

埼玉県シルバー人材センター連合

# 事業推進計画

令和5年度～令和9年度  
〔2023年度～2027年度〕



令和5年3月  
公益財団法人いきいき埼玉  
(埼玉県シルバー人材センター連合)

# 目次

前文 ..... 1

## 第1章 計画策定の概要

1 中期計画策定の趣旨 ..... 3  
2 計画の期間 ..... 3

## 第2章 シルバー事業を取り巻く環境

1 高齢化の状況 ..... 4  
2 関係法令等の一部改正 ..... 5  
    (1) 高齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部改正  
    (2) 国民年金法等の一部を改正する法律  
    (3) インボイス制度の導入

## 第3章 行政施策におけるシルバー人材センターの位置付け

1 高齢社会対策大綱 ..... 6  
2 厚生労働省告示第350号「高齢者等職業安定対策基本方針」 ..... 6  
3 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画・フォローアップ2022 ..... 6  
4 令和4年版高齢社会白書 ..... 7  
5 埼玉県5か年計画～日本一暮らしやすい埼玉へ～ ..... 7

## 第4章 連合事業推進計画（令和3年度）達成状況

1 会員数の増強のための目標と取組 ..... 8  
2 就業機会の拡大のための目標と取組 ..... 8  
3 安全・適正就業の徹底のための目標と取組 ..... 9

## 第5章 シルバー人材センターの課題

1 会員の増強	10
2 就業機会の拡大	10
3 安全・適正就業の徹底	10
4 イメージアップ	10
5 運営基盤の強化	11
6 組織の活性化	11

## 第6章 事業推進計画(令和5年度～9年度(2023年度～2027年度))の目標と取組

1 会員数・女性会員の割合	12
(1) 目標数値 (2) 取組内容	
2 就業率・就業延人員・契約金額	12
(1) 目標数値 (2) 取組内容	
3 安全・適正就業	13
(1) 目標数値 (2) 取組内容	
4 イメージアップ	14
取組内容	
5 運営基盤の強化	14
取組内容	
6 組織の活性化	14
取組内容	

おわりに ..... 16

### 参考資料

#### I 埼玉県の高齢化の状況

総人口と高齢化の推移  
将来人口の見通し  
(年齢3区分別/後期高齢者人口の推移)  
人口ピラミッド  
高齢者のみの世帯の推移  
地域活動等への参加

#### II 事業実績

主な指標数値における  
全国・埼玉県実績推移グラフ(過去5か年)  
年度統計資料(令和3年度)

#### III 埼玉県シルバー人材センター連合 事業推進計画(中・長期)検討委員会名簿

## ～ 前文 ～

我が国は、世界でもまれに見る速さで本格的な超高齢社会を迎えました。  
人口減少・少子高齢化が進展している中、人生100年時代を迎え、シルバー人材センターの果たすべき役割はますます重要となっておりますが、70歳までの就業機会の確保などの制度改正や適格請求書等保存方式(インボイス制度)の導入、契約方法の見直し、国庫補助金の削減等シルバー人材センターを取り巻く環境は激変しています。

一方、誰もが、いくつになっても活躍できる社会の実現に向けて、地域の日常に密着した就業機会を提供することなどにより、高齢者の社会参加を促進し、高齢者のいきがいの充実、健康の保持増進、ひいては地域社会の活性化、医療費や介護保険の削減などに貢献しているシルバー人材センターの事業や活動など様々な取組は、SDGsの目標達成に沿うものです。

こうした状況のもと、当連合では、現事業推進計画において設定した目標と達成状況の評価・検証を行い、新たな事業推進計画を策定しました。

今後、本事業推進計画に基づき、各シルバー人材センターと一体となって高齢者の就業支援を通じて地域の活性化に努めてまいります。

今後とも、関係各位の格別のご理解、ご支援をお願い申し上げます。

令和5年3月

公益財団法人いきいき埼玉  
(埼玉県シルバー人材センター連合)

理事長 永沢 映



私たちは持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。



## 第1章 計画策定の概要

### 1 期計画策定の趣旨

超高齢社会が到来し、シルバー人材センター（以下「センター」という。）の存在価値はますます高まっている。高齢者の健康で生きがいのある生活の実現と、地域社会の活性化に貢献するセンターの果たすべき役割は極めて重要となる。

少子高齢化が進行し、生産年齢人口が減少する中、高齢者就業への期待が高まる一方で、現在センターの運営には、会員数の減少や、安全就業の徹底など多くの課題や懸案が生じている。

転じて世界に目を向けると、世界中の様々な国で環境問題（気候変動）・貧困・紛争・人権問題・新型コロナ等の感染症等、多くの課題に直面している。このままでは安定してこの世界に暮らし続けることが困難になっていくのではないかと心配される状況になってきた。

SDGsが国連で採択されたのが2015年。SDGsとは「持続可能な開発目標」。簡単に言うと「世界中にある環境問題・差別・貧困・人権問題といった議題を、世界のみんなで2030年までに解決していこう」という計画・目標のことである。2017年に開催された「ダボス会議」で「SDGsに取り組むことで12兆ドルを超える経済価値と、3億8,000万人に雇用が創出される」と発表されたことで、経済界も「取り組んでいこう」と広がりはじめた。

埼玉県シルバー人材センター連合（以下「連合本部」という。）でも、こうした視点に立ち、SDGsの具体的目標を意識しつつ、今後5年間のセンター事業を展望し、連合本部として取り組むべき事業と方向性を定めることを目的に本事業計画を策定する。

### 2 計画の期間

この計画期間は、令和5(2023)年度から令和9(2027)年度までの5年間とし、必要に応じて計画の修正を行うものとする。

## 第2章 シルバー事業を取り巻く環境

### 1 高齢化の状況

令和4年版高齢社会白書によると、令和3年10月1日現在の高齢化率（65歳以上の高齢者人口）は28.9%となった。なお、日本の高齢化率は、昭和25年には5%に満たなかったが、昭和45年に7%を超え「高齢化社会」に、平成6年に14%を超え「高齢社会」に、そして、平成19年には21%を超え「超高齢社会」に入った。

総人口が減少する中、高齢者が増加することで今後も高齢化率は上昇を続け、令和47(2065)年には、約2.6人に1人が65歳以上、約3.9人に1人が75歳以上になると推計されている。

また、高齢者人口のうち、65～74歳人口（前期高齢者）は、1,754万人で14.0%となり、75歳以上人口（後期高齢者）は、1,867万人で14.9%となる（割合は総人口あたり）。

今後、埼玉県の高齢化率は、令和3年の27.2%から8.6ポイント上昇し、令和27年には35.8%になると見込まれる。

なお、この傾向は全ての都道府県で同様であり、茨城県では同期間で30.1%から9.9ポイント上昇し40.0%になると見込まれており、神奈川県では25.7%から9.5ポイント上昇し、35.2%になると予測されている。

#### 高齢化の伸び率（関東圏）

	令和3年(人口：千人)			令和27年	高齢化伸び率 (ポイント)
	総人口	65歳以上人口	高齢化率(%)	高齢化率(%)	
茨城県	2,852	860	30.1	40.0	9.9
神奈川県	9,236	2,376	25.7	35.2	9.5
群馬県	1,927	589	30.5	39.4	8.9
<b>埼玉県</b>	<b>7,340</b>	<b>2,000</b>	<b>27.2</b>	<b>35.8</b>	<b>8.6</b>
千葉県	6,275	1,748	27.9	36.4	8.5
東京都	14,010	3,202	22.9	30.7	7.8
栃木県	1,921	569	29.6	37.3	7.7

