

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

(案)

はじめに

日本人の平均寿命は、平成 23 年には、男性で 79.44 歳、女性で 85.90 歳となり、多くの人々が定年を迎える 60 歳時点での平均余命は男性 22.70 歳、女性 28.12 歳となっている。長寿化は今後も進展し、100 歳を迎えることが可能な人も増えていくものと考えられる。

このような人生 100 年時代を見据え、高齢者の生きがいづくり、さらに労働力の確保の観点からも、働く意欲のある高齢者がこれまでに培った能力や経験を活かし、生涯現役で活躍し続けられるような社会環境を整えていくことが必要である。

とりわけ、2012 年から、65 歳を迎えた団塊の世代が労働市場からの本格的な引退過程に入り、居住地と離れたところで仕事中心の生活を送ってきた層の多くが地域に活動の場を移しつつある中、これらの人が活躍できる環境の整備が喫緊の課題となっている。また、高齢化による社会保障負担の増加が懸念されているところであり、高齢者が生きがいを持って社会参加することで、健康維持、介護予防となることが期待され、社会保障負担の軽減につながると考えられる。

現在でも、各地域において、シルバー人材センター等を通じた就労、NPO・社会福祉協議会等によるボランティアの斡旋・提供、高齢者に対する生活支援等の様々な活動が行われている。しかし、『生涯現役社会』を目指すためには、これらの取組をより一層発展させ、高齢者の活躍の場を拡大することが求められている。

また、高齢化に加え、少子化、核家族化が進む中で、これまで家族が担ってきた子育て、高齢者に対する生活支援、介護などについては、社会全体で支援していく必要性が高まってきている。そのような分野には、経験豊富な高齢者が活躍できる場が多く存在していると考えられることから、就労や社会参加をしたいという意欲と能力を持つ高齢者を社会資源とみなし、現役世代の補助的な役割を担い、社会の支え手として活躍してもらうことが望まれる。

さらに、高齢社会対策大綱（平成 24 年 9 月 7 日閣議決定）においても、基本的な考え方として「高齢者の意欲や能力を最大限活かすために、「支えが必要な人」という高齢者像の固定観念を変え、意欲と能力のある 65 歳以上の者には支える側に回ってもらうよう、国民の意識改革を図るものとする。」とされており、高齢者が支えられる側から支える側へと移行することの必要性が指摘されてい

る。

なお、高齢者を活用する際には、若者の雇用を代替するものではなく、むしろ補完するものと考えていく必要がある一方、高齢者自身が起業することなどによって、新たな雇用を生み出せる仕組みを考えていく必要がある。

本検討会では、このような問題意識に基づき、高齢者の地域での活用に関する好事例を収集・整理するとともに、高齢者が定年等を理由に現役から引退した後も、就労等を通じて地域社会で「居場所」と「出番」を得られることや、高年齢者自身がその蓄積された知識・経験を活かして、地域社会の「支え手」となり、健康で意欲を持ち続けながら生涯を送ることのできる『生涯現役社会』の実現に向けた就労・社会参加のあり方の基本的な考え方とそのための方策を提示する。

1. 現状と課題

(1) 就業構造の変化と 65 歳以降の就業率の低下

人口減少や少子高齢化に伴い、我が国の 15～64 歳の労働力人口は徐々に低下している。人口全体に占める労働力人口は 1992 年の 64.0%から、2012 年には 59.1%へと低下している。高齢者の就業率は、50 代後半で上昇傾向にあり、60 代前半では 2006 年度に高年齢者雇用確保措置が義務化された効果等によって、就業率が上昇に転じているのに対し、長期的に自営業・家族従業員が減少していることを受け、65 歳以降は低下傾向にある¹。

一方、今後は企業を退職する人が一層増加することが見込まれている。55 歳から 64 歳の就業者に占める雇用者の割合は、平成 12 年の 73.7%から、平成 22 年の 82.0%に上昇している¹。さらに、2011 年時点で 664 万人²と、人口の約 5%を占めている「団塊の世代」（1947 年～1949 年に生まれた人）が 2012 年から 65 歳を迎え、労働市場からの本格的な引退過程に入り、サラリーマンとしての仕事中心の生活を送ってきた層の多くが活動の場を地域へ移すこととなる。このため、これらの人が活躍できる環境の整備が喫緊の課題となっている。

