

第7期 第13回 静岡市行財政改革推進審議会 会議録

1. 日 時 平成29年12月25日(月) 10:00~12:00

2. 場 所 静岡庁舎本館3階 第3委員会室

3. 出席者 **【委員】**

岩崎清悟会長、伊藤元重委員、内野孝宏委員、狩野美佐子委員、小林敏宏委員、
酒井康之委員、種本祐子委員、西村やす子委員、的場啓一委員、望月啓行委員

【行政】

大長総務局長、吉井総務局次長、三宅総務局参与、吉永局参与兼行政管理課長、
渡辺局参与兼人事課長

〔関係局〕

松永保健福祉長寿局参与兼福祉総務課長、秋山教育局教職員課参事兼課長補佐、
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、兵庫主査

4. 傍聴者 なし

5. 会議内容

- (1) 審議の進め方について
- (2) 行政サービスの担い手の状況等について
- (3) 行政サービスの担い手としての高齢者について一事例を通じた検討—
 - ①生活保護業務
 - ②学校環境維持管理業務

〔審議会内容は以下の会議録のとおり〕

岩崎清悟会長：はじめに次第の「(1) 審議の進め方」と「(2) 行政サービスの担い手の状況等」
について、事務局から説明してもらう。

《事務局から説明》

岩崎清悟会長：ただいま説明があった行政サービスの担い手の状況と論点整理について、委員の皆様から質問等があれば伺いたい。

狩野美佐子委員：高齢者がフルタイムで採用される場合、一般職員に比べて待遇が落ちると思うが、フルタイムで再任用職員に採用された方は平均して何年くらい勤めていらっしゃるのか。

人事課：平均勤続年数については統計がない。資料2の2で、フルタイムの再任用職員の状況について、平成28年度は30名、平成27年度が38名、平成26年度が21名とあるが、最長で5年在籍できる。なお、平成29年4月1日時点で96名、平成28年4月1日時点で81名の方がフルタイムで在職している状況である。60歳を超えた方の累計として、そういう人数構成になっているということをご参考にしていただきたい。

岩崎清悟会長：資料2の3によれば65歳以上の非常勤職員の合計が178名ということだが、これは非常勤職員全体の1割に相当するということか。

事務局：非常勤職員は給料支弁の705名と報酬支弁の1,162名の計1,867名になるので、その1割となる。

岩崎清悟会長：65歳以上ということになると、就労する業務が極めて限定的なものになってくるとし、人数も極端に減ってくるということか。

事務局：確かにそういう傾向はある。

狩野美佐子委員：資料3の「高齢者の就労に対する意識」の部分に、高齢者が仕事を選ぶ際に重視することと高齢者が働く理由が列挙されている。個人的な気持ちの問題だが、高齢者が働き続ける意欲を持てるような職務かどうかという点で、よくぼやきを聞くのだが、労働力や職務内容に見合った賃金をもらえていないということで、働き続けるのをやめる方も結構いらっしゃる。その辺りの不満のようなものは静岡市の中ではどうなのか。

事務局：状況によってはそういう思いがあるのかもしれない。市役所の中で65歳以上、あるいは60歳を超えて勤務していただいている職員からは、そこまでの話は聞いていない。

狩野美佐子委員：みなさん満足しているということか。

事務局：先ほど話をした雇用と年金の接続の関係で、これまでは年金を部分的にもらえていたが、3、4年後には65歳までの間は無年金になってしまう。そうすると、収入をどうやって得ようかという問題はかなりシビアなものになってくると思う。今まではそういうことをあまり感じることがなかったかもしれない。

狩野美佐子委員：年金の満額支給については定額部分と職域部分に分かれていて、その関係でみなさんいろいろと考えていらっしゃるということか。

事務局：そうだと思う。

岩崎清悟会長：年金は65歳以上で定額部分だけでなく、加算年金だったか、その部分も満額支給されることを前提にした組み立てになっている。問題は、今後その制度を維持できるのかということである。我々が検討するときには、今の制度を前提にするのではなく、高齢化社会がさらに進み、65歳になっても年金が支給されなくなるかもしれないということも頭の中に入れておいた方がいい。これは重要なところで、どこに議論のスポットをあてるのかということになる。資料2に示されているように、定年退職してから65歳までの就労の継続は大体進んでおり、民間企業でも概ね再雇用という形ができていますので、この部分を議論してもあまり意味が

ない。もちろん新しい職に就くという道であれば別である。ここで議論すべきは、これからの高齢化社会において 65 歳以上の就労をどう促進するかであり、それが年金制度と関連して意欲をもって就労できるような形になっているかということが問題ではないかと思っている。伊藤委員、どう思われるか。

