

第2回 人的資本・労務リスク調査 2026 秋

女性活躍と仕事・育児の両立に関する 企業実態調査 白書

制度を整える段階から、「制度を使っても職場が回る」段階へ

有効回答 270 社 / 従業員 30～300 名企業

飯田橋・神楽坂社会保険労務士法人
調査・分析：特定社会保険労務士 川口 正倫

2026 年 10 月

Executive Summary

本調査は、従業員 30～300 名の企業 270 社を対象に、女性管理職、男女間賃金差異、男性育児休業、仕事と育児の両立支援、育児休業取得者を支える職場の業務負担までを一体的に把握したものである。回答者の 93.3%が代表者または役員であり、企業経営側から見た女性活躍・両立支援の「実装上の課題」が色濃く表れた。

調査結果が示すのは、企業の意識が低いから制度が進まないという単純な構図ではない。女性管理職を「積極的に／ある程度増やしたい」とする企業は 44.8%あり、1 か月以上の男性育児休業についても 75.9%が基本的に受け入れる姿勢を示した。一方、女性管理職がゼロまたは 10%未満の企業は 61.9%、男性育休の実績がある企業でも最も多い取得期間が 1 か月未満という企業は 69.0%、育休・短時間勤務により周囲の社員の負担が増えているとする企業は 50.4%に達した。

本調査の核心：女性活躍・育児支援の次の課題は、「制度の有無」ではなく「制度を使っても人と業務が回る組織設計」にある。

主要な 5 つの発見

61.9% 女性管理職がゼロまたは 10%未満 全 270 社	33.9% 女性比率 30%以上でも、女性管理職がゼロ・10%未満 該当 115 社中
69.0% 男性育休の最頻取得期間が 1 か月未満 取得実績・期間把握企業 187 社	50.4% 育休・短時間勤務で周囲の負担が増加 「大きく」「やや」の合計
93.5% 3 施策以上実施企業で何らかの効果を実感 0 施策企業は 18.2%	61.5% 101～300 名企業で周囲の負担増 30～100 名は 44.3%

注：割合は小数第 1 位で四捨五入。複数回答設問は合計が 100%を超える。

目次

1. 調査概要と分析方法
2. 女性管理職は「意向」より「実装」が分岐点
3. 男女間賃金差異：把握から構造分析へ
4. 男性育休：「取得するか」から「どのくらい取れるか」へ
5. 両立支援のパラドックス：制度が進むほど運用負荷が顕在化
6. 施策の厚みと効果実感：点ではなく束で進める
7. 規模別・業種別にみる実装段階の違い
8. 経営への提言：次に整えるべき6つの仕組み
9. 調査上の留意点・付表

1. 調査概要と分析方法

項目	内容
調査名	第2回 人的資本・労務リスク調査 2026 秋
テーマ	女性活躍と仕事・育児の両立に関する企業実態調査
有効回答数	270 社
企業規模	30～49 名：71 社、50～100 名：103 社、101～300 名：96 社
回答者	代表者 101 名、役員 151 名、人事労務責任者 15 名、総務責任者 3 名
主な分析	単純集計、企業規模別クロス集計、施策実施度別分析、探索的な χ^2 検定
留意点	経営側の自己申告調査であり、従業員本人の意識調査・法令適合性監査ではない

回答者の 93.3% が代表者・役員である。このため、本調査は女性従業員や育児中の従業員本人の意識を直接測ったものではなく、経営側が何を課題として認識し、どのような制度・運用を行っているかを捉えた調査である。たとえば「女性社員本人が管理職を希望しない」という回答は、従業員本人の回答ではなく、あくまで企業側の認識として解釈する必要がある。

回答企業の構成

区分	n	構成比
30～49 名	71	26.3%
50～100 名	103	38.1%
101～300 名	96	35.6%
IT・情報通信	24	8.9%
製造業	52	19.3%
建設業	47	17.4%
医療・介護	25	9.3%
小売・サービス	48	17.8%
その他	74	27.4%

本白書では企業規模を「30～100 名（n=174）」と「101～300 名（n=96）」に分けた比較を主に用いる。

1-1. 法令背景：2025～2026 年は「制度整備」から「情報公表・運用」へ

本調査の背景には、女性活躍推進法と育児・介護休業法の改正がある。2026 年 4 月 1 日から、常時雇用する労働者 101～300 人の事業主についても、男女間賃金差異と女性管理職比率の情報公表が新たに必須となった。また、2025 年 10 月 1 日からは、3 歳から小学校就学前の子を養育する労働者に対し、5 つの選択肢から 2 つ以上の柔軟な働き方の措置を講じることが事業主に義務付けられている。

本白書では、これらの制度が「あるか」だけでなく、実際の登用、取得期間、復職、業務分担、周囲の負担にまで踏み込み、制度が職場で機能しているかを分析する。

2. 女性管理職は「意向」より「実装」が分岐点

2-1. 女性管理職ゼロ・10%未満が 6 割を超える

女性管理職が「いない」企業は 31.5%、10%未満は 30.4%で、合計 61.9%に達した。女性管理職 10%以上は 36.3%であり、回答企業の多くでは女性の管理職登用がまだ限定的である。

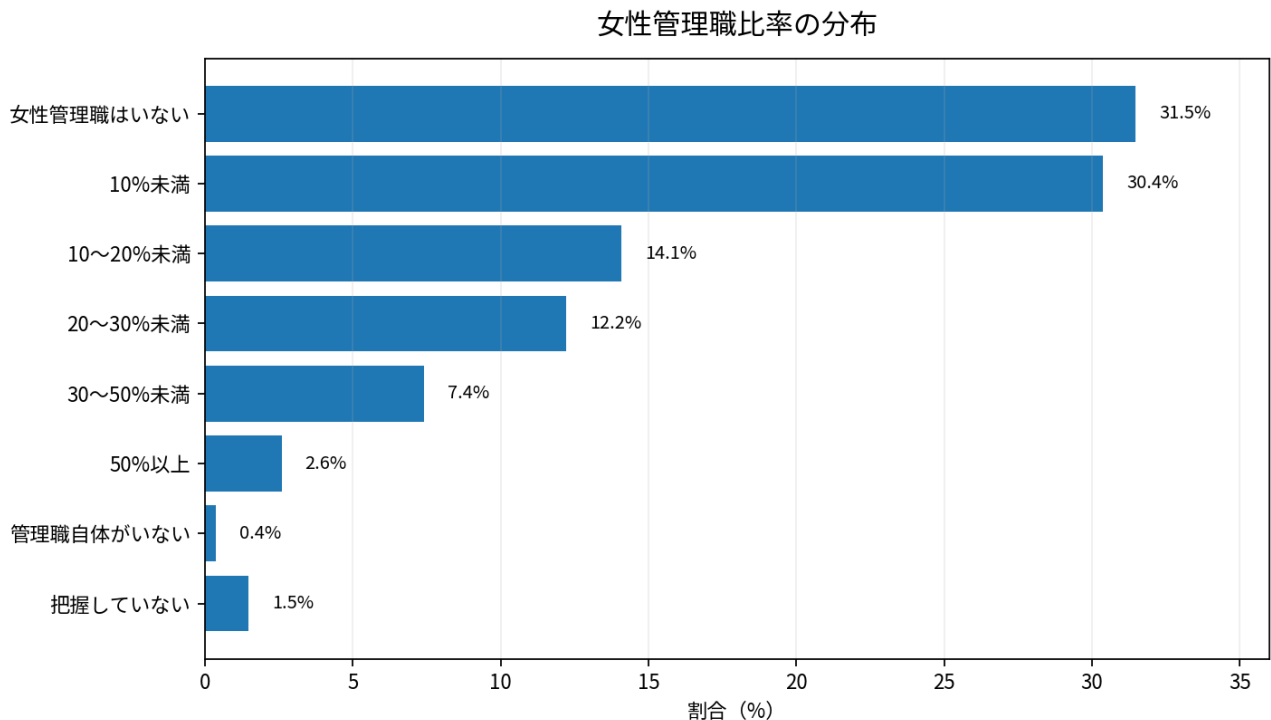


図 1 女性管理職比率の分布 (n=270)

女性従業員比率が 30%以上の企業 115 社に限っても、女性管理職がゼロまたは 10%未満の企業は 33.9%存在した。女性の採用・在籍が一定程度進んでも、そのまま管理職パイプラインにつながるとは限らないことを示している。

2-2. 課題の中心は「候補者層」と「管理職を選ぶ動機」

女性管理職を増やすうえでの課題は、「管理職候補となる女性社員が少ない」45.9%が最も高く、次いで「女性社員本人が管理職を希望しない」32.2%、「育児等との両立が難しい」23.3%、「女性社員の勤続年数が短い」19.6%となった。企業側の認識では、採用後の定着、候補者育成、管理職という仕事の魅力・負担が連続した課題になっている。