2012 年の高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和 46 年法律第 68 号。以下「高年齢者雇用安定法」という。）の改正により 65 歳までの雇用確保措置は強化されたものの、65 歳以降については働ける環境が整備されている企業は少なく、平成 24 年 6 月 1 日時点で、70 歳まで働ける企業の割合は 18.3%に

¹ 総務省統計局「労働力調査」

² 「国勢調査」による人口を基礎とした推計人口（10 月 1 日現在）

留まっている³。

（２）地方の高齢化と今後の都市近郊での急速な高齢化

我が国の人口は 2011 年に人口減少に転じ、今後さらなる減少が見込まれている。2060 年には総人口が 9000 万人を割り込み、それに占める生産年齢人口の割合は 50%近くに低下すると推計されている。また、高齢化は一層進行し、2060 年には高齢化率（65 才以上人口割合）は 40%近い水準になると推計されている。日本の人口構造からみると、現在は 1 人の高齢者を 2.6 人で支えている社会構造になっているが、少子高齢化が一層進行する 2060 年には 1 人の高齢者を 1.2 人で支える社会構造になると想定される⁴。

地域ごとの高齢化の進展をみると、地方の高齢化率は既に高い水準にあり、高齢化率の最も高い秋田県では、2010 年から 2040 年にかけて高齢者人口は減少するが、若年者など他の年代の減少が大きいいため、高齢化率は 2010 年の 29.6%から 2040 年に 43.8%に上昇することが見込まれている。⁵一方、3 大都市圏では、高齢者人口は大幅に増加し、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県をみると、増加率は最低で 46.1%、最高で 59.5%となり、高齢化率は、2010 年の 20%台前半から 2040 年に 35%前後になると予測されている。

（３）高齢者の高い就業意欲

高齢者の就業意欲は非常に高く、2010 年の 65 歳以上の就業率はアメリカ 16.2%、イギリス 8.4%、ドイツ 4.0%であるのに対し、日本で 21.3%となっている⁶。さらに、65 歳以上まで働きたいと回答した人が約 9 割、70 歳以上まで働きたいと回答した人が約 7 割を占めており、就業の「場」を確保すれば、就労に結びつく可能性が高いと考えられる⁷。

また、高齢者の就業理由として、65 歳から 69 歳の男性の 56.0%が「生活の糧を得るため」、52.2%が「いきがい、社会参加のため」、女性の 51.6%が「いきがい、社会参加のため」、45.2%が「健康にいいから」を挙げている⁸。

³ 厚生労働省「高年齢者の雇用状況」（平成 24 年）

⁴ 総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計）出生中位・死亡中位推計」（各年 10 月 1 日現在人口）

⁵ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の都道府県別将来推計人口（平成 24 年 1 月）」

⁶ 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較（2012）」

⁷ 内閣府「高年齢者の地域社会への参加に関する意識調査」（2008）

⁸ 労働政策研究・研修機構「高年齢者等の継続雇用等、就業実態に関する調査」（平成 23 年）

（４）地域での高齢者の就業・社会参加機会

地域での高齢者の活躍の場としては、企業型雇用や起業、NPO型雇用をはじめ、シルバー人材センターを通じた就業、民生委員・児童委員、有償・無償ボランティア等がある。さらに、地方自治体が支援する高齢者大学などにおける学習活動を通じた社会参加の方法もある⁹。

しかし、高齢者の社会貢献活動への取組状況をみると、65歳以上の高齢者で社会貢献活動に「取り組んでいる」と回答した人は全体の18.1%にとどまる。また、65歳以上の高齢者で社会貢献活動に取り組んでいる者の主な活動団体としては、「町内会・自治会」が41.8%と最も多く、「NPO・ボランティア団体」は13.4%となっており¹⁰、地域の活躍の場が十分に生かし切れていない現状にある。

（５）核家族化と地域社会の支え手の必要性

2012年の核家族世帯数は2,921万世帯となっており、1992年から約21%増加している¹¹。一方、2012年の65歳以上の者のいる世帯は2,071万世帯であり、これは全世帯の約43%を占める¹²。核家族化等の影響により家族による支え合いが難しくなる中、子育て、高齢者に対する生活支援、介護などを地域社会で支える必要性が高まっており、その支え手となる人材が必要となっている。一方、高齢者がそうした支え手となることは、自らが社会から孤立せず、社会とつながりを保つための有効な手段となるという視点も重要である。

