

第7期 第12回 静岡市行財政改革推進審議会 会議録

1. 日 時 平成29年11月27日(月) 13:00~15:30

2. 場 所 静岡庁舎新館8階 市長公室

3. 出席者 【委員】

岩崎清悟会長、内野孝宏委員、酒井康之委員、的場啓一委員、種本祐子委員、西村やす子委員、望月啓行委員

【行政】

田辺市長、大長総務局長、吉井総務局次長、三宅総務局参与、吉永参与兼行政管理課長、渡辺参与兼人事課長

〔関係局〕

平松保健福祉長寿局長、塩澤健康長寿統括監、丸岡保健福祉長寿局次長、加藤保健福祉長寿局理事、青地高齢者福祉課長、梶山商業労政課雇用労働政策担当課長
関係課職員

〔事務局〕

遠藤行政管理課行財政改革推進担当課長、水野副主幹、久保田主査、兵庫主査

4. 傍聴者 なし

5. 会議内容

- (1) 審議の進め方と諮問事項の概要について
- (2) 高齢者就労に関する現状と市で検討中の取組等について
 - ① 高齢者就労に関する現状について
 - ② 「健康長寿のまちの実現に向けた計画」の策定状況について
 - ③ 行革審での審議対象等について
- (3) 意見交換、審議の方向の整理

〔審議会内容は以下の会議録のとおり〕

事務局：定刻となったため、第12回行財政改革推進審議会を開催する。はじめに田辺市長から「健康長寿のまちの実現に向けた高齢者の就労促進について—行政サービスの担い手として

の高齢者」を諮問する。

田辺信宏市長：本市では第3次総合計画において「健康長寿のまち」の実現を目指しており、その政策の一つとして、高齢者が生きがいを持ち、地域で自分らしい生活を送ることができる長寿社会に向けた取組を推進している。そうした中で、就労を希望する高齢者が生涯現役で働き活躍することができる環境整備が喫緊の課題となっている。一方で、少子高齢化により生産年齢人口が減少し、また、医療費や介護サービスの伸びが見込まれることなどを踏まえると、「成熟・持続可能な都市」の実現に向けて、今後行政サービスの担い手をどのように確保していくのかが課題となっている。そこで、こうした課題の解決に向けて、「人生100年時代」を見据え、潜在的な労働力である高齢者の活用に着目し、その生きがいに繋がる行政サービスの担い手としての高齢者について諮問する。

岩崎清悟会長：行財政改革推進審議会を代表し、諮問をお受けする。本テーマは、当市の都市経営において非常に重要なテーマであるし、また、市の将来においても検討が欠かせないテーマだと思う。少しでも道筋が示せればと考えているので、本審議会として慎重な審議を重ねていきたい。

事務局：続いて、委員と市長との意見交換に移る。はじめに市長から今回の諮問事項を決定した理由等について述べていただき、その後に意見交換とさせていただく。なお、市長の公務の都合により意見交換は13時30分までとさせていただく。

田辺信宏市長：諮問にいたった問題意識と皆様をお願いしたい議論について、一つの大きな方向性をご説明したい。委員の皆様方には、昨年度の第一期の諮問でさまざまな議論をそれぞれの立場で展開していただいたことを感謝申し上げます。今年度は第二フェーズということで、岩崎会長とも雑談を交えてお話をし、何か一つ静岡らしい答申を、という共通の問題意識の中で今回の諮問をさせていただいた。昨今、働き方改革ということが、政府あるいは民間企業の間でかなり議論されてきている。日本も国家あるいは地域社会として成熟してきて、ワークライフバランスを考えていこう、ヨーロッパのライフスタイルを見て我々の生活は本当に豊かで幸せなのだろうか、というような視点で働き方を改革していく必要があると考えるようになってきた。これは、ワインが醸成されるように少しずつ無意識の中で変わっていくものなのだろうが、日本ではこれを行政主導でやっていかないと、あるいは外圧というものがないと、なかなか制度としてうまくいかないだろうし、意識も変わらないだろう。国もそれぞれの省庁に号令を出したので、各省庁もさまざまなプランを掲げており、例えば経済産業省はプレミアムフライデーというものを打ち出し呼び掛けている。それに対して静岡市は積極的に呼応し、プレミアムフライデーということでボールを受け取りつつ、それを静岡市らしく官民連携で経済界の方々にも確信をもっていただきながらやっているところである。一方で（今回の諮問に関しては）、国が言い出すよりも前に岩崎会長ご自身の問題意識も聞いていて、年代的に当事者であるため非常に切実な課題だとおっしゃっていたこともある。委員の皆様にはこの議論の課題図書としてリンダ・グラットン教授の「LIFE SHIFT」という本をお渡しした。これがいま、世界的なインテレクチュアルというか、知識人の間では、社会の大きな転換期だということで共通認識になりつつある。今までは人生80年時代ということで全ての福祉施策の設計ができていたが、これが人生100年時代という意識の中で

社会の制度を設計していかなければならないというのが「LIFE SHIFT」の一つの考え方だ。今までは人生 80 年、あるいは一昔前は 55 歳定年で 60 年ということであった中で、教育を受ける時代、働く時代、そして定年になって余暇を楽しむ時代というシンプルな生き方が主流だったが、100 年となるとそうした生き方ではなく、マルチステージな生き方となる。例えば、終身雇用制度が崩れているのは日本も例外ではないが、働きながら学ぶ、学び直してまた働く、あるいは定年ということを意識せずに常に自分の力を発揮していく、いわゆるマルチステージな生き方がこれからの主流になっていくべきだ、そういうことがリンダ・グラットン教授の主張のポイントだ。日本特有のライフスタイルをどうするか、世界的潮流の中での人生 100 年時代をどう過ごしていくか、この 2 つの問題意識から、今回の諮問「健康長寿のまちの実現に向けた高齢者の就労促進」について皆様に議論をお願いしたい。委員の皆様は、経営現場での経験、あるいは大学での研究、行政経験と、多種多様なご経験をもった方々なので、興味深い議論を交わしていただけるのではないかと期待している。我々がこれを諮問しようと言ったのと同じ時期に、政府でも人生 100 年時代構想会議というような組織ができ、やはり有識者を集めて 100 年時代をどうするかというような議論がされていると聞いている。その静岡版がここに当たるわけだが、広い意味での行財政改革、社会改革と言ってもいいかもしれないが、まさに当事者でいらっしゃる岩崎会長を中心に、これを静岡市でどう適用していくのか、実際の制度改革にどう繋げていくのかということについて、知見を集約した答申を期待している。行革審という権威ある会議ということで、市議会においても注目を集めると思う。一つの大きな方向性、基調をつくる議論になっていくと思う。お忙しいところを恐縮ではあるが、ぜひともご尽力いただきたくお願い申し上げます。

岩崎清悟会長：大きなテーマであるが、非常に抽象的なテーマでもある。皆さんおそらく戸惑っていらっしゃると思う。こういう大きな幅広いテーマのときには、この行革審において何を指すかということはある程度先に決めておいた方がいいと思うが、まずは市長の諮問に対して、委員の皆様が率直に感じ取られているところを述べていただいた後に議論をしていきたい。

