

Title	働き方改革の多面的な展開に向けて
Author(s)	谷口, 邦彦
Citation	年次学術大会講演要旨集, 32: 136-139
Issue Date	2017-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/14904">http://hdl.handle.net/10119/14904</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 働き方改革の多面的な展開に向けて

○谷口邦彦

(一般社団法人) 関西産業活性協議会

## 1. はじめに

本年3月に働き方改革実現会議で策定された「働き方改革実行計画」<sup>[1]</sup>において、高齢者については、①65歳以降の継続雇用延長や65歳までの定年延長を行う企業への支援を充実し、将来的に継続雇用年齢等の引き上げを進めていくための環境整備を行っていく、②高齢者就労促進のもう一つの中核は、多様な技術・経験を有するシニア層が、一つの企業に留まらず、幅広く社会に貢献できる仕組み。年齢に関わりなくエイジレスに働けるよう、高齢期に限らず、希望する方のキャリアチェンジを促進。との記述がされている。

そして、具体策として、企業における就業を前提とした条件面に加えて、①ハローワークにおいて高齢者が就業可能な短時間等の求人を開拓、年齢に関わりなく職務に基づく公正な評価により働ける企業を求人票で見える化。②ハローワークと経済団体等の地域の関係者が連携し、U・I・Jターンして地方で働くための全国マッチングネットワークを創設。③高齢者による起業時の雇用助成措置を強化。④健康づくりやフレイル対策を進めつつ、シルバー人材センターやボランティアなど、高齢者のニーズに応じた多様な就労機会を提供と記されている。

この研究は、上記の④に関連して、定年延長政策の途上で設立された高齢化関連の諸制度の実態を、①定年55歳時代に設立された公益社団法人、②60歳時代に設立された特定非営利活動法人、③産学官連携活動を事例に、イノベーション創出、地域創生、Society 5.0の実現、の視点から考察を加え政策の方向について提言を行いたい。

## 2. 課題認識と研究のフレーム

「働き方改革実行計画」<sup>[1]</sup>の策定以降、この計画の実践に関して色々な意見が提起<sup>[2][3]</sup>されており、当学会でも関連した特集<sup>[4]</sup>が、Society 5.0の視点から企画されている。

研究のフレームに入る前に第4次産業革命と称せられているIndustrie 4.0とSociety 5.0との関連について考察を行い、その中で、この研究のフレームを明らかにしたい。筆者が知る範囲では前記の二つの関連性に関する記述が極めて少ない中で、経団連の行動計画<sup>[5]</sup>における記述「Society 5.0ではIndustrie 4.0を包含している。」とする説明は、筆者の疑念に応える記述に近いと思われる。

その概念を基に、私見を記述すると、Industrie 4.0は、将に、産業界の取り組みであり、プロフィットを基盤としたビジネス論理で取り組みが進むが、Society 5.0ではプロフィット基盤ではなく、パブリックセクターが関わる公的・非営利視点で取り組む必要が出てくる。

この研究では、Society 5.0の内、取り分け、人口減少の傾向の中で、社会活力を維持・向上していくために重要と清家<sup>[2]</sup>が指摘している「女性と高齢者の労働力率の向上」の内、「高齢者の労働力率の向上」政策手段として「定年年齢の引き上げや年金支給開始年齢引き上げも有効」との指摘がされている。

しかし、この指摘と併せて、取り分け、高齢者の労働力率の向上の課題を「退職後の労働力率の向上」という視点から、次の三つの制度への取り組みについて考察を行いたい。

- ① シルバー人材センター：事例として（公益社団法人）箕面市シルバー人材センター
- ② NPO：事例として（特定非営利活動法人）ニッポン・アクティブライフ・クラブ箕面拠点
- ③ 文部科学省・産学官連携コーディネーター

この中で、①は定年55歳の時期に、②は定年60歳の時期に、③は60歳の時期に活動が設定されたが、制度の半ばで65歳定年が法制化されたものであり、定年延長制度と業務の変遷に見合った取り組みが求められてきたものである。

### 3. 研究の対象とした活動体とその取り組み

次に、3. 1項の(公社)箕面市シルバー人材センター並びに、3. 2項の(特定非営利活動法人)ニッポン・アクティブ・ライフ(通称・NALC)箕面拠点の記述を進める前に、活動拠点がある箕面市について若干の記述をしておきたい。

