

2025 年度学士論文

日本の働く女性のキャリア形成

～出産・育休後の女性が仕事と子育てを両立するためには～

2025 年 12 月 12 日
早稲田大学 商学部 4 年
1F220723-2 船津実桜

はしがき

こうしてなんとか卒業論文を形にすることができた安堵と達成感とともに、大学生生活の終わりが見えてきたことをとても寂しく思います。

本論文は、「女性のキャリア」に焦点を当てました。このテーマにしたきっかけは私自身の就職活動における原体験にあります。私は企業選択の軸として、「キャリアの選択肢の広さ」と「長く働ける環境」の二点を特に重視して活動を行ってきました。自身のライフプランを考える上で、住む場所を選び、転勤を伴わずに働きたいという思いは強く、同時に、出産や育児を経てもキャリアアップができる職場環境であってほしい、そして正直に言えば、趣味や買い物を楽しむ余裕のある収入も得たいと考えていました。これらは私にとって、将来を描く上で絶対に譲れない条件でした。

しかし、現実の就職活動は難しいものでした。「キャリアアップ」と「勤務地の限定」を両立できる企業は極めて少なく、総合職であれば転勤は避けられず、一方でエリアを限定した働き方を選べば、総合職に比べて給与水準が低くなるケースが大半であると感じました。こうした企業研究を通じて実情に触れるにつれ、制度としての「両立支援」は整っていても、実態としての「キャリア形成」には依然として厚い壁が存在することを痛感しました。

これから社会に出る一人の女性として、私はこの現状を単に「仕方がないこと」として受け入れるのではなく、なぜ女性の活躍が阻害されるのか、その構造的な要因を理解したいと考えました。本論文では、女性への支援策にとどまらず、そのパートナーである男性の働き方や企業の組織風土にまで踏み込み、企業が果たすべき CSR の一環としての「真に長く働き、活躍できる環境」のあり方について検討しています。

谷本ゼミに入ってから2年が経ちました。思い返せば、大学2年生までの私は、ただ遊ぶことに夢中で、将来のことや学業に対して真剣に向き合うことから目を背けていたように思います。「大学生活で何か一つ、胸を張れるものを残したい」「何か頑張らなくては」という軽い気持ちで谷本ゼミに入りましたが、3年生からの生活は想像を遥かに超える厳しさだったことを思い出します。

3年生の秋からはプロジェクト研究が始まり、毎週会議やタスクに追われていました。それまでの大学生活でほとんど利用することのなかった中央図書館にみんなで通い、文献を探すようになりました。ゼミ中心の生活に、精神的にも体力的にも限界を感じ、辞めたいと思ったことも一度や二度ではありません。それでも途中で投げ出すことなく駆け抜けたこの2年間は、今の私にとって何にも代えがたい財産となりました。物事を論理的に考える力、粘り強く答えを探求する姿勢、そして自身の成長を確かに実感できたことは、これからの人生における大きな糧となると確信しています。

そして何より、谷本ゼミに入って本当に良かったと思えるのは、かけがえのない同期と出会えたことです。就職活動とゼミ活動が重なり、互いに余裕がない中でも励まし合い、共に乗り越えた経験、そしてゼミ以外でも過ごした楽しい日々すべてが、私の大学生生活の大切な思い出です。

最後になりますが、本論文の執筆にあたり、お忙しい中インタビュー調査に快くご協力いただきました株式会社千葉銀行の皆様、深く感謝申し上げます。

そして、未熟な私を熱心にご指導くださった谷本先生、苦楽を共にした同期、そして私たちを支えてくださった先輩方に、心より御礼申し上げます。素晴らしい環境と仲間にも恵まれ

たことに感謝し、次のステージでも私らしく頑張っていきたいと思います。本当にありがとうございました。

2025年12月12日
谷本ゼミナール13期 船津実桜

目次

第1章 女性のキャリア形成を考えるにあたって.....	p.1
第1節 問題意識.....	p.1
第2節 本論文の構成.....	p.2
第2章 従来の日本のキャリア形成.....	p.3
第1節 日本的雇用慣行と長時間労働文化.....	p.3
第2節 女性活躍の変遷.....	p.3
第3章 女性の働き方の現状と課題.....	p.4
第1節 女性の働き方の現状.....	p.4
第2節 女性の働き方の課題.....	p.10
第4章 仕事と子育てのための両立支援制度.....	p.15
第1節 ワーク・ライフ・バランス推進の社会的背景.....	p.15
第2節 両立支援に向けた法的枠組みと政策の展開.....	p.16
第3節 子育て期の女性のキャリア.....	p.19
第5章 男性の育児参加と働き方.....	p.23
第1節 男性の育児参加の必要性の拡大.....	p.23
第2節 男性の育児参加の現状と課題.....	p.24
第3節 男性の働き方.....	p.25
第6章 男性の子育て参加を促進する働き方改革とは.....	p.27
第1節 先行研究・文献に見る男性の育児参加促進策.....	p.27
第2節 インタビュー調査の概要と結果.....	p.29
第3節 考察：男性の育児参加を可能にする働き方改革の方向性.....	p.32
第7章 出産・育休後の女性が仕事と子育てを両立するためには.....	p.34
第1節 男性の働き方が女性のキャリアに与える影響.....	p.34
第2節 これからの日本の企業に求められること.....	p.35
第3節 本論文の課題と展望.....	p.36
文献一覧.....	p.37

第1章 女性のキャリア形成を考えるにあたって

第1節 問題意識

少子高齢化が急速に進展する現代日本において、労働力人口の減少は深刻な課題となっている。この危機的状況を打破し、持続可能な経済成長を実現するため、女性の労働参加と活躍推進は長年にわたり重要な政策課題として位置づけられてきた。1986年の男女雇用機会均等法施行以降、女性の社会進出は着実に進み、結婚や出産を経ても就業を継続する女性の割合は増加傾向にある。とりわけ1990年代以降、育児休業制度の整備や保育サービスの拡充を背景に、出産を理由とした離職は減少してきた。近年では、共働き世帯が専業主婦世帯を上回るなど、女性の就業はもはや例外的な選択ではなく、日本社会における標準的なライフコースの一部として定着しつつある。

しかし、量的な就業継続が達成されつつある一方で、質的なキャリア形成面では依然として課題が山積している。多くの企業において、出産後の女性社員は短時間勤務制度などを利用して職場に留まるものの、責任ある業務から外れたり、昇進・昇格の機会を逃したりする「マミートラック」の問題に直面している。これは、女性が「働き続けること」と「キャリアを築くこと」の間に、依然として深い溝が存在することを示唆している。このような状況は、女性個人の能力や意欲の問題ではなく、出産・育児期における働き方を柔軟に設計できていない企業組織の構造的課題であると考えられる。さらに、キャリアの停滞を経験した女性が長期的に賃金水準や職務経験で不利な立場に置かれることは、ジェンダー間の格差を再生産する要因ともなっている。

本論文のテーマは、こうした日本の働く女性のキャリア形成と、出産後の両立支援のあり方について検討することである。これまで多くの企業は、女性向けの制度（育休や時短勤務）の拡充に注力してきた。しかし、女性への支援だけでは、女性側に家事育児負担が偏る「性別役割分業」の解消には至らず、結果として女性のキャリア形成が阻害されている現状がある。実際には、制度が存在していても「利用すると評価が下がるのではないか」という懸念から、十分に活用されていないケースも少なくない。この点からも、単なる制度導入にとどまらず、職場文化や評価制度を含めた包括的な見直しが求められていることが分かる。

したがって本論文では、女性の両立問題を解決するための本質的な鍵は男性の働き方にあるという仮説に立つ。女性だけが柔軟な働き方をするのではなく、パートナーである男性が家庭責任を分担できる環境を作らなければ、女性の真の活躍は望めないからである。とりわけ、日本企業に根強く残る長時間労働慣行や、男性は仕事、女性は家庭という暗黙の前提は、男性の育児参加を困難にし、そのしわ寄せが女性に集中している。このような構造を放置したままでは、女性の就業継続が進んだとしても、管理職比率の向上や意思決定層への参画は限定的なものにとどまると考えられる。

そのため、本論文では、男性の子育て参加を促進するために企業はどのような働き方改革を行う必要があるかを明らかにし、最終的に女性のキャリア形成に資する提言を行うことを目的とする。

第2節 本論文の構成

本論文は、以下の全7章から構成される。第1章では、本研究の問題意識と構成を提示した。続く第2章では、日本的雇用慣行の特徴である長時間労働文化や、女性活躍推進政策の変遷について概観し、現在の課題が生まれた文脈を明らかにする。第3章では、統計データを用いながら、女性労働の現状を分析する。正規雇用での就業継続や管理職登用における課題を浮き彫りにし、女性がキャリアを形成する上での障壁を検討する。第4章では、政府および企業による両立支援策の現状と課題を整理する。特に、短時間勤務制度などの両立支援策が普及した一方で、それがかえって女性のキャリア形成を阻害する要因となっている現状について、先行研究やデータを基に論じる。そして、女性のみを対象とした支援の限界を指摘する。第5章では、視点を女性から男性へと転換する。男性の家事・育児参加の現状を分析するとともに、男性が育児参加を望みながらも実現できない背景にある職場環境や働き方の課題について考察する。第6章では、企業へのインタビュー調査を通じて、企業が取り組むべき具体的な働き方改革の内容について考察を行う。最終第7章では、本論文全体の総括を行う。第6章で提示した「男性の働き方改革」が、結果として女性のキャリア形成上の障壁を解消し、女性の活躍に寄与するメカニズムについて論じる。最後に、男女がともに仕事と育児を両立し、キャリアを形成できる社会の実現に向け、今後の日本企業に求められる視点と本研究の課題を提示し、結論とする。

第2章 従来の日本のキャリア形成

第1節 日本的雇用慣行と長時間労働文化

八代（2015）によると、日本の労働市場において女性の活躍を阻んでいる最大の要因は、大企業や官庁を中心に広く普及している「日本的雇用慣行」にあるとされる。まず、この日本的雇用慣行について整理する。同慣行は、「長期的雇用システム」「年功昇進・賃金の慣行」「企業別労働組合」を3本の柱とし、戦後日本経済の成長を支えてきた雇用制度である。その定着の背景には、高度経済成長期における慢性的な労働力不足に対し、企業が労働者を長期的に囲い込む必要性があったことが挙げられる。こうして形成されたシステムは、企業ごとの円満な労使関係の礎となり、経済成長の原動力として機能してきた。しかし、八代（2015）は、このシステムが高度経済成長期には有効に機能していたものの、経済成長の鈍化や少子高齢化が進む現代においては、多くの労働者にとってリスクを伴う働き方に変容していると指摘し、環境変化との不適合を論じている。

日本的雇用慣行の最大の特徴は、「専業主婦をもつ男性世帯主」を暗黙の前提とし、長時間労働や頻繁な配置転換、転勤を受け入れる「無限定の働き方」を労働者に求めた点にある（八代、2015）。このような働き方が求められた背景には、日本企業が「企業内訓練（OJT）」を極度に重視してきたことがある。企業内訓練とは、定期的に異なる職種・職場への配置転換を繰り返すことで、新卒労働者に多様な業務経験を積み、長期的に技能を向上させる仕組みである。業務上の訓練格差は累積的なプロセスとなりやすく、入社時には僅少であった能力差は、勤続年数を経るごとに拡大していく。企業にとって、こうした集中的な訓練は定着率の高い労働者に対して行う必要があり、また労働者側には訓練の一環としての長時間労働や転勤に応じることが求められた。その結果、家庭内における家事・育児を全面的に担う専業主婦の存在が必要不可欠となったのである。八代（2015）が指摘するように、専業主婦を前提とする日本企業の働き方のもとで、夫婦が共にフルタイム以上の仕事を継続しつつ子育てを行うことは、構造的に困難である。

すなわち、家事・子育てに専念する専業主婦は、時間や場所の限定がない働き方を支えるための基盤として機能しており、男性が労働に従事し女性が家事を担うという性別役割分業こそが、日本的雇用慣行を成立させる根幹であったといえる。

以前に比べれば緩和されつつあるものの、現在でも大企業や官庁を中心にこの慣行は根強く残っており、容易には変容しがたい側面がある。八代（2015）は、現状の働き方を前提とする限り、女性管理職の増加を追求すれば少子化が進行し、反対に出生率の維持を優先すれば女性の社会進出が停滞すると警鐘を鳴らしている。一方で、北米や北欧諸国のように、日本よりも女性の就業率と出生率がともに高い国も少なくない。八代（2015）は、日本においても女性が就業継続と子育てを両立できるよう働き方改革を推進することで、こうした先進国と同様の状況を実現することは十分に可能であると述べており、企業における両立支援制度の整備や、働き方そのものの抜本的な見直しが重要である。

第2節 女性活躍の変遷

本節では女性活躍における法律や企業行動の変遷について見ていくことで、これまで日本では女性活躍においてどのような取り組みが行われてきたのか明らかにする。まず「男女雇用機会均等法」が施行される1986年以前を、古武（2022）を参照しながら振り返る。その後、男女雇用機会均等法が施行された1986年以降を、松浦（2015）を参照しながら1986-

1999年、2000年代、2010年代に分類し、それぞれの時代にどのような動きがあったのか明らかにする。

(1) 1986年以前

この当時の女性の働き方は、「腰掛けOL」「寿退社」「職場の花」という言葉に象徴される。すなわち、結婚までの短期間、一時的に会社に勤め、職場を華やかにしてくれるOLという働き方である。一般的に、女性は短大を出て、たった三年か四年会社に勤め、会社は寿退社（結婚退職）を前提に、女性社員を雇っていた。そのため、10年以上会社勤めをする女性は少なかった。また、このころは男女別の募集・採用が許されていた。1984年の旧労働省による企業調査によると、四大卒は、男子のみ募集64.7%、女子のみ募集1.7%で、圧倒的に男子に門が広く開かれていた。一方、女子だけを見ると短大卒の女子のみの募集は37.7%であるから、四大卒より短大卒の方が就職に強かった。そして、採用も募集と同じ傾向である。一般的な企業のニーズとして、男子は四大卒、女子は短大卒を採用する、というのが主流だったことがわかる。さらに、当時は男女別に採用条件を設定することもあり、企業は女性に男性とは異なる働き方を求めていたと言える。