望月啓行委員：いま会長が言われたとおり、時代の流れという意味ではこのテーマは非常に重要であるが、テーマが大きいので、何らかの数値目標をおくのかどうかも含めて検討が必要だ。個々の部分をどう議論していくかが読み取れない部分があり、雑駁とした意見になってしまうが、海外の友達とファミレスなどに行くと、高齢者の方がパートやアルバイトとして働いているのを見て、あんなに笑顔で働いているとあって、とても驚いていた。やはり、そういうものを作り上げていくことが日本の強みになっていくのではないか。私の会社もシルバーさんにお世話になっていて工場で働いていただいているのだが、やはりシルバーさんは能力、体力ともに相当な格差があるので、その格差をどう認めていくか、適正な職場をどう作っていくか、またワークシェアリングの問題もあるが、どういう仕組みでどういう風に能力適正を発見していくか、そのためにどうやって生産性を上げていくことに結びつけていくかが非常に重要だ。「LIFE SHIFT」にもリタイアせずに働けということが書いてあったが、それが苦行になってはいけない。60 歳、70 歳を過ぎた人が、余暇も楽しみながら生産性に寄与していくという形をどう捉えていくか。まずは、100 年生きるのだということをも市民全体

に周知徹底していくことも必要だ。周りの経営者の中には、自分の時代はあと10年だから残り10年会社が持てばいいと言う人がいる。そういう人に、人生100年なのだ、あと10年ではなくて、あと30年、40年あるのだから、もう一度設計を始めようと言うことも必要なのではないか。

西村やす子委員：「LIFE SHIFT」は全部読み終えていないが、5年位前に出版された「WORK SHIFT」も同じような働き方改革の内容だったと思う。「LIFE SHIFT」も「WORK SHIFT」も、どう主体的に働くかということだと思うのだが、例えば、今でいうと女性の働き方もどう働くかより、どう働かされるかとなっている。議論として、主体的に人生をプランしていくということがわかりやすく見えるような何かを提案できればいいと思っている。私事になるが、私は法律の仕事に20年携わってきて、本当はそれを最後までやるつもりでいたが、新しく農業や地域に関係するような仕事を始めた。そうして、一つの職業だけではなく何かまた別のことを始めると、相乗効果として自分ができる選択肢がいろいろと広がってくる。一つの職業や仕事の中で得たスキルや知識が、次に選んだ違う仕事の中でうまく相乗効果として表れるような働き方、全くゼロから始めるのではなく、新しいことを生み出していくような働き方、働くことが楽しいと考えられるような世の中になればいいと思う。

種本祐子委員：私もちょうど定年の年になり、周りの友人が早期退職したり、これから再雇用を考えていたりして、当事者の一歩前としていろいろと考えることがある。男性の世界はわからないが、女性の場合はスキルがない。私の友人も子育てが終わり、これから自分のために働きたいと言ってデパ地下のパートとして勤めているが、やはり何十年とスキルがない仕事をしていて、若い人から低く見られて、動作が遅いと叱られてすごく辛い思い、肩身の狭い思いをしている。一方で、スキルのないところで再雇用されるのは辛いから自分で新しい何かをしたいといってもお金がない。起業したくても60歳を過ぎるとなかなかお金も貸してくれない。結局リタイアして余暇を楽しむにしても、好きな仕事をするにしても、ある程度まとまったお金がないとどちらもできない。お金があれば起業ができるし余暇も楽しめる。しかし、お金がない人はどう働いたらいいのかわからなくて、将来を不安に思っている人がたくさんいる。だから、例えば、高齢になっても仕事のスキルを身に付けることができるような機会、勉強やトレーニング、職業訓練などの教育の機会を行政で何かサポートできないだろうか。シニア起業でも本当に実現性があるものであれば助成金がもらえるとかお金を貸してもらえると、そういった制度があれば夢を持っているいろいろなことができるのではないかと、そういったことを日ごろから話している。しかし、「LIFE SHIFT」に書いてあるような変化を学んでいくことは、年齢を重ねるとなかなか難しい。自分も感じているが年を取るごとに変化に対応していくことが本当に大変になってくる。だが、将来に向けて勉強していきたいという気持ちはあると思うので、教育などの面で行政が背中をポンと押してくれたらいい。また、子供の孫の面倒を見るなど、次の生きがいはそういうところにあったのだが、今は同世代で子供と同居している人はほとんどいない。例えば、子供の面倒を見てほしいが保育園に入れたい人たちがいる一方で、孫の面倒は見たいが孫がいないとか、孫がいても遠くにいて見られない高齢者がいる。そこをうまくマッチングさせるような、例えば老人ホームと保育園を一体化して、元気な高齢者が子育ての経験を活かして保育園をサポートしていく

とか、そういうようなことについて、行政が声をかけてくれれば、高齢者と子育て世代がうまくマッチングして両者がハッピーに共存していくこともできると思う。

酒井康之委員：行政にいた時に高齢者の福祉とか子育て支援などに携わっていたのだが、その当時から（高齢者の就労促進策について）話題には挙がっていたが、具体的になるところまでは踏み込めなかった。8年前の話だからおそらく高齢者が働くということについての意識も低かったのだと思うが、ただその当時からそういう話題があったのだから、きっとヒントは隠されていると思う。私の身内でも放課後児童クラブの指導員をやっていた者がいる。特に資格はなく関心があるからやっていたのだが、やはり65歳にもなると体力的についていけないと言っていた。お年寄りの介護にしてもそうだが、体力が必要となるので、意外に私たちが思っていることと現実をマッチングさせるのは難しい部分がある。しかし、そういうことを含めて一つの意見を出してみてもいいと思う。週休二日制などのいろいろな働き方改革も行政が先導的にやってみんながついてきた。はたから見ると行政だからできるのだろうと言われるかもしれないが、今回のように行政サービスの担い手ということに特化するのであれば、まずは行政が汗をかいて、自分たちが良い見本をつくるのだというくらいのつもりで、いろいろな難しい条件を排除しながら実現できる方向に考え方を変えていったらいいものができるのではと思う。具体的な作業の中で実現化していくのではないかと楽しみにしている。ただ、難しい話題ではあると思う。

内野孝宏委員：私も数年で対象となる年齢になるが、いままでの価値観を変えろとか、ライフスタイルが変わるといのはそのとおりだと思う。しかし、ずっといままでやってきて、そろそろ着地に近いと思っていたのに、まだ先があるというのはつらい部分がある。最近仕事をやっても放電しているというか、そろそろ充電の方に持っていきたいなと思っていた。その矢先に就労ということをいわれると疲れるところもある。ところで、こういう問題を考えるときには、働く側と仕事を与える側の両面で考えなければならないと思う。高齢者というと、いろいろな人生を自分で背負っているし、性格もすでに固まっている。わがままで頑固な面もあり、家族関係も友人関係もいろいろと広がっている。経済的な問題はあるだろうが、多様性に富んでいて社会参加とか生きがいも求めていると思う。一方で、仕事に高齢者を活用するという言い方がいいかわからないが、高齢者に働いてもらう業務の内容をどう考えていくかという議論はあまりないと思う。なお、シェアリングという意味では、東京のクラウドワークスという会社では東京から発注すると地方に仕事が流れていくという。マッチングについても、行政サービスで考えたときに、高齢者に働いてもらう仕事としてルーチン的なものがあるのか、高齢者の能力とか人的ネットワークを使えるのかということも含めて皆さんと一緒に勉強させていただきたいと思っている。

