

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

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

平成 28 年 9 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

はじめに

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ります。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重要な課題となってきました。

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」がありましたが、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ございます。

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した上で対応施策を検討する必要があるとの認識から、一般社団法人コンピュータソフトウェア協会（以下、CSAJ）では、2015年度に独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構から、コンピュータソフトウェア業の高齢者雇用推進事業を受託し、2か年にわたり調査研究を重ねてまいりました。

2015年度には、加盟企業に対する高齢者雇用に関するアンケート調査およびヒアリング調査を実施し、その成果を報告書として配布させていただきました。事業の最終年度となる2016年度は、これらの調査結果を基に、「コンピュータソフトウェア業 高齢者雇用推進のガイドライン」を作成し、コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用の普及啓発活動を進めております。本書を高齢者雇用推進の手引書として是非ご活用いただければ幸いです。

なお、本事業の推進にあたって、さまざまな側面からご協力を賜りました加盟各社に御礼申し上げます。

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
委員長 梅澤 隆

ご利用にあたって

コンピュータソフトウェア業においては、30 歳代・40 歳代が中心の従業員構成であり、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ありません。しかし、高年齢者雇用安定法の改正に伴い、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義務化されるなどの状況を受けて、現在の従業員構成のボリュームゾーンが中高年齢に至る時期までには、高齢技術者をどのように活用していくかを、各企業で検討し、必要な施策を準備していくことが重要となります。本書は、これから本格的に検討を進める企業、そして従業員にとっても参考となるよう作成されました。

本書で引用したコンピュータソフトウェア事業者のアンケート調査は、2015 年 9 月から 10 月にかけて CSAJ 加盟企業 362 社を対象にし、企業の経営側（経営者あるいは、人事・総務部門の責任者）と従業員側（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）の双方に実施した調査結果をもとにしています。また、企業事例については、一部を除き、2015 年 10 月から 11 月にかけて CSAJ 加盟企業で実施したヒアリング調査結果をもとにしています。全国のコンピュータソフトウェア事業者が実際に実施している事例を取り上げることで、本書をお読みいただく企業の皆様、従業員の皆様にとってもわかりやすく、実用的な内容となっておりますので広く社内でご活用いただけますと幸いです。



目 次

第 1 章 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. 進む少子高齢化と労働力人口の減少	2
(1) 人口減少社会の到来	2
(2) 4 人に 1 人が高齢者に	3
(3) 働き手となる人材が減少、技術者不足が加速	4
(4) コンピュータソフトウェア業界における技術者不足	5
2. 高齢者雇用に関連する仕組みが変わる	7
(1) 改正高年齢者雇用安定法の概要	7
(2) 高齢者の働きやすさにつながる雇用保険の改正	9
(3) 短時間労働者に対する社会保険（健康保険・厚生年金）の適用拡大	10
(4) 労働者派遣法における高齢者の優遇	10
(5) 育児・介護休業法が改正され、取得しやすく	11
3. 定年後の生活を支える仕組み	12
(1) 厚生年金における支給開始年齢の引き上げ	12
(2) 厚生年金の支給額をシミュレーションしてみよう	13
(3) 在職老齢年金制度による支給停止	14
第 2 章 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その推進の考え方 ..	19
1. コンピュータソフトウェア業における高齢化の現状	20
(1) 技術者の確保状況	20
(2) 従業員の平均年齢	21
(3) 人事評価制度と昇格	22
(4) 定年制など的高齢者雇用制度の導入状況	23
(5) 継続雇用時の待遇	25
(6) 高齢者雇用に対する企業の意識	29
(7) 技術者の高齢者雇用における課題	31
(8) 定年後も働き続けるための企業の取り組み	34
(9) 定年後も働き続けられるためのキャリア開発	35
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と課題	37

第3章 コンピュータソフトウェア業における高齢者雇用対策	39
1. ダイバーシティを前提とした多様な働き方を支える制度・仕組みの準備	40
2. 求められる技術者としてのキャリア形成につながる能力開発とキャリアパスの明確化 ..	44
3. 高齢技術者の活用につながる賃金・処遇制度の整備	51
4. 高齢技術者の活躍が期待できる職域の開発	54
5. 中長期的かつ広い視点からの高齢技術者にふさわしい新たな職域の開拓	58
6. 高齢技術者活用に向けた CSAJ としての取り組み	60
 第4章 高齢者雇用に関わる事業主が利用できる支援策	63
1. 高年齢者雇用に関する助成金	64
(1) 高年齢雇用継続給付（厚生労働省）	64
(2) 特定就職困難者雇用開発助成金（厚生労働省）	64
(3) 高年齢者雇用開発特別奨励金（厚生労働省）	65
(4) 高年齢者雇用安定助成金（JEED）	66
(5) キャリア形成促進助成金	67
(6) 職場意識改善助成金 テレワークコース（厚生労働省）	69
2. 高年齢者雇用アドバイザーによる相談・援助（JEED）	70
3. 参考資料	72

第 1 章

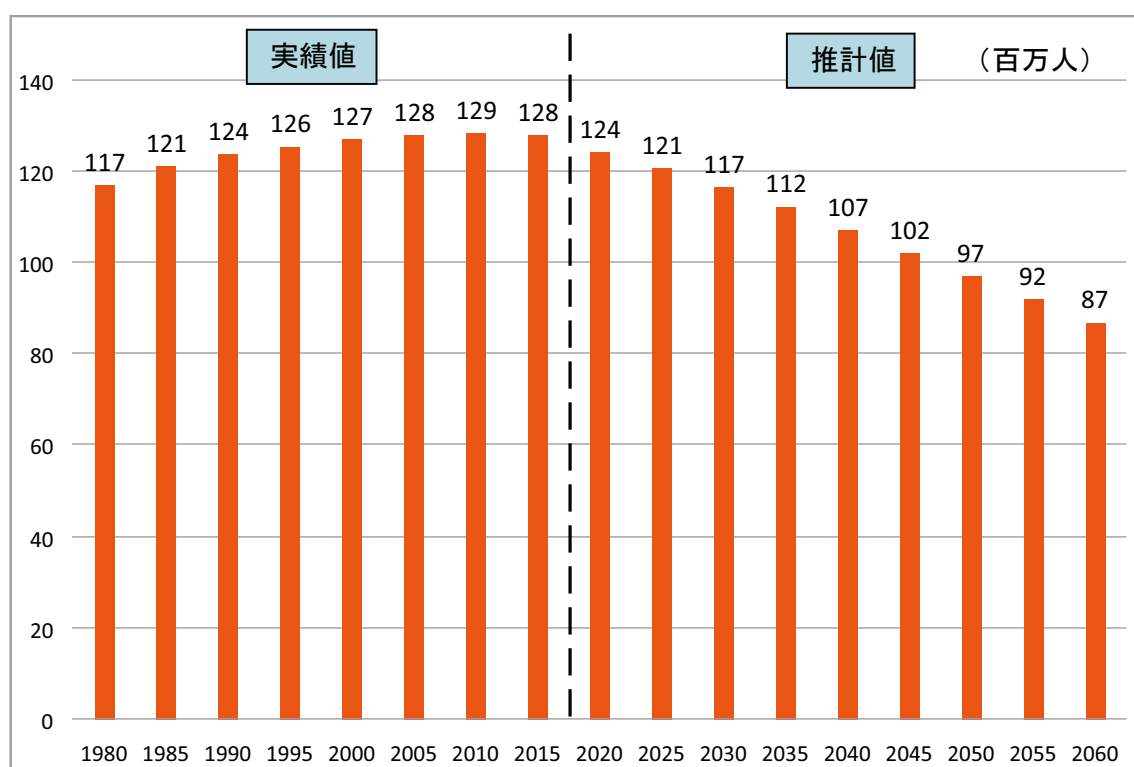
高齢者雇用をめぐる
環境と高齢者雇用に
向けた社会的要請

1. 進む少子高齢化と労働力人口の減少

(1) 人口減少社会の到来

我が国の人口は、2008 年 12 月の 1 億 2,809 万 9 千人をピークに、その後若干の増減を繰り返しつつも減少傾向を続けており、2020 年には 1 億 2,400 万人、2030 年には 1 億 1,700 万人と、今後も減少が続くことが予測されています。2050 年には、1 億人を切ることになり、企業活動にも大きな影響がでてくるものと想定され、人口減少を前提とした対応が急がれています。

図表 1 総人口の推移



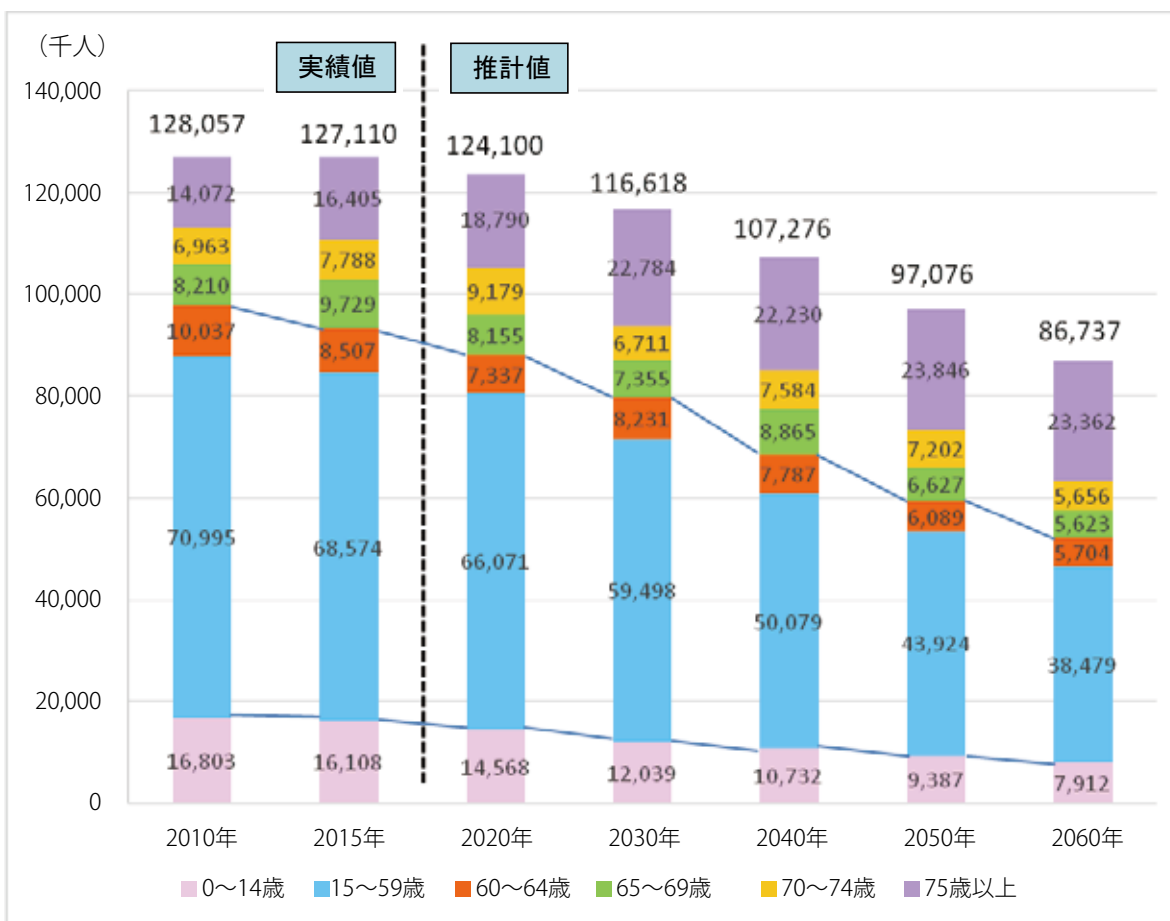
資料出所：2010 年までは総務省「国勢調査」、2015 年は総務省「人口推計（平成 27 年国勢調査人口速報集計による人口を基準とした平成 27 年 10 月 1 日現在確定値）」、2020 年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計）」の出生中位・死亡中位仮定による結果

(2) 4人に1人が高齢者に

総人口が減少していく中で、その人口構成も大きな変化が表れています。我が国の65歳以上の高齢者人口は、1950年には総人口の5%以下でしたが、1970年に高齢化率7%を超えて、「高齢化社会」といわれる状況となりました。高齢化率は、その後も上昇し、2015年10月1日現在では、26.7%に達し、4人に1人が65歳以上の高齢者となっています。

一方で、生産年齢人口（15～64歳）は、1995年をピークに、その後減少しており、2015年10月1日現在で約7,700万人（15～59歳人口が6,857万4千人、60～64歳人口が850万7千人）と1981年以来32年ぶりに8,000万人を下回ることになりました。

図表2 年齢区分別将来人口推計

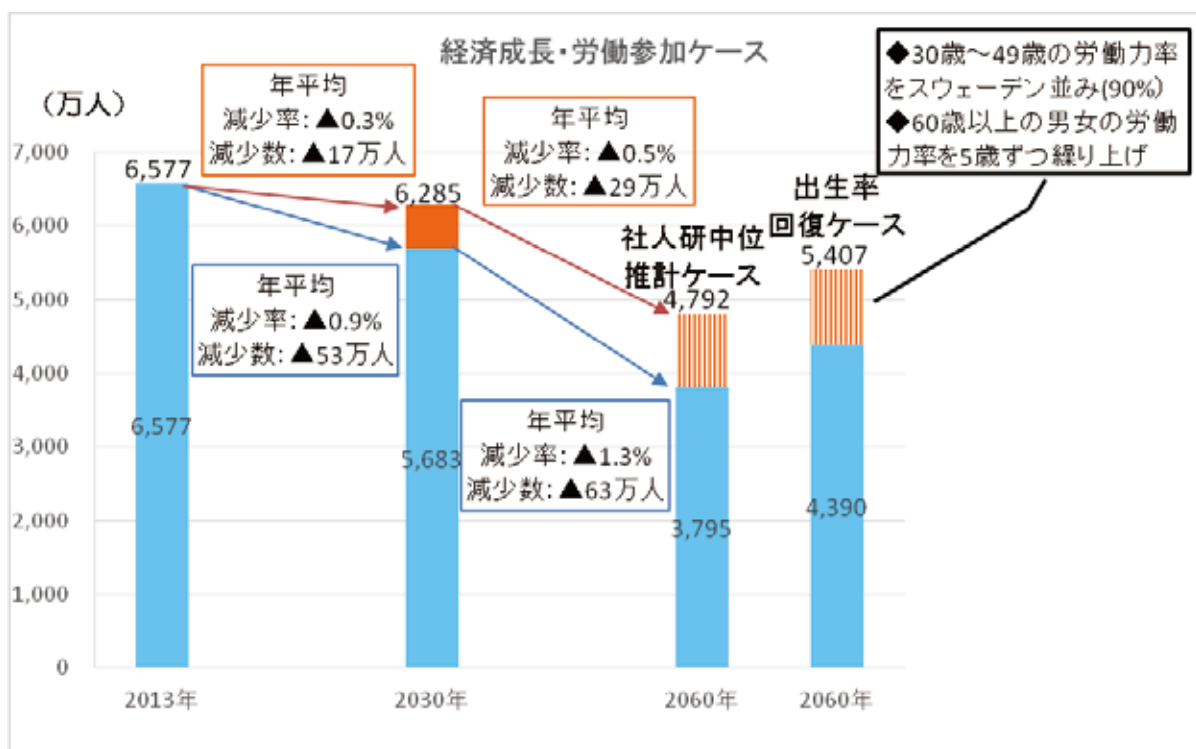


資料出所：厚生労働省「平成28年版 高齢社会白書」

(3) 働き手となる人材が減少、技術者不足が加速

少子高齢化が進めば、働き手となる労働力人口も減少することになります。内閣府が 2014 年 3 月に発表した「労働力人口と今後の経済成長について」によれば、労働力人口は、出生率が回復し（2030 年に合計特殊出生率が 2.07 まで上昇）、かつ女性がスウェーデン並みに働き、高齢者が現在よりも 5 年長く働いたとしても、2060 年には 5,400 万人程度まで減少すると予測しています。これは、技術者不足に悩むコンピュータソフトウェア業界にとっても、大きな経営課題のひとつとなることが想定されます。

図表 3 労働力人口の推移



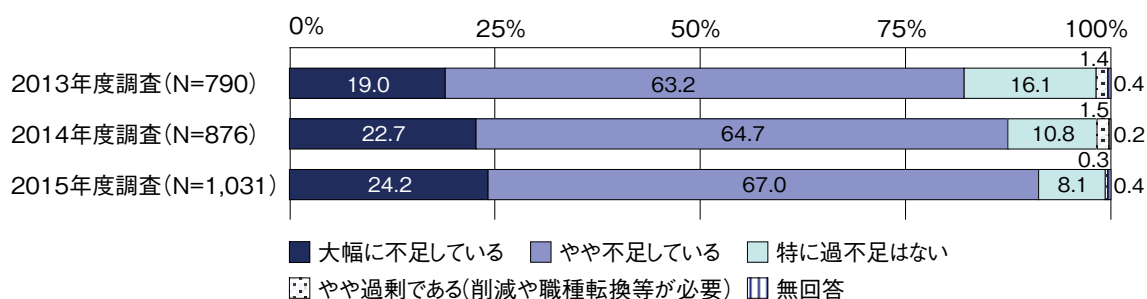
注：国立社会保障・人口問題研究所が発表している将来推計人口では、将来の出生推移・死亡推移についてそれぞれ中位、高位、低位の3仮定を設け、それらの組み合わせにより9通りの推計を行っています。「社人研中位推計ケース」とは、出生中位仮定・死亡中位仮定の推計結果を指しています。

資料出所：内閣府「労働力人口と今後の経済成長について」

(4) コンピュータソフトウェア業界における技術者不足

IPA「IT人材白書 2016」によれば、IT人材¹の過不足感では、不足と感じている企業は年々増加しており、2013年度調査では、「大幅に不足している」「やや不足している」を合わせて82.2%でしたが、2015年度調査では91.2%とほとんどの企業が不足感を感じていることが明らかになっています。

