



消費者志向経営の新たな展開

－高齢者のパワーを活かす社会の仕組みを創る－

プログレッシブ・レポート
PROGRESSIVE REPORT

飛田 史和 平沼 英子

2025年 3月

消費者庁新未来創造戦略本部国際消費者政策研究センター
International Consumer Policy Research Center (ICPRC)
Strategic Headquarters for Frontiers of Consumer Policy
Consumer Affairs Agency, Government of Japan

本プログレッシブ・レポートは、全て研究者個人の責任で執筆されており、消費者庁の見解を示すものではありません。
(問合せ先：088-600-0000)

本プログレッシブ・レポートは、新未来創造戦略本部国際消費者政策研究センターの研究者等による調査・研究の報告であり、消費者行政における政策立案の基礎資料として役立つことを意図して発表しております。なお、全て研究者個人の責任で執筆されており、消費者庁の見解を示すものではありません。

消費者志向経営の新たな展開

－高齢者のパワーを活かす社会の仕組みを創る－

飛田 史和^{1),2)}、平沼 英子^{3) 4)}

¹⁾ 昭和女子大学 福祉社会経営研究科 特任教授

²⁾ 消費者庁新未来創造戦略本部国際消費者政策研究センター客員主任研究官

³⁾ 横浜市シルバー人材センター 常務理事

⁴⁾ 消費者庁新未来創造戦略本部国際消費者政策研究センター客員研究官

概要

消費者志向経営は「企業（組織）が消費者などのステークホルダーのことを考えて活動を行っていく」ことを推奨する考え方である。企業がそのような力を発揮する分野は、狭義の消費者関連分野に限定されず、環境、教育、医療・介護ほか多くの分野で推進されるようになってきている。この報告で目指す「消費者志向経営の新たな展開」とは、組織の範疇を、営利組織、非営利組織、NPOや地域社会など広く捉え、多くの組織と個人が互いに共創して取引・交流を行う場を拡げていくことを視野においている（第1章）。

高齢化が進む日本社会にあって、企業を定年退職後も高齢者がその能力を活かして社会に貢献してもらうことが益々重要になってきた。シルバー人材センターは1975年に東京都高齢者事業団として発足して以来、高齢者の雇用と生きがいを支えるプラットフォームの役割を果たしてきたが、高齢者がより生産性の高いジョブに従事できるようにするため、高齢者と企業などが必要とするジョブとを結びつける機能を強化することを求められている（第2章）。

第3章では具体的な試みとして「中小企業のIT需要と定年退職IT技術者とのマッチングプラットフォームを創造する」を取り上げた。中小企業は大企業に比べて、営業、生産技術、経営管理などすべての分野でデジタル化が遅れており、IT人材も少ない。他方で退職したIT技術者は会社で培った能力を社会に活かしたいと考えており、両者を結びつけてWin-Winの関係を築くことができる。このような潜在的な需要と供給が、プラットフォームの場で結びつきを始めており、その動きをプログレッシブ・レポートとしてまとめた。¹

¹ 本稿 第3章 「中小企業のIT需要と定年退職IT技術者とのマッチングプラットフォームを創造する」及び「資料1 高齢者と企業が希望を入力・検索できるシステムの開発（2025 実用版）」の記述内容に関して、システムの開発責任者である藤田和仁氏より内容の詳細な説明及び資料の提供を頂いたことを深く感謝致します。なお、本報告の内容は研究者個人の責任で執筆されており、横浜市シルバー人材センターの見解を示すものではありません。

目次

| | |
|--|----|
| 第1章 消費者志向経営の新たな展開 | 1 |
| 1-1. 民間の力を消費者問題に活かすことが重要になった | 1 |
| (消費者志向経営の二つの原理) | 1 |
| (事業者の役割・取り組みが消費者問題の解決に期待されるようになった) | 1 |
| (二つの原理を活用して広範な社会の問題を解決する) | 1 |
| 1-2. 今、多数の主体が協力して社会を発展させていくメカニズムが求められている | 2 |
| (営利企業の本来の目的は社会貢献である) | 2 |
| (社会を変革する原動力：新しい資本主義) | 2 |
| 1-3. 営利・非営利の組織が(消費者志向経営の考え方によって)多くの人の力を結集して社会の問題を解決できる | 3 |
| 第2章 高齢者が社会に貢献する仕組みを促進する(本研究のねらい) | 4 |
| 2-1. 高齢者雇用のプラットフォーム：シルバー人材センターの役割と課題 | 4 |
| (高齢者が働くことで社会に貢献し、生きがいを得る) | 4 |
| (高齢者福祉の推進組織として位置づけられた) | 5 |
| (シルバー人材センターは高齢者雇用に大きな役割を担っている) | 5 |
| (あっせんする業務は軽易なもの(清掃・植木・除草など)が大半を占めている) | 5 |
| (高齢者は付加価値の高い分野で貢献することを求めている) | 6 |
| 2-2. 高齢者を取り巻く環境の変化への対応 | 7 |
| (高齢者に定年延長(会社での継続雇用)だけでなく、やりがいのあるスポットワークを提供する) | 7 |
| 第3章 中小企業のIT需要と定年退職IT技術者とのマッチングプラットフォームを創造する | 9 |
| 3-1. この分野で潜在的な需要と供給が存在する | 9 |
| (地域の特性を活かしたシルバー人材センターの役割) | 9 |
| (中小企業で不足しているIT技術者) | 11 |
| (民間企業を退職したIT技術者の活用) | 12 |
| (どのような受注(IT需要)が有望か?) | 13 |
| 3-2. プラットフォームが果たすべき3つの機能 | 14 |
| 3-3. マッチングシステム(ソフトウェア)に実装すべき5つの機能 | 15 |
| 第4章 本研究の意義と展望：消費者志向経営を様々な共創分野に適用させる | 16 |
| 資料1 高齢者と企業が希望を入力・検索できるシステムの開発(2025実用版) | 17 |
| 1. 既存のプラットフォーム(検索システム)との開発・運用コストの比較 | 17 |
| 2. システム開発の仕様と機能 | 18 |
| 資料2 高齢者の就労に関する研究会(2024.5.15)討議概要 | 24 |
| 参考文献 | 26 |

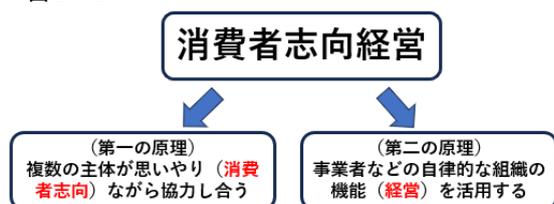
第1章 消費者志向経営の新たな展開

1-1. 民間の力を消費者問題に活かすことが重要になった

(消費者志向経営の二つの原理)

消費者志向経営の考え方には二つの基本的な原理がある。第一の原理は消費者や事業者、NPO、行政など複数の主体が思いやりながら協力し合う（共創）ことである。第二の原理は、事業者などの自律的な組織の機能を活用する（自律）ことである。消費者に関する問題を解決するにはこの二つの原理を併せ用いることが必要である（図1-1）。

図1-1



(事業者の役割・取組みが消費者問題の解決に期待されるようになった)

第三次消費者基本計画において、消費者志向経営という考え方が初めて導入された背景には、複雑化する消費者の様々な問題を解決するために、事業者に比べて弱い立場にある消費者の交渉力を補正するという従来の考え方だけでは不十分であり、むしろ事業者の市場を通じた自律的な努力・取組に期待することが必要であると判断されたことがあると考えられる。

この方針転換には、現代社会で大きな役割を果たすようになった事業者（会社）の自律的な力を消費者政策の推進力としようすることがあった。つまり、事業者と消費者を取引で対立するものと考えずに、事業者も消費者も社会の目的を共有して推進する多くのステークホルダーの一単位と考えるのである。

このような考え方は、消費者庁が所管する消費者分野に限定して適用する必要はまったくない。なぜならばSDGsやESG投資などに代表される、社会で共通する目標を様々なステークホルダーが協働して達成していこうとする動きは、みな共創と自律という二つの原理をもとにしているからである。消費者志向経営の考え方を展開して、現代社会の様々な取組みにも積極的に適用されるべきである。

(二つの原理を活用して広範な社会の問題を解決する)

環境問題、グローバル化、少子高齢化、医療・福祉、雇用など社会の問題に対しては、国家や行政だけが単独で取り組むのには限界があり、企業やNPO、公共団体と連携し、市場の自律的な力を活用していく必要があることが広く認識されるようになった。

このような社会の課題を多くの主体が連携して解決していく方法としては、消費者志向経営の考え方（共創と自律の二つの原理）を適用していくことが必要になる。なぜならば社会の課題は必ず多数の主体の利害関係が絡んだものになっており（第一の原理（共創）：複数の主体が思いやりながら協力し合うことが必要）、その解決には、多数決や法律による強制