的場啓一委員：諮問書を拝見したが、「行政サービスの担い手としての高齢者」という副題が付いている。中身を見ていくと、行政サービスの担い手を今後どのように確保していくのが課題であり、その中で静岡市役所として行政サービスを提供する、それに高齢者の方々に関わっていただくかという内容あるいは方法を我々に諮問していただいたと理解している。狭い意味で言えば、静岡市役所の仕事の中で、どの部署のどの仕事のどの部分であれば65歳以上の高齢者の方に担っていただくことができるかということを確認していけば答えが

出てくるのかと思う。だが、本来的なものは、今後静岡市のすべての高齢者について、行政サービスだけではなくそれ以外の仕事も含めていかに輝いていただくか、それこそが健康長寿のまちで高齢者の方が生きがいをもって活躍できる静岡市を実現できることになると思う。その意味で言えば、この会議の中では少し大きな話をしていかなければならない。行政として対外的、対内的、この2方面での検討が必要だ。対内的というのは、静岡市役所の中の仕事を高齢者にいかに関与させるかということに尽きるが、対外的ということになると、市役所の仕事だけでなく、静岡市すべての経済活動の中に高齢者の方のスキル、経験をいかに組み込んでいくかということになってくる。経済学的に言うと、残存価値のある資産を途中で廃棄してしまうということになり、それは本当に社会的なロスが発生しているということだ。なおかつリタイアしてしまうと、語弊があるかもしれないが残存価値があるにもかかわらず、その方々に年金も支給しなければならなくなる。歳出も増えるし価値そのものも失う、ダブルパンチで社会的ロスが発生してしまう。そのロスをいかに極小に向かわせるかということがこれからの行政の使命だと思う。私はいま教育機関で仕事をしているが、文部科学省もリタイアした人あるいは途中で離職した人に対して学び直しを支援するような取り組みを大学もしてほしいと言っている。そういうことをする大学については国から認定され、学び直し学校認定証のようなものが発行される。それを掲げれば、社会人を積極的に受け入れて再度スキルアップを目指すための講義も行う大学ということになり、学生数が減少する中で大学も収入アップにつながる、そういうことを国は考え出している。学び直しをいかに行政として支援していくか、これが対外的なことだと思う。それから、働きたい高齢者の方が増えると、労働市場の活性化というか流動化を図らなければならない。そのためにアメリカ等ではデータベースを構築していて、この企業がこういうスキルや経験を持った人材を必要としていて、逆に働きたい人、自分にはこういう経験やスキルがあることをデータベースに登録して機械的にマッチングさせるようなシステムが出来上がっているところがある。そのモデルともいえるべきものを市役所の仕事をベースとして作ることができれば、全国に先駆けて高齢者支援のために行政が具体的に実践を行った、アクティブな活動を行ったということで、全国に静岡市が打って出ることができるのではないかと考えている。「行政サービスの担い手としての高齢者」という諮問内容ではあるが、内容的にはそれを少し膨らませた形で、今後の静岡市そのものがどのように高齢者施策を推進していくかということも踏まえた議論が必要になってくると考えている。

岩崎清悟会長：最後に的場委員がおっしゃったように、具体的に何を打ち出していくかということを相当詰めて議論していかないと、おそらくそれぞれの価値観は随分違うし、受け止め方も違うし、議論があちこちについてしまい2回では結論は出せない。今日はその辺りについて委員の皆様と詰めていきたい。ところで、諮問が「行政サービスの担い手としての高齢者」ということになっているが、必ずしもこれにこだわらなくていいと考えてよいか。つまり、高齢者の就労促進というところに、諮問の趣旨があるのだと理解して進めていいか。

田辺信宏市長：結構だ。いま6人の委員の皆様のコメントを聞いてすごく光を見出した。これは面白いことになりそうだと手応えを感じている。最後に的場委員が研究者らしく、今回の枠組みの設定を一般化、抽象化して、狭義から広義までどこで議論をすべきか設定していた

だいたと思っっている。それを一つ一つの枠組みの中で具体的な提言をしていただけることを期待している。最初の問いかけについては、私は高齢者の就労促進ということに一番の問題意識を持っている。60歳で定年退職を余儀なくされているが、力がある方々はたくさんいる。彼らをそのまま年金生活に移行させるというのは非常に勿体ないのではないか。人生100年時代というとなおさらだ。そういう問題意識から始まり、岩崎会長の話も伺ってこれだと考えた。ただし、行革審という枠組みなので、これまで行政の中で何回か議論をしてきて、事務方の方から「行政サービスの担い手としての高齢者」というサブタイトルを付けたいという要望があった。私はもう少し広いところから議論した方がいいのではないかとやったのだが、逆にそうすると幅が広過ぎるだろう、行革審のテーマなので行政サービスに少しフォーカスしたい、ということで私も了解し、今日の設定になっている。しかし、それにこだわらない。もう少し広い範囲で、高齢者の就労促進について静岡市においてどう具体的に制度設計を変え、あるいは構築していけば促進されるのか、そして、それらの施策の一部として行政サービスがある、そういう理解でいい。ただ、本当に短い時間でまとめていただくということもある。第一期のフェーズでユニークベニューの議論をお願いしたときにも、行革審という立場で時間の制約もあることなので、ある程度テーマを狭く設定した。それに対して、委員の皆様から窮屈だというご意見をもらった。今回の諮問は「行政サービス」としているが、市長とするとこだわっていないことをまず明確にしておきたい。それから内野委員がおっしゃっていたが、シングルステージの中でそろそろゆっくりしたいというのは本音だと思う。ただ、充電のための充電は飽きてしまう。何かどこかで放電したいから充電をする、学ぶわけだ。そういう意味ではマルチステージの中で充電をして、そして放電をして、その後も充電と放電を繰り返していくのをどういう形で制度設計するかという議論は非常に大事だ。放電してしまった人を無理に充電させたり、無理にもっと放電しろと言っているわけではない。的場委員の言葉を借りれば、学び直しという機会が必要だ。学び直しにもいろいろなテーマがある。学び直しの機会を提供することが行政の役目であるならば、それを提言していただくことも期待している。実際にいま、まちづくり、人づくりという観点で市民局を中心に静岡シチズンカレッジという人材育成を行う施策を実施しており、それにシニアの方々の参加を呼び掛けて、学んだことを地元貢献に使ってほしいと言っている。もう一つは、3年前に議会から、若者の人口流出、人口減少対策という見地から静岡にも市立大学を検討すべきではないかという提言をもらっている。市立でやるかどうかはともかくとして、いわゆる高等教育機関というものを静岡市で地元人材を育てる意味でつくる必要があるのではないかという提言をもらっている。ただ、私はそういう機関をつくるのであれば、大学というものを20歳前後の若者の独占物にはしたくないと思っっている。やるべきはリカレント教育、生涯学習として、30代でも40代でも70代でもそこに来て学び直しができる、そういう高等教育機関であれば意味があると思う。種本委員がおっしゃったように、スキルがないと感じた時に学び直すことについて遅すぎるということはない。充電をしてスキルを得たいということであれば、そこで1年間じっくり学べばスキルアップしてまた社会に出られるというような実務的なものがあったもいい。あるいはお金を稼ぐための実務的なスキルではなく、もっと広い範囲での教養を身に付けるとか、地域で役に立つための学びでもいい。例え

