

# 中期経営計画

令和4年度～8年度



公益社団法人 **生涯現役 地域で働き 地域に貢献**  
多摩市シルバー人材センター



# はじめに



公益社団法人多摩市シルバー人材センター  
理事長 | 稲垣 勝

平成 29 年 3 月に策定した「中長期計画（後期計画）」が終了しました。計画期間を平成 29 年度から平成 33 年度に設定したこの計画は、30 年以上継続して活動を続けているセンターの理念として、「自主・自立」「共働・共助」をかがげ、事故発生を防止し、明るく楽しい職場環境をつくることを呼びかけました。

また、具体的な取り組みとして、「明るく楽しい職場」、「事故ゼロの職場」、「自立安定した経営」の 3 つの柱の下に施策を掲げ、会員数と事業実績、就業率の目標値を設定しました。

この計画の成果は、会員数と事業実績の達成という形で表れています。一方、伸びる会員数に対する就業開拓が課題となっており、就業率は未達成という状況です。

新たな計画は、社会経済状況の変化が激しい時代にあって、計画的かつ速やかに変化に対応するため、5 年間を対象期間とする「中期経営計画」として、重点的に実施する事項を中心に策定しました。従来の策定方法を変更し、専門的コンサルタントの支援を受け、事務局職員が中心となって策定作業に取り組みました。この取り組みの中で、職員が現状分析や課題解決のための思考や手法を学び、職員の人材育成向上を図ったものです。要所で理事会及び安全・適正就業推進委員会に報告し、理事及び監事の意見を反映しながら、最終的に理事会で審議・承認した上で計画書を策定しました。

今後、就業開拓を進め様々な業務を受託するためには、会員が働きながら学び合い教え合う姿勢がより重要になります。この点を重視し、みんなで新しいセンターを作っていきましょう。

現在、我々は、世界的なコロナ禍を経験し、ICT 化の推進や SDGs という時代の潮流変化の中にいます。これからは、新たな計画に基づく取り組みを着実に進めながら、センターのより良い未来のために邁進してまいります。

令和 4 年 3 月

# 目次

## 第1章 中期計画の概要

- 1. 計画の構成.....01
  - (1) 計画の構成
  - (2) 計画期間
- 2. 計画の体系.....01
  - (1) 基本理念
  - (2) 計画実施にあたっての観点
  - (3) 計画体系図

## 第2章 当センターを取り巻く環境と課題

- 1. 高齢化する日本.....03
- 2. シルバー人材センターが果たしてきた役割.....03
- 3. 変化にさらされるシルバー人材センター.....04
- 4. 高齢者を取り巻く就業環境.....05
- 5. 当センターの状況.....06
- 6. 多摩市の将来人口予測から見る今後の経営環境.....07
- 7. 高齢者就業の課題.....07
- 8. 変革が求められる当センター.....08

## 第3章 経営計画

- 1. 計画の概要.....09
- 2. 計画
  - お客様に選ばれるセンターになる.....10
    - (1) 魅力が浸透する広報・営業施策の推進
    - (2) 利便性の高い仕組みの構築
    - (3) 信頼される就業品質の提供
    - (4) 変化する市場ニーズへの対応

働きたいシニアに選ばれるセンターになる.....13

- (1) 入会制度の再構築
- (2) 多様な就業機会の提供
- (3) 充実したサポート体制の整備
- (4) 多角的な広報活動の展開

重篤事故を未然に防ぐ仕組みをつくる.....16

- (1) 安全のための基本ルールの再構築
- (2) 安全な就業環境の整備
- (3) 会員の自己管理能力向上

持続的に成長可能な経営基盤をつくる.....19

- (1) 公益法人としての適切なガバナンス
- (2) コンプライアンスの強化
- (3) 健全な財務基盤の強化
- (4) センターの機構改革
- (5) ICT化の推進

## 第4章 計画目標値

- 1. 会員数.....24
- 2. 契約金額（請負・派遣）.....24
- 3. 就業延人員（人日）.....24

## 資料集

- 1. 会員情報.....25
- 2. 就業先情報.....26
- 3. 就業時の事故事例.....27
- 4. 本計画で目標とするSDGs項目.....28

## 第1章

Medium-term management plan

# 中期計画の概要

## 1. 計画の構成

### (1) 計画の構成

この計画は、公益社団法人多摩市シルバー人材センターが期待される役割を果たしていくため、必要な組織体制や事業展開のあり方等に関し、目指すべき方向と実現に向けた具体策を示すことを目的とした経営計画として位置づける。なお、第3章の「重篤事故を未然に防ぐ仕組みをつくる」の部分は、安全就業対策推進計画としての機能を兼ねるものとする。

### (2) 計画期間

令和4年度から令和8年度までの5年間の計画とする。

## 2. 計画の体系

### (1) 基本理念

シルバー人材センターの設立目的は、地域社会に密着した仕事の中で、高齢者のもつ豊かな経験、知識、能力、スキル等を活かしつつ、働くことを通じて社会に貢献し健康や生きがいにつなげることである。会員制組織として、目的を実現するための基本理念が「自主・自立」「共働・共助」であり、以下のような行動原則を意味している。

自主・自立

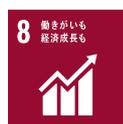
自分のこととして考え、  
自分たちの力で育てる

共働・共助

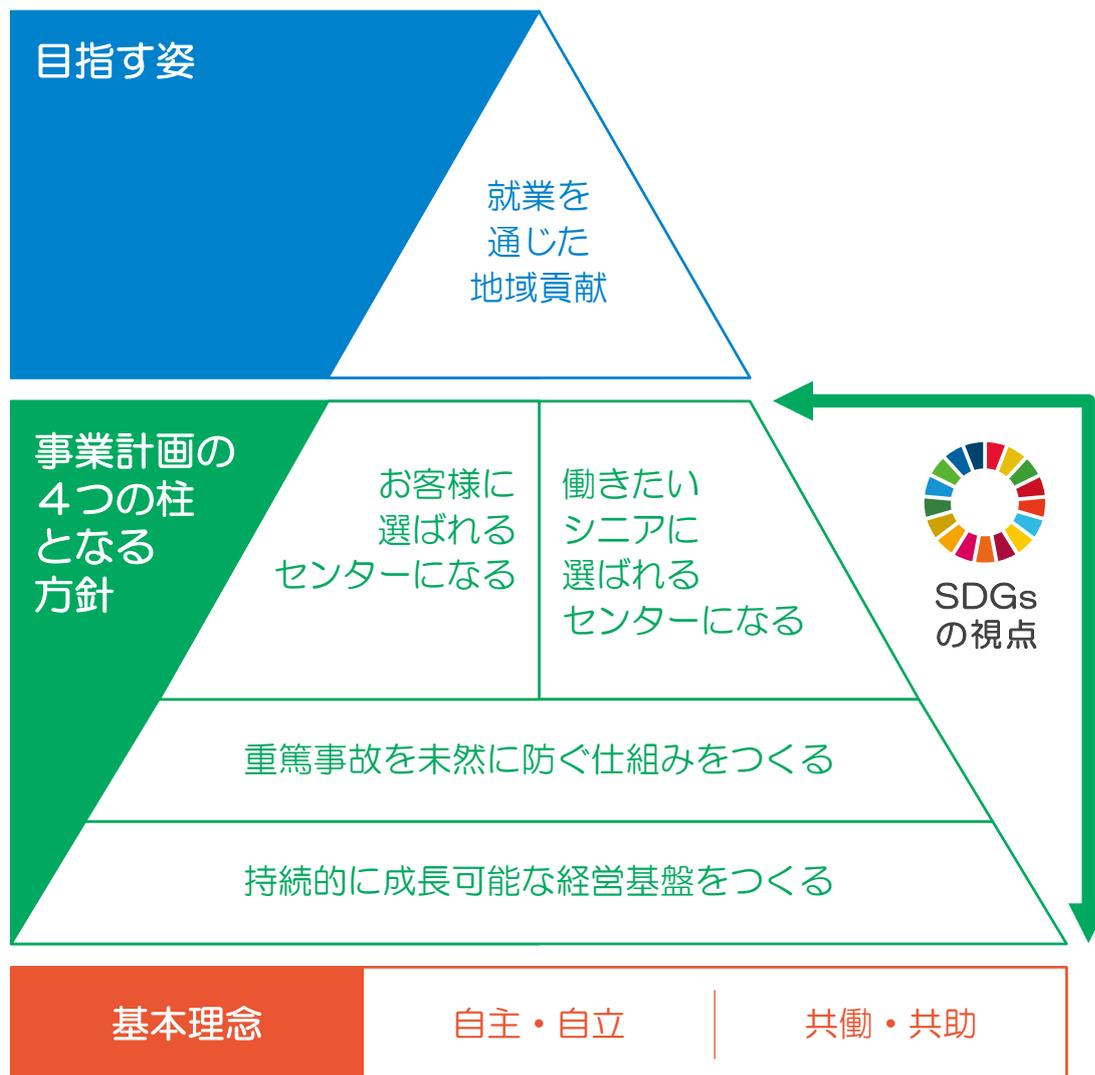
一緒になって働き、互いに助け合い、  
よりよい環境整備に取り組む

### (2) 計画実施にあたっての観点

持続可能な開発目標 SDGs は、今だけでなく「将来の世代のための環境や資源を壊さず、今の生活をより良い状態にするための目標」を意味している。当センターも、この目標実現に向けて、組織として、また、会員一人ひとりとして意識し行動をすることが重要であることを念頭におき、SDGs の視点を踏まえた計画の実施に取り組む。



