

# 基礎研 レポート

## 女性にとって「育児と管理職の両立」は可能か

～中高年の女性管理職のうち、子がいる割合は4割弱～

生活研究部 准主任研究員 坊 美生子  
(03)3512-1821 e-mail ; bomioko@nli-research.co.jp

### 1—はじめに

近年、企業が女性の管理職登用を進めているが、実際に登用されるのは、未婚や子がいない女性に偏っていないだろうか。管理職に就くまでには、組織において中核的な職務に就き、残業や転勤、不測の事態が発生した際の急な対応もこなし、成果を出さなければならない。その役目は結局、働く時間や場所に制約のある育児中の女性には、難しいのではないだろうか——。本稿は、そのような「育児と管理職の両立」、または「育児とキャリアアップの両立」をテーマに考察する。

各紙でも取り上げられているように、2024年の通常国会では、従業員の子が3歳になるまでの働き方として、テレワークを企業の努力義務に追加する育児・介護休業法や次世代支援対策推進法等の改正案が提出される。このように、子どもがいても働き続けやすくする「育児と仕事の両立支援」策は、2000年代初頭の育児休業の法制化に始まり、短時間勤務制度やフレックスタイム制度の導入・拡充など、確実に拡充されてきた。その結果、実際に、出産後に退職する女性は少数派となった<sup>(1)</sup>。しかし、女性が出産しても単に働き続けるというだけではなく、「育児と管理職の両立」、または「育児とキャリアアップの両立」についてはどうだろうか。その答えは、女性管理職比率の数値の低さが示す通りであろう。

そのような中、2016年に施行された女性活躍推進法は、文字通り、女性の職業生活における活躍推進を目的としている。分かりやすく言えば、育児中か否かに関わらず、女性のキャリアアップや管理職登用を推進するものである。つまり、女性の雇用に関する社会課題は、単に、「結婚・出産を経ても働き続けられる」というだけではなく、「結婚・出産を経てもキャリアアップを続けられる」ことにステージが上がったと言える。

そこで本稿では、「育児と管理職の両立」に関する現状について報告し、今後、両立のハードルを下

(1) 国立社会保障・人口問題研究所の「出生動向基本調査（夫婦調査）」によると、2010年代前半から、第1子出産後に就業継続する割合が、退職する割合を上回っている。

げるために、目指すべき方向性について検討する。なお本稿では、キャリアアップの度合を測る指標として、管理職登用の数値を用いるが、論考の趣旨としては、「育児と管理職の両立」だけではなく、「育児とキャリアアップの両立」を意識していることを、あらかじめお断りしておきたい。

本稿の構成は以下の通りである。まず一般社団法人定年後研究所とニッセイ基礎研究所が昨年10月に共同研究として行ったインターネット調査「[中高年女性の管理職志向とキャリア意識等に関する調査～『一般職』に焦点をあてて～](#)」<sup>(2)</sup>や先行研究から、現在、管理職に就いている女性の育児の状況について報告する。次に、アンケートと同時並行して行った「ダイバーシティ・中高年女性社員活躍に関する大企業取組インタビュー調査」の結果も交えながら、企業側が取り入れるべきことや、女性（または男性）自身ができる工夫について考え、「育児と管理職の両立」を実現していく道筋について検討したい。