2. 高齢者の就労・社会参加をめぐるニーズとマッチングの課題

（１）退職後の更なる就労や社会参加を希望する高齢者のニーズ

（多様な就労・社会参加のニーズ）

高齢者は、健康状態、職業経験等の個人差が大きく、また、家族の介護を要するか否かなど家庭の状況や経済状況等も異なっていることから、その就労や社会参加のニーズは多様である。そのため、高齢者それぞれの希望や能力に合うよう、多様な活躍の場を提供していくことが必要である。

（活躍の場を探す高齢者）

近年、雇用者数が増加していることなどから、企業を退職した後に厚生年金を受給する人の数が増加している。このような比較的、経済的に余裕のあると

⁹ 参考資料図1参照

¹⁰ 労働政策研究・研修機構「高年齢者の雇用・就業の実態に関する調査」（平成21年）

¹¹ 総務省統計局「国勢調査」

¹² 厚生労働省大臣官房統計情報部「国民生活基礎調査」

考えられる高齢者の中には、生きがいを求め、短時間や短期間の就労や、自宅から近い場所での就労・社会参加を望む人が多いと考えられる。また、これらの人々の中には、これまで培った知識・経験を活かして働きたいと考える人も存在する。特に、管理職、専門職であった人などについては、その高度な知識・技術・経験等を活かせる場があれば、その知識・経験を活かして引き続き企業において活躍できる可能性がある。また、特に中小企業においては、専門的な知識・経験に対するニーズがあることから、これらの者の知識・経験は他の中小企業において有益に活用できると考えられる。

一方、社会参加したいという希望がありながら、現役時代に地域との結びつきが希薄で知り合いがいないなどの理由から、退職後自ら地域に出てくることを躊躇する人もいる。このような人々の知識・経験を活かした地域づくりを進める観点から、社会参加のきっかけを与える仕組みを整備することが必要である。具体的には、これまでの職業観や生活観等の見直しを図り、社会に参加することの価値を示し、理解してもらうこと、また、すでに地域でつながりを持つ家族、友人等を通じた社会参加の勧奨などの個々人のつながりを活かすとともに、就労・社会参加を促す地域の様々な機関による有機的な連携と的確な支援が鍵となると考えられる。

（生活上の必要性の高い高齢者）

無年金や年金額が十分でないなどの経済的な理由により、年金受給開始年齢に到達後も現役世代と同様に働き続ける希望をもつ人も少なからずいる。このような人に対しては、ハローワークにおける職業紹介など、きめ細かな支援を行うとともに、雇用の受け皿の創出など様々な就業機会の確保を図っていく必要がある。

（２）地域社会のニーズ

（高齢者の活躍の場）

今後、高齢者が急激に増加していくことが見込まれるため、元気な高齢者の「居場所」と「出番」の創出が地域の活力維持の必須課題である。そのため、就労や社会参加に対する意欲と能力を持つ高齢者が、これまでに培った経験や能力を活かし、「共助」により安心して暮らせる地域社会を維持していくことが求められている。特に都市部では、居住地と職場が離れていることにより、退職後に地域での足がかりがない人が存在するため、こういった高齢者に活躍の場が確保されることが求められる。

例えば、高齢化の進展等に伴い、一人暮らし高齢者や認知症高齢者等が増加する中、住み慣れた地域でできる限り暮らし続けられるように、医療・介護・

生活支援が日常生活の場で一体的に提供される地域包括ケアシステムの構築が求められている。特に、高齢者の見守り、配食、外出・通院支援などの生活支援は、ボランティア、NPO、社会福祉法人、民間企業等多様な主体が実施し、地域社会全体で支えていくことが必要である。しかしながら、これらの分野では、支え手となるべき人材が不足しているのが現状であるとの指摘がある。

また、人間関係の希薄化などにより社会から孤立する人々が生じやすい環境の中で、民生委員・児童委員による地域の福祉を支える活動、また、地域の見回りなどの防犯・防災活動においても、支え手となる人材が不足していると指摘されている。

現在、社会福祉協議会を通じて地域における社会福祉に関する活動が活発に進められている。その具体的内容は、それぞれの地域の実情に応じて多岐にわたっており、近年は無償ボランティアだけではなく、住民参加型在宅福祉サービス等の有償ボランティアへの対応も増えており、支え手の確保が急務となっている。

