



## 太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース



バックナンバー  
はこちらから↑

### テーマ：育児休業取得者の職場復帰をどう支援するか

執筆者：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 執行役員 矢島 洋子氏

#### 要旨（以下の要旨は2分40秒でお読み頂けます。）

1975年に国連が3月8日を国際女性デーと定めてから、今年で50年になります。日本でも男女雇用機会均等法の制定・改正など様々な取り組みが取られてきましたが、なお女性が社会で活躍する上での課題は少なくないように窺われます。

今月号では、女性の活躍の制約となりがちな育児休業後の職場復帰について、内閣府で男女共同参画の分析にも関与された三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング・矢島洋子執行役員に解説して頂きます。

厚生労働省調査（令和5年度）による育児休業取得率は、女性が84.1%、男性が30.1%だった。女性はずっと80%台と高く推移してきたが、男性も前年より約13%上昇し過去最高となった。ただ男性の同取得率は増加したとはいえ、3割にとどまり企業間のバラツキも大きい。取得期間も女性の6割が1年前後であるのに比べ、男性は7割が2週間未満にとどまる。因みにスウェーデンの同取得率は男女ともほぼ100%である。

平成21年の育児・介護休業法の改正で、育児休業後の短時間勤務が企業に義務付けられ、育児休業を取得し復職する正社員女性が増加した。また、令和7年から施行される同改正法では、企業が柔軟な働き方を提供する期間とメニューを充実させることと、育児休業を取得しやすい環境の整備が求められている。

育児休業制度では、仕事と子育てが「両立」でき就業継続が促されることが目的だ。更には、子育て期の「両立」だけでなく、将来的なキャリアアップも課題となる。このため、休業取得前には、本人、人事担当、上司によるキャリア形成への情報共有の支援が大事で、取得者が出た職場では「育児休業は伝染する」とも言われる。一方、休業期間中には、職場の情報提供や復帰準備の相談などの支援が求められる。地域の子育て支援NPOも力になる。また、育休中に家庭内で復職に向けて話し合うことも重要だ。

育休から復帰後も、短時間勤務などの働き方のメニューが揃いつつあるが、制度利用者だけが異なった働き方をすることでキャリアコースから外れてしまう懸念もある。このため、①短時間勤務では、本人と上司の間で短時間制度利用期やフルタイム復帰後の働き方についてキャリア形成意識を共有しておくことが大事だ。また、②短時間勤務で削られた時間を同僚に上乘せしないことも求められる。

育児休業取得は一般化してきているが、これらの制度利用者に正社員と同様の働き方を要求すると就業継続は出来ない。むしろ従来からの働き方のデメリット（長時間残業等）の解消が必要だ。また短時間労働者を管理職に登用する基準の設定も重要だろう。多様な働き方を受け入れ、新しいタイプの人材を多様なキャリアデザインと共に活用することで、ダイバーシティ・マネジメントの効果が得られよう。

「太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから⇒<https://www.grantthornton.jp/insight/>  
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-6438-9395 e-mail: mc@jp.gt.com  
太陽グラントソントン マーケティングコミュニケーションズ 宛

テーマ：育児休業取得者の職場復帰をどう支援するか

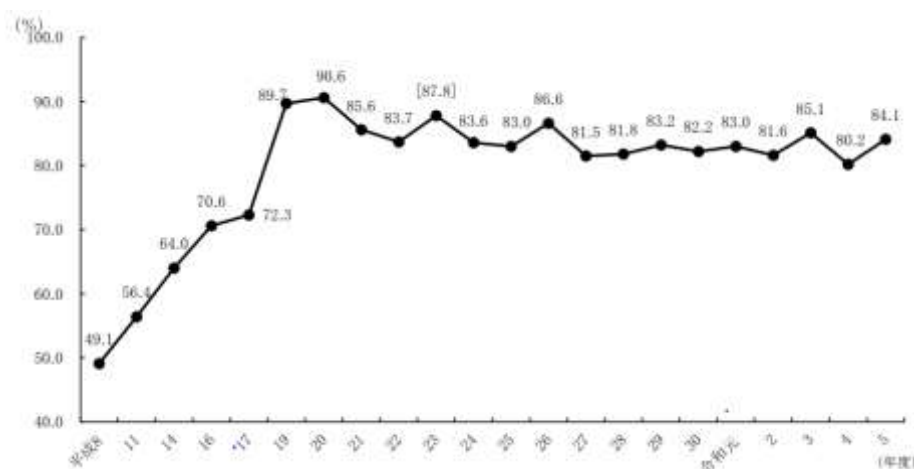
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 執行役員 矢島 洋子