ば民生委員や保護士などは、社会貢献できるが成り手不足なのが現状である。教養を身に付けることで、高齢化社会を支えることや、少年の犯罪者を更生させることに社会的な必要性を感じ、自分がやろうという動機づけになるかもしれない。そういう意味で、高等教育機関は単なる若者の流失ということではなく、リカレント教育という視点からも必要だと思っている。これについては行革審でも答申をいただければ大変嬉しい。狭義の話では、例えばシルバー人材センターがあるが、庭の掃除や交通誘導のような種類の仕事しかないため、ある程度ホワイトカラーでやってきたような役職者はなかなかそこには行かない。シルバー人材センターのあり方についての議論もあるかもしれない。いずれにしても、問題の設定によって様々な展開につながっていく議論だと思う。お忙しい中、また短い時間の制約の中で大変な議論のまとめをお願いすることになるが、ぜひお力を貸していただきたい。

事務局：時間も超えているので、以上で市長との意見交換を終了したい。なお、市長はここで退席させていただく。

田辺信宏市長：今日は情報共有として、狭義の意味では高齢者就労に関する現状や健康長寿まちの実現に向けた計画の策定状況について、この後に行政から報告させていただくが、そちらの方もぜひ認識していただければと思う。

《市長退室》

事務局：それでは議事に入る。審議会条例第5条第3項の規定により、ここからの議事進行は岩崎会長にお願いしたい。

岩崎清悟会長：それでは次第に沿って議事を進める。本日は諮問事項における現状と意見交換、今後の議論の方向の整理などを予定しているが、審議時間が限られているため現状説明や質疑応答の時間が不足する場合には、次回の会議において対応させていただく。はじめに、次第（1）審議の進め方、諮問事項の概要と、（2）高齢者就労に関する現状と市で検討中の取組等について、事務局と所管局から説明をお願いしたい。

《事務局、保健福祉長寿局から説明》

岩崎清悟会長：ただいまの説明に対するご意見や質問等があれば伺いたい。私の方からは、保健福祉長寿局の方で民間も含めた検討会議が始まっているが、そちらと行革審との位置づけについて伺いたい。検討会議ではニーズの把握などを具体的に進めていくということだが、会議を主管する保健福祉長寿局として行革審に何を求めようとしているのか。

保健福祉長寿局長：先週に第一回目の検討会議を開催した。そこでの議論や意見の主なものを紹介させていただくと、高齢者雇用の創出のためには地域のニーズ、高齢者のニーズ、企業側のニーズ、この3つのニーズをまずはしっかりと把握すれば、仕事や働き方は見えてくるのではないかという意見があった。それから、ニーズのないところにニーズを生み出す仕組みが必要ではないかといったことや、企業側にニーズがないというがニーズの拾い方はどうなのか、どうあるべきかといった意見もあった。さらに、難しいとされる高齢者の起業のバ

ックアップ体制をどうするべきか、見守りや生活支援、送迎など地域にはさまざまな課題があるが、そういった課題を事業化する際の支援も必要なのではないかといったことや、高齢者がいくつになってもインターンシップを受けられるような再教育も必要ではないかなど、全般的な意見が挙げられた。一回目なので、まずは情報を共有し、どういう方向で議論を進めていくべきかという下地を作るために話し合いをしたという状況である。検討会議と行革審の議論をどのように噛み合わせていくかということについては、総務局の方では、行政サービスの担い手として、ということを考えていたが、先ほどの市長の話もあり、そこだけを議論しようとしても、どうしても議論は全体に及ぶだろうと思っている。行革審の立場で、対象を特に限定せずにご意見をいただければ、検討会議の方で取り入れながら検討を進めたい。行革審がどこまでを対象にするかは、こちらの会議（行革審）で決めていただければ良いのではないかと考えている。

総務局長：行政サービスの担い手の確保ということを本日の諮問書の中に書かせていただいたが、先ほどの市長と会長とお話の中で、少し広い視野に立った議論をということになったので、保健福祉長寿局の検討会議と重複する部分もあると思う。ただ、時系列で言えば、先に行革審の答申が固まってくるため、行革審の方で幅広い議論をしていただき、その中で保健福祉長寿局として取り込めることがあれば取り込んでいただく形になると思う。行財政行革の審議会であるので、行政としてどういうことをやっていくのかという観点で議論していただきたい。

岩崎清悟会長：ここをはっきりさせなければ、我々もターゲットを絞り込めないところがある。検討会議はニーズを把握することに主眼を置いているのか。最後の姿や形をどのように見据えて進めようとしているのか。

保健福祉長寿局理事：簡単に言えばその両方である。先程説明した資料の検討ステップの中にも示しているが、大前提として現状やニーズを把握しなければならない。それから関係者が繋がらなければならない。皆が同じことをやっても無駄なこともあるし、連携した方がより有機的にできることもある。それぞれの現行の取組を改善したり充実したりすることを行い、さらに新しい雇用や起業ニーズがあればそれについても取り組み、全体的に支援することによってモデル実施を図っていく。単なる調査や現状把握だけに留まらず、当然具体的な施策までイメージしながら検討を進めていく。ただ、それをいきなりやると混乱するので、段階的に進めていく予定である。

岩崎清悟会長：厚労省が支援していることとして、高齢者の多様な就業機会を確保するための協議会を各地区に作るということがあり、全国で既に26程度の自治体で実施されているということだが、静岡県はまだひとつもない。袋井市が検討されていると聞いているが、そういった協議会のようなものを目指した取り組みだと考えてよいのか。

保健福祉長寿局理事：その手段も想定の一つとしながら議論をしている。厚労省のモデル事業だが、国の示す方針としては継続的に実施して対象自治体を拡大していく。ただ、いま手を挙げていきなり始めてしまうと、議論や施策案が定まらないので、そこはしっかりと足場を作った上で取り組まなければならない。いろいろな自治体の先事例を聞くと、やはり非常に難しい問題で、とりあえず手を挙げてみたが何から始めたらいいかわからなくて時間がも

ったいなかったり、費用が無駄にかかってしまうとか、高齢者が集まらなかったりとか、そういう状況もある。まずはベースをしっかりと作って、ゆくゆくはモデル事業を見据えながら、具体的な取り組み施策に落とし込んでいくつもりだ。

岩崎清悟会長：例えばの話だが、行革審でそうした協議会をつくるべしという提言が出た場合はどうするか。

保健福祉長寿局理事：検討会議については協議会の前身という形を想定しながらメンバーを入れている。おそらく厚労省がこういうメンバーを入れた方がいいということを見据えて選定しているので、これを正式なものとして、しっかりと設置要綱などを定めて衣替えしていくことも想定している。平成30年度以降に本格的なものとして実施していく。

岩崎清悟会長：そういうことであれば、そうした協議会についての方向性を答申として出しても、検討会議で進めていच्छることとバッティングしないというか、支障はないということではよいか。

保健福祉長寿局理事：そういうことになる。推進力というか背中を押していただきたい。

岩崎清悟会長：行革審では、こういった機能をもった協議会あるいはプラットフォームのようなものをつくるべきだというように、もう少し具体的な形で出てくる可能性はある。市が主体となってつくるべしという方向性になると思うが、そういうものが出たときに十字架を背負うことになると思うが大丈夫か。

