

# 仕事と介護の両立を可能とする 企業の取り組み

矢島 洋子

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社経済・社会政策部主席研究員  
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室室長

## 仕事と介護の両立はなぜ難しいか

仕事と子育ての両立に続くワーク・ライフ・バランスのテーマとして、仕事と介護の両立に多くの企業で関心が高まっている。企業の人事担当者からは、「子育てよりも、介護の方が多様な状況が考えられるので、どこまで支援したらよいか分からない」という声が聞かれる。では、仕事と介護の両立はどのように子育て支援の場合と異なり、どのように難しいのであろうか。以下に6つの主な違いを指摘する。

子育て支援との第1の違いは、対象となる従業員の層の違いである。要介護状態となる割合は、75歳以上のいわゆる後期高齢者で高まることか

ら、親の介護に直面する社員は、40代以上が中心となっている。また、親族のうち主たる介護者となる割合は女性で高いが、実際に働きながら何らかの形で介護を担っている割合でみると男女で変わらない<sup>1</sup>。現在の日本企業におけるこの年代の正社員は、男性の割合が高いことから、支援を要する人数としては男性の方が多くなる可能性がある。中高年層の男性の場合、介護に限らず、個人的な事情や家族を理由として休暇取得に抵抗感が強いことから、介護のために休暇取得する場合、上司が認めてくれたとしても、申し訳ないと感じ、離職してしまう危険性がある。

第2の違いは、介護は突然直面する可能性が高く、いつまで続くか分からないという点である。子育ての場合、妊娠期間を経て、産休・育休を取得し、復帰後両立をはかるための働き方が必要となるが、一定の準備期間がある。もちろん妊娠中にも働き方への配慮が必要にはなるが、その程度には、本人の身体状況や業務内容などの特性による違いが大きい。また、子どもの成長も個人差があるとはいえ、ある程度手が離れる時期が予測できる。介護の場合も、認知症のように徐々に進行して、介護を要する状態になるケースもあるが、「国民生活基礎調査」(厚生労働省)によれば、介護が必要となるきっかけとして最も多い原因は、脳血管疾患であることなどから、予期せず親の介護に直面する可能性が高い。介護の期間は、平均で4、5年と言われるが、これも個人差が大きく予測が困難である。