1. 育児休業取得者の状況

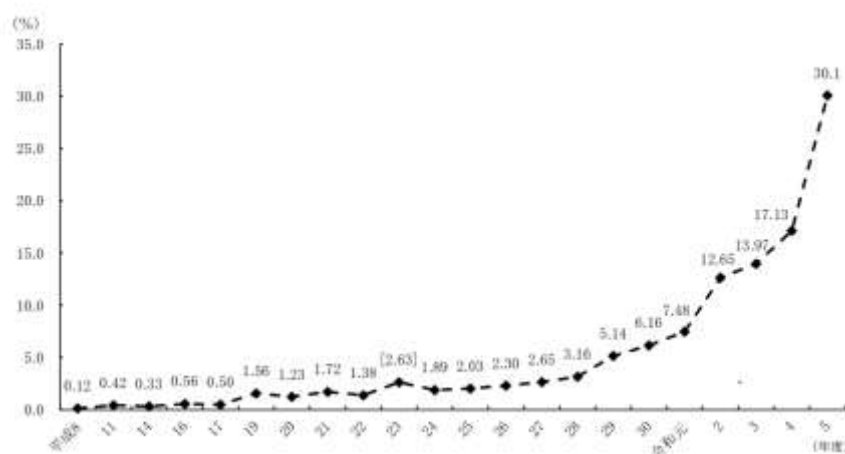
厚生労働省の調査によれば、令和5年度の育児休業の取得率は、女性で84.1%、男性で30.1%となっている。女性は、平成20年以降80%台で微増・微減を繰り返し、ほぼ横ばいの状況にある。男性は、前年より約13%上昇し、過去最高の取得率となっている(図1)。

【図1】育児休業取得率の推移

【女性】



【男性】



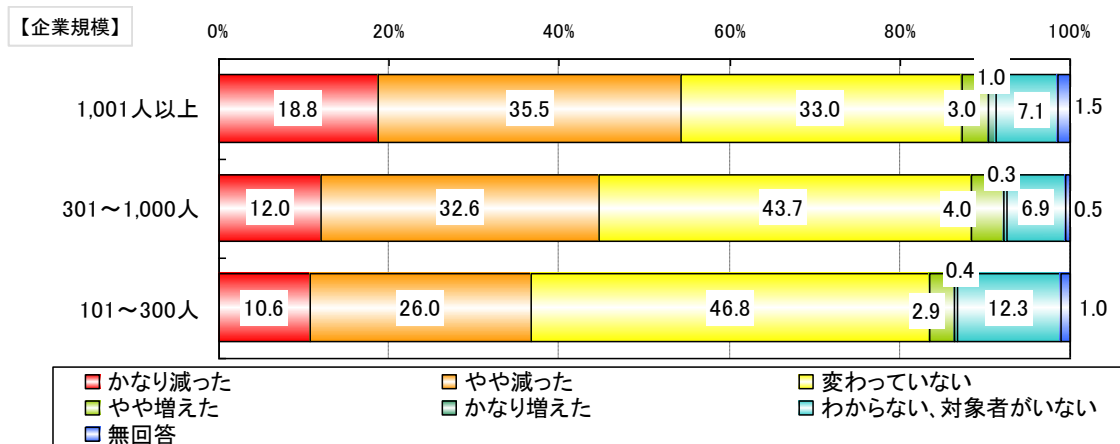
(資料) 厚生労働省「令和5年度雇用均等基本調査」

女性の場合、すでに取得率はかなり高い水準にあるといえる。2004年に策定された「子ども・子育て応援プラン」で10年後に目指すべき数値とされていた80%をすでに超えている。ただし、この育児休業取得率という数字は、「調査前年度1年間の出産者(男性の場合は配偶者が出産した者)」を母数とし、「そのうち、調査時点までに育児休業を開始した者」の割合であることから、妊娠期間中に退職してしまった者は母数に含まれない。