(2) 1986-1999年

1986年に男女雇用機会均等法（均等法）が施行されたことは、企業の女性活躍政策にとって大きな転換点となった。採用や配置・昇進などで男女に同等の機会を与えることが努力義務とされ、福利厚生や教育訓練における性差別は禁止された。当時は「男性は仕事、女性は家庭」を前提にした価値観が根強く残っていたため、この法改正は企業に大きな変化を迫るものだった。均等法への対応として多くの大企業が採用したのが、総合職・一般職などのコース別雇用管理制度である。実質的には、従来男性に適用されていたキャリアパスを「女性総合職」にも開放することで、形式的な均等化を図ったのである。ただし、この制度の導入は企業内に新たな緊張をもたらした。女性総合職は、男性中心の総合職文化と、従来型の女性社員像との狭間で、周囲も本人も戸惑いながらキャリアを築かざるを得なかった。一方、1992年には育児休業法が施行され、男女ともに子どもが1歳になるまで育児休業を取得できる枠組みが整えられた。しかし、当時の企業の多くは制度を「法律で義務づけられた最低ライン」にとどめており、実質的な利用促進にはつながらなかった。1993年度の調査でも、育児休業制度を備える企業のうち9割以上が法定どおりの内容しか定めておらず、職場環境の改善や利用しやすさを高める取り組みはほとんど見られなかった。

このように、両立支援制度こそ整備されたものの運用は十分でなく、同時に女性総合職の活用も試行錯誤の段階にとどまった。結果として、多くの女性総合職が初期キャリアで離職し、女性活躍が企業経営に不可欠であるという認識が本格的に広がるまでには至らなかった。企業の対応は法律に合わせることが中心で、女性活躍推進の重要性が十分に認識されていなかった時代であったと言える。

(3) 2000年代

まず、1999年の男女雇用機会均等法改正は大きな転換点である。改正前は努力義務であった募集・採用、配置、昇進における性差別的取扱いが明確に禁止され、セクシュアル・ハラスメント防止規定やポジティブ・アクション促進の枠組みが制度化された。その後も法規

制は強化され、2007年には間接差別の禁止が導入されるなど、男女の均等な雇用機会を確保するためのルールがより実効的なものへと進化した。同時に育児・介護休業法の改正が2001年、2004年、2009年と段階的に実施され、両立支援制度の基盤が拡充した。とくに2009年改正では、男性の育児参加を促す観点が強調され、従来の「配偶者が専業主婦（夫）の場合は育児休業を取得できない」という仕組みが廃止された。加えて、「パパ・ママ育休プラス」や、父親が出産後8週間以内に育休を取得した場合に再取得を認める制度など、父母双方の育児休業取得を後押しする規定が導入された。これらの改正は、女性だけでなく男性も含めた働き方を見直す必要性が社会的に共有され始めたことを示している。さらに、2003年に公布された次世代育成支援対策推進法は、企業の両立支援を促す仕組みを制度として整えた。同法のもと、従業員301人以上の企業には2005年から「一般事業主行動計画」の策定と届け出が義務付けられ、目標達成企業には「くるみん認定」という形で社会的評価が与えられるようになった。これにより、制度の整備だけでなく、企業文化や働き方そのものを見直す意識が高まった。少子化による市場縮小や労働力人口の減少への危機感が浸透したことで、法整備に対する企業の抵抗感は1990年代以前より弱まり、むしろ法が求める基準を上回る取り組みを進める企業も増えた。制度が形だけ存在している状態では女性が定着しないという理解が広まり、育児休業や短時間勤務制度を利用しやすい職場環境づくりが進んだのである。実際、厚生労働省（2002,2009）によれば、育児休業取得率は2002年度の64.0%から2009年度には85.6%へと大幅に上昇し、制度利用の拡大と女性社員の定着が目に見える形で進展した。一方で、両立支援が優先的に整備された結果、女性総合職の育成や管理職登用など「キャリア形成」面の改革は十分に進まず、初期キャリア段階での女性の離職が新たな課題として浮上した時期でもあった。

このように、2000年代は両立支援制度の整備が質・量ともに大きく進んだ一方、女性のキャリア形成という側面では改善が追いつかず、次の時代に課題を残す結果となった点に特徴がある。

(4) 2010年代

2000年代の法制度整備および企業による両立支援策の拡充により、女性の育児休業制度等へのアクセスは大幅に改善し、女性の就業継続率は着実に上昇した。しかしながら、制度利用が女性に偏在しやすいこと、また育児休業の長期化に伴うキャリア形成の遅れが指摘されるようになるなど、制度整備のみでは解決しきれない課題も顕在化した。これを受け、企業においては、両立支援と男女均等推進を連動させ、女性が中長期的に能力を発揮できる環境の整備が求められるようになった。また、政府は女性活躍を国家の成長戦略として明確に位置づけた。2013年に公表された「日本再興戦略—JAPAN is BACK」では、女性管理職比率の向上やダイバーシティ経営の推進が重要施策とされ、多様な人材の効果的活用が企業の競争力強化の要因とされた。さらに、企業の女性活躍推進策を一層推し進めるための法的な枠組みとして「女性活躍推進法」が成立した。従業員数301人以上（2022年からは101人以上に対象が拡大）の民間企業、及び国の各府省や地方公共団体などにおいては、自社（団体）の女性の活躍状況を把握し、課題を分析して、女性活躍を進めるための行動計画を策定・届け出るとともに、女性活躍の現状についての情報公表を行うことが義務付けられた。女性の活躍推進に関する取組の実施状況が優良な企業は、申請により国の認定を受けることができる仕組みもある。武石・高崎(2020)によると、従来、企業内には「女性には向かない」

「女性には困難である」といった先入観が依然として残存していた。女性活躍推進法は、こうした暗黙の偏見を是正し、企業が自ら現状を分析し、課題に基づく施策を講じることを義務化した点で大きな意義を有する。

総じて、2010年代は制度的支援による「定着」を基盤として、女性の能力発揮とキャリア形成支援を中心とする「質的な活躍」をいかに実現するかが問われた時期であったと言える。女性活躍推進法をはじめとする制度整備と、企業の主体的な育成・登用施策が相互に作用し、女性活躍の推進が社会的・政策的な要請として明確に確立された時代であった。

第3章 女性の働き方の現状と課題

前章では、日本における女性活躍推進の歴史的展開をたどりながら、制度整備の進展とともに女性の就業継続が徐々に定着してきた過程を明らかにした。とりわけ 2000 年代以降、両立支援制度や職場環境の整備が進んだことで、出産・育児期を経ても就業を継続する女性が増加した。しかしながら、制度整備の進展とは裏腹に、女性が十分に能力を発揮し、継続的なキャリア形成を実現できているとは言い難い。このように、「働き続けられること」と「活躍できること」の間には依然として大きな隔たりが残されている点こそが、今日の女性活躍推進における核心的課題である。量的な就業参加の拡大が実現しつつある一方で、質的な活躍の実現、すなわちキャリアの持続性・成長性・自律性の確保には課題が残る。本章では、女性の働き方の現状を多面的に整理しつつ、女性が就業継続とキャリア形成を両立するうえで直面する主要な課題を明らかにする。

第1節 女性の働き方の現状

古武（2022）は女性特有の働き方の特徴として、勤続年数、年齢階級別労働力率、学歴、賃金、管理職比率を取り上げている。本節では、古武（2022）を参照し、下記の4つの視点に絞った。

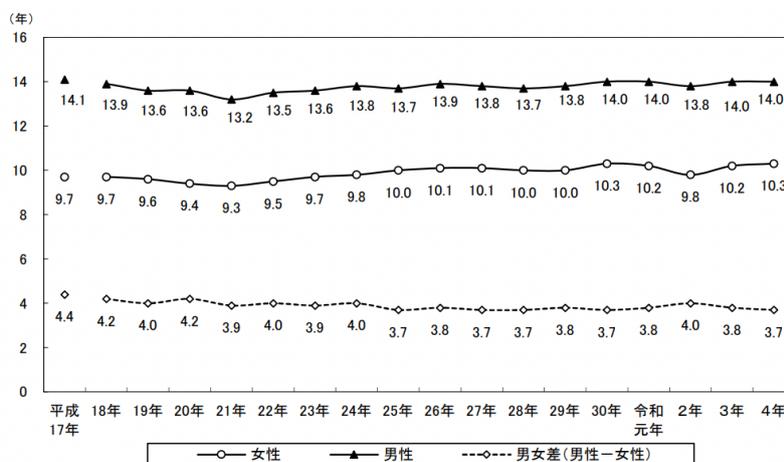
- (1) 勤続年数
- (2) 年齢階級別労働力率
- (3) 賃金格差
- (4) 管理職比率

本節では、これらの4つの視点に注目し、女性の働き方の現状をみていきたい。

(1) 勤続年数

図表 3-1 より、令和 4 年の一般労働者の平均勤続年数をみると、正社員・正職員の女性は 10.3 年、男性は 14.0 年と、女性は前年より 0.1 年長くなり、男性は前年と同じで、男女差は 3.7 年であった。平成 18 年には 4 年以上あった男女差がこの約 15 年間で確実に縮まっており、男性は平均年続年数に変化はないが、女性は確実に伸びていることがわかる。

図表 3-1 一般労働者の平均勤続年数の推移（正社員・正職員）



出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2022）

(2) 年齢階級別労働力率

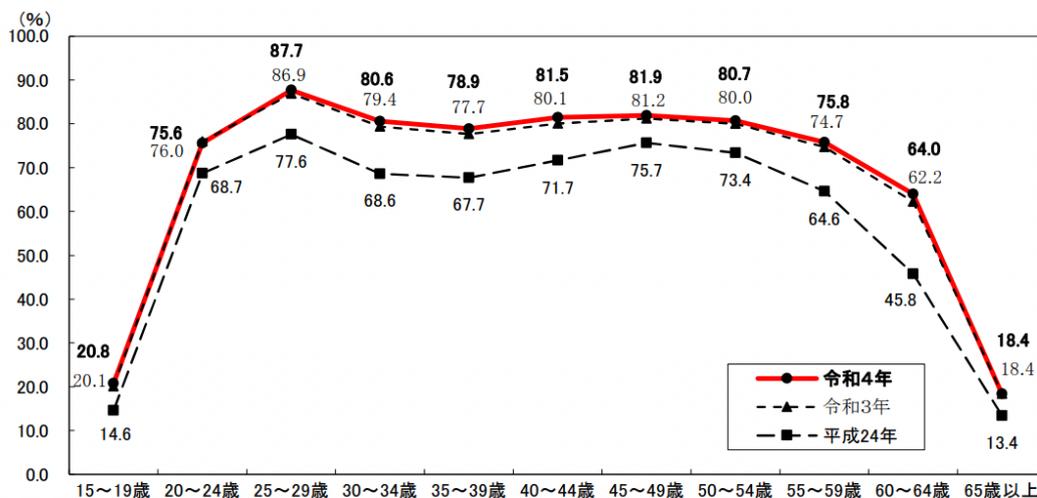
年齢階級ごとの15歳以上人口に占める労働力人口の割合を年齢階級別労働力率という。労働力人口とは、就業者と完全失業者を合計した人数である。

図表3-2より、平成24年のグラフを見ると、20代後半から30代に大きく数値が下がり、40代以降にまた数値が上がっていくことがわかる。これは、学校を卒業して働いている女性たちが、結婚、出産、育児というイベントのため、労働市場から退出し、子育てが落ち着いたころ、再び働き始めていることを表している。このように女性の年齢階級別労働力率のグラフの形状は、アルファベットのMに似ていることから「M字カーブ」といわれ、日本の女性の働き方の特徴とされている(古武、2022)。

現在の日本の労働力について見ていく。図表3-2より、令和4年では、20-24歳75.6%、25-29歳87.7%、30-34歳80.6%、35-39歳78.9%、40-44歳81.5%、45-49歳81.9%で、M字のボトムは78.9%で、平成24年と比較すると、11.2%上昇している。このように、「M字カーブ」は、年々解消へとつながり、順調に女性活躍推進が行われているように見える。しかし、M字が浅くなっているということは、労働市場から途中で退出せずに働き続ける女性が増えていることを示しており、その要因として、晩婚・非婚化、共働きの増加が考えられている。また、井上(2015)は、40歳代の二つ目の山で労働力率自体は回復しているものの、その内実はパート等の非正規が中心で、いったん退職すると元の職場に容易に戻れないことを指摘している。

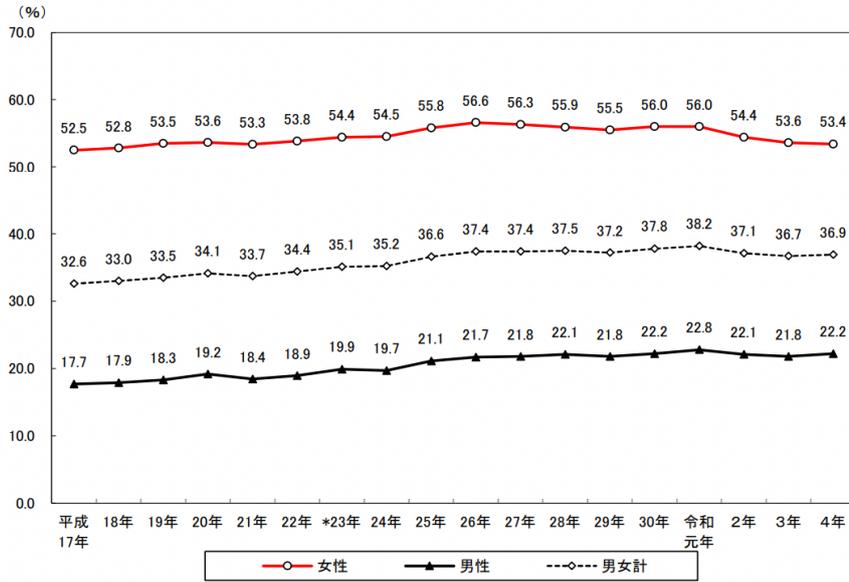
女性の雇用形態について見てみると、厚生労働省(2022)によれば、令和4年は、「正規の職員・従業員」が1,250万人(前年差28万人増、前年比2.3%増)、「非正規の職員・従業員」が1,432万人(同19万人増、同1.3%増)となった。また、図表3-3より、女性雇用者総数に占める割合は「非正規の職員・従業員」53.4%(同0.2ポイント低下)となった。一方で男性の「非正規の職員・従業員」は22.2%であり、依然として女性の非正規雇用は続いていることが分かる。

図表3-2 女性の年齢階級別労働力率



出所：総務省「労働力調査」(2022)