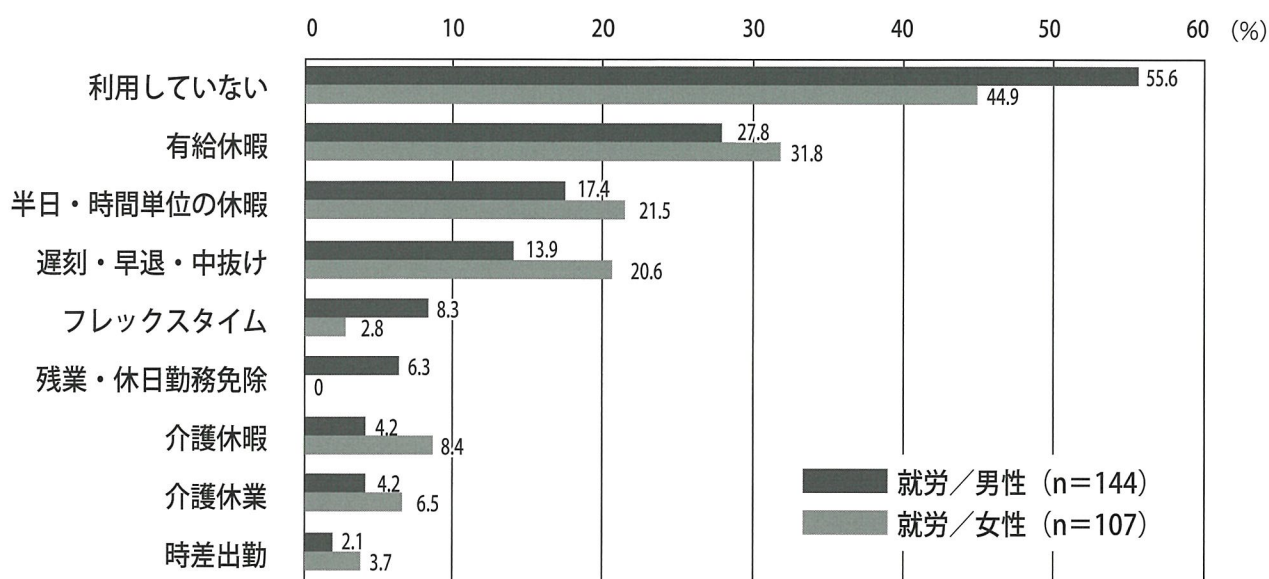
### やじま ようこ

慶応義塾大学法学部卒。学士。専門は、少子高齢化社会対策、男女共同参画。

1989年三和総合研究所(現・三菱UFJリサーチ&コンサルティング)入社、2004年4月～2007年3月 内閣府男女共同参画局男女共同参画分析官、2010年より中央大学大学院戦略経営研究科客員教授、2013年より女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室室長、2015年より経済・社会政策部主席研究員。

著書に『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』(東京大学出版会、2014年、分担執筆)、『介護離職から社員を守る』(労働調査会、2014年、共著)、『これから始める仕事と介護の両立支援』(労務行政研究所、2015年、分担執筆)など。

図表1 就労者が利用している勤務先の両立支援制度



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究(労働者調査)」  
(厚生労働省委託事業) 2013年3月。

第3の違いは、介護者と要介護者との関係が多様である点である。介護の場合、要介護者が自分の親か配偶者の親であるかによって、関わり方は異なってくる。また、父母のいずれであるかによっても、必要な関わりが異なってくる可能性がある。例えば、父親の場合、本人が身体的に要支援・要介護の状態でなくても、妻に先立たれたことで、家事支援ニーズが発生する場合がある。さらに、一度に介護する親の人数も問題である。子どもの人数も多様だが、介護の場合、介護を必要とする親の人数も予期せぬ形で増える可能性がある点が異なる。

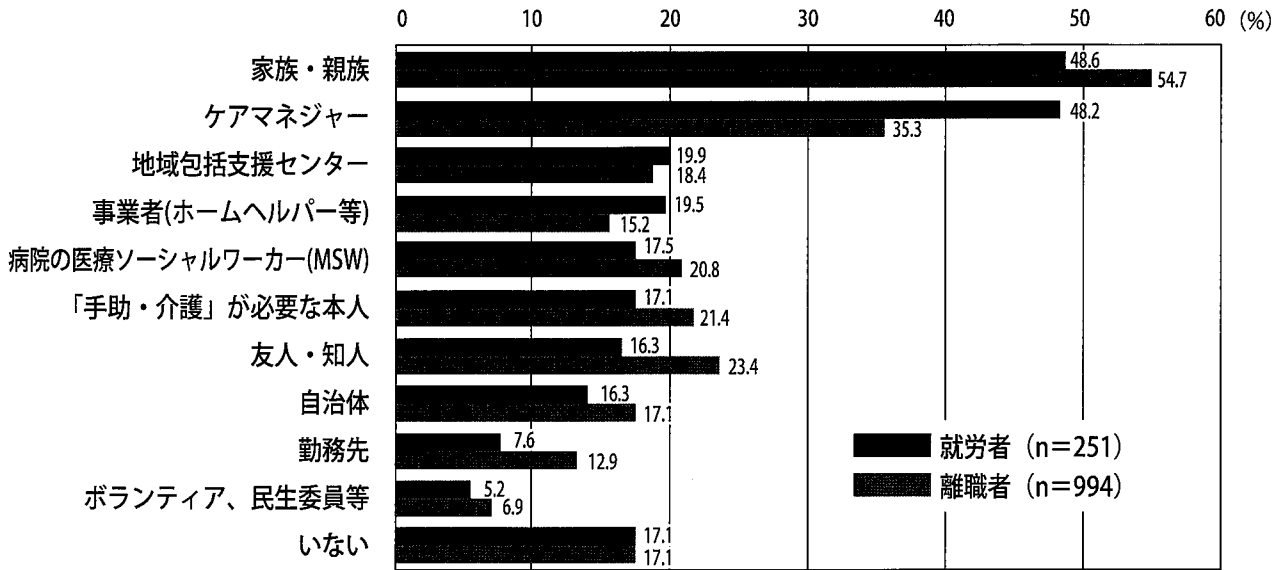
第4の違いは、介護をする人とされる人が同居していない割合が高い点にある。矢島(2015)の正社員として働きながら介護を担っている男女計1,000人を対象とした調査では、同居での介護の割合は約4割であることが示されている。30分以内の近居を含めれば約4分の3が近距離での介護ではあるが、子育てと違い、4分の1が片道30分以上の遠距離での介護であることが問題となる。特に、東京など都心部で働く介護者にとっては、遠距離介護の可能性がさらに高いと考えられる。