### (3) 計画体系図

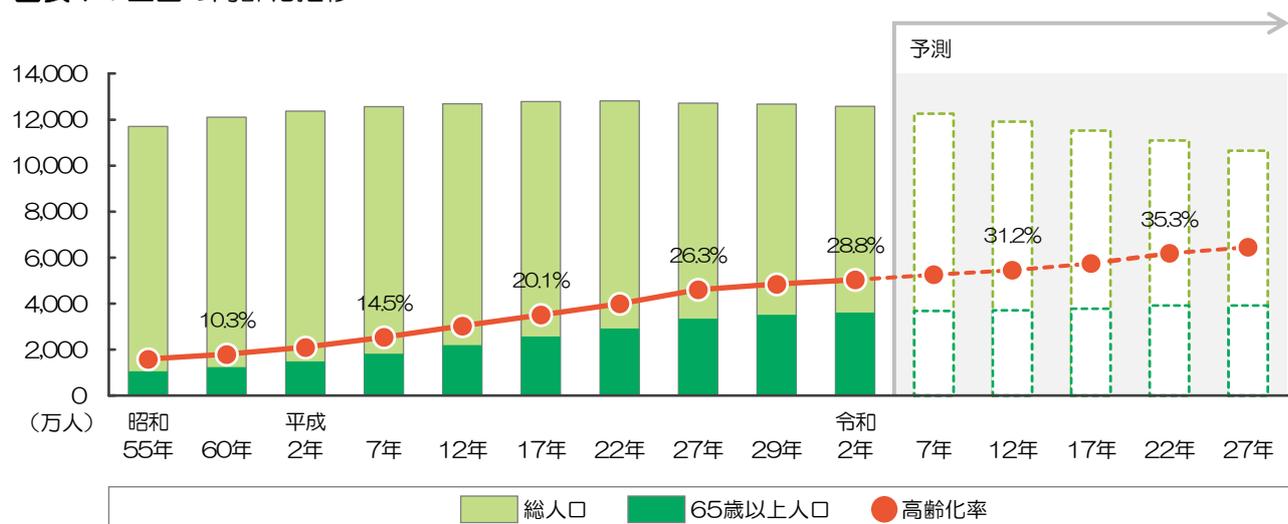


# 当センターを取り巻く環境と課題

## 1. 高齢化する日本

総務省の「人口推計」によると、令和2年（10月1日時点）の総人口は1億2,571万人、65歳以上の人口は3,619万人となった。総人口は過去10年で1.8%減少しているにもかかわらず、65歳以上の人口は23.8%増加し、総人口に占める割合は28.8%となっている。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」によると、今後も日本の総人口は減少する一方、65歳以上人口については当面増加が続き、ますます高齢化が進んでいく見通しである。

図表1 ◆ 全国の高齢化推移

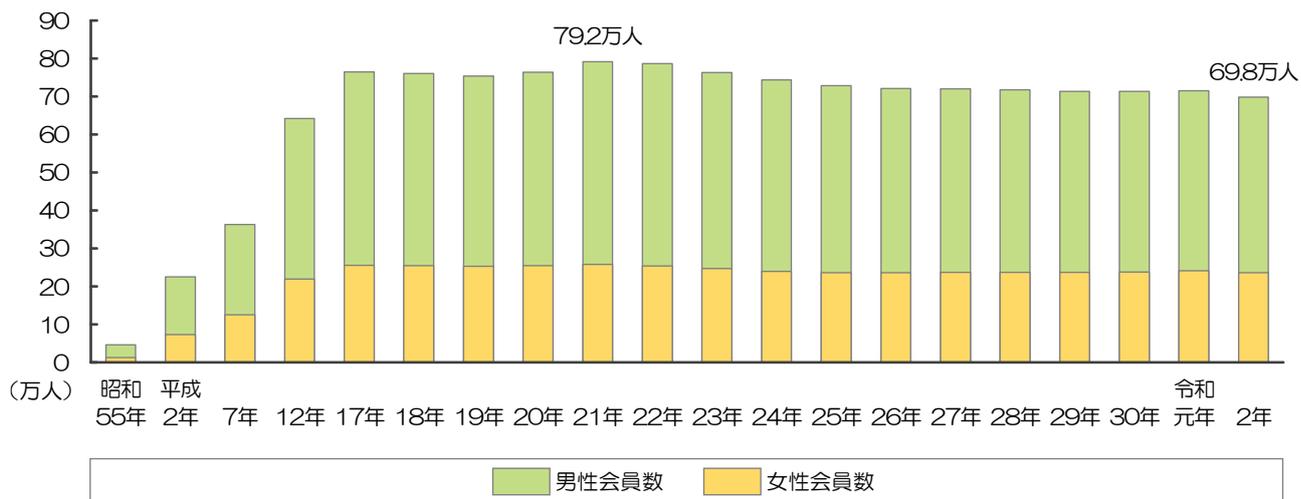


出所：総務省「人口推計」、令和7年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

## 2. シルバー人材センターが果たしてきた役割

全国のシルバー人材センターは昭和50年の「高齢者事業団」創設以降、「自主・自立、共働・共助」の理念のもと、高齢者へ「臨時的かつ短期的またはその他の軽易な業務」に従事する機会を提供し、高齢者の社会参画促進と生きがい増進を図ってきた。当時、高齢者は地域社会の「担い手（自立した当事者）」ではなく、専ら福祉の「対象者」として見做されていたことから、高齢者の社会参画を促進するシルバー人材センターは、社会の発展に大きな役割を果たしてきた。高齢化の進展に伴い、シルバー人材センターは組織の拡大を続け、事業団創設から34年を経た平成21年に会員数は79万人に達し、リーマンショックで揺れる経済環境下でも、多くの会員に就業機会を提供した。

図表2 ◆ 全国のシルバー人材センター会員数の推移



出所：公益社団法人 全国シルバー人材センター事業協会「統計」

### 3. 変化にさらされるシルバー人材センター

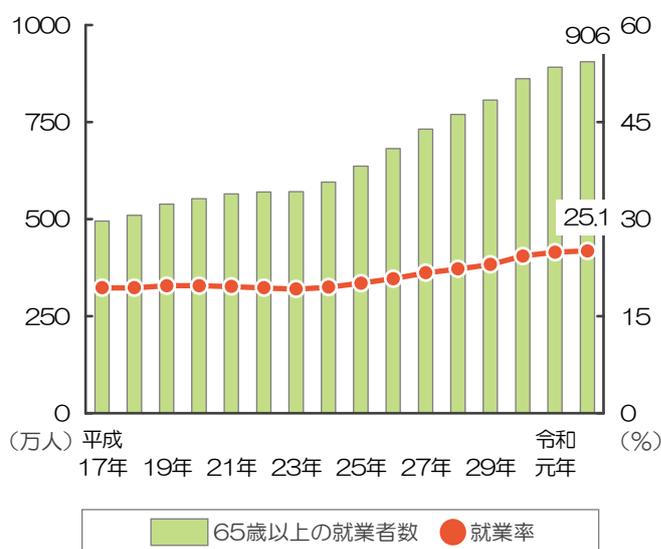
ところが、平成 22 年以降、シルバー人材センターの会員数は減少に転じている。令和 2 年度末時点では 70 万人を下回っており、過去 10 年で 10%超減少したことになる。この間、高齢人口は逆に 10%超増加していることから、現在のトレンドは“シルバー離れ”といっても過言ではない状況といえる。主な背景は、「企業による定年延長や定年後の再雇用充実」「高齢者就業サービスの充実」「高齢者自身の就業ニーズの多様化」「インターネット等により自ら就業情報を収集する高齢者の増加」等があげられる。

社会において、高齢者就業が一般化してきたことは望ましい変化であることから、シルバー人材センターはそのような変化を前提として受け止めながら、時代に合わせて、より社会に貢献できる役割を問い直し、変革し続けなければならない。

図表3 ◆ 定年制度の推移

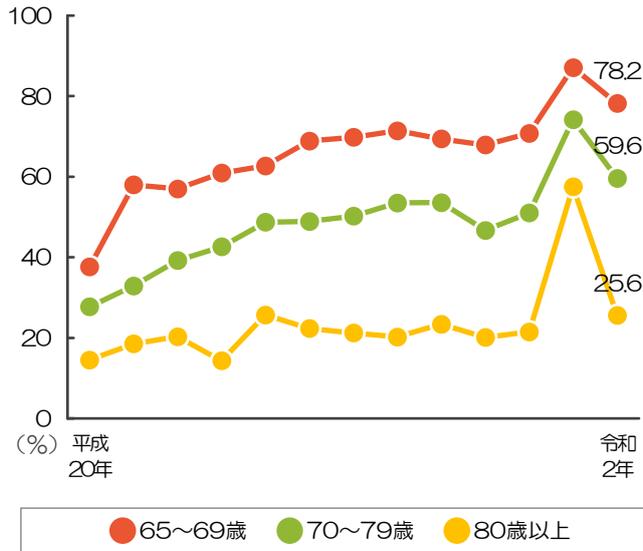
施行年	内容
昭和初期	55歳定年制がスタート
昭和61年	60歳定年を努力義務化
平成2年	定年後再雇用を努力義務化
平成10年	60歳未満定年制の禁止
平成12年	65歳までの雇用確保措置を努力義務化
平成18年	65歳までの雇用確保措置の段階的義務化
平成25年	原則希望者全員の65歳までの雇用を義務化
令和3年	70歳までの就業機会確保を努力義務化

