

シルバー人材センターの現状と課題

——シニア就業拡大に向けた事例研究——

長島 一由 リクルートワークス研究所・主幹研究員

65歳以上の就業者数は2013年に636万人、と就業者全体に占める割合が初めて1割を超えた。年間の仕事の斡旋実績人数がハローワークの4倍にも上るシルバー人材センターだが、ホワイトカラーの受け皿になりきれていないなどの課題がある。11の政令指定都市のシルバー人材センターに対し調査を行い、会員一人あたりの雇用創出コストと仕事の受注先、就業率などの相関関係を見た結果、次のことが明らかになった。まず、自治体からの受託事業費が低いほど、会員一人あたりの雇用創出コストのパフォーマンスが高くなること。

次に、自治体からの受託事業を増やすなど投資コストをかけたとしても、シニアの就業向上に必ずしもつながらないこと。また、就業機会創出員を上手く活用することで、会員の平均所得も考慮しながら、シニア就業の機会創出に取り組むことが可能であることも明らかになった。さらに、事業試行自治体におけるシルバー人材センターの取り組み事例からも、データベースの活用と広域斡旋などによるシニア就業の機会拡大への方向性が見えてきた。

キーワード： シルバー人材センター、シニア就業、入職経路、雇用創出コスト、チームマッチング、国家戦略特区、政令指定都市、モザイク就労。

目次

I. 背景

I-1. 拡大するシニア就業と課題

I-2. シニアの入職経路

II. シルバー人材センターの概要

II-1. センターの概要

II-2. センターの沿革と先行研究からの示唆

III. 調査の狙い・特徴・分析結果

III-1. 政令市調査の狙いと特徴

III-2. 政令市調査分析

III-3. 政令市調査からの示唆

IV. 事業試行自治体からの示唆

IV-1. データベースの活用と広域斡旋（滋賀県）

IV-2. 臨時・短期という制約の規制緩和（養父市）

IV-3. フルタイム就業斡旋への取り組み（松山市）

V. まとめ

I. 背景

I-1. 拡大するシニア就業と課題

日本の高齢化は、世界のどの国も経験したことのないハイスピードで進行している。高齢化社会（65歳以上の高齢化率7%以上）から高齢社会（同14%以上）に至るまでの期間について、日本は1970年から1994年のわずか24年間で達成した¹（岩田 2012）。その後、65歳以上の高齢化率は25%を超え（内閣府 2013）、65歳以上の就業者数は2013年に636万人と前年比7%増えて、就業者全体に占める割合が初めて1割を超えた²（総務省 2013）。

高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（以下、高齢者雇用安定法）の改正によって、2013年からは希望者全員の65歳までの雇用が義務化されたことにより、働くシニアが益々増えることが予測される。

しかし、多くの業種において、国内市場の拡大の余地は限られている、もしくは縮小可能性が高いと予想されている中で、大企業だけがシニア雇用の受け皿になり続けることは困難である。シニアだけ職域を拡張しても年齢構成の歪みを生み、

若手・中堅社員の成長機会を奪うことになるリスクもあり、雇用確保措置の拡大には限界がある。

さらに、リクルートワークス研究所が行った調査では、2030年代の次世代シニア³は、全員が管理職に就けないが故のモチベーション低下などにより、188万人が失業するリスクがあると予測している⁴（リクルートワークス研究所 2014）。特に、2030年代に向けて、ホワイトカラーの退職者が増えることが予見される。

I-2. シニアの入職経路

このような背景があり、かつ、人口減少下で日本経済が成長するには、海外に比べて遅れている女性の活用とあわせて、高齢者になるべく長く働くことができる社会の構築が欠かせない。ただ、前述したように企業内の継続雇用拡大には限界があるほか、特に、高齢者はその時点における健康度や老後の備えの状況⁵などにおいて多様性が見られるため、シニア就業には多様な選択肢を用意する配慮が必要といえる。

それでは、多様な働き方が求められるシニアは、どのような方法で就業しているのだろうか。

60歳以上の入職者の入職経路を見ると、縁故が32万1100人でトップである（うち、前の会社13万3300人）。次いで、ハローワークや、そのインターネットサービスを通じて転職した人は13万8500人、続いて広告11万3800人、民営の職業紹介はわずか3700人に過ぎない（厚生労働省

2014）。入職経路調査にはシルバー人材センターは登場しない。なぜならば、この調査では、常用雇用（アルバイト・パートを含む）5人以上の事業所を対象にしており、シルバー人材センターは、雇用関係ではなく、請負が中心となっているからである。

しかし、シルバー人材センターの加入会員数は70万人を超え、60歳以上の推計就業人数は60万人を超えている⁶。一旦仕事が見つければ再び転職しない限り、足を運ぶことのないハローワークと、毎年、原則会員継続がなされるシルバー人材

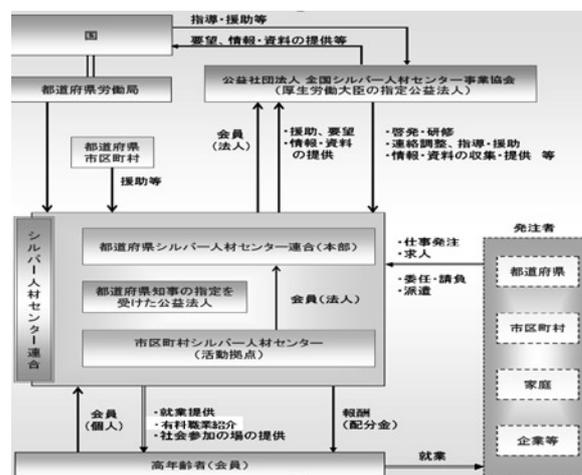
センターとを同列に扱うことは難しい⁷が、1年間における仕事の斡旋対象人数の比較としては、シルバー人材センターは、ハローワークの4倍以上となっている。

本稿では、日本の高齢者就業施策の一翼を担ってきたシルバー人材センターに着目し、これまでの経緯と現状を明らかにしたうえで、時代の要請に応えることができるシルバー人材センターへの課題や展望を考察する。

II. シルバー人材センターの概要

II-1. センターの概要

図表1 シルバー人材センターのスキーム



出典：全国シルバー人材センター事業協会

シルバー人材センター（以下、センター）は、原則、市区町村ごとに設立されており、全国に1268のセンターがある⁸。なお、センターがない自治体もあり、例えば、筆者が市長を務めていた神奈川県逗子市のように、センターではなく株式会社の形態を採用⁹しているケースもある。センターの会員資格は60歳以上で、全国に約73万人の会員¹⁰がいる。

センターは図表1にあるように、地方公共団体や一般家庭、企業から請負・委任契約¹¹で受注した仕事を会員に提供するほか、派遣、有料職業紹介も行っており¹²、契約高は請負を中心に約2,979億円に上る。

センターの最大の特徴は、センターが受注して、高齢者会員に提供する仕事が「臨時的かつ短期的なもの」であり、「軽易な業務」に限られることである。これは、センターの設置根拠法となる高齢者雇用安定法第41条¹³に定められているからである。なお、「臨時的かつ短期的なもの」とは、概ね月10日程度以内の就業で、「軽易な業務」とは、週20時間を超えないもの、相当程度短い業務をさす¹⁴。

