

厚生労働省所管 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
一般社団法人情報システム・ユーザー協会（JUAS）： 情報サービス業（情報子会社等）高齢者雇用推進事業
情報サービス業（情報子会社等）におけるシニア人材活用に関するアンケート調査

【本調査にご協力いただくにあたって】

- ① 本調査は、厚生労働省所管 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）が実施する「産業別高齢者雇用推進事業」の一環として、一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）が実施する『情報サービス業（情報子会社等）高齢者雇用推進事業調査』です。
- ② 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）では、1980年代以降に設立された情報サービス業（情報子会社等）の多くで、設立当初に入社した社員が中高齢に差し掛かっていることを受け、これらの企業におけるベテラン層の雇用実態や今後の活躍への期待・課題を調査し、ベテラン層が65歳に止まらずそれ以降も活躍するためのガイドラインを提示することを目的としています。
- ③ 本調査では対象とする『情報サービス業（情報子会社等）』について、昨今の資本関係、体制（ホールディングス等）を鑑み、現在親子の資本関係がない場合等も調査の対象としております。（※P3 解説・図表をご参照ください）
- ④ 回答いただいた情報は、機密を厳守し、統計的に処理した調査結果を公表します。個票データが会社名および回答者名とリンクして開示されることは一切ございません。
- ⑤ 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）では、本調査を元に2020年度ガイドラインを作成頒布いたします。調査のご協力を頂きました皆様には、本調査報告ならびにガイドラインセミナーにもご招待を申し上げます。

<回答方法> 下記 URL よりご回答ください。Web アンケートの内容は本書と同様です。

<https://enq.internet-research.jp/open/36hsMLqkdlWA35woa93w>

<回答期間> 2019年10月1日（火）～2019年10月15日（火）

回答の一時保存、回答完了後の修正はできません。事前に本調査票のご確認をお願いいたします。

- ※ 本調査に関して、ご回答の難しい項目は飛ばしていただき結構です。またご不明点、WEBアンケートでは回答できない等がございましたら、以下までお問い合わせください。（WEBからの回答が難しい場合、メール<PDF添付>・郵便でも承ります。）

<本調査に関する問合せ先> 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）
高齢者雇用促進事業事務局 担当：森・佐藤・菊地
<https://juas.or.jp/news/topics/2503/>
〒103-0012 東京都中央区日本橋堀留町2-4-3-8F (03-3249-4101/koyousokushin@juas.or.jp)

【ご回答者連絡先】

以下にご記入いただいた個人情報は、本調査に関するお問い合わせのためにのみ利用いたします。個人情報のご記入は任意です。また、上記利用目的のため、一部業務を委託する場合があります。以上にご同意いただける場合は、下記にご記入をお願いいたします。

※ お問い合わせ先：個人情報保護管理者

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 事務局長 三宅 晃 (03-3249-4101)

フリガナ	
貴社名	
所属部署	
御役職	
フリガナ	
御名前	
御住所	〒
TEL	() -
E-mail	

本調査報告ならびにガイドラインセミナーについては、上記ご連絡先にご案内いたします。

【IT ユーザー親会社プロフィール】

本調査では、以下の条件に当てはまる企業を「IT ユーザー親会社」と呼びます。

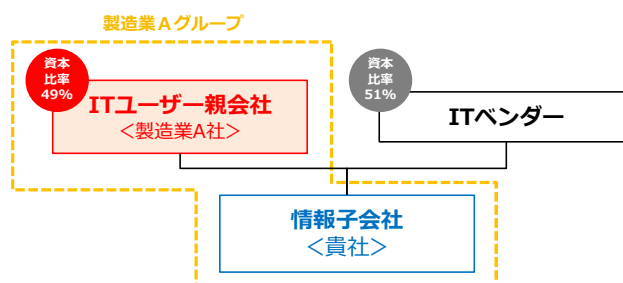
- (i) 貴社と同じ企業グループに属している（または、以前属していた（※1））
- (ii) 貴社の経営に対して影響力を行使できる関係にある
（資本関係や上下関係、歴史的関係がある、など）
- (iii-a) 当該企業グループ内の情報システム等に関する IT 関連業務（※2）を
貴社に発注・委託している、または、
- (iii-b) 当該企業グループ内の IT 関連業務を担う IT 要員に関して、貴社との
間で人的交流（出向者の提供や受け入れ等）がある