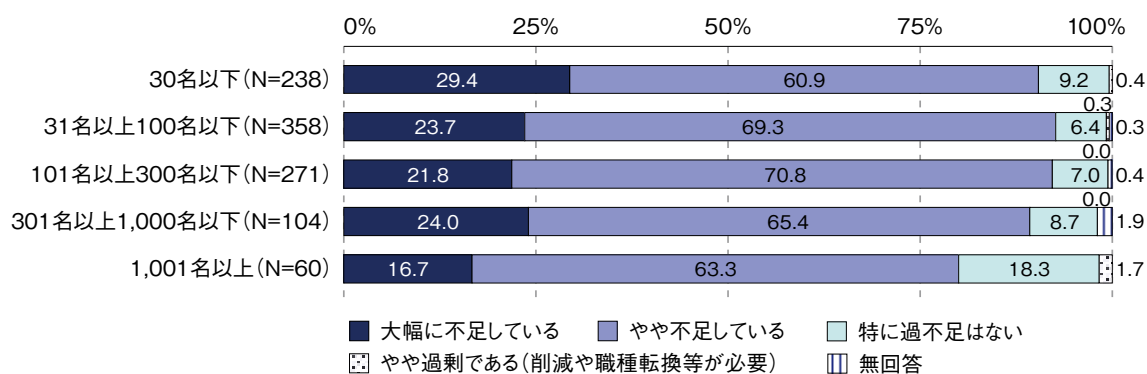
図表4 IT企業のIT人材の“量”に対する過不足感【過去3年間の変化】



資料出所：IPA「IT人材白書 2016」

特に、規模の小さい企業で不足感は強く、「大幅に不足している」という回答は、1001名以上の企業では16.7%なのに対して、30名以下の企業では29.4%となっています。

図表5 IT企業のIT人材の“量”に対する過不足感【従業員規模別】

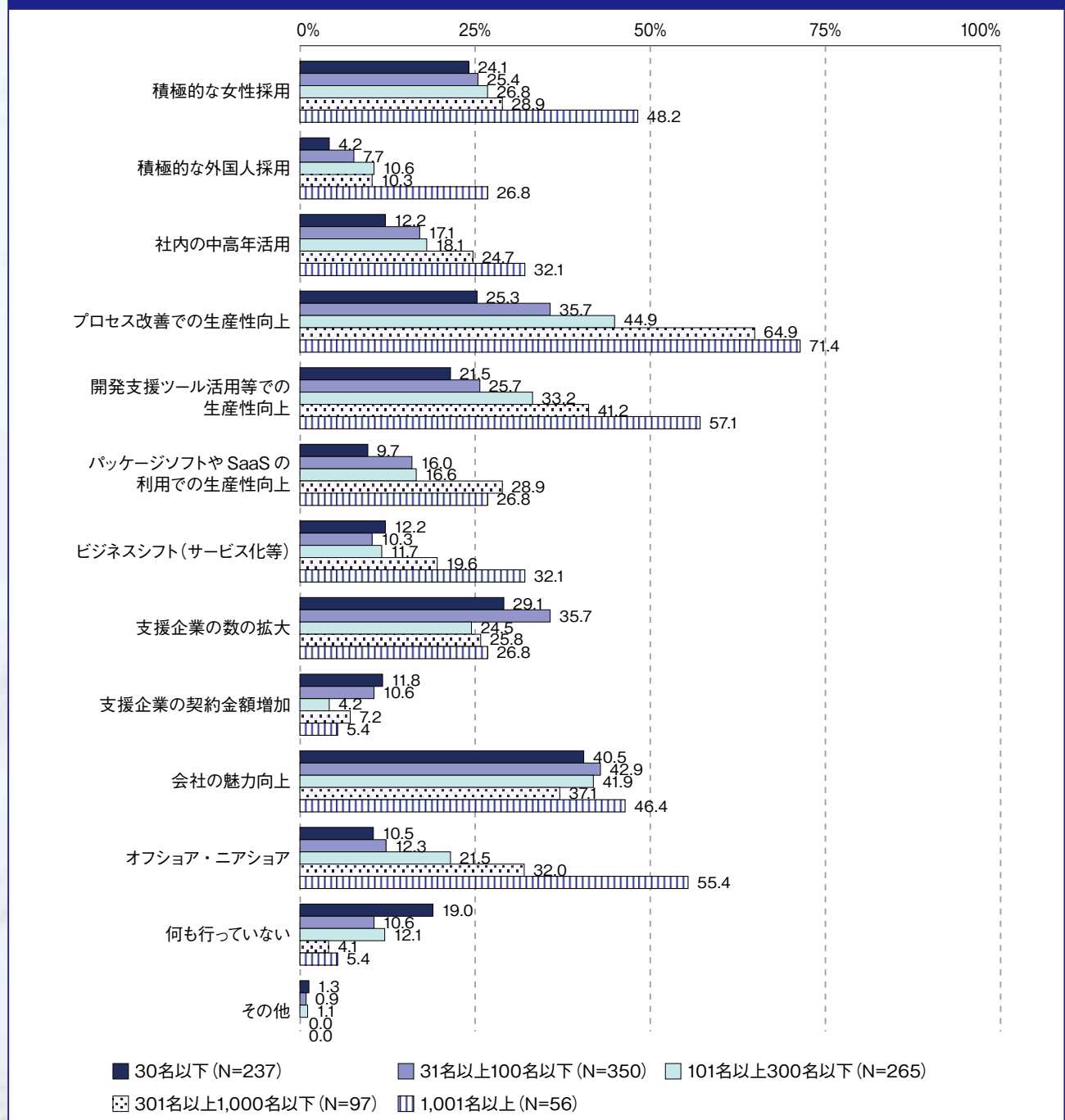


資料出所：IPA「IT人材白書 2016」

¹ IPAでは、IT人材を、①IT企業IT技術者、②ユーザー企業IT技術者、③組込み技術者、④フリーランス」と定義しています。

不足している IT 人材の獲得・確保の方法としては、一般的には「新卒採用」、「中途採用」、「協力企業・派遣企業等の外部人材の活用」、「特定技術を持った IT 技術者（個人事業主等）と契約」といった方法がとられているが、これ以外の方法として、「社内の中高年活用」も挙がっています。従業員規模 30 名以下の企業では 12.2% であるが、会社の規模が大きくなるにつれて割合は増え、1001 名以上の企業では 32.1% が社内の中高年活用を IT 人材の獲得・確保の方法としており、若い従業員の多い業界においても、高齢者雇用の推進の兆しは見え始めています。

図表 6 IT 企業の IT 人材の獲得・確保以外の人材不足に対する取り組み【従業員規模別】



資料出所：IPA「IT 人材白書 2016」

2. 高齢者雇用に関連する仕組みが変わる

(1) 改正高年齢者雇用安定法の概要

急速な少子高齢化が進む中、高齢者が65歳の年金受給開始年齢までは意欲と能力に応じて働き続けられる環境の整備を目的とし、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）の一部が改正され、2013年4月1日から施行されています。今回の改正のポイントは2つあり、1つめは、継続雇用制度で対象となる従業員を限定できる仕組みを廃止し、「希望者全員が65歳まで雇用される」ことが義務化されました。2つめは、継続雇用制度の対象者が雇用される企業の範囲の拡大し、「企業グループ内での雇用継続先の確保」を認めたことです。

希望者全員の65歳まで雇用を義務化

現在の年金制度では、2013年度から特別支給の老齢厚生年金の報酬比例部分（以下「厚生年金報酬比例部分」という。）の支給開始年齢が段階的に引き上げられることになっており、2013年度は61歳から支給開始可能であったものが、2025年には65歳からしか支給できないようになってしまいます。現状のままでは、無年金・無収入となる者が生じる可能性があるため、継続雇用制度の対象となる高年齢者について事業主が労使協定により定める基準により限定できる仕組みを廃止し、継続雇用を希望する従業員は65歳まで雇用を確保することが定められました。

ただし、2013年3月31日までに継続雇用制度において対象者の基準を設けていた場合には、経過措置を取ることができ、2025年3月31日までに段階的に65歳までの希望者全員の雇用確保を行えばよいことになっています。

図表7 継続雇用制度における経過措置

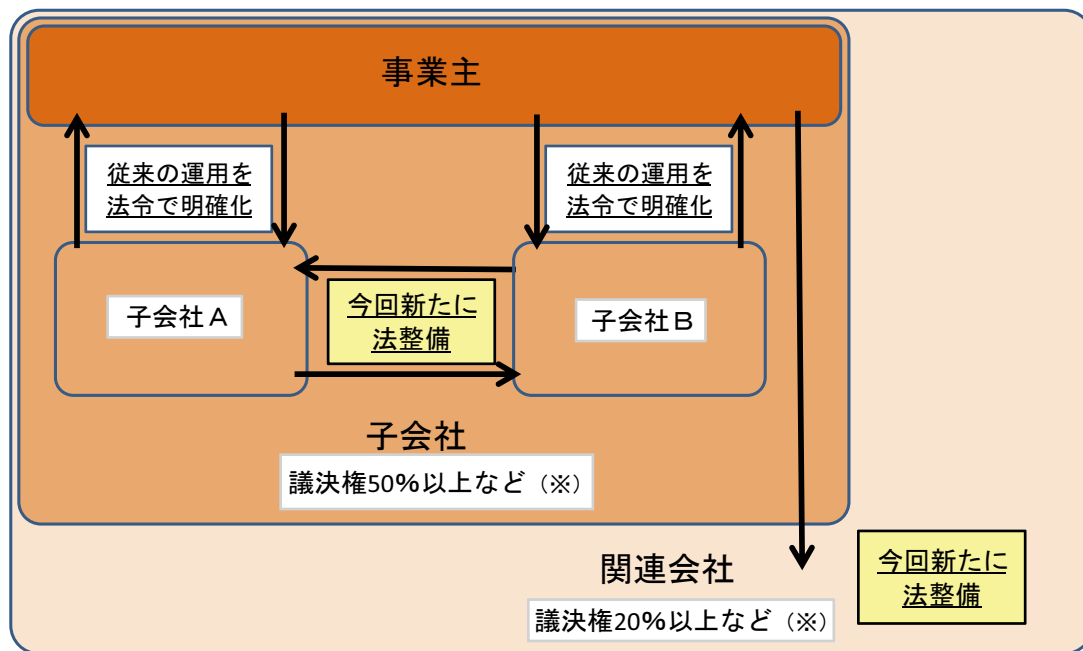
	厚生年金の支給開始年齢		改正高年齢者雇用安定法	
	定額部分	報酬比例部分	選定基準対象年齢	希望者全員の義務化年齢
2013～2015年度	65歳	61歳	61歳～	61歳まで
2016～2018年度	65歳	62歳	62歳～	62歳まで
2019～2021年度	65歳	63歳	63歳～	63歳まで
2022～2024年度	65歳	64歳	64歳～	64歳まで
2024～2025年度	65歳	65歳	—	65歳まで

資料出所：厚生労働省における各種資料から作成

企業グループ内での雇用継続先の確保

継続雇用制度の対象となる高年齢者が雇用される企業の範囲をグループ企業まで拡大する仕組みが設けられました。「特殊関係事業主」となるグループ企業（子会社、関連会社）の範囲は、会社法等の定義を参考に、法第 9 条第 2 項に規定する厚生労働省令で定められています。

図表 8 継続雇用制度の雇用先の特例



※ 銀行法、保険業法などの他法令で「身内」として整理されている範囲。

資料出所：厚生労働省サイト

(2) 高齢者の働きやすさにつながる雇用保険の改正

政府は、我が国の構造的な問題である少子高齢化に真正面から挑み、「希望を生み出す強い経済」、「夢をつむぐ子育て支援」、「安心につながる社会保障」の「新・三本の矢」の実現を目的とする「一億総活躍社会」の実現に向けて、取り組みを進めています。それに伴い、60歳以降に働くケースに関連する様々な制度の変更を行っています。

65歳以上の新規雇用者への雇用保険者加入が可能に

労働者を雇用する事業は、その業種、規模等を問わず、すべて適用事業であり、当然に雇用保険の適用を受け、また、適用事業に雇用される労働者は雇用保険の対象となります。正社員ではなく、パートタイムであっても、週20時間以上で31日以上の雇用が見込まれる人は加入が可能となっています。

現行の雇用保険制度では、65歳以上の人が新規に雇用された場合には、雇用保険に加入することはできませんでしたが、2017年1月よりこの制限が撤廃され、雇用保険への加入が可能となりました。

「高年齢求職者給付金」の支給回数が無制限に

雇用保険の加入者が65歳以上で失業した場合で、受給要件「算定対象期間に被保険者期間が通算して6ヶ月以上あること」を満たして入れば、「高年齢求職者給付金」が支給されます。現行の雇用保険制度では、支給は1回に限られていましたが、2017年からは回数の制限がなくなり、失業し、求職活動をすれば、何度でも給付金を受け取ることができます。

高年齢求職者給付金の額は、被保険者期間に応じて次のとおりの額とされています。算定対象期間及び被保険者期間並びに基本手当日額の計算は、一般被保険者と同様です

被保険者であった期間	高年齢求職者給付金の額
1年未満	30日分
1年以上	50日分

65 歳以上での失業給付は年金に影響なし

65 歳以上で加入した加入者が失業した場合には、「高年齢求職者給付金」として、賃金の 50～80%の最大 50 日分が支給されることになります。

また、65 歳未満で厚生年金を支給されている場合、失業給付を受け取ると年金が停止されてしまいますが、65 歳以上の場合は、年金には影響しないため、仕事を持つ高齢者が増えることが期待されます。

(3) 短時間労働者に対する社会保険 (健康保険・厚生年金) の適用拡大

定年後の継続雇用では、フルタイム勤務ではなく、パートタイム勤務によりワークライフバランスを重視した働き方を選択する人も多くなっています。しかし、現在の制度では、社会保険（健康保険・厚生年金）の加入条件は、正社員の 3/4 以上の勤務時間となっているため、週 3 日勤務では、若干時間数が足りずに健康保険などに加入できないケースもあり、継続雇用への意欲を阻害してしまう可能性もでています。

社会保険制度における働く意欲を低下させるような仕組みを除去することで、今後の人口減少社会に備えるため、2016 年 10 月からは、短時間労働者に対する社会保険（健康保険・厚生年金）の適用拡大が予定されています。今回の適用拡大は、従業員 501 人以上の企業が対象であり、週 20 時間以上（ただし、正社員の 3/4 未満）働けば社会保険（健康保険・厚生年金）に加入できるようになります。

中小企業は、社会保険料の企業負担が重くなることを懸念して、今回の適用拡大の対象となっていませんが、「2019 年 9 月 30 日までに検討を加え、その結果に基づき必要な措置を講ずる」となっており、2019 年 10 月以降には、中小企業も適用拡大の対象となる可能性は高く、その準備を適切に進めていく必要があります。

(4) 労働者派遣法における高齢者の優遇

高齢者の働きやすさにつながる制度改革は、労働者派遣の分野でも実施されています。

60 歳以上は対象外となる派遣上限期間

2012 年 10 月 1 日改正の労働者派遣法では、30 日以下の日雇い派遣は原則禁止となりましたが、港湾運送業務、建設業務、警備業務、病院等における医療関係業務以外では、60 歳以上の人は対象外となっています。

ただし、禁止されたのは短期間の「派遣」だけで、アルバイトやパートなど直接雇用で短い期間で働く人は問題となりません。

シルバー人材センターの業務拡大、週 40 時間まで業務可能に

シルバー人材センターは、生きがいや社会参加等を目的とする就業の機会を高齢者に提供するため、請負契約による業務のほか労働者派遣や職業紹介などを行っています。現行制度では、シルバー人材業務は、「臨時かつ短期的又は軽易な業務（臨・短・軽）」が要件とされ、業務可能な期間も「月 10 日程度もしくは週 20 時間を越えない範囲」が目安にされてきました。

一億総活躍社会の実現を目指した高齢者就労の支援のため、厚生労働省はシルバー人材センターの就業時間規制を緩和し、週 20 時間以下から、従来比 2 倍の 40 時間に就業時間を引き上げ、月当たりの労働日数制限もなくすことになりました。また、都道府県知事による業務の範囲、地域の指定を前提として要件緩和を実施することで、掃除、駐輪場の管理などの「臨時的・短期的」または「軽易」な仕事だけでなく、就業可能な業務の選択肢を拡大します。この改正は、2016 年 4 月 1 日から施行されています。

現役世代の雇用を圧迫したり、民間企業との競合への配慮から、シルバー人材センターの活動は限定的なものでしたが、労働力人口の減少がこの制度改正の背景となっています。

(5) 育児・介護休業法が改正され、取得しやすく

中高年齢の従業員にとって、親の介護は、長く働き続けるための大きな課題となるものです。社会問題化している介護離職に歯止めをかけるため、2017 年 1 月より、育児・介護休業法の改正も実施されます。

対象家族 1 人につき要介護状態 1 回につき 1 回だけ、合計 93 日まで認められていた介護休業を 3 回に分割して取得することが可能となり、また、介護休暇の半日取得、所定労働時間の短縮等の措置、介護のための所定外労働の免除、介護休業等の対象家族の範囲の拡大などが実施されることになっています。

3. 定年後の生活を支える仕組み

(1) 厚生年金における支給開始年齢の引き上げ

厚生年金は、60 歳から「特別支給の老齢厚生年金」が支給され、65 歳からは「老齢厚生年金」と「老齢基礎年金」が支給される仕組みでした。しかし、保険料の負担と年金の給付のバランスを確保するため、2000 年に年金制度が見直され、老齢厚生年金の受給開始年齢も老齢基礎年金と同じ 65 歳に引き上げられました。制度改正により、2013 年 4 月からは「特別支給の老齢厚生年金」の定額部分については、65 歳からの支給となり、報酬比例部分については、3 年ごとに 1 歳ずつ段階的に支給開始年齢が引き上げられ、2025 年度には 65 歳からの支給に変わります。

一般に企業の定年は 60 歳であり、再就職をしなかった場合には、無年金となる期間が生じてしまうことから、65 歳までの雇用を確保する高年齢者雇用安定法の改正につながっています。

図表 9 特別支給の老齢厚生年金の受給開始年齢



資料出所：厚生労働省サイト

(2) 厚生年金の支給額をシミュレーションしてみよう

退職後の生活をイメージするために、あなたのもらえる年金はいくらになるのかシミュレーションしてみましょう²。

<あなたの現在>

Q あなたの生年月日は？	1965（昭和 40）年 1 月 1 日生まれの 51 歳
Q あなたの性別は？	男性
Q 厚生年金保険の加入期間は？	28 年 4 か月
Q 配偶者の有無？	加給年金額の対象となる配偶者有り

<あなたの給与・賞与>

期間	年齢	標準報酬月額	賞与額（月額）
1998.4～1997.3	23 歳～33 歳	260,000 円	
1997.4～2003.3	33 歳～38 歳	300,000 円	
2003.4～2008.3	38 歳～43 歳	300,000 円	125,000 円
2008.4～2013.3	43 歳～48 歳	410,000 円	170,830 円
2013.4～2020.3	48 歳～55 歳	500,000 円	208,330 円
2020.4～2026.3	55 歳～60 歳	410,000 円	170,830 円
2026.4～2030.12	61 歳～65 歳	260,000 円	

※ 2003（平成 15）年 4 月以降は、総報酬制となったため、賞与額を含めます。

※ 52 歳以降の給与・賞与も、計算のために想定値を入れてあります。

² 本項の厚生年金計算は、2016 年 7 月時点の額で計算しています。

 60 歳定年後も、65 歳まで再雇用で勤務した場合は

老齢厚生年金	1,387,392 円
加給年金	390,100 円
老齢基礎年金	780,100 円

合計 2,557,592 円 (月額 213,133 円)

