションとした市民団体やグループ、NPOや公益団体等の組織的な結成にも発展し、実に多様で活発な取り組みが生まれることとなります。

柏市は、平成9年度に厚生省の指定を受けて「健康文化都市プラン」を策定し、5つのシンボル事業に取り組みました。その一つに「おせっ会」事業があります。この事業は、高齢者や子育て層を中心にした相互交流を促進する地域サロン活動で、現在は高齢者を主としたサロンが221ヶ所、母子を対象とした行政の保健師に係る「母と子のつどい」が21の行政区域に23ヶ所あり、徐々に広がりを見せています。このプランの5つのシンボル事業のその後の取り組みは、市民が主体となった健康福祉活動の活性化をもたらしたほか、現在の各地域における多種多様な市民活動を醸成する土壌になっているといっても過言ではありません。

一方、市民公益団体やNPOなどの活動も非常に活発に活動しています。平成16年3月

に柏市が制定した「柏市民公益活動促進条例」をきっかけに、登録を受けた市民団体が261を数え、保健・医療・福祉など17のカテゴリーごとに分類すると総数852にのぼり、さらに、同条例に基づく財政的な助成を受けた団体の活動も年々活発になってきています。

さらに、有償ボランティア14団体が、主に高齢者を対象とした買い物や通院介助、掃除やゴミ出しなどの生活支援事業を積極的に展開しています。

平成22年度に設置した介護ボランティア制度（柏市では介護サポーターと称している）は、登録者数669名で、市内の介護施設や病院、町会・自治会が運営するサロン活動などで活躍しています。

また、町会・自治会を単位とした隣近所の繋がりを軸とした相互生活支援活動（支え合い）も広がりを見せています。

このように保健福祉分野に限ってみても、多種多様な市民活動が行われてきていることが、近年の大きな特徴ともなっています。

そこで、地域（主に日常生活圏域）を拠点とする市民活動を行政の各分野が必要に応じて支援・助成するシステムはもちろん大切なことですが、加えて行政との協働事業として取り組む活動も特に重視したいところです。この協働事業を取組むプロセスこそ、市民ニーズに基づく主体的な行動を強く惹起する機会となり、地域自治意識の醸成をもたらす結果となるほか、地域コミュニティの新たな構築に大きく寄与することになります。同時に、市民個々の地域における自己実現にも結び付いていくことを注視したいところです。

3. 現状からまちの将来に危機感を持った人が多い

<ポイント3>

高齢者や市民を取り巻く現状の地域に密着したデータの収集と分析、市民意識調査などによるニーズ把握から市民各層へ繰り返し行う「情報提供・公開」は、全市的な規模でのワークショップやグループミーティングなどの手法を通じて、行政内部はもとより市民各層に共通課題や共通目標をもたらし、施策や方針を生み出すこととなります。このようなプロセスを経るからこそ、現状に対する深い認識から地域社会の将来に対する危機意識を高めると同時に、課題や施策の積極的な取組みや活動への転化をもたらすことになると考えられます。

まちの将来に対して“あるべき姿”（共通目標）が市民と行政の間にしっかりと認識されてくると、抱いていた将来への危機感は、むしろ積極的な行動力やチャレンジ精神に転化していくものです。共通目標となるものが「あいまい」なままであると不安感や責任論議などに結びつきやすくなってしまいます。

したがって、心得ておきたいことは、現状の課題や問題から出発して、将来のあるべき姿をみんなですっきりとイメージでき、共有できる粘り強い取組みが最も重要であるということです。

そこで、市民各分野はもちろんですが、行政内部にも“まちの将来に危機感を持ったひと”を発見し、その人々とともに議論を交わす中で共通目標を求めながら、取組みを進めたい

ものです。この人々こそ、様々な活動や事業の原動力になる存在であり、キーパーソンとなることは多くの事例からも明らかです。つまり、“危機感”こそ取り組みの源泉となるのです。

