

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構委託

産業別高齢者雇用推進事業

令和元年度

情報サービス業（情報子会社等）高齢者雇用促進事業

報告書

一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会

情報サービス業（情報子会社等）高齢者雇用推進委員会

目次

第1章 事業概要	1
1. 事業目的	1
2. 事業内容	2
3. 実施体制	3
第2章 情報子会社の高齢者雇用に関するアンケート調査結果	4
1. 調査概要	4
2. 主な調査結果	15
3. アンケート調査結果のまとめ	32
第3章 情報子会社の高齢者雇用に関するインタビュー調査結果	34
1. 調査概要	34
2. 調査結果	35
3. インタビュー調査結果のまとめ	68
第4章 情報子会社における高齢者雇用の現状と推進に向けた考え方	78
1. 情報子会社における高齢者雇用の現状と課題のまとめ	78
2. 情報サービス業（情報子会社等）高齢者雇用推進ガイドライン構成案	81
第5章 情報子会社の高齢者雇用に関する有識者委員会	83
1. 開催趣旨	83
2. 構成員	83
3. 開催日程	84

第1章 事業概要

1. 事業目的

我が国では、今後、社会や産業のデジタル化がさらに進展し、IT 需要及びそれを担う IT 人材に対するニーズがより一層拡大することが見込まれている。しかし、今後、我が国の人口減少とともに労働人口も減少することが予想され、新たな IT 人材を獲得することはますます困難になる可能性が高くなっていく。こうした状況の中で、拡大する IT 需要に対応し、我が国のさらなる経済成長や企業競争力の強化を実現するためには、既存の IT 人材の中でも、特にシニア人材などと呼ばれ経験豊富なベテラン層のさらなる活躍が重要な課題になると考えられる。

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）の会員企業の中でも、主に事業会社の IT 業務を専門的に担当するために設立された子会社群は「情報子会社」等と呼ばれているが、これらの企業群は、企業の IT 化が本格的に始まった 1980 年～1990 年代に設立されていることが多く、設立当時に入社した人材が、今まさにベテラン層として活躍している状況にある。今後も IT 人材不足が続く我が国において、拡大する IT 需要に対応するためには、長いキャリアを積み重ねたこれらのベテラン層が、今後も長い間、その経験やノウハウ・スキルを活かして活躍することがきわめて重要であるといえる。

上のような現状を踏まえて、JUAS では、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」として、情報子会社におけるベテラン層の雇用の実態や今後のさらなる活躍に対する期待のほか、今後の取り組みに関する課題等を把握するために、本調査を実施した。また、本調査の結果を踏まえて、翌年度に策定するガイドラインの素案を策定した。

2. 事業内容

(1) 情報子会社のシニア人材活用に関するアンケート調査

本事業では、情報子会社における高齢者雇用（シニア人材活用）に関する実態と課題の傾向を把握するために、シニア人材を活用する側の情報子会社（企業側）を対象とする調査と、情報子会社において活躍するシニア人材及びこれからシニア人材になる中堅層の人材（個人側）を対象とする調査の2種類のアンケート調査を実施した。

本項の調査結果は、第2章に示す。

(2) 情報子会社のシニア人材活用に関するインタビュー調査

アンケート調査に続いて、情報子会社等における高齢者雇用に関する各企業の具体的な状況や取り組みのほか、取り組みを進める際の課題等について、より詳細な把握・分析を行うことを目的として、JUASの会員企業である情報子会社10社に対して、インタビュー調査を実施した。

本項の調査結果は、第3章に示す。

(3) 情報子会社のシニア人材活用に関するガイドライン案の策定

上記のアンケート調査及びインタビュー調査の結果を踏まえて、翌年度に策定予定の情報子会社のシニア人材活用に関するガイドラインに関する骨子案についての検討を行い、その結果をガイドライン案として取りまとめた。

本項の調査結果は、第4章に示す。

(4) 情報子会社のシニア人材活用に関する有識者会議の運営

上記の検討を行うための有識者会議の設置・運営を行った。

本項の調査結果は、第5章に示す。

3. 実施体制

本事業の実施体制を、下図に示す。本事業は、委託元の独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）から一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）が受託し、アンケート調査等の一部業務を、みずほ情報総研株式会社が実施した。

また、JUAS 内には、有識者による「情報サービス業（情報子会社等）高齢者雇用推進事業委員会」が設置され、本事業に関する各種検討を行った。

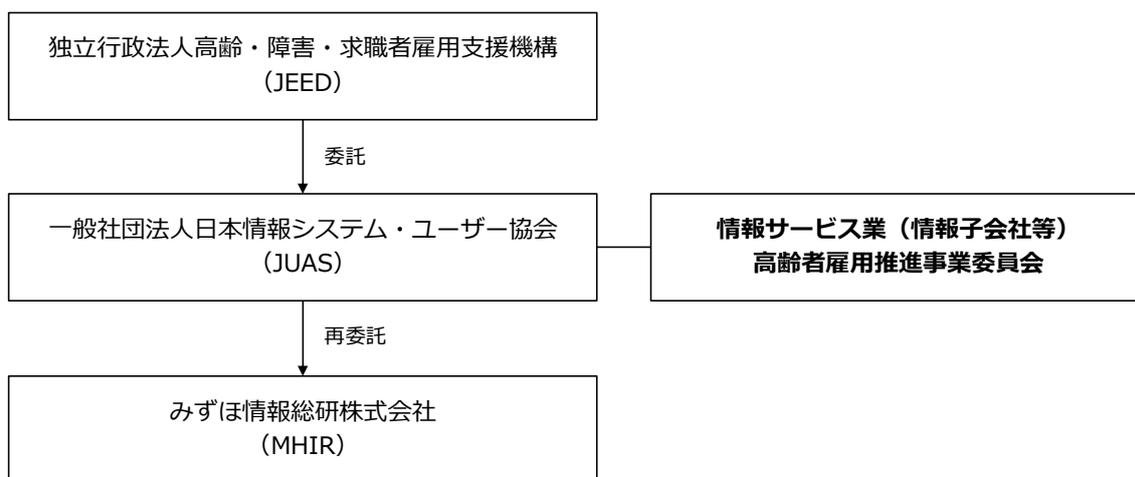


図 1-1 事業実施体制

第2章 情報子会社の高齢者雇用に関するアンケート調査結果

1. 調査概要

本事業では、情報子会社¹における高齢者雇用（シニア人材活用）に関する実態と課題を把握するという目的でアンケート調査を実施した。

アンケート調査は、シニア人材を活用する側の情報子会社（企業側）を対象とする調査と、情報子会社において活躍するシニア人材及びこれからシニア人材になる中堅層の人材（個人側）を対象とする調査の2種類を実施し、それぞれの実態や課題を把握するとともに、双方の調査結果を比較することで、企業側と個人側の認識の比較等を試みた。

1.1 企業向けアンケート調査

(1) 調査概要

企業向けアンケート調査は、下表のとおり、一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）の会員企業のうち、次頁に示す「情報子会社」に該当する企業に対して調査協力を依頼し、全約120社のうち54社から回答を得た。

表 2-1 企業向けアンケート調査の概要

調査名	「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」
調査目的	情報子会社における以下の点についての把握 ✓ シニア人材の状況（人員構成等） ✓ シニア人材の活用に対する問題意識 ✓ シニア人材活用に向けた取り組みの状況と今後の見通し ✓ シニア人材活用に関する課題
調査対象	一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）の会員企業のうち、次頁に示す「情報子会社」に該当する企業（約120社）
調査方法	Web アンケート
実施期間	2019年10月1日～10月15日
回収率	約120社中54社回答（回収率：約45%）

¹ 本調査における「情報子会社」の定義については、次頁を参照。

² 本調査における「シニア人材」とは、情報子会社で活躍する55歳以上の人材を指す。

(2) 「IT ユーザー親会社」と「情報子会社」の定義

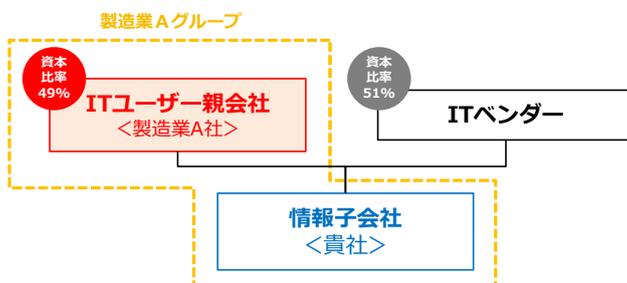
企業向けアンケート調査では、以下の条件すべてに当てはまる企業を「IT ユーザー親会社」とし、このような「IT ユーザー親会社」を有する企業を「情報子会社」と定義して調査を実施した。

- (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

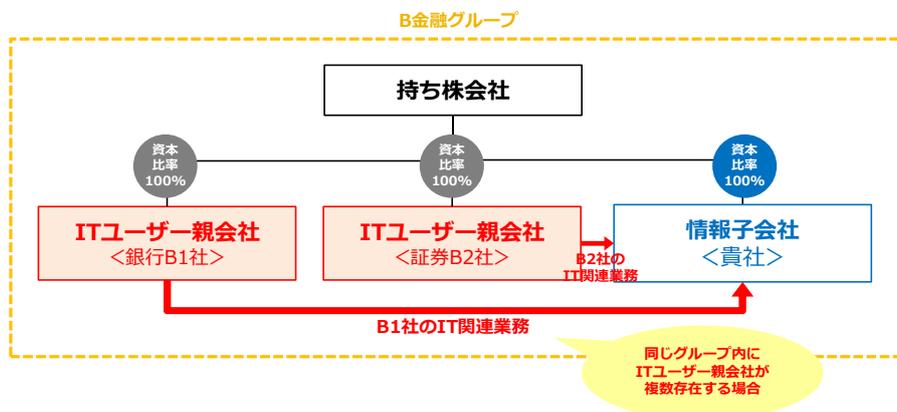
（※1）以下の〈例1〉を参照。

（※2）当該親会社のシステム等に関する IT 関連業務を含むが、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）の再委託は除く。

〈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」とする。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」とみなす。



〈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。



(3) 調査内容

企業向けアンケート調査の主な調査項目は、以下のとおりである。

表 2-2 企業向けアンケート調査項目

区分	調査項目
企業属性	<ul style="list-style-type: none">回答企業の属性回答企業の IT ユーザー親会社の属性
人員構成	<ul style="list-style-type: none">回答企業の IT 人材の人員構成IT ユーザー親会社との間の出向者の状況
人事制度	<ul style="list-style-type: none">役職定年制度・定年制度の状況継続雇用制度の状況
シニア人材の状況	<ul style="list-style-type: none">シニア人材の現状と増加見込みシニア人材の担当業務の現状と見通しシニア人材の強みと弱みシニア人材の活用施策の状況と予定退職後のシニア人材の活躍状況
その他	<ul style="list-style-type: none">グループ内の人材活用における情報子会社の役割について

(4) 回答企業の属性

今回の調査に回答した企業（情報子会社）の属性を、以下に示す。

情報子会社は、1970 年代から設立が始まったという経緯があるが、今回の回答企業の設立年代については、以下のような分布となった。1980 年代以前に設立された企業が約 6 割であり、約 4 割の企業は、1990 年代以降に設立された比較的新しい企業群となっている。

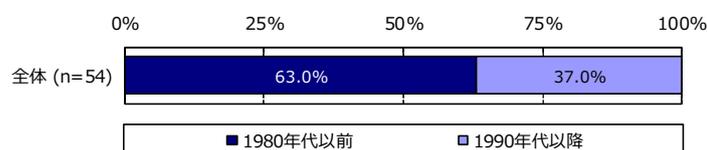


図 2-1 【企業調査】回答企業の設立年代

続いて、回答企業の本社所在地は、以下のとおりとなった。今回の回答企業のうち、半数程度の企業が東京、全体の 4 分の 1 程度が大阪となっている。

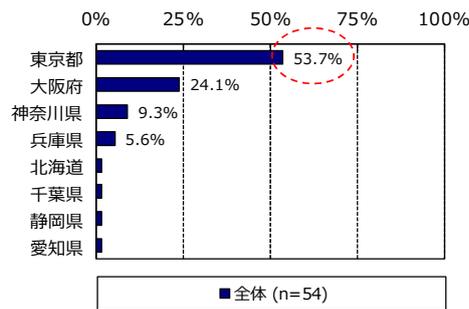


図 2-2 【企業調査】回答企業の本社所在地

回答企業の従業員規模については、下図のとおりとなった。IT ユーザー親会社には、大企業が多いが、情報子会社としては、様々な規模の企業から回答を得た。

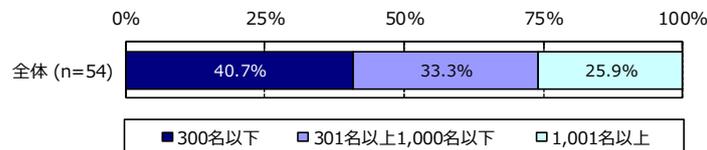


図 2-3 【企業調査】回答企業の従業員規模

回答企業の実施事業については、下図のとおりである。システム設計・開発・運用を中心として、パッケージソフト開発や各種サービス提供を行っている企業が多い。

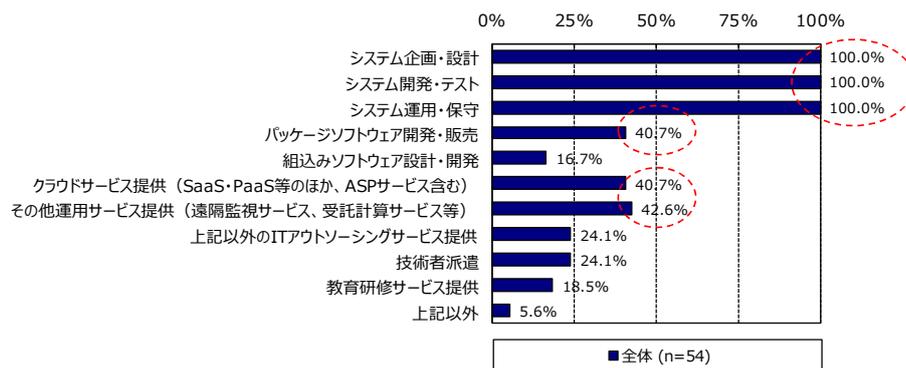


図 2-4 【企業調査】回答企業の実施事業

回答企業の資本の状況は、下図のとおりである。ほとんどの企業が非上場企業であり、IT ユーザー親会社の 100% 完全子会社として設置されている企業が 7 割に上る。

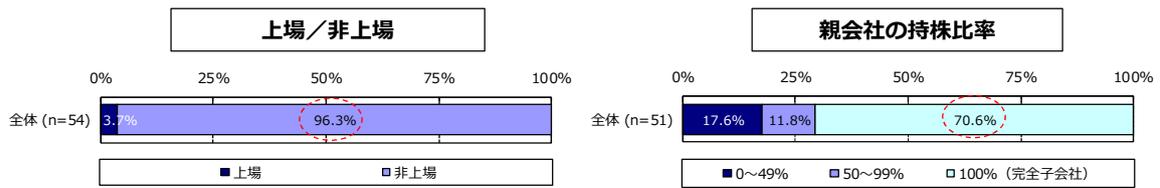


図 2-5 【企業調査】回答企業の資本の状況

回答企業のグループ向け業務比率は、下図のとおりである。全体として、業務のほとんどがグループ向け業務（内販業務）であるという企業が半数程度となっている。従業員規模別にみると、従業員規模の大きな企業では、グループ外向け業務（外販業務）の比率がやや高くなっている。

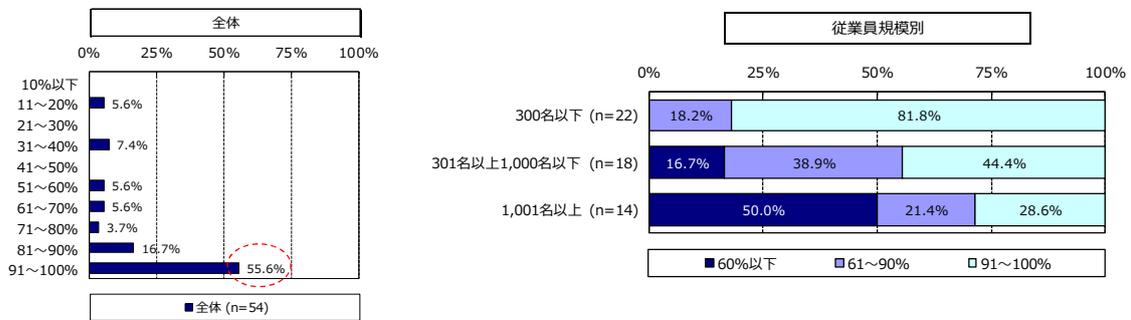


図 2-6 【企業調査】回答企業のグループ向け業務比率

外販比率の多さは、情報子会社の傾向を分ける重要な属性になり得る。こうした観点から、回答企業の外販業務に対する方針を尋ねたところ、下図のような結果となった。元々の外販業務の比率の高い区分ほど、外販業務の拡大の意向が強いという傾向がみられる。

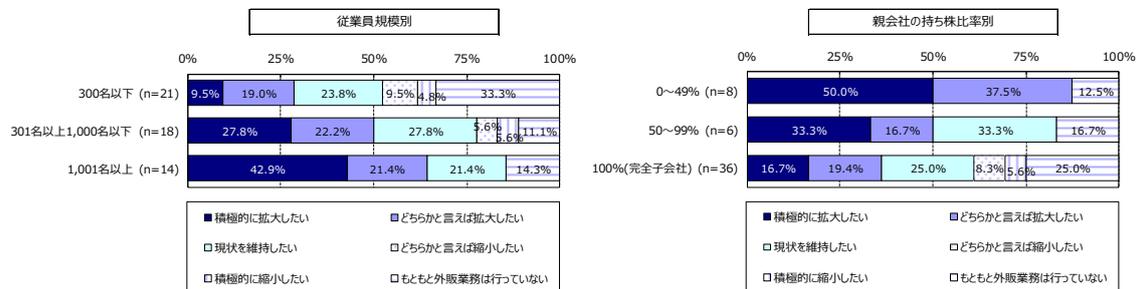


図 2-7 【企業調査】回答企業の外販業務に対する今後の方針

(5) 回答企業の IT ユーザー親会社の属性

情報子会社から見た IT ユーザー親会社の数を尋ねたところ、複数の親会社を持つ企業は少なく、約9割の企業は「1社のみ」と回答している。

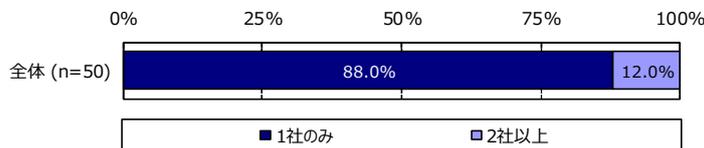


図 2-8 【企業調査】IT ユーザー親会社の数

IT ユーザー親会社の業種については、製造業と非製造業で半数ずつとなった。より詳細な業種は、右下図に示した。

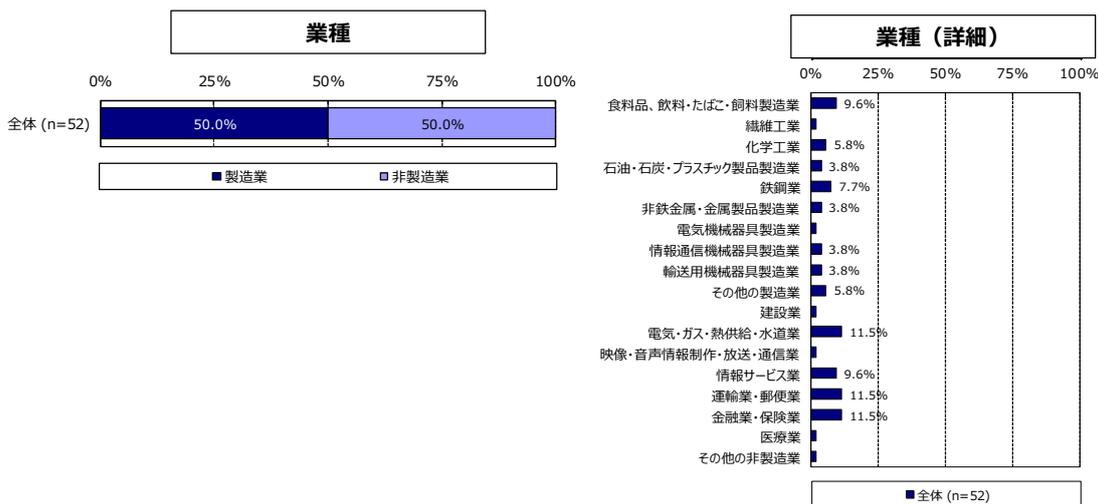


図 2-9 【企業調査】IT ユーザー親会社の業種

IT ユーザー親会社の設立年代は、下図のとおりとなった。情報子会社よりも、設立年代の早い企業の割合が高く、9割以上の企業が1980年代以前に設立されている。

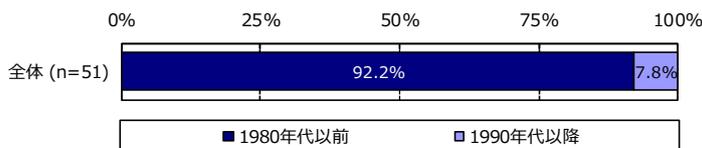


図 2-10 【企業調査】IT ユーザー親会社の設立年代

IT ユーザー親会社の本社所在地は、下図のとおりとなった。情報子会社よりも、東京への集中度合いが高く、約7割の企業が東京に本社を有している。

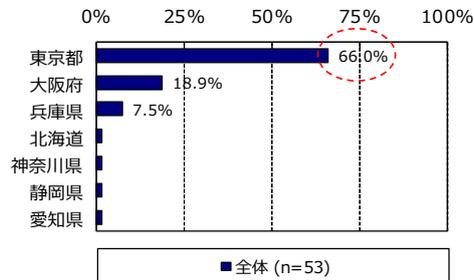


図 2-11 【企業調査】IT ユーザー親会社の本社所在地

IT ユーザー親会社の従業員規模は、下図のとおりとなった。情報子会社よりも、規模の大きな企業が大きく、約4割が1万人を超える規模の大企業である点が注目される。

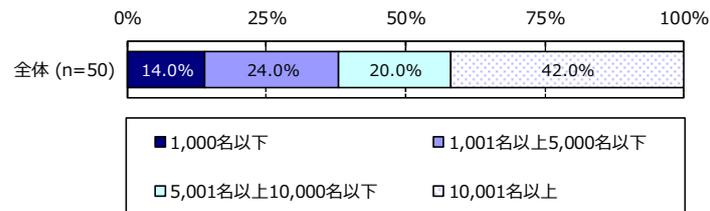


図 2-12 【企業調査】IT ユーザー親会社の従業員規模

IT ユーザー親会社のビジネスにおけるITの重要性を尋ねたところ、「ITなしではビジネスモデルが成り立たない」という回答が約8割となった。情報子会社を有しているという観点からも、IT ユーザー親会社のビジネスにおいてITが非常に重要であることが示唆されているといえる。

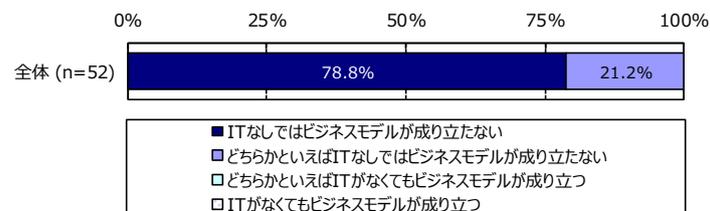


図 2-13 【企業調査】IT ユーザー親会社の本社所在地

1.2 個人向けアンケート調査

(1) 調査概要

個人向けアンケート調査は、大手 Web リサーチ会社の登録モニタのうち、情報子会社に勤務する 40 歳～65 歳の個人（241 名）を対象として実施した。

表 2-3 個人向けアンケート調査の概要

調査名	「情報子会社のシニア人材個人向けアンケート」
調査目的	情報子会社に所属する個人に関する以下の点の把握 ✓ 自社の役職定年制度・定年制度、継続雇用制度等に対する理解度 ✓ 各種制度の利用によるモチベーションの変化 ✓ 将来の担当業務や将来の働き方に対する希望
調査対象	「IT 関連業以外」の親会社を持つ「IT 関連業」企業に勤務する 40 歳～65 歳の個人
調査方法	Web アンケート
実施期間	2019 年 10 月下旬
回収数	241 名

(2) 「IT ユーザー親会社」と「情報子会社」の定義

個人向けアンケート調査における「IT ユーザー親会社」の定義は、企業向けアンケート調査とほぼ同じ以下のとおりであった。個人向けアンケート調査は、以下のような「IT ユーザー親会社」を有し、「IT 関連業」企業に所属する個人を対象として実施した。

- (i) 貴社と同じ企業グループに属している
- (ii) 貴社の経営に対して影響力や支配力を行使できる関係にある
(資本関係や上下関係がある、など)
- (iii - a) その企業グループ内の情報システム等に関する IT 関連業務 (※) を
貴社に発注・委託している、または、
- (iii - b) その企業グループ内の 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

(※) 当該親会社のシステム等に関する IT 関連業務を含むが、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) の再委託は除く。