もちろん、結婚退職してしまった者も母数に含まれない。従って、女性の育児休業取得率84.1%に入らない15.9%の人はどういう状況かといえば、産前産後休暇のみで職場復帰している人か、産前産後休暇中に退職してしまった人ということになる。本人の希望によりこうした選択が取られているのか、そうではなく、産前産後休業は取得できても育児休業取得ができない理由があるのか、このあたりの実態を把握し、取得率の推移に関する対応方針を検討する必要があるだろう。具体的には、近年、引き続き雇用情勢が厳しい状況の中で、「育児休業取得を申し出られない職場の雰囲気がある」、あるいは、家庭の経済的事情で「できるだけ早期に職場復帰する必要がある」といった状況などが推測される。こうした問題を踏まえた上で、今後、女性のさらなる育児休業取得率向上に向けた施策を実施する必要について議論する必要があるだろう。

一方、平成21年の育児・介護休業法の改正で、育児休業復職後の短時間勤務が企業に義務化されたことにより、とりあえずは、育児休業を取得し、復職する正社員女性が増加した。それまでは、育児休業は取得することができても、復職後に、出産前と同様の長時間労働が待っていることが分かっていたため、多くの女性は、妊娠が分かった時点で退職するか、結婚時に派遣社員や契約社員など非正社員に転職するか、といった選択をしていたのである。育児・介護休業法の改正により、復職後しばらく（法定では子が3歳まで企業に義務化）は、1日6時間の短時間勤務や残業免除などの働き方で長時間労働に巻き込まれることを回避できるようになったため、育児休業を取得し、復職する女性が増加したとみられる。平成23年度の三菱UFJリサーチ&コンサルティングの調査では、「結婚・出産を機に退職する正社員女性数の5年前からの変化」を企業に聞いている。つまり、平成21年の改正をはさんだ5年間の変化ということになる。回答をみると、大企業ほど、退職する正社員女性が「かなり減った」「やや減った」とする割合が高い。中小企業では、「変わらない」との回答割合が高いが、これは中小企業が遅れているというより、それまで、正社員女性の結婚・出産を機とした退職が大企業で多かったため、大企業が中小企業に追いついてきている状況と解される。中小企業では、大企業ほど両立支援制度は充実していなかったものの、実質的に、仕事と子育ての両立のための柔軟な働き方が、経営層や管理職の裁量によって、インフォーマルに利用できていたことから、就業継続がしやすい環境にあったと言える。一方、正式に制度として整備をしないと社員間の公平性が保てない大企業では、平成21年の改正を機に、短時間勤務や残業免除が正式に導入されたことにより、仕事と子育ての両立のための柔軟な働き方、という選択肢が生まれ、就業継続する正社員女性が増えてきたと考えられる(図2)。

【図2】結婚・出産を機に退職する正社員女性数の5年前からの変化



(資料) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「育児休業制度等に関する実態把握のための調査(企業アンケート調査)」(厚労省委託)平成23年度

こうした状況を踏まえ、女性の育児休業取得における現在の大きな課題として、増えてきた育児休業取得者に、復帰後いかに働いてもらうかという労働の質的な側面がクローズアップされるようになってきている。子育て期に、「両立が可能な働き方」を提供するだけでなく、同時に「高いモチベーションを維持できる働き方」を提供することが、職場運営において、大きな課題となっている。

また、女性労働者の過半数を占める有期契約労働者の育児休業取得をいかに進めるかということも重要な課題である。

男性については、増加したとはいえ、育児休業取得率はまだ平均で3割である。取得率には、企業間のバラツキが大きく、すでに9割以上の取得率となっている企業がある一方、ほとんど取得者のいない企業も少なくない。また、取得期間においても、男女差が大きいという問題がある。厚生労働省「令和5年度雇用均等基本調査」でみると、女性の取得期間は、「12か月～18か月未満」が最多で32.7%、次いで「10か月～12か月未満」が30.9%となっており、合わせて6割強を占める。一方、男性の取得期間は、「1か月～3か月未満」で28.0%、次いで「2週間～1か月未満」が20.4%である。男女の取得期間の開きは大きい。ただし、平成30年度の調査では、男性の取得期間の最多層は「5日未満」で36.3%、次いで「5日～2週間未満」が35.1%と、合わせて7割強を占めていた。男性の育児休業取得については、取得率だけでなく、取得期間も徐々に延びてきていることは間違いない。男性に付与される育児制度としては、日本の制度が世界で最も充実している（有償期間において）とされるが、取得率が先進国の中でも最低水準であることが指摘されている。スウェーデンでは、育児休業取得率と言えば、男女の取得期間の比率を指す。日本でいう取得率でみれば、男女とも、ほぼ100%取得していることを前提に、男女の取得期間の差を示し、男性の育児休業取得促進をはかっている。今後は、取得率のみならず、実質的に子育てに参加できる「休業期間」の取得という視点でみることも必要となってくるであろう。その際、問題になるのは、休業中の所得保障のみならず、休業に伴う人事評価の明確化である。そうした環境が整った上で、育児休業が定着することは、育児目的で男性が働き方を変えることを職場が受け入れることにつながり、子の看護のための休暇取得や、短時間勤務の取得等、多様な働き方を選択することの足がかりになると考えられる。

