

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の概要

2021年2月10日

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会

# サマリー「ガイドラインの構成と要旨」

## 第1章 情報子会社におけるシニア人材活用の重要性

1. わが国におけるIT市場とIT人材の将来動向  
IT需要の拡大と共にIT人材不足も大きくなる。一方でわが国のIT人材はシニア層の割合が上昇する。
2. 情報子会社におけるシニア人材活用の重要性  
情報子会社の年代分布は40代がピークでIT人材全体と比べて若干高い。10年後に向けてはシニア人材が急増する

## 第2章 情報子会社におけるシニア人材活用の実態

1. 情報子会社の危機意識と人事制度の実態  
企業の危機意識は高く、さまざまな取り組みがなされているが、制度理解やモチベーション等で更なる取り組みも必要。
2. 情報子会社におけるシニア人材の担当業務  
現状はシニアが近づくとも管理部門にシフトする傾向があるが、今後は現業事業部門での活躍が期待されている。
3. 情報子会社におけるシニア人材活用に向けた課題  
企業からみた課題は「新しい技術・スキルの習得」と「年上の部下へのマネジメント」に大別される。

## 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. 情報子会社におけるシニア人材活用のポイント  
シニア人材も中核戦力と位置付けた制度づくり、多様化するキャリア形成の選択肢への支援がポイント。
2. 情報子会社におけるシニア人材活用の具体的指針  
シニア人材活用の10の指針と、5つの活躍の場、及びその関連を示す。

次頁に  
図示

## 第4章 さらなる活躍を目指すシニア人材に向けて

1. シニア人材の活躍事例  
シニア人材として現在活躍中の4名の方からインタビューにより活躍事例とアドバイスをうかがう。
2. 先輩シニア人材からのメッセージ  
個人インタビュー/アンケートから得たメッセージは大きく7つのカテゴリーに分類される。（+企業向けの2カテゴリー）

## 参考資料 シニア人材に関する各種制度の紹介

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

※ガイドラインのダウンロードはこちら

『JUAS 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』を  
公開いたしました | JUAS 一般社団法人 日本情報システムユーザー協会

# サマリー「第3章 さらになる人材活用」

## 情報子会社の特性と活用のポイント

**特性 1**  
情報子会社の人事制度等は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、給与水準が、役職定年や定年等に伴い変化することが多い。

**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。

**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。

**ポイント 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

**ポイント 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

## 5つの“活躍の場”



## 5つの“活躍の場”と10の指針の関係



## 10の指針

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
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
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



対象	指 針	マネジメント・リーダーを継続	（社内）スペシャリスト	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	△	●			△
	2	●	●			△
	3	●	△	△		△
	4	△	●	△		●
	5			●		
	6	△	△	△	●	
	7	△				●
個人	8	△	●	△	●	
	9		△	●	△	
	10		●		△	

サマリー「ガイドラインの構成と要旨」	1
サマリー「第3章 さらになる人材活用」	2
—概要—	
なぜシニア人材活用なのか・・・	4
情報子会社の現状	5
シニア人材活用への取り組みと期待	6
企業からみた課題	7
情報子会社の特性と活用（施策）のポイント	8
特性・ポイントから導かれる10の指針	9
5つの活躍の場	10
“5つの活躍の場”と10の指針との関係	11
活躍の場1：マネジメント・リーダーの役割を継続する	12
活躍の場2：スペシャリストとして社内で活躍する	13
活躍の場3：グループ会社のITマネジメントを担う	14
活躍の場4：メンターとして後進を指導する	15
活躍の場5：経験と専門性を活かし、社外で活躍する	16
先輩シニア人材からのメッセージ	17
シニア人材になる前に取り組んでおくべきこと	18
さらになる活躍を目指すシニア人材に向けて	19
（Appendix 1）参考データ	20-26
（Appendix 2）推進事業の概要	27-31

## 1. IT人材の不足

経済産業省「IT人材需給に関する調査」(2019)によると、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、わが国のIT人材は中長期的に大きく不足する可能性が高いことが示されています。

このIT人材不足に対応するため、豊富な経験やノウハウを有する情報子会社シニア人材に、今後も長い間活躍してもらうことが重要といえます。

## 2. 高齢者活用の政策（努力義務化）対応

少子高齢化への対応として、2021年4月より改正高齢者雇用安定法が施行され、70歳までの高齢者就業確保努力義務が設けられます。

事業主には、シニア人材により長く活躍してもらえる環境の整備が求められています。

## 3. 情報子会社の役割の変化

DX(デジタルトランスフォーメーション)推進に向けて親会社ではプロダクト(デジタル製品・サービス)開発の内製化比率を高めようとしています。

情報子会社はそのIT人材源として、従来の基幹システムの開発・運用だけに留まらず、役割を変化させていくこととなりますが、一方ではレガシーシステムへの対応も大きな課題であり、シニア人材の効果的な活用がキーポイントのひとつとなります。

## 4. 社員の就業意識の変化

ジョブ型雇用への移行や同一労働同一賃金の適用が求められる中、シニア人材に対しても一律な業務と処遇で継続雇用するのではなく、個々の能力に応じた業務、成果に沿った処遇を与えていく流れにあります。

中堅・若手世代は、適正な評価や労働の市場価値に対する意識が高いため、シニア人材の活躍、活用は、社員全体に向けて信頼や安心感を高めることにもつながります。

## 情報子会社の危機感は強い

今回の調査結果によると、情報子会社の半数近くが社員の高齢化に対して危機感や課題を強く感じています。(右円グラフ)

### 1. シニア比率の上昇

調査結果に基づく試算では、親会社からの受入がなくても、10年後には60歳代が約2割、50歳代を含めると5割近くになる可能性があります。(右棒グラフ)

### 2. 続く親会社からのシニア人材受入

加えて調査結果では、約6割の情報子会社が親会社からのシニア社員の受入について期待されていると回答しています。

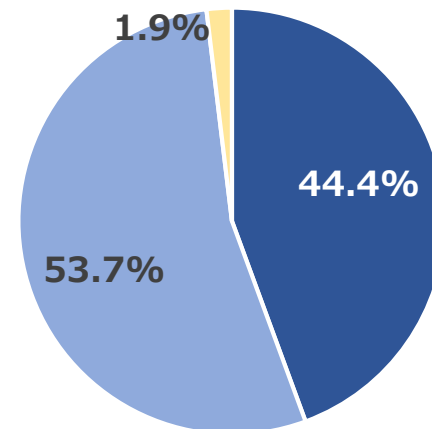
### 3. シニア向けの間接業務要員ニーズの枯渇

シニア人材の担当業務に関する調査結果では、現在はSE・PMから企画・品質管理といった管理系にシフトしていますが、今後は現場事業部門の業務を引き続き担当することが期待されています。

### 4. スキルギャップとモチベーションダウン

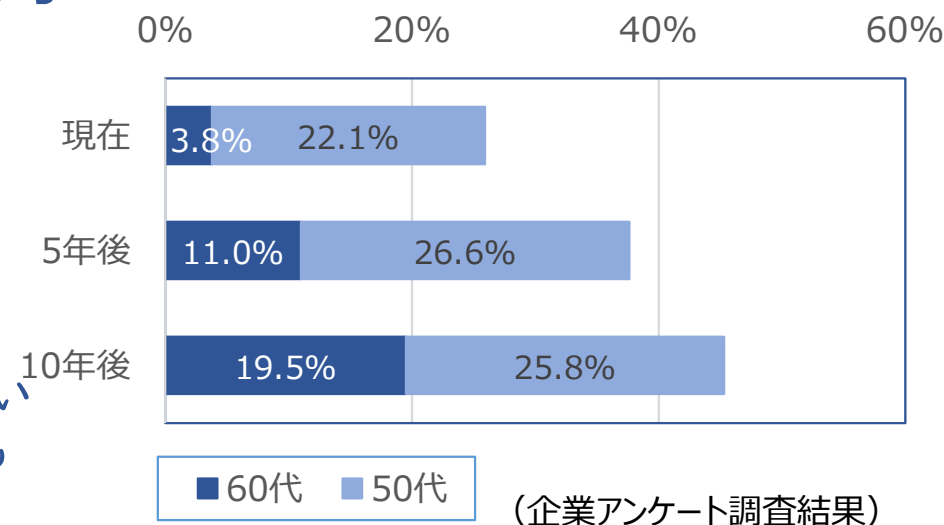
シニア人材の活躍に向けては新しい技術・スキルを持っていないことが課題ですが、その習得に対する意欲や能力といったところも活躍を阻む要因として捉えられています。

