

50歳代からの女性のキャリアビジョン研究会

4月16日（木） 13:00-13:30

本間 市子	デジタル・インフォメーション・テクノロジー株式会社 執行役員 サポートビジネスカンパニー SS事業部長
渡辺 佳枝	株式会社エクサ Smart営業本部 Smartファクトリー営業部 部長
栗原 美紀	アサヒビジネスソリューションズ株式会社 管理統括部 人事グループ グループ長
高田 祐子	AJS株式会社 ICTイノベーション事業部 ICTイノベーション1部 副部長

アジェンダ

1. 本研究会の主旨
2. 活動期間と活動履歴
3. 研究内容
 - 3.1. 本研究の背景と目的
 - 3.2. 研究の過程と成果
 - 3.3. 今後の課題と展望

1. 本研究会の主旨

経団連が通年採用への移行や日本型終身雇用制の見直しを表明し、「定年」の考え方も変化する中、今後、年齢や性別を問わずキャリアの選択肢が広がることが期待されている。

1986年に施行された「男女雇用機会均等法」前後に社会人となった50歳代の女性は、これまで日本企業における女性活躍推進を牽引してきた世代としての強さとしなやかな価値観を併有しており、中でもITに関わる人材は新たな技術への追随やIT視点でのビジネスの提案が求められる中で常に変化と向き合ってきた。

本研究会は、50歳代からの女性がこの特性と昨今の社会的背景の変化を追い風として、これまで以上に多様な働き方や新たなキャリアへの挑戦をリードしていく担い手となり、それが企業や社会のイノベーションに通じるという仮説に基づき、本研究会を通じて新たなキャリアビジョンの研究を行うものである。

2. 活動期間と活動履歴

本研究会は2019年5月から2020年3月で活動を行った。

対面およびWeb会議での活動履歴は以下の通りである。

第1回：2019/6/11(火)

第2回：2019/6/25(火)

第3回：2019/11/19(火)

第4回：2020/1/9(木)

第5回：2020/2/18(火)

3. 研究内容

3.1. 本研究の背景と目的

「ダイバーシティ&インクルージョン研究会（以下、D&I研究会）」での研究を経て、その第1期幹事を中心に2019年にアドバンス研究会として発足

D&I研究会での考え方(当時)

ダイバーシティ=誰にでもあるマイノリティな部分=個性、そのインクルージョンがイノベーションを生む！

敢えて女性だけに
フォーカスした研究は
行わず

研究会の卒業後・・・

自分たち女性のキャリア感は、マイノリティ=個性的なのでは？
この個性って、企業に役立ってるのでは？

本当に個性的？
それは、何故？
本当に役立ってる？

50歳代の女性にフォーカスして研究してみたい！

- 経験してきた時代背景の影響、男女間の意識差などの調査結果、インタビュー等をメンバの実感と照らし、その仮説の確認と考察を行う

研究会への期待：

対象となる人材が、社会の変遷を追い風として働き方の選択肢を増やし、そのキャリアビジョンの多様性が企業のイノベーションのきっかけになって欲しい



3. 研究内容

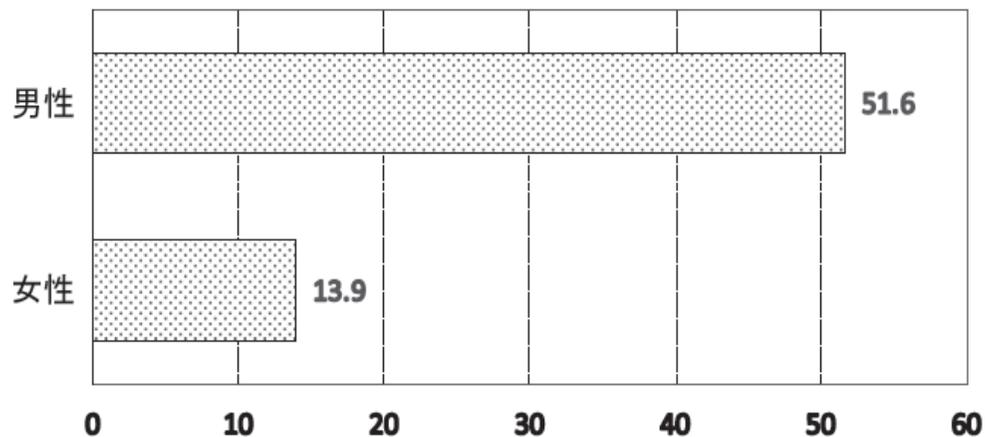
3.1. 本研究の背景と目的

男女による視点の違いも研究テーマの1つ

当研究会のメンバは、男性社員と同じ勤務・給与体系で、かつ課長職以上のマネージャであり、男性社員に近い「土台」を持つことから、男女による視点の違いもテーマに加える。