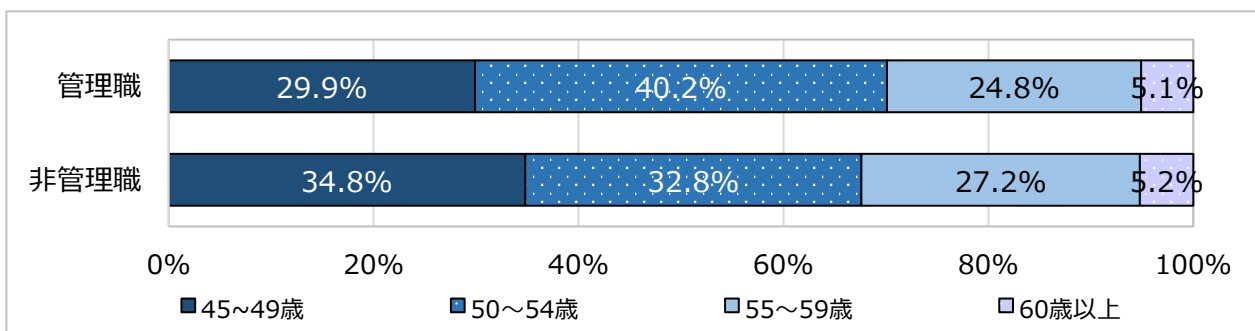
## 2——女性管理職のうち、子がいる人の割合は4割弱 ～一般社団法人定年後研究所・ニッセイ基礎研究所「中高年女性の管理職志向とキャリア意識等に関する調査～『一般職』に焦点をあてて～」より～

### 2-1 | 管理職を務める中高年女性の属性

#### (1) 管理職を務める中高年女性の年齢階級

まず、インターネット調査「中高年女性の管理職志向とキャリア意識等に関する調査～『一般職』に焦点をあてて～」から、現在、大企業で正社員として働く45歳以上に中高年女性の属性を、現役の管理職と非管理職に分けて確認する。始めに、年齢階級の構成割合をみると、「管理職」の年齢階級は45～59歳が約3割、「50～54歳」が約4割、「55～59歳」が2割強、「60歳以上」が約5%となっており、50歳代前半が最も大きい(図表1)。「非管理職」に比べて、50～54歳の割合がやや大きくなっている。

図表1 管理職を務める中高年女性の年齢階級別の構成割合



(備考) n=管理職 117、非管理職=1,182。

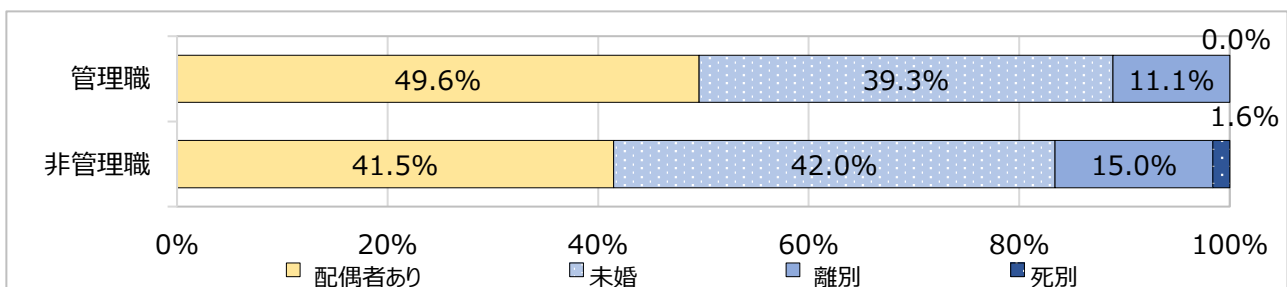
(資料) 一般社団法人定年後研究所とニッセイ基礎研究所が昨年10月に共同研究として行ったインターネット調査「中高年女性の管理職志向とキャリア意識等に関する調査～『一般職』に焦点をあてて～」

(2) 調査対象は、全国の、従業員500人以上の大企業に正社員として勤める45歳以上で、コース別雇用管理制度がある企業では「一般職」と「総合職」の女性。コース別雇用管理制度がない企業では、「主に基幹的な業務や総合的判断を行う職種」と「主に定型的な業務を行う職種」に就く女性。及び、定年前にこれらのコースや職種に就き、定年後も同じ会社で、継続雇用で働いている女性。有効回答数1,326（「一般職」1,000、「元一般職」39、「総合職」258、「元総合職」29）。