#### 令和4年版高齢社会白書より

資料：令和3年は総務省「人口推計」、

令和27年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成30年推計)」

### 2 関係法令等の一部改正

(1) 高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部改正（令和3年4月1日施行）

改正高齢法により、事業主には65歳から70歳までの高年齢者就業確保のため、次の措置のうちいずれか講ずることが努力義務とされた。

- ① 定年引上げ
- ② 継続雇用制度の導入
- ③ 定年廃止
- ④ 労使で同意した上での雇用以外の措置（継続的に業務委託契約する制度、社会貢献活動に継続的に従事できる制度）の導入

(2) 国民年金法等の一部を改正する法律（令和4年4月1日施行）

年金の受給開始時期の選択肢が60歳から75歳の間に拡大。

(3) インボイス制度の導入（令和5年10月1日予定）

令和元年10月1日から、消費税の引き上げと合わせて軽減税率制度が導入されたが、令和5年10月1日からは、複数税率に対応した消費税の仕入税額控除の方式として「適格請求書等保存方式（インボイス制度）」が導入される。

インボイス制度の下では、税務署長に申請して登録を受けた課税事業者（適格請求書発行事業者）が交付するインボイスを介在した取引のみが仕入税額控除の対象となる（免税事業者はインボイスを交付することができない）。

### 第3章 行政施策におけるシルバー人材センターの位置付け

#### 高齢社会対策大綱（抜粋）

（平成30年2月16日閣議決定）

##### 第2 分野別の基本的施策

###### 1 就業・所得

###### （1）エイジレスに働ける社会の実現に向けた環境整備

ア 多様な形態による就業機会・勤務形態の確保

退職後に、臨時的・短期的又は軽易な就業等を希望する高齢者等に地域の日常生活に密着した仕事を提供するシルバー人材センター事業を推進する。さらに、地方公共団体が中心となって、シルバー人材センター、事業主団体、労働者団体など地域の様々な機関と連携して高齢者の就業機会を創る取組を推進する。

#### 厚生労働省告示第350号「高年齢者等職業安定対策基本方針」(抜粋)

（令和2年10月30日）

##### 第4 高年齢者の職業の安定を図るための施策の基本となるべき事項

###### 3 （8）多様な形態による雇用・就業機会の確保

定年退職後等に、臨時的・短期的又は軽易な就業等を希望する高年齢者に対しては、地域の日常生活に密着した仕事を提供するシルバー人材センター事業の活用を推進する。

#### 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画・フォローアップ2022(抜粋)

（令和4年6月7日閣議決定）

##### I 新しい資本主義に向けた計画的な重点投資

###### 1. 人への投資と分配

###### （2）スキルアップを通じた労働移動の円滑化

（就業機会の確保）

・シルバー人材センターの業務運営の効率化による経営基盤の強化や会員の利便性向上等の観点から、来所が前提となっているシルバー人材センターへの会員登録や会員と仕事とのマッチング等のサービスがオンラインでも可能となるよう、速やかに、シルバー人材センターのデジタル化や会員向けサービスのオンライン化の支援等を進める。

#### 令和4年版高齢社会白書（抜粋）

##### 第3章 令和4年度高齢社会対策

###### 第2節 分野別の高齢社会対策

###### 1 就業・所得

###### （1）エイジレスに働ける社会の実現に向けた環境整備

ア 多様な形態による就業機会・勤務形態の確保

（ア）多様な働き方を選択できる環境の整備

シルバー人材センター事業について、人手不足の悩みを抱える企業を一層強力に支えるため、シルバー人材センターによるサービス業等の人手不足分野や現役世代を支える分野での就業機会の開拓・マッチング等を推進するとともに、特に、介護分野の人材確保支援及び高年齢者の一層の活躍を促進し高年齢者の生きがいの充実、社会参加への促進等を図る。

#### 埼玉県5か年計画～日本一暮らしやすい埼玉へ～(令和4年度～令和8年度)(抜粋)

##### 施策27 高齢者の活躍支援

###### 施策内容

人生100年時代を見据えて、高齢者が多様な活動を通じて充実した日々を過ごすこと、社会の担い手として地域社会に貢献することなど、誰もが健康で豊かな生活を送ることができる生涯現役社会の実現を目指します。

元氣な高齢者が希望に応じて働ける場を増やすとともに、長い人生で培った経験や学び直しにより得た新たな知識などを生かした就業や起業の支援を行うことで、高齢者のセカンドキャリアを後押しします。

###### 主な取組み

シルバー人材センターへの支援

## 第4章 連合事業推進計画（令和3年度）達成状況

### ① 員数の増強のための目標と取組

指 標	令和3年度目標	令和3年度実績	差 異	目標達成率
会員数(人)	49,500	46,722	△2,778	94.4%

令和3年度の目標達成率において、「会員数」は94.4%に留まり、目標の達成には至っていない。平成30年度、令和元年度と連続して増加したが、令和2年度は大きく減少し、令和3年度も下げ幅は小さいものの減少した。

低調に推移した要因として、企業における65歳までの雇用確保措置の定着があげられる。埼玉県内の常時雇用する労働者が31人以上の中小企業では、99.5%の企業で定年後の継続雇用措置が図られている（令和3年埼玉労働局調査）。また、令和2年からのコロナ禍により、入会説明会の休止、感染リスクの高い就業の見合わせ、各種イベントの中止が相次いだ他、感染への不安から入会を控えたり退会する会員が増えたことにより、全国的に令和2年度、3年度は会員数が大きく減少した。

一方、埼玉県では女性会員数は順調に推移し、令和3年度においても前年度と比べて177人（1.2%）増加した。今後、コロナ前の水準を回復するためには、企業による定年延長等の影響を受けにくい、女性、特に専業主婦層の開拓が急務といえる。

### ② 就業機会の拡大のための目標と取組

指 標	令和3年度目標	令和3年度実績	差 異	目標達成率
就業率(%)	84.5	81.3	△3.2	96.2%
就業延人員(人日)	5,371,000	4,543,587	△827,413	84.6%
契約金額(千円)	23,363,850	20,942,436	△2,421,414	89.6%
事務系(%)	9.0	4.1	△4.9	45.6%

目標達成率において、「就業率」は96.2%であり、「就業延人員」は84.6%、「契約金額」は89.6%、「事務系」は45.6%であった。いずれもコロナ禍による減少であり、全国的にセンター事業は大きく影響を受けた。

また、「就業率」と会員の退会理由には何らかの因果関係があると思われ、直近5年の会員の退会理由では、男女共に1位は、加齢や病気、死亡といった「健康上の理由」が増加し、令和3年度は男性50.6%、女性43%を占めた。会員の平均年齢は、年々上がり、同じく令和3年度は74.3歳（男性74.6歳、女性73.6歳）と、年前に比べ1.9歳上昇している。

センターの就業では、高齢者の安全に配慮し、危険・有害な業務での就業を禁じているが、仕事の内容によっては高齢の会員には難しいことも多い。退会理由に「希望する仕事がない」を挙げた元会員（男性21.4%、女性22%）のなかには、高齢により就業できる仕事なかったため、

入会后、未就業を余儀なくされた人が相当数いたものと推察できる。

「契約金額」については、令和元年度まで、請負契約の漸減傾向を派遣契約の伸長によりカバーすることで契約金額全体が増加していたが、令和2年度はコロナ禍により派遣も減少に転じたことにより、契約金額全体が減少となった。しかし、令和3年度、派遣契約は再び増加に転じたことで契約金額全体の底上げが図られた。