(3) 調査内容

個人向けアンケート調査の主な調査項目は、以下のとおりである。

表 2-4 個人向けアンケート調査項目

区分	調査項目
回答者属性	<ul style="list-style-type: none"> 年齢、所属企業の業種、IT 業務経験年数 所属企業の IT ユーザー親会社の属性
回答者の担当業務	<ul style="list-style-type: none"> 回答者の過去の業務経験 回答者が今後希望する業務
勤務先の雇用制度	<ul style="list-style-type: none"> 役職定年制度・定年制度・継続雇用制度の状況 回答者の役職定年・定年経験・継続雇用制度の利用経験 各種制度に対する回答者の理解度
役職定年・定年後の変化	<ul style="list-style-type: none"> 役職定年・定年後のモチベーション変化 上記変化の理由
勤務先のシニア人材活用施策の状況	<ul style="list-style-type: none"> 勤務先のシニア人材活用施策の取り組み状況 勤務先にもっと取り組んでほしい施策
シニア人材としての働き方に関する希望	<ul style="list-style-type: none"> シニア人材としての働き方に対する希望 働き続けたい理由／働きたくない理由 60 歳以降の仕事として関心のある仕事 60 歳以降も活躍する上での課題 60 歳以降も活躍したい後輩人材へのアドバイス

(4) 回答者の属性

今回の個人向けアンケート調査の回答者の属性は、以下のとおりである。

今回の調査では「シニア人材」として定義した 55 歳以上の年代とそれ以前の年代を分けて、それぞれの区分に大きな偏りが生じないように回答者を収集した。

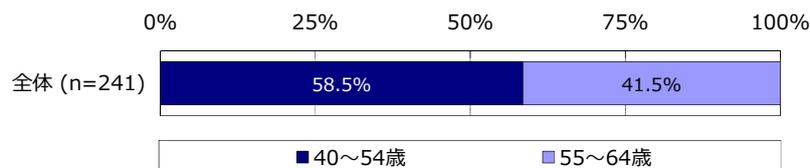


図 2-14 【個人調査】回答者の年代区分

回答者の所属企業（情報子会社）の業種と、IT ユーザー親会社の業種は、以下のとおりとなった。個人向け調査では、「IT 関連業以外」の IT ユーザー親会社を有する「IT 関連業」企業に所属している回答者を対象に調査を実施した。

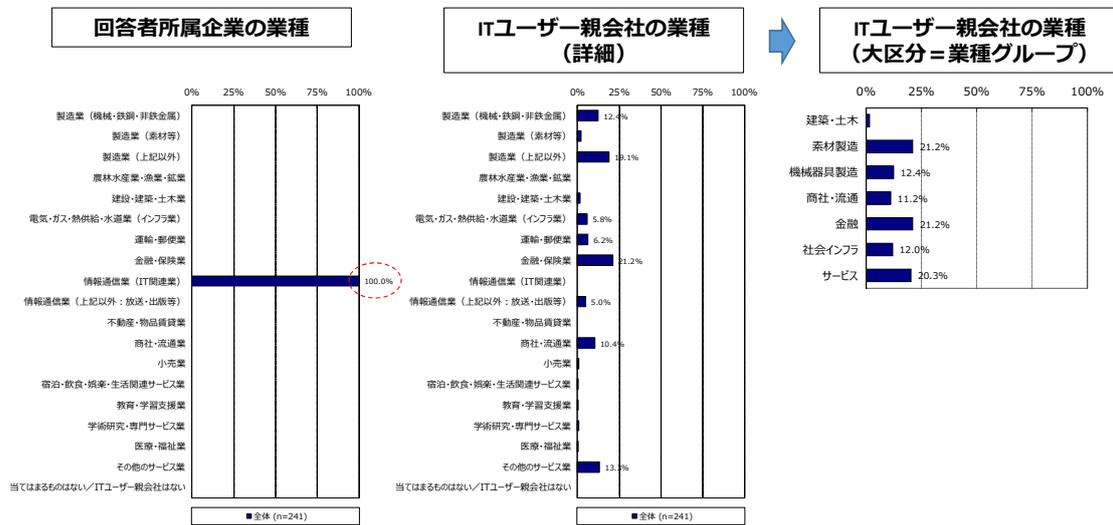


図 2-15 【個人調査】回答者所属企業の業種と IT ユーザー親会社の業種

回答者の雇用形態は、以下のとおりであった。60代の回答者は、40代や50代の回答者と比べて、契約社員や派遣社員の割合が高くなっている。なお、今回の調査では「役員」は対象外とした。

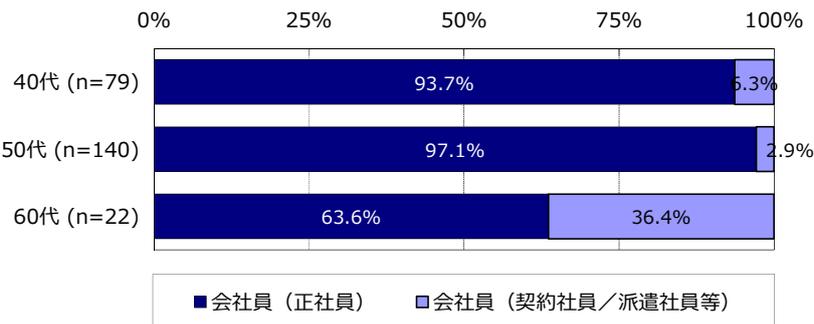


図 2-16 【個人調査】回答者の雇用形態

回答者の役職は、以下のとおりであった。60代では、「一般社員」も「部長クラス以上」も他の年代よりも割合が高くなっており、所属企業の制度等によって、役職が二極化する傾向が表れていると考えられる。

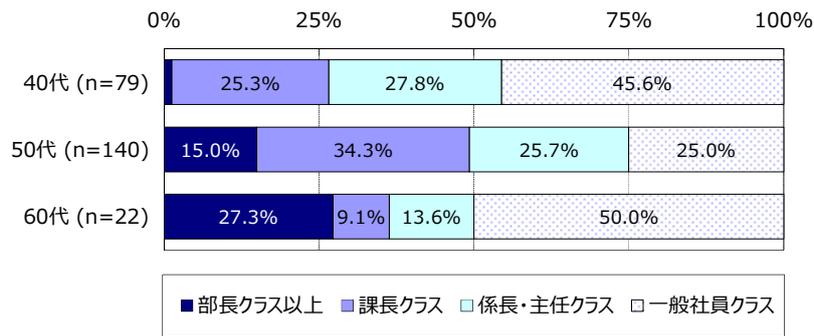


図 2-17 【個人調査】回答者の役職

回答者の IT 業務経験年数は、以下のとおりであった。50 代以上の人材の半数以上が、IT 業務経験「31 年以上」のベテラン人材であることが読み取れる。

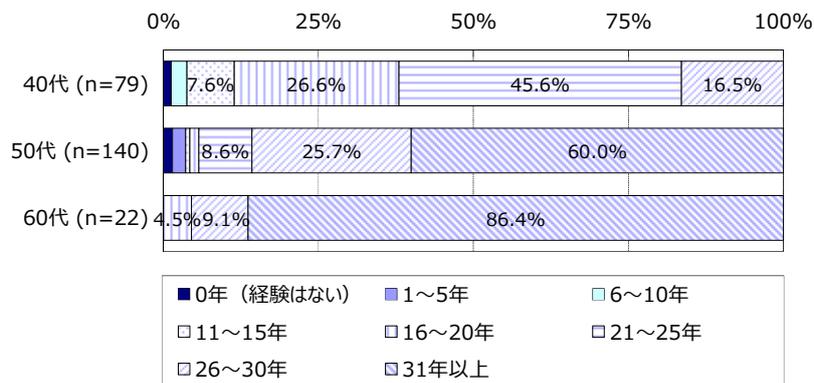


図 2-18 【個人調査】回答者の IT 業務経験年数

回答者の IT ユーザー親会社での勤務経験は、以下のとおりであった。50 代・60 代の回答者については、約 4 割程度の人材が、親会社での勤務経験を有している。

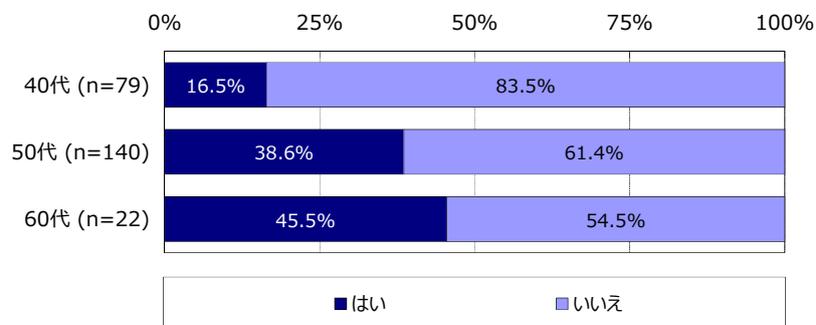


図 2-19 【個人調査】回答者の IT ユーザー親会社での勤務経験

2. 主な調査結果

本節には、企業向けアンケート調査と個人向けアンケート調査を踏まえた今回の調査結果のポイントを示す。

(1) 情報子会社における人材構成の現状

今回のアンケート調査における年代別の情報子会社の社員数についての回答を合計すると、回答企業全体としての年代別人員の構成比は、下図のとおりとなった。

今回の回答企業を全体としてみると、現在 40 代の人材が最も多く約 3 割を占めているほか、50 代以上の人材が全体の約 4 分の 1 を占めている。

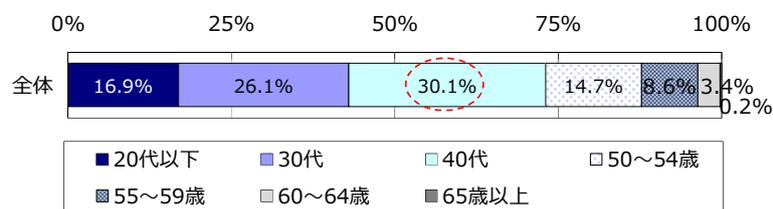


図 2-20 【企業調査】情報子会社人員の年代構成（IT ユーザー親会社からの出向者含む）

上の調査結果を IT 人材全体³と比較すると、情報子会社の人材のほうが 50 代の人材の割合が高いほか、40 代がピークとなっており、30 代にピークがある IT 人材全体と比べて、ややシニア人材の割合が高い状態にあるといえる。

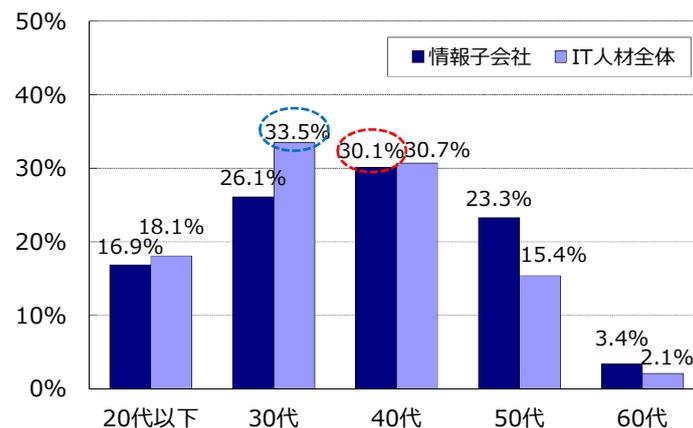


図 2-21 【企業調査】情報子会社と IT 人材全体の人員の年代構成の比較

³ IT 人材全体の人員構成比は、平成 27 年（2017 年）国勢調査の結果に基づく。ここでの「IT 人材」には、IT ベンダー・ユーザー企業・Web 企業等に所属する国内の IT 人材すべてが含まれる。

また、情報子会社の特徴の一つとして、IT ユーザー親会社（以下、「親会社」という。）との間で人材の交流が行われていることが挙げられるが、今回の回答企業における親会社との間の出向者や転籍者の割合は、左下図のとおり約 15%程度であることが把握された。

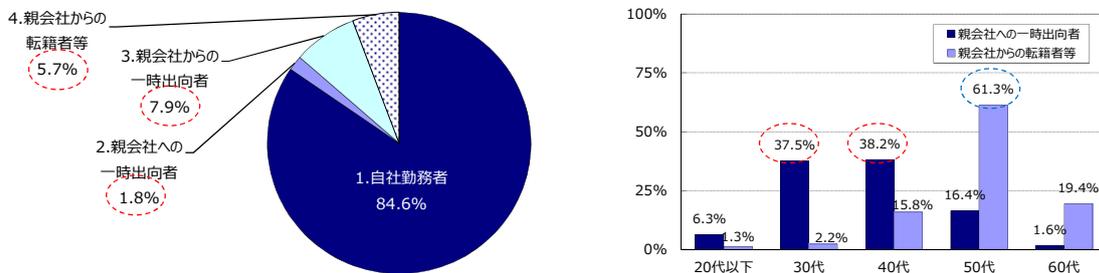


図 2-22 【企業調査】情報子会社における親会社との間の出向者の割合

なお、親会社との間の出向者や転籍者の割合をみると、右上図のとおり、親会社への一時的な出向者については 30 代や 40 代の人材が多い一方で、親会社からの転籍者等は特に 50 代以上に集中していることが読み取れる。

(2) 情報子会社における人材構成の将来推計

前頁の年代構成に関する回答結果から、これらの人材が、今後も退職せずに勤務し続けた場合、情報子会社の人員の年代構成は今後、5 年、10 年後にどのように変化するかという観点から推計を行ったところ、その結果は以下のとおりとなった（親会社に戻る可能性がある親会社からの一時的な出向者は除く）。

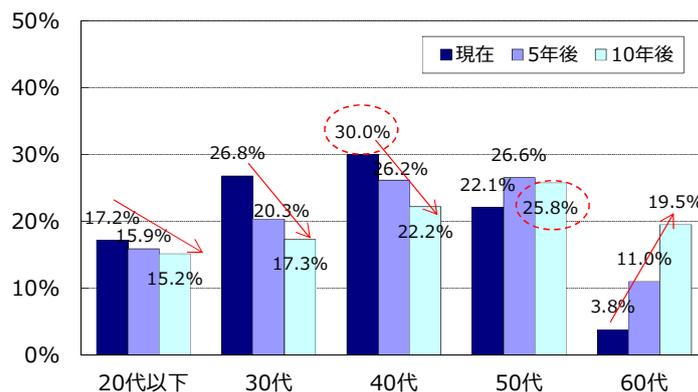


図 2-23 【企業調査】情報子会社人員の年代構成（IT ユーザー親会社からの出向者を除く）

現在は、40 代の人材の割合が最も高くなっているが、このピークが 5 年後には 50 代にシフトするという結果となっている。また、60 代の人材の割合は今後急速に増加し、10 年後には約 2 割に達する可能性があることが示された。

また、下図は、親会社との関係において情報子会社が果たすべき役割のうち、「IT ユーザー親会社からのシニア IT 人材の受け入れ」についての親会社からの期待の強さを尋ねた設問の結果、6 割を超える企業が「強く期待されている」「どちらかと言えば期待されている」と回答している。この回答結果から、今後、現在以上に親会社からのシニア IT 人材を受け入れる必要性が増す可能性もあると考え、情報子会社の人員の高齢化は、今回の推計結果以上に進展することも想定される。

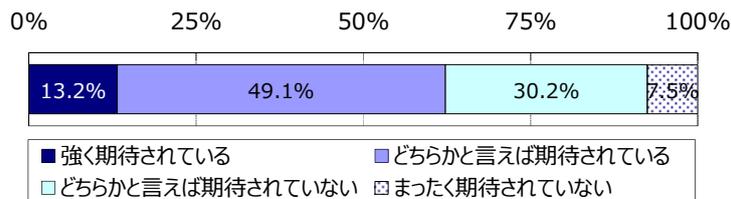


図 2-24 【企業調査】「IT ユーザー親会社からのシニア IT 人材の受け入れ」についての情報子会社に対する期待

下図は、IT 人材全体の年代別構成比の推計結果であるが、IT 人材全体としては、5 年後に 40 代前半、10 年後に 40 代後半までピークがシフトする可能性があることが示されている。IT 人材全体としても人材の高齢化は進展するが、すでに 40 代がピークとなっている情報子会社における人材の高齢化は、全体を上回るスピードで進む可能性が高いといえる。

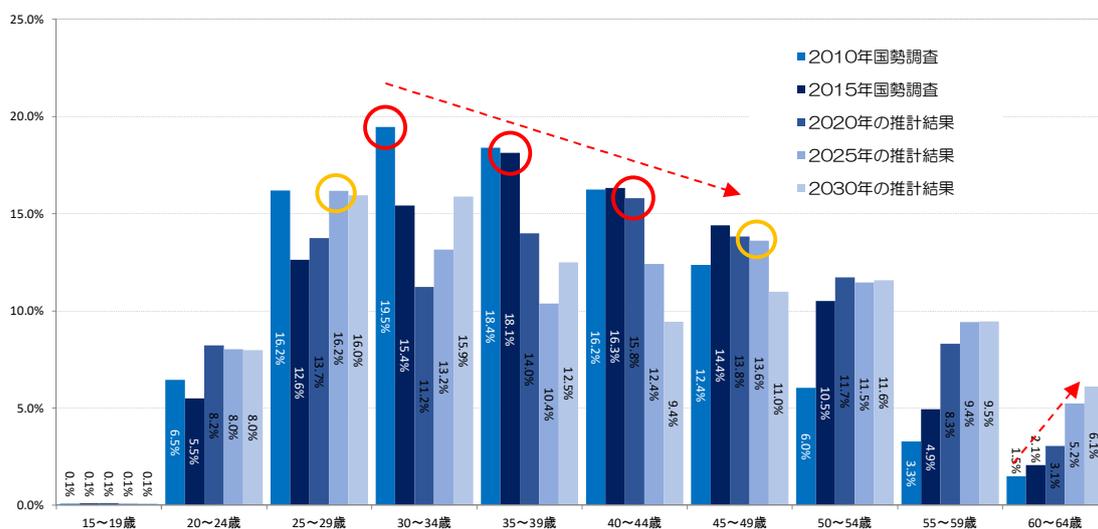


図 2-25 IT 人材全体の年代別将来推計結果

(出典) 経済産業省「IT 人材需給に関する調査」(2019 年 3 月)

(3) 情報子会社の人員の高齢化に対する危機意識と取り組みの状況

前頁までに、今後、情報子会社において高齢化が急速に進展する可能性があることを示したが、情報子会社に対して、「今後、自社の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るか」と尋ねたところ、下図のとおり、回答企業の半数近くが危機感や課題を強く感じている状況にある。

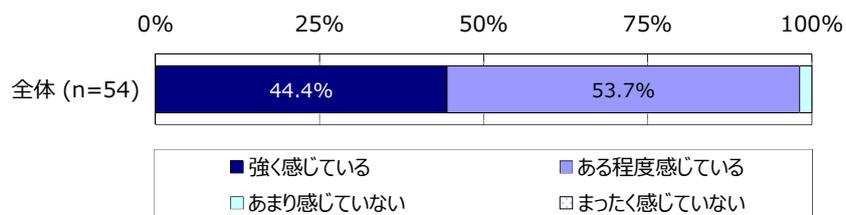


図 2-26 【企業調査】「今後、自社の人員の高齢化が進むことに対して危機感や課題を感じているか」という問いに対する回答

また、現在、自社の人員の高齢化に対してどの程度取り組んでいるかを尋ねたところ、約3割の企業ですでに新たな制度の導入を始めているほか、ほぼすべての企業で対策の検討を行っている、または検討を予定している状況であることが明らかになった。

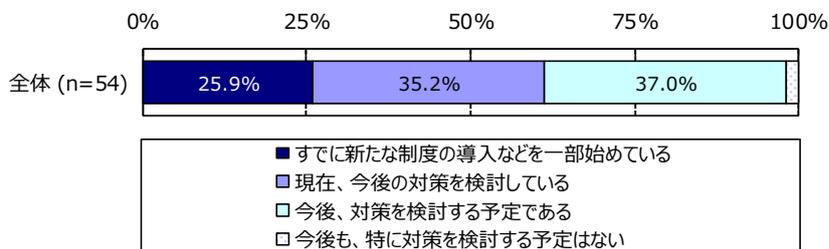


図 2-27 【企業調査】自社の人員の高齢化に対する取り組みの状況

以上に述べたとおり、情報子会社における人員の高齢化は、今後避けられない課題であり、多くの情報子会社が危機感を感じつつ、新たな制度の導入などの取り組みを進めている、または検討している状況にある。

(4) シニア人材の活躍の前提となる人材制度の導入状況と課題

シニア人材の活躍の前提となる企業の重要な人事制度として、役職定年や定年制度、継続雇用制度が挙げられる。

今回の回答企業に、役職定年制度と定年制度の導入状況を尋ねたところ、下図のような結果となった。定年制度については、すべての企業が導入しているが、役職定年制度を導入している企業は約3分の1となっている。

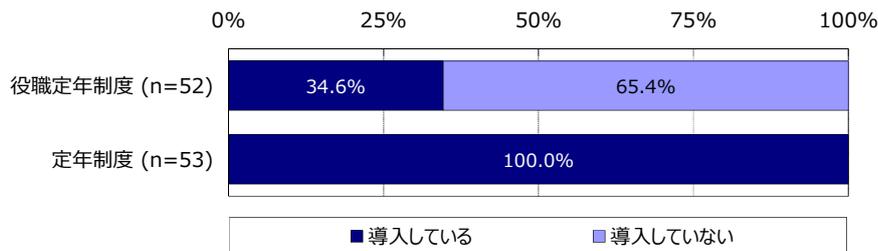


図 2-28 【企業調査】役職定年制度と定年制度の導入状況

また、定年後の継続雇用制度の導入・実施状況について尋ねたところ、以下のような結果となった。回答企業の9割以上が「再雇用制度」を導入しているほか、再雇用制度において、原則として希望者全員が再雇用される企業が約8割となっている。

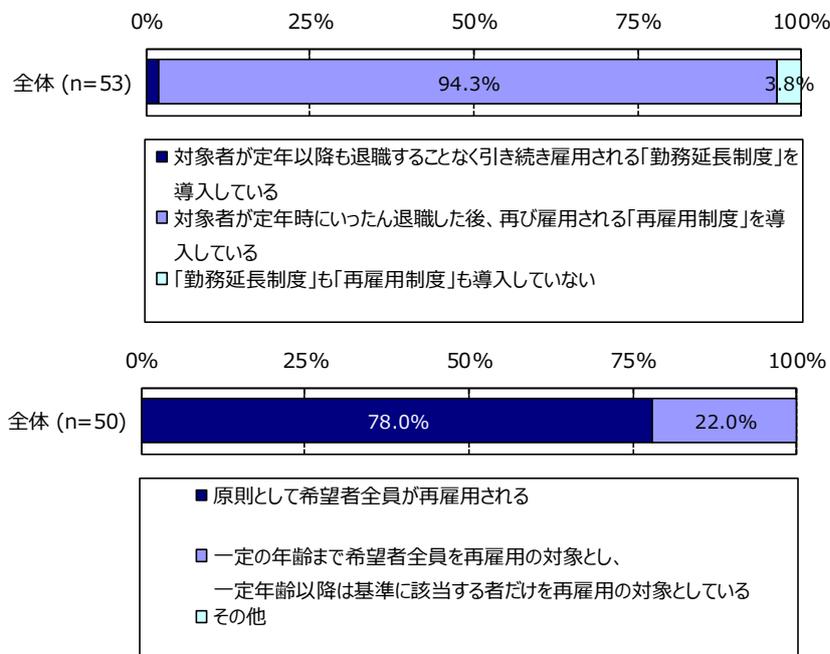


図 2-29 【企業調査】継続雇用制度の導入状況

下図をみると、継続雇用時は、雇用形態が正社員から嘱託社員や契約社員に変更されるケースが多い。そのため、賃金水準も、継続雇用前とは変わる企業が多いと考えられる。

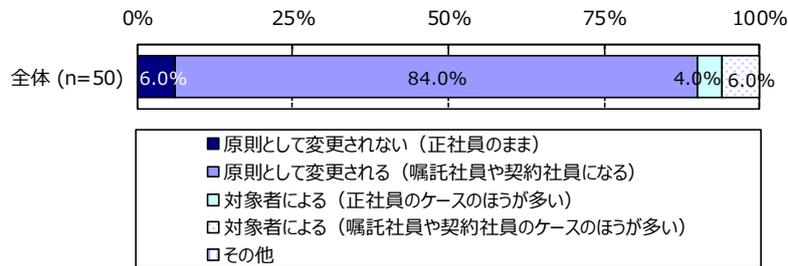


図 2-30 【企業調査】継続雇用時の雇用形態

下図は、継続雇用された場合の賃金水準（制度上可能な上限と下限のほか、実際に最も多い水準）についての企業の回答結果である。なお、賃金水準の比較対象は、賃金の最高時（例えば役職定年がある場合は役職定年前）としている。

この結果によれば、「2. 最も多い水準（最頻値）」としては、最高時賃金の5～6割という回答が多く、継続雇用時は、継続雇用前と比べて賃金が低下するケースが多いといえる。

