

HR INNOVATIONS 2022 「人」を起点とする新しい経営の実現へ
働き方の革新を通じた「人を大切にする企業」づくり
～社労士と共創する働きがいのある職場と未来の社会～

育児・介護から考える ダイバーシティマネジメント ～新しい発想による制度づくり～

労働政策研究・研修機構（JILPT）

主任研究員 池田 心豪

本日の内容

- I はじめに
- II ダイバーシティマネジメントと両立支援政策
- III 集団的アプローチによる育児支援の曲がり角
- IV 個別アプローチによる介護問題への対応課題
- V 対話を通じたダイバーシティマネジメントへ

I はじめに

自己紹介

- 2005年入職以来、雇用均等行政分野の調査研究に従事し、育児・介護休業法等、仕事と家庭の両立支援に関する研究成果を多数発表。
- 厚生労働省「今後の仕事と家庭の両立支援に関する研究会」参集者として2016年の育児・介護休業法改正に携わる。
- 2021年5月衆議院厚生労働委員会の参考人として男性育休に関する意見陳述。



シリーズ ダイバーシティ経営
『仕事と介護の両立』
(中央経済社、2750円)

本報告の目的と概要

これからのダイバーシティマネジメントにおいては、
女性の育児支援をモデルにした集団的アプローチから脱し、
育児・介護とともに新しい発想で個別アプローチが可能な
両立支援制度を作ることが重要であることを示す



多様なWLBに関する企業のアプローチ方法

トップダウン

計画年休

育休100%

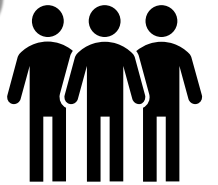
残業削減
休暇促進

子育て支援



個別的
(ニーズ多様)

集团的
(ニーズ共通)



私傷病
介護問題

生活保障

見えにくい...

ボトムアップ

金銭・手当

Ⅱ ダイバーシティマネジメントと両立支援政策

ダイバーシティマネジメントとは（定義）

多様な人材を受け入れ、それぞれが保有する能力を発揮し、それを経営成果として結実するようマネジメントすること。

佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用（2017）

→表層的ダイバーシティ：表からみえる性別や年齢等の属性

例）男女雇用機会均等・女性活躍

深層的ダイバーシティ：表からみえない価値観・考え方など

例）ワークライフバランス、両立支援

⇒日本におけるダイバーシティマネジメントの源流は女性労働政策

ダイバーシティマネジメントにかかわる労働法政策

女性雇用

男女雇用機会均等法（1985年制定、1972年制定の勤労婦人福祉法を改正）

育児・介護休業法（1995年制定、1991年制定の育児休業法を改正）

次世代育成支援対策推進法（2003年制定、10年の時限立法、1回延長）

女性活躍推進法（2015年制定、10年の時限立法）

障害者雇用

障害者雇用促進法（1987年制定、1935年制定の身体障害者雇用促進法を改正）

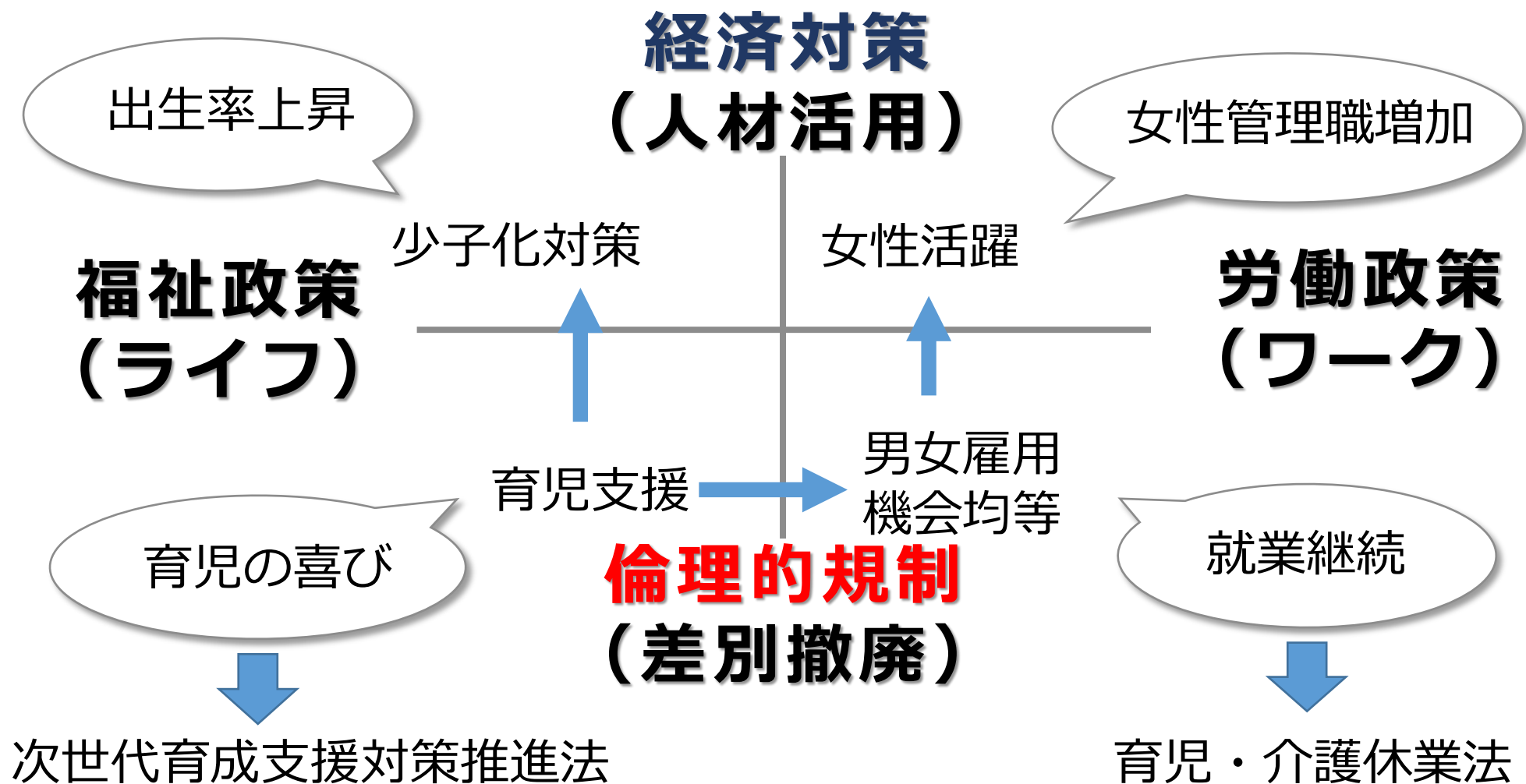
高齢者雇用

高齢者雇用安定法（1986年制定）

外国人雇用

労働施策総合推進法（1971年制定）

ダイバーシティマネジメントにかかわる 両立支援政策の多面性



ワーク（労働政策）とライフ（福祉政策）が 交差する両立支援政策

◎ 労働政策：男女雇用機会均等政策・・・育児・介護休業法

この法律は、育児休業及び介護休業に関する制度並びに子の看護休暇及び介護休暇に関する制度を設けるとともに、子の養育及び家族の介護を容易にするため所定労働時間等に関し事業主が講ずべき措置を定めるほか、子の養育又は家族の介護を行う労働者等に対する支援措置を講ずること等により、**子の養育又は家族の介護を行う労働者等の雇用の継続及び再就職の促進を図り、**もってこれらの者の職業生活と家庭生活との両立に寄与することを通じて、これらの者の福祉の増進を図り、あわせて経済及び社会の発展に資することを目的とする。（育児・介護休業法第1条）

子の養育又は家族の介護を行うための休業をする労働者は、その**休業後における就業を円滑に行うことができるよう必要な努力をするようにしなければならない**（育児・介護休業法第3条 2）

◎ 福祉政策：子育て支援・少子化対策・・・次世代育成支援対策推進法

次世代育成支援対策は、父母その他の保護者が子育てについての第一義的責任を有するという基本的認識の下に、家庭その他の場において、**子育ての意義についての理解が深められ、かつ、子育てに伴う喜びが実感されるよう**に配慮して行われなければならない。（次世代育成支援対策推進法第3条）

