

2025 年度学士論文

男性育休の当たり前化と組織変革
～女性の持続的キャリア形成への接続～

2025 年 12 月 12 日

1F220540-0

津島璃菜

はしがき

本論文では、「男性育児休業の当たり前化と組織変革」を主題とし、そこから女性の持続的なキャリア形成との接続を考察してきました。当初はより広範な視点から女性活躍やキャリア形成全体を扱うつもりでしたが、文献調査や事例研究を進める中で、男性育休が組織のあり方そのものを大きく揺さぶり、結果として女性の働き方にも深く関わっていることに気づき、そこに焦点を絞る形となりました。

私がこのテーマを選んだきっかけは、これから社会に出てキャリアを重ねていく自身への、ある種の切実な問いかけでした。春から就職し働いていく中で、ジェンダーギャップによる理不尽な障壁に直面したくないという思いが強くなりました。一方で、出産や育児が職場に負担をかける側面があることも事実であり、それを単に「理不尽」と片付けることへの迷いもありました。これから自分がキャリアを積んでいく上で、現実に即した、本当に役に立つことを書きたいと思い、本研究のテーマを決めました。

実際にこのテーマで論文を執筆することは、正解のない問いに向き合い続ける苦しい作業でもありました。世の中にはジェンダーギャップを是正しようとする動きがある一方で、性差をありのままに受け入れようとする考え方も存在し、流行や多様な価値観が交錯しています。何が正しいのかは一概に決められず、ひとつの答えにすっきり収束しない現実に直面し、手を止めたことも多々ありました。しかし、日本社会には依然として女性が理不尽に活躍を阻まれる側面があると考え、私は「ギャップを埋める」という方向で論を進める決断をしました。世界的な潮流や絶対的な正解とは異なるかもしれませんが、自分なりに考え抜いた結論であり、後悔はありません。

私が谷本ゼミを選んだのは、とても率直に言えば「今っぽくて面白そうだったから」です。「CSR」という言葉すら知りませんでした。大学に入りアルバイトを通じて少し社会に触れる中で、自分がこれまで取り組んできた節電や節水といった個人レベルの工夫に限界を感じるようになりました。「塵も積もれば山となる」とはいえ、本当に社会課題を動かすには、企業のような大きな組織が変わらなければ意味がないのではないかと考えるようになりました。企業が社会課題に取り組み、それを自らのビジネスにも結びつけていくというCSRの考え方は、とても新鮮で、可能性に満ちたものだと感じられました。

ゼミでの2年間を振り返ると、常に何かしらのタスクに追われていた印象があります。私は同期と比べてサークル活動も活発に行っていた方だったため、ゼミとの両立に苦労し、同期には本当に助けられてばかりでした。自分が十分に貢献できないもどかしさも感じましたが、それ以上に、同期の頼もしさや粘り強さを間近で実感する日々でもありました。3年生の春学期には、そもそも「議論の仕方」自体がよく分からない状態で、夜から話し合いを始めて深夜まで頭が回らないまま議論を続けてしまうような、今思えばとても非効率なこともしていました。そこから少しずつ、時間を区切って集中して話すことや、全員が意見を出しやすい場づくりを意識するようになり、チームとしても個人としても、議論の質を高めていけたように感じています。

谷本先生は、学生主体で学ばせる姿勢を一貫して貫かれる先生です。それは私たちにとって、正直なところ大変さとありがたさが表裏一体の経験でもありました。答えを教えてもらうのではなく、

自分たちで問いを立て、文献を読み、議論を重ねていくプロセスは、小中高までの「授業を受ける」学びとは全く違うものでした。商学部ではゼミへの参加自体が必修ではなく、入るかどうかわ迷っていた時期もありましたが、このゼミに参加したことで、「大学で学ぶ」ということの意味を少しは実感できたのではないかと思います。

卒業後、私はホテル業界に進む予定です。ゼミで扱ってきたテーマとは一見距離があるようにも見えますが、企業と社会の関係を考える視点や、答えの出にくい問いに対して自分なりの仮説を立てて検証していく姿勢は、どの業界においても活かせると思っています。

最後になりましたが、学生の主体性を尊重しながら根気強くご指導くださった谷本先生、そして一緒に悩み、支え合い、ときには励まし合いながらここまで走り抜けてくれた同期の皆に、心から感謝申し上げます。このゼミでの経験を大切な土台として、卒業後も自分なりのペースで成長を続けていきたいと思っています。

2025年12月12日
谷本ゼミナール13期 津島璃菜

目次

第1章 女性活躍と持続可能なキャリア形成における男性育休の位置づけ	p.6
第1節 背景と本論文の目的	p.6
第2節 本論文の構成	p.6
第2章 日本の男性育休の現状.....	p.8
第1節 育休制度の沿革	p.8
第2節 男性育休の現状	p.9
第3章 男性育休制度が使われない理由.....	p.13
第1節 意識の問題.....	p.13
第2節 制度面の課題	p.14
第3節 職場のマネジメントの問題.....	p.14
第4章 統合アプローチと男性育休の当たり前化	p.17
第1節 統合アプローチの分析視点と方法	p.17
第2節 事例研究1 労働政策研究・研修機構(JILPT)調査事例.....	p.18
第3節 事例研究2 積水ハウス「男性育休を考えるプロジェクト」.....	p.20
(1) 株式会社NTT データグループ.....	p.21
(2) 住友生命保険相互会社.....	p.21
(3) 積水ハウス	p.22
(4) テルモ株式会社	p.22
(5) 東京ガス株式会社.....	p.23
(6) 株式会社ゆうちょ銀行.....	p.23
第4節 事例横断比較と分析	p.24
第5節 RQ1 への考察.....	p.25
第5章 統合アプローチへの移行プロセス.....	p.27
第1節 分析視点と方法.....	p.27
第2節 企業事例 統合アプローチ導入の順序と初期構成.....	p.28
(1) 株式会社NTT データグループ.....	p.28
(2) 住友生命保険相互会社.....	p.28
(3) 積水ハウス株式会社.....	p.29
(4) テルモ株式会社	p.29
第3節 事例横断比較と分析	p.30
第4節 RQ2 への考察.....	p.30

第6章 出産・育児のしやすい職場のありかた	p.33
第1節 本研究の問題提起と主要な知見の総括	p.33
第2節 女性活躍と男性育休	p.34
第3節 本論文の限界と意義	p.36
文献一覧	p.38

第1章 女性活躍と持続可能なキャリア形成における男性育休の位置づけ

第1節 背景と本論文の目的

女性が出産・育児期を経ても職業人生の連続性を保てるかどうかは、日本社会における中心的課題である。制度改正は進展しているが、就業継続や昇進の局面で機会が細る状況はなお残り、個人の努力だけでは解消しにくい。背景には、家庭内のケア負担と職場の慣行・期待が相互に作用し、日々の働き方や人材運用の設計が十分に整っていないという構造的要因がある。本研究は、この構造に着目し、女性のキャリアが中断ではなく連続として展開するための条件を、実務の側面から検討する。

本研究では、男性の育児休業を分析の焦点とする。男性育休は、家族内の役割分担と就労上の調整に同時に關与しうる制度であり、その運用のされ方が女性の継続就業や挑戦機会に与える影響を検討する意義が大きい。近年、制度利用は増加傾向にあるが、本研究の関心は水準の優劣ではなく、制度が職場でどのように位置づけられ、どのような運用や文化的支援と組み合わせられると、女性が不利益を被らずに働き続けられるのかを具体的に把握する点にある。

本研究では、男性育休の取得促進に積極的に取り組んでいるとされる複数企業を対象とし、各社が公表する年次報告書、統合報告書、人的資本レポート、特設サイト等の一次情報を基礎として分析を行った。第一に、各社の制度設計や職場における運用の取り組みを整理し、統合的な支援の有無と取得状況に見られる傾向との関係を比較することで、男性育休の当たり前化にどのような特徴が見られるかを検討した。第二に、個別企業の取り組みを時系列で読み解き、周知や相談体制の整備、現場運用の工夫、復職後の取り扱いといった要素が、どのような順序で重なって機能してきたのかを追って、当たり前化に至るまでの過程を考察した。必要に応じて第三者による調査報告も参照し、事例ごとの特徴を踏まえながら、共通して見られる取り組みの進め方や立ち上がり方を整理した。

最終的には、望ましい育休のあり方を具体化し、その実現に向けて整えるべき事項と手順を提案する。どのような制度設計と職場マネジメントが組み合わせることで、女性が出産・育児期を経てもキャリアを連続的に形成できる条件を支えることができるのかを明らかにする。

第2節 本論文の構成

本論文は、女性活躍と持続可能なキャリア形成に対する男性育休の位置づけを、制度・現状・阻害要因・事例分析・実務的示唆の順に検討する。第1章では、背景と問題意識を整理し、本論文の目的を明確にしたうえで、以下の章構成を示す。

第2章では、日本の男性育休を取り巻く基礎情報を提示する。まず制度の沿革を整理し、用語と制度枠組みの前提を共有する。つづいて、公開統計等に基づき男性育休の現状を概観する。ここでは説明に徹し、評価や原因の議論は次章に委ねる。

第3章では、制度が十分に活用されにくい理由を三つの観点から枠組み化する。すなわち、意識の問題、制度面の課題、職場のマネジメントの問題である。具体事例の深掘りは行わず、後続の実証分析で用いる論点と比較軸を過不足なく整える。

第4章では、RQ1に対応し、労働政策研究・研修機構(JILPT)のヒアリング調査と、積水ハウス「男性育休を考えるプロジェクト」の公開資料を手がかりに、職務設計・業務調整と組織文化・マネジメント運用を束ねた統合アプローチの実装度と男性育休の当たり前化との関係を記述的に検討する。章頭で観察指標と資料の扱いを簡潔に示し、複数事例の横断比較から所見をまとめる。

第5章では、RQ2に対応し、対象企業の時系列情報と第三者資料を用いて、統合アプローチへの移行を加速する導入順序と初期構成を検討する。年表化により変化点を同定し、導入の入口と組み合わせの含意を整理する。

第6章では、得られた知見を「出産・育児のしやすい職場のありかた」に接続する。女性活躍と男性育休の関係をあらためて位置づけ、復職後の業務再設計や評価運用の含意を簡潔に示す。最後に文献一覧を付し、参照資料を明記する。以上の構成により、現状の把握から実践的示唆の提示までを一貫した流れで論じる。

また、本研究では、男性育休の取得が個人の選択としてではなく、組織内で常態化している状態を「当たり前化」と定義する。当たり前化の進展度は、取得率および一定期間以上の取得継続比率等の指標によって把握する。さらに、その形成要因を捉える分析枠組として「統合アプローチ」を設定する。統合アプローチとは、職務設計・業務調整といった構造的支援と、管理職育成・規範形成など社会的・文化的支援とを組み合わせた取り組みを指し、具体的には四つの要素から構成される。加えて、本研究では、これら四要素を企業がどの順序・組み合わせで導入したかを「初期構成」と呼び、当たり前化への移行過程を分析する。

第2章 日本の男性育休の現状

第1節 育休制度の沿革

日本の育児休業制度は、当初は女性労働者を対象とする福祉施策として出発し、その後、男女双方を対象とする権利として法制化されてきた。1972年の勤労婦人福祉法は、乳幼児を有する女子労働者について、事業主に育児休業の実施を努力義務として課したが、対象は女性に限定されていた。厚生労働省(2022)によると、もともと、当時から女子のみを対象とすることは育児責任を女性に押しつけ、男女平等に反するのではないかとの議論が存在し、その後の女子差別撤廃条約の採択などを背景に、男女を対象とする育児休業制度の必要性が高まっていった。

こうした議論を踏まえ、1991年に「育児休業等に関する法律」(以下「育児休業法」)が制定され、子が1歳に達するまでの期間について、労働者が事業主に申し出ることにより育児休業を取得できる権利が法定された。同法は、育児休業と勤務時間短縮制度を制度化するとともに、労働者の申出を事業主が原則拒めない「形成権」として位置づけることで、雇用継続を促進し、労働者の福祉と経済・社会の発展に資することを目的としていた。制定時点で育児休業の対象は男女双方とされ、女性だけに育児休業権を認めると固定的な役割分担意識を助長するとの認識が、立法趣旨として明示されている。

1995年には、介護休業制度の創設などを受けて法律名が「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」(以下「育児・介護休業法」)に改められた。改正後の目的条文は、育児休業と介護休業に関する制度を設けるとともに、子の養育や家族の介護を容易にする勤務時間等に関する措置、さらには支援措置を講ずることにより、職業生活と家庭生活との両立を図ることを掲げている。これにより、個別の保護措置から、仕事と家庭の両立支援を通じた雇用継続・再就職支援へと、制度の位置づけが整理された。

