

8章 おわりに

以上、明らかにしたことを問題意識に則して、整理すると、第1に、正社員に近い働き方をしていると考えられる中高年非正社員の高齢期に向けた意識と職業生活設計について、明らかにしたことを要約すると、以下のようになる。

高齢期に向けた意識と職業生活設計に影響を及ぼすと推測される「現在の勤務先における非正社員の活用方針・活用戦略」をどのように評価しているのかについてみると、「会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っている」は6割強が評価している。しかしながら、これ以外について、半数以上の非正社員が評価している活用方針・活用戦略がなく、勤務先における非正社員の活用方針・活用戦略を評価していない者が多く見られる。特に、評価が厳しい活用方針・活用戦略は、「非正社員の処遇を考えると、正社員とのバランスを意識して決める方針を持っている」、「今後、会社は非正社員がどの程度増えるのか、見込みを立てている」、「非正社員の雇用に取り組むための体制（担当者の選任、相談窓口の設置等）を設けている」、「経営者や管理者は正社員に対して、非正社員の活用の大切さを働きかけている」、「非正社員に期待する成果・業績について、明確な方針を持っている」、「上司との面談等によって、非正社員と緊密なコミュニケーションを図る工夫をしている」の6つで評価が低くなっている。なお、こうした勤務先における非正社員の活用方針・活用戦略については、勤務年数・平均的な労働時間に関わらず、評価は変わらないが、従事する仕事で大きく異なる。

現在の勤務先での就労希望年齢は、「60歳ぐらいまで」が17.1%、「65歳ぐらいまで」が22.7%、「70歳ぐらいまで」が5.5%、「働ける限り年齢に関係なく」が23.9%、「わからない」が30.7%である。こうした現在の勤務先での就労希望年齢は、勤務年数・平均的な労働時間に関わらず、現在の勤務先での就労希望年齢はほぼ同じであるが、従事する仕事で、就労希望年齢は異なる。

高齢期（おおむね60歳以降）に働く場合、最もよいと思う働き方は「就業時間や日数を減らして働く」が4割強で最も多く、次いで、「現在と同程度の就業時間や日数で働く」、「わからない」、「必要がなければ働かない」、がこれに続いている。従事している仕事別にみると、サービスの仕事に従事している者及び保安の仕事に従事している者で「就業時間や日数を減らして働く」、事務的な仕事に従事している者で「現在と同程度の就業時間や日数で働く」、運搬・清掃・包装等の仕事に従事している者で「必要がなければ働かない」、を指摘する者が多くなっている。

高齢期に働く場合に、重視したい条件は、「通勤に便利なこと」が6割強で最も多く、次いで、「休みが取りやすいこと」、「都合のよい時間や曜日に働けること」、「ストレスが少ないこと」、「これまでに経験のある仕事内容であること」、「身体的負担が少ないこと」、「慣れた職場環境であること」、「賃金に納得できること」、「手当やボーナスが充実していること」がこれに続いている。こうした重視したい条件は従事している仕事で異なっている。また、労働時間が長い者ほど、「賃金に納得できること」及び「手当やボーナスが充実していること」、これに対して、短い者ほど、「通勤に便利なこと」及び「都合のよい時間や曜日に働けること」、を指摘する者が多くなっている。働く時間によっても高齢期に働く場合に、重視したい条件も異なっている。さらに、勤務先における非正社員の活用方針別にみると、会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っていると考えている者ほど、高齢期に働く場合に、重視したい条件が広範囲に広がっている。

仕事や労働条件に関する満足度についてみると、「仕事内容」、「労働時間、休暇」、「職場の人間関係」、「雇用の安定性」の4つに関しては、満足している者が多くなっている。これに対して、「賃金水準」に関しては、満足していない者が多くなっている。また、「研修、能力開発の機会」及び「職場で期待されている役割、ポスト」については、「どちらとも言えない」が半数程度を占めている。勤務先における非正社員の活用方針別にみると、会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っていると考えている者ほど、仕事や労働条件に関する満足度が広範囲に高くなっている。

勤務先の人事方針や取組みに関する評価についてみると、「女性の活用」と「高齢者の雇用」の2つは評価が高くなっている。これに対して、「人材育成方針」と「キャリア設計の相談体制」の2つは評価が低くなっている。勤務先における非正社員の活用方針別にみると、会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っていると考えている者ほど、勤務先の人事に関する方針や取組みに関する評価が広範囲に高くなっている。

