基礎研レポート

「中高年女性正社員」に着目したキャリア支援

～「子育て支援」の対象でもなく、「管理職候補」でもない女性たち～

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

1――はじめに

「中高年女性正社員」の数は近年、増加している。仮に「45~59 歳の女性正社員」でみると、2022 年に初めて 400 万人を超え、10 年前から 4 割増えた(1)。「男女雇用機会均等法」施行直後に入社した「均等法第一世代」の女性たちが 50 歳代後半になったことや、人口が多い「団塊ジュニア」が同年、50 歳前後に到達していたことが背景にある。

そのような「中高年女性正社員」に対する従来型のキャリア支援というと、子育てと仕事との「両立支援」だった。育児休業の法制化に始まり、短時間勤務やフレックスタイム制度の導入・拡大、コロナ禍以降は在宅勤務の導入など、両立のハードルを下げるために、柔軟な働き方が整備されられてきた。これと並んで、近年、企業が力を入れているのが、女性の管理職登用である。いずれも、育児・介護休業法や次世代育成支援対策推進法、女性活躍推進法などに裏付けられている。

しかしこれらはいずれも、女性社員の中でも、対象が限定されたものだと言える。両立支援の恩恵を受けるのは、どうしても小さな子がいる若年層が多くなる。管理職は、中高年女性で登用される人もいるが、一握りの“エース級”社員に絞られている。従って、そのいずれの対象でもない中高年女性の中には、家庭の事情に配慮してもらえる訳でも無ければ、管理職候補として教育を受ける訳でも無く、置き去りにされたように感じている方もいるのではないだろうか。

一方で、企業人事の現状を見ると、若年層の採用難や離職増加により、人手不足を感じている企業が多い。そのような中で、ボリュームが増えつつある中高年女性に、いかに意欲を高め、能力を発揮し、役割を担ってもらうかは、企業にとっても、今後ますます重要な課題となるのではないだろうか。

そこで筆者は、これまであまり注目されてこなかった「中高年女性正社員」に今後、能力を発揮してもらうための、雇用上の課題を明らかにしていきたい。本稿ではまず、政府統計や、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

(1) 総務省「令和 4 年就業構造基本調査」。

 | Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved

般職』に焦点をあてて～」をもとに、彼女たちのキャリアや意識について考察していきたい。

なお、働く中高年女性（45～59 歳）のうち、最も多い雇用形態はパートなどの非正規雇用であり、中高年女性全体の能力発揮と地位向上のためには、非正規雇用の処遇改善が重要な課題であるが、本稿では、正社員として働き続けてきた中高年女性の役割を見直すことをテーマとしているため、正社員に絞って論じる。また本稿では、注意書きがない限り、「中高年」を 45~59 歳とする。

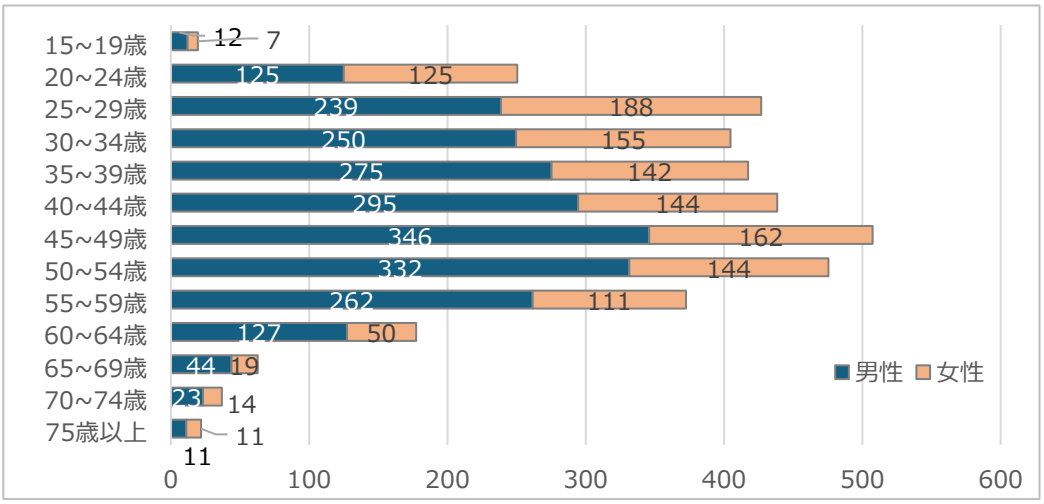
2――中高年女性正社員とは

2-1｜性・年齢階級別にみた中高年正社員の人数

まず、「中高年女性正社員」の全体像を把握するため、現在のボリュームから確認したい。総務省の「令和 4 年就業構造基本調査」で、雇用形態が「正規の職員・従業員」の人数を、性・年齢階級別にまとめると、「45~49 歳」と「50~54 歳」と「55~59 歳」の合計は、男性は約 939 万人であるのに対し、女性は約 416 万人であり、男女比はおよそ 7 対 3 である（図表1）。すべての年齢階級を合わせた正社員総数は計 3611 万人であり、45~59 歳の中高年女性正社員が全体に占める割合は 1 割強となっている。

