

社会の DEI 推進委員会 報告書

イノベーション創出への DEI 経営

～第二章：男性育休から考える育児のジェンダー平等～

2025 年 4 月 23 日

公益社団法人 経済同友会

目次

I. はじめに.....	3
II. 男性育休推進の背景と現状	4
1. 共働き世帯の増加と家事・育児の男女不平等	4
2. 育児休業制度の変遷	5
3. ジェンダー平等の観点からの考察	7
4. DEI 先進国との比較および米国における DEI 政策の転換.....	8
III. 組織による男性育休の推進事例と課題.....	9
(ア) 石井食品	9
(イ) ヤマト運輸	10
(ウ) 三井住友海上火災保険	10
(エ) 山梨県庁	11
IV. 検討課題と取り組むべき施策	11
1. 経営者が持つべき視座	11
2. 経営者がまず取り組むべき4つの施策	12
3. 社会のジェンダー平等に向けて検討すべき政策課題	13
V. おわりに.....	15

I. はじめに

生産年齢人口がピークアウトしてから 30 年が経つ。日本における生産年齢人口は、2024 年 9 月確定値で 7,367 万 8 千人と、1995 年の 8,726 万人から 1,500 万人以上減少、将来推計では、2043 年に 6,000 万人、2062 年には 5,000 万人を割る見込み¹である。人口減少下の日本では、かつての労働力の大量投入による成長は成り立たず、生産性向上とイノベーション、つまり新たな価値の創造による成長が必要である。その実現には、より多様な人材が活躍し、質の高い成果を生み出す環境作りが不可欠である。ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)の推進は、もはや任意の活動ではなく、持続可能な成長に資する、企業の競争戦略そのものである。

近年、女性の就業者数が高い水準で推移し、長らく目指してきた「女性の社会進出」という狭義の女性活躍、すなわち DEI 推進の「第一章」は、達成に向けて進んでいる。一方、正規雇用者や管理職に占める女性の割合は未だ低く、「女性はその個性と能力を十分に発揮して職業生活において活躍する」という広義での女性活躍は未だ道半ばである。更なる女性活躍の促進には、男性が果たすべき役割が大きい。DEI 推進の「第二章」は、男性を起点に考えねばならない。

2021 年度に改正された「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)は、男性の育児休業(以下、男性育休)取得の推進を筆頭に、男性の育児参加を促すことで、女性に偏りがちな育児・家事の再分担と、それによる女性の就業継続を目指している。制度の後押しもあり、男性の育休取得率は名目上増加基調だが、女性の育休取得率には遠く及ばない。男性の育児休業を阻む要因として、企業・組織における制度設計や、育児がキャリア形成とトレードオフにあると見做されやすいことなどが課題として挙げられている。しかし、実はその多くは、これまでの女性を主とした育児休業にも当てはまる。男性の育児参加の推進が容易でないことの要因は、育児・家事の主たる担い手は女性であり、男性はサポートをするという固定的な性別役割分担意識が社会に根強く残っていることにある。他国に比して手厚いとされる日本の育休制度も、この意識を前提に設計されており、ジェンダー平等に資するものではない。男性育休推進に向けた制度や事例を学ぶことにより、日本社会のジェンダー不平等性や、広義での女性活躍の実現にむけて検討すべき課題が明らかになる。DEI の主要な柱の一つであるジェンダー平等の実現には、職場だけでなく、育児を含む家庭でのジェンダー平等が不可欠だ。

米国における「DEI の後退」が取り沙汰されているが、その実態は行き過ぎたクォータ制度への揺り戻し(バックラッシュ)であり、多様性を排除するものではない。クォータ制度を用いたジェンダーや人種による評価を廃し、能力や実績で評価することは、より多様な人材に活躍の機会が公平に与えられる可能性すらもたらす。DEI の黎明期にある日本は、他国の状況を見誤ることなく、DEI 先進国の成功例や失敗例から真摯に学び、多様性ある、公正で、包摂的な社会を創造していく必要がある。

本報告書は、緒に就いたばかりの男性育休について、企業等の施策を例示し一層の推進を図るとともに、これを起点とした多様な個人の活躍による持続的成長にむけて検討すべき課題を提示するものである。

¹ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」(令和5年4月)

II. 男性育休推進の背景と現状

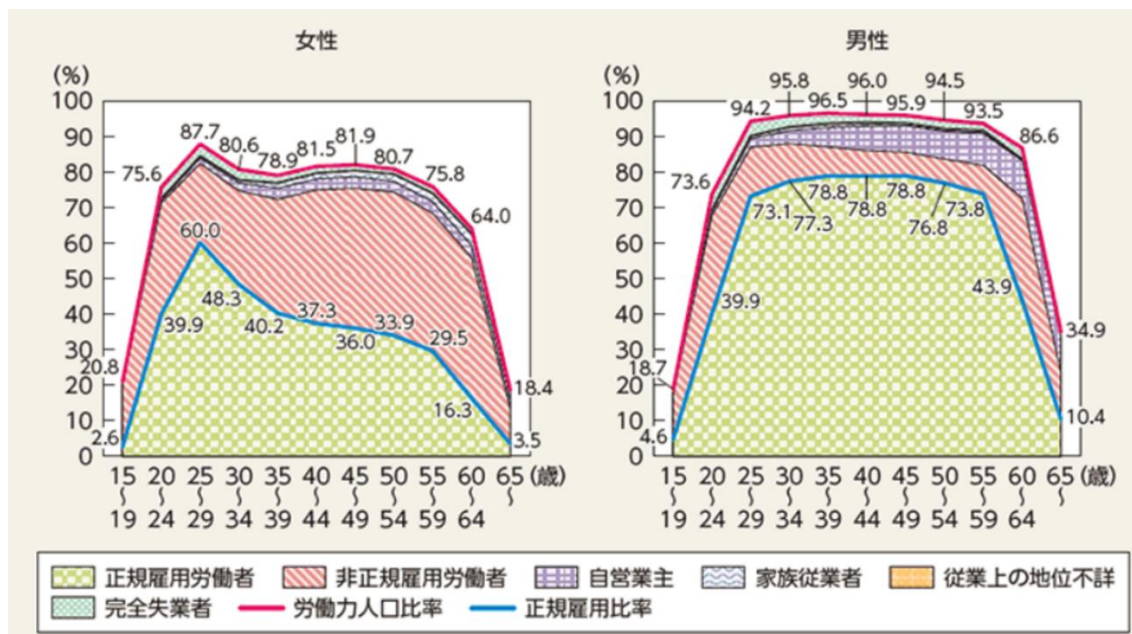
1. 共働き世帯の増加と家事・育児の男女不平等

日本における、女性の就業者数は、2013 年の 2,707 万人から 2023 年には約 344 万人増の 3,051 万人、2023 年における 25-44 歳女性の人口比就業率は 80.1%²である。かねてより目指してきた女性の就業そのものについては、非常に高い水準に到達したと見て良い。

