

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

平成27年度

コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進事業 報告書

平成28年3月

一般社団法人コンピュータソフトウェア協会
コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進委員会

コンピュータソフトウェア業 高齢者雇用推進事業 委員名簿

委員長

梅澤 隆 国士舘大学 政経学部経済学科 教授

委員

平山 雅章 株式会社インテリジェント ウェイブ
経営管理本部 副本部長

富田 伸一郎 株式会社ウチダ人材開発センタ 常務取締役文教事業部長

新関 俊文 株式会社ヴァル研究所 管理部総務チーム チームリーダー

岸川 剛 応研株式会社 取締役営業部長

小澤 薫 社会保険労務士法人ヒューマン・プライム 代表
特定社会保険労務士

藤川 茂 ピー・シー・エー株式会社 人事部 部長

佐藤 隆一 株式会社フォーラムエイト
東京本社 システム開発グループ 主事

小島 豪洋 株式会社ワークスアプリケーションズ
ビジネス・サポート・インフラ ディパートメント

(企業名 50 音順)

シンクタンク

遊間 和子 株式会社国際社会経済研究所 情報社会研究部 主幹研究員

事務局

前川 徹 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 専務理事

井上 星子 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 総務課 課長

山田 篤子 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 総務課 主任

目 次

1. コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進の概要.....	1
1-1. 事業の目的と背景	1
1-2. 本年度の事業内容	1
1-3. 委員会スケジュールとその内容	2
2. コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用に関するアンケート調査結果.....	3
2-1. 調査の概要	3
2-2. 企業を対象とした調査結果	4
2-3. コンピュータソフトウェア技術者を対象にした調査結果.....	49
3. コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用に関するヒアリング調査結果.....	90
3-1. 調査の概要	90
3-2. ヒアリング調査結果の詳細	91
4. 調査結果からみた高齢者雇用の現状と推進に向けた考え方 ーコンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進ガイドライン策定の考え方ー	132
4-1. コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用推進の前提条件	132
4-2. コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用推進に向けた課題	132
4-3. 「コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進ガイドライン」構成（案）	135
5. 次年度事業に向けて.....	136
5-1. 「コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進ガイドライン」の策定	136
5-2. 「コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進ガイドライン」普及活動の展開	136
参考資料	
高齢者雇用についてのアンケート調査票 経営者回答用	
高齢者雇用についてのアンケート調査票 従業員（技術者）回答用	

1. コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進の概要

1-1. 事業の目的と背景

コンピュータソフトウェア業は他業種に比べて平均年齢は若いものの、日本の人口全体の高齢化が進む中、他業種と同じように着実に高齢化が進展しつつある。一方、人口減少と少子化を背景に、コンピュータソフトウェア業における人材不足は深刻化しており、日本の情報化の進展とソフトウェア業界の健全な発展のためには、高齢者雇用の推進は喫緊の課題となっている。

高齢者雇用の推進のためには、まず現在の高齢者雇用の状況を把握する必要がある。かつて、業界内にはプログラマとしての限界は30～35歳前後であるという「プログラマ35歳定年説」があったが、現実には高齢者のプログラマも数多く存在しており、また業務系アプリケーションソフトウェアの分野ではより業務に精通した専門家が求められているという状況もある。こうした状況を踏まえ、職種別の高齢者雇用の実態を調査し、高齢者雇用拡大の可能性、コンピュータソフトウェア業における中高年層のキャリアパスを検討する必要がある。

以上のような背景から、当団体の会員企業の人事担当者や高齢者本人を対象として実態調査を行うことにより高齢者雇用の現状を把握するとともに、有識者および会員企業の人事担当者からなる委員会において高齢者活用について幅広い議論を行い、高齢者雇用推進のための手引をまとめることによって、高齢者雇用の促進を図ることを目的に本事業を実施する。

1-2. 本年度の事業内容

本年度は、コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用に関する実態調査をするため、アンケート調査およびヒアリング調査を実施し、その結果を踏まえ、来年度に策定することを予定している「コンピュータソフトウェア業 高齢者雇用推進ガイドライン」の構成案を作成した。

①実態調査の実施

コンピュータソフトウェア事業者および当該企業で働く従業員を対象としたアンケート調査とコンピュータソフトウェア事業者を対象としたヒアリング調査を実施し、高齢者雇用の現状と課題についての基礎資料を作成した。

②「コンピュータソフトウェア業 高齢者雇用推進ガイドライン」の構成案の作成

上記の実態調査の結果に加え、当事業を開始するにあたり設置した本委員会における議論を踏まえ、コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用の現状と課題、推進の方向性を検討し、来年度策定を予定している「コンピュータソフトウェア業 高齢者雇用推進ガイドライン」の構成案を作成した。

1-3. 委員会スケジュールとその内容

本委員会のスケジュールおよび議事の内容については、以下の通りとなっている。

(1) 第1回委員会

- 日時 平成27年6月12日(金) 10:00～12:00
- 場所 CSAJ 会議室 (3F)
- 議事
 1. 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED) より事業概要説明
 2. 高齢者雇用推進事業の実施計画案
 3. IPA「IT人材白書2015」からのIT業界の高齢者雇用の説明
 4. コンピュータソフトウェア業界における高齢者雇用について意見交換
 5. 今後の進め方について

(2) 第2回委員会

- 日時 平成27年7月30日(木) 10:00～12:00
- 場所 CSAJ 会議室 (3F)
- 議事
 1. アンケート調査票(案)の検討
 2. アンケート調査の実施スケジュール
 3. 今後の進め方について

(3) 第3回委員会

- 日時 平成27年10月29日(木) 10:00～11:30
- 場所 CSAJ 会議室 (3F)
- 議事
 1. 高齢者雇用についてのアンケート調査結果(速報)
 2. ヒアリング調査の進め方
 3. 今後の進め方について

(4) 第4回委員会

- 日時 平成27年12月17日(木) 13:00～15:00
- 場所 CSAJ 会議室 (3F)
- 議事
 1. 高齢者雇用についてのヒアリング調査結果(速報)
 2. ガイドライン構成案検討
 3. 今後の進め方について

(5) 第5回委員会

- 日時 2016(平成28)年2月24日(水) 16:00～17:00
- 場所 山王健保会館会議室 (4F)
- 議事
 1. コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進事業報告書(案)の検討
 2. 今後の進め方について

2. コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用に関するアンケート調査結果

2-1. 調査の概要

(1) 調査の目的

本アンケート調査は、コンピュータソフトウェア業の企業における高齢者雇用について、企業の経営側と従業員側の双方に対して調査を行うことで、高齢者雇用の現状を明らかにすることを目的とした。経営者側からみえる高齢雇用の現状や課題、望ましい高齢者雇用のあり方や、コンピュータソフトウェア業で働く従業員の就労現状、定年以降の勤労意向と就労に対する意識を明らかにすることで、今後のコンピュータソフトウェア業における高齢者雇用の推進方策を検討する際の基礎資料とする。

(2) 調査対象

企業を対象としたアンケート調査においては、一般社団法人コンピュータソフトウェア協会加盟企業 362 社を対象に、経営者あるいは、人事・総務部門の責任者に回答を依頼した。

従業員を対象としたアンケート調査においては、一般社団法人コンピュータソフトウェア協会加盟企業 362 社に対し、1 社あたり 3 通を人事担当者に郵送し、直接雇用されている従業員で、現在、クラウド・SaaS・パッケージソフト等の開発に従事している技術者に加え、プロジェクトマネージャ・技術営業等のソフトウェア開発に関連する業務に従事している従業員あるいは、かつて従事していた従業員を選定し、回答を依頼した。

(3) 調査方法

郵送配布・郵送回収を基本に、一般社団法人コンピュータソフトウェア協会のサイト上からアンケート用紙の電子ファイルをダウンロードし、入力後、電子メールに添付して送付することも併用した。

(4) 調査期間

2015（平成 27）年 9 月 4 日～2015（平成 27）年 10 月 31 日

(5) 回収状況

企業を対象としたアンケート調査においては、配布票数 362 サンプルに対して、回収票数は 154 サンプルであり、回収率は 42.5%となった。

従業員を対象としたアンケート調査においては、配布票数 1086 サンプルに対して、回収票数は 361 サンプルであり、回収率は 33.2%となった。

別途、CSAJ 会員外の 93 社にもアンケートを配布したが、有効な回答が得られなかった。

2-2. 企業を対象とした調査結果

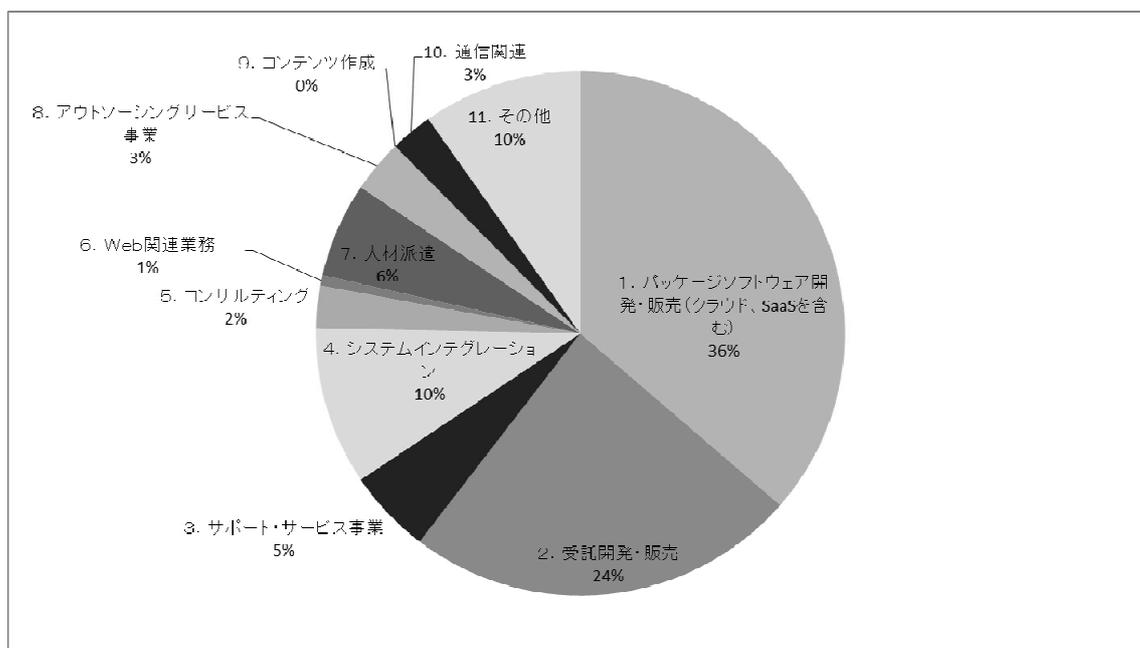
以下、企業を対象としたアンケート調査票の設問に沿って、調査結果を詳述する。

Q 1 貴社の業態として、最も中心的な業務をひとつお選びください。

全体	1. パッケージソフトウェア 開発・販売 (クラウド、 SaaSを含む)	2. 受託開発・販売	3. サポート・サービス事業	4. システムインテグレーション 事業	5. コンサルティング	6. Web関連業務	7. 人材派遣	8. アウトソーシングサービス 事業	9. コンテンツ作成	10. 通信関連	11. その他	無回答
154	56	37	8	15	4	1	9	5	0	4	15	0
	36.4	24.0	5.2	9.7	2.6	0.6	5.8	3.2	0.0	2.6	9.7	0.0

◎会社の中心的な業務は「パッケージソフトウェア開発・販売(クラウド、SaaSを含む)」とした企業は全体の4割弱で最も多く、次いで、「受託開発・販売」が24%、「システムインテグレーション」が9.7%となっている。

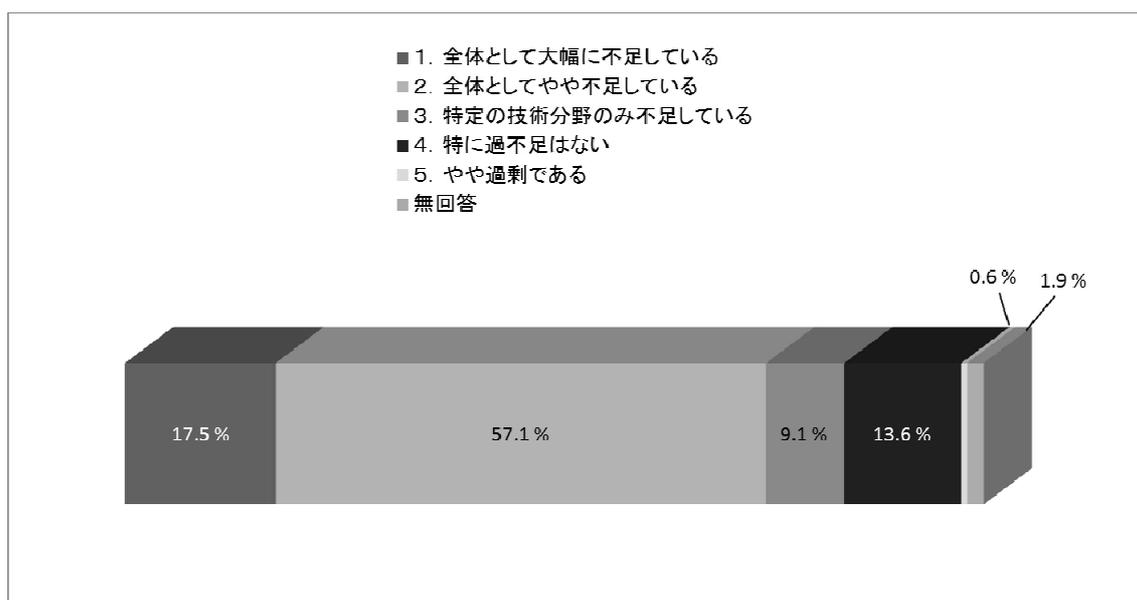
◎「その他」の回答の内容としては、「経営コンサルタント」、「社労士業務」、「税務業務」、「税理士事務所」、「法律事務所」、「リサイクルPC販売」、「IT流通業」、「人材教育支援」、「情報サービス業」、「情報セキュリティ商材の販売・サポート」、「決済サービスの開発、販売」、「データマネジメント・移行」といった業務内容があがっている。



Q2 貴社の技術者の確保状況についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

全体	1. 全体として大幅に不足している	2. 全体としてやや不足している	3. 特定の技術分野のみ不足している	4. 特に過不足はない	5. やや過剰である	無回答
154	27	88	14	21	1	3
	17.5	57.1	9.1	13.6	0.6	1.9

◎技術者の確保状況については、「大幅に不足」「やや不足」と合わせると、8割近くの企業が技術者の不足を感じている。



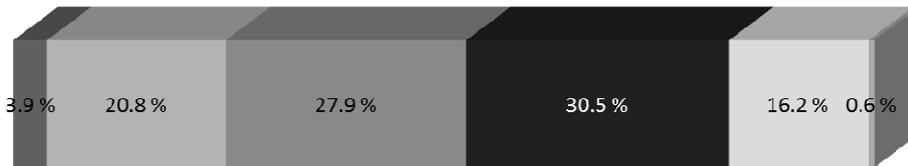
Q3 貴社の人事評価制度についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

全体	1. 年功的要素が強く反映されている	2. 一定の年齢までは年功的要素が強いが、それ以降は成果主義的要素が強く反映	3. 業務やポジションにより年功的要素が強いか成果主義的要素が強いかは異なる	4. 若年層から成果主義的要素が強く反映されている	5. どちらともいえない	無回答
154	6	32	43	47	25	1
	3.9	20.8	27.9	30.5	16.2	0.6

◎成果主義的要素が強く反映した人事評価が約 3 割、一定の年齢を超えると成果主義的要素が強くなるが約 2 割と半数を占める。

◎一方、業務やポジションにより異なるという回答も 3 割弱となっている。

- 1. 年功的要素が強く反映されている
- 2. 一定の年齢までは年功的要素が強いが、それ以降は成果主義的要素が強く反映
- 3. 業務やポジションにより年功的要素が強いか成果主義的要素が強いかは異なる
- 4. 若年層から成果主義的要素が強く反映されている
- 5. どちらともいえない
- 無回答



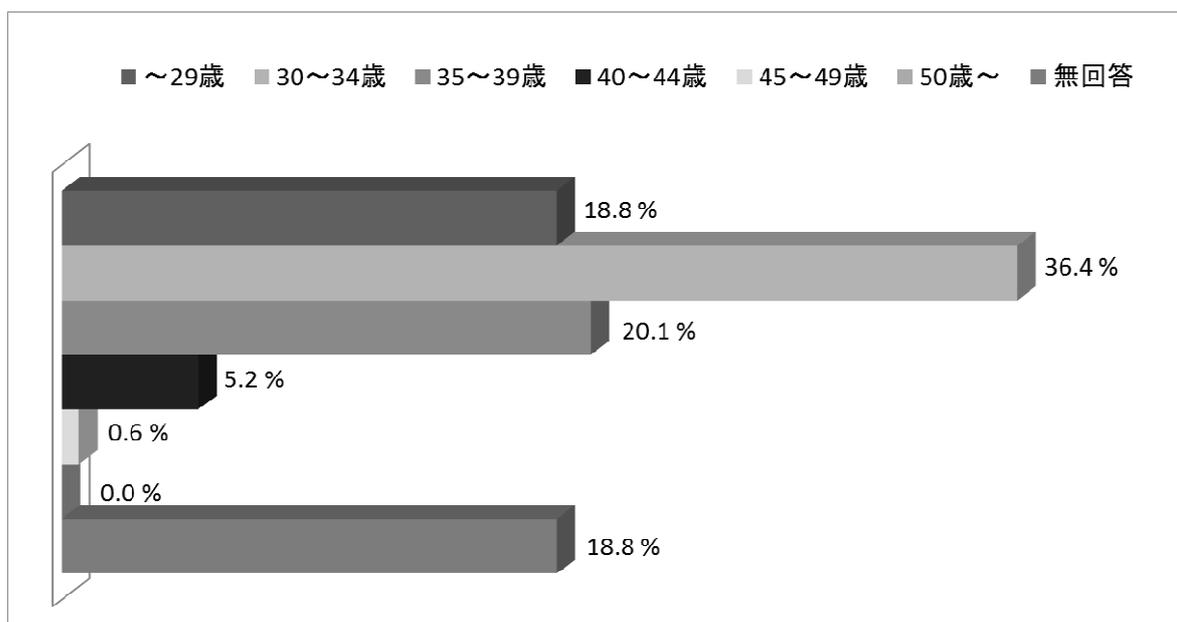
Q 4 課長クラスへの昇進についてお伺いします。

Q 4-1 最も早く課長クラスになることが可能な年齢をご記入下さい。

全 体	～ 29 歳	30 ～ 34 歳	35 ～ 39 歳	40 ～ 44 歳	45 ～ 49 歳	50 歳 ～	無 回 答
154	29	56	31	8	1	0	29
	18.8	36.4	20.1	5.2	0.6	0.0	18.8

◎最も早く課長クラス年代としては、30～34歳が最も多く36.4%、次いで、35～39歳が20.1%と、30代での課長クラス昇進の割合が半数を超えている。

◎一方、29歳以下でも課長クラスに昇進できる企業も18.8%と2割を占めており、比較的若い時期からマネジメント業務に携わるようになるのも、業界の特徴といえる。

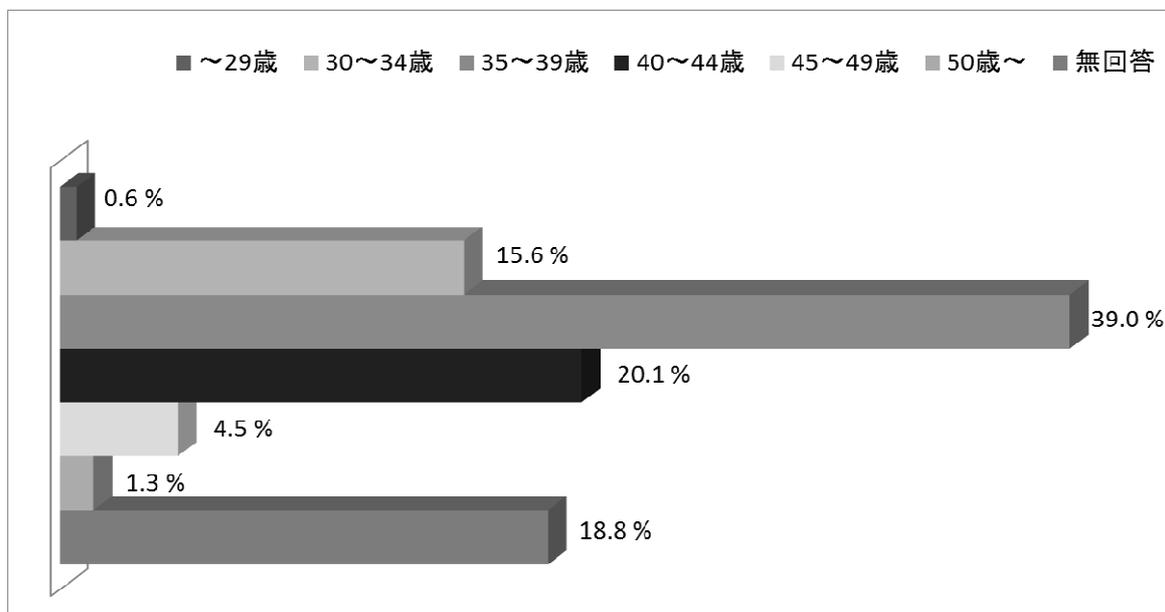


Q4-2 課長クラス昇進の平均年齢をご記入下さい。

全体	～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50歳～	無回答
154	1	24	60	31	7	2	29
	0.6	15.6	39.0	20.1	4.5	1.3	18.8

◎課長クラスに昇進する平均的な年代としては、35～39歳が最も多く39%を占め、次いで、40～44歳が20.1%となっている。

◎最も早い課長クラスへの昇進に比べて、平均としては、10年程度遅くなっている。

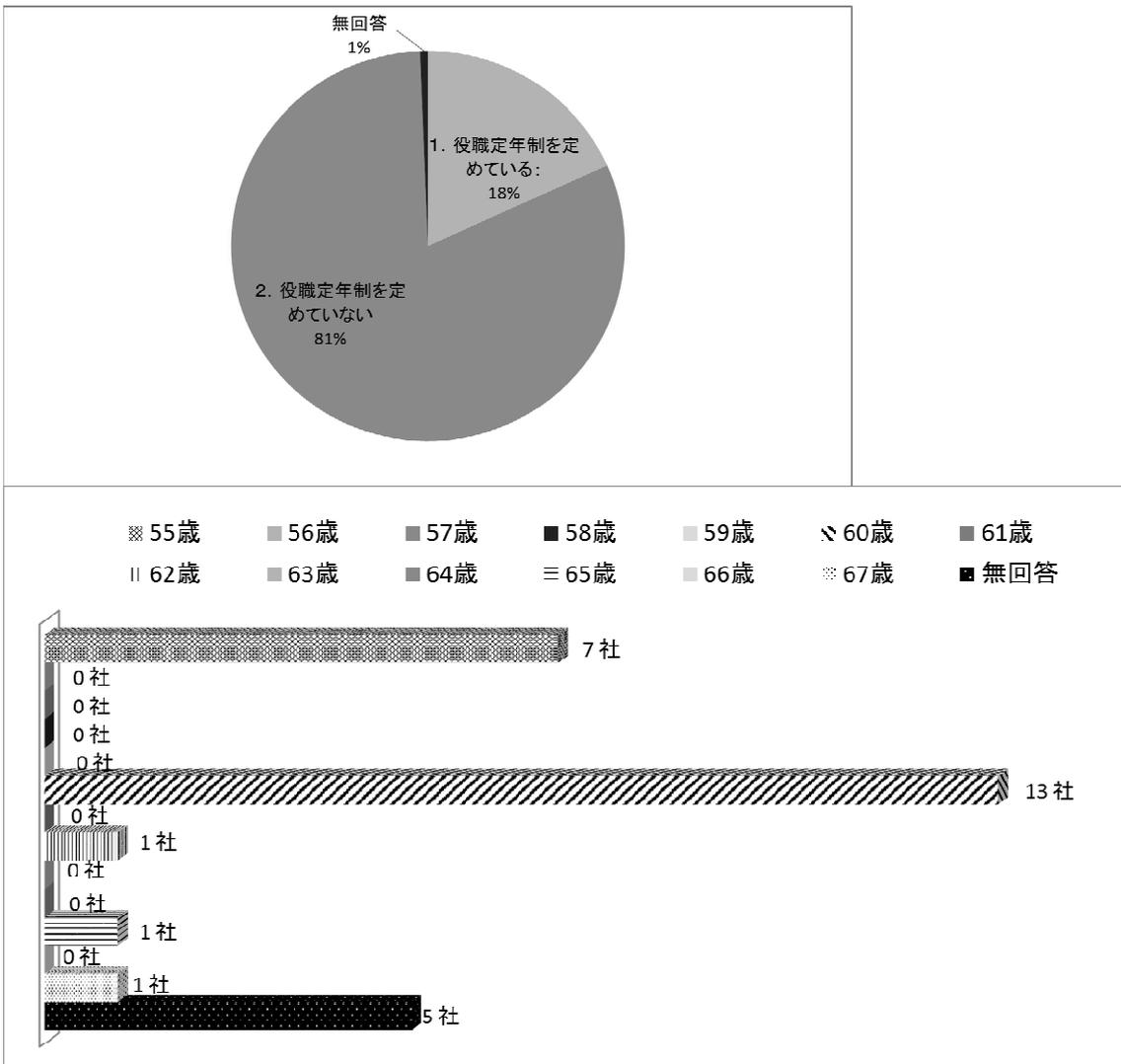


Q5 貴社での役職定年制についてお伺いします。定めている場合、その年齢をご記入ください。

全体	1. 役職定年制を定めている	2. 役職定年制を定めていない	無回答
154	28	125	1
	18.2	81.2	0.6

◎役職定年制が定められている企業は、2割に満たない。

◎役職定年となる年齢は、課長・部長などポジションによって異なる事例が多いが、60歳とする企業が13社と最も多く、次いで55歳が7社となっている。

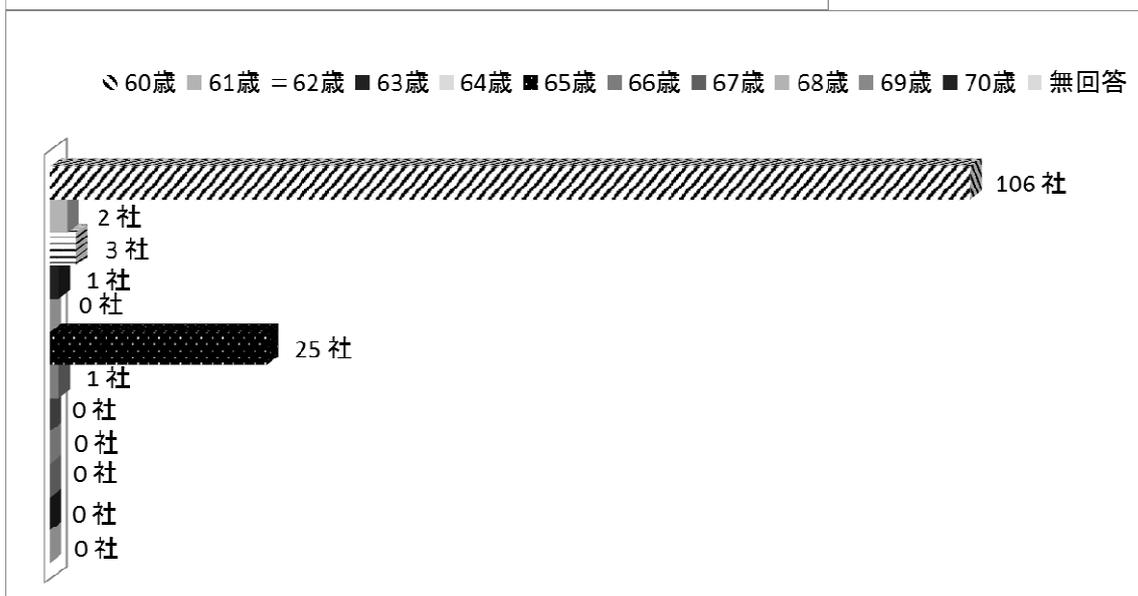
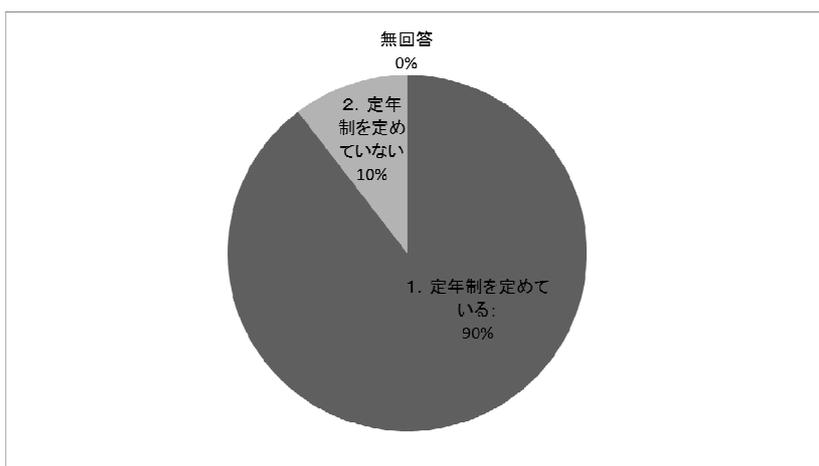


Q6 貴社での定年制についてお伺いします。定めている場合、その年齢をご記入ください。

全体	1. 定年制を定めている	2. 定年制を定めていない	無回答
154	138	16	0
	89.6	10.4	0.0

◎約9割の企業で定年制が定められている。

◎60歳を定年とする企業が最も多く106社となっているが、62歳が3社、61歳が2社、63歳・66歳が1社と定年を65歳に近づけてきている企業もでてきている。



Q 7 貴社での定年到達者を引き続き再雇用などで雇用継続する仕組み（制度・慣行）についてお伺いします。定めている場合、雇用継続の上限年齢をご記入ください。

全 体	1. 雇用継続制度を定めている	2. 雇用継続制度を定めていない	無 回 答
154	108	43	3
	70.1	27.9	1.9

◎雇用継続制度を定めている企業は、約7割となっている。

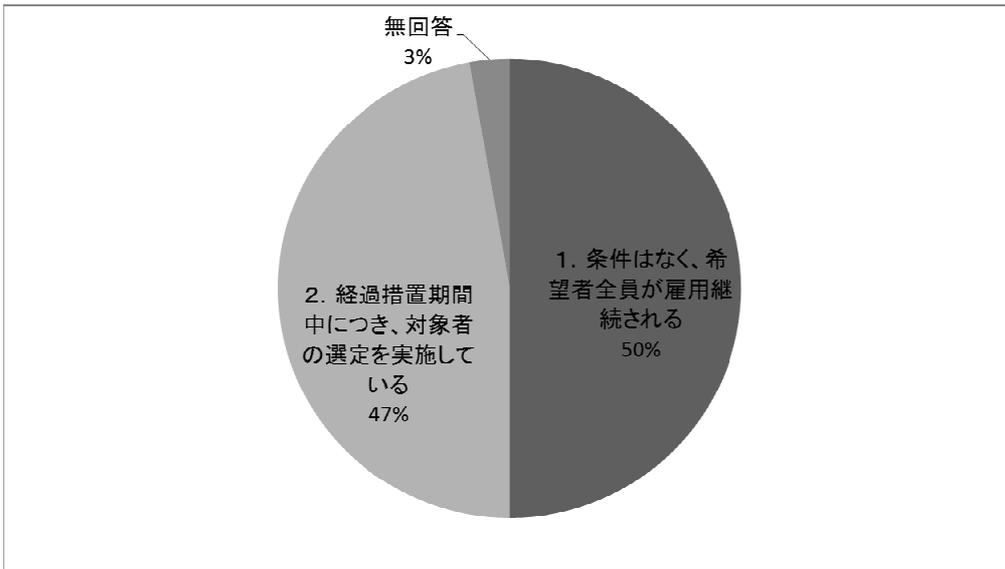
Q 7 - 1 【Q 7にて「1. 雇用継続制度を定めている」と回答した方のみお答えください】

定年後の雇用継続の際の条件についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

全 体	1. 条件はなく、希望者全員が 雇用継続される	2. 経過措置期間中につき、対 象者の選定を実施している	無 回 答
108	54	51	3
	50.0	47.2	2.8

◎雇用継続制度を定めている企業 108 社のうち、定年後の雇用継続の際の条件としては、「定年後の雇用継続の際の条件はなく、希望者全員が雇用継続される」企業は、50.0%となっている。

◎残りの半数の企業は、経過措置期間中につき、対象者の選定を実施している状況にあり、ほぼ拮抗している。

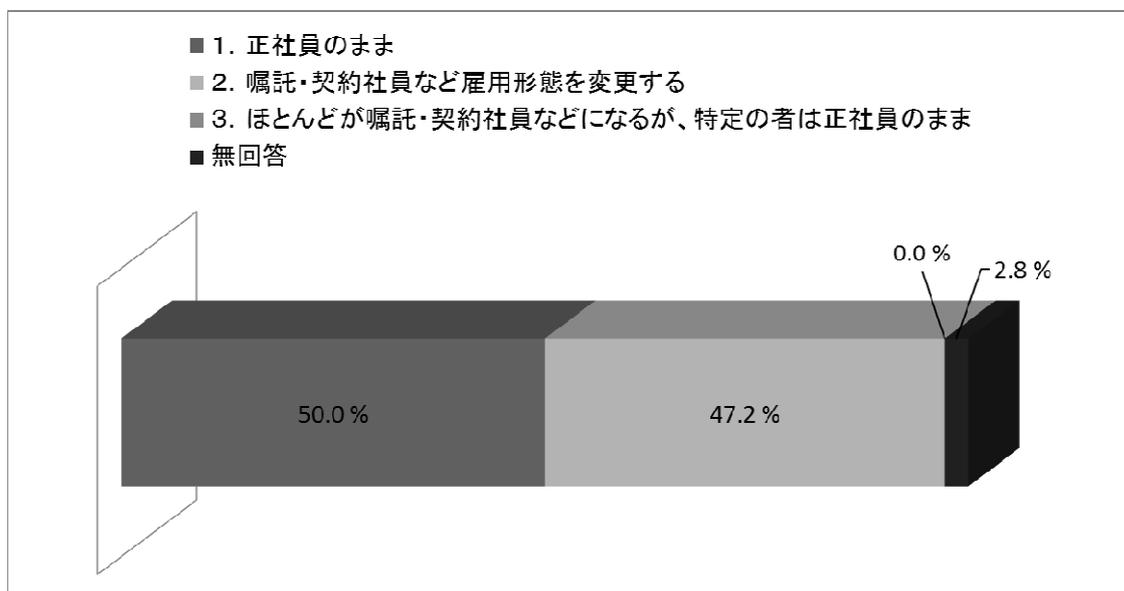


Q7-2 【Q7にて「1. 雇用継続制度を定めている」と回答した方のみお答えください】定年後の雇用形態についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

全体	1. 正社員のまま	2. 嘱託・契約社員など雇用形態 を変更する	3. ほとんどが嘱託・契約社員な どになるが、特定の者は正社 員のまま	無 回 答
108	54	51	0	3
	50.0	47.2	0.0	2.8

◎定年後の雇用形態としては、「正社員のまま」とする企業が 50.0%となっている。

◎「嘱託・契約社員など雇用形態を変更する」とする企業も 47.2%となっており、定年後の雇用形態についての企業の方針は、大きく 2 つに分かれている。

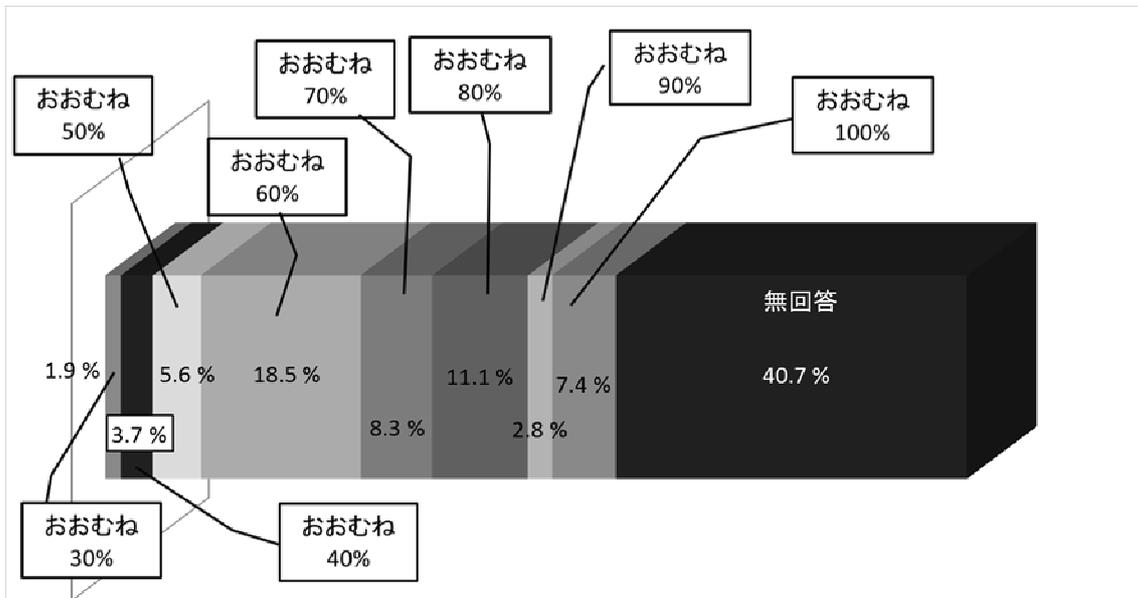


Q7-3 【Q7にて「1. 雇用継続制度を定めている」と回答した方のみお答えください】継続雇用後の賃金についてお伺いします。

定年到達直前のおおむね _____ %

全体	10%	20%	20%	30%	40%	60%	70%	80%	90%	100%	無回答
108	0	0	2	4	6	20	9	12	3	8	44
	0.0	0.0	1.9	3.7	5.6	18.5	8.3	11.1	2.8	7.4	40.7

- ◎継続雇用後の賃金は、定年到達直前のおおむね 60%という回答が最も多く、約 2 割となった。次いで、おおむね 80%という回答が 11.1%となっている。
- ◎ただし、継続雇用後の賃金水準については、無回答であった企業が 4 割を超えており、雇用継続を適用した社員がまだおらず、具体的な数字は決定していない企業が多いものと推測される。
- ◎従業員向けのアンケートにおいて、雇用継続時の賃金水準の希望についての問いがあるが、最も多かったのは「定年時の年収と同程度」で 34.0%、次いで「定年時の年収の 8 割程度」が 30.0%となっている。このギャップをどのように埋めるかも、高齢者雇用推進の大きなポイントとなる。

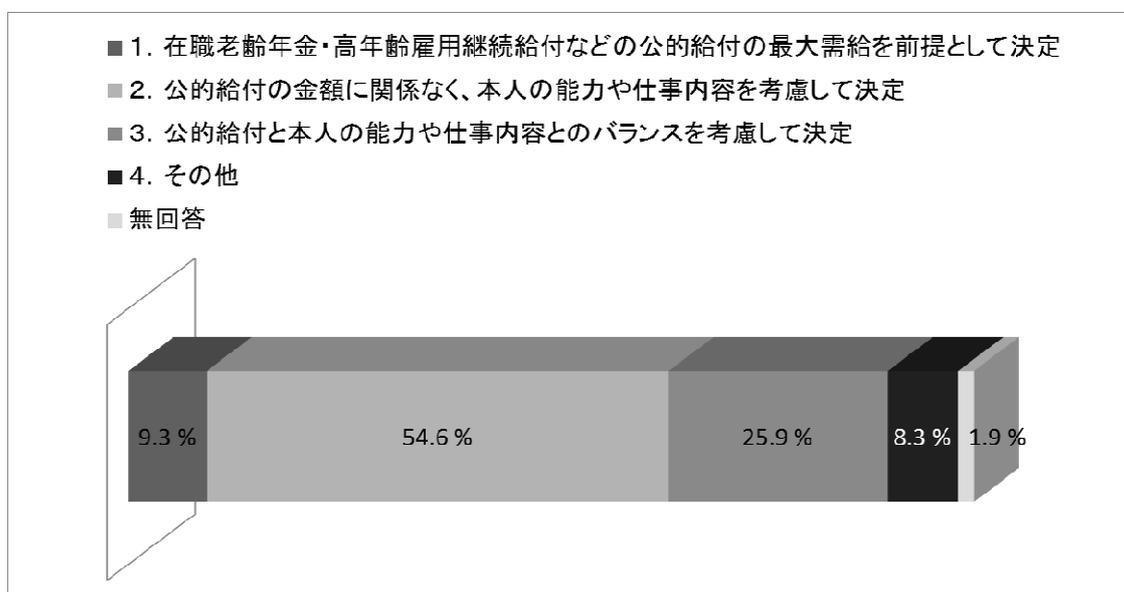


Q7-4 【Q7にて「1. 雇用継続制度を定めている」と回答した方のみお答えください】継続雇用者の賃金水準の考え方についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

全体	1. 在職老齢年金・高年齢雇用継続給付などの公的給付の最大需給を前提として決定	2. 公的給付の金額に関係なく、本人の能力や仕事内容を考慮して決定	3. 公的給付と本人の能力や仕事内容とのバランスを考慮して決定	4. その他	無回答
108	10	59	28	9	2
	9.3	54.6	25.9	8.3	1.9

◎継続雇用者の賃金水準の考え方としては、「公的給付の金額に関係なく、本人の能力や仕事内容を考慮して決定する」という回答が最も多く 54.6%となっている。

◎次いで、公的給付の金額も考慮した「公的給付と本人の能力や仕事内容とのバランスを考慮して決定」が 25.9%となっている。

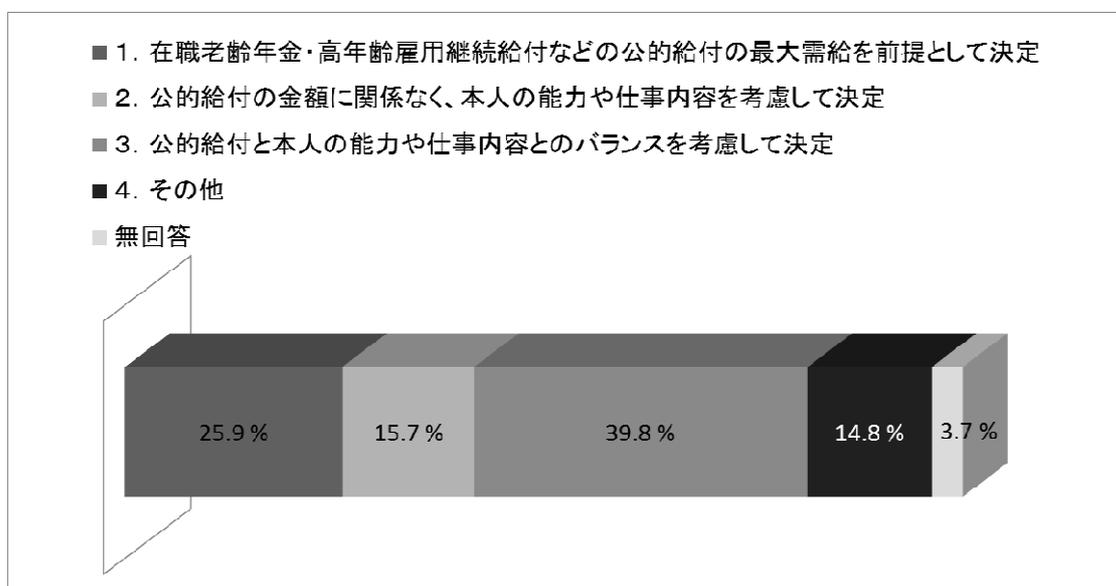


Q7-5 【Q7にて「1. 雇用継続制度を定めている」と回答した方のみお答えください】継続雇用者への人事評価についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

全体	1. 在職老齢年金・高年齢雇用継続給付などの公的給付の最大需給を前提として決定	2. 公的給付の金額に関係なく、本人の能力や仕事内容を考慮して決定	3. 公的給付と本人の能力や仕事内容とのバランスを考慮して決定	4. その他	無回答
108	28	17	43	16	4
	25.9	15.7	39.8	14.8	3.7

◎継続雇用者の人事評価の考え方としては、「公的給付と本人の能力や仕事内容とのバランスを考慮して決定する」との回答が 39.8%と最も多くなっている。

◎次いで、「在職老齢年金・高年齢雇用継続給付などの公的給付の最大需給を前提として決定」との回答が 25.9%となっており、「公的給付の金額に関係なく、本人の能力や仕事内容を考慮して決定する」という回答は、最も少なくなっている。

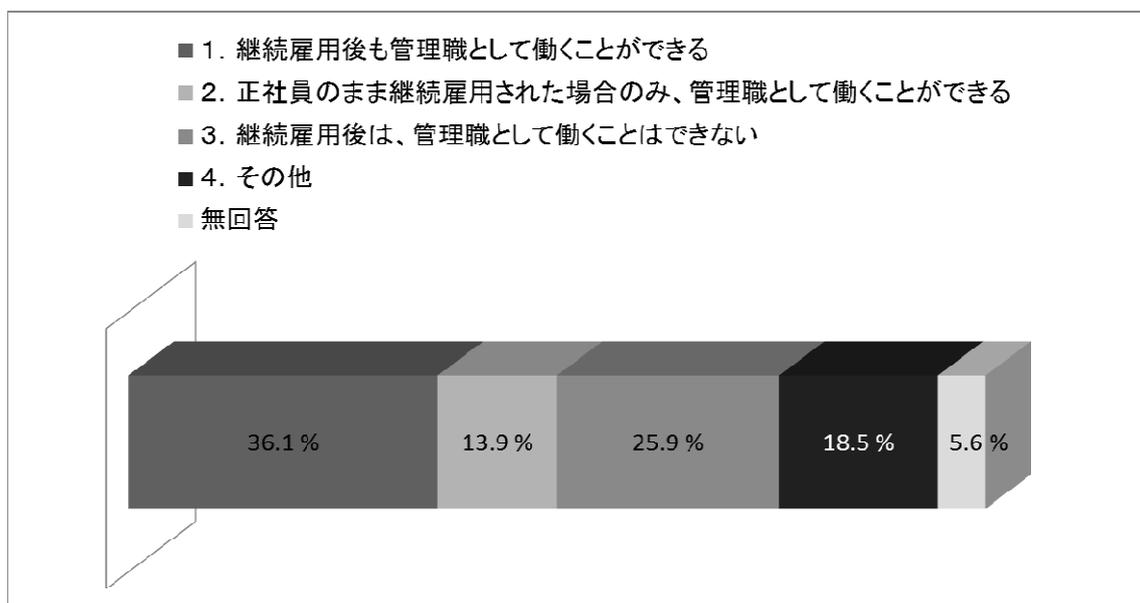


Q7-6 【Q7にて「1. 雇用継続制度を定めている」と回答した方のみお答えください】継続雇用者の管理職登用についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

