

～均等法第一世代が活躍するために～
**女性正社員50代・60代における
キャリアと働き方に関する調査**
—男女比較の観点から—
(概要)

2019年9月



- **調査概要**
- 問題意識と調査研究の目的
- 調査のフレームワーク
- 調査の方法
- **主な調査結果と提言**



調査概要

(調査研究報告書第1編第1章より)

問題意識と調査研究の目的 (調査研究報告書p1)



- 男女雇用機会均等法が施行されて30年以上がたち、50代の女性正社員の数がかここ数年で増加傾向にある。
- 少子高齢化により若手労働力が不足する中、50代・60代の活躍が必要となっている。
- 「人生100年時代」においては、個人としても、50歳から20年近くをいかに充実させるか、そのためにどのような働き方をするのかが課題となっている。
- これまでの50代・60代の調査は、男性を中心に現状把握・課題分析されることが多く、企業の対応策についても男性中心の提言がなされている。



50代、60代の働く女性の実態を把握し、今後ますます増えていく50代・60代の女性の活躍につながる企業が取るべき施策について提言

調査研究委員会 委員



調査研究委員会 名簿（アイウエオ順）（敬称略）

(委員長)	今野 浩一郎	学習院大学名誉教授
	水落 正明	南山大学総合政策学部教授
	二神 枝保	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授
	飯島 真理	株式会社高島屋 総務本部人事部ダイバーシティ推進室 室長
	鬼沢 裕子	株式会社ベネッセホールディングス グループ人財部 兼 株式会社ベネッセシニアサポート 法人事業部 部長
	川井 茂子	沖電気工業株式会社 経営企画本部 人事部 ダイバーシティ推進チーム マネージャー
	座間 美都子	花王株式会社 人財開発部門 D&I 推進部長
	杉山 志保	株式会社NTT データ 人事本部人事統括部 人財開発担当部長 兼 ダイバーシティ推進室長
	園部 晶子	野村證券株式会社 ダイバーシティ&インクルージョン推進 室長

※委員会メンバーの肩書は調査研究委員会発足当時



調査研究委員会委員長

今野 浩一郎 学習院大学名誉教授

働くシニア・高齢者の問題というと、これまでは無意識に男性のことしか考えてこなかった。

今後さらに職場に増えていく正社員女性は従来の男性とは事情も価値観も違う。それをふまえて、施策を考えるべき。

調査のフレームワーク(p18)



キャリアや企業に対する意識

会社の制度・仕組み

会社以外の活動

定年後の働き方・
仕事内容

- ・仕事の満足度
- ・モチベーション
- ・達成感
- ・能力の発揮
- ・思いっきり仕事ができる

調査の方法(p6~p8)



インタビュー調査

<対象>

企業規模300人以上の企業に勤務している
50代正社員女性と60代定年後再雇用者の女性。計38名

<調査期間>

2018年7月~8月

WEBアンケート調査

<対象>

- 定年前：50歳時に300人以上の企業に正社員として勤務していて、現在も正社員として勤務している50~64歳の男女。
- 定年後：50歳時に300人以上の企業に正社員として勤務していた、現在働いている60~64歳の男女。

