

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

産業別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 ガイドライン

令和2年9月

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会

はじめに

我が国では、社会や産業のデジタル化のさらなる進展に加え、新型コロナウイルスへの対応を契機としてテレワーク等の活用が拡大することで、IT 需要及びそれを担う IT 人材に対するニーズが今後、より一層拡大することが見込まれています。しかし、我が国の人口減少とともに、労働力人口も減少することが予想されており、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いといえます。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」などと呼ばれる経験豊富なベテラン層が継続して活躍できるようになることが重要な課題になると考えられます。

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」などと呼ばれることがありますが、これらの企業の多くは、企業の IT 化が本格的に始まった 1980 年～1990 年代に設立され、設立当時に入社した人材が、今まさに、シニア人材として活躍し始めている状況にあります。今後も拡大が続く我が国の IT 需要に対応するためには、豊富な経験やノウハウを有するこれらのシニア人材に、今後も長い間活躍していただくことがきわめて重要であるといえます。

このような現状を踏まえて、JUAS では、令和元年度～令和2年度に、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）の「産業別高齢者雇用推進事業」の一環として、情報子会社におけるシニア人材のさらなる活躍に向けた本ガイドラインを策定しました。多くの情報子会社において、このガイドラインが活用され、経験豊富なシニア人材が、その経験やノウハウ・スキルを存分に活かして、今後、より一層活躍できるようになることを、強く期待いたします。

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会

CONTENTS

第1章

情報子会社におけるシニア人材活用の重要性 5

1. 我が国における IT 市場と IT 人材の将来動向 6
2. 情報子会社におけるシニア人材活用の重要性 8

第2章

情報子会社におけるシニア人材活用の実態 11

1. 情報子会社の危機意識と人事制度の実態 12
2. 情報子会社におけるシニア人材の担当業務 23
3. 情報子会社におけるシニア人材活用に向けた課題 26

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 31

1. 情報子会社におけるシニア人材活用のポイント 32
2. 情報子会社におけるシニア人材活用の具体的指針 35

第4章

さらなる活躍を目指すシニア人材に向けて 43

1. シニア人材の活躍事例 44
2. 先輩シニア人材からのメッセージ 49

参考資料

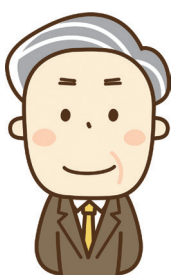
シニア人材に関する各種制度の紹介 55

1. 我が国における高齢化の進展と政府の取組 56
2. 我が国の年金制度の概要 63
3. 高年齢者雇用の推進に向けた公的支援制度 68

本ガイドラインの対象読者

本ガイドラインは、以下のような方に読んでいただくことを想定しています。

経営層・人事担当者



シニア人材の活用は、今後情報子会社にとって大きな課題になることが予想されます。こうした課題にどのように取り組むべきか検討中の経営層や人事担当者には、以下のコンテンツがおすすめです。

- ▶ 第1章「情報子会社における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」
- ▶ 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」

現場のマネージャー



シニア人材として活躍する人材が増えるにつれて、現場で引き続き活躍する人材も増えていくことが予想されます。シニア人材に現場で活躍していただく方法を考える現場のマネージャーには、以下のコンテンツがおすすめです。

- ▶ 第1章「情報子会社における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」
- ▶ 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」

シニア人材としての活躍を目指す方



シニア人材自身が、自らが活躍するための方法を知っておくことも非常に重要です。まさにこれからシニア人材としての活躍を目指す方には、以下のコンテンツがおすすめです。

- ▶ 第2章「情報子会社におけるシニア人材活用の実態」
- ▶ 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」
- ▶ 第4章「さらなる活躍を目指すシニア人材に向けて」

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
産業別高齢者雇用推進事業



情報子会社における シニア人材活用の重要性

我が国における IT 市場と IT 人材の将来動向

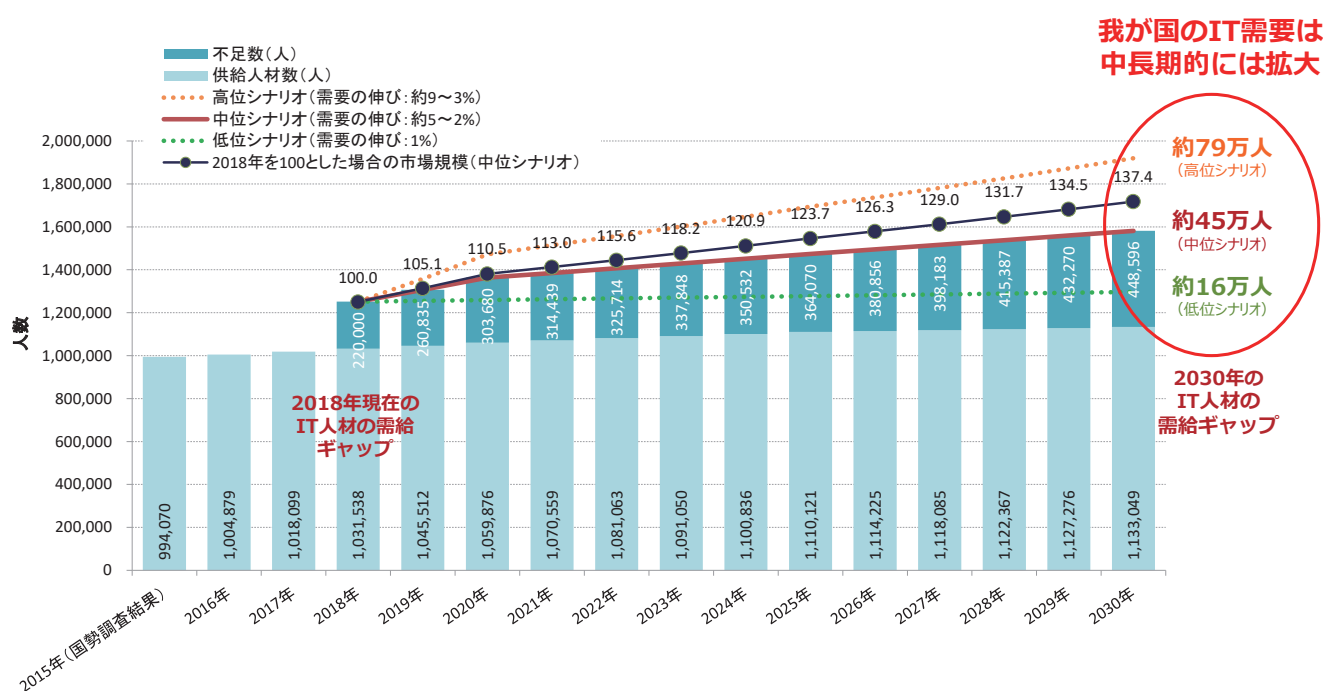
はじめに、シニア人材が活躍する今後の環境として、我が国における IT 市場と IT 人材の将来動向を紹介いたします。なお、本ガイドラインでは、55 歳以上の人材を「シニア人材」と位置付けています。

① 我が国の IT 市場と IT 人材の将来予測

経済産業省の調査結果をみると、我が国の IT 市場と IT 人材の将来については、以下のような予測が示されています。

短期的には、一時的な不況等の景気の波の影響を受ける可能性もありますが、IT 利活用のさらなる高度化のほか、AI 等の先端技術の急速な普及により、中長期的には、我が国の IT 需要は引き続き拡大する可能性高いと見込まれています。

また、拡大する IT 需要に伴って、IT 人材に対する需要もますます高まり、我が国の IT 人材は、中長期的には不足する可能性が高いことも示されています。

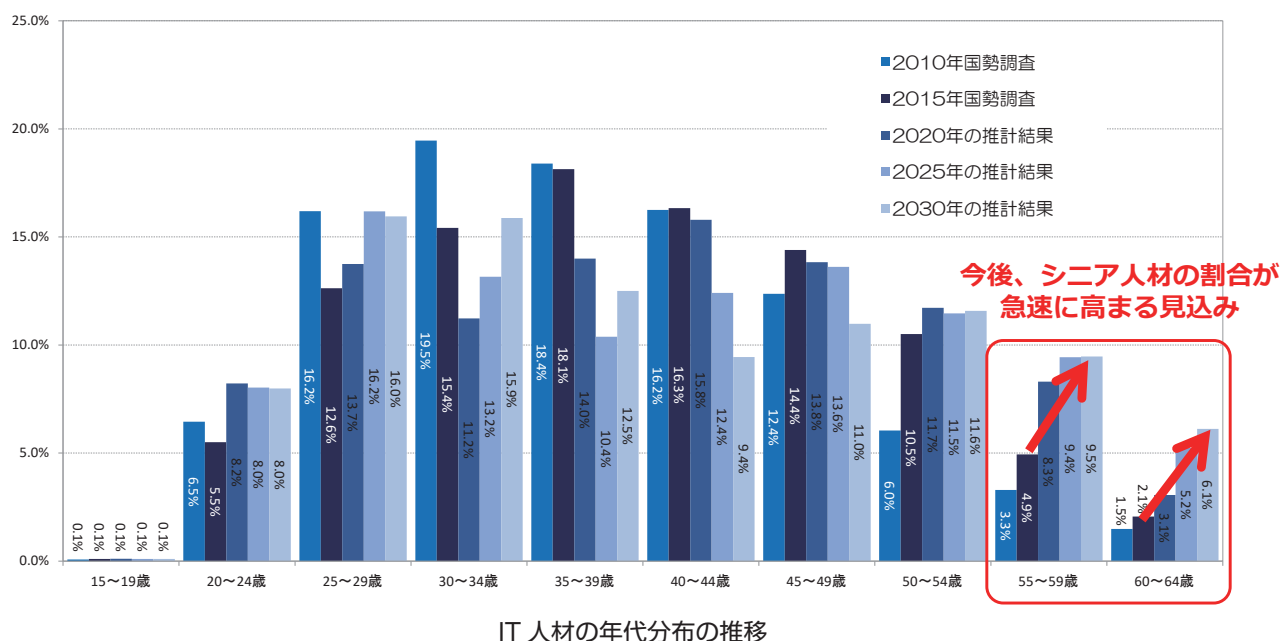


経済産業省による IT 人材需給の将来予測

(出典) 経済産業省「IT 人材需給に関する調査」(2019 年 4 月)
(※生産性上昇率 0.7% の場合)

② 我が国の IT 人材の年代分布の予測

上と同じ経済産業省の調査結果には、我が国の IT 人材の年齢分布の将来予測も示されています。次のページの図を見ると、今後、ますます 55 歳以上のシニア人材層の割合が高くなることが予想されています。



(出典) 経済産業省「IT人材需給に関する調査」(2019年4月)

2010年及び2015年は国勢調査による／2020年以降は試算結果をもとにみずほ情報総研作成

本ガイドライン策定のために実施した調査の概要

前ページと本ページに示した調査結果は、国勢調査等に基づくものですが、次ページ以降には、本ガイドライン策定のために実施した高齢者雇用推進事業の調査の結果を紹介します。これらの調査の概要は、以下のとおりです。

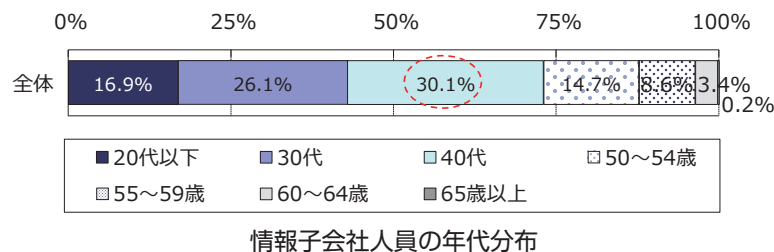
アンケート調査	企業向けアンケート調査	調査対象	一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)の会員企業のうち、「情報子会社」に該当する企業(120社のうち54社が回答)		
		調査方法	Webアンケート	実施期間	2019年10月前半
	個人向けアンケート調査	調査対象	「IT関連業以外」の親会社を持つ「IT関連業」企業に勤務する40歳～65歳の個人(241名) (大手Web調査会社の登録モニターを利用)		
		調査方法	Webアンケート	実施期間	2019年10月下旬
インタビュー調査	企業向けインタビュー調査	調査対象	JUAS会員企業である情報子会社(10社)		
		調査方法	対面インタビュー	実施期間	2019年11～12月
	個人向けインタビュー調査	調査対象	JUAS会員企業等からご紹介いただいた個人(4名)		
		調査方法	個別インタビュー(オンライン)	実施期間	2020年6～7月

情報子会社における シニア人材活用の重要性

今後、我が国の IT 関連業務全体において、シニア人材の活用が重要な課題となると考えられますが、特に情報子会社にとって、この課題は重要な課題として位置付けられます。ここでは、その背景や現状を紹介します。

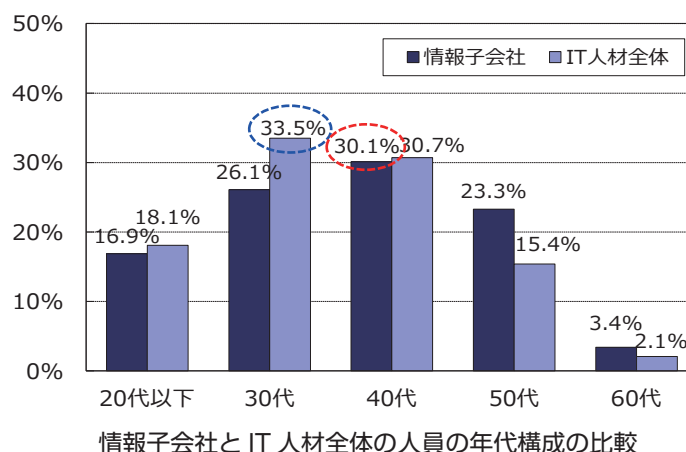
① 情報子会社の IT 人材の年代分布

前ページで紹介した高齢者雇用推進事業の調査結果のうち、情報子会社向けに実施した調査の結果によると、情報子会社における人員の年代構成（各社における年代別人員数を合計したもの）は、以下のとおりとなっています。情報子会社では、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 を占めています。



（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」（2019 年 10 月）
（※ IT ユーザー親会社からの出向者含む）

情報子会社では、人員の高齢化が進んでいるのでしょうか。以下の図を見ると、30 代に年代分布のピークがある IT 人材全体に対して、情報子会社の年代分布のピークは 40 代となっており、我が国全体の IT 人材と比べて、やや高齢化が進んでいることが分かります。



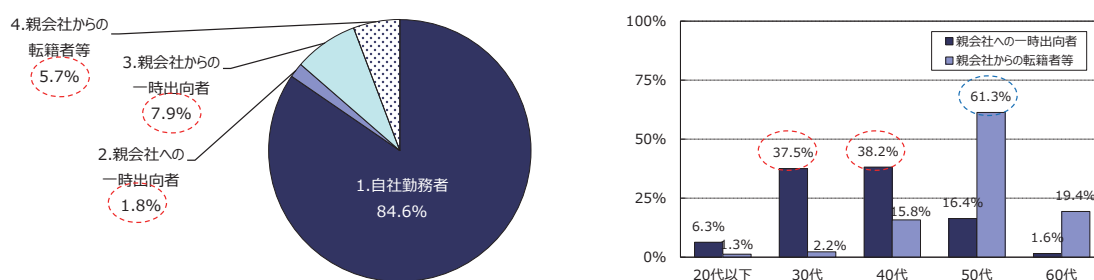
（出典）情報子会社：JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」（2019 年 10 月）
IT 人材全体：経済産業省「IT 人材需給に関する調査」（2019 年 4 月）

② 情報子会社における IT 人材構成の特徴

独立系の IT ベンダーなどにはない、情報子会社独自の IT 人材構成の特徴として、親会社との関係に基づく人材移動が挙げられます。

以下の左図は、情報子会社における親会社からの出向者等の割合を示していますが、「親会社からの転籍者等」と「親会社からの一時出向者」を合わせると 1 割を超え（13.6%）、親会社から受け入れる IT 人材の規模も無視できないことが分かります。

また、以下の右図を見ると、情報子会社における 50 代の IT 人材の約 6 割、60 代の IT 人材の約 2 割は、親会社からの転籍者等となっており、親会社の IT 人材の高齢化やそれに伴う情報子会社への転籍者の増加等も、情報子会社の IT 人材構成に影響を与える大きな要因となる可能性があることが分かります。

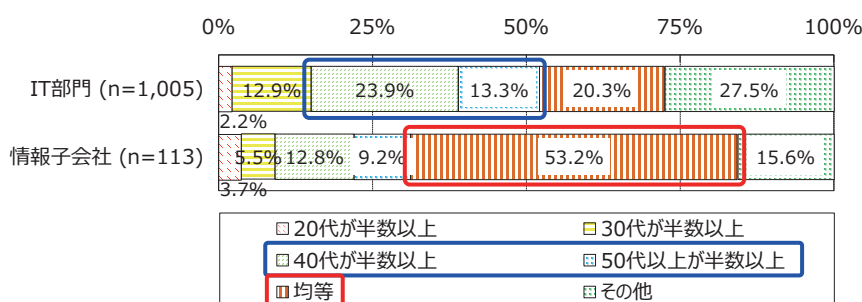


情報子会社における親会社との間の出向者の割合

（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」（2019 年 10 月）

以下の図は、情報子会社とその親会社の IT 部門の人員構成を比較した調査結果ですが、約 4 割の情報子会社は、各年代に人材がおおむね均等に分布していると回答しているのに対して、IT 部門（親会社）では「40 代中心」「50 代以上中心」という回答が約 4 割を占めています。

この結果から、親会社の IT 部門では、情報子会社よりも高齢化が進展していること、また、今後、親会社からの人員の受け入れなどが発生すれば、情報子会社では、予想以上に人員の高齢化が進む可能性があることが分かります。

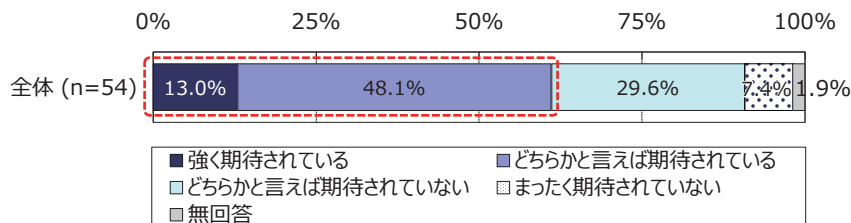


親会社の IT 部門と情報子会社の人員の年代分布の比較

（出典）JUAS「企業 IT 動向調査 2019」に基づき作成

以下の図は、情報子会社に対して、親会社からのシニア人材の受け入れについて、親会社からどの程度期待されているかを尋ねた結果ですが、「強く期待されている」「どちらかと言えば期待されている」を合わせると約6割の企業が「期待されている」と回答しています。

大半の情報子会社では、自社のIT人材の高齢化に加えて、親会社のIT人材の高齢化やそれらの人材の受け入れの可能性を踏まえて、シニア人材活用に向けた戦略や対策を検討することが必要な状況となっています。

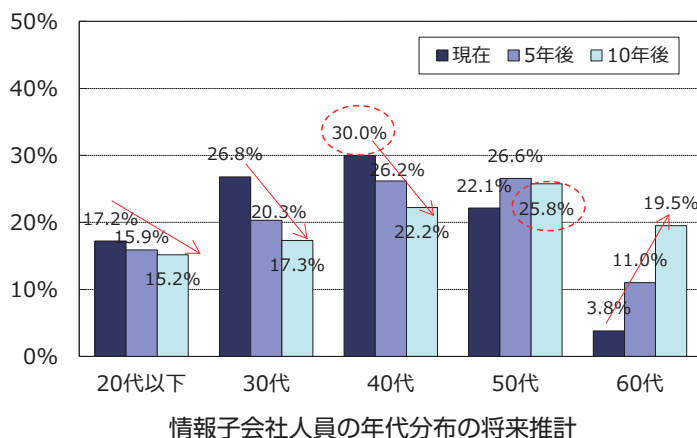


「IT ユーザー親会社からのシニア人材の受け入れ」についての情報子会社に対する期待

(出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」(2019年10月)

③ 情報子会社におけるシニア人材活用の重要性

p.7 に IT 人材全体の年代分布の推移予測を示しましたが、今回の調査結果に基づき、情報子会社の IT 人材に限定して年代分布の推移を予測した結果が下図となります（現在情報子会社に所属する IT 人材が今後も勤務し続けたと仮定して、5年後と10年後の年代分布を推計）。



情報子会社人員の年代分布の将来推計

(出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」(2019年10月)

(※ 親会社に戻る可能性が高い「親会社からの一時出向者」は除いて推計)

情報子会社において現在最も多い40代のピークが今後50代へとシフトするほか、60代の人員の割合が10年後に約2割に達する可能性があるという結果となっています。今後、親会社から受け入れるシニア人材が増加すれば、より高い割合に達する可能性も十分に考えられます。

シニア人材は、将来的には情報子会社におけるボリュームゾーンの一翼となると予想されます。情報子会社においてもIT人材の確保は経営課題の一つとなっていますが、その解決策としても重要なシニア人材の活用は、将来的には、情報子会社にとって、より中心的な課題となる可能性が高いといえるでしょう。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
産業別高齢者雇用推進事業



情報子会社における シニア人材活用の実態

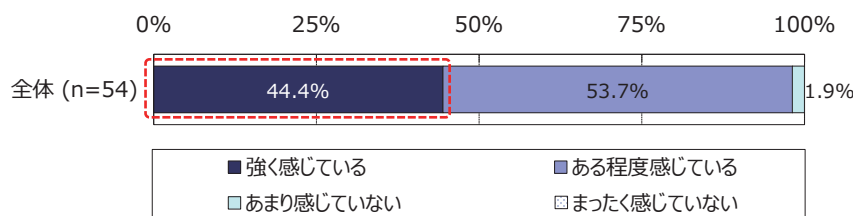
情報子会社の危機意識と人事制度の実態

本章では、本ガイドラインの策定のために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と課題について紹介します。

① 情報子会社の人員の高齢化に対する危機意識

第1章では、今後、情報子会社では、高齢化が予想以上に急速に進展する可能性があることを述べました。このような状況を踏まえて、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、その結果は、以下のとおりとなっています。

今回の調査に回答した情報子会社の半数近くが、人員の高齢化に対して危機感や課題を強く感じている状況にあります。

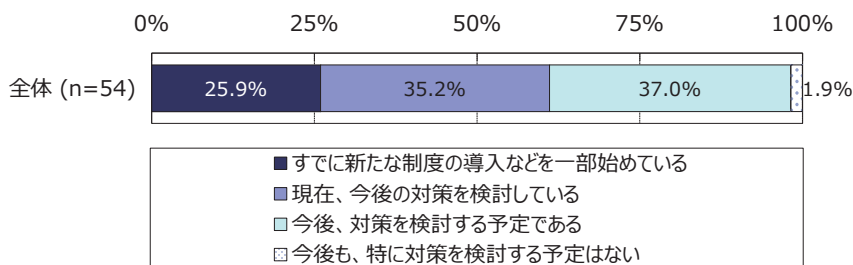


「今後、自社の人員の高齢化が進むことに対して危機感や課題を感じているか」という問いに対する情報子会社の回答

(出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」(2019年10月)

また、現在、自社の人員の高齢化に対してどのように取り組んでいるかを尋ねたところ、以下のとおり、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ことが分かりました。