全体	1. 継続雇用後も管理職として働くことができる	2. 正社員のまま継続雇用された場合のみ、管理職として働くことができる	3. 継続雇用後は、管理職として働くことはできない	4. その他	無回答
108	39	15	28	20	6
	36.1	13.9	25.9	18.5	5.6

◎継続雇用者の管理職登用については、「継続雇用後も管理職として働くことができる」とした回答が36.1%と最も多く、「正社員のまま継続雇用された場合のみ、管理職として働くことができる」を加えると、半数近い企業で、雇用継続後も管理職として働くことは可能との回答となった。

◎「継続雇用後は管理職として働くことはできない」とした回答も3割近くとなった。



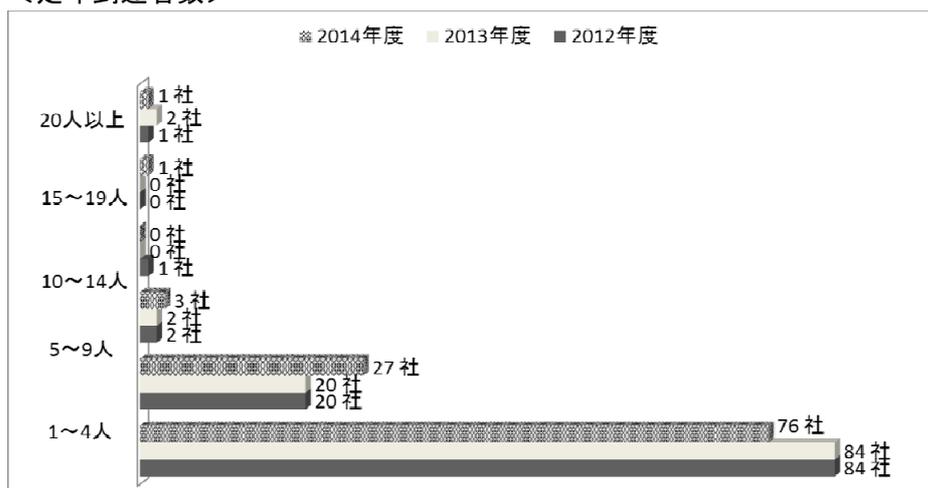
Q7-7 【Q7にて「1. 雇用継続制度を定めている」と回答した方のみお答えください】過去3年間に於いて、定年に到達した従業員数と雇用継続者数についてお伺いします。

	定年到達者			実際に継続雇用された者		
	2012年度	2013年度	2014年度	2012年度	2013年度	2014年度
0人	84	84	76	89	85	79
1～4人	20	20	27	18	22	27
5～9人	2	2	3	0	0	1
10～14人	1	0	0	0	0	1
15～19人	0	0	1	1	0	0
20人～	1	2	1	0	1	0
合計	108	108	108	108	108	108

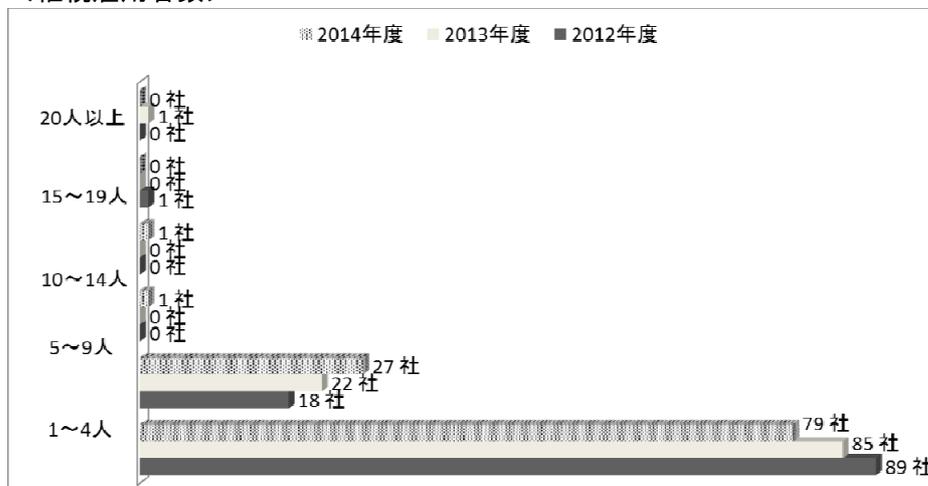
◎定年に到達した従業員の数は、1桁代前半という企業が多い。そのため、継続雇用された従業員の数も1桁代前半という企業が多くなっている。

◎若い業界であるため、大量の定年到達者・継続雇用者が発生するという状況にはない。

<定年到達者数>



<継続雇用者数>



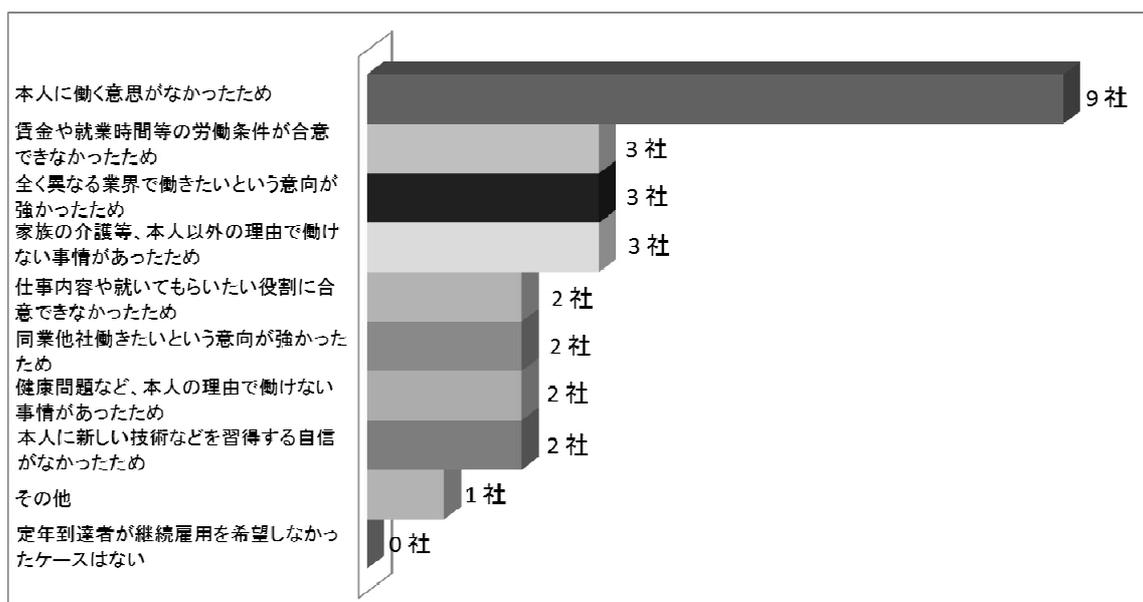
Q7-8 【前問のQ7-7にて「定年到達者数と実際継続雇用された者の数が一致しない場合のみお答えください】

定年に到達した従業員が雇用継続を希望しないケースで、会社側で把握できている理由があれば、あてはまるものすべてに○をつけてください。（複数回答可）

全体	1. 賃金や就業時間等の労働条件が合意できなかったため	2. 仕事内容や就いてもらいたい役割に合意できなかったため	3. 同業他社で働きたいという意向が強かったため	4. 全く異なる業界で働きたいという意向が強かったため	5. 家族の介護等、本人以外の理由で働けない事情があったため	6. 健康問題など、本人の理由で働けない事情があったため	7. 本人に新しい技術などを習得する自信がなかったため	8. 本人に働く意思がなかったため	9. その他	10. 定年到達者が継続雇用を希望しなかったケースはない	
	27	3	2	2	3	3	2	2	9	1	0
		11.1	7.4	7.4	11.1	11.1	7.4	7.4	33.3	3.7	0.0

◎定年に到達した従業員が雇用継続を希望しないケースで、会社側で把握できている理由としては、「本人に働く意思がなかった」という回答が最も多い9社となっている。

◎「家族の介護等、本人以外の理由で働けない事情があったため」など、従業員側の理由により継続雇用につながらなかったケースが多いが、「賃金や就業時間等の労働条件が合意できなかったため」「仕事内容や就いてもらいたい役割に合意できなかったため」といった理由をあげる企業もあった。



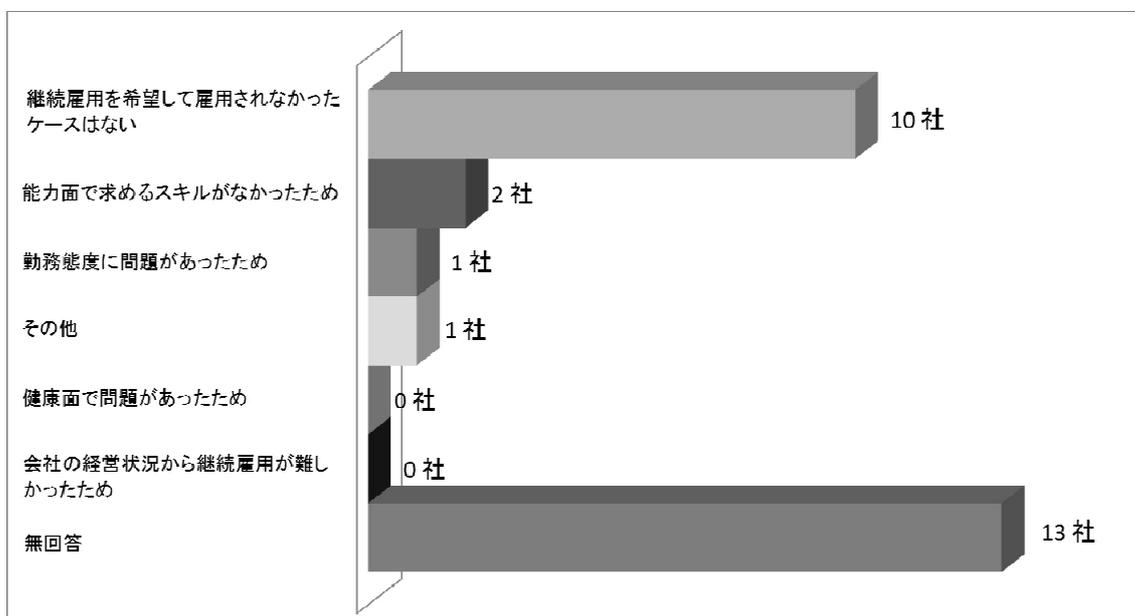
Q7-9 【前々問のQ7-7にて「定年到達者数と実際継続雇用された者の数が一致しない場合のみお答えください】

継続雇用を希望したものの継続雇用されなかった理由についてお伺いします。あてはまるものすべてに○をつけてください。（複数回答可）

全体	1. 能力面で求めるスキルがなかったため	2. 健康面で問題があったため	3. 勤務態度に問題があったため	4. 会社の経営状況から継続雇用が難しかったため	5. その他	6. 継続雇用を希望して雇用されなかったケースはない	無回答
27	2	0	1	0	1	10	13
	7.4	0.0	3.7	0.0	3.7	37.0	48.1

◎従業員側が「継続雇用を希望したにも関わらず、継続雇用につながらなかったケースはない」とする企業が10社と最も多かった。

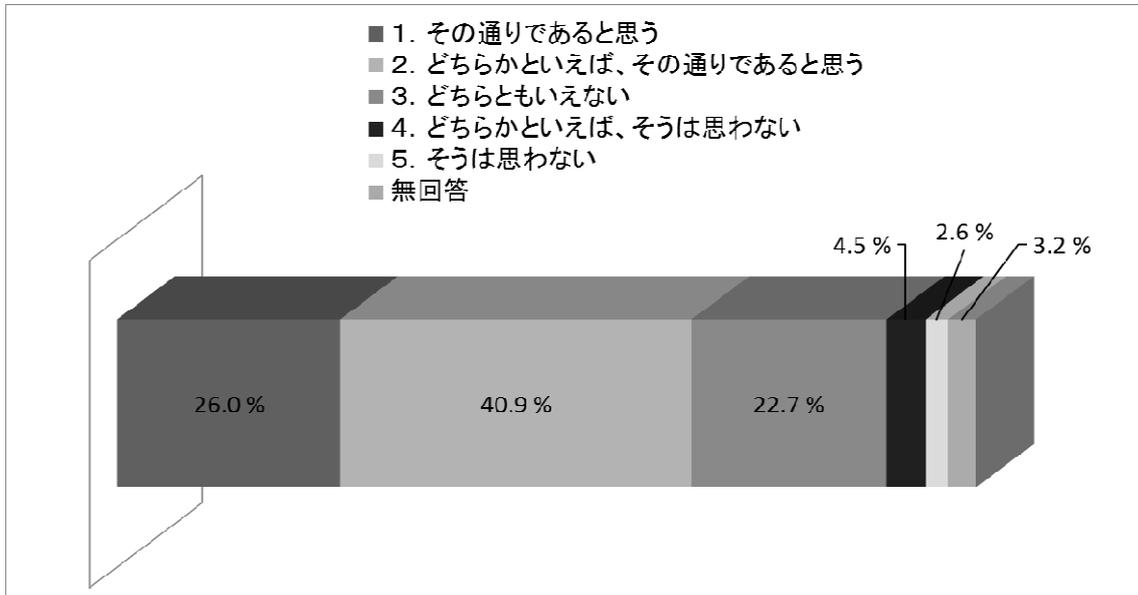
◎「能力面で求めるスキルがなかったため」「勤務態度に問題があったため」と従業員側の資質の問題を、継続雇用しなかった理由として挙げた企業もあった。



Q 8 「今後の少子高齢化という人口構造の変化を背景に、高年齢の技術者を戦力化・活性化させ、高齢者雇用をさらに進める必要がある」という意見がありますが、それについてどう思われますか。該当するものに○をつけてください。

全体	1. その通りであると思う	2. どちらかといえば、その通りであると思う	3. どちらともいえない	4. どちらかといえば、そうは思わない	5. そうは思わない	無回答
154	40	63	35	7	4	5
	26.0	40.9	22.7	4.5	2.6	3.2

◎高年齢の技術者を戦力化・活性化させ、高齢者雇用をさらに進める必要があるとの意見に賛同する回答は、「どちらかといえばその通りと思う」という回答を加えれば、7割近くとなっており、総論としての高齢者雇用についての理解は十分得られている。

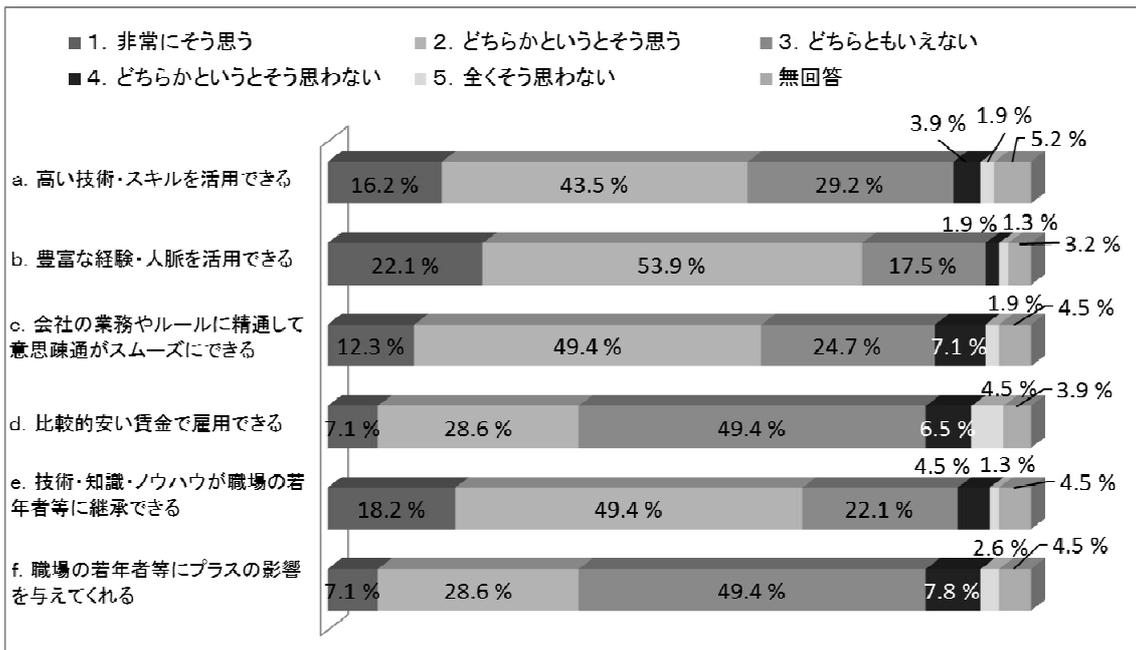


Q9 貴社においてソフトウェア開発に従事している技術者を定年後も雇用するメリットは何だとお考えですか。各項目別に該当するものに○をつけてください。

	全 体	1. 非常に そう 思う	2. どちら かとい うとそ う思う	3. どちら ともい えない	4. どちら かとい うとそ う思わ ない	5. 全く そう思 わない	無 回 答
a. 高い技術・スキルを活用できる	154	25	67	45	6	3	8
		16.2	43.5	29.2	3.9	1.9	5.2
b. 豊富な経験・人脈を活用できる	154	34	83	27	3	2	5
		22.1	53.9	17.5	1.9	1.3	3.2
c. 会社の業務やルールに精通して意思疎通がスムーズにできる	154	19	76	38	11	3	7
		12.3	49.4	24.7	7.1	1.9	4.5
d. 比較的安い賃金で雇用できる	154	11	44	76	10	7	6
		7.1	28.6	49.4	6.5	4.5	3.9
e. 技術・知識・ノウハウが職場の若年者等に継承できる	154	28	76	34	7	2	7
		18.2	49.4	22.1	4.5	1.3	4.5
f. 職場の若年者等にプラスの影響を与えてくれる	154	11	44	76	12	4	7
		7.1	28.6	49.4	7.8	2.6	4.5

◎技術者を定年後も雇用するメリットとしては、「豊富な経験・人脈を活用できる」「技術・知識・ノウハウが職場の若年者等に継承できる」といった項目でポジティブな回答が多かった。

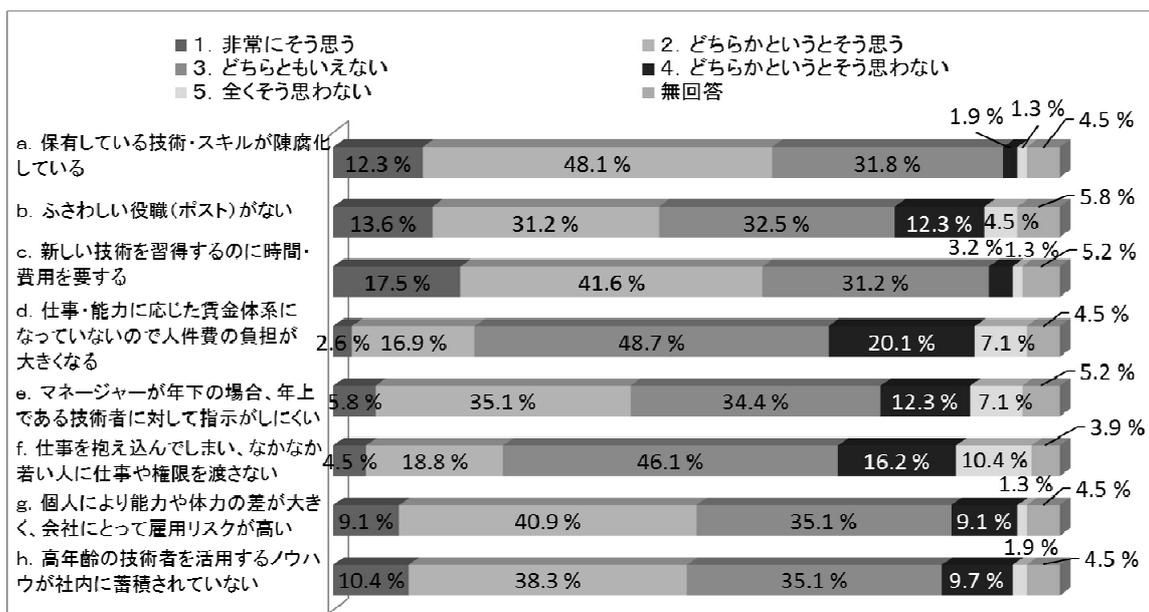
◎「比較的安い賃金で雇用できる」については、どちらともいえないとする回答が49.4%と約半数を占めており、高齢者の継続雇用が人件費コストの低下につながるという認識は薄い。



Q10 貴社においてソフトウェア開発に従事している技術者が定年後も働き続けるにあたって支障となっていることは何だとお考えですか。各項目別に該当するものに○をつけてください。

	全体	1. 非常にそう思う	2. どちらかという 思う	3. どちらともい えない	4. どちらかとい うとそ	5. 全くそう思 わない	無 回 答
a. 保有している技術・スキルが陳腐化している	154	19	74	49	3	2	7
		12.3	48.1	31.8	1.9	1.3	4.5
b. ふさわしい役職（ポスト）がない	154	21	48	50	19	7	9
		13.6	31.2	32.5	12.3	4.5	5.8
c. 新しい技術を習得するのに時間・費用を要する	154	27	64	48	5	2	8
		17.5	41.6	31.2	3.2	1.3	5.2
d. 仕事・能力に応じた賃金体系になっていないので人件費の負担が大きくなる	154	4	26	75	31	11	7
		2.6	16.9	48.7	20.1	7.1	4.5
e. マネージャーが年下の場合、年上である技術者に対して指示がしにくい	154	9	54	53	19	11	8
		5.8	35.1	34.4	12.3	7.1	5.2
f. 仕事を抱え込んでしまい、なかなか若い人に仕事や権限を渡さない	154	7	29	71	25	16	6
		4.5	18.8	46.1	16.2	10.4	3.9
g. 個人により能力や体力の差が大きく、会社にとって雇用リスクが高い	154	14	63	54	14	2	7
		9.1	40.9	35.1	9.1	1.3	4.5
h. 高年齢の技術者を活用するノウハウが社内に蓄積されていない	154	16	59	54	15	3	7
		10.4	38.3	35.1	9.7	1.9	4.5

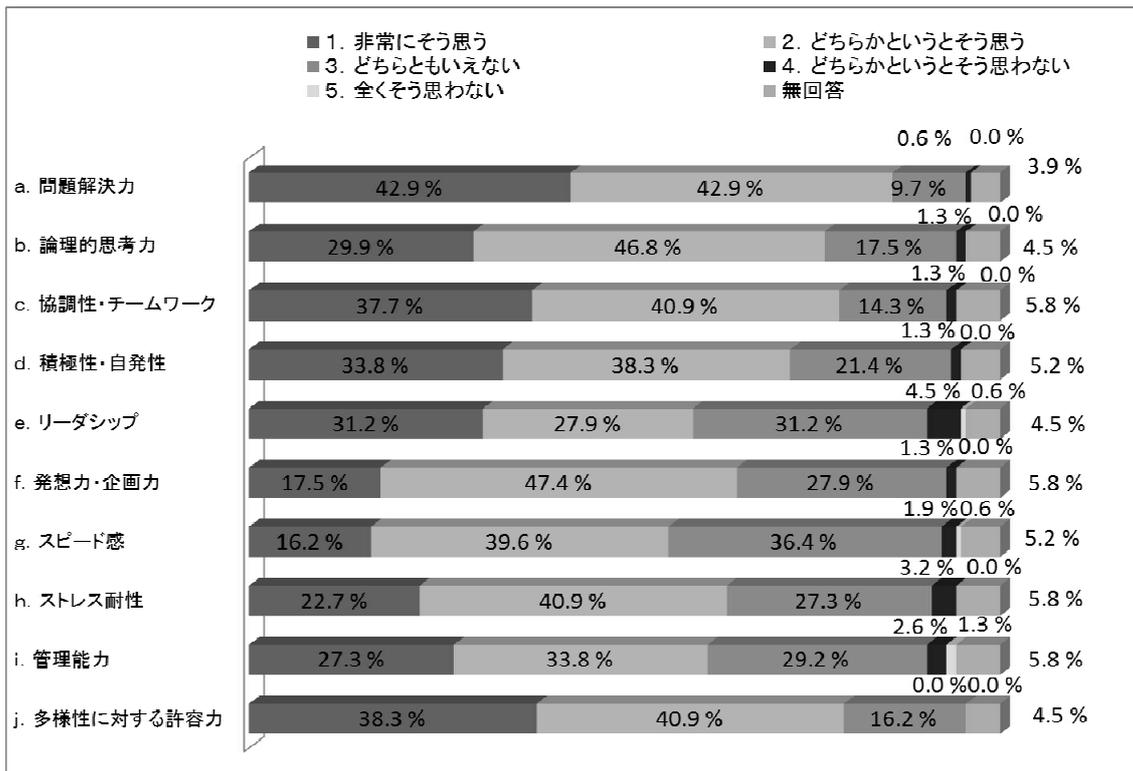
- ◎技術者が定年後も働き続けるにあたって支障となっていることとしては、「保有している技術・スキルが陳腐化している」ことを懸念する回答が最も多く、次いで「新しい技術を習得するのに時間・費用を要する」「個人により能力や体力の差が大きく、会社にとって雇用リスクが高い」といった従業員の能力を危惧する意見が多かった。
- ◎一方で、企業側の受け入れ態勢として「高年齢の技術者を活用するノウハウが社内に蓄積されていない」ことが技術者の継続雇用の支障となっているとの回答が「非常にそう思う」「どちらかというと思う」を合わせると半数近くになっている。



Q11 貴社においてソフトウェア開発に従事している技術者が定年後も働き続けるために、定年到達までに身につけてもらいたい能力は何だとお考えですか。各項目別に該当するものに○をつけてください。

	全体	1. 非常に そう思う	2. どちらか という そう思 う	3. どちら ともい えない	4. どちら かとい うとそ う思 わない	5. 全く そう思 わない	無 回 答
a. 問題解決力	154	66	66	15	1	0	6
		42.9	42.9	9.7	0.6	0.0	3.9
b. 論理的思考力	154	46	72	27	2	0	7
		29.9	46.8	17.5	1.3	0.0	4.5
c. 協調性・チームワーク	154	58	63	22	2	0	9
		37.7	40.9	14.3	1.3	0.0	5.8
d. 積極性・自発性	154	52	59	33	2	0	8
		33.8	38.3	21.4	1.3	0.0	5.2
e. リーダシップ	154	48	43	48	7	1	7
		31.2	27.9	31.2	4.5	0.6	4.5
f. 発想力・企画力	154	27	73	43	2	0	9
		17.5	47.4	27.9	1.3	0.0	5.8
g. スピード感	154	25	61	56	3	1	8
		16.2	39.6	36.4	1.9	0.6	5.2
h. ストレス耐性	154	35	63	42	5	0	9
		22.7	40.9	27.3	3.2	0.0	5.8
i. 管理能力	154	42	52	45	4	2	9
		27.3	33.8	29.2	2.6	1.3	5.8
j. 多様性に対する許容力	154	59	63	25	0	0	7
		38.3	40.9	16.2	0.0	0.0	4.5

◎技術者が定年後も働き続けるために、定年到達までに身につけてもらいたい能力としては、「問題解決力」「多様性に対する許容力」「協調性・チームワーク」「論理的思考力」「積極性・自発性」といった項目が上位にあがった。



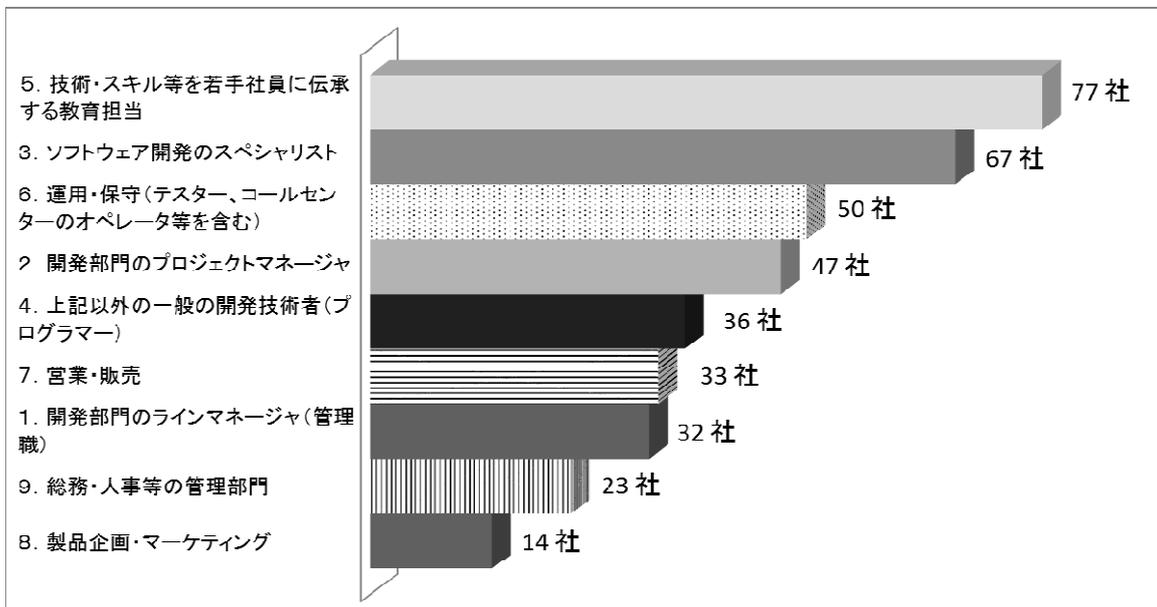
Q12 改正高年齢者雇用安定法により、2025年4月からは希望する高年齢者全員を継続雇用することになりますが、貴社においてソフトウェア開発に従事している技術者の継続雇用後の業務にふさわしいものは何だとお考えですか。あてはまるものに3つまで○をつけてください。

全体	1. 開発部門のラインマネージャ(管理職)	2. 開発部門のプロジェクトマネージャ	3. ソフトウェア開発のスペシャリスト	4. 上記以外の一般の開発技術者(プログラマー)	5. 技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当	6. 運用・保守(テスター、コールセンターのオペレータ等を含む)	7. 営業・販売	8. 製品企画・マーケティング	9. 総務・人事等の管理部門
379	32	47	67	36	77	50	33	14	23
	8.4	12.4	17.7	9.5	20.3	13.2	8.7	3.7	6.1

◎技術者の継続雇用後の業務にふさわしいものとしては、「技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当」が77社と最も回答が多く、若手育成の担い手としての高齢者への期待が高い。

◎次いで、「ソフトウェア開発のスペシャリスト」が67社で上がっており、余人に代えがたい専門能力が期待されている。

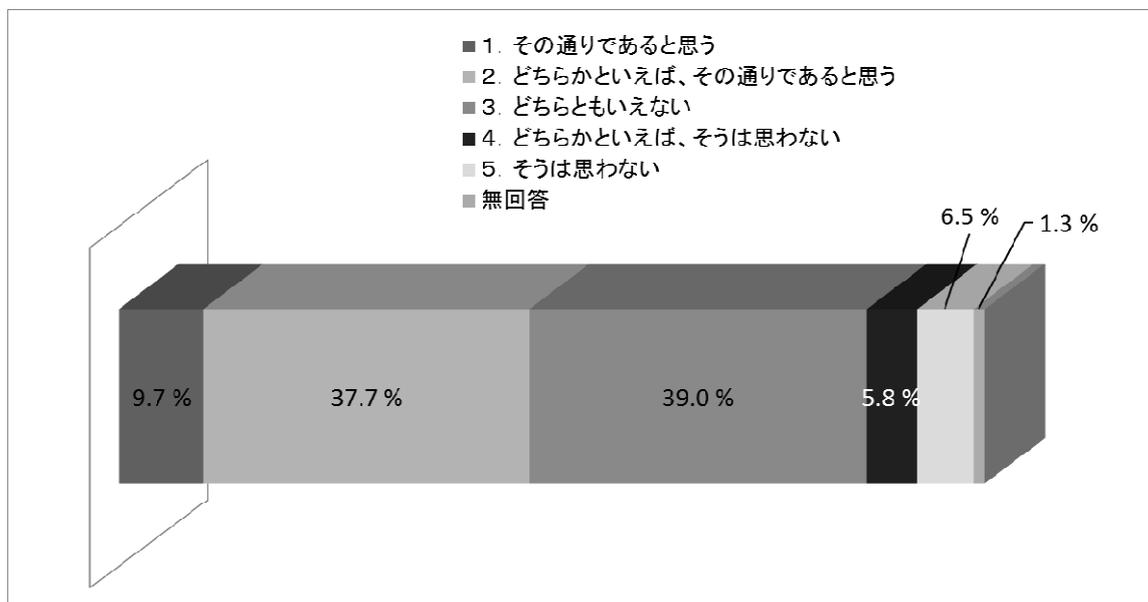
◎継続雇用後ではあるが、「開発部門のプロジェクトマネージャ」や「開発部門のラインマネージャ(管理職)」といった管理業務も挙がってきている。



Q13 「ソフトウェア開発の技術職において、40代、50代となった時、新しい技術に追いついていけない」という意見がありますが、それについてどう思われますか。該当するものに○をつけてください。

全体	1. その通りであると思う	2. どちらかといえば、その通りであると思う	3. どちらともいえない	4. どちらかといえば、そうは思わない	5. そうは思わない	無回答
154	15	58	60	9	10	2
	9.7	37.7	39.0	5.8	6.5	1.3

- ◎40代、50代になるとソフトウェア開発の新しい技術に追いつけないと考える人は、「その通り」「どちらかといえばその通り」を合わせると半数近い数字となる。
- ◎一方で「どちらともいえない」という回答も4割近くとなっており、技術へのキャッチアップなどは個人差が大きいともいえる。

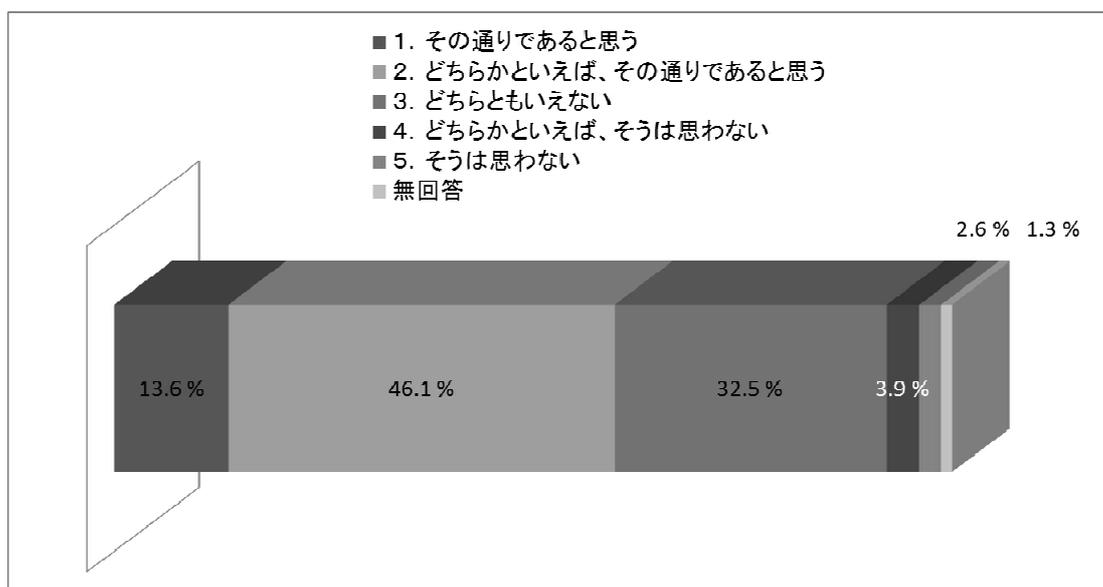


Q14 「中高年齢のソフトウェア開発者の職種転換は難しい」という意見がありますが、それについてどう思われますか。該当するものに○をつけてください。

全体	1. その通りであると思う	2. どちらかといえば、その通りであると思う	3. どちらともいえない	4. どちらかといえば、そうは思わない	5. そうは思わない	無回答
154	21	71	50	6	4	2
	13.6	46.1	32.5	3.9	2.6	1.3

◎中高年齢のソフトウェア開発者の職種転換は難しいと考える人は、「その通り」「どちらかといえばその通り」を合わせると 6 割近い数字となる。

◎ソフトウェア開発者の継続雇用を拡大するには、専門職としてどのようなキャリアプランが検討できるかが重要となっている。

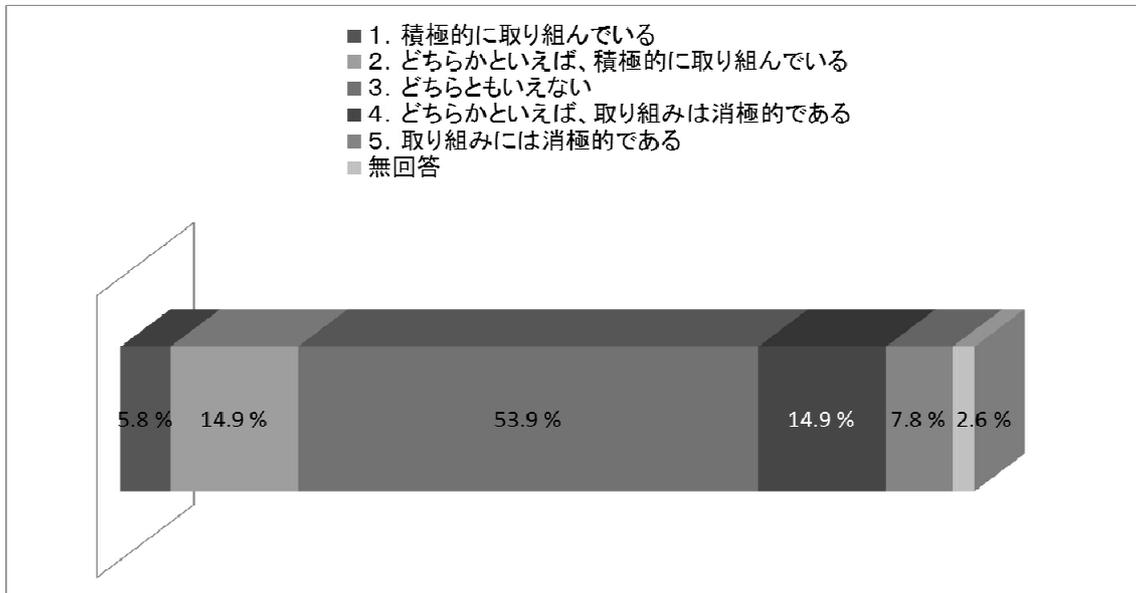


Q15 貴社の中高齢のソフトウェア開発に従事する技術者が定年後も働き続けられるための戦力化・活性化施策への取り組み状況についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

全体	1. 積極的に取り組んでいる	2. どちらかといえば、積極的に取り組んでいる	3. どちらともいえない	4. どちらかといえば、取り組みは消極的である	5. 取り組みには消極的である	無回答
154	9	23	83	23	12	4
	5.8	14.9	53.9	14.9	7.8	2.6

◎ソフトウェア開発者の継続雇用につながる戦力化・活性化施策に積極的に取り組んでいる企業は1割を切っており、「どちらかといえば積極的」を合わせても2割程度となっている。

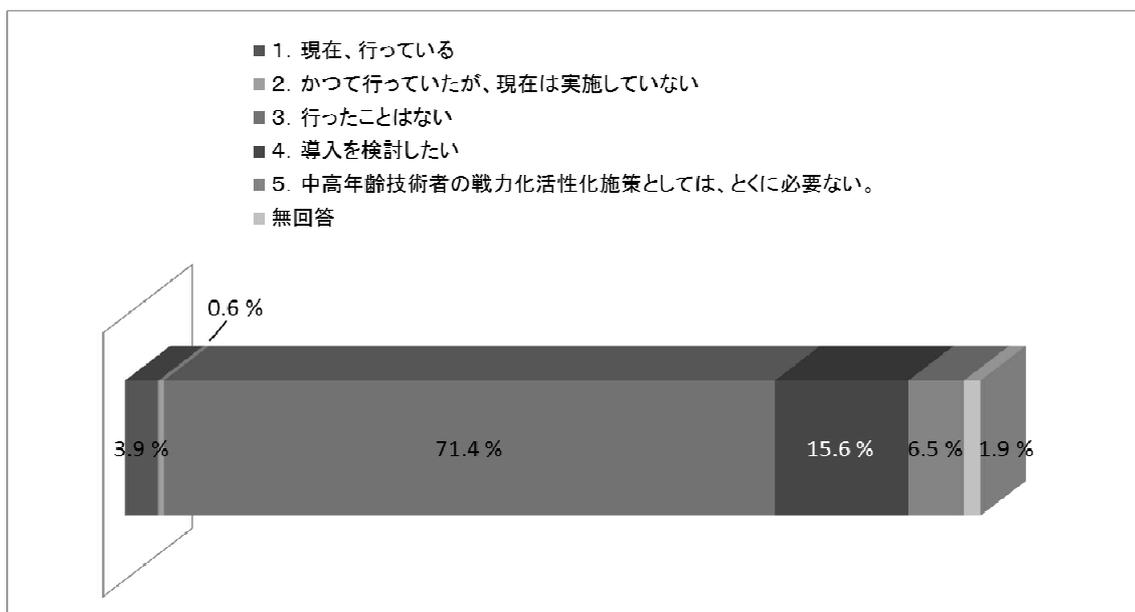
◎「どちらともいえない」という回答が半数を超えており、若い業界ということもあり、これらの施策への取り組みは本格化していないともいえる。



Q15-1 定年前後の職種転換

全体	1. 現在、行っている	2. かつて行っていたが、現在は実施していない	3. 行ったことはない	4. 導入を検討したい	5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。	無回答
154	6	1	110	24	10	3
	3.9	0.6	71.4	15.6	6.5	1.9

◎定年前後の職種転換施策を導入している企業は6社しかなく、7割は未導入となっている。

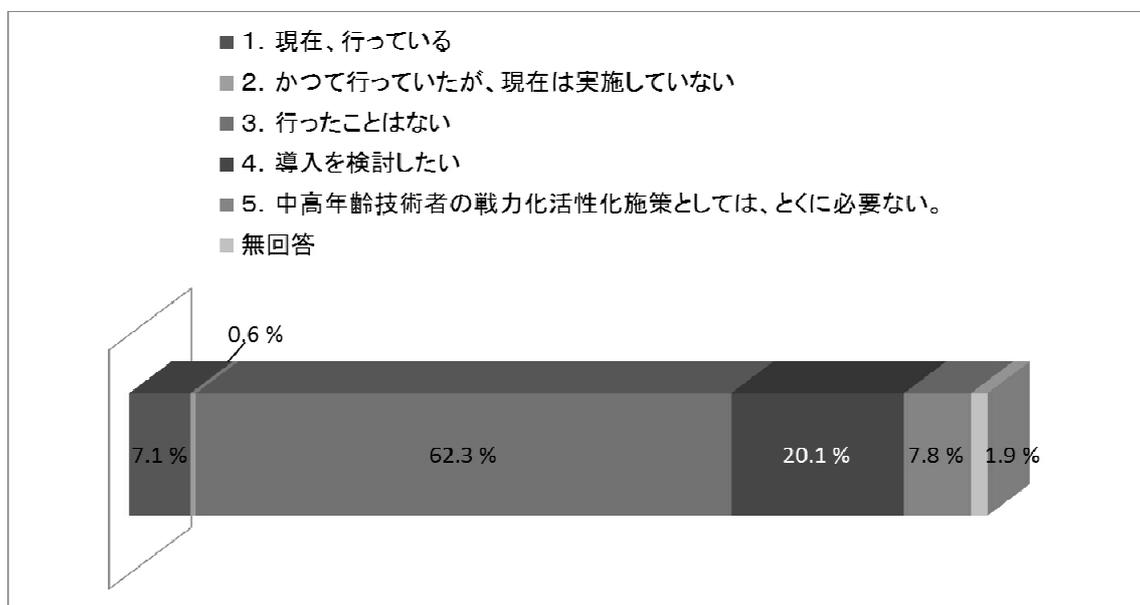


Q15-2 新たな職域の開発

全体	1. 現在、行っている	2. かつて行っていたが、現在は実施していない	3. 行ったことはない	4. 導入を検討したい	5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。	無回答
154	11	1	96	31	12	3
	7.1	0.6	62.3	20.1	7.8	1.9

◎新たな職域の開発に関する施策を導入している企業は1割程度であり、6割は未導入となっているが、導入を検討している企業も2割あった。

◎また、新たな職域の開発は「中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない」とする企業も11社となった。