派遣契約の増加には、平成27年度の国庫補助金のサポート事業開始以降、各センターにおける派遣事業の新規開拓によるもののほか、適正就業による請負から派遣契約への切り替えが進んだことも影響している。

### ③ 安全・適正就業の徹底のための目標と取組

指 標	令和3年度目標	令和3年度実績	差 異	目標達成率
巡回パトロール(件)	2,125	1,575	△550	74.1%
研修・講習会(回)	460	216	△244	47.0%

会員の安全確保は、シルバー事業推進における最優先課題であるが、会員の平均年齢の上昇に伴い、加齢による身体の衰え、筋力の低下による転倒事故等のほか、就業途上の交通事故、慢心・過信による事故が後を絶たない。

令和2年度及び3年度の巡回パトロール、研修・講習会の回数は、コロナ禍により多くが中止となったが、令和4年度は、新しい生活様式の定着により、適切な感染予防措置を取りながら実施・開催することが増えてきている。

## 第5章 シルバー人材センターの課題

### ① 会員の増強

法人存立の基礎となる会員の増強は、組織運営の重要な要素である。

本県では、全会員における男女比率が7対3の割合であり、令和3年度の全体に占める女性会員の比率（31.8%）は全国平均（34.0%）を下回っていることから、今後の事業展開においては、新規会員の確保、特に、女性会員の入会促進及び会員の退会抑制についての対策強化が必須である。

### ② 就業機会の拡大

就業機会の確保・拡大は、シルバー事業の維持・発展に欠かせない事項である。

就業開拓活動の充実はもとより、事務系等ホワイトカラーの職種の拡大や独自事業の創造、また、ローテーション就業の徹底やワークシェアリングの確立などにより、会員の希望に応じた就業機会を確保する必要がある。

### ③ 安全・適正就業の徹底

会員の安全就業はすべてにおいて優先される事項である。

しかしながら、会員の加齢による身体の衰えをはじめ、慣れによる慢心や過信による事故が後を絶たない。このような事故は、安全対策の徹底やルールを遵守していれば防ぐことができたケースも多分にある。事故撲滅のためには、様々な安全就業対策を講じるとともに、事故発生原因の特定や検証を行い、組織が一丸となって事故の防止に取り組まなければならない。

### ④ メージアアップ

シルバー事業は、単純作業の仕事が多いといった印象を持たれることがある。このため、「生きがい就労」の概念の普及・定着化によるセンターのイメージアップが必要である。

センターでは、仕事を通じた社会貢献活動のほか、ボランティアやサークル活動など、様々な活動を行っている。こうした取組やその魅力を、SNS等を通じて広く発信していく。

また、埼玉県連合で定めた女性会員の愛称「シルボンヌ」を普及し、シルバー事業の価値観を高める。

### ⑤ 運営基盤の強化

国・地方公共団体の財政状況の逼迫により、今後も国庫補助金の削減が続くことが予想される。このため、持続可能な運営体制の確立を目的に、経常的経費の抑制や事務の効率化によるコスト削減を進めるとともに、将来の事業展開や新たな取組のために、具体的な目標を策定し、特定費用準備資金の活用等による会員の増強に努めるなど、中長期的な視点に立った財政構造改革を推進する必要がある。

### ⑥ 組織の活性化

事業の拡大や法制度の改正に伴う労務の負担増のなか、職員一人あたりの労務過多、人員不足や職員の高齢化、年齢層の偏りといった弊害が生じている。

このため、事務局体制が弱いことによる情報未達や事務の停滞が生じないように、必要と思われるセンターに対しては個別に会計・事業運営について側面的な支援を行う。



## 第6章 事業推進計画(令和5年度~9年度(2023年度~2027年度))の目標と取組

連合本部では、シルバー事業の課題及び前計画達成状況を踏まえ、令和5年度から令和9年度までの事業推進計画における目標と取組を次のとおり策定する。

なお、定量目標(数値目標)の設定にあつては、シルバー事業の核となる項目を厳選し、適切かつ必要最小限の項目に留めることとする。

### 評価指標と目標数値

#### ① 会員数・女性会員の割合



※連合・センターの取組と対応するSDGsのゴール

##### (1) 目標数値

	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
会員数(人)	47,100	47,300	47,500	47,700	48,000
女性会員割合(%)	33.0	33.5	34.0	34.5	35.0

※目標達成に向けた施策の遂行にあつては、(公社)全国シルバー人材センター事業協会「第2次100万人計画」の目標数値にも考慮したものとする。

##### (2) 取組内容

###### 連合

- ・ホワイトカラー向け事務系職種の拡大に向けた企業訪問の実施
- ・スーパー、ホームセンター等広域展開している企業への就業開拓
- ・女性会員の活躍を意識した保育、介護等人材不足分野への就業開拓
- ・新規会員獲得に向けた啓発・技能講習の実施(高齢者活躍人材育成事業の実施)

###### センター

- ・女性部会、女性役員、女性会員等による女性向け説明会の開催
- ・女性、ホワイトカラー層を意識した就業の開拓
- ・介護予防・日常生活支援総合事業への参入による就業機会の拡大
- ・会員の年齢層に応じた就業の開拓

#### ② 就業率・就業延人員・契約金額



※連合・センターの取組と対応するSDGsのゴール

##### (1) 目標数値

	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
就業率(%)	83.0	83.5	84.0	84.5	85.0
就業延人員(人日)	4,691,160	4,739,460	4,788,000	4,836,780	4,896,000
契約金額(千円)	22,048,452	22,275,462	22,503,600	22,732,866	23,011,200
事務系(%)	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8

##### (2) 取組内容

###### 連合

- ・企業(本社)訪問を実施し派遣先企業の新規開拓と基本契約の締結に繋げる
- ・経済団体等と連携し、人手不足にある企業へシルバー人材センター事業活用の提案
- ・家事援助事業の推進に向けた研修の実施(1回/年)
- ・派遣業務に係る職員研修の実施(2回/年)
- ・派遣事務処理の効率化

###### センター

- ・会員への就業相談を通じたニーズ把握に基づく就業開拓
- ・保育、介護等人材不足分野にかかる研修・講習会の実施
- ・適正就業ガイドラインの周知・徹底による派遣事業への切替え

#### ③ 安全・適正就業



※連合・センターの取組と対応するSDGsのゴール

##### (1) 目標数値

	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
巡回パトロール(件)	1,600	1,800	2,000	2,000	2,000
研修・講習会(回)	300	400	500	500	500

##### (2) 取組内容

###### 連合

- ・安全・適正就業推進会議の開催(1回/年)
- ・安全就業推進大会の開催(1回/年)
- ・安全・適正就業研修の実施(1回/年)
- ・安全パトロールによる安全指導の実施(3回/年)
- ・フレイル予防研修の開催(9回/年)

###### センター

- ・安全委員会による年間活動計画の作成
- ・安全委員会による事故等の再発防止策の策定
- ・作業別安全研修、交通安全・健康講習会の開催
- ・安全パトロールの実施
- ・健康診断受診の勧奨
- ・適正就業ガイドラインに基づく会員向け研修
- ・危険・有害な作業を受注しない
- ・受注の際は業務内容、実態を把握した上で、適正な請負契約、派遣契約とする

## 4 メージアアップ



### (2) 取組内容

#### 連合

- ・県主催・地域イベント等への参画 (1回/年)
- ・女性への訴求効果の高い広報媒体の活用(広報紙、HP、SNS、メディア等)