ではなく、構成員が望ましい方向に向けて努力することが重要（第二の原理（自律）：事業者など各主体が自律的に行動することが必要）だからである。

1-2. 今、多数の主体が協力して社会を発展させていくメカニズムが求められている （営利企業の本来の目的は社会貢献である）

消費者志向経営の二つの原理（共創と自律）は、これからの社会の課題を解決していくうえで不可欠のものとなっている。それはなぜかと考えてみると、そもそも営利企業（株式会社）は、大規模公共事業や国家貿易などの大規模プロジェクトに多数の株主の資本を集めて活用するため発明された仕組みである。会社はその社会的目的を達成するためには、①出資者や構成員が目的・理念を十分に理解して行動できること（共創）だけでなく、②資本（機械や技術、人の働き方など）を構成員が自律的に働いて効率化（収益を上げる）必要がある。

つまり営利企業（株式会社）は営利を目的とした組織ではなく、それぞれが掲げる社会目的（理念、パーパス）を達成するために営利（収益）を自律的な中間目標としている組織なのである。

（社会を変革する原動力：新しい資本主義）

消費者志向経営と同じような考え方は、広く世界に広まっている。SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）は17の社会目標を設定して、国・民間・個人が協力して達成しようという運動である。ESG投資は、社会の目標に適合したEnvironment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス）投資に資金を出資するように投資家（金融機関）の判断を促す。

これらの運動（movement）はいずれも、社会共通の目的を多数の主体が連携して達成する協調運動という点で、消費者志向経営と同様の考え方とみなすことができる。いずれも社会目的を第一義として、企業に対し営利とは異なった目的を追求させるという点で従来の資本主義とは異なっているが、それぞれが自分の持っている力（資本）を自主的に提供するメカニズムを有していることから「新しい資本主義」と呼ばれる。このような新しい資本主義の考え方の例として、識者により以下のような主張がされている。

（二つの力が社会に自由をもたらす。アセモグル・ロビンソンの主張）

昨年ノーベル経済学賞を受賞したアセモグル・ロビンソンは国家と社会の力が拮抗（均衡）していることが、自由と社会が発展するための二つの必要条件だと指摘した（自由の命運（2020））。国家の力が弱いと無秩序のなかで暴力がはびこり、民衆は混沌と不安にさらされる。しかし国家が強すぎても専制国家は恐怖と抑圧を民衆にもたらす。専制国家を牽制できるのは、民衆に支えられた社会が国家に対し足枷を嵌めることによってのみ達成されると主張する。国家と社会がともに牽制し続けることが自由への唯一の答え（狭い回廊）になる。

(自律的なメカニズムが機能するためには、ルールの共通理解が前提となる)

松島 (2024) はゲーム論に関する自身の研究成果を踏まえて、「サステナビリティ (持続可能性) が最も重要な現代の社会問題であり、地球環境問題は、社会的な効果に配慮した起業 (アントレプレナーシップ) とグローバルに合意された交渉ルール (社会システム) の二つが存在すれば解決することが可能である」と述べている。

つまり炭素税や排出権取引などの自律的なメカニズムが、単独の時点だけでなく将来にわたり繰り返し (持続的に) 機能し続けるためには、初期条件だけでなく離脱やルール違反への制裁を含めた、ゲームからの離脱 (フリーライド) を誘発しないルールへのコミットメントが必要になる。

(道徳的価値と経済的価値をリカップリングする倫理資本主義)

哲学者マルクス・ガブリエルはいままで世界の発展を支えてきた剰余価値生産を基本とした資本主義を否定するのではなく、道徳的価値をそれにリカップリングさせる倫理資本主義を推進するべきだと主張する。COVID-19によってもたらされたパンデミックは、疫学的な要請 (ソーシャルディスタンス) により学校に通う子供や街角で商店を営む事業者に大きな犠牲を強いた。それを解決するワクチンを迅速に提供できたのは、政府ではなく倫理的意識に目覚めた製薬会社だった。このようなソーシャルビジネスが報われる (莫大な富がもたらされる) のは決して悪いことではない。

1-3. 営利・非営利の組織が (消費者志向経営の考え方によって) 多くの人の力を結集して社会の問題を解決できる

消費者志向経営は、民間企業だけが展開できる専売特許ではなく、公的な団体も政府でさえもそのメカニズムを用いて目的を遂行できる。現代社会が直面しているどのような問題も、多くのステークホルダーが共通の目的に向かって共創し、強制されるのではなく自律的に行動できなければ解決には向かわない。

第2章、第3章では、消費者志向経営の新たな展開として「高齢者が社会に貢献しながら働くことができる仕組みづくり」について考察する。民間企業や公的機関、そして定年退職して高齢者が力を合わせることによって、社会の課題を解決できることを示す。

第2章 高齢者が社会に貢献する仕組みを促進する（本研究のねらい）

健康寿命が延びて、定年退職後も働きたい人が増えている。一方で日本の経済社会は深刻な労働力不足に直面しておりIT分野や介護分野などにおいて専門的なスキルが求められている。後者の不足を前者の供給で補うために、第1章で述べた共創と自律の原理をどのように適用していくべきだろうか。

この問題を具体的に解決していく方策として2024年5月15日に「中小企業のDX化需要と退職IT技術者とのマッチングの可能性」について研究会が開催された（開催場所：横浜市シルバー人材センター会議室）（研究会概要（資料2））。

今から50年以上も前に、共創と自律の原理を抱いて発足した組織がある。シルバー人材センターである。第2章では、高齢者雇用のプラットフォームとして発展してきたシルバー人材センターの役割と課題について評価し、その役割が現代社会にとって一層重要になってきたことを指摘する。

さらに実践の有望な分野として「中小企業のDX化需要と退職IT技術者とのマッチングプラットフォームの創造」について検討する。

2-1. 高齢者雇用のプラットフォーム：シルバー人材センターの役割と課題 (高齢者が働くことで社会に貢献し、生きがいを得る)

急速な高齢化が進展する中で、高齢期を有意義にしかも健康に過ごすためには、定年などで現役引退した後も、なんらかの形で働き続けたいと希望する高年齢者が増えてきている。

このような考え方はすでに、昭和50年（1975年）頃から生じており、高齢者に働く機会、生きがいを提供する組織として「高齢者事業団」が東京都に設立されたのがシルバー人材センターの端緒である。同事業団は、高齢者も現役世代も自主・自立し、共働・共助するべきという理念に立って「一般雇用にはなじまないが、高年齢者がその経験と能力を生かしつつ、働くことを通じて社会に貢献し、生きがいを得ていく機会を確保する」ことを目的として設立された。その後同様の機能を持つ組織が全国各地域で設立されるようになった（表2-1）。

表2-1 シルバー人材センターの歴史と制度の沿革

| | |
|-------|--|
| 1975年 | シルバー人材センターの前身である「高齢者事業団」が東京都江戸川区に誕生 |
| 1980年 | 自治体への補助金制度創設、高齢者事業団からシルバー人材センターに名称統一 |
| 1982年 | 社団法人全国シルバー人材センター協議会設立 (現・公益者社団法人全国シルバー人材センター事業協会) |
| 1986年 | 高年齢者等の雇用の安定等に関する法律(高齢法)公布 シルバー人材センター事業の法制化 |
| 1996年 | 高齢法の改正施行、シルバー人材センター連合会制度の創設 |
| 2004年 | 高齢法の改正施行、労働派遣事業実施 |
| 2008年 | 公益法人制度三法施行、移行開始 |

(高齢者福祉の推進組織として位置づけられた)

昭和55年(1980年)から、国の第4次雇用対策基本計画で高齢者の就業促進が示されたことで、自治体に対する国庫補助が始まり、これを契機に、「高齢者事業団」などの名称は、「シルバー人材センター」に統一され、事業がさらに拡大された。

昭和61年(1986年)に施行された「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」において、定年退職者など的高齢者の就業機会の確保措置に努めることが、国及び自治体の責務とされた。同法において、シルバー人材センターは、臨時的かつ短期的なもの又はその他の軽易な業務の機会を確保し、組織的に提供する機関として位置付けられた。その実施体制を整備・実践させるために、全国各地にシルバー人材センターが設立された。

「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」に基づき、各都道府県知事は上記の機能を遂行する一般社団法人をシルバー人材センターとして指定することとされている。このような重要な公益的機能を一層充実させるために、2008年の公益法人改革を機に多くのシルバー人材センターでは一般社団法人から公益法人への移行が行われている。

(シルバー人材センターは高齢者雇用に大きな役割を担っている)

全国シルバー人材センター事業協会作成による「シルバー人材センターの事業の概要 2024」によれば、2024年3月末現在の設置数は1,309団体(法人数)で、市区町村数の設置率83%、設置市区町村の人口で見ると、全人口の99%をカバーしている。全国554か所のハローワークと比較しても、組織数でみて約2.4倍にもなる。

会員数は、約67万7千人で、日本の60歳以上の高齢者人口の約2%を占める。受注件数は約290万件、契約金額(売上高)は、約3,141億円となっており、東証一部上場企業の売上高と比べても、上位4分の1クラスに匹敵する。

1年間に就業した会員とその日数(延人員)は約6,146万人日、会員の一人あたりの就業日数は、請負・委任業務で9日、派遣業務で8日程度、平均収入月額は、3万6千円(派遣業務)から3万7千円(請負・委任業務)程度である。

就業実人員は約60万人で、臨時的、短期的、軽易な仕事という制約があるため、一概に比較はできないが、全国554か所にあるハローワークの65歳以上の職業紹介、約9.9万人(2020年度実績)と比較しても、約6倍の高齢者の就業機会を生み出している。

