

—特集 2—

介護離職ゼロ実現に向けた ルール整備と職場づくり

厚生労働省『企業における仕事と介護の 両立支援実践マニュアル』から、 従業員目線による支援体制の構築法を指南

2017年1月から改正育児・介護休業法が施行され、介護休業をはじめ仕事と介護の両立に向けた法制度の拡充が図られた。労働力人口減少への対応が待ったなしの状況下、政府も「介護離職ゼロ」実現に向けて強い決意を見せており、企業にも介護に直面している従業員に対し、より効果的な支援策の整備が求められている。一方で法の規定は「最低限満たすべき基準」ととどまるため、これを社内規程に盛り込み制度に反映したとしても、十分に機能するわけではない。介護に直面した従業員にとってどうすれば使い勝手のよい仕組みになるのか、介護期間中、職場として社員本人のフォローをどう行うかなど、制度・運用両面でさまざまな工夫やノウハウの蓄積が求められる。

そこで今回、東京海上日動ベターライフサービス株式会社の小林隆雄氏に、介護離職ゼロ実現に向けて企業・介護に直面した従業員・職場で何ができるのか、厚生労働省の『企業における仕事と介護の両立支援実践マニュアル』をベースに実務的な視点から解説いただいた。

小林隆雄（こばやし たかお）

東京海上日動ベターライフサービス(株)
ソリューション事業部 課長／介護福祉士

一般企業に勤務後、介護業界へ転向。介護サービス事業者で実務経験を積んだ後、事業所の管理者・所長・エリアマネージャーとして勤務。東京海上日動ベターライフサービス(株)へ入社後は、社内の介護職の教育や介護事業所の運営支援に携わる。近年では介護の専門職の立場から、介護離職防止を目的とした「仕事と介護の両立支援セミナー」の講師を担当、全国で年間80本以上のセミナーに登壇している。



ポイント

- ①**制度設計・見直しを行う際のポイント**：自社の両立支援制度につき、①従業員のニーズに対応しているか、②内容や趣旨が従業員に周知されているか、③利用要件・利用フローが整備されているか——の3点から検討するとよい
- ②**介護に直面する前の従業員への支援**：介護従事者にとって、さまざまな手続きや対応に迫られる初動期の対応が一番大変と感じる場合が多い。まずはここを乗り越えられるかどうか、介護離職に至るか至らないかの最初のヤマ場となるため、いざというときに慌てることのないように、あらかじめ介護に関する基本的な知識や情報を提供しておくことで、仕事と介護の両立のイメージを持ってもらい、介護に向けて事前の準備ができるよう支援することが必要
- ③**介護に直面した従業員への支援**：一人ひとりの状況を踏まえた支援を行う上で、①相談窓口での両立課題の共有、②企業の仕事と介護の両立支援制度の手続き等の周知、③働き方の調整、④職場内の理解の醸成、⑤上司や人事による継続的な心身の状態の確認、⑥社内外のネットワークづくり——がカギとなる
- ④**介護休業取得者への対応**：人事担当者・対象従業員・対象従業員の上司等の間で「介護休業取得前」「介護休業期間中」「介護休業終了前」「介護休業からの職場復帰後」に面談の機会を設けて、各時点での不安を払拭^{はつしよく}することが望ましい

1 企業における介護離職対策は「待ったなし」の状況

[1] 法が求める介護支援の枠組み

「介護離職ゼロ」をどう目指すかについて検討する前に、まず育児・介護休業法が求める従業員の介護支援の枠組みを確認しておこう。概要を[図表1～3]に整理したので参照いただきたい。

[2] 従業員目線による支援策でなければ機能しない

現在日本では、介護が必要であると認定を受けた要介護者が約640万人に上るが、団塊の世代が75歳以上の後期高齢者となる2025年にはさらに1.3倍に増えて約830万人になると予想されている。一方、介護の担い手となる子の世代の人口は減少し、未婚率の上昇、夫婦共働きの増加などにより、昔に比べて国民一人ひとりが介護の担い手になる確率が格段に高まっている。また、介護は高齢の親だけでなく、パートナーや子どもについても対象

となる可能性があることを考えると、介護はいつ誰にでも起こり得る時代になったといえる。

総務省統計局による「平成24年就業構造基本調査」によれば、介護・看護を理由とした離職は年間約10万人に上る。このまま何の対策も取らなければ、要介護者の増加に伴う介護離職の増加は避けられないだろう。

また、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年度推計）」によれば、今後の日本は高齢者人口が横ばいとなる一方で、労働力人口（15～64歳）は激減していくことが分かる[図表4]。

ただでさえ減っていく労働力人口。その中から、さらにある日突然、介護を理由に従業員が次々と退職を申し出てくるとすれば、これは企業の存続にも影響する深刻な問題となるに違いない。

