

<一部抜粋 参考資料>

HRカンファレンス (2024年5月16日)

中高年女性社員の活躍に向けた
現状課題と解決策の考察

～あいおいニッセイ同和損保の
取組事例とともに～

定年後●研究所

一般社団法人 定年後研究所 所長 池口武志

お問合せ先 t-ikeguchi@seiwabl.co.jp

<本日のアジェンダ>

第1部 定年後研究所・ニッセイ基礎研究所共同調査研究 「中高年女性会社員の活躍に向けた現状と課題」概要報告 ー 定年後研究所 所長 池口 武志 ー

①共同調査研究の背景

②「中高年女性正社員のキャリアや管理職に関する意識調査」結果報告

③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 ～大手11社の取組概要～

第2部 あいおいニッセイ同和損保の取組事例 ー あいおいニッセイ同和損保 人事部 ダイバーシティ推進室 課長 宮崎 智恵 ー

ご参考：キャリア研修事例紹介

質疑応答

調査要領と年代・コース別割合

調査要領

- **目的:** 中高年女性社員のキャリア開発や管理職登用に向けた課題を明らかにすること
- **実施時期:** 2023年10月
- **対象:** 全国の大企業(従業員500人以上)で働く45歳以上の女性正社員＋定年後に継続雇用で働く女性
- **調査方法:** (株)マクロミルの登録モニター
- **有効回答数:** 1,326

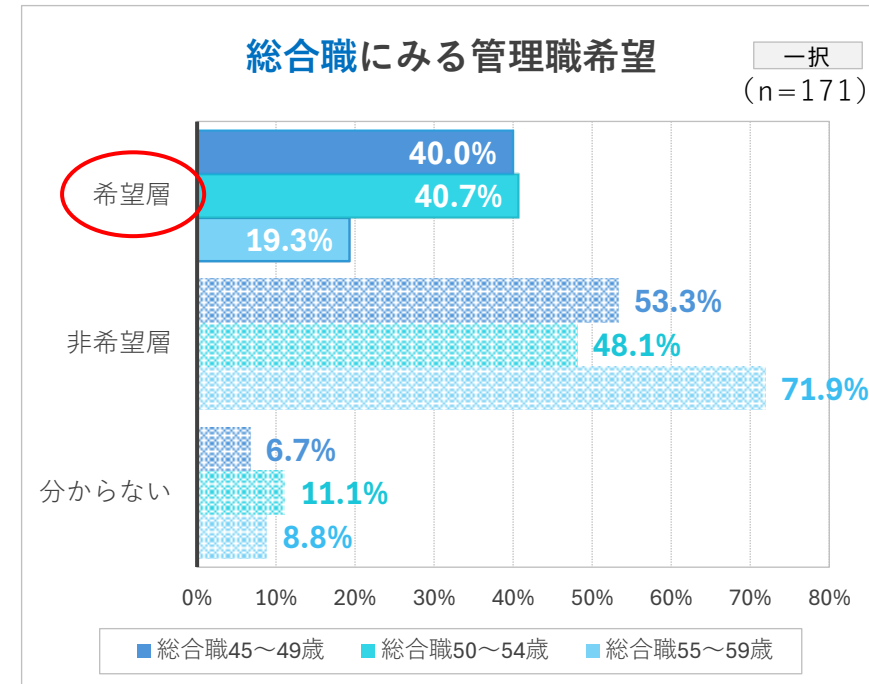
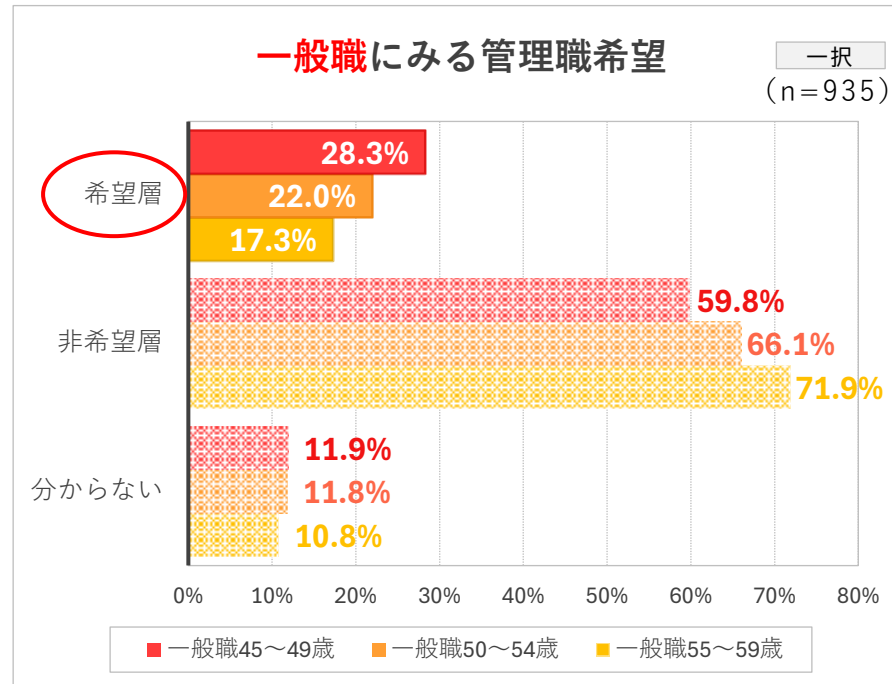
年代・コース別割合