4. 行政施策の形成や推進を通じて大学や学術研究機関とつながりがある

＜ポイント4＞

複雑多様化してきている今日の行政課題に対して、新たな取り組みを進めていくうえで、大学などの学術研究機関との連携した施策推進は不可欠なものです。超高齢社会のまちづくりを行うためには、保健学系もしくは福祉学系の学部を持つ大学との連携事業を是非とも積極的に進めてほしいものです。老年学や医学系は重要ですが、東京大学のような学部横断組織としてジェロントロジーを中心とする体系的な学際は、残念ながら現状では我が国には他に見当たらない状況にあります。

したがって、状況に依りますが看護師や保健師、社会福祉士や介護福祉士、理学療法士や作業療法士などの多職種養成系、さらにスポーツ健康学系の大学のほか、独立行政法人の学術研究機関との連携関係も重視したいところです。

今日の地方自治体を取り巻く情勢は、複雑多岐・多様であり行政に求められる役割も刻々と変化し続けています。ともすると法令や条例に定められた既定の事務や業務にのみ追われがちになります。こうなると将来に対する期待や見通しが持ちにくくなり、職場環境も閉鎖的で縦割り状況が一層強くなってしまいます。さらに、客観的に見て不幸なのは、そこで暮らす市民であると言わざるを得ないと思います。

こうした閉塞感を持った行政組織を活性化する方法の一つに、外部からの新たな刺激を企図することがあります。

今後の超高齢社会に対応したまちづくりについては、どの自治体も直面している重要課題であり、自治体の組織目標である「総合計画」の根幹にこのことが据えられているかどうか、ある意味では、自治体の評価の大きなファクターにもなっていることを認識する 때가来ています。

柏市での取り組みでは、市総合計画の改訂にあたって、東京大学のジェロントロジー分野の教授に策定委員として委嘱し、重要な役割を果たしていただいた経験があります。

5. 行政組織内部に、協働や連携の体制がある

<ポイント5>

市民との協働・連携を進めていくためには、そうした豊かな経験を持つ職員が存在しなければなりません。とくに幹部職員の中に、市民との協働を実践する人材の存在が求められています。常に幹部職員が先頭に立って動いている状況を行政組織内部に創りだして行くことが必要です。そのため、職員による各分野や各事業を超えた実践的な研究会やワーキングを立ち上げ、様々な経験を部門をつないで推進できる体制をつくることです。具体的な課題解決や事業の取り組みを通じてこそ、協働や連携は進んでいくものであることを肝に銘じたいところです。

超高齢社会のまちづくりを進めて行くには、様々な市民層や団体はもちろんのこと、それらと行政との協働・連携した多様な活動が不可欠となっています。このような取り組みこそ、地域福祉の充実や健康づくりの推進、地域子育て支援や安全安心の地域づくりなど、今日の市民生活の中に派生する諸課題を真に解決するために最も重視されなければなりません。とくに、若い行政職員にあっては市民との協働事業の実践経験をはじめ、地域づくり活動などを通じた人と人とのつながりや相互信頼関係の醸成に力を注ぐことが望まれています。

幹部職員は、自ら先頭に立ち市民との協働・連携活動を創りだす努力を惜しまず、常に先頭に立って推進したりする姿勢こそ、今日の社会情勢から鑑みて求められる資質の一つともいえます。また、こうした資質を持った職員が昇格するような組織文化を創り出したいものです。

そこで、協働・連携を進めていくうえで克服しなければならない今日の課題について下記に示しておきます。

<行政の課題>

- ① 市民活動に対する認識不足
- ② 協働の必要性に対する認識不足
- ③ 協働に関する情報の不十分な状態
- ④ 市民と行政の役割分担の不明確性
- ⑤ 行政に協働推進の仕組みが無い

<市民の課題>

- ① 行政の仕組みなどの情報不足
- ② 資金や人材など活動基盤が脆弱
- ③ 財政規模、活動実績、業務遂行能力などに大きな格差
- ④ 市民活動に対する住民の理解も十分でない状況

6. プロジェクトの事務局機能を持つ新たな行政組織を設置した

<ポイント6>

長寿社会のまちづくりは、その取り組みの内容が市行政の全般にわたることから、思い切って専管組織として「福祉政策室」を新設したことが、重要な意味を持つことになりました。室長以下4名の選び抜かれた職員がプロジェクトの事務局機能を十二分に発揮したことにあります。このことは、自治体行政が本気になって取り組もうとしていることを内外に広くアピールすることにもつながったと思います。