2017年1月の育児・介護休業法の改正で大幅に制度の拡充が図られ、これに合わせて企業ごとに仕事と介護の両立支援に関する社内規程の改正が

図表 1 育児・介護休業法における仕事と介護の両立支援制度の内容

区 分	内 容	対 象 と な る 労 働 者
介護休業	要介護状態*の対象家族を介護するための休業。対象家族1人につき通算93日まで、3回を上限として分割して取得可能※2週間以上の期間にわたり常時介護を必要とする状態（[図表3]参照）	<ul style="list-style-type: none"> ●要介護状態にある対象家族を介護する労働者（日々雇用者を除く） [労使協定により対象外にできる労働者] ●入社1年未満の労働者 ●申し出の日から93日以内に雇用期間が終了する労働者 ●1週間の所定労働日数が2日以下の労働者 <p>[申し出時点において要件を満たすことが必要な労働者]</p> <p>※有期契約労働者は、申し出時点において次の要件を満たすことが必要</p> <ol style="list-style-type: none"> ①入社1年以上 ②介護休業開始予定日から起算して93日を経過する日から6カ月経過する日までに労働契約期間が満了し、更新されないことが明らかでないこと
介護休暇	要介護状態にある対象家族の介護やその他の世話をを行うために取得できる休暇。対象家族が1人の場合は年5日まで、2人以上の場合は年10日まで（半日単位での取得も可能）	<ul style="list-style-type: none"> ●要介護状態にある対象家族を介護する労働者（日々雇用者を除く） [労使協定により対象外にできる労働者] ●入社6カ月未満の労働者 ●1週間の所定労働日数が2日以下の労働者
介護のための所定労働時間の短縮措置等	要介護状態にある対象家族を介護する労働者について、次のいずれかの措置を選択して講じる必要がある ①所定労働時間の短縮措置 ②フレックスタイム制度 ③始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ（時差出勤の制度） ④労働者が利用する介護サービス費用の助成その他これに準じる制度 ※対象家族1人につき、利用開始から3年の間で2回以上の利用が可能	<ul style="list-style-type: none"> ●要介護状態にある対象家族を介護する労働者（日々雇用者を除く） [労使協定により対象外にできる労働者] ●入社1年未満の労働者 ●1週間の所定労働日数が2日以下の労働者
所定外労働の制限（残業の免除）	要介護状態にある対象家族1人につき、介護の必要がなくなるまで残業の免除を受けられる制度（1回の請求につき1カ月以上1年以内の期間、ただし、請求できる回数に制限なし）	<ul style="list-style-type: none"> ●要介護状態にある対象家族を介護する労働者（日々雇用者を除く） [労使協定により対象外にできる労働者] ●入社1年未満の労働者 ●1週間の所定労働日数が2日以下の労働者 <p>※事業の正常な運営を妨げる場合は、企業は請求を拒める</p>
時間外労働の制限	要介護状態にある対象家族の介護を行う労働者が申し出た場合に、残業時間に一定の制限を設ける制度。1カ月24時間、1年150時間を超える時間外労働は不可	<ul style="list-style-type: none"> ●要介護状態にある対象家族を介護する労働者 [対象外にできる労働者] ●日々雇用される労働者 ●入社1年未満の労働者 ●1週間の所定労働日数が2日以下の労働者 <p>※事業の正常な運営を妨げる場合は、企業は請求を拒める</p>
深夜業の制限	要介護状態にある対象家族の介護を行う労働者が申し出た場合には、深夜時間帯（午後10時～午前5時まで）の就労を禁止する制度	<ul style="list-style-type: none"> ●要介護状態にある対象家族を介護する労働者 [対象外にできる労働者] ●日々雇用される労働者 ●入社1年未満の労働者 ●介護ができる、次のいずれにも該当する16歳以上の同居の家族がいる労働者 <ol style="list-style-type: none"> ①深夜時間帯に就労していないこと（深夜時間帯の就労日数が1カ月につき3日以下の者を含む） ②負傷、疾病または心身の障害により介護が困難でないこと ③産前6週間（多胎妊娠の場合は14週間）以内、産後8週間以内の者でないこと ●1週間の所定労働日数が2日以下の労働者 ●所定労働時間の全部が深夜時間帯にある労働者 <p>※事業の正常な運営を妨げる場合は、企業は請求を拒める</p>
転勤の配慮	要介護状態にある対象家族の介護を行う労働者を転勤させようとする場合は、その介護の状況に配慮しなければならない	
不利益取り扱いの禁止	事業主は上記制度を利用した労働者に対し、解雇などの不利益な取り扱いを行ってはならない	
ハラスメントの防止	事業主に対し、上司・同僚からの嫌がらせ（ハラスメント等）の防止措置を義務づけ	

行われている。筆者は企業の従業員向けに仕事と介護の両立のためのポイントをお伝えするセミナーを実施しているが、その際に「社内規程は変更したものの、そこから先どのように仕事と介護の両立支援を行っていくかに頭を悩ませている」という人事担当者の話を聞くことがしばしばある。

介護の多くは「ある日突然やってくる」だけでなく、「いつ終わるのか分からない」「人によって介護の状況は異なる。100人いれば100通りの介護がある」という性質を持っている。同じ「両立」支援でも、先の予定が見通せる育児とはまた異なった対応が必要といえる。介護休業や介護休暇などを社内規程に位置づけただけで、「後は介護をするときにそれぞれが上手に使ってください」と従業員の努力だけに任せていては、やがて精神的にも肉体的にも疲弊して介護離職に至る可能性が高い。

このようなリスクを回避するため、今企業に求められているのは、「この会社で働き続けたい」という思いを持っているすべての従業員が、仕事と介護の両立を実現できる支援体制を構築することである。

では、介護離職ゼロを目指して企業が取り組むべき「仕事と介護を両立できる支援体制」の構築

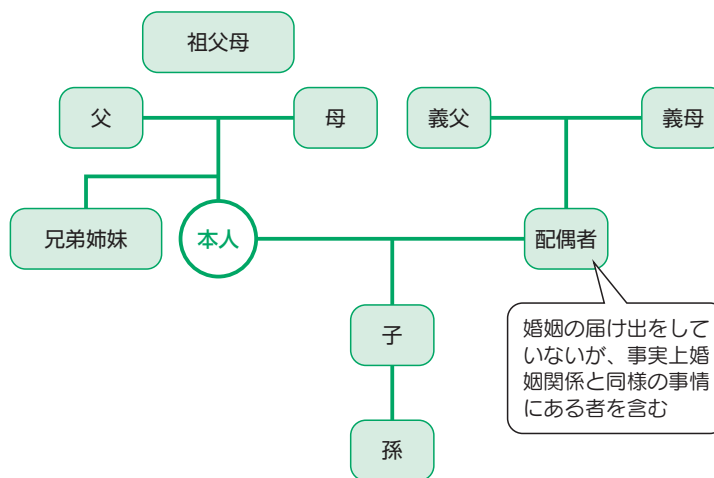
とは、具体的にどのようなものだろうか。これについては、厚生労働省の『企業における仕事と介護の両立支援実践マニュアル』（以下、両立支援マニュアル）がヒントになる。同マニュアルでは企業に求められる従業員の仕事と介護の両立支援への取り組みを「介護離職を予防するための両立支援対応モデル」として示し、次の五つに整理している【図表5】。

- ①従業員の仕事と介護の両立に関する実態把握
- ②制度設計・見直し
- ③介護に直面する前の従業員への支援
- ④介護に直面した従業員への支援
- ⑤働き方改革

本稿では、この「介護離職を予防するための両立支援対応モデル」の項目に沿って、介護離職ゼロを目指して企業が取り組むべき「仕事と介護を両立できる支援体制」の構築について検討していきたい。

【編注】 両立支援マニュアルは以下のURLからダウンロードできる（以下、48、52ページの「お役立ちツール」の【資料編】および2【4】(2)で紹介する『「介護支援プラン」策定マニュアル』も同じ）。
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritsu/model.html

