

公益社団法人杉並区シルバー人材センター
第二次 れいわライジングプラン
(令和4～6年度中期計画)

I 計画の目的

当シルバー人材センター（以下「センター」という。）における令和元年度から5年度までの5か年の事業運営を団体の設立趣旨に合致した円滑かつ適正に推進することを目的として策定した中期計画“れいわライジングプラン”は、計画推進から3年を経過する令和3年度に、それまでの事業実績から掲げている目標に対する達成状況等を勘案し、見直しを図ることとしています。

しかし、現計画初年度の令和元年度後期から社会的問題となった新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）は、センターのあらゆる事業運営に多大な影響を及ぼし、本計画の推進は鈍化・後退する事態を招いています。さらに、本計画期間中にインボイス制度が本格適用されることにより、事業運営に及ぼす影響は計り知れず、現計画の着実な推進は困難を極めることも想定されます。

また、この間の計画推進の過程で新たな課題が生じるなど、昨今の社会状況の急速な変化に対応していける事業運営が求められています。

そこで、この度の改訂を機に、これら想定される課題の抽出及びその解消に向けた検討を踏まえ、新たに令和4年度から令和6年度までの中期計画「第二次れいわライジングプラン」として策定し、センターの健全な運営とさらなる発展を目指してまいります。

なお、今後の中期計画については3年ごとに行うこととし、社会状況の変化に迅速かつ的確に対応できる事業計画として策定していきます。

II 現状と課題

1 就業機会の拡大

(1) コロナの事業運営への影響

令和元年度の計画策定以降、3か年の事業実績は、会員数・契約金額・地域活動等、コロナの影響は甚大で大幅に減少しています。センターの事業実績は、会

員数と請負・委任等の受託件数及び就業件数が相互に関係しており、受託件数が減れば、会員の就業機会も比例して減少するため、就業機会の拡大には、会員数の増加とともに就業開拓に努めなければなりません。

(2) 区からの受注の変化

当センターの受託事業は、約6割が杉並区から委託される請負業務ですが、杉並区施設再編計画やコロナによる施設の事業運営体制の変化など、安定した就業機会として見込めない現状となっています。

また、杉並区から委託される業務の多くは、継続的かつ安定的就業が見込めることから、就業を希望する会員が多いという理由で、予め就業期間を設けています。

しかし、会員の住所地に偏りがあるため、近年では、期間満了を迎える就業会員がいる就業現場に新規に就業できる会員がいないなど、後任を探すのが困難となっている地域があり、就業会員のマッチングが円滑に進まない状況になっています。

(3) 家事援助・子育て支援サービスの受注状況

民間・一般家庭からの業務においても、第一次中期計画策定時の令和元年度までは、共働き家庭や高齢世帯の増加に比例して需要が増加していた家事援助・子育て支援サービスは、コロナの影響を受け、他人との接触を伴う業務の多くが敬遠され受注の減少傾向が続いています。

(4) 民間受注業務の傾向

民間からの受注業務の中で受注件数が伸びているマンション清掃等の屋内清掃や家事援助サービスは、1人就業現場が多いため、就業会員のマッチング等に際し、事務局の多くのマンパワーが必要になっています。

これらの業務は、今後も需要が伸びる分野であり、さらなる受注増加に向けて就業会員の確保と円滑なマッチング体制を整える必要があります。

(5) 技能職種における後継者の育成

計画策定前から長きにわたって懸案となっている会員の高齢化は、会員が有する技能を活かした職種においては、数少ないベテラン就業会員の加齢や病気による退会により受注を中止せざるを得ない職種が多くなっているなど、後継者育成の仕組みを早期に構築する必要があります。

一方で受注が増加傾向にあり、就業手配が円滑に行えない職種となっている植木剪定・除草は、希望すればすぐに就業できる職種にはなっておらず、技能支援講習会の受講や一定期間の就業訓練を要するため、計画的に講習会を実施する必要があります。

2 会員の高齢化対策及び健康確認

会員の高齢化は、就業場所と自宅の移動中や就業現場での事故やトラブルの増加リスクを高めています。定期的継続的な就業の会員は、事故やトラブルの発生率は比較的低くなっていますが、就業間隔が空いた高齢会員は、スケジュールやルーティンワーク等の業務運営がスムーズにできなくなる傾向がみられます。