保健福祉長寿局理事：簡単なプラットフォームとしては、まさにこのような検討会議の場であり、関係者が集まってしっかり共有し合うということだと思う。より高いレベルのプラットフォームとは、おそらくマッチングの場などが想定されるが、それはただつくればよいというものではなく、今あるハローワークなどのいろいろな実施機関と重複しないようにうまく役割分担をしながら、本当に必要なものは何かを考えていく必要がある。行革審にお願いしたいのは、検討会議でも議論を進めるが、気運醸成も含めて広く影響力のあるような議論をしていただきたいと思っている。

保健福祉長寿局長：先程からの皆さまのご意見を伺い、行革審と検討会議の議論の方向性は違ってないと感じている。プラットフォームという形を最終的には目指していきたいと思うが、理事が申し上げたように、今既にいろいろな取り組みを行っている方々がいる。例えば、プロフェッショナル人材を大手企業から中小企業に繋ぐことを始めようとしている方、あるいは、地域の課題をビジネス化する支援をしようとしている方もいる。そういった人達の力をうまく組み合わせて、働きたい、あるいは活躍したいと思う方が、どこかにいけばどこかには繋がるという、そういう意味でのプラットフォームは目指すべき方向性だと考えている。

岩崎清悟会長：市長から配られた「LIFE SHIFT」をみても、もう単線のライフモデルではない。いろいろな機能が存在してもおかしくないし、いろいろなニーズがある。それらをどこかでまとめあげるところがないと、情報がうまくつながらない。そういう意味でのプラットフォームづくりは行政がやらないとなかなか難しいのではないかと感じる。どういう結論になるかはわからないが、そういう方向になったとしても、重い十字架を背負ったと言わないでほしい。それではここで一旦休憩としたい。

<休憩>

岩崎清悟会長：それでは再開したい。まだ議論の方向性が十分見えてきていない状況だが、委員の皆さんからこのテーマでこういうことを検討したらいいのではないかということについて、事務局の案にとらわれずに、検討すべき事項やアイデアがあったら聞かせてほしい。

的場啓一委員：市長からいただいた諮問書に対する答申ということであれば、行政サービスの中でどういう業務がリタイアされた高齢者の方に委ねることができるかということ、我々なりにこういう業務ならできるのではないかと、こういう視点で業務を棚卸しすれば対象業務が出てくるのではないかと、このことを検討するというものは一つあると思う。それと併せて、今度は高齢者の方々に、行政サービスの担い手として今までの経験やスキルを活かして市役所の中で働いてみたいという人が現れたら、その方たちをいかに各部署に配置してマッチングしていくか、人事課が行うのか、あるいは今日事務局として来ている高齢者担当課が行うのかはわからないが、つくった仕組みを役所の中でどううまく動かしていくのか、その仕組みをどうするのか、その2点が答申に対する答えになってくると思う。そういう議論をする中で、どういう業務が高齢者にできるのかを考えるときに、行政の仕事というのは社会のありとあらゆる仕事と関連しているから、それを拡大すれば役所以外のところでもできるということになる。そういう視点、そういうメルクマールで考えれば、静岡市の高齢者が将来的に就業可能な場面はたくさん出てくるのではないかと、というところまで広がりが出てくるのではないかと。そう考えると、先ほどご説明していただいた高齢者の就労促進に向けた検討会議や保健福祉審議会とこの行革審の関係がどうなるのだろうかという話が堂々巡りしてしまい、なかなか整理しきれない部分もある。だが、我々の答申の内容を検討会議や保健福祉審議会の中でも議論いただけるというのであれば、少し幅を広げて考えてもいいのではないかと。思う。

内野孝宏委員：検討会議との棲み分けということで、少しわかりにくいところもあるのだが、皆さんや行政の方の話を知っていると、目指すところはプラットフォームのような場をつかっていくということのようだから、そのあり方を考えてみるのもいいのではないかと。例えば、既にある職業紹介のような国の機関等との棲み分けをどう考えていくか、そこにどんな機能を織り込ませるかとか、ここは行革の場だが、いろいろな地域のニーズをどんどん仕事にしていってしまうと、行革というよりは、税金を使って仕事を生み出して高齢者を使うというイメージにもなってしまうので、その考え方をどうするかとか。前提をこれありきで考えていいのかということもあるが、やるのであれば、その（プラットフォームの）あり方も含めて議論できればいいと思う。内容については、例えば行政のやっている仕事例に照らして、あり方としてどうかという話をもっていくと少し議論もでてくると思う。

酒井康之委員：新聞で高齢者の就業促進の検討会議が立ち上がるという記事を見て、行革審との棲み分けはどうかよくわからなかった。資料を拝見して、今回は行革審では行政サービスに特化して進めていくということであるならば、多少棲み分けもできるのかなという程度の意識で今日ここに来た。皆さんも感じられているように、検討会議と私たちの役割

分担をはっきりさせておかないと、検討する内容は難しいと思う。行政がまず汗をかいて、行政がこのようにやるから民間の皆さんもついて来てくださいよ、というような具体的なものが出せばいいと思っている。ただ、いきなりそこに入るのではなくて、やはり必要なプラットフォームをつくる、将来に向けてこういうことを考えていく、その中で行政サービスを洗い出してみた、これに則った考え方で進めてください、とリードするような意見が出ればいいと思う。

種本祐子委員：議論することの趣旨についてよくわからないが、行政サービスをどう維持していくのか、人手不足の中で誰がその役割を担うのかということであるが、そもそも行政は人手不足なのかということもある。民間企業の経営であれば、もう少し人員削減して、人手不足の中でどうやって効率化していくかを考える。私には行政にはたくさん人がいるという印象を受ける。例えば、この会議はこれだけの人員がずっとここにいないければ運営できない会議なのか。民間の感覚であれば、発言する人以外に議事録を取る人が一人、行政代表の方が一人いれば済むのではないかということになる。行革審は重要な会議だからかもしれないが、他のサービスも同様なのであれば、行政のサービス自体に人が必要なのかということを知りたい。また、雇用促進というの、先ほど西村委員と話をしていたのだが、二人とも全然違う話をされていて、西村委員はお金がなくてもいいから生きがいのために働きたいという方の話をされていて、私は年金をずっと出し続けなければならないのがそもそもロスだから、高齢者にも稼いでもらわなければならないという話をしていた。生きがいのために働いてみたい、市役所で働いてみたいというような、子どもの就業体験のようなことを話し合うのか、それとも高齢者にしっかり稼いでもらうにはどうすればいいのかということを知りたいのか、高齢者の雇用には二つの側面があると思うが、どちらを議論していくのかがわからない。それから、市長がリカレント教育のことを言っていたが、内野委員が先ほどずっとそのつもりでいたのに何をいまさらと言っていた気持ちはずごくよくわかる。60歳を過ぎてから起業しろとか何かしろということであれば、若い時からその準備をしていかなければ無理な話だ。私の事業は小売だが、のれん分け制度というものを作ろうとしている。定年後に自分でビジネスをしていけるようにするためには、いまから自分たちに与えられた仕事でどれだけの利益を出せるかをマネジメントしていかななければならない。つまり全員が経営者にならないと60歳以降独立などできないのだ。その青写真を作ることによって30代の社員が本気になってマネジメントを勉強する。60歳を過ぎてからマネジメントを勉強してくださいと言われても、大学に行って学ぶ頃には死んでしまうかもしれない。全員が健康で100歳まで生きられるわけではない。今の日本の雇用の仕組みと実際の健康長寿ということの間にギャップがありすぎる。60歳以上、65歳以上、70歳以上をどう生きるか、こうあってほしいというプランを国なり行政なりが作って、それに合わせて若い時から準備をしていくことが必要なのではないか。