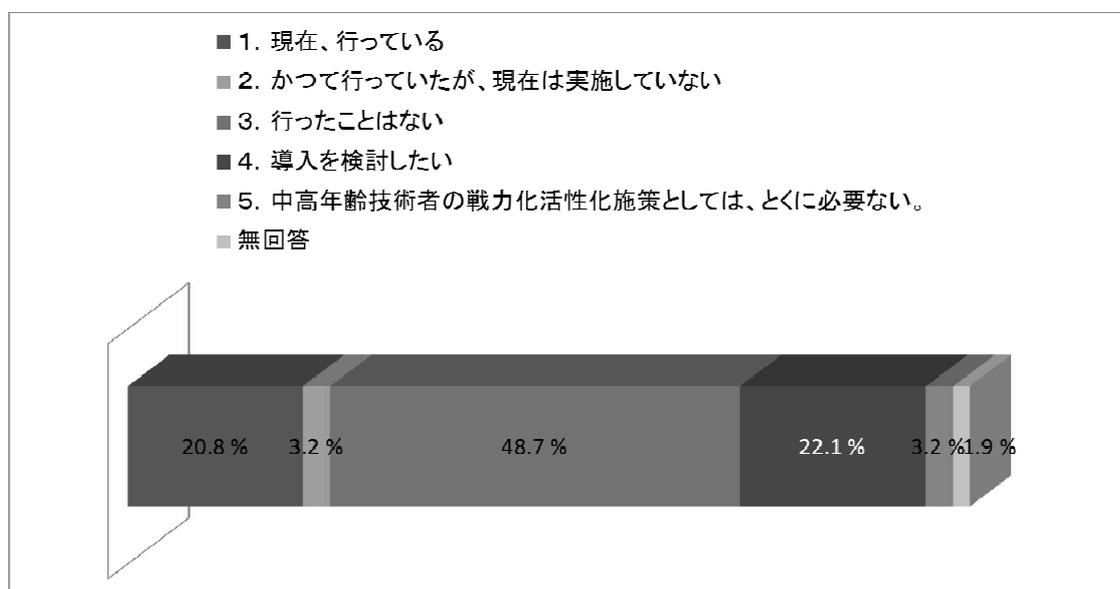


Q15-3 短日・短時間勤務や在宅勤務といった新たな勤務シフト

全体	1. 現在、行っている	2. かつて行っていたが、現在は実施していない	3. 行ったことはない	4. 導入を検討したい	5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。	無回答
154	32	5	75	34	5	3
	20.8	3.2	48.7	22.1	3.2	1.9

◎短日・短時間勤務や在宅勤務といった新たな勤務シフトを導入している企業は 2 割となっており、未導入企業は半数を若干割っている。

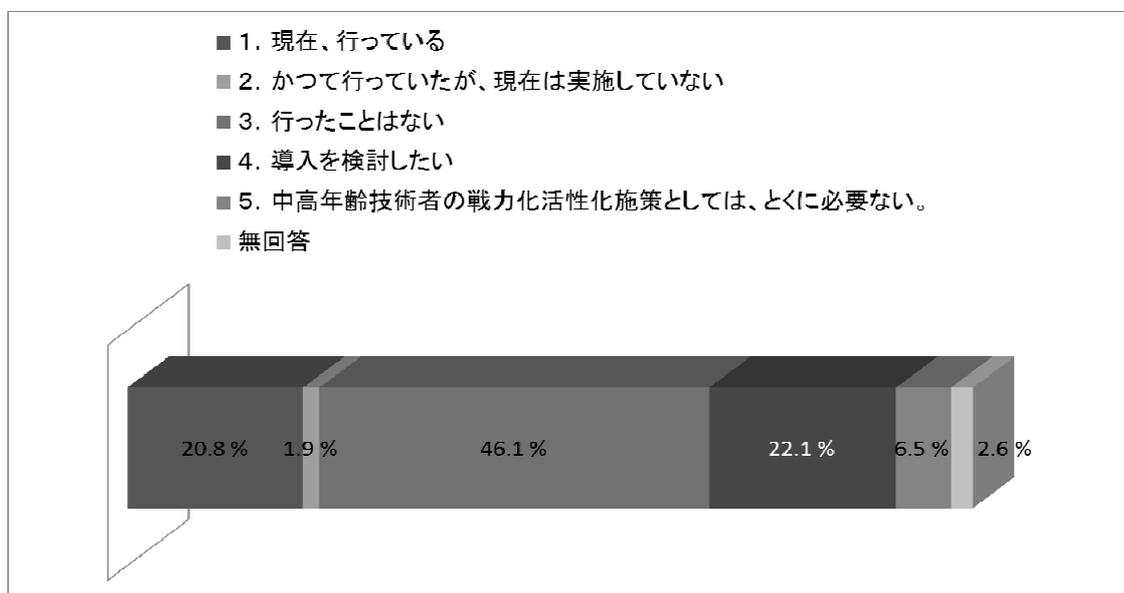
◎導入を検討している企業も 2 割を超えている。



Q15-4 新たに必要となる技術・スキル習得のための教育訓練

全体	1. 現在、行っている	2. かつて行っていたが、現在は実施していない	3. 行ったことはない	4. 導入を検討したい	5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。	無回答
154	32	3	71	34	10	4
	20.8	1.9	46.1	22.1	6.5	2.6

- ◎新たに必要となる技術・スキル習得のための教育訓練を導入している企業は 2 割となっており、未導入企業は半数を割っている。導入を検討している企業も 2 割を超えている
- ◎また、新たに必要となる技術・スキル習得のための教育訓練は「中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない」とする企業も 10 社となった。

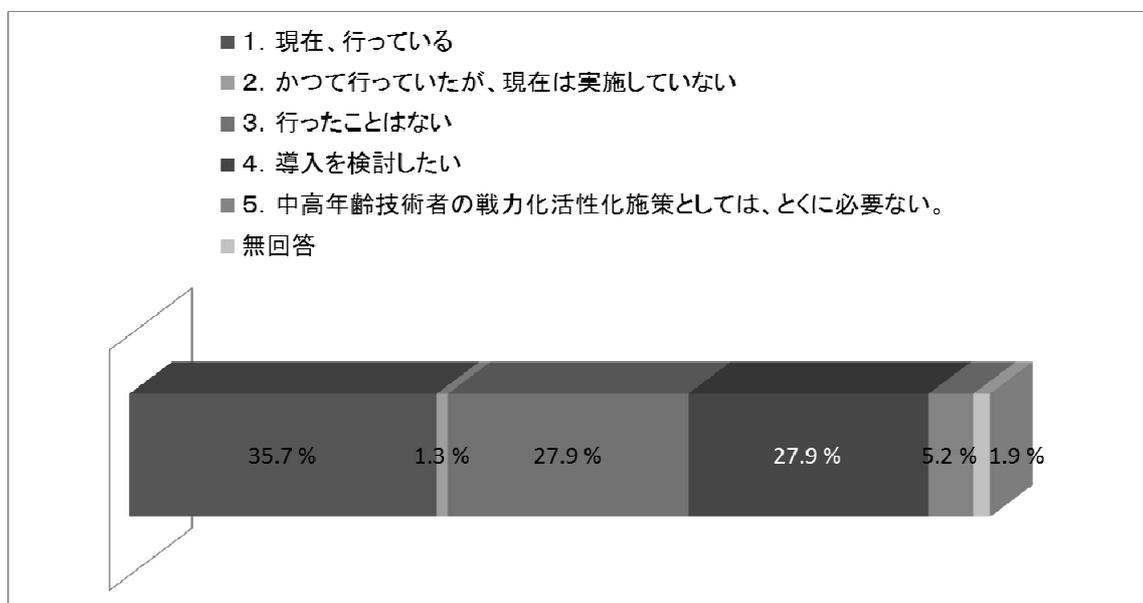


Q15-5 メンタルヘルスを含む健康管理の強化

全体	1. 現在、行っている	2. かつて行っていたが、現在は実施していない	3. 行ったことはない	4. 導入を検討したい	5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。	無回答
154	55	2	43	43	8	3
	35.7	1.3	27.9	27.9	5.2	1.9

◎これは、高齢者雇用のためだけでなく、従業員全体への施策ということになるが、メンタルヘルスを含む健康管理の強化を行っている企業は4割弱となっており、未導入企業は26%となっている。

◎導入を検討している企業も3割を超えており、これは政府のストレスチェックの義務化を反映した数字となっていると考えられる。

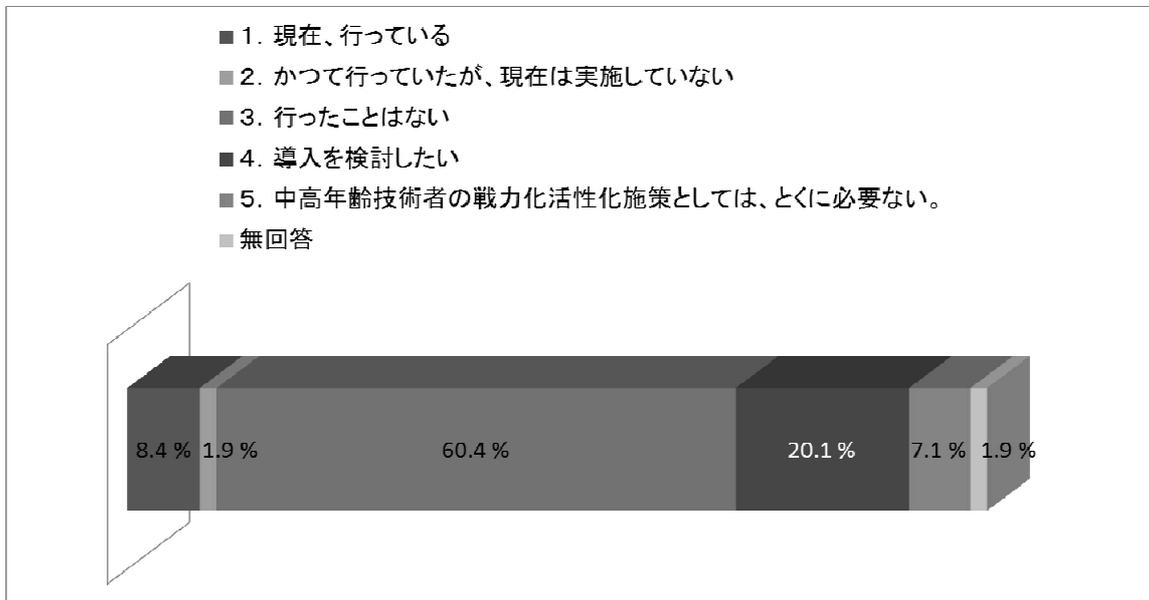


Q15-6 自分の行ってきた仕事、身につけた能力などを振り返り、今後のキャリアプランを見つめ直すためのライフプラン研修

全体	1. 現在、行っている	2. かつて行っていたが、現在は実施していない	3. 行ったことはない	4. 導入を検討したい	5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。	無回答
154	13	3	93	31	11	3
	8.4	1.9	60.4	20.1	7.1	1.9

◎自分の行ってきた仕事、身につけた能力などを振り返り、今後のキャリアプランを見つめ直すためのライフプラン研修を行っている企業は1割弱となっており、「かつて行っていたが、現在は実施していない」企業も3社あった。

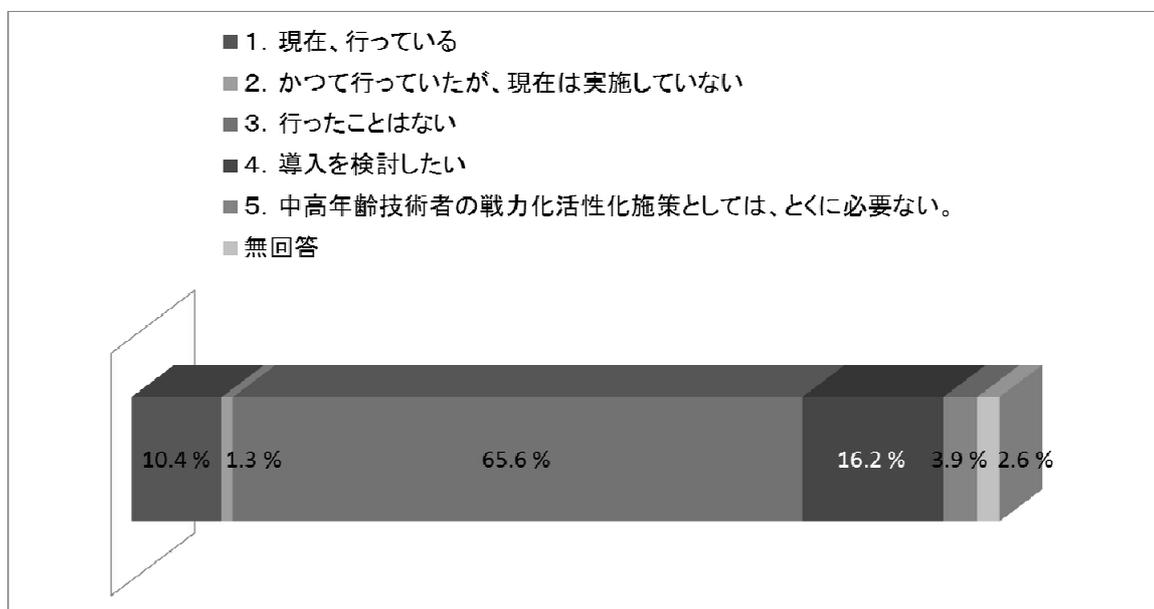
◎未導入企業は6割を超えているが、導入を検討している企業も2割程度存在している。



Q15-7 定年に備え、第2の人生の準備として、自立心の醸成、家族、健康、財産面の相談などを行うライフプラン研修

全体	1. 現在、行っている	2. かつて行っていたが、現在は実施していない	3. 行ったことはない	4. 導入を検討したい	5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。	無回答
154	16	2	101	25	6	4
	10.4	1.3	65.6	16.2	3.9	2.6

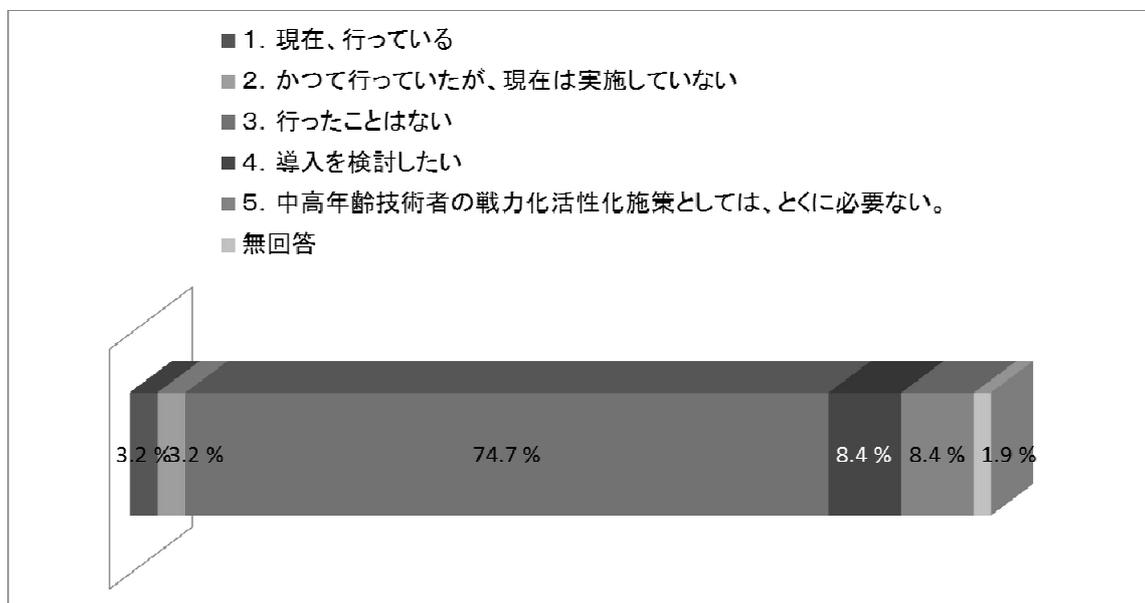
◎定年に備え、第2の人生の準備として、自立心の醸成、家族、健康、財産面の相談などを行うライフプラン研修を行っている企業は約1割であり、未導入企業は7割近い数字となっている。



Q15-8 他社での活躍を見据えた早期退職優遇制度・再就職支援

全体	1. 現在、行っている	2. かつて行っていたが、現在は実施していない	3. 行ったことはない	4. 導入を検討したい	5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。	無回答
154	5	5	115	13	13	3
	3.2	3.2	74.7	8.4	8.4	1.9

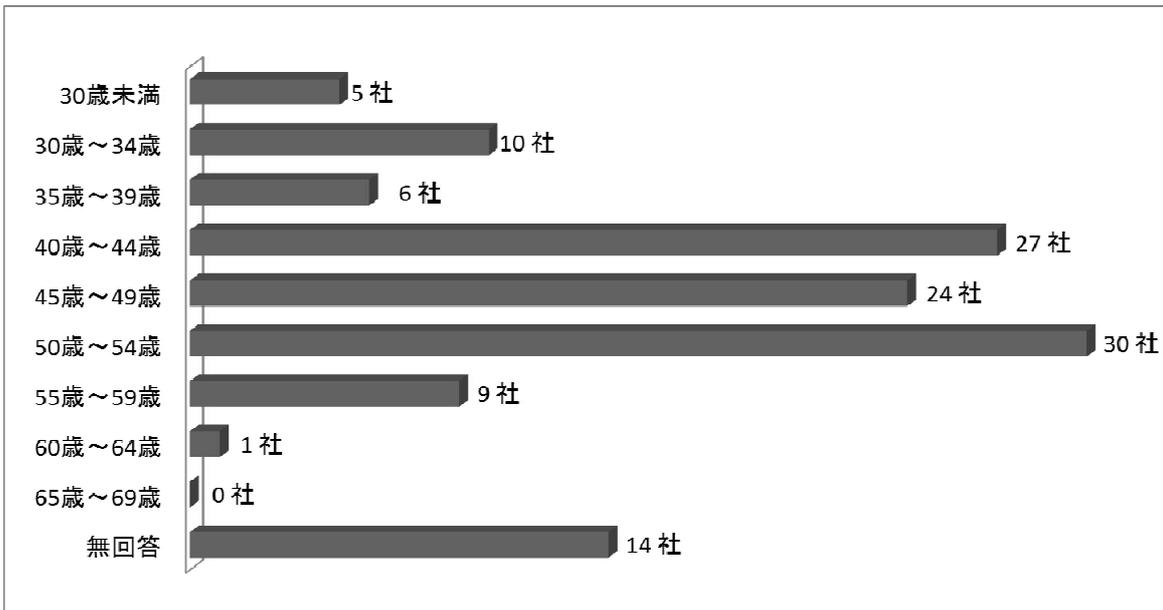
- ◎他社での活躍を見据えた早期退職優遇制度・再就職支援は未導入企業が 7 割を超えており、現在実施している企業は 5 社しかない。
- ◎また、他社での活躍を見据えた早期退職優遇制度・再就職支援は「中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない」とする企業も 12 社となっている。



Q16 ライフプラン研修は、何歳頃からスタートさせるのが効果的であるとお考えになりますか

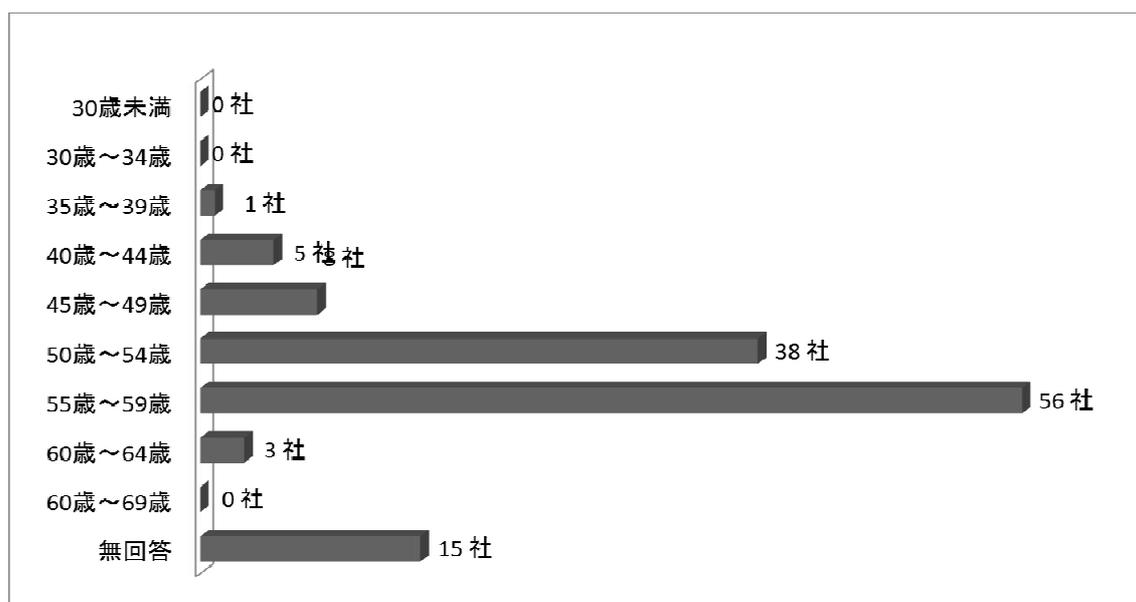
全体	今後のキャリアプランを見つめ直す研修									
	30歳未満	30歳～34歳	35歳～39歳	40歳～44歳	45歳～49歳	50歳～54歳	55歳～59歳	60歳～64歳	65歳～69歳	無回答
126	5	10	6	27	24	30	9	1	0	14
	4.0	7.9	4.8	21.4	19.0	23.8	7.1	0.8	0.0	11.1

- ◎今後のキャリアプランを見つめ直すライフプラン研修をスタートする年代としては、50歳～54歳が最も多い30社となった。
- ◎40代からスタートするのが効果的という意見も多く、40歳～44歳とした企業が27社、45歳～49歳とした企業が25社となっており、早めのスタートが効果を発揮するとの認識が高い。
- ◎ライフプラン研修は不要であると考えている企業も28社あった。



全体	定年に備える研修									
	30歳未満	30歳～34歳	35歳～39歳	40歳～44歳	45歳～49歳	50歳～54歳	55歳～59歳	60歳～64歳	65歳～69歳	無回答
126	0	0	1	5	8	38	56	3	0	15
	0.0	0.0	0.8	4.0	6.3	30.2	44.4	2.4	0.0	11.9

◎定年に備えるライフプラン研修は、定年直前の55～59歳に始めるのが効果的という企業が最も多く56社となった。次いで、50歳～54歳が38社となっており、キャリアを見つめ直すライフプラン研修に比べて、定年が近づいてきた時期にスタートするのが効果的であるとの認識が高い。



Q17 中高年齢ソフトウェア開発者の活性化を促進する施策を貴社で導入する際に、問題になると思われる点、どうしたらよいかわからない点などがございましたら具体的にご記入下さい。

◎自由回答として、24件のご意見をいただいた。意見を大きくカテゴリーに分けて、以下で紹介する。なお、内容は自由回答として記載されたままのものとなっている。

<スキル・処遇のミスマッチの解消>

- 30人規模の会社では、開発以外の別次元の業務を構築するのは困難。既存の業務の拡大に直結する業務でなければ、経費に影響が及びかねない。
- スキルのミスマッチに対する是正措置をどのように施するか等の今後の検討が必要と思われる。
- 高齢でも技術があれば企業が受け入れてくれる体制。陳腐化する技術で仕事をしている技術者の対応。
- 業務ノウハウをもって仕事をしている技術者は比較的長期に使えるがコンピュータ寄りのシステムの技術は進化するので、その転換体制。
- 対象者用集団が小さい
- 仕事と適性のマッチング。評価制度。処遇について。
- 対象（必要）となりうる人とそうでない（戦力外）人の選抜が困難だと思われる。
- 年齢にこだわる必要性を感じない。能力を発揮して会社に貢献し、それに値する報酬の制度になっていけば問題はない。
- 能力のある人は活性化する必要がない。また、能力のある人が健康であれば継続して働いてもらいたい。

<高齢者にふさわしい新しい職域開発>

- 職域が限定されてしまう
- 考えられる業務：開発プロジェクトマネージャー、営業、最新のセキュリティー品質に関する調査を率先して行い（三人として最新の情報を追いかけて対応の立案と実施）社内や案件にシステム（仕組）として導入（保守ではない）などの専門的な業務
- 長期管理職だった社員を定年時管理職を外した場合に何をやらせるか、何が出来るかが課題

<高齢エンジニアのモチベーションの維持>

- ある程度の年齢に到すると、学ぶ姿勢やレベルの低い仕事をしなくなってしまふ。努力がみられなくなる。
- 活性化にはモチベーション等個々に依存するところが多いのでセミナーや研修などでの施策では不十分ではないかと思われる。
- 新しい技術への取り組みもうとするモチベーションの維持が難しいと感じる

<多様な働き方への対応>

- 高齢者の場合、健康上の都合で仕事の中断が起きた時、他の担当者のカバーすることが困難になることがある。

<今後の検討課題>

- 実例がないので想像がつかない
- 現在導入の前に施策で悩んでいるところです。導入の際には賃金制度の変更も必要と考えています。
- 施策方法がわからない
- 今は経営者の感覚だけを頼りに判断しているため、透明性が低い。
- 活性化
- 自社自身の業態の変化が必要である
- 中高年齢ソフトウェア開発者の雇用がございません。
- S/W エンジニアが少ない。若手を育てるリソースもないので単純な高齢化社会になっている。

Q18 他社にも参考になるような中高年齢ソフトウェア開発者の活性化を促進する施策に関する貴社の事例がございましたら、できるだけ具体的にご記入ください。

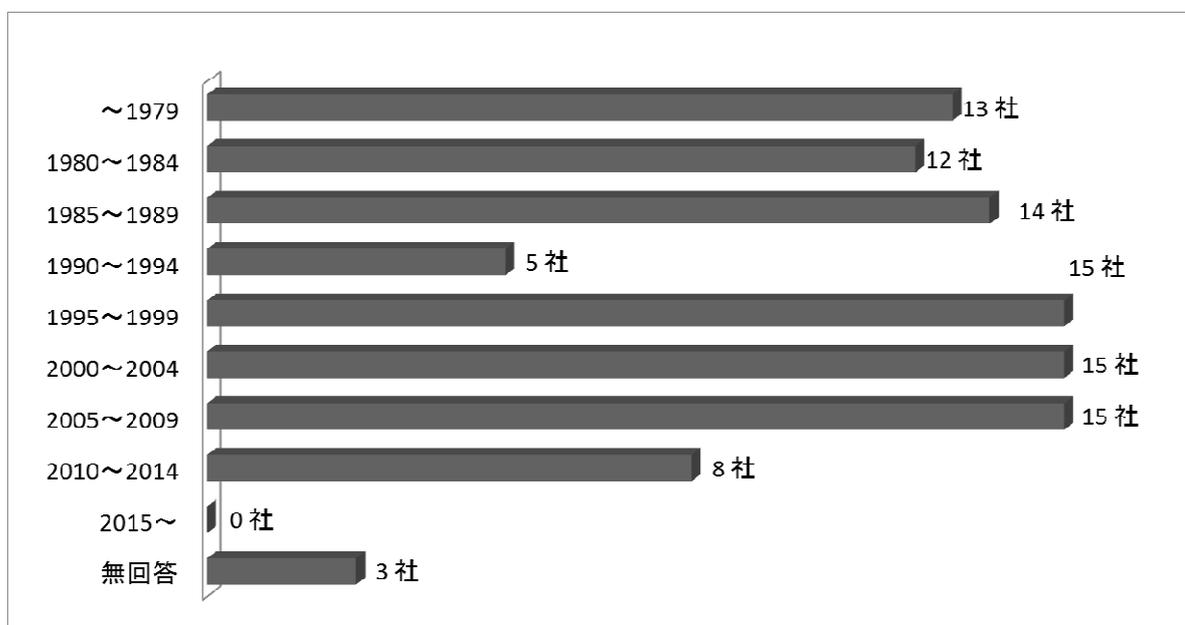
◎自由回答として、「適正なスケジュール管理を行うことでストレス軽減を図っている」という1件のご意見があった。

最後に、貴社の概要についてお伺いいたします。

Q 19 貴社の設立年をご記入ください。

全体	～1979	1980～1984	1985～1989	1990～1994	1995～1999	2000～2004	2005～2009	2010～2014	2015～	無回答
154	20	19	21	8	23	23	23	13	0	4
	13.0	12.3	13.6	5.2	14.9	14.9	14.9	8.4	0.0	2.6

◎設立されてから10年以内の企業が2割を占め、約半数の企業は20年以内と若い業界であることがわかる。



Q20 本社所在地をご記入ください。

所在地	北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県	群馬県	埼玉県	千葉県
社数	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0

所在地	東京都	神奈川県	新潟県	富山県	石川県	福井県	山梨県	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県	三重県
社数	122	10	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0

所在地	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山県	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県
社数	0	3	6	0	0	0	0	0	1	0	1	0

所在地	香川県	愛媛県	高知県	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県	無回答
社数	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1

◎本社所在地は東京都にある企業が8割を占めている。

Q21 貴社で働いている方の人数を年齢別にわかる範囲でご記入ください（2015年8月現在）。但し、業務請負・派遣社員等の自社で直接雇用されていない方は除いてください。

		49歳以下	50歳～59歳	60～64歳	65歳以上	合計		
積算対象会社数 143社								
全	正社員	26,122名	3,463名	98名	16名	29,699名	92%	
		88.0%	11.7%	0.3%	0.0%	100%		
	契約社員・嘱託・パート等	1,811名	228名	305名	61名	2,405名	8%	
		75.3%	9.5%	12.7%	2.5%	100%		
	全体合計					32,104名	100%	
体	ソフトウェア技術者	正社員	11,453名	1,098名	19名	1名	12,571名	96.2%
			91.1%	8.7%	0.2%	0.0%	100%	
		契約社員・嘱託・パート等	358名	54名	76名	5名	493名	3.8%
			72.6%	11.0%	15.4%	1.0%	100%	
		ソフトウェア技術者合計					13,064名	100%

- ◎従業員全体では、正社員で49歳以下の占める割合は88.0%で、50歳以上は約1割となっている。契約社員・嘱託・パート等だけで見ると、50歳以上の占める割合は25%となり、契約形態を変えての雇用継続の数字が反映しているものと思われる。
- ◎ソフトウェア技術者だけをみると、正社員では49歳以下の占める割合は91.1%と9割を超えている。
- ◎ソフトウェア技術者のうち、60歳以上の割合は、正社員では0.2%であるが、契約社員・嘱託・パート等となる16.4%となっている。調査票の配布は、年齢層の高い、技術者へ配布してもらうことを優先としたため、業界の状況とは異なる人員構成となっている。

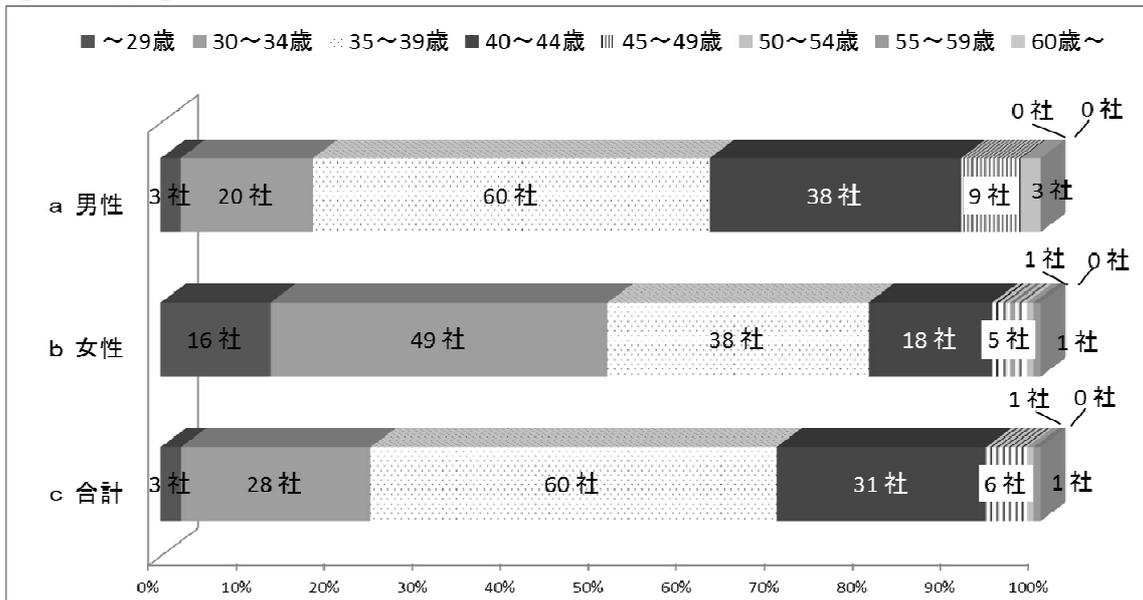
Q 2 2 貴社の従業員の平均年齢についてお伺いします。また、5年後の2020年度には、どのようになるとお考えですか。

	2015年度			2020年度の推定		
	a 男性	b 女性	c 合計	a 男性	b 女性	c 合計
～29歳	3	16	3	3	10	1
30～34歳	20	49	28	8	28	9
35～39歳	60	38	60	45	48	58
40～44歳	38	18	31	39	22	35
45～49歳	9	5	6	21	8	15
50～54歳	3	1	1	7	3	0
55～59歳	0	1	1	2	1	2
60歳～	0	0	0	0	0	0

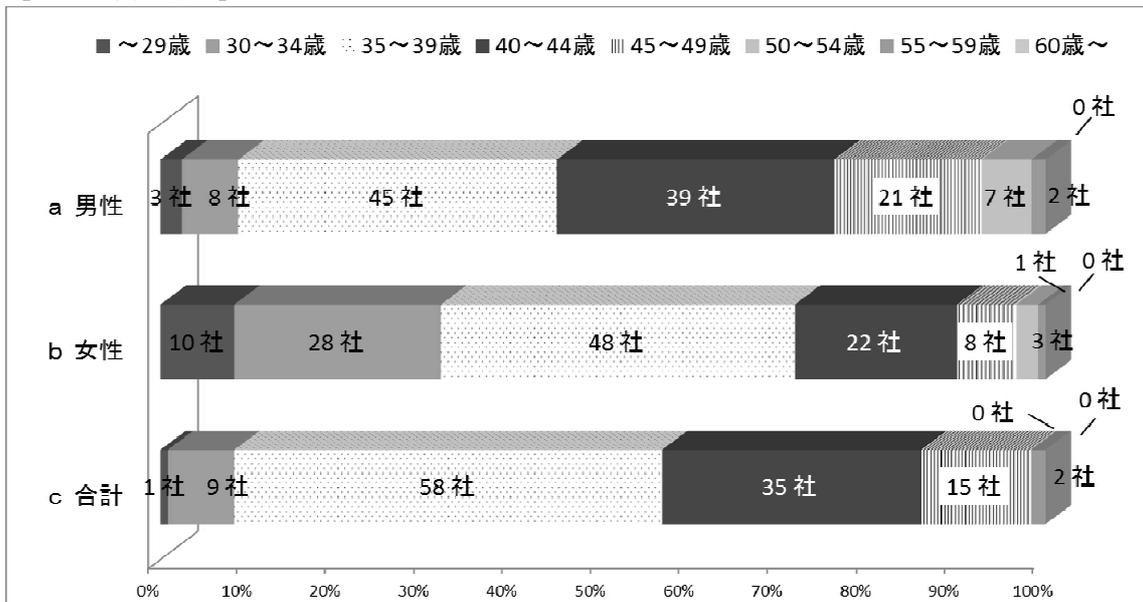
◎男性の平均年齢は、35～39歳の年代となる企業が最も多く60社で、女性の平均年齢は、30～34歳の年代となる企業が49社と最も多かった。

◎5年後の2020年度にも、男性の平均年齢は、35～39歳の年代となる企業が最も多いのは変わらずであるが、女性も男性同様に平均年齢が35～39歳の年代となる企業が最も多くなり、女性の方で平均年齢の上昇が大きい。

【2015 年度】



【2020 年度推計】



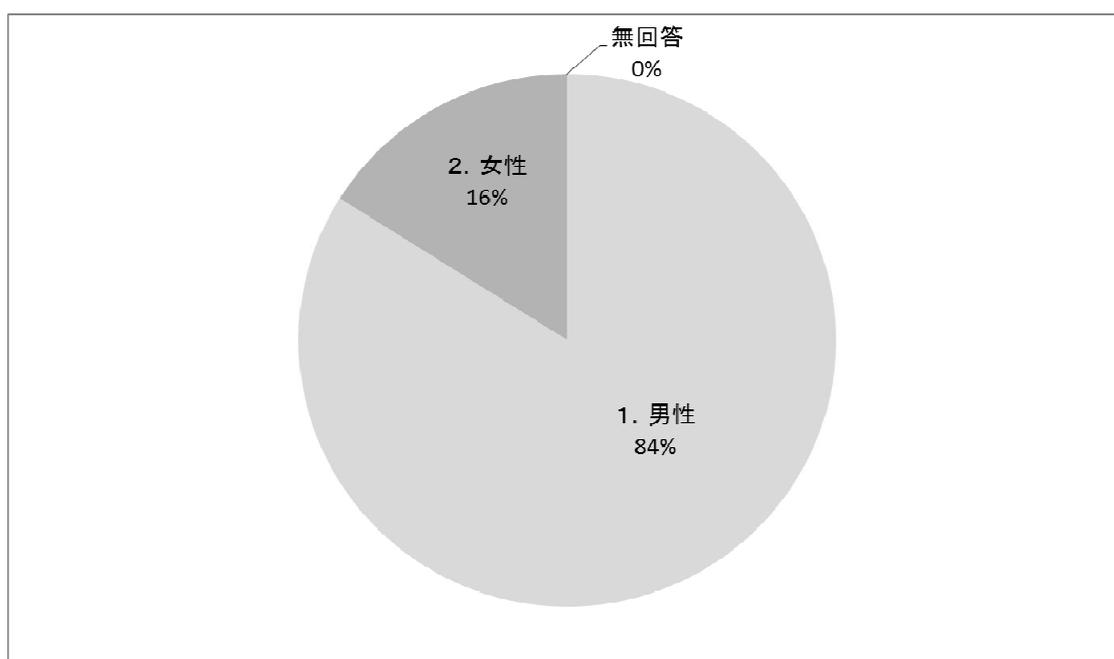
2-3. コンピュータソフトウェア技術者を対象にした調査結果

以下、コンピュータソフトウェア技術者を対象にしたアンケート調査票の設問に沿って、調査結果を詳述する。

Q1 あなたの性別についてお伺いします。

全体	1. 男性	2. 女性	無回答
361	303	58	0
	83.9	16.1	0.0

◎回答者の性別の分布では、男性が 83.9%と 8 割強を占めており、女性の割合は 2 割を切っている。

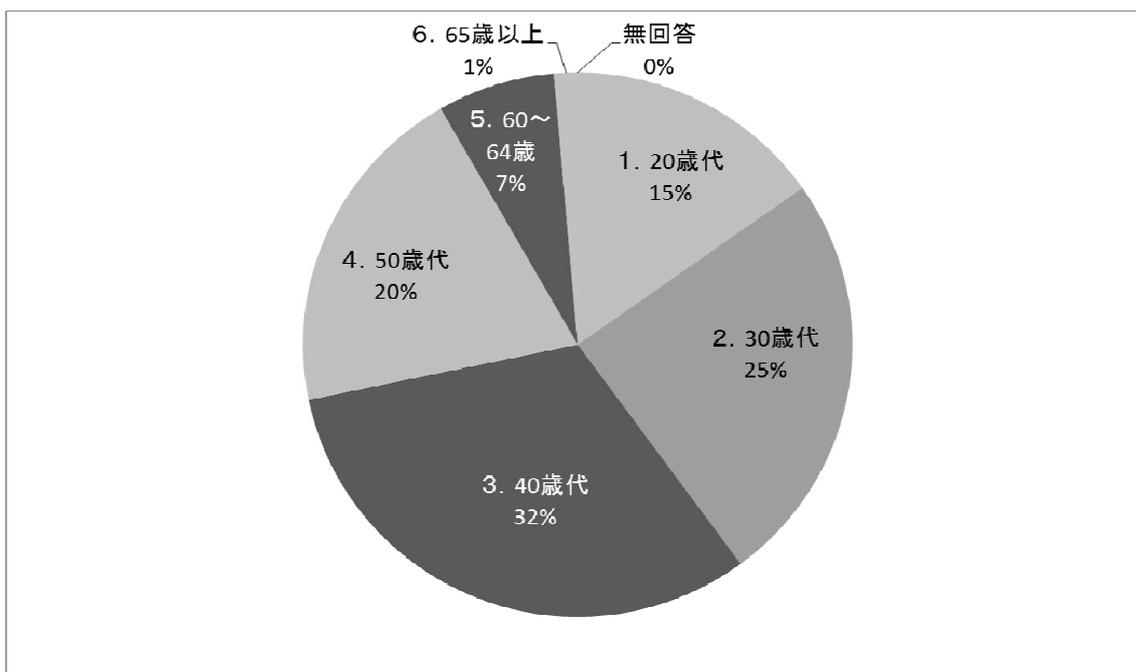


Q2 あなたの年齢についてお伺いします。

全体	1. 20歳代	2. 30歳代	3. 40歳代	4. 50歳代	5. 60～64歳	6. 65歳以上	無回答
361	55	89	115	72	25	5	0
	15.2	24.7	31.9	19.9	6.9	1.4	0.0

◎回答者の年代別の分布では、40歳代が3割を占め最も多くなっている。次いで、30歳代の24.7%、40歳代の19.9%と続く。

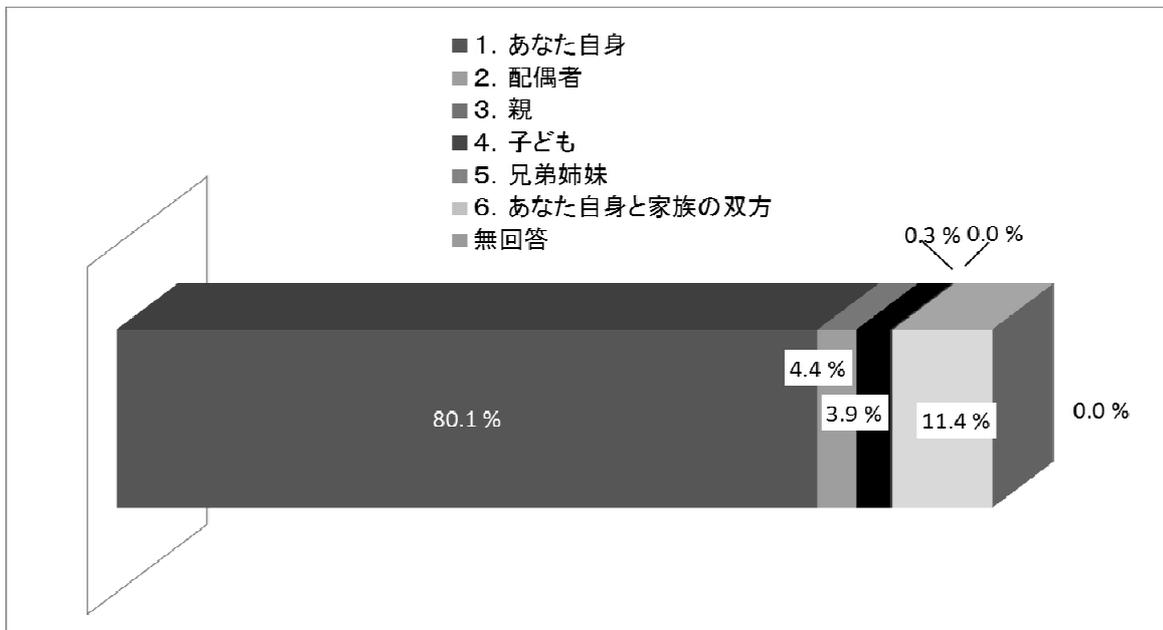
◎高齢者雇用に関する調査のため、年齢の高い層へのアンケート配布も依頼していたため、60～64歳も6.9%、65歳以上の1.4%も含まれ、一般的な業界の年齢構成とは異なる年代分布となっている。



Q3 あなたの家計において、中心者になっているのはどなたですか。ひとつ選んで○をつけてください。

全体	1. あなた自身	2. 配偶者	3. 親	4. 子ども	5. 兄弟姉妹	6. あなた自身と家族の双方	無回答
361	289	16	14	1	0	41	0
	80.1	4.4	3.9	0.3	0.0	11.4	0.0