図表2 シルバー人材センターで取り扱う仕事例

職種群	具体例
技術	補習教室講師、翻訳・通訳、家庭教師、経理事務、パソコンなど
技能	植木剪定、大工・左官・塗装等の工事、内装工事、機械修理、和洋裁など
事務	文書管理事務、毛筆筆耕、宛名書き、受付事務、調査事務など
管理	公民館管理、駐車場管理、指定管理者制度に基づく施設管理など
折衝 外交	店番、店員、訪問販売、広報等の配布、検針・配達、集金など
一般 作業	屋内外清掃業務、除草、草刈り、包装・梱包作業、農林・水産作業など
サー ビス	家事援助、子育て支援、介護サービス、観光ガイド、広報物の配布など
その他	モデル、芸能など
独自 事業	地域のニーズや会員の創意工夫による地域の特産品製造販売など独自事業の実施

(出典) 萱沼 (2011)

図表2は、センターが取り扱う仕事例を列挙したもので、この中には、熟練したスキルが求められる仕事とそうでない仕事が混在している。しかし、月10日、週20時間という臨時的かつ短期的、軽易な業務という働き方への制約から、センターを経由する就業実態の多くは、特別なスキルを要求されないスポットワークへの就業がかなりの割合を占める¹⁵。

全国のセンターで仕事を受けた会員の数は約60万人（就業率は82.9%）で、仕事を受けた会員の月平均所得は3万5697円である。また、地域の60歳以上の人口に占めるセンターへの加入率を示す「粗入会率」は、全国平均で1.8%に留まっている（2013年度・全国シルバー人材センター調べ）。

II-2. センターの沿革と先行研究からの示唆

図表3 シルバー人材センターの沿革

1975	東京都高齢者事業団設立準備会の提言に基づき江戸川区高齢者事業団設立
1980	高齢者労働能力活用事業創設（センターへの補助開始）
1986	シルバー人材センター法制化（高齢者雇用安定法施行）
1991	神奈川県・逗子市が（株）パブリックサービスを開設（センターの株式会社化）
1996	連合制度創設
2000	高齢法改正（「臨時的」、「短期的」就業に「軽易な」就業加わる）
2003	高齢法改正（シルバー派遣事業創設）
2009	シルバー人材センター、行政刷新会議による事業仕分け
2012	滋賀県シルバー人材センター連合会が県内の広域幹旋を開始
2014	兵庫県・養父市が国家戦略特区を通じて、週20時間規制を週30時間に緩和要望 高齢法改正（無料職業紹介から有料職業紹介へ） 松山市シルバー人材センターがいきいき仕事センターを開設（常用雇用も対象）

(出典) 筆者作成

人材センターの成り立ちや沿革に関する先行研究としては、1984年から労働省職業安定局高齢者対策部職業対策課長として、高齢者雇用安定法の立法作業に関わった長勢甚遠の『シルバー人材センター』（長勢 1987）がある。長勢は、センターの法制化にあたり、「常用雇用」はハローワーク、「臨時的、短期的雇用」はセンターとして、その役割分担を整理している（長勢 1987）。

また、長勢は、センターが取り扱う仕事の範囲として、「シルバー人材センターは補助的、短期的な仕事であって一般の職業安定機関にはなじみがたいもの」を挙げている。また、「労働者等の雇用を侵食したり、労働条件等の低下を引き起こす恐れのあるものは対象外」と、長勢は説明する。

さらに、センターの法制化に先立ち、労働省が1980年に高齢者労働能力活用事業を創設すべく予算要求を行ったが、この事業を労働省が実施することについて、特に厚生省の類似施策との関係で問題となったこと。そして、予算折衝が難航し、竹下蔵相と藤波芳相の大臣折衝によってようやく創設が認められたことを長勢は明らかにしている。

このような経緯があったため、雇用幹旋を中心

としたハローワークと、請負斡旋を軸としたセンターとの棲み分けが行われたことが推察される。1986年時点の、センター法制化への国会での審議過程においても、厚生省、労働省、双方の取り組みによる二重行政への懸念¹⁶や、ホワイトカラーの受け皿にならない懸念¹⁷が議員から指摘されている。その後、1989年の参議院の労働委員会審議でも厚生省側からホワイトカラーの受け皿化への努力の必要性の認識が示されている（参議院1989）。ただし、図表3にあるように2009年にはセンターが事業仕分けの対象になったが、ここでは二重行政やホワイトカラーの受け皿化に関する議論は行われていない¹⁸。

センターの人材に関する先行研究では、全国279センターの現会員と退会者、合計5553人からの意識調査を分析した『高齢者のシルバー人材センターの退会に関連する要因』がある。この調査分析からは、センターで事務職を希望する者は、その他の仕事を希望する者に比べて、退会する傾向が2倍以上で、特にこの傾向は男性および三大都市圏において顕著であったことを指摘している（原田ほか 2009）。

また、厚生労働省の検討会においても、センターでは民間の家庭から発注を受ける植木の剪定や、市の受託事業である駐輪場の自転車整理などの従来型の仕事が多く、「ホワイトカラーとのミスマッチ¹⁹が起きている」と断定し、高齢者のニーズに対応した就業機会の提供を課題に挙げている（厚生労働省 2013）。

日本の高齢者就業施策の一翼を担ってきたセンターだが、発足時からの軽作業主体のイメージや多様な事業展開に乏しい現状が、ホワイトカラーの受け皿となることができていないセンターが多く存在する要因の一端と考えられる。

Ⅲ. 調査の狙い・特徴・分析結果

Ⅲ-1. 政令市調査の狙いと特徴

先行研究では、センターが都市部ホワイトカラー層の受け皿となっていない、ホワイトカラー層

のニーズに対応した仕事を用意できていないことを考察しているものの、対応策までは十分に明らかにされていない。

さらに、「粗入会率」が全国平均で1.8%に過ぎず、ホワイトカラー退職者の受け皿になりえる機能改善が必要といえる。各自治体とも財政が厳しい中で、センターへの大幅な予算拡大は望めない。いかにコスト効果を高めながら、センターの機能拡充を行っていくかが重要な論点となる。

特に、成果が営業利益など数字で問われる民間企業に比べ、成果が数字で表しにくい行政機関では、事業を実施すること自体が目的化し、予算投入というインプットに対して、アウトカムを把握して、改善につなげていないケースが多い²⁰（長島 2014）。また、地方自治体の取り組みについては、行政を執行する法体系は画一的でも、法の運用や解釈、予算や事業の執行方法については大きな差異がある。このため、行政事業の業績評価を踏まえつつ、自治体間の取り組みを比較検証することがインプリケーションを導きやすくなることを、筆者は議員、市長経験で実感してきた。

そこで本稿では、都市部を中心とした現状のセンターの活動実態と業績との関係を明らかにし、今後のホワイトカラー退職者の受け皿化に向けたインプリケーションを導き出すことを目的とする。具体的には、政令指定都市へのシルバー人材センターへのアンケート調査、及び先行的な事業試行自治体へのヒアリング調査を通して分析を行った。

今回、アンケート対象として全国の市区町村に1268存在するセンターのうち、政令指定都市を調査対象に選んだのは、政令指定都市人口が全国人口の約22%をカバーすること。とりわけ、センターがホワイトカラーの受け皿になり切れていない傾向が先行研究からも三大都市圏に強いこと。そして、この課題を解決するために、受け皿となりうる企業が一般市町村よりも多く存在することを考慮したためである。