## 2. 令和6年改正育児休業法への対応

令和6年に改正され、令和7年に施行される改正育児・介護休業法において、育児関係の改正ポイントは、大きく分けて2つある。一つは、企業が子育て期の柔軟な働き方を提供する責任を負う期間と提供するメニューを充実させることである。子の看護休暇は、これまで小学校就学の始期に発するまでの範囲であったが、小学校3年生修了までに延長され、取得事由にも入園（入学）式などが加えられた。所定外労働の制限（残業免除）については、これまで3歳に満たない子を養育する労働者が対象であったが、小学校就学前までに延長された。また、これまでは、3歳未満の子を養育する労働者に短時間勤務等の措置が義務化されていたが、3歳から小学校就学前の子についても義務化されることとなった。この期間においては、5つの選択肢の中から2つ以上の措置を選択することとされている。5つの選択肢には「始業時刻等の変更」「テレワーク等（10日以上/月）」「保育施設の設置運営等」「就業しつつ子を養育することを容易にするための休暇（10日以上/年）」「短時間勤務制度」が含まれる。また、テレワークについては、3歳未満についても、努力義務とされ、かつ、措置義務のある短時間勤務制度利用が困難な場合の代替措置としてもテレワークが追加された（図3）。



【図3】育児・介護休業制度の見直し（育児関連部分一部）



(資料) 育児・介護休業法、次世代育成支援対策推進法の 2024 (令和 6) 年改正ポイント (厚生労働省, [https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyouk\\_intou/ryouritsu/ikuji/point02.html](https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyouk_intou/ryouritsu/ikuji/point02.html))

ポイントの二つ目は、育児休業等の両立支援制度を取得しやすい環境の整備を一層進めることである。これは、男性の制度利用促進を狙いとする側面と、仕事と子育ての両立のための柔軟な働き方を活用する期間が長期化することに対応するものである。すでに令和4年の改正において、妊娠・出産の申し出をした労働者に対する制度の周知と、取得意向を確認する義務が課されているが、さらに、子が3歳になる前の取得意向の確認が義務化された。さらに、育児休業取得状況の公表義務が、これまでの従業員1,000人超の企業から、従業員300人超の企業に拡大された。

育児休業制度においては、制度の取得率をあげることそのものが目標ではなく、制度を利用して、仕事と子育ての両立を可能とし、就業継続を促すことが目的である。現に、育児休業のみならず、休業取得後の短時間勤務等働き方の多様な選択肢ができてきたことが、休業取得とその後の就業継続に大きく寄与している。さらに、最近では、単に「両立」ができるだけでなく、子育て期に「両立」しつつ、高いモチベーションで働き、将来的なキャリアアップについても、意欲や必要な就業経験を積む機会を失わない働き方を可能とすることが大きな課題となっている。特に、これまで、結婚・出産産・子育て等のライフイベントに直面して離職する割合が高く、現在も、長期に育児休業や休業後の短時間勤務等変則的な働き方を選択する割合の高い女性で、その働き方の質が問題となっている。