◎従業員本人が家計の中心となっている世帯が約8割を占め、家計の担い手として仕事を継続する意識の高い層といえる。

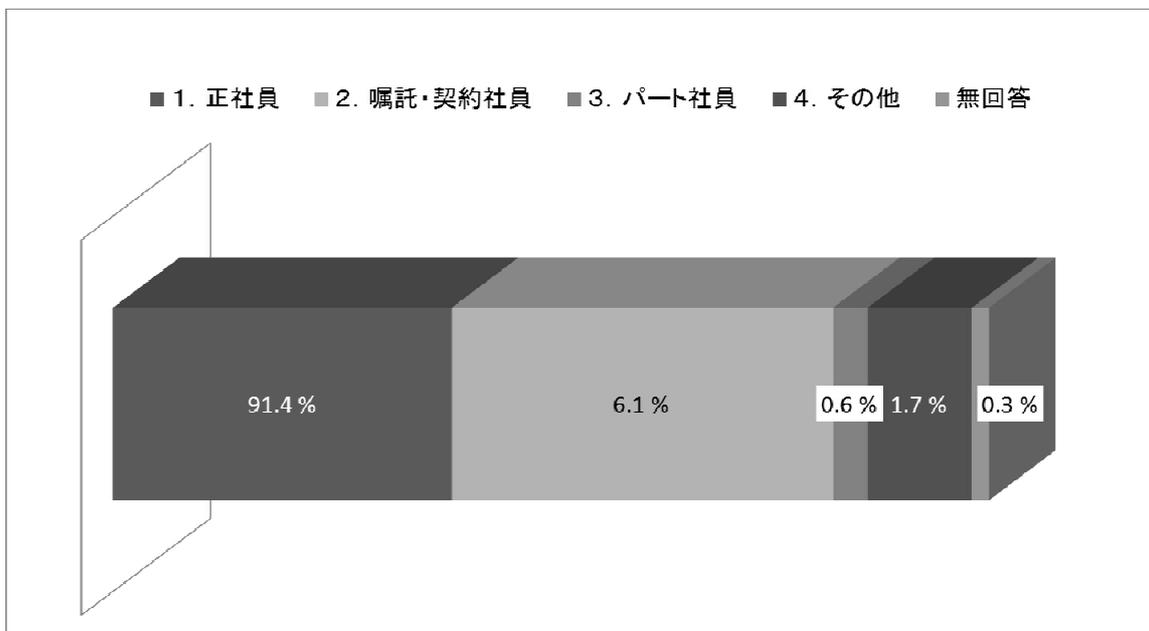


Q 4 あなたの雇用形態についてお伺いします。ひとつ選んで○をつけてください。

全体	1. 正社員	2. 嘱託 ・契約社員	3. パート社員	4. その他	無回答
361	330	22	2	6	1
	91.4	6.1	0.6	1.7	0.3

◎雇用形態は、正社員として働く従業員が9割を超えている。

◎嘱託・契約社員が6.1%となっているのは、高齢者雇用に関する調査のため、年齢の高い層へのアンケート配布を依頼していたためと思われる。

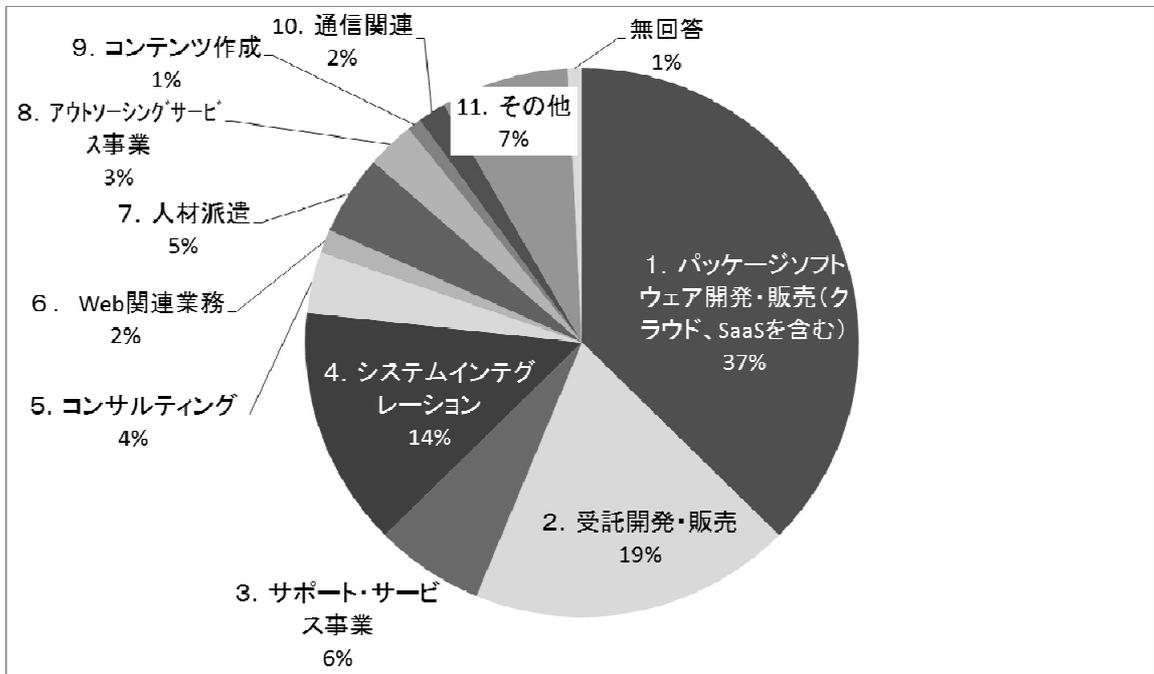


Q5 あなたの働く会社の主な業務についてお伺いします。ひとつ選んで○をつけてください。

全体	1. パッケージソフトウェア開発・販売 (クラウド、SaaSを含む)	2. 受託開発・販売	3. サポート・サービス事業	4. システムインテグレーション	5. コンサルティング	6. Web関連業務	7. 人材派遣	8. アウトソーシングサービス事業	9. コンテンツ作成	10. 通信関連	11. その他	無回答
361	135	68	23	51	13	5	17	10	3	6	27	3
	37.4	18.8	6.4	14.1	3.6	1.4	4.7	2.8	0.8	1.7	7.5	0.8

◎勤務している会社の業種は、「パッケージソフトウェア開発・販売（クラウド、SaaSを含む）」が最も多く37.4%となっている。

◎次いで、「受託開発・販売」18.8%、「システムインテグレーション」14.1%といった業務を主な業務としている会社の従業員となっている。

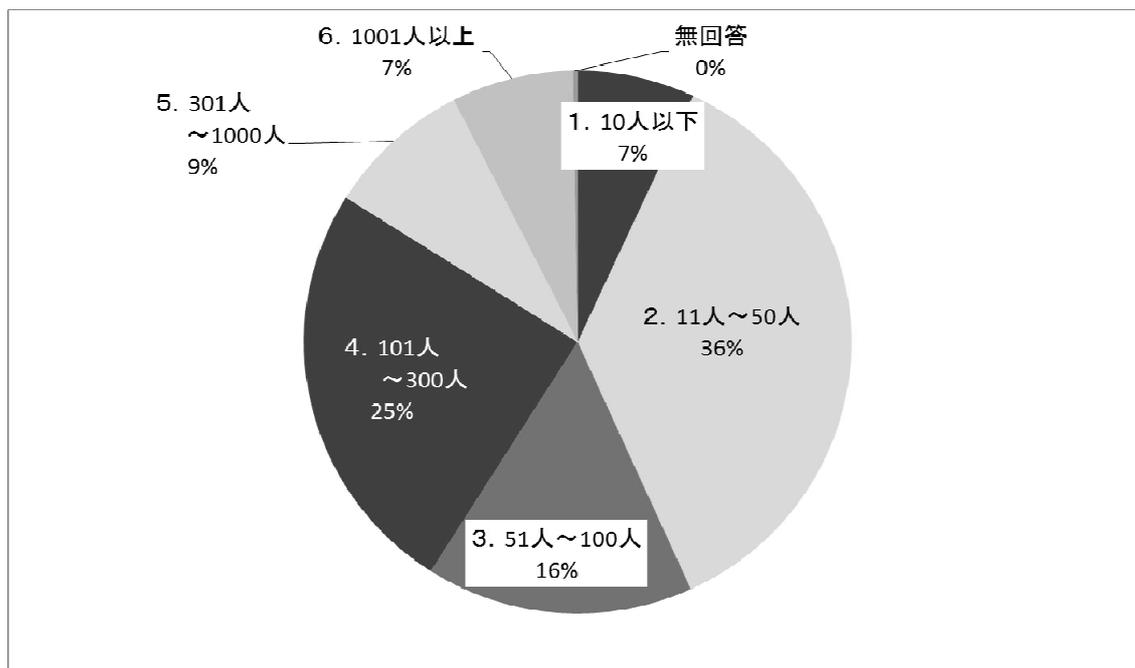


Q 6 あなたのお勤めの会社の従業員数の規模についてお伺いします。ひとつ選んで○をつけてください。

全体	1. 10人以下	2. 11人～50人	3. 51人～100人	4. 101人～300人	5. 301人～1000人	6. 1001人以上	無回答
361	25	131	57	90	31	26	1
	6.9	36.3	15.8	24.9	8.6	7.2	0.3

◎勤務している会社の従業員規模は、「11人～50人」という規模の会社が最も多く 36.3%を占めている。

◎従業員が 1001 人以上の企業も 7.2%あるが、全体の割合から見ると少数であり、100 人以下の企業が半数を占めている。比較的中小規模の企業が多いといえる。

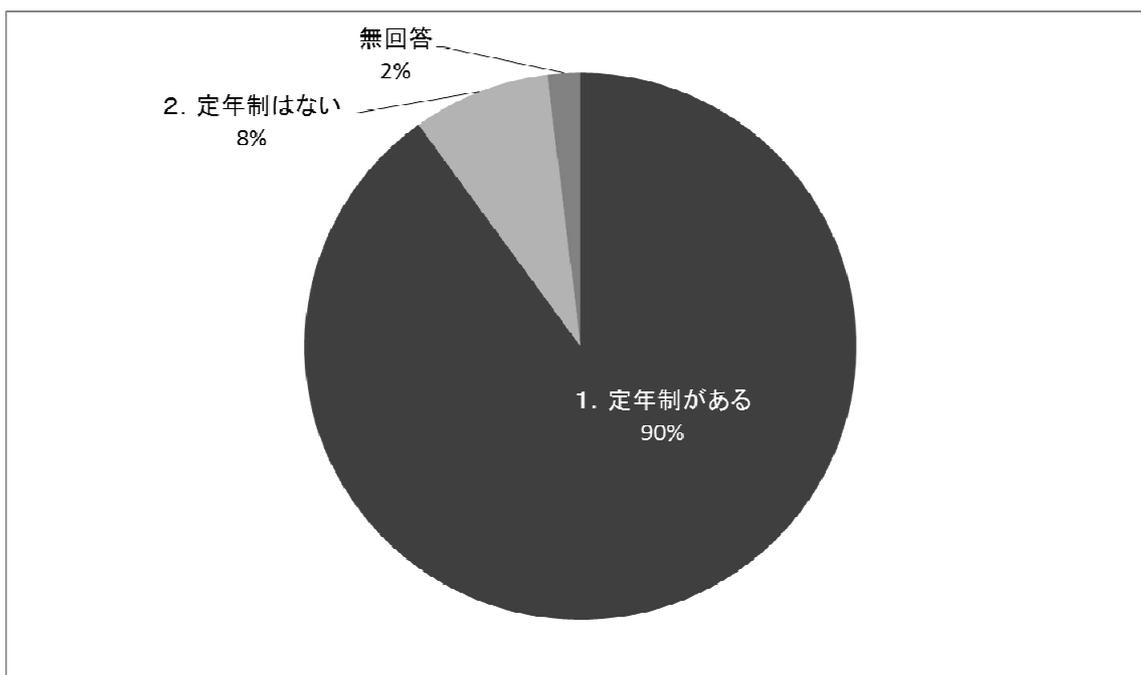


Q7 あなたのお勤めの会社の定年制についてお伺いします。定年制がある場合、その年齢をご記入ください。

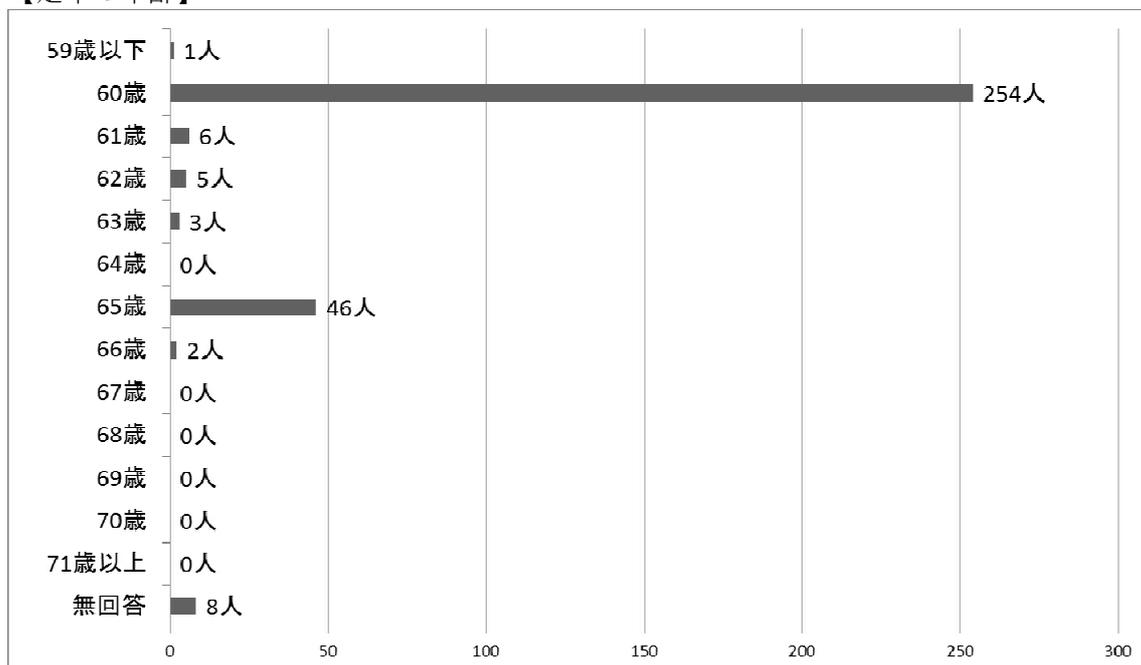
全体	1. 定年制がある	2. 定年制はない	無回答
361	325	29	7
	90.0	8.0	1.9

◎回答者の9割以上が定年制のある企業に勤務しており、定年制がないという回答は1割以下となっている。

◎定年制がある場合の年齢は、60歳が254人と最も多く、次いで、65歳とした回答者も多かった。



【定年の年齢】

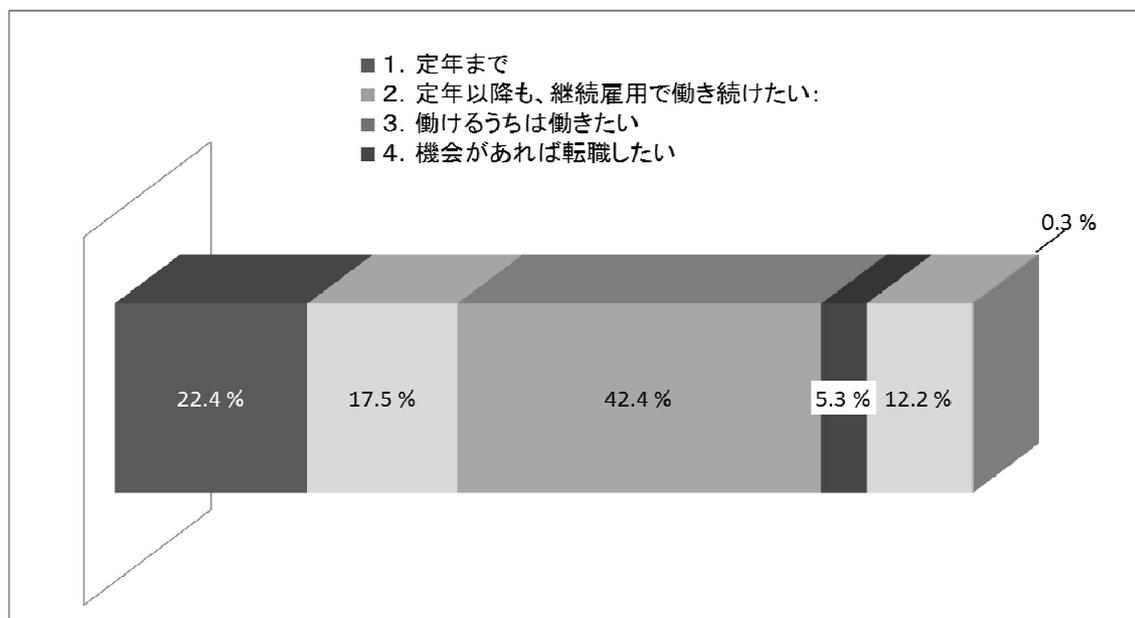


Q8 あなたはこの会社で何歳くらいまで働きたいと思いますか。ひとつ選んで○をつけてください。2の「定年以降も継続雇用で働きたい」と回答した場合は、その年齢もご記入ください。

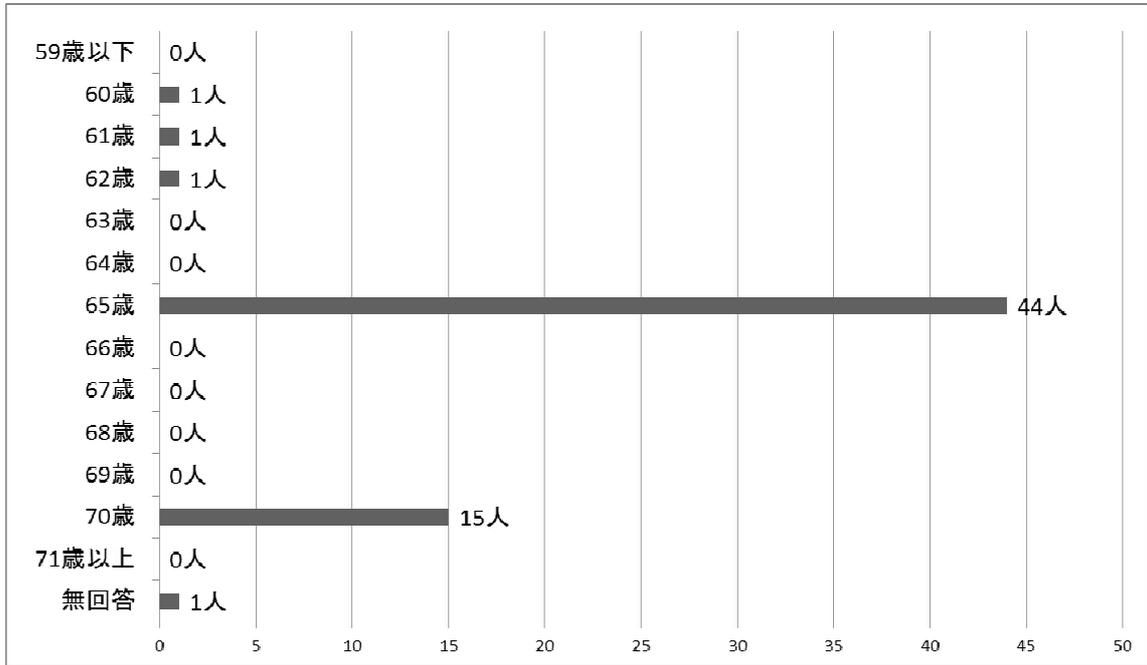
全体	1. 定年まで	2. 定年以降も、継続雇用で働きたい	3. 働けるうちは働きたい	4. 機会があれば転職したい	5. まだわからない	無回答
361	81	63	153	19	44	1
	22.4	17.5	42.4	5.3	12.2	0.3

◎現在勤務する会社で何歳まで働きたいかという設問に対しては、「定年まで」という回答は2割強に留まり、「継続雇用で定年以降も働きたい」や「働けるうちは働きたい」という要望を持つ従業員は6割にも達している。

◎働き続けたい年齢は、65歳との回答が44人と最も多かったが、70歳という回答も15人となっている。



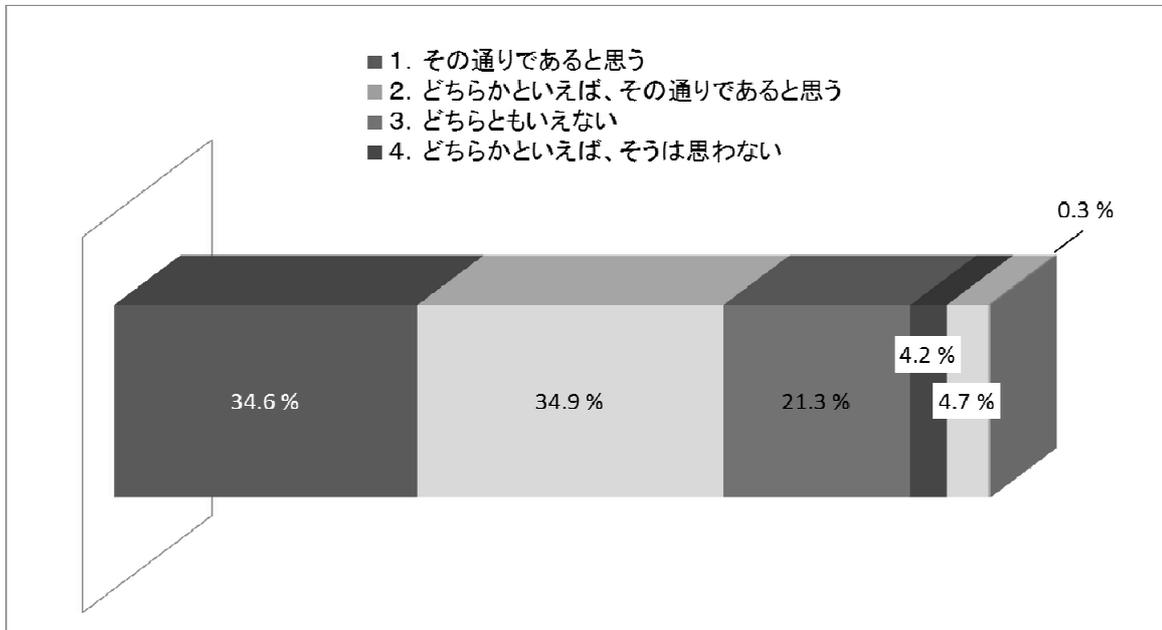
【定年以降も、継続雇用で働きたい年齢】



Q9 「今後の少子高齢化という人口構造の変化を背景に、高年齢の技術者を戦力化・活性化させ、高齢者雇用をさらに進める必要がある」という意見がありますが、それについてどう思われますか。ひとつ選んで○をつけてください。

全体	1. その通りであると思う	2. どちらかといえば、その通りであると思う	3. どちらともいえない	4. どちらかといえば、そうは思わない	5. そうは思わない	無回答
361	125	126	77	15	17	1
	34.6	34.9	21.3	4.2	4.7	0.3

◎高年齢の技術者を戦力化・活性化させ、高齢者雇用をさらに進める必要性については、「その通りである」「どちらかといえばその通りである」とあわせれば、約7割となっており、その必要性は企業の従業員からみても認識されている。



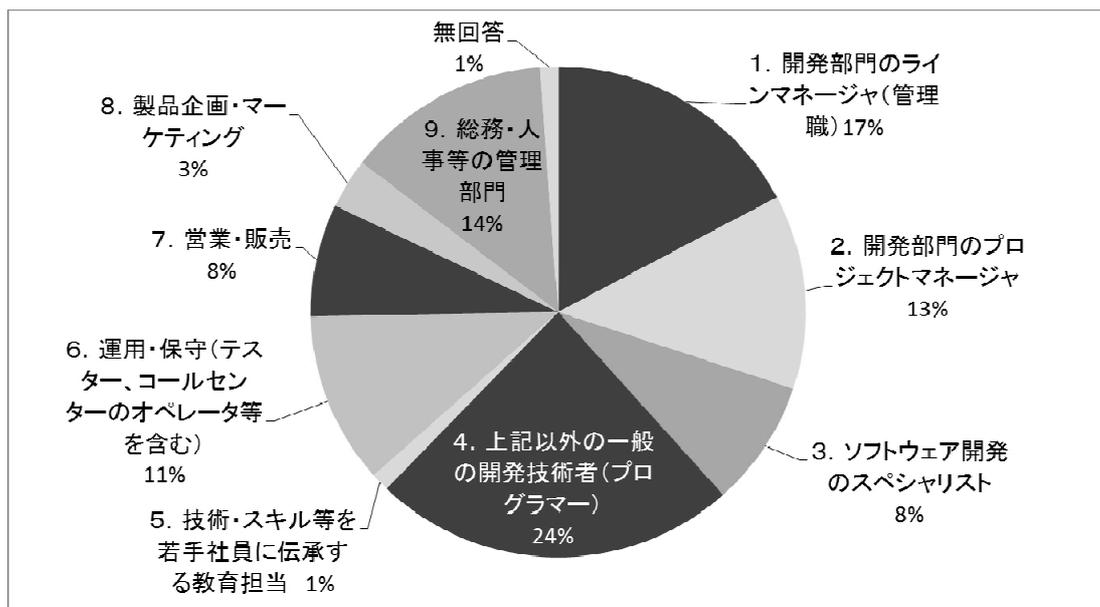
以下のQ10～Q14の設問については、「定年を迎えていない方」のみお答えください。
「定年後、継続雇用されている方」は、Q15へお進みください。

Q10 あなたの現在の仕事・役割についてお伺いします。ひとつ選んで○をつけてください。

全体	1. 開発部門のラインマネージャ(管理職)	2. 開発部門のプロジェクトマネージャ	3. ソフトウェア開発のスペシャリスト	4. 上記以外の一般の開発技術者(プログラマー)	5. 技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当	6. 運用・保守(テスター、コールセンターのオペレータ等を含む)	7. 営業・販売	8. 製品企画・マーケティング	9. 総務・人事等の管理部門	無回答
336	58	43	28	80	4	38	25	11	45	4
	17.3	12.8	8.3	23.8	1.2	11.3	7.4	3.3	13.4	1.2

◎回答者の現在の仕事・役割は、一般の開発技術者(プログラマー)が最も多く23.8%となっている。

◎比較的年齢層の高い回答者層となっているため、ラインマネージャやプロジェクトマネージャといった仕事・役割に従事している従業員も比較的多く含まれている。

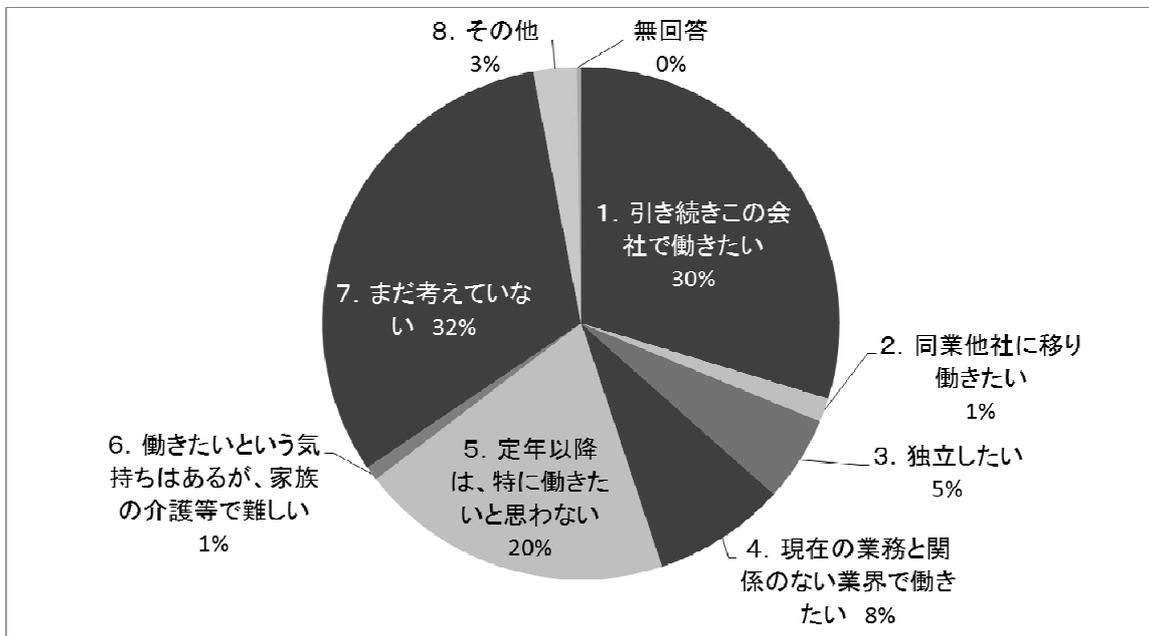


Q11 あなたの定年以降のライフプランについてお伺いします。現状で最も近いと思われる考えをひとつ選んで○をつけてください。

全体	1. 引き続きこの会社で働きたい	2. 同業他社に移り働きたい	3. 独立したい	4. 現在の業務と関係のない業界で働きたい	5. 定年以降は、特に働きたいと思わない	6. 働きたいという気持ちはあるが、家族の介護等で難しい	7. まだ考えていない	8. その他	無回答
336	100	5	18	28	66	3	106	9	1
	29.8	1.5	5.4	8.3	19.6	0.9	31.5	2.7	0.3

◎定年以降のライフプランについては、「まだ考えていない」という回答が31.5%と最も多く、「定年以降は特に働きたいとは思わない」という回答も2割ある。年齢層による回答の違いがあると思われるが、多くの回答者は、定年後の生活について具体的なプランが検討できていないものと思われる。

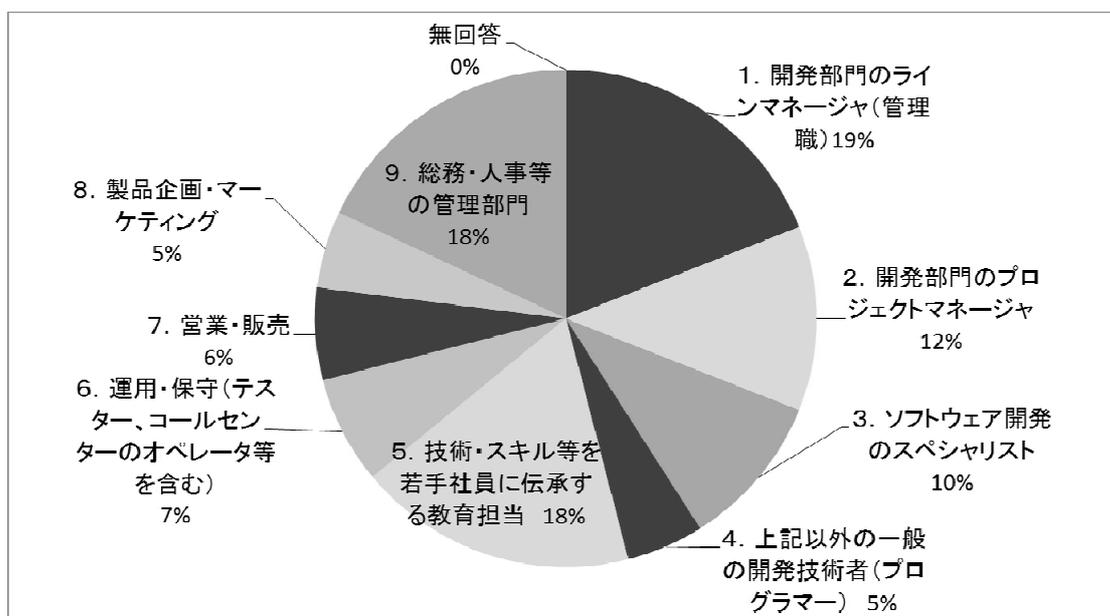
◎一方、「引き続きこの会社で働きたい」と考えている回答者も約3割で存在している。



Q11-1 【Q11で「1. 引き続きこの会社で働きたい」と回答した方のみお答えください。】定年後も、引き続きこの会社で働くとした場合、どのような仕事・役割で働きたいと思いますか。現状で最も近いと思われる考えをひとつ選んで○をつけてください。

全体	1. 開発部門のラインマネージャ(管理職)	2. 開発部門のプロジェクトマネージャ	3. ソフトウェア開発のスペシャリスト	4. 上記以外の一般の開発技術者(プログラマー)	5. 技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当	6. 運用・保守(テスター、コールセンターのオペレータ等を含む)	7. 営業・販売	8. 製品企画・マーケティング	9. 総務・人事等の管理部門	無回答
100	19	12	10	5	18	7	6	5	18	0
	19.0	12.0	10.0	5.0	18.0	7.0	6.0	5.0	18.0	0.0

◎定年後も、引き続きこの会社で働きたいと考えている回答者が、どのような仕事・役割で働きたいかを聞いたところ、「一般の開発技術者(プログラマー)」の割合が減少し、「開発部門のラインマネージャ」、「技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当」、「ソフトウェア開発のスペシャリスト」という回答が、現在の仕事・役割での比率に比べ増加している。

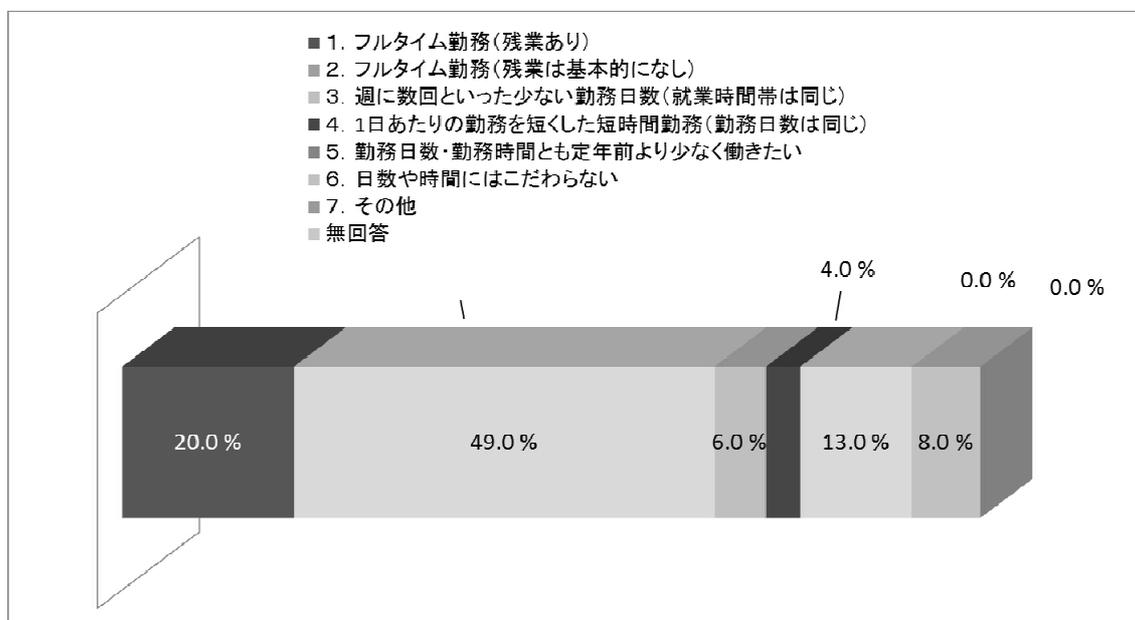


Q11-2 【Q11で「1. 引き続きこの会社で働きたい」と回答した方のみお答えください。】定年後も、引き続きこの会社で働くとした場合、どのような勤務日数・勤務時間で働きたいと思いますか。現状で最も近いと思われる考えをひとつ選んで○をつけてください。

全体	1. フルタイム勤務 (残業あり)	2. フルタイム勤務 (残業は基本的に なし)	3. 週に数回といった少ない勤務 日数(就業時間帯は同じ)	4. 1日あたりの勤務を短くした 短時間勤務(勤務日数は同じ)	5. 勤務日数・勤務時間も定年 前より少なく働きたい	6. 日数や時間にはこだわらない	7. その他	無回答
100	20	49	6	4	13	8	0	0
	20.0	49.0	6.0	4.0	13.0	8.0	0.0	0.0

◎定年後も、引き続きこの会社で働きたいと考えている回答者が、どのような勤務日数・勤務時間で働きたいかを聞いたところ、「基本的には残業のないフルタイム勤務」という回答は約半数となった。

◎次いで「残業ありのフルタイム勤務」が2割となっており、一般の従業員とほぼ同様の働き方を希望している人が多くなっている。

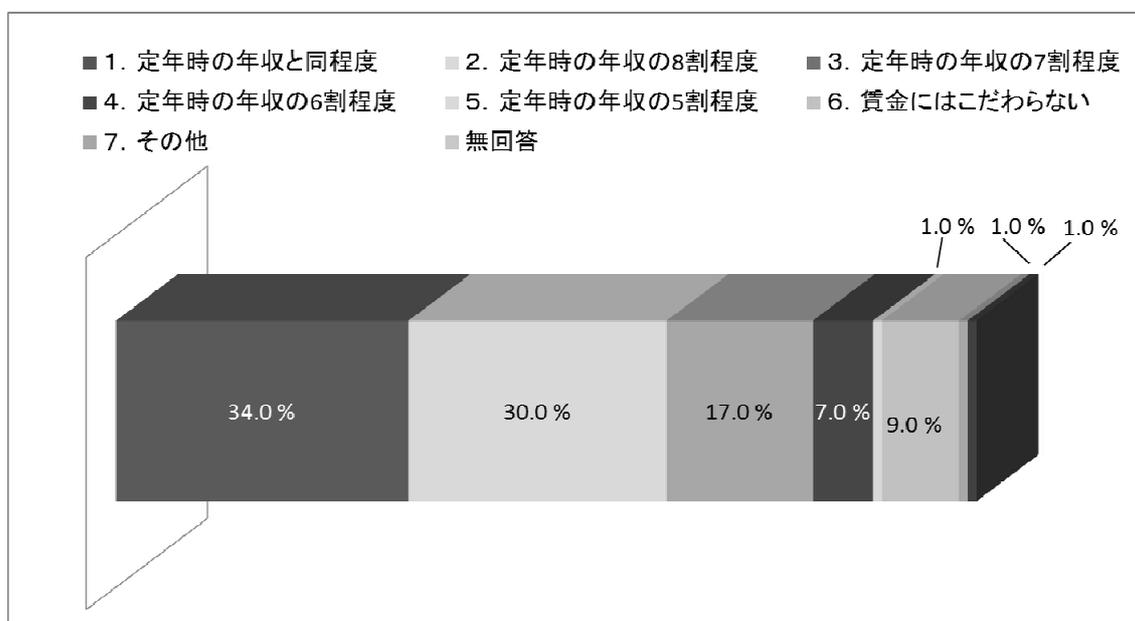


Q11-3 【Q11で「1. 引き続きこの会社で働きたい」と回答した方のみお答えください。】定年後も、引き続きこの会社で働くとした場合、自分の保有する能力からみてどの程度の賃金を希望しますか。現状で最も近いと思われる考えをひとつ選んで○をつけてください。

全体	1. 定年時の年収と同程度	2. 定年時の年収の8割程度	3. 定年時の年収の7割程度	4. 定年時の年収の6割程度	5. 定年時の年収の5割程度	6. 賃金にはこだわらない	7. その他	無回答
100	34	30	17	7	1	9	1	1
	34.0	30.0	17.0	7.0	1.0	9.0	1.0	1.0

◎定年後も、引き続きこの会社で働きたいと考えている回答者が希望する賃金については、「定年時の年収と同程度」という回答が34.0%、「定年時の年収の8割程度」という回答も30.0%となっている。

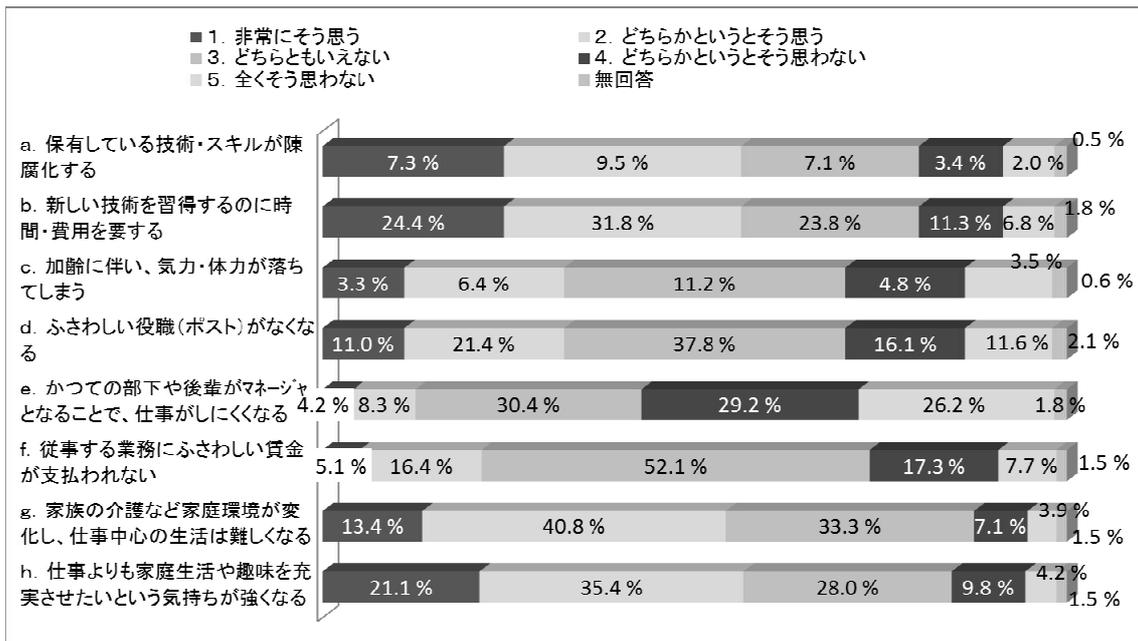
◎前問の勤務日数・勤務時間において、継続して働きたいと考えている従業員は、フルタイムの働き方を希望していることもあり、賃金も同程度という感覚が強いものと思われる。



Q12 あなたが定年後も働き続けるにあたって支障となることは何だとお考えになりますか。

	全 体	1. 非 常 に そ う 思 う	2. ど ち ら か と い う と そ う 思 う	3. ど ち ら と も い え な い	4. ど ち ら か と い う と そ う 思 わ な い	5. 全 く そ う 思 わ な い
a. 保有している技術・スキルが陳腐化する	336	82	107	80	38	23
		24.4	31.8	23.8	11.3	6.8
b. 新しい技術を習得するのに時間・費用を要する	336	82	107	80	38	23
		24.4	31.8	23.8	11.3	6.8
c. 加齢に伴い、気力・体力が落ちてしまう	336	105	150	46	24	5
		31.3	44.6	13.7	7.1	1.5
d. ふさわしい役職（ポスト）がなくなる	336	37	72	127	54	39
		11.0	21.4	37.8	16.1	11.6
e. かつての部下や後輩がマネージャーとなることで、仕事がしにくくなる	336	14	28	102	98	88
		4.2	8.3	30.4	29.2	26.2
f. 従事する業務にふさわしい賃金が支払われない	17	55	175	58	26	5
		5.1	16.4	52.1	17.3	7.7
g. 家族の介護など家庭環境が変化し、仕事中心の生活は難しくなる	45	137	112	24	13	5
		13.4	40.8	33.3	7.1	3.9
h. 仕事よりも家庭生活や趣味を充実させたいという気持ちが強くなる	71	119	94	33	14	5
		21.1	35.4	28.0	9.8	4.2

- ◎定年後も継続して働くことの支障となる課題については、「加齢に伴い、気力・体力が落ちてしまう」という課題を上げる回答者が最も多かった。
- ◎「新しい技術を習得するのに時間・費用を要する」「保有している技術・スキルが陳腐化する」といったスキルレベルを維持するための課題も上位に挙がっている。次いで、家庭生活とのバランスに関する課題が支障となると考えられている。
- ◎一方で、「かつての部下や後輩がマネージャーとなることで、仕事がしにくくなる」といった職場での人間関係については、支障となると考える人は少なかった。



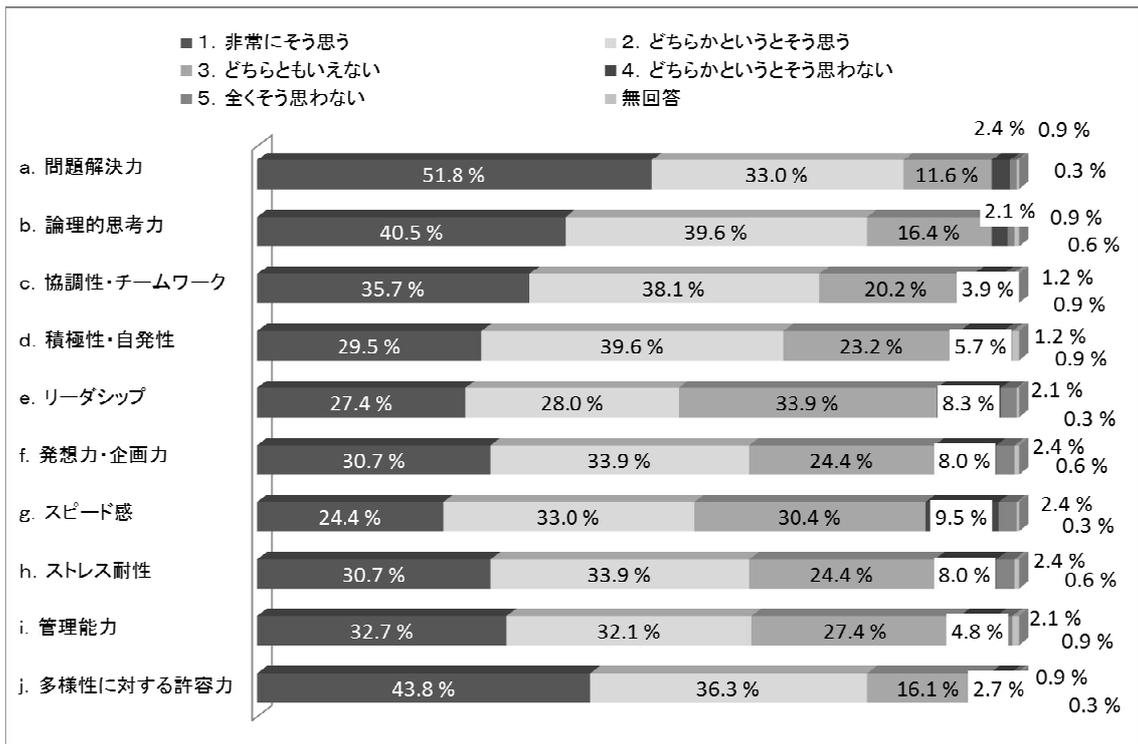
Q13 あなたが定年後も働き続けるために、定年到達までに身につけておくべき能力は何だとお考えですか。

	全 体	1. 非 常 に そ う 思 う	2. ど ち ら か と い う と そ う 思 う	3. ど ち ら と も い え な い	4. ど ち ら か と い う と そ う 思 わ な い	5. 全 く そ う 思 わ な い
a. 問題解決力	336	174	111	39	8	3
		51.8	33.0	11.6	2.4	0.9
b. 論理的思考力	336	136	133	55	7	3
		40.5	39.6	16.4	2.1	0.9
c. 協調性・チームワーク	336	120	128	68	13	4
		35.7	38.1	20.2	3.9	1.2
d. 積極性・自発性	336	99	133	78	19	4
		29.5	39.6	23.2	5.7	1.2
e. リーダシップ	336	92	94	114	28	7
		27.4	28.0	33.9	8.3	2.1
f. 発想力・企画力	336	103	114	82	27	8
		30.7	33.9	24.4	8.0	2.4
g. スピード感	336	82	111	102	32	8
		24.4	33.0	30.4	9.5	2.4
h. ストレス耐性	336	99	94	106	25	11
		29.5	28.0	31.5	7.4	3.3
i. 管理能力	336	110	108	92	16	7
		32.7	32.1	27.4	4.8	2.1
j. 多様性に対する許容力	336	147	122	54	9	3
		43.8	36.3	16.1	2.7	0.9

