

# 基礎研 レター

## 管理職志向が強いのはどんな女性か ～「中高年女性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(6)

生活研究部 准主任研究員 ジェロントロジー推進室兼任 坊 美生子  
(03)3512-1821 mioko\_bo@nli-research.co.jp

### 1—はじめに

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>(1)</sup>では、45 歳以上の女性に着目して、様々な分析を行い、筆者の基礎研レターシリーズなどで結果を紹介してきた<sup>(2)</sup>。そのうち「女性活躍」に関しては、中高年女性のうち、管理職を希望する人は、現状では約 1 割に過ぎないが、企業の組織運営や働き方、家庭における夫婦の家事育児分担などが変われば、管理職を希望する女性は 4 人に 1 人の割合まで上昇することを、筆者の基礎研レポートで報告した<sup>(3)</sup>。

女性活躍推進法に基づいて、従業員 101 人以上の企業は、女性管理職の数値目標などを盛り込んだ一般事業主行動計画を策定しているが、まだ目標に届いていないところは多い。従って、女性社員の中から、“潜在的希望者”を含めて管理職志向がある人を見出し、育成し、登用していくことは、企業にとっても重要な課題となっているだろう。同時に、女性社員たちの管理職志向を全体的に高めていくことも必要だと考えられる。従って本稿では、潜在的希望者を含めて、管理職志向を持つ中高年女性とは、どういった女性なのかについて、上述の調査結果を用いた様々なクロス分析のデータから報告する。

(1) 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) <https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=77584?site=nli>

(3) 坊美生子(2024)「[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）

## 2—管理職志向が強いのはどんな女性か

### 2-1 | 高年収層は管理職志向が強い

まず、上述のアンケートから、現在は管理職に就いていない中高年女性 1,159 人について、個人年収（勤務先での給与）と管理職志向とのクロス分析を行った。なお、管理職志向については、将来的に管理職に「就きたい」と回答した人と、「職場の状況次第では就いても構わない」、「家庭の状況次第では就いても構わない」と回答した人を合わせて「希望層」とし、「就きたくない」と回答した人を「非希望層」として分析した。

結果は図表 1 の通りである。年収階級別に見ると、「600 万円～800 万円未満」、「800 万円～1,000 万円未満」、「1,000 万円以上」の高収入層では、管理職希望層が 3～5 割弱となり、全体より高かった。高年収層は、高度なスキルや専門知識を持っているか、幅広い職務経験があると考えられることから、仕事にやりがいを感じ、キャリアへの意識が高いと考えられる。あるいは逆に、待遇が良いために、現在の仕事に「やりがい」を感じ、管理職昇進にも意欲を持っている可能性もある。

一方、低年収であることと、管理職希望との関連は見られなかった。

図表 1 中高年女性の年収階級別に見た管理職志向

年収階級	n	希望層	非希望層	分からない
200万円未満	31	19.4%	64.5%	16.1%
200万円～400万円未満	345	22.0%	67.0%	11.0%
400万円～600万円未満	324	24.4%	65.7%	9.9%
600万円～800万円未満	119	30.3%+	65.5%	4.2%-
800万円～1,000万円未満	34	47.1%+	38.2%-	14.7%
1,000万円以上	34	32.4%+	64.7%	2.9%-
分からない・答えたくない	272	21.3%	61.8%	16.9%+
全体	1,159	24.3%	64.3%	11.4%

（備考）全体より 5%以上高いセルを赤地で「+」表記、全体より 5%以上低いセルを青地で「-」表記、n が 30 未満の行は参考値として斜字で表記した。

（資料）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～」

### 2-2 | 総合職の 40 歳代後半～50 歳代前半は管理職志向が強い

次に、中高年女性が就いているコース（「総合職」または「一般職」）・年齢階級と、管理職志向をクロス分析した。因みに、当調査では、勤務先にコースがある人を「総合職」または「一般職」と分類しただけではなく、勤務先にコースがなくても、職場において主に基幹的な業務に就いている人を「総合職」、主に定型的な業務にうち就いている人を「一般職」に分類して分析した。