図表 3-3 非正規の職員・従業員の割合の推移



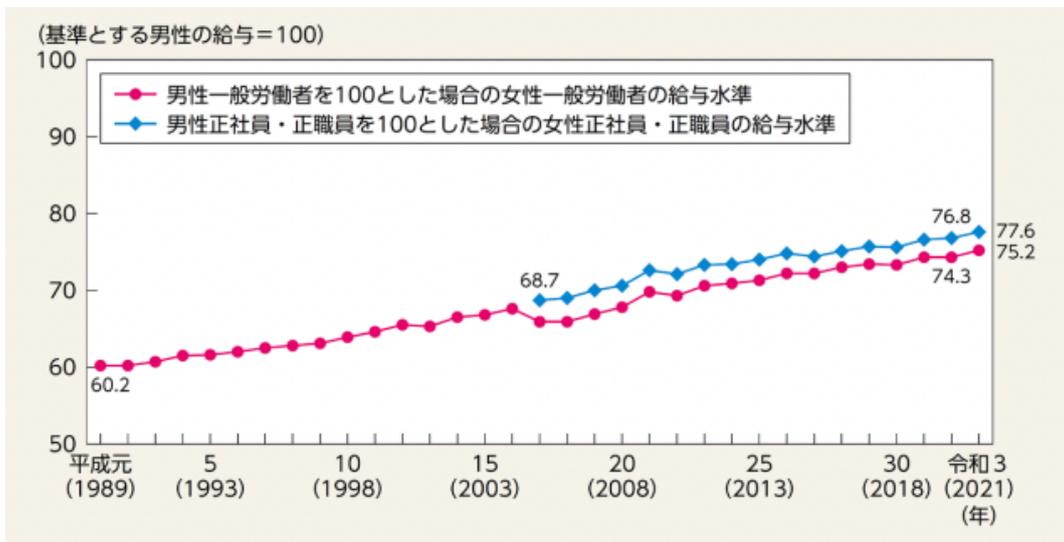
出所：総務省「労働力調査」(2022)

(3) 賃金格差

厚生労働省の賃金構造基本調査によると、男性労働者の賃金はこの20年ほどでありあまり変化はないが、女性労働者の賃金をみると、右肩上がりであり上昇している。つまり、男女労働者間の賃金格差は縮小してきている。男女間賃金格差は長期的に見ると縮小傾向にあり、図表3-4より、令和3年の男性一般労働者の給与水準を100としたときの女性一般労働者の給与水準は75.2となっている。

一方で、内閣府男女共同参画局(2021)によると、諸外国と比較すれば、我が国の男女間賃金格差は国際的に見て大きい。

図表 3-4 男女間賃金格差



出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画に関するデータ集」(2021)

(4) 管理職比率

帝国データバンク（2024）によると、政府は女性管理職の割合が2020年代の可能な限り早期に30%程度になることを目指している。「女性版骨太の方針 2024」では、東証プライム市場に上場する企業の女性役員の割合を、それまで設けられていた目標の「2030年までに30%以上」に加え、「2025年までに19%」にする新しい成果目標が掲げられるなど、企業における女性活躍の推進がますます求められている。

図表 3-5 より、2024年の女性管理職の割合は「30%以上」が11.4%、「20%以上 30%未満」が6.4%、「10%以上 20%未満」が9.1%、「10%未満」が25.5%だった。また、管理職が全員男性である企業は43.0%と前年から2.1ポイント低下したが、全項目のうち最も高かった。また、政府目標の「30%程度」を達成している企業の割合は前年から1.6ポイント増と、上昇幅は過去最大となり、管理職に占める女性の割合の平均は10.9%と調査開始後初めて10%台に乗った（帝国データバンク、2024）。

図表 3-5 女性管理職の割合



出所：帝国データバンク「女性登用に対する企業の意識調査」（2024）

第2節 女性の働き方の課題

前節では、女性の働き方の現状を明らかにした。女性活躍に向けて、政府を中心に法整備や目標設定がなされるなど、女性活躍に向けた動きは年々強まってきたことがわかった。また、調査データからも、年々数値は改善されており、わずかではあるが政府による政策の効果が発揮されてきたことが見て取れる。しかし、前節の(1)勤続年数、(2)年齢階級別労働力率、(3)賃金格差、(4)管理職比率のどれをとっても、男女格差は依然として大きいままである。では、日本の女性活躍、中でも、正規雇用での就業継続と管理職登用を阻む障壁はなんだろうか。本節では正規雇用での就業継続と管理職登用への課題について明らかにしたい。

(1) 正規雇用での就業継続

前節の通り、日本の女性の労働力率は30歳代に落ち込み、40歳代に再び上昇するという「M字カーブ」を描くことが有名であり、以前に比べればM字は浅くなっている一方で、現在も見られる減少である。政府は、子育てが就業継続を妨げる大きな原因であると考え、

1991年には「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（以降「育児介護休業法」という）」が成立（1992年施行）したのを契機として、次世代育成支援対策推進法など、仕事と子育ての両立支援をしつつ、将来の労働力不足に対応するための少子化対策としての制度を設けてきた。例えば、ワークライフバランスを推進し仕事と育児・介護の両立支援に取り組む企業を「均等・両立推進企業（旧「ファミリーフレンドリー企業）」として表彰したり、「次世代育成支援対策推進法」に基づき積極的に子育てサポートを行う企業に「くるみんマーク・プラチナくるみんマーク」を認定したりするなど、企業への啓発活動にも力を注いでいる。

しかし、近年、女性の労働力率に見られる「M字型カーブ」には、2つの顕著な変化が確認されている。第一の変化は、M字型の谷にあたる労働力率の落ち込みが始まる年齢層が、平成10年から平成30年の約20年間で5歳ほど高年齢化した点である。この背景には、晩婚化の進行があるとされ、実際に未婚女性の労働力率は高い傾向にあることが指摘されている。第二の変化として、30歳代の労働力率、すなわちM字カーブの底にあたる部分が上昇している点が挙げられる。この上昇要因としては、育児休業制度の利用が進み、出産後に職場復帰する女性が増加したことが一因と考えられる。ただし、非正規雇用の拡大も大きな要因の一つとされており、雇用形態の変化が労働参加率に影響を与えている可能性が高い。また、近年では子どもをもたない夫婦の増加も、労働参加を促進する一因となっている。これらの変化を通じて、女性の労働市場への参加は、配偶者の有無を問わず確実に広がりを見せていると評価できる。

また、女性就労をめぐる意識に着目すると、結婚・出産に関わらず就労継続を支持する層が男女ともに増えている。国立社会保障・人口問題研究所（2017）の第16回出生動向基本調査によると、女性が理想とするライフコースは、「結婚し、子どもを持つが、仕事も続ける」両立コースが34.0%と過去最多となっている。また、男性がパートナーに望むライフコースも、「再就職コース」が前回の37.4%から29.0%に減少、「専業主婦コース」が10.1%から6.8%に減少した一方で、「両立コース」は33.9%から39.4%に増加し、最多となった。

一方で、前節で述べた通り、依然として出産や子育てを経た後も初職を継続して就業している女性の割合は少なく、キャリアの中断や変化が生じている現状がある。田中（2020）の研究によると、日本では依然として第1子出産時に退職する女性が出産前の有職女性の半数近くを占める現状にある。育児休業を取得して一旦職場復帰するケースは増加傾向にあるものの、初職が正規雇用であった育休取得者のうち約6割がその後離職している実態が明らかになっている。多くの場合、離職した女性は子育てが一段落した時期（末子が11～13歳頃）に再就職を目指す。再就職市場の環境は厳しく、その多くが身分の安定しない非正規雇用として働くことになる。女性側も、家庭と仕事の両立を最優先するために、勤務時間の規定が明確な非正規雇用を自ら選択する傾向にあると、田中（2020）は指摘している。

また、日本経済新聞社が正社員として働く20～50歳代の女性を対象に行った「働く女性2000人意識調査」（2018）によると、両立経験のある女性のうち、「仕事と育児の両立中、仕事をやめようと思ったことがある」と回答したのは55.5%であり、その理由として、「時間的余裕がなく、子どもに向き合えない」46.1%、「家事・育児を1人でこなさなければならず体力的にきつい」37.9%となっていた。実際、中野（2014）によると、女性は、妊娠中につわりなどで体調が悪く、「終電で帰るような生活は絶対できない」と何度も上司に訴え、仕事量を減らしてもらっていたが、育休から復帰すると、仕事量は妊娠する前の量に戻り、

「復帰したばかりで仕事を減らしてくれなんて部長にも言えなくて」と結局持ち帰って仕事する日々が続いたという。中野（2019）は、程よい共働きの方法、家庭内ではない誰かに頼れる仕組みがなくては、共働き世代は子どもを持って仕事を諦めるか、子どもを諦めて仕事を続けるかの二者択一を迫られてしまうことを指摘している。

以上より、家庭と仕事を両立するためには非正規雇用、またはキャリアの中断を選ばざるをえなかったということが推察できる。

(2) 管理職登用

武石（2014）によれば、両立支援策の普及によって女性正規従業員の定着率は高まった一方で、定着後の能力発揮においては依然として課題が残されているという。具体的には、管理職に占める女性比率の低さがその象徴であると述べられており、企業経営上の重要性が増しているにもかかわらず、制度利用が女性のキャリアアップに直結していない現状が指摘されている。これは、支援策自体は整いつつあるものの、女性活躍の実現という本来の目的においては機能不全に陥っていることを示唆している。

田中（2020）は、女性は家庭における役割を担うことが多いため、長時間労働が難しい、あるいは仮に可能であっても長続きしないというステレオタイプが存在していることを指摘している。このような認識は、出産を機に退職する可能性があるという見方を企業側に与え、「重要な仕事を任せづらい」「能力開発への投資はコスト面で見合わない」といった判断を生みやすい。その結果として、能力開発の機会において男女間の格差が生じる構造となっている。たとえ出産後も職場に継続して勤務できたとしても、昇進に必要な知識やスキルを身につけるための教育・訓練を受ける機会を奪われることが多く、結果として、より高い専門性や経験が求められる重要なポストに就くことが困難になる。このような状況は、昇進のスピードを遅らせる要因となり、場合によっては、成長実感の得られにくい業務に長期間従事させられることで、キャリアの停滞を招く。こうした状況は、いわゆる「マミートラック」と呼ばれる現象として近年注目されている。実際に、日本経済新聞社が2017年12月に実施した調査によれば、「自社における女性活躍の進展を実感している」と答えた女性は全体の2割にとどまり、約6割が実感を得ていないと回答している。また、「女性は補助的な仕事ばかりで、意見を求められることもない」（事務職・37歳）、「この仕事は大変だから女性には無理だと言われた」（営業職・49歳）といった声も寄せられており、依然として男性を中心とした組織風土が女性の活躍を阻んでいるという現状が浮かび上がっている。（日本経済新聞、2017）

大槻（2019）らのパネル調査によれば、入社1年目では男性の94.4%、女性の66.8%が「管理職をめざしたい」と考えており、入社2年目では男性の87.6%、女性の50.8%、入社3年目では男性の84.4%、女性の44.2%が同様に「管理職をめざしたい」と回答している。男性の方が女性よりも管理職志向が高い傾向にあるが、3年間の下落幅を見ると、男性よりも女性の方が大きい。また、管理職になりたい理由については、入社3年目の男性では「仕事の量が増えるから」と「仕事と家庭の両立が困難になるから」がともに46.0%で同率第1位であるのに対し、女性では「仕事と家庭の両立が困難になるから」が70.0%で第1位となっている。

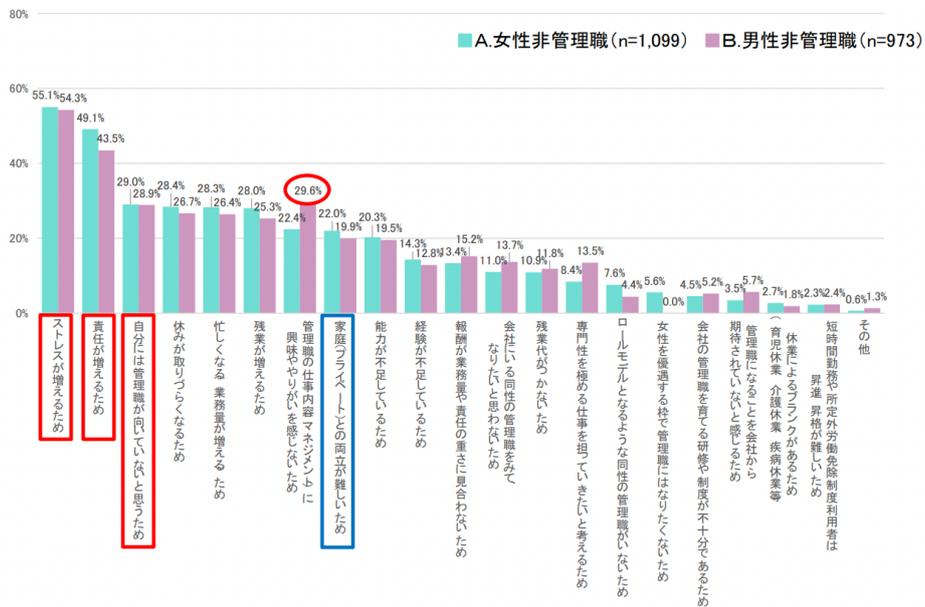
また、田中（2020）によると、主に女性が担当する職務に割り当てられ、リーダーシップを発揮する機会が乏しい状況は、女性の管理職志向に対して否定的な影響を及ぼしている。

また、入社3年目の女性における管理職志向は、仕事に対する専門性を高めたいという意識や、仕事満足度、さらには自身が担当している業務の内容といった要素、すなわち仕事を通じて得られるものや職務環境に強く影響を受けていることが指摘されている。坂田 (2019) がデータ分析を行ったところ、就職前の段階では、経営・管理職への興味やリーダー経験において、男女間に大きな差は見られなかった。この結果は、管理職になれる資質について、男女間に本質的な差異がないことを明確に示している。したがって、女性の昇進意欲が就職後に男性よりも低下するのは、職場環境の要因や出産・育児などのライフイベントの影響に起因している可能性が高いと示唆されている (坂田、2019)。つまり、女性管理職が少ない現状の原因を個人の志向や能力の問題として片づけるのではなく、職場環境や仕事のあり方が、女性にとって長く働き続けたいと思えるものであるかを再考する必要がある。

一方で、図表 3-6 より、管理職になりたくない、またはなれない理由は、男女共に「ストレスが増えるため」(女性非管理職 55.1%、男性非管理職 54.3%)、「責任が増えるため」(女性非管理職 49.1%、男性非管理職 43.5%)の回答割合が高かった。また、女性非管理職、男性非管理職の約3割が「自分には管理職が向いていないと思うため」と回答している。「家庭(プライベート)との両立が難しいため」については、今回調査では、女性非管理職 22.0%、男性非管理職 19.9%で、2018年の調査では大きな差があった(女性非管理職 25.5%、男性非管理職 16.6%)が、差が小さくなった。

要するに、企業の両立支援制度や制度を利用できる職場環境の整備など、「職場の要因」とされるものがここ数年で充実してきた可能性がある。

図表 3-6 【非管理職】管理職になりたくない、なれない理由：複数回答



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2024)

