

15-J011

平成16年3月

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

自ら学び育つITエンジニアを！

—キャリア・マネジメントのすすめ—

社団法人 情報サービス産業協会

はじめに

加齢とともに職業能力が低下するという主張がある。俗説である。年を重ねることで低下する能力もあれば、低下しないだけでなく伸張する能力もある。年齢と職業能力の間には直接的な相関関係はないと言うのが正しい。例えば、年が若くても、新しい仕事についていけない者も少なくない。

ソフト開発の仕事は、開発に必要な技術（ハード、ソフトの両者）の変化が激しい。この結果、他の仕事に比較して、ITエンジニアには、仕事に必要とされる職業能力の継続的な開発が強く求められる。如何に優秀なITエンジニアであっても、現状の能力に満足し、能力開発に取り組む意欲を失えば、新しい仕事についていけなくなる。仕事についていけないITエンジニアは、年齢に関係なく出現する可能性がある。

企業として取り組むべき課題は、ITエンジニア自身が、年齢に関係なく能力開発を継続するように能力開発意欲を喚起するとともに、能力開発機会を提供することである。能力開発意欲を欠いては、能力開発機会を提供しても能力開発は行われない。逆も正しい。では、如何にして能力開発意欲を喚起するのか、また、どのように能力開発機会を提供するのが望ましいのか。

能力開発意欲を喚起するためには、ITエンジニアの能力開発への取り組みと能力開発を評価する仕組みを用意する必要がある。評価結果を処遇（昇進昇格、賃金など）に反映するだけでなく、仕事への配置やキャリアに反映することが不可欠である。自社のITエンジニアが能力開発に熱心でないと嘆く前に、能力開発意欲を喚起し、能力開発機会を提供し、さらには能力開発を評価する仕組みが整備されているかどうか点検することが求められる。

能力開発機会は、職場を離れた訓練（OFFJT）、職場内訓練（OJT）、中期的な仕事の経験機会の提供（キャリア形成）、さらには自己啓発支援の四つからなる。このうちとりわけ重要なのが職場内訓練とキャリア形成である。

職場内訓練は、配属されている職場やプロジェクトの中で、担当している仕事をこなすこと自体が、能力開発に結びつくものである。しかし、仕事を担当さえすれば自動的に能力開発に結びつくわけではない。能力開発に結びつくかどうかは、従事する仕事の内容に依存する。この点が重要である。能力開発に結びつく仕事、例えば保有している能力では処理できない仕事に配置され、その仕事をき

ちんとなすために新しい能力を獲得する努力が能力開発となる。つまり、能力開発を促進するためには、職場の管理者やプロジェクトマネジャーが、部下一人一人の能力伸張の程度を適切に判断し、能力開発に結びつく仕事を配分し、さらには能力開発に関して適切なアドバイスを行うことが求められる。成果を出す管理者やプロジェクトマネジャーよりも、成果を出すだけでなく、同時に部下の能力開発を支援できる管理者やプロジェクトマネジャーがより望ましい。ITエンジニアが年齢に関係なく現役として長く働き続ける環境を用意するためには、こうした管理者やプロジェクトマネジャーの育成が重要となる。

キャリア形成は、中長期的にみた仕事の経験の連鎖である。キャリアのあり方が、中長期的な職業能力の開発を左右する。アプリケーション・ソフトの開発エンジニアを取り上げれば、どのような業務分野のソフト開発に従事してきたのかによって保有している職業能力の深さや広さが異なる。例えば、特定の顧客の業務管理ソフトの開発とメンテナンスの仕事に長期間配属されたキャリアのITエンジニアの場合、顧客に対しては安定したサービスが提供できるものの、ITエンジニアの職業能力の幅が狭くなり、能力開発の観点からはマイナスとなる。このように特定の仕事に固定的に配属されると、仕事や技術の変化を経験する機会が少なくなりがちで、ITエンジニアにとっては能力開発の必要性を低下させ、新しい仕事や技術のために能力開発に取り組み意欲を低下させかねない。こうした問題を避けるために人事部門としては、中長期の能力開発を考慮したキャリア管理を行うことが求められる。

加齢とともに職業能力だけでなく、能力開発意欲を低下させるITエンジニアが目立つとすれば、その原因の多くは、人事制度やキャリア・マネジメントの仕組み、さらには職場の管理職の人事管理にあることを忘れてはならない。現役として企業に貢献できなくなったITエンジニアがいるとすれば、それは会社が出したとさえ言える。そうしたITエンジニアが多数出現しないように、ITエンジニアの能力開発を刺激するような仕事の与え方やキャリア・マネジメントを工夫し、能力開発を評価する仕組みを整備することが企業に求められる。

平成16年3月

社団法人 情報サービス産業協会
高齢者雇用調査委員会
委員長 佐藤 博樹



目次

I. 今なぜ、ITエンジニアのキャリア・マネジメントが必要か	3
1. 高度ITエンジニアの育成が企業の競争力の源泉	3
2. ITエンジニアの高齢化を見据えた環境整備の必要性	4
II. 自ら学び育つITエンジニアを作るためのキャリア・マネジメント	8
1. 企業のキャリア・マネジメントと個人の意識改革	8
(1) 企業とITエンジニアの双方に戦略が必要	8
(2) 企業のキャリア・マネジメントの全体像	10
2. 人事・処遇面でのキャリア・マネジメント	14
(1) キャリア・ステージに応じた能力開発機会の提供	14
(2) ITエンジニアのキャリアに配慮した異動・配置転換の実施	14
(3) キャリア・ステージに応じた処遇制度の構築	18
(4) 多様なキャリア・パターンへの対応	18
(5) 心身の健康維持のための支援	18
3. プロジェクトマネジャーによるITエンジニア育成への支援	20
(1) ITエンジニア育成の鍵を握るプロジェクトマネジャー	20
(2) プロジェクトマネジャーの部下育成能力の醸成とチェック	21
III. まとめ	22
ITエンジニアのキャリア・マネジメントの事例	24
ITエンジニアのキャリア・マネジメントに役立つ関連HP	35

今なぜ、ITエンジニアのキャリア・マネジメントが必要か

1 高度ITエンジニアの育成が 企業の競争力の源泉

国際的に高度ITエンジニア（コンサルタント、スペシャリスト（高度）、プロジェクトマネジャーといった高度な職務を担うITエンジニア）に対する需要が高まる中、企業としては、高度ITエンジニアをいかに確保するかが経営上の大きなテーマとなっている。

経済産業省と（社）情報サービス産業協会（以下、「JISA」と呼ぶ）が実施した調査をみても、ITコンサルタント、ITスペシャリスト（高度）、プロジェクトマネジャーが不足している（不足、やや不足の計）企業は、いずれも8割以上にのぼる。

高度ITエンジニアになるためには、ITエンジニアが自ら学び育ち、永く経験を積んでいく必

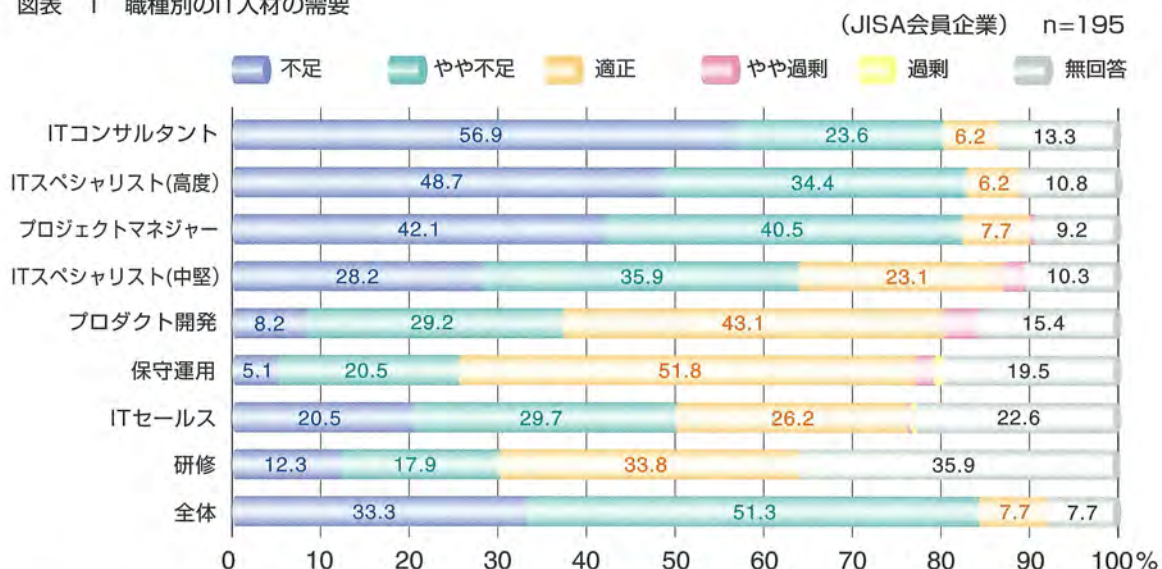
要がある。そして、このようなITエンジニアを作るためには、企業の長期的かつ戦略的観点でのキャリア・マネジメントが不可欠である。

ビジネスのスピードが加速する中、企業が短期的な人材確保に頼らざるを得ない時期はあるかもしれないが、短期的な人材確保ばかりに頼る企業に、果たして優秀なITエンジニアが魅力を感じるだろうか。

社会全体に目を向けても、我が国をはじめ多くの先進諸国で少子・高齢化が進んでおり、企業が優秀な若年労働力を確保することは、今後、より難しくなってくると予想される。

長期的かつ戦略的な観点でITエンジニアを雇用し、高度ITエンジニアを育成していくことが、本当の意味で、企業の競争力強化につながる。

図表 1 職種別のIT人材の需要



資料：経済産業省・JISA調査「ITエンジニアに関する緊急調査」2001年

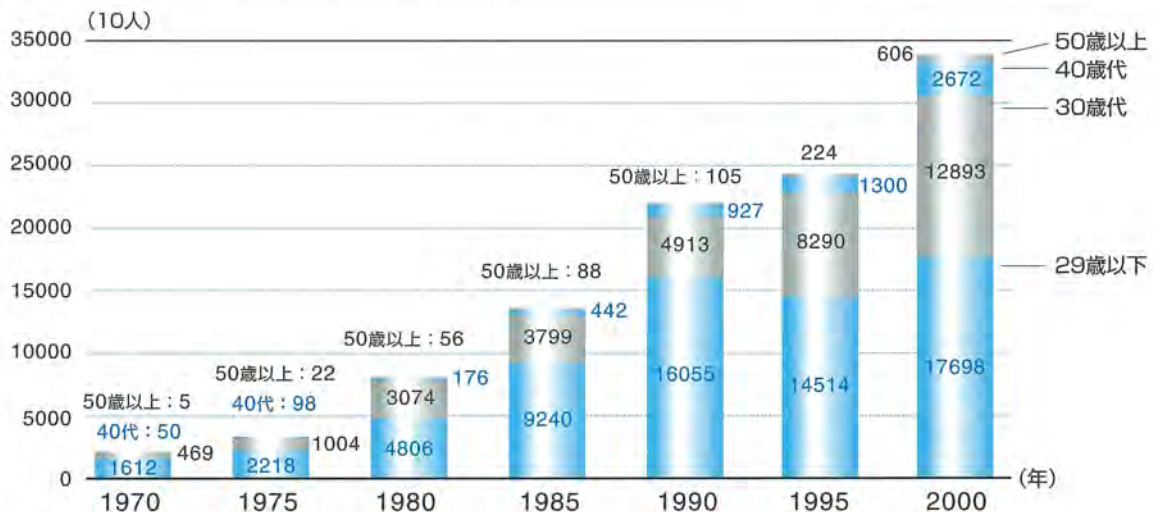
国際的なITスキルの標準化にともない、我が国においても2002年12月に、経済産業省がITスキル標準（Ver1.0）を公開した。さらに、2003年7月には、ITスキル標準のサポート組織としてITスキル標準センターが設立され、研修ロードマップ（ver.1.0）、ITスキル標準（ver.1.1）が公表された。このような国としての取り組みも、企業の長期的かつ戦略的なキャリア・マネジメントの一助となろう。

2 ITエンジニアの高齢化を見据えた環境整備の必要性

情報サービス産業がまだ若い産業であった時代に言われ始めた、ITエンジニアは一定年齢以上になると活躍し続けるのが難しいという「35歳定年説」に代表されるような意見は、現在においてもまだ根強く残っている。

しかしながら、今や、50～60代になっても活躍しているITエンジニアが存在していることは紛れもない事実であり、厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」によると、2000年時点で50歳以上のSEおよびプログラマーは6,060人にのぼっている。