なお、正社員の人数の男女比を、5 歳ごとの年齢階級別に見ると、「5 対 5」と男女同数だったのは「20~24 歳」のみで、「25~29 歳」と「30~34 歳」では「6 対 4」、「35~39 歳」から「65~69 歳」まではいずれも「7 対 3」と、女性が少なくなっている。近年は、結婚・出産期に女性の労働力率がいったん下がる「M字カーブ」はほぼ解消されたと言われているが、正社員の人数で比べると、結婚・出産期から構成割合が減少していることが分かる。

図表１　性・年齢階級別にみた正社員数の構成割合



（資料）総務省「令和４年就業構造基本調査」より作成

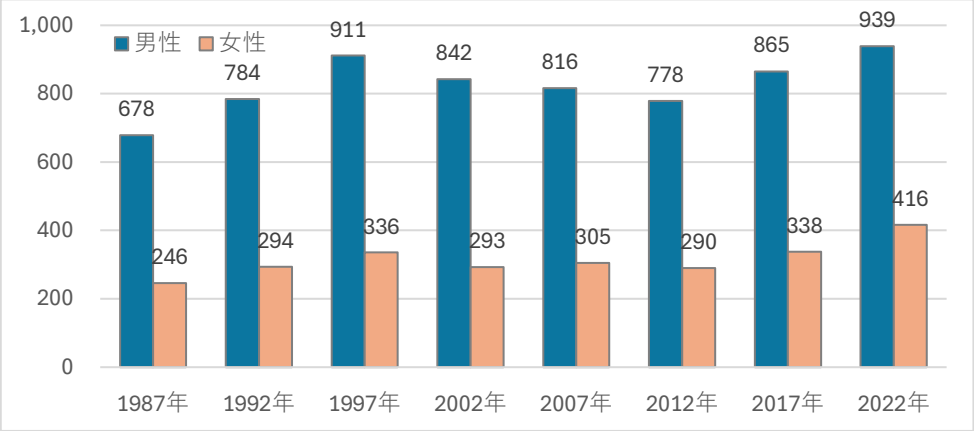
2-2｜性別にみた中高年正社員の人数の推移

次は、中高年女性正社員のボリュームが近年、どのように変化してきたかを見ていきたい。同じく総務省の「令和 4 年就業構造基本調査」から、1987 年から最新の 2022 年まで、45~59 歳の中高年の「正規の職員・従業員」の人数を比較したものが図表 2 である。人口が多い「団塊世代」が 50 歳前後だった 1997 年と、「団塊ジュニア」が 50 歳前後だった 2022 年に山があるが、35 年間の長期でみれ

Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved

ば、男女ともに増加している。男性の中高年社員は 2022 年に全国で約 940 万人と、かつてないボリュームゾーンとなっているが、女性の中高年社員も約 400 万人となり、数は男性よりは少ないものの、過去最大のボリュームである。男女いずれも、「中高年」の塊が大きくなっていることが分かる。

図表 2　男女別にみた中高年正社員数の変化



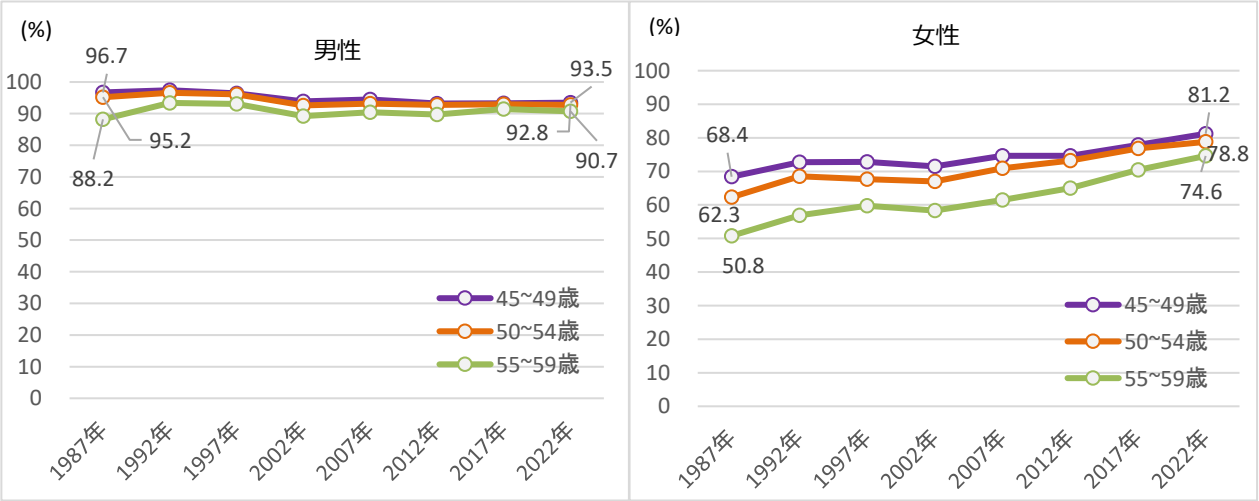
（備考）45~59 歳の人数
（資料）総務省「令和 4 年就業構造基本調査」より作成