全国20の政令指定都市へのアンケート調査は2014年10月に行い、札幌市、仙台市、川崎市、横浜市、相模原市、静岡市、浜松市、京都市、神

戸市、広島市、北九州市の11市より回答を得た（回収率は55%）。

なお、政令指定都市の各センターには、センターの現状を把握するための基礎的な情報のほか、成果を達成する手段など20の項目²¹にわたり質問を行った。

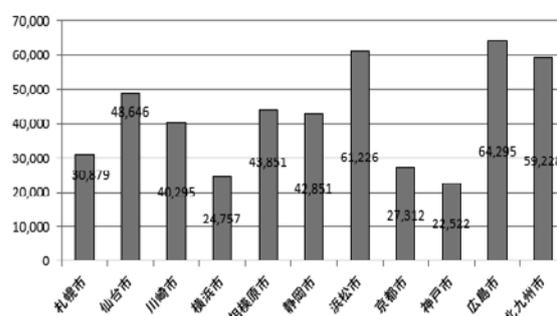
III-2. 政令市調査分析

回答を得た11市の主なデータを一覧にしたものが図表4である。このうち提供している仕事について見る指標として、「仕事の受注における自治体からの受託事業（非競争入札）の比率」がある。これは、センターが会員に提供している仕事のうち、自治体からの受託事業の割合を示したものである。11市の平均は、17.4%となっているが、割合が最も高い浜松市ではこれが35.5%となっている。

なお、自治体からの受託事業の内容としては、除草作業、植木作業、施設管理、放置自転車管理などいわゆる従来型の仕事を中心となっている。

図表5 会員一人あたりの雇用創出コスト

（単位：円 総コスト/成約会員数）



また、会員一人あたりの雇用を創出するために、どれくらいのコストをかけているか、その一覧を示したものが、図表5である。会員一人あたりの雇用創出コストについては、センターのコスト面から考察するため、一人あたりの雇用創出コスト（総コスト²²/仕事を成約した会員数）を見た。最高額は広島市の6万4295円であり、最小経費は神戸市の2万2522円で、最小のセンターと最大のセンターとの間では、3倍近い開きがある。税金の投資対効果を見るうえでは、当然、雇用創出コストが低い方がよいということになる。

図表4 調査結果主要データ一覧

	会員数	仕事を受けた会員の数	租入会率 (会員数/60歳以上人口)	就業率 (仕事を受けた会員の数/会員数)	市民一人あたりの雇用創出コスト(円) (総コスト/仕事を受けた会員数)	仕事を受けた会員の平均所得(月額 円)	仕事の受注における自治体からの受託事業(非競争入札)の比率	就業機会創出員の配置人数(人)	年会費(円) (※互助会費を含むケース有)
札幌市	3,779	2,975	0.64%	78.7%	30,879	22,592	21.1%	2	1,600
仙台市	2,432	1,928	0.90%	79.3%	48,646	38,792	8.8%	6	2,000
川崎市	6,165	2,453	1.78%	39.8%	40,295	38,938	11.1%	1	0
横浜市	10,295	7,412	0.97%	72.0%	24,757	41,877	5.9%	6	1,200
相模原市	3,751	3,191	1.80%	89.0%	43,851	26,912	15.0%	0	1,500
静岡市	3,181	2,283	1.30%	71.8%	42,851	35,303	16.4%	10	1,500
浜松市	4,339	3,447	1.70%	79.4%	61,226	40,389	35.5%	5	2,000
京都市	5,224	3,791	1.10%	72.6%	27,312	31,037	5.4%	2	1,200
神戸市	11,321	7,008	2.30%	61.9%	22,522	38,785	12.5%	5	0
広島市	4,254	2,996	1.80%	70.4%	64,295	39,733	29.2%	4	1,800
北九州市	2,614	2,182	0.80%	83.5%	59,228	29,933	30.5%	0	2,400
11市平均	5,214	3,606	1.33%	72.6%	42,951	34,890	17.4%	3.7	1,382

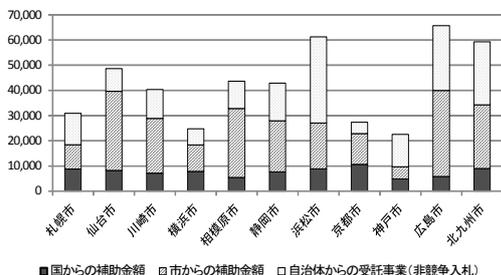
※上記は全て2013年度の数字。

※川崎市は入会費1000円を徴収。

※神戸市は、行政の受託事業における非競争入札金額は「把握していない」と回答したため、他市は行政受注金額と非競争入札による金額が同じという傾向から、神戸市の行政受注金額の全額を非競争入札の金額とみなして比率を算出した。

さらに、図表6は一人あたりの雇用創出コストの内訳を、財源別に見たものである。

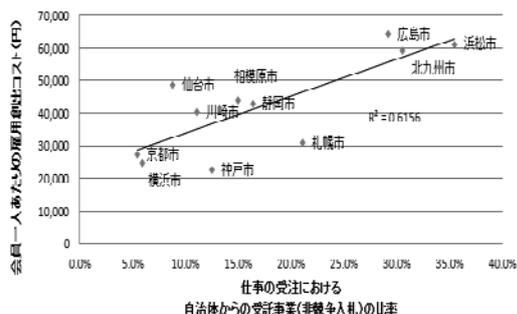
図表6 会員一人あたりの雇用創出コストの内訳



国からの補助金は、会員数と就業延人日数をもとにA~Cランクに格付けされる²³が大きな差はない。「市からの補助金」と「自治体からの受託事業費²⁴」で差が生じていることがわかる。雇用創出コストが低い横浜市(2万4757円)や京都市(2万7312円)は自治体からの受託事業費が低く、また、神戸市(2万2522円)は自治体からの補助金額が極端に少ないことがわかる。他方、雇用創出コストが高い広島市(6万4295円)は補助金額が高く、浜松市(6万1226円)は自治体からの受託事業費が高い。

仕事の受注先として官比率が高いセンターほど雇用創出コストが高くなる傾向にあるが、着目すべきは図表7にあるように自治体からの仕事の受注で、非競争入札の比率が高いセンターほど雇用創出コストが高いことだ。

図表7 「会員一人あたりの雇用創出コスト」と「仕事の受注における自治体からの受託事業(非競争入札)比率との関係



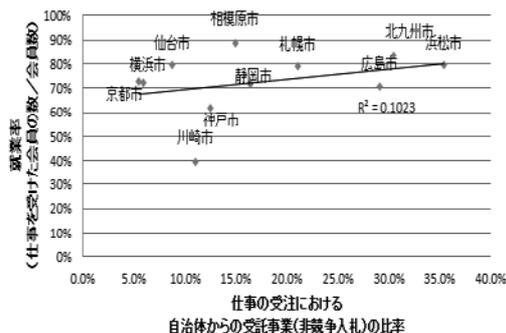
※上記図表の線は、「会員一人あたりの雇用創出コスト」を従属変数、「仕事の受注における行政からの受託事業比率」を説明変数とした回帰分析の結果を表している。図表中のR²は決定係数。

自治体が独占的にセンターに仕事を発注して、会員の就業率が高まっていれば、税金の投資価値があるといえる。

しかし、仕事の受注における行政からの受託事業比率と、就業率との関係性を見たところ、センターに対して独占的に行政が仕事を用意しても、就業率はあまり高まっていなかった(図表8)。

回帰分析を試みたが、2変数は正の関係にあるものの傾きはゆるやかであり、決定係数も小さい。

図表8 「就業率」と「仕事の受注における自治体からの受託事業(非競争入札)比率」



※上記図表の線は、「就業率」を従属変数、「仕事の受注における行政からの受託事業比率」を説明変数とした回帰分析の結果を表している。図表中のR²は決定係数。

また、個別の事例を見ても、行政からの受託事業の比率が高い浜松市(35.5%)、北九州市(30.5%)は、それぞれ就業率が79.4%、83.5%と平均値72.6%を大きく上回っているが、同じく行政からの受託事業の比率が高い広島市は就業率が平均値に届いていない。

一方で、行政からの受託事業の比率が一桁台と相対的に低い京都市(5.4%)、横浜市(5.9%)は、就業率の平均値をほぼ達成しているほか、仙台市(8.8%)のように就業率の平均値を6.7%上回っているケースもある。