図表 2 SE・プログラマーの年齢別人数の推移



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

注 1：表中の人数はシステムエンジニアとプログラマーの人数を合算したものである。オペレータやキーバンチャー等は含まれていない。

注 2：本調査は企業規模10人以上の事業所を対象としている。また、表中の人数は常用労働者の数である。

実際、情報サービス産業における高齢者雇用推進事業において実施したマネジャーのグループインタビュー調査¹（以下、「2002年インタビュー調査」と呼ぶ）においても、ITエンジニアが活躍できるかどうかは、年齢よりも、企業の育成の仕方や本人の意識によるところが大きいという意見が多かった。

むしろ、前述のとおり、高度ITエンジニアとなるためには、一定の経験年数を経ることが不可欠であり、特にベテランのITエンジニアへの期待は大きいといえる。

ただ、全てのITエンジニアが年齢に関わらず活躍し続けているわけではない。

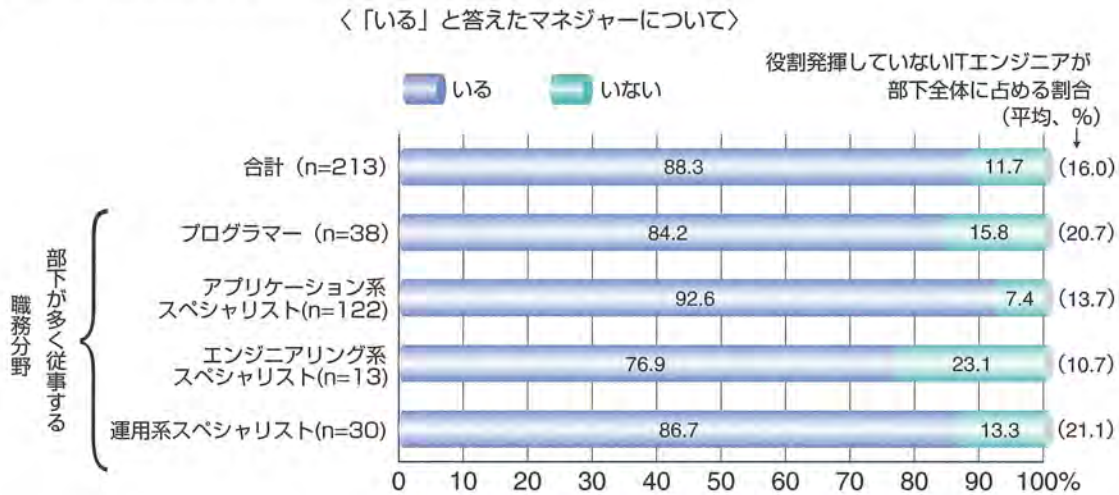
2002年の「年齢にかかわらず活躍できるITエンジニアの仕事環境に関する調査」²（以下、「2002年アンケート調査」と呼ぶ）では、マネジャーに対して、ITエンジニアの「役割発揮」の現状についてたずねている。

ここでいう「役割発揮」とは、企業あるいは顧客から求められる役割に対して、期待どおりあるいは期待以上の能力を発揮することを意味する。

¹ JISAが、人事管理担当者11名、現場のマネジャー13名を対象として2002年に実施したグループインタビュー調査。1回あたり5～7名単位（計4回）のマネジャーの議論をもとに、ITエンジニアが活躍できる環境整備に向けた課題を整理した。

² JISAが、会員企業のマネジャーを対象として2002年11～12月にかけて実施したアンケート調査。人事管理担当者経由で調査を依頼し、URLを通じて回答を得た。有効回収数は213名。当マニュアルで、この調査結果を引用した図表については、資料出所の記載を省略している。

図表 3 役割発揮していない部下 (ITエンジニア) の有無



注 1: ITエンジニアは新卒入社後3年目以上の者。プロジェクトマネジャーを除く。

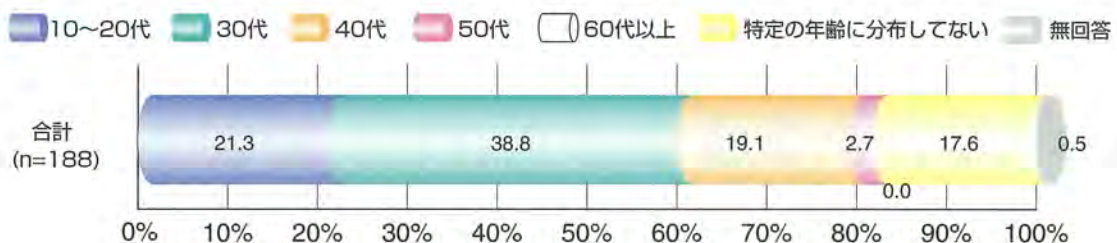
注 2: 右の () は、役割発揮をしていないITエンジニアが「いる」と回答したマネジャーに尋ねた結果で、役割発揮をしていないITエンジニアがそのマネジャーの部下全体に占める割合 (平均)。平均は、5%未満を2.5%、5~10%未満を7.5%、10~20%未満を15%、20~30%未満を25%、30~40%未満を35%、40~50%未満を45%、50%以上を50%として算出。

例えば、技術の変化のスピードが特に速い情報サービス産業において、ある技術の専門分野で高い能力を備えていても、その能力をいかに発揮できる役割が与えられていなければ役割発揮はできない。また、当業界では顧客の指示を忠実に遂行する役割が求められていた時代もあったが、経営環境の変化に伴い競争が激化するなかで、自ら知恵を絞って顧客に提案するといったコンサルタントとしての役割が求められるようになってきている。さらに、外部アライアンスの活用が進められるなかで、プロジェクトをマネジメントする役割についても需要が高まっており、ITエンジニアに対してマネジメント能力の醸成が求められている。

調査結果では、役割発揮していないITエンジニア (プロジェクトマネジャーを除く) を部下に持つマネジャーは全体の9割弱を占める。また、プロジェクトマネジャーを部下に持つマネジャー (全体の82.2%) の65.1%が、部下 (プロジェクトマネジャー) の中に役割発揮をしていない者が「いる」と回答している。

役割発揮できないITエンジニア (プロジェクトマネジャーを除く) の年齢層としては、30代が4割弱と最も高かった。バブル以前の成長期に大量採用された30代には人材のばらつきが大きく、一部には優秀な20代との逆転現象もみられる。このために30代の役割発揮に向けた対応は深刻な課題だといえる。

図表 4 役割発揮していない部下 (ITエンジニア) が多い年齢層



ただし、30代はもともとITエンジニア全体に占める割合が高いことを考えると、役割発揮できない人が発生する割合としては、むしろ40代の方が高い可能性がある。その要因としては、年齢とともにマネジメント能力やより高度なスキルが必要な役割が期待される一方で、それに適合できないケースが少なくないことが考えられる。

マネジャーの意見³の中でも、活躍できるかどうかは年齢に直接関係ないという意見が多かったものの、「年齢によって求められる期待値が上がるのに対して適合できないケースが多い」、「新しいことにチャレンジしにくくなるなど経験を重ねることによる弊害が出てくる」といった問題点が指摘された。

【マネジャーの意見より】

高齢になると、新しい技術に迅速に対応しようとしても、若い人と比べて難しい面がある。高齢になると顧客に年下の人が多くなるため、顧客から使いづらいと敬遠されることもあり、年齢とともに役割発揮ができない層が増える傾向がある。

役割発揮できないのは、年齢の問題ではないよ
うな気がする。

中高年代が活躍していないかという、そういうことはない。むしろ若年層の育成の方が心配な面が大きい。

年齢が高くなるほど柔軟性がない人が多いかどうかは、一概に言えない。柔軟性があるからこそ60~70代でも活躍できる人がいる一方で、40代でも変化に柔軟に対応できない人もいる。

年齢を重ねるほど役割発揮できない人材は増える。技術の変化ということもあるが、期待値が違う中で、求められる役割の変化についていけない人が多い。

【年齢とともに現れるメリット・デメリット】

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・ 人脈が広がる。 ・ ①長年の経験、②技術や業務に関する豊富な知識、③社会全般に関する情報量の多さから、対処の仕方に幅が出て、判断できる幅も広がる。 ・ 全体をみる力がつく。 ・ 客先の信頼を得ることができる。 ・ コミュニケーションが円滑にできる。 ・ 営業センスが磨かれ、対人折衝能力が高まる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新しいことへのチャレンジに奥手になる。 ・ 技術革新のスピードについていけない。 ・ この分野では誰にも負けないという自信から、プライドが高くなり、頑固になってしまう。 ・ 妥協しやすくなる。 ・ 体力が低下する。 ・ 根気がなくなる。

資料：（財）高齢者雇用開発協会「情報サービス産業高齢者雇用推進懇談会報告書」より

³ 【マネジャーの意見より】は、「2002年インタビュー調査」の結果を抜粋したもので、以下、同調査結果の抜粋については資料出所の記載を省略。

⁴ 2001年に実施したヒアリング調査の結果。当調査では、JISAの会員企業の従業員計15名に対して、高齢期まで現役性を維持するための方向性等についてたずねている。

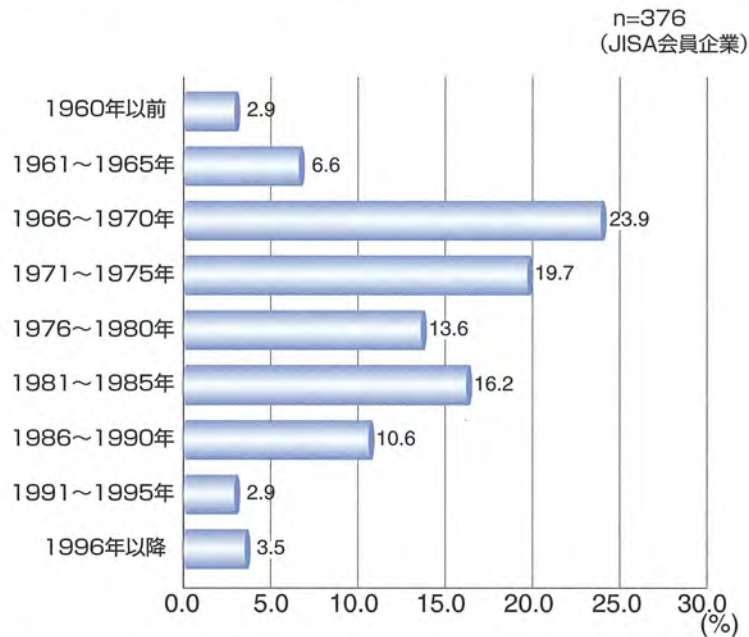
情報サービス産業が実施した基本統計調査で業界企業の設立時期の分布をみると、1960年代後半から1970年代前半に設立された企業が全体の4割以上を占めている。昨今、こうした産業の草創期から活躍してきた層が50～60代にさしかかりつつあり、情報サービス産業において「最初の高齢化」が訪れようとしている。

また、2002年アンケート調査結果において、役割発揮していない部下（ITエンジニア）が多

い年齢層として大きなウェイトを占めている30代（図表4）も、いずれは高齢化する。

ITエンジニアが年齢に関わらず活躍し続けるためには、企業の求める役割とITエンジニアの希望や能力をいかにマッチングさせるかが重要なポイントとなろう。企業としては、自社に訪れる高齢化を見通しつつ、今後の人事戦略を考えていく必要がある。