第5の違いは、両立のために利用する社会的支

援サービスや親族の関わり方が多様な点である。子育てであれば、多くは、産休・育休復帰後、保育施設へ入所し、日中勤務している間は子どもを預かってもらう形で両立をはかっている。介護の場合、在宅での介護でも利用するサービスの種類や利用時間・頻度等は様々であり、施設入所と在宅介護の違いもある。親族の関わりも、子育ての場合は差はあるものの、多くは子の母親が主体となって夫婦を中心として子育てを行っている。介護の場合、関わってくる親族の範囲が広く、近年では、要介護高齢者の孫といった若年層の介護や、介護による離職なども問題となっている。

第6の違いは、働きながら介護をしている人でも、会社に相談をしたり、会社の両立支援制度を利用していない人が多い点である。そのため、企業の人事担当者も、社員の介護の実態や支援ニーズを把握できずにいる。働きながら介護をしている人で、介護休業制度を利用している割合は、男性で4.2%、女性で6.5%に過ぎず、介護休暇の利用割合も同様に低い(図表1参照)。利用されている制度としては、有給休暇が多いが、何も利用していないという人がもっとも多い。介護休業があまり利用されていない理由としては、一度しか制度が利用で

図表2 介護についての相談先



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究(労働者調査)」  
(厚生労働省委託事業) 2013年3月。

きないために、より要介護度が重くなったときのために取っておくという人もいるが、最も多い理由は、実際に両立をはかる上では、それほど長期の休業が必要とされていない、ということがある。むしろ、半日・時間単位の休暇や勤務時間帯の変更などの柔軟な働き方が、必要なタイミングで選択できることが求められている。

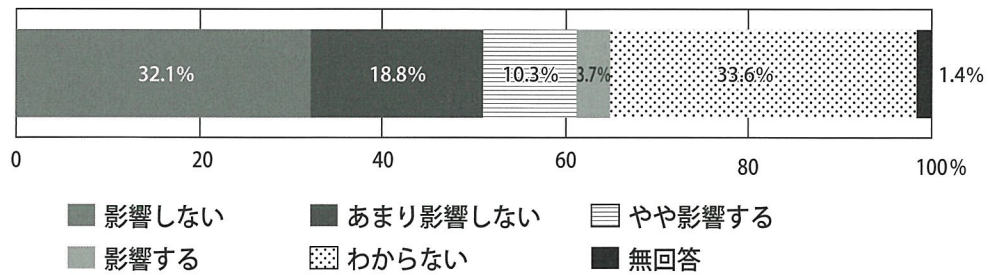
また、介護についての相談先としても、勤務先に相談している人は、就労者（働きながら介護をしている正社員）で7.6%、離職者（正社員として介護をしていたが、介護を機に離職してしまった）でも12.9%と低くなっている（図表2参照）。相談先について問題なのは、勤務先ばかりではなく、自治体や地域の相談窓口である地域包括支援センターへの相談もしていない人が多いことにある。介護保険制度や介護保険以外の地域の介護支援について十分に理解しないまま介護をしている人や離職してしまっている人が多いことになる。介護保険制度のサービスも限度額いっぱい利用していない人が多く、サービスをたくさん使えばよいというものでもないが、活用できる可能性のある資源が、会社でも地域でも活用されていないのが実態である。

## 企業に求められる取り組み

こうした仕事と介護の両立の特性を踏まえて、企業は、社員の離職を防ぐためにどのような取り組みを行う必要があるだろうか。企業に求められる取り組みには、大きく分けて二つのアプローチがある。一つは、介護に直面する前の社員に向けた取り組みであり、二つ目には、介護に直面した社員の支援である。