 60 歳で定年退職後は、年金を 60 歳から繰り上げ受給した場合は

老齢厚生年金	904,290 円
加給年金	273,070 円
老齢基礎年金	515,354 円

合計 1,692,714 円 (月額 141,059 円)

総務省統計局「家計調査年報（家計収支編）平成 27 年（2015 年） 家計の概況」の速報結果によれば、高齢夫婦無職世帯（夫 65 歳以上、妻 60 歳以上の夫婦のみの無職世帯）の消費支出は月額 243,864 円となっており、もし、60 歳で仕事を辞めて年金を繰り上げ受給をすると、家計は毎月 10 万円近い赤字となってしまいます。

(3) 在職老齢年金制度による支給停止

在職老齢年金制度とは、年金を受け取る資格のある人が 60 歳以降も働く場合、給料と年金月額の合計額が一定額を超えると、年金が全部または一部が支給停止となる制度です。支給停止の計算方法は、60 歳以上 65 歳未満と 65 歳以上では異なります。

2015 年 10 月から在職支給停止の対象が変わり、昭和 12 年 4 月 1 日以前に生まれた 70 歳以上の方や、議員である方、共済組合等に参加している方についても年金の在職支給停止の対象となっています。

60 歳以上 65 歳未満の在職老齢年金

60 歳以上 65 歳未満の方で、厚生年金保険に加入しながら老齢厚生年金を受けるときは、基本月額と総報酬月額相当額に応じ、年金額が支給停止（全部または一部）される場合があります。

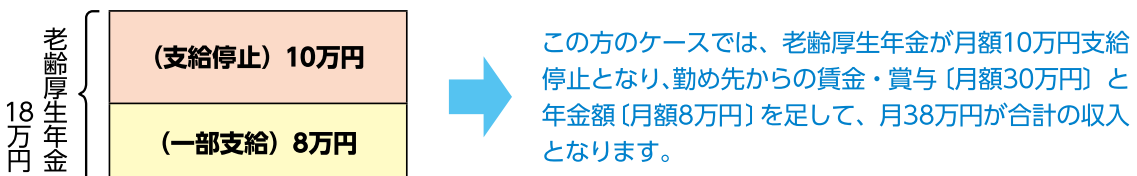
- | | | |
|-----------------------------------|---|---|
| ①基本月額と総報酬月額相当額の合計額が28万円以下のとき | ➡ | 支給停止額
=0円（全額支給） |
| ②基本月額が28万円以下で、総報酬月額相当額が47万円以下のとき | ➡ | 支給停止額
=（総報酬月額相当額+基本月額-28万円）×1/2×12 |
| ③基本月額が28万円以下で、総報酬月額相当額が47万円を超えるとき | ➡ | 支給停止額
={（47万円+基本月額-28万円）×1/2+（総報酬月額相当額-47万円）}×12 |
| ④基本月額が28万円を超え、総報酬月額相当額が47万円以下のとき | ➡ | 支給停止額
=総報酬月額相当額×1/2×12 |
| ⑤基本月額が28万円を超え、総報酬月額相当額が47万円を超えるとき | ➡ | 支給停止額
={47万円×1/2+（総報酬月額相当額-47万円）}×12 |

計算例

老齢厚生年金額216万円〔基本月額18万円〕の方が、総報酬月額相当額30万円（標準報酬月額22万円、標準賞与額96万円〔月額8万円〕）の場合

- 〈解説〉 ○基本月額 216万円÷12=18万円
○基本月額が28万円以下で、総報酬月額相当額が47万円以下ですので、②に該当します。
- ・支給停止額 =（30万円+18万円-28万円）×1/2×12=120万円〔月額10万円〕
 - ・年金支給額 = 216万円 - 120万円 = 96万円〔月額8万円〕

老齢厚生年金支給停止額と一部支給額は、1カ月あたりで下図のようになります。



資料出所：日本年金機構パンフレット

65 歳以上の在職老齢年金

65 歳以上で厚生年金保険に加入しながら老齢厚生年金を受ける方（70 歳以上の在職者も含む）は、65 歳未満の方とは別の在職老齢年金の仕組みによって、年金額が支給停止（全部または一部）される場合があります。

- ①基本月額（2ページ※1）と総報酬月額相当額（2ページ※2）の合計額が47万円以下るとき

支給停止額
=0円（全額支給）

- ②基本月額と総報酬月額相当額の合計額が47万円を超えるとき

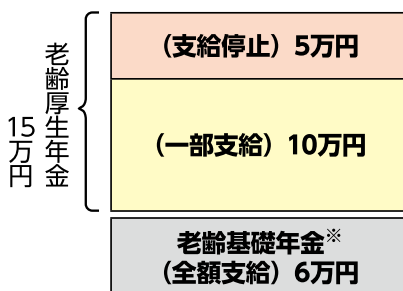
支給停止額
=（総報酬月額相当額+基本月額-47万円）×1/2×12

計算例

老齢厚生年金額180万円〔基本月額15万円〕の方が、総報酬月額相当額42万円（標準報酬月額32万円、標準賞与額120万円〔月額10万円〕）の場合

- 〈解説〉 ○基本月額 180万円÷12=15万円
○基本月額と総報酬月額相当額の合計額が47万円を超えますので、②に該当します。
・支給停止額 =（42万円+15万円-47万円）×1/2×12=60万円〔月額5万円〕
・年金支給額 = 180万円 - 60万円 = 120万円〔月額10万円〕

老齢厚生年金支給停止額と一部支給額は、1カ月あたりで下図のようになります。



この方のケースでは、老齢厚生年金が月額5万円支給停止となり、勤め先からの賃金・賞与〔月額42万円〕と老齢厚生年金〔月額10万円〕・老齢基礎年金※〔月額6万円〕を足して、月58万円が合計の収入となります。

※在職による支給停止は老齢厚生年金に対して行われるもので、老齢基礎年金は支給停止の対象とはなりません。

資料出所：日本年金機構パンフレット

高年齢雇用継続給付と在職老齢年金（60歳以上 65歳未満）

年金を受けながら厚生年金保険に加入している方が高年齢雇用継続給付を受けるときは、在職老齢年金制度による支給停止だけでなく、さらに年金の一部（賃金額の0.18～6%）が支給停止されます。

計算例

老齢厚生年金額120万円〔基本月額10万円〕の方の賃金額が、60歳を境に月額35万円から月額20万円に下がった場合

- 〈解説〉
- 基本月額 $120\text{万円} \div 12 = 10\text{万円}$
 - 総報酬月額相当額 20万円
 - 基本月額が28万円以下で、総報酬月額相当額が47万円以下ですので、2ページ②に該当します。
 - ・在職による年金の支給停止額

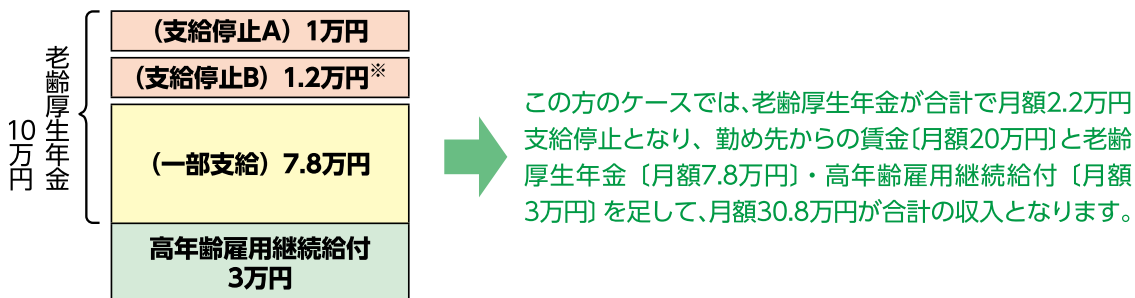
$$= (20\text{万円} + 10\text{万円} - 28\text{万円}) \times 1/2 \times 12$$

$$= 12\text{万円} \text{〔月額1万円〕} \cdots \text{支給停止A}$$
 - ・高年齢雇用継続給付を受けることによる年金の支給停止額

$$= \text{標準報酬月額} (20\text{万円}) \times 6\% = 1.2\text{万円} \text{〔月額〕} \cdots \text{支給停止B}^*$$
 - 高年齢雇用継続給付金額

$$\text{支給額} = \text{賃金} (20\text{万円}) \times 15\% = 3\text{万円} \text{〔月額〕}$$

老齢厚生年金支給停止額と一部支給額は、1ヵ月あたりで下図のようになります。



※共済組合等からの老齢厚生年金も受け取っている場合は、それぞれの老齢厚生年金の年金額に応じ停止額を割り振り算出します。

資料出所：日本年金機構パンフレット

第2章

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
その推進の考え方

1. コンピュータソフトウェア業における高齢化の現状

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を明らかにするために、2015年9月から10月にかけてCSAJ加盟企業362社を対象にし、企業の経営側と従業員側の双方に対するアンケート調査を実施しました。

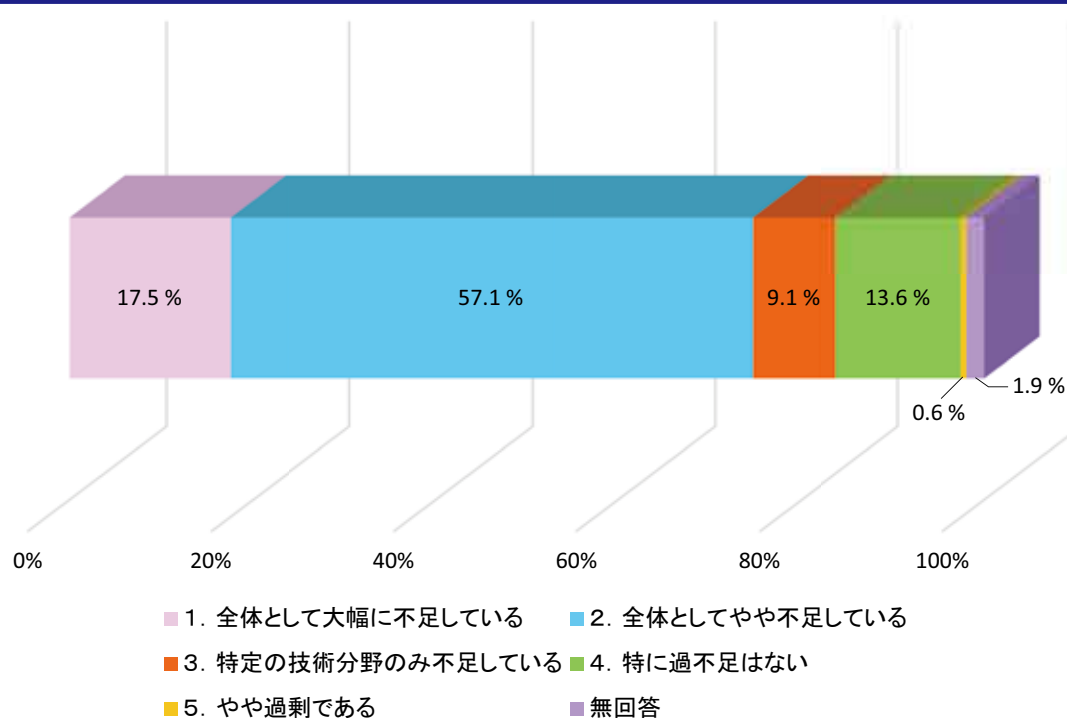
企業からは配布票数362サンプルに対して、回収票数は154サンプル（回収率42.5%）、従業員からは配布票数1086サンプルに対して、回収票数は361サンプル（回収率33.2%）となりました。

本章では、これらのアンケート結果の中から、高齢者雇用の施策を検討する上で参考となる人事制度の導入状況や継続雇用時の待遇などの結果を抽出し、紹介いたします。

(1) 技術者の確保状況

コンピュータソフトウェア技術者の確保状況については、人材不足を感じている企業が多く、「全体として大幅に不足」「全体としてやや不足」と合わせると、8割近くの企業で技術者の不足を感じています（図表10）。

図表10 コンピュータソフトウェア技術者の確保状況（N＝企業154社）



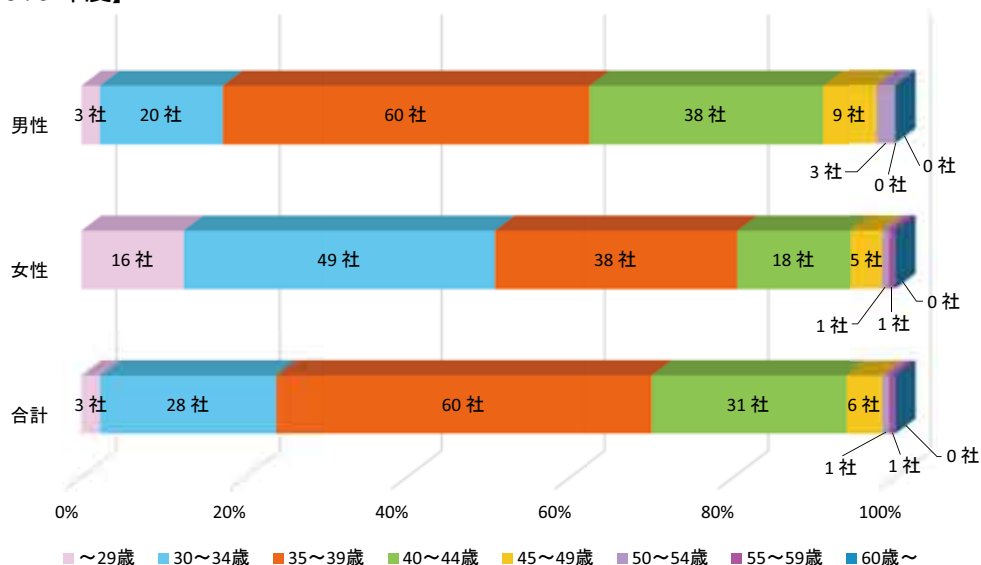
(2) 従業員の平均年齢

コンピュータソフトウェア業に従事する従業員の平均年齢は、2015年度現在で「35～39歳」の年代が最も多く60社を占め、次いで、「40～44歳」が31社、「30～34歳」が28社となっています（図表11）。

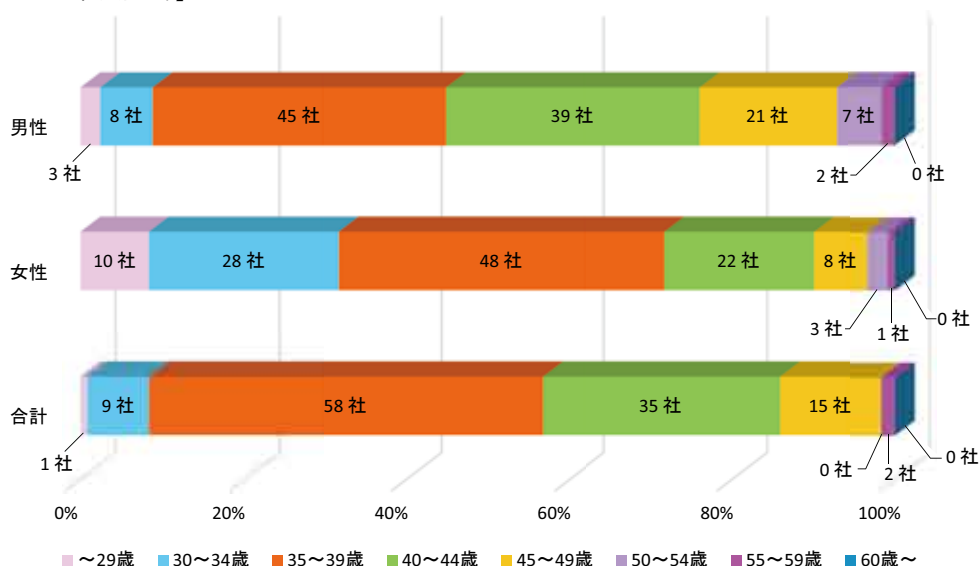
5年後の2020年度でも、平均年齢は「35～39歳」の年代となる企業が最も多くなり、若い業界ではあるとは言えますが、ボリュームゾーンとなるこれらの年代の従業員が60歳を迎えるまでには、高齢者雇用を組織的にどのように進めていくべきかを企業がきちんと検討する必要があります。

図表 11 従業員の平均年齢（N＝企業 154 社）

【2015 年度】



【2020 年度推計】

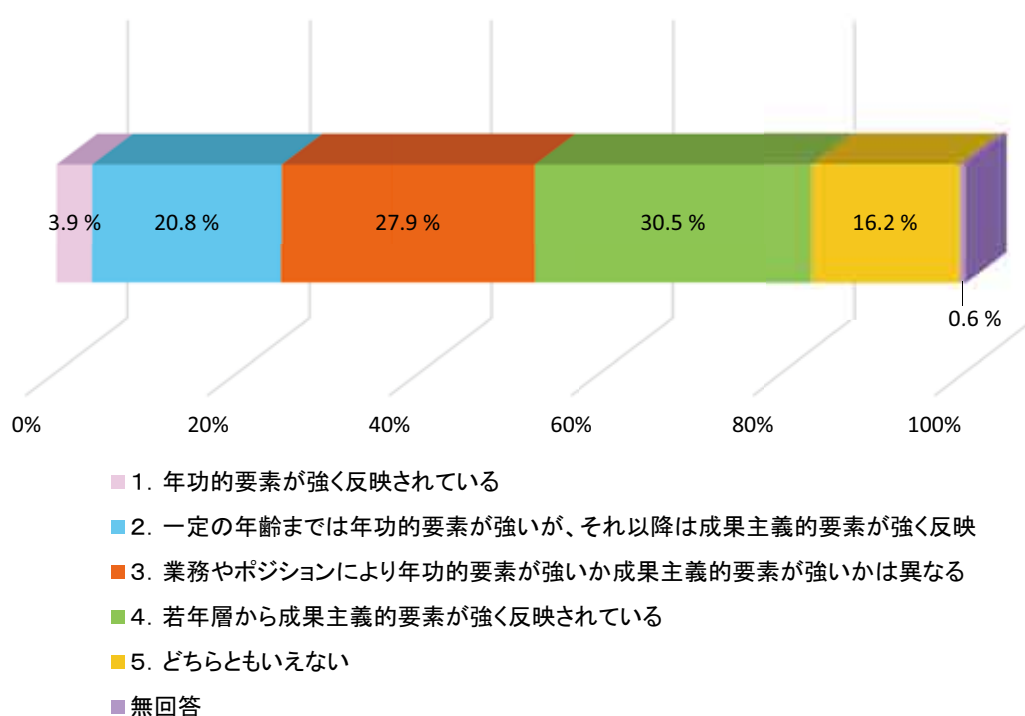


(3) 人事評価制度と昇格

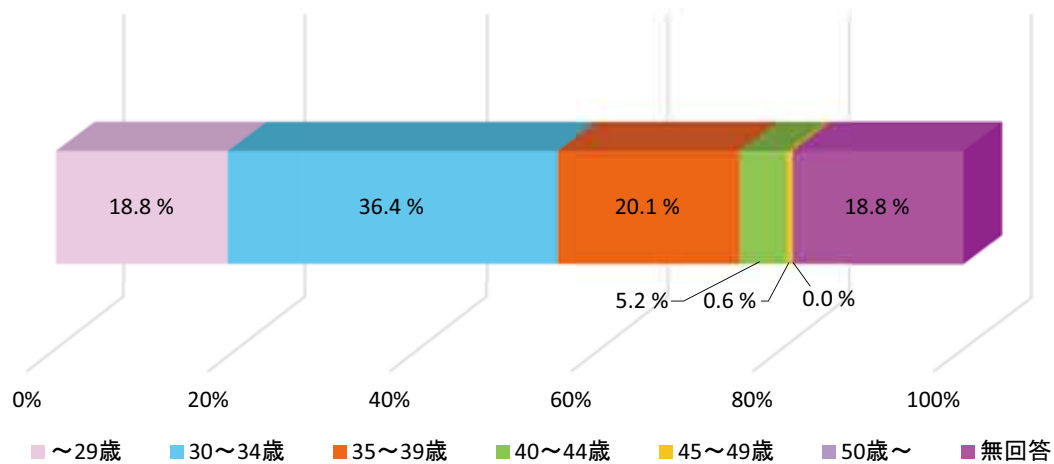
コンピュータソフトウェア業の企業における人事評価制度では、「成果主義的要素が強く反映」した人事評価を行っている企業は 30.5%、「一定の年齢を超えると成果主義的要素が強く反映」とした企業は 20.8%となっており、成果に対する評価を強く意識した制度を導入している企業が半数を占めています（図表 12）。