図表 5 情報サービス産業企業の設立時期による分布



資料：JISA「2002年版 情報サービス産業基本統計調査」



II

自ら学び育つITエンジニアを作るための キャリア・マネジメント

1 企業のキャリア・マネジメントと 個人の意識改革

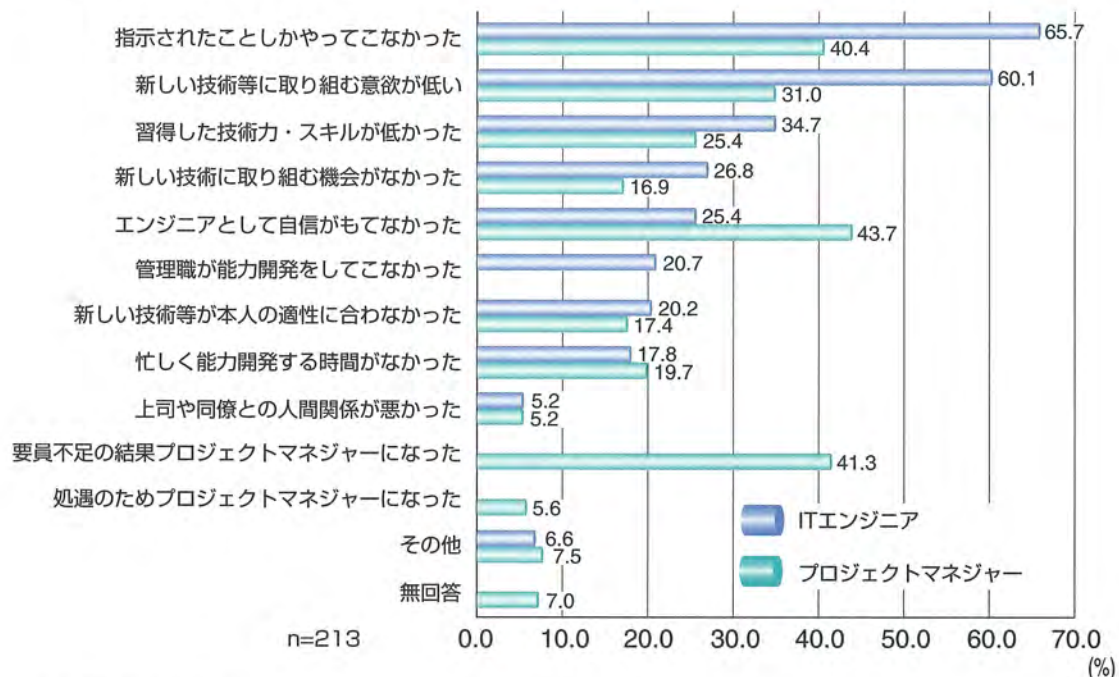
(1) 企業とITエンジニアの双方に戦略が必要

企業の求める役割を認識しつつ、自ら学び育つことができるITエンジニアは、永きにわたって役割発揮をし続けることが可能だろう。このようなITエンジニアを作るためには、企業のキャリア・マネジメントが重要となる。すなわち、企業には、採用段階から、長期的かつ戦略的に、あらゆる人事・処遇制度と連動させつつ、ITエンジニアのキャリア・アップを図っていくことが求められている。

長期的かつ戦略的なキャリア・マネジメントが求められているのは、企業だけではない。2002年アンケート調査では、ITエンジニアが役割発揮できなくなる理由として、「指示されたことを、指示されたとおりにしかやってこなかった」が65.7%とトップにあげられている。

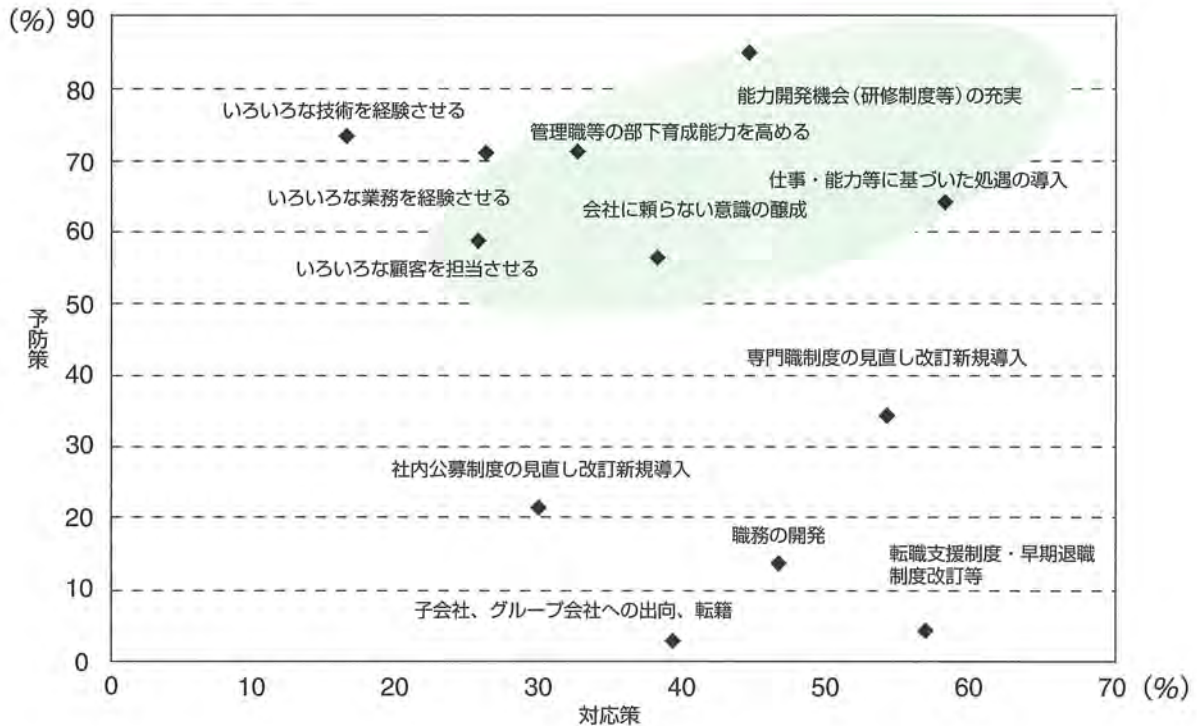
かつての情報サービス産業においては、指示されたとおりに仕事をするのが是とされた時期もあったが、現在は自ら課題を発見し、解決のプロセスを考え、それを実現できるようなITエンジニアが求められているといえる。

図表 6 役割発揮できなくなる理由



注：複数回答（3つまで）

図表 7 役割発揮できなくなったITエンジニアに対する「対応策」と、役割発揮できない人を作らないための「予防策」



また、2002年アンケート調査で、6割弱のマネジャーが「会社に頼らない意識の醸成」を、役割発揮できない人を作らないための予防策としてあげている。

ITエンジニアが、自ら課題を発見し解決できるような人材となるためには、企業と個人の関係を、会社に依存した関係から対等なパートナーとしての関係へと変えていかなければならない。そして、企業と個人がそれぞれに、キャリアを高める戦略を持つことが重要である。

すなわち、企業のキャリア・マネジメントの第一ステップとして、ITエンジニアが自らの市場価値や求められる役割を認識しつつ、主体性を持って戦略的にキャリアを積んでいけるよう、ITエンジニア個人の意識改革を行うことが重要である。

まず、企業は、どういう人材を採用し、どのように育てようとしているかという人事の基本方針、人事戦略、ITエンジニアに求めるキャリア・パスのイメージを、採用段階からITエンジニアに明示することが重要である。

もちろん、人事戦略やキャリア・パスについては、時代の変化とともに修正を重ねていく必要があるが、その時点のものを企業として丁寧に説明していくことが、企業と個人それぞれにとっての戦略的なキャリア形成のスタートとなる。

【マネジャーの意見より】

交渉事は中高年に向いている仕事だという印象があるが、もともと交渉事等に苦手意識があるからコンピュータと向かいあう仕事を選好したわけである。業務経験が10数年になっても顧客との折衝ができないというのは、会社としてそういう人材を採用し、育成してきたからで、今までの採用・育成が間違っていたとまず総括しなければいけない。

仕事や技術の変化に対応していくためには、自分の中で変われるという要素（興味、モチベーション、やらされるのではなく自分がやりたいのだという意識）を維持することが必要。

スペシャリストとして活躍している中高年の特徴の一つとして、会社のルールを守りつつも、自分のスタンスを堅持し、確固たる領域を持っていることがあげられる。

会社と距離をおきながら会社を利用して仕事をする、というスタンスでない人に、役割発揮できない人が多いと思う。

早い時期に各個人が自分の適性を考えて決断できる環境を作ることが大事。そのためには1人ひとりに会社の方角性を理解してもらわなければならない。

(2) 企業のキャリア・マネジメントの全体像

図表8は、自ら学び育つITエンジニアの育成を目指した企業のキャリア・マネジメントの全体像（イメージ）である。

もちろん、この図は一つのイメージであり、それぞれの企業の事情によって職務分野やキャリア・ステージの区分等は異なっている。

ただし、いずれの企業でも、ITエンジニアのキャリア形成を支援していくためには、各企業の戦略に合わせてキャリア・マネジメントのあり方を見直すことが不可欠だといえる。キャリア・マネジメントにおいては、まず、職務分野別にキャリア・ステージを明示することがポイントとなる。また、能力の醸成過程においては、企業と個人の間で、目標と能力のレベルや、キ

ャリアに関する考え方のすり合わせを定期的に行う必要がある。

一方、ITエンジニア個人も、自らが望むキャリアを形成していくために、自らのキャリア・マネジメントを行う必要がある。このようにして、企業と個人の双方が戦略を持ち、最適な融合点を見出す作業が行われなければならない。

- なお、キャリア・マネジメントには、
- ・キャリア・ステージに応じた能力開発機会の提供
 - ・ITエンジニアのキャリアに配慮した異動・配置転換の実施
 - ・キャリア・ステージに応じた処遇制度の構築
 - ・多様なキャリア・パターンへの対応

・心身の健康維持のための支援
といった人事・処遇面での支援も含まれる。

キャリアの初期段階（STAGE1：経験3年未満程度）では、基本的な開発技術やコミュニケーション・スキルを修得する（CHECK1）。STAGE1上の若葉色の人材マークが示すように、この段階の人材は輝く可能性を秘めている。この初期段階から、ITエンジニアが、ただ与えられた仕事を単にこなすだけでなく、企業の戦略や自らの将来を意識したスキル習得を心がけるように、目標と能力の確認を定期的な促し、企業の戦略に関する情報提供を行うことが重要である。

経験3～10年程度になり、プロとして一人前の段階（STAGE2）になった後は、開発・運用の主力として一通りの経験を積みつつ、早い段階で自らの得意分野を見つけ、目指すべきキャリア・パターンを決定する必要がある（CHECK2）。図表8が示すように、この段階は、高度専門人材になれるか、同じSTAGEに滞留するかの岐路と

なる重要な段階だといえる。ITエンジニアが同じSTAGEに滞留しないために、時には思い切ってSTAGE1に戻り基礎能力の醸成からやり直す勇気も必要かもしれない。また、個人の目標や能力がどうしても会社の戦略に合わなければ、他社等の新たな場で活躍する方が、企業と個人ともにハッピーな場合もある。

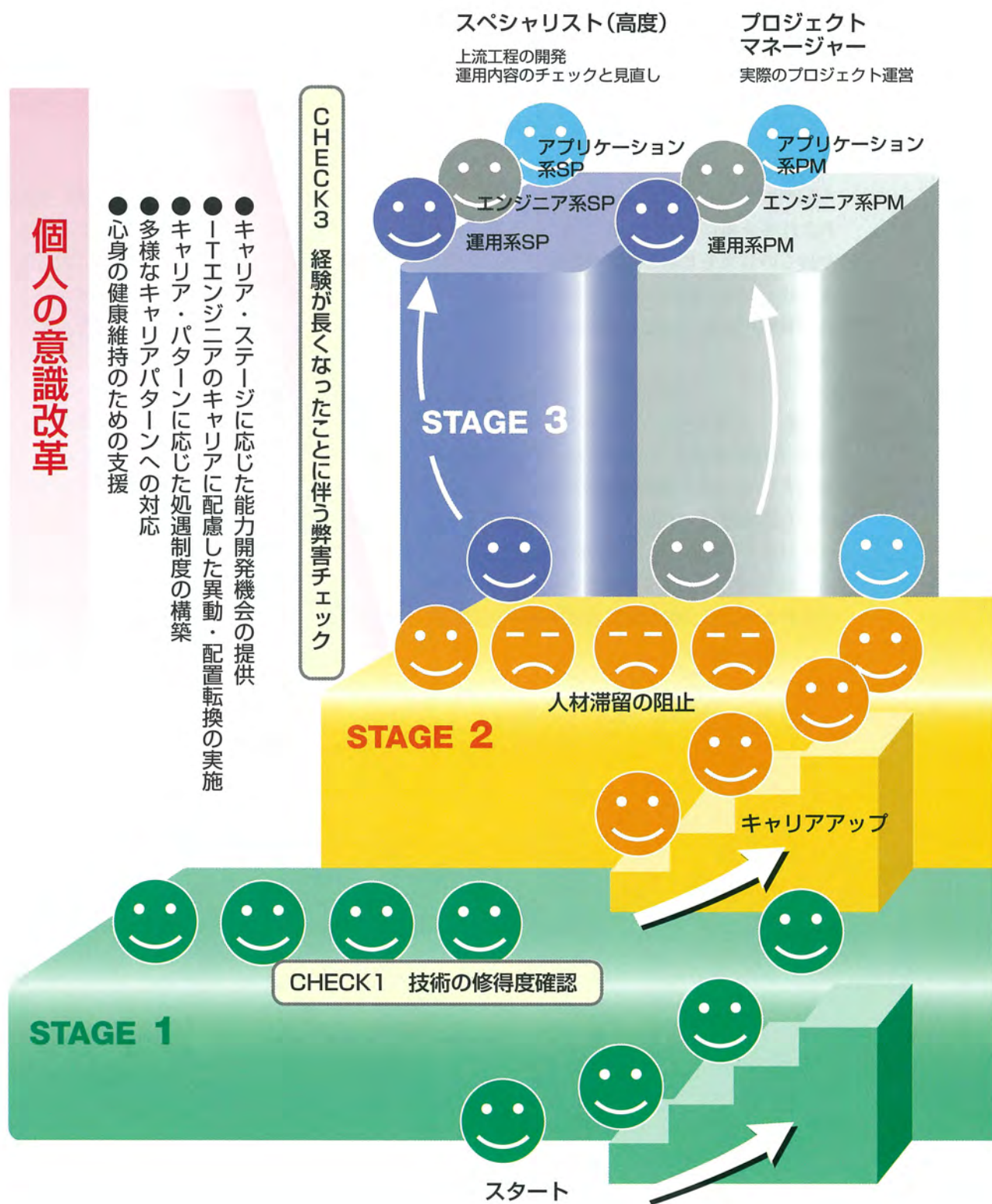
目指すべき高度専門人材の段階（STAGE3）は、経験10年以上の高度ITエンジニアをイメージしている。図表8に示すようにこの段階への飛躍は狭き門であるが、高度スペシャリスト、プロジェクトマネジャー、コンサルタントといった高度ITエンジニアの育成は、企業の競争力強化に直結する。