#### センター

- ・自治体や地元広報紙等の活用
- ・会員による加入の働きかけを行う口コミ運動の実施
- ・役職員、会員によるボランティア活動等



連合主催の安全大会で  
フレイル予防体操  
(上尾市SC)

## 5 運営基盤の強化



### (2) 取組内容

#### 連合

- ・専門家相談体制の整備(弁護士・社労士)
- ・巡回相談の実施(20回/年)
- ・役職員の資質向上に向けた研修の実施(8回/年)
- ・インボイス対応に向けた情報提供
- ・ペーパーレス化の推進
- ・デジタル化の推進・支援

#### センター

- ・インボイス対応のための取組み推進
- ・自治体への財政支援の働きかけ
- ・職員の資質向上に向けた研修の実施
- ・デジタル化の推進

連合主催の  
シニアライフセミナーで  
フレイル予防体験談(熊谷市SC)



## 6 組織の活性化



### (2) 取組内容

#### 連合

- ・役職員の組織力向上を目的とする研修の実施(1回/年)
- ・県内センターの情報収集・共有化と個別支援

#### センター

- ・各種委員会、班組織の設置による理事・会員の事業運営参画の推進
- ・職員のジョブローテーション



60歳から輝こう！  
シルボンヌさんスキンケア講座  
(三郷市SC)

フレイル予防教室(秩父市SC)



## ～ おわりに ～

### シルバー人材センターのマネジメント

シルバー人材センターに最も必要とされているのは、シルバー人材センター間の連携とマネジメント力のアップである。マネジメントとは継続事業体の組織運営のことであるが、マネジメントのあり方は組織目的によってことなる。営利組織の場合はすべて、事業は多様であっても目的は「収益」にある。一方で、非営利組織は目的自体が多様である。少子高齢化がすすむなかで、多様な非営利組織、とくに市民参加型組織が十全に機能しなければ社会は衰退する。

シルバー人材センターは、就業をつうじて高齢者の福祉の増進と地域社会の健全な発展をめざす公益事業目的をもつ非営利組織である。大河内一男は、最も初期の頃にだされた「高齢者事業団事業の構想とその具体化」において次の3つの役割を提示している。1.生活主体であり人権主体である高齢者が生活している地域を単位に生活の自立的促進のために連帯して共に働き、共に助け合うという「新しいコミュニティ」を創造すること、2.高齢者自身の生活能力の創出とその家族や、地域社会に活力を生みだすこと、3.就業と福祉を結びつける組織を通じて能力を発揮し、自主的に組織運営に参加し、活力ある地域の担い手になること、である。就業を通じた高齢者による地域形成が、シルバー人材センターの担うべき役割なのである。

日本の少子高齢化が問題視されるようになって随分経つが、この数年はとくに労働の世界でもさまざまな政策がうちだされている。とくに、働き方改革による多様な働き方の推進や高齢法改正による高齢者の就業機会確保はよく知られている。本計画書の第3章にも書かれているように、高齢者就業対策においてシルバー人材センターは重要な位置づけがなされている。しかし、シルバー人材センターには伝統と実績がある、行政においても重視されている、という事実は、必ずしもシルバー人材センターが今後も安泰であるという保障にはならない。

例えば、総務省に設置された自治体戦略2040構想研究会の第二次報告（平成30年）では、あくまでも「大都市部における地域課題の解決」という限定つきではあるが、60歳以上人口が増加するなかシルバー人材センター会員数は2013年をピークに減少傾向になっていること、収入が月平均35,811円にとどまること、就業内容が「経験や知識、専門技術などを活かした業務は少なく、運搬・清掃・包装等の作業やサービス」などが多く、「高齢者の望む働き方を受けとめ切れていない可能性がある」（10頁）ことが指摘されている。そのうえで、大都市部では地縁による共助の担い手がとぼしいので、暮らしを支える担い手の確保のために、「誇りを抱きながら多様な働き方ができる場」として、「シルバー人材センターなど既存の仕組みにとどまらず、人々の暮らしを支えるために働ける新たな仕組みを設ける必要がある」（34頁）と提言している。

ここに書かれている認識は表面的には正しいが、シルバー人材センターの本質を理解しているとはいえない。しかも提言は、50年前に大河内一男が、地域コミュニティを活力あるものにするのは高齢者が自主的にまた共助的に行う就業であり、それは「高齢者に固有の誇り高

き」仕事である、と言った言葉に通底するものである。ただ、現在のシルバー人材センターが時代に適応できていない組織であるという現実を鋭く指摘するものであることは真摯に認めなければならない。

時代との不適合の根本的な原因のひとつは、シルバー人材センターのマネジメント力の弱さにある。新しい財貨や新しい生産方法、新しい販路の開拓、新しい供給源の獲得、新しい組織の実現という新しい結合の遂行を生みだす企業家精神は非営利組織にも必要である。「新しい結合」を創出するために環境変化や組織状態を認識し、経営理念を理解して組織変革にチャレンジする経営マインドが、マネジメントには不可欠である。

シルバー人材センターのマネジメントのむずかしさは、新しいコミュニティの創造や地域の活性化を「就業をつうじて」おこなうところにある。非営利組織ではあっても、就業にかかわるといことは市場にかかわるといことである。市場にかかわり公共性を第一義としながら経済性を確保し、一定の制約条件の中で組織運営をしなければならない。収支相償原則、民業圧迫の回避、臨時的・短期的で軽易な就業、事業の地域的制限や活用できる労働力の制約、さらに福祉的公共サービスであるため就業機会の配分を均等にしなければならない。組織原則も公的機関や企業のような上意下達ではなく、公共性の原則、公開・平等の原則、民主的・自主的運営の原則、自主性・主体性の原則、団体責任の原則によって民主的・自治的な協同組織として成立している。これらは、すべてのシルバー人材センターに共通する制約条件である。また、会員の減少と高齢化、ホワイトカラー出身者会員の増加と就業ミスマッチ、事務局および就業組織における組織的非効率、リーダー育成と情報システムの不十分な活用、事業の硬直化と事業展開のむずかしさなど、程度の差はあっても、共有できる課題も少なくない。

シルバー人材センターは、地域の課題を就業をつうじて解決していくために、仕事を創りだし、仲間を増やし、共助組織として地域を活性化していく運動体である。しかし、大河内はこのような運動が孤立した運動であっては成功することがむずかしく、「一つの地方にいくつかの地区事業団がそれぞれそれなりの発意と構想をもちながらも共通の理念を求め、共通の障害の克服について語らい協力し合うことが絶対に必要」であるという。そして、高齢者の真の生きがいを求めようとしている事業団の真の理念を理解することなしには、シルバー人材センターの理念はその第一歩から崩れ去ってしまうと断言する。

組織基盤に関わるような共通の制約と課題のもとで、経営マインドをもって地域の環境とシルバー人材センター組織の資源に「新しい結合」をみいだしていくためには、シルバー人材センターの連携が不可欠である。シルバー人材センターに必要なのは、問題意識を共有し、職員や会員同士が交流して情報交換をし、ともに考え学び合い、連携を強化することで、経営マインドを磨きマネジメント力を向上させることである。