計 2,820名

<調査期間>

2019年1月26日~1月31日



第1編 調査研究の目的・方法、調査結果の概要、提言

第1章 調査概要

第2章 50代女性の働く現状と課題

第3章 60代女性の働く現状と課題

第4章 結論と提言

第2編 結果の詳細 ～ 50代女性の働く現状と課題

第1章 50代総論

第2章 社員タイプ別にみた50代女性の働く現状と課題

1節 50代総合職（管理職経験なし）男女比較

2節 50代管理職男女比較

3節 50代一般職女性の特徴

4節 50代社員タイプ別全体比較

第3章 50代労働者の力の発揮と達成感に対する会社の取組みや方針の影響

第3編 結果の詳細 ～ 60代女性の働く現状と課題

第1章 年齢による変化、定年による変化における男女の違い

第2章 社員タイプ別にみた60代女性の働く現状と課題

第3章 定年後の活躍に影響を与える要因

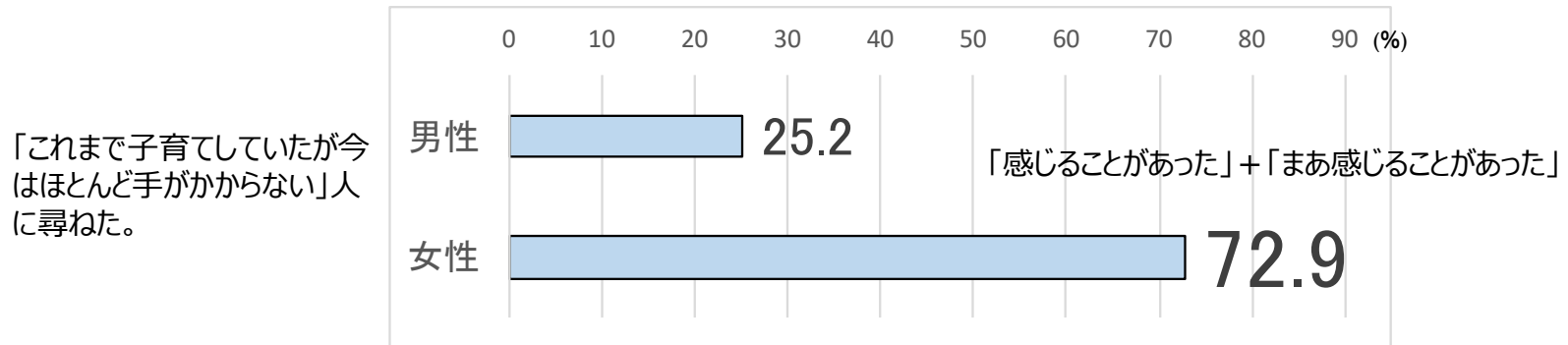


50代女性の主な調査結果

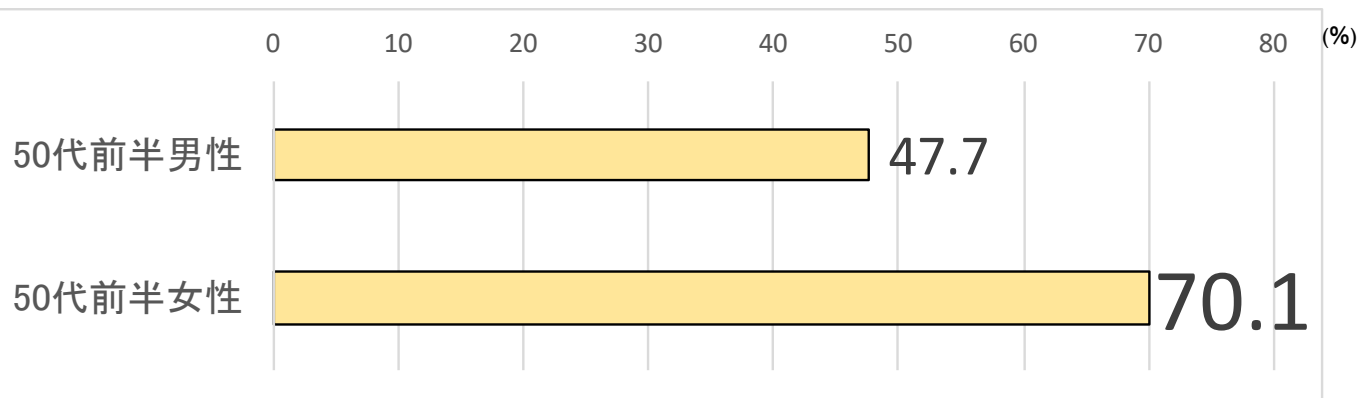


1 子育て負担がなくなった女性の多くが「思う存分」働いている

- 子育てが仕事をする上で制約と感じていた女性は72.9%である。(p107)



- 子育て負担がなくなった50代前半の女性の約7割が「思う存分」働いている。(p108)



50代の女性は子育ても終わり、一番時間があり、一番仕事ができる。経験も20年ぐらい積んでいて、それで自分の時間が使えるようになってきているので、本当はもっと活躍していいのではないかなと思っています。
 (女性対象インタビューより、以下同様)



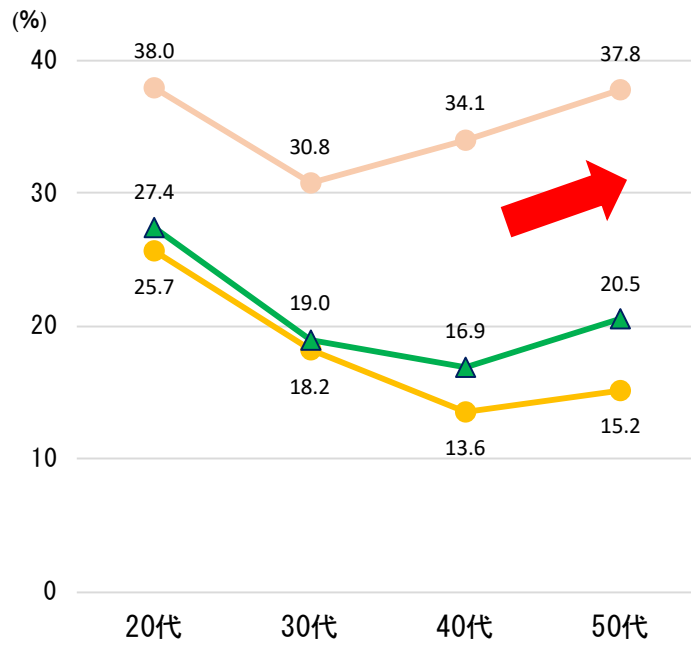
2 女性は、50代に再び、「成長」「仕事の面白さ」「信頼」を重視するようになる

- 各年代で重視していたことを尋ねたところ、「成長」「仕事の面白さ」「信頼」といった内的キャリアについて、男性は年代とともに低下するが、女性は低下した後再び上昇している。(p94-99)