この段階では、持てる能力に磨きをかけていくことはもちろんのこと、今まで以上に経験を重ねることによって変化に対応する柔軟性を維持することが難しくなっている者がでてくることも懸念されることから、定期的な診断とアドバイスによって、変化への柔軟性を維持することも重要だろう。



キャリアマネジメントの全体像イメージについては次項（図表8）を参照

図表 8 企業のキャリアマネジメントの全体像 (イメージ)



コンサルタント



注1：企業のキャリア・マネジメントの全体像（イメージ） 図中の人物対応表

STAGE 3 目指すべき高度専門人材	
高度ITエンジニア 運用系	
高度ITエンジニア エンジニア系	
高度ITエンジニア アプリケーション系	
STAGE 2 プロとして一人前のITエンジニア	
STAGE 1 キャリア初期段階のITエンジニア	

新たな活躍の場へ

CHECK2 キャリアパターンの決定

注2：各ステージにおいて必要とされる能力（例）

<p>STAGE 3 【スペシャリスト（高度）/SP】 <テクニカル・スキル> ● 専門的技術の更新 ● 技術的問題の解決能力の向上 ● 専門的技術の選択能力の向上</p>	<p>【プロジェクトマネージャー/PM】 <ジョブ・スキル（役割）> ● 組織マネジメント能力の向上（部下育成） ● プロジェクト運営能力の強化（リスク管理） ● 専門分野固有スキルの醸成</p>	<p>【コンサルタント/コンサル】 <テクニカル・スキル、業務スキル> ● 業界の知識、業務知識の更新 ● 技術の内容に関する知識の更新 <テクニカル・スキル> ● 効率的なIT技術の組み合わせを実現するための、IT技術の相性やコスト、効率に関する知識の更新</p>
<p>STAGE 2 <テクニカル・スキル、業務スキル> ● 最新技術の修得 ● 業務知識の修得 <ジョブ・スキル（役割）> ● プロジェクト運営の基本を学習（コスト・開発期間・計画・品質・組織など） ● 知的資産の管理と活用、現状分析、課題解決能力の醸成、リーダーシップの醸成 <ヒューマン・スキル> ● 社内外におけるコミュニケーション・スキルの醸成、ネゴシエーション能力の醸成</p>		
<p>STAGE 1 <テクニカル・スキル> ● 基本的な開発技術を修得（特にOSに関する知識） <ヒューマン・スキル> ● コミュニケーション・スキルの基礎固め</p>		

※各ステージにおいて必要とされる能力の全てをここに記載しているわけではなく、特に必要だと考えられる能力の一部を例として挙げているに過ぎない。

2 人事・処遇面での キャリア・マネジメント

(1) キャリア・ステージに応じた能力開発機会の提供

企業と個人がキャリア・パスのイメージを共有した上で、次のキャリア・ステージに求められる能力を醸成できるように、企業がITエンジニアに対して有益な能力開発機会を提供していくことが大切である。

例えば、キャリアの初期段階（STAGE1）においては、次のステージで開発・運用の主力として活躍できるように、基本的な開発技術やコミュニケーション・スキルを修得できるような能力開発機会を提供する必要がある。また、（STAGE2）では、高度ITエンジニアへの飛躍を目指せるような能力醸成が必要である。スペシャリスト（高度）を目指す場合においても、最新技術や業務知識を修得するための能力開発機会を提供するだけでなく、プロジェクトの運営を経験する機会を提供する中で、課題解決能力やリーダーシップを醸成しておくことが重要である。

2002年アンケート調査をみても、「能力開発機会（自己啓発、研修制度等）の充実」は、役割発揮ができない人を作らないための予防策として、役割発揮できなくなってしまった人への対応策として、それぞれ85.0%、48.4%のマネジャーから支持を得ている（図表7）。

(2) ITエンジニアのキャリアに配慮した異動・配置転換の実施

2002年アンケート調査では、「いろいろな技術を経験させる」、「いろいろな業務を経験させる」、「いろいろな顧客を担当させる」が、いずれも役割発揮できないITエンジニアを作らないための予防策として高い支持を得ている（前出、11ページ）。

しかしながら、実際には、ITエンジニアの異動・配置転換はプロジェクトや顧客の都合によって決まるケースが多く、多様な経験を積めるような異動・配置転換を実施することは必ずしも行われていない。

各企業における人事の基本方針、人事戦略、キャリア・パスを明確にし、個人との間でキャリアに関する定期的なすり合わせを行いつつ、人事部門がプロジェクトのメンバー組成にも関わっていく必要がある。

プロジェクトの採算が優先される現在の仕組みのままでは、なかなかITエンジニアのキャリア・パスにまで配慮が及ばない。現状を変えるために何らかの制度的装置が必要である。

2002年調査では、9割以上のマネジャーが、今後実施すべきだと考える異動・配置転換策として「個人の長期的な能力開発を考えてプロジェクトの人員配置を考える」（96.7%）をあげ、その他にも、「客先に配置する際に、予めお客様に何年後に異動する旨を理解してもらう」（67.6%）、「他のプロジェクトに人材を何人輩出できたかを、プロジェクトマネジャーの評価項目に入れる」（50.7%）、「現場の事情にかかわらず何年で異動させるといったルールを徹底する」（44.1%）、「プロジェクトメンバーを異動させる際には予算面での優遇を図る」（42.3%）などが高い回答率となっている。

例えば、ITエンジニア個人が、現在の担当業務に関する意見や、今後担当したい業務ならびに受講したい研修内容等を申告する機会を定期的に設けることも大切である。

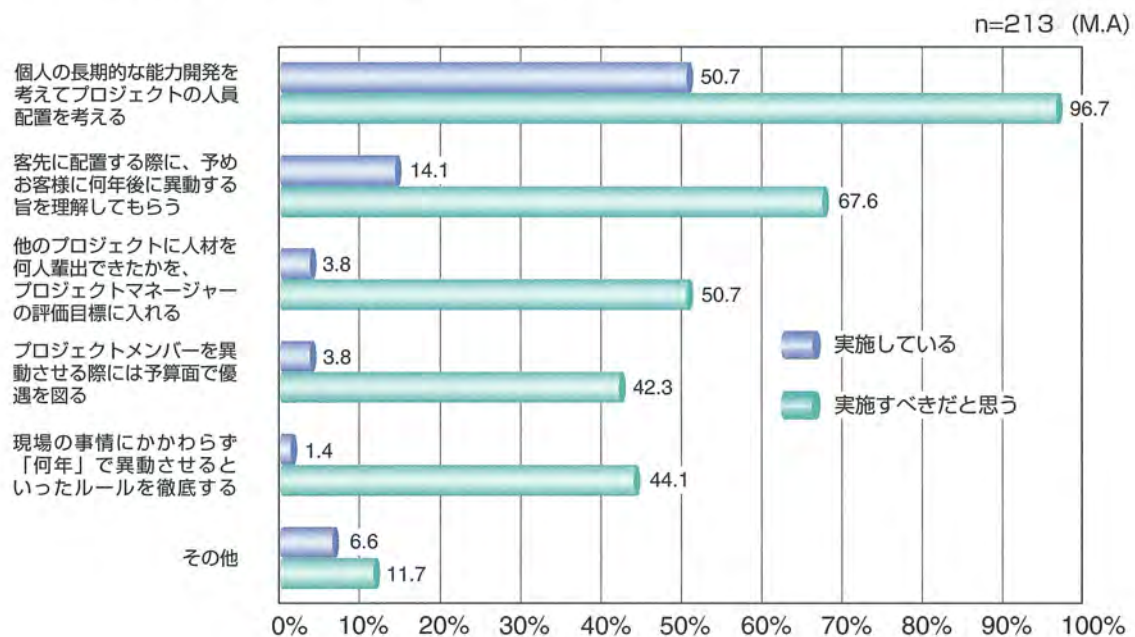
また、企業によっては、キャリア・コーディネーター制度や社内公募制度を、キャリアに配慮した異動・配置転換に活用しているケースもみられる。

【マネジャーの意見より】

仕事や技術の変化に柔軟に対応していくためには、自分の得意分野を持つこと、仕事や技術の基本を理解することも重要。

仕事で一番大事なのはコミュニケーション能力。

図表 9 実施している、すべきだと思う異動・配置転換策



【マネジャーの意見より（異動・配置転換）】

①変化に対応できる人材になるためには、多様な経験が必要

客先常駐が長くなると顧客からも気に入られ動かしづらくなり、変化に対応できない人材に育ってしまうという傾向がある。

幅広い業務・技術を経験させるとともに、自信をもてる専門分野を確立させることが重要である。

最も得意な（できていた）職務・技術の再確認、職務・技術を生かせる職務、役割を発揮できる部分を話し合うなど、適正配置をする必要がある。

同じ仕事を継続してやっていると、変化に対応できない人材になるケースは確かにある。

顧客と馴れ合いになると勉強もせず成長が止まり、新たなことに挑戦するのに戻込みしてしまう。
刺激を与える意味で配置転換を行い、客先を変えることも必要。

ホスト系の業務だけをやってきた人が新たな分野の仕事につくと、急に成長が止まってしまうケースがある。維持業務が悪いわけではなく、慣れてしまうことが問題である。

②プロジェクト本位の異動・配置転換からの脱却

プロジェクトマネジャーが部下の育成について考えられるように、予算の面での対応、評価項目の検討等が必要である。

プロジェクトの中での次世代の育成は重要であり、この点で人事がもっとプロジェクトに関わっていかなければならない。

異動・配置転換の中で活躍の場を見いだせるケースはある。

情報サービス産業の企業の多くは、人の育成より、目の前のプロジェクトに人をはめ込むことを優先してきた。
企業の組織と別個にプロジェクトは動く。人事はプロジェクトの運営にあまりタッチしないが、今後はもっと立ち入らなければならないのではないか。

異動・配置転換は客先との関係で難しい面があるが、キャリア形成を考えて一定のルールで動かさなければならない。実際、顧客が目の前にいるとできないこともあるので、人事としてやるべきだ。

③キャリアコーディネーター制度や社内公募制度の活用

キャリアを形成する「場を与える」のは非常に重要。
 そういう中で、キャリアコーディネーターを置いているが、対象人数が多いと対応しきれないという問題がある。

役割発揮できない人への対応策としての公募制も検討しているが、そのためには、公募できる職務を現場サイドに考えてもらう必要がある。

社内公募制に応募するかは1つの選択であり、役割発揮できない場合には、現在の職場に続けることが処遇面で大きなリスクを伴うことを、本人に認識してもらうことが重要。

部門間の異動は現場の抵抗が強いので、会社のトップ層を構成メンバーに含むキャリア委員会を組織し、委員会に権限を与え、社内公募制度を立ち上げて異動させている。
 応募者は最優先で委員会にかけ、大半は現場の抵抗があっても動かすことにしている。

数年前にキャリアコーディネーター制度を設け、技術力もあり人事的なこともわかる人材を、キャリアコーディネーターとして、技術部門のいくつかの事業部に1人ずつ配置した。
 コーディネーターが人事権を持ち、事業部長とも相談しながら配置を考えている。