埼玉県シルバー人材センター連合事業推進計画（中・長期）検討委員会委員長

城西大学 経営学部 マネジメント総合学科 教授 塚本 成美

# 参考資料

## I 埼玉県の高齢化の状況

総人口と高齢化の推移

将来人口の見通し（年齢3区分別 / 後期高齢者人口の推移）

人口ピラミッド

高齢者のみの世帯の推移

地域活動等への参加

主な指標数値における全国・埼玉県実績推移グラフ（過去5か年）

## II 事業実績

年度統計資料（令和3年度）

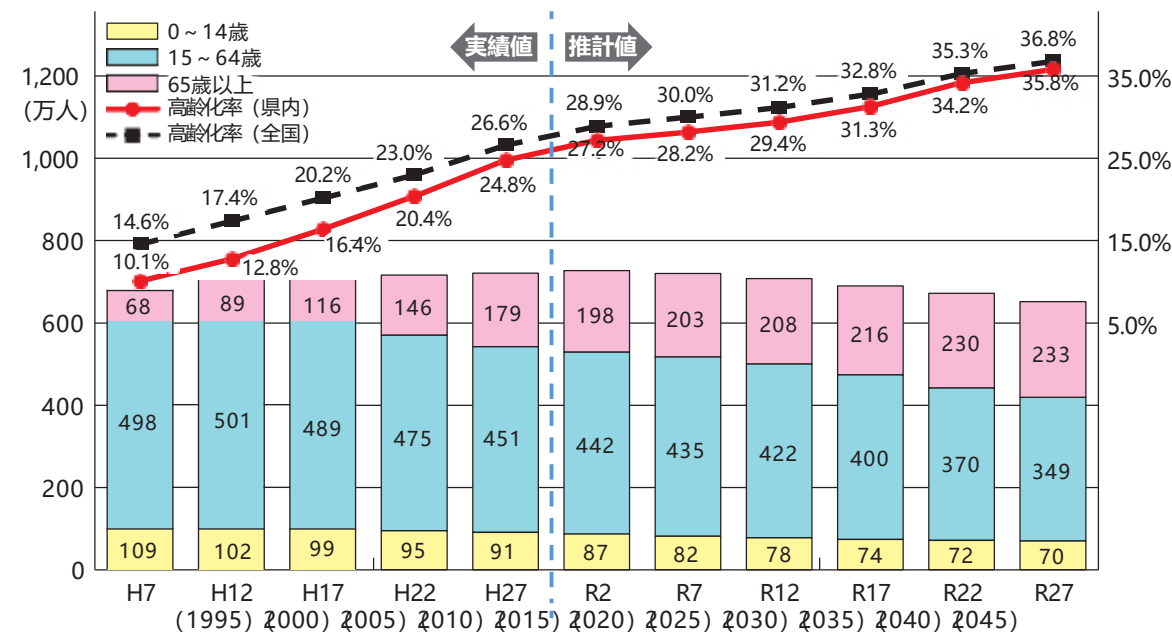
## III

埼玉県シルバー人材センター  
連合事業推進計画（中・長期）

検討委員会名簿

## I 埼玉県の高齢化の状況

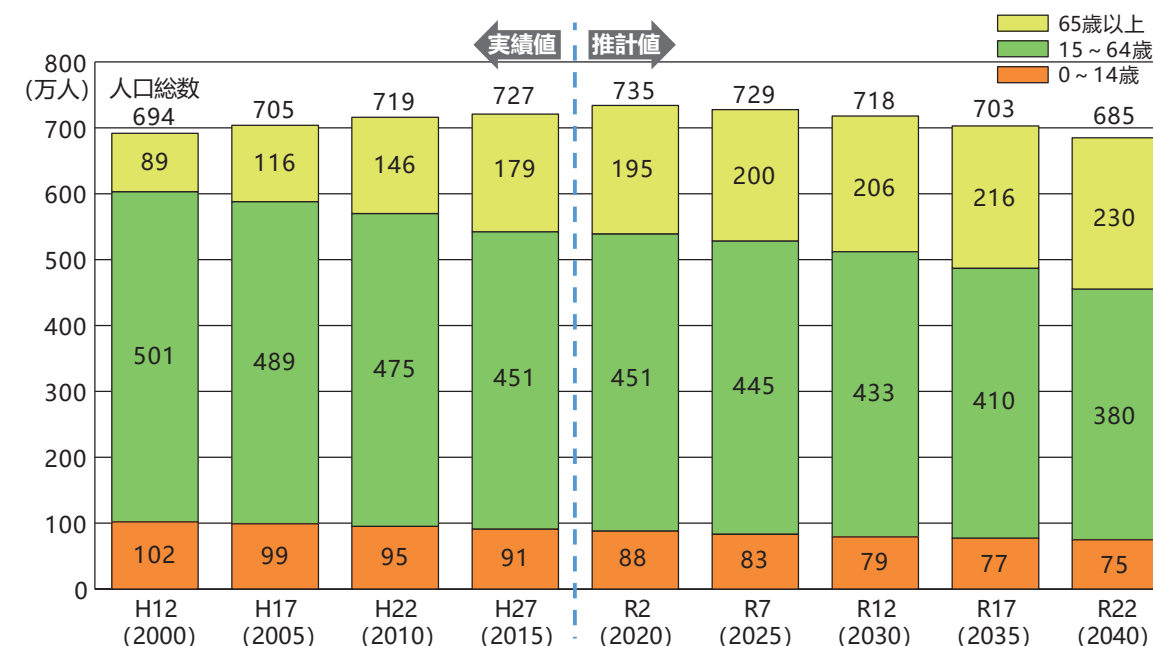
### 総人口と高齢化の推移



資料：総務省統計局「国勢調査」H7～H27 / 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（H30（2018）推計）」R2～R27  
※国勢調査の人口総数には年齢不詳を含むため、年齢別人口の合計とは一致しない。