図表4 ◆ 全国 65 歳以上の就業者数・就業率推移



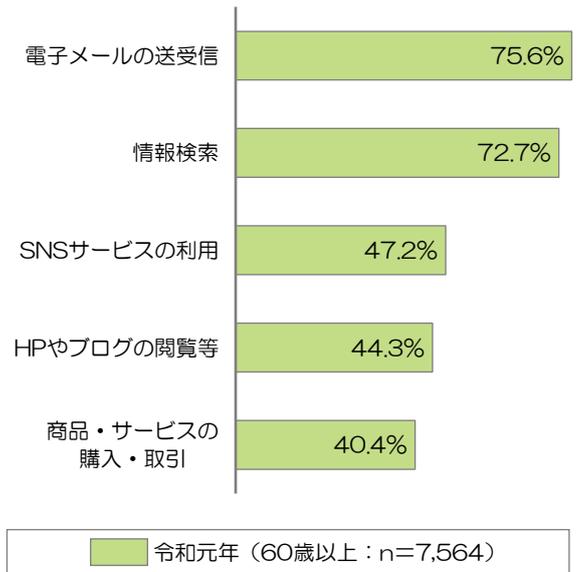
出所：総務省「労働力調査」

図表5 ◆ 65歳以上のインターネット利用率



出所：総務省「通信利用動向調査」

図表6 ◆ インターネット利用の目的（複数回答）



出所：総務省「通信利用動向調査」

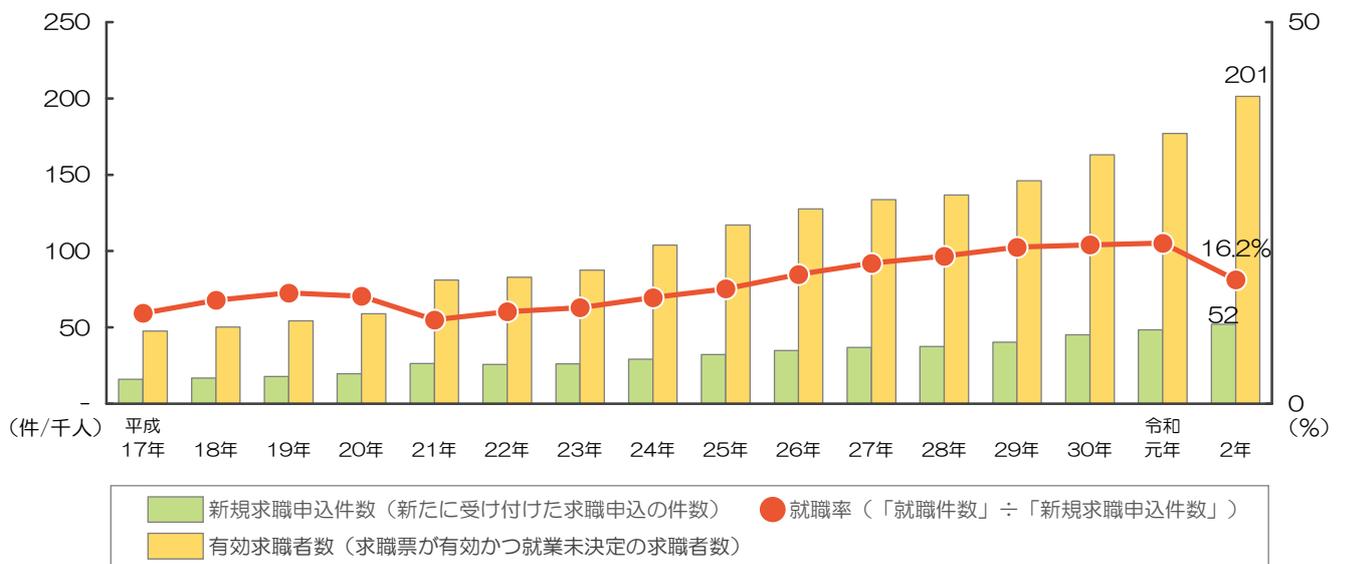
## 4. 高齢者を取り巻く就業環境

健康寿命が伸長し、高齢者就労が一般化してきた現在では、定年後の65歳以降も働く意欲の高いシニアが多い。ハローワークの65歳以上の新規求職者数も年々増加傾向にあり、働きたい高齢者が増えていることは明らかである。

一方で65歳以上の就職件数は求職者を下回る状況が継続し、職に就くことができない未就業者数は増加しており、コロナ禍においてその傾向には拍車がかかっている。

高齢者就業の受け皿として、本来、シルバー人材センターが期待される役割は大きいはずであるにもかかわらず、会員数は減少し、“シルバー離れ”は進み続けている。

図表7 ◆ 65歳以上におけるハローワークの状況

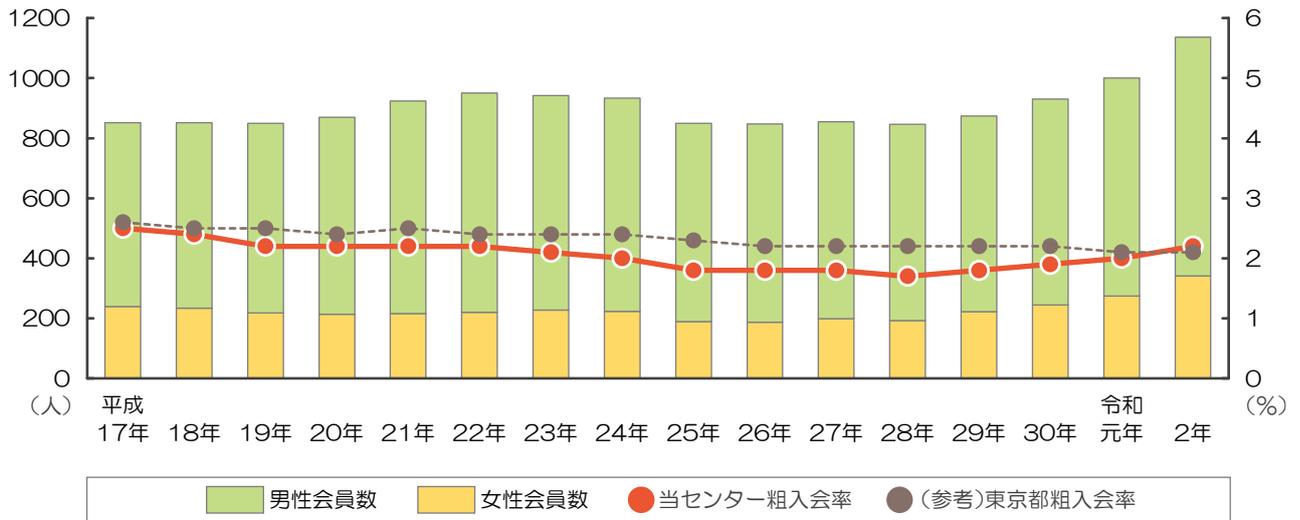


出所：厚生労働省「一般職業紹介状況」

## 5.当センターの状況

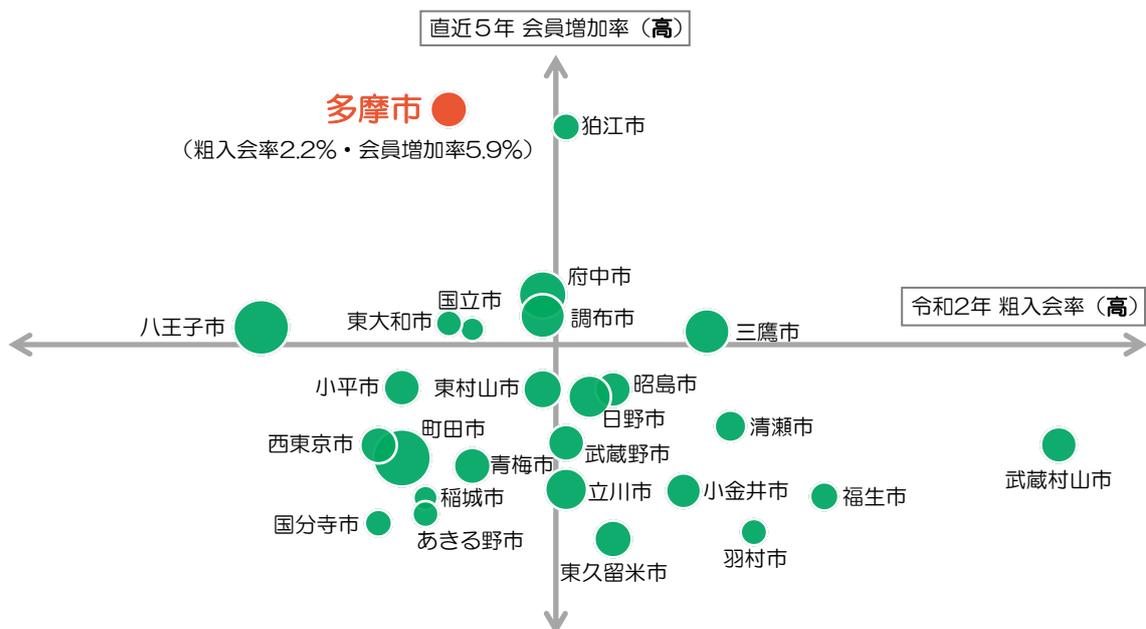
当センターにおいては、会員数は過去 10 年で 1.19 倍に増加し、コロナ禍においても会員申込のハードルを下げる等の施策によって会員を拡大している。全国のシルバー人材センターが会員減少に苦慮する中、当センターは健闘しており、一定の成果を上げている。他方で令和 2 年の粗入会率は東京都の平均水準を若干上回る程度（令和 2 年 東京都 2.1% 多摩市 2.2%）であり、より一層の努力が必要な状況にある。

図表 8◆当センター会員数と粗入会率推移



出所：公益社団法人 全国シルバー人材センター事業協会「統計」

図表 9◆東京都 26 市センターの比較（粗入会率×会員増加率）



出所：公益社団法人 全国シルバー人材センター事業協会「統計」

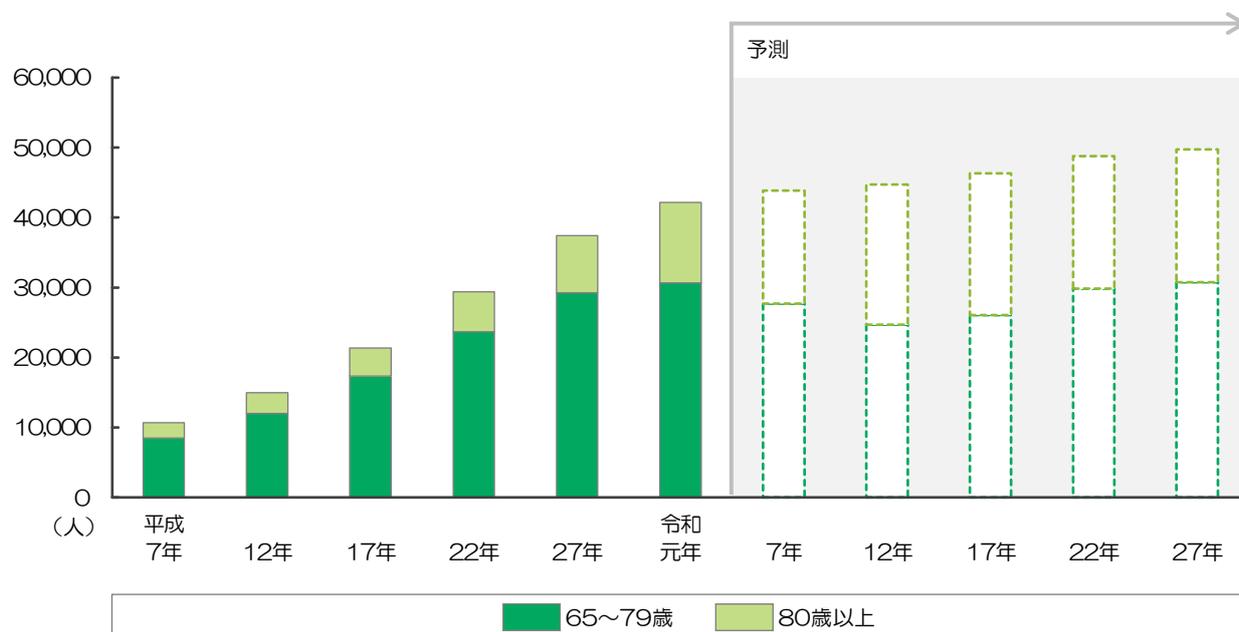
## 6. 多摩市の将来人口予測から見る今後の経営環境

多摩市は全国でも有数のスピードで高齢化が進み、65歳～79歳人口は過去10年で1.30倍となっている。急激な高齢人口の増加によって、当センターの会員数も増加してきたが、今後団塊の世代の完全引退により、同人口は一気に減少に転じるとされており、今後10年で0.81倍（年率▲2.1%減）まで減少すると予測されている。