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たり、検討している状況にあるといえます。



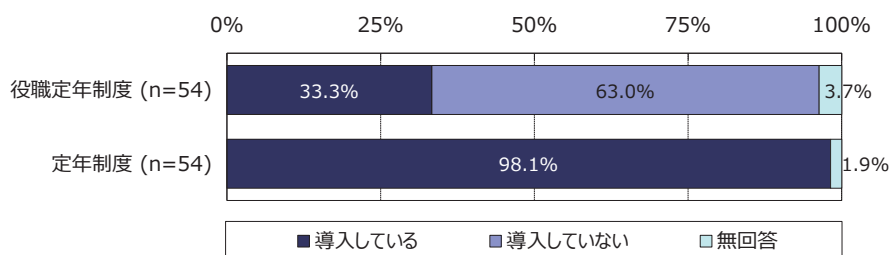
自社の人員の高齢化に対する取り組みの状況

(出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」(2019年10月)

② 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ます。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探ねたところ、以下のような結果となりました。

定年制度については、ほぼすべての企業が導入しているものの、役職定年制度を導入している企業は約3分の1となっています。



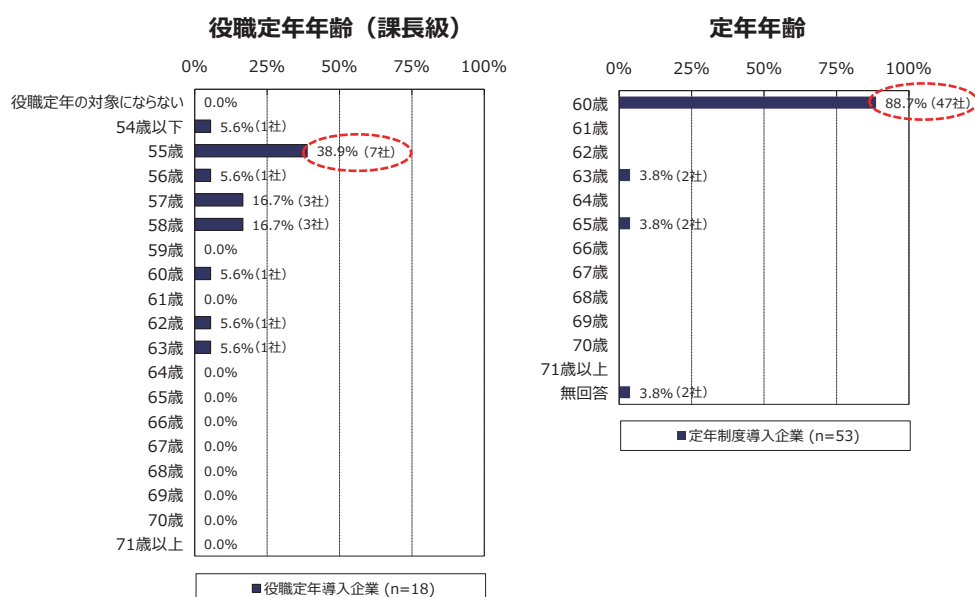
役職定年制度と定年制度の導入状況

(出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」(2019年10月)

役職定年制度や定年制度を導入している企業に対して、その対象となる年齢を尋ねた結果は下図のとおりです。

課長クラスの人材の役職定年年齢としては「55歳」という回答が最も多く、役職定年を導入している18社中7社となりました。参考までに、部長クラスの人材については「57歳」と「58歳」がそれぞれ4社ずつで同率一位となりました。

定年年齢については、「60歳」の企業が9割近いものの、「63歳」や「65歳」の企業もみられます。

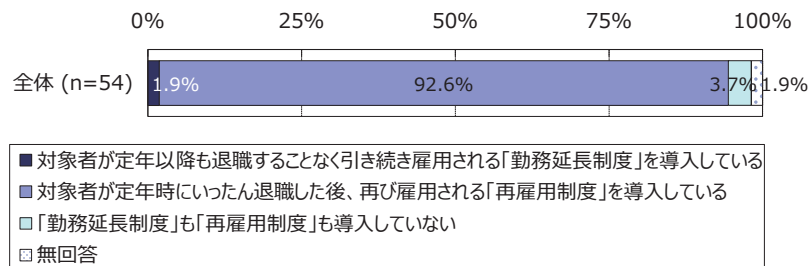


回答企業の役職定年年齢と定年年齢

(出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」(2019年10月)

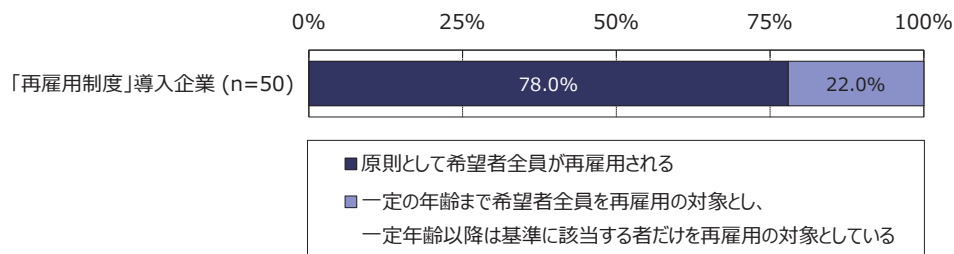
定年後の継続雇用制度の導入・実施状況について尋ねたところ、以下のような結果となりました。

全体としては、9割以上の企業が継続雇用制度を導入しています。また、継続雇用制度の形態としては、多くの企業が「勤務延長制度」ではなく「再雇用制度」を導入しており、原則として希望者全員が再雇用される企業が約8割となっています。



継続雇用制度の導入状況

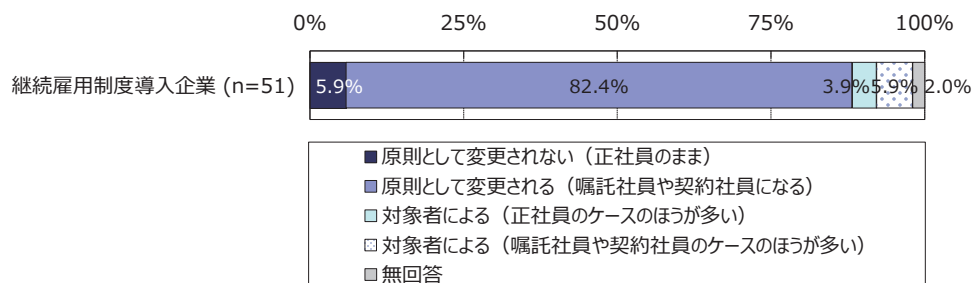
(出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」(2019年10月)



再雇用制度における希望者の雇用状況

(出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」(2019年10月)

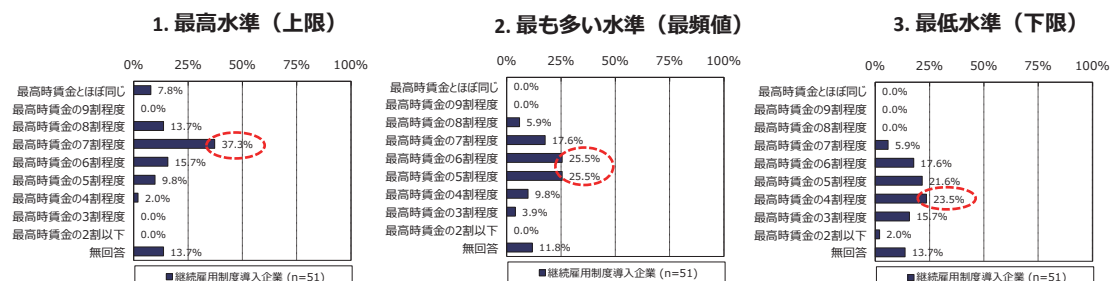
また、以下の結果をみると、継続雇用時は、雇用形態が正社員から嘱託社員や契約社員に変更されるケースが多いことが分かります。そのため、賃金水準も、継続雇用前とは変わる企業が多いと考えられます。



継続雇用時の雇用形態

(出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」(2019年10月)

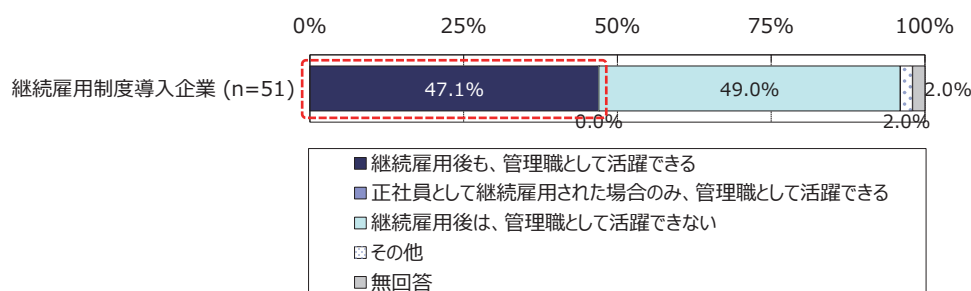
以下の図は、継続雇用された場合の賃金水準（制度上可能な上限と下限のほか、実際に最も多い水準）についての回答結果です。なお、今回の調査において、賃金水準の比較対象は、賃金の最高時（例えば役職定年がある場合は役職定年前）としています。この結果によれば、「2. 最も多い水準（最頻値）」としては、最高時賃金の5～6割という回答が多く、継続雇用時は、継続雇用前と比べて賃金が低下する企業が多いことが分かります。



継続雇用された場合の賃金水準

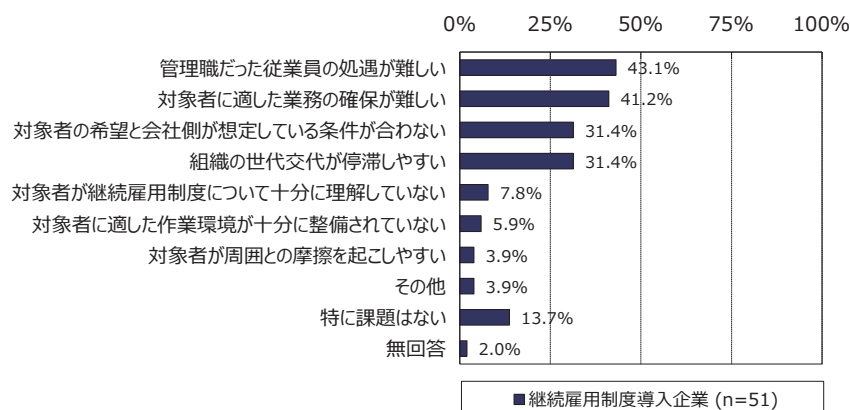
（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」（2019年10月）

ここまでの結果を見ると、継続雇用制度をきっかけに雇用形態が変わり、それに伴って賃金水準も変わる場合が多いことが分かりますが、継続雇用後も管理職として活躍できるかどうかという点については、以下の図のとおり「活躍できる」という企業が約半数に上っています。



継続雇用された場合の管理職としての活躍の可能性

（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」（2019年10月）



継続雇用制度に関する課題

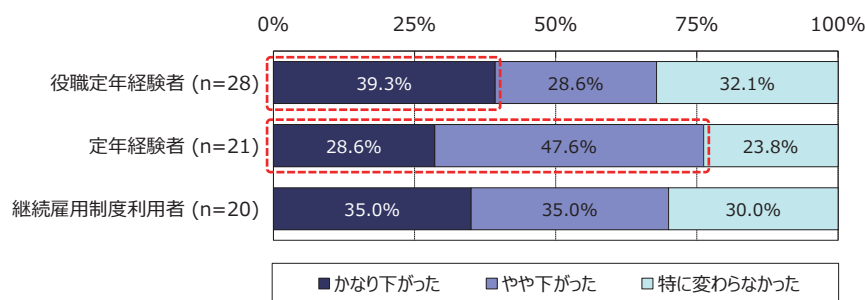
（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」（2019年10月）

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、「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挙げられています。

③ 定年制度等の経験によるシニア人材のモチベーションの変化

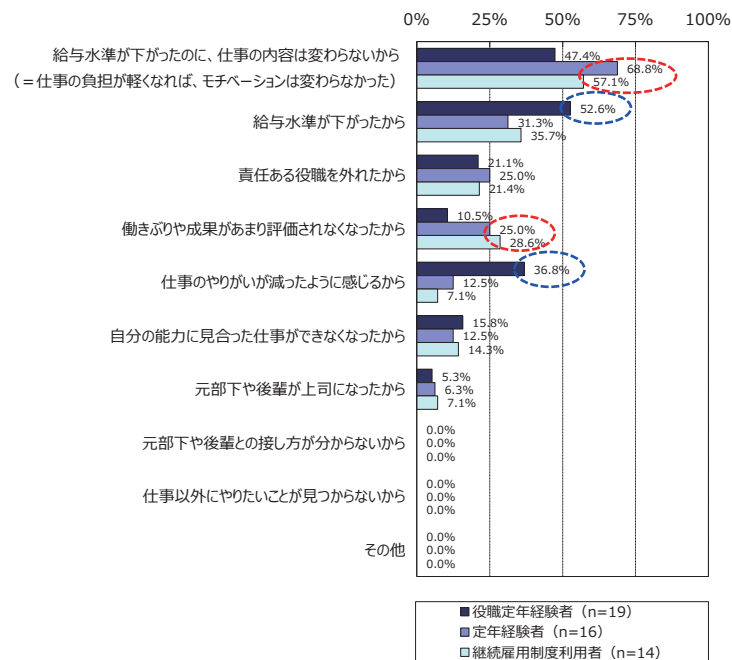
定年制度等の人事制度に関する大きな課題として、シニア人材個人の観点からはモチベーションの変化が挙げられます。

以下の図は、各種制度の経験者に対して、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す。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」という回答が最も多い点が注目されます。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最も多くなっています。



各種人事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

(出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」(2019年10月)



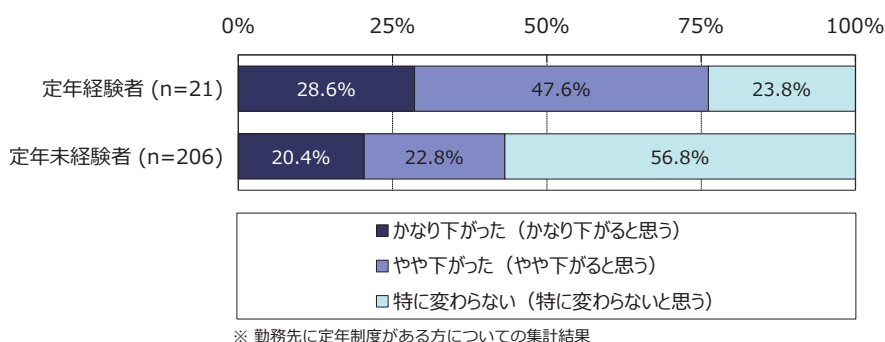
※ 前図の設問において、モチベーションが「かなり下がった」又は「やや下がった」と回答した方が対象

モチベーションが下がった理由（2つまで複数回答可）

(出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」(2019年10月)

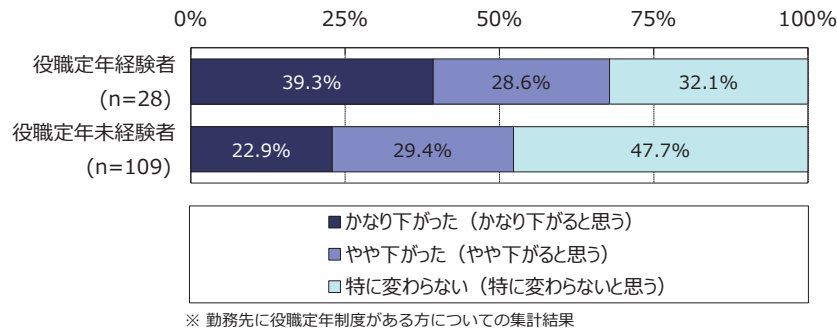
前ページの下段の図の各種制度によってモチベーションが下がった理由をみると、役職定年経験者には「給与水準が下がったから」「仕事のやりがいが減ったように感じるから」という理由が多いのに対して、定年制度経験者や継続雇用制度利用者には「給与水準が下がったのに、仕事の内容は変わらないから」「働きぶりや成果があまり評価されなくなったから」という理由が多くなっています。これらの結果からは、給与水準が低下した場合に仕事の内容に配慮することや定年後も働きぶりや成果を評価することの重要性が示されているといえます。

なお、モチベーションの変化については、以下の図のとおり、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、かなり差がみられるという点も注目されます。



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）

（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」（2019年10月）



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）

（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」（2019年10月）

例えば、上の図のように、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」と回答していますが、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以下となっています。

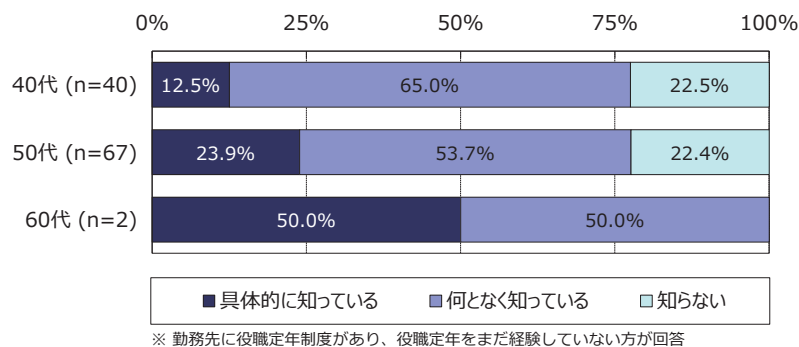
同様の傾向は、下の図の役職定年経験者と未経験者の間にもみることができ、未経験者の半数近くが自分自身のモチベーションは「特に変わらないと思う」と回答していますが、実際に経験した回答者のうち「特に変わらない」と回答した割合は3分の1程度となっています。



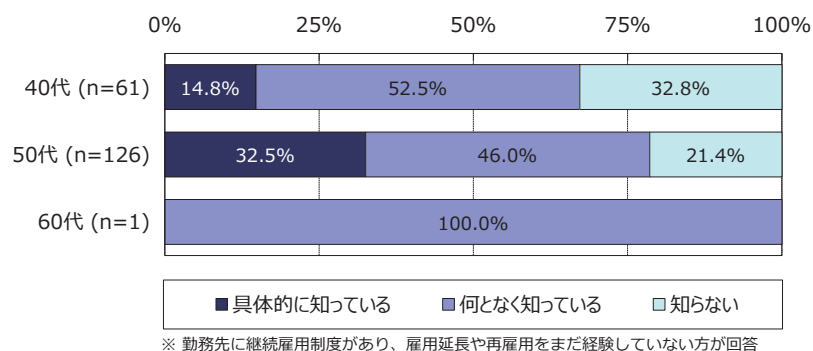
④ 自社の人事制度に対するシニア人材の理解度

モチベーションの変化とともに、シニア人材にとっての大きな課題になり得るのが、定年制度や継続雇用制度等の各種人事制度に対する個人の理解度です。

以下の図は、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示したのですが、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ります。



「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
 (出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」(2019年10月)



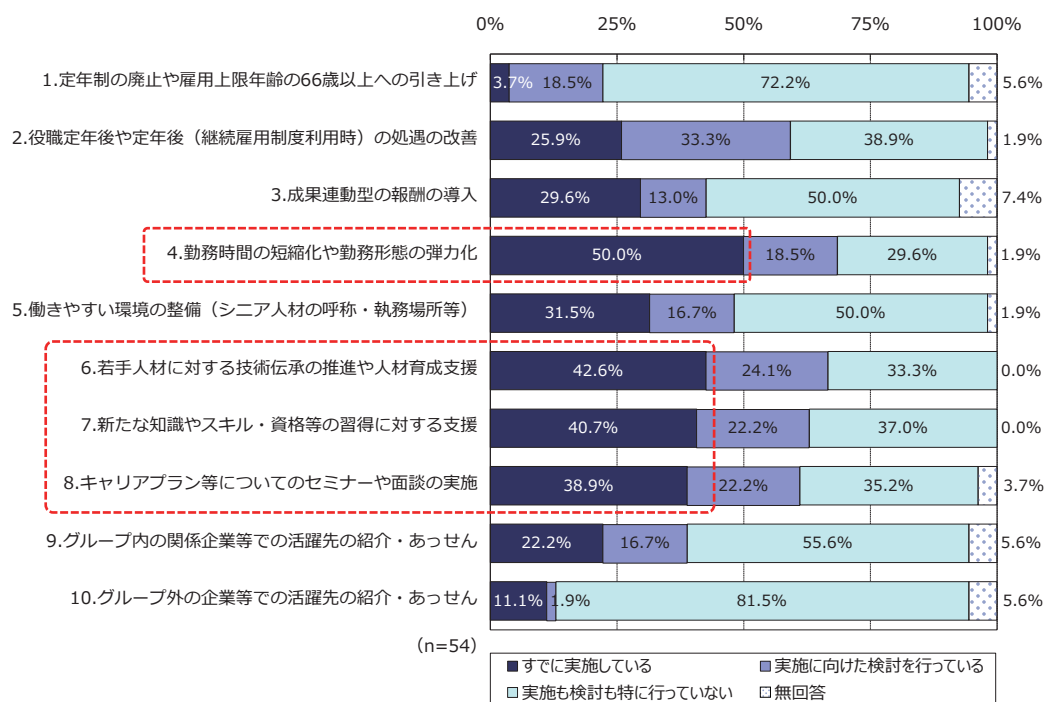
「勤務先の継続雇用制度を利用すると給与水準がどのくらい変化するか」を知っているか
 (出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」(2019年10月)

下段の図の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、40代の約3分の1は「知らない」と回答しています。

自分自身に起こり得る変化について十分に知っているかという点も、個人のモチベーションに大きな影響を与える可能性があります。シニア人材になった際に、モチベーションが大きく低下することを防ぐためにも、将来、自分自身に起こり得る変化について、早期のうちから具体的に理解しておくことが重要であるといえます。

⑤ その他の各種制度に関する情報子会社の取り組みの状況

シニア人材の活用に向けた取り組みとしては、人事制度以外にも、様々な施策が考えられます。このような観点から、人事制度以外の施策も含め、人材の高齢化に関して実施している取り組みの状況を尋ねたところ、その結果は以下のとおりとなりました。