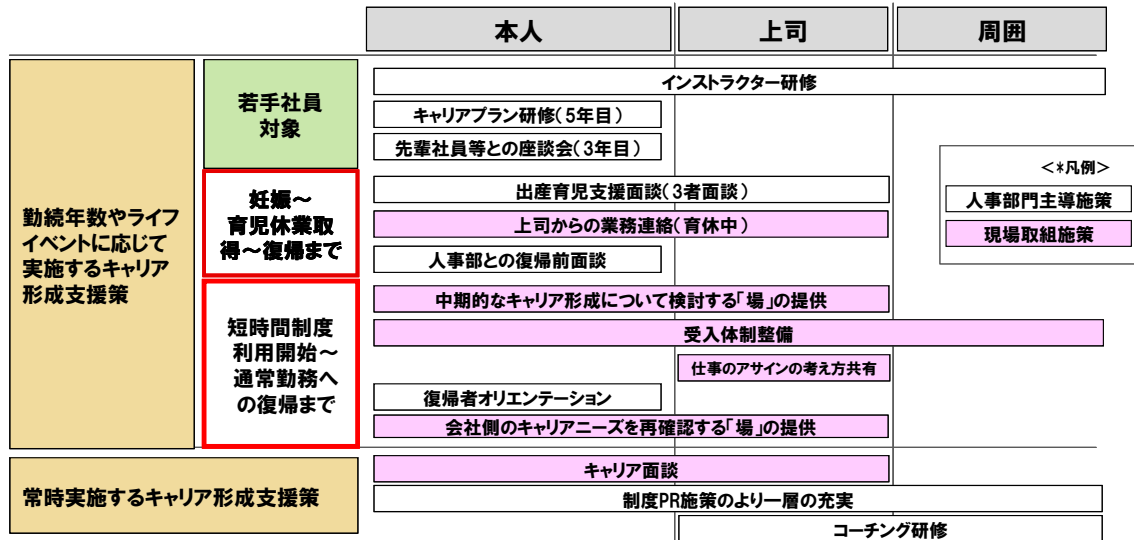
では、こうした働き方の質を高めるため、休業の取得前後にどのような支援が求められるのであろうか。

下図(図4)は、育児休業や短時間勤務の取得を前提とした支援策の例である。赤枠で囲われている時期が直接的に、育児休業や短時間勤務制度利用期に、利用者を対象とした支援メニューである。

(1) 休業取得前の支援

図中では、「出産育児支援面談」が休業取得前の支援に該当する。重要なポイントは、本人と人事担当と上司の三者で情報を共有することである。

【図4】育児休業・短時間勤務の取得を前提としたキャリア支援策例



\*人事主導の施策:人事部主導で行う、面談、研修、情報提供等の施策  
現場主権の施策:現場部署主権で行う、面談、体制整備、情報提供等の施策

(資料) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「短時間正社員制度導入の手引き」  
(厚生労働省委託事業) 平成 22 年 3 月より作成

面談は、必要に応じて、数回に分けて実施することも考えられる。この時点の話し合いにおける三者それぞれに期待されることは下記のとおりである。

- 本人：  
休業期間や復帰後の働き方について希望を伝える。現時点で見込みが立たなければ、その理由も合わせて、復帰に向けた課題を伝える。
- 人事担当：  
会社の育児休業関連の制度や利用実態について、伝える。規定だけでなく、実際にどのように制度が利用されているかといった例を伝えることで、制度利用者の選択を支援する。可能であれば、制度利用経験者等を本人に紹介する。上司には、休業中や復帰後の課題や社内の好事例を伝える。
- 上司：  
まずは、人事担当からの制度に関する説明や本人の希望をよく聞いて理解する。休業中や復帰後の職場内の業務分担について検討する。休業中や復帰後の代替要員ニーズについて人事担当に伝える。

また、この例は、育児休業の取得が定着している場合を想定しており、そうでなければ、制度利用を申請しやすい雰囲気づくりや、制度の周知、まず最初に気軽に相談できる相談窓口づくりなども課題となる。「育児休業は伝染する」と言われるが、取得者が出た職場では、後に続く人が出やすくなる。逆に言うと、大企業で社内には取

得者がある程度いる段階でも、職場単位でみると、取得者のいない職場もある場合、制度利用にこうした情報格差による申請時の心理的ハードルに差が出る可能性が高い。男女共に、社内のロールモデルを広めることにより、職場間の申請時のハードル差をなくすような取組も重要である。

## (2) 育児休業中の支援

休業期間中の支援は、大きく分けて2つある。①「休業期間中の会社や職場の状況に関する情報提供」と②「復帰準備の相談」である。

これらの支援は、近年急速に普及してきており、多くの企業で導入されている。①については、社内の配布物を送付する、自宅から社内LANへのアクセスやメールの利用を可能とする、上司が定期的にメールや電話でコミュニケーションをはかる、などの方法がとられている。制度利用者や利用経験者間のメーリングリストなど、コミュニケーションの場を提供している例もある。目的は、制度利用者が会社や職場への帰属意識を持ち続けることや、休業中の会社や職場の変化による復帰時のとまどいを減らすことであり、つまりは、不安からくる離職を防ぎ、スムーズな職場復帰を促すことである。これらの支援と合わせて、休業中に業務に関連した研修を受けたり、資格取得の支援をする企業もある。これらも、ブランクによるスキルの低下という不安を取り去る目的で実施されるが、行き過ぎると、休業中に、安心して子育てに向き合う時間を奪ってしまうことになりかねないことに注意が必要である。会社や上司とのコミュニケーションもどの程度頻繁に行うべきか、意見のわかれるところである。メールも、必ずパソコンで行わねばならないのではなく、携帯メールを使うなど、コミュニケーション機会を作りつつ、負担を減らすような配慮が必要である。

