

21世紀職業財団実施調査

# 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、働く50代・60代の問題というと、男性の問題で調査も主に男性を対象としたものしかありませんでした。そこで、本調査では、50代の正社員の女性と、正社員として働いてきて現在も働いている60代の女性に焦点をあて、意識や実態を調査しました。報告書は、<https://www.jiwe.or.jp/research-report>に掲載されています。

はじめてこの世代の女性を対象とした調査研究ということでメディアからの関心も高く、主要紙誌やオンラインメディアなどで数多く取り上げられました。(朝日新聞、日経ビジネスオンライン、プレジデントオンライン、ビジネスインサイダー、経団連タイムス、日本の人事部、賃金事情等)

今号では、誌面の関係上50代の結果と提言に絞ってご報告します。インタビューの抜粋も掲載しますのでご一読ください。

### 調査研究の方法

有識者、企業人事担当者を構成メンバーとした調査研究委員会を設置し、調査結果の分析、企業への提言の内容などについて審議した。

#### ① インタビュー調査

- 調査対象：企業規模300人以上の企業に勤務している50代正社員女性と企業規模300人以上の企業に勤務している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

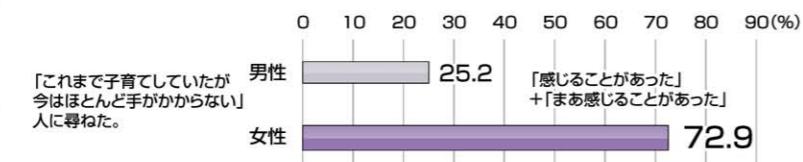
#### ② アンケート調査

- 調査対象：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定年前の50～64歳の男女及び50歳時に300人以上の企業に正社員として勤務していた、現在働いている定年後の60～64歳の男女 計 2,820名
- 調査方法：調査会社に登録しているモニターに対してスクリーニングの上、インターネット調査を実施した。
- 調査期間：2019年1月26日～1月31日

### 50代調査結果

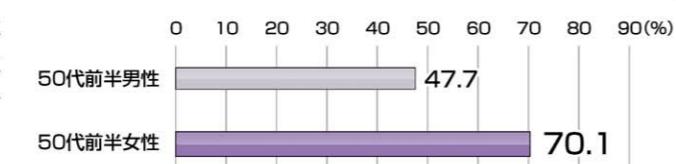
#### 子育てが仕事をする上で制約だと感じていた女性が多い

- 「これまで子育てしていたが今はほとんど手がかかるない」と回答した人に「あなたは、これまで、子育てが仕事をする上での制約だと感じたことがありますか。」と尋ねたところ、感じたことがあった人の割合は、男性では25.2%と低いが、女性では72.9%と高い。



#### 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だと感じた人に、「あなたは、子育ての負担が減り、現在思う存分働いていますか。」と尋ねたところ、特に50代前半の女性では、約7割が「思う存分仕事をしている」と回答した。

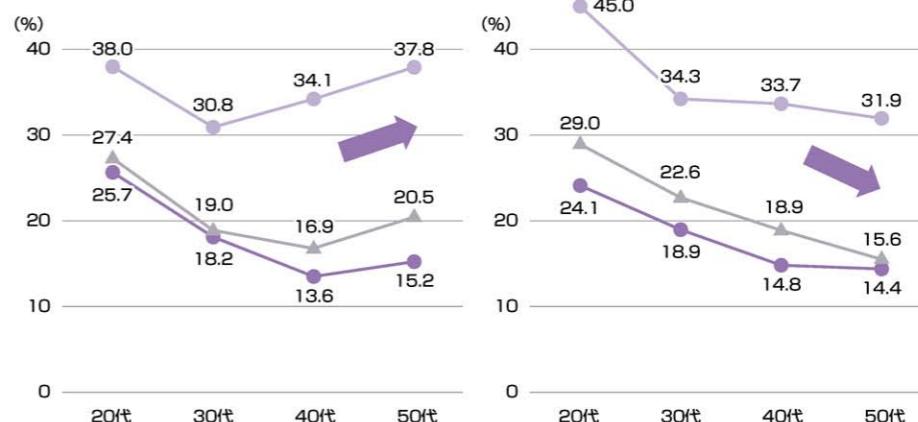


○ 50代の女性は子育ても終わり、一番時間があり、一番仕事ができる。経験も20年ぐらい積んでいて、それで自分の時間が使えるとなってきているので、本当はもっと活躍していいのではないかと思っています。(女性対象インタビューより)