（高齢者の活用、活躍の場の開拓が必要な分野）

高齢者の就労ニーズは様々であり、それぞれの健康や家庭の状況等に合わせ無理なく働くことができるような就業形態を広げていく必要がある。

一方、就業時間について柔軟に対応できる高齢者も多いことから、人材のミスマッチが生じている産業の労働力を補うため、早朝、休日等閑散時間帯の勤務や短時間勤務などに高齢者を活用することも考えられる。

高齢者の中には、周囲の人と円滑に人間関係を築くことができる能力や、その経験を踏まえて、課題を的確に理解し、適切に対応する能力を持つ人がいるため、このような高齢者は、対人業務などが多いサービス業の分野において活躍できると考えられる。さらに、地域の中小企業等は専門的な知識や高度な技能に対するニーズがあることが指摘されており、こうした知識・技能を持つ高齢者の新たな活躍の場となることが期待される。

（３）地域社会のニーズと高齢者の就労・社会参加ニーズのマッチングの課題 （就労・社会参加の情報提供）

今後、地域社会の支え手を確保していくことが必要と見込まれる分野としては、上述のとおり、子育て、高齢者に対する生活支援、介護等が考えられるが、これは同時に、退職した元気な高齢者が活躍しうる分野でもある。こうした場で、高齢者が働くことを通じ、元気で健康な生活を維持するとともに、地域の課題を解決し、社会を下支えすることが期待される。

一方、地域で、就労・社会参加を希望する高齢者は数多く存在しているが、

そうした場の存在を知らないことなどの理由によって、現状では高齢者の希望が満たされているとは言えない。このため、地域社会と高齢者のニーズについて、有効なマッチングの仕組みを整備することが重要である。

シルバー人材センター、社会福祉協議会、地域包括支援センター、NPO等、現状でも様々な機関が存在し、多様な活動を行っているが、それぞれの機関同士、また、行政等との十分な横の連携が取れているケースは少ない。地域のニーズと高齢者の就労・社会参加ニーズの確認、それらの組み合わせによる高齢者の就労・社会参加機会を創出するためには、各機関の連携強化を行うための情報を共有する「プラットフォーム」が重要である。

（有効なマッチングに向けた課題）

高齢者と地域のニーズを結びつけている好事例に共通するのは、それらのニーズをビジネスという形で顕在化させるとともに、支え手となる高齢者をうまく掘り起し、ニーズのマッチングに成功していることである。

このように、地域、高齢者の双方に働きかけ、マッチングを行っているのが「コーディネーター」と言われる存在であり、コーディネーターを活用することで、高齢者の就労・社会参加の機会を拡大する余地がある。この場合、事業活動の継続性を確保するためには、提供するサービスを有償とし、サービス提供者に何らかの報酬を支払うことができるように、ビジネスとして成り立たせることが求められる。こうしたコーディネート役割を担う者については、地域のニーズをよく理解し、ネットワークを持つ、また築くことができる能力を持ち、組織のマネジメント能力が高い者、また、ビジネスを立ち上げた経験のある者等の多様な人材活用する視点が必要である。

（高齢者による起業、NPO等の立ち上げの支援）

高齢者の職業経験を活用し、地域の課題を解決するためには、高齢者自身が起業することや、NPOを立ち上げることなどによって、地域密着型のビジネスを起こすことも有効であると考えられる。しかしながら、こうした活動を行うためのノウハウを提供し、成功経験が共有される場が少ないのが現状である。

（シルバー人材センター）

シルバー人材センターについては、全国各地に広く設置されており、就業を希望する高齢者に対し就業機会を提供する役割を担っている。しかしながら、従来型の除草作業や植木の剪定、駐輪場の自転車整理などの仕事が多く、定年退職前にホワイトカラーとして働いていた高齢者の中には、シルバー人材セン

ターへの受注が少ない事務的な職種を希望するため、ミスマッチが起こっている。一部には、地域社会における需要に対応するため、地方公共団体と連携し、共同で事業を行う企画提案型事業等を活用しながら、新しい分野の就業機会開拓を積極的に行っているセンターも見られるが、高齢者のニーズに対応した就業機会を十分提供できているとはいえない。

(4) 企業における高齢者の活用の課題

(高齢者活用のための人事管理)