参考：50歳代の正社員の男女別調査結果

50歳代の正社員における、現在の管理職(課長以上)比率 (%)



50歳代の正社員における平均年収

男性	822万円
女性	528万円

(出典：「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」 21世紀職業財団)

3. 研究内容

3.2. 研究の過程と成果

1) 当研究会における「キャリアビジョン」の定義

「キャリアビジョン」とは

「**人生や仕事において、自分自身のなりたい姿**」を指すもの。

従って、キャリアビジョンの研究とは、**現在の所属企業・職種・職務等にこだわらず、自分自身がどうありたいか、を考える**ものである。

「自分がどうありたいか」

⇒ 当研究会メンバの前身である「ダイバーシティ&インクルージョン研究会」の重要キーワードの1つであった「自分がどうしたいか」に通じるテーマでもある。



3. 研究内容

3.2. 研究の過程と成果

2) キャリアビジョンに影響を及ぼしたと思われる過去の時代背景の確認

50歳代の女性にとって、2つの大きな時代変化が存在した。

① 男女雇用機会均等法

② バブル景気と「失われた20年」

男女雇用機会均等法	1986年制定	対象者はこの前後に社会に出ており、男性と同待遇で社会人になるという意識を強く持った者も多い。
バブル景気と「失われた20年」	バブル：1986年末頃～1991年初頃	対象者は、1986年末頃から1991年初め頃までのバブル景気と、その後のバブル崩壊以降の日本の景気低迷、特に1998年以降、経済の名目成長率のマイナス転化からリーマンショックを経た経済低迷や価値観の崩壊を、若いころに経験している。

3. 研究内容

3.2. 研究の過程と成果

3) 実態確認およびヒアリング



① 当研究会メンバーの、現職までのキャリア実績

転職経験あり	2名(50%)	2名とも、転職に加え、職種変更を経験している。
転職経験なし	2名(50%)	2名とも、転職はしていないものの、所属企業の資本関係や名称が変更になっている。 (大企業によるIT部門の別法人化などが進んだ時代の影響)