最も早く課長になれる年代も、「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ます。「29 歳以下」でも課長クラスに昇進できる企業も 18.8%と約 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、業界の特徴といえます（図表 13）。

図表 12 人事評価制度の考え方（N = 企業 154 社）



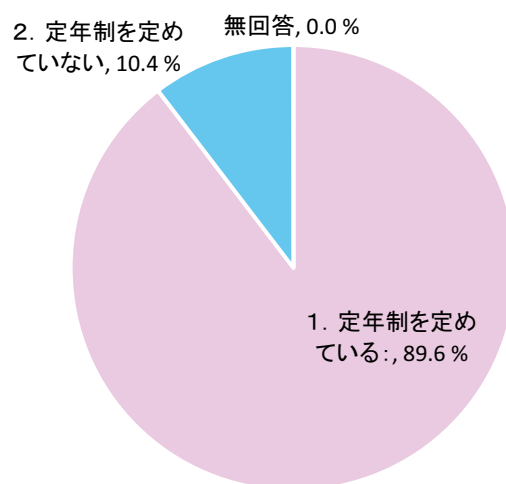
図表 13 最も早く課長クラスになることが可能な年齢（N = 企業 154 社）



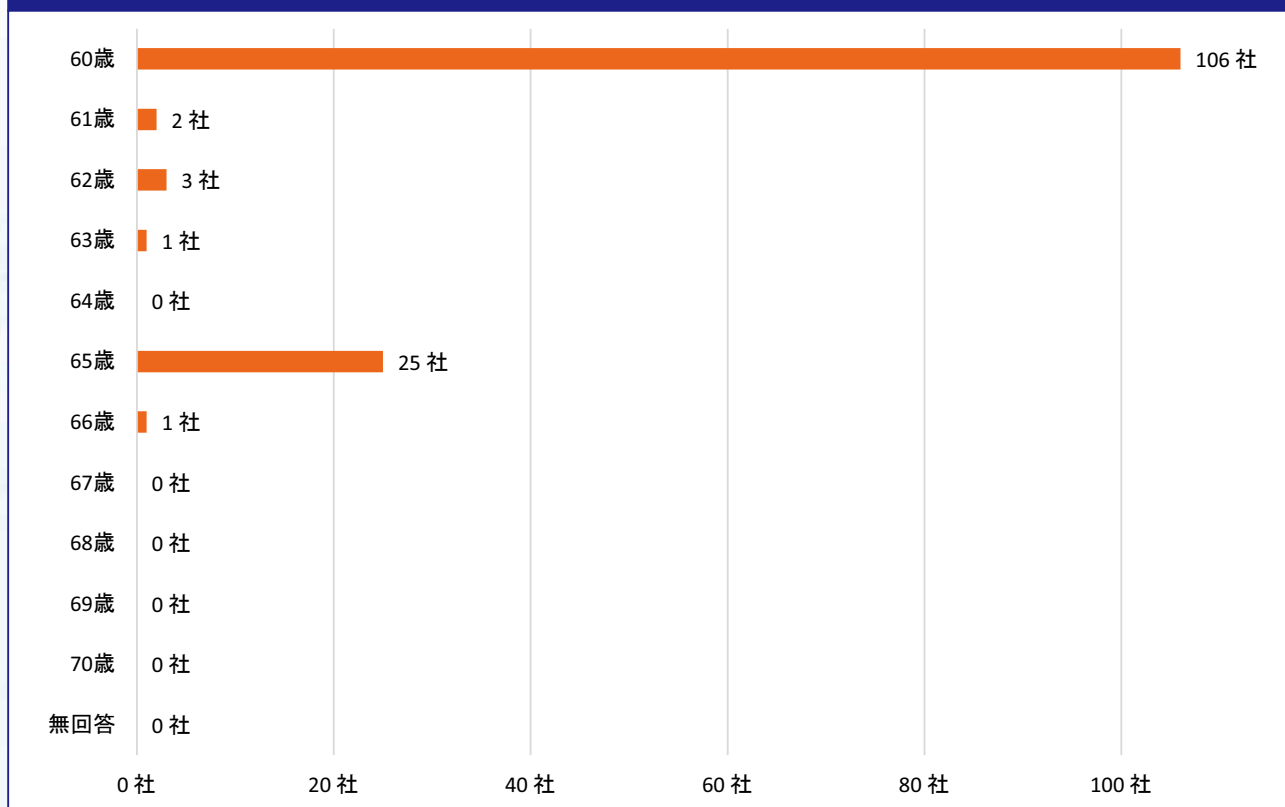
(4) 定年制などの高齢者雇用制度の導入状況

定年制を導入している企業は約 9 割で（図表 14）、そのうち、60 歳を定年とする企業が最も多く 106 社となっています。65 歳としている企業も 25 社あり、61 歳～64 歳の間とする企業も 6 社と 65 歳定年に向かっていく企業もでてきています（図表 15）。

図表 14 定年制度の導入状況（N = 企業 154 社）

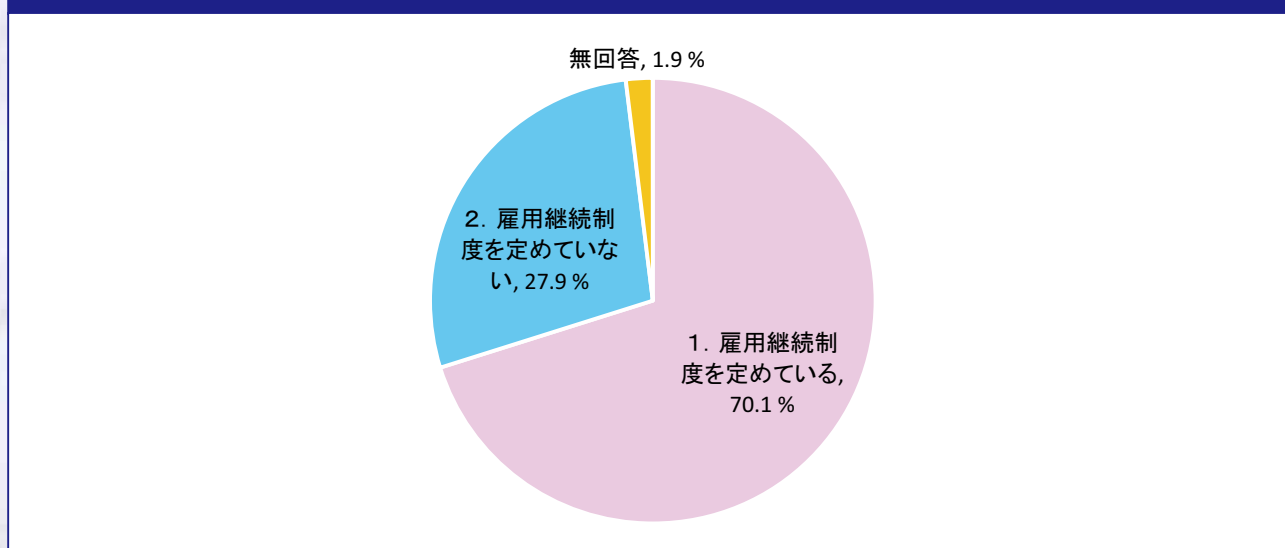


図表 15 定年制度導入企業における定年年齢（N＝企業 138 社）

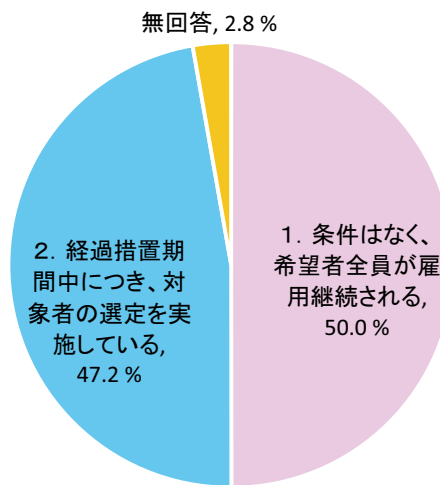


定年到達者を継続雇用する仕組みのある企業は 70.1%となっています（図表 16）。そのうち希望者全員が継続雇用される企業は半数の 50.0%で、47.2%は経過措置期間中につき対象者を選定しています（図表 17）。

図表 16 継続雇用制度の導入状況（N＝企業 154 社）



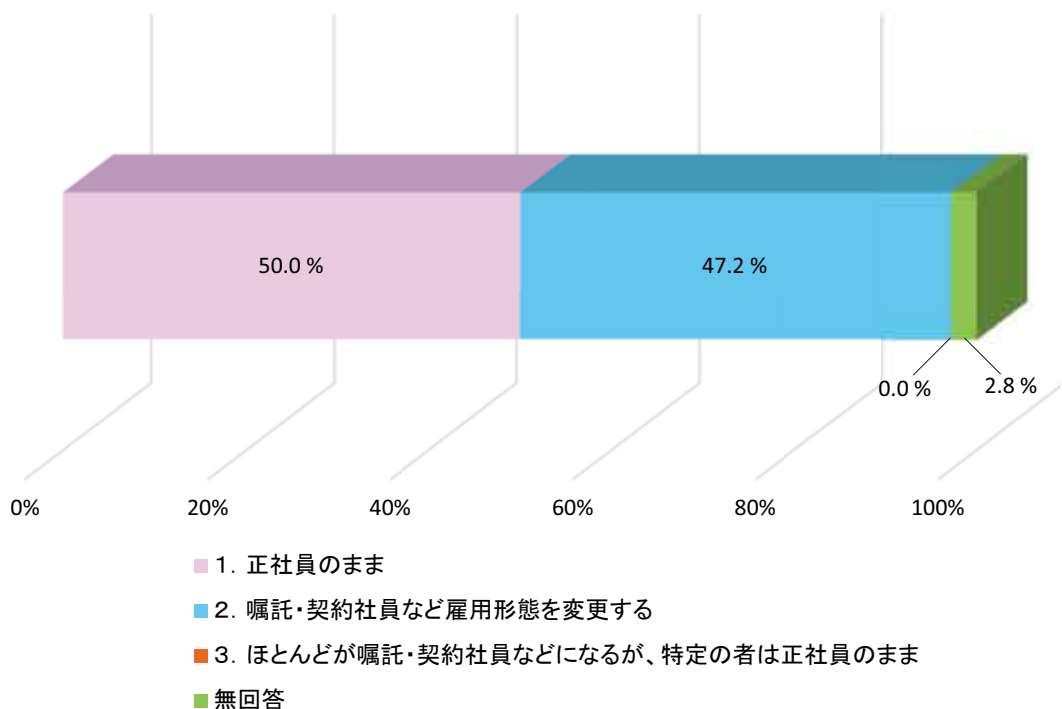
図表 17 継続雇用制度導入企業における対象者（N = 企業 108 社）



(5) 継続雇用時の待遇

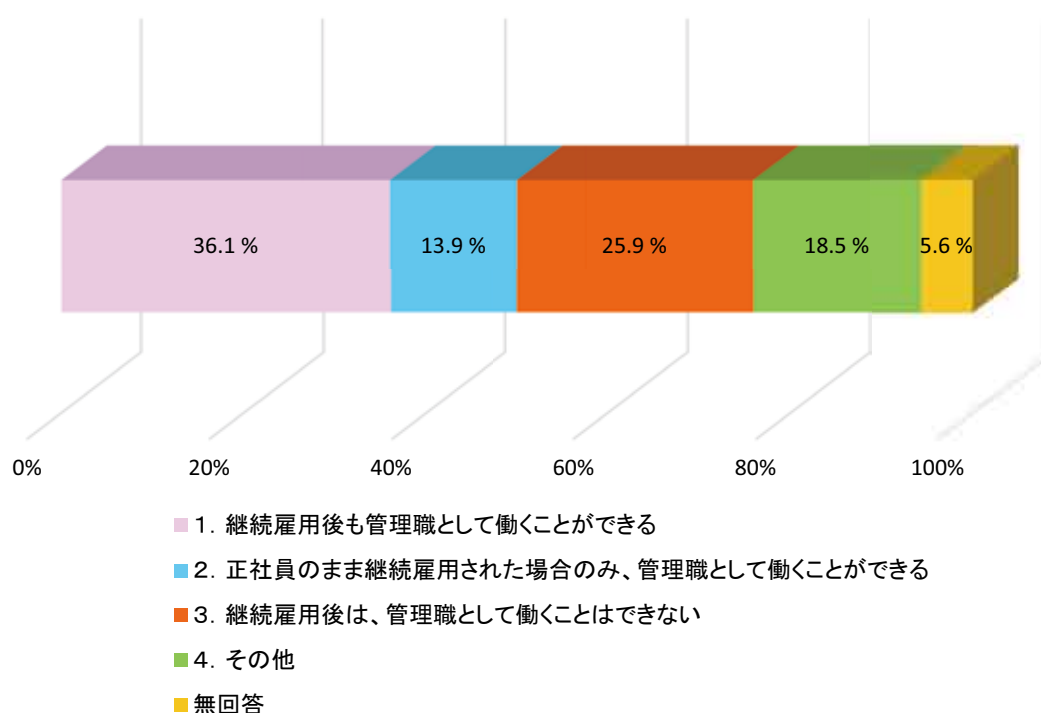
継続雇用時の雇用形態としては、「正社員のまま」とする企業が 50.0%となっています。「嘱託・契約社員など雇用形態を変更する」とする企業も 47.2%となっており、定年後の雇用形態についての企業の方針は、大きく 2 つに分かれています（図表 18）。

図表 18 継続雇用時の雇用形態（N = 企業 108 社）



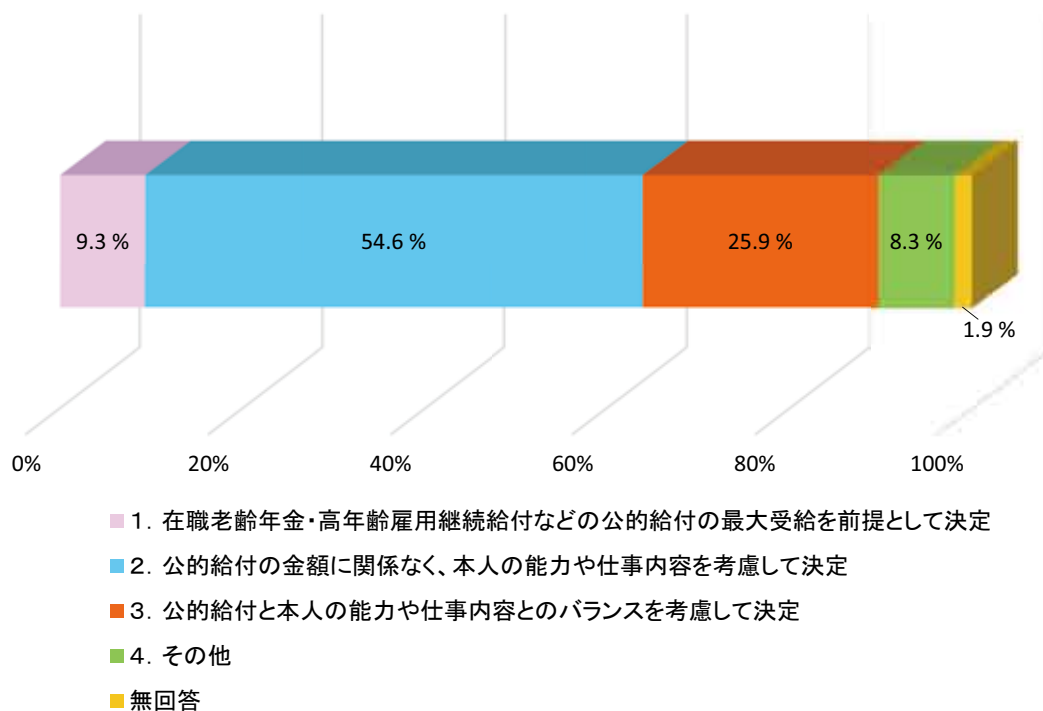
継続雇用者の管理職登用については、「継続雇用後も管理職として働くことができる」とした回答が36.1%と最も多く、「正社員のまま継続雇用された場合のみ、管理職として働くことができる」を加えると、半数近い企業で雇用継続後も管理職として働くことは可能との回答となりました。これは、平均年齢が若く、小規模な企業では、管理職にふさわしい経験豊富な従業員が十分でないことも背景にあります（図表19）。

図表19 継続雇用者の管理職登用（N＝企業108社）



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%となっており、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%となっています（図表 20）。

