基礎研レター

女性の「定年」への意識

～「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(7)

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

1986 年施行の男女雇用機会均等法から 40 年近く経過し、施行直後に企業に入社した「均等法第一世代」が現在、60 歳を迎えつつある。彼女たちを含む中高年の女性正社員は近年、増加していることから、定年を迎える女性は今後、増加すると予想される。「定年」というと、従来は男性の問題として語られることが多かったが、今後は女性の定年についても考えていくことが必要ではないだろうか。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 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～」(1)（以下、「共同研究」）の結果から、女性の定年に関する意識を紹介する。それによって、中高年女性に定年まで仕事へのモチベーションを維持して、安心してしっかり働き続けてもらうために、企業側に必要なことについて考えていきたい。

2――定年を迎える女性の割合とボリューム

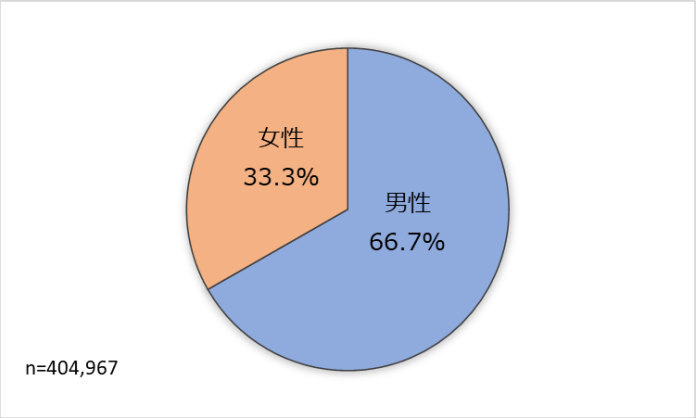
2-1｜定年到達者に占める女性の割合

まず、企業で定年に到達する社員のうち、どれぐらい女性がいるかを確認する。従業員 21 人以上の全企業を対象に行われた厚生労働省の令和５年「高齢者雇用状況等報告」によると、60 歳を定年とする企業約 9 万社において、過去 1 年間に定年に到達した従業員は計 404,967 人いた（図表１）。その内訳は、男性が 66.7%（270,249 人）、女性が 33.3%（134,718 人）で、女性が全体の約 3 分の 1 だった(2)。同調査が開始された 2013 年以降、女性の割合はほぼ変化していない。

(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)　調査は、常時雇用する労働者が 21 人以上の企業 249,911 社に送付し、237,006 社が回答。うち中小企業が 219,987 社、大企業が 17,019 社。

Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved

図表１　60 歳定年企業における定年到達者等の男女比

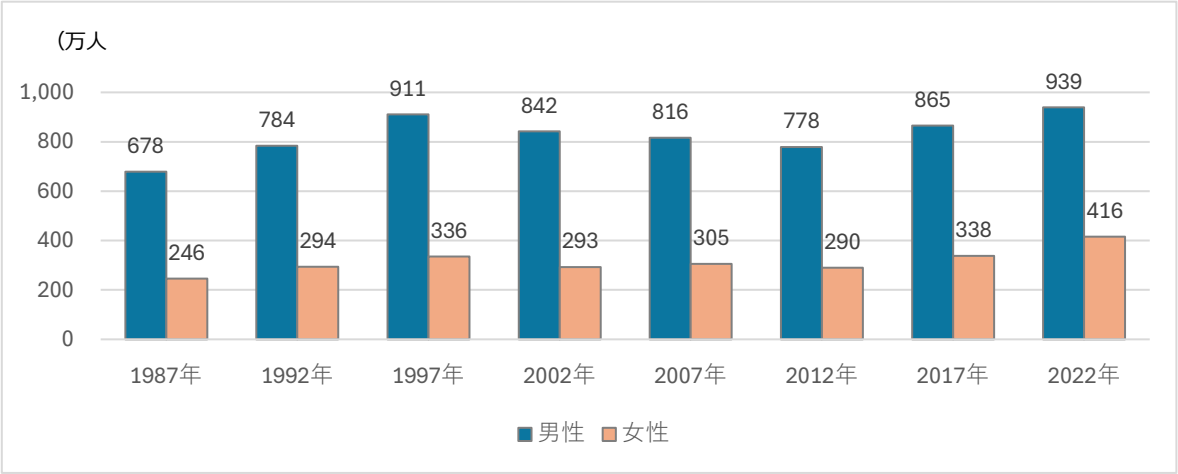


（備考 1）令和４年６月から令和５年５月までの１年間に定年に到達した従業員の数。
（備考 2）91,114 社の回答。
（資料）厚生労働省令和５年「高齢者雇用状況等報告」

2-2 | これから定年を迎える中高年女性社員のボリューム

次に、定年を迎える女性社員の「数」に着目すると、今後は増加が予想される。総務省の令和 4 年「就業構造基本調査」から、均等法施行直後の 1987 年から最新の 2022 年までの 45~59 歳の「正規の職員・従業員」の人数の推移を男女別でみたものが図表である。これによると、男女とも、概ね増加傾向にある。男女いずれも、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 年に山があり、女性は 2022 年に初めて 400 万人を超えている。1 で述べたように、均等法第一世代が含まれることも背景にあると考えられる。そして、この約 400 万人の多くが、今後 15 年間のうちに、60 歳を迎えていく。

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「正規の職員・従業員」の人数の合計
（資料）総務省「令和４年就業構造基本調査」より作成

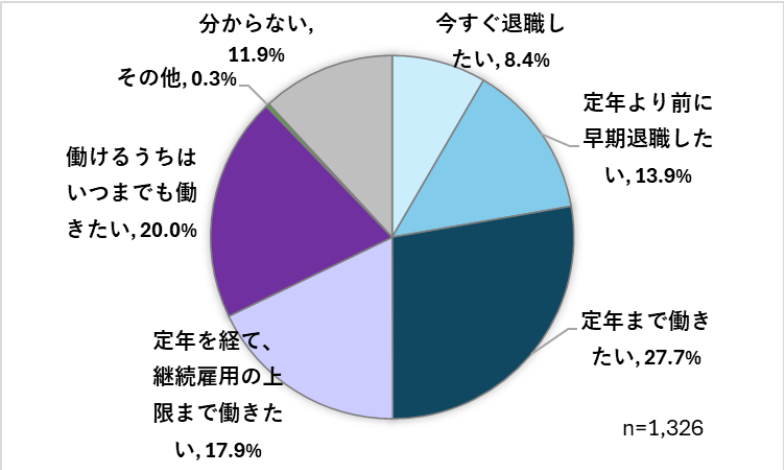
 Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved

3――中高年女性社員の定年への意識

3-1 | いつまで働きたいか

ここからは、共同研究の結果より、中高年女性の定年に対する意識について報告する。中高年女性に「現在の会社でいつまで働きたいか」を尋ねると、「今すぐ退職したい」が１割弱、「定年より前に早期退職したい」が１割強、「定年まで働きたい」が約３割、「定年を経て、継続雇用の上限まで働きたい」が約２割、「働けるうちはいつまでも働きたい」が約２割、などとなっていた（図表 3）。つまり、全体の約７割が、定年、またはそれ以降まで働き続ける意欲を持っていることが分かった。

図表３ 中高年女性の定年への意識



（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～」

3-2 | 定年まで勤続意欲があるのはどんな女性か

(1) 職場満足度と勤続意欲との関連

3-1 | のように、定年に到達する前に退職したいと考える層（「今すぐ退職したい」または「定年より前に早期退職したい」と回答した女性）が２割を超える中で、現在の会社で「定年まで働きたい」という勤続意欲を強く持っているのはどのような女性なのかについて、共同研究では様々なクロス分析を行った。本稿ではそのうち、代表的なものを紹介する。