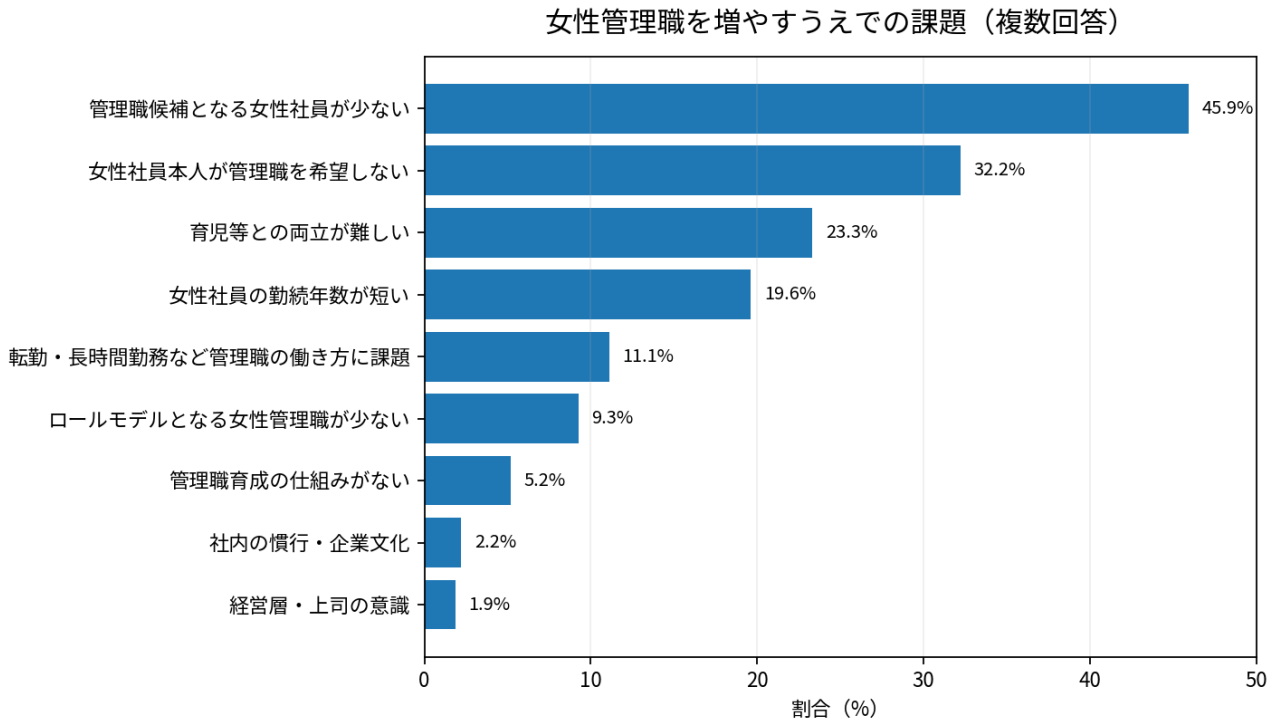


図2 女性管理職を増やすうえでの課題（複数回答、n=270）

「女性社員本人が管理職を希望しない」は企業側の認識であり、女性従業員本人の意向を直接測定したものではない。

2-3. 「増やしたい」という意向は、管理職比率の高低でほぼ変わらない

注目すべきは、女性管理職がゼロ・10%未満の企業と、10%以上の企業で「女性管理職を積極的に／ある程度増やしたい」とする割合がそれぞれ 45.5%、45.9%とほぼ同じだったことである。管理職比率の差を説明するのは、少なくとも本調査では「意向の強さ」だけではない。

一方、「女性活躍施策を特に実施していない」は女性管理職ゼロ・10%未満の企業で 42.5%、女性管理職10%以上の企業では 13.3%だった。男女間賃金差異を「算出し、公表している」割合も、それぞれ 7.2%、19.4%と差がみられる。

女性管理職比率と「意向・実装」の違い

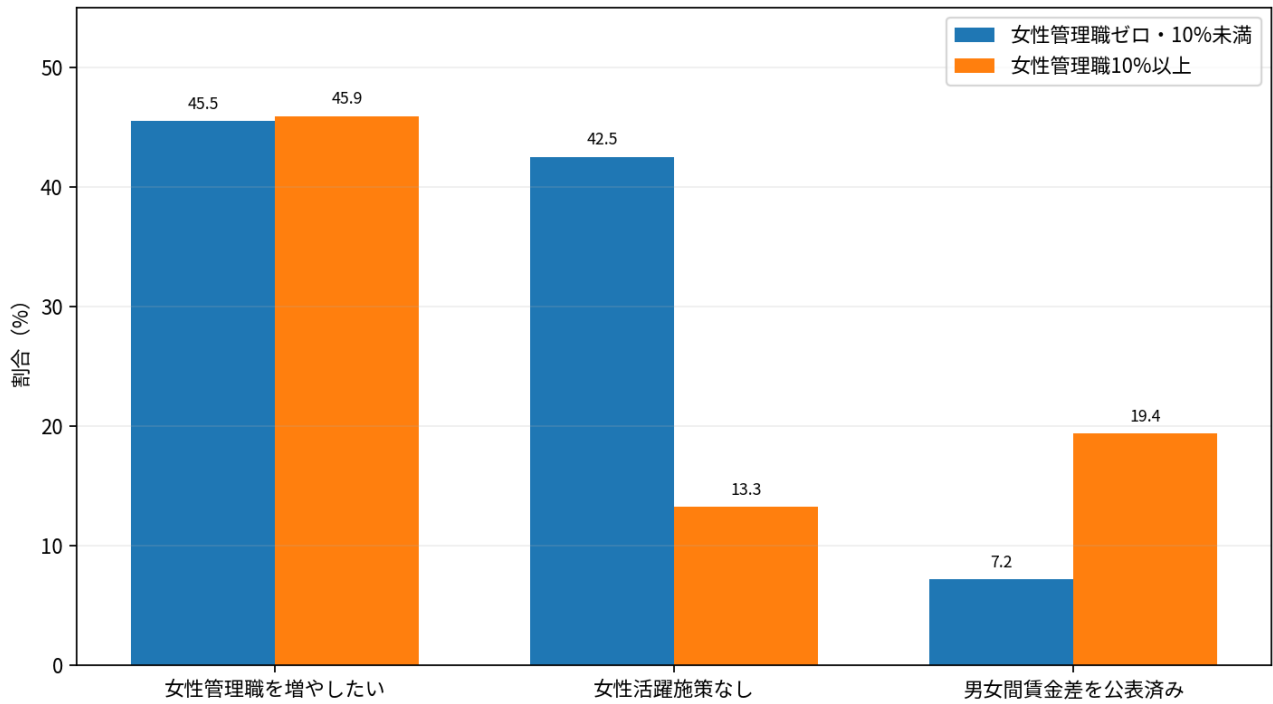


図3 女性管理職比率別にみた「意向」と「実装」の違い（管理職自体なし・把握なしを除く）

示唆：女性管理職比率を高める鍵は、目標を掲げるだけでなく、候補者育成・キャリア対話・評価・柔軟な働き方などを実装し、管理職候補の母集団を継続的に作ることにある。

2-4. 女性比率が高くても登用が進まない企業では「実装差」が大きい

女性従業員比率が30%以上の企業115社のうち、女性管理職がゼロまたは10%未満の企業は39社（33.9%）だった。この「在籍は進んでいるが登用が進んでいない企業」と、女性管理職10%以上の企業75社を比較すると、取組の差が鮮明になる。女性活躍施策を「特に実施していない」は48.7%対13.3%、柔軟な勤務制度の実施は10.3%対42.7%、何らかのプラス効果を実感している割合は53.8%対84.0%だった。