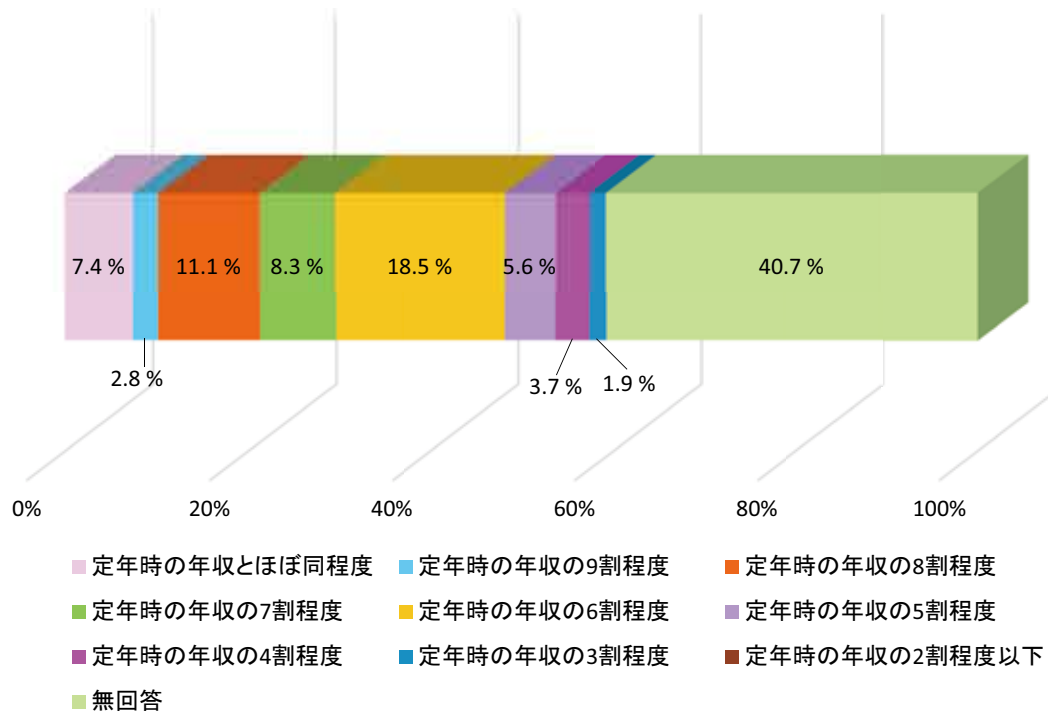
図表 20 継続雇用後の賃金水準（N = 企業 108 社）



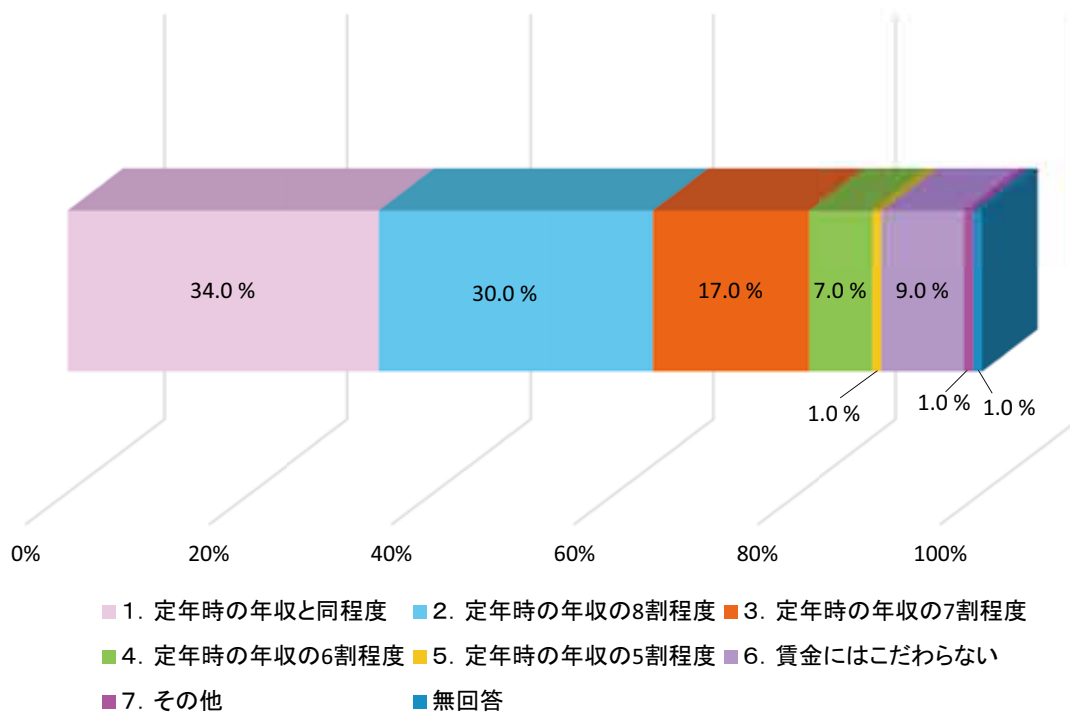
継続雇用後の賃金は、企業側の回答では、定年到達直前の「6割程度」という回答が最も多く、次いで、「8割程度」という回答が 11.1%となっています。ただし、継続雇用後の賃金水準については、無回答であった企業が 4割を超えており、雇用継続を適用した社員がまだおらず、具体的な数字は決定していない企業が多いものと推測されます（図表 21）。

従業員向けのアンケートにおいても、雇用継続時の賃金水準の希望について質問しており、継続雇用を希望している従業員の考える賃金水準で最も多かったのは「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%となっています。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っています（図表 22）。

図表 21 企業の考える継続雇用後の賃金水準（N＝企業 108 社）



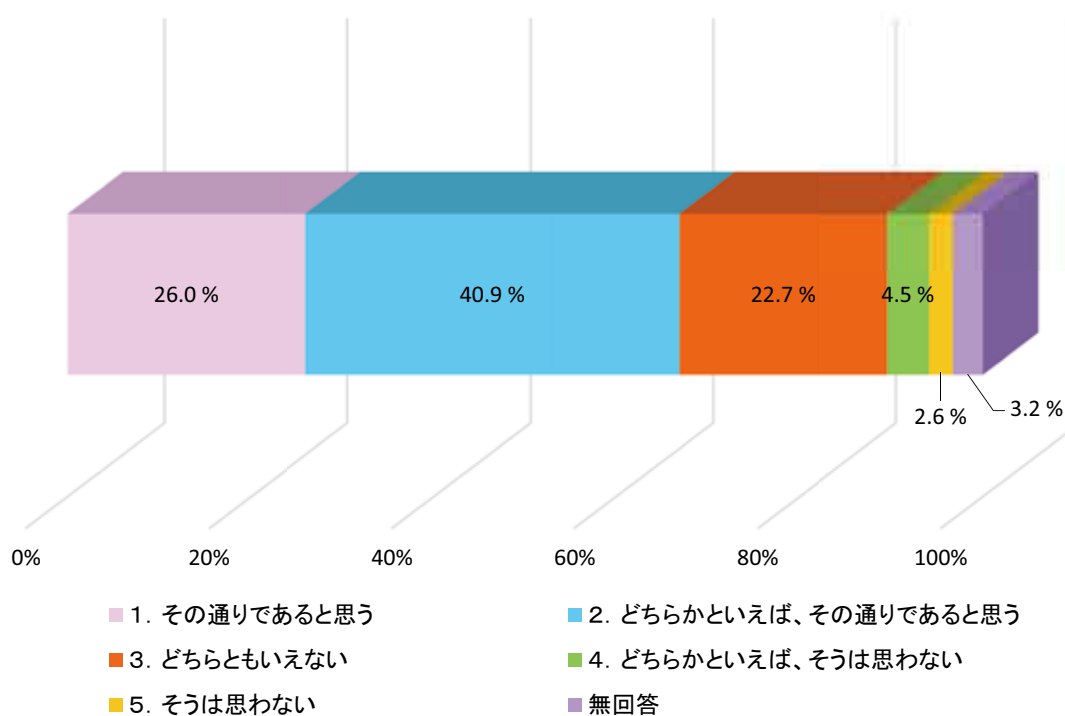
図表 22 従業員が希望する継続雇用後の賃金水準（N＝従業員 100 名）



(6) 高齢者雇用に対する企業の意識

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、企業における高齢者雇用についての理解は十分得られているといえます（図表 23）。

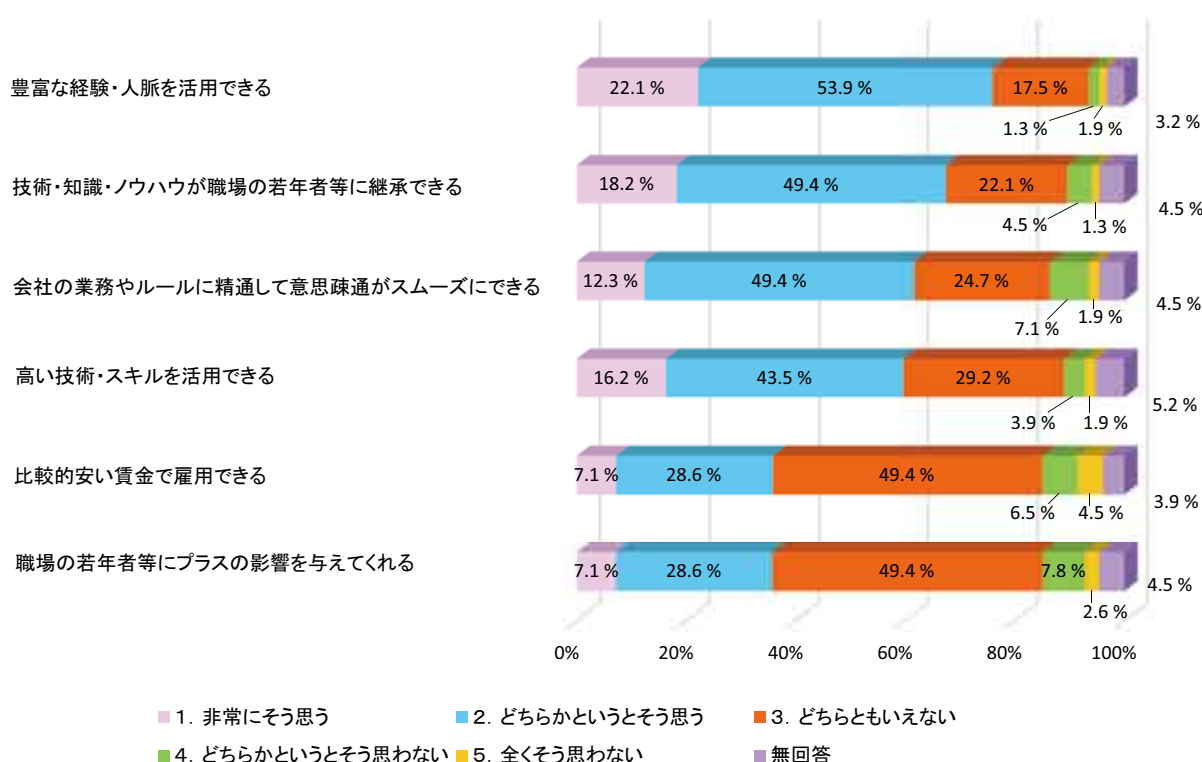
図表 23 高齢者雇用に対する企業の意識（N = 企業 154 社）



企業として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」「会社の業務やルールに精通していて意思疎通がスムーズにできる」といった項目でポジティブな回答が多くなっています。

「比較的安い賃金で雇用できる」については、「そうは思わない」という回答が11%、「どちらともいえない」49.4%と約半数を超えており、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考えは薄いと言えます（図表24）。

図表24 企業における技術者の雇用継続のメリット（N＝企業154社）

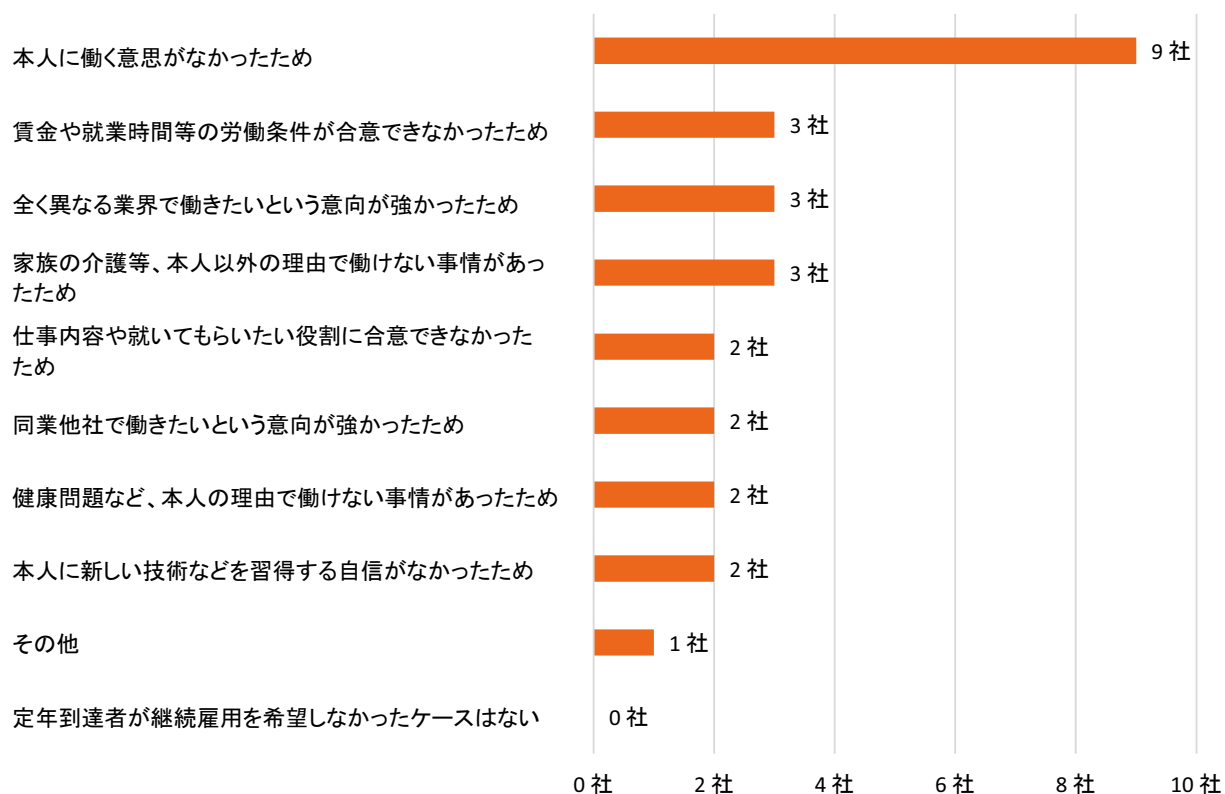


(7) 技術者の高齢者雇用における課題

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社となっています。

その他の理由としては、「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ある一方、「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」「本人に新しい技術を習得する自信がなかったため」と企業と従業員との間で求めるものへのミスマッチも要因となっています（図表25）。

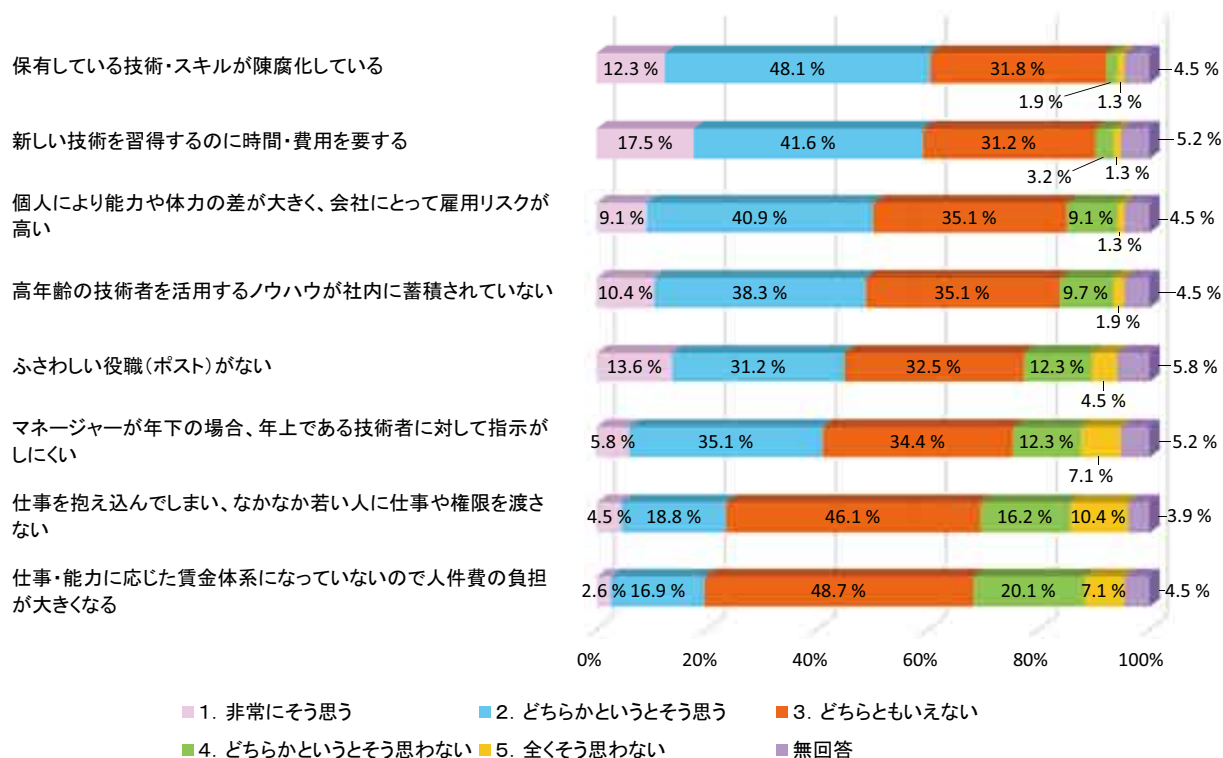
図表 25 企業が把握している定年退職者が継続雇用を希望しなかった理由（N＝企業 27 社）



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、企業側の意見としては、「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くなっています。