## (2) 管理職を務める中高年女性の配偶関係

次に、上述の共同研究から、管理職を務める中高年女性の配偶関係を見ると、「配偶者あり」が半数、「未婚」が約4割、「離別」が約1割だった。「非管理職」に比べれば、有配偶の割合が高いが、筆者の既出レポートで説明したように、国内の、45~59歳の女性全体の配偶関係は、国勢調査によると、「有配偶」が約7割、「未婚」が1~2割となっている<sup>③</sup>。大企業で働く中高年の女性管理職は、国内の女性の平均よりも、有配偶の割合が顕著に小さく、未婚の割合が顕著に大きい。この世代では育児休業の法制化前に出産を迎えた女性が多く、結婚・出産後に退職することが主流であったために、結果的に、働き続けて管理職に就いた女性は未婚割合が大きいと考えられる。

図表2 管理職を務める中高年女性の配偶関係別の構成割合



(備考) 同

(資料) 同

## (3) 管理職を務める中高年女性の子がいる割合

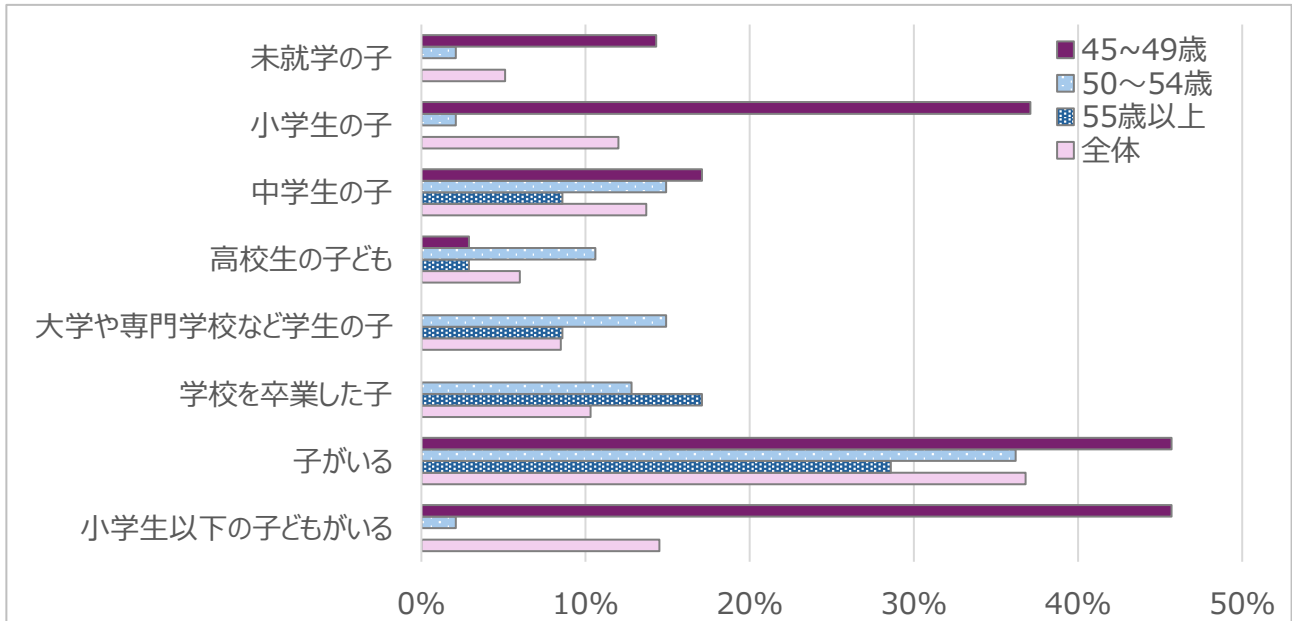
次に、上述の共同研究から、管理職を務める中高年女性の家族の状況についてみていきたい(図表3)。各成長段階の子がいる割合を見ると、全体では「未就学の子」がいる割合は5.1%である。「小学生の子」と「中学生の子」、「高校生の子」、「大学や短大、高専、専門学校、大学院などの学生の子」、「学校を卒業した子」がいる割合はいずれも1割前後となっている。すべての成長段階の子を合わせた「子がいる」割合は、4割弱にとどまり、育児に手がかかる「小学生以下の子」に限ってみると、14.5%に過ぎなかった。共同研究の調査対象が45歳以上であるため、未就学の子がいる割合が小さい一因となっていると考えられる。