（※1）以下の〈例1〉をご参照ください。

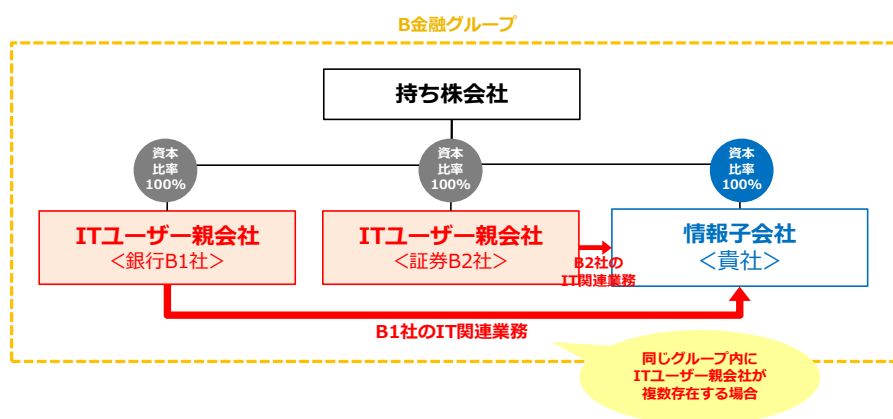
（※2）当該親会社のシステム等に関する IT 関連業務を含みますが、当該親会社がグループ外の他社から受託している IT 関連業務（外販業務）の再委託を除きます。

〈例1〉 以下のような場合は、親会社に当たる2社のうち、資本比率が低くても、貴社と同じ企業グループに所属する親会社のほうを、「IT ユーザー親会社」としてください。

なお、以前、以下のような関係にあったが、IT ベンダー側に株式をすべて譲渡し、現在は100% IT ベンダーの子会社であるという場合でも、現在も、旧・IT ユーザー親会社から、その企業グループの IT 関連業務の発注があれば、旧・IT ユーザー親会社を「IT ユーザー親会社」とみなしてください。



〈例2〉 以下は、同じ企業グループ内に「IT ユーザー親会社」が複数存在する場合です。



(1) 貴社から見て、上記のような「IT ユーザー親会社」に該当する企業は何社ありますか。
 () 社

(2) 貴社の IT ユーザー親会社（単体）について、以下の情報を入力してください。
 なお、前問で複数社の IT ユーザー親会社があると回答された場合は、貴社に対して最も強い影響力やつながりを持つ企業を 1 社選び、その企業についてご回答ください。

企業名	[▽株式会社] () [▽株式会社]		
本社所在地	[▽都道府県名を選択] ()		
従業員数 (単体)	() 名	従業員平均年齢 (単体)	(.) 歳
設立年	西暦 () 年		
業種 (主な業種 1 つ)	1. 食料品、飲料・たばこ・飼料製造業 2. 繊維工業 3. パルプ・紙・紙加工品製造業 4. 化学工業 5. 石油・石炭・プラスチック製品製造業 6. 窯業・土石製品製造業 7. 鉄鋼業 8. 非鉄金属・金属製品製造業 9. 電気機械器具製造業 10. 情報通信機械器具製造業 11. 輸送用機械器具製造業 12. その他機械器具製造業 13. その他の製造業 14. 農林漁業・同協同組合、鉱業 15. 建設業 16. 電気・ガス・熱供給・水道業 17. 映像・音声情報制作・放送・通信業 18. 新聞・出版業 19. 情報サービス業 20. 宿泊、飲食、旅行サービス業 21. 運輸業・郵便業 22. 卸売業 23. 小売業 24. 金融業・保険業 25. 医療業 26. 教育、学習支援 27. その他の非製造業		
2018 年度売上高 (単体)	() 万円		
対 2017 年度業績	1. 増収増益 2. 増収減益 3. 減収増益 4. 減収減益		
主なビジネスモデル (1 つ)	1. BtoB 企業 (ビジネスユーザー向け) 2. BtoC 企業 (一般消費者向け) 3. BtoB かつ BtoC 4. その他		
IT の重要性	1. IT なしではビジネスモデルが成り立たない 2. どちらかといえば IT なしではビジネスモデルが成り立たない 3. どちらかといえば IT がなくてもビジネスモデルが成り立つ 4. IT がなくてもビジネスモデルが成り立つ		
CIO ※ の設置状況	1. 役職として定義された CIO がいる 2. IT 部門・業務を担当する役員がそれにあたる 3. IT 部門・業務を担当する部門長がそれにあたる 4. CIO はいない、あるいは“CIO”に対する実質的な認識はない		
※ CIO : Chief Information Officer の略。最高情報責任者。			