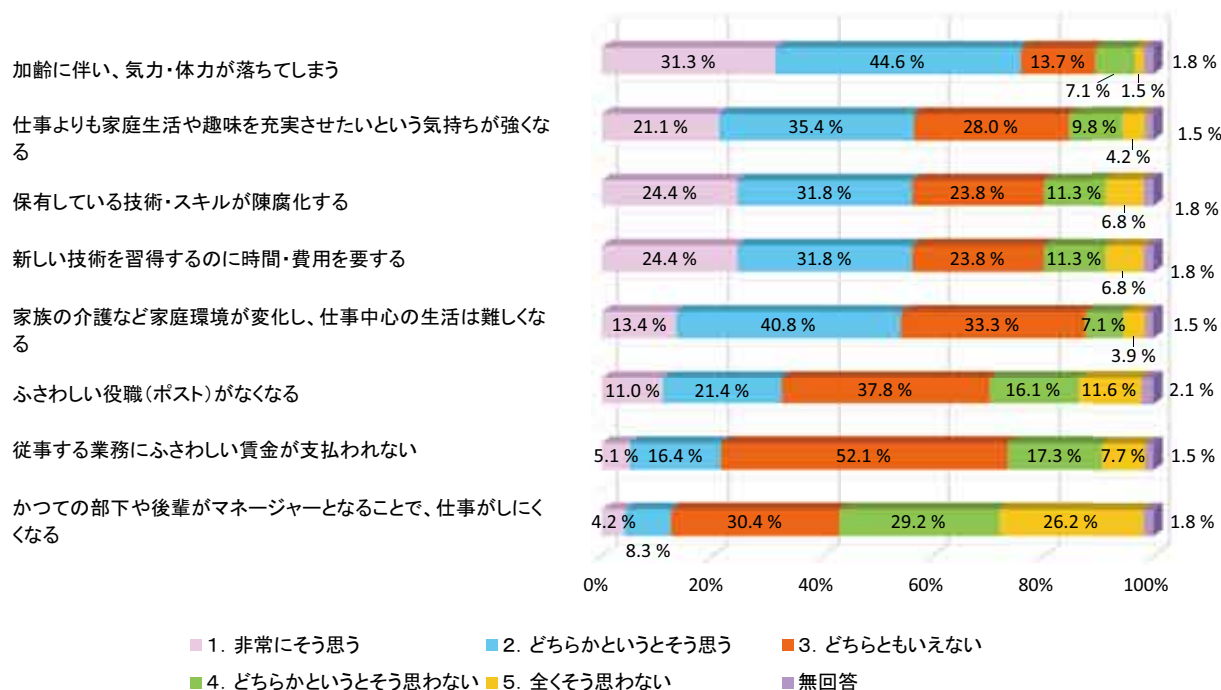
一方で、「高年齢の技術者を活用するノウハウが社内に蓄積されていない」ことが技術者の継続雇用の支障となっているとの回答が「非常にそう思う」「どちらかというと思う」を合わせると半数近くになっており、企業側の受け入れ態勢が整っていないことも支障となっているとしています（図表26）。

図表26 企業が考える「技術者の継続雇用の支障となっていること」（N＝企業154社）



従業員側からは、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くなっており、次いで「仕事よりも家庭や趣味を充実させたい気持ちが強くなる」という回答が多くなっています。また、「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ます（図表 27）。

図表 27 従業員が考える「技術者の継続雇用の支障となっていること」(N = 従業員 336 名)

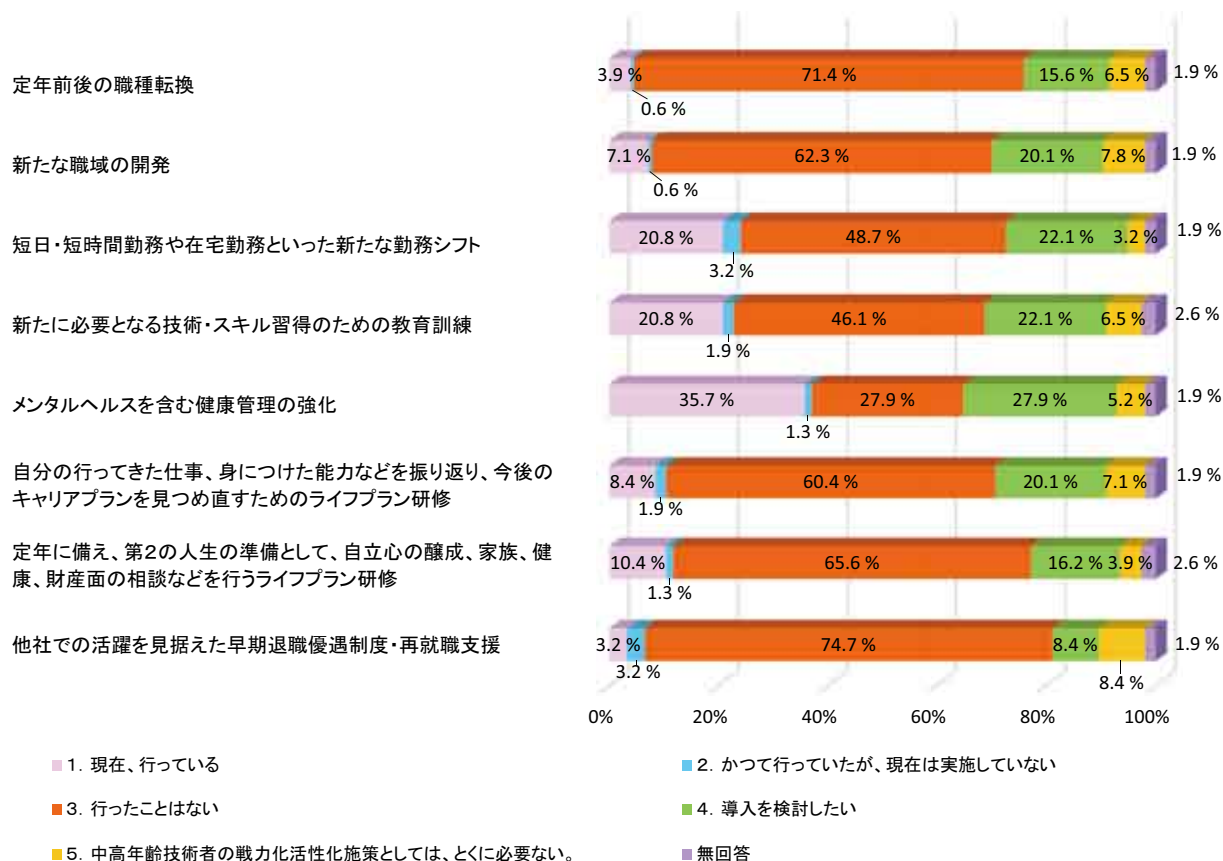


(8) 定年後も働き続けるための企業の取り組み

若年層の従業員が多い当業界では、技術者が定年後も働き続けるための取り組みを実施している企業はまだ多くはありませんが、「短日・短時間勤務・在宅勤務といった新たな勤務シフト」、「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」「メンタルヘルスを含む健康管理の強化」など、若年層にとっても必要な取り組みから始まってきています。特に、「メンタルヘルスを含む健康管理の強化」については、政府のストレスチェックの義務化を反映し、導入企業は4割弱となっており、導入を検討している企業も3割を超えています。

また、導入を検討している取り組みとしては、「新たな職域の開発」「キャリアプランを見直すためのライフプラン研修」「定年前後での職種転換」なども挙げられています（図表28）。

図表28 定年後も働き続けるための施策の導入状況（N＝企業154社）



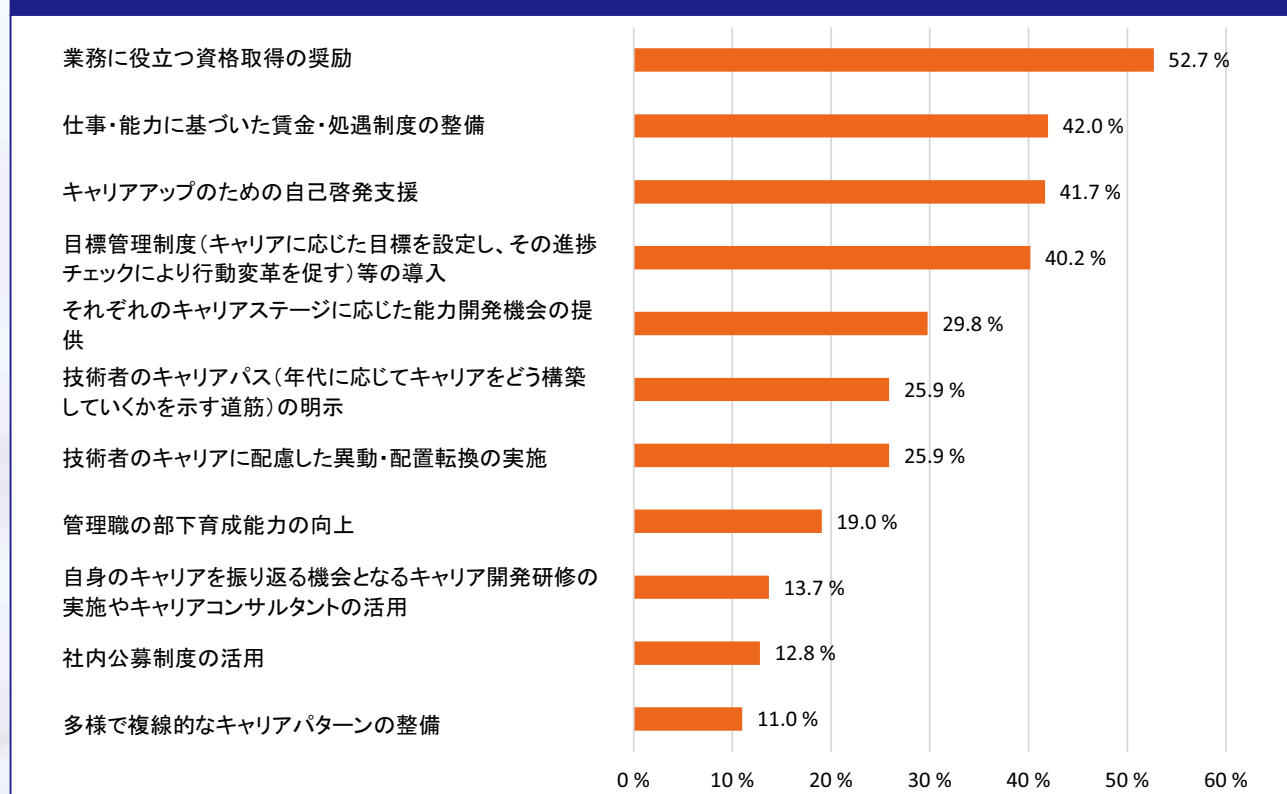
(9) 定年後も働き続けられるためのキャリア開発

ソフトウェア技術者が、定年後も働き続けられるためには、若年層のうちからのキャリア開発が重要となってきます。技術者が、スキルアップのため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ます（図表 29）。

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」が上位に挙がってきています。

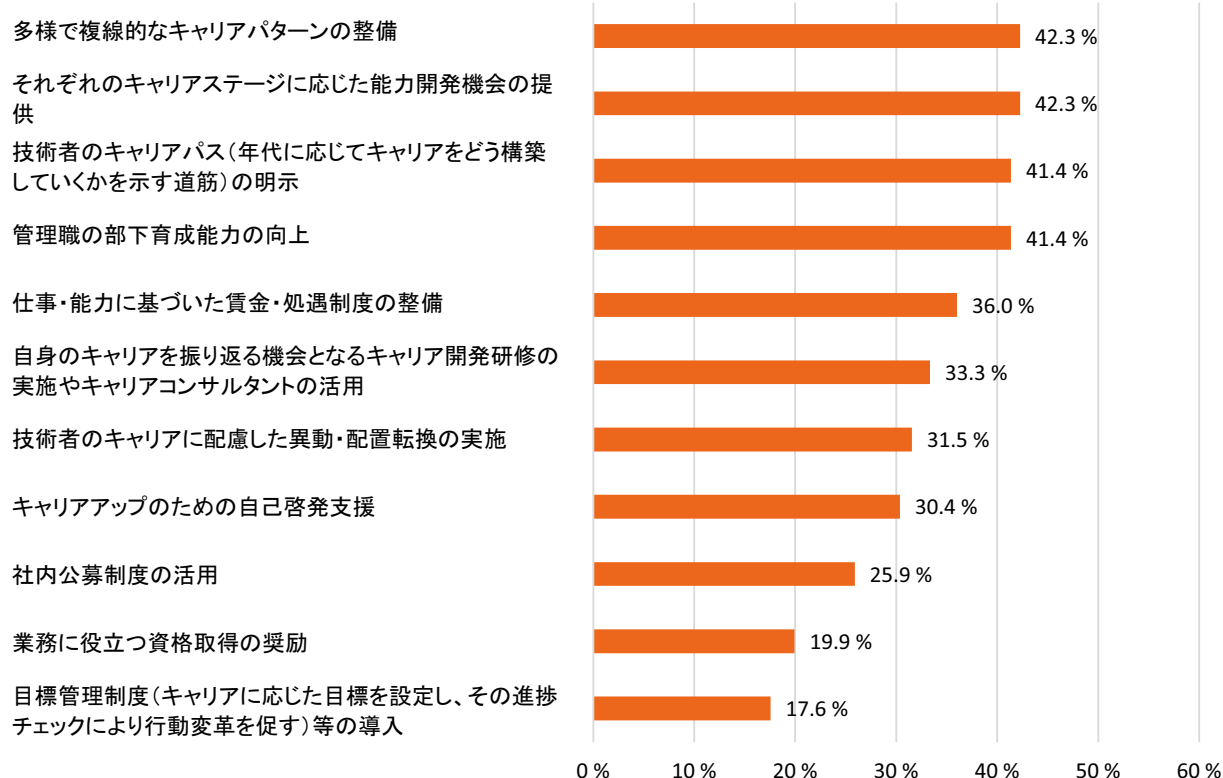
特に、「多様で複線的なキャリアパターンの整備」については、「現在まで」に会社にしてもらったと感じている施策では最下位でありながら、「これから」では第1位とギャップの大きい項目になっており、ダイバーシティ³を前提とした高齢者雇用の推進を進めるには、このような施策の充実が今後必要となってくるものと思われます（図表 30）。

図表 29 スキルアップのため会社がしてくれたと感じている施策（複数回答、N＝従業員 336 名）



³ ダイバーシティとは、「多様性」を意味し、企業経営においては、特に「従業員の多様性」を指します。性別、人種、国籍、宗教など異なる背景や価値観を持つ人々がともに働くことを前提とした職場環境や人事施策により、生産性を向上し、創造性を高めていこうとする考え方です。

図表 30 スキルアップのために今後、会社にしてもらいたい施策（複数回答、N＝従業員 336 名）



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と課題

2015年度の調査結果から、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くなっています。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ありません。

このように、当業界では、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りますが、高年齢者雇用安定法の改正に伴い、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ます。

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りますが、各社ごとに見れば少数ではあるものの、この間にも定年を迎える技術者がでてくることになります。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本格的にスタートさせるべき時期にきているといえるでしょう。

そこで、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と考えます。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です。

以上のことを踏まえ、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、以下の通りとなります。

- ①ダイバーシティを前提とした多様な働き方を支える制度・仕組みの準備（短期的課題）
- ②求められる技術者としてのキャリア形成につながる能力開発とキャリアパスの明確化（短中期的課題）
- ③高齢技術者の活用につながる賃金・処遇制度の整備（短中長期的課題）
- ④高齢技術者の活躍が期待できる職域の開発（中期的課題）
- ⑤中長期的かつ広い視点からの高齢技術者にふさわしい新たな職域の開拓（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）

第3章

コンピュータソフト
ウェア業における
高齢者雇用対策

1. ダイバーシティを前提とした多様な働き方を支える制度・仕組みの準備

働きやすい職場環境につながる制度の導入

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」という企業も多い状況です。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ってしまうがちです。詳細な内容を詰めたとしても、実際に多く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でしょう。

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・女性を問わずに働く環境を整えることにもつながる取り組みです。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ります。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でしょう。

ワークライフバランスの多面的な効果

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す。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しょう。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ます。

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なるでしょう。

●企業事例 1：在宅勤務制度の導入で雇用継続

在宅勤務制度の導入のきっかけは、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、会社としては、優秀な人材に辞めてほしくなかったため、導入を検討することになった。2015 年に 1 カ月のトライアルを 2 名で開始し、そのまま導入を継続、現在は 3 名が在宅勤務を行っている。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することで、雇用継続が可能となった。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、在宅勤務者に担当してもらっている。当社の業務は、チームによる仕事为主であるが、工程の切り出しは、マネージャーの力量で可能であり、問題となる事象はなく、制度が運営できている。

●企業事例 2：最長 13 年の出産・育児支援制度で働きやすさを向上

働きやすさを向上するために導入されている制度に、最長 13 年間の出産・育児支援制度がある。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となっている。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であり、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るなど、波及効果がでてきている。

●企業事例 3：厚生労働省の次世代認定マーク「くるみん」取得で、多様な働き方を支援

当社は、(公財) 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。

●企業事例4：「さん付け」呼称により成果主義にも対応した職場雰囲気の維持

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きたことで、従業員のストレスへの対応も進めている。メンタルヘルス施策としては、年に2回ストレスチェックを実施し、メンタルな問題を感じている従業員には、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「さん付け」のフラットな組織となっており、昇進スピードの違いや継続雇用により、かつての部下が上司という場面になっても対応できる職場雰囲気の維持につとめている。

●企業事例5：ストレス軽減と生産性向上につながる職場環境の改善

メンタルヘルスを含む健康管理として、職場環境を整備し、ストレス軽減につとめている。本社ビルおよび支社のフロアをフローリング敷きとすることで、従業員は、靴を脱いでフロアに上がるようになってきている。靴を脱ぐことでリラックスして仕事に取り組むことができ、生産性の向上にもつながると考えている。また、フロアの天井にも、ストレス軽減効果やリラックス効果があるとされるマイナスイオン発生器を設置している。

図表 31 事例5のオフィス環境



●企業事例 6：年齢でなく、個人のスキル・能力があれば長く働ける制度の検討

当社では、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、これから制度を作り上げる段階にある。

中高年齢の技術者に対しては、40 代・50 代だから技術に追いつけないという訳ではなく、個人差が大きいと考えている。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。年齢でなく、個人のスキル・能力があれば長く働ける制度として検討が進められるべきである。

2. 求められる技術者としてのキャリア形成につながる能力開発とキャリアパスの明確化

技術者のキャリアパスの明確化

技術者が、年齢を重ねても活躍するためには、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す。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も重要です。

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り、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ってきました。

複線的なキャリアパスと意識づけ

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ります。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ていますが、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ます。

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ています。

また、再雇用制度により、一度退社しても、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でしょう。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当業界においては、有効であると考えます。

求められる技術者として長く働くための自己研鑽

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となります。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でしょう。

資格報奨制度によるインセンティブ、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ています。

●企業事例 7：管理職とスペシャリストの複線的キャリアパス

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、早いうちに自分はど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。

●企業事例 8：「進路選択」で定年後の働き方を意識づけ

当社では、定年は 60 歳で、雇用延長で 65 歳まで働くことができる。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。

●企業事例 9：退職後 3 年間は無条件復帰が可能な復職支援制度

当社の復職支援制度は、退職後 3 年以内であれば原則として無条件で復帰できる制度で、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。

制度利用の理由は、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、大学に戻って勉強したいなど様々であり、2005 年の制度導入以来、数十人が制度を利用している。新しいフィールドにチャレンジをする社員を応援する制度となっている。

●企業事例 10：スキルマップと若手社員による研修委員会

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。

また、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するため、「スキルマップ」を作成している。これは、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と示されている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可能となっている。

図表 32 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	→	→	→	→	→
.....						