そこで、女性管理職の年齢階級別に分布の違いを見ると、「45~49歳」では「小学生の子」がいる割合が4割弱と最も大きい、「50~54歳」では「中学生の子」から「学校を卒業した子」までがいずれも1割~1割強と同じぐらい、「55歳以上」では「学校を卒業した子」が2割弱で最も大きくなっていった。つまり、女性の年齢階級が上がると、子の成長段階も上がっているとみられる。

次に、女性管理職の年齢階級別に、各成長過程の子を合わせた「子がいる」割合を見ると、「45~49歳」では5割弱、「50~54歳」では4割弱、「55歳以上」では3割弱と、女性の年齢階級が上がると、子がいる割合も小さくなっていった。上述したように、現在の50歳代後半だと、育児休業が法制化される前に出産した女性が多いと考えられることから、結果的に、子をもうけ、かつ管理職にまでなっている女性は少ないと考えられる。ただし、この設問では「現在、同居している家族」について尋ねているため、この数字の他にも、既に独立した子がいる可能性がある。

③ 坊美生子 (2024) 「中高年女性会社員は4割が未婚〜『中高年女性会社員の管理職志向とキャリア意識等に関する調査〜『一般職』に焦点をあてて〜』より (1)」(基礎研レター2024年1月22日)。

図表 3 管理職を務める中高年女性のうち、各成長段階の子がいる割合



	n	未就学の子	小学生の子	中学生の子	高校生の子	大学や専門学校など学生の子	学校を卒業した子	子がいる	小学生以下の子どもがいる
45~49歳	35	14.3%	37.1%	17.1%	2.9%	0.0%	0.0%	45.7%	45.7%
50~54歳	47	2.1%	2.1%	14.9%	10.6%	14.9%	12.8%	36.2%	2.1%
55歳以上	35	0.0%	0.0%	8.6%	2.9%	8.6%	17.1%	28.6%	0.0%
全体	117	5.1%	12.0%	13.7%	6.0%	8.5%	10.3%	36.8%	14.5%

(備考) 図表の選択肢「大学や専門学校など学生の子」は、調査票では「大学や短大、高専、専門学校、大学院などの学生の子」。  
 (資料) 同

筆者らの共同研究は女性のみを対象としており、「女性管理職のうち、子がいる割合は 4 割弱」という数字を評価することが難しいため、ここで、先行研究を参照する。男性と女性、両方の正社員を対象に行った、独立行政法人労働政策研究・研修機構 (JILPT) の調査 (2014 年) によると<sup>(4)</sup>、従業員 300 人以上の企業では、男性管理職のうち「有配偶・子あり」は 78.6% だったのに対し、女性管理職のうち「有配偶・子あり」は 30.6% であり、同じ管理職でも、子がいる割合には、男女で 2 倍以上の大きな差があった (図表 4)。つまり、男性管理職の大部分には子がいるのに、女性管理職で子がいるのは少数である。ちなみに、JILPT の調査では、筆者らの共同研究の結果よりも、子がいる割合が小さいが、これは、対象に年齢制限を設けていないため、45 歳以上を対象とした共同研究に比べて、若年層が含まれることが影響していると考えられる。

次に、同じく JILPT の調査より、従業員 300 人以上の企業の管理職について、子の年齢階級ごとに、子がいる割合を見ると、男性管理職のうち「有配偶・未子 7 歳未満」がいるのは 14.3%、「有配偶・未子 7~12 歳」は 18.7%、「有配偶・子あり・その他」は 45.6% だった (図表 4)。これに対し、女性管理職のうち、「有配偶・未

(4) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2014) 「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)―分析偏一」。管理職の調査対象には、特に年齢制限は無い。男性管理職の平均年齢は 47.9 歳、女性管理職の平均年齢は 47.0 歳で、管理職年齢の男女差はない。

