



転換期のキャリア構築・支援論

～働き続ける個人と持続的発展を目指す組織の指針を探る～

8 女性シニア社員の定年とキャリア支援

(株)日本マンパワー 小出 真由美

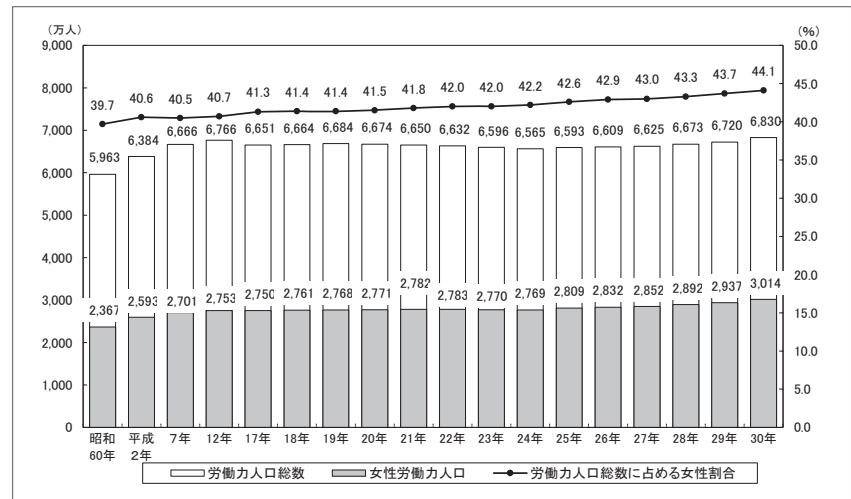
1986年に男女雇用機会均等法が施行され、その後、2015年に女性活躍推進法が成立するなど、これまで女性の就労環境を改善する法律が整備されてきた。女性も社会で働くことは当たり前になり、就業継続の意識も高まり、結婚、出産、育児期を通して働く人も増え、女性の平均勤続年数も伸びている。そして今、男女雇用機会均等法以降、女性総合職として働き続けている第一世代は、50代後半に突入り始めている。

人生100年時代、65歳雇用が義務化され、将来的には70歳になる日もそう遠くないといわれる。当たり前働き続けるシニア女性たちが、どのようにキャリアを築いていくか、無視できない組織マネジメントのテーマになってきているのではないだろうか。そこで、今回は、女性シニア社員のキャリアについて考えていこう。

女性社員の働き方は かつてない変化ステージに

これまででは、定年退職といえば、男性の話のようなイメージを持つ人が多かったかもしれない。女性は就職しても結婚や出産で退職し、働き続けることを選択してこなかった時代があったため、これまでの組織は男性社員が中心にな

図表1 労働力人口および総数に占める女性割合の推移



資料出所：総務省「労働力調査」（「労働力人口の男女別構成比」は、厚生労働省雇用環境・均等局）

っており、女性社員は、補助的な役割を担っていたこともあっただろう。それが、男女雇用機会均等法により、女性の総合職採用が行われ、女性も様々な職種に関われるようになり、意欲や能力があれば管理職に就く人も出てくるなど、第一世代の女性は女性活躍の道を自身で切り開きながら、今に至っている（図表1）。

さらに、ここから、定年というテーマに向かって、どのように働くのか、どう組織と向き合っていくのかを考えていくステージにきているのではないだろうか。組織からみても女性社員の定年退職はこれまで以上に当たり前になる。今後の活躍の場の創出や女性のキャリア選択についても多様な支援

が必要になってくるだろう。

働く状況・キャリア形成は 男女で異なることも

ここで、1つ整理しておきたいのは、女性の社会活動に対するスタンスである。男性は、仕事を中心とした人生に何の違和感もなく働いている人も多いが、女性はプライベートも含め、様々なキャリアの選択肢があるため、会社中心のキャリア形成ではない場合が多い。もちろん、男性と同じように働き、管理職以上のポジションに就いて活躍している女性もいる。そのため、一概に「女性は」で括るつもりはないが、ライフプランを含めて、様々な選択肢を持ちながら働いてきた女性社員だからこ

- ① Web活用型キャリアコンサルティングの実践手法
- ② オンラインを活用したキャリア支援アプローチの試み
- ③ 成人発達とキャリア開発
- ④ ビジネスモデルの変更に伴う再配置、職種転換、学び直し
- ⑤ 次期リーダー・マネジャーをどう育てていくか
- ⑥ 大介護時代のシニア層のキャリア支援をどうする？
- ⑦ 組織風土・文化をどう変えていくか？
- ⑧ 女性シニア社員の定年とキャリア支援