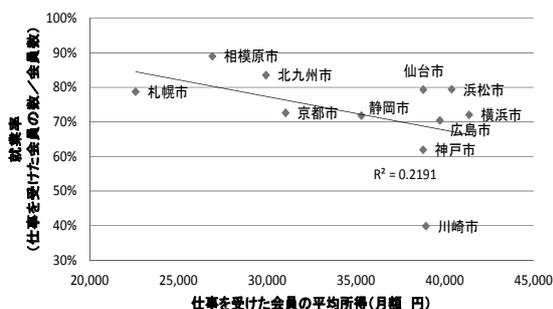
また、行政からの受託事業の比率が中間のグル

ープについては、就業率のばらつきが大きい。

このように、センターに行政が独占的に仕事を用意すれば就業率が必ずしも高まるわけではなく、やり方によっては、民間の仕事を獲得することで税金の投資対効果を高めつつ、シニア就業を拡大する可能性があることがうかがえる。

2001年に小泉純一郎総理が就任演説で「民間ができることは民間に」と主張（衆議院、2001）して以降、国、地方問わず、すでに行政事務事業のアウトソーシング化が進行しているうえ、2016年1月にはマイナンバー法がスタートし、地方自治体のICT化が加速することが予測される。ICT先進国とされる北欧諸国²⁵では地方自治体のICT化の推進により、提供されるサービスのほとんどがオンライン上で処理されるようになったため、本庁の職員が極端に少なく、福祉や教育の現場に手厚く職員を配置している（長島 2013）。日本でも行政の合理化が進行していく可能性が高まることから、センターが官の仕事の受注を拡大させていくには自ずと限界がある。

図表9 就業率と仕事を受けた会員の平均所得との関係



※上記図表の線は、「就業率」を従属変数、「仕事を受けた会員の平均所得」を説明変数とした回帰分析の結果を表している。

図表中のR²は決定係数。

また、なるべく多くの会員が働き、より多くの所得を得られることが望ましいという観点からセンターの成果指標となるべき、就業率と会員の平均所得との関係を見た（図表9）。仕事を受けた会員の平均所得が低い方が、ゆるやかではあるが就

業率が高まる傾向にあることがわかる（なお、川崎市では年会費を徴収しないことなどから、退会する者が少ないという²⁶。こうした理由から就業率が低いことが考えられる川崎市を除くと、相関係数はさらに高まる）。

例えば、就業率が80%を超える相模原市（89.0%）、北九州市（83.5%）は、いずれも仕事を受けた会員の平均所得は2万円台（相模原市2万6912円、北九州市2万9933円）となっている。

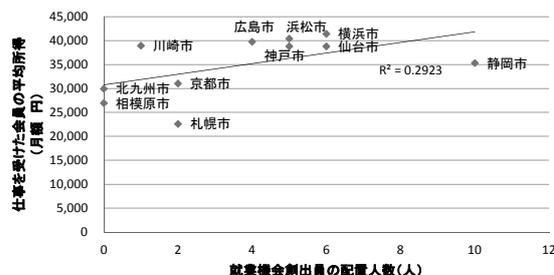
就業率も会員の平均所得も両方を向上させることが理想ではあるが、相模原市、北九州市の担当者は「ワークシェアリングを進めているため、会員の平均所得はその結果だ」と説明する²⁷。

特に、11市中、89.0%と就業率のトップを誇る相模原市では就業率を高めるために、未就業会員全員に対して年に2回電話をかけて就業を促しているという。

他方、就業率はこの2市には及ばないものの、就業率が72.0%とほぼ11市平均ながらも横浜市の会員の平均所得は4万1377円と、トップとなっている。横浜市シルバー人材センターの森磯子事務所長は「最低賃金が東京に次いで887円と高いことも多少影響があるが、70歳以上のシニア未活用企業に実績を作り、そこに風穴を開けること」と、雇用拡大のポイントを説明する²⁸。

なお、会員所得のベースになる仕事の単価について、センター間で大きく異なるものではない²⁹。

図表10 「仕事を受けた会員の平均所得」と「就業機会創出員の配置人数」との関係



※上記図表の線は、「仕事を受けた会員の平均所得」を従属変数、「就業機会創出員の配置人数」を説明変数とした回帰分析の結果

を表している。図表中の R^2 は決定係数。

さらに、センターにおけるマッチングの工夫として、就業開拓・就業分野の拡大を担う就業機会創出員の存在がある。そこで、「仕事を受けた会員の平均所得」と「就業機会創出員の配置人数」との関係を見た(図表10)。

就業機会創出員の配置人数が多いセンターは、仕事を受けた会員の平均所得が高い傾向がゆるやかではあるが見られた。就業率が高くとも、会員の平均所得が2万円台に留まっている相模原市や北九州市は、就業機会創出員として営業担当やリクルーティングアドバイザーを配置していない(ただし、北九州市は2014年度から就業機会創出員を3人配置した)。

他方、5名以上の就業機会創出員を置いている仙台市、横浜市、浜松市、神戸市は、いずれも会員の平均所得が4万円前後に上るほか、官比率が最も高い浜松市³⁰を除いては自治体からの受託事業(非競争入札)の比率が一桁ないし10%台と、民間の仕事を積極的に取りに行くことができていることがわかる。

なお、センターへの加入率を示す「粗入会率」については、最低の札幌市(0.64%)と最高の神戸市(2.30%)とでは約3.6倍の差がある。

「粗入会率」と「年会費」との関係を見ると、11市中、粗入会率が最も高い神戸市や川崎市(1.78%)は年会費を徴収しないため、一旦入会すれば会員は年会費を支払わないことによる自動退会処理がされず、会員数は積み上がっていく。

こうした理由もあってか、年会費がなければ粗入会率が高い傾向にあるといえるが(なお、粗入会率が最も高い神戸市は、11市中唯一、ハローワークとの連携を進め、市民への認知度を高める工夫をしているという³¹)、だからといって、年会費が高くなると必ずしも粗入会率が低くなるというわけでもなく、粗入会率と就業率や会員の平均所得との相関性にはばらつきがある³²。

III-3. 政令市調査からの示唆

ここまで、11の政令指定都市のセンターの調査・分析の概要を見てきた。ここからわかったことは、次のことである。まず、仕事の受注先としての官比率、特に、自治体からの非競争入札による仕事の受注が少ないセンターほど、会員一人あたりの雇用創出コストが低いことである。他方、自治体からセンターが非競争入札により独占的に仕事を受注する比率を高めたとしても、必ずしもセンターの会員の就業率が上がるとは限らない。このため、自治体から受託する仕事に依存するよりも、民間からの仕事を受注した方が、雇用創出コストを抑えることができるといえる。

また、会員の平均所得が低いほど、就業率が高い傾向にある。これは就業率が高いセンターほど、なるべく多くの会員に仕事を提供するために一つの仕事を二人で賄うワークシェアリングを進めているからである。しかし、11市平均の会員の所得の月額は3万4890円で、生活のために働くシニアが増えている現状では、生活費を補う金額として十分とはいえず、就業率と会員の平均所得の双方の向上をセンターは追求していく必要がある。

センターの会員に対して、なるべく多くの人に仕事を提供すると会員の平均所得が下がるというジレンマを解消するために、特に民間企業への就業拡大を図る就業機会創出員の存在に着目したい。5名以上の就業機会創出員を置いている仙台、横浜、浜松、神戸の各センターは会員の平均所得を4万円前後となっている。