その後、育児・介護休業法は、育児・介護と就労の両立を支えるために段階的な改正を重ねてきた。厚生労働省が示す沿革によれば、1992年の育児休業法制定に続き、1999年改正で育児・介護のための深夜業制限が創設され、2001年改正で時間外労働の制限が設けられた。さらに、2004年改正では子の看護休暇、2009年改正では育児のための残業免除制度、2016年改正では有期契約労働者の育児休業取得要件の緩和が追加されている。これらの改正はいずれも、育児を行う労働者が就業を継続しやすいよう、労働時間規制や短時間勤務・休暇制度を拡充するものであり、男女双方を対象とした両立支援の枠組みを段階的に厚くしてきた。

こうした制度の骨格のもとで、2000年代以降は目的条文の改正や子の看護・介護休暇制度の導入を通じて、仕事と家庭の両立支援が法律上の中核的な役割として位置づけられていく。2004年改正では子の看護休暇制度が目的条文に明記され、2009年改正では介護休暇制度や短時間勤務の単独措置義務化が盛り込まれるなど、子の看護や介護を含めた包括的な支援制度として再整理された。これにより、育児休業のみならず、短時間勤務や子の看護休暇など複数の制度を組み合わせて育児期を支えるという現行制度の基本構造が形成されている。

2010年代後半以降は、特に男性の育児休業取得促進と働き方改革の観点から、制度の見直しが進んだ。令和3年改正は三段階で実施され、第一に、事業主に対し、育児休業・産後パパ育休に関する研修や相談体制の整備、自社事例の提供など、休業しやすい雇用環境の整備を義務づ

けた。第二に、妊娠・出産の申し出をした労働者に対する、育児休業制度や給付、社会保険料の取り扱い等の個別周知と、取得意向の確認を事業主の義務として位置づけた。第三に、男性の育児休業取得促進を目的として、子の出生後 8 週間以内に 4 週間まで取得できる「出生時育児休業(産後パパ育休)」を新設し、育児休業の分割取得や休業中就業の弾力化などを導入している。これらの改正により、制度上は男性も含めた多様な取得パターンが想定されるようになった。

さらに、雇用保険による育児休業等給付も、育児休業制度の運用を支える重要な柱として拡充されてきた。雇用保険の被保険者が育児休業や産後パパ育休を取得した場合には、「育児休業給付金」「出生時育児休業給付金」が支給される仕組みが整備されており、令和 7 年 4 月には、両親が一定期間内に通算 14 日以上の子の育児休業を取得した場合に支給される「出生後休業支援給付金」と、2 歳未満の子を養育するための短時間勤務に伴う賃金低下を補填する「育児時短就業給付金」が新たに創設された。これらの給付は、父母双方の休業取得や短時間勤務を経済的に支えるものであり、特に男性の育児参画を前提とした制度設計が強まっている。

直近では、令和 6 年 5 月の法改正により、子の年齢に応じた柔軟な働き方を実現する措置の拡充や、育児休業の取得状況の公表義務の拡大、介護離職防止のための支援強化などが盛り込まれ、令和 7 年 4 月および 10 月から段階的に施行されている。これらの改正は、育児休業の取得そのものだけでなく、復職後の働き方や企業の情報開示を通じて、男女ともに育児に関与しやすい職場環境を整えることを狙いとしている。

以上のように、日本の育児休業制度は、女性労働者向けの努力義務規定から出発し、男女双方に対する権利として法制化された後、短時間勤務や子の看護休暇等を含む包括的な両立支援制度へと拡張されてきた。その過程で、制度の対象や目的条文には一貫して男女平等と雇用継続の観点を組み込まれているが、近年の改正はとりわけ男性の育児休業取得を前提にした設計と、企業による環境整備・情報開示を強調している。

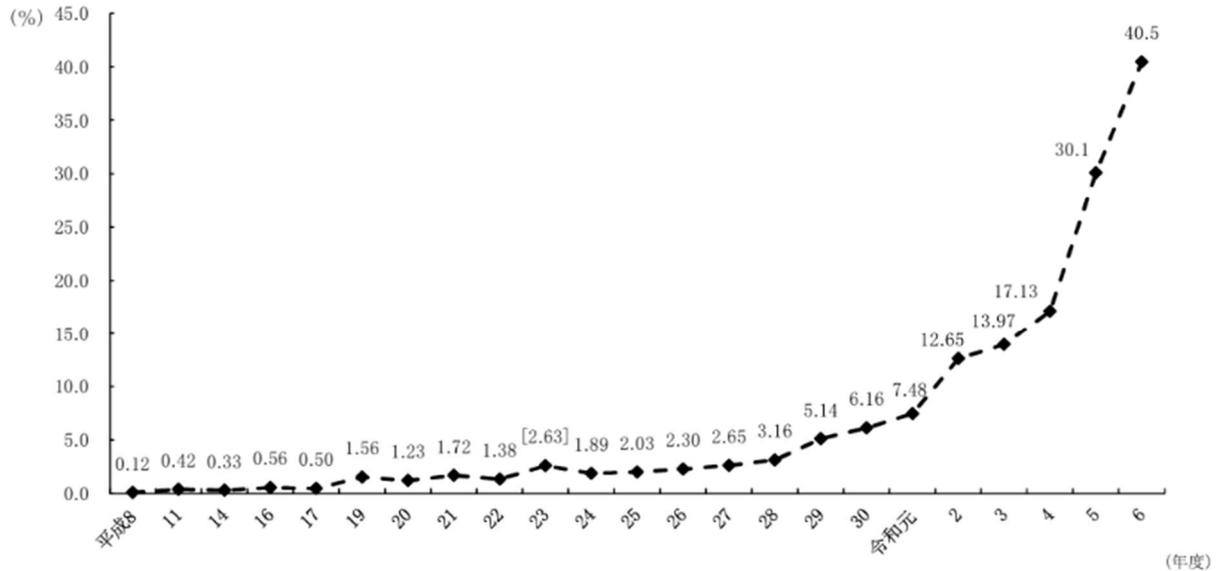
第 2 節 男性育休の現状

女性活躍推進に向けた制度整備は進展しているものの、出産・育児期を境に就業継続や昇進機会に男女差が生じやすい状況は依然として残されている。その背景には、家族内の負担が女性に偏在しやすい構造がある。厚生労働省(2023)によると、日本では男性の有償労働時間が非常に長く、無償労働は女性が男性の 5.5 倍担っている。また、労働政策研究・研修機構(JILPT)(2017)によると、男性正社員の残業時間を削減することは、女性の管理職比率を高める効果を持つことが示唆されている。特に、係長・主任相当職以上の基幹的職務に従事する男性の残業削減は、女性の管理職昇進に対してプラスの効果を持つ。このように、育児期における男性の就労行動のあり方は、女性のキャリア形成に間接的ながら重要な影響を及ぼしていると考えられる。こうした問題意識に立ち、本節では男性育児休業の取得率および取得実態の現状を整理し、制度利用の広がりとその内実を確認する。

男性育休の取得率は近年大幅に上昇している。厚生労働省が全国の企業・事業所を対象に行った「令和 6 年度雇用均等基本調査」によると、男性の育児休業取得率は 40.5%(令和 4 年 10 月 1 日から令和 5 年 9 月 30 日までの配偶者出産者に対する割合)であった。これは前回調査(令和

5年度)の30.1%から10.4ポイントと大幅な上昇を示しており、背景には、令和4年4月の個別周知・意向確認の義務化や、同年10月からの産後パパ育休の創設、育児休業の分割取得が可能となったことなど、法改正による取得推進策が複合的に作用していると考えられる。なお、男性の育児休業取得者のうち、新設された「産後パパ育休(出生時育児休業)」を取得した者の割合は60.6%に達しており、新制度の活用が進んでいることがうかがえる。

図表 2-1 育児休業取得率の推移(男性)



注:平成23年度の[]内の割合は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

出所:厚生労働省(2025)p.22 より

育児・介護休業法では、従来、従業員1,000人を超える企業に男性労働者の育児休業等の取得状況の年1回公表が義務付けられていたが、法改正により従業員300人超1,000人以下の企業にも公表が義務付けられることとなるなど、社会的な要請は強まっている。しかしながら、実際の取得期間については依然として課題が残る。過去の調査傾向などを踏まえると、取得率自体は向上しているものの、短期間の取得にとどまるケースも少なくないことが推察される。また、有期契約労働者の男性育児休業取得率は33.2%と、全体平均(40.5%)と比較して低水準にあり、雇用形態による格差も依然として存在している。

また、2023年のパーソル総合研究所による人事・経営層を対象とした調査からは、取得率50%以上の企業が約2割存在する一方で、取得率5%未満の企業が約半数を占めるなど、企業間に大きな格差が存在することが明らかになっている。多くの企業が「取りたい人が取りたい期間取れること」を目指しているものの、法順守のみを目標とする企業も33.6%存在し、また、実際の取得期間を見ると、1か月未満の取得者の割合が約6割を占めている。特に、取得率が20%から50%未満の企業で1か月以上の中長期取得者がいる割合が最も高く、取得率80%以上の企業では長期取得者の割合が4割未満に留まるという逆U字カーブの傾向が見られ、取得率の高さが必ずしも中長期の取得を保証するものではないという実態が確認されている。

次に、取得を妨げる要因について見る。まず、企業側の構造的な課題として、日本経済団体連合会(経団連)が実施した「男性の家事・育児」に関するアンケート調査(2023年)によると、男性の育児取得を推進する上での課題として最も多く挙げられたのは、「人員不足(代替要員の確保が難しい)」(74.5%)であった。次いで「仕事をカバーする社員の負担増」(68.3%)が高く、特定の業務が属人化しており、休業者の不在時に周囲へ過度な負担がかかるという構造的な問題が浮き彫りとなっている。また、「男性の育児取得を言い出しにくい雰囲気(アンコンシャス・バイアス含む)」(24.2%)や「取得希望者が少ない・いない」(37.4%)といった回答も見られ、制度以前に、取得を前提としていない組織風土や意識の壁が依然として存在していることがわかる。

一方、労働者側の要因について、厚生労働省の委託調査(2024年)による最新の結果を見ると、男性(正社員)が育児休業を取得しなかった理由の構造に変化が見られる。かつて主要因であった経済的懸念は相対的に低下し、代わって「業務が繁忙で職場の人手が不足していた」(38.5%)が最多となり、「職場が育児休業を取得しづらい雰囲気だった」(33.7%)、「自分にしかできない仕事や担当している仕事があった」(22.1%)が上位を占める結果となった。これに対し、「収入を減らしたくなかった」は16.0%にとどまっている。この変化は、育児休業給付金の充実や社会保険料免除といった経済的支援策の認知が進んだ一方で、依然として解消されない「業務の属人化」や「代替要員不足」といった職場環境の問題が、取得の最大の障壁として立ちはだかっていることを示唆している。

これらの調査結果から、男性の育児休業取得率は近年大きく上昇しているものの、取得期間の短期化や企業間格差、制度利用を妨げる業務の属人化、職場文化といった構造的課題が依然として残っている実態が明らかとなった。特に、法改正や給付拡充によって「制度上のハードル(権利や収入)」は下がりつつあるものの、「現場のハードル(人手不足や雰囲気)」が解消されていないことが、希望通りの取得を阻む要因となっている。制度自体は存在しているも、業務配分や職場の風土、育児に対する無意識のバイアスといった要因が、実質的な取得の妨げとなっているのである。日本における男性育児休業制度(2021年)は、両親がそれぞれ子が1歳になるまで育児休業を取得する権利が保障されており、所得保障についても休業開始から6か月間は賃金の67%、それ以降は50%が支給されるなど、父親の休業取得期間に換算すると100%で所得補償が得られる期間は約30週間に相当し、この点で、2021年時点ですでにユニセフにより世界で最も手厚い水準にあると評価されている。しかし、このような手厚い制度設計にもかかわらず、結果として母親だけが制度を利用し、父親は権利を放棄しているのが実態である(武石, 2023)。また、齋藤(2020)は、男性育児が政策的に正当化され、表立って批判しにくい空気が形成されたことで、取得に対する否定的な言動が「冗談」や「業務への忠誠心の強調」といった間接的な形に潜在化し、取得者が周囲からの支援や共感を得にくく、育児取得が「個人の選択」として処理されやすい傾向を指摘している。このように、法的な制度整備の進展が、結果として職場の文化的変革を抑制し、取得の文化的定着を妨げている可能性も考えられる。これらの課題を踏まえると、男性の育児取得をさらに推進するためには、制度の有無だけでなく、業務の柔軟化、心理的安全性、そして育児を当然の権利とする組織文化の醸成といった、制度が実際に使える職場環境の構築が不可欠であるといえる。したがって、本研究では、法的な制度は存在しているも「なぜ使われないのか」や「取得されて

も職場文化に変化が生まれないのか」という、制度の運用と職場文化の課題に焦点を移し、制度が職場に根付くために必要な方策を検討する。

第3章 男性育休制度が使われない理由

日本における男性育児休業制度は国際的にも高水準の内容を備えている一方で、取得実態との乖離が大きい。武石(2004, 2023)は、男性育休が十分に活用されない要因を「意識の問題」「制度面での課題」「職場のマネジメントの問題」の3つに整理している。本章はこの枠組みを基盤として、近年の統計資料および企業事例に即して各要因の内容を具体化・再検討する。

