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

情報サービス産業
高齢者雇用推進ガイドライン

平成 30 年 11 月

一般社団法人 情報サービス産業協会
情報サービス業高齢者雇用推進委員会

未来を見据え、活躍し続けられる
ＩＴ人材を育成

はじめに

我が国では、少子高齢化に伴う労働力人口の減少が社会問題となっています。情報サービス産業においても同じ課題が顕在化しつつあります。経済産業省が調査した「IT 人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」によれば、2019 年をピークに情報サービス産業の従事者数は減少に向かうと予想されています。また、IT 人材の平均年齢も上昇を続け、2030 年には約 3 割が 50 歳以上のシニア層になるとされています。

一方、先進的な IT を活用して従来のビジネスモデルを抜本的に変革する「デジタルトランスフォーメーション（DX）」が世界的に進展しつつあります。情報サービス産業にもその変革の担い手としての役割が期待されています。そのためには、一人ひとりの IT 人材が自らの「個の力」を高め、変革（イノベーション）に挑戦していくことが大切となります。そして、イノベーションを実現するには、社会や生活者が抱える課題を見出す「感性」、先進的 IT を活用する深い「技術力」、難しい課題を突破する「実践力」と「熱意」が鍵になると考えられています。

そこで、情報サービス産業における高齢者雇用推進事業では、50 歳代で現在も活躍しているシニア IT 人材がどんなコンピテンシーを持っているかに着目し、検証することにより、30 歳代から 40 歳代の IT 人材が将来にわたって活躍していくための“道しるべ”となるガイドラインを作成いたしました。ガイドラインでは、変化に対応するには「柔軟性」、「高い学習能力」、「好奇心」が大事だというヒントも示しています。

最後に、本事業の推進にあたり、調査にご協力いただきました皆様、推進委員会にご参加いただきました皆様、ご指導ご助言いただきました独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の皆様に深く感謝申し上げたいと存じます。

一般社団法人情報サービス産業協会
情報サービス業高齢者雇用推進委員会

目次

ガイドラインの構成について ･･ P 5

第1章 情報サービス業を取り巻く環境の変化

Ⅰ．人口減少社会の影響 ･･･ P 8

Ⅱ．デジタルトランスフォーメーション時代の到来 ････････････････････ P 9

第2章 「行動特性」、「仕事・経験」からみる活躍人材の特徴

Ⅰ．30 歳代の活躍人材の特徴 ･･････････････････････････････････････ P15

Ⅱ．40 歳代の活躍人材の特徴 ･･････････････････････････････････････ P21

Ⅲ．50 歳代以上の活躍人材の特徴 ･･････････････････････････････････ P27

第3章 IT 人材が長期にわたって活躍し続けるには
～活躍し続けられる IT 人材の育成に向けた示唆～

Ⅰ．SoR 型ビジネスで活躍し続けられる IT 人材の育成 ･･･････････････････ P36

Ⅱ．SoE 型ビジネスで活躍し続けられる IT 人材の育成 ･･･････････････････ P44

参考資料

Ⅰ．高年齢者雇用の仕組みの変化 ･･････････････････････････････････ P50

（1）年金支給開始年齢の引き上げについて ･････････････････････････ P50

（2）改正高年齢者雇用安定法について ･･･････････････････････････ P50

（3）新しい「高齢社会対策大綱」について ･････････････････････････ P52

Ⅱ．高年齢者雇用推進に向けた公的支援制度等 ･････････････････････ P53

（1）高年齢雇用継続給付 ･････････････････････････････････････ P53

（2）各種助成金 ･･･ P55

（3）高年齢者雇用についての相談・援助 ･････････････････････････ P57

（4）各機関問い合わせ先 ･････････････････････････････････････ P59

ガイドラインの構成について

本ガイドラインでは、「第１章」「第２章」「第３章」において、情報サービス業界で「活躍する人材」について考えるとともに、従業員が活躍しながら長く働き続けるためには、企業として何に取り組むとよいのかを説明しています。最後に「参考資料」として、我が国における高年齢者雇用を巡る法制度や企業支援の仕組み等をまとめました。

●本文で引用している「アンケート調査」・「ヒアリング調査」について

本ガイドラインでは、「平成29年度情報サービス業高齢者雇用推進事業」で実施した（１）アンケート調査と（２）ヒアリング調査の結果を引用しています。各調査の実施概要は以下のとおりです。

なお、アンケート調査では、小数点第２位を四捨五入した値を表しています。

（１）平成 29 年度情報サービス産業協会アンケート調査

①企業向け調査

▶実施時期：平成 29 年８月～９月

▶調査対象および有効回答件数：

企業向け調査	
調査対象	(一社)情報サービス産業協会正会員企業　521社
回収状況	・全回答件数:122件 ・有効回答件数:122件

②従業員向け調査

▶実施時期：平成 29 年 12 月～平成 30 年１月

▶調査対象および有効回答件数：

従業員向け調査		
調査対象	(一社)情報サービス産業協会正会員企業　521社に勤務するIT人材	
	60歳未満	60歳代以上
	以下の２点を満たす者。 ・正社員 ・技術者と技術営業の担当者(※経理や総務といった間接部門の従事者は対象外)	以下の２点を満たす者。 ・正社員あるいは定年後再雇用者 ・技術者や技術営業として勤務した経験を持つ人材(※現在間接部門に従事する場合も対象)
回収状況	・全回答件数:1,598件 ・有効回答件数:1,597件	

（２）平成29年度情報サービス産業協会ヒアリング調査（企業向け／50歳以上の従業員向け）

▶実施時期：平成 29 年 7 月～ 9 月

▶調査対象：情報サービス業高齢者雇用推進委員会企業 7 社

	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	G 社
資本系列	独立系	メーカー系	独立系				
従業員数	1,000～3,000名未満	3,000～5,000名未満	5,000名以上	500～1,000名未満	500～1,000名未満	5,000名以上	1,000～3,000名未満

第1章

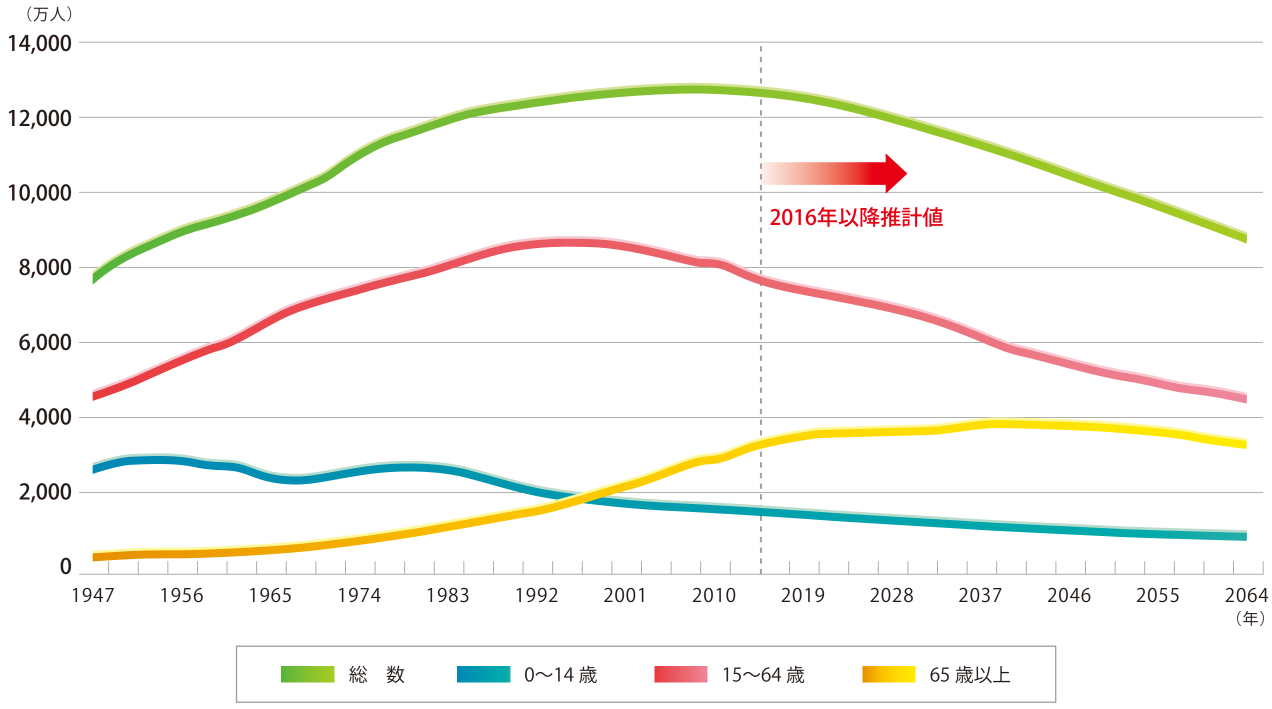
情報サービス業を取り巻く環境の変化

I 人口減少社会の影響

我が国では、2008年をピークに総人口が減少に転じており、人口減少社会に突入しています。1997年には65歳以上の高齢者人口が14歳以下の若年人口の割合を上回るようになり、2017年には3,515万人、全人口に占める割合は27.7%でした。他方、15～64歳の生産年齢人口は2017年の7,596万人（総人口に占める割合は60.0%）から2040年には5,978万人（53.9%）へと減少することが推計されています。

このような生産年齢人口の減少は、情報サービス業界にも大きな影響を与えることが予測されます。今後は限られた労力でより多くの付加価値を生み出し、生産性を向上させることがますます重要になってくるでしょう。

図表1 我が国の人口及び人口構成の推移



（出典）2017年まで：総務省「国勢調査」、「人口推計（各年10月1日現在）」より情報サービス産業協会が作成

II デジタルトランスフォーメーション時代の到来

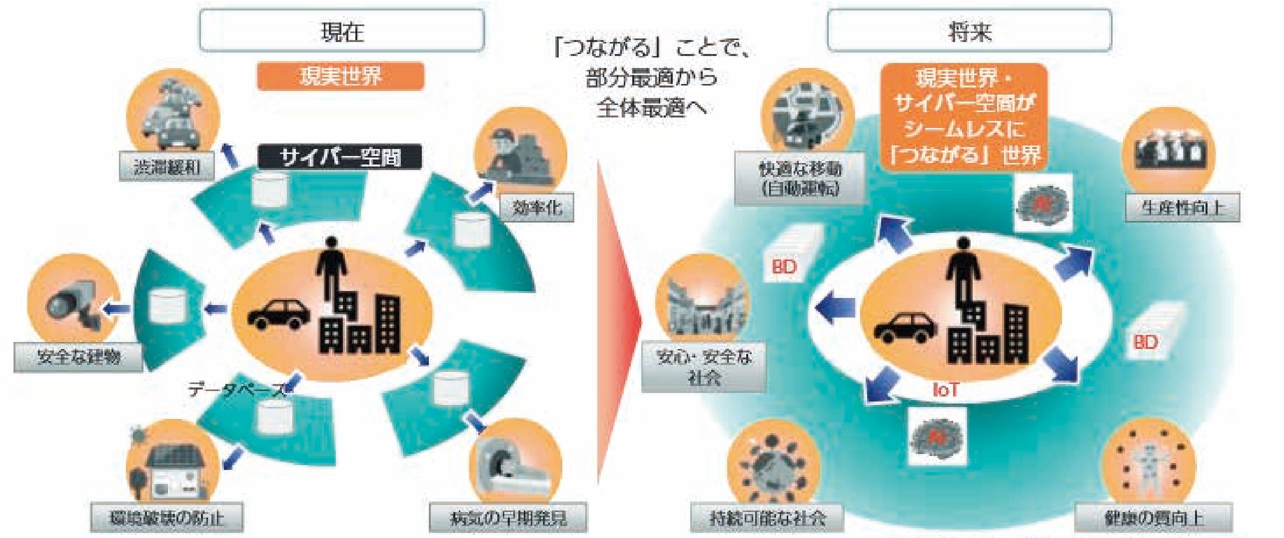
●デジタルトランスフォーメーションとは

近年、ICT（Information and Communication Technology：情報通信技術）の進化がもたらす社会へのインパクトが大きな話題となっております。

インターネット利用が拡大し IoT（Internet of Things：モノのインターネット）が普及したことで、様々な人・モノ・組織がネットワークにつながりました。これによって大量のデジタルデータ（Big Data：ビッグデータ）が生まれ、多様なデータの収集や蓄積が進んでいます。それらのデータをAI（Artificial Intelligence：人工知能）が分析することにより、たとえば自動車の自動運転、流通における購買行動の予測、レジ無しコンビニ等が現実となります。

このように、現在、企業が ICT を駆使してビジネスを変革させる「デジタルトランスフォーメーション：Digital transformation」（以下、DX といいます）の時代が到来しています。DX 時代には従来型のビジネスとは異なる、新たなビジネス・社会構造が形成されていくことが予測されます。情報サービス業は各産業にとって、ますます大きな役割を持つこととなるでしょう。

図表2 デジタルトランスフォーメーション



（出典）「我が国の ICT の現状に関する調査研究」

● DXによる「ビジネス」と「求められるスキル」の変化

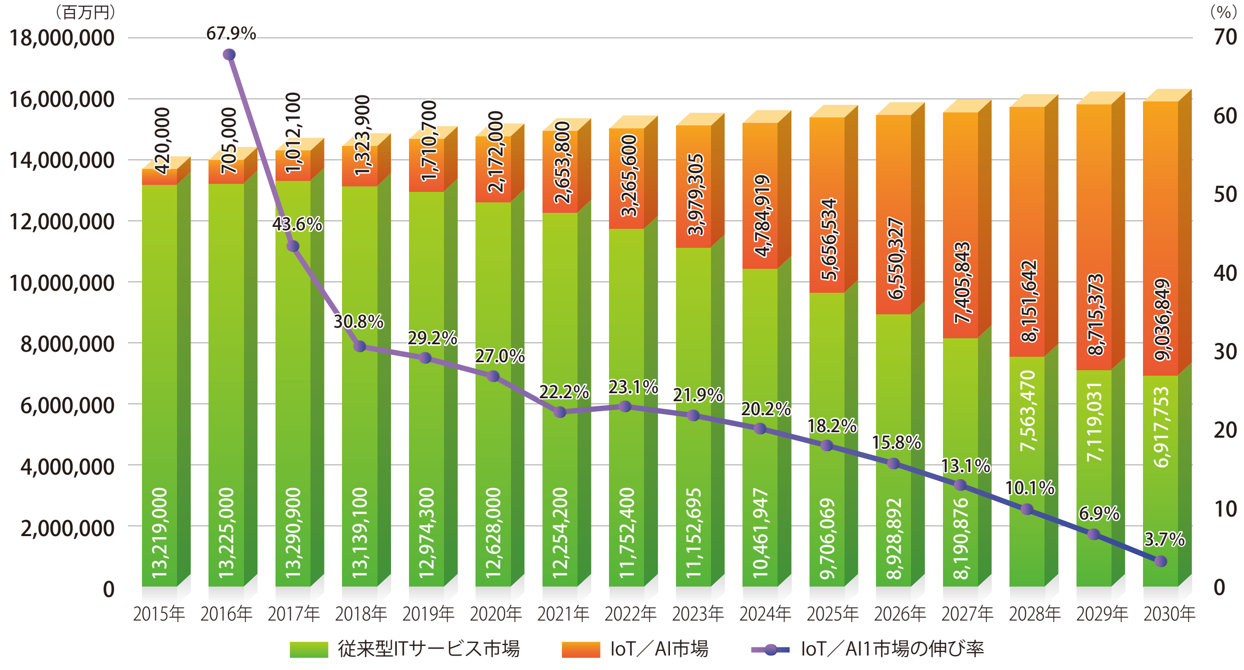
DXによって、これまでの「ビジネス」や「求められるスキル」も大きく変化していく可能性があります。