柏プロジェクトは、長寿社会のまちづくりとして医療・介護・看護の分野をはじめ、高齢者の就労やボランティア等の新たな生きがづくり、さらに、居住形態や住まい等の住宅対策、買い物や通院等の移動手段など、広範囲の対応が含まれており、既存の行政組織で片手間に兼務して対処・推進する限界を超えています。

そこで、行財政改革や人件費削減の嵐が吹き荒れる中にありましたが、保健福祉部長直轄下の専管課として平成21年4月に管理職1名を含む総勢4名の「福祉政策室」を新設置することにこぎつけました。この行政組織の存在こそが、後の柏プロジェクトの各事業が迅速確実に進捗する担保となったのです。

所管業務の特徴として、いわゆる個々の事業は全く持たず、専らプロジェクトの事務局機能を担うものとしたことがあげられます。したがって、事業予算がない分、所掌する予算といえば、出張旅費や消耗品、備品購入費など極めて限られた少額規模なものでしたが、十分にその機能を発揮したことは特筆すべきことです。ある意味では、この事務局機能を司る行政組織そのものを設置したことが、現在のプロジェクト各事業の推進に大きな役割を果たすことに繋がったと思われれます。しかも、行政内部でも考え方や実績を考慮のうえ、有能な職員を配置しているところも見逃せないことの一つです。

この行政組織の当時の主な業務を示すと、次のようになります。

- ・プロジェクトに関する各種情報の収集と整理
- ・プロジェクトに関する法令、条例など法規情報の収集と整理
- ・関係市民団体間の連絡と調整（町会、自治会、職能団体及び機関など）
- ・行政内部の関連部門との協力関係及び連携組織の形成
- ・プロジェクト会議の設定、資料の作成、会議内容の整理
- ・会議の事前事後の内容打ち合わせと連絡調整
- ・プロジェクト推進の核である大学、UR都市機構との意見調整

その後、柏プロジェクトの進捗に合わせて、この組織体制及び人員配置についても増強されてきました。平成25年度当初の行政組織規則に規定された内容を示すと次の通りとなっています。

福祉政策室に政策担当と在宅医療支援担当を置き、室長以下11名の正規職員。

[政策担当] 所管業務

1. 豊四季台地域高齢社会総合研究会に関すること
2. 地域医療に関わる施策に関すること
3. 地域医療拠点に関すること
4. 健康、福祉、医療施策に関わる他の部署との総合調整等に関すること
5. 保健福祉部、保健所及び子ども部内の組織定員、予算及び人材育成に関わる調整に関すること

[在宅医療支援担当] 所管業務

6. 在宅医療推進に関わる施策の企画及び実施に関すること
7. 在宅医療実践研修の実施に関すること
8. 市民に対する医療に関わる情報提供、相談及び啓発に関すること

ここで特筆すべきことは、「4及び5」の組織内部の施策に関わる総合的な調整権限を付与していることと「8」の市民に対する情報提供をしっかりと規定していることにあります。

7. 首長が長寿社会に強い関心を持ち、様々な場面で「夢」を語っている

<ポイント7>

このことは、いうまでもなく全ての取り組みの最も重要な基本的条件になります。あらゆる行政場面において、首長が超高齢社会のあるべき姿を語れるよう各分野ごとの施策形成をはじめ、市民生活に密着した様々なデータの蓄積と活用を準備しておくことが必要です。

自治体における首長は、政策・施策形成及び執行・推進の最大の権限を有する職責であり、そのうちとくに、重要で効果的な権限は、人事権にあるとも言われます。適切な人材の育成と配置こそ、行政運営の基本ですが、首長が重点的に取り組むべき政策・施策の執行部門には、必然的に最も信頼性の厚い、かつ能力の高い職員が存在することに注目したいものです。