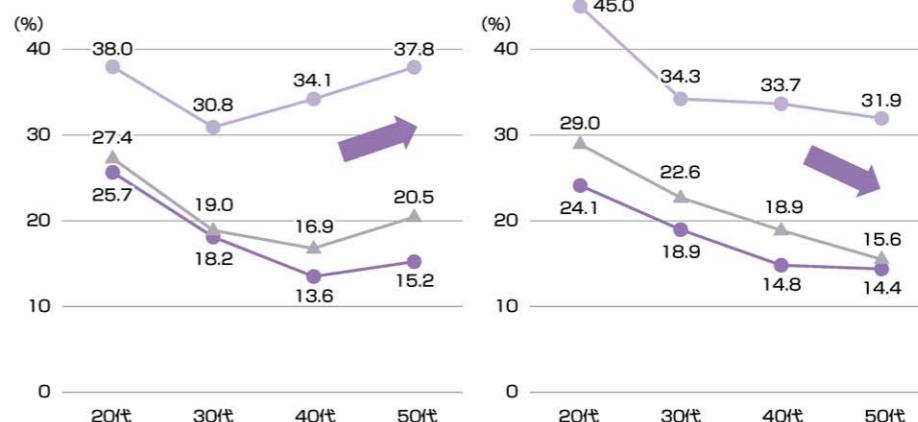
### 女性は、50代に再び、「成長」「仕事の面白さ」「信頼」を重視するようになる

- 各年代で仕事をする上で何を重視していたかを9項目(\*)の中から3つ選択してもらったところ、「成長」「仕事の面白さ」「信頼」といった内的キャリアを選んだ人の割合は、男性は年代とともに低下するが、女性は低下した後に再び上昇している。

【女性 各年代で重視したこと】



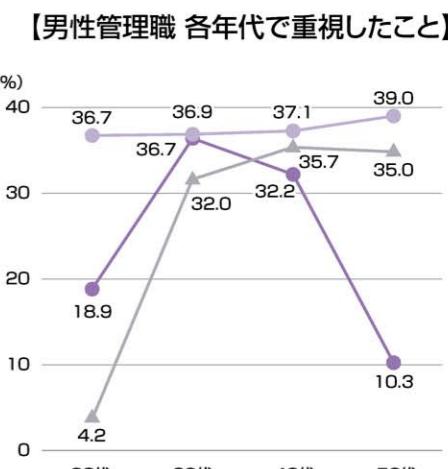
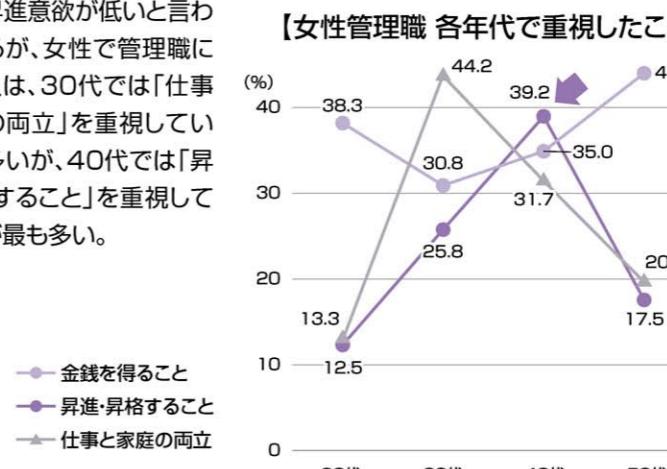
【男性 各年代で重視したこと】



\*「金錢を得ること」、「昇進・昇格すること」、「難しい仕事に挑戦すること」、「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」、「良い人間関係を築くこと」、「人の役に立つこと」の9項目。

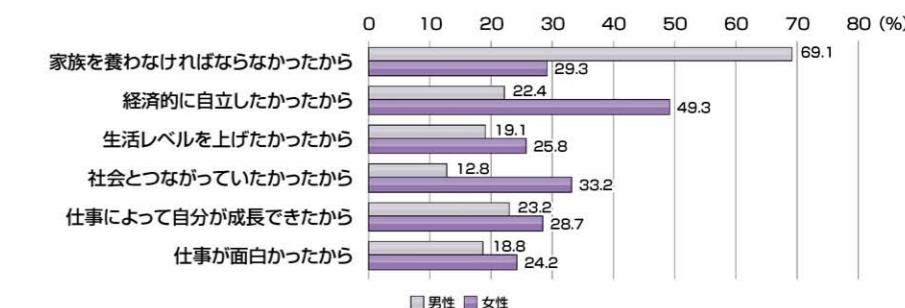
### 50代女性管理職は、40代で「昇進・昇格すること」を重視していた人が多い

- 女性は昇進意欲が低いと言われているが、女性で管理職になった人は、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。