●企業事例 11：若手技術者へのメンター制度

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 年後には同じくらいプログラミングできるようになる

若手技術者の育成のためには、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。入社 1 年目の技術者にとっては、身近な先輩社員が相談相手になることで仕事の不安を解消し、必要な技術を身に付けることができる。メンターとしても後輩の教育係になれば、曖昧な知識では教えられないため、教える側にとっても、学びの機会となっている。

また、新技術を習得するための研修制度や資格取得奨励制度などでスキルアップを支援している。

●企業事例 12：技術者として働きつづけるための自己研鑽

当社では、入社後の基本的な教育は、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。そのほか、当社が外部向けに開催している年間 100 回以上のセミナーがあり、ここに従業員も参加することができる仕組みがあり、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、技術者として豊富な経験を持つ技術顧問が講師となる 1 時間のセミナーも週 1 で実施している。

資格取得に対する報奨制度も導入しており、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ことになる。

このような学びの機会を数多く提供するとともに、インセンティブを与えることで、やる気のある技術者の自己研鑽につなげ、高い技術スキルが維持できる。

iコンピテンシ ディクショナリ (iCD) の活用

高齢になっても活躍できる技術者になるためには、自らのスキルや能力をいかに維持、向上させていくかが重要であり、そのためのツールのひとつがiコンピテンシ ディクショナリ（以下、iCD）です。iCDは、企業においてITを利活用するビジネスに求められる業務（タスク）と、それを支えるIT人材の能力や素養（スキル）を「タスクディクショナリ」、「スキルディクショナリ」として体系化したもので、企業は経営戦略などの目的に応じた人材育成に利用することができます。

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）より2014年7月31日にiCDの試用版が公開され、パブリックコメントや産業界における実証実験などを踏まえ、2015年6月に正式版が公開されています。

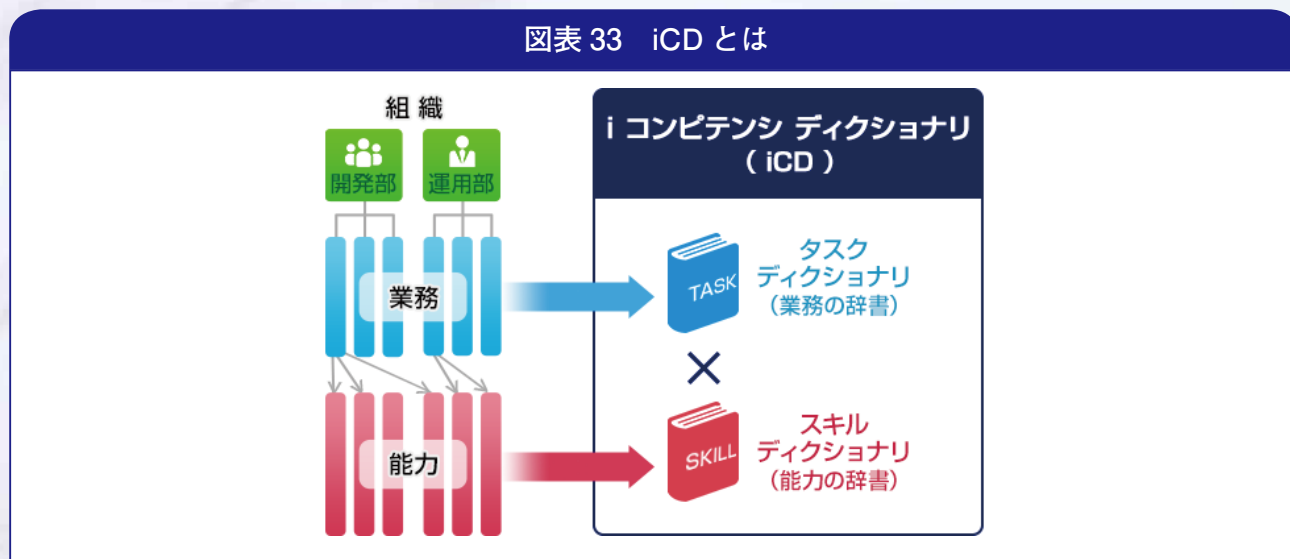
CSAJでは、iCDの活用推進3団体のひとつとして、普及の促進に向けて、さらなる活動の強化を行っています。

iCDの詳細は、iCD公式サイト（<https://icd.ipa.go.jp/icd/>）をご覧ください。

iコンピテンシ ディクショナリ (iCD) とは

iCDは、様々な要因が重なり、見えづらくなっている自社に必要な業務と能力を紐解く辞書であり、業務の辞書を「タスクディクショナリ」、能力の辞書を「スキルディクショナリ」と呼びます。タスクディクショナリは、「仕事を定義」するもので、求められる機能や役割を「課される仕事」として定義しものです。スキルディクショナリは、「仕事遂行のための素養」でタスク（課せられる仕事）を支える能力（スキルや知識）を整理したものとなります。

図表 33 iCD とは

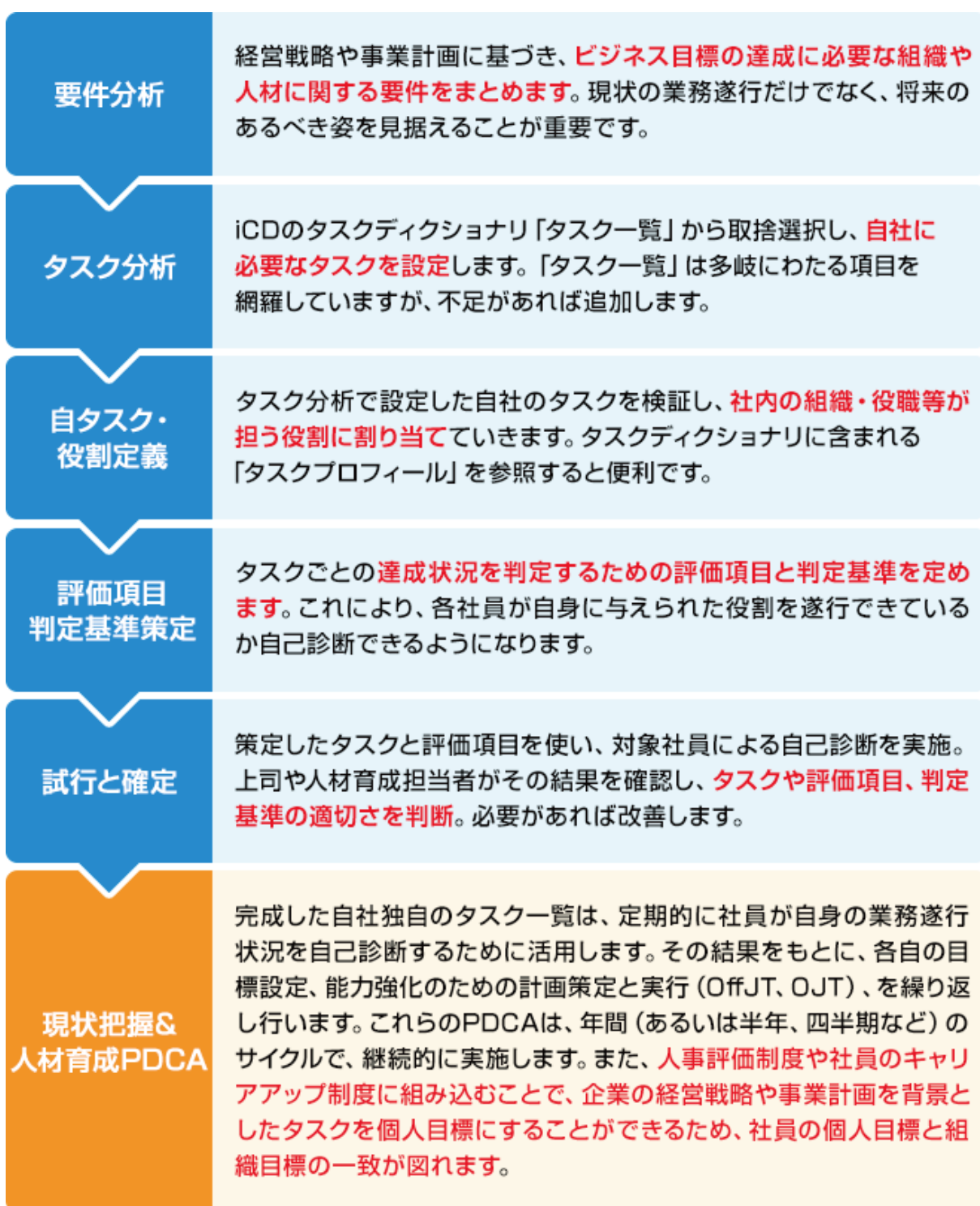


資料出所：iCD公式サイト

iコンピテンシ ディクショナリ (iCD) の導入手順

iCD を活用するための手順とポイントは以下のとおりとなります。

図表 34 iCD 導入手順概念図



資料出所：iCD オフィシャルサイト

iCD 活用企業認証制度

IPA では、iCD に取り組んでいる企業様を認証する「iCD 活用企業認証制度」をスタートしました。本認証制度では、iCD の活用状況に応じて、Blue、Silver、Gold を6段階で認証されます。CSAJ 加盟企業からも、Gold ★で1社、Silver Plusで4社、Silverで3社が認証されており、iCD に取り組む企業が拡大してきています。

図表 35 認証レベルのイメージ



資料出所：iCD オフィシャルサイト

3. 高齢技術者の活用につながる賃金・処遇制度の整備

高齢者雇用における年功的な賃金・処遇制度のデメリット

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いますが、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くなっています。

従業員の年齢構成と人件費の伸びを意識した賃金・処遇制度

一方で、経験を重ねることが高まるスキル・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ります。若年層が多くを占めるという当業界の特徴は、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可能性があります。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求められています。

同一労働同一賃金の実現への対応

近年、厚生労働省に「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」が設置されるなど、同一労働同一賃金の流れが強まっている中で、同じ仕事をしているにも関わらず、継続雇用時に正社員からパートタイムに変わったために賃金が大幅に下がるというような待遇は不合理であるという考えが強まっており、従業員の仕事を継続するモチベーションと合わせて、制度設計を検討していくことも重要でしょう。

●企業事例 13：役職とリンクした報酬バンドと多面評価制度

当社の人事制度は、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が中心となる。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している。

●企業事例 14：成果主義的な傾向が強い資格等級制度の導入

年功的要素が強かった人事評価制度を改訂し、資格等級制度の導入により成果主義的な傾向を強めた、等級による評価が賃金に反映される制度を導入している。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。

●企業事例 15：実績評価重視の賃金・処遇制度

当社では、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。

●企業事例 16：業務やポジションにより異なる賃金・処遇制度

当社の人事評価制度は、業務やポジションにより年功的要素が強いのか成果主義的な要素が強いのかは異なっている。

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あと、総合評価となる。入社初年度では、年功的な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となっている。

●企業事例 17：継続雇用時の賃金などの待遇に関する条件交渉

定年を迎えて、非正規の雇用形態で継続された場合、賃金の下がることは一般的である。継続雇用時の賃金の下がることに対して、従業員にどのように納得してもらうことができるかも工夫が必要である。

当社では、雇用継続時には、直前の報酬に対して最大7割（管理職をそのまま続ける場合のみ）～最低5割の報酬となる。報酬を決定するために、過去3年間の評価と今後やってもらう業務を点数化し、総合的に評価する仕組みを持っている。数値化するため、企業・従業員の両方の立場にとっても、わかりやすくなっている。あわせて、「進路選択」で早い時期から本人と上司に意識づけしていくことも大切であると考えている。

4. 高齢技術者の活躍が期待できる職域の開発

既存の職域の中から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けれども、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ります。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でしょう。

管理部門、若手育成の教育担当、運用・保守に加え、PMなどの役割に期待

少数の事例ではありますが、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ります。各企業の事業内容にもよりますが、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）、マニュアル翻訳、コンサルタントといった職域も考えられます。

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ー（PM）の役割も高齢技術者に期待されている部分もあります。

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ません。上流工程の部分で、高齢技術者に活躍してもらう場をつくることも可能でしょう。

営業技術職としての活躍の可能性

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おり、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りますが、高齢技術者にふさわしい職域とすることもできるでしょう。

●企業事例 18：プロジェクトマネージャーの育成

当社では、新卒採用で入社後は、まずは集合研修を実施するが、外部研修でほかの会社の新入社員と一緒に2ヶ月半かけて、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1カ月行い、サンプルのプログラムを実際にか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プロジェクトマネージャー研修であり、管理者向けの階層別研修も随時実施している。その他、プロジェクトリーダーとしてメンバーをうまく巻き込むことができるようになるために「巻き込み型リーダー研修」（月1回で4カ月）をスポット的に実施するなど、技術者のプロジェクトマネージャーの育成につとめている。

●企業事例 19：技術者の顧客サポート部門への異動

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、「開発部門でついていけない」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といえる。

●企業事例 20：営業技術職としての育成やコールセンターへの異動

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ますが、制度化することで、苦手意識の克服につなげ、顧客サポートもできる技術者の育成を目指している。

職種転換として、開発部門から顧客サポート部門に異動した技術者もいる。これは、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ものであるが、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すことができる。

コラム 技術者・情報太郎さんの人生

今日、7月21日は太郎さんの61回目の誕生日である。だからといって、特別な日というわけではなく、いつも通り、朝の6時に起き、妻の作ってくれた朝食を食べ、会社に行くための準備をしている。太郎さんの会社は、パッケージソフトの開発企業である。まさにいつもと変わらない朝である。しかし、太郎さんは、ちょっと感慨深げにつぶやいた、「定年からもう1年かぁ」。

太郎さんの人生は、高校でコンピュータ部に入部したことで、その後の人生が決まったといっても過言ではない。現在のような「パーソナル」なコンピュータではなく、紙テープが記録媒体に使われていた時代のコンピュータである。これに「はまった」太郎さんは、コンピュータ専門学校を進路に選び、FORTRAN や COBOL といった開発言語を習得したのだった。卒業後は、もちろん受託システム開発の企業に入社した。そこで、COBOL による開発を10年以上やってきた。

今の会社に転職してからも、COBOL による開発を行っていたが、技術の進歩に合わせて、開発言語の移り変わりは激しい。COBOL を極めてきた太郎さんも、時代の波には逆らえず、C 言語、アセンブラ、BASIC と新しいスキルの習得が必要になった。その当時は、会社が教育してくれるなんていう感じはなく、独学で学ぶことで、新しい技術を身に付けてきたものである。新しい技術を学ぶことをめんどくさがる同僚たちもいたが、コンピュータをいじることは趣味でもある太郎さんは、苦にならなかったことも幸いした。

Web の時代となり、太郎さんが習得した最新のスキルは、CGI を実現するためのプログラミング言語の1つである Pearl と JAVA である。最近は、会社の教育体制も充実してきており、社内の勉強会が開催されたり、外部の教育機関に通う際に補助金がでたりもするので、これらの制度も活用した。JAVA の資格を取得した時は、支給された資格取得奨励金で飲みに行ったのもいい思

い出だ。

太郎さんの今の仕事は、社内業務のツール開発である。時代に合わせて、新しいスキルを身につけながらバリバリと働く技術屋さんであった太郎さんであったが、57歳の時に、今の部署への異動を打診されたのだ。その部署での業務は、開発をスムーズに進めるための社内業務をツール化する仕事である。会社の本流であるパッケージソフト開発から離れることに寂しさはあったが、「自分はプログラムが作るのが好き」なのであり、今までだって、何でもやらされてきたなぁと思い返した。「お客様のために開発するのも、社内のために開発するのも同じこと」という気持ちで、新しい部署に異動したのである。

でも、今となって、この部署に異動したことは、長く技術者として働くためには、よかったのではないかと太郎さんは思う。時間的な余裕もでき、家族と過ごす時間も多くなった。技術者としても、C#言語での新たな開発に取り組んでいる。1年前に定年を迎えた時、雇用継続制度を利用するかどうか、太郎さんは少し迷った。「オレは、一生懸命働いてきたから、もういいかな」という気持ちと、「まだまだ、技術者として働ける」という気持ちがせめぎあったのだ。田舎の母親の具合もよくないので、仕事を辞めて、実家に帰るべきかとも考えた。

開発という仕事は、年を取れば、若い人には勝てない部分もでてくる。今の部署の仕事であれば、経験を活かした働き方はできる。さらに、週のうち3日だけというフレキシブルな勤務体系でもOKであるということが、定年後も仕事を続けることの後押しとなった。

自分自身においても、新しい技術への好奇心を忘れなければ、技術者として最後まで働くことができるだろう。太郎さんの技術屋ライフは、まだまだ続くのである。

5. 中長期的かつ広い視点からの高齢技術者にふさわしい新たな職域の開拓

中長期的な視点により、新たな職域の開拓

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ています。

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う可能性もあると思われます。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でしょう。

地域や学校など広い視野による検討

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と考えています。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ます。文部科学省は、2020 年を目標に小学校での「プログラミング教育の必修化」を検討するとしており、情報技術がわかる人材のニーズはますます高まると考えられます。広い視野をもって新たな職域の創出につなげていくことも今後必要になるでしょう。

●企業事例 21：ICT ×農業で新たな職域開発

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。当社では、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。農業に関心があり、農業部門で働きたいという従業員を募ったところ、6 名の SE が手を挙げ、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。

●企業事例 22：地域で活躍する ICT 支援員

学校での ICT を利用した授業が広がっているが、その活用はあまり進んでいない。これは、教員の ICT 活用指導力の不足や ICT 活用に伴う準備等の負担が重いことが理由であり、文部科学省では、授業などにおける ICT 活用を円滑に進める環境づくりとして、教員の ICT 活用を支援する「ICT 支援員」によるサポート体制を早期に普及させることを進めている。そのため、ICT 支援員という資格を取得する人が増えており、シニアの取得も多い。ひとつの企業の中だけで、技術者の高齢者雇用を考えるのではなく、その技術を活かして、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。

6. 高齢技術者活用に向けた CSAJ としての取り組み

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す。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ています。

CSAJ は、自社で市場ニーズを分析し、企画、開発、商品化した既成ソフトウェア（企画開発型ソフトウェア）を販売、あるいはそれを利用したサービスを提供している企業を中心とした団体で、会員企業約 500 社の声を聞き、ソフトウェア産業の発展に向けて、政府・官公庁・関連団体等と双方向に活発な議論、意見交換を行っています。