一方、首長は行政運営全般はもとより、市民活動の全分野においても常に先頭に立たされることから、その言動そのものが大きな影響力を持っています。したがって、首長があらゆる場面で、超高齢社会のあるべき姿をいきいきと語る事が極めて重要なことと言わざるを得ません。このような意味から、首長に対する適切な情報やデータの提供、情報収集や分析などに果たす行政職員の役割は、ますます大きな期待が寄せられることになるのです。たとえば、重点的な施策や事業については、パワーポイントを使ったわかりやすい啓発スライドや資料を常に作成しておくようにしたいところです。これは、担当部門における市民啓発はもとより、行政内部における協働・連携のための取組み時にも十分活用できるものだからです。取り組みの進捗に合わせてバージョンアップさせながら創り込みすることをぜひお勧めいたします。

第2. 事業を進めるうえで注意したいこと

～あるべき姿を共有し、役割分担して進めることが大原則～

① 行政の意思決定が遅い…行政の意思決定が遅れ事業が効果的に進捗しない

常に大切な報告・連絡・相談のルート

これは行政組織における報告と連絡と相談が効率的に行われていないことを示すもので、基本的なことが最も大切であることを意味しています。

部長→副市長→市長とつながる報告等は、しっかりと段階と経過を踏まえないと「俺は知らなかった」となるのです。むしろ上司が各行政事業の場面で言う”挨拶“などで織り込むことができるように手配を怠らないようにしたいところです。「あれはどうなっているの？」などのこえが上司からかかったら、報告・連絡・相談のルートは最悪の状態にあると考えるべきです。

② 情報提供に慎重すぎる…あまりにも慎重になりすぎると効果は半減

資料や情報は常に公開することが大切

収集した情報や資料は必要に応じてタイムリーに検討内容も含めて提供したいところです。市民はもとより関係協議者や団体、マスコミに対しても可能な限り公開・提供し、公論とする努力が求められます。とかく行政は一定の結論が見いだせない限り、情報を公開したくない傾向にありますが、事業や取り組みの目標ともなる「あるべき姿」さえ明確になるならば、手段や方法をあれこれ内部だけで議論していても決して良い結果は生まれないものなのです。思い切った情報の公開を進め、本来主体となるべき市民の公論にゆだねることも重要な手法の一つなのです。

③ 不要不毛な議論が多い…配慮に欠けた説明や報告不足は不毛な議論を産む

常に実行したい事前説明と事後報告の姿勢

重要な存在の人物や団体組織には、必ず取り組みの事前説明と事後報告を徹底して行うことが肝要となります。会議中に的外れの議論や合意の先送りなどは、往々にしてよくあることで、取り組みの停滞を生む結果となってしまいます。これは、こちら側の意図が十分伝わっていない証拠でもあるのです。そこで、会議等の議論のキーパーソンや議論を外しやすい傾向を持つ方には、事前の説明をできる限り訪問して行うことが決め手となりやすいものです。また、ポイントを絞った会議内容や前回の合意事項の報告をタイムリーに行うようにしたいところです。むしろ、こうした配慮こそが思いがけない提案や進捗に結び付くことがあるので、例えば事前説明時であれば「ぜひその内容を次の会議で提案してください」としたいものです。やはり「根回しと稟議」こそが意思決定の基本となるようです。

第3. 柏プロジェクトの取組み経過 ー概要ー

柏プロジェクトの始まりについて

このプロジェクトの始まりは、高齢者支援課が第3期の高齢者いきいきプランを策定した職員を中心に、柏市内における超高齢社会のまちづくりのモデル地域を選定して実現させようとしたことに始まります。(平成18年当初のころ)そこで、市内で最も高齢化が進み、UR都市機構が建て替え計画を検討していた豊四季台団地(高齢化率40%)を含む豊四季台地域コミュニティをターゲットに動き出して取り組むこととしたのです。しかし、当初は、庁内をはじめUR都市機構からの積極的な参画を得ることができずにいたところ、当時の東京大学ジェロントロジー寄付研究部門から高齢社会に対応する「新たな社会実験」について協働したいとの意向が伝えられました。

これまでの取組み体制が不十分な状況にあった教訓から、この機会を活用して庁内協働体制づくりに着手することとしたものです。(平成19年8月)構成は、企画部企画調整課、保健福祉部保健福祉総務課、高齢者支援課、地域包括支援センター、保健所健康推進課、市民部市民活動推進課、経済産業部新産業推進課など5部7課の参加を得て協働体制が形作られました。

