

基本計画2016～2020

《平成28年度～平成32年度》

公益財団法人
横浜市シルバー人材センター

平成28年4月

目次

I	基本計画策定にあたり	1
II	概 要	4
III	施策体系	5
IV	各施策	6
V	基本計画策定・見直しの過程	10
VI	事業実績	11

I 基本計画策定にあたり

これまでの経緯

「基本計画2016～2020《平成28～32年度》」を策定するに当たり、現「基本計画2016《平成19～28年度》」の課題と事業実績を整理、検証したうえで、改めて、シルバー人材センターを取り巻く状況について確認し、取りまとめることとしました。

まず、現計画では、

- ①「高齢者等の雇用の安定等に関する法律（以下「高齢法」という。）」の改正（平成18年4月1日施行）による、65歳までの段階的定年引上げ等。
- ②いわゆる団塊世代が60歳を迎える。
- ③同法により、一般労働者派遣事業実施が可能となる。
- ④設置団体である横浜市との協約締結及び横浜市中期計画との整合性。
- ⑤横浜市や外郭団体からの受注の低下及び補助金の削減等。

などを課題としてとらえており、これを踏まえ、受注拡大に向けた各種施策が展開されました。

しかし、現計画の期間中で見ると、契約金額は、平成19年度の4,652百万円を頂点として、23年度の3,848百万円まで下降しましたが、24年度以降持ち直し、26年度決算では、4,212百万円（19年度比90.5%）と回復基調にあります。

この間、経営面では、平成19年度から一般労働者派遣事業に参入し、21年度に年会費制度の導入、22年度に事務費率の改定（7%から10%へ）、26年度後半には無料職業紹介を有料とするなど、収支改善を図る様々な取組を実施してきました。

また、平成24年4月に公益財団法人に移行したことに伴い、公益目的の実現に、より以上取り組むこととして、会員のボランティア活動への支援、高齢者のみの世帯に対するワンコインサービス「ちょこサポ」等への取組を行っています。

当センターは、今、大きな転換点を迎えています。

平成27年7月、神奈川労働局から「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律」に基づく指導を受けました。

発注者からの指揮・命令等により、会員が労働者とみなされるおそれがあると、指摘されたものです。そこで、改善すべき根本的な課題として認識し、本部に適正就業推進担当を設置し、受注契約全件の就業実態の把握に努めました。

まずは、案件ごとに、就業の仕方の改善を図るとともに、就業実態によっては、一般労働者派遣や発注者による直接雇用への切り替えを行ってきました。この影響により、契約終了に至る案件もあり、平成28年度の請負・委任に労働者派遣を加えた契約金額は、27年度に比べ、減額となる見込みです。

また、確認作業の中で、同一場所での5年以上の長期継続就業会員の存在が明らかになってきました。会員数の3割を占めている未就業会員の解消、新規会員への就業機会の早期提供は、会員にとって、また、当センターの存続にとっても、非常に大きな課題です。「共働・共助」の理念のもと、「ワークシェアリング」を進めていくために、この機会を捉え、長期継続就業の改善にも取り組んでいきます。

センターを取り巻く状況

一方、シルバー人材センターを取り巻く環境も大きく変化しています。

横浜市の統計によれば、平成17年から26年において、年少人口・生産年齢人口がそれぞれ、3千人・78千人減少する中で、老年人口は215千人増加し、人口総数に占める割合は22.1%と超高齢社会の目安となる21%を超え、この傾向は今後も続くと思われています。

また、厚生労働省による「平成27年高齢者の雇用状況」によれば、「高齢法」の一部改正による、定年退職者に対する継続雇用制度の導入等高齢者雇用確保措置を実施済みの企業の割合は、99.2%、希望者全員が65歳まで働ける企業の割合は、72.5%、70歳以上まで働ける企業の割合は、20.1%であり、年々割合が上昇しています。

このような状況を踏まえ、「生涯現役社会の実現に向けた雇用・就業環境の整備に関する検討会」報告書（平成27年6月、厚生労働省）では、「生涯現役社会実現のためには、人口減少社会の中で社会の活力を維持し、持続的な成長を実現するとともに、高齢者の希望をかなえ、高齢者が年齢にかかわらず生涯現役で活躍し続けられる様な雇用・就業環境を整えていくことが必要不可欠で、そのためには、高齢者が働くことの積極的な意義を理解しつつ、高齢者の多様な雇用・就業ニーズに対応して、本人の能力と時間を最大限活用できる機会を提供していくという視点が重要である。」と結論づけています。

シルバー人材センターへの言及もあり、労働者派遣事業や職業紹介事業による就業機会・職域開拓の促進や、介護・保育分野等における職域拡大が必要。いわゆる「臨・短・軽」要件の緩和等の可能性について、民業圧迫の懸念等を念頭に置きながら検討することが必要としています。