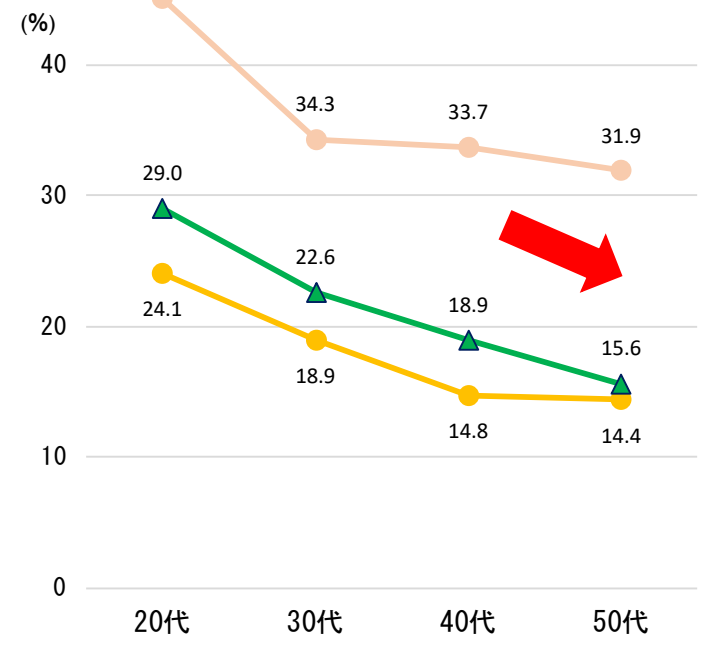
目の前の**仕事が面白い**、**面白い**とやっているうちに今日に至った。

給料、糧を得るだけではなく、**自分の成長**と、いろんな方と会って、いろんな世界を知ることが支えになる。

【女性 各年代で重視したこと】



【男性 各年代で重視したこと】



- 確実に仕事をこなし、信頼を高めること
- 仕事の面白さ
- ▲ 自分を成長させること



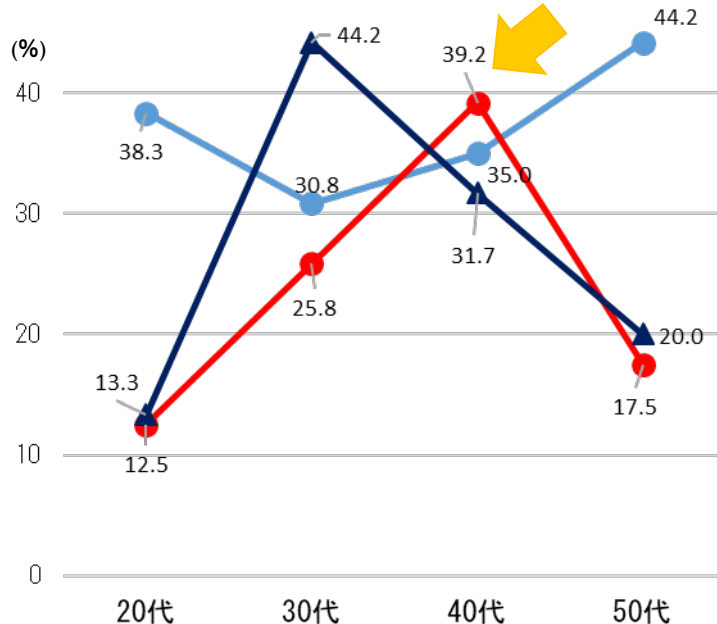
3

女性は昇進意欲が低いと言われているが、

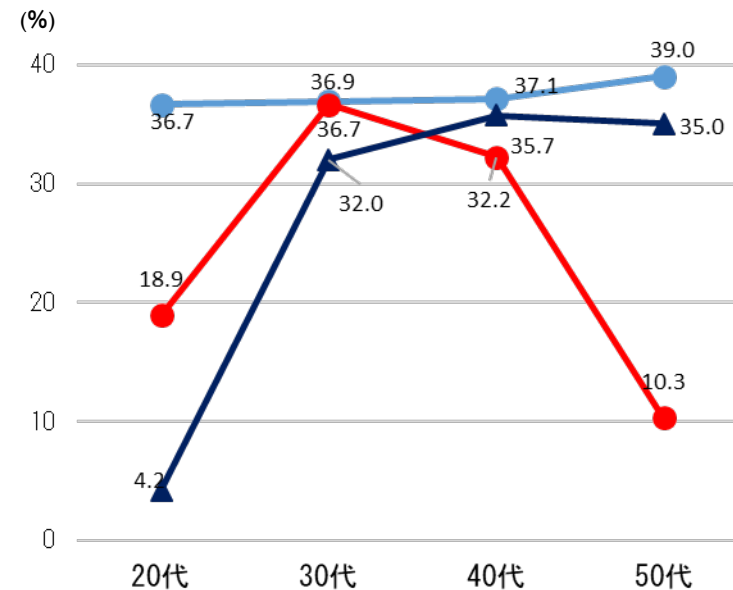
50代女性管理職は、40代で「昇進・昇格すること」を重視していた人が多い

- 女性管理職は30代では「仕事と家庭の両立」を重視していた人が多いが、40代では「昇進・昇格すること」を重視していた人が最も多い。(p182-184)

【女性管理職 各年代で重視したこと】



【男性管理職 各年代で重視したこと】



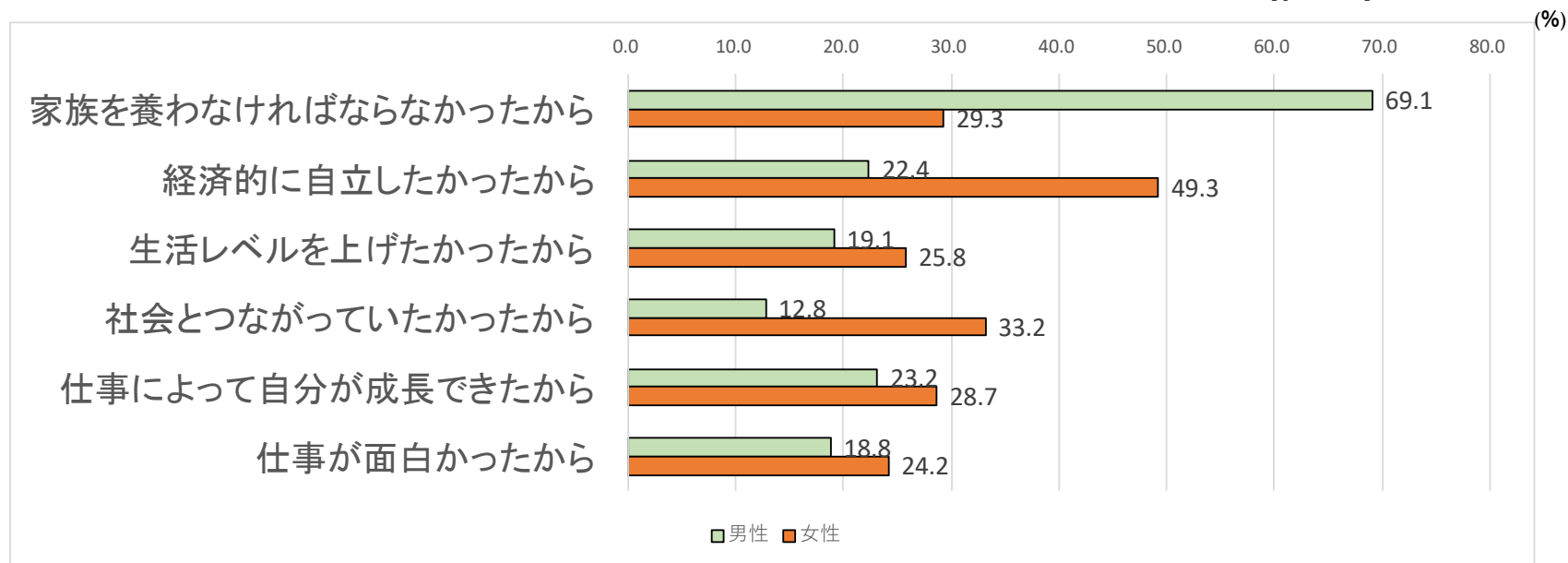
10年は遅れるけれど地道に頑張れば追いつくよみたいなことは言ってくれていて、そうなんだと信じて。

段階的に上がってきた辺りから、最終的には部長になれたらと目標にはしていました。それは私が子どもを二人産んで、部長にもなれたのだから、あの人がなれるのだったら私もなれるかな、といった周りの女性への影響も含めて。

● 金銭を得ること ● 昇進・昇格すること ▲ 仕事と家庭の両立

4 仕事を辞めなかった理由は男女で大きく異なる

- 男性は「家族を養わなければならなかったから」、女性は「経済的に自立したかったから」
- 「社会とつながっていたかったから」「仕事によって成長できたから」「仕事が面白かったから」といった非経済的な内的キャリアに関する理由は男性に比べ女性で強い。(p82)