現在50歳前後の団塊ジュニア世代が65歳を迎える（までの）向こう15年間は「新たに会員となる高齢者の母数そのものが減少する」という、かつてない環境下での経営を強いられることになる。

当センターは高齢者の就業を支える使命のもと、このような環境の変化を捉え、自らの役割を改めて見直すべき時期に差し掛かっている。

図表 10◆多摩市の65歳以上人口推移予測



出所：総務省「人口推計」、令和7年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

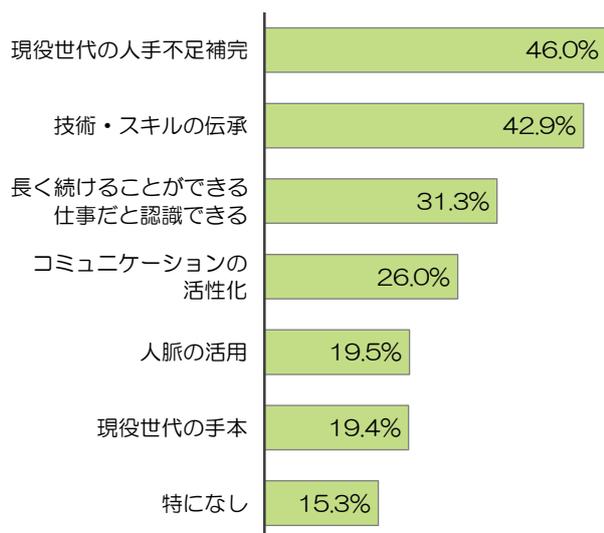
## 7. 高齢者就業の課題

高齢者は長年の就業経験を通じて習得・蓄積してきた知識・スキルを数多く有しており、お客様（民間企業、官公庁）も高齢者雇用によって人手不足の解消が期待できる。一方、実際の高齢者雇用に際しては不安や課題も多く、雇用を躊躇したり、トラブル等によって頓挫するケースも多い。

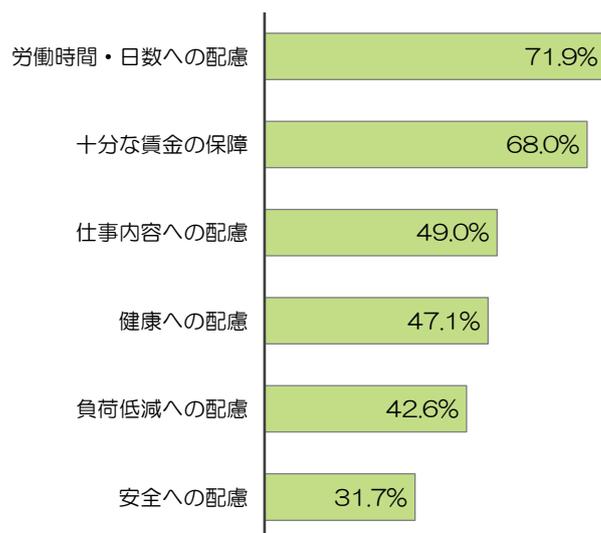
高齢者雇用に積極的な職場であったとしても、就業受入れには高齢者に対する一定の理解・知識が必要であり、高齢者就業に関するプロの存在が求められる。

これまでシルバー人材センターが当たり前のように果たしてきた、高齢者に寄り添った就業支援機能を有する組織は他にはなく、まさにここに存在価値がある。

図表 11 ◆高齢者就業のメリット（複数回答）



図表 12 ◆高齢者就業に必要な配慮（複数回答）



出所：日本労働組合総連合会「高齢者雇用に関する調査 2020」

※令和元年 12 月 18 日～12 月 20 日の 3 日間でインターネットリサーチにより実施し、全国の 45 歳～69 歳の有識者 1,000 名の有効サンプルを集計したもの。(n=1,000)

## 8. 変革が求められる当センター

当センターは、全国のシルバー人材センターが会員減少に苦慮する中、会員数を順調に拡大させてきた。これは、関係者の尽力もあるが、多摩市における高齢人口（特に 65 歳～79 歳人口）の急増に支えられているところが大きい。未来に向けては、絶え間ない自己改革なくして、地域社会に必要とされる組織であり続けることはできないと自覚せねばならない。

多摩市の活性化の担い手として、「会員・お客様・地域社会」三方へ貢献し続けるために、時代の変化・ニーズに対応した組織づくりに一層努めなければならない。また、高齢者が安心して就業できる環境づくりに励むとともに、それらを実現する強固な経営基盤も不可欠である。

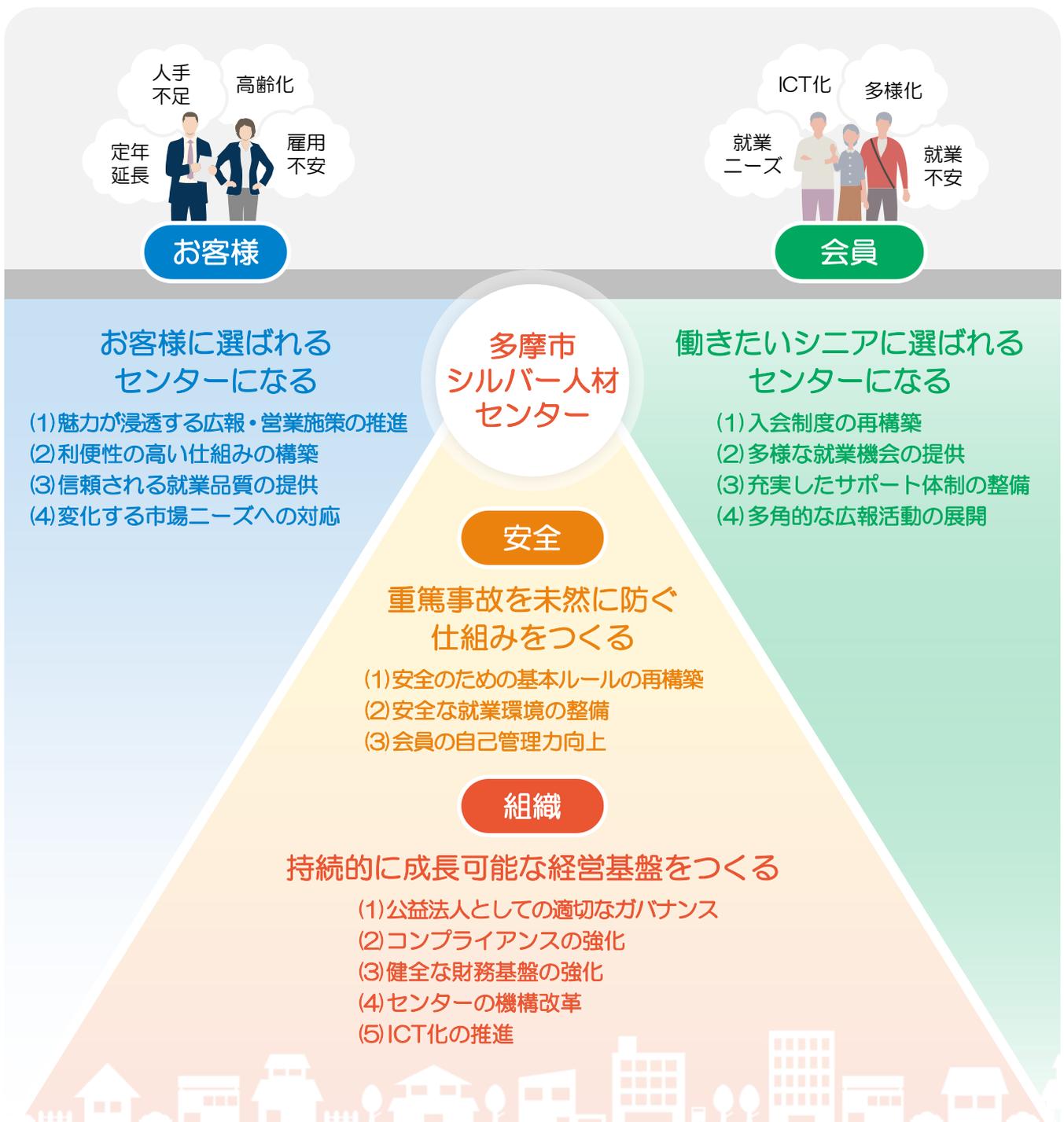
前述の社会環境の変化を鑑み、多摩市が掲げる「健幸都市」の実現の一翼を担うべく「健幸就業」を推進し、地域社会で“選ばれる”組織となるために、本中期経営計画を策定した。

## 第3章

Medium-term management plan

# 経営計画

## 1. 計画の概要



## 2. 計画

### お客様に選ばれるセンターになる

センター発展のためには、会員数の拡大とあわせて就業機会の確保が欠かせない。現在、会員数は全国的にも高い増加率となっており、更なる就業先の開拓が至上命題である。

センターの利用促進を目的とした市民や事業者への認知度向上及びサービス内容の周知といった取り組みはまだ十分ではない。より多くの方にセンターの魅力伝え、すべてのサービスの仕組みをお客様視点で見直し、利便性と就業品質の向上に努める。

また、シニア層をターゲットとする新たな民間人材サービスの台頭や定年延長、再雇用の広がり等、センターにとって脅威となる環境変化が起きている。一方で、高齢者の就業支援には特有の難しさがある。そこにセンターの競争優位性や介在価値を発揮する機会がある。地域で40年にわたり活動してきた基盤や培ったノウハウを活かし、変化する市場ニーズへ柔軟に対応できる仕組みをつくり、地域のお客様に選ばれるセンターを目指す。