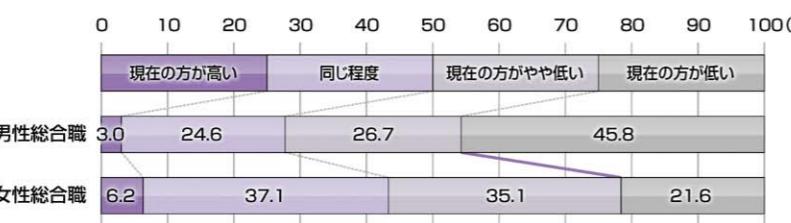
### 仕事を辞めなかつた理由は男女で大きく異なる

- 今まで仕事を辞めなかつた理由を尋ねたところ、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」と回答した人の割合が最も高かった。
- 「社会とつながっていたかったから」「仕事によって自分が成長できたから」「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回答した人の割合が高い。
- 現在の日本においては、女性は男性に比べ、生き方の選択肢があるため、仕事をする意味を問われる機会が多い。そのため、女性のほうが内的キャリアに関する理由を回答した人の割合が高いのではないかと思われる。



### 女性の50代は男性ほど下り坂ではない

- 「職業生活で、あなたのモチベーションが最も高かった時と比べて現在のモチベーションはどの程度ですか。」と尋ねたところ、「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%である。
- 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。



○ 勉強したものが活かせて「ありがとう」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。(女性対象インタビューより)

### 女性総合職は、「キャリアのつながり意識」が高い

- 「仕事を始めてから現在の仕事まで、前の仕事が次の仕事に役立っている(キャリアがつながっている)とどの程度思っていましたか。」と尋ねたところ、「キャリアのつながり意識」を感じていた人の割合は、男性総合職47.0%に対し、女性総合職は60.6%と高い。

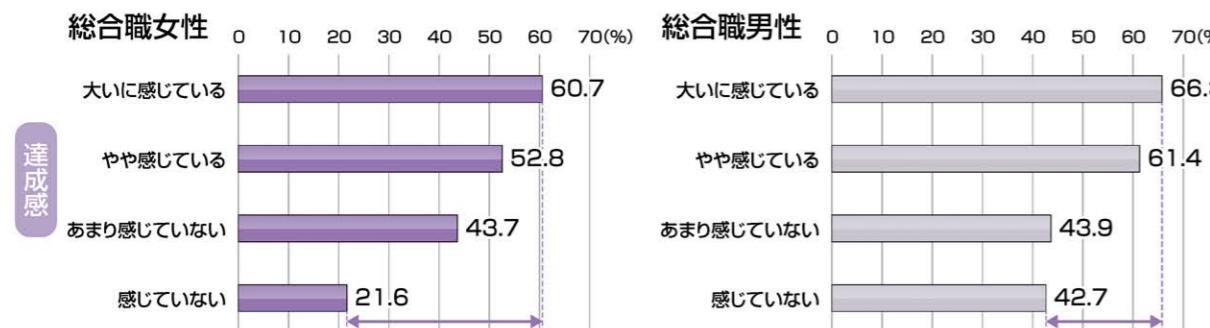


○ ノウハウが活きていて、そういう意味ではだんだん自分がやってきたことが統合されてきた。ずっとやっていたのが繋がつてきている感じで、面白いです。  
○ これまでの仕事だと、年老いた両親の世話とか、子育ての経験とか、そういった何気ない日常の経験が今の仕事に活かされています。(女性対象インタビューより)

### 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

- 現在の達成感の程度別に、上司とのキャリア面談/キャリア形成の後押しの経験率を見ると、達成感を「大いに感じている」総合職女性ではキャリア面談/キャリア形成の後押しがあった人が60.7%と高く、達成感を「感じていない」人では21.6%と低くなっている。特に、総合職女性において、上司によるキャリア形成の後押しが達成感を高めているということであろう。

#### 上司とのキャリア面談/キャリア形成の後押しの経験率

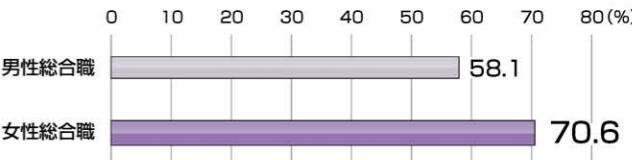


- インタビューにおいても、上司の後押しがあって今まで頑張れた、管理職になれたという人が多かった。

○ 上司から「管理職にノミネートしようと思う」と言われて、「できる自信がない」とお話ししたら、「男性だからって自信があっ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」と言われた。上司に恵まれていたと思います。(女性対象インタビューより)