男の人が家族を支えるということでプレッシャーを感じるのが不思議でたまらない。精神的なところで違いが出てくる。

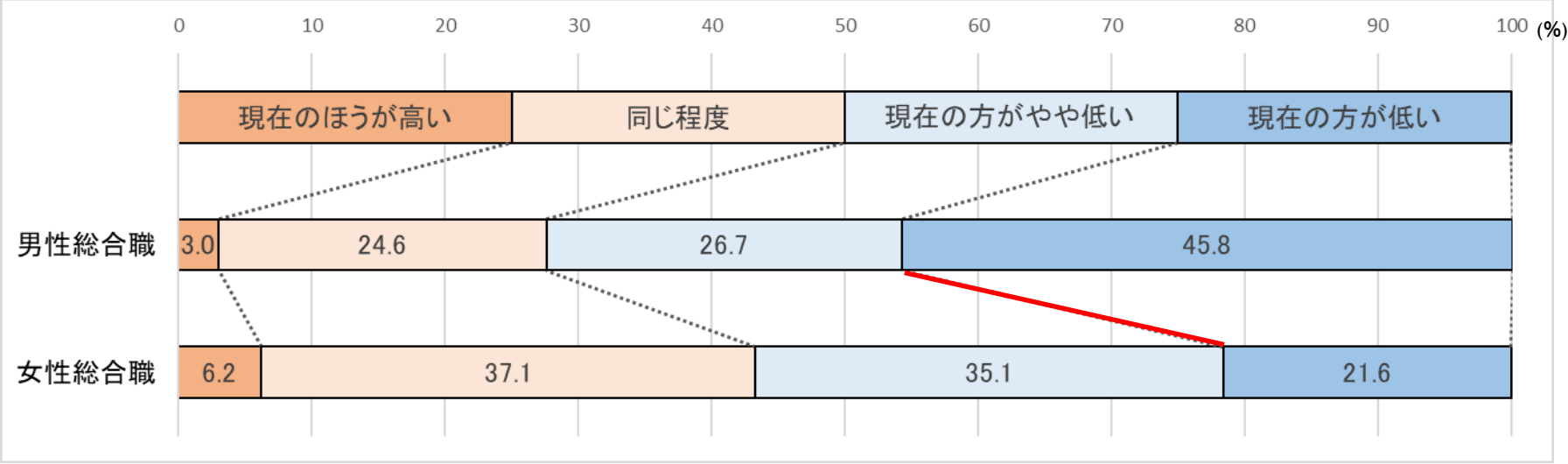
母は仕事を続けたかったのだけれども、私が生まれて続けられなかった。でもこれからは女性もちゃんと仕事を持ってやっていくのがいいと学生の頃から言われた。

5 女性の50代は男性ほど下り坂ではない



- モチベーションが最も高かった時と比べて「現在の方が低い」人の割合は、女性総合職で21.6%、男性総合職で45.8%。

女性総合職のモチベーションは、男性総合職ほど低下していない。(p152)



勉強したものが活かせてありがたいと言ってもらえると、やりがいがある。自分が今まで積み上げてきたものと、新しい知識を織り交ぜるところが楽しい。その結果、相談して良かったと言われると、モチベーションが上がる。仕事を続けていて良かったと。

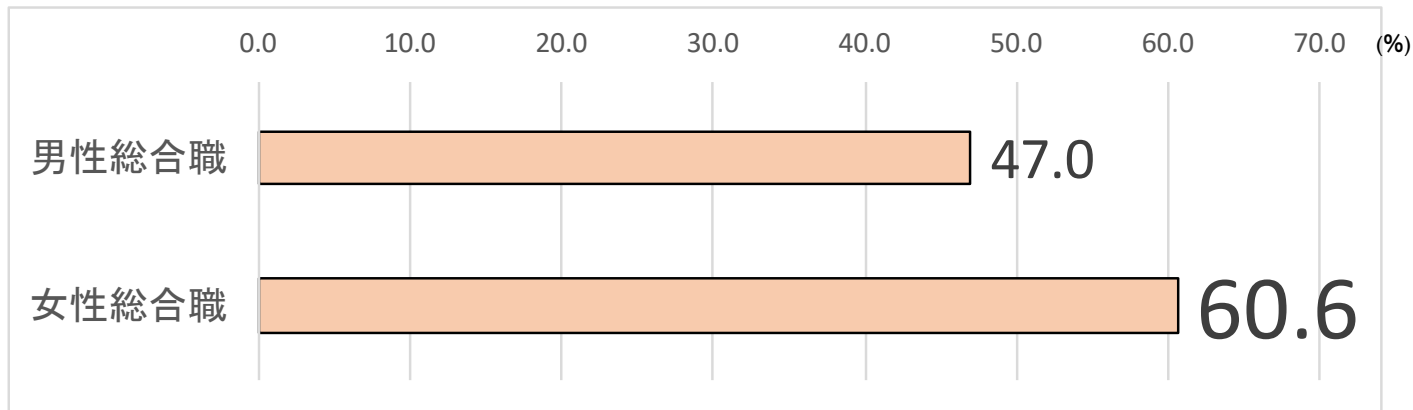
(注1)ここでの総合職は、管理職経験、役職定年経験がない人。



6 総合職女性は、自分なりに「キャリアのつながり意識」を持っている

- 女性総合職は、「キャリアのつながり意識」が高い。(p130)

