

## はじめに

人生 100 年時代と言われるとおり、以前と比べると健康寿命も延びて、長く働きたい人が増えています。また、少子高齢化により若手労働力が不足する中、多くの企業で 50 代・60 代の活躍が重要な経営課題となっています。しかし、今のところ、どのような施策をするべきか明確な答えは出ていない状況です。

これまで、50 代・60 代のキャリアと働き方についての調査研究は蓄積されてきましたが、主に男性を想定したものが多く、女性については十分に把握されていませんでした。というのも、女性正社員 50 代・60 代の数が増加してきたのは、男女雇用機会均等法が施行されて 30 年以上が経過したここ数年のことだからです。

そこで、21 世紀職業財団では、企業で正社員として働く 50 代・60 代の女性の実態を把握し、そのような女性たちがさらに活躍するための方策を検討するため「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」を実施することとしました。今野浩一郎学習院大学名誉教授に委員長をお引き受けいただき、研究者の方々や企業の人事部門・ダイバーシティ部門の管理者の方々にご参集いただいて、調査研究委員会(次ページ参照)を開催し、インタビュー調査やアンケート調査及びその分析を実施しました。本報告書は、その結果を取りまとめたもので、企業が今後どのようなことに取組むことが望まれるかについて検討したものです。なお、女性についての課題を洗い出す手法として男女比較を行うこととし、アンケート調査は 50 代・60 代の男女を対象としました。

この調査によって、男性と同じようには育成されてこなかった女性たちが自分なりにキャリアについて考え、会社人生を生き抜いてきた姿が浮き彫りになりました。それとともに、さらに活躍するためには多くの課題があることが明らかになりました。本報告書が各社における 50 代・60 代社員の活躍推進の一助になれば幸いです。

最後に、大変お忙しい中、委員長を務めていただき、執筆もしていただいた今野浩一郎名誉教授をはじめ、調査研究委員会の委員の方々に厚く御礼を申し上げます。また、インタビュー調査にご協力いただきました企業の人事・ダイバーシティご担当者、女性社員、アンケート調査にご協力いただきました 2820 名の 50 代・60 代の方々に、心から御礼を申し上げます。

2019 年 9 月

公益財団法人 21 世紀職業財団  
会長 伊岐 典子

## 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 志保	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

## 執筆担当者（敬称略）

氏名	所属	執筆部分
今野 浩一郎	学習院大学名誉教授	第1編第2章、第3章、第4章
水落 正明	南山大学総合政策学部教授	第2編第3章
山谷 真名	21世紀職業財団 事業推進部 上席主任・主任研究員	第1編第1章、第3編
奥村 晶	21世紀職業財団 事業推進部 上席主任	第2編第1章
本道 敦子	21世紀職業財団 事業推進部 上席主任	第2編第2章

事務局	公益財団法人 21 世紀職業財団
	高松 和子 業務執行理事・事務局長
	小野島 恵子 事業推進部 部長
	山谷 真名 事業推進部 上席主任・主任研究員
	鈴木 由子 事業推進部
	奥村 晶 事業推進部 上席主任
	本道 敦子 事業推進部 上席主任

## 目 次

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	・ ・ ・ ・ ・ 1
第2章 50代女性の働く現状と課題	・ ・ ・ ・ ・ 13
第3章 60代女性の働く現状と課題	・ ・ ・ ・ ・ 37
第4章 結論と提言	・ ・ ・ ・ ・ 51
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	・ ・ ・ ・ ・ 65
第2章 社員タイプ別にみた50代女性の働く現状と課題	・ ・ ・ ・ ・ 123
1節 50代総合職（管理職経験なし）男女比較	・ ・ ・ ・ ・ 125
2節 50代管理職男女比較	・ ・ ・ ・ ・ 167
3節 50代一般職女性の特徴	・ ・ ・ ・ ・ 197
4節 50代社員タイプ別全体比較	・ ・ ・ ・ ・ 207
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	・ ・ ・ ・ ・ 215
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	・ ・ ・ ・ ・ 249
1. 調査対象者の就労状況について	・ ・ ・ ・ ・ 250
2. 能力の自己評価と能力開発意欲	・ ・ ・ ・ ・ 259
3. 定年後の労働～現実と希望	・ ・ ・ ・ ・ 263
4. 会社の人事施策についての評価	・ ・ ・ ・ ・ 266
5. 仕事に対する意欲	・ ・ ・ ・ ・ 270
第2章 社員タイプ別にみた60代女性の働く現状と課題	
1. 調査対象者の就労状況について	・ ・ ・ ・ ・ 275
2. キャリア形成	・ ・ ・ ・ ・ 280
3. 能力の自己評価と能力開発意欲	・ ・ ・ ・ ・ 283
4. 定年後の労働	・ ・ ・ ・ ・ 286
5. 会社の人事施策についての評価	・ ・ ・ ・ ・ 290
6. 働く価値観	・ ・ ・ ・ ・ 296
7. 仕事等の満足度と労働意欲	・ ・ ・ ・ ・ 298

### 第3章 定年後の活躍に影響を与える要因

- 1. 個人の意識・行動と達成感・モチベーション . . . . . 311
- 2. 会社の制度・取組みと達成感・モチベーション . . . . . 314
- 3. 働き方と仕事に対する意欲 . . . . . 318

#### 付属資料

- アンケート調査 調査票 . . . . . 323