更に、「第70回労働政策審議会職業安定分科会雇用対策基本問題部会」による「今後の高齢者雇用対策（案）」（平成27年12月、厚生労働省）では、改めてシルバー人材センターの機能強化に触れ、「・・・従来からの清掃や剪定等の職域ばかりにとどまらず、人手不足分野や育児支援等の現役世代を支える分野における就業機会の拡大・・・取組を今後とも積極的に展開していくことが期待される。」また、「・・・原則は堅持しつつも、将来我が国の必要な労働力が減少していくことが懸念される中で、より長く働きたい高齢者の就業ニーズ等にも対応することができるよう、・・・要件は緩和することが適当である。」

なお、要件緩和には民業圧迫等のないよう措置を講ずるほか、シルバー人材センター会員である高齢者の適切な就業環境を確保すること、シルバー人材センターの適正な事業運営を確保していく必要があるとしています。

基本計画の骨子

このような現状の課題、周辺環境を踏まえ、今回策定する基本計画では、次のとおり、課題・目標を掲げ、全役員・職員、会員が心を一つにして、取り組んでまいります。

1 受注拡大

適正就業推進の影響による、平成28年度契約金額の減少額を最小限にとどめ、横浜市との協約事項である29年度契約金額4,497百万円（税抜 4,089百万円）、就業延人員90万人日及び、基本計画目標数値である32年度契約金額4,718百万円（税抜 4,633百万円）、就業延人員927,000人日達成を目指します。

2 会員増強

60歳代前半層の登録者が減少し、会員平均年齢も上昇していますが、平成29年度会員数12,360人及び32年度会員数13,950人達成を目指します。

特に、介護・保育分野関連事業や技能関連の受注拡大に向けて、女性会員及び技能会員の確保に努めます。

3 適正就業

引き続き、請負・委任契約において、雇用と判断されることのないよう、契約の仕方の見直しや就業形態の切り換えを進める適正就業を推進するとともに、長期就業の改善によるワークシェアリングを推進します。

4 人事・組織体制の強化

中途退職等により、固有職員の半数が50歳代であり、年齢・職位の偏在の解消に努めます。また、適正就業に伴う減収対策、経営基盤の強化、戸塚事務所用地の返還など多くの課題に対し、機動的な対応ができるよう人事・組織体制を強化します。

Ⅱ 概要

1 基本計画策定の考え方

横浜市との協約事項を踏まえ、シルバー事業の将来の在り方を見定めたくうえで、今後5年間に取り組むべき事柄を示すものです。

計画の内容を、役員・職員が共有し、会員に対して周知を行い、理解していただくことが目標達成の大前提になるので、焦点を絞り込み、具体的な数値や状況を分かりやすく整理しました。

なお、計画に定める各事業の推進に当たっては、常にセンターの設置目的を意識し、必ずやり遂げるという意思を持ち、全役員・職員が、会員とともに取り組んでいきます。

2 年度計画との関係及び基本計画の評価・見直し

この基本計画に基づき、各年度の事業計画を策定します。

基本計画に定める各事業については、毎年度進捗状況を確認し、次年度の事業計画に反映させます。

なお、今後、シルバー事業に関する社会経済情勢の変化や横浜市の計画改定に合わせ、適切な対応を図ります。

3 計画期間

2016年（平成28年度）から2020年（平成32年度）

4 基本となる目標数値

平成32年度（2020）事業目標値

契約金額（税込）：47億1千8百万円 *消費税10%

内訳 [・請負・委任 : 43億9千9百万円]
[・人材派遣 : 3億1千9百万円]

就業延人員 : 927,000人日

会員数 : 13,950人（粗入会率1.22%）

横浜市との協約事業目標値（平成29年度）

契約金額（税込）：44億9千7百万円 *消費税10%

税抜 : 4,088,571千円

就業延人員 : 900,000人日

会員数 : 12,360人（粗入会率1.08%）

Ⅲ 施策体系

【センターの設置目的（定款第3条）】

健康で働く意欲を持つ定年退職者等の高齢者の希望に応じた臨時的かつ短期的な就業又はその他軽易な業務に係る就業の機会を確保し、及びこれらの者に対して組織的に提供すること等により、高齢者の生きがいの充実、福祉の増進並びに社会参加の推進を図り、もって高齢者の能力を活かした活力ある地域社会づくりに寄与すること。