第1節 意識の問題

男性育休取得を阻害する要因の第一は、男性自身の意識に関わる問題である。武石(2004)は、男性の育児休業取得率が低い要因として、男性が育児を「自分ごと」として捉えきれていないことを指摘している。加えて、育児への積極的参加に対する自信の欠如や、「育児は母親の役割である」といったジェンダー規範に基づく固定観念が根強く残っている点も、取得をためらわせる心理的障壁として作用しているとされる。さらに、育休取得が自身のキャリア形成に与える影響への不安、復帰後の評価や処遇への懸念、職場への配慮意識などが重なり合い、制度利用への意思決定を抑制している構図がうかがえる。

厚生労働省が実施した「令和5年度仕事と育児・介護の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業報告書」(2024)によると、男性正社員が育児休業を取得しなかった理由として、「職場が育児休業を取得しづらい雰囲気だったから」(33.7%)が、「業務が繁忙で職場の人手が不足していた」(38.5%)に次いで高い割合を占めている。かつて主要因であった「収入を減らしたくなかったから」(16.0%)を大きく上回っており、経済的な不安よりも、職場での人間関係や自身の立ち位置への不安が、より深刻な阻害要因となっている現状が浮き彫りとなっている。すなわち、「職場で浮いてしまうのではないか」「周囲に迷惑をかけるのではないか」といった感情的な負担が、制度利用の強力な心理的障壁として機能しているのである。

また、育休取得によって昇進・昇格の機会を逸するのではないかというキャリア不安も、多くの調査で指摘されている(パーソルキャリア, 2023)。とくに、家計の主たる担い手とされることが多い男性にとって、一時的な不在がキャリア上の不利益につながるという懸念は、取得行動に対する慎重な姿勢を増幅させる。

これらの問題の背景には、「男性は仕事を優先し家計を支えるべきである」「家事・育児は女性が担うべきである」といった、根強い性別役割分業意識が存在する。内閣府(2022)の調査においても、男女ともに「男性は仕事をして家計を支えるべきだ」「家事・育児は女性がするべきだ」といった役割規範を経験したとする回答が多く確認されており、共働き世帯が増加する現在においても、無意識のジェンダー規範(アンコンシャス・バイアス)が個人の意識に影響を与えていることが示唆される。制度利用を妨げているのは、周囲の視線に加え、男性自身の内面化された規範意識である。

以上より、意識面における阻害要因の解消には、単なる制度周知にとどまらず、心理的安全性の向上や、取得者が孤立しないためのネットワーク形成、育休取得後のキャリア形成支援などを通じて、「安心して取得できる経験」を蓄積していくことが不可欠といえる。

第2節 制度面の課題

第二に、制度そのものの設計や運用に関する課題が、男性育休取得を妨げている。厚生労働省(2024)の同調査によると、短時間勤務制度を利用しなかった理由として「会社で制度が整備されていないから」が21.2%、所定外労働の制限(残業免除)制度でも17.3%を占めている。これらは、法的には制度が存在しているも、現場での周知不足や就業規則への未反映により、従業員には「自分には使えない制度」と認識されている実態を示している。企業側では制度導入がなされているという認識であっても、それが現場の末端まで浸透せず、制度機能が形骸化してしまっているケースが少なくない。

また、経済的インセンティブの問題も依然として無視できない。前述の通り、最新の調査では収入減への懸念順位は低下しているものの、依然として一定数(16.0%)の男性が「収入を減らしたくなかった」ことを取得しない理由に挙げている。特に、非正規雇用者や、基本給が低く残業代への依存度が高い労働者層においては、この経済的要因がより切実な問題としてのしかかる。

一方で、ユニセフ(2021)は、日本の男性育休制度を、フル給与換算で約30週分の所得補償が保障された、「世界で最も手厚い制度」とであると評価している。この国際的評価と国内における不安感との間には乖離が存在しており、ユニセフ(2021)はこの点について、父親の育児休業制度が制度上は世界最長であるにもかかわらず取得率が著しく低く、保育サービスへのアクセスが限定的であるという「逆説的な落差」があると指摘している。ただし、この報告後に日本の男性の育児休業取得率は急激に上昇している。この乖離の背景には、制度の仕組みの複雑さ、給付金の実額が直感的にわかりにくいこと、雇用保険給付であることによる「通常収入」としての実感の乏しさ、そして将来の生活設計に対する漠然とした不安があると考えられる。

さらに、育休取得による昇進・評価への不利益に対する懸念も強く残存しており(パーソルキャリア, 2023)、給付制度の充実のみでは取得促進に十分とはいえない。制度利用後の処遇や評価制度との整合性が不十分なままでは、制度の利用はあくまで「リスクのある選択」として認識され続けることになる。

以上より、制度面の課題は、法制度や給付の有無そのものよりも、それらが「現場で実際に使える制度」として認識され、安心して利用できる状態にまで整備されていない点に集約される。制度のわかりやすさ、制度利用後のキャリア支援、評価制度との連動といった周辺設計の再構築が不可欠である。

第3節 職場のマネジメントの問題

第三に、そして現状において最も直接的な阻害要因として機能しているのが、職場マネジメント上の問題である。経団連(2023)の調査によれば、取得促進上の最大の課題は「代替要員の不足」であり、回答企業の74.5%が「人員不足(代替要員の確保が難しい)」を指摘している。加えて、「仕事をカバーする社員の負担増」も68.3%と極めて高い割合を占めており、業務が属人化し、人員に余裕のない職場においては、休業者の不在が周囲に過度な負担をもたらしている実態が明らかである。

武石(2023)は、育休を取得しなかった男性の多くが「業務が繁忙だったため」「職場に迷惑をかけたくなかったため」と回答している点を示し、とりわけ育児期に該当する30代男性にとって、長時間

労働や業務の責任の重さが育休取得の抑止力となっていると指摘している。厚生労働省(2024)の調査でも、育休を取得しなかった理由の第1位は「業務が繁忙で職場の人手が不足していた」(38.5%)であり、第3位には「自分にしかできない仕事や担当している仕事があった」(22.1%)が挙げられている。基幹的業務や判断業務を担う比率が高い男性労働者は、臨時代替要員の配置が難しい職務に就くことが多く、業務引継ぎ体制が構築されていない状況下では、実質的に取得を選択できなくなる構造があるといえる。

一方で、常時代替要員をプールする現業部門などでは育休取得率が高い事例も報告されており、代替要員体制の有無が取得行動を大きく左右することが示されている。すなわち、個人の努力ではなく、業務の標準化・共有化、マルチタスク化を軸とした業務再設計と人員配置の工夫こそが、制度活用の鍵を握っている。

加えて、職場風土や心理的安全性の欠如も取得を妨げる重要な要因である。経団連(2023)は、「男性の育休取得を言い出しにくい雰囲気(アンコンシャス・バイアス含む)」を取得阻害要因として24.2%の企業が認識しているとし、「育児は女性の役割である」とする無意識の思い込みが、取得行動への抑制圧力として作用していることが示されている。

齋藤(2020)は、育児休業に対する否定的な態度が、明示的な批判ではなく「冗談にまぎれた牽制」や「忠誠心の強調」といった形で潜在化していると指摘する。こうした空気の中では、制度を利用すること自体が「個人的なわがまま」と受け止められがちであり、心理的に孤立するリスクを抱えながら制度利用に踏み出すことは困難である。加えて、佐藤(2020)は、アンコンシャス・バイアスの問題は、従業員の属性に基づく「確率的判断」や過去の事例の一般化から生じているとし、それが育成機会の不平等や能力発揮の機会損失に直結していると警告している。さらに、中里(2023)は、育休取得者の前例が乏しい職場においては、「前例がないから取りづらい」という抑止的な空気が生まれやすく、これもまた制度の利用を妨げる文化的障壁であると指摘している。

したがって、職場マネジメントにおける課題は、単なる制度周知や手続対応では解決されず、人的配置・業務設計の見直しと、心理的安全性を確保する文化変革の両輪によってはじめて克服されうるものである。男性育休取得の促進には、職務設計・業務調整の視点と、組織文化・マネジメント運用の視点を統合した総合的アプローチが不可欠である。

以上のように、男性育休取得を阻害する要因は、「意識の問題」「制度面の課題」「職場のマネジメントの問題」という三領域に分けて整理できるものの、実態としてはそれぞれが相互に連動し、重なり合いながら取得抑制の構造を形成している点が重要である。たとえば、収入減や評価不安は制度設計上の問題であると同時に、「男性は稼ぎ手であるべきだ」という性別役割分業意識とも結びついた意識の問題でもある。また、代替要員の不足や業務の属人化といったマネジメント上の課題は、本人に「職場に迷惑をかけてはいけない」という心理的負担を生じさせ、取得意思の形成過程に直接的な影響を与えている。

さらに、制度の周知不足や利用後の処遇の不透明さは、将来のキャリア見通しに関する不安を増幅させ、制度利用を合理的に判断することを困難にしている。このように、三つの課題領域は単独で存在しているのではなく、互いに補強し合うことで、取得を控える行動を構造的に再生産して

いると考えられる。したがって、いずれか一領域のみへの対応、たとえば啓発施策による意識改革や給付制度の拡充といった単発的措置だけでは、男性育休の定着を十分に進めることは難しい。

男性育休の当たり前化を実現するためには、個人の意識変容に加え、それを「使える制度」として実効化する制度設計、そして実際の取得を可能にする業務調整・人員配置・評価運用を含む職場マネジメントの整備を、同時並行的に進めていく必要がある。すなわち、職務設計・業務調整と、組織文化・マネジメント運用を束ねた統合的な取り組みこそが、取得阻害構造を解消する鍵であるといえる。次章では、この視点に立ち、実際に統合アプローチを実装している企業事例を分析することによって、制度と文化が結びつくことで男性育休の定着につながるのかを検討していく。

第4章 統合アプローチと男性育休の当たり前化

第1節 統合アプローチの分析視点と方法

本章では、第3章で整理した三側面を統合的に捉えつつ、男性育休の定着に寄与する取り組みの具体像を検討する。その際、本研究では、単一の施策の効果を個別に評価するのではなく、複数の施策が相互にどのように組み合わせられ、職場の実践として実装されているかに焦点を当てる。これを本研究では、「職務設計・業務調整」と「組織文化・マネジメント運用」を束ねて展開される統合アプローチと定義し、その実装度と男性育休の当たり前化との関係を記述的に分析する。

本研究において「統合アプローチ」とは、武石(2004,2023)の整理を活用し、育児休業取得を可能にする業務上の条件を独自に定義したものである。具体的には、業務の属人化の解消、業務の標準化および可視化、代替要員の確保、チーム単位での業務補完体制の構築、復職後の業務再設計など、「誰が休んでも業務が回る状態」を実現するための職務設計および業務調整である。第二に、これらの制度・仕組みを「名目上の制度」にとどめず、実際に利用されるものとして定着させるための組織文化およびマネジメント運用に関わる取り組みを含む。管理職研修や評価運用の見直し、取得事例の社内共有、経営層からの明確なメッセージの発信、ロールモデルの可視化など、育休取得を職場における「例外」ではなく「正当な行動」として位置づけるための文化的支援がこれに該当する。

本章では、これら2つの観点を分析軸として設定し、各事例における取り組みを整理する。すなわち、第一に「職務設計・業務調整」の側面について、業務の分担や代替体制、引継ぎルール、復職後の配置・評価の扱いがどのように設計されているかを確認する。第二に「組織文化・マネジメント運用」の側面について、経営層および管理職の関与、従業員への周知・啓発施策、ロールモデルの形成、育休取得者への支援体制などがどの程度実装されているかを検討する。

男性育休の当たり前化は、取得の形式的有無や取得率の高さのみによって判断されるものではない。先行研究でも、男性の育児休業は取得率だけでなく取得期間の短さが課題であると指摘されている(長沼ほか, 2017)。同研究では、育休取得者の約半数が9日以内の取得にとどまっており、形式的には取得率が向上していても、実質的な育児参画や業務調整のあり方を十分に反映していない可能性も想定されるため、取得の量だけでなく質にも着目する必要がある。そこで本研究では、①取得率の水準、②取得期間の長期化の程度、③管理職・一般社員を含めた取得の広がり、④取得に対する職場の受容度といった複数の指標を総合的に参照し、制度が日常的な選択肢として機能しているかどうかを評価する。数値指標が利用可能な場合にはこれを参照しつつ、各社の統合報告書、サステナビリティ資料、公式サイト、調査報告書等の一次資料における記述を補助的に用いることで、職場の反応や運用実態を定性的に補完する。

本章で分析対象とする主な資料は、労働政策研究・研修機構(以下 JILPT)による「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—」および、積水ハウスが主導する「男性育休を考えるプロジェクト」に関する一次公開資料である。いずれも、制度設計、現場運用の工夫、管理職の関与、職場文化への働きかけといった多層的な実践内容が比較的詳しく確認できる事例であり、本研究の分析枠組を適用する素材として適切である。これらを共通の分析視点に基づき整理し、横断的な比較を行う方法を採用する。なお、JILPT 事例については、男性