◎定年後も継続して働くために身につけておくべき能力としては、「非常にそう思う」という回答が半数を超えた「問題解決能力」が第1位となっている。「どちらかというと思う」と併せれば8割を超える回答となっており、多くの回答者に重要であると認識されている。

◎第2位には「論理的思考力」、第3位には「多様性に対する許容力」といった回答が挙がってきている。

◎反対に、身につけておくべき能力として重視されていない項目は「リーダーシップ」「ストレス耐性」「スピード感」といったものとなっている。

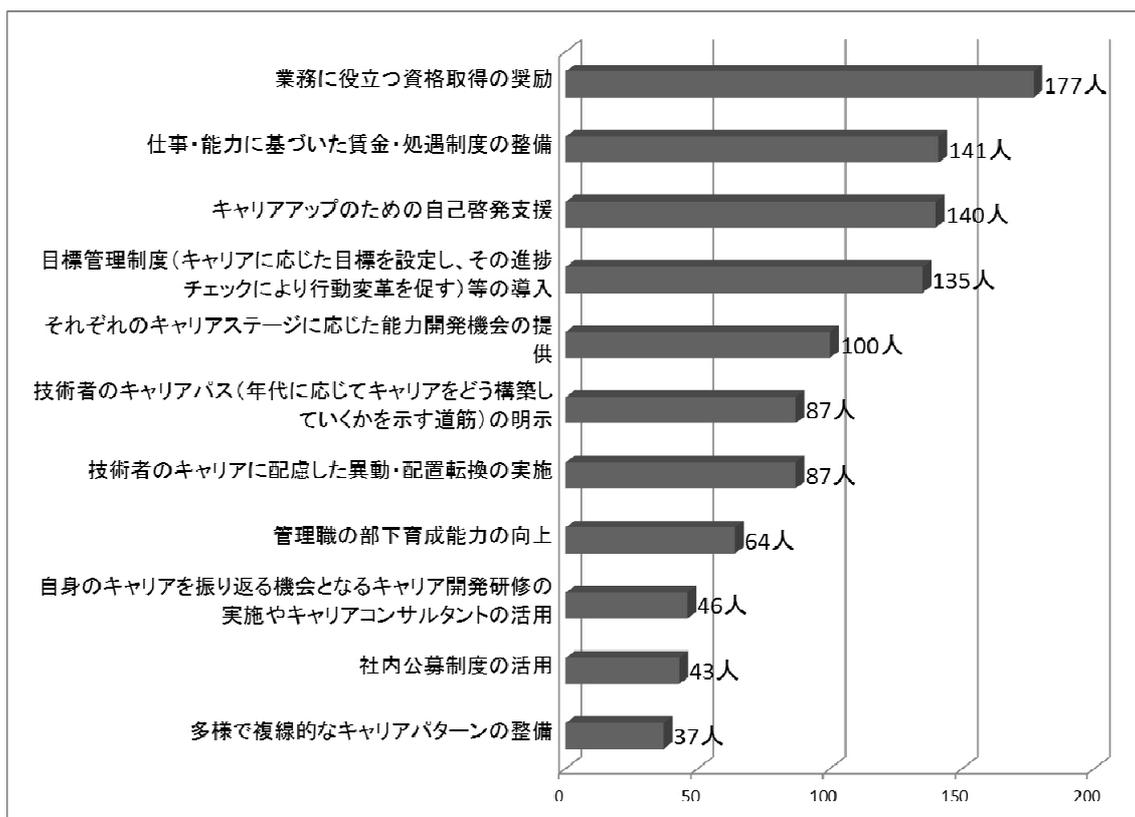


Q14 あなたのスキルアップのために、現在までに会社がしてくれたこと、これから会社にしてもらいたいことは何だとお考えですか。あてはまるものにすべて○をつけてください。

a 現在までに会社がしてくれたこと

全体	1. 技術者のキャリアパスをどう構築していくかを示す道筋の明示	2. それぞれのキャリアステージに応じた能力開発機会の提供	3. 技術者のキャリアに配慮した異動・配置転換の実施	4. 多様で複線的なキャリアパターンの整備	5. 社内公募制度の活用	6. キャリアアップのための自己啓発支援	7. 業務に役立つ資格取得の奨励	8. 目標管理制度（キャリアに応じた目標を設定し、その進捗チェックにより行動変革を促す）等の導入	9. 仕事・能力に基づいた賃金・処遇制度の整備	10. 自身のキャリアを振り返る機会となるキャリア開発研修の実施やキャリアコンサルタントの活用	11. 管理職の部下育成能力の向上
1057	87	100	87	37	43	140	177	135	141	46	64
	8.2	9.5	8.2	3.5	4.1	13.2	16.7	12.8	13.3	4.4	6.1

- ◎回答者のスキルアップのために現在までに会社がしてくれたと感じている施策としては、「業務に役立つ資格取得の奨励」「仕事・能力に基づいた賃金・処遇制度の整備」「キャリアアップのための自己啓発支援」「目標管理制度（キャリアに応じた目標を設定し、その進捗チェックにより行動変革を促す）等の導入」といった項目が上位となっている。
- ◎反対に、会社がしてくれたと感じられていない施策としては、「多様で複線的なキャリアパターンの整備」「社内公募制度の活用」「自身のキャリアを振り返る機会となるキャリア開発研修の実施やキャリアコンサルタントの活用」といった項目が挙がってきている。

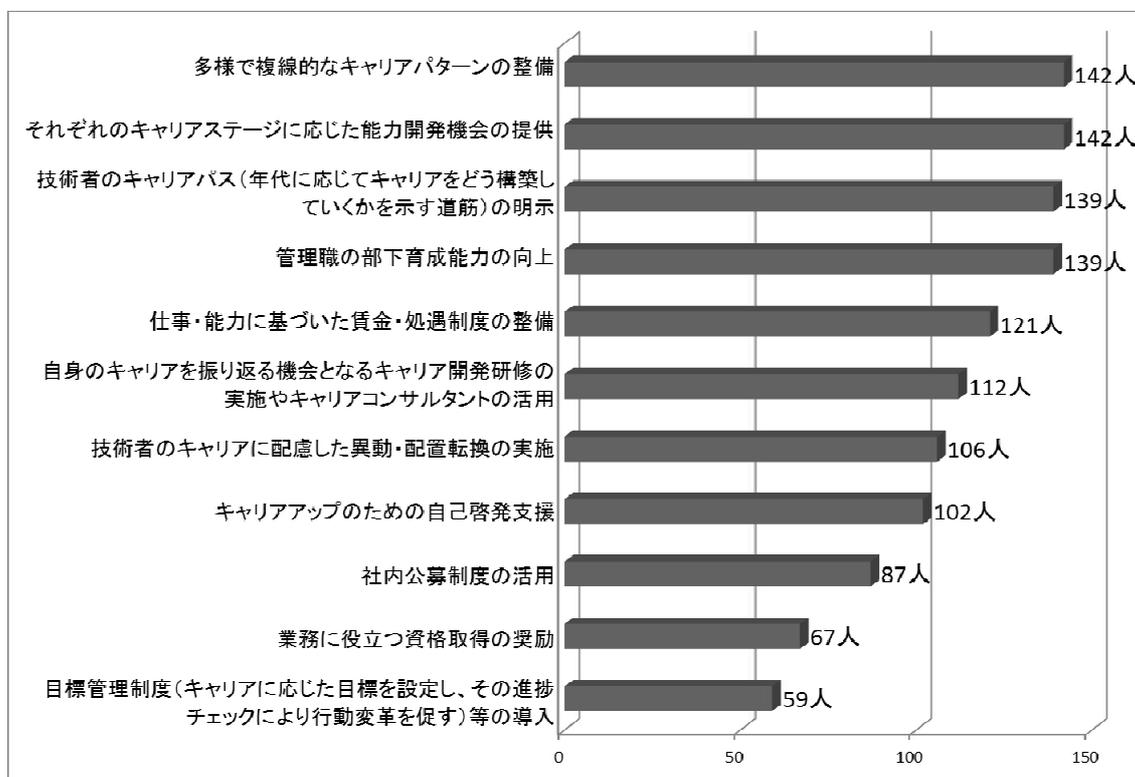


b これから会社にしてもらいたいこと

全体	1. 技術者のキャリアパス(年代に応じてキャリアをどう構築していくかを示す道筋)の明示	2. それぞれのキャリアステージに応じた能力開発機会の提供	3. 技術者のキャリアに配慮した異動・配置転換の実施	4. 多様で複線的なキャリアパターンの整備	5. 社内公募制度の活用	6. キャリアアップのための自己啓発支援	7. 業務に役立つ資格取得の奨励	8. 目標管理制度(キャリアに応じた目標を設定し、その進捗チェックにより行動変革を促す)等の導入	9. 仕事・能力に基づいた賃金・処遇制度の整備	10. 自身のキャリアを振り返る機会となるキャリア開発研修の実施やキャリアコンサルタントの活用	11. 管理職の部下育成能力の向上	
	1216	139	142	106	142	87	102	67	59	121	112	139
		11.4	11.7	8.7	11.7	7.2	8.4	5.5	4.9	10.0	9.2	11.4

◎回答者のスキルアップのために、これから会社にしてもらいたいと感じている施策としては、「多様で複線的なキャリアパターンの整備」「それぞれのキャリアステージに応じた能力開発機会の提供」「多様で複線的なキャリアパターンの整備」「技術者のキャリアに配慮した異動・配置転換の実施」が上位にあがってきている。

◎特に、「多様で複線的なキャリアパターンの整備」については、前問の現在までに会社にしてもらったと感じている施策では最下位でありながら、「これから」では第1位になっておりギャップの大きい項目である。ダイバーシティを前提とした高齢者雇用の推進を進めるには、このような施策の充実が今後必要となってくるものと思われる。



「定年を迎えていない方」は、以下をとばして、Q22へお進みください。

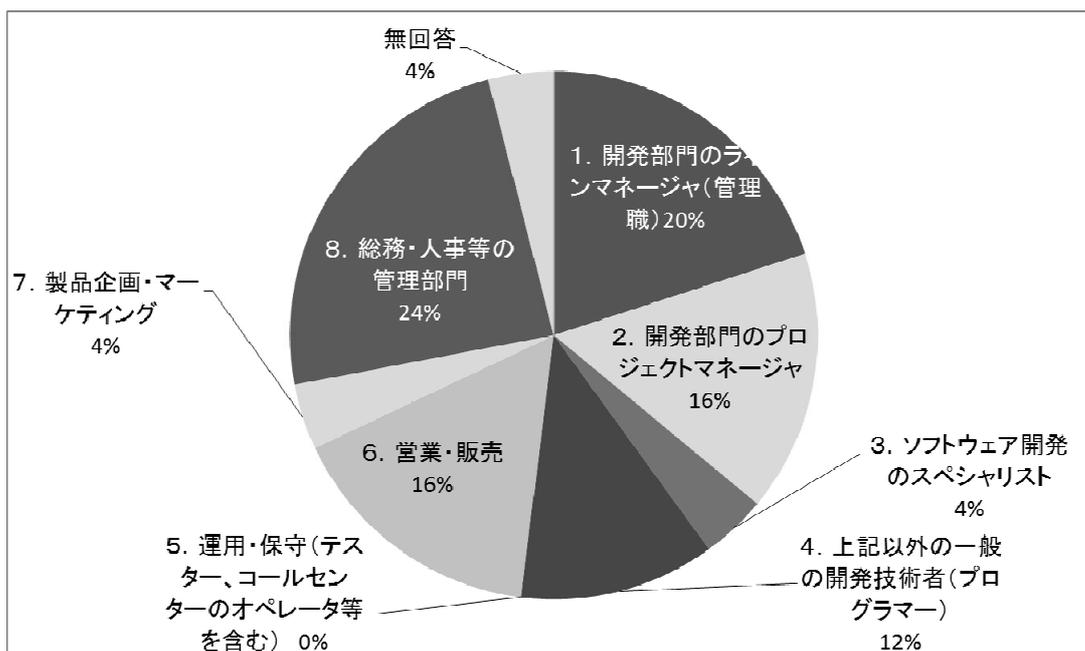
以下のQ15～Q21の設問については、「定年後も引き続き働いている方」のみお答えください。

Q15 あなたの定年前の仕事・役割と定年後の仕事・役割についてお伺いします。それぞれあてはまるものをひとつ選んで○をつけてください。

a 定年前の仕事・役割

全体	1. 開発部門のラインマネージャ (管理職)	2. 開発部門のプロジェ クトマネージャ	3. ソフトウエア開発のスペシャリス ト	4. 上記以外の一般の開発技術者 (プログラマー)	5. 運用・保守 テスター、コールセ ンターのオペレータ等を含む	6. 営業・販売	7. 製品企画・マーケティング	8. 総務・人事等の管理部門	無回答
25	5	4	1	3	0	4	1	6	1
	20.0	16.0	4.0	12.0	0.0	16.0	4.0	24.0	4.0

◎現在、継続雇用されている回答者が定年前に行っている仕事・役割では、「総務・人事部等の管理部門」が6名で24.0%を占め、最も多くなっている。管理部門は、比較的継続雇用しやすい職種であることから、実際の継続雇用者の中でも最も多い人数となったものと思われる。次いで、「開発部門のラインマネージャ（管理職）」「開発部門のプロジェクトマネージャ」といった業務に従事していた回答者が継続雇用されている。

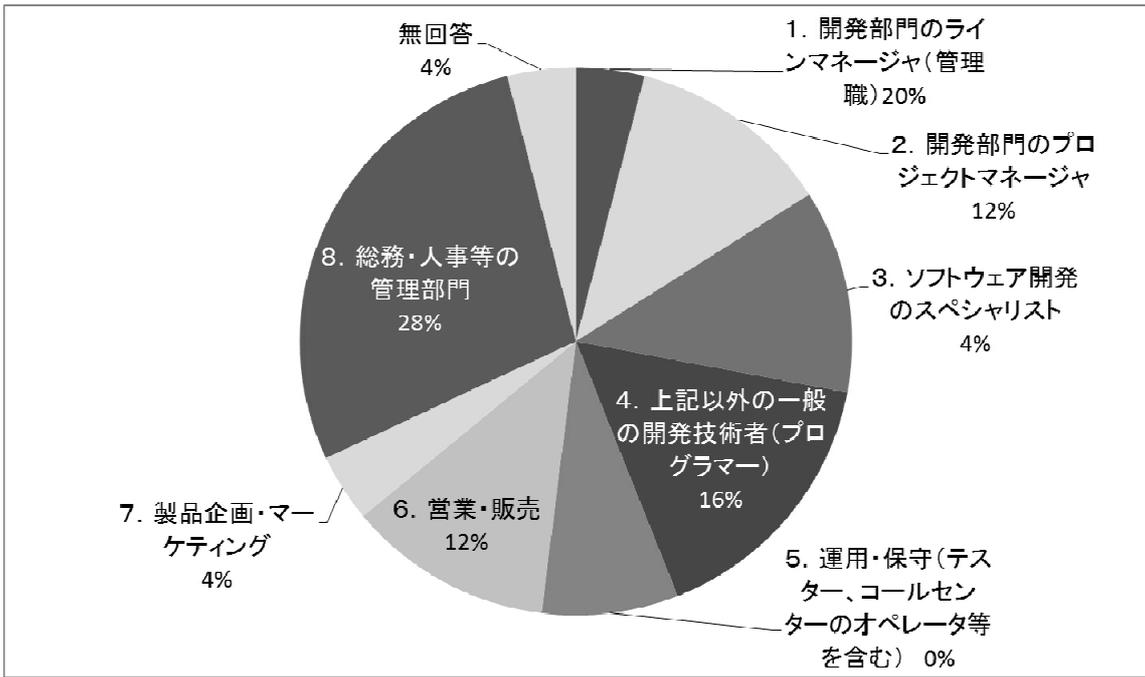


b 定年後の仕事・役割

全体	1. 開発部門のラインマネージャ(管理職)	2. 開発部門のプロジェクトマネージャ	3. ソフトウェア開発のスペシャリスト	4. 上記以外の一般の開発技術者(プログラマー)	5. 運用・保守(テスター、コールセンターのオペレータ等を含む)	6. 営業・販売	7. 製品企画・マーケティング	8. 総務・人事等の管理部門	無回答
25	1	3	3	4	2	3	1	7	1
	4.0	12.0	12.0	16.0	8.0	12.0	4.0	28.0	4.0

◎継続雇用された後の仕事・役割では、「総務・人事部等の管理部門」の割合は変わらなかったが、「開発部門のラインマネージャ(管理職)」「開発部門のプロジェクトマネージャ」といった業務に従事していた回答者の割合は減少している。

◎一方で「ソフトウェア開発のスペシャリスト」「運用・保守(テスター、コールセンターのオペレータ等を含む)」として継続雇用されている回答者は増加している。

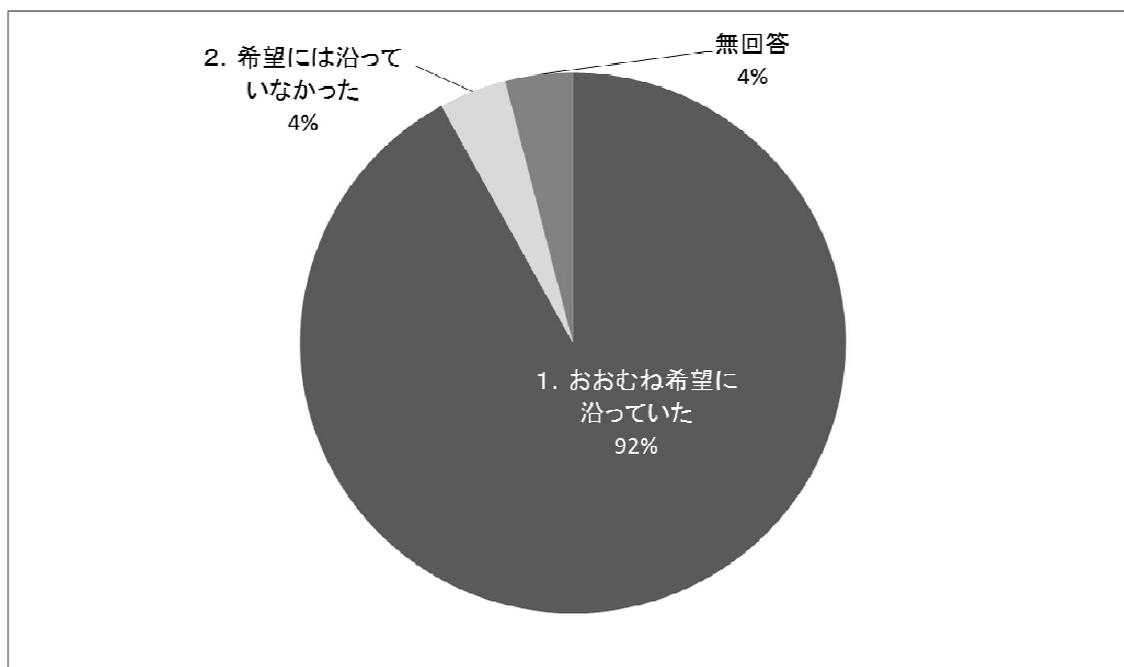


Q16 定年後の現在のあなたの仕事・役割は、希望に沿ったものでしたか。

全体	1. おおむね希望に沿っていた	2. 希望には沿っていません	無回答
25	23	1	1
	92.0	4.0	4.0

◎継続雇用された回答者にとって、定年後の仕事・役割は、「おおむね希望に沿っていた」という回答が92.0%と9割を超えている。

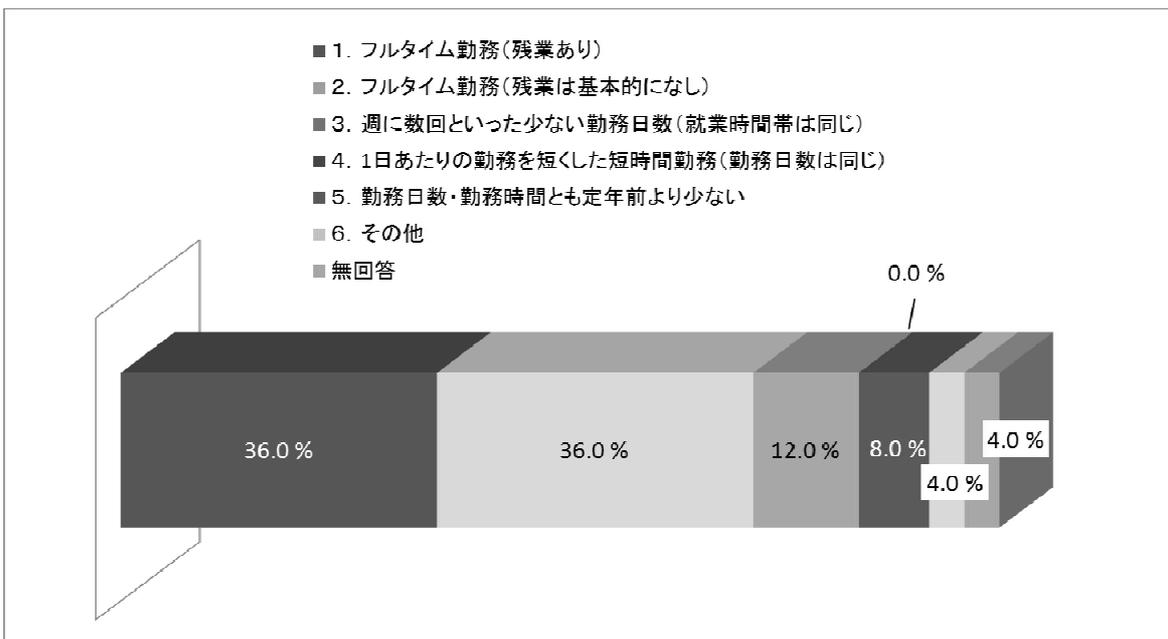
◎継続雇用の場合には、事前に会社や上司と継続雇用した場合の業務内容、給与、勤務スタイルなどが話し合われ、条件をすり合わせたのちに契約となるため、条件があわない場合は継続雇用につながらないケースになると考えられる。そのため、ほとんどの回答者にとって希望通りという結果につながっているものと思われる。



Q17 定年後の現在のあなたの勤務時間についてお伺いします。

全体	1. フルタイム勤務 残業あり	2. フルタイム勤務 残業は基本的になし	3. 週に数回といった少ない勤務 日数（就業時間帯は同じ）	4. 1日あたりの勤務を短くした 短時間勤務（勤務日数は同 じ）	5. 勤務日数・勤務時間も定年 前より少ない	6. その他	無回答
25	9	9	3	0	2	1	1
	36.0	36.0	12.0	0.0	8.0	4.0	4.0

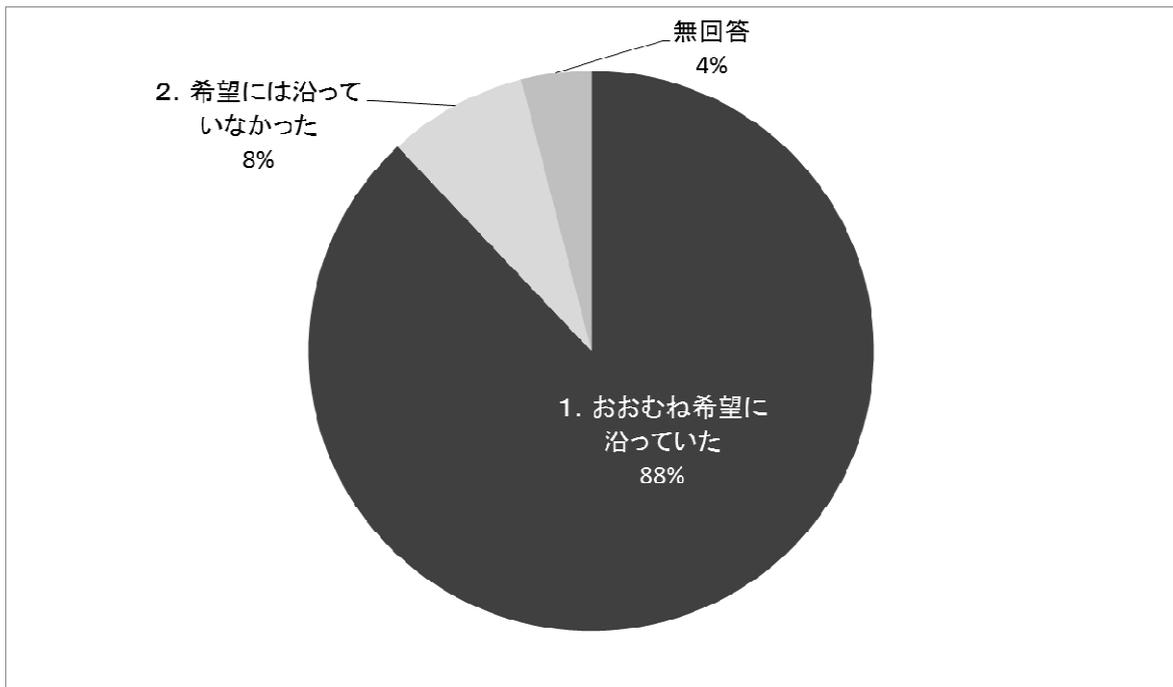
◎継続雇用された際の勤務時間は、「残業ありのフルタイム勤務」「基本的には残業のないフルタイム勤務」という回答がそれぞれ3割を超えており、半数以上はフルタイム勤務で継続雇用している。



Q18 定年後の現在のあなたの勤務時間は、希望に沿ったものでしたか。

全体	1. おおむね希望に沿っていた	2. 希望には沿って いなかった	無回答
25	22	2	1
	88.0	8.0	4.0

◎継続雇用された際の勤務時間については、「おおむね希望に沿っていた」との回答が 88.0% となっており、仕事・役割と同様に条件のすり合わせがきちんと行われていることが伺える。



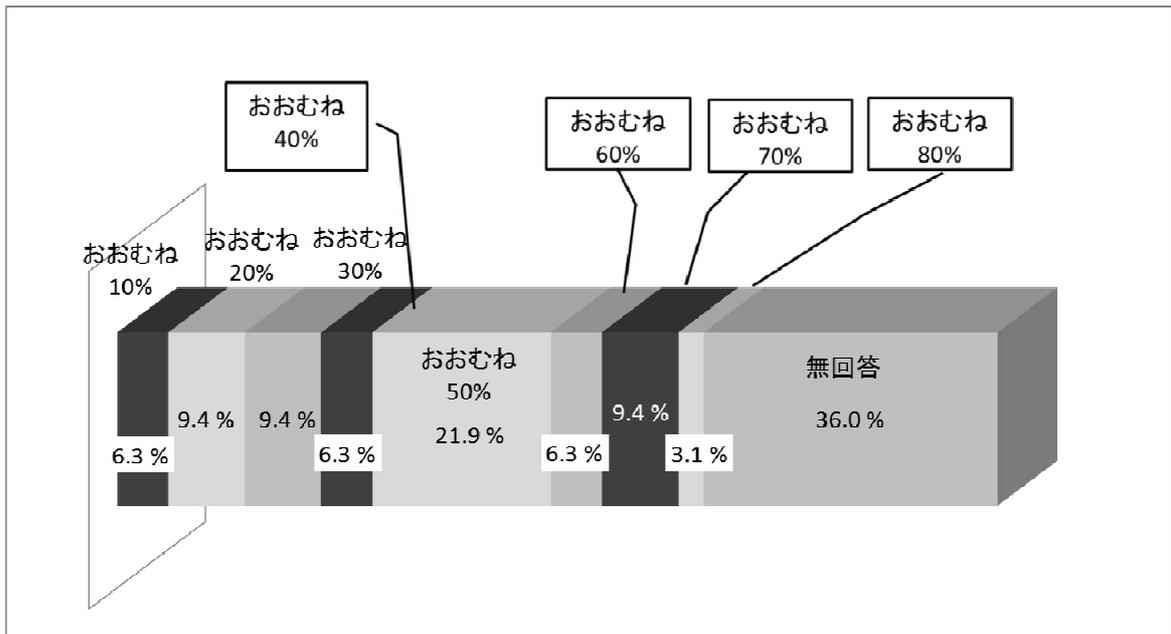
Q19 定年後の現在のあなたの賃金についてお伺いします。数字をご記入ください。

年金や給付金等公的給付を含まない年収は、定年直前のおおむね()%

全 体	1 0 %	2 0 %	2 0 %	3 0 %	4 0 %	6 0 %	7 0 %	8 0 %	9 0 %	1 0 0 %	無 回 答
	25	2	3	3	2	7	2	3	1	0	0
	6.3	9.4	9.4	6.3	21.9	6.3	9.4	3.1	0.0	0.0	36.0

◎継続雇用時の賃金については、年金や給付金等公的給付を含まない場合には、定年直前のおおむね50%という回答が7人で約2割となっている。

◎最も多いケースはおおむね80%に近い賃金となっているが、最も少ないケースではおおむね10%と、職種や勤務体系にもよるが各人の条件の格差は大きい。



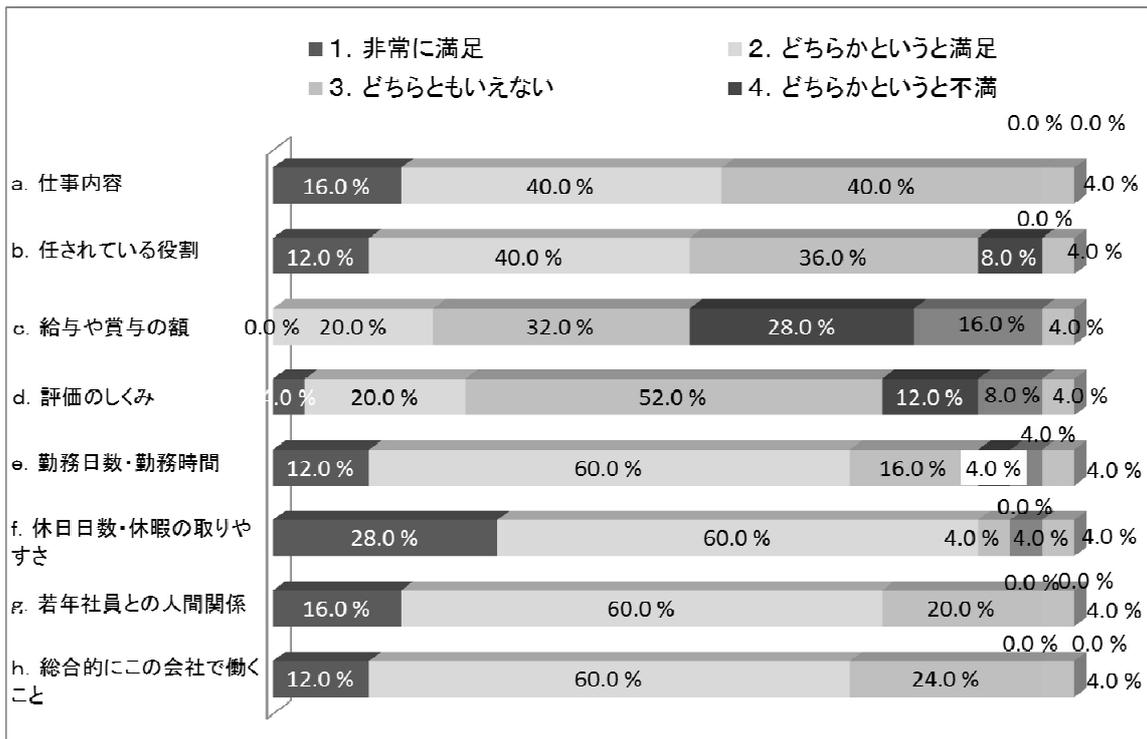
Q20 定年後の現在のあなたの仕事状況についてお伺いします。それぞれあてはまるものをひとつ選んで○をつけてください。

	全 体	1. 非 常 に そ う 思 う	2. ど ち ら か と い う と そ う 思 う	3. ど ち ら と も い え な い	4. ど ち ら か と い う と そ う 思 わ な い	5. 全 く そ う 思 わ な い
a. 仕事内容	25	4	10	10	0	0
		16.0	40.0	40.0	0.0	0.0
b. 任されている役割	25	3	10	9	2	0
		12.0	40.0	36.0	8.0	0.0
c. 給与や賞与の額	25	0	5	8	7	4
		0.0	20.0	32.0	28.0	16.0
d. 評価のしくみ	25	1	5	13	3	2
		4.0	20.0	52.0	12.0	8.0
e. 勤務日数・勤務時間	25	3	15	4	1	1
		12.0	60.0	16.0	4.0	4.0
f. 休日日数・休暇の取りやすさ	25	7	15	1	0	1
		28.0	60.0	4.0	0.0	4.0
g. 若年社員との人間関係	25	4	15	5	0	0
		16.0	60.0	20.0	0.0	0.0
h. 総合的にこの会社で働くこと	25	4	14	7	0	0
		16.0	56.0	28.0	0.0	0.0

◎継続雇用後の仕事の状況については、「休日日数・休暇の取りやすさ」や「若年社員との人間関係」「勤務日数・勤務時間」といった項目で満足度が高い。

◎一方で、「給与や賞与の額」「評価のしくみ」については、「どちらともいえない」や「不満」であるという回答が多くなっている。条件面でのすりあわせの後に雇用継続はしてはいるが、勤務体系がフルタイムということもあり、「一般社員とほぼ同じ時間働いているのに」という気持ちになりやすい部分もあるかと思われる。

◎しかし、「総合的にこの会社で働くこと」については、「非常に満足」「どちらかという満足」を合わせて7割を超えており、全体的には満足度が高いといえる。



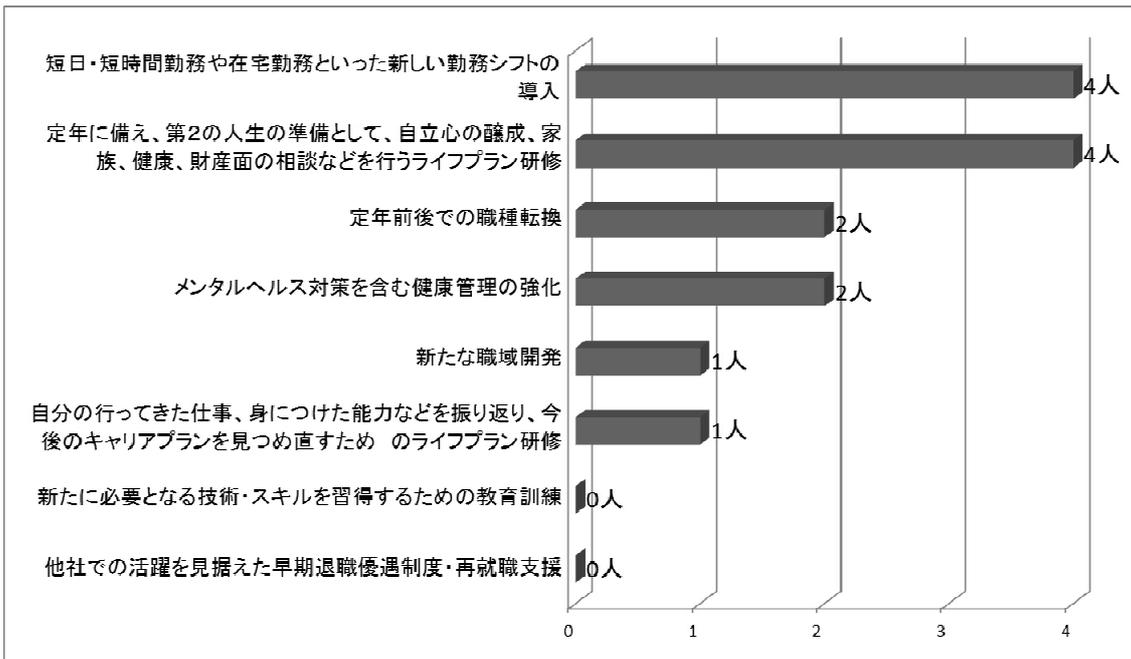
Q21 定年後も働き続けるために、会社がしてくれたこと、会社にしてもらいたかったことは何だとお考えですか。あてはまるものにすべて○をつけてください。

a 会社がしてくれたこと

全体	1. 定年前後での職種転換	2. 新たな職域開発	3. 短日・短時間勤務や在宅勤務といった新しい勤務シフトの導入	4. 新たに必要となる技術・スキルを習得するための教育訓練	5. メンタルヘルス対策を含む健康管理の強化	6. 自分の行ってきた仕事、身につけた能力などを振り返り、今後のキャリアプランを見つめ直すためのライフプラン研修	7. 定年に備え、第2の人生の準備として、自立心の醸成、家族、健康、財産面の相談などを行うライフプラン研修	8. 他社での活躍を見据えた早期退職優遇制度・再就職支援	
	14	2	1	4	0	2	1	4	0
		14.3	7.1	28.6	0.0	14.3	7.1	28.6	0.0

◎現在、継続雇用されている回答者にとって、継続雇用のしやすさにつながると感じられた施策としては、「短日・短時間勤務や在宅勤務といった新しい勤務シフトの導入」と「定年に備え、第2の人生の準備として、自立心の醸成、家族、健康、財産面の相談などを行うライフプラン研修」がそれぞれ4人と最も多くなっている。

◎ほかには、「定年前後での職種転換」「メンタルヘルス対策を含む健康管理の強化」といった施策があがっている。

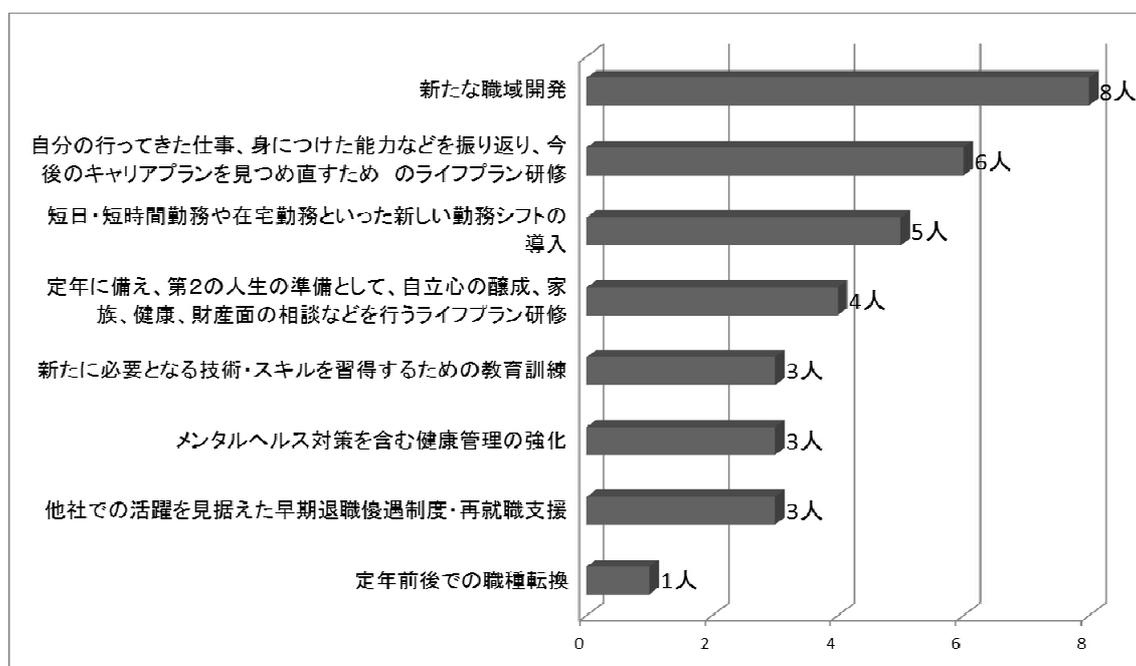


b 会社にしてもらいたかったこと

全体	1. 定年前後での職種転換	2. 新たな職域開発	3. 短日・短時間勤務や在宅勤務といった新しい勤務シフトの導入	4. 新たに必要となる技術・スキルを習得するための教育訓練	5. メンタルヘルス対策を含む健康管理の強化	6. 自分の行ってきた仕事、身につけた能力などを振り返り、今後のキャリアプランを見つめ直すためのライフプラン研修	7. 定年に備え、第2の人生の準備として、自立心の醸成、家族、健康、財産面の相談などを行うライフプラン研修	8. 他社での活躍を見据えた早期退職優遇制度・再就職支援
33	1	8	5	3	3	6	4	3
	3.0	24.2	15.2	9.1	9.1	18.2	12.1	9.1

◎現在、継続雇用されている回答者にとって、会社にしてもらいたかったと感じている項目としては、「新たな職域開発」が最も多く8人から回答があった。

◎次いで、「自分の行ってきた仕事、身につけた能力などを振り返り、今後のキャリアプランを見つめ直すためのライフプラン研修」、「短日・短時間勤務や在宅勤務といった新しい勤務シフトの導入」、「新たに必要となる技術・スキルを習得するための教育訓練」、「メンタルヘルス対策を含む健康管理の強化」、「他社での活躍を見据えた早期退職優遇制度・再就職支援」といった施策が挙がってきている。



最後の設問は、すべての方がご記入ください。

Q22 高齢者雇用全般についてご意見・アイデア等がございましたら具体的にご記入下さい。

◎自由回答として 140 の意見をいただいた。意見を大きくカテゴリーに分けて以下で紹介する。なお、内容は自由回答として記載されたままのものとなっている。

◎従業員を対象にした本アンケートでは、調査票を回収する際に企業の担当者を通すのではなく、CSAJ に直接返送する方式を取った。そのため、回答のしやすさが高まり、多くの自由回答を得ることができた。

<高齢者雇用を見据えたキャリアパス・キャリアデザイン>

- 高齢者雇用に限らないが働き方の多様性や多様性に沿った評価（給与）体系の確立が企業により求められる時代なのだと思う。個人のキャリアプラン、ライフプランについて定年になるまでに考えられる仕組み作りも必要不可欠と思う
- 高齢者雇用・活用を実現させる場合、それを先にみえた現在の働き手のキャリアデザイン道筋の整備の必要性も同様に感じました。
- 高度な技術スキルを保有する人材の確保は今後より一層厳しくなっていくと思いますので、高度な技術スキルとは何かを定義した上で、そのスキルに応じたフレキシブルな働き方に応じて、継続雇用を行う仕組みの確立が必要かと思います。
- 雇用希望に関して本人個人の状態だけでなく家族その他の要因に影響される事が多くなる。個々の要求に対して個別のきめ細かい対応が必要。定年 60 歳を目標に働くが今後は 65 歳以上の方が増えてくると考える。いろいろな面で衰えを感じる中で少しでも役に立てば活躍してほしいという思いがある。キャリアの配置・役割を考え有効に活用・活躍の道を考える事が必要。
- 高齢者になると体力や記憶力など若い頃に比べて、どうしても衰えてしまうのは防げないと思いますが、会社として見たときに高齢者を雇用するには、それなりのスキル、経験が必要だと感じます。他の人にまねできないスキル、私の業務で言えば、開発や設計などを若いうちからきわめていくことで雇用にもつながると思います。高齢者向けの職業訓練やスキル向上セミナーがあってもよいと思います。
- 高齢者雇用以前の問題として専門職と管理職の分離をすべき。専門職から管理職というキャリアパスは専門性が育たないので高齢になるほどスキルが年齢と見合わなくなる。お互いの理解の為にジョブローテーションならいいと思う。技術職ではコンテキストを共有できれば年齢に関係なく働けるはずなので会話する機会を増やす為に同一チームにまとめるなどで良いのではないかと。但し上下関係は障害になるのでフラットな形が良い。仕事は生活の一部なので死ぬまで働けるような制度設計をすべき。
- 現役引退に向けて準備などのフォローが重要となると思う。
- 現在のような下請を高度に活用したシステム開発のやり方を続けるのか、そうではないのかで必要とされる人材像は変わってくると考えています。前者であれば、現在現役の人が高齢者になってもそれなりに雇用はあるかもしれませんが、後者であれば、近々に定年を迎える方々は相当意識を変えていかないといけないような気がしています。

<成果主義の徹底>

- 定年制自体のあり方に見直すべきである。年齢で線を引くのではなく、能力主義に徹

することが必要。

- 能力があれば通常と同じ賃金支払う。
- 能力の低い人材を企業に残す必要はないと考えるため、定年を引き上げる必要はないと思うが、高スキル保有者は、能力に応じた対価を定年後も得られる仕組みが理想だと思う。
- 年齢という一点だけで賃金の下がる制度には納得がなく在員のモチベーションもあがらない。自他共に技術力や記憶力等が低下してきたと認められたときに初めて賃金に影響が出るしくみを整えないとせつかく高スキル保有している高齢者が退職を急ぎ会社ひいては日本の技術力低下につながる。
- 年齢だけで区切らず本人のスキル・体力に応じて正当な評価を基に給与体系を作り上げてほしい。
- 年齢・能力に見合った仕事をすべき。それを受け入れる社会的な環境がないと本人も雇用側も無理が生じて不利な結果になると思う。
- 同等の仕事をもたらしているので給料は同等に出してほしいです。
- 定年後も本人が希望し健康な場合は、責任ある職責を任せ、継続的にやりがいのある仕事を与える事が重要と考えます。また、職責に合った報酬を与え、一律に低減を行わないことで社会保障制度の健全化にも寄与することになります。
- 定年後は自由に設定して構わないと思う。そのみちのプロとして引退すべきと思ったら引退すべき。そうすれば定年雇用等は考える必要もなくなる。
- 高齢者は基本的には正規雇用者と同等に扱うことが望ましいが、多様な就業形態に対応できること。数多くの企業が高齢者雇用に積極的になれる制度が必要（具体的には補助金や減税などが必要）
- 高齢者も実力主義で雇用すべき。温情は排除すべき。
- 60歳で無条件に線を引き高齢者扱いをする事自体が問題であり、本アンケートは高齢者の為に企業がすべき、またはさせるべき仕組を模索する目的の内容だが企業にとって必要な人材は自然に高齢者に関わらず相応の対価を支払い雇用され必要でなければ若手・後身に譲るべきだと思う。企業としては種々選択可能なルートを確保するだけで良いと思う。
- そもそも「定年」とか「高齢者雇用」という言葉自体に必要性を感じていません。能力的に問題がなく、本人が楽しんでおり、一定の成果を出せるのであれば雇用主は継続的に雇用すべきだと思います。年齢が基準となるような雇用はもうすでに時代遅れでありあまり意味がないように感じます。医療技術の発達、少子高齢化による労働人口の減少を解決するためには「定年制」というのは撤廃した方がいいのでは？
- 会社側がその人に任せたいものがあれば定年に関わらず雇用すれば良いと思う。