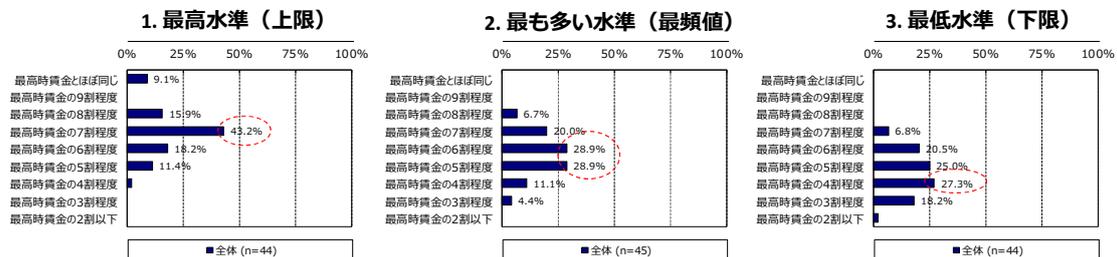


図 2-31 【企業調査】継続雇用された場合の賃金水準

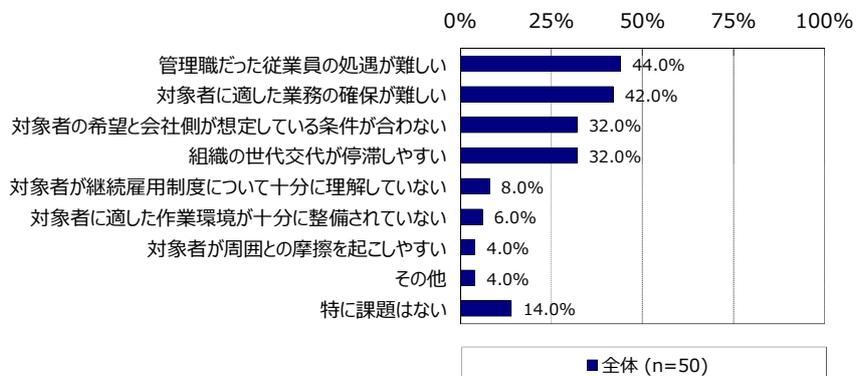


図 2-32 【企業調査】継続雇用制度の実施に関する課題

継続雇用制度の実施に関する課題としては、「管理職だった従業員の処遇が難しい」「対象者に適した業務の確保が難しい」などが上位に挙げられているほか、「対象者の希望と会社が想定している条件があわない」「組織の世代交代が停滞しやすい」などの回答も比較的多くみられる。

制度の運営に関する課題のほか、シニア人材個人にとっての大きな課題として、定年等を経験することによるモチベーションの変化が挙げられる。こうした問題意識に基づき、下図は、各種制度の経験者個人に対して、モチベーションがどのように変化したのかを尋ねた結果である。

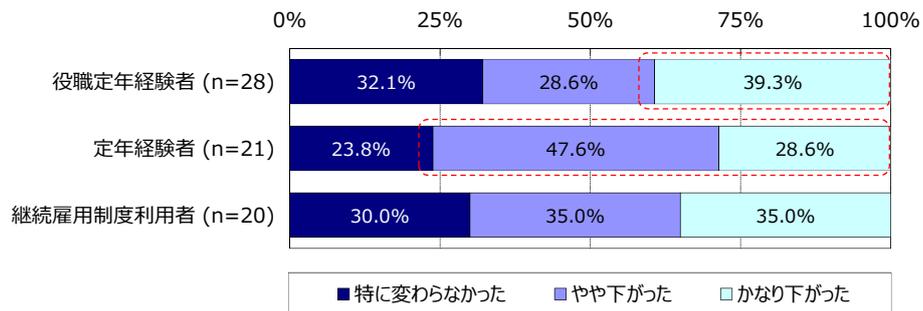


図 2-33 【個人調査】各種制度を経験したことによる個人のモチベーションの変化

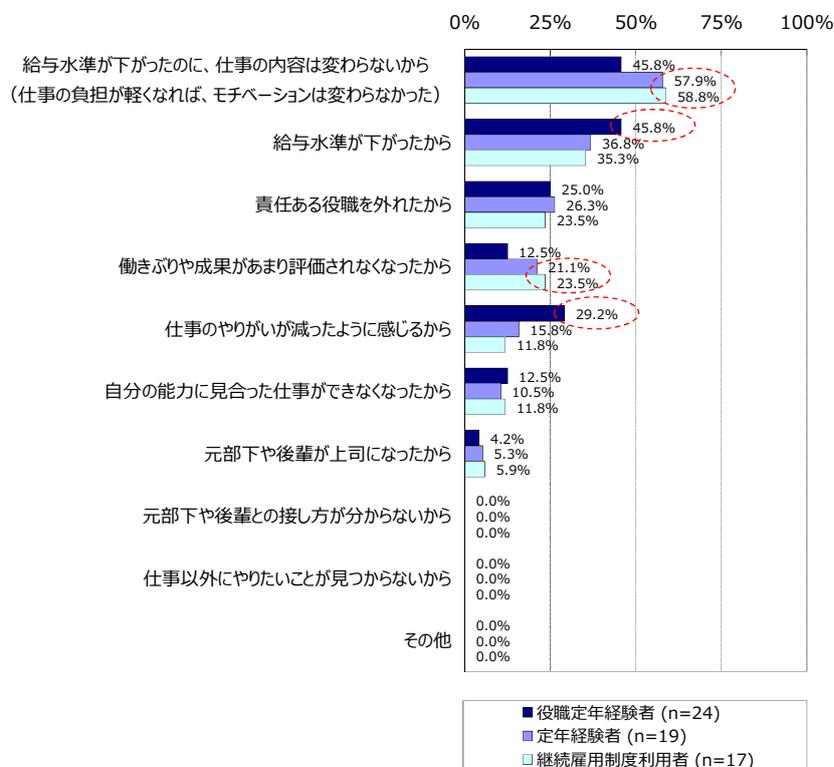


図 2-34 【個人調査】モチベーションが下がった理由

前頁上図の回答を見ると、役職定年制度の経験者の中にモチベーションが「かなり下がった」という回答がもっとも多い点が注目される。ただし、「やや下がった」という回答までを含めると、定年制度の経験者にモチベーションが下がったという回答がもっとも多くなっている。

前頁下図の各種制度によってモチベーションが下がった理由をみると、役職定年経験者には「給与水準が下がったから」「仕事のやりがいが減ったように感じたから」という理由が多いのに対して、定年制度経験者や継続雇用制度利用者には「給与水準が下がったのに、仕事の内容が変わらないから」「働きぶりや成果があまり評価されなくなったから」という理由が多くなっている。役職定年と定年では、モチベーションが低下する理由がやや異なる点が注目される。

なお、モチベーションの変化については、実際に定年等の各種制度を経験した回答者と未経験の回答者では、モチベーションの変化に対して、かなり差がみられるという点も注目される。例えば、下図のように、定年未経験者の6割近くが、定年によって自分自身のモチベーションは「特に変わらないと思う」と回答しているが、実際に経験した回答者の回答をみると、「特に変わらない」という回答は4分の1以下となっている。同様の傾向は、下段の役職定年経験者と未経験者の間にもみることができる。

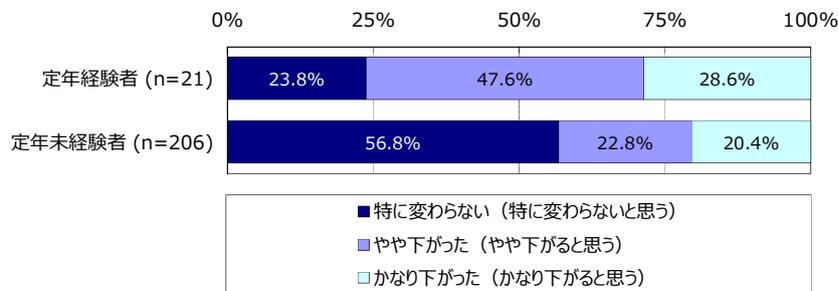


図 2-35 【個人調査】定年制度によるモチベーションの変化（経験者と未経験者の比較）

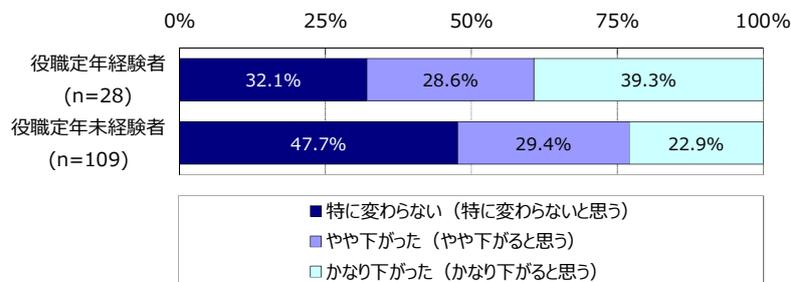


図 2-36 【個人調査】役職定年制度によるモチベーションの変化（経験者と未経験者の比較）

(5) 自社の制度に対する理解度

下図は、自社の定年制度等に対する理解度を尋ねた結果を年代別にみたものである。この結果をみると、40代の人材は、制度を通じた給与水準等の変化について具体的に知っている割合が、50代と比べて少ないことがわかる。

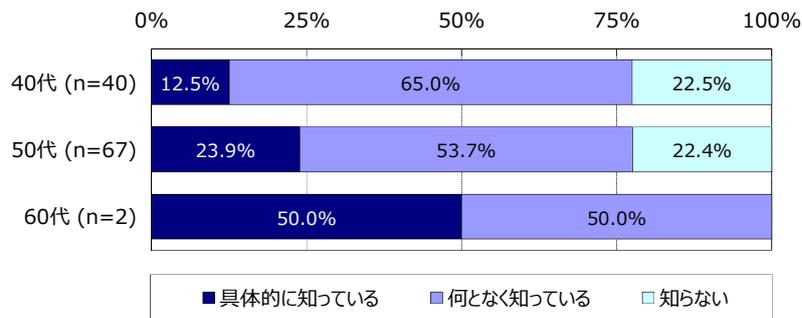


図 2-37 【個人調査】「自身が役職定年になると給与水準がどのくらい変化するか」を知っているか

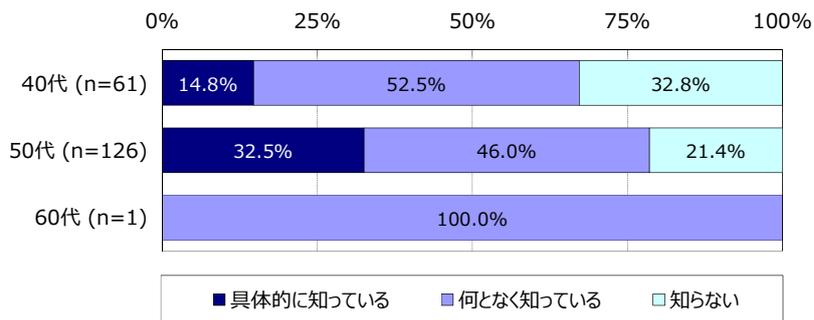


図 2-38 【個人調査】「勤務先の継続雇用制度を利用すると給与水準がどのくらい変化するか」を知っているか

継続雇用制度を利用した際の給与水準の変化については、「具体的に知っている」という回答の割合が、40代では50代の半分以下となっており、約3分の1は「知らない」と回答している。

前項のモチベーションの変化とあわせて、40代のうちから、自身がシニア人材の世代となった際に起こる変化について、具体的に理解しておくことが重要であると考えられる。

(6) 情報子会社の人員の高齢化に関する具体的な取り組みの状況

自社の人材の高齢化に関して実施している取り組みについて、さらに具体的に尋ねたところ、その結果は以下のとおりとなった。

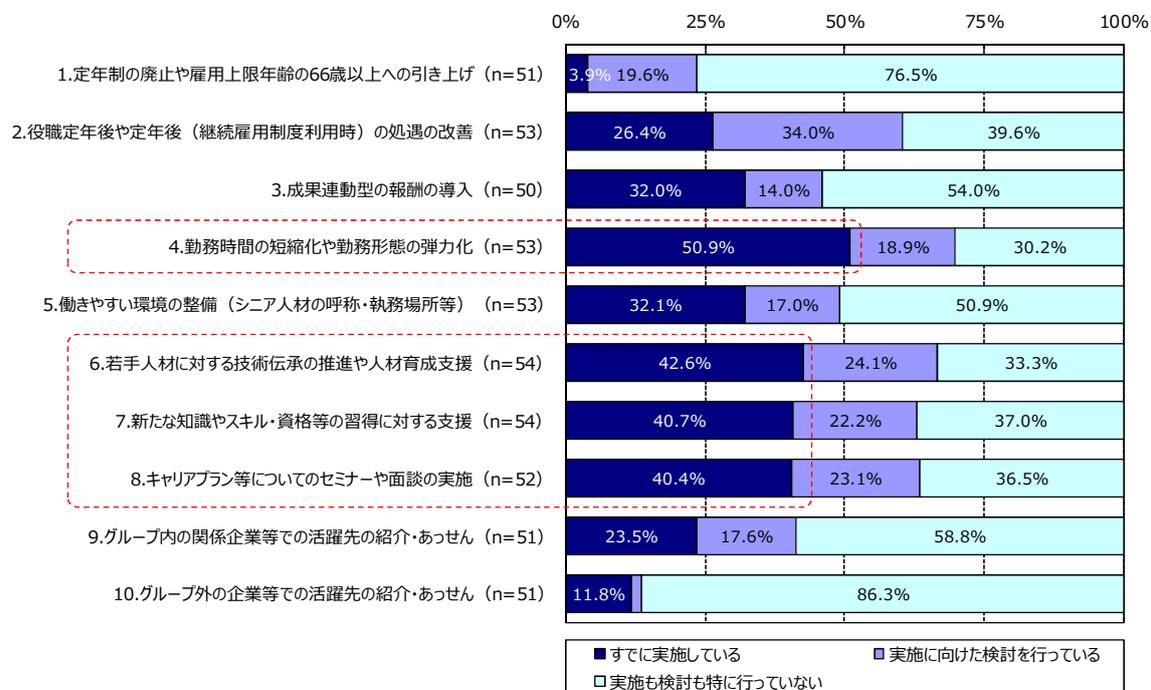


図 2-39 【企業調査】シニア人材の活用に向けた取り組みの実施・検討状況

「勤務時間の短縮化や勤務形態の弾力化」については、すでに半数程度の企業が「実施している」と回答している。また、「若手人材に対する技術伝承の推進や人材育成支援」「新たな知識やスキル・資格等の習得に対する支援」「キャリアプラン等についてのセミナーや面談の実施」についても、約4割の企業が「実施している」と回答している。

その他、「役職定年後や定年後（継続雇用制度利用時）の処遇の改善」については、「実施している」という回答は約3割近くとなっているが、「実施に向けた検討を行っている」という回答が約4割近くに上っており、今後、取り組みが進展する可能性が高いことがうかがわれる。

次頁の図は、上図と同じ選択肢を用いて、各取り組みをさらに推進すべきかどうかについて尋ねた結果であるが、「若手人材に対する技術伝承の推進や人材育成支援」や「勤務時間の短縮化や勤務形態の弾力化」については、今後もさらに取り組みを推進すべきだと感じている企業が多いことが読み取れる。

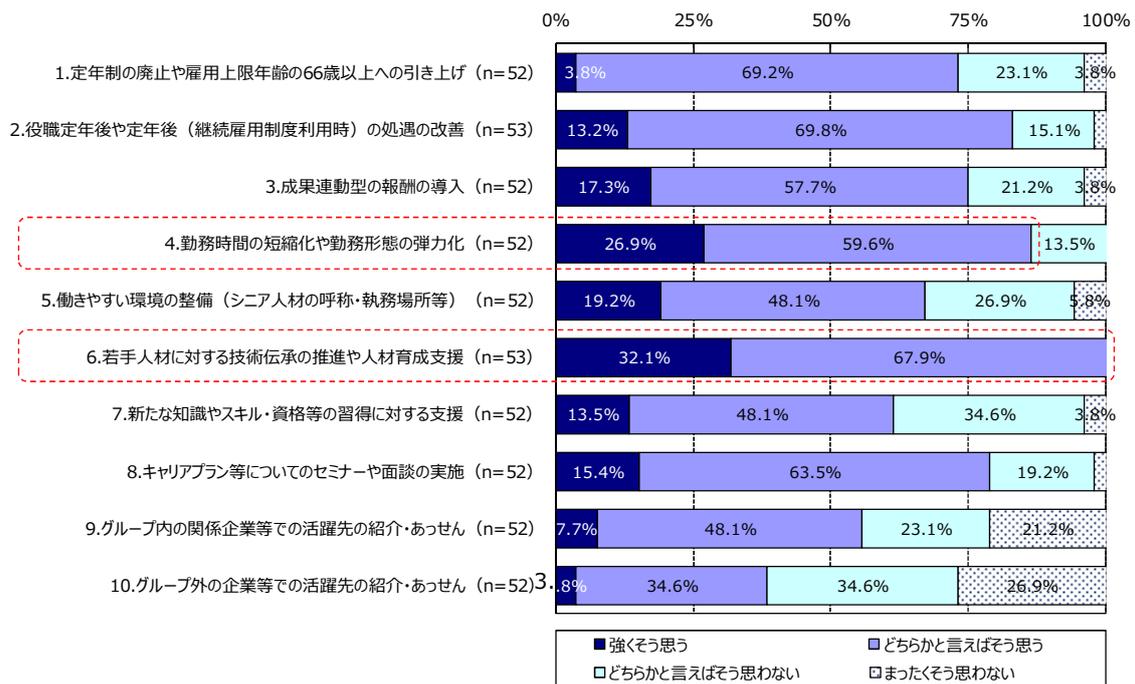


図 2-40 【企業調査】シニア人材の活用に向けて今後さらに推進すべき取り組み

一方、以下に、個人向け調査において、同様の選択肢を用いて「所属企業にもっと取り組んでほしい取り組み」を尋ねた結果を示す。

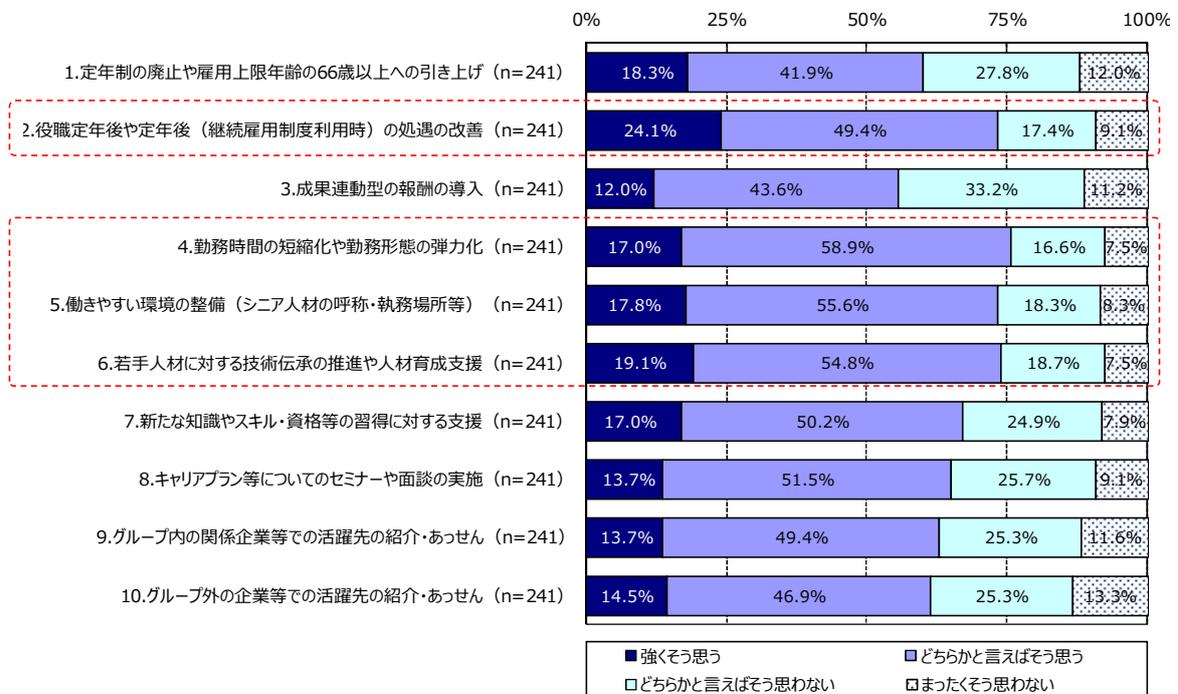


図 2-41 【個人調査】所属企業にもっと取り組んでほしい取り組み

個人向け調査では、「役職定年後や定年後（継続雇用制度利用時）の処遇の改善」について取り組んでほしいという声が多かった。企業が想定している内容と個人の希望にギャップがあることがわかる。

下図は、個人向け調査の回答に基づき、個人からみた企業の取り組み状況に対する印象とともっと取り組んでほしいという回答のギャップを示したものであるが、「役職定年後や定年後（継続雇用制度利用時）の処遇の改善」について、個人は、現在は取り組まれていないが、もっと取り組んでほしいと感じていることがうかがえる。その他、「グループ外の企業等での活躍先の紹介・あっせん」や「働きやすい環境の整備（シニア人材の呼称・執務場所等）」についてのギャップが大きいことが把握された。

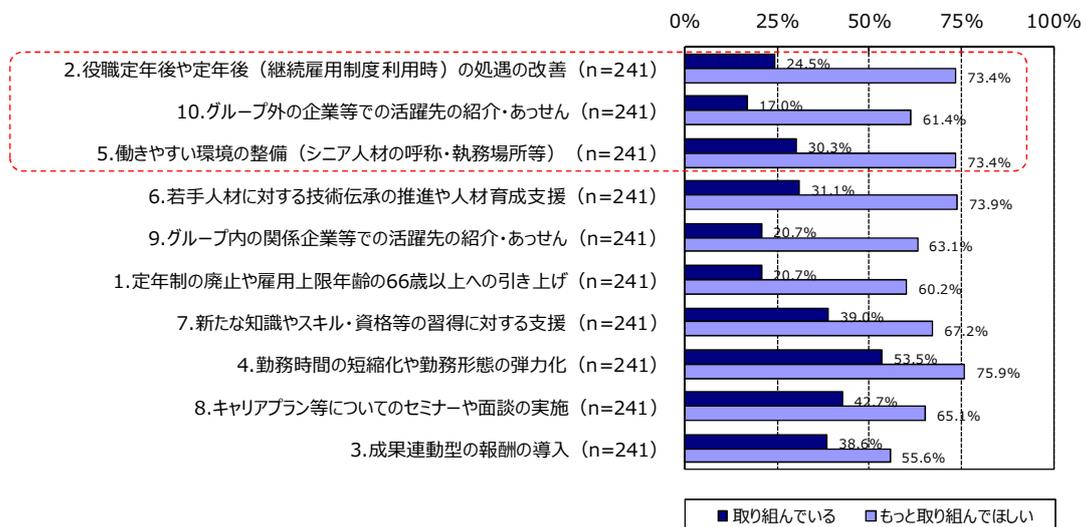


図 2-42 【個人調査】企業の取り組みに対する印象とニーズとのギャップ（大きい順）

また、上図では、「若手人材に対する技術伝承の推進や人材育成支援」についても、「もっと取り組んでほしい」という意見が多く、全体の第2位となっている。

この点について、次頁の図のとおり、情報子会社に対して、人材の高齢化に対する施策や世代交代を推進する上での課題を尋ねた結果をみると、「古いシステムの維持・運用が人に依存」という回答が最上位となっている点が注目される。

この回答が最上位となっている背景には、長期間利用されているシステムに関するノウハウやスキルが、シニア人材に属人化しており、若手人材へのスキル伝承が効率的に進展していないという、情報子会社の課題が存在すると考えられる。シニア人材が有するスキルを若手人材に伝承していく必要があるという点を、シニア人材自身（個人）が強く感じているという結果は、非常に興味深いといえる。

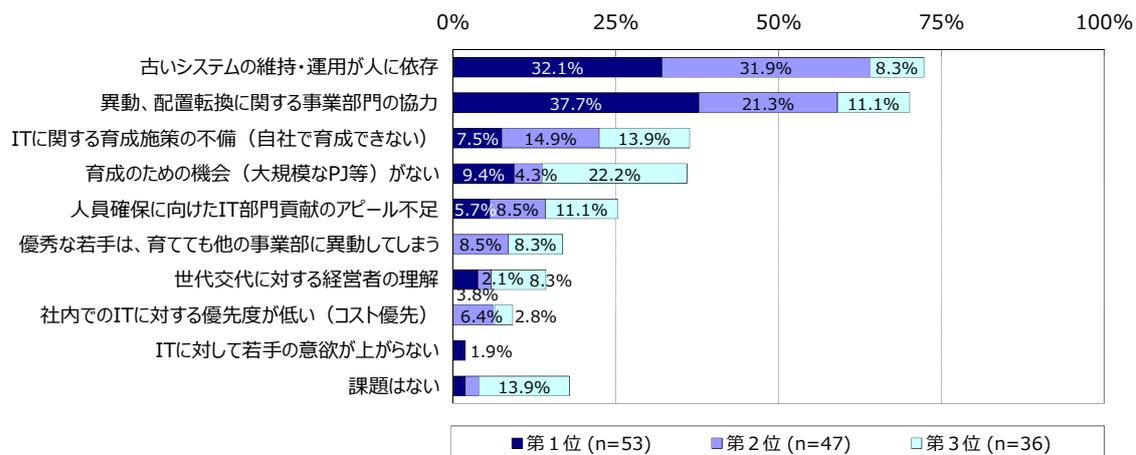


図 2-43 【企業調査】高齢化に対する施策や世代交代を進める上での課題

(7) シニア人材の担当業務

シニア人材にどのような仕事を任せるといふ点も、シニア人材活用に関する大きな課題である。

下図は、情報子会社に所属する個人が、現在担当している業務について回答した結果である。下図の年代別の回答をみると、年代が上がるにつれて、「C（企画・品質管理等）」の管理系の業務に従事する個人の割合が高くなっていることがわかる。