高年齢者雇用安定法の改正などにより、企業における高齢者の活用は進展してきている。今後も、企業における高齢者の活用をさらに促すためには、高齢者の戦力化に苦勞する企業向けに、個別の人事管理手法(配置管理、賃金管理、教育訓練管理、労働条件管理等)の情報を提供することなどが必要である。

(高齢者のニーズへの対応)

これまで1つの仕事、1人の仕事とされていた業務を切り分け、「ちょっとした仕事」、「スポット的な仕事」を見付けることも労働時間について多様なニーズを要する高齢者の就業機会の確保につながる。企業においても、周辺の業務を切り出し、高齢者に任せることで、現役世代の社員がより生産性の高い業務を行うようにできるのではないかと考えられる。

(高度な知識や技能を持つ人材のマッチング等)

地域の中小企業等においては、専門的知識や高度な技能を持つ人材に対するニーズを有する企業も多い。具体的には、販売促進、生産管理、国際取引など、業務の専門性、また生産性は高いものの、定常的な業務でないことなどの理由から労働需要が顕在化していない分野、また、契約書作成・管理、訴訟対応等、企業の法律上の問題に対応する法務や、人事管理等に対応する労務など、人員の不足から専属の職員を設けることが難しい分野がある。

これらの分野は、企業における潜在的なニーズが大きいため、高齢者の活用の余地があると考えられる。

3. 今後の生涯現役社会における就労・社会参加のあり方についての提言

高年齢者雇用安定法の改正により65歳までの希望者全員の雇用確保が担保されたところであるが、高齢者の就労ニーズは多様であることなどから、高齢者の就労の場を企業での雇用にのみ求めることは限界に近づいている。今後は、企業における活躍の場とともに、新たな高齢者の活用と活躍の場を考えていく必要がある。

高齢者の活用と活躍の場を拡大するため、以下のような方策が考えられる。

- ① 高齢者の就労・社会参加に向けた退職前の職業観・生活観の見直し
- ② 地域社会の支え手として働く、「企業人」から「地域人」への円滑な移行
- ③ 地域の中小企業において、大企業等で得た専門的な知識や技術、経験を活かす
- ④ 65歳を超えてもさらに企業で働き続ける高齢者の活用のあり方

【高齢者の就労・社会参加に向けた退職前の職業観・生活観の見直し】

企業で働き続けるにしても、地域社会の支え手となるにしても、退職後に活躍の場を見つけるためには、退職前の段階から自らの生活設計を考え、自身が住む地域での就労・社会参加に関する情報収集などを通じ、退職後に地域において活動できるような準備をしておくことが求められる。

具体的には、退職前の企業で働いていた時の仕事に対する考え方や職業能力に関する自己評価を地域の支え手となるという尺度から見直すことが必要である。そのため、企業が行う、生涯を通じたキャリア構築を促す取組、定年退職予定者などに対する意識の見直しやキャリア再構築を後押しする取組を支援することが必要であると考えられる。

こうした取組については、多くの企業が行っているが、地域で活躍するための準備としては十分ではない。そのため、企業に勤めている間に地域の他企業においてインターンシップを行うなど、より積極的な取組を支援する必要がある。その他、柏市において産学官の連携により実施されている地域の就労事業の創造、さらに企業退職後の新たな就労の姿を示し、そうした事業の情報を提供する就労セミナーの実施といった総合的な取組も有用であると考えられる。

また、生涯学習に関する取組一環として、地域に貢献することの社会的な価値を見出す機会や、起業等のノウハウを学習する機会を提供することが、高齢者の就労・社会参加に対するきっかけ作りにつながると考えられる。

さらに、高齢者の意識を変えていくような社会的気運を醸成していくことが必要である。退職した高齢者が、住み慣れた地域で生き生きと暮らしていくためには、地域活動を通じ、社会の中での自らの存在理由を見出し、生きがいを高めていくことも重要である。

【地域の支え手として働くための仕組みのあり方】

(プラットフォーム・コーディネーターの必要性)

地域には、シルバー人材センター、社会福祉協議会、地域包括支援センター、NPO等、官民間問わず、既に様々な就労・社会参加支援機関が存在しているが、関係機関内外の連携を強化し、ネットワークを構築することが重要である。

そのため、各機関の連携強化を行うための情報を共有するプラットフォームを作るとともに、地域のニーズを発掘、創造し、意欲のある高齢者を見出し、これらをマッチングさせていくコーディネーターを育てることが重要である。