しかも、仙台、横浜、神戸の3市については、行政の受託事業(非競争入札)の比率が一桁ないし10%台と、民間の仕事を積極的に取りに行くことができている。さらに、神戸、横浜については雇用創出コストでも、それぞれ(2万2522円、2万4757円)と良いパフォーマンスをあげていることがわかる。このように、就業機会創出員を上手く活用することで、会員の平均所得も考慮しながら、シニア就業の機会創出に取り組むことが可能であることがうかがえる。

ただし、就業機会創出員を活用していくために、民間の職業紹介のように会員の職歴や資格などの

スキル分析を行い、個人情報データベース化し、活用しながら広く人材と企業を結びつけていくことが求められる。しかし、静岡市や神戸市のようにデータベースを活用している自治体も見られるが、多くのセンターでは具体的な連携取り組みには至っていないことがわかった。

このため、会員の就業拡大に向け、先駆的に新たな取り組みを始めた滋賀県、養父市、松山市の各シルバー人材センターにヒアリング調査を行い、他のセンターに応用可能な手法を模索した。

IV. 事業試行自治体からの示唆

IV-1. データベースの活用と広域斡旋（滋賀県）

11の政令指定都市調査では、人材と企業を上手く結びつけるためのデータベースの本格的な活用のほか、積極的に他の市域まで仕事の斡旋先を拡大しているか尋ねたが、こうしたセンターは皆無であった。多くのセンターの実務担当者は、「対象エリアは市内に限ることになっている」と答えたが、他のエリアに斡旋してはいけないという法的な縛りはない³³。

対象とする労働市場のエリアを拡大すればするほど、上手くマッチングする可能性が高まり就業率は上がることが想定される。実際に、2012年7月1日からシニア就業の広域斡旋を開始しているのが、滋賀県シルバー人材センター連合会³⁴である。2013年度末で13市6町、会員数は1万1958人を擁する。滋賀県では、全県データベースを活用して広域斡旋を開始して以降、区域を越えた成約件数は2件から48件と、24倍になった。

図表 1 1 滋賀県でのデータベースを活用したチームマッチングイメージ

流通業草津市 A 店舗								
財務		販売			後方支援（バックヤード）			
Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	Fさん	Gさん	Hさん	Iさん
草津市	栗東市	守山市	近江八幡市	野洲市	草津市	栗東市	草津市	大津市
月・水・金	火・木	月・水	火・木	土	月・水・金	火・木・土	月・水・金	火・木・土

「越境就業が顧客満足度・高齢者の就業満足度の向上につながり就業率アップに影響した」と連合会の中島克也総務課長はいう³⁵。

連合会の事務局がある JR 大津駅は、京都駅から電車で10分と京阪エリアも通勤圏であるが、県域を越えた就業斡旋は現状、行っていない。中島氏は、「京都府はもちろん、大阪府、奈良県、兵庫県、和歌山県をあわせた関西圏で広域斡旋できれば雇用拡大する可能性がある」という。

また、データベースを活用するようになり、会員はオンライン上で仕事を検索できるほか、一つの求人を複数人のチームで請け負うチームマッチングにも取り組んでいることが就業率の向上につながっているという³⁶。時間・スキル・働く場所など、働き方が制約された者同士をクラウドで結びつけ、一人の人材として成立させることを東京大学の廣瀬通孝教授は「モザイク型就労」と呼ぶ³⁷が、すでに滋賀県では、空間モザイクとしては県内域に留まりながらも、空間×時間×スキルのモザイク型就労を組織の中で試行しているといえる。この取り組みが滋賀県内から関西圏に広がることでホワイトカラーの受け皿化に向けた就業開拓・就業分野の拡大が見込まれ、他のセンターにも応用可能といえよう。

IV-2. 臨時・短期という制約の規制緩和（養父市）

センター発足時におけるハローワークとの役割分担および働き方の制約について既述したが、臨時・短期・軽易な業務、つまり、月10日、週20時間というセンターにおける働き方の制約について、その制約を取り払い、多様な働き方のニーズに応えようというセンターが現れ始めた。

2014年に、政府が重点的に取り組み始めた国家

戦略の特区に選ばれた兵庫県の養父市が、センターへの規制を週 20 時間から週 30 時間まで緩和するよう求めた。広瀬市長によれば、センター会員の「思い切り働けない」という声を受けて、市民が働けるうちはなるべく働けるようにしようという想いから発案したという³⁸。

養父市のシルバー人材センターは、2 万 3000ha にも及ぶ耕作放棄地を一括管理し、「温石米」というブランド米を生産し、全国に通販するという独自事業に取り組んでいる。高齢化率が 34%にも上る人口減少自治体としては、高齢者は重要な地域の担い手という実情もある。この養父市の提案に対して、厚生労働省から「絶対的な規制ではなく、あくまでも一つの目安」という回答を得ている³⁹。

IV-3. フルタイム就業斡旋への取り組み(松山市)

国家戦略特区の試みは国から選ばれた特定の自治体でしかできない。しかし、どこのセンターでも応用可能な手法で取り組む事例が愛媛県・松山市のケースだ。松山市は、2014 年 7 月からシルバー人材センターが仕事いきいきセンターを発足させ、フルタイムの仕事を提供し始めた。

松山市の公式サイトには松山市シルバー人材センター内「いきいき仕事センター」(高齢者就労総合相談窓口)を開設、と記載⁴⁰されているが、厳密には、シルバー人材センターはフルタイムの仕事の斡旋はできないため、松山市シルバー人材センターの母体となる公益社団法人がセンター事業とは別に、「いきいき仕事センター」事業を開設した形になる。

松山市シルバー人材センターは、「臨時的かつ短期的、または軽易な業務」の働き方を希望する階層と、現役世代と同等の働き方を希望する階層の二極化が進む中で、キャリアコンサルタントの有資格者を営業担当理事に配置するほか、4 名の営業推進・実行委員を活用しながら、積極的に民間の仕事を受注してきた⁴¹。

会員の平均所得は 3 万 9528 円(2013 年度)で、政令指定都市 11 市平均よりも約 5000 円高いが、

センターが行った松山市内の退職者アンケート調査では希望月収は 6 万円以上が最も多く(43%)、また、事業所へのヒアリングでもフルタイム、長期雇用への希望が多かった(松山市シルバー人材センター 2013)。このように高齢者、事業者、双方からの要望を受けて、松山市からの委託事業として、フルタイムの有料職業紹介事業「いきいき仕事センター」がスタートした⁴²。松山市にもハローワークは存在するが、55 歳以上のシニアを対象に有料職業紹介を行うことに踏み切ったのは、「求人側の視点に立った時に、紹介手数料を払ってでも人材を獲得したいという企業の期待に応える必要があると判断した」と松山市の担当者は語る⁴³。

いきいき仕事センターでは、有料職業紹介の手数料は、単純作業分野についてはシルバー人材センターの請負委任の事務手数料 10%と同じ水準に留め、専門的な職種については、最高 25%程度としている。

筆者がいきいき仕事センターに訪問した時には、地元の医薬品メーカーなど月額 25 万円程度の、ホワイトカラーの食指が動きそうなシニアの求人案件が複数掲示されていた。こうした企業の求人ニーズに対して、企業が求めるスキルを持つ人材を松山市内だけで探すことは難しい。実際、半年間のいきいき仕事センターの実績値は、求人票登録事業所数 37 社、求職票登録者数 100 名。そのうち、企業への紹介者数は 47 名で成約に至った人材は 12 名となっており、その職種は、単純作業分野が大半で、専門的な職種の紹介には至っていない⁴⁴。このため、いきいき仕事センターとしては官民含めた職業紹介の全国データベース⁴⁵を 2015 年度から活用していく検討をしているという⁴⁶。