総務局長：行政は人手不足なのかということについてだが、行政改革でかなりの人員を削減してきたので、各課で人手不足の状況にはある。政令市になって新しい業務も増えてきているので、現状はかなり厳しい状況である。

内野孝宏委員：行政は60歳になると定年退職される。私の友人も、特に教師もそうだが、6

0歳になれば辞めなければならないのが実態だと思う。ここで審議することと実際の行政の実態が離れているような気がするのだが、やはり60歳を過ぎても再就職できる方は少ないのか。

総務局長：基本的には60歳で定年退職した後、再任用または外郭団体等への再雇用の紹介を行い、できるだけ65歳まで働ける環境作りに努めている。また、「LIFE SHIFT」において、2007年に生まれた方は107歳程度まで半分くらいは生きるのではないかと述べているように、将来を見据えたときには60歳から65歳までというよりも、むしろ65歳を過ぎたその先のことを少し議論していただきたい。また生きがいで働くのかお金を稼ぐのかという議論も出てくると思うが、今後のことを考えるとリタイアした後もできるだけお金を稼ぐことが必要なのではないかと考えている。ボランティアでやっていただいても、それなりに収入がないと、その後の長い人生はまだ続くのでやはり苦しい状況に陥ってしまう。ある程度の収入を得てもらえるような方策がとれないかということを考えるべきだと思う。それから、60歳を過ぎてからさあどうだと言われても、いままでの人生設計を変えるのは難しいかもしれない。先ほどの種本委員のご意見にあったように、若いときから考えていかなければならないというのは大事なことなので、このことについてもどうしていったらいいのかのご意見をいただければ、こちらでも検討していくことになると思う。

岩崎清悟会長：私見になるが、この議論を進めていくと必ず年金の問題が出てくる。年金と所得という問題だ。高齢者の再雇用においては、年金が受けられる範囲内で働くという考え方がごく一般的になっている。これは、働くということに自ら制約を加えているということだ。これで本当に生きがいのある仕事ができるのか。年をとっても自己実現ができるような働き方で所得を得ることがかえって不都合になるという制度的な問題がある。本当はそのことに踏み込まないと議論は進まない。ところがこれは年金のことだから、静岡市で議論しても進まないことである。ここに入ってしまうと議論がまったく見えなくなるので、逆に、高齢者が所得を得るようになるという現実の中で社会を変えていくというふうに考えないと難しいと思う。そうなったら年金は当然変わっていくだろうということだ。また、高齢者の議論を進めようとしているが、それには「元気な」という前置詞がつく。元気ではない高齢者はどうなるか。働く意思があっても働けない高齢者というのはやはり年金に依存することになる。そうすると同じ年齢であっても、年金で生きていく人と働いて生きていく人という二つの大きな格差、格差という言葉が当てはまらなければ類型といってもいいかもしれないが、それが社会に発生するかもしれない。それを前提にして考えなければならないと思う。これは価値観の問題である。私は高齢者雇用の促進というのはこの価値観を前提にしなければできないと思う。つまり、働いて所得を得て、年金を受けないことを誇りにするような価値観が出てこなければならないと思う。これはすごく大事なことだ。そうすると、行政はその誇りにどう答えるかということを考えないといけない。例えば、本当に元気で80歳過ぎまで、あるいは90歳近くまで働いて、年金を基本的なものだけで付加的な部分は一切もらわずに過ごしてきた方が、いよいよ動けなくなったときには優先して高齢者施設等の利用を図りましょうといったような、誇りをもって高齢者が生きがいを得られるような仕組みを考えていかなければならないのではないかと考えている。あまり私見ばかり言ってしまう申し

訳ないが、私が普段から考えていることを話すと、自分が70歳を過ぎてもまだ元気であるので、これから自分はどうか生きていくかというときに、新聞等で既にご存知かと思うが、私は静岡ガスという会社のトップを今年で辞めることに決めた。適切に世代交代をしなければ企業の持続的な発展はありえないということを信念として持っているから、この段階で退こうと決めたのだが、自分自身を振り返ると、とても元気で年金で生活しようなどと全く思っておらず、何らかの就労をしてお役に立つようなことを行って、所得を得て暮らしていきたいと思っている。お前だからできるのだと言われるかもしれないが、これは並大抵のことではない。そういう時に、私のようにある立場があつてそういうことが選択できる人とそうでない人がいらっしゃる。その時こそ、意欲をもった人が、自分の生きがいを持った生き方を選択できるような場所、先ほどプラットフォームと申し上げたが、そういう場所があつた方がいいと思う。それは市の方々も全く同様だと思う。いままで市の中でいろいろな仕事をやってこられて、65歳になって、いままでとは違う形で市の仕事で役に立つということもあると思う。私はできれば、せっかく市長が「行政サービスの担い手」という言葉を使っていたので、市の仕事をどこか具体的に出していただいて、それをワークシェアするような形で、どの程度の体力と能力を持った高齢者であればその仕事ができるのかという、具体的な切り分けをやっていただけないだろうかと考えている。そういう例が一つできれば、それがロールモデルになっていろいろな部署に展開させることができるだろうし、先ほど酒井委員がおっしゃったように、まずは行政が汗をかくという姿を見せられるのではないかと。そして、民間を含めた検討会議で、行政でこういう形でワークシェアして仕事を分けてやったので、民間の方でも同じことができないかと提案する。そうすると、多くの民間企業はおそらくこれから人手不足に直面するから、いろいろな形で仕事の切り出しが出てくると思う。そうして切り出された仕事ができるのは、社内でこれまで過ごしてきた人だけではない。他社にいた方でも経験を持っていればできる仕事がたくさんあるはずだ。そうすると、切り出された仕事とニーズをもった高齢者とのマッチングができる。実は、私はこのようなイメージをずっと描いていた。これはあくまでもたたき台であり、結論じみたことを言うつもりはないが、行政のみなさんには、どこかの部署をモデルにしてそういった業務の切り出しをやっていただいて、題材としてこちらに出していただくことをお願いしたい。我々の方は、先ほど私が申し上げたようなプラットフォームがうまく機能していく要素とはいったい何か、委員のみなさんは経営をされていたり、知見に長けた方々なので、自分のところに少し落とし込んで考えていただき、次回の会議で意見を出していただきたいと思うが、どうだろうか。あと2回しかないので、具体的に進めていかないと方向性は見えてこない。

総務局長：ある程度のものお示しして、それに対するご意見をいただかないと進められないと思う。こちらで具体的な事例をお示しさせていただき、それに対するご意見をいただく形で考えている。

岩崎清悟会長：それは、60歳あるいは65歳の市の方々を念頭に置きながら、その方々がどんな能力と体力を持っていればその仕事ができるのかというものを出すということでもいいか。そして、我々の方はそれが妥当であるのか、それと同じような民間での切り出しができるか、マッチングをするためにはどうすればいいか、あるいは、ニーズはあるが能力がなく

てできないところをどのように足していけばいいか、そのための具体的な方法は何か、これについてはリカレントというとなかなか難しいところであって、皆さんが大学に行くかというところではなく、少し違う気がするので、各企業の中にもいろいろな仕組みがあるからその中でやってみてはどうかとか、そういう議論ができるかもしれない。