その結果、管理職希望層の割合が最も高かったのは、「総合職 45～59 歳」と「総合職 50～54 歳」（約 4 割）だった（図表 2）。ただし、「一般職 45～49 歳」でも希望層は約 3 割に上り、3 番目に高かった。「一般職 55～59 歳」と「元一般職 60 歳以上」、「総合職 55～59 歳」の希望層は全体より低かったが、いずれも 2 割弱～約 2 割いることが分かった。

コースごとの違いに着目すると、50歳代前半までは「総合職」の方が「一般職」よりも希望層が10ポイント以上高いが、50歳代後半では、ほとんど差がなくなっていた。また、図表には示していないが、すべての年齢階級をまとめた「一般職」全体の管理職希望層は約2割、「総合職」全体の管理職希望層は約3割となり、両コースには約10ポイントの差しかなかった。

コース別雇用管理制度が導入された男女雇用機会均等法施行当時は、もともと「総合職」には幹部候補の役割、「一般職」には補助的な役割が期待されていたが、少なくとも均等法から40年近く経った現在は、中高年となった一般職女性のうち約2割が管理職希望を持っており、一般職の中にも昇進意欲が強い層が一定数いることが分かった。

図表2 中高年女性のコース・年齢階級別に見た管理職志向

	n	希望層	非希望層	分からない・該当しない
一般職45~49歳	353	28.3%	59.8%	11.9%
一般職50~54歳	322	22.0%	66.1%	11.8%
一般職55~59歳	260	17.3%-	71.9%+	10.8%
元一般職60歳以上	38	15.8%-	71.1%+	13.2%
総合職45~49歳	60	40.0%+	53.3%-	6.7%
総合職50~54歳	54	40.7%+	48.1%-	11.1%
総合職55~59歳	57	19.3%-	71.9%+	8.8%
元総合職60歳以上	15	20.0%	53.3%	26.7%
全体	1,159	24.3%	64.3%	11.4%

(備考) 同

(資料) 同

### 2-3 | 職場満足度が高い層は管理職志向が強い

次に、職場の様々な状況に対する満足度と、管理職志向をクロス分析した。具体的には、図表3「小項目」の列に示した様々な状況に対して、「満足」と回答した女性の管理職志向を分析した。

その結果、「仕事の内容」や「仕事のやりがい」、「評価制度」など、職務や評価への満足度が高い層は、希望層の割合が全体よりも高かった。また、「人事異動ローテーションや転勤の範囲」、「職種転換制度の有無や運用」、「管理職登用の機会」など、人事関連についても、満足度が高い層は、軒並み希望層が高かった。「教育・研修機会」や「同僚との相互のサポート体制」、「職場の雰囲気」、「現在の女性管理職の人数」など、教育や組織運営・組織風土に関わる項目、福利厚生等への満足度が高い層も、希望層が高かった。「働き方」への満足度が高い層と、管理職希望との関連は見られなかった。

このように、中高年女性が、職場において、現在の仕事や評価制度、人事、教育に満足して「働きがい」を感じ、また、職場の雰囲気や福利厚生などに満足して「働きやすさ」を感じている場合は、管理職志向も強いと言える。