介護に直面する前の社員に向けた取り組みとして、まずは、経営トップから「会社が仕事と介護の両立を支援するというスタンスを明確に示すこと」が重要である。介護に直面した場合、会社としては、社員に離職されるより、両立をはかってもらいたいと考えているということを知ることが重要である。先に述べたように、職場の上司に理解があり、介護のための休暇等が取れていたとしても、介護をしながら働き続けることで会社に迷惑をかけているのではないかと不安になって離職してしまう可能性がある。実際に、介護に直面して、会社に相談することなく辞めてしまっている人も多いことから、介護

図表3 管理職が両立支援制度を利用したことによる長期的な昇進・昇格への影響



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成24年度両立支援ベストプラクティス普及事業（仕事と介護の両立に関する企業調査）」（厚生労働省委託事業）2013年3月。

に直面する前に周知をはかる必要がある。

次に、「社員の介護の実態や介護不安の状況、両立支援ニーズ等の把握」が必要である。矢島(2015)は、仕事と介護の両立しやすさは、労働時間や上司の理解等の職場環境、役職等による本人の裁量により異なることを指摘している。こうした状況の違いにより、どのような介護不安や支援ニーズがあるのかを社員に対するヒアリングやアンケート調査などにより把握することが必要である。また、こうした調査を実施することは、社員に対して、会社の支援スタンスを伝える手段の一つにもなる。

さらに、介護に直面する前の心構え等について、社員に向けた情報提供を行うことも有効である。特に、親が介護を要する可能性が高まる40代以上の社員に向けた研修やパンフレットの配布等を行う企業はすでに増えてきている。40歳になれば、自身の介護保険の保険料を払う立場になることから、介護保険制度や会社の両立支援制度の概要を伝え、こうした制度を活用して両立して欲しいということ伝える。ここで重要なのは、あくまで「概要」を伝えることであって、制度の詳細を伝えすぎないことである。まだ介護に直面していない社員の記憶には留まらず、負担感だけが増す可能性がある。介護に直面する前の心構えとしては、親とのコミュニケーションを促すことも重要である。親のかかりつけ医や交友関係、どのような介護を望んでいるか、介護の費用負担をどのように考えているのか、など、聞きにくい話題もあるが、それだけに、時間をかけて、少しずつコミュニケーションをはかっていくことが必要である。特に、親が遠距離に暮らしてい

る場合、盆や正月などの帰省のタイミングで、介護関連のTV番組や書籍などを話題のきっかけにしながら、親の意向を把握するよう促すことも考えられる。きょうだい等親族間の関わりも様々であることから、役割などもある程度相談できていることが望ましい。ただし、この時、親族のうち、誰か一人に介護を担わせないことが重要なポイントである。特に、若い孫などが非正規雇用であったり学生であるために、離職のリスクが小さいとして、単独で介護を担わせることは避ける必要がある。できるだけ多くの親族や介護サービス事業者で、一緒に介護を支えていくことが持続可能な方法である。遠距離介護の場合、介護施設に入所すれば大丈夫だろうと考えがちだが、容態が急変し入院等の対応が必要となった場合、親族が駆け付ける必要が出てくる。親族のうち誰かは緊急時に駆け付けられるかどうか、それが難しければ、医師や自治体に相談をして、こうした場合の対応等を検討する必要がある。このような気づきを社員に促す取り組みが必要である。

一方、介護に直面した社員に対する支援としては、まず、「相談窓口をつくり周知すること」である。先に述べたように、会社に相談をせずに辞めている社員が多いが、介護に直面する前の社員に向けた情報発信を行うことで、職場で介護について話題にしやすくなったり、相談をしてみようという社員も増えるはずである。その時に、迷わずに相談できる窓口や担当者が明示されていることが必要である。介護そのものの問題は、専門的な問題もあり、地域差もあることから、無理にすべて会社で情報提供し