	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）

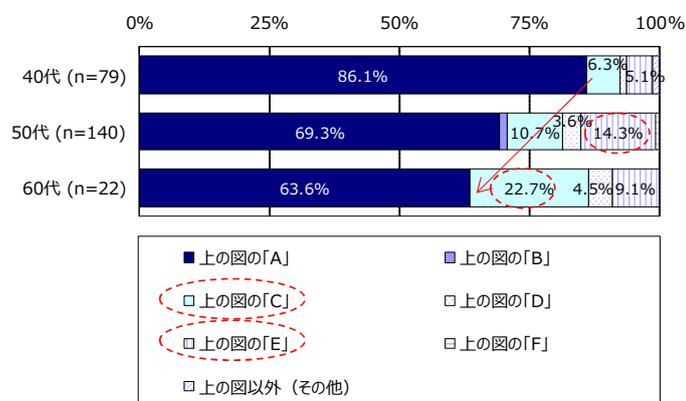


図 2-44 【個人調査】情報子会社の人材が現在担当している業務

下図は、現在担当している業務に対して、今後最も希望する業務を尋ねた結果であるが、約6割の個人が今後も事業部門の現場業務である「A (SE、PM 等)」と回答している点が注目される。「C (企画・品質管理等)」「D (総務等)」「E (親会社の IT 部門等)」などの回答も3分の1程度みられるが、半数以上の個人は、事業部門の現場業務を希望しているといえる。

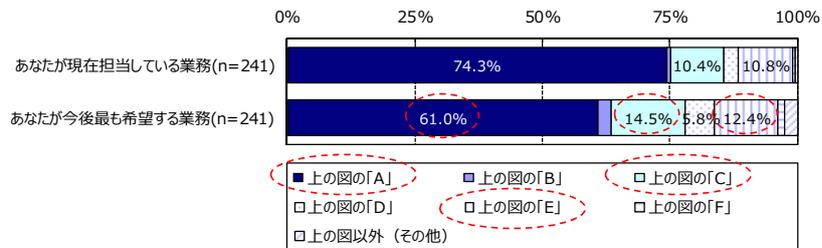


図 2-45 【個人調査】 情報子会社の人材が今後最も希望する業務

	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)

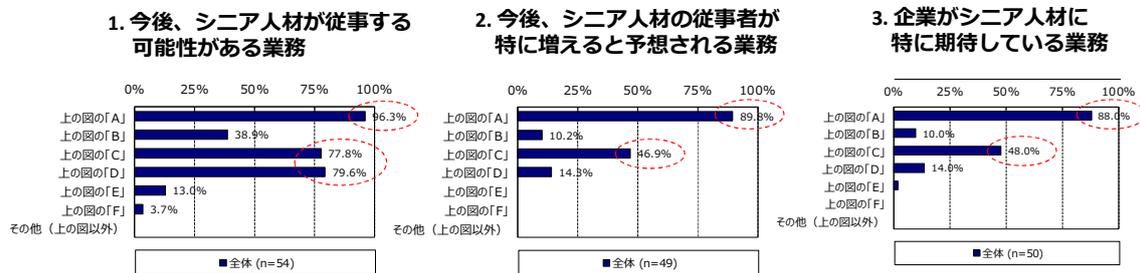


図 2-46 【企業調査】 情報子会社がシニア人材に期待する業務

半数以上の個人が現場業務を希望しているという個人向け調査の結果に対して、上図は、企業側に、今後シニア人材がどのような業務を担当する可能性が高いか、また、企業側はどのような業務に期待しているのか、という点について尋ねた結果である。

この結果をみると、回答企業の多くは、シニア人材に対して、現場事業部門の業務を引き続き担当することを期待していることがわかる。今後、シニア人材の割合が急増する可能性がある情報子会社において、シニア人材は、中堅人材として活躍した実績をベースに、引き続き現場で活躍することが期待されているといえる。これは個人調査の希望と合致しているといえる。

(8) シニア人材の課題

今後も現場で活躍することが期待されているシニア人材の課題は何か。こうした観点から、シニア人材の弱みや課題に関する調査結果を以下に示す。

下図は、シニア人材の弱みや課題について、企業側が回答した結果であるが、この結果によれば、シニア人材に関する課題としては、「新しいスキルや技術の習得に対する意欲が低いこと」が最上位に挙げられている。また、「保有しているスキルや技術が古いこと」が2番目となっているほか、「新しいスキルや技術の習得に時間がかかる」という課題も4番目に挙げられている。

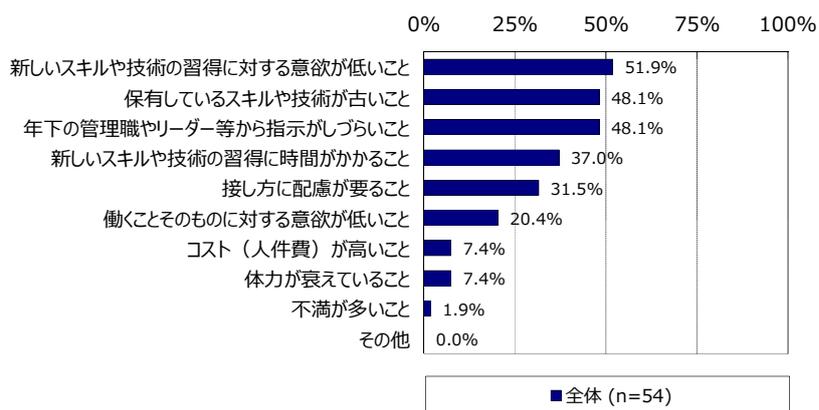


図 2-47 【企業調査】シニア人材の弱みや課題

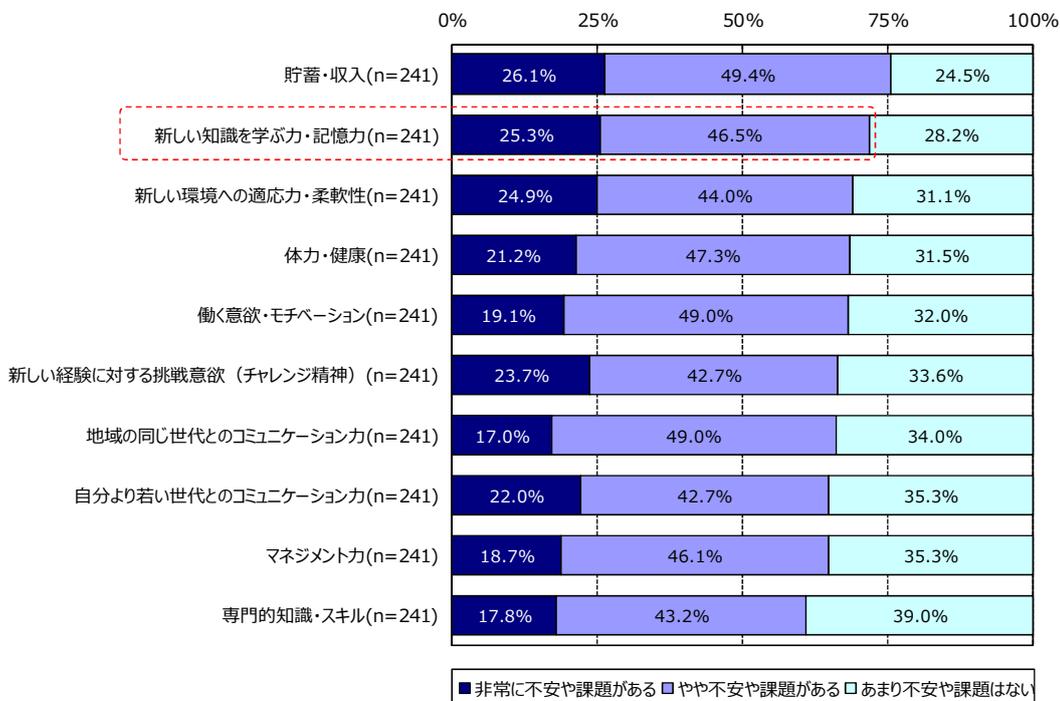


図 2-48 【個人調査】60歳以降も活躍する上での不安や課題

上図は、個人に対して 60 歳以降も自身が活躍する上での不安や課題を尋ねた結果であるが、2 番目に「新しい知識を学ぶ力・記憶力」などが挙げられている点が注目される。60 歳以降も活躍し続けるために、新しい技術や知識をどのように吸収していくか、という点は、シニア人材の活躍における大きな課題であるといえる。

なお、下図は、前頁に示した「60 歳以降も活躍する上での不安や課題」のうち、最上位に挙げられた「貯蓄・収入」という回答を年代別にみた結果である。年代別に結果をみると、40 代のほうが、60 代よりも「非常に不安や課題がある」と回答した割合が多く、60 代に近づくにつれて、不安を感じる割合が減っていることがわかる。

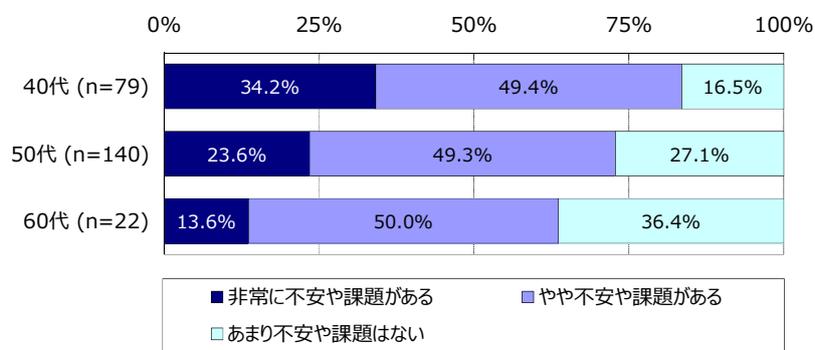


図 2-49 【個人調査】60 歳以降も活躍する上での不安や課題（貯蓄・収入）

40 代のほうが 60 代よりも不安が強いという傾向は、前頁の「貯蓄・収入」以外の他の項目にも同様にみられる。シニア人材として活躍できる可能性を具体的に理解し、将来に対する不安をやわらげること、重要な取り組みであると考えられる。

さらに、次頁の上段の図は、50 代後半以降の回答者に対して、40 代から 50 代前半までに取り組んでおけばよかったことを尋ねた結果であるが、「IT 分野の最新の技術・スキルの習得」や「専門性の向上」などの回答が上位に挙げられている点が注目される。

なお、次頁の下段の図は、前図の結果を定年経験者と未経験者に分けて示したものであるが、定年経験者の回答に注目すると、「社外での人脈・ネットワーク形成」や「社外での活躍の場に対する十分な理解」などの回答が、未経験者を上回っていることが読み取れる。これらの点は、定年経験者にとって、より強く感じられる事項であるといえる。定年を経ると、数年後には社外で活躍するという次のステージが、より明確に感じられるようになるのではないかと考えられる。この結果を踏まえると、定年を見据えて、社外での活躍の

可能性を自ら認識できるような機会の創出も重要であるといえる。

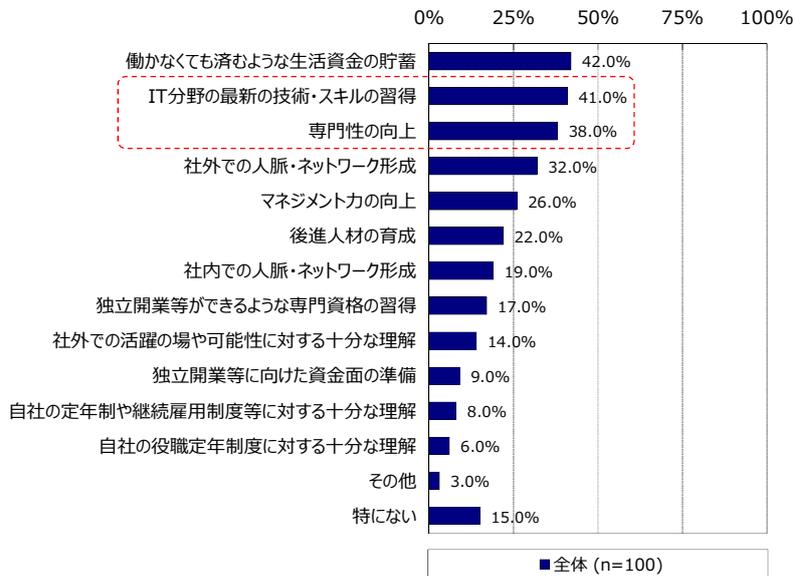


図 2-50 【個人調査】40代から50代前半に取り組んでおけばよかったこと（50代以降）

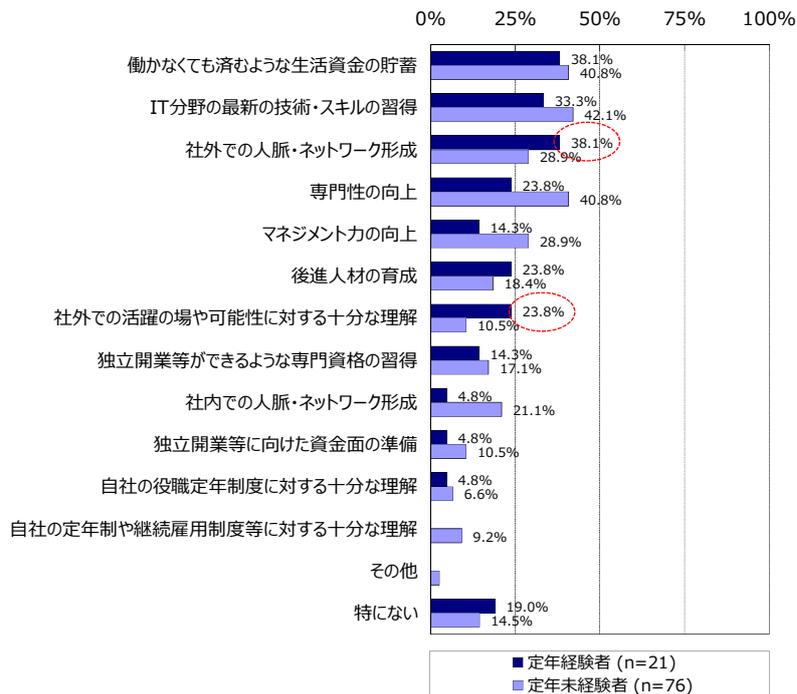


図 2-51 【個人調査】40代から50代前半に取り組んでおけばよかったこと（定年経験別）

3. アンケート調査結果のまとめ

前頁までに示した調査結果を踏まえると、今回のアンケート調査の結果は以下のように整理される。

<シニア人材活用の重要性>

- ◇ 情報子会社は40代以上の人材の割合が高く、シニア人材の割合も高い。【図 2-21】
- ◇ 情報子会社では、IT人材全体と比較して、今後、急速に人材の高齢化が進展する可能性がある。【図 2-23】
- ◇ 情報子会社の多くは、自社の人材の高齢化に対して強い危機感を持っており、新たな制度の導入や取り組みを進めている企業も多い。【図 2-26、図 2-27】
- ◇ よって、情報子会社における人材の高齢化（シニア人材の活用）は、今後、重要な課題になると考えられる。

<企業がシニア人材を活用する上でのポイント>

- ◇ 役職定年や定年制度は、人材のモチベーションを低下させる要因となりうる。特に役職定年制度を導入している企業では、役職定年制度によって、モチベーションが大きく低下する可能性があることに配慮が必要である。【図 2-33】
- ◇ 「役職定年後や定年後（継続雇用制度利用時）の処遇の改善」を検討している企業が多いが、シニア人材個人のニーズも高く、今後の取り組みの進展が強く期待される。【図 2-40、図 2-41】
- ◇ 「グループ外の企業等での活躍先の紹介・あっせん」や「働きやすい環境の整備（シニア人材の呼称・執務場所等）」についても個人のニーズが高い。【図 2-42】
- ◇ 今後、シニア人材の増加に伴い、定年等を迎えても、現場の事業部門等で活躍することが求められるケースが多くなると予想されるため、シニア人材に対しては、現場で引き続き活躍できるようなスキルアップ支援等が求められる。【図 2-46】

<シニア人材個人が活躍する上でのポイント>

- ◇ 定年制度等によるモチベーションの低下は、個人が経験前に想定していた以上に強く感じられる可能性があるため、事前の心構え等も重要である。【図 2-33】
- ◇ 定年制度等による労働条件や環境の変化について、早期から正確に理解し、将来自身に起こる変化に備えておくことが重要である。【図 2-37、図 2-38】
- ◇ 今後、シニア人材の増加に伴い、定年等を迎えても、現場の事業部門等で活躍することが求められるケースが多くなると予想されるため、個人も、それを想定してスキルアップやキャリア形成が求められる。【図 2-46】

<シニア人材の課題>

- ◇ 60歳以降もシニア人材が活躍し続けるためには、新しい技術や知識をどのように吸収していくかという点が、大きな課題となる。【図 2-47】
- ◇ 40代の人材は、60代の人材よりもシニア人材としての活躍に不安を感じている。40代のうちから、シニア人材として活躍できる可能性を具体的に理解することも重要である。【図 2-49】
- ◇ 定年を経ると、数年後には社外で活躍するという次のステージが、より明確に感じられるようになる。定年を見据えて、社外での活躍の可能性を自ら認識できるような機会の創出も重要である。【図 2-51】

第3章 情報子会社の高齢者雇用に関するインタビュー調査結果

1. 調査概要

(1) インタビュー対象企業

アンケート調査結果に加えて、情報サービス業（情報子会社等）における高齢者雇用に関する各企業の具体的な状況、取り組み等について調査するため、2019年11月～12月に一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会の会員企業である情報子会社10社についてインタビュー調査を実施した。

対象企業の概要は以下のとおりである。

	ITユーザー親会社	同持株比率	ITユーザー親会社向け業務比率
A社	非製造業	100%	81～90%
B社	製造業	0～49%	81～90%
C社	非製造業	100%	～80%
D社	非製造業	100%	91～100%
E社	非製造業	100%	91～100%
F社	製造業	0～49%	91～100%
G社	非製造業	100%	～80%
H社	製造業	100%	91～100%
I社	非製造業	100%	91～100%
J社	製造業	100%	～80%

(2) インタビュー項目

インタビューに当たっては、下記の5項目を対象会社に提示し、アンケート調査結果も踏まえながらヒアリングした。但し、具体的な状況や取り組み等について情報を得ることが目的であるので、全項目を網羅的にインタビューするのではなく、対象企業の状況等に応じてめりはりを付けてインタビューを行った。

1. 対象企業の概要等について
2. 対象企業におけるシニアIT人材の実態と見通しについて
3. 活躍できるシニアIT人材の特徴や傾向について
4. ITユーザー親会社との関係におけるシニアIT人材の活躍促進について
5. その他（副業の可否、今後制作するガイドラインへの要望など）

2. 調査結果

2.1 A 社

(1) 会社の概要

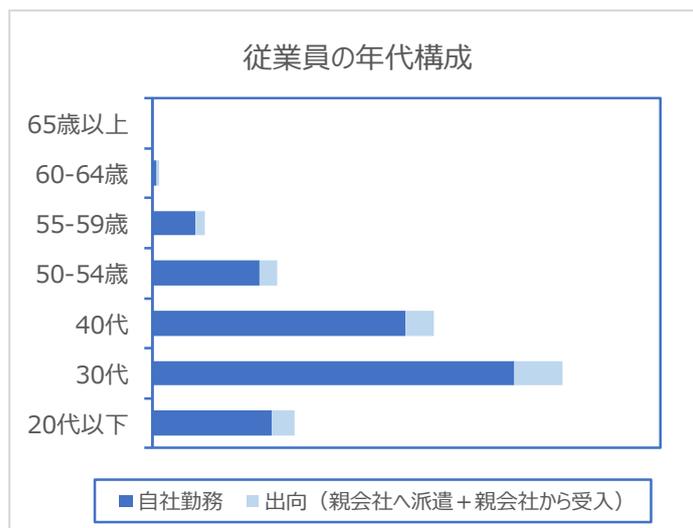
設立年代	■1980年代以前	□1990年代以降	
従業員規模	□300名以下	□301名～1000名	■1001名以上
従業員平均年齢	□40歳未満	■40歳以上 45歳未満	□45歳以上
ITユーザー親会社	□製造業	■非製造業	
持株比率	□0～49%	□50～99%	■100%
親会社向け業務比率	□～80%	■81～90%	□91～100%

従業員の約3割は、情報システム業務ではなく、親会社の事務業務の受託をしている。情報システム部門の従業員だと平均年齢は30歳代後半になる。

(2) シニア IT 人材の状況

55歳以上のシニア人材は社員の5%程度であり、少ない。

現在は、60歳になると再雇用となり、処遇は下がる。仕事は、定年前と全く変わって IT 関連ではなく、パートと同じような（事務受託）業務に就いてもらっている。元々、隣接県に本社（事業所）があり、多くのシニア層社員はその近辺に自宅を持つため、移転後の現在は相応の時間をかけて通勤している。



定年後は通勤負担軽減のニーズから隣接県の事務受託部門にてパート業務に就く者が多いが、環境も一変し、ある意味マインドセットしやすい。また、パートとの置き換えになるので、現在の人数くらいであれば雇用として吸収できている。

	現在、シニア人材が従事している業務	今後、シニア人材が従事する可能性のある業務	今後、シニア人材の従事者が増えると予想される業務	会社がシニア人材に期待している業務
A(SE,PM等)	第1位	✓	—	—
C(企画・品質)	第2位	✓	—	—
D(総務等)	第3位	✓	—	—

(3) シニア人材の活用に向けた施策に対する取り組み状況

親会社が 2021 年から定年を 65 歳に延長するので、A 社も同じタイミングで実施したいと考えている。60 歳になっても、これまで通りに仕事してもらい、それに見合う処遇にしたいと考えているが、職場にシニアが少ないため、年長者をマネジメントしていく姿に会社全体が慣れておらず、抵抗感がある。経営層もまだまだ意識が上がっていない。

これからシニアになっていくボリュームゾーン（40 代後半から 50 代）の人たちは、入社以来ずっと後輩を引っ張ってきており、世代交代により若者が年長者を従えて仕事をしている環境が少ないことも要因。

また、これらの人たちは、隣接県事業所の近辺に家を持つ人が多いため、処遇よりも通いやすさ等を優先する。再雇用時の優先事項は、業務内容ではなく職住近接であるため、隣接県事業所での事務受託業務を選ぶケースが大多数である。

シニア向けの業務は特別には作らず、今までの IT 関連業務を継続してもらう制度を検討している。ただし、後進育成のためラインオフの仕組みを取り入れ、管理監督業務からは外すようにしたい。

SE、PM としてシステム開発に携わる場合においても、業務知識や親会社との調整といった部分でシニアも力を発揮できると考えられる。開発といっても、新しい IT 技術が求められる領域ではなくて、基幹システム等を維持し、改善する仕事になる。

事例として多い訳ではないが、退職後に JUAS の P マーク監査で活躍されている人がおり、同様のキャリアプランを持つシニアがいれば、退職後のチャレンジもにらみながら、監査部門で経験を積ませ、更に専門的なスキルを積んでもらうことも検討している。

外販（親会社以外向け事業）は 1 割強と規模は小さく、業務知識を活かした業務支援（アプリ開発管理）が主体となっている。将来のシニアの活躍の場としては、選択肢になると思うが、さほど規模を上げられるものではない。ベテラン層が客先と信頼関係を築き、ビジネスをつないでいることが多く、中には再雇用制度の処遇水準を鑑み、定年の前に客先で働くことを選ぶ社員もいる。こういった社員に継続的に活躍してもらうためにも、現役時代と同様の働きぶりであれば相応の処遇ができる仕組みが必要だと考える。

中高年（入社 20 年目以上）に限定した新技術の社内向けセミナー（Python をいじってみよう）をパイロット的に開催したが、相当数参加した。若手と一緒に場では気後れするようだが、継続してみようかと考えている。ライフデザインセミナー（マネープラン）も、始める予定でいる。

(4) グループ内における情報子会社の役割

内販（親会社向け事業）においては、品質向上だけでなく、開発スピードをあげコストを減少させることが大きな役割であるが、支える人員体制の特徴として、ある程度の年齢に到達すると若手にバトンタッチする傾向がみられる。裏を返せば親会社がそれを望むということを意味しており、ある意味好循環でもあるが、高齢化や定年延長によりシニア層が増えると、少数化する若手に対応しきれぬのか、また、親会社のニーズに応えられなくなるのでは、と心配している。

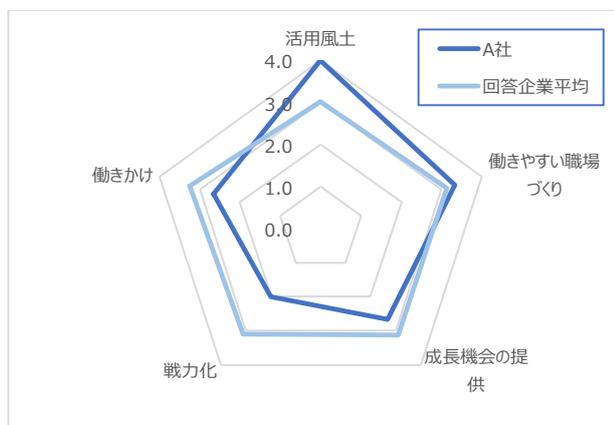
(5) ガイドライン作成に対する期待

シニアの職務（何をしてもらおうのか、何をさせるのか）が、どの会社にも課題となるので、その辺りの知恵を得たい。

シニア向けの仕事を作ることより、やはり今までどおり仕事をやってもらうしかない事を、経営者を含めて気づいてもらい、職場の制度・環境整備やシニア自身の意識づくりに役立てたい。

(参考)雇用力チェックシートの自社評価

	A社	回答企業平均
活用風土	4.00	3.01
働きやすい職場づくり	3.33	3.12
成長機会の提供	2.67	3.12
戦力化	2.00	3.10
働きかけ	2.67	3.25