同様に、第一子出産後の女性の就業継続割合は 2015 年から 2019 年の期間で約 69.5%³と高い数値である。就業していた女性が結婚・出産を機に退職し、育児が落ち着いた時期に再び就業する、労働力率の「M字カーブ」についても、近年は退職が減り、窪みのない台形に近づいている。

一方、結婚・出産後も就業は継続するものの、雇用形態を正規雇用から非正規雇用に切り替えるケースは、若年層では緩和傾向にあるが、未だ多い。このため、正規雇用者のみを抽出した労働力率は 20 歳代後半をピークとして下降の一途をたどる「L 字カーブ」を描く⁴。非正規雇用を選択する女性の約 15.4%(約 214 万人)が「育児・介護との両立」を理由に挙げる一方、男性で同様の理由を挙げる割合は約 1.3%(約 8 万人)に留まっている⁵ことから、育児負担は依然として女性活躍に影響を与えていることが分かる。

【年齢階級別労働力人口比率の就業形態別内訳】



(出典: 男女共同参画局「男女共同参画白書 令和 5 年版」)

家事・育児の負担が女性に偏る一因として、男性の長時間労働が挙げられる。日本の男性は長時間の有償労働が生活時間の大半を占め、家事・育児等の無償労働に割くことができる時間は非常に短い⁶。男性の終業後の帰宅時間は女性に比して遅い傾向にあり、3 歳未満の子を持つ共働き世帯では、妻の就業時間が週 35 時間未満の夫の 15.3%、35 時間以上の夫の

² 厚生労働省雇用環境・均等局「令和 5 年版働く女性の実情」(令和 6 年 11 月)

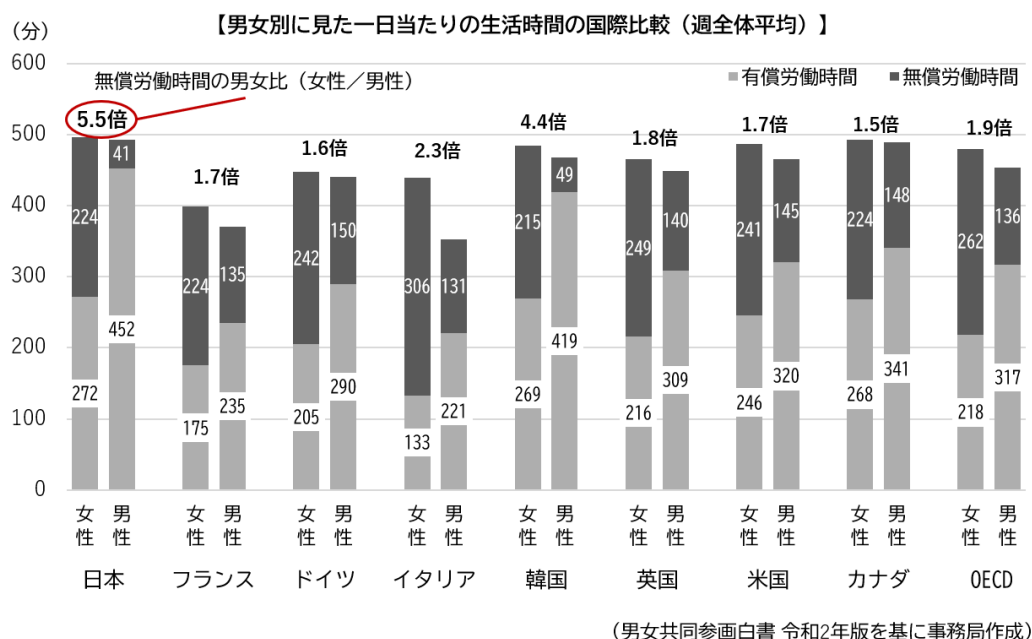
³ 国立社会保障・人口問題研究所「第 16 回出生動向基本調査(夫婦調査)」(令和 3 年)

⁴ 内閣府男女共同参画局「令和 6 年版 男女共同参画白書」(令和 6 年 6 月)

⁵ 総務省「労働力調査(詳細集計) 2022 年」(令和 5 年 3 月)

⁶ 内閣府男女共同参画局「令和 5 年版 男女共同参画白書」(令和 5 年 6 月)

23.4%が21時～5時に帰宅するとの調査⁷もある。その結果、女性の無償労働時間は男性の約5.5倍⁸にのぼり、夫婦とも就業する共働き世帯でも、77.4%の家庭内無償労働を女性が負担⁹している。



2. 育児休業制度の変遷

女性の社会進出拡大に伴い、家事・育児の男女不平等を緩和すべく、政府は育児休業制度を拡充してきた。2009年には男性に2回通算4週間の育児休業を付与し、出産直後と育児休業からの職場復帰それぞれで女性をサポートする「パパ休暇」、また、両親がともに育児休業を取得する場合に休業可能期間を延長する「パパ・ママ育休プラス」を導入し、男性の育児参加の促進を目指している。

とりわけ2021年度の改正育児・介護休業法は、男性の育児参加をこれまで以上に推進すべく、育児休業とは別に取得できる産後パパ育休(出生時育児休業)の創設をはじめとする施策の充実に加え、事業主に対し、男性育休等の取得率または育児休業等と育児目的休暇の取得率の公表を義務化する、育休を取得しやすい組織風土作りを求めるなど、より踏み込んだ内容となっている。