「女性管理職の育成・登用に関する調査概要」

第2節では、日本における女性の働き方を阻む要因として、正規雇用での就業継続と管理職登用の二点に焦点を当てて検討した。正規雇用での就業継続に関しては、育児期を中心と

した離職と非正規雇用への移行が依然として多く見られ、その背景として、出産・子育てと就労の両立が困難であるという構造的問題が続いていることが明らかとなった。M字型カーブは近年浅くなりつつあるものの、育児休業制度の利用増加や両立支援策の充実によって女性の復職率が改善した一方で、制度利用後も継続的に正規雇用として働き続けられる女性は限定的であること、また制度が存在しても「使いにくい職場環境」によって女性が非正規雇用を選択せざるを得ない状況が残存していることが指摘された。

管理職登用に関しても、制度整備の進展とは対照的に女性管理職比率は低水準に留まっている。女性に対し長時間労働が難しい、出産を機に退職する可能性が高いといったステレオタイプが、企業の重要業務の割り当てや能力開発機会の付与を抑制していることが明らかとなった。その結果、復職後も昇進に必要な経験を積みにくく、結果としてキャリア形成の遅れやマミートラックが発生している。また、管理職志向の低さは必ずしも個人の特性によるものではなく、入職後の職務内容・教育機会・職場風土といった環境要因の影響を強く受けて変化していることが示唆されている。つまり、女性活躍の停滞は個人の意欲や能力不足ではなく、制度が十分に活用されない職場環境や管理職像の固定化といった構造的要因に起因している可能性が高い。

以上の検討を踏まえると、女性の就業継続および管理職登用のボトルネックは「制度の有無」ではなく、「制度の運用・職場文化・評価のあり方」にあると言える。すなわち、両立支援制度が整備されてきたことは事実であるものの、制度が実際に女性のキャリア形成に効果を及ぼすためには、制度の利用を前提とした働き方の見直しや、長時間労働を前提としない評価基準への移行、男女双方の育児参加を後押しする組織風土づくりが不可欠となる。

第4章 仕事と子育てのための両立支援制度

前章より、女性活躍推進における課題の核心は、制度そのものの設計段階にとどまっていた過去とは異なり、現在では「制度をいかに運用し、効果的に機能させるか」へと焦点が移行している。すなわち、充実した両立支援制度を整備するだけでは女性の就業継続やキャリア形成を十分に支えることはできず、制度利用の偏在や長期化に伴うキャリア停滞といった新たな課題に対して、組織運営や人材マネジメントの観点から対応する必要性が高まっている。

このような現状を踏まえると、両立支援制度をめぐる議論は、単なる制度の拡充から、企業内外の環境を含めた総合的なワーク・ライフ・バランスの実現へと軸足を移すことが求められる。とりわけ日本では、長時間労働を前提とした働き方や性別役割分業意識が根強く残るなかで、制度の利用そのものが職場での評価やキャリア機会に影響しやすい構造が存在している。こうした環境のもとでは、育児休業や短時間勤務といった制度が形式的に整備されていても、実際の就業継続や昇進の機会につながりにくいことが、依然として女性のキャリア形成の大きなボトルネックとなっている。

したがって、本章ではまず、両立支援の基盤となるワーク・ライフ・バランスの重要性と、政府が進めてきた支援政策の概要およびその課題を整理する。続いて、子育て期の女性が実際に制度をどのように利用し、復職後どのような働き方を選択しているかを検討したうえで、両立が新たにもたらしている課題を明らかにする。

第1節 ワーク・ライフ・バランス推進の社会的背景

佐藤・武石（2004）は、現代社会において仕事と子育ての両立が多くの家庭にとって切実な課題となっていることを指摘している。近年、女性の就業意識の高まり、性別役割分業意識の揺らぎ、家族形態の多様化、地域コミュニティ機能の低下などを背景に、仕事と生活を調和させた働き方を求める従業員が増加している。その結果、家庭責任の担い手を前提に男性が長時間働くという従来型の雇用システムや評価制度は、現代の多様な働き手の価値観と乖離しつつある。実際、フルタイムで働く女性の多くは、配偶者の長時間労働の影響で育児負担の大半を一人で担っており、時間的・精神的負荷が大きい。一方、男性もまた長時間労働により育児参加の余裕を確保できず、家庭参加への意欲と現実の間で葛藤を抱えている。専業主婦世帯であっても「家庭に関わりたいが関われない」というジレンマが存在する点は共通しており、ワーク・ライフ・バランスの欠如が男女双方にストレスを生じさせていることが特徴である。

第3章で示したように、女性の就業継続および管理職登用を阻む主な要因は、制度の整備不足ではなく、その運用や職場文化、評価基準のあり方にある。育児休業制度や長時間労働の是正など制度面での進展があっても、利用に伴う不利益や「使いにくさ」が残存し、女性が非正規雇用へ移行せざるを得ない状況は依然として多い。また、管理職登用においても、長時間労働を前提とした管理職像や能力開発機会の偏在が、制度利用後のキャリア形成を制約している。

また、矢島・武石・佐藤（2024）によると、育児による就業制約を抱える従業員が能力を十分に発揮できない現状を解消することは、組織に対し有益な結果をもたらすため、企業は一定のコストを投じてでも是正措置を講じるべきである。このことは、多様な人材の確保お

よび能力発揮を促進するための基盤として、仕事と子育ての両立支援策やWLB（ワーク・ライフ・バランス）関連施策の整備が重要であることを示唆している。

総じて、両立支援制度の整備は、家庭責任を抱える従業員への配慮という枠を超え、組織の持続的成長と競争力を支える基盤的施策である。企業が多様な人材の能力を最大限発揮させ、長期的なキャリア形成を可能にするためにも、ワーク・ライフ・バランスを実現する制度の充実と運用改善は不可欠である。

第2節 両立支援に向けた法的枠組みと政策の展開

矢島・武石・佐藤（2024）は、政府による両立支援に向けた主要な労働施策として、育児・介護休業法、ワーク・ライフ・バランス憲章、ならびに次世代育成支援対策推進法を挙げている。以下、同文献を参照しつつ、各施策の目的および内容、課題を整理する。

(1) 政府による両立支援施策の概要

1) 育児・介護休業法

矢島・武石・佐藤（2024）によると、1992年の施行で男女共通の休業権を定めた育児・介護休業法は、その後の改正により、短時間勤務等の多様な働き方を許容する制度へと発展してきた。出産後も就業を継続する女性の増加は、同時に、職場における能力発揮という新たな課題を浮き彫りにしている。2010年代には女性活躍が成長戦略の柱となり、両立支援と能力向上を両輪とする施策の重要性が増した。こうした社会背景を反映し、断続的に改正が行われてきた法の両立支援策について、主要な論点を以下に示す。

① 育児休業制度

育児休業制度の中核的な目的は、女性の出産・育児による意図しない離職を防止し、男女双方が育児参画と就業責任を両立できる権利を保障することにある。具体的には、法第5条および第6条において、一定の要件を満たす労働者が1歳に満たない子について育児休業を申し出た場合、事業主はこれを拒むことができないと規定されている。また、保育所に入所できない等の事情がある場合には、子が1歳6カ月、さらには2歳に達するまで休業期間の延長が可能となっており、待機児童問題に対する緊急対応策としての側面も有している。

② 子育て期の柔軟な働き方

育児休業からの復帰直後にフルタイム勤務を行うことは困難なケースが多いことから、法は子が3歳に達するまでの期間、柔軟な働き方を可能にする措置を講じている。第一に、「短時間勤務制度」である。これは労働者のニーズが高い制度であり、法は事業主に対し、所定労働時間の短縮措置を講じることを義務付けている。第二に、「所定外労働の制限」である。労働者の請求に基づき、残業を免除または制限する仕組みが整備されている。さらに、子の急な病気等に対応するため、小学校就学前の子を養育する労働者には、子1人の場合は年間5日（2人以上の場合は10日）の「子の看護休暇」の取得が認められている。近年では、法定義務を上回る期間の設定や、テレワークの導入など、企業独自の支援策拡充も見込まれている。

③ 男性を意識した制度化

男性の育児休業取得率が低調である現状を打破するため、政府は男性の育児参画を促す独自の制度設計を順次導入してきた。その変遷と特徴は以下の4点に整理される。

- ・ パパ・ママ育休プラス（2009年導入）

両親ともに育児休業を取得する場合、休業可能期間を子が1歳2カ月に達するまで延長する制度である。しかし、認知度の低さ等から利用は限定的であった。

- ・ 産後パパ育休（2021年成立）

子の出生後8週間以内に、最大4週間まで休業を取得できる制度である。従来の育児休業と比較して、申出期限の短縮（原則2週間前）、分割取得（2回まで）、および労使協定に基づく休業中の就業が可能となるなど、柔軟性が大幅に高められている。

- ・ 雇用環境の整備と意向確認の義務化

男性が休業を躊躇する職場風土を改善するため、2021年の改正により、事業主には育児休業を取得しやすい環境の整備と、対象者への個別の制度周知および意向確認が義務づけられた。

- ・ 所得保障の充実

休業中の経済的不安を解消するため、育児休業給付の給付率は段階的に引き上げられてきた。2014年には休業開始後6カ月間の給付率が67%となり、社会保険料の免除と合わせると、実質的には休業前の手取り賃金の約8割が保障される水準となっている。

2) ワーク・ライフ・バランス憲章

矢島・武石・佐藤（2024）は、1990年代の育児支援策が、育児という特定の局面に限定された施策であったために、十分な政策効果を上げられなかったと総括している。この反省に基づき、2000年代以降は「仕事と生活の調和」という、より包括的な視座からのアプローチへと政策の舵が切られた。その転換点として、2007年に政労使の合意により「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」（以下、憲章）および「行動指針」が策定された。憲章は、仕事の責任を果たしつつ、人生の各段階で多様な生き方が実現できる社会を目指すべき姿と定義し、その構成要素として「就労による経済的自立」「生活時間の確保」「多様な働き方・生き方の選択」の3点を掲げている。

また、これらの理念は単なるスローガンにとどまらない。具体的には、「行動指針」において「第1子出産前後の女性の継続就業率」や「男性の育児休業取得率」といった数値目標が設定されており、定期的な点検・評価を通じて進捗を管理することで、施策の実効性を担保する仕組みが採用されている。

3) 次世代育成支援対策推進法

2005年に施行された「次世代育成支援対策推進法」（以下、次世代法）は、次代の社会を担う子どもが健やかに生まれ育成される環境整備を目的とした時限立法である（2015年に10年間の延長）。矢島・武石・佐藤（2024）は、育児・介護休業法が事業主に対し特定の制度導入を「義務」づけているのに対し、次世代法は事業主の自主的な取組を促す「ソフト・ロー」としての性格を有していると指摘する。

同法の特徴は、PDCA サイクルによる継続的な改善を求めている点にある。具体的には、事業主に対し、両立支援の環境整備等に関する「行動計画」の策定・届出・公表等を求めている（従業員 101 人以上の企業は義務、100 人以下は努力義務）。企業は計画を実行し、その達成状況を踏まえて次期計画を策定するというプロセスを通じて、自律的な取組を進めることが期待される。

また、同法は「認定」というインセンティブ・システムを採用している点も重要である。一定の基準を満たした企業を国が認定する仕組みがあり、認定要件として「男性の育児休業取得率」が含まれていることから、男性の育児休業取得の気運醸成に一定の効果を果たしてきたと評価されている。

(2) 政府および企業における両立支援政策の課題

矢島・武石・佐藤（2024）は、日本における仕事と子育ての両立支援政策が、少子化対策や女性活躍推進といった政策課題の中で重要な位置を占めてきた一方で、その展開過程においていくつかの構造的な課題を抱えていると指摘する。以下、同研究に基づき 4 つの視点から課題を整理する。

1) 政策目的と企業経営の間の乖離

第一の課題は、政策の目的と企業の現場における認識のギャップである。日本の両立支援政策は、長らく「少子化対策」という社会的課題への対応として展開されてきた。しかし、企業側にとって少子化対策は直接的な経営課題として認識されにくく、人事施策との間には距離が存在した。その結果、多くの企業において両立支援策は「国の方針への協力」や「法令遵守（コンプライアンス）」の域を出ず、最低限の仕組みを形式的に整備するにとどまる傾向があった。近年、労働力不足やダイバーシティ経営の観点からその経済的意義は明確化しつつあるものの、政策意図が企業の経営戦略として十分に内面化されてこなかった点は、制度の実効性を妨げる要因となってきた。

2) ジェンダー平等の観点からの限界

第二に、ジェンダー平等の観点における課題である。欧州諸国における両立支援が、子育て責任を「男女共通の課題」として明確に位置づけているのに対し、日本の施策は依然として「女性に対する支援」という色合いを強く残している。近年男性の育児は重要視されているものの、現状の政策は、実態として女性に偏っている家族的責任を前提とし、そこから働き手を送り出すための支援にとどまっている側面が否めない。佐藤・武石（2004）は、両立支援策について、運用のあり方によっては、性別役割分業を固定化しかねないと指摘しており、育児などの家庭的責任と仕事の両立を支援する制度が整備されていたとしても、男性の働き方に変化が見られなかったり、女性の職域が広がらなかったりする場合には、伝統的な性別役割観を温存する結果となりうるとしている。また、矢島・武石・佐藤（2024）は、家庭内の男女平等は労働政策のみならず、社会保障や税制とも深く関連するものであり、家族や世帯の形を政策の中でどう位置づけるかという点において、日本の現状は中途半端であると批判的に検討している。

3) 制度の硬直性

第三の課題は、制度設計の柔軟性欠如である。労働政策研究・研修機構（2012）の国際比較によれば、日本の育児休業制度は「硬い制度」と指摘されている。日本の制度は、要件を満たす労働者の申し出に対し、使用者は拒否できないという強力な権利保障（義務）を有している。これは労働者の権利を守る反面、労使間のコミュニケーションや調整を軽視させる副作用をもたらしている。欧米諸国のように「申請する権利」をベースとして、労使双方が納得する形での調整を行うプロセスが欠けているため、個々の家庭事情の多様性にきめ細かく対応できず、結果として制度が使い勝手の悪いものになっている懸念がある。