【貴社プロフィール】

(3) 貴社について、以下の情報を入力してください。

企業名	[▽株式会社] () [▽株式会社]
本社所在地	[▽都道府県名を選択] ()
上場/非上場	(▽) 上場/非上場
従業員数 (貴社単体)	() 名
従業員平均年齢 (貴社単体)	(.) 歳
設立年	西暦 () 年
IT ユーザー親会社の 貴社株の持株比率	(.) % ※ IT ユーザー親会社が複数ある場合は、まとめてご記入ください。
貴社役員に占める IT ユーザー親会社の 出身者の割合	() 割 [▽1~10 割を選択] ※ IT ユーザー親会社出身者 = 貴社ではなく IT ユーザー親会社で採用された方 ※ IT ユーザー親会社が複数ある場合は、まとめてご記入ください。
事業内容 (実施事業すべて) + (主な事業を1つ)	1. システム企画・設計 2. システム開発・テスト 3. システム運用・保守 4. パッケージソフトウェア開発・販売 5. 組込みソフトウェア設計・開発 6. クラウドサービス提供 (SaaS・PaaS等のほか、ASP サービス含む) 7. その他運用サービス提供 (遠隔監視サービス、受託計算サービス等) 8. 上記以外の IT アウトソーシングサービス提供 9. 技術者派遣 10. 教育研修サービス提供 11. 上記以外 ()
2018 年度売上高 (貴社単体)	() 万円
対 2017 年度業績	1. 増収増益 2. 増収減益 3. 減収増益 4. 減収減益
IT ユーザー親会社向け またはグループ会社等 関連企業向けの業務比 率 (2018 年度) ※	1. 10%未満 4. 31~40% 7. 61~70% 2. 11~20% 5. 41~50% 8. 71~80% 10. 91~100% 3. 21~30% 6. 51~60% 9. 81~90%
グループ会社向け以外 の外販業務に関する 今後の方針	1. 積極的に拡大したい 2. どちらかと言えば拡大したい 3. 現状を維持したい 4. どちらかと言えば縮小したい 5. 積極的に縮小したい 6. もともと外販業務は行っていない

※ IT ユーザー親会社が複数ある場合は、まとめてご記入ください。

【貴社の人員について】

(4) 現在、貴社で働いている社員のうち、以下の（ア）から（エ）に当てはまる社員の数（※）を、以下の年代別にご記入ください。

（※）貴社との間で雇用関係ではなく委任関係を結んでいる貴社の役員、人員派遣会社等に雇用されている派遣人員、学生アルバイトやパート等の最初から一時的な雇用を想定して採用された臨時人員等は含まれません。

（※）「IT ユーザー親会社」が複数ある場合は、可能な範囲でまとめてご回答ください。

	(新卒・中途を問わず) 貴社で採用された 社員のうち		(新卒・中途を問わず) IT ユーザー親会社で 採用された社員のうち	
	(ア)	(イ)	(ウ)	(エ)
年代	現在、 貴社に勤務している社員	現在、貴社からITユーザー親会社に 一時的に出向・転籍している社員 <small>（原則として、将来貴社に戻ることを想定されている者）</small>	現在、ITユーザー親会社から 貴社に一時的に出向・転籍している社員 <small>（ITユーザー親会社に戻る可能性が高い者）</small>	ITユーザー親会社から 貴社に出向・転籍した社員 <small>（ITユーザー親会社に戻る可能性が低い者）</small>
20代以下	人	人	人	人
30代	人	人	人	人
40代	人	人	人	人
50～54歳	人	人	人	人
55～59歳	人	人	人	人
60～64歳	人	人	人	人
65歳以上	人	人	人	人
合計	人	人	人	人