東の高雄と並ぶ紅葉の名所である同市は、標高100~600mの北部山中には箕面大滝・勝尾寺の名所・旧跡を擁し、標高150mの千里丘陵の間には旧西国街道が走り、忠臣蔵で知られる萱野三平の旧邸があるという土地柄であるが、1907(明治40)年に設立された阪急電鉄による大正年間の宅地開発に乗って、大阪市の有数の衛星都市として発展してきた、人口137,515人(2017.5月)を擁する中規模都市である。

その間に高齢化は進み、高齢化率24.3<sup>[6]</sup>(全国平均:25.1<sup>[7]</sup>)、後期高齢化率11.5<sup>[6]</sup>(全国平均:12.3<sup>[7]</sup>)であり、概ね、全国平均に近い。しかし、地域間の差異は大きく、一番高齢化が進んでいる地域は大正年間に宅地開発が進んできた地域で13小学校区の内では高齢化率31.3・後期高齢化率15.6<sup>[6]</sup>、一番若い地域では高齢化率:2.8・後期高齢化率0.8である。

このような環境の中、筆者は農業から宅地化が進みつつあり、比較的高齢化率が高い地域(高齢化率28.7、後期高齢化率12.1<sup>[6]</sup>)、で6歳から今日まで高齢化環境が進む中で変化を見つつ年を重ね、自らも後期高齢者の域に達している。

#### 3. 1 (公益社団法人) 箕面市シルバー人材センター

研究の対象とした首記センターに関する記述の前に、シルバー人材センターについて記述を行う。

##### 3. 1. 1 シルバー人材センター

昭和50(1975)年東京都においてシルバー人材センターのさきがけとなる「高齢者事業団」が創設され、「自主・自立、共働・共助」の理念の下に昭和55(1980)年度から国の補助事業として「シルバー人材センター」の名のもと全国的に事業展開され、同年12月に全国組織として「全国高齢者事業団・シルバー人材センター等連絡協議会」、その後も組織改革が進められ、「(公益社団法人)全国シルバー人材センター事業協会」(略称:全シ協)と改め、現在に至っている<sup>[8]</sup>。(参考資料[8]より抜粋)

昭和55(1980)に92団体46,448人で発足した組織が平成28年度報告<sup>[8]</sup>によれば、会員数:718千人、拠点数1,323、契約金額3,137億円規模となっている。

シルバー人材センターに関する研究は、1986年の小林謙一<sup>[9]</sup>が最初とされており、その後、1993年に設立された公益財団法人・ダイヤ高齢社会研究財団<sup>[10]</sup>で系統的に研究が進められている。ほぼ同時期には同財団・理事長を座長とする一般財団法人・大阪科学技術センター<sup>[11]</sup>「ヘルスケア産業フォーラム」の主宰として財団との往来を思う時感慨深いものがある。

##### 3. 1. 2 (公益社団法人) 箕面市シルバー人材センター(以降、「箕面シルバー」と略す)

1981(昭和56)年10月30日に会員数98名で設立された箕面シルバーは、先端的な取り組みが行われている全国でも有数のセンターであり、(公社)全国シルバー人材センター事業協会のホームページでも次の記述で紹介されている。

「当センターは、設立当初から積極的な会員自主運営体制を確立しており、仕事の見積から検収をはじめ会報の発行に至るまで全て会員によって行なわれています。仕事の内容も様々ですが、特に独自事業として植木剪定の残滓を活用して腐葉土を作り、花や苗木を作る「緑のリサイクル」事業や「竹炭・竹酢液」の生産も行なっています。また入会率も高く、女性会員の割合も全国平均を上回っており、会員の事業参加意識が高いのも特徴です。」

現在、箕面シルバーの構成<sup>[12]</sup>は、会員数1,249名(男性910名・女性339名)、平均年齢は72.1歳(男性・72.5歳、女性71.0歳)粗入会率3.06%(60歳以上人口に対する比率)であるが、この年代の有訴率(484.3:対1000人比)<sup>[13]</sup>を考えると健康な高齢者の約15人に一人は箕面シルバーの会員と言える。

年会費2,000円(別途:互助会費1,000円)、平成28年度の事業実績は、受注件数4,109件、受注金額4.38億円であり、就業延べ人員107,695人、1月平均分配金40,909円の規模である<sup>[12]</sup>。

「設立30周年記念誌」(2012年(平成24)1月)<sup>[14]</sup>によれば、箕面市内の行政・個人からの受託事業に加えて、2003(平成15)には大阪府知事の認可を受けて訪問介護事業、2006(平成18)には介護予防訪問介護事業に取り組み、2015(平成27)には介護保険法に基づく事業者指定を受けて事業展開を進めている<sup>[15]</sup>。