4名とも変化を経験

「周辺環境は
変わるのが当然」
という考え方

これまでも自らが
キャリア選択をして
きたという意識

今後も自らが
キャリア選択をして
いけるという実感

周囲の同世代の男性正社員の大多数とは違うかも・・・？

3. 研究内容

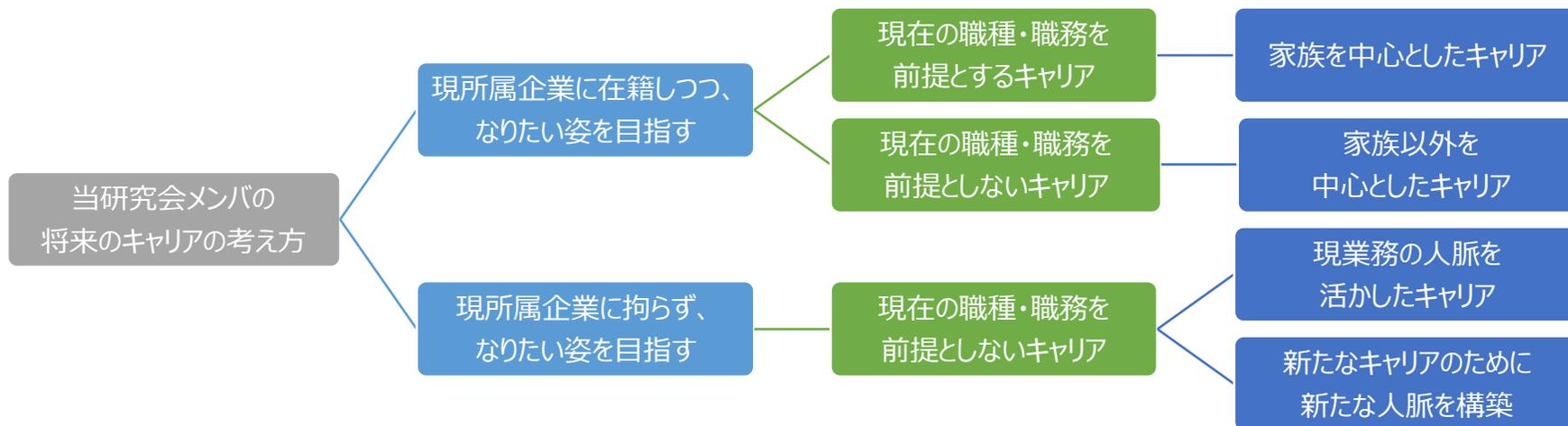
3.2. 研究の過程と成果

3) 実態確認およびヒアリング

② 当研究会メンバーの、キャリアビジョン

メンバー間でキャリアビジョンを共有した。(具体的内容は割愛)