<多様な働き方を支える仕組みづくり>

- ワークシェアリングの導入
- タイムシェアリングなどでもっと普及できる
- 在宅勤務システムの構築
- 在宅サポート業務などが良いと思う。今までの経験を生かした仕事で働ける環境はよいと思う。
- 在宅勤務の浸透と一般化を推進する
- 高齢者増加により職場が高齢者で埋め尽くされるのに若干抵抗がある。希望者には実家にいながら会社の仕事がこなせるよう在宅勤務の仕組みを確立させてほしい。
- 家族の介護を配慮した在宅勤務等の導入
- フルタイムではなくオフピーク通勤・コアタイムのみ労働
- 現行制度にある隔日勤務、短時間勤務制度は継続が必要と考えます。一方で本人の気

力に関わらず賃金に相当する勤務内容や体力があるかどうかの判定も必要と考えます。

- 高齢者に限らず、週 40 時間労働で作業、給与を現状と同水準で行える働き方を目指さないと、人材はこの先確保できないと考える。
- 多様な働き方が増える中で、人事制度の改定など、雇用形態にとらわれない契約・合意・対価など
- 労働時間の調整、就業時間を早くする。稼働時間を減らす。
- 労働時間が長いと高齢者に負担になる。(残業がノーマルな 1 日の労働時間を減らす事で働ける環境が出来るかもしれないと思う。
- 様々な技術やサービスが自動化される中で、年齢に関係なく仕事の姿、雇用は変わらると思う。ベンチャーや若いアイディアは世界を変える
- 高齢者に関する賃金制度・能力評価制度の導入。短時間勤務、在宅勤務の制度の導入。
- 高齢による体力の衰えは誰にでもやってきます。その為フルタイムで就業できない方も出てくると思うので 6 時間や 4 時間など出退社時間の任意選択が出来る就業形態を選択できるとよい。ネットワークが発達しているので在宅勤務が出来るのも良いと思う。
- 通勤負担の軽減（自宅就業）・ワークシェアの促進。公共・土木のような政策による高齢者向けシステム開発事業。
- 体力の問題もあるので柔軟な雇用形態、報酬の適正化が課題だと思います。
- 体力があれば高齢でもどんどん働いても良いと思う。但し、過労に関して会社側が要注意の必要がある。
- 体力の低下等にも対応した柔軟な雇用形態が用意されるといい。
- 柔軟な雇用継続アプローチ
- 高齢者をひとくくりにせず、個人の能力や意欲に応じて業務時間等、働き方を柔軟に決められるようになる働きやすくなると思う。
- 高齢者の場合、若年層と違い、いろいろな点で「高齢者」とひとくくりできないことが多くなるので、雇用についても多様な形が求められるのではないのでしょうか。
- 現場のソフトウェア開発は個人に対する負荷が高くまた、コストも厳しい。高齢者を雇用するためには業務構造を変革する必要がある。例えば作業を細分化・分業化し高齢者でも余裕を持って作業できるような仕組みが必要となる。
- 運用、入力業務の充実や週 3 日勤務などの充実

<研修等の能力・スキル開発の強化>

- 高齢者向けのソフトウェア開発技術を習得する機会・制度の充実が必要だと考える
- 高齢者向け職業訓練校の充実
- 40 代技術者からコミュニケーション能力向上の為にセミナー参加、具体的なマネージメント作業への着任等が必要と思われます。今後の世代の技術者は現在、60 歳代が現役続行が厳しい現状を把握し、意識の向上は期待できると思われるので、職場等、各環境でグループ全体に配慮した行動をとれる技術者を育成していくことで、年輩となっても作業続投可能となると思います。
- 高齢者が企業人として通用するのか、定期的な能力検査の実施。
- 高齢者になると体力や記憶力など若い頃に比べて、どうしても衰えてしまうのは防げないと思いますが、会社として見たときに高齢者を雇用するには、それなりのスキル、経験が必要だと感じます。他の人にまねできないスキル、私の業務で言えば、開発や設計などを和解うちからきわめていくことで雇用にもつながると思います。高齢者向けの職業訓練やスキル向上セミナーがあってもよいと思います。
- 高齢になっても雇われるだけのスキルを若いうちから継続的に身につけていくことが一番大切だと思います。

<経験を活かせる高齢技術者向けの新たな職域開発>

- 能力がある内には定年前とあまり変わらない仕事を、そうでない場合は経験を活かした仕事ができると思います。
- 弊社はまだ若く、営業では再雇用された方がいますが、開発で定年を迎えた方がいません。
- 日々進化しているコンピュータ業界では今まで培ってきた技術がそのまま仕事に役立つ事ができるかは不安な要素である。
- 当社の業界で高齢者雇用は限られたマネージャー業務になると思われます。役割が難しいと思います。
- 専門性が活かせる開発現場での活躍。完全歩合による業界を活かした営業職での登用
- 多種多様な職種を用意していただければと思います。
- 新規開発言語による開発にコストがかかる為、古い言語の訂正で終わることが多い為、高齢者が必要と思う
- 企画開発事業での活用
- IT 業界においての高齢者雇用は技術の変化が激しい為難しいと感じる。しかし高齢者にはそれまでに経験した経験実績、対応能力など技術以上の経験値がある為、プロジェクトの調整、対応などで活躍できるのではないかと思います。また、ある一定の年齢に達した際に管理能力を向上する為の資格取得制度を取込み定年後も本人の意向によって戦力として働ける環境を構築すべきであると考えます。
- 企業にとって多様な人材スキルの活用が問われるところ、維持すべきものと変わるべきものをしくみとして作り上げていく課程で、高齢者雇用によるより効果的な活用術をひとつの 카테고리としてきちんと検討している時期にさしかかっている様に思えます。
- 活躍できる場所の充実
- 技術の継承といった点からから教育・指導要素を増やしていけばよいと思う。労働力不足を外国人から解消するという点。今の日本では受入後の処置などちゃんとしていない点も多いので、どの分野でも積極的に高齢者を活用し次の次の世代で人口減少がストップ出来ればよいと思う。
- 技能・知見継承のため共に仕事する環境は必要と思う。(講習、セミナーなどではなく)
- 経験がそのものをいう分野では有効活用できそう。大規模データの運用など中小企業が新しくトライするのに敷居が高い分野での経験等。
- 玄人的な技術伝承の必要性は感じる。力仕事になってはいけないという思いを感じる為、社会としても会社としても考えるべきだと思う。
- 高齢者だけのプロジェクトによる新製品開発(会社の枠にしばられない新しい分野への進出等)再雇用になり肩書きが無くなるので社外との交渉が難しい
- 現状では定年後の選択肢はあまりない
- 個人の適性に合った業務があればいいが定年後、別業務につくとなると不安がある
- 高齢者にとって新しい習得は時間がかかり業務上非効率となると思われる。限定された方のみかも知れませんが経験上のスキル人脈などを使える役割(部門)での雇用が本人・企業ともプラスであると思います。
- 高齢者の社会進出は今後の日本の発展を考えた際非常に重要だと考えますが、一方若者のキャリアアップを妨げる原因になってしまっはならないと考えています。現場の第一線で働くのか、サポートする立場・若者を育成する立場になるのかいくつかの選択肢と会社の状況のバランスからプランニングできることが望ましいと考えています。
- 高齢者の保有する暗黙知的な技能を形式化して後進に伝える仕組みが必要。働き手が徐々に減っていく中で高齢者の存在は重要となると思われるが、女性や外国人の活用、

若年層の一層の取り込みも合わせて議論していくとよいと思う。

- 高齢者の方を何もない状態から技術者として雇用するのは時間的にもなかなか難しいと思います。若い人よりも社会人経験が長いのでそのような経験が活かせるようなポジションがあれば高齢者の力が必要になると思います。
- 最新の技術をキャッチアップするのは相当厳しいと思いますが、業務知識や今まで開発してきた経験を活かして税制改正時の設計レビューや設計時のアドバイザーとして支援してもらえると、業務知識や開発経験が少ない若手技術者は助かると思います。
- 熟練者が多いと思うので良き師として学びたい。

<雇用のミスマッチを解消する仕組み>

- DODA 等の支援企業のマッチングゲートが展開できれば、雇用する側、される側双方のメリットになると考える
- すでに存在しているのかもしれませんが、高齢者専用の転職サイトが必要ではないかと考えております。一般の転職サイトでは 55 歳以上はほとんどといていいほど求人はないので完全雇用ケースを中心とした情報提供の場があったらいいと思います。
- 定年をなくし、能力重視で雇用を決定すべき、他業種、他業務にも活躍しやすい社会制度
- 年齢が高くなると技術のスピードについていけないケースもあると思います。しかし、管理やコミュニケーションなど経験が物を言う技術もあるので
- 定年を迎えた時にどの程度の収入が生活していく上で必要かにもよりますが、まだ働きたいと考えている人であれば、定年後に同業他社への再就職が非常に困難になるので今までのスキルが活かせる現在の職場で定年後に働けるポジションを確保できるような制度があると良いと思います。
- 定年までの職歴の知識を活かした専門性を活かした業務を担当させた方が会社への貢献ができるのではないのでしょうか。
- 定年になった際に自身のスキルを人材バンクに登録し、活用する仕組みを作っていく。
- 地方活性化の調整役としてミドル・シニアを活用
- 雇用機会を増やすためのマッチングサービスの充実（特に地方）、在宅勤務のための環境整備

<年齢問わず働ける職場環境の整備>

- 年齢問わずに働ける環境を整備していくべき。
- 働きたい意欲と反して、家庭事情や健康状態が理由で継続雇用や定年後就業を断念するケースが周囲に多く自分もそのような状況になる可能性が
- 鉄道関係になど学生定期があるように高齢者定期など割安になるものがあると通勤手当も低くできることで社会保険（健保年金）の会社負担分が低く抑えられるので会社の負担も減り雇用しやすくなるのでは？と思うが鉄道関係の会社からすると嬉しくないですね。
- 定年という概念をなくす。70 歳を超えても働けるくらい元気ならば、機会を与える。脳が元気であれば、通常通りの業務をさせても良いと思う。脳を利用しないとボケが進行するため。某 H 社の人たちは定年退職後、数年で世界する方がよくいるそうです。
- 定年時の更新において、大幅な賃金カットを良く耳にするので、大幅な賃金カットは、控えた方が良いのかもしれない。働く意思を削がれる為。高齢者だからとって、働かせないという概念は取り払ってほしい。一部の職人や技術者くらいしか働いている人がいない。
- 守備範囲は狭くとも特定分野・特定スキルに限定して使用すれば高齢者はまだまだ活

用できると思う。但し意欲のある者に限る。

- 今まで開発経験を生かして決められた作業だけでなく設計へのノウハウを参考にするなど活躍の場面は多いと思います。高齢者を雇用するには先ずすぐれたリーダーの育成が必須かと思えます。それが出来ないとチームがバラバラとなりまとまりを欠く事となります。
- 高齢者従業員を対象とした定期的な健康診断
- その人の経験・能力が年齢と一致していること。高齢者雇用には健康状況が大事。また、若い社員と同様な扱いが出来るかどうかの問題。
- 高齢者に対する就業環境の配慮
- 60歳はまだ働ける年齢なので働ける環境があればと考えております。
- 60代で認知証になる人もいれば70代でそうでない人もいます。一律〇〇歳で定年とせず健康状態等で継続的に働かせるかを判断すべきと思う。また、若者の失業率が高い状態での高齢者雇用は反対。未来ある人を優先すべき。
- 高齢者の皆様のモチベーションを向上できる仕組み作り、社内の雰囲気作りが大切だと思います。定年後であっても、研修などのフォロー体制の整備をすべきと思います。

<高齢者雇用のさらなる推進>

- 年金が心配なこの現代、やはり高齢者になっても働きたい人はいると思う。そこでの高齢者雇用は必要だと思われる。
- 豊富な知識を持った人を活かしていくことはよいことだと思う
- 年金が支給される案で、すべての国民が働けるようにして欲しい
- 特殊技術などを持っている人は次の世代に伝える為にも定年後、引き続き雇用した方がよいと思う。また、アドバイザー的な役割として残る事があってもよいと思う。
- 定年制廃止
- 長年培われてきた技術を次世代へと伝承存続させるために高齢者と新人を組ませ仕事に取り組むといいと思う。
- 今後少子高齢化が進んでいき、高齢者の技術者の方が必要になってくると考えています。ですが、年代に差があるとコミュニケーションが取り辛く、仕事の進みがよくない時があります。お互いに仕事を進めるために理解し合う事を意識し合う必要があると思います。
- 経験豊かな高齢者の方から仕事を教わるのは励みになると思います。
- 元気な高齢者の方の意欲的な働く姿を見ることにより若者ももっと頑張ろうと思うようになるのでは
- 技術的にも経験的にも十分戦力となり得るので、もっと雇用拡大を考えた方がよい。
- 業界全体が高齢者活用に積極的になる必要がある
- 安定した老後を送る為には定年を65歳まで引き上げる必要があると思う。
- 今回を機に、定年後の事を皆と話したいと思います。

<高齢者雇用に関する情報提供や相談窓口の必要性>

- 中小企業の場合、国・制度の支援が必要
- 高齢者の雇用を増やすことが目的ではなく、65～70歳まで働くための仕組みを企業単位でなく国が主導しなければ中小企業は厳しい。
- 高齢者が次にやりたいことの訓練等ができる情報の提供
- 公的機関（市役所等）での相談受付窓口
- 当社ではまだ実例がなく（対象者がいない）不透明なところがあるので早目に賃金等のモデルパターンが提示される事が望ましい。

- 高齢者雇用を全国で統一し業界や業種でも足並みをそろえる（待遇など）必要があると思う
- 高齢者雇用に特化した機関及び Web サイトの設置
- どの企業も似たりよったりと聞いていますが、定年後の給与が非常に厳しい。賃金基準を上げるとか、公的給付を上げるとか制度的に考慮して欲しい。
- 高齢者が健康で意欲と能力がある限り年齢に関係なく働き続ける為には受け入れ側（会社）にとっても利益、メリットがあるような公約な助成金制度の充実が必要であると考えます。一定の助成金ではなく、職種・年齢・能力等の指様毎で考慮する必要があると考えます。

<その他>

- 定年後もその人にしかできない業務については継続した雇用もありえると思うが可能な限り若年層に仕事を引き継いでもらいたい。高齢者を手厚く対処することで少子化は加速していくと思われる。個人的には高齢者雇用には制限をつけておき若年への門扉を開くべきと考える。
- 定年は 65 歳だが、定年まで働き続けるのは身体的に困難。
- 少子化対策をもっと前進させるべき。高齢者は雇用を減らし消費者として経済を活性化すべきだと思います。
- 社会的に必要なと思うが変化の激しい IT 業界の開発職では厳しいと思う。
- 社会全体が高齢者を受け入れる体制が無ければダメだと思います。実際、お客様側からの提示条件で年齢制限があったりアサインが出来ないのが実状ではないでしょうか。
- 高齢者雇用自体は良いことだと思うが、雇用することで、若い世代になんらかのしわ寄せがくることはないか、不安。同じ土俵ではなく、各自に合った仕事をするのであればいいと思う。
- 個人的な意見として高齢者の技術者には期待していない。長い経験による広い視野、多様性の許容力、管理能力をもって開発現場に来ていただければ助かるが現状ではそのような高齢者は希少に思える。
- 高齢者と共に若者の雇用を
- そもそも高齢者を雇用するよりも先に若者を雇用すべき
- あらゆるところで、IT による自動化が行われ、高齢者はもとより若年層の仕事も減ってくると思います。そのことを考えると高齢者が高齢者の為に何かする仕事が増えれば雇用も生まれ経済も良くなるのではと思います。
- スローライフを楽しめるような社会全体の価値観の転換を図ることが必要だと思われる。
- アーリーリタイヤメントを促進し若い頃から人生設計を立てる教育を行う必要を感じる。

3. コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用に関するヒアリング調査結果

3-1. 調査の概要

アンケート調査結果からみたコンピュータソフトウェア業における高齢者雇用の現状等にさらに企業ごとの具体的な状況についての情報を追加し、コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用推進の方策を検討するための基礎資料とするため、2015（平成27年）11月～12月までに、一般社団法人コンピュータソフトウェア協会の会員企業12社を対象にヒアリング調査を実施した。

対象企業は、従業員規模、地域等を踏まえて選定し、対象企業の概要は以下のとおりである。

図表 1 対象企業の概要

	地域	従業員規模
A社	東京	299名
B社	東京	34名
C社	東京	157名
D社	九州	222名
E社	北陸	46名
F社	北陸	141名
G社	九州	234名
H社	関西	168名
I社	関西	195名
J社	東京	197名
K社	東京	470名
L社	東京	3,872名

3-2. ヒアリング調査結果の詳細

(1) A社

①会社概要

A社は、1984年に設立され、事業内容は、システム開発とシステム製品（ハードウェア、ソフトウェア）販売によって構成されている。特にクレジットカードの決済処理システム分野では、A社の情報技術が24時間365日、リアルタイムでの確実なカード取引の処理に利用されており、自社製パッケージソフトウェアを中心に顧客の業務システムを開発し、保守することが特長となっている。

②従業員の部門別・年齢別の構成

従業員数は299名（正社員296名、契約社員・嘱託・パート等3名）となっている。およその内訳としては、技術開発部門は200名を超えており全体の6から7割を占め、残りの1/2が管理部門、1/2が営業部門となっている。

年齢構成では、49歳以下が9割以上を占め、50歳～59歳の従業員数は17名しかない。リーマンショック後の景気低迷時に採用を控えたため、30代後半の人材が少ない

図表 2 年齢別部門別従業員数

		全従業員		このうちソフトウェア開発に従事している技術者	
		正社員	契約社員・嘱託・パート等	正社員	契約社員・嘱託・パート等
年齢別	49歳以下	268人	1人	－人	－人
	50～59歳	17人	1人	－人	－人
	60～64歳	1人	1人	－人	－人
	65歳以上	0人	0人	－人	－人
合計		296人	3人	－人	－人

過去3年間で、定年到達者は2014年度1名、2015年度1名となっており、2名とも中途採用で入社した従業員となっている。今後毎年2～4名の定年到達者がでてくる。2021年度は多くて7人の予定である。ある程度のボリュームを持って定年到達者がでるのは20年近く先となる。

図表 3 定年到達者の状況

	定年到達者	実際に継続雇用された者
2012年度	0人	0人
2013年度	0人	0人
2014年度	1人	1人

従業員の平均年齢は、2015年度で38歳、5年後の2020年でも40歳と2歳しかアップしないと推定になっている。

図表 4 従業員の平均年齢

	2015 年度	2020 年度の推定
a 男性	40 歳	42 歳
b 女性	34 歳	36 歳
c 合計	38 歳	40 歳

③技術者の採用状況

技術者は、新卒採用と中途採用が半々という感じになっている。

2015 年度入社の新卒採用は 20 名（大卒、院卒、高専卒）で、中途採用も 20 名採用している。2016 年度入社予定の新卒採用は、予定どおり採用できており、現在 21 名の内定者がでている。新卒採用の場合、文系・理系問わずに採用しており、理系の割合は 6 割程度である。

中途採用で採用する場合も、20 代後半～30 代が中心で、プロジェクトマネージャーとしての採用でも 40 代前半である。採用は、現場の部課長クラスが 1 次面接をし、スキルや経験を確認している。

本社以外の地方拠点でも中途の現地採用を行っているが、数名といったレベルである。

④技術者の育成

内定者には、内定者研修を実施しており、10 月から外部の研修会社が提供する e ラーニングで基本的な情報処理技術について学んでもらう。この研修で、入社までに、情報処理技術者の資格取得を目指してもらおうが、実際に入社までに資格取得できるのは 5 割程度となっている。

新卒採用で入社後は、まずは集合研修を実施するが、外部研修ではほかの会社の新入社員と一緒に 2 ケ月半かけて、C 言語や設計の基礎を学ぶ。その後、各部署を 1 週間ずつローテーションし、会社の中でどのような仕事が行われているかをみてもらう形となっている。その後、模擬プロジェクトの研修を一カ月行い、サンプルのプログラムを実際に書くという研修を行っている。

これら 4 カ月にわたる研修の後、8 月に部署への配属となる。配属後は、OJT に加え、開発部門にて技術的な研修を適宜実施する。開発部門では、2 週間に 1 度の頻度で、社員が講師となる勉強会が開催されていて、日々、技術者としてのスキルを向上させる環境となっている。

職能・階層別研修（マネジメント、ヒューマンスキル、高度技術）、も実施しており、特に注力して実施しているのが PM 研修であり、管理者向けの階層別研修も随時実施している。その他、月 1 回で 4 カ月の期間で行う「巻き込み型リーダー研修」なども、スポット的に実施している。

資格取得奨励制度も導入しており、会社側で対象となる資格がリストアップされている。システム監査技術者や IT ストラテジストといった情報処理系の国家資格や、オラクル・マイクロソフトといったベンダー系資格、また税理士やクレカウンセラーといった業務知識に関わる資格も含まれており、取得時に一時金として報奨金がだされる。

⑤技術者の確保状況

技術職の人材不足感はある。特に、現在は、開発部門から新規事業の企画、海外展開のために人材が異動してしまったため、一人当たりの仕事量が増加してしまっている。

⑥人事評価制度とキャリアパス

A社では、6~7年前に実績評価重視の人事評価制度を導入し、この評価により、昇給・昇格、および賞与の支給額が決まる。人事評価は年に2回実施され、これにより昇級が決定する。昇格試験は、34歳までで5回ほどある。

管理職の選抜は、普段の評価で一定基準以上の人材を自動で50名程度抽出し、面接により20名程度が合格し、ポジションがあれば配置される。課長になれるのは、同期の中でも2、3割で、部長クラスはもっと厳しい。

管理職にならない「高度専門職」というスペシャリストのキャリアパスもある。技術者の中には、管理業務をやりたくないという人材もあり、本人の希望や人事として適性の判断をしている。

⑦高齢者雇用

定年は60歳で、雇用延長で65歳まで働くことができる。これは、法改正にあわせて制度変更している。原則60歳を役職定年と定めているが、管理職にふさわしい人材が少ないため、そのまま管理職として仕事を続けて貰う場合もある。賃金水準は定年前の原則50%~70%としており、嘱託社員の人事評価は行っていない。人事評価については検討課題であるが、元上司を元部下が評価するのは現実的には難しいのではないかと考えている。

65歳まで雇用を延長する制度を導入するにあたっては、従業員に自らの進路についてしっかりと考えてもらうことが必要と考え、どのような形で65歳まで働くかという4つの進路を提示し、選択してもらう「進路選択」の仕組みを導入している。4つの進路は、①定年退職→嘱託社員として再雇用（現業務の継続）、②定年退職→嘱託社員として再雇用（現業務とは別業務）、③定年退職、④早期退職優遇制度にて退職（55~59歳）で、53歳時に進路選択説明会を開催し、55歳で進路選択をしてもらう。会社は、本人の希望と、所属する部門の意向を調整の上、最終結果判定を行い、この最終結果判定により、60歳到達までに会社側も現場の体制を整備（後任者の育成等）、必要な教育研修の準備を開始する。56歳以降は、毎年、本人の希望を確認し、60歳の定年を迎えることになる。55歳の進路選択は、あくまでも進路予定であるため、この1年ごとの確認の際に、進路が変わる可能性もある。管理職も高度専門職も特別な事情がある場合を除き、60歳到達時に原則解任し、嘱託社員として再雇用される。2015年度には、進路④である早期退職制度を1名が利用している。

継続雇用後にふさわしい業務としては、ソフトウェア開発部門のスペシャリスト、一般の開発技術者といったものになり、技術継承の教育担当は難しいのではないかと考える。技術の進歩は速く、設計の方式・手法も異なるため、若手技術者にどこまで指導できるかはわからない。また、A社の場合、昔のシステムの改修などの業務は、一部でしかない。

保守業務についても、A社の場合は、24時間365日の体制で顧客からのコールに対応しなければならず、高齢の技術者では体力的にも厳しい面がある。高齢の技術者の数がある程度になれば、一次保守をチームでやることはできるかもしれない。

管理職で長年ソフトウェア開発を行っていない高齢者が、継続雇用の際にできる新しい職域の開発はなかなか難しい。顧客に対して、コンサルに近い形で対応する業務などは可能性があるかもしれない。

パッケージ製品の開発に必要なスキルは少しずつ変化するが、特にオープン系のシステム開発に必要なスキルは進歩が速い。高齢の技術者に「新しい言語を勉強してください」というのは、現実的ではない。

短日・短時間勤務については、育児や介護等を理由に本人の希望があれば、短時間勤務を可としている。

メンタルヘルスについては、年齢に関わらず注意しており、月に80時間以上残業している場合は、月に一度の産業医による面談を受けるように人事から勧めるなど対策している。

⑧今後の高齢者雇用推進

高齢者の雇用継続制度を導入しているが、実際には、高年齢雇用継続給付を利用していない。給付条件が、60歳時点に比べ賃金が75%未満に低下した場合に支給されるなど利用しづらい面もある。

どのようにすれば、高齢の技術者に気づきを与えられるかといった点を業界全体で検討してもらえれば今後の高齢者雇用推進に役立つかもしれない。

(2) B社

①会社概要

B社は、1996年に設立され、人材の派遣・紹介と企業人研修の二本柱を中心に事業運営を行っている企業であり、ITスキルとビジネススキルの両スキルを兼備した人材を創出・供給に貢献している。

②従業員の部門別・年齢別の構成

全体としては50名弱が在席しているが、親会社からの出向者・人材派遣の担当を除くと、従業員数は34名（正社員26名、契約社員・嘱託・パート等8名）となっている。このうちソフトウェア開発に従事している技術者は3名のみで、自社システムの開発を担当している。管理部門は5名となっている。

年齢構成は、49歳以下が9割を超え、ボリュームゾーンは30代である。年齢層の高い従業員は、50代に1名、65歳以上に1名のみとなっている。

図表 5 年齢別部門別従業員数

		全従業員		このうちソフトウェア開発に従事している技術者	
		正社員	契約社員・嘱託・パート等	正社員	契約社員・嘱託・パート等
年齢別	49歳以下	25人	6人	3人	0人
	50～59歳	1人	1人	0人	0人
	60～64歳	0人	0人	0人	0人
	65歳以上	0人	1人	0人	0人
合計		26人	8人	3人	0人

過去3年間で、定年に到達した従業員は全くおらず、現在、正社員で最も年齢が高い従業員は49歳である。次に年齢の高い従業員は40代前半であり、ボリュームゾーンである30代が定年に到達するのは30年近く先の話となる。

図表 6 定年到達者の状況

	定年到達者	実際に継続雇用された者
2012年度	0人	0人
2013年度	0人	0人
2014年度	0人	0人

従業員の平均年齢は、2015年度で36歳、5年後の2020年でも41歳の推定になっている。

図表 7 従業員の平均年齢

	2015 年度	2020 年度の推定
a 男性	39 歳	44 歳
b 女性	34 歳	39 歳
c 合計	36 歳	41 歳

③技術者の採用状況

グループ全体での採用ではなく、B社で独自に採用を行っている。定期採用は行っていないが、2015年度入社は、新卒採用1名（大卒）、中途採用3名となっている。2016年度入社予定の採用については計画中である。

人材の不足感があり、SEの経験者で且つ教えることができる人材がほしいため、中途採用を重視している。足りない部分は新卒採用で補うという考え方である。SEの経験を社内で積むことは難しいため、新卒から育てるのはなかなか大変である。中途採用を重視していることもあり、採用時の年齢は不問である。管理部門の中途採用では、50代の人を採用した例もある。

④技術者の育成

採用後の教育プログラムは、決まった形にはなっていない。インストラクショナルデザインスキルの研修を実施しているが、技術的なスキルについては本人の自己啓発に任せている。採用後は、基本はOJTでの育成となる。

管理職研修は外部研修で実施している。外部研修に出すことで、異業種の人と知りあい、本人の気づきにつながると考えている。

⑤人事制度とキャリアパス

一般職・エグゼンプト（管理者など時間外規定がはずれる社員）のどちらも職能資格制度を導入しており、資格の昇級の際に人事評価を行っている。人事評価は、上司→部下で実施され、管理職の評価については、役員クラスで決定される。人事評価制度は、若年層から成果主義的な要素が強く反映されている。

プロパーでは、部長が2名いるが、現在、課長はゼロである（出向者の課長クラスの従業員は在籍）。年齢が比較的高い出向者が多いため、プロパー社員を、どのようにしてマネージャーにしていくかは、今後の課題である。

管理職への登用は、グループ全体で実施する3日間のアセスメント研修で管理職としての適性を見ている。

キャリアパスについては、40代ぐらいでマネージャーとして進むか、スペシャリストとして進むかに分かれることになる。一般的に、技術者が管理職になりたがらない傾向はB社にもある。

⑥高齢者雇用

役職定年制度は定めておらず、定年は60歳となっている。雇用継続制度が導入されており、65歳まで働くことができるが、過去の利用者はいない。

中高年齢の技術職が新しい技術についていけないという意見もあるが、60代でも現役バリバリの技術者もあり、年齢ではないと考える。

B社の事業である研修への参加者をみると、職種転換教育のニーズは、リーマンショ

ック後、非常に多かった。カスタマーエンジニアを営業に変える、ハードの技術者をソフトの技術者に変えるといった内容のものになるが、実際のところは、すべての技術者が新しい技術に転換できるという感じではなく、2割は完全についていけない、6割はなんとかついていけない、2割はどうやってもついていけないといった感触を持っている。経済状況が上がってくると、職種転換教育のニーズも少なくなってきた。

技術者本人が「ついていけない」と気づいた場合どうするのかを考えなくてはならない。30歳など早い時期にキャリアを見つめ直す研修などは実施したほうがよい。

技術者のコミュニケーションスキルを向上させるのは簡単ではない。話す＋聞く＋論理的に説明できるという対人能力が必要であり、コールセンターでの業務も、技術的なスキルだけでは難しいと考える。

学校でのICTを利用した授業で、先生を助けるICT支援員という資格を取得する人が増えている。女性だけでなく、シニアも多い。ひとつの企業の中だけで、高齢者雇用を考えるのではなく、地域や学校といった場にまで広げて検討していくことも重要である。

⑦今後の高齢者雇用の推進

若い人材が起業してスタートアップするときに、経験豊富なシニアが支援するという仕組みも可能性はあるのではないかと思う。高齢者にとって、給与などよりも、使命感や達成感を感じられことが魅力に感じるのではないだろうか。社会貢献という形で、シニアを活用することも検討すべきと考える。

(3) C社

①会社概要

C社は、1976年に設立され、スマートフォンや携帯電話、PCタブレットなど最新のIT端末向けのアプリケーションの開発・販売・アフターサービスを一貫して手掛ける企業となっている。

②従業員の部門別・年齢別の構成

従業員数は157名で、すべて正社員である。

年齢構成では、49歳以下が125名と約8割を占めており、50歳～59歳の従業員数は31名、60歳以上も1名のみである。すべて技術者ではあるが、配属部門は、管理部門1割、営業部門3割、開発部門6割となっている。

図表 8 年齢別部門別従業員数

		全従業員		このうちソフトウェア開発に従事している技術者	
		正社員	契約社員・嘱託・パート等	正社員	契約社員・嘱託・パート等
年齢別	49歳以下	125人	0人	125人	0人
	50～59歳	31人	0人	31人	0人
	60～64歳	1人	0人	1人	0人
	65歳以上	0人	0人	0人	0人
合計		157人	0人	157人	0人

過去3年間の定年に到達した従業員をみると、2014年度に1名が定年に到達し、雇用継続されている。この後、定年到達者は3～4年ほどでない予定である。

図表 9 定年到達者の状況

	定年到達者	実際に継続雇用された者
2012年度	0人	0人
2013年度	1人	1人
2014年度	0人	0人

従業員の平均年齢は、2015年度で39歳と非常に若く、5年後の2020年でも平均年齢は39歳のままと推定されている。

図表 10 従業員の平均年齢

	2015年度	2020年度の推定
a 男性	41歳	40歳
b 女性	34歳	34歳
c 合計	39歳	39歳

③技術者の採用状況

新卒を中心とした採用を行っており、2016年度入社予定の新卒採用の内定者は4名（院卒3名、大卒1名）となっている。技術者の採用においても文系理系問わずに採用しているが、今回の内定者は全員理系であった。採用選考活動早期開始の自粛による混乱等はあったが、予定通りの採用人数が確保できている。

中途採用は欠員補充で、2014年度は5名（技術職と営業職）を採用している。年齢層は、30代前半であり、人材紹介サービスを利用している。

④技術者の育成

新卒採用の内定者に対しては、入社までに通信教育にて学びの基礎力を養成している。入社後は、3カ月の集合研修で、ビジネスマナー・Rubyによるプログラミングなどの技術研修を行う。集合研修で学ぶ情報技術に関するスキルは、適宜その内容を見直している。その後、1週間ずつ各部署をローテーションし、社内にどのような仕事があるかを学んだあと、配属となり、基本的にはOJTによる育成となる。

社内には、5年目までの若手社員による研修委員会というものがあり、技術トレンドを学び、キャッチアップする機会となっている。これは、自主的な活動であり、自己啓発によるスキルアップを目指している。

3、4年前にスキルマップを作成し、これにより、会社がどのような方向性に向かっているかを従業員に明示している。スキルマップは、入社1年目から5年目までに、どのようなスキルが必要かをロードマップ的に示したもので、7つの大項目（心得、チーム開発、情報基礎、設計、UNIX、データベース、ネットワーク・WEB）の中の細目ごとに、1年目であれば、このようなスキルを持っていないことが明示されている。例えば、「情報基礎」では、プログラミング言語の基本構成は1年目までに修得すべきスキル、コンピュータの仕組みは2年目までに修得すべきスキル、並列処理は3年目までに、データ構造とアルゴリズムは5年目までにという形で示される。これにより、従業員側も、どのようなスキルをいつまでに修得すべきかの目安を得られ、目標を持って自己研鑽をすることができる。

図表 11 スキルマップのイメージ

スキルマップ						
	スキル項目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
心得					
					
チーム開発					
					
情報基礎	プログラミング言語の基本構成	→				
	コンピュータの仕組み		→			
	並列処理			→		
	データ構造とアルゴリズム				→	
.....						

管理職研修は、2年前に導入している。

資格報奨制度があり、情報処理関係の資格や簿記、TOEICなどの資格を取得した場合、資格に応じて一時金が支給される。資格によっては、受験料やセミナー代なども支給される。

⑤技術者のキャリアパス

開発部門の役職は、課長クラスのリーダーと部長の2階層で、リーダーは30代～40代、部長は40代～50代の従業員がなっている。

以前の人事評価制度では年功的要素が強かったが、資格等級制度の導入により成果主義的な傾向が強くなっており、等級による評価が賃金に反映される。1～6等級に分けられた等級において、リーダー・部長は4等級以上で、どちらもプレイングマネージャーである。管理職となる4等級に昇級する際にキャリアを見直す研修（入社10年目、30代後半）が実施されている。

1～6等級の等級ごとに、どのようなスキルや能力が必要であるといった人材像が示されており、これが評価につながる。人事評価は、一次評価と二次評価の2段階であるが、評価はほぼ一致する。本人が評価に納得できない場合は面談し、確認を行っている。

キャリアパスとしては、技術職における管理職志向は強くなく、スペシャリストとして専門性を極めたいと考える技術者が多い。等級でいえば、5等級以降に、管理職として進むか、スペシャリストとして進むかが分かれることになる。

⑥高齢者雇用

役職定年制度は定めていないが、今後、検討していくことを予定している。

現在、雇用継続制度の利用者は2名となっており、この後、定年到達者は3～4年はでない状況にある。再雇用の契約期間は1年であり、1年ごとに契約を結び直し、65歳まで雇用継続が可能となる。再雇用時の職務内容・労働条件は、各人ごとに会社が決定し、個々の雇用契約書により明示されるものとなっている。雇用継続は本人希望が前提であり、2015年度に定年到達者が1名であるが、給与が下がるという理由で、雇用継続はせず、第二の人生を歩む予定となっている。

技術者の継続雇用後の業務として、データメンテナンスの業務は可能性がある。C社では、電車・バスのダイヤ変更時には、派遣社員10名がデータ入力しているため、これらの業務に関わってもらえることができそうである。若手社員に対する技術伝承という業務は、若手をひっぱれる・まとめられる兄貴的な資質が必要であり、コミュニケーション能力があまり高くない技術者には難しいかもしれない。比較的コミュニケーション能力のある技術者であれば、技術営業職に対するニーズはあるかもしれない

在宅勤務制度はあるが、従業員側のニーズがなく、利用されていない

ライフプラン研修は、以前行ったが、希望者がおらず制度を中止している。このような研修を「肩たたき」ととらえる従業員もあり、参加を希望する従業員も少なかったため、1度だけしか行わなかった。

早期退職制度は、一昨年導入し、2名が利用した。早期退職後は、自営業になるというケースと転職されるというケースであった。

メンタルヘルスについては、年に1回ストレスチェックを行い、気になる人は本人希望により専門のカウンセラーに相談できる体制となっている

社内では、「さん付け」で呼び合い、社長も「さんづけ」のフラットな組織であり、継続雇用によりかつての部下が上司という場面になっても、あまり問題はないと思われる。しかし、若手社員は、社内のコミュニケーションにおいても、スラングやハングアウトといったツールを使って連絡してくるなど世代間のギャップがある。

(4) D 社

①会社概要

D 社は、1985 年に設立され、財務会計、給与・人事・就業管理、販売・顧客管理、統合化 ERP パッケージの開発・販売・保守・サポート・導入指導を行っている企業である。

②従業員の部門別・年齢別の構成

222 名の従業員は、ほとんどが正社員であり、このうちソフトウェア開発に従事している技術者は 63 名となっている。開発部門以外では、営業部門に約 100 名がおり、残りが管理部門となる。

年齢構成では、49 歳以下がほとんどあり、50 歳～59 歳の従業員数は正社員に 1 名、60～64 歳以上が契約社員・嘱託・パート等で 1 名のみである。開発部門の 49 歳以下の従業員の中で最も年齢が高いのは 47 歳で、その次は 45 歳前後、その次は 41 歳という年齢構成である。40 代がボリュームゾーンのため、20 年近くは定年到達者が複数であるという状況にはならない。

図表 12 年齢別部門別従業員数

		全従業員		このうちソフトウェア開発に従事している技術者	
		正社員	契約社員・嘱託・パート等	正社員	契約社員・嘱託・パート等
年齢別	49 歳以下	220 人	0 人	62 人	0 人
	50～59 歳	1 人	0 人	1 人	0 人
	60～64 歳	0 人	1 人	0 人	0 人
	65 歳以上	0 人	0 人	0 人	0 人
合計		221 人	1 人	63 人	0 人

③技術者の採用状況

採用は、基本は本社のある福岡ですべて行っている。九州では、D 社の知名度はさらに高いため、福岡での採用にメリットがある。また、近くにたくさんの大学があり、質の高い人材が獲得できる環境にある。

新卒採用が 100%で、中途採用については、20 年前に打ち切っている。

新卒採用では、まず業者の適性テストを全員受けてもらい、その中から選考し、面接を行う。毎年 20～25 名を採用している。大卒・院卒を対象としており、文理問わずの採用であるが、大半は理系の学生となっている。

中途採用を中止した理由は、中途採用者は癖があり、なかなか定着しないということがあった。仕事の進め方などが受託開発とは異なるところがあり、前職でのスキルが生かしくいと感じたのではないかとと思われる。また、D 社では、バックオフィスで利用する製品を開発しているため、ひとつの製品について継続的に法改正の対応や機能改善を行っていくことが重要である。そのため、コツコツと仕事ができる人を求めており、そこにギャップがあったのだと思われる。

2015 年度は、開発部門に 4 名が入社している。新卒採用の定着率は高い。

欠員補充という形ではあるが、一部の支店・営業所で地域職を採用しているが、これは営業のみとなっている。

④技術者の育成

新卒採用された場合、入社までに簿記 3 級を取得してもらう。入社後は、基礎研修が 6 カ月行われ、プログラムとは何か、論理的思考とはといった情報処理技術者の基本を学ぶ。開発部門は、製品ごとに開発チームが組織されており、基礎研修後にチームに配属されて、その後は、実際のプログラムコードに触れ、さらに知識を深めていく OJT での育成が主となる。

基幹系ソフトの開発であるため、業務系スキルのスキルアップが課題である。受託ソフトの開発と異なり、パッケージソフトでは、技術者が現地に出向いて、特定の顧客の話を直接聞くことはなく、現状は、営業やサポートセンターから間接的に顧客ニーズを聞く仕組みになっている。顧客（例えば経理の現場の人の声など）をどうやって直接集めることができるかについて、試行錯誤している。技術職のコミュニケーションスキルをどう向上させるかは苦勞しており、数年前から採用基準を変更し、技術職でもコミュニケーション能力を評価ポイントにしている。これからの技術職は、販売店・エンドユーザから情報収集できる能力が必要と考えている。

⑤人事評価制度とキャリアパス

人事評価制度は、業務やポジションにより年功的要素が強いと成果主義的な要素が強いとは異なる。

賃金は、基本給（年齢＋等級）＋職能給であり、上司による評価で査定されたと、総合評価となる。入社初年度では、年功的要素が強い基本給の割合が多く、基本給 3 に対して、職能給が 1 という割合である。10 年目ぐらいの従業員では、基本給の割合 4 に対して、職能給が 6 と成果主義的な傾向が強くなる。

管理職は、チームリーダーと呼ばれる。現在、チームリーダーは 5 名おり、年齢的には 30 代後半である。全体の中で、チームリーダーになれる人は限られているため、基本的なキャリアパスは専門性を高めるスペシャリストになることである。

チームへの配属後は、基本的にチーム間の異動はない。社内にて育成していく方針であるため、配属時の適性判断として出身学部はあまり影響しない。大学で学ぶ内容は、実務としてはあまり使えないため、配属の際の参考にはあまりならないためである。例えば、法学部を卒業していても、学問としての側面が強く、販売管理ソフトの開発というチームの仕事の中では会社法、商法、民法と幅広く必要となってくるため、実務としてのレベルにはいたっていないということになる。全般知識を深めることに加え、請求などの業務知識をさらに深堀していくことが必要となる。

若い技術者が、管理職になりたがらない傾向はある。現在のチームリーダーは、5 年～10 年近く、同じポジションとなっており、倦怠感がでてくることを恐れている。

スキルが全く異なるため、技術職から営業への職種転換は原則行っていない。

⑥高齢者雇用

役職定年制は定めておらず、定年は 60 歳である。雇用継続制度が導入されており、65 歳まで働くことができる。現在、65 歳以上の従業員が 1 名の契約社員として在籍しているが、営業職として引き続き働いてもらっているケースである。雇用継続制度では、ほとんどが嘱託・契約社員に身分が変更される。

D 社の場合、新しい技術や高度な技術よりも、経験が必要な部分も多い。コードを書く

という業務に対してはスピードが落ちるかもしれないが、仕様書作成など経験が貢献する部分もある。ベースとなる製品のリニューアルでは、20年前の知識が役立ったりもする。すべての製品に共通した先端的な技術を研究する専属チームがあり、先端的な部分はここを利用すればよい。40代、50代であっても、技術者として十分活躍できると考えている。

若手技術者の指導については、適性が必要であり、こういったことを苦手とする技術者も多い。

キャリアのふりかえりといった研修は、必要性を感じていない。日々のOJTなどでも、十分気づきは与えられる。

高齢の技術者にふさわしい新たな職域については、具体策はないが、無理やり職域をつくるのではなく、試行錯誤の中からふさわしい職域がわかってくるのではないかと思われる。

⑦今後の高齢者雇用推進

定年に到達する従業員が複数でてくる時期は、まだかなり先であり、高齢者雇用について具体的な考えはあまりない。他社の取り組みなどを教えてもらいたい。

(5) E 社

①会社概要

E 社は、1991 年に設立され、石川県の本社に加え、東京・名古屋・大阪など 4 つの営業拠点を持つ。事業内容は、建設・製造業向けの原価管理ソフトウェアを中心とした自社パッケージソフトの開発・販売・運用サポート・保守メンテナンスを行っている。

②従業員の部門別・年齢別の構成

従業員数は 46 名となっており、すべて正社員で、そのうちソフトウェア開発に従事している技術者は 13 名となっている。

年齢構成では、49 歳以下がほとんどであり、50 代は 3 名と非常に少ない。技術者はすべて 49 歳以下であり、20 代が 8 名、30 代が 4 名、40 代が 2 名と、最も多いのは 20 代となっている。

図表 13 年齢別部門別従業員数

		全従業員		このうちソフトウェア開発に従事している技術者	
		正社員	契約社員・嘱託・パート等	正社員	契約社員・嘱託・パート等
年齢別	49 歳以下	43 人	0 人	14 人	0 人
	50～59 歳	3 人	0 人	0 人	0 人
	60～64 歳	0 人	0 人	0 人	0 人
	65 歳以上	0 人	0 人	0 人	0 人
合計		46 人	0 人	0 人	0 人

過去 3 年間で、定年到達者はゼロとなっている。40 代の技術職 2 名も、ともに 40 代前半（45 歳、42 歳）であるため、60 歳定年としても、次の定年到達者がでるのは 15 年後であり、ボリュームゾーンである 20 代の従業員が定年を迎えるのは、さらに先の状況となっている。

図表 14 定年到達者の状況

	定年到達者	実際に継続雇用された者
2012 年度	0 人	0 人
2013 年度	0 人	0 人
2014 年度	0 人	0 人

従業員の平均年齢は、2015 年度で 32.4 歳と非常に若い。5 年後の 2020 年度においても 37.4 歳と 40 歳を下回ると推定されている。

図表 15 従業員の平均年齢

	2015 年度	2020 年度の推定
a 男性	35.3 歳	40.3 歳
b 女性	24.0 歳	29.0 歳
c 合計	32.4 歳	37.4 歳

③技術者の採用状況

新卒の定期採用は、4年前から始めており、2015年度入社では5名を採用している。中途採用でも3名を採用している。2016年度入社予定の採用では、予定通り5名の内定者を出しており、営業職1名、技術職2名、コンサルティング職2名の内訳となっている。技術職の採用では、金沢工業大学、富山大学などの近郊の大学の卒業生が多い。技術職は、基本的に理系の人材を採用しているが、文系であっても、やる気や人間性などのセンスを見て、採用することもある。