育休を支える施策要素を整理・抽出し、本研究における四要素の枠組みを構築するための基礎資料として位置づける。一方、IKUKYU.PJT 賛同企業の 6 社は、当該枠組みを具体的企業事例に適用し、当たり前化の実態との関連を検討するための検証対象として用いている。ただし、本分析は企業が見せたい姿としての公表資料に基づいている点に留意が必要である。

以上を踏まえ、制度を「あるだけ」に終わらせず、実際に使えるものへと転換するためには、これらの課題を断片的に解消するのではなく、職務設計・業務調整と、組織文化・マネジメント運用を束ねて運用する統合的な取り組みの効果を検証する必要がある。

そこで、本研究における第一のリサーチクエスチョンを次のとおり設定する。

RQ1:「職務設計・業務調整と組織文化・マネジメント運用を統合した総合アプローチの実装度は、男性育休の当たり前化とどの程度関連しているか」

本節で提示した視点に基づき、以下では各事例を個別に検討し、統合アプローチの実装度と男性育休の定着状況との関係を具体的に明らかにしていく。

第 2 節 事例研究 1 労働政策研究・研修機構(JILPT)調査事例

本節では、JILPT が実施した「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—」を取り上げ、男性育休の取得促進に有効とされる実践的要因を整理する。本調査は、厚生労働省からの要請を受け、男性育休の取得促進策を検討するための基礎資料として企画され、男性育休の取得促進に積極的に取り組む 13 社を対象に、制度設計、現場運用、職場環境づくりの実態をヒアリングにより明らかにしたものである。調査の背景として、日本における男性の家事・育児時間の短さや、女性のキャリア継続支援の観点から、男性の育児参画を拡大させる社会的必要性が強く認識されていた点が挙げられる。なお、本調査は 2021 年以前に実施されており、その後の法改正を受け各社の取組内容が更新されている可能性について、調査報告書自体も留意点として言及している。

制度面の特徴として、多くの企業において法定制度に上乗せする設計が確認される。具体的には、取得可能期間の拡張、分割取得の容認、育児目的で利用可能な独自休暇の設計、一部有給化や失効年次有給休暇の活用など、経済的不利益を軽減し実際に「取得しやすくする」工夫が広く導入されている。また、育休取得によって評価や賞与に不利益が生じないよう配慮する措置や、取得行動自体を後押しするインセンティブ設計がなされている点も特徴的である。取得率については、100%あるいはそれに近い水準に達する企業が複数確認される一方、平均取得日数には一定のばらつきが見られる。この差異は、企業ごとの目標設定の有無、初期期間の有給化の設計内容、上司・人事による具体的な取得勧奨の有無、他の両立支援制度の併用可能性などに起因すると整理されている。特に、初期取得期間を有給化する制度設計は、取得日数の長期化に寄与する要因として多くの企業で共有された認識となっている。目標管理の手法としては、取得率を主要指標とし、達成時期や段階を明示した KPI を設定して進捗を管理する企業が多く確認される。また、トップメッセージを通じて男性育休取得を経営戦略の一環として位置づけ、全社的な取組として推進する構図が形成されている点も共通している。

次に、制度運用や文化形成といったソフト面の取り組みは、大きく七つの項目に整理される。すなわち、①取得意義の理解促進(経営戦略としての位置づけ共有)、②個人別取得計画の作成と情報共有、③取得状況の可視化(個人・所属・全社の各層での共有)、④取得者のいる職場への実務的支援(業務調整・体制整備)、⑤取得しやすい雰囲気づくり、⑥取得事例の紹介および制度周知、⑦管理職・従業員それぞれに向けた研修である。とりわけ⑥および⑦については、多くの企業で重点的に実施され、イントラネット、社内報、ガイドブック等を通じて継続的に発信されている。実際に取得が困難とされる職場での成功事例を可視化することは、取得に対する心理的障壁を低減する効果を持つとされる。また、上司の関与は極めて重要な要素であり、取得勧奨が個々の裁量に委ねられるのではなく、組織的な手順として具体化されている。たとえば、一定日数以上の取得推奨の明示、出産連絡時に上司が取得制度の利用を勧めるルール化、取得計画未提出者へのアラート通知、人事会議での取得状況の共有と未取得者への継続的な声かけなどが挙げられる。これらの定期的フォロー手順により、取得漏れや把握漏れが抑制されている。

運用面においては、手続の簡素化に加え、休業中の情報共有体制の整備、復職前面談、リハビリ出勤、キャッチアップ研修など、復帰までを見据えた包括的な支援策が整備されていることが確認される。さらに、業務の属人化是正や優先順位づけの徹底、多能工化の促進といった業務運営自体の再構築を並行して進めることで、カバー体制の平準化と職場全体の学習効果が生まれている。これらの取り組みの結果、取得率の向上のみならず、業務改善、助け合う職場風土の形成、コミュニケーションの活性化、チーム力の向上、人材確保上のPR効果といった多面的な波及効果が報告されている。一方で、部門や職種による取組水準のばらつき、管理職の理解度の差異、取得日数が長期化する段階における業務調整・人員体制確保の難しさなどの課題も残されており、さらなる取組の拡大と情報共有、早期着手および継続的な運用改善の必要性が共通して示唆されている。

以上の知見は相互に関連しながら、個別の取り組みを機能別に再分類することによって以下の四つの要素に整理することができる。第一に、①取得前の合意文書および手順の整備(取得計画の作成・共有、取得状況の可視化、復職前面談の標準化)である。第二に、②時間および所得の調整機能(育休の一部有給化、分割取得、失効年休の活用、評価・賞与面での不利益回避)である。第三に、③上司関与の制度化(個別勧奨、定期フォローおよびアラート、人事会議での状況共有)である。第四に、④体験談の定期的共有(社内ネットワークを通じた可視化と横断的発信)である。本研究では、これら四要素を評価軸として後続の企業事例分析に適用し、統合的に実装された取組と男性育休の当たり前化との関係を観察的に検討する。

制度的支援(①②)と文化・運用的支援(③④)は、いずれか一方のみでは十分な効果を発揮しにくい。四要素を同時並行的に機能させる統合アプローチによって、単なる取得率の押し上げに留まらず、取得期間の確保や復帰後までを含んだ制度定着が可能となり、職場側においても業務調整と組織学習が循環する基盤が形成される。以上の四要素を本研究の評価軸として用い、第3節ではIKUKYU.PJT賛同企業から抽出した6社の事例整理を行い、第4節で各要素の有無を0/1で判定したうえで、統合アプローチの実装度と男性育休の当たり前化との関係を企業横断的に検証する。

第3節 事例研究2 積水ハウス「男性育休を考えるプロジェクト」にみる統合アプローチの実装

本節では、RQ1の検討対象として、積水ハウス株式会社が主宰する「男性育休を考えるプロジェクト(IKUKYU.PJT)」に賛同する企業群を母集団とした事例分析を行う。IKUKYU.PJTは、男性育児休業の取得促進を目的に、企業間で実践事例の共有や情報発信を行う枠組であり、2024年時点で174の企業・団体が参画している。本研究では、この賛同企業群を対象母集団とし、その中から一定の基準に基づきサンプル企業を抽出する方法を採用した。

企業事例の選定は、以下の手順によって実施した。第一に、公的認定による客観性を確保するため、厚生労働省が実施している「くるみん認定」または「プラチナくるみん認定」を最新年度で取得していることが一次資料により確認できる企業を抽出した。第二に、当該企業の統合報告書、人的資本レポート、有価証券報告書、ニュースリリース等において、男性育児休業の取得率、1か月以上取得比率、平均取得日数などの定量実績が直近年度で公表されていることを条件とした。第三に、業種および企業規模の偏りを避けるため、異なる業種から層化抽出を行った。

以上の基準に基づき、本研究では、株式会社NTTデータグループ、住友生命保険相互会社、積水ハウス株式会社、テルモ株式会社、東京ガス株式会社、株式会社ゆうちょ銀行の6社を分析対象として確定した。各社については、評価制度の特徴、業務設計(取得者およびカバー側の不利益防止策)、ならびに制度の意識・文化(規範化・周知施策)という三つの観点から、公開情報を基に整理・比較を行う。これにより、第1節で定義した「統合アプローチ」の実装度と、男性育休の当たり前化の程度との関係を検討する。なお、以下の企業事例は、社名の50音順に沿って記述する。

ここで用いる「くるみん認定」とは、次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定・実施し、一定の基準を満たした企業を「子育てサポート企業」として厚生労働大臣が認定する制度である。また、より高い水準の取り組みを行う企業には「プラチナくるみん認定」が付与される。2022年4月の認定基準引き上げに伴い「トライくるみん認定」が創設されているが、くるみん認定およびプラチナくるみん認定はいずれも有効期限はなく、認定実績は継続的に確認可能である。プラチナくるみん認定企業については、認定後も年1回以上の実施状況公表が義務付けられており、継続的な情報把握が可能である点で、研究対象の抽出基準として有効である。

図表 4-1 くるみん認定の種類



出所:厚生労働省(2025)より

(1)株式会社 NTT データグループ

株式会社 NTT データグループは 2019 年にプラチナくるみん認定を取得しており、2024 年度には男性育休取得率 99.8%、平均取得日数 100.3 日を達成するなど、国内でも極めて高い水準にある。

評価制度面では、社内ポータル上に出産・育児関連制度を集約するとともに、「育児と介護の相談窓口」を通じて取得前相談を受け付け、本人・上司・人事部門が連携して取得計画や引継ぎ、復職後の働き方まで一体的に設計する体制を構築している。また、管理職研修においても、部下の育休取得を適切に支援する対応を教育内容に組み込んでいる。

業務調整面では、取得前の早期協議を通じて、業務の分解・再配分、バックアップ体制の確保、引継ぎ方法の整理が制度化されており、同僚への業務集中や属人化を防ぐ仕組みが整備されている。

意識・文化面では、「リアル・ワーパパセミナー」を通じて取得経験の共有を行い、取得前準備や休業中の実態、復職後の働き方などを職場内で可視化している。同施策は管理職層にも参加を促し、「男性も育休を取ることが当たり前である」という職場規範の形成を後押ししている。

以上より同社では、制度整備・業務調整・文化形成が連動した統合的な取り組みが展開されている点が特徴である。

(2)住友生命保険相互会社

住友生命保険相互会社は 2015 年にプラチナくるみん認定を取得し、2023 年にはプラチナくるみんプラス認定も受けるなど、男性の育児参画支援を継続して進めてきた企業である。2024 年度の男性育休取得率は 100%であり、2 週間以上取得者の割合は 56%、平均取得日数は 21.7 日となっている。取得率は高水準にある一方、取得期間は比較的短期にとどまる傾向もみられる。

評価制度面では、育休初月を有給とする「育児特別休暇」の導入により、取得に伴う所得減少の緩和を図っている。また、復職月から小学校入学前まで、子ども 1 人につき月額 1 万円を支給する育児費用補助制度を整備し、育児期の経済的負担を軽減している。さらに、「チャレンジ育休 30 Days」と題した社内運動を通じて、30 日以上の取得を推奨し、短期取得の是正を図っている。

業務調整面では、こうした制度設計により育休取得が前提として想定されることで、業務引継ぎや役割の再配分が早期に行われやすい環境が形成されている。また、外部認定の継続的な取得を通じ、制度運用を定期的に点検・改善する仕組みも組み込まれている。

意識・文化面では、プラチナくるみんプラス認定の取得および積極的な情報発信を通じて、両立支援を企業の主要な価値の一つとして位置づけている。トップメッセージや社内啓発を通じ、育休取得を個人の選択にとどめず、組織として支えるべき行動として共有する風土づくりが進められている。

以上より同社の事例は、所得補填と育児費用補助を軸とした制度整備と、社内運動による行動促進、外部認定を活用した規範形成を組み合わせることで、取得率の高水準維持と取得期間の拡大を同時に目指している点に特徴がある。

(3)積水ハウス株式会社

積水ハウス株式会社は 2024 年にプラチナくるみん認定を取得しており、2019 年に本格運用を開始した「イクメン休業」制度を通じて、対象男性社員の 1 か月以上の育休取得率 100%を継続して達成している先進事例である。

評価制度面では、3 歳未満の子を持つ全男性社員に対し、1 か月以上の育休取得を求め、初月を有給とする制度設計を行っている。また、最大 4 分割までの取得を認めることで、業務や家庭状況に応じた柔軟な取得を可能としている。取得が推奨にとどまらず、原則実施として制度に組み込まれている点が特徴である。

業務調整面では、「家族ミーティングシート」を用いて取得計画を事前に整理し、家庭内の役割分担と業務引継ぎを同時に設計する仕組みを採用している。分割取得を活用することで、取得時期を繁忙期と調整しながら業務再配分を進めることが可能となり、育休取得が突発的な負担とならない運用が構築されている。

意識・文化面では、「育休を考える日」の制定や「イクメン白書」の発信などを通じて、社内外に向けた積極的な情報発信を行っている。社内では取得実績を可視化し、育休取得を例外ではなく通常の行動として共有する環境づくりが進められている。