以上をまとめると、従事している仕事と現在の勤務先における非正社員の活用方針（「会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っている」）が中高年非正社員の高齢期に向けた意識と職業生活設計に大きな影響を及ぼしていることが伺える。

第2に、正社員に近い働き方をしていると考えられる「中高年非正社員」からみて、企業が「中高年非正社員」に対してどのような人事管理を行っているのかについてみると、企業は非正社員と正社員を別の制度で管理するという「分離型」の人事管理をとっていることが伺われる。そして、それがいま大きな変革を迫られている。それは非正社員の活用が拡大しているからである。量的な増加だけでなく、活用業務が補助的なものから基幹的なもの（正社員と同等の仕事をする）ことであり、「正社員でもまったく同じ内容の仕事をしている人がいる」が3割弱、「正社員でもほぼ同じ内容の仕事をしている人がいる」が4割強を占めている）へ拡大してきている。非正社員の戦力化や基幹労働力化の進展である。

このようにみえてくると、非正社員の基幹化が量的にも質的にも進んでくると、正社員と非正社員を分けて管理する分離型の人事管理では、非正社員の勤労意欲を引き下げ、離職率を高めることにつながりかねず、人的資源の有効活用が図られるかどうか問題になってくる。現在の勤務先の給与の評価について、あなたと同じ程度の能力をもつ正社員と比較して、「高いと思う」は2割弱、「安いと思う」は8割強、「安いと思う」が「高いと思う」を大幅に上回っている。また、現在の勤務先の給与の評価について、実際にしている仕事の内容に比べて、「高いと思う」は2割弱、「安いと思う」は8割強であり、「安いと思う」が「高いと思う」を大幅に上回っている。非正社員と正社員の間に責任の違いや勤務時間の自由度の違い、さらに、仕事内容の違いがないのにもかかわらず、正社員と非正社員の間に賃金格差が存在する場合には、非正社員の不満が大きくなっている。加えて、賞与・一時金については、5割弱の非正社員しか支給されておらず、支給基準は、「支給金額は固定されており金額は変わらない」も4割弱を占めている。

こうしたことを考慮にいれると、第1に、非正社員に対して正社員と異なる人事管理を採用する（「分離型の人事管理」）場合には、企業が非正社員の活用方針を明確にすることと、それを非正社員と正社員に浸透させるための支援策を実施することが強く求められることである。つまり、「分離型の人事管理」をとる企業は「統合型の人事管理」以上に、非正社員に「なぜ非正社員と正社員の人事管理は異なっているのか」を納得してもらうための方策を強く打ち出す必要がある。第2に、非正社員の活用、特に質的な基幹化の程度に合わせて「分離型」の人事管理を再編し、非正社員と正社員を同等に扱う「統合型」の人事管理への移行が必要になってくる。その場合、非正社員の処遇制度を、その基盤を形成する社員区分制度と社員格付け制度の整備から始める必要がある。仕事レベルからみて非正社員には多様な社員が含まれているからである。

しかしながら、非正社員の人事管理の全ての領域で、分離型の人事管理にすることが、働き方のニーズが正社員とは異なる非正社員の活用・処遇に際して、必ずしも合理的ではないとも考えられる。特に、どのような仕事に従事してもらうのか（専門能力等を活かして正社員並に高度な仕事を担当してもらうのか、あるいは、高度な能力を必要としない定型的な業務を担当してもらうのか）と、どの程度働いてもらうのか（働く時間・日数・働く場所についてどの程度の柔軟性を持たせるのか）を重視して検討する必要がある。つまり、非正社員の活用に関わる雇用管理（配置管理と労働時間管理）と、非正社員の労働意欲の維持・向上をはかるための報酬管理の間の整合性を意識しながら人事管理の整備を進めていく必要がある。

加えて、実際に多様なタイプの人材を活用する現場のライン管理職への非正社員や派遣社員などの外部人材の活用にかかわる法制面を含めた情報提供や活用のための教育訓練を積極的に行っていくことも必要である。多様な人材をマネジメントし、戦力として活用することができる職場の管理職を効果的に育成するためには、改めて、人事部門の役割が重要になってきている。