図表2 対象家族の範囲



【注】 平成29年1月施行の改正育児・介護休業法により、祖父母、兄弟姉妹、孫については、同居・扶養要件は不要となった。

図表 3 「常時介護を必要とする状態」に関する判断基準

育児・介護休業法における「要介護状態」とは、「2週間以上の期間にわたり常時介護を必要とする状態にある」ことをいい、以下の(1)または(2)のいずれかに該当する場合である。

(1)介護保険制度の要介護状態区分において要介護2以上であること

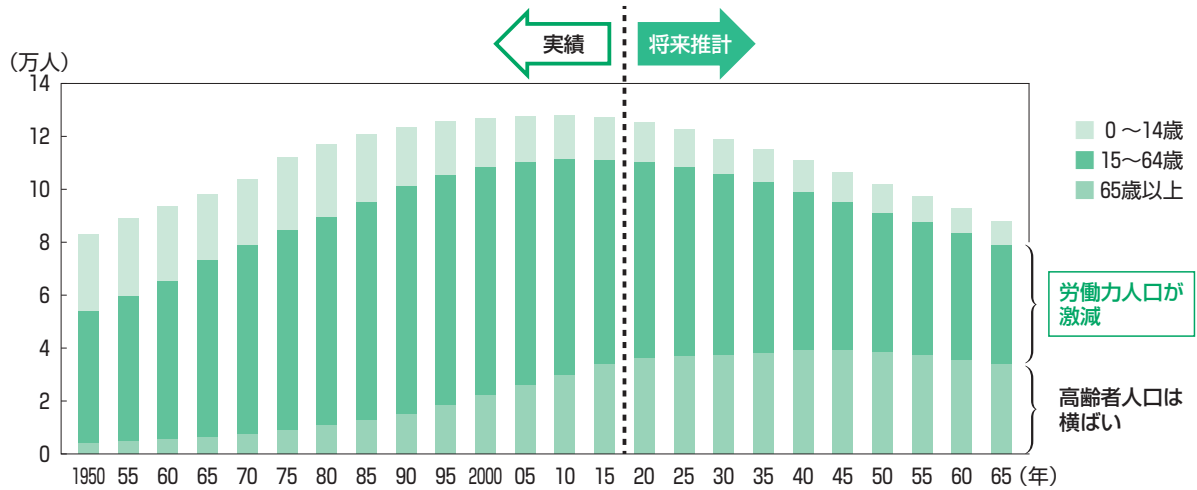
(2)歩行や移動、排泄、意思の伝達など日常の動作や行動に関する下表12項目のうち、表頭2の状態（一部介助が必要な項目）が二つ以上、または同3の状態（全面介助が必要な項目）が一つ以上該当し、かつ、その状態が継続すると認められること

区 分		状 態		
		1 [注 1]	2 [注 2]	3
項 目	①座位保持 [10分間1人で座っていることができる]	自分で可	支えてもらえればできる[注 3]	できない
	②歩行 [立ち止まらず、座り込まずに5メートル程度歩くことができる]	つかまらないでできる	何かにつかまればできる	できない
	③移乗 [ベッドと車いす、車いすと便座の間を移るなどの乗り移りの動作]	自分で可	一部介助、見守り等が必要	全面的介助が必要
	④水分・食事摂取	自分で可	一部介助、見守り等[注 4]が必要	全面的介助が必要
	⑤排泄	自分で可	一部介助、見守り等が必要	全面的介助が必要
	⑥衣類の着脱	自分で可	一部介助、見守り等が必要	全面的介助が必要
	⑦意思の伝達	できる	ときどきできない	できない
	⑧外出すると戻れない	ない	ときどきある	ほとんど毎回ある
	⑨物を壊したり衣類を破くことがある	ない	ときどきある	ほとんど毎日ある[注 5]
	⑩周囲の者が何らかの対応をとらなければならないほどの物忘れがある	ない	ときどきある	ほとんど毎日ある
	⑪薬の内服	自分で可	一部介助、見守り等が必要	全面的介助が必要
	⑫日常の意思決定[注 6]	できる	本人に関する重要な意思決定はできない[注 7]	ほとんどできない

資料出所：厚生労働省『育児・介護休業制度ガイドブック』

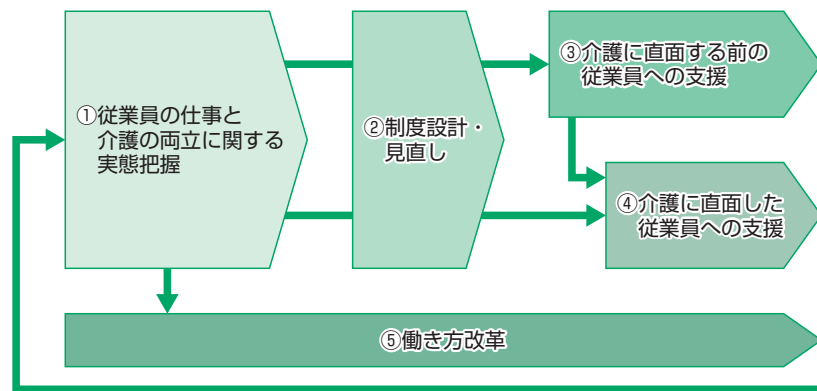
- [注] 1. 各項目の1の状態中、「自分で可」には、福祉用具を使ったり、自分の手で支えて自分でできる場合も含む。
2. 各項目の2の状態中、「見守り等」とは、常時の付き添いの必要がある「見守り」や、認知症高齢者等の場合に必要となる行為の「確認」「指示」「声掛け」等のことである。
3. 「①座位保持」の「支えてもらえればできる」には背もたれがあれば1人で座っていることができる場合も含む。
4. 「④水分・食事摂取」の「見守り等」には動作を見守ることや、摂取する量の過小・過多の判断を支援する声掛けを含む。
5. 項目⑨における3の状態（物を壊したり衣類を破くことがほとんど毎日ある）には「自分や他人を傷つけることがときどきある」状態を含む。
6. 「⑫日常の意思決定」とは毎日の暮らしにおける活動に関して意思決定ができる能力をいう。
7. 「慣れ親しんだ日常生活に関する事項（見たいテレビ番組やその日の献立等）に関する意思決定はできるが、本人に関する重要な決定への合意等（ケアプランの作成への参加、治療方針への合意等）には指示や支援を必要とすることをいう。