第8期埼玉県高齢者支援計画（令和3年度～令和5年度）より

### 将来人口の見通し（年齢3区分別の推移）

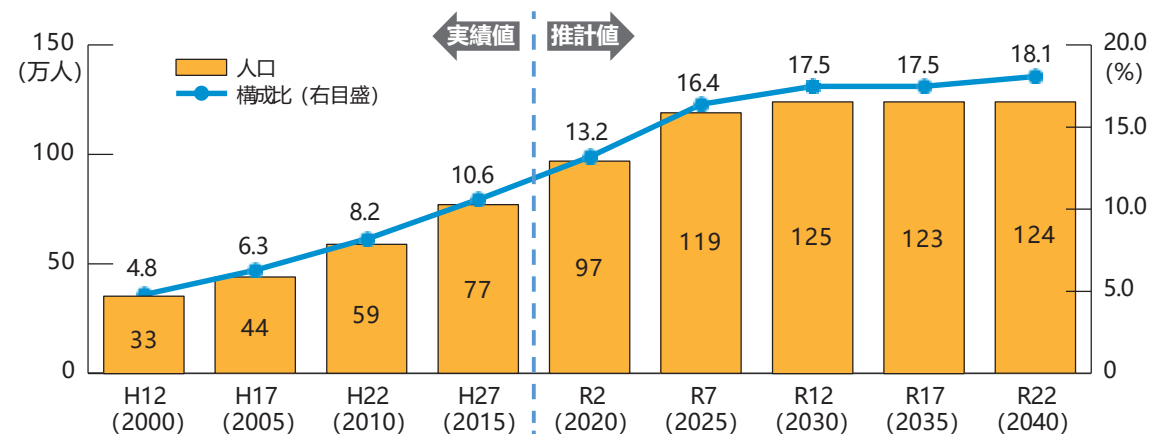


資料：H12～H27「国勢調査（総務省）」R2以降は埼玉県推計

埼玉県5か年計画～日本暮らしやすい埼玉へ～（令和4年度～令和8年度）より

# I 埼玉県の高齢化の状況

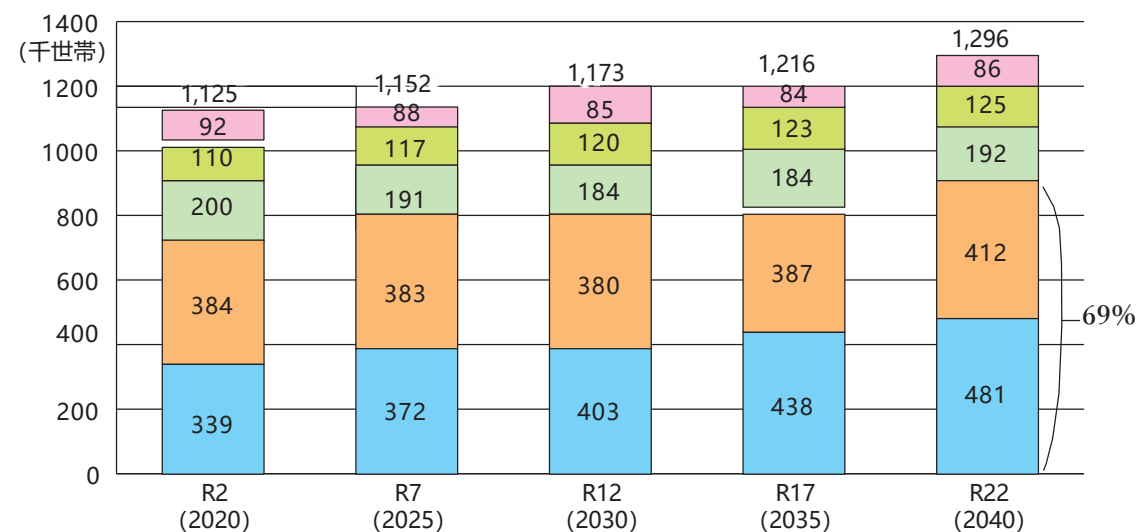
## 将来人口の見通し（後期高齢者人口の推移）



資料：H12～H27「国勢調査（総務省）」R2以降は埼玉県推計

埼玉県5か年計画～日本一暮らしやすい埼玉へ～（令和4年度～令和8年度）より

## 高齢者のみの世帯の推移

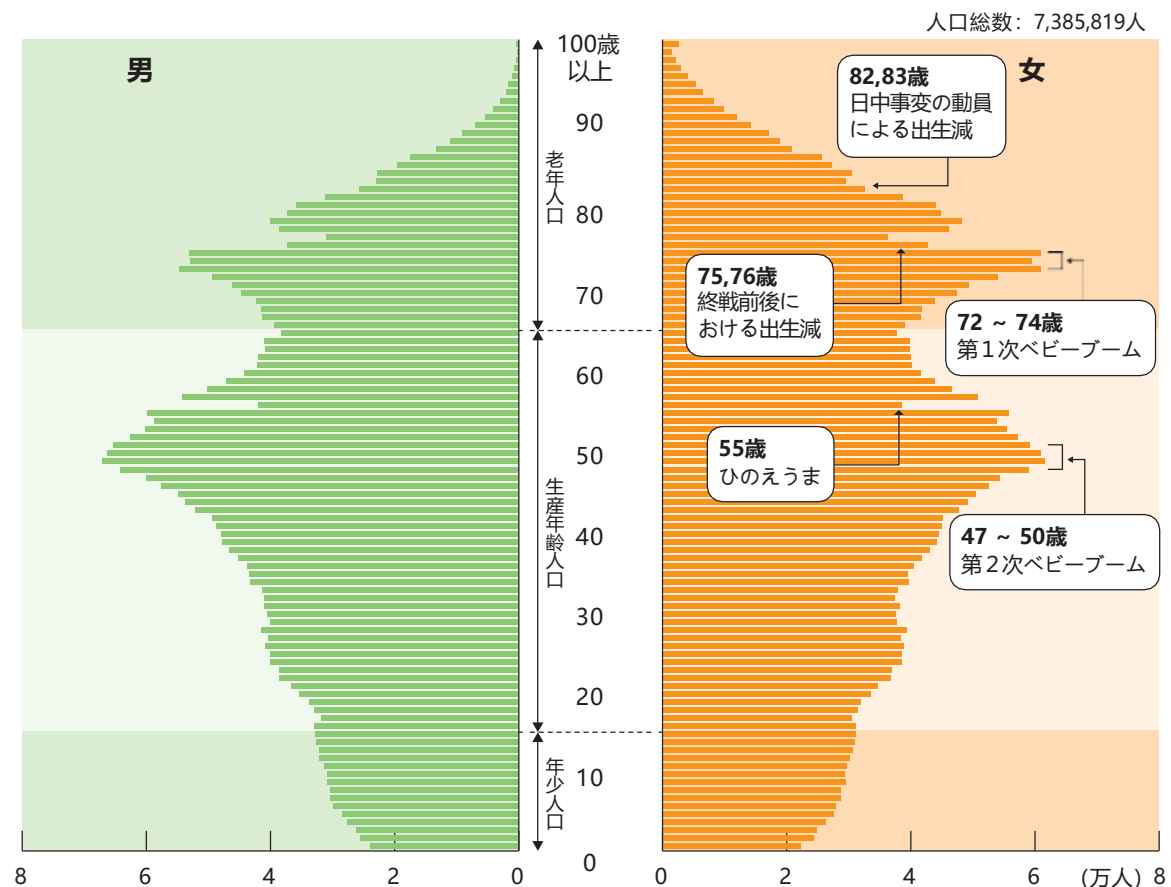


■ 世帯主65歳以上世帯 (単独世帯) ■ 世帯主65歳以上世帯 (夫婦のみ世帯)  
■ 世帯主65歳以上世帯 (夫婦と子から成る世帯) ■ 世帯主65歳以上世帯 (ひとり親と子から成る世帯)  
■ 世帯主65歳以上世帯 (その他一般世帯)

資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(都道府県別推計)」(2019年推計)をもとに  
埼玉県福祉部高齢者福祉課作成