2.2 B社

(1) 会社の概要

設立年代	■1980年代以前	□1990年代以降	
従業員規模	□300名以下	■301名～1000名	□1001名以上
従業員平均年齢	■40歳未満	□40歳以上45歳未満	□45歳以上
ITユーザー親会社	■製造業	□非製造業	
持株比率	■0～49%	□50～99%	□100%
親会社向け業務比率	□～80%	■81～90%	□91～100%

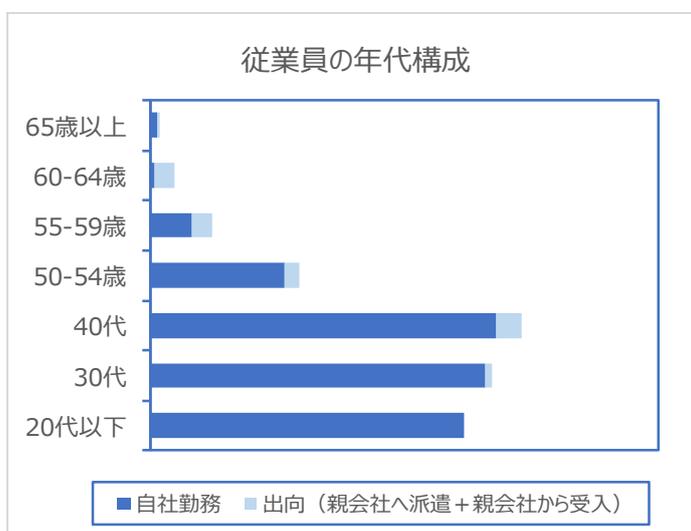
(2) シニア IT 人材の状況

平均年齢は40歳未満と低いが、65歳以上を含め再雇用者は20名弱。

60歳を過ぎたら全員再雇用で、処遇は下がる。再雇用者に対しても評価を行い、若干ではあるが賞与を支給している。役職定年はなく、管理職も定年時に役職を離れる。

人材不足のため、例外的にそのまま（処遇も下げず）役職を継続している人が数名いる。

65歳以上になっても再雇用継続の実績はあるが、特例措置としての扱いになる。



	現在、シニア人材が従事している業務	今後、シニア人材が従事する可能性のある業務	今後、シニア人材の従事者が増えると予想される業務	会社がシニア人材に期待している業務
A(SE,PM等)	第1位	✓	✓	✓
B(営業)	第2位	✓	—	—
C(企画・品質)	第3位	✓	—	—
D(総務等)	—	✓	—	—

60歳を超えて現場のSEという人はほとんどいない。50代後半から、だんだんと間接部門の仕事に移っている状況。ボリュームゾーン（～50代前半）が60歳になるまで5年程度の時間があるので、今すぐシニアの職務を確保する課題は低く、シニア活用施策も、急いでというよりは、数年かけてきちんと検討していきたいと考えている。

(3) シニア人材の活用に向けた施策に対する取り組み状況

親会社（51%株主）は、昨年から65歳定年に切り替えており、B社もいずれ親会社（51%株主）を参考に改定したいと考えている。定年が延びるという事だけでなく、職務に則した処遇設定およびその運用や50代後半から65歳以降を見据えたキャリア設計、そのための研修等の施策が必要になる。

親会社（51%株主）は、65歳以上の雇用も検討し始めている。B社と同じように会社側から個々に打診する形なので、B社も前述の特例措置を制度化することは想定している。健康面を含め、何歳までなのか等を、実績を見ながら考えていく。

現在は、役職定年は制度として行っていないが、実態的には60歳を前に役職を外れるような事例はあるので、個々人の業績やパフォーマンスに応じて役職を務める形になっていくと考えている。

50歳以上社員を対象にキャリア研修を昨年実施した。立ち止まって自分ができること、したいこと、得意なことを1度見つけ、それをどう活かしていくのかを考える機会を作っている。それが気づきの機会になって、社外転身した社員も数名いた。この研修では、シニアに期待される役割や職場でのコミュニケーションの留意点などを説明している。

またライフプランセミナー（マネープラン）の研修を追加でやろうとしている。

シニア向けの技術的な研修は考えていない。ある程度IT開発リテラシーの高い人たちなので、ご自分の経験に照らして、マネジメントやレビューに必要なレベルは理解されていく。社内にDXを担当する部署もあるが、そこにもシニアの人たちが加わっている。

ITエンジニアとして社外で活躍することは、QMS審査員などの実績は聞いているが、それほど受入れ先がなかったり、会社の規模が合わなくて経験が活かせないなど、意外と難しいと感じている。

副業は、制度的にはないが、相談に応じて認めているケースもある。

(4) グループ内における情報子会社の役割

外販は1割程度で、主としてパッケージが多い。シニアはほとんどいない。SAPは内外販共にみている。現在は、内販案件が多くあり、外販から内販に人がシフトしている状況。

外販では、パッケージ毎の知識や大規模プロジェクトへの参加で、内販も事業ごとに業界が異なるのでシステムも異なり、いずれもローテーションはかけにくい状況にある。社

員も異動を希望しない。

内外販の差は、特に上流工程に携わる人はモチベーションも高く、あまり感じない。

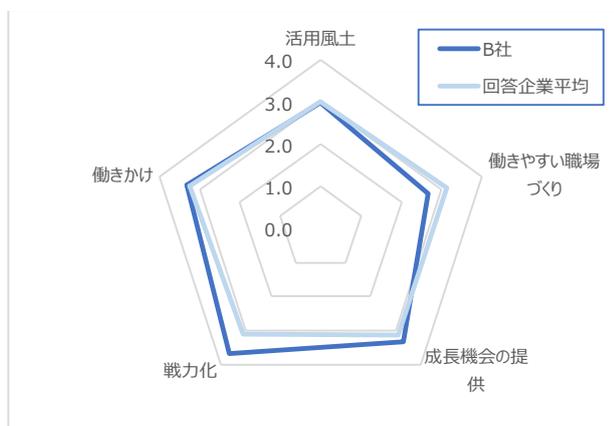
元々、ユーザーIT 親会社のブランドに惹かれて就職した人が多く、ひとつのお客様にじっくりと取り組んでいきたいといった志向がある。

(5) ガイドライン作成に対する期待

他社をベンチマークしていきたいので、会社の規模やパターン（資本関係、内外販比率など）に応じた客観的なデータや施策の状況があれば、制度の設計や運用に活かしやすい。

(参考)雇用カチェックシートの自社評価

	B社	回答企業平均
活用風土	3.00	3.01
働きやすい職場づくり	2.67	3.12
成長機会の提供	3.33	3.12
戦力化	3.67	3.10
働きかけ	3.33	3.25



2.3 C社

(1) 会社の概要

設立年代	■1980年代以前	□1990年代以降	
従業員規模	□300名以下	■301名～1000名	□1001名以上
従業員平均年齢	□40歳未満	■40歳以上 45歳未満	□45歳以上
ITユーザー親会社	□製造業	■非製造業	
持株比率	□0～49%	□50～99%	■100%
親会社向け業務比率	■～80%	□81～90%	□91～100%

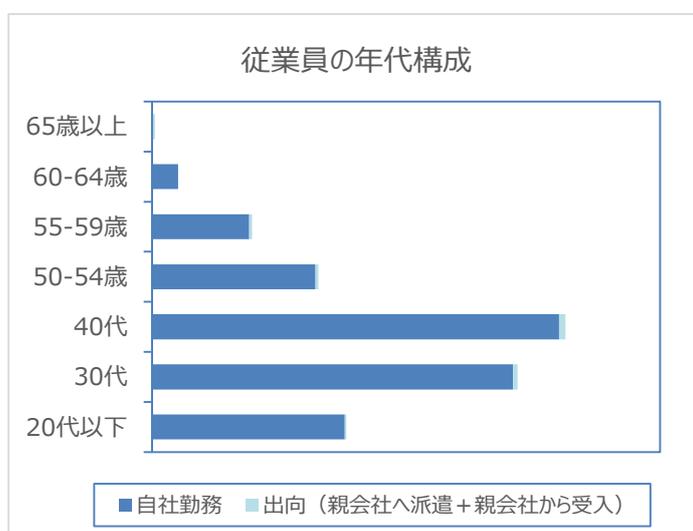
(2) シニア IT 人材の状況

100%子会社ではあるが外販比率が高く、売上高で90%以上、社員比率では8割強を占める。

母体となる会社の設立は古く、設立時に入社したプロパー社員は既に定年を迎えている。

役職者の高齢化が進んでおり、その引継ぎや後継者が経営課題となっている。また、50歳代以下のボリュームゾーンが数年後に

は退職年齢になるので、今後増えて来るシニア層にどう活躍してもらうかも課題となっている。若手社員が採用しづらくなっており、これもシニア活用に注目する一因である。



	現在、シニア人材が従事している業務	今後、シニア人材が従事する可能性のある業務	今後、シニア人材の従事者が増えると予想される業務	会社がシニア人材に期待している業務
D(総務等)	第1位	✓	✓	—
C(企画・品質)	第2位	✓	✓	✓
A(SE、PM)	第3位	✓	—	✓
B(営業)	—	✓	—	—
E(親会社IT部門等)	—	✓	—	—

(上表の従事業務は60歳間際以降のシニア人材について記載)

55歳では、まだ現役のSEとして働いている人も多いが、そこから徐々に間接部門にシフトしていく傾向がある。間接部門の業務としては、出荷前検査、受入検査、品質管理などがある。

C社は、60歳定年後、再雇用と有期雇用の2つのパスをもっており、前者は5年間決まった金額で働いてもらい、後者は再雇用ほど処遇を下げずに、現役と同様に働いてもらう制度になっている。有期雇用の期間は3年間で、その後は個人事業主として委託契約に移行する。現在60歳以上は17人いるが、再雇用と有期雇用はほぼ半々になっている。どちらも週休3日、あるいはそれに相当する勤務時間で働いてもらっている。

有期雇用はエンジニアに多く、営業や間接部門では再雇用が多い。有期雇用は、本人の希望と会社側のニーズがマッチすることが条件であり、必ずしも現業務を継続することは求めている。今までと違う領域で働いてみたいという希望が出て、受入れ部門からはスキルが足りていないという評価でアンマッチになることもあれば、複数の部門からオファーがあり条件交渉する場合もある。

再雇用者は、総務的な仕事や、伝票入力、システム入力などの業務的な仕事をやってもらっている。派遣社員の置き換えになるので、雇用として数は確保できるが、スキル面合わないという可能性はある。元役職者だと、プライドとして別の仕事を求められたりするので、難しいこともある。

(3) シニア人材の活用に向けた施策に対する取り組み状況

65歳までの定年延長にからめて、今までの役職等級制度からミッショングレード制度へと移行することを検討している。与えるミッションに応じて処遇を変える方式であり、60歳を超えたから急に能力が下がるわけではないので、年齢よりも業務を優先して処遇が決まる。

定年延長になると、今の役職者が継続することになって、後輩たちにポストをあけることができるのかが課題になる。後継者を作ることから逃げることにならないよう気を付けたい。

RPAなどの新規事業においては、シニアの活用を積極的に図っている。シニアに技術を身につけてもらって、新規事業部門へ異動してもらっている。新規事業のために集めている派遣社員に比べるとシニア社員のITリテラシーは高く、戦力になっている。

シニアになって活躍している人は、培ってきたネットワークを使いながら、自分から積極的に動いて、こまめに働く人が重宝がられ、活躍している。ポストが上がってしまうと、自分で手を動かさなくなのままシニアになってしまい、周りが扱いづらくなる。

システム開発をやっている、プロジェクトの外注管理とか、工程管理とかマネジメントになって技術から離れると、自分では手が動かなくなる場合がある。手を動かしてきた

人の方が、シニアになっても活躍し、重宝がられる傾向にある。

ライン長と比べるとまだまだ数は少ないが、スペシャリストコースは社内で機能しており、数は増えてきている。この人たちは、やはり手が動く人たちなので、活躍している。

シニアのキャリア採用を積極的に行っており、他社で定年間際の人（58～62歳）を本部長クラスあるいは部長クラスで採用している。マネジメントだけではなく、実際に手を動かしてもらう人も数人採用している。新規事業分野で、指導係や採用の面接官などの役割を担ってもらっている。これまでの実績が明確なので、外れはない。

公募ではなくて、取引先とか一緒に仕事をしている会社の人など、仕事のつながりがある中から、役職定年等を迎えるタイミングでお声がけして来てもらっており、先方とも円満に進めている。

シニアのキャリア採用は、2年前に新規事業を立ち上げようとした際に、社内にスキルをもった人が少なく、かと言って現役バリバリの人は採用が難しいので、シニアにお声がけして中心となって立ち上げてもらった。

新規事業だからすんなり入ってもらえたわけで、これがITユーザー親会社の仕事や外販の既存事業であれば、事業部門の抵抗感は強いと思われる。

C社には、セカンド・キャリア・チャレンジ制度と呼ぶ、いわゆる早期退職制度があり、50歳以上を対象として、退職金の補償や再就職支援サービスを提供している。親の介護等があり、実家に戻りたいという人たちが活用している。職にこだわりがなければ、ほとんど半年以内に就職が決まり、活躍している。

数年先にボリュームゾーンの人たちが60歳定年を迎えるので、担当業務が不足する可能性があり、それまでに対象者を減らしておくという狙いもある。

キャリアプランセミナーも50歳以上の希望者に受講してもらっており、個々人のライフプランを考えてもらっている。

シニア活用の一環として、今年から複数員指導制度を導入している。新人や中途採用で入った若手に対して、OJTの直属上司、メンターに加えてシニアを指導員として置いている。

シニアは、細かく丁寧にケアしてくれ、悩みを聞いたり、指導したりしてキャリアのプラスになっているようで、シニア活躍場面のひとつとして考えられる。期間は1年であるが、その後も自然に相談できる形にはなるので、期待している。

副業については、社内副業を試験的に検討している。副業先のプロジェクトコストでみていく方法もあるが、全社的に就業時間の一定割合を使えるようなしくみも将来に向けて

考えている。

(4) グループ内における情報子会社の役割

内販（親会社向け事業）比率は低いが、インフラ系、アプリ系に加えて、親会社及びグループ会社に IT エンジニアの派遣事業も行っている。

人事系制度等については、親会社の制度と関係なく C 社独自の意向を反映できる。

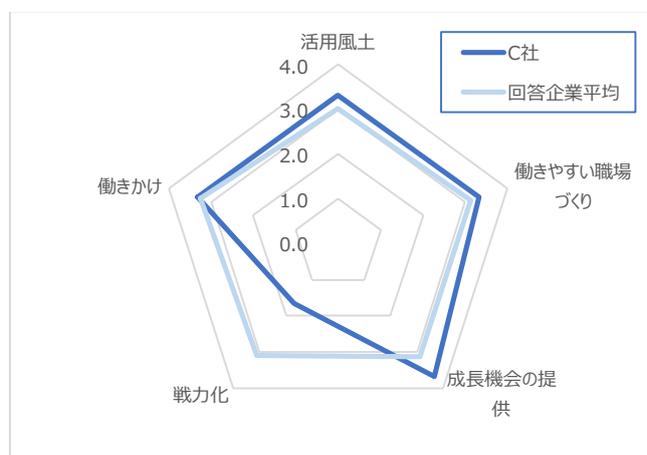
内外販での社員の特定に若干違いはみられ、内販では極めて失敗に対して慎重な姿勢になる。うまくいかないならお客様を変えれば良いというスタンスの外販と、お客様の顔ぶれが変わらない内販の違いである。シニアになると、どちらも丸くなって、内外販の特徴の差はなくなってくるように感じる。

(5) ガイドライン作成に対する期待

ガイドラインには、50 歳手前ぐらいの人に読んでもらって、副業などで自分の仕事ともうひとつ打ち込めるものを持ってシニアになってもらうきっかけになれば良いと思う。活躍できる人というのはこういう人なのだとわかれば、40 代からでもそれを少し見据えて、仕事に限らずスキルアップし、シニアに備えることができれば良い。

(参考)雇用カチェックシートの自社評価

	C社	回答企業平均
活用風土	3.33	3.01
働きやすい職場づくり	3.33	3.12
成長機会の提供	3.67	3.12
戦力化	1.67	3.10
働きかけ	3.33	3.25



2.4 D社

(1) 会社の概要

設立年代	■1980年代以前	□1990年代以降	
従業員規模	□300名以下	□301名～1000名	■1001名以上
従業員平均年齢	■40歳未満	□40歳以上45歳未満	□45歳以上
ITユーザー親会社	□製造業	■非製造業	
持株比率	□0～49%	□50～99%	■100%
親会社向け業務比率	□～80%	□81～90%	■91～100%

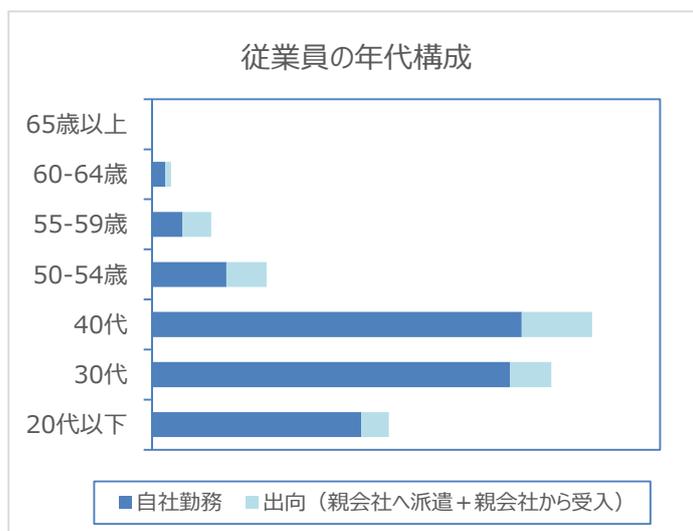
(2) シニアIT人材の状況

内販比率はグループ会社を含めると100%。

間もなく定年を迎えるプロパー社員もいるが、シニア（55歳以上）の比率は5%と低く、ボリュームゾーンも40歳代以下で、シニア活用に対する経営者の優先順位は高くない。

再雇用者は時給制で、労働日数、勤務時間に選択の幅がある。

（グループの制度に合わせている）。再雇用者には、責任、権限を持たせていないので、引き続きバリバリ仕事をしたい人にとっては不満が残る。



	現在、シニア人材が従事している業務	今後、シニア人材が従事する可能性のある業務	今後、シニア人材の従事者が増えると予想される業務	会社がシニア人材に期待している業務
A(SE、PM)	第1位	✓	✓	✓
C(企画・品質)	第2位	✓	✓	✓
—	第3位	—	—	—

再雇用者は、定年退職時に担っていた仕事を継続して担当してもらっている。開発エンジニア（SE、PM）には親会社との案件調整、要件定義など、間接業務としては、ITサービス支援（運用管理、品質管理）、そして総務系の仕事に就いてもらっている。

再雇用者のうち1/4が開発をやっており、残りがITサービスと総務系で半々といったところ。

定年前に再雇用を想定したポジションに移ってもらい、再雇用に際しては業務について本

人の希望は聞かず、同じ仕事を続けてもらっている。

(3) シニア人材の活用に向けた施策に対する取り組み状況

当面は、シニア活用よりも組織管理を担う人材の不足が課題である。今まで組織管理は出向者が担っていたが、役職定年（57歳）でラインオフしていくので、プロパーでそこを担える人材を育てる必要がある。親会社のビジネス（プロセスとシステム）を理解している必要があり、中途採用では埋められない。

親会社が60歳定年制を廃止することを想定しておらず、D社としても定年制の廃止よりは、再雇用の上限年齢を65歳超に引き上げることを検討している。

再雇用者の時給を10～20円上げるための評価を毎年しているが、なかなかモチベーションにつながらないので、成果連動型報酬のようなめりはりあるしくみが必要と考えている。

特定の領域で市場価値の高いスキルをもつ人材は、高度専門人材として処遇することを検討しているが、今のところシニアには該当者が見当たらない。シニアの高度専門人材が出てくれば、シニア人材活躍に向けてロールモデルになるものと期待される。

レガシー系のシステム、ビジネススキル、親会社の商品や業務プロセス知識は、シニアが強く、若手への継承が課題になっている。引継ぎのため、若手・中堅にレガシーを担当させると、モチベーションが大きくダウンしてしまうので難しい。

55歳社員にセカンドキャリア研修を行っているが、今は、そこから新たに何かを見出していこうという感じではないので、もう少し早めにラインオフ後を見越したキャリアプランを考える形に見直していく予定である。

(4) グループ内における情報子会社の役割

人事制度では、処遇はIT会社なので独自に検討しているが、それ以外は基本的に親会社に合わせる事がグループの方針になっている。

親会社からは、時々40歳代後半の社員を受け入れるよう求められ、多くは片道切符となる。

出向者は、57歳で役職を外れると、親会社の制度で他のグループ会社に転籍となる。受け入れるグループ会社にはメリットがあるが、本人は職場環境や処遇も変わってしまうので前向きではない。

プロパーの組織管理者は今のところ少ないが、これから増えていく。彼らがラインオフ

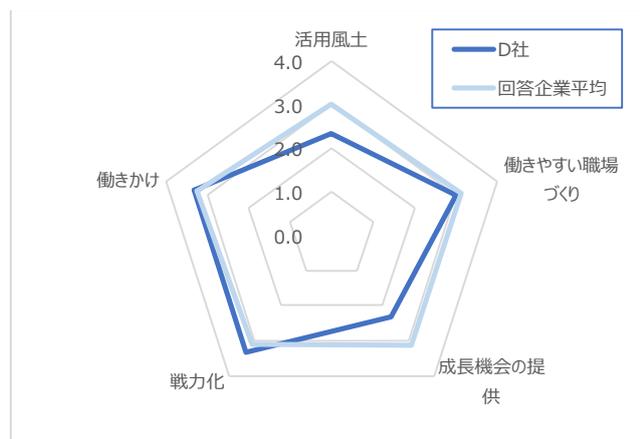
しても親会社の転籍制度は適用されないので、今後は年下の上司ができる逆転現象が起こる。

(5) ガイドライン作成に対する期待

IT のスキルを持った人が時給制で働くことに違和感があるので、ガイドラインで、そういうところに対する提言があると良い。

(参考)雇用カチェックシートの自社評価

	D社	回答企業平均
活用風土	2.33	3.01
働きやすい職場づくり	3.00	3.12
成長機会の提供	2.33	3.12
戦力化	3.33	3.10
働きかけ	3.33	3.25



2.5 E 社

(1) 会社の概要

設立年代	■1980年代以前	□1990年代以降	
従業員規模	□300名以下	■301名～1000名	□1001名以上
従業員平均年齢	□40歳未満	■40歳以上 45歳未満	□45歳以上
ITユーザー親会社	□製造業	■非製造業	
持株比率	□0～49%	□50～99%	■100%
親会社向け業務比率	□～80%	□81～90%	■91～100%

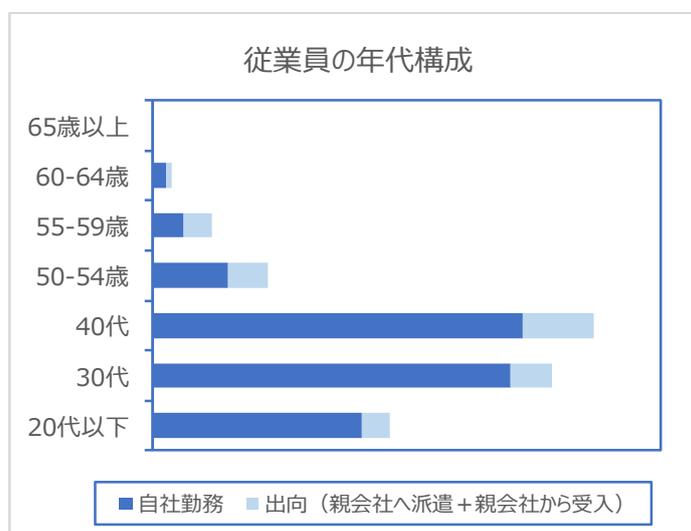
(2) シニア IT 人材の状況

社員構成は、新卒採用と中途採用が半々で、親会社からの出向者も他社と比較して高い傾向にある。

55歳で役職定年となって処遇が下がる制度になっているが、実態的には処遇だけ下がり役職は継続される例も多い。

60歳で定年、再雇用となり、処遇はもう一段階下がる。再雇用者は、役職は外れるが、原則定年前と同じ業務を行う。但

し、本人の希望により週3日までの短日勤務も可能なので、その場合は短日勤務に適した案件を選ぶなどの配慮をしている。



	現在、シニア人材が従事している業務	今後、シニア人材が従事する可能性のある業務	今後、シニア人材の従事者が増えると予想される業務	会社がシニア人材に期待している業務
A(SE、PM)	第1位	✓	✓	✓
C(企画・品質)	第2位	✓	✓	✓
E(親会社 IT 部門)	第3位	✓	—	—

シニアは、プロジェクトマネジメントの経験や親会社との人脈があるので、既存システムの領域ではSE、PMとして活躍していけると判断している。

再雇用制度は、比較的厳格に運用されているが、親会社の監査を担当しているシニアが親会社からの要請で66歳まで1年延長した例と、グループ会社に出向してITマネジメン

トを担当しているシニアは、先方からの要請もあり、役職、処遇を定年前と変えずに働いてもらっている例がある。

間接部門では、品質管理部門に品質監という役職をシニア向けに作り、再雇用の処遇の中で豊かな経験や業務知識を活かして後進の指導、育成にあたってもらっている。

(3) シニア人材の活用に向けた施策に対する取り組み状況

E社は、給与以外の規定については、親会社の制度に倣うため、定年延長等については親会社の取り組み待ちの状態であるが、E社人事部門としては、業務と賃金の整合については先行して検討を進めたいとの考えである。

