本資料は産業別高齢者雇用推進事業産業別ガイドラインの抜粋資料です。
出所：IT検証サービスにおけるシニア人材活用についてのガイドライン
（和６年８月　一般社団法人IT検証産業協会（IVIA）　IT検証サービス業高齢者雇用推進委員会 ）
https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/guideline/itkensyou.html

第4章

シニア人材の活用に向けたポイント

1. IT検証サービス産業におけるシニア人材活用

第4章では、IT検証サービス産業において、シニア人材の活用を推進する企業向けに、シニア人材活用のポイントをまとめました。

❶ IT検証サービス産業におけるシニア人材活用のポイント

第3章までに示したIT検証サービス産業の特性を踏まえた、IT検証サービス企業にとってのシニア人材活用のポイントは、以下のとおりです。

POINT 1 シニア人材を対象とする制度設計には早めに着手する

第2章に示したとおり、IT検証サービス産業におけるシニア人材の割合は、まだわずか5%となっています。そのため、企業によっては、まだシニア人材が一人もいないような企業もあると考えられます。しかし、**シニア人材が少なくとも、シニア人材を対象とする人事制度などを検討・設計し、予め準備しておくことが重要**です。

実際に、第2章のアンケート調査結果からは、自社の人材の高齢化に対する危機感が強い企業ほど、シニア人材向けの取組を実施している割合が高いことが分かりました。自社の将来を考えた際に、シニア人材を対象とする制度設計が重要であることを改めて認識し、早めに取り組みを始めることが重要であると言えます。

POINT 2 シニア人材向けの制度設計時は各種法令に十分な配慮を

実際にシニア人材向けの人事制度等を設計する際は、高年齢者雇用安定法を始めとする関連法令に十分に配慮することが求められます。本ガイドラインの参考資料として、シニア人材の雇用に関するルールを紹介しています。なお、今後も制度改定等が行われる可能性がありますので、最新の情報は、参考資料の出典等でご確認ください。

POINT 3 シニア人材本人が納得できるよう十分な話し合いを

シニア人材が高いモチベーションを持って活躍する上では、給与水準等を含む制度について、しっかりと納得することが前提となります。制度設計後、実際にその制度をシニア人材に適用する際は、制度の目的や内容について、シニア人材に丁寧に説明するとともに、その制度のもとでシニア人材に担当してもらう業務や役割などについても、本人が納得できるように、十分な話し合いを行うことが重要です。

POINT 4 活躍しているシニア人材を後進人材のキャリアモデルに

第3章の活躍事例からも分かるとおり、IT検証サービス産業には、人数は少ないながらも、生き生きと活躍しているシニア人材がすでに存在しています。**現在の若手・中堅人材は、これらのシニア人材の姿を見て、自分の将来像をイメージする**ことになりますので、現在活躍しているシニア人材の役割や影響力には、非常に大きなものがあると言えるでしょう。

企業側としても、後進人材にぜひ見習ってほしいシニア人材を、若手・中堅人材の近くに配置し、後進指導の役割を与えるなど、若手・中堅人材が目指すべきシニア人材が、キャリアモデルとして認知されるような配慮が求められます。また、役職定年や定年を迎えたシニア人材が、**プライドや誇りを失わず、周囲から尊敬されたまま活躍し続けられるような制度・環境などの整備**も望まれます。現在のシニア人材の輝きは、後進人材の未来を照らすものであるという認識が、企業側には必要です。



❷ シニア人材向け制度設計のパターン（例）

シニア人材が長く活躍できるような人事制度を設計する場合、例えば以下のようなパターンが考えられます。いずれのパターンにも、メリットとデメリットがありますので、自社の戦略や実態に合わせて、重視する点を決めることがポイントとなります。

制度例 1　定年制の廃止

定年制を廃止することで、自社のシニア人材は、仕事を通じて企業に貢献できる限り、年齢に関係なく活躍することができます。最近では、65～69歳で50.8%、70～74歳でも33.5%が就業しており、65歳を超えても就業している人材の割合が増えています。健康年齢も上昇し、長く働ける現代において、就業可能な意欲のある人材が、長く活躍するためには、定年を廃止することも考えられます。

制度例 2　定年の延長

現在、定年は60歳又は65歳の企業が多くなっていますが、この定年を延長することで、シニア人材に、より長く、同じ制度で活躍していただくことが可能となります。また、他社より定年年齢が高いことは、優秀なシニア人材を確保するための差別化につながる可能性もあります。これらの点を踏まえて、戦略的に定年を延長し、他社よりも長く活躍できるようにすることも一つの方法です。