#### (1) 魅力が浸透する広報・営業施策の推進

センターの利用機会を増やすためには、お客様に正しく認知されることが重要である。会員の就業品質に漠然と不安を抱いているため利用実績がない、依頼できる仕事の全容を把握していないため部分的にしか利用したことがない、といったケースは決して少なくない。センターのサービス内容を正確に伝え、魅力を広く周知する施策を実行する。



##### ① 効果的な情報ツールを整える

センターの仕組みや受託可能な仕事内容、会員のスキル・経験といった人材情報等をより正確に伝えられる販促ツールを整備する。インターネット媒体については刷新したホームページを中心に実際の就業風景等を掲載して、ビジュアルで伝えられるコンテンツを充実させる。

##### ② 多様な広報活動を行う

従来の広告媒体以外に、インターネットの活用やハローワーク・NPO・民間企業等との連携、パブリシティといった新たな手法に取り組む。また、最も身近な市民でもある会員のセンター利用を促進することで、個人のお客様の利用増加や口コミ効果へつなげる。

### ③積極的な営業活動を行う

就業開拓員や社外サービス等の新規開拓を目的としたリソースの確保や事務局組織の再編により営業体制を強化する。既存のお客様にも定期的に提案する機会を設けて、新たな業務の依頼につなげる。

## (2) 利便性の高い仕組みの構築

センターのお客様は 20 代の企業担当者から高齢の市民まで多岐にわたるため、お客様の属性や場面に適したサービス設計が必要である。アナログとデジタルを併用して、多様化するそれぞれのお客様のニーズに早く的確に応えられる利便性の高い仕組みを構築する。

### ①的確なサービス案内を行う

見積りや請求金額等の料金案内、仕事の提供範囲、下見や就業日等のスケジュール連絡といった問い合わせから請求に至るまでのサービス全体の流れをわかりやすく正確に伝える。

### ②依頼しやすい受注体制を整える

オンライン完結型の受注システムの構築、電話受注時のオペレーションの見直し、受注窓口のアウトソーシング等、仕事内容やお客様によって多様化するニーズに対応できるように受注体制を最適化する。

### ③お客様の待ち時間を短縮する

就業会員の選考について、プロセスや職員の権限・役割を抜本的に見直す。あわせて、スキルや経験、希望の仕事内容や時間帯、センターでの就業歴等の会員情報をより有効に活用できるようデータを整備し、適切な就業会員を迅速に決定する。

## (3) 信頼される就業品質の提供

お客様が継続的にセンターを利用する上で、安定した就業品質は大前提である。会員数と就業先が増加する中、就業品質の維持と向上のために、理事・会員と職員が一体となって管理体制を整備する。また、スキルや経験の有無による個人差の低減に向けて、業務の標準化や研修等の就業支援体制の構築を行い、お客様に信頼され続ける就業品質を提供する。



### ①就業品質の管理体制を強化する

担当職員のみならず巡回指導員や担当理事による就業先訪問の機会を増やし、お客様や就業会員との接点を増やす。リーダー制や各種会議体、情報端末の活用方法等を見直し、就業会員とセンターの連携を深め、課題や改善点を早期に把握する。

### ②業務を標準化する

請負事業では、各就業先のマニュアル整備に加え、類似する業務内容の就業先について業務を標準化する。個人や就業先間での差異を緩和することにより、就業会員の交代時の円滑な引継ぎや安定した就業品質の提供を行う。

### ③組織的な研修運営を行う

研修委員会の見直しを行い、研修の在り方について再定義を行う。社外研修の活用や会員を講師とした研修、OJTによる研修等、就業先に合わせた機会を設けて研修の運営体制を明確にすることで、組織的に就業品質を向上させる仕組みを整備する。

## (4) 変化する市場ニーズへの対応

多摩市は、日本でも有数のスピードで高齢化が進んでおり、健康寿命も長く、多くの高齢者が住む街である。市民の高齢化に伴い、個人のお客様を中心に、家事の困りごとや庭の維持・管理等の生活に関する仕事は更なる需要の増加が見込まれる。また、主要な受託業務である清掃や契約金額の約半数を占める行政関連業務の継続的な受注及び新たな就業機会の確保は、センターの発展に欠かせない。

これらを中心に就業開拓を行い、市の政策である『健幸都市』の実現に寄与するため、変化していく市場に対応できる組織体制を構築する。

### ①生活支援事業を組織再編する

増加する需要に対応するために現在の運営体制を再考し、お客様の属性や職種、エリアといった新たな切り口の枠組みによるチーム編成を検討する。あわせて、リーダーの設置等を通じて体制を整備し、個人のお客様への対応に必要な機動力のある組織に再編する。

### ②植栽管理事業を拡充する

就業会員の増員とワークシェアを進めて、人員体制を強化し事業を拡大する。増加する受注を滞りなく遂行するために、受注の仕組みや班体制等を見直すことにより事業全体の効率化を図る。

### ③清掃業務を組織化する

現行の職群制度の垣根を越えて、就業先の環境やお客様の属性、エリア等に即したチーム化を検討する。これにより就業先間のサポートを可能にし、欠員の発生や単発・短期の新規依頼への迅速な対応を実現する。

#### ④市の新規案件を受託する

市を中心とした行政関連業務では、従来の受託業務に加えて、実績を重ねてきた広報誌配布業務や家具転倒防止器具取付業務等の経験を基盤に、対応可能な業務の幅を広げる。多様な依頼に応えることで多摩市の一員として地域に貢献する。

#### ⑤新たなサービスを創出する

新しく整備した和田施設を現行の倉庫や車両拠点の機能以外にも多目的に活用し、軽作業等の受注につなげる。また、独自事業の検討や事務局の一部業務における会員の活用等、新たな発想によって就業機会を創出する。

## 働きたいシニアに選ばれるセンターになる

センターの会員数は増加傾向にある。一方で、就業率は低下しており、全ての会員に希望する仕事を提供するに至っていない。会員のニーズが多様化する中で、これまでの一律な就業機会の提供方法は制度疲労を引き起こしており、一人ひとりが希望する働き方を実現できる環境の整備が求められている。

また、会員の平均年齢は徐々に上昇している。今後も更なる高齢化が予測されるため、年齢層に合わせた就業機会の確保が求められている。併せて、積極的に若手会員の入会を促進することも欠かせない。現行の入会条件を見直し、手続きの負担を軽減することで、入会しやすい仕組みをつくる。

人生 100 年時代と言われる中で、高齢者を取り巻く就労環境は大きく変化している。会員の健やかで幸せな人生の一助となるよう積極的に新たな施策にチャレンジし、働きたいシニアに選ばれるセンターを目指す。

### (1)入会制度の再構築

入会には説明会と受付という来所による手続きが必要になる。現行の制度では、手続きがアナログであり、受付日も少ないため、入会に至らないケースがある。より多くの市民が入会しやすいように、機会や手続き等の制度全般を見直す。

#### ①入会機会を増やす

現行は月 1 回のみとなっている入会機会を見直し、インターネットを活用して市民が希望するタイミングで入会可能な仕組みを検討する。

#### ②手続きを簡略化する

入会に関する提出書類の記入内容や設問項目を、簡潔でわかりやすくすることで、手続きの負担を軽減する。あわせて、オンラインによる入会の仕組みやプロセスの見直しについても検討する。

### ③入会年齢の幅を広げる

社会環境の変化により早期退職者数が増えているため、50 歳代がセンターを活用するケースも想定できる。現行の入会条件を再検討し、60 歳未満も入会できるよう門戸を広げる。

## (2)多様な就業機会の提供

現在、60 歳代から 90 歳代までの会員がいる。体力面や生活環境は一人ひとり異なるため、仕事内容や働き方に対する希望は多岐にわたる。「わずかな時間でも社会と接点を持ちたい」「少しでも多くの収入を得たい」といった様々な声に応えるために働き方の選択肢を増やす。



### ①応募機会を拡大する

タイミングや手段が限られている仕事への応募機会について、就業公開募集及び満了制度の在り方を含めて見直す。インターネットを活用してタイムリーに就業情報を配信する。

### ②兼業可能な制度を再構築する

数多くの仕事に就業すること、センター以外の仕事や趣味と両立すること等の希望に応えるために、就業に関する制度を再構築する。

### ③働きやすい環境を整備する

適切な業務や就業時間の設定、仕事内容に応じた単価設定、性差による偏りの解消、ワークシェアリングの推進等により、年齢や性別を問わずに働きやすい就業環境を整備する。

### ④就業の希望を更新できる仕組みをつくる

年齢やライフスタイルの変化により、会員が就業に求める要件は変わっていく。仕事とのミスマッチを減らすため、就業に関する希望を適宜更新できる仕組みを整備する。

### ⑤スポット就業を充実させる

家事の合間の時間を有効活用すること、プライベートを優先しながら少しでも地域社会と接点を持つこと等の希望に応えるために、短期間や短時間、低頻度の就業機会を確保する。

### (3) 充実したサポート体制の整備

就業を始めるにあたり、仕事内容や就業環境への不安を抱えている会員に対して、組織的にフォローできる体制を整える。理事・会員・職員が協力しあい、安心して就業できる環境を整備する。



#### ① チャレンジできる仕組みをつくる

特別なスキルや経験がなくても安心して就業ができるよう、研修制度の拡充を図る。長年培ってきた経験を活かすだけでなく、入会後に「新たな自分を発見する」取り組みを行う。

#### ② 未就業会員へのフォロー体制を充実させる

一定期間就業に至らない会員に対して、未就業の理由や現在の状況等を確認する仕組みをつくる。理事や職員を中心に、気軽に悩みや不安を相談できる環境を整える。

#### ③ 会員が会員を支える仕組みを構築する

日常的な就業を通して、先輩会員が後輩会員をフォローすることにより会員相互で学び合う環境をつくる。また、会員同士の研修や勉強会の実施を推進する。

### (4) 多角的な広報活動の展開

これまでの広報活動は、範囲や手法が限定的であり、センターに対する認知度や理解度はまだまだ十分ではない。センターをより正確に知ってもらう場を増やす等、これまで入会する機会がなかった市民に対して、効果的な広報活動を展開する。