シニア向け研修としては、ライフプランセミナーを30歳前後と50～55歳の2回開催しており、後者は外部機関に委託してマネープランを主体に、配偶者同伴で受けてもらっている。

雇用力チェックシートの自社評価を見ると、戦力化や働きかけ等の施策が、風土や環境といった側面と比較して相対的に低くなっているところに特徴があり、意見をうかがった。

E社は、親しみやすく過度なストレスのない職場環境や運用も含め恵まれた休暇制度があり、シニアは、多少処遇が下がっても、業務や職場環境の点で再雇用として仕事を継続する事にメリットを感じており、また人事部門としても早急に新たな施策を打ち出すには至らないと捉えている。

(4) グループ内における情報子会社の役割

親会社では、55歳になると役員になるか、グループ会社に出向する形で適正な年齢構成を維持しているので、定年延長をはじめ高齢化に向けた制度的な検討は進めていない。

E社では、毎年親会社から出向者を受け入れており、ベテラン出向者のほとんどはE社で定年を迎えることとなるので、高齢者の増加は見越せているが、社内に大勢のパートナーを抱えていることもあって、パートナーも含めた社員構成では高齢者増は薄められるため、優先度の高い経営課題には至っていない。

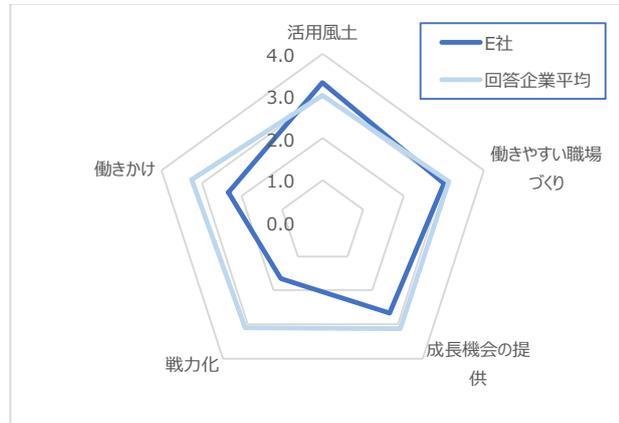
グループ会社のIT人材のニーズは確かにあるが、E社ではITサービス部門のメニューとして組織的に支援する体制を整えたので、今後のシニア活躍の場としては捉えていない。

(5) ガイドライン作成に対する期待

(インタビューの中では、うかがえていません。)

(参考)雇用カチェックシートの自社評価

	E社	回答企業平均
活用風土	3.33	3.01
働きやすい職場づくり	3.00	3.12
成長機会の提供	2.67	3.12
戦力化	1.67	3.10
働きかけ	2.33	3.25



2.6 F社

(1) 会社の概要

設立年代	<input type="checkbox"/> 1980年代以前	<input checked="" type="checkbox"/> 1990年代以降	
従業員規模	<input type="checkbox"/> 300名以下	<input checked="" type="checkbox"/> 301名～1000名	<input type="checkbox"/> 1001名以上
従業員平均年齢	<input type="checkbox"/> 40歳未満	<input checked="" type="checkbox"/> 40歳以上 45歳未満	<input type="checkbox"/> 45歳以上
ITユーザー親会社	<input checked="" type="checkbox"/> 製造業	<input type="checkbox"/> 非製造業	
持株比率	<input checked="" type="checkbox"/> 0～49%	<input type="checkbox"/> 50～99%	<input type="checkbox"/> 100%
親会社向け業務比率	<input type="checkbox"/> ～80%	<input type="checkbox"/> 81～90%	<input checked="" type="checkbox"/> 91～100%

(2) シニア IT 人材の状況

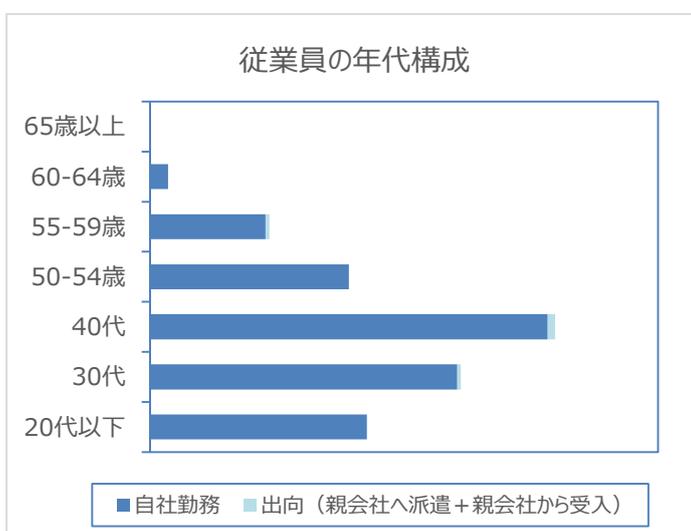
1990年代初頭に母体となるグループ会社のIT関連領域にITユーザー親会社のIT部門から出向者が加わり設立された。そのため、シニア（55歳以上社員）の比率は10%と少し高めである。

キャリア採用を積極的に行った時期があり、社員の約3割がキャリア採用者になる。

業務は、ほとんどがITユーザー親会社向けであるが、2～3%外販（グループ外向けビジネス）を行っている。

役職定年はないが、60歳で定年、65歳まで再雇用となる。延長者（65歳超え）はいない。

現在、再雇用者は5名で、全員管理職で定年を迎えた。うち4名が事業部門の運営のサポート（ライン長の支援）を、残り1名が監査の専門知識をベースに、監査業務のサポートと人材育成を行っている。



	現在、シニア人材が従事している業務	今後、シニア人材が従事する可能性のある業務	今後、シニア人材の従事者が増えると予想される業務	会社がシニア人材に期待している業務
A(SE、PM)	第1位	✓	—	✓
D(総務等)	第2位	✓	✓	✓
C(企画・品質)	第3位	✓	✓	—

50 歳代になっても SE、PM として活躍している人は多いが、SE をシステム開発及び運用と定義すると、年齢が高くなると運用寄りになる傾向はみられる。エンジニアの経験を活かせる事業部門運営のサポートにシフトする人もいる。

コーポレート部門は、財務、経理等の専門知識を求められる領域はキャリア採用になるが、新卒者はすべて技術系なので、エンジニアを管理系部門にシフトさせている。

今後、管理職でなくて定年を迎える再雇用者が増えてくるので、SE の知識・経験を活かした品質管理面のサポートか、それが難しい場合は、定型・定常業務をお願いすることを考えている。

(3) シニア人材の活用に向けた施策に対する取り組み状況

合併前は、IT よりも IT ユーザー親会社（製造業）の仕事に関わりたいという気持ちの人が多くいたので、そこで育った今 50 歳代の人たちは、定年に向け SE、PM として仕事を続けてほしいが、徐々に間接部門にシフトすることも必要になってくると考えている。

一方、若手は IT に対する興味が高く、新技術に対しても積極的に勉強しており、また中堅層に対しては、会社として専門力を高める施策を打ってきているので、将来シニアになってもエンジニアとして活躍していけると考えている。

会社が IT 技術への指向を高めたことで、ある意味ミスマッチとなった社員への施策として、2016 年に早期退職制度を設けて、退職金の補償や再就職支援サポートを提供している。

高齢者に向けた研修として、キャリア研修とライフマネープラン研修を実施しており、50 歳になったら、希望者には受けてもらっている。

キャリア研修の中で、早期退職制度の説明をしているが、研修を通じて自身のライフプランを見直され、早期退職制度を活用して IT 業界以外の会社へ転職された方も数名いる。

雇用力チェックシートの自社評価に関しては、風土や環境といった側面が、戦力化や働きかけ等の施策と比較して、相対的に低くなっている。

人事部門としては、制度をより充実させることで働く動機付けを高める考え方で進めており、評価制度を取り入れ賞与を支給する形にして、目標意識を持ってもらえる環境を作ることが、高齢者の動機付けにつながると考えている。

ここ数年、IT 技術について体系化してきたので、今後は業務知識も並行して整えていこうとしている。中堅層は業務知識が強みになっているが、会社が IT 技術ばかりを強調すると業務知識が否定された感覚になるので、業務知識も肯定して、両方を高めてもらう流れ

を作ろうとしている。

IT ユーザー親会社の業界の知識を高め、業務コンサル的な領域に踏み込んだ SE になってもらう方針である。

高齢者活用について総括すると、直近のシニアには、今の制度でできる範囲で働く動機付けを高め、サポートしていく計画である。

将来シニアになる人たちには、各人が強みを持った SE として活躍できるような育成のしくみを導入することが重要なポイントであり、雇用延長等の制度を F 社の環境に合わせ、具体化することで、育成への理解がさらに高まり、取り組みが進むと考えている。

(4) グループ内における情報子会社の役割

親会社は IT ベンダー企業であり、製造業の IT ユーザー親会社とは人事制度や企業文化が異なる。

親会社は当然 IT 専門性が高く、給与も若手であっても活躍すればそれに応じた処遇になるのに対して、IT ユーザー親会社では、比較して見ると、長く最後まで働いてもらうことを前提とした処遇制度になっている。

F 社が合併が変わった時に人事制度を見直したが、元の制度の独自性を残しながら、親会社の制度の良い点を取り入れ、結果的には少し親会社寄りの制度となった。

親会社へは、数名規模であるが 30 歳代の社員を出向させている。外販を経験させるといふよりは、社内では経験できない規模の大きなプロジェクトマネジメントに携わる機会としている。

子会社の立場では「臨機応変に対応すること」を求められるが、出向してくると「約束事をはっきりさせていくこと」を重視するようになる等、新たな刺激を受けている。

内販先である IT ユーザー親会社の業務における社員の配置は、IT ユーザー親会社の意向で制約を受けることは少ないが、とはいえ業務にからんだシステムの理解にも時間がかかるので、固定化しがちである。

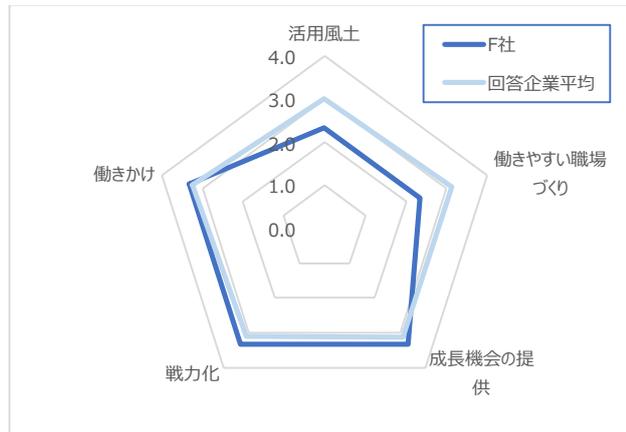
固定化を抑制するために、人材に関する専門委員会を立ち上げ、全社的な育成方針に沿ったローテーションを事業部門に求めている。今は若手が対象であるが、今後は中堅層に広げていきたいと考えている。

(5) ガイドライン作成に対する期待

(インタビューの中では、うかがえていません。)

(参考)雇用カチェックシートの自社評価

	F社	回答企業平均
活用風土	2.33	3.01
働きやすい職場づくり	2.33	3.12
成長機会の提供	3.33	3.12
戦力化	3.33	3.10
働きかけ	3.33	3.25



2.7 G社

(1) 会社の概要

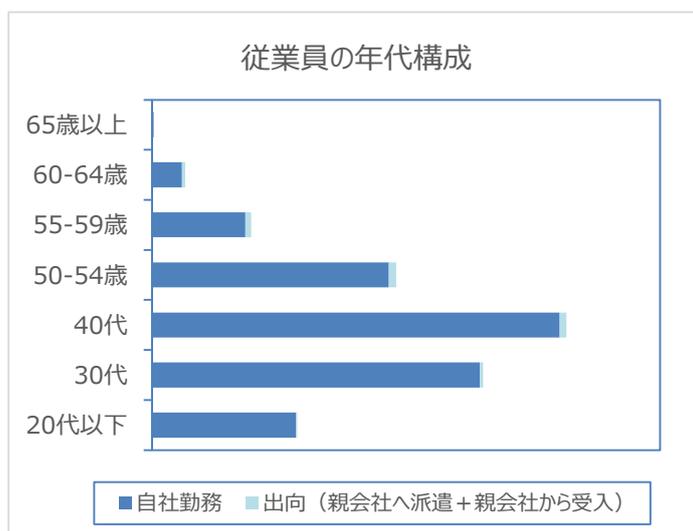
設立年代	■1980年代以前	□1990年代以降	
従業員規模	□300名以下	□301名～1000名	■1001名以上
従業員平均年齢	□40歳未満	■40歳以上45歳未満	□45歳以上
ITユーザー親会社	□製造業	■非製造業	
持株比率	□0～49%	□50～99%	■100%
親会社向け業務比率	■～80%	□81～90%	□91～100%

売上比率は、親会社向けが約5割、グループ会社向けが約1割になっている。

(2) シニアIT人材の状況

65歳以上の社員が数名いるが、再雇用契約の期限が65歳を迎えて次の期末までの契約となっているため、65歳を超えての再雇用はしていない。

再雇用契約は1年単位で更新している。短時間労働は認めておらず、週3～5日を選択できるが、ほとんどが週5日勤務を選んでいる。



	現在、シニア人材が従事している業務	今後、シニア人材が従事する可能性のある業務	今後、シニア人材の従事者が増えると予想される業務	会社がシニア人材に期待している業務
A(SE、PM)	第1位	✓	✓	✓
C(企画・品質)	第2位	✓	—	—
B(営業)	第3位	✓	—	—

再雇用での業務は、定年の時の仕事を継続するのが基本なので、SEが多い。一部は55歳を過ぎて定年を迎える前に企画や品質保証部門に移る人もいる。営業は定年後も営業で継続してもらうことが多い。

再雇用では、その人が一番力を発揮できることを担っていただくのが良いと考えており、それを本人に説明して進めている。

SE を続けられる人たちは、一部の能力は年齢と共に下がる部分もあるが、処遇と成果発揮のバランスの中で工夫してマネジメントしている。

ただ中には、スキルや本人の希望により定常的な業務へのシフトや、勤務日数を変更することもある。

(3) シニア人材の活用に向けた施策に対する取り組み状況

数年前に、今後の労働力の減少と高齢者の増加を見越し、高齢者の活用を積極的に図ることが必要と、経営陣を巻き込みながら、再雇用においても成果発揮をし続けられる仕組みを整備していく方針を打ち出し、制度の見直しや職務の拡充、研修の実施と改善を図ってきた。各職場においても、シニア層の活用に向けた方針は定着してきている。

経験を活かせる職務の拡充では、再教育によりスキル転換を図る試みも行ったが、再教育後に達するレベルと、そのレベルで見合う仕事のマッチングが難しく、再教育による職務の拡充は断念した。

研修の改善では、55 歳を迎える社員を対象にしたキャリアデザイン研修を新たに始め、今できること、60 歳までにしないといけないこと、60 歳からどう働くかを自身で言語化・明確化することでプランをもって働く意識を高め、また働く意欲のモチベーションを図ってきた。(キャリアデザイン研修の研修項目と達成事項を後表に示す)。

制度の見直しにより、その人が力を発揮できることに応じた仕事をお願いし、それに合わせて処遇することは、再雇用を行うタイミングでしっかりと判断を行っている。シニア層はこれまで身に付けてきたことを発揮するステージであるという考え方が固まってきたためである。

再雇用契約にあたっては、職務区分と処遇水準なども提示しているが、現役と同様に自己評価と周囲の評価のギャップが大きいケースに対して納得感と今後のモチベーションをどう維持してもらえるかは苦勞している。キャリアデザイン研修の中では、制度を説明し、今後のキャリアについて考えてもらっているが、研修から定年まで5年以上あいてることが、定年までのさらなる準備期間である一方で、時間があいてしまうことで制度の理解が薄れ、ギャップを生むことの一因にもなっていて難しい。

既に退職された方々の中には、別会社でシステム開発をしたり、大学の先生になられたり、次のステージでも活躍されておられる人が複数いる。会社の立ち上げ時期に携わっていたり、重要な役割を担ってきた経験、見識、バイタリティによるという側面もあり、これからもそういう事例が多く出るとまでは考えていない。

なお、兼業は、定年までは認めていないが、再雇用者には別会社との雇用契約を含めて認めている。

(4) グループ内における情報子会社の役割

外販ビジネスの比率も約4割あるが、外販と内販で社員のマインドの違いはあまりないと考えている。外販でも長くお付き合いさせていただいているお客様が多く、再雇用になっても是非うちに来てほしいと言ってくれる例もある。

定年延長については、世間の状況把握に努めており、具体的に検討する時期を見計らっているところである。人事制度については、親会社からのコントロールをあまり受けずに、比較的自由に整備・改善を進めることができる環境であるが、定年延長に踏み出すには、例えば、親会社から出向者の扱いなど細かな調整も課題となってくる。また、若年層のモチベーションや組織の活性化、新陳代謝も課題となってくると考えている。

グループ会社の中でも小さな規模の会社では、キーマンにもっと長く活躍し続けてほしいといった判断もあり、定年延長に踏み切っているところもある。

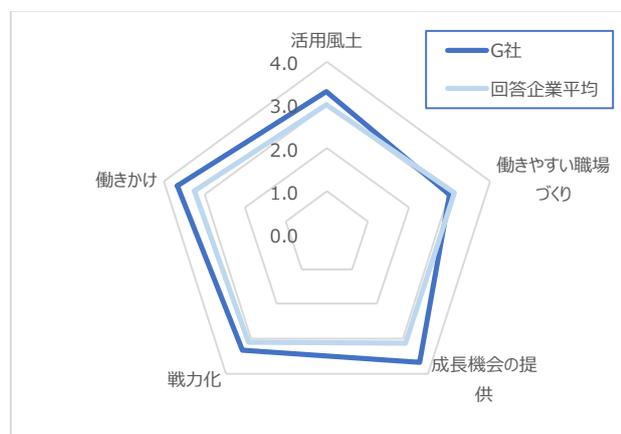
(5) ガイドライン作成に対する期待

シニアの人材が活躍するには、自分が自信をもってやれることがあり、会社がシニア人材に対して期待していることを伝え、各職場においてもそれらを理解していることの3つが必要で、それが意欲につながると考えている。

これは高齢者に限らず、40代、50代でも言えることであるが、各社でそうした点をどうしているか知りたい。

(参考)雇用カチェックシートの自社評価

	G社	回答企業平均
活用風土	3.33	3.01
働きやすい職場づくり	3.00	3.12
成長機会の提供	3.67	3.12
戦力化	3.33	3.10
働きかけ	3.67	3.25



(参考)G社キャリアデザイン研修

具体的な研修項目	<ul style="list-style-type: none">① 当社の事業戦略の現状と今後の事業戦略について② 能力・スキルの棚卸一覧作成③ 自分の強み・得意分野アピール表作成④ 今後の課題の設定⑤ 高年齢期のライフプラン計画書作成
研修で理解し、達成する事項	<ul style="list-style-type: none">① これからの当社における事業戦略についての理解② これまで身につけてきた能力、スキルの棚卸③ 自分の強み・得意分野の明確化④ 今後の事業戦略を踏まえた達成課題の設定⑤ 課題の達成を通して、60歳以降の活躍領域の確立⑥ 高年齢期のライフプランの策定

(G社公開資料より引用)

2.8 H社

(1) 会社の概要

設立年代	■1980年代以前	□1990年代以降	
従業員規模	■300名以下	□301名～1000名	□1001名以上
従業員平均年齢	□40歳未満	■40歳以上45歳未満	□45歳以上
ITユーザー親会社	■製造業	□非製造業	
持株比率	□0～49%	□50～99%	■100%
親会社向け業務比率	□～80%	□81～90%	■91～100%

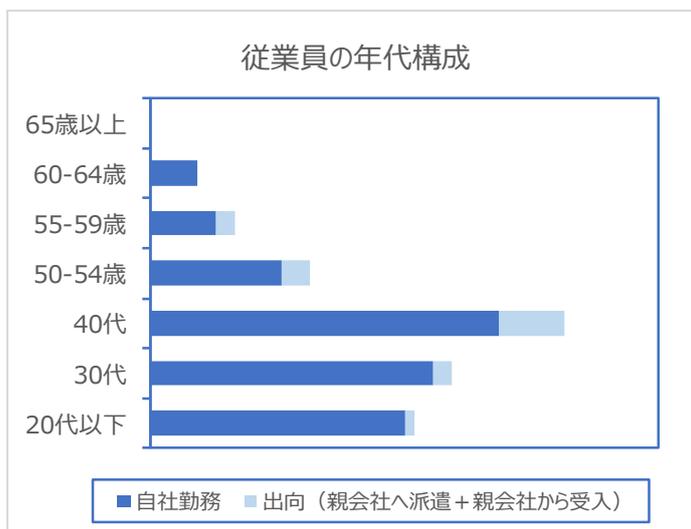
内販 100%であるが、親会社の業務が 7 割、グループ会社の業務が 3 割の構成になっている。

(2) シニア IT 人材の状況

平均年齢がほぼ 40 歳と比較的若いですが、ここ数年、若手の採用を強化してきた結果、かなり下がった。58 歳で役職定年となり、処遇が役職分の少しだけ下がる。

60 歳以上の再雇用者は 5 名。再雇用契約は 1 年単位で毎年更新。社員と同様の週 5 日勤務のみであるが、フレックスは適用される。

再雇用者の処遇は、定年時の資格で決まるが、上下幅はそれほど大きくなく、ボーナスもない。



	現在、シニア人材が従事している業務	今後、シニア人材が従事する可能性のある業務	今後、シニア人材の従事者が増えると予想される業務	会社がシニア人材に期待している業務
A(SE, PM)	第1位	✓	✓	✓
D(総務等)	第2位	✓	✓	✓
C(企画・品質)	第3位	✓	—	—

50 歳代は SE が多く、能力的にも十分やれている。基本的には定年までその職務を続けられている。

再雇用にあたっては、賃金の関係でそれまでと同じ仕事はさせないという基本的な考え方があり、再雇用契約時にきちっと違う仕事に移ってもらっている。能力が落ちたから処遇が下がるのではなく、処遇が落ちるからそれに見合う仕事に変わってもらう考え方である。

再雇用者の業務は、従業員教育、品質管理、PMO（IT 統制）、事務と言ったビジネス部門の間接業務が主体になっている。

(3) シニア人材の活用に向けた施策に対する取り組み状況

コーポレート部門では、再雇用者にお願いする仕事はそれほどない。ルーティンワークを集めて効率化し、そこを再雇用者に任せて、現役社員はその分を付加価値の高い仕事に携わってもらう構想をもっている。

再雇用者に対する処遇は、グループ全体で賃金の上限とかが決まっており、その枠の中では現状のような仕事しかお願いできないので、さらに意欲ある人たちに向けての制度整備が必要である。

IBMi のようなレガシーシステムをグループ内でまだ多く使っているので、高齢者向けにその保守・開発を行う職務を新たに作って、現状の再雇用契約より高く処遇をできないか検討している。そのためには、一定の業務量を確保する必要があることと、福利厚生面でも変わってくるので、制度設計を見直す必要がある。

さらに意欲と能力のある高齢者には、レガシーではないシステムについても勉強してもらって、システム開発に参画してもらえればと思うが、検討としてはさらに先になる。

システム開発を担ってもらえるには、現状の処遇体系に上乘せする形では限界があるので、新たな処遇体系を作らないといけない。

フリーランスの形で対価をお支払いする形もあるが、会社の保障がなくなり、個人にリスクを持たせることになるので、選択肢としては考えていない。

雇用力チェックシートでは、戦力化が相対的に低い評価となっているが、これは現状の再雇用制度における評価であり、将来に向けては制度の見直しを含め戦力化が進むと見越している。

シニア向け研修については、出向者は親会社で「キャリア開発 50」といった、年金制度やマネープランに関する研修を受けているが、H 社では今のところ実施していない。

厚労省が推奨している「セルフ・キャリアドック」を H 社で計画中であるが、若手社員に対してキャリア意識を高めることが優先であり、また社内キャリア・カウンセラー資格

者も 40 歳代なので、高齢者に対する適用は先のことになる。

再雇用者に対する兼業、副業は今のところ認めていない。

(4) グループ内における情報子会社の役割

親会社からの出向者は、30 歳代、40 歳代は、親会社の IT 部門からジョブローテーションで来ており、最長 8 年で親会社に戻る。定年が近づいている人たちは、定年までいて H 社で再雇用となる。(以前は、定年近くになると転籍するケースが多かった。)

グループに向けて公募する制度もあるが、高齢者は対象から外れることが多い。

人事制度については、H 社から先行して施策を打ち出したことはなく、法令の変化等に対してどうするのか親会社に伺い、それに倣ってきた。

定年延長についても、H 社独自で決められず、親会社の意向を聞きながら検討を進める必要があるが、親会社での制度検討を待たないと言い出せないとは考えていない。

例えば、役職定年については、グループ会社で制度の有無や適用年齢が違っており、各社の状況に応じて決めていくという実績として認識している。

処遇についても、グループの中で規模に応じて枠づけがあり、その枠内でグループ各社で処遇体系を作ってきた。「IT だからその処遇では採用できない」といった話はしているが、親会社も理解はするものの、それ以上は進まない。H 社としても、実現に向けてはもっと多面的に自ら検討を詰め、より積極的なアプローチが必要と考えている。