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



■ 強く感じている ■ ある程度感じている  
■ あまり感じていない ■ まったく感じていない  
(企業アンケート調査結果)

情報子会社人員の年代分布の将来推計



■ 60代 ■ 50代  
(企業アンケート調査結果)

# シニア人材活用への取り組みと期待

下表は、シニア人材活用の施策について、企業での取り組みと個人の期待とを比較したものです。  
(いずれも上位5項目のみを示す)

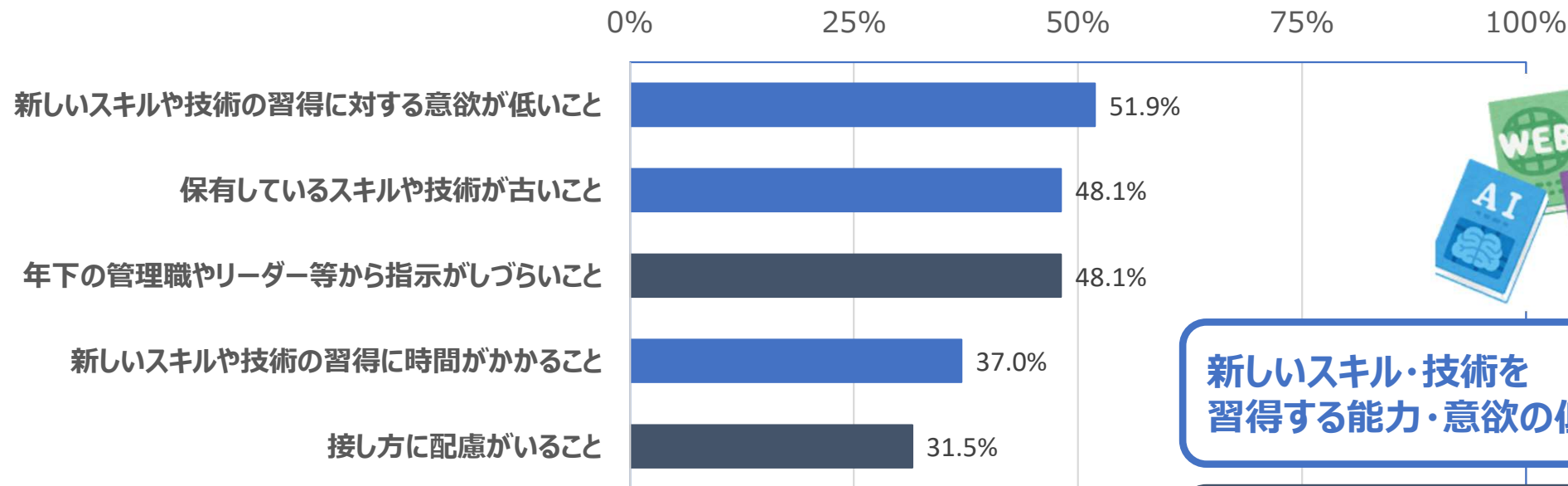
(企業) 取り組みの実施状況 (「すでに実施している」比率)	(企業) 今後推進すべき取り組み (「強くそう思う」比率)	(個人) 取り組んでほしいもの (「強くそう思う」比率)
勤務時間の短縮化や 勤務形態の弾力化 (50%)	若手人材に対する技術伝承の 推進や人材育成支援 (32%)	役職定年後や定年後 (継続雇用制度 利用時) の処遇の改善 (24%)
若手人材に対する技術伝承の 推進や人材育成支援 (43%)	勤務時間の短縮化や 勤務形態の弾力化 (26%)	若手人材に対する技術伝承の 推進や人材育成支援 (19%)
新たな知識やスキル・資格等の 習得に対する支援 (41%)	働きやすい環境の整備 (シニア人材 の呼称・執務場所等) (19%)	定年制の廃止や雇用上限年齢の 66歳以上への引き上げ (18%)
キャリアプラン等についての セミナーや面談の実施 (39%)	成果連動型報酬の導入 (17%)	働きやすい環境の整備 (シニア人材 の呼称・執務場所等) (18%)
働きやすい環境の整備 (シニア人材 の呼称・執務場所等) (32%)	キャリアプラン等についての セミナーや面談の実施 (15%)	勤務時間の短縮化や 勤務形態の弾力化 (17%)

(左2列：企業アンケート調査結果、右1列：個人アンケート調査結果)

順位の差はありますが、概ね企業の取り組みと個人の期待とは一致しており、大きな乖離はないといえます。異なる項目を比較すると、個人では「定年後の処遇改善」「雇用上限年齢の引き上げ」といった、より直接的な項目があげられていますが、これらの実施には新たなスキルの獲得や生産性の向上が必要となるので、企業があげる取り組み「知識・スキルの習得支援」「成果連動型報酬の導入」は、方向性として沿っているといえます。

詳しくは・・・  
ガイドラインp.19~21

下図は企業が捉えているシニア人材の弱みや課題です。大きく2つのポイントに括ることができます。



新しいスキル・技術を習得する能力・意欲の低さ

年上の部下へのマネジメント・シニアとの接し方への戸惑い

(企業からみた) シニア人材の弱みや課題 (上位5つ)

(企業アンケート調査結果)

「新しいスキル・技術を習得する能力・意欲の低さ」はたいへん高いハードルに感じますが、後から情報子会社の特性として示すように、そもそも異動も少なく同じ領域で安定性や信頼性を重視した業務を続けてきた結果として、柔軟性やチャレンジ精神といった芽を育むことなくシニアに至ってしまった要因もあると思われます。これからの世代に対しては、目先の効率だけでなく、長期的な視点も入れて育成し、経験を積ませることが重要と考えられます。

「年上の部下へのマネジメント・シニアとの接し方への戸惑い」に関しては、高齢化が先行している親会社等においては職場での慣れやノウハウ蓄積が進んでおり、軽減されていると聞いています。



以上のことから、企業が捉えるシニア人材の課題は、将来に向けては改善の余地が大いにあるといえます。



## シニア人材活用に関する情報子会社の特性

### 特性1

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、給与水準が、役職定年等に伴い変化することが多い。

親会社の制度に準じるため恵まれた面もあるが、IT業に適さない部分もあり、モチベーションの低下を招きやすい。

### 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。

業務の特性として安定性・信頼性が求められるため、致し方ないところもあるが、機会の少なさが人材の柔軟性やチャレンジ精神を弱める傾向もうかがえる。

### 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。

シニア人材も現場での活躍が求められるなど、今までの安定した労働環境から変わることが見込まれる。

## シニア人材活用のポイント

### ポイント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

シニア人材にも中堅・若手人材と同様に現場での活躍を求めていくには、企業が、その活躍に見合った処遇等の環境を実現できる制度を整備し、運用することが重要なポイントになる。

### ポイント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

シニア人材の増加と共に多様化するキャリアへの希望に対して、企業としても早い段階でキャリアを考える機会や幅広い情報の提供、社外での活躍も含めた支援等の環境を整えることが求められる。