※ 出向 = 出向元の企業に籍を残したまま出向先の企業で働くこと

※ 転籍 = 出向元に籍を残さず、出向先に籍を移して働くこと

(5) 前問の (ア) から (エ) の各年代の社員のうち、今後3～5年程度の間に、特に人数の増加が見込まれると予想される層をすべて選んでください。【複数回答可】

※ 本問は、ご回答者個人の印象でお答えいただいても構いません。


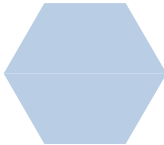

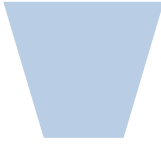
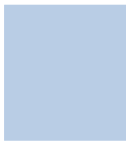
	(新卒・中途を問わず) 貴社で採用された 社員のうち		(新卒・中途を問わず) ITユーザー親会社で 採用された社員のうち	
	(ア)	(イ)	(ウ)	(エ)
年代	貴社に勤務する社員	貴社からITユーザー親会社に 一時的に外向・転籍する社員 <small>(原則として、将来貴社に戻ることが想定されている者)</small>	ITユーザー親会社から 貴社に一時的に外向・転籍する社員 <small>(ITユーザー親会社に戻る可能性が高い者)</small>	ITユーザー親会社から 貴社に外向・転籍する社員 <small>(ITユーザー親会社に戻る可能性が低い者)</small>
20代以下	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30代	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40代	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50～54歳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55～59歳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60～64歳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65歳以上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※ 外向 = 出向元の企業に籍を残したまま出向先の企業で働くこと

※ 転籍 = 出向元に籍を残さず、出向先に籍を移して働くこと

(6) 貴社の社員のうち、IT 関連業務に従事する IT 要員の年代構成は、以下のうち、どれに最も近いですか。

(※) 貴社との間で雇用関係ではなく委任関係を結んでいる貴社の役員、人員派遣会社等に雇用されている派遣人員、学生アルバイトやパート等の最初から一時的な雇用を想定して採用されている臨時人員は含まれません。

1	2	3	4	5	6	7
20代若手層が厚い (若手中心型)	30代ミドル層が厚い (ミドル中心型)	30代ミドル層が少ない (ミドル空洞型)	40代以上の層が多い (シニア中心型)	どの世代も均等	その他	わからない
						

- 1 : 20代若手層が厚い (若手中心型)
- 2 : 30代ミドル層が厚い (ミドル中心型)
- 3 : 30代ミドル層が少ない (ミドル空洞型)
- 4 : 40代以上の層が多い (シニア中心型)
- 5 : どの世代も均等
- 6 : その他 () 【入力必須】
- 7 : 分からない

【貴社の人事制度について ～ 役職定年制度・定年制度・継続雇用制度】

(7) 貴社では、役職定年制度（※）や定年制度を導入していますか。

選択肢	役職定年制度	定年制度
導入している	○	○
導入していない	○	○

※ 役職定年制度：役職者が一定年齢に達したら、管理職等の役職を外れる制度

(8) **（役職定年制度を導入している場合）** 貴社における役職定年の対象年齢を、以下から役職別に選んでください。【複数回答可】

選択肢	役職定年の対象にならない	54歳以下	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳以上
役員級	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
部長級	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
課長級	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
係長・主任級	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(9) **（役職定年制度を導入している場合）** 上でご回答いただいた年齢が、個人によって延長される場合（役職定年延長）がありますか。

- よくある
- まれにある
- まったくない

(10) **（役職定年制度を導入している場合）** 上で「よくある」「まれにある」とお答えいただいた場合、役職定年が延長される年数はどのくらいですか。よくあるケースを想定してお答えください。

- +1年以内
- +1年超2年未満
- +2年超3年未満
- +3年超5年未満
- +5年超
- 個人によって大きく異なる

(11) (役職定年制度を導入している場合) 貴社で役職定年を迎えた社員は、担当する業務内容は変わることが多いですか。最も多いケースを想定してお答えください。

- 大きく変わることが多い
- 多少変わることが多い
- あまり変わらないことが多い
- 個人によって大きく異なる
- その他 () 【入力必須】

(12) (前問で業務内容が「変わる」と回答した場合) 貴社で役職定年を迎えた場合、担当する業務内容は、役職定年前と比べて、どのように変わることが多いですか。以下のうち、当てはまるものを選んでください。