各 施 策

受注拡大

1. 受注拡大

会員増強

2. 会員増強

適正就業

3. 適正就業

4. 安全就業

人事・組織体制 の強化

5. 会員の健康管理

6. 会員活用

7. 職員の育成

8. 人事・組織体制の強化

IV 各 施 策

1. 受注拡大

現状と課題	<ul style="list-style-type: none">①既存広報誌等を活用した、シルバー事業の啓発と事業推進員による事業所等訪問営業が主体で、能動型の受注開拓になっていない。事業推進員と事務所との連携に課題がある。②植木・除草会員不足や、マッチングの難しさから、受注できないことがある。③社会経済情勢の変化や地域社会の新しいニーズに答えられていない。④ちょこサポ、宅配事業の実績が伸びていない。
対 応 策	<ul style="list-style-type: none">①営業対象の絞り込み、セールスシートの刷新、事業推進員の活用、事務所の営業拠点化等具体的な営業戦略の策定、役員・職員による組織的営業の推進、発注者にとって、分かり易い料金表示の積極的な広告展開。②発注者の求人ニーズを踏まえた会員への就業紹介、育成・技能向上研修、植木・除草コーディネーターの配置、就業会員による受注開拓。③介護保険法改正に伴う、介護保険外サービスへの参入、地域を支える各種団体からのヒアリングや連携。④事業効果を検証し、改善努力するとともに、空き家巡回、実家見守り等新規事業への取組。⑤会員自らによる就業機会の創出、職域開拓。

2. 会員増強

現状と課題	<ul style="list-style-type: none">①新規会員獲得に向け、インターネット仮登録の導入、登録説明会の毎週開催や登録随時受付、更に登録料の暫定無料化と様々な取組をしてきたが、会員数は伸びていない。②一方、会員の希望に沿った仕事がないなど、就業機会に恵まれない会員も多く、退会者が多く発生している。
対 応 策	<ul style="list-style-type: none">①区役所やスーパー等高齢者の集客が見込まれる施設での登録出張窓口、会員ネット登録制度の導入、1会員一人入会促進運動（獲得会員へのインセンティブ供与）。②登録時の会員キャリアチェックとデータベース化、登録後3か月以内の就業機会提供ルール化、定期的な就業相談、会員毎に必要な研修の提供、就業前研修の義務付け、賛助会員制導入（低額年会費）、会員アンケートの毎年実施、会員センター間での双方向の意見交流。③発注者のニーズを明示した、地域・期間限定の会員募集広告掲出。④ハローワーク他地域の関係機関との連携強化。⑤職能団体との連携。

IV 各 施 策

3. 適正就業

現状と課題	<ul style="list-style-type: none">①課題が明確な案件（約900件）については、27年度中に検証を行い、改善が図られているが、その他の案件（約1,600件）については、更なる検証が必要。②新期受注時における就業形態の見究めが、現地確認等を経ずに行われていることがある。③新規会員への就業機会の提供が進まない一方で、特定の会員による、同一場所での5年以上の長期就業がある。④植木・除草就業における発注者との直取引や、未申告経路等の利用が散見される。
対 応 策	<ul style="list-style-type: none">①全案件について、定期的な検証を行い、随時必要な対応を図る。②事務所長による、所内でのチェック体制を確立するとともに、発注者・会員に対し定期的な現場確認を行う。③長期就業会員への協力要請、他の就業場所への斡旋等丁寧な対応により、ワークシェアリングを進める。④不適正な扱いが判明した場合には、厳正に対処する。

4. 安全就業

現状と課題	<ul style="list-style-type: none">①植木・除草作業時のヘルメット着用等基本的なルールが守られていない就業現場もあり、事故件数が減少していない。②骨折等を伴う傷害事故が増え、長期間に亘り就業できなくなるほか、家庭生活に支障が出ている会員が増えている。③ほとんどの賠償事故は、除草時の石飛び等現場養生や通常の注意をしていけば、発生を防ぐことができる。センターが保険会社に支払うシルバー保険料も、賠償保険金額の伸びに伴い、増額傾向にある。④シルバー保険があるから大丈夫だという考えが、事故防止の障害になっている。
対 応 策	<ul style="list-style-type: none">①安全管理委員会の体制強化、職群別安全講習会の拡充・強化。②改めて、注意喚起を促すほか、事務所安全管理委員会の現場巡視をきめ細かく実施する。傷害事故を起こした会員には、事務所において必要な範囲で確認を行い、事故原因を明確にする。同様な事故の発生を未然に防ぐため、その結果を全事務所で共有し、事故防止策を検討・実施する。③賠償事故については、事務所において当該会員との面談を必ず実施し、事故原因を双方で確認するとともに、会員自ら事故防止に取り組めるよう、指導する。故意又は重過失により事故を起こした会員については、就業停止の他、賠償金の一部負担等のペナルティを課すこととする。④シルバー保険はあくまで、万が一の備えという意識の醸成。