ようとせず、地域包括支援センター等自治体の窓口を紹介する。企業の中には、介護者支援を行うNPO等と提携をして、相談体制を作っているところもある。

介護に直面した社員に対して、最も重要な支援は、「柔軟な働き方が選択できる職場環境を作ること」である。長期の休業よりも、必要に応じて取れる休暇や時間帯の調整が重要である。企業の中には、法定で93日の介護休業を1年間などに延長してしまっている企業もあるが、介護休業は、自分が直接介護をするための休業ではなく、介護の体制を作るための休業である。1年にすることで、逆に、「働きながら両立するよりも、介護が必要な間は休業していた方が職場の迷惑にならない」といった誤った社員の思いこみを誘発する危険もある。実際に休業して、自分で介護を抱え込んでしまえば、1年経っても復帰できない可能性がある。従って、介護休業の目的を明確に示し、長期の休業に陥らせずに、短期の休暇、フレックスタイム、在宅勤務、短時間勤務等の柔軟な働き方で両立をはかれるよう支援する。もちろん、前提として、恒常的な長時間残業がないこともポイントである。こうした働き方は、仕事と子育ての両立支援やワーク・ライフ・バランスの取り組みとして、すでにある程度できている企業もあろう。介護を取り巻く状況は、確かに子育てよりも多様であるが、実際に仕事と介護の両立をしている人は、基本的には、子育ての場合の保育所利用と同様に、フルタイムに近い時間働けるよう自分の働いている時間帯は介護サービスや親族による対応を確保している。人事担当者の中には、週2日しか働けない、とか、半日しか働けないなど、極端な働き方のニーズを懸念するむきもあるが、現在子育てで取り組んでいる短時間勤務や短日勤務の週30時間前後の働き方を目安に、社員にはその時間を働けるような介護体制づくりをしてもらうことが望ましい。本人にとっても、あまりにも他の社員と異なる働き方でしか仕事ができなくなると、やりがいや自信を失い、就業継続の自信もなくなってしまう可能性がある。

こうした「柔軟な働き方を選択した場合の評価

やキャリアへの影響を明らかにすること」も大切である。特に、管理職層が制度利用をする場合、昇進・昇格への影響があるかを企業の人事担当者に聞いたところ、「わからない」という回答がもっとも多かった(図表3参照)。これまで自分や家族のための有休を取得することにも躊躇していた年代の男性に関しては、ことに評価やキャリアへの影響に対する不安が強いと考えられる。子育てや介護に関わる社員だけではなく、社員全体の公平性の観点から、柔軟な働き方を前提とした評価・キャリア形成のあり方を見直すことが期待される。

さらに、こうした柔軟な働き方を実際に活用するに際しては、「上司の理解」が重要である<sup>2</sup>。先に述べたように、仕事と介護の両立については、極端な働き方の変更が必要な訳ではなく、子育てのように長期の休業が必要という訳でもない。そのため、仮に会社全体で支援体制が十分整っていないとしても、職場内での支え合いで両立がはかれる可能性もある。その際、重要なのが上司の理解であり、こうした理解を会社側から促すために、管理職を対象に、支援マインドの醸成や柔軟な働き方を可能とするマネジメントノウハウ等を提供する研修等が有効である。

最後に、介護は長期にわたることから、「精神的なサポート」も求められる。そのため、介護者同士のネットワークづくりを社内ですすめる、あるいは社外のネットワークを紹介する等の支援が期待される。介護を担っている人は、親の要介護度が上がることによって、介護が続けられなくなるのではないかという不安を持っている。しかし、実態としては、要介護度が上がると利用するサービスの種類は変わるが、働き方は変わらずに介護している人が多い。こうしたことも、ネットワークによって、情報が得られれば、長期的な安心につながる。

介護については、直面していない人ほど不安が強い。人事担当者も情報が少ないほど不安が強い。仕事と介護の両立実態について、社内外で多くの事例を見聞きすることで、介護が暗いばかりのものでもなく、また「介護＝離職」と考える必要もないということが共有されることが期待される。■

《注》

- 1 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (2013 労働者調査) によれば、40 代、50 代の正社員男女各 1000 名を対象とした調査で、実際に「介護を担っている」と回答した割合は、男性 14.4%、女性 10.7%である。ただし、女性の場合、介護を担うことですでに離職してしまっている可能性もある。
- 2 矢島 (2015) では、仕事と介護の両立における両立実感や仕事のやりがいに影響する要因として、「上司の理解」が大きいことを指摘している。

《参考資料》

- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (2013) 「平成 24 年度両立支援ベストプラクティス普及事業 (仕事と介護の両立に関する企業調査)」 (厚生労働省委託事業)。
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (2013) 「仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究 (労働者調査)」 (厚生労働省委託事業)。
- 厚生労働省 「平成 25 年国民生活基礎調査」。
- 矢島洋子 (2015) 「仕事と介護における『両立の形』と『企業に求められる両立支援』」 日本労働研究雑誌 第 658 号。