伊藤元重委員：おっしゃるとおりだと思います。それから、よく言われる話が 20 年前の 65 歳と今の 65 歳はずいぶん違うので高齢者の定義を差し替えていくということ、収入を得ることよりも健康の方が重要になるので全体としてどのように（制度を）回していくのかということ、そうした中で高齢者の就業の機会が重要になってくると思う。ところで、少し違う質問をしたいのだが、資料 2 の左側（職員が担っている業務）の部分について、今日は高齢者の方に向いている仕事をどう切り出していくのかという話だが、ご案内のように、今、地方行財政改革の中では民間委託のようなことが大きな話題になっている。もちろん民間に委託した業務は高齢者の方に向いたものもあればそうではない業務もあるのだが、一般論としては、表組の左側（職員が担っている業務）から右側（民間に委ねている業務）に移る業務が増えれば増えるほど、高齢者の方にも就労のチャンスが増えてくる。例えば 5 年くらいの想定の中で、業務が左側から右側に移行する可能性がどれほどあるのか、それともなかなか切り出すのが難しいと考えていらっしゃるのか、その辺りの相場感を教えてほしい。

事務局：行革の方針としても民間委託という形を進めていくことは考えている。ただ、高齢者に市の業務を担っていただくという部分が今回の論点であり、正規職員は法律の関係で年齢制限があるので難しいが、非常勤職員などであれば特に制限がないし、健康で働ける方については参画していただきたいと考えていることから、どちらかというところ、そちらに重きを置いた形にしていきたい。また、委託した場合に高齢者でその業務をやってくださいというものなかなか難しい。ただ、今後の流れとして民間委託という部分は出てくると思うので、非常勤職員としての仕事についてもある程度は限定されてくる。

伊藤元重委員：一般論かもしれないが、いろいろな職種の方がいる中で、例えば 75 歳くらいで働いている方といえば農家の方や商店主など、高齢者になっても働くことが向いている職種があるのだが、それらは若いときからそういう仕事をしているからである。民間に委託していくというのも、公的なものから民間にするというだけではなく、（それによって）例えば 50 代や 60 代前半の方もさらに働けるような、働く準備ができるような環境にしていくことがすごく重要である。民間委託に出すこともいわゆる行財政改革全体にもプラスになるので、そういうことも長期的には考えたらいと思う。

事務局：委託については、現状では決算のうち 11% を委託料が占めているから、歳出に占める割合から見れば比較的進んでいると思う。ただ、他の政令市の事例を見ると、例えば庶務事務の一元化など、庁内である程度統一した事務を一つのセクションにまとめて、それを処理センターのようなところに委託している例もある。多少弊害もあると聞いているが、そうした事例を精査しながら、効率的な行財政運営のために委託できるところは進めていかなければならないという課題はある。平成 31 年度から行革大綱の後期計画に入るので、そういう観点も含めて後期計画を策定していかなければならないと認識している。

的場啓一委員：定年を迎えた方を再任用職員として採用するときに、地公法では従前の実績等を

参考にして選考により採用するということが、その選考をどのようにされているのか。それから、資料2の2番目の「定年退職した職員の再就職の状況」を見ると、退職者数に対して再就職を希望される方が、増えているが100%ではない。再就職を希望されない方がいるということだが、高齢者の就労を促進しようということであれば、全員の方に再就職していただく方向にもっていくことが大きな流れになっていくと思う。再就職を希望されない方はどういう理由で希望されないのか。それがわかって何かしらの方法で改善させて全員に再就職していただくことができれば一つの切り口になってくると思う。それから、最終的に希望された方でも実際に再就職される割合は100%に至っていない。漏れた方はどのような状況になっているのか。

人事課：選考については勤務評定をとらせてもらい、その中で再任用として適性があると判断された方から選考している。再就職を希望されない理由は、正式に聞いているわけではなく、個々に事情を聴いた内容になるが、本人が個別に就職先を探してきているとか、実家が農家をされていて引き継ぐとか、あるいは、いろいろな事情で家族の状況などから就職はしばらくの間は控えたいとか、そうした個々のケースで再就職を希望されない方がいる。それから、再就職を希望しているのに結果として再就職されていない方については、数は少ないが外郭団体や庁内の再任用先を紹介したところ、本人から辞退の申し出があったということもある。辞退があったときに、すぐに代替りの職場を紹介するのはなかなか難しいのだが、その後も本人に再就職の意向があり、適性からマッチするものがあれば紹介させていただき準備は行っている。

的場啓一委員：勤務評定は誰がされるのか。退職される方だから60歳以上の方なので、当時の部下だった方が上司の評価をするということか。

人事課：基本的には上司が評価をしており、退職される方が課長であれば部長が評価をするし、局長であれば副市長や市長が評価することになる。

事務局：勤務評定に関する評価については、人事評価の手法として毎年行っている業績評価と行動評価の結果が反映される。一次評定、二次評定は聴取ではあるが、そうした人事評価をベースに勤務評定を書いてもらっているので、特に支障はないと考えている。

的場啓一委員：定年してから健康で働く意欲もあり、何かしらの仕事に就きたいと考えている方に対しては、それをできるだけ叶えるような方向で進められていると思うが、最近、パラレルキャリアということもいわれている。静岡市として在職中からパラレルキャリアを考慮した職員に対する研修や啓発などはされているのか。

人事課：退職前に、退職後の過ごし方ややりがい、生きがいについて、ライフプランセミナーというものを実施している。必ず受けなければならないというものではないので、職員への周知や説明が行き届いているかはわからないが、そういったもので退職後のライフプランを考えていただく機会を設けている。