詳しくは・・・

ガイドラインp.32～34

© JUAS 2021

# 特性・ポイントから導かれる10の指針

**特性 1**  
情報子会社の人事制度等は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、給与水準が、役職定年や定年等に伴い変化することが多い。

**ポイント 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

**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。

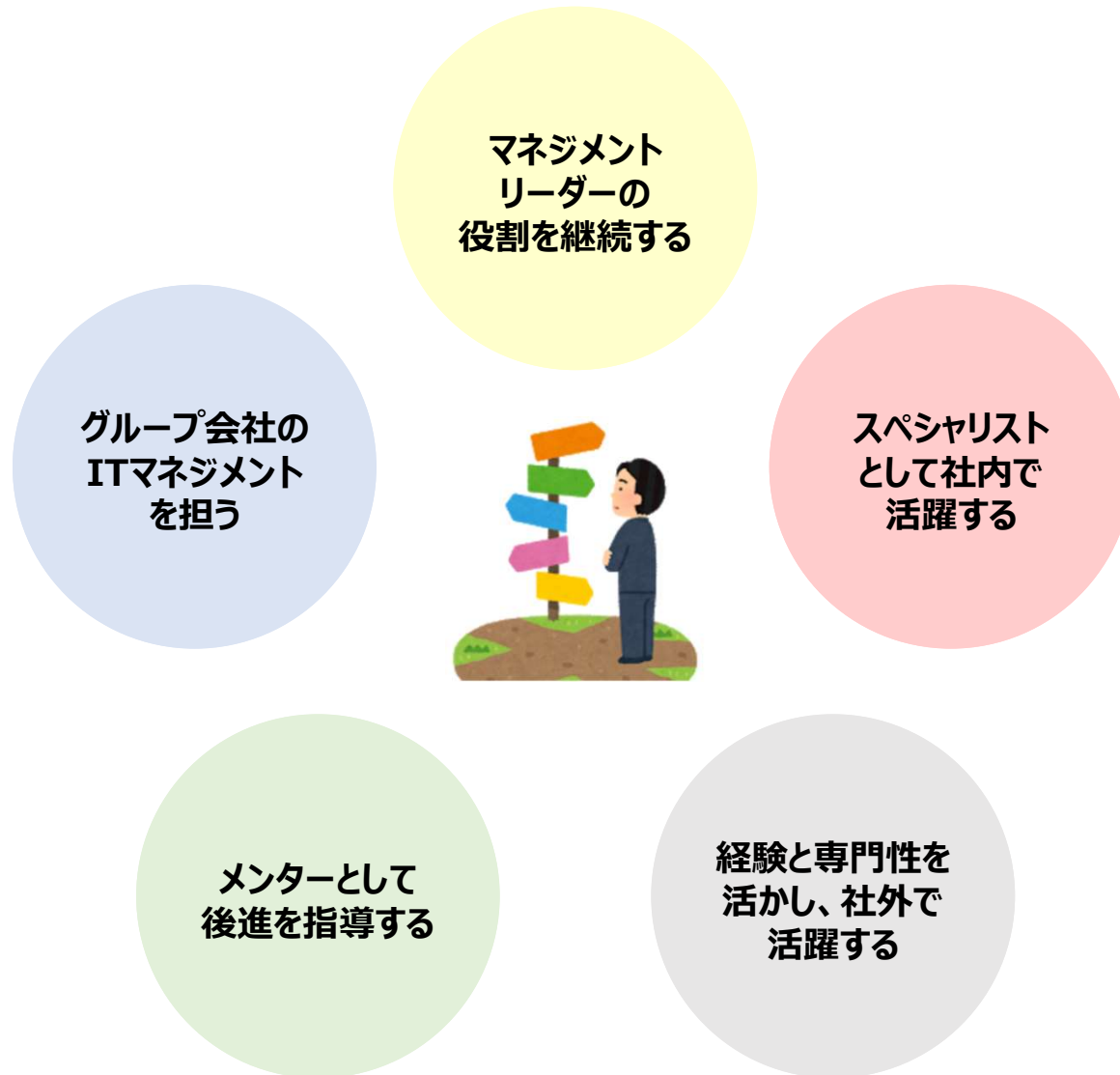
**ポイント 2**  
個人のキャリア形成に関する選択肢の多様化と積極的な支援

**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。

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 10 学び続ける習慣や“手が動く”状態の維持を図る

# 5つの活躍の場

今回の企業インタビュー調査結果から、情報子会社のシニア人材が活躍する具体的場面として、以下の5つの場が見えてきました。



## 企業

各社が5つの場すべてを選択肢として持っているわけではありません。自社の状況に見合った複数の選択肢（活躍の場）について関連する施策を進めていく必要があります。

## 個人

所属する情報子会社がもつ選択肢（活躍の場）を確認し、その中から自分にふさわしい場を選んで会社との連携を図りながら進めていく必要があります。

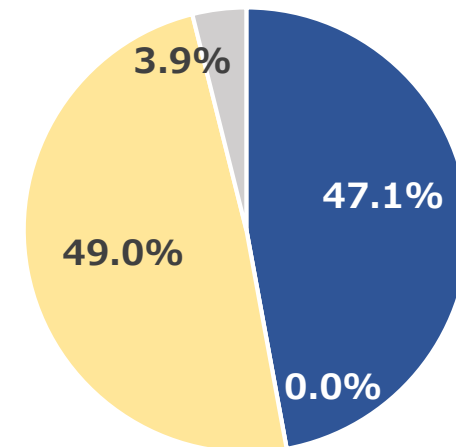
# “5つの活躍の場”と10の指針との関係

対象	指 針	リ マ ネ ジ メ ン ト ・ リ ー ダ ー を 継 続	( 社 内 ) ス ペ シ ャ リ ス ト	グ ル ー プ 会 社 の I T 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 経営方針や事業戦略に盛り込む	△	●	△		●
	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		●		△	

● 関連が強いもの  
△ ある程度  
関連があるもの

シニアになっても、マネジメント・リーダーとして継続できるか否かは企業により異なりますが、若年層が多い企業や常駐するビジネスパートナーが多い企業では、シニア人材にもマネジメントやリーダーの役割を求められることも多く、継続して活躍できます。

継続雇用された場合の  
管理職としての活躍の可能性



- 継続雇用後も管理職として活躍できる
- 正社員として継続雇用された場合のみ管理職として活躍できる
- 継続雇用後は管理職として活躍できない
- その他・無回答

(企業アンケート調査結果)

## 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・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る。

中堅層と同等また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、相応の処遇が望まれる。

### 事例

一方で、周囲と自身の評価にギャップのある場合には、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必要があります。

## 指針 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

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

業種の特性に配慮した再雇用制度の運用や賃金体系の見直しを検討しており、今後は情報子会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ます。

主にSEやPMなどの職務のスペシャリストとして活躍する。特に上流工程では、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。

「強みがある」「成果が出せる」だけでなく「後輩からの信頼が厚い」ことも求められます。

## 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、適切で活躍できる業務を担ってもらうことにより、周りの人に大切にされる環境やシニア人材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。

## 指針 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

シニア人材活用を推進する場合には、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、シニア人材の効果的な活躍の場を作り出すことができます。

### 事例

再教育によるスキル転換だけでは、シニア人材が努力しても仕事とのマッチングには限界があります。活躍の場を事業計画の中で設定することにより、習得したスキルを発揮できる場が生まれます。

## 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“手が動く”状態を維持することが重要です。



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、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ります。グループ会社のIT人材ニーズはその会社規模にもよりけり、大規模な場合は個社での育成が可能であり、一方小規模な場合はサポートサービスで済む場合も多いようです。

## 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

情報子会社の場合には、シニア人材活用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。グループ会社においては、情報子会社内と比べて幅広くIT活用の取り組みを進めることが求められますので、それに向けた経験や知見を蓄えておくことが必要です。

### 事例

親会社から情報子会社への出向者はグループ会社へ転籍する制度があり、グループとしてもIT活用、ITガバナンスの面でメリットがある。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。