以降、東京大学と柏市の健康福祉計画や高齢者いきいきプラン策定、地域医療体制や地域福祉活動、生涯学習活動などの分野で随時協議・検討・研究が進められるに至ったのです。平成21年3月には第4期高齢者いきいきプランを策定し、その中に「地域包括ケアシステム」のモデル実施をうたい、同年4月に東京大学に寄付部門から高齢社会総合研究機構が正式に発足したこともあってAging in Placeの方向で柏市のまちづくりを進めるという歴史的ともいえる合意が次々となされました。

同年6月には、東京大学、UR都市機構、柏市が共に取り組む体制として「三者による「豊四季台地域高齢社会総合研究会」を発足させています。

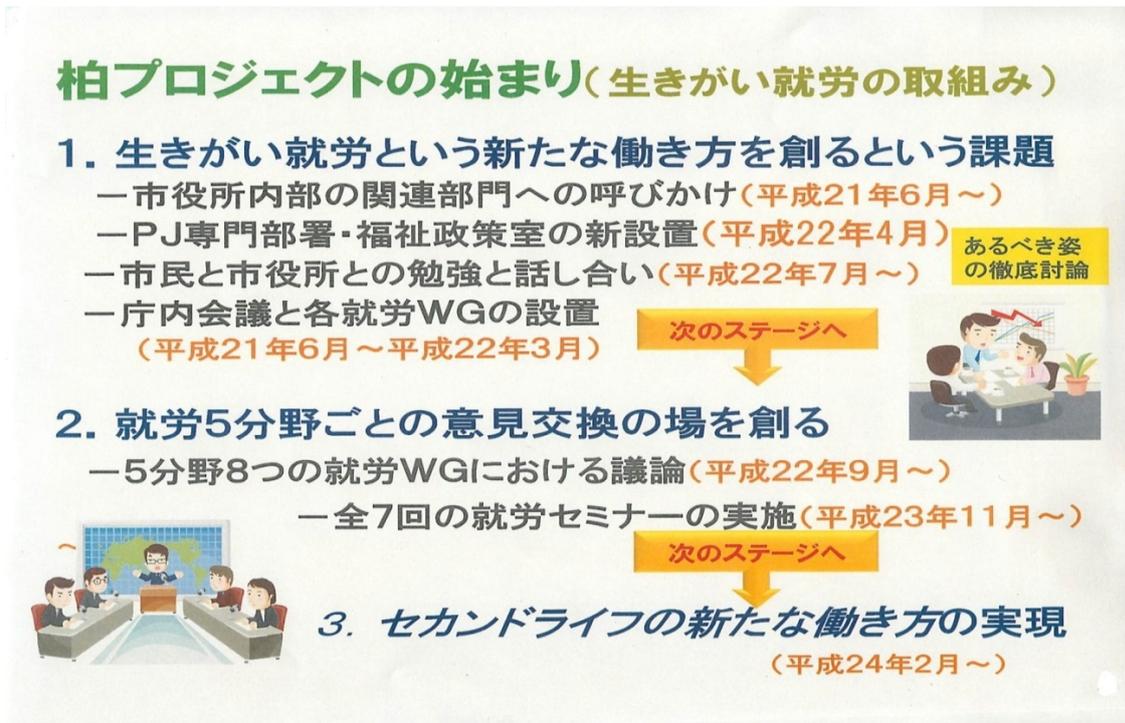
この研究会には3つの委員会と4つのワーキンググループを設け、以降毎月のように研究会を開き、7月、9月、翌年2月には市民向けシンポジウムを開催する傍ら、まちづくりの方策について協議・検討を重ねました。