図表 3 職場の様々な状況に満足している中高年女性の管理職志向

大項目	小項目	n	希望層	非希望層	分からない・該当しない
職務	仕事の内容	140	30.7%+	60.0%	9.3%
	仕事の量	118	27.1%	66.1%	6.8%
	仕事のやりがい	116	36.2%+	55.2%-	8.6%
評価・待遇	評価制度	57	31.6%+	61.4%	7.0%
	給与水準	74	27.0%	66.2%	6.8%
人事	人事異動ローテーションや転勤の範囲	63	31.7%+	63.5%	4.8%-
	職種転換制度の有無や運用	50	42.0%+	50.0%-	8.0%
	管理職登用の機会	45	33.3%+	60.0%	6.7%
教育	教育・研修機会	63	39.7%+	42.9%-	17.5%+
組織運営	同僚との相互のサポート体制	95	32.6%+	58.9%-	8.4%
	上司からの助言や相談のしやすさ	91	24.2%	67.0%	8.8%
組織風土	職場の雰囲気	153	29.4%+	62.7%	7.8%
	現在の女性管理職の人数	50	32.0%+	60.0%	8.0%
	ジェンダー平等（配置や育成機会など）	67	26.9%	65.7%	7.5%
福利厚生	福利厚生	133	29.3%+	64.7%	6.0%-
	健康増進に関する取り組み	104	31.7%+	60.6%	7.7%
働き方	労働時間の長さ	233	25.8%	67.8%	6.4%-
	有給休暇の取りやすさ	298	28.9%	63.8%	7.4%
	フレックスタイム制度の有無や取得条件など、働く時間の柔軟性	218	26.1%	64.7%	9.2%
	在宅勤務制度の有無や取得条件など、働く場所の柔軟性	178	28.7%	63.5%	7.9%
	自宅から勤務地までの距離	263	25.9%	68.1%	6.1%-
全体		1,159	24.3%	64.3%	11.4%

（備考 1）小項目の内容について、「満足」と回答した女性の管理職志向を分析した。

（備考 2）全体より 5%以上高いセルを赤地で「+」表記、全体より 5%以上低いセルを青地で「-」表記、n が 30 未満の行は参考値として斜字で表記した。

（資料） 同上

## 2-4 | 社内で育成経験がある層は管理職志向が強い

次に、勤務先での配置や教育、休業取得など、様々な経験の有無と、管理職志向をクロス分析した。具体的には、図表 4 の「項目」の列の内容について「経験がある」と回答した層の管理職志向を分析した。

その結果、「チームリーダーの仕事」を経験した層の希望層が全体より高かったほか、「キャリアデザイン研修の受講」、「管理職登用研修の受講」、「語学研修の受講」を経験した層は、希望層の割合が高かった。つまり、社内で、配置や教育によって育成を受けてきた中高年女性は、管理職志向が強いことが分かった。

図表 4 勤務先で経験がある項目別にみた中高年女性の管理職志向

	項目	n	希望層	非希望層	分からない・該当しない
経験がある	転勤を伴う異動	162	24.1%	66.0%	9.9%
	転勤を伴わない異動	497	24.7%	66.2%	9.1%
	チームリーダーの仕事	329	33.1%+	59.9%	7.0%
	実務スキル研修の受講	498	26.3%	65.3%	8.4%
	ビジネススキル研修（プレゼン、IT等）の受講	337	29.1%	62.0%	8.9%
	キャリアデザイン研修の受講	220	30.0%+	64.1%	5.9%-
	管理職登用研修の受講	57	56.1%+	38.6%-	5.3%-
	専門知識、スキル習得のための研修受講	292	28.8%	64.0%	7.2%
	語学研修の受講	103	31.1%+	63.1%	5.8%-
	産休や育児休業	205	26.3%	66.3%	7.3%
	介護休暇や介護休業	62	21.0%	69.4%+	9.7%
	全体	1,159	24.3%	64.3%	11.4%

(備考 1) 「項目」の列に記した内容について、「経験がある」と回答した女性の管理職志向を分析した。

(備考 2) 全体より 5%以上高いセルを赤地で「+」表記、全体より 5%以上低いセルを青地で「-」表記、n が 30 未満の行は参考値として斜字で表記した。

(資料) 同上

## 2-5 | 社内で育成を希望している層も管理職志向が強い

次に、2-4|と同じ項目について、「経験はないが、希望している」と回答した層の管理職志向をクロス分析した(図表 5)。その結果、「転勤を伴わない異動」と「チームリーダーの仕事」などの配置について、「経験はないが、希望している」と回答した層と、「実務スキル研修の受講」や「ビジネススキル研修(プレゼン、IT等)の受講」、「キャリアデザイン研修の受講」などの社内研修について「経験はないが、希望している」と回答した層は軒並み、管理職希望層が全体より高いことが分かった。