## 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広げることが可能になります。

### 事例

ローテーションの実行は人事部門の旗振りだけでは難しいので、人材に関する専門委員会を事業部門を巻き込んで立ち上げ、全社育成方針に沿って推進している。当初は若手が対象でスタートしたが、将来は中堅社員へと広げる計画である。



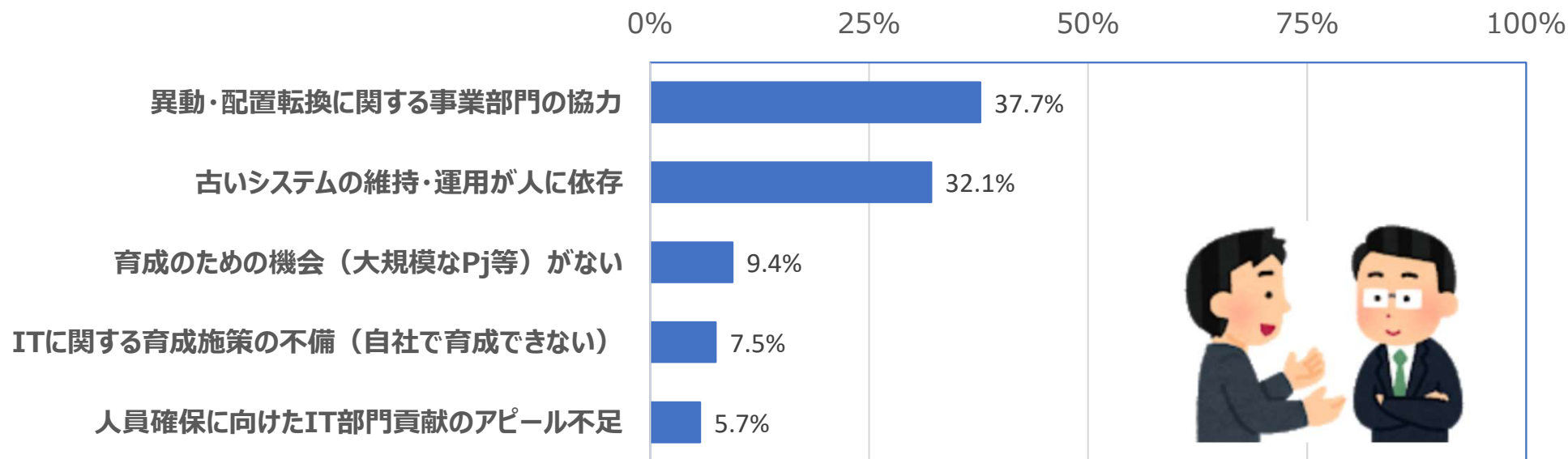
シニア人材に期待される重要な役割としてメンターがあります。但し、メンターのみを職務とすることは稀で、多くの場合スペシャリスト等の職務を担いながら、メンターとしての役割を果たすことが多いといえます。

## 指針 7 後進の育成・指導を業務として位置づけ、評価や処遇に盛り込む

シニア人材の経験やノウハウを活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共にその業務に対する評価を行い、処遇に反映する方法も考えられます。

### 事例

若手社員の指導は今まで上司と先輩メンターが行ってきたが、加えてシニア人材を指導員としており、シニア人材は細かく丁寧に聞いたり、指導してくれてキャリアにプラスになっている。期間は1年間であるが、その後も相談できる関係になるので期待されている。



高齢化に対する施策や世代交代を進める上での課題（上位5つ）

（企業アンケート調査結果）



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共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キャリアといえます。

## 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、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

退職後はPマーク監査員として活躍したいという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。



## 指針 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

シニア人材やシニア人材になる前の状態で、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、企業としてもそのサポートが行いやすくなります。社外で活躍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は50歳～55歳をターゲットとして広く行われているが、参加者自身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。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につながる。

個人アンケート調査や個人インタビュー調査で寄せられたメッセージからも、共通するポイントがうかがえます。

## 個人としての「強み」の重要性

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」を考え、それを作っていくことが非常に重要です。

## 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、いつまでも「学ぶ姿勢」を持ち学び続けることが重要です。

## シニア人材としての可能性を知る

同じ会社で役割を変えて活躍する人、別の道へ進んで活躍する人など、幅広い可能性を知っておくことも大切です。

## 可能性を広げる社外との人脈

人とのつながりが、活躍のチャンスを広げる。つながりを大切に、時には意識して社外の場に出ていくことも必要です。

## 準備は早いうちから

忙しく働いているとあっという間にシニアになります。早くから将来の展望や計画を持ち、具体的に取り組むことが望ましい。

## 基礎となるお金と健康

まずは健康でなければ何もできない。金銭面も金額ベースで把握して、できるだけ余裕を持たせておく。

## 後進への思いを託す

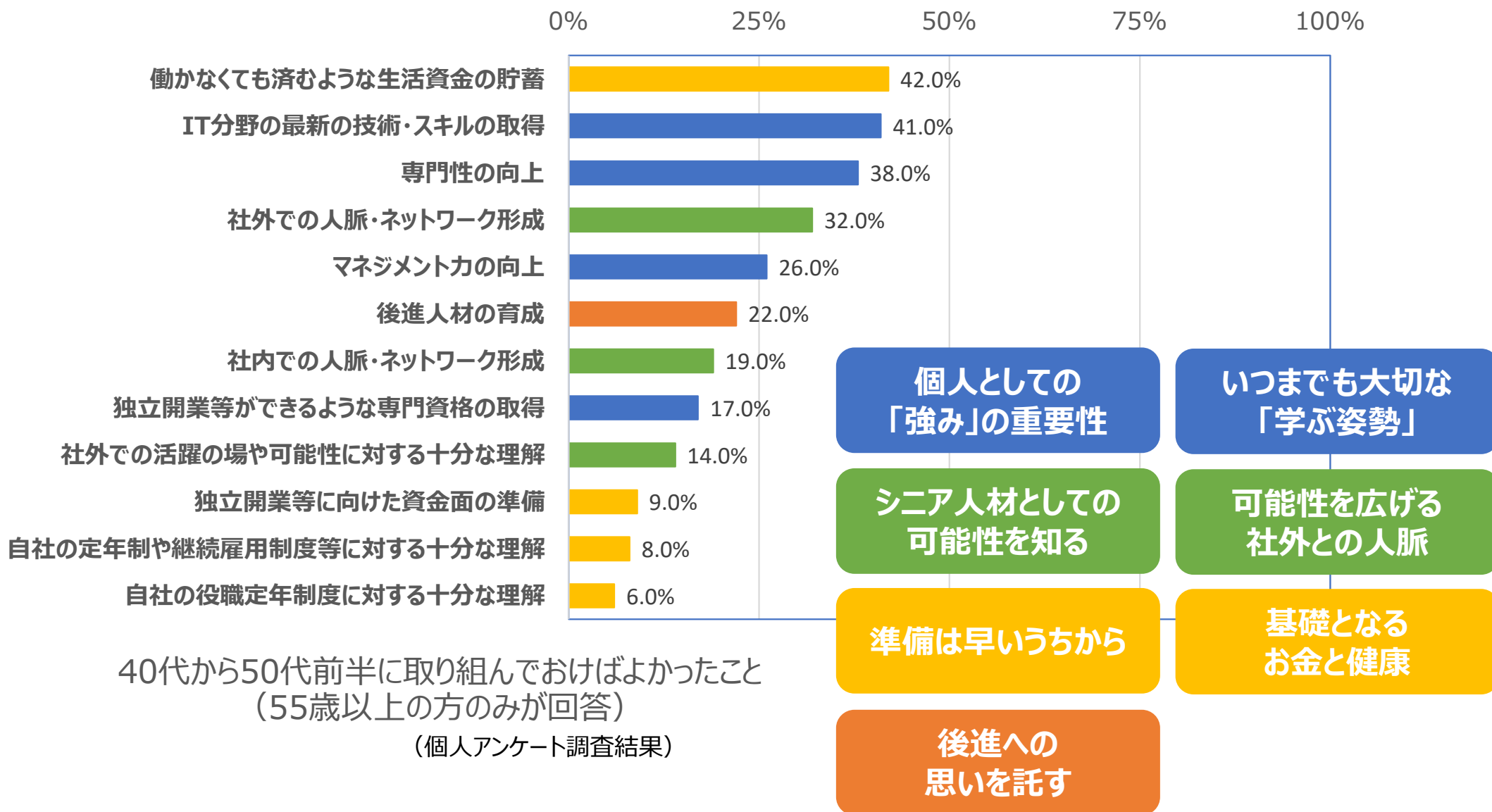
自分自身に悔いを残さないためにも、後進人材の育成に力を注いでほしい。



詳しくは・・・  
ガイドラインp.49～53

# シニア人材になる前に取り組んでおくべきこと

個人アンケート調査の結果も、メッセージから整理したポイントに類別できます。



40代から50代前半に取り組んでおけばよかったこと  
 (55歳以上の方が回答)  
 (個人アンケート調査結果)