図表4 日本の総人口の推移



資料出所：経済産業省『健康経営銘柄2018』および『健康経営優良法人（大規模法人）2018』に向けて（2017年9月）2ページ、「日本の将来人口推計」（国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口〔平成29年度推計〕」、総務省統計局「人口推計」を基に筆者で数値を更新している）

図表5 介護離職を予防するための両立支援対応モデル



資料出所：厚生労働省『企業における仕事と介護の両立支援実践マニュアル』

2 「介護離職ゼロ」実現に向けた仕事と介護の両立支援体制構築のポイント

〔1〕従業員の仕事と介護の両立に関する実態把握

介護の問題は従業員が自ら開示しない限り表面化しにくいいため、会社（人事担当）としても情報を待っているだけではなかなか集まってこない。介護に直面している従業員、あるいは将来的に介護に直面する可能性がある従業員がどのくらい

なのか、介護に対して従業員がどのような不安を持っているのか、どのような支援を企業に期待しているのか——などを把握するには、全社的なアンケートやヒアリングを通して情報収集を行う必要がある。まずは自社の実態を把握することが、今後の仕事と介護の両立支援体制を構築する上での出発点となる。

ここでは「全社の実態把握」と「既に介護を行っている従業員の状況把握」について触れたい。

(1) 全社の実態把握

全社の実態把握は、従業員の介護実態や抱えている課題、不安を的確に把握して、仕事と介護の両立支援の方向性や具体的な両立支援制度を検討するために必要なものである。したがって、基本的に全従業員を対象としたアンケート調査を定期的（数年ごと）に行うことが望ましい。アンケートが仕事と介護の両立を支援する目的で実施されることを説明し、会社として本気でこの問題に取り組む姿勢であることを示した上で協力を依頼したい。対象者を介護に直面しやすい40代以上とするケースもあるが、介護は若い世代にも起こり得ること、また、こういったアンケートによって、これまで介護に興味がなかった従業員が介護について考えるきっかけにもなり得ることから、全従業員を対象とすることが望ましい。

具体的なアンケートの内容は、両立支援マニュアル【資料編】に「お役立ちツール」として「実態把握調査票」が掲載されているので参考になる。当然ながら、全社アンケートを行った際には、そのフィードバックも重要である。アンケートの結果と、それを踏まえて企業としてどのような方向性を見いだしたのかを示すとともに、回答時に出された具体的な要望に対してもしっかりとフォローすることが、会社の本気度を示すことになる。フィードバックがないとかえって従業員の不満が高まったり、次回からのアンケートへの回答意欲が低下したりするので、必ず行う必要がある。

(2) 既に介護を行っている従業員の状況把握

人事面談などの機会を利用して、管理職が部下の介護の状況についてヒアリングを行う。いきなり「親の介護は大丈夫ですか」などと問われると隠してしまう従業員もいると思われるので、「親や家族は元気ですか、何か不安に思っていることはありませんか」といった軽いトーンから始めるのがよい。また、この時に注意すべきは、例えば母親が父親を介護しているが、本人は介護にまった

く関わっていないケースである。主介護者である母親が病気などの事情で介護ができなくなると、本人が父親と母親、一気に2人の介護に直面する可能性がある。

定期的に行われる管理職の面談による状況把握は、まさに介護に直面している、または直面しそうな従業員（＝介護離職予備軍）を早期に発見し、状況に応じた離職防止のための支援を行うのに非常に有効な手段となる。

人事担当者と話していると、「部下のプライバシーを尊重するあまり、プライベートな部分には立ち入れない管理職が増えている。結果的に、ある日部下が突然退職を申し出てきて初めて状況が分かる」ケースを耳にする機会がある。そのような管理職にとっても、面談でのヒアリングをルール化することで介護の話題に踏み込みやすくなり、介護に直面している従業員の早期発見が可能となる。

また、面談でのヒアリングもアンケートと同様、介護にまだ直面していない従業員に対して仕事と介護の両立支援に対する自社の姿勢を示すものとなり、後々介護に直面した場合に本人から相談を申し出やすい雰囲気をつくる効果が期待できる。

[2] 制度設計・見直し

制度設計・見直しについては、[1]のアンケートやヒアリング等で把握した実態を踏まえ、労働組合等とも意見交換を行いながら導入や変更を実施するのがよい。その際のポイントは、自社の両立支援制度につき、(1)従業員のニーズに対応しているか、(2)内容や趣旨が従業員に周知されているか、(3)利用要件・利用フローが整備されているか——の3点である。

(1) 自社の両立支援制度が従業員のニーズに対応しているか

育児・介護休業法に定められた要件を満たしたものが社内規程に盛り込まれていることはもちろんだが、[1]で触れた「従業員の仕事と介護の両

立に関する実態把握」も踏まえて、自社の両立支援制度が従業員のニーズに対応しているか、より仕事と介護を両立しやすい制度になっているかを確認する必要がある。

従業員の使い勝手を考え、例えば次のような支援策を独自に社内規程に盛り込んでいる企業も多く実在する。

- ・介護休業の期間を法定93日より大幅に増やす
- ・介護休業の取得における分割制限をなくす
- ・介護休暇を有給とする
- ・介護休暇を時間単位で取得可能とする
- ・失効年休の積み立て保存により、介護休暇としての利用を認める
- ・外部のサービス提供機関と契約し、電話や対面による相談窓口を設置する