### 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。



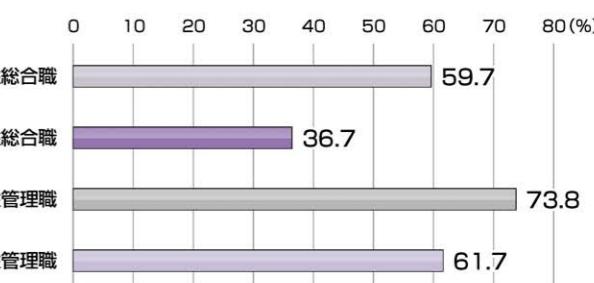
以上のように、50代の女性たち、特に総合職の女性たちは、内的キャリアに目を向け、キャリアのつながりを考え、モチベーションを保ち、自己開発意欲が高いが、以下のように、あまり企業の支援を受けてこなかった。

### 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

- 仕事の幅を広げ、仕事の経験を増やしていくための1つの育成として、違う部門への異動がある。違う部門への異動の経験者の割合は、男性総合職では59.7%、女性総合職では36.7%と女性総合職のほうが低い。また、管理職においてさえ、男性では73.8%が経験しているが、女性では61.7%にとどまっている。

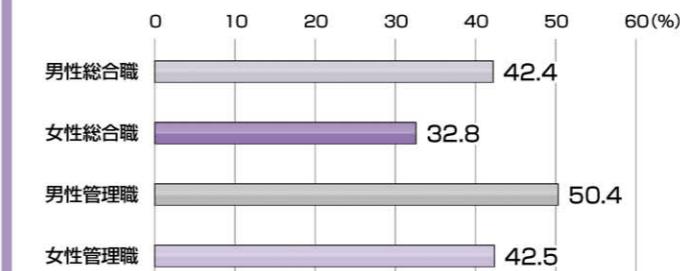
○ 40代の頃、ほかのところに行ってみたくて、何度も毎年、上司に、「私はこういうところに行きたいです」と言っていたが、チャンスはもらえなかつた。(女性対象インタビューより)

#### 「違う部門への異動」の経験者の割合



### 管理職・総合職でも、女性は男性より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%、総合職女性32.8%、管理職男性50.4%、管理職女性42.5%と女性のほうが少ない。



○ 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を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。

○ 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。(女性対象インタビューより)

### 総合職女性は男性に比べ、悩みを共有する場を求める

- ニーズに合っていた研修の内容として、男女とも「今後のキャリアを考えるのに役立ったから」と回答した人が多く、総合職男性は、女性に比べ、「マネープランの研修だったから」と回答した人の割合が高い。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。

	マネープランの研修だったから	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の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

	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の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	悩みが違うから	外部の人と関わることができないから
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

- ニーズに合っていない研修の内容として、男女とも「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」「今後のキャリアを考えるのに役立たなかったから」と回答した人が多い。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。

## 総合職女性は男性に比べ、定年後の生き方に悩んでいる

- 「あなたの定年後の希望を教えてください。」と尋ねたところ、男女とも、「現在勤めている会社での再雇用」と回答した人の割合が高いが、女性総合職は、男性に比べ、「分からぬ」と回答した人が多い。女性は、ロールモデルが少ないこともあり、定年後の生き方に悩んでいる。



## 女性が50代で活躍するための提言

提言  
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。**

- 単線的なキャリアをとる男性を基準に、特定の年代層から幹部社員の候補人材を選抜し、配置・異動や研修等の機会を提供する年功的な施策を再編する必要がある。
- 女性の多様な価値観の変化に合わせ、年齢に関係なく、昇進・昇格の候補者として育成していく必要がある。

提言  
2

**社員の異動の状況に男女差がないかチェックし、女性の異動が男性に比べて少ない場合には、その理由を明らかにし、女性の異動を促進する施策を策定する「異動促進プログラム」を構築する。**

- 女性が異動を通して多様な仕事を経験する機会を増やすために、女性活躍推進法で公開しなければいけない項目の一つとする等男女間の違いをチェックしていくしみが必要である。
- チェックして、女性の異動が男性に比べて少ない場合には、その理由を明らかにし、女性の異動を促進する施策を策定する。

提言  
3

**制約から離れ「思う存分働く」キャリア段階に入った人が、「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」を構築する。**

- これからは、子どものいる女性だけでなく、子どものいる男性、介護、治療等で、あるときは制約をもって働き、あるときは制約から離れて働くという社員が増えてくる。そのため、これまでのキャリアの棚卸をし、今後のキャリアを考える研修の意義は大きいだろう。

\* 女性たちがこれからの働き方やキャリアを考え、お互いに交流する場を求めているという調査結果に基づき、財団では、「キャリアのつながりを考える女性交流フォーラム」を開催します。

ここでは3つの提言を掲載していますが、これら以外の提言については、以下URLでご覧になれます。

同調査の詳細は当財団ホームページをご覧いただけます。  
<https://www.jiwe.or.jp/research-report/2019>