以上より同社の事例は、取得義務化を伴う評価制度、分割取得を前提とした業務再設計、社内外における強い規範形成を組み合わせることで、男性育休を通常の就労サイクルに組み込んでいく点に特徴がある。

(4)テルモ株式会社

テルモ株式会社は 2014 年および 2024 年にくるみん認定を取得し、制度拡充と取得環境の整備を段階的に進めてきた企業である。2024 年度の男性育休取得率は 8 割を超え、取得者の約 6 割が 1 か月以上の取得を行っており、取得率と取得期間の双方で一定の成果が見られる。

評価制度面では、条件により最長 3 歳まで育児休業を可能とする制度設計に加え、失効有給休暇の活用、時間単位取得制度、ベビーシッター補助、単身赴任者支援などを整備し、取得時の時間的・経済的負担の軽減を図っている。また、取得者およびその上司を対象としたセミナーを通じて、制度の理解と運用力の向上にも取り組んでいる。

業務調整面では、取得前後の合意形成と業務調整の標準化を重視し、研修や座談会、経験共有の場を継続的に設けることで、業務分担や引継ぎ方法の可視化を進めている。その結果、突発的な欠員対応や特定社員への負荷集中を抑える体制が整いつつある。

意識・文化面では、「IKUKYU.PJT」への参画や社内ロールモデルである「育 9 Ambassador」の活用を通じ、育休取得経験を対談形式などで全社に共有している。DE&I 施策の一環として情報発信を行い、育休取得を特別な行動ではなく、誰もが選択し得る行動として位置づける風土づくりが進められている。

以上より同社の事例は、制度的支援、業務調整の仕組み化、ロールモデルを軸とした周知施策を組み合わせることで、男性育休の取得拡大と長期化を着実に後押ししている点に特徴がある。

(5)東京ガス株式会社

東京ガス株式会社は2015年および2018年にくるみん認定を取得し、男性育休の長期取得の定着に取り組んできた企業である。2024年度の男性育休取得率は99%、このうち1か月以上取得者の割合は94.5%に達しており、取得率と取得期間の双方で極めて高い実績を示している。

評価制度面では、配偶者出産時の有給特別休暇の付与に加え、男性の1か月以上の育休取得を組織的に推奨している。制度内容は従業員向けハンドブックや社内ポータルを通じて体系的に周知され、上司向け研修と連動して運用されている。また、法定水準を上回る短時間勤務等の両立支援制度も整備されている。

業務調整面では、取得前の合意形成と業務再配分を重視し、役割分担やスケジュール調整を事前に行う運用が徹底されている。上司個人が業務を抱え込むのではなく、職場全体で計画的に分担する方針が示され、突発的な業務偏在や負担集中の抑制が図られている。

意識・文化面では、「男性のための育休準備セミナー」などの研修を継続して実施し、体験談と制度知識を組み合わせた情報発信が行われている。社内ポータルでも関連情報を集約的に発信し、育休取得を組織として推奨される行動として定着させる取り組みが行われている。

以上より同社の事例は、制度整備、業務再設計、研修・広報を組み合わせることで、中長期取得の常態化を支える運用構造を構築している点に特徴がある。

(6)株式会社ゆうちょ銀行

株式会社ゆうちょ銀行は2019年にプラチナくるみん認定を取得し、DE&I推進の一環として男性育休の取得促進に取り組んできた企業である。2024年度の男性育休取得率は100%、4週間以上取得者の割合は78.8%、平均取得日数は82.8日となっており、長期取得の定着が進んでいる。

評価制度面では、仕事と生活の両立支援をDE&I施策として制度化し、管理職研修や全社イベントを通じて周知・運用を進めている。一次資料上、評価規程に取得を直接反映する明示的な文言は確認できないが、育休取得が不利益とならない運用を前提とした管理職対応の定着が図られている。

業務調整面では、社内研修やコミュニティ活動を通じ、育休取得前後の業務引継ぎや役割再配分に関する実務ノウハウを職場間で共有している。これにより、取得前から合意形成が行われ、突発的な業務集中や心理的負担が生じにくい運用が構築されている。

意識・文化面では、本人向けおよび管理者向け資料を体系的に整備するとともに、「育休いつとる？シート」による意向確認や、「パパママあてメッセージカード」の配布を通じ、職場全体で取得者を支える姿勢を可視化している。取得を個人任せとせず、職場の共同的な取り組みとして共有する風土づくりが進められている。

以上より同社の事例は、DE&I施策の枠組みのもとで評価運用、業務調整、規範形成を一体的に進めることで、長期取得の定着を支える体制を構築している点に特徴がある。

図表 4-2 6 社の比較表

企業	くるみん種別/年	男性育休取得率(最新)	平均取得日数(最新)
NTT データグループ	プラチナ(2019～)	99.8% (2024)	100.3 日(2024)
住友生命	プラチナ(2015～) プラチナ+(2023～)	100% (2024)	21.7 日(2024)
積水ハウス	プラチナ(2024 年～)	6 年連続 100%(2024)	33.21 日(2024)
テルモ	くるみん(2014, 2024)	8 割越え(2024)	32.1 日(2023)
東京ガス	くるみん(2015, 2018)	99.5% (2024)	約 60 日(2024)
ゆうちょ銀行	プラチナ(2019～)	100% (2024)	83 日(2024)

出所: 各社統合報告書・公式公開資料等を基に筆者作成

第 4 節 事例横断比較と分析

第 3 節では、IKUKYU.PJT 賛同企業の中から選定した 6 社について、評価制度、業務設計、意識・文化という三つの視点から、各社の取り組みを個別事例として整理した。本節では、これらの事例を横断的に比較することにより、男性育休の当たり前化に寄与する要因の構造を明らかにする。比較に際しては、第 1 節で設定した統合アプローチの枠組みを用い、各社の施策を構造的観点と文化的観定の双方から評価することで、単一施策の効果ではなく、施策の組み合わせが取得実態にどのような影響を及ぼしているかを検討する。

以上の事例を踏まえ、本節では、6 社の公開情報に基づき、前掲の 4 要素を 0/1 で判定した。統合アプローチは、「構造系(①評価制度による制度化、②業務設計による取得前後の段取り支援)」と、「文化系(③取得経験の可視化、④社内外への規範化・周知)」の双方において、各 2 要素のうち少なくとも 1 要素が確認され、かつ合計得点が 3 点以上となる場合と定義した。その結果、統合=1 が 5 社、統合=0 が 1 社(住友生命)となった。各社の要素充足状況および統合判定を一覧化したものを表 4-3 に示す。

図表 4-3 IKUKYU.PJT 賛同企業 6 社における四要素と統合アプローチ判定

企業名	構造		文化		統合	
	①	②	③	④	合計点	統合判定
NTT データ	1	1	1	1	4	1
住友生命	1	0	0	1	2	0
積水ハウス	1	1	1	1	4	1
テルモ	1	1	1	1	4	1
東京ガス	1	1	1	1	4	1

ゆうちょ銀行	1	1	1	1	4	1
--------	---	---	---	---	---	---

出所:各社統合報告書・公式公開資料等を基に筆者作成

当たり前化指標の分布を見ると、統合=1の企業群では、取得率はいずれも高水準(NTT データグループ 99.8%、東京ガス 99%、ゆうちょ銀行 100%、テルモは 8 割超、積水ハウス 100%)である。とりわけ長期取得に関わる指標が顕著であり、1 か月以上の取得比率は東京ガス 94.5%、積水ハウス 100%を 6 年継続、テルモ約 6 割、ゆうちょ銀行は「4 週間以上」78.8%といずれも高水準を示している。平均取得日数を見ても、NTT データグループ 100.3 日、ゆうちょ銀行 82.8 日と、取得の「有無」にとどまらず、一定期間の取得が実質的に定着している様子が確認できる。

一方、統合=0と判定された住友生命は、取得率こそ 100%を達成しているものの、平均取得日数は 21.7 日、2 週間以上の取得率は 56%にとどまり、他社と比較して取得期間の短期化が顕著である。以上より、観察水準では、統合アプローチの実装状況と当たり前化の質、すなわち取得期間の長期化および継続的定着との間に、正の関係が示されている。

ただし、本分析には一定の方法的制約が存在する。第一に、本研究のサンプル数は 6 社と少数であり、統計的検定を行うものではない。第二に、当たり前化指標の公開粒度および定義は企業により異なり、「1 か月以上」と「4 週間以上」など、完全な同一指標としての比較が困難な点がある。第三に、4 要素の判定は公開一次資料に依拠しており、たとえば東京ガスにおける取得計画の合意文書の存在など、外部公開されていない内部制度の有無を確認できないケースも含まれる。このため、要素判定はあくまで可視化された範囲に基づくものであり、実態のすべてを考慮しているわけではない。

それでもなお、制度の有無のみならず、評価制度を通じた取得支援の制度化、業務再設計によるカバー負荷の平準化、取得実践の共有を軸とした規範形成といった、構造と文化を束ねた運用の有無が、男性育休の長期取得・定着と結び付いている可能性は高いといえる。以上の横断比較結果は、単発的な啓発施策や給付拡充といった個別対応のみでは取得の定着が進まないこと、ならびに「制度×業務×文化」の統合的実装こそが当たり前化を支える主要な要因の一つであることを示唆している。次節では、これらの結果を踏まえ、RQ1 である「職務設計・業務調整と、組織文化・マネジメント運用を統合した総合アプローチは、男性育休の当たり前化とどの程度関連するか」について、理論的・実証的に考察を行う。

第 5 節 RQ1 への考察

本研究の RQ1 は、「職務設計・業務調整と、組織文化・マネジメント運用を統合した総合アプローチは、男性育休の当たり前化とどの程度関連するのか」を明らかにすることであった。前節までに行った 6 社の事例比較の結果、制度の存在や取得奨励策の導入のみでは、男性育休の「取得の定着」や「長期取得の常態化」には十分につながらず、業務運用を支える構造的基盤と、取得を当然視する文化的基盤の双方を同時に備えた場合において、当たり前化の水準が相対的に高まる可能性が示唆された。

具体的には、統合アプローチを実装していた企業群(統合=1)においては、いずれも取得率が高水準を維持するとともに、1 か月以上取得比率や平均取得日数といった「取得の質」に関する指標

が顕著に伸長していた。NTT データグループでは平均取得日数が 100 日を超え、積水ハウス、テルモ、東京ガス、ゆうちょ銀行においても、長期取得を前提とした取得行動が一定程度定着していた。一方、統合=0 に分類された住友生命では取得率は 100%に達しているものの、平均取得日数は 21.7 日、2 週間以上取得比率は 56%にとどまり、取得の期間的水準に明確な差が認められた。この相違は、量的普及と質的定着が必ずしも同一のプロセスで進展するものではないことを示している。

この結果は、男性育休の当たり前化が、①制度利用を可能にする職務配分・業務引継ぎ・代替体制といった業務の実装基盤、②取得を当然の行動とみなす職場規範・ロールモデル・意識形成の文化基盤の重なり合いによって支えられていることを示唆する。いずれか一方のみの整備では、形式的な取得促進にとどまり、取得期間の短期化や心理的負担の残存を十分に解消できない可能性が高い。とりわけ、業務設計が未整備な職場では、取得が同僚への負担増や業務停滞につながるとの認識が温存され、文化施策のみでは長期取得の定着には結びつきにくい可能性がある。また、逆に制度設計が整っていても、それを利用することが組織文化として支持されなければ、取得は依然として「特別な選択肢」に留まりやすい。これらの所見は、JILPT のヒアリング調査が示す枠組みとも整合的である。すなわち、取得の使いやすさを高める上乘せ設計(初月有給化、分割取得制度等)、取得 KPI の設定と進捗管理、トップメッセージの継続的発信、社内報やイントラネットによる事例の可視化、管理職・従業員向け研修、取得対象者への個別支援、復職前面談やリハビリ出勤、キャッチアップ研修などの実践は、本研究で整理した構造基盤(業務設計・評価制度)および文化基盤(組織文化・マネジメント運用)を補完的に形成する施策群に対応している。JILPT 事例が示すように、制度の保有にとどまらず、運用の具体化と規範の構築を橋渡しする実装がなされることではじめて、制度は「形式的に存在する制度」から「実質的に使える制度」へと変わりうる。

本研究は、限られた事例に基づく分析であり、指標の定義の違いや、公開情報を主な資料として用いている点など、方法上の制約も有している。したがって、統合アプローチの効果を因果的に検証するものではなく、あくまで比較を通じて見られる傾向を整理したものである。ただし、制度の整備水準が同程度であっても、業務設計と文化的取組がどのように組み合わせられているかによって、取得の広がり方や定着の度合いに違いが生じている可能性を示すことはできたと考えられる。

以上を踏まえると、RQ1 に対しては、「職務設計・業務調整と組織文化・マネジメント運用を統合した総合アプローチは、男性育休の当たり前化、とりわけ長期取得の定着という質的側面において、一定の寄与を有していると考えられる」との結論を導くことができる。ただし、その寄与は単独施策の積み上げによって自動的に生じるものではなく、構造基盤と文化基盤を相互補完的に設計・運用する継続的なマネジメント実装の有無によって左右される点が重要である。