IV 各施策

5. 会員の健康管理

現状と課題	<ul style="list-style-type: none">①会員の平均年齢が年々上昇している。（19年度登録会員69.4歳、就業会員68.9歳、26年度同じく71.1歳、71.8歳）②よろめき、躓き等、身体制御能力の衰えを原因とする傷害事故が増加している。③健康診断受診等健康管理は自己責任となっており、事務所では把握できていない。
対応策	<ul style="list-style-type: none">①会員登録時や新規就業時における健康状態についての会員からのヒアリングチェックの実施。②安全管理委員会や職員による就業現場巡回視察回数の増。③職群別安全講習会の拡充強化。④会報等を活用した健康知識の普及啓発。

6. 会員活用

現状と課題	<ul style="list-style-type: none">①平成26年度では全登録会員の13.1%が事務整理職群に登録しているが、就業率は24.4%、就業延実人員は、就業人員全体の2.9%となっている。就業率が8割を超えている一般作業やサービスを除く職群では、半数以上の会員は就業実績がない。②会員の様々なキャリアや能力を把握しきれていないため、約3割の会員が未就業となっている。③会員の意見やアイデアを聞く機会が少ない。
対応策	<ul style="list-style-type: none">①希望職群に固執しないよう、他の職群の就業状況を知らせるなどにより、登録職群に拘らず、研修の履修を勧める。②登録時のキャリアチェックを的確に行い、事務所単位で会員毎のスキルやキャリアをデータベース化する。③多様な機会を通じた、会員からの事業アイデア募集、運営等に関する意見ヒアリング、センターと会員との双方向での意見交換。

7. 職員の育成

現状と課題	<ul style="list-style-type: none"> ①年齢・職位の偏在が顕著である。 ※平成27年度末現在固有職員22人のうち、11人が50歳代。40歳代3人、30歳代6人、20歳代2人。また、係長級以上職員11人のうち、7人が50歳代。 ②定型業務に追われ、職場や業務改善に取り組む余裕のある職員が少ない。職員が自身の能力開発の意識が薄い。 ③業務マニュアルが未整備。人事異動時の引継ぎが統一的に実施されていない。 ④経験・能力の豊富なベテラン職員に上位級への昇任意欲が少ない。 ⑤部下職員の育成・指導にバラつきがある。
対応策	<ul style="list-style-type: none"> ①本部及び事務所の固有職員、嘱託職員、派遣職員、シニアスタッフ等の責任、権限、役割等を規定し直す。配置の必要性、適正人数の設定を行ったうえで、計画的に職員採用を実施。 ②職員別職位別育成計画（職員研修等）の策定。定型業務の外部委託化等の検討。 ③管理職等ベテラン職員による職務マニュアルの整備。 ④管理職選考昇任の積極的運用。 ⑤管理職職員に対する、意識啓発。

8. 人事・組織体制の強化

現状と課題	<ul style="list-style-type: none"> ①本部と事務所間での連携不足。 ②事務所ごとに業務のやり方が違う。 ③組織の決定事項が職員に伝わらない、また、新規業務への取組に積極的でない職場がある。 ④個人情報漏えい・大規模災害等、組織としてのリスクマネジメント未整理。 ⑤戸塚事務所用地の平成28年度中の返還。 ⑥職員・会員の能力を活かしきれていない。 ⑦国や市からの補助金が削減される可能性がある。
対応策	<ul style="list-style-type: none"> ①本部と事務所間での職員人事異動の励行。 ②業務マニュアルの整備を通じた統一化。 ③本部と事務所職員、会員との意見交換。 ④本部にリスクマネジメント（コンプライアンス）担当を設置。リスクの洗い出し、対応方針策定。 ⑤戸塚事務所を含めた6事務所全体の再編検討。 ⑥職員・会員のアイデアや意見交換。 ⑦補助金だけに依存しない自主財源確保の検討・取組。