子7歳未満」は3.3%、「有配偶・末子7~12歳」は6.9%、「有配偶・子あり・その他」は20.4%であり、いずれの年齢階級でも、子がいる割合には大きな男女差があった。また、その男女差の幅に注目すると、男女いずれも、管理職のうち幼い子がいる割合は小さいが、子の年齢階級が下がるほど、男女差が大きいことが分かった。例えば、女性管理職で末子7歳未満の子がいる割合は、男性管理職の3分の1にも満たない。

つまり、女性管理職の方が、男性管理職に比べて幼い子がいる割合が小さく、女性にとって、「管理職と育児の両立」は、男性よりもはるかに厳しいという実態が分かった。

図表4 男女別にみた管理職に子がいる割合（子の年齢階級別）

	有配偶・子あり計	有配偶・末子7歳未満	有配偶・末子7~12歳	有配偶・子あり・その他
男性	78.6%	14.3%	18.7%	45.6%
女性	30.6%	3.3%	6.9%	20.4%

（備考）従業員300人以上の企業が対象。

（資料）独立行政法人労働政策研究・研修機構（2014）「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)―分析偏一」。

#### （4）子がいる女性管理職の割合に関するまとめ

ここまで、中高年の女性管理職のうち子どもがいる割合は4割弱、小学生以下の子どもがいる割合はさらに低い約15%、という共同研究の結果を報告した。また、JILPTによる調査を見ても、子がいる女性管理職は約3割と少数派で、しかもその割合には男女で大きな差があった。特に、子が幼い場合の方が、男女差が大きくなっており、女性にとって、特に、子どもに手がかかる時期には、「管理職と育児の両立」のハードルが、男性に比べてはるかに高いという実態が分かった。

ただし、共同研究の結果に戻ると、女性の年齢階級が下がるほど、「子がいる割合」は大きくなっている。「45~49歳」に限れば、女性管理職のうち、小学生以下の子がいる割合は半数近くに迫っている。数は少ないものの、時代が下るに従って、子どもを育てながら管理職を務める女性は、増加してきているのではないだろうか。

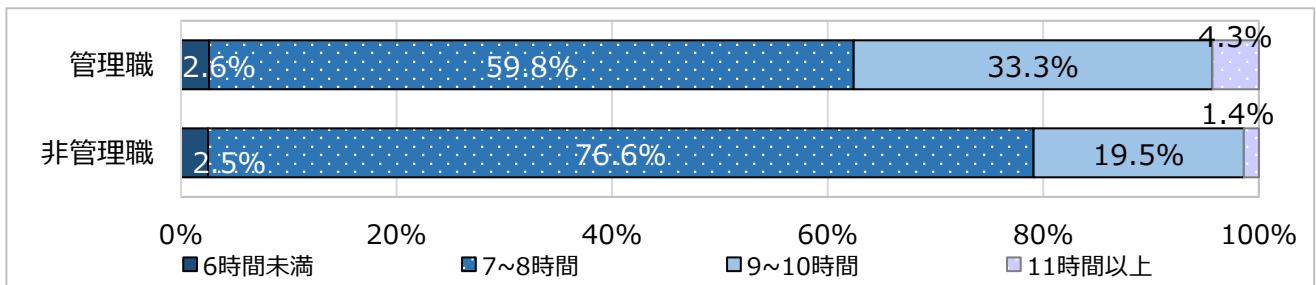
### 2-2 | 子がいる女性管理職の割合が小さい要因

2-1 | でみてきたように、女性管理職のうち、子がいる割合、特に小学生以下の子がいる割合が小さい背景としては、育児中の女性には、残業や転勤に制約があること、子の病気などで休暇を取得する機会が多いこと、職場や職務で起きる不測の事態に対して、夜間休日の対応ができないことなどが考えられる。それ以外にも、人事側が、小さい子がいる社員への「配慮」として、負荷が大きい管理職を割り当てないという可能性もある。このうち、残業の問題に関連して、共同研究のアンケート結果に戻って、管理職と非管理職の1日の平均労働時間をみておきたい。