3――「中高年女性」の雇用状況の変化と今後の見通し

3-1｜中高年男女の有業率の推移

次に、正社員数の増加の背景として、有業率の変化を確認しておく。男性（図表 3 左）は、1987 年以降の過去 35 年間、いずれの年齢階級でも、有業率はほぼ横ばいだが、女性（図表 3 右）は、いずれの年齢階級も大きく伸びてきたことが分かる。女性の「45~49 歳」は 12.8 ポイント、「50~54 歳」は 16.5 ポイント、「55~59 歳」は 23.8 ポイントも上昇している。

図表 3　性・年齢階級別にみた有業率の推移



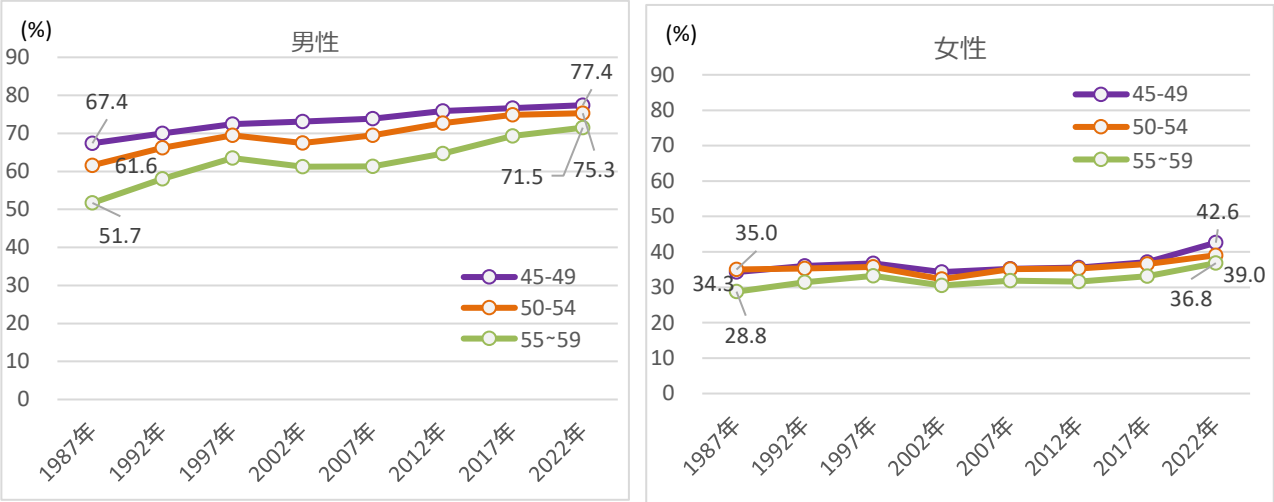
（備考）45~59 歳が対象
（資料）総務省「令和 4 年就業構造基本調査」より作成

 Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved

3-2｜中高年男女の正社員割合の推移

次に、雇用形態が正社員の有業者に限って過去 35 年の上昇幅をみると、有業率とは変化の状況が異なる。男性は、「45~49 歳」は 10 ポイント、「50~54 歳」は 13.7 ポイント、「55~59 歳」は 19.8 ポイント上昇しており、大幅な伸びが見られるが、女性は、「45~49 歳」は 8.3 ポイント、「50~54 歳」は 4 ポイント、「55~59 歳」は 8 ポイントの上昇幅であり、伸びは小幅である。

図表 4　性･年齢階級別にみた有業者に占める正社員の割合



（備考）45~59 歳が対象
（資料）総務省「令和 4 年就業構造基本調査」より作成

3-3｜中高年女性正社員の人数と構成割合に関する今後の見通し

上記の状況から踏まえて、「中高年女性正社員」は、今後どうなっていくのだろうか。3-1｜でみた中高年女性の有業率の大幅な上昇傾向と、3-2｜でみた正社員構成割合の緩やかな上昇傾向からみると、今後も人数は増加していく可能性がある。