シニア人材の活用に向けた取り組みの実施・検討状況

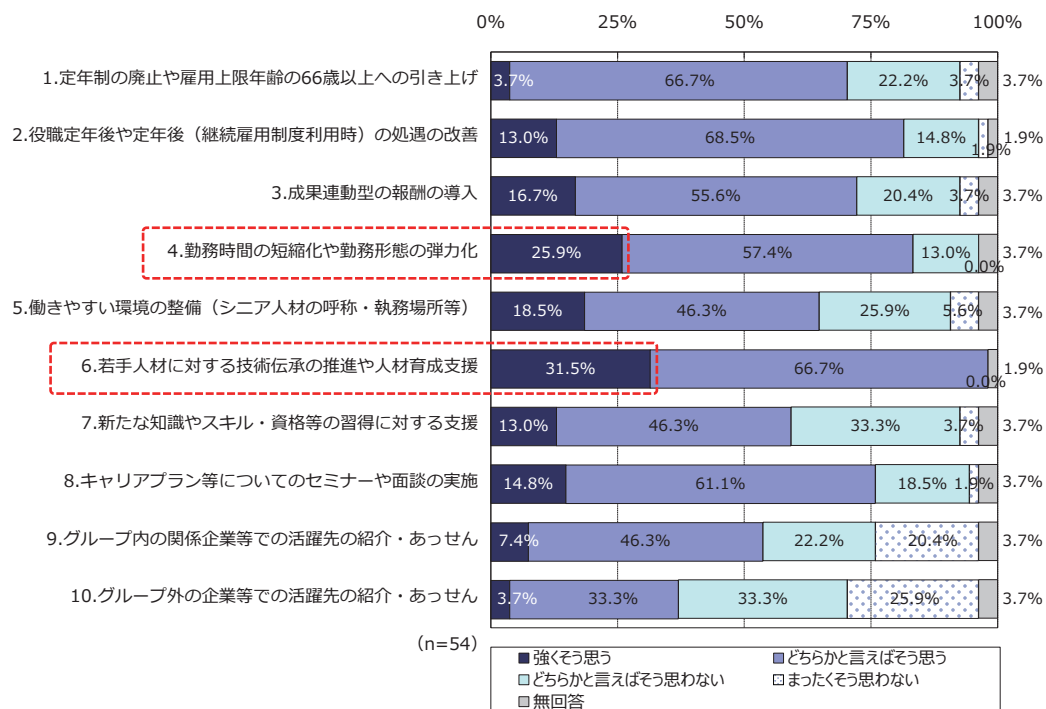
（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」（2019年10月）

「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」と回答しています。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」と回答しました。

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割近くに上っていますが、「実施に向けた検討を行っている」という回答も約3割となっており、今後、取り組みが進展する可能性が高いと考えられます。

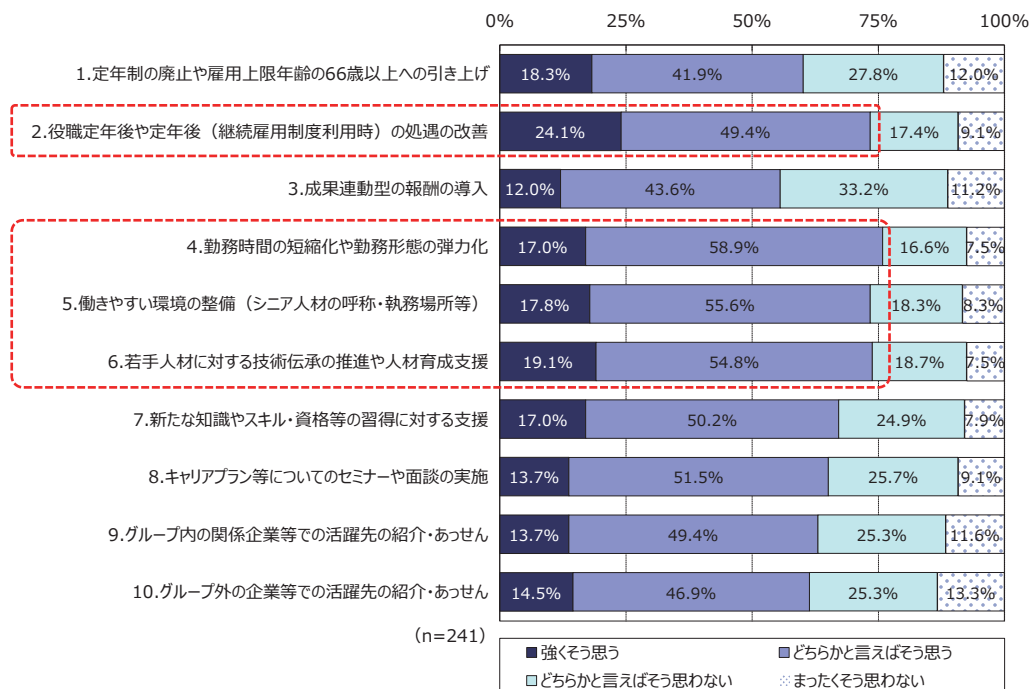


次ページの図は、上の図と同じ選択肢を用いて、各取り組みをさらに推進すべきかどうかについて尋ねた結果ですが、「若手人材に対する技術伝承の推進や人材育成支援」や「勤務時間の短縮化や勤務形態の弾力化」については、今後もさらに取り組みを推進すべきだと感じている企業が多いことが読み取れる結果となっています。



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
 (出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」(2019年10月)

一方、以下の図は、シニア人材個人向けのアンケート調査において、上の図と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」を尋ねた結果です。

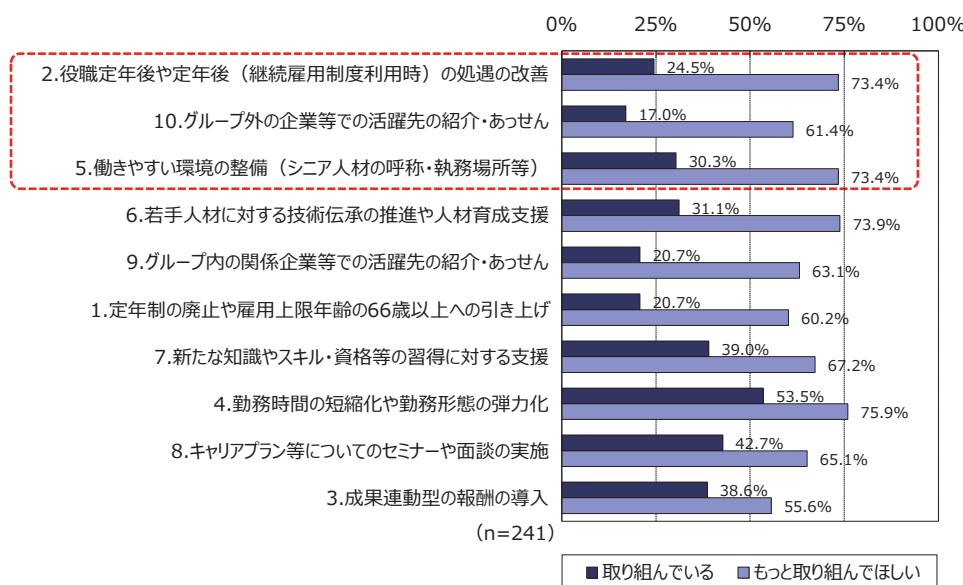


所属企業にもっと取り組んでほしい取り組み
 (出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」(2019年10月)

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最も多いという結果になりました。

以下の図は、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、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す。

この図を見ると、「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、現在では取り組まれているが、もっと取り組んでほしいと感じていることがうかがえます。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）」についても、個人の希望と実際の実施状況のギャップが大きいことが分かります。



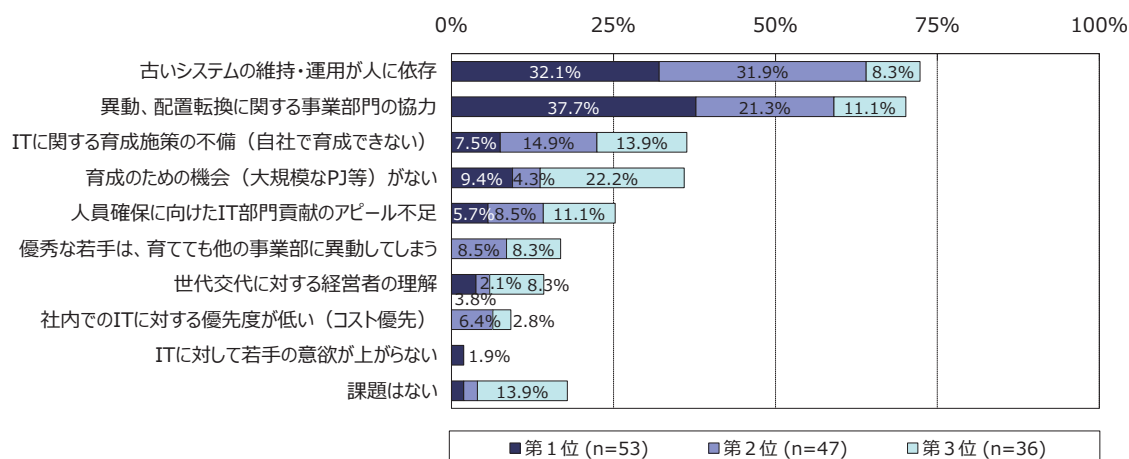
企業の取り組みに対する印象とニーズとのギャップ（大きい順）

（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」（2019年10月）

「役職定年後や定年後（継続雇用制度利用時）の処遇の改善」のほか、「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）」などは、今後、重点的な推進が期待される施策であるといえます。



前ページの図では、「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位となっていました。この点について、以下の図のとおり、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ことがわかります。



高齢化に対する施策や世代交代を進める上での課題

（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」（2019年10月）

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ます。

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ます。



人事制度や施策に続き、情報子会社におけるシニア人材の担当業務についての調査結果を紹介します。

① 情報子会社のシニア人材の担当業務（現在：個人）

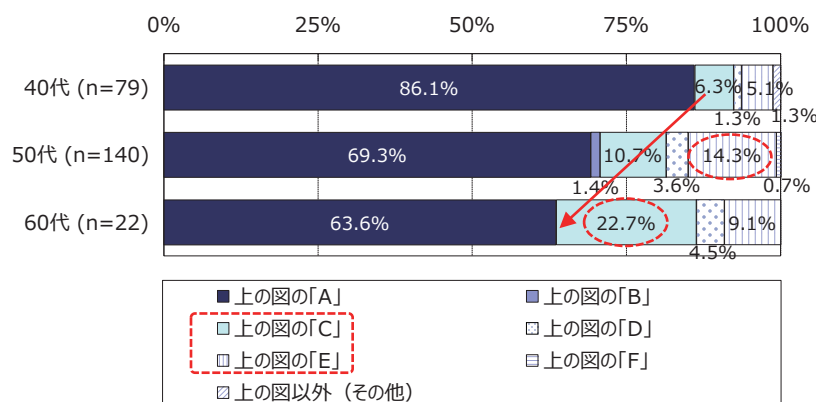
シニア人材にどのような仕事を任せるかという点も、シニア人材活用に関する大きな課題であるといえます。このような観点から、今回実施した調査では、シニア人材が現在担当している業務と、今後担当したい／担当してもらいたい業務について、個人と情報子会社の双方に尋ねました。その際に用いた業務の区分は、以下の図のとおりです。

		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）
	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）

情報子会社の人材が担当する主な業務

（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」（2019年10月）

以下の図は、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すが、年代別の回答結果をみると、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分かります。



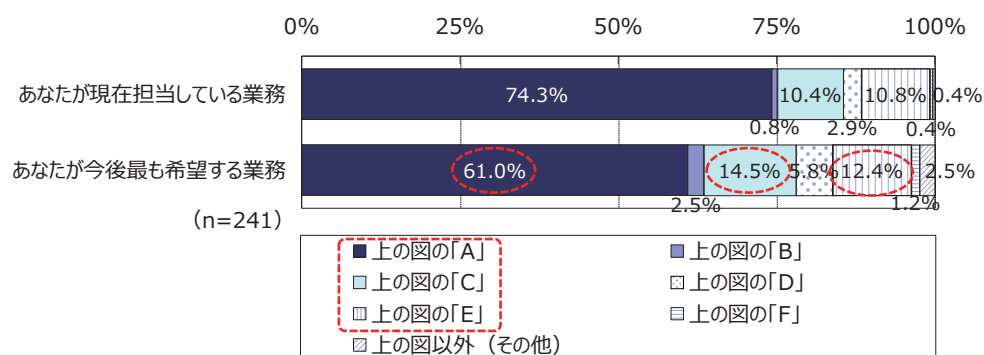
情報子会社の人材が現在担当している業務

（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」（2019年10月）

② 情報子会社のシニア人材の担当業務（今後の希望：個人）

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ところ、以下の図のような結果となりました。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）」と回答しています。「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程度みられますが、半数以上の個人は、事業部門の現場業務を希望していることが分かりました。

		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）
	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）



情報子会社の人材が今後最も希望する業務

（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」（2019年10月）

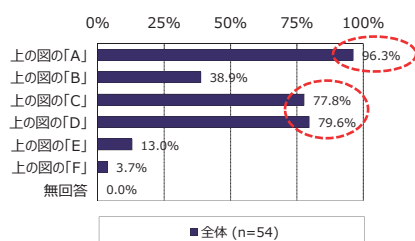


③ 情報子会社のシニア人材に期待する業務（今後の期待：企業）

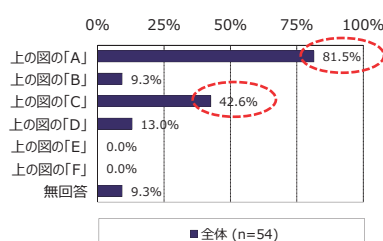
以下の図は、シニア人材個人ではなく、情報子会社側に、今後シニア人材がどのような業務を担当する可能性が高いか、また、企業側はどのような業務を担当することを期待しているのか、という点について尋ねた結果です。

		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）
	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）

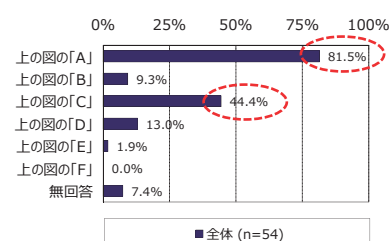
1. 今後、シニア人材が従事する可能性のある業務



2. 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



3. 企業がシニア人材に特に期待している業務



情報子会社がシニア人材に期待する業務

(出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」(2019年10月)

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ります。

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でしょう。



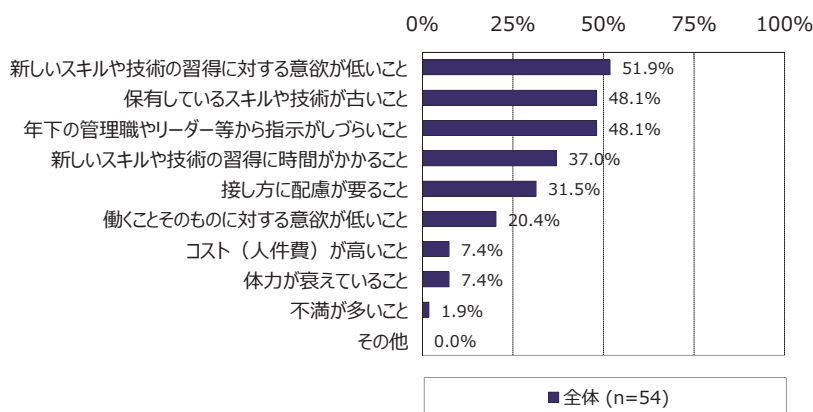
情報子会社における シニア人材活用に向けた課題

前ページまでの調査結果から、情報子会社のシニア人材に対しては、今後も現場で活躍することが期待されていることが分かりました。現場で活躍し続けるための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紹介します。

① 情報子会社（企業）から見た課題

以下の図は、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すが、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ます。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ます。

これらの結果を踏まえると、新しいスキルや技術の習得は、シニア人材の大きな課題になっているといえます。



シニア人材の弱みや課題

（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：企業向けアンケート調査結果」（2019年10月）

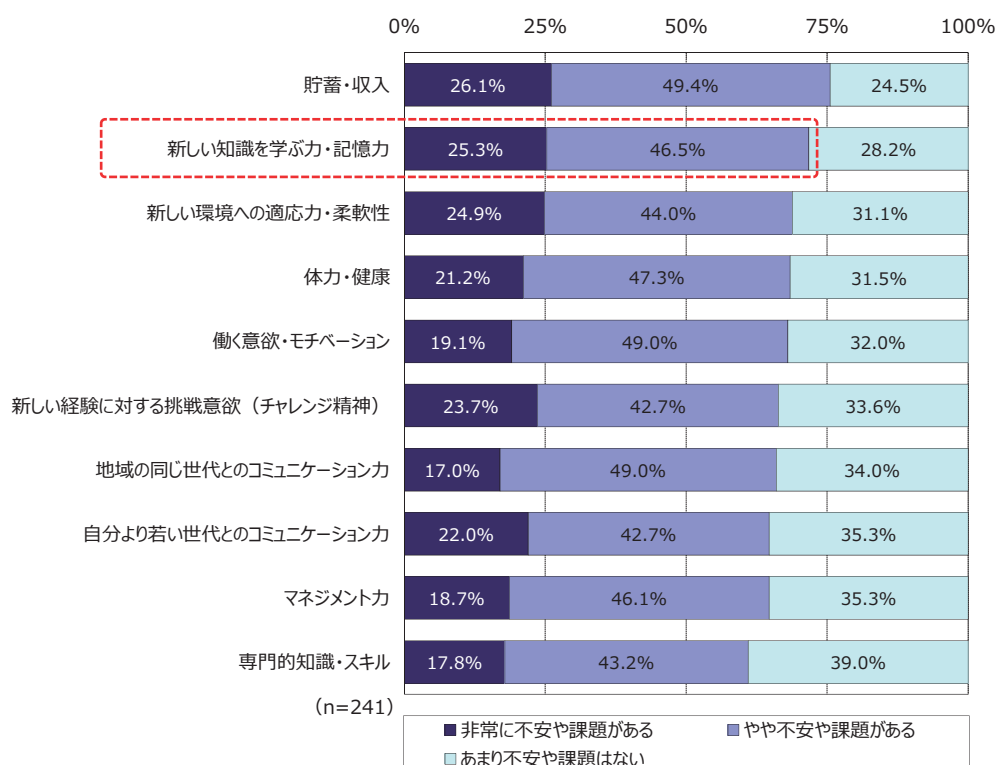


また、上の図の3番目に「年下の管理職やリーダー等から指示がしづらいこと」という課題が挙げられている点も注目されます。

② シニア人材（個人）から見た課題

以下の図は、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すが、2番目に「新しい知識を学ぶ力・記憶力」などが挙げられており、企業だけではなく個人も、自分の新しい知識を学ぶ力に対して不安を感じていることが分かります。

シニア人材が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、大きな課題になっているといえます。

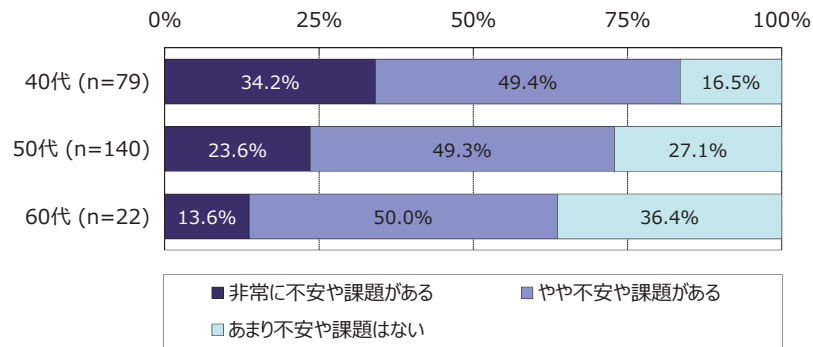


60歳以降も活躍する上での不安や課題

（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」（2019年10月）

なお、次ページの図は、上の「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す。この結果をみると、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ります。

40代のほうが60代よりも不安が強いという傾向は、上の図の「貯蓄・収入」以外の他の項目にも同様にみられます。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も、重要な取り組みであるといえます。



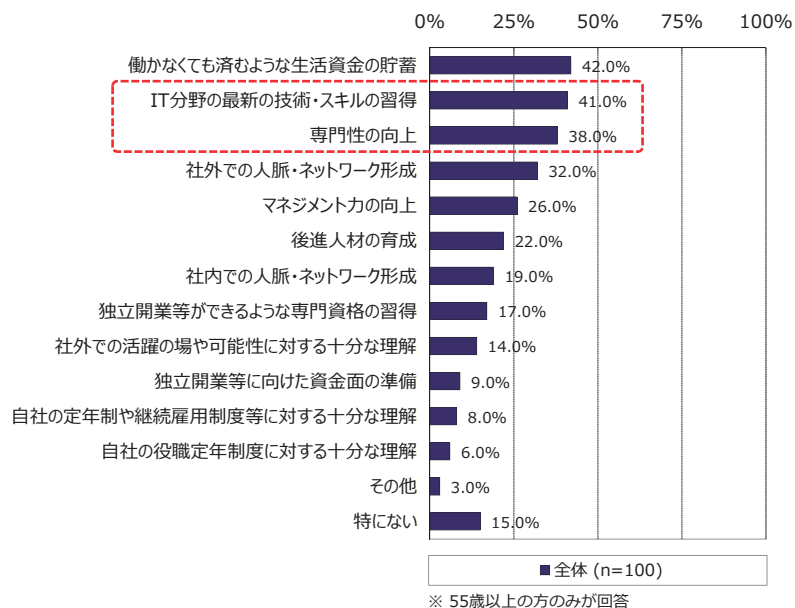
60歳以降も活躍する上での不安や課題（貯蓄・収入）

（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」（2019年10月）

③ シニア人材になる前に取り組んでおくべきこと

今回の調査では、これからシニア人材として活躍される方へのアドバイスとして、50代後半以上の回答者に対して、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てみました。

以下の図がその結果ですが、「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がっていることが分かります。新しい技術やスキルの取得や専門性の向上については、シニア人材になる以前から、取り組んでおくことが重要であることがうかがえます。



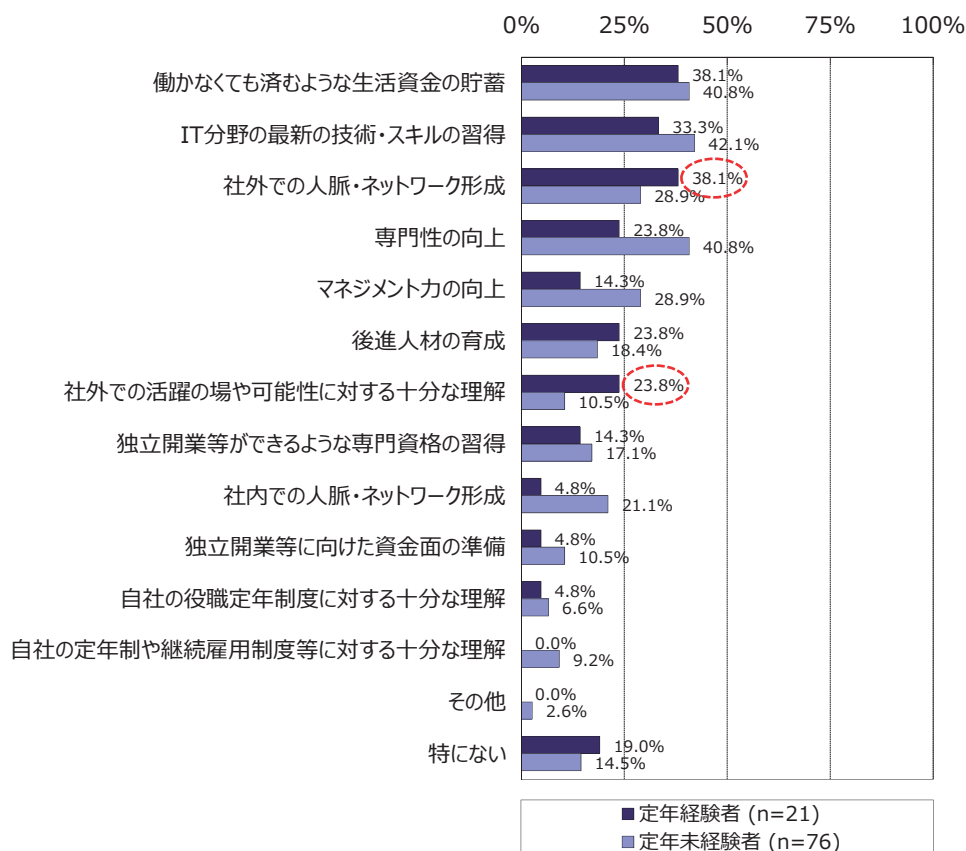
40代から50代前半に取り組んでおけばよかったこと

（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」（2019年10月）

以下の図は、前ページの図を定年経験者と未経験者に分けて示したものです。

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ます。これらの点は、定年経験者にとって、より強く感じられるといえます。