また、高齢者は、一般的に加齢に比例して思い込みが強くなっていく傾向が見られるため、センターとして業務の適切かつ確実な履行責任を果たしていくには、地域団体の活動定年と言われている80歳以上の会員を対象に、健康確認や就業の適性診断を実施していく必要があります。

3 事務局組織の再編

令和3年度現在、センターの事務局は、本部、清水分室、荻窪分室の3カ所設けており、それぞれ担当する業務を割り振って運営しています。これまでも方南分室の移転や高井戸分室の廃止により、事務局組織の統廃合を図ってきましたが、いずれも事務局運営の合理化を主たる目的としてきました。

しかし、現在の事務局運営は、業務の事務処理の流れが属人化している傾向が見られるため、人事異動とともに担当業務が変更した場合に、前任からの引継ぎが十分に行われずに会員や発注者とのトラブルに発展するなどの課題が生じています。

また、仕事を発注する区民にとっては、事務局本部と分室でそれぞれが何の業務を担当しているかは関係なく、発注の相手先は、シルバー人材センターであり、全ての業務は組織として対応するという姿勢が望まれています。

そのため、これからの事務局運営は、区民のニーズに適切かつ迅速に 대응できるように、どこの窓口でも対応できる組織の体制を構築していくことが必要となっています。

4 インボイス制度の影響

会員への配分金は、これまで消費税を含んで会員に支払っていましたが、令和5年10月からの消費税制度の変更により、インボイスの発行が必要となるため、これまでは仕入税額控除が認められ納める必要がなかった配分金に含まれる消費税分について、シルバー人材センターにおいて納税する必要が生じる可能性が大きくなり、事業運営への大きな影響が想定されます。

発注者への影響もあるため、今後、インボイス制度への対処については喫緊の課題として関係各所との調整が必要となっています。

Ⅲ 新たな基本方針及び計画の概要

1 会員の増強及び意識改革

組織の基盤を成す会員の増強に向けて、入会促進・勧誘活動を積極的に推進するとともに、入会した会員が速やかに就業できる機会と積極的に地域活動に取り組める環境を整えていきます。

また、入会案内の方法や入会説明会においては、就業時間の制限やグループ・分かち合い就業など、シルバー人材センター特有の就業形態や設立趣旨等を理解・賛同いただき、働くことや地域での社会奉仕活動を通して生活感の充実や生きがいを感じる「生きがい就業」を目的とした入会促進を図っていきます。

なお、入会促進・勧誘活動については、表1のとおり区民の高齢化に比例して、会員の高齢化が進んでいる現状を鑑み、センターの受託事業の中心となっている杉並区からの仕事の多くが加齢とともに就業が困難になるため、就業の中心となる世代の65歳以上79歳以下の高齢者の確保を目指していきます。

表1 事業実績 ※ 令和3年度は事業計画及び予測数値

項目		年度			
		30年度	元年度	2年度	3年度
会員総数(人)		2,729	2,697	2,630	2,800
60～90歳	区民(人)	139,675	140,262	141,057	142,000
	入会率(%)	1.95	1.92	1.86	1.87
65～79歳	会員(人)	2,152	2,100	2,003	2,000
	区民(人)	78,855	78,852	78,343	78,300
	入会率(%)	2.73	2.66	2.56	2.55
就業人員(人)		1,955	1,974	1,801	2,050
就業率(%)	全会員	71.63	73.19	68.48	73.21
	65～79歳	90.85	94.00	89.92	88.00
契約件数(件)		7,374	7,188	5,911	6,280
	請負・委任	7,373	7,172	5,873	6,260
	派遣	1	16	38	20
契約金額(千円)		885,440	876,097	778,495	845,589
	請負・委任	885,342	871,327	768,569	830,372
	派遣	98	4,770	9,926	15,217

① 区民の人口は杉並区統計から引用

② 太線の枠内は、事業計画及び杉並区の財団等経営評価に反映

2 会員の安全・適正就業に係る取組の推進

就業会員の平均年齢が約 75 歳という高齢者の事業者であるため、このたびのコロナ感染拡大を機に、改めて安定した就業に対しては脆弱な組織であることを痛感しました。

また、コロナ感染拡大により休業し再開に伴い再就業に臨む会員が、休業前との就業リズムの変化から、転倒したり、体調を崩したりするなどの事故が多発し、休業期間が会員に与える影響を考慮する必要があることも判明しました。