新卒の定着率は高く、現在まで採用した20名の新卒のうち、現在までに退職者は2名しかいない。採用試験では、先輩社員とディスカッションするということを行っているが、その中でも「会社の雰囲気がい」「会社全体で行う行事などがあるのがよい」といった意見をもらっており、若い人にとって魅力的に感じてもらえる職場環境を構築できている。

首都圏の企業でも、最近是新卒が取りにくくなっているため、石川県の方まで来て採用活動を行っており、よい人材を獲得することは競争が激しくなっている。

④技術者の育成

新卒で入社した従業員は、6カ月にわたる新入社員研修を実施している。

開発部門に配属される従業員は、近隣の10社程度と共同で、2カ月の外部講師による技術研修を実施する。内容は、ビジネスマナーといった社会人教育に加えて、開発言語・システム設計の基礎的な知識を学んでもらう。

業務知識に関しては、簿記の知識も必要であるため、TACによる6日間のグループ研修も実施している。原価管理の知識については、社内講師による2カ月の研修を行う。その後は、基本的には各配属先でのOJTとなる。

中途採用の場合には、日商簿記3級の資格を持っていることが採用条件となっている。

技術や業務知識に関する資格取得に対する報奨金制度も導入している。業務知識では、簿記2級(1万円)、建設業経理士など、技術関連では、マイクロソフト認定資格であるMCPサーバOS(1万5千円)やMCP SQLサーバ(1万5千円)などといった資格に対して一時金がでる。受験料についても、3回までは会社負担となっている。会社からも、資格取得を奨励しているが、自主的に資格を取得し、最初から持っている従業員も多い。社内での勉強会や、外部のセミナーなどに参加してもらい、スキルアップをしてもらう機会を提供している。

また、自社のパッケージソフトと会計ソフトとの連携に力を入れているため、会計ソフトの企業から講師を派遣してもらい、従業員における公認インストラクターの資格取得も進めている。

技術者に対しては、プログラミングのスキルだけでなく、業務知識を向上してもらうため、顧客サポートの部門に週に1度の当番制で入ってもらうということを行っている。技術職の場合、コミュニケーション能力が高くないこともあるため、このような業務が苦手な人もいるが、顧客サポートもできる技術者を育成している。

⑤技術者の人事評価制度とキャリアパス

人事評価制度では、あるべき姿を等級別に明示している。4年前に制定したものであるが、現在見直しを進めており、2016年1月から新しい資格等級制度による制度がスタートする予定である。見直しの背景は、会社の規模が大きくなるにつれて、すべての従業員が管理職を目指すのではなく、部下は持たずスペシャリストとして活躍する人材のモデルを示す必要がでてきたことがある。

現在、開発部門のトップは、役員クラスが部門長となっている。その下に3つのグループがあり、課長、リーダー（係長クラス）という階層となっている。課長が、グループの中でプロジェクトをマネジメントしていくことになる。

人事評価は、若年層から成果主義的要素が強く反映しているが、3年目ぐらいまでは自動昇給といった感じとなっている。

リーダーに昇進した際には、PHP研究所で実施しているリーダー研修を受講させている。社会人として、ビジネスマンとしてどうしていくべきかの意識づけの研修内容となっている。

プロジェクトマネジメント能力を向上させるのは、OJTだけでは不十分と感じており、「気づき」につながる研修が必要ではないかと考えている。現在は、プロジェクトマネージャーとしての研修は実施していないが、今後の課題となっている。新卒入社の場合、30歳を超えるあたりで実施する必要があるのではないかと検討している。

⑥高齢者雇用

定年は60歳で、65歳までの雇用継続制度を定めている。雇用継続後は、嘱託・契約社員に雇用形態を変更し、対象者には人事評価は実施しないとしているが、実際には制度の適用者がいないため、詳細は決まっていない。中途採用により、年齢の高い人が入社する可能性もあるが、従業員構成のボリュームゾーンが定年に到達するまではかなりの年数があるため、高齢者雇用に関連する施策についての本格的な検討はまだ先の話となっている。

継続雇用された技術者にふさわしい業務としては、ソフトウェア開発のスペシャリストや技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当などが考えられる。コンサルティング業務をやってもらう可能性もあると思われる。業務パッケージの場合、最新の技術というよりも、上流部分での発想や設計能力が重要であり、年齢が高いことが一概に支障となるとは言えない。

メンタルヘルスとしては、従業員に対してストレスチェックを行っている。また、採用面接の際のSPIでストレス耐性なども見ている。以前、体調不良により休職した従業員がいたが、職場全体でフォローし、復職につなげた。「せっかく当社に入社したのだから辞めさせない」という気持ちで対応している。

職種転換として、開発部門から顧客サポート部門に異動ということはある。本人の希望と職場での判断から、話し合いにより異動を実施した。コールセンターでは、テスターやマニュアル作成も行っているため、技術職で蓄積した知識が活かせる。

短日・短時間勤務については、育休明けで短時間勤務を利用している従業員が1名おり、この制度の初めての利用者となっている。開発部門に派遣社員として勤務している40代の女性は、半日だけ勤務するというスタイルで働いている。業務は、テスター、出荷、マニュアル作成となっている。この経験から、開発業務でもフレキシブルな働き方は可能であると認識している。

ライフプラン研修などの導入は、まだ先になると考えている。

⑦今後の高齢者雇用の推進

従業員構成が非常に若いため、高齢者雇用については「勉強不足でわからない」というのが実感である。これからのヒントになるような事例を教えてもらえることができれば、今後役に立つと思われる。

(6) F社

①会社概要

F社は、1984年に設立され、金沢の本社に加え、全国に12の営業拠点を持つ。事業内容は、建設CADシステム、土木積算システムを中心としたコンピュータソフトウェアの開発、パッケージソフトウェアの製作および販売等を行っている。

②従業員の部門別・年齢別の構成

従業員数は141名となっており、正社員132名、契約社員・嘱託・パート等9名となっている。そのうちソフトウェア開発に従事している技術者は45名となっている。

年齢構成では、50代は非常に少ない、開発部門に3名のみとなっている。

図表 16 年齢別部門別従業員数

		全従業員		このうちソフトウェア開発に従事している技術者	
		正社員	契約社員・嘱託・パート等	正社員	契約社員・嘱託・パート等
年齢別	49歳以下	－人	－人	－人	－人
	50～59歳	－人	－人	－人	－人
	60～64歳	－人	－人	－人	－人
	65歳以上	－人	－人	－人	－人
合計		132人	9人	45人	－人

過去3年間の定年到達者の状況をみると、2013年度に1名、2014年度に1名が定年に到達しており、両名とも継続雇用されている。再雇用ではなく、勤務延長という形になるが、本人の希望があればパートとして、意欲があればフルタイムの契約社員となる。2013年度の継続雇用者は、パートとして管理部門で業務を行っている。2014年度の継続雇用者は、フルタイムにて管理部門で業務を行っている。

50代社員も少ないため、次に定年到達者ができるのは5年先となっている。また、ボリュームゾーンは40歳前後であるため、定年到達者が多数でてくるのは、20年先になる見通しである。

図表 17 定年到達者の状況

	定年到達者	実際に継続雇用された者
2012 年度	0 人	0 人
2013 年度	1 人	1 人
2014 年度	1 人	1 人

従業員の平均年齢は、2015 年度で 39 歳であり、5 年後の 2020 年度においては 41 歳と推定されている。

図表 18 従業員の平均年齢

	2015 年度	2020 年度の推定
a 男性	— 歳	— 歳
b 女性	— 歳	— 歳
c 合計	39 歳	41 歳

③技術者の採用状況

新卒の定期採用は、創業当時から行っており、その当時に高卒で入社した従業員も現在 50 歳となり管理職となっている。

2015 年度入社では理系を中心に 4 名を採用しており、大卒及び高専卒となっている。2016 年度入社予定の新卒採用は、予定数である 6 名を内定している。県内だけでなく、県外からの内定者もいる。職種別採用であるが、本人の希望と適性を見極めて配属することになる。営業職については、希望する人が少なく、採用しづらい部分はある。

新卒採用だけでなく、中途採用も行っているが、2016 年度は中途採用の予定はない。

④技術者の育成

新卒で入社した従業員は、社内において 6 カ月の集合研修を実施している。内容は、必要に応じて、技術者向けと一般職向けに分けている。その後は、OJT による教育となる。

中途採用の場合は、経験者が中心であるため、短期間の研修のみを実施している。

⑤技術者のキャリアパス

開発部門における技術者のキャリアパスは、一般的にはマネージャーとしての役割を求められることになる。役職としては、主任→係長→課長代理→課長→部長と上がっていくことになり、課長代理以上が管理職として扱われる。

管理者としてのマネジメント能力向上については、特に教育などを行ってはならず、実際の職場の中でどのように人間関係を構築できているかといったことを評価し、選抜している。

開発部門であっても、営業からの情報だけでなく、顧客と直接の対話していくことも重要であり、そのような経験がコミュニケーション能力も向上させる。将来的には、営業開発職といった職務も必要となってくると思われる。

開発部門では、5 つのプロジェクトがあり、それぞれに課長がいる。部署がどんどんと増えるという組織ではないため、従業員の数に合わせて課長の数も増やすということは考えられない。ポジションではなく、職能に対して報酬を出す形も今後は必要となる。スペシ

ヤリストとして昇給していくロールモデルとなるケースとまではっていない。

⑥人事評価

賃金は、勤続年数が反映される基本給に、能力に応じた職能給が付加される。

⑦高齢者雇用

定年は 65 歳となっており、雇用継続制度を定めているが、継続時の年齢の上限はなく、本人の意思と求められる能力・スキルがあればいつまでも働くことができる。雇用継続後は、嘱託・契約社員など雇用形態を変更するが、管理職として働くことも可能である。通常の人事評価に基づき、評価が行われることになっている。従業員構成のボリュームゾーンが定年に到達するまではかなりの年数があるため、高齢者雇用に関連する施策についての本格的な検討はまだ先の話となっている。

技術者の場合、必要となる技術がどんどんと変化するため、スキルの陳腐化により 50 代、60 代でついていくのは難しい面は確かにあるが、個人差が大きく一概にはいえない。ソフトウェア開発は、根気が必要な仕事であり、年齢が高くなるとその根気がなくなってくる。家族のため、子供のためといった「働く喜び」も少なくなり、働くことへのモチベーションが下がるのは、技術職だけでなく、営業や管理部門で働く従業員も共通することである。しかし、少子高齢化による労働力不足を、例えば、外国人労働者で補完するというのは簡単ではない。若い人だけでなく、高齢者も働ける環境が必要であるとの認識は高い。

技術職として長く働くためには、ストレス耐性も重要である。ソフトウェア開発の業界ではメンタルヘルスの問題を抱える社員も多く、ストレス解消のための仕事以外の時間（趣味・ランニングなどの運動など）を持つことも若い時期から心がけていくべきである。メンタルヘルスとしては、毎月、医師による時間外労働時間のチェックを行っており、長時間労働をしている従業員には指導を行っている。

F 社は、(財) 21 世紀職業財団より 2008 年度・2009 年度の 2 ヶ年にわたり、「職場風土改革促進事業実施事業主」の指定を受け、社員が「仕事」と「家庭」を両立しながら十分に能力を発揮できる職場作りを促進できるよう、雇用環境等の職場風土改革に取り組んできた。また、2015 年 5 月には、次世代育成支援対策推進法に基づく「子育てサポート企業」として認定され、次世代認定マーク「くるみん」を取得するなど、ワークライフバランスにつとめている。育児休業や産休・育休後の短時間勤務などを多くの従業員が利用している。男性の育休取得のケースもでてきている。介護休業制度もあるが、ニーズもなく、まだ利用者はいない。しかし、これらの柔軟な勤務スタイルの実践は、高齢者雇用においても十分対応可能である。

高齢者向けの新たな職域開発は、部門の異動等も含めて、将来的には検討していく必要があると考えている。

キャリア研修やライフプラン研修についても、まだそこまで考える余裕もない。

⑧今後の高齢者雇用の推進

現在は、高齢者雇用推進は現実的な話ではなく、「いずれ」といった感覚はあるが、元気な人には働いてもらうというのは、社会保障費などの問題からも日本全体としての課題である。「企業で働く」ことは、生きがいにもつながり、健康を維持することとなると考える。

(7) G 社

①会社概要

G 社は、1995 年に設立され、半導体製造をはじめとする設計・製造装置関連および、情報関連のエンジニアリングソリューションサービスを提供する事業を行っている企業である。

②従業員の部門別・年齢別の構成

従業員数は 234 名（正社員 212 名、契約社員・嘱託・パート等 22 名）で、技術系では IT 部門と半導体部門、ほかに営業部門・管理部門の従業員となっている。

図表 19 年齢別部門別従業員数

		全従業員		このうちソフトウェア開発に従事している技術者*	
		正社員	契約社員・嘱託・パート等	正社員	契約社員・嘱託・パート等
年齢別	49 歳以下	188 人	17 人	92 人	7 人
	50～59 歳	23 人	5 人	2 人	1 人
	60～64 歳	1 人	0 人	0 人	0 人
	65 歳以上	0 人	0 人	0 人	0 人
合計		212 人	22 人	94 人	8 人

*技術者数は IT 部門のみの表示で、半導体部門の技術者を含んでいない。

IT 部門の技術者は 102 名（正社員 94 名、契約社員・嘱託・パート等 8 名）おり、IT 部門で最も年齢の高い従業員は 55 歳で、50 代は数人しかいない。次は 40 代後半で、3、4 人という感じであり、定年に到達する従業員はしばらくでない。過去 3 年間で、定年に到達した従業員は全くいない。平均年齢は、35.8 歳と非常に若い会社であり、5 年後も平均年齢はほぼ変わらないまま推移すると推計されている。

図表 20 定年到達者の状況

	定年到達者	実際に継続雇用された者
2012 年度	0 人	0 人
2013 年度	0 人	0 人
2014 年度	0 人	0 人

③技術者の採用状況

新卒採用は、2014 年度に入社した従業員は 5 名、2015 年度に入社した従業員も 5 名となっている。大卒・高専卒・専門卒を対象に、文理問わず、素質を重視して採用している。2016 年度の新卒採用は、ホールディングス全体で行っている。

中途採用は、2015 年度は 35 名を採用しており、職種は、半導体のエンジニアになる。

④技術者の育成

新卒採用で入社後は、ホールディングス全体で、ビジネスマナーなどの研修を1週間～2週間かけて行った後、各社において研修を行う。技術職は、Java等の技術研修を1カ月間実施し、その後は、OJTを中心に育成する。

中途採用の場合は、経験者を採用していることで、すぐに配属されOJTとなる。採用は、福岡の本社で行い、東京の開発拠点にも配属される。

技術者のコミュニケーション能力については、G社の場合は、顧客と話す機会もあるため、大きな問題と覚えることは少ない。

⑤技術者の確保状況

IT関係の技術者は、ホールディングス全体で東京での採用となるが、なかなか厳しい。半導体関係の技術者は、四日市の拠点での採用となるが、こちらもなかなか厳しい。クリーンルームでの作業は体力が必要であるが、シルバー人材センター等からの人材の受け入れも行っている。

⑥人事制度とキャリアパス

技術者のキャリアパスは、管理職として、一般エンジニア→主任→係長→課長→部長とになっていく方向性とスペシャリストとして専門性を高める方向性の2通りとなっている。どちらのキャリアパスでも待遇はあまり変わらない仕組みとなっている。

新しい技術を学ぶことができるかは、年齢ではなく個人差であると考えており、キャリアパスなどを含めて新しい人事制度にするため、現在検討を行っているところである。この人事制度の刷新は、7年ぶりの3回目となる。

昇給と昇格は、年に1回で、成果主義的要素が強い。実際にそのような従業員はいないが、制度上では、管理職であれば、評価が上がらなければ10年間同じ給与ということもありえる。役職がつけば給与が上がると言っても、管理職になりたがらない技術者も多い。

職種転換は、ほとんどなく、開発部門から営業部門への職種転換は、過去に3名だけ例がある。

⑦高齢者雇用

役職定年制は定めておらず、定年は60歳である。雇用継続制度により65歳まで働くことができ、ほとんどは嘱託・契約社員としての再雇用契約となるが、特定の者は正社員のままでも働ける制度となっているが、対象となる従業員がいないため詳細は未定である。

高齢の技術者にふさわしい業務としては、開発部門のプロジェクトマネージャー、ソフトウェア開発のスペシャリスト、一般の開発技術者（プログラマー）などが考えられる。

柔軟な働き方としては、短日・短時間勤務の制度は導入されており、対象は育児に限定されている。在宅勤務やテレワークは、チームでの開発業務となっているため、業務の切り分けが難しく、導入されていない。

メンタルヘルスについては、ホールディングス全体で取り組んでいる。

⑧今後の高齢者雇用推進

障害者雇用も進めなくてはいけないところであるが、職場環境のバリアフリー化などの関係もあり、なかなか難しい。こういったことも併せて検討していかないといけない。

(8) H 社

①会社概要

H 社は、1977 年に設立され、基幹系業務アプリケーション・WEB 関連システムの設計、ソフトウェア開発・運用支援、システムコンサルティング、パッケージソフトの開発・販売、SaaS/ASP サービス等の事業を展開し、時代・社会に合わせた様々な製品を開発している。

本社は大阪に位置し、東京にも事業所を持っている。近年は、農作物の生産・加工・販売にも取り組み、静岡にも農地を所有している。

②従業員の部門別・年齢別の構成

従業員数は 168 名となっており、そのうちソフトウェア開発に従事している技術者は 158 名と全体の 94%を占める。また、技術者はすべて正社員となっている。

年齢構成では、49 歳以下がほとんどであり、50 歳～59 歳の従業員数も正社員の技術者で 3 名、契約社員・嘱託・パート等で 1 名と非常に少なく、すべて部門の管理者としての業務を行っている。

60 歳以上でソフトウェア開発に従事している技術者はおらず、非技術部門において 3 名が契約社員・嘱託・パート等として従事している。

図表 21 年齢別部門別従業員数

		全従業員		このうちソフトウェア開発に従事している技術者	
		正社員	契約社員・嘱託・パート等	正社員	契約社員・嘱託・パート等
年齢別	49 歳以下	165 人	1 人	155 人	0 人
	50～59 歳	3 人	1 人	3 人	0 人
	60～64 歳	0 人	2 人	0 人	0 人
	65 歳以上	0 人	1 人	0 人	0 人
合計		168 人	5 人	158 人	0 人

49 歳以下の従業員においても、40 代前半の従業員が多く、定年退職者がある程度のボリュームで生じるのは、20 年以上も先となる。

過去 3 年間の定年到達者の状況をみると、2012 年度に 1 名が定年に到達した後、定年到達者は発生していない。現在、定年は 63 歳と定めており、次の定年到達者ができるのは 12 年先の予定となっている。

図表 22 定年到達者の状況

	定年到達者	実際に継続雇用された者
2012 年度	1 人	1 人
2013 年度	0 人	0 人
2014 年度	0 人	0 人

従業員の平均年齢は、2015年度で37歳と非常に若く、2020年度の推定においても40歳と見込まれている。

図表 23 従業員の平均年齢

	2015年度	2020年度の推定
a 男性	38 歳	41 歳
b 女性	32 歳	35 歳
c 合計	37 歳	40 歳

③技術者の採用状況

H社では、創業当初から技術者の新卒採用を行っており、全従業員の95%以上が新卒で採用した者となっている。中途採用者も若干名いるが、第2新卒と言われるような若手を中心とした採用である。技術者を新卒採用し、ゼロから育てることで品質重視の経営ができると考えており、これは経営のフィロソフィである。新卒採用を中途採用より重視しているのは、会社の中で育成した技術者の方が、外部の変化に対応しやすいためである。中途採用で採用するスキルの高い人材は、キャリアが長い分、その人独自の「型」を持っていることが多く、柔軟性に欠けることがあると感じている。

2015年度では、技術職として6名を採用している。採用は、大卒が中心であるが、年度によっては院卒を採用することもある。技術職ではあるが、文系・理系は不問であり、やる気がある学生を育成する方針となっている。

2016年度入社予定の新卒採用は、採用選考活動早期開始の自粛による混乱等もあり、苦戦していたが現在4名の内定者（文系3名・理系1名）となっている。

従業員の定着率は高く、新卒の採用数は、年度による大きな変動はなく、退職者の補充といった自然減への対応が中心となっている。

④技術者の育成

新卒で入社後は、5日間の集合研修（外部研修＋内部研修）で一般常識と社会人教育を行っている。技術職としての研修は、1カ月の集合研修で、システム開発の基礎的な知識やデータベース関連の知識、一般業務知識（販売管理・経理など）を学習させている。以前は、COBOLといった開発言語の教育も数か月かけて実施していたが、顧客により必要となる開発言語は異なるため、現在は含めていない。

その後、仮配属となり、あとは基本的には部門でのOJTでの育成となる。部門では、必要に応じて外部研修に出すなどの育成を行っている。

技術者が不得意とされるコミュニケーション能力についても、基本は現場に任せているが、CSAJ主催の海外研修に出したり、他社との交流機会により見聞を広げる機会を作るなど、トータルな対応を行っている。

資格取得に対する報奨制度を導入しており、技術関連の資格（IPAの情報処理技術者試験、ソフトウェア品質技術者資格、CMMIのリードアセッサなど）や、業務知識に関連する資格（公認会計士など）、英語関連の資格を取得した際に一時金を支給している。資格取得のための、職場における自主的な勉強会なども実施されている。

⑤技術者のキャリアパス

技術部門は、顧客やエリアにより大きく4つの部署に分かれている。部長クラスである「シニアマネージャー」の下に、課長クラスの「マネージャー」が位置づけられる。4つの

部署は、それぞれ規模が異なるため、シニアマネージャーでも、経営にも携わりながら技術部門のマネジメントを行っている者もいれば、プロジェクトマネージャー的な業務を行っているシニアマネージャーもいる。また、部署によってマネージャーの数も異なっている。

キャリアパスについては、入社何年でこのポストといったようなモデルがあるわけではないが、一般の技術職からマネージャーを目指す技術者もいれば、スペシャリストとして活躍したいという技術者もいる。マネージャーの業務にストレスを感じる技術者がいるのは認識しており、本人の希望も加味しながら、会社側で適性を判断している。

技術者としてどのようにキャリアを積んでいけばいいかを明らかにするために、数年前に外部のコンサルタントも入れて、職務職能のテーブルおよびガイドラインを作成し、例えば、マネージャーであれば、このような業務ができる人といった人材像を明らかにした。若い技術者も、これを見ることで、自分のキャリアをどのように積んでいけばわかるようになってきている。

併せて、今期より、人材育成の仕組みとして、IPAのiコンピテンシ・ディクショナリの活用をトライアル中である。

また、現在は、技術の4つの部署間での異動はあまり多くなく、専門性を磨く方向にあったが、会社の成長に伴い、ジェネラリスト的な人材や営業技術職といった人材の必要性を感じるようになっており、現在、検討を進めているところである。

⑥技術者の確保状況

技術者の確保状況については、大幅に不足していると感じている。特に、要件定義が書ける上級工程の人材に不足感を感じる。新しい技術への対応として、企画力や提案力のある人材も求めている。これらの企画・提案を、きちんと要件に落とし込めることができることが望ましい。

また、専門的な業務知識を持つ人材も必要であると感じている。

⑦人事評価

1等級～9等級の資格等級制度を導入しており、人事評価は、業務やポジションにより年功的要素が強いのか、成果主義的要素が強いかは異なっている。

職位としては、4～5等級がグループリーダー、7等級がマネージャー、8等級がシニアマネージャーとなっている。下位の等級では、例えば、全体の6割が1日にどれくらいプログラムが書けるかといった技術に対する評価で、残り4割がコミュニケーション能力などに対する評価となるが、マネージャーに近づくにつれて技術に対する評価の割合が少なくなり、渉外能力や部下育成などを評価する部分が多くなる。

人事評価では、面談を実施し、本人の希望を聞き取るということも行っている。

⑧高齢者雇用

定年は63歳で、65歳までの雇用継続制度を定めている。雇用継続後は、嘱託・契約社員など雇用形態を変更する、管理職として働くことはできない、通常的人事評価を行うといったことになっているが、実際に定年に到達し継続雇用となる者がほとんどいないため、ケースバイケースとなっている。高齢者雇用に関連する施策についても、本格的な検討はまだ先の話となっている。

2012年度に定年に到達し、継続雇用されている従業員は、経理業務を担当しており、継続雇用後も同じ業務を行っている。経理業務は、会計基準などが突然大幅に変更するなどということはなく、持っている知識・経験を年齢に関わらず活かすことができる業務であ

る。

技術者の場合、スキルの陳腐化が働き続けるための支障となる部分ではあるが、40代・50代だから技術に追いつけないという訳ではなく、個人差が大きい。言語やハードウェアは時代によって大きく変化するが、データベース関連の技術などは比較的安定している。従業員には、1つの技術だけでなく「2刀流になってくれ」と言っている。

メンタルヘルスを含む健康管理としては、職場環境を整備し、ストレス軽減につとめている。本社ビルおよび東京本部のフロアはフローリング敷きとなっており、従業員は、靴を脱いでフロアに上がるようになっている。また、天井には、マイナスイオン発生器を設置している。

図表 24 H社のオフィス環境



また、新たな職域開発として、農業部門を立ち上げている。ICT業界は、早い速度での変化を求められる業種であり、このような変化の速さを楽しめる人も多いが、年齢があがるにつれて、ストレスの負荷が高くなる面もある。センサーにより日照や水やりなどを管理するなど、ICTを活用した「i農業」を静岡でおこなっており、メロン・トマトをハウス栽培している。土に接することで心身の安定を得られ、メンタルヘルスへの効果があることが言われている。また、農業でのICT利用では、「枯れた」技術が逆に強みとなる部分もある。関心の有無を従業員に聞いたところ、6名のSEが手を挙げてくれ、新規事業に取り組んでいる。農業の6次化や地産地消が言われており、本社のある大阪にも将来的には拡大していきたいと考えている。

在宅勤務については、今年度に1カ月のトライアルを2名で開始し、問題がなかったため、そのまま継続し、現在は3名が在宅勤務を行っている。きっかけは、遠隔地に住む高齢の両親と同居したい技術者が退職を希望したが、会社として、優秀な人材に辞めてほしくなかったため、在宅勤務制度を検討することになった。ほかには、配偶者の転勤に伴い退職を考えていた技術者もこの制度を利用している。定期的な出社義務はなく、基本は在宅での仕事になる。開発業務の中から、一部分を切り出して、在宅勤務者に担当してもらっている。チームよる仕事であるが、工程の切り出しは、マネージャーの力量で可能であり、トラブルは起きていない。

短日・短時間勤務は、子育て中の従業員4名が取得している。介護を理由にした取得も可能となっている。

ライフプラン研修や早期退職制度は、従業員が「肩たたき」と感じてしまう可能性があり、導入の検討はしていない。

⑨今後の高齢者雇用の推進

従業員の年齢構成が若く、まだ本格的に高齢者雇用について検討する段階にはないが、具体的にどうすればよいのかを是非教えてもらいたい。また、高齢者雇用に関わる助成金

など支援が色々あるが、知る機会があまりなく、一般にも PR していくことが必要である。

(9) I社

①会社概要

I社は、1990年に設立され、大阪の本社に加え、東京・名古屋にも拠点を持つ。事業内容は、コンピュータのシステム設計及びソフトウェア開発業務、コンピューターシステムに関するコンサルティング等があり、システムコンサルティングから、設計・開発、診断・性能評価、ヘルプデスク、運用・保守までワンストップで提供している。

②従業員の部門別・年齢別の構成

従業員数は195名（正社員190名、契約社員・嘱託・パート等5名）となっており、そのうちソフトウェア開発に従事している技術者は157名となっている。また、技術者の多くは正社員となっている。

年齢構成では、49歳以下がほとんどであり、50歳～59歳の従業員数も正社員の技術者で12名、契約社員・嘱託・パート等で1名と非常に少ない。

60歳以上でソフトウェア開発に従事している技術者はおらず、非技術部門において正社員1名、契約社員・嘱託・パート等1名が従事している。

図表 25 年齢別部門別従業員数

		全従業員		このうちソフトウェア開発に従事している技術者	
		正社員	契約社員・嘱託・パート等	正社員	契約社員・嘱託・パート等
年齢別	49歳以下	173 人	4 人	141 人	3 人
	50～59歳	16 人	1 人	12 人	1 人
	60～64歳	1 人	0 人	0 人	0 人
	65歳以上	0 人	1 人	0 人	0 人
合計		190 人	5 人	153 人	4 人

過去3年間の定年到達者の状況をみると、2015年度に1名が定年に到達したのみであるが、執行役員であるため、任期中は正社員となっている。65歳以上の契約社員1名は、3年以上前に定年を迎えた管理部門の一般社員で、契約社員として継続雇用している。それ以前で、定年到達者は発生していない。

50～59歳の従業員においても、50代前半の従業員が多く、定年退職者がある程度のボリュームで生じるのは、10年以上も先となる見通しである。

図表 26 定年到達者の状況

	定年到達者	実際に継続雇用された者
2012年度	0 人	0 人
2013年度	0 人	0 人
2014年度	0 人	0 人

従業員の平均年齢は、2015年度で38.4歳と非常に若い。

図表 27 従業員の平均年齢

	2015年度	2020年度の推定
a 男性	39.5 歳	— 歳
b 女性	31.6 歳	— 歳
c 合計	38.4 歳	— 歳

③技術者の採用状況

新卒採用では、2015年度は4名の技術職を採用している。基本は理系を採用しており、この4名も高専卒であるが、文系であってもプログラミングの経験があるなどの場合は採用している。配属は、大阪本社に2名、名古屋に2名となったが、出身地はさまざまである。2016年度は、5名の採用を予定している。

④技術者の育成

新卒で入社した従業員は、入社後、大阪本社でビジネスマナー研修を社内管理部門主導で実施している。その後、各部門への配属が行われ、技術的な研修は配属先で実施し、内容は配属先によって異なる。

技術部門における最小単位はチームで、例えば大阪拠点においては7～10名程度で構成されるチームが8チームある。チームに配属された新人はOJT中心に技術を学ぶことになるが、必要に応じて外部研修にも参加する。社員教育は重視しており、月に1度の拠点ごとに全社員が出席する会議においても社員教育が最も重要なテーマとなっている。

業務知識についても、OJTによる習得が中心となっている。

⑤技術者のキャリアパス

チームは、業種や顧客単位で構成されており、基本はチームの中でキャリアパスを積んでいくことになる。そのため、どのチームに配属するかは、入社前から本人と面談し、本人希望を聞き取り、責任者による検討を踏まえて人員配置を行っている。チームの中には、一般のプログラマから、要件定義をする上流工程を担当する技術者もあり、チーム内で技術的階層がある。チームリーダーは、現場に入ってチームの中でみんなと同じように仕事をしながら、次期管理職候補として位置づけされている。

入社までに取得を義務付ける資格はないが、資格取得に対する報奨制度を導入しており、技術関連の資格では、IPAの情報処理技術者試験のITストラテジストやプロジェクトマネジメントに関する国際資格PMP、オラクル認定資格などが対象となっている。医療情報技師上級といった業務知識に関連する資格でも、資格取得の奨励金が支給される。従業員も資格取得に積極的に取り組んでおり、資格取得の申請が挙がってくる頻度は高い。

⑥技術者の確保状況

技術者の確保状況については、不足していると感じており、特に、専門分野での不足感が高い。不足感を感じる分野は、クラウド分野や、プロジェクトマネジメントができる人材を求めている。

⑦高齢者雇用

定年は60歳で、65歳までの雇用継続制度を定めている。雇用継続後は、嘱託・契約社員など雇用形態を変更する。通常の人事評価に基づき、評価が行われることになっているが、実際に定年に到達した社員がほとんどいない。高齢者雇用に関連する施策についても、本格的な検討はまだ先の話となっている。

技術者の場合、スキルの陳腐化が働き続けるための支障となる部分ではあるが、スキルの維持・向上のために会社としても様々な働きかけをしている。スキルチェンジのための外部研修へ出したり、仕事上でも、単独ではなくチームで仕事をさせることフォローするようにしている。ソフトウェア業界は、80年代、90年代に急成長した業界であるため、定年退職者が出るのはこれからである。会社としては、最新の技術を追いかけることのみを中高年の技術者には求めておらず、マネジメントスキルを活かした業務を行ってもらうことも併せて期待している。

プロジェクトの繁忙期に、上流工程の担当として短期間での契約などフレキシブルな働き方をしてもらえることも望ましいと考える。I社の契約社員には、個人事業主のような形でフリーで契約している者もいる。技術スキルは高いが、会社内の評価制度などに縛られた働き方はしたくないと考える人もおり、このような人材の受け皿となっている。

継続雇用後の仕事としては、開発部門のラインマネージャー、プロジェクトマネージャー、ソフトウェア開発のスペシャリストといった業務がふさわしいのではないかと考えている。

短日・短時間勤務については、子供のいる女性社員が2、3名利用している。介護による取得も可能である。

在宅勤務については、制度はあるが利用者はいない。基本的には、お客様のところに行くことになるため、あまりニーズがない。

メンタルヘルスについては、以前から取り組んでいる。

⑧今後の高齢者雇用の推進

高齢者雇用に関しては、実際に定年に到達している従業員がほとんどなく、手探り状態である。他社でどのように取り組んでいるのか、成功事例などの情報は入手しづらいため、このようなことを学ぶ機会があるとよい。

(10) J社

①会社概要

J社は、1987年に設立され、ソフトウェアパッケージ開発技術を基盤として、構造物設計をはじめ土木・建築設計を支援するソフトウェア・技術サービスを提供している。東京本社のほか、全国7つの営業拠点をもち、中国、台湾にも海外関連会社を展開している。

②従業員の部門別・年齢別の構成

従業員数は197名（正社員171名、契約社員・嘱託・パート等26名）で、そのうちソフトウェア開発に従事している技術者は122名と全体の6割を占める。

年齢構成では、49歳以下が非常に多く、50歳～59歳の従業員数は24名、そのうち技術者は、正社員18名、契約社員・嘱託・パート等で1名となっている。60歳以上は、3名のみである。

役員を含めても、最も年齢が高いのは顧問の70歳であり、社長も57歳と非常に若い年齢構成となっている。

図表 28 年齢別部門別従業員数

		全従業員		このうちソフトウェア開発に従事している技術者	
		正社員	契約社員・嘱託・パート等	正社員	契約社員・嘱託・パート等
年齢別	49歳以下	145人	25人	90人	10人
	50～59歳	23人	1人	18人	1人
	60～64歳	3人	0人	3人	0人
	65歳以上	0人	0人	0人	0人
合計		171人	26人	111人	11人

ボリュームゾーンは30代であり、定年退職者がある程度のボリュームで生じるのは、30年近く先となる。過去3年間で、定年到達者はゼロとなっている。

図表 29 定年到達者の状況

	定年到達者	実際に継続雇用された者
2012年度	0人	0人
2013年度	0人	0人
2014年度	0人	0人

従業員の平均年齢は、2015年度で37歳と非常に若い。

図表 30 従業員の平均年齢

	2015 年度	2020 年度の推定
a 男性	37 歳	— 歳
b 女性	30 歳	— 歳
c 合計	35 歳	— 歳

③技術者の採用状況

J社では、リーマンショック後の景気低迷時を除いては、技術者の新卒採用を継続している。よい人材の獲得は競争が激しく苦戦していたことから、企業誘致で、1991年に宮崎大学の正門前の土地に宮崎支社を設立し、宮崎大学からの人材獲得も行ってきた。インターネットの普及に伴い、採用しやすい状況になってきており、例年25名程度の新卒採用を行っているが、2016年度入社予定の採用は、採用選考活動早期開始の自粛による混乱等もあり苦戦している。そのため、中途採用も強化しようと検討している。以前は、中途採用も実施していたが、「会社のカラーに、なかなかあわない」「保有する技術があわない」といったことから、中途採用は縮小していた。新卒は、育てるのに時間はかかるが、会社のカラーにも馴染んでおり、最終的には大きな戦力となってくれる傾向がある。採用試験では、筆記試験と面接で選抜をおこなっている。

また、インターシップにも注力している。最近では、フランスからの応募もあり、9名のフランス人がインターシップを行ったが、非常に優秀で、スキルが高い人材が多かった。漫画などの日本文化から日本に興味を持ち、日本語も話せるため、日本でインターシップを希望しているようである。彼らは、企業の規模に関係なく「やりたいことがやれるか」という視点で企業を選択している。

土木産業は縮小傾向で、大学の学部名からも消えるなど、イメージも低下している。土木を学んだ学生は、国土交通省や役所へ行ってしまい、なかなか民間で就職してくれない。

優秀な人材であれば、年齢に関係なく働いてもらいたいと考える。

④技術者の育成

新卒で入社後は、2週間の研修を実施し、基本的な社会人教育と技術研修を行う。その後は、職場でグループ長が中心となりOJTで育成することになる。

J社では、年間100回以上のセミナーを実施しており、従業員も参加できる仕組みとなっている。必要なスキルを習得するために、このようなセミナーを活用してもらっている。また、技術顧問から毎週1回、1時間のセミナーも実施している。

資格取得に対する報奨制度を導入しており、情報処理関係の資格などを取得した場合に一時金をだしている。

また、年に2回発行される社内技報に論文を投稿してもらうことも行っている。優秀な論文を執筆した従業員は、米国でのサマーワークショップへの参加などの権利が与えられる。

日本の教育システムでは、大学での学びに「働くため」の視点が欠けており、情報技術系の学部で学んでも、プログラミングスキルが十分でない学生も多い。フランスの学生に比べて、スキルベースが全く違ってしまっていることも問題である。

⑤技術者のキャリアパス

技術部門では、一般のエンジニア→グループリーダー→グループ長というキャリアパスとなっている。グループリーダー、グループ長の役職になるための昇進試験はなく、推薦

により昇進する。

キャリアパスのあり方については以前から作成していたものがあつたが、現状に合致していない部分が大きくなっている。そのため、もっと細かいステップまで踏み込んだものにリニューアルしようと検討している。

また、技術職であっても、営業職の仕事をしてもらいたいと考えているが、人とのコミュニケーションが苦手な技術職も多い。まずは、顧客の打ち合わせに出席し、議事録を書かせるということをしている。

⑥人事評価

資格等級制度は導入しておらず、グループ長が普段の仕事ぶりから、グループ内の従業員の評価を行う。その後、すべてのグループ長が集まり、全従業員の評価をアセスメントする。最後に、役員が全従業員の評価を確認し、全従業員を相対的に評価する。グループ長レベルの評価と異なる評価がでた場合には調整を行う。実際には、この評価が大きく異なることは、ほぼない。

賃金は、評価に応じた基本給に、管理職の場合には、管理職手当が付加される仕組みとなっている。賞与については、部署別の損益の中から5%を人件費としており、利益がでた場合には賞与に反映されることになる。

⑦高齢者雇用

定年は66歳で、70歳までの雇用継続制度を定めている。雇用継続後も正社員として働くことができ、定年到達前と同等レベルの給与水準が支給される。継続雇用前と変わらない待遇であるため、通常の人事評価が行われる仕組みとなっているが、実際に定年に到達し継続雇用となる者がほとんどいないため、詳細は明確化されておらず、制度があるという状態である。

40代・50代だから技術に追いつけないという訳ではなく、個人差が大きい。年齢を重ねると、興味のないことを覚えることに負担を感じる傾向がある。しかし、キーボードを打つスピードが遅くなっても、「仕様書の行間が読める」「判断のスピードが速い」といった能力により、トータルでかかる時間は変わらないということもあり、年齢で測ることはできない。

しかし、このような年の取り方をできなかった技術者の受け皿も考えていく必要はある。職種転換に備え、若いうちから管理や営業といった業務も体験させることも有効であると考えられる。

ライフプラン研修などは、今後導入を検討してみたいが、時期は未定である。

⑧今後の高齢者雇用の推進

本格的に高齢者雇用を検討する段階にないため、どのようなやり方があるのかわからない。具体的なやり方を教えてもらいたい。また、優秀な人材を育成するという面では、大学での教育システムという基本的な部分での検討も必要と考える。

(11) K 社

①会社概要

K 社は、基幹業務ソフト開発および販売を行っている。東京本社のほか、大阪・名古屋など全国に営業拠点を展開している。海外の業務ソフト会社とアライアンスを結び、海外進出する企業のサポートも開始している。

②従業員の部門別・年齢別の構成

従業員数は 470 名（正社員 362 名、契約社員・嘱託・パート等 102 名）で、そのうちソフトウェア開発に従事している技術者は 101 名となっている。

年齢構成では、49 歳以下が非常に多く、50 歳～59 歳の従業員数は 34 名、そのうち技術者は、正社員 1 名でしかない。技術者の 50 代は、52 歳で 50 代も前半である。60 歳以上は、4 名のみで、技術者はいない。

図表 31 年齢別部門別従業員数

		全従業員		このうちソフトウェア開発に従事している技術者	
		正社員	契約社員・嘱託・パート等	正社員	契約社員・嘱託・パート等
年齢別	49 歳以下	338 人	93 人	100 人	0 人
	50～59 歳	27 人	7 人	1 人	0 人
	60～64 歳	3 人	1 人	0 人	0 人
	65 歳以上	0 人	1 人	0 人	0 人
合計		368 人	102 人	101 人	0 人

新卒を定期採用で取り始めたのが、20 年前となるので、ボリュームゾーンは 40 代前半となる。リーマンショック後、5 年ほど新卒採用を行わなかった時期があるため、30 代後半の従業員は少なくなっている。

過去 3 年間で、定年到達者は 2014 年度の 1 名のみで、定年退職者がある程度のボリュームで生じるのは、20 年近く先となる。

図表 32 定年到達者の状況

	定年到達者	実際に継続雇用された者
2012年度	0人	0人
2013年度	0人	0人
2014年度	1人	1人

従業員の平均年齢は、2015年度で36歳、5年後の2020年でも37歳との推定になっている。

図表 33 従業員の平均年齢

	2015年度	2020年度の推定
a 男性	38歳	40歳
b 女性	33歳	34歳
c 合計	36歳	37歳

③技術者の採用状況

基本は新卒採用であり、大卒が中心となる。入社実績のある大学は、東北大学やMARCHなどいわゆる上位校となるが、数学が得意であることが採用のポイントになる。

2016年度入社予定の新卒採用は、採用時期の混乱などもあり、予定数の内定者を出すのに時間がかかっている。職種別採用で、開発職8名、営業職10名、その他2名を予定しているが、3月のぎりぎりまで採用活動をする計画である。開発職であっても、文系理系問わず採用して、社内で技術者として育成する方針である。

新卒採用者の定着率は、技術職の方が他の職種よりも良く、離職するのは2%~3%といった感じである。

④技術者の育成

新卒採用の場合、内定後、技術者だけでなく、営業や管理部門での職種でも簿記3級とITパスポートの教材を内定時に手配し、学習してもらう。

入社後は、1か月の集合研修にて、ビジネスマナーや簿記の研修をした後、GW後に、開発部門に特化した研修を実施する。技術職は2年間かけて育成する方針をとっており、1年目は、基本は座学による研修、2年目はOJTとなり、3年目に正式な配属となる。

この技術者向けの専門研修で、入社時にプログラムが書けていた従業員も、書けなかった従業員も、1年後には同じぐらいプログラミングできるようになる

自己啓発の一環で資格取得を奨励しており、会社として技術職の従業員に取得してもらいたい資格がリストアップされている。情報技術に関する資格だけでなく、例えば、給与系のソフト開発を担当する場合には社労士の資格など、会計系のソフト開発を担当する場合には税理士の資格など、医療系のソフト開発を担当する場合には、医療情報技師の資格などに報奨がでる資格取得奨励制度が導入されている。支給形態は、祝い金として一時的に支払う、手当として支払う、受験料のみ支払うなど資格によって異なる。

若手技術者の育成のために、入社3年目、4年目の技術者が、入社1年目の技術者にスキルを指導したり、相談に乗ったりする「メンター制度」が導入されている。人に教えるとなると、曖昧な知識では教えられないため、教える側にとっても、学びの機会となる。

⑤技術者のキャリアパス

技術者のキャリアパスは、管理職を目指す方向と、スペシャリストを目指す方向の複線的な形となっている。

管理職になるキャリアパスでは、一般の技術者から、アシスタントマネージャー（係長クラス）→プロダクトマネージャー（課長代理クラス）→シニアマネージャー（課長クラス）→開発部次長といったパスを辿る。

スペシャリストを目指すキャリアパスもあるため、技術者には、早いうちに自分はそのようなキャリアと積み上げていきたいかを考えてもらうようになっている。

⑥人事評価と賃金制度

等級資格制度を採用しており、開発部門は 6 等級、営業部門・管理部門は 7 等級の等級がある。開発部門において、成果を重視した人事制度となっている。

年に 2 回の人事評価で、4 月に昇格、7 月に昇給が決定する。一次評価、二次評価、本部長評価の 3 段階となっているが、評価の際には、マネージャークラスが全員集まり、評価のすり合わせを実施することでブレをなくすように努めている。

会社の求める人材像としては、チームで仕事をする技術者として、メンテナンスしやすい・接続しやすいといった次の人がわかりやすいシステムを作ることが求められる。

⑦技術者の職種転換

部門の異動は、年に 1 度の社内アンケートによる本人希望、部門長による適材適所の配置、本人が人事部門に直接、異動希望を申し出るなど、ケースバイケースである。

技術者が、保有する技術の陳腐化にどう対応するかは本人にまかせているが、技術者自身が、「開発部門についていけない」と感じ、自ら、別の部門に異動したいという要望がでることもある。また、繁忙期の開発部門は、残業が多く、体力が必要ということで、別の部門に異動したいという希望がでたこともあった。技術者も、自分自身のことはよくわかっているので、本人希望と会社による配置転換のタイミングは、だいたい合うことが多い。