事業推進には、作業毎や地区の委員を置くほか、互助会活動も活発で、会報「銀の鈴」の発行(創刊:1984(昭和59).4.1)、同好会も9つに上り、箕面市内のイベントへの参加など活発である。

箕面シルバーと筆者との接点は、1990(平成2)年、同窓会名簿の編集を依頼したことから始まり、名刺管理、和室⇒洋室⇒和室の床改装のような小規模な大工仕事など最近でも往来が続いている。

### 3. 2 (特定非営利活動法人) ニッポン・アクティブ・ライフ箕面拠点(「ナルク箕面」と略す)

ナルク(NALC)は、平成6(1994)年4月20日に、パナソニック(株)の労組委員長・常務取締役を歴任した高畑敬一氏(現・ナルク名誉会長)によって設立されたボランティア活動を基盤とする法人である<sup>[16]</sup>。その理念を図1に示す。

全国に119拠点、これを17エリアに組織化を行い、海外4拠点を合わせて17,151名(2017年5月現在)で構成されており、次のようなボランティア事業に取り組んでいる。事業は「預託活動」と「奉仕活動」に分かれており、活動時間に応じた点数が個人の手帳に記入され、言わば、預託点数を介した保険という概念である。

- ① 預託活動：会員が会員の希望により会員のために実施する支援活動
- ② 奉仕活動：会員外への支援活動

それぞれの活動の事例と預託点数の活用例を記述する。

#### (1) 預託活動：特養老健への協力

特養老健では、看護師・介護士などの不足が深刻になりつつあり、資格が無くとも出来る補助的な仕事を有資格者がせざるを得ない現実があり、ナルク箕面では洗濯物を入居者個人毎のラックに入れるなど、補助的な仕事を特定の老健との協定に基づき取り組んでいる。

箕面市内「紅葉の郷」への2016(平成28)年度実績<sup>[17]</sup>は  
 (i) 洗濯物の個別配布など作業活動：延1,888時間(延1223名)  
 (ii) 囲碁やカラオケのお相手、絵手紙：延234時間(延201名)  
 お相手の研鑽と会員相互の交流のため10を超える同好会活動に取り組んでいる。

#### (2) 奉仕活動：子育て支援(高齢者疑似体験)

高校・小中学校へ出向き装具「浦島太郎」を装着して80歳の老人になった感覚を養う。

#### (3) 預託点数の活用例①：拠点内活用・老人ホームに入居した会員の話相手

諸制度・補助機器が充実しても、知己との対話は大きな癒しである。2000年に60歳で入会されたOさんは夫婦で幅広くナルク活動に参加。さらに、趣味の囲碁を活かして(1)の事業として特養の入居者の囲碁相手のみならず、同好の囲碁仲間を特養に派遣するコーディネーターとして活動、預託点数も大量に蓄積。折しも、奥様が特養に入居、身の回りのお世話には心配の無い環境は確保されたが、大きな問題はOさんが帰宅されると奥様の著しい落ち込みに困惑。

そこで、預託点数を活用して、ナルク仲間が交代でお話の相手に出向く形が定着している。

#### 預託点数の活用例②：拠点間活用・地元に残した両親の拠点移動支援

箕面出身のAさんは両親を市内に残して首都圏に勤務・定住。最近、ご両親の老化が著しく、外出支援が必要な域に移行された。そこで、箕面拠点へ支援の依頼があり、確認書の取り交わし後、箕面拠点による支援活動が開始される段階になっている。

#### 預託点数の活用例③：国際間活用・日本にいる親族の様子確認

身近には無いが、他の拠点では海外拠点の会員から「連絡が取りがたい親族の近況確認」の依頼があると側聞している。

筆者は、ナルクの設立時に高畑敬一名誉会長と高齢者の健康に関して共に考える機会があり、ナルクのことは念頭にあったが、フルタイム勤務を終えた71歳で加入した。しかし、学業があったため、本格的に活動に参加したのは76歳からであり、監査として慣らし運転の段階である。

### 3. 3 文部科学省・産学官連携コーディネーター

平成13(2001)年11月、文部科学省は大学の産学連携部門に教員と事務職しかいない大学に首記の職種を配置するという画期的な政策を実施し、筆者は母校・大阪大学に席を置く事となった。その活動については本研究の主意を逸脱するので、当時の学会発表から産学官連携コーディネーターの年齢と経験に焦点を当てて論を進めたい。

同制度は平成13(2001)年度の補正予算で当初16大学に配置があり、筆者は同制度が政策化される時期には住友電工から(一財)大阪科学技術センターへ出向して、大学とは往来が多い立場であり、第1期科学技術基本計画の下で進められていた競争的資金の確保などの業務でさらに頻りに往来をしていた。