西村やす子委員：理事に伺いたいですが、これまでの議論を聞いて、おそらくぼやけたところも頭の中でいくつかあると思うのだが、個人的なことでもいいので、行革審の我々にここのポイントで意見をほしい、何か提案をほしいといったことを教えてもらえるか。

保健福祉長寿局理事：健康長寿のまちを実現するためにということで検討会議を開いて、官民一体となって議論を進めているのだが、行革審で特にお願いしたいのは、大所高所の議論をいただきたい。具体的な実務に落とすのは検討会議の役目だと思うのだが、こちらも手探りの状態で進めている。行革審の答申は今年度中に行われるという話なので、まずは静岡市内であるべき就労の形を打ち出してほしい。さらに言えば、こちらは行革審なので、行政サービスという観点で無駄のない形という話があれば、そこでうまく高齢者の需要と供給が合うような形の一つのモデルとして検討いただき、それを進めていく知恵をいただきたい。

西村やす子委員：市長から課題図書を渡されたのだが、あの課題図書は、人生100年時代になって、例えば学生の時に勉強して、その後就職して働いて引退するという、そうしたステージを何度もやっていこうということで100年時代の生き方を考えていこうという話だったので、(行革審も)そういう議論の延長になるのかと思っていた。先ほど種本委員がご質問されたように、いきいき働いていくということと、高齢者もちゃんと所得を生み出していくということと、先ほど会長がおっしゃったこれからの価値観も含めて、ここの部分だというのがわからないとやはりぼやけると思う。

保健福祉長寿局理事：私の中で整理していたのは、検討会議の方は押し付けではなく、高齢者のニーズをしっかりと捉えたうえで、健康やいきがい作りなどのニーズがあればそういう場を提供していこうという、要は高齢者目線の議論である。さらに受け入れ側の目線も考えなければならないと思う。一方で、行革審については、ここにいらっしゃる委員のみなさんは見識の広い方々なので、行政、市としてのあるべき姿や社会的な意義といった観点からの議論が相応しいのではないと思う。検討会議の方で社会的な意義を語っても、結局何をしてくれるのかと言われてしまう。

種本祐子委員：高齢者のニーズといっても、人間はみな違うし、高齢者だから全部一緒なわけではない。若い人だってニートがいい人もいるし、大企業の一員になりたい人もいるし、起業したい人もいる。いろいろな高齢者がいる中で、稼ぎたい人、働くことを誇りにしたい人、お金より生きがいを求める人、あるいは健康ではなくて面倒を見てもらいたい人、介護が必要な人もいる。どの高齢者をターゲットにしているのか。

保健福祉長寿局理事：検討会議では全部となる。簡単に働きたい人、しっかり働きたい人、週3日程度の人、そういう人たちのニーズをしっかりと捉えて、その人に合った場を用意しないとニーズに応えられないから、まずはその選択肢を用意する。カフェテリアみたいなものだ。そういう形で選べる仕組みをつくることを検討会議でやろうとしている。就労にスポッ

トを当てているので、完全な生涯学習とかボランティアは対象外になる。あとは行革審でどこを選ぶかということだと思う。

岩崎清悟会長：私の理解が間違っていなければ、行革審は具体的な施策を打ち出す審議会ではない。これから行政が施策を決定していくにあたり、ひとつの方向性を示していくものだ。すぐに実現できないことであっても方向性は出していかねばならない。先ほど例として出した年金と所得の関係でいうと、年金を受け取らずに稼いでいる高齢者に誇りをもって過ごしていただけるように行政はいろいろな仕組みを用意してください、そういうことを行革審は意見として出せるし、出すべきだ。そして、それをやるのが行政だ。行革審と行政の位置づけをそのように認識しているがどうか。

総務局長：答申をいただいて、それをいかに事業としていくのかというのが行政の役割だ。

岩崎清悟会長：それができないから我々が答申を出さないということでは全くないと思う。ただ、年金制度を変えろということではできない。それは静岡市がやることではないからだ。だが、静岡市は就労者のいろいろな誇りに対して答えようとする政策はとれるわけだから、それはとるべしという方向性を出してもおかしくないと思っている。そういう割り切りをもって臨めばいいのではないか。

西村やす子委員：マッチングについては、ベンチャー企業がすでにたくさん存在する。課題は全てビジネスになるからだ。プラットフォームはそういう機能も一部含んでいると思う。

岩崎清悟会長：それはこれから議論していきたい。どういうプラットフォームがいいのか。既に公や民間でハローワークやシルバー人材センターなどがあるが、それだけでは対処しきれないところがあり、それらをどのように繋げていくか。それが、まさにプラットフォームの役割となるが、そういうことを検討するのも大事ではないか。

的場啓一委員：この諮問をいただく前に、行政管理課の方から最初にお話しいただいたのは、静岡市役所の中で高齢者の方に担ってもらえる仕事を洗い出してくださいという内容だったが、洗い出すのは行政の仕事である。行革審では、こういう仕事だったら高齢者の方にお任せすることができるのではないかと、こういう仕事はあくまでも行政の職員として公権力を行使してすべき仕事だといった基準のような考え方は示すことができるが、一つずつ仕事を見て洗い出すことはできないという話をさせていただいた。だから、個別具体的に仕事をチェックするのではなく、先ほど会長がおっしゃったように、何か一つ二つのサンプルの業務を出していただいて、役所としてはこの業務はこういう観点で正規職員でなくても能力やスキル経験があれば高齢の方にお任せできると考えていると説明していただき、それに対して我々の方で、この考え方は妥当だとか、その考え方は我々の観点からすると少しおかしいからこのように変えるべきだ、というような議論をして、それを受けた行政側でその考えに則ってすべての仕事をしらみ潰しにチェックしていただくというような方向であれば、我々の審議会の議論がしやすいのではないかと。それをやれば、とりあえずは市長からいただいた諮問に対する答申はできるのではないかと。それと併せて、将来的なことを考えたら、そういう考え方をもちながらこれから広く静岡市の各企業にも働きかけて、静岡市全体の働き方改革の底上げを図ってください、それを申し添えておきます、といった答申にすればいいのではないかと。思っているがどうだろうか。

岩崎清悟会長：まさにそのとおりだと思います。そうすると、検討会議とのいい意味での棲み分けもできる。そうした行政での仕事の切り出し方を参考にさせていただいて、民間企業でのワークシェアリングを促進していく。ただ、その切り出した仕事をうまくマッチングさせなければならず、そのためのプラットフォームのようなものを運営していかなければならないということになる。それは行政だけではなく、民間も入ってやればいい。それは十分に考えられることだ。

保健福祉長寿局長：仕事の切り出しということで、私は以前会長に、民間企業の方に仕事の切り出しをお願いしたいということを行ったことがあるのだが、その切り出しということはどういうふうに考えるのか。仕事を細かく切り出せば切り出すほど、生きがいとは遠くなる部分があったり、あるいは女性だったり高齢者だったり、時間的あるいは他の部分もあるかもしれないが制約人材であればあるほど、自己完結でみなが同じことをしていて、いつでも誰でも代わってもらえるような仕事の方が働きやすかったりする。そういうところも含めて仕事を切り出すという場合に、高齢者だったらどういう仕事が合うのか、どういう働き方なら高齢者でもいけるのかとか、いろいろな見方があると思う。ぜひ仕事の切り出しだけでもいろいろなご議論をいただければと思う。