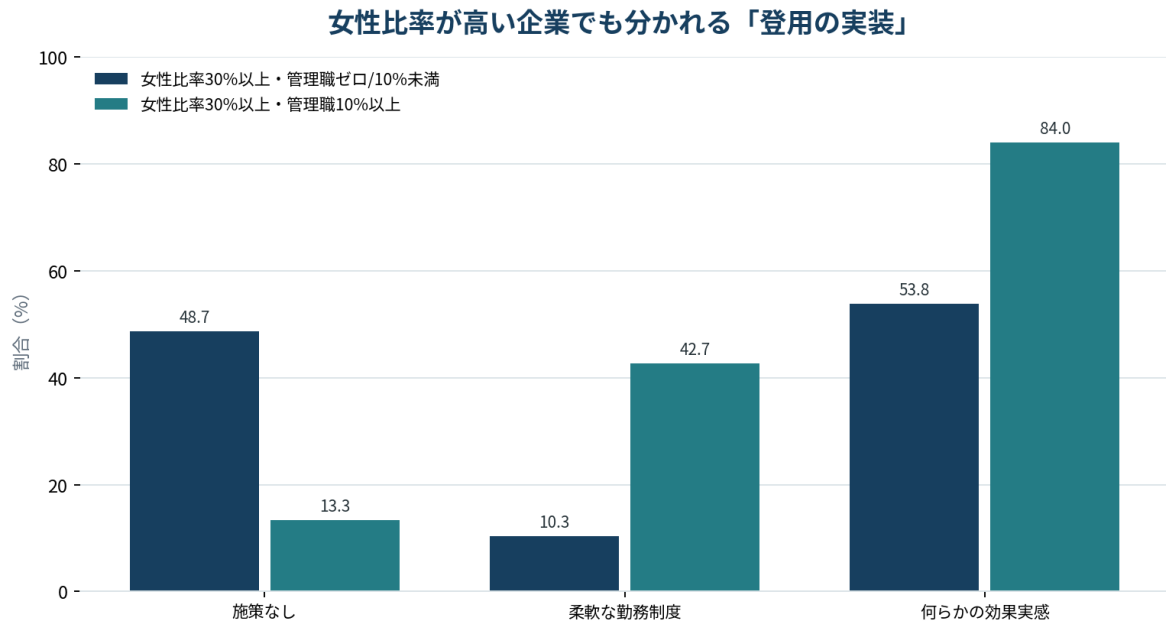


図 3A 女性従業員比率 30%以上の企業における「登用ギャップ」と実装の違い

探索的な比較では、「施策なし」「柔軟な勤務制度」「何らかの効果実感」の差はいずれも統計的にも明確だった（いずれも $p < 0.001$ ）。ただし、業種・企業規模等を調整していないため因果関係を示すものではない。少なくとも、女性の在籍比率を高めるだけでは管理職登用には直結せず、キャリア形成・働き方・評価を含む実装の厚みが重要であることを示唆している。

示唆：採用数だけを女性活躍の KPI にすると、登用の停滞を見落とす。女性比率→候補者→登用→定着までの「パイプライン」で管理する必要がある。

3. 男女間賃金差異：把握から構造分析へ

3-1. 全体の 32.2%が「算出していない」

回答	n	割合
算出し、公表している	31	11.5%
算出しているが公表していない	76	28.1%
現在算出中・公表準備中	18	6.7%
算出したことはある	36	13.3%
算出していない	87	32.2%
わからない	22	8.1%

全体では「算出し、公表している」11.5%、「算出しているが公表していない」28.1%、「現在算出中・公表準備中」6.7%である。一方、「算出していない」は32.2%だった。

101～300 名企業に限ると「算出し、公表している」は 20.8%で、30～100 名企業の 6.3%を大きく上回った。それでも 101～300 名企業の 24.0%は「算出していない」と回答している。設問票では 2026 年 4 月から 101～300 名企業にも男女間賃金差異の情報公表が必要となる旨を示したうえで質問しているため、少なくとも回答時点では企業間の対応段階に大きな差があることがうかがえる。

3-2. 賃金差の原因は「管理職構成」「勤続年数」「職種」の順

男女間賃金差異が生じる原因としては、「管理職に男性が多い」35.9%、「勤続年数に男女差がある」25.9%、「職種・仕事内容に男女差がある」23.3%が上位となった。「大きな男女差はない」は 22.6%である。

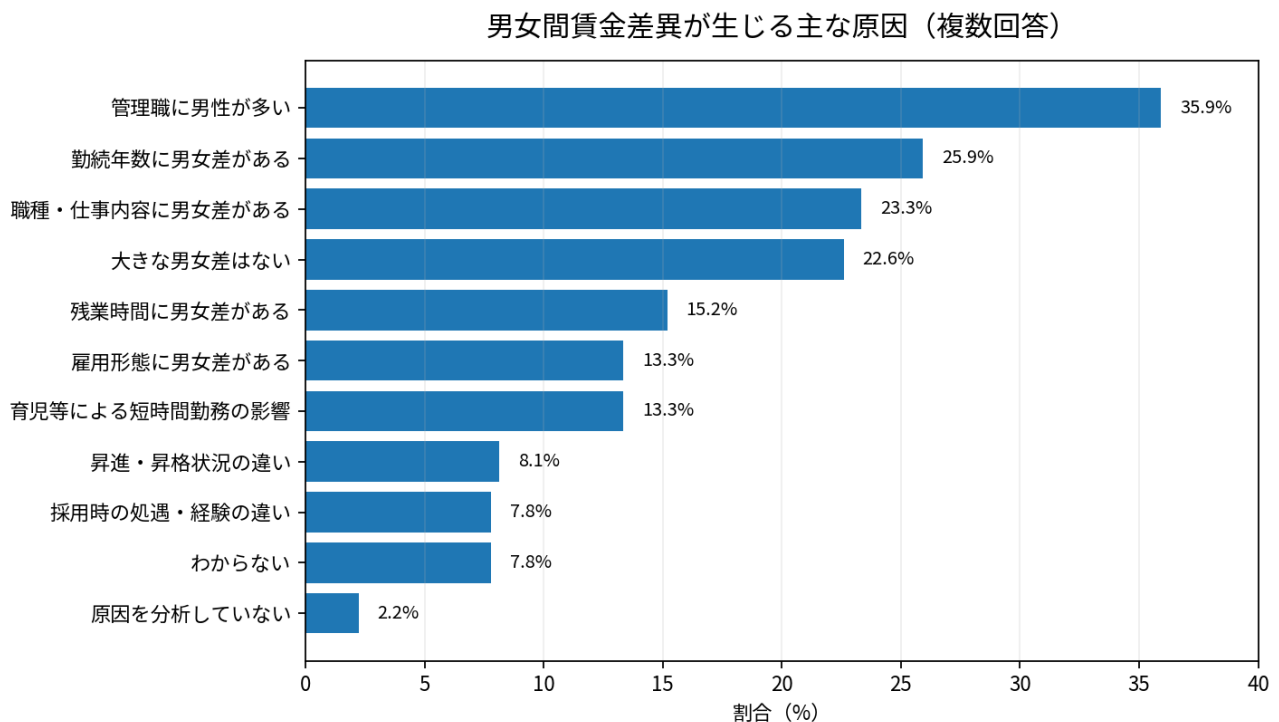


図 4 男女間賃金差異が生じる主な原因（複数回答、n=270）

この結果は、男女間賃金差異を単なる「同じ仕事の賃金差」として捉えるだけでは不十分であることを示唆する。管理職登用、勤続、職種配置、雇用形態、育児期の働き方といった人材ポートフォリオ全体を分解し、どの要因が差異を生んでいるかを把握する必要がある。

4. 男性育休：「取得するか」から「どのくらい取れるか」へ

4-1. 取得率 20%未満が全体 45.9%

直近1年間の男性従業員の育児休業等取得率は、「0%」13.7%、「1～20%未満」32.2%で、合計 45.9%だった。対象者なし・把握していない企業を除く 226 社に限ると、取得率 20%未満は 54.9%となる。

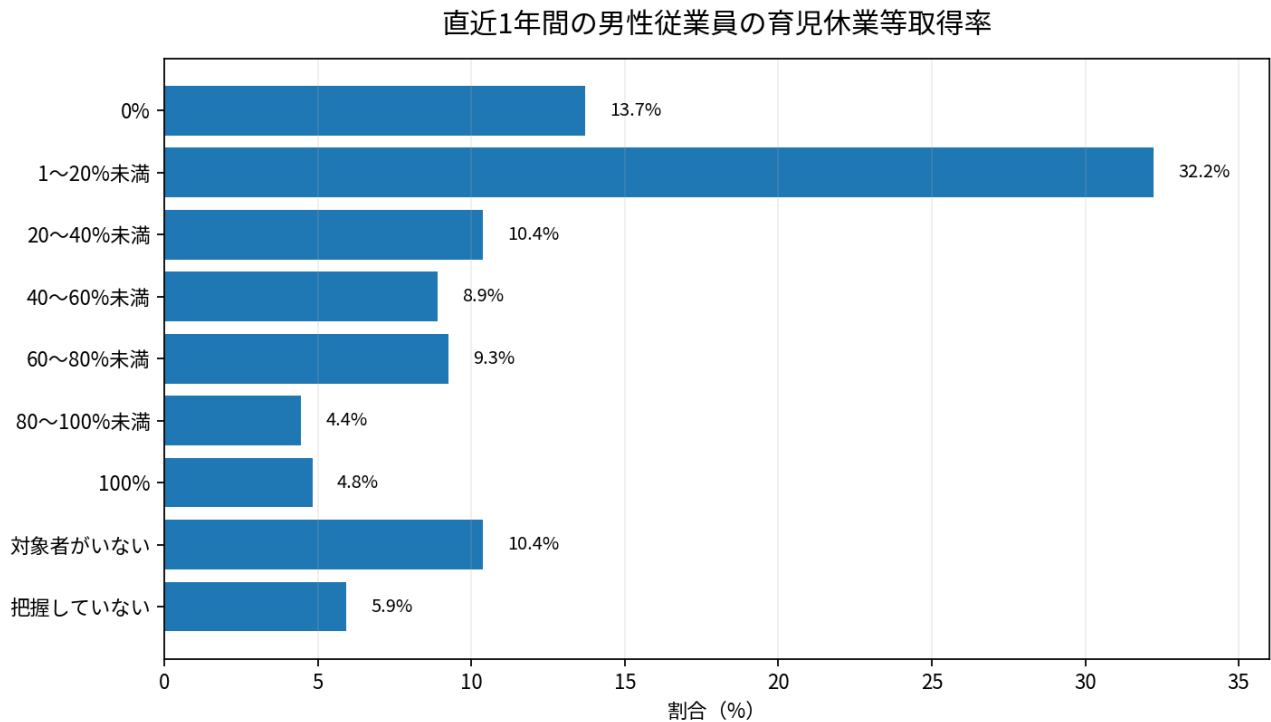


図5 直近1年間の男性従業員の育児休業等取得率 (n=270)