#### ① 新たな層を取り込む活動をする

マスメディアの活用やパブリシティの展開を含め、センターの認知度を向上させる新たな施策を実施する。また、センターを正確に知らないことが原因で、入会に至らない市民に振り向いてもらえるイメージをつくる。

#### ② 口コミによる入会を増やす

会員が広告塔となり、市民を呼び込む入会促進を行う。会員が説明し理解を深めることで、入会後に生じやすいミスマッチを抑制する。あわせて、紹介制度の導入も検討する。

### ③就業体験会を実施する

入会前にセンターの仕事を知ることができる就業体験イベントを企画する。特に、お客様からの需要があり就業人員が不足している職種においては優先的に実施する。

## 重篤事故を未然に防ぐ仕組みをつくる

加齢による様々な機能の衰えと向き合っている高齢者にとって、安全と健康はすべてに優先する事項である。特に生命に関わる重篤事故の防止は必須の取り組みであり、会員一人ひとりの危険予知の力と健康管理の徹底が非常に重要になる。また、それが、賠償事故の対象となる他人の生命や財産を守ることにもつながっている。

一件の重大事故の背後には、重大事故に至らないいくつもの軽微な事故が隠れており、更にその背後には、事故寸前の数多くのヒヤリハット（\*参照）が隠れている。この事故発生の経験則を踏まえ、重篤事故の防止に取り組む。

### (1)安全のための基本ルールの再構築

安全就業を継続的に維持するためには、就業経験で培った知恵や工夫を組織的な共有知識にまで高める必要がある。特に、重篤事故に至らないよう、ヒヤリハットや小さな事故の段階から基本的事項の再認識、再発防止の取り組みを積み重ね、環境に応じた具体的な対応、わかりやすいルールや効果的な仕組みについて整備する。



#### ①安全就業を支えるルールを「見える化」する

安全かつ適正な就業には、共通ルールの周知徹底が不可欠である。職種や就業環境に合わせてわかりやすい資料を作成する。

#### ②連絡体制を「見える化」する

就業に伴う緊急時の連絡体制について整理し、就業先で会員が共通認識を持って対応できるようにする。

#### ③事故対応を「見える化」する

事故発生時及び発生後の対応について、就業先に応じた会員及び事務局の対処姿勢と具体的手順に関するマニュアル等の整備を進める。

#### ④再発防止の仕組みをつくる

重篤事故の発生を防ぐために、小さな事故やヒヤリハットの段階で当事者自らが再発防止を考え、センターやお客様と連携して実践する取り組みを進める。

#### ⑤安全基準の標準化にチャレンジする

センター単独で整理することが困難な安全就業の専門的な懸案課題について、近隣センターや東京都シルバー人材センター連合等と連携して対策を講じる。

## (2)安全な就業環境の整備

高齢化に伴う機能低下を補完し、安全な就業を支えるためには、組織的に就業環境の整備に取り組む必要がある。安全・適正就業に関するお客様の理解促進、最新の情報収集を継続的に行い、安全対策の財源を確保することで、就業先の巡回や資機材の導入を積極的に行い、会員を多面的にサポートする。



#### ①安全・適正就業へのお客様の理解を深める

温暖化に伴う酷暑等の環境変化を踏まえ、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律(高齢法)」に基づき、高齢者の特性及び体力面で配慮すべき事項等について、お客様に適切な情報を提供する。また、業務内容の調整や柔軟な対応を、必要に応じて要望する。

#### ②巡回指導員の機能を強化する

安全及び適正就業の確保のために、現在、一部の就業先を対象に安全巡回指導員を設置している。それを継続的な改善の仕組みにするとともに、対象とする就業先の拡充を検討する。

#### ③安全グッズを効果的に運用する

安全グッズの配布は、会員の安全意識の喚起、就業意欲の向上に一定の効果がある。ニーズを把握し、啓発的要素も考えあわせ、選定、配布方法、配布時期等について改善する。

#### ④安全・負担軽減のツールを整備する

ヘルメット等の安全防具の劣化による事故を防ぐために、更新計画を作成し、あわせて経済的負担の平準化を図る。また、体力的負荷のある作業では、動力機器の導入が効果的である。情報収集、試験的使用等による効果検証を行い、適宜導入を進める。

#### ⑤服装・ユニフォームを見直す

社会環境や会員の変化を踏まえ、高齢者にとっての動きやすさや安全性確保の観点から、就業中の服装やユニフォームについて再検討し、ルールの制定、変更、廃止を行う。

## ⑥安全対策の財源を確保する

就業先ごとの安全対策にバラツキが出ないように、全体の予算の中で一定枠を確保し、安全対策を推進する仕組みをつくる。

## (3)会員の自己管理能力向上

自主・自立を基本とする会員が、経験の有無に関わらず安全就業を実現するためには、自己管理の基礎となる「学ぶ機会」が不可欠である。高齢法に基づき、働く上での基本となる健康管理や安全確保に関する最新情報を共有し、発生した事故の事後対策及び会員相互の学び合い等を通して、自己管理能力向上につなげる。

### ①安全支援員の機能を高める

安全支援員としての就業先リーダーの役割の認識を組織的に共有するために、リーダーを対象とする研修及び会議を再構築する。

### ②勉強会を奨励する

各就業先や職種で自主的に勉強会が励行されるよう、手引き等の資料提供や、参加者への実用的な啓発グッズの配布等を必要に応じて行う。

### ③KY（危険予知）活動を推進する

KY 活動（\*参照）の学習や訓練を通して危険を察知する能力を高めることが、都内センターで多発している就業途上の事故や転倒事故の防止につながるため、重点的に啓発を行う。

### ④健幸就業の情報を広める

高齢者が充実感をもって健康かつ幸せに就業できる基礎は、健康寿命の延伸である。転倒防止と生活習慣の見直しについて、会員一人ひとりを対象に、運動と食事に焦点を当てた情報を提供し、産業医と連携した啓発も実施する。

### ⑤重点的な会員の支援に取り組む

事故やヒヤリハットの発生データをもとに、東京しごと財団主催の事故防止を目的とする研修を積極的に活用し、必要度の高い会員が参加できる仕組みをつくる。あわせてセンター独自の研修も充実させる。

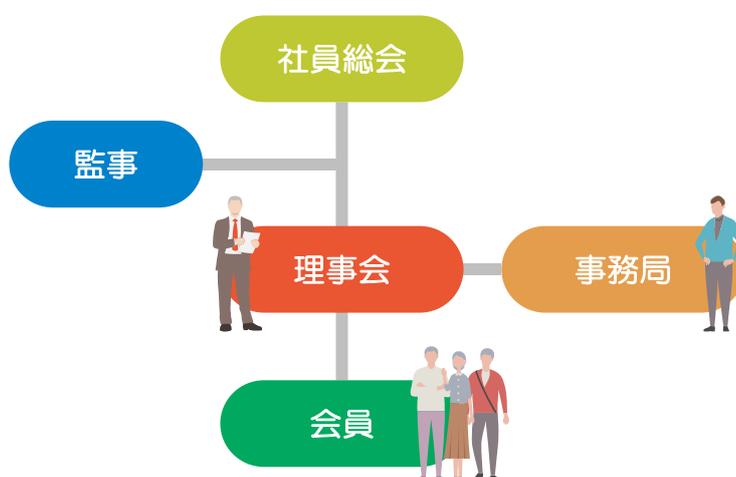
## 持続的に成長可能な経営基盤をつくる

シルバー人材センターは、いわゆる「公益法人関連三法（\*参照）」に基づく公益社団法人であり、経営にあたっては法令遵守（コンプライアンス）が基本となる。総会と常設の理事会という必須機関が十分にその機能を発揮し、業務執行の決定の場である理事会で各理事がその職務を相互に監督することにより、法人運営の適正化を図ることが制度の趣旨である。

代表理事は、センターの公益目的、基本理念、組織運営の原則の実現に向けて統括役となり、各理事は連携して主体的活動に取り組み、事務局は理事の職務を補助する役割を担っている。公益法人としてこのような特質を共通認識とし、未来につなげる取り組みを進める。

### (1)公益法人としての適切なガバナンス

組織全体で力を発揮し成果を上げるためには、その活動が合法かつ妥当であることが求められる。不祥事等の予防・発見、事後対応の仕組みが組織として確立し、理事・会員・職員それぞれが、公益法人のあり方や使命について共通認識と責任を持って自律的に組織経営に取り組み、誠実に業務を遂行する。



#### ①社員総会と理事会を公正に運営する

組織運営に関する重要な意思決定を行う機関は、総会と理事会である。法令の規定に基づいた決議や手続きを遵守するとともに、説明責任と情報共有に留意して適正かつ公正に運営する。

#### ②理事活動を活性化させる

地域に根ざした事業展開には、課題を組織的かつ的確に捉えて、各理事が職務を分担し活動することが不可欠である。理事の役割を明確にして、ワーキングチーム活動や理事と職員とのチームワークによる就業先のサポート等に取り組み、理事同士の情報共有及び意見交換の機会を充実する。

#### ③常勤役員制度の機能を強化する

センター全体の業務執行権限を持つ常勤役員の実務を果たすためには、代表理事と常務理事との情報共有と議論を通じた組織方針の樹立、職員との共通認識の醸成が重要である。そのために、経営会議を通じて検討・決定プロセスを明確にし、会員及び職員への説明責任を果たす。

#### ④専門家顧問を活用する

公益社団法人であるセンターの経営には、専門的な知見が不可欠であり、理事・職員の知識や経験だけでは限界がある。特に、法務、会計、人事労務、安全衛生面で専門家を顧問として委嘱し、その知見を経営に反映する。

#### ⑤法人リスク管理を強化する

不祥事等への対応を含め、多様なリスクに備えた体制や行動指針が自律した法人経営にとって必要不可欠である。令和2年度改定の「危機管理・BCP マニュアル」をもとに、リスク管理の強化に取り組む。

## (2)コンプライアンスの強化

公益法人関連三法に基づくセンターにとって、コンプライアンスは欠くことのできない極めて重要な要素である。倫理観や公序良俗等の社会的な規範に従い、公正・公平に業務を行う事も求められる。

適正就業はもちろん、情報漏えい、パワハラ、セクハラ、モラハラ、ブラック企業等の社会的な不祥事は経営に多大な悪影響を与える問題と認識し、未然に防ぐ取り組みを進める。