「ビジネス」では、“顧客の新しい価値を創造すること”が重要になります。そのためには顧客の課題を定義すること、顧客の先に存在するコンシューマや社会の課題を定義することが大切です。これに伴い「求められるスキル」もAIやIoTといった技術的な側面だけではなく、顧客や社会の潜在的な課題を探求する能力、その課題を解決するために自律的に行動できる能力が重要になります。

また、イノベーションは最新技術と様々なアイデアが結びつくことにより起こります。企業や産業の枠を超え、技術とノウハウ、知見を連携することにより、新たな「ビジネス」が創造されるのです。このようなエコシステムを実現し、新たな価値を創出できる人材が求められます。

経済産業省公表の調査結果によれば、従来のITサービス市場の需要が減少することと引き換えに、AIやIoT等の先端技術を活用した「デジタル市場」が2030年頃までには市場全体の半分以上を占める規模になると予想されています。すなわち、「ビジネス」や「求められるスキル」の変化は今後ますます加速していくでしょう。

図表3 ITサービス市場の構造変化



出典：経済産業省「『第4次産業革命スキル習得講座認定制度（仮称）』について（報告）」（2017年6月）より

● DX時代に求められるビジネス（SoR型ビジネス・SoE型ビジネス）

DX時代のビジネスには、従来とは異なる概念が必要となります。

これまでは、「SoR（System of Record[1]：記録するシステム）」という、「顧客が製品やサービスを“購入してから”の情報等を管理するシステム構成の概念」が主流でした。近年では、「SoE（System of Engagement[1]：つながりのシステム）」が注目されています。SoEとは、「デジタルプラットフォーム上で顧客とつながり、顧客に製品やサービスを“いかに購入してもらうか”を検討させるシステム構成の概念」であり、これからのビジネスを牽引することが予測されています。

SoRの概念に基づくビジネス（以下、本ガイドラインでは「SoR型ビジネス」といいます）で求められていたのは、安定性や信頼性です。購入者等の重要情報を管理するためには誤作動のない堅確なシステムが必要であり、システム開発の手法も、あらかじめ全体の機能設計を済ませてから実装工程に移行する「ウォーターフォール型」でした。

一方、SoEの概念に基づくビジネス（以下、本ガイドラインでは「SoE型ビジネス」といいます）では、既存ビジネスのプロセス革新、新しい商品やサービスの創造、産業間をまたぐエコシステムの形成等を目的とした、前例のないシステムが必要です。そのため、システム化の構想段階で要件を確定させることは困難であり、仕様や設計の変更を前提にした「アジャイル型」のシステム開発が不可欠となりました。

前頁の図表3「ITサービス市場の構造変化」にみるような市場の変化によって、求められるスキルも変化していくことが予測されます。直近10年でみるとSoR型ビジネスは多く残っており、現在の40歳代や50歳代以上の世代にとっては、従来のスキルも重要であることが伺えます。一方、将来的な活躍が期待される現在の若年世代にとっては、SoE型ビジネスが発展することを考慮すると、従来のスキルに加え、新たな視点に立ったスキルが必要となってきます。

2016年に独立行政法人情報処理推進機構（IPA）により設置された「第4次産業革命に対応したスキル標準検討WG」では、「技術力だけではなく、『行動特性』に焦点を当てた人材育成の必要性」が議論されています。SoR型ビジネスで求められるスキルとSoE型ビジネスで求められるスキルは異なりますが、これからの情報サービス業における人材育成は、その違いに関わらず、『行動特性』に着目しながら進めることがポイントになるかもしれません。

そこで本ガイドラインでは、まず第2章で、現在情報サービス業で活躍する人材の特徴（行動特性や仕事・経験）を概観していきます。そして、第3章では、今後の情報サービス業で活躍し続けられるIT人材を育成するためにはどうすればよいかをみていきます。

1)　SoR（System of Record）、SoE（System of Engagement）：ジェフリー・ムーアが2011年に出版したホワイト・ペーパー『Systems of Engagement and The Future of Enterprise IT』により広まったビジョン

第2章

「行動特性」、「仕事・経験」からみる活躍人材の特徴

「行動特性」、「仕事・経験」からみる活躍人材の特徴

第1章では、これからの情報サービス業における「ビジネス」と「求められるスキル」の変化について解説してきました。

第2章では、現在活躍しているIT人材の特徴について、平成29年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け調査）及び平成29年度情報サービス産業協会ヒアリング調査の結果からみていきます。30歳代、40歳代、50歳代以上それぞれの世代で活躍しているIT人材の「行動特性」、「仕事・経験」を参考にして、今後のビジネスに対応するIT人材になるためにどのような点を意識した方がよいか探ってみましょう。

「活躍人材」と「普通人材」について

- 本調査では、IT人材を「活躍人材」と「普通人材」に分けて分析しました。
- 分析に際しては、まず、30歳代、40歳代、50歳代以上の人材の「360度評価」をもとに「パフォーマンス得点」を計算しました。
- 「360度評価」は、従業員向け調査における「問14 上司からの評価」「問15 同僚からの評価」「問16 顧客からの評価」「問17 職場や顧客から『期待されている役割』の達成度（自己評価）」に基づいており、これら設問に対する回答結果について「1．高い」＝4ポイント、「2．やや高い」＝3ポイント、「3．平均的である」＝2ポイント、「4．やや低い」＝1ポイント、「5．低い」＝0ポイント、として得点化したものが「パフォーマンス得点」です。
- 30歳代、40歳代、50歳代以上それぞれの世代において、「パフォーマンス得点」の平均値を算出し、平均値を超えた回答者を「活躍人材」、平均値以下の回答者を「普通人材」としました。
- なお、「パフォーマンス得点」は小数点第3位を四捨五入した値を表しています。

Ⅰ 30 歳代の活躍人材の特徴

●「30 歳代の活躍人材」の行動特性

30 歳代の IT 人材の行動特性は、以下の図表のようになりました。表内の順位は、活躍人材にみられた行動特性のポイントが高い順に並んでおり、活躍人材は「試行錯誤力」、「情報取捨選択力」、「探求心」、「追究力」、「主体性」等を強く持っていることがわかります。

また、活躍人材と普通人材の行動特性のポイントの差をみると、差が大きかった行動特性上位３位は「独創性」、「挑戦力」、「好奇心」でした。すなわち、活躍人材になれるかどうかの命運を分ける行動特性は「独創性」、「挑戦力」、「好奇心」であることがうかがえます。

図表４ 30 歳代の IT 人材の行動特性（パフォーマンス得点）

30 歳代					
順位	行動特性	具体的には…	活躍人材（ポイント）	普通人材（ポイント）	活躍人材－普通人材（ポイント）
1	試行錯誤力	同じ仕事をよりよい方法で遂行する	4.11	3.66	0.45
2	情報取捨選択力	入手した幅広い情報を取捨選択する	4.09	3.45	0.64
3	探求心	よりよい成果・品質を求める	4.07	3.65	0.42
4	追究力	物事の本質を追究する	4.05	3.45	0.60
5	主体性	自分の信念に基づいて行動する	4.04	3.57	0.47
6	挑戦力	困難な事柄に立ち向かい、やり遂げる	4.04	3.38	**0.66**
7	状況対応力	予期しない状況でも臨機応変に対処する	4.00	3.50	0.50
8	課題解決力	現状と目標のギャップを埋めるための課題を解決する	3.98	3.42	0.56
9	傾聴力	多様な考え方や意見を活かして物事を進める	3.95	3.44	0.51
10	対人折衝力	社内の他部門や、顧客・協力企業と折衝し、調整を行う	3.95	3.43	0.52
11	行動力	良案を思いついたら、実行に移す	3.94	3.47	0.48
12	学習力	新たな知識やノウハウを習得する	3.90	3.32	0.58
13	先見力	先を予見し、問題を未然に防ぐ	3.89	3.45	0.45
14	表現力	考えたことや感じたことを、言葉・文章・図表等にしてわかりやすく伝える	3.89	3.26	0.63
15	巻き込み力	様々な関係者を巻き込んで物事を進める	3.88	3.35	0.53
16	関係構築力	社内人材・顧客・協力企業等と人間関係・人脈を築く	3.86	3.27	0.59
17	実行力	目標設定のうえ、計画を立案し遂行する	3.84	3.29	0.56
18	管理力	限られた人員・予算・期間を有効に活用する	3.83	3.32	0.51
19	育成力	後輩の育成に取り組む	3.76	3.15	0.62
20	好奇心	あらゆることに関心を持ち、未知の事柄に取り組む	3.73	3.07	**0.66**
21	概念化	身につけた知識やノウハウを一般化・体系化する	3.65	3.15	0.50
22	独創性	既存の枠にとらわれず、アイディアを生み出す	3.51	2.82	**0.69**

平成 29 年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果より

●「30 歳代の活躍人材」の仕事・経験

活躍人材と普通人材は、過去から現在までの仕事や経験にも違いがありました。
特徴的な違いは、以下の６点です。

特徴１	現在の仕事レベルは、活躍人材のほうが普通人材よりも高い！
特徴２	活躍人材は普通人材と比べて、「企画・計画」工程をより多く、「プロジェクトマネジメント」をより多く担当している！
特徴３	活躍人材は普通人材と比べて、「社内では大きいプロジェクト」をより多く担当し、「プロジェクトリーダー」をより多く経験している！
特徴４	活躍人材は社外の人脈を積極的に獲得している！
特徴５	活躍人材は社内外の勉強会等に参加することでスキルアップを図っている！
特徴６	活躍人材は新しい領域にも視野をひろげはじめている！

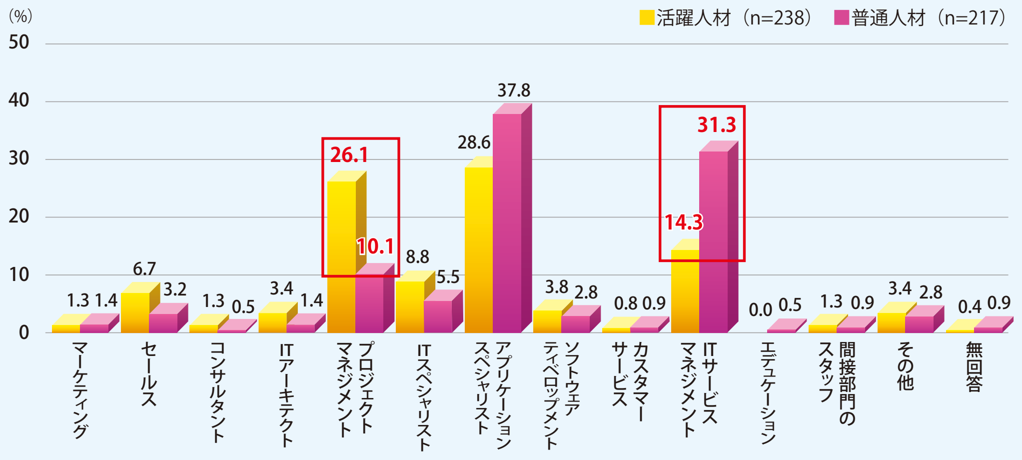
なお、30 歳代の普通人材を活躍人材へと育成する秘訣は、「第３章」で紹介します。

平成 29 年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果からみる、30 歳代の IT 人材の仕事・経験

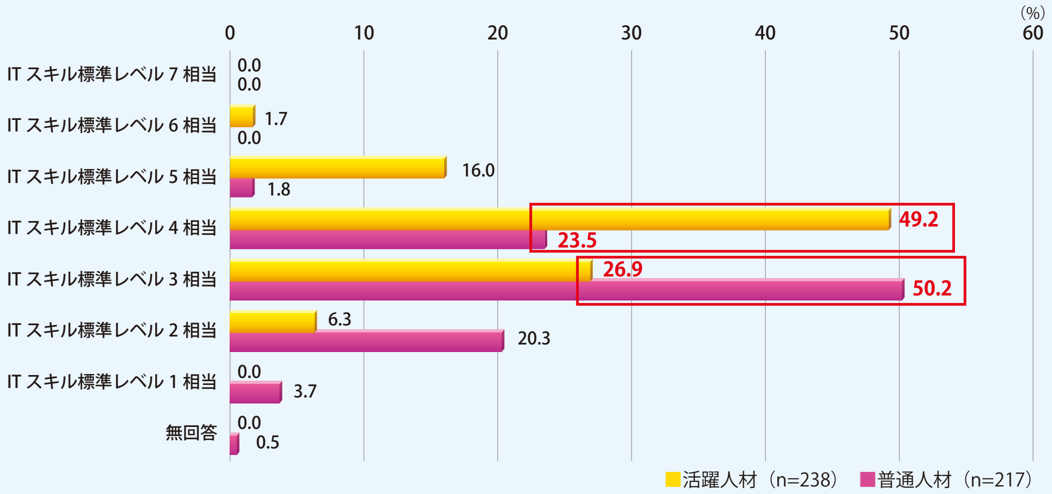
● 30 歳代 IT 人材の現在の職種、担当している仕事のレベル

- 職種は、活躍人材･普通人材ともに「アプリケーションスペシャリスト」が最も多い。また、「プロジェクトマネジメント」の割合は活躍人材のほうが普通人材よりも 16.0 ポイント高く、「IT サービスマネジメント」の割合は普通人材のほうが活躍人材よりも 17.0 ポイント高い。
- 仕事のレベルは、活躍人材は「レベル４相当」が最も多く、普通人材は「レベル３相当」が最も多い。

図表 5　30 歳代 IT 人材の現在の職種



図表 6　30 歳代の IT 人材が現在担当している仕事のレベル

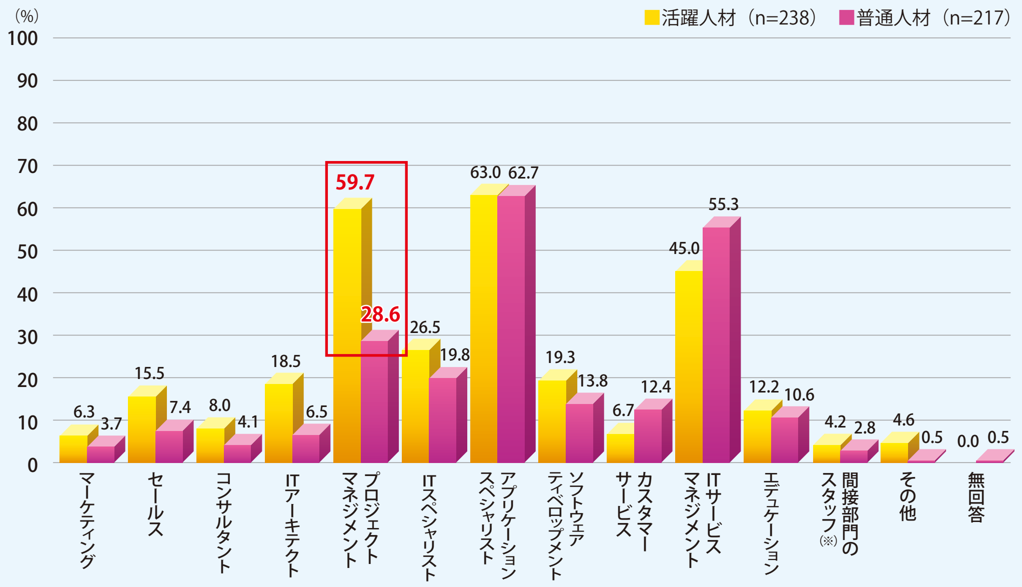


● 30歳代のIT人材がこれまで経験した職種、工程

・職種は、活躍人材・普通人材ともに「アプリケーションスペシャリスト」が最も多い。また、「プロジェクトマネジメント」の割合は、活躍人材のほうが普通人材よりも31.1ポイント高い。