(あっせんする業務は軽易なもの(清掃・植木・除草など)が大半を占めている²⁾)

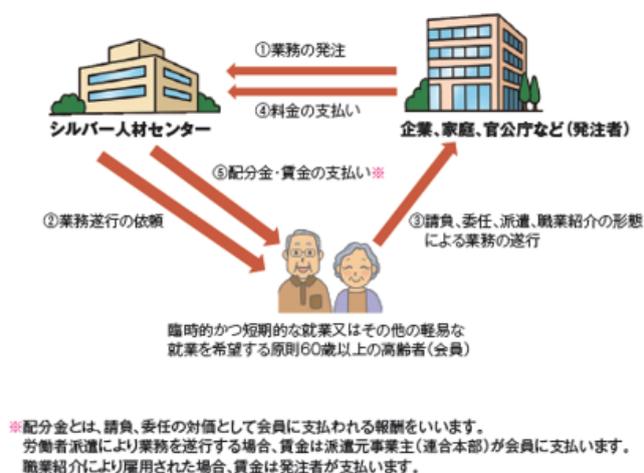
シルバー人材センターは、企業、家庭、官公庁などから業務を受注し、それらを、請負、委任等の契約形態により、臨時的かつ短期的な就業又はその他の軽易な就業を希望する高齢者(会員)に提供する³⁾。労働契約は発注者とシルバー人材センターの間で締結されるので、高齢者(会員)にとっても、発注者にとっても、直接契約トラブルについて相手と交渉する

²⁾ 植木・除草、清掃、配布、家事サービスで受託件数(約5万件)の約85%を占めている。

³⁾ 臨時的、短期的な業務の基準は、おおむね月10日程度以内、軽易な業務の基準は、おおむね週20時間を超えないことを目安としており、いわゆるスポットワークの提供となる。

必要がなく、安心である（図2-2）。

図2-2 受注と請負（会員派遣）の仕組み



| | |
|------------|---------------------|
| 臨時的・短期的な業務 | おおむね月10日程度以内 |
| 軽易な業務 | おおむね週20時間を超えないことを目安 |

出典：全国シルバー人材センター事業協会資料
「シルバー人材センターの事業の概要2021」より

(高齢者は付加価値の高い分野で貢献することを求めている)

高齢者に働きがいのある仕事を提供するという、シルバー人材センターに求められる役割は重要性を増しているにもかかわらず、2010年を境にシルバー人材センターの会員数は減少している。加えて、就業した会員数（延べ人員）についても、平成28（2016）年度の7,054万人と比較して、令和2（2020）年度は、6,341万人で、約713万人も減少している。

会員数が減少しているのは、事務系などのホワイトカラー職種を希望する会員が多いにもかかわらず、その希望を満たすような受注が少ないからだと推測される。一方で、植木・除草・清掃といった、いわゆるブルーカラー職種については、受注が多いにもかかわらず、希望する会員が少ないという、いわゆる「需給アンバランス」が生じていることである。特に、潜在的な希望を含め、ホワイトカラー職種を希望している会員が高齢者の約半数程度いる中で、この高齢者層の就労希望に応えられていないことは、従前から指摘されてきた課題にもかかわらず、いまだ解決を見ていない。

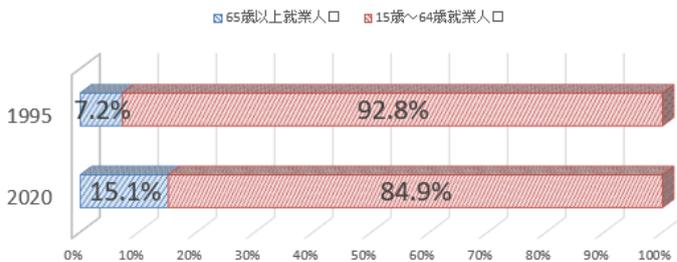
さらに、昨今の改正高年齢者雇用安定法の浸透と普及の影響が、これに伴う会員の高齢化に拍車をかけている。つまり、組織を離れた後に、シルバー人材センターにおける就労を選択するため、年々、会員が高齢化している（会員年齢の増加傾向：令和4年度会員年齢74.4歳 ここ10年で3.5歳増）。体力や運動能力を必要とする、植木・植栽などのブルーカラー職種に携わる会員は減少し、先のアンバランスの度合いは大きくなっている。

2-2. 高齢者を取り巻く環境の変化への対応

(高齢者に定年延長(会社での継続雇用)だけでなく、やりがいのあるスポットワークを提供する)

国全体の就業者数は、1995年を境に減少している一方で、内65歳以上の高齢者就労が年々増加し労働市場を支え続けている現状にあり、1995年度-2020年度の間全就労者に占める65歳以上就労者割合は倍増している(図2-3)。生産年齢人口は減少する一方にある中、今後の労働力の大きな伸びしろを見込めるのは高齢者層以外にはない。

図2-3 就業人口に占める65歳以上の割合が増加している



資料出所 労働政策研究・研修機構 総務省統計局「労働力調査」(基本集計)

注1 2011年は、東日本大震災の影響で年齢階級別の数字がないため、グラフでは便宜上2010年と2012年の平均値を入れてつないでいる。

注2 年齢階級区分は調査年により異なる。1960.61年の20~24歳は20~29歳、40~44歳は40~64歳を示す。1960~66年の30~34歳は30~39歳を、1962~71年の40~44歳は40~54歳を、55~59歳は55~64歳を示す。

中でも、改正高年齢者雇用安定法による定年延長等が浸透している現在、組織内での就労継続が可能な間は、組織にとどまる傾向にあるため、組織を離れた後の65歳以上の高齢者を、いかに就労に結びつけるかが重要になっている。

組織を離れた65歳以上の高齢者の希望する働き方は、これまで蓄積してきた知識・スキルも活かしながら、家族等の個別事情や体力、気力の減退も踏まえた働き方が実現できる、いわゆるスポットワークである。この点で、前述のとおり、臨時的・短期的・軽度な、いわゆるスポットワークを提供しているシルバー人材センターは、高齢者就労の受け皿として、ますます重要性を増していると言える。

シルバー人材センターにおける高齢者就労は高齢者自身が希望する働き方を実現出来るだけでなく、企業側にとっても、料金が安価で、手間のかからない、必要な人材を必要な期間、人数、時間で使えるなどのメリットが大きい(表2-4)。特に効果が高い業務としては、専門性・業務の独立性(業務の切り出しが容易な業務)が高い業務や社内リソースだけでは請け負いきれない業務である。企業を含めた社会全体でシルバー人材センターの活用を推進していくことが求められている(図2-5-1、図2-5-2)。

表2-4 シルバーセンターを活用する企業側のメリット

- ・ 利用料金が市場（ハローワーク等）に比べて安く済む
- ・ 会社の採用コストが要らない
- ・ 必要な人数を、必要な期間だけ使える
- ・ 報酬額について、シルバー人材センターが調整してくれる
- ・ 派遣された高齢者が会社のニーズと合わない場合は別の人を派遣してくれる
- ・ 派遣された人が別の人に代わっても、シルバー人材センターでノウハウを蓄積して後任に伝えてくれる

図2-5-1 シルバーセンター会員が希望する職種の受注件数が足りない

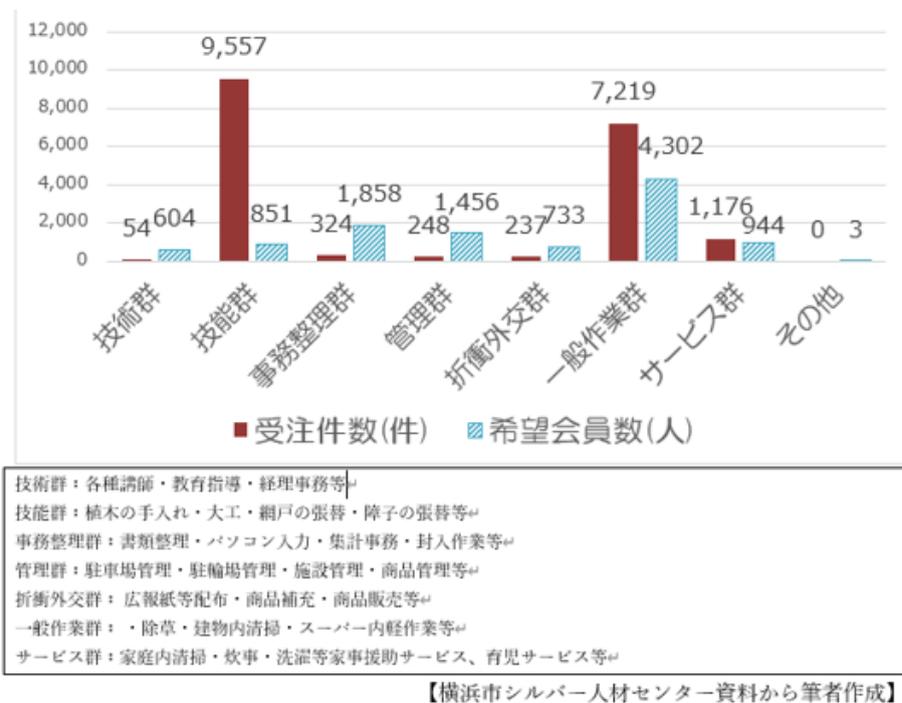
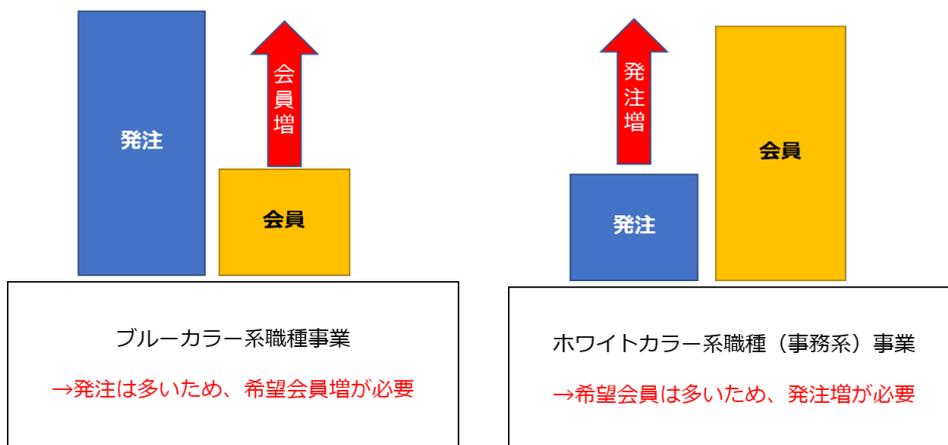