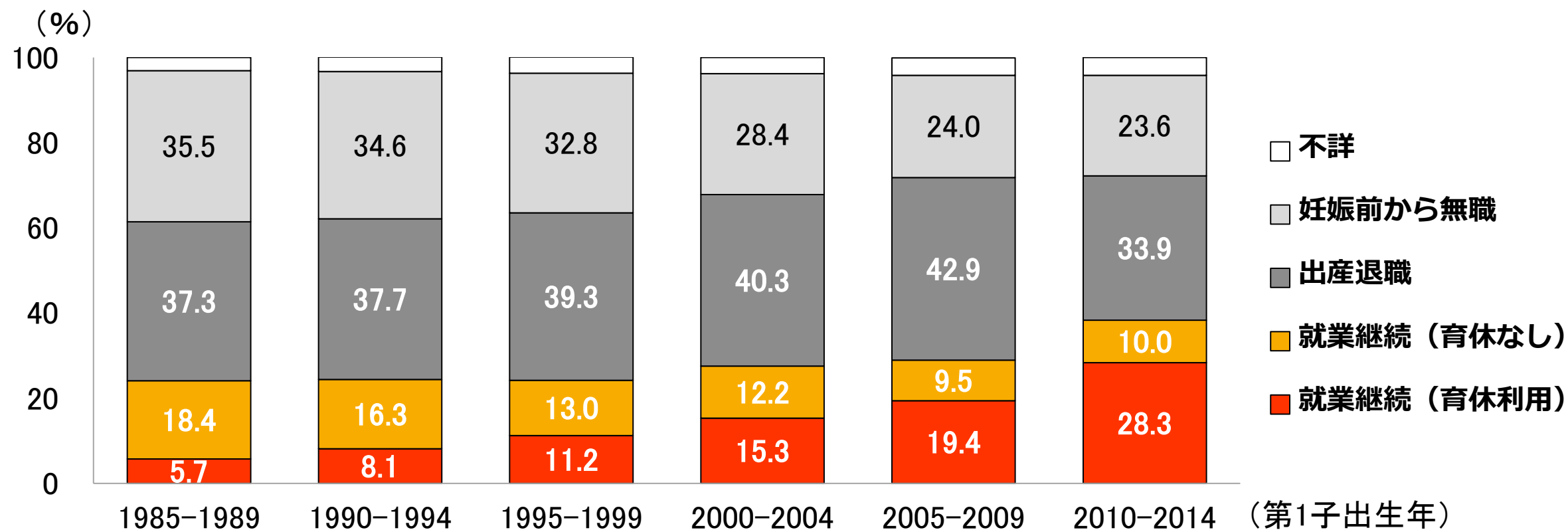
育児・介護休業法における仕事と育児の両立支援制度の枠組み

	育児休業	短時間勤務	所定外労働 免除	子の看護休暇	時間外労働・ 深夜業の制限
1 歳					
1 歳 6 か月	延長可				
2 歳	延長可				
3 歳					
小学校就学	努力義務				

女性が高い育休取得率、長い育休期間
男性は低い育休取得率、短い取得期間

長期にわたる子育て時間の保障...
キャリア形成にはマイナス？

子の出生年別 第1子出産前後の妻の就業経歴



資料) 国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査(夫婦調査)」(2015)

1985年に男女雇用機会均等法、1991年に育児休業法が制定されているが、平成不況期の1990年代は**就業継続率**が上昇しておらず、2000年以降に上昇傾向。

ファミリーフレンドリー企業表彰（1999年～2018年）

【ファミリー・フレンドリー企業】

仕事と育児・介護とが両立できるような様々な制度を持ち、
多様かつ柔軟な働き方を労働者が選択できるような取組を行う企業

4つの柱

- ① 法を上回る基準の育児・介護休業制度を規定しており、かつ、実際に利用されていること
- ② 仕事と家庭のバランスに配慮した柔軟な働き方ができる制度を規定しており、かつ、実際に利用されていること
- ③ 仕事と家庭の両立を可能にするその他の制度を規定しており、かつ、実際に利用されていること
- ④ 仕事と家庭との両立がしやすい企業文化をもっていること

ファミリーフレンドリー企業表彰 1999年労働大臣優良賞企業 株式会社 ベネッセコーポレーション

【表彰理由】

育児休業制度及び介護休業制度については、早期に導入し、休業期間等について法を上回る内容となっているとともに、育児のための短時間勤務制度については、子が小学校に入学するまで利用できるものとなっている。また、再雇用制度、事業所内託児施設の設置、労働者が利用する育児・介護サービスの費用助成、介護休業中の経済的援助なども行われている。

これらの制度の利用者も多く、かつ、育児・介護休業制度とともに管理職も利用し、また、介護休業制度、事業所内託児施設などを男性労働者も利用している。

さらに、企業理念に沿って、仕事・家族・地域のバランスを重視し、また、自分や家族にしてほしいサービスを事業化するなどの取組を行っており、これらの中で、仕事と家庭との両立がしやすい企業文化が醸成されている。

両立支援とキャリアロス

- **長期の育児休業取得は管理職昇進確率を下げる（周 2014）**

法定の育児休業期間（12ヶ月）以内の育児休業取得は女性正社員の管理職登用に影響を与えないが、13ヶ月以上の育児休業を取った女性は、休暇を取らなかった有子女性に比べて管理職登用の確率が低下する

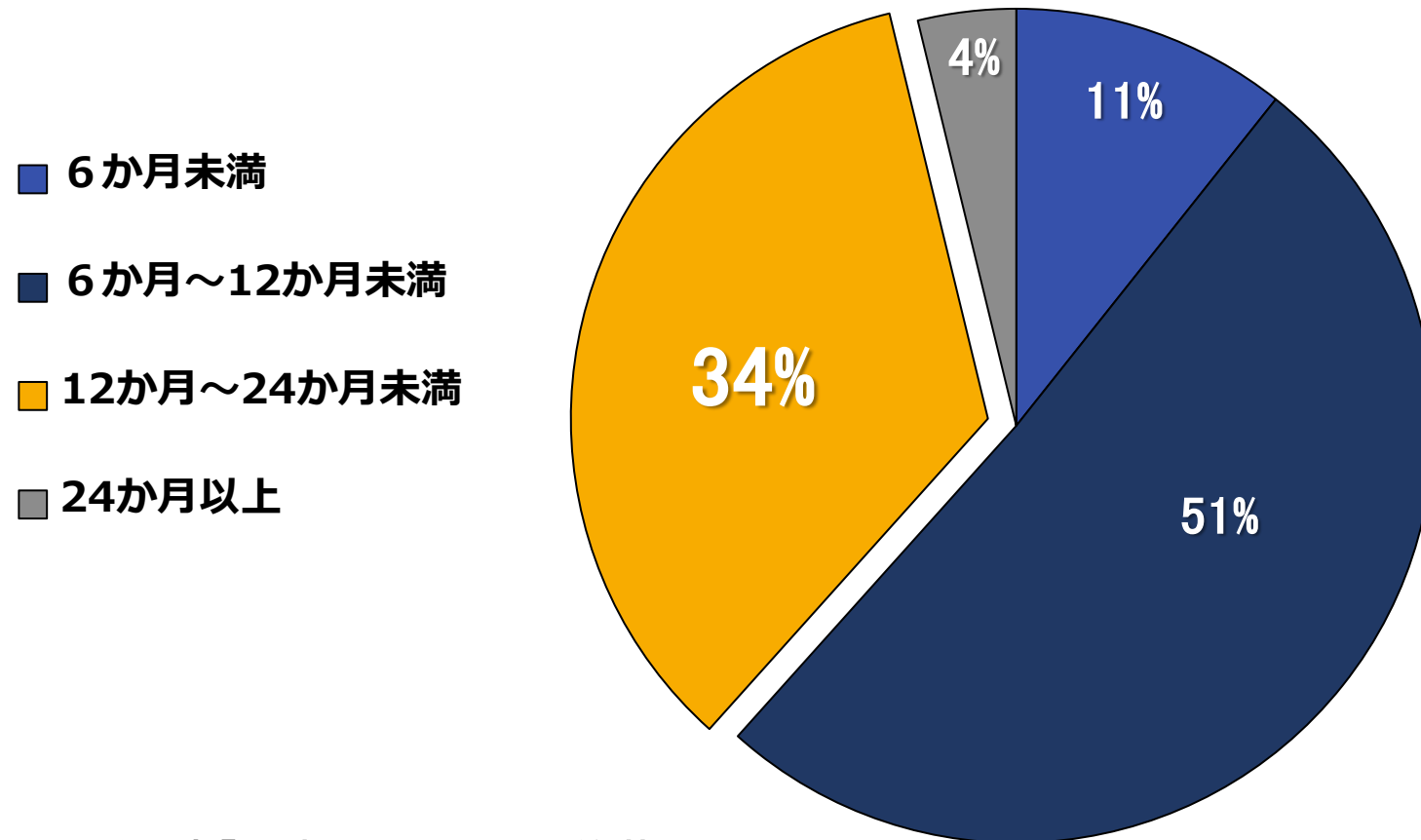
- **長期の短時間勤務は管理職昇進を遅らせる（松原 2012）**

短時間正社員制度の利用者とフルタイム勤務者の業務内容には「緊急性・迅速性」「チャレンジ性」の点で違いがあり、これらが中長期的に両者の知識やスキルに格差をもたらす可能性がある