つまり、勤務先で、本当は「もっと別の仕事がしたい」、「チームリーダーをやってみたい」、「研修を受けたい」など、異動や教育によるキャリア形成に意欲があり、その延長線上にある昇進も希望しているのに、いずれの機会も与えられていない層がいることが分かった。



図表5 「未経験だが希望する」項目別にみた中高年女性の管理職志向

	項目	n	希望層	非希望層	分からない・該当しない
経験はないが、希望している	転勤を伴う異動	23	60.9%	30.4%	8.7%
	転勤を伴わない異動	63	38.1%+	54.0%-	7.9%
	チームリーダーの仕事	51	76.5%+	9.8%-	13.7%
	実務スキル研修の受講	123	39.0%+	44.7%-	16.3%
	ビジネススキル研修（プレゼン、IT等）の受講	123	43.1%+	43.1%-	13.8%
	キャリアデザイン研修の受講	124	47.6%+	36.3%-	16.1%
	管理職登用研修の受講	96	71.9%+	12.5%-	15.6%
	専門知識、スキル習得のための研修受講	187	39.6%+	47.1%-	13.4%
	語学研修の受講	169	39.1%+	48.5%-	12.4%
	産休や育児休業	31	38.7%+	45.2%-	16.1%
	介護休暇や介護休業	255	27.8%	64.7%	7.5%
全体	1,159	24.3%	64.3%	11.4%	

（備考1）「項目」の列に記した内容について、「経験はないが、希望している」と回答した女性の管理職志向を分析した。

（備考2）同上

（資料）同上

## 2-6 | 上司からキャリアアップやスキルアップへの期待を感じている女性は管理職志向が強い

次に、上司からの期待と管理職志向の関連を確認する。具体的には、上司から期待されていると感じるキャリアや仕事の仕方（複数回答）として、図表6の項目に「該当する」と回答した女性の、管理職志向を分析した。その結果、「管理職への就任」、「総合職など、基幹的な職種への転換」、「仕事のスキルを上げること」を期待されていると感じている女性は、全体に比べて管理職希望層の割合が高いことが分かった。逆に、上司から「期待されていない」と感じている女性は、希望層の割合が低いことが分かった。つまり、上司からキャリアアップやスキルアップを期待されていると感じている女性は、管理職志向が強いことが分かった。

図表6 上司から期待されていると感じている内容別にみた中高年女性管理職志向

項目	n	希望層	非希望層	分からない
管理職への就任	47	53.2%+	46.8%-	0.0%-
総合職など、基幹的な職種への転換	34	41.2%+	52.9%-	5.9%-
仕事のスキルを上げること	371	32.1%+	58.8%-	9.2%
仕事のパフォーマンスを上げること	355	27.6%	62.5%	9.9%
従来通りの業務の継続	346	23.7%	68.8%	7.5%
他の社員のサポート	320	28.4%	63.7%	7.8%
後輩や非正規社員への教育、指導	235	28.9%	64.7%	6.4%-
雑用	77	28.6%	64.9%	6.5%
期待されていない	177	16.9%-	73.4%+	9.6%
分からない	183	13.1%-	56.8%-	30.1%+
全体	1,159	24.3%	64.3%	11.4%

（備考1）「項目」の列に記した内容について、「該当する」と回答した女性の管理職志向を分析した。

（備考2）同上

（資料）同上

## 2-7 | 女性活躍の効果が出ている職場では管理職志向が強い

次に、「職場で女性が管理職登用された効果」（複数回答）について、図表7の各項目に「該当する」と回答した層について、管理職志向を分析した。その結果、「女性社員たちのロールモデルや目標になる人が増えた」、「ワーク・ライフ・バランスに対する職場の意識が改善した」、「多様な考え方や価値観が認められるようになった」など、女性登用の成果を肯定的に感じている層はいずれも、管理職希望層の割合が全体に比べて高かった。