すでに松山市シルバー人材センターでは県人会を通じて、U ターン人材の確保に努めている。さらに、三大都市圏で求職者を対象に活動をしているキャリアコンサルタントと、求人企業を対象に地元雇用の掘り起こしを担ういきいき仕事センターが役割分担をして、シニアの就業を高めようと

する狙いがそこにある。個人と向き合い、そのキャリアの相談を担うキャリアコンサルタントに対して、企業の経営者や人事担当者と向き合いながら、どのような人材ならばニーズに叶うかを調整していく専門家をマッチング・アソシエイトと呼ぶ（大久保 2014）。

松山市におけるいきいき仕事センターが市内だけで完結する場合は、シニアの就業拡大は広がりには欠けるおそれがあるが、全国データベースを活用し、首都圏で主に求職者を対象に活動するキャリアコンサルタントと連携しながら、主に求人企業を対象に活動するマッチング・アソシエイト機能をいきいき仕事センターが果たすことができれば、シニア就労を向上させる可能性を秘めている。ただし、派遣でフルタイム就業を斡旋する場合は雇用保険・社会保険負担が発生するなどの別の課題⁴⁷も生じることには十分配慮する必要がある。

最後に、事業試行自治体の事例を取り上げたが、11の政令指定都市をはじめ、全国のほとんどのセンターが実施していない、データベースを活用した広域斡旋は、ホワイトカラーの受け皿化に向けたシニアの就業機会を拡大する。そして、シルバー人材センターに課せられた臨時・短期・軽易な業務という制約を緩和することは、ワークシェアリングを阻害するなどの課題をクリアすれば、労働・就業市場を拡大することで就業率も会員の平均所得の向上にも寄与しうる。

V. まとめ

各自治体とも財政が厳しく、センターへの大幅な予算拡大が望めない中、いかにコスト効果を高めながらセンターの機能拡充を行っていくべきか。特に、今後のホワイトカラー退職者の受け皿化に向けたインプリケーションを導き出すことを本稿では目的とした。政令指定都市 11 市の現状のセンターの活動実態と業績との関係を見ることで、民間の仕事を積極的に受注しているセンターほど雇用創出コストがかからない傾向にあること、そして自治体が雇用創出コストをかけたとしても会

員の就業率が必ずしも上がるわけではなく、むしろ、センターは自治体から受託する仕事に依存するよりも、民間からの仕事を受注した方が雇用創出コストの抑制につながっていることがわかった。

民間の仕事を積極的に受注するためには、就業機会創出員の活用が有効で、センターの成果指標となるべき、就業率や会員の平均所得も考慮しながら、シニア就業の機会創出に取り組むことが可能であることがうかがえた。

現状では、民間の職業紹介のように人材スキルをデータベース化して、広域で仕事を斡旋しているセンターは 11 市には存在しなかった。しかし、滋賀県の市町村域を越えた就業斡旋や、松山市のように「臨時・短期・軽易な業務」という働き方の制約を課題に留意しつつ柔軟に解釈していくことは 2030 年には大量退職が予想されるホワイトカラーの受け皿化に向けたシニアの就業機会の拡大可能性を示唆している。

とりわけ、2040 年には市区町村の半分が消滅するという人口減少予測もあり、政府も喫緊の課題としてとらえている中、センターが全国データベースを活用し、広域の就業斡旋も可能となることで都市から地方への労働移動の一つのチャンネルになりうることに触れておきたい。

最後に、本研究の限界について述べる。本稿の政令指定都市のシルバー人材センター調査のサンプルは 20 市中 11 市と限られたものであり、現時点で全てのシルバー人材センターの実態を正しく表しているとは言い難い。しかも、政令市の地勢的な側面（人口、事業所数、求人倍率、近隣に労働需要が高い地域があるかどうかなど）との関係性についてまでは深く分析しきれておらず、今後の研究課題としたい。しかし、シニア就業機会の拡大に向けたインプリケーションおよびその裏付けとなるデータをいくつか提供できた部分もあると考え、本稿が、シニアを取り巻く雇用状況の改善にわずかながらでも貢献できれば幸甚である。

謝辞

本稿のアンケート調査においては、政令指定都市 11 市のご担当者の方にご協力いただいた。また、ヒアリング調査においては、全国シルバー人材センター事業協会、滋賀県シルバー人材センター連合会、鎌倉市シルバー人材センター、(株) 逗子市パブリックサービス、松山市シルバーセンター、箕面市シルバー人材センター、養父市シルバー人材センターにご教示いただいた。この場を借りて厚く御礼を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきます。

注

¹ フランスは 115 年、米国 72 年、英国 46 年、ドイツ 40 年などと日本の進行スピードが圧倒的に速い。

² 高齢者の就業率は、国際的にみても日本 20.1%、米国 17.7%、カナダ 12.5%、ロシア 11.0%、英国 9.5%、ドイツ 5.4%、イタリア 3.4%、フランス 2.2%と主要国で最も高い(総務省 2014)。

³ 次世代シニアとは、1967~70 年生まれのパブル大量採用世代と 1971 年から 1974 年の団塊ジュニア世代の総称をさす。

⁴ リクルートワークス研究所の「次世代シニア」に関する未来予測では、2030 年度の次世代シニア 188 万人が失業すると、年間で最大約 2 兆円強の年金財政への影響があると想定している(長島ほか 2014)。

⁵ 高齢期に向けた「備え」に関する意識調査では、経済的な備えが「足りない」とする人の割合は 66.9%。また、65 歳を超えても働きたい人の合計は 50.4%となっている。60 歳以降に働くことを希望する理由については、「生活費を得たいから」とする人が 76.7%と最も多い(内閣府 2014)。

⁶ 全国シルバー人材センター事業協会によれば、加入会員数 72 万 9206 人、就業率は 82.9%で、推計就業人数は 60 万 4512 人(2013 年度)。

⁷ ハローワークとシルバー人材センターとは性格が異なる。ハローワークは常用雇用が中心で、センターは短い期間の仕事が中心。ハローワークで就職する者の多くは毎年別の者で、離職しない限り今年就職した者は来年も仕事に就き続ける。他方、センターの会員は、毎年度ほぼ同じ者が短期の仕事を繰り返し、今年就業した者が、来年も「次年度就業した者」として計上される。

⁸ 全国の市区町村数は 1742 (2014 年 1 月 1 日現在・財団法人地方自治情報センター)、シルバー人材センター設置市町村は 1405 (広域を含む)。センター数自体は 1268 だが、支部・事務所などを合わせ連合加盟センター数は 1300 (2013 年度・全国シルバー人材センター事業協会)。

⁹ 1991 年に逗子市は株式会社形態でパブリックサービスがスタートしたが、株式会社方式を採用したのは、補助金に頼らず将来にわたって自律的に活動できるようにしたためである(2015 年 1 月 26 日株式会社パブリックサービス松西洋一郎氏へのヒアリング)。国からの補助金は受け取れないが、高齢者雇用安定法の適用もないため、臨時・短期・軽作業の規制の対象にはならない。

¹⁰ 会員数は 72 万 9206 人(2013 年度)。1995 年比では倍増しているが、2009 年の 79 万 1859 人をピークに減少傾向にある。その理

由としては、団塊の世代の 60 歳到達(いわゆる 2007 年問題)のひと段落と、法改正の動向を受けて 60 代前半層の雇用が安定的に確保されつつあることと無縁ではない(鍋田 2013)。

¹¹ 「請負・委任」の場合は、雇用労働者に該当しないため、最低賃金は適用されない。しかし、①民業圧迫、②ほかの労働者への影響、③会員自身への配慮、この 3 点を理由として国、センター双方で最低賃金は意識しているという(2015 年 1 月 21 日厚生労働省職業安定局高齢者雇用対策課倉永圭介課長補佐へのヒアリング)。