キャリアビジョンの元となる考え方は下図のように大別された。



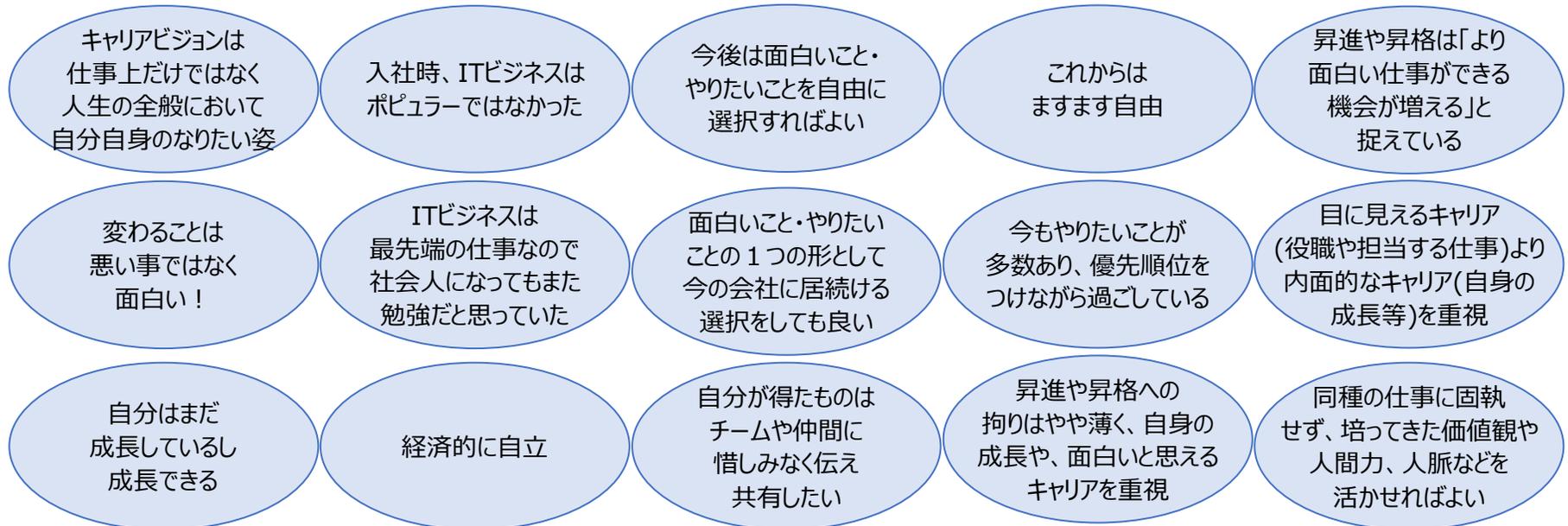
3. 研究内容

3.2. 研究の過程と成果

3) 実態確認およびヒアリング

③ 当研究会メンバの、キャリアビジョンの根幹にある共通認識

キャリアビジョンの根幹にある共通認識は以下の通り（抜粋）。



ありたい姿を目指して、成長を続け、40歳代よりさらに自由にキャリアビジョンを描ける

3. 研究内容

3.2. 研究の過程と成果

3) 実態確認およびヒアリング

③ 60歳前後の女性へのヒアリング結果

60歳前後の女性（JUAS会員企業の正社員および元正社員）に対して、キャリアの考え方のヒアリングを実施した結果は以下の通り。（母数が少なく統計的調査には至らず）

- 定年までは在籍企業での雇用を継続し、その後は再雇用を選択せずに新たなキャリアを歩む傾向が強い。
理由としては、在籍企業での業務への責任感（定年まではしっかり責任を果たす）と、日本企業における退職金制度をふまえた現実的な選択（定年まで在籍したほうが有利、子供が就職するまでは生活ペースをキープしたいなど）が混在。
- 定年までの間に新たな人脈づくりを含めた準備を行っており、必要な資格取得等も余暇などで事前に実施していたケースが多い。
- 定年後のキャリア例として、定年前とは異なる選択された方も多い。
（例：体験農場経営、介護・ケア、人材育成、ボランティア等）
※ 定年後の就業希望は男性は圧倒的に現在の会社での継続雇用（44.2%）、女性は男性より起業・開業の意欲が強いという調査結果あり

生き活きと活動されている先輩女性たち

3. 研究内容

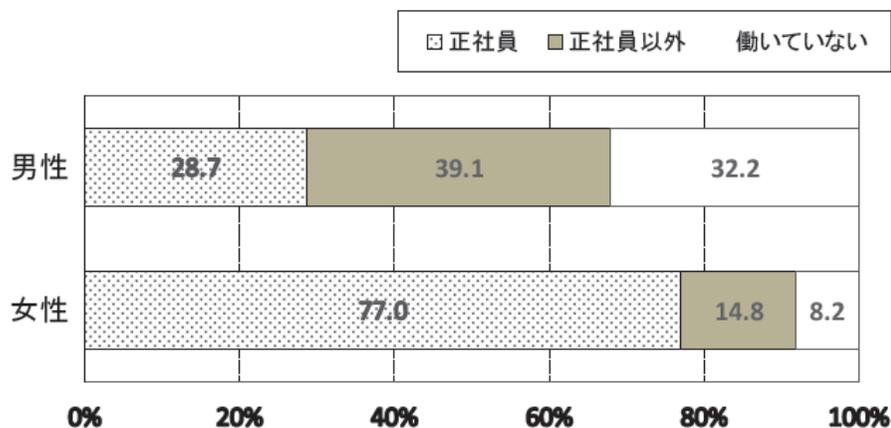
3.2. 研究の過程と成果

4) 男女間の仕事上のキャリア観の差に関する調査研究に基づく考察

男女間に仕事上のキャリア観の差がある

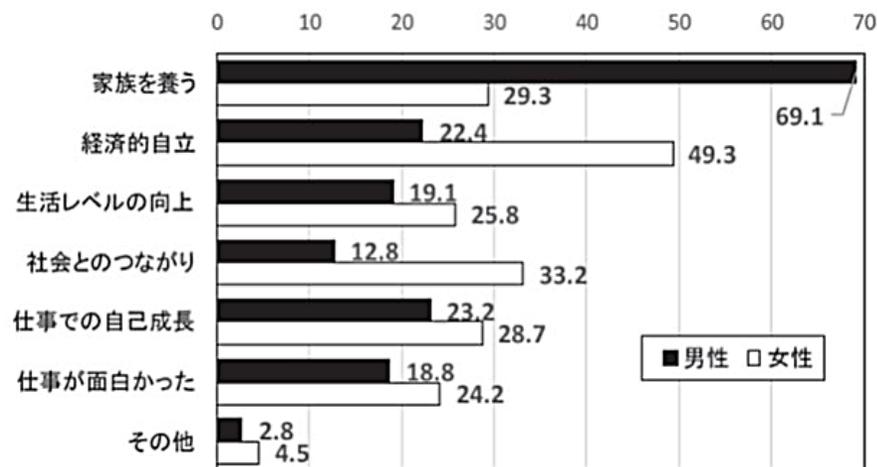
⇒ 配偶者が居る場合、男性は経済的理由、女性は内面的理由で仕事を続けている。
女性の収入以外に世帯収入があるケースが多く、キャリアチェンジによる収入減の影響が少ない
(≒失敗の許容度が大きい) ことが理由の1つと考えられる