第8期埼玉県高齢者支援計画（令和3年度～令和5年度）より

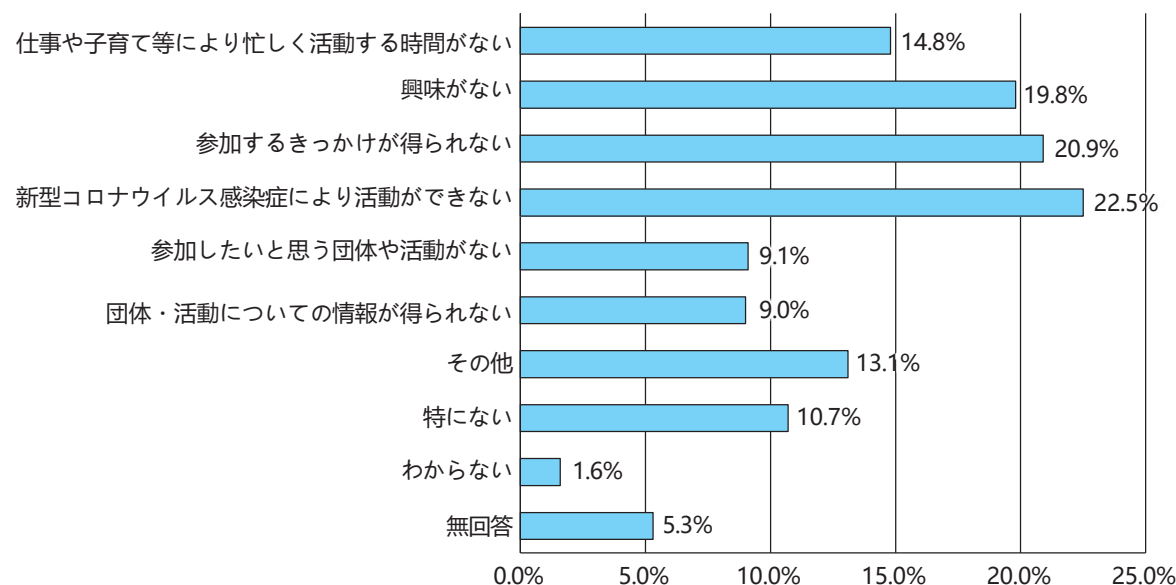
## 人口ピラミッド



埼玉県 町(丁)字別人口調査（令和4年1月1日現在）より

## 地域活動等への参加

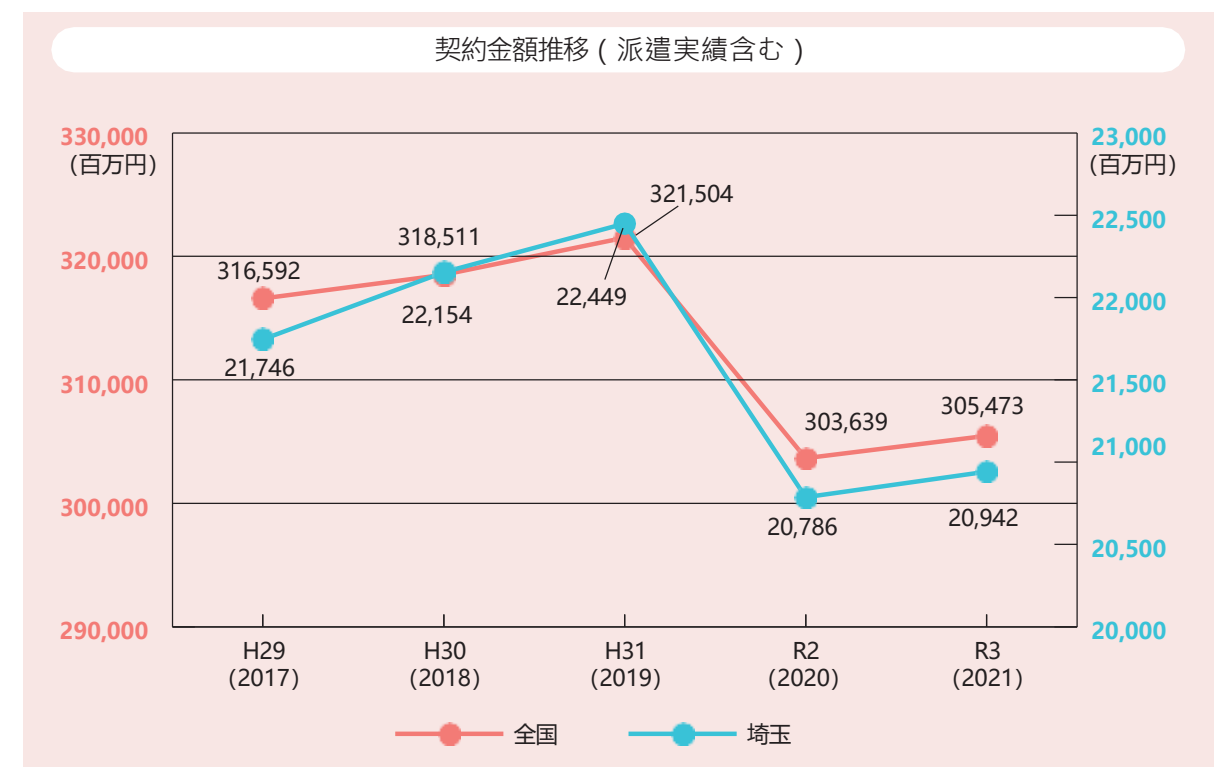
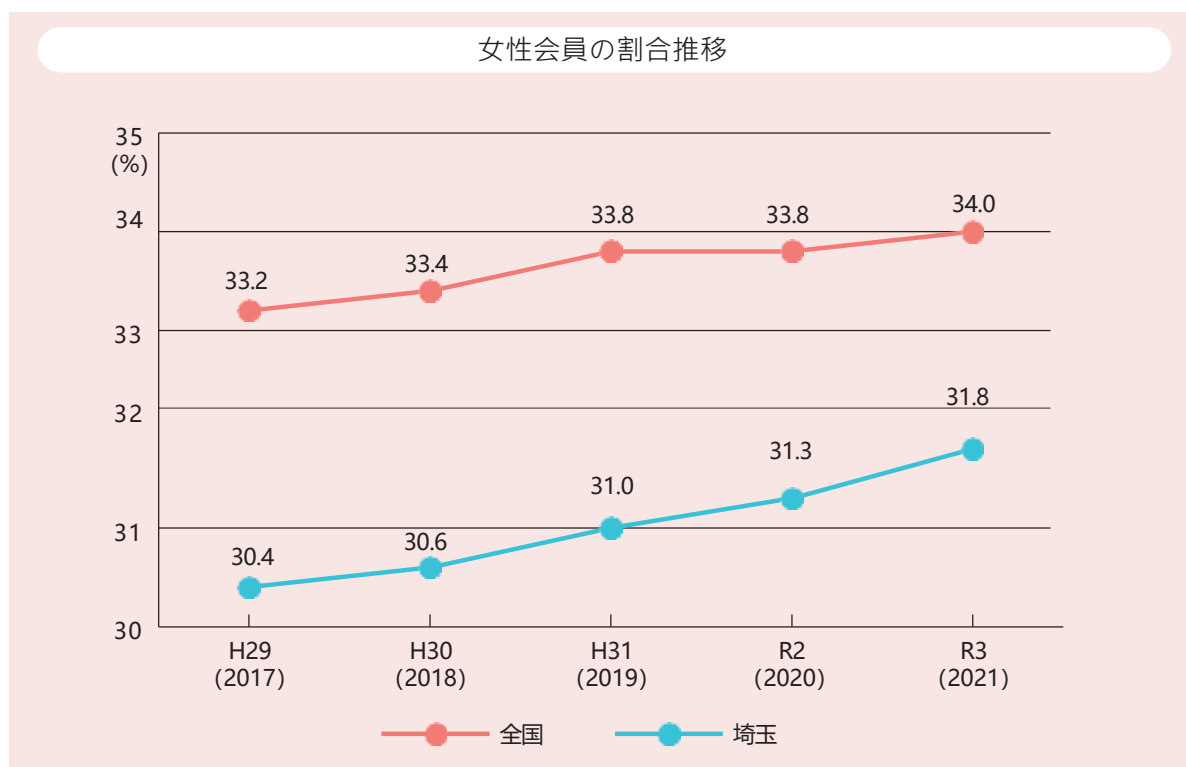
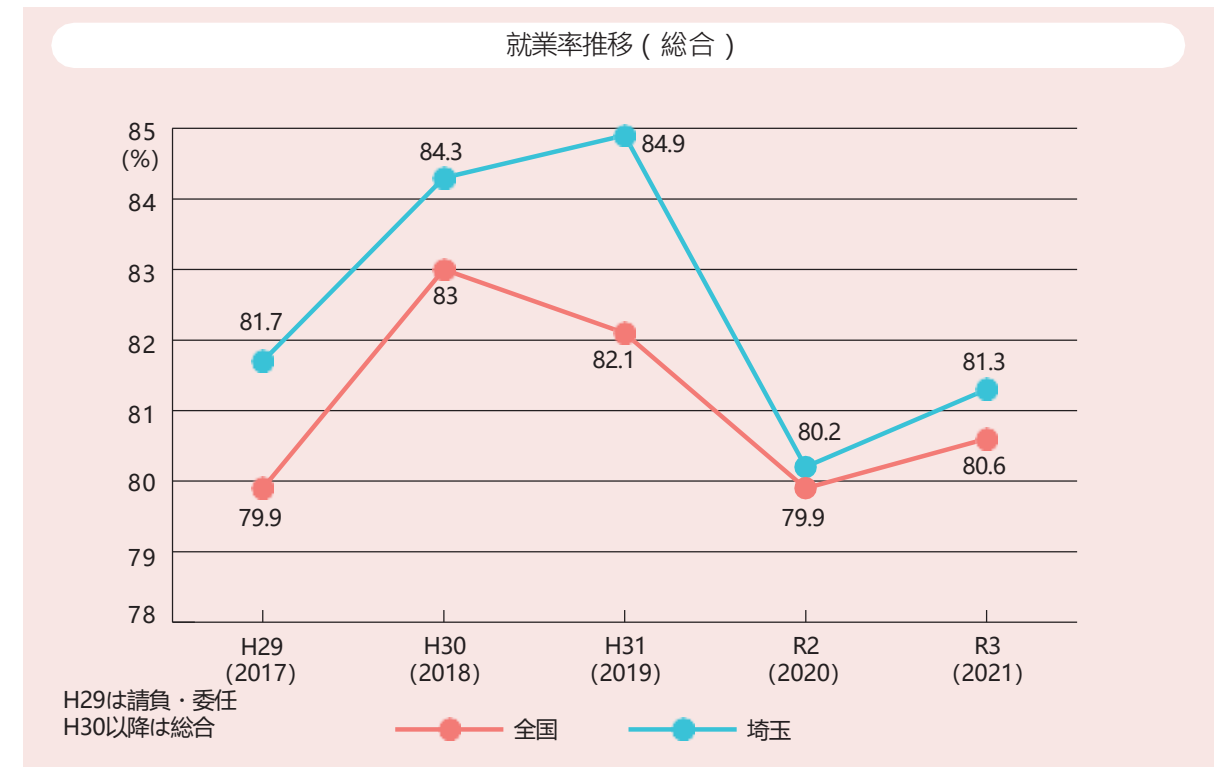
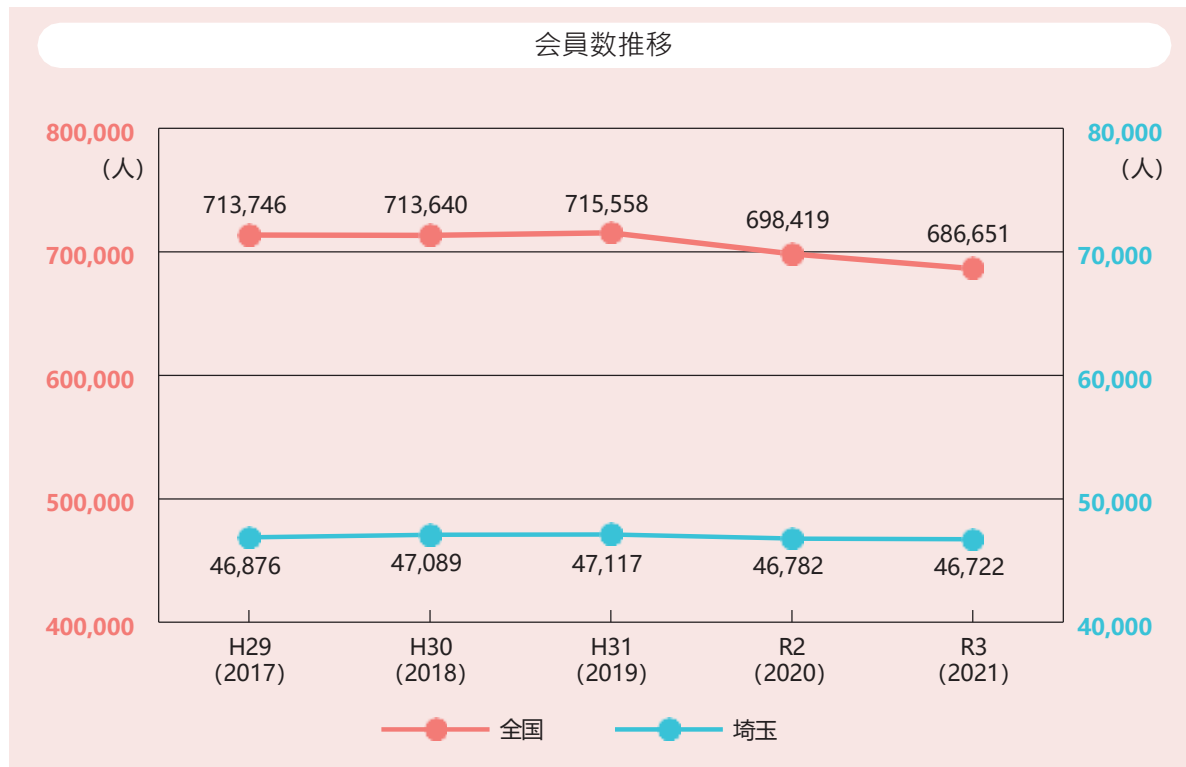
【地域活動に参加しない理由（60歳以上）】