■小出 真由美 (こいで まゆみ) :

女性のキャリア開発などの研修を開発する傍ら、日経ウーマンオンラインやダイヤモンドオンラインなどで記事を寄稿。キャリア・コンサルティング技能士2級、産業カウンセラー、キャリア・デベロップメント・アドバイザー、メンタルヘルス・マネジメント検定1種マスターコース、ワーク・ライフ・バランスコンサルタントなどの資格を持ち、各種セミナー講師も担当。

■株式会社日本マンパワー:

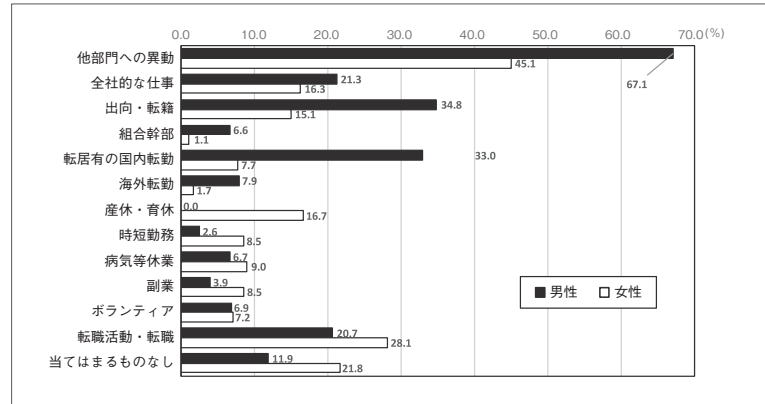
●住所: 東京都千代田区神田東松下町47-1 ●TEL: 03-5294-5065
●URL: <https://www.nipponmanpower.co.jp>

そ、これからどのように組織の中で働いていくのか考える必要性が高まっているのではないだろうか。女性社員は、働き続けてきたものの、キャリアを積み上げてきたわけではないケースも多く見られる。専門職種は例外としても、一般職として入社し、総合職への転換機会があったものの、仕事の変化はあまりないということもある。あるいは、総合職として男性と同じ仕事をしているつもりでも、組織文化や慣例で、結局、仕事内容に男女の差があり、うまくキャリアを築けなかった人も多い。社歴は長いものの、仕事のやりがいやすkillsを明確にできていない人もいる。

その背景には、組織の中で職域を広げるような経験のアサインが足りないなど、上司の育成が偏っていたケースもあるだろう。あるいは、女性が自ら補助的な役割を買って出るなど、自らキャリアを広げる機会を選択しなかったこともあるかもしれない(図表2)。

そのため、定年延長などで働き続ける時代とはいえ、働き続けることへのイメージを持ちづらく、また家庭内での役割もあるため、かつてのように家庭に入るといった選択肢も出てくる可能性もある。

図表2 これまで経験したこと(男女差)



資料出典: 公益財団法人21世紀職業財団
「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—」

女性総合職第一世代のシニア期をどう支援するか

これからどう働いていきますか？組織にどんな貢献ができますか？という問いに明確に答えられない人もいるのではないだろうか。

男性でも同じ状況の人もいますが、組織の中での役割や仕事のポジションがしっかりしていたり、これまでの先輩のやり方(定年のロールモデル)が見えやすかったりすることで、女性よりはイメージを明確にしやすい。そのため、女性に対しては、男性とは違ったキャリアの積み上がり方をしていくことを意識し、仕事の棚卸しや組織から求められる役割を整理する機会を作るなど、今一度ポジティブアクションとしてのキャリア支援を進めていく必要がある。

これからは、女性の定年退職が当たり前前の時代がやってくる。第一ランナーといわれ、総合職となり、女性活躍推進の代表となって組織でがんばってきた女性たちは、また新たなステージに向かっている。キャリアブランクという言葉もあるように、出産や子育てで数年仕事から離れていたたり、復帰しても時短など働き方に制約があったり、女性ならではのキャリア形成になっていることもある。そのような女性を取り巻く時代の変化を加味したうえで、今後の柔軟な働き方やキャリアを支援していくことが必要だ。そのことが、続く若手女性のロールモデルとなり、ますます組織の女性活躍やダイバーシティは進化するのではないだろうか？

【参考資料】

- 図表1: 労働力人口及び労働力人口総数に占める女性割合の推移 (<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/18-01.pdf>)
図表2: 公益財団法人21世紀職業財団女性正社員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— (これまで経験したこと) https://www.jiwe.or.jp/application/files/8615/6816/6799/2019chosa_01.pdf