【マネジャーの意見より（ITエンジニアが他社で活躍できる可能性）】

①同業他社での活躍の可能性

- ・運用保守、オペレーション等定型的な業務
- ・役割による明確な分業体制を組んでいる同業他社 等

②他業界での活躍の可能性

- ・ユーザー企業のシステム部門担当
- ・一般企業のEDP室での企画担当
- ・WEB化をしていない企業における、利用者の立場に立った要求仕様のとりまとめ
- ・他のエンジニア（機械部品等）、技術力、業務知識等が問われない業界
- ・IT化が遅れている企業(事業)
- ・長期的な研究開発など、テーマに沿って地道に作業を行っていく業界 等

機械相手の専門知識に特化できない場合、対面業務(顧客サービス業など)に順応可能である。

ITエンジニアの中には、企画・営業を得意とする人間もいる。また、技術系から事務系に職種が変わった場合などでも、本人の適性がうまく合致すれば実力を発揮できる可能性はある。

総合力としてITエンジニアへの期待ができなくとも、技術、業務、要件分析など、いずれかの能力が優れている場合、それを生かす職場はあると考える。

(3) キャリア・ステージに応じた処遇制度の構築

キャリア・マネジメントを機能させるためには、ITエンジニアのキャリア・ステージや職務分野に応じた処遇制度を構築していくことが求められよう。処遇制度と連動して初めてキャリア・マネジメントは機能する。

中でも、現時点のキャリア・ステージにおけるITエンジニアの能力を適正に評価し、次のステージへの能力開発意欲を喚起するような賃金制度になっているかについて、改めて見直す必要がある。

また、プロジェクトマネジャーへの需要は引き続き強いものの、スペシャリストやコンサルタントの分野においても高度人材が求められており、マネジメントに特化しなくてもITエンジニアとして永く活躍できる道が開けてきている。このような中、高度スペシャリストの育成を目指した専門職制度を導入する企業も出てきている。

(4) 多様なキャリア・パターンへの対応

企業としてのキャリア・マネジメントはITエンジニアを次のステージへと導くことを目指したものであるが、実際ITエンジニアの中には、昇進できなくても今のステージにいたいというニーズを持つ者もいる。また、たとえITエンジニアとして高い能力を持っていたとしても、それが企業戦略として求められる能力とマッチしないケースもあり得る。

処遇制度が成果に見合ったものになっていれば、ITエンジニアのこのような多様なニーズに対応することも考えられる。実際、企業によっては、ITエンジニアに多様な選択を認める複線型人事制度を設けている場合もある。

なお、キャリア・マネジメントにおいて企業として最大限の努力をした上で、結果として企業の求める役割と本人の能力や希望が適合せず、社内において持てる能力を十分に発揮する場がないという場合には、ITエンジニア本人の希望を前提として、社外に活躍の場を求めることも考えられる。このようなケースに備えて、転職

支援、早期退職優遇制度を整備することを検討する余地はあろう。

【マネジャーの意見より】

「昇進できなくても良いから今の仕事をやりたい」という人は少なからずいる。役割発揮できない人に関する賃金水準や期待レベルが高すぎる面があり、それらをもう少し下げれば、活躍できる幅が広がっていく可能性はある。降格や降級をマイナスと見るのではなく、前向きな意味で実施するのが、会社のためにも本人のためにも良いのかもしれない。

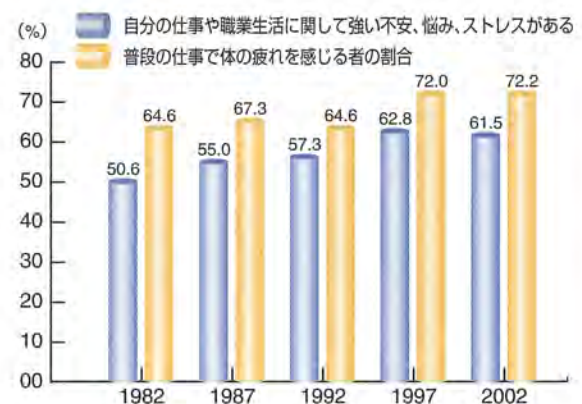
年齢よりも、成果に応じた処遇体系ができていれば、年齢が上がっても組織マネジメントを求めなくてすむ。低い給与水準でよいなら仕事の仕方ある程度選択できるようにしてもよいのではないか。

(5) 心身の健康維持のための支援

ITエンジニアのキャリア・マネジメントにおいては、心身の健康を維持していくことも重要なポイントとなる。

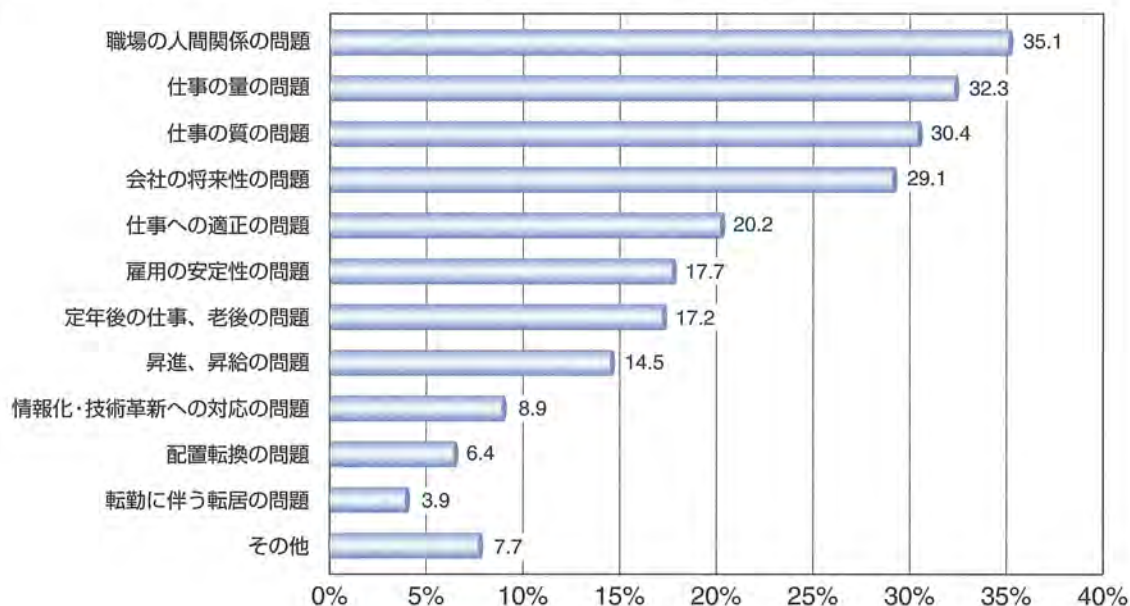
厚生労働省の調査によると、仕事や職業生活にストレス等を感じる者、普段の仕事で疲れを感じる者の割合はここ数年上昇傾向にある。

図表 10 ストレスや疲れを感じる者の割合



注：「普段の仕事で体の疲れを感じる者の割合」は「とても疲れる」と「やや疲れる」の計
資料：厚生労働省「労働者健康状況調査」

図表 11 仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスの内容別労働者割合



注1：自分の仕事や職業生活に関して強い不安、悩み、ストレスがあるとする労働者にたずねた結果

注2：複数回答（3つまで）

資料：厚生労働省「労働者健康状況調査の概況」（2002年）

また、仕事や職業生活に関するストレス等の内容をみると、「職場の人間関係の問題」、「仕事の量の問題」、「仕事の質の問題」が上位3項目となっている。

厳しい経営環境下において、ITエンジニアの仕事に関しても、質、量とも要求水準が高くなってきている。ITエンジニアの労働時間は比較的長いといわれているが、中でもプロジェクトマネジャーの長時間労働が目立つ。こうした長時間労働が続くと、例えば職業生活と家庭生活のバランスが崩れ、ストレスが高まり、身体面の健康を害することにもつながる。

ITエンジニアが仕事によって心身の健康を損なうことがないように、企業として支援を行うことが今後一層重要になってきている。

ITエンジニアの心身の健康を維持していくためには、**予防策が非常に重要**である。日頃から上司とのコミュニケーションが円滑に行われていれば、心身の健康を損なう前に何らかの対応がとれるはずである。また、企業によっては、労働時間の長さ、今後の仕事量、VDTの作業時間、疲労の自覚度合い等を項目として盛り込んだ自己チェック表の活用をはかっている例もある。

結果として心身の健康を害してしまった場合には、**職場復帰に向けたきめ細かな対応**が求められる。健康の回復度合や職場復帰の適否を客観的かつ公平に判断するためには、産業医や職場の上司、人事担当者などによる協議も必要となろう。また、本人が希望する場合には、慣らし勤務の期間を設定することで、職場復帰に向けたソフトランディングを図るうえで効果的である。

3 プロジェクトマネジャーによる ITエンジニア育成への支援

(1) ITエンジニア育成の鍵を握るプロジェクト マネジャー

運用と制度の両面からキャリア・マネジメントを進めていくことは人事部門の役割だが、中長期的な観点に立ってITエンジニアのキャリアに配慮していく役割を主に担うのは、職場のラインマネジャーである。

しかし、プロジェクトマネジャーにとって真っ先に考えることは、プロジェクトの円滑な運営だが、だからといってプロジェクトマネジャーがITエンジニアの育成に無関心であってよいわけがない。むしろ、日々、ITエンジニアと密接に関係するプロジェクトマネジャーこそが、優秀なITエンジニアを育成するための鍵を握っているといっても過言ではない。

まず、プロジェクト運営そのものに目が向きがちなプロジェクトマネジャーが、ITエンジニア育成に関しても重要な役割と責任を担っていることを自覚させる必要がある。そのためには、人事部門とラインマネジャー、プロジェクトマネジャーがITエンジニアの育成に関する認識をしっかりと共有しなければならない。そうして

こそ初めて、プロジェクトマネジャーがITエンジニアのキャリアに配慮しつつ、日々の職務の配分と進歩管理を行うことが可能となる。

もちろん、プロジェクトマネジャー個人の力量に頼るだけでは、実際に優秀なITエンジニアを育成していくことは難しいことである。ITエンジニアの育成に寄与したプロジェクトマネジャーをきっちりと評価する仕組みづくりなど、プロジェクトマネジャーがITエンジニアのキャリアを念頭に置きつつ部下を育成していけるような制度的支援を行うことが不可欠である。

このことは、2002年アンケート調査でも、「他のプロジェクトに人材を何人輩出できたかを、プロジェクトマネジャーの評価項目に入れる」という対策を過半数のマネジャーが支持している（前出、18ページ）。

【マネジャーの意見より】

担当者育てるのと並行してマネジャーの教育も不可欠。さもなければ、育てる能力がない人が将来マネジャーになってしまう。

変化に対応できるかどうかは、環境というよりも、むしろ上司によるところが大き。上司が積極的に働きかければ部下も変わる。

プロジェクト管理と組織管理は異なる。組織を管理するラインマネジャーは人材育成について考えるが、プロジェクトマネジャーは与えられた人材を最大限使ってその目標を達成すればよく、人を育てるのは二の次との意識がある。

プロジェクトマネジャーに、人を育てるという意識が根付いていない。人を育てるためにはフィードバックが重要なのに、仕事をアサインするだけで終わってしまっている傾向がある。

(2) プロジェクトマネジャーの部下育成能力の醸成とチェック

前述したように、プロジェクトマネジャーがITエンジニアの育成において担う役割はあまりにも大きい。

このため、プロジェクトマネジャーは、部下に仕事を付与するだけでなく、仕事に対する動機付けや結果のフィードバックを行う必要がある。また、部下の職務目標をどのように設定するか、その目標をどの程度達成しているか、目標達成のためにはどのように努力していくべきかといった目標管理の大部分をプロジェクトマネジャーが行うことになる。

このようなプロジェクトマネジャーと部下の日々のコミュニケーションがうまくいっていれば、部下は自らのキャリア・パスをイメージし、効率的に能力開発を行うことができるであろう。

また、厳しい競争の下、職場におけるストレスが増大する中で、部下のメンタルヘルスマネジメントにおけるプロジェクトマネジャーの役割も重要になってきている。しかし、一方で、メンタルヘルスマネジメントで部下が課題を抱える場合、上司との関係が大きな要因となっているケースも少なくない。

このような側面からも、企業としては、プロジェクトマネジャーの部下育成能力の醸成に注意するとともに、プロジェクトマネジャーの部下育成能力がしっかりと醸成されているかどうかを定期的に確認し、育成能力が不十分な場合には改善していくことが必要となる。