V 基本計画策定・見直しの過程

基本計画策定・見直しの過程

計 画	策定年月	期 間	策定の視点
(1) 基本計画	1992年（平成4年） 5月	1992年度（H4）～ 2001年度（H13）	「魅力あるセンターを目指して」 ①会員増強 ②受注量及び需給バランス ③組織体制及び事務・業務執行体制
(2) 基本計画 2010	1996年（平成8年） 4月	1995年度（H7）～ 2010年度（H22）	①ゆめはま2010プランとの整合 ②就業率の低下 ③事務系職種の確保 ④計画値の上方修正
(3) 基本計画 2010改定版	2002年（平成14年） 4月	2002年度（H14）～ 2010年度（H22）	①団塊世代への対応 ②雇用情勢の一層の悪化 ③構造改革 ④ゆめはま2010プラン 5か年計画との整合 ⑤計画値の上方修正 (就業率は下方)
(4) 基本計画 2010改定版 Ver. 2	2005年（平成17年） 3月	2005年度（H17）～ 2006年度（H18）	①センターを取り巻く状況の変化 ②高齢者施策への対応 ③団塊世代の会員登録 ④横浜バィバルプランとの関係 ⑤計画値の修正 (事務所数のみ修正)
(5) 基本計画 2016	2007年（平成19年） 3月	2007年度（H19）～ 2016年度（H28）	①団塊の世代を含めた高年齢者への多様なニーズ対応 ②センターの自主・自立的な独自財源等の確立 ③横浜市との「協約」と横浜市中期計画（18年度～22年度）との整合 ④後期高齢会員への就業機会の確保 ⑤組織・機構改革 ⑥数値目標等の改定
(6) 基本計画 2016 第2期	2012年（平成24年） 3月	2012年度（H24）～ 2016年度（H28）	①高齢化時代のセンターの役割 ②受注強化対策 ③会員増強と就業体制強化 ④組織体制及び事務・業務執行体制 ⑤財政基盤の強化と事務事業の見直し ⑥横浜市との「第3期協約」（24年度～28年度）との整合

VI 事業実績

	会員数	入会率	契約金額	事務費	受注件数	就業 延人員	就業率
年度	(人)	(%)	(千円)	(千円)	(件)	(人日)	(%)
昭和56年度	1,784	0.66	178,410	8,439	3,150	44,300	44.5
57年度	2,752	1.02	217,839	10,232	3,746	50,803	30.6
58年度	3,145	1.06	297,003	13,822	5,783	69,987	41.0
59年度	3,503	1.18	411,503	19,023	7,698	99,337	44.9
60年度	4,086	1.23	633,386	28,947	9,970	151,492	39.6
61年度	3,705	0.93	775,928	35,269	11,861	187,814	49.2
62年度	4,154	1.19	896,311	40,724	14,056	217,596	47.5
63年度	4,103	1.11	1,043,248	47,347	16,219	249,677	52.3
平成元年度	4,356	1.12	1,144,308	51,847	16,921	263,880	51.7
2年度	4,095	1.05	1,150,491	51,559	16,680	251,562	55.2
3年度	4,481	0.99	1,216,411	54,940	16,572	246,022	53.5
4年度	4,863	0.99	1,307,694	59,034	16,996	246,905	55.9
5年度	5,687	1.14	1,439,716	64,505	18,084	268,943	54.5
6年度	7,446	1.38	1,651,696	74,630	20,145	306,871	52.3
7年度	9,048	1.60	1,915,917	93,181	22,520	347,355	48.4
8年度	9,055	1.50	2,319,010	113,233	24,801	418,358	45.1
9年度	10,485	1.69	2,671,419	142,175	24,466	478,775	61.3
10年度	12,169	1.92	2,941,256	172,717	25,744	551,758	58.1
11年度	11,067	1.69	3,240,634	193,108	29,213	634,116	65.4
12年度	13,113	1.92	3,477,632	208,555	34,478	701,632	56.4
13年度	12,596	1.76	3,706,253	263,334	39,237	797,432	66.1
14年度	14,787	1.96	3,895,052	285,567	42,767	797,575	50.2
15年度	13,838	1.76	4,332,296	311,263	46,241	947,760	57.0
16年度	15,889	1.95	4,582,285	329,286	49,792	1,039,452	48.8
17年度	14,378	1.71	4,673,317	354,695	53,618	1,030,145	56.8
18年度	15,822	1.83	4,722,986	330,355	55,744	1,020,070	52.5
19年度	12,333	1.35	4,652,982	323,909	55,599	1,020,504	64.8
20年度	12,068	1.28	4,482,627	310,161	55,145	996,731	63.3
21年度	11,333	1.16	4,218,449	312,453	54,381	962,039	66.3
22年度	10,688	1.09	3,925,208	320,389	53,648	812,751	67.8
23年度	10,095	0.98	3,848,230	328,046	53,589	829,575	73.6
24年度	10,037	0.96	3,863,176	334,129	54,893	811,933	71.6
25年度	10,295	0.96	4,074,759	343,478	56,128	833,592	72.0
26年度	10,893	1.01	4,212,234	351,856	56,378	860,076	70.3