内野孝宏委員：資料2の3に「65歳以上の非常勤職員の業務への従事状況」があるが、一般公募と再雇用と区分されている。市の制度として65歳以上は一般公募という形になっているのか。また、業務を一般公募と再雇用のものに分けて考えているのか。それとも、結果としてこうなっているのかについて教えてもらいたい。

事務局：公募については65歳以上に限っていない。非常勤職員については選考による採用を行うので、基本的には公募となる。職員として従事していた業務を引き続きやっていただくという

ケースがあるので、公募によらない場合もあるが、基本的には公募での選考による採用となる。

望月啓行委員：今、話を聞いていて思ったことがあるが、一つは、60歳で一度働くのを辞めて、2年間勉強して、やはりもう一度働きたいというときに道が開けるかどうかということ。もう一つは、経済界では人手不足との関係で高齢者や外国人をどう取り込むかという話があるが、若者のNPO団体や外国人の話聞いたことがあり、自分たちを単純労働と見ていくのか、それとも頭脳もしくは考え方に関する仕事のシェアとして見ていくのかという議論がよくある。高齢者の場合はどういうふうを考えているのかを聞きたい。

人事課：まず、60歳で一度辞めて、62歳からまた働きたいといった場合だが、地方公務員の場合は65歳までに再任用の希望があれば任用する方向で進めることになる。ただ、55歳前に退職された場合は法律の適用はない。55歳以降にやめた方で65歳までに申し出があれば再任用が可能である。それから後者の質問だが、再任用制度において、ということになるが、その制度は退職前の行政経験を活かすということが前提になってくる。単純労働というよりはこれまでの経験や知見を活かすという制度であり、現役の職員と同等の能力を発揮していただく制度であると認識している。

狩野美佐子委員：処遇面はどのようになっているのか。

岩崎清悟会長：処遇面については後ほど説明があると思う。まずは、仕事を切り出すという点で、市の実態を認識していただく必要があるということである。以上で資料2、3についての議論は終わりにしたい。続いて、次第の「(3)行政サービスの担い手としての高齢者について」に入る。今回は生活保護業務と学校環境維持管理業務を事例として取り上げて、高齢者の就労になじむ事務や作業を切り出す視点、考え方などを議論する。なお、今回示された業務は、高齢者の就労促進を検討する事例として取り上げたものであり、これらの業務の内容自体を議論するものではないことをご承知おき願いたい。それでは事務局から説明をお願いしたい。

《事務局から説明、その後休憩》

岩崎清悟会長：審議を再開する。先ほどの説明に対し、各委員からご意見・ご質問があればお願いしたい。「高齢者」という言い方についてだが、これまで60歳以上は全部高齢者という形で語られてきたと思うのだが、そういう括りで本当にいいのだろうかと思っている。民間でも役所でも大体65歳くらいの方までは何らかの形で雇用の機会があると見ていいと思う。むしろ65歳以上の就労にスポットを当てた場合、行政に何ができるのか。民間と合わせてプラットフォームを検討していくときに対象になるのも65歳以上であろう。その次に出てくる問題は、年金を頼りにして生活するというライフスタイル、ライフプランがこれから本当に継続できるかということ、これは非常に大きな問題である。一歩踏み込んで、65歳以上の方がもっと意欲をもって就労に取り組めるようにするにはどうしたらいいのか。大きなテーマではあるが、それらと繋がるような議論が何かできればいいと思っている。これまでの説明では、60歳から65歳までと65歳以上が一緒になって論じられている気がする。今政府で進めようとしているのは「人生100年時代」の人生設計、それを踏まえた社会のあり方をどう考えるかということであり、国全体としてそれに向けて動こうとしている。その中で我々がどういうことを考えてい

けばいいのか、その方向性を指し示すのも行革審の役割だと考えている。そういう観点から、次回に向けて議論を絞っていききたい。

伊藤元重委員：議論を絞ると逆の方向に行ってしまうかもしれないが、今日伺った話をもとにすると、行政の仕事を仕分けしながらいかに高齢者に回していけるかという話だと思う。これは非常に重要なことだと思うが、逆にそこに問題を絞ってしまうがために、ある意味で手足を縛って議論をせざるを得ない。確かに行政の仕事を見直して高齢者の方に仕事を担ってもらうのは重要な切込みだと思うが、現実的に考えると、この瞬間に65歳とか70歳で静岡市内において働いている方々の大半は、先ほど言ったような農業や商業など、そういうところだと思う。そういう意味で見ると、ウェイトの置き方によっては議論の仕方がずいぶん違ってくる。最後の目的は、会長のおっしゃったような年金の問題もあるし、健康の問題もある。実際に寿命が長くなっているから、可能であれば70歳以上になっても働きたいと考えられるような地域にするということに議論を広げていった方がいいと思う。さらに、ご存知のように日本の有効求人倍率は1.5だが、建設や介護、コンピューター関係は3を超えるなど高いが、一般事務については0.3と低く、人が余っている業種である。人手不足に対応する意味で高齢者に活躍していただくことが重要であるとする、もう少し広げた中で、行政に何ができるのかという検討が必要であり、行政の仕事をどこまで高齢者に振り分けるのかということだけでは厳しいのではないかと。また、数字があれば教えていただきたいが、入り口で高齢者雇用を増やすことの費用対効果はどうなっているのか。想像するに、健康増進だとか、ご本人にとっても給与を得られるわけだからそういう点はメリットになる。その費用はそれに対する人件費になるのだが、その辺の相場感がわかれば教えてほしい。それから、先ほどの場委員がパラレルキャリアの話をしてしたが、これも含めて労働市場がかなり変わってきている。例えば私の教え子がクラウドソーシングの会社を始めた。スポットコンサルのような形で、インターネットでいろいろな仕事を受けるのだが、65歳以上の方が現役でキャリアを持っていてノウハウを提供している。いまはITの時代だから、プラットフォームを考えたときに、いわゆるクラウドソースのような仕組みをどういうふうにやっていくかということも考える余地がある。話を絞り込むという中で少し広げてしまったのだが、結構重要な議論があるだろうし、おそらく行政でできることもたくさんあると思う。