(2)自社の両立支援制度の内容や趣旨が従業員に周知されているか

厚生労働省「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」(2013年)によれば、介護を理由

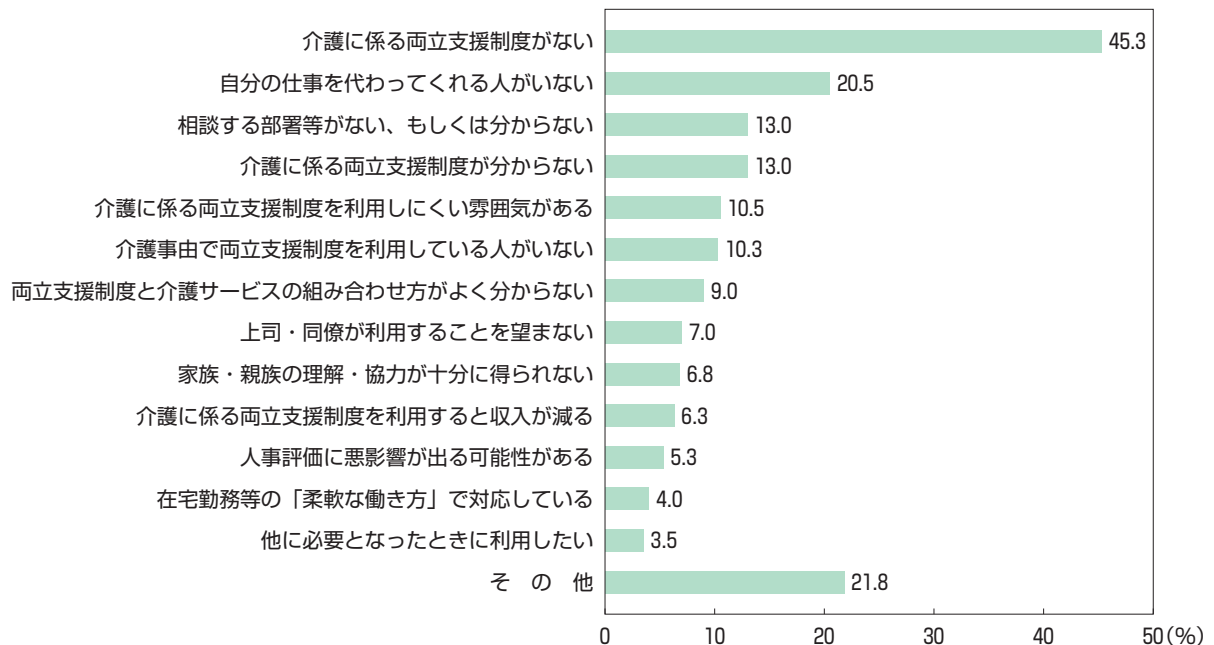
として離職した人の45%が「介護に係る両立支援制度がない」ため勤務先の両立支援制度を利用しなかったと回答している[図表6]。

企業が両立支援制度を整えていても、制度があることを従業員に周知していなければ意味がないし、従業員が制度はあることを知っていても、その内容や趣旨を理解していなければ、仕事と介護の両立に結び付かない。

例えば、両立支援制度の一つである「介護休業」の本来の趣旨は「仕事と介護の両立のための準備期間であり、準備が整えば職場に復帰する」というものだが、「自分自身の手で介護を行うための期間」と誤解をしている人が多い。介護休業中に従業員が介護に専念してしまうとそのまま離職に結び付く可能性があるため、介護休業が「何を目的としたものか」をよく理解してもらう必要がある。

このように、両立支援制度を社内規程に盛り込むだけでなく、従業員に対して、その内容や趣旨をきちんと周知していくことが重要となる。

図表6 勤務先の両立支援制度を利用しない理由(集計対象：離職者400人)



資料出所：厚生労働省「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」(2013年) (以下、[図表8]も同じ)

(3)自社の両立支援制度の利用要件・利用フローが整備されているか

両立支援制度を定めていても、今のところ運用する機会が少ないため、利用要件や利用フローなどを十分に整備していない場合がある。例えば、筆者が登壇するセミナーの受講者（両立支援制度の利用者等）からは次のような「残念な」事例を耳にしている。

- 介護休暇を希望した際、ある上司は口頭での申請で認めてくれたが、別の上司からは「医師の診断書を提出しなければ認められない」と言われた
- 上司に相談したが対応してもらえなかったため人事部に相談したが、人事部の担当者も自社の制度についての理解が心もとなく、がっかりした
- 介護休業や介護休暇を会社の勤怠システムに入力しようとした際、システムの中に項目として選択肢にはあるものの、実際にはシステムと連動しておらず、同休業・休暇として取り扱われていなかった

従業員にとって介護は「突然やってくる」ものである。企業としては社内の相談窓口、利用要件

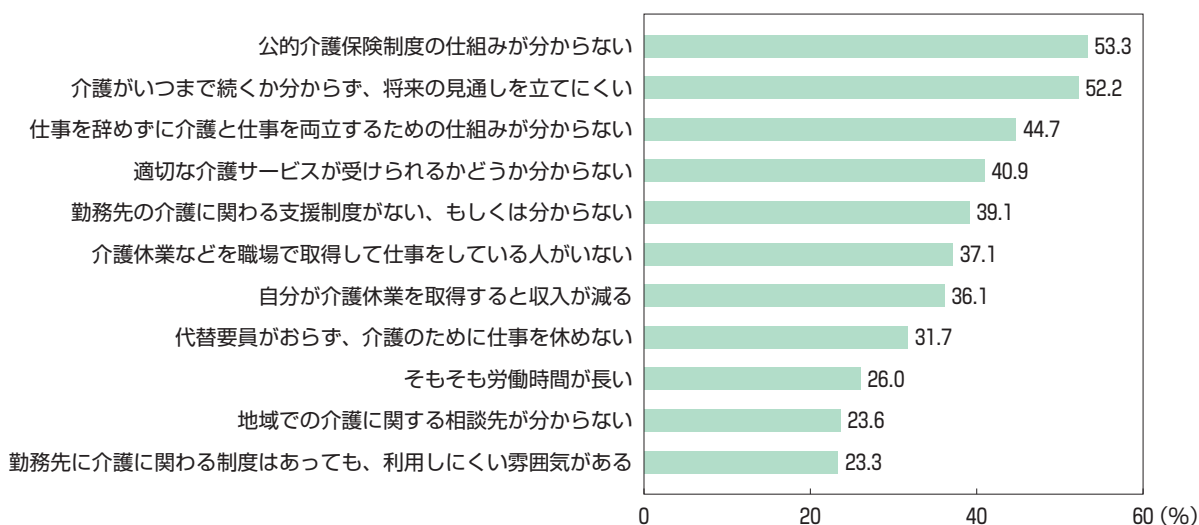
や利用フローをしっかりと確定した上で、それを従業員に周知するとともに、管理職に対しても教育を行い、せつかくある両立支援制度がスムーズに運用され、利用者がストレスなく活用できるようにしておく必要がある。