図2-5-2 ミスマッチが起きている
(会員が希望するホワイトカラー職種の受注を増やすべき)



第3章 中小企業のIT需要と定年退職IT技術者とのマッチングプラットフォームを創造する

3-1. この分野で潜在的な需要と供給が存在する (地域の特性を活かしたシルバー人材センターの役割)

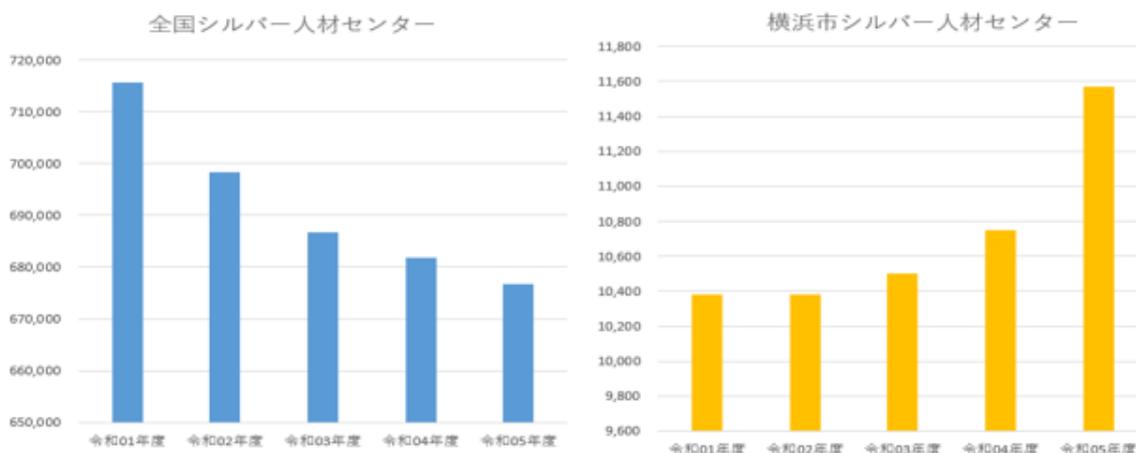
シルバー人材センターは、巨大な人材を有し膨大なジョブのあっせんを行っている。しかし大都市に存在し、多様な高齢者と多くの民間需要を期待できる横浜市シルバー人材センターと、地方に立地し、会員数も少なく、清掃、植木のほか行政に関連した需要に大半を依存しているシルバー人材センターでは、その期待される役割も異なっていると言えるだろう。

(会員のニーズが変化している (全国平均と横浜市シルバー人材センターとのデータ比較))

登録された会員数は、全国のシルバー人材センター(平均)では減少しているのに対し、横浜市シルバー人材センターでは会員数が増加している(図3-1)。都市部の人口が増加していること、また都会のほうが希望する仕事を得やすいこと、などが原因と考えられる。

横浜市シルバー人材センターでは会員の入会動機として、生きがいや社会貢献割合が高い(図3-2)。また会員登録する期間も全国平均に比べて短く1年未満のものが20%を超えている(図3-3)。つまり登録する人も多いがやめてしまう人も多いということである。このことは、現状では都会においても会員の希望する職種が見つからないことを示している。

図3-1 地域による会員数の推移の違い(都市部では増えている)



登録前の経歴を見ると、会社員や公務員を定年退職後に登録する人が多い。この傾向は都市部(横浜市シルバー人材センター)と全国平均とで大きな違いはない。一方で都市部(横浜市シルバー人材センター)では、民間受注の比率が高いことが特徴である(図3-4、図3-5)。

会員登録者数、入会動機、会員登録期間、登録前の職歴、発注する部門の比率の推移・比較をみると、需要と供給のミスマッチを改善する余地が、特に都市部において存在することが推定できる。