4) 女性のキャリア形成への阻害要因

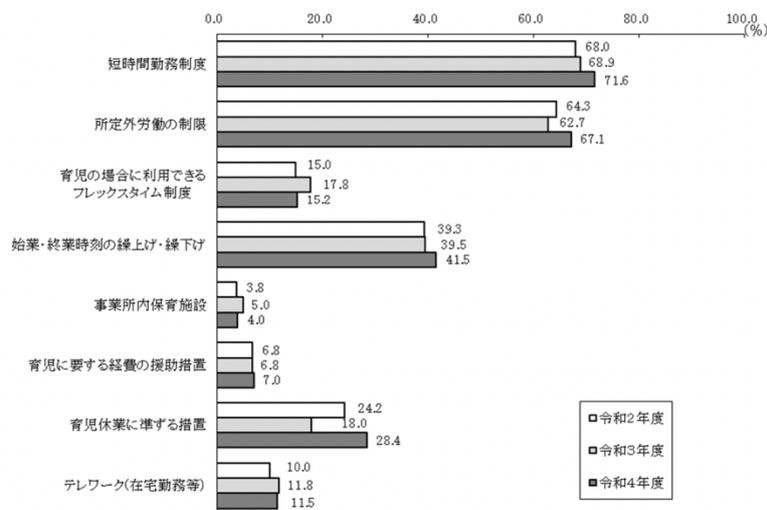
第四に、支援策が女性のキャリア形成に与えるネガティブな影響である。本来、両立支援策は女性の継続就業や能力発揮と表裏一体で展開されるべきものである。しかし、「支援」の側面にのみ注力し制度を充実させた結果、制度利用者が職務経験や能力開発の機会から遠ざかり、キャリア形成が阻害されるというトレードオフが生じている。佐藤・武石（2004）によれば、こうした制度が女性を「マミー・トラック」、すなわち育児と両立しやすいが昇進やキャリア形成が制限されがちな職務に閉じ込める要因となっている可能性もあるとしている。厚生労働省の今後の仕事と育児・介護の両立支援に関する研究会（2023）においても、残業のない働き方をベースとして、男女ともに育児に関わることを前提とした仕組みへの転換が必要であると提言されている。企業には、単に制度を充実させるだけでなく、制度利用がキャリアの停滞を招かないよう、働き方そのものを見直す「仕組み化」が求められている。

第3節 子育て期の女性のキャリア

(1) 両立支援に関わる制度の導入状況

図表 4-1 より、育児のための両立支援制度の導入状況は、短時間勤務制度、所定外労働の制限の順で割合が高く、その他、フレックスタイム制度、始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げなども導入が進んでいることが分かる。

図表 4-1 育児のための所定労働時間の短縮措置等の制度の導入状況（複数回答）



出所：厚生労働省「雇用均等基本調査」（2022）

(2) 復職後の働き方の実態

矢島・武石・佐藤（2024）によると、育児休業からの復職にあたって、女性には大きく分けて2つの選択肢がある。一つは妊娠前の働き方（フルタイム等）に戻る道であり、もう一つは両立支援制度を利用して働き方を変える道である。かつての日本企業においては、時間や場所の選択肢が乏しい画一的な長時間労働が一般的であったため、出産を機に離職を余儀なくされる女性が多かった。しかし、2009年の改正育児・介護休業法により短時間勤務制度が義務化されたことなどを背景に、両立支援制度を利用した就業継続が可能となった。以下では、復職後の働き方の実態を明らかにするべく、制度の利用状況を確認する。

前述の通り、育児のための何らかの制度を導入している事業所の割合は増加傾向にあり、それに伴い利用率も上昇している。制度別の利用内訳（図表4-2）を見ると、「短時間勤務制度」の利用割合が最も高く、30%台で推移している。これは、依然として多くの女性がフルタイムでの復帰困難な状況にあることを示唆している。一方で、変化の兆しも見られる。働き方改革による職場全体の残業削減が進んだことや、女性活躍推進法の施行により「就業継続」から「活躍」へと企業の関心が広がったことで、2019年度には短時間勤務の利用割合が減少傾向を示した。また、コロナ禍を経た2021年度にはテレワーク（在宅勤務）の利用が大幅に増加しており、労働時間を短くするだけでなく、働く場所の柔軟性を高めることでフルタイム勤務を維持しようとする動きも確認できる。

図表 4-2 育児のための所定労働時間の短縮措置等の各制度の利用内訳

(%)

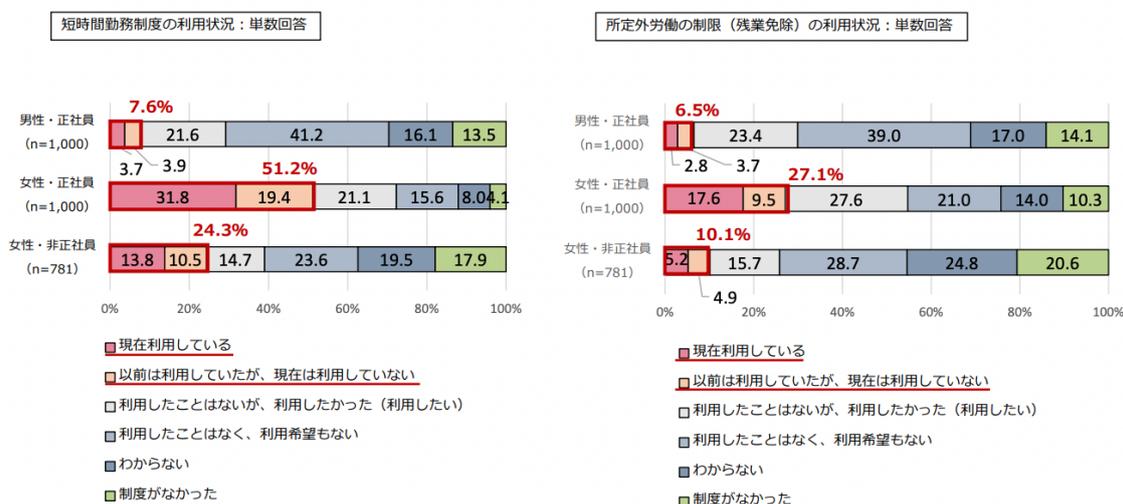
性別	年度	制度利用者計	短時間勤務制度	所定外労働の制限	フレックスタイム制度	始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	事業所内保育施設	育児に要する経費の援助措置	育児休業に準ずる措置	テレワーク(在宅勤務等)
女性	2015	100.0	39.0	15.2	8.3	13.9	17.7	2.9	2.3	0.8
	2019	100.0	33.0	10.1	18.3	12.8	5.1	9.7	4.7	6.3
	2021	100.0	38.1	13.0	7.7	12.5	2.1	3.7	4.7	18.2
男性	2015	100.0	7.0	3.6	60.8	7.0	13.4	4.9	0.1	3.2
	2019	100.0	4.6	2.0	24.3	5.8	2.5	30.9	1.1	28.7
	2021	100.0	2.8	1.5	10.4	6.8	1.0	6.2	2.1	69.3

出所：矢島・武石・佐藤（2024） p.67 より筆者作成

図表 4-3 より、育児のための短時間勤務制度については、「利用している」又は「以前は利用していた」の合計が、女性・正社員で51.2%、女性・非正社員で24.3%であるのに対して、男性・正社員は7.6%と少ない。また、育児のための所定外労働の制限（残業免除）については、「利用している」又は「以前は利用していた」の合計が、女性・正社員で27.1%、

女性・非正社員で 10.1%、男性・正社員は 6.5%となっており、短時間勤務制度と比べると、伸び悩んでいることが分かる。

図表 4-3 短時間勤務制度・残業免除の利用状況



出所：厚生労働省（2023）

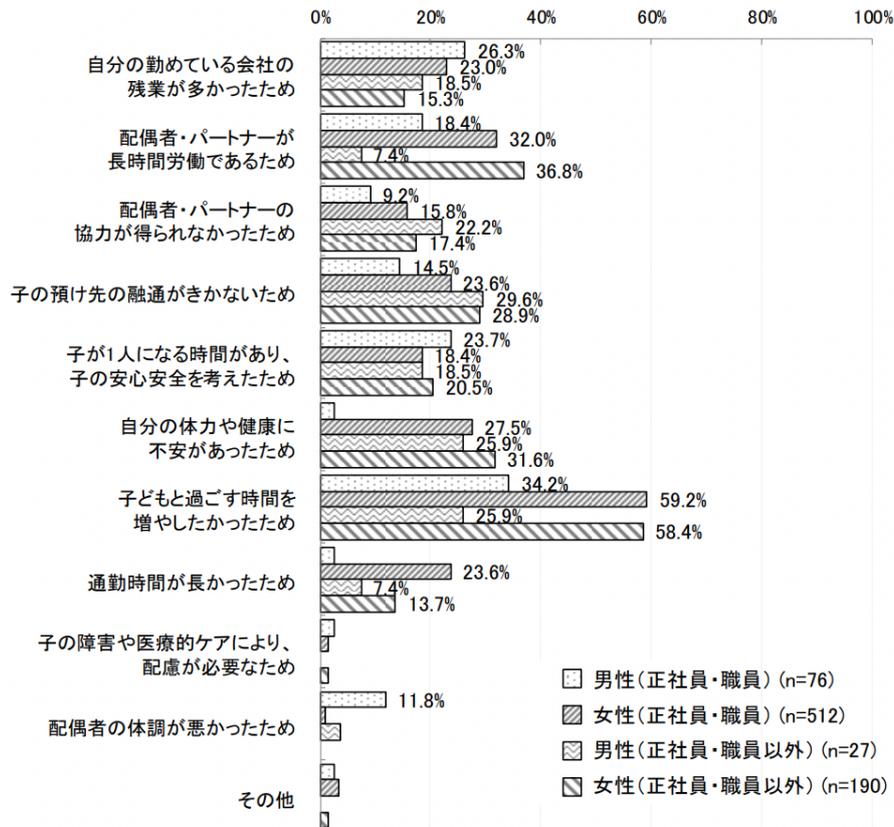
「仕事と育児・介護の両立支援制度等の見直しに関する参考資料集」

(3) 両立支援制度の課題と限界

短時間勤務制度は、正社員としての地位を維持しながら子どもの生活リズムを守ることができるため、女性たちの支持を集め、就業継続に大きく貢献してきた。しかし、その選択は必ずしも積極的なものではない場合がある。三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2019)の調査によれば、未就学の子を持つ正社員女性の約半数が「残業のない働き方」や「短時間勤務」を希望しているが、その背景には「夫である配偶者の長時間労働や子育て参画が不十分である」という事情が存在する。また、たとえ定時退社が可能であっても、通勤時間を考慮すると保育所の延長保育が必要となり、子どもの夕食や就寝時間が遅くなることを懸念して、フルタイムを断念せざるを得ないケースも少なくない。つまり、多くの女性にとって短時間勤務は、周囲への気兼ねや物理的な制約から選ばざるを得ない「消極的な選択」となっている側面が否めない。

また、図表 4-4 より、女性正社員が短時間勤務を利用する理由として最も多かったのは「子どもと過ごす時間を増やしたかったため」(59.2%)であった。しかし、次いで高い割合を占めたのが「配偶者・パートナーが長時間労働であるため」(32.0%)である点は看過できない。これは、「子の預け先の融通がきかないため」(23.6%)や「自分の体力や健康に不安があったため」(27.5%)といった個人的・物理的理由よりも上位に位置している。同調査において、男性正社員の利用理由の第2位が「自分の勤めている会社の残業が多かったため」(26.3%)であることと合わせて考察すると、男性側の長時間労働が解消されていない現状が明らかとなる。すなわち、パートナーである男性が育児時間を確保できないため、消去法的に女性側が労働時間を短縮せざるを得ないという、「受動的な選択」の構造がデータから如実に示されているといえる。

図表 4-4 育児のための短時間勤務制度利用理由：複数回答



出所：日本能率協会総合研究所「仕事と育児の両立等に関する実態把握のための調査研究事業」（労働者調査）（令和4年度厚生労働省委託事業）

以上の分析から明らかになったのは、女性を主たる対象とした現行の両立支援制度の拡充だけでは、女性のキャリア形成支援として限界があるという点である。どれほど柔軟な制度が整備されても、その利用が「夫の長時間労働」という外部要因によって余儀なくされている限り、制度は女性のキャリアを制約し、固定的な性別役割分業を温存させる装置になりかねない。したがって、女性の真の活躍を推進するためには、女性向けの支援策にとどまらず、そのパートナーである男性の働き方や長時間労働そのものを是正するアプローチが不可欠であると言える。

第5章 男性の育児参加と働き方

前章では、育児休業や短時間勤務といった女性を対象とした両立支援策の現状と課題について検討した。その結果、制度の充実は女性の就業継続を可能にした一方で、家事・育児負担が依然として女性に偏る「性別役割分業」を固定化させ、マミートラックに代表されるキャリア形成の阻害要因となっていることが明らかとなった。この現状を打破し、女性が真に活躍できる環境を実現するためには、女性への支援を拡充するだけでは不十分である。パートナーである男性が家庭責任を分担し、男女がともに仕事と育児を両立できる構造へと転換することが不可欠である。

そこで本章では、視点を「女性」から「男性」へと移し、男性の育児参加の実態とその阻害要因について考察する。本章では、男性の育児参加の社会的意義と低調な実態を概観した上で、その背景にある長時間労働という構造的な阻害要因について考察する。

第1節 男性の育児参加の必要性の拡大

本節では、なぜ今、男性の育児参加の必要性が拡大しているのか、その背景と意義について整理する。第4章で論じたように、女性のみを対象とした両立支援策には限界があり、女性のキャリア形成を阻害する要因ともなっている。この状況を打破するためには、固定的な性別役割分業を見直し、男性が育児の主体的な担い手となることが不可欠である。矢島・武石・佐藤(2024)は、男性の育児参加の重要性について、女性の就業継続とキャリア形成、男性自身のニーズの二つの視点から指摘している。

まず、女性の就業継続とキャリア形成の意義について確認する。矢島・武石・佐藤(2024)が指摘するように、女性が主として子育て役割を担うことにより、妊娠・出産を契機とした離職や、就業継続した場合でも短時間勤務制度の長期利用など、女性サイドにキャリアへのネガティブな影響が集中しているのが実情である。働く場における女性の能力発揮を進める上で、家庭内における男女の役割分担を平等化していくことは表裏一体の関係にある。矢島・武石・佐藤(2024)によると、5歳未満の子どもを持つ夫の家事・育児時間が長い国ほど、30代前半の女性の労働力率が高いという正の相関関係が確認されている。また、夫の家事・育児への関わりが高まると妻の就業率が高まることが示されており、男性の家事時間が長いほど妻の就業が高まるという因果関係も明らかにされている。つまり、男性の育児参加は、単なる「手助け」ではなく、女性の就業継続と能力発揮を実現するための必須条件として位置づけられる。

さらに、こうした女性の就業継続を支える男性の育児参加を促進するためには、男性側の意識変化やニーズという視点が不可欠となる。かつて男性が主体的に子育てに関わることは少数派であったが、矢島・武石・佐藤(2024)によれば、現代においては「子育てをしたい／する必要がある」と考える男性がマジョリティとなりつつある。しかし現実には、「関わりたいのに関われない」という希望と現実のギャップが存在しており、この解消が急務となっている。