「キャリアのつながり意識」を「大いに感じる」+「やや感じる」と回答した割合



これまでの仕事だとか、年老いた両親とか、子育ての経験とか、そういった何気ない日常の経験が**今の仕事**に活かされています。

ノウハウが活きていて、そういう意味ではだんだん**自分がやってきたことが統合**されてきた。ずっとやっていたのが繋がってきている感じで、面白いです。

(注1)と同様。

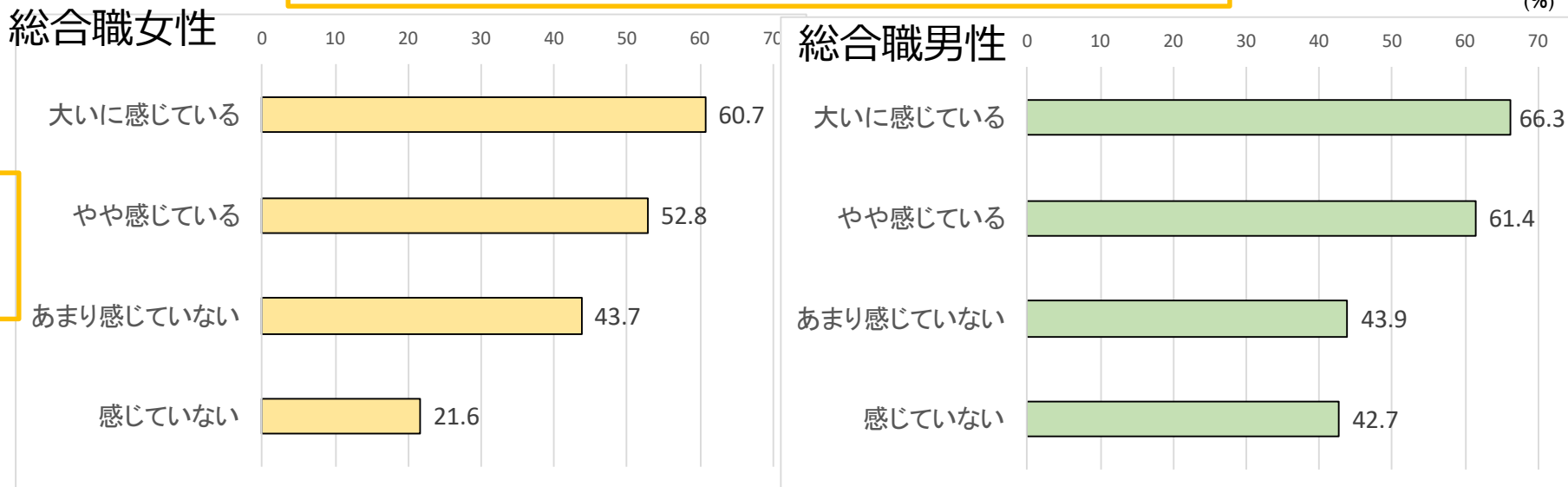
7

達成感が高い総合職は、 上司によるキャリア形成の後押しがあった



- 総合職で、達成感を「大いに感じている」人では、上司とのキャリア面談/キャリア形成の後押しがあった人が6割以上と高い。(p225,229)

上司とのキャリア面談/キャリア形成の後押しの経験率



達成感

(注2)ここでの総合職は、第2編第3章分析対象。管理職経験、役職定年経験がある人も含まれている。

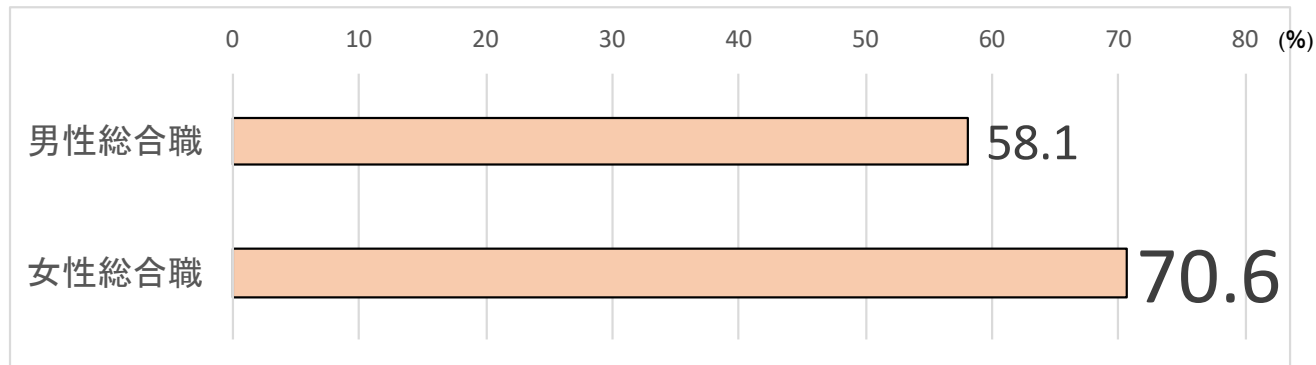
上司から管理職にノミネートしようと言われて、できる自信がないとお話したら、男性だからって自信があつてなる訳でもないし、皆やりながら成長していくものだから、十分にできるはずだから、チャレンジしてみたらと言われて。上司に恵まれていたと思います。

上司がいい人だったのか、短時間なんてやっていないでフルタイムで働けと。そこからチャレンジが始まったと思います。



8 総合職女性は能力開発意欲が高い

- 「今後もスキルを深めたり発展させたりしたいと思うか」に対し「そう思う」+「どちらかと言えばそう思う」割合は、男性58.1%に対し、女性70.6%と、女性の能力開発意欲が高い。
(p143)



(注1)と同様。

守りに入ってしまうと、それは固定席になってしまう。積極的に自分のやりたいことを提言して、**広げていくことが大切**なのかもしれないですね。

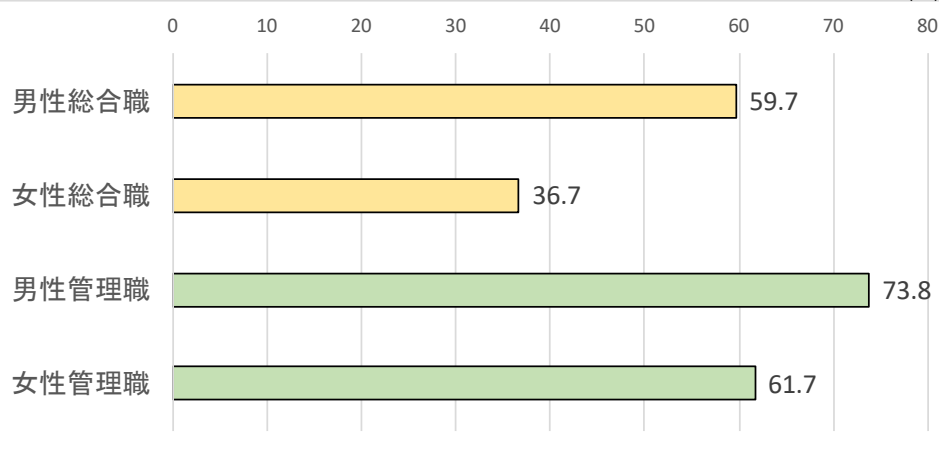
自分の強みというのをもっと強くしていかなければいけないし、**幅を広げていかなければいけない**と思っている。