つまり、企業が女性管理職の人数を増やしているだけではなく、それによって、組織運営や組織風土などに、プラス効果を感じている層は、管理職志向が強いことが分かった。なお、否定的な見方のうち「会社が女性管理職の数値目標を達成するために登用しただけで、あまり効果が感じられない」と回答した層も、管理職希望層が全体より高かったが、この理由は明らかではない。

図表7 女性活躍の効果別にみた中高年女性の管理職志向

	項目	n	希望層	非希望層	分からない
肯定的	女性社員たちのロールモデルや目標になる人が増えた	151	30.5%+	61.6%	7.9%
	ワーク・ライフ・バランスに対する職場の意識が改善した	149	31.5%+	57.0%-	11.4%
	多様な考え方や価値観が認められるようになった	117	30.8%+	59.0%-	10.3%
	経営判断や組織運営が硬直的でなく、柔軟になった	52	38.5%+	50.0%-	11.5%
	職場の風土が保守的でなく、合理的になった	57	38.6%+	52.6%-	8.8%
	オンライン会議やビジネスチャットなど、デジタルのビジネスツールの活用が増えた	37	40.5%+	48.6%-	10.8%
	労働時間が短いことに対して、理解が浸透した	38	47.4%+	42.1%-	10.5%
否定的	登用されるのは独身や子どもが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	68	27.9%	63.2%	8.8%
	会社が女性管理職の数値目標を達成するために登用しただけで、あまり効果が感じられない	60	36.7%+	55.0%-	8.3%
	会社全体で、管理職の対象になる経歴を持つ女性社員が少なく、登用候補が少ない	4	50.0%	50.0%	0.0%
	その他	289	17.5%-	67.2%	15.3%
	分からない	137	17.5%-	67.2%	15.3%
	全体	1,159	24.3%	64.3%	11.4%

（備考1）職場で女性管理職が登用された効果について、項目の列に「該当する」と回答した女性の管理職志向を分析した。

（備考2）全体より5%以上高いセルを赤地で「+」表記、全体より5%以上低いセルを青地で「-」表記、nが30未満の行は参考値として斜字で表記した。

（資料） 同上

## 2-8 | 自己実現や仲間づくりなどの能動的動機で働いている層は管理職志向が強い

次に、本人の働く動機（複数回答）として、図表8の各項目に「該当する」と回答した層の管理職志向を分析した。その結果、「自己実現、生きがい」や「自身のスキルや知識を生かしたいから」、「仕事を通じた仲間がほしいから」など、自身の生活を豊かにするような、自己実現や交流などの能動的な動機で働いている層は、全体に比べて管理職希望層の割合が高いことが分かった。「家計の主な収入源とするため」、「老後の生活資金のため」、「住宅ローン等、借金の返済のため」などの経済的な動機は、管理職希望との関連は見られなかった。

図表 8 働く動機別にみた中高年女性の管理職志向

項目		n	希望層	非希望層	分からない
家計	家計の主な収入源とするため	701	24.1%	67.3%	8.6%
	家計を補助するため	190	17.9%-	71.1%+	11.1%
	自分の小遣いを増やすため	226	22.1%	68.1%	9.7%
	老後の生活資金のため	355	20.6%	72.1%+	7.3%
	住宅ローン等、借金の返済のため	91	27.5%	67.0%	5.5%-
援助・ 相続	親や義理の親の生活費を援助するため	23	26.1%	69.6%	4.3%
	子や孫の生活費を援助するため	29	37.9%	58.6%	3.4%
	子や孫に財産を残すため	19	31.6%	68.4%	0.0%
自己実現	自己実現、生きがい	171	46.8%+	46.8%-	6.4%-
	自身のスキルや知識を活かしたいから	106	37.7%+	49.1%-	13.2%
	社会の役に立ちたいから	132	27.3%	61.4%	11.4%
健康	心身の健康維持のため	140	25.0%	65.0%	10.0%
交流	仕事を通じた仲間がほしいから	46	37.0%+	56.5%-	6.5%
その他	働けるうちは働くのが当たり前だと思っているから	225	20.0%	70.7%+	9.3%
	時間や体力が余っているから	26	15.4%	65.4%	19.2%
	家にいたくないから	18	22.2%	61.1%	16.7%
	その他	5	20.0%	80.0%	0.0%
分からない		59	13.6%-	32.2%-	54.2%+
全体		1,159	24.3%	64.3%	11.4%