詳しくは・・・  
 ガイドラインp.28～29

# さらなる活躍を目指すシニア人材に向けて

シニア人材として現在活躍中の4名の方からインタビューにより活躍事例とアドバイスをうかがいました。



Bさん

「自分はどのような戦力になれるか」を考える

## 個人としての「強み」の重要性



Aさん

スペシャリストとして役立つ力が働く場の可能性を広げる



Dさん

経験や知識を整理・体系化することで見えてくるもの

## シニア人材としての可能性を知る



Dさん

実はこれからが人生の本番



Cさん

シニアでの活躍を10年スパンで考える時代

## 準備は早いうちから



Bさん

サポート役だからこそできる若手の育成

## 後進への思いを託す



Aさん

一段深く知ろうとすることを積み重ねる

## いつまでも大切な「学ぶ姿勢」



Cさん

楽しく学び続けることが、長く活躍する秘訣

## 可能性を広げる社外との人脈

## 基礎となるお金と健康



Aさん  
マネジメントリーダーの役割を継続する



Bさん  
スペシャリストとして社内で活躍する

グループ会社のITマネジメントを担う



Bさん

メンターとして後進を指導する

Cさん

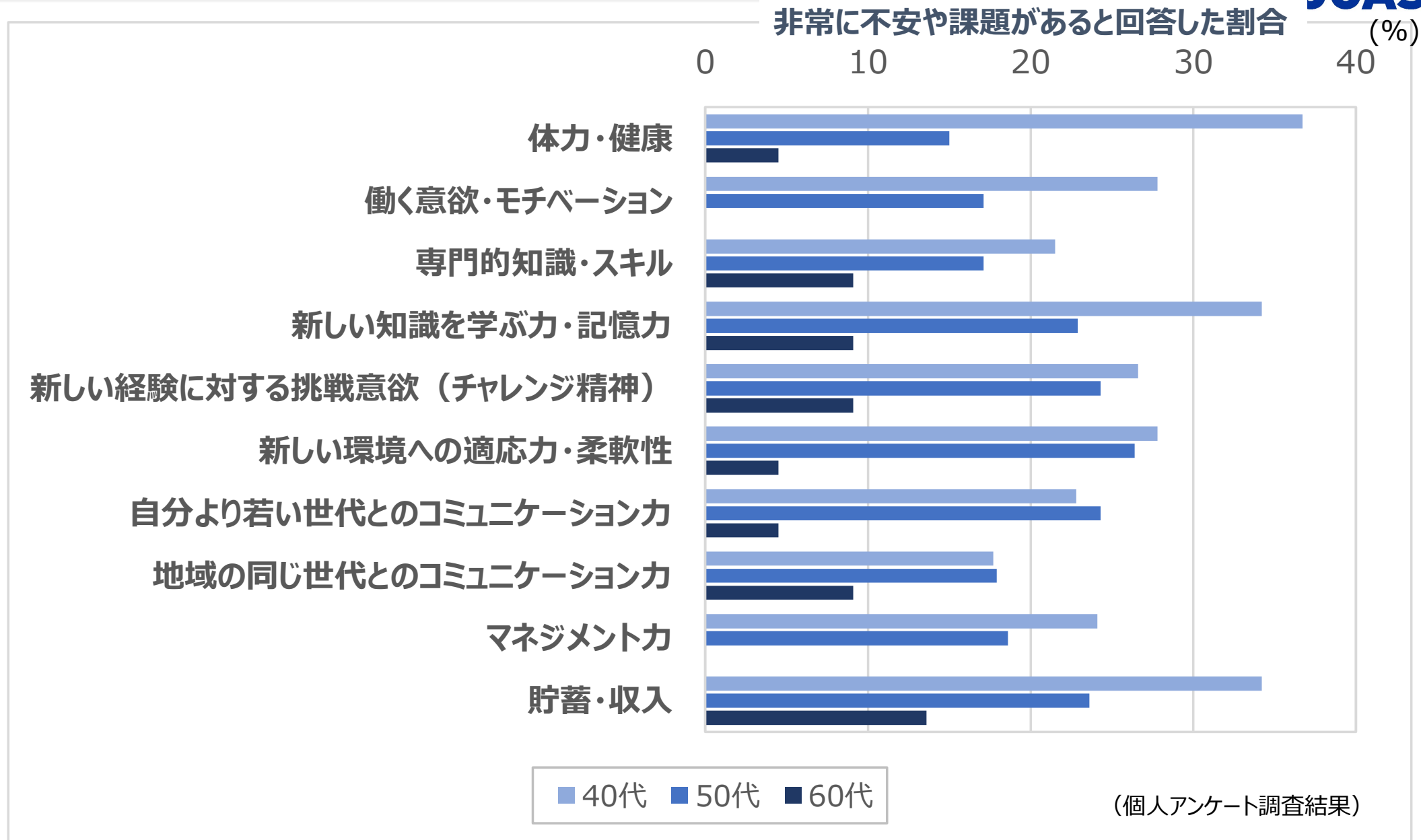
経験と専門性を活かし、社外で活躍する

Dさん

詳しくは・・・  
ガイドラインp.44～48

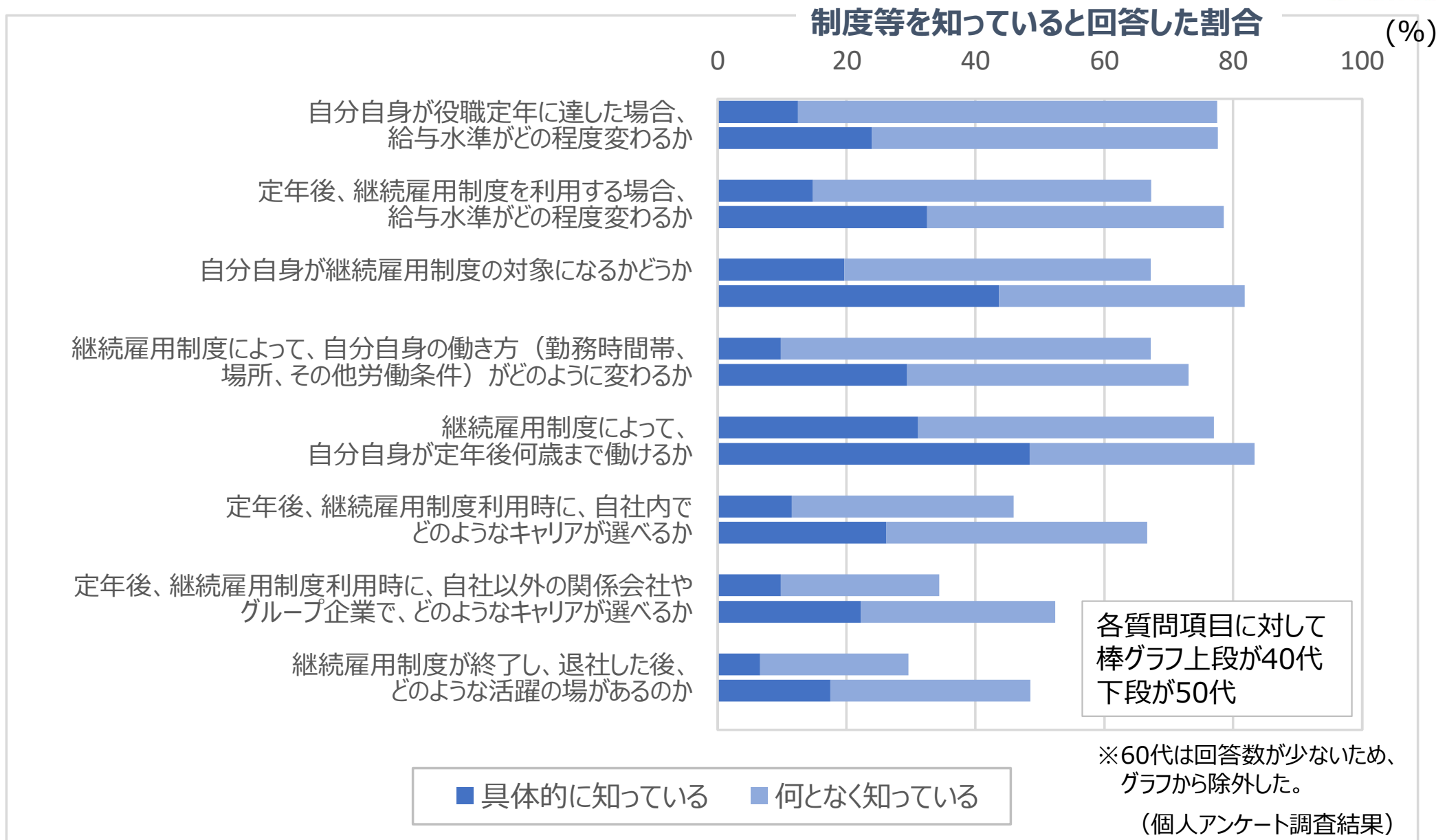
# *Appendix 1* (参考データ)