①プラットフォーム

プラットフォームの役割・機能として、

- ・地域のニーズと高齢者のニーズを収集し、それらを「見える化」するとともに、点在する官民の関係機関間で共有できる場を提供すること
- ・関係機関で共有した情報を住民に積極的に提供していくとともに、地域の情報を一体的に集約する場を設けること

などが考えられる。

これらの取組を行う主体としては、地域で活動している組織（シルバー人材センター、社会福祉協議会、地域包括支援センター、NPO、高齢者事業団等）を活用しつつ、行政が積極的にサポートすることによって、その組織に新たな機能を持たせることも、プラットフォームとして機能させるために必要である。

こうしたプラットフォームが高齢者に対し情報提供する際には、アクセスしやすいことが重要であるとともに、情報共有やマッチングの際には、インターネットなどの情報通信技術（ICT）を活用することが効果的である。

②コーディネーター

コーディネーターの役割として、

（ア）高齢者に対する就労・社会参加に向けた準備への支援

- ・企業にいる間の退職後の就労・社会参加に関する意義付け・動機付けの支援
- ・他の企業へのインターンシップの活用など、企業退職前の者が地域に戻る際の橋渡し
- ・高齢者を就労や社会参加活動へ導くセミナーや研修会の開催
- ・高齢者へのアウトリーチ（社会参加活動をしていない高齢者に参加を促す）

（イ）企業、NPO、ボランティア団体等に対する支援

- ・地域ニーズの発掘、地域資源の把握・開発、事業化
- ・企業等に対して高齢者向けの仕事の切り出し方を提案
- ・関係機関のネットワーキング

（ウ）地域ニーズや地域資源と高齢者の就労・社会参加ニーズのマッチングなどが考えられる。

コーディネーターは地域の実情や課題を見極め、すでに地域で活動している者も巻き込みながら、その課題に適切に対応する能力を持ち、多層なネッ

トワークを持つ、また築くことができる者が理想的であり、そうした人を発掘し、育成する仕組みが重要である。しかしながら、現実的に、一人のコーディネーターが理想的な能力を備え、すべての役割を果たすことは難しいと考えられることから、個々の能力に応じ、不足される知識・能力分野、例えば、経理、人事労務、商品開発等の専門性の高い分野、また地域住民一人一人が直面する具体的な課題に関する知識などは、他の機関等のサポートによって補われることが必要となる。このような役割については、シルバー人材センターやNPO等の組織が担うことが考えられる。

なお、高齢者の適性や職業経験等に応じて、マッチングを図ることなどが求められることから、育成に当たっては、キャリアコンサルタントの資格を活かす方法も有効と考えられる。

また、高齢者の中から、こうした役割を担うことができる能力や経験を有する者を掘り起こし、育成することも高齢者の活用として有用であると考えられる。

（プラットフォーム、コーディネーター設置の推進モデル事業）

高齢者が地域社会の支え手となるためには、市区町村が中心となり各機関が連携して取組を進めていくことが重要である。そのため、各機関の連携強化のためのプラットフォームを設置することや、地域のニーズと高齢者をマッチングするコーディネーターを配置することが効果的である。

こうした取組が全国に普及するように、既存の施策なども十分に活用しつつ、支援を充実することが求められるため、いくつかの地域でモデル的に取組を実施することも考えられる。

特に、就労・社会参加を総合的に推進するためには連携を要する組織も多くモデル的に実施することが有効である。

（シルバー人材センターのさらなる活用）

シルバー人材センターについては、高齢者のニーズの変化に対応した就業機会の提供が求められている。このため、運営体制の改善や運営に携わる者の意識改革を図り、自治体や他の関係機関とも連携・協働しながら、地域が求めるニーズにマッチし、かつ、高齢者の就労ニーズにマッチする新たな分野への就業開拓や、就業機会の創出を行っていく必要がある。

企業退職者の中には、事務的な仕事を希望する人も多いことから、従来の請負型の就労だけではなく、派遣による就労を活用し、発注者の指揮命令が必要な事務的な就業機会を失わないようにしていくことが必要である。