図1 NALCの理念



図2 高齢者疑似体験

表1 産学官連携CDの年齢・経験

年齢	30歳～	40歳～	50歳～	60歳～	計
産業界のみ体験	1	3	22	22	48
産学体験	4	0	4	14	22
大学のみ体験	0	0	0	1	1
計	5	3	26	37	71

[18]から筆者作成



その結果、定年と同時に大学から打診を受け配置された一人であった。翌年度には71大学に拡大され、設定された体制（表1）について、2002(平成14)年度秋の学会年次大会における発表時点<sup>[18]</sup>での配置について次項で考察を行う。

#### 4. 定年からのキャリアチェンジに関する考察

まず、①人材シルバー（業務・作業）、②ナルク（ボランティア活動）とは異質である③産学官連携コーディネーターに関する考察を行う。

制度が発足した時点平成13(2001)では60歳定年の時期であり、かなり活発に活動が展開されていたが、65歳定年が取り沙汰される頃には、若干の渋滞が見られた記憶がある。

しかし、これは次のような人材制度と関りがあると考えられる。同制度では、毎年度大学に対して公募を行われ、大学で人材の選択を行い、応募を行う形であるので、各人材は大学と所属企業との関係の中で推薦を受け、本人にとっては転任人事の一環のような受止めも伺われ、前記のシルバー人材センター・ナルクのように自発的でない印象は新任研修や事例集の編集の中で感じられるケースはあった。

しかし、昨今では、大学における身分制度も柔軟になり、将に、プロフェッショナルズとして取り組みが求められる時期に移行しており、イノベーションを支える重要なポジションになっている。

次に、①人材シルバー・②ナルクについて共通していることは次の（1）であり<sup>[15]</sup>、②の会員アンケートから（2）の様子が伺える。

（1） 活動を知る契機に関しては、退職後に「知人からの情報」「PRのチラシ」が多い。

（2） 多くの企業で「退職前準備説明会」の開催や一部では「準備活動の時間」が認められている。

企業の「準備説明会」の情報は乏しいが、国家公務員については検討委員会<sup>[19]</sup>に基づき、毎年地域毎に開催されているが、「準備説明会」では、①人材シルバーや②ナルクに関する情報は乏しく、円滑な会員確保には「退職準備説明会」などとの連携は検討に値する。①人材シルバー・②ナルク共に、広くはSociety 5.0を支える地域人材と考えており、早期の取り組みが望まれる。

<謝辞> 今回の箕面人材シルバー並びに箕面ナルクの関係者のご指南・ご支援に謝意を表す。

<参考資料> URLについては、2017.9.25確認済

- [1] 働き方改革実行計画（H29.3閣議決定）
- [2] 清家篤：働き方改革 残された課題① 第4次産業革命対応を急げ（日本経済新聞2017.4.28）
- [3] 八代尚宏：働き方改革 残された課題② 「正社員」の見直し不十分（日本経済新聞2017.5.1）
- [4] 久米功一：人口動態、テクノロジーと労働の必然的変容、研究・技術・計画 Vol. 32、No. 1 pp51-63（2017）
- [5] 一般社団法人日本経済団体連合会（2017）：Society 5.0実現による日本再興計画～未来社会創造に向けた行動計画（2017.2.14）
- [6] 箕面市社会福祉協議会資料より（ナルク みのお会報2017年9月号（第84号）掲載）
- [7] 平成26年版高齢化白書
- [8] <http://zsjc.or.jp/kyokai/history.html>
- [9] 小林謙一：シルバー人材センター会員の生活・意識状況 武蔵村山市のケーススタディを中心として、経済志林 Vol.54、No.1 pp1-28（1986）
- [10] <http://www.dia.or.jp/>
- [11] <http://www.ostec.or.jp/>
- [12] （公益社団法人）箕面市シルバー人材センター・事業概要（平成29年度版）
- [13] 平成25年 国民生活基礎調査
- [14] 設立30周年記念誌（公益社団法人）箕面市シルバー人材センター編（2012(平成24)1月）
- [15] （公益社団法人）箕面市シルバー人材センター・第4次中期計画書
- [16] <http://nalc.jp/>
- [17] ナルク みのお会報2017年5月号（第80号）
- [18] 砂田向壺・品田茂・谷口邦彦(2002),「産学連携プロフェッショナルズの活動と今後の展開」『第17回研究・技術計画学会年次学術大会予稿集』298-301頁
- [19] 「退職準備プログラム検討委員会（総務庁人事局）報告(昭和58年8月31日)」