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ます。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でしょう。



※ 55歳以上で勤務先に定年制度がある方についての集計結果

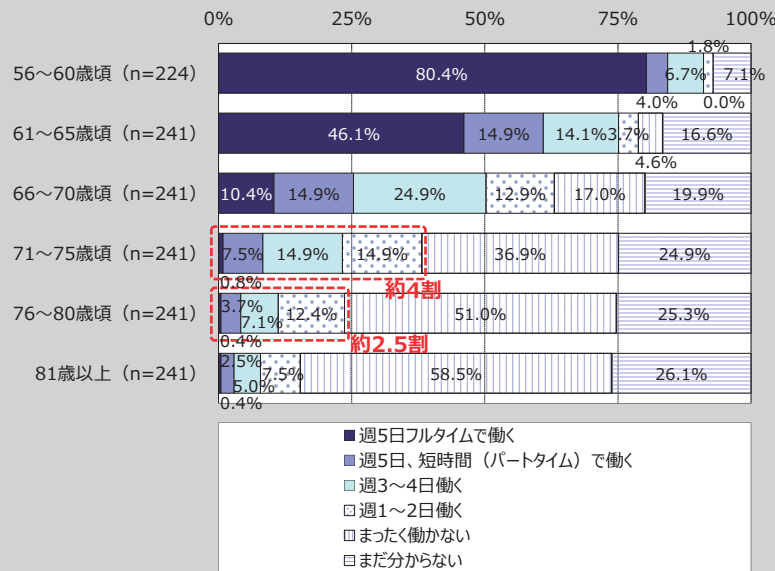
40代から50代前半に取り組んでおけばよかったこと（50代以降：定年経験別）

（出典）JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」（2019年10月）



働き方に関する個人の希望 ～ 働くのは何歳まで？

今回のアンケート調査にご回答をいただいた情報子会社の個人の方々は、今後、各年代でどのくらい働きたいと考えているのでしょうか。この点について尋ねたところ、その回答は以下のとおりとなりました。

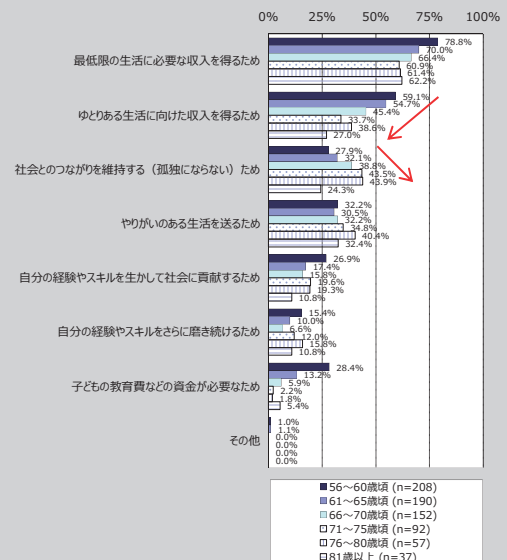


今後の年代別の働き方に関する希望

(出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」(2019年10月)

60歳頃までは多くの方が「週5日フルタイムで働く」ことを希望しているのに対して、61～65歳頃ではそれが半数程度になり、66～70歳頃には約1割となっています。しかし、「まったく働かない」という回答が半数を超えるのは76～80歳頃となっており、75歳頃までは4割近くの方が、働く日数に差はあるものの、何らかの形で働きたいと考えていることが分かります。

なお、各年代で働きたい理由を尋ねたところ、右図のとおり、年代が上がるにつれて、「ゆとりある生活に向けた収入を得るため」などの回答が減少し、「社会とのつながりを維持するため」などの回答が増えていることが読み取れます。



※ その年代で週何日か働くことを希望した方のみ回答

各年代で働きたい理由

(出典) JUAS「高齢者雇用推進事業：個人向けアンケート調査結果」(2019年10月)

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
産業別高齢者雇用推進事業

A white megaphone icon pointing to the right, with two short lines behind it indicating sound or direction.

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

情報子会社における シニア人材活用のポイント

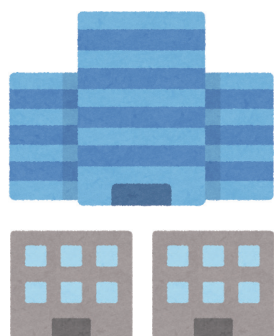
第3章では、本ガイドライン策定のために実施したアンケート調査やインタビュー調査の結果から、親会社（事業会社）やグループ会社のためのIT業務を担当する会社として位置付けられている「情報子会社」の特性のほか、それらの特性に基づくシニア人材活用のポイントを紹介します。

① シニア人材活用に関する情報子会社の特性

本ガイドライン策定のために実施した調査の結果を踏まえると、シニア人材活用の面において、情報子会社には以下のような特性があるといえます。

特性

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、雇用形態や責任の範囲、給与水準等が、役職定年や定年等に伴い変化することが多い



本ガイドラインでは、企業グループの中で、グループ会社のためにIT業務を行う企業を情報子会社として位置付けていますが、このような企業グループは、大企業を中心として形成されることが多いため、情報子会社は、自社の企業規模がそれほど大きくない場合でも、大企業と同様の人事制度が適用されている場合が多くあります。

特に中小企業の中には、一定の年齢を迎えても、雇用形態や給与水準が大きく変化しない企業もありますが、大企業では、雇用形態や給与水準が変化しないことはまれであるため、大企業と同様の人事制度が適用されている**情報子会社では、自社の企業規模等にかかわらず、雇用形態や給与水準が変化する場合が主流**となっています。

このような特性上、情報子会社では、定年や役職定年等によって、**業務上の責任や給与水準が限定されてしまう**ことも多くみられます。そのため、情報子会社のシニア人材は、シニア人材になる前と比べて、**モチベーションが低下しやすい**といえるでしょう。

また、情報子会社は、企業グループを形成するような大企業の情報システムの開発・運用・保守等を担う場合がありますが、このような大企業が有する情報システムの中には、**社会の基盤となるような重要かつ大規模なシステム**も数多く存在します。そ

のため、情報子会社が管理する情報システムは、社会的に重要な役割を担う場合が多く、特に責任ある役職には、**重大な責任とともに、社会的な意義や仕事のやりがい**が強く感じられる仕事である場合も多いといえます。

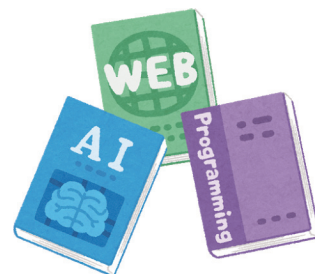
そのようなやりがいの大きな仕事であるからこそ、立場や責任の変化は、それを長らく担ってきたシニア人材に対して、大きな影響を与える可能性があるといえるでしょう。



特性 2

情報子会社の業務の特性上、最新のスキルを習得しにくい場合や社外での人脈等を築きにくい場合がある

企業によって状況はかなり異なりますが、情報子会社の業務には、**親会社やグループ会社の情報システムに関する業務**が多く含まれています。これらの情報システムは、安定的かつ信頼性の高い運用が求められるため、成熟・確立した技術が用いられることも多く、活用事例が少なく発展段階にある先端的な技術を使う機会は、ITベンダーやベンチャー企業などと比べると、少ない傾向がみられます。こうした傾向から、情報子会社の中では、**最新の技術を習得する機会が限られてしまう**ことがあります。



また、親会社やグループ会社の情報システムに関する業務では、グループ内部の企業を顧客とするため、**グループ外部との取引や交流の機会が少なくなる**傾向もみられます。このため、**外部の人脈を活用して新たな活躍の機会を得る**といった可能性が、社外との取引が活発な企業よりも少なくなってしまう場合があります。

いずれも、企業によって状況は大きく変わりますので、一概に当てはめることはできませんが、情報子会社の中には、そのような傾向を持つ企業も多いといえます。

特性 3

情報子会社における雇用は、これまで比較的安定していたが、企業を取り巻く環境やシニア人材が活躍する環境は、今後大きく変わっていく可能性がある



特性1に記載のとおり、情報子会社では、大企業と同様の人事制度が適用されている場合が多いため、**福利厚生等も充実し、雇用も安定している**場合が、比較的多くみられます。

しかし、高齢化社会の進展や企業を取り巻く環境の変化に伴って、企業の人事制度やシニア人材が活躍する環境は大きく変わっていく可能性もあり、今後は、**先行き不透明な時代の変化**を前提とすることがますます重要になってくるといえます。

特にこれまでは、シニア人材に対して、管理業務など、現場よりもやや負担の軽い業務を担当させるケースも多くみられましたが、シニア人材の割合が増

えるにつれて、シニア人材にも、**引き続き現場で活躍していただく可能性が高まる**と考えられます。また、今後、企業を取り巻く競争環境がさらに激化すれば、若手人材や中堅人材と同じように、シニア人材にも、その経験を活かして事業に貢献することが強く期待されるようになって考えられます。

これからの不透明な激動の時代の中で、情報子会社の大きな特性の一つであった安定性が弱まり、異なる環境がもたらされる可能性もあることを、企業も個人も、常に念頭に置いておくことが求められています。



② 情報子会社の特性を踏まえたシニア人材活用のポイント

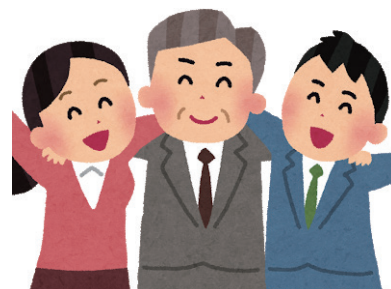
前ページの情報子会社の特性を踏まえると、情報子会社にとってのシニア人材活用のポイントは、以下のようにとまとめることができます。

POINT 1



シニア人材を「中核戦力」として位置付ける制度の設計・運用

ここまで示したとおり、今後、シニア人材は、少数の特別な存在ではなく、情報子会社における新たなボリュームゾーンとなる可能性があるといえます。シニア人材の割合が増加するにつれて、シニア人材にも、その他の人材と同じように現場で引き続き活躍していただく機会が増えると考えられますが、現場で活躍するということは、情報子会社の付加価値の源泉である主要業務を担い続けるということです。企業側は、**シニア人材活用とは、そのような「中核戦力」に対する取り組みである**ということ、を、まず認識する必要があります。



所属する企業グループの制度上、雇用形態や給与水準の変化は避けられない場合でも、中核戦力であり続けるシニア人材に対して、その活躍に見合った処遇等の環境を実現できるよう、企業側が最大限に配慮することが求められます。また、ひいてはそれが情報子会社自身の将来的な競争力や技術力の維持・向上のためにも、きわめて重要なポイントであると考えられます。

POINT 2



個人のキャリア形成に関する選択肢の多様化と積極的な支援



情報子会社の置かれた環境や現在の人員構成を考えると、今後、現場で引き続き活躍するシニア人材が増える可能性は高いと見込まれますが、個人によっては異なる活躍の仕方を希望する個人もいると考えられます。また、シニア人材の数が増えるにつれ、個々の**シニア人材のキャリアに関する希望も多様化**することが予想されます。

企業側としては、このような個人のキャリア希望の多様化に備えて、現場で引き続き活躍するという選択肢のほかにも、**可能な限り多様な選択肢を提示**することが望まれます。また、可能であれば、シニア人材としてのキャリア形成を個人が主体的に行えるように、企業側も積極的なサポートを行うことが期待されます。具体的には、40代後半等の早期から、将来の自分自身のキャリアについて考え、準備する機会を用意したり、社外での活躍を希望する人材に対

しても、そのための支援を行ったりするなど、**シニア人材の希望や可能性を狭めないための環境**をできる限り整えることが求められます。また、このような環境の整備は、**これからシニア人材になる世代の安心感を高める**ことにもつながると考えられます。

情報子会社における シニア人材活用の具体的指針

次に、情報子会社におけるシニア人材活用のポイントを踏まえた具体的な指針を、インタビュー調査等から把握された事例とともに紹介します。

① 情報子会社のシニア人材活用のための具体的指針

情報子会社におけるシニア人材活用を考える上では、以下の点が重要となります。

指針

1

それぞれのシニア人材が 最大限活躍してもらえる業務を担う

シニア人材の能力は様々ですが、それぞれのシニア人材が最大限実力や経験を発揮できる業務を割り当てることが重要であるといえます。また、それにより、シニア人材が周りの人材に大切にされる環境やシニア人材の個人にとっても働きやすい環境を実現することができます。

事例

一部の再雇用者については、役職を継続し、それに合わせた処遇を実現。シニア人材の人件費削減よりも、自社にとって不可欠な取り組みとして位置付けている。

A社では、若手社員が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、それに合わせた処遇をしている。知識・経験も豊富であり、引き続き第一線で活躍してもらっている。また、準管理職層だった人たちにも、再雇用後も役職名をそのまま残すことで、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している。一方、B社では、高齢者比率は高いが、常駐するパートナーを多く抱えるため、再雇用者も引き続きプロジェクトリーダー等の役割を担ってもらっている。

指針

2

シニア人材の業務や 評価に見合った処遇を行う

シニア人材の業務やキャリアの多様化に対して、その評価や処遇も合わせていくことが求められます。シニア人材以前の世代と同等又はそれ以上の付加価値を生み出せるシニア人材に対しては、相応の処遇を実現することが望めます。

事例

再雇用にあたって、周囲と自身の評価にギャップがある場合は、納得感とモチベーション確保のため時間をかけて対話する。

C社は、再雇用者にはその人が一番力を発揮できることを担ってもらう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。職務区分や処遇水準などを提示し、業務に応じた処遇をしっかりと判断しているが、現役と同様に自己評価と周囲の評価にギャップが大きいケースに対しては、納得感と今後のモチベーションを維持してもらうために時間をかけて対話している。

情報子会社の特性に合わせた 人事制度を検討・整備する

シニア人材の活躍に向けては、業種の特性を踏まえた人事制度の設計・整備が必要です。親会社の制度・施策に追従するだけでなく、情報子会社が先んじて検討し、親会社との調整を進めるアプローチも求められます。

事例

子会社独自の制度設計を行いつつ、今後は情報子会社から親会社へのアプローチも実施する。

親会社のグループ人事政策の枠組みの中ではあるが、業種の特性を配慮して再雇用制度の運用や賃金体系の見直しを検討している情報子会社は多い。D社でも、同様の検討を進めており、従来は親会社での制度変更を受けてそれに倣ってきたが、今後はD社から親会社への積極的なアプローチが必要と考えている。

シニア人材活用に関する戦略を 経営方針や事業計画に盛り込む

シニア人材活用を企業として本格的に推進する場合は、その戦略や取り組みの具体策を経営方針や事業計画に明記することが重要です。経営層のリーダーシップの下で推進することで、企業として取り組んでいる姿勢を明確にすることができます。

事例

職域拡大のための再教育によるスキル転換だけでは仕事とのマッチングが難しいため、併せて活躍の場を事業計画の中で設定する。

E社では、シニアの職務を拡げるために、シニアを再教育してスキル転換を図ることを試みた。再教育のプログラムを整備し、シニアも新たなスキル習得に努めてもらったが、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大はいったん断念した。今後は、再教育後の活躍の場（受け皿）を事業計画の中でセットして実施していくことを検討している。

事例

新規事業を、中途採用したシニア人材とスキルの高い社内のシニア人材で実施し、成果を挙げた。

F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。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することは難しいとの意見をもたれており事業戦略と整合した場づくりが重要と捉えている。

指針

5

グループ会社の IT ニーズに応え、 グループ会社の IT 活用を担う

情報子会社のシニア人材の活躍の場の選択肢の一つとして、グループ会社の IT 業務担当というキャリアも考えられます。グループ内の IT ニーズに応じて、情報子会社側が、幅広い活躍の場を準備することも重要であるといえます。

事例

親会社からの出向者のグループ会社への転籍制度は、グループとしてもメリットがあるので、転籍後も視野に入れた人脈・経験作りや、丁寧な事前説明を行っている。

G 社では、親会社からの出向者は役職を外れるタイミングで他のグループ会社に転籍となる親会社の制度がある。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るため、十分な説明が必要と考えている。

H 社では、親会社 IT 部門からの要請でシニア人材をグループ会社にシフトする事例が増えている。あくまで親会社と一体となった施策として進めている。シフト後には業界や役割が変わる事もあるので、人脈や経験にも配慮が必要である。

指針

6

情報提供により、シニア人材個人の キャリアプランを支援する



シニア人材個人のキャリア希望は、今後ますます多様化する可能性があります。シニア人材の中には、社外で新しい業務にチャレンジしたい意欲的な人材もいると考えられます。こうした人材に対しては、社外での活躍の可能性も含めた幅広い情報提供や支援が望まれます。

事例

退職後に監査業務にチャレンジしたいシニア人材に対して、監査部門で経験を積むことを検討した。

H 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人材に対して、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を検討している。

退職後の社外での活躍については、それほど多くはないが、その他企業でも QMS 審査員や大学等での活躍の事例があがっている。



後進の育成・指導を業務として位置付け、 評価や処遇に織り込む

シニア人材の経験やノウハウを生かした後進人材の育成を、シニア人材の役割として位置付けるとともに、その業務に対する評価を行い、処遇に反映するという方法も考えられます。

事例

品質管理ポストを作り、再雇用の処遇のまま、後進の指導・育成に当たってもらう。

I社では、「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。職位を設けることで、指導・育成を行いやすい環境が作られている。

事例

複数指導員制度を導入し、上司やメンターと一緒に、シニア人材が新人を丁寧に指導。相談相手として好評。

J社では、新人や中途採用で入った若手に対して、上司とメンターに加えてシニアを指導員としておいている。シニアは細かく丁寧に悩みを聞いたり、指導してくれたりして、キャリアにプラスになっている。期間は1年であるが、その後も自然に相談できる関係にはなるので、期待されている。



自身のキャリアプランを立案し、 会社としてサポートする

シニア人材やシニア人材になる前の段階で、自分自身のキャリアプランを立案し、それを会社側に伝えることで、企業側としても、そのサポートが行いやすくなります。社外で活用することを希望している人材に対しては、企業側も情報提供等の働きかけを行うことが可能です。

事例

キャリアデザイン研修では、参加者各自にシニアでの活躍に向けた将来の姿を描き、自分の強み、伸ばすところを明示してもらう。

シニア自身のキャリアプランを考えてもらう研修は50歳～55歳をターゲットとして広く行われている。

K社では、55歳を対象としたキャリアデザイン研修を行っており、「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、働く意欲のモチベーションを図っている。

L社では、50歳以上の社員を対象に、キャリア研修を開始した。立ち止まって自分ができること、したいこと、得意なことを一度見つめ、それをどう活かしていくのかを考える機会にしている。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も紹介している。

指針

9

計画的に複数の部署・業務を経験し、能力や視野を広げておく

シニア人材になる前のキャリア形成において、計画的に複数の異なる部署や業務を経験し、能力や経験の幅を広げておくことも重要です。このような取り組みを推進することで、シニア人材となった場合に活躍できる可能性をさらに高めることが可能になります。

事例

社内副業制度により、異動なく他部門を経験してもらう。

M社では、社内副業制度を試験的に実施しており、就業時間の一部をこれに充て他部門で業務を行うことを試みている。将来的には、就業時間の一定割合を社内副業に使えるようしくみも検討されているとのこと。

事例

人材に関する専門委員会を立ち上げ、全社育成方針に沿ったローテーションを推進。

N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をベースにローテーションの推進を図っている。現在は若手社員が対象であるが、将来は中堅社員へ対象を拡げる計画である。

指針

10

学び続ける習慣や“手が動く”状態の維持を図る

シニア人材として現場で引き続き活躍するためには、新しい技術や知識を学び続ける習慣のほか、具体的な業務に対してすぐに“手が動く”状態を維持することが重要です。管理的な役割・業務になっても、シニアでの活躍も意識して自己研鑽を続け、また企業としても適宜意識付けや実践の機会を設けていくことが必要となります。

事例

シニア人材に配慮した中高年限定のハンズオン研修（PC等を持ち込み、実習を伴う研修）を実施する。

O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研修では、こうした配慮は必要と考えている。



事例

手の動くシニア人材は、現場では重宝がられる。マネジメントより、スペシャリストがシニアでは活躍している傾向にある。

P社の実態として、シニアになっても、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った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、工程管理の役割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。P社では、スペシャリスト制度があるが、この人たちは手が動く人たちなので、シニアでも活躍している。

② 情報子会社のシニア人材にとっての“5つの活躍の場”

情報子会社のシニア人材が活躍する場面としては、具体的にどのようなものがあるのでしょうか。本ガイドライン策定のために実施した調査の結果を踏まえると、以下の“5つの活躍の場”が見えてきます。



“5つの活躍の場”とは、具体的には以下のとおりです。

**マネジメント
リーダーの
役割を継続する**

若年層が多く、マネジメント層やリーダー層が不足している企業や、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マネジメントやリーダーの職務を社員が多く担う必要のある企業では、シニア人材としても、その役割を継続することが有効であるといえます。

**スペシャリスト
として社内で
活躍する**

主に SE（システムエンジニア）や PM（プロジェクトマネージャー）などの職務のスペシャリストとして活躍するという選択肢です。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、シニア人材が持つ経験や人的ネットワークを活かして活躍できる可能性が高いといえます。また、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ところです。

**グループ会社の
ITマネジメント
を担う**

高度化・多様化する IT 活用において、企業グループ内の個社で IT 人材を育成することは難しい場合が多いと考えられます。企業グループの IT ガバナンスを理解して IT 活用を進める上で、親会社とともにグループ IT 戦略やその実現に携わってきた情報子会社のシニア人材は、大いに活躍できる可能性があるといえます。

**メンターとして
後進を指導する**

メンターは、シニア人材に期待される役割として、非常に重要です。ただし、メンターのみを職務とすることはまれであるため、多くの場合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といえます。

**経験と専門性を
活かし、社外で
活躍する**

現状では、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ていますが、IT 活用のさらなる拡がりとともに活躍の場は増えていくと考えられます。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というキャリアといえます。