図表5に記した通り、「管理職」は「7~8時間」が約6割、「9~10時間」の割合が約3割、「11時間以上」が約4%である。所定労働時間は企業によって異なるため、「時間外労働」をしている人の割合は特定できないが、管理職は、労働基準法が定める原則「1日8時間」を上回る長時間労働をしている割合が、非管理職に比べて大きい。このことが、育児中の女性が管理職に就くハードルを上げている可能性がある。ただし、逆の

見方をすると、「7~8時間」が約6割と多数派であることから、おおよそ所定内労働時間内で管理職業務を終えている女性も多いとすることができる。

図表5 管理職を務める中高年女性の1日の平均労働時間



(備考) n=管理職 117、非管理職=1,182。

(資料) 一般社団法人定年後研究所とニッセイ基礎研究所が昨年10月に共同研究として行ったインターネット調査「中高年女性の管理職志向とキャリア意識等に関する調査〜『一般職』に焦点をあてて〜」

### 2-3 | 裾野の女性から見た状況

次に、女性管理職の家族の状況に関して、裾野の女性たちの見方を確認する。同じく共同研究より、非管理職を含めた中高年女性会社員全体の意識をみると、「職場に女性管理職がいる」と回答した女性のうち、その効果について、「登用されるのは独身や子どものいない女性ばかりで、育児との両立を希望する女性のロールモデルにはならない」と回答した人が9.5%いた<sup>(5)</sup>。

職場で女性管理職が増えたとしても、実際には未婚や子がいない女性ばかりであれば、裾野の女性から見ると、「やっぱり育児をしながら管理職の仕事をするのは無理だ」という印象を与えてしまう。従って、女性活躍を推進する企業にとっては、育児という事情を抱えた女性であっても、管理職に登用するためには、どのような体制や取組が求められるのかを、考える必要があるだろう。

## 3——「育児と管理職の両立」を実現するために〜一般社団法人定年後研究所・ニッセイ基礎研究所「ダイバーシティ・中高年女性社員活躍に関する大企業取組インタビュー調査」より〜

### 3-1 | 企業側に求められる制度・取組

今後は、小さい子どもがいても、意欲がある人は、組織の中で中心的な職務を経験し、適切な時期に管理職として働けるように、企業や女性側(または男性側)にとって必要な制度や取組について考察したい。

まず、企業側にとって必要なことは、育児中の社員も働きやすく、また成果を出しやすいように、適切な「ダイバーシティ経営」が必要になる。佐藤ほか(2020)が提唱する具体的なポイントは、①「理念共有経営」、②多様な「人材像」を想定した人事管理システムの構築、③多様な人材が活躍できる土台としての「働き方改革」の実現、④多様な部下をマネジメントできる管理職と職場の「心理的安全性」、⑤働く一人ひとりの多様性の実現、という6点である<sup>(6)</sup>。詳しくは、筆者の別稿「[企業は女性を管理職に「登用」すれば良いのか〜ダイバーシティ経営を生産性向上につなげるために〜](#)」(基礎研レポート)で説明しているので、参照して頂きたい。

(5) 坊美生子(2024)「[企業は女性を管理職に『登用』すれば良いのか〜ダイバーシティ経営を生産性向上につなげるために〜](#)」(基礎研レポート)

(6) 佐藤博樹・武石恵美子・坂爪洋美(2022)『多様な人材のマネジメント』(中央経済社)