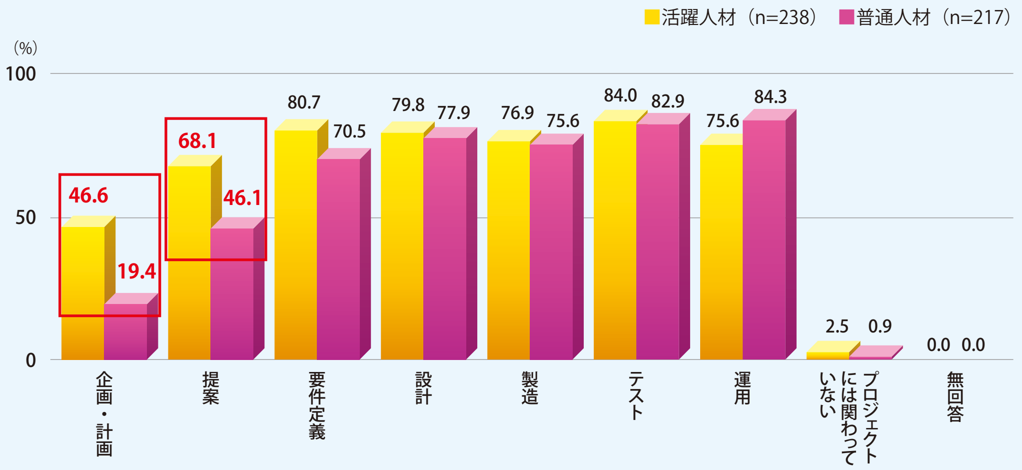
・工程は、活躍人材は「テスト」が最も多く、普通人材は「運用」が最も多い。また、「企画・計画」の割合は、活躍人材のほうが普通人材よりも27.2ポイント高く、「提案」の割合は、活躍人材のほうが普通人材よりも22.0ポイント高い。

図表7 30歳代のIT人材がこれまで経験した職種（複数回答）



※総務・人事・経理等、事務部門

図表8 30歳代のIT人材がこれまで経験した工程（複数回答）

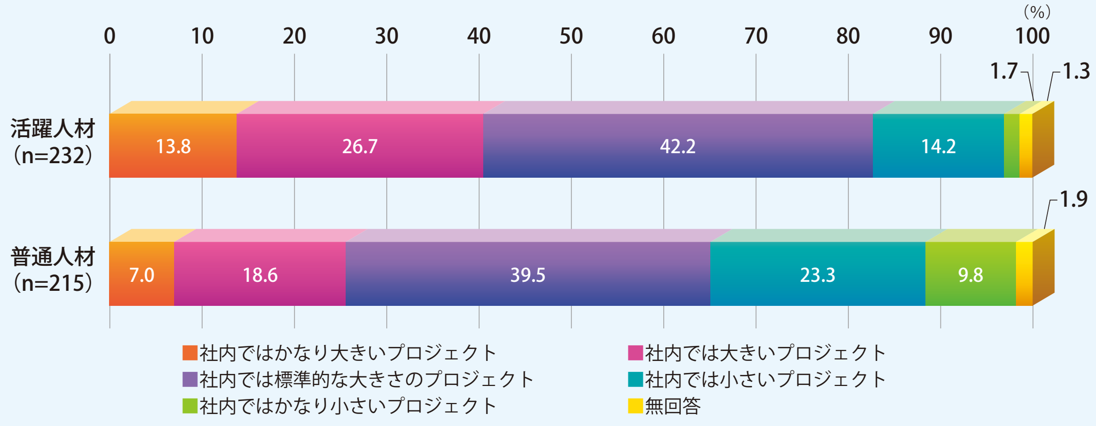


● 30 歳代の IT 人材が 30 歳代時に最も長時間従事した（している）プロジェクトの大きさ・役割

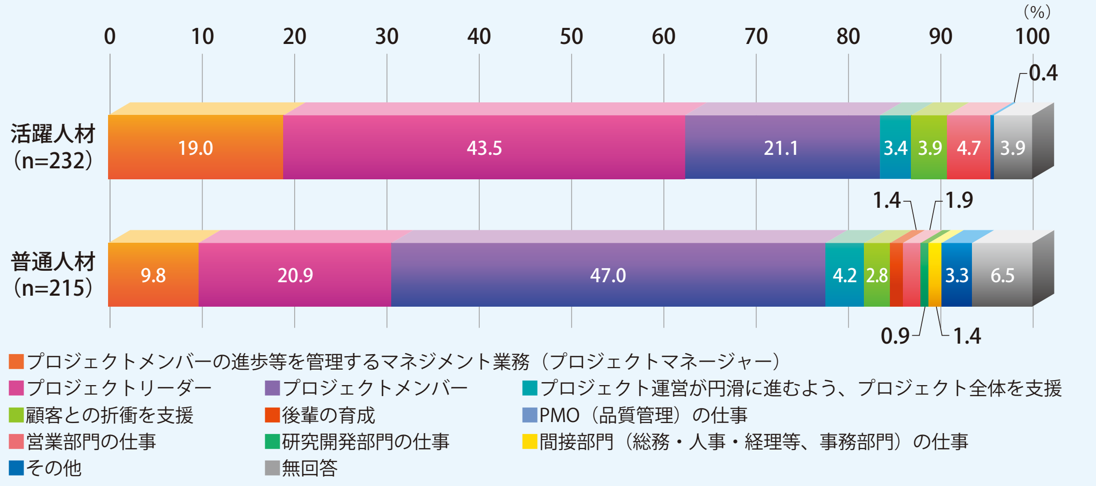
・プロジェクトの大きさは、活躍人材の「社内では大きいプロジェクト（かなり大きい＋大きい)」は 40.5％であるのに対し、普通人材の「社内では大きいプロジェクト（かなり大きい＋大きい)」は 25.6％。

・プロジェクトでの役割は、活躍人材の「プロジェクトリーダー」は 43.5％であるのに対し、普通人材の「プロジェクトリーダー」は 20.9％。

図表 9　30 歳代の IT 人材が 30 歳代時に最も長時間従事した（している）プロジェクトの大きさ



図表10　30 歳代の IT 人材が 30 歳代時に最も長時間従事した（している）プロジェクトでの役割



平成29年度情報サービス産業協会ヒアリング調査結果からみる 30歳代の活躍人材の特徴

・30歳代で活躍しているIT人材は新しい技術やノウハウの習得に貪欲であり、大学との共同研究を通じて得た情報等を社内に持ち帰り展開する。

・まず20歳代のうちは社内で人脈を構築し、30歳代では社外に人脈を広げ、自社の視点だけでは解決できない・発想できないアイディアを生み出すための土台を自らつくりだしている。

（D社・人事担当者）

・30歳代で活躍しているIT人材は、顧客のニーズをいち早く読み取ることができるので顧客からの信頼が厚い。また、自分の成果や成長を第一に考えるよりもチームとしての成果を求めたり、顧客に良いサービスを提供したい、喜んでもらいたい、という他者貢献マインドを持っている人材が多い。

（E社・人事担当者）

II 40歳代の活躍人材の特徴

●「40歳代の活躍人材」の行動特性

40歳代のIT人材の行動特性は以下の図表のようになりました。表内の順位は、活躍人材にみられた行動特性のポイントが高い順に並んでおり、活躍人材は「挑戦力」、「状況対応力」、「対人折衝力」、「情報取捨選択力」、「探求心」等を強く持っていることがわかります。

また、活躍人材と普通人材の行動特性のポイントの差をみると、差が大きかった行動特性上位３位は「挑戦力」、「情報取捨選択力」、「状況対応力」、「課題解決力」でした（同ポイントのため４つ）。すなわち、活躍人材になれるかどうかの命運を分ける行動特性は「挑戦力」、「情報取捨選択力」、「状況対応力」、「課題解決力」であることがうかがえます。

図表11　40歳代のIT人材の行動特性（パフォーマンス得点）

40歳代					
順位	行動特性	具体的には…	活躍人材（ポイント）	普通人材（ポイント）	活躍人材ー普通人材（ポイント）
1	挑戦力	困難な事柄に立ち向かい、やり遂げる	4.27	3.45	**0.82**
2	状況対応力	予期しない状況でも臨機応変に対処する	4.27	3.52	**0.75**
3	対人折衝力	社内の他部門や、顧客・協力企業と折衝し、調整を行う	4.22	3.51	0.70
4	情報取捨選択力	入手した幅広い情報を取捨選択する	4.21	3.39	**0.82**
5	探求心	よりよい成果・品質を求める	4.19	3.73	0.46
6	課題解決力	現状と目標のギャップを埋めるための課題を解決する	4.17	3.42	**0.75**
7	追究力	物事の本質を追究する	4.16	3.46	0.70
8	主体性	自分の信念に基づいて行動する	4.14	3.49	0.65
9	試行錯誤力	同じ仕事をよりよい方法で遂行する	4.12	3.63	0.49
10	行動力	良案を思いついたら、実行に移す	4.10	3.54	0.56
11	管理力	限られた人員・予算・期間を有効に活用する	4.07	3.43	0.64
12	先見力	先を予見し、問題を未然に防ぐ	4.06	3.47	0.59
13	関係構築力	社内人材・顧客・協力企業等と人間関係・人脈を築く	4.04	3.32	0.72
14	実行力	目標設定のうえ、計画を立案し遂行する	4.04	3.36	0.68
15	傾聴力	多様な考え方や意見を活かして物事を進める	3.99	3.45	0.55
16	表現力	考えたことや感じたことを、言葉・文章・図表等にしてわかりやすく伝える	3.99	3.37	0.62
17	巻き込み力	様々な関係者を巻き込んで物事を進める	3.96	3.30	0.66
18	学習力	新たな知識やノウハウを習得する	3.96	3.37	0.58
19	育成力	後輩の育成に取り組む	3.90	3.20	0.70
20	好奇心	あらゆることに関心を持ち、未知の事柄に取り組む	3.81	3.14	0.67
21	独創性	既存の枠にとらわれず、アイディアを生み出す	3.69	2.99	0.69
22	概念化	身につけた知識やノウハウを一般化・体系化する	3.67	3.15	0.52

平成29年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果より

●「40 歳代の活躍人材」の仕事・経験

活躍人材と普通人材は、過去から現在までの仕事や経験にも違いがありました。
特徴的な違いは、以下の６点です。

特徴 1 現在の仕事レベルは、活躍人材のほうが普通人材よりも高い！

特徴 2 活躍人材は普通人材と比べて、「企画・計画」工程をより多く、「プロジェクトマネジメント」をより多く担当している！

特徴 3 活躍人材は普通人材と比べて、「社内では大きいプロジェクト」をより多く担当し、「プロジェクトマネージャー」をより多く経験している！

特徴 4 活躍人材は多様な仕事に前向きに取り組んでいる！

特徴 5 活躍人材は積極性やチャレンジ精神をもって仕事に取り組んでいる！

特徴 6 活躍人材は新規事業等にも果敢に取り組んでおり、今後の DX 時代に必要な視点を獲得しつつある！

なお、40 歳代の普通人材を活躍人材へと育成する秘訣は、「第３章」で紹介します。

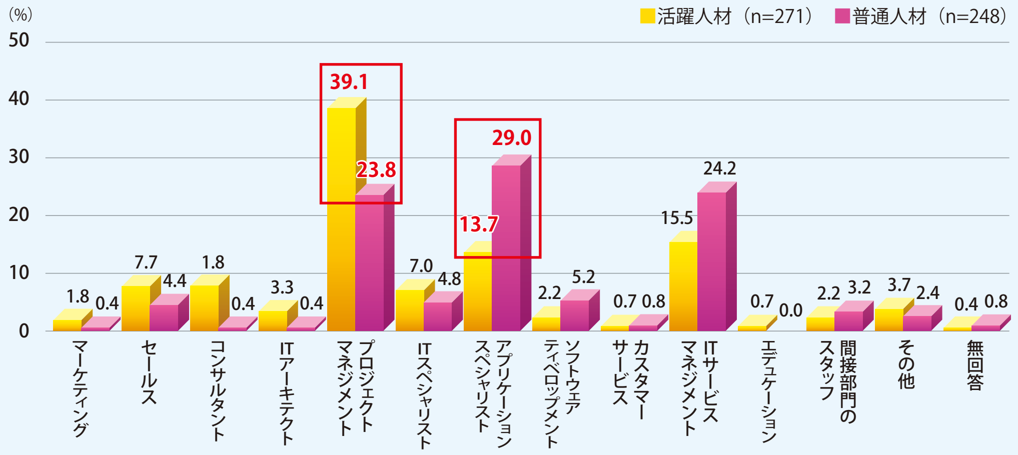
平成 29 年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果からみる、40 歳代の IT 人材の仕事・経験

● 40 歳代 IT 人材の現在の職種、担当している仕事のレベル

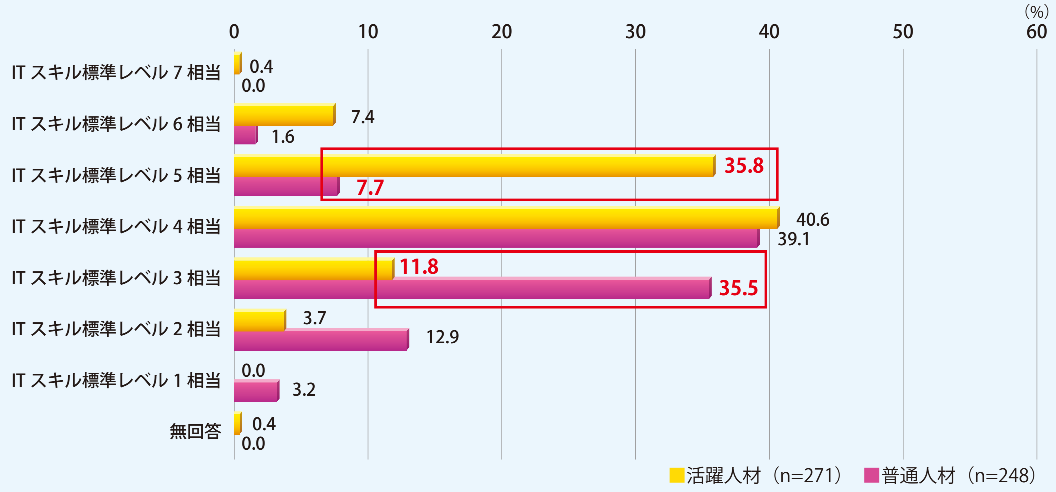
・職種は、活躍人材は「プロジェクトマネジメント」が最も多く、普通人材は「アプリケーションスペシャリスト」が最も多い。

・仕事のレベルは、活躍人材・普通人材ともに「レベル４相当」が最も多い。一方、上位２位を比較すると活躍人材は「レベル５相当」が最も多いが、普通人材は「レベル３相当」が最も多い。