③ “ 5つの活躍の場 ” と具体的指針との関係

①に記載した情報子会社のシニア人材活用のための具体的指針（p.35～40）は、②の“ 5つの活躍の場 ” においては、以下のように重要となります。

対象	指 針	マネジメント・ リーダーを継続 (社内)	グループ会社の ITマネジメント	社外で活躍	メンター
企業	1 それぞれのシニア人材が最大限活躍して もらえる業務を担う	△	●		△
	2 シニア人材の業務や評価に見合った処 遇を行う	●	●		△
	3 情報子会社の特性に合わせた人事制 度を検討・整備する	●	△	△	△
	4 シニア人材活用に関する戦略を経営方 針や事業計画に盛り込む	△	●	△	●
	5 グループ会社のITニーズに応え、グルー プ会社のIT活用を担う			●	
	6 情報提供により、シニア人材個人のキャ リアプランを支援する	△	△	△	●
	7 後進の育成・指導を業務として位置付 け、評価や処遇に織り込む	△			●
個人	8 自身のキャリアプランを立案し、会社とし てサポートする	△	●	△	●
	9 計画的に複数の部署・業務を経験し、 能力や視野を広げておく		△	●	△
	10 学び続ける習慣や“手が動く”状態の 維持を図る		●		△

●は関連が強いもの、△はある程度関連があるもの。

青色の行は企業の取り組み、緑色の行は企業に加えて個人の取り組みも必要なものを示す。





さらなる活躍を目指す シニア人材に向けて

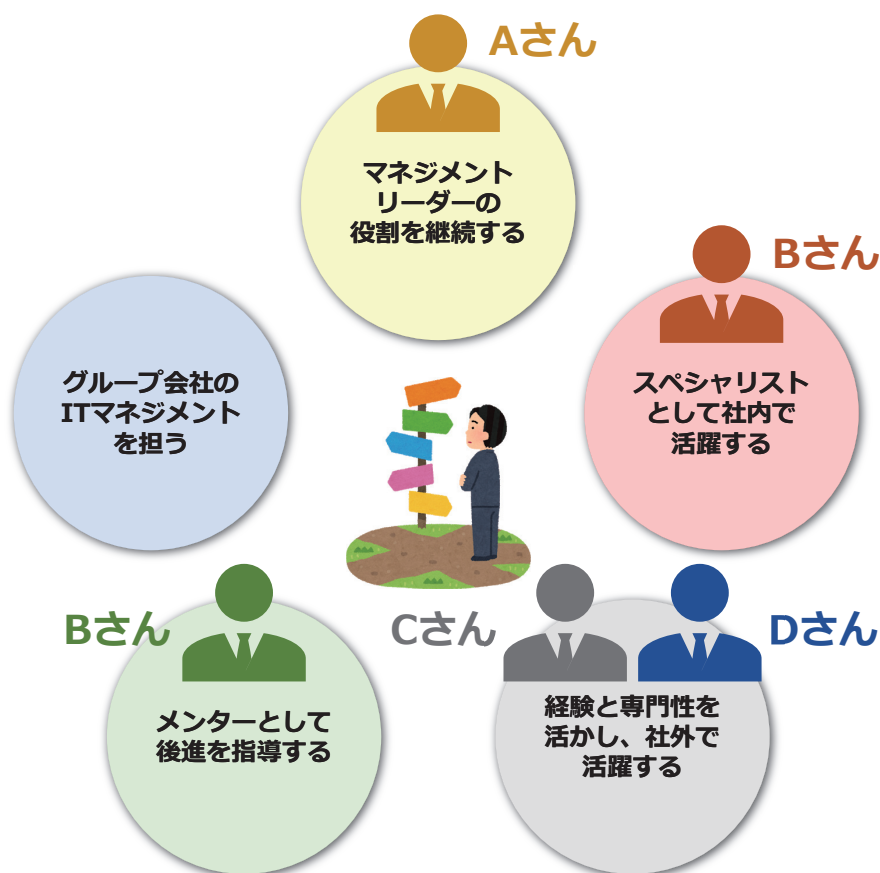
シニア人材の活躍事例

第4章では、シニア人材として現在活躍中の方へのインタビューに基づく活躍事例と、アンケート調査等に寄せられた先輩シニア人材からのメッセージを紹介します。

本章の活躍事例に登場する方は、読者の方々と必ずしも同じ状況に置かれているわけではないかもしれませんが、シニア人材として活躍する上での考え方やポイントには環境や選んだキャリアにかかわらず、共通する部分も多いように思われます。

① 活躍事例に登場する4名の方

今回の活躍事例に登場する4名の方は、それぞれ異なる環境で活躍しています。第3章では、情報子会社のシニア人材の“5つの活躍の場”を紹介しましたが、それぞれの方が活躍されている環境を、この5つの活躍の場に当てはめると、以下のとおりとなります。



Aさんは、雇用形態が変わった後も引き続き所属組織のリーダーとして活躍された例です。

Bさんは、上の図の2カ所に登場していますが、ご自身のキャリアで培った専門性を活かしつつ、シニア人材としてメンターの役割も担って後進を指導されている例です。

CさんとDさんは、いずれも長く勤めた企業を退職され、自ら新しいキャリアに挑戦された例です。それぞれの方の活躍の様子については、次頁以降でご紹介します。

②【Aさん】同じ企業内で引き続き管理職として活躍

前ページに示した情報子会社のシニア人材の“5つの活躍の場”のうち、「マネジメントリーダーの役割を継続する」というケースに当たるのが、雇用形態が変わった後も所属組織のリーダーとして活躍されたAさんの例です。

以下には、Aさんのプロフィールのほか、これまでの活躍のポイントをAさんからのメッセージの形で紹介します。

Profile



情報子会社
Aさん

1955年生まれ（現65歳） ※2020年6月時点

ITユーザー親会社（製造業）に入社後、全国各地の工場のほか、研究開発、生産技術部門等を経験。44歳で東京の情報子会社に異動し、53歳で地方（地元）の現事業所に転勤。60歳で再雇用となるが、課長職から部長職となり、マネジメント業務を継続。65歳で部長職を退任し、現在は再雇用のSE職。



Message 1

一段深く知ろうとすることを積み重ねる



60歳のときに再雇用となりましたが、地元という縁もあり、部長として引き続きマネジメントを担当しました。65歳で部長を退任し、現在は同じ事業所で、開発リーダーの補佐のほか、組織運営に関する業務や新規商材の評価などを担当しています。

自分のキャリアは前もって考えておくことが重要だと言われることもありますが、私が入社した当時は再雇用という制度はありませんでしたし、情報子会社への異動や地元に戻って60歳から部長を務めるというキャリアも想定していたわけではありませんので、実際のところは「振り返れば今がある」というのが現実だと感じています。

世の中の変化もありますし、会社によっては転勤や異動などもありますので、自分のキャリアをすべて希望通りに実現するのは難しいことも多いでしょう。しかし、大切なのは、どのような環境に置かれたとしても、自分に与えられた仕事を単に一生懸命やるのではなく、ほんの少しでもよいので「一段深く理解を掘り下げる。Know why（なぜなのかを知りたい）」ということだと考えています。

与えられた課題に対して一段深く理解を掘り下げて仕事をするということは、相手の期待に一段深く応えるということにもつながります。そしてそれが積み重ねることによって、自分に対する信頼も深まっていくのだと思います。このように、長い時間をかけて理解を深めていった積み重ねが、結果的には上へと昇っていく階段になったのではないかと感じています。



Message 2

スペシャリストとして役立つ力が働く場の可能性を拡げる

定年を過ぎてマネジメントリーダーとして継続できるかは、会社がどのように人事制度を運用しているかがベースにあると思いますが、私たちの会社の場合、実態に合わせて柔軟に運用しているようです。

地方の事業所なので、他事業所の管理職をこちらに異動させにくいという状況は、もちろんマネジメントリーダーとして継続できた大きな要因ではありますが、もう一方で、この事業所における事業を拡大させようとしてきたことも、特にシニアになって部長職に昇格できた一因であると考えています。部長職になるとより経営に近くなり、権限も増え、仕事のスピード感も上がるので、貴重な経験となりました。

マネジメントリーダーを継続することだけを目指すのではなく、スペシャリストとして十分役に立っていける、多くの後輩たちから信頼を受けていることが、シニアにとって活躍する上で大切であり、そうするとマネジメントリーダーとして継続して活躍できる機会も、場合によって生まれてくるということだと思います。

③【Bさん】専門性を活かしたサポート役として活躍

情報子会社のシニア人材の“5つの活躍の場”のうち、「スペシャリストとして社内で活躍する」というケースと「メンターとして後進を指導する」というケースの両方に当たるのが、専門性を活かしたサポート役として活躍されているBさんの例です。

Bさんからは、後進を育成する際に心掛けていることなどについてのメッセージをいただきました。

Profile



情報子会社
Bさん

1957年生まれ（現63歳） ※2020年6月時点

外資系IT企業数社にて、営業や新規事業開発等を担当し、61歳で役員を退任。その後、個人的な人脈を活かして、新規事業の立ち上げに取り組んで現在の情報子会社（非製造業）に入社。現在は、ビジネス開発のスペシャリストとして、事業本部長を補佐するとともに、後輩たちと一緒にビジネス開発を進めながら、その育成にもあたる。



Message 1

サポート役だからこそできる若手の育成

現在は、本部長補佐という立場で、若手・中堅社員と一緒に新規事業開発に取り組んでいます。以前は、責任者として自ら前に出ていくことが多く、それが自分の性分にも合っていたのですが、今はサポート役という自分の役割に徹し、私自身が前面に出ないように心がけています。

自分が前面に出ないということは、つまり、慣れた自分ではなく、まだ経験の浅い誰かにやってもらうということになりますので、時には「冷たい」と思われてしまうこともあるのですが、自分はやがていなくなる存在であり、やはりこれから中心になる人たちがリードしていけるようになることが大切なんだと考えるようになりました。

経験豊富な先輩から見ると、経験の浅い若手は頼りなく見えますし、自分がやれば確実にできることでも、若手が進めると失敗してしまうこともあります。しかし、そこで先輩がすぐに入り込んで助けてやるのではなく、若手が失敗し、そこから成長していく過程を、可能性を信じ、ヒントを与えながら、時間をかけて辛抱強く見守ってやるのが重要です。それが、重い事業責任を担う組織長とは違った考え方で指導ができるシニア人材の強みではないでしょうか。

自分が若手だった頃、やりたいように自由にやらせてくれ、失敗したらお客さんのところと一緒に行って解決してくれるという上司にお世話になり、自分もそこで大きく成長したと感じています。そのような理解と信頼感のある上司や先輩のもとで、若手は自信をつけて成長していくのではないかと、自分の過去を振り返り、今改めて感じています。



Message 2

「自分はどのような戦力になれるか」を考える

シニアになって、定年前の仕事が続けることもひとつの道ですが、より高い付加価値で受け入れられて活躍しようとするなら、重要なのは、「自分はどのような戦力になれるか」を考えるということだと思います。

他社に移っての活躍を考えた時に、マネジメントとしてラインを持つと、その会社の業務プロセスなどを理解していかなければならないので難しい点も多いかと思いますが、スペシャリストなら、求められる技術、技能を持っているかどうかなので、それがあれば存在感も認められ、定着しやすいと思います。

今やITは様々な業種や業務の中で活用されているので、IT人材として付加価値を上げ、どう戦力になるかのポイントにはいろいろな観点があると思います。注目を浴びているAIなどの最先端の技術にチャレンジして、資格を得ていくようなこともあると思いますし、もう一方では、COBOLなどのレガシー系のスキルも、現役の人たちが見向きもしなくなる中でニーズも衰えていませので、シニアだからこそ敢えてそういう技術のスペシャリストとして極めていく道もあるように思います。

④【Cさん】新たな資格を取得して次のキャリアに挑戦

情報子会社を退職した後、それまでの実務経験を活かして新たな資格を取得し、その資格が必要な仕事に携わるといったキャリアも魅力的です。このようなケースとして、IT ユーザー親会社の情報システム部門や情報子会社での長い経験を活かし、退職された後、プライバシーマーク（Pマーク）審査員の資格を取得し、10年以上活躍されているCさんのメッセージを紹介します。

Profile



公益法人
Pマーク審査員
Cさん

1953年生まれ（現67歳） ※2020年6月時点

IT ユーザー親会社（非製造業）の情報システム部門、情報子会社で勤務し、その後、グループの総務系子会社の役員として活躍。57歳で役員を退任し、同年、公益法人のプライバシーマーク（Pマーク）審査員となる。現在は、審査員を取りまとめるグループリーダーとして、審査業務のほか、他の審査員の指導・育成に当たる。



Message 1

シニアでの活躍を10年スパンで考える時代

退任後自社グループ外で活躍するという道を求め、再就職支援プログラムなども利用しましたが、自分に関心を持てる仕事はなかなか見つかりませんでした。自分に合う仕事を探して約半年が経った頃、Pマークの審査員という仕事があるという話を耳にしました。本格的な研修を受け、さらに試験に合格することが求められる仕事であると聞き、ハードルの高さを感じた反面、自分の経験も活かせるのでぜひ挑戦してみたいという意欲も湧いてきました。



Pマーク審査員は、審査対象の企業を訪問し、現地視察や経営者へのヒアリングなどを実施します。求められる知識も膨大なものになりますが、経営者との確に会話できるコミュニケーション能力なども重要で、実務経験の豊富なシニア人材にとっても難易度の高い仕事です。3年ほどでようやく一人前になり、5年ほどでやっとベテランになれるとも言われています。長い経験が活かせる仕事なので、70歳を過ぎても、まだまだ現役で活躍している方もおられます。

昔は、シニア人材のキャリアというと、会社を辞めて2～3年程度勤める印象でしたが、今や活躍できる時期はますます長くなっています。私自身の例に限らず、たとえ60歳前後で会社を辞めたとしても、その後10年以上も（人によってはそれ以上でも）十分に活躍できる時代が、もうすでに訪れているのです。

最近では、60歳以降の本格的なキャリアを見据えて、かなり早めに準備をしている方もいます。早く準備を始めることで、人より早く次の道で一人前になることもできるからです。会社を辞めた先に、さらに10年、20年の次のステージがあると思えば、将来に対する考え方や準備の仕方も変わってくるはずですよ。シニア人材としての本格的な次のステージに向けて、ぜひ前向きに、そして積極的に、新しい可能性に挑戦していただけたらと思います。



Message 2

楽しく学び続けることが長く活躍する秘訣

審査員の仕事を始めて驚いたのは、同僚である他の審査員の皆さんの学習意欲の高さです。職場には同じ年代の方が集まっていますが、様々な分野の最新動向のほか、プレゼンテーションなどのスキルも含めて、多くの方がスキルアップに熱心に取り組んでいて、自主的な勉強会なども開催されています。70歳を過ぎても、まだまだ学び足りないという意欲あふれる方もおられ、本当に脱帽の思いです。学ぶことは面白いと、多くの方が心からそう感じておられます。

企業から離れても、世の中は刻々と変わっています。シニア人材であっても、世の中の役に立とうと思えば、その変化についていくことが必要です。特にシニア人材になってから長い間活躍できるこれからの時代には、学び続けることが、生き活きと走り続けるための条件になると思います。いつまでも前に進んでいきたいという気持ちを持ち続けていることが、今を楽しみながら、長い間活躍するための秘訣なのかもしれません。

⑤【Dさん】個人事業を立ち上げてずっとやりたかった仕事に挑戦

情報システム部門や情報子会社で習得したノウハウを生かして新たなキャリアを歩むことは、シニア人材にとって、非常にやりがいのあるキャリアの一つといえるでしょう。このようなケースとして、長年勤務された企業を退職後、目標としてきた新しい事業に挑戦されているDさんのメッセージを紹介します。

Profile



個人事業主
(コンサルタント)
Dさん

1960年生まれ(現59歳) ※2020年6月時点

57歳で情報子会社の役員を退任し、情報システム系の大学院修士課程に入学。

59歳で大学院を卒業後、自身の経験を活かして個人事業を開業。現在は、コンサルタントとして、企業の経営指導や情報システム開発プロジェクトの運営支援のほか、裁判所のIT専門委員などを担っている。



Message 1

経験や知識を整理・体系化することで見えてくるもの

30代の後半から、これからは「人生100年時代」が当たり前になると考え、定年後の新しい働き方に備えて55歳から大学院に行こうと考えていました。大学院では、システムやマネジメントについて体系的に学ぶとともに、受発注がからむ仕事の中で時折感じる不条理や理不尽さについて、その原因や解決策を研究したいと考えていました。

55歳のとき、その気持ちを思い出し一念発起し、大学院を受験。翌年に合格通知をもらって退職を決意し、家族と相談して経済的な準備も整えた上で、57歳で念願の大学院に入学しました。

大学院では、自分の実務経験も踏まえて、長い間ずっと関心を持っていたシステムの受発注関係について改めて研究しました。社会人学生も多い大学院だったので、現場の第一線で活躍している人たちと一緒に勉強するという経験は、本当に刺激的でした。有識者にインタビューしたり、先生や学友と議論を重ねる研究の過程で、発注者側でも、もっと改善できることがあるのではないかなと思うようになり、これを他の経営者にも伝えていきたいという思いから、コンサルティング事業の立ち上げを決意するに至ったのです。

研究活動を通じて、自分の経験や知識が整理され、自分の長年の疑問に対する答えも見えてきました。これまで会社で疑問に感じていたことでも、今なら自分なりの正しい答えを示せるのではないかと感じています。

どのような方にも、それまでに培った経験や知識が少なからずあるのではないのでしょうか。せっかく培ったその経験や知識を眠らせることなく、もう一度振り返って改めて整理・体系化し、必要に応じて補強することで、私が経験したように、その経験や知識を他の人にも分かりやすく伝えていくなど、また違った活躍の道が見えてくると思います。



Message 2

実はこれからが人生の本番

40年近くにもなる会社生活は、確かに人生における重要な局面です。会社での仕事が、その人の経験や強みの源泉になることは間違いありません。しかし、会社という組織の中での仕事には、制約が本当にたくさんあります。関係者への配慮が必要なことも多く、自分が「正しい」と思ったことをやろうとしても、なかなか難しいのが現実です。

会社を離れた今、この制約からの自由を実感しています。今は、自分の経験に基づいて、やっと「正しい」と思ったことが言え、「やりたい」と思ったことができるのです。組織の中の経営者は、私が会社にいた頃と同じ制約の中に置かれています。その制約にとらわれず、経営者に「正しい」ことを伝えていく。これが、これからの私の使命だと考えています。

情報子会社での経験から、発注者・受注者双方の立場が分かった上でアドバイスできることも、私の強みです。この強みを生かして、自分の使命を果たす。まさに、これからやっと人生の本番が始まると感じているところです。

「人生100年時代」において、50代や60代までの会社生活は人生の前半にすぎません。前半の経験を活かして後半をどう生きるか。それが、「人生100年時代」の人生の面白さではないのでしょうか。

本ガイドライン策定のために実施した調査のうち、シニア人材個人に対する調査では、55 歳以上のシニア人材の皆さんから、40 代～50 代前半の人材に向けたメッセージを募りました。また、前頁までに紹介したインタビュー調査でも、これからシニア人材として活躍する方々に向けて貴重なメッセージをいただきました。以下には、これらのメッセージを紹介します。

① 個人としての「強み」の重要性

アンケート調査結果からも読み取れるように、シニア人材として活躍するためには、「個人として何ができるのか」という点が非常に重要であるという声が、数多く寄せられました。

シニア人材としては、**地位や役職、職位ではなく、スキルが重要**。何らかの強みがあれば、それを武器にして、活躍することができる。

日本企業の終身雇用も変わりつつあるので、これからは**武器や強みがないと、社内失業してしまう可能性**がある。そうならないためにも、強みを持つておくことがとても重要。

「**自分はどのように役に立てるのか**」という観点から自分の「強み」を考え、できれば早いうちからそれを作っていくことをお勧めします。

ITの世界では意外と古い知識や過去の経験が役に立つ。特に**プロジェクトマネジメントやリスク対応**は経験していないと効果的なアドバイスはできないことも多く、これらの経験は、シニア人材の大きな強みになり得る。

現場感覚を忘れず、「**すぐに手が動く**」状態を**維持しておく**ことも重要。

役に立つかどうかは、「自分がこうしたい」ではなく「**顧客や相手に対して貢献できるか**」という観点から考えることが重要。

② いつまでも大切な「学ぶ姿勢」

「強み」を築き、それを武器にして活躍し続けるためには「学ぶ姿勢」を持っていることが重要であるという点についても、多くの方からアドバイスをいただきました。

ITの世界では新しいことが次々と出てくるが、それを**学ぶことは非常に楽しいこと**。楽しさを感じながら学ぶことで人生も楽しくなる。

異動のたびに新しいことを学ぶのは、始めは苦しいと思ったが、途中から徐々に楽しくなってきた。「なぜだろう」と自分で調べることが習慣になり、**分かれば楽しいと思えるようになる**。

これからは会社がずっと面倒を見てくれないかもしれないので、年齢や役職が上がっても、常に学び続ける姿勢が重要。そうしないと、**環境変化に自ら対応できる力**が失われてしまう。

自分にとって関心が持てることであれば、学び続けることができる。**自分が興味・関心を持てることを探す**ことも大切だと思う。

何歳になっても学び続けることで、新しいパワーが生まれる。また、**学び続けている同僚**がいれば、お互いに刺激になる。

シニアにとって、確かに記憶力は強みではないかもしれないが、**ロジカルな能力やクリエイティブな能力**については、年齢はあまり関係ない印象。

若い頃から新しいことにチャレンジする経験を積み、それを磨いてきたことが、シニアになってからも積極的にチャレンジしていけることにつながっている。体幹トレーニングのようなものなのかもしれない。

シニアになって記憶力は衰えたが、**判断力**は向上したと実感している。

③ シニア人材としての可能性を知る

今回の調査を通じて、同じ部署で引き続き活躍されている方から、まったく別の道で活躍されている方まで、幅広い活躍の可能性があることが改めて明らかになりましたが、このような可能性を知っておくことも大切だというアドバイスも、多くの方からいただきました。

人生 100 年時代。今は **70 歳を超えても、まだまだ元気で働ける人も多い**。60 歳や 65 歳で会社を辞めても、まだしばらく活躍できるという前提で自分のキャリアを考えたほうがよい。

60 歳以降の自分の可能性を、現在の延長線上に限定する必要はない。**思い切って別の世界にチャレンジしてもよい**と思う。

シニア人材の活躍の場として、それまで所属していた企業でサポート役に回るという選択肢もあれば、別の会社で別の雇用形態で働く道もあるし、独立してフリーランスで働く道もあり、**今は本当にいろいろな可能性がある**と思う。

シニア人材としての**様々な可能性を事前に知っておく**ということも、とても重要だと思う。

④ 可能性を広げる社外との人脈

自分自身の活躍の可能性を広げるためには、社外との人脈も重要であるという声も多数寄せられました。

自分の活躍のチャンスを広げるために、人とのつながり、特に**社外の人脈を作っておく**ことが重要。

情報子会社の業務は、親会社と関連のある領域に限られ、人的なネットワークが社外にまで広がらない場合もある。このような場合は、**メーカーやベンダーのユーザー会などのほか、JUAS の研究会も大いに活用して、他社の IT 部門の人との交流の機会を持つことを勧めたい**。将来のためだけでなく、情報子会社が共通して抱えている課題を共有したり、幅広いものの見方などを学ぶことができ、自分たちの行動を変える意味でも貴重な機会になる。

仕事によっては、社外の人との人脈を築くのが難しいこともあるので、**今までの社会生活の中で得た人脈を、みだりに捨てずに、離れても温めて大切にしてい**ていくことが重要だと思う。