	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%

※勤務先にコースがある場合は、
・「総合職」(エリア総合職等を含む)
・「一般職」(「業務職」など旧一般職を含む)
※勤務先にコースがない場合は、
・基幹的な業務に就いている→「総合職」
・定型的な業務に就いている→「一般職」

管理職志向 (コース別・年齢階級別)

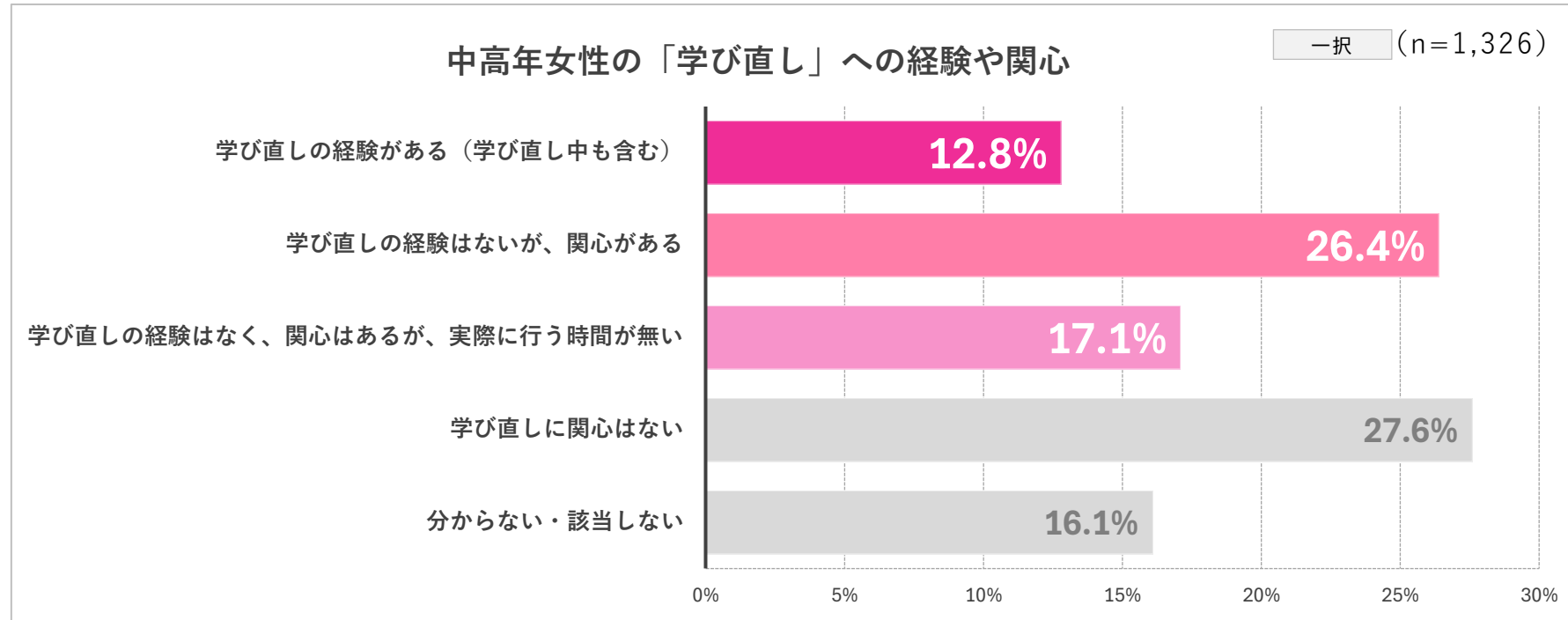
コース・年齢階級別にみた中高年女性の管理職希望



管理職希望は、40代後半～50代前半までは、総合職＞一般職

50代後半で総合職・一般職の差異は消滅し、共に2割弱となる

学び直しへの関心

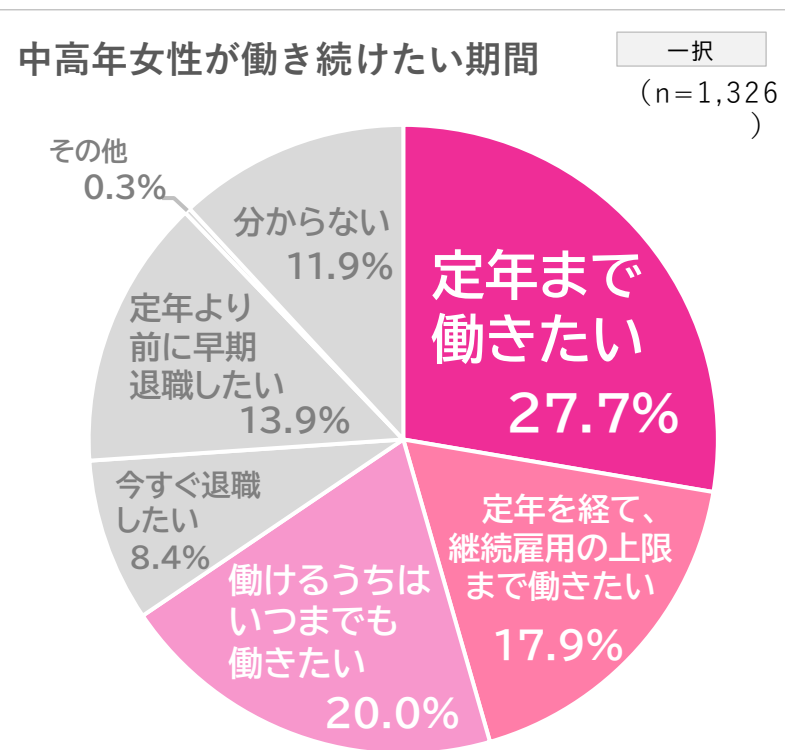


学び直し経験者と関心あり層を合わせると6割弱が学びへの意欲あり

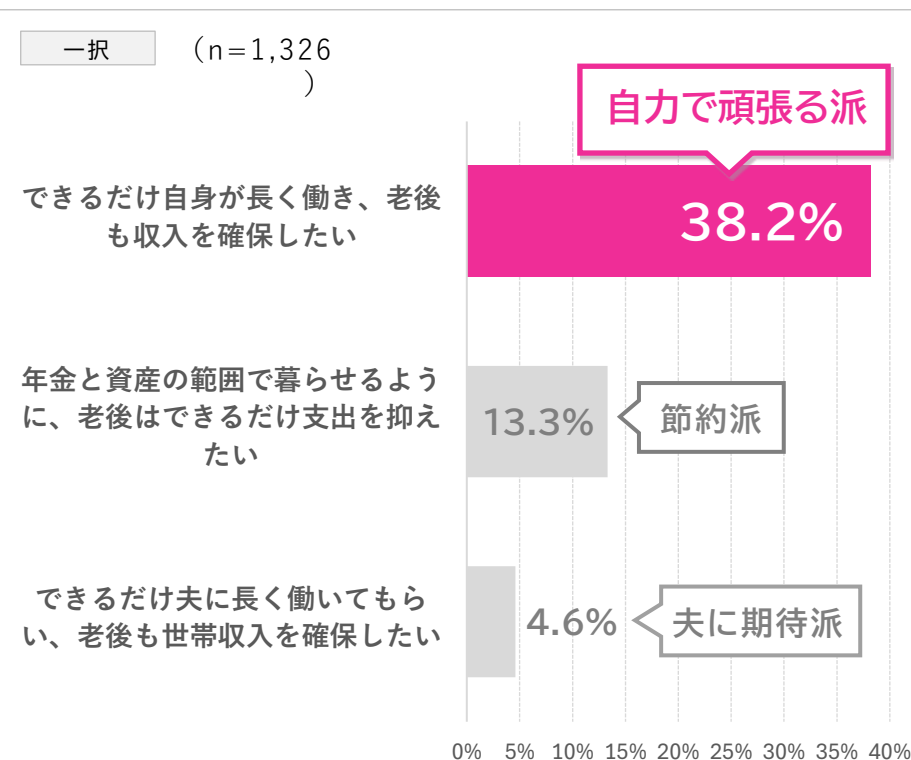
ただ、時間的制約を訴える層が2割弱存在

「中高年女性会社員」の定年への意識

現在の会社でいつまで働きたいか



老後のお金の用立て



定年以降まで今の会社で働きたいが3分の2