岩崎清悟会長：西村委員はベンチャービジネスで新しい事業を立ち上げられたが、その中で、高齢者に働いてもらうことの効果などについて実感されていることはあるか。

西村やす子委員：いくつかの会社をやっていて、その一つに、農業を使って地域を活性化していく事業があるのだが、高齢者を作業員とか雑務の担い手として働いてもらおうとは全く思っていない。アドバイザー役として経験からの知見やスキルを教えていただきたくて、60歳、65歳以上のさまざまな高齢者の方に関わってもらっている。もともと大きな企業で役職をやられていた方もいる。当社はベンチャー企業だから私自身もスタッフも若いのだが、農家の方々と話をする際に、私の言葉では農家の方には通じないから、こういう形で伝えた方がいいと、その現場にいたからこそわかるアドバイスをしてくださる。役員としてマネジメントをやってこられた方なので、マネジメントはこういうふうにするのだと教えてくださり、非常に助かっている。また、ある市でまちづくり的な農業をやっていて、まちづくり協議会を立ち上げた。今

は毎月報酬をお支払いできている状況ではないが、ここからみんなでまちを創ったり、自分達でも稼いでいこうという話になっている。住民も入れて2、30人位が集まって毎週いろいろな議論をするのだが、県や市の元職員の方もいらっしゃるし、一般企業で働いてきて定年退職された方もいる。まちづくりだから行政との関わりもあり、交渉などを上手に進めていくための話の持っていき方として、役所だったらこの課に行つてこういう話をするとスムーズにいくと言って、自らやってくださったりする。これまでの経験を活かして、皆さんが意欲的にやられている。今は収益がないが、みんなでこの地域で何とか稼げる仕組みを作ろうと、そして2年後、3年後に収益を生み出せるようになったら何をしようかなど、収益のことよりは未来志向で、働かされているとか給料をもらうというような感覚ではなく、一緒に何かを創つていこうという感覚になっている。いろいろな人がいると、いろいろな知見や考え方があり、これだとなかなか理解されないとか、こういうところにはこういう話を持って行けばいいとか、30人がそれぞれにネットワークをもっているんで、それらを集めていくと非常に大きなパワーになると感じている。ところで、先ほど、生活保護業務の話があったが、生活保護の相談は命の電話のようなところもある。相手の方が精神的にすごく病まれていて、正常な相談ができないこともある。一方で、シングルマザーなどで貧困に至っている原因がある程度わかっている解決策が考えられる方もいるのだが、前者のケースを正規職員がやることは非常に難しい。正規職員が窓口相談で精神的に病んでいる方の相談に応じると、私も司法書士の業務でお手伝いすることがあって経験があるのだが、半日でも一日でもかかってしまって、出口が見えない。こうした相談で傾聴するということになるとスキルが必要になる。むしろ、正規職員は課題を見つけて解決し、どうやっていこうかを判断する業務に時間を使っていた方がいい。業務をいろいろと細分化して、経験やスキルを持った方を適任の職に当てるという工夫も必要なのではないか。今回の議題がまだしっかり理解できていない部分があるので、あまり参考になる意見かどうかはわからないが。

岩崎清悟会長：小林委員もご自身の会社でのご経験の中から少しお話いただきたい。

小林敏宏委員：今回のテーマが行政サービスに限定されているので、口を挟む余地がなく、難しいと感じている。一般的な話をすると、我々の建設関係の業界では職人さんというのは本当に高齢の方である。60歳は若い方で、70歳を超えてまで働いている。そういう人がいないと支えられないというのが今の建設業界の問題点である。いわゆる団塊世代の方々がいなくなってしまうらどうなるのか。私の会社名もカタカナにして若い方々が入りやすいようにしているにもかかわらず、建設の現場監督といった職種には若い方は全く来ない。給料を倍出すと言っても来ない。当社は、定年は65歳だが、70歳まで再雇用しており、元気であればそれ以上でもやってくださいと言っている。高齢者は経験があるから、自身の意欲さえあれば働いていただきたいという形にして何とか会社も持っているという状況だ。市役所、公務員という業界を見ると、どのくらいの応募人数でどのくらい採用されるかはわからないのだが、募集をすればすぐに応募があるであろうし、我々とは逆である。若い人達は、我々のような業界に来るのではなく、一番なりたい職種が公務員である。その部分で、高齢者を雇用するといった場合に、今度は若い人達が入れる環境が閉ざされてしまうのではないかと、むしろそちらの方が心配である。先ほどからの話を聞いていると、結局は年金がもらえるまでの制度がどうなのかという話であ