⑤ 基礎となるお金と健康

自分自身の計画を実現する上で、余裕のある資金や健康も大切であるというアドバイスも数多く寄せられました。

健康第一。健康がなければ、何もできない。

65歳以降、生活のために働く必要がないような準備を、若いうちから意識して進めるべき。

シニア人材を対象とする**自社の人事制度や年金制度について金額ベースで把握**することは、老後の生活設計を立てる上で非常に重要。

金銭面で余裕を持っておくことが、自分の選択肢を広げることににつながる。

⑥ 準備は早いうちから

経済的な面に限らず、準備は早いうちからが望ましいという声も寄せられました。

忙しく働いていると本当にあつという間なので、早くから計画的に準備することをお勧めしたい。

早くから取り組むべし！いくら早くても、早すぎることはありません！

後悔しないためにも、早いうちから、**将来展望と中長期計画を立てて生活する習慣をつけておく**ことが重要。また、計画を立てるだけでなくそれを**毎年見直していく**ことも重要。

新しいことに挑戦する姿勢など、シニア人材になる前から身に付けておかなければ、急には実践できないこともある。**常に主体的な姿勢を持っておく**ことがシニアになっても道を拓く。

定年を迎える前から、次のキャリアにいち早く踏み出しておけば、シニア人材としてのキャリアを長く歩むこともできる。そのような選択肢も視野に入れておいてはどうか。

キャリアセミナーなどを受けるときは、自分自身の定年時や退職時を具体的に考えてみる事が大切。遠い先のことと思っていると、実感が湧かず、心構えもなかなかできない。

⑦ 後進へ思いを託す

自分自身に悔いを残さないためにも、後進人材の育成に力を注いでほしいというアドバイスも寄せられました。

後輩を育成することに注力し、これまでの世代が築き上げてきたものを、ぜひ次の世代につないでほしい。

後進人材を育てることで、自分自身が退いた後も安心できると思います。自分はいつかいなくなると思って、後進を指導してほしい。

⑧ 情報子会社のシニア人材の傾向

今回の調査では、情報子会社でキャリアを積んだシニア人材の皆さんに、情報子会社のシニア人材の強みや弱みなどに関する意見を伺いました。その結果、以下のようなアドバイスが寄せられました。

情報子会社では、教育研修や人事制度なども充実していることが多く、会社から“与えられて”育ってきた人材が多い。そのため、自分のキャリアについても、会社が与えてくれるものとして“受け身”で考えてしまうことがあるが、**自分は何ができるのか、何がしたいのかを、自ら考えて、自ら行動していくことが必要。**

情報子会社出身の人材は、教育をきちんと受けており、情報システムに関する知識の水準は非常に高い。ベースとしての素養はあるので、**自らの考え方や姿勢を変え、もっと自信をもって挑むようにすれば、さらに活躍の場は広がるのではないかな。**もっと自分に自信を持ったほうがよい。

情報子会社の人材は、親会社と比べて異動が少ない場合もあり、柔軟性や新しい分野へのチャレンジ精神という面が弱いこともあるので、**勇気を出して踏み出していく心構え**が必要。

⑨ 情報子会社（企業側）への要望・意見

今回の調査では、シニア人材に対する情報子会社の取り組みに対しても、以下のような意見が寄せられました。

IT分野には技術的な仕事も多く、情報子会社の中でも、ずっとその領域で仕事をしていかなければいけないと思っている人もいますが、技術的ではないスキルも含めて、過去の経験を活かせる仕事もあるので、自分の可能性を狭めず、**多様なキャリアがあることを知ってもらう**ことがまずは重要。

同一職務同一給与が重要。それなら本人も周りも納得する。定年前と比べて給与水準は下がったとしても、実力や成果の差はあるので、業績を評価し、賞与の差はつけたほうがよい。

将来に向けた準備・学習意欲やモチベーションを高めるためには、**シニア人材としてのキャリアをできるだけ具体的に示す**ことが重要。

再雇用等の制度については、会社側にも知見が溜まっているはず。**シニア人材に対して会社が求めるものを明文化し、それに照らして処遇を提示すべき。**また、それらを明示すれば、若い人材も将来のキャリアをより明確に描くことができるようになる。

会社の教育・研修制度に加えて、シニア人材の自己啓発に対する支援を行うなど、**学び続けることを習慣化するための支援**に取り組むことがこれから重要なのではないかな。

キャリアセミナーは、会社側が開催すると、やや押しつけがましく感じる人もいると思うので、外部セミナーなどを活用するのが効果的。



情報子会社には安定したビジネスがあり、人間関係も良好な場合が多いが、それが多様性の低さや古い体質につながっている面もある。例えば、IT 企業ではなく事業会社のシニア人材を採用するなど、**異質な人材を積極的に取り入れる**ことで、企業文化の変革を図ってはどうか。

シニアになると、新しいことは勉強しないという人も増えてくるが、先のキャリアを意識できるようになると、学習意欲は変わってくる。会社として、**具体的なキャリアプランをシニア人材が意識できるような機会を作れば、学習意欲を高めることができる。**

IT 人材を IT 会社で使うと価値は変わらないが、事業会社であれば、より高い付加価値で IT 人材を受け入れてくれるかもしれない。事業会社には、IT 人材が不足して外注管理ができずに困っているところもある。情報子会社のシニア人材は、そのような**事業会社でも今後活躍の可能性**があるのではないか。

外資系企業では、**自分の付加価値を高めるために自分で資格を取得し、次の仕事に移っていくことが普通**。情報子会社でも、社内のエンジニアがそういう感覚を持つようになると、勢いのある会社になる。資格を取った人材が好待遇の他社に転職してしまうことをおそれては、良い人材が集まらない会社になってしまう。

Column

新たなキャリアに挑戦する女性シニアたち

シニアで活躍する女性 IT 人材はまだ少なく、このガイドラインのシニア人材インタビューも4人全員が男性になりました。

日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）では、2019 年度にアドバンスト研究会として「50 歳代からの女性のキャリアビジョン研究会」を立ち上げ、これからシニアを迎えようとする女性 IT 人材のキャリアビジョンに関する意識について調査、研究を行いました。

ここでは、その成果について簡単にご紹介したいと思います。

研究結果によると、「女性シニア社員は、日本企業で多数を占める男性管理職とは異なる価値観をもっており、行政や業界の方針の後押しがない場合や、多少のリスクが認められる場合においても、自らが新たなことを学び、考え、変革し、やりたいと思うことを進めていく強さと柔軟性をもっており、またそれを実現している」ということです。

その要因としては、配偶者のいる男女正社員で比較すると、女性の場合は自分の収入以外に配偶者に安定した収入があるケースが多く、キャリアチェンジによる収入減の影響が小さいため、失敗の許容度が大きいこと。50 歳代女性の多くは「自由意志で辞められる」中で、すでにキャリアを自ら選択してきており、さらに 50 歳代になると家事や育児の負担が下がって自由度が増す傾向にあり、「思う存分働ける」今の状況を謳歌し始めること。などをあげています。

「企業は、これまで以上に多様な働き方や新たなキャリアを定義し、社会や社員に提示していかなければならないが、そこには 50 歳代の女性がその定義に先立ち、新たなキャリアへの挑戦をリードしている姿がある」と括弧しています。

シニア IT 人材の活躍の場の多様性を拡げる担い手としても、女性社員の意識や活躍実績、そして挑戦する彼女たちのコミュニティにもっと着目し、企業としてキャリアプランを支援していくことが、男性も含めたシニアの活躍を加速するポイントになるのではないのでしょうか。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
産業別高齢者雇用推進事業



シニア人材に関する 各種制度の紹介

1 我が国における高齢化の進展と政府の取組

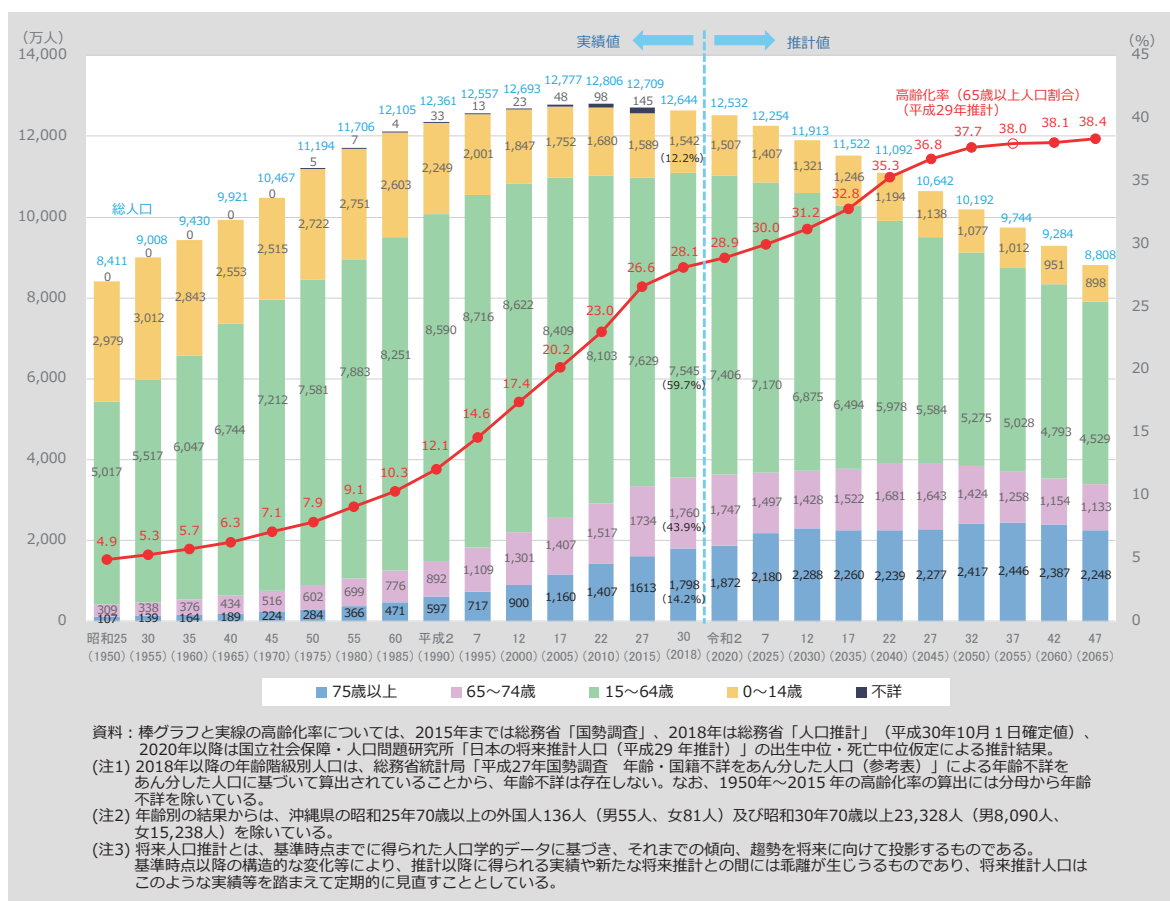
① 我が国の高齢化率の推移と今後の見通し

戦後、我が国の総人口は増加を続け、1967年に初めて1億人を超えましたが、2008年の1億2,808万人をピークに減少に転じ、2018年10月1日時点では1億2,644万人となっています。

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、我が国の人口は、2053年には1億人を割って9,924万人となり、2065年には8,808万人になると推計されています。

我が国の65歳以上人口は、1950年には総人口の5%に満たないほどでしたが、1970年に7%を、1994年には14%を超えました。高齢化率はその後も上昇を続け、2018年10月1日時点で28.1%に達しています。

今後、総人口は減少するものの、65歳以上の人口は増加するため、高齢化率は上昇を続け、2036年には33.3%に達して、3人に1人が高齢者となると推計されています。2042年以降、65歳以上の人口が減少に転じても高齢化率は上昇を続け、2065年には38.4%に達して、国民の約2.6人に1人が65歳以上となることが見込まれています。



我が国全体の高齢化の推移と将来推計
(出典) 内閣府「高齢社会白書（令和元年版）」

② 高齢者雇用に関する政府戦略

高齢化が進む我が国において生涯現役社会を実現するため、政府は70歳までの就業機会確保や高齢期の長期化・就労拡大等に伴う年金制度の見直しに取り組んでいます。

以下には、2019年6月21日に閣議決定された「成長戦略実行計画」から、関連部分を抜粋して紹介します。

「成長戦略実行計画」の第3章「全世代型社会保障」の冒頭「1. 70歳までの就業機会確保」には、我が国の「現状」と「対応の方向性」が示されています。

「現状」に示された統計データによれば、高齢者の体力・運動能力は約10年で5歳若返っており、体力面では就業の可能性が広がっていることが読み取れます。

成長戦略実行計画 (目次)	
第1章 基本的考え方	1
第2章 Society 5.0の実現	15
1. デジタル市場のルール整備	15
2. フィジカル・金融分野	19
3. モビリティ・ガバナンス	21
4. コーポレート・ガバナンス	25
5. スマート・公共サービス	27
6. 次世代インフラ	28
7. 脱炭素社会の実現を目指して	28
第3章 全世代型社会保障への改革	31
1. 70歳までの就業機会確保	31
2. 生涯学習・高齢者雇用の促進	33
3. 医療・介護の予防	34
第4章 人口減少下での地方圏の強化	40
1. 地域インフラ整備と競争政策	40
2. 地方への人口集約	44
3. 人口急減地域の活性化	44
4. 観光立国の推進	44
5. 国家戦略特区	45
6. 中小企業・小規模事業者の生産性向上	45

図40 高齢者の体力・運動能力の推移

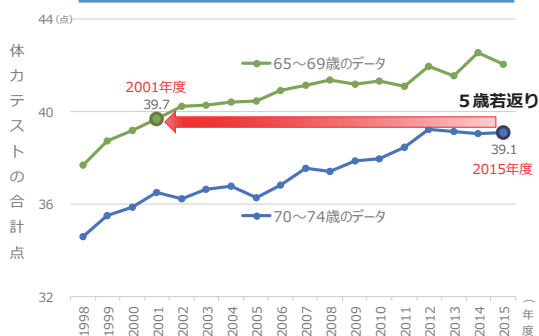


図41 高齢者の通常歩行速度の変化

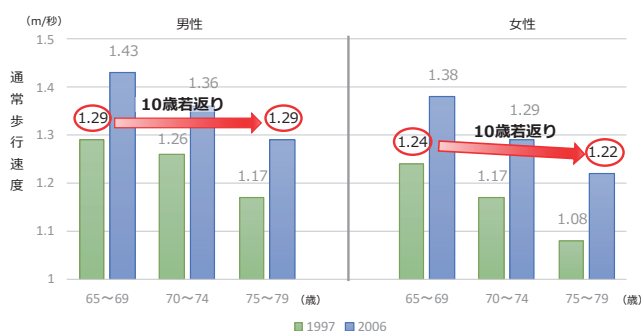
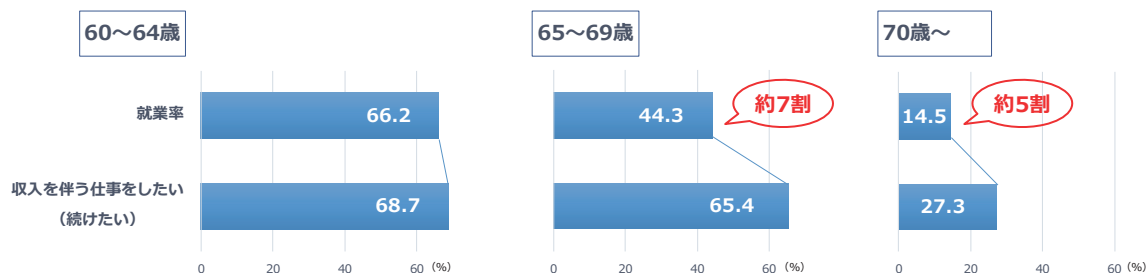


図43 60歳以降の就業率と就労の意向



「成長戦略実行計画」第3章（1. 「70歳までの就業機会確保」に関する現状）

（出典）首相官邸「成長戦略ポータルサイト」

上図のうち「60歳以降の就業率と就労の意向」をみると、60～64歳では、実際の就業率と仕事をしたいと考える方の割合に大きな差はないのに対して、65～69歳の就業率は、仕事をしたい方の約7割にとどまっていることが分かります。70歳以降についても、仕事をしたいと考える方の半分程度しか就業しておらず、仕事をしたいが就業できていない高齢者層の存在が課題になっていることがうかがえます。

（2）対応の方向性 ～ ① 70 歳までの就業機会確保

（多様な選択肢）

人生 100 年時代を迎え、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者の活躍の場を整備することが必要である。

高齢者の雇用・就業機会を確保していくには、70 歳までの就業機会の確保を図りつつ、65 歳までと異なり、それぞれの高齢者の特性に応じた活躍のため、とり得る選択肢を広げる必要がある。

このため、65 歳から 70 歳までの就業機会確保については、多様な選択肢を法制度上整え、当該企業としては、そのうちどのような選択肢を用意するか、労使で話し合う仕組み、また、当該個人にどの選択肢を適用するか、企業が当該個人と相談し、選択ができるような仕組みを検討する。

法制度上整える選択肢のイメージは、

- （a）定年廃止
- （b）70 歳までの定年延長
- （c）継続雇用制度導入（現行 65 歳までの制度と同様、子会社・関連会社での継続雇用を含む）
- （d）他の企業（子会社・関連会社以外の企業）への再就職の実現
- （e）個人とのフリーランス契約への資金提供
- （f）個人の起業支援
- （g）個人の社会貢献活動参加への資金提供

が想定し得る。

企業は（a）から（g）の中から当該企業で採用するものを労使で話し合う。それぞれの選択肢の具体的な検討に当たっては、各選択肢における企業が負う責務の程度など、企業の関与の具体的な在り方について、今後慎重に検討する。

（第一段階の法制整備）

70 歳までの就業機会の確保を円滑に進めるためには、法制についても、二段階に分けて、まず、第一段階の法制の整備を図ることが適切である。

第一段階の法制については、法制度上、上記の（a）～（g）といった選択肢を明示した上で、70 歳までの就業機会確保の努力規定とする。また、必要があると認める場合は、厚生労働大臣が、事業主に対して、個社労使で計画を策定するよう求め、計画策定については履行確保を求める。

（第二段階の法制整備）

第一段階の実態の進捗を踏まえて、第二段階として、現行法のような企業名公表による担保（いわゆる義務化）のための法改正を検討する。この際は、かつての立法例のように、健康状態が良くない、出勤率が低いなどで労使が合意した場合について、適用除外規定を設けることについて検討する。

（提出時期及び留意点）

混乱が生じないように、65 歳（現在 63 歳。2025 年に施行完了予定）までの現行法制度は、改正を検討しないこととする。

手続的には、労働政策審議会における審議を経て、2020 年の通常国会において、第一段階の法案提出を図る。

（年金制度との関係）

70 歳までの就業機会の確保に伴い、現在 65 歳からとなっている年金支給開始年齢の引上げは行わない。

他方、現在 60 歳から 70 歳まで自分で選択可能となっている年金受給開始の時期については、70 歳以降も選択できるよう、その範囲を拡大する。加えて、在職老齢年金制度について、公平性に留意した上で、就労意欲を阻害しない観点から、将来的な制度の廃止も展望しつつ、社会保障審議会での議論を経て、速やかに制度の見直しを行う。

このような取組を通じ、就労を阻害するあらゆる壁を撤廃し、働く意欲を削がない仕組みへと転換する。

（諸環境の整備）

高齢者のモチベーションや納得性に配慮した、能力及び成果を重視する評価・報酬体系構築の支援、地方公共団体を中心とした就労促進の取組、キャリア形成支援・リカレント教育の推進、高齢者の安全・健康の確保など、高齢者が能力を発揮し、安心して活躍するための環境を整備する。

また、女性会員の拡充を含めたシルバー人材センターの機能強化など、中高年齢層の女性の就労支援を進める。

③ 改正高年齢者雇用安定法の概要（2021 年 4 月 1 日施行）

「70 歳までの就業機会確保」に向けた具体的施策の一環として、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）の一部が改正され、2021 年 4 月 1 日から施行されます。

現行法制では、事業主に対して、65 歳までの雇用機会を確保するため、高年齢者雇用確保措置（① 65 歳までの定年引上げ、② 65 歳までの継続雇用制度の導入、③ 定年廃止）のいずれかを講ずることを義務付けていますが、今回の改正によって、65 歳から 70 歳までの就業機会を確保するため、事業主に対して、**高年齢者就業確保措置（① 70 歳までの定年引上げ、② 70 歳までの継続雇用制度の導入、③ 定年廃止、④ 高年齢者が希望するときは 70 歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入、⑤ 高年齢者が希望するときは 70 歳まで継続的に社会貢献事業に従事できる制度の導入）**のいずれかの措置を講ずる努力義務が設けられることとなります。なお、努力義務について、雇用以外の措置（④及び⑤）による場合には、労働者の過半数を代表する者等の同意を得た上で導入することとされています。

2021 年施行・改正高年齢者雇用安定法の概要

改正の趣旨

少子高齢化が急速に進捗し人口が減少する中で、経済社会の活力を維持するため、働く意欲がある高年齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高年齢者が活躍できる環境整備を図ることが必要。個々の労働者の多様な特性やニーズを踏まえ、70歳までの就業機会の確保について、多様な選択肢を法制度上整え、事業主としていずれかの措置を制度化する努力義務を設ける。

現行制度

事業主に対して、65歳までの雇用機会を確保するため、高年齢者雇用確保措置（①65歳まで定年引上げ、②65歳までの継続雇用制度の導入、③定年廃止）のいずれかを講ずることを義務付け。

※ 平成24年度の法改正により、平成25年度以降、制度の適用者は原則として「希望者全員」となった。ただし、24年度までに労使協定により制度適用対象者の基準を定めていた場合は、その基準を適用できる年齢を令和7年4月までに段階的に引き上げることが可能。（経過措置）

改正の内容（高年齢者就業確保措置の新設）（令和3年4月1日施行）

- 事業主に対して、65歳から70歳までの就業機会を確保するため、高年齢者就業確保措置として、以下の①～⑤のいずれかの措置を講ずる努力義務を設ける。
- 努力義務について雇用以外の措置（④及び⑤）による場合には、労働者の過半数を代表する者等の同意を得た上で導入させるものとする。

<高年齢者雇用確保措置> (65歳まで・義務)	現行	新設	<高年齢者就業確保措置> (70歳まで・努力義務)
①65歳までの定年引上げ ②65歳までの継続雇用制度の導入 (特殊関係事業主(子会社・関係会社等)によるものを含む) ③定年廃止			創業支援等措置(雇用以外の措置) (過半数組合・過半数代表者の同意を得て導入) ④高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入 ⑤高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に a.事業主が自ら実施する社会貢献事業 b.事業主が痛く、出資(資金提供)等する 団が行う社会貢献事業 に従事できる制度の導入

※この改正は、定年の70歳への引上げを義務付けるものではありません。

その他の改正の内容（令和3年4月1日施行）

- 厚生労働大臣は、高年齢者就業確保措置の実施及び運用に関する指針を定める。
- 厚生労働大臣は、必要があると認めるときに、事業主に対して、高年齢者就業確保措置の実施について必要な指導及び助言を行うこと、当該措置の実施に関する計画の作成を勧告すること等ができることとする。
- 70歳未満で退職する高年齢者（※1）について、事業主が再就職援助措置（※2）を講ずる努力義務及び多数離職届出（※3）を行う義務の対象とする。