# 60歳以降も活躍する上での不安や課題（個人・年代別）



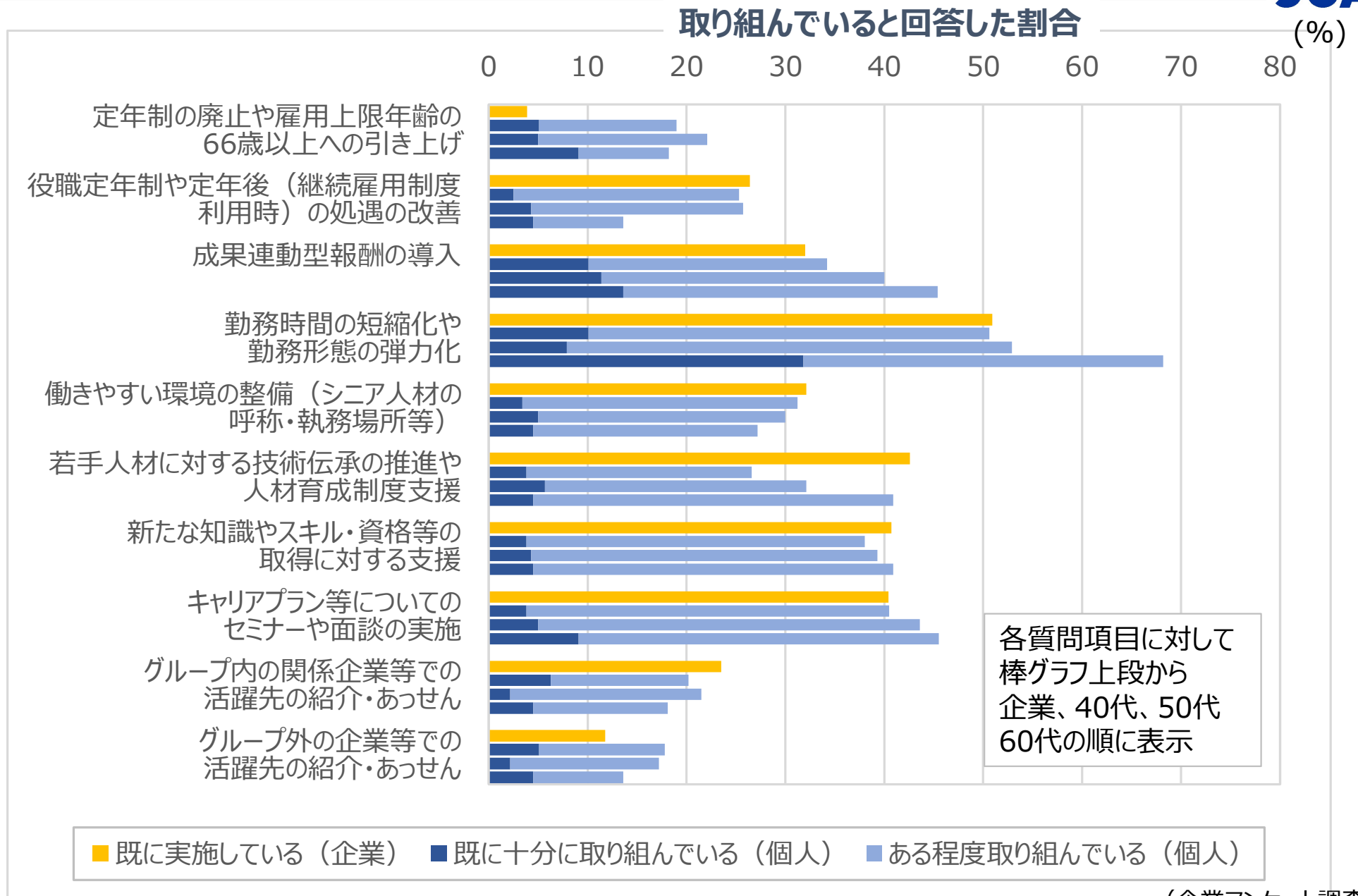
年齢が進むにつれて、いずれの項目も不安や課題を持つ割合は下がっている。

# 勤務先の制度等に対する理解度（個人、年代別）



年齢が進むにつれて、具体的な理解が進むが、どの項目についても「具体的に知っている」と回答したのは半数以下。

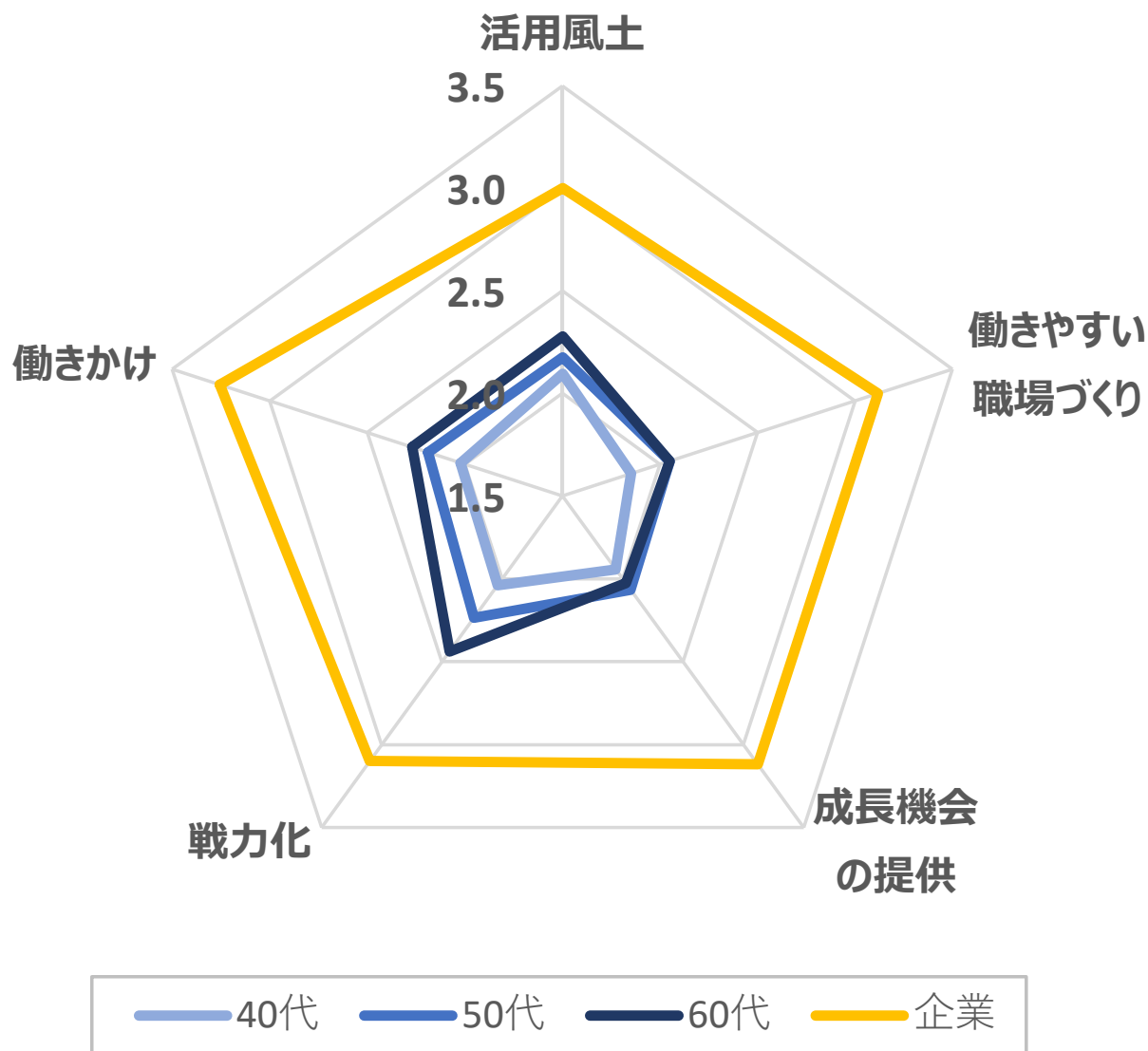
# 企業の取り組み状況、勤務先の取り組みの印象（個人・年代別）



具体的な取り組み項目については、年齢に関係なく個人と企業の認識はほぼ一致している。 （企業アンケート調査結果）  
（個人アンケート調査結果）



# シニア活用に向けた施策の状況（雇用力チェックシート）



(企業アンケート調査結果)  
(個人アンケート調査結果)