しかし、人数以上に着目すべきは、正社員全体に占める構成割合であろう。2-1｜でみたように、男性では、年齢階級が 5 歳若くなるほど、正社員の数が顕著に減少し続けていく。これが少子化の影響だとすれば、各企業においては、今後、若年層の割合はさらに縮小し続けるだろう。それとは対照的に、中高年の構成割合は増える。中高年男性はもちろん、中高年女性の構成割合も大きくなっていくだろう。そのような中で、これまであまり注目されてこなかった「中高年女性正社員」の役割を見直し、意欲や能力を高め、組織の成長に貢献したり、支えたりしてもらう必要性が増しているのではないだろうか。

4――中高年女性正社員のキャリア

4-1｜中高年女性正社員の役職

ここからは、中高年女性に今後、能力を発揮してもらうための課題について、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、大企業で働く 45 歳以上の女性正社員を対象に行った「中

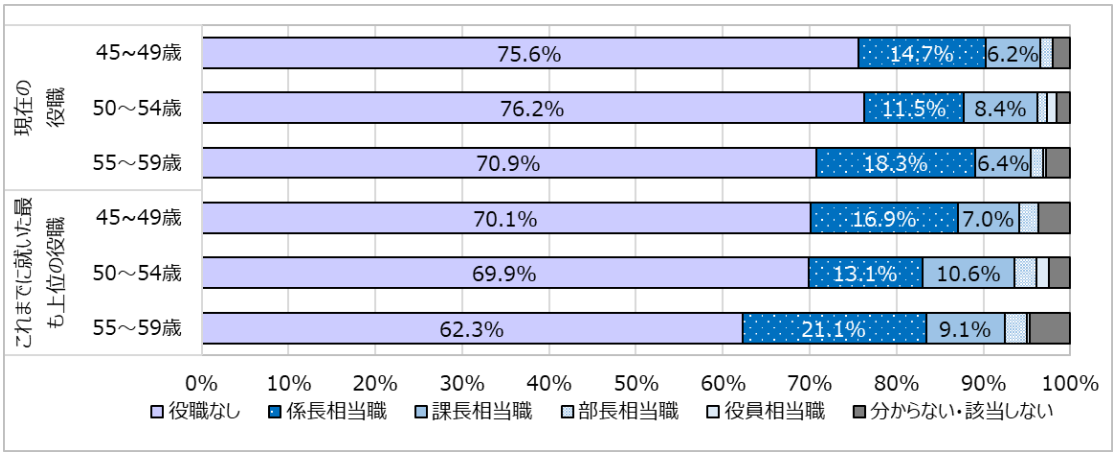
Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved

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～」の結果を参考にして検討していく。本稿では、45～59 歳の女性を、5 歳ごとの年齢階級別にまとめて分析した結果を紹介する。

まず中高年女性正社員の「現在の役職」を見ると、いずれの年齢階級でも、「課長相当職」以上の管理職の割合は 1 割前後である（図表 5）。企業の中には 50 歳代後半で役職定年を設けている場合もあるため、共同研究では「これまでに就いた最も上位の役職」も尋ねたが、いずれの年齢階級でも、「課長相当職」以上の管理職の割合は 1～2 割にとどまった。つまり、中高年女性のうち、管理職を経験した人は一握りだということができる。

なお、共同研究は女性のみを対象としているが、公益財団法人 21 世紀職業財団が 2019 年に行った「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―」によると、300 人以上の企業に勤める 50 代男性正社員（n=1,010）のうち課長相当職以上の管理職（役員を含む）は 51.3%と過半数であるのに対し、50 代女性正社員（n=1.001）のうち課長相当職以上の管理職（役員を含む）は 13.3%であり、大きな男女格差があった。