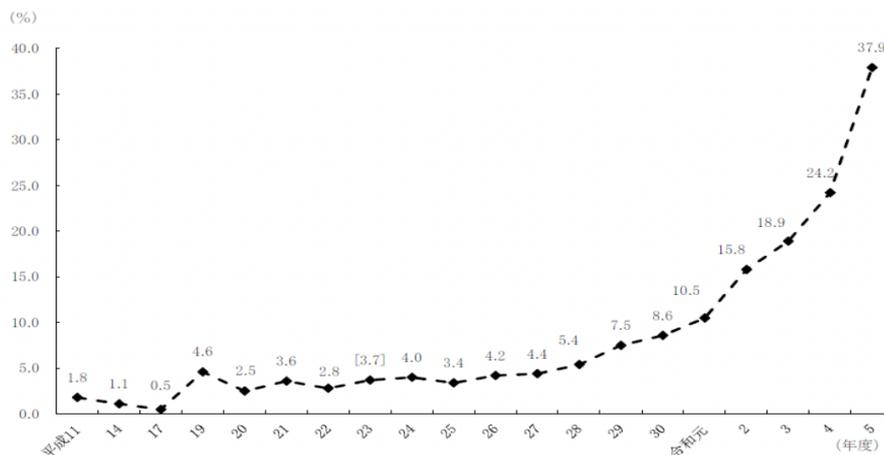
以上のように、男性の育児参加は、女性のキャリア形成という社会的要請に応えるものであると同時に、男性自身の「子どもに関わりたい」というニーズを充足させるものとして、その必要性がかつてないほど高まっていると言える。

第2節 男性の育児参加の現状と課題

(1) 両立支援制度の利用状況

図表 5-1 より、両立支援制度の中核である男性の育児休業取得率は、令和 5 年度で 30.1%と、上昇傾向であるが、同年女性の 87.6%と比べると未だ乖離がある。

図表 5-1 男性の育児休業取得率の推移



出所：厚生労働省（2023）

「令和 5 年度育児休業取得率の調査結果公表、改正育児・介護休業法等の概要について」

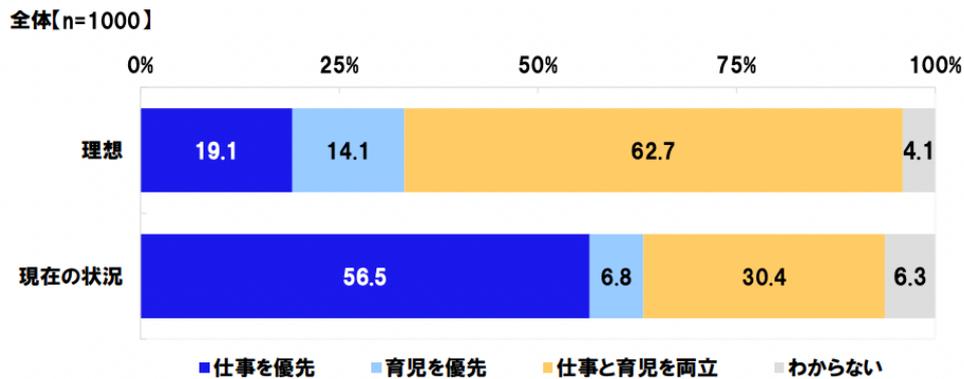
男性の育児休業に関しては、取得率のみならず、取得期間においても男女差が大きい。女性の育児休業期間は「12 か月～18 ヶ月未満」が 32.7%と最も多く、次いで「10 か月～12 か月未満」が 30.9%と、長期間にわたり取得するのが一般的であるのに対し、男性は「1 か月～3 か月未満」が 28.0%と最も多く、女性と比較するとかなり短い。一方、2020 年度が約半数が 2 週間未満の取得だったことを鑑みると、ここ数年で 2 週間以上取得する割合が上昇している。

さらに、育児休業制度以外にも、短時間勤務制度などの両立支援制度の利用は女性に偏っている。第 4 章で前掲の図表 4-3 より、育児のための短時間勤務制度について、「利用している」又は「以前は利用していた」の合計が、女性・正社員で 51.2%、女性・非正社員で 24.3%であるのに対して、男性・正社員は 7.6%と少なく、男女差が大きい。また、前掲の図表 4-2 より、男性の利用が比較的多いのは、「テレワーク（在宅勤務等）」と「フレックスタイト制度」の 2 つで、どちらも総労働時間を変えないで働き方を柔軟にする制度である。

(2) 男性の現状とニーズのギャップ

図表 5-2 より、仕事と育児のバランスの理想について「仕事と育児を両立」62.7%と、両立派が 6 割以上を占めている。ただし、現実のバランスは「仕事優先」56.5%、「仕事と育児を両立」30.4%となっており、実際に仕事と育児を両立できている人は少なく、理想と現実の間に大きなギャップが存在している。これでは、母親である女性が子育てをしながら仕事を続けることは難しい。

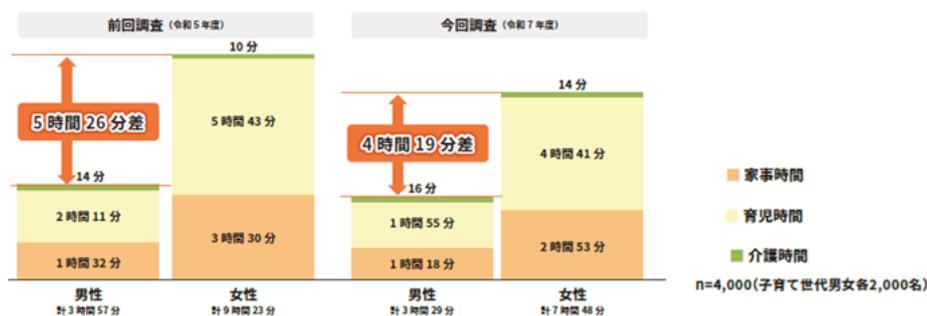
図表 5-2 仕事と育児についての理想と現在の状況



出所：日本労働組合総連合会「男性の家事・育児参加に関する実態調査 2019」

また、図表 5-3 より、家事・育児にかかる 1 日の平均時間は、男性は 3 時間 29 分、女性が 7 時間 48 分で、その差は 4 時間 19 分となり、依然として妻への負担が重い「ワンオペ育児」の状況が解消されていない可能性が高い。

図表 5-3 家事・育児・介護にかかる 1 日の平均時間



出所：都庁「男性の家事・育児実態調査 2025」

以上のデータから明らかになったのは、男性の育児参加に対する意欲は高いにもかかわらず、現実には育児休業の取得や日常的な家事・育児への参画が阻まれているという「意識と行動の乖離」である。制度が存在し、当事者である男性自身もそれを強く望んでいる中で、なぜこれほどまでに実態が伴わないのか。また、なぜ女性へのワンオペ育児の偏重が解消されないのか。その背景には、単なる個人の意識不足だけでは説明がつかない、日本企業特有の構造的な阻害要因が横たわっていると考えられる。そこで次節では、男性の育児参加を阻む最大の障壁として「男性の働き方」に着目する。男性が直面している長時間労働の実態や職場環境の課題を整理し、なぜ男性が家庭責任を果たせないのか、その根本的な原因について考察する。

第3節 男性の働き方

第2節で確認した通り、多くの男性が育児参加を望みながらも実現できていない。その最大の阻害要因は、日本企業に深く根付いた「長時間労働」と、それを前提とした雇用慣行にある。本節では、その構造的な課題について検討する。

(1) 長時間労働を生む日本的雇用慣行

日本の男性の労働時間は、国際的に見ても突出して長い。OECD（2020）の労働時間の国際比較によれば、15～64歳の男性の1日あたりの労働時間平均は、OECD平均の317分に対し、日本は452分と2時間以上も長い。なぜ、これほどの長時間労働が常態化しているのか。高橋（2021）は、日本の職場における評価制度が、成果よりも勤続年数や労働時間といった「インプット」を重視する仕組みになっている点を指摘する。長時間労働はその象徴であり、仕事が終わっても帰宅しづらい「付き合い残業」は、集団意識の強さや厳しい上下関係といった職場文化の影響を受けているという。加えて、職務範囲の曖昧さも大きな要因である。日本の職場では、欧米のように職務内容が明確に定義されていないため、自分の業務が終わっても、他者の業務をカバーすることが求められる。会社の命令であれば本人の担当外の業務にも従わなければならないため、結果として残業が常態化しやすい構造にある（高橋、2021）。

(2) 制度と現場実態の乖離

近年、働き方改革や法改正により制度面の整備は進んでいるが、現場の実態は追いついていない。2025年4月より施行された改正育児・介護休業法では、残業免除の請求可能期間が小学校入学前まで延長された。しかし、前掲の図表4-3より、男性正社員で育児による残業免除を申請した経験がある者は6.5%、短時間勤務も7.6%に留まっており、利用は低調である。この背景には、制度を使いたくても使えない職場の現実がある。日本経済新聞（2025）は、育休復帰後変わらず残業に悩まされる男性の事例を報じている。ある金融業界の男性は、育休復帰直後は業務調整がなされたものの、わずか1ヶ月で元に戻り、日付をまたいで帰宅する日々だという。「男性の職場は人手不足でまず残業ありきの働き方になっており、自分だけ残業しないのは難しい」と語るように、個人の意志だけでは抗えない同調圧力が存在する。また、育休復帰後のフォローまで意識する職場は限られ、ロールモデルとなる先輩は少なく、悩みを共有しにくい。また、東京都豊島区の調査でも、妻が出産した後の夫の1日あたりの業務・通勤時間が10時間以上である割合は45%に達している（日本経済新聞、2025）。これでは、家事・育児を分担することは物理的に不可能である。

以上のことから、男性の育児参加が進まない原因は、男性個人の意識の問題ではなく、長時間労働を前提とする企業の構造にあることは明白である。育休取得率という数字だけが向上しても、復帰後の働き方が変わらなければ、男性は「仕事か家庭か」の二者択一を迫られ続けることになる。女性のキャリア形成を支援し、男女がともに両立できる社会を実現するためには、長時間労働の是正を含めた、職場全体の抜本的な働き方改革が不可欠である。

第6章 男性の子育て参加を促進する働き方改革とは

本論文では、女性のキャリア形成を阻害する要因として、家庭内の性別役割分業を固定化させている「男性の働き方」に着目し、第1章において、男性の子育て参加を促進するためには、企業がいかなる働き方改革を行う必要があるかという点を検討課題として掲げた。本章では、この問いに対する結論を提示することを目的とする。まず、既存の先行研究や文献、先進企業の事例整理を通じて、男性の育児参加を促進する上で一般的に有効とされる企業の働き方改革について概観する。続いて、先行研究およびインタビュー調査から得られた知見を統合し、考察を行う。男性が主体的に家庭責任を担い、ひいては女性のキャリア形成を可能にするために、日本企業が取り組むべき具体的な働き方改革について結論づける。

第1節 先行研究・文献に見る男性の育児参加促進策

本節では、既存の文献や新聞記事、企業事例をもとに、男性の子育て参加を促進するうえで有効とされる企業の働き方改革について整理する。

(1) 子育てをする社員の長時間労働是正と働き方の柔軟化

男性の育児参加を阻む最大の要因として、長年にわたり指摘され続けているのが長時間労働の問題である。久保（2023）は、夫が育児に参加できる社会を実現するためには、長時間労働や残業が常態化している労働環境の改善が不可欠であると指摘している。加えて、短時間勤務やフレックスタイム制といった柔軟な勤務形態が認められ、多様な働き方が社会に浸透していくことの必要性を説いている。

しかし、現場の実態は依然として厳しい。Daddy Support 協会の平野翔大氏は、企業において育休取得率は重視される一方で、長時間労働の見直しが進んでいない現状を指摘する。育休から復帰した男性に対し、職場が「もうフルタイムで残業も可能」とみなし、直後から残業ありきの業務計画を立てるケースが散見されるという。これにより、男性は「仕事に全力投入するか、キャリアを諦めて育児をするか」という二者択一を迫られることになる（東京新聞、2024）。

実際、NHK（2024）の取材によれば、大手人材派遣会社で働いていた30代男性は、毎日10時間以上の労働に加え帰宅後も対応が必要な環境下で、「管理職を目指すには長時間労働は当然」と考えていたが、妻の復職を機に両立の限界を感じ、管理職への道を諦めて在宅勤務中心の職種へ転職したという事例も報告されている。

こうした現状に対し、佐藤・松浦・高見（2020）は、「長時間労働の解消（狭義の働き方改革）」とともに、「多様で柔軟な働き方の実現（広義の働き方改革）」が必要であるとしている。また、矢島・武石・佐藤（2024）も同様に、仕事と子育ての両立支援策単独では限界があり、働き方改革とセットで進める重要性を指摘した上で、男性の育児参加には「男性自身のWLB（労働時間）」と「カップルでの育児（柔軟性）」という2つの視点が必要だとしている。第一の視点である「男性自身のWLB」については、酒井（2006）が、夫の労働時間が長くなるほど家事・育児の分担比率が低くなると指摘しており、労働時間の削減が直接的に分担を促進する効果があることは明らかである。第二の視点である「カップルでの育児」については、単に残業をなくすだけでは不十分な場合がある。矢島・武石・佐藤（2024）は、働き方改革で残業をなくし、長時間労働をなくすことができれば理想だが、簡単ではないため、現実的にはカップルの働き方の組み合わせで考えることが効果的であるとしている。

る。また、矢島・武石・佐藤（2024）は、多くの企業が実施する「20時一斉退社」を一例に挙げ、これは長時間労働削減には寄与しても、保育園の迎えが必要な子育て世帯には対応できないと述べる。重要なのは「毎日20時に帰れること」ではなく、「迎えに行く日は定時退社できること」であり、子育ての分担を前提とした柔軟な働き方が不可欠となる。

(2) 同僚を含めた職場全体の働き方改革の必要性

男性が柔軟な働き方を選択するためには、本人だけでなく、職場全体の改革が避けて通れない。矢島・武石・佐藤（2024）によると、育児休業や短時間勤務制度の利用が進む中で、顕在化しているのが「制度利用者と同僚の間の公平性」をめぐる課題である。

具体的には、制度対象者が限定されていることや、業務の肩代わりによる同僚の負担増大、さらにはサポートに対する上司の評価の低さなどが要因として挙げられる。特に短時間勤務制度においては、育児休業とは異なり代替要員が充当されるケースは稀である。1名程度の利用者がある場合、その業務量の変化は要員補充には至らず、現場のメンバー間で調整されることが一般的であるため、育児休業以上に周囲との軋轢が生じやすい構造にある。

