

# 目次

緒言

総括

## 第1部 中高年女性会社員の管理職志向とキャリア意識等に関する調査

～「一般職」に焦点をあてて～

調査要領 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

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

第3章 コース別にみたキャリアや生活基盤の違い 35

第4章 中高年女性会社員の「定年」への意識 55

第5章 全ての集計結果 66

## 第2部 ダイバーシティ・中高年社員活躍に関する大企業取組インタビュー調査

調査の枠組み 97

まとめ 98

各社のインタビュー内容 99

あとがき

## 「中高年女性会社員の活躍に向けた現状と課題」調査・研究に関して

### < 緒言：調査目的 >

- ・ダイバーシティ経営を標榜する企業が着実に増加していく中で、
  - ✓世界経済フォーラムが毎年公表する「ジェンダーギャップ指数」が過去最低順位を記録
  - ✓「女性管理職等割合」（令和4年度雇用均等基本調査：課長相当以上）が12%台で伸び悩み
  - ✓昨年開示が始まった「男女賃金差異」（東京商工リサーチ調査）が71.7%と、OECD平均の88.1%（内閣府調べ）から大きく劣後など、女性活躍の取組は未だ道半ばの状況と言えよう。
- ・しかしながら、温度差は否めないものの大企業ではダイバーシティ経営、とりわけ女性活躍の推進は、学生からも、投資家からも選ばれる会社であり続けるには必須取組であるとの認識が広まりつつある。加えて先進企業では、表面的な人種や性の多様性ではなく、モノの見方や価値観の多様性こそが、ガバナンス力・イノベーション力向上の源泉であるとの認識が目立つようになってきた。
- ・一方で、中高年社員に目を転じると、多くの大企業では、いわゆる大量採用世代が50代後半～60代に差しかかり、人員構成上のマジョリティとなりつつある中で、従来型の福祉的雇用から戦力的雇用への転換の動きが顕在化しつつあると言える。具体的には、役職定年や定年制度の見直しや処遇改善と共に、配置ポストを社内外に広く求めたり、仕事の意味合いの再認識ややりがい感の向上に向けたキャリア研修・キャリア面談を実施する企業も着実に増えてきている。
- ・ただ、大企業の中高年社員の活性化に向けた課題認識や人事施策については、無意識のうちに、「総合職男性モデル」を前提においた調査・研究や議論、コンサルティングが主を占めてきたのではなかろうか。
- ・また、「女性活躍推進」も、管理職登用や役員任用が一丁目一番地のテーマであるがゆえに、若手から中堅の管理職候補世代や、一握りのトップ層に焦点があたりがちで、「一般の中高年女性会社員」へのアプローチは後手に回ってきたのではなかろうか。

男女雇用機会均等法第一世代が、50代後半に差し掛かり、今後60歳をまたぐ女性総合職が増えていくことや、50代の一般職女性も一定数在籍している中で、「一般の女性の中高年会社員」に焦点をあてた調査・研究の必要性はないであろうか。

- ・換言すれば、一般職で入社した中高年女性会社員は、これまで受けてきたと言われる男性総合職との処遇（給与・評価・異動・能力開発など）格差をそのままにしたり、「女性だから」「一般職だから」というアンコンシャスバイアスを所与の条件とするのは、人的資本開発の観点からも課題性が大きいと言えるのではなかろうか。
- ・そこで今回我々は、「女性、45歳以上、大企業勤務」会社員を対象にした管理職志向やキャリアに関する意識（アンケート）調査と、大企業の人事担当者・ダイバーシティ担当者へのインタビュー調査を併せて実施し、当該層の意識を明示しながら、同時に企業側の取組の現状と課題認識を合わせて描写することで、人的資本開発の課題性を浮き彫りにすることにチャレンジした。

なお、調査内容・方法は、それぞれ第1部、第2部の冒頭に記載しているので、そちらを参照願いたい。

一般社団法人定年後研究所 所長 池口武志