平成13年度 事務費5%から7%へ改定

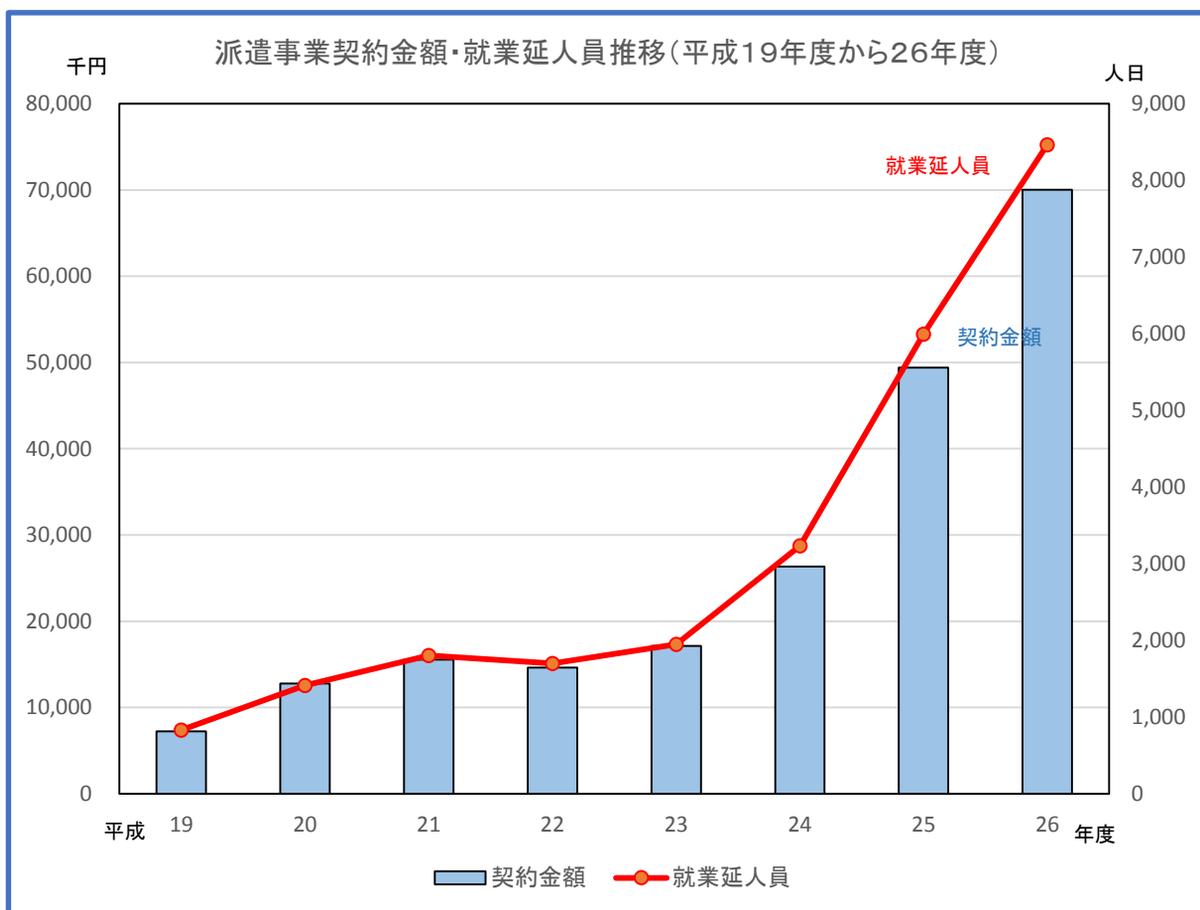
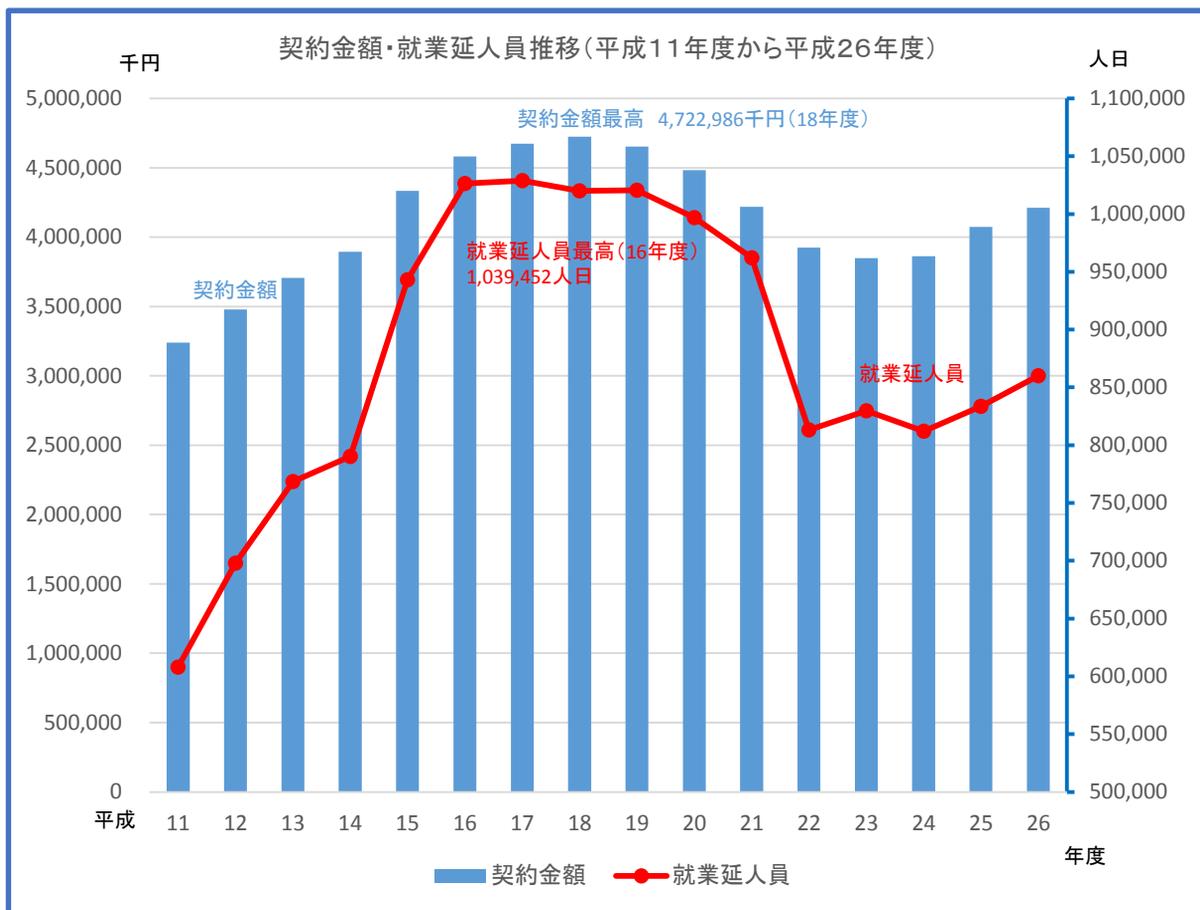
平成19年度 一般労働者派遣事業開始