また、共通の認識を持つさまざまな会員が所属していることで、次のイノベーションを創造する新しい企業や人材を育てる土壌を培うため、各種委員会・研究会活動を行っており、その中で、高齢技術者の雇用を含む人材の活用に関する業界として取り組むべき課題について、下記の委員会・研究会で活動を行っています。

CSAJ の委員会・研究会活動についてはこちらからご参照いただけます。

<http://www.csaj.jp/committee/index.html>

★人材育成研究会

人材育成研究会では、IT 融合人材、グローバル人材、中高年 IT 人材の活用などをテーマに、IT 業界が求める人物像やその育成方法について、情報収集および意見交換を行い、その成果を求めるワークショップの推進や産学連携も視野に入れた活動を継続している。ATD 視察、人材育成手法の勉強会に関する合宿の実施、内定者向け研修の実施、i コンピテンシ・ディクショナリ（iCD）研究会と連携し、グローバル人材のスキル標準の整備も行っている。

また、高齢技術者において新たに必要な技術・スキル習得のための教育訓練の検討も始めている。

★iCD（i コンピテンシ・ディクショナリ）研究会

2014 年 7 月に発表になった i コンピテンシ・ディクショナリ（以下、iCD）を研究し、企業の人材育成施策の立案を手助けする「iCD 活用ワークショップ」を実施し、ワークショップ参加企業の導入・運用をアシストする「iCD コミュニティ」の開催を中心に、広く iCD の概念を会員に周知・理解いただく活動を行っている。

★メンタルヘルス研究会

IT 関連企業では、IT 機器を多用する職場環境や職場内コミュニケーションの希薄さ、過剰ノルマやタイトなスケジュール等、様々な要因が絡み合い、メンタルヘルス関連問題が多発しており、企業は生産性低下、職場雰囲気悪化、業績への影響等、様々な対処を求められている。メンタルヘルス研究会では、メンタルヘルスの最新情報を共有し、担当者が多角的視点を身に付け、職場復帰支援や予防策等のテーマを取り上げ、問題解決のヒントを探す活動を行っている。2016 年 1 月～2 月にかけて、CSAJ 会員企業を対象としたメンタルヘルスに関するアンケート調査を実施、その結果を報告書としてまとめ、公開している。

★セキュリティ委員会（サイバーセキュリティ人材育成）

セキュリティ委員会では、来る 2020 年東京オリンピック・パラリンピックに向けたサイバーセキュリティ人材の育成促進施策や産官学の協力体制構築について検討している。

また、会員企業を含むソフトウェアベンダに向けた IT セキュリティに関する最新テーマの情報配信も行っている。

★クラウドビジネス研究会（テレワークとクラウドのセミナー企画・検討）

クラウドビジネス研究会では、クラウドの活用で柔軟なワークスタイルを実現できるよう、テレワークに関しての有識者、推進団体と連携して、クラウドビジネスにおけるテレワークの可能性と具体性を学ぶことを目的としてセミナー等を企画している。

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状況にあります。ある企業にとっては、雇用継続したく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ありません。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でしょう。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と考えられます。次に紹介するような協力関係にある外部機関を利用した人材交流も活用できるでしょう。

NPO 法人 日本情報技術取引所（JIET）による人財マッチング

JIET は、ビジネスの創出と良い取引の成立を目指して、情報化社会の発展と日本経済の活性化に寄与する NPO 法人で、仕事を依頼したい会社と仕事を請けたい開発会社（又は個人）に交流の場を提供する団体である。会員企業は、IT システム開発やソフトウェア開発の企業を中心に 2016 年 7 月現在 776 社で、日本最大の NPO 法人となっている。

会員企業の 6 割～7 割は従業員数 50 人以下となっており、JIET の商談会や情報システムでの案件情報・人財情報（JIET では人は財産であるという考えから「人財」という文字を使用している）を活用することで、案件と人財とのギャップを埋め、自社だけでは出来ない取引や効率の悪い取引を協力して効率よく実現させることができる。

ベテランの技術者の持つスキルが、開発ニーズから見て必要度が下がってきたとしても、技術転向を行うのはなかなか難しい。JIET が運営している「JIET 情報システム」では、企業が人財情報を登録し、会員企業の中でマッチングを行う会員限定の機能を有している。

会員企業は、自社の「こんな人財がいる」「こんな案件があるので、こんな人財はいないか」といった情報を JIET 情報システムに登録する。その際には、決められたフォーマットに情報を入力することが必要であり、会社名、人財の概要（プロジェクトマネージャーなど）、希望作業形態、希望作業エリア、最寄り駅、人財社員区分（正社員・契約社員など）、開発できる OS の種類、開発できる DB、開発言語、年齢、性別、国籍、単価、業種、経験年数などの情報が必要となる。登録された情報は、朝夕 2 回の新着情報メールで会員企業に届けられ、気になる人財情報があれば、会社宛に連絡を入れ、会社対会社でのやり取りを行ってもらう。JIET は直接、取引・交渉には関わらず、あくまでも場を提供するだけとなっている。

登録情報は、自動的に 1 週間でシステムから削除されるが、約 50～100 件の情報が常に掲載されている。1 週間の掲載期間を延長することもできるが、1 週間で問い合わせのなかった案件に対しては、そのまま延長しても、新しいコンタクトがあることは少ないため、JIET からは、「登録情報の見せ方を変えたほうがよい」といったアドバイスを行うこともある。

JIET では、このような取り組みにより、技術者の流動性を高め、企業の枠を超えた適材適所につながっている。

第4章

高齢者雇用に関わる
事業主が利用できる
支援策

1. 高年齢者雇用に関する助成金⁴

(1) 高年齢雇用継続給付（厚生労働省）

高年齢雇用継続給付は、「高年齢雇用継続基本給付金」と基本手当を受給し、60歳以後再就職した場合に支払われる「高年齢再就職給付金」とに分かれますが、雇用保険の被保険者であった期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の一般被保険者が、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合に支給されます。

給付金の額は、60歳以上65歳未満の各月の賃金が60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合は、各月の賃金の15%相当額となり、60歳時点の賃金の61%超75%未満に低下した場合は、その低下率に応じて、各月の賃金の15%相当額未満の額となります。各月の賃金が339,560円を超える場合は支給されません。（この額は毎年8月1日に変更されます。）

支給期間は、被保険者が60歳に達した月から65歳に達する月までとなっています。

(2) 特定就職困難者雇用開発助成金（厚生労働省）

特定就職困難者雇用開発助成金（特定就職困難者雇用開発助成金）は、高年齢者や障害者等の就職困難者をハローワーク等の紹介により、継続して雇用する労働者（雇用保険の一般被保険者）として雇い入れる事業主に対して助成される助成金です。高齢者雇用では、60歳以上の高齢者（雇入れ日現在の満年齢が65歳未満の者に限る）が対象となります。対象労働者に支払われた賃金の一部に相当する額として、下表の金額が支給対象期（6か月）ごとに支給されます。

⁴ 本章で紹介する高齢者雇用に関連する助成金等の情報は、2016年8月現在のものとなっております。最新の情報につきましては、担当窓口でご確認ください。

支給対象者	支給額	助成対象期間	支給対象期ごとの支給額
【短時間労働者以外】高年齢者 (60 歳以上 65 歳未満)	60 万円 (50 万円)	1 年	30 万円×2 期 (25 万円×2 期)
【短時間労働者】高年齢者 (60 歳以上 65 歳未満)	40 万円 (30 万円)	1 年	20 万円×2 期 (15 万円×2 期)

注：() 内は中小企業以外の企業に対する支給額・助成対象期間

資料出所：厚生労働省サイト

(3) 高年齢者雇用開発特別奨励金（厚生労働省）

雇入れ日の満年齢が 65 歳以上の離職者をハローワーク等の紹介により、1 週間の所定労働時間が 20 時間以上の労働者として雇い入れる事業主（1 年以上継続して雇用することが確実な場合に限る。）に対しては、特定求職者雇用開発助成金（高年齢者雇用開発特別奨励金）が助成されます。本奨励金は、対象労働者の類型と企業規模に応じて 1 人あたり下表の支給額のとおりです。

支給対象者	支給額	助成対象期間	支給対象期ごとの支給額
短時間労働者以外の者	70 万円 (60 万円)	1 年	35 万円×2 期 (30 万円×2 期)
短時間労働者	50 万円 (40 万円)	1 年	25 万円×2 期 (20 万円×2 期)

注：() 内は中小企業以外の企業に対する支給額・助成対象期間

資料出所：厚生労働省サイト

(4) 高齢者雇用安定助成金（JEED）

高齢者雇用安定助成金は、高齢者が意欲と能力のある限り年齢に関わりなくいきいきと働ける社会の構築に向けて、高齢者の活用促進のための雇用環境整備の措置を実施する事業主や高齢者の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換させた事業主に対して助成するものであり、高齢者の雇用の安定を図ることを目的とし、①高齢者活用促進コース、②高齢者無期雇用転換コースの2つのコースで構成されています。

I. 高齢者活用促進コース

高齢者活用促進措置に要した費用の2/3（中小企業以外は1/2）を支給します。（上限1,000万円）

ただし、措置の対象となる1年以上継続している60歳以上の雇用保険被保険者1人につき20万円（下記の（a）～（c）に該当する場合は30万円）を上限とします。

- （a）建設・製造・医療・保育・介護の分野に係る事業を営む事業主
- （b）65歳以上の高齢者（高齢継続被保険者）の雇用割合が4%以上の事業所
- （c）高齢者活用促進の措置のうち「機械設備の導入等」を実施した事業主

【高齢者活用促進措置】

- （1）新たな事業分野への進出等
- （2）機械設備、作業方法、作業環境の導入・改善
- （3）高齢者の就労の機会を拡大するための雇用管理制度の導入・見直し
- （4）高齢者に対する法定の健康診断以外の健康管理制度の導入
- （5）定年の引上げ等

II. 高齢者無期雇用転換コース

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換させた場合、対象労働者1人につき50万円（中小企業以外は40万円）を支給します。

ただし、対象労働者の合計人数は1支給申請年度あたり10人を上限とします。

(5) キャリア形成促進助成金（厚生労働省）

キャリア形成促進助成金は、労働者のキャリア形成を効果的に促進するため、雇用する労働者に対して職務に関連した専門的な知識及び技能の習得をさせるための職業訓練などを計画に沿って実施した場合や人材育成制度を導入し、労働者に適用した際に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部等を助成する制度です。助成対象となる訓練は4コースとなっており、各コースの助成額・助成率は以下のとおりとなっています。

支給対象となる訓練等		Off-JT賃金助成 (1人1時間当たり)	Off-JT経費助成	OJT実施助成 (1人1時間当たり)
① 雇用型訓練コース（☆）	特定分野認定実習併用職業訓練			
		800（400）円	2/3（1/2）	700（400）円
	認定実習併用職業訓練 及び 中高年齢者雇用型訓練			
		800（400円）	1/2（1/3）	700（400）円
② 重点訓練コース（☆）		800（400）円	1/2（1/3） 【2/3（1/2）＊】	－
③ 一般型訓練コース	一般企業型訓練	400円	1/3	－
	一般団体型訓練	－	1/2（2/3＊）	－
④ 制度導入コース	・ 事業主団体助成以外	（制度導入助成）50（25）万円		
	・ 事業主団体助成制度	（制度導入助成）2/3		

※ ＊印は育児休業中等に係る訓練の場合。

※ （☆付きコース）若者雇用促進法に基づく認定事業主又は一定の要件を満たすセルフ・キャリアドック制度導入企業については、助成率を1/2のものを2/3、1/3のものを1/2にそれぞれ引き上げ。

※ 育児休業中の訓練（育休中・復職後等人材育成訓練）・海外の大学院、大学、教育訓練施設などで実施する訓練（成長分野等・グローバル人材育成訓練）に対しては、経費助成のみ行います（賃金助成はありません）。

※ 一般企業型訓練を実施する場合は、セルフ・キャリアドックの実施が必要となります。

資料出所：厚生労働省パンフレット

支給対象となる訓練等	対象	制度の内容
① 雇用型訓練コース		
・ 特定分野認定実習併用職業訓練	中小企業以外 中小企業 事業主団体等	建設業、製造業、情報通信業が実施する厚生労働大臣の認定を受けたOJT付き訓練
・ 認定実習併用職業訓練	中小企業以外 中小企業	厚生労働大臣の認定を受けたOJT付き訓練
・ 中高年齢者雇用型訓練		直近2年間に継続して正規雇用の経験のない中高年齢新規雇用者等を対象としたOJT付き訓練
② 重点訓練コース		
・ 若年人材育成訓練	中小企業以外 中小企業	採用5年以内で、35歳未満の若年労働者への訓練
・ 熟練技能育成・承継訓練		熟練技能者の指導力強化、技能承継のための訓練、認定職業訓練
・ 成長分野等・グローバル人材育成訓練		成長分野や、海外関連業務に従事する人材育成のための訓練
・ 中長期的キャリア形成訓練		厚生労働大臣が専門実践教育訓練として指定した講座
・ 育休中・復職後等人材育成訓練		育児休業中・復職後・再就職後の能力アップのための訓練
③ 一般型訓練コース		
・ 一般企業型訓練	中小企業	①②以外の訓練
・ 一般団体型訓練	事業主団体等	事業主団体等が行う訓練
④ 制度導入コース		
・ 教育訓練・職業能力評価制度	中小企業以外 中小企業	従業員に対する教育訓練か職業能力評価を、ジョブ・カードを活用し計画的に行う制度を導入し、適用した場合に助成
・ セルフ・キャリアドック制度		一定の要件を満たすセルフ・キャリアドック制度を導入し、適用した場合に助成
・ 技能検定合格報奨金制度		技能検定に合格した従業員に報奨金を支給する制度を導入し、適用した場合に助成
・ 教育訓練休暇等制度		教育訓練休暇制度又は教育訓練短時間勤務制度を導入し、適用した場合に助成
・ 社内検定制度		社内検定制度を導入し、実施した場合に助成
・ 事業主団体助成制度	事業主団体等	従業員に対し教育訓練か職業能力評価を行う構成事業主の支援及び業界検定・教育訓練プログラムの開発を実施した場合に助成

資料出所：厚生労働省パンフレット

(6) 職場意識改善助成金 テレワークコース(厚生労働省)

職場意識改善助成金 テレワークコースは、労働時間等の設定の改善⁵ 及び仕事と生活の調和の推進のため、終日、在宅またはサテライトオフィスにおいて就業するテレワークに取り組む中小企業事業主に対して、その実施に要した費用の一部を助成するものです。

支給対象となる取り組みとしては、以下のようなものが該当します。支給対象となる取組の実施に要した経費の一部が、目標達成状況に応じて支給されます。

- テレワーク用通信機器の導入・運用（パソコン、タブレット、スマートフォンは対象外）
- 保守サポート料、通信費
- クラウドサービス使用料
- 就業規則・労使協定等の作成・変更
- 労務管理担当者や労働者に対する研修、周知・啓発
- 外部専門家（社会保険労務士など）によるコンサルティング

⁵ 「労働時間等の設定の改善」とは、各事業場における労働時間、年次有給休暇などに関する事項についての規定を、労働者の生活と健康に配慮するとともに多様な働き方に対応して、より良いものとしていくことをいいます。

2. 高年齢者雇用アドバイザーによる相談・援助（JEED）

高年齢者雇用アドバイザーとは

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）では、企業における65歳までの雇用確保措置の導入や定着を図るとともに、生涯現役社会の実現に向けて高齢者が能力を発揮して働くことができる環境整備の取組を支援するため、高齢者雇用問題に精通した経営労務コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士等、専門的・実務的能力を有する人達を「高年齢者雇用アドバイザー」として認定し、都道府県支部を窓口として、全国に配置しています。

相談・助言

高年齢者雇用アドバイザーは、高年齢者雇用確保措置の導入や拡大、雇用管理の改善等に取り組む企業からの要請等に基づき企業を訪問し、企業診断システムを活用するなどし、条件整備に伴う阻害要因の発見・整理、問題解決のための手順・方法等具体的課題についての相談に応じ、専門的かつ技術的な助言を行います（無料）。

企業診断システム

企業における高齢者の雇用環境の整備を援助するために各種の企業診断システム（健康管理診断システム、職場改善診断システム、教育訓練診断システム、仕事能力把握ツール、雇用力評価ツール）を開発し運用しています。簡単な質問票にご記入いただくだけで、高齢者を活用するための課題を見つけ出し、高年齢者雇用アドバイザーがその課題解決策についてわかりやすくアドバイスします（無料）。

企画立案サービス

高齢者雇用アドバイザーによる相談・助言によって明らかになった条件整備のために必要な個別・具体的課題について、人事処遇制度や職場改善等条件整備についての具体的な改善策を企業からの要請に基づき、高齢者雇用アドバイザーが作成し提案します。

企画立案サービスの費用は有料ですが、経費の2分の1を機構が負担します。

就業意識向上研修

企業における高齢従業員の戦力化を支援するために高齢者雇用アドバイザーが企業ニーズに応じたカリキュラムを設定し研修を行います。中高年齢従業員を対象とした研修と高齢従業員が配置されている職場の管理・監督者を対象とした研修により、従業員の就業に対する意識の向上を促します。

就業意識向上研修の費用は有料ですが、経費の2分の1を機構が負担します。

上記サービスの詳細については、JEEDの都道府県支部へお問い合わせください。

(<http://www.jeed.or.jp/location/shibu/index.html>)

3. 参考資料

高齢者雇用に関する Web サイトの紹介

- 厚生労働省「高齢者雇用対策」
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/index.html
- 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）「高齢者雇用」
<https://www.jeed.or.jp/elderly/>
- 日本年金機構 <http://www.nenkin.go.jp/>
- 政府広報オンラインサイト <http://www.gov-online.go.jp/index.html>
- 独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）「IT 人材白書」
<https://www.ipa.go.jp/jinzai/jigyoku/about.html>
- iCD オフィシャルサイト <http://icd.ipa.go.jp>
- 一般社団法人日本テレワーク協会 <http://www.japan-telework.or.jp/>
- 特定非営利活動法人日本情報技術取引所（JIET） <http://www.jiet.or.jp>
- 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会（CSAJ） <http://www.csaj.jp/>

資料出所一覧

- 総務省「国勢調査」
- 総務省「人口推計」
- 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計）」
- 厚生労働省「平成 28 年版 高齢社会白書」
- 内閣府「労働力人口と今後の経済成長について」
- 独立行政法人情報処理推進機構（IPA）「IT 人材白書 2016」

コンピュータソフトウェア業 高齢者雇用推進委員会 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
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
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

原 洋一	一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 理事・事務局長
井上 星子	一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 事務局次長
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 係長

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
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

平成 28 年 9 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/>

無断転載を禁ず

一般社団法人 コンピュータソフトウェア協会

東京都港区赤坂 1-3-6 赤坂グレースビル 4F

<http://www.csaj.jp>