

第1部

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～

調査要領

1. 調査目的

中高年女性社員の管理職志向やキャリア意識等について調査し、これからの中高年女性社員、とりわけ一般職の管理職登用やキャリア開発を進めるための課題を明らかにする。

2. 調査時期

2023年10月25日～10月28日

3. 調査対象

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。

4. 調査方法

調査会社（株式会社マクロミル）の登録モニターにスクリーニングし、インターネット調査を実施。

5. 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）

6. 報告書の見方

▽当調査では、女性が採用されたコースまたは職種によって、キャリア意識等に差があるかどうかを分析するため、便宜上、コースと職種の種類を、以下のように分類した。

(1) コース別雇用管理制度がある企業の「総合職」（「エリア総合職」など、勤務地や職務が限定された総合職を含む）と、コース別雇用管理制度がない企業で、企画、研究・開発、対内・対外調整、組織管理など、主に基幹的職務や総合的な判断を行う職種
・・・・・・・・・・「総合職」

(2) コース別雇用管理制度がある企業の「一般職」（「業務職」など、旧一般職から別名称で引き継がれた場合を含む）と、コース別雇用管理制度がない企業で、事務職など、主に定型的職務を行う職種
・・・・・・・・・・「一般職」

▽報告書中の「コース」という表記には、職種を含むものとする。

▽定年後も同じ会社で継続雇用として働いている女性は「元一般職」「元総合職」と表記した。

▽設問における、特定の分類の回答割合と、全体の回答割合を比較する場合、全体より5ポイント以上差があるものを本文中で「全体より高い」、「全体より低い」と表記した。図表では、全体より高いセルを赤地で「+」表記、全体より低いセルを青地で「-」表記した。分類のサンプル数が小さいものは参考値とし、斜字で記した。

▽第5章では、枠内の設問部分に特記している場合、または図表の中に記載している場合を除き、n=1,326である。

調査のポイント

■調査の背景■

▽日本は世界の中でもジェンダーギャップが大きく、その原因の一つは、企業の女性管理職比率の低さにある。2025年度には、企業に女性活躍を促す「女性活躍推進法」施行から10年目を迎え、時限立法の期限となるが、女性管理職比率は、同法施行後も約1割のまま、ほぼ変わっていない¹。その主な要因として、これまで、女性社員の意識の低さが指摘されてきた²。しかし、女性社員の意識がなぜ低いのか、理由は明らかにされていない。女性社員個人の問題以外にも、企業の組織運営や組織風土、また家庭における男女役割分業とも関連があるのかなど、背景や理由を明らかにする必要がある。

▽女性を募集・採用、配置、昇進などで均等に扱うことを企業に求めた男女雇用機会均等法施行から、2026年で40年を迎える。均等法施行後に採用された「均等法第一世代」の女性が、その後の活躍によって脚光を浴びる事例もあるが、その多くは、幹部候補として採用された「総合職」の女性であり、「一般職」の女性に光が当たることは少なかったのではないだろうか。

▽厚生労働省の「労働力調査（2022年）」で、中高年（45～59歳）の女性就業者約1,000万人の職業を見ると、基幹的な職業と考えられる「管理的職業従事者」と「専門的・技術的職業従事者」の割合は、全体の約2割に過ぎない。今後、経済界において女性管理職比率を上げ、またそれによって、人的資本の強化や生産性向上につなげるためには、女性のマジョリティである「事務従事者」や「販売従事者」、「サービス職業従事者」、「生産工程従事者」（計7割）など、基幹的職業以外に就く女性の能力開発を強化しなければならないだろう。

▽被雇用者のうち、これらの職業に相当する女性として、当調査では「一般職」に焦点を当てた。「M字カーブ」という言葉の通り、従来、国内では多くの女性が結婚・出産を機に退職していたため、「一般職」は、定型的・補助的な業務の担い手として採用され、長期雇用を前提とせず、多くの場合、能力開発の対象からも除外されてきた。しかし近年、勤続年数が長い一般職女性も増え、その活用方法は、企業にとっても課題になってきたと言える。