図3-2 入会の動機は生きがい、社会参加が多い
都市部（横浜市SC）では特にその傾向が強い

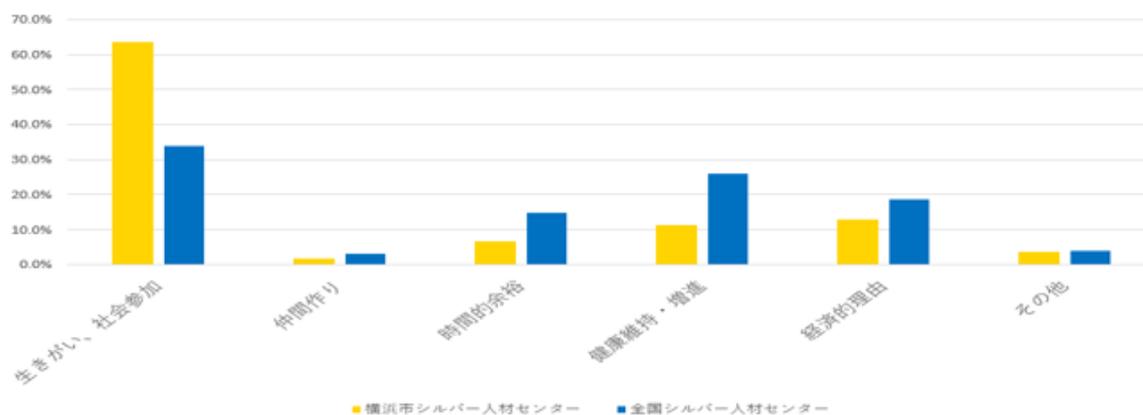


図3-3 会員登録期間が短くなっている（希望する職種がないと辞めてしまう）

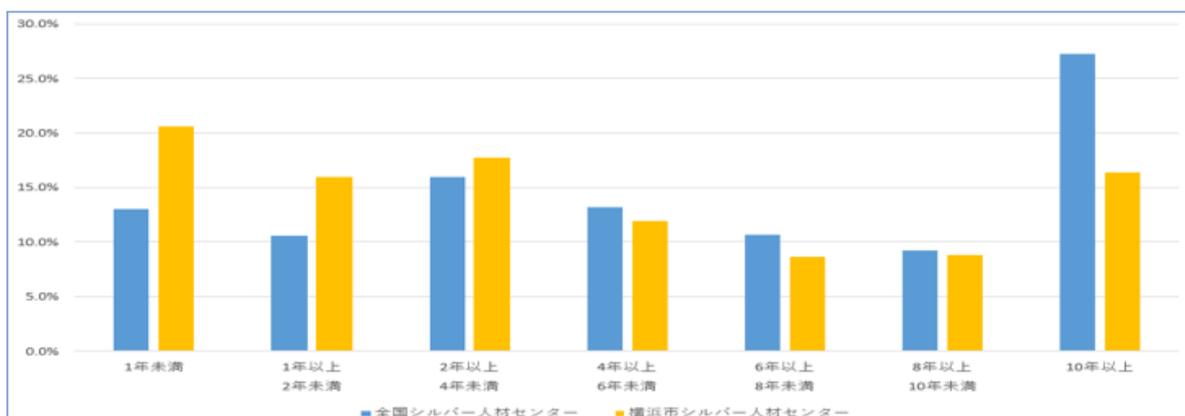


図3-4 定年後に会員登録する会社員の割合が多い
横浜市SCでは公務員、自営業の割合が全国に比べ低い

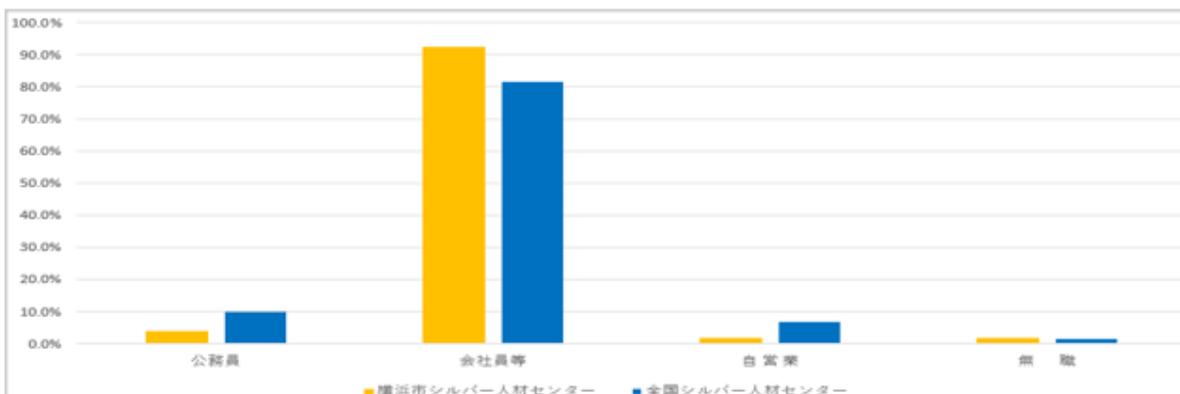
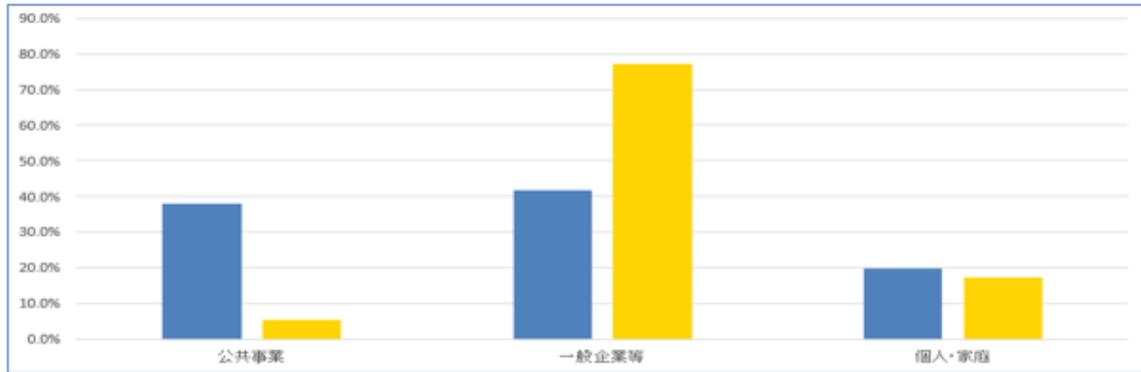


図3-5 横浜市SCは民間企業からの発注比率が高い
(地方のSCでは公共機関からの発注比率が高い)

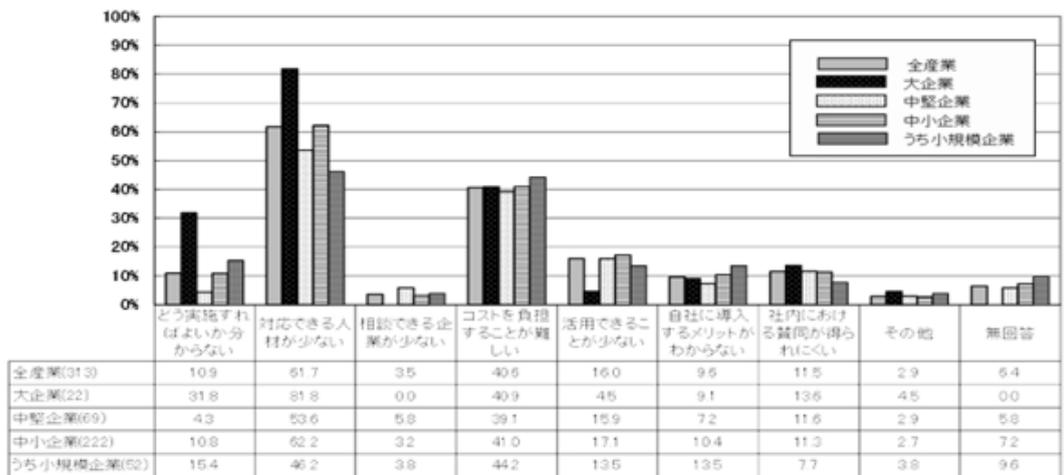


(中小企業で不足している IT 技術者)

データで見たように、企業や公務員を退職してシルバー人材センターに登録する高齢者の数は増加しているにもかかわらず、必ずしも希望する職種を提供できていない。そのためには従来の清掃・植木・除草といった業務に限定せず、現役時代に培った専門性を活かせるような職種について、民間企業からの受注を新たに発掘していくことが求められている。

デジタル化の課題としてIT人材不足が大きな要因とされている（横浜市内の中小企業対象のアンケート）（図3-6）。中小企業では大企業に比べて、財務や顧客管理に用いるデータベースの管理・ソフトの運用に費やす資源や専門人材が不足しており、経営基盤を圧迫している。優先順位の高いこれらのIT業務を切り出して外注化することができれば課題である中小企業の競争力の底上げになることが期待できる

図3-6 ITに対応できる人材不足で、中小企業のデジタル化が進まない



令和3年6月実施 横浜市景況・経営動向調査報告/横浜市経済局 (372社回答)

(民間企業を退職した IT 技術者の活用)

横浜市シルバー人材センターには、大手IT企業で長年にわたりIT系の知識・スキルを保有する会員が多数登録されており、その技術も十分なレベルにあると推測される(図3-7, 表3-8)。

図3-7 登録会員に十分なITスキルを持つ人が存在する(横浜市SC調べ)

➤ SC会員の内、大手IT系企業に勤務経験のある会員数
: 約220名余/会員数約11,000人の2%程度(2024.8.14現在)

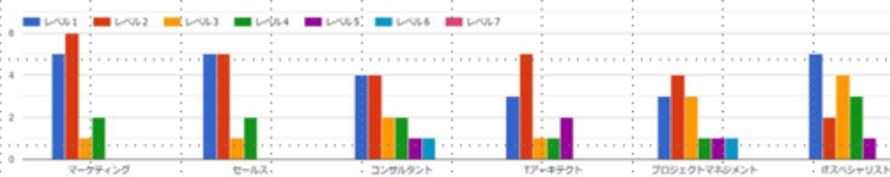
| 働き手が十分に集められる | | |
|--------------|-------------|-----|
| 東芝 | (3兆3,369億円) | 80名 |
| 日立製作所 | (2兆994億円) | 53名 |
| 富士通 | (3兆8,577億円) | 45名 |
| 日本IBM | (2兆1,700億円) | 24名 |
| 日本電気(NEC) | (3兆952億円) | 22名 |

表3-8 既に自主申告している会員(22名)の
専門知識とスキルの分布

➤ 活躍が期待されるIT系会員の専門知識・スキル分布状況

ITSS(IT Skill Standard/ITスキル標準) 会員在籍状況(22名)

| | マーケティング | 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 |
|------|---------|------|---------|----------|------------------|-----------|
| レベル1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| レベル2 | 6 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| レベル3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| レベル4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| レベル5 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| レベル6 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| レベル7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 総計 | 14 | 13 | 14 | 12 | 13 | 15 |



出典：会員登録情報より集計

(どのような受注 (IT 需要) が有望か?)

会員のスキルを必要とする社会のIT需要はすでに顕在化しているともいえる。図3-9は横浜市シルバー人材センターがこれまでに受注した企業や家庭からのIT需要(依頼内容)の実績である。内容をみると家庭内におけるパソコン操作による相談事項など身近な事務処理の需要が多く存在する。現在、中小企業においては、その生産性を向上させるために事務処理やデータ収集のニーズをシステムの中でどのように活かしていくかが強く求められており、その企業の潜在的な需要を会員のスキルを活かして結びつけることが期待される。

図3-9 どのようなIT需要が有望か?
(いままでにIT関連で横浜市SCに受注があった実績一覧)

| 分野・種別 | 依頼があった内容 |
|------------|--|
| HP制作・管理 | ホームページ更新・パソコン操作 ホームページ掲載用写真撮影 |
| IT指導・講師 | Web掲載用動画作成講師 都筑区コミュニティ応援アドバイザー派遣事業 シニア向けスマートフォン講習会講師 シニア向けパソコン教室 らくらくスマートフォン体験会講師 パソコン基本操作の指導 タブレット講習 ノートパソコン指導 パソコン設定確認 スマホ指導 |
| PC・スマホ環境設定 | パソコン作業(貸出用タブレット端末・各種設定) 新規パソコンの初期設定作業およびヘルプデスク レーザープリンタの定期交換部品キット等の交換作業及び旧部品の回収 PCの開梱、設置作業 スマホ開梱、初期設定等作業 パソコンの設定確認・修繕 PC初期設定 タブレット端末の修理 |
| システム管理 | 共同募金システム管理アドバイザー業務 |
| データ入力 | レシ活VALUE郵送業務 磁場解析シミュレーション、空気浄化装置修理 総務・ISO 関連業務 |
| デザイン・データ作成 | 「横浜しごとナビ&マップ」の版下作成 よこはま合同就職面接会サインデザイン制作 式典の写真撮影および撮影したデータの処理 CAD業務 PCによる資料作成 |
| ネットワーク管理 | ネットワークの再設定 コンピュータ接続に関するトラブル解決 |
| コールセンター | シニア向けスマートフォン講習会予約受付 fonesk電話代行サービス業務 |