図表12　40 歳代 IT 人材の現在の職種



図表13　40 歳代の IT 人材が現在担当している仕事のレベル

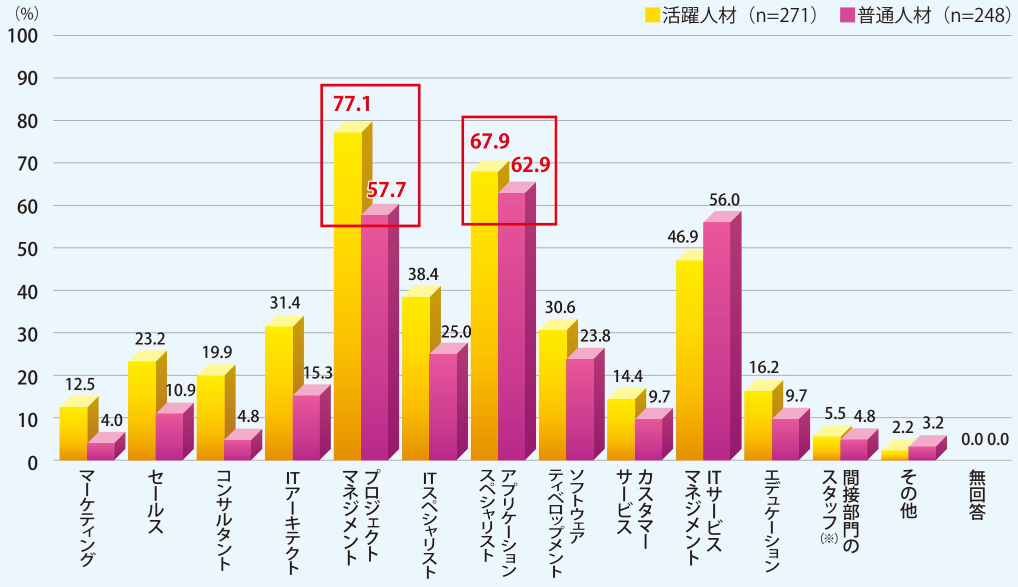


● 40歳代のIT人材がこれまで経験した職種、工程

・職種は、活躍人材は「プロジェクトマネジメント」が最も多く、普通人材は「アプリケーションスペシャリスト」が最も多い。

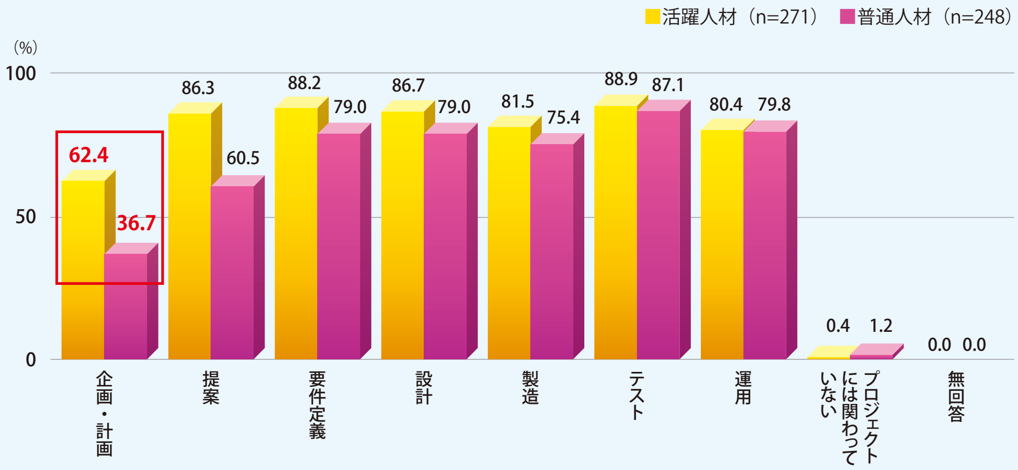
・工程は、活躍人材・普通人材ともに「テスト」が最も多い。また、「企画・計画」の割合は、活躍人材のほうが普通人材よりも 25.7 ポイント高い。

図表14 40歳代のIT人材がこれまで経験した職種（複数回答）



※総務・人事・経理等、事務部門

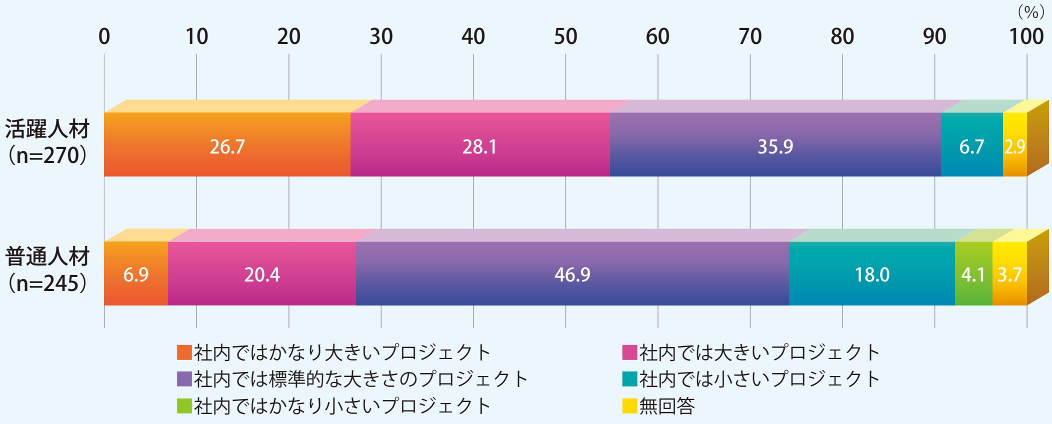
図表15 40歳代のIT人材がこれまで経験した工程（複数回答）



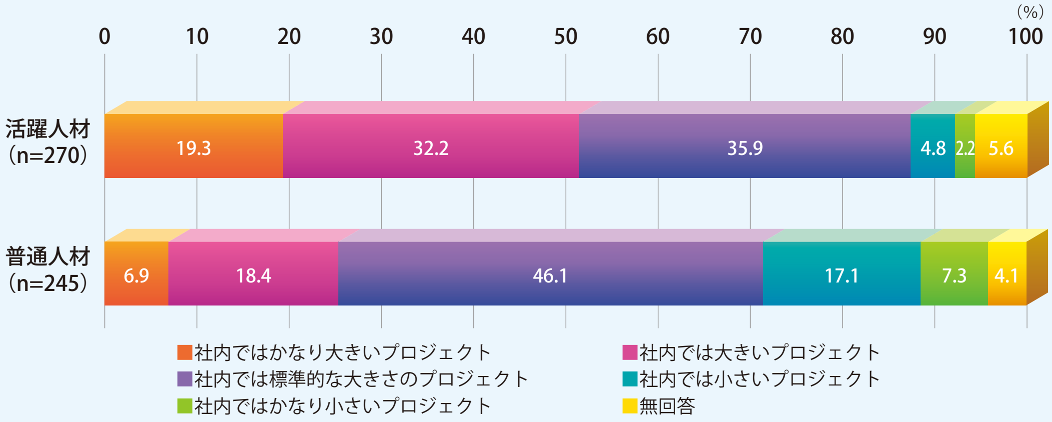
● 40 歳代の IT 人材が 30 歳代時・40 歳代時に最も長時間従事した（している）プロジェクトの大きさ・役割

- プロジェクトの大きさは、活躍人材の「社内では大きいプロジェクト（かなり大きい＋大きい）」は 30 歳代時で 54.8%、40 歳代時で 51.5%であるのに対し、普通人材の「社内では大きいプロジェクト（かなり大きい＋大きい）」は 30 歳代時で 27.3%、40 歳代時で 25.3%。
- プロジェクトでの役割は、活躍人材の「プロジェクトマネージャー」は 30 歳代時で 25.6%、40 歳代時で 43.0%であるのに対し、普通人材の「プロジェクトマネージャー」は 30 歳代時で 15.1%、40 歳代時で 22.0%。

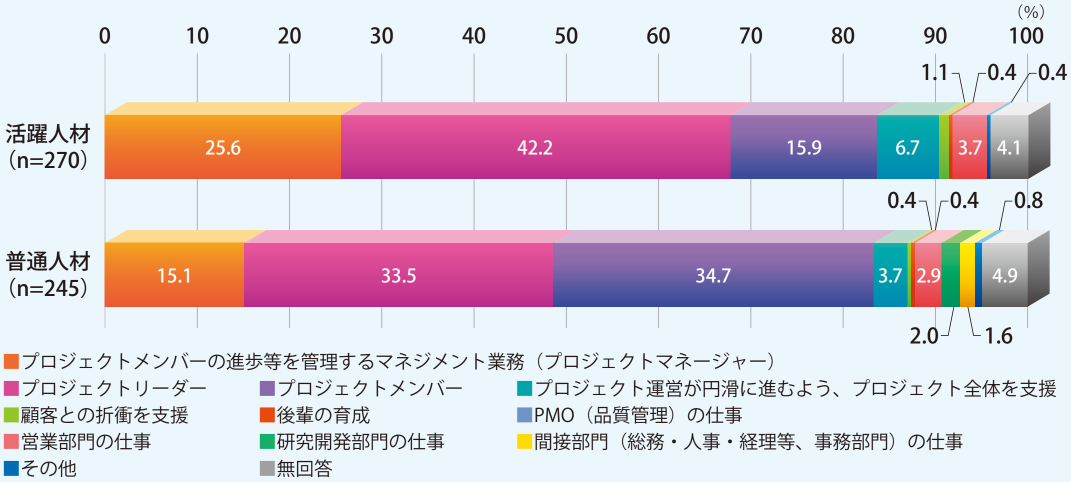
図表16　40 歳代の IT 人材が 30 歳代時に最も長時間従事したプロジェクトの大きさ



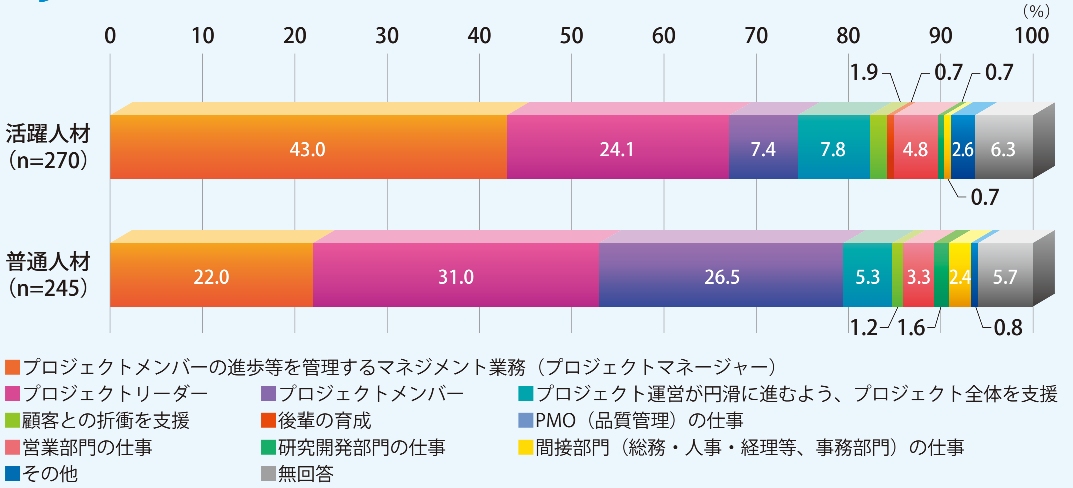
図表17　40 歳代の IT 人材が 40 歳代時に最も長時間従事した（している）プロジェクトの大きさ



図表18 40 歳代の IT 人材が 30 歳代時に最も長時間従事したプロジェクトでの役割



図表19 40 歳代の IT 人材が 40 歳代時に最も長時間従事した（している）プロジェクトでの役割



平成 29 年度情報サービス産業協会ヒアリング調査結果からみる 40 歳代の活躍人材の特徴

・40 歳代で活躍している IT 人材は、それまで培ってきた経験を踏まえてエンジニアの教育研修方法を検討する仕事を担ったり、マネジメントを担ったりと多様な仕事で活躍している。それだけ、経験を活かした様々な仕事に挑戦する意欲がある人材が多いのではないか。

（G社・人事担当者）

Ⅲ 50 歳代以上の活躍人材の特徴

●「50 歳代以上の活躍人材」の行動特性

50 歳代以上の IT 人材の行動特性は、以下の図表のようになりました。表内の順位は、活躍人材にみられた行動特性のポイントが高い順に並んでおり、活躍人材は「探究心」、「状況対応力」、「対人折衝力」、「情報取捨選択力」、「試行錯誤力」等を強く持っていることがわかります。

また、活躍人材と普通人材の行動特性のポイントの差をみると、差が大きかった行動特性上位３位は「関係構築力」、「学習力」、「巻き込み力」でした。すなわち、活躍人材になれるかどうかの命運を分ける行動特性は「関係構築力」、「学習力」、「巻き込み力」であることがうかがえます。

図表20　50 歳代以上の IT 人材の行動特性（パフォーマンス得点）

50 歳代					
順位	行動特性	具体的には…	活躍人材（ポイント）	普通人材（ポイント）	活躍人材－普通人材（ポイント）
1	探求心	よりよい成果・品質を求める	4.30	3.97	0.33
2	状況対応力	予期しない状況でも臨機応変に対処する	4.25	3.82	0.43
3	対人折衝力	社内の他部門や、顧客・協力企業と折衝し、調整を行う	4.22	3.75	0.47
4	情報取捨選択力	入手した幅広い情報を取捨選択する	4.21	3.75	0.46
5	試行錯誤力	同じ仕事をよりよい方法で遂行する	4.20	3.77	0.43
6	挑戦力	困難な事柄に立ち向かい、やり遂げる	4.19	3.72	0.47
7	追究力	物事の本質を追究する	4.17	3.74	0.43
8	課題解決力	現状と目標のギャップを埋めるための課題を解決する	4.15	3.71	0.44
9	先見力	先を予見し、問題を未然に防ぐ	4.15	3.67	0.48
10	行動力	良案を思いついたら、実行に移す	4.14	3.68	0.46
11	主体性	自分の信念に基づいて行動する	4.13	3.77	0.36
12	管理力	限られた人員・予算・期間を有効に活用する	4.12	3.67	0.45
13	傾聴力	多様な考え方や意見を活かして物事を進める	4.08	3.64	0.44
14	実行力	目標設定のうえ、計画を立案し遂行する	4.06	3.61	0.45
15	関係構築力	社内人材・顧客・協力企業等と人間関係・人脈を築く	4.05	3.5	**0.55**
16	表現力	考えたことや感じたことを、言葉・文章・図表等にしてわかりやすく伝える	4.04	3.54	0.50
17	学習力	新たな知識やノウハウを習得する	4.04	3.51	**0.53**
18	巻き込み力	様々な関係者を巻き込んで物事を進める	3.99	3.46	**0.53**
19	独創性	既存の枠にとらわれず、アイディアを生み出す	3.96	3.47	0.49
20	育成力	後輩の育成に取り組む	3.94	3.42	0.52
21	好奇心	あらゆることに関心を持ち、未知の事柄に取り組む	3.84	3.35	0.49
22	概念化	身につけた知識やノウハウを一般化・体系化する	3.84	3.34	0.50