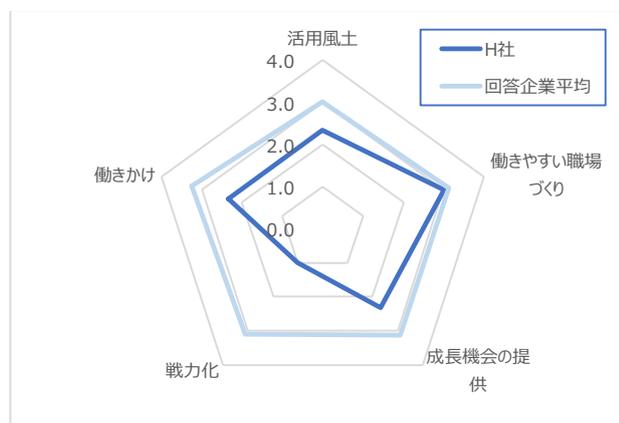
高齢者に対する処遇も、親会社の処遇を超えてはならない基本原則はあるが、IT の領域は特化しており、これから相談して変えていくことは可能ではないかと考えている。

(5) ガイドライン作成に対する期待

これから H 社独自の制度整備を図っていく必要があるので、IT 子会社の他社事例について紹介、ガイドしてもらえればよい。

(参考)雇用力チェックシートの自社評価

	H社	回答企業平均
活用風土	2.33	3.01
働きやすい職場づくり	3.00	3.12
成長機会の提供	2.33	3.12
戦力化	1.00	3.10
働きかけ	2.33	3.25



2.9 1社

(1) 会社の概要

設立年代	■1980年代以前	□1990年代以降	
従業員規模	□300名以下	■301名～1000名	□1001名以上
従業員平均年齢	■40歳未満	□40歳以上 45歳未満	□45歳以上
ITユーザー親会社	□製造業	■非製造業	
持株比率	□0～49%	□50～99%	■100%
親会社向け業務比率	□～80%	□81～90%	■91～100%

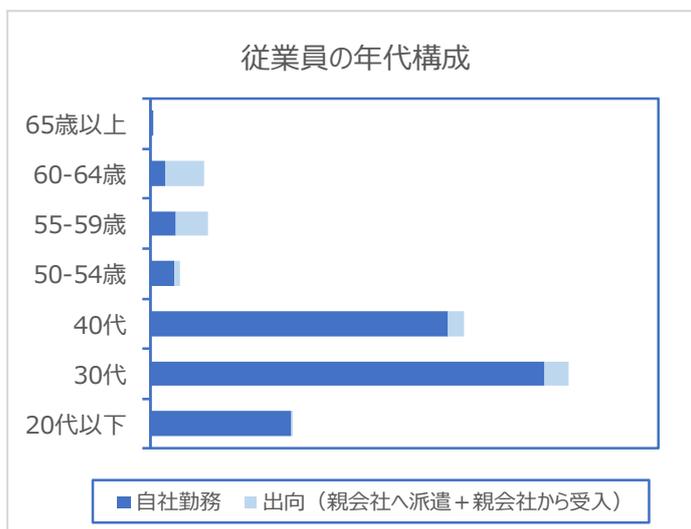
事業はほぼ100%内販で、うち3-4%がグループ会社向けで、残りが親会社向けになっている。

(2) シニア IT 人材の状況

平均年齢が30歳代後半と若く、特に35歳から45歳までのボリュームゾーンが社員のほぼ半数を占める。2007年頃から中堅層の中途採用を積極的に進めた時期があり、現在こうした年代構成になっている。若い人が多いだけに、多少高齢者がいても、高齢者なりの活躍の場がバランス的に確保されている状況にある。

現状は、親会社の出身者がシニアの大半を占めるが、親会社の年

代構成は40歳代が少ない形になっており、この年代の出向者を受け入れることは当面ないと見越している。従って年代構成は、あと数年は親会社からくるシニアと辞めていくシニアがバランスし、その後シニアが減っていく。そして10-15年後には現在35-45歳のボリュームゾーンがシニア層になって急増するため、これに対して今から手を打っていく必要があると考えている。



	現在、シニア人材が従事している業務	今後、シニア人材が従事する可能性のある業務	今後、シニア人材の従事者が増えると予想される業務	会社がシニア人材に期待している業務
C(企画・品質)	第1位	✓	✓	✓
A(SE, PM)	第2位	✓	✓	✓
D(総務等)	第3位	✓	—	—

シニアの業務としては、マネジメント系と IT 技術者、SE が多い。IT 技術者、SE でやってきた人は、再雇用になってもそのまま業務を継続してもらっている。

採用は基本的に技術系、親会社からの出向者も IT 人材なので、財務、人事、総務（事業計画、コンプライアンス）にはジョブローテーションとして入れ替わりはあるが、コーポレート部門がシニア人材活用の場にはなっていない。

60 歳超え社員との契約形態はやや複雑で、①親会社からの出向者（管理職）が 58 歳で I 社に転籍し、60 歳定年を迎えて再雇用、②I 社のプロパー社員が 60 歳定年を迎えて再雇用、③I 社に契約社員として中途採用され、契約社員のまま 65 歳まで継続、④親会社からの出向者（一般職）が 60 歳定年を迎え、親会社で再雇用されて引き続き I 社に出向、⑤親会社で 60 歳定年を迎え、親会社に再雇用されて I 社に出向。といったパターンからなる。

パターン①は、I 社において部長級（ライン部長または技術管理職）として活躍してもらっている。中堅・若手層に対してマネジメント人材が極端に少なく、再雇用になっても引き続きやってもらわないと会社がまわらないという色合いが強い。親会社で管理職であった方々なので、知識も経験も豊富なため、再雇用後も第一線で活躍している。

パターン④では、再雇用契約にあたって、役職を続けるか、外すか（どちらも報酬は同じ）について本人に確認するが、ほとんどの方が継続されることを望まれている。シニア人材が、処遇と業務が見合わないということで辞められていく状況はないし、親会社の方でも再雇用者に対する処遇の改善を進めていると聞いている。

65 歳以上の再雇用者が 1 名いるが、余人に代えがたい特例的な扱いである。就業規則でも、特例的に 65 歳を超えて再雇用できることは入れているが、ごくまれな扱いと捉えている。

(3) シニア人材の活用に向けた施策に対する取り組み状況

再雇用時に報酬の見直しがされるが、再雇用になってもライン長として活躍してもらうことから、大幅な報酬の引き下げはなく、コストという面では再雇用によるメリットはそれほどない。

雇用力チェックシートの自社評価から考察すると、戦力化については評価が高いが、方針として持っているものの会社として明示はもっと必要かもしれない。ただ、現状は定年になってもそのままの役職で業務を継続してもらっており、皆さんモチベーション高く業務に取り組まれていることから、シニア人材の活用方針を明示することは喫緊の課題とまでは至っていない。

今後の年代構成の推移からみても、高齢化対策について急いで手を打っていく必要はないが、ボリュームゾーンがシニア層にシフトしていく将来に向けて、業務と処遇の関係や、

役職定年に関する要否の検討を順次進めていく必要性を強く感じている。

ボリュームゾーンにおいては、ただ単にポスト数の問題というだけでなく、ボリュームゾーンゆえに、少し上の先輩がライン長になったら、優秀でも相当年を経ないとポストが空かないという、モチベーションにかかわる課題も伴っている。

シニア向けの研修制度は特に設けていないが、通常の研修、セミナー受講等は年齢制限を設けず受けてもらっている。

キャリアプランについてのセミナーや研修は、むしろボリュームゾーンの社員に対して必要と感じている。理由として、ひとつは、管理職のポストが限られる中で、どうモチベーションを持たせるかといった課題について。もうひとつは、中途採用が多いため、新卒者を前提とした退職金制度ではフィットしておらず、将来のマネープランを認識してもらう必要がある。

(4) グループ内における情報子会社の役割

親会社の社員では、稀にシニアになって他のグループ会社に IT 人材として移られる人もいるが、全く風土の違う企業へ再就職するよりはやりやすいのではと捉えている。

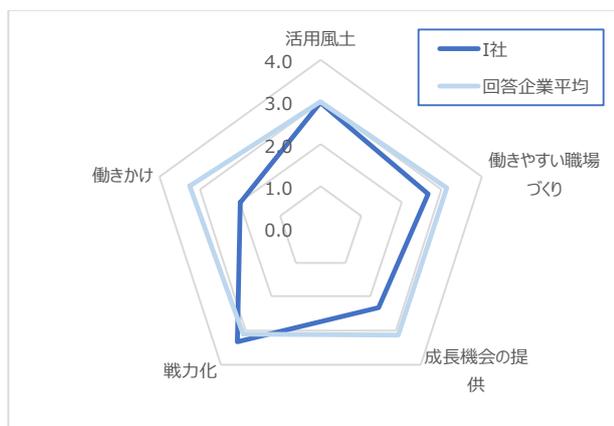
人事制度に関して、親会社から制約を受けたことはない。グループ全体の IT 人材を確保するためにも、見合った待遇にすべきであるとも言われている。親会社との連携を図りながら比較的自由に制度設計ができています。

(5) ガイドライン作成に対する期待

(インタビューの中では、うかがえていません。)

(参考) 雇用力チェックシートの自社評価

	I社	回答企業平均
活用風土	3.00	3.01
働きやすい職場づくり	2.67	3.12
成長機会の提供	2.33	3.12
戦力化	3.33	3.10
働きかけ	2.00	3.25



2.10 J社

(1) 会社の概要

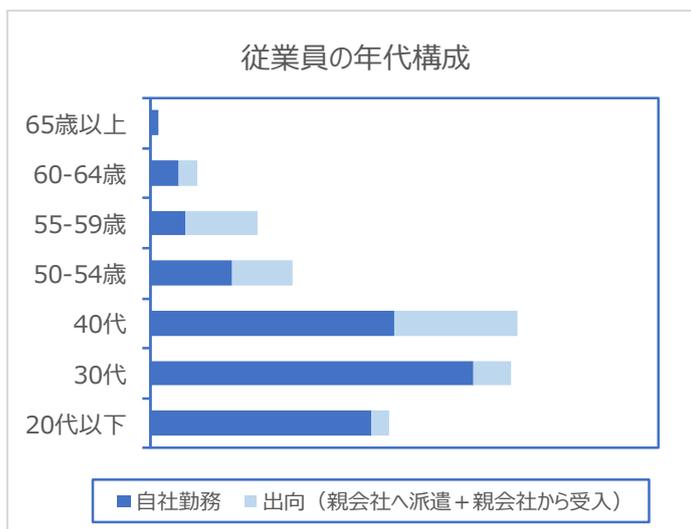
設立年代	<input type="checkbox"/> 1980年代以前	<input checked="" type="checkbox"/> 1990年代以降	
従業員規模	<input type="checkbox"/> 300名以下	<input checked="" type="checkbox"/> 301名～1000名	<input type="checkbox"/> 1001名以上
従業員平均年齢	<input type="checkbox"/> 40歳未満	<input checked="" type="checkbox"/> 40歳以上 45歳未満	<input type="checkbox"/> 45歳以上
ITユーザー親会社	<input checked="" type="checkbox"/> 製造業	<input type="checkbox"/> 非製造業	
持株比率	<input type="checkbox"/> 0～49%	<input type="checkbox"/> 50～99%	<input checked="" type="checkbox"/> 100%
親会社向け業務比率	<input checked="" type="checkbox"/> ～80%	<input type="checkbox"/> 81～90%	<input type="checkbox"/> 91～100%

業務は、外販（パッケージ販売・開発・保守）、親会社を含むグループ会社向けが1対2の割合になる。

(2) シニア IT 人材の状況

設立は1990年代であるが、母体となるグループ会社があり、母体会社のプロパー社員は年長者が定年を迎える時期にきている。

出向者は、40歳代以上の多くは設立時に親会社IT部門から移った人たちで、20歳代、30歳代の人たち40歳代の一部は、親会社からのジョブローテーションとしてSE等の経験を積むため開発の最前線にあるJ社に出向している。



再雇用者は、フルタイム勤務が基本で、制度的には週3、4日も選択できるが、フルタイムを希望される方が多い。また、定年前の役職定年はないが、定年時に役職を外れることとなる。

	現在、シニア人材が従事している業務	今後、シニア人材が従事する可能性のある業務	今後、シニア人材の従事者が増えると予想される業務	会社がシニア人材に期待している業務
A(SE、PM)	第1位	✓	✓	✓
C(企画・品質)	第2位	✓	—	—
B(営業)	第3位	✓	✓	✓

再雇用者は、システム開発、運用サービス、営業などの職務に就いてもらっており、基本的に定年前と同じ仕事を続けてもらっている。

再雇用者の受け皿としてコーポレート部門（経理、総務など）への異動は考えていない。

再雇用者の業務としてのCは、品質管理（標準化及びその全社展開）といった業務になる。

Aはシステム開発業務ではあるが、プログラミングではなくて、ユーザーと要件を詰め、仕様をまとめたり、改善計画を立てたりといった上流の仕事であり、高齢者がもつ経験や社内及び親会社との人脈が活用できている。年齢的、体力的に厳しくなってくると、レビューをすとか、アドバイザー的な役割を担ってもらっている。

Bは外販の営業であり、製品に関連する業務を熟知し、製品にできること、できないことや、うまく使う方法やそういった事例を蓄積していることが、高齢者の強みになっている。

親会社からの出向者で定年を迎えた人は、J社で再雇用している人と、親会社で再雇用となってJ社へ出向している人が混在しているが、処遇のレベルについては、基本的には合わせており、差はあまりない。

(3) シニア人材の活用に向けた施策に対する取り組み状況

システム開発においても、再雇用者には業務を配慮しているが、できる人には仕事が集まるとか、案件のピーク時など、定年前と余り変わりなく仕事をこなしてもらっていることも多い。

将来的には、再雇用者にやっていただける仕事がどれだけ確保していけるかの心配もあるが、今のところ現場も人が足りない状況なので、顕在化していない。

一方で、働き続けることを好まないとか、健康的な問題を理由に、60歳や例えば63歳といった時点で、リタイアを希望される人もいる。

再雇用契約では、65歳を上限年齢としているが、仕事や案件のからみでどうしてもその人がいて欲しいとの要求があれば、ご本人の意思を確認して、特例的に延長している。（現状1名）。

シニア向けの研修としては、プロパー社員が定年に近づいてきたこともあり、セカンドライフセミナーを今年初めて開催した。定年後の生活や、年金、マネープラン等について説明した。

雇用力チェックシートの自社評価に関しては、活用風土、働きかけが相対的に若干低い評価になっているが、再雇用者は従来から所属している部門で自然な形で再雇用されているため、特別な取り組みが必要ない状況にあると捉えている。

(4) グループ内における情報子会社の役割

J社からグループ会社にIT人材を供給する事例が、結構出てきており、シニアの活用のルートのひとつと考えている。

グループ会社でIT人材を育成することは難しいので、各社から親会社のIT部門に相談が入り、以前は親会社から人材を供給するケースが多かったが、最近では親会社からの要請でJ社からベテランを供給するケースも増加傾向にある。あくまで親会社IT部門と一体となった施策として進めている。

定年延長については、親会社の動きを見ている状態で、まだ具体的検討には進んでいない。

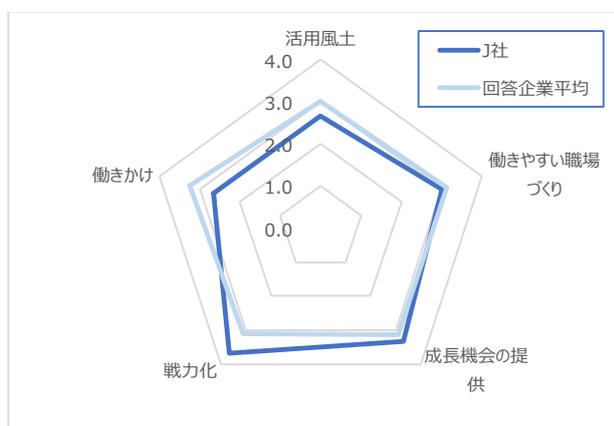
人事制度や給与、賞与は、親会社とは違う独自の体系で行っており、人事施策については、やろうと思えば、ある枠内であれば、自由度をもってできると考えている。

(5) ガイドライン作成に対する期待

企業として雇用促進を考えるけれども、一方で年金等の制度をにらみながら働く量を調整するような、ある意味雇用抑制ともなる制度に見えるところもあり、どう捉えていけばよいか知りたい。

(参考)雇用力チェックシートの自社評価

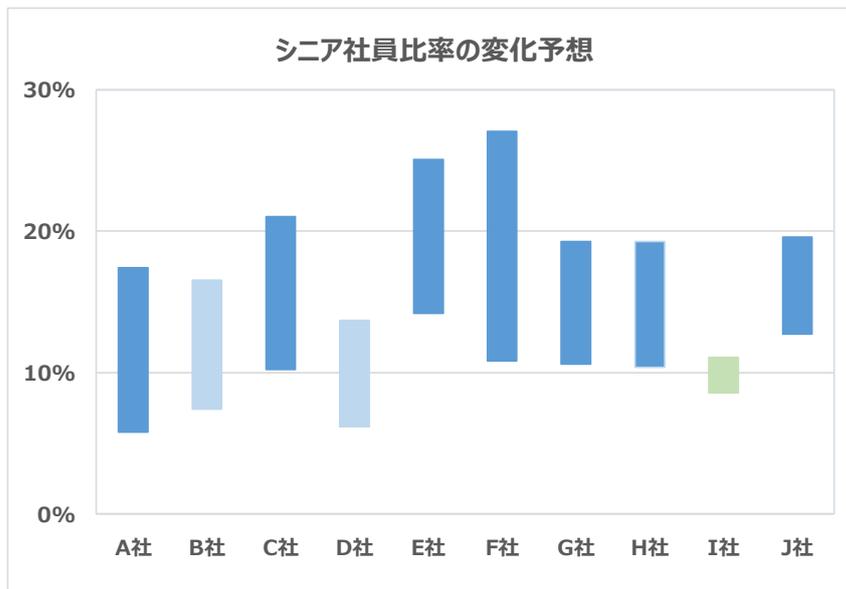
	J社	回答企業平均
活用風土	2.67	3.01
働きやすい職場づくり	3.00	3.12
成長機会の提供	3.33	3.12
戦力化	3.67	3.10
働きかけ	2.67	3.25



3. インタビュー調査結果のまとめ

(1) 高齢社員活用の経営課題としての優先度

インタビューした10社は、それぞれ設立年代（あるいは母体となったグループ会社の設立年代）、その後の新卒採用及び中途採用の規模等により、シニア社員の比率も異なっており、それにより高齢社員活用についての優先度や捉え方が異なっている。



左図は、シニア社員（55歳以上）の比率の変化を予想したもので、社員数を現状維持とし、定年延長や継続雇用の年限延長がないものとして算定したグラフである。

青棒は比率が増加する（下端が現状、上端が5年後）

企業で、緑棒は減少する（上端が現状、下端が5年後）を表し、青色は現在の平均年齢が40歳以上45歳未満の企業、薄青色と薄緑色は現在の平均年齢が40歳未満の企業を表している。

シニア社員（55歳以上）の比率なので、現状の制度の下ではその半分弱が再雇用者となる。シニア社員比率の高さ（絶対値）と共に、5年間での変化の大きさも、高齢者活用に関する施策の重要度、緊急度に関連する要素となる。

なお、インタビュー各社の雇用力チェックシートの自社評価（レーダーチャート）を総括してみると、「全体的に高評価の企業」、「成長機会の提供、戦力化、働きかけといった人事施策面で評価の高い企業」、「活用風土、働きやすい職場づくりといった職場環境面で評価の高い企業」などの傾向が見られたので、アンケート回答企業について同様にレーダーチャートを作成し、分類を試みたが、高齢者活用の取り組みに指針となるような特徴を見出すには至らなかった。

雇用力チェックシートは、今回のインタビュー調査においても、各社の取り組みを概観し、また特徴的な取り組みを引き出すツールとして有効であったので、自社の状況を簡便に評価し、今後の高齢者活用の取り組みを考えるヒントを見出すツールとして引き続き活用することが望ましいと考える。

(2) JEED「高齢社員戦力化のためのヒント集」の対策視点でのインタビュー結果の整理

JEED「高齢社員戦力化のためのヒント集」(2019年2月)では、「産業別高齢者雇用推進事業」として82業種についてガイドラインを作成しており、そこから事例や提案を抽出して4つのテーマ、13の対策に整理している。

本まとめでは、これら4テーマ、13対策に紐づけながらインタビュー調査を通じて拾い上げた課題、取り組みを整理した。但し、テーマⅢ(高齢になってもこの会社で働きたいと思ってもらえるには?)の対策3(高齢社員と若手中堅社員が協調できる環境づくりに努める)及びテーマのⅣ(健康・安全のために必要な配慮は?)の3対策については、情報子会社という業種上の特性もあって、関連する取り組みを拾い上げられていない。

(3) テーマⅠ「意欲をもって働いてもらえる制度にするには？」

対策1) 定年年齢や継続雇用上限年齢を延ばす

インタビューした10社とも60歳定年で、65歳までの再雇用できる制度となっていた。10社のうち4社が定年延長を計画中、検討中であり、うち2社は親会社の実施に合わせて導入を考えている。一方、親会社が定年延長を行わないと見込める情報子会社については、検討の俎上にもあがっておらず、親会社のグループ人事政策の影響が強く見とれる。

再雇用については、各社とも制度的には上限年齢を65歳としているが、うち4社で65歳を超える再雇用者がいる。案件とのかかわりあいや出向先からの依頼によるものなど、いずれも特例的な扱いとしている。

継続雇用年限の引き上げについては、2社が検討を進めている。

対策2) 役職や能力に見合った賃金設定を行う

定年制度と異なり報酬体系についてはグループの枠内ではあるが、業種の特性に配慮して自由度をもって設定できると捉えている企業が多い。(9社)

C社では、通常の再雇用以外に定期雇用(3年の契約社員)を選ぶことができ、エンジニアとして引き続き活躍する場合は、こちらの制度を利用している。報酬水準は再雇用と比べて下がり幅が小さくなる。

I社においては、若手社員が圧倒的に多くマネジメント人材が不足していることから、定年を迎えた管理職が再雇用となっても役職はそのまま、報酬もあまり落とさず処遇している。B社でも、例外的に再雇用においても役職を継続してもらい、処遇も維持している。

G社では、再雇用者が力を発揮できることに応じた仕事をお願いし、それに合わせた処遇を再雇用のタイミングでしっかり判断している。

高齢者活用をより一層進める上で、業務と報酬の関係を見直そうとしている企業は多い。この点は、将来高齢者をその能力に応じて柔軟に活用しようとした場合に、必須となるどころであり、定年延長の見込み等に関わらず整備が求められる。

副業については、1社が再雇用者には認めており、1社が制度的にはないが相談に応じて認める場合があるとしている。あと1社は2021年度から認める方向で進めている。

2社に早期退職制度があり、50歳以上の社員の再就職を支援している。

対策3) 働きぶりを評価する

高齢者に対して評価を行い、その結果をボーナスや給与に反映している企業は2社に留まった。

一方、G社では再雇用契約に際して職務区分と処遇水準を提示し、それに基づいた契約を行っているが、本人と周囲の評価のギャップが大きい場合があり、納得感と今後のモチベーションの維持に苦労されている。

評価は、高齢社員に限らず、現役社員に対しても課題となるマネジメント項目であるが、高齢者活用をさらに進めるには避けて通れない要素でもあり、評価軸の検証、改善など前記の業務と報酬の関係と合わせて整備のポイントとなる。

また、第2章の個人向けアンケートでは、シニア本人よりシニアより前の世代である40代の方が将来に対する不安を大きく抱えていることが見出されており、企業は、より早い年代から社員が各社の制度を具体的に理解し、将来に対する不安を和らげることができるよう、配慮する必要があると考える。

対策4) 多様な働き方を提供する

再雇用者の勤務については、週3日～5日の範囲で選択できる形にしている企業が多いが、一般に5日勤務を選ぶことが多い傾向にある。短時間勤務については、その運用はさまざま、認めていない企業もある。

シニアに期待するスキルに多くの企業で「監査」を上げているが、A社では退職後にJUASのPマーク監査員で活躍されている人がおり、同様のキャリアプランをもつシニアに対して、退職後のチャレンジもにらみながら在職中に監査部門で経験を積んでもらうことも検討している。

退職後の社外での活躍については、QMS審査員や大学等での活躍事例も出たが、ハードルが高く、厳しいとの見方をされている企業もある。

(4) テーマⅡ「どのような仕事・役割を求めるか？」

対策1) プレーヤーとして活躍してもらう

再雇用時にそれまでとは全く異なる業務にシフトしてもらっている企業は2社であったが、その他の企業においても定年前に間接部門等へシフトし、再雇用に際してはそのまま業務を続けてもらうケースは多く見受けられた。

また、上記2社においても、今の再雇用契約から制度を変えて、より高齢者に活躍して

もらえる業務を担ってもらえるように検討を始めている。

再雇用になってもエンジニア（SE、PM など）を続けてもらっている企業も数社ある。今まで培った経験と人脈を活かして親会社の要望を聞き、要件を整理し、仕様・計画をまとめる上流業務では、高齢者が活躍できると考えられる。

再雇用者 SE の能力は年齢と共に下がる部分もあるが、処遇と成果発揮のバランスの中で工夫してマネジメントされている。（G 社）

シニアになって役職が外れても活躍できるポイントは自ら手が動くこと。こうした人は現場でも重宝がられている。一方でポストが上がり、手が動かなくなってしまうと扱いづらいこともある。（C 社）

I 社では、定年前に準管理職層だった人たちに対して、再雇用後も役職名をそのまま残すことで（役職の有無により報酬の差はない）、親会社やパートナーとの調整業務等を円滑に進められるように配慮している。