¹² 高齢者雇用安定法の 2012 年改正により無料職業紹介は 2014 年 9 月末までで、2014 年 10 月以降センターは有料職業紹介をすることになった。その理由は、職業紹介事業には補助金が投入されない中で、適切な職業紹介を継続できるようにするためであるという(2015 年 1 月 5 日厚生労働省職業安定局高齢者雇用対策課倉永圭介課長補佐へのヒアリング)。

¹³ 同法第 41 条は、都道府県知事がセンターを指定する基準として、高齢者の福祉の増進に資することを目的とする一般社団法人または一般財団法人を市町村の区域ごとに一個に限り業務を行う者として指定することができることを定めている。

¹⁴ 2004 年 11 月 4 日「高齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律の施行について」、厚生労働省職業安定局長による各都道府県労働局長への通達による。

¹⁵ センターの会員の職群別就業状況は、管理 65.3%、軽作業 28.7%の二つが 9 割以上を占め、事務作業 0.3%、技術、2.9%、技能 1.8%となっている(全国シルバー人材センター事業協会 2013)。

¹⁶ 下村泰参議院が厚生省の取り組みとの二重行政になる懸念を指摘したのに対して、清水傳雄政府委員が「普通雇用」と「短期、スポット的」な仕事対象との役割分担を強調している(参議院、1986)。

¹⁷ 菅直人衆議院議員が、センターでは肉体的労働が主でホワイトカラーの受け皿になりきれないのではないかという懸念を指摘し、林道労働大臣が「事務的仕事の受注の開拓に力を注ぐ」と答弁している(衆議院 1986)。

¹⁸ 2009 年には、センターが事業仕分けの対象になり、「予算要求の 3 分の 1 の削減」が裁定され、翌年の再仕分けでも同じ結論となった。ただし、事業仕分けでは一部で民業圧迫への懸念が指摘されたものの、人件費、管理費に関する議論が主であった(2010 内閣府)。

¹⁹ 労働経済学に絞ったとしても、ミスマッチに関して大きく二つの文脈が存在する、第一の文脈は複数の労働市場間(職種、地域など)で労働者が適切に分配されているか否か、という問題を考察する文脈、二つ目の文脈は単一の労働市場内において各企業に労働者が適切に分配されているか否か、という問題を考察する文脈である(川田・佐々木 2012)。ここでは、第一の文脈によるミスマッチと考えられる。

²⁰ 回答のあった 11 市の中でも、成果指標を設定している自治体とそうでない自治体がある。

²¹ 20 の質問項目は、①会員数、②粗入会率、③就業率、④就業率の数値目標はあるか、もしある場合は何%か、⑤仕事を受けた会員の数、⑥仕事を受けた会員の平均所得(月額)、⑦国からの補助金額、⑧市からの補助金額(2013 年度、家賃助成などあれば含む)、⑨会員一人当たりの雇用コスト分析、⑩官民の仕事の受注割合(それぞれの金額)、⑪随意契約での公共仕事の受注金額(主な内容)、⑫営業担当やリクルーティングアドバイザーの配置・活用状況、⑬マッチングの工夫状況(会員と仕事先へのマッチングの工夫)、⑭専門人材・非専門人材の区分状況、⑮広域での仕事紹介状況、⑯女性や若者も対象にしているか(女性はシニア以外のという意味、子育てを終えてもう一度働きたい 30 代、40 代主婦など)、⑰ハロー

ワークとの連携、⑮NP0やボランティア団体への斡旋状況、⑯事務手数料(請負・委任と派遣を区分した%)⑰年会費。質問は全て2013年度実績を尋ねた。

²²総コストには、国、市からの補助金(家賃助成を含む)に加え、随意契約など競争の原理を働かさないう契約は一般競争入札にかけた場合に比べて約2割高めに出ることから、非競争入札による事業受託費の20%を加算した。

²³国からの補助金は、会員が100人以上いることと、年間就業延べ人数が5000人日以上となっている。会員数と就業延べ人数の二つの基準をもとに、A、B、Cの各ランクに格付けされる。補助単価限度額はAランク888万円、Bランク728万円、Cランク578万円。

²⁴市の受託事業費は総コスト算出方法で示したように、非競争入札による事業受託費の20%を計上した。

²⁵個人、企業、政府におけるICTの利用状況調査などによる、「世界IT競争力ランキング」では、世界144カ国中、北欧諸国ではフィンランドが1位、スウェーデンが3位、ノルウェーが7位、デンマークが8位と4カ国がベストテン入りを果たしている(World Economic Forum 2013)。

²⁶川崎市は、会員の登録手数料を1000円徴収するものの、年会費は徴収していない(2015年1月29日川崎市シルバー人材センター経営課小島浩氏へのヒアリング)。他市に比べて退会する会員の数が少ないため、粗入会率が高く、人口に対して母数が多いことが就業率を低めていることも考えられる。

²⁷2015年2月3日相模原市シルバー人材センター田島進志氏へのヒアリング、北九州市シルバー人材センター宮内邦雄総務課長へのヒアリング。

²⁸2015年2月2日横浜市シルバー人材センター森磯子事務所長へのヒアリング。

²⁹全てを把握することはできなかったが、平均所得が最も高い横浜市のセンターでは、例えば、中小企業の庶務が時給(以下全て時給換算した場合)1000円。パソコン講師が時給1500円。就業率が11市中トップ(89.0%)で同じ神奈川県内の相模原市は公共・事務職の時給840円以上、民間・植木の剪定や大工仕事の時給1340円となっている。しかし、会員の平均所得は横浜市4万1377円に対し、相模原市は2万6912円と横浜市の3分の2程度に下がる。仕事の単価がさほど変わらないにもかかわらず、この差が生じるのは、相模原市がワークシェアリングを進めていることによるものと考えられる。

³⁰「浜松市は市町村合併などで、今や高山市に次いで全国に市域が広い。民間の仕事が少ない地域もあり、官比率が相対的に高くなっていることはある」という(2015年2月4日浜松市シルバー人材センターへのヒアリング)。

³¹2015年2月3日 神戸市シルバー人材センターへのヒアリング。

³²粗入会率の多寡については、互助会やサークルの活動状況にもセンター間で温度差があることが影響しているようで、粗入会率が2.95%(2013年度)である大阪府・箕面市では年会費2000円、互助会費1000円を徴収しても仲間を作りたいという会員が多く集まり、「お金以上に人とのつながり」を求める傾向が影響しているという(2015年11月21日箕面市シルバー人材センター平野秀之常務理事兼事務局長へのヒアリング)。

³³センターの設置根拠法である高齢者雇用安定法には、第41条で都道府県知事による指定については、市町村ごとに一個に限るという縛りはあるものの、他の自治体への仕事の斡旋を制約されていない。「対象エリアを区域内に限定しているセンターがあるとすれば、自組織の定款で限定しているのではないか」という(2014年12月25日厚生労働省職業安定局高齢者雇用対策課倉永圭介課長補佐へのヒアリング)。

³⁴一人あたりの雇用創出コスト分析では4万5290円(11政令指定都市平均4万2351円)で、就業率は米原市の98.7%を筆頭はかなり高く、平均は86.4%と全国平均を3.5%上回る。また、官比率は21.7%と全国平均に比べて、10%近く低い。会員の平均所得は2万8567円(いずれも2013年度実績値)。