開発部門で技術者として活躍することは難しくなっても、技術スキルを持っている人材は、営業や管理といった他部門でも喜ばれる。一般的に、技術者は、口下手でコミュニケーション能力が高くないという傾向があるが、他部門においても顧客との接点が少ない業務もある。特に、技術者が、開発部門から営業部門に異動になることは、営業部側にもニーズがある。

⑧高齢者雇用

定年は 60 歳で、雇用継続制度により 65 歳まで働くことができる。役職定年制度は定めていない。雇用継続制度を利用する人がでてくるのは、まだ先のことであり、制度は導入されているが、詳細なルールは明確化されていない。その間に年金制度等も変わってしまう可能性は高く、ゆっくりと検討していきたい。

ライフプラン研修は、大手リプレースメントの会社に提案されており、検討中である。50 歳ぐらいで研修をスタートさせるのが効果的ではないかと考えている。

技術者が、長く働くためには、本人の気づきが必要である。気づいてほしいと会社側が思う人材は、なかなか気づいてくれないという部分もある。「技術者 35 歳定年説」といった話もあるが、マネージャーになり、プログラムを組まなくなり、プロジェクトマネジメント中心となると、プログラマー・SE としては限界がやってくる。パッケージソフトの場

合、古い言語で開発したものは、しばらくするとサポート終了となるため、古い言語で開発できる人材のニーズは高くない。必要とされる技術は、数年で変わってしまう傾向がある。

高齢の技術者にふさわしい職域としては、総務・人事等の管理部門、テクニカルサポートセンターやコールセンター、社内情報システムの構築、品質管理部門でのシステム検証といったものがあるかと思われる。

⑨今後の高齢者雇用の推進

定年に到達した従業員もほとんどいないため、高齢者雇用推進のために何が必要か情報収集に努めている。

40代の従業員が、60代になる20年度には、高齢者雇用推進のニーズがもっと高くなると認識している。他社での体験談（失敗例・成功例）を学ぶことができれば、社内での推進に役立つ。

(12) L 社

①会社概要

L 社は 1996 年に設立され、大手企業向け ERP パッケージソフトの開発・販売・サポートを行っている会社である。東京本社を含め、国内 5 カ所の事業拠点に加え、上海・シンガポール・ニューヨークといった海外にも拠点を展開している。

②従業員の部門別・年齢別の構成

従業員数は 3872 名となっており、おおよその内訳は、営業部門が 1 割、研究開発の技術者が 6 割、残りがコンサルタントと管理者になっている。

年齢構成では、20 代後半がボリュームゾーンとなっており、20 代・30 代が中心の構成となっている。40 代になると、全体で 100 名いるか、いないかといった割合であり、50 代はほとんどいない。採用方針として、年齢層の高い人材は採らないこととなっているため、若年層がほとんどであり、定年到達者は現在までにでていない。次に定年到達者ができるのは、10 年以上も先となっている。

図表 34 年齢別部門別従業員数

		全従業員		このうちソフトウェア開発に従事している技術者	
		正社員	契約社員・嘱託・パート等	正社員	契約社員・嘱託・パート等
年齢別	49 歳以下	— 人	— 人	— 人	— 人
	50～59 歳	— 人	— 人	— 人	— 人
	60～64 歳	— 人	— 人	— 人	— 人
	65 歳以上	— 人	— 人	— 人	— 人
合計		3,872 人	— 人	— 人	— 人

若年層中心の年齢構成のため、従業員の平均年齢も 2015 年度で 27.8 歳と非常に若い。

図表 35 定年到達者の状況

	2015 年度	2020 年度の推定
a 男性	— 歳	— 歳
b 女性	— 歳	— 歳
c 合計	27.8 歳	— 歳

③技術者の採用状況

技術者の採用は、新卒採用が中心である。新卒採用と中途採用の割合は、8:2 といった感じである。

2015 年度の新卒採用は、300 人以上となっている。2016 年度は、さらに多くの採用を行う予定で 1000 名を予定している。

インターンシップからの採用を重視しており、毎年 8 万人を超える大学生・大学院生からの応募があり、2014 年度には 1000～2000 人がインターンシップを行っている。インターンシップで優秀な成績の場合、ここから採用につながることもあり、2015 年度は 100～150 名程度が採用されている。

2014 年度中途採用は、50～60 名程度であったが、中途採用といっても、第 2 新卒と言われる卒業後数年の若者が対象となっている。

インターンシップ等で適性や能力・スキルを見極めてからの入社となるため、定着率は比較的高い。また、社内制度や職場環境におけるさまざまな改革を実施していることで、調査会社が発表している「働きがいのある会社」調査において、2010 年度はランキング第 1 位に選出され、6 年連続で「働きがいのある会社」ベスト 4 にランクインしている。

④技術者の育成

新卒採用の社員は、入社後、4～6 ヶ月間の新人研修を経て、配属となる。内容的には、ビジネスマナーなどの一般的な研修だけでなく、その後の配属につながる選抜研修となっている。選抜研修では、課題が与えられ、それをクリアできなければ、希望の配属先にいくことはできない形となっている。まずは、ここで問題解決能力の見極めを通じてビジネスの厳しさを体感してもらうことになる。

配属後は、部門毎の研修および OJT での育成となる。各部門に、兼務で研修担当がおり、仕事を進める上で不足しているスキルを補完するために、必要に応じて研修を行う。基本は内部研修で予算措置が不要のため、各部門に任せている。

⑤技術者のキャリアパス

開発部門は、人事系、会計系といったプロダクトごとに部署が分かれており、人事系が最も大きな部署であり、開発部門の約半分の技術者が所属している。部署間の異動は頻繁ではなく、それぞれのプロダクト毎の部署の中で専門性を高めながら育成していく形となる。

キャリアパスは、管理職を目指す方向と、スペシャリストを目指す方向と複線的になっているが、主流は管理職を目指すキャリアパスとなっている。スペシャリストを目指すキャリアパスにおいても、一定のレベルまでは、同等の待遇が保障される。

会社の求める人材像については、経営者の談話や、全社ミーティングなどにおいても口頭で伝えて、さらに、行動基準もまとめている。

技術的なスキルでも、業務知識においても、基本は、「自ら学べ」という姿勢であり、会社が教育してくれるという姿勢の社員は生き残っていけない。

資格取得に対する報奨制度なども導入はしていない。また、語学系の研修も行っていない。海外拠点があるため、海外からの赴任者が日本に來日した際の異動者のフォローのみを行っている。

⑥技術者の確保状況

技術者の人材不足感は強い。L 社は、世界に通用する B to B 製品の開発を目指しており、優秀な人材の獲得に注力している。

日本だけでなく、シンガポール・上海にも開発拠点があるため、中国・インドを初めとする海外でも採用活動を行っており、年間 3000 人近い技術者が採用されている。彼らは現地採用ではあるが、日本で仕事を行うケースもある。

⑦技術者の賃金制度と人事評価

人事制度は、成果主義的な要素が強く、開発補助などのルーティンワークの業務を担当している社員以外は、若年層から年俸制が基本となっている。

賃金制度は、一般のエンジニア（ジュニア／シニア）・マネージャー（課長クラス）・GM（部長クラス）・パートナーという4つの役職とほぼリンクしたクラスごとに報酬バンドがあり、評価に応じて額が決定される。

人事評価は年2回実施しており、多面評価制度を導入している。上司から部下への評価だけでなく、最低4人以上の同僚からの評価を中心となる。評価する人数が増えれば、それだけブレも抑えることができ公平・公正な評価につながる。多面評価の後、マネジメント層で最終的な評価調整を実施する。

GMクラスは管理職ではあるが、プレイングマネージャーとしての位置づけになる。開発部門における最小の組織単位は「ラボ」と呼ばれる4~5人規模のチームとなっており、開発部門全体で100近いラボがある。

⑧高齢者雇用

定年は60歳で、65歳までの雇用継続制度を定めている。役職定年制度は導入されていない。雇用継続後も、嘱託や契約社員にはなるが、基本は社員と同等の取り扱いとなっており、能力・スキルに基づいた評価が行われ、年齢に関わらず実績に基づいて給与が上がる可能性もある。しかし、現在までに、定年に到達した社員はいないため、制度は導入されているが、実際の運用はない。

年齢が高いからといって一概に技術者として働けないということはない。開発には、最新の技術だけではなく、業務知識も必要であり、柔軟な設計ができるかといったことも重要である。技術者として、長く働くためには、自ら課題設定でき、それを改善するために自分で動き、さらに周囲を巻き込んでいくという働き方ができなければならない。技術職こそ、コミュニケーション能力が必要であり、周囲にきちんと説明できる能力が必要である。パフォーマンス＝報酬ということが、企業の人事制度の中できちんとできていれば、高齢者雇用は費用負担が重いという考え方もなくなると思われる。

職種転換は、コンサルタントと技術者は比較的近い仕事をしているため、頻繁ではないが、双方からの職種転換がある。

短日・短時間勤務では、短日はないが、短時間勤務は導入している。育児・介護を理由に取得できるが、現在の取得者は育児のみで20名ほどが利用している。また、開発部門は、裁量労働制を導入しているため、12時まで一度出社すれば、どのような勤務でも構わない形となっており、成果をきちんと出すことができれば、個人の都合に合わせてやすい状況にある。

介護休暇の制度も導入されており、若干名の利用者がいる。

メンタルヘルスに関しては、職場への不適應なども増えているため、産業医の面談や復職時の支援など人事部門でも対応を手厚くしている。

ライフプラン研修については、定年到達者に近い者もないため導入予定はないが、キャリアプラン研修については、検討してもいい時期かもしれないと考えている。

⑨働きやすさに関わる制度

働きやすさに関わる様々な制度が導入されている。

最長13年間の出産・育児支援制度では、妊娠判明後から、休業や柔軟な働き方が認められ、産後も、最長で子どもが3歳に達した後の3月末まで育休延長が可能である。育休からの復帰時には休業前の年俸の15%相当の「職場復帰特別ボーナス」が支給されるなど充

実した内容となっている。2005年の制度導入以来、「出産・育児」を理由に退職する社員はほとんどいない。女性だけでなく、男性の育児休業取得実績もでている。

また、退職後3年間は無条件で復帰できる復職支援制度は、退職前に一定の評価が得られていれば、退職時の役職・年収が保証されるものである。海外青年隊に行きたいといった理由や、自分で起業する際の保険としてなど、制度利用の理由は様々であるが、2005年の制度導入以来、数十人が制度を利用している。

⑩今後の高齢者雇用の推進

年齢に関わらず人材を求めている企業はたくさんある。特に、中小企業・中堅企業では人材の確保が難しい状況もあり、こういった部分での人材マッチングが足りていないと感じる。

人事部門の経験者で、役職定年後に独立して仕事をしているという話もよく聞き、ニーズはあると思われる。豊富な経験を持つ人材を、人材が足りない企業に橋渡しすることが必要である。1つの企業内で、人材をマッチングさせてようとしても難しい面もあるため、国全体で取り組んでいただければ、よりよい高齢者活用につながる。

4. 調査結果からみた高齢者雇用の現状と推進に向けた考え方

－コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進ガイドライン策定の考え方－

4-1. コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用推進の前提条件

- アンケート調査およびヒアリング調査結果から、当業界における従業員構成の傾向は、30歳代・40歳代が中心であり、ボリュームゾーンは30歳代という企業も多い。50歳代の従業員は非常に少なく、定年に到達した従業員は、「過去において全くない」「ほとんどいない」との企業も多く、60歳以上の高齢者雇用に対して大きな課題を抱えている状況にはない。
- 定年到達者は非常に少なく、継続雇用制度も本格的な運用がされていない現状ではあるが、高齢法の改正に伴い、2025年までには希望者全員を65歳まで継続雇用することが決定していることを受けて、多くの企業では従業員規則等を変更し、これに対応できる体制を整えている。
- 30歳代、40歳代の技術者が60歳を迎えるのは少し先のことにはなるが、各社ごとに見れば少数ではあるが、この間にも定年を迎える技術者がでてくることになる。業界を取り巻く環境も、年金制度等の高齢者雇用を取り巻く環境も日々変化しており、高齢者雇用推進のための準備をスタートさせるべきであろう。
- まずは、現在のボリュームゾーンである30歳代、40歳代が、長く働き続けられるために何が必要かを検討することが重要である。
- さらに、当業界において高齢者雇用が本格化してきた際に、実態に即して迅速な対応が可能であるように、柔軟な形で高齢者雇用に関わる制度設計や運用を考えていくことが必要となる。

4-2. コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用推進に向けた課題

コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用推進の前提条件を踏まえ、コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用推進に向けた課題を整理すると以下の通りとなる。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">①ダイバーシティを前提とした制度設計・運用による高齢者雇用推進の準備（短期的課題）②技術者が長く働き続けられたために必要な職務・職能を習得できるキャリアパスの明確化と能力開発の実施（短中期的課題）③高齢者雇用推進につながる賃金・処遇制度の整備（短中長期的課題）④既にある職域の中で高齢技術者にふさわしい職域の洗い出し（中期的課題）⑤10年度、20年後を見据えた高齢技術者にふさわしい新たな職域の創出（中長期的課題）⑥高齢技術者活用に向けたCSAJとしての支援（短中長期的課題） |
|---|

(1) ダイバーシティを前提とした制度設計・運用による高齢者雇用推進の準備

当業界においては、定年に到達した従業員は、「過去において全くない」「ほとんどいない」という企業も多い。このような状況を前提とした高齢者雇用に関する制度の導入のため、具体的な従業員をイメージすることができず、制度に記載されている内容も一般的なものとなりがちである。詳細な内容を詰めたとしても、実際に大量の定年退職者がでる10年先、20年先には、現状とは合致しない可能性も高い。

一方で、高齢者雇用を推進するための制度となる短日・短時間勤務、在宅勤務、介護休業制度などは、少し形を変えれば、ワークライフバランスを向上させ、年齢や男性・女性問わずに働く環境を整えることにもつながる。当業界の従業員構成のボリュームゾーンで

ある 30 歳代・40 歳代の従業員にとって、出産・育児や働きやすさに伴う上記に類する制度は、今現在のニーズに合う制度となる。働きやすい職場環境につながる制度の導入は、勤続年数を長くすることにもつながることになる。

また、技術職として長く働くためには、ストレス耐性も重要である。ソフトウェア開発の業界ではメンタルヘルスの問題を抱える社員も多く、ストレス解消のための仕事以外の時間（趣味・運動など）を持つことも若い時期から心がけていくべきである。ワークライフバランスへの取り組みは、多面的な効果をもたらすと考えられる。

そこで、現在ニーズの高い出産・育児や働きやすさに伴う制度を導入し、それらの運用経験を積むことで、定年に到達する従業員がでてきた際には、よりよい高齢者雇用推進の制度の設計・運用につなげられる準備とすることが必要である。

(2) 技術者が長く働き続けられたために必要な職務・職能を習得できるキャリアパスの明確化と能力開発の実施

技術者が、年齢を重ねても活躍できるためには、会社が求める人材像を理解し、そこを目標として自らが取り組んでいく意欲が大切である。そのためには、会社側も、求める人材像を明示し、そこに至るキャリアパスを明確化させていくことが大切である。

若い技術者の中には、管理業務に対して興味がなく、自らの専門性を磨いていきたいと考える者も増えつつある。一般の技術者から、マネジメント的な役割を担う管理職へのキャリアパスだけでなく、スペシャリストとして進む技術者に対するキャリアパスも提示することが必要となる。

さらに、開発部門の技術者として研鑽を積むだけでなく、開発部門から他部門への異動という新しいキャリアパスの検討も中長期的には重要となる。後述する高齢技術者にふさわしい職域開発においても触れるが、営業部門において、技術の知識を持つ技術者にニーズがあるケースもでてきている。

複線的なキャリアパスを準備し、従業員に対して若い時期から明確化していくことで、技術者としてどのような道があるかを意識づけしていくことが求められる。

また、再雇用制度により、一度退社し、自ら起業したり、別の会社で働くことで新たなスキル・能力を身につけた人材が戻ってくるというケースもある。このような形のキャリアパスも、スキルや能力を重視した働き方を好む業界においては、有効であろう。

自分の望むキャリアパスを辿るには、各キャリアパスに応じた能力開発が必要である。どのような時期までに、どのようなスキルを習得すればいいのかといったロードマップを明示することで、求められる技術者として長く働き続けるための従業員の自己研鑽が可能となる。

資格報奨制度によりインセンティブ、先輩社員による若手社員への教育指導の仕組み、自主的な職場勉強会の開催支援など、職場全体で能力開発に取り組む環境を提供していくことも求められる。

(3) 高齢者雇用推進につながる賃金・処遇制度の整備

年功的な要素が強い賃金制度では、高齢者雇用の際の人件費が大きな課題となってしまうが、当業界の企業においては、年齢に関わらず、会社の求めるスキル・能力を持つ技術者には、それらに応じた賃金を支払う、年齢が上がっても評価がされなければ賃金は上がらないという考えを持つ企業も多い。

一方で、経験を重ねることで高まるスキル・能力もあり、年齢構成の高齢化は、将来的には人件費全体の上昇につながり、経営を圧迫する可能性もある。若年層が多くを占めるという業界の特徴は、転じれば、従業員の高齢化が穏やかにスタートするのではなく、10年後・20年後に急発進する状況になる。今のうちから、従業員の年齢構成と人件費の伸び

を意識し、スキル・職能に応じた賃金・処遇制度を検討しておくことも必要である。

(4) 既にある職域の中で高齢技術者にふさわしい職域の洗い出し

当業界では、50歳代の技術者は、まだ非常に少数ではあるが、彼らは、比較的短期間のうちに定年に到達し、継続雇用制度の適用となる。これらの50歳代の技術者のために、まずは、既存の職域の中から高齢技術者にふさわしい職域を洗い出し、継続雇用後の職域として検討していくことが求められる。

ごく少数の60歳以上の継続雇用されている技術者をみると、開発部門の管理職としてそのまま業務を行っているケースや、管理部門へ異動し、業務を行っているケースもある。各企業で事業内容にもよるが、このようなケースに加え技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当、ソフトウェア開発のスペシャリスト、運用・保守（テスター、コールセンターのオペレータ等を含む）といった職域も考えられる。

若年層が多く、マネジメントができる人材が不足しているという当業界の状況から、しばらくの間は、開発部門のプロジェクトマネージャの役割も高齢技術者に期待されている部分もある。

また、業務パッケージの場合、最新の技術というよりも、上流部分での発想や設計能力が重要であり、年齢が高いことが一概に支障となるとは言えない。上流工程の部分で、高齢技術者に活躍してもらおう場をつくることも可能であろう。

技術職が、営業やサポートセンターから間接的に顧客ニーズを聞くのではなく、直接コミュニケーションできる人材として「営業技術職」を求める企業も多くなってきている。営業技術職を育成できるキャリアパスの整備が前提となるが、高齢技術者にふさわしい職域とすることもできるだろう。

(5) 10年度、20年後を見据えた高齢技術者にふさわしい新たな職域の創出

当業界においては、高齢者雇用が本格化するの少し先のこととなるため、中長期的な視点により、新たな職域を創出することも求められる。

継続雇用された技術者にふさわしい業務としては、専門性を活かせるコンサルティング業務をやってもらおう可能性もあると思われる。

農業・漁業・伝統産業のような全く新しい分野と情報技術をつなげることで、新たな職域の創出につなげることもできる。

また、職場だけで高齢者雇用を考えるのではなく、地域や学校といった場にまで広げて検討していくことも、新たな職域の創出では重要である。例えば、学校でのICTを利用した授業が増えてきている中で、先生を助けるICT支援員という資格を取得するシニアが増加している。広い視野をもって新たな職域の創出につなげるべきである。

(6) 高齢技術者活用に向けたCSAJとしての支援

高齢者雇用の経験の少ない当業界の企業にとって、他社がどのような取り組みをしているかを学ぶことは重要である。成功事例・失敗事例、制度導入時の苦労など、具体的な取り組みを、業界全体で情報共有できる場となるよう、CSAJとして検討していくことが求められる。

また、当業界は、比較的中規模・小規模の企業が多く、大企業のように、高齢者雇用推進を関連会社を含めたグループ企業全体で取り組むことが難しい。ある企業にとっては、雇用継続してもふさわしい業務がないという従業員であっても、別の企業から見れば、求めるスキルを持つ人材であることも珍しくない。さらに、企業という枠組みを超えて、学校や地域社会といった場にふさわしい仕事がある場合もあるだろう。このような個別企業

だけでは対応できない高齢者雇用推進の取り組みを支援することにも積極的に対応していくことが中長期的には必要となる。

4-3. 「コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進ガイドライン」構成（案）

以上を踏まえ、来年度策定する「コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進ガイドライン」の構成（案）を以下のとおりにする。

1. 高齢者雇用をめぐる環境と高齢者雇用に向けた社会的要請
1-1. 少子高齢化の動向
1-2. 厚生年金等の社会保障の動向
1-3. 高齢者雇用安定法の改正と関連する支援策
2. コンピュータソフトウェア業における高齢化の現状と高齢者雇用に向けた考え方
2-1. コンピュータソフトウェア業における高齢化の現状と課題
2-2. コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用に向けた考え方
3. コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用対策
3-1. ダイバーシティを前提とした制度設計・運用による高齢者雇用推進の準備
3-2. 技術者が長く働き続けられたために必要な職務・職能を習得できるキャリアパスの明確化と能力開発の実施
3-3. 高齢者雇用推進につながる賃金・処遇制度の整備
3-4. 既にある職域の中で高齢技術者にふさわしい職域の洗い出し
3-5. 10年度、20年後を見据えた高齢技術者にふさわしい新たな職域の創出
3-6. 高齢技術者活用に向けたCSAJとしての支援

5. 次年度事業に向けて

次年度は、本年度実施した各種実態調査等の結果を踏まえ、一般社団法人コンピュータソフトウェア協会会員企業及び当業界が高齢者雇用推進に取り組む際の「手引き（コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進ガイドライン）」を策定する。併せて、一般社団法人コンピュータソフトウェア協会等が主催するセミナーや CEATEC JAPAN 等の業界イベントにおいてのガイドライン普及啓発活動を展開することを通じて、コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用推進に寄与する。

5-1. 「コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進ガイドライン」の策定

コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用推進ガイドラインは、業界の現状を把握するために今年度実施したアンケート調査結果およびヒアリング調査結果、また高齢者雇用推進事業の開始に伴い設置された委員会における議論を踏まえ、高齢者雇用を推進する上で、一般社団法人コンピュータソフトウェア協会会員企業及び当業界の企業が感じている課題に対して、課題解決の一助となる方向性や先進的な取り組みを紹介していくものとする。

5-2. 「コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進ガイドライン」普及活動の展開

一般社団法人コンピュータソフトウェア協会が開催するセミナーにおいて「コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進ガイドライン」の説明会を行うなど普及活動を展開する。セミナーは、2016（平成 28）年夏以降に開催を予定し、会員企業に対して広くガイドラインを普及していくこととする。

普及活動の詳細（セミナー開催時期、場所、回数、内容等）は、次年度開催する本委員会にて検討し、決定することとする。

Q 1 貴社の業態として、最も中心的な業務をひとつお選びください。

1. パッケージソフトウェア開発・販売（クラウド、SaaSを含む）
2. 受託開発・販売
3. サポート・サービス事業
4. システムインテグレーション
5. コンサルティング
6. Web関連業務
7. 人材派遣
8. アウトソーシングサービス事業
9. コンテンツ作成
10. 通信関連
11. その他（具体的に： _____ ）

Q 2 貴社の技術者の確保状況についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

1. 全体として大幅に不足している
2. 全体としてやや不足している
3. 特定の技術分野のみ不足している
4. 特に過不足はない
5. やや過剰である

Q 3 貴社の人事評価制度についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

1. 年功的要素が強く反映されている
2. 一定の年齢までは年功的要素が強いが、それ以降は成果主義的要素が強く反映
3. 業務やポジションにより年功的要素が強いか成果主義的要素が強いかは異なる
4. 若年層から成果主義的要素が強く反映されている
5. どちらともいえない

Q 4 課長クラスへの昇進についてお伺いします。

Q 4-1 最も早く課長クラスになることが可能な年齢をご記入下さい。

_____ 歳

Q 4-2 課長クラス昇進の平均年齢をご記入下さい。

_____ 歳

Q 5 貴社での役職定年制についてお伺いします。定めている場合、その年齢をご記入ください。

1. 役職定年制を定めている：_____歳

*課長・部長などポジションにより年齢が異なる場合は、下記に具体的に
記入ください。

2. 役職定年制を定めていない

Q 6 貴社での定年制についてお伺いします。定めている場合、その年齢をご記入ください。

1. 定年制を定めている：_____歳

2. 定年制を定めていない

Q 7 貴社での定年到達者を引き続き再雇用などで雇用継続する仕組み（制度・慣行）についてお伺いします。定めている場合、雇用継続の上限年齢をご記入ください。

1. 雇用継続制度を定めている：_____歳 →設問Q 7-1～8へ

2. 雇用継続制度を定めていない →設問Q 8へ

Q 7-1 【Q 7にて「1. 雇用継続制度を定めている」と回答した方のみお答えください】

定年後の雇用継続の際の条件についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

1. 条件はなく、希望者全員が雇用継続される
2. 経過措置期間中につき、対象者の選定を実施している

Q 7-2 【Q 7にて「1. 雇用継続制度を定めている」と回答した方のみお答えください】定年後の雇用形態についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

1. 正社員のまま
2. 嘱託・契約社員など雇用形態を変更する
3. ほとんどが嘱託・契約社員などになるが、特定の者は正社員のまま

Q 7-3 【Q 7にて「1. 雇用継続制度を定めている」と回答した方のみお答えください】継続雇用後の賃金についてお伺いします。

定年到達直前のおおむね_____％

*規則等により賃金レベルの上限・下限といった範囲が定められている場合は、

下記に具体的にご記入ください。

Q7-4 【Q7にて「1. 雇用継続制度を定めている」と回答した方のみお答えください】継続雇用者の賃金水準の考え方についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

1. 在職老齢年金・高年齢雇用継続給付などの公的給付の最大需給を前提として決定
2. 公的給付の金額に関係なく、本人の能力や仕事内容を考慮して決定
3. 公的給付と本人の能力や仕事内容とのバランスを考慮して決定
4. その他 ()

Q7-5 【Q7にて「1. 雇用継続制度を定めている」と回答した方のみお答えください】継続雇用者への人事評価についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

1. 継続雇用者への人事評価は行っていない
2. 継続雇用者を対象にした人事評価制度が別途あり、それに基づき評価が行われている
3. 通常の人事評価制度に基づき、評価が行われている
4. その他 ()

Q7-6 【Q7にて「1. 雇用継続制度を定めている」と回答した方のみお答えください】継続雇用者の管理職登用についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

1. 継続雇用後も管理職として働くことができる
2. 正社員のまま継続雇用された場合のみ、管理職として働くことができる
3. 継続雇用後は、管理職として働くことはできない
4. その他 ()

Q7-7 【Q7にて「1. 雇用継続制度を定めている」と回答した方のみお答えください】過去3年間において、定年に到達した従業員数と雇用継続者数についてお伺いします。

	定年到達者	実際に継続雇用された者
2012年度	人	人
2013年度	人	人
2014年度	人	人

Q9 貴社においてソフトウェア開発に従事している技術者を定年後も雇用するメリットは何だとお考えですか。各項目別に該当するものに○をつけてください。

	非常にそう思う	どちらかというと思う	どちらともいえない	どちらかというと思う ない	全くそう思わない
a. 高い技術・スキルを活用できる	1	2	3	4	5
b. 豊富な経験・人脈を活用できる	1	2	3	4	5
c. 会社の業務やルールに精通して意思疎通がスムーズにできる	1	2	3	4	5
d. 比較的安い賃金で雇用できる	1	2	3	4	5
e. 技術・知識・ノウハウが職場の若年者等に継承できる	1	2	3	4	5
f. 職場の若年者等にプラスの影響を与えてくれる	1	2	3	4	5
※定年後の再雇用について、ご意見がありましたらご記入ください。					

Q10 貴社においてソフトウェア開発に従事している技術者が定年後も働き続けるにあたって支障となっていることは何だとお考えですか。各項目別に該当するものにつけてください。

	非常にそう思う	どちらかというそう思う	どちらともいえない	どちらかというそう思わない	全くそう思わない
a. 保有している技術・スキルが陳腐化している	1	2	3	4	5
b. ふさわしい役職（ポスト）がない	1	2	3	4	5
c. 新しい技術を習得するのに時間・費用を要する	1	2	3	4	5
d. 仕事・能力に応じた賃金体系になっていないので人件費の負担が大きくなる	1	2	3	4	5
e. マネージャーが年下の場合、年上である技術者に対して指示がしにくい	1	2	3	4	5
f. 仕事を抱え込んでしまい、なかなか若い人に仕事や権限を渡さない	1	2	3	4	5
g. 個人により能力や体力の差が大きく、会社にとって雇用リスクが高い	1	2	3	4	5
h. 高年齢の技術者を活用するノウハウが社内に蓄積されていない	1	2	3	4	5

Q 1 1 貴社においてソフトウェア開発に従事している技術者が定年後も働き続けるために、定年到達までに身につけてもらいたい能力は何だとお考えですか。各項目別に該当するものに○をつけてください。

	非常に そう思う	どちらか という と思う	どちら とも いえない	どちらか という と思う ない	全く そう 思わない
a. 問題解決力	1	2	3	4	5
b. 論理的思考力	1	2	3	4	5
c. 協調性・チームワーク	1	2	3	4	5
d. 積極性・自発性	1	2	3	4	5
e. リーダシップ	1	2	3	4	5
f. 発想力・企画力	1	2	3	4	5
g. スピード感	1	2	3	4	5
h. ストレス耐性	1	2	3	4	5
i. 管理能力	1	2	3	4	5
j. 多様性に対する許容力	1	2	3	4	5

Q 1 2 改正高年齢者雇用安定法により、2025年4月からは希望する高年齢者全員を継続雇用することになりますが、貴社においてソフトウェア開発に従事している技術者の継続雇用後の業務にふさわしいものは何だとお考えですか。あてはまるものに3つまで○をつけてください。

1. 開発部門のラインマネージャ (管理職)
2. 開発部門のプロジェクトマネージャ
3. ソフトウェア開発のスペシャリスト
4. 上記以外の一般の開発技術者 (プログラマー)
5. 技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当
6. 運用・保守 (テスター、コールセンターのオペレータ等を含む)
7. 営業・販売
8. 製品企画・マーケティング
9. 総務・人事等の管理部門

Q13 「ソフトウェア開発の技術職において、40代、50代となった時、新しい技術に追いついていけない」という意見がありますが、それについてどう思われますか。該当するものに○をつけてください。

1. その通りであると思う
2. どちらかといえば、その通りであると思う
3. どちらともいえない
4. どちらかといえば、そうは思わない
5. そうは思わない

Q14 「中高年齢のソフトウェア開発者の職種転換は難しい」という意見がありますが、それについてどう思われますか。該当するものに○をつけてください。

1. その通りであると思う
2. どちらかといえば、その通りであると思う
3. どちらともいえない
4. どちらかといえば、そうは思わない
5. そうは思わない

Q15 貴社の中高年齢のソフトウェア開発に従事する技術者が定年後も働き続けられるための戦力化・活性化施策への取り組み状況についてお伺いします。該当するものに○をつけてください。

1. 積極的に取り組んでいる
2. どちらかといえば、積極的に取り組んでいる
3. どちらともいえない
4. どちらかといえば、取り組みは消極的である
5. 取り組みには消極的である

Q15-1 定年前後の職種転換

1. 現在、行っている
2. かつて行っていたが、現在は実施していない
3. 行ったことはない
4. 導入を検討したい
5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。

具体的な内容をご記入ください。

Q15-2 新たな職域の開発

1. 現在、行っている
2. かつて行っていたが、現在は実施していない
3. 行ったことはない
4. 導入を検討したい
5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。

具体的な内容をご記入ください。

Q15-3 短日・短時間勤務や在宅勤務といった新たな勤務シフト

1. 現在、行っている
2. かつて行っていたが、現在は実施していない
3. 行ったことはない
4. 導入を検討したい
5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。

具体的な内容をご記入ください。

Q15-4 新たに必要となる技術・スキル習得のための教育訓練

1. 現在、行っている
2. かつて行っていたが、現在は実施していない
3. 行ったことはない
4. 導入を検討したい
5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。

具体的な内容をご記入ください。

Q15-5 メンタルヘルスを含む健康管理の強化

1. 現在、行っている
2. かつて行っていたが、現在は実施していない
3. 行ったことはない
4. 導入を検討したい
5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。

具体的な内容をご記入ください。

Q15-6 自分の行ってきた仕事、身につけた能力などを振り返り、今後のキャリアプランを見つめ直すためのライフプラン研修

1. 現在、行っている
2. かつて行っていたが、現在は実施していない
3. 行ったことはない
4. 導入を検討したい
5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。

具体的な内容をご記入ください。

Q15-7 定年に備え、第2の人生の準備として、自立心の醸成、家族、健康、財産面の相談などを行うライフプラン研修

1. 現在、行っている
2. かつて行っていたが、現在は実施していない
3. 行ったことはない
4. 導入を検討したい
5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。

具体的な内容をご記入ください。

Q 15-8 他社での活躍を見据えた早期退職優遇制度・再就職支援

1. 現在、行っている
2. かつて行っていたが、現在は実施していない
3. 行ったことはない
4. 導入を検討したい
5. 中高年齢技術者の戦力化活性化施策としては、とくに必要ない。

具体的な内容をご記入ください。

Q 16 ライフプラン研修は、何歳頃からスタートさせるのが効果的であるとお考えになりますか

- ・今後のキャリアプランを見つめ直す研修 → _____歳
- ・定年に備える研修 → _____歳
- ・必要ない

Q 17 中高年齢ソフトウェア開発者の活性化を促進する施策を貴社で導入する際に、問題になると思われる点、どうしたらよいかわからない点などがございましたら具体的にご記入下さい。

Q 18 他社にも参考になるような中高年齢ソフトウェア開発者の活性化を促進する施策に関する貴社の事例がございましたら、できるだけ具体的にご記入ください。

最後に、貴社の概要についてお伺いいたします。

Q 19 貴社の設立年をご記入ください。

西暦_____年

Q 20 本社所在地をご記入ください。

_____ (都・道・府・県)

Q 21 貴社で働いている方の人数を年齢別にわかる範囲でご記入ください (2015 年 8 月現在)。但し、業務請負・派遣社員等の自社で直接雇用されていない方は除いてください。

		全従業員		このうちソフトウェア開発に従事している技術者	
		正社員	契約社員・嘱託・パート等	正社員	契約社員・嘱託・パート等
年齢別	49 歳以下	人	人	人	人
	50～59 歳	人	人	人	人
	60～64 歳	人	人	人	人
	65 歳以上	人	人	人	人
合計		人	人	人	人

Q 22 貴社の従業員の平均年齢についてお伺いします。また、5 年後の 2020 年度には、どのようになるとお考えですか。

	2015 年度	2020 年度の推定
a 男性	歳	歳
b 女性	歳	歳
c 合計	歳	歳

ご協力いただき大変ありがとうございました。ご連絡先のご記入をお願いいたします。なお、結果の概要は調査終了後、CSAJ のサイトで公開いたします。

貴社名 :
部署／役職名 :
ご氏名 :
ご連絡先 :
電話
e-Mail

Q 1 あなたの性別についてお伺いします。

1. 男性 2. 女性

Q 2 あなたの年齢についてお伺いします。

1. 20歳代 2. 30歳代 3. 40歳代
4. 50歳代 5. 60～64歳 6. 65歳以上

Q 3 あなたの家計において、中心者になっているのはどなたですか。ひとつ選んで○をつけてください。

1. あなた自身 2. 配偶者 3. 親
4. 子ども 5. 兄弟姉妹 6. あなた自身と家族の双方

Q 4 あなたの雇用形態についてお伺いします。ひとつ選んで○をつけてください。

1. 正社員 2. 嘱託・契約社員 3. パート社員
4. その他 ()

Q 5 あなたの働く会社の主な業務についてお伺いします。ひとつ選んで○をつけてください。

1. パッケージソフトウェア開発・販売 (クラウド、SaaSを含む)
2. 受託開発・販売
3. サポート・サービス事業
4. システムインテグレーション
5. コンサルティング
6. Web関連業務
7. 人材派遣
8. アウトソーシングサービス事業
9. コンテンツ作成
10. 通信関連
11. その他 (具体的に:)

Q 6 あなたのお勤めの会社の従業員数の規模についてお伺いします。ひとつ選んで○をつけてください。

1. 10人以下 2. 11人～50人 3. 51人～100人
4. 101人～300人 5. 301人～1000人 6. 1001人以上

Q 7 あなたのお勤めの会社の定年制についてお伺いします。定年制がある場合、その年齢をご記入ください。

1. 定年制がある: _____ 歳
2. 定年制はない

Q 8 あなたはこの会社で何歳くらいまで働きたいと思いますか。ひとつ選んで○をつけてください。2の「定年以降も継続雇用で働きたい」と回答した場合は、その年齢もご記入ください。

1. 定年まで
2. 定年以降も、継続雇用で働きたい： _____ 歳くらいまで
3. 働けるうちは働きたい
4. 機会があれば転職したい
5. まだわからない

Q 9 「今後の少子高齢化という人口構造の変化を背景に、高年齢の技術者を戦力化・活性化させ、高齢者雇用をさらに進める必要がある」という意見がありますが、それについてどう思われますか。ひとつ選んで○をつけてください。

1. その通りであると思う
2. どちらかといえば、その通りであると思う
3. どちらともいえない
6. どちらかといえば、そうは思わない
7. そうは思わない

以下のQ 10～Q 14の設問については、「定年を迎えていない方」のみお答えください。
「定年後、継続雇用されている方」は、Q 15へお進みください。

Q 10 あなたの現在の仕事・役割についてお伺いします。ひとつ選んで○をつけてください。

1. 開発部門のラインマネージャ（管理職）
2. 開発部門のプロジェクトマネージャ
3. ソフトウェア開発のスペシャリスト
4. 上記以外の一般の開発技術者（プログラマー）
5. 技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当
6. 運用・保守（テスター、コールセンターのオペレータ等を含む）
7. 営業・販売
8. 製品企画・マーケティング
9. 総務・人事等の管理部門

Q11 あなたの定年以降のライフプランについてお伺いします。現状で最も近いと思われる考えをひとつ選んで○をつけてください。

1. 引き続きこの会社で働きたい
2. 同業他社に移り働きたい
3. 独立したい
4. 現在の業務と関係のない業界で働きたい
5. 定年以降は、特に働きたいと思わない
6. 働きたいという気持ちはあるが、家族の介護等で難しい
7. まだ考えていない
8. その他 ()

Q11-1 【Q11で「1. 引き続きこの会社で働きたい」と回答した方のみお答えください。】定年後も、引き続きこの会社で働くとした場合、どのような仕事・役割で働きたいと思えますか。現状で最も近いと思われる考えをひとつ選んで○をつけてください。

1. 開発部門のラインマネージャ (管理職)
2. 開発部門のプロジェクトマネージャ
3. ソフトウェア開発のスペシャリスト
4. 上記以外の一般の開発技術者 (プログラマー)
5. 技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当
6. 運用・保守 (テスター、コールセンターのオペレータ等を含む)
7. 営業・販売
8. 製品企画・マーケティング
9. 総務・人事等の管理部門

Q11-2 【Q11で「1. 引き続きこの会社で働きたい」と回答した方のみお答えください。】定年後も、引き続きこの会社で働くとした場合、どのような勤務日数・勤務時間で働きたいと思えますか。現状で最も近いと思われる考えをひとつ選んで○をつけてください。

1. フルタイム勤務 (残業あり)
2. フルタイム勤務 (残業は基本的になし)
3. 週に数回といった少ない勤務日数 (就業時間帯は同じ)
4. 1日あたりの勤務を短くした短時間勤務 (勤務日数は同じ)
5. 勤務日数・勤務時間も定年前より少なく働きたい
6. 日数や時間にはこだわらない
7. その他 ()

Q11-3 【Q11で「1. 引き続きこの会社で働きたい」と回答した方のみお答えください。】定年後も、引き続きこの会社で働くとした場合、自分の保有する能力からみてどの程度の賃金を希望しますか。現状で最も近いと思われる考えをひとつ選んで○をつけてく

ださい。

1. 定年時の年収と同程度
2. 定年時の年収の 8 割程度
3. 定年時の年収の 7 割程度
4. 定年時の年収の 6 割程度
5. 定年時の年収の 5 割程度
6. 賃金にはこだわらない
7. その他 ()

Q 1 2 あなたが定年後も働き続けるにあたって支障となることは何だとお考えになりますか。

	非常にそう思う	どちらかというそう思う	どちらともいえない	どちらかというそう思わない	全くそう思わない
a. 保有している技術・スキルが陳腐化する	1	2	3	4	5
b. 新しい技術を習得するのに時間・費用を要する	1	2	3	4	5
c. 加齢に伴い、気力・体力が落ちてしまう	1	2	3	4	5
d. ふさわしい役職（ポスト）がなくなる	1	2	3	4	5
e. かつての部下や後輩がマネージャーとなることで、仕事がしにくくなる	1	2	3	4	5
f. 従事する業務にふさわしい賃金が支払われない	1	2	3	4	5
g. 家族の介護など家庭環境が変化し、仕事中心の生活は難しくなる	1	2	3	4	5
h. 仕事よりも家庭生活や趣味を充実させたいという気持ちが強くなる	1	2	3	4	5

Q 1 3 あなたが定年後も働き続けるために、定年到達までに身につけておくべき能力は何だとお考えですか。

	非常にそう思う	どちらかというそう思う	どちらともいえない	どちらかというそう思わない	全くそう思わない
a. 問題解決力	1	2	3	4	5
b. 論理的思考力	1	2	3	4	5
c. 協調性・チームワーク	1	2	3	4	5
d. 積極性・自発性	1	2	3	4	5
e. リーダシップ	1	2	3	4	5
f. 発想力・企画力	1	2	3	4	5
g. スピード感	1	2	3	4	5
h. ストレス耐性	1	2	3	4	5
i. 管理能力	1	2	3	4	5
j. 多様性に対する許容力	1	2	3	4	5
※上記以外、定年後も働き続けるために身につけておくべき能力がありましたらご記入ください。					

Q14 あなたのスキルアップのために、現在までに会社がしてくれたこと、これから会社にしてもらいたいことは何だとお考えですか。あてはまるものにすべて○をつけてください。

	a 現在までに会社がしてくれたこと	b これから会社にしてもらいたいこと
1. 技術者のキャリアパス（年代に応じてキャリアをどう構築していくかを示す道筋）の明示		
2. それぞれのキャリアステージに応じた能力開発機会の提供		
3. 技術者のキャリアに配慮した異動・配置転換の実施		
4. 多様で複線的なキャリアパターンの整備		
5. キャリアアップのための自己啓発支援		
6. 業務に役立つ資格取得の奨励		
7. 目標管理制度（キャリアに応じた目標を設定し、その進捗チェックにより行動変革を促す）等の導入		
8. 仕事・能力に基づいた賃金・処遇制度の整備		
9. 自身のキャリアを振り返る機会となるキャリア開発研修の実施やキャリアコンサルタントの活用		
10. 管理職の部下育成能力の向上		
※「現在までに会社がしてくれたこと」が上記以外にあればご記入ください。		

「定年を迎えていない方」は、以下をとばして、Q22へお進みください。

Q 1 8 定年後の現在のあなたの勤務時間は、希望に沿ったものでしたか。

1. おおむね希望に沿っていた
2. 希望には沿っていなかった

Q 1 9 定年後の現在のあなたの賃金についてお伺いします。数字をご記入ください。

年金や給付金等公的給付を含まない年収は、定年直前のおおむね () %

Q 2 0 定年後の現在のあなたの仕事状況についてお伺いします。それぞれあてはまるものをひとつ選んで○をつけてください。

	非常に満足	どちらかという と満足	どちらとも いえない	どちらかという と不満	非常に 不満
a. 仕事内容	1	2	3	4	5
b. 任されている役割	1	2	3	4	5
c. 給与や賞与の額	1	2	3	4	5
d. 評価のしきみ	1	2	3	4	5
e. 勤務日数・勤務時間	1	2	3	4	5
f. 休日日数・休暇の取りやすさ	1	2	3	4	5
g. 若年社員との人間関係	1	2	3	4	5
h. 総合的にこの会社で働くこと	1	2	3	4	5

Q 2 1 定年後も働き続けるために、会社がしてくれたこと、会社にしてもらいたかったことは何だとお考えですか。あてはまるものにすべて○をつけてください。

	a 会社がしてくれたこと	b 会社にしてもらいたかったこと
1. 定年前後での職種転換		
2. 新たな職域開発		
3. 短日・短時間勤務や在宅勤務といった新しい勤務シフトの導入		
4. 新たに必要となる技術・スキルを習得するための教育訓練		
5. メンタルヘルス対策を含む健康管理の強化		
6. 自分の行ってきた仕事、身につけた能力などを振り返り、今後のキャリアプランを見つめ直すためのライフプラン研修		
7. 定年に備え、第2の人生の準備として、自立心の醸成、家族、健康、財産面の相談などを行うライフプラン研修		
8. 他社での活躍を見据えた早期退職優遇制度・再就職支援		
※「会社がしてくれたこと」が上記以外にあればご記入ください。		

最後の設問は、すべての方がご記入ください。

Q 2 2 高齢者雇用全般についてご意見・アイデア等がございましたら具体的にご記入下さい。

ご協力いただき大変ありがとうございました。
同封の返信用封用にてご返送いただけますようよろしくお願い申し上げます。
なお、結果の概要は調査終了後、CSAJのサイトで公開します。

貴社名のみご記入ください。

平成 27 年度 コンピュータソフトウェア業高齢者雇用推進事業 報告書

平成 28 年 3 月 発行

発行 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 (CSAJ)
〒107-0052 東京都港区赤坂 1-3-6 赤坂グレースビル 4F
TEL : 03-3560-8440 FAX : 03-3560-8441
URL : <http://www.csaj.jp/>

©2015 Computer Software Association of Japan