この間に、庁内の関係部門に対する取組み事業別の協働体制づくりを粘り強く行ったことが、その後の事業推進体制を担保する形になったと思われます。

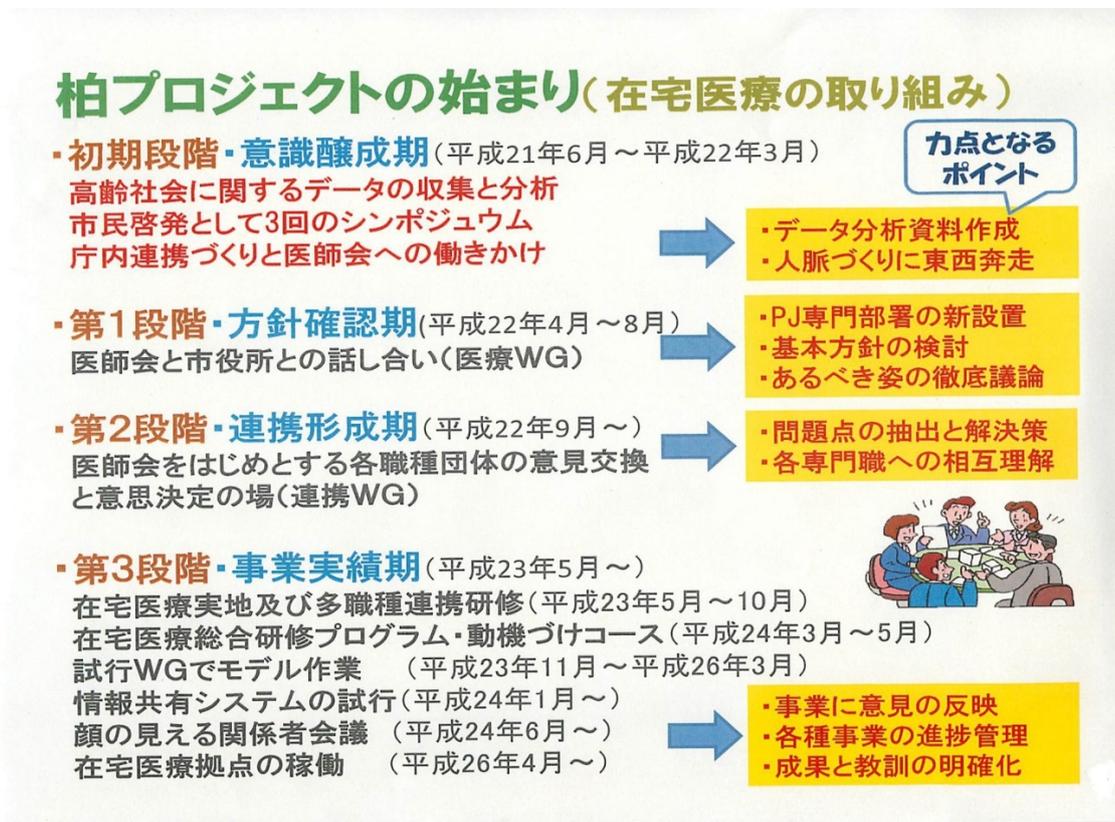
翌、平成22年4月に、厳しい行財政改革で職員定数削減や組織簡素化の流れに抗して、プロジェクトの事務局機能を担う保健福祉部長直轄の「福祉政策室」を新設することができました。このことが後に大きな役割を演じることとなるのです。新設には庁内関係部門への度重なる説得と粘り強い協議を行いました。続いて同年5月13日には、三者によるプロジェクトの協定書を交わすことに発展し、併せて3つの委員会(在宅医療・人と人・住まいと移動)と4つのWG(医療・連携・就労・住まい)の活動が本格化することになります。

この人と人委員会就労WGに農業・生活支援・学童保育・地域の食WGを設け、本格的な高齢者就労に関わる研究開発体制が確立することに至ったのです。

参考までに高齢者就労プロジェクトの取組み経過の概略を次に示します



在宅医療のプロジェクトのとりくみ経過の概略は次の通りです



戦略的創造研究推進事業（社会技術研究開発）
コミュニティで創る新しい高齢社会のデザイン
研究開発プロジェクト
「セカンドライフの就労モデル開発研究」
研究開発実施終了報告書
【付録】
「高齢者就労マニュアル」
～生きがい就労事業の開発プロセスとノウハウ～

発行 | 東京大学高齢社会総合研究機構
セカンドライフ就労研究チーム
発行月 | 2013年10月