H 社では、レガシーシステムの保守・開発を行う職務を新たに作り、これにシニアを充てて現状の再雇用とは異なる枠組みで、高齢者を処遇しようと検討を始めている。

F 社では、若手社員が IT 技術への関心が高いのに対して、中堅以上の社員は親会社の業務に関する拘りが大きいので、業務知識についても体系化を進め、IT 技術と合わせたレベルアップを進め、業務コンサルとしての役割を拡げてもらう検討を始めている。

企業内に常駐するパートナーが多い場合には、多少高齢者の比率が高くても、パートナーとの役割分担の中で定年前のエンジニア業務を再雇用後も継続できる環境が作りやすいようである。（E 社）

情報子会社以外のグループ会社へ異動してその企業の IT 管理を担当する人材の提供も数社で行われている。グループ会社単独では IT 人材を育成することは難しいので、今後もこうしたニーズは増加の傾向にあると考えられ、技術者派遣（C 社）や IT サービスビジネス（E 社）として対応している企業もある。制度的にベテラン管理職（親会社からの出向者）が他のグループ会社へ転籍する事例（D 社）や、親会社 IT 部門と一体となった施策として、自社の IT 人材を他のグループ会社へ供給している企業（I 社）もあり、その手法はさまざまである。

対策2）サポーターとして活躍してもらう

現状においても、シニアになって定年を迎える前に SE、PM から間接業務（ライン業務支援、品質管理等）へシフトする例は多く、再雇用された技術系社員の多くはサポーターとして活躍しているものと見込まれる。

E 社においては「品質監」というポストを作り、再雇用の処遇の中ではあるが、品質管理に関する経験を活かして後進の育成、指導にあたってもらっている。

C 社では、複数員指導制度を新たに設け、新人や中途採用の若手社員に対して、上司や

メンターに加えてシニアが指導に加わっている。忙しい上司・先輩と違って、シニアにはわからないことも聞きやすく、またきめ細かく対応し教えてもらえると好評である。

テーマⅡを総括すると、情報子会社におけるシニア IT 人材の活躍の場としては、次の5つがあげられる。

シニア IT 人材は、将来自分が活躍したい場を想起し、それに合わせたキャリアプランを策定、実行することが、実現性を高める上で有効であるし、情報子会社人事部門においても、自社の特性を考慮しつつ、自社のシニア人材の活躍の場が将来どういう配分になるのか検討し、それに沿った施策を実施していくことが効果的であると考えられる。

<p>マネジメントやリーダーの役割を継続する</p>	<p>若年層が多く、マネジメント人材、リーダー人材が不足している企業、あるいは社内に常駐する協力会社社員等が多く、その役割分担の中で社員にはマネジメントやリーダーの職務が多く与えられる企業においては、シニアにおいてもその役割を継続することが有効である。</p>
<p>スペシャリストとして社内で活躍する</p>	<p>主には、SE、PM といった職務であり、シニア人材の活躍の場として期待が大きい。特に、システム企画・戦略立案や要件定義といった上流領域では、シニアがもつ経験や人的ネットワークを活かして活躍できる余地が大きい。</p> <p>サポート領域においても、品質管理や標準化等において専門性が高ければ活躍が期待できる。</p>
<p>グループ会社の IT マネジメントを担う</p>	<p>高度化、多様化する IT 活用においてグループ会社個社で IT 要員を育成することは、よほどの規模でないと難しく、グループ IT ガバナンスを理解して IT 活用を進めるには、長年親会社と共にグループ IT に携わってきた情報子会社の人材が適している。</p>
<p>経験と専門性を活かし社外で活躍する</p>	<p>現状は、プライバシーマーク審査や QMS 認証の審査員などに限定されるが、IT 活用の更なる拡がりと共に活躍の場は増えていくと考えられる。</p> <p>シニア人材が自身のライフプランを描き、社内で専門性を培える部署で社員としての成果と両立させながら経験を積み、社外でのチャレンジを目指す。</p>
<p>メンターとして後進を指導、育成する</p>	<p>サポーターとしての役割になるが、シニア IT 人材に期待される役割として重要である。メンターのみを職務とすることは比較的まれで、多くはスペシャリスト等の職務を担いながら、メンターとしての役割を果たすことが多い。</p>

(5) テーマⅢ「高齢になってもこの会社で働きたいと思ってもらうには？」

対策1) キャリアプランを考えてもらう

現在キャリアプランを考えてもらう研修を実施している企業は4社であった。うち50歳で行っている企業が3社、55歳で行っている企業が1社である。

シニアにおいても自身のキャリアプランを考え、明確にすることは、将来にわたって働く意欲を引き出し、それに向けての準備行動を促す点で有効に働いているようである。F社では、研修を通じて自身のライフプランを見直し、数名が早期退職制度を活用して転職された。G社においても、高齢者の活用促進に向けて打ち出した施策のひとつの柱として50歳代を対象としたキャリアデザイン研修の実施をあげている。

セカンドキャリア研修は、通常退職後のマネープランについて説明を受ける場として実施されているが、シニア活用を積極的に進めている企業では、上記のキャリアプラン策定を、マネープランとは別の研修機会を設けて実施している。

キャリアプランをより実現性の高いものにするためには、社員が多くの部門での業務を体験することも有効である。C社では社内副業制度を試験的に検討しており、就業時間の一部をこれに充てて他部門で業務を行うことを試みている。F社では社員のローテーションを促進するため、人材に関する専門委員会を立ち上げビジネス部門を含めた全社的な方針としてローテーションの推進を行っている。現在は若手社員が対象であるが、将来は中堅社員へと対象を拡げる計画である。

対策2) 会社と高齢者の認識を共有する

シニアにおいては会社の処遇も大きく変化するので、社内制度及び年金制度等について説明するマネープランの研修はニアにとって重要であり、多くの企業で実施されている。中でも、E社では外部研修を活用し、配偶者と一緒に受講することができる形となっている。

会社の制度や高齢者活躍に関する期待・考え方の説明は、対策1)のキャリアプランを考えてもらう研修の中でもなされており、同研修は両方の対策に関連する施策と捉えられる。

対策3) 「学び続ける」「学び直す」ことを支援する

A社では、中高年に限定した新技術のセミナーを試験的に開催したが、好評であった。若手と一緒にでは気後れするようであり、ハンズオンセミナー等の実技を伴うセミナーでは、こうした配慮も必要になってくると思われる。

C社では、新領域のビジネスを立ち上げるのに、社外からシニアの専門家をマネジメントとして中途採用すると共に、社内のシニアに技術を学んでもらい担当してもらっている。派遣社員等と比べて社内のシニア技術者はリテラシーが高く、活躍してくれているとのこと。但し、既存事業領域では、こうした外部マネジメント人材の活用やシニア技術者を教

育してシフトさせることは難しいだろうとの意見である。

G社では、シニアの職務を拓げるために、シニアを再教育してスキル転換を図ることを試みたが、再教育後に達するレベルとそのレベルに見合う仕事のマッチングが難しく、再教育による職務の拡充は断念したとのことである。

第2章にもあったように、今回の個人向けアンケートでは、「60代以上も活躍する上で不安や課題」は「貯蓄・収入」が最も大きくなっている。かつこの傾向は60代より50代、50代より40代の方が不安や課題意識が高い。この傾向は「貯蓄・収入」以外の「最新のスキル・技術の習得」「専門性の向上」など他項目にも同様にみられ、シニア本人よりシニアより前の世代である40代の方が不安を大きく抱えていることがわかる。これら40代で将来に対する不安が大きいことを鑑み、企業は、社員が各社の制度を具体的に理解し、将来に対する不安を和らげることができるよう配慮する対策も必要である。

(6) インタビュー調査からみた高齢者雇用促進に関わる課題

テーマⅠ（意欲をもって働いてもらえる制度）に関連しては、次の3つの課題があげられる。

1) 会社の状況に則して、高齢者各人が最大限活躍してもらえる業務を担ってもらう。

情報子会社の人材構成や、内外販比率等により活躍の場はさまざまところもあるが、各社の特性を考慮し、前述した5つのシニアIT人材活躍の場を参照しながら、どういう業務が最大限の活躍を引き出すか、高齢者自身の理解、納得を合わせて図る必要がある。

また、この課題は、テーマⅡにある「プレーヤーとして活躍する」ことそのものでもあり、テーマⅡに関連する課題の中でも触れる。

2) 高齢者の業務や評価に見合った処遇を行う

報酬は大きな要素であるが、それ以外にも呼称や職場における位置づけなど間接的なものも加味する必要がある。再雇用等に際して一律に処遇を決めるのではなく、業務に応じて処遇を設定し、評価を反映することがシニア人材の活躍を促す。

そのためには、人事部門は業務と処遇の関係や評価軸について、より意欲や納得感を得られる形に整備し高齢者のモチベーションを維持させる必要があり、さらにその運用においてもシニア各人の理解の醸成、リスペクトが得られる施策、職場への浸透、環境に合わせた改善を継続することが求められる。

3) 人事/処遇制度の見直し/改善について、親会社に対し能動的にアプローチする

情報子会社の人事制度は、濃淡はあるものの、親会社のグループ人事政策の枠の中でなされており、情報子会社のシニアIT人材により長く活躍してもらうための人事制度の整備に際しては、制度設計の思想・方針といった基軸から、水準設定や出向者個々人の扱い

といった細部に至るまで親会社との調整が必要となってくる。

従来においては、情報子会社人事部門は親会社における人事制度・施策の制定を待ち、これを受けて自社に適用することが一般的であったが、今後シニア IT 人材の活躍を図るにおいては、それに適した制度・施策を自ら先んじて検討し、親会社との調整を進めるアプローチが求められる。

テーマⅡ（どのような仕事・役割を求めるか）に関連しては、次の4つの課題があげられる。

4) 会社として高齢者活用をどう図るかを経営方針、事業戦略に織り込む

IT 分野においては技術の変化が激しく、シニアは身に付けてきた知識、経験を結晶性能力として活用するだけでなく、年齢に関係なく絶えず更新する意欲と努力が必要である。

会社として、これを支援するしきみを回すことは不可欠であるが、支援のみではシニアの努力が活躍にまで結びつかない事例も見受けられている。

支援に加えて、高齢者が戦力として期待されることを経営方針として明示し、具体的に既存事業領域での強化や新規事業領域への展開におけるシニア IT 人材活躍の場面や寄与を事業戦略に織り込むことが、その実現を高めることにつながる。

5) グループ IT 人材ニーズに応え、グループ会社の IT 活用を担う

経営における IT の重要性はますます高くなると予想され、グループ会社における IT 人材ニーズも同様に高まるものと考えられる。

情報子会社としては、個々の人材要求に対応するのではなく、親会社 IT 部門と連携し一体となった施策として人材活用を図っていくことが重要である。

グループ会社の IT 活用を推進する役割となるので、グループ会社 IT の特性を理解し、親会社 IT 部門、情報子会社と連携して推進する力が求められ、そのためには通常の内販業務（親会社の特定の領域の業務・システムを長く担当する）を超えたキャリア形成が求められる。

6) 高齢者が働く場の情報を提供し、各人のキャリアプランに沿った働き方を支援する

前述の5つの場などを踏まえグループ内だけでなく、今後広がりが見込める社外での活躍についても情報提供し、より広い視野に立ってシニア各人が自身のキャリアプランを描けるようにする。

自社での活躍と違って、グループ会社や社外での活躍を描く場合には、シニアを迎える早い段階からそれを意識したキャリアや人的ネットワークを形成することが重要になる。会社としても、各人が描くキャリアプランを尊重し、社員としての成果と両立する中で、人材配置や役割などの点で働き方を支援することが求められる。

7) 後進を指導・育成する役割の重要度を再確認し、評価や処遇に織り込む

シニアの役割として後進の指導・育成は多くの会社でなされているが、シニアの仕事を作るためにそういった役割を担ってもらっているという側面も否めない。従来の一律的な再雇用者の処遇の中では、それ以上に着目し、評価する機会は稀と考えられるが、若手社員の育成・定着を図り、潤滑的な役割として中堅社員の疲弊を抑制し、豊富な経験に基づいて技術を総括し伝承する役割は決して付随的なものではないと考えられる。

プレーヤーの役割ではないので、多くはスペシャリスト等の役割と合わせてこうしたメンター的な役割を担うこととなるが、こちらの面にもきちんと評価し、処遇の一端として織り込むことで、現有のスキルではスペシャリストの役割に一步届かない多くのシニア IT 人材に対しても、意欲をもって取り組める場を作り上げることができる。

テーマⅢ（高齢になってもこの会社で働きたいと思ってもらえる）に関連しては、次の3つ課題があげられる

8) 自身のキャリアプランを考え、明示し、会社としてフォローアップする

先進的な企業では既に実施されているが、シニアを迎えるにあたってキャリアプランを考えることは、将来を見据えた形でのスキル・経験の獲得、人的ネットワークの形成を図り、シニアにおいてもモチベーションを高く維持する上で有効である。また今後は、現在主流となっている50代でのキャリアプラン研修を早め、40代が持つ将来への不安や課題の解決につなげていくことも必要である。

研修等の機会にキャリアプランを考えるだけでなく、それを明示して職場関係者と共有することで、自身の意識を高め、維持し、周囲からの支援を得ることができる。

早期にキャリアプランを作成することは、上記の活用を図る上で好ましいが、定年まで10年程度の時間が経つと、意識も次第に薄れ、環境も変化してくるので、定期的に上司とその進捗を確認し、必要に応じて修正するなどのしくみを会社として整えることも必要である。

9) 計画的に複数の部署・業務を経験し、能力・経験・視野を拡げておく

情報子会社においては親会社の特定の領域の業務・システムを長く担当することが多く、その領域の業務・システムに精通し、対面の親会社関係者とも密な連携を図ることができるが、一方で新たな領域にシフトした場合の適応力や、広く IT 活用を図る上でシステム開発・運用を超えた役割への対応力を培いにくい状況も見受けられる。

複数の領域を経験する中で、人的ネットワークを作り・維持することや、IT 戦略立案・システム企画といった業務にも参加し、経験の幅を広げておくことは、より広い視野をもつことにも通じるので、会社として意図的に異動等を促していく必要がある。

キャリアプランについても、こうした経験、視野に立って策定することは、その実現性

を高めることにつながると考えられる。

10) 個々の知識・スキルだけでなく、学び続ける習慣や手が動くことの維持を図る

技術の変化が速い IT 分野においては、新たな知識・スキルの獲得は必要である。シニアの理解力は若手社員とは異なるので、特に実習（ハンズオンなど）を伴う場合には、年齢層によりクラスを分けるなどの配慮が求められる。

さらに、個々の知識・スキルの習得以上に意識しておくべきことは、学び続ける習慣を維持することである。自分の業務に対する必要性だけで新たな知識・スキルの獲得を行っている、例えば長期の大規模なプロジェクトに参加した場合に、その間に新たな知識・スキルの必要性を感じず、プロジェクトを離れてから必要性を感じたとしても、学び続ける習慣を失いハードルが高くなっている状況に陥る。シニアになるとそのハードルはさらに高くなる。

目先の必要性に関わらず学び続ける習慣を維持するアクションが求められ、このことは管理職を続けて手が動かなくなることに對しても、シニアでの活躍を図る上で同様に求められる。

第4章 情報子会社における高齢者雇用の現状と推進に向けた考え方

1. 情報子会社における高齢者雇用の現状と課題のまとめ

(1) 情報子会社における高齢者雇用の現状

国内の IT 人材全体と比較して、40 代以上の人材の割合が高い情報子会社では、今後、高齢化が急速に進展する可能性がある。特に、情報子会社は、IT ユーザー親会社でも増加するシニア人材の受け入れを求められる可能性があることを考えると、今後、予想以上に高齢化が進展することも考えられる。

このように、今後深刻化する可能性がある人材の高齢化に対して、情報子会社の多くは強い危機感を感じており、一部の企業ではすでに新たな制度の導入などの取り組みを進めている。

(2) 情報子会社における高齢者雇用推進に向けた留意点

情報子会社は、もともと 40 代の人材の割合が多いことや、IT ユーザー親会社からの人材の受け入れ先となる場合もあることなどから、高齢化が急速に進展しやすい特性を持っているといえる。

また、情報子会社の人事制度等は、親会社や企業グループの制度に準じるため、中小企業とは異なり、雇用形態や給与水準等が定年等で変化することを前提に、シニア人材の活躍を考える必要がある。

さらに、情報子会社には、グループ内の企業等における一定領域のシステム開発・運用等に長く携わることが多く、業務の範囲が専門化・特化しやすいほか、最新のスキルを習得しづらい場合もあると考えられる。また、親会社・グループ会社含め社外との人的ネットワーク形成が限定された範囲に留まるという課題もある。

上のような課題もあるものの、企業グループの一員であることが多い情報子会社の雇用環境は比較的安定している場合が多いと考えられる。また、各種人事制度等も、比較的充実している場合が多いといえる。しかし、昨今のビジネス環境や競争環境の激しさの中で、今後は、情報子会社を取り巻く環境やシニア人材が活躍する環境も大きく変わっていく可能性がある。

こうした環境の変化に備えて、シニア人材個人が、自らのスキルや技術、能力等を武器に、長い間活躍することができるよう、企業はシニア人材個人の努力を支援するだけでなく、制度や事業活動の中に高齢者活用を織り込んでいく必要がある。また、個人は、今後の環境変化に備えて、自らの目標を明確にし、充実した企業の制度や支援に頼りきりになるのではなく、主体的かつ積極的なキャリア形成を行うことが重要である。

(3) 情報子会社における高齢者雇用の課題

① 雇用形態の変化等を前提とした「やりがい」の創出

シニア人材の活躍において重要な「継続雇用制度」は、今回の回答企業のうち、9割以上の情報子会社がすでに導入されている。これらの導入企業のうち、約8割の企業では、雇用形態が正社員から嘱託社員や契約社員に変更され、給与水準も下がることが多い。

上のような状況においては、シニア人材の「モチベーションの低下」が大きな課題となる。特に、責任ある役職を外れたため、やりがいが低下したように感じられることや、給与水準が低下したにもかかわらず仕事の内容は大きく変わらないこと、働きぶりや成果が以前より評価されなくなったことなどが、その理由となっている。

このようなモチベーションの低下を防ぐために、企業側にとっては、役職や給与水準が変化しても、やりがいが維持されるような制度や働く場の実現がきわめて重要となる。そのためには、シニア人材が最大限活躍してもらえる業務を担ってもらい、個々の業務や評価に応じて処遇し、経営方針・事業戦略の中に高齢者活用を盛り込むなどの具体的課題に取り組んでいく必要がある。また周囲からリスペクトが得られるような環境づくりへの配慮も必要である。

② 現場で長期間活躍し続けることを前提としたスキル習得支援

今後、シニア人材が一層増加する中で、シニア人材になったら現場事業部門から管理部門や間接部門へ異動し、間接業務を担当するというキャリアパスの実現が困難になる可能性が高い。今後、シニア人材に対しては、引き続き、現場で活躍することがますます期待されるようになると考えられる。

しかし、シニア人材の課題として「最新のスキルや技術の習得に対する意欲が低い」「最新のスキルや技術の習得に時間がかかる」などの点が挙げられており、この点の克服が、企業にとっても個人にとっても大きな課題になっている。

こうした見通しを踏まえて、シニア人材となっても引き続き現場で活躍できるよう、早い段階から学び続ける習慣や手が動くことの維持に留意し、継続的なスキル習得を図ること、また企業としては、それを支援する仕組みを用意するとともに、その仕組みを40代から周知させ、シニア予備軍の不安を払拭しておくことも重要である。

③ シニア人材としての活躍に対する早期からの意識づけ

今回の調査では、40代の人材は、シニア人材になった場合に起こりうる変化に対する理解度が低い一方で、シニア人材として活躍することに対する不安が大きいことが明らかになった。シニア人材として長期間活躍し続けるためには、早期からの準備や心構えも重要である。こうした点を踏まえて、企業としても個人としても、40代のうちから、シニア人材として活躍することを想定した準備を進めておくことが重要であるといえる。

そのためには、自身のキャリアプランを考え、明示し、会社としてフォローアップする

仕組みを設けることに加えて、広い視野から捉え、かつ実現性の高いキャリアプランとするため、会社としても、できる限り複数の部署・業務を経験させるしきみを整えると共に、社外を含めた働く場の情報を広く提供し、各人のキャリアプランに沿った働き方を支援することも望まれる。

2. 情報サービス業（情報子会社等）高齢者雇用推進ガイドライン構成案

(1) 策定の目的

今回実施した調査から得られた知見を踏まえて、今後、情報子会社において大きな課題になることが予想されるシニア人材の活躍を促進するため、情報子会社（企業側）及びシニア人材個人（個人側）の双方に対して参考となる冊子を作成し、その普及を図る。

(2) 想定される読者・活用法等

ガイドラインの読者としては、シニア人材を活用する情報子会社の経営層や人事担当者、現場のマネージャー層のほか、今後シニア人材として引き続き活躍することを希望している個人を想定する。

(3) 策定にあたっての考え方

今年度実施した調査の結果に基づき、情報子会社におけるシニア人材活用の実態を紹介するとともに、情報子会社におけるシニア人材活用のさらなる推進に向けた指針等を示す。また、さらなる活躍を目指すシニア人材個人に向けて、活躍の場や可能性等を紹介する。

(4) ガイドライン構成案

上記の前提を踏まえて検討されたガイドラインの構成案及び各章の概要を、以下に示す。

図 4-1 ガイドライン構成案

章	タイトル案	構成案
第 1 章	情報子会社におけるシニア人材活用の重要性	1. 我が国における IT 市場と IT 人材の将来動向 2. 情報子会社の現状と経営課題 3. 情報子会社のシニア人材活用の重要性
第 2 章	情報子会社におけるシニア人材活用の実態	1. 情報子会社におけるシニア人材活用の実態 2. 情報子会社シニア人材の活躍意識と会社への期待
第 3 章	情報子会社におけるシニア人材活用のさらなる推進に向けて	1. シニア人材活用からみた情報子会社の特性と課題 2. 情報子会社におけるシニア人材活用の取り組み方針
第 4 章	さらなる活躍を目指すシニア人材に向けて	1. シニア人材の活躍の場と、それに向けた取り組み
参考資料	高齢者雇用に関する各種制度の紹介	高齢者雇用の推進に向けた各種公的支援制度の紹介

第1章では、我が国のIT人材が今後ますます不足する状況の中で、40代以上の人員の割合が高い情報子会社においては、特にシニア人材の活用が重要な課題になりつつあることを説明する。

第2章では、今回実施したアンケート調査結果を中心に、情報子会社の活用実態及び情報子会社シニア人材の意識・期待について記載する。

第3章では、情報子会社の特性を鑑みながら、課題を抽出する。また情報子会社シニア人材が活躍する場を示し、それぞれに求められるシニア人材活用の指針を示す。

第4章では、シニア人材の活躍の場に対して、シニア人材個人が意識し、取り組むべき事項について指し示す。

最終章では、厚生労働省や関連機関が実施する各種制度を紹介する。例えば、高年齢者雇用に関する助成金制度のほか、高年齢者雇用アドバイザーによる相談・援助制度などを記載する。

第5章 情報子会社の高齢者雇用に関する有識者委員会

1. 開催趣旨

本事業では、情報子会社の高齢者雇用に関する実態や課題等についての討議を行うことを目的として、学識経験者や企業関係者による有識者委員会「情報サービス業（情報子会社等）高齢者雇用推進事業委員会」を設置・開催した。

2. 構成員

本委員会の構成員は、以下のとおりであった（敬称略）。

<座長>

藤本 真 独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）

<委員> ※ 50音順

青方 卓 JUAS 関西事務局（元コベルコソフト、元コベルコシステム）

谷沢早知子 東京海上日動システムズ株式会社

新妻まゆみ 第一生命情報システム株式会社

山本 慎治 AJS 株式会社

渡邊 仁志 日商エレクトロニクス株式会社

<委託元>

矢田 玲湖 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）

竹村 泰則 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）

清水 敦子 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）

<調査会社>

河野 浩二 みずほ情報総研株式会社

桂本 真由 みずほ情報総研株式会社

<事務局>

菊川 裕幸 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）

長山 一 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）

佐藤 亘 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）

森 未知 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）

3. 開催日程

本委員会の開催日程は、以下のとおりであった。

表 5-1 情報サービス業（情報子会社等）高齢者雇用推進事業委員会：開催記録

開催回	日時 (開催場所)	議題
第1回	2019年6月18日(火) 10:00~12:00 (JUAS 会議室)	<ul style="list-style-type: none">● 事業趣旨説明、委員挨拶● ガイドライン骨子案の説明と討議● アンケート項目についての説明と討議
第2回	2019年7月30日(火) 14:30~16:30 (JUAS 会議室)	<ul style="list-style-type: none">● アンケート調査対象案についての説明と討議● アンケート設問案についての説明と討議
第3回	2019年8月27日(火) 14:00~16:00 (みずほ情報総研会議室)	<ul style="list-style-type: none">● アンケート設問案についての説明と討議● インタビュー調査対象案についての説明と討議
第4回	2019年11月28日(木) 14:00~16:00 (JUAS 会議室)	<ul style="list-style-type: none">● アンケート調査結果についての報告と討議● インタビュー調査項目案についての説明と討議
第5回	2020年1月23日(木) 14:00~16:00 (JUAS 会議室)	<ul style="list-style-type: none">● インタビュー調査結果についての報告と討議● ガイドライン構成案についての説明と討議

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

令和元年度
情報サービス業（情報子会社等）高齢者雇用促進事業 報告書

2020年3月

一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会
情報サービス業（情報子会社等）高齢者雇用推進委員会