### 3-2 | 管理職に就く女性自身にできる工夫

#### (1) “権限移譲”と“タイムコントロール”

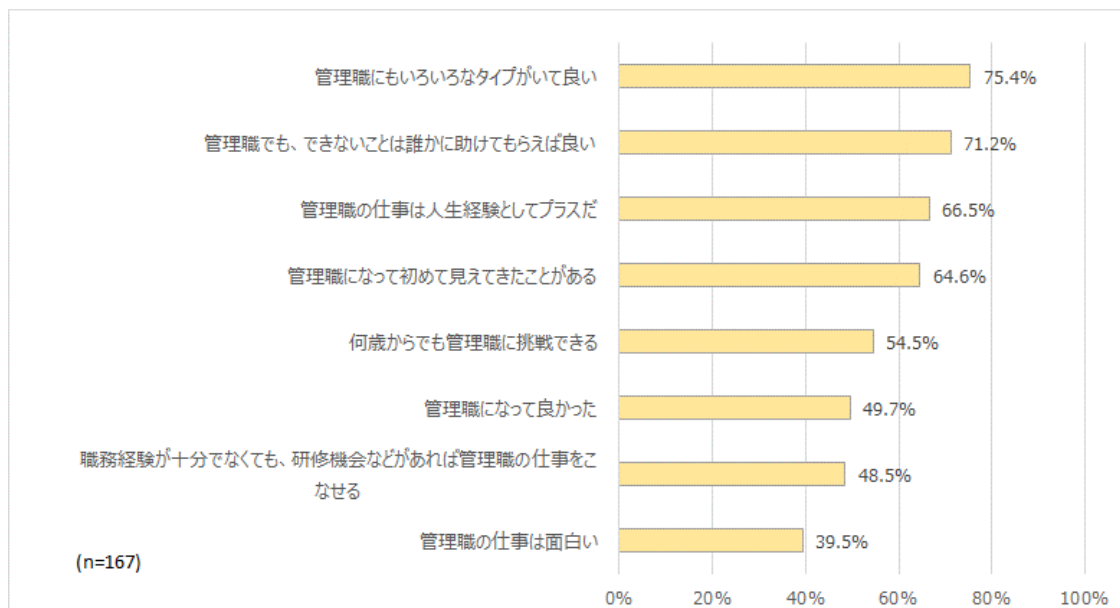
企業側がダイバーシティ経営に取り組んでいたとしても、現時点では「育児中の女性管理職」のロールモデルが少ないため、子がいる女性から見ると「小さい子がいるのに、本当に管理職などの重要な職務を引き受けられるのか」と疑問や不安を抱くことが多いだろう。そこで本稿では、一般社団法人定年後研究所とニッセイ基礎研究所が昨年 9～11 月にアンケートと同時並行して行った「ダイバーシティ・中高年女性社員活躍に関する大企業取組インタビュー調査」の結果を基に、女性自身ができる工夫について紹介したい。

1 点目は、「タイムコントロール」だ。ある企業で、管理職の女性に良かったことを尋ねると、「管理職になった方が、自分の家庭の都合も考慮して、仕事のスケジュールを決められるので、コントロールがしやすくなる」という回答があった。部下の立場だと、仕事の量も範囲も、締め切りも、上司から決められたものであるため、こなしていくのが大変だが、管理職になると、それらを自分自身で決定できるので、反って、仕事と家庭との両立がしやすくなる、という見方である。

2 点目は、「権限移譲」である。これは、別の企業の管理職経験がある女性から、育児と管理職を両立するための工夫として聞いたキーワードである。管理職であっても、仕事の内容に応じて、部下に任せられるものは、任せるということだ。もちろん、仕事をサポートしてくれた部下を、適切に評価することも、同時に必要となるだろう。管理職の仕事は部下に任せることに抵抗を感じる人もいるかもしれないが、一人で仕事を抱えて、自分が急に休むことになった時に、チーム全体の業務が停止してしまうよりは、ずっと良いのではないだろうか。

共同研究のアンケートでも、管理職経験者 167 人に、自らの管理職経験を通じて感じたことを聞いたところ、「管理職でも、できないことは誰かに助けてもらえば良い」に「そう思う」または「ややそう思う」と回答した人が 66.5%に上った(図表6)。これは、上級管理職や部下など、周りらの力を借りることで、管理職業務を全うすることができた、という当事者の貴重な経験談だと言えるだろう。