老後資金の準備は「出来るだけ長く働き、自分で準備する」が最上位

③

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 ～大企業11社の取組概要～

< 調査概要 (2023/9~10月) >

大企業11社のキャリア開発担当者、ダイバーシティ推進担当者にインタビュー

< 11社の内訳 >

- ・製造業5社 (A~E社)
- ・総合商社 (F社) ・小売り (G社)
- ・生損保 (H~J社) ・シンクタンク (K社)

社名は非公開、担当者の課題認識や今後の方向性を語って頂く

< 質問項目 (半構造化インタビュー) >

①中高年社員の活性化

- ・(役職) 定年制度の見直し
- ・評価制度の見直し、配置ポスト新設
- ・キャリア研修見直し、副業解禁から促進へ

②女性活躍・ダイバーシティ推進

- ・コース別人事の有無、ダイバーシティに注力する理由
- ・女性管理職登用の課題認識
- ・意識向上の取組、働き方改革

③中高年女性社員へのベクトル出し

キャリア研修、副業

・キャリア研修の内容、時期の見直しの動き

・副業は、徐々に実績を作り、セカンドキャリアの探索支援目的も

・いずれも「外」への視野拡大を促す

<キャリア研修>

- ・45歳・50歳・55歳で希望者制で実施（A社：化学）
- ・キャリア研修、面談、越境体験、社外出向先開拓、地元企業への再就職支援を行うが、行動変容は道半ばと認識（C社：繊維・製薬）
- ・50歳一律実施を、**ポストオフ年齢に応じたマインドリセット研修**へ改組予定（D社：電気機器）
- ・48歳マネー研修、53歳キャリア研修⇒うち希望者を越境体験（E社：繊維）
- ・キャリア研修受講者を対象に、**対話力向上と社会課題に触れるプログラム**を希望制で新設（H社：保険）
- ・40代後半と、50代後半で実施し、気づきと行動変容を促す（I社：保険）
- ・47歳（ライフキャリア）、59歳（新職制移行前）に2回実施（J社：保険）
- ・ポストオフ後の**リスクリングを事業展開と紐付け検討中**（D社：電気機器）

<副業>

- ・**ガイドライン**を出してチャレンジしやすくした。雇用型・業務委託型共にOK（A社：化学）
- ・100名程度が実施中。競合避止義務の確認、残業36協定以内ならOK（B社：飲料食品）
- ・**50代以降を対象に促進中**。士業資格や海外経験を活かした業務委託、社外役員等（F社：総合商社）