【3】介護に直面する前の従業員への支援

全社アンケートなどを行えば、従業員が抱く介護に対するさまざまな不安が寄せられる。前述の厚生労働省調査によれば、男女とも7割台が仕事と介護の両立に不安を感じており、また同省「仕事と介護の両立支援事業 社内アンケート（事前）」（2014年度）による「介護に関する具体的な不安」の内容も多岐にわたる。中でも、上位に挙げられているのは制度や仕組みが「分からないこと」や「見通しを立てにくいこと」に関係しており、不安を取り除くには制度や仕組みの情報提供が重要となる【図表7】。その上で、こうした不安を解消し、介護離職を回避するためにどのような支援が必要かを考えていく必要がある。

実際に介護に直面した場合、その直後からさまざまな手続きや対応に迫られる。実は介護は介護

図表7 介護に関する具体的な不安



資料出所：厚生労働省「仕事と介護の両立支援事業 社内アンケート（事前）」（2014年度）

に直面した従業員にとって、この初動期の対応が一番大変と感じる場合が多い。まずはここを乗り越えられるかどうか、介護離職に至るか至らないかの最初のヤマ場となる。いざというときに慌てることのないように、あらかじめ介護に関する基本的な知識や情報を提供しておくことで、仕事と介護の両立のイメージを持ってもらい、介護に向けて事前の準備ができるよう支援することが必要である。

両立支援マニュアルでは介護に直面する前の従業員への支援策として、次の6項目を挙げている。

- (1)仕事と介護の両立を「企業が支援する」方針の周知
- (2)「介護に直面しても仕事を続ける」意識の醸成
- (3)企業の仕事と介護の両立支援制度の周知
- (4)介護について話しやすい職場風土の醸成
- (5)介護が必要になった場合に相談すべき「地域の窓口」の周知
- (6)親や親族と将来の介護に向けてコミュニケーションを図っておく必要性のアピール

以下、同マニュアルの項目に沿って、筆者の経験も交えながら取り組みのポイントを押さえておく。

(1)仕事と介護の両立を「会社が支援する」方針の周知

従業員としては「介護について会社に相談しても支援は期待できない」「相談するとかえって不利

な処遇を受けるのでは」といった懸念を抱きがちである。まずは「介護との両立のため仕事の調整が必要となったとしても、当社で仕事を続けてほしい」という、会社として従業員の仕事と介護の両立を本気で支援していく姿勢を伝えていることが大切である。

(2)「介護に直面しても仕事を続ける」意識の醸成

「介護の平均期間は約5年」という調査結果がある。また10年以上にわたり介護を行うケースも増加傾向にある。介護のために離職すると、「精神的」「肉体的」「経済的」により厳しい状況に追い込まれる可能性が高い[図表8]。

離職することで従業員自身の生活だけでなく、家族の生活も長期的に見て成り立つのかどうかをよく考えるよう伝えていくことが大切である。

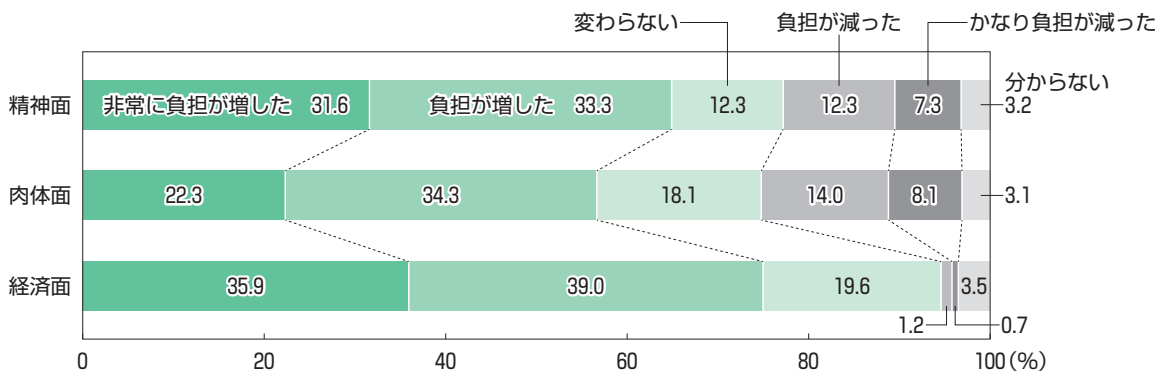
(3)企業の仕事と介護の両立支援制度の周知

[2]でも述べたとおり、社内規程に両立支援制度が規定されていることはもちろん、制度の概要ばかりでなく、その趣旨も従業員に正しく理解されるよう取り組んでいく必要がある。

(4)介護について話しやすい職場風土の醸成

自身の介護に関する話題については、多くの企業でまだまだ従業員からは切り出しづらい（他者に知られたくない）雰囲気があるといえる。従業

図表8 介護による離職後の変化(集計対象：離職者994人)



員から言い出しやすい職場環境として、例えば人事面談でのヒアリングをルール化したり、管理職が中心となって職場の雑談に介護の話題を挙げたりすることで、介護について気軽に語れる雰囲気ができるとよい。

そのためには、管理職によって対応に差が出ないように、管理職向けの研修を行い、会社の方針に従って仕事と介護の両立を支援する意識づけを十分に行うことも必要となる。

また、上司には相談しづらいケースも考えられることから、人事担当部署に相談窓口を設ける、労働組合と連携して相談窓口の設置を検討する、外部サービスを利用して電話や対面による介護相談窓口を設置するなど、従業員が介護を抱え込まない仕組みづくりが大切である。

(5) 介護が必要になった場合に相談すべき「地域の窓口」の周知

企業が行う仕事と介護の両立支援とは、あくまで働き方の支援であり、介護に関する専門的な内容まではカバーできない。従業員には介護の専門的な内容で困ったときに相談できる「地域包括支援センター」（以下、支援センター）の存在を周知しておくとうよい。支援センターの担当エリアは介護対象者の住所地によって異なるため、いずれの支援センターで相談を受け付けてもらえるかをあらかじめ確認しておくよう伝えておく。支援センターは高齢者の介護予防の役割も担っているため、介護状態になる前でも不安なことがあれば相談に乗ってくれる点でも頼りになる。「介護で困ったときには地域包括支援センターへ相談してください」と繰り返し伝えておきたい。

(6) 親や親族と将来の介護に向けてコミュニケーションを図っておく必要性のアピール

いつ介護に直面しても慌てないように、日頃から親や親族との間で介護が現実化した場合に備えてコミュニケーションを取っておくことは重要であ

る。将来の介護に備えて、親の日常生活や身体状況、将来介護が必要になったときの希望、経済状況などを把握し、親族ともどのように協力し合うか事前に話し合っておくように従業員に伝えておく。