50歳代の正社員における配偶者の就業状況 (%)



(注)「配偶者」のいる者の構成比

50歳代の正社員が仕事を辞めなかった理由 (%)



(出典：「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」 21世紀職業財団)

3. 研究内容

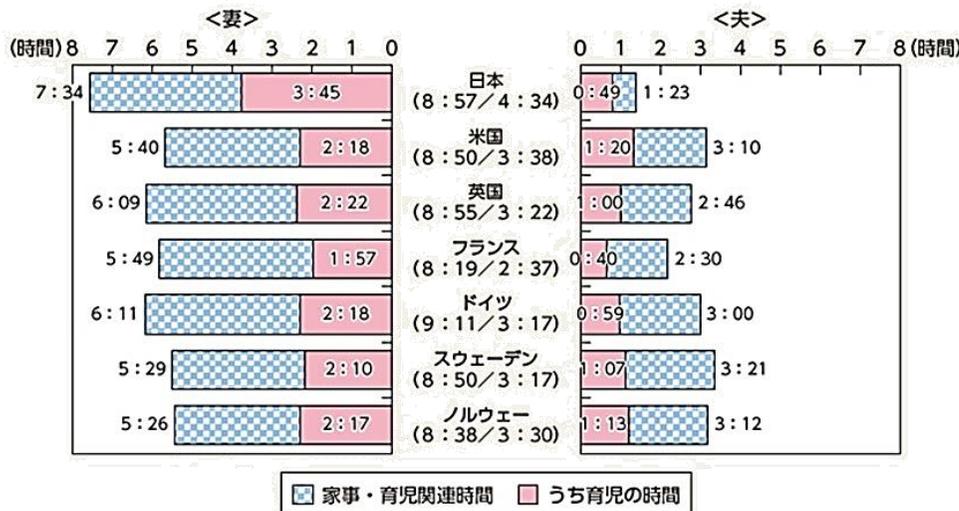
3.2. 研究の過程と成果

4) 男女間の仕事上のキャリア観の差に関する調査研究に基づく考察（続き）

50歳代の女性の多くは「自由意志で辞められる」中で、既にキャリアを自ら選択してきた状態。さらに50歳代になると女性の家事や育児の負担が下がり、より自由度が増す傾向。

日本の現状では、未だに、諸外国に比べて家事、育児、介護等について女性のほうが負担が大きい。そのため、仕事と家庭の両立についての悩みも女性に多く存在するが、50歳台くらいになると子供の独立などによりこの悩みが少し減少する。

6歳未満の子供を持つ夫婦の家事・育児関連時間（1日当たり、国際比較）



(出典：「男女共同参画白書 令和元年版」内閣府)

50歳代男女正社員の、子育てによる仕事の制約



(出典：「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」21世紀職業財団)

3. 研究内容

3.2. 研究の過程と成果

4) 男女間におけるキャリア観の差に関する調査研究に基づく考察（続き）

一般的に年齢が高くなるとキャリアビジョンがなく、受け身で仕事しており、モチベーションも低下傾向と言われているが、50歳代前半の女性正社員は「思う存分働ける」状況を謳歌し始める