こうした業務負荷への不満の背景には、同僚自身も「長時間労働」に疲弊しているという問題がある。自身が余裕のない中で制度利用者をカバーせざるを得ない状況は、自身のワーク・ライフ・バランス（WLB）や健康を損なう要因となりうる。また、残業や休日出勤が常態化している職場では、定時よりも1～2時間早く退社する短時間勤務が、スタンダードから大きく逸脱した「特権的な働き方」として捉えられやすく、これが同僚の羨望や不満を助長させている。加えて、同僚が業務をカバーしても、その実態が管理者に見えにくく、人事評価に反映されないことも、不公平感を増幅させる要因となっている。

この「職場の壁」を打破するためには、以下の3つのアプローチが有効であるとされる。

第一に、評価基準の明確化である。長時間労働を美德とする古い評価慣行が残っていると、「短時間勤務では評価されない」という思い込みが生じる。実際の状況とは違う評価の思い込みが、いわゆる不公平感を生み出す「職場の風土」を形成する大きな要因になることが少なくない。そのため、管理職が、時間ではなく成果に基づく評価基準を明確に示し、制度利用者を含め全員に説明することが重要である（矢島・武石・佐藤、2024）。

第二に、職場全体の業務見直しと属人化の解消である。細見（2017）は、適正な人員配置と残業削減措置がWLB支援制度の推進につながると指摘する。また、矢島・武石・佐藤（2024）によれば、職場全体の長時間労働が是正されれば、同僚も制度利用者をサポートする余裕が生まれ、互いに助け合う体制（緊急時のカバー体制）を構築しやすくなる。この点は、データによっても裏付けられている。厚生労働省「イクメンプロジェクト」、株式会社ワーク・ライフバランス、認定NPO法人フローレンスが2022年に行った調査によると、職場全体で働き方改革を実施している企業では、そうでない企業に比べ、男性の育児休業取得日数が約2倍（平均33日対17日）に達している。株式会社ワーク・ライフバランス（2023）は、仕事が属人化したままでは「周囲に迷惑をかける」という懸念から希望日数を取得できないが、職場全体で改革を行い「仕事の属人化」を解消することで、実質的な取得が可能になると分析している。

第三に、風土醸成と情報共有である。労働政策研究・研修機構（2020）の事例分析では、男性育休取得が進む企業では「トップからの発信」「個別の取得勧奨」「風土醸成・情報共有」が徹底されていることが確認されている。具体的には、男性の育児休業取得者を社内報

で紹介する、子どものいる男性の懇親会を組織するなど、子育てをする男性のポジティブなイメージを社内にアピールすることにより、男性が子育てに主体的に取り組むこと、周囲の上司や同僚の理解促進が進められている（矢島・武石・佐藤、2024）。

(3) 企業における先進的な取り組み事例

最後に、こうした課題に対し、独自の働き方改革で成果を上げている企業の事例を紹介する。

大和ハウス工業株式会社では、「男性社員の 80%以上が育休取得を希望しているにもかかわらず、希望通り取得できたのは 25.4%にとどまる」という社内調査結果に基づき、取得率の達成にとどまらず、取得したいと考える社員が望んだ形で制度を利用できる環境を整えるべく、改革を進めている。同社の池田昇平氏は、取得の阻害要因は上司の育児への無理解ではなく、「誰かが休むと業務が回らない」という現実的な懸念にあると分析する。そこで同グループでは、育休取得者の業務をカバーした同僚に対し、本来取得者に支給されるはずだった賞与原資を再分配する「サンキューペイ制度」を導入した。支援の量と質を公正に評価し金銭的に報いることで、不公平感を解消する狙いがある。また、営業職において「チーム制営業」を導入した。複数のメンバーでチームを組み、例えば3人で担当する場合、受注実績を「3割、3割、4割」というように分配して評価することで、時間的制約のある人も活躍でき、誰かが休んでも業務が滞らない体制を構築している。

また、東京海上日動火災保険株式会社では、制度などのハード面だけでなく、ソフト面の意識改革にも注力している。2024 年度から実施している「もしもチャレンジ」は、部長クラスのマネジメント層が、育児中を想定して「定時退社」などを2週間実践するトライアルである。日本経済新聞（2025）によれば、体験した管理職からは「1分1秒の大切さが身にしみた」「部下への任せ方や段取りを見直すべき点が見つかった」といった声が上がっており、管理職自身が制約のある働き方を体験することで、マネジメントの意識変革と職場全体の生産性向上につながっている。

以上、第1節では、既存の文献および先進企業の事例を通じて、男性の育児参加を促進するための要件を概観した。明らかになったのは、単なる育児休業制度の導入にとどまらず、長時間労働の是正、業務の属人化解消、そして公平な評価制度や組織風土の改革といった「職場全体の働き方改革」が不可欠であるという点である。しかし、こうした改革を実際に推進する過程において、現場レベルではどのような葛藤が生じ、それをどのように乗り越えているのか、また制度利用当事者はどのような実感を抱いているのかについては、より詳細な実態把握が求められる。そこで次節では、これらの知見を踏まえ、実際に先進的な働き方改革と男性育児支援を進める企業へのインタビュー調査を行う。具体的な調査対象として株式会社千葉銀行を取り上げ、その取り組みの実態と現場の課題について検証する。

第2節 インタビュー調査の概要と結果

本節では、実際に企業で働く社員へのインタビュー調査を通じて、現場レベルでの働き方改革の実態と課題を明らかにする。本論文では、株式会社千葉銀行（以下、千葉銀行）の社員に対し、子育て支援や働き方改革に関するインタビューを実施した。

(1) 調査対象企業の選定理由

本調査において千葉銀行を選定した理由は、同行が銀行業という伝統的な業種にありながら、男性の育児参加支援において国内トップクラスの実績を有し、先進的なロールモデルとなっているためである。その成果は対外的に高く評価されており、厚生労働省主催の「均等・両立推進企業表彰」における『ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞』の受賞や、男性の仕事と育児の両立を積極的に促進する企業を称える「イクメン企業アワード 2014」特別奨励賞の受賞の受賞など、数々の実績を誇っている。

具体的な選定の決め手となったのは、以下の 3 点に集約される同行の積極的な取り組み姿勢である。以下、千葉銀行ホームページによる情報を参照し整理する。

第一に、経営トップのコミットメントによる組織風土の改革である。千葉銀行は 2020 年 2 月、株式会社ワーク・ライフバランスが主催する「男性育休 100%宣言」に賛同を表明した。これは、男性の育児休業取得率 100%を目指し、これまでの慣習の改革に組織一丸となって取り組むことを宣言するものである。単なる制度導入にとどまらず、男性が家事・育児への参画を通じてワーク・ライフ・マネジメントを実現するとともに、仕事と家庭を両立する同僚を理解し、支え合って働く組織風土の醸成を図っている点は、本論文の問題意識と合致する。

第二に、男性の当事者意識を高める独自の仕組みである。同行では、男性の育児参画に関する具体的な行動や、パートナーへのサポート、両立支援制度等を網羅したガイドブックを制定している。特筆すべきは、配偶者が出産予定の男性職員に対し、育児休業の取得計画や家事・育児分担について記す行動計画書「仕事も育児も！！素敵パパ宣言」の作成を求めている点である。この計画書に基づき、所属長が本人に計画的な取得を促すなど、職場全体で応援する体制が構築されている。

第三に、高い実績と制度の継続的なアップデートである。こうした取り組みの結果、同行では 2018 年度以降、男性の育児休業取得率 100%を継続して達成している。さらに、2022 年 10 月の育児・介護休業法改正の趣旨を鑑み、育児休業（出生時育児休業を含む）について「10 日以上取得」を原則とする方針を打ち出した。

以上のように、千葉銀行は男性が積極的に育児参画できる職場環境の整備において顕著な成果を上げている。同行の事例を分析することは、男性の働き方改革がいかにして実現され、それが女性のキャリア形成支援にどう波及しうるのかを検証する上で、極めて有益であると考えられる。

(2) インタビュー内容

株式会社千葉銀行 人材育成部所属 男性社員（入行 9 年目、A 氏）

インタビュー日時：2025 年 10 月 14 日（火）9:00～9:30

方法；Zoom

A 氏は千葉銀行人材育成部に所属する入行 9 年目の男性社員であり、3 歳と 0 歳 6 ヶ月の 2 人の子どもを持つ。妻は共働きで現在育児休業中、翌年 4 月に職場復帰を予定している。A 氏は第 2 子の誕生に際し、約 1 ヶ月の育児休業を取得した。

以下、A氏へのインタビューから得られた知見を、6つの項目に整理して記述する。

1) 男性社員による育児休業取得の実態

同行における男性社員の育児休業取得期間について、A氏は「平均的に1ヶ月程度は取得されている」と述べており、近年では「半年や1年といった長期の育休を取る男性も出てきている」という。また、A氏は「第1子の時は、男性が長期で育休を取ることに『男性も取るんだ』という驚きがあったが、今は長期取得者も散見され、流れとして普通になってきている」と語った。この発言からは、職場内において男性の育児休業取得が特別なことではなく、徐々に一般化・定着しつつある様子がうかがえる。

2) 復帰後の柔軟な働き方

育児休業からの復帰後、A氏はフレックスタイム制度を活用し、柔軟な働き方を実践している。特に、子どもの体調不良など突発的な事態に対しても、柔軟に対応できる環境が整っているとのことであった。また、A氏の同僚の中には、第2子の誕生後に「定時で帰宅して子どもの世話をした後、夜や早朝に在宅で1時間程度仕事をする」といった働き方を選択している者もいるという。こうした多様な勤務形態は、フレックスタイム制度および在宅勤務制度の柔軟な運用によって支えられており、男性社員の仕事と子育ての両立を物理的に可能にしていることが確認された。

3) 子育て支援制度の利用状況と心理的ハードル

フレックスタイム制度以外にも、育児参加を促進する制度として、在宅勤務や子の看護休暇制度（年次有給休暇とは別枠）が整備されており、A氏によれば「制度を知っている人は積極的に活用している」という。また、制度利用時の職場の雰囲気についても、「特にストレスはなかった」と述べており、少なくとも制度利用に対する同僚や上司からの心理的な圧迫感や抵抗感は小さいことが示唆された。

4) 職場文化（風土）の変容

A氏は、入行当時と比較した近年の職場文化の変化について、管理職の行動変容を例に挙げている。「かつて営業次長というポジションは、一番最初に出勤し、一番最後まで仕事をしているイメージだった。しかし、現在の次長は3~4歳の子どもを保育園に送ってから出勤しており、営業職の中で一番最後に出勤している。10年経たないくらいで大きく変わったと感じる」これは、長時間労働を前提としていた従来の銀行の働き方から、管理職層も含めて家庭や育児を重視する柔軟な勤務スタイルへと、組織全体の規範が移行していることを如実に示している。

5) 理想と現実のギャップの解消

仕事と育児の両立における「理想と現実のギャップ」について、A氏は現時点では大きな乖離を感じていないと述べた。その理由として、「先輩の動き方を見ているため、妻の育休が明けて共働きになっても、ギャップなく両立できるのではないかと思っている」と語って

いる。これは、職場内に参照可能なロールモデルが存在することが、若手社員の将来不安を軽減し、両立への肯定的な見通しを与えていることを示している。

6) 今後の課題：ハード面とソフト面の改善

今後、男性がより子育てに関わりやすい職場環境を実現するための課題として、A氏は「ハード面」と「ソフト面」の双方からの改善を指摘した。ハード面については、会社と自宅で同等のパフォーマンスを発揮できる環境整備の必要性が挙げられた。現状では、社内システムの利便性や通信環境において「会社に来た方が仕事が捗る」と感じており、在宅勤務におけるインフラ整備が課題として残っている。ソフト面については、社内制度の周知徹底である。制度自体は整っているものの、認知度が十分でないものが多いため、A氏は「自分はまだ制度を使わない上の世代も含めて制度を理解することで、より使いやすい雰囲気になるのではないか」と述べている。この指摘は、制度の存在だけでなく、非利用者を含めた職場全体での情報共有と理解促進が、男性の育児参加を加速させるために不可欠であることを示唆している。

第3節 考察：男性の育児参加を促進する働き方改革の方向性

本節では、第1節の先行研究の知見と、第2節のインタビュー調査の結果を統合し、男性が主体的に育児参加を行い、ひいては女性のキャリア形成を可能にするために、日本企業が取り組むべき具体的な働き方改革について結論づける。分析の結果、以下の3点が、男性の育児参加を促進するための不可欠な条件として導き出された。

(1) 長時間労働の是正と柔軟な働き方の整備

第一の条件は、長時間労働の是正を前提とした、柔軟な働き方の実効性を高めるための環境整備である。先行研究において、男性の育児参加を阻む最大の要因として繰り返し指摘されてきたのが、日本企業に根深い「長時間労働」の慣行である。男性が育児の主体的な担い手となるためには、労働時間の絶対的な削減とともに、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方への移行が不可欠である。本調査のインタビューにおいても、かつては長時間労働が常態化していた職場が、フレックスタイム制や在宅勤務制度の活用によって柔軟な働き方へとシフトし、それが実際に男性の育児参加を可能にしている実態が確認された。これは、働き方の柔軟性を高めることが、男性の家庭責任遂行における必須条件であることを裏付けている。

しかし、ここで看過できないのが、そうした柔軟な働き方を物理的に支える「ハード面（ITインフラ等）」の課題である。インタビュー対象者のA氏は、制度自体は利用しやすいものの、「システム環境や通信環境の利便性は会社の方が優れており、仕事が捗る」と述べている。すなわち、真に長時間労働を是正し、柔軟な働き方を定着させるためには、単に制度（ソフト面）を整えるだけでは不十分である。企業は、オフィスと同等のパフォーマンスを場所を問わず発揮できるよう、社内システムや通信環境といったハード面の投資を惜しまず、ストレスのない業務環境を構築する必要がある。

(2) 職場全体の意識醸成とロールモデルの確立

第二の条件は、制度利用を躊躇させないための職場全体の意識醸成とロールモデルの確立である。文献調査では、同僚や上司の理解不足が制度利用の壁となると指摘されていたが、インタビュー調査では、A氏が「ストレスなく制度を利用できた」と語るなど、職場の理解が進んでいる様子が確認された。この背景には、同僚自身も柔軟な働き方を実践しているという「ロールモデル」の存在が大きい。周囲が当たり前のように制度を利用している環境は、育児中の男性社員に「自分も利用してよい」という心理的な安全性をもたらす。一方で、「制度を知らない社員も多い」という課題も浮き彫りになった。制度があるだけでは利用につながらないため、企業は制度の周知徹底を図るとともに、実際に制度を利用して活躍する男性社員の事例を可視化・共有し、全社員が「お互い様」の意識を持てる環境を意図的に作り出すことが求められる。