平成 29 年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果より

●「50歳代以上の活躍人材」の仕事・経験

活躍人材と普通人材は、過去から現在までの仕事や経験にも違いがありました。
特徴的な違いは、以下の６点です。

特徴1 現在の仕事レベルは、活躍人材のほうが普通人材よりも高い！

特徴2 活躍人材は普通人材と比べて、「企画・計画」工程をより多く、「プロジェクトマネジメント」をより多く担当している！

特徴3 活躍人材は普通人材と比べて、「社内では大きいプロジェクト」をより多く担当し、「プロジェクトマネージャー」をより多く経験している！

特徴4 活躍人材は「他者（他部署・他社等を含む）」に壁をつくらないで誰とでも情報交換を行っている！

特徴5 活躍人材は専門性が高い！

特徴6 活躍人材は常に最前線で活躍してきた！

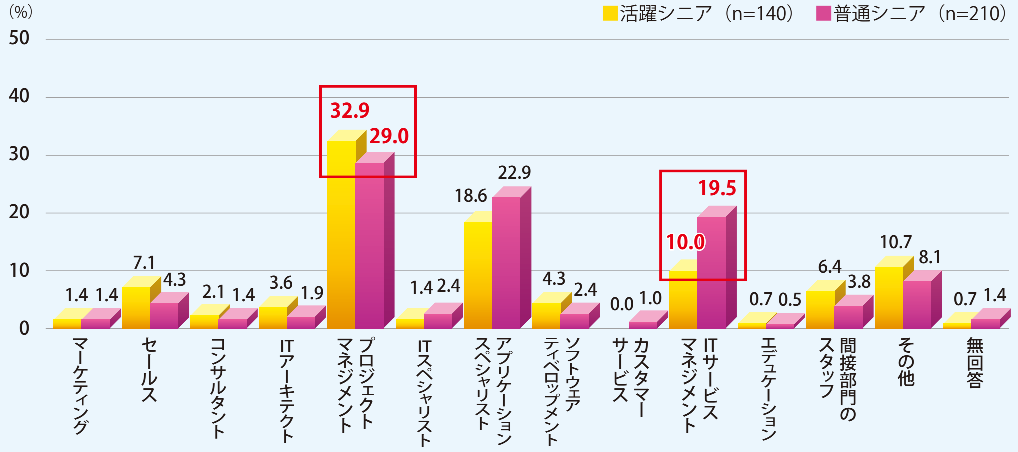
なお、50歳代以上の普通人材を活躍人材へと育成する秘訣は、「第３章」で紹介します。

平成29年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果からみる、50歳代以上のIT人材の仕事・経験

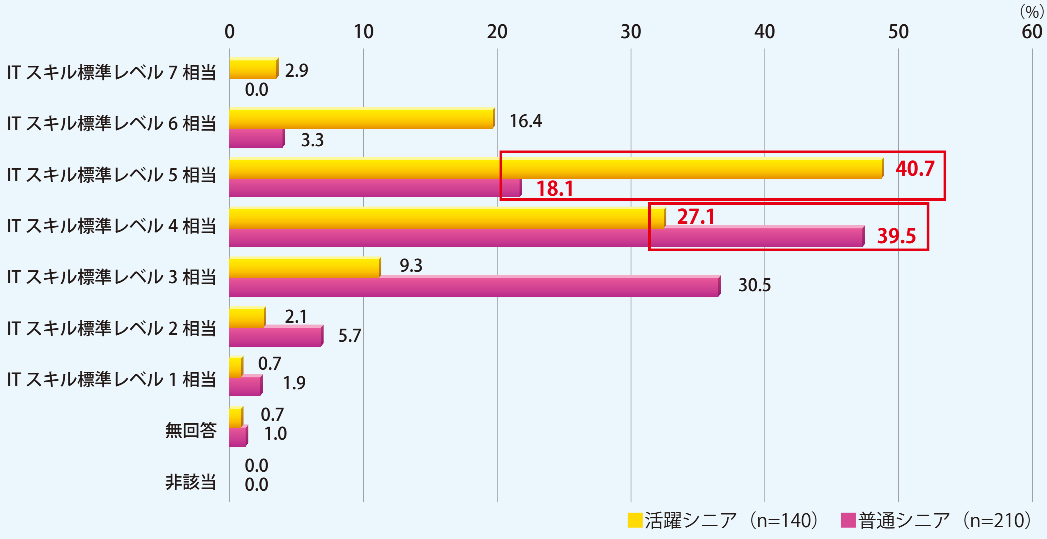
● 50歳代以上IT人材の現在の職種、担当している仕事のレベル

- 職種は、活躍人材・普通人材ともに「プロジェクトマネジメント」が最も多い。また、「IT サービスマネジメント」の割合は、活躍人材は普通人材より 9.5 ポイント低い。
- 仕事のレベルは、活躍人材は「レベル5相当」が最も多く、普通人材は「レベル4相当」が最も多い。

図表21　50歳代以上IT人材の現在の職種



図表22　50歳代以上のIT人材が現在担当している仕事のレベル

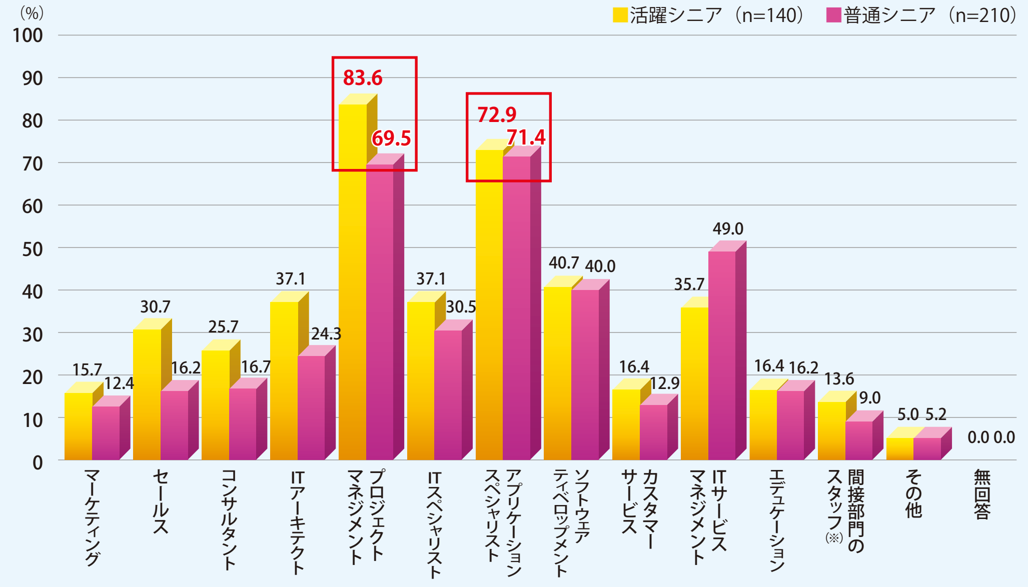


● 50 歳代以上の IT 人材がこれまで経験した職種、工程

・職種は、活躍人材は「プロジェクトマネジメント」が最も多く、普通人材は「アプリケーションスペシャリスト」が最も多い。

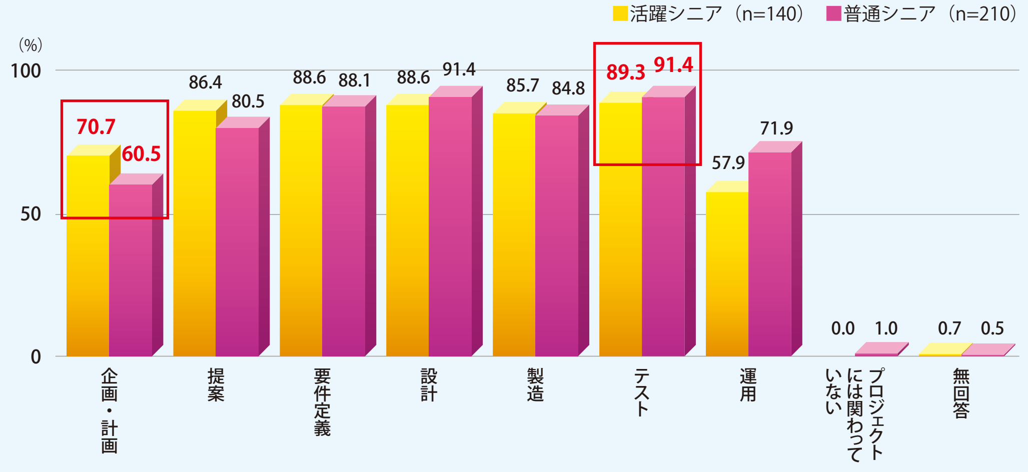
・工程は、活躍人材・普通人材ともに「テスト」が最も多い。また、「企画・計画」の割合は、活躍人材のほうが普通人材よりも 10.2 ポイント高い。

図表23 50 歳代以上の IT 人材がこれまで経験した職種（複数回答）



※総務・人事・経理等、事務部門

図表24 50 歳代以上の IT 人材がこれまで経験した工程（複数回答）

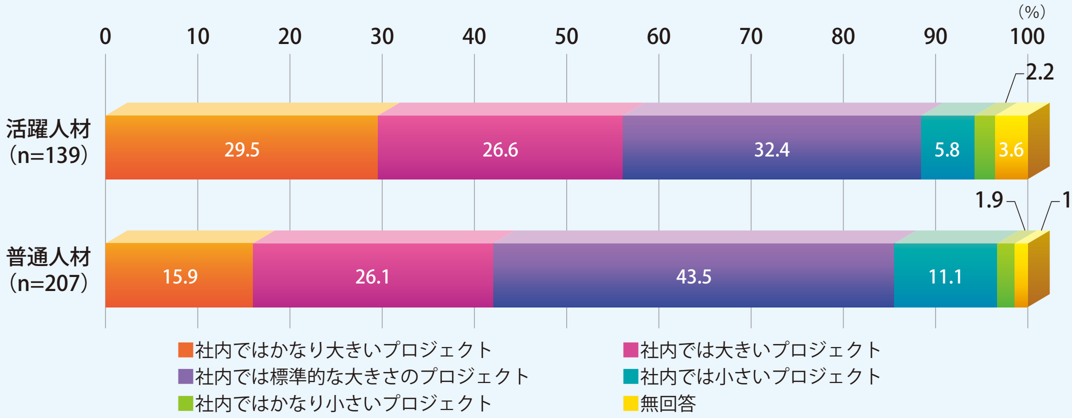


● 50歳代以上のIT人材が30歳代時・40歳代時に最も長時間従事したプロジェクトの大きさ・役割

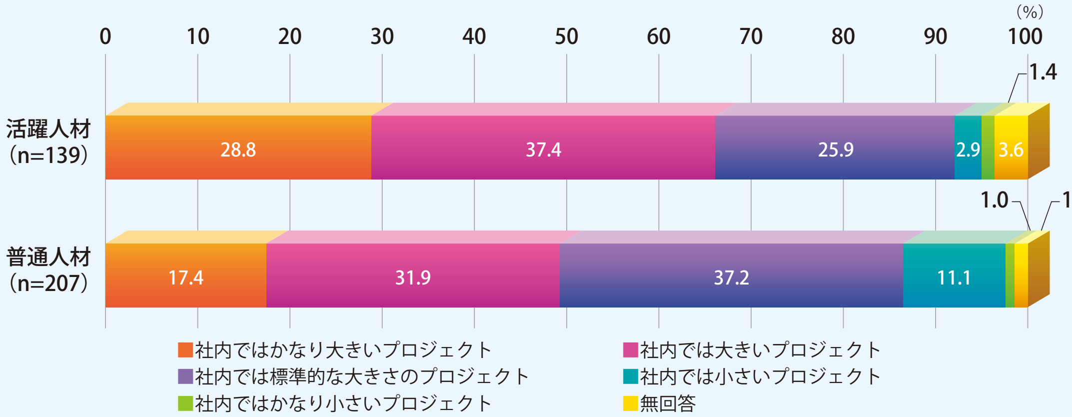
・プロジェクトの大きさは、活躍人材の「社内では大きいプロジェクト（かなり大きい＋大きい）」は30歳代時で56.1%、40歳代時で66.2%であるのに対し、普通人材の「社内では大きいプロジェクト（かなり大きい＋大きい）」は30歳代時で42.0%、40歳代時で49.3%。

・プロジェクトでの役割は、活躍人材の「プロジェクトマネージャー」は30歳代時で15.1%、40歳代時で36.7%であるのに対し、普通人材の「プロジェクトマネージャー」は30歳代時で9.7%、40歳代時で33.3%。

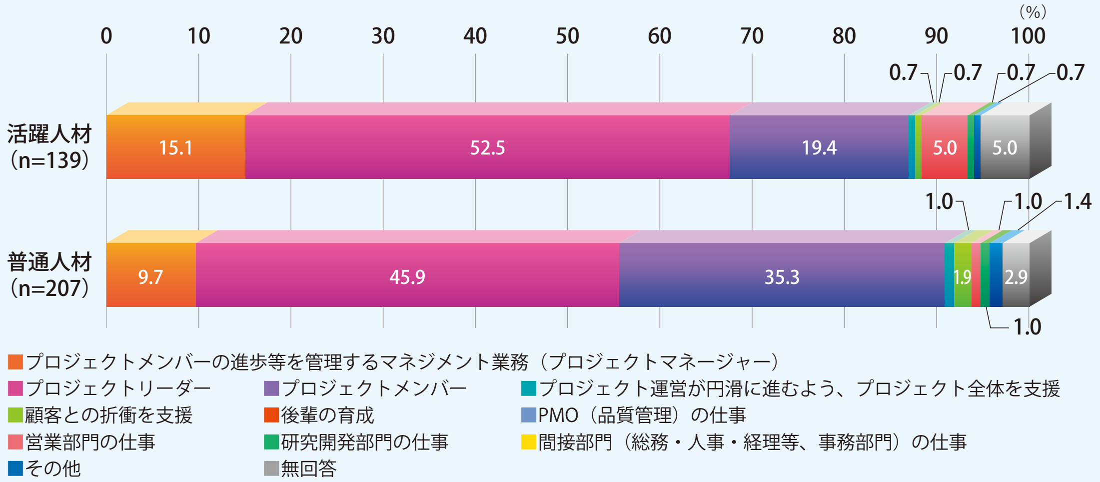
図表25 50歳代以上のIT人材が30歳代時に最も長時間従事したプロジェクトの大きさ



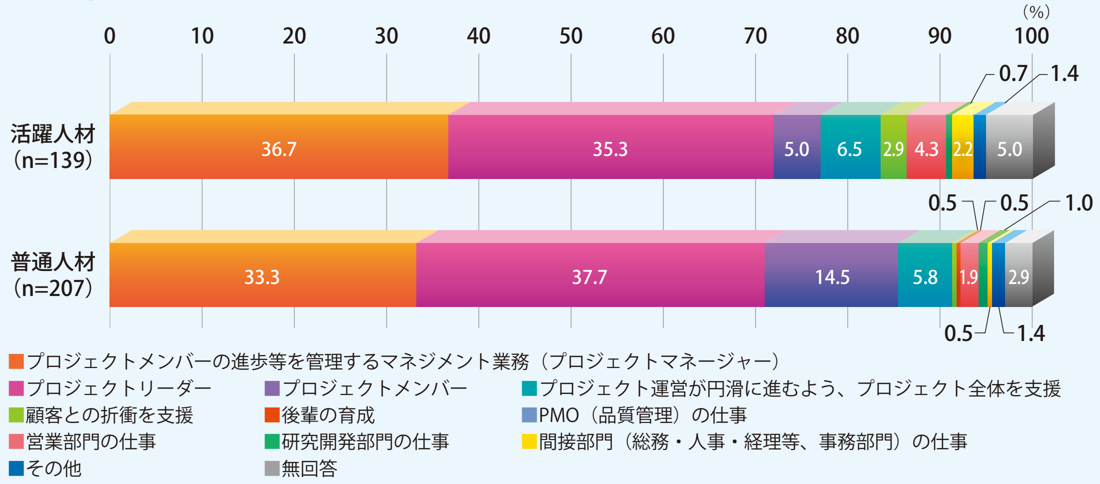
図表26 50歳代以上のIT人材が40歳代時に最も長時間従事したプロジェクトの大きさ