意識向上の取組、働き方改革

・管理職候補者への研修、先輩との交流会、メンターなど施策は出揃う

・働く時間、場所の柔軟性の向上取組に注力

・男性育休や介護支援への本格展開を志向

<意識向上の取組>

- ・「女性リーダー研修」「先輩女性との座談会」「女性マネージャー異業種勉強会」「復職セミナー」を提供（A社：化学）
- ・「女性管理職候補研修」「女性交流会」「メンター」「アンコンシャスバイアス研修」は実施中（C社：繊維・製薬）
- ・30代一般職女性向けキャリア研修を実施 地方工場では「職場発」の取組が主体（D社：電気機器）
- ・女性塾を、ライフイベント別から、各世代が交わる形式へ変更したところ、世代を超えた繋がりが醸成されてきた（G社：小売り）
- ・管理職登用後は「違った景色が見える」ことを先輩を囲む会で語ってもらっている（I社：保険）
- ・地方支社では長期滞留しがちなので、「エリア業務職の交流の場」をオンラインで開設し、各支社・本部をまたいだ交流の場を創出（I社：保険）

<働き方改革>

- ・家事、育児、介護対応面からテレワーク希望が多い。ハイブリッド型勤務を模索中（A社：化学）
- ・介護への漠然とした不安が広がっており、「介護リテラシー向上ビデオ」や「個別相談ホットライン」を新設（D社：電気機器）
- ・テレワーク、完全フレックスは、女性・介護世代に歓迎 性善説で運用（E社：繊維）
- ・海外赴任時の祖父母帯同、ベビーシッターの会社負担を導入（F社：総合商社）
- ・配偶者異動先への配置転換制度や、男性の育児参画（一ヶ月以上の育休取得）促進を通じて、キャリアの途絶を防ぎたい（H社：保険）
- ・支店業務を「対面」「非対面」に色分けし、非対面は遠方からも配置（I社：保険）

第2部

あいおいニッセイ同和損害保険
株式会社の取組事例と共に

1. 中高年社員の活躍に向けた取組



2. 女性社員活躍に向けた取組



＜自己肯定感を高め、潜在能力の発揮を促す施策の一例＞

（４０～）５０代向け
キャリアデザイン研修
の事例

定年後研究所監修の
「キャリア羅針盤」
を活用した
ハイブリッド型研修
（早稲田大学CRCでも活用）

<研修目的>

人材価値向上の真ん中である「ミッション（現在の仕事）」「ビジョン（将来の仕事）」を明確化
そのために「自己肯定感」を高めてもらう

50歳代でキャリアを振り返り、将来のキャリアビジョンを考える意味合い

①自分のため

近い将来の役割変化への適応、及びセカンドキャリアへの準備

②周囲のため

役割変化へ柔軟に適応することで、年下上司含めて周囲のメンバーとの協働への意識付けを図る

本日の研修（ワークショップ）を通じて、意識して欲しいこと

①期待役割の理解と目標設定

「自分の強み」の再認識、会社からの期待役割を踏まえた「学び直し」の計画立て

②生涯活躍へのヒントを掴む

人生の多様な役割を理解し、セカンドキャリア充実への準備を考える

③仲間の発表を傾聴し、ポジティブなアドバイスをたくさん浴びせる

本日のワーク 青色部分の4つ

任意履修

現在と未来の活動割合シート



事前履修 = 本日のワーク

①マイライフツリー



②ハイライトシーンは何ですか 専門性・能力・強みの言語化

A form for reflecting on professional expertise, abilities, and strengths. It includes sections for identifying specific scenes, describing them, and articulating the underlying skills and values.

①**事前にeラーニング**でじっくりと自らと向きあう

②**ワークショップ**で、発表し、**他者からのアドバイス**で自己理解を拡げ、深める

③**意識・行動変容**に繋げる

任意履修

③私が大切にしている価値観

A grid-based form for identifying and prioritizing personal values. It lists various values and allows users to rank them based on their importance in their career and life.

④目標設定シート Will, Can, Must

A form for setting goals using the Will, Can, Must framework. It guides users through identifying their aspirations, assessing their capabilities, and determining the necessary actions to achieve their goals.

ライフキャリア・ビジョンシート

A comprehensive form for creating a life career vision. It includes sections for defining long-term goals, identifying key milestones, and outlining the steps needed to realize the vision.

行動計画表

A table for creating a detailed action plan. It breaks down goals into specific, measurable tasks with assigned deadlines and responsible parties.