(3) 管理職の率先垂範による組織風土の刷新

第三の条件は、管理職自身の行動変容による組織風土の改革である。文献調査において、育児支援の鍵を握るのは管理職のマネジメントであると繰り返し述べられてきたが、インタビュー調査でもその重要性が裏付けられた。A氏が語った「かつては一番長く働いていた上司が、今は保育園の送迎をしてから出勤している」というエピソードは、管理職の変化が、部下の意識や働き方に決定的な影響を与えることを示している。言葉で「休んでいい」と伝える以上に、上司自らがワーク・ライフ・バランスを実践する姿を見せることは、長時間労働を美德とする古い職場規範を払拭する最も強力なメッセージとなる。したがって、企業は管理職に対し、部下の管理だけでなく、自らの働き方を見直すことを強く推奨し、評価する仕組みを構築すべきである。

第7章 出産・育休後の女性が仕事と子育てを両立するためには

第1節 男性の働き方が女性のキャリアに与える影響

本論文では、日本の働く女性のキャリア形成を阻害する構造的な要因と、その解決策について多角的な検討を行ってきた。本章での結論に入る前に、これまでの議論を総括する。

わが国における女性労働の現状を歴史的に俯瞰すると、1986年の男女雇用機会均等法施行以降、女性の社会進出は着実に進展し、出産後も就業を継続する女性が増加したことで、M字カーブの底は解消に向かっていることが確認された。しかし、勤続年数という量的な拡大が達成されつつある一方で、管理職比率などの質的な側面においては、依然として国際的にも低水準に留まっている。この「継続できても活躍できない」という現状の背景には、高度経済成長期に形成された「男性は仕事、女性は家庭」という性別役割分業を前提とした日本的雇用慣行と、長時間労働を美德とする企業文化が根強く残存している事実がある。

こうした課題に対し、政府および企業は育児・介護休業法の改正や短時間勤務制度の義務化といった「両立支援策」を推進してきた。これらの施策は女性の離職防止に大きく寄与したものの、制度利用が女性のみ偏っている実態は、家事・育児負担の不均衡を固定化させる結果となった。多くの女性が、夫の長時間労働を理由に「消極的な選択」として短時間勤務を選ばざるを得ず、その結果、補助的な業務に固定され、昇進・昇格の機会から遠ざかる「マミートラック」という新たなキャリアの壁に直面している。すなわち、女性のみを対象とした支援策の拡充だけでは、女性のキャリア形成における本質的な課題解決には至らないという限界が明らかとなったのである。

この膠着状態を打破する鍵となるのが、家庭内におけるもう一人の当事者である「男性」の働き方である。男性の育児参加は、女性の就業継続や少子化対策、さらには男性自身の権利としての側面からもその必要性が高まっている。しかし、多くの男性が育児参加を望みながらも、現実には家事・育児時間が低調に推移している。その最大の阻害要因は個人の意識ではなく、日本企業特有の「無限定正社員」としての働き方、とりわけ恒常的な長時間労働にある。男性が物理的に家庭責任を果たせない労働環境にある限り、女性への負担集中は解消されず、両立支援のパラドックスも解決し得ないのである。

したがって、問題の本質的な解決には、個人の努力を超えた「職場全体の働き方改革」が不可欠となる。先行研究および先進企業へのインタビュー調査から導き出された条件は、①長時間労働の是正と柔軟な働き方の整備と、②職場全体の意識醸成とロールモデルの確立、③管理職の率先垂範による組織風土の刷新、の3点である。特に、ロールモデルの可視化や職場全体の意識変革が、制度利用における心理的な安全性を確保し、実効性を高める上で重要であることが確認された。

では、前述した「男性の働き方改革」は、本論文の主題である女性のキャリア形成に対し、具体的にどのような効果をもたらすのであろうか。本論文が提示する「女性が仕事と子育てを両立するためには」の答えは、男性の働き方改革が、女性を縛り付けていた「時間的貧困」と「意識の壁」という2つの障壁を取り除くインフラとして機能する点にある。具体的には、以下の3つの側面から、女性の真の両立と活躍が可能になると考えられる。

第一に、消極的な短時間勤務からの脱却とキャリアの選択肢の拡大である。第4章で確認した通り、多くの女性は「夫が長時間労働で育児を分担できない」という環境的要因から、キャリアへのマイナス影響を覚悟の上で短時間勤務制度を選択せざるを得なかった。しか

し、夫の職場で働き方改革が進み、夫自身が柔軟な働き方や定時退社を実践できれば、保育園の送迎や夕方の家事・育児を物理的に分担することが可能になる。パートナーによる分担が確保されれば、女性は必ずしも労働時間を短縮する必要がなくなる。これにより、女性はフルタイム勤務への復帰や、責任ある業務への挑戦を選択できるようになり、結果として昇進・昇格の機会から遠ざかる「マミートラック」を回避し、自律的なキャリアを形成することが可能となる。

第二に、家事・育児責任の共有による「ワンオペ育児」からの解放である。第5章の実態調査で明らかになったように、日本の女性の就業継続を困難にしているのは、仕事の負荷そのものよりも、帰宅後に待ち受ける家事・育児の過重な負担である。男性の働き方改革によって、男性が日常的に家事・育児の主体的な担い手となれば、女性の精神的・肉体的な負担は大幅に軽減される。この負担軽減は、女性が仕事に向き合うためのエネルギーや、自己研鑽のための時間を確保することに直結する。育児を「女性だけの責任」ではなく「夫婦の責任」へと転換させることは、女性が長期的な視点でキャリアを描き続けるための精神的な基盤となる。

第三に、職場におけるジェンダー・バイアスの是正と公正な評価の実現である。男性社員が当たり前育児休業を取得し、育児のために時間を制約して働く姿が可視化されることは、「育児＝女性」という固定観念を打破する契機となる。男性もケア責任を担いながら働くことが標準化されれば、企業は「時間は制約されているが成果を出す」という働き方を、性別に関係なく正当に評価せざるを得なくなる。こうした評価基準の転換は、これまで「時間の制約」を理由に不当に低く評価されてきた女性社員の処遇改善につながる。男性の働き方が変わることは、結果として女性が公正に評価され、能力を発揮できる職場環境を実現するための決定的な要因となるのである。

以上の考察から、本論文の結論は以下の通りである。出産・育休後の女性が仕事と子育てを両立し、キャリアを形成するためには、女性自身の努力や女性向け支援策の拡充だけでは不十分である。その実現には、パートナーである男性が家庭責任を果たせるよう、長時間労働を是正し、柔軟な働き方を許容する「職場全体の働き方改革」が不可欠な条件である。すなわち、男性の働き方の変革こそが、女性の活躍を阻む構造的な壁を打ち破り、真の男女共同参画社会を実現するための鍵なのである。

第2節 これからの日本の企業に求められること

第1節で述べたように、男性の働き方改革こそが女性のキャリア形成の基盤となる。これを踏まえ、これからの企業には、「女性活躍推進」と「働き方改革」を別個の課題としてではなく、表裏一体の経営課題として統合することが求められる。具体的には、従来の「無限定な働き方」を標準とする企業文化からの脱却である。かつての日本企業では、時間や場所の制約なく、長時間労働をいとわずに会社に貢献することが「正社員」の条件であり、理想的な働き方とされてきた。しかし、このモデルが維持される限り、時間制約を持つ社員は公正な評価やキャリアの機会から排除されてしまう。求められるのは、働き方の標準そのものを変えることである。「長時間働けること」を能力や意欲の証明とする価値観を捨て、「時間制約がある中でいかに成果を出すか」を全社員共通の評価軸へと転換することが不可欠である。

そのために必要なのが、性別を問わず「制約があること」を前提としたマネジメントの実践である。育児、介護、あるいは自己研鑽など、誰もが時間的制約を持ちうる存在であることを前提とし、属人化しない業務体制を構築すべきである。「女性を特別視して支援する」段階から、「男女ともにキャリアを築ける」職場環境へとアップデートすること。そして、働き方のルールそのものを、時間依存型から成果創出型へと抜本的に変革すること。これこそが、女性の真の活躍を実現し、ひいては企業の持続的な成長を支える唯一の道である。

第3節 本論文の課題と展望

最後に、本論文の課題と今後の展望について述べる。本研究では、先進的な取り組みを行う銀行へのインタビュー調査を通じて、男性の働き方改革がもたらす効果を検証した。しかし、調査対象が一企業に限定されており、業種や企業規模による文化の違いや、職種による業務特性の違いを十分に考慮できていない点に限界がある。特に、人員に余裕のない中小企業において、同様の改革をどのように進めるかは、今後の重要な検討課題である。今後は、より多様な業種・規模の企業を対象とした調査を行うことが求められる。

しかしながら、本論文で提示した「男性の働き方変革こそが、女性のキャリア支援の本質である」という視座は、従来の両立支援策が抱える閉塞感を打破する重要な鍵となるものである。男性が家庭へ、女性が社会へ、双方が軽やかに行き来できる社会の実現に向け、本研究がその一助となることを願い、結びとする。

文献一覧

1. 井上仁志（2015）「女性の活躍推進に向けた雇用の現状と課題 —女性雇用の実態からの考察—」大阪産業大学経営論集 第16巻 第2.3合併号 pp.133-154
2. NHK ニュース「“脱マッチョ労働” 子どもも仕事も諦めない社会とは」2024/06/25
<https://news.web.nhk/newsweb/na/na-k10014490311000> （最終閲覧日 2025/10/16）
3. 大槻奈巳（2019）「女性管理職の声から考える——管理職志向の変化と職場重視モデル」『なぜ女性管理職は少ないのか 女性の昇進を妨げる要因を考える』大沢真知子編著、日本女子大学現代女性キャリア研究所編、青弓社
4. 久保桂子（2023）『共働きと男性の家事労働』ドメス出版
5. 厚生労働省（2022）「働く女性の状況 I 令和4年版働く女性の実情」
6. 厚生労働省（2022）「令和4年度雇用均等基本調査」
7. 厚生労働省 今後の仕事と育児・介護の両立支援に関する研究厚生労働省 今後の仕事と育児・介護の両立支援に関する研究会（2023）「今後の仕事と育児・介護の両立支援に関する研究会報告書」
8. 厚生労働省（2023）「仕事と育児・介護の両立支援制度等の見直しに関する参考資料集」
9. 厚生労働省（2023）「令和5年度育児休業取得率の調査結果公表、改正育児・介護休業法等の概要について」
10. 国立社会保障・人口問題研究所（2017）「第16回出生動向基本調査」
11. 酒井計史（2006）「育児期における男性の家事・育児分担一分担の現状と男性の家事・育児分担を促進するための課題」労働政策研究・研修機構『労働政策研究報告書』No.64
12. 佐藤博樹・武石恵美子（2004）『男性の育児休業』中央公論新社
13. 佐藤博樹・松浦民恵・高見具広（2020）『働き方改革の基本』中央経済社
14. 高橋美恵子（2021）『ワーク・ファミリー・バランス これからの家族と共働き社会を考える』慶應義塾大学出版
15. 武石恵美子（2014）「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』No.648
16. 田中聖華（2020）「日本企業における女性活躍推進の課題～日本社会における性別役割分業観の歴史的視点から～」『横浜商大論集』第53巻第2号 pp.51-67
17. 千葉銀行（2018）「厚生労働省「均等・両立推進企業表彰」における『ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞』の受賞について」
18. 千葉銀行「外部からの評価」
https://www.chibabank.co.jp/sustainability/services/award/aword_outline（最終閲覧日 2025/11/30）
19. 千葉銀行「ワーク・ライフ・マネジメントの推進」
https://www.chibabank.co.jp/sustainability/services/diversity/work_life_management（最終閲覧日 2025/11/30）

20. 帝国データバンク（2024）「女性登用に対する企業の意識調査」
21. 東京新聞「<パパたちはどう生きるか>（4）男性育児支援の専門家に聞く 産婦人科医・産業医 平野翔大さん（30） 長時間労働が育児の妨げ」2024/05/06
<https://www.tokyo-np.co.jp/article/325437>（最終閲覧日 2025/11/30）
22. 都庁（2025）「パパ・ママの家事・育児実態について 5,000 名に聞きました 「男性の家事・育児実態調査 2025」を発表」
<https://www.metro.tokyo.lg.jp/information/press/2025/11/2025111913>（最終閲覧日 2025/11/30）
23. 坂田桐子（2019）「女性の昇進を阻む心理的・社会的要因」大沢真知子（編著）『なぜ女性管理職は少ないのか：女性の昇進を妨げる要因を考える』青弓社 pp.25-64.
24. 武石恵美子・高崎美佐（2020）『女性のキャリア支援』中央経済社
25. 内閣府男女共同参画局（2021）「男女共同参画に関するデータ集」
26. 中野円佳（2014）『「育休世代」のジレンマ 女性活用はなぜ失敗するのか？』光文社新書
27. 中野円佳（2019）『なぜ共働きも専業もしんどいのか 主婦がいないと回らない構造』PHP 新書
28. 日本経済新聞「男性育休、復帰したらすぐ残業 女性に負担偏り家庭回らず」2025/05/29
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUD133410T10C25A5000000/>（最終閲覧日 2025/10/16）
29. 日本経済新聞「働く女性 2000 人調査」2018 年 1 月 15 日 朝刊
30. 日本能率協会総合研究所（2023）「厚生労働省委託事業 令和 4 年度 仕事と育児の両立等に関する実態把握のための調査研究事業仕事と育児等の両立支援に関するアンケート調査報告書〈企業調査〉
31. 細見正樹（2017）『ワーク・ライフ・バランスを実現する職場一見過ごされてきた上司・同僚の視点』大阪大学出版会
32. 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2024）「女性管理職の育成・登用に関する調査概要～非管理職層の昇進意欲の実態～」
33. 矢島洋子・武石恵美子・佐藤博樹（2024）『仕事と子育ての両立』中央経済社
34. 古武真美（2022）『働く女性のキャリア研究』樹村房
35. 松浦民恵（2015）「女性活躍推進の変遷と課題」日本労務学会誌 Vol.16 No.1 pp.101-106
36. 八代尚宏（2015）『日本的雇用慣行を打ち破れ—働き方改革の進め方—』日本経済新聞出版社
37. 労働政策研究・研修機構（2012）「ワーク・ライフ・バランス比較法研究 <最終報告書>」
38. 労働政策研究・研修機構（2020）『資料シリーズ No.232 男性労働者の育児休業の取得に積極的に取り組む企業の事例—ヒアリング調査』