

② 情報子会社の特性を踏まえたシニア人材活用のポイント

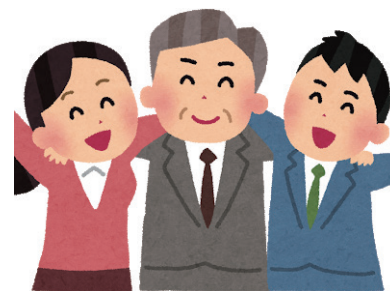
前ページの情報子会社の特性を踏まえると、情報子会社にとってのシニア人材活用のポイントは、以下のよう
にまとめることができます。

POINT 1



シニア人材を「中核戦力」として位置付ける制度の設計・運用

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



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

POINT 2



個人のキャリア形成に関する選択肢の多様化と積極的な支援

将来



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

企業側としては、このような個人のキャリア希望の多様化に備えて、現場で
引き続き活躍するという選択肢のほかにも、**可能な限り多様な選択肢を提示す
ることが望ま**れます。また、可能であれば、シニア人材としてのキャリア形成
を個人が主体的に行えるように、企業側も積極的なサポートを行うことが期待
されます。具体的には、40代後半等の早期から、将来の自分自身のキャリア
について考え、準備する機会を用意したり、社外での活躍を希望する人材に対
しても、そのための支援を行ったりするなど、**シニア人材の希望や可能性を狭めないための環境**をできる限り
整えることが求められます。また、このような環境の整備は、**これからシニア人材になる世代の安心感を高め
ること**にもつながると考えられます。

情報子会社における シニア人材活用の具体的指針

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

① 情報子会社のシニア人材活用のための具体的指針

情報子会社におけるシニア人材活用を考える上では、以下の点が重要となります。

指針

1

それぞれのシニア人材が 最大限活躍してもらえる業務を担う

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

事例

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

A社では、若手社員が多くマネジメント人材が不足していることから、定年を迎えた管理職が再雇用となっても役職はそのまま、それに合わせた処遇をしている。知識・経験も豊富であり、引き続き第一線で活躍してもらっている。また、準管理職層だった人たちにも、再雇用後も役職名をそのまま残すことで、親会社やパートナーとの調整業務等を円滑に進められるようにしている。一方、B社では、高齢者比率は高いが、常駐するパートナーを多く抱えるため、再雇用者も引き続きプロジェクトリーダー等の役割を担ってもらっている。

指針

2

シニア人材の業務や 評価に見合った処遇を行う

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

事例

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

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

情報子会社の特性に合わせた 人事制度を検討・整備する

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

事例

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

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

シニア人材活用に関する戦略を 経営方針や事業計画に盛り込む

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

事例

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

E社では、シニアの職務を拡げるために、シニアを再教育してスキル転換を図ることを試みた。再教育のプログラムを整備し、シニアも新たなスキル習得に努めてもらったが、再教育後に達するレベルとそのレベルに見合う仕事のマッチングが難しく、再教育による職務の拡大はいったん断念した。今後は、再教育後の活躍の場（受け皿）を事業計画の中でセットして実施していくことを検討している。

事例

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

F社では、新領域のビジネスを立ち上げるのに、社外からシニアの専門家をマネジメントとして中途採用すると共に、社内のシニアに技術を学んでもらい担当してもらっている。派遣社員等と比べて社内のシニア技術者はリテラシーが高く、活躍してくれている。但し、既存事業領域では、こうした外部マネジメント人材の活用やシニア技術者を教育してシフトすることは難しいとの意見をもたれており事業戦略と整合した場づくりが重要と捉えている。

グループ会社の IT ニーズに応え、 グループ会社の IT 活用を担う

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

事例

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

G 社では、親会社からの出向者は役職を外れるタイミングで他のグループ会社に転籍となる親会社の制度がある。受け入れるグループ会社にはメリットがあるが、本人は職場環境や処遇も変わるため、十分な説明が必要と考えている。