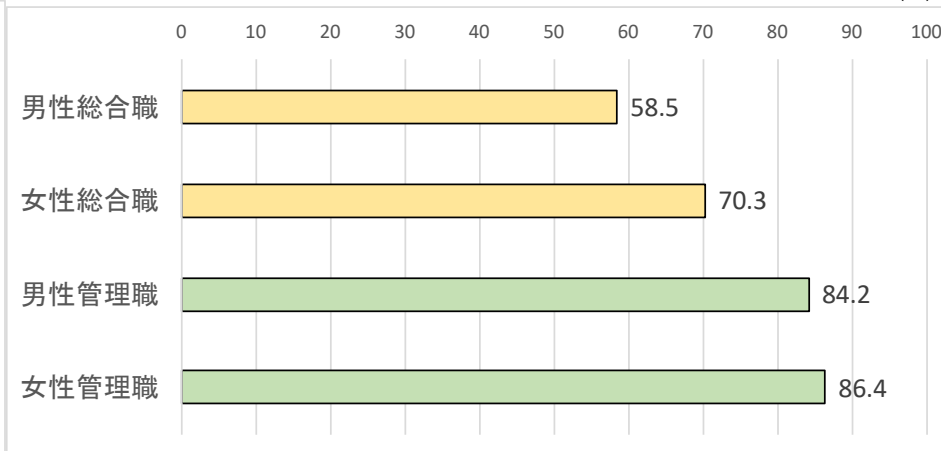
9 総合職・管理職でも、女性は男性より社内異動の経験が少ない

- 「違う部門への異動」の経験者は、総合職男性59.7%、女性36.7%、管理職男性73.8%、女性61.7%と女性のほうが少ない。(p127,169)
- 異動がキャリアにプラスに働いたと認識している人は、総合職女性70.3%、管理職女性86.4%と高い。(p128,170)

(%)



(%)



40代の頃、ほかのところに行ってみたくて、何度も何度も毎年、上司に、私はこういうところに行きたいですと言っていたが、チャンスはもらえなかった。

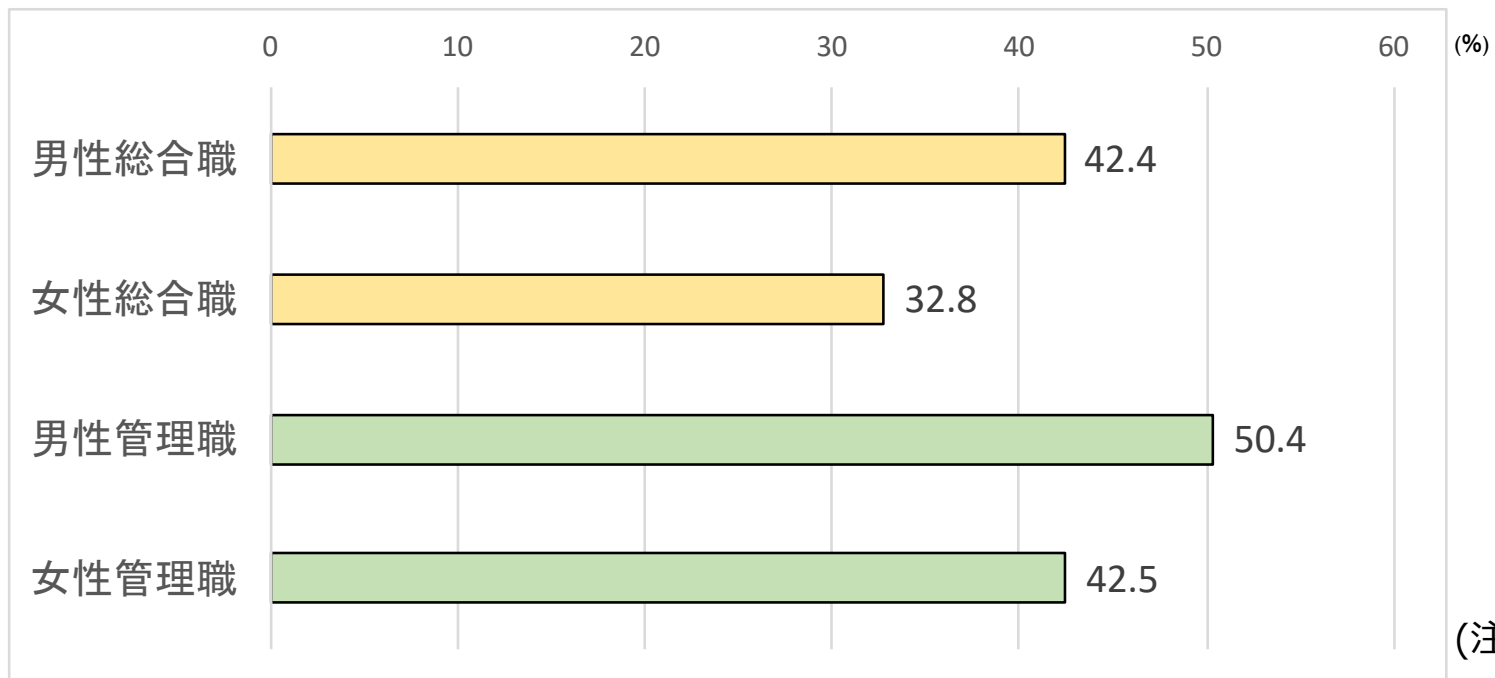
(注1)と同様。

女性は、管理職・総合職でも、 キャリアや定年に関する研修機会が少ない



- キャリアや定年に関する研修機会があった人は、総合職男性42.4%、女性32.8%、管理職男性50.4%、女性42.5%と女性のほうが少ない。

(p140,178)





11

総合職女性は男性に比べ、悩みを共有する場を求めている

- ニーズに合っていた研修の内容として、総合職女性は、男性に比べ「個々の事情に配慮されているから」「悩みを共有する場があったから」をあげている。(p141) (%)

	マネープランの研修だったから	男性向き・女性向きの研修になっていたから	給料が下がっていく中で身の処し方の研修だったから	今後のキャリアを考えるのに役立ったから	個々の事情に配慮されている研修だったから	悩みを共有する場があったから	外部の人と関わることができたから
男性総合職	51.4	0.0	28.6	57.1	8.6	2.9	11.4
女性総合職	29.0	9.7	16.1	58.1	19.4	16.1	9.7

ここからの生き方を、どんな道があるのかという、自分が気づいていないの気づかせていただくというのは知りたいかなと思います。

- ニーズに合っていなかった研修の内容として、総合職女性は、男性に比べ、「男性向きの研修になっていたから」「外部の人と関わることができなかったから」をあげている。(p141) (%)

	マネープランのみの研修だったから	男性向きの研修になっていたから	給料が下がっていく中で身の処し方の研修だったから	今後のキャリアを考えるのに役立たなかったから	一般的な内容で個々の事情に配慮されていない研修だったから	悩みが違う人との研修だったから	外部の人と関わることができなかったから
男性総合職	22.2	0.0	25.9	40.7	40.7	3.7	0.0
女性総合職	17.6	11.8	17.6	35.3	47.1	5.9	11.8

男性にプライドを捨てなさいという研修だったので、女性向けではないなと思いました。...
50代、60代でその企業で頑張った方や起業した方とか、仕事を変えられた方とか、そういういろいろな形の現役の在り方を知りたかった。