平成21年度 年会費制度開始

平成22年度 事務費7%から10%へ改定

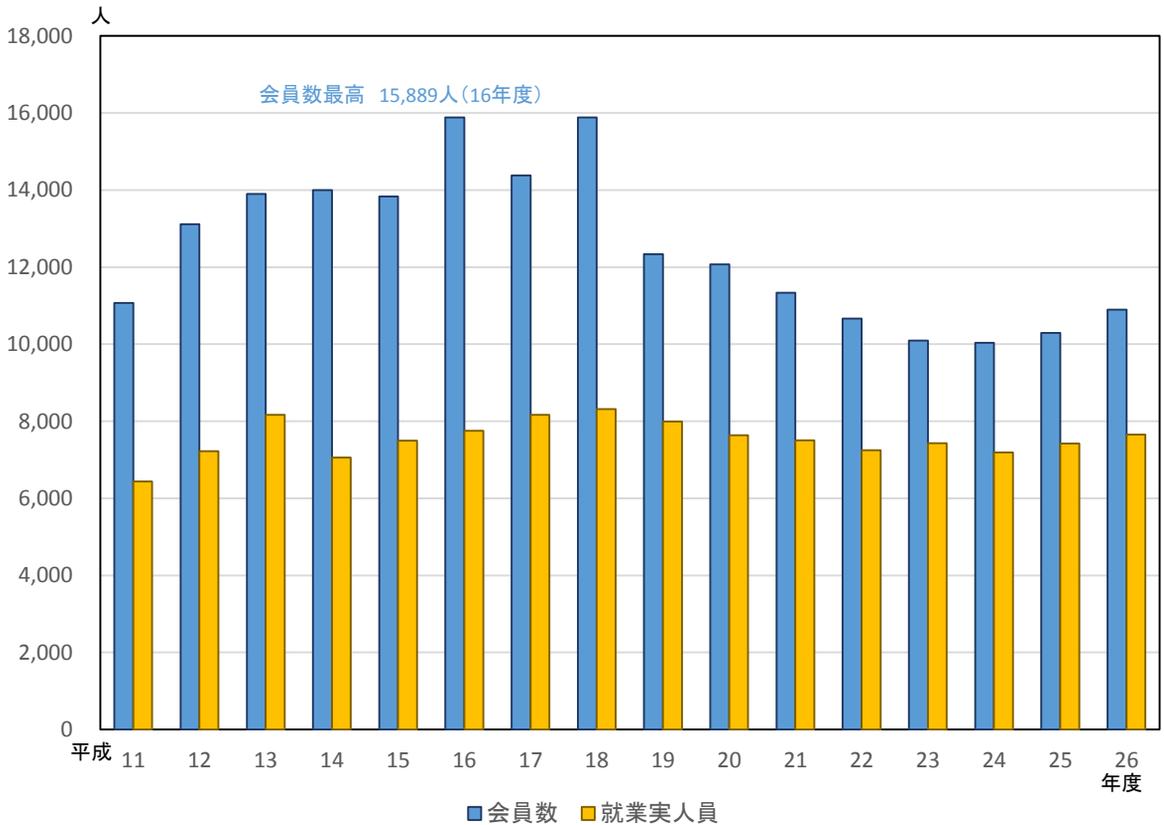
* 消費税 平成元年 3%
平成9年 5%
平成26年 8%

VI 事業実績

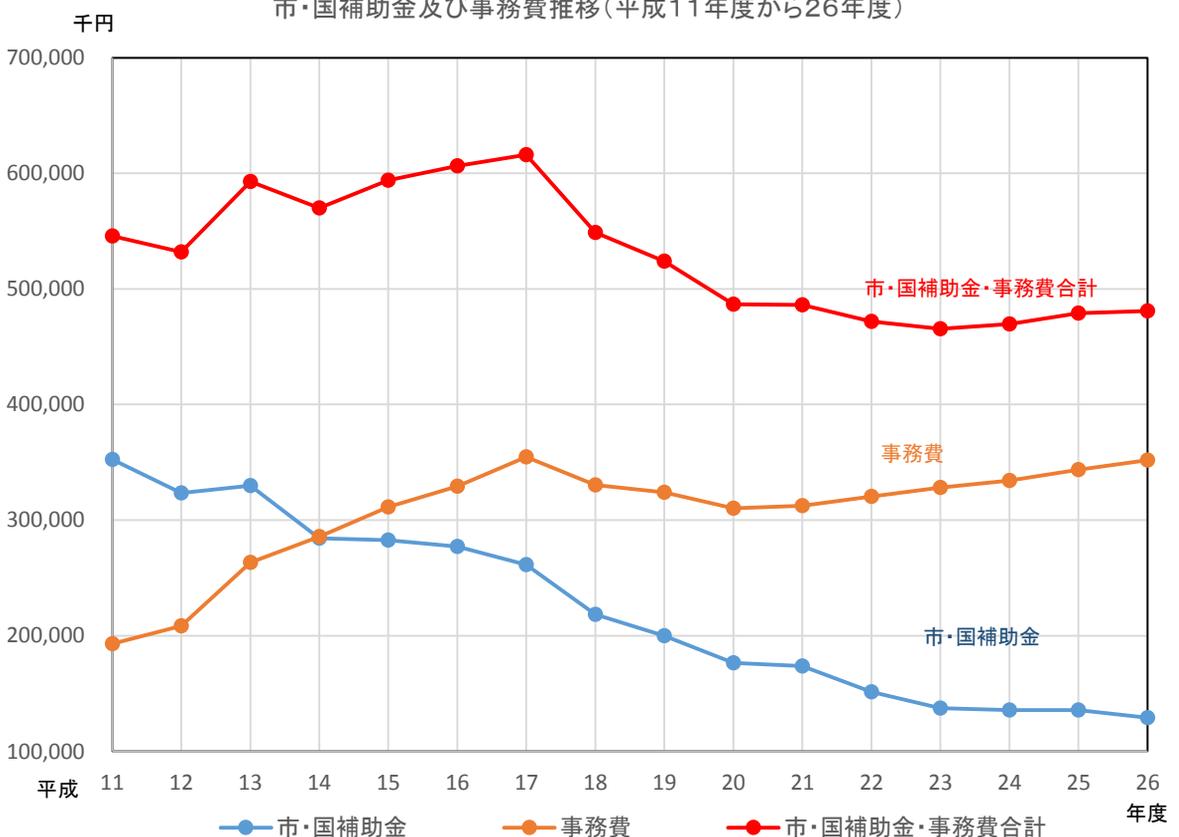


VI 事業実績

会員数及び就業実人員推移(平成11年度から平成26年度)



市・国補助金及び事務費推移(平成11年度から26年度)



公益財団法人横浜市シルバー人材センター
基本計画2016～2020
平成28年4月

神奈川事務所 鶴見区・神奈川区・港北区 担当

南事務所 西区・中区・南区・港南区 担当

保土ヶ谷事務所 保土ヶ谷区・旭区・瀬谷区 担当

磯子事務所 磯子区・金沢区 担当

緑事務所 緑区・青葉区・都筑区 担当

戸塚事務所 戸塚区・栄区・泉区 担当

本部 総務課・経営企画課