※1:定年及び事業主都合により退職する高年齢者等

※2:例えば、教育訓練の受講等のための休暇付与、求職活動に対する経済的支援、再就職のあっせん、教育訓練受講等のあっせん、再就職支援体制の構築など

※3:同一の事業所において、1か月以内の期間に5人以上の高年齢者等が解雇等により離職する場合の、離職者数や当該高年齢者等に関する情報等の公共職業安定所長への届出

- 事業主が国に毎年1回報告する「定年及び継続雇用制度の状況その他高年齢者の雇用に関する状況」について、高年齢者就業確保措置に関する実施状況を報告内容に追加する。

高年齢者の活躍を促進するために必要な支援（予算事業等）

<事業主による雇用・就業機会の確保を促進するための支援>

- ・ ①高年齢者就業確保措置を講ずる事業主に対する助成措置や相談体制などの充実、②他社への再就職の措置に関する事業主間のマッチングを促進するための受入企業の開拓・確保の支援、③能力・成果を重視する評価・報酬体系の構築を進める事業主等に対する助成、④高年齢者が安心して安全に働ける職場環境の構築の支援等。

<高年齢者の再就職やキャリア形成に関する支援>

- ・ ①ハローワークの生涯現役支援窓口や産業雇用安定センターによるマッチング機能の強化、②労働者のキャリアプランの再設計等を支援する拠点の整備、③企業の実情に応じた中高年齢層向け訓練の実施等。

<地域における多様な雇用・職業機会の確保に関する支援>

- ・ ①生涯現役促進地域連携事業による地方公共団体を中心とした協議会による取組の推進、②シルバー人材センターの人手不足分野等での就業機会の開拓・マッチング機能や地域ごとの実情を踏まえた取組の強化等。

高年齢者雇用安定法の改正 ～ 70 歳までの就業機会確保～

（出典）厚生労働省 Web サイト

④ 2013 年施行・高年齢者雇用安定法の概要

以下には、参考までに、2013 年 4 月に施行された現在の「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）のポイントを紹介します。

2013 年施行・改正高年齢者雇用安定法のポイント

1. 60 歳未満の定年の禁止

事業主が定年を定める場合は、その定年年齢は 60 歳以上としなければなりません。
（高年齢者雇用安定法 第 8 条）

2. 65 歳までの高年齢者雇用確保措置

定年年齢を 65 歳未満に定めている事業者は、以下のいずれかの高年齢者雇用確保措置を講じなければなりません。

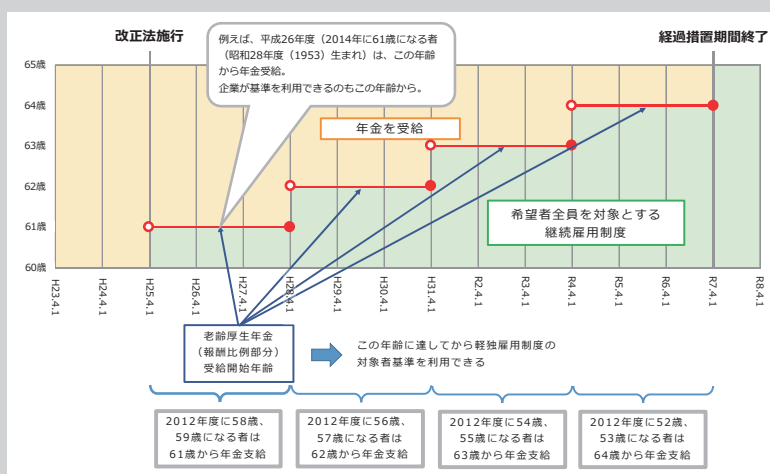
- ① 「定年」の引き上げ … 定年年齢を 65 歳以上とすること
- ② 継続雇用制度の導入 … 現に雇用している高年齢者が希望するとき、当該高年齢者をその定年後も 65 歳まで引き続き雇用すること
- ③ 「定年」廃止 …………… 定年制度を廃止すること
（65 歳以降も働きたいだけ働けることができる）

※措置を講じていない事業主に対し、勧告（各種法令に基づき、求人の不受理・紹介保留、助成金の不受給などの措置を講じる）を、また勧告に従わなかったときは、企業名を公表することができる。

（高年齢者雇用安定法 第 10 条、高年齢者等職業安定対策基本方針）

なお、「②継続雇用制度の導入」を実施する場合は、希望者全員を対象とすることが必要です。希望者全員とは、定年後も引き続き働きたいと希望する者全員です。

ただし、改正法施行前に継続雇用制度の対象者を限定する基準を労使協定で設けていた事業主であって、2013 年 4 月以降、直ちに希望者全員の 65 歳雇用確保措置を講じることが困難な場合は、改正法附則 3 項の規定に基づき、2025 年 3 月 31 日までの間は、当該基準を定めてこれを用いることができます。



経過措置のイメージ

（出典）厚生労働省 Web サイト

⑤ 働き方改革と高齢者雇用（「同一労働同一賃金」について）

各社においてシニア人材が活躍できる環境を整備する際に「同一労働同一賃金」の原則を踏まえて制度設計等を行うことが重要となります。以下には、正規か非正規かという雇用形態にかかわらず均等・均衡待遇を確保し、同一労働同一賃金の実現に向けて策定された「同一労働同一賃金ガイドライン」（短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針）の概要を紹介します。

「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要

- このガイドラインは、**正社員（無期雇用フルタイム労働者）と非正規雇用労働者（パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者）との間で、待遇差が存在する場合に、いかなる待遇差が不合理なものであり、いかなる待遇差が不合理なものでないのか**、原則となる考え方と具体例を示したものです。
- 基本給、昇給、ボーナス（賞与）、各種手当といった賃金にとどまらず、教育訓練や福利厚生等についても記載。
- このガイドラインに記載が無い退職手当、住宅手当、家族手当等の待遇や、具体例に該当しない場合についても、不合理な待遇差の解消等が求められる。このため、各社の労使により、個別具体の事情に応じて待遇の体系について議論していくことが望まれる。

（詳しくはこちら） <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html>



⚠ 不合理な待遇差の解消に当たり、次の点に留意。

- ・正社員の待遇を不利益に変更する場合は、原則として労使の合意が必要であり、就業規則の変更により合意なく不利益に変更する場合であっても、その変更は合理的なものである必要がある。ただし、正社員と非正規雇用労働者との間の不合理な待遇差を解消するに当たり、基本的に、**労使の合意なく正社員の待遇を引き下げることが望ましい対応とはいえない**。
- ・雇用管理区分が複数ある場合（例：総合職、地域限定正社員など）であっても、**すべての雇用管理区分に属する正社員との間で不合理な待遇差の解消が求められる**。
- ・正社員と非正規雇用労働者との間で**職務の内容等を分離した場合であっても、正社員との間の不合理な待遇差の解消が求められる**。

ガイドラインの構造

原則となる考え方

具体例
（問題と
ならない例）

具体例
（問題と
なる例）

裁判で争い得る法律整備

① 基本給

- ・基本給が、労働者の能力又は経験に応じて支払うもの、業績又は成果に応じて支払うもの、勤続年数に応じて支払うものなど、その趣旨・性格が様々である現実を認め、**た上で、それぞれの趣旨・性格に照らして、実態に違いがなければ同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない**。
- ・昇給であって、労働者の勤続による能力の向上に応じて行うものについては、**同一の能力の向上には同一の、違いがあれば違いに応じた昇給を行わなければならない**。

② 賞与

- ・ボーナス（賞与）であって、会社の業績等への労働者の貢献に応じて支給するものについては、**同一の貢献には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない**。

③ 各種手当

- ・役職手当であって、役職の内容に対して支給するものについては、**同一の内容の役職には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない**。
- ・そのほか、業務の危険度又は作業環境に応じて支給される**特殊作業手当**、交替制勤務などに応じて支給される**特殊勤務手当**、業務の内容が同一の場合の**精皆動手当て**、正社員の所定労働時間を超えて同一の時間外労働を行った場合に支給される**時間外労働手当の割増率**、深夜・休日労働を行った場合に支給される**深夜・休日労働手当の割増率**、**通勤手当・出張旅費**、労働時間の途中に食事のための休憩時間がある際の**食事手当**、同一の支給要件を満たす場合の**単身赴任手当**、特定の地域で働く労働者に対する補償として支給する**地域手当等**については、同一の支給を行わなければならない。

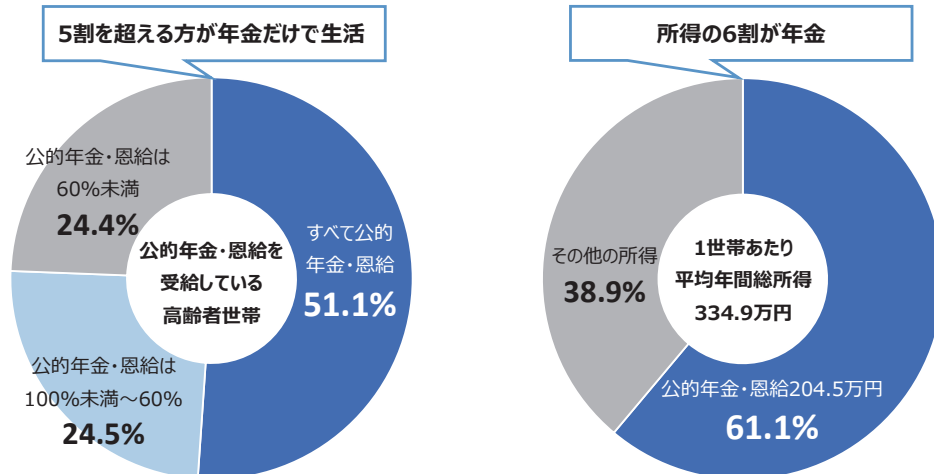
④ 福利厚生・教育訓練

- ・食堂、休憩室、更衣室といった**福利厚生施設の利用**、転勤の有無等の要件が同一の場合の転勤者用社宅、**慶弔休暇**、健康診断に伴う勤務免除・有給保障については、**同一の利用・付与を行わなければならない**。
- ・病欠休職については、無期雇用の短時間労働者には正社員と同一の、有期雇用労働者にも労働契約が終了するまでの期間を踏まえて同一の付与を行わなければならない。
- ・法定外の有給休暇その他の休暇であって、勤続期間に応じて認めているものについては、**同一の勤続期間であれば同一の付与を行わなければならない**。特に有期労働契約を更新している場合には、当初の契約期間から通算して勤続期間を評価することを要する。
- ・教育訓練であって、現在の職務に必要な技能・知識を習得するために実施するものについては、**同一の職務内容であれば同一の、違いがあれば違いに応じた実施を行わなければならない**。

（出典）厚生労働省 Web サイト

① 年金制度の基礎知識

我が国の高齢者の生活を支える上で、公的年金は大きな役割を果たしています。



厚生労働省「平成30年国民生活基礎調査」

(出典) 日本年金機構「知っておきたい年金のはなし」2020年4月1日

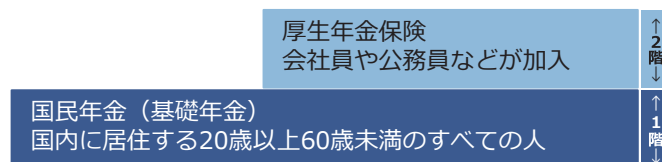
我が国の公的年金は、「国民年金（基礎年金）」と「厚生年金保険」の2階建て構造になっています。

1階部分の国民年金（基礎年金）は、国内に居住する20歳以上60歳未満のすべての方が被保険者であり、65歳になると加入期間（※1）や支払った保険料に応じて国民年金（基礎年金）を受け取ることができます。

会社員や公務員の方は、これに加えて、2階部分の厚生年金保険に加入（※2）します。国民年金（基礎年金）の上乗せとして過去の報酬（給与）と加入期間に応じた報酬比例年金を受け取るようになります。

（※1）国民年金（基礎年金）の老齢年金を受け取るためには、原則として、保険料を納付した期間と免除または猶予された期間を合算して10年の年金加入期間が必要です。

（※2）厚生年金保険に加入した場合、国民年金（基礎年金）と厚生年金保険の保険料を納付していることになります。



我が国の2階建ての公的年金制度

(出典) 日本年金機構「国民年金・厚生年金保険被保険者のしおり（令和2年度版）」

高齢者が受け取る「老齢年金」の受給条件と年金額は、以下のとおりです。基礎年金、厚生年金ともに、支給開始年齢は、原則 65 歳からとなっています。

	老齢基礎年金	老齢厚生年金
年金を受け取るための条件	●保険料の納付について（受給資格期間^{※1}） 保険料を納付した期間 + 保険料を免除された期間 = 10年以上 ◎年金額には反映されないが、受給資格期間として計算される合算対象期間（カラ期間）があります。 ねんきん豆知識 【受給資格期間の短縮】 10年の受給資格期間があれば年金を受け取る「受給資格期間の短縮」が平成29年8月に施行されました。 ※1受給資格期間：年金を受け取るために必要な加入期間のこと	●保険料の納付について（受給資格期間^{※1}） 老齢基礎年金と同じ ◎老齢基礎年金の受給資格を満たしていると、厚生年金に1カ月でも加入していれば受給できます。ただし、60歳前半の老齢厚生年金を受給するためには、厚生年金に1年以上加入している必要があります。
	●支給開始年齢 65歳 ◎支給開始を早める「年金の繰上げ（減額）」や、支給開始を遅らせる「年金の繰下げ（増額）」の制度も利用できます。	●支給開始年齢 65歳 ◎支給開始を早める「年金の繰上げ（減額）」や、支給開始を遅らせる「年金の繰下げ（増額）」の制度も利用できます。 （注）生年月日・性別に応じて、60歳前半の老齢厚生年金を受給できる場合があります。
受け取る年金額	781,700 円 × $\frac{\text{①}+\text{②}+\text{③}+\text{④}+\text{⑤}}{40\text{年} \times 12\text{カ月}}$ ① 保険料納付月額 ② 保険料全額免除月数 × $\frac{1}{2}$（平成21年3月以前の期間は $\frac{1}{3}$） ③ 保険料 $\frac{3}{4}$ 免除月数 × $\frac{5}{8}$（平成21年3月以前の期間は $\frac{1}{2}$） ④ 保険料半額免除月数 × $\frac{6}{8}$（平成21年3月以前の期間は $\frac{2}{3}$） ⑤ 保険料 $\frac{1}{4}$ 免除月数 × $\frac{7}{8}$（平成21年3月以前の期間は $\frac{5}{6}$） 	報酬比例部分 (①) + 加給年金 (②) ① 報酬比例部分 加入期間中の報酬および加入期間によって決まる年金額 ② 加給年金^{※2} - 配偶者^{※3}：224,900円（生年月日に応じて特別加算がある） - 第1子^{※4}および第2子^{※4}：224,900円 - 第3子^{※4}以降：各75,000円 ※2 加給年金を受給するためには、受給者が厚生年金に240カ月以上加入しているなどの条件を満たす必要があります。 ※3 年齢が65歳未満であること、老齢厚生年金（計算の基礎となる加入期間が240カ月以上）や障害年金などを受給することができないことが条件となります。 ※4 子の年齢は、18歳の誕生日を迎える年の年度末を経過していないこと、または20歳未満で1級・2級の障害のあることが条件となります。

老齢年金の受給条件と年金額

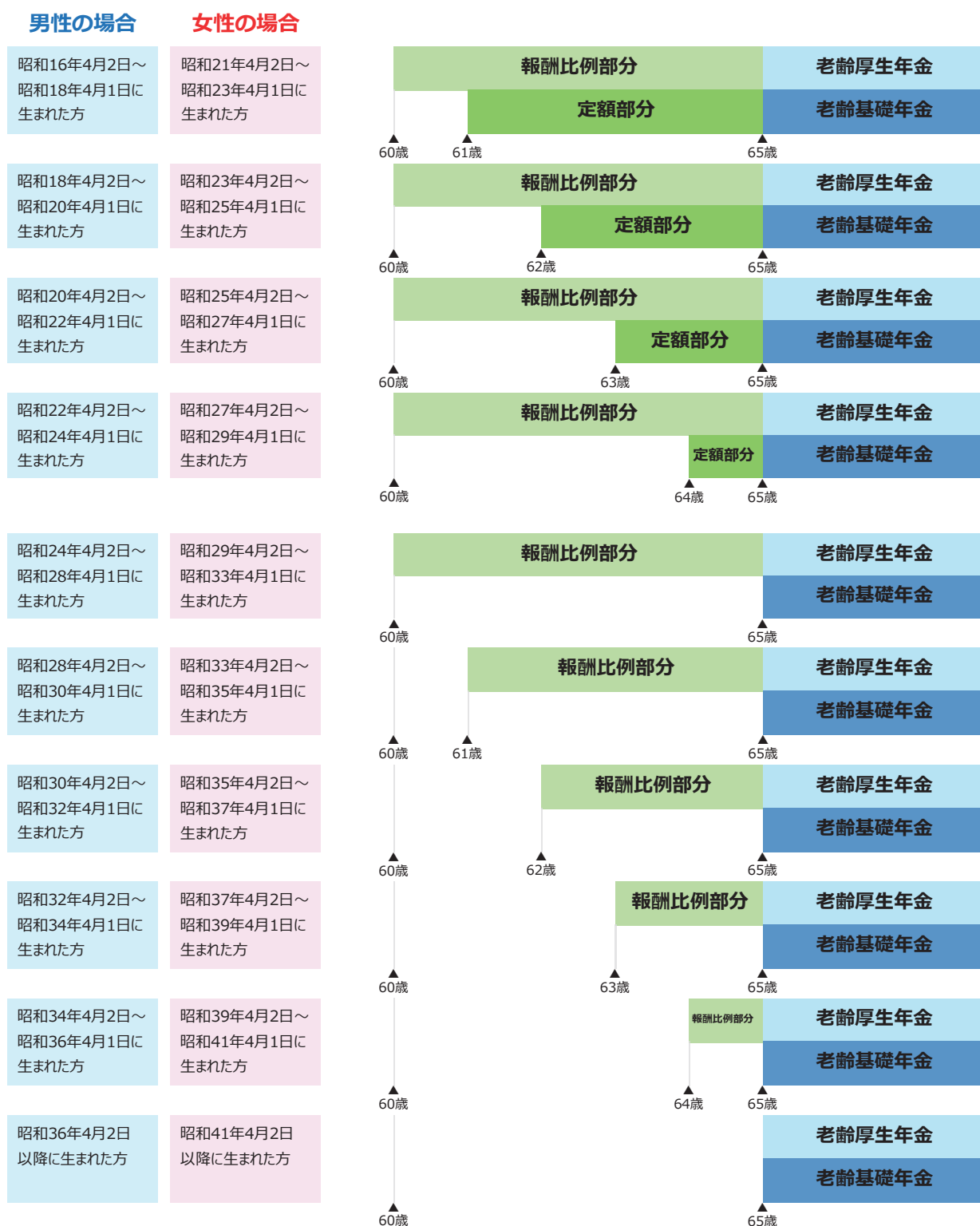
（出典）日本年金機構「知っておきたい年金のはなし」2020年4月1日

② 厚生年金の支給開始年齢の引き上げ

老齢厚生年金は、厚生年金の加入者が老齢基礎年金を受けられるようになったときに、65歳から支給されます。ただし、厚生年金の加入期間が1年以上あり、老齢基礎年金の受給資格期間を満たしていれば、次頁の図のとおり、60歳から64歳まで、いわゆる特別支給の老齢厚生年金が受けることができます。

特別支給の老齢厚生年金は「定額部分」と「報酬比例部分」の2つから成り、定額部分はすでに2013年4月から65歳から支給開始されています。報酬比例部分は、2013年4月から2025年度にかけて、段階的に65歳に引き上げられます（女性は男性の5年遅れのスケジュール）。

60歳で定年退職し、再就職できない場合には、無年金期間が発生し、無収入の状況が生じてしまう可能性があります。そのため、そうした状況に陥らないために、年金と雇用の接続に向けた制度整備が進められています。



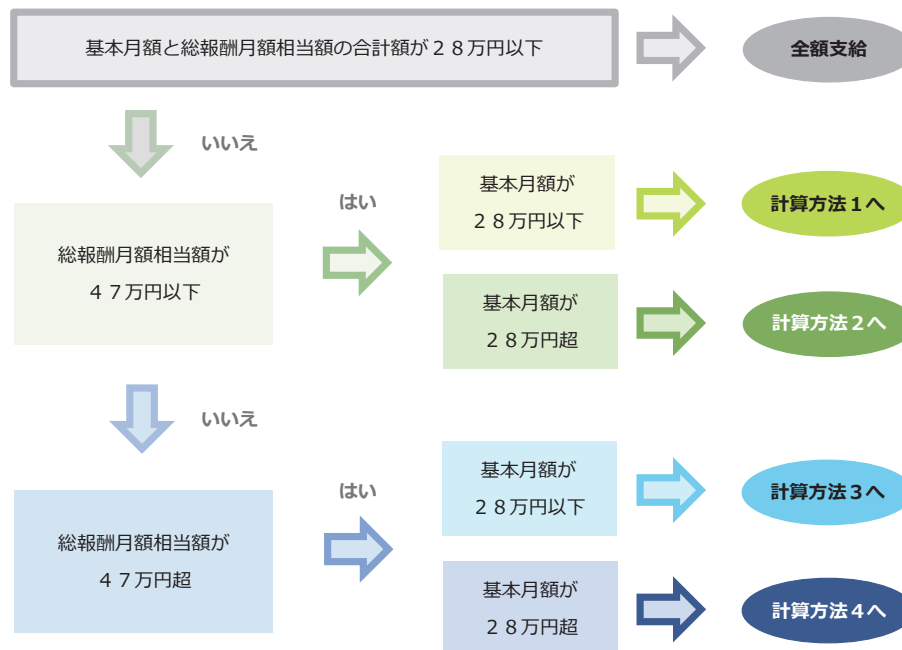
老齢厚生年金の支給開始年齢の引き上げの仕組み
(出典) 日本年金機構：厚生年金支給開始年齢

③「在職老齢年金」の仕組み

「在職老齢年金」は、厚生年金の支給開始年齢以降も正社員などとして働き続けると、賃金の額に応じて厚生年金が減額されて支給される場合があるという仕組みです。在職老齢年金は、60～65歳未満と65歳以上では仕組みが異なります。

60～65歳未満の場合、基本月額（老齢厚生年金（年額）÷12）と総報酬月額相当額（（標準報酬月額＋1年間の賞与（標準賞与額）÷12）の合計が28万円を超える場合、年金が減額対象となります。