40代・50代社員の本人に関する課題内容

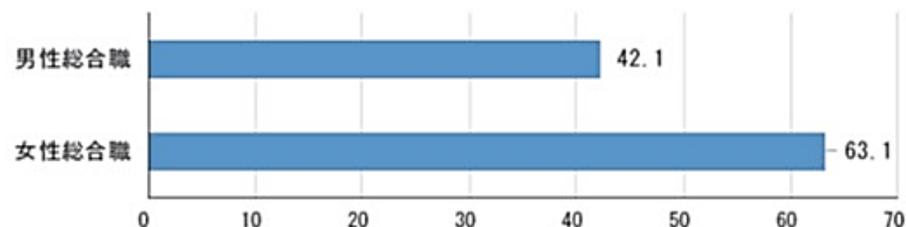
区 分		得点	1位	2位	3位	4位	5位
合 計		-	(100) 100.0	(100) 100.0	(100) 100.0	(96) 100.0	(95) 100.0
1	キャリアビジョンがなく、受け身の姿勢で仕事を進めている	3.48	27.0	26.0	10.0	7.3	15.8
2	高い目標を設定せず、難しい課題に挑戦しようとならない	3.28	11.0	16.0	18.0	12.5	4.2
3	役職解任、等級のダウンなどを理由に、モチベーションが下がっている	3.16	9.0	4.0	3.0	3.1	7.4
4	後継の指導がうまくできない	3.14	11.0	8.0	7.0	11.5	6.3
5	管理職になれないことを理由に、モチベーションが下がっている	3.05	6.0	4.0	6.0	4.2	5.3
6	組織の中核という自覚がなく、自発的に行動せず、周囲を巻き込もうとしない	3.02	11.0	15.0	12.0	12.5	11.6
7	自分なりの仕事の進め方にこだわり、スキル・技術の変化に対応できていない	2.74	8.0	5.0	11.0	14.6	9.5
8	他の世代とうまく関わっていない	2.74	3.0	1.0	3.0	2.1	4.2
9	社外でも通用する汎用性の高いスキル（ポータブル・スキル）が身に付いていない	2.70	5.0	8.0	15.0	12.5	10.5
10	自分の仕事を抱え込み、スキル・ノウハウが伝承されていない	2.68	8.0	13.0	8.0	12.5	17.9
11	社内外の関係者との適切なコミュニケーションや人的ネットワークの構築・拡大が不足している	2.12	1.0		7.0	7.3	7.4

[注] 1. 得点は、1位＝5点、2位＝4点、3位＝3点、4位＝2点、5位＝1点として、加重平均した。
2. 4位と5位では、無回答の企業を集計に含めなかったため、1～3位と集計社数が異なる。

（出典：「40代・50代社員の課題と役割に関するアンケート」 労政行政研究所）

配偶者や子供がいても、いなくても、
これから、もっと自由！

50歳代男女正社員の、子育て後の仕事のモチベーション
（思う存分働いている割合）



（出典：「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」 21世紀職業財団）

3. 研究内容

3.2. 研究の過程と成果

5) 研究の成果（現時点における考察）

メンバが過去に所属していたD&I研究会では、企業がD&Iを推進することにより多様な価値観や尖った専門性を持つ人材が集まり、それが企業にイノベーションを起こす条件の1つになるということを研究してきた。しかし、イノベーションを起こす組織になるためにはこのほかにも周辺環境が整っている必要があり、その1つが「心理的安全性」（次ページ参照）である。

今回、当研究会で50歳代正社員の女性のキャリアビジョンおよびその背景を掘り下げていく中で、対象者は日本企業内で多数を占める男性管理職とは異なる価値観を持ち、周辺環境が整っていなくても（経団連の旗振りが無くても、心理的安全性が十分に保障されていなくても）自らが新たな事を勉強し、考え、変革し、やりたいと思う事を進めていく強さと柔軟性を持っており、またそれを実現していることがわかった。

昨今の社会的背景をふまえ、企業はこれまで以上に多様な働き方や新たなキャリアを定義し、社会や社員へ提示していかなければならない。そこには、50歳代の女性がその定義に先立ち、新たなキャリアへの挑戦をリードしている姿がある。

この行動自体が後進に心理的安全性を与え、企業のイノベーションを促すとともに、より自由なキャリア選択が可能な社会への転換を促すものと考えられる。

3. 研究内容

3.2. 研究の過程と成果

参考：Googleが2015年11月に自社の情報サイト「re:Work」で公開した「チームを成功へと導く5つの鍵」

Googleが2015年11月に自社の情報サイト「re:Work」(参考文献2)で公開した「チームを成功へと導く5つの鍵」。

その第1段階が「心理的安全性」、すなわち、不安や恥ずかしさを感じることなくリスクある行動を取ることができるか、である。



チームを成功へと導く5つの鍵

re:Work



governor.jp

(出典： Google Re:Work <https://rework.withgoogle.com/jp/>)

3. 研究内容

3.3. 今後の課題と展望

今年度の研究では、研究会メンバー自身と、その上世代の女性のキャリアビジョンを中心に研究と考察を続けてきたが、40歳代以下の女性のキャリアビジョンとの対比や、自らのキャリアビジョンの変遷などを考慮するには至らなかった。

今後これらを掘り下げ、より完全な研究を目指して活動が続けたいと考えている。