これらの法制度により、2023年度の男性育休取得率は30.1%(同女性84.1%)¹⁰で、2021年改正法の施行前と比較して大幅な増加を

成立・改正	内 容
1991年	育児・介護休業法成立
1994年	育児休業給付創設
2000年	給付率40%に引き上げ
2004年	給付期間を1歳6カ月までに延長
2007年	給付率50%に引き上げ
2009年	パパ・ママ育休プラス、パパ休暇
2014年	開始後6カ月の給付率67%に引き上げ
2017年	給付期間を2歳までに延長
2021年	産後パパ育休 男性育休取得状況の公表義務付け
2024年	育休取得状況の公表義務拡大
2025年	出生後休業支援給付の導入

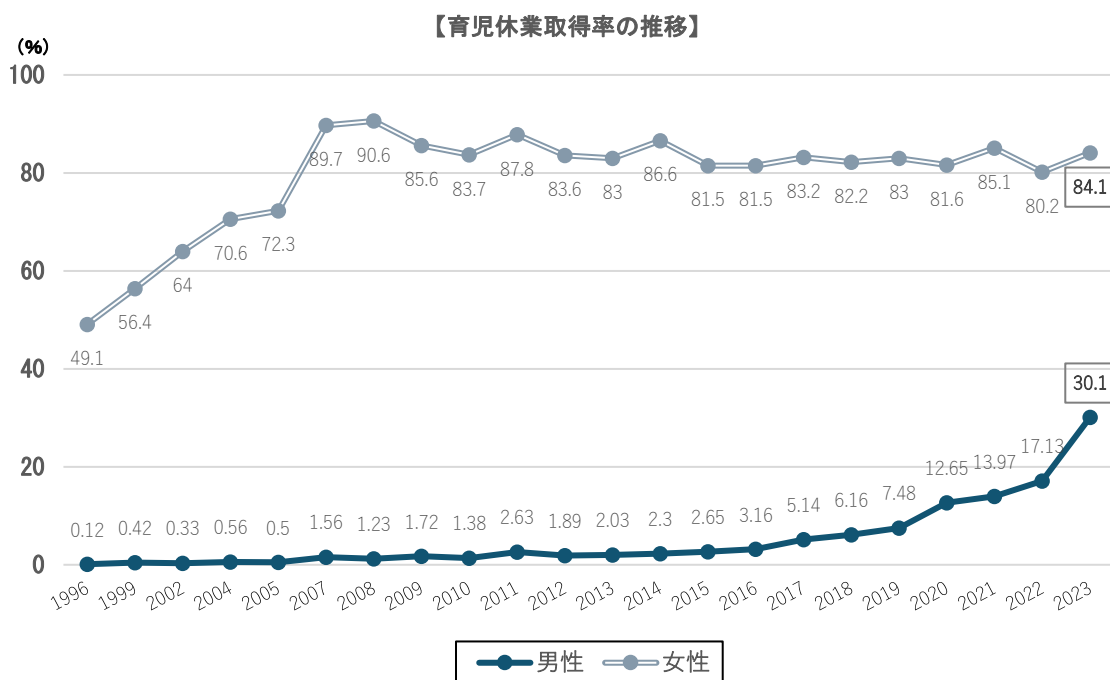
⁷ 総務省「労働力調査（詳細集計）2022年」（令和5年3月）

⁸ 内閣府男女共同参画局「令和5年版 男女共同参画白書」（令和5年6月）

⁹ 総務省「労働力調査（詳細集計）2022年」（令和5年3月）

¹⁰ 厚生労働省雇用環境・均等局「令和5年度雇用均等基本調査」（令和6年7月）

記録した。一方、取得期間については、男性取得者のうち 37.7%が 2 週間未満と回答¹¹している。女性の育児休業取得者では 6 カ月以上の取得が 95.3%を占める¹²ことから、男性の育休が短期間に留まっていることは明らかである。2025 年度からは「出生後休業支援給付」の導入により、男女同時の育休取得に給与比 100%の休業給付が付与されるが、その期間は最短 14 日、最大 28 日間に留まる。



(厚生労働省雇用環境・均等局「令和5年度雇用均等基本調査」より事務局作成)

更に、制度の充実に比して取得対象者側に育児休業の希望が希薄であることも明らかになっている。2022 年度の調査では、男性(正社員・正職員)の約 4 割が、希望する仕事と育児の両立の在り方として「フルタイムで働き、できるだけ残業をしないようにする」と回答、次いで約 2～3 割が「残業をしながらフルタイムで働く」と回答している。長期の育児休業を希望する回答は末子が生まれて間もなくの頃で 12.4%と低調である。女性(正社員・正職員)に同様の調査を行った結果、末子が 1 歳になるまでは長期の育児休業を希望するとの回答が過半を占め、その後の年齢では短時間勤務制度の希望が約 3 割と、働き方を変えようとする意識が伺える。

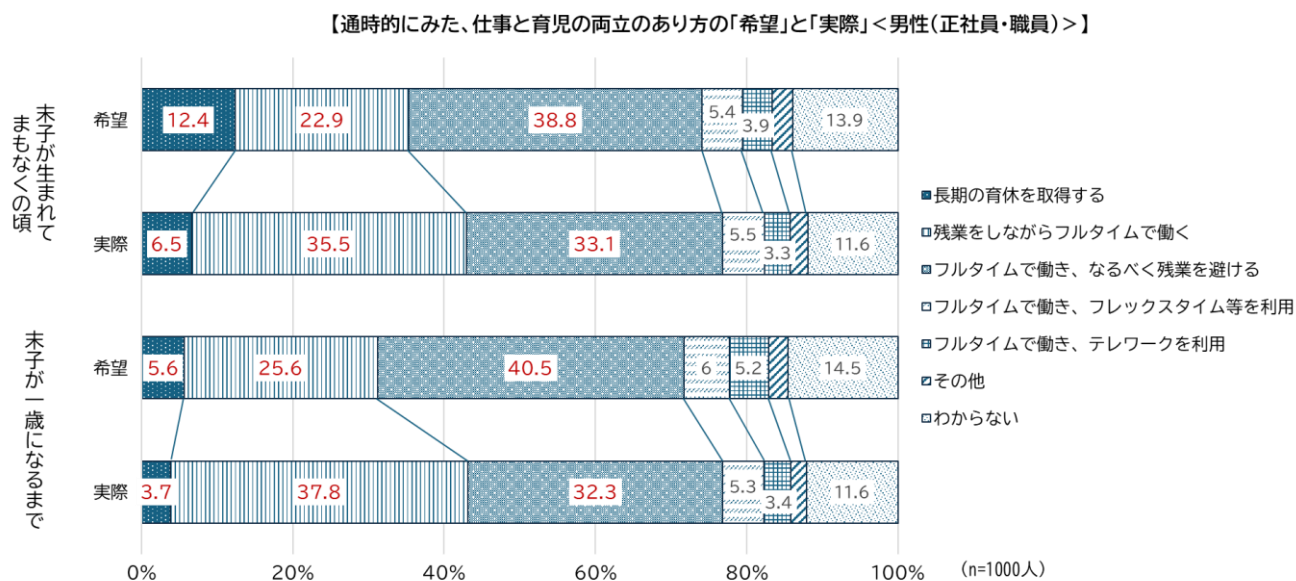
この結果は育児を女性の役割と捉える社会の在り方を示す一方、男性が育児休業を希望しても取得しづらい風潮も表している。希望の働き方に対して実際の働き方を調査した結果、女性はおおむね希望通りに長期の育児休業を取得できている一方、末子が生まれて間もなく長期休業ができた男性は 6.5%と、希望と大幅な乖離がみられた¹³。育児休業を希望しない、または希望するが取得できなかった男性に対し、その理由を尋ねたところ、「収入減少を懸念した」こと(正社員:39.9%、正社員以外:46.4%)、「自分にしかできない仕事や担当している仕事

¹¹ 厚生労働省雇用環境・均等局「令和5年度雇用均等基本調査」(令和6年7月)

¹² 同上

¹³ 株式会社日本能率協会総合研究所「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>」(令和5年3月)

があった」こと(正社員:22%、正社員以外:19.6%)が上位に挙げられている¹⁴。休業による目下の収入減少や、キャリア停滞による将来の経済不安は、育児休業を阻む理由として根強い。



(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＞」を基に事務局作成)

3. ジェンダー平等の観点からの考察

これまで述べてきた通り、男性の育児参加を促す制度は拡充しており、企業・組織による効果的な運用が期待される。他方、現状の育児・介護休業法が目標値として示すのは男性育休取得率のみであり、その休業期間や、休業中の家庭内での活動の実態を捉えるものではない。すなわち、現行制度では数日程度の休業や、家庭内の無償労働に全く関与しない休業であったとしても成果として記録される。取得率のみでは、男性育休によるジェンダー平等への効果を測ることは困難である。

更に、収入減少やキャリアへの影響に対する不安は男女を問わずあるものの、育児休業の取得を控える動きは男性に顕著に見られる。男性の育児参加は未だ選択的であるが、女性は育児の主要な担い手にならざるを得ない社会構造が明らかである。このことは制度設計にも表れており、とりわけ男女が同時期に育児休業を取得することを前提とした制度は、男性を主体とした育児が想定されておらず、あくまで女性の育児をサポートする存在として男性を位置付けている。制度は男女が同時期に育児休業を取得することを前提としているが、実際には同時に休業すれば家庭の収入減が見込まれることから、男性の育児休業取得が抑制される。未だ解消が遠い男女の賃金格差に、育児に係る経済不安も相まって、賃金の高い男性は就業して収入を得、女性は育児に専念するとの家庭像が強固に構築されてしまう。

¹⁴ 株式会社日本能率協会総合研究所「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＞」(令和5年3月)

4. DEI 先進国との比較および米国における DEI 政策の転換

DEI の推進、とりわけジェンダー平等は、多くの国が共通して抱える課題である。その中で、欧州では先進的な育児休業制度により「ケアと労働の平等」を目指す国がある。以下に、その一部を例示する。

一方、米国の DEI 政策の転換と、これに対応した企業の動きに関する報道等を受けて、日本における DEI 推進に対し懐疑的見方が広まる懸念があることから、米国の DEI に対するバックラッシュの本質についても以下で考察する。

(1) 育児休業制度に関する DEI 先進国との比較

● ドイツ

ドイツでは、育児休業に伴う収入減を補うための「両親手当」が準備されている。日本における育児休業給付金にあたる基礎手当は、父母どちらか一方にのみ、一人あたり最短 2 カ月・最長 12 カ月の支給を基本としつつ、両親がそれぞれ休業する場合は合計 14 カ月に支給期間が延長される。同国でも育児休業の取得者は女性に偏りがちであるところ、本制度は男性単独での休業を促進し、男性が主たる育児の担い手になることを推進する。

同国ではまた、前述の基礎手当を受給しつつ短時間勤務で職場復帰ができる「両親手当プラス」により、育児休業からの早期の職場復帰を支援する。この制度の支給期間も、両親が同時に短時間勤務を行う場合では通常より延長され、育児休業後も続く育児への、男性の主体的な関わりを推進している。

● スウェーデン

スウェーデンでは、ドイツの例より更に踏み込んで男性主体の育児を促進する。同国で運用されるパパ・クォータ制度は、夫婦合計 480 日間の有給育児休業期間のうち、90 日間は父親のみに付与するものだ。同国の公的保育の利用開始可能年齢は満 1 歳であり、両親にとって育児休業は不可欠である中で、男性が給与保障付きの育児休業を放棄すれば家庭として損失を被ることとなる。本制度の下、2024 年時点でスウェーデンにおけるすべての有給育児休業期間のうち、父親の取得割合は 30%となっている¹⁵。

1995 年の制度導入から 30 年を経て、同国では男性の主体的な育児参加は大幅に進んでいる。一方、労働人口が減少する中で早期の職場復帰が望まれるようになり、新たな育児の担い手として、子の祖父母に有給の育児休業を付与する制度も 2024 年から開始している。

● アイスランド

世界経済フォーラム「ジェンダー・ギャップ指数」で 15 年連続首位に留まるアイスランドでは、2021 年から、両親それぞれの有給育児休業クォータを各 6 カ月間としている。スウェーデン同様、公的保育の開始年齢が満 18 カ月と高いこともあり、男性の育児休業取得率は 86%に上る。

いずれの国でも、ジェンダー平等が育児休業制度の目的として明確に据えられ、男性が単

¹⁵ スウェーデン王国 政府公式ウェブサイト (<https://sweden.se/work-business/working-in-sweden/work-life-balance>)

独で育児休業を取得することが推進される。また、運用面では、男性が育児休業を放棄することによって家庭に与える経済的なデメリットも強調されることで、男性の育児参加が強く推進されている。男性の単独育児が制度化されることで、女性の早期復職が実現するだけでなく、男性の家事・育児スキルの向上も図ることができ、乳児期を過ぎた後の育児においても、平等な負担を求めやすくなるとのメリットも見られる。

(2) 米国における「DEI へのバックラッシュ」の本質

米国では、2025 年 1 月に署名された第 14173 大統領令「違法な差別の撤廃と実力に応じた機会の回復（原題“Ending Illegal Discrimination and Restoring Merit-Based Opportunity”）」で、「違法」な差別及び優遇を招く DEI 推進施策の停止が命じられた。この大統領令における「違法」の定義は明示されていないが、背景として述べられているのは、個人の能力や実績ではなく、性別や人種、性的志向等によって評価が為される不平等性への批判だ。すなわち、米国における DEI に対する揺り戻し（バックラッシュ）の本質は、行き過ぎたクォータ制度の廃止であり、個人の能力・実績をベースとした評価への転換である。

日本は、能力・実績に基づく評価が非常に不得手な国である。さらに、人種、性別、年齢、性的指向のいずれにおいても米国社会の多様性とは彼我の差が大きい。これらを正しく認識した上で、DEI 黎明期の日本は、他国の経験を参考に、バックラッシュを起こすことなく DEI を持続的に推進していくために、政府として、また企業としての取り組みを考えて行く必要がある。

III. 組織による男性育休の推進事例と課題

育児休業推進の主たる担い手である企業・組織では、それぞれの業種・業態や組織風土を踏まえた取組みを行っており、男性育休取得率の向上や、取得による欠員に対応した現場の業務改革などの効果が現れているが、一方で様々な課題もある。以下は、本委員会にてヒアリングを行った企業・組織の育休推進事例である。

(ア) 石井食品：長期休業を全社に導入し、柔軟な働き方を提供

【主な施策】

- 経営者が自ら育児休業を取得し、その経験を社内に共有。育児休業を家庭だけでなく企業にも価値があるものとして意義付け、キャリア支援も併せて実施することでハードルを緩和し、執行役員 2 名の育児休業取得を推し進めた。
- 柔軟な働き方や長期休業は誰しも必要とする施策であると捉え、全社員に対して長期休暇の取得を求める。取得ができない場合は、所属部署でその理由を明らかにし、対処法を検討することとしている。

【効果】

- 仕事優先のイメージが強い役職者など、組織に強い影響力を持つ人材の育児休業取得により、風土醸成と理解促進が大幅に進んだ。
- 個々人の業務の棚卸しと、欠員の中でチームを成り立たせるためのタスクのスリム化が図られる。これにより、休業から復帰した社員が、これまでとは異なる業務にチャレンジすることも可能となり、組織全体のイノベーションに寄与できる。

- 育児からの気付きや学びを活かし、予測不能な事態への対処や部下とのコミュニケーションの能力が培われた社員、ファミリー層を対象とした効果的なキャンペーンを企画・運営した社員など、企業や個人に正の効果が見られる。

【課題】

- 育休取得による個人および組織への効果や影響は、定量的な評価が困難である。このため、経営者や人事担当者が個々のケースを注意深く観察し、問題の見極めを行う必要がある。
- 業務と家事・育児の両立により増加する精神的・身体的負担に対し、効果的なアプローチを模索している。

(イ) ヤマト運輸：労働集約型産業における短期・長期両側面からの組織風土改革

【主な施策】

- 労働集約型の宅配営業所で、育児休業取得に対する心理的ハードルの緩和や理解促進を急務とし、制度に関する情報提供や取得当事者の事例共有を積極的に実施する。
- 長期的な視座に立ち、若手社員の営業所管理職への登用や女性管理職育成プログラムの充実を図り、まずは現場の管理職のダイバーシティ向上を目指す。

【効果】

- 労働集約型の現場であっても、男性の育児休業取得率が向上している。とりわけ第一線で働く非管理職の男性社員の取得が増加傾向にある。
- 若手社員の管理職登用により、職場の意識改革が進み、多様な働き方の推進に繋がっている。

【課題】

- 同社を含む対人サービスを主力とする企業では、顧客に対してより良いサービスを提供することが、本人のやりがいや評価に繋がる。しかし、そのために従業員が進んで時間的、身体的な負担を負うことは、育児休業推進や個人のウェルビーイング向上の施策と逆行し、課題となっている。

(ウ) 三井住友海上火災保険：同僚を対象とした祝い金制度による企業風土作り

【主な施策】

- 育児休業取得当事者向けの施策だけでは不公平感を生み、組織全体で子の誕生を祝う文化は生まれないとし、育休当事者の同僚を対象とした「祝い金」制度を導入。本制度は出産を祝う組織風土の醸成を目指しており、育児休業による業務の引継ぎに係る代償ではない点が重要である。

【効果】

- 祝い金制度は育児休業に対する心理的なハードルの低下に繋がり、男性育休取得率が向上した。

【課題】

- 育休を祝う機運の醸成には一律のインセンティブ付けが効果的である一方、本制度とは別に育休等により欠員となった際の要員の補充を行っており、安定した人財

確保が必要となる。

- 実際に休職者の業務を請け負う同僚や復職後の短時間勤務をサポートする同僚に対しては、評価体系の中でケアする等、別途の対応が行われる。

(エ) 山梨県庁: トップによる強い推進と、モデルプラン提示による複合的サポート

【主な施策】

- 首長の強い推進力の下、合計 3 カ月の在宅育児を基本とし、男性の育児休業取得率 100%を目指す。
- 県庁から育児休業対象の職員へ、各家庭の状況に合わせた育児休業プランや、最低 3 カ月の在宅育児を実現する働き方(部分休業、テレワークの活用等)のモデルプランを提供し、複合的に育児をサポートする。
- 収入シミュレーションシートによって休業による収入減少額を可視化し、漠然とした経済不安の解消を図る。
- 期中の正規職員雇用が制度上困難な中、若手職員の管理職登用等の人事制度改革を進めるほか、働き方の柔軟性も確保する。

【効果】

- トップの強いコミットメントと複合的な施策により、1 年間で男性育児休業取得率が 33%から 92%に急増した。
- 育児休業を起点に、行き過ぎた人員削減等の行政改革を見直す機会となり、職員の働き方改革にも繋がった。

【課題】

- 施策の背景には首長の推進力によるところが大きく、育児休業促進のモメンタムを絶やさず継続するための風土醸成は必須である。
- 収入不安に対するケアを行う一方、キャリアへの不安を解消するだけの具体的な施策は今後の検討課題である。

IV. 検討課題と取り組むべき施策

先に述べた企業の事例は、いずれも男性育休推進を複合的な人事施策にも発展した例である。人材不足への対応、多様な働き方を認める制度設計や風土醸成は、育児休業の推進に留まらず、組織の強靱化や柔軟性の向上に繋がる。これらは、単に男性を休職させるだけでは実現し得ない効果である。男性育休を、企業や日本社会のジェンダー平等、さらには DEI 推進の起点とすべく、事例から得られた経営者への示唆、企業として取り組むべき4つの施策、そして検討すべき政策的な課題を以下に整理する。

1. 経営者が持つべき視座

- 前例にとらわれず、多様な個人を尊重する

これまでの企業においては、常に仕事を優先する人材のみが評価される風潮があった。しかし、ビジネス環境が複雑性を増し、不確実性が高く、技術革新などによる変化が大きくかつ速い VUCA 時代には、前例にとらわれずに企業を成長させることが必要であり、その

ためには多様な人材が必要である。既存の組織を前提に一律の物差しで従業員を測るのではなく、多様な個人を尊重し活かすことが、変化に強い企業を生み出す。経営層についても、従来の典型的な「出世コース」を歩んだ人材だけでなく、多様なスキル、経験、バックグラウンドを持った人材で構成することが必要である。人事考課や管理職登用の段階から、多様な個人を適切に評価することにより、DEI を人的資本経営の主軸として戦略的に推進すべきである。

- **企業理念を従業員の well-being の追求とともに実現する**

多様性を前提とする働き方を推進する中で、企業理念を業務や従業員の行動にどのように落とし込むかについても新たな考えが必要である。例えば、顧客満足度の最大化のような理念の業務における実践では、これまで現場の個人に依存しやすく、時に個人の自己犠牲が求められることもあった。しかし、多様な人材の活躍を推進する環境においては、こうした理念の実践は持続的ではない。

今後は、従業員それぞれが自らの well-being を追求しながら、企業理念を業務の中で実践していくことが必要であり、経営者はこれを支援し企業理念を実現していかなければならない。また、働きやすい環境を作ることは、属性を問わずあらゆる優秀な人材を引き付ける力となる。

- **変革の旗頭は経営者自身**

多様な人材が活躍する組織文化を醸成するには、経営者自身がその変革の旗頭になることが必要である。経営者自らが、なぜ DEI 推進が必要なのか、DEI によりどのような企業経営を目指すのかを自らの言葉で発信し、具体的な施策を主導的に実行していくべきである。男性育休を例にとっても、多様な人材の活躍、育児・介護等と仕事との両立、離職率の低減や生産性向上など、中長期的観点から見た様々な経営課題と密接に繋がっている。男性育休のみを目的に据えるのではなく、これらの経営課題と併せて取り組むことにより、組織の競争力が中長期的に向上すると考えられる。

2. 経営者がまず取り組むべき4つの施策

- **業務を離れた経験から得た能力を評価し、組織の多様性に繋げる**

業務や研修での学びは効果測定が容易な一方、画一的な人材を生み出しやすい面がある。他方、業務を離れた学びは、個々の従業員の生活や興味関心、得手不得手に深く根ざし、多様性の源泉となる。経営者は、従業員が育児など業務を離れて得た経験や能力を適切に評価し、組織としてより多様な知見を蓄積すべきである。

例えば、育児では、マニュアルの無い中で言葉の通じない相手といかにコミュニケーションを取るか、また、相手の成長を考え、どこまでを相手に任せ、どこからサポートをするかなど、企業における人材マネジメントに類似したスキルを養うことができる。これは、自らと異なる、多様な考え方やバックグラウンドを持つ人材の活躍を促進するマネジメントにも通じる部分がある。育児に限らず、ボランティア活動や習い事など、従業員がプライベートで培う多様な学びやスキルの融合は、イノベーションの創出を促す。

- **デジタルツール等を活用した組織的な生産性向上への取り組み**

日本が直面する人材不足は、男性育休の推進を阻む大きな要因である。しかし、人材不足は、もはや個人の生産性向上で対処し得る問題ではない。経営者は、人材不足を男性育休の阻害要因と捉えるのではなく、むしろ育休による従業員数の一時的な減少を、組織的な生産性向上の機会と捉えるべきである。とりわけ個人の経験に基づく暗黙知を言語化・標準化し、デジタルツール活用により組織としての生産性を底上げする必要がある。こうした業務の属人化からの脱却は、新規採用者や派遣従業員の早期の戦力化にも繋がる。

- **総労働時間ベースから、実績・能力ベースの人事評価への転換**

日本では未だ長時間労働が常態化しており、生活時間に占める有償労働時間は国際的にも圧倒的に長い。近年では長時間労働そのものを推奨する機運は低下しているものの、規定労働時間で対応し得ない量の職務が与えられる、労働時間外の業務に対応することが人事評価に繋がるなど、実質的に長時間労働を評価するケースは残る。このような状況下で、育児中の従業員は心身への多大な負担を許容してキャリアと育児の両立を図るか、どちらか一方を諦めるかの二者択一を迫られる。日本に特有の長時間労働は、これまで多くの女性のキャリア中断を強い、多くの男性を家事・育児から遠ざけてきた。職場と家庭、双方での本質的なジェンダー平等を目指すには、総労働時間ではなく、業績や能力を適切に評価する人事制度が重要である。

人口減少に歯止めがかからない中、今後は長期間、優秀な従業員が定着する体制作りが必要である。業績・能力による人事評価は、従業員の確保や維持にも繋がる。また、組織としての生産性向上への機運も高まり、従業員の時間外労働に係るコストも大幅に抑えられる。

- **育児のジェンダー平等を目指して育休推進施策を見直す**

男性育休推進の施策そのものにも、新たな考え方で取り組む必要がある。男性育休取得率の向上はもちろん、最終的には育児のジェンダー平等を目指すべきである。男女それぞれが単独で育休を取得することで、各人の育休取得期間の短縮と早期の職場復帰だけでなく、男女ともに育児スキルが向上し、復帰後の育児におけるジェンダー平等にも繋がる。このことから、ゆくゆくは男女同時ではなく、男女がそれぞれ単独で育休を取得する社会にむけて、企業の施策にも男性主体の育児を促進する観点を取り入れていくことが必要である。

男性育休推進施策として、近年、企業や自治体による育児を控えた男性への情報提供が増加している。こうした情報の中に、男女それぞれが単独で育休取得した事例や経験も盛り込むことが、例として挙げられるだろう。育児における固定化された性別役割分担への気づきを促し、ジェンダー平等を醸成していく取り組みを、企業から始めていきたい。

3. 社会のジェンダー平等に向けて検討すべき政策課題

- **ジェンダー平等への効果の測定**

男性の育児参加を推進する目的は、女性に偏りがちな育児・家事の公平な分担と、それ

による女性の就業継続の促進であり、男性育休推進はその手段に過ぎない。男性の育児休業取得率の公表が義務化され、その数値の上下が目下の関心事項となっているが、これらは真の目的である育児・家事のジェンダー平等や女性活躍を表すものではない。ジェンダー平等への効果を正しく測定するために、政策目標とすべき適切な指標の設定と、その改善に寄与する施策の展開が求められる。

- **長期的な育児のジェンダー平等を支える制度**

育児は十数年にわたる長期的なプロセスである。育児休業はその第一段階のごく短期間に過ぎず、復帰後の社員はこれまでの働き方を変える必要がある。保育施設への送迎も加味した就業時間の調整や、子の急病等の突発的な事態への対応等、より柔軟な働き方は必須である。このような育児による働き方の変化に機動的に対応できる企業もあるが、多くの企業では復職前と同じ働き方を求めざるを得ない。それにより、育休時点で成し遂げられなかったはずの育児のジェンダー平等が、再び女性に負担を強いるものに戻ってしまう。社会全体で育児のジェンダー平等を目指すには、規模の大小を問わず、全ての企業・組織が育児を長期的に支援できるよう、制度の充実や補助を行うことが課題である。

- **育児・家事のジェンダー平等を目指した諸外国からの学び**

先に述べた通り、諸外国では父親単独での育児休業取得を推進し、男性を主たる育児の担い手とする施策も講じられている。これは男性の家事・育児スキル向上にも資する取り組みであり、先に述べた長期的な育児のジェンダー平等にも繋がる。現行の日本の育児休業制度は充実しているものの、女性主体の育児に男性がサポート役として参画することを目指した設計となっている。今後、社会のジェンダー平等に資する育児休業制度に向けて、諸外国の事例も参考に、男性単独での育休取得にインセンティブを与える制度設計を検討することは重要である。

- **育児休業給付財源の在り方**

男女同時の有給休業を認める日本の育児休業制度は、他国に類を見ないほど充実している。この充実した制度を支える雇用保険内の育児休業給付は、2023 年度決算額で 7,643 億円だが、今後は男性の育休取得率が上昇する見通しの下、右肩上がりの増加を見込む¹⁶。男女同時の育児休業取得が進めば、早晚、現行の雇用保険収入では給付の財源が立ち行かなくなるだろう。男女がそれぞれ単独で育休を取得する制度は、ジェンダー平等への効果はもちろん、財務面でも検討の価値がある。

- **男性主体の育児をサポートする社会インフラの整備**

これまでの日本におけるジェンダー観を転換するには、相当の時間とコストを要することは言うまでもない。一方、制度改正によって男性の育児参加が増加傾向にある今、男性が主たる育児の担い手となることを想定した社会インフラや風土醸成は急務だ。父親が安心して子どもと利用できる公衆トイレ等のハード面の充実はもちろん、男性の育児コミュニティの形成や情報提供等のソフト面の施策、更には男性の産後うつ（育児によるメンタル・ヘル

¹⁶ 厚生労働省職業安定局 職業安定分科会雇用保険部会「財政運営（育児休業給付②）について」（令和 6 年 12 月）

スの悪化)の対策にも目を向けるべきである。

V. おわりに

人口減少が進む日本が持続的に成長するには、生産性向上とイノベーションが必要であり、これを実現するのは、より多様な人材の活躍、即ち DEI の推進に他ならない。最後に、なぜ、男性育休推進がイノベーションに繋がるのかを以下にあらためて整理する。

第一に、働く個人が、育児などの業務外での学びや経験から多様な視野を持つことは、業務にも新しい発想・アイデアをもたらす。第二に、男女を問わず、育児をはじめとする家庭での経験を業務に活かす人材がキャリアを中断せず、意思決定ボードに加わることにより、経営のダイバーシティが進む。第三に、本報告書の事例にもあるとおり、男性育休により欠員が生じて、DX の推進などにより生産性向上が進む副次的効果が得られる。

つまり、男性育休の推進は、イノベーション創出にむけた DEI 経営において必要不可欠な施策と言える。

本報告書は男性育休に焦点をあてて取りまとめたが、社会に広く DEI を推進していくためには、育休当事者に限らず、誰もがより良いワーク・ライフ・バランスを実現できるようにすべきである。その意味で、今後の人事施策や法制度の設計においては、人々の多様性を前提としたものであるかを常に意識する必要がある。本報告書がその起点となることを願う。

以上

社会のDEI推進委員会

(敬称略)

委員長

田代 桂子 (大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役副社長)

星野 朝子

安 淵 聖 司 (アクサ生命保険 取締役社長兼CEO)

副委員長

石 井 智 康 (石井食品 取締役社長)

山 内 雅 喜 (ヤマトホールディングス 参与)

菅 大 介 (チェリオコーポレーション 取締役社長)

委員

赤 林 富 二 (ニッセイ・リース 取締役会長)

阿 部 真寿美 (アイダ設計 専務取締役)

有 元 龍 一 (ID&Eホールディングス 取締役 取締役会議長)

池 森 啓 雄 (明電舎 常務執行役員)

石 井 誠 二 (グリニッチ・アソシエイツ・ジャパン 代表取締役)

石 黒 不二代 (ペガサス・テック・ホールディングス 取締役)

石 塚 達 郎 (タダノ 取締役)

石 塚 裕 (ゼロイン 取締役 COO)

板 倉 啓一郎 (アデコ 取締役 兼 LHH Japan Country President)

出 浦 淑 枝 (コマツ 執行役員)

井 上 裕 美 (日本アイ・ビー・エム 取締役)

今 田 素 子 (メディアジーン 代表取締役CEO)

岩 谷 理 恵 (日本レジストリサービス 取締役)

上 西 京一郎 (オリエンタルランド 特別顧問)

牛 嶋 友 美 (コア 取締役最高戦略責任者)

江 田 麻季子 (住友商事 常務執行役員)

榎 本 英 二 (野村不動産ホールディングス 参与)

太 田 寛 (シグマクス・ホールディングス 取締役社長)

大 塚 里津子 (コア商事ホールディングス 常務取締役)

大 森 美 和 (AAJクリエイションズ 代表取締役)

奥 村 康 彦 (パナソニック コネクト 執行役員 シニア・ヴァイス・プレジデント)

尾崎 由紀子	(野村ホールディングス CHRO 兼 CHO 執行役員)
折井 雅子	(サントリー芸術財団 シニアアドバイザー)
加藤 慎章	(ETSホールディングス 取締役会長)
川上 登福	(経営共創基盤 マネージングディレクター IGPIグループ共同 経営者)
川島 健資	(マネックスPB 特別顧問)
木島 葉子	(実践女子学園 理事長)
草鹿 泰士	(マーサージャパン 取締役社長)
栗原 美津枝	(価値総合研究所 取締役会長)
小林 敬一	(古河電気工業 取締役会長)
小林 喬	(三井住友銀行 取締役兼専務執行役員)
小室 淑恵	(ワーク・ライフバランス 取締役社長)
最勝寺 奈苗	(KDDI 取締役執行役員常務 CFO)
酒井 香世子	(損害保険ジャパン 常務執行役員 CHRO・CCuO)
桜井 伝治	(日本情報通信 取締役社長)
佐渡友 裕之	(プロティビティ マネージングディレクター)
志立 正嗣	(ディップ 代表取締役COO)
島津 めぐみ	(富士通 執行役員副社長 COO)
神宮 由紀	(フューチャー 取締役)
新家 伸浩	(パナソニック コネクト 執行役員 ヴァイス・プレジデント・CHRO)
鈴木 貴子	(エステー 会長)
関根 愛子	(日本公認会計士協会 相談役)
瀬戸 一洋	(JFEテクノリサーチ 取締役社長)
相馬 剣之介	(森トラスト 取締役)
高野 明彦	(メンバーズ 代表取締役 兼 社長執行役員)
田口 佳子	(シフトビジョン 代表取締役)
武井 奈津子	(ソニーグループ 社友)
竹内 章	(三菱マテリアル 取締役 特別顧問)
竹内 由紀子	(大和リアル・エステート・アセット・マネジメント 取締役副社長)
田中 理	(前澤化成工業 代表取締役兼社長執行役員)
田中 能之	(湧永製薬 取締役)
田中 若菜	(リンクトイン・ジャパン 日本代表)

塚 本 恵	(デジタルソサエティフォーラム 代表理事)
鳥 取 三津子	(日本航空 取締役社長執行役員)
富 田 尚 子	(ワールド 取締役)
富 田 秀 夫	(LSEG 日本代表)
長 田 英 知	(良品計画 執行役員)
中 村 哲 也	(日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ 副社長執行役員)
那 須 規 子	(国際協力銀行 常勤監査役)
鍋 嶋 麻 奈	(デジタルグリッド バイスチェアマン)
西 川 恭	(日清食品ホールディングス 常勤監査役)
西 川 岳 志	(パナソニック コネクト 取締役 執行役員 エグゼクティブヴァイスプレジデント・CFO)
芳 賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション RI 取締役社長)
濱 崎 利 香	(かんぽ生命保険 執行役)
林 恭 子	(グロービス シニア・ファカルティ・ディレクター)
林 貴 子	(三井住友カード 常務執行役員)
原 伸 一	(SOMPOホールディングス グループCHRO 取締役 代表執行役副社長)
挽 野 元	(アイロボットジャパン 執行役員社長)
平 石 洋 子	(ファイザー 執行役員)
藤 原 浩	(iLAC 専務取締役)
藤 原 美喜子	(アルファ・アソシエイツ 取締役社長)
古 田 直 裕	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
堀 江 章 子	(アクセンチュア 常務執行役員)
牧 浦 真 司	(商工組合中央金庫 取締役)
正宗 エリザベス	(荒川化学工業 社外取締役)
増 山 美 佳	(増山 & Company 代表)
三井田 健	(明電舎 取締役 執行役員会長)
宮 崎 桂	(国際協力機構 副理事長)
宮 原 京 子	(ファイザー 取締役執行役員)
向 山 孝 一	(KOA 取締役会長)
武 藤 和 博	(日本オラクル 専務執行役員)
武 藤 潤	(松屋 独立社外取締役)
村 瀬 龍 馬	(MIXI 取締役 上級執行役員)

毛 呂 准 子	(商船三井 取締役)
矢 口 敏 和	(グローブシップ 取締役社長)
矢 島 美 代	(三井住友信託銀行 執行役員)
山 極 清 子	(wiwiw 会長)
山 口 惣 大	(あすか製菓 取締役社長)
山 口 有希子	(パナソニック コネクト 取締役 執行役員 シニア・ヴァイス・プレジデント・CMO)
山 科 裕 子	(オリックス 顧問)
山 田 メユミ	(アイスタイル 取締役)
山 中 雅 恵	(ロート製薬 取締役チーフトランスフォーメーションオフィサー)
山 埜 英 樹	(SCSK 取締役会長)
山 本 ひとみ	(ANA総合研究所 取締役副社長)
湯 浅 誠	(全国こども食堂支援センター・むすびえ 理事長)
渡 邊 達 郎	(商船三井 常務執行役員)
渡 辺 治 子	(アメリカンホーム医療・損害保険 取締役社長兼CEO)

以上103名

事務局

宮 崎 喜久代	(経済同友会 執行役)
田 中 優 衣	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)