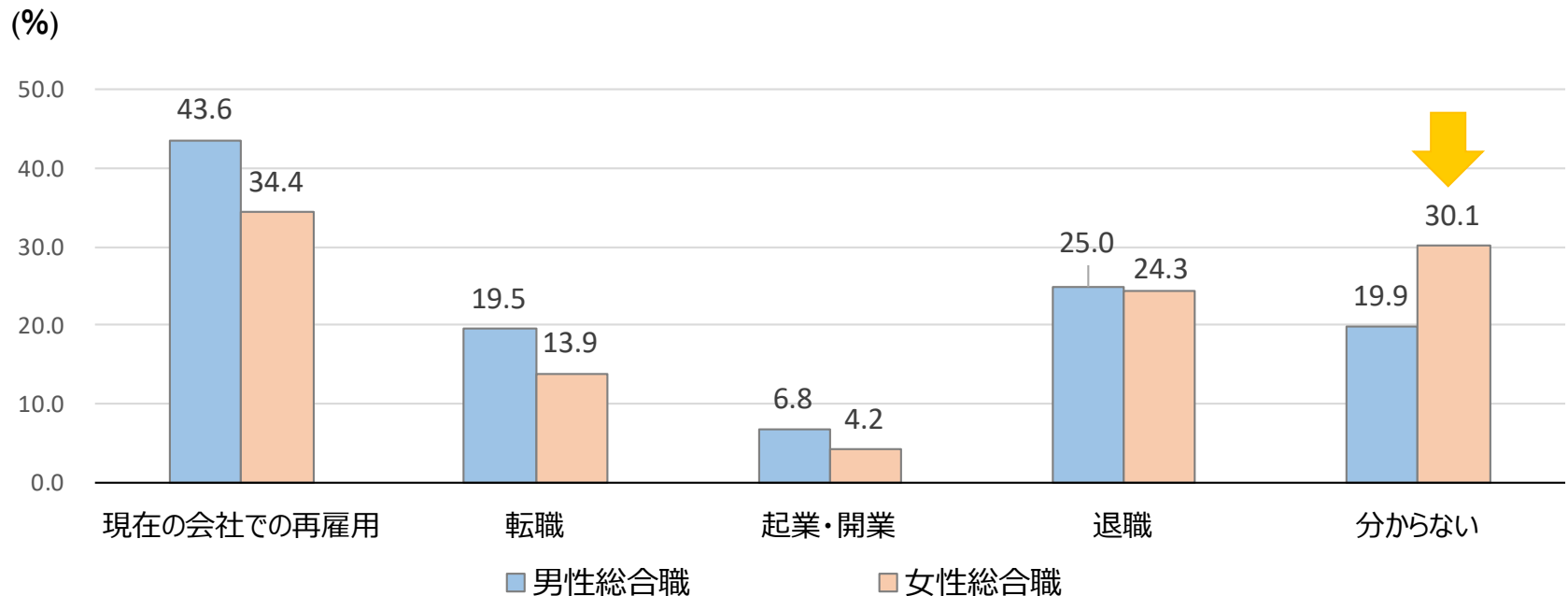
(注1)と同様。



12

総合職女性は男性に比べ、定年後の生き方に悩んでいる

- 定年後のキャリアの希望について、「わからない」が男性では19.9%であるが、女性では30.1%と男性に比べ多い。(p157)



(注1)と同様。



60代女性の主な調査結果

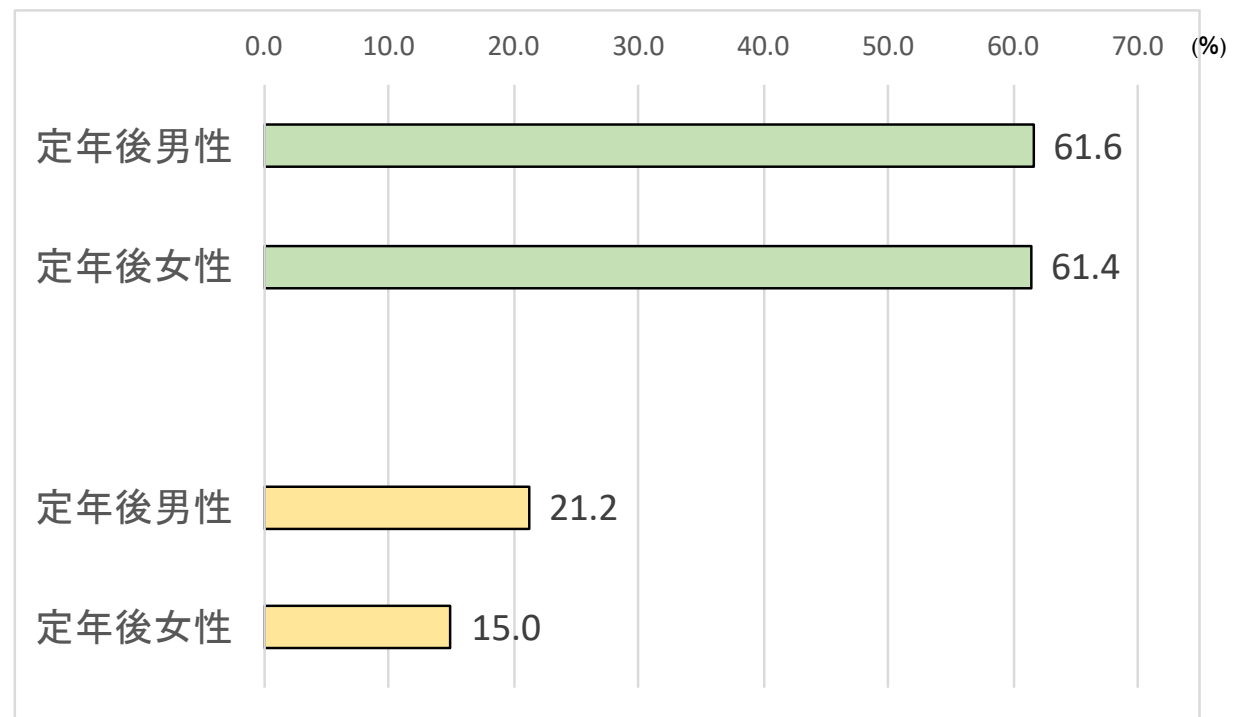


13

定年後、評価が処遇に反映されるべきという意見は多いが、現実は大大きく異なる

- 「評価があり処遇に反映されるべき」という意見が、定年後の男性の61.6%、女性の61.4%であるが、現実には、「評価があり処遇に反映される」は、男性21.2%、女性15.0%と少ない。(p268,269)