離職防止の目的を超えた長期の育児休業・短時間勤務は
キャリア形成にとってマイナス

女性の育休取得期間

取得期間別育児休業後復職者割合
(女性 2018年)

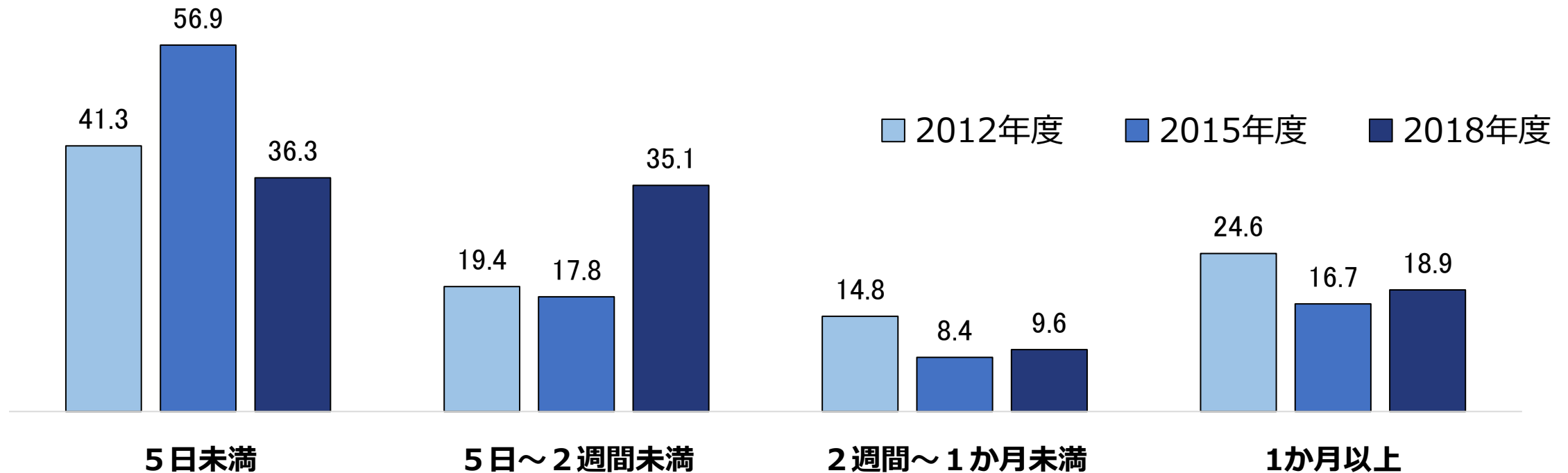


法定延長期間に相当する
「12か月～24か月未満」が**34%**。

資料)厚生労働省「平成30年度雇用均等基本調査」

男性の育休取得期間

取得期間別育児休業後復職者割合



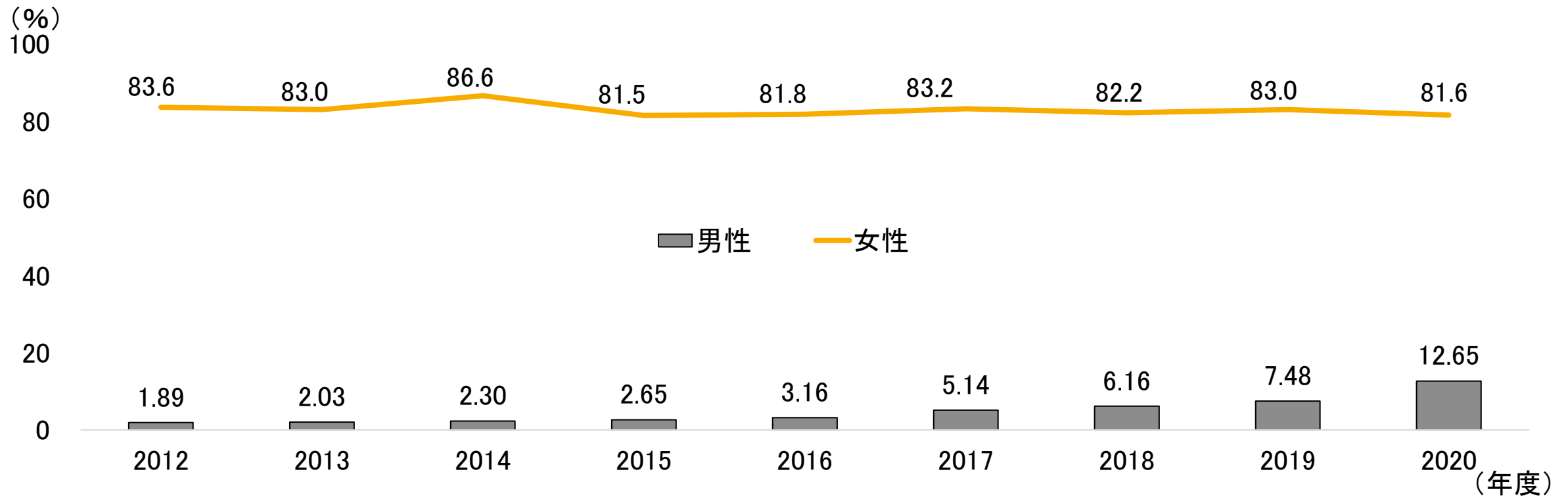
「育児休業後復職者」は調査前年度1年間に育児休業を終了し復職した者をいう。

資料) 厚生労働省「雇用均等基本調査」

1か月以上の長期取得者は少なく、大多数は2週間未満の短期取得。

男性の育休取得状況

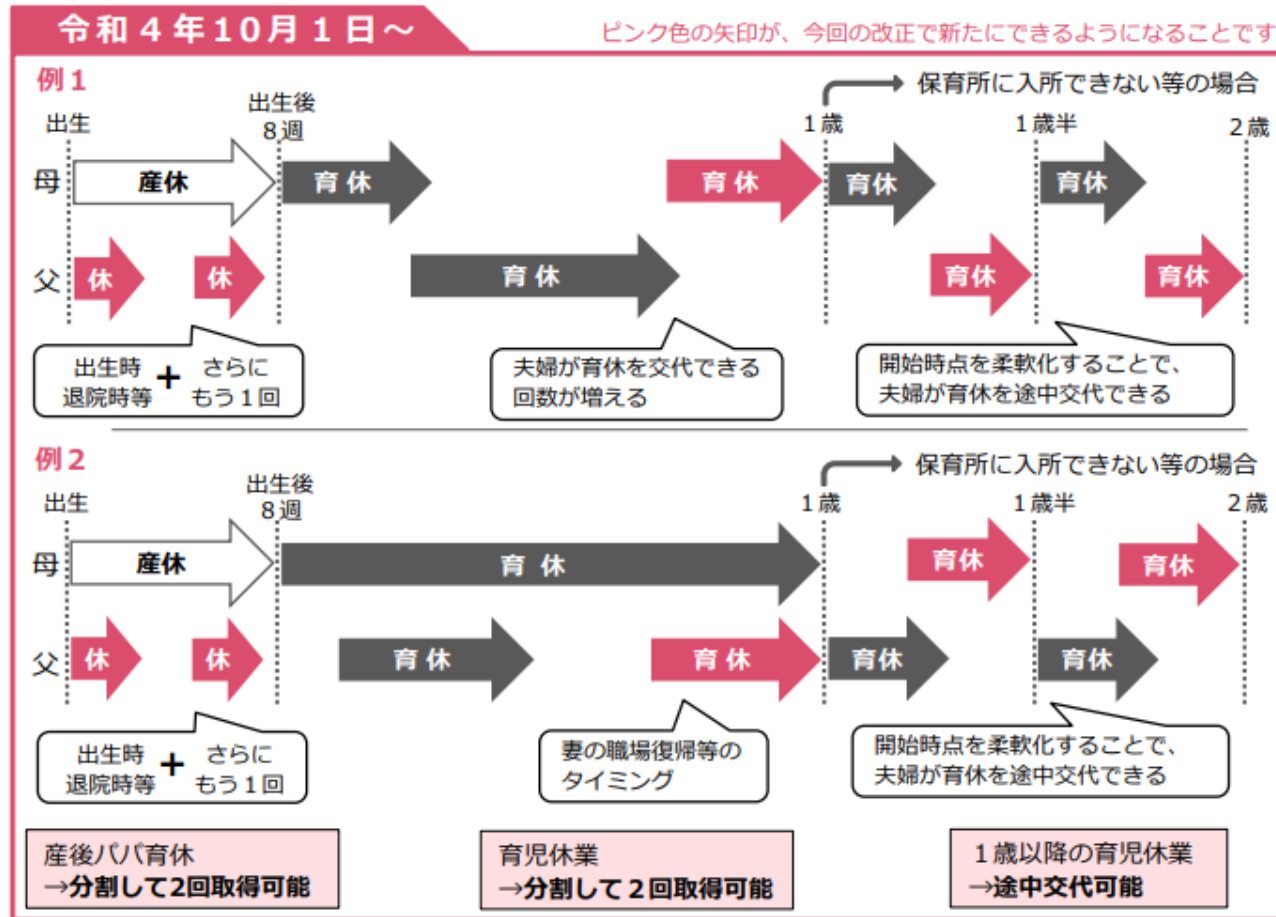
男女の育休取得率の推移



資料) 厚生労働省「雇用均等基本調査」

男性の育休取得率は上昇傾向にあるものの、女性に比べて圧倒的に低い。

2021年改正育児・介護休業法における育児休業制度の改定



	産後パパ育休 (R4.10.1～) 育休とは別に取得可能	育休制度 (R4.10.1～)	育休制度 (現行)
対象期間 取得可能日数	子の出生後8週間以内に 4週間まで取得可能	原則子が1歳 (最長2歳)まで	原則子が1歳 (最長2歳)まで
申出期限	原則休業の2週間前まで※1	原則1か月前まで	原則1か月前まで
分割取得	分割して2回取得可能 (初めにまとめて申し出ることが必要)	分割して 2回取得可能 (取得の際にそれぞれ申出)	原則分割不可
休業中の就業	労使協定を締結している場合 に限り、労働者が合意した範囲※2で休業中に就業することが可能	原則就業不可	原則就業不可
1歳以降の 延長		育休開始日を 柔軟化	育休開始日は1歳、 1歳半の時点に 限定
1歳以降の 再取得		特別な事情がある 場合に限り 再取得可能※3	再取得不可

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000789715.pdf>

分割取得により男性も育休を取りやすくし、女性の就業を支援。

男性育休制度の構成

男性育休制度は、2つの休業の組み合わせから成る

Child Care Leave = **Paternity Leave** + **Parental Leave**
(育児休業) (産後8週間まで) (子が1歳に達するまで)

○ **産後8週間**：妻は産褥期のため安静が必要→夫が家事・育児
妻の産後ケアと新たな子育て生活のセットアップ
→妻の就業の有無にかかわらない**共通課題**

○ **子が1歳に達するまで**：妻の復職→夫が家事・育児
妻の早期復職支援
→妻の就業状況によって**多様なニーズ**

多様な女性のキャリアを支援する男性育休の推進方法

トップダウン

育休義務化？

育児支援

個別的

(ニーズ多様)

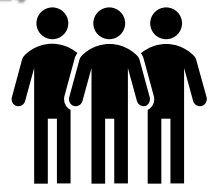
対話と合意

労使関係の基本

妻の就業・
復職支援

集団的

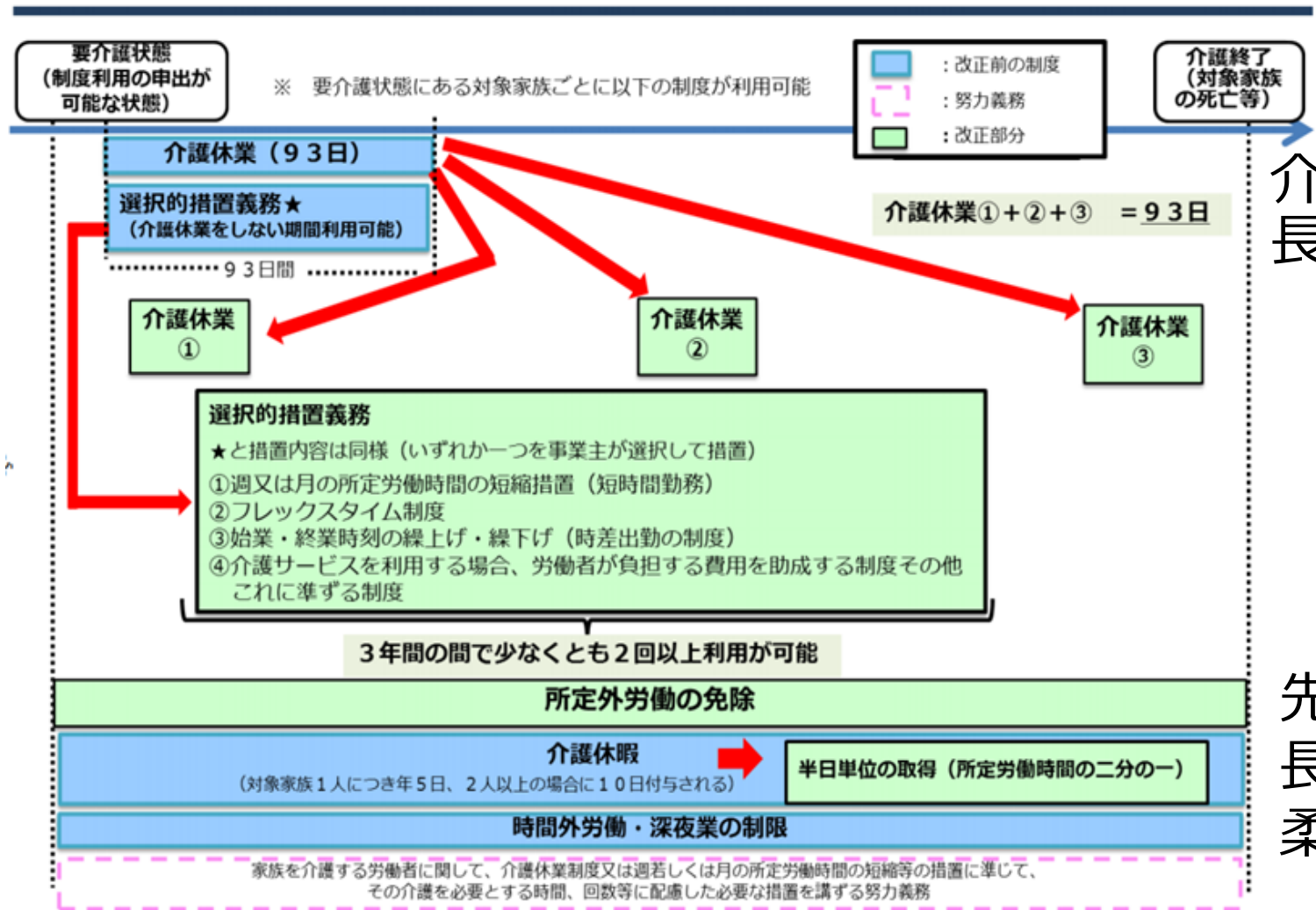
(ニーズ共通)



ボトムアップ

IV 個別アプローチによる介護問題への対応課題

2016年改正育児・介護休業法における仕事と介護の両立支援制度



介護においては育児と異なり、
長期休業や短時間勤務の必要性は高くない。

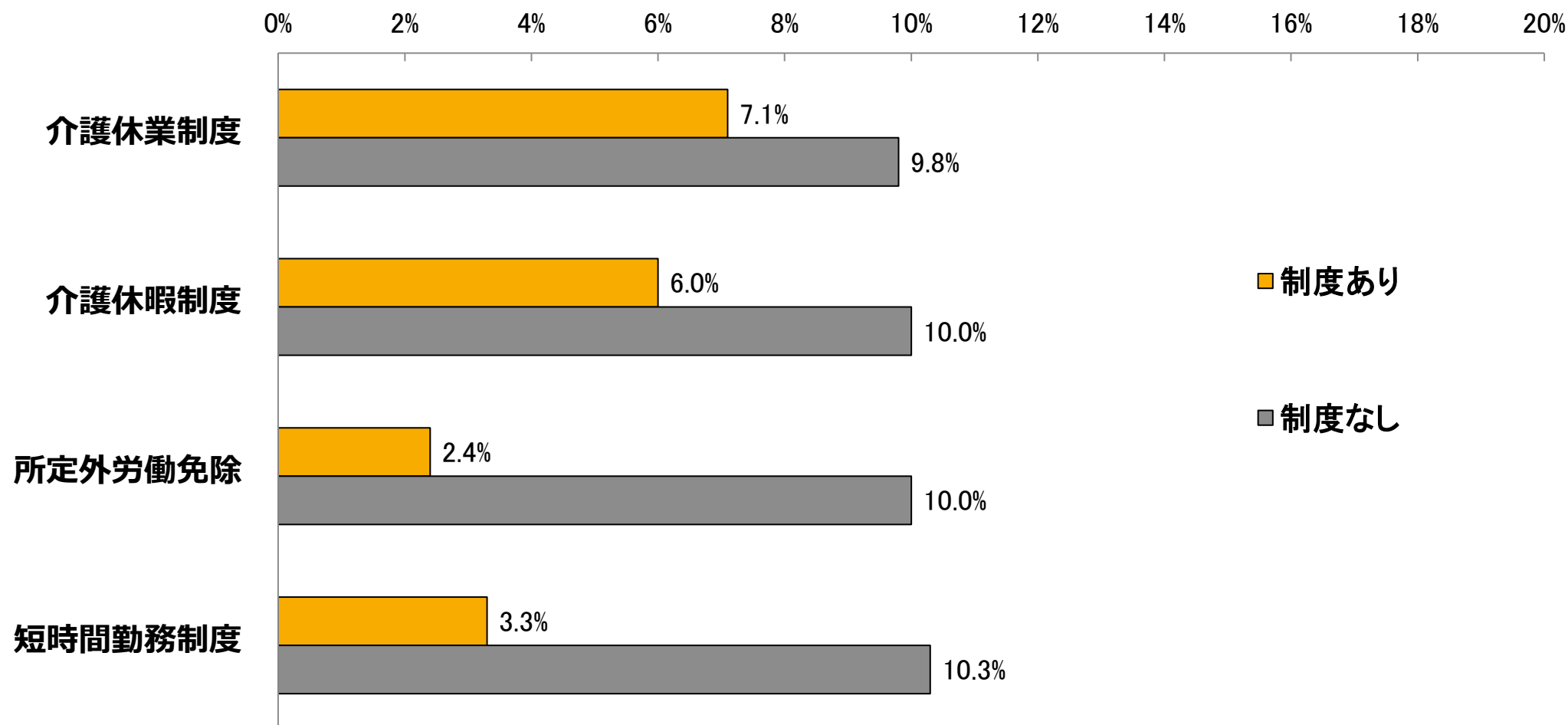
介護休業の分割 > 期間拡大
所定外労働免除 > 短時間勤務

※短時間勤務は義務ではない



先行きの見通しを立てにくい介護の
長期化に備えて、**なるべく通常勤務で**
柔軟に介護に対応することを支援

勤務先の両立支援制度の有無別介護発生から終了までの離職割合



対象：介護継続中の現職雇用者

資料)「家族の介護と就業に関する調査」(JILPT 2019)

いずれの制度も「あり」の場合は離職率が低い。
特に所定外労働免除の有無による差が大きい。

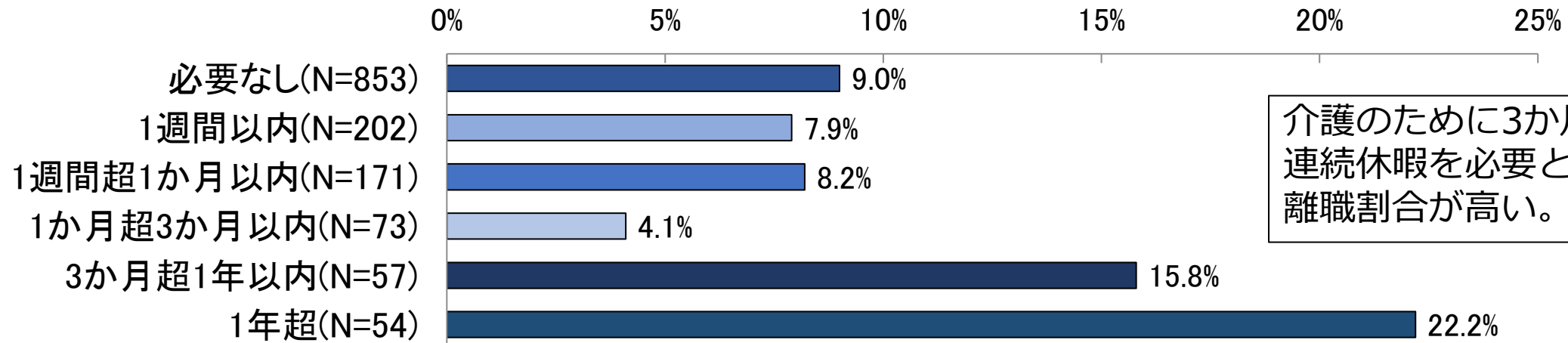
介護休業の必要性和介護離職

介護のために必要な連続休暇の期間

連続休暇の「必要なし」という割合も高い。

	必要なし	1週間以内	1週間超 1か月以内	1か月超 3か月以内	3か月超 1年以内	1年超	N
全体	60.5%	14.3%	12.1%	5.2%	4.0%	3.8%	1410
男性	62.9%	15.2%	12.6%	3.9%	3.6%	1.9%	587
女性	58.8%	13.7%	11.8%	6.1%	4.4%	5.2%	823

介護のために必要な連続休暇の期間別 介護発生から終了までの離職割合



介護のために3か月を超える連続休暇を必要とする場合は離職割合が高い。

仕事と介護の両立問題の構造

仕事と介護の両立問題は...

生活時間配分 健康問題 人間関係

生活時間配分：

通院の付添い・デイサービスの送迎・立ち会い等
最も会社から見えやすい

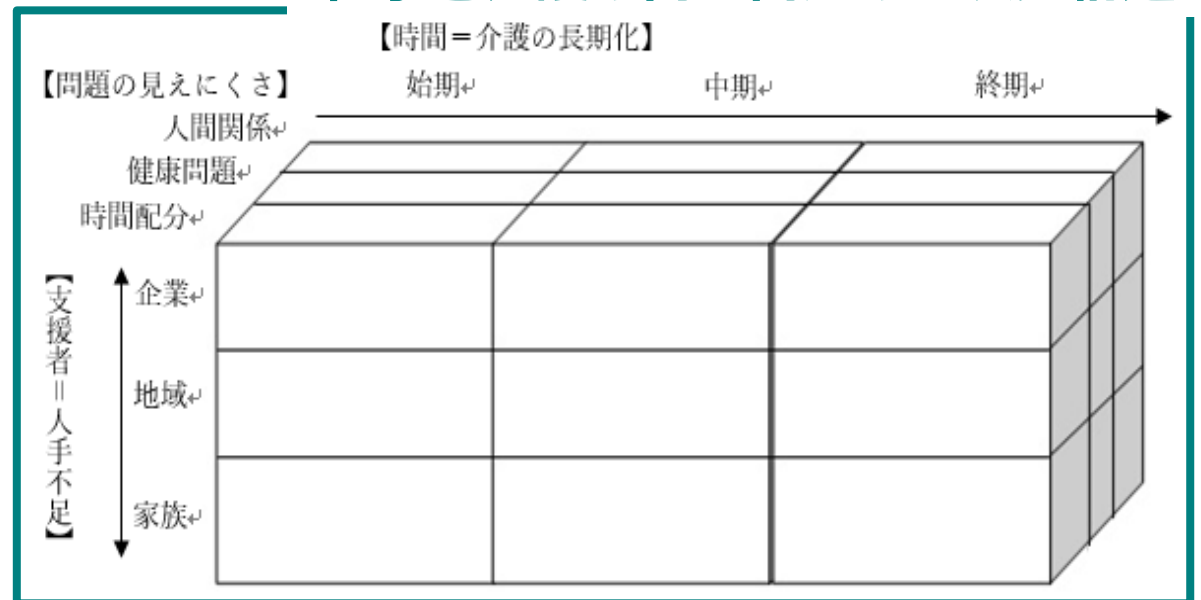
健康問題：

出勤しているが働きは落ちている
やや会社から見えにくい

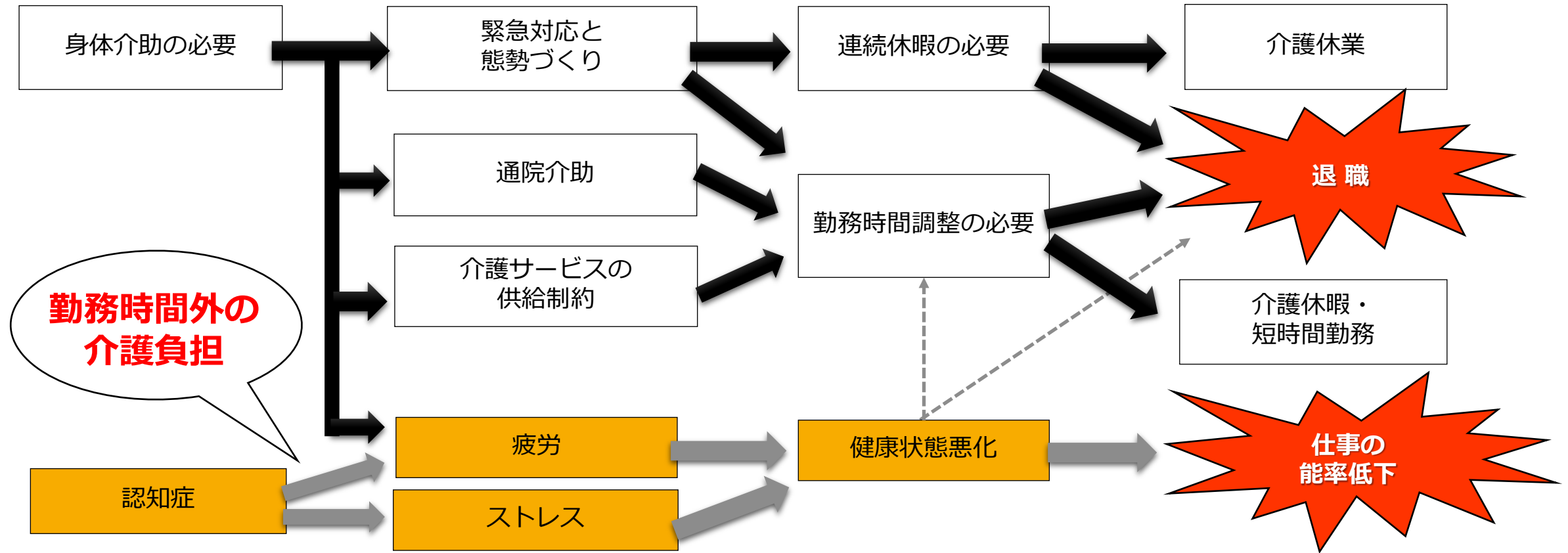
人間関係：

家族関係（自立的/依存的関係）等
最も会社から見えにくい

仕事と介護の両立問題の三次元構造



健康問題としての仕事と介護の両立困難



① 介護離職

最終的な帰結

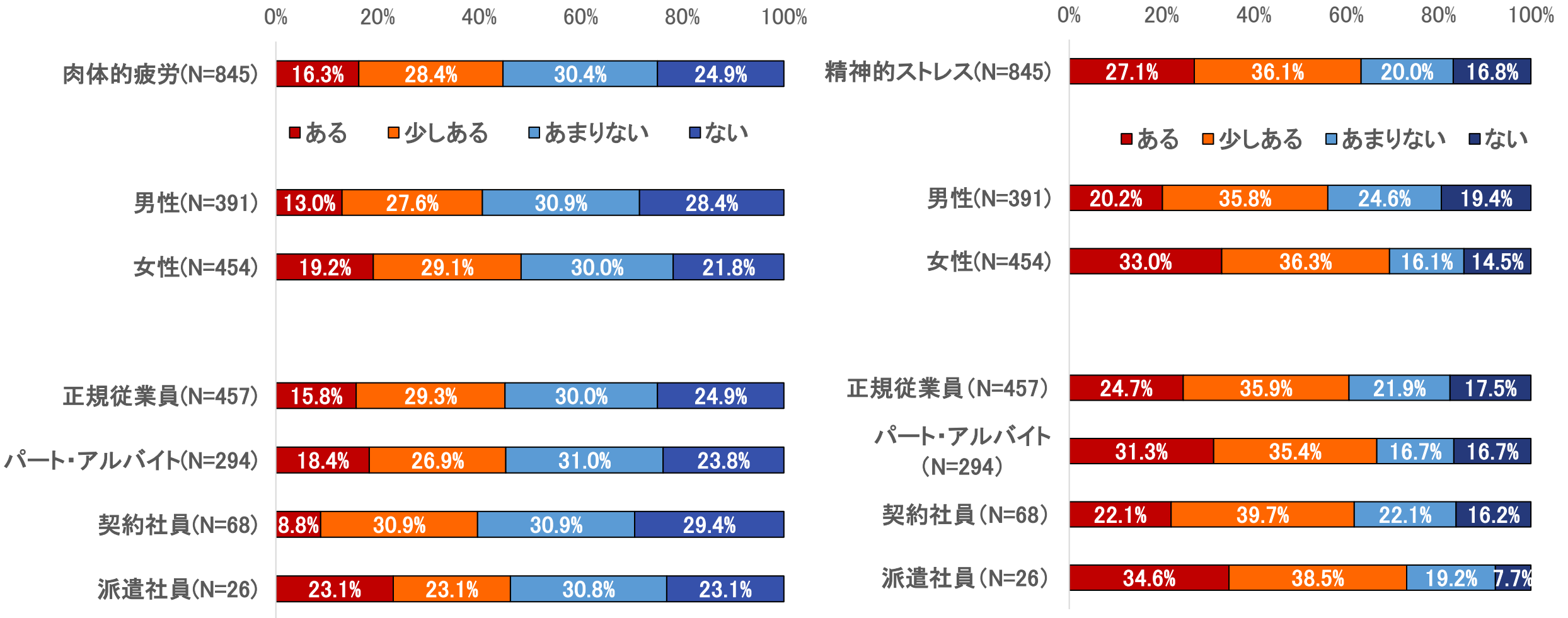
→ 時間問題、健康問題

② 仕事の能率低下

離職はしていなくても思うように働けない

→ 業務中の事故や過失も

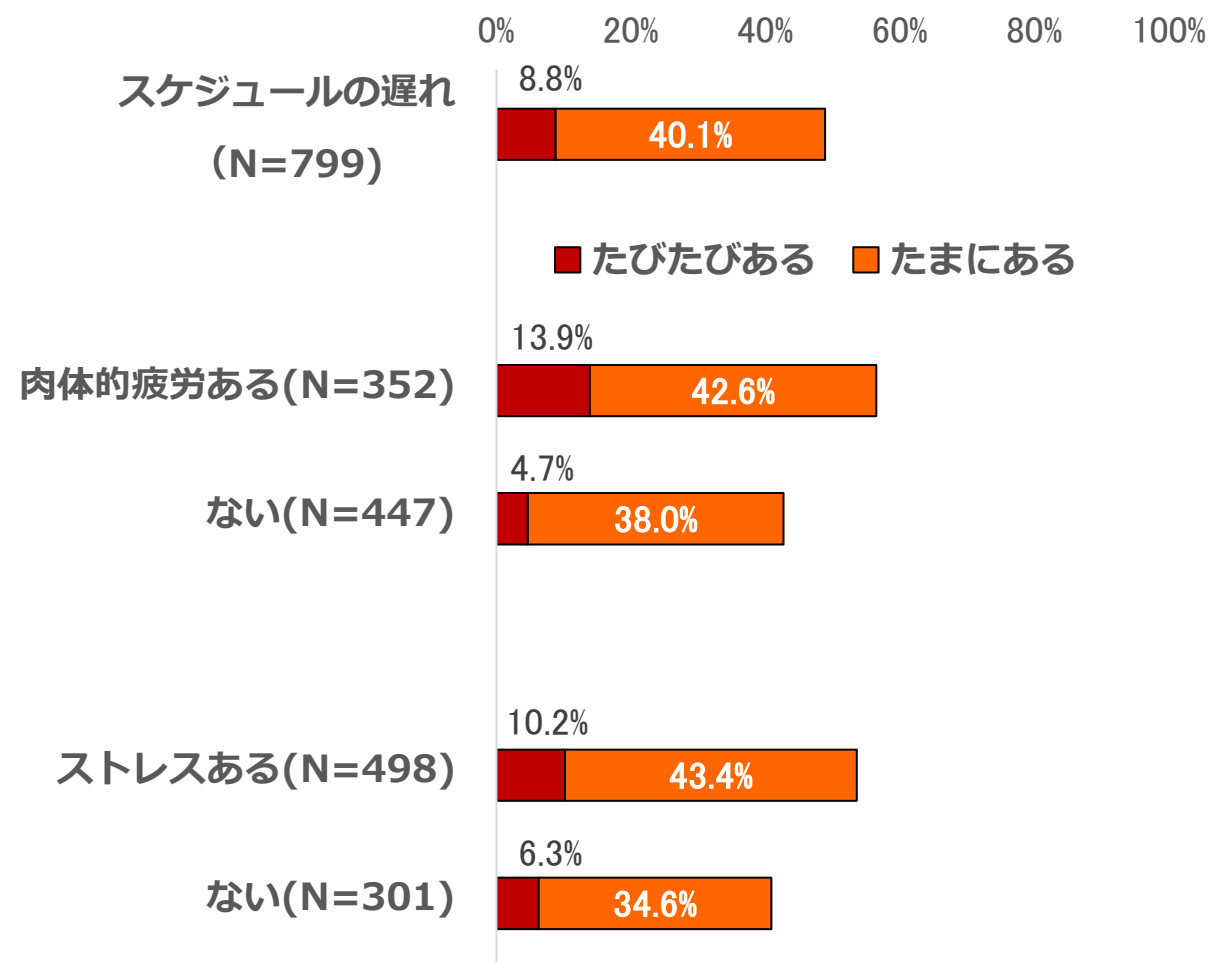
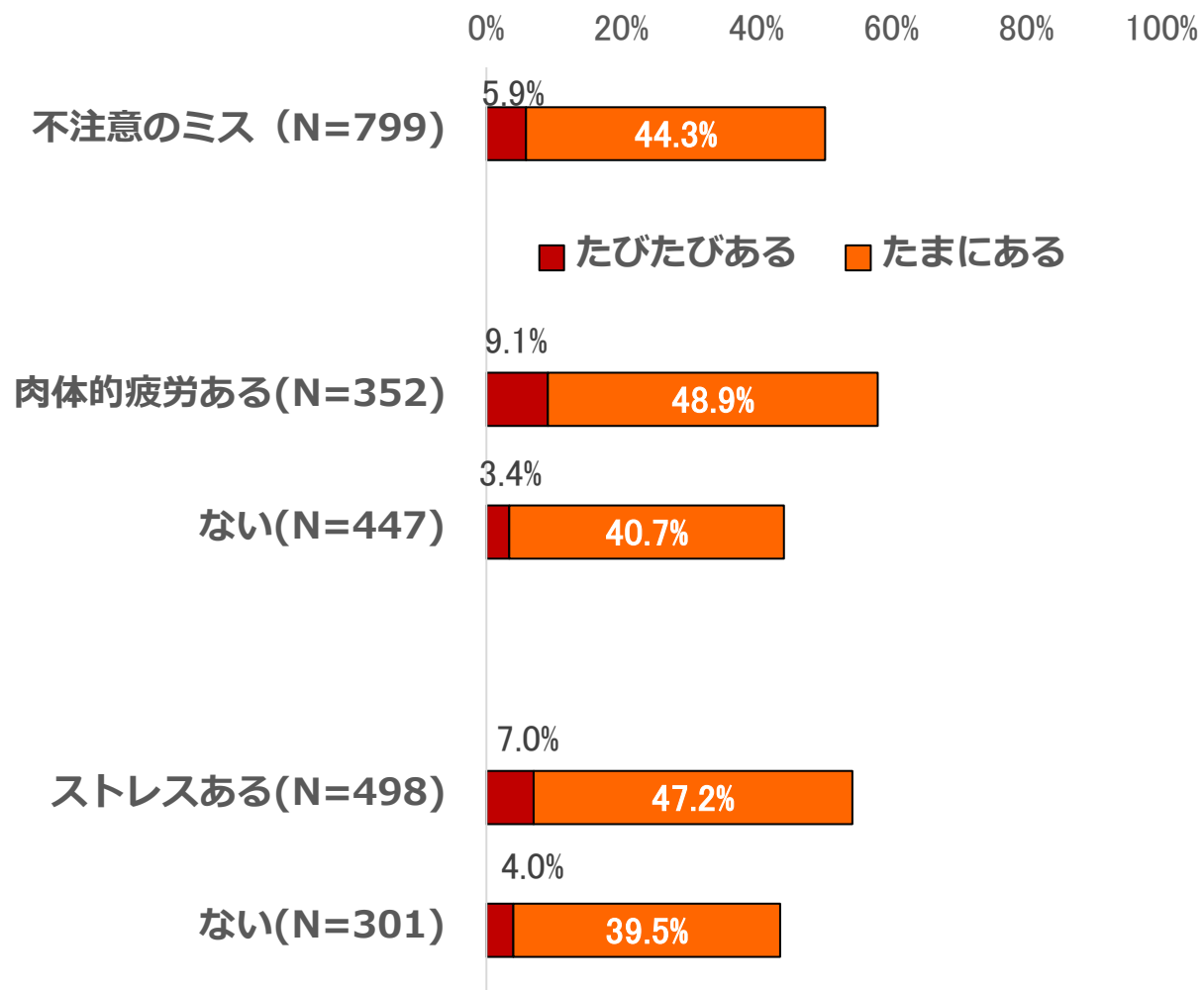
介護疲労の有無割合



対象: 介護継続中の現職雇用者
資料)「家族の介護と就業に関する調査」(JILPT 2019)

働く介護者の約半数が肉体的疲労か精神的ストレスを感じている。

介護疲労の有無別 仕事の能率低下に係る諸経験割合



介護疲労を感じている場合は不注意のミスやスケジュールの遅れ等を招きやすい。

対象: 介護継続中の現職雇用者
資料)「家族の介護と就業に関する調査」(JILPT 2019)

男女・就業形態別 要介護者とのかかわり方

	献身的	やや献身的	やや自立重視	自立重視	N
合計	13.4%	22.4%	41.8%	22.5%	845
男性	15.6%	26.1%	39.1%	19.2%	391
女性	11.5%	19.2%	44.1%	25.3%	454
正規従業員	14.7%	22.8%	41.1%	21.4%	457
パート・アルバイト	10.2%	22.4%	43.5%	23.8%	294
契約社員	13.2%	20.6%	36.8%	29.4%	68
派遣社員	26.9%	19.2%	46.2%	7.7%	26

献身的：多少でも要介護者に不自由がないように何でも手助けをする

自立重視：なるべく手助けをしないで要介護者自身にできることは自分でさせる

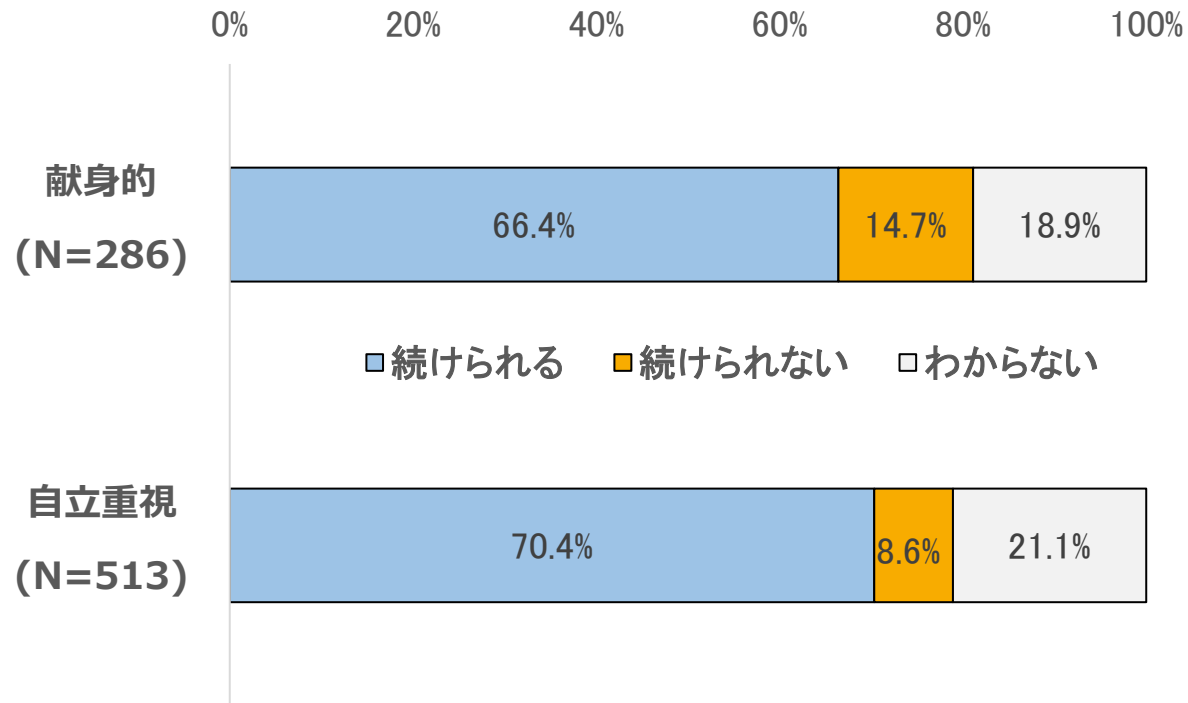
性別や就業形態にかかわらず、自立重視的介護が多数派

対象：介護継続中の現職雇用者

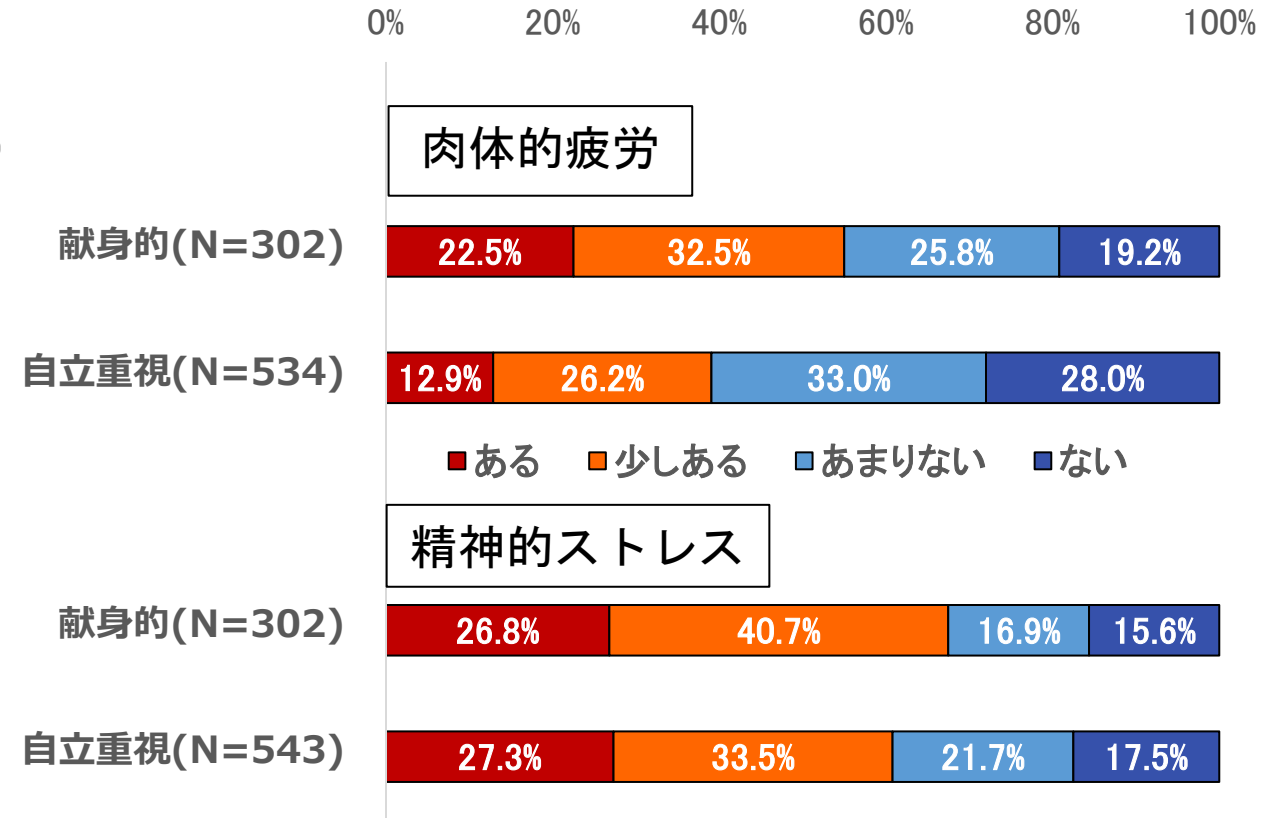
資料)「家族の介護と就業に関する調査」(JILPT 2019) 28

要介護者とのかかわり方が両立に及ぼす影響

要介護者とのかかわり方別 現職継続見込み



要介護者とのかかわり方別 介護疲労の有無割合



対象：介護継続中の現職雇用者

資料)「家族の介護と就業に関する調査」(JILPT 2019)

献身的に介護をしている場合は仕事を続けられない割合や介護による肉体的疲労を感じる割合がやや高め。

V 対話を通じたダイバーシティマネジメントへ

これからの育児・介護と仕事の両立支援の課題

育児：キャリアと両立できる柔軟な制度づくり

介護：多様な両立困難の実態に対応できる制度づくり

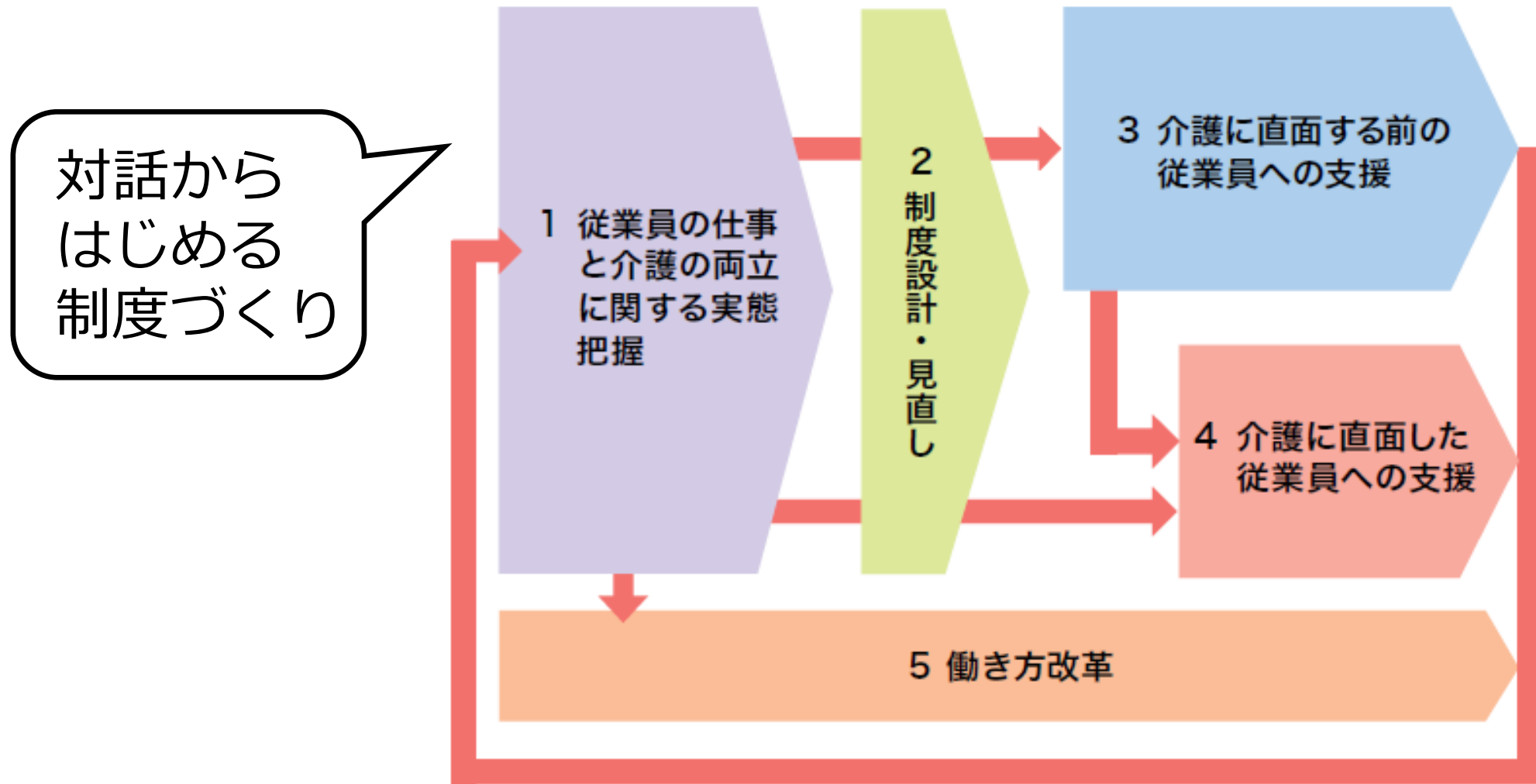
= ニーズの共通性に着眼した制度づくりからの脱却

独善は悪なり



経営層（トップ）のコミットメントは必要だが
トップダウンで制度を導入することが良いとは限らない
多様な従業員の声を聞くボトムアップが重要

介護離職を予防するための両立支援対応モデル



おわりに

平成の時代の仕事と家庭の両立支援：
育休のような定番の制度の利用者を
会社主導で増やすことに力点
= 会社の指示に従順な制度利用者と
均質な両立のあり方を想定
…ダイバーシティ（多様）？



令和の時代は一人ひとり違うという前提
= 会社の想定を超えた多様なニーズの表明が
深層的ダイバーシティの種になる