図表 5　年齢階級別にみた中高年女性正社員の役職



（備考）5%未満の値は表記を省略。
（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～」

4-2｜中高年女性正社員の職場での経験

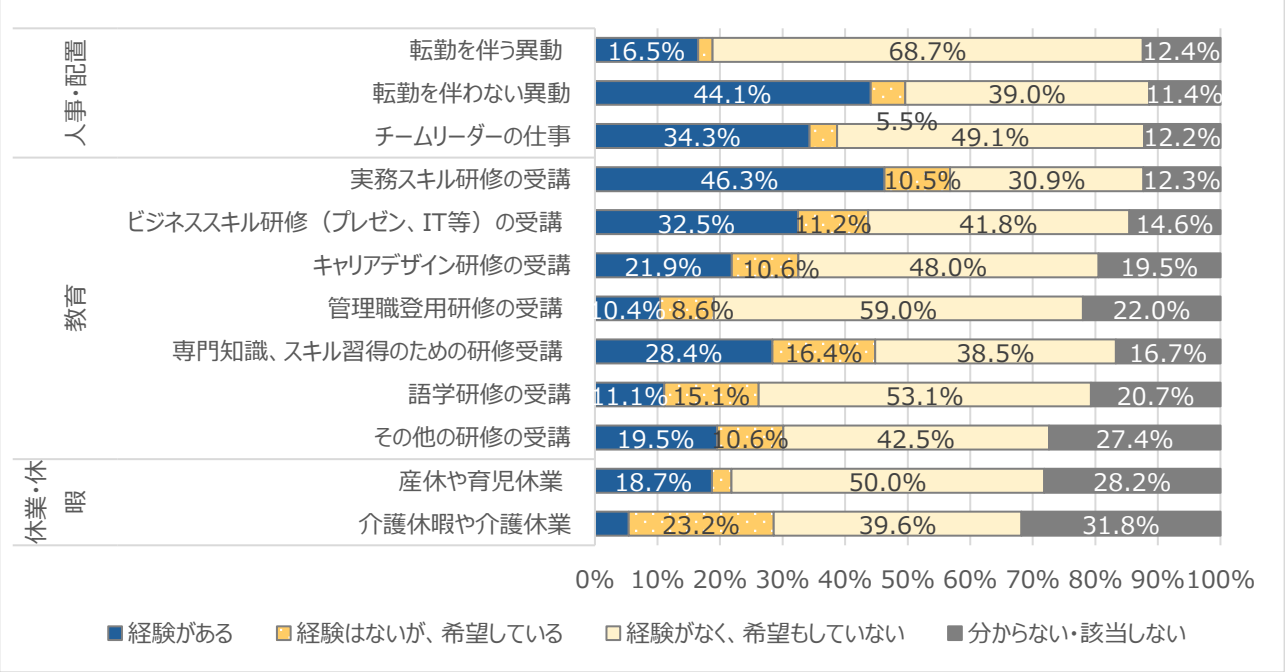
次に、中高年女性がこれまでに職場でどのような経験をしてきたかを整理した（図表 6）。例えば、図表 6 で上から 3 本の棒グラフ「人事・配置」について見ると、「転勤を伴う異動」の「経験がある」は 2 割弱、「転勤を伴わない異動」の「経験がある」は 4 割超、「チームリーダーの仕事」の「経験がある」は 3 割超だった。また、図表には記載していないが、「転勤を伴う異動」と「転勤を伴わない異動」のいずれも経験がない女性が約 4 割に上った。つまり、中高年女性正社員の約 4 割は、入社以来、ずっと同じ部署で働いていることになる。

次に図表 6 の「教育」面を見ると、「実務スキル研修」は「経験がある」が半数近くに上ったが、それ以外の研修は、いずれも「経験がある」は約 1 割から約 3 割と少数派で、未経験者が多数派だった。

 Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved

ただし、未経験であっても「経験はないが、希望している」がいずれの研修でも 1 割から 2 割弱いたことは、注目すべきであろう。企業の中で、社内研修の受講対象者とはなっていない中高年女性の中にも、自身のスキルアップのために「本当は自分も受けてみたい」という希望を持っている層が一定、存在するということが分かった。

図表 6　中高年女性正社員の職場での経験



（備考）5%未満の値は表記を省略。
（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～」

4-3｜中高年女性正社員のキャリアに関するまとめ

4-1｜と 4-2｜をまとめると、中高年女性正社員は役職に就いている割合が小さく、組織の意思決定に携わっている割合は小さい。また、配置や教育など、社内の育成についても、未経験の人が多数派であり、職場での経験値も限定的である。しかし、個人の意識を見ると、未経験の人の中にも、経験を希望している層、つまりスキルアップへの意識の高い層が、一定いることが分かる。

5――中高年女性正社員の仕事への意識

5-1｜中高年女性正社員の今後の仕事への姿勢

次に、中高年女性正社員が、どのような姿勢で仕事に臨んでいるかをみていきたい。共同研究で「現在の会社で、今後どのように働いていきたいか」（複数回答）を尋ねた結果が図表 7 である。ここでは、様々な仕事への姿勢を“貢献志向”、“上昇志向”、“成長志向”、“和気あいあい志向”、“両立志向”、“負担軽減志向”に分けてまとめた。

Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved

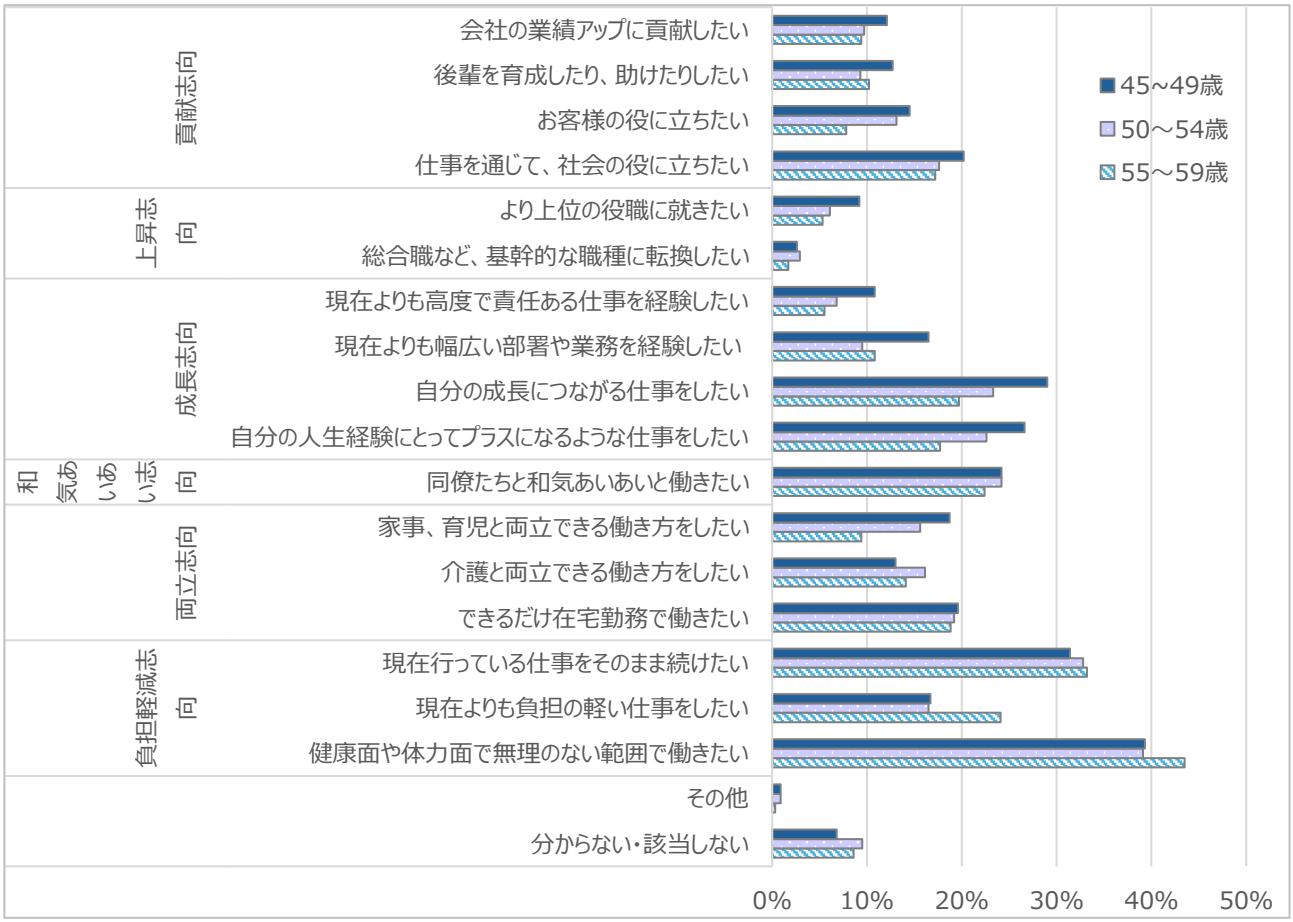
その結果、いずれの年齢階級でも、最も多いのは「健康面や体力面で無理のない範囲で働きたい」（すべての年齢階級で 4 割前後）や「現在行っている仕事をそのまま続けたい」（すべての年齢階級で 3 割超）という“負担軽減志向”だった。“和気あいあい志向”の「同僚たちと和気あいあいと働きたい」も、いずれの年齢階級でも 2 割を超えていた。

一方で、“成長志向”のうち、「自分の成長につながる仕事をしたい」（各年齢階級で 2~3 割）や「自分の人生経験にとってプラスになるような仕事をしたい」（各年齢階級で 2~3 割）など、自身の人間的な成長を志向する回答も目立った。

“両立志向”の回答も多かった。「できるだけ在宅勤務で働きたい」は、いずれの年齢階級でも約 2 割に上った。「介護と両立できる働き方をしたい」はいずれの年齢階級でも 15%前後だった。「家事、育児と両立できる働き方をしたい」の割合は年齢階級が下がるほど高かった。若いほど、育児中の女性が多いためだと考えられる。

このように見ると、中高年女性では、“負担軽減志向”や“和気あいあい志向”に代表されるように、心身への負担が過重にならないように働きたいという割合が最も多いが、“成長志向”も、いずれの年齢階級でも、一定、いることが分かった。また、「両立」については、介護のために重視している女性が多いことも分かった。