選択肢	概ね当てはまる	概ね当てはまらない	どちらとも言えない/場合による
責任が軽くなる (役職が変わるなど)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
負担が軽くなる (目標が下がるなど)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
担当範囲が限定される	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
勤務時間が短くなる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(13) (役職定年制度を導入している場合) 貴社において役職定年を迎えた後の賃金水準(制度上可能な上限と下限のほか、実際に最も多い水準)を選んでください。

選択肢	最高水準 (上限)	最低水準 (下限)	最も多い水準 (最頻値)
役職定年前とほぼ同じ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
役職定年前の9割程度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
役職定年前の8割程度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
役職定年前の7割程度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
役職定年前の6割程度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
役職定年前の5割程度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
役職定年前の4割程度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
役職定年前の3割程度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
役職定年前の2割以下	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- (14) (定年制度を導入している場合) 貴社における定年年齢を、以下から選んでください。
- | | | |
|----------------------------|----------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> 60 歳 | <input type="radio"/> 64 歳 | <input type="radio"/> 68 歳 |
| <input type="radio"/> 61 歳 | <input type="radio"/> 65 歳 | <input type="radio"/> 69 歳 |
| <input type="radio"/> 62 歳 | <input type="radio"/> 66 歳 | <input type="radio"/> 70 歳 |
| <input type="radio"/> 63 歳 | <input type="radio"/> 67 歳 | <input type="radio"/> 71 歳以上 |
- (15) (定年制度を導入している場合) 貴社では、定年後も対象者が引き続き雇用される「継続雇用制度」を導入していますか。以下のうち、当てはまるものを選んでください。
- 対象者が定年以降も退職することなく引き続き雇用される「勤務延長制度」を導入している。
- 対象者が定年時にいったん退職した後、再び雇用される「再雇用制度」を導入している
- 「勤務延長制度」も「再雇用制度」も導入していない。
- (16) (継続雇用制度のうち「再雇用制度」を導入している場合) 貴社の再雇用制度では、希望者全員が再雇用されますか。以下のうち、当てはまるものを選んでください。
- 原則として希望者全員が再雇用される
- 一定の年齢まで希望者全員を再雇用の対象とし、一定年齢以降は基準に該当する者だけを再雇用の対象としている
- その他 ()
- (17) (継続雇用制度のうち「再雇用制度」を導入している場合) 貴社の再雇用制度では、何年間の契約を結ぶことが最も多いですか。
- <契約期間>
- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 年未満 | <input type="radio"/> 2 年超 3 年未満 |
| <input type="radio"/> 1 年 | <input type="radio"/> 3 年超 5 年未満 |
| <input type="radio"/> 1 年超 2 年未満 | <input type="radio"/> 5 年超 |
- (18) (継続雇用制度のうち「再雇用制度」を導入している場合) 貴社で再雇用された場合に、兼業・副業は認められていますか。
- 認められている
- 認められていない
- 現在は認められていないが、今後認めることを検討中

(19) (継続雇用制度を導入している場合) 貴社で継続雇用された場合、雇用形態は変更されますか。最も多いケースを想定してお答えください。

- 原則として変更されない (正社員のまま)
- 原則として変更される (嘱託社員や契約社員になる)
- 対象者による (正社員のケースのほうが多い)
- 対象者による (嘱託社員や契約社員のケースのほうが多い)
- その他 () 【入力必須】

(20) (継続雇用制度を導入している場合) 貴社で継続雇用された場合、管理職として活躍できますか。

- 継続雇用後も、管理職として活躍できる
- 正社員として継続雇用された場合のみ、管理職として活躍できる
- 継続雇用後は、管理職として活躍できない
- その他 () 【入力必須】

(21) (継続雇用制度を導入している場合) 貴社で継続雇用された場合、担当する業務内容は変わることが多いですか。最も多いケースを想定してお答えください。

- 大きく変わることが多い
- 多少変わることが多い
- あまり変わらないことが多い
- 個人によって大きく異なる
- その他 () 【入力必須】

(22) (前問で業務内容が「変わる」と回答した場合) 貴社で継続雇用された場合、担当する業務内容は、定年前と比べて、どのように変わることが多いですか。以下のうち、当てはまるものを選んでください。