る。その先の人生も長いから、あとは意欲の問題だと思う。お金のことだけではなく、自分が働いていきたいという、要するにセカンドキャリアに対する意欲の問題である。私も来年は60歳になるが引退しようなどという気持ちは全くなく、生涯現役でありたいと思っている。そういう気持ちがあれば、若くいられる。この間もテレビでやっていたのだが、60歳で定年退職された方が英会話の学校に行って一生懸命勉強していた。東京オリンピックの時に民泊をやりたいから、外国人と話せるようになりたいからだという。人生100年の中で80歳までは働こうという意欲があるからだ。しかし、これを仕組みとしてやりなさいというのは無理だと思う。個人の感覚の問題だし、60歳でリタイアしたいという人に考え方をええろというのは無理な話だ。65歳以降も働きたいという意欲さえあればやれるのではないか。その中で一つ大事なのはやはり専門性で、誰でもできる仕事というのは単なる労働力になってしまうので、やはり専門性が必要となる。私は、行政の方々にセカンドキャリアではないが、これから重要になってくるのは、町内会の役割へのかかわりであると考えている。いま、町内会長のなり手も難しくなっている。私も早く楽になったら町内会の役員をやれと言われていたが、そういうところは行政の方々が一番活躍できる場なのではないか。町内会の役員などもボランティアでいつまでも続くものではないと思うし、セカンドキャリアとして行政の皆さんが経験を活かせるところだと思う。

岩崎清悟会長：種本委員はいかがか。仕事を通じての意見があればお願いしたい。

種本祐子委員：今回の議論は、行政の方の定年後の話なのか。

岩崎清悟会長：必ずしもそうではない。例として行政を出しているが、今回の議論は行政つまり市役所に勤めている方の就労促進の話だけではない。前回申し上げたように、市としては、プラットフォームを作って高齢者の就労促進を図ろうと、そのプラットフォームには行政だけでなく民間も加わって、いろいろな高齢者の就労のマッチングをやっていこうというところまで考えている。これに向けてのご意見で構わない。

種本祐子委員：先ほど西村委員がおっしゃったような、アドバイザリーができるような方というのは、年齢問わず、いろいろな分野でトップマネジメントに携わってきた方だけだと思う。そういう方は、私の周りでも、引退された後も大きな企業の取締役をやられたり、アドバイザリーの仕事をされたりと、いろいろなところで仕事の需要があるのだが、そういう方は本当に限られた方である。そうではない一般の方は老後にどういう仕事をしていけばいいのかということになるが、この資料を見ていたら悲しくなった。若い人達がやりたくない仕事を労働力としてただ担ってもらっているだけなのではないか。葬儀場、上下水道、火葬場の業務や霊柩車の運転などを見ると、行政がシニアやOBの方に対してリスペクトしていないのではないかと感じる。私も小林委員も経営者だからいつまでもやりますと言えるのだが、こういう方たちは辞めるつもりはないと言っても辞めざるを得ない。辞め後にどうしていったらいいかを考えるには、私たちのような個人事業主とは違う方々の考えを知ることが必要だが、ここにいらっしゃる公務員の皆さんは将来65歳を過ぎた後にどんな夢をお持ちなのだろうか。こういう現実を見て、早く65歳になりたいとか、早く70歳になってこういう活躍をしたいという夢が持てるのか。こういうものを見てみるとあまり長生きしない方がいいのではないかとも思ってしまう。町内会長になれるのも本当に偉い方だけだと思う。そうすると、いままでの価値観を全部ひっ

くるめて変える、普通の人、普通の女性、普通にまじめに働いてきた人達は国が何とかしてくれるとか、行政が何とかしてくれるとか、そういう希望を捨てて、就職したときから定年まで勤め上げることを目標に仕事をするのではなく、その先は自分で起業して個人事業主としてできるような専門性やキャリアを若いうちから準備していかないと駄目ではないかと思った。実際に私も 60 歳なのだが、シニアで起業したいという人が多い。だが、いざやってみようとするとなかなか難しく、お金の問題があったりする。静岡市はシニアの第 2 創業に対する助成金の制度はあるのか。例えば 60 歳を過ぎてベンチャーでシニア創業したいというときに、助成金はあるのか。

総務局：高齢者だから助成するという制度はない。

種本祐子委員：創業に対する助成金自体はあるのか。

総務局：助成はあるが、高齢者に絞ったものはない。

種本祐子委員：神戸市などでは、地域の需要を創出、豊富な経験や技術、幅広い人脈や強みを有するシニアの活躍を引き出し、活躍しやすい環境をサポートするためにシニアの第 2 創業助成金という制度を設けている。例えばシニアの方々、もしかしたら 60 歳とか 65 歳だと創業が遅いかもかもしれないから 55 歳くらいの定年前から準備する環境として、例えば的場委員がおっしゃっていたパラレルキャリアとして、副業を認めるということも考えられる。市役所では副業が認められているのか。