部下育成能力を確認し、改善していくシステムとして、例えば、時には部下の声を直接人事部門に吸い上げる、あるいは、プロジェクトマネジャー同士で部下育成における課題をチェックし合う等が考えられる。

【マネジャーの意見より】

プロジェクトマネジャーに自らの過去についてプレゼンテーションをしてもらい、良かった点や悪かった点を振り返ってもらうことで、プロジェクトマネジャー自身の育成と若手の教育に効果があると考えている。

人材育成を評価項目の中に入れ、人を育てることの大切さをわかってもらうことにしている。

III

まとめ

今日、情報社会の進展とともに、高度なIT人材への需要は一層高まりつつあり、国際的に優秀なITエンジニアの不足が問題とされている。わが国でもIT人材の育成や海外のITエンジニアの活用が社会的な課題ともなっている。

このような情勢のなか、日本のITエンジニアは、急速な情報技術革新と高度化する顧客ニーズに応え、国際化する労働市場の中で生き残っていけるのであろうか。ITエンジニアに求められるスキル要件は、ソフトウェア開発やシステム運用に止まらず、コンサルティング、プロジェクトマネジメント、ネットワークやデータベース構築、セキュリティ対策、ERPやパッケージの導入、顧客ビジネスの業務知識など、多岐の分野に亘り高度化・複雑化している。このため、ITエンジニアは常に自己のスキルや知識を高める努力をしていかなければ自らの市場価値を維持できない時代となってきた。

企業の長期的かつ戦略的な人材育成こそが、今後、企業の競争力の根源となることは明らかである。本書では、ITエンジニアが年齢にかかわらず現役として活躍し、その持てる能力を十分に発揮していくためにキャリアマネジメントや個人の意識改革、雇用管理制度や就労環境の整備について提言してきた。最後にその要点を以下にまとめる。



【ITエンジニアのキャリア・マネジメントが必要な背景（Ⅰ章のまとめ）】

高度ITエンジニア（ITコンサルタント、ITスペシャリスト（高度）、プロジェクトマネジャー）の不足。



長期的かつ戦略的な観点でITエンジニアを雇用し、高度ITエンジニアに育てていくことが、企業の競争力強化につながる。

ITエンジニアの高齢化。企業の求める役割に十分に能力発揮ができていないITエンジニアに関する対策の必要性。



年齢にかかわらずITエンジニアが活躍できるよう、企業の求める役割と個人の希望や能力をマッチングさせることが不可欠。



ITエンジニアが「役割発揮」するためには、まず企業自身が彼らに何を求めているのか、キャリアマネジメントの方向を明示することが大切である。そして、ITエンジニアも、自ら課題を発見し、解決のプロセスを考え、実現する意識を持たねばならない。

【企業のキャリア・マネジメント（Ⅱ章1のまとめ）】

自ら学び育つITエンジニアを作るためのキャリア・マネジメントのすすめ

【融合】

企業のキャリア・マネジメント  個人のキャリア・マネジメント



人事・処遇面でのキャリア・マネジメント

- ・企業が職務分野別にキャリア・ステージを明示
- ・能力の醸成過程においては、企業と個人の間で、目標と能力のレベルや、キャリアに関する考え方のすり合わせを定期的実施

企業とITエンジニア個人がキャリア・パスを共有しても、日々のプロジェクトが優先され、能力開発につながる多様なキャリアを経験できず人材が育たないケースも多い。この弊害を取り除くような諸施策を人事部門は考えなければならない。

【人事・処遇面でのキャリア・マネジメントの内容（Ⅱ章2.のまとめ）】

キャリア・ステージに応じた能力開発機会の提供

次のキャリア・ステージに求められる能力を醸成するための能力開発機会の提供

ITエンジニアのキャリアに配慮した異動・配置転換

長期的な能力開発に配慮し、多様な経験を積めるような異動・配置転換を行うことを可能にするため、人事部門が関与

キャリア・ステージに応じた処遇制度の構築

能力を適正に評価し、次のキャリア・ステージへの能力開発意欲を喚起するような処遇制度の構築

多様なキャリア・パターンへの対応

企業の求める役割と本人の能力が適合しなかった場合→
成果に見合った処遇制度、社外での活躍の場

心身の健康維持のための支援

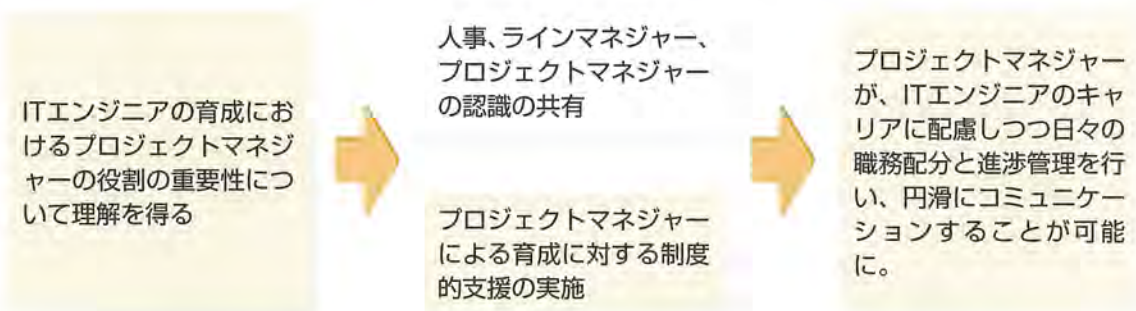
心身の健康維持のための予防（上司ならびに健康管理スタッフによる支援、健康状態の自己チェック）や維持できなかった場合の対応（職場復帰に向けたきめ細かな支援）

最後に、日々のプロジェクトの中でITエンジニアと密接に関係するプロジェクトマネージャーこそが、「自ら学び育つITエンジニア」を育成するための鍵を握っていることが強く認識されなければならない。

高度ITエンジニアを育成するには、まず既存高度ITエンジニアの部下育成能力の強化を図ることが重要である。いち早く、仕組み作りに取り掛かってほしい。

【企業のキャリア・マネジメントの中でのプロジェクトマネジャーの役割（Ⅱ章3.のまとめ）】

企業の人事部門	「自ら学び育つITエンジニア」を作るためのキャリア・マネジメントの推進
ラインマネジャー	中長期的観点で、ITエンジニアのキャリアに配慮
プロジェクトマネジャー	日々のプロジェクトの中でITエンジニアを育成



最後に

日本は、世界一の長寿国となった。少子化も影響して、2014年には約4人に1人、2033年には約3人に1人が75歳以上、3人に1人が65歳以上の時代がわが国に到来する。

このように少子・高齢化の進展する今日、あらゆる産業において、若手労働力の減少、労働人口の高齢化、雇用期間の延長など多くの雇用上の課題が発生している。

社会においては、人口構造の変化を受け、厚生年金の支給開始年齢の引き上げが2001年度から始まり、2025年には報酬比例部分も含め65歳からの支給とする年金制度改革が行われる。年金の支給が65歳からとなれば、現行の法定60歳定年制では「雇用の空白」が生まれ、国民の生活が不安定なものとなる。これに対して政府は、「65歳までの雇用確保や改善」を企業に強く求めるべく、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の法案改正を検討中である。

一方、企業では「業績の低迷」と「能力主義の浸透」という潮流の中で、賃金制度の見直しが退職・年金制度にまで及んでいる。さらに今後は、年金空白期間への対応を含め、雇用の安定に対する社会的な要請の強まりに 대응していかなければならないであろう。すでに退職金への成果主義の導入や先払い化などが一部の企業で導入されつつあるが、これらの社会的要請への対応のひとつでもある。

これからの企業は、「長期にわたる雇用の安定」という社会的要請に応えながらも、市場競争のなかで生き残っていかなければならない。このふたつを矛盾なく達成するためには、長期的な視野によるキャリアマネジメントの仕組みを企業戦略として確立し、従業員個々人が自ら学び育とうとする意識改革を促進することが、何よりも重要となる。

本書では、「自ら学び育つITエンジニア」のためのキャリアマネジメントの確立を提唱し、また、優秀なITエンジニアとは、成長の機会を「与えられる」のではなく、「自ら育つ」ことのできる人材であることを主張してきた。

多様化する職業観のなかで個々のITエンジニアの多様なキャリア志向に応じた技能形成の機会を提供することが、優秀なITエンジニアを生み出す労働環境であると考えられる。この環境づくりこそが、これからの情報サービス企業の競争力の源泉となるのである。

ITエンジニアのキャリア・マネジメントの事例

若手ITエンジニアを対象としたキャリア開発研修の導入 ～「自立型人材」の育成を目指して（A社）

1. 導入の狙いは自立型人材の育成

ITエンジニアが日々の業務に追われ、将来の目標を意識したキャリア開発ができないという問題意識のもとで、「自立型人材」*の育成を目指し、若手ITエンジニアを対象としたキャリア開発研修を導入した。

*「自立型人材」とは、

- ① 主体性がある人材
- ② 専門性があり、高い成果を出せる人材
- ③ 常に将来の目標を意識して仕事に、能力開発に取り組んでいる人材
- ④ 高い目標を持ち、仕事にプロ意識を持つ人材
- ⑤ 世間や会社の動向に敏感な人材

2. 26歳、30歳、34歳でキャリア開発研修を実施

従来から45歳、53歳の社員を対象に、残りの会社人生や定年後の生き方について考える「生涯設計研修」を実施していたが、これに加えて、2000年に26歳の社員を対象としたキャリア開発研修を、2001年に30歳、34歳の社員を対象としたキャリア開発研修をスタートさせた。

26歳、30歳、34歳という節目の年齢で、ITエンジニア一人ひとりに「自分のやりたいこと」、「自分ができること」、「会社が求めること」を考えさせ、向こう3～5年における自らのキャリアビジョンを作成してもらおう（いずれも2～3日の合宿形式）。その際、職能コース（アプリケーションエンジニアや営業SE等）の説明も行う。また、研修で作成した自らのキャリアビジョンについて、年2回の面接で上司と話し合い、上司との共有化を図っている。

なお、ライフプランを視野に入れつつ家族とともに今後について考える機会の一つとして、34歳時研修受講者に対しては、研修の翌年にマイチャージ休暇（2週間）の取得を認めている。

3. キャリア開発研修の効果

研修に関しては、受講者から「自分を見つめ直す良い機会であった」、「自分の将来像を明確にすることができた」といった評価の声があがっている。また、研修の導入後、上司との面接において職能コース選択やスキルアップについて部下から質問が出るケースも増えてきた。

これらの研修の実施が、従業員のモチベーションの向上、永く能力発揮できる「自立型人材」の育成強化につながったと考えている。

【年代別研修の全体像】



【各キャリア開発研修の概要】

	26歳時研修	30歳時研修	34歳時研修
目標	① 社内外の環境変化を知る。 ② 今の自分を客観視する。 ③ 自社の職能コースについて理解を深める。 ④ 次のステップを視野に入れた自分作りのための課題を認識する。 ⑤ 最終的には上司にフィードバックし、育成指導の参考としてもらう。	◎ 専門コース選択の前に、今後の方向性を明らかにする。	◎ 社会人として企業人として責任をもたねばならない年齢を迎え、自分の人生において進むべき方向を明らかにする。
研修内容	① 会社生活を振り返って、成功体験と失敗体験を整理する。 ② 「自分の特性・能力構造診断ツール」を実施し、結果を本人にフィードバックする。 ③ 4年後のビジョン（目標）を決め、ビジョンを実現するためのアクションプランを作る。 ④ 研修終了後、上司と話し合う機会を持つ。	① 社会人、企業人としての自立の年齢であることを認識する。 ② 自分の適性を客観的に判断する。 ③ 自分の強み、弱みを知り、自分の考えも織り交ぜて、今後進むべき専門コースを選択する。 ④ 次のステップを視野に入れた自分作りのための課題を認識し、実行計画をたてる。	① 今あるべき姿と現状のギャップを認識する。 ② 本当の意味での「自立」について考え、ライフプランを視野に入れた上で、今後の専門分野について考える。 ③ 具体的に専門分野を想定し、ギャップを埋めるための実行計画を立案する。 ④ 今後について家族と話し合う機会を持つ（マイチャージ休暇もその機会の一つ）。
備考			◎ 研修を受け、事後課題を提出すると、翌年には「マイチャージ休暇」を取得できる。

アセスメント研修の導入による職位にふさわしい人材の登用 (B社)