選択肢	概ね当てはまる	概ね当てはまらない	どちらとも言えない/場合による
責任が軽くなる (役職が変わるなど)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
負担が軽くなる (目標が下がるなど)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
担当範囲が限定される	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
勤務時間が短くなる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(26) 貴社に直接雇用されて働くことが可能な最高年齢について、制度上働くことが可能な年齢の上限（継続雇用制度の上限年齢等）と、現在働いている社員の最高年齢を選んでください。

選択肢	59歳以下	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳	72歳	73歳	74歳	75歳以上	上限なし
制度上働くことが可能な年齢の上限	—	—	—	—	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
現在の最高年齢	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	—

【貴社のシニア人材の担当業務について】

(27) ここからは、55歳以上の人員を「シニア人材」と呼びます。

以下の設問では、シニア人材のうち、「ITユーザー親会社ではなく、貴社がその社員の退職までの長期的なキャリアや育成に対して責任を負っている社員（ITユーザー親会社からの一時的な出向者等を除く社員）」を対象にお答えください。

(28) 貴社のシニア人材が、現在多く従事しているのは、以下の図のうちのどの業務ですか。多い順に第1位から第3位までを、それぞれ選んでください。

	IT分野の専門性が 必要な仕事		IT分野の専門性を それほど必要と しない仕事
自社内（事業部門）	A（SE、PM等）	B（営業）	D（総務等）
自社内（管理部門）	C（企画・品質管理等）		
ITユーザー親会社	E（IT部門等）		F（総務部門等）

選択肢	第1位	第2位	第3位
回答	{ (▽上の図のA~F) +当てはまるものはない	{ (▽上の図のA~F) +当てはまるものはない	{ (▽上の図のA~F) +当てはまるものはない

(29) 上の図の業務のうち、以下に当てはまるものをそれぞれ選んでください。

選択肢	今後、シニア人材が 従事する可能性が ある業務 (当てはまるものすべて)	今後、シニア人材の 従事者が特に増えると 予想される業務 (2つまで)	貴社が シニア人材に特に 期待している業務 (2つまで)
1. 上の図の「A」	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 上の図の「B」	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 上の図の「C」	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 上の図の「D」	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 上の図の「E」	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 上の図の「F」	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. その他 (上の図以外)	<input type="checkbox"/> ()	<input type="checkbox"/> ()	<input type="checkbox"/> ()

(30) 貴社が考えるシニア人材の強みを、以下から3つまで選んでください。

- 経験の豊富さ（柔軟な対応力）
- 専門性の高さ
- リーダーシップ
- リスク管理力
- 人員育成力
- 社内での人脈・交渉力
- 社外での人脈・交渉力
- 営業力
- その他（ ）

(31) 貴社が考えるシニア人材の弱みや課題を、以下から3つまで選んでください。

- 保有しているスキルや技術が古いこと
- 新しいスキルや技術の習得に対する意欲が低いこと
- 新しいスキルや技術の習得に時間がかかること
- 働くことそのものに対する意欲が低いこと
- 年下の管理職やリーダー等から指示がしづらいこと
- 接し方に配慮が要ること
- コスト（人件費）が高いこと
- 体力が衰えていること
- 不満が多いこと
- その他（ ）

(32) 貴社では、20～30代の若手人材、40代の中堅人材、50代以降のシニア人材、社外に対して、以下のうち、それぞれどのようなスキルや能力を期待しますか。それぞれについて、当てはまるものを選んでください。

選択肢	若手に期待するスキル	中堅に期待するスキル	シニアに期待するスキル	外部から調達するスキル
1. プロジェクトマネジメント力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 組織マネジメント力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. リスクマネジメント力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 監査スキル	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. AI・デジタル関連の技術力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. データ分析力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. COBOL、C言語、PL/I等によるプログラミングスキル	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 営業力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 交渉力・人脈	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 人材育成・指導力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【貴社の社員の高齢化について】