「長期休業」というと余裕があるように聞こえるが、実際に、自分で子育てをした経験がある人ならば、出産後1年というのがどれほど余裕のない時期がわかるが、その経験のない上司や人事担当者の場合、イメージがつきにくいかもしれない。本人も、最初の子どもであれば、具体的なイメージがつかめないため、休業中に資格をとってスキルアップをはかろうと考える場合もある。確かに、親など親族の子育て支援が受けられる場合など、可能なこともありえるが、復帰後の両立生活を考えた場合、より重要なのは、育児休業中に、きちんと子育ての経験をしておくことである。

②「復帰準備の支援」としては、休業前の三者面談の延長として、復帰の少し前に、復帰時期や復帰後の働き方について相談するものである。実際には、子どもの健康状態や家庭や地域の子育て環境等の違いから、出産前には、復帰の時期やイメージを本人が具体的に決めることは難しい。そのため、復帰がみえてきた段階での相談が重要となる。この中には、保育所の利用が困難な場合の休業期間の延長についての相談なども含まれる。

## (3) 地域からの支援

育児休業取得前後の支援という点、これまでは、企業による支援が中心であった。しかし、育児休業中の支援を中心に、「地域」で支援を行おうという動きも出てきている。一つは、子育て支援NPOによる支援である。地域で子育て支援をする中で、これまで専業主婦家庭中心に実施されていた親子の広場事業等に、育児休業中の親子の参加も増えてくるに従い、育児休業者特有の問題に気づいた子育て支援NPOが育休中や復職後のワーキングママのキャリアを後押ししている。復職に際し、仕事面の不安は職場で相談すべきだが、子育てに関する不安は、こうした地域の子育て支援NPOが力になる。

もう一つの地域からの支援は、地方自治体が男女共同参画センター等で実施している「ライフプランニング支援」である。女性の就業継続を目的として、長期的な視点でライフプランニングを考えるセミナーや、育児休業取得者の地域での仲間づくり、ロールモデルの紹介、夫婦での子育て協力について考えるセミナーなどが実施されている。こうした支援は、休業中に限らず、就労者を対象としたメニューもある。仕事をしながらの参加は厳しい面もあるが、就業しながら受講する人も増えつつある。企業の研修の一環としての参加や、託児つきのメニューに復帰前の慣らし保育を兼ねて受講してみることも考えられる。

#### (4) 育休中の家庭内での準備

育休中に、復職に向けて家庭内で話し合うことも重要である。まずは、お互いのキャリアイメージを共有することである。かつては、共働き家庭でも、夫のキャリアを優先するのが当たり前と考える夫婦が多かった。しかし、近年では、正社員カップルが増えたこともあり、互いのキャリアを尊重するカップルも増えつつある。単に、どのように家事や育児を分担するのかを話し合うだけでなく、まず、お互いの目指すキャリアのイメージを共有した上で、分担や助け合いの方法を話し合うことが望ましい。次に、夫婦の関係性の見直しである。子どもが生まれて、夫婦の関係性が変化し、生活や家庭内役割も変化させなければならないが、未だ女性のみが長期の育児休業を取るカップルも多い中では、それまでの共働きの関係が一時的に専業主婦的な関係になってしまう場合がある。復帰後の両立生活に向けて、意識的にこの関係を見直す必要がある。さらに、ご近所に育児仲間を作ることも大事だ。当たり前のようだが、いずれ職場復帰するので、地域で専業主婦仲間を作らなくてもよいと考え、地域との関わりを持たずに育児休業期間を過ごしてしまうケースもある。特に、本人の母親が近くにいて、三世代で子育てしているケースに多い。確かに自分の親が近くにいれば、復帰後も手助けを得られるが、地域の子育て仲間は、特に小学校にあがってから重要になってくるといふ声もあり、育児休業期間にしっかりと仲間を作ることが重要である。