「評価があり処遇に反映される」



意見

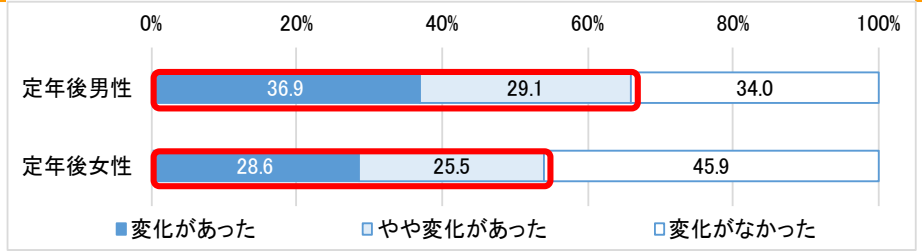
現実



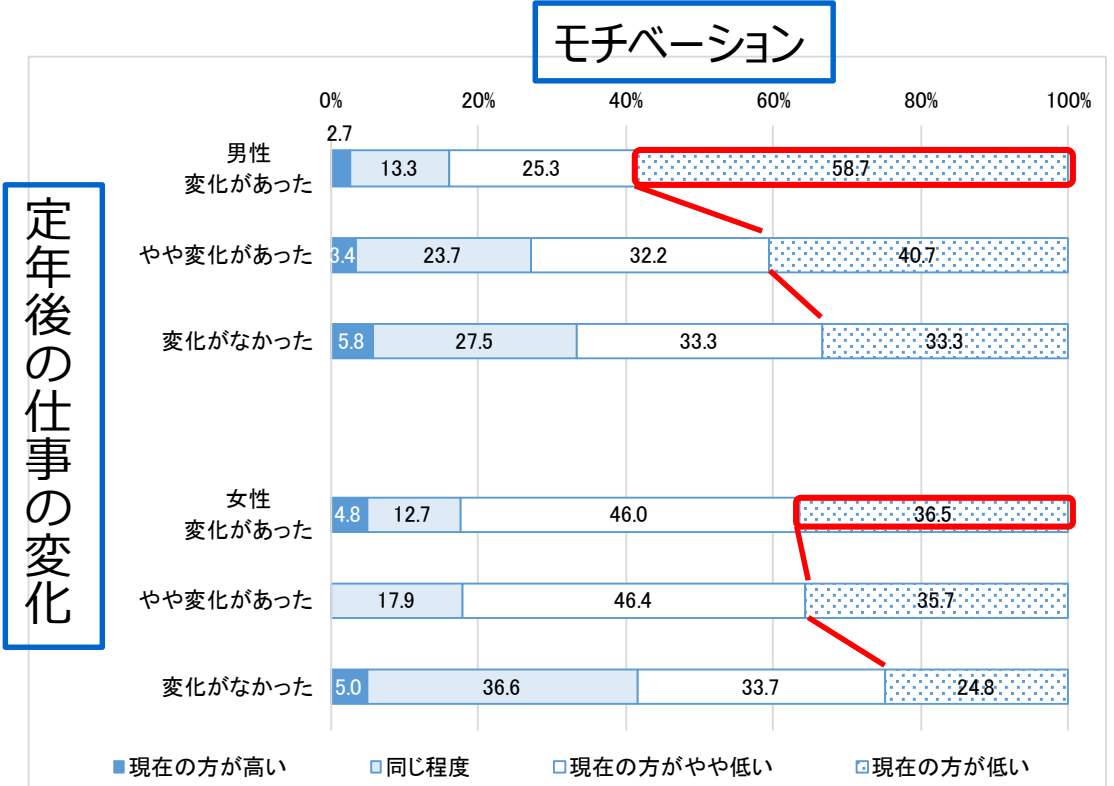
14

定年後の仕事の分野の変化はモチベーションの低下をもたらしている

- 仕事の分野が変化した人は、男性66.0%、女性54.1%。(p264)



- 仕事の分野の変化別にモチベーションを見ると、「現在の方が低い」の割合は、「変化がなかった」人では男性33.3%、女性24.8%であるが、「変化があった」人では、男性58.7%、女性36.5%と多い。(p319)





提 言

女性が50代で活躍するための提言(p59-61)



50代の女性たちの中には、家庭との両立を大切にする働き方との調整を考えながら、40代に入って、仕事を通しての自己成長に改めて挑戦し、昇進・昇格を目指すという女性もいることが明らかとなった。

育児等の事情によって新しいキャリア段階に入る時期は人によって様々である。企業は、そのような女性の多様な働く価値観の変化に合わせた施策を実施する必要がある。

- 1.女性の昇進・昇格を促進するために、管理職等の幹部人材の育成策はキャリアの多様性に合わせた「選択的育成策」とする
- 2.管理者の「キャリアの後押し力向上プログラム」の構築
- 3.女性の「異動促進プログラム」の構築
- 4.子育ての制約から離れ「思う存分働く」キャリア段階に入った女性が、「思う存分働く」ことができるための「ワーク・シフトチェンジ支援研修」の構築
- 5.女性一般職が活躍し、キャリアアップできる人事管理の構築

女性が定年後も活躍するための提言(p62-64)



今後、総合職として働いてきて定年を迎える女性たちが増えていく。これまでは定年を迎えても役割が変わらなかった女性が多かったが今後は役割が変わる女性たちが増えていく。そのため、「定年後の新しい役割に合わせて働く」ことの気づきと意識づけをすることが必要である。

6.社員が定年後も活躍できる評価、処遇等の人事管理を整備

7.定年を契機にした役割の変化への対応力をつける「役割転換意識付け研修」を整備

8.仕事を意義深いものに変える「ジョブ・クラフティング・ワークショップ」の開発

9.女性が定年後の働き方とキャリアを考え、お互いに交流する

「定年後を考える女性交流フォーラム」の構築

10.女性の「キャリアと働く」を支援し、キャリア・モデルとなる

キャリア・コンサルタントを社内に配置



【本件に関するお問い合わせ先】

公益財団法人21世紀職業財団

事業推進部 部長 小野島 恵子

上席主任・主任研究員 山谷 真名

上席主任 奥村 晶

上席主任 本道 敦子

メール：kenkyu@jiwe.or.jp

電話： 03-5844-1665 FAX： 03-5844-1670

※調査報告書は財団のホームページでご覧頂けます。

<https://www.jiwe.or.jp/research-report>