(33) 貴社では、今後、人員の高齢化が進む可能性を感じていますか。

- 強く感じている
- ある程度感じている
- あまり感じていない
- まったく感じていない

(34) 貴社では、今後、人員の高齢化が進むことに対して危機感や課題を感じていますか。

- 強く感じている
- ある程度感じている
- あまり感じていない
- まったく感じていない

(35) 今後、貴社の人員の高齢化が進むことによって起こる可能性がある課題として当てはまるものを、上位3つまで選んでください。

選択肢	1位	2位	3位
1. 大きなビジネスモデル変革の難しさ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 新しいIT技術への対応の遅れ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 現行システムを維持する人員のスキル移転	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. アウトソース・クラウド活用時の人員再配置の難しさ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 若手人員を確保していくための追加となる予算の確保	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 人数バランスの悪さのため若手に作業が集中	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 若手人員のポスト不足	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. シニア人材の給与・ポスト	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. その他 ()	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 特に課題はない (逆に安心感等メリットがある)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(36) 貴社では、今後起こり得る人員の高齢化に対して、何らかの対策を実施・検討していますか。

- すでに新たな制度の導入などを一部始めている
- 現在、今後の対策を検討している
- 今後、対策を検討する予定である
- 今後も、特に対策を検討する予定はない

(37) 貴社では、シニア人材の活躍を推進するための施策の検討を、どのくらい重要な課題として位置づけていますか。

- きわめて重要な施策として位置づけられている
- ある程度重要な施策として位置づけられている
- 重要な施策としては位置づけられていない
- わからない

(38) 貴社における人員の高齢化に対して実施・検討している具体的な施策として当てはまるものを、上位3つまで選んでください。

選択肢	1位	2位	3位
1. 長期的な人員計画の作成	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 一定量の新入社員の採用数を確保する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 即戦力となる技術者を社外から途中で採用	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 事業部から若手層をローテーション	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 高齢者の役割の見直し（配置転換含む）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. アウトソーシングの活用	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. その他（ ）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 具体的な施策は検討していない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(39) 前問の施策を推進する上で、または、世代交代を進める上での課題として当てはまるものを、上位3つまで選んでください。

選択肢	1位	2位	3位
1. 世代交代に対する経営者の理解	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 異動、配置転換に関する事業部門の協力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 社内でのITに対する優先度が低い（コスト優先）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 人員確保に向けたIT部門貢献のアピール不足	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 古いシステムの維持・運用が人に依存	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ITに対して若手の意欲が上がらない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 育成のための機会（大規模なPJ等）がない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 優秀な若手は、育てても他の事業部に異動してしまう	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ITに関する育成施策の不備（自社で育成できない）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 課題はない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【貴社のシニア人材の活用施策について】

(40) 貴社では、シニア人材の活用に向けて、以下のような取り組みを実施していますか。

設問	すでに実施している	実施に向けた検討を行っている	実施も検討も特に行っていない
1. 定年制の廃止や雇用上限年齢の 66 歳以上への引き上げ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 役職定年後や定年後（継続雇用制度利用時）の処遇の改善	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 成果連動型の報酬の導入	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 勤務時間の短縮化や勤務形態の弾力化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 働きやすい環境の整備（シニア人材の呼称・執務場所等）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 若手人材に対する技術伝承の推進や人材育成支援	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 新たな知識やスキル・資格等の習得に対する支援	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. キャリアプラン等についてのセミナーや面談の実施	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. グループ内の関係企業等での活躍先の紹介・あっせん	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. グループ外の企業等での活躍先の紹介・あっせん	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(41) 貴社では、シニア人材の活躍に向けた以下の各取り組みについて、「今後さらに取り組むべきだ」とお考えですか。

設問	強くそう思う	どちらかと言え そう思う	どちらかと言え そう思わない	まったく そう思わない
1. 定年制の廃止や雇用上限年齢の 66 歳以上への引き上げ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 役職定年後や定年後（継続雇用制度利用時）の処遇の改善	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 成果連動型の報酬の導入	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 勤務時間の短縮化や勤務形態の弾力化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 働きやすい環境の整備（シニア人材の呼称・執務場所等）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 若手人材に対する技術伝承の推進や人材育成支援	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 新たな知識やスキル・資格等の習得に対する支援	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. キャリアプラン等についてのセミナーや面談の実施	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. グループ内の関係企業等での活躍先の紹介・あっせん	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. グループ外の企業等での活躍先の紹介・あっせん	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(42) 前問に挙げられた取り組み以外に、貴社にて実施・検討中の取り組みがあれば、その内容を以下にご記入ください。