▽「均等法第一世代」が今、60歳を迎えようとしており、定年を迎える女性社員も増えつつある。「女性と定年」は雇用管理の新たなテーマとなりつつある。これまでは「定年」と言えば、男性が想定され、退職後のセカンドキャリアなどが課題となっていたが、「女性と定年」にはどのような課題があるのだろうか。この点を検討する手始めとして、当調査では、「60歳以上」の女性社員も対象に加え、仕事への意識などを分析する。

¹ 厚生労働省（2023）「令和4年度雇用均等基本調査」によると、課長相当職以上の管理職に占める女性の割合は2022年度に12.7%で、女性活躍推進法が施行された2016年度の12.1%からほぼ横ばい。

² 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2016）「平成27年度 ポジティブ・アクション『見える化』事業 女性活躍推進に関する調査報告書」

■ 調査結果のポイント ■

【中高年女性社員の管理職志向】（第 1 章）

- ▽ 企業や家庭の状況が現状のままだと、管理職を希望する中高年女性は全体の「約 1 割」にとどまるが、企業や家庭の状況に改善や変化があれば、管理職を希望する女性は「4 人に 1 人」の割合まで増えることが分かった。また、管理職を希望する理由は、「給与アップ」と「やりがい」が双璧であった。
- ▽ 中高年女性が、職場や家庭の状況次第では「管理職に就いても構わない」と思う条件のトップは、管理職に対する評価・待遇の改善だった。その他、管理職の職務内容や職務範囲の見直し、管理職に対するサポート体制、働き方の見直し、登用前における教育の充実などが挙げられた。
- ▽ 中高年女性のコースと年齢階級別に、管理職を希望する割合を見ると、一般職は約 2 割、総合職は約 3 割だった。一般職は元々、定型的な業務の担い手、総合職は基幹的業務の担い手かつ幹部候補として採用されたが、中高年到達時の管理職希望には約 10 ポイント差しかなかった。また、両コースとも、50 歳代後半でも約 2 割が管理職希望を維持していた。従って、今後は「一般職」や「50 歳代」にも着目し、能力開発の対象に加えれば、管理職候補の裾野は拡大していく可能性がある。
- ▽ 中高年女性にとって、仕事の内容ややりがい、人事、教育、組織運営、組織風土、福利厚生など、企業のあらゆる面で満足感が高い職場では、管理職を希望する層の割合が大きいことが分かった。つまり、中高年女性が「働きがい」と「働きやすさ」を実感できる職場では、自身が管理職に就くことや、管理職として働くことをイメージしやすく、管理職に就くことへの希望を持ちやすいと考えられる。
- ▽ 職場での経験に関し、異動や社内研修の「経験はないが、希望している」層は、全体よりも強い管理職希望が見られた。このことは逆に、女性社員が本当はスキルアップと、その先の管理職昇進にも意欲があるのに、企業からその機会が与えられていないケースが多いことを示している。
- ▽ 組織等に対する貢献や、自身の成長に意欲のある人は、管理職希望が強い。中高年女性社員の中では、自ら「管理職になりたい」と申し出る人は少ないかもしれないが、上司側は、貢献意識や成長意欲が強い女性を見出すことができれば、キャリアアップを後押しすることで、管理職候補にできるのではないだろうか。
- ▽ 単に、職場に女性管理職がいるだけでなく、登用によって組織運営や風土、働き方が改善するなど、成果が出ている場合は、管理職以外の女性の間でも、管理職志向が相対的に強いことが分かった。
- ▽ 家庭において夫が適切に家事を分担し、そのことへの妻の満足度が高い場合、相対的に妻の管理職希望が強いことが分かった。管理職の務めを果たすには時間が必要であり、家庭の仕事に時間を取られ過ぎないことが、管理職にチャレンジする意欲と自信を高める可能性がある。職場における女性活躍は、家庭における男性の適切な役割分担と表裏一体であることを示唆している。

【中高年女性会社員の管理職経験に対する肯定感と課題感】（第2章）

▽中高年女性のうち、現在管理職に就いている人は 8.9%、これまでに管理職を経験したことがある人は 12.3%だった。

▽現在、管理職に就いている中高年女性のうち、何らかの課題を感じている割合は約 8 割に上った。最大の課題は「責任が大きくなり、精神的な負担が大きい」（約 3 割）という「職務」に関するものだったが、「働き方」（約 3 割）も肩を並べ、「組織運営・組織風土」や「経験不足」に関しても 2 割前後に上る項目があった。つまり、職務に関する課題感には、女性管理職個人の能力やマインドの問題だけではなく、管理職の働き方や、登用後のサポート体制や登用前の職務経験の不足など、企業側の問題も背景にあると考えられる。企業にとっては、「女性管理職の数を増やす」だけでなく、登用後に女性管理職が発言しやすく、仕事をしやすいように、組織の体制や運営、働き方などを見直していくことも課題と言えるだろう。

▽管理職経験のある中高年女性のうち、管理職の仕事自体を「面白い」と感じる人は半数に満たなかったものの、7 割近くが「人生経験としてはプラス」、6 割強が「管理職になって初めて見えてきたことがある」と感じるなど、自身の人生経験としては、肯定的に受け止めている女性が多いことが分かった。女性管理職の人材確保に苦戦している企業は、このような経験者の声を届けていくことで、裾野の女性社員の意識を前向きにしていくことができるのではないだろうか。

▽職場の状況に関する満足度が高い女性、異動や社内研修等の経験がある女性、職場で女性活躍が進展している女性、夫の家事分担への満足度が高い女性などは、管理職経験を肯定的に受け止めている割合が高いことが分かった。

【コース別にみた経験・キャリアや生活基盤の違い】（第3章）

▽一般職は総合職に比べて、低い年収階級に多く分布している。また、総合職では、年齢階級が上がると、より高い年収階級の分布が増えるのに比べて、一般職では、年齢階級が上がっても分布に大きな変化がなく、経験年数に応じた賃金上昇がほとんど見られないことが分かった。つまり、中高年女性の一般職では、経験年数が伸びても、職務や職位がレベルアップしないために、あまり昇給していないケースが多い可能性がある。

▽一般職の方が、世帯年収や金融資産も低い傾向があり、未婚率はやや高いなど、総合職に比べて生活基盤が弱い。

▽一般職で勤続 30 年以上の女性は、50 代前半では 4 割弱、50 歳代後半では 5 割弱、60 歳以上では約 6 割に上る。コース別雇用管理制度が導入され始めた男女雇用機会均等法施行当時は、一般職には長期雇用が想定されておらず、多くの企業は一般職を能力開発対象から外していたが、

同法施行から40年近く経過し、一般職にも長期雇用の女性が増えていることが分かった。

▽一般職の女性は、50歳代後半でも、9割以上が課長相当職以上の管理職経験がなく、7割以上は係長相当職にも就いた経験がない。一般職が、企業の幹部候補の対象から外されてきたことを示している。

▽一般職は、総合職に比べて人事異動の経験が少ない。一般職の約4割は、入社以来、ずっと同じ部署で働いている。日本の大企業は、配置転換を繰り返して経験を積ませ、幹部候補として育成するパターンが多いため、異動経験が無いことが、キャリア不足につながる可能性を示している。

▽大企業は、社員向けに様々な研修を実施しているが、いずれも、一般職は総合職に比べて受講経験者が少ない。研修は人材育成の代表的手段だと言えるが、多くの一般職がその対象から外されていたことを示している。

【中高年女性社員の「定年」への意識】（第4章）

▽中高年女性の退職時期に関する意識は、「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2割だった。

▽中高年女性が高齢まで働き続けるための希望には、大きく分けて、「働きがい」と「働きやすさ」に関するものが多い。「働きがい」は、適切な評価や昇進・昇給のチャンス、中高女性年に役割と居場所があることなど、「働きやすさ」は、柔軟な働き方や職場の人間関係、健康管理の充実などである。

▽職務内容や評価、人事・配置、教育、組織運営、組織風土、福利厚生、働き方などに対する不満が強い場合、つまり仕事に対する「働きがい」や「働きやすさ」を感じられない場合は、退職への動機が強まる可能性がある。逆に、これらの点に満足し、「働きがい」や「働きやすさ」を感じられる場合は、定年まで頑張っって働き続けよう、という意欲が高まる可能性がある。

▽職場で女性管理職が登用され、組織運営や働き方などで、周囲がその成果を実感できている場合は、その他の中高年女性にも「定年まで頑張っって働こう」という意欲が相対的に強い。一方、形式的な登用に終わり、周囲が実際の効果を感じられない場合は、定年を待たずに退職したいという動機が強い。つまり、企業にとって、女性活躍の促進と、中高年女性の雇用維持や活性化という課題は、つながっている。

▽キャリアデザイン研修の受講経験がある中高年女性は、自身のキャリアを見つめなおし、今後の働き方を計画的に考えることで、「頑張っって定年まで働こう」という意欲が高まる可能性がある。

▽家庭で夫の育児分担に満足している女性は、いつまでも働き続けたい割合が高く、親の介護や世話の分担に満足している女性は、今すぐ退職したい割合が低い。このように、夫が家族のケアを適切に分担し、妻の満足度が高いことと、妻が会社で長く働き続けることへの意欲とは関連していることが分かった。つまり、中高年女性が長く働き続けることにも、家庭における適切な男女役割分業が関連している。

【全ての集計結果】（第5章）

▽＜配偶関係＞正社員として働く中高年女性の約4割が未婚だった。総務省の「令和2年国勢調査」によると、国内の45歳～59歳女性の未婚率は1～2割であり、当調査はこれを大きく上回る。最近まで、女性は出産を機に退職し、再就職時には非正規で雇用されるケースが主流だったため、結果的に、中高年まで正社員として働き続けている女性は、未婚の割合が高くなると考えられる。

▽＜健康状態＞中高年女性のうち約6割が、何らかの持病または不調を抱えているが、実際に通院しているのは2割弱だった。また、更年期障害または更年期症状を抱えている女性は合わせて約2割だった。

▽＜介護経験＞中高年女性では、過去に介護経験がある割合は約2割、現在、介護をしている割合は約1割、将来的に介護をする可能性がある割合は4割弱。企業が中高年社員を雇用する上で、介護の事情に配慮する必要性が高いことを示唆している。

▽＜産育休や介護休暇等＞中高年女性は、産休・育休取得の経験者が2割を下回り、結婚・出産を機に退職した女性が多かったことが示唆された。「介護休暇や介護休業」については、希望する女性が2割を超え、働く中高年女性にとって、仕事と「親の介護」の両立が課題であることを示している。

▽＜学び直し＞中高年女性のうち、自発的な学び直し（リスキリング）に関心がある層は4割強に上るが、うち半数近くは、関心があっても実際に行う時間がないと回答している。仕事と家庭の両立に追われて、自身の関心のある事柄に時間を取る余裕が無い可能性がある。中高年女性にとって、勤務時間外に学び直しをするハードルが高いことが分かる。

▽＜今後の仕事への姿勢＞年齢階級が下がると、“貢献志向”や“上昇志向”、“成長志向”などのキャリア意識が高まる傾向があり、年齢階級が上がると、逆に“負担軽減志向”が高まる傾向が見られる。ただし50歳代後半でも、成長志向のうち、自身の人生を豊かにすることにつながる項目は2割近くに上った。