さきに実施した会員実態調査でも、就業期間の設定基準を設けている職種においては、就業期間満了から再就業までの待機期間が長すぎるという意見が多数寄せられました。

今後の安全・適正就業に係る事業運営においては、高齢者にとっての一日は、若年の就労世代とは異なって再就業までの待機期間に配慮が必要であることを認識できたため、就業期間の設定に関する基準の見直しを図るとともに、高齢者の就業という特有の視点で安全就業への取組を展開していきます。

3 やりがいと魅力ある地域活動の推進

入会した会員が、就業を通して日常生活における充実感を得るとともに、地域社会との関わりを持ちながら、自分が居住する地区の会員や地域住民にとって有益な地域活動に取り組めるように、新たな地域班活動を推進していきます。

また、加齢に伴って就業から一線を退いても、引き続きセンター会員として地域活動に参加し、いつまでも地域社会の一員として中心的に活動できる人材になってもらえるように、センター全体及び各地区での地域活動の拡充に取り組んでいきます。

4 組織運営における自律性の向上と事務局機能の強化

組織運営における課題等への迅速な対応と区民サービス向上のため、各種委員会の構成及び任務等を改編し、理事会機能の拡充を図り、有機的かつ効果的な事業運営を推進します。

また、事務局においては、本部と2か所の分室という事務局が分散していることにより生じる連携の取りにくさや分室の職員体制の脆弱さを解消し、区民に分かりやすく、信頼がおける組織運営に取り組めるように、業務分担の見直しを含め、組織の再編を行います。

IV 具体的な取組

達成目標値の設定については、令和元年度に策定した中期計画の目標値は、5年後の達成目標に向けた年次的な目標値を掲げましたが、公益社団法人であるが故の「収支相償」という枠組みがあることから、単純に契約金額を増やし、収益を増すことで減少した正味財産を補填することは難しい状況にあります。

このため本計画策定において掲げる目標値は、平成30年度から令和3年度までの事業実績を踏まえ、コロナの影響を見込んだ現実的なものとし、安定した事業実績に向けた目標値を設定しました。

なお、この目標値は、杉並区の財団等経営評価にも反映されていることから、設定項目については変更せずに前記した目標設定の考え方に基づいて、表2のとおり新たな目標値を設定しました。

また、具体的な取組の内容については、公益認定を受けている事業名ごとに次のとおり取り組んでいくこととしました。

表2 達成目標値

項目		年度	4年度	5年度	6年度
会員総数 (人)			2,800	2,800	2,800
60～90歳	区民 (人)		143,200	144,500	146,000
	入会率 (%)		1.96	1.94	1.92
65～79歳	会員 (人)		2,100	2,200	2,200
	区民 (人)		78,000	78,000	77,500
	入会率 (%)		2.69	2.82	2.84
就業人員 (人)			1,900	2,000	2,100
就業率 (%)	全会員		67.86	71.43	75.00
	65～79歳		95.45	90.91	95.45
契約件数 (件)			5,771	5,790	5,805
	請負・委任		5,736	5,745	5,750
	派遣		35	45	55
契約金額 (千円)			862,942	868,485	873,782
	請負・委任		837,442	837,985	838,282
	派遣		25,500	30,500	35,500

1 受託事業

- (1) シルバー人材センターが請け負うことができる業務を広く区民に周知し、新たな発注者がリピーターとなるように、発注者が満足のいく就業を心掛けられるよう職種ごとの業務説明会や就業会員連絡会などを通して、会員の就業の質の向上を図ります。
- (2) 当センターの受託割合の半数以上を占める杉並区から委託される業務については、適切かつ確実な履行に努め、継続的に委託されるように、すべての業務について90点以上の高い履行評価を受けられることを目指します。

2 就業機会提供事業

(1) 会員の就業意識の変革

近年入会してくる会員の多くは、時間やお金に余裕を持ち、シルバー人材センターでの就業を通して、社会とつながりを持ちたい、日常生活を充実させたいという方は少なく、経済的理由により仕事を求めて入会するケースが多くみられます。

これら仕事を求めて入会してくる方には、必ずしも希望する仕事に就けなくても仕事に就くことの意義を、入会説明会や新任研修等で説明し、会員の意識の変革とともに就業意欲の醸成を図ります。

(2) 就業率向上の取組

就業率向上を図るためには、就業中心世代における未就業会員を減らすことができれば必然的に向上するものと考えます。そのために、就業率向上に向けて次の取組を展開していきます。