先に述べたように、育児休業中に仕事のスキルアップをはかるための研修や資格取得に力を入れるよりも、こうした子育て環境基盤の整備をしっかりと行うことが、復帰後の両立において、大きな力となる。

企業においても、こうした地域とのかかわりや夫婦間での話し合いなどの必要性を伝え、準備を促すことが有効であろう。

### 3. 育休からの復帰後の支援

育休からの復帰後は、現在は、短時間勤務を始め、所定外労働の免除や、企業によっては始業・終業時間の繰り上げ・繰下げ、フレックスタイム、テレワーク（在宅勤務等）の多様な働き方のメニューが揃いつつある。制度利用者が、家庭や地域の子育て環境に合わせて、働き方の多様な選択肢をもてることの意義は大きい。これまで、いわゆる正社員が、一律の働き方をしていた職場では、制度利用者だけが異なった働き方をすることによって、キャリアコースから外れてしまうことがある。

短時間勤務を例にとれば、朝・夕など、所定労働時間内であっても、勤務できない時間帯があることや、残業ができないことによって、仕事の配分について配慮が必要となる。その際、単に、決まった時間内で仕事を終えられることだけを考えると、配分されてしまうと、これまでの本人の期待役割から大きく外れた仕事を与えられることがある。このことによって、本人の仕事に対する意欲が低下するのみならず、将



来のフルタイムへの復帰や管理職への昇進・昇格を含めたキャリア展望が描けなくなり、キャリア形成に対する意欲もそがれる。また、本人が極端に楽な仕事に就くことによって、周囲の負担が増加し、周囲の仕事に対する意欲もそがれる可能性がある。短時間勤務者の仕事役割の検討について、大事な視点は2つある。

一つ目は、本人と上司の間で、キャリア形成意識を共有しておくことである。短時間勤務制度の利用期間にはどのように働くのか、フルタイムに戻った後はどのように働くのか、こうした考え方について、共有する必要がある。制度利用者とその上司へのインタビューをしていくと、この考え方にミスマッチのあるケースが多いことに気づく。単純に言えば、「両立」と「キャリア」のバランスをどのあたりではかるのか、という考え方がずれている。上司の意見として、よく「女性も人それぞれで、わからない」という声である。しかし、現実には、一般論として、人それぞれであると認識しているだけで、「自分の部下」がどうなのかをきちんと向き合って把握している上司は多くない。この認識の共有だけでも、うまくいくであろうケースが多く存在している。また、その際、「管理職志向」があるかないかだけで、女性のキャリア意識や仕事への意欲を判断しないことも重要である。「管理職志向」のない人が仕事への意欲が低い訳でなく、企業としても、近年は、組織のフラット化等により、それほど多くの管理職を必要とはしておらず、複線的キャリアを設定しているケースも増えてきている。専門職志向や、新たな仕事を切り開いていく意欲、仕事を常に効率よく見直していこうとする意欲、こうした点を評価しながら、本人のキャリアを従来の男性モデルのキャリアとは別に認めていくことができるかどうか、短時間勤務者を戦力として活用できるかどうかの鍵である。

一方、会社としてマネジメントキャリア一本で、引き続き、社員のキャリアアップを想定しているのであれば、女性社員のみ「管理職志向の有無」を確認しないことが肝要である。マネジメントキャリア一本の会社にそれと理解して、正社員あるいは総合職として入社しているのであれば、当然、そのキャリアを歩む前提であり、敢えて意向を問われれば、前例が少ない中では消極的な反応をする人が増えてしまう。また、消極的な反応をする女性が多い場合には、本来、マネジメントキャリア一本であるはずの雇用管理形態でも、女性の場合、そのように育成されてこなかった、あるいは、子育てにより時間制約社員になったことで、育成対象から外された、と感じている可能性が高い。会社としてのキャリアモデルと女性に対する一貫した育成方針を一致させる必要がある。あるいは、管理職の仕事があまりにハードすぎるために、確認すれば、男性の多くも管理職志向を持っていない場合もある。男女ともに、現実的に、前向きに管理職を志向できるような管理職のあり方（役割、働き方等）の設定が求められる。