また、高齢者自身が、その希望や意欲や経験を活かして、自分で活躍できる

場を掘り起こすことができるよう、シルバー人材センターが後押しできるような対応も必要である。

（地域に密着した社会福祉協議会の役割の強化）

退職した高齢者と地域活動を結びつけるためには、社会福祉協議会の機能やネットワークを活用することが有用であることから、今後は、さらに地域資源とのネットワークを充実、強化することで、多様なライフスタイルや意欲に応じられる参加メニューを開拓し、きめ細かく提供していくことが必要である。

社会福祉協議会においては、これまでボランティアセンターの運営等を通じて、地域住民とボランティア活動を結びつけるコーディネートを行ってきたところであるが、ボランティアに関する情報収集・提供にとどまらず、ボランティア団体等の立ち上げ支援や住民参加型在宅福祉サービスの活動支援、企業と連携したボランティア活動への気運の醸成等、その機能の強化を図り、高齢者が社会貢献やボランティア活動にさらに参加しやすい環境を整備していく必要がある。

また、高齢者の就労や社会参加が効率的に行われるよう、社会福祉協議会とシルバー人材センター等の就労ニーズを受け止める機関等との相互の情報の共有や連携を強化することが重要である。

（地域包括支援センターの機能強化）

地域包括支援センターについては、地域における介護保険外の生活支援の現状を把握し、ネットワーク化することや市区町村等の関係機関と連携して高齢者が利用し、参加できる生活支援のメニューを地域で幅広く、きめ細かく生み出し、提供していくことも求められる。

このように地域の生活支援の充実や高齢者の社会参加を促進していくためには、体制強化も含め地域包括支援センターの機能を強化していくことも必要である。

【専門的な知識や技術、経験を他の企業で活かす仕組みのあり方】

高度で専門的な知識や技術を有する高齢者を活用するため、地域の経済団体・地域密着型金融機関等の協力を得ながら、高齢者の持つ専門的な知識や技術を活用できる地域の企業を掘り起こし、マッチングを行うことが必要である。

特に、販売促進、生産管理、国際取引などの労働需要が顕在化していない分野、法務や労務など専門的な人員が不足している分野については、企業における潜在的なニーズは大きいため、双方のニーズを掘り起こす支援をするとともに双方のニーズのマッチングを進める必要がある。

また、高齢者の中には、対人業務などが多いサービス業の分野において活躍できる能力を持った人もいることから、この分野においても、高齢者の活用の場の開発・開拓を行っていく必要がある。

さらに、企業における高齢者の活用の方策として、高齢者派遣も有用と考えられる。

【企業における高齢者の活用のあり方】

企業の中には、人事管理等に対応する人材が不足していることや人事管理手法の情報が不足していることから、そのような企業に対する情報提供が必要である。独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構において、人事管理手法をはじめ、高齢者を活用する職場づくりに関する事例の情報収集を行っているところであり、こうした知見の活用が期待される。

一方、経済的な理由で、年金受給開始年齢に到達後も現役世代と同様に働き続ける必要がある者や、企業においてフルタイムで働くことを希望する者など、引き続き企業における就労を望む者については、ハローワークにおいて、雇用につなげることができるよう就職支援を行う必要がある。

こうした高齢者の活用と活躍の場を拡大する方策の推進にあたっては、国、都道府県、市区町村が高齢者を地域社会の支え手として活用するという発想に転換するとともに、以下の役割をしっかりと認識し、当事者に対して適切な支援を実施する必要がある。

①都道府県、市区町村の役割

自治体は、それぞれの地域において民間が主体となっていて行われている各事業を支援するとともに、各事業実施主体を連携させるように促すなど、民間の取組をサポートする形が望ましい。地域のニーズを顕在化させ、地域課題解決型のビジネスとして成り立たせるためには、市区町村が把握している、介護、生活支援、子育て、防犯・防災など地域のニーズをプラットフォームやコーディネーターに対して情報提供することが必要である。

プラットフォームの運営やコーディネーターの設置について、運営や設置に必要な資金を補助するなども、都道府県や市区町村の取組として必要である。

セミナーや会議などの活動場所として、都道府県、市区町村の保有する施設を無償又は安価で提供することもコーディネーターや事業実施主体等の円滑な活動に効果的である。

②国の役割

国としても各地の好事例の収集・提供や各地域の自治体、シルバー人材センター、社会福祉協議会、地域包括支援センター、社会福祉法人等の関係機関・

プラットフォームの担当者、コーディネーターに対する研修機会の提供、モデル的取組を行う地域に対する支援などを行い、効果的な取組を推進していくことが必要である。