次章では、これらの統合的取り組みが各企業においてどのような導入順序および初期構成を経て定着に至ったのかを、時系列比較に基づき検討する。すなわち、統合アプローチへの移行を加速させる導入の入口と組み合わせの特徴を明らかにする。

第5章 統合アプローチへの移行プロセス

第1節 分析視点と方法

本章では、第4章において確認された「統合アプローチの実装度と男性育休の当たり前化との関連」を踏まえ、その形成過程に焦点を移す。RQ1によって、取得前の合意文書・手順、時間・所得の調整機能、上司関与の制度化、体験談の定期共有という四つの要素を体系的に組み合わせ、循環的に運用している企業ほど、男性育休の取得率のみならず、取得期間の長期化および制度定着の水準が相対的に高いことが示唆された。しかし、こうした統合状態は、各企業が一挙に到達したものではない。実務上は、限られた経営資源や組織的合意形成の制約のもとで、複数の施策を段階的に積み重ねることで形成されてきたと考えられる。

したがって次に問うべきは、企業が統合アプローチへと到達する際の「入口」と、その形成過程における実効的な順序である。すなわち、すべての要素を同時に整備することが現実的でない場合、どの要素から着手すれば制度利用の実践が立ち上がりやすくなるのか、また、どの施策の組み合わせが初期段階における組織的ハードルを下げうるのかを明らかにする必要がある。以上を踏まえ、本章のリサーチクエスチョンを次のように設定する。

RQ2:「統合アプローチへの移行を促進する導入順序および初期構成の共通的特徴は何か」

ここでいう「初期構成」とは、前章で整理した四要素のうち、まず揃えることによって、1か月以上の長期取得の動きが具体的に立ち上がりやすくなる最小限の施策組み合わせを指す概念である。本章では、統合アプローチの完成状態ではなく、その成立過程にある過渡期の編成様式に関心を置く。

本章の分析対象は、第4章で取り上げた6社のうち、制度改定や運用施策の明記年を年次ベースで追跡可能であり、かつ男性育休の取得期間指標において変化点を確認できるNTTデータグループ、住友生命、積水ハウス、テルモの4社とする。情報サービス、住宅、金融、医療機器という異なる産業セクターにまたがることで、業種固有性に過度に依存しない比較の代表性を確保した。東京ガスおよびゆうちょ銀行については制度水準は高いものの、公表資料において改定履歴や導入時期の年次追跡が困難であるため、主分析からは除外し、必要に応じて補助的に言及する。

使用資料は、2018年度以降の各社統合報告書、サステナビリティレポート、人的資本・人事制度関連ページ、公式ニュースリリースならびに主要経済メディアおよび研究機関によるレビューである。いずれも公開一次資料に限定し、非公開情報への推測や補完は行っていない。

分析手順は以下の三段階から構成される。第一に、各社について、「1か月以上取得比率」または「平均取得日数」に明確な伸びが確認できる年度を変化点として設定する。第二に、変化点の前後1～2年において、四要素(①取得前の合意文書・手順、②時間・所得の調整機能、③上司関与の制度化、④体験談の定期共有)のうち、いずれが公表資料上で新たに明記されたか、または取り組み内容が具体化・強化されたかを確認し、その導入の先行・同時・後続関係を整理する。第三に、特に「取得前の合意形成手順」と「上司関与の制度化」が同時に明記された最初の年を初期構成の到達年として揃え、その前後において時間・所得面の調整機能および体験談共有施策が先行したのか、後追いで補完されたのかを比較する。加えて、初期構成が形成されたにもか

かわらず取得日数が十分に伸びない事例については、評価補正や代替要員配置などの不足要因を短く補足検討する。

以上の方法によって、統合アプローチの成立を静態的に捉えるのではなく、制度化・運用整備・規範形成の積層プロセスとして動的に捉え、統合構造への移行を促進する有効な「入り口の設計」と「施策の組み合わせ順序」を導出する。

本節に続く第2節以降では、各社の導入過程を個別事例として時系列で整理し、第6節において横断比較を通じた類型化およびRQ2への考察を行う。

第2節 企業事例 統合アプローチ導入の順序と初期構成

(1)株式会社 NTT データグループ

株式会社 NTT データグループでは、個別の育休取得案件について、人事部門および直属上司・本人が事前に取得計画を協議・設計する運用が、2024年度公表資料において明確に確認されている。相談窓口を軸に取得計画、業務引継ぎ、復職後の働き方を事前設計する枠組みは、「取得前の合意文書・手順」に該当する基盤として比較的早期に整備されたと考えられる。

これと並行して、管理職研修の中に「育児参画を希望する部下への具体的対応」を組み込み、取得判断が現場の裁量に委ねられることを防ぐ運用が導入されている。上司が果たすべき支援役割と対応手順が教育内容として明示され、属人的判断による取得阻害を抑制する仕組みが構築された点は、「上司関与手順」の制度化に当たる。

一方、時間・所得の調整機能については、特別休暇や分割取得、柔軟運用等が存在するものの、外部公開上は強調された制度改定の年次変化は限定的に示されており、他社と比べると前面化は相対的に弱い。

体験談の共有については、「リアル・ワーパパセミナー」の定期開催が確認でき、取得経験・業務調整・復職後の実践知が組織内で循環する仕組みが数年前から継続的に運用されている。

以上より、同社では「取得前の合意形成」と「上司関与の標準化」を中核に据え、これに体験談の定期共有が並走する形で初期構成が形成され、その土台の上に制度的柔軟性が補助的に重ねられる構図で運用が定着している。

(2)住友生命保険相互会社

住友生命保険相互会社においては、取得前の合意文書が制度上明示されているわけではないが、対象者および所属長への個別面談やセミナー等を通じ、取得意向を前倒して形成する運用が、2019年度以降段階的に高度化している。

あわせて、管理職向け研修および取得勧奨の継続実施により、所属長の理解促進と関与を制度的に位置づける枠組みが整備され、「上司関与手順」は比較的早期に導入された基盤といえる。

時間・所得の調整機能については、独自の「育児特別休暇」による初月有給化、復職後の育児費用補助制度などが整備され、経済的不安を直接的に緩和する制度設計が導入されている。

体験談の共有およびロールモデルの提示は、社内コミュニケーション施策や理解促進セミナー等を通して段階的に展開され、2023年10月には「チャレンジ育休 30 Days」を始動させ、30日以上取得を組織的に促すフェーズへ移行している。

したがって同社の導入プロセスは、「初月有給による経済的後押し」および「上司による勧奨・面談」を軸に取得率の定着を図り、その後に長期取得の質的強化を目的として体験談共有と社内運動が加わっていく構造をとっている。

(3) 積水ハウス株式会社

積水ハウス株式会社では、2019年の「イクメン休業」制度本格運用の開始と同時に、取得計画を「家族ミーティングシート」および「取得計画書」として文書化し、本人・上司・人事部門の三者承認で合意形成を行う運用が実装された。これは「取得前の合意文書・手順」を制度開始時点から明示的に組み込んだ典型事例である。

さらに、役割再配分と引継ぎを上司主導で事前設計するプロセスを業務運用に組み込み、取得の是非や時期について上司の判断が個別にぶれる余地を最小化している。これにより「上司関与手順」の標準化も制度初期段階から並行導入された。

同時に、初月有給および最大4分割取得を可能とする制度設計が取り入れられ、2021年には日単位取得も追加されるなど、時間・所得面の調整機能が極めて早期から厚く整備された点が特徴である。

体験談共有については、「IKUKYU.PJT」や「男性育休白書」の継続的公表を通じ、社内外へロールモデルと運用実践を発信してきた。これらは初期の制度導入後ほどなく接合され、取得行動の正当性を文化面から補強する役割を果たしている。

以上より、積水ハウスでは、初期構成段階において「事前合意×上司手順」を核としつつ、制度面の後押しとロールモデル発信を同時多発的に重ねる導入プロセスが採用されている点に特色がある。

(4) テルモ株式会社

テルモ株式会社では、2024-2027年の一般事業主行動計画において、取得者および上司向けセミナー、座談会、イントラネットによる情報共有が明記され、取得前からのすり合わせを制度的に標準化している。これは「取得前の合意文書・手順」と「上司関与手順」を同時に制度化した事例に該当する。

時間・所得面については、失効有給休暇の活用、育児支援制度、各種補助施策を通じて不利益緩和を図る運用を行動計画期に展開しており、調整機能は後続的に補強されている。

体験談共有については、「育9 Ambassador」の選定および社員間対談のラジオ配信、社内イベントとの連動等により、育休経験を組織的に可視化する取組が継続展開されている。

同社の導入順序は、合意形成と上司関与の制度化を先行させ、その後に支援制度と発信施策を重ねていく構図と整理できる。

第3節 事例横断比較と分析

本節では、第2節で整理した4社の時系列事例を横断的に比較し、統合アプローチへの移行過程における導入順序および初期構成の共通的特徴を検討する。比較にあたっては、第4章で抽出した四要素、すなわち①取得前の合意文書・手順、②時間・所得の調整機能、③上司関与手順、④体験談の定期共有、の導入時期および組み合わせの推移に着目し、当たり前化が立ち上がる局面との対応関係を検討した。図表5-1は、4社における統合アプローチ四要素の導入時期と組み合わせを時系列的に整理したものである。

図表 5-1 四要素の導入順序と初期構成(4社比較)

企業	初期段階	中期段階	後続段階	初期構成タイプ
NTT データグループ	①+③	④	②	合意×上司起点型
住友生命	②+③	①	④	所得補完×上司主導型
積水ハウス	①+②+③	④	—	同時多発統合型
テルモ	①+③	④	②	合意×上司起点型

出所: 各社統合報告書・公式公開資料等を基に筆者作成

4社の公開資料を時系列に整理した結果、いずれの企業においても、男性育休の長期取得や取得率の安定的上昇が確認される時期の直前もしくは同時期に、「取得前の合意形成プロセスの制度化」と「上司関与の標準化」が併せて明示・実装されている点が共通して観察された。積水ハウスでは、2019年の「イクメン休業」本格運用開始当初から、取得計画書の三者承認や役割再配分の標準手順が導入され、上司主導による合意形成が制度として定着している。NTT データグループにおいても、「育児と介護の相談窓口」による事前設計と、管理職研修での対応手順教育が中核となり、取得前の調整と上司関与の仕組み化が進められた。住友生命では、明示的な合意文書こそ確認されないものの、個別勧奨や事前面談といった前倒し支援が常態化し、所属長の関与を前提とした運用が定着している。テルモもまた、一般事業主行動計画の下で、取得者・上司向けセミナーや座談会を通じた取得前のすり合わせと手順共有を制度化している。

第4節 RQ2 への考察

これらの観察から、「取得前の合意文書・手順」と「上司関与手順」が並行して導入・明確化されることが、統合アプローチへの移行を始動させる初期構成として機能している可能性が高いと考えられる。この二要素の整備により、育休取得を前提とした業務再配分、引継ぎ計画、取得時期の調整が、取得開始後ではなく取得前段階で整理されるようになり、取得者側の不安とカバー側の突発的負担の双方が抑制される。加えて、上司の対応が裁量的判断ではなく、組織的な手順として共有されることで、取得行動のばらつきが低減し、「取得しないこと」のほうが例外となる状況が形成されやすくなるといえる。

次に、これら初期構成に時間・所得の調整機能が重ねられることによって、当たり前化の質的深化が進んでいる点を確認できる。積水ハウスの初月有給化、住友生命の育児特別休暇、テルモの

失効有給活用や補助制度といった経済的支援は、長期取得に伴う行動コストを低減し、取得日数の延伸を下支えする役割を果たしている。NTT データグループでは、明示的給付制度の拡充は相対的に控えめであるものの、制度運用と合意形成の高度化により、比較的長期間の取得を可能とする実務的環境が構築されている。

さらに、体験談の定期共有は、初期構成や調整機能の実装後に重ねられる形で導入される傾向が見られた。積水ハウスにおける「男性育休白書」や IKUKYU.PJT を通じた情報発信、NTT データグループの「リアル・ワーパパセミナー」、テルモの「育 9 Ambassador」によるロールモデル共有などはいずれも、取得行動を職場の可視的な実践として示し、心理的障壁の低減や復職後の運用知の循環に寄与している。

以上の比較から、RQ2 に関して暫定的に導出できる知見は次の通りである。まず、初期構成として最も重要なのは、「取得前の合意文書・手順」および「上司関与の標準化」を並行して整備することである。これにより、取得の意思決定が職場内の事前調整プロセスとして制度化され、現場運用における不確実性が大きく低減される。次に、時間・所得の調整機能を付加することは、これらの枠組みを実効的なものとし、長期取得への移行を現実的に支える補完的条件として機能する。さらに、体験談の継続共有を重ねることで、取得の社会的妥当性が可視化され、制度と運用が文化として定着していく循環が形成される。

導入順序について見ると、公開資料で確認できる範囲では、4 社の事例において、おおむね「初期構成(合意形成×上司関与)」が先に整備され、その後、時間・所得面の調整機能の強化、さらに体験談共有の拡充へと段階的に施策が積み重ねられていく様子が確認される。他方で、尾野(2022)が指摘するように、実際には複数の施策が相互に影響し合いながら展開している可能性が高く、単純な因果の先後関係を厳密に特定することは難しい。すなわち、「上司関与の仕組みが先行したことで取得が進んだ」というトップダウン型のプロセスだけでなく、「取得希望者の増加や現場における業務調整の混乱が先行し、それに対応する形で制度化や標準化が進んだ」というボトムアップ型の圧力が作用した可能性も想定される。テルモのような体験談共有が比較的早期から他施策と併走して展開されていた事例もあり、開始時点や展開速度には企業ごとの差異が存在している。それでも、長期取得の定着が進展している局面を切り取ると、いずれの企業においても、評価制度、業務設計、規範形成といった四要素が相互に連動して実装されている構図が概ね共通して観察される。

本研究で整理した四要素は、尾野(2022)が量的に検証した「促進ルール」「風土醸成」「職場支援」と対応している。同研究では、促進ルールや風土醸成を実施している企業ほど、従業員の意識変化やワーク・ライフ・バランスの実現を成果として認識していること、さらに職場支援が行われている企業ほど業務効率化が進んだと評価されている。これらの結果は、本章の事例比較において確認された「構造要因と文化要因を組み合わせた統合的実装が成果につながる」という観察と方向性を同じくする。

以上を踏まえると、RQ2 に対して本章の分析が示すのは、統合アプローチへの移行を促進するうえで、取得前の合意形成手順と上司関与の標準化を一つの出発点とし、そこに時間・所得面の調整機能および体験談共有を段階的に重ねていくプロセスが、有力なモデルとして描き出されるとい

う点である。本研究は、少数事例の公開資料に基づく記述的分析にとどまり、施策間の因果関係を数量的に検証するものではないが、先行研究の知見とも整合的な形で、四要素を束ねた実装プロセスの進め方について、一定の具体的示唆を提示できたと考えられる。

第6章 出産・育児のしやすい職場のありかた

第1節 本研究の問題提起と主要な知見の総括

本研究は、日本において女性活躍推進が長年政策課題として掲げられてきたにもかかわらず、管理職に占める女性比率や賃金水準、出産・育児期の就業継続率といった指標が依然として低水準にとどまり、改善の歩みが鈍い現状に問題意識を抱いたことから出発した。数値目標の設定や研修・両立支援策の拡充といった「女性向けの施策」が重ねられてきたにもかかわらず、出産・育児期を境とする構造的格差が十分に解消されていない。その要因は、個人の意欲や能力に求められるべきものではなく、長時間労働を前提とした職務設計や、性別役割分業意識に支えられたケア負担の偏在、さらにそれを追認する職場規範といった雇用システム側の構造にあるのではないかとの問題意識が、本研究の出発点である。

この女性活躍の停滞を生み出している構造的要因を検討する過程で、男性が長時間労働を担い続け、女性が家庭責任を主として引き受けるという性別役割分業と、日本型雇用システムとの結びつきに着目した。とりわけ、男性育児休業制度が制上では整備されているにもかかわらず、取得率や取得期間に大きな格差が残り、「男性が育児のために仕事を離れる」という行動が依然として例外的に扱われている現状は、女性のみを対象とする支援策の限界を象徴する現象であると考えられる。本研究は、女性活躍のボトルネックを、男性側の働き方と職務設計・業務調整のありかたに求め、その鍵概念として男性育休の「当たり前化」を位置づけた。

この問題意識のもとで、本研究は二つのリサーチクエスチョンを設定した。第一に、職務設計・業務調整と、組織文化・マネジメント運用を統合したアプローチは、男性育休の当たり前化とどの程度関連しているのか(RQ1)。第二に、統合アプローチへの移行を促進する導入順序および初期構成の共通的特徴は何か(RQ2)である。これらの問いに答えるために、第2章では日本の男性育休制度と利用状況の推移を整理し、第3章では先行研究を踏まえて、取得阻害要因を「意識」「制度」「職場マネジメント」の三側面から再構成した。その上で、育休の当たり前化を支える運用構造を、「制度・業務・文化」を横断する四つの要素から成る統合アプローチとして定義し、当たり前化の程度を把握するための指標を構築した。

第4章および第5章では、この分析枠組みに基づき、先進的事例とされる複数企業の公開一次資料を用いて、統合アプローチの有無と男性育休の当たり前化の程度との関係を比較検討した。その結果、関連性として読み取れるのは、取得前の合意形成手続の制度化や、代替要員確保・業務平準化を含む業務設計の整備が進んでいる企業において、男性育休の取得率のみならず長期取得の定着が見られる点である。また、管理職評価への反映やロールモデル共有といった文化的支援策が重ねられている企業では、育休取得が特別な措置ではなく、日常的な選択肢として受け止められている傾向が確認できた。これらの観察結果から、制度・業務・文化を束ねた統合アプローチが、当たり前化の進展と関係している可能性が示唆された。

また、第5章で行った時系列比較からは、統合アプローチが一举に完成されるのではなく、一定の順序をもって組み上げられてきたことが確認された。具体的には、まず取得前の合意形成手続と上司対応の標準化といった業務運営上の仕組みが整えられ、それを基礎として、所得補償制度の充実や、体験談共有などの文化的支援策が段階的に積み重ねられていた。こうした経路をたどっ

た企業では、育休取得が部署横断的に広がり、長期取得や再取得も比較的円滑に定着していたことが読み取れる。他方で、四要素が十分に統合されていない事例では、制度整備や意識啓発に関する取り組みが一定程度見られるにもかかわらず、取得の拡大や当たり前化の指標が相対的に低位にとどまっている状況も確認された。

以上の分析から、本研究は、女性活躍の停滞を生み出してきた性別役割分業と日本型雇用システムの構造に対して、男性育休の当たり前化を契機とした実践的方策として、制度・業務・文化を統合したモデルの有効性を示唆したと言える。すなわち、統合アプローチは、女性のみを対象とした個別支援を超えて、働き方の前提条件そのものを組織側から再設計していく試みであり、女性活躍の問題を「個人の努力の問題」から「職場構造の改革課題」へと読み替える視座を提供するものといえる。この点こそが、本研究が女性活躍を出発点としながら男性育休に焦点を当てて分析を行った意義であり、次節以降で検討する出産・育児のしやすい職場づくりの方向性にもつながっていく。

第2節 女性活躍と男性育休

本節では、これまでの分析を踏まえ、統合アプローチの実践的意義を、より広い社会的文脈に位置づけ、とりわけ女性活躍推進との接続可能性について検討する。

日本における女性活躍をめぐるのは、管理職に占める女性比率の国際的低水準、出産・育児期に就業率が低下するいわゆるM字カーブの継続、男女賃金格差の縮小の遅れといった課題が、政府統計から一貫して確認されている。内閣府(2023)の調査によれば、近年女性就業率は上昇しているものの、管理職比率は主要先進国と比べて依然として低く、賃金格差も大きい状況にある。これらは従来、女性個人の就業意欲や能力の問題として説明されることもあったが、近年の研究では、長時間労働を前提とした職務設計や、家庭内ケア責任の女性偏重といった労働慣行・組織構造こそが、女性のキャリア形成を制約していることが指摘されている(山口, 2017)。すなわち、女性活躍の停滞は個人が要因になっているのではなく、性別役割分業が未だ残る雇用システムの構造的課題である。

本研究で検討してきた男性育休の問題は、まさにこの構造的課題の核心に位置する。男性が長時間労働を担い、家庭責任は女性が引き受けるという分業モデルが維持される限り、女性のみを対象とした支援策(短時間勤務制度、キャリア継続支援研修、両立施策の拡充など)には根本的な限界がある。職場において「育児は女性の担う領域であり、男性は主として労働を担う」という前提が変わらない限り、制度上の整備がなされても、実質的には女性がキャリア制約を引き受け続ける状況は解消されがたい。

一連の事例分析から浮かび上がった統合アプローチの意義は、男性育休の取得促進という個別施策の枠を超え、職場における就業モデルそのものを組み替える点にあると考えられる。すなわち、育休取得を可能とする職務設計・業務調整と、取得を当然の行動として承認する文化形成を束ねて実装することは、単に男性が育休を取る機会を増やすだけでなく、組織の中で長らく前提とされてきた「性別に結びついた役割期待」を相対化し、働き方の基準を再設計する作用を持つ。尾

野(2022)は、促進ルールや風土醸成施策を実施している企業ほど、「女性が活躍しやすい職場になった」との認識が有意に高いことを示している。

本研究の分析を通じて明らかになったのは、男性育休の定着が、単に男性個人の働き方や家庭参画を変える施策にとどまらず、「誰が一定期間離れても業務が滞らない職場構造」を構築する試みであるという点である。すなわち、業務の標準化、引継ぎ手順の整備、複数人による役割分担の定着といった仕組みが整えられることで、育児・介護・治療など、さまざまな事情を抱える社員がやむを得ず就業ペースを落とした場合であっても、キャリアを中断せずに働き続けることが可能となる基盤が形成される。したがって、本研究が焦点を当ててきた男性育休の当たり前化は、女性活躍支援の一施策にとどまらず、性別を問わず多様な働き方を実現するための組織変革の中核的要素として位置づけられる。

本研究で扱った企業事例を見ると、長期取得が定着していた企業では、取得前の合意形成手続の制度化により業務の属人化が整理され、上司関与の標準化を通じて育休取得の可否が現場裁量から切り離され、組織の「手順」として扱われていた。また、ロールモデルの共有や体験談の可視化を通じて、育休取得が特別な出来事として扱われるのではなく、組織内における通常の見込みとして位置づけられていた。これらはいずれも、育休取得を一時的な配慮措置ではなく、通常の業務運営の一部として定着させるための実装である。結果として、育休取得を前提にした業務配分や引継ぎ体制が常態化し、特定個人の長時間稼働に依存する働き方の是正が進んでいた。

この点は、女性活躍をめぐる従来の施策群との対比においても重要である。これまでの女性活躍推進政策は、研修や意識啓発、女性管理職比率の数値目標設定、キャリア形成支援など、いずれも女性個人の能力開発や意欲喚起に焦点が当てられる傾向が強かった。しかし、日本において女性の管理職比率や賃金水準が依然として低位にとどまる背景には、個人能力の問題ではなく、長時間労働を前提とした職務設計、家事・育児を女性側に集中させやすい職場文化、管理職像の固定化といった構造的要因が横たわっていると指摘されてきた。女性の側に努力を促す施策のみでは、この構造を十分に動かすことができず、結果として数値改善の停滞が続いてきたと考えられる。

こうした状況に照らすと、本研究で確認された統合アプローチは、女性のみを対象とする「支援型施策」とは異なり、キャリア形成の前提条件そのものを組織側で組み替えていく「構造転換型アプローチ」である点に特徴がある。男性が育児を担い、一定期間仕事を離れるという行為が職場の標準的行動として組み込まれることにより、育児と就業の両立は特定の性別に帰属する問題ではなくなっていく。その結果、女性のみが育児負担を見込まれて配置や評価において不利を被る状況が相対的に緩和され、就業継続や管理職登用においても、男女間の条件差が縮小していく可能性が生じる。

さらに、本研究の事例で示された業務再設計の効果は、女性活躍を下支えする制度的基盤としても重要である。育休取得を前提とした多能工化やチームカバー体制の構築は、業務フローの可視化や職務分担の整理を促し、個別の働き手に無理が集中しない働き方を可能にする。こうした職務構造の改善は、従来女性に限定して適用されがちであった短時間勤務や柔軟勤務といった「調整型支援」を、すべての労働者に共有される職場設計へと転換する契機となる。その意味で、

統合アプローチは、女性のみを対象とした「特例対応型の両立支援」から、全従業員を対象とする「普遍的な働き方改革」への移行を支える仕組みとして評価できる。

以上を踏まえると、本研究が提示した統合アプローチは、男性育休取得の促進策にとどまらず、日本型雇用に内在してきた性別役割分業モデルを見直すための実践的装置であると位置づけられる。すなわち、家計責任を男性、育児責任を女性に割り当てる就業前提から、「すべての労働者がライフイベントを抱えながら働く」ことを前提とした共通モデルへの転換を、職場の日常実践の積み重ねによって実装していくアプローチである。この転換は、意識啓発や数値目標設定のみによって達成されるものではなく、実際の業務運営と評価運用の仕組みが変化することで、はじめて現実のものとなる。

本研究の事例が示すように、男性育休の当たり前化を通じて職務設計および組織文化が再編されることは、結果として女性の就業継続やキャリア形成を下支えする環境整備にもつながる。女性活躍を、特定属性に対する個別施策としてではなく、「すべての働く人がライフステージを越えて就業を継続できる職場づくり」という構造課題として捉え直す視点が、今後ますます重要になると考えられる。その意味で、男性育休を基点とした統合アプローチは、女性活躍を「個人の努力の問題」から「組織の構造改革の課題」へと転換する役割を担っていると結論づけることができる。

第3節 本論文の限界と意義

本研究は、公開一次資料に基づく企業事例の時系列比較を通じて、統合アプローチと男性育休の当たり前化との関係を記述的に検討してきたが、いくつかの明確な限界が存在する。

第一に、分析対象となる事例数が6社に限定されている点である。業種や企業規模の偏りを避けるため層化抽出を行ったものの、日本全体の企業実態を網羅的に反映するには十分なサンプル数とはいえない。とくに、中小企業や非正規雇用の比率が高い産業分野については十分に扱うことができなかった。したがって、本研究の知見は、男性育休取得促進に積極的な先行事例を主な分析対象とした点に特徴があり、得られた知見の一般化可能性には一定の留保が必要である。

第二に、本研究は企業の公表資料および第三者調査報告に基づく二次データ分析を主たる手法としており、従業員や管理職への独自のインタビュー調査、現場観察等は実施していない。このため、制度の運用実態や職場風土の変化について、従業員の認識のばらつきや非公式な慣行までは十分に把握できていない可能性がある。とくに、取得に伴う心理的負担や、周囲からの非公式な圧力の存在については、公表資料に現れにくい側面があり、本研究の分析には一定の限界が残る。

第三に、本研究は、統合アプローチと男性育休の当たり前化との関係を、記述的かつ観察的に検討することにとどまっている。事例間の傾向比較を通じて関連性を示唆することは可能であったものの、因果関係を統計的・実証的に検証する段階には至っておらず、統合アプローチが男性育休取得の定着を直接的に「引き起こした」と結論づける厳密な因果関係の立証には至っていない。業界特性、企業文化、既存の人材戦略など、他の影響要因を十分に統制できていないことも、本研究の制約である。業界特性や企業文化、既存の人材戦略など、他の要因を十分に統制できていないことも、本研究の制約である。。

しかしながら、これらの制約を踏まえたとしても、本研究は、男性育休の当たり前化を支える運用構造を「制度・業務・文化の統合モデル」として整理し、その導入順序および初期構成について具体的仮説を提示した点に重要な意義がある。とりわけ、取得前の合意形成手順の制度化と上司関与の標準化を起点とし、経済的調整機能および体験共有施策を段階的に重ねていく実装経路は、実務現場にとっても再現性のある示唆を含む枠組みである。制度設計の静態的分析にとどまらず、運用の積み重ねを軸に制度定着のプロセスを可視化した点は、先行研究に対する本研究の独自の貢献といえる。

今後、同分野の研究を進めるにあたっては、より多様な企業を対象とした大規模調査の実施、個別事業所レベルでの聞き取り調査、さらには定量分析手法の導入等によって、制度・文化・成果指標の間関係をより精緻に検証していく必要があるだろう。

本研究を通して得られた知見は、男性育休の制度や職場実践を検討するための研究的成果であると同時に、今後、筆者自身が社会に出て働いていく当事者として直面する現実とも重なり合っている。出産や育児をめぐる課題は、個人の努力や意識だけで解決できるものではなく、業務の組み立て方や評価のあり方、職場に根づく価値観といった、組織の側の構造が大きく影響していることを、本研究を通してあらためて実感した。この視点を仕事と生活の両立を考えていく上で大切に、今後働いていく中で生じる迷いや葛藤についても、それを個人の問題として抱え込むのではなく、制度や職場の仕組みとの関係の中で考えていきたい。

文献一覧

1. 大沢真知子(2019)『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
2. 大村賢三(2011)『こうして法律は生まれた 回想・育児休業法(前編)～法律の誕生と成長の軌跡～』早稲田出版
3. 大村賢三(2011)『こうして法律は成長した 回想・育児休業法(後編)～法律の誕生と成長の軌跡～』早稲田出版
4. 尾野裕美(2022)「企業における男性の育児休業取得推進策とその成果に関する研究」『明星大学心理学研究紀要』第40号 pp.1-9
5. 川東英子(2018)『ジェンダー労働論:雇用の男女平等をめざす日本と世界』ドメス出版
6. 川東英子(2019)『続ジェンダー労働論:労働力の女性化の光と影』ドメス出版
7. 関西女の労働研究会, 竹中恵美子ゼミ編集委員会編(2004)『竹中恵美子が語る労働とジェンダー』
8. 厚生労働省(2016)「育介法改正経過」
9. 厚生労働省(2020)「III 働く女性に関する対策の概況(平成15年1月~12月)」
10. 厚生労働省(2022)「育児・介護休業法 改正ポイントのご案内」
11. 厚生労働省(2022)「育児・介護休業法 目的規定の変遷」
12. 厚生労働省(2022)「改正育児・介護休業法について」
13. 厚生労働省(2022)「産後パパ育休(出生時育児休業)が10月1日から施行されます」
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_27491.html(最終閲覧日 2025/03/13)
14. 厚生労働省(2023)「第一子出産前後の妻の継続就業率・育児休業利用状況」『今後の仕事と育児・介護の両立支援に関する研究会(第8回)資料3』
15. 厚生労働省(2024)「育児・介護休業法 改正ポイントのご案内」
16. 厚生労働省(2024)「厚生労働省委託事業 令和5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」
17. 厚生労働省(2024)「令和5年度雇用均等基本調査」の結果概要
18. 厚生労働省(2024)「令和5年度男性の育児休業等取得率の公表状況調査」(速報値)
19. 厚生労働省(2024)「2025年4月から、男性労働者の育児休業取得率等の公表が 従業員が300人超1,000人以下の企業にも義務化されます」
20. 厚生労働省(2025)くるみん認定【令和7年8月末時点】東京都(Excel形式)
<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.mhlw.go.jp%2Fcontent%2F001567790.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK>(最終閲覧日 2025/10/15)
21. 厚生労働省(2025)「くるみんマーク・プラチナくるみんマーク・トライくるみんマークについて」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/kurumin/index.html(最終閲覧日 2025/10/15)

22. 厚生労働省(2025)プラチナくるみん認定【令和7年8月末時点】全国版(Excel形式)<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.mhlw.go.jp%2Fcontent%2F001563933.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK>(最終閲覧日 2025/10/15)
23. 厚生労働省(2025)「令和6年度雇用均等基本調査」の結果概要
24. 国立社会保障・人口問題研究所(2021)「第16回出生動向基本調査(夫婦調査)」
25. 小室淑恵, 天野妙(2020)『男性の育休: 家族・企業・経済はこう変わる』PHP 研究所
26. 齋藤早苗(2020)『男性育休の困難: 取得を阻む「職場の雰囲気」』青弓社
27. 佐藤博樹(2020)『ダイバーシティ経営と人材マネジメント: 生協にみるワーク・ライフ・バランスと理念の共有』勁草書房
28. 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
29. 女性労働問題研究会(2006)『女性労働研究 49号 均等法改正で平等は可能か』青木書店
30. 女性労働問題研究会(2017)『女性労働研究第61号 働く場のリアルー「女性活躍」と言わせないー』すいれん舎
31. 女性労働問題研究会(2020)『女性労働研究第64号 「働き方改革」を超えるージェンダー平等に指針を定めてー』すいれん舎
32. 住友生命(2025)「社外からの評価・表彰」
<https://www.sumitomolife.co.jp/about/csr/initiatives/stakeholder/work/hyosyo/index.html>(最終閲覧日 2025/10/30)
33. 住友生命(2025)「統合報告書」2024年度 ディスクロージャー誌 p.71
34. 住友生命(2025)「働きやすい職場環境づくり」
<https://www.sumitomolife.co.jp/about/csr/initiatives/stakeholder/work/office/index.html>(最終閲覧日 2025/10/30)
35. 世界経済フォーラム(2024)「ジェンダーギャップ・レポート 2024」
36. 積水ハウス(2025)「IKUKYU.PJT(男性の育児休業・育休取得推進)」
<https://www.sekisuihouse.co.jp/ikukyu/>(最終閲覧日 2025/10/30)
37. 積水ハウス(2025)「男性育休白書 2025」<https://www.sekisuihouse.co.jp/ikukyu/research/>(最終閲覧日 2025/10/30)
38. 積水ハウス(2025)「Value Report 2025」
39. 総務省(2025)「労働力調査(基本集計)2024年平均結果の概要」
40. 武石恵美子(2004)「男性はなぜ育児休業を取得しないのか」『日本労働研究雑誌』
41. 武石恵美子 (2011)「父親の育児に関する調査研究: 育児休業取得について 研究報告書」平成22年度児童関連サービス調査研究等事業報告書 財団法人こども 未来財団
42. 武石恵美子(2023)「男性育休のいまー育休制度30年を迎えてー」『現代女性とキャリア』第15号
43. 竹中恵美子, 関西女の労働研究会(2009)『竹中恵美子の女性労働研究50年: 理論と運動の交流はどう紡がれたか』

44. テルモ(2025)「ニュースリリース:テルモ、男性育休を考えるプロジェクト「IKUKYU.PJT」に賛同」<https://www.terumo.co.jp/newsrelease/detail/20250919/10926>(最終閲覧日 2025/10/30)
45. テルモ(2025)「次世代育成支援対策推進法 一般事業主 行動計画」<https://www.terumo.co.jp/about/regulation/next-generation>(最終閲覧日 2025/10/30)
46. 東京ガス(2025)「多様な働き方と生産性向上の実現」<https://www.tokyo-gas.co.jp/recruit/diversity/working/index.html>(最終閲覧日 2025/10/15)
47. 東京ガス(2023)「男性の育休取得率 100%へ◆だれもが働きやすく、変化に強い組織を目指す！」<https://www.tokyo-gas.co.jp/letter/2023/20231019.html>(最終閲覧日 2025/10/15)
48. 東京ガスグループ(2025)「サステナビリティファクトブック 2025」p.37
49. 内閣府(2022)「令和4年度 性別による無意識の思い込み (アンコンシャス・バイアス)に関する調査結果」
50. 内閣府男女共同参画局(2023)「男女共同参画白書 令和5年版」コラム4「我が国の育児休業制度は世界一！？男性の育児休業の変遷と背景」https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r05/zentai/html/column/clm_04.html(最終閲覧日 2025/11/15)
51. 内閣府男女共同参画局(2024)「男女共同参画白書 令和6年版」
52. 中里英樹(2023)『男性育休の社会学』さいはて社
53. 中原淳(2018)『女性の視点で見直す人材育成：だれもが働きやすい「最高の職場」をつくる』ダイヤモンド社
54. 中村敏子(2021)『女性差別はどう作られてきたか』集英社新書
55. 長沼裕介・中村かおり・高村静・石田絢子(2017)「男性の育児休業取得が働き方、家事・育児参画、夫婦関係等に与える影響」New ESRI Working Paper No.39, 内閣府経済社会総合研究所
56. 日経ビジネス(2019)「「育休復帰、即転勤」で炎上、カネカ元社員と妻を直撃」<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00030/060300015/>(最終閲覧日 2025/06/19)
57. 日本経済団体連合会(2023)『「男性の家事・育児」に関するアンケート調査結果』
58. 日本商工会議所, 東京商工会議所(2023)「多様な人材の活躍に関する重点要望」
59. 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 労働者調査 結果の概要」
60. 日本能率協会総合研究所(2024)「厚生労働省委託事業 令和5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 労働者調査 結果の概要」
61. パーソル総合研究所(2023)「男性育休に関する定量調査」
62. 藤澤美穂(2021)「研究報告 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ーヒアリング調査ー」
63. 古武真美(2022)『働く女性のキャリア研究』樹村房
64. 山口一男(2017)『働き方の男女不平等 理論と実証分析』日本経済新聞出版社

65. ゆうちょ銀行(2025)「企業価値向上に向けた人財 KPI」https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/social/human_capital/kpi/(最終閲覧日 2025/10/16)
 66. ゆうちょ銀行(2025)「多様性を活かす」(3つの柱(3))
https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/social/human_capital/diversity/(最終閲覧日 2025/10/16)
 67. 労働政策研究・研修機構(JILPT)(2017)「育児・介護と職業キャリア—女性活躍と男性の家庭生活—」資料シリーズ No.192
 68. 労働政策研究・研修機構(JILPT)(2020)「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—」資料シリーズ No.232
 69. ワーク・ライフバランス(2025)「男性育休 100%宣言」
https://web.archive.org/web/20250000000000*/https://work-life-b.co.jp/mens_ikukyu_100/(最終閲覧日 2025/10/16)
 70. 渡辺峻, 守屋貴司(2016)『活躍する女性会社役員の国際比較: 役員登用と活性化する経営』ミネルヴァ書房
 71. NTT データ(2024)「Employee Data Book 2024」
 72. NTT データ(2025)「NTT DATA の男性育休取得推進の取り組みについて～『男性育休プロジェクト』賛同と『育休を考える日』に寄せて～」
<https://www.nttdata.com/global/ja/news/topics/2025/091900/>(最終閲覧日 2025/09/28)
 73. NTT データ(2024)「Employee Data Book 2024」
- UNICEF(2021)「HOME | 報道機関のみなさまへ | 子育て支援策 新報告書 日本の結果についてのコメント」<https://www.unicef.or.jp/news/2021/0127.html> (最終閲覧日 2025/06/19)