独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構（JEED）が策定した「雇用力チェックシート」の設問（小項目）に対する企業・個人のアンケート結果から、5つの大項目の評価を比較した。

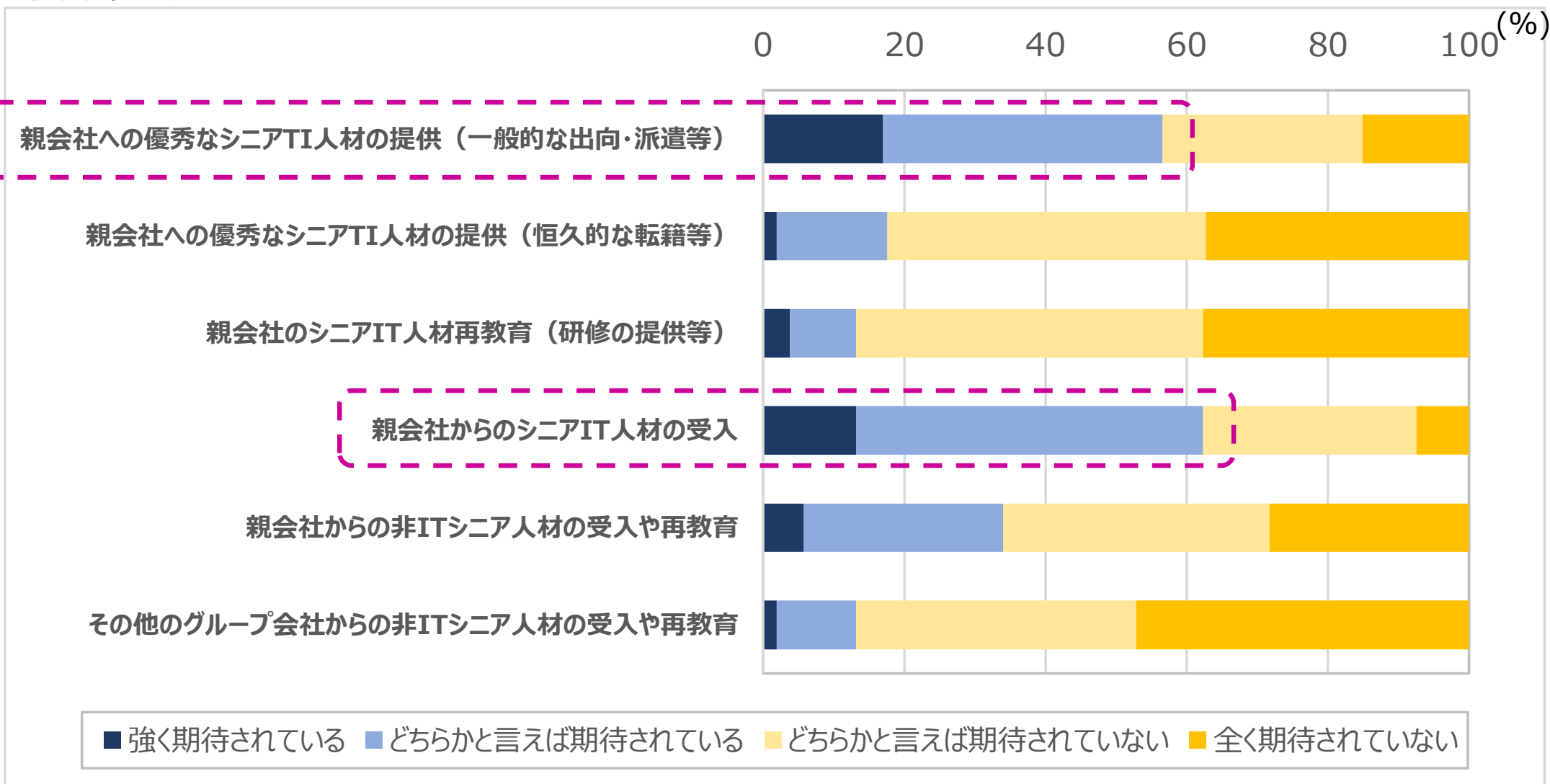
点数は、あてはまる(4)、ややあてはまる(3)、あまりあてはまらない(2)、あてはまらない(1)として、平均点を算定したもの。

「雇用力チェックシート」については、JEED「65歳超雇用推進マニュアル～高齢者戦力化のすすめ～（その3）」（2019.2）を参照のこと。

個人の評価は年齢が進むと共に若干上昇しているものの、企業と個人では1ポイント前後の隔りがある。前頁の個人回答で「ある程度取り組んでいる」と回答した割合が高いこと、雇用力チェックシートの設問は業種を特定しないため、やや広めの問いかけになっていること等により、評価の差が生じたものと思われる。