図表 7　中高年女性正社員の今後の仕事への姿勢



（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～」

 Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved

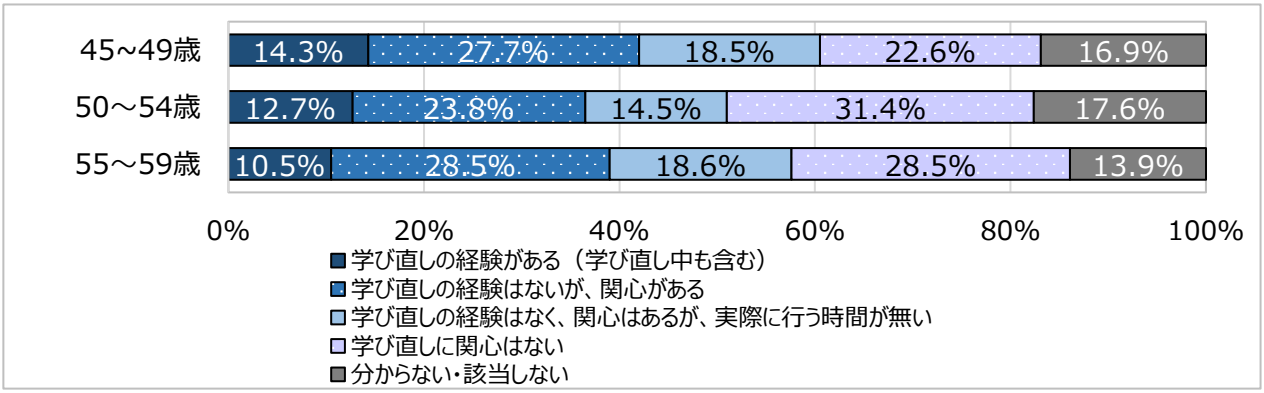
5-2｜中高年女性正社員の学び直しへの経験・関心

次に、中高年女性正社員の自発的な「学び直し」への経験・関心について、年齢階級別にまとめた（図表 8）。「学び直しの経験がある（学び直し中も含む）」は、いずれの年齢階級でも 1 割から 1 割強だったが、「学び直しの経験はないが、関心がある」と「学び直しの経験はなく、関心はあるが、実際に行う時間が無い」を含めた「経験または関心がある層」は、いずれの年齢階級でも 5～6 割に上ることが分かった。

4-2｜でみたように、中高年女性は職場での経験の幅が狭い分、会社の外で、自発的に学ぼうとする意識が非常に高いと言える。

ただし、家庭と仕事との両立で忙しいこともあってか、「学び直しの経験はなく、関心はあるが、実際に行う時間が無い」がいずれの年齢階級でも 2 割近いことには、注意が必要であろう。企業は、中高年女性の自発的な学び直しに期待するだけではなく、従来の社内研修の受講対象を見直すなどして、中高年女性を含めたより幅広い層にスキルアップの機会を提供することが重要ではないだろうか(2)。

図表 8　中高年女性正社員の「学び直し」の経験・関心



（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～」

6――中高年女性正社員に対する上司からの期待

最後に、中高年女性が上司から職場で期待されていると感じていること（複数回答）をまとめた（図表 9）。全体的に最も多かったのは「仕事のスキルを上げること」や「仕事のパフォーマンスを上げること」などの“成長”で、いずれの年齢階級でも 3~4 割だったが、逆に言えば、過半数の中高年女性は、上司から、成長を期待されていないと感じている。また、両項目とも年齢階級が上がるほど、低下する傾向が見られた。

「従来通りの業務の継続」という“現状維持”も、いずれの年齢階級でも 3 割前後に上った。「管理職への就任」については、「45~49 歳」では 8.1%となったが、「55~59 歳」では 3.3%に過ぎなかった。また、何を期待されているかが「分からない」という回答も、いずれの年齢階級でも 1~2 割に上った。