³⁵2014年11月20日滋賀県シルバー人材センター連合会、平田正男事務局長、中島克也総務課長へのヒアリング。

³⁶2015年1月27日滋賀県シルバー人材センター連合会中島克也総務課長へのヒアリング。

³⁷2014年5月22日東京大学廣瀬通孝教授、東京大学檜山敦特任講師、日本IBM浅川智恵子フェロー、日本IBM小林正明スタッフ・リサーチャーへのヒアリング。東京大学とIBMがクラウドを活用して、日本点字図書館でのDAISY図書の作成過程における、活字を光学文字認識でテキストデータ化したものを校正するボランティア作業を、オンラインでシニアが時間と場所にとらわれない形で参加する社会実験などに取り組んでいる。なお、クラウドでフリーランサーのマッチングをビジネスとして行っているランサーズ株式会社も同様の社会実験に取り組んでいる。ランサーズは、シニア就労への応用を視野に、ハワイ在住の脳性まひの天才画家浅井力也氏を中心に、クラウド上でチームマッチングをして新たな働き方の社会実験に取り組み始めた(2014年10月17日ランサーズ潮田沙弥広報担当へのヒアリング)。

³⁸2014年8月20日広瀬栄養父市長へのヒアリング。養父市は国家戦略特区選定以前から、どぶろく特区や株式会社による通信制高校、全国初のPFIを活用した温泉施設の建設など、全国に先駆けたモデル的な事業への取り組みで知られる。

³⁹2014年8月23日 養父市シルバー人材センター久保田文彦専務理事へのヒアリング。

⁴⁰表記上、シルバー人材センター内としているのは、対市民向けに場所をわかりやすく説明するために表記したものと松山市の担当者は説明する(2015年1月28日松山市地域経済課好光慎吾担当執行リーダーへのヒアリング)。

⁴¹松山市のシルバー人材センターの会員数は2316名。仕事の受注先の民間比率は77.5%で全国平均68.5%を大きく上回る。会員一人あたりの雇用創出コストは6万6830円で、会員の平均所得は月額3万9528円である(2013年度実績値)。

⁴²2014年11月19日松山市シルバー人材センター田那邊泰典常務理事、山本昶営業担当理事、柳原祐二事務局次長、吉野伸也企画係長へのヒアリング。

⁴³2015年1月28日松山市地域経済課好光慎吾担当執行リーダーへのヒアリング。なお、松山市から、いきいき仕事センターへの事業委託費補助は、1153万9000円。

⁴⁴ただし、いきいき仕事センターでカウンセリングを受けた結果、臨時・短期・軽作業のシルバー人材センターでの仕事に就いた人も62名に上った(松山市いきいき仕事センター 2015)。

⁴⁵「ハローワークの求人情報のインライン提供」など、人材紹介の全国データベースは複数の民間企業が取り組んでいるほか、専門人材バンクのネットワークの構築を地方への好循環拡大に向けた緊急経済対策に盛り込むことが閣議決定された(2014年12月27日)。

⁴⁶2015年1月28日松山市シルバー人材センター柳原祐二事務局次長へのヒアリング。

⁴⁷「臨時・短期・軽易な業務」の制約を取り払おうとする際に、以下の3点には留意する必要がある。まず、事業主には、週20時間を超えると雇用保険コストが発生し(ただし65歳まで)、週30時間を超えると社会保険コストが発生する(65歳以上で週29時間以内であれば雇用・社会保険コストはかからない)ということだ。なぜならば、センターの仲介料に雇用・社会保険コストを上乗せす

ることになった場合は、民間とのコストアドバンテージが弱くなるという課題もあるからである（派遣事業の場合）。養父市における週30時間への規制緩和は国家戦略特区という地域限定での要求であるが、他地域への応用を考える場合は、雇用保険・社会保険コストという課題を念頭に置かなければならない。二つ目には、センターの「臨時・短期・軽易な業務」という働き方の制約には、一つの仕事をワークシェアして二人分の雇用を創出している側面があるということ。仕事の受注機会の拡大とセットにならなければ、就業率を低めてしまうリスクもある。さらに、三つ目としては「規制を緩和すれば、シルバー人材センターの会員として、センターの事業（センターが主催するボランティア事業、技能向上のための講習事業、センターが作り出す新規事業企画など）に参画し、生きがいの充足を図るという事業の目的が阻害されるという課題や懸念もある」という関係者の指摘のとおり、仕事以外の地域でのつながりを重要視する会員への配慮も必要であろう（2015年2月6日滋賀県シルバー人材センター連合会中島克也総務課長へのヒアリング）。

参考文献

- 秋山弘子, 2010, 「長寿時代の科学と社会の構想」『科学』80(1): 59-64。
- 岩田克彦, 2012, 「海外の高齢者雇用・就業の現状と取り組み」『高齢者雇用の現状と課題』労働政策研究・研修機構, 223-252。
- 大久保幸夫, 2014, 「40代ミドルの雇用課題を考える」『季刊労働法』No. 247, 60-69。
- 萱沼美香, 2011, 「シルバー人材センターの役割と課題」『エコノミクス』15(3): 19-51。
- 川田恵介・佐々木勝, 2012, 「雇用ミスマッチの概念の整理」『日本労働研究雑誌』54(9): 4-14。
- 清瀬一善・白石久喜・戸田淳仁・長島一由, 2014, 『Works Report 2014 次世代シニア問題』リクルートワークス研究所。
- 厚生労働省, 2014, 『入職者の入職経路に関する分析』。
- 厚生労働省, 2013, 『生涯現役社会の実現に向けた就労のあり方に関する検討会報告書』。
- 参議院, 1986, 『参議院社会労働委員会会議録』下村泰参議院議員の質問と清水傳雄政府委員の答弁。
- 参議院, 1989, 『参議院社会労働委員会会議録』小西博行参議院議員の質問に対する七瀬時雄政府委員の答弁。
- 衆議院, 1986, 『衆議院社会労働委員会会議録』菅直人衆議院議員の質問と林道労働大臣の答弁。
- 衆議院, 2001, 『衆議院会議録』小泉純一郎氏の所信表明演説。
- 全国シルバー人材センター事業協会, 2013, 『平成24年度事業報告』。
- 総務省, 2013, 『労働力調査』。
- 総務省, 2014, 『統計からみた我が国の高齢者（65歳以上）』。
- 内閣府, 2010, 行政刷新会議ワーキンググループ「事業仕分け」A-4: シルバー人材援助事業『議事概要』。
- 内閣府, 2013, 『平成25年版高齢社会白書』。
- 内閣府, 2014, 『平成26年版高齢社会白書』。
- 長島一由, 2013, 「北欧流『時間価値』の創造」『Works』No. 121, 4-33。
- 長島一由, 2014, 「議会による行政統制」横浜国立大学博士論文。
- 長勢甚遠, 1987, 『シルバー人材センター』, 労務行政研究所。
- 鍋田周一, 2013, 「社会を担う高齢者の拠点として就労支援や地域貢献活動を展開」『エルダー』35(5): 47-51。
- 原田謙・杉澤秀博・柴田博, 2009, 「高齢者のシルバー人材センターの退会に関連する要因」『老年科学』31(3): 350-358。
- 増田寛也, 2014, 『地方消滅 東京一極集中が招く人口急減』中公新

書。

- 松山市シルバー人材センター, 2013, 「高齢者の雇用実態調査に関するアンケート」。
- 松山市シルバー人材センター, 2013, 「高齢者（60歳以上）の雇用実態と雇用ニーズ調査」。
- 松山市いきいき仕事センター, 2015, 『平成26年度 高齢者雇用対策事業 実績、総括・分野職種別求人数・職種別求職数 12月末現』。
- 松尾貴巳, 2006, 「地方公共団体における業績評価システムの導入研究—予算編成における行政評価システムの意義とその効果についての実証分析」『会計検査研究』No. 33, 121-135。
- World Economic Forum, 2013, *The Global Information Technology Report*。