

世界が進むチカラになる。



労働政策フォーラム「仕事と育児の両立支援
—改正育児・介護休業法の施行に向けて—」

子育て期の柔軟な働き方と キャリア形成支援

2025年2月13日

CDIO/主席研究員 矢島 洋子

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

2025年2月7日-13日 労働政策フォーラム「仕事と育児の両立支援—改正育児・介護休業法の施行に向けて—」配布資料

自己紹介

【現職】

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

政策研究事業本部東京事業本部 執行役員/主席研究員

女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室室長

【経歴・表彰等】

内閣府男女共同参画局 男女共同参画分析官（2004/04～2007/03）

中央大学大学院戦略経営研究科 客員教授（2010年度～2020年度）

日本女子大学「ライフロング・キャリア・デザイン講座」講師（2022年度～）

大阪大学ダイバーシティ&インクルージョンセンター招へい教授（2023年度～）

Forbes Japan「WOMEN AWARD 2018」社会インパクト賞



【研究会・委員】※2024年度

厚生労働省「労働政策審議会雇用環境・均等分科会」委員

こども家庭庁「こども家庭審議会基本政策部会」委員

文部科学省「女性の多様なチャレンジに寄り添う学びと社会参画支援事業」委員

東京都人権啓発センター 理事

東京都「子供・子育て会議」委員

神奈川県「総合計画審議会」委員

岩手県「いわて女性活躍エグゼクティブアドバイザー」

関西経済連合会「D&Iアドバイザー」

ほか

<ご参考>

【著書】

『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』

『ワーク・ライフ・バランス支援の課題人財 多様化時代における企業の対応』

『新訂介護離職から社員を守る』

『シリーズダイバーシティ経営 仕事と子育ての両立』 等 ※いずれも共著

【寄稿】

日経MJ「ダイバーシティ塾」

[日経MJ「ダイバーシティ塾」 | 三菱UFJリサーチ&コンサルティング \(murc.jp\)](#)

月刊金融ジャーナル「LESSON 女性活躍の今」

[月刊金融ジャーナル「LESSON 女性活躍の今」 | 三菱UFJリサーチ&コンサルティング \(murc.jp\)](#)

月間経団連 [座談会/社員の多様性を活かしイノベーションを起こす](#) (2019年)

関経連D&I NEWS [女性活躍は成長戦略の中核——三菱UFJリサーチ&コンサルティング 矢島 洋子 氏問題意識を高く持ち、関西全体の変革を促す | ダイバーシティ&インクルージョン\(D&I\) | 公益社団法人 関西経済連合会 \(kankeiren.or.jp\)](#)

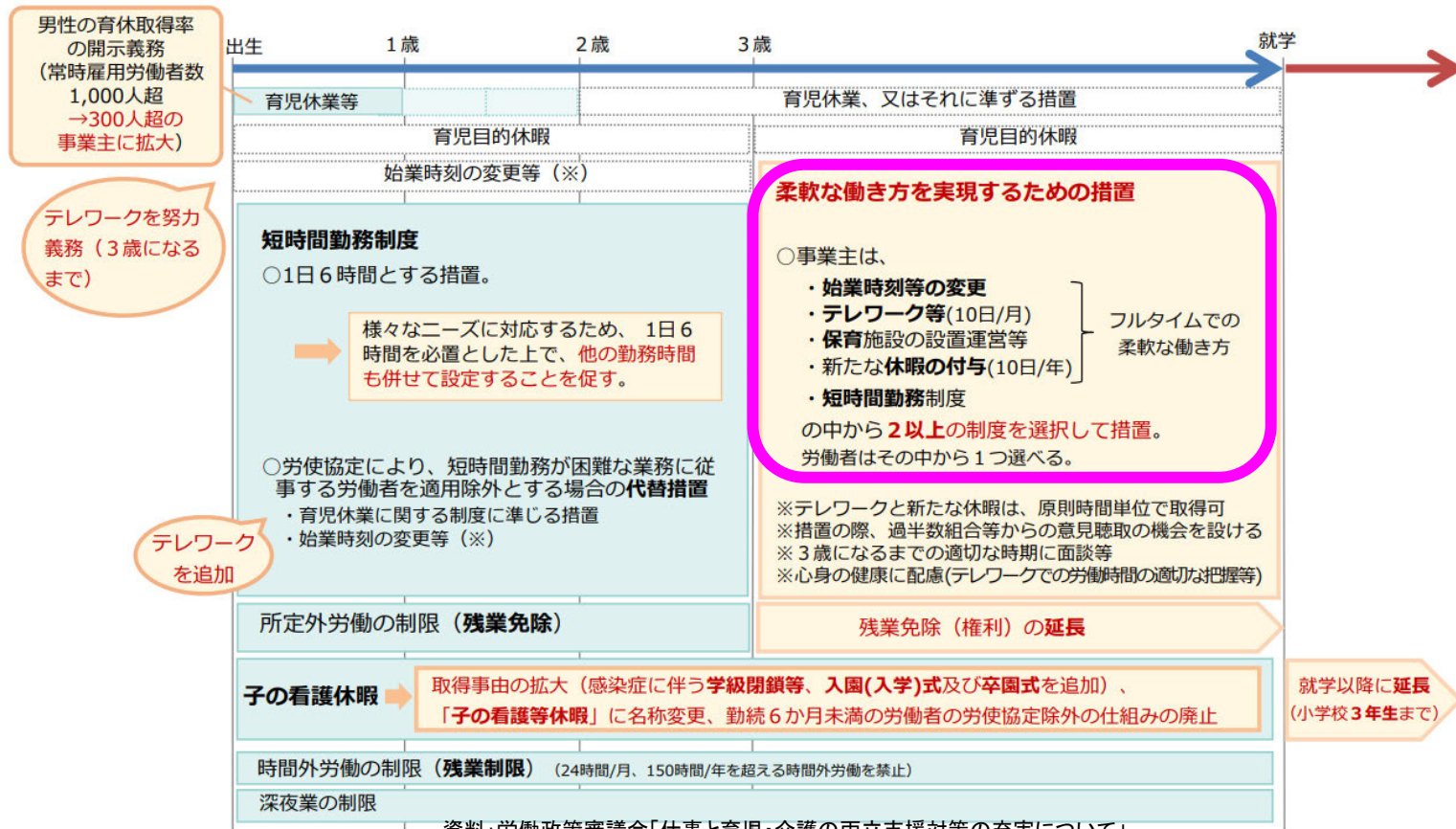
【MURC女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室 紹介動画】

<https://www.youtube.com/watch?v=2bY1LoneVa0>

1. 令和7年育介法・ 次世代法改正のポイント

令和7年 改正育児・介護休業法のポイント(1)

子の年齢に応じた両立支援に対するニーズへの対応



仕事と育児の両立支援のための労働者への面談等、個別の意向の聴取と配慮の新設



令和7年 改正次世代育成支援対策推進法のポイント

次世代育成支援に向けた職場環境の整備

オレンジ色 : 見直し
水色 : 現行の措置義務

国	行動計画策定指針（第7条）	国において地方公共団体及び事業主が行動計画を策定する際の指針を策定。
市町村・都道府県	地方公共団体行動計画の策定（任意）	
事業主		認定基準（省令事項）

①企業等（一般事業主）：行動計画の策定、認定制度

〔 常時雇用労働者101人以上：義務
常時雇用労働者100人以下：努力義務 〕

自主的な
行動計画の策定

都道府県労働局への届出・
事業主による公表、実施

計画終了・
目標達成

基準を
満たした場合

厚生労働大臣による
認定



計画の仕組みの見直し

■PDCAサイクルの確立

育児休業取得状況や労働時間の状況を把握し、改善すべき事情を分析した上で、分析結果を勘案して新たな行動計画を策定又は変更

■「男女とも仕事と子育てを両立できる職場」を目指す観点から、以下の見直しを実施

➢ 数値目標の設定を義務付け（育児休業の取得状況、労働時間の状況）

※男性の育児休業等取得率、フルタイム労働者の各月の時間外・休日労働時間

➢ 行動計画に盛り込むことが望ましい事項として、例えば以下のような内容を示す（指針）

- ・両立支援制度利用時の業務の分担や業務の代替要員確保に関する企業の方針
- ・育休後に復帰するポジションに関する納得感の向上に向けた取組に関すること
- ・育児休業取得者や短時間勤務制度利用者、その周囲の労働者に対するマネジメントや評価に関すること
- ・育児に必要な時間帯や勤務地に対する配慮に関すること
- ・育児中の労働者や育休中の労働者の業務を代替する労働者の心身の健康への配慮（勤務間インターバルの確保に関することを含む）等

②国・地方公共団体の機関（特定事業主）

改正法に基づく仕事と子育ての両立・支援の在り方

＜従業員＞

男女ともに柔軟な働き方で

就業継続とキャリア形成をはかる

＜企業＞

上記が可能となるよう、「両立」と「活躍」の視点から支援を行う

【本日のプレゼン】

✓ 男女の仕事と子育ての両立のための

柔軟な働き方選択の必要性

✓ 柔軟な働き方を選択した従業員がキャリア形成を

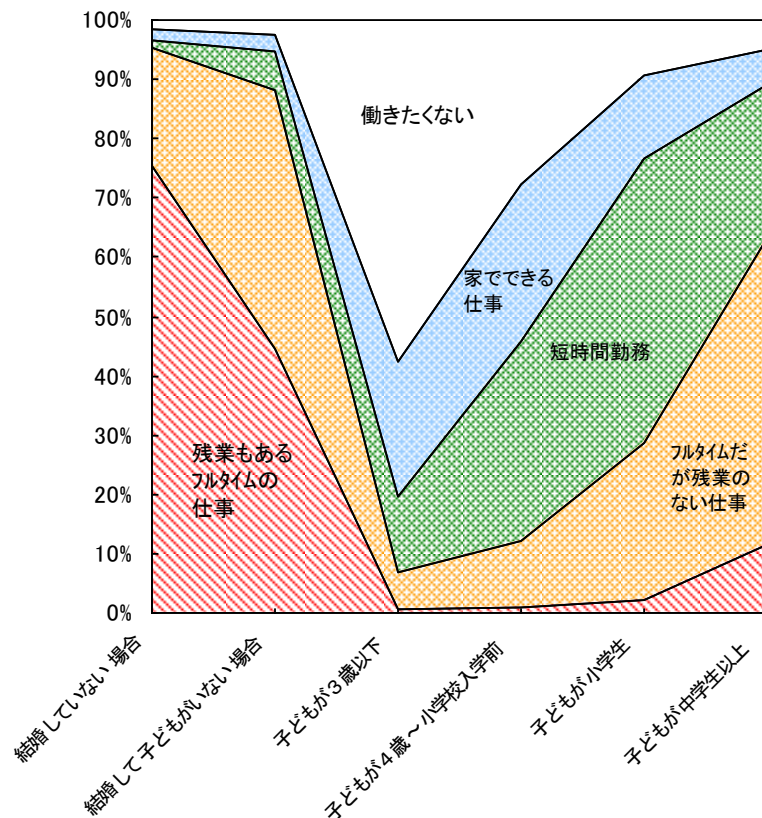
はかるために必要な支援

2. 男女の仕事と子育ての両立のための 柔軟な働き方選択の必要性

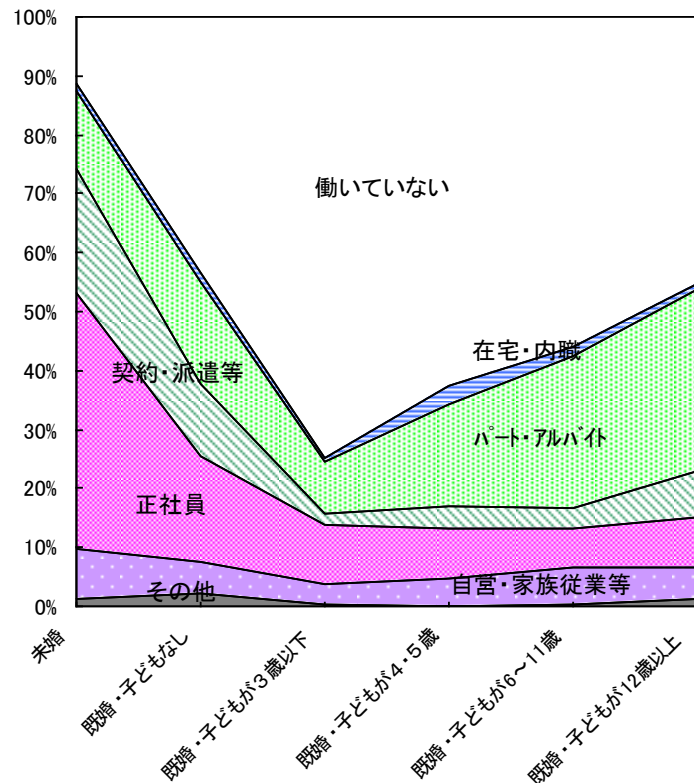
(1) 女性

2006年度調査 ライフステージにより女性の働き方の希望は変化する

ライフステージの変化に応じた働き方の希望 n=3,100

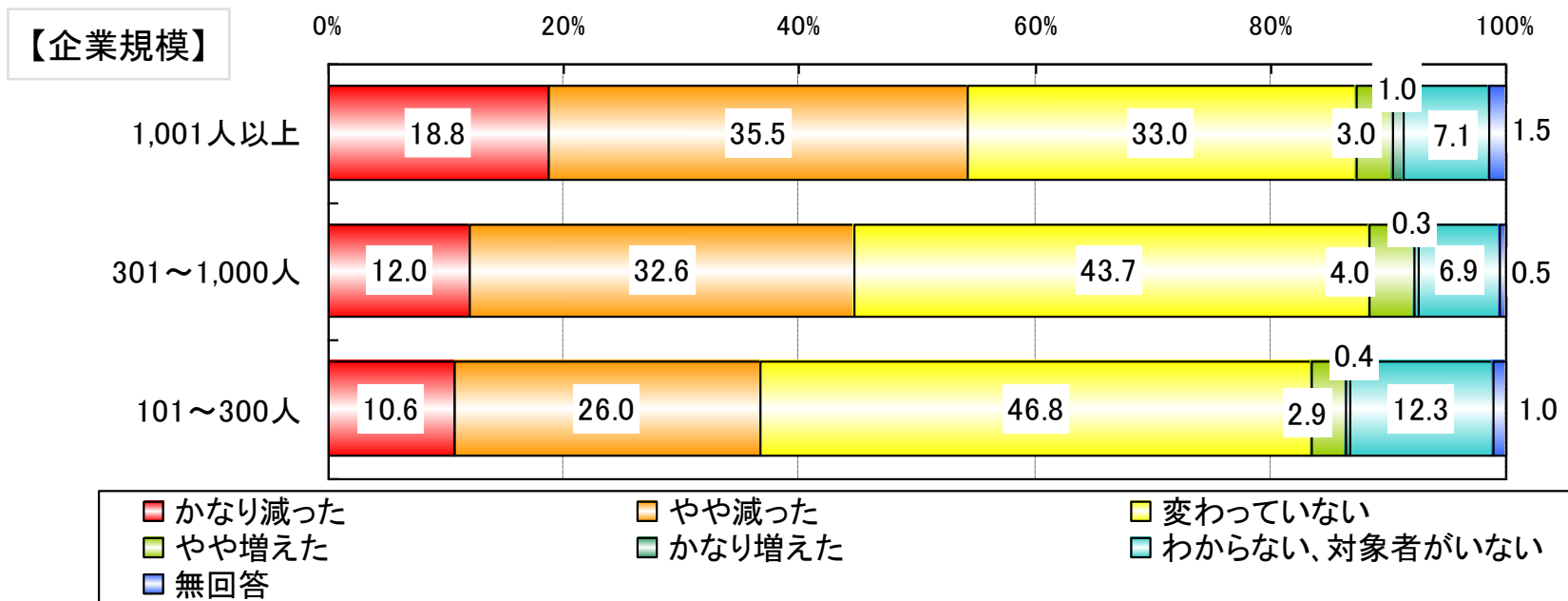


ライフステージ別 働き方の現状 n=3,100



2011年度企業調査 大企業を中心に、結婚・出産を機に離職する正社員女性が減少

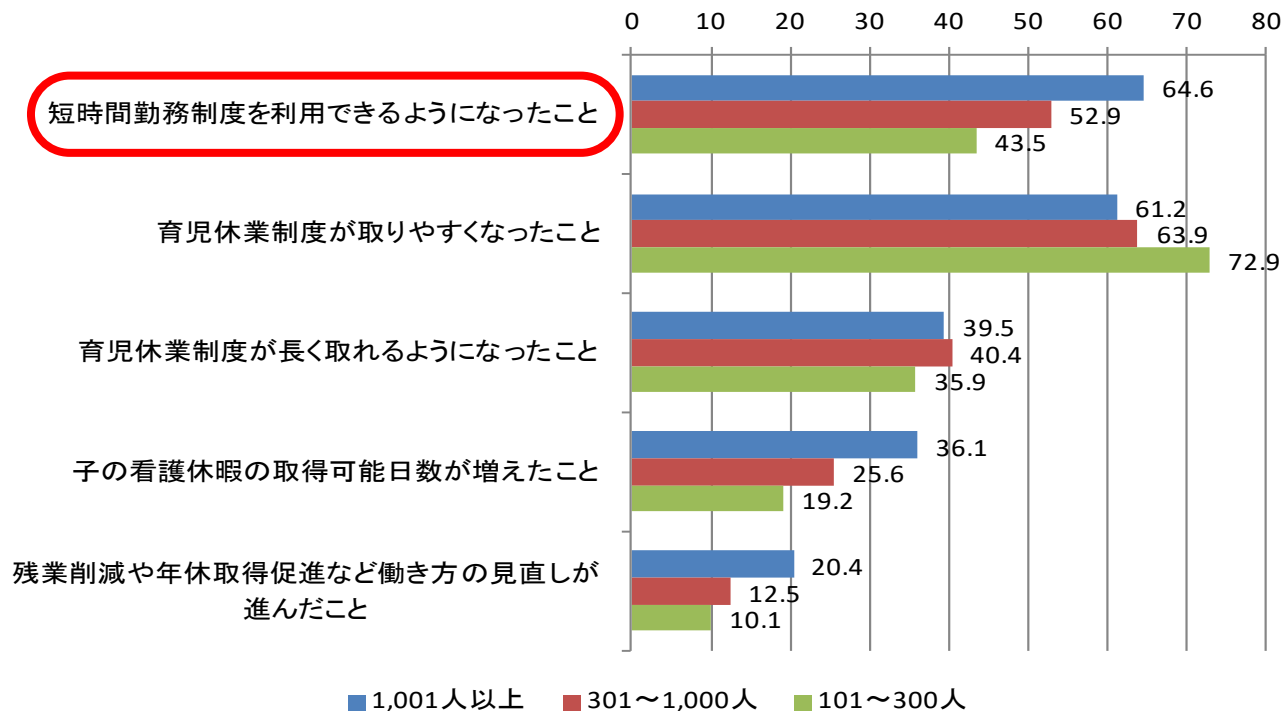
結婚・出産を機に離職する正社員女性人数の5年前からの変化



出所：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

2011年度同調査 離職防止の決め手は「短時間勤務」の利用

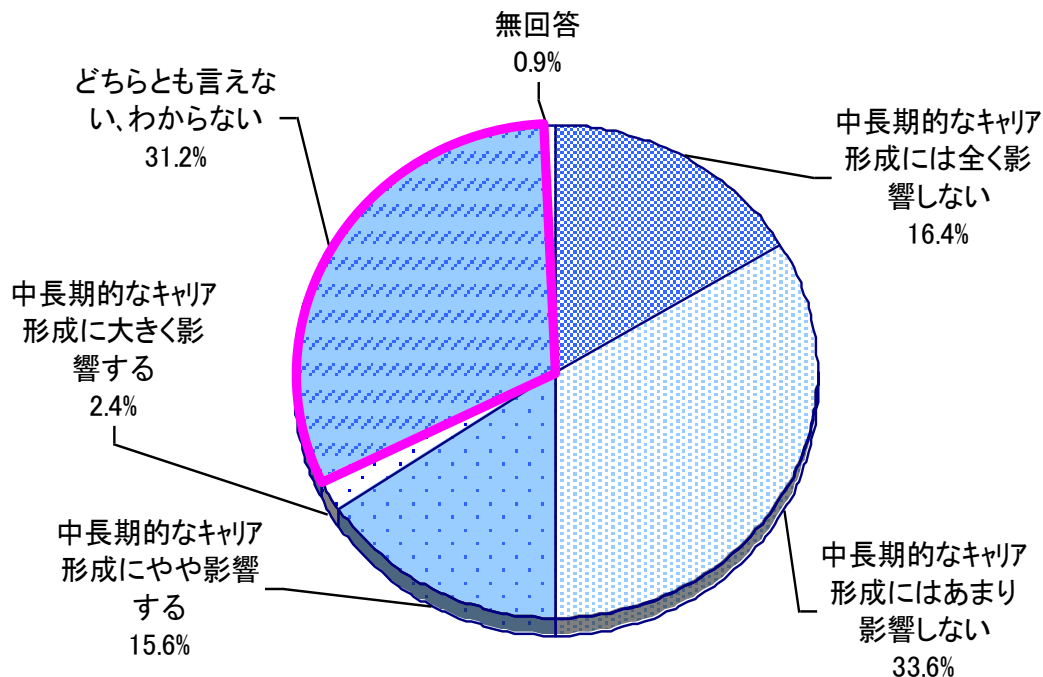
離職防止に一番役立っていること = 大企業は「短時間勤務」、中小企業は「育児休業」



出所: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

2011年度同調査 就業継続はできるが、キャリア形成は？

育児休業（子が一歳まで）と短時間勤務（子が3歳まで）をフルに利用したら、「キャリアへの影響」はどうなるのか？
企業の答えは、「どちらとも言えない・わからない」が3割。

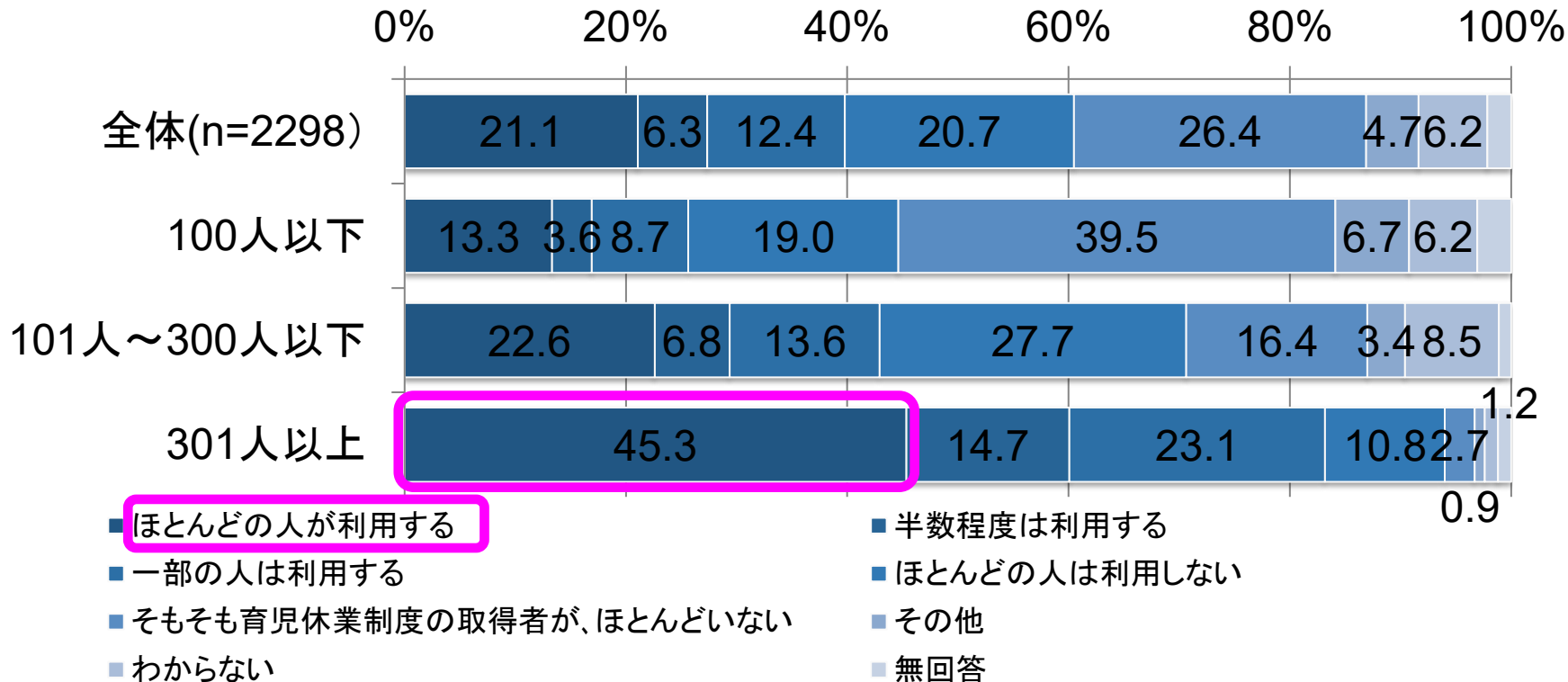


出所：厚生労働省委託 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「育児休業制度等に関する実態把握のための調査

（企業アンケート調査）」（平成23年度）

2015年度企業調査 大企業では、育児休業を取得した正社員女性のうち、「ほとんどが短時間勤務を利用する」が5割弱

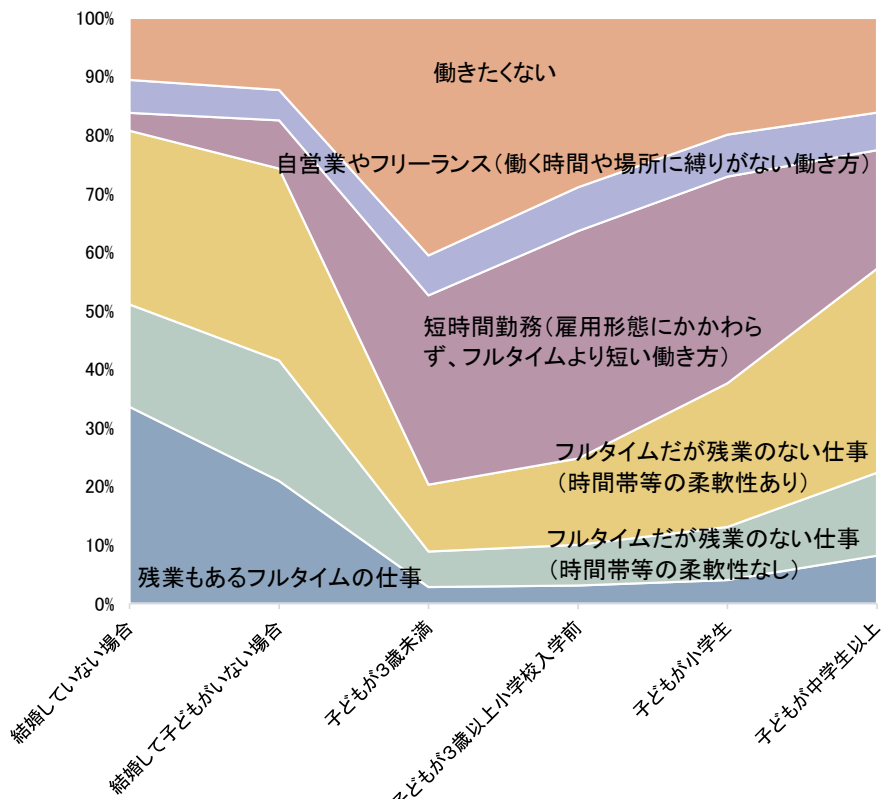
【企業規模】



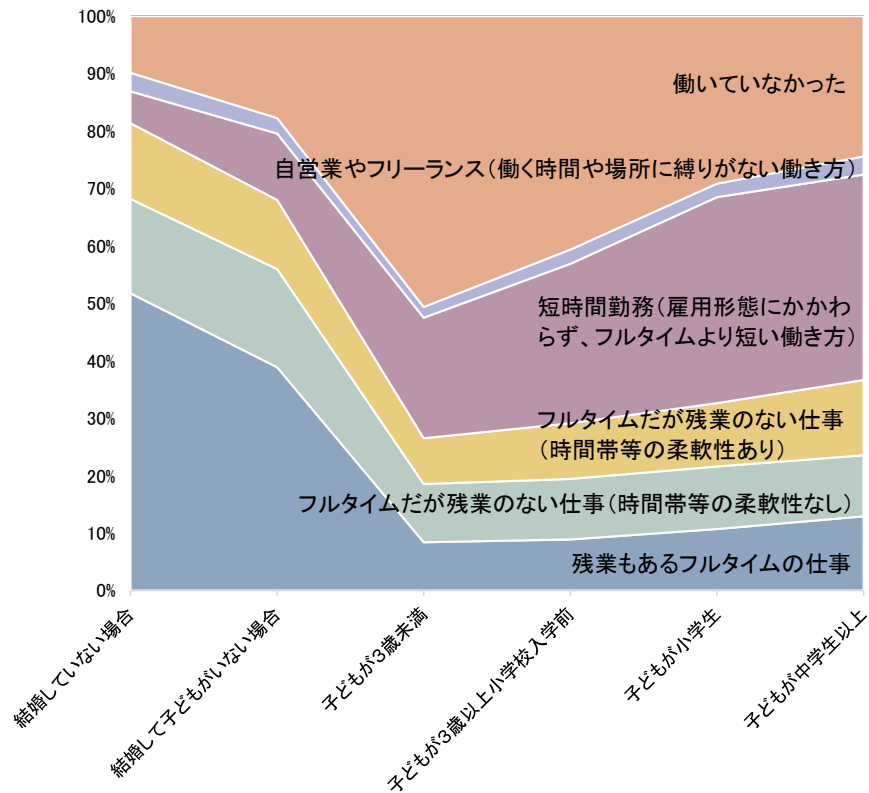
出所：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング「平成27年度 仕事と家庭の両立支援に関する実態把握のための調査（企業調査）」（厚生労働省委託）平成27年7月（調査実施時期：平成27年4～6月、対象企業：従業員51人以上）

2022年調査 ライフステージに即した働き方の理想と現実：女性20代～40代

【理想】



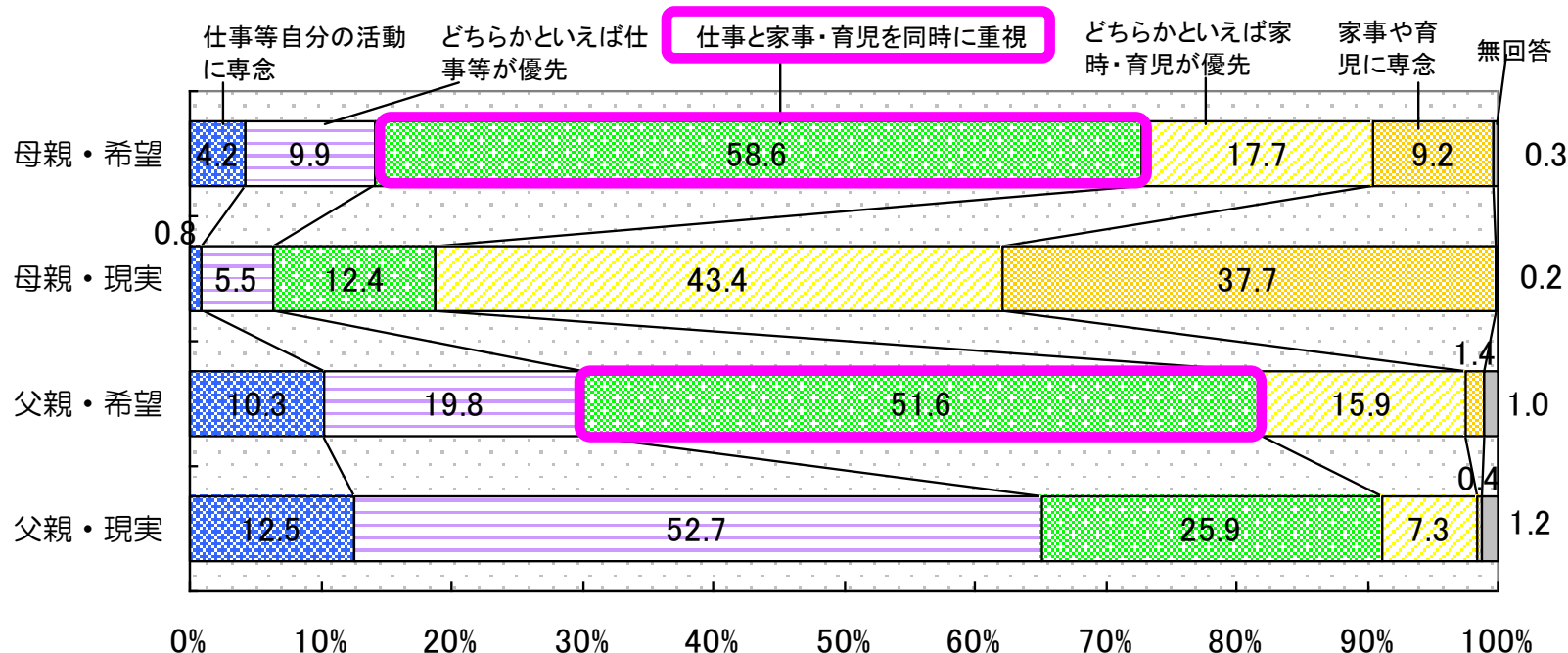
【現実】



(2) 男性

2002年度調査 子育て支援に関する調査で男性も対象とされるように

仕事と家事・育児などの生活時間をバランスよく持ちたいと希望する割合は、父親も母親とあまり変わらない。現実には、「男は仕事、女は家庭」という固定的性別役割に引っ張られている。



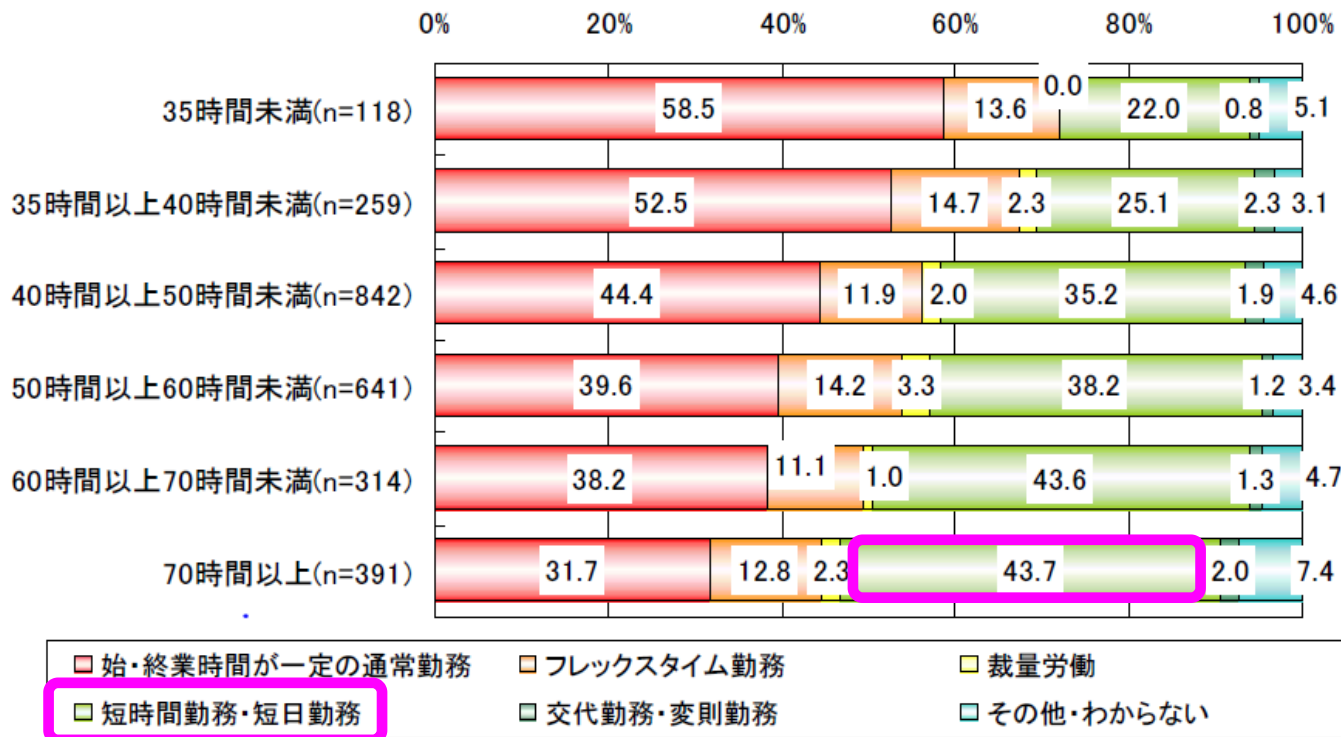
注) 調査対象: 未就学児を持つ父母各2,000人、調査実施時期: 2003年1月。モニターによる郵送配布調査。

出所: UFJ総合研究所「子育て支援策等に関する調査(未就学児父母調査)」2003年3月(厚労省委託事業)より作成

2008年度調査 子育て期の夫婦の働き方の組み合わせは？ 配偶者が長時間労働なほど女性が短時間勤務を希望

【女性】配偶者・パートナーの労働時間別働き方の希望

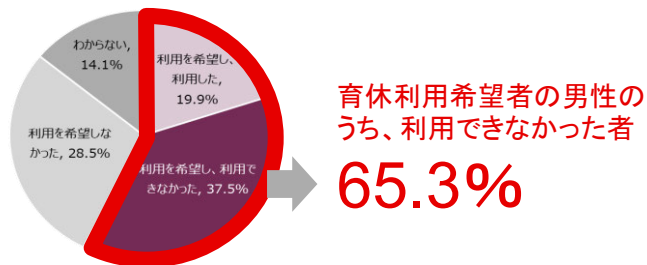
夫の週当たり労働時間



注) 調査対象: 未就学の子を持つ男女4,000人。調査実施時期: 2009年2月。インターネットモニター調査

2017年度調査 男性の育休利用状況・育児との両立課題

男性の育休利用状況



(出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング
「平成30年度 仕事と育児等の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書」(労働者調査)

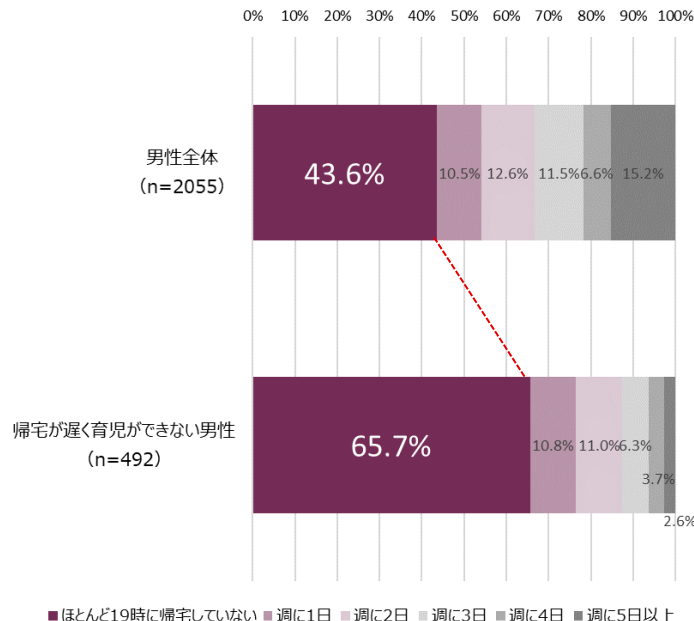
男性が育休を利用しなかった理由トップ5

- 1位：業務が多忙で職場の人手が不足していた (38.5%)
- 2位：職場が育児休業を取得しづらい雰囲気だった (33.7%)
- 3位：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%)
- 4位：収入を減らしたくなかった (16.0%)
- 5位：会社で育児休業制度が整備されていなかった (15.1%)

働き方に課題

育児に十分関われない男性の働き方

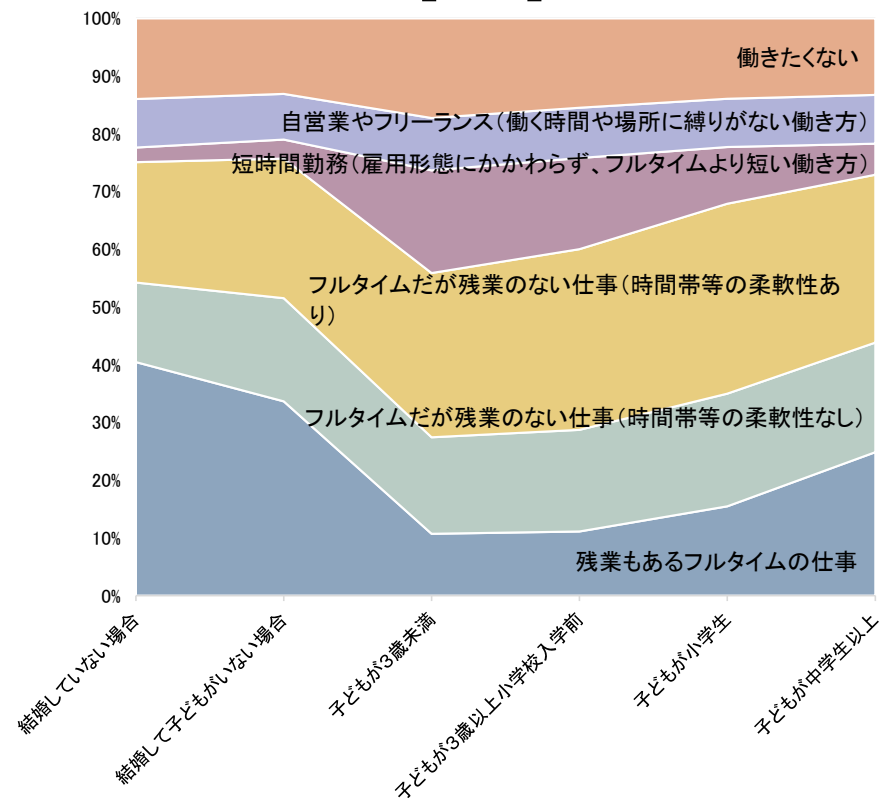
週あたり19時までに帰宅する頻度(男性)



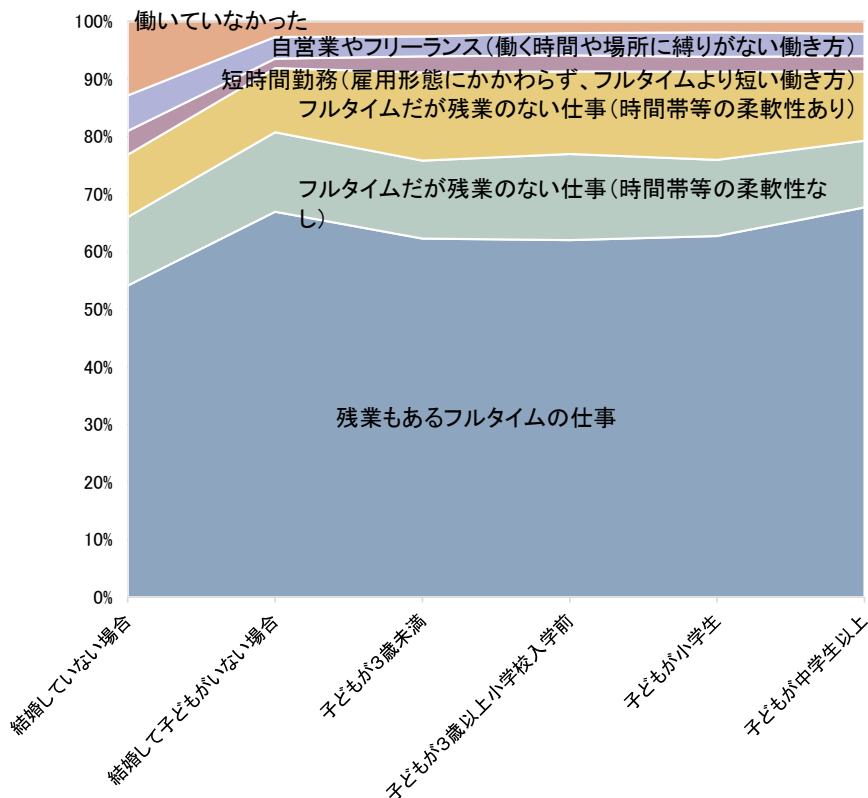
(出典)三菱UFJリサーチ&コンサルティング
「平成29年仕事と育児の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業(労働者調査)」(厚生労働省委託調査)

2022年調査 ライフステージに即した働き方の理想と現実 : 男性20代～40代

【理想】



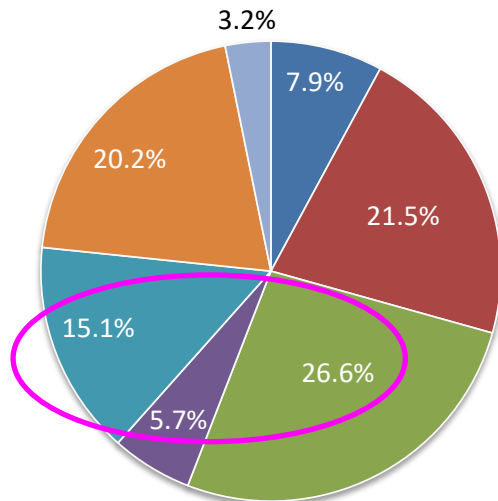
【現実】



3. 柔軟な働き方を選択した従業員が キャリア形成をはかるための支援

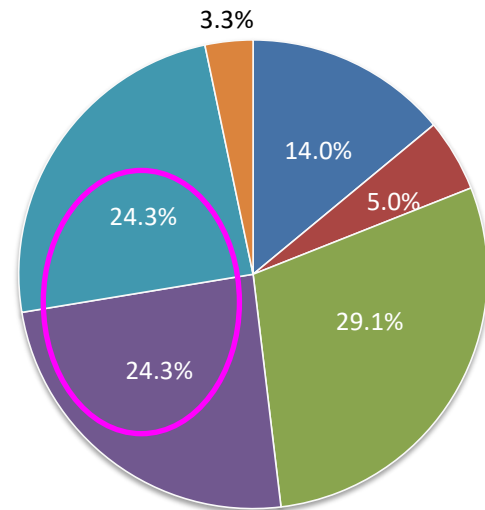
2016年度 女性の就業継続は増加したが 企業は、多様な働き方をする社員の人材育成に本腰を入れていない

育児休業から復職した正社員の能力開発や
キャリア形成支援の重視度



- 重視している
- やや重視している
- あまり重視していない
- 重視していない
- わからない
- 該当者がいない
- 無回答

正社員が多様な働き方をするキャリア形成が
可能な人材育成・人事異動



- もともとそのような考えに基づいた人事施策をとっている
- 近年、そうした考えに基づいた人事施策を導入した
- 現在、そうした考えに基づいた人事施策を検討中である
- 検討していない、検討する必要を感じていない
- わからない
- 無回答

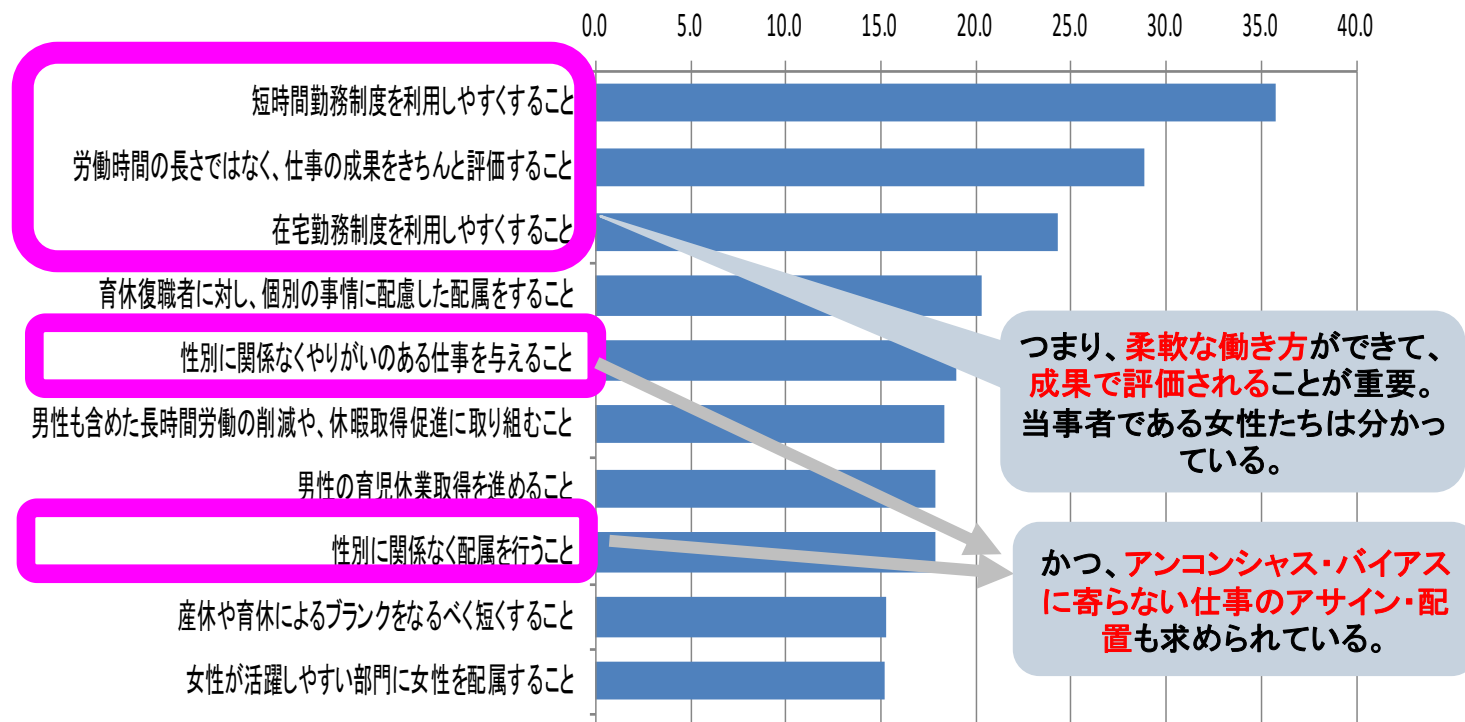
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成28年度仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査（企業調査）」

平成29年2月（厚生労働省委託事業）

子育て中の女性社員自身が考える 女性管理職が増えるために効果的な取組み

柔軟な働き方(短時間勤務や在宅勤務)が利用でき、成果で評価されること、
配置への配慮ややりがいのある仕事が上位に。男性の働き方・休み方も。

n=1,419



注:「その他」を除く25の選択肢のうち上位10項目をグラフ化している。

出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティング「出産時就業継続した正社員女性に関する調査」2016年

時間制約社員の働き方の質を高める:業務配分

■「短時間でも正社員としての役割を担う」と「時間制約を前提とした業務体制づくり」



時間制約社員

- 時間制約社員、特に短時間勤務社員に対し「**質は落とさず仕事量を勘案する**」**仕事配分**を行う

これによって...

- ✓ 定時に帰ることができる
- ✓ 仕事に対するモチベーション維持
- ✓ 円滑にフルタイムに戻りやすい



職場(組織)

- 時間制約社員の有無にかかわらず、**就業時間内で収まる業務の見直し**を行う

これによって...

- ✓ 時間制約社員の業務をフォローする社員の負担軽減
- ✓ 職場全体の時間外労働の削減
- ✓ 突発事項が発生しても対応しやすくなる

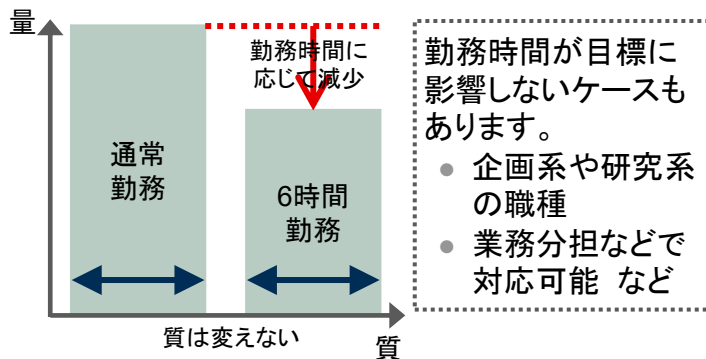
時間制約社員の仕事配分だけを検討すると、周囲の社員への負担は解消されない。
「時間制約社員」と「職場(組織)」の取り組みは必ずセットで実施!

時間制約社員の働き方の質を高める：目標設定と評価

■「勤務時間に応じた職位・能力に相応しい目標設定」と「就業時間内の貢献を評価」

目標設定のポイント

- 通常勤務時の**目標のレベル(質)**は落とさず就業時間内で対応できる**量**を設定



評価のポイント

- 短時間勤務社員の**評価の運用ルール**を**評価者・被評価者双方に周知徹底**する



設定した目標を100とした評価を行う



一人あたりの生産性ではなく、時間あたりの生産性で評価する



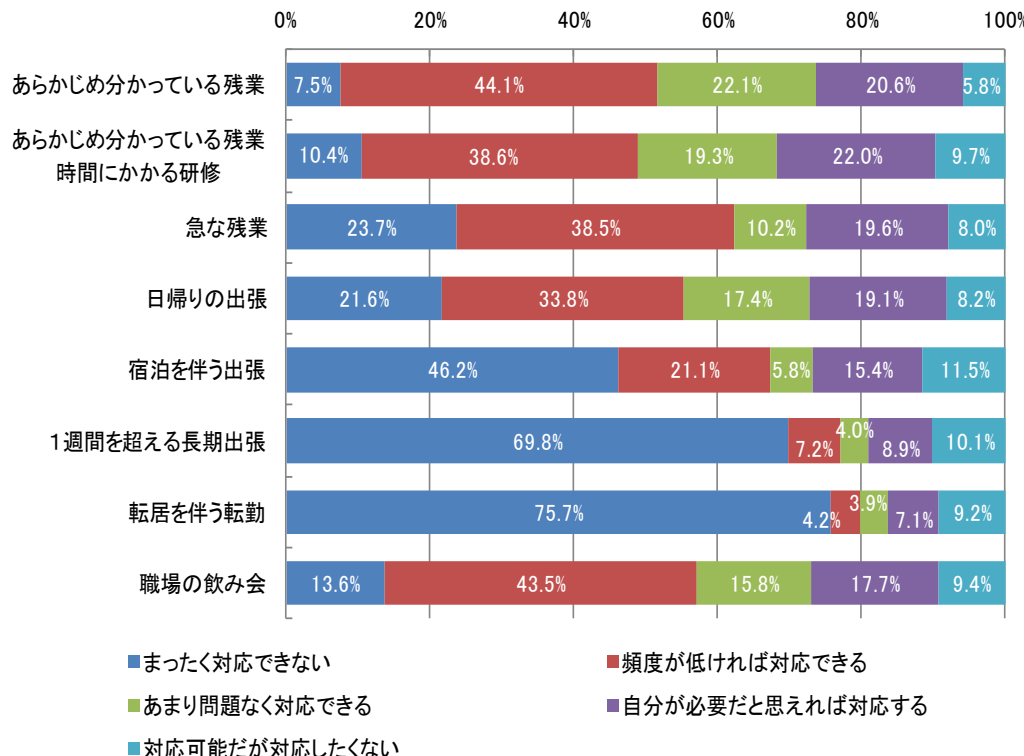
短時間であることを理由に低い評価をつけないことを周知する

あわせて、時間制約社員をサポートした周囲の同僚を評価。
組織貢献を認め、報いる仕組みを導入することが必要。

時間制約社員の業務配分におけるアンコンシャス・バイアス課題 子育て中の女性に対応できること・できないこと

■ 一律と判断して過剰な配慮をする＝アンコンシャス・バイアス(慈悲的差別)

(n=1419)



改正法に基づく仕事と子育ての両立・支援のポイント

- ①柔軟な働き方で両立をはかる期間が長くなることを前提に、
中長期的な視点でキャリア形成・キャリア形成支援を行う
⇒「面談」はこのために行うことに留意！
- ②男性も育休取得だけでなく、女性と同様の期間、柔軟な働き方を
選択する可能性があることを踏まえたマネジメントを。
⇒アンコンシャス・バイアス、性別役割分担の除去
- ③多様な働き方を選択する社員を公正に評価する(Equity)
制度・マネジメントの導入、普及が必須
⇒時間当たり生産性での評価、周囲の同僚も評価
- ④次世代法・女活法に基づく事業主行動計画に
①～③を反映させる

ご静聴ありがとうございました

参考：三菱UFJリサーチ&コンサルティング
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室

公式HP：<https://www.murc.jp/service/keyword/53/>

公式SNS（矢島）

Facebook https://www.facebook.com/yajima_murc



X(旧Twitter) https://twitter.com/yajima_murc



【MURC女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室 紹介動画】
<https://www.youtube.com/watch?v=2bY1LoneVa0>