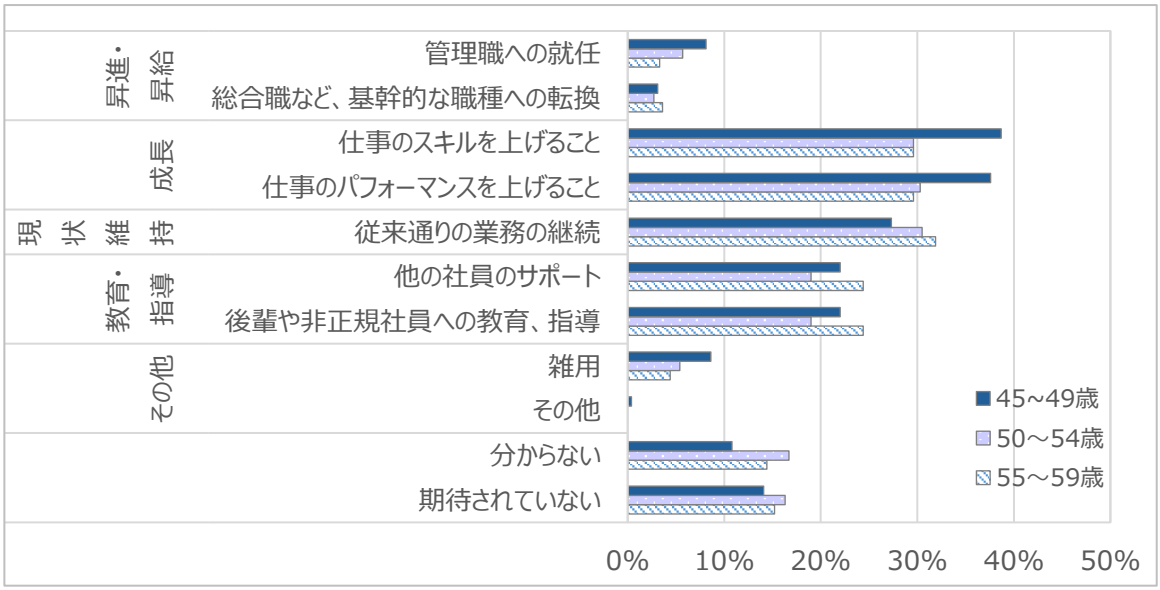
(2) 詳しくは、坊美生子（2024）「中高年女性会社員の 4 割は『学び直し』に関心あり～「中高年女性の管理職志向とキャリア意識等に関する調査～『一般職』に焦点をあてて～」より(3)」（基礎研レター）参照。

 Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved

このように、過半数の中高年女性は、上司からスキルアップやパフォーマンスを上げることを期待されていないと感じており、何を期待されているのか理解できないという人もいる。管理職昇進への期待はほんのわずかである。

女性社員の意識が低いから上司が期待しない、ということも、上司が期待しないから女性社員の意識が高まらない、ということも、両方考えられるが、どちらが先かを論じていても仕方ない。先行研究では、上司から期待されている場合の方が、期待されたことがない場合に比べて、女性社員の貢献意欲が高くなる確率が高いことが指摘されている(3)。上司から、成果や成長を期待することは、中高年女性の育成に必要な要素であり、組織の活性化への第一歩と言えるのではないだろうか。

図表９　中高年女性正社員が上司から期待されていると感じること



（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～」

7――終わりに

本稿ではまず、男女雇用機会均等法などにより、「中高年女性正社員」のボリュームが増加し、2022年に400万人を超えたこと、今後も増加する可能性があることを述べた。また、少子化の影響で若年層が増えないことから、構成割合も高まっており、今後は中高年女性が果たすべき役割を考え直し、より意欲と能力を高めて成長に貢献してもらうべきであることを述べた。

中高年女性正社員たちのこれまでのキャリアや現状を見ると、管理職経験者は少なく、キャリアも比較的乏しいが、本人たちの意識を探ると、様々な配置や研修、学び直しなどによるスキルアップを希望しているなど、意識の高い層が一定、いることが分かった。ただし、上司から成長を期待されていると感じている中高年女性は、少数に過ぎない。

(3)公益財団法人21世紀職業財団(2017)「『一般職』女性の意識とコース別雇用管理制度の課題に関する調査研究―『一般職』女性の活躍に向けて―」

 Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved

このような状況を一言で言うならば、企業は、中高年女性正社員という人材を生かし切れていない、ということではないだろうか。「はじめに」で述べたように、少子化の加速によって、企業は若年層の人材確保が年々困難になり、人手不足も大きな課題となっているのに、今雇用している中高年人材、中でも女性を、どのように活用していくか、ということが整理できていないように思う。

本稿で紹介した共同研究の結果から言えば、既に中高年に到達した女性、50 歳代後半の女性の中にも、意識の高い層はいることから、性別や年齢によって育成の対象から外すのではなく、個人の意欲や適性を見て、成果や成長を期待し、キャリア支援を行っていくべきではないだろうか。

「均等法第一世代」として、女性の長期雇用の道を切り開いてきた人たちが、中高年に到達して、限定的な業務だけ行って居場所に困っているのではなく、定年を迎えるまで、様々な仕事にチャレンジして、組織に貢献している姿を示すことができれば、後に続く女性社員たちにとっても、本当のロールモデルとなり、「定年まで頑張って働こう」という意識づけになるのではないだろうか。

Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved