

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～

第1部目次

調査要領.....	4
調査のポイント.....	6
第1章 中高年女性会社員の管理職志向.....	11
1.1 中高年女性の管理職への希望とその理由.....	11
1.1.1 管理職を希望する女性社員の割合.....	11
1.1.2 管理職を希望する理由.....	12
1.1.3 管理職を希望しない理由.....	13
1.1.4 管理職に就くための条件.....	14
1.2 管理職を希望するのはどんな女性か.....	15
1.2.1 属性と管理職希望との関連.....	15
1.2.1.1 年齢階級とコースと管理職希望との関連.....	15
1.2.1.2 個人年収と管理職希望との関連.....	17
1.2.2 キャリア意識や職場の状況と管理職希望との関連.....	17
1.2.2.1 採用時のキャリア意識と現在の管理職希望.....	17
1.2.2.2 職場の状況に関する満足度と管理職希望との関連.....	18
1.2.2.3 職場での異動や社内研修等の経験・希望と管理職希望との関連.....	19
1.2.2.4 仕事に対する意識と管理職希望との関連.....	21
1.2.3 女性活躍の取組と管理職希望との関連.....	22
1.2.3.1 女性管理職登用の現状.....	22
1.2.3.2 女性管理職登用の成果と管理職希望との関連.....	22
1.2.4 家庭の状況と管理職希望との関連.....	23
1.3 管理職を「希望しない」のはどんな女性か.....	24
第2章 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.....	26
2.1 管理職経験者の概要.....	26
2.1.1 中高年女性に占める管理職経験者の割合.....	26
2.1.2 中高年女性が管理職経験を通じて感じた課題.....	27
2.1.3 自身の人生にとって管理職経験をどう捉えているか.....	28
2.2 「管理職経験肯定派」はどんな女性か.....	29
2.2.1 「管理職経験肯定派」の定義.....	29

2.2.2 管理職経験肯定派と他の特徴との関連.....	29
2.2.2.1 年齢階級と「管理職経験肯定派」との関連.....	29
2.2.2.2 体力への自信と「管理職経験肯定派」との関連.....	30
2.2.2.3 職場の様々な状況に関する満足度と「管理職経験肯定派」との関連.....	30
2.2.2.4 職場での様々な経験と「管理職経験肯定派」との関連.....	31
2.2.2.5 職場における女性活躍の進展と「管理職経験肯定派」との関連.....	32
2.2.2.6 家庭の状況と「管理職経験肯定派」との関連.....	33
2.2.2.7 交友関係の広さと「管理職経験肯定派」との関.....	34
第3章 コース別にみたキャリアや生活基盤の違い.....	35
3.1 コースを選択した理由.....	35
3.1.1 コースに就いたきっかけ.....	35
3.1.2 コースを選択した理由.....	36
3.2 職場の職種転換制度（コース転換）と経験・希望について.....	38
3.2.1 職種転換制度と希望の有無.....	38
3.2.2 総合職などの基幹的職種（コース）に転換または希望する理由.....	38
3.2.3 総合職などの基幹的職種（コース）に転換を希望しない理由.....	39
3.3 個人の属性とコースとの関連.....	40
3.3.1 個人年収との関連.....	40
3.3.2 世帯年収別.....	41
3.3.3 世帯金融資産別.....	42
3.3.4 最終学歴.....	43
3.3.5 配偶関係.....	44
3.3.6 勤続年数.....	45
3.4 キャリアとコースとの関連.....	46
3.4.1 これまでに経験した最上位の役職.....	46
3.4.2 労働時間とコースとの関連.....	46
3.4.3 職場での経験とコースとの関連.....	47
3.4.4 社内での教育機会とコースとの関連.....	49
3.4.5 社外での学び直しとコースの関連.....	50
3.4.5.1 社外での学び直しへの経験・関心とコースの関連.....	50
3.4.5.2 経験や関心がある自発的な「学び直し」の項目とコースとの関連.....	51
3.4.6 仕事へのスタンスとコース・年齢階級との関連.....	52
3.4.7 上司からの期待とコース・年齢階級との関連.....	53

第4章 中高年女性会社員の「定年」への意識.....	55
4.1 中高年女性の定年への意識.....	55
4.1.1 中高年女性は現在の会社でいつまで働きたいか.....	55
4.1.2 現在の会社で定年まで働きたくない理由.....	56
4.1.3 現在の会社で高齢まで働き続けるために希望すること.....	56
4.2 現在の会社で長く働きたいのはどんな女性か.....	58
4.2.1 個人の属性と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連.....	58
4.2.1.1 個人年収と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連.....	58
4.2.1.2 世帯金融資産と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連.....	58
4.2.1.3 体力と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連.....	59
4.2.1.4 「老後のお金」に関する意識と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連....	60
4.2.2 職場の状況やキャリアと「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連.....	61
4.2.2.1 職場の状況に関する満足度と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連..	61
4.2.2.2 「女性管理職登用」の成果と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連...	62
4.2.2.3 職場での経験と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連.....	64
4.2.3 家庭の状況と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連.....	65
 第5章 全ての集計結果.....	 66

調査要領

1. 調査目的

中高年女性会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会社員、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。

■参考文献■

- ・浅海典子(2006)『女性事務職のキャリア拡大と職場組織』日本経済評論社
- ・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」
- ・公益財団法人 21 世紀職業財団 (2019)「～均等法第一世代が活躍するために～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—」
- ・厚生労働省 (2023)「令和 4 年度雇用均等基本調査」
- ・国立社会保障・人口問題研究所(2016)「第 15 回出生動向基本調査」
- ・仙田幸子(2001)「コース別雇用管理とジェンダー ——多様性を活かす」『ジェンダー・マネジメント』東洋経済新報社
- ・総務省 (2023)「令和 4 年就業構造基本調査」
- ・総務省 (2021)「令和 2 年国勢調査」
- ・総務省「労働力調査」(e-Stat)
- ・武石恵美子 (2016)『キャリア開発論 (第 2 版)』中央経済社
- ・田中研之輔、西村美奈子(2023)『プロティアンシフト 定年を迎える女性管理職のセカンドキャリア選択』千倉書房
- ・寺村絵里子(2012)「女性事務職の賃金と就業行動—男女雇用機会均等法施行後の三時点比較—」『人口学研究』48 号
- ・寺村絵里子(2021)「女性のライフコースと再就職」『少子化と女性のライフコース』原書房
- ・独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2020)「中高年女性のキャリア設計と高齢期の展望」
- ・長町理恵子(2021)「教育投資と大学進学の実益率」『少子化と女性のライフコース』原書房
- ・堀井希依子(2015)「わが国における女性管理職研究の展望」『共栄大学研究論集』第 13 号
- ・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」
- ・守泉理恵・中村真理子(2021)「日本における結婚・出産とキャリア形成」『少子化と女性のライフコース』原書房
- ・文部科学省『学校基本調査』(e-Stat.)
- ・脇坂明(2011)「均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷」日本労働研究雑誌 2011 年 1 月号(No.615)
- ・渡辺峻(2000)『キャリア人事制度の導入と管理』中央経済社

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、昇進などで均等に取り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。

▽総務省の「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 ■

【中高年女性会社員の管理職志向】（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。(p.11-12) 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。(p.12-13)

▽ 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。(p.14-15)

▽ 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。(p.15-16)

▽ 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度が高い職場では、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。(p.18-19)

▽ 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。(p.19-20)

▽ 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。(p.21)

▽ 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。(p.22-23)

▽ 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。(p.23)

【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。(p.26)

▽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」だけではなく、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。(p.27)

▽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。(p.28)

▽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。(p.30-33)

【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。(p.40-41)

▽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。(p.41-44)

▽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。(p.45)

▽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。(p.46)

▽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。(p.46-48)

▽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。(p.49-50)

【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。(p.55)

▽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、中高年女性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。(p.56-57)

▽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、定年まで頑張って働き続けよう、という意欲が高まる可能性がある。(p.61-62)

▽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。(p.62-63)

▽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、「頑張って定年まで働こう」という意欲が高まる可能性がある。(p.64)

▽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。(p.65)

【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。(p.66-67)

▽＜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。(p.69-70)

▽＜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。(p.71)

▽＜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。(p.75-76)

▽＜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。(p.76-77)

▽＜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。(p.78)

第 1 章 中高年女性会社員の管理職志向

日本は世界の中でもジェンダーギャップが大きい。その原因の一つが、女性管理職比率の低さであり、2022 年度は 12.7%と、10 年前からほとんど変わっていない³。企業における女性管理職比率がなかなか上がらない主な要因として、これまで、女性社員の意識の低さが指摘されてきた⁴。しかし、なぜ女性は男性に比べて意識が低いのだろうか。女性社員個人だけの問題なのだろうか。それとも、女性社員の配置や能力開発など、企業の組織運営や組織風土とも関連があるのだろうか。また、家事や育児、介護など、家庭における男女役割分業とも関連があるのだろうか。

第 1 章では、このような観点から、中高年女性の管理職志向をより詳細に紐解き、職場の状況やキャリア等に関するどのような違いが、管理職への希望と関連するのかを分析する。また、家庭の状況についても、管理職への希望との関連を検討する。

1.1 中高年女性の管理職への希望とその理由

1.1.1 管理職を希望する女性社員の割合

当調査 Q28 では、これまでに管理職に就いたことのない女性(n=1,159)を対象に「あなたは将来的に管理職に就きたいと思いますか」と尋ねた。その結果、「就きたい」は全体で 1 割にも満たなかったが、「職場の状況次第では就いても構わない」と「家庭の状況次第では就いても構わない」という条件付きで希望する女性を含めると 2 割を超えた。つまり、およそ中高年女性の 4 人に 1 人が、条件なし/条件付きで管理職に就くことを希望する「希望層」であることが分かった。

「希望層」の割合を年代別に見ると、「45~49 歳」では 30%だったが、「50~54 歳」で約 25%、「55~59 歳」では約 18%、「60 歳以上」では 17%と、年齢階級が上がるほど低下傾向が見られた⁵。

→ 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。企業は、中高年女性の現在の様子だけを見て「管理職志向が薄い」と登用候補から外すのではなく、管理職を敬遠する理由が何なのか、組織の体制や運営のどこかに課題があるのか、等を検討すべきであろう（第 5 章 Q28 参照）。また、「家庭の状況次第では就いても構わない」もわずかながらいること

³ 厚生労働省「令和 4 年度雇用均等基本調査」。

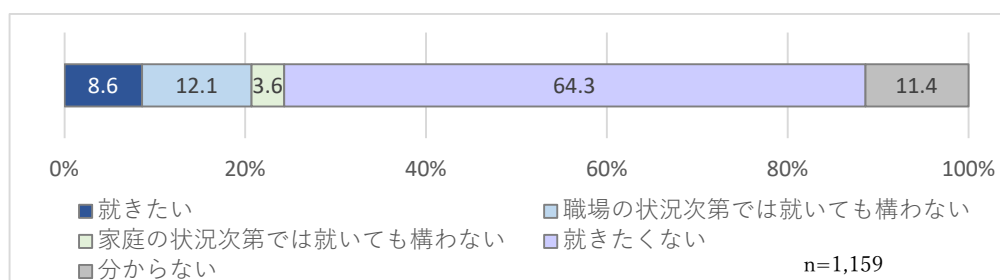
⁴ 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング (2016)「平成 27 年度 ポジティブ・アクション『見える化』事業 女性活躍推進に関する調査報告書」

⁵ なお、当調査では「一般職」の割合が全体の約 8 割と高いため、条件なしの「就きたい」や、条件付きを含めた「希望層」は 実際よりもやや下振れしている可能性がある。そこで、厚生労働省「令和 4 年度雇用均等基本調査」のデータ（女性正社員のうち一般職が 44.8%、総合職が 49.5%）を用いて、国内の女性正社員全体の管理職希望層の割合を試算すると、条件なしで「就きたい」は 9.4%、条件付きを含めた「希望層」は 26.9% となり、大きな変化はなかった。

から、職場で女性が管理職に就くためには、家庭の問題、すなわち家事や家族のケアに関する夫婦間での分担など、家庭における男女役割分業にも目を向ける必要があることが分かった。家庭の問題は、個々の企業の取組だけでは限界があるため、社会全体で取り組むべき課題と言えるだろう。

また、年齢階級別にみると、定年間近の 50 歳代後半や、定年後を含む「60 歳以上」の中でも、条件付きを含めて 2 割近くが管理職を希望していることが分かった。企業は、定年前や定年後の女性社員についても、役割付与の仕方を検討する余地があるのではないだろうか。

図表 1-1 中高年女性の管理職志向



(備考) 現在は管理職に就いていない女性が対象(n=1,159)。

図表 1-2 年代別に見た中高年女性の管理職志向

	n	希望層				非希望層	
		就きたい	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	計	就きたくない	分からない
45～49歳	413	10.4%	15.7%	3.9%	30.0%	58.8%	11.1%
50～54歳	376	8.0%	12.8%	4.0%	24.8%	63.6%	11.7%
55～59歳	317	7.3%	7.9%	2.5%	17.7%	71.9%	10.4%
60歳以上	53	7.5%	3.8%	5.7%	17.0%	66.0%	17.0%
全体	1,159	8.6%	12.1%	3.6%	24.3%	64.3%	11.4%

(備考) 同。

1.1.2 管理職を希望する理由

Q28 で管理職に条件なしで「就きたい」と回答した女性にその理由を尋ねると、「給与が上がるから」と「よりやりがいのある仕事に就きたいから」が 5 割近くに上り、ほぼ並んだ。また、「女性の同僚や後輩たちの進む道を広げたいから」や「社会の中で女性の地位を上げたいから」など、ジェンダーに関する項目も、いずれも 1 割を超えた。

→ 中高年女性が管理職に就きたい理由のトップは、自身の「給与アップ」と「仕事のやりがい」が双璧だった。つまり、中高年女性が、仕事に対して「お金」と同じくらい、「自己実現」を求めていることを示唆している。

図表 1-3 中高年女性が管理職に「就きたい」理由（複数回答）

大項目	小項目	n	割合
待遇	給与が上がるから	46	46.0%
職務内容	よりやりがいのある仕事に就きたいから	45	45.0%
	経営や組織運営に関わりたいから	17	17.0%
	新しいことを経験したいから	17	17.0%
	社員の育成や指導に関わりたいから	15	15.0%
	自身の社会的な地位を上げたいから	16	16.0%
ジェンダー	女性の同僚や後輩たちの進む道を広げたいから	15	15.0%
	社会の中で女性の地位を上げたいから	13	13.0%
	男性の同僚に負けたくないから	5	5.0%
職場の状況	最近、会社で管理職に就く女性が増えているから	6	6.0%
	上司が推薦しているから	2	2.0%
家庭の状況	家庭環境が整ったから	5	5.0%
	家族や親族が期待しているから	5	5.0%
その他		1	1.0%
特にない・分からない		20	20.0%

（備考）現在は管理職に就いておらず、将来的に、管理職に条件なしで「就きたい」と回答した女性が対象(n=100)。

1.1.3 管理職を希望しない理由

Q28 で、将来的に管理職に「就きたくない」と回答した女性にその理由を尋ねると、「責任が重くなったり、業務負荷が大きくなったりするから」（約 7 割）や「精神的プレッシャーが大きいから」（約 5 割）など、職務に関する項目の割合が大きかったが、「部下を統率する自信が無いから」（約 3 割）など、経験不足に関連するものや、「責任が重くなるわりに、給与が上がらないから」（2 割強）など待遇への不満、「労働時間が長くなるから」（約 3 割）など働き方に関するものも 2～3 割あった。

→ 中高年女性が管理職に就きたくない理由には、職務の難易度に関するものが多かったが、自身の経験不足に関するものや、管理職の待遇への不満、働き方への不安なども挙げられた。女性管理職を増やすことが難しい企業は、管理職の職務の在り方に加えて、教育や待遇、働き方といった面でも、一層の見直しを進める必要があると言えるだろう。

図表 1-4 管理職に「就きたくない」理由（複数回答）

大項目	小項目	n	割合
職務	責任が重くなったり、業務負荷が大きくなったりするから	523	69.3%
	精神的プレッシャーが大きいから	353	46.8%
	仕事の内容が面白くないから	82	10.9%
経験・情報 不足	部下を統率する自信が無いから	228	30.2%
	これまでに、会社の中核の職務経験や研修など、成長する機会を与えられなかったから	62	8.2%
	仕事の内容がよくわからないから	41	5.4%
待遇	責任が重くなるわりに、給与が上がらないから	188	24.9%
	残業代がつかなくなるから	98	13.0%
働き方	労働時間が長くなるから	226	29.9%
	家庭との両立が難しくなるから	167	22.1%
	転勤する可能性があるから	116	15.4%
高齢	定年が近いから	112	14.8%
制度	現在の職種から管理職になることが困難だから	85	11.3%
組織運営、 風土	会社が女性管理職比率の数値だけを気にしていて、女性登用に中身がないと感じるから	62	8.2%
	管理職同士の飲み会や付き合いが増えるのが嫌だから	57	7.5%
	職場に女性管理職がいない、または少ないから	36	4.8%
その他	女性管理職に対して冷ややかな組織風土があるから	35	4.6%
	その他	9	1.2%
特になし・分からない		33	4.4%

（備考）現在は管理職に就いておらず、将来的にも、管理職に「就きたくない」と回答した女性を対象(n=745)。

1.1.4 管理職に就くための条件

Q28 で、「職場の状況次第では管理職に就いても構わない」と「家庭の状況次第では管理職に就いても構わない」と回答した女性に、具体的にどんな条件や環境が揃えば、管理職に就いても構わないと思うかを尋ねた。その結果、最も多いのは「管理職の給与水準の改善」（3 割強）や「管理職の評価制度の改善」（3 割弱）など、評価・待遇面の改善だった。「管理職の職務内容や職務範囲の見直し」（3 割弱）や「管理職に対するより上位の管理職からの支援やアドバイス」（2 割強）など、管理職の仕事がしやすいように、職務の在り方や組織体制、組織運営の改善を求める回答も割合が高かった。また、「転勤がない管理職ポスト」や「フレックスタイム制度など、働く時間を選べること」など、働き方の見直しを求める回答や、「管理職研修を受講し、マネジメントに必要な知識や考え方を学べること」など、教育の充実を求める回答も多かった。

→ 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」という条件のトップは、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た。

図表 1-5 中高年女性が管理職に就いても構わないと思う条件（複数回答）

大項目	小項目	度数	割合
評価・待遇	管理職の給与水準の改善	124	34.8%
	管理職の評価制度の改善	102	28.7%
組織の体制・運営	管理職の職務内容や職務範囲の見直し	101	28.4%
	管理職に対するより上位の管理職からの支援やアドバイス	86	24.2%
	社内で女性管理職の人数が増えること	70	19.7%
	社内会議の頻度を減らすこと	67	18.8%
	管理職に対する部下からのサポート	58	16.3%
	オンライン会議やチャットなど、デジタルのビジネスツールをより活用できること	39	11.0%
	上司からの管理職登用への推薦	39	11.0%
	定年を過ぎても管理職になれる制度	34	9.6%
	職種転換しなくても管理職になれること	39	11.0%
	管理職登用試験の免除または簡素化	33	9.3%
	社長自ら女性管理職を増やすことに対して明確なメッセージを打ち出すこと	30	8.4%
	転動がない管理職ポスト	81	22.8%
	フレックスタイム制度など、働く時間を選べること	78	21.9%
	在宅勤務制度など、働く場所を選べること	72	20.2%
働き方	管理職の残業時間を抑える仕組みや風土づくり	67	18.8%
	管理職でも有給休暇を取りやすい仕組みや風土づくり	58	16.3%
	管理職でも育児休業や介護休業を取得しやすい組織風土	33	9.3%
	管理職研修を受講し、マネジメントに必要な知識や考え方を学べること	57	16.0%
教育	管理職手前でサブ管理職のようなポストを経験し、マネジメントのノウハウをOJTで習得できること	47	13.2%
	社外で女性管理職同士の情報交換や交流の場があること	43	12.1%
情報共有	社内の女性管理職から経験談やアドバイスを聞けること	36	10.1%
	家庭で、育児や介護など、家族のケアがひと段落すること	35	9.8%
家庭	夫が、家事や育児、介護など、家庭の仕事をもっと分担すること	28	7.9%
	夫の職場で働き方改革が進むこと	20	5.6%
	組織風土	28	7.9%
その他		5	1.4%
分からない		34	9.6%

（備考）現在は管理職に就いておらず、将来的に、「職場の状況次第では管理職に就いても構わない」と「家庭の状況次第では管理職に就いても構わない」と回答した女性が対象（n=182）。

1.2 管理職を希望するのはどんな女性か

次に、条件なし/条件付きで、管理職に就くことを希望する「希望層」が、どのような条件と関連しているかを見るため、様々な設問とクロス分析を行った。

1.2.1 属性と管理職希望との関連

1.2.1.1 年齢階級とコースと管理職希望との関連

まず、年齢階級とコース（「総合職」または「一般職」）と、管理職希望層の割合をクロス分析した。その結果、まず一般職について見ると、「一般職 45～49 歳」では管理職希望層

は約 3 割に上り、「一般職 50～54 歳」と「一般職 55～59 歳」でも 2 割前後に上った。「元一般職 60 歳以上」でも希望層が 2 割弱いた。60 歳以上でも、50 歳代後半に比べて希望層の割合が低下しないのは、60 歳を過ぎても働き続けている女性は、もともと仕事への意欲が強い、待遇が良い、などの可能性がある。

次に総合職を見ると、「総合職 45～49 歳」と「総合職 50～54 歳」では管理職希望層は約 4 割に上ったが、「総合職 55～59 歳」では約 2 割に低下した。「元総合職 60 歳以上」はサンプル数が少ないので参考値である。

同じ年齢階級同士で、「一般職」と「総合職」を比べると、「45～49 歳」では総合職の方が 11.7 ポイント高く、「50～54 歳」では 18.7 ポイント高かったが、「55～59 歳」では 2 ポイント差しかなかった。つまり、50 歳代前半までは、総合職の方がキャリアアップへの意欲が強いが、50 歳代後半になると、差がほぼなくなっていた。

図表には記していないが、全年齢階級をまとめると、「一般職・元一般職」の管理職希望層は 22.8%、「総合職・元総合職」の管理職希望層は 32.3%で、両カテゴリーの差は約 10 ポイントだった。

→ 中高年女性のコース別に、管理職希望層の割合を見ると、「一般職」では約 2 割、「総合職」では約 3 割だった。一般職はもともと、企業から定型的な業務の担い手、総合職は基幹的業務の担い手、かつ将来の幹部候補として採用されたコースだが、中高年到達時の管理職希望層の割合には、約 10 ポイント差しかないことが分かった。

企業は、女性管理職候補として総合職だけを見るのではなく、一般職でも、意欲と適性がある女性に対しては、研修や配置等によって能力開発を強化すれば、管理職候補にする可能性が高いと言える。

また、割合はやや低下するとは言え、50 歳代後半になっても、一般職、総合職ともに約 2 割が管理職希望を維持していることから、50 歳代後半の女性社員も、能力開発と登用の対象から除外すべきではなく、個人の意欲や適性を見て判断すべきだと言えるだろう。従って「一般職」や「50 歳代」にも着目していけば、幹部候補の裾野は拡大していく可能性がある。

図表 1-6 コース・年齢階級別にみた中高年女性の管理職希望

	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) 現在は管理職に就いていない女性を対象 (n は図表に記載の通り)。

1.2.1.2 個人年収と管理職希望との関連

次に、Q4 の個人年収と管理職希望層の割合をクロス分析した。その結果、個人年収が「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、管理職希望層が 3 割を超えた。

→ 高収入層は、高度なスキルや専門知識を持っていると考えられることから、キャリアへの意識が高く、自信があると考えられる。また、待遇が良いために働きがいがあることが、管理職希望につながっている可能性もある。

図表 1-7 年収階級別にみた中高年女性の管理職希望

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) 現在は管理職に就いていない女性が対象 (n は図表に記載の通り)。

1.2.2. キャリア意識や職場の状況と管理職希望との関連

1.2.2.1 採用時のキャリア意識と現在の管理職希望

当調査 Q13 では、現在のコースを、採用時に自ら選択した女性に対し、その理由を尋ねている (複数回答、第 5 章参照)。このような採用当時のキャリア意識と、現在の管理職希望層をクロス分析し、両者が関連しているかどうかを検討した。

その結果、採用当時のコース選択理由が「昇給・昇進のチャンスが多そうだったから」や「職務の難易度が高そうで、やりがいを感じたから」など、もともと“上昇志向”だった女性と、「結婚後も家事育児と両立しやすそうだったから」と、計画的に“WLB 重視”の働き方を想定していた層は、現在の管理職希望層の割合が、全体より高かった。

また、「職務の内容が自分に合っていると思ったから」や「職務の難易度が高過ぎず、自分にできそうだったから」など、採用時に“自然体”でコースを選んだ層については、特段、現在の希望層の割合が、全体より低いという訳では無かった。一方、「同じ職種に就く女性が多かったから」と回答し、採用時に“状況追随型”だった層は、現在の希望層の割合が全体より低かった。

→ 入社当時から上昇志向が強かった女性は、中高年になっても管理職希望が強い。一方、入社当時には自然体で、高い目標設定をしていなかった女性が、中高年になってから特段、管理職希望が弱いという訳でもなく、2 ～ 3 割は現在、管理職への希望を持っている。つまり、キャリア意識は、入社時から同じであり続けるわけではなく、仕事の経験等によって高まっていく可能性があるのではないだろうか。ただし、

入社当時に状況追随型だった女性は、中高年になっても管理職希望は弱い。企業にとってみると、採用時のコースや職種にとらわれ過ぎず、個別に意欲や適性を見て、幹部候補として育成していく余地があると考えられる。

図表 1-8 採用時のコース選択理由別にみた中高年女性の管理職希望

タイプ	コースを選択した理由	n	希望層	非希望層	分からない・該当しない
自然体	職務の内容が自分に合っていると思ったから	556	25.6%	65.7%	8.7%
	職務の難易度が高過ぎず、自分にできそうだったから	112	24.7%	68.0%	7.2%
	体力的・精神的負荷が軽そうだったから	47	22.0%	68.3%	9.8%
WLB重視	転勤が少なそうだったから	108	27.7%	63.8%	8.5%
	結婚後も家事育児と両立しやすそうだったから	37	31.3%+	65.6%	3.1%-
上昇志向	昇給・昇進のチャンスが多そうだったから	55	59.4%+	34.4%-	6.3%-
	職務の難易度が高そうで、やりがいを感じたから	53	41.4%+	51.7%-	6.9%
	管理職に就きたかったから	14	50.0%	50.0%	0.0%
	海外赴任のチャンスがあると思ったから	6	50.0%	50.0%	0.0%
状況追随型	同じ職種に就く女性が多かったから	46	17.1%-	68.3%	14.6%
	募集が多かったから	26	25.0%	62.5%	12.5%
	家族や親族に勧められたから	21	52.9%	41.2%	5.9%
その他	憧れがあったから	28	30.4%	52.2%	17.4%
	希望する職種に就けなかったから	17	43.8%	43.8%	12.5%
	結婚するつもりがなかったから	11	20.0%	80.0%	0.0%
	結婚退職するつもりだったから	9	11.1%	88.9%	0.0%
	その他	108	18.4%-	69.4%+	12.2%
	特になし	17	28.6%	42.9%	28.6%
	分からない	14	14.3%	42.9%	42.9%
	全体	1,159	24.3%	64.3%	11.4%

(備考) 現在は管理職に就いていない女性が対象 (n は図表に記載の通り)。

1.2.2.2 職場の状況に関する満足度と管理職希望との関連

当調査 Q14 では、職場や家庭の様々な状況について「満足」「やや満足」「どちらともいえない」「やや不満」「不満」の 5 段階で尋ねた (第 5 章参照)。このうち、職場の状況に関する項目で「満足」と回答した女性と、管理職希望をクロス分析した。

その結果、「仕事の内容」や「仕事のやりがい」、「評価制度」、「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」、「教育・研修機会」、「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」、「福利厚生」、「健康増進に関する取り組み」について「満足」と回答した層は、管理職希望層の割合が全体に比べて高いことが分かった。

つまり、仕事のやりがいや人事マネジメント、教育、組織運営、組織風土、福利厚生など、職場のあらゆる体制や取組、状況に対する満足感が、管理職希望と関連している。

→ 中高年女性が、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、職場のあらゆる面で満足感が高い場合は、管理職を希望する層の割合が高い。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。

図表 1-9 職場の以下の項目に「満足」と回答した中高年女性の管理職希望

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）現在は管理職に就いておらず、かつ、Q14 で職場の様々な状況について「満足」と回答した女性が対象（n は図表に記載の通り）。

1.2.2.3 職場での異動や社内研修等の経験・希望と管理職希望との関連

当調査 Q18 では、「現在の会社で、あなたがこれまでに経験したものや、希望するもの」を尋ねた（第 5 章参照）。このような職場での経験と管理職希望をクロス分析し、両者に関連があるかを検討した。その結果、「経験したこと」では「チームリーダーの仕事」、「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」と回答した層は、管理職希望層の割合が全体に比べて高かった。

また、「経験はないが、希望していること」では、「転勤を伴わない異動」、「チームリーダーの仕事」、「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」、「実務スキル研修の受講」、「管理職登用研修の受講」、「専門知識、スキル習得のための研修受講」、「語学研修の受講」を挙げた人は、管理職希望層の割合が全体に比べて大きかった。人事マネジメントや教育機会に関して新しいチャンスを希望している人は、すべて、管理職希望が高かった。

さらに、休暇・休業制度では「産休や育児休業」を挙げた人も、管理職希望層の割合が全体に比べて高かった。

→ 職場での異動や様々な社内研修について、「経験はないが、希望している」と回答した層は軒並み、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、企業からは、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。企業は、中高年女性のコースや年齢等によって機会を制限したり、「この人は研修には関心がないだろう」とバイアスを持ったりするのではなく、本人のキャリア意識や意欲を聞き取り、様々な育成機会を提供することで、本人の成長につながり、管理職候補にもなると言えるのではないだろうか。

図表 1-10 職場での異動や社内研修等の経験者（または希望者）の管理職希望

	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%
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）現在は管理職に就いていない女性が対象（nは図表に記載の通り）。

1.2.2.4 仕事に対する意識と管理職希望との関連

当調査 Q21 では、「現在の会社で、今後どのように働いていきたいですか」と、仕事への姿勢を尋ねている（第5章参照）。この回答と管理職希望とをクロス分析し、仕事への姿勢と管理職希望との関連について検討した。

その結果、「会社の業績アップに貢献したい」、「後輩を育成したり、助けたりしたい」などの“貢献志向”と、「より上位の役職に就きたい」という“上昇志向”、「現在よりも高度で責任ある仕事を経験したい」、「現在よりも幅広い部署や業務を経験したい」など“成長志向”の女性は、いずれも、管理職希望層の割合が全体より高かった。また、「現在よりも負担の軽い仕事をしたい」、「健康面や体力面で無理のない範囲で働きたい」という“負担軽減志向”の層は、管理職希望層の割合が全体より低かった。

→ 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。逆に、負荷を減らしてゆったり働きたいという人は、管理職希望が弱い。従って、「貢献意識や成長への意欲」の延長線上に、管理職への希望があるとも言える。中高年の女性社員の中では、自ら明確に「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社員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。

図表 1-11 仕事に対する姿勢別にみた中高年女性の管理職希望

タイプ	仕事に対する意識	n	希望層	非希望層	分からない・該当しない
貢献志向	会社の業績アップに貢献したい	107	54.2%+	34.6%-	11.2%
	後輩を育成したり、助けたりしたい	111	40.5%+	50.5%-	9.0%
	お客様の役に立ちたい	133	33.1%+	52.6%-	14.3%
	仕事を通じて、社会の役に立ちたい	199	30.2%+	58.3%-	11.6%
上昇志向	より上位の役職に就きたい	70	80.0%+	14.3%-	5.7%-
	総合職など、基幹的な職種に転換したい	29	75.9%	10.3%	13.8%
成長志向	現在よりも高度で責任ある仕事を経験したい	73	65.8%+	21.9%-	12.3%
	現在よりも幅広い部署や業務を経験したい	129	48.1%+	43.4%-	8.5%
	自分の成長につながる仕事をしたい	268	37.7%+	50.4%-	11.9%
	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	248	32.7%+	56.9%-	10.5%
和気あいあい志向	同僚たちと和気あいあいと働きたい	270	28.5%	62.6%	8.9%
両立志向	家事、育児と両立できる働き方をしたい	164	25.6%	62.2%	12.2%
	介護と両立できる働き方をしたい	160	21.9%	68.1%	10.0%
	できるだけ在宅勤務で働きたい	220	20.5%	71.8%+	7.7%
負担軽減志向	現在行っている仕事をそのまま続けたい	388	22.9%	67.3%	9.8%
	現在よりも負担の軽い仕事をしたい	212	16.5%-	78.8%+	4.7%-
	健康面や体力面で無理のない範囲で働きたい	474	18.4%-	72.8%+	8.9%
その他	その他	9	11.1%	88.9%	0.0%
分からない・該当しない		103	11.7%-	60.2%	28.2%+
全体		1,159	24.3%	64.3%	11.4%

（備考）現在は管理職に就いていない女性が対象（n は図表に記載の通り）。

1.2.3 女性活躍の取組と管理職希望との関連

1.2.3.1 女性管理職登用の現状

Q25 で「あなたの会社に次の役職の女性はいますか（あなたを含めて）」（複数回答）と尋ねると、結果は次のようになった。

中高年女性（n=1,326）のうち、自身の職場に「役員がいる」と回答したのは約 3 割、「部長相当職がいる」は 5 割弱、「課長相当職がいる」は 6 割弱だった。「女性管理職はいない」は約 1 割、「分からない」は 1 割強で、残る 8 割弱の職場では、何らかの役職の女性管理職がいることが分かった。

図表 1-12 職場に各役職の女性管理職がいる割合

	n	割合
役員	406	30.5%
部長相当職	618	46.5%
課長相当職	769	57.9%
その他の管理職	14	1.1%
女性管理職はいない	150	11.3%
分からない	175	13.2%

1.2.3.2 女性管理職登用の成果と管理職希望との関連

次に、Q25 で職場に女性管理職がいると回答した女性を対象に、Q33 で、それによって、どのような効果や課題が生じているかを尋ねた（第 5 章参照）。それらの効果や課題と、回答者自身の管理職希望をクロス分析し、両者に関連があるかを検討した。

その結果、職場に女性管理職がいることで、「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、効果を肯定的に感じている層は、いずれも全体より管理職希望層の割合が高かった。ただし、否定的な層のうち「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」と回答した人も、全体より管理職希望層の割合が高かった。

→ 単に、職場に女性管理職が「いる」というだけではなく、それによって組織運営や風土、働き方が改善するなど、成果が出ていると、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。要するに、企業が、女性管理職登用の数をそろえるだけではなく、実際に女性管理職が発言しやすく、働きやすい体制を整えている場合は、裾野の女性の意識も変わり、管理職を目指す女性も増えてくる可能性がある。

図表 1-13 職場の女性管理職登用の成果や課題を感じている中高年女性の管理職希望

	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	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) 現在、自身は管理職に就いておらず、かつ職場には女性管理職がおり、かつ上記の成果や課題を感じていると回答した中高年女性が対象 (n は図表に記載)。

1.2.4 家庭の状況と管理職希望との関連

当調査 Q14 では、職場や家庭の様々な状況について「満足」「やや満足」「どちらともいえない」「やや不満」「不満」の5段階で尋ねた(第5章参照)。このうち、家庭に関する項目で「満足」と回答した人と、管理職希望をクロス分析した。その結果、「夫の家事分担」に「満足」と回答した層は、全体よりも管理職希望の割合が大きかった。

→ 家庭において夫が適切に家事を分担し、そのことに対する妻の満足度が高い場合、相対的に妻の管理職希望が強い。管理職の務めを果たすには時間が必要であり、家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家事分担、つまり男女役割分業と表裏一体であることを示唆している。

図表 1-14 家庭の以下の項目に「満足」と回答した中高年女性の管理職希望

	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) 現在は管理職に就いておらず、かつ、Q14 で家庭での様々な状況について「満足」と回答した女性が対象 (n は図表に記載の通り)。

1.3 管理職を「希望しない」のはどんな女性か

当調査 Q31 では、将来的に管理職に「就きたくない」と回答した人 (n=745) を対象に、その理由を尋ねている (1.1.3、第 5 章参照)。その理由の中には、「労働時間が長くなるから」や「家庭との両立が難しくなるから」など、職場の状況に関するものがある。これらは、企業側の働き方改革等の進捗度合を示すものとみることができる。

そこで、Q31 の「管理職に就きたくない理由」と業種をクロス分析し、業種ごとの働き方改革等の進捗度合の違いを検討した。なお、ここで用いた「業種」は、Q1 で尋ねた 17 業種を、n が大きいものから「製造業」、「金融業・保険業」、「卸売業・小売業」、「医療・福祉」、「情報通信業」、「建設業」、「その他」の 7 グループに分けて用いた。

クロス分析の結果、業種ごとに、管理職に就きたくない理由に差が見られた。

まず「製造業」では、「部下を統率する自信が無いから」(40.4%)が全体より高かった。自信が持てない理由には、個人の特性以外にも、そもそも女性社員が少なく、“男性の職場”であることや、中高年女性の職務や教育の経験不足があると考えられる。

「金融業・保険業」は全体より 5 ポイント以上高い項目が無く、全業種の中では比較的、働き方改革が進んでいることが伺われた。「卸売業・小売業」は「部下を統率する自信が無いから」(35.5%)と「定年が近いから」(22.6%)が全体より高かった。製造業同様、中高年女性に、男性と比した職務や教育の経験不足があると考えられる。

「医療・福祉」では「仕事の内容が面白くないから」(22.2%)の他、「責任が重くなるわりに、給与が上がらないから」(30.2%)、「残業代がつかなくなるから」(22.2%)が、全体より高く、管理職昇進をめぐり、待遇に関する問題意識が大きいことが分かった。また、「家庭との両立が難しくなるから」(27.0%)も全体より高く、残業の多さが伺われた。「管理職同士の飲み会や付き合いが増えるのが嫌だから」(12.7%)もすべての業種の中で最も高かった。

「医療・福祉」は、厚生労働省の「令和 4 年度雇用均等基本調査」によると、管理職に占める女性の割合が 53% (産業計 12.7%) と、全業種の中でも突出して高く、女性管理職の数が多いことは分かっているが、女性管理職の働き方自体には課題が大きいと言えそう。

「情報通信業」は「責任が重くなったり、業務負荷が大きくなったりするから」(76.1%)と「労働時間が長くなるから」(37%)、「会社が女性管理職比率の数値だけを気にしていて、女性登用に中身がないと感じるから」(19.6%)が、全業種の中で最も高かった。組織運営や組織風土、働き方に対する問題意識が大きいと言える。

「建設業」は「家庭との両立が難しくなるから」(30%)が全業種の中で最も高かった。「女性管理職に対して冷ややかな組織風土があるから」(12.5%)も、全業種の中で唯一、1 割を上回った。働き方の他、組織風土に対する問題意識も大きいようだ。

→ 企業が女性活躍を推進するためには、女性社員に対する育成や啓発等の他、全社的にも働き方改革や組織・業務の在り方の見直しを進める必要がある。今回の分析からは、業種ごとに、このような取組に差が

あり、今後、女性活躍を推進する上で、課題の重心が異なることが示唆された。すなわち、製造業では、女性の採用や育成の強化、卸売業・小売業では育成の強化、医療・福祉では待遇改善や働き方改革、情報通信業は働き方改革や組織運営・組織風土の見直し、建設業では働き方改革や組織風土の見直しといったあたりが、特に大きな課題だと言えるのではないだろうか。

図表 1-15 業種別にみた、中高年女性が管理職を希望しない理由（複数回答）

	n	くりな業務が負担が大き	責任が重く大きい	仕事の内容が面白くない	精神的プレッシャー	部下の統率する自信	機会を失う	これまでの成長する	仕事の内容がよくなる	責任が重くなる	残業代がつかない	労働時間が長くなる	転職する可能性が
製造業	188	70.7%	12.8%	48.9%	40.4%+	11.2%	7.4%	18.6%-	10.6%	30.3%	15.4%		
金融業・保険業	156	71.2%	6.4%	46.2%	20.5%-	6.4%	1.3%	23.1%	7.7%-	26.9%	12.8%		
卸売業・小売業	62	62.9%-	6.5%	48.4%	35.5%+	3.2%-	8.1%	24.2%	17.7%	25.8%	16.1%		
医療・福祉	63	73.0%	22.2%+	49.2%	31.7%	1.6%-	3.2%	30.2%+	22.2%+	30.2%	9.5%-		
情報通信業	46	76.1%+	13.0%	50.0%	26.1%	10.9%	6.5%	28.3%	13.0%	37.0%+	15.2%		
建設業	40	52.5%-	7.5%	37.5%-	30.0%	12.5%	2.5%	17.5%-	10.0%	35.0%	15.0%		
その他	190	69.5%	10.5%	45.3%	26.3%	8.9%	7.4%	31.6%+	15.8%	31.1%	19.5%		
全体	745	69.4%	10.9%	46.8%	30.1%	8.2%	5.5%	24.8%	13.0%	30.1%	15.4%		

	n	家庭との両立が難しい	定年が近いから	現在の職から転職が困難	現在の職から転職が困難	職場に女性が少ない	冷ややかな組織風土	女性管理職の比率が低い	会社の数値が低い	管理職の増加が期待できない	その他	特にな
製造業	188	25.5%	15.4%	14.4%	92.6%	7.4%	10.1%	8.0%	1.6%	3.7%		
金融業・保険業	156	14.7%-	13.5%	9.0%	98.1%	1.9%	4.5%	6.4%	0.6%	7.1%		
卸売業・小売業	62	24.2%	22.6%+	11.3%	98.4%	1.6%	6.5%	3.2%	0.0%	3.2%		
医療・福祉	63	27.0%+	4.8%-	4.8%-	0.0%-	3.2%	1.6%-	12.7%+	3.2%	1.6%		
情報通信業	46	26.1%	21.7%+	4.3%-	97.8%	2.2%	19.6%+	8.7%	2.2%	4.3%		
建設業	40	30.0%+	17.5%	15.0%	87.5%-	12.5%+	10.0%	10.0%	0.0%	5.0%		
その他	190	18.9%	14.7%	13.2%	93.7%	6.3%	8.9%	7.4%	0.5%	4.2%		
全体	745	21.9%	15.0%	11.3%	95.2%	4.8%	8.2%	7.7%	1.1%	4.4%		

（備考 1）「会社が女性管理職比率の数値だけを気にしているから」は、調査票では「会社が女性管理職比率の数値だけを気にしていて、女性登用に中身がないと感じるから」、「これまでに成長する機会を与えられなかったから」は、調査票では「これまでに、会社の中核の職務経験や研修など、成長する機会を与えられなかったから」。

（備考 2）現在は管理職に就いておらず、将来的にも、管理職に「就きたくない」と回答した女性が対象（n=745）。

第2章 中高年女性社員の管理職経験に対する肯定感と課題感

国内ではまだ女性管理職が少ないため、企業の中には、女性管理職が仕事をしやすい環境が整っていないところも多いのではないだろうか。その違いによって、女性管理職が能力を発揮しやすいか、職務をスムーズに全うできるか、それによって達成感や充実感を得られるか、といった状況にも差が生まれるだろう。また、職場だけではなく、「夫が家事育児を適切に分担しているか」など、家庭の状況によっても、このような差が生まれると考えられる。

そこで第2章では、実際に管理職を経験した中高年女性を対象に、職場のどのような点に課題を感じ、自身の経験をどのように総括しているのかをまとめる。そして、管理職経験を特に肯定的に総括している女性に、どのような特徴があるのかについて分析する。

2.1 管理職経験者の概要

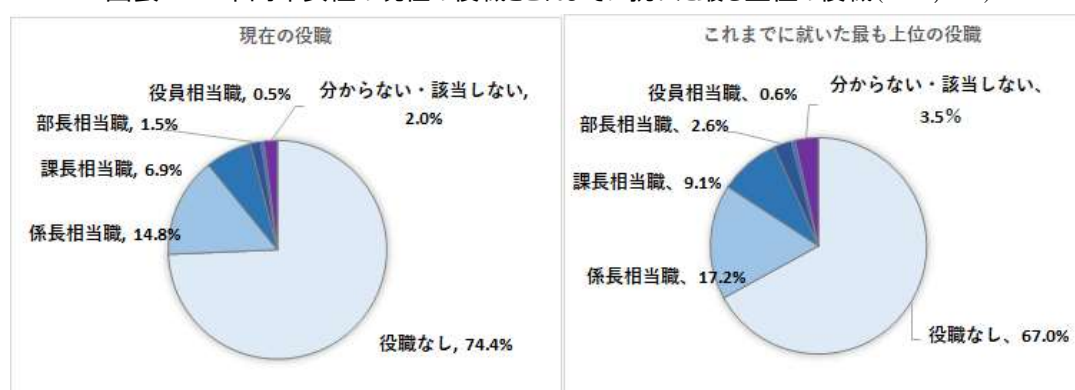
2.1.1 中高年女性に占める管理職経験者の割合

当調査 Q17 では、「現在の役職」と「これまでに就いた最も上位の役職」を尋ねた（第5章参照）。その結果、まず「現在の役職」では、「役職なし」が 74.4%、「係長相当職」が 14.8%、「課長相当職」は 6.9%、「部長相当職」は 1.5%、「役員相当職」はわずかだった。管理職（課長相当職以上）に就いている中高年女性の割合は、計 8.9%だった。

次に、「これまでに就いた最も上位の役職」を見ると、「役職なし」が 67.0%、「係長相当職」が 17.2%、「課長相当職」は 9.1%、「部長相当職」が 2.6%、「役員相当職」が 0.6%だった。管理職（課長相当職以上）の経験がある中高年女性の割合は、計 12.3%だった⁶。

→ 中高年女性のうち、管理職の在職者は 8.9%、経験者は 12.3%だった。

図表 2-1 中高年女性の現在の役職とこれまでに就いた最も上位の役職(n=1,326)



⁶ なお、当調査では「一般職」の割合が全体の約 8 割を占めているため、現在、管理職に就いている割合や、経験者の割合は、実際よりもやや下振れしている可能性がある。そこで、厚生労働省「令和4年度雇用均等基本調査」のデータ（女性正社員のうち一般職が 44.8%、総合職が 49.5%）を用いて、国内の管理職割合を試算すると、正社員として働く中高年女性のうち、現在管理職に就いている割合は 16.0%、これまでに管理職に就いたことがある割合は 19.4%となる。

2.1.2 中高年女性が管理職経験を通じて感じた課題

Q26 では、現在、管理職に就いている女性に課題と感じていることを尋ねると、「特に課題は感じていない」は約 2 割、「分からない・該当しない」は 1 %未満で、残る約 8 割が、何らかの課題を感じていることが分かった。最多は「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”の負担だったが、「労働時間が長くなり、家庭との両立が困難」(約 3 割) という“働き方”を挙げた女性も同水準に上った。

また、「これまで会社に女性管理職がほとんどおらず、ロールモデルがない」(約 2 割)、「経営トップが、女性登用の意義や必要な体制について十分理解していない」(約 2 割) など、“組織運営・組織風土”に関する課題意識も大きいことが分かった。

「同じ管理職でも、男女間で職務経験や育成経験に差がある」(約 2 割) や「これまでに研修等の経験が少なく、マネジメント業務に必要な専門知識が不足している」(2 割弱) など、中高年女性の職務経験や教育経験の不足に関する回答も多かった。

→ 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」だけではなく、登用後に女性管理職が能力発揮しやすいように、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。それによって、女性管理職を登用した成果が上がるのではないだろうか。

図表 2-2 現在、管理職に就いている中高年女性が感じている課題（複数回答）

大項目	小項目	n	割合
職務	責任が大きくなり、精神的な負担が大きい	37	31.1%
働き方	労働時間が長くなり、家庭との両立が困難	35	29.4%
組織運営・ 組織風土	これまで会社に女性管理職がほとんどおらず、ロールモデルがない	27	22.7%
	職務の負担が増えたわりに、給料が安い	26	21.8%
	経営トップが、女性登用の意義や必要な体制について十分理解していない	24	20.2%
	今よりも上位の管理職にステップアップすることが困難	21	17.6%
	自身の後継として、管理職候補となる女性人材が不足している	10	8.4%
	管理職に対して、職場の雰囲気が冷たい	7	5.9%
経験不足	同じ管理職でも、男女間で職務経験や育成経験に差がある	25	21.0%
	これまでに研修等の経験が少なく、マネジメント業務に必要な専門知識が不足している	18	15.1%
	これまでの職務範囲が狭く、組織全体のことが分からない	17	14.3%
	これまでの異動経験が少なく、社内ネットワークが不足している	17	14.3%
	分からない・該当しない	1	0.8%
	特に課題は感じていない	21	17.6%

(備考) 現在、管理職に就いている女性が対象 (n=117)。

2.1.3 自身の人生にとって管理職経験をどう捉えているか

Q27 では、管理職経験のある中高年女性に、自らの経験を通じて図表 2-3 の項目のようなと感じるかについて、「そう思う」「ややそう思う」「どちらとも言えない」「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」の 5 段階で尋ねた。

その結果、「そう思う」と「ややそう思う」の合計がもっとも高かったのが、「管理職にもいろいろなタイプがいて良い」（約 8 割）、次いで「管理職でも、できないことは誰かに助けてもらえば良い」（約 7 割）、「管理職の仕事は人生経験としてプラスだ」（約 7 割）が続いた。「管理職の仕事は面白い」以外の項目では、いずれも「そう思う」と「ややそう思う」の合計が、概ね半数近い、過半数に上っており、管理職経験者の総括としては、肯定的な受け止めが多いと言える。

→ 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。自身がマネジメントする立場になって、新しい経験ができるためだろう。また、実際に身をもって管理職の仕事を体験したからこそ、周囲に助けてもらったり、研修等を受けたりすることで、不足を補い、職務を全うすることができると感じている女性も多いようだ。

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、裾野の女性社員たちの意識を前向きにしていけるのではないだろうか。

図表 2-3 中高年女性が自らの管理職経験を通じて感じたこと

	そう 思う	やや そう 思う	ど ち ら と も 言 え ない	ど ち ら か と い え ない	そ う 思 わ ない	分 か ら な い ・ 該 当 し な い	や や そ う 思 う +
管理職にもいろいろなタイプがいて良い	32.9%	42.5%	15.0%	1.8%	4.8%	3.0%	75.4%
管理職でも、できないことは誰かに助けてもらえば良い	31.7%	39.5%	15.6%	5.4%	4.8%	3.0%	71.2%
管理職の仕事は人生経験としてプラスだ	23.4%	43.1%	18.0%	6.0%	7.2%	2.4%	66.5%
管理職になって初めて見えてきたことがある	26.9%	37.7%	19.8%	5.4%	4.8%	5.4%	64.6%
何歳からでも管理職に挑戦できる	19.2%	35.3%	27.5%	9.6%	5.4%	3.0%	54.5%
管理職になって良かった	19.8%	29.9%	30.5%	6.0%	9.0%	4.8%	49.7%
これまでの職務経験が十分でなくても、研修機会などがあれば管理職の仕事をこなせる	15.0%	33.5%	30.5%	11.4%	6.6%	3.0%	48.5%
管理職の仕事は面白い	12.6%	26.9%	25.7%	13.2%	18.6%	3.0%	39.5%

（備考）これまでに管理職に就いたことがある女性が対象（n=167）。

2.2「管理職経験肯定派」はどんな女性か

2.2.1「管理職経験肯定派」の定義

2.1.3 では、管理職を経験した中高年女性には、自らの経験に対して肯定的な受け止め方が多いことを説明した。その中でも、特に肯定感が強い層を抽出し、それ以外の層との間では、どのような項目に違いがあるか、どのような条件がそろえば、女性管理職の肯定感が高まり、達成感につながるのかを分析した。

「特に肯定感が強い層」の抽出方法は以下の通りである。当調査 Q27 では、自らの管理職経験で感じたことについて、8 項目で尋ねているため（図表 2-3 参照）、うち 4 項目以上で「そう思う」または「ややそう思う」と回答した人を「管理職経験肯定派」と定義した。3 項目以下だった人は「それ以外」と定義した。その結果、管理職経験者 167 人のうち、「管理職経験肯定派」は 110 人(65.9%)、「それ以外」は 57 人(34.1%)となった。

図表 2-4 管理職経験肯定派とそれ以外の内訳

	管理職経験 肯定派	それ以外	合計
n	110	57	167
割合	65.9%	34.1%	100%

(備考) これまでに管理職に就いたことがある女性が対象。

2.2.2 管理職経験肯定派と他の特徴との関連

2.2.2.1 年齢階級と「管理職経験肯定派」との関連

次に、「管理職経験肯定派/それ以外」と、本人の属性や職場の状況、家庭の状況に関する設問とのクロス分析を行った。まず、年齢階級と管理職経験肯定派をクロス分析すると、年齢階級が上がるほど、管理職経験肯定派の割合が低下した。60 歳以上は n が低いため、参考値である。

→ 年齢階級が上がるほど、管理職肯定派の割合は減少する。国内では、時代が遡るほど、企業による女性社員の能力開発や、育児との両立支援制度が乏しかったことから、年齢階級が高いほど、管理職の仕事をこなすにも苦労したと考えられる。逆に言えば、企業がこれから、年齢階級が高い女性社員を管理職に登用するためには、これまでの経験不足を補うように、研修等の対策を講じる必要があると言える。

図表 2-5 年齢階級別にみた管理職経験肯定派の割合

	n	管理職経験 肯定派	それ以外
45～49歳	42	71.4%+	28.6%-
50～54歳	66	65.2%	34.8%
55～59歳	44	56.8%-	43.2%+
60歳以上	15	80.0%	20.0%
全体	167	65.9%	34.1%

(備考) これまでに管理職に就いたことがある女性が対象。

2.2.2.2 体力への自信と「管理職経験肯定派」との関連

当調査 Q10 では「あなたは体力に自信がありますか」と尋ねている。ここで「とても自信がある」もしくは「やや自信がある」と回答した人を「自信あり」層、「あまり自信がない」もしくは「全く自信がない」と回答した人を「自信なし」層としてまとめ、管理職経験肯定派の割合を比べた。その結果、「自信あり」層では、管理職経験肯定派の割合が約 8 割に上り、全体よりも高かった。また、「自信なし」層では、管理職経験肯定派の割合が半数にとどまり、全体よりも低かった。

→ 体力への自信が、管理職の仕事をする上で重要な要素となっている可能性がある。

図表 2-6 体力の有無別にみた管理職経験肯定派の割合

	n	管理職経験 肯定派	それ以外
自信あり	60	80.0%+	20.0%-
どちらとも言えない	45	66.7%	33.3%
自信なし	58	51.7%-	48.3%+
分からない	4	50.0%	50.0%
全体	167	65.9%	34.1%

(備考) これまでに管理職に就いたことがある女性が対象。

2.2.2.3 職場の様々な状況に関する満足度と「管理職経験肯定派」との関連

当調査 Q14 では、職場の様々な状況に対する満足度を 5 段階で尋ねている（第 5 章参照）。ここで「満足」もしくは「やや満足」と回答した人を「満足層」と定義し、職場の様々な状況への満足層と、全体の管理職経験肯定派の割合をクロス分析した。

その結果、「仕事の内容」、「仕事の量」、「仕事のやりがい」、「評価制度」、「給与水準」、「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」、「教育・研修機会」、「同僚との相互のサポート体制」、「上司からの助言や相談のしやすさ」、「現在の女性管理職の人数」、「職場の雰囲気」、「ジェンダー平等（配置や育成機会など）」、「福利厚生」、「健康増進に関する取り組み」、「労働時間の長さ」、「有給休暇のとりやすさ」、「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」、「在宅勤務制度の有無や取得条件など、働く場所の柔軟性」、「自宅から勤務地までの距離」のすべての項目において、満足層では、管理職経験肯定派の割合が全体よりも高かった。

→ 職務のあり方だけでなく、評価・待遇や人事、教育、組織運営や組織風土、福利厚生、働きやすさなど、仕事と職場環境のあらゆる面で、満足度が高い管理職経験者は、自身の管理職経験に対する肯定感も高い。管理職以外の女性社員は、女性管理職をロールモデルとして見ていることから、管理職経験者の肯定感が高いと、管理職以外の女性社員たちの意識にも影響すると考えられる。従って企業は、女性管理職が仕事をしやすく、肯定感や達成感を得られやすいように環境整備していくことで、裾野の女性社員たちの、管理職昇進に対する意識を前向きにしていけるのではないだろうか。

図表 2-7 職場における以下の状況に対する満足層の管理職経験肯定派の割合

大項目	小項目	n	管理職経験肯定派	それ以外
職務	仕事の内容	102	78.4%+	21.6%-
	仕事の量	85	75.3%+	24.7%-
	仕事のやりがい	85	76.5%+	23.5%-
評価・待遇	評価制度	57	87.7%+	12.3%-
	給与水準	71	85.9%+	14.1%-
人事・配置	人事異動ローテーションや転勤の範囲	58	79.3%+	20.7%-
	職種転換制度の有無や運用	47	83.0%+	17.0%-
	管理職登用の機会	52	86.5%+	13.5%-
教育	教育・研修機会	65	83.1%+	16.9%-
組織運営	同僚との相互のサポート体制	79	84.8%+	15.2%-
	上司からの助言や相談のしやすさ	60	81.7%+	18.3%-
	現在の女性管理職の人数	46	80.4%+	19.6%-
組織風土	職場の雰囲気	89	78.7%+	21.3%-
	ジェンダー平等（配置や育成機会など）	52	90.4%+	9.6%-
福利厚生	福利厚生	82	74.4%+	25.6%-
	健康増進に関する取り組み	70	75.7%+	24.3%-
働き方	労働時間の長さ	87	72.4%+	27.6%-
	有給休暇の取りやすさ	93	76.3%+	23.7%-
	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	86	75.6%+	24.4%-
	在宅勤務制度の有無や取得条件など、働く場所の柔軟性	75	76.0%+	24.0%-
	自宅から勤務地までの距離	102	73.5%+	26.5%-
全体		167	65.9%	34.1%

（備考）これまでに管理職に就いたことがあり、かつ Q14 で、図表に記載した職場の状況に対して「満足もしくは「やや満足」と回答した女性が対象（n は図表に記載）。

2.2.2.4 職場での様々な経験と「管理職経験肯定派」との関連

当調査 Q18 では、職場で、人事・配置や教育機会、休業・休暇の取得等について、経験や希望があるかを尋ねた（第 5 章参照）。ここで「経験がある」と回答した人と、管理職経験肯定派の割合をクロス分析した。

その結果、まず人事・配置では「転勤を伴う異動」、「転勤を伴わない異動」、「チームリーダーの仕事」の経験がある女性、教育機会では「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」、「管理職登用研修の受講」、「専門知識・スキル習得のための研修受講」、「語学研修の受講」、「その他の研修の受講」の経験がある女性は、「管理職経験肯定派」の割合が、全体よりも高かった。また、休業・休暇では、「産休や育児休業」について経験がある女性は、「管理職経験肯定派」の割合が、全体よりも高かった。

→ 管理職の仕事をこなしていく上で、それまでの職務経験が幅広いことや、教育を受けた経験が豊富なことが、肯定的な総括と関連していることが分かった。また、産休・育休取得の経験も、管理職経験の肯定的な総括と関連していることが分かった。当調査からは、その理由は明確ではないが、育児を通して、効率的に仕事をこなすスキルを身に付け、子どもを通じた幅広い交友関係を得たことが、管理職の仕事にも、プラスに働いた可能性がある。

図表 2-8 職場における配置や社内研修等の経験者の管理職経験肯定派の割合

大項目	小項目	n	管理職経験 肯定派	それ以外
人事・配置	転勤を伴う異動	57	73.7%+	26.3%-
	転勤を伴わない異動	88	72.7%+	27.3%-
	チームリーダーの仕事	126	71.4%+	28.6%-
教育	実務スキル研修の受講	116	70.7%	29.3%
	ビジネススキル研修（プレゼン、IT等）の受講	94	73.4%+	26.6%-
	キャリアデザイン研修の受講	70	74.3%+	25.7%-
	管理職専用研修の受講	81	82.7%+	17.3%-
	専門知識、スキル習得のための研修受講	85	80.0%+	20.0%-
	語学研修の受講	44	77.3%+	22.7%-
	その他の研修の受講	54	74.1%+	25.9%-
休業・休暇	産休や育児休業	43	81.4%+	18.6%-
	介護休暇や介護休業	10	90.0%	10.0%
全体		167	65.9%	34.1%

（備考）これまでに管理職に就いたことがあり、かつ Q18 で、職場において、図表に記した各項目について「経験がある」と回答した女性を対象（n は図表に記載）。

2.2.2.5 職場における女性活躍の進展と「管理職経験肯定派」との関連

ここでは、職場全体で女性活躍が進展しているかどうかと、管理職を経験した女性の肯定感が関連しているかどうかを検討する。まず Q25 では、職場に役員相当職、部長相当職、課長相当職などの女性がいるかを尋ねている（第 5 章参照）。それらの管理職が「いる」と回答したケースと、管理職経験肯定派の割合とのクロス分析を行った。

次に、職場にいる女性管理職の多様性と、管理職経験肯定派の割合について、関連を検討した。Q30 では、職場にいる女性管理職のタイプを「明確な指示を出し、部下をグイグイ引っ張っていくタイプ」、「目標やソリューションを論理的に説明し、言葉で説得して統率するタイプ」、「部下の意見をよく聞き、協調して仕事を進めていくタイプ」、「温厚で、人望によって周囲をまとめていくタイプ」、「あまり指示を出さず、部下の自主性にゆだねるお任せタイプ」、「その他」の 6 種類で尋ねた。「その他」を除く 5 つのタイプのうち、2 つ以上のタイプが「いる」と回答したケースを、「多様なタイプの女性管理職がいる」と定義し、管理職経験肯定派とのクロス分析を行った⁷。

その結果、まず職場にいる女性管理職の役職との関係では、「女性の役員がいる」と回答した管理職経験者は、自身の管理職経験についても、肯定派の割合が高いことが分かった。

職場の女性管理職の多様性との関係では、「多様なタイプの女性管理職がいる」に当てはまる管理職経験者は、自身の管理職経験についても、肯定派の割合が高いことが分かった。

⁷ 「その他」には、ネガティブな回答が混じっている可能性があるため、除外した。

→ 職場において、経営層にも女性がいたり、多様なタイプの女性管理職がいたりすると、全体的に、女性管理職の肯定感が高まることが分かった。つまり、女性管理職の幅が、縦にも横にも広がると、全体的に、女性管理職が仕事をしやすく、力を発揮しやすい状況になると考えられる。企業の中には、女性管理職の人数が、目標に近づいているところもあるが、量を確保するだけではなく、女性管理職の幅を垂直にも平行にも広げ、女性管理職の多様性につなげていくことが、女性管理職一人ひとりの生産性を上げたり、達成感を増したりすることにつながる可能性がある。

図表 2-9 女性活躍の進展と「管理職経験肯定派」との関連

大項目	小項目	n	管理職経験 肯定派	それ以外
役職	女性の役員がいる	56	80.4%+	19.6%-
	女性の部長相当職がいる	102	69.6%	30.4%
	女性の課長相当職がいる	109	67.0%	33.0%
多様性	多様なタイプの女性管理職がいる	86	80.2%+	19.8%-
全体		167	65.9%	34.1%

(備考) これまでに管理職に就いた経験があり、かつ Q25 で、職場において、図表に記載した各役職の女性が「いる」と回答した女性と、Q30 で「多様なタイプの女性管理職がいる」に当てはまる回答をした女性が対象（n は図表に記載）。

2.2.2.6 家庭の状況と「管理職経験肯定派」との関連

家庭の状況への満足度と管理職経験肯定派との関連をクロス分析し、両者に関連があるかを分析した。なお、2.2.2.3.同様に、当調査 Q14 の設問で、「満足」もしくは「やや満足」と回答した人を「満足層」と定義して、変数に用いた。

その結果、「夫の家事分担」についての「満足層」は、管理職経験肯定派の割合が、全体よりも高いことが分かった。

→ 職場で女性管理職が肯定感を得られるか、すなわち本人が一定の達成感や充実感を感じられるほど職務を全うできるかどうかには、家庭における夫の家事分担への満足度が関連していることが分かった。女性にとって、家庭の仕事が過重負担となっていれば、管理職の仕事をこなすために必要な時間や体力が不足するからであろう。夫の家事負担への満足度が高い方が、管理職経験肯定派が多いという結果から、改めて、職場における女性の活躍は、家庭における夫の適切な役割分担との裏返しであることを示している。つまり、企業における女性の活躍は、社会全体の男女役割分業の見直しと密接に関連していると言える。

図表 2-10 家庭の以下の状況に対する満足層のうち管理職経験肯定派の割合

項目	n	管理職経験 肯定派	それ以外
夫の家事分担	34	73.5%+	26.5%-
夫の育児分担	14	78.6%	21.4%
夫の介護や親の世話に関する分担	25	80.0%	20.0%
全体	167	65.9%	34.1%

(備考) これまでに管理職に就いた経験があり、かつ Q14 で、図表に記載した各項目に「満足」もしくは「やや満足」と回答した女性が対象（n は図表に記載）。

2.2.2.7 交友関係の広さと「管理職経験肯定派」との関連

次に、当調査 Q42 で尋ねた「社外に交流や付き合いがある友人がいますか」（複数回答）の結果と、「管理職経験肯定派」の割合とのクロス分析を行い、両者に関連があるかを検討した。

その結果、「学生時代からの友人がいる」、「仕事を通じた友人がいる」、「子供を通じた友人がいる」など、社外にも友人がいる人は、管理職肯定派の割合が、全体より高かった。つまり、社外の交友関係やネットワークの広さが、管理職としての仕事のしやすさや、成果と関連していることが分かった。女性は男性に比べて、子どもを通じたネットワークを持つ人が多いため⁸、管理職に就いた後にも、プラス効果が生まれる可能性がある。

→ 社外での人脈やネットワークは、管理職としての仕事のしやすさと関連している。女性は男性に比べて、会社以外のネットワークを持つ人が多いため、管理職に就いた後にも、プラス効果が生まれる可能性がある。

図表 2-11 交友関係別にみた管理職経験肯定派の割合

	n	管理職経験 肯定派	それ以外	それ以外
学生時代からの友人 がいる	103	71.8%+	28.2%-	71.8%
仕事を通じた友人がいる	103	71.8%+	28.2%-	71.8%
子供を通じた友人がいる	31	77.4%+	22.6%-	77.4%
地域の友人 がいる	26	76.9%	23.1%	76.9%
趣味やサークル活動を通じた友人がいる	49	69.4%	30.6%	69.4%
仕事関係の研究会や同好会を通じた友人がいる	21	81.0%	19.0%	81.0%
自己啓発活動を通じた友人がいる	14	85.7%	14.3%	85.7%
社外に友人はいない	13	23.1%	76.9%	23.1%
全体	167	65.9%	34.1%	65.9%

（備考）これまでに管理職に就いたことがあり、Q42 で図表に記載した各項目に当てはまると回答した女性が対象（n は図表に記載）。

⁸ 公益財団法人 21 世紀職業財団（2019）「～均等法第一世代が活躍するために～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 ―」

第3章 コース別にみたキャリアや生活基盤の違い

女性の雇用を巡っては、1980年代後半以降、改正男女雇用機会均等法（均等法）や育児・介護休業法（旧育児休業法）、次世代育成支援対策推進法、女性活躍推進法など、重要な法律が施行され、それに伴って企業の制度や風土も変化してきた。現在の中高年女性社員は、これらが整備されていく途上で入社し、働き続けてきた世代であるため、年齢階級によって、キャリアや仕事に対する意識などが異なる可能性がある。

さらに、均等法施行に合わせて多くの企業が導入した「総合職」、「一般職」というコースのどちらで採用されたかによっても、中高年女性たちのキャリアとそれに伴う待遇、意識などの差は大きいと考えられる。近年は、コース別雇用管理制度を見直す企業も多いが、もともとは、「総合職」は、男性同様に基幹的業務を担う将来の幹部候補として育成され、「一般職」は主に定型的な業務を担い、結婚・出産後は退職するケースが多いと考えられて能力開発対象から外されてきたからである。コースが導入されていない企業でも、女性を採用した時の職種が基幹的業務か定型的業務かによって、このような差があると考えられる。

そこで第3章では、図表3-1のように、コースと年齢階級によって、回答者を8つのカテゴリーに分けて、キャリアや待遇、意識、生活基盤などについて様々な分析を行った。なお、「元総合職60歳以上」はサンプル数が小さいため、参考値として表記する。

図表 3-1 コース・年齢階級別の回答者の割合

	n	割合
一般職45~49歳	369	27.8%
一般職50~54歳	356	26.8%
一般職55~59歳	275	20.7%
元一般職60歳以上	39	2.9%
総合職45~49歳	86	6.5%
総合職50~54歳	86	6.5%
総合職55~59歳	86	6.5%
元総合職60歳以上	29	2.2%
全体	1,326	100.0%

3.1 コースを選択した理由

3.1.1 コースに就いたきっかけ

まず、現在のコースに就いた経過を確認するため、Q12では、「お勤め先で、現在のコース（総合職、一般職など）や職種（基幹的職種、事務職など）に就いたきっかけ（継続雇用

の方は、定年前について)」を尋ね、主に、自身による選択か、会社主導で振り分けられたかを整理した（第5章参照）。なお、この設問では、年齢階級による差がほとんど見られなかったため、「一般職・元一般職」と「総合職・元総合職」の二つのカテゴリーでまとめた。

その結果、「一般職・元一般職」、「総合職・元総合職」のいずれも、「採用時に自身の意思で選択した」が6割弱を占めるなど、大部分が「自身で選択」だった。また、いずれのカテゴリーでも二番目に多かったのが「採用時に会社主導で振り分けられた」だった。

また、「総合職・元総合職」では「採用時に自身の意思で選択したコース・職種が、制度変更によって現在の職種に移行した」が約1割おり、大企業がコース別雇用管理制度の見直しを進めていることが示唆された。

→ 「一般職」と「総合職」のいずれも、コースに就いたきっかけは、自身の意思で選択したケースが6割弱。

図表 3-2 中高年女性がコースを選択したきっかけ

	項目	一般職・元 一般職 (n=1,039)	総合職・元 総合職 (n=287)
自身で 選択	採用時に自身の意思で選択した	55.3%	56.1%
	採用時に自身の意思で選択したコース・職種 が、制度変更によって現在の職種に移行した	4.9%	11.5%
	採用された後に自身の意思で他のコース・職種 から転換した	3.2%	7.3%
会社主導	採用時に会社主導で振り分けられた	20.5%	16.4%
	採用された後に自身の意思で他のコース・職種 から転換した	4.9%	5.9%
その他		1.3%	0%
分からない		9.9%	2.8%

（備考）割合は、各コースの n に対する割合。

3.1.2 コースを選択した理由

Q12 で、「自身で選択」のいずれかの項目を選択した女性に対し、次に、Q13 で「採用時、または採用後に現在のコース・職種を選択した理由」（3つまで）を尋ねた。ここでも、年齢階級による回答の差がほとんど見られなかったため、「一般職・元一般職」と「総合職・元総合職」の二つのカテゴリーでまとめた。

その結果、いずれのカテゴリーでも「職務の内容が自分に合っていると思ったから」が最多だったが、「一般職・元一般職」では 65% で、「総合職・元総合職」では 55% となり、「一般職・元一般職」の方が 10 ポイント高かった。「職務の難易度が高過ぎず、自分にできそうだったと思ったから」はいずれのカテゴリーでも約 1 割だった。このように、“タイプ”別に見ると、いずれも“自然体”の選択が多かった。

一方、「昇給・昇進のチャンスが多そうだったから」や「職務の難易度が高そうで、やりがいを感じたから」などの上昇志向の項目は、「総合職・元総合職」の方が「一般職・元一般職」よりも 10 ポイント以上、回っていた。

“WLB 重視”のうち、「転勤が少なそうだったから」は「一般職・元一般職」の方が、「総合職・元総合職」をやや上回ったが、「結婚後も家事育児と両立しやすそうだったから」は両カテゴリーに差はなかった。

→ 入社時にコースを選択した理由は、一般職と総合職のいずれも、「職務の内容が自分に合っていると思ったから」という“自然体”での判断が大部分を占めていた。“上昇志向”は総合職の方が高かった。

“WLB 重視”はいずれのコースでも見られた。

図表 3-3 中高年女性が入社時・入社後にコースを選択した理由

タイプ	項目	一般職・元 一般職 (n=659)	総合職・元 総合職 (n=215)
自然体	職務の内容が自分に合っていると思ったから	65.4%	55.3%
	職務の難易度が高過ぎず、自分にできそうだったから	12.9%	12.6%
	体力的・精神的負荷が軽そうだったから	5.8%	4.2%
WLB重視	転勤が少なそうだったから	13.5%	8.4%
	結婚後も家事育児と両立しやすそうだったから	3.8%	4.7%
上昇・ 成長志向	昇給・昇進のチャンスが多そうだったから	2.6%	16.7%
	職務の難易度が高そうで、やりがいを感じたから	3.0%	14.9%
	管理職に就きたかったから	0.6%	4.7%
	海外赴任のチャンスがあると思ったから	0.2%	2.3%
状況 追随型	同じ職種に就く女性が多かったから	5.3%	5.1%
	募集が多かったから	3.3%	1.9%
	家族や親族に勧められたから	2.6%	1.9%
その他	憧れがあったから	3.0%	3.7%
	希望する職種に就けなかったから	2.4%	0.5%
	結婚するつもりがなかったから	1.2%	1.4%
	結婚退職するつもりだったから	1.2%	0.5%
	その他	12.3%	12.1%
特になし		1.7%	2.8%
分からない		1.7%	1.4%

(備考1) 割合は、各コースの n に対する割合。

(備考2) Q12 でコースを選択した理由が「自身で選択」に当てはまる女性が対象 (n は図表に記載)

3.2 職場の職種転換制度（コース転換）と経験・希望について

3.2.1 職種転換制度と希望の有無

Q22 では、「現在の会社に、職種転換制度がありますか。また、あなたには職種転換の希望や経験はありますか」と尋ねた（第 5 章参照）。なお、ここでは年齢階級やコースの別は関係ないため、全体の数値をまとめた。

その結果、「より基幹的な職種への転換」と「より定型的な職種への転換」のいずれも、約 1 割が経験していた。職場により基幹的な職種への転換制度がある女性（「経験がある」と「制度があり、希望している」、「制度はあるが、希望していない」の和）は 4 割弱だった。一方、「より基幹的な職種への転換」について「制度はないが、本当は希望している」も 5.8% おり、会社に制度が無いために、総合職などに転換を希望しているのにできない女性が一部いることが分かった。

→ 職種転換制度は 4 割弱の女性の職場で導入されていることが分かったが、一部には、制度が無いために、総合職など基幹的な職種で働きたいと希望していても、できない女性がいることが分かった。

図表 3-4 職種転換制度（コース転換）の有無や中高年女性の経験・希望

	経験 がある	希望 している	制度 がある が、希望 していない	制度 がない が、希望 している	制度 がない が、希望 していない	該当 しない
より基幹的な職種への転換	8.8%	2.7%	5.8%	23.8%	22.8%	36.1%
より定型的な職種への転換	7.8%	0.5%	0.7%	3.8%	5.2%	82.1%

（備考）n=1,326。

3.2.2 総合職などの基幹的職種（コース）に転換または希望する理由

次に、Q22 で基幹的職種への転換を経験した、または希望していると回答した女性に、Q23 で、総合職などの基幹的職種に転換した理由、または転換を希望する理由を尋ねた（複数回答、第 5 章参照）。その結果、理由の約半数が「給与が上がるから」だった。次いで、「よりやりがいがある仕事がしたいから」も 4 割弱あった。一方、「現在の職種と基幹職の仕事の内容がほとんど変わらないから」といった理由も 2 割弱あった。

→ 総合職転換を経験・希望する理由の最多は待遇改善だった。一方、「現在の職種と基幹職の仕事の内容がほとんど変わらないから」といった理由も 2 割弱あり、コース別雇用管理制度の実態に課題があることが伺えた。

図表 3-5 中高年女性が職種転換（コース転換）を経験または希望する理由

大項目	小項目	n	割合
待遇改善	給与が上がるから	122	52.8%
職務変更	よりやりがいがある仕事がしたいから	86	37.2%
人脈作り	新しい仕事を通じて、新しいネットワークを築きたいから	36	15.6%
昇進	管理職になるために必要だから	30	13.0%
周囲の状況	上司が推薦しているから	33	14.3%
	最近、会社で職種転換する人が増えているから	18	7.8%
	同僚や後輩が期待しているから	14	6.1%
家庭の状況	家庭環境が整ったから	14	6.1%
	家族・親族が期待しているから	5	2.2%
その他	現在の職種（すでに職種転換した方は、転換前の職種）と基幹職の仕事の内容がほとんど変わらないから	38	16.5%
	その他	3	1.3%
	特にない・分からない	24	10.4%

（備考）職種転換（コース転換）を経験した女性、または希望する女性を対象(n=230)。

3.2.3 総合職などの基幹的職種（コース）に転換を希望しない理由

次に、Q22 で基幹的職種への転換を希望しないと回答した女性に、Q24 でその理由（複数回答）を尋ねた。その結果、最多が「責任が重くなったり、業務負荷が大きくなったりするから」（6割弱）、次いで「精神的プレッシャーが大きくなるから」（4割弱）など、職務内容に関するものが多かったが、「労働時間が長くなったり、残業が増えたりするから」（約3割）が3番目になるなど、働き方を理由とするものも2～3割あった。

→ 基幹的職種に転換を希望しない理由は、責任や業務負荷、精神的プレッシャーが増すことを敬遠するなど、職務に関連するものが最多だったが、働き方の負担増加を敬遠するものも2～3割あった。

図表 3-6 中高年女性が職種転換（コース転換）を経験または希望しない理由

大項目	小項目	n	割合
職務	責任が重くなったり、業務負荷が大きくなったりするから	346	55.3%
	精神的プレッシャーが大きくなるから	242	38.7%
	現在の職種が合っていると思うから	134	21.4%
	総合職など基幹的職種の仕事の中身が面白くなさそうだから	34	5.4%
待遇	業務負荷が大きくなる割に、給料は大きく上がらないから	166	26.5%
働き方	労働時間が長くなったり、残業が増えたりするから	185	29.6%
	転勤する可能性があるから	144	23.0%
	家庭との両立が難しくなるから	156	24.9%
経験・情報不足	必要な知識や経験が不足しているから	98	15.7%
	基幹的職種の仕事をこなす自信がないから	90	14.4%
	総合職など基幹的職種の仕事をこなすために必要な知識や経験が不足しているから	50	8.0%
高齢	退職に近いから	50	8.0%
制度	制度が無いから	40	6.4%
その他	目立ちたくないから	66	10.5%
	家族や親族の意向	15	2.4%
	その他	3	0.5%
特にない・分からない		33	5.3%

（備考 1）「必要な知識や経験が不足しているから」は調査票では「総合職など基幹的職種の仕事をこなすために必要な知識や経験が不足しているから」。

（備考 2）職種転換（コース転換）を希望しない女性が対象(n=617)。

3.3 個人の属性とコースとの関連

3.3.1 個人年収との関連

ここからは、コース・年齢階級と個人の属性に、関連があるかどうかを検討するため、両者のクロス分析を行った。始めに、コース・年齢階級と主な勤め先の個人年収とのクロス分析である。各カテゴリーで、割合が 2 割を超えた年収階級を比べると、「一般職 45～49 歳」と「一般職 50～54 歳」、「一般職 55～59 歳」では、いずれも「200 万円～400 万円未満」と「400 万円～600 万円未満」が 2 割以上だった（図表 3-7 の赤枠）。「元一般職 60 歳以上」は「200 万円～400 万円未満」が約半数に増えているが、これは、定年退職後に継続雇用となるなどして、賃金水準が低下した女性が多いためだと考えられる。

「総合職 45～49 歳」では「400 万円～600 万円未満」、「総合職 50～54 歳」では「400 万円～600 万円未満」と「600 万円～800 万円未満」、「総合職 55～59 歳」では「600 万円～800 万円未満」が 2 割を超えた。「元総合職 60 歳以上」は n が小さいため、参考値である。

なお、「総合職 45～49 歳」と「総合職 50～54 歳」では「800 万円～1,000 万円未満」も 1 割以上、「元一般職 60 歳以上」と「総合職 45～49 歳」、「総合職 55～59 歳」では「1,000 万円以上」も 1 割以上いた。

このように、一般職は総合職に比べて、より低い年収階級に多く分布しており、年齢階級が上がっても、分布に大きな変化が見られない。このことから、一般職では、経験年数に応じた賃金上昇がほとんど見られない可能性がある。また、総合職では「800万円~1,000万円未満」と「1,000万円以上」を合わせた高所得層が、各年齢階級で2割前後いるが、一般職では「60歳以上」を除けばわずかである。

→ 一般職は総合職に比べて、より低い年収階級に多く分布している。また、年齢階級による違いを見ると、総合職では、年齢階級が上がると、より高い年収階級の割合が増えるが、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、一般職の中高年女性では、管理職が少ないだけでなく、経験年数が伸びても、職務や職場での役割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。

図表 3-7 コース・年齢階級別にみた中高年女性の個人年収

	n	200万円 未満	200万円~ 400万円未満	400万円~ 600万円未満	600万円~ 800万円未満	800万円~ 1,000万円未 満	1,000万円以 上	分からない・ 答えたくない
一般職45~49歳	369	3.3%	31.4%	33.6%	6.2%	2.4%	2.7%	20.3%
一般職50~54歳	356	2.5%	29.8%	23.6%	10.4%	2.5%	2.2%	28.9%
一般職55~59歳	275	2.5%	31.6%	31.6%	7.3%	1.5%	3.3%	22.2%
元一般職60歳以上	39	7.7%	48.7%	10.3%	2.6%	5.1%	10.3%	15.4%
総合職45~49歳	86	0.0%	15.1%	22.1%	18.6%	14.0%	10.5%	19.8%
総合職50~54歳	86	1.2%	9.3%	24.4%	26.7%	17.4%	7.0%	14.0%
総合職55~59歳	86	3.5%	11.6%	19.8%	26.7%	4.7%	12.8%	20.9%
元総合職60歳以上	29	0.0%	27.6%	27.6%	13.8%	6.9%	10.3%	13.8%
全体	1,326	2.6%	27.7%	27.5%	11.1%	4.3%	4.5%	22.3%

(備考) 各カテゴリーに対する割合が20%以上のセルを赤枠で囲んだ。

3.3.2 世帯年収別

次に、コース・年齢階級と世帯年収のクロス分析を行った。個人年収よりもばらつきが大きいので、各カテゴリーで1割以上だったセルを赤枠で囲った。その結果、まず一般職と元一般職では、1割を超えたのは、「200万円~400万円未満」から「800万円~1000万円未満」の範囲内だった。それに比べて総合職は、「400万円~600万円未満」から「1500万円~2000万円未満」の範囲内だった。従って、一般職の方は総合職に比べて、世帯年収でも、より低い年収水準に分布していた。

→ 世帯でも、一般職は総合職に比べて、より低い年収水準にあることが分かった。

図表 3-8 コース・年齢階級別にみた中高年女性の世帯年収

	n	200万円未満	200万円～400万円未満	400万円～600万円未満	600万円～800万円未満	800万円～1,000万円未満	1,000万円～1,200万円未満	1,200万円～1,500万円未満	1,500万円～2,000万円未満	2,000万円以上	分からない・答えたくない
一般職45～49歳	369	2.2%	16.0%	17.6%	14.1%	10.8%	5.7%	4.3%	2.4%	0.8%	26.0%
一般職50～54歳	356	1.7%	13.5%	18.0%	12.1%	7.3%	5.3%	2.2%	3.7%	1.7%	34.6%
一般職55～59歳	275	1.8%	13.1%	21.1%	14.2%	9.8%	6.5%	3.6%	1.5%	0.7%	27.6%
元一般職60歳以上	39	0.0%	23.1%	15.4%	17.9%	10.3%	5.1%	5.1%	0.0%	0.0%	23.1%
総合職45～49歳	86	0.0%	4.7%	9.3%	10.5%	15.1%	15.1%	16.3%	1.2%	7.0%	20.9%
総合職50～54歳	86	1.2%	2.3%	12.8%	18.6%	15.1%	8.1%	10.5%	10.5%	5.8%	15.1%
総合職55～59歳	86	1.2%	7.0%	12.8%	18.6%	8.1%	11.6%	8.1%	4.7%	3.5%	24.4%
元総合職60歳以上	29	0.0%	10.3%	10.3%	17.2%	10.3%	13.8%	10.3%	0.0%	10.3%	17.2%
全体	1,326	1.6%	12.6%	17.0%	14.1%	10.0%	7.1%	5.2%	3.0%	2.1%	27.2%

(備考) 各カテゴリーに対する割合が10%以上のセルを赤枠で囲んだ。

3.3.3 世帯金融資産別

次に、コース・年齢階級と世帯金融資産をクロス分析した。世帯年収よりもさらにばらつきが大きいので、2,000万円以上を「高資産層」、「0円」と「100万円未満」を「低資産層」と定義して、その割合を比較した。

その結果、高資産層は、一般職の「45～49歳」と「50～54歳」では約1割、「55～59歳」と「60歳以上」では約2割だったのに対し、総合職の「45～49歳」では約2割、「50～54歳」と「55～59歳」では約3割と、総合職の方が高かった。逆に、低資産層の合計は、一般職の「45～49歳」と「50～54歳」では1割を超えたが、総合職では、いずれの年齢階級でも1割未満だった。このように、同じ年齢階級同士を比べると、一般職は総合職に比べて高資産層の割合は小さく、低資産層の割合は大きかった。

→ 一般職は総合職に比べて高資産層の割合は小さく、低資産層の割合は大きかった。

図表 3-9 コース・年齢階級別にみた中高年女性の世帯金融資産

	n	0円	100万円未満	100万円～200万円未満	200万円～400万円未満	400万円～600万円未満	600万円～800万円未満	800万円～1,000万円未満	1,000万円～1,500万円未満	1,500万円～2,000万円未満	2,000万円以上	分からない
一般職45～49歳	369	5.4%	7.0%	5.7%	4.9%	5.1%	3.0%	4.3%	6.0%	3.8%	11.5%	43.4%
一般職50～54歳	356	5.9%	6.7%	2.2%	3.9%	3.7%	2.0%	5.3%	5.3%	2.2%	10.4%	52.2%
一般職55～59歳	275	2.5%	7.3%	2.5%	3.6%	4.4%	5.8%	5.8%	5.1%	3.6%	17.0%	42.2%
元一般職60歳以上	39	2.6%	5.1%	5.1%	5.1%	5.1%	2.6%	10.3%	7.7%	0.0%	23.1%	33.3%
総合職45～49歳	86	1.2%	3.5%	7.0%	3.5%	7.0%	3.5%	2.3%	8.1%	9.3%	23.3%	31.4%
総合職50～54歳	86	0.0%	3.5%	1.2%	1.2%	5.8%	2.3%	7.0%	7.0%	4.7%	30.3%	34.9%
総合職55～59歳	86	2.3%	5.8%	3.5%	4.7%	2.3%	1.2%	2.3%	9.3%	1.2%	26.8%	40.7%
元総合職60歳以上	29	0.0%	3.4%	0.0%	6.9%	3.4%	0.0%	3.4%	6.9%	3.4%	41.3%	31.0%
全体	1,326	4.1%	6.3%	3.6%	4.1%	4.5%	3.1%	5.0%	6.1%	3.5%	16.3%	43.4%

(備考) 100万円未満の“低資産層”と2,000万円以上の“高資産層”のセルを赤枠で囲んだ。

3.3.4 最終学歴

次に、コース・年齢階級と最終学歴のクロス分析を行った。各カテゴリーで、最も割合が大きい最終学歴をみると、「一般職 45～49 歳」では最多となったのが「大学」（約 4 割）、「一般職 50～54 歳」では「短大、高専」（約 3 割）、「一般職 55～59 歳」では「高校」（約 3 割）と「短大、高専」（約 3 割）が並んだ。「元一般職 60 歳以上」では「高校」と「短大、高専」が約 4 割で並んだ。

文部科学省によると、現在の 50 歳代後半の女性が高校を卒業した 1980 年代は、女子の四年制大学への進学率は 15%にも届かず、女子は短大進学率の方が高かった⁹。その後、女子の四年制大学への進学率上昇に伴い、「一般職 45～49 歳」では大卒が最多となっている。

一方、総合職は「55～59 歳」でも「大学」が過半数であり、大企業の総合職が、マイノリティであった高学歴女性の受け皿となっていたことが分かる。総合職は、それより若い年齢階級でもすべて、「大学」が過半数となっている。

→ 一般職の最終学歴は、50 歳以上は短大・高専や高校が多く、女子の大学進学率上昇に伴い、45～49 歳では大学が上回った。一方、総合職は、50 歳代でも大卒が過半数だった。現在の 50 歳以上の女性が就職した当時、大企業では、将来の幹部候補となる総合職は、まだ 1 割ほどしかいなかった四大卒女性の受け皿であり、長期雇用が想定されていなかった一般職は、ボリューム層の高卒や短大卒の受け皿となっていたことが分かる。

図表 3-10 コース・年齢階級別にみた中高年女性の最終学歴

	n	中学校	高校	専門学校	短大、 高専	大学	大学院	その他
一般職45～49歳	369	0.3%	19.2%	8.4%	32.0%	38.8%	1.4%	0.0%
一般職50～54歳	356	0.0%	27.2%	8.7%	34.0%	28.1%	2.0%	0.0%
一般職55～59歳	275	0.4%	32.7%	6.2%	32.7%	26.9%	0.7%	0.4%
元一般職60歳以上	39	0.0%	41.0%	2.6%	41.0%	15.4%	0.0%	0.0%
総合職45～49歳	86	1.2%	10.5%	1.2%	16.3%	65.1%	5.8%	0.0%
総合職50～54歳	86	0.0%	14.0%	3.5%	17.4%	54.7%	10.5%	0.0%
総合職55～59歳	86	0.0%	12.8%	2.3%	27.9%	51.2%	5.8%	0.0%
元総合職60歳以上	29	0.0%	20.7%	3.4%	24.1%	41.4%	10.3%	0.0%
全体	1,326	0.2%	23.5%	6.6%	30.5%	36.3%	2.7%	0.1%

（備考）各カテゴリーで割合が最大のセルを赤枠で囲んだ。

⁹ 文部科学省「学校基本調査」（e-Stat.）。

3.3.5 配偶関係

次に、コース・年齢階級と配偶関係のクロス分析を行った。各カテゴリーで、最も割合が大きい配偶関係（赤枠で囲んだセル）をみると、「一般職 45～49 歳」では「未婚」（約 4 割）、「一般職 50～54 歳」でも「未婚」（約 5 割）、「一般職 55～59 歳」では「配偶者あり」（約 4 割）だったが、「未婚」も 4 割近くに上った。「元一般職 60 歳以上」では「配偶者あり」が過半数に上った。

「総合職 45～49 歳」では「配偶者あり」が約 6 割と高く、「総合職 50～54 歳」では「配偶者あり」と「未婚」が約 4 割で並び、「総合職 55～59 歳」では「配偶者あり」が 4 割強だった。同じ年齢階級同士を比べると、45～49 歳と 50～54 歳では、一般職の方が未婚の割合がやや大きかった。

ところで、2020 年国勢調査によると、国内の女性の未婚率は「45～49 歳」では 19.2%、「50～54 歳」では 16.5%、「55～59 歳」では 12.2%である。今回の共同調査の回答者は、いずれのカテゴリーでも、未婚の割合が全国平均をはるかに上回る。今回の共同調査は、大企業の正社員として雇用されている女性を対象としている点が、国勢調査の数値との差を生んでいるとみられる。

これまでの日本では、結婚・出産を機に会社を退職する女性が多かったため、結果的に、中高年まで正社員として働き続けてきた女性は、未婚が多くなると考えられる。言い換えれば、いったん結婚・出産すると、一般職・総合職というコースに関わらず、そもそも正社員として働き続けることが難しかったという事実が、中高年女性正社員の配偶関係に表れていると言える。

男女雇用機会均等法施行によってコース別雇用管理制度が創設されたころには、一般職は、結婚・出産後に退職することが想定されていたために、配置や研修等による能力開発の対象から外されてきた。しかし実際には、一般職で長く働き続ける人がある。3.3.1 から 3.3.3 でみたように、一般職は、個人年収や金融資産の水準が総合職よりも低いことが分かっており、未婚の一般職女性の中では、老後、経済的に厳しい状況になるケースが出てくると考えられる。

→ 中高年まで正社員として働き続ける女性の約 4 割が未婚であり、国内の同世代女性の平均未婚率を大きく上回った。日本では長らく、結婚・出産したら会社を退職することが一般的であったため、結果的に、中高年まで正社員として働き続けてきた女性は、未婚の割合が多くなっている。言い換えれば、コースに関わらず、そもそも、女性が結婚や出産というライフイベントを経ても、正社員として中高年まで働き続けること自体が、これまでの日本社会では難しかったことが改めて示された。

図表 3-11 コース・年齢階級別にみた配偶関係

	n	配偶者あり	未婚	離別	死別
一般職45~49歳	369	40.7%	42.5%	15.7%	1.1%
一般職50~54歳	356	37.4%	47.8%	14.0%	0.8%
一般職55~59歳	275	42.5%	38.5%	16.4%	2.5%
元一般職60歳以上	39	51.3%	23.1%	23.1%	2.6%
総合職45~49歳	86	58.1%	38.4%	3.5%	0.0%
総合職50~54歳	86	40.7%	40.7%	15.1%	3.5%
総合職55~59歳	86	44.2%	41.9%	12.8%	1.2%
元総合職60歳以上	29	58.6%	20.7%	17.2%	3.4%
全体	1,326	42.2%	41.6%	14.6%	1.5%

(備考) 各カテゴリーで割合が最大のセルを赤枠で囲んだ。

3.3.6 勤続年数

次に、コース・年齢階級と勤続年数のクロス分析を行った。各カテゴリーで、2割を超えたもの（赤枠で囲んだセル）をみると、「一般職」と「総合職」のいずれも、50歳以上になると、最も長い階級である「30~34年」や「35年以上」が当てはまった。

一般職に着目すると、勤続年数が30年以上の割合（「30~34年」と「35年以上」の和）は、「一般職50~54歳」では約3割、「一般職55~59歳」では約4割、「元一般職60歳以上」では約5割に上った。

→ 一般職で勤続30年以上の女性は、50代前半では約3割、50歳代後半では約4割、60歳以上では約5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、一般職を能力開発の対象から外していた企業が多かったが、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。つまり、「均等法第一世代」は「総合職」だけでなく、「一般職」にも一定数いることが分かった。

図表 3-12 コース・年齢階級別にみた中高年女性の勤続年数

	n	1~4年	5~9年	10~14年	15~19年	20~24年	25~29年	30~34年	35年以上
一般職45~49歳	369	9.5%	19.0%	17.1%	15.2%	18.5%	16.0%	2.4%	2.2%
一般職50~54歳	356	8.1%	13.5%	11.2%	14.6%	11.8%	9.6%	26.1%	5.1%
一般職55~59歳	275	6.9%	10.5%	8.4%	15.3%	13.8%	5.8%	11.6%	27.6%
元一般職60歳以上	86	7.7%	7.7%	5.1%	12.8%	12.8%	2.6%	20.5%	30.8%
総合職45~49歳	39	8.1%	10.5%	17.4%	14.0%	26.7%	19.8%	3.5%	0.0%
総合職50~54歳	86	7.0%	11.6%	8.1%	16.3%	9.3%	17.4%	27.9%	2.3%
総合職55~59歳	86	4.7%	4.7%	9.3%	8.1%	14.0%	7.0%	20.9%	31.4%
元総合職60歳以上	29	3.4%	3.4%	6.9%	13.8%	6.9%	0.0%	3.4%	62.1%
全体	1,326	7.8%	13.1%	12.1%	14.5%	14.9%	11.2%	14.2%	12.2%

(備考) 各カテゴリーに対する割合が20%以上のセルを赤枠で囲んだ。

3.4 キャリアとコースとの関連

3.4.1 これまでに経験した最上位の役職

次に、コース・年齢階級と、これまでに就いた最も上位の役職のクロス分析を行った。一般職では、いずれの年齢階級でも「役職なし」が7～8割を占めた。課長相当職以上の管理職経験者の割合は、45～49歳と55～59歳では5%前後、50～54歳では約1割だった。次に総合職では、やはり、いずれの年齢階級でも「役職なし」が最多だったが、その割合は3～4割だった。課長相当職以上の管理職経験者の割合は、いずれの年齢階級でも3割を超えた。

→ 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に就いた経験がなく、7割以上は係長相当職にも就いた経験がない。一般職の多くが、企業の幹部候補から外されてきたことを示している。一方、総合職の50歳代後半では、管理職経験者は約3割だった。「総合職」はもともと、男性同様に、企業の幹部候補として採用されるコースだが、60歳を前にして、実際に管理職まで昇進した女性は、3人に1人だった。

図表 3-13 コース・年齢階級別にみた、中高年女性が経験した最上位の役職

	n	役職なし	係長相当職	課長相当職	部長相当職	役員相当職	課長相当職 以上 (再掲)	分からな い・該当し ない
一般職45～49歳	369	77.2%	14.9%	4.1%	0.3%	0.0%	4.4%	3.5%
一般職50～54歳	356	77.5%	10.7%	6.7%	1.7%	0.8%	9.2%	2.5%
一般職55～59歳	275	72.0%	18.2%	4.0%	1.1%	0.0%	5.1%	4.7%
元一般職60歳以上	39	74.4%	20.5%	2.6%	0.0%	0.0%	2.6%	2.6%
総合職45～49歳	86	39.5%	25.6%	19.8%	10.5%	0.0%	30.3%	4.7%
総合職50～54歳	86	38.4%	23.3%	26.7%	5.8%	3.5%	36.0%	2.3%
総合職55～59歳	86	31.4%	30.2%	25.6%	7.0%	1.2%	33.8%	4.7%
元総合職60歳以上	29	20.7%	31.0%	27.6%	17.2%	3.4%	48.2%	0.0%
全体	1,326	67.0%	17.2%	9.1%	2.6%	0.6%	12.3%	3.5%

3.4.2 労働時間とコースとの関連

まず、コース・年齢階級と、Q16で尋ねた1日の平均労働時間のクロス分析を行った。その結果、いずれの年齢階級でも、「7～8時間」が最も多く、残りのほとんどが「9～10時間」だったが、コースによって、その比率に差があった。大雑把に言えば、一般職では、いずれの年齢階級でも、「7～8時間」が約8割に対して「9～10時間」が約1～2割、という比率だった。総合職では、いずれの年齢階級でも、「7～8時間」が6～7割、「9～10時間」が約3割、といった状況である。つまり、一般職は、総合職に比べて残業が少ないことが分かった。

→ 一般職は総合職に比べて残業が少ない。

図表 3-14 コース・年齢階級別にみた 1 日の平均労働時間

	n	6時間未満	7~8時間	9~10時間	11時間以上
一般職45~49歳	369	3.0%	77.0%	17.6%	2.4%
一般職50~54歳	356	2.5%	79.5%	17.1%	0.8%
一般職55~59歳	275	1.1%	76.4%	21.5%	1.1%
元一般職60歳以上	39	7.7%	79.5%	12.8%	0.0%
総合職45~49歳	86	2.3%	62.8%	32.6%	2.3%
総合職50~54歳	86	3.5%	62.8%	30.2%	3.5%
総合職55~59歳	86	0.0%	67.4%	27.9%	4.7%
元総合職60歳以上	29	6.9%	69.0%	20.7%	3.4%
全体	1,326	2.5%	75.0%	20.7%	1.9%

3.4.3 職場での経験とコースとの関連

次に、コースと職場での異動経験等に関する経験とのクロス分析を行った。なお、項目が多いため、ここではカテゴリーを「一般職」（45~59 歳）、「元一般職」（60 歳以上）、「総合職」（45~59 歳）、「元総合職」（60 歳以上）の 4 つにまとめた。

その結果、まず「配置」に関しては、「転勤を伴う異動」について、「一般職」と「元一般職」では「経験がある」が約 1 割で、「総合職」（約 3 割）よりも 10 ポイント以上低い。「転勤を伴わない異動」についても、「一般職」と「元一般職」では「経験がある」が 4 割前後で、「総合職」より 10 ポイント以上低かった。

図表にはないが、どちらのタイプの異動経験もない人は、「一般職」では 42.6%、「元一般職」では 51.3%に上ったのに対し、「総合職」は 29.5%だった。

「チームリーダーの仕事」も、「一般職」と「元一般職」では「経験がある」が 2~3 割にとどまり、「総合職」の半数以下だった。

このように、一般職では、人事異動が少なく、管理職より一歩手前の仕事と言える、チームリーダーの経験が無い人も過半数に上った。

「休業・休暇制度」の領域では、「産休や育児休業」の「経験がある」は一般職では約 4 割、元一般職では約 3 割、総合職では約 6 割と、一般職の方が総合職よりも低かった。「介護休業や介護休暇」の「経験がある」は、一般職は約 3 割、元一般職は約 2 割に対し、総合職は 5 割強と高かった。なお、図表には記載していないが、「現在、親や義理の親の介護をしている」人の割合は、「一般職」が 8.9%、「元一般職」が 10.3%、「総合職」が 16.3%、「元総合職」が 24.1%で、一般職の方が総合職よりも低かった。

→ 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ことになる。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もある。

図表 3-15 コース・年齢階級別にみた中高年女性の職場での経験

				経験がある	経験はないが、希望している	経験がなく、希望もしていない	分からない・該当しない	経験がない(再掲)
配 置	転勤を伴う異動	一般職	1,000	13.5%	1.8%	71.0%	13.7%	72.8%
		元一般職	39	10.3%	0.0%	69.2%	20.5%	69.2%
		総合職	258	28.7%	4.7%	59.3%	7.4%	64.0%
		元総合職	29	20.7%	3.4%	72.4%	3.4%	75.8%
		全体	1,326	16.5%	2.3%	68.7%	12.4%	71.0%
	転勤を伴わない異動	一般職	1,000	41.1%	5.6%	41.0%	12.3%	46.6%
		元一般職	39	35.9%	0.0%	51.3%	12.8%	51.3%
		総合職	258	57.0%	6.2%	29.1%	7.8%	35.3%
		元総合職	29	44.8%	3.4%	41.4%	10.3%	44.8%
		全体	1,326	44.1%	5.5%	39.0%	11.4%	44.5%
	チームリーダーの仕事	一般職	1,000	27.5%	4.1%	54.4%	14.0%	58.5%
		元一般職	39	23.1%	0.0%	59.0%	17.9%	59.0%
		総合職	258	59.3%	5.0%	29.8%	5.8%	34.8%
		元総合職	29	62.1%	13.8%	24.1%	0.0%	37.9%
		全体	1,326	34.3%	4.4%	49.1%	12.2%	53.5%
休 業 ・ 休 暇 制 度	産休や育児休業	一般職	1,000	41.8%	11.0%	33.8%	13.4%	44.8%
		元一般職	39	28.2%	10.3%	43.6%	17.9%	53.9%
		総合職	258	64.0%	8.5%	19.0%	8.5%	27.5%
		元総合職	29	69.0%	10.3%	20.7%	0.0%	31.0%
		全体	1,326	46.3%	10.5%	30.9%	12.3%	41.4%
	介護休業や介護休暇	一般職	1,000	26.2%	11.4%	46.5%	15.9%	57.9%
		元一般職	39	17.9%	12.8%	46.2%	23.1%	59.0%
		総合職	258	55.8%	10.9%	24.0%	9.3%	34.9%
		元総合職	29	62.1%	3.4%	31.0%	3.4%	34.4%
		全体	1,326	32.5%	11.2%	41.8%	14.6%	53.0%

3.4.4 社内での教育機会とコースとの関連

次に、コースと社内での教育機会について、クロス分析を行った。その結果、全体的に、研修の受講経験が、一般職は総合職よりも少なかった。

例えば、「実務スキル研修の受講」の「経験がある」は、「一般職」では4割、「元一般職」では約3割だったが、「総合職」では6割を超えた。「ビジネススキル研修（プレゼン、IT等）の受講」の「経験がある」は、「一般職」約3割、「元一般職」約2割に対して、「総合職」は約6割、また「キャリアデザイン研修の受講」は「一般職」「元一般職」とともに1割台に対して、「総合職」は約4割——、というような状況である。さらに「管理職登用研修の受講」の「経験がある」は総合職では約3割だったが、一般職では約5%で、管理職候補から一般職が外されていることが明白に表れている。

一方、いずれの研修についても、「一般職」や「元一般職」の1割前後が「経験はないが、希望している」と回答しており、一般職の中に、研修を通じたスキルアップに意欲のある女性がいることが分かった。

→ 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。研修は人材開発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。一方、一般職の約1割は、各研修について「経験はないが希望している」と回答していることから、企業は、一般職の中でも希望者には受講機会を提供するなど、運営方法を工夫する余地があるだろう。

図表 3-16 コース・年齢階級別にみた社内研修の受講経験

項目	コース (職種)	n	経験がある	経験はない が、希望し ている	経験がな く、希望も していない	分からな い・該当し ない	経験が ない (再掲)
実務スキル研修の 受講	一般職	1,000	41.8%	11.0%	33.8%	13.4%	44.8%
	元一般職	39	28.2%	10.3%	43.6%	17.9%	53.9%
	総合職	258	64.0%	8.5%	19.0%	8.5%	27.5%
	元総合職	29	69.0%	10.3%	20.7%	0.0%	31.0%
	全体	1,326	46.3%	10.5%	30.9%	12.3%	41.4%
ビジネススキル研修 (プレゼン、IT等)の 受講	一般職	1,000	26.2%	11.4%	46.5%	15.9%	57.9%
	元一般職	39	17.9%	12.8%	46.2%	23.1%	59.0%
	総合職	258	55.8%	10.9%	24.0%	9.3%	34.9%
	元総合職	29	62.1%	3.4%	31.0%	3.4%	34.4%
	全体	1,326	32.5%	11.2%	41.8%	14.6%	53.0%
キャリアデザイン 研修の受講	一般職	1,000	16.7%	10.6%	51.3%	21.4%	61.9%
	元一般職	39	10.3%	10.3%	61.5%	17.9%	71.8%
	総合職	258	39.9%	11.2%	35.3%	13.6%	46.5%
	元総合職	29	55.2%	6.9%	27.6%	10.3%	34.5%
	全体	1,326	21.9%	10.6%	48.0%	19.5%	58.6%
管理職任用研修の受講	一般職	1,000	5.1%	7.7%	62.6%	24.6%	70.3%
	元一般職	39	5.1%	7.7%	64.1%	23.1%	71.8%
	総合職	258	28.3%	12.4%	45.7%	13.6%	58.1%
	元総合職	29	41.4%	6.9%	44.8%	6.9%	51.7%
	全体	1,326	10.4%	8.6%	59.0%	22.0%	67.6%
専門知識、スキル習得 のための研修受講	一般職	1,000	23.8%	16.4%	42.0%	17.8%	58.4%
	元一般職	39	15.4%	12.8%	53.8%	17.9%	66.6%
	総合職	258	46.5%	17.4%	23.3%	12.8%	40.7%
	元総合職	29	44.8%	13.8%	31.0%	10.3%	44.8%
	全体	1,326	28.4%	16.4%	38.5%	16.7%	54.9%
語学研修の受講	一般職	1,000	7.8%	14.9%	54.2%	23.1%	69.1%
	元一般職	39	7.7%	12.8%	59.0%	20.5%	71.8%
	総合職	258	22.9%	16.7%	47.3%	13.2%	64.0%
	元総合職	29	24.1%	10.3%	58.6%	6.9%	68.9%
	全体	1,326	11.1%	15.1%	53.1%	20.7%	68.2%

3.4.5 社外での学び直しとコースの関連

3.4.5.1 社外での学び直しへの経験・関心とコースの関連

次に、コースと社外での学び直し（リスキリング）への関心の有無(Q19)をクロス分析した。ここでも、カテゴリーは「一般職」（45～59 歳）、「元一般職」（60 歳以上）、「総合職」（45～59 歳）、「元総合職」（60 歳以上）の 4 つにまとめた。

まず「一般職」について見ると、「学び直しの経験がある（学び直し中も含む）」は約 1 割だったが、「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」を合わせた「関心がある」層は、4割を超えた。「総合職」よりはやや低いが、一般職の中高年女性の過半数が、社外での学び直しの経験があるか、関心を持っていることが分かった。また、60歳以上の「元一般職」は、「経験がある」と「関心がある」層のいずれも、「一般職」よりもやや低かった。「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」は、一般職・総合職ともに、2割弱だった。

→ 学び直し（リスキリング）について、一般職のうち経験者は約1割だが、約4割は関心を持っている。ただし、関心がある層のうち半数近くは「関心はあるが、実際に行う時間が無い」と回答している。企業が、社内で実施する研修の対象を一般職の希望者に拡大することも、一つの方法ではないだろうか。

図表 3-17 コース・年齢階級別にみた中高年女性の学び直しへの経験と関心

		n	資格取得・スキル 習得のための学校	社会人大学	自己啓発・キャリア 開発講座	e-ラーニング	学びのためのサー クル活動・コミュ ニティへの参加
経験 あり	一般職	1,000	7.6%	1.3%	3.3%	4.7%	1.1%
	元一般職	39	2.6%	0.0%	2.6%	2.6%	0.0%
	総合職	258	10.5%	5.0%	7.8%	10.1%	3.1%
	元総合職	29	10.3%	6.9%	13.8%	17.2%	0.0%
	全体	1,326	8.1%	8.1%	4.4%	6.0%	1.5%
関心 あり	一般職	1,000	34.7%	14.4%	19.2%	18.0%	12.6%
	元一般職	39	17.9%	10.3%	7.7%	10.3%	12.8%
	総合職	258	37.2%	21.7%	30.2%	27.1%	16.3%
	元総合職	29	41.4%	31.0%	34.5%	31.0%	20.7%
	全体	1,326	34.8%	16.1%	21.3%	19.8%	13.5%

3.4.5.2 経験や関心がある自発的な「学び直し」の項目とコースとの関連

次に、コースと、自発的な学び直しのうち具体的に経験や関心がある項目について、クロス分析を行った。その結果、「経験あり」をみると、「一般職」でも「総合職」でも、すべての項目のうち「資格取得・スキル習得のための学校」の割合が最も高く、両コースの割合には大きな差はなかった。「関心あり」では、やはり「一般職」でも「総合職」でも、「資格取得・スキル習得のための学校」が最も高く、こちらも両コースに大きな差はなかった。3.4.4で述べたように、一般職は総合職に比べて、社内で各種研修を受ける機会が少ないため、社外でスキルアップの機会に関心を持ち、一部は実際に受講していると考えられる。

→ 中高年の一般職女性で、資格取得やスキル習得のための学校に通った経験がある層は1割弱、関心がある層は3割強に上り、総合職と大きな差が無い。一般職は総合職に比べて、社内で各種研修を受ける機会が少ないため、このように、すぐに仕事に生かせる学び直しの機会に、関心を持つ女性が多いと考えられる。企業は、社内の各種研修の受講対象を、一般職まで広げることも、検討する余地があるのではないだろうか。

図表 3-18 自発的な「学び直し」の各項目に経験・関心がある中高年女性の割合

		n	資格取得・スキル 習得のための学校	社会人大学	自己啓発・キャリア 開発講座	e-ラーニング	学びのためのサー クル活動・コミュ ニティへの参加
経験 あり	一般職	1,000	7.6%	1.3%	3.3%	4.7%	1.1%
	元一般職	39	2.6%	0.0%	2.6%	2.6%	0.0%
	総合職	258	10.5%	5.0%	7.8%	10.1%	3.1%
	元総合職	29	10.3%	6.9%	13.8%	17.2%	0.0%
	全体	1,326	8.1%	8.1%	4.4%	6.0%	1.5%
関心 あり	一般職	1,000	34.7%	14.4%	19.2%	18.0%	12.6%
	元一般職	39	17.9%	10.3%	7.7%	10.3%	12.8%
	総合職	258	37.2%	21.7%	30.2%	27.1%	16.3%
	元総合職	29	41.4%	31.0%	34.5%	31.0%	20.7%
	全体	1,326	34.8%	16.1%	21.3%	19.8%	13.5%

(備考) 割合は、各コースの n (図表に記載) を分母としたもの。

3.4.6 仕事へのスタンスとコース・年齢階級との関連

Q21 では、「現在の会社で、今後どのように働いていきたいですか」(複数回答)と尋ねている。この回答とコース・年齢階級別のクロス分析を行い、各カテゴリーの n に対する割合が 20%以上となった項目を比較した(図表 3-19 の赤枠)。

まず、すべてのカテゴリーで最多となったのが、“負担軽減志向”の「健康面や体力面で無理のない範囲で働きたい」であり、概ね 4~5 割に上った。若年層との比較はできないが、少なくとも中高年女性社員の半数近くが、健康面を重視していることが分かった。同じく負担軽減志向の「現在行っている仕事をそのまま続けたい」も、すべてのカテゴリーで 2 割を超えた。

各カテゴリーの傾向を比べると、同じ年齢階級同士では、総合職は一般職よりも概ね、“貢献志向”、“上昇志向”、“成長志向”の割合が大きかった。中でも、これらの回答割合が最も高かったのが「総合職 45~49 歳」である。「会社の業績アップに貢献したい」(約 2 割)、「より上位の役職に就きたい」(1 割強)、「現在よりも高度で責任ある仕事を経験したい」(約 2 割)、「現在よりも幅広い部署や業務を経験したい」(約 2 割)などは、すべてのカテゴリーの中でも最大で、キャリア意識の高さが目立った。

また、いずれのコースでも、“貢献志向”、“上昇志向”、“成長志向”の割合は、年齢階級が上がると低下する傾向があるものの、例えば「一般職 55~59 歳」では、「自分の成長につながる仕事をしたい」と「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」が約 2 割になるなど、成長や自己実現を望む意識は比較的高かった。

→ 総合職は一般職よりも概ね、“貢献志向”、“上昇志向”、“成長志向”の割合が高く、中でも最も高かったのが「総合職 45~49 歳」である。これらのタイプの意識は、年齢階級が上がると低下する傾向があるものの、例えば「一般職 55~59 歳」でも、「自分の成長につながる仕事をしたい」と「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」が約 2 割になるなど、成長志向の意識は比較的高かった。

図表 3-19 コース・年齢階級別にみた今後の仕事へのスタンス（複数回答）

	n	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			
		献したい 社業績 アップに 貢献	会社 の業 績ア ップ に貢 献	後輩 を育 成し たい 、助 け	お客 様の 役に 立ち たい	仕事 を通 じて 、社 会の	より 上 位 の役 職に 就き	総合 職な ど、 基幹 的な	現在 より も高 度で 責任	現在 より も幅 広い 部署	仕事 を し たい 、な る	自分 の成 長に な る	自分 の成 長に な る	自分 の成 長に な る	自分 の成 長に な る	自分 の成 長に な る	自分 の成 長に な る	自分 の成 長に な る
一般職45~49歳	369	10.8%	10.0%	14.1%	20.6%	8.1%	3.3%	9.2%	14.9%	27.4%	27.1%	25.2%	19.8%	13.0%	19.0%	30.9%	16.3%	40.1%
一般職50~54歳	356	9.3%	7.6%	12.9%	15.4%	5.3%	3.7%	5.6%	7.6%	22.5%	21.6%	22.8%	13.5%	14.6%	19.1%	31.5%	15.7%	37.9%
一般職55~59歳	275	7.6%	9.5%	7.6%	16.0%	5.1%	2.2%	4.0%	9.8%	20.4%	17.5%	23.3%	8.4%	13.5%	17.1%	36.7%	25.5%	45.1%
元一般職60歳以上	86	12.8%	5.1%	2.6%	10.3%	0%	0%	0%	2.6%	12.8%	10.3%	20.5%	2.6%	5.1%	20.5%	30.8%	15.4%	51.3%
総合職45~49歳	39	17.4%	24.4%	16.3%	18.6%	14.0%	—	17.4%	23.3%	36.0%	24.4%	19.8%	14.0%	12.8%	22.1%	33.7%	18.6%	36.0%
総合職50~54歳	86	11.6%	16.3%	14.0%	26.7%	9.3%	—	11.6%	17.4%	26.7%	26.7%	30.2%	24.4%	22.1%	19.8%	38.4%	19.8%	44.2%
総合職55~59歳	86	15.1%	12.8%	8.1%	20.9%	5.8%	—	10.5%	14.0%	17.4%	18.6%	19.8%	12.8%	16.3%	24.4%	22.1%	19.8%	38.4%
元総合職60歳以上	29	13.8%	20.7%	17.2%	24.1%	0%	—	6.9%	3.4%	27.6%	17.2%	10.3%	6.9%	17.2%	10.3%	41.4%	13.8%	31.0%
全体	1,326	10.6%	10.9%	11.9%	18.3%	6.6%	2.3%	7.6%	11.9%	24.1%	22.2%	23.3%	14.4%	14.2%	19.1%	32.6%	18.6%	40.6%

（備考）各カテゴリーに対する割合が20%以上のセルを赤枠で囲んだ。

3.4.7 上司からの期待とコース・年齢階級との関連

当調査 Q34 では「あなたは、上司からどのようなキャリアや仕事の仕方を期待されていると思いますか」を尋ねている。これとコース・年齢階級別をクロス分析し、各カテゴリーで30%を超えた回答（図表 3-20 赤枠セル）を比較した。

まず、「仕事のスキルを上げること」と「仕事のパフォーマンスを上げること」、「他の社員のサポート」については、一般職では、45~49 歳は3~4 割近くいるが、50~54 歳と 55~59 歳では3 割を下回った。50 歳以上の一般職は、上司から生産性向上を期待されていると感じる割合が、他のカテゴリーよりも低いことが分かった。逆に、「従来通りの業務の継続」は、50~54 歳と 55~59 歳では3 割を超えた。また「期待されていない」は「元一般職 60 歳以上」では3 割近くに達した。

総合職では、「仕事のスキルを上げること」と「仕事のパフォーマンスを上げること」は、いずれの年齢階級でも3 割を超えたが、その割合は、45~49 歳（約5 割）に比べて、50~54 歳と 55~59 歳では3~4 割に低下していた。総合職でも、50~54 歳と 55~59 歳では「従来通りの業務の継続」が3 割を超えていた。

→ コースにかかわらず、50 歳を超えた女性社員は、仕事のスキルを伸ばしたり、成果を上げたりすることへの上司からの期待が下がり、むしろ、従来通りの仕事の継続への期待が上がると感じている。しかし、企業としては、中高年女性に対しても、生産性向上を期待しなければ、本人の意欲低下にもつながるのではないだろうか。今後、ますます高齢者雇用が進められていく中で、女性に限らず、高齢社員に対し、どのような役割を付与し、成果を期待していくかは、ますます大きな課題になるだろう。

図表 3-20 コース・年齢階級別にみた、上司から期待されていると感じること

	n	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	仕事のパ フォーマンス を上げる こと	従来通りの 業務の継続	他の社員の サポート	後輩や非正 規社員への 教育、指導	雑用	期待されて いない
一般職45~49歳	369	6.2%	3.8%	36.0%	34.4%	28.5%	30.4%	20.1%	9.2%	11.1%
一般職50~54歳	356	3.4%	3.4%	28.1%	27.5%	30.1%	25.6%	16.9%	6.2%	18.3%
一般職55~59歳	275	2.2%	4.7%	28.7%	26.2%	31.6%	29.1%	24.7%	5.8%	15.6%
元一般職60歳以上	86	0.0%	—	15.4%	28.2%	28.2%	23.1%	10.3%	7.7%	28.2%
総合職45~49歳	39	16.3%	—	50.0%	51.2%	22.1%	38.4%	30.2%	5.8%	9.3%
総合職50~54歳	86	15.1%	—	36.0%	41.9%	32.6%	30.2%	27.9%	2.3%	10.5%
総合職55~59歳	86	7.0%	—	32.6%	40.7%	32.6%	23.3%	23.3%	0%	10.5%
元総合職60歳以上	29	10.3%	0%	31.0%	31.0%	24.1%	48.3%	31.0%	0%	6.9%
全体	1,326	5.8%	2.9%	32.4%	32.6%	29.6%	29.0%	21.5%	6.2%	14.2%

(備考) 各カテゴリーに対する割合が30%以上のセルを赤枠で囲んだ。

第4章 中高年女性会社員の「定年」への意識

中高年以降、「いつまで今の会社で働くか」が視野に入ってくるだろう。その判断には、自身の健康面や家計の事情、仕事が好きか、待遇は割に合うか、働きやすい職場かなど、様々な要素が絡んでくるのではないだろうか。総務省の「労働力調査(2022年)」によると、男女の就業率の差は、50歳代後半から60歳代前半にかけて拡大しており¹⁰、女性は男性よりも、定年まで、あるいは定年後まで働き続けるケースが少ないと考えられる。しかし、どのような場合に、定年前に退職する女性が多いのかは、明確にされていない。そこで第4章では、中高年女性会社員の定年に対する意識を明らかにし、様々な条件との関連について分析する。

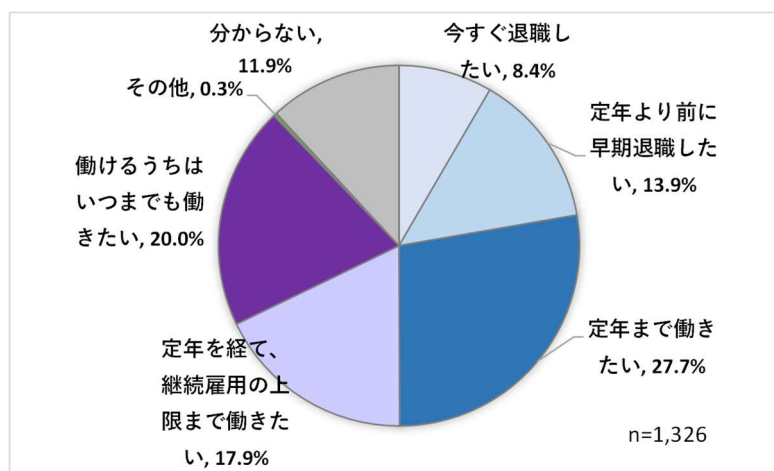
4.1 中高年女性の定年への意識

4.1.1 中高年女性は現在の会社でいつまで働きたいか

Q38では「現在の会社でいつまで働きたいですか」と尋ねた(第5章参照)。その結果、「今すぐ退職したい」が8.4%、「定年より前に早期退職したい」が13.9%、「定年まで働きたい」が27.7%、「定年を経て、継続雇用の上限まで働きたい」が17.9%、「働けるうちはいつまでも働きたい」が20%で、「定年まで働きたい」が最も多かった。回答を「定年より前」と「定年まで」、「定年より後」の3つに分けると、概ね2対3対4の割合だった。

→ 中高年女性が「現在の会社でいつまで働きたいか」のトップは、「定年まで働きたい」(約3割)だった。

図表 4-1 中高年女性が働き続けたい期間



¹⁰ 総務省の「労働力調査(2022年)」によると、各年齢階級の性別の就業率は、45~49歳では男性93.8%、女性80.4%(13.4ポイント差)、50~54歳では男性92.4%、女性79.2%(13.2ポイント差)、55~59歳では男性91.3%、女性74%(17.3ポイント差)、60~64歳では男性83.9%、女性62.7%(21.2ポイント差)。

4.1.2 現在の会社で定年まで働きたくない理由

次に、Q38で「定年より前に早期退職したい」と回答した女性に、Q39で「定年まで働きたくない理由」を尋ねた（複数回答、第5章参照）。その結果、トップは「趣味や旅行などをして、楽しく暮らしたいから」（約6割）だった。2位は「働くことに疲れたため」（約5割）だった。

→ 定年より前に早期退職したい理由の上位は「趣味や旅行などをして、楽しく暮らしたいから」「働くことに疲れたため」など、仕事からの引退志向の理由だった。

図表 4-2 中高年女性が「定年より前に早期退職したい」と考える理由（複数回答）

項目	n	割合
趣味や旅行などをして、楽しく暮らしたいから	108	57.4%
働くことに疲れたため	90	47.9%
体力面、体調面に不安があるため	52	27.7%
他にやりたいことがあるため	34	18.1%
会社の労働条件が悪いから	26	13.8%
職場の人間関係が悪いから	22	11.7%
老後の生活資金が貯まったから	13	6.9%
介護に専念するため	7	3.7%
会社の給料以外である程度の収入があるから	6	3.2%
孫の世話を専念するため	5	2.7%
その他	1	0.5%
分からない	2	1.1%

（備考）Q38で「定年より前に早期退職したい」と回答した女性が対象(n=184)。

4.1.3 現在の会社で高齢まで働き続けるために希望すること

それでは、職場にどのような条件が整っていれば、高齢まで働き続ける意欲が湧くのだろうか。Q40では「高齢になっても同じ会社で働き続けるために、会社に見込む取組や制度」を尋ねた（複数回答）。

まず、「高齢になるまで同じ会社で働き続けたくない」（図表の最下部）と回答したのは4.5%、「分からない・該当しない」は7.4%で、残る9割近くは、会社になんらかの取組や制度が整えば、高齢まで働き続ける考えがあることが分かった。

具体的な項目を見ると、最も多いのは「待遇改善」や「適切な評価」、「昇進、昇給」といった「評価・待遇」面の改善だった。「職場の人間関係が良いこと」も3割に上った。

「人事・配置」の面では、「これまでに経験のある業務や職場で働き続けられること」（約3割）が多く、“これまでの経験を生かせる”ことへの希望が多いことが分かった。「中高年の女性社員に役割や居場所があること」（約2割）、「中高年の女性社員がキャリアアップで

きる制度と風土があること」(約1割)など、中高年以降でも組織の中で役割があることや、自身が成長を続けられることへの希望も多かった。

また、「勤務時間に融通が利くこと(フレックスタイムなど)」(約3割)や「短時間勤務(1日6時間や4時間など)ができること」(3割弱)、「勤務場所に融通がきくこと(テレワークなど)」(2割強)など、柔軟な働き方への希望も多かった。

→ 中高年女性の9割近くは、会社には何かの取組や制度が整えば、高齢まで働き続ける考えがあることが分かった。具体的な希望には、大きく分けて、「働きがい」と「働きやすさ」に関するものが多かった。「働きがい」は、適切な評価や昇進・昇給のチャンス、中高年女性に役割と居場所があることなどが当てはまる。「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が当てはまる。「働きやすさ」の希望は多いが、中高年だからと言って、それだけを希望しているわけではなく、最大の希望は「働きがい」だったという点は重要だろう。

中高年社員の雇用維持を目指す企業は、中高年社員に適切な役割を付与し、適切に評価し、キャリアアップの対象から除外しない、といった、基本的な人事マネジメントをした上で、フレックスタイム等の働きやすい職場環境を整えていく、という順序が必要となるのではないだろうか。

図表 4-3 中高年女性が、高齢になっても同じ会社で働き続けるために望む取組や制度(複数回答)

大項目	小項目	n	割合
評価・待遇	待遇改善	483	36.0%
	適切な評価	479	35.7%
	昇進・昇給	388	28.9%
職場	職場の人間関係が良いこと	447	33.3%
人事・配置	これまでに経験のある業務や職場で働き続けられること	374	27.8%
	中高年の女性社員に役割や居場所があること	276	20.6%
	中高年の女性社員がキャリアアップできる制度と風土があること	183	13.6%
	職種転換	93	6.9%
働き方	勤務時間に融通が利くこと(フレックスタイムなど)	402	29.9%
	短時間勤務(1日6時間や4時間など)ができること	341	25.4%
	勤務場所に融通がきくこと(テレワークなど)	323	24.1%
	短日勤務(週3日勤務など)ができること	316	23.5%
	有給休暇を申請しやすい職場の協力体制や雰囲気があること	294	21.9%
	時間単位で有給休暇を取れること	212	15.8%
	副業ができること	157	11.7%
健康管理	健康管理が充実していること	229	17.1%
組織運営	上司に仕事やプライベート(健康面や家庭の事情等)について相談しやすいこと	123	9.2%
	同僚とのコミュニケーションが多いこと	121	9.0%
	同僚とのコミュニケーションが少ないこと	16	1.2%
その他		4	0.3%
分からない・該当しない		100	7.4%
高齢になるまで同じ会社で働き続けたくない		60	4.5%

(備考) 60歳以下の女性が対象(n=1,275)。

4.2 現在の会社で長く働きたいのはどんな女性か

4.2.1 個人の属性と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連

4.2.1.1 個人年収と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連

ここからは、Q38 で尋ねた「現在の会社でいつまで働きたいですか」に対する回答と、個人の属性に関する設問とのクロス分析の結果を報告する。

まず、Q4 で尋ねた個人年収と「現在の会社でいつまで働きたいか」とのクロス分析を行った。その結果、最も低い年収階級である「200 万円未満」では「今すぐ退職したい」が2割に上り、すべての年収階級の中で最大だったが、同時に、「働けるうちはいつまでも働きたい」も2割を超えた。二番目に低い年収階級である「200 万円～400 万円未満」でも「働けるうちはいつまでも働きたい」が約3割に上り、全年収階級の中で最大だった。つまり、低・中収入層の中では、早く退職したいグループと、いつまでも働きたいグループという両極端まで、幅広く分布していると言える。

「600 万円～800 万円未満」と「800 万円～1,000 万円未満」では、「定年まで働きたい」が全体より高かったが、「1,000 万円以上」では「定年を経て、継続雇用の上限まで働きたい」が全体より10ポイント以上高かった。

→ 低・中年収層では、早く退職したいグループと、いつまでも働きたいグループの両極端まで、幅広く分布している。早く退職したいグループには、待遇が低くて働き甲斐が乏しいこと、いつまでも働きたいグループには、経済的事情が関連していると考えられる。一方、年収1,000 万円以上の高年収層では、継続雇用の上限まで働き続けたい女性が3割に達するなど、年収階級が上がると、長く働きたい女性が増える一面も見られた。高年収層は、高度な仕事をしていると考えられるため、仕事のやりがいや待遇の良さから、長く働くことへの動機が強い可能性がある。

図表 4-4 中高年女性の個人年収別にみた、働き続けたい期間

	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
200万円未満	35	20.0%+	11.4%	22.9%	8.6%-	22.9%	0%	14.3%
200万円～400万円未満	367	6.8%	11.2%	24.8%	19.9%	27.2%+	0.3%	9.8%
400万円～600万円未満	364	8.8%	15.4%	31.0%	17.3%	17.3%	0.3%	9.9%
600万円～800万円未満	147	8.8%	20.4%+	34.7%+	17.7%	12.9%-	0.7%	4.8%-
800万円～1,000万円未満	57	10.5%	14.0%	33.3%+	17.5%	21.1%	0%	3.5%-
1,000万円以上	60	5.0%	11.7%	21.7%-	30.0%+	16.7%	0%	15.0%
分からない・答えたくない	296	8.4%	12.8%	24.3%	14.9%	17.9%	0.3%	21.3%+
全体	1,326	8.4%	13.9%	27.7%	17.9%	20.0%	0.3%	11.9%

4.2.1.2 世帯金融資産と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連

次に、Q6 の世帯金融資産と「現在の会社でいつまで働きたいか」をクロス分析した。その結果、まず資産階級が低い方を見ると、「0 円」と「100 万円未満」では、「働けるうちは

いつまでも働きたい」が3割超で全体より高かったが、「100万円未満」の層では、「今すぐ退職したい」も全体より高かった。

資産階級が高い方を見ると、「3,000万円～5,000万円未満」と「5,000万円～1億円未満」の層では、「定年を経て、継続雇用の上限まで働きたい」が全体より高かったが、「5,000万円～1億円未満」と「1億円以上」では「定年より前に早期退職したい」も全体より高かった。

→ 低資産層と高資産層のいずれにも、早く退職したいグループと、いつまでも働きたいグループの両方がいる。

4.2.1.1 で述べたように、低資産層の早く退職したいグループには働きがいのなさ、いつまでも働きたいグループには経済的事情が関連する一方、高資産層の早く退職したいグループには働く必要がないこと、いつまでも働きたいグループには働きがいに関連している可能性がある。このように、長く働き続ける意欲があるかどうかは、経済的事情だけで決まるのではなく、仕事に対する意識の違いなど、他にも関連する要素があると考えられる。

図表 4-5 中高年女性の世帯金融資産別にみた、働き続けたい期間

	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
0円	54	13.0%	3.7%-	20.4%-	18.5%	33.3%+	0%	11.1%
100万円未満	84	14.3%+	14.3%	17.9%-	11.9%-	31.0%+	0%	10.7%
100万円～200万円未満	48	2.1%-	22.9%+	20.8%-	20.8%	20.8%	0%	12.5%
200万円～400万円未満	54	7.4%	11.1%	27.8%	24.1%+	27.8%+	0%	1.9%-
400万円～600万円未満	60	6.7%	11.7%	43.3%+	13.3%	18.3%	0%	6.7%-
600万円～800万円未満	41	7.3%	19.5%+	26.8%	22.0%	14.6%-	0%	9.8%
800万円～1,000万円未満	66	3.0%-	13.6%	31.8%	24.2%+	22.7%	0%	4.5%-
1,000万円～1,500万円未満	81	7.4%	16.0%	25.9%	23.5%+	19.8%	0%	7.4%
1,500万円～2,000万円未満	46	8.7%	19.6%+	30.4%	8.7%-	28.3%+	2.2%	2.2%-
2,000万円～3,000万円未満	68	5.9%	11.8%	35.3%+	20.6%	16.2%	0%	10.3%
3,000万円～5,000万円未満	67	11.9%	13.4%	26.9%	25.4%+	13.4%-	1.5%	7.5%
5,000万円～1億円未満	50	10.0%	22.0%+	18.0%-	24.0%+	20.0%	0%	6.0%-
1億円以上	31	9.7%	25.8%+	29.0%	16.1%	6.5%-	0%	12.9%
分からない	576	8.3%	12.3%	28.3%	15.6%	17.9%	0.3%	17.2%+
全体	1,326	8.4%	13.9%	27.7%	17.9%	20.0%	0.3%	11.9%

4.2.1.3 体力と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連

次に、Q10 で尋ねた「体力への自信」と「現在の会社でいつまで働きたいか」とのクロス分析を行った。その結果、自身の体力に「とても自信がある」と「全く自信がない」と回答した層では、いずれも「今すぐ退職したい」の割合が全体より高かった。

→ 体力の著しい低下は、長く働き続ける意欲や自信を低下させると考えられる。逆に、体力にとても自信がある層でも、今すぐ退職したい女性が多い理由は当調査では明らかにできないが、有り余っている体力を、今の仕事とは別のことに振り向けて、セカンドキャリアを築こうとしているのかもしれない。

図表 4-6 中高年女性の体力への自信別にみた、働きたい期間

	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
とても自信がある	37	13.5%+	16.2%	8.1%-	16.2%	21.6%	0%	24.3%+
やや自信がある	304	4.9%	14.5%	29.9%	21.4%	19.1%	0.7%	9.5%
どちらとも言えない	378	6.1%	12.7%	31.5%	18.5%	20.1%	0%	11.1%
あまり自信がない	386	9.8%	14.5%	29.5%	14.8%	18.4%	0.5%	12.4%
全く自信がない	207	14.0%+	13.5%	19.3%-	18.8%	24.2%	0%	10.1%
分からない	14	7.1%	14.3%	0%-	0%-	14.3%-	0%	64.3%+
全体	1,326	8.4%	13.9%	27.7%	17.9%	20.0%	0.3%	11.9%

4.2.1.4 「老後のお金」に関する意識と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連

Q44 では、老後の家計のやりくりに関する意識を尋ねた。その回答と「現在の会社でいつまで働きたいか」とのクロス分析を行い、老後のお金に対する考え方と、長く働き続ける意欲に関連があるかを検討した。

その結果、老後の家計のやりくりに関する 9 種類の選択肢のうち、「できるだけ自身が長く働き、老後も収入を確保したい」（“自力で頑張る派”）と回答した層は、「働けるうちはいつまでも働きたい」が全体より 10 ポイント以上高く、「定年を経て、継続雇用の上限まで働きたい」も 5 ポイント以上高かった。

「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」（“夫に期待派”）と回答した層は、「定年まで働きたい」の割合は全体より高かったが、「定年を経て、継続雇用の上限まで働きたい」や「働けるうちはいつまでも働きたい」の割合は、全体より低かった。自身の労働については、「無理の無い範囲で頑張る」といった感覚かもしれない。同様に、「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」（“節約派”）と回答した層も、「定年まで働きたい」は全体より高かったが、「働けるうちはいつまでも働きたい」は、全体より低かった。

「投資を活用して、老後の資産を増やしたい」（“資産運用派”）と「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」（“心配無用派”）は「定年より前に早期退職したい」の回答が全体より高かった。また、「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」（“楽観派”）では、「今すぐ退職したい」が全体より高かった。このように、老後のお金に対する“心配無用派”や“楽観派”、“資産運用派”では、長く働き続けることへの動機が弱いことが分かった。

→ 老後のお金に対するマインド別に、定年に対する意識を見ると、“自力で頑張る派”の女性は、できるだけ長く働こうという動機が強く、“夫に期待派”や“節約派”は、「自身は定年までは頑張って働こう」という女性が多い。“資産運用派”と“心配無用派”は早期退職への動機が強い。“楽観派”は、今すぐ退職したい女性が多い。このように、お金に対する不安の有無や、家計のやりくりの仕方、生き方の違いによって、「いつまで働きたいか」という意識には明白な差が見られた。「いつまで働くか」の判断には、世帯収入や世帯金融資産等の経済状況以上に、家計のやりくりや生き方の違いが、強く影響している可能性がある。

図表 4-7 老後のお金に対する考え方別にみた、中高年女性が働き続けたい期間

タイプ	マインド	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
自力で 頑張る派	できるだけ自身が長く働き、老後も収入を 確保したい	506	4.2%	7.1%-	25.9%	24.9%+	30.8%+	0%	7.1%
	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	146	11.6%	18.5%	30.8%	15.8%	15.1%	0%	8.2%
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	61	6.6%	13.1%	45.9%+	11.5%-	13.1%-	1.6%	8.2%
	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	28	7.1%	28.6%	32.1%	14.3%	17.9%	0%	0%
子に 期待派	老後のお金が足りなくなったら、子に援 助してほしい	3	33.3%	0.0%	33.3%	0%	33.3%	0%	0%
資産運用派	投資を活用して、老後の資産を増やしたい	167	12.0%	25.1%+	25.1%	13.2%	10.8%-	0.6%	13.2%
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	177	10.2%	18.1%	35.6%+	15.3%	14.1%-	0%	6.8%-
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	36	8.3%	22.2%+	27.8%	27.8%+	5.6%-	0%	8.3%
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	66	15.2%+	18.2%	16.7%-	16.7%	24.2%	1.5%	7.6%
その他		2	50.0%	0%	0%	0%	0%	50.0%	0%
分からない・該当しない		134	10.4%	8.2%-	20.1%-	5.2%-	9.0%-	0%	47.0%+
全体		1,326	8.4%	13.9%	27.7%	17.9%	20.0%	0.3%	11.9%

(備考) 選択肢「継続雇用の上限まで働きたい」は、調査票では「定年を経て、継続雇用の上限まで働きたい」。

4.2.2 職場の状況やキャリアと「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連

4.2.2.1 職場の状況に関する満足度と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連

次に、Q14 で尋ねた職場での様々な状況に対する満足度と、「いつまで働きたいか」の回答をクロス分析した。なおここでは、Q14 で尋ねた 5 段階の満足度（「満足」「やや満足」「どちらともいえない」「やや不満」「不満」）のうち、「やや不満」または「不満」と回答した女性を「不満層」と定義して、この不満層と、「いつまで働きたいか」との関連をみた。

その結果、「仕事の内容」、「仕事の量」、「仕事のやりがい」、「評価制度」、「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」、「教育・研修機会」、「同僚との相互のサポート体制」、「上司からの助言や相談のしやすさ」、「職場の雰囲気」、「福利厚生」、「健康増進に関する取り組み」、「労働時間の長さ」、「有給休暇の取りやすさ」、「在宅勤務制度の有無や取得条件など、働く場所の柔軟性」の不満層は軒並み、「今すぐ退職したい」の割合が全体より高く、そのうちほとんどが「定年まで働きたい」の割合が全体より低かった。

つまり、職務内容や評価、人事・配置、組織運営、組織風土、福利厚生、働き方などに対する不満が高い女性は、早く退職したいという動機が強い。なお、図表には示していないが、「評価制度」、「教育・研修機会」、「管理職登用の機会」、「現在の女性管理職の人数」、「ジェンダー平等」、「同僚との相互のサポート体制」の満足層（Q14 の設問で「満足」または「やや満足」と回答した層）は「定年まで働きたい」の割合が全体より高かった。

→ 中高年女性が、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高い場合、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」と「働きやすさ」を感じられる場合は、定年まで頑張って働き続けよう、という意欲が高まる可能性がある。

人手不足が課題となっている企業にとっては、上記のような課題に取り組むことで、中高年女性の雇用維持につながる可能性がある。逆に、上記のような課題が山積したままだと、中高年女性の定年前の退職が増え、人手不足悪化につながるリスクがあると言えるだろう。

図表 4-8 職場の状況に不満を持つ中高年女性の働き続けたい期間

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	226	23.0%+	18.6%	17.7%-	14.6%	15.5%	0%	10.6%
	仕事の量	309	17.2%+	15.5%	22.7%-	18.1%	17.8%	0%	8.7%
	仕事のやりがい	303	21.1%+	16.5%	20.1%-	13.9%	16.5%	0.3%	11.6%
評価・待遇	評価制度	499	14.6%+	15.0%	23.2%	17.2%	17.4%	0.6%	11.8%
	給与水準	591	12.4%	12.9%	22.0%-	19.0%	21.3%	0.2%	12.4%
人事・配置	人事異動ローテーションや転勤の範囲	328	17.4%+	17.7%	20.7%-	14.6%	19.2%	0.3%	10.1%
	職種転換制度の有無や運用	245	14.6%+	15.0%	23.2%	17.2%	17.4%	0.6%	11.8%
	管理職登用の機会	303	14.9%+	10.9%	21.5%-	20.1%	20.1%	0.7%	11.9%
教育	教育・研修機会	308	14.3%+	14.0%	21.8%-	18.5%	20.8%	0%	10.7%
組織運営	同僚との相互のサポート体制	292	19.2%+	17.1%	18.5%-	16.4%	18.2%	0%	10.6%
	上司からの助言や相談のしやすさ	394	17.0%+	14.7%	20.6%-	16.2%	17.5%	0.5%	13.5%
	現在の女性管理職の人数	342	11.7%	13.7%	26.6%	16.1%	21.9%	0.6%	9.4%
組織風土	職場の雰囲気	273	22.0%+	16.8%	18.7%-	16.5%	13.9%-	0%	12.1%
	ジェンダー平等（配置や育成機会など）	239	12.1%	14.6%	24.7%	18.0%	20.9%	0.8%	8.8%
福利厚生	福利厚生	296	14.5%+	12.5%	25.0%	18.9%	17.9%	0.3%	10.8%
	健康増進に関する取り組み	200	18.0%+	14.5%	18.0%-	17.0%	19.0%	0%	13.5%
働き方	労働時間の長さ	256	17.2%+	16.8%	22.7%-	12.9%-	18.4%	0%	12.1%
	有給休暇の取りやすさ	189	14.3%+	15.9%	21.7%-	17.5%	18.5%	0%	12.2%
	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	311	13.2%	12.2%	24.4%	15.8%	20.9%	0%	13.5%
	在宅勤務制度の有無や取得条件など、働く場所の柔軟性	340	15.3%+	12.9%	24.1%	14.7%	20.0%	0.3%	12.6%
	自宅から勤務地までの距離	268	13.1%	16.0%	27.6%	15.3%	19.4%	0%	8.6%
全体		1,326	8.4%	13.9%	27.7%	17.9%	20.0%	0.3%	11.9%

（備考1）選択肢の「継続雇用の上限まで働きたい」は、調査票では「定年を経て、継続雇用の上限まで働きたい」。

（備考2）Q14で、図表に記載した職場の各項目について「やや不満」または「不満」と回答した女性が対象（nは図表に記載）。

4.2.2.2 「女性管理職登用」の成果と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連

次に、Q33「あなたの会社に女性管理職がいることで、どのような効果や課題を感じますか」の回答と「現在の会社でいつまで働きたいか」のクロス分析を行い、職場における女性管理職登用の効果と、長く働き続ける意欲に関連があるかどうかを検討した。

その結果、「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」に当てはまると回答した女性は、「定年まで働きたい」の割合が全体より高く、うち半数近くでは「今すぐ退職したい」の割合が全体より低かった。つまり、女性管理職登用の効果を肯定的に感じている女性は、定年まで働くことへの意欲が強い。

一方、「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」と回答した女性は、「定年前に早期退職したい」が全体より高かった。ただし、否定的な見方の中でも、「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」と回答した層は、「定年まで働きたい」が全体より高かった。

→ 職場で女性管理職が登用され、組織運営や働き方などの面で、周囲がその成果を肯定的に感じている場合は、周囲の中高年女性にも「定年まで頑張って働こう」という意欲が強い。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。企業は、女性管理職の数を確保するだけでなく、管理職に就任した女性が発言しやすく、仕事をしやすいように、組織運営やサポート体制を見直したり、デジタルを活用して業務の効率化を進めたりする必要があると言える。結果的に、周囲の女性も仕事をしやすい環境が整い、定年まで勤めるケースが増える可能性がある。要するに、企業にとって、女性活躍推進と、中高年女性の雇用維持や活性化という課題は、つながっていることを示唆している。

図表 4-9 女性管理職登用の成果別にみた、中高年女性が働き続けたい時期

		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	分らない
肯定的	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%-
	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%
	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%
	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%
	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%-
	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%-
否定的	雇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%
	会社が女性管理職の数値目標を達成するために雇用しただけで、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%
	会社全体で、管理職の対象になる経験を持つ女性社員が少なく、雇用候補が少ない	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) 選択肢の「継続雇用の上限まで働きたい」は、調査票では「定年を経て、継続雇用の上限まで働きたい」。

(備考2) 職場に女性管理職がいる女性が対象(nは図表に記載)。

4.2.2.3 職場での経験と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連

次に、Q18 で尋ねた職場での様々な経験と、「現在の会社でいつまで働きたいか」のクロス分析を行い、職場での経験と、長く働き続ける意欲が関連するかを検討した。なお、ここでは Q18 の 4 つの選択肢（「経験がある」、「経験はないが、希望している」、「経験がなく、希望もしていない」、「分からない・該当しない」）のうち「経験がある」と回答したケースをクロス分析に用いた。

その結果、「教育」の項目のうち、「キャリアデザイン研修の受講」の経験者は「定年まで働きたい」の回答が全体より高かった。図表には示していないが、「転勤を伴わない異動」の未経験者は、「今すぐ退職したい」の割合が全体より高かった。

また、「産休や育児休業」と「介護休暇や介護休業」の経験者も、「定年まで働きたい」の回答割合が全体より高かった。

→ キャリアデザイン研修の受講によって、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、「頑張って定年まで働こう」という意欲が強まる可能性がある。産休・育休や、介護休暇・介護休業の取得経験と勤続意欲が関連する理由は、当調査からは明確にできないが、子育てや介護という家族のケアがようやくひと段落した女性が、今後は、自分の時間とエネルギーを、自身の仕事に存分に使おうという気持ちが湧いて、定年まで働き続けることへの意欲が増している、という可能性はある。

図表 4-10 職場で下記の各項目の経験がある中高年女性の働き続けたい時期

		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%-
	管理職任用研修の受講	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）Q18 で図表に記載した項目に「経験がある」と回答した女性が対象（「全体」以外）。

4.2.3 家庭の状況と「現在の会社でいつまで働きたいか」との関連

次に、家庭の様々な状況に対する満足度と、「現在の会社でいつまで働きたいか」とのクロス分析を行い、家庭の状況と長く働き続ける意欲に関連があるかを検討した。なおここでは、Q14 で尋ねた 5 段階の満足度（「満足」「やや満足」「どちらともいえない」「やや不満」「不満」）のうち、「満足」または「やや満足」と回答した層を「満足層」と定義して、「いつまで働きたいか」との関連を見た。

その結果、「夫の育児分担」の満足層は、「働けるうちはいつまでも働きたい」の割合が全体より高く、「夫の介護や親の世話に関する分担」の満足層は、「今すぐ退職したい」の回答割合が全体より低かった。

→ 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、また、夫の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。

図表 4-11 家庭の状況に満足している中高年女性の働き続けたい期間

	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
夫の家事分担	225	3.6%	16.9%	29.3%	18.2%	23.1%	0.0%	8.9%
夫の育児分担	77	3.9%	13.0%	28.6%	14.3%	32.5%+	0.0%	7.8%
夫の介護や親の世話に関する分担	108	2.8%-	15.7%	32.4%	20.4%	21.3%	0.9%	6.5%-
全体	1,326	8.4%	13.9%	27.7%	17.9%	20.0%	0.3%	11.9%

（備考）Q14 で、図表に記載した家庭の各項目について「やや満足」または「満足」と回答した女性が対象（「全体」以外）。

第5章 全ての集計結果

■属性■

Q1 現在のお勤め先の業種を教えてください。

割合が大きい順に、「製造業」、「金融業・保険業」、「卸売業・小売業」、「医療・福祉」「情報通信業」などとなっている。

図表 5-1

	n	割合
製造業	315	23.8%
金融業・保険業	261	19.7%
卸売業・小売業	130	9.8%
医療・福祉	109	8.2%
情報通信業	84	6.3%
建設業	66	5.0%
運輸業・郵便業	63	4.8%
複合サービス業	52	3.9%
教育・学習支援業	36	2.7%
不動産業・物品賃貸業	32	2.4%
生活関連サービス業	31	2.3%
学術研究・専門・技術サービス業	28	2.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	24	1.8%
宿泊業、飲食サービス業	12	0.9%
鉱業・採石業・砂利採取業	4	0.3%
娯楽業	3	0.2%
その他	76	5.7%
合計	1,326	100.0%

Q2 あなたには配偶者がいますか。

全体では、「配偶者あり」と「未婚」が約4割で、ほぼ並んだ。年齢階級別にみると、「60歳以上」では「配偶者あり」が約5割、「未婚」は約2割だったが、それより若い年齢階級では、概ね「配偶者あり」が4割前後、「未婚」が4割前後である。「50～54歳」のみ、「未婚」が半数近くに上り、高かった。

→ 正社員として働く中高年女性の約4割が未婚だった。「令和2年国勢調査（総務省統計局）」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するケースが過半数であり¹¹、再就職時には非正規で雇用されるパターンが多いため、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。企業で“残業・転勤あり”の正社員として働き続けるためには、家庭の制約が少ない未婚の方が優位だった、とも言える¹²。

¹¹ 国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査（夫婦調査）」によると、第1子出産後も就業継続する割合が、退職する割合を上回ったのは、2010～2014年の調査期間からである。

¹² 総務省の「令和4年就業構造基本調査」のデータから、45～64歳女性について、雇用者全体に占める正

図表 5-2

	n	配偶者あり	未婚	離別	死別
45～49歳	455	44.0%	41.8%	13.4%	0.9%
50～54歳	442	38.0%	46.4%	14.3%	1.4%
55～59歳	361	42.9%	39.3%	15.5%	2.2%
60歳以上	68	54.4%	22.1%	20.6%	2.9%
全体	1,326	42.2%	41.6%	14.6%	1.5%

Q3 あなたの配偶者の現在の職業を教えてください【Q2 で配偶者ありと回答した方】
(n=560)

いずれの年齢階級でも、「会社・団体の正社員・正職員」が過半数だが、60歳以降になると「派遣社員・契約社員」(約2割)など非正規雇用の割合が増える。

図表 5-3

	n	無職	経営者・会社役員	会社・団体の正社員・正職員	派遣社員、契約社員	パート・アルバイト	自営業	自由業
45～49歳	455	0.0%	3.0%	92.5%	2.0%	1.0%	1.5%	0.0%
50～54歳	442	3.0%	1.8%	89.9%	1.2%	1.2%	3.0%	0.0%
55～59歳	361	7.7%	1.9%	80.0%	4.5%	1.9%	3.2%	0.6%
60歳以上	68	8.1%	2.7%	54.1%	21.6%	5.4%	8.1%	0.0%
全体	560	3.6%	2.3%	85.7%	3.8%	1.6%	2.9%	0.2%

Q4 あなたのお勤め先の年収を教えてください。額面金額としてください。※複数の会社にお勤めされている方は、メインのお勤め先についてお答えください。

全体では「200万円～400万円未満」と「400万円～600万円未満」が3割近くで並んだ。「総合職」と「一般職」に分けると分布が異なる(第3章参照)。

図表 5-4

	n	200万円未満	200万円～400万円未満	400万円～600万円未満	600万円～800万円未満	800万円～1,000万円未満	1,000万円以上	分からない・答えたくない
45～49歳	455	2.6%	28.4%	31.4%	8.6%	4.6%	4.2%	20.2%
50～54歳	442	2.3%	25.8%	23.8%	13.6%	5.4%	3.2%	26.0%
55～59歳	361	2.8%	26.9%	28.8%	11.9%	2.2%	5.5%	21.9%
60歳以上	68	4.4%	39.7%	17.6%	7.4%	5.9%	10.3%	14.7%
全体	1,326	2.6%	27.7%	27.5%	11.1%	4.3%	4.5%	22.3%

Q5 あなたと家計を同一とする世帯の年収を教えてください。

全体では「400万円～600万円未満」が2割弱で最大である。次いで「600万円～800万円未満」、「200万円～400万円未満」となっている。

規職員の割合を算出すると、「未婚」では59.9%、「未婚以外」では35.2%であり、やはり、中高年女性では、未婚の方が正社員割合が圧倒的に高い。

図表 5-5

	n	200万円未満	200万円～400万円未満	400万円～600万円未満	600万円～800万円未満	800万円～1,000万円未満	1,000万円～1,200万円未満	1,200万円～1,500万円未満	1,500万円～2,000万円未満	2,000万円以上	分からない・答えたくない
45～49歳	455	1.8%	13.8%	16.0%	13.4%	11.6%	7.5%	6.6%	2.2%	2.0%	25.1%
50～54歳	442	1.6%	11.3%	17.0%	13.3%	8.8%	5.9%	3.8%	5.0%	2.5%	30.8%
55～59歳	361	1.7%	11.6%	19.1%	15.2%	9.4%	7.8%	4.7%	2.2%	1.4%	26.9%
60歳以上	68	0.0%	17.6%	13.2%	17.6%	10.3%	8.8%	7.4%	0.0%	4.4%	20.6%
全体	1,326	1.6%	12.6%	17.0%	14.1%	10.0%	7.1%	5.2%	3.0%	2.1%	27.2%

Q6 あなたと家計を同一とする世帯の金融資産（預貯金、株式・公社債、保険等の金融資産）の金額の合計は、次のうちどれですか。

バラつきが大きく、ほとんどの金額階級は5%前後となっている。「45～49歳」と「50～54歳」では「0円」も5%前後いる。「60歳以上」では「3,000万円～5,000万円未満」や「5,000万円以上」の高資産層も1割を超える。ただし、いずれの年齢階級でも「分からない」が3～4割に上る。

図表 5-6

	n	0円	100万円未満	100万円～200万円未満	200万円～400万円未満	400万円～600万円未満	600万円～800万円未満	800万円～1,000万円未満	1,000万円～1,500万円未満	1,500万円～2,000万円未満	2,000万円～3,000万円未満	3,000万円～5,000万円未満	5,000万円以上	分からない
45～49歳	455	4.6%	6.4%	5.9%	4.6%	5.5%	3.1%	4.0%	6.4%	4.8%	4.8%	4.2%	4.6%	41.1%
50～54歳	442	5.2%	6.1%	2.0%	3.4%	4.1%	2.0%	5.7%	5.7%	2.7%	3.8%	3.4%	7.1%	48.9%
55～59歳	361	2.5%	6.9%	2.8%	3.9%	3.9%	4.7%	5.0%	6.1%	3.0%	6.9%	6.6%	5.8%	41.8%
60歳以上	68	1.5%	4.4%	2.9%	5.9%	4.4%	1.5%	7.4%	7.4%	1.5%	5.9%	13.2%	11.7%	32.4%
全体	1,326	4.1%	6.3%	3.6%	4.1%	4.5%	3.1%	5.0%	6.1%	3.5%	5.1%	5.1%	6.1%	43.4%

Q7 あなたの最終学歴を教えてください

最も多いのは「大学」（4割弱）だが、「45～49歳」では4割強、「50～54歳」と「55～59歳」では約3割強、「60歳以上」では3割弱と、年齢階級ごとに差が見られる。女子の四年制大学への進学率上昇に伴い、年齢階級が下がるほど、大卒の割合が増えている。

図表 5-7

	n	中学校	高校	専門学校	短大、高専	大学	大学院	その他
45～49歳	455	0.4%	17.6%	7.0%	29.0%	43.7%	2.2%	0.0%
50～54歳	442	0.0%	24.7%	7.7%	30.8%	33.3%	3.6%	0.0%
55～59歳	361	0.3%	28.0%	5.3%	31.6%	32.7%	1.9%	0.3%
60歳以上	68	0.0%	32.4%	2.9%	33.8%	26.5%	4.4%	0.0%
全体	1,326	0.2%	23.5%	6.6%	30.5%	36.3%	2.7%	0.1%

Q8 あなたと同居しているご家族をこの中からすべて挙げてください（いくつでも）

正社員として働く中高年女性全体では、配偶者と同居しているのは4割、子どもと同居し

ているのは約3割だった。本人または配偶者の親と同居しているのは3割弱だった。

年齢階級別に見ると、年齢階級が上がるほど、子どもの成長段階が上がっていた。また、親との同居は45~49歳よりも50~54歳で増加するが、その後また減る傾向があった。親の高齢化に伴い、50歳代前半で同居が増えるが、その後は親の死亡に伴って減少している可能性がある。

図表 5-8

	n	配偶者	未就学の子ども	小学生の子ども	中学生の子ども	高校生の子ども	大学などの学生である子ども	学校を卒業した子ども	孫	あなたもしくは配偶者の親	あなたもしくは配偶者の祖父母	兄弟姉妹	その他	子ども（再掲）	同居家族はいない
45~49歳	455	41.8%	4.4%	14.1%	12.1%	10.3%	7.3%	3.7%	0.0%	25.7%	1.1%	6.8%	0.9%	35.4%	24.0%
50~54歳	442	36.9%	0.9%	4.1%	7.2%	5.4%	10.6%	9.3%	0.2%	31.7%	0.7%	5.4%	1.4%	29.4%	26.2%
55~59歳	361	40.4%	0.0%	0.3%	2.2%	3.3%	8.9%	13.0%	0.3%	24.1%	0.0%	5.8%	1.4%	25.2%	31.3%
60歳以上	68	54.4%	1.5%	1.5%	0.0%	1.5%	5.9%	23.5%	5.9%	16.2%	1.5%	7.4%	1.5%	30.9%	22.1%
全体	1,326	40.4%	1.9%	6.3%	7.2%	6.3%	8.7%	9.1%	0.5%	26.8%	0.7%	6.1%	1.2%	30.4%	26.6%

（備考）「大学などの学生である子ども」は、調査票では「大学、短大、高専、専門学校、大学院などの学生である子ども」。

家族構成は「独居」が最多の3割弱だった。当調査では未婚が約4割と高い影響だと考えられる。次いで「本人（または夫婦）と子」、「本人（または夫婦）と親」などの二世帯家族が多かった。

図表 5-9

独居	夫婦のみ	二世帯		三世帯		その他
		本人（または夫婦）と子	本人（または夫婦）と親	本人（または夫婦）と子と孫	本人（または夫婦）と子と親	
26.6%	18.4%	25.4%	17.8%	0.2%	4.1%	7.5%

Q9 現在の持病やけが、体の不調について、以下のうち当てはまるものはありますか。当てはまるものすべてをお選びください。

まず、中高年女性のうち「持病や体の不調は無い」は、全体の約3割で、年齢階級による差は見られなかった。全体の「持病や体の不調は無い」と「分からない」を合計すると約4割となり、残り約6割が、何らかの持病または不調を抱えていることが分かった。ただし、「持病（更年期障害を除く）があり、通院している」は、全体の16%で、多くの女性は、不調を感じているものの、通院には至っていない。

また、「持病（更年期障害を除く）があり、通院している」は年齢階級が上がるほど上昇する傾向が見られた。「60歳以上」になると低下したが、これは逆に、通院するほどの持病が無いために、定年を越えても働き続けている人が多いと考えられる。

更年期障害・症状の関係をみると、「更年期障害で通院している」は全体で 2.9%だったが、「通院はしていないが、更年期症状があると感じている」は 16.3%に上り、両方合わせると、中高年女性のうち約 2 割が更年期障害、または更年期症状を抱えていることになる。→ 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。

図表 5-10

	n	持病（更年期障害を除く）があり、通院している	更年期障害で通院している	通院はしていないが、更年期症状があると感じている	眠れない、物忘れ、頭痛、めまいなどの全身症状がある	目や耳の症状がある	目のかすみや聞こえにくさなど、ある	動悸や息切れなど、胸部の症状がある	食欲不振や下痢、便秘など消化器系の症状がある	歯茎の腫れなど、歯の症状がある	肩こり、腰痛、手足の関節の痛みなど、筋骨格系の症状がある	手足のしびれ・冷えなど、手足の症状がある	頻尿、尿失禁、月経痛など、生殖器系の症状がある	その他の体の不調を感じる	持病や体の不調は無い	分からない
45～49歳	455	14.1%	2.0%	16.3%	13.0%	19.1%	3.1%	7.7%	5.1%	33.4%	9.9%	7.3%	2.4%	32.5%	7.0%	
50～54歳	442	15.4%	4.8%	21.3%	15.2%	20.6%	5.7%	9.3%	8.1%	32.6%	10.0%	5.9%	3.2%	31.7%	5.7%	
55～59歳	361	19.9%	2.2%	11.4%	12.7%	19.9%	3.9%	7.2%	6.1%	35.5%	14.1%	4.2%	2.8%	33.5%	7.2%	
60歳以上	68	11.8%	0.0%	10.3%	8.8%	14.7%	4.4%	2.9%	13.2%	39.7%	10.3%	5.9%	2.9%	33.8%	4.4%	
全体	1,326	16.0%	2.9%	16.3%	13.4%	19.6%	4.2%	7.8%	6.8%	34.0%	11.1%	5.9%	2.8%	32.6%	6.5%	

Q10 あなたは体力に自信がありますか。

「あまり自信がない」と「全く自信がない」を合わせると、全体で半数近くが“自信なし層”となり、「とても自信がある」と「やや自信がある」を合わせた“自信あり層”を大幅に上回った。年齢階級別にみると、「60 歳以上」に限って、“自信なし層”と“自信あり層”が拮抗していたが、これは逆に、“自信なし層”では定年までに退職する女性が多いからだと考えられる。

図表 5-11

	n	とても自信がある	やや自信がある	どちらとも言えない	あまり自信がない	全く自信がない	分からない	自信あり層 (再掲)	自信なし層 (再掲)
45～49歳	455	3.1%	23.5%	28.6%	27.7%	16.7%	0.4%	26.6%	44.4%
50～54歳	442	0.9%	23.1%	29.0%	29.4%	16.7%	0.9%	24.0%	46.1%
55～59歳	361	3.6%	20.5%	29.1%	29.9%	14.7%	2.2%	24.1%	44.6%
60歳以上	68	8.8%	30.9%	22.1%	32.4%	5.9%	0.0%	39.7%	38.3%
全体	1,326	2.8%	22.9%	28.5%	29.1%	15.6%	1.1%	25.7%	44.7%

Q11 あなたのこれまでの介護経験や、今後の介護の可能性についてそれぞれお答えください。

全体では、「過去に親や義理の親を介護したことがある」と「現在、親や義理の親を介護している」を合わせると約 3 割に上り、年齢階級別が上がるほど、上昇する傾向が見られた。「今後、親や義理の親を介護する見込みがある」は全体では 4 割弱で、逆に、年齢階級別が上がるほど、低下する傾向が見られた。

→ 中高年女性全体では、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 割弱に上った。企業が中高年女性を雇用する上で、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。

図表 5-12

	n	過去に親や義理の親を介護したことがある	現在、親や義理の親を介護している	今後、親や義理の親を介護する見込みがある
45～49歳	455	14.1%	7.9%	37.6%
50～54歳	442	20.8%	10.6%	38.9%
55～59歳	361	22.4%	13.3%	33.8%
60歳以上	68	36.8%	16.2%	29.4%
全体	1,326	19.8%	10.7%	36.6%

■ キャリアや仕事への意識 ■

Q12 お勤め先で、現在のコースや職種（総合職、一般職、基幹的職種、事務職など）に就いたきっかけを教えてください（継続雇用の方は、定年前のコース・職種について）

主に、自身による選択か、会社主導で振り分けられたかを整理すると、「採用時に自身の意思で選択した」が 6 割弱を占めるなど、大部分が「自身で選択」していた。「採用時に自身の意思で選択したコース・職種が、制度変更によって現在の職種に移行した」も 6.3%おり、大企業が、「総合職」「一般職」などのコースや職種の見直しを進めていることが分かった。

図表 5-13

	n	自身で選択			会社主導		その他	分からない
		採用時に自身の意思で選択した	採用時に選択したコース・職種が、制度変更によって現在の職種に移行した	採用された後に自身の意思で他のコース・職種から転換した	採用時に会社主導で振り分けられた	採用された後に会社主導で他のコース・職種から転換した		
45～49歳	455	60.9%	6.4%	5.5%	14.3%	4.0%	0.9%	8.1%
50～54歳	442	51.8%	6.3%	3.8%	22.2%	6.1%	1.1%	8.6%
55～59歳	361	52.4%	6.1%	3.0%	22.7%	5.8%	1.1%	8.9%
60歳以上	68	60.3%	7.4%	1.5%	22.1%	2.9%	0.0%	5.9%
全体	1,326	55.5%	6.3%	4.1%	19.6%	5.1%	1.0%	8.4%

Q13 採用時、または採用後に現在のコース・職種を選択した理由を教えてください。（3つまで）【Q12 で、自身の意思でコースを選択した、または転換したと回答した方】（n=874）

「職務の内容が自分に合っていると思ったから」が約4割に上って突出して多かった。「職務の難易度が高過ぎず、自分にできそうだったから」も2番目に高く、採用時には、「自然体」で働けるようなコース・職種を選んだ女性が多いと考えられる。

図表 5-14

タイプ	項目	n	割合
自然体	職務の内容が自分に合っていると思ったから	556	43.3%
	職務の難易度が高過ぎず、自分にできそうだったから	112	8.7%
	体力的・精神的負荷が軽そうだったから	47	3.7%
WLB重視	転勤が少なそうだったから	108	8.4%
	結婚後も家事育児と両立しやすそうだったから	37	2.9%
上昇志向	昇給・昇進のチャンスが多そうだったから	55	4.3%
	職務の難易度が高そうで、やりがいを感じたから	53	4.1%
	管理職に就きたかったから	14	1.1%
	海外赴任のチャンスがあると思ったから	6	0.5%
状況 追随型	同じ職種に就く女性が多かったから	46	3.6%
	募集が多かったから	26	2.0%
	家族や親族に勧められたから	21	1.6%
その他	憧れがあったから	28	2.2%
	希望する職種に就けなかったから	17	1.3%
	結婚するつもりがなかったから	11	0.9%
	結婚退職するつもりだったから	9	0.7%
	その他	108	8.4%
	特にない	17	1.3%
	分からない	14	1.1%

Q14 現在のお仕事や職場環境、家庭の状況について、以下の点の満足度を教えてください。

職場の様々な状況の中で、最も中高年女性の満足度が低かったのは「評価・待遇」面だった。まず「給与水準」では、「やや不満」と「不満」を合わせた“不満層”は4割を超え、「満足」と「やや満足」を合わせた“満足層”を16ポイント上回った。「評価制度」についても、「やや不満」と「不満」を合わせた“不満層”は4割弱となり、“満足層”を12ポイント上回った。

「人事・配置」面のうち、「人事異動ローテーションや転勤の範囲」についても、“不満層”が“満足層”を5.5ポイント上回った。「組織運営」面では、「現在の女性管理職の人数」についても、“不満層”が“満足層”を5.5ポイント上回った。

一方、「職務」面に関しては、「仕事の内容」、「仕事の量」、「仕事のやりがい」のいずれも、「満足層」が「不満層」を20ポイント以上上回り、比較的、満足度が高かった。家庭に関しては、「夫の家事分担」、「夫の育児分担」、「夫の介護や親の世話に関する分担」のいずれも、「満足層」が「不満層」をやや上回った。

→ 中高年女性の多くは、職場の様々な状況のうち、「職務面」では一定の満足度を示しているが、「評価・待遇」への不満が最も強い。自身の成長に関わる「人事・配置」面や、女性活躍の前提となるジェンダー平等に関する不満も強いことが分かった。当調査では回答者に占める「一般職」の割合が大きく、従来、企業から人材開発の対象外とされてきた女性が多いために、人事・配置やジェンダーに関する不満が大きいと考えられる。

図表 5-15

大項目	小項目	満足	やや満足	どちらとも いえない	やや不満	不満	分からない・該当しない
職務	仕事の内容	12.7%	41.3%	28.7%	9.6%	7.5%	0.2%
	仕事の量	10.7%	37.9%	27.8%	14.3%	9.0%	0.3%
	仕事のやりがい	11.1%	32.7%	33.0%	12.4%	10.5%	0.4%
評価・待遇	評価制度	5.6%	19.8%	35.1%	17.0%	20.7%	1.9%
	給与水準	7.0%	21.4%	26.7%	21.9%	22.7%	0.3%
人事・配置	人事異動ローテーションや転勤の範囲	4.8%	15.5%	45.4%	13.2%	12.6%	8.6%
	職種転換制度の有無や運用	4.8%	14.6%	51.3%	9.4%	9.0%	10.9%
	管理職登用の機会	4.5%	13.0%	47.4%	11.3%	11.5%	12.2%
教育	教育・研修機会	6.0%	19.7%	48.1%	14.3%	8.9%	3.0%
組織運営	同僚との相互のサポート体制	8.7%	31.1%	36.4%	12.2%	9.8%	1.7%
	上司からの助言や相談のしやすさ	8.2%	26.5%	34.3%	13.2%	16.5%	1.3%
	現在の女性管理職の人数	4.8%	15.5%	45.4%	13.2%	12.6%	8.6%
組織風土	職場の雰囲気	13.6%	33.8%	31.4%	10.0%	10.6%	0.6%
	ジェンダー平等（配置や育成機会など）	6.5%	16.4%	47.3%	9.5%	8.5%	11.8%
福利厚生	福利厚生	11.5%	35.6%	30.0%	13.3%	9.0%	0.5%
	健康増進に関する取り組み	9.1%	29.3%	44.4%	8.8%	6.3%	2.0%
働き方	労働時間の長さ	19.9%	36.4%	24.3%	11.3%	8.0%	0.1%
	有給休暇の取りやすさ	24.9%	39.9%	20.7%	7.5%	6.7%	0.3%
	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	19.0%	30.3%	21.5%	11.8%	11.7%	5.7%
	在宅勤務制度の有無や取得条件など、働く場所の柔軟性	15.3%	26.5%	25.4%	12.7%	13.0%	7.2%
	自宅から勤務地までの距離	23.0%	34.3%	21.9%	12.6%	7.6%	0.5%
家庭	夫の家事分担	16.4%	23.8%	28.9%	13.9%	15.7%	1.3%
	夫の育児分担	10.0%	25.1%	30.6%	14.6%	17.8%	1.8%
	夫の介護や親の世話に関する分担	8.0%	11.3%	38.4%	6.8%	6.3%	29.3%

（備考）「夫の家事分担」と「夫の介護や親の世話に関する分担」は夫がいる女性、「夫の育児分担」の回答者は夫と子がいる女性のみが対象。

Q15 現在のお勤め先での勤続年数を教えてください。

年齢階級が上がるにつれて、長い勤続年数のカテゴリーの割合が増える。全体では、勤続30年以上（「30～34年」と「35年以上」の和）の女性が4人に1人の割合に上る。

図表 5-16

	n	1～4年	5～9年	10～14年	15～19年	20～24年	25～29年	30～34年	35年以上
45～49歳	455	9.3%	17.4%	17.2%	15.0%	20.0%	16.7%	2.6%	1.8%
50～54歳	442	7.9%	13.1%	10.6%	14.9%	11.3%	11.1%	26.5%	4.5%
55～59歳	361	6.4%	9.1%	8.6%	13.6%	13.9%	6.1%	13.9%	28.5%
60歳以上	68	5.9%	5.9%	5.9%	13.2%	10.3%	1.5%	13.2%	44.1%
全体	1,326	7.8%	13.1%	12.1%	14.5%	14.9%	11.2%	14.2%	12.2%

Q16 現在の平均的な1日の労働時間を教えてください。

8割近くが「7～8時間」だが、残業をしている「9～10時間」も全体で約2割いる。一般職・総合職によって分布に差がある（第3章参照）。

図表 5-17

	n	6時間未満	7～8時間	9～10時間	11時間以上
45～49歳	455	2.9%	74.3%	20.4%	2.4%
50～54歳	442	2.7%	76.2%	19.7%	1.4%
55～59歳	361	0.8%	74.2%	23.0%	1.9%
60歳以上	68	7.4%	75.0%	16.2%	1.5%
全体	1,326	2.5%	75.0%	20.7%	1.9%

Q17 現在の役職と、これまでに就いた最も上位の役職を教えてください。

「現在の役職」は、全体では、「課長相当職」は6.9%と1割にも届かず、「部長相当職」(1.5%)や「役員相当職」(0.5%)もわずかだった。管理職（課長相当職以上）をすべて足し合わせても8.9%と、1割に届かなかった。年齢階級別にみると、課長相当職や管理職全体で、「50～54歳」がやや高かった。

「これまでに就いた最も上位の役職」を見ると、「現在の役職」に比べてやや高いが、全体では、「課長相当職」は9.1%でやはり1割未満、「部長相当職」(2.6%)や「役員相当職」(0.6%)もわずかだった。年齢階級別にみると、「60歳以上」では「課長相当職」(13.2%)が1割を超え、「部長相当職」も7.4%となるなど、管理職（課長相当職以上）経験者の合計は22.1%となった。ただし、60歳以上は、評価や待遇が高いために、定年を越えても正社員や継続雇用で働き続けているケースが多いという可能性がある¹³。

→ 中高年女性のうち、現在、課長相当職以上の管理職に就いている割合は8.9%、これまでに課長相当職以上の管理職を経験したことがある割合は12.3%だった。

¹³ なお、当調査では「一般職」の割合が約8割と高いため、管理職の在職者や経験者の割合はやや下振れしている可能性がある。そこで、厚生労働省の「令和4年度雇用均等基本調査」のデータ（女性正社員のうち一般職が44.8%、総合職が49.5%）を用いて全体の管理職割合を試算すると、女性正社員のうち、現在管理職に就いている割合は16%、これまでに管理職に就いたことがある割合は19.4%となる。

図表 5-18

		n	役職なし	係長相当職	課長相当職	部長相当職	役員相当職	分からない・該当しない	管理職（課長相当職以上、再掲）
現在の役職	45～49歳	455	75.6%	14.7%	6.2%	1.5%	0.0%	2.0%	7.7%
	50～54歳	442	76.2%	11.5%	8.4%	1.1%	1.1%	1.6%	10.6%
	55～59歳	361	70.9%	18.3%	6.4%	1.4%	0.3%	2.8%	8.1%
	60歳以上	68	72.1%	17.6%	4.4%	4.4%	0.0%	1.5%	8.8%
	全体	1,326	74.4%	14.8%	6.9%	1.5%	0.5%	2.0%	8.9%
これまでに就いた最も上位の役職	45～49歳	455	70.1%	16.9%	7.0%	2.2%	0.0%	3.7%	9.2%
	50～54歳	442	69.9%	13.1%	10.6%	2.5%	1.4%	2.5%	14.5%
	55～59歳	361	62.3%	21.1%	9.1%	2.5%	0.3%	4.7%	11.9%
	60歳以上	68	51.5%	25.0%	13.2%	7.4%	1.5%	1.5%	22.1%
	全体	1,326	67.0%	17.2%	9.1%	2.6%	0.6%	3.5%	12.3%

Q18 現在の会社で、あなたがこれまでに経験したものや、希望するものを教えてください（複数回答）。

まず「人事・配置」面に関しては、「転勤を伴う異動」の未経験者の割合（「経験はないが、希望している」と「経験がなく、希望もしていない」の和）が約7割、「転勤を伴わない異動」と「チームリーダーの仕事」では、未経験者の割合が半数前後を占め、職務経験が乏しいことが分かった。また、教育面でも、「実務スキル研修」を除くすべての研修では、未経験者が過半数に上り、能力開発機会も乏しかったことが分かる。

休業・休暇については、過半数が「産休や育児休業」の未経験者である。Q2 で述べたように、全体で未婚が約4割を占める上、現在の50歳以上の女性が20歳代だったころは、企業に育児休業制度の整備が進んでいなかったため、出産後は退職した女性が多いと考えられる。「介護休暇や介護休業」については、「経験はないが、希望している」が2割を超え、働く中高年女性にとって、仕事と「親の介護」との両立が課題であることを示している。

→ 中高年女性は、人事異動やチームリーダーの未経験者が多く、職務を通じた能力開発機会が乏しいことが分かった。「実務スキル研修」を除くすべての研修も、未経験者が過半数に上り、研修による能力開発機会も乏しかったことが分かる。これらは特に一般職で乏しい（第3章参照）。また、産休・育休取得の経験者は2割を下回り、中高年では、結婚・出産を機に退職した人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、希望者が2割を超え、働く中高年女性にとって、仕事と「親の介護」との両立が課題であることを示している。

図表 5-19

大項目	小項目	n	経験がある	経験はないが、希望している	経験がなく、希望もしていない	分からない・該当しない	未経験（再掲）
人事・配置	転勤を伴う異動	219	16.5%	2.3%	68.7%	12.4%	71.0%
	転勤を伴わない異動	585	44.1%	5.5%	39.0%	11.4%	44.5%
	チームリーダーの仕事	455	34.3%	4.4%	49.1%	12.2%	53.5%
教育	実務スキル研修の受講	614	46.3%	10.5%	30.9%	12.3%	41.4%
	ビジネススキル研修（プレゼン、IT等）の受講	431	32.5%	11.2%	41.8%	14.6%	53.0%
	キャリアデザイン研修の受講	290	21.9%	10.6%	48.0%	19.5%	58.6%
	管理職任用研修の受講	138	10.4%	8.6%	59.0%	22.0%	67.6%
	専門知識、スキル習得のための研修受講	377	28.4%	16.4%	38.5%	16.7%	54.9%
	語学研修の受講	147	11.1%	15.1%	53.1%	20.7%	68.2%
	その他の研修の受講	259	19.5%	10.6%	42.5%	27.4%	53.1%
休業・休暇	産休や育児休業	248	18.7%	3.1%	50.0%	28.2%	53.1%
	介護休暇や介護休業	72	5.4%	23.2%	39.6%	31.8%	62.8%

Q19 中高年でのキャリア形成や定年後のために、自発的に、資格取得や自己啓発などの「学び直し」をした経験がありますか。また今後、「学び直し」をすることに関心がありますか。当てはまるものを一つだけお選びください。

自発的な「学び直し」の経験がある割合は全体で約 1 割だが、関心がある女性の割合（「学び直しの経験はないが、関心はある」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」の和）を合わせると約 4 割に上る。ただし、そのうち「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」が半数近くを占めた。仕事と家庭の両立に迫られて、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。また、年齢階級別に見ると、関心がある層は、「45～59 歳」と「55～59 歳」がやや高かった。

→ 中高年女性のうち、自発的な学び直しに関心がある層は、全体で 4 割強に上る。Q18 でみたように、中高年女性は社内での能力開発機会が乏しいが、それを補うように、自発的な学び直しに対する関心が高いと言える。しかし、関心がある層のうち半数近くは、実際に行う時間が無いと回答しており、仕事と家庭の両立に迫られて、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、勤務時間外に自発的な学び直しをするハードルが高いことが分かる。

図表 5-20 中高年女性の「学び直し」への経験や関心

	n	学び直しの 経験がある (学び直し 中も含む)	学び直しの 経験はない が、関心が ある	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	関心がある (再掲)	学び直しに 関心はない	分からない・該 当しない
45～49歳	455	14.3%	27.7%	18.5%	46.2%	22.6%	16.9%
50～54歳	442	12.7%	23.8%	14.5%	38.3%	31.4%	17.6%
55～59歳	361	10.5%	28.5%	18.6%	47.1%	28.5%	13.9%
60歳以上	68	16.2%	23.5%	17.6%	41.1%	30.9%	11.8%
全体	1,326	12.8%	26.4%	17.1%	43.5%	27.6%	16.1%

Q20 自発的な「学び直し」について、当てはまるものを選んでください。(いくつでも)
【複数回答、Q19 で経験または関心があると回答した方】

「学び直し」の経験がある女性に対し、具体的に経験した項目を尋ねると、「資格取得・スキル習得のための学校」が約 6 割となり、最多だった。「e-ラーニング」も半数近くに上った。「自己啓発・キャリア開発講座」も 3 割強にのぼった。

次に、「学び直し」に関心がある女性に対し、具体的に関心がある項目を尋ねると、やはり「資格取得・スキル習得のための学校」が約 6 割で、最多だった。「自己啓発・キャリア開発講座」も約 4 割に上った。

図表 5-21 (経験があるもの)

	n	資格取得・ス キル習得のため の学校	社会人大学	自己啓発・キャ リア開発講座	e-ラーニング	サークル活動・ コミュニティへ の参加	その他	分からない・該 当しない
45～49歳	65	64.6%	12.3%	38.5%	46.2%	15.4%	3.1%	6.2%
50～54歳	56	72.7%	18.2%	32.7%	41.8%	7.3%	1.8%	0.0%
55～59歳	38	56.8%	21.6%	27.0%	54.1%	13.5%	0.0%	5.4%
60歳以上	3	36.4%	18.2%	45.5%	54.5%	9.1%	0.0%	0.0%
全体	162	63.7%	16.7%	34.5%	47.0%	11.9%	1.8%	3.6%

図表 5-22 (関心があるもの)

	n	資格取得・ス キル習得のため の学校	社会人大学	自己啓発・キャ リア開発講座	e-ラーニング	サークル活動・ コミュニティへ の参加	その他	分からない・該 当しない
45～49歳	210	65.5%	28.4%	40.4%	37.5%	23.3%	0.0%	8.7%
50～54歳	169	63.8%	25.0%	38.8%	30.4%	22.3%	0.4%	7.6%
55～59歳	170	58.0%	31.9%	34.8%	38.2%	26.1%	0.0%	6.8%
60歳以上	11	48.7%	33.3%	33.3%	33.3%	28.2%	0.0%	5.1%
全体	560	62.0%	28.6%	38.0%	35.3%	24.0%	0.1%	7.7%

(備考)「サークル活動・コミュニティへの参加」は調査票では「学びのためのサークル活動・コミュニティへの参加」。

Q21 現在の会社で、今後どのように働いていきたいですか。（いくつでも）

今後の働き方については、全体では、“負担軽減志向”や“成長志向”、“和気あいあい志向”で、2割以上の項目が多かった。

年齢階級別に見ると、“貢献志向”や“上昇志向”、“成長志向”のほぼすべての項目で、「45～49歳」の割合が全年齢階級のうち最大になるなど、「45～49歳」がキャリアへの意識が高い傾向が見られた。一方、“両立志向”のうち、「家事、育児と両立できる働き方をしたい」についても「45～49歳」が最も高く、子育て期にあって忙しい年代であることが推察された。

「55～59歳」では、“負担軽減志向”のうち「健康面や体力面で無理のない範囲で働きたい」や「現在よりも負担の軽い仕事をしたい」が他の年齢階級よりもやや高かった。ただし、「55～59歳」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「自分の成長につながる仕事をしたい」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」は2割近かった。

→ 今後の仕事への姿勢は、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“負担軽減志向”が強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割弱に上った。

図表 5-23

	n	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				その他	分からない・該当しない
		会社の業績アップに貢献したい	後輩を育成したり、助けたりしたい	お客様の役に立ちたい	仕事を通じて、社会の役に立ちたい	より上位の役職に就きたい	総合職など、基幹的な職種に転換したい	現在よりも高度で責任ある仕事を経験したい	現在よりも幅広い部署や業務を経験したい	自分の成長につながる仕事をしたい	自分の人生経験にとつてプラスになるような仕事をしたい	自分の人生経験にとつてプラスになるような仕事をしたい	同僚たちと和気あいあいと働きたい	家事、育児と両立できる働き方をしたい	介護と両立できる働き方をしたい	できるだけ在宅勤務で働きたい	続けたい	現在行っている仕事をそのまま	現在よりも負担の軽い仕事をしたい	団で働きたい	健康面や体力面で無理のない範囲で働きたい	
45～49歳	455	12.1%	12.7%	14.5%	20.2%	9.2%	2.6%	10.8%	16.5%	29.0%	26.6%	24.2%	18.7%	13.0%	19.6%	31.4%	16.7%	39.3%	0.9%	6.8%		
50～54歳	442	9.7%	9.3%	13.1%	17.6%	6.1%	2.9%	6.8%	9.5%	23.3%	22.6%	24.2%	15.6%	16.1%	19.2%	32.8%	16.5%	39.1%	0.9%	9.5%		
55～59歳	361	9.4%	10.2%	7.8%	17.2%	5.3%	1.7%	5.5%	10.8%	19.7%	17.7%	22.4%	9.4%	14.1%	18.8%	33.2%	24.1%	43.5%	0.3%	8.6%		
60歳以上	68	13.2%	11.8%	8.8%	16.2%	0.0%	0.0%	2.9%	2.9%	19.1%	13.2%	16.2%	4.4%	10.3%	16.2%	35.3%	14.7%	42.6%	1.5%	11.8%		
全体	1,326	10.6%	10.9%	11.9%	18.3%	6.6%	2.3%	7.6%	11.9%	24.1%	22.2%	23.3%	14.4%	14.2%	19.1%	32.6%	18.6%	40.6%	0.8%	8.4%		

Q22 現在の会社に、職種転換制度がありますか。また、あなたには職種転換の希望や経験はありますか。

「より基幹的な職種への転換」と「より定型的な職種への転換」のいずれも、約1割が経験していた。「制度があり、希望している」と「制度はあるが、希望していない」を合わせ

ると、職場により基幹的な職種への転換制度がある女性は4割弱であり、大企業で、職種転換制度の整備が進んでいることが分かった。一方、「より基幹的な職種への転換」では「制度はないが、本当は希望している」も5.8%おり、会社に制度が無いために、総合職などに転換を希望しているのにできない女性が一部いることが分かった。

→ 職種転換制度は4割弱の女性の職場で導入されており、大企業で職種転換制度の整備が進んでいることが分かったが、一部には、制度が無いために、総合職など基幹的な職種で働きたいと希望していても、できない女性がいることが分かった。

図表 5-24

	経験がある	希望度が低い	希望度が高い	制度がないが希望する	制度がないが希望しない	該当からしない
より基幹的な職種への転換	8.8%	2.7%	5.8%	23.8%	22.8%	36.1%
より定型的な職種への転換	7.8%	0.5%	0.7%	3.8%	5.2%	82.1%

Q23 総合職などの基幹的職種に転換した理由、または転換を希望する理由を教えてください。
(いくつでも)【Q22 で基幹的職種に転換した、または希望すると回答した方】(n=230)

理由の半数が「給与が上がるから」だった。次いで、「よりやりがいがある仕事がしたいから」も4割弱あった。一方、「現在の職種と基幹職の仕事の内容がほとんど変わらないから」といった理由も2割弱あった。

→ 総合職転換を経験・希望する理由の最多は待遇改善だった。一方、現在の職種と基幹職の仕事の内容がほとんど変わらないから」といった理由も2割弱あり、コース別雇用管理制度の実態に課題があることが伺えた。

図表 5-25

大項目	小項目	n	割合
待遇改善	給与が上がるから	122	52.8%
職務変更	よりやりがいがある仕事がしたいから	86	37.2%
人脈作り	新しい仕事を通じて、新しいネットワークを築きたいから	36	15.6%
昇進	管理職になるために必要だから	30	13.0%
周囲の状況	上司が推薦しているから	33	14.3%
	最近、会社で職種転換する人が増えているから	18	7.8%
	同僚や後輩が期待しているから	14	6.1%
家庭の状況	家庭環境が整ったから	14	6.1%
	家族・親族が期待しているから	5	2.2%
その他	現在の職種(すでに職種転換した方は、転換前の職種)と基幹職の仕事の内容がほとんど変わらないから	38	16.5%
	その他	3	1.3%
特になし・分からない		24	10.4%

Q24 総合職などの基幹的職種への転換を希望しない理由を教えてください。(いくつでも)【Q22 で基幹的職種への転換を希望しないと回答した方】(n=617)

最多が「責任が重くなったり、業務負荷が大きくなったりするから」(6 割弱)、次いで「精神的プレッシャーが大きくなるから」(4 割弱)など、職務内容に関するものが多かったが、「労働時間が長くなったり、残業が増えたりするから」(約 3 割)が 3 番目になるなど、働き方を理由とするものも 2～3 割あった。

→ 基幹的職種に転換を希望しない理由は、責任や業務負荷、精神的プレッシャーが増すことを敬遠するなど、職務に関連するものが最多だったが、働き方の負担増加を敬遠するものも 2～3 割あった。

図表 5-26

大項目	小項目	n	割合
職務	責任が重くなったり、業務負荷が大きくなったりするから	346	55.3%
	精神的プレッシャーが大きくなるから	242	38.7%
	現在の職種が合っていると思うから	134	21.4%
	総合職など基幹的職種の仕事の中身が面白くなさそうだから	34	5.4%
待遇	業務負荷が大きくなる割に、給料は大きく上がらないから	166	26.5%
働き方	労働時間が長くなったり、残業が増えたりするから	185	29.6%
	転勤する可能性があるから	144	23.0%
	家庭との両立が難しくなるから	156	24.9%
経験・情報不足	必要な知識や経験が不足しているから	98	15.7%
	基幹的職種の仕事をこなす自信がないから	90	14.4%
	総合職など基幹的職種の仕事をこなすために必要な知識や経験が不足しているから	50	8.0%
高齢	退職が近いから	50	8.0%
制度	制度が無いから	40	6.4%
その他	目立ちたくないから	66	10.5%
	家族や親族の意向	15	2.4%
	その他	3	0.5%
特になし・分からない		33	5.3%

Q25 あなたの会社に次の役職の女性はいますか(あなたを含めて)。(いくつでも)【再掲】

「女性管理職はいない」は約 1 割だった。「分からない」を加えると 2 割超となり、8 割弱の女性の職場には、女性管理職がいることが分かった。役職別に見ると、「役員」がいると回答したのは約 3 割、「部長相当職」は 5 割弱、「課長相当職」は 6 割弱で、上位の役職になるほど、割合が小さい。

→ 8 割弱の女性の職場では、女性管理職がいるが、上位の管理職になるほど割合は小さい。

図表 5-27

	n	割合
役員	406	30.5%
部長相当職	618	46.5%
課長相当職	769	57.9%
その他の管理職	14	1.1%
女性管理職はいない	150	11.3%
分からない	175	13.2%

Q26 現在、管理職として働く上での課題は何だと感じていますか。(いくつでも)

【Q17 で現在、課長相当職以上の役職に就いていると回答した方】(n=117)【再掲】

現在、管理職に就いている女性に課題と感じていることを尋ねると、「特に課題は感じていない」は約 2 割、「分からない・該当しない」は 1 %未満で、残る約 8 割が、何らかの課題を感じていることが分かった。最多は「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”の負担だったが、「労働時間が長くなり、家庭との両立が困難」(約 3 割)という“働き方”を挙げた女性も同水準に上った。

「これまで会社に女性管理職がほとんどおらず、ロールモデルがない」(約 2 割)、「経営トップが、女性登用の意義や必要な体制について十分理解していない」(約 2 割)など、“組織運営・組織風土”に関する課題意識も高いことが分かった。

「同じ管理職でも、男女間で職務経験や育成経験に差がある」(約 2 割)や「これまでに研修等の経験が少なく、マネジメント業務に必要な専門知識が不足している」(2 割弱)など、中高年女性の職務経験や教育経験の不足に関する回答も多かった。

→ 管理職経験のあ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「職務」に関するものだったが、その背景には、女性管理職個人の能力やマインドの問題だけではなく、登用前の職務経験や教育、登用後の役割分担やサポート体制など、企業側の課題もあると考えられる。「経営トップが、女性登用の意義や必要な体制について十分理解していない」が約 2 割に上ったことから、企業側の取組が途上である実態が浮かび上がる。

企業にとっては、「女性管理職の数を増やす」だけではなく、登用後に女性管理職が能力を発揮しやすいように、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。それによって、女性管理職を登用した成果が上がるのではないだろうか。

図表 5-28

大項目	小項目	n	割合
職務	責任が大きくなり、精神的な負担が大きい	37	31.1%
働き方	労働時間が長くなり、家庭との両立が困難	35	29.4%
組織運営・ 組織風土	これまで会社に女性管理職がほとんどおらず、ロールモデルがない	27	22.7%
	職務の負荷が増えたわりに、給料が安い	26	21.8%
	経営トップが、女性登用の意義や必要な体制について十分理解していない	24	20.2%
	今よりも上位の管理職にステップアップすることが困難	21	17.6%
	自身の後継として、管理職候補となる女性人材が不足している	10	8.4%
	女性管理職に対して、職場の雰囲気は冷たい	7	5.9%
経験不足	同じ管理職でも、男女間で職務経験や育成経験に差がある	25	21.0%
	これまでに研修等の経験が少なく、マネジメント業務に必要な専門知識が不足している	18	15.1%
	これまでの職務範囲が狭く、組織全体のことが分からない	17	14.3%
	これまでの異動経験が少なく、社内ネットワークが不足している	17	14.3%
分からない・該当しない		1	0.8%
特に課題は感じていない		21	17.6%

Q27 自ら管理職を経験した結果として、次のようなことを感じますか。

【Q17 で現在管理職に就いているか、これまでに管理職経験があると回答した方】
(n=167) 【再掲】

管理職経験のある女性に、自らの経験を通じて図表 5-29 の各項目のようなことを感じるかについて、「そう思う」「ややそう思う」「どちらとも言えない」「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」の 5 段階で尋ねた。

その結果、「そう思う」と「ややそう思う」の合計がもっとも高かったのが、「管理職にもいろいろなタイプがいて良い」(約 8 割)、次いで「管理職でも、できないことは誰かに助けてもらえば良い」(約 7 割)、「管理職の仕事は人生経験としてプラスだ」(約 7 割)が続いた。「管理職の仕事は面白い」以外の項目では、いずれも「そう思う」と「ややそう思う」の合計が、半数近くまたは過半数に上っており、管理職経験者の総括としては、肯定的な受け止めが多いと言える。

→ Q26 でみたように、女性管理職を巡る企業側の環境整備が途上であるにもかかわらず、実際に管理職を経験した中高年女性たちの多くが、その経験を肯定的に捉えていることが分かった。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、人生経験としてはプラスになると感じている人が多い。自身がマネジメントする立場になって、新しい経験ができるためと考えられる。また、実際に身をもって管理職の仕事を体験したからこそ、周囲に助けてもらったり、研修等を受けたりすることで、不足を補い、職務を全うすることができると感じている女性が多いようだ。

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共有していくことで、裾野の女性社員たちの意識を前向きにしていけるのではないだろうか。

図表 5-29

	そう 思う	やや そう 思う	ど ち ら も 言 え ない	ど ち ら か と い え ば そ う 思 わ な い	そう 思 わ な い	分 か ら な い ・ 該 当 し な い
管理職にもいろいろなタイプがいて良い	32.9%	42.5%	15.0%	1.8%	4.8%	3.0%
管理職でも、できないことは誰かに助けてもらえば良い	31.7%	39.5%	15.6%	5.4%	4.8%	3.0%
管理職の仕事は人生経験としてプラスだ	23.4%	43.1%	18.0%	6.0%	7.2%	2.4%
管理職になって初めて見えてきたことがある	26.9%	37.7%	19.8%	5.4%	4.8%	5.4%
何歳からでも管理職に挑戦できる	19.2%	35.3%	27.5%	9.6%	5.4%	3.0%
管理職になって良かった	19.8%	29.9%	30.5%	6.0%	9.0%	4.8%
これまでの職務経験が十分でなくても、研修機会などがあれば管理職の仕事をこなせる	15.0%	33.5%	30.5%	11.4%	6.6%	3.0%
管理職の仕事は面白い	12.6%	26.9%	25.7%	13.2%	18.6%	3.0%

Q28 あなたは将来的に管理職に就きたいと思いますか。【再掲】

【Q17 で管理職経験が無いと回答した方】(n=1,159)

これまでに管理職経験がない女性を対象に「あなたは将来的に管理職に就きたいと思いますか」と尋ねた。その結果、「就きたい」は全体で1割にも満たなかったが、「職場の状況次第では就いても構わない」と「家庭の状況次第では就いても構わない」という条件付きを含めると2割を超え、およそ中高年女性の4人に1人が「希望層」であることが分かった。

「希望層」を年代別に見ると、「45～49歳」では30%だったが、「50～54歳」で約25%、「55～59歳」では約18%、「60歳以上」では17%と、年齢階級が上がるほど低下傾向が見られた¹⁴。

→ 企業や家庭の状況が現状のままだと、管理職になりたい女性は全体の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。

企業は、中高年女性の現在の様子だけを見て「管理職昇進への意欲が弱い」と判断するのではなく、管理職を敬遠する理由が何なのか、組織の体制や運営のどこかに課題があるのか、等を検討すべきであろう（第1章参照）。また、「家庭の状況次第では就いても構わない」もわずかながらいることから、職場で女性が活躍するためには、家庭の問題、すなわち家庭における男女役割分業にも目を向ける必要があることが分かった。家庭の問題は、社会全体で取り組むべき課題と言えるだろう。

¹⁴ なお、当調査では「一般職」の割合が全体の約8割と高いため、「就きたい」や「希望層」は、実際よりもやや下振れしている可能性がある。そこで、厚生労働省の「令和4年度雇用均等基本調査」のデータ（女性正社員のうち一般職が44.8%、総合職が49.5%）を用いて、国内の女性正社員全体の管理職希望者を試算すると、「就きたい」は9.4%、条件付きを含めた「希望層」は26.9%となった。

また、定年間近の 50 歳代後半や、定年後を含む「60 歳以上」の中でも、条件付きを含めて 2 割近くが管理職を希望していることが分かった。企業は、定年前や定年後の女性社員についても、役割付与の仕方を検討する必要があるだろう。

図表 5-30

	n	希望層				非希望層	分 か ら な い	
		就 き た い	も 構 わ な い	第 一 職 場 の 状 況 に 対 し て	第 二 職 場 の 状 況 に 対 し て	計		就 き た く な い
45～49歳	413	10.4%		15.7%	3.9%	30.0%	58.8%	11.1%
50～54歳	376	8.0%		12.8%	4.0%	24.8%	63.6%	11.7%
55～59歳	317	7.3%		7.9%	2.5%	17.7%	71.9%	10.4%
60歳以上	53	7.5%		3.8%	5.7%	17.0%	66.0%	17.0%
全体	1,159	8.6%		12.1%	3.6%	24.3%	64.3%	11.4%

Q29 あなたが管理職に就きたい理由を教えてください。（いくつでも）【Q28 で将来的に管理職に「就きたい」と回答した方】（n=100）【再掲】

Q28 で管理職に「就きたい」と回答した女性にその理由を尋ねると、トップは「給与が上がるから」で、半数近くに上った。「よりやりがいのある仕事に就きたいから」も半数近くに上った。また、「女性の同僚や後輩たちの進む道を広げたいから」や「社会の中で女性の地位を上げたいから」など、ジェンダーに関する項目もそれぞれ 1 割を超えた。

→女性にとって、管理職を目指す動機の第一は給与アップだが、それに匹敵するほど「やりがい」を求めていることが分かった。女性は、仕事に対して「お金」と同じくらい、「自己実現」を求めていることを示唆している。

図表 5-31

大項目	小項目	n	割合
待遇	給与が上がるから	46	46.0%
職務内容	よりやりがいのある仕事に就きたいから	45	45.0%
	経営や組織運営に関わりたいから	17	17.0%
	新しいことを経験したいから	17	17.0%
	社員の育成や指導に関わりたいから	15	15.0%
社会的地位	自身の社会的な地位を上げたいから	16	16.0%
ジェンダー	女性の同僚や後輩たちの進む道を広げたいから	15	15.0%
	社会の中で女性の地位を上げたいから	13	13.0%
	男性の同僚に負けたくないから	5	5.0%
職場の状況	最近、会社で管理職に就く女性が増えているから	6	6.0%
	上司が推薦しているから	2	2.0%
家庭の状況	家庭環境が整ったから	5	5.0%
	家族や親族が期待しているから	5	5.0%
その他		1	1.0%
特になし・分からない		20	20.0%

Q30 あなたの会社にいる女性管理職のタイプを、いくつでもお選びください。現在、管理職の方は、あなたが目指すタイプを一つだけお選びください。現在、非管理職の方は、将来、自身が管理職に就くとしたら、どのようなタイプを目指すか教えてください。過去に管理職だった方は、目指していたタイプをお選びください。

【Q25 で現在、会社に女性管理職がいると回答した方】（「職場にいる」 n=1,006、「自身の目標」 n=456）

会社に女性管理職がいる場合はそのタイプを尋ね、現在、管理職に就いている場合や、将来的に管理職を目指す場合、及び過去に管理職だった場合は、自身が目指す（または目指していた）管理職のタイプをそれぞれ尋ねた。その結果、職場にいる女性管理職のタイプでは、「部下の意見をよく聞き、協調して仕事を進めていくタイプ」が最も多い 4 割弱、次いで「明確な指示を出し、部下をグイグイ引っ張っていくタイプ」が約 3 割だった。自身が目指す（または目指していた）タイプでは、やはり「部下の意見をよく聞き、協調して仕事を進めていくタイプ」が最も多い 4 割弱だった。「明確な指示を出し、部下をグイグイ引っ張っていくタイプ」は 2 割を下回った。

→ 現在の女性管理職のタイプや、女性が将来的に目指す管理職のタイプは多様化している。現状で最も多い女性管理職は「協調して仕事を進めていくタイプ」（“協調型”）であり、ステレオタイプの「グイグイ引っ張っていくタイプ」（“グイグイ型”）を上回っている。女性が将来的に目指すタイプでも、“協調型”がトップで、“グイグイ型”とは差をつけている。非管理職の中高年女性にとって、これまで仕えた上司に“グイグイ型”が多いと、「自分にはあのような役職は無理だ」と思い込む女性も多いかもしれないが、企業側が「管理職のタイプは多様であって良い」「自身に合うスタイルでマネジメントをすれば良い」というメッセージを発信することで、裾野の女性たちの、管理職志向も変わっていく可能性があるだろう。

図表 5-32

	職場にいるタイプ	自身が目指すタイプ（目指すタイプ）
部下の意見をよく聞き、協調して仕事を進めていくタイプ	35.7%	38.2%
明確な指示を出し、部下をグイグイ引っ張っていくタイプ	30.8%	16.9%
温厚で、人望によって周囲をまとめていくタイプ	24.0%	15.4%
目標やソリューションを論理的に説明し、言葉で説得して統率するタイプ	22.3%	16.2%
あまり指示を出さず、部下の自主性にゆだねるお任せタイプ	18.3%	4.6%
その他	1.9%	0.2%
該当しない・分からない	24.8%	8.6%

Q31 あなたが管理職に就きたくない理由を教えてください。(いくつでも)【再掲】

【Q28 で将来的に管理職に就きたくないと回答した方】(n=745)

将来的に管理職に「就きたくない」と回答した女性にその理由を尋ねると、「責任が重くなったり、業務負荷が大きくなったりするから」(約 7 割)や「精神的プレッシャーが大きいから」(約 5 割)など、職務に関する項目の割合が大きかったが、「部下を統率する自信が無いから」(約 3 割)など、経験不足に関連するものや、「責任が重くなるわりに、給与が上がらないから」(2 割強)など待遇への不満、「労働時間が長くなるから」(約 3 割)など働き方に関するものも 2～3 割あった。

→ 中高年女性が管理職に就きたくない理由には、職務の難易度に関するものが多かったが、自身の経験不足に関するものや、管理職の待遇への不満、働き方への不安なども挙げられた。女性管理職を増やすことが難しい企業は、管理職の職務の在り方に加えて、教育や待遇、働き方といった面でも、見直しを進める必要があると言えるだろう。

図表 5-33

大項目	小項目	n	割合
職務	責任が重くなったり、業務負荷が大きくなったりするから	523	69.3%
	精神的プレッシャーが大きいから	353	46.8%
	仕事の内容が面白くないから	82	10.9%
経験・情報不足	部下を統率する自信が無いから	228	30.2%
	これまでに、会社の中核の職務経験や研修など、成長する機会を与えられなかったから	62	8.2%
	仕事の内容がよくわからないから	41	5.4%
待遇	責任が重くなるわりに、給与が上がらないから	188	24.9%
	残業代がつかなくなるから	98	13.0%
働き方	労働時間が長くなるから	226	29.9%
	家庭との両立が難しくなるから	167	22.1%
	転職する可能性があるから	116	15.4%
高齢	定年が近いから	112	14.8%
制度	現在の職種から管理職になることが困難だから	85	11.3%
組織運営、風土	会社が女性管理職比率の数値だけを気にしていて、女性登用に中身がないと感じるから	62	8.2%
	管理職同士の飲み会や付き合いが増えるのが嫌だから	57	7.5%
	職場に女性管理職がいない、または少ないから	36	4.8%
その他	女性管理職に対して冷ややかな組織風土があるから	35	4.6%
	その他	9	1.2%
特になし・分からない		33	4.4%

Q32 どんな条件や環境があれば、管理職に就いても構わないと思いますか。すでに管理職に就いている方や、過去に管理職に就いていた方は、会社でどんな取り組みが行われれば、より仕事がしやすくなると思いますか。(いくつでも)【Q28 で将来的に、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回答した方】(n=182)【再掲】

Q28 で、「職場の状況次第では管理職に就いても構わない」と「家庭の状況次第では管理職に就いても構わない」と回答した女性に、具体的にどんな条件や環境が揃えば、管理職に就いても構わないと思うかを尋ねた。その結果、最も多いのは「管理職の給与水準の改善」(3 割強) や「管理職の評価制度の改善」(3 割弱) など、評価・待遇面の改善だった。「管理職の職務内容や職務範囲の見直し」(3 割弱) や「管理職に対するより上位の管理職からの支援やアドバイス」(2 割強) など、管理職の仕事がしやすいように、職務の在り方や組織の体制や運営の改善を求める回答も割合が高かった。また、「転勤がない管理職ポスト」や「フレックスタイム制度など、働く時間を選べること」など、働き方の見直しを求める回答や、「管理職研修を受講し、マネジメントに必要な知識や考え方を学べること」など、教育を求める回答も多かった。

→ 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」という条件のトップは、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た。

図表 5-34

大項目	小項目	n	割合
評価・待遇	管理職の給与水準の改善	124	34.8%
	管理職の評価制度の改善	102	28.7%
組織の体制・運営	管理職の職務内容や職務範囲の見直し	101	28.4%
	管理職に対するより上位の管理職からの支援やアドバイス	86	24.2%
	社内で女性管理職の人数が増えること	70	19.7%
	社内会議の頻度を減らすこと	67	18.8%
	管理職に対する部下からのサポート	58	16.3%
	オンライン会議やチャットなど、デジタルのビジネスツールをより活用できること	39	11.0%
	上司からの管理職登用への推薦	39	11.0%
	定年を過ぎても管理職になれる制度	34	9.6%
	職種転換しなくても管理職になれること	39	11.0%
	管理職登用試験の免除または簡素化	33	9.3%
	社長自ら女性管理職を増やすことに対して明確なメッセージを打ち出すこと	30	8.4%
働き方	転勤がない管理職ポスト	81	22.8%
	フレックスタイム制度など、働く時間を選べること	78	21.9%
	在宅勤務制度など、働く場所を選べること	72	20.2%
	管理職の残業時間を抑える仕組みや風土づくり	67	18.8%
	管理職でも有給休暇を取りやすい仕組みや風土づくり	58	16.3%
	管理職でも育児休業や介護休業を取得しやすい組織風土	33	9.3%
教育	管理職研修を受講し、マネジメントに必要な知識や考え方を学べること	57	16.0%
	管理職手前でサブ管理職のようなポストを経験し、マネジメントのノウハウをOJTで習得できること	47	13.2%
情報共有	社外で女性管理職同士の情報交換や交流の場があること	43	12.1%
	社内の女性管理職から経験談やアドバイスを聞けること	36	10.1%
家庭	家庭で、育児や介護など、家族のケアがひと段落すること	35	9.8%
	夫が、家事や育児、介護など、家庭の仕事をもっと分担すること	28	7.9%
	夫の職場で働き方改革が進むこと	20	5.6%
組織風土	管理職同士の飲み会や付き合いが減ること	28	7.9%
	その他	5	1.4%
	分からない	34	9.6%

Q33 あなたの会社に女性管理職がいることで、どのような効果や課題を感じますか。(いくつでも)【Q25 で会社に女性管理職がいると回答した方】(n=1,006)

会社に女性管理職がいる方に、それによってどのような効果や課題を感じるかを尋ねると、「女性社員たちのロールモデルや目標になる人が増えた」(約2割)、「ワーク・ライフ・バランスに対する職場の意識が改善した」(約2割)、「多様な考え方や価値観が認められるようになった」(2割弱)など、社員らの意識に対して、プラス効果があったと感じている女性が多いことが分かった。一方、「経営判断や組織運営が硬直的でなく、柔軟になった」や「職場の風土が保守的でなく、合理的になった」など、組織運営の変革効果を感じている女性は1割を下回った。

また、「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」や「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」などの否定的な見方も1割弱あった。

→ 多くの企業では、女性活躍を推進する理由を、組織の多様性や競争力・持続可能性の向上につなげることとしているが、女性の眼から見ると、組織運営へのメリットは限定的なようである。女性活躍を、肝心の競争力向上につなげられるように、企業は、管理職に登用した女性がより機能発揮しやすくなるような運営を心掛けるべきではないだろうか。

図表 5-35

	項目	n	割合
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	187	19.0%
	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	18.7%
	多様な考え方や価値観が認められるようになった	154	15.4%
	経営判断や組織運営が硬直的でなく、柔軟になった	83	8.2%
	職場の風土が保守的でなく、合理的になった	82	8.1%
	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	5.2%
	労働時間が短いことに対して、理解が浸透した	51	5.1%
否定的	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	9.5%
	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	7.8%
	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	0.5%
	その他	328	32.3%
	分からない	146	14.3%

Q34 あなたは、上司からどのようなキャリアや仕事の仕方を期待されていると感じますか。(いくつでも)

全体では、「仕事のパフォーマンスを上げること」(約3割)や「仕事のスキルを上げること」(約3割)が多かったが、年齢階級が上がるほど、割合は低下傾向が見られた。一方、

「従来通りの業務の継続」も全体で約 3 割だった。「他の社員のサポート」や「後輩や非正規社員への教育、指導」も約 2 割いた。また、「期待されていない」との回答も、いずれの年齢階級でも 15%前後いた。

→ 50 歳代以降の女性社員は、上司からの、スキルアップや成果の向上への期待値が下がっていることが分かった。上司からの期待値が下がると、本人の意欲にも関わると考えられる。貢献志向・成長志向が高い中高年女性も一定割合存在する以上は、企業は、「中高年女性」を能力開発の対象から外さないように、成長を求めていくべきではないだろうか。

図表 5-36

	n	昇進・昇給		成長		現状維持	教育・指導			その他		分からない	期待されていない
		就任管理職への	総合職などの職種の転換	仕事を上げるスキル	仕事を上げるコスト	業務の継続	サポートの継続	他の社員への指導	後輩や非正規社員への指導	雑用	その他		
45～49歳	455	8.1%	3.1%	38.7%	37.6%	27.3%	22.0%	22.0%	8.6%	0.4%	10.8%	14.1%	
50～54歳	442	5.7%	2.7%	29.6%	30.3%	30.5%	19.0%	19.0%	5.4%	0.0%	16.7%	16.3%	
55～59歳	361	3.3%	3.6%	29.6%	29.6%	31.9%	24.4%	24.4%	4.4%	0.0%	14.4%	15.2%	
60歳以上	68	4.4%	0.0%	22.1%	29.4%	26.5%	19.1%	19.1%	4.4%	0.0%	19.1%	14.7%	
全体	1,326	5.8%	2.9%	32.4%	32.6%	29.6%	21.5%	21.5%	6.2%	0.2%	14.2%	15.2%	

Q35 あなたが得意な仕事の内容や方法は、次のうちどれですか。（いくつでも）

得意な仕事の内容や方法は、「仕事を丁寧に、ミスなく行うこと」が最大の半数以上に上った。「複数の作業を同時並行して行うこと」も 3 割、「顧客等の事情や好みに配慮して、仕事を進めること」も 2 割弱に上った。一方、「事業や商品等を企画、提案すること」は 1 割に満たなかった。

→ 当調査の回答者は「一般職」が多く、仕事の正確性、マルチタスク、配慮といった面では得意意識があるが、企画提案といった面では苦手意識が多い（第 3 章参照）。企業は中高年女性の得意領域を活かす職務付与を進めると共に、苦手領域についても、配置や研修などによって能力開発機会を提供し、成長を促すことも重要ではないだろうか。

図表 5-37

項目	n	割合
事業や商品等を企画、提案すること	84	6.3%
顧客や取引先を開拓したり、良好な関係を維持したりすること	93	6.9%
チームを統率すること	170	12.7%
部門間の意見を調整すること	185	13.8%
決まった内容を、効率よく終えること	654	48.7%
決まった内容を、相手に分かりやすくアピールすること	213	15.9%
仕事を丁寧に、ミスなく行うこと	686	51.1%
複数の作業を同時並行して行うこと	417	31.0%
顧客等の事情や好みに配慮して、仕事を進めること	234	17.4%
職場での人間関係を円滑に保つこと	373	27.8%
その他	2	0.1%
得意な仕事の内容や方法は無い	72	5.4%
分からない・該当しない	145	10.8%

Q36 会社や社会で活動していく上で、あなたの強みは何だと思いますか？（いくつでも）

会社や、社会で活動していく上で、自身の強みだと感じていることは、「事務能力」が最大の5割強、「コミュニケーション力」が約4割と高かった。「企画力」や「営業力」は1割に満たなかった。

→ 当調査の回答者は「一般職」が多く、事務能力を最大の武器と感じているが、企画力や営業力があると感じている人は少ない（第3章参照）。

図表 5-38

項目	n	割合
企画力	111	8.3%
営業力	93	6.9%
事務能力	709	52.8%
リーダーシップ	145	10.8%
コミュニケーション力	514	38.3%
取引先など、仕事を通じた人的ネットワーク	163	12.1%
仕事以外の人的ネットワーク	122	9.1%
家事や育児の経験	122	9.1%
その他	9	0.7%
強みは特にない	176	13.1%
分からない・該当しない	131	9.8%

Q37 あなたにとって、働く主な動機を教えてください。(3つまで)

働く動機では、「家計の主な収入源とするため」(6割)が圧倒的に多かった。「老後の生活資金のため」(約3割)など、老後を見据えた意識も多かった。「自己実現、生きがい」も2割弱おり、Q29で述べたように、女性は仕事に自己実現を求めている人が多いことが分かった。「子や孫の生活費を援助するため」(2.2%)や「子や孫に財産を残すため」(1.6%)、「親や義理の親の生活費を援助するため」(2%)など、親族のためという動機はわずかだった。

→ 中高年女性が働く動機は「お金」が最大だが、「自己実現」の面も大きい。したがって、企業は自己実現欲求に応える側面からも、やりがいのある職務を付与すれば、本人に成長を促し、組織の生産性向上につなげることができるのではないだろうか。

図表 5-39

大項目	小項目	n	割合
お金	家計の主な収入源とするため	807	60.1%
	老後の生活資金のため	405	30.2%
	自分の小遣いを増やすため	255	19.0%
	家計を補助するため	212	15.8%
	住宅ローン等、借金の返済のため	109	8.1%
	子や孫の生活費を援助するため	30	2.2%
	親や義理の親の生活費を援助するため	27	2.0%
	子や孫に財産を残すため	21	1.6%
勤労	働けるうちは働くのが当たり前だと思っているから	256	19.1%
自己実現	自己実現、生きがい	225	16.8%
	社会の役に立ちたいから	166	12.4%
	自身のスキルや知識を活かしたいから	136	10.1%
健康	心身の健康維持のため	171	12.7%
交友関係	仕事を通じた仲間がほしいから	61	4.4%
その他	時間や体力が余っているから	31	2.3%
	家にいたくないから	19	1.4%
	実家や義理の実家から、用事を頼まれるのが嫌だから	2	0.1%
	その他	5	0.4%
分からない		66	4.9%

Q38 現在の会社でいつまで働きたいですか。【再掲】

全体では、「今すぐ退職したい」と「定年より前に早期退職したい」がいずれも約1割、「定年まで働きたい」が最大の約3割、「定年を経て、継続雇用の上限まで働きたい」と「働けるうちはいつまでも働きたい」が各2割、という分布だった。

年齢階級別にみると、「定年より前に早期退職したい」は年齢階級が下がるほどやや高くなる傾向があった。「定年まで働きたい」は、「55～59歳」がすべての年齢階級の中で最も高かった。「働けるうちはいつまでも働きたい」は「60歳以上」で大きく上昇した。もともと仕事への意欲が薄い人や、健康上の理由等で働き続けることが難しい女性は早めに退職すると考えられるため、結果的に、年齢階級が上がるほど、長く働きたい人が増えると考えられる。

図表 5-40

	n	い 今 す ぐ 退 職 し た	期 退 年 よ り 前 に 早	い 定 年 ま で 働 き た	で 続 雇 用 の 上 限 ま	い つ ま で も 働 き た い	そ の 他	分 か ら な い
45～49歳	455	8.6%	16.9%	22.9%	13.2%	23.3%	0.4%	14.7%
50～54歳	442	6.6%	14.9%	29.9%	17.6%	19.2%	0.2%	11.5%
55～59歳	361	10.0%	11.1%	34.3%	20.5%	14.7%	0.3%	9.1%
60歳以上	68	10.3%	1.5%	10.3%	36.8%	30.9%	0.0%	10.3%
全体	1,326	8.4%	13.9%	27.7%	17.9%	20.0%	0.3%	11.9%

Q39 定年まで働きたくない理由を教えてください。(いくつでも)

【Q38 で定年より前に早期退職したいと回答した方】(n=184)【再掲】

定年より前に早期退職したいと回答した女性に、その理由を尋ねると、圧倒的に多いのは「趣味や旅行などをして、楽しく暮らしたいから」(約6割)で、「働くことに疲れたため」も半数近くに上った。

図表 5-41

項目	n	割合
趣味や旅行などをして、楽しく暮らしたいから	108	57.4%
働くことに疲れたため	90	47.9%
体力面、体調面に不安があるため	52	27.7%
他にやりたいことがあるため	34	18.1%
会社の労働条件が悪いから	26	13.8%
職場の人間関係が悪いから	22	11.7%
老後の生活資金が貯まったから	13	6.9%
介護に専念するため	7	3.7%
会社の給料以外である程度の収入があるから	6	3.2%
孫の世話に専念するため	5	2.7%
その他	1	0.5%
分からない	2	1.1%

Q40 高齢になっても同じ会社で働き続けるために、会社に望む取り組みや制度を教えてください。（いくつでも）【60歳以下の方】（n=1,275）【再掲】

まず、「高齢になるまで同じ会社で働き続けたくない」（図表の最下部）と回答したのは4.5%、「分からない・該当しない」は7.4%で、残る9割近くは、会社は何らかの取り組みや制度を整えば、高齢まで働き続ける考えがあることが分かった。

具体的な項目を見ると、最も多いのは「待遇改善」や「適切な評価」、「昇進、昇給」といった「評価・待遇」面の改善だった。「職場の人間関係が良いこと」も3割に上った。

「人事・配置」の面では、「これまでに経験のある業務や職場で働き続けられること」（約3割）が多く、“これまでの経験を生かせる”ことへの希望が多いことが分かった。「中高年の女性社員に役割や居場所があること」（約2割）、「中高年の女性社員がキャリアアップできる制度と風土があること」（約1割）など、中高年以降でも組織の中で役割があることや、自身が成長を続けられることへの希望も多かった。

また、「勤務時間に融通が利くこと（フレックスタイムなど）」（約3割）や「短時間勤務（1日6時間や4時間など）ができること」（3割弱）、「勤務場所に融通がきくこと（テレワークなど）」（2割強）など、柔軟な働き方への希望も多かった。

→ 中高年女性の9割近くは、会社は何らかの取組や制度を整えば、高齢まで働き続ける考えがあることが分かった。具体的な希望には、大きく分けて、「働きがい」と「働きやすさ」に関するものが多かった。「働きがい」は、適切な評価や昇進・昇給のチャンス、中高年女性に役割と居場所があることなどが当てはまる。「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が当てはまる。「働きやすさ」の希望は多いが、中高年だからと言って、それだけを希望しているわけではなく、最大の希望は「働きがい」だったという点は重要だろう。

中高年社員の雇用維持を目指す企業は、中高年社員に適切な役割を付与し、適切に評価し、キャリアアップの対象から除外しない、といった、基本的な人事マネジメントをした上で、フレックスタイム等の働きやすい職場環境を整えていく、という順序が必要となるのではないだろうか。

図表 5-42

大項目	小項目	n	割合
評価・待遇	待遇改善	483	36.0%
	適切な評価	479	35.7%
	昇進、昇給	388	28.9%
職場	職場の人間関係が良いこと	447	33.3%
人事・配置	これまでに経験のある業務や職場で働き続けられること	374	27.8%
	中高年の女性社員に役割や居場所があること	276	20.6%
	中高年の女性社員がキャリアアップできる制度と風土があること	183	13.6%
	職種転換	93	6.9%
働き方	勤務時間に融通が利くこと（フレックスタイムなど）	402	29.9%
	短時間勤務（1日6時間や4時間など）ができること	341	25.4%
	勤務場所に融通がきくこと（テレワークなど）	323	24.1%
	短日勤務（週3日勤務など）ができること	316	23.5%
	有給休暇を申請しやすい職場の協力体制や雰囲気があること	294	21.9%
	時間単位で有給休暇を取れること	212	15.8%
	副業できること	157	11.7%
健康管理	健康管理が充実していること	229	17.1%
組織運営	上司に仕事やプライベート（健康面や家庭の事情等）について相談しやすいこと	123	9.2%
	同僚とのコミュニケーションが多いこと	121	9.0%
	同僚とのコミュニケーションが少ないこと	16	1.2%
その他		4	0.3%
分からない・該当しない		100	7.4%
高齢になるまで同じ会社で働き続けたくない		60	4.5%

Q41 現在お勤めの会社を退職した後は、どのように過ごしたいですか。

最も多いのは「現在の会社で継続雇用で働き続けたい」（3割弱）だったが、ほぼ同水準で「趣味や旅行」（2割強）が次いだ。「家でゆっくり過ごしたい」も約2割いた。わずかだが、「親や義理の親、配偶者等の介護」（1.5%）もあった。

図表 5-43

項目	n	割合
現在の会社で継続雇用で働き続けたい	333	25.1%
趣味や旅行	311	23.5%
家でゆっくり過ごしたい	263	19.8%
別の会社や団体などで働きたい	123	9.3%
学びがしたい（市民講座、教養講座、勉強会など）	35	2.6%
起業独立（就農を除く）	29	2.2%
ボランティア	28	2.1%
親や義理の親、配偶者等の介護	20	1.5%
地域活動	15	1.1%
就農	11	0.8%
孫などの育児	8	0.6%
家業を継ぎたい	7	0.5%
その他	2	0.2%
分からない	141	10.6%
合計	1,326	100.0%

Q42 社外に交流や付き合いがある友人がいますか。(いくつでも)

社外に交流や付き合いがある友人がいるかを尋ねたところ、「学生時代からの友人」(約6割)、「仕事を通じた友人」(約5割)がボリューム層だったが、「趣味やサークル活動を通じた友人」(2割強)、「子供を通じた友人」(約2割)、「地域の友人」(約1割)など、中高年女性には幅広い交友関係があることが分かった。

図表 5-44

項目	n	割合
学生時代からの友人	825	61.4%
仕事を通じた友人	638	47.5%
趣味やサークル活動を通じた友人	323	24.1%
子供を通じた友人	255	19.0%
地域の友人	177	13.2%
仕事関係の研究会や同好会を通じた友人	78	5.8%
自己啓発活動を通じた友人	45	3.4%
その他	3	0.2%
社外に友人はいない	190	14.1%

Q43 職場以外で経験のある活動を教えてください(いくつでも)

職場以外での経験は「特にない」が半数で、残り半数が、職場以外でも何らかの活動経験があることが分かった。最も多いのが「学校や幼稚園、保育園でのPTAや保護者会活動」(約2割)だった。

図表 5-45

項目	n	割合
学校や幼稚園、保育園でのPTAや保護者会活動	300	22.3%
自治会の役員等、地域活動	238	17.7%
ボランティア活動	184	13.7%
団地やマンション管理組合等の役員	157	11.7%
その他	14	1.0%
特にない	683	50.9%
分からない	82	6.1%

Q44 老後のお金(生活資金や、医療・介護費など)を賄うために、あなたの考えに最も近いものを一つだけお選びください。

老後のお金に対する考え方を尋ねると、「できるだけ自身が長く働き、老後も収入を確保したい」が約4割に上って最多だった。「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」も約1割に上るなど、“自力で頑張る派”の女性が最も多かった。当

調査の回答者の4割が未婚という影響もあると考えられる。

その他、「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”と、「投資を活用して、老後の資産を増やしたい」という“資産運用派”が約1割だった。「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“楽観派”も5%いた。

→ 老後のお金の不安に対して、できるだけ自身で長く働こうとする女性（“自力で頑張る派”）が多いが、支出を減らして家計を賄おうとする“節約派”、投資を活用しようとする“資産運用派”など、様々なタイプに分かれた。中高年女性が、この先も長く働こうとするかどうかという動機には、世帯収入や世帯金融資産の大きさだけでなく、このように、お金や消費に対する考え方の違いが影響すると考えられる（第4章参照）。

図表 5-46

大項目	小項目	n	割合
自力で頑張る派	できるだけ自身が長く働き、老後も収入を確保したい	506	38.2%
	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	146	11.0%
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	177	13.3%
資産運用派	投資を活用して、老後の資産を増やしたい	167	12.6%
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	66	5.0%
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	61	4.6%
	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	28	2.1%
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	36	2.7%
子に期待派	老後のお金が足りなくなったら、子に援助してほしい	3	0.2%
	その他	2	0.2%
	分からない・該当しない	134	10.1%