図表27 50 歳代以上の IT 人材が 30 歳代時に最も長時間従事したプロジェクトでの役割



図表28 50 歳代以上の IT 人材が 40 歳代時に最も長時間従事したプロジェクトでの役割



平成29年度情報サービス産業協会ヒアリング調査結果からみる 50歳代以上の活躍人材の特徴

・他者・他部署に壁をつくらないで誰とでも情報交換を行うことのできるIT人材が活躍を続けている。たとえば、プロジェクトメンバーや所属部署内だけで仕事を完結させるのではなく、品質を高めるために必要であれば、直接業務に関係ない他者や他部署に意見を求めることのできる人材である。

・他者・他部署を巻き込んで仕事をするということは、人間関係構築力のほかにも視野の広さが必要になる。具体的には、「組織横断的にどの部署が何の仕事をしていて、この人材は何の知識に精通しているか」を理解している人材である。つまり、常に自分に関係のある業務や部署のことだけではなく、企業全体の状況に幅広くアンテナを張っていると解釈できるだろう。

（D社・人事担当者）

・50歳以上のIT人材が長く活躍し続けるためには「専門性の高さ」が重要であると考えている。この「専門性」とは、ITスキル標準に準拠した社内認定制度における「技術的な専門性」のことを意味する。

（F社・人事担当者）

・業界知識・業務知識・ユーザー知識を豊富に持つIT人材はパフォーマンスも高く、業界・ユーザー側から重宝され、案件があると直接声が掛かることが多い。ハイパフォーマーかどうかは、ユーザーからの評価結果やリピート率で判断することができる。

（A社・人事担当者）

第3章

IT人材が長期にわたって活躍し続けるには

～活躍し続けられるIT人材の育成に向けた示唆～

Ⅰ SoR型ビジネスで活躍し続けられるIT人材の育成

これまでの情報サービス産業で活躍してきたIT人材は、まさに「SoR型ビジネス（11頁ご参照）」を牽引してきた人材といえるでしょう。

SoR型ビジネスでの「活躍人材」になるためには、大きく以下２つのステップがあります。

ステップ１　～同年代の活躍人材を目指す！

まず、普通人材は同年代の活躍人材を目指す必要があります（図表29「ステップ１」に該当）。自社の活躍人材がどのような仕事に就いているか・経験をしてきたかを考え、できるだけそれに近い仕事・経験を積めるようにしましょう。

ステップ２　～１つ上の世代の活躍人材を目指す！

各年代の活躍人材になったら、１つ上の世代（たとえば、「30歳代であれば40歳代」、「40歳代であれば50歳代」）の活躍人材と同様の行動特性を伸ばしていく必要があります（図表29「ステップ２」に該当）。自社の１つ上の世代の活躍人材がどのような仕事に就いてきたか・経験をしてきたかを考え、できるだけそれに近い仕事・経験を積めるようにしましょう。

図表29　活躍人材を育成するためのステップ

（1）30 歳代の人材のさらなる活躍に向けて

ステップ 1　～同年代の活躍人材を目指す！

30 歳代の普通人材は、同年代の活躍人材を目指す必要があります。30 歳代の活躍人材の行動特性の上位 5 位は、「試行錯誤力」、「情報取捨選択力」、「探求心」、「追究力」、「主体性」、「挑戦力」です。

これらの行動特性を伸ばすためには自社の 30 歳代の活躍人材がどのような仕事に就いているか・経験をしているかを考え、できるだけそれに近い仕事・経験を積めるようにしましょう。

第 2 章でみてきた調査結果（17 頁ご参照）を念頭に置くと、30 歳代の活躍人材は、社内で金額規模・メンバー規模が比較的大きいプロジェクトや、社内でもとりわけ注目されているプロジェクトにサブリーダーとして参画したり、自ら興味のある分野の仕事を獲得し、小規模でもリーダーを担ったりしているものと考えられます。

30 歳代の活躍人材の行動特性のうち、活躍人材と普通人材のポイント差が最も大きい「独創性」を磨くためには、「従業員が自ら目標を立てて、それを解決する策を可能な限り視点を変えて考えさせてみること」等も重要でしょう。30 歳代の IT 人材育成の参考にしてください。

図表30　30 歳代の IT 人材の行動特性（パフォーマンス得点）※一部抜粋

30 歳代					
順位	行動特性	具体的には…	活躍人材（ポイント）	普通人材（ポイント）	活躍人材－普通人材（ポイント）
1	試行錯誤力	同じ仕事をよりよい方法で遂行する	4.11	3.66	0.45
2	情報取捨選択力	入手した幅広い情報を取捨選択する	4.09	3.45	0.64
3	探求心	よりよい成果・品質を求める	4.07	3.65	0.42
4	追究力	物事の本質を追究する	4.05	3.45	0.60
5	主体性	自分の信念に基づいて行動する	4.04	3.57	0.47
5	挑戦力	困難な事柄に立ち向かい、やり遂げる	4.04	3.38	0.66
⋮					
22	独創性	既存の枠にとらわれず、アイディアを生み出す	3.51	2.82	**0.69**

平成 29 年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果より
詳細は図表 4 ご参照

ステップ2　～1つ上の世代の活躍人材を目指す！

30歳代の普通人材が同年代の活躍人材になったら、次は40歳代の活躍人材と同様の行動特性を伸ばしていく必要があります。40歳代の活躍人材の行動特性の上位5位は、「挑戦力」、「状況対応力」、「対人折衝力」、「情報取捨選択力」、「探求心」です。

これらの行動特性を伸ばすためには自社の40歳代の活躍人材がどのような仕事に就いているか・経験をしているかを考え、できるだけそれに近い仕事・経験を積めるようにしましょう。

第2章でみてきた調査結果（23頁ご参照）を念頭に置くと、40歳代の活躍人材は、社内で受注額規模・メンバー規模が比較的大きいプロジェクトや、社内でもとりわけ注目されているプロジェクトにリーダーとして抜擢されたり、所属部署の業務に留まらず、それまでの経験を活かして他部署での業務に挑戦しているものと考えられます。

特に、30歳代及び40歳代の活躍人材の行動特性のうち、両者のポイント差が最も大きい「状況対応力」と「対人折衝力」を磨くためには、「多くの仕事・経験を積ませるとともに、研修などを活用して『予期しない状況』をつくり出しロールプレイ等で解決する練習をすること」や「社内外の勉強会を開催して部署を超えたコミュニケーションの場を設定すること」等も重要でしょう。

30歳代の活躍人材に40歳代の活躍人材と同じ仕事を割り振るのが難しい場合には、「実際にはリーダーの補佐だが、時にはリーダーの代わりとしてプロジェクトを率いる」といった40歳代の活躍人材相応の役割を付与するのもよいでしょう。

図表31　40歳代の活躍人材の行動特性上位5位及び30歳代の活躍人材とのポイント差（パフォーマンス得点）

順位	行動特性	具体的には…	40歳代活躍人材（ポイント）	30歳代活躍人材（ポイント）	40歳代活躍人材−30歳代活躍人材（ポイント）
1	挑戦力	困難な事柄に立ち向かい、やり遂げる	4.27	4.04	0.23
2	状況対応力	予期しない状況でも臨機応変に対処する	4.27	4.00	**0.27**
3	対人折衝力	社内の他部門や、顧客・協力企業と折衝し、調整を行う	4.22	3.95	**0.27**
4	情報取捨選択力	入手した幅広い情報を取捨選択する	4.21	4.09	0.12
5	探求心	よりよい成果・品質を求める	4.19	4.07	0.12

平成29年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果より

（２）40 歳代の人材のさらなる活躍に向けて

ステップ１　～同年代の活躍人材を目指す！

40 歳代の普通人材は、同年代の活躍人材を目指す必要があります。40 歳代の活躍人材の行動特性の上位 5 位は、「挑戦力」、「状況対応力」、「対人折衝力」、「情報取捨選択力」、「探求心」です。

これらの行動特性を伸ばすためには自社の 40 歳代の活躍人材がどのような仕事に就いているか・経験をしているかを考え、できるだけそれに近い仕事・経験を積めるようにしましょう。

第 2 章でみてきた調査結果（23 頁ご参照）を念頭に置くと、40 歳代の活躍人材は、社内で受注額規模・メンバー規模が比較的大きいプロジェクトや、社内でもとりわけ注目されているプロジェクトにリーダーとして抜擢されたり、所属部署の業務に留まらず、それまでの経験を活かして他部署での業務に挑戦しているものと考えられます。

40 歳代の活躍人材の行動特性のうち、活躍人材と普通人材のポイント差が最も大きい「挑戦力」と「情報取捨選択力」を磨くためには、「過度に失敗を恐れない、チャレンジを許容する環境づくり」や「物事の判断基準を持つように指導すること（たとえば、「ある情報の取捨に迷うときには、『その情報の要点は何か』を理解し、『その情報から、情報収集の目的に沿った内容を得られるか』を確認する」といったステップを教えること）」等も重要でしょう。40 歳代の IT 人材育成の参考にしてください。

図表32　40 歳代の IT 人材の行動特性（パフォーマンス得点）※一部抜粋

40 歳代					
順位	行動特性	具体的には…	活躍人材（ポイント）	普通人材（ポイント）	活躍人材－普通人材（ポイント）
1	挑戦力	困難な事柄に立ち向かい、やり遂げる	4.27	3.45	**0.82**
2	状況対応力	予期しない状況でも臨機応変に対処する	4.27	3.52	0.75
3	対人折衝力	社内の他部門や、顧客・協力企業と折衝し、調整を行う	4.22	3.51	0.70
4	情報取捨選択力	入手した幅広い情報を取捨選択する	4.21	3.39	**0.82**
5	探求心	よりよい成果・品質を求める	4.19	3.73	0.46

平成 29 年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果より
詳細は図表 11 ご参照

ステップ２　～１つ上の世代の活躍人材を目指す！

40歳代の普通人材が同年代の活躍人材になったら、次は50歳代以上の活躍人材と同様の行動特性を伸ばしていく必要があります。50歳代以上の活躍人材の行動特性の上位5位は、「探求心」、「状況対応力」、「対人折衝力」、「情報取捨選択力」、「試行錯誤力」です。

これらの行動特性を伸ばすためには自社の50歳代以上の活躍人材がどのような仕事に就いているか・経験をしているかを考え、できるだけそれに近い仕事・経験を積めるようにしましょう。

第2章でみてきた調査結果（29頁ご参照）を念頭に置くと、50歳代以上の活躍人材は、社内で受注額規模・メンバー規模が比較的大きいプロジェクトや、社内でもとりわけ注目されているプロジェクトを複数マネジメントしたり、自分自身の専門を究めて営業の柱になっていたり、社内全体の経営企画を担ったりしているものと考えられます。

特に、50歳代以上及び40歳代の活躍人材の行動特性のうち、両者のポイント差が最も大きい「独創性」を磨くためには、「従業員が自ら目標を立てて、それを解決する策を可能な限り視点を変えて考えさせてみること」等も重要でしょう。

40歳代の活躍人材に50歳代以上の活躍人材と同じ仕事を割り振るのが難しい場合には、「複数の大規模プロジェクトのマネジメントは難しくとも、多くの小規模プロジェクトのマネジメントを速やかに遂行する」といった50歳代以上の活躍人材相応の役割を付与するのもよいでしょう。

図表33　50歳代以上の活躍人材の行動特性上位5位及び40歳代の活躍人材とのポイント差（パフォーマンス得点）

順位	行動特性	具体的には…	50歳代活躍人材（ポイント）	40歳代活躍人材（ポイント）	50歳代活躍人材−40歳代活躍人材（ポイント）
1	探求心	よりよい成果・品質を求める	4.30	4.19	0.11
2	状況対応力	予期しない状況でも臨機応変に対処する	4.25	4.27	-0.02
3	対人折衝力	社内の他部門や、顧客・協力企業と折衝し、調整を行う	4.22	4.22	0.01
4	情報取捨選択力	入手した幅広い情報を取捨選択する	4.21	4.21	0.01
5	試行錯誤力	同じ仕事をよりよい方法で遂行する	4.20	4.12	0.08
⋮					
19	独創性	既存の枠にとらわれず、アイディアを生み出す	3.96	3.69	**0.28**

平成29年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果より

（3）50 歳代以上の人材のさらなる活躍に向けて

50 歳代以上の普通人材は、同年代の活躍人材を目指す必要があります。50 歳代以上の活躍人材の行動特性の上位 5 位は、「探求心」、「状況対応力」、「対人折衝力」、「情報取捨選択力」、「試行錯誤力」です。

これらの行動特性を伸ばすためには自社の 50 歳代以上の活躍人材がどのような仕事に就いているか・経験をしているかを考え、できるだけそれに近い仕事・経験を積めるようにしましょう。

50 歳代以上の活躍人材の行動特性のうち、活躍人材と普通人材のポイント差が最も大きい「対人折衝力」を磨くためには、「いつも同じチームのメンバーとだけ仕事をするのではなく、普段から他部署や他の企業等多数の関係者と仕事を行うこと」等も重要でしょう。

適性を見極めて仕事を割り振ることも重要です。たとえば、50 歳代まではプロジェクトマネジメントよりも、現場で専門的に開発を担ってきた人材に対して、部署横断的なマネジメントに関連するような仕事の遂行は難しいかもしれません。そのような場合には、専門性とこれまでの人脈を活かした営業活動を行うといった役割を付与することができるでしょう。

図表34 50 歳代以上の IT 人材の行動特性（パフォーマンス得点）※一部抜粋

50 歳代以上					
順位	行動特性	具体的には…	活躍人材（ポイント）	普通人材（ポイント）	活躍人材－普通人材（ポイント）
1	探求心	よりよい成果・品質を求める	4.30	3.97	0.33
2	状況対応力	予期しない状況でも臨機応変に対処する	4.25	3.82	0.43
3	対人折衝力	社内の他部門や、顧客・協力企業と折衝し、調整を行う	4.22	3.75	0.47
4	情報取捨選択力	入手した幅広い情報を取捨選択する	4.21	3.75	0.46
5	試行錯誤力	同じ仕事をよりよい方法で遂行する	4.20	3.77	0.43
⋮					
15	関係構築力	社内人材・顧客・協力企業等と人間関係・人脈を築く	4.05	3.5	**0.55**

平成 29 年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果より
詳細は図表 20 ご参照

今後、50歳代以上のIT人材は増えていくでしょう。ここからは平成29年度情報サービス産業協会ヒアリング調査（企業向け）の結果を抜粋し、各社における現在の50歳代以上のIT人材の活躍状況とこれからの活躍に向けた期待や取組を紹介します。自社の50歳代以上のIT人材活用時の参考にしてください。

人手不足を補う現場の技術者としての活躍

<人事担当者からの声>

◎企業規模の拡大に伴って間接業務が増加したので、それを担うスタッフとして勤務を続ける者も多い。

さらなる活躍に向けて

当社では、今後は間接業務に必要な人材が大幅に増える見込みはない。「現場でエンジニアとして手を動かせる人材」であれば長く働き続けられるので、これからの50歳代以上のIT人材には、今後の技術変化にも柔軟に対応できるエンジニアとして新しい知識を学び続ける姿勢を身に付けてもらいたい。

（C社・人事担当者より）

知識・技術・技能を伝承する指導者としての活躍

<人事担当者からの声>

◎社内のロールモデルとして業務にまい進するとともに、後輩の育成にも励んでいる。具体的には自分がこれまでの各案件で獲得した知識・技術や人脈を後輩たちが他案件でも活用できるよう、積極的に後輩たちを営業活動に参画させるなどしている。