総務局：副業はできない。

種本祐子委員：どこの企業でも副業をさせて、その副業を次の 60 代、70 代になったときに本業にできる、そういうような準備を若いときからしておかないと、人に頼っていても駄目なのだと、そういうふうに思った。私の友人が助成金をもらおうといろいろなところに相談に行ったがなかなか難しい。シニアだからということではなくて、今そういう助成金自体が減っている。そうかといって、銀行はシニアにはなかなか簡単にはお金を貸してくれない。そういった中で、やはり専門技術があるとか、そういう準備を個人個人が意識を変えてやっていかなければならない。そのために、一点目として、行政や企業がやるべきことは、副業禁止などということをやめて、個人のキャリアアップ形成のサポートをしていくことがある。もう一点は、シニアの職務内容を見たが、庶務、経理、書類作成などの業務はこれからどんどん合理化していかなければならない分野で、人ができる仕事はどんどんロボットに代わっていく時代になると思う。そうすると、肉体労働や単純作業ではない、新しい雇用の創造をしていかなければならない。例えば、私たち女性の立場でいうと、女性が高齢者になってできることは何かというと、家事や子育てだったらできる OB がいるとすると、一方で今保育園や保育士が足りないといった、そういうミスマッチングがある。そういったところで、女性が主婦時代に培ってきた、あるいは主婦でなくても経験から培ってきたことを、保育士とは違う形で子育て世代をサポートしてあげられるような雇用の促進ができるのではないか。今までは、女性は 60 歳を過ぎたら孫の面倒を見ていけばいいというのが与えられた仕事だった。男性は町内のことをやっていたらいいと。でも、町内などというものはもうなくなると思う。私の住んでいるところでは町内会などはほとんどない。あってもマンションの管理組合くらいで、どんどん集合住宅が増えて、町内会というコミュニティ自体もなくなっていくと思う。孫の面倒を見るといっても、この少

子化で孫がいる人も減っているし、親に孫の面倒を見てほしいというの、極めて近くに住んでいる人達の場合であり、それぞれが自立していくと、そういう役目もなくなっていく。そうすると、高齢者も自分で仕事でもいいし何でもいからやっていくことを見つけていかなければならないと思う。行政にやってほしいのは、やはりそういう人のキャリア育成のサポートと雇用の促進である。それから、小林委員が先ほどいつまでも辞めるつもりはないとおっしゃっていたが、それは個人企業の経営者の驕りだと思う。逆に引きどきがわからなくなってしまおうと思う。

小林敏宏委員：私は第2の創業として、今の会社は譲ってまた起業するということを考えている。そういう意味での現役である。町内会については否定しないが、種本委員がおっしゃるような地域のサポートが必要であり、それをひっくるめて町内会と言った。別に会長になるとかそういうことではない。例えば、小学校中心の学童保育などはボランティアのような形でやっているが、それでは担い手がなくなってしまおう。

種本祐子委員：そういう行政と民間が一緒になって今までがんばってきたところに新たな雇用の創造があると思う。それから、小林委員の発言に触れたのは自戒の念を込めてなのだが、個人の企業、地方の家業でやっている企業の経営者は引きどきがわからなくなる。地方に行くと70代の経営者がまだたくさんいらっしゃるが、東京の中小企業で70代の経営者はほとんどいない。その中で、岩崎会長が一つ線を引かれるのはすごく立派なことだと思うのだが、すごく難しいことが、元気だからといって引きどきがわからなくなってしまおうことだ。引きどきということと次の新たな第2創業ということ、自分も今すごく考えているが、実際にやろうとしている周囲の人達はなかなかうまくいっていない。そういったところもサポートしてくれるといいと思う。

岩崎清悟会長：行政経験者として酒井委員はいかがか。

酒井康之委員：今回集まっている委員の皆さんは起業されている、自分で商売をされている方で、当然公務員とは仕事の考え方が違うと思う。これから高齢者の働きがいや生きがいを満足させるには何が必要かという課題がたくさん出てきていて、自分の浅はかな知識では答えが出せないと感じており、パニックになっている状況である。だが、少し整理してみると、働き方改革の中で、別の組織である検討会議で高齢者の就労促進を検討している状況にある中で、私たちが全体をリードするというのは順番が違うのではないかと思いつつも、行政サービスの中でも高齢者が力を発揮できる場所はあるはずだから、行革審としては、そこを中心に検討し、それをこれからいろいろと考えていくときの一つの突破口としてもらうために、こんな形で高齢者が力を発揮できるのではないかということを出せばいいのではないか、そのためにこの議論に入ったのではないかと思っている。確かにいろいろな考えがあるから、どんどん広げていくと論点の整理が難しくなってくる。今一度そこに戻って話を進めないと、残りの期間で結論を出すのは難しいのではないか。例えば、今回生活保護の仕事について例示を出していただいたが、私も現役のときに関係していたからわかるのだが、西村委員がおっしゃったように、必要とされている業務に割くことができる人員は行政では限られている。少ない人数で何でもやらなければならない。そうした中で、効率が悪くてすごく困っているときに、高齢者の中で社会的な経験があってある程度専門的な知識を持っている方に助けていただければ、その業務