65歳以上70歳未満の場合は、老齢厚生年金の月額と総報酬月額相当額の合計が47万円を超える場合、超えた部分の2分の1が支給停止とあります。



- ・基本月額と総報酬月額相当額の合計額が28万円以下の場合

全額支給

- ・総報酬月額相当額が47万円以下で基本月額が28万円以下の場合 **【計算方法1】**

基本月額 - (総報酬月額相当額 + 基本月額 - 28万円) ÷ 2

- ・総報酬月額相当額が47万円以下で基本月額が28万円超の場合 **【計算方法2】**

基本月額 - 総報酬月額相当額 ÷ 2

- ・総報酬月額相当額が47万円超で基本月額が28万円以下の場合 **【計算方法3】**

基本月額 - { (47万円 + 基本月額 - 28万円) ÷ 2 + (総報酬月額相当額 - 47万円) }

- ・総報酬月額相当額が47万円超で基本月額が28万円超の場合 **【計算方法4】**

基本月額 - { 47万円 ÷ 2 + (総報酬月額相当額 - 47万円) }

60～65歳未満の在職老齢年金（支給停止額）の計算フローチャート

（出典）日本年金機構：在職中の年金

④「高年齢雇用継続給付」の仕組み

高年齢雇用継続給付は、60～65歳未満の者が継続雇用され、60歳以後の賃金が60歳時点と比較して75%未満に低下した場合、各月に支払われた賃金の最大15%が月額で支払われる仕組みです。

支給要件	● 60～65歳未満で雇用保険に加入していること ● 被保険者であった期間が5年以上あること ● 60歳以降の賃金が、60歳時点の75%未満であること
支給額	60歳以上65歳未満の各月の賃金（賞与は関係ありません）が ● 60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合： 各月の賃金の15%相当額 ● 60歳時点の賃金の61%超75%未満に低下した場合： その低下率に応じて、各月の賃金の15%相当額未満の額 となる ※ 賃金額と算定された支給額の合計が 363,359円を超える場合は、363,359円からその賃金を差し引いた額が支給される (金額は2020年4月1日現在のもの。毎年8月1日に変更される場合がある)
問合せ先	最寄りの公共職業安定所（ハローワーク） https://www.hellowork.mhlw.go.jp/insurance/insurance_continue.html

なお、「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」を同時に受給する際は、併給調整の対象となり、高年齢雇用継続給付を受けている間は、高年齢雇用継続給付の4割相当の年金が支給停止となります。

問合せ先	「ねんきんダイヤル」0570-05-1165（ナビダイヤル）
------	--------------------------------

高年齢者雇用の推進に向けた 公的支援制度

① 高齢・障害・求職者雇用支援機構による相談制度

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」により、定年の引上げや廃止、継続雇用制度の導入等による希望者全員の65歳までの高年齢者雇用確保措置の実施が義務づけられています。65歳までの雇用確保措置の導入や定着を図るとともに、生涯現役社会の実現に向けて高齢者が能力を発揮して働くことができる環境とするためには、賃金・退職金制度を含む人事管理制度の見直し、職業能力の開発及び向上、職域開発・職場改善等、さまざまな条件整備に取り組む必要があります。

そこで、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、企業の実情に則して、制度の提案及び条件整備の取組を支援するため、高齢者雇用問題に精通した経営労務コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士等、専門的・実務的能力を有する人達を65歳超雇用推進プランナー、高年齢者雇用アドバイザー（以下「プランナー等」という。）として認定し、全国に配置しています。プランナー等による支援の内容は、以下のとおりです。

① 相談・助言 (無料)	高年齢者雇用確保措置の導入や拡大、雇用管理の改善等に取り組む企業からの要請等に基づいて企業を訪問し、企業診断システムを活用するなどし、条件整備に伴う阻害要因の発見・整理、問題解決のための手順・方法等具体的課題についての相談に応じ、専門的かつ技術的な助言を行います。
② 制度改善提案 (無料)	各企業の状況に応じて専門的かつ技術的な相談・援助を行い、機構が開発したツールを活用し企業が抱えている問題をあぶり出した上で、将来に向けて65歳以上への定年引上げや65歳を超えた継続雇用延長等の制度改定に関する具体的な提案を行います。
③ 企業診断 (無料)	企業における高齢者の雇用環境の整備を援助するために各種の企業診断システムを開発し運用しています。簡単な質問票に記入いただくだけで、高齢者を活用するための課題を見つけ出し、その課題解決策についてわかりやすくアドバイスします。
④ 企画立案サービス	相談・助言によって明らかになった条件整備のために必要な個別・具体的課題について、人事処遇制度や職場改善等条件整備についての具体的な改善策を、企業からの要請に基づいて作成し提案します。 ※ 企画立案サービスは有料ですが、経費の2分の1を機構が負担します。
⑤ 就業意識向上研修	企業における高齢従業員の戦力化を支援するために、企業ニーズに応じたカリキュラムを設定し研修を行います。中高年齢従業員を対象とした研修と高齢従業員が配置されている職場の管理・監督者を対象とした研修により、従業員の就業に対する意識の向上を促します。 ※ 対象の事業主は、45歳以上の雇用保険被保険者を5人以上雇用している事業主です。 ※ 就業意識向上研修は有料ですが、経費の2分の1を機構が負担します。
問合せ先	最寄りの独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部 高齢・障害者業務課（→巻末参照）

② 65 歳超雇用推進助成金

「65 歳超雇用推進助成金」は、高年齢者が意欲と能力のある限り年齢に関わりなく働くことができる生涯現役社会を実現するため、65 歳以上への定年引上げや高年齢者の雇用管理制度の整備、高年齢の有期契約労働者の無期雇用への転換を行う事業主に対して助成するもので、以下の3コースが用意されています。

1) 65 歳超継続雇用促進コース

65 歳以上への定年の引上げ、定年の定め廃止又は希望者全員を対象とする 66 歳以上の継続雇用制度の導入のいずれかの措置を実施したこと、当該就業規則の改定等に専門家等に就業規則の改正を委託し経費を支出したことなど一定の要件に当てはまる事業主に、対象被保険者数及び定年等を引上げる年数に応じて助成する仕組みです。

実施した制度 引き上げた年齢 対象被保険者	65歳への定年引上げ		66歳以上への定年引上げ		定年の廃止	66～69歳の継続雇用への引上げ		70歳以上の継続雇用への引上げ	
	5 歳未満	5 歳	5 歳未満	5 歳以上		4 歳未満	4 歳	5 歳未満	5 歳以上
1～2 人	10 万円	15 万円	15 万円	20 万円	20 万円	5 万円	10 万円	10 万円	15 万円
3～9 人	25 万円	100 万円	30 万円	120 万円	120 万円	15 万円	60 万円	20 万円	80 万円
10 人以上	30 万円	150 万円	35 万円	160 万円	160 万円	20 万円	80 万円	25 万円	100 万円

※ 1事業主（企業単位）1回限りとします。

※ 定年引上げと継続雇用制度の導入をあわせて実施した場合の支給額はいずれか高い額のみとなります。

（出典）独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

2) 高年齢者評価制度等雇用管理改善コース

認定された雇用管理整備計画に基づき、高年齢者雇用管理整備措置を実施した場合に、当該措置の実施に必要な専門家への委託費等及び当該措置の実施に伴い必要となる機器、システム及びソフトウェア等の導入に要した経費を支給対象経費（下図注）とし、支給対象経費に 60%（中小企業事業主以外は 45%）を乗じた額を助成する仕組みです。なお、生産性要件を満たす事業主の場合は、支給対象経費の 75%（中小企業事業主以外は 60%）を乗じた額となります。

高年齢者雇用管理整備措置の種類	支給対象経費
イ 高年齢者に係る賃金・人事処遇制度の導入・改善	○ 高年齢者の雇用管理制度の導入等（労働協約又は就業規則の作成・変更）に必要な以下の経費 ・ 専門家等に対する委託費、コンサルタントとの相談に要した経費
ロ 労働時間制度の導入・改善	
ハ 在宅勤務制度の導入・改善	○ 左のいずれかの措置の実施に伴い必要となる機器、システム及びソフトウェア等の導入に要した経費
ニ 研修制度の導入・改善	
ホ 専門職制度の導入・改善	
ヘ 健康管理制度の導入	
ト その他の雇用管理制度の導入・改善	

（注）その経費が50万円を超える場合は50万円。なお、企業単位で1回に限り、経費の額にかかわらず、当該措置の実施に50万円の費用を要したものとみなします。

（出典）独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

3) 高年齢者無期雇用転換コース

認定された無期雇用転換計画に基づき、50 歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換させた事業主に対して、対象労働者 1 人につき 48 万円(中小企業事業主以外は 38 万円)を支給します。なお、生産性要件を満たす場合は対象労働者 1 人につき 60 万円(中小企業事業主以外は 48 万円)となります。

また、対象労働者は 1 支給年度(4 月～翌年 3 月まで) 1 適用事業所あたり 10 人までとなります。

問合せ先

最寄りの独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構
各都道府県支部 高齢・障害者業務課 (→巻末参照)

③ 特定求職者雇用開発助成金

高年齢者・障害者・母子家庭の母などの就職困難者や 65 歳以上の高年齢者を雇い入れる場合の助成金として、「特定求職者雇用開発助成金」があります。

1) 特定就職困難者コース(60 歳以上 65 歳未満)

60 歳以上 65 歳未満の高年齢者等の就職困難者を、公共職業安定所(ハローワーク)等の紹介により、新たに継続して雇用する労働者(雇用保険の一般被保険者)として雇い入れる事業主に助成を行う仕組みです。

2) 生涯現役コース(65 歳以上)

雇入れ日の満年齢が 65 歳以上の離職者をハローワーク等の紹介により、一年以上継続して雇用することが確実な一週間の所定労働時間が 20 時間以上の労働者(雇用保険の高年齢被保険者)として雇い入れる事業主に助成を行う仕組みです。

問合せ先

最寄りの労働局、公共職業安定所(ハローワーク) (→次頁参照)

④ 労働局問い合わせ先

各都道府県の労働局の問合せ先は、以下のとおりです。

局	課	〒	住所	電話番号
北海道労働局	職業安定部 職業対策課	060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1-1 札幌第1合同庁舎3階北側	011 (709) 2311 代
青森労働局	職業安定部 職業対策課	030-8558	青森市新町2-4-25 青森合同庁舎7階	017 (721) 2003 直
岩手労働局	職業安定部 職業対策課	020-8522	盛岡市盛岡駅西通1-9-15 盛岡第2合同庁舎 5階	019 (604) 3005 直
宮城労働局	職業安定部 職業対策課	983-8581	仙台市宮城野区鉄砲町1 仙台第4合同庁舎2階	022 (299) 8063 直
秋田労働局	職業安定部 職業対策課	010-0951	秋田市山王3-1-7 東カンビル5階	018 (883) 0010 直
山形労働局	職業安定部 職業対策課	990-8567	山形市香澄町3-2-1 山交ビル3階	023 (626) 6101 直
福島労働局	職業安定部 職業対策課	960-8021	福島市霞町1-46 福島合同庁舎4階	024 (529) 5409 直
茨城労働局	職業安定部 職業対策課	310-8511	水戸市宮町1-8-31	029 (224) 6219 直
栃木労働局	職業安定部 職業対策課	320-0845	宇都宮市明保野町1-4 宇都宮第2地方合同庁舎2階	028 (610) 3557 直
群馬労働局	職業安定部 職業対策課	371-0854	前橋市大渡町1-10-7 群馬県公社総合ビル9階	027 (210) 5008 直
埼玉労働局	職業安定部 職業対策課	330-6016	さいたま市中央区新都心11-2 明治安田生命さいたま 新都心ビルラント アक्स・タワー15階	048 (600) 6209 直
千葉労働局	職業安定部 職業対策課	260-8612	千葉市中央区中央4-11-1 千葉第2地方合同庁舎4階	043 (221) 4391 直
東京労働局	職業安定部 職業対策課	102-8305	千代田区九段南1-2-1 12階	03 (3512) 1664 直
神奈川労働局	職業安定部 職業対策課	231-0015	横浜市中区尾上町5-77-2 馬車道ウエストビル3階	045 (650) 2801 直
新潟労働局	職業安定部 職業対策課	950-8625	新潟市中央区美咲町1-2-1 新潟美咲合同庁舎2号館	025 (288) 3508 直
富山労働局	職業安定部 職業対策課	930-0008	富山市神通本町1丁目5-5	076 (432) 2793 直
石川労働局	職業安定部 職業対策課	920-0024	金沢市西念3-4-1 金沢駅西合同庁舎5階	076 (265) 4428 直
福井労働局	職業安定部 職業対策課	910-8559	福井市春山1-1-54 福井春山合同庁舎9階	0776 (26) 8613 直

局	課	〒	住所	電話番号
山梨労働局	職業安定部 職業安定課	400-8577	甲府市丸の内1-1-11 4階	055 (225) 2858 直
長野労働局	職業安定部 職業安定課	380-8572	長野市中御所1-22-1 3階	026 (226) 0866 直
岐阜労働局	職業安定部 職業安定課	500-8723	岐阜市金竜町5-13 岐阜合同庁舎	058 (245) 1314 直
静岡労働局	職業安定部 職業安定課	420-8639	静岡市葵区追手町9-50 静岡地方合同庁舎5階	054 (271) 9970 直
愛知労働局	職業安定部 職業安定課	460-0003	名古屋市中区錦2-14-25	052 (219) 5507 直
三重労働局	職業安定部 職業安定課	514-8524	津市島崎町327-2 津第2地方合同庁舎	059(226) 2306 直
滋賀労働局	職業安定部 職業安定課	520-0806	大津市打出浜14-15 滋賀労働総合庁舎 5階	077 (526) 8686 直
京都労働局	職業安定部 職業安定課	604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル 金吹町451	075 (275) 5424 直
大阪労働局 第二庁舎	職業安定部 職業安定課	540-0028	大阪市中央区常盤町1-3-8 中央大通FNビル21階	06 (4790) 6310 直
兵庫労働局	職業安定部 職業安定課	650-0044	神戸市中央区東川崎町1-1-3 神戸クリスタルタワー14階	078 (367) 0810 直
奈良労働局	職業安定部 職業安定課	630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	0742 (32) 0209 直
和歌山労働局	職業安定部 職業安定課	640-8581	和歌山市黒田2-3-3 和歌山労働総合庁舎5階	073 (488) 1161 直
鳥取労働局	職業安定部 職業安定課	680-8522	鳥取市富安2-89-9	0857 (29) 1708 直
島根労働局	職業安定部 職業安定課	690-7841	松江市向島町134-10 松江合同庁舎5階	0852 (20) 7020 直
岡山労働局	職業安定部 職業安定課	700-8611	岡山市北区下石井1-4-1 岡山第2合同庁舎3階	086 (801) 5107 直
広島労働局	職業安定部 職業安定課	730-0013	広島市中区八丁堀5-7 広島KSビル4階	082 (502) 7832 直
山口労働局	職業安定課	753-8510	山口市巾着町6-16 山口地方合同庁舎2号館7階	083 (995) 0383 直
徳島労働局	職業安定部 職業対策課	770-0851	徳島市徳島町城内6-6 徳島地方合同庁舎4階	088 (611) 5387 直
香川労働局	職業安定部 職業対策課	760-0019	高松市サンポート3-33 高松サンポート合同庁舎2・3階	087 (811) 8923 直
愛媛労働局	職業安定部 職業対策課	790-8538	松山市若草町4-3 松山若草合同庁舎5階、6階	089 (941) 2940 直
高知労働局	職業安定部 職業対策課	781-9548	高知市南金田1-39	088 (885) 6052 直

局	課	〒	住所	電話番号
福岡労働局	職業安定部 職業対策課	812-0013	福岡市博多区博多駅東2-11-1 福岡合同庁舎新館6階	092 (434) 9806 直
佐賀労働局	職業安定部 職業対策課	840-0801	佐賀市駅前3-3-20 佐賀第2合同庁舎6階	0952 (32) 7217 直
長崎労働局	職業安定部 職業対策課	850-0033	長崎市万才町7-1 TBM長崎ビル6階	095 (801) 0042 直
熊本労働局	職業安定部 職業対策課	860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎 A 棟9階	096 (211) 1704 直
大分労働局	職業安定部 職業対策課	870-0037	大分市東春日町17-20 大分第2ソフィア・ザ・ビル3階	097 (535) 2090-1 直
宮崎労働局	職業安定部 職業対策課	880-0805	宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎5階	0985 (38) 8823 直
鹿児島労働局	職業安定部 職業対策課	892-0847	鹿児島市西千石町1-1 鹿児島西千石第一生命ビル1階	099 (219) 8712-3 ・ 5101 直
沖縄労働局	職業安定部 職業対策課	900-0006	那覇市おもろまち2-1-1 那覇第2地方合同庁舎(1号館) 3階	098 (868) 3701 直

⑤ 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 問い合わせ先

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の各都道府県支部の高齢・障害者業務課の問合せ先は、以下のとおりです。

担当部署名	〒	住所	電話番号
北海道支部 高齢・障害者業務課	063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 ポリテクセンター北海道内	011-622-3351
青森支部 高齢・障害者業務課	030-0822	青森市中央3-20-2 ポリテクセンター青森内	017-721-2125
岩手支部 高齢・障害者業務課	020-0024	盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮城支部 高齢・障害者業務課	985-8550	多賀城市明月2-2-1 ポリテクセンター宮城内	022-361-6288
秋田支部 高齢・障害者業務課	010-0101	潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山形支部 高齢・障害者業務課	990-2161	山形市大字漆山1954 ポリテクセンター山形内	023-674-9567
福島支部 高齢・障害者業務課	960-8054	福島市三河北町7-14 ポリテクセンター福島内	024-526-1510
茨城支部 高齢・障害者業務課	310-0803	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃木支部 高齢・障害者業務課	320-0072	宇都宮市若草1-4-23 ポリテクセンター栃木内	028-650-6226
群馬支部 高齢・障害者業務課	379-2154	前橋市天川大島町130-1 (ハローワーク前橋3階)	027-287-1511
埼玉支部 高齢・障害者業務課	336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8 ポリテクセンター埼玉 本館4階	048-813-1112
千葉支部 高齢・障害者業務課	261-0001	千葉市美浜区幸町1-1-3	043-204-2901
東京支部 高齢・障害者業務課	130-0022	墨田区江東橋2-19-12 墨田公共職業安定所5階	03-5638-2794
東京支部 高齢・障害者窓口サービス課	〃	〃	03-5638-2284
神奈川支部 高齢・障害者業務課	241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 ポリテクセンター関東内	045-360-6010
新潟支部 高齢・障害者業務課	951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山支部 高齢・障害者業務課	933-0982	高岡市ハケ55 ポリテクセンター富山内	0766-26-1881
石川支部 高齢・障害者業務課	920-0352	金沢市観音堂町へ-1 ポリテクセンター石川内	076-267-6001

担当部署名	〒	住所	電話番号
福井支部 高齢・障害者業務課	915-0853	越前市行松町25-10 ポリテクセンター福井内	0778-23-1021
山梨支部 高齢・障害者業務課	400-0854	甲府市中小河原町403-1 ポリテクセンター山梨内	055-242-3723
長野支部 高齢・障害者業務課	381-0043	長野市吉田4-25-12 ポリテクセンター長野内	026-258-6001
岐阜支部 高齢・障害者業務課	500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静岡支部 高齢・障害者業務課	422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35 ポリテクセンター静岡内	054-280-3622
愛知支部 高齢・障害者業務課	460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三重支部 高齢・障害者業務課	514-0002	津市島崎町327-1	059-213-9255
滋賀支部 高齢・障害者業務課	520-0856	大津市光が丘町3-13 ポリテクセンター滋賀内	077-537-1214
京都支部 高齢・障害者業務課	617-0843	長岡京市友岡1-2-1 ポリテクセンター京都内	075-951-7481
大阪支部 高齢・障害者業務課	566-0022	摂津市三島1-2-1 (ポリテクセンター関西内)	06-7664-0782
大阪支部 高齢・障害者窓口サービス課	〃	〃	06-7664-0722
兵庫支部 高齢・障害者業務課	661-0045	尼崎市武庫豊町3-1-50 ポリテクセンター兵庫内	06-6431-8201
奈良支部 高齢・障害者業務課	634-0033	奈良県橿原市城殿町433 ポリテクセンター奈良内	0744-22-5232
和歌山支部 高齢・障害者業務課	640-8483	和歌山市園部1276 ポリテクセンター和歌山内	073-462-6900
鳥取支部 高齢・障害者業務課	689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11 ポリテクセンター鳥取内	0857-52-8803
島根支部 高齢・障害者業務課	690-0001	松江市東朝日町267 ポリテクセンター島根内	0852-60-1677
岡山支部 高齢・障害者業務課	700-0951	岡山市北区田中580 ポリテクセンター岡山内	086-241-0166
広島支部 高齢・障害者業務課	730-0825	広島市中区光南5-2-65 ポリテクセンター広島内	082-545-7150
山口支部 高齢・障害者業務課	753-0861	山口市矢原1284-1 ポリテクセンター山口内	083-995-2050
徳島支部 高齢・障害者業務課	770-0823	徳島市出来島本町1-5	088-611-2388
香川支部 高齢・障害者業務課	761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3 ポリテクセンター香川内	087-814-3791

担当部署名	〒	住所	電話番号
愛媛支部 高齢・障害者業務課	791-8044	松山市西垣生町2184 ポリテクセンター愛媛内	089-905-6780
高知支部 高齢・障害者業務課	780-8010	高知市棧橋通4-15-68 ポリテクセンター高知内	088-837-1160
福岡支部 高齢・障害者業務課	810-0042	福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐賀支部 高齢・障害者業務課	849-0911	佐賀市兵庫町大字若宮1042-2 ポリテクセンター佐賀内	0952-37-9117
長崎支部 高齢・障害者業務課	854-0062	諫早市小船越町1113 ポリテクセンター長崎内	0957-35-4721
熊本支部 高齢・障害者業務課	861-1102	合志市須屋2505-3	096-249-1888
大分支部 高齢・障害者業務課	870-0131	大分市皆春1483-1 ポリテクセンター大分内	097-522-7255
宮崎支部 高齢・障害者業務課	880-0916	宮崎市大字恒久4241 ポリテクセンター宮崎内	0985-51-1556
鹿児島支部 高齢・障害者業務課	890-0068	鹿児島市東郡元町14-3 ポリテクセンター鹿児島内	099-813-0132
沖縄支部 高齢・障害者業務課	900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

.....

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会
高齢者雇用推進委員会 委員名簿

.....

(敬称略)

<座長>

藤本 真 独立行政法人労働政策研究・研修機構
人材育成部門 主任研究員

<委員>

山本 慎治 AJS株式会社 コーポレート本部人事部 部長
小林 正 第一生命情報システム株式会社 経営企画部
人事グループ長 (2020 年度)
新妻まゆみ 第一生命情報システム株式会社 経営企画部
マネジャー (2019 年度)
谷沢早知子 東京海上日動システムズ株式会社 人事部 担当部長
渡邊 仁志 日商エレクトロニクス株式会社 コーポレート本部 人事総務部 部長
青方 卓 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 主席研究員

<シンクタンク>

河野 浩二 みずほ情報総研株式会社 経営・IT コンサルティング部
次長 (情報通信政策・産業担当)
桂本 真由 みずほ情報総研株式会社 経営・IT コンサルティング部
シニアコンサルタント

<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 事務局
専務理事
佐藤 亘 一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 事務局
シニアマネージャー
森 未知 一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 事務局
マネージャー

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
産業別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ガイドライン

令和2年9月 第1版発行

＜発行＞

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）

〒103-0012 東京都中央区日本橋堀留町 2-4-3

日本橋堀留町2丁目ビル8階

電話：03-3249-4101（代表）

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
産業別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
ガイドライン**