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

情報提供により、シニア人材個人の キャリアプランを支援する



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

事例

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

H 社では、退職後に JUAS の P マーク監査員で活躍されている人がおり、同様のキャリアプランをもつシニア人材に対して、退職後のチャレンジもにらみながら、在職中に監査部門で経験を積んでもらうことを検討している。

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



後進の育成・指導を業務として位置付け、 評価や処遇に織り込む

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

事例

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

I社では、「品質監」というポストを作り、再雇用の処遇の中ではあるが、品質管理に関する豊かな経験や業務知識を活かして後進の指導・育成にあたってもらっている。職位を設けることで、指導・育成を行いやすい環境が作られている。

事例

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

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



自身のキャリアプランを立案し、 会社としてサポートする

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

事例

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

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

K社では、55歳を対象としたキャリアデザイン研修を行っており、「今できること、60歳までにしないといけないこと、60歳からどう働くか」を自身で言語化・明確化することで、プランをもって働く意識を高め、働く意欲のモチベーションを図っている。

L社では、50歳以上の社員を対象に、キャリア研修を開始した。立ち止まって自分ができること、したいこと、得意なことを一度見つけ、それをどう活かしていくのかを考える機会にしている。この研修では、シニアに期待される役割や職場でのコミュニケーションの留意点なども紹介している。

指針

9

計画的に複数の部署・業務を経験し、能力や視野を広げておく

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

事例

社内副業制度により、異動なく他部門を経験してもらう。

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

事例

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

N社では、社員のローテーションを促進するため、人材に関する専門委員会を立ち上げ、ビジネス部門を含めた全社的な方針をベースにローテーションの推進を図っている。現在は若手社員が対象であるが、将来は中堅社員へ対象を拡げる計画である。

指針

10

学び続ける習慣や“手が動く”状態の維持を図る

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

事例

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

O社では、中高年に限定した新技術のセミナーを試験的に開催したが、好評であった。若手と一緒に気後れするようであり、ハンズオンセミナー等の実技を伴う研修では、こうした配慮は必要と考えている。



事例

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

P社の実態として、シニアになっても、培ってきたネットワークを使いながら、自分から積極的に動いて、こまめに働く人が重宝がられ、活躍している。ポストが上がってしまうと自分で手を動かさなくなったままシニアになってしまい、周りが扱いはづらくなる。システム開発をやっているプロジェクトの外注管理とか、工程管理の役割になって技術から離れると、自分では手が動かなくなる場合がある。P社では、スペシャリスト制度があるが、この人たちは手が動く人たちなので、シニアでも活躍している。

② 情報子会社のシニア人材にとっての“5つの活躍の場”

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



“5つの活躍の場”とは、具体的には以下のとおりです。

**マネジメント
リーダーの
役割を継続する**

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

**スペシャリスト
として社内で
活躍する**

主に SE（システムエンジニア）や PM（プロジェクトマネージャー）などの職務のスペシャリストとして活躍するという選択肢です。特にシステム企画・戦略立案や要件定義といった上流領域では、シニア人材が持つ経験や人的ネットワークを活かして活躍できる可能性が高いといえます。また、サポート領域においても、品質管理や標準化等において専門性が高ければ活躍が期待できるところです。

**グループ会社の
ITマネジメント
を担う**

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

**メンターとして
後進を指導する**

メンターは、シニア人材に期待される役割として、非常に重要です。ただし、メンターのみを職務とすることはまれであるため、多くの場合スペシャリスト等の職務を担いながら、メンターとしての役割を果たすことが多いといえます。

**経験と専門性を
活かし、社外で
活躍する**

現状では、プライバシーマーク審査や QMS 認証の審査員などに限定されていますが、IT 活用のさらなる拡がりとともに活躍の場は増えていくと考えられます。シニア人材が自身のライフプランを描き、社内で専門性を培える部署で社員としての成果と両立させながら経験を積み、社外でのチャレンジを目指すというキャリアといえます。

③ “5つの活躍の場” と具体的指針との関係

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

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

●は関連が強いもの、△はある程度関連があるもの。
青色の行は企業の取り組み、緑色の行は企業に加えて個人の取り組みも必要なものを示す。