① 公平な就業機会の提供

就業希望の多い職種において規定している就業期間の設定について、基準の改正を行い、より多くの会員が公平に就業機会を得られるようにします。

② 就業現場の活性化

当センターの平均就業年齢である75歳以下で健康な未就業の会員が、各就業現場において中心となって就業できる環境を整えるために、後任育成や技能習得の場を設けて、長期に就業している業務に熟練した高齢会員には育成・養成の場で活躍してもらうなど、就業現場の活性化を図っていきます。

③ 業務受託に係る営業活動の推進

請負・派遣に関わらず民間事業者等への営業活動を積極的に推進するため、専門的に取り組む就業開拓員を雇用します。

④ 希望選択する職種の拡大

仕事の内容を広く会員へ伝えられるように、職種別に業務説明会を開催し、未就業者の新規就業へつなげていきます。

⑤ 就業コーディネーターの活用

需要の多い職種の受注に対する就業のコーディネートが困難な職種では、就業手配等を適切に行えるコーディネーターを雇用し、より多くの注文を引き受け、就業機会を増やします。

(3) 就業開拓の推進

① 社会状況に適応した仕事の創出

コロナ禍の新たな生活様式における安定的継続的に就業できる職種・職域を探り、就業開拓員を中心として営業活動を積極的に展開します。

② 職種に応じた営業戦略の構築

平成 30 年度から取り組んでいる派遣事業やマンション清掃など年々需要が高まっている職種については、引き続き受注拡大に向けて就業開拓員とともに営業活動を展開していきます。

また、就業希望の多い公共の分野については、指定管理者からの公園や施設の清掃等の管理業務の新規受注に向けた営業に取り組んでいきます。

③ 各種教室・講座事業等の開催

会員が持つ技能を活かせる仕事場の開拓について、各種教室や講座などにおいて、技能を有し現在就業していない会員からの企画提案を活かせる仕組みをつくり、単年度での短期的な事業運営とし、その都度事業報告による検証を踏まえ、次年度の継続等を決定するなど事業の活性化を図っていきます。

④ シルバー孫の手利用者からの受注拡大

シルバー孫の手事業のPRを拡充し、高齢者世帯からの依頼作業を地道に行い、一般家庭からの発注者に多い高齢者世帯からの仕事の受注につなげていきます。

3 労働者派遣事業

派遣業務の発注に迅速にこたえることができるように、派遣事業説明会の定期的な開催による就業可能な会員の確保を行います。また、新規入会者からの希望に多い事務的な派遣業務の受注に向けた営業活動を展開します。

4 調査研究事業

- (1) 顧客満足度を的確に測ることができるように、業務の利用対象ごとにアンケート項目を設定し、アンケート結果を分析して、受注の継続・増加につなげられるように仕事の質の向上を図ります。
- (2) 入会申込者から入会動機や情報入手経路を聞き取り、効果的なPR方法を探っていきます。
- (3) 会員の満足度や意識を探るため、3年ごとに会員実態調査を行い、会員の満足度向上を図ります。
- (4) 各業務において、必要に応じて会員の活動状況等を調査し、仕事の質の向上を図ります。

5 相談事業

- (1) 入会から1年以上未就業の会員に対しては、改めて入会目的を探り、現在の本人の生活状況等を勘案した就業相談を適切に行っていきます。
- (2) 未就業会員を対象とした職種説明会を開催し、未就業者の希望選択職種の拡大を図り、就業相談につなげていきます。

6 研修・講習事業

- (1) 需要が多く就業会員が不足している職種については、定期的な講習会や職場体験会等を実施し、より多くの会員の就業意欲の向上を図ります。
- (2) 東京都シルバー人材センター連合が主催する技能支援講習会への積極的な参加を促すとともに、センター独自の技能支援講習を企画し、技能を必要とする職種に就業する会員を育成していきます。
- (3) 職種ごとの懸案や課題等を把握し、その解消策等を周知徹底するとともに、日常の円滑な就業につながる情報を共有し意見交換を行う機会として「就業会員連絡会」を実施します。