埼玉県県民生活部広聴広報課 令和3年度県政世論調査より

## II 事業実績

### 主な指標数値における全国・埼玉県実績推移グラフ（過去5年間）







区分	氏名	所属・役職	備考
学識 経験者	塚本 成美	城西大学経営学部 教授	委員長
行政 関係者	小茂田 靖	埼玉労働局 職業安定部職業対策課 高齢者対策担当官	
	河原塚智恵子	埼玉県 産業労働部人材活躍支援課 主幹	
シルバー 関係者	小川 昭行	公益社団法人 幸手市シルバー人材センター 専務理事兼事務局長	東部ブロック
	高山 京子	一般社団法人 人間市シルバー人材センター 常務理事兼事務局長	西部ブロック
	岩崎 一昭	公益社団法人 戸田市シルバー人材センター 専務理事兼事務局長	南部ブロック
	澤田 英夫	公益社団法人 熊谷市シルバー人材センター 専務理事兼事務局長	北部ブロック
	番場 宏	公益財団法人 いきいき埼玉 業務執行理事兼事務局長	副委員長

【事務局】

就業促進部長	岡野 功
就業促進課長	矢萩 善英
就業企画課長	犬木 宏則
就業促進担当 主査	鈴木 知子
就業促進担当 主任	毛利理恵子
就業促進担当 主事	松本 啓佐

埼玉県シルバー人材センター連合 **事業推進計画**

令和5年3月発行

公益財団法人いきいき埼玉（埼玉県シルバー人材センター連合）

〒362-0812 埼玉県北足立郡伊奈町内宿台6-26  
埼玉県県民活動総合センター内

TEL 048-728-7841 FAX 048-728-2130

<https://www.iki-iki-saitama.jp/silver/>