1. アセスメント研修導入の背景と目的

1999年度まで実施していた新任課長・副長研修で、受講者の意欲や能力にバラツキ（任用の不明確さ）があり、任用後の研修は効果的でないことがわかった。このため人件費の適正な配分と、それぞれの職位にふさわしい人材であるかを確認することを目指し、2000年度より、課長・副長級への任用に先立ち登用研修（アセスメント研修）を実施することとした。

【アセスメント研修の目的】

評価の側面	管理能力の今日的把握	今日の管理者に求められる能力「課題展開能力」と「課題遂行能力」の二面について把握する。 得に課題展開の側面では、課題解決能力とともに、変化対応力としての課題形成能力(自ら課題を発見し、課題への見通しを創出する)を明確に設定する。
	世間一般水準と比較できる絶対評価	社外専門家（アセッサー）による公平な評価とコンピュータ採点により世の中の管理者と比較しての絶対評価を行う。
育成の側面	課題展開の基本プロセスの学習	「課題に対する個人的検討→グループ討議→解説・振り返り」のプロセスを通じ、各自が主体的意思をもち課題展開の基礎プロセスを体験的に学習する。
	目指す管理者像への自己革新	プログラムが進むにつれ、自己の能力、思考プロセス、価値観の特徴をつかむ。激変期における管理者としての自己革新目標を設定する。
絶対評価のフィードバック		研修終了後の報告書は、自分の強化すべき能力をつかむための自己革新の資料とする。

2. アセスメント研修の内容～研修課題

アセスメント研修の研修課題は以下のとおり。

激変期における管理者に求められる要件（課長・副長）

- しっかりしたビジョンに基づき、部下に関心や興味を持ち喚起させるリーダーシップを発揮
- 複雑さ、曖昧さ、不確実性に対処できる能力を養う
- 対人接触の特徴、感受性を持つ
- 自分の権限を越えて革新を進める勇気と覇気を持つ
- 自分で目標を決め、この目標に向かって組織力を活かし推進する

これまで求められてきた管理者

- 上位方針に従い、自ら率先して行動する管理者
- 与えられた課題を効率よく着実にこなす管理者



今日求められる管理者

- 自ら主体的意思で状況の変化に柔軟に、革新的に対応できる管理者
- 創造的な課題解決のできる管理者
- 部下の育成に強い使命感と情熱を持ち続ける管理者

3. アセスメント研修結果と昇格基準

昇格対象者は、①～②の結果を総合的に勘案して決定する。

- ① アセスメント研修結果
5点法で採点し、3点以上を合格レベルとする(課長級は3割弱、副長級は4割強がクリア)。
- ② 経営課題に関する小論文を提出させる。
- ③ ②の小論文に基づき、役員・部長による面談を実施する。

実際、2000～2003年度まで課長級には4割弱、副長級には4割強が昇格している。アセスメント研修合格レベル到達者、昇格者(構成比)の推移をみると、年度が進むにつれマネジメント能力を備えた人材が出てきている。

なお、アセスメント研修結果で不合格となった場合には、原則として2年後に再挑戦できる。

4. アセスメント研修を取り入れたことによる効果

アセスメント研修の結果は本人と管理者宛に通知されるため、自己啓発や部下の指導ポイント(強み・弱み)がわかり、理想的な管理者像に向かって自己啓発目標が明確になる。また、アセスメント研修の結果が示されることによって、たとえ昇格しなかったとしても本人の納得が得られやすい。

自社の課長級・副長を目指す人材を他社の人材と比較することによって、自社の社員の特性が明らかになる。

業務コンサルタントの短期育成を目指した「育成教室」の開講 (C社)

1. 開講の狙いは、業務コンサルタントの短期育成による市場ニーズへの対応

2000年より、コンサルティング業務を担当する部門で、人事管理領域の業務コンサルタントを育成するための教室を開講し、既に4期生が卒業した。育成教室を開講した目的は以下の3点である。

- ① セルフマネジメントができる（約束したことは守れる）人材を育成する。
- ② 受講者のコアスキル（コミュニケーション能力、問題解決能力等）を向上し、受講者自身の市場価値を高める。
- ③ 業務コンサルタントを短期間で育成し、上流工程の要員に関する市場ニーズを満たし、ビジネスを拡大する。

開講にあたっては、会社の10年後を見据えた取組みであることをしっかりと説明した上で、様々な職場、年代から受講者を集めた。課題に関するレポートの提出など受講者の負担は大きいですが、成果をきっちりと賞与等で評価した結果、この取組みが良い方向に回り出している。1期生は受講者7名中卒業できたのは4名であったが、4期生は受講者8名全員が卒業した。

2. 短期間で集中的に能力開発～（受講者のセルフマネジメントを重視）

育成教室の趣旨を理解し、課題を遂行する能力を持ち、ヒューマンリソース業務コンサルタントを目指すような高い目標と強い意志を持つ者であれば、自薦か他薦か、C社の社員か協力会社の社員かを問わず、教室の受講を認めている。受講者には若手が多いが、長年汎用機を担当してきたベテランもいる。

教室の開講期間は約3ヶ月で、①ホームワーク、②読書、③ヒューマンリソース業務コンサルタント養成試験、④集合研修により構成されている。講師陣は社員から選抜する。

与えられた課題の修得が当教室の主目的だが、限られた期間、自ら設けた期限を守りつつ多くの課題をクリアするというプロセスにおいて、受講者の時間管理スキルや自己管理能力が磨かれることも期待している。したがって、連絡もなく納期までに課題が提出されなかった等、規定のガイドラインをクリアできなかった場合は今期教室への参画を中止させる（次期教室への再挑戦は可）。

教室の卒業時に取り組み姿勢や提出課題を評価し、優秀と認めた受講者に関しては賞与の考課時にプラス評価を行う。

【育成教室の全体像】


課題	概要
ホームワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 問題分析と問題解決能力の養成が主目的。同時に時間管理スキルも養成する。 ・ 全6テーマのホームワークを順次配信し、月2回ペースで締め切り日を設ける。 ・ 受講者はホームワークに解答した上で自己採点（解答例も別途配信）を行い、締め切り日までに採点表と解答用紙を提出する。
読書	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事業務知識の習得とレポーティング能力の養成が主目的。対象読書のボリュームや難易度を加味した上で自ら提出期限を設ける中で、自己管理能力も養成する。 ・ 受講者は全5冊を3ヶ月で読了し、感想文を提出する。
人事管理業務コンサルタント 予成試験	<ul style="list-style-type: none"> ・ 試験内容が配信された後、約3ヶ月の範囲内で、受講者が提出日を自己申告し、その提出日までに試験の解答を提出する。
集合研修 *	<ul style="list-style-type: none"> ・ 月1～2回のペースで集合研修を実施する。



卒業レポート	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全ての課題を期限内に提出できた受講者（卒業とみなす）は、卒業レポートを提出する。
--------	--

* 集合研修のプログラム

回数	目的	実施内容
1	ERP(Enterprise Resource Planning)導入に関する基礎知識を修得する。	① オリエンテーション ② ERP導入方法論 ③ WBS（プロジェクト全体の作業を分解して構成する手法、Work Breakdown Structure）の実例 ④ 導入事例 ⑤ コンサルティングポイント
2	ヒューマンソリューションに関するソフトの基本機能を修得する。	① ソフトの基礎 ② 人事・労務管理、採用管理、教育研修管理等、各種機能の紹介
3	問題発見および問題解決に関するノウハウを修得する。	問題解決技法のパワーアップ研修
4	ロールプレイングによるプロトタイプングを通じて実践形式でノウハウを修得する。	① プランニング ② 実施方法 ③ 疑似プロトタイプング ④ セキュリティ設定 ⑤ 意見交換会
5	プレゼンテーションのスキルを修得するとともに、自ら説明することによりヒューマンリソースに関する基礎知識を確実に修得する。	① デモンストレーション ② プレゼンテーション資料の作成 ③ 受講者のプレゼンテーション



高度な専門能力の醸成を目指したプロフェッショナル制度 ～職種・職位、コンピテンシー体系から認定・研修まで、 人事制度全般を改訂～（D社）

1. プロフェッショナル制度導入の目的（役割に求められる専門技術の向上）

社員自らのキャリア形成を支援するとともに、それぞれの役割に求められる専門技術を高めることを目的として、2002年4月にプロフェッショナル制度を導入し、専門性の向上という視点から人事制度全般を見直した。

2. 人事制度見直しのポイント

①職種・職位体系（役割、専門性の区分の明示）

エレメンタリーからプロフェッショナルに至るまでのキャリアアップの基本パターンを社員に明示するとともに、それぞれの段階において求められる役割を定義した。

②コンピテンシー体系（必要なスキル、能力、高度を明示）

コンピテンシー体系についても見直しを図り、全職種共通の基盤コンピテンシーと職種別の専門コンピテンシーに再構成した。

③認定制度（専門性の高さを社内外に保証）

ITエンジニア（SE職種、営業職種）が4等級に昇級するためには「スペシャリスト認定」を、7等級に昇級するためには「プロフェッショナル認定」を必須とした。

④研修体系（より上位を目指したロードマップ）

③の認定を受けられるよう、より上位の職位を目指した研修体系を構築した。

3. 人事制度見直しの狙い

このような一連の人事制度の見直しにより、経営戦略、人事戦略、個人のキャリアアップを有機的に連動させることができる。

また、認定基準をクリアしたスペシャリストあるいはプロフェッショナルであることを顧客に明示することにより、顧客の信頼を得ることができ、顧客満足度が高まる。同時に、ITエンジニア本人の自覚も高めることができると考えている。

【ITエンジニア（SE職種）のキャリアアップの基本パターン】

職種のキャリアアップ（等級）	段階	認定
プロフェッショナル （7等級～）	高度な専門技術を駆使し業務の指導的立場として活躍する。	ITプロフェッショナル、ITアーキテクト、コンサルタント、プロジェクトプロフェッショナルのいずれかの「プロフェッショナル認定」*を受ける。
スペシャリスト （4～6等級）	専門技術を駆使するとともに、その深化、拡大を図りつつ、業務の中核として活躍する。	ITスペシャリストかプロジェクトスペシャリストのいずれかの「スペシャリスト認定」*を受ける。
インDEPENDENS（3等級）	「特化技術」を身につけるとともに、自分の適性や将来の進路を見極めつつ、業務遂行上の戦力として活躍する。	*「スペシャリスト」の認定要素 ①コンピテンシー（経歴に裏打ちされたコンピテンシーを審査） ②経験（実業務でコンピテンシーを役立たせた経験） ③業績（会社への貢献）
エレメンタリー（1～2等級）	ITエンジニアとしての基本を身に付けつつ、業務遂行上の一機能として活躍する。	*「プロフェッショナル」の認定要素 ①ビジネスニーズと過去の実績（売上高等）社内技術支援等） ②コンピテンシー ③経験 ④顧客満足度 ⑤社内外の貢献（論文発表、後進の育成、社内技術支援等）

【各職位において求められる役割（SE職種）】

職位	役割・定義
・コンサルタント	高度なスキル、経験、方法論を活用して顧客の課題を分析し、問題解決のために実行可能な提言を行う。
・ITアーキテクト	将来動向も含めたシステムに関する幅広い知識を活用して、顧客のニーズにあったテクニカルソリューションを構想し設計する。
・ITプロフェッショナル ・ITスペシャリスト	顧客の要求に対して、テクノロジー、インダストリー、サービスに関する専門技術を駆使して、高品質のソリューションを実現・提供する。
・プロジェクトプロフェッショナル ・プロジェクトスペシャリスト	顧客の情報システム構想のプロジェクト管理に責任を持つ。

【ITエンジニア（SE職種）のコンピテンシー項目】

基盤コンピテンシー	専門コンピテンシー（大分類）
①顧客志向 ②ビジネスマインド ③組織との整合 ④チームワーク ⑤交渉 ⑥問題解決 ⑦リーダーシップ ⑧コミュニケーション	1 統合的業務遂行能力 専門業務遂行上、各局面において必要とされるコンピテンシー ①業務分析・要件定義・業務設計 ②システム設計・開発・保守・運用 ③プロジェクトマネジメント
	2 要素技術・知識 専門業務を遂行する力を構築する要素としての技術と知識 ①方法論・手法 ②製品技術・知識 ③業務知識

高度人材を育成し、他チームに輩出したプロジェクトマネジャーを評価～プロジェクト横断的な人材育成・活用の模索～（E社）

1. 導入の狙いはプロジェクトマネジャーのマインドの変革

従来、プロジェクトマネジャーは、プロジェクト単位の効率性を重視するあまり、有能なメンバーを抱え込んでしまっていた。これにより、そのメンバー自身のキャリアの選択肢が狭められるだけでなく、同じ仕事を担当し続けることによって技術等が陳腐化するなど、能力開発面でも支障をきたしていた。