具体的な項目については両立支援マニュアル【資料編】に、お役立ちツールとして『「親が元気なうちから把握しておくべきこと」チェックリスト』が掲載されているので参考にするとよい。

なお、前記(1)～(6)の周知については、次の方法が一般的である。

- ① 独自に「ハンドブック」や「リーフレット」を作成して配布する、イントラネットで閲覧できるようにする
- ② イン트라ネットへ仕事と介護の両立に関する情報を掲載し、自由に閲覧できるようにする
- ③ 仕事と介護の両立に関する社内セミナーを開催する（社外から講師を招いてもよい）

最近では、上記①～③を複数組み合わせる周知活動を行う企業が増えている。

ある企業では2017年の改正育児・介護休業法の施行を機に、拠点のある全国各地で人事担当者による会社の両立支援制度の説明会を開催し、その上で社外講師によるセミナーも実施した。また、全従業員への一斉周知を目的として、全従業員参加の社内大会で両立支援制度の説明会とセミナーを開催する企業もある。主催についても人事部門単独ではなく、労働組合や共済会と共催するケースなど、多くの従業員に情報が伝わるよう工夫を凝らしている。

なお、公的介護保険制度について、上記①のようにハンドブックやリーフレットなどで情報提供している場合は、介護保険法の定期的な改正に対応するため、内容のアップデートを随時行う必要がある点に留意すべきである。

本項目の最後に、仕事と介護の両立を支援するセミナーの講師としての立場から、セミナーを開催する際のポイントを[図表9]にまとめたので参考にさせていただきたい。

特に、[図表9]の最後の“受講対象者に年齢などの制限を設けないこと”に関しては、希望者だけでなく全従業員に受講してもらうことが望ましい。両立支援制度を活用する場合に、職場において「介護は誰にでも起こり得るので、制度の活用はお互いさまである」という意識の醸成ができていなければ、制度はあっても使いづらい雰囲気が生まれる可能性がある。前述の厚生労働省調査[図表6]でも、両立支援制度を利用しなかった理由について離職者の10.5%が「介護に係る両立支援制度を利用しにくい雰囲気がある」ためと回答している。受講前には介護に興味を持っていない人も、セミナーをきっかけに介護を自分事と考えるようになれば「お互いさま意識の醸成」につながると考える。

[4]介護に直面した従業員への支援

(1)支援を行う上でのポイント

事前に介護に備えてさまざまな情報収集をしている従業員でも、いざ介護に直面すると冷静さをなくし、あるいは予想もしなかった現実を前に途方に暮れてしまうこともあり得る。介護による離職防止は、従業員一人ひとりの状況を踏まえた支援ができるかどうかが重要である。

以下、介護に直面した従業員への支援ポイントを六つ挙げる。

①相談窓口での両立課題の共有

上司や人事担当者は相談窓口として、介護に直面した従業員（以下、対象従業員）が仕事と介護を両立するための課題を洗い出し、本人と一緒に整理する。課題を解決するために「誰が」「何をすればよいのか」を明確にすることが大切。

②企業の仕事と介護の両立支援制度の手続き等の周知

課題を踏まえ、対象従業員に対し両立支援制度について、その内容や趣旨、利用方法、手続きなどをアドバイスする。

③働き方の調整

課題を解決し、仕事と介護を両立していくために、どのような働き方ができるか、対象従業員と一緒に考え調整する。

④職場内の理解の醸成

働き方の調整ができれば、職場のメンバーに事情を説明し協力を依頼する。上司からも対象従業員に対し仕事と介護の両立を支援していくことを伝え、職場のメンバーに理解・協力を求める。上司は対象従業員への嫌がらせ（ハラスメント等）が発生しないよう十分配慮する。

図表9 社内で「両立支援セミナー」を開催する際のポイント

- セミナーを開催する目的と求める成果を明確にする。社外講師に依頼する場合は講師任せとせず、セミナーを受講した後に「受講者にどうなってほしいか」をきちんと伝えて内容を組み立ててもらおう
- セミナーの冒頭では、自社で行ったアンケート結果のフィードバックや自社の仕事と介護の両立支援制度の説明などを行う。自社の状況を理解した上でセミナーを受講することで、仕事と介護の両立のイメージが付きやすい
- 受講アンケートは必ず実施する。セミナーの効果を測るだけでなく、受講者の介護状況や介護支援ニーズ、自社の仕事と介護の両立支援制度への意見や要望などを尋ね、情報収集の機会とする
- 介護は年齢を問わず直面する可能性があることから、受講対象者に年齢などの制限は設けないほうがよい

⑤上司や人事による継続的な心身の状態の確認

介護は長期にわたる可能性があり、対象従業員の心身の状況も変化することが考えられる。上司や人事担当者は継続的に見守り、問題が発生していないかを確認する。場合によっては再度働き方の調整をし直す判断も必要となる。

⑥社内外のネットワークづくり

対象従業員が集まって情報を共有したり、悩みを分かち合ったりする機会をつくることによって、介護をする人の精神的負担を軽減することが可能である。しかし、地域にこうしたネットワークがあっても、仕事をしていると参加する時間が持たないことも多いため、企業が場所と機会を提供することも一つの方法である。

例えば、昼休みに対象従業員が集まって、食事をしながら情報交換やさまざまな悩みを共有できる機会を設けている企業もある。参加者には好評であり、「介護の悩みは当事者にしか分からない部分がある。共感してもらえて気持ちが軽くなった」「大変なのは自分だけではない。明日からまた頑張ろうと思った」などの声が寄せられている。

(2)支援のフェーズは3段階

さて、(1)の①～③については、厚生労働省『「介護支援プラン」策定マニュアル』（以下、策定マニュアル）に具体的な支援の詳細がまとめられている。

策定マニュアルでは、介護に直面した従業員の支援の段階を、①相談・調整期、②両立体制構築

期、③両立期[図表10]の三つに分け、それぞれの時期に実施する事項やその際に使用できるさまざまな帳票なども紹介しているので、現時点で何も対応していない企業には参考になる。まだ見えない場合は一度目を通しておくことをお勧めする。

しかしながら、いきなり策定マニュアルのとおり支援を実施するのはハードルが高いと感じる企業もあるだろう。ここでは策定マニュアルの内容を中心に、それぞれの時期に筆者が「ここだけは押さえておきたい」「ここだけは実践したい」と考える内容を[図表11]にまとめておく。