7 普及啓発事業

(1) 入会勧誘活動の拡充

- ① 入会説明会は、月に2日間、午前・午後の計4回の開催を基本とし、入会申込状況により必要に応じて、申込日から説明会当日までの期間が長くないように開催日を随時増やしていきます。
- ② 地域活動や就業現場など会員自らの活動が見える場所において、入会促進ポスターの掲出や入会案内チラシの配布など、就業会員が日常的に入会勧誘に関わる意識付けを行っていきます。
- ③ 入会案内リーフレットについて、非会員や仕事を発注する区民等いずれにもセンターの仕事が分かりやすい内容に改編し、入会促進と仕事の受注双方に活用できるようにします。
- ④ 入会促進強化月間を設け、地域班長による入会案内チラシの配布など広報活動を行います。また、杉並区と連携し、広報すぎなみの紙面を活用したPR活動を行います。

(2) 広報活動の拡充

- ① センター全般の運営状況や会員に有益な情報を的確に周知し、就業・未就業に関わらずセンターの会員として活動している意識を高めるため、定期的に広報紙を発行し、会員宅へ郵送します。
- ② ウェブやSNSを活用する会員が増加しているため、ホームページやSNSによる情報発信を行い、会員が速やかに情報を入できる仕組みを構築していきます。

8 社会参加等支援事業

(1) シルバー孫の手事業の充実

区内の高齢者同士の助け合い事業として取り組んでいる「シルバー孫の手事業」について、当サービスを必要とする対象世帯が利用するケア24など高齢者福祉施設へ事業案内チラシを配布し、利用増加を図るとともに、依頼に対して迅速に対応できるように、活動登録会員の増加を図ります。

(2) 地域イベントへの積極的な参画

地域におけるシルバー人材センターの存在を意識づけるため、区の事業や地域イベント等に積極的に参加していきます。

(3) 地域班活動の活性化

コロナによって停滞している地域活動を円滑に稼働させるため、地域班の構成や地域班長の役割を見直し、より地域に密着した活動を展開していけるようにします。

9 安全就業推進事業

- (1) 各職種に共通する安全・適正就業項目及び職種ごとの安全・適正就業項目を整理し、業務指示書や仕様書とは別に、安全・適正就業マニュアルを作成し、各就業会員に徹底します。
- (2) 各職種において、セーフティチェックリストを活用した安全・適正就業点検を定期的実施し、必要に応じて面談等を行います。
- (3) 事故・トラブルが発生したときは、本部・分室の担当業務に関わらず、どのような事案についても危機管理情報連絡票を作成し、事務局全体で迅速に対処することとし、必要に応じて理事会へ報告するとともに、関係職種間で情報共有していきます。
- (4) 現金や施設の鍵等、就業上適切な管理を必要とする就業現場については、各就業会員への研修やコンプライアンスを徹底するとともに、定期的な業務監査を実施し、紛失事故や不適正な管理による事故等が起きないようにします。
- (5) 一人暮らしの80歳以上の高齢会員については、就業未就業に関わらず、地区地域班長等会員による定期的な健康確認を行う仕組みをつくります。

10 センター運営

(1) 自律性の向上

- ① 毎年度の収支会計において、前年度の事業報告を徹底検証し、収支相償の観点からスクラップアンドビルドに取り組み、適切な予算編成及び事業計画を策定していきます。
- ② センターにおける課題等に迅速に対応し、円滑な事業運営を行うため、理事会や各種委員会と事務局の連携を密にしていきます。

(2) 事務局機能の強化

- ① 的確な業務履行に向けたマッチングや事務処理能力の向上を図るため、随時OJTに取り組み、職員相互のレベルアップに努めます。

- ② 業務間の連携が築きやすく効果的な運営に取り組みやすい業務分担を行い、区民に分かりやすい事務局組織を編成します。また、業務を円滑かつ効果的に進めるために2つの分室を清水分室1か所に統合して機能及び職員数を拡充し、迅速かつ的確な受注や業務履行に取り組む環境を整え、受注拡大に努めます。
- ③ 理事会・各種委員会・地区班長会との連携を強化するため、各会議体に常勤職員を配置し、担当職員同士が情報共有を図り、各会議体が円滑かつ有機的に機能するような事務局運営に努めます。
- ④ 東京都シルバー人材センター連合第3ブロックや近隣自治体のセンター、関係機関等と連携し、同様の課題や情報を共有するとともに相互に有益な情報や意見交換を行っていきます。
- ⑤ 令和5年10月からの消費税制度の変更に伴うインボイス制度への対処については、令和4年度の早期に理事会において運営への影響を検証し、方針決定していきます。