3-2. プラットフォームが果たすべき3つの機能

このように存在する需要と供給をどのようにマッチさせることが社会にとって良いことだろうか。表3-10はプラットフォームが果たすべき機能について整理したものである。

表3-10 プラットフォーム創造に必要な要素

| 求められる機能 | これまでの (IT以外の分野での) 実績 | IT分野で実践するための課題 |
|---|--|--|
| 1. 一定の能力を有する退職者に機会を提供する（ <u>機会提供</u> ） | <ul style="list-style-type: none"> 退職した高齢者に、安・近・短の軽作業の仕事を提供することで生きがいを与えることを目的とする 登録した会員にアッセンする 近年はホワイトカラー需要に対応できていない | <ul style="list-style-type: none"> 中小企業では専任のIT担当者がいないので外注する能力が不足 IT化の必要性の自覚が低く、ITによる合理化の意識づけが必要 IT系業務の切り出し・細分化が難しい |
| 2. 有用性（求人する企業にとって利益をもたらすこと） | <ul style="list-style-type: none"> 社会に有用な仕事（交通安全や社会奉仕など）をシルバー人材センターが斡旋する。 清掃業務、植木・除草業務などの需要が高い | <ul style="list-style-type: none"> IT人材が不足している（社内で人員を抱えることができない） 一定のITスキルを有する高齢者が登録されているので、社内で賄えないスキルを比較的低廉なコストで調達できる |
| 3. <u>信頼性（公平性）</u> 求職側、求人側が安心して参加できること。さらにマッチングの斡旋・選択に関して不公平感をもたらさないこと | <ul style="list-style-type: none"> 公益法人のシルバー人材センターがジョブを請け負い斡旋することで求職側、求人側が（トラブルなどに心配せずに）安心して契約できる シルバー人材センターの職員が判断して、求人者の条件を満たすような会員をアッセンする（今はどのようなアッセンの仕組みになっているか？） アッセンでは、高齢者側の求職があっても求人者が無いケースには対応できない 逆に（求職に対し）求人が多いケースはどう対応しているか？ | <ul style="list-style-type: none"> IT系会員の情報、企業の仕事情報が広く公開されていない、わかりづらい。企業、会員相互のアプローチができる仕組みがない 多くの求職者、求人者がオープンな情報を得ることができるクラウド上のシステムが必要 最適なマッチング精度の実現（マッチング要素の充実、マッチング手法の精査） Coconala、GBERなどの既存システムの長所、欠点について |

・機会提供 一定の能力を有する高齢者に機会を提供すること。そのためには中小企業側が、高齢者の保有するスキルとマッチしたレベルで、なるべく多数の発注をしてくれることが望ましい。そのためには中小企業への啓発・支援が必要である。

IT専門人材が不足している中小企業で、自社が必要とする需要を判断して切り出すのは難しいので、専門組織の支援が必要となる。横浜市では中小企業支援センター（IDEC）が経営支援コンサルタントによる支援を行っており、専門家の助言や支援により連携して、中小企業への啓発、専門家によるアドバイスを行っている。

・有用性 高齢者は金銭報酬よりもやりがいを求め、社会に役立ちたいという意識が高いと言われる。またシルバー人材センターという公的な組織が請け負って高齢者にアッセンすることで発注者は安心して求人を行うことができる。このようにプラットフォームを利用することが求人する企業にとっても利益をもたらす有用性をわかりやすく伝えることが必要である。

・信頼性（公平性） プラットフォームが多くの人に利用され、健全な発達を実現するためには、求職側（高齢者）、求人側が安心して参加できること。さらにマッチングのアッセン・選択に関して当事者間で不公平感をもたらさないことが必要である。そのためには、利用者が発注された仕事の内容や応募者（高齢者の保有するスキルなど）利用するための必要な情報を検索・比較できるデータベースが必要になる。

3-3. マッチングシステム（ソフトウェア）に実装すべき5つの機能

このような機会提供、有用性、信頼性（公平性）が確保されるようなプラットフォームは、人によるあっせんだけでは機能しない。多数の需要と供給をマッチングさせるインターフェイス（ソフトウェア）が必要である。上述のことからマッチングシステム（ソフトウェア）には以下のような機能が必要になる。

① 利用者登録と認証：

データベースの情報が悪用されないように安全な取引を確保するための、利用者の登録、認証、及び管理機能。

② 検索機能：

利用者が求めるスキルや就労を簡単に見つけられるように、検索機能を有する。フィルターやソート機能も必要。

③ 見積機能：

受注に係る費用を見積れること。案件の難易度や納期に合わせた見積りでの発注を可能とする。

④ レビュー機能：

過去の取引の実績・履歴（高齢者のスキル評価、発注者の履歴等）をレビュー・反映させてマッチング機能を蓄積・強化できること。

⑤ システム改修が容易である：

登録者や受注状況の変化や詳細化に伴い予想される頻繁な仕様変更に対応しやすいこと。

第4章 本研究の意義と展望：消費者志向経営を様々な共創分野に適用させる

現代においては企業が果たす役割が大きくなっている。私たちは一人だけでは自給自足することはできず、毎日企業が提供する財・サービスを消費し、企業に所属して給料を得ている。消費者志向経営は、このように重要性を増す企業の機能をよりフルに発揮してもらうために、消費者vs企業という二項対立をより広い観点から見直そうという動きであると捉えることができる。

実際、BtoBのような直接消費者が介在しない企業間取引であっても、その目的は最終消費者のwell-beingをもたらすことにあるはずである。二次元バーコードは自動車部品の生産管理を目的に開発されたが、いまや世界の消費市場の9割で使用されているという。消費者志向経営は消費者と企業との関係に限定されず、企業と企業間の関係、医者と患者と製薬企業、高齢者と行政と企業など、複数の組織が目的を共有して実現させる仕組みに適用できる。

第3章で分析した「中小企業のIT需要と定年退職IT技術者とのマッチング」においては、高齢者を社会の弱者と決めつけるのではなく、社会に貢献する重要なステークホルダーと位置づけ、企業や行政が高齢者の力を最大限活用できる方策について考察した。このプログレッシブ・レポートは問題提起に過ぎず、この分野において今後一層の洞察と共創のための分析が必要となろう。

資料 1

高齢者と企業が希望を入力・検索できるシステムの開発

(2025実用版)

1. 既存のプラットフォーム（検索システム）との開発・運用コストの比較

今回目的のプラットフォームを開発・作成するにあたっては、発注者（企業）が発注する仕事のスペックを入力し、入力した多数の仕事を受注者（シルバー人材センターに登録したIT技術者）が検索して選ぶことができるソフトウェア（システム）が必要になる。すでに作成、公表されており、誰でも使用することが可能なプラットフォームとして以下の二つがある。

- ・Coconala：株式会社ココナラが開発した多様な知識・スキル・経験といった得意を売り買いできるスキルマーケット（2022年時点で、会員登録数270万人、出品数が50万件といわれている）

- ・GBER(ジーバー)とは地域に貢献したい高齢者の意欲とスキルを活かすために、ボランティアを求めている団体が募集内容を登録し、お互いをマッチングさせるウェブプラットフォームの仕組み付表は、開発・運用面から見た既存プラットフォーム利用との比較表である。

付表 開発・運用面から見た既存プラットフォーム利用（開発）との比較表

| | | Coconala | GBER | 自主開発を行う |
|------|----------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| 必須機能 | 利用者登録と認証 | ○ | ○ | ○ 開発要件 |
| | 検索機能 | ○ | ○ | ○ 開発要件 |
| | 見積機能 | ○ | × | ○ 開発要件 |
| | レビュー機能 | ○ | × | ○ 開発要件 |
| | システム改修 | × | △ 要領多致で対応 納期不明 | ○ 要求毎に改修可能 |
| 費用 | 開発費 | ココナラ負担 | GBER負担 | 200万円～（数万～） |
| | 保守・運用費 | ココナラ負担 | GBER負担 | サーバー/ライセンス費 ～数万円 |
| | 利用費 | 出品者(販売者)：22% 購入者：5.5% | 利用者無料 運営には130万円/年 (実験費同費) | 無料 (求職側に管理費20%) |
| 備考 | メリット | 認知度が高く、広報宣伝の必要なし | 少額の利用費でマッチングサイト利用が可能 | オリジナルのマッチングサイトの構築が可能 |
| | デメリット | シルバー人材センターで20%の事務費が発生。事実上利用不可。 | 事務局側で教育を含めた利用推進の必要あり。難易度高い。 | 開発向け費用と人的リソースが必要。費用対効果の検討要。 |
| | ポイント | 個人レベルで完結。未完了の際、補充なし。 | 地域内で情報開示。オープン性が低く普及啓蒙が難しい。 | センター責任で案件完了、価格も安価に設定 |
| 結果 | × | × | ○ 必須機能達成 | |

2. システム開発の仕様と機能

必須機能やメリット・デメリットを精査した結果、委託（自主）開発を選択。EC向けオープンソース（EC-CUBE）をベースにシルバー人材センター向けにカスタマイズすることで安価に構築可能と判断。以下要件で開発を進めることとした。

➤ 目的

インターネットを通じて横浜市シルバー人材センター及びシルバー会員のスキルを開示し周知するとともに、DX推進を啓蒙し、IT関連の就労機会を増やす。

➤ 機能概要

シルバー会員が提供するハイスキルと自営業や企業などスキル募集の双方から、各案件の情報揭示を行い、自主的マッチングにより受発注のプロセスを確立する。

➤ システム仕様

サーバー : レンタルサーバ（さくらのレンタルサーバ）

OS : FreeBSD 13.0

DB : MySQL5.7

ミドルウェア : PHP 8.1

パッケージ : EC-CUBE 4.2

➤ 機能

会員登録、マイページ、ログイン・ログアウト、検索、コンテンツ一覧・詳細表示、見積、購入、各種管理

➤ マッチング概要

- ・カテゴリー別に揭示されたシルバー会員のハイスキル情報から求人側が任意に選択
 - ・カテゴリー別に揭示された就労情報よりシルバー会員が任意に選択。
- 最終的に職員の包括的判断により、最適なマッチングを決定。
(AIマッチング機能は現時点で未対応)

➤ マッチング精度

マッチングの精度を向上するには、マッチング要素の充実が必須であり、会員のスキル時間単価の設定、性格診断（MBTI※1）、技量の把握（DSS※2）、会員登録時の面談結果に印象など付加情報を充実させることとする。

※1 マイヤーズ・ブリッグス・タイプ指標 国際規格の性格診断

※2 デジタルスキル標準の採用（独立行政法人情報処理推進機構/経済産業省）

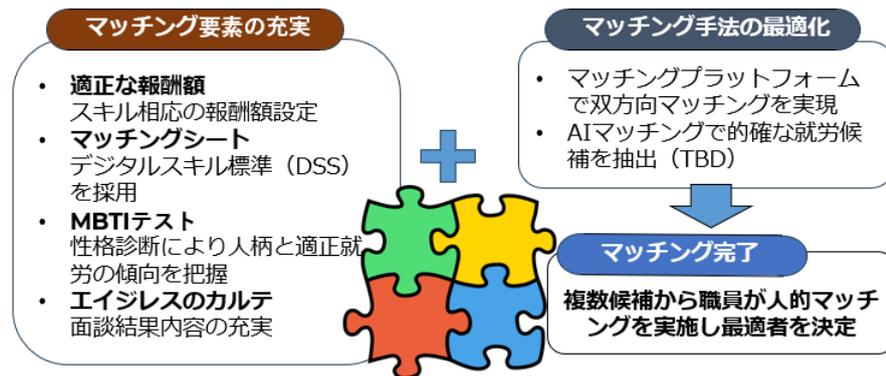


図 マッチング精度の向上

➤ 開発・運用費の低減とキャッシュアウト抑制策

無料のオープンソース (EC-CUBE) を専門スタッフにて追加開発と修正をする事によりキャッシュアウトを抑制。またEC-CUBEが動作保証されているレンタルサーバから、より安価なベンダーを選択することにより運用費の低減を図る。



図 キャッシュアウト抑制策

➤ マッチングプラットフォーム プロトタイプを紹介

1 TOP画面 バナーにアピールポイントを表示、また、シルバー人材センターのDX推進事例などを紹介



図 プロトタイプTOP画面

➤ 仕事やスキルのカテゴリー別検索が可能である

- ① プルダウンであらかじめ分類していたカテゴリーの選択で、同一カテゴリーのスキル一覧が表示される。イラストを併せて表示することにより絞り込みの目安になる。

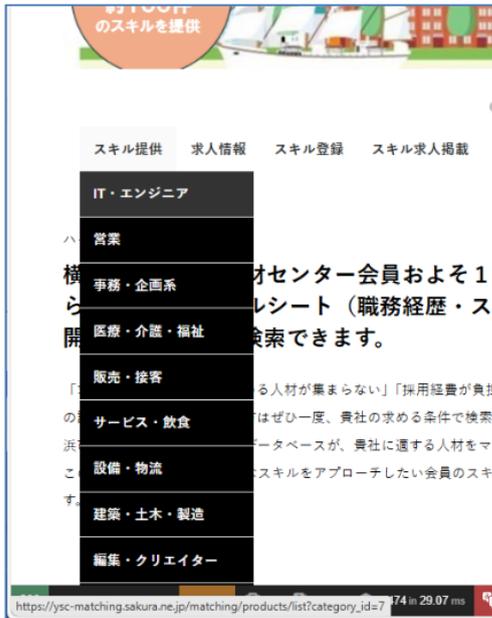


図 カテゴリー検索

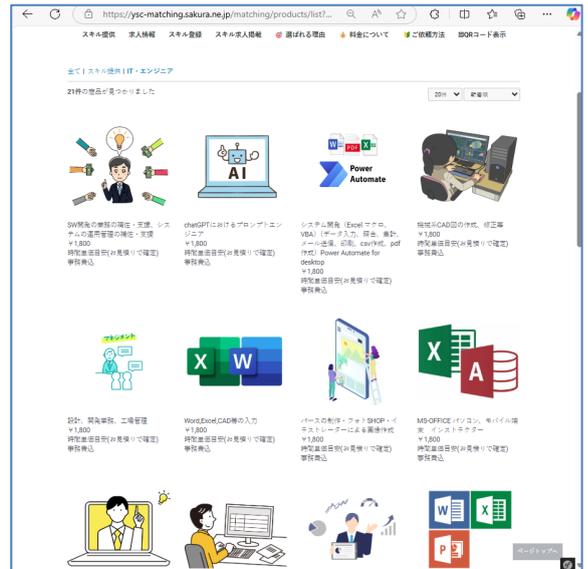


図 検索結果一覧画

※イラストを併せて表示する事により、一覧からの絞り込みの目安になる。

②キーワード検索

検索したいキーワード（例ではVBA）を入力すると、文字が含まれるスキルの一覧が表示される。



図 キーワード検索

※VBAをキーワードで検索



図 検索結果一覧

② スキル詳細画面

スキル提供者の希望業務、過去の事例、保有資格、及び過去のレビュー結果が掲載。見積依頼ボタンより見積の依頼が可能。またスキル依頼者のレビュー結果も表示される。

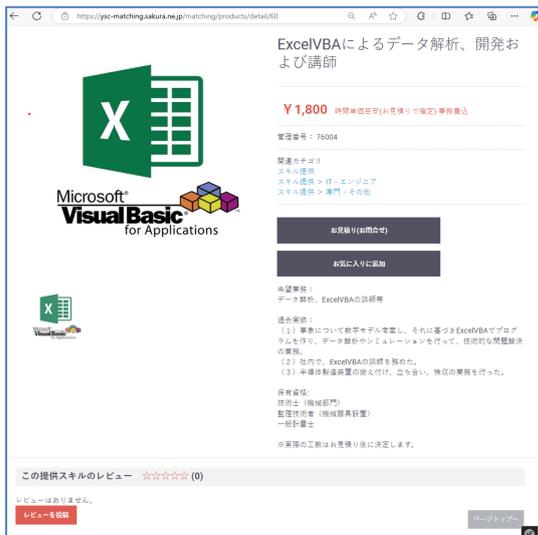


図 スキル詳細 (見積前)



図 見積依頼画面

④スキル発注画面

見積済みのスキル詳細画面から、「レジに進む」ボタンを押し依頼を確定する。

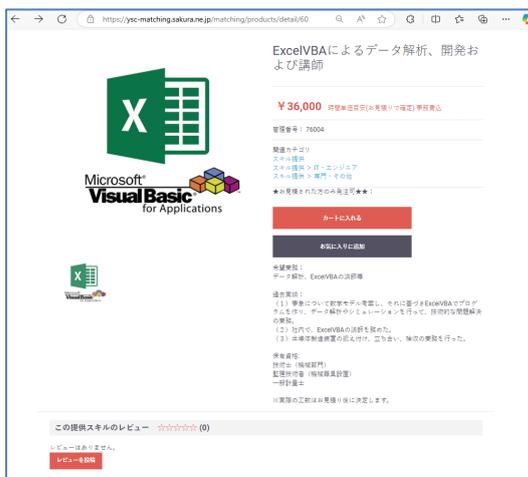


図 スキル詳細 (見積後)

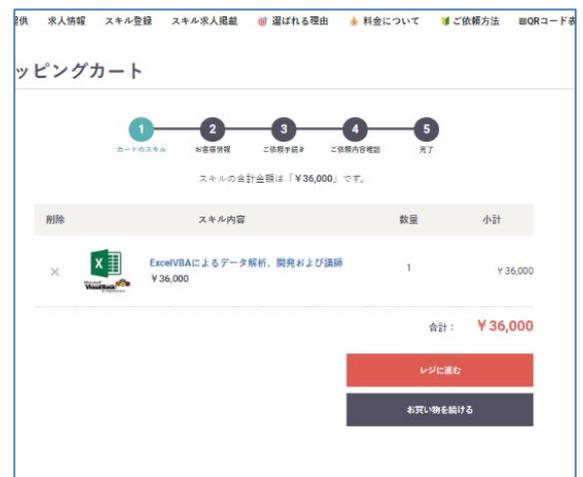
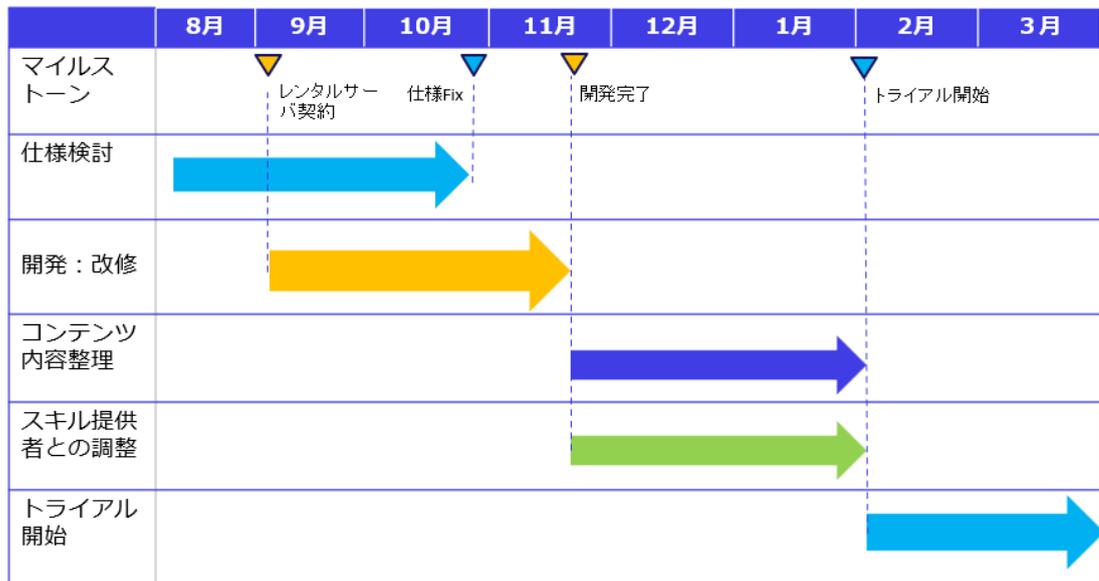


図 スキル依頼

プラットフォームシステムの導入スケジュール（2025年2月トライアル開始予定）



資料 2

高齢者の就労に関する研究会（2024.5.15）討議概要

日時：令和 6 年 5 月 15 日（水） 10 時-12 時

場所：横浜市シルバー人材センター会議室 2

1 研究会の目的・趣旨

定年後に企業で継続雇用されるのではなく、フリーの仕事を求める高齢者が増えている。これに対して企業が能力を活かせるジョブ型の就業機会を提供できれば、企業にとっても、高齢者自身にとっても、日本社会にとっても皆 Win-Win の関係を築くことができる。

このことが見込める有望な分野として、「中小企業の DX 化需要と退職 IT 技術者とのマッチングの可能性」について、専門性と実務経験の双方を有する専門家 3 名からヒアリングを行った。

本研究は、企業、高齢者、行政（シルバー人材センター）ほか多くの主体がかかわって新しい価値を創造しようとする試みの研究であり、消費者志向経営の新たな可能性を切り開くものである。

2 専門家からのヒアリング

・石村飛鷹氏（中小企業経営コンサルタント）

中小企業（製造業）には、専門家により DX 化を進めることで経営の合理化を進める余地がかなりあると思う。例えば簡単なレベルのものとしては、電子ファイルの整理のようなものもある。しかし企業側から進んでそのような DX 化を進めて行こうとしないし、さらに、専門家を雇うことはないだろう。それは慢性の生活習慣病を持つ患者に「自覚症状があるか」と聞くようなものである。年商 10 億程度（以下）の中小企業（製造業）には、専任の IT 担当者もおらず（多くは他の業務と兼務）進んで症状を判断して適切な治療を受ける能力が欠けている。専門のコンサルタントが、経営上の要素を勘案して「この中小企業にはこのような IT 化メニューが必要と診断することが必要になる。横浜市では、中小企業に対し IT 専門家を派遣してコンサルティングを行う事業を行っているが、一企業に対しコンサルティング 2 回（2 時間程度）しかアドバイスできないので、必要なアフターフォロー・実践面が欠けている。シルバー人材センターに登録された IT 専門家がこれを補うことができれば理想的な補完関係になるのではないか。

・高塚篤氏（ユウエル社：IT を駆使した先進的な塾経営マネジメント）

コロナ禍は、塾業界の IT 化オンライン化を進めたが、今や皆もとに戻ってしまっている。弊社はその中でも IT 化につて先進的なモデル企業であると自負しており、小さい規模だが高い稼働率（在籍生徒数=190 名／実教室・机数=19 席）を実現して、有数の塾激戦地である埼玉・横浜地区を勝ち抜いてきた。

IT 化成功のカギは人=専門家の質である。塾の IT 化は手作りの要素が大きいので、最先端の専門家である必要はなく、こちらの目的を理解して柔軟に応用できる素直さが最も求められる。シルバー人材センターでは、発注者と会員をつなぐ専門コーディネーターがおり、紹介していただいた人材（高齢者）はいずれも弊社のやりたいこと目的を理解して、それを実現しようという善意に満ちており、単なる業務派遣では見られない良さがある。

・藤田和仁氏（組織の DX 化推進、IT 技術の分類・定型化・マッチング）

大手 IT 企業を退職して、現在組織が実現したいデジタル化メニュー（在宅勤務推進、働き方改革、業務効率化など）を実装するコンサルタント業務を行っている。

新しいマッチング市場を実現するために必要な要素を見える化するために、①企業・組織が実現したいデジタル化相談メニュー表、②シルバー人材センターに登録した IT 系会員 16 名の Skill Sheet 表を作成し、両者（仕事と専門家（高齢者））をマッチングさせるアルゴリズムを作成した。

IT 系会員の Skill Sheet 表の作成によって技術分野とレベルを見える化することで、多様な依頼内容のブレ幅に強い受入体制が出来ている。今後は、AI によるマッチング処理の実現可能性がある。

3 その他意見等

・企業側は、IT 技術者（高齢者）がこのような形でシルバー人材センターに登録されていることをほとんど知らない。同業他社でうまくいった事例を知れば、自分の会社でもやってみたいという需要が広がるのではないか。横浜シルバー人材センターであっせんした成功事例があればわかりやすく HP などで PR したらどうか？

（中小企業の IT 需要とは具体的にどのようなものがあるか？）

・システムの自動システムの運用補修だとか、改良とか、そういったところでニーズが高いのではないか。フルタイムの専門家を雇うほどの業務量ではなく、週に 1 回データベースのマスターデータの更新追記とか、新商品開発して新たな品番を登録するとか、文書管理、電子ファイリングの制御とか、

・高齢者は報酬（賃金の高さ）を第一には考えていなく、やりがい（発注者が喜んでくれる、世の中の役に立つ）や名誉（社会からの評価）を重視する。例えば IT 技術者のケースに限定して、「シニアアドバイザー」とか「IT システムコンサルタント」のような響きの良い名称を付けてはどうか。

参考文献

1 章

- ・消費者庁（2015）「第3期消費者基本計画」閣議決定
- ・M.ガブリエル（2024）「倫理資本主義の時代」ハヤカワ新書
- ・D.アセモグル, J. ロビンソン他（2020）「自由の命運 国家、社会、そして狭い回廊」早川書房
- ・松島 斉（2024）「サステナビリティの経済哲学」岩波新書

2 章

- ・飛田 史和・平沼 英子（2023）「70歳を過ぎても、能力を活かして働く場が見つかる高齢社会に向けた方策」消費者政策研究 Vol.04
- ・株式会社ツナググループ・ホールディングス（2022）「スポットワークの健全な発展を推進、多様なはたらき方の定着へ向け、一般社団法人スポットワーク協会を設立」

3 章・附属資料

- ・経済産業省（2002）「ITスキル標準(ITSS)」関連情報 <https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/plus-it-ui/index.html>
- ・株式会社ココナラ（2012）「ご利用ガイド」https://coconala.com/pages/guide_top
- ・東京大学 先端科学技術研究センター 小竹朝子： 2018年9月：「超高齢社会のジョブマッチングシニア就労をアプリで支える」檜山 敦
https://www.u-tokyo.ac.jp/focus/ja/features/z0508_00004.html
- ・株式会社ミツカリ（2019）「人材マッチングサービスの種類とマッチングに重要な4つの要素とは？」（ミスマッチ・カルチャーフィット） https://mitsucari.com/blog/culture_match_point/
- ・IPA 独立行政法人 情報処理推進機構 デジタル人材の育成（2023）「デジタルスキル標準（DSS）」<https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/index.html>
- ・メディカル・ケア・サービス(株)（2024）「MBTI診断とは？性格全16タイプの特徴を徹底解説！」健康ねっとコラム <https://www.mcsg.co.jp/kentatsu/health-care/56825>
- ・株式会社イーシーキューブ：2018年10月：EC-CUBEの機能 <https://www.ec-cube.net/functions/>

- ・ HikoPro 株式会社 GIG (2018) 「WordPress でおすすめのレンタルサーバー大手 4 社比較【2024 最新】」 Workship MAGAZINE

<https://goworkshop.com/magazine/wordpress-server/>