4-2. 実績がある企業でも、最頻取得期間は1か月未満が69.0%

取得実績があり、取得期間を把握している187社では、最も多い取得期間が1か月未満の企業が69.0%だった。さらに、男性育休取得率が60%以上で、かつ取得期間を把握できた48社に限ると、最頻取得期間が1か月未満の企業は54.2%（26社）である。取得率が高まっても、長期取得が同じ速度で進むわけではない。

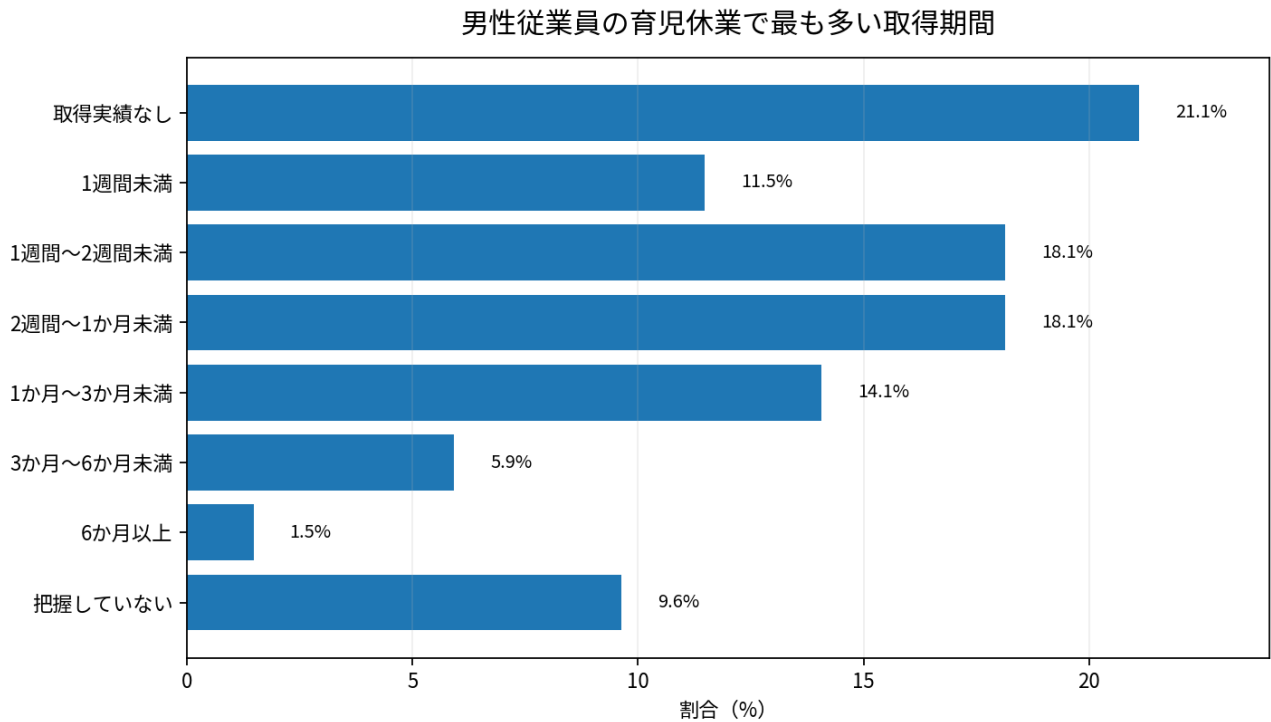


図6 男性従業員の育児休業で最も多い取得期間（n=270）

4-3. 経営側の受容姿勢は高い。ボトルネックは業務運営

男性従業員から1か月以上の育児休業の申出があった場合、「積極的に取得してほしい」21.1%、「取得しても特に問題ない」27.0%、「業務調整は必要だが取得してもらう」27.8%で、合計75.9%が基本的に受け入れる姿勢を示した。

一方、男性育休の課題は「他の従業員の負担が増える」34.1%、「代替要員を確保できない」29.6%が上位だった。「上司・経営者の理解不足」は6.7%にとどまり、少なくとも企業側の自己認識では、最大の壁は意識よりも人員・業務設計に移っている。

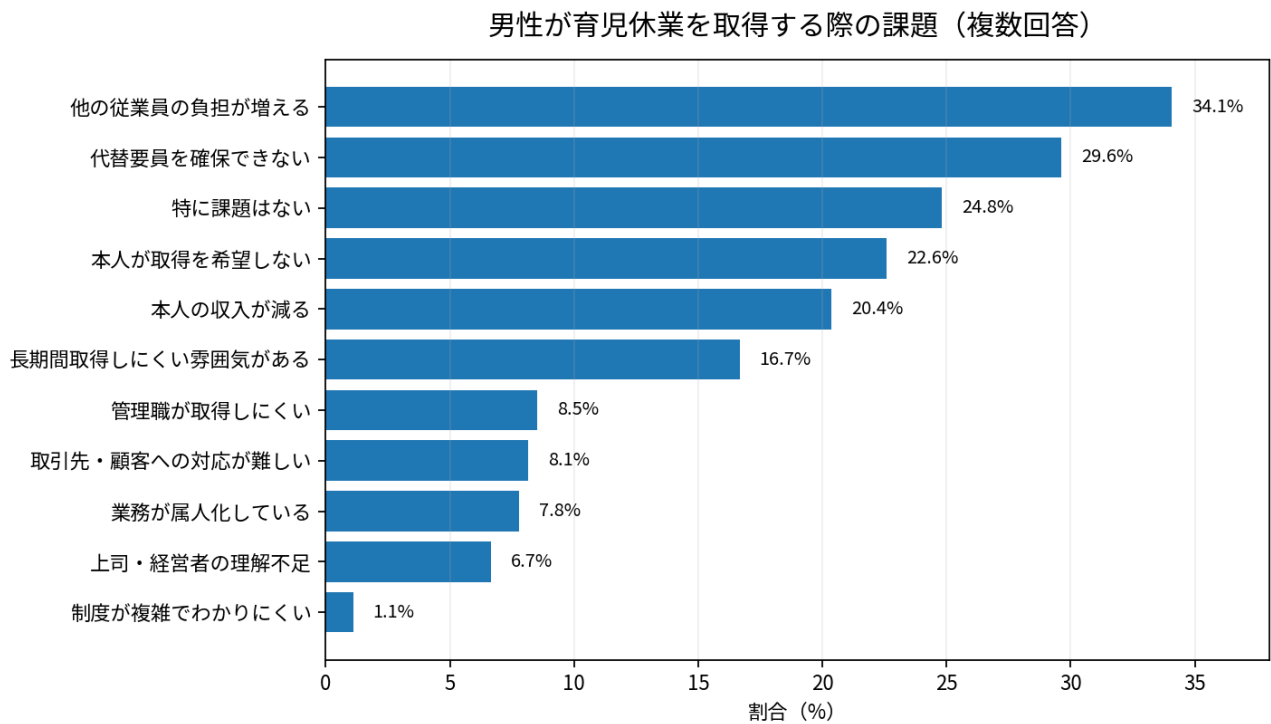


図7 男性が育児休業を取得する際の課題（複数回答、n=270）

男性育休の次の論点は「取得率」だけではない。取得期間を延ばしても業務が止まらず、同僚の負担が過度に増えない体制を作れるかが実務上の分岐点である。

5. 両立支援のパラドックス：制度が進むほど運用負荷が顕在化

5-1. 周囲の社員の負担増を 50.4%が実感

育児休業や短時間勤務を利用する社員がいることで、他の社員の負担が「大きく増えている」6.7%、「やや増えている」43.7%で、合計 50.4%となった。制度利用者本人への支援だけではなく、業務を引き受ける同僚・管理職への支援が必要な段階に入っている。

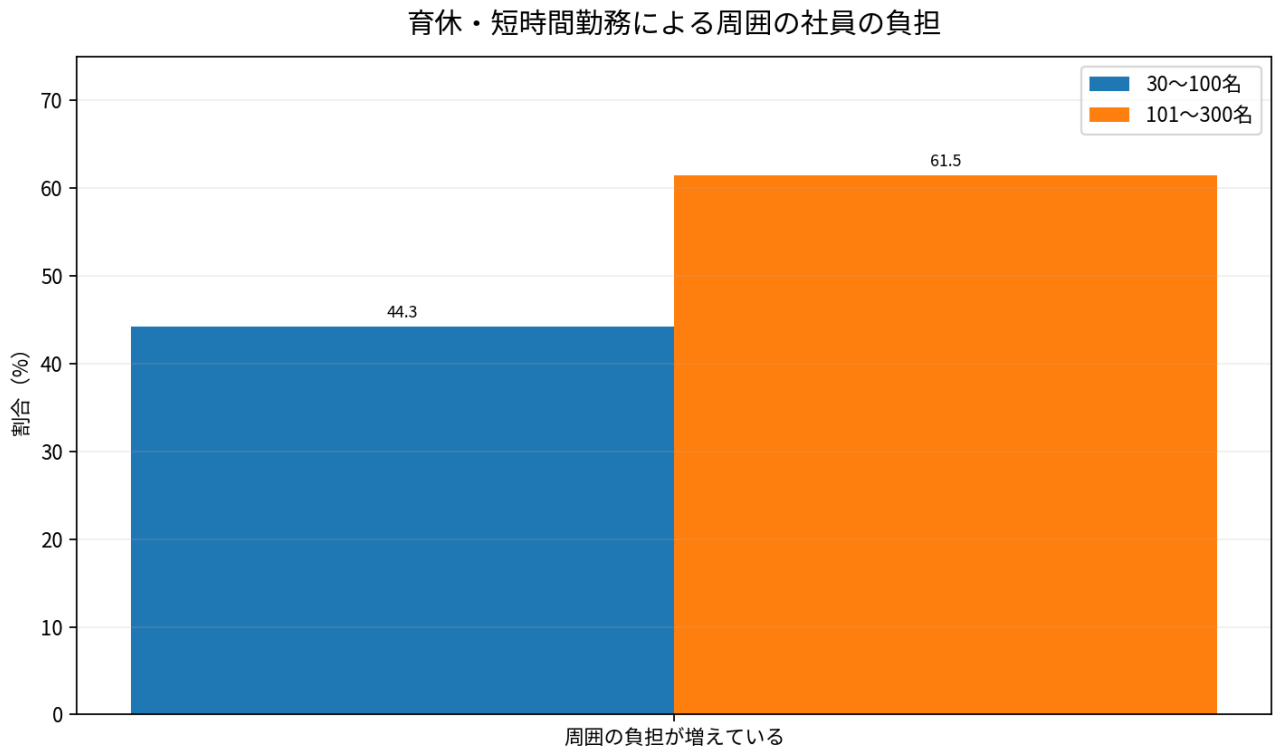


図8 企業規模別にみた育休・短時間勤務による周囲の負担増

企業規模別では、負担増は 30～100 名企業 44.3%に対し、101～300 名企業 61.5%だった。101～300 名企業は育児との両立支援実施率も高く、男性育休取得率 0%の企業も少ない。制度・利用が進んだ企業ほど、次の課題として「運用負荷」が見えやすくなっている可能性がある。

5-2. 育休取得者の仕事は、まず「同僚」と「管理職」が吸収

育児休業取得者の業務は、「同じ部署の社員が分担する」50.7%が最多で、「上司・管理職が担当する」31.5%が続く。派遣・パート等の採用は21.9%、他部署からの応援は20.0%だった。外部委託5.9%、業務効率化・DX4.8%など、組織外・仕組み側へ負担を逃がす対応は相対的に少ない。

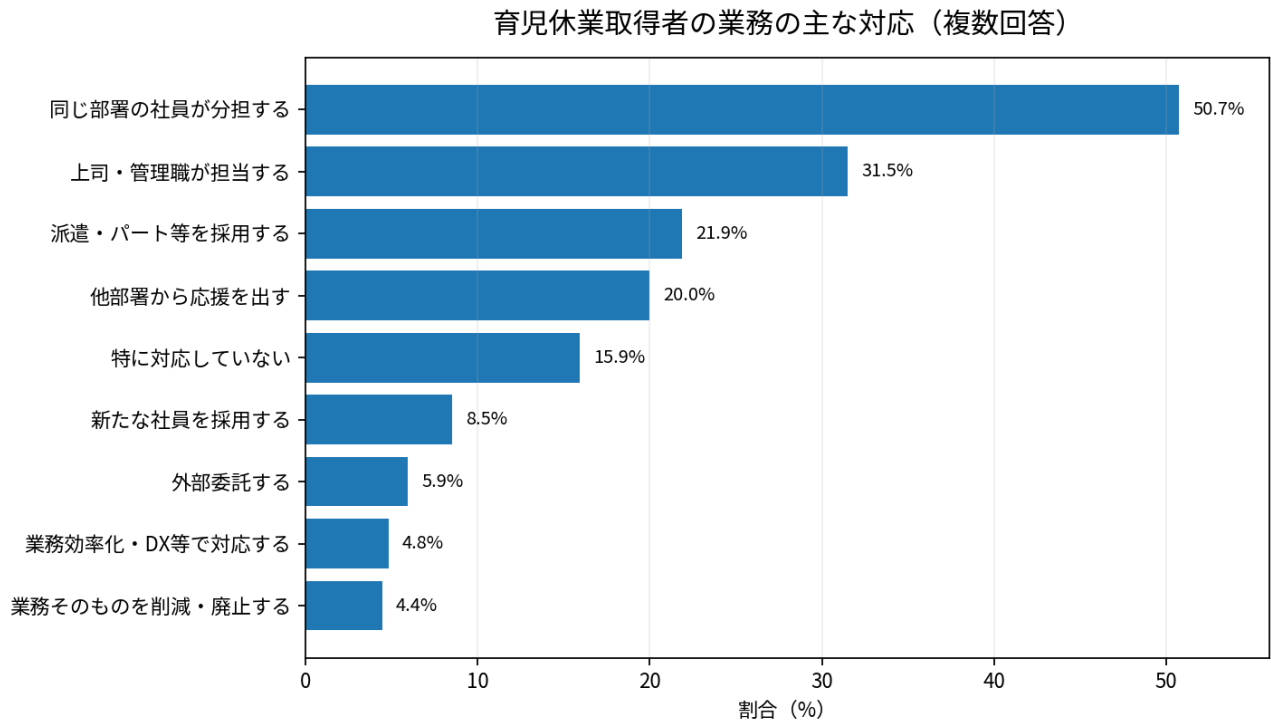


図9 育児休業取得者の業務の主な対応（複数回答、n=270）

5-3. 「同じ部署で分担」「管理職が担当」する企業で負担感が高い

探索的なクロス集計では、「同じ部署の社員が分担する」企業の61.3%が周囲の負担増を回答したのに対し、同項目を選択していない企業では39.1%だった。「上司・管理職が担当する」企業でも63.5%対44.3%と差がみられた。これは因果関係を示すものではないが、休業者の業務を既存人員の追加負担として吸収する運用と、職場の負担感が強く関連している。

業務対応	選択企業 n	選択企業の負担増	非選択企業の負担増	p 値 (参考)
同じ部署の社員が分担する	137	61.3%	39.1%	<0.001
上司・管理職が担当する	85	63.5%	44.3%	0.003
他部署から応援を出す	54	61.1%	47.7%	0.078
派遣・パート等を採用する	59	64.4%	46.4%	0.015
外部委託する	16	37.5%	51.2%	0.288
業務効率化・DX 等に対応する	13	46.2%	50.6%	0.755

注： χ^2 検定は探索的な参考値。各対応策は複数回答であり、制度利用量や業種等の交絡を調整していないため、因果関係は示さない。

5-4.3 歳～就学前の柔軟措置は「2 項目以上」38.5%（回答ベース）

3 歳から小学校就学前の子を養育する従業員向けの 5 つの法定措置に該当する選択肢について、回答上 2 項目以上を選択していた企業は 38.5%だった。30～100 名企業 34.5%、101～300 名企業 45.8%である。

これはアンケート上で選択された制度数を集計したもので、各社の就業規則・運用実態を確認した法令適合性監査ではない。「未対応率」「法令違反率」として解釈してはならない。

5-5. 負担は取得率に単純比例しないー「移行期」に負担がピークとなる可能性

男性育休の対象者がおり取得率を把握している 226 社について、取得率別に周囲の負担感をみると、取得率 0～20%未満では 53.2%、20～60%未満では 69.2%、60～100%では 42.0%が「負担が増えている」と回答した。負担感の取得率に単純比例せず、中間層で最も高かった（3 群の探索的 χ^2 検定 $p=0.020$ ）。

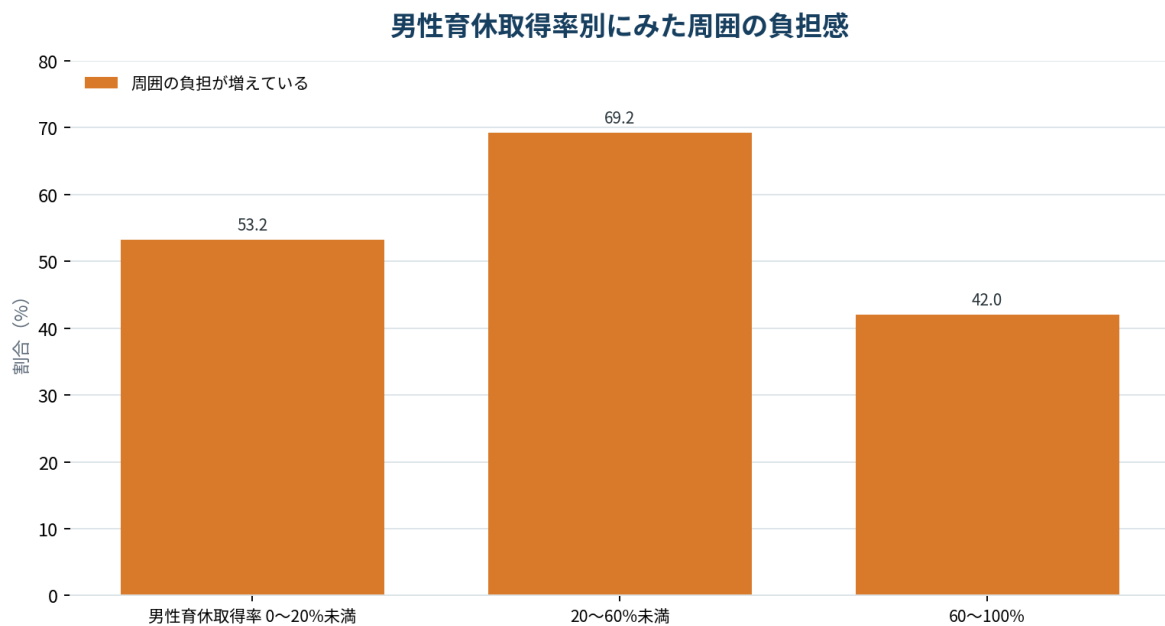


図 9A 男性育休取得率別にみた周囲の負担感（対象者なし・把握なしを除く）

この結果は、「利用が増えるほど必ず負担が増える」という単純な関係ではない可能性を示す。取得率 60～100%の企業では、業務効率化・DX で対応する割合が 12.0%、外部委託 10.0%、新規採用 12.0%であり、取得率 0～20%未満の企業（DX1.6%、外部委託 6.5%、新規採用 7.3%）より高かった。一方、「特に対応していない」は取得率 60～100%企業 2.0%に対し、0～20%未満企業 11.3%だった。

仮説：制度導入の初期は利用者が少なく、中間期には既存社員によるカバーが増えて負担が顕在化する。さらに制度が成熟すると、標準化・外部資源・DX・要員計画が整い、負担を再び下げられる可能性がある。

6. 施策の厚みと効果実感：点ではなく束で進める

6-1. 施策数が多い企業ほど「効果を感じる」割合が高い

女性活躍の取組について、設問 10 の具体策（女性管理職候補者育成、管理職研修、キャリア研修、1on1、評価制度、柔軟勤務、テレワーク、両立支援、女性採用、賃金差分析、行動計画）を実施数で 3 群に分けた。

0 施策企業では、何らかのプラス効果を回答した企業は 18.2%だったのに対し、1～2 施策企業では 81.9%、3 施策以上企業では 93.5%に上った。離職防止効果についても 3.4%、26.7%、50.6%と段階的に高くなっている。

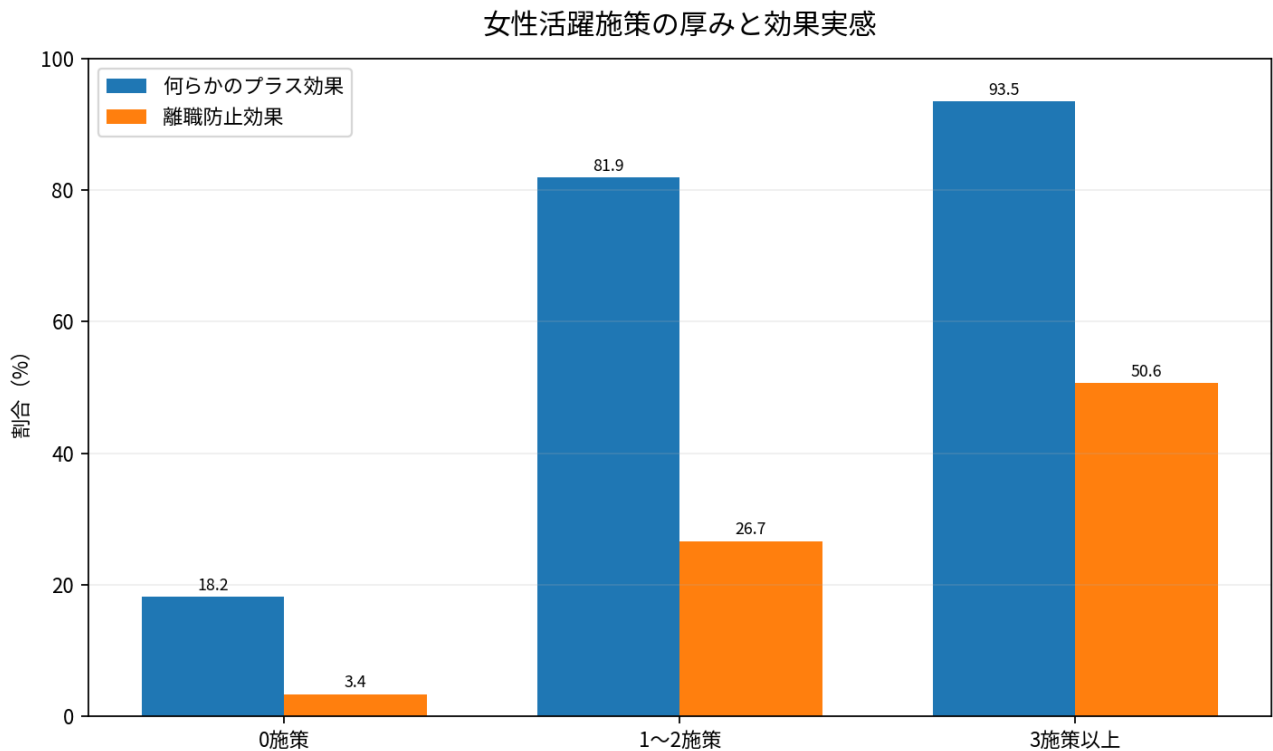


図 10 女性活躍施策の実施数と効果実感（0 施策 n=88、1～2 施策 n=105、3 施策以上 n=77）

この分析は、施策数を増やせば効果が生じるという因果を証明するものではない。取組意欲の高い企業ほど効果把握も進んでいる可能性がある。それでも、「単発の制度」より、複数施策を組み合わせで運用している企業ほど採用・定着・満足度への効果を実感しているという関連は明瞭である。

6-2. 効果の中心は「定着」「若手採用」「女性採用」

全体で最も多かった効果は「離職防止につながっている」25.9%、次いで「若手社員の採用に効果がある」23.7%、「女性の採用がしやすくなった」19.3%、「従業員満足度が向上した」18.5%だった。一方、「特に効果を感じていない」は 32.2%だった。

女性活躍・両立支援を「法令対応コスト」とだけ捉えるのではなく、採用・定着・従業員体験を含む人的資本投資として設計する余地が大きい。

6-3. 女性管理職 10%以上の企業では、効果実感も高い

女性管理職がゼロまたは10%未満の企業167社と、女性管理職10%以上の企業98社を比較すると、女性活躍・両立支援による「何らかのプラス効果」を回答した割合は55.7%対82.7%、離職防止効果は18.0%対40.8%だった。いずれも探索的な比較では $p<0.001$ で、関連の強さを示すCramér Vはそれぞれ0.27、0.25だった。

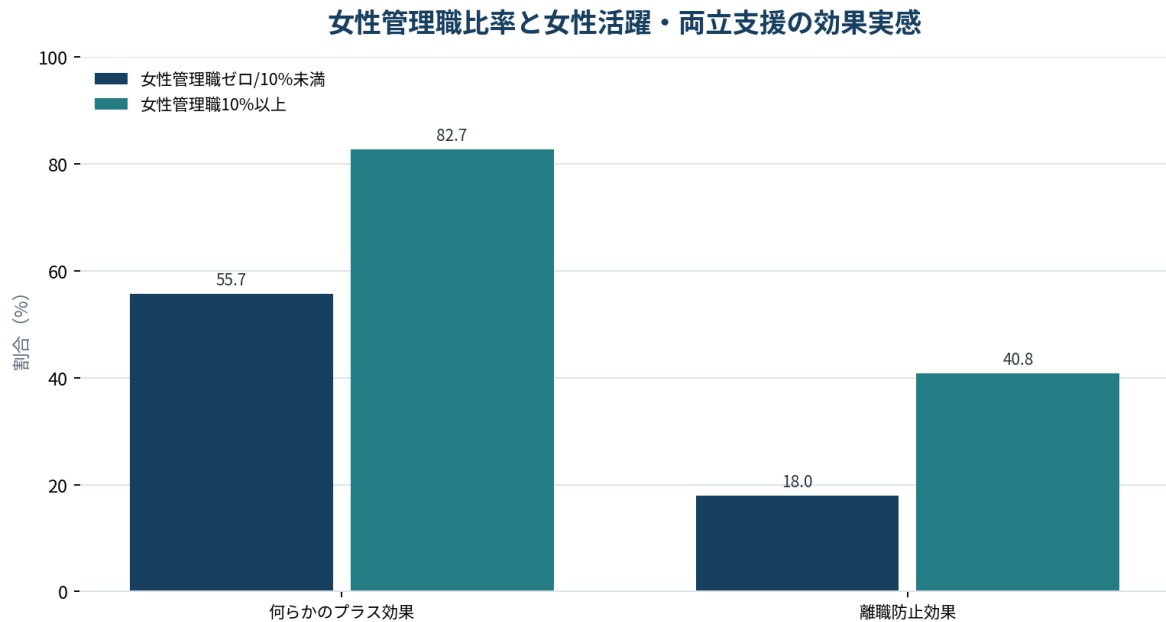


図 10A 女性管理職比率と女性活躍・両立支援の効果実感

この差は、女性管理職を増やせば効果が自動的に生じることを意味しない。女性管理職比率の高い企業は、柔軟な働き方や人材育成など複数の施策を同時に実装している可能性が高く、業種・規模の影響も受ける。それでも、登用の実績と採用・定着への効果実感が同じ方向に動いている点は、女性管理職比率を「結果指標」だけではなく、組織の人材マネジメント成熟度を映す指標として見る余地を示す。

7. 規模別・業種別にみる実装段階の違い

7-1. 101～300 名企業は制度整備が進む一方、運用課題も強い

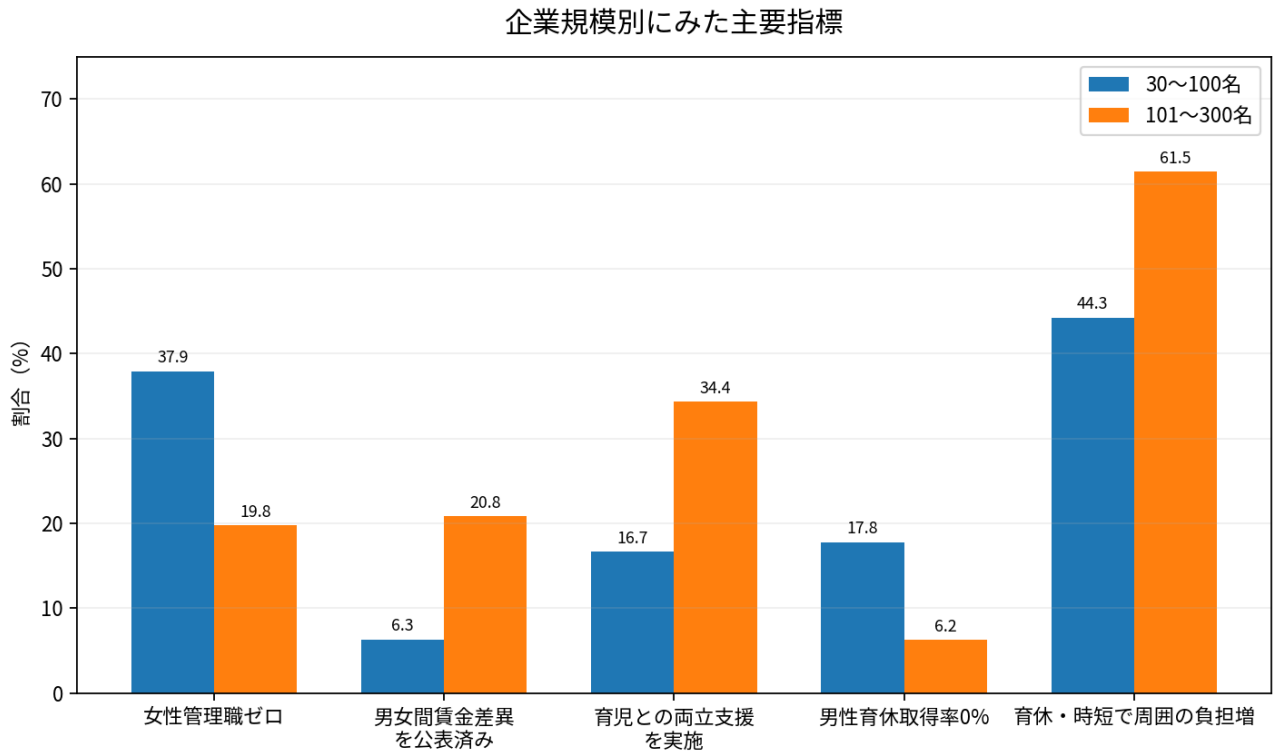


図 11 30～100 名企業と 101～300 名企業の主要指標比較

指標	30～100 名	101～300 名	p 値	Cramér V
女性管理職ゼロ	37.9%	19.8%	0.002*	0.19
男女間賃金差異を公表済み	6.3%	20.8%	<0.001*	0.22
女性活躍施策を特に実施していない	36.8%	25.0%	0.048*	0.12
育児との両立支援を実施	16.7%	34.4%	0.001*	0.20
男性育休取得率 0%	17.8%	6.2%	0.008*	0.16
個別周知・取得意向確認を全員・概ね実施	59.8%	71.9%	0.047*	0.12
復職後キャリアに課題あり	21.3%	34.4%	0.019*	0.14
育休・時短で周囲の負担増	44.3%	61.5%	0.007*	0.16

* $p < 0.05$ 。探索的比較であり、多重比較補正は行っていない。Cramér V は関連の強さの参考値。

101～300 名企業では、女性管理職ゼロの企業が少なく、男女間賃金差異の公表、育児との両立支援、個別周知・取得意向確認などが 30～100 名企業より進んでいる。一方、復職後キャリアに課題を感じる割合や、周囲の社員の負担増は 101～300 名企業の方が高かった。

これは、規模が大きくなるほど「未整備」という第 1 段階の課題から、「制度を使う人が増えた結果、キャリア・配置・業務負荷をどう再設計するか」という第 2 段階の課題へ移行している可能性を示す。

7-2. 業種別分析は「女性比率」と「負担構造」の違いを示す

業種	n	女性従業員 30%以上	女性管理職ゼロ	周囲の負担増
IT・情報通信	24	45.8%	37.5%	45.8%
製造業	52	32.7%	34.6%	61.5%
建設業	47	23.4%	46.8%	48.9%
医療・介護	25	96.0%	8.0%	24.0%
小売・サービス	48	47.9%	22.9%	58.3%
その他	74	39.2%	31.1%	48.6%

医療・介護では女性従業員 30%以上の企業が 96.0%、女性管理職ゼロは 8.0%だった。一方、建設業では女性従業員 30%以上が 23.4%、女性管理職ゼロ 46.8%である。周囲の負担増は製造業 61.5%、小売・サービス 58.3%に対し、医療・介護 24.0%だった。

業種別は各セルのサンプルが小さく、「その他」も広い業種を含むため、傾向把握の参考値として扱う。

8. 経営への提言：次に整えるべき 6 つの仕組み

今回の調査では、女性管理職の登用、男性育休、両立支援のいずれも、制度・意向だけでは十分でないことが確認された。企業が次に取り組むべきは、制度を実際の人員配置・評価・キャリア・業務設計に接続することである。

提言 1 女性管理職「比率」だけでなくパイプラインを管理する

女性従業員比率、管理職候補者数、昇進意向、登用率、登用後の継続率を段階別に把握する。女性比率 30% 以上でも管理職ゼロ・10%未満が 33.9%あったことから、採用と登用の間を可視化する必要がある。

提言 2 「管理職になりたい人が少ない」を女性だけの問題にしない

自由記述では、女性に限らず管理職を希望する社員そのものが減っているとの指摘が複数みられた。管理職の責任・長時間労働・報酬・裁量のバランスを見直し、管理職という役割自体を再設計する。

提言 3 男女間賃金差異は「分解」して改善する

差異を算出するだけでなく、管理職比率、勤続年数、職種、雇用形態、育児期の勤務時間などに分解し、どこに構造要因があるかを特定する。

提言 4 男性育休は取得率と取得期間を別 KPI にする

男性育休取得率が 60%以上で、かつ取得期間を把握できた 48 社でも、最頻取得期間が 1 か月未満の企業は 54.2% (26 社) だった。取得率だけでなく、平均・中央値・1 か月以上取得者比率など、取得期間を別 KPI として追う。

提言 5 休業者の業務を「既存社員の善意」で吸収しない

同じ部署の社員や管理職による分担は最も一般的だが、負担増との関連も強かった。多能工化、事前の引継ぎ、応援人員、外部委託、業務廃止・DXなどを組み合わせる。

提言 6 制度利用者とカバーする社員の双方を評価する

両立支援を持続可能にするには、制度利用者への配慮だけでなく、業務を引き受ける社員への評価、手当、業務量調整、休暇取得など「支える側」への公平な仕組みが必要である。

今後の優先課題

「今後、最も優先して取り組みたい課題」では「特にない」23.3%が最多だった。具体的な課題では「女性社員の定着」13.3%、「女性管理職の増加」10.0%、「柔軟な勤務制度の充実」9.3%、「女性社員の採用」8.9%が上位となった。採用より定着が上位にあることは、女性活躍を採用数だけでなく、就業継続とキャリア形成の問題として捉える必要性を示している。

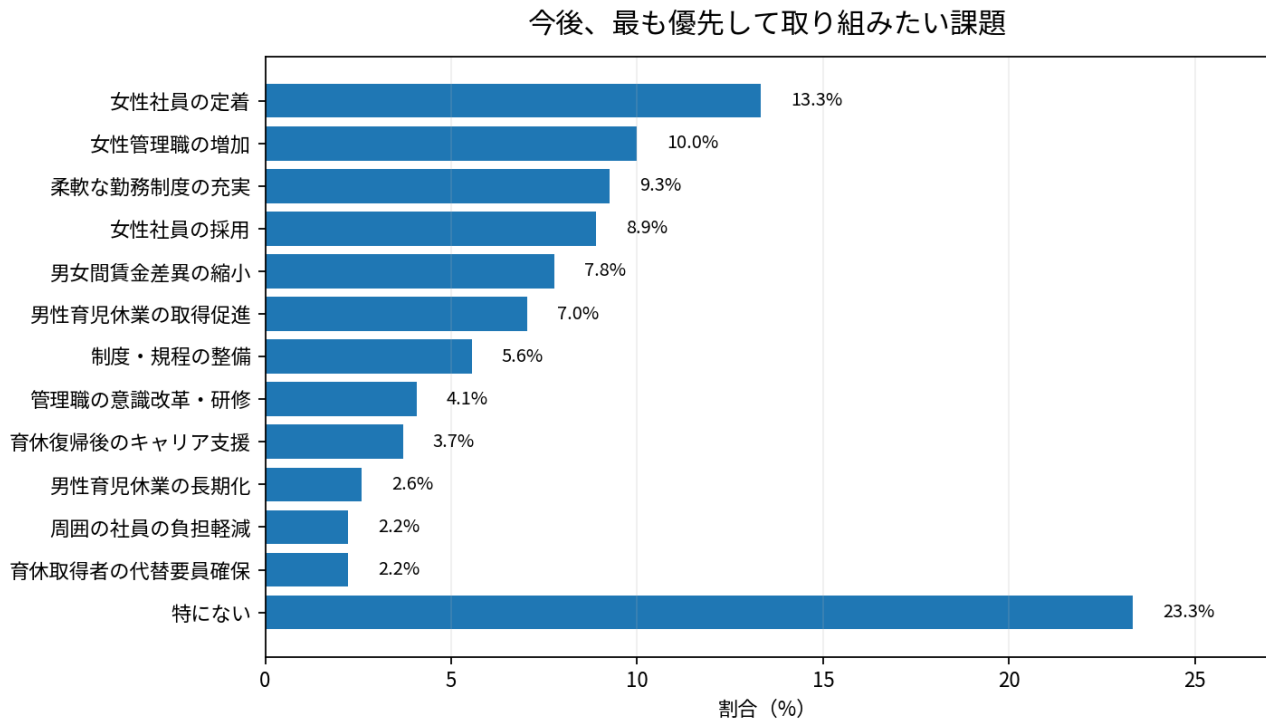


図 12 今後、最も優先して取り組みたい課題 (n=270)

8-1. 「特に優先課題はない」という回答にも、認識ギャップがある

全体では 23.3%が今後の優先課題を「特にない」と回答した。ただし、女性管理職がゼロまたは 10%未満の企業では 28.1%で、女性管理職 10%以上の企業の 12.2%を大きく上回った（探索的 χ^2 検定 $p=0.003$ 、Cramér $V=0.18$ ）。これは、課題が存在しないことを意味するとは限らず、女性管理職の登用や両立支援を「経営課題として認識する度合い」自体に差がある可能性を示している。

経営上の論点：「課題がない」と「課題を測っていない」は別である。管理職比率、昇進意向、育休期間、復職後定着、カバー側の負担などを定点観測することで、潜在課題を早期に可視化できる。

9. 自由記述から見える現場感と、調査上の留意点

9-1. 自由記述で繰り返された 3 つの論点

自由記述は「特になし」等の回答も多いため、定量的な比率としては扱わず、意味のある回答を補助的に確認した。その中では、次の論点が繰り返し現れた。

論点	自由記述から読み取れる内容
管理職の魅力・負担	女性に限らず管理職を希望する社員が少ない、管理職手当や責任の見直しが必要という指摘。
長期休業時の穴埋め	中小企業では人員に余裕がなく、長期休暇の業務カバーが難しいという指摘。
柔軟な働き方と復職	時短・リモート・個別対応の必要性、復職時に業務変化へ追いつく難しさ、周囲の理解の重要性。

自由記述の示唆：制度利用を「個人の事情への配慮」にとどめず、管理職の役割、人員余力、業務標準化、復職後の学び直しまで含めた組織課題として捉える必要がある。

9-2. 調査上の留意点

- 本調査は 270 社の回答に基づくもので、日本企業全体を母集団比率に合わせて加重した推計ではない。
- 回答者の 93.3%が代表者・役員であり、従業員本人の意識や経験を直接測定した調査ではない。
- 複数回答設問は回答数の合計が 100%を超える。
- 企業規模別・業種別のクロス集計は関連を示すものであり、因果関係を証明するものではない。
- χ^2 検定は探索的分析として実施し、多重比較補正は行っていない。
- 3 歳～就学前の柔軟措置に関する集計はアンケート回答ベースであり、各社の規程・実態を確認した法令適合性監査ではない。
- 自由記述には無回答相当・意味不明な回答も含まれたため、定量化せず、内容が明確な回答のみを質的に参照した。

9-3. 法令背景・参考資料

本白書で参照した制度改正の背景は、以下の厚生労働省資料による（2026 年 10 月 9 日確認）。

- ・ 女性活躍推進法特集ページ：[厚生労働省「女性活躍推進法特集ページ」](#)
- ・ 女性活躍促進事業（情報公表項目）：[厚生労働省「女性活躍推進について」](#)
- ・ 育児期の柔軟な働き方：[厚生労働省「柔軟な働き方を実現するための措置」](#)

結び

女性活躍と仕事・育児の両立支援は、制度の整備それ自体を目的とする段階を越えつつある。本調査では、女性管理職を増やしたいという意向や、男性の1か月以上の育児休業を受け入れる姿勢はすでに広がっていた。一方で、女性管理職がゼロまたは10%未満の企業は61.9%、男性育休の取得実績・期間把握企業の69.0%では最頻取得期間が1か月未満であり、制度への賛同と実際のキャリア・取得行動との間にはなお距離がある。

その距離を埋める鍵は、「本人の意識」だけに問題を還元しないことである。女性管理職が増えない背景には候補者層の薄さ、勤続、育児との両立、管理職の働き方があり、男性育休の長期化を妨げる背景には代替要員や業務分担がある。経営側の受容姿勢が高くても、組織側に余力と仕組みがなければ制度は十分に機能しない。

特に重要なのは、両立支援の対象を「制度を利用する社員」だけに限定しないことである。本調査では50.4%の企業が育休・短時間勤務による周囲の負担増を感じ、同じ部署や管理職が業務を吸収する企業ほど負担感が高かった。持続可能な両立支援には、カバーする社員への評価・手当・業務量調整に加え、業務標準化、多能工化、外部委託、DX、採用計画まで含めた組織設計が必要になる。

また、今回の深掘り分析では、制度の利用が進むほど負担が単純に増えるわけではない可能性も見えた。男性育休取得率20～60%未満の企業で負担感が最も高く、60～100%の企業では低下していた。成熟した企業では、制度利用を例外対応として処理するのではなく、一定の休業・短時間勤務が発生することを前提に人員と業務を設計している可能性がある。今後は「取得させること」から「取得が日常化しても生産性と公平性を保てること」へ、両立支援の評価軸を移す必要がある。

女性活躍、男性育休、両立支援をそれぞれ独立した法令対応として扱うのではなく、採用・定着・育成・評価・配置・報酬・業務設計を一つの人材戦略として接続することが、これからの人的資本経営の実務課題である。企業規模や業種によって出発点は異なるが、まず自社の「どこで人材パイプラインが細くなっているか」「制度利用時に誰へ負担が移っているか」をデータで把握し、小さくても継続的な改善を重ねることが重要である。

本調査が、女性活躍や育児支援を「制度の数」で評価するのではなく、「人が働き続け、成長し、制度を使っても組織が回るか」という観点から見直す契機となれば幸いである。

2026 年 10 月 9 日

飯田橋・神楽坂社会保険労務士法人

代表社員 川口正倫