さらなる活躍に向けて

当社では、DX時代に備え「新たな価値を創造するような業務を遂行できるIT人材」を育てるため、社内のロールモデルとなるような50歳代以上のIT人材に助言をもらったり実際にプロジェクトに入ってもらったりしながら、若手・中堅に様々な案件を担当させている。50歳代以上のIT人材の知識等を活かし、これまで以上に人材育成に取り組みたいと考えている。

（F社・人事担当者より）

顧客に求められる人材としての活躍

＜人事担当者からの声＞

◎顧客から直接声がかかって仕事の依頼を受ける50歳代以上のIT人材がいる。このようなIT人材は業界知識・顧客に関する知識・業務知識を豊富に持つため、業界や顧客から重宝され、活躍し続けることができるだろう。

さらなる活躍に向けて

「1つの案件だけを担当し続けて、その案件以外の知識が何もないという状態」は避けてほしい。これからも活躍を続けるIT人材は、豊富な知識や人脈を持ち、それを活用できる人材だと思う。これを踏まえて、当社では部署間の異動を活発化するなどして特定の知識・人脈しか持たないIT人材を減らし、長く働き続けるIT人材を育てていきたいと考えている。

（A社・人事担当者より）

II SoE 型ビジネスで活躍し続けられる IT 人材の育成

「第 1 章」のとおり（11 頁ご参照）、DX 時代には SoR の概念と SoE の概念を組み合わせて、「変化に強い、外部サービスとの親和性を兼ね備えた仕組み」に加え、「それらをシームレスに連携できる仕組み」や、「それぞれが継続して成長・発展できるように全体を最適化する仕組み」を兼ね備えたシステム構成にしていかなければなりません。これを踏まえると、DX 時代に活躍し続けられる IT 人材は、SoR 型ビジネスを担う IT 人材に求められる「仕様が明確なものを、確実に作成する」スキルと、SoE 型ビジネスを担う IT 人材に求められる「前例のない中で、自ら課題を発掘し、その解決のために学ぶ」スキル、の双方を身につけることが必要になるでしょう。SoE 型のスキルを伸ばす「SoE 型コンピテンシー」について、人材育成の観点から 2 つの事例を参考に考えていきましょう。

●事例 1　～社内技術コンテスト～

情報サービス業界のビジネスが SoR 型ビジネスから SoE 型ビジネスへと変化する中で、「仕事」や「求められるスキル」にも変化が表れています。

これまで多くの企業では SoR 型ビジネスが主流であり、それを担える IT 人材を育成してきました。しかし、SoR 型ビジネスと SoE 型ビジネスとは性格の異なるものです。SoR 型ビジネスで活躍する IT 人材が、必ずしも SoE 型ビジネスでも活躍できるとはいえません。

では、SoR 型ビジネスを牽引してきた IT 人材が多い企業では、「SoE 型コンピテンシー」を持つ IT 人材をどのようにして獲得すればよいのでしょうか。ここでは、「SoE 型コンピテンシー」は、「与えられた課題を解決するのではなく、自ら学び、新たな課題を発見しにいく主体性（以下、「主体性」）」や「発見した課題を様々な人手を巻き込んで解決していく行動力（以下、「行動力」）」と定義します。

1 つの手段として、社外からの SoE 型ビジネスで活躍できる IT 人材の新規採用が考えられます。しかしながら、人件費等の問題もあり社外からの人材獲得は容易ではないと想定されることから、自社の IT 人材を「SoE 型コンピテンシー」を持つ IT 人材へ育成することが必要です。その際には、新たな視点に立った工夫や仕組みが必要となるでしょう。ここでは、平成 29 年度情報サービス産業協会ヒアリング調査（企業向け）から従業員（IT 人材を含む）の自発的な学びを支える取組を実施している企業の事例を紹介します。

社内技術コンテストの開催と学びのポイント化

多様化するIT業界の最先端を走り続けるために、F社では先端技術やデバイス等の情報を社内に紹介するセミナーや、従業員が1泊2日の泊まりこみでアイディアを形にする社内技術コンテストを開催している。社内技術コンテストは技術や営業といった職種を問わず、やる気のある従業員なら誰でも参加できる。全く知らない従業員同士がアイディアを出し合って1つのプロジェクトを完遂する。イベント後も参加者同士で交流が続いたり、自己研鑽を続けたりと副次的な効果も大きい。

こうしたイベントを実施するだけではなく、従業員の専門性向上を企図し、社内・社外の勉強会への参加状況をポイント化する仕組みをつくり「学び続ける習慣が重要」である旨の呼びかけも始めた。もちろん、もともと意識が高い従業員は自主的に勉強を重ねているが、そうでない者もみられる。現在、本部長や部長に就任している者は20歳代～30歳代の頃に労働時間も顧みず、がむしゃらに働くことで成長してきた経験を持つが、昨今はそのような働き方は難しく、「人材が育たない」ことに非常に強い危機感を持っている。そのため、「学び続ける」ことに対するインセンティブを企業側から与えたものであり、今後はこれを積極的に推進していきたいと考えている。

（F社・人事担当者）

平成29年度情報サービス産業協会ヒアリング調査結果より

本事例をみると、「主体性」や「行動力」を磨くために、従来型の研修を開催するだけではなく、イベントの参加者が濃密に交流し切磋琢磨する時間を設け、深い人間関係を構築する仕掛けとしていることがわかります。企業が提供する「学びの場」は、これからの時代の活躍人材を育成する足がかりになるでしょう。

平成29年度情報サービス産業協会ヒアリング調査（50歳以上の従業員向け）では、SoR型ビジネスにおいて活躍してきたIT人材もいち早く主体的に新しい技術を学んできたことが確認できます。そのマインドは、SoE型ビジネスの進展する中においても環境に順応する力となり得るといえるでしょう。今後は、企業がIT人材の主体性や行動力を育むための「学びの場」を提供するとともに、IT人材自身も自ら「SoE型コンピテンシー」を学ぶ必要があります。

Column
～働き続けるなかで意識して取り組んできたこと・重視してきたこと～

・入社してから一貫して「新しいことをし続けていたい」という気持ちを強く持って仕事に取り組んできた。一見同じに見える仕事でも視点を変えて考え直すことで新しい課題が見つかることもあった。新しいことを試したり、わからないことを勉強したりするのは、先に起こりうる課題や不安を解消したいという思いもあるのかもしれない。

（56 歳従業員）

・新しい技術が必要な業務に取り組む際には、いつもその場その場で勉強を重ねてきた。新しい技術に関連する仕事に携わる時に、４割は「プロジェクトを進めながら勉強すればなんとかなるだろう、あるいは上手くいかない場合でも何らかの解決策があるだろう」と考えている。このため、６割程度でも「できる」と感じられたら、顧客に対しては対応可能という意思表示をする。対応可能の意思表示の前には、顧客よりも各技術に対する専門知識を事前に獲得しておくようにしている。

（57 歳従業員）

平成 29 年度情報サービス産業協会ヒアリング調査結果より

●事例２　～キャリアデザインワークショップ～

これから情報サービス業界はますます変化していきます。だからこそ、IT 人材自らが、自身の特性や志向を踏まえて真剣にキャリアを考え、長く活躍し続けていくことが重要になります。また、企業は IT 人材が望むキャリアの実現に向けたサポートをすることが、自社の発展にとって不可欠なものとなるでしょう。つまり、「企業として目指したい方向性」と「IT 人材の望むキャリア」とをすり合わせ、うまく相乗効果を発揮できるようにすることが大切です。

長期活躍に向けては、すでに「40 歳」や「50 歳」といった節目の年齢の IT 人材を対象にキャリアに関するセミナーを実施している企業もあります。これまではキャリアに関する多くのセミナーが定年退職後の生活設計に向けられていましたが、今後は高齢期における活躍を意識した「SoE 型コンピテンシー」の気づきを与える内容を採り入れたセミナーの重要性が増していきます。

節目の年齢で「キャリアデザインワークショップ」を開講
60 歳以上の長期活躍に向けて 50 歳への意識啓発が課題

現在、キャリアデザインワークショップ（CDW）という研修を行っている。これは従業員が入社３年目、30 歳、40 歳、50 歳の時点で受講するものである。50 歳時点での CDW は、60 歳定年以降の人事制度の説明が中心である。この時点で、定年以降に向けたキャリア形成に関して意識を高めてもらえるようなプログラムを用意することが重要だと考えている。さらに、50 歳時点の CDW では、受講生に自身のキャリアや家族の状況を年表形式で書きだしてもらっている。しかし、そこから受講者が自身の適性を見出しても、さらに踏み込んで「自身の適性を知ったうえで、それをどのように活かしたらよいか」というところまでは考えられていないだろう。早い段階から「65 歳まで働く」、「70 歳定年になるかもしれない」といったことを意識付けていかないと従業員の考えは変わらない。

（B 社・人事担当者）

平成 29 年度情報サービス産業協会ヒアリング調査結果より

前頁のB社の事例をみると、60歳以上の人材の活躍に向けて、従業員が自らのキャリアや期待される役割を考えるためのさらなる意識啓発が必要だと考えていることがわかります。

もちろん、図表35にみるように、すでに多くの企業でもこれらの必要性を認識しています。

図表35 60歳以上及び60歳未満のIT人材に対する、現在の配慮や取組・今後の配慮や取組（複数回答）

	60歳以上のIT人材に対する		60歳未満のIT人材に対する	
	現在行っている配慮や取組（n=122）	今後（も）必要だと考える配慮や取組（n=122）	現在行っている配慮や取組（n=122）	今後（も）必要だと考える配慮や取組（n=122）
1位	期待する役割の説明（63.9%）	モチベーションの維持に向けた取組（50.8%）	メンタルヘルスを含む健康管理支援（72.1%）	定年後（60歳以降）の働き方や暮らし方に関する支援（52.5%）
2位	業務内容に見合った賃金額の支払い（59.0%）	業務内容に見合った賃金額の支払い（50.0%）	新たな知識、技術、技能の習得に向けた能力開発支援（63.9%）	60歳以上の人材に期待する役割の説明（50.8%）
3位	役割・責任の範囲・役職に見合った賃金額の支払い（58.2%）	短日・短時間勤務など柔軟な労働日数・時間の設定（48.4%）	モチベーション維持に向けた取組（42.6%）	モチベーション維持に向けた取組（50.0%）

平成29年度情報サービス産業協会アンケート調査（企業向け）結果より

「従業員のモチベーション維持」や「従業員に対する期待する役割の説明」にあたっては、B社の事例のように研修を通じて意識啓発を行うことに加え、たとえば、「企業として従業員の特性や志向も踏まえ、どのような活躍の仕方を望むのか」を伝える面談等の機会を設けることが重要でしょう。ただし、長期にわたって活躍し続けるためには、高齢期になったとき、あるいはその直前にキャリアに関する研修を行うだけでは十分とはいえません。これからの時代に必要なのは、若年・中堅層のIT人材に対しても「新しい時代の到来」に合わせた、つまり、これまでのSoR型ビジネスで活躍できる人材に求められるスキルだけではなく、SoE型ビジネスで活躍できる人材に求められるスキル等について適切に伝え、「従業員が中長期的にどのようなキャリアを歩んでいきたいのか」を、企業とIT人材本人とで丹念に考えていくことです。

これからの新しい時代のビジネスは、まだ多くの企業もIT人材も未経験の領域です。だからこそ、両者が進むべき・進みたい方向を確認しあいながら、ビジネスを展開する必要があります。IT人材のさらなる活躍に向け、学びの機会や面談の機会の充実を図ることが望まれます。

参考資料

Ⅰ 高年齢者雇用の仕組みの変化

（1）年金支給開始年齢の引き上げについて

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。しかし、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、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られます。この特別支給の老齢厚生年金のうち報酬比例部分の支給は 2013 年度から 2025 年度にかけて、段階的に 65 歳に引き上げられていきます（女性は男性の 5 年遅れのスケジュール）。

（2）改正高年齢者雇用安定法について

高年齢者が年金受給開始年齢まで意欲と能力に応じて働き続けられる環境の整備を目的に、2013 年 4 月に「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）の改正法が施行されました。以下では、本法律のポイントをご紹介します。

◆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

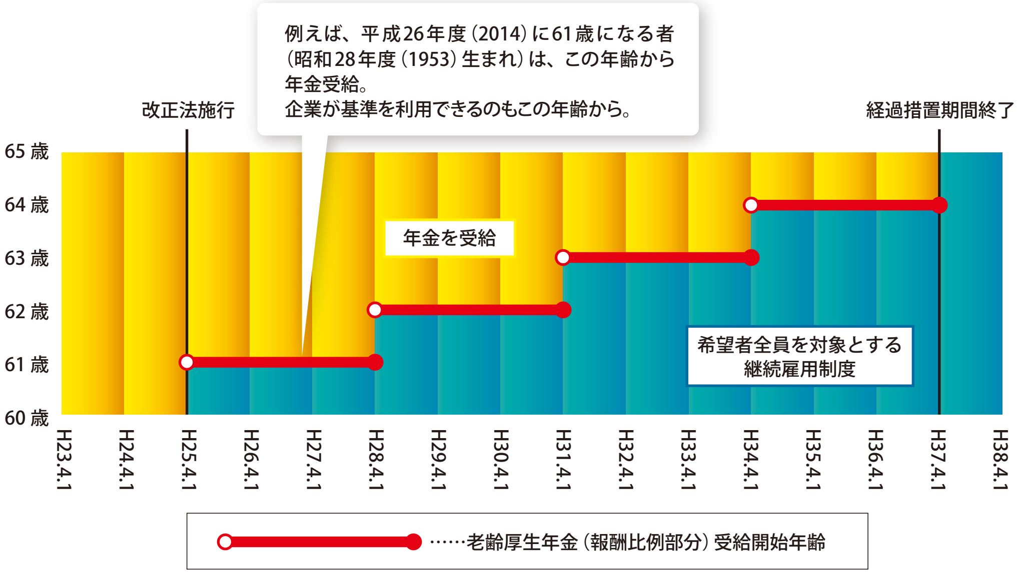
定年年齢を 65 歳未満に定めている事業者は、以下のいずれかの高年齢者雇用確保措置を講じなければなりません。

①「定年」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くことができる）

※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。



（3）新しい「高齢社会対策大綱」について

政府は、2018 年 2 月、新しい「高齢社会対策大綱」（以下、「大綱」）を閣議決定しました。大綱は、高齢社会対策基本法によって「政府が推進すべき基本的かつ総合的な高齢社会対策の指針」と位置付けられているもので、今後は、大綱に基づいた政策が展開されていくことが予想されます。大綱の全体像と、特に高齢者雇用に関連するポイントについて確認しましょう。

◆大綱の基本的な考え方

・年齢による画一化を見直し、全ての年代の人々が希望に応じて意欲・能力をいかして活躍できる社会を目指す。
・技術革新の成果が可能にする新しい高齢社会対策を志向する。

◆高齢者雇用に関連するポイント

大綱の内容の中で、今後の高齢者雇用の潮流に影響を与えると考えられるポイントは以下の 3 つだと考えられます。

①定年延長等を行う企業への支援の充実

大綱の本文には、「生涯現役社会の実現に向けて、65 歳までの定年延長や 65 歳以降の継続雇用延長を行う企業への支援を充実させる」とあります。また、60 ～ 64 歳の就業率を 2016 年の 63.6%から 2020 年には 67.0%まで高めることが数値目標として掲げられており、その実現に向けて企業に対する支援策が拡充されることが期待されます。

②年金受給開始時期の選択肢拡大（70 歳以降）の検討

現在、年金の受給開始年齢は原則 65 歳であり、本人の希望に応じて 60 ～ 70 歳の間で選ぶことが可能です。この選択肢に 70 歳以降の年齢を加えることを検討する、というのが大綱の主旨にあたります。