岩崎清悟会長：弊社の例を一つ申し上げると、弊社ではガスを中心にしてエネルギーから日常の暮らしまですべてに関わっているわけだが、お客様のいろいろなニーズをお聞きしながらそれにどういうふうにお答えしていくかということについて、なるほどと思ったのが、若い方々は件数や金額などの目標を持って仕事をしている。そうすると、ニーズというのは、お客様とのコミュニケーションがしっかりできないと把握できないので、個人差もあるから、コミュニケーションにすごく時間がかかり、結局、件数や金額の実績が上がらずに終わってしまうことが時々ある。このニーズを聞き出すという仕事は、実はリタイアした高齢者は経験も知識もあるから、彼らがノルマを持たずにやると極めて効果的なのだ。一つの例として出したが、こういう仕事が多岐にわたる分野にあると思う。高齢者は時間的な制約などはない。フルタイムで働く必要はまったくない。しかし、それで成約できたという、お客様のニーズを具現化できたということに生きがいを持って、それなりの対価を得る。そういう仕事を増やしていきたいと思っている。市もいろいろな市民のみなさんとの関わりがあるわけだから、同じようなことがたくさんあると思う。市の仕事を小さな仕事でもいいので、そういう観点で取り出してみてもどうか。そうすると、仕事を切り出すことによる弊害も見えてくると思うし、切り出した仕事をリタイアした市職員の方、あるいは一般の民間の方に担ってもらう場合にはどういう最低限の条件を備えていなければならないかということも具体的に変わってくる。その後で、制度としてまとめていくこともできるのではないかなと思う。

的場啓一委員：静岡市でも、市の正規職員、嘱託職員、アルバイト以外に民間からの派遣の方が業務に従事されていると思うが、その時に業務を委ねる基準があると思う。それと今回の高齢者の方をお願いしようという場合の基準はほぼ同じものになってくると思うが、もしも、高齢者の方に委ねることになったときに、民間の派遣の方の首を切るということになる。それについて行政として狙いがあるのか、どのように考えているのかをお聞かせ願いたい。もうひとつは、国によってもだいぶ違うと思うが、特にアメリカの自治体の仕事を見て

みると、かなりの部分について、ボランティアで行政の仕事をお手伝いしている人がいる。その方々は無償のボランティアで行政の仕事の一部を担っている人もいるし、若干の報酬をもらって協力している人もいる。年齢も若い人から高齢者までさまざま。特に高齢者の人は事務的な作業というよりも、経験やノウハウを生かしたような、相談的な業務や細かく1対1で話をしながら、その人のベストな何かを誘導していくというような仕事につかれている方が多い。教育分野では若い頃に教師をしていて、退職したが教育の場で自分の生きがいを見つきたいからということで、教室運営の手伝いをするとか、正規の教員の業務を手助けされている事例もある。そういう外国の事例を見てもかなりの部分で正規職員以外の方が入ってきている場面が多い。静岡市役所もすでに派遣の方が入ってきている部分があるので、何らかの基準があると思う。次回の会議の時にでもお示しただけたらと思う。特に一つ目の、派遣の方のところに高齢者を押し込んでいくという狙いは何なのか。高齢者の方が入ってくると逆に派遣の方、若い方々の就労機会を奪うことにもなりかねないので、その点はいいかというのとは疑問として残る。

総務局長：民間に委ねるということで、委託という形でやっている場合もあるし派遣という形もある。委託の場合では年齢制限を設けられるかという問題もあるので、業務を出すときに、こういう課題があるということも併せて紹介させていただきたい。また、若い人たちを圧迫するというのは、自分たちの望むところではない。外に出していない仕事の中で、高齢者の方々にスキルや経験を生かして担ってもらえる仕事があるのかどうかを新しく考えていきたい。

酒井康之委員：行政もいままでずっと行革を進めてきて、民間に出せるものは何でも絞って出せ、そういう方針でどんどん出してきた。そういう状況のなかで、新たに対象にする仕事を出すというのは、かなり腹をくくらないとできないのではないかと思う。いままで思いつかなかったがこういう仕事はどうなのだろうかとか、出したいのだが問題があるから出せないという仕事があれば、その問題も併せて出してもらえばいい。学校の先生方が大変なのであれば教職経験のある高齢者が学校を支援するなど、行政が抱えている課題の一部を高齢者に担ってもらえることもある。いまあるものに特にこだわらず、新しいものとしてこういうことが問題になっていて、この部分を高齢者に担ってもらってはどうか、という視点で考えれば検討内容が少し埋ってくると思う。

総務局長：例えば、年齢が高くなってくるとフルタイムで働くことはできない、一日のうち半分とか、一週間のうち半分だけしか働けないという人もいるだろうから、そういう人に対してどんな雇用を提供できるかということもある。どのような仕事が出せるかを洗い出したいと思っている。職員の補助的な業務を担ってもらえる形になるかもしれない。

的場啓一委員：例えば60歳で定年、65歳までは再任用・再雇用で繋ぐ、そして65歳になったら職場から離れてもらうという世界を、70歳、75歳まで来ていただき、いろいろな業務をしていただく、それで問題なく行えるということになれば、端的な話としては定年制を延長すれば済むということになる。静岡市の職員は75歳定年だということにしてしまえば、75歳まで勤められて市役所の職員という身分があるので公権力を行使してすべての業務を担当できる。それが究極の答えなのだが、なかなかそこまでいけないという段階で、高

齡者の人の経験やスキルを活用させていただこうというときには、身分的なこともある。採用して仕事してもらおう際の身分についても我々からこういう形でやればいいのかというような答申は可能なのか。

総務局長：市の職員の場合は採用という形になる。雇用する高齢者も市の職員になるわけなのだが、身分をどうするか、どのような扱いにするのかも検討していくことになる。

的場啓一委員：究極の話ですれば、静岡市の定年は75歳だと条例を変えてしまえばすべて解決する。65歳で辞める人は辞めればいいし、75歳まで勤め上げたいという人はそのまま残っていただく。

種本祐子委員：非常勤職員やパートの道もある。75歳まで雇用するという制度を作って、継続して勤めるか、非常勤やパートで再雇用となるか、あるいは辞めるかを65歳で選べるようにすればいい。

岩崎清悟会長：それには異論がある。人生100年時代になったから75歳までは働き続けなければならないという定型化された考え方にする、行革審でそのような答申が出せるわけではないし、合意される価値観とはならない。むしろ、多様な選択肢をどう用意する、どう確保するかということの方が大事であって、必要なことだと思う。75歳定年というのはあまりにも反対論が多すぎてまとまる話にはならないと思うし、全員が100歳になるわけではない。60代、70代でも体の弱い方もいらっしゃるだろうから、いろいろな選択肢を用意できることの方がむしろ社会の実情には合っていると思う。そこまで極論に走らずに議論した方がいいと思う。次回だが、具体的な事例を出していただいてそれを中心に議論を進めていくということでどうか。それから保健福祉長寿局長には、そういう形で行革審での議論が進んでいくので、そちらで進めている検討会議との相乗効果を考えていただいて、行革審での意見もどんどん取り入れていただくことをお願いしたい。それでは第12回の行財政改革推進審議会はこれで終了する。

静岡市行財政改革推進審議会

会長 岩崎 清悟