#### ①コンプライアンス推進体制を構築する

法人としての多様な危機に対応するために、リスク管理規程に基づく役職員の責務や緊急事態に対応する対策本部機能の整理、推進及び情報共有のためのリスク管理委員会設置の検討を進める。また、会員の就業に伴う重要問題に対して、抑止力を含めた就業審査会の効果的な運用を行う。

#### ②適正就業を徹底する

「適正就業ガイドライン」の会員周知・啓発、業務仕様書の点検、業務マニュアルの整備、巡回指導等を通じて、センターの請負業務の一層の適正化を図る。

#### ③社内規範を整備する

適切な情報開示に対応するために、環境変化に対応した規程類の見直し及び改定作業の迅速化・効率化を目的とする文書管理の電子化を実施する。

#### ④理事・職員のコンプライアンス意識の向上

理解不足による理事・職員のコンプライアンス違反を防ぐために、正しい知識を習得するための研修等を実施する。また、業務の固定化による不正を防止するため、計画的なジョブローテーションを実施する。

### (3) 健全な財務基盤の強化

公益法人は税制優遇を受けている社会的存在であり、会員、行政、お客様をはじめとする地域の多様なステークホルダーの理解を得て、自律的に経営することが求められている。自律的経営とは、環境変化に的確に対応し、経営資源を効果的に活用し事業目的を達成することであり、安定した財務基盤が不可欠である。公益法人会計基準の遵守、効率的な業務執行を土台に、積極的に事業を展開できる財務基盤を構築する。

#### ①補助金を確実に確保する

センターは、会費や事業収益等の自主財源のほかに、国庫補助金、東京都及び多摩市の補助金によって運営をしている。補助金の内訳は、運営に対する補助と、特定事業を行うための事業費に対する補助がある。今後も、制度改正の動向に留意しながら補助金確保に努める。

#### ②インボイス制度に的確に対応する

令和5年10月施行予定のインボイス制度は、個人事業主である会員の請負就業に多大な影響を生じ、財政負担も大きい。未だ不透明な要素も多いことから、東京都シルバー人材センター連合及び近隣センターと連携し、情報収集と具体的な対応準備に取り組む。

#### ③事務費を確保する

環境変化を踏まえて、各種経費をゼロベースで見直す。また、会員の就業環境の改善とセンターの運営力向上を図るため、分析・制度設計及びお客様との調整を行い、事務費を確保する。

#### ④事業基盤を有効に活用する

センターの事業継続性と自律性をより高めるため、市の理解を得て、現在の行政財産の使用許可から20年間の無償貸付契約を締結することとなった。これを踏まえて、センター独自で倉庫・車両基地の機能等を再整備し、桜ヶ丘事務所も含めて利用方法を検討し、就業拡大等の新たな場として有効に活用する。

#### ⑤会費及びシルバー総合保険料を見直す

コロナ禍に対する時限措置（令和2年度・令和3年度）として実施した会費及び保険料の免除がもたらした会員増への影響と、令和5年度施行の制度改革の動向を踏まえて、改めて今後の会費及び保険料の見直しを実施する。

## (4) センターの機構改革

会員数の増加、派遣事業の拡大等により事務局の業務量は増加している。職員体制の増強にも限界がある中で、センター全体のワークフローや担当領域の組織的な見直し、IT ツールの有効活用、職員以外のリソースを活用した業務執行、理事及び事務局内の情報伝達の改善等、多面的にセンターの仕組みを改革・改善し、効率的な仕組みを構築する。

### ①組織的に新たな就業を作り出す

会員数が増加する中、新規契約先を開拓することで、就業機会を確保することは必須の命題である。従来の方法に留まらず、理事・職員、及び会員も含めた組織的な就業開拓の気運を高め、継続的な取り組みを推進する。

### ②事務局機能を再定義する

職員の役割・権限を改めて整理し、会員による会員の指導・育成、お客様との調整、事務処理といった業務の一部を会員に委譲する仕組みを検討する。

### ③意思決定を迅速化する

効率的な事務執行と情報共有のタイムラグ短縮により、意思決定が速やかに実施できるよう決裁プロセスの見直しや電子化、情報共有の効率化に取り組む。

### ④組織的に人材を育成する

中期経営計画を組織目標と職員の業務目標へ落とし込み、業績評価と連動した人事評価制度を実施する。あわせて、外部研修の効果的活用やセンター独自の課題に対応するための研修を通じて、職員を継続的かつ組織的に育成する。

### ⑤働き方改革の推進

コロナ禍で実践してきた経験を踏まえて、リモートワークやオンライン会議等の手法について、試行と分析を行い、職員の本格的な働き方改革へ向けて制度化に取り組む。

## (5) ICT 化の推進

デジタル社会の形成に関する行政事務の迅速かつ重点的な遂行を目的にデジタル庁が設置されたように、今後の社会は ICT を抜きには考えられない。センターにおいても、お客様や会員といった多様な利用者にとっての利便性向上の視点、理事及び職員の業務改革の視点等から、費用対効果を検証しながら ICT 環境の整備を積極的に推進する。



### ①システム基盤を整備する

オンライン入会の仕組みの構築、オンライン受注の促進、就業情報や規程等のインターネットにおける閲覧情報の拡充等を推進し、お客様や会員の利便性向上のためのシステム基盤を整備する。

### ②事務局業務の生産性を高める

グループウェアやペーパーレスファックス、リモートワークツール等を導入した ICT 環境を活かし、効率的な事務局運営を追及する。さらに電子決裁や就業報告の電子化等を本格的に検討し、業務量の多くを占める事務処理の効率化により生産性を高める。

### ③IT リテラシーを向上させる

センターがICT化を推進する上で、理事・職員のITに関する理解力や対応力が欠かせない。効果的な活用という観点はもちろん、情報漏えいやトラブルを未然に防ぐためにも、ネットワークやセキュリティ、コンピュータ等の基礎的な知識を身につける機会をつくる。

---

## 巻末注記

- \* 「ヒヤリハット」とは、突発的な事象やミスにヒヤリとしたり、ハッとしたりする事例のことで、重大な災害や事故には至らなかったが、それに直結してもおかしくない一歩手前の出来事を指す。見過ごされてしまいがちな個別の事例を収集・分析することで、未然に大きな危機や事故を防ぐ有効な活動につながる。重大な事故1件が発生する背後には、29件の軽傷の事故があり、さらその背景には300件のヒヤリハットがあるという「ハインリッヒの法則」は100年ほど前に導き出され、今なお事故防止に有効とされている。
- \* 「KY 活動」とは、就業現場で作業開始前に、その作業に伴う危険に関する情報を出し合い共有化し、危険のポイントとそれを回避する具体的行動目標を決め、現場の中で自分たちができる現実的対策を実施する活動。それぞれの就業環境に応じて取り組み、一人就業の場合でも対応できる方法がある。
- \* 「公益法人関連三法」とは、①「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（一般法人法）」 ②「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（認定法）」 ③「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律（整備法）」を指す。

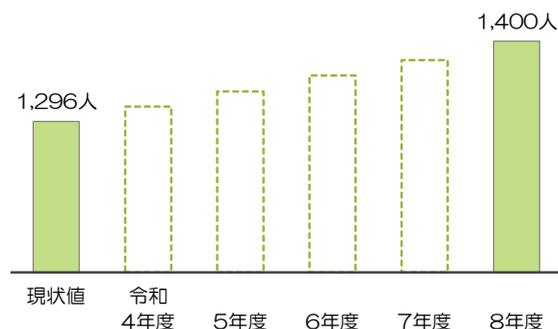
## 第4章

Medium-term management plan

# 計画目標値

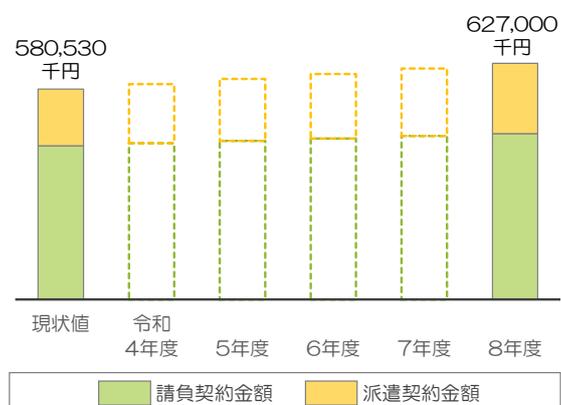
### 1. 会員数

	現状値	中期目標値 (令和8年度)
会員数	1,296人	1,400人



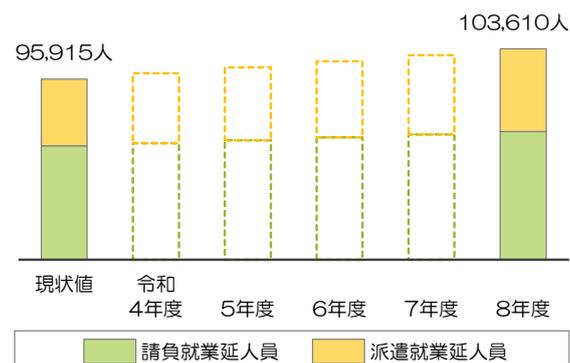
### 2. 契約金額（請負・派遣）

	現状値	中期目標値 (令和8年度)
請負契約金額	478,030千円	500,000千円
派遣契約金額	102,500千円	127,000千円



### 3. 就業延人員（人日）

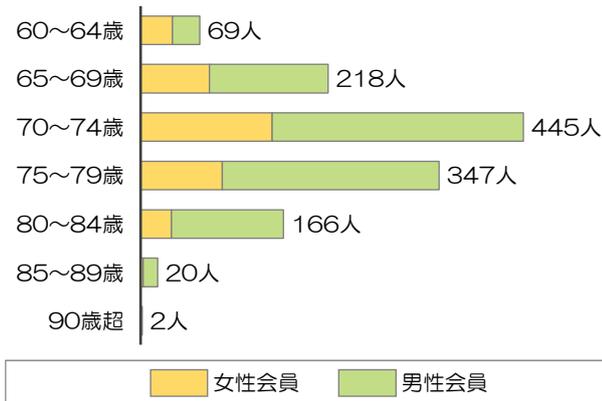
	現状値	中期目標値 (令和8年度)
請負就業延人員	78,915人	82,550人
派遣就業延人員	17,000人	21,060人