年金支給開始年齢の引き上げが行われることを受けて、2012 年に高年齢者雇用安定法が改正されましたが、雇用と年金支給の接続を円滑化する考えに基づけば、今回の年金制度改革の動きが今後の高年齢者雇用確保措置に波及する可能性は否定できません。

③公務員の定年年齢引き上げの検討

公務員の定年は現在 60 歳とされていますが、大綱ではこの年齢の引き上げについて検討を進めることとしました。具体的には 65 歳へと段階的に延長するというのが政府の方針であり、2019 年にも国会で議論が始まる見通しです。

この動き自体は、年金支給開始年齢引き上げへの対応や官公庁における人材確保を目的としたものではありますが、民間企業に対しても定年年齢の引き上げを求める気運が高まる可能性があります。

II 高年齢者雇用推進に向けた公的支援制度等

（1）高年齢雇用継続給付

◆概要

高年齢雇用継続給付とは、賃金が低下した高齢の雇用保険被保険者に給付金を支給する制度です。基本手当（失業給付）を受給していない方を対象とする「高年齢雇用継続基本給付金」と、基本手当を受給して 60 歳以後に再就職した方を対象とする「高年齢再就職給付金」に分かれています。

◆受給要件

支給を受けるためには以下の要件を満たしていることが必要です。

①60 歳以上 65 歳未満の一般被保険者であること
②被保険者であった期間が 5 年以上であること
③60 歳以後の賃金（みなし賃金を含む）が原則として 60 歳時点と比較して 75%未満であること
④再就職の前日における基本手当の支給残日数が 100 日以上あること（高年齢再就職給付金のみ）

◆支給額

（ア）60 歳以上 65 歳未満の各月の賃金が 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

（イ）60 歳以上 65 歳未満の各月の賃金が 60 歳時点の賃金の 61%超 75%未満に低下した場合

低下率に応じて、各月の賃金の 15%相当額未満の額

（例）60 歳時点の賃金が月額 30 万円であったところ、60 歳以後の各月の賃金が 18 万円に低下した場合

60 歳以後の各月の賃金は 60 歳時点の賃金の 60%に低下したこととなる（上記（ア）に該当する）ため、１か月当たりの賃金 18 万円の 15%に相当する額つまり２万７千円が支給される

※各月の賃金が 357,864 円を超える場合は支給されません（平成 30 年４月現在）。ただしこの額は毎年８月１日に変更されますので、最新の情報をご確認ください。

◆支給期間

高年齢雇用継続基本給付金：被保険者が 60 歳に達した月から 65 歳に達する月まで

高年齢再就職給付金　　　：60 歳以後の就職した日の属する月（就職日が月の途中の場合その翌月）から、１年又は２年を経過する日の属する月まで

※ただし 65 歳に達する月を限度とする

◆問い合わせ先

最寄りの労働局または公共職業安定所（ハローワーク）

（2）各種助成金

高齢者雇用推進に資する助成金として、本ガイドラインでは 65 歳超雇用推進助成金をご紹介します。なお、各助成金の仕組みは変更される可能性があります。ご利用の際は、最新の情報をご確認ください。

	本ガイドラインに掲載している情報	お問い合わせ先
65 歳超雇用推進助成金		
（ⅰ）65 歳超継続雇用促進コース	平成 30 年 4 月現在	（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構の都道府県支部 → 62 頁参照
（ⅱ）高年齢者雇用環境整備支援コース		
（ⅲ）高年齢者無期雇用転換コース		

● 65 歳超雇用推進助成金

生涯現役社会の実現に向けて、65 歳以上への定年年齢の引上げ等や高年齢者の雇用環境整備、高年齢の有期契約労働者を無期雇用に転換した事業主に対して助成される助成金です。高年齢者の雇用推進を図ることを目的とし、以下の（ⅰ）～（ⅲ）の 3 つのコースに分かれています。

（ⅰ）65 歳超継続雇用促進コース

◆概要

（A）65 歳以上への定年年齢の引上げ、（B）定年の定めの廃止、（C）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を実施した事業主に対して助成を行う

◆支給額

定年引上げ等の措置の内容や年齢の引上げ幅、60 歳以上の雇用保険被保険者数に応じて、次の表の金額を支給する

【A.65 歳以上への定年引上げ】【B. 定年の定めの廃止】　　（）は引上げ幅

措置内容 ＼ 60 歳以上被保険者数	A				B
	65 歳まで引上げ		66 歳以上に引上げ		定年の定めの廃止
	（5 歳未満）	（5 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
3～9 人	25 万円	100 万円	30 万円	120 万円	120 万円
10 人以上	30 万円	150 万円	35 万円	160 万円	160 万円

【C. 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】　（）は引上げ幅

措置内容 / 60 歳以上被保険者数	C			
	66 ～ 69 歳まで		70 歳以上	
	（4 歳未満）	（4 歳）	（5 歳未満）	（5 歳以上）
1～2人	5 万円	10 万円	10 万円	15 万円
3～9人	15 万円	60 万円	20 万円	80 万円
10 人以上	20 万円	80 万円	25 万円	100 万円

※定年引上げと、継続雇用制度の導入を合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。

（ii）高年齢者雇用環境整備支援コース

◆概要

高年齢者向けの機械設備の導入や雇用管理制度の整備等について、措置を実施した事業主に対して費用の助成を行う（実施期間：２年以内)。なお、対象となる措置は以下のとおり

（A）高年齢者向けの機械設備、作業方法、作業環境の導入・改善

高年齢者の就労機会の拡大が可能となる機械設備、作業方法、作業環境の導入又は改善など

（B）高年齢者の雇用管理制度の整備

職務に応じた賃金・能力評価制度、短時間勤務制度などの導入・改善、法定外の健康管理制度の導入など

◆支給額

（A)、（B）いずれの場合についても、以下の金額を支給する

次の【a】と【b】を比較して、より少ない方の額

※ただし、企業規模を問わず 1,000 万円を上限とする

【a】措置に要した費用の 60% ＜ 75%＞　※中小企業以外は 45% ＜ 60%＞

【b】１年以上雇用されている 60 歳以上の雇用保険被保険者であって、講じられた高年齢者雇用環境整備の措置により雇用環境整備計画の終了日の翌日から６か月以上継続して雇用されている人数× 28.5 万円＜ 36 万円＞

（注）＜＞内の数字は、「生産性要件」を満たした事業主に適用される数値です。

「生産性要件」の詳細は、以下の厚生労働省ホームページをご参照ください。

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137393.html

（ⅲ）高年齢者無期雇用転換コース

◆概要

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に転換させた事業主に対して助成を行う

◆支給額

対象労働者 1 人につき、下表の金額を支給する。なお、申請は支給申請年度 1 適用事業所当たり 10 人までとする

中小企業	中小企業以外
48 万円 ＜60万円＞	38 万円 ＜48万円＞

（注）＜＞内の数字は、「生産性要件」を満たした事業主に適用される数値です。

「生産性要件」の詳細は、以下の厚生労働省ホームページをご参照ください。

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137393.html

（3）高年齢者雇用についての相談・援助

◆概要

（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構では、シニア人材の活躍を推進するために、企業による賃金・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の取組を支援しています。具体的には、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方を 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、「65 歳超雇用推進プランナー等」）として認定、全国の都道府県支部に配置しています。

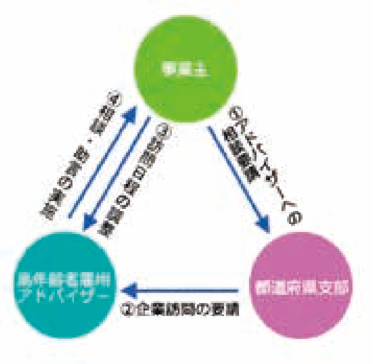
◆支援メニュー

①制度改善提案（無料）

65 歳超雇用推進プランナー等が、将来に向けて 65 歳以上への定年引き上げや 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うとともに、高年齢者雇用を進める上での課題を把握し、制度改善を図るための条件整備を支援します。

② 相談・助言（無料）

65 歳超雇用推進プランナー等が、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き企業を訪問し、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。



③企画立案（有料・機構による経費負担あり）

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き65 歳超雇用推進プランナー等が作成、提案します。経費の２分の１は（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構が負担し、企業は残る２分の１を負担します。

④研修（有料・機構による経費負担あり）

企業における高齢従業員の戦力化を支援するために 65 歳超雇用推進プランナー等が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。経費の２分の１は（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構が負担し、企業は残る２分の１を負担します。

⑤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。企業は簡単な質問票に記入するだけで、高齢者を活用するための課題が把握でき、65 歳超雇用推進プランナー等が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）各機関問い合わせ先

都道府県労働局（職業安定部）　※ 2018 年 4 月現在

局	課	住所		電話
北海道労働局	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	011（709）2311 代
青森労働局	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）2000 代
岩手労働局	職業対策課分室 （助成金相談コーナー）	〒020-0045	盛岡市盛岡駅西通2-9-1 マリオス5階	019（606）3285 直
宮城労働局	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	022（299）8062 直
秋田労働局	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 代
山形労働局	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	職業対策課	〒960-8031	福島市栄町6-6 NBFユニックスビル6階	024（528）0258 直
茨城労働局	職業対策課	〒310-8511	水戸市宮町1-8-31	029（224）6219 直
栃木労働局	職業対策課	〒320-0845	宇都宮市明保野町1-4 宇都宮第2合同庁舎	028（610）3557 直
群馬労働局	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 新都心ビルランド アクシス・タワー15階・16階	048（600）6209 直
千葉労働局	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	職業対策課 助成金事務センター分室	〒112-0004	文京区後楽2-3-21 住友不動産飯田橋ビル3階	03（3812）9026 直
神奈川労働局	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	職業対策課	〒951-8588	新潟市中央区川岸町1-56	025（234）5927 代
富山労働局	職業対策課	〒930-8514	富山市桜橋通り2-25 富山第一生命ビル2階	076（432）2793 直
石川労働局	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
山梨労働局	職業対策課	〒400-8577	甲府市丸の内1-1-11	055（225）2858 直
長野労働局	職業対策課	〒380-8572	長野市中御所1-22-1	026（226）0866 直
岐阜労働局	職業安定部助成金センター （職業対策課雇用開発係）	〒500-8842	岐阜市金町4-30 明治安田生命岐阜金町ビル3F	058（263）5650 直
静岡労働局	職業対策課	〒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	職業対策課	〒460-0008	名古屋市中区栄2-3-1 名古屋広小路ビルヂング15階	052（219）5507～8 直
三重労働局	職業対策課	〒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	職業対策課	〒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	職業対策課	〒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	雇用保険課 （助成金センター）	〒540-0028	大阪市中央区常盤町1-3-8 中央大通FNビル9階	06（7669）8900
兵庫労働局	職業対策課 雇用開発係 （ハローワーク助成金デスク）	〒651-0083	神戸市中央区浜辺通2-1-30 三宮国際ビル5階	078（221）5440 直
奈良労働局	職業対策課	〒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	職業対策課	〒640-8581	和歌山市黒田二丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎	073（488）1161 直
鳥取労働局	職業対策課	〒680-8522	鳥取市富安2-89-9	0857（29）1708 代
島根労働局	職業対策課	〒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	職業対策課	〒700-8611	岡山市下石井1-4-1 岡山第2合同庁舎3階	086（801）5107 直
広島労働局	職業対策課	〒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	職業対策課	〒753-8510	山口市中河原町6-16 山口地方合同庁舎2号館	083（995）0383 直
徳島労働局	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	087（811）7290 直
愛媛労働局	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	職業対策課	〒780-8548	高知市南金田48-2	088（885）6052 直
福岡労働局	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）9806～7 直
佐賀労働局	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	職業対策課	〒850-0033	長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル6階	095（801）0042 直
熊本労働局	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	職業対策課	〒870-0037	大分市東春日町17-20 大分第2ソフィアプラザビル3階	097（535）2090 直
宮崎労働局	職業対策課	〒880-0812	宮崎市高千穂通2-1-33 明治安田生命宮崎ビル7階	0985（38）8824 直
鹿児島労働局	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 直
沖縄労働局	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3階	098（868）1606 直

（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構の都道府県支部（高齢・障害者業務課）

※ 2018 年 8 月現在

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　問い合わせ先			
名称	所在地		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 北海道職業能力開発促進センター内	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 青森職業能力開発促進センター内	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 宮城職業能力開発促進センター内	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 山形職業能力開発促進センター内	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 福島職業能力開発促進センター内	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 栃木職業能力開発促進センター内	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 埼玉職業能力開発促進センター内	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 ハローワーク千葉5階	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 ハローワーク墨田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 関東職業能力開発促進センター内	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 NEXTビル12階	025-226-6011
富山支部高齢・障害者業務課	〒933-0982	高岡市八ケ55 富山職業能力開発促進センター内	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 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井支部高齢・障害者業務課	〒915-0853	越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	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 山梨職業能力開発促進センター内	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 長野職業能力開発促進センター内	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 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知支部高齢・障害者業務課	〒450-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階、5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 ハローワーク津2階	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 滋賀職業能力開発促進センター内	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 京都職業能力開発促進センター内	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 関西職業能力開発促進センター内	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 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良支部高齢・障害者業務課	〒630-0033	奈良県橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	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 和歌山職業能力開発促進センター内	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 鳥取職業能力開発促進センター内	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 島根職業能力開発促進センター内	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 岡山職業能力開発促進センター内	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 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口支部高齢・障害者業務課	〒753-0861	山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	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 ハローワーク徳島5階	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 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛媛支部高齢・障害者業務課	〒791-8044	松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高知支部高齢・障害者業務課	〒780-8010	高知市桟橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	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 佐賀職業能力開発促進センター内	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 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊本支部高齢・障害者業務課	〒861-1102	合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分支部高齢・障害者業務課	〒870-0131	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	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 宮崎職業能力開発促進センター内	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 鹿児島職業能力開発促進センター内	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

※最新情報は、独立行政法人　高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページをご確認ください。
（http://www.jeed.or.jp/location/shibu/）

情報サービス業高齢者雇用推進委員会　委員名簿

（敬称略）

〈部会長〉

佐藤　博樹　　中央大学大学院　戦略経営研究科　教授

〈副部会長〉

下田　健人　　麗澤大学　経済学部　教授

〈委　員〉

森山　高行　　株式会社アイネット　人事部長

中原　　研　　株式会社HBA　経営管理本部　人事部次長

和南城由修　　SCSK株式会社　人事グループ　人事企画部　副部長

逸見　明彦　　NCS&A株式会社　管理本部　総務人事部　総務担当課長

中村　貴之　　株式会社シーエーシー　経営統括本部　人事部　副部長

東一　典明　　株式会社野村総合研究所　人材開発部　上席

林　　伸行　　株式会社日立ソリューションズ　人事総務本部労政部労政G　部長代理

〈事務局〉

手計　将美　　一般社団法人情報サービス産業協会　理事

小泉　真寿　　一般社団法人情報サービス産業協会　企画調査部

〈シンクタンク〉

小曽根由実　　みずほ情報総研株式会社　社会政策コンサルティング部

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

情報サービス産業高齢者雇用推進ガイドライン

発行　平成 30 年 11 月

一般社団法人 情報サービス産業協会
情報サービス業高齢者雇用推進委員会

〒 101-0047 東京都千代田区内神田 2-3-4 S-GATE 大手町北 6 F
TEL:03-5289-7651　FAX:03-5289-7659
http://www.jisa.or.jp/

無断転載を禁ず

RICE INK®
この印刷製品は地産地消・輸送マイレージに配慮したライスインキを使用しています。