もうまく回るようになって、職員が行政が本来考えなければならないことに集中できる、そういうものをいくつか切り出して行って、働き方改革の一助になればいい。行政サービスということで捉えてみても、こんな考え方ができるという一つのメルクマールのようなものが出せれば、意味のあることだと思う。考えなければならないことはたくさんあるが、あまり広げすぎず、何を議論すべきかいま一度論点を整理した方がいい。

岩崎清悟会長：内野委員はいかがか。

内野孝宏委員：高齢者のニーズの方からいろいろと考えていくとまとまりきらないと思う。生活保護業務について調査するときには法律的な裏付けをどこまで求められているか、審査する内容として個人の資産状況や家族状況についてどこを調べるのか、などの水準が仕事を出す側がはっきりしていればいいのではないかと。私はニーズの方から考えるよりも、供給側として仕事の提示をたくさんできるような仕組みを作って、あとは仕事をする側がそれを選べる状況になっていけばいいのではないかと、という気がする。以前、クラウドワークスで東京のある会社取材したことがある。仕事を東京で受注して地方に切り分ける仲介をする会社だが、そこに働きたいと登録する人は毎月何百人と増えているとのことである。その会社で何が重要かということ、いかに仕事を持って来るかということである。どういう能力があるかといわれてもなかなか難しい。例えば銀行員の審査業務が難しいかということ、もしかしたらAIで十分やれる仕事ではないか、むしろそちらの方が向いているのではないかと、あるいは学校の教員も、コミュニケーションを抜きにして考えればAIの方がよっぽど適しているのではないかとということになる。ニーズから考える線引きというのは難しいので、いろいろな仕事があって、選べるような状況をとにかく作ることが一番大事ではないかと考えている。選ぶことができれば、その中でどうしようかということを考えられるであろう。副業については、昔は副業などをしたらとんでもない話で（就業規則）違反だとされたが、最近は大企業などではむしろ副業の勧めなどということをやりに始めていて、変わってきているのが事実だ。

望月啓行委員：今回どこまで議論するかについて、行政サービスに限ってということだが、やはり先ほど種本委員が言われていたように、一部のマネジメントサイドで活躍されてきた方に対して、一般の方が非常に多いので、その方々の再就職口をどうサポートしていくかというのが行政的にも問題になってくると思う。そのような中で、私のところに東京や名古屋から営業が来て、上場企業の課長を何年かやっている人の紹介を1回20万で相談に応じますよ、というような話がある。マネジメントだけでなく、課長や部長クラスの人達をフォローする、県内でいいと思うが、ある程度キャリアを持った人達をどうやって、例えばベンチャーとか中小企業に紹介していくシステムを作るのも一つの方法だと思う。あとは、一般社員としてずっと頑張ってきた人に働き口がないというのは非常に残念なことである。特に日本の労働市場が優れているというのは、終身雇用で、勤務状況が真面目な方々に支えられてきたということにあるが、こういう方々が65歳以上になって社会に対して何も貢献ができないのは本当に残念なことである。日本がこれまで培ってきた真面目な労働力を活かすこと自体が日本のあるべき将来であり、その労働力をどう活かしていくかが非常に大きな問題だと思っている。やはり、マスに対してどういう形を作っていくかということ、私にはまだいいアイデアが固まっていないのだが、素質のいい労働力をどう活かしていくのか。日本人特有のスタイルがあると思うし、そういう

形をどうやって行政が窓口を作っていくのかが一つの大きな課題だと思っている。

狩野美佐子委員：今回の議論はターゲットが絞られているようで絞られておらず、非常に難しい問題である。兼業兼職の禁止という厳しい掟があるが、その掟をなるべくゆるやかにしていく努力は必要だ。そして若いうちから、30代、40代の頃から50代くらいの先のことを見越して、自分たちで計画的に、心や頭の準備をしていかないと、今後の高齢化社会についていけないのではないかと思う。