そこで、プロジェクトマネジャーが、メンバーの長期的なキャリアについて考え、有能な人材にこそ、他のプロジェクト等でいろいろな経験を積むチャンスが与えられるよう、ITエンジニアを他のプロジェクトに出すことを、プロジェクトマネジャーの職務と位置づけると同時に、評価の対象とすることとした。

2. 年間3人の高度人材を他のプロジェクトに輩出

1995年から、プロジェクトマネジャーの評価項目に「他のプロジェクトへの人材の輩出」を加えた。具体的には、他のプロジェクトへの人材輩出の最低ラインを年間3人と設定し、それ以上輩出した場合はプラス評価とする一方で、年間3人を達成できなかった場合にはマイナス評価とした。

3. 導入の効果と弊害

これにより、プロジェクトマネジャーの行動に変化が起これ、プロジェクト間での人材交流が進んだ。そういう意味で、この試みは当初の狙い通りの効果を、ある程度上げることができたといえる。

しかし、一方で、短期的な人員目標だけをもとにした余剰人員を、無理矢理他のプロジェクトに輩出し、後になって人員が不足したと人事部門や他のプロジェクトマネジャーに人材を要望し、要望通りにならないと不平を持つプロジェクトマネジャーも少なからず出てきた。このように、プロジェクトマネジャーが評価のために過敏な行動するという弊害が出てきたため、結果として、2001年に、「他のプロジェクトへの人材の輩出」を評価項目から外すことにした。

反省点としては、プロジェクトマネジャーが人材を育成・輩出できるように環境面でサポートしきれなかったこと（人材を輩出してもノルマは同様である等）、マネジャーへの教育が行き届かなかったことがあげられる。これらの反省点を踏まえ、現在、次なる策を模索中である。



① 情報サービス産業全般

社団法人情報サービス産業協会(JISA)

情報サービス企業580社が加盟する情報サービス産業の業界団体のホームページ。毎年刊行される『情報サービス産業白書』をはじめとした出版物の紹介、独自の調査研究やアンケート調査の概要、各種統計資料、各種セミナーの情報等を見ることができる。

また、会員企業のプロフィールや採用情報（デジタル求人票）を、各種条件で検索することができる。

<http://www.jisa.or.jp/index-j.html>

② ITエンジニアのスキルと育成

ITスキル・スタンダード (Ver1.0) について

経済産業省で作成した「ITスキル・スタンダード」の概要。各種IT関連サービスにおけるプロフェッショナルに求められる標準的スキルを具体的に定義し体系化している。さまざまな職種、専門分野に必要とされるスキルが技術レベル別に整理されているほか、キャリアパスの事例などが紹介されている。

<http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0003550/>

経済産業省情報政策（研修ロードマップ）

経済産業省の情報政策に関するホームページ。IT産業の人材育成に関する経済産業省の取り組みを見ることができる。その一つとして、ITスキル・スタンダードに基づいた具体的な研修体系モデルとして「研修ロードマップ (Ver1.0)」も掲載されている。これは、セールス、コンサルタント、ITアーキテクト、プロジェクトマネジメント、ITスペシャリスト、アプリケーションスペシャリストなど職種別に、研修モデルコースを紹介しているものである。

http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/jinzai.htm

情報処理技術者試験センター

ITエンジニアの資格試験を実施している情報処理技術者センターのホームページ。基本情報技術者試験から、システムアドミニストレータ試験、システム監査技術者試験、テクニカルエンジニア試験、システムアナリスト試験、プロジェクトマネージャ試験、アプリケーションエンジニア試験、ソフトウェア開発技術者試験といった各種資格試験の案内と試験の合否を参照できるほか、ホームページ上で試験の申し込みができる。

<http://www.jitec.jp/>

情報処理振興事業協会 人材育成推進部／人材育成推進センター

情報処理振興事業協会（IPA）が提供する人材育成に関するホームページ。独自に作成した専門分野別の高度情報化人材育成標準カリキュラム（IPAカリキュラム）、およびこのカリキュラムに対応した教材の紹介を行っている。

また、全国各地にあるIT技術者向けの教育・研修機関を紹介している。

<http://www.ipa.go.jp/RISA/risa.htm>

日本能率協会マネジメントスクール

日本能率協会が運営するマネジメントスクールのホームページ。検索機能を使うことによって、IT技術者だけでなく、マネジメントや人事労務担当者、営業担当者向けのセミナーに関する情報を入手できる。その他、企業内教育のための講師派遣についての情報を提供している。

<http://school.jma.or.jp/index.html>

③ メンタルヘルス対策

東京都情報サービス産業健康保険組合（TJK ONLINE）

東京都情報サービス産業健康保険組合のホームページ（メンバー専用）。メンタルヘルス対策として、専門カウンセラーによる無料カウンセリングの申し込み方法が掲載されている。

また、家族の健康相談をweb上で実施している。その他、人間ドック、専門検診（脳検診、大腸がん・肺がん・乳がん検診、腰痛対策）の申し込みができる。

<http://www.tjk.gr.jp/>

メンタルヘルス研究所

社会経済生産性本部が運営するメンタルヘルス研究所のホームページ。問診（アンケート）形式の心の健康診断システム（JMI健康調査）の紹介があり、この受診者およびその家族は受診後2年間、電話・面接の相談室が無料で利用できる。その他、『メンタルヘルス白書』など、メンタルヘルスに関するアンケート調査の概要やメンタルヘルス対策セミナーの紹介を見ることができる。

<http://www.jpc-sed.or.jp/mhr/>

社団法人 日本産業カウンセラー協会

社団法人日本産業カウンセラー協会のホームページ。協会が行うメンタルヘルス関連の研修や講演の案内のほか、カウンセリングを受けられる相談室の所在地も参照できる。さらに、産業カウンセラーが実際に相談者と接した経験を事例として紹介している。

そのほか、産業カウンセラー試験案内や、「初級産業カウンセラー養成講座」案内、産業カウンセラーの「向上訓練」案内もある。

<http://www.counselor.or.jp/>

中央労働災害防止協会

中央労働災害防止協会（中災防）のホームページ。各種安全衛生事業・イベント・セミナー等の紹介をしている。メンタルヘルス関連としては、厚生労働省が推進する心と体の総合的な健康づくりとしてTHP（トータルヘルスプロモーションプラン）事業を紹介している。

また、疲労蓄積度自己診断チェックリストが掲載されており、オンラインでセルフチェックすることができる。さらに、労働災害防止のための調査研究の概要を参照できる他、労働安全衛生関連の法令を検索できるデータベースがある。

<http://www.jisha.or.jp/>

④ 事例検索

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構のホームページ。高齢者ならびに障害者の雇用に関する質問・相談の受付の他、高齢者や障害者の雇用の助成金に関する情報や、高齢者・障害者雇用促進に関する調査研究成果を参照できる。

また、高齢者等の雇用に関する企業改善事例を検索・参照でき、改善にいたる背景から改善の内容、改善結果まで見ることができる。

<http://www.jeed.or.jp/>

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

労働に関する総合的な研究機関である日本労働研究機構のホームページ。採用から賃金、人事、高齢者や障害者の雇用までカバーした労働問題Q&Aコーナーの他、労働委員会や裁判所の命令、労働関係の記事、さまざまな企業の人事労務政策に関する事例、労働統計などが参照できる。また、主催セミナーや講演会の案内、研究報告書の概要も参照できる。

<http://www.jil.go.jp/>

⑤ 政府のIT戦略

高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT戦略本部）

首相官邸内のIT戦略本部のホームページ。「市場原理に基づき民間が最大限に活力を発揮できる環境を整備し、5年以内に世界最先端のIT国家となること」を目標に掲げた「e-Japan戦略」や、その具体的な実行計画である「e-Japan重点計画」の内容を見ることができる。その他、各種IT統計やIT関連の専門調査会の情報を参照できる。

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/>

⑥ 人事労務一般

日本人材マネジメント協会 (JSHRM)

社会経済生産性本部が運営する日本人材マネジメント協会のホームページ。産業横断的な人事プロフェッショナルを育成するための資格認定試験やセミナーの案内が参照できる。その他、人事にかかわる人たちの研究会であるHR-cafeの案内や会報誌「JSHRM Insights」の概要を見ることができる。

<http://www.jshrm.org>

人事労務相談室

社会経済生産性本部が運営する人事労務相談室のホームページ。採用・雇用、労働時間、解雇、休暇、賃金、福利厚生、社会保険等、幅広いジャンルにわたってQ&A形式で質問を受けつけ、回答してくれる。

<http://media.jpc-sed.or.jp/jinji/>

⑦ 経営者団体

社団法人 日本経済団体連合会 (日本経団連)

経済政策に関する経団連会長のコメントの他、各種政策提言や調査報告書を参照できる。また、機関紙の内容の一部見ることもできる。また、関連事業 (企業人政治フォーラム、1% (ワンパーセント) クラブ、起業フォーラム、経団連自然保護基金) の紹介や、環境問題に積極的に取り組んでいる企業へのリンクもある。

<http://www.keidanren.or.jp/indexj.html>

(社)情報サービス産業協会 高齢者雇用調査委員会 委員名簿

【委員長】

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 日本社会研究情報センター教授

【委員】

大島 清彦 (株)アルゴ21 人材開発部 ヒューマンエキスパート

吉田 富三郎 (株)エクサ 人事部長

藪田 智義 オムロンソフトウェア (株) 人事総務部 人材開発グループマネージャー

金子 光普 (株)シーエーシー 人事本部 人事部長

小野 光昭 (株)シー・エス・イー 管理本部 人事部 専門部長

清水 俊勝 (株)テプコシステムズ 総務部 部長

山口 幸緒 日本コンピューター・システム (株) 第一SI事業部 営業部 課長

井原 雅美 日本コンピューター・ダイナミクス (株) ITサービス部 部長

角田 宏一 (株)フジミック 取締役総務部長

大村 孝廣 (株)ユー・エス・イー 採用企画室 室長

【事務局】

手計 将美 (社)情報サービス産業協会 調査企画部 課長

【ニッセイ基礎研究所】

松浦 民恵 社会研究部門 副主任研究員

天野 馨南子 社会研究部門 研究員

南雲 智映 社会研究部門 研究アシスタント

(敬称略)

産業別高齢者雇用推進事業の概要

1. 目的

65歳までの継続雇用の基盤整備を早急に推進していくことが喫緊の課題であるが、産業別にみると高齢者雇用の実態は多様であり、その産業の経営特性や労使の考え方、雇用慣行の違い等により、高齢者雇用に対する取組状況及び高齢者雇用の推進の必要性に対する意識は異なっている。また、産業内でのこれらの状況の類似性、横並び意識等から、産業別に高齢者雇用の推進を図ることが効率的と考えられることから、産業別の高齢者雇用に関する自主的な取組を推進するものとする。

2. 内容

当該事業は、各産業団体毎に3年計画の取り組みとし、次の事業を行う。

(1) 産業別高齢者雇用推進懇談会の開催

高年齢者雇用開発協会が産業団体ごとに、学識者、労使代表等を委員とする高年齢者雇用推進懇談会を開催し、高年齢者雇用促進のために解決すべき課題等について検討を行う（初年度）。

(2) 産業別高齢者雇用推進委員会の開催

産業別高齢者雇用推進懇談会の検討結果を踏まえて、産業団体ごとに推進委員会を設置し、高齢者雇用推進方針の策定及び具体的内容検討のための各種調査を実施し、傘下企業の高齢者雇用をより一層推進するために必要な産業団体におけるガイドラインの策定を行う。

情報サービス産業高齢者雇用推進事業は、財団法人高年齢者雇用開発協会（現：独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構）からの委託により平成14年度から2ヶ年計画で、ITエンジニアが長期にわたり継続して持てる能力を発揮するための就業環境の整備やキャリアマネジメントの高度化を目的とする「高齢者雇用ガイドライン」の策定およびその周知・普及を目的とする事業である。

禁 無 断 転 載

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

自ら学び育つITエンジニアを！
ー キャリア・マネジメントのすすめ ー

平成16年3月発行

発行所 社団法人 情報サービス産業協会

〒135-8073 東京都江東区青海2-45タイム24ビル17F

TEL (03) 5500-2610 (代表)

FAX (03) 5500-2630

© Copyright,2004 ; JISA All Rights Reserved

0023573

3565765

31

687 542

13357651, 000

135793213213

435713000324

1321, 00, 0, 0

54659799/

1237533

123575//12

131313,

2232131

045

332301

3243040

045

7657687985532

5467986//41

2100542

9873341