図表 6 管理職を経験した中高年女性の総括



(備考) 「そう思う」「ややそう思う」と回答した割合の合計。

(資料) 同上

## (2) 50 歳代からの挑戦

そうは言っても、子どもが小さいのは一時期だけなのだから、なるべく子どもと一緒に過ごしたい、仕事の優先順位は家庭の次、と考える女性が多いだろう(もちろん男性も)。そのような女性にとっても、管理職は他人事ということではなく、子育てがひと段落してから挑戦する、という選択肢が残されている。図表 6 に示したように、管理職経験のある女性 167 人への設問で、「何歳からでも管理職に挑戦できる」に「そう思う」または「ややそう思う」と回答した人は 54.5%となり、過半数に上った。インタビュー調査でも、実際に、50 歳代になってから管理職に昇進した、という女性もいた。

国の高齢者雇用政策により、就業人生は延びている。例えば 50 歳代になっても、定年までをカウントダウンして過ごすのではなく、育児から卒業し、もう一度、自分のやりたい仕事存分にできる時期、キャリアアップにチャレンジできる時期、と捉えても良いのではないだろうか。就業人生の最後に管理職として働くことで、その経験値を、定年後、別の活動に生かせる可能性もあるだろう。

50 歳代になると、ほどなく親の介護が発生する人もいるかもしれないが、将来、介護の可能性があるから、目の前の高度な仕事やキャリアアップに消極的になるのではなく、自由に動けるうちにやりたい仕事に打ち込み、介護事情が発生してから対応していけば良いのではないだろうか。

## 4—終わりに

本稿では、筆者らの共同研究や先行研究の結果から、現状では、「管理職と育児の両立」は厳しいという実態を報告した。実際に、子どもが小さいうちは手がかかり、しょっちゅう休みを取らないといけないことは事実であり、育児と管理職等のタフな仕事との両立はハードルが高いことは間違いない。ただし、共同研究の結果を見れば、45~49 歳の女性管理職では、子どもがいる割合が、上の世代に比べて増えており、様々な工夫を取り入れながら、育児と管理職の両立に取り組んでいる女性は、徐々に、増えてきているのではないだろうか。

今後、「育児と管理職の両立」のハードルをより下げていくためには、本稿で述べたように、まずは、企業側がダイバーシティ経営に取り組むことが必要だろう。まだロールモデルが少ないため、各職場における両立の仕方は実験的だと思うが、チャレンジする女性(または男性側)自身は、組織の垣根を越えて、管理職経験者の工夫を参考にして頂きたい。そしてもう一つ、筆者がこだわっている点を付け加えるなら、50 歳代など、育児がひと段落してからでも、キャリアアップを目指すことは可能だということである。いずれ定年を迎えて、自身の活動の場が“職場”から“地域”に移ったときに、仕事として様々な職務経験を積んでおいたことが、役に立つこともあるのではないだろうか。

また、本稿では詳しく述べなかったが、育児と管理職の両立のためには、家庭でも男女役割分業の見直しが必要となるだろう<sup>(7)</sup>。男女役割分業に関して言えば、若者の意識は近年、急速に変化しており、例えば男性にとって第一子の誕生後は夫婦ともに育児休業を取りたいという考え方が主流となりつつある<sup>(8)</sup>。したがっ

(7) 家庭における男女役割分業の適性化が、職場における女性活躍の鍵となっていることについては、筆者の別稿「[企業や家庭の状況が変われば、管理職を希望する中高年女性は「4人に1人」まで増える～女性登用の数値目標を達成する鍵は企業と家庭にあり～](#)」(基礎研レポート)を参照されたい。

(8) 内閣府委託調査「令和3年度 人生100年時代における結婚・仕事・収入に関する調査報告書」によると、第一子が生まれた後の自分と配偶者の仕事の理想について、「男性40~69歳」では「夫婦ともに育児休業等を取得、復帰後に夫婦とも



て、育児と管理職を両立できる「ダイバーシティ経営」を構築することが、近い将来、男性管理職の人材を確保する上でも、企業の持続可能性を高めるためにも、必要なことと言えるのではないだろうか。

---

に原則フルタイムで勤務」は 12.4%だったが、「男性 20~39 歳」では 33.1%で、すべての選択肢の中で割合が最大だった。