岩崎清悟会長：時間も少なくなってきた。次回の検討は結論に向けての議論になってくると思う。

したがって、この辺で議論の方向性を整理していかなければならない。皆様からいい意見を出していただき、私なりに事前に思っていたイメージとだいぶ異なる部分もあったが、私は、我々が検討の対象とする高齢者のカテゴリーについては、65歳以上の働く意欲のある高齢者であると考えている。その方々が意欲をもって就労できる環境をつくるにはどうしたらいいか、行政としてやるべきことは何か、それについて、まずは行政の仕事そのものを切り出してみようということもいいと思う。また、別の検討会議で検討しているプラットフォームについて、そちらの会議では民間も入れて切り出した仕事と働く意欲のある高齢の方とをマッチングさせようとしているわけだが、そのプラットフォームに期待される役割、あるいはプラットフォームにこの機能だけは付けてほしいという要望、そういったものを議論の中からまとめていくのも一つのやり方ではないかと思う。プラットフォームを作っておしまいということでは困るので、プラットフォームが本当に高齢者の就労に向けて機能する形になっていくためにどのような役割を持たせればいいのか、あるいは役所としてそこにどういう形でコミットするのか、民間はどういう形で関与していくのか、それが議論のテーマの一つである。それから、ずっと頭の中にあるのだが、私は以前から70歳になったときに現役を退こうと決めていた。63歳から年金受給の権利があったのだが、それとは関係なく第一線でやろうと思っていた。自分の人生を考えたときに一つの区切りが70歳であると自分で決めていて、そうなっただけなのだが、これから私自身がどうやって生きるのかを一生懸命考えたときに、やはり働かなければならないと思った。もらえなかった年金をしっかりとらって、第二の人生を悠々自適に過ごしていこうという絵も描いたのだが、やはり元気でまだ働けるし意欲もあるので、もう少し働けよと自分に言い聞かせた。たまたま経歴を持っているから、様々なアドバイザー的な社会貢献の仕事の依頼もきており、そういう仕事にこれから関わることになると思う。いずれにしても何らかの形で経済社会にコミットしていくことになるのだが、それもあるところまでいくと、もう無理だなと思うときが来ると思う。そこからが本当の意味での余生になると思っている。そこで、もう一つ、プラットフォームにどんな機能を持たせるのかということのほかにも、これは我々がここで議論しても仕方がない話なのだろうが、現在の公的年金制度は、年金をもらわずに自分で稼いで働いてきた人に対しては何の特典もない制度であり、前からこれは直すべきだと思っていた。私は63歳から受給資格があったが、そこから7年、8年以上もらわずに生きてきたが何の特典もない。これから先もまだそういう時期が続くと思う。私はいいのだが、もう少しそこも含めて制度的に、やはり元気なうちは働いて稼いで、稼いだことによって年金をもらわなかったことの特典を、どこかで何らかの形でもらえるような仕組みを考えてみたらどうかと思う。そういうことについて、静岡市は年金の制度では何かをすることはできないかもしれないが、

伊藤委員が先ほどコストのことをおっしゃっていたが、健康寿命が一歳伸びることによって静岡市の財政的な支出は相当減ると思う。つまり、健康寿命が伸びることによって得られる将来の歳出削減について、その一部でもいいから特典に充ててもいいのではないか。そういう考え方を行政として、静岡市としてとれないのだろうか。こういうことを行革審として提言し、静岡市としてそういうことを考えるべきであると答申してもいいのではないか。個人的にはそこまでのことを思っている。最後に伊藤委員にお聞きしたいのだが、そんなことは荒唐無稽であるということになるのか。

伊藤元重委員：そういう制度が今、少し出ている。例えば国民健康保険の公費の配分のときに、健康になった地域には高い加配をすとか、あるいは健康ポイントのようなものをやろうとしているので、そこに就労をいれてもいいと思う。今の制度の延長線上でも少しできることはあるのではないかと思う。ただ、年金はまた違う話になると思う。一つだけ話をしておきたいのだが、行革審としての話になるが、先ほどから皆さんが何人もおっしゃっていたが、今回の話は今ある仕事を振り返って、いうことではないと思う。つまり、IT化が進めばどんどん縮小できる仕事があるだろうし、一方で学童保育がそうなのだが新たなものがあつたときにそれをどう組み替えていくかという視点がないと、なかなか難しいのではないかと思う。私が東大から学習院大学に移って思ったのが、なぜ同じ大学なのにこんなに人数が違うのかということだ。要するに、やることを変えれば、東大のときのようにたくさんの事務員はいらないということである。だから、同じことをやろうとするとどうしてもたくさん人がいるのだが、何を行政がやるべきかということをもう一度根本から考えていくと、ものすごくたくさんの雇用を生むことができると思う。一方で、ものすごくたくさんの今の仕事なくなるのかもしれない。そういうことまで踏み込んでいくと、もう少し発展的な議論ができると思う。

岩崎清悟会長：今おっしゃったのは、行政の仕事の切り分けをするということか。

伊藤元重委員：そこまでやるかどうかは別として、行革審ということでそういうことが含まれているということになる。ただ、大変な作業になる。

種本祐子委員：その一方で、日本は人手不足のところが多すぎる。

伊藤元重委員：おっしゃる通りだ。だからミスマッチをどう解消していくかが重要だ。

種本祐子委員：静岡市は子育てしやすいまちナンバーワンといわれているが、結局、保育士が足りない。でも、子供の面倒を見たい、見てもいいという高齢の方はたくさんいるわけだから、もう一度枠組みを全部組み立て直していけば、いろいろと解決できることはある。

岩崎清悟会長：そういう横串を通す話は、今の行政の仕組みの中ではなかなか難しい。例えば、こういう仕事の切り出しにしてもそうである。だからこそ、いまつくろうと考えているプラットフォームのようなところで、横串を通して新たな視点で仕事を切り出すという機能が必要になってくると思う。そういう提言をしてもいいと思う。それでは時間も過ぎたので、第13回行財政改革推進審議会はここで終了としたい。

静岡市行財政改革推進審議会

会長 岩崎 清悟