(備考 1) 自身が働く動機について、項目の列に「該当する」と回答した女性の管理職志向を分析した。

(備考 2) 全体より5%以上高いセルを赤地で「+」表記、全体より5%以上低いセルを青地で「-」表記、nが30未満の行は参考値として斜字で表記した。

(資料) 同上

## 2-9 | 夫の家事分担に満足している層は管理職志向が強い

次に、中高年女性の家庭の状況への満足度と管理職志向との関連を確認するため、図表 9 の各項目の内容に「満足」と回答した女性の管理職志向を分析した。その結果、「夫の家事分担」に満足している層は、全体に比べて管理職希望層の割合が高いことが分かった。「夫の育児分担」については、サンプル数が少ないため参考値である。つまり、家庭において夫が家事を適切に分担し、女性が家庭の仕事に手を取られ過ぎない場合に、女性は仕事に注力する時間の余裕が生じ、管理職として働くイメージが湧きやすくなる可能性がある。



図表 9 家庭の様々な状況に満足している中高年女性の管理職志向

項目	n	希望層	非希望層	分からない・該当しない
夫の家事分担	73	30.1%+	65.8%	4.1%-
夫の育児分担	18	33.3%	66.7%	0.0%
夫の介護や親の世話に関する分担	35	25.7%	71.4%+	2.9%-
全体	1,159	24.3%	64.3%	11.4%

(備考 1) 家庭の状況について、項目の内容に「満足」と回答した女性の管理職志向を分析した。

(備考 2) 全体より5%以上高いセルを赤地で「+」表記、全体より5%以上低いセルを青地で「-」表記、nが30未満の行は参考値として斜字で表記した。

(資料) 同上

## 2-10 | 老後資金のために給与水準を上げたい層は管理職志向が強い

最後に、中高年女性の老後のお金に対する考え方と管理職志向に関連があるかどうかを確認するため、図表 10 の各項目（単数回答）に「該当する」と回答した女性の管理職志向を分析した。

その結果、「できるだけ自身の現役時代の給与水準を上げ、資産を増やしておきたい」（“自力本願派”）と回答した層は、全体に比べて管理職希望層の割合が高かった。逆に、「年金と資産の範囲で暮らせるように、老後はできるだけ支出を抑えたい」という“節約派”や、「老後の収入の見込みや十分な資産はないが、老後のお金を心配しても仕方ない」という“心配無用派”など、老後資金をためる必要を感じていない層は、管理職志向が弱いことが分かった。

つまり、現役時代にキャリアアップして賃金水準を上げることへの意識には、客観的な家計の状況だけでなく、家計をどうやってやりくりするかという考え方、お金や暮らし方に関するマインドの違いが関連していると考えられる。

図表 10 老後のお金に関する考え方別にみた中高年女性の管理職志向

タイプ	項目	n	希望層	非希望層	分からない
自力本願派	できるだけ自身が長く働き、老後も収入を確保したい	455	26.2%	64.2%	9.7%
	できるだけ自身の現役時代の給与水準を上げ、資産を増やしておきたい	122	41.8%+	50.8%-	7.4%
夫に期待派	できるだけ夫に長く働いてもらい、老後も世帯収入を確保したい	47	25.5%	70.2%+	4.3%-
	できるだけ夫に現役時代の給与水準を上げてもらい、資産を増やしておきたい	25	40.0%	52.0%	8.0%
節約派	年金と資産の範囲で暮らせるように、老後はできるだけ支出を抑えたい	162	19.1%-	73.5%+	7.4%
投資運用派	投資を活用して、老後の資産を増やしたい	142	21.8%	68.3%	9.9%
楽観派	老後の収入の見込みや十分な資産はないが、老後のお金を心配しても仕方ない	55	18.2%-	76.4%+	5.5%-
心配無用派	老後も収入の見込みや十分な資産があるので、老後のお金に不安はない	24	8.3%	83.3%	8.3%
	その他	2	0.0%	100.0%	0.0%
	分からない・該当しない	123	13.0%-	51.2%-	35.8%+
	全体	1,159	24.3%	64.3%	11.4%