二つ目に、短時間勤務者の仕事や役割だけを削って、削った仕事を職場の同僚に乗せるといった方法を取らないことである。短時間勤務や育児休業取得者が出た時点で、職場の人材（リソース）と職場に与えられている業務内容（ミッション）を付き合い合わせ、制度利用者以外の人の仕事も見直してみる必要がある。その際、不必要な仕事をそぎ落としながら、配分見直しを進めることで、業務の効率化がはかれる。実際に、上司へのインタビューをしていると、職場のマネジメントとはそうしたものであると認識し、自然とこれを実践できている管理職もいる。制度利用者本人の仕事についても、先のキャリア形成の視点に立って「量は減らしても質は落とさない」配分に配慮している管理職もいる。しかし、残念ながら、こうしたマネジメントの発想のない上司の方が多くいる現状がある。社内で、好事例を探し、周知させることも人事担当者の役割として重要であろう。

こうした調整を行っても、周囲の同僚の負荷が増えることもある。その場合は、周囲の同僚に対する処遇で報いることが必要だ。近年、そうした仕組みを導入する企業も増えてきている。

育児休業取得前後の支援策を示してきたが、これら以外に、若手社員や全社員を対象としたキャリア形成支援策もあり得る。休業中や復帰後は、子育てに終われ、新しい仕事やスキルを身につけることは困難であるという声も聞かれる。また、転勤等キャリア形成に必要な経験を前倒しさせるといった対応をしている企業もある。今後は、育児休業取得時期に限らず、制度利用の可能性を踏まえた支援が期待される。

#### 4. まとめ

育児休業の取得やその後の柔軟な働き方の制度利用は、確実に一般化してきている。制度利用者の働き方に注目が集まり、一部では、制度利用者の勤務態度に批判的な声が出ているのも、制度利用者が増えてきたことによる副作用ともいえる。今後は、育児休業制度や復帰後の短時間勤務制度利用者の働き方の質が問われる。その際、考えるべきは、これらの制度利用者は、従来の正社員の働き方と同じことを要求されれば、就業継続はできない層であることだ。従来の働き方と短時間勤務者の働き方が違うことのデメリットばかりをみるのではなく、従来の働き方のデメリットにも目を向ける必要がある。長時間の残業や一律的な働き方によるデメリットを解消すれば、制度利用者以外のワーク・ライフ・バランスも向上し、短時間勤務制度利用者の中にも、それほど長期間短時間勤務を利用せずとも、両立が可能となる人が出てくる。

育児休業取得者は、仕事のブランクのためにスキルが低下するというイメージが強いが、子育てを通じて向上している能力もある可能性が高い。短時間勤務者も仕事量は減ってしまうかもしれないが、限られた仕事を工夫して行うことで経験値はフルタイムの社員に劣らない可能性もある。両立をはかるために仕事を効率化するために得られるスキルやマルチタスクスキルが向上する可能性もある。子育て経験をマイナスとみないということも重要であろう。

短時間勤務制度利用者を管理職に登用するかどうか、というのも企業によって考え方は様々だ。個人に対する評価や昇進という視点では、相対的にフルタイムで組織にコミットしている人を優先すべき、という考え方もあるだろうが、組織として、マネジメントや専門人材が不足している状況においては、量を担えなくとも質の高い仕事のできる人材やマネジメント能力の高い人材に登用することに、組織としてのメリットがある、という考え方もできる。そのことが不公平感を招くかと言えば、子育て社員や女性社員のみならず、こうした登用基準を当てはめれば不公平感があるだろうが、一律の基準として導入すれば、過度に量を追わなくても良い、ということで、安心して管理職を目標とする若い男女社員も増えることが予想される。新しい時代の社員ニーズと組織ニーズにあった、登用基準の設定も重要だ。

多様な働き方を企業が受け入れることで確保できた新しいタイプの人材を、従来のキャリアコースに無理やり乗せるのではなく、多様なキャリアデザインとともに活用することで、企業や職場にとっても、これまで取組んでいない新たな領域の仕事の可能性が出てくる、つまりは、そうした活用をしてこそ、ダイバーシティ・マネジメントの効果が得られるといえよう。

以上

執筆者紹介

---

**矢島 洋子(やじま ようこ)1966年 千葉県生まれ**  
**三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 執行役員**

<学歴・職歴>

1989年 慶應義塾大学法学部 卒業  
1989年 株式会社三和総合研究所 入所  
2003年 同社 主任研究員  
2004年 内閣府男女共同参画局男女共同参画分析官  
2007年 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 主任研究員  
2010年 中央大学大学院戦略経営研究所 客員教授 (2021年まで兼任)  
2015年 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 主席研究員  
2025年 同社 チーフダイバーシティ&インクルージョンオフィサー/執行役員