()

(43) 以下の表は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）が策定した「雇用力チェックシート」です。このチェックシートに従って、改めてお伺いします。貴社のシニア人材の活用に向けた取り組み状況として、以下のうち、当てはまるものを選んでください。

大項目	小項目	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
活用風土	会社にとって高齢社員は戦力であるという方針を持っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	経営者や管理者は社員に60歳以降の社員の戦力化の大切さを働きかけている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	各職場の社員は、60歳以降の社員が会社にとって戦力であることを理解している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
働きやすい職場づくり	仕事内容を決めるときは、60歳以降の社員の希望を考慮している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	仕事内容を決めるときは、60歳以降の社員の強み、弱みを考慮している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	60歳以降の社員が働きやすいよう、体制や配置などを工夫している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
成長機会の提供	60歳以降の社員が力を発揮しやすい職場となるよう工夫している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	50歳以降の社員に対しても教育訓練、自己啓発支援を行っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	長く戦力として働けるよう、若いときから専門能力・技能を身につけさせている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
戦力化	60歳以降の社員には、原則としてそれまでと同水準の仕事させている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	60歳以降の社員に対しても評価を行っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	60歳以降の社員にも、賞与を支給している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
働きかけ	60歳以降の社員と上司との面談機会を設けている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	60歳以降の社員に、勤労意欲や能力の維持・向上に努めるよう、働きかけを行っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	会社の期待や果たすべき役割を60歳以降の社員に明確に伝えている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【退職後のシニア人材の再就職先について】

(44) 過去5年間に、貴社を退職したシニア人材の再就職先について、貴社が把握されている範囲で、以下に人数をご記入ください。

再就職先	IT 関連		IT 以外		非就業	再就職先不明等
	企業・団体等	独立 (個人事業主等)	企業・団体等	独立 (個人事業主等)		
役職定年年齢または55歳以上 定年前に退職した人員	() 名	() 名	() 名	() 名	() 名	() 名
定年と同時に退職した人員	() 名	() 名	() 名	() 名	() 名	() 名
継続雇用制度利用時～ 満了時に退職した人員	() 名	() 名	() 名	() 名	() 名	() 名

【貴グループにおける情報子会社の役割について】

(45) 貴グループ内での IT 人材の活用に関して、貴社のような情報子会社には、どのような役割が期待されていると感じますか。以下のうち、当てはまるものをそれぞれ選んでください。

選択肢	強く期待されている	どちらかと言え ば期待されている	どちらかと言え ば期待されていない	まったく 期待されていない
1. IT ユーザー親会社への優秀なシニア IT 人材の提供 (一時的な出向・派遣等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. IT ユーザー親会社への優秀なシニア IT 人材の提供 (恒久的な転籍等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. IT ユーザー親会社のシニア IT 人材の再教育 (研修の提供等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. IT ユーザー親会社からのシニア IT 人材の受け入れ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. IT ユーザー親会社からの非 IT シニア人材の受け入れ や再教育	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. その他のグループ会社からの非 IT シニア人材の 受け入れや再教育	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(46) 貴社においてシニア人材を活用するための諸制度や取り組みは、どの程度、貴社の意向通りに（グループ内の制度や IT ユーザー親会社の意向等に制約を受けることなく）企画・実施できますか。以下のうち、当てはまるものをそれぞれ選んでください。

選択肢	自社独自の意向を ほぼ反映できる	一定の制約のもとで 自社独自の意向を反映できる	自社独自の意向を 反映する余地は限られる	自社独自の意向を反映する 余地はほとんどない	実施していない／ 検討していない、など
1. 役職定年制度の導入・変更	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 定年制度の導入・変更	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 継続雇用制度の導入・変更	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 自社のシニア人材の報酬体系の変更	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 自社のシニア人材向けの研修の企画・実施	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 自社のシニア人材への仕事のあっせん	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. IT ユーザー親会社からの人材の受け入れ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. IT ユーザー親会社への人材の提供	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

以上