(備考 1) 老後のお金に対する考え方（単数回答）として、項目の内容に「該当する」と回答した女性の管理職志向を分析した。

(備考 2) 全体より5%以上高いセルを赤地で「+」表記、全体より5%以上低いセルを青地で「-」表記、nが30未満の行は参考値として斜字で表記した。

(資料) 同上

### 3—終わりに

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行ったアンケートのデータを用いて、管理職志向に関連する様々なクロス分析を行った。改めてその結果をまとめると、中高年女性のうち管理職志向が強いのは、(1)年収階級が高く、仕事に「やりがい」を感じている層、(2)総合職の40歳代後半～50歳代前半、(3)職場で仕事や評価制度、人事、教育に満足して「働きがい」を感じている層と、職場の雰囲気や福利厚生などに満足して「働きやすさ」を感じている層、(4)勤務先で配置や研修による育成を受けている層、(5)勤務先で配置や研修による育成を希望している層、(6)上司からキャリアアップやスキルアップへの期待を感じている層、(7)職場で女性登用の効果を感じている層、(8)自己実現や仲間づくりなどの能動的動機で働いている層、(9)家庭で夫の家事分担に満足している層、(10)老後資金のために自身の給与水準を上げたい層である。

改めて、この中からキーワードを抽出すると、職場の状況や仕事の内容に満足し、育成機会を与えられ、上司から期待されるなど、「働きがい」と「働きやすさ」を感じている層が、管理職志向が強いと言える。従って、企業が女性管理職を増やそうとするならば、社員の「働きがい」と「働きやすさ」を高められるように、組織運営や組織風土などを見直すことが重要だと考えられる。

また、年齢に関して言えば、上述したように、40歳代後半～50歳代前半の総合職が最も管理職志向が強いが、50歳代後半になると皆、一律に意欲が下がる訳ではなく、約2割は管理職希望を持っていた。従って企業としては、高年齢であっても、意欲や適性のある社員にはスキルアップできるように配置や教育の内容を工夫し、登用候補に加えていく余地があると言える。もちろん、逆に、若いうちから能力がある女性は登用の機会を提供することも重要である。

それと同時に、コースに関して言えば、40歳代後半～50歳代前半までは、総合職の方が、管理職志向が強いものの、一般職が皆、管理職志向が弱いという訳ではなく、40歳代後半の一般職では約3割、50歳代の一般職でも約2割、管理職を希望する層がいた。従って企業としては、コースに限らず、本人の意欲や適性を見て育成、登用していくべきだと言えるだろう。

また、経済面との関連では、必ずしも、低年収など、家計の状態が管理職志向と関連している訳ではなく、本人の家計のやりくりに対する考え方や、お金や暮らし方に関するマインドが、管理職志向と関連していることが分かった。

そして最後に重要な点として、女性の管理職志向は、家庭で夫が適切に家事分担をしていること、つまり女性自身が家庭の用事のために時間を取られ過ぎないか、という点と関連していることが分かった。言い換えると、職場における女性活躍は、家庭における男女役割分業と表裏一体だと言えることができる。従って、経済領域において女性活躍を推進するためには、企業だけではなく、社会全体で、男女役割分業に関する文化や風土を変えていくことが必要になるだろう。これには即効薬というものはないが、現在、国が進めている男性育休の取得促進の動きは、その一つになるのではないだろうか。

さらに、企業が働き方改革や転勤制度などの見直しを進めることによって、帰宅時間を早めたり、在宅勤務制度を拡充したりし、男性の在宅時間を増やし、育休期間後も、男性がより家庭で役割を担えるように環境整備していくことが必要になるだろう。