制度例 3　定年制＋継続雇用制度（再雇用制度／勤務延長制度）

定年制度を維持したまま、定年後もシニア人材が活躍するためには、「継続雇用制度」が必要となります。「継続雇用制度」には、**「再雇用制度」と「勤務延長制度」**があります。「再雇用制度」では、定年を迎えたシニア人材をいったん退職の扱いとした後に、新しい雇用契約を結ぶため、対象者の雇用形態や給与を含む労働条件を変更することが多くなります。これに対して、「勤務延長制度」では、定年を迎えても退職の扱いとはせず、それまでの賃金制度を適用したり、担当する職務内容を継続することが多くなります。

2. シニア人材活用の具体的な指針

次に、シニア人材活用のポイントを踏まえた具体的な指針を、以下に紹介します。

❶ シニア人材活用に関する7つの指針

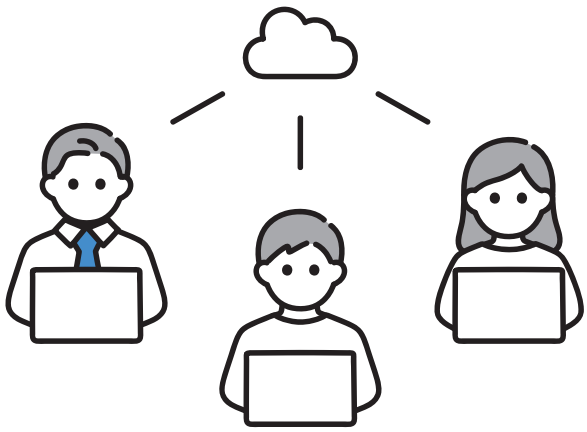
IT検証サービス産業におけるシニア人材活用を考える上では、以下の点が重要となります。

指針 1 シニア人材活用に関する方針や戦略を事業計画等に盛り込む

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

指針 2 シニア人材の能力や個性に合わせた業務をアサインする

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



指針 3 シニア人材の業務や評価に見合った処遇を行う

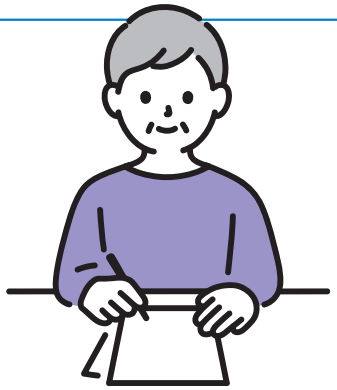
シニア人材の業務やキャリアの多様化に対して、その評価や処遇も合わせていくことが求められます。シニアになっても継続的に付加価値を生み出せる人材に対しては、貢献に応じた相応の処遇を実現することが望まれます。

指針 4　後進の育成・指導を業務として位置付け、評価や処遇に織り込む

シニアの経験やノウハウを生かした後進人材の育成・指導を、シニア人材の役割として正式に位置付けるとともに、その業務に対する評価を行い、処遇に反映するという方法も考えられます。名目上の指導役ではなく、正式な形で育成・指導を業務とすることも一案です。

指針 5　シニア人材のキャリアプランの立案を支援する

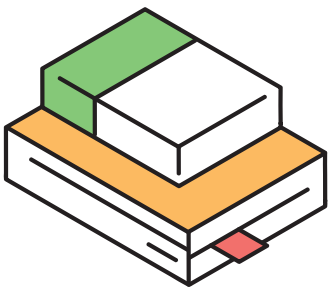
シニア人材のキャリア希望は、今後ますます多様化する可能性がありますが、自社として可能な選択肢について、予め情報提供を行うことで、シニア人材個人のキャリアプランを支援することも重要です。



指針 6　シニア人材のキャリアプランの実現をサポートする

シニア人材が、シニアになる前の段階で、自分自身のキャリアプランを立案し、それを会社側に伝えることで、企業側も、そのサポートが行いやすくなります。転職やキャリアチェンジを希望している場合でも、会社にとって可能な範囲での支援を行うことが望まれます。

指針 7　学び続ける習慣や現場で“手が動く”状態の維持を図る



シニアになっても活躍し続けるためには、新しい技術や知識を学び続ける習慣のほか、具体的な現場の業務に対してすぐに対応できる（“手が動く”）状態を維持することが重要です。管理的な役割・業務を担当するようになっても、自己研鑽を続け、また企業としても適宜意識付けや実践の機会を設けていくことが必要となります。

【参考文献】一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会発行
「情報サービス業（情報子会社等）におけるシニア人材活用に関するガイドライン」を元に作成（一部改変・追記）