まず初めに、職場への満足度との関連をみていく。職場において、職務や組織運営など、様々な状況に対して「満足」または「やや満足」と回答した層について、「いつまで働きたいか」をまとめた結果が図表 4 である。その結果、赤地・プラス表記したように、「評価制度」や「人事異動ローテーションや転勤の範囲」、「管理職登用の機会」、「教育・研修機会」、「同僚との相互サポート体制」、「現在の女性管理職の人数」、「ジェンダー平等」について「満足」または「やや満足」と回答した層は、「定年まで働きたい」の値が全体より高かった。

つまり、会社で研修受講や配置などによって、自身がスキルアップ・キャリアアップする機会があり、同僚とのサポート体制が整っていることによって、家庭や健康上の事情が発生しても対応しやすく、実際にそれを正当に評価されていると感じている女性は、定年まで働こうという意欲が相対的に

 Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved

強いことが分かった。

ここで、「現在の女性管理職の人数」や「ジェンダー平等」といった、ジェンダーに関する状況について満足度と、勤続意欲との関連が見られることも注目される。この理由を考えると、例えば企業が女性管理職を増やそうとすれば、仕事と家庭との両立のハードルを下げるために働き方を見直したり、部署や管理職同士での協力・サポート体制を強化したりするなどの工夫が必要だと考えられる。従って、女性管理職を増やすと結果的に職場改革が進み、個々の中高年女性にとっても「働きやすい職場」が整備されていく、という可能性も考えられる。

その他、このクロス分析から分かった点としては、図表４に青地・マイナス表記したように、「職務」や「評価・待遇」（うち「評価制度」）、「人事・配置」、「組織運営」、「福利厚生」（うち「健康増進に関する取り組み」）などで満足度が高い層は、軒並み、「今すぐ退職したい」層が全体より低かった。つまり、これらの点への満足度が高い層は、勤続意欲が低い人が相対的に少ないと言える。

図表４ 職場の様々な状況に対して満足度が高い中高年女性の定年への意識

大項目	小項目	n	今すぐ退職したい	定年より前に早期退職したい	定年まで働きたい	継続雇用の上限まで働きたい	働けるうちはいつまでも働きたい	その他	分からない
職務	仕事の内容	717	2.6%-	13.7%	31.8%	21.1%	21.8%	0.1%	8.9%
	仕事の量	645	3.1%-	14.3%	31.6%	19.4%	21.4%	0.5%	9.8%
	仕事のやりがい	580	3.3%-	12.6%	30.0%	22.2%	23.8%	0.2%	7.9%
評価・待遇	評価制度	336	1.5%-	13.1%	35.7%+	20.5%	21.4%	0.0%	7.7%
	給与水準	377	5.3%	16.7%	32.6%	19.4%	18.6%	0.0%	7.4%
人事・配置	人事異動ローテーションや転勤の範囲	321	1.6%-	12.5%	33.0%+	20.6%	22.7%	0.3%	9.3%
	職種転換制度の有無や運用	256	2.3%-	12.1%	32.0%	22.7%	20.3%	0.4%	10.2%
	管理職登用の機会	232	2.2%-	13.8%	35.3%+	18.5%	20.7%	0.0%	9.5%
教育	教育・研修機会	340	4.4%	14.1%	34.7%+	19.1%	19.4%	0.3%	7.9%
組織運営	同僚との相互のサポート体制	528	3.2%-	14.4%	32.8%+	18.9%	21.4%	0.4%	8.9%
	上司からの助言や相談のしやすさ	460	3.0%-	15.0%	32.4%	19.6%	22.0%	0.2%	7.8%
	現在の女性管理職の人数	268	3.4%-	14.9%	34.7%+	20.5%	18.3%	0.4%	7.8%
組織風土	職場の雰囲気	628	3.0%-	14.0%	31.7%	20.2%	21.8%	0.5%	8.8%
	ジェンダー平等（配置や育成機会など）	303	3.6%	14.9%	33.0%+	18.8%	22.4%	0.0%	7.3%
福利厚生	福利厚生	625	4.3%	13.8%	32.2%	18.4%	23.0%	0.5%	7.8%
	健康増進に関する取り組み	510	1.8%-	14.9%	32.5%	21.2%	23.1%	0.6%	5.9%-
働き方	労働時間の長さ	747	5.1%	13.0%	30.7%	20.1%	21.6%	0.4%	9.2%
	有給休暇の取りやすさ	859	5.8%	13.9%	28.8%	19.9%	22.0%	0.5%	9.2%
	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	654	6.0%	14.8%	29.5%	19.9%	21.3%	0.6%	8.0%
	在宅勤務制度の有無や取得条件など、働く場所の柔軟性	554	5.1%	14.6%	31.6%	18.6%	21.3%	0.5%	8.3%
	自宅から勤務地までの距離	760	6.2%	13.6%	28.0%	20.9%	20.7%	0.5%	10.1%
全体		1,326	8.4%	13.9%	27.7%	17.9%	20.0%	0.3%	11.9%

（備考１）「小項目」の内容に「満足」または「やや満足」と回答した人に「現在の会社でいつまで働きたいですか」を尋ねた結果（該当者の人数はｎ列に記載）。

（備考２）全体より５ポイント以上高いセルを赤地で＋表記、５ポイント以上低いセルを青地でマイナス表記。

（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

⑵ 職場における女性活躍の成果と勤続意欲との関連

⑴では、職場のジェンダー関係の項目について満足度が高い女性は、勤続意欲が相対的に強い傾向があることを紹介した。そこで次は、より直接的に、職場における女性管理職登用の成果と勤続意欲をクロス分析した。図表 5 は、自社が女性管理職を登用した成果として、「項目」列に記載された内容に「該当する」と回答した層の勤続意欲をまとめたものである。

その結果、図表 5 に赤地・プラス表記したように、自社が女性管理職を登用したことによって「経営判断や組織運営が硬直的でなく、柔軟になった」、「職場の風土が保守的でなく、合理的になった」、「多様な考え方や価値観が認められるようになった」、「ワーク・ライフ・バランスに対する職場の意識が改善した」、「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」など、成果を肯定的に感じている女性は、「定年まで働きたい」の値が全体より高いことが分かった。

つまり、職場において、単に女性管理職を登用しているだけではなく、女性管理職が仕事しやすいように、組織運営や組織風土を改革したり、働き方を見直したりするなど、職場で実際に成果が出ている場合は、裾野の中高年女性たちにとっても働きやすさが増し、勤続意欲が強まる可能性があると考えられる。

図表 5 職場の様々な状況に対して満足度が高い中高年女性の定年への意識

	項目	n	今すぐ退職したい	定年より前に早期退職したい	定年まで働きたい	継続雇用の上限まで働きたい	働けるうちはいつまでも働きたい	その他	分からない
肯定的	経営判断や組織運営が硬直的でなく、柔軟になった	83	1.2%-	13.3%	41.0%+	21.7%	19.3%	0%	3.6%
	職場の風土が保守的でなく、合理的になった	82	4.9%	17.1%	41.5%+	22.0%	11.0%-	0%	3.7%
	多様な考え方や価値観が認められるようになった	154	2.6%-	14.9%	35.1%+	24.7%+	15.6%	0%	7.1%
	ワーク・ライフ・バランスに対する職場の意識が改善した	185	3.8%	17.8%	35.1%+	16.8%	23.2%	0%	3.2%
	労働時間が短いことに対して、理解が浸透した	51	11.8%	19.6%	31.4%	17.6%	17.6%	0%	2.0%-
	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	51	3.9%	15.7%	37.3%+	19.6%	21.6%	0%	2.0%-
	女性社員たちのロールモデルになる人が増えた	187	3.2%-	17.6%	28.9%	25.1%+	21.9%	0.5%	2.7%-
否定的	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	77	9.1%	24.7%+	32.5%	11.7%-	16.9%	1.3%	3.9%
	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	93	8.6%	15.1%	37.6%+	16.1%	15.1%-	1.1%	6.5%
	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	*5*	*20.0%*	*0%*	*40.0%*	*20.0%*	*20.0%*	*0%*	*0%*
その他		328	13.4%+	13.7%	24.4%	17.4%	20.4%	0.6%	10.1%
分からない		146	9.6%	10.3%	23.3%-	15.8%	26.7%+	0%	14.4%+
全体		1,006	8.3%	14.7%	29.3%	19.0%	20.3%	0.4%	8.1%

（備考 1）「項目」の内容に「該当する」と回答した人に「現在の会社でいつまで働きたいですか」を尋ねた結果（該当者の人数はｎ列に記載）。
（備考 2）全体より５ポイント以上高いセルを赤地で＋表記、５ポイント以上低いセルを青地でマイナス表記。
（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

(3) 職場での経験と勤続意欲との関連

次に、職場での様々な経験と「いつまで働きたいか」をクロス分析した。図表 6 は、人事・配置や教育、休業・休暇に関する各項目について「経験がある」と回答した層の勤続意欲をまとめたものである。

その結果、「キャリアデザイン研修の受講」経験がある中高年女性は、「定年まで働きたい」の値が全体より 10 ポイント以上高いことが分かった。つまり、キャリアデザイン研修を通して、今後のライフプランを考え、改めて仕事への意識をリセットすることによって、定年までしっかり働こうという意欲が強まる可能性があることが分かった。

研修のうち「語学研修の受講」と「その他の研修の受講」の経験がある層では、「定年を経て、継続雇用の上限まで働きたい」の値が全体より高かったが、この理由は共同研究では明確ではない。

また休業・休暇関連では、「育休や育児休業」と「介護休暇や介護休業」の経験がある層も、「定年まで働きたい」の値が全体より高かった。これについても明確な理由は分からないが、共同研究でアンケートと同時並行して行ったインタビュー調査では、ある飲料食品メーカーから「50 代後半となり、子育てが一段落し、異動が可能となるなど、意欲が高まる女性社員も出ている」という回答があった。つまり、これまで、家族のケアのために仕事の時間や転勤をセーブせざるを得なかった女性が、家族のケアを終えた後に、「これからは存分に仕事ができる」として定年まで働く意欲を高めるという可能性も考えられる。

図表 6 職場の様々な状況に対して満足度が高い中高年女性の定年への意識

		n	今すぐ退職したい	定年より前に早期退職したい	定年まで働きたい	定年を経て、継続雇用の上限まで働きたい	働けるうちはいつまでも働きたい	その他	分からない
人事・配置	転勤を伴う異動	219	11.0%	13.7%	32.0%	18.7%	13.2%-	0.5%	11.0%
	転勤を伴わない異動	585	9.4%	14.2%	29.9%	17.4%	20.3%	0.3%	8.4%
	チームリーダーの仕事	455	8.8%	15.6%	30.5%	18.9%	17.1%	0.4%	8.6%
教育	実務スキル研修の受講	614	8.8%	15.1%	30.5%	20.4%	17.1%	0.5%	7.7%
	ビジネススキル研修（プレゼン、IT等）の受講	431	8.6%	15.3%	31.1%	18.3%	18.8%	0.5%	7.4%
	キャリアデザイン研修の受講	290	7.9%	14.5%	39.3%+	15.9%	15.5%	0.7%	6.2%-
	管理職登用研修の受講	138	8.0%	18.8%	32.6%	15.9%	18.8%	0.0%	5.8%-
	専門知識、スキル習得のための研修受講	377	6.9%	15.4%	28.6%	20.7%	21.0%	0.3%	7.2%
	語学研修の受講	147	6.8%	17.0%	28.6%	23.1%+	18.4%	0.7%	5.4%-
	その他の研修の受講	259	7.7%	13.5%	29.7%	23.9%+	20.5%	0.8%	3.9%-
休業・休暇	産休や育児休業	248	5.6%	14.1%	34.7%+	15.3%	21.8%	0.4%	8.1%
	介護休暇や介護休業	72	5.6%	8.3%-	45.8%+	9.7%-	23.6%	1.4%	5.6%-
全体		1,326	8.4%	13.9%	27.7%	17.9%	20.0%	0.3%	11.9%

（備考 1）「小項目」の内容に「経験がある」と回答した人に「現在の会社でいつまで働きたいですか」を尋ねた結果。
（備考 2）体より 5 ポイント以上高いセルを赤地で＋表記、5 ポイント以上低いセルを青地でマイナス表記。
（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

3-3｜定年まで勤続意欲が強い女性に関するまとめ

3-2｜の内容より、改めて、定年まで働き続けようという意欲が強い女性の特徴を整理すると、職場で自身がスキルアップ・キャリアアップする機会があり、それを正当に評価されていると感じ、同僚とのサポート体制によって、家族や健康上など、プライベートの事情が発生しても対応しやすい女性は、定年まで働き続ける動機が強い。また職場で女性活躍の成果を肯定的に感じている女性も、定年まで働き続ける動機が強い。

これらを総括すると、スキルアップや評価に代表される「働きがい」と、同僚とのサポート体制や女性活躍の成果によって「働きやすさ」を感じている女性は、勤続意欲が強いと言える。企業にとっては、これらの点を踏まえて、組織運営を見直していく必要があるのではないだろうか。

また、キャリアデザイン研修受講によって、今後の人生や仕事の位置づけについて考え直し、主体的に仕事への意識が高まった女性も、勤続意欲が強い可能性がある。ただし、共同研究によると、中高年女性のうちキャリアデザイン研修の受講経験があるのは約 2 割に限られているため、企業にとっては、受講対象を広げていくことも余地があるのではないだろうか。

4――中高年女性社員が高齢まで働くために希望する制度や取り組み

最後に、中高年女性が高齢になるまで働き続けるために、具体的に、どのような条件を希望しているのかについて、共同研究のデータから紹介したい。図表 7 は、現在 60 歳以下の女性に対し、「高齢になっても同じ会社で働き続けるために、会社に臨む取組や制度」を複数回答で尋ねた結果である。

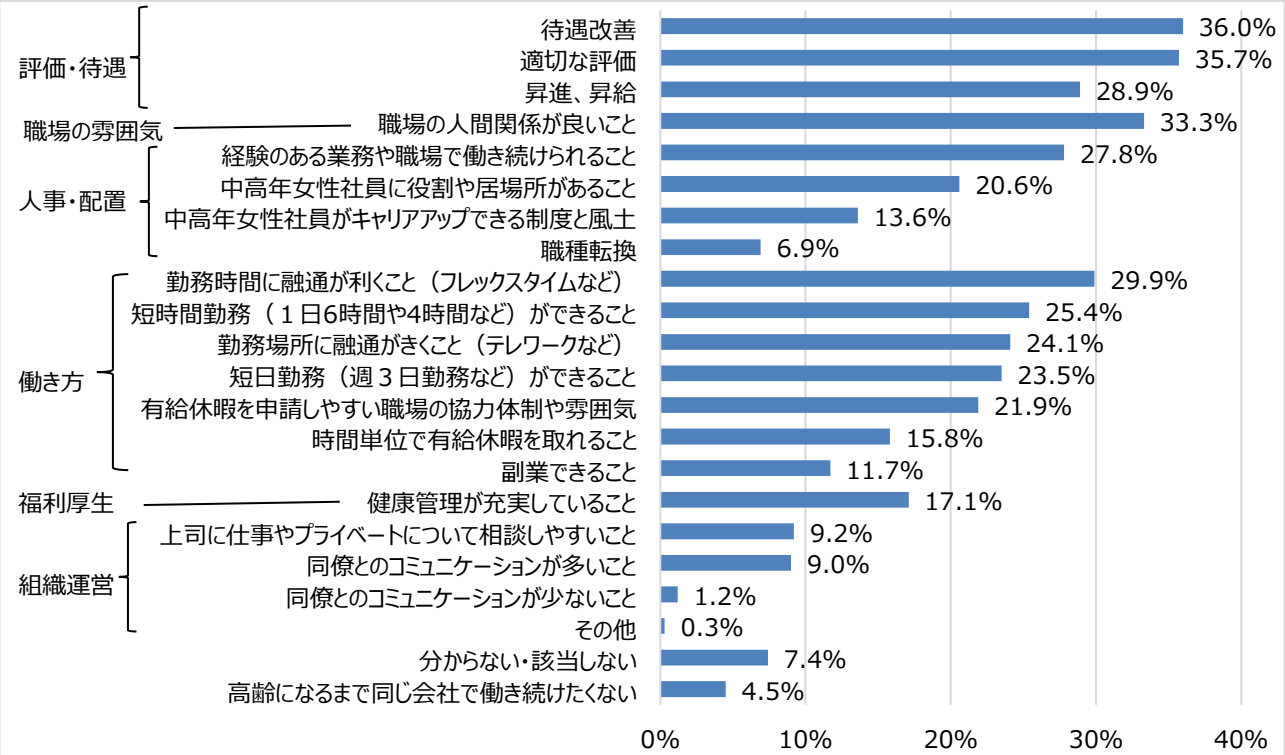
最も割合が高いのは、「待遇改善」と「適切な評価」で、いずれも 4 割近かった。次に、「職場の人間関係が良いこと」も 3 割を超えて目立った。「経験のある業務や職場で働き続けられること」も 3 割弱に上り、高かった。

働き方に関しても、「勤務時間に融通が利くこと（フレックスタイムなど）」や「短時間勤務（１日 6 時間や 4 時間など）ができること」、「勤務時間に融通が利くこと（フレックスタイムなど）」、「短日勤務（週３日勤務など）ができること」、「有給休暇を申請しやすい職場の協力体制や雰囲気」などが、いずれも 2 割を超えるなど、多くの回答があった。その他「健康管理が充実していること」も 2 割近かった。

これらの結果をまとめると、3-3｜でみたこと同様に、評価・待遇に代表される「働きがい」と、慣れた仕事を続けられる、職場の雰囲気が良い、働き方といった点に代表される「働きやすさ」の２点への希望が強いと言うことができる。もちろん、企業側が、中高年女性社員の希望にすべて応えなければならないというものではないが、企業が中高年人材を活用し、組織の持続可能性を高めていくために、これらの結果を参考に、自社で必要な取組について、労使で検討していってほしい。

 Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved

図表７　中高年女性が高齢になるまで働き続けるために希望する制度や取り組み



（備考）60 歳以下の女性が設問対象。
（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～」

5――終わりに

1 で述べたように、「終身雇用」や「定年」と言えば、従来は男性の問題として論じられることが多かった。企業の中には、中高年社員向けにキャリア研修を実施しているところも多いが、無意識のうちに対象者を「『会社一筋』で働き続けてきた男性」と想定してプログラムを組み立てているケースも多いのではないだろうか。そのような環境では、中高年女性社員が、定年までのキャリア設計を描くことは難しいだろう。今後は定年まで働き続ける女性も増加すると見込まれるため、企業側は、これまでの中高年向けの取組の内容を見直すことも必要ではないだろうか。

本稿で報告してきたように、中高年女性の勤続意欲には、職場における「働きがい」と「働きやすさ」といった要素が、深く関わっていることが分かった。企業側は今後、これらの点に配慮することで、中高年女性たちに対する仕事へのモチベーションを持続させる工夫をし、定年または定年後まで、人材として活用してほしい。定年を控えた中高年女性社員の雇用管理、定年後の女性の継続雇用、女性のセカンドキャリアへの移行支援、といった課題は今後も大きくなるだろう。筆者も引き続き、これらの課題を考察していきたい。

Copyright ©2024 NLI Research Institute All rights reserved