

4

非正社員の人事管理と
キャリア～中高年
(40～59歳)
非正社員WEB調査



は し が き

本書は、中高年の非正社員のキャリア意識と人事管理の認識状況を捉えた質問紙調査の結果（個人調査）を紹介しています。1980年以降、非正社員数は増え、かつ質的基幹化が進みました。非正社員は、今や企業経営では欠かせない人材となっています。特に、年齢層が高い非正社員は正社員と近い働き方をしており、高齢期の活躍も期待されています。

これまでの高齢者雇用対策は、正社員としてキャリアを歩んだ男性社員を中心に検討されてきました。人口減少下にある日本では、経済社会の活力維持のために、男性正社員に限らず、多様な社員が活躍できる環境整備が必要となります。そのためには、それ以外の社員の就業ニーズやキャリアプラン、就業環境上の課題を把握することが必要です。中高年女性の就業環境やキャリア意識を捉えた調査結果は、既に『中高年女性のキャリア設計と高齢期の展望』（資料シリーズ3）において紹介しています。

本書「資料シリーズ4」では、中高年の非正社員に注目しています。本書は、2018年度に実施した「中高年社員のキャリア設計と高齢期の展望に関するWEB調査」結果を、「人生100年時代における人事・賃金戦略検討委員会」（委員長：大木栄一玉川大学経営学部教授）にて取りまとめました。中高年非正社員の就業理由、就業環境（人事戦略・個別の人事管理、上司による管理行動）、60歳以降の展望、働き方の評価、に関する調査結果を掲載しています。企業の人事担当者の皆さまが、人事戦略や人事管理を設計し、現場への支援策を検討する際にお役立ていただければ幸いです。

2021年10月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

雇用推進・研究部

令和2・3年度 「人生100年時代における人事・賃金戦略検討委員会」

【敬称略】

（委員長）

大木 栄一 玉川大学経営学部 教授

【執筆者】

（委員）

大嶋江都子 株式会社前川製作所 コーポレート本部人財部門係長

金崎 幸子 キャリアコンサルタント

小西 敦美 株式会社チルディー 取締役

立花 一元 損害保険ジャパン株式会社 人事部ダイバーシティ推進グループ主査

藤波 美帆 千葉経済大学経済学部 准教授

八重樫尚人 日本水産株式会社 人事部労務健康企画課長

（所属は令和3年6月時点）

1章 問題意識	1
2章 現在の働き方・現在の勤務先を選択した理由	5
3章 勤務先の非正社員の戦力化の現状と課題	16
4章 勤務先における非正社員の人事管理の現状と課題	33
5章 直属の上司との関係	58
6章 これまでの働き方と高齢期（60歳以降）の働き方	65
7章 勤務先の人事政策の評価と仕事の満足度	75
8章 おわりに	81

<巻末資料>

『中高年社員のキャリア設計と高齢期の展望に関するWEB調査』アンケート調査票	87
『中高年社員のキャリア設計と高齢期の展望に関するWEB調査』に関するアンケート調査結果	111