# グループ内のIT人材活用についての情報子会社への期待

グループ内でのIT人材の活用に関して、貴社（情報子会社）には、どのような役割が期待されていると感じますか。

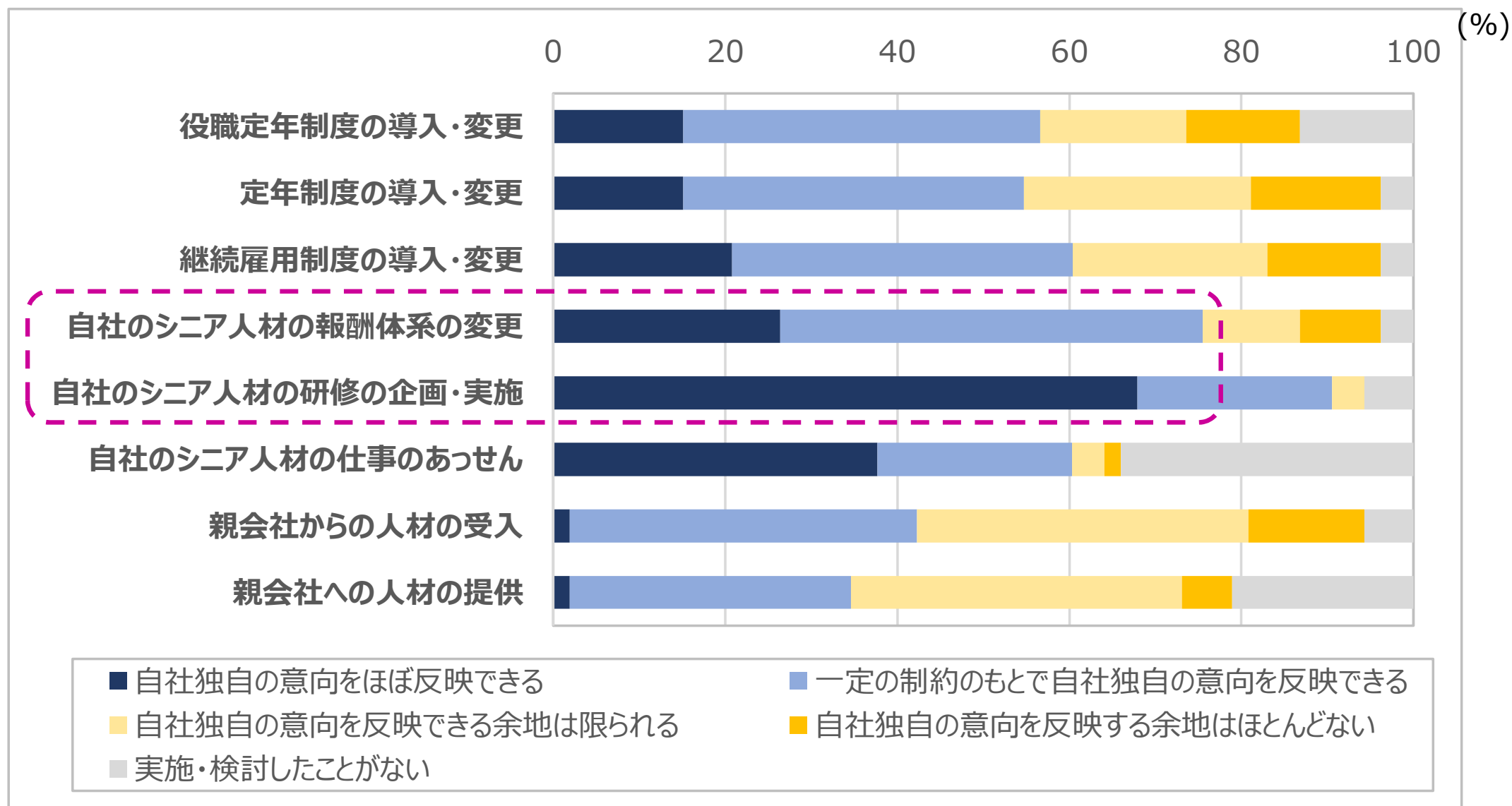


（企業アンケート調査結果）

シニアIT人材の提供・受入に関する親会社から情報子会社への役割期待は高い。

# シニア人材活用の施策検討の自由度

シニア人材を活用するための諸制度や取り組みは。どの程度、貴社（情報子会社）の意向通りに（グループ内の制度や親会社の意向等に制約を受けることなく）企画・実施できますか。



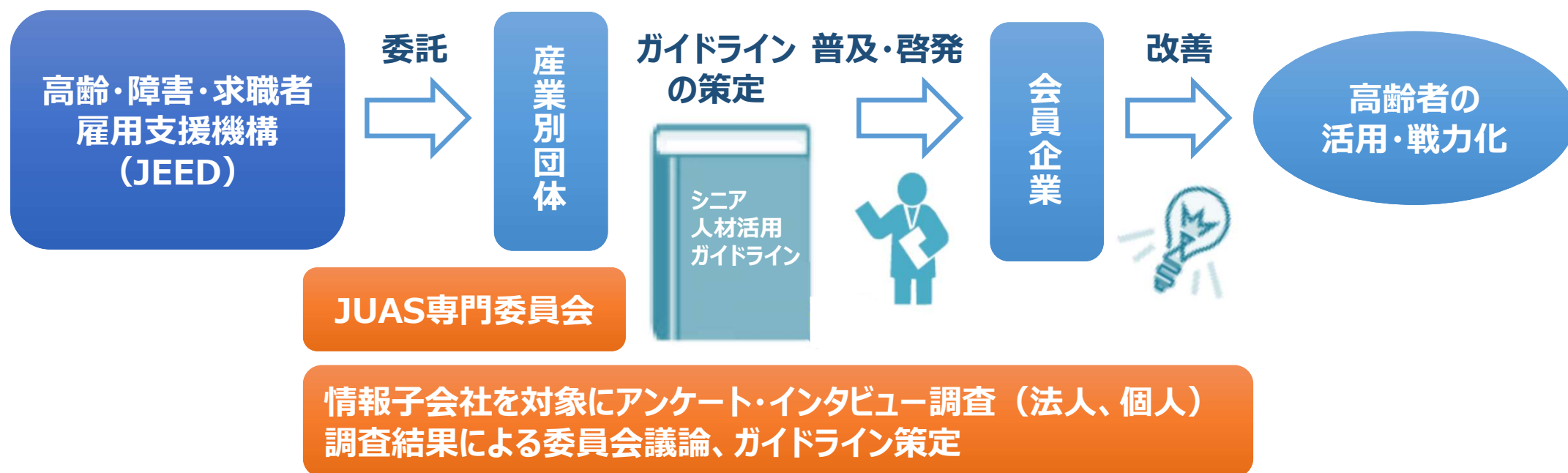
研修の企画・実施に加えて、報酬体系の変更についても自由度は相対的に高い。

（企業アンケート調査結果）

# *Appendix 2*

## (推進事業の概要)

- 高齢者雇用を推進のため、産業毎に労働力人口の高齢化の状況や、置かれている経営環境、求められる労働者の性質、形態など、高齢者雇用に関する諸条件が異なっていることを踏まえて検討。
- 高齢者雇用を一層効果的に推進するため、当該産業に属する企業で構成される団体が高齢者雇用の普及に取り組む。



- 日本では1980年～1990年代に情報子会社の設立が相次ぎ、当時、親会社より出向・転籍となった社員、また設立当初に入社した社員が高齢に差し掛かっている。
- シニア層は基幹システムの構築ノウハウ・スキルを有するが、若手にうまく継承できず、技術の空洞化が課題となっている。
- デジタル化の進展により、IT人材の需要が今後も伸びると予測され、ベテラン層の更なる活躍が期待されている。



本事業では、情報子会社におけるシニア層が65歳に留まらず、それ以降も活躍するための働き方のモデルを策定し、普及することを目的とする。

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」の親会社をもつ「IT関連業」企業に 勤務する40～65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』

<https://juas.or.jp/news/3158/>

『JUAS 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』

<https://juas.or.jp/news/topics/3031/>

*End*