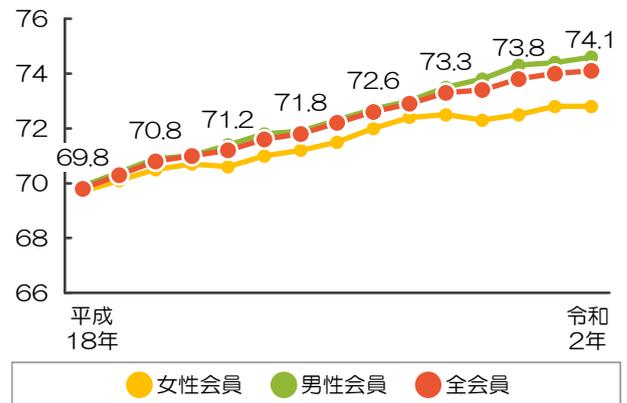
## 資料集

## 1. 会員情報

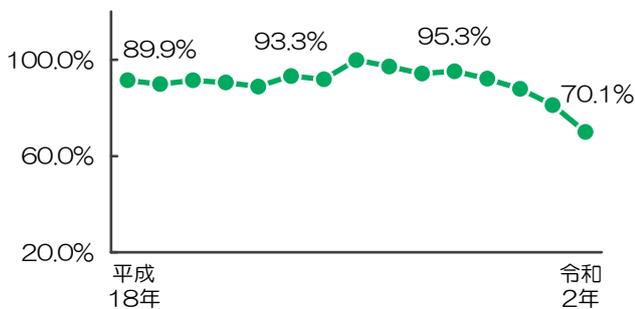
## ◆会員の年齢構成 (令和3年12月時点 会員数1,267人)



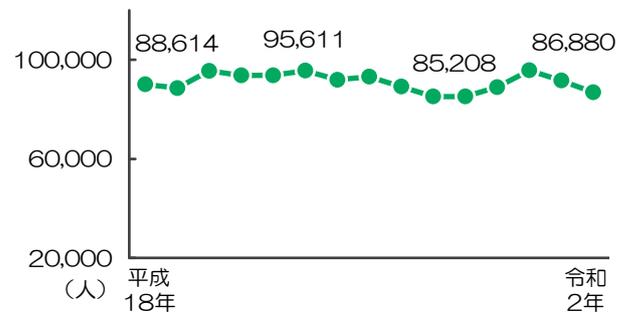
## ◆会員の平均年齢の推移



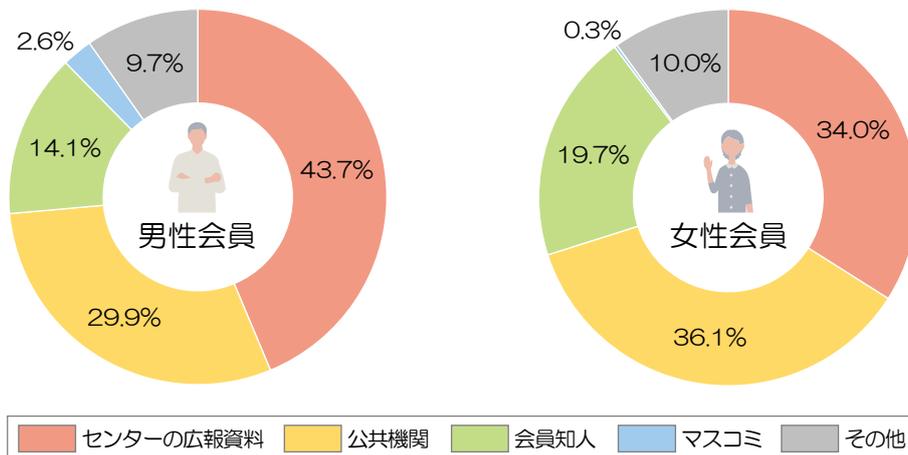
## ◆就業率の推移



## ◆就業延人員の推移

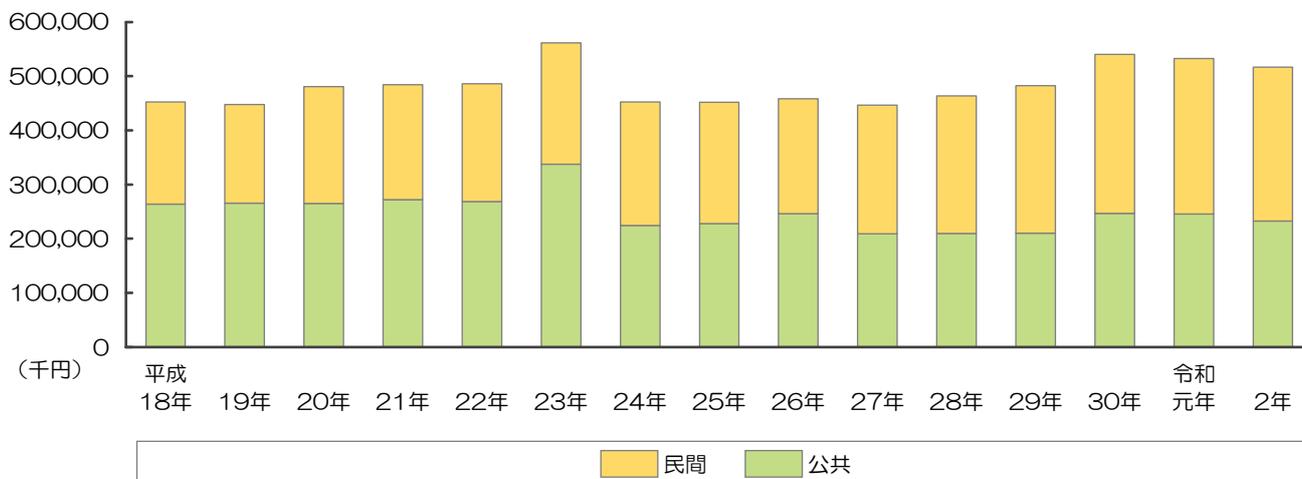


## ◆入会のきっかけ (令和3年12月時点会員1,267人)



## 2. 就業先情報

### (1) 契約金額の推移（公共・民間）



### (2) 請負（職種別受注金額）

職種	受注金額（千円）	割合
建物・道路・公園等清掃員	484,409	35.1%
施設・ビル等管理員	258,690	18.7%
学校管理員	183,517	13.3%
植木職、造園師	167,835	12.2%
総務・経理・受付等事務員	110,104	8.0%
配布員	83,827	6.1%
生活支援サービス員	38,670	2.8%
保安員（見守り等）	23,999	1.7%
福祉サービス員	14,770	1.1%
印刷・製本作業員	11,301	0.8%
その他	3,729	0.3%
平成30年度～令和2年度 合計	1,380,851	100.0%

### (3) 派遣（職種別受注金額）

職種	受注金額（千円）	割合
荷造作業員（大手配送業者）	96,285	46.2%
総務・経理・受付等事務員	26,893	12.9%
ビル清掃管理員	24,919	12.0%
倉庫作業員	19,508	9.4%
福祉サービス員	13,828	6.6%
その他サービス員	5,668	2.7%
軽作業員	4,607	2.2%
パソコン操作員	3,739	1.8%
小売店販売員	3,093	1.5%
調理人	3,049	1.5%
その他（生活支援サービス等）	6,680	3.2%
平成30年度～令和2年度 合計	208,267	100.0%

### 3. 就業時の事故発生事例

#### (1) 傷害事故の事例

骨折	15件	<ul style="list-style-type: none"><li>・清掃中や脚立作業の際に転落し、骨折してしまった。</li><li>・植栽作業で木の剪定中に、足を滑らせ高台の下まで転落し、骨折してしまった。</li></ul>
ケガ	9件	<ul style="list-style-type: none"><li>・草刈作業中に、草刈機で手指を裂傷してしまった。</li><li>・仕分業務の作業中に、コンテナと衝突し、手首を負傷してしまった。</li></ul>
転倒	6件	<ul style="list-style-type: none"><li>・清掃業務中、足がもつれて転倒し、立てなくなってしまった。</li><li>・学校管理の就業直後、敷地内でU字溝につまずいて転倒し、右顔面と右膝を負傷してしまった。</li></ul>
交通事故	5件	<ul style="list-style-type: none"><li>・送迎業務中、T字路にて一時停止後に再発進した際、右側から来た歩行者に気づかずに接触してしまった。</li></ul>
その他	1件	<ul style="list-style-type: none"><li>・外を見回りしている際、熱中症で倒れてしまった。</li></ul>
計	36件	

#### (2) 賠償責任事故の事例

物損事故	24件	<ul style="list-style-type: none"><li>・植栽・草刈の刈込作業中、誤って、電話線・ケーブルテレビのコード・インターネットのケーブル回線等を切断してしまった。</li><li>・草刈作業中に、刈払機により小石が飛び、住宅・車等のガラスを破損させてしまった。</li><li>・住宅内の清掃作業中に、網戸を破損させてしまった。</li></ul>
車両事故	12件	<ul style="list-style-type: none"><li>・運転就業中、ガードレールに接触し、車両を破損させてしまった。</li><li>・市内ごみ集積所見回り中、車でバックした際に、後ろの車と衝突してしまった。</li></ul>
その他	5件	<ul style="list-style-type: none"><li>・就業場所の鍵を紛失してしまった。</li><li>・トイレ清掃中、スポンジを便器に落としてそのまま流してしまい、詰まらせてしまった。</li></ul>
計	41件	

※平成 28 年度～令和 3 年度（12 月まで）に、就業時および就業途上で発生した事故のうち、シルバー総合保険制度を利用した事故のみを掲載している。

## 4. 本計画で目標とするSDGs項目

3 すべての人に健康と福祉を



あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。

4 質の高い教育をみんなに



すべての人々への包括的かつ公平な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する。

5 ジェンダー平等を実現しよう



ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女子のエンパワーメントを行う。

8 働きがいも経済成長も



包括的かつ持続可能な経済成長、及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用とディーセント・ワーク（適切な雇用）を促進する。

11 住み続けられるまちづくりを



包括的で安全かつレジリエントで持続可能な都市及び人間居住を実現する。

16 平和と公正をすべての人に



持続可能な開発のための平和で包括的な社会の促進、すべての人々への司法へのアクセス提供、及びあらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包括的な制度の構築を図る。