面談の回数については、当然ながら対象従業員の置かれた状況によって異なるため、状況に変化があれば随時実施するなど臨機応変に、対象従業員に寄り添った対応が必要である。

さらに、介護休業を取得する場合は休業が長期間となることもあるため、[図表10～11]の対応だけでは対象従業員へのフォローが十分にできない場合も出てくる。この点について以下で対応策を考えてみよう。

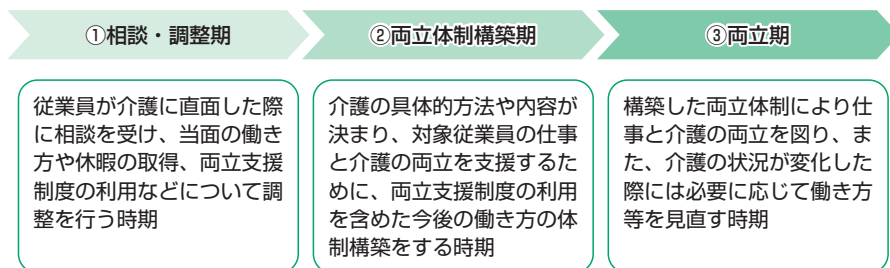
(3)介護休業取得者への対応

実際に長期間介護休業を取得した従業員にヒアリングすると、介護休業取得で大変な時期として以下を挙げる声が多い。

(ア)介護休業取得を決断するとき

(イ)介護休業が確定し、職場の人に仕事の引き継ぎを依頼しなければならないとき

図表10 介護に直面した従業員の支援の3段階
(厚生労働省『「介護支援プラン」策定マニュアル』より)



図表11 三つの段階別に見る具体的な実施事項

区分	「①相談・調整期」の実施事項		「②両立体制構築期」の実施事項		「③両立期」の実施事項
	面談	両立支援の擦り合わせ	面談	両立支援の擦り合わせ	面談
対象者	人事担当者・対象従業員・対象従業員の上司	人事担当者・対象従業員の上司	人事担当者・対象従業員・対象従業員の上司	人事担当者・対象従業員の上司	人事担当者・対象従業員・対象従業員の上司
実施時期	対象従業員から介護の相談を受けたとき（介護の初動期）	面談後	介護を行う具体的方法や内容が決まり、対象従業員から両立支援制度の利用を含めた今後の働き方について相談を受けたとき	面談後	半年ごとに実施（策定マニュアルでは少なくとも1年ごととされている）
面談の目的	離職に至らないよう、当面の働き方や両立支援制度の利用について検討する		仕事と介護の両立の実践を見据えた、働き方や両立支援制度の利用について検討する		現在の働き方や両立支援制度の活用の問題がないか確認する
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> 急に介護に直面したケースでは、従業員もパニックになっている場合があるため、まずは「あなたは会社に必要な人である」「仕事と介護を両立していけるよう一緒に考えていきたい」という企業の姿勢を伝える 従業員自身や家族のみで対応しようとせず、地域包括支援センターなど介護の専門家に相談するように伝える 介護の専門家に相談し、介護サービスなどを使いながら仕事と介護を両立できる具体的な介護体制を検討していくよう勧める 対象従業員に対し、介護が必要な人の状況や現在の介護の協力体制（協力してくれる人の有無）、業務面で配慮してほしいこと（勤務時間、休暇の必要性、業務の引き継ぎなど）等を確認する 利用可能な両立支援制度を説明し、当面の働き方の中で使用するかどうかを確認する 上司は、日々の勤務状況を観察する、対象従業員への声掛けを意識して行うなどして、問題が発生していないか見守る 	<ul style="list-style-type: none"> 対象従業員との面談の内容を受け、離職することなく仕事と介護の両立が図られるよう、上司や職場を中心とした働き方の調整等の必要な支援を検討する 上司に両立支援制度の知識が十分でない場合は、人事担当者が会社の方針を含めて制度の内容や申請方法などを説明する 両立支援制度等を利用することによって対象従業員に対する嫌がらせ（ハラスメント等）が発生しないよう、上司の配慮が必要であることを理解してもらう 	<ul style="list-style-type: none"> どのような体制で介護を行っていくのかについて内容を確認する 仕事と介護の両立をしていくための課題や業務面で配慮してほしいこと（両立支援制度の利用、勤務時間、休暇の必要性、出張の可否、転勤についての意向、業務の引き継ぎなど）等を確認する 上司は、日々の勤務状況を観察する、対象従業員への声掛けを意識して行うなどして、問題が発生していないか見守る 	<ul style="list-style-type: none"> 対象従業員との面談で確認した両立の課題や希望を受け、離職することなく仕事と介護の両立が図られるよう、上司や職場を中心とした働き方の調整等の必要な支援を検討する 両立支援制度等を利用することによって対象従業員に対する嫌がらせ（ハラスメント等）が発生しないよう、上司の配慮が必要であることを確認する 	<ul style="list-style-type: none"> 対象従業員が仕事と介護を両立していく上で問題が発生していないか確認する 新たな課題が発生した場合は、すぐに介護の状態や現在の働き方の課題を確認し、対応を見直す 中長期にわたる両立支援制度の利用を終了する場合は、終了後1カ月程度のタイミングで面談を行い、問題が発生していないか確認する 上司は、日々の勤務状況を観察する、対象従業員への声掛けを意識して行うなどして、問題が発生していないか見守る

(ウ)介護休業中に職場復帰（復職）できるか不安になったとき

(エ)介護休業から復職したとき

こういった時期の不安を払拭するために、前述(2)①～③の段階とは別に状況に応じて、人事担当者・対象従業員・対象従業員の上司等の間で次のような面談の機会を設けて支援したい[図表12]。

●介護休業取得前

介護休業の目的が「仕事と介護を両立するための体制構築」であることを確認し、復帰までにどのようなことをするかについてイメージを共有する面談を行う。また、上司は職場メンバーへの業務の引き継ぎが円滑に進むよう対象従業員と後任者の間に立ってフォローを行う。

●介護休業期間中

仕事と介護を両立するための体制構築がうまくいかず、そのまま離職に結び付くことを防ぐため、少なくとも休業中に1度（取得予定期間の中間点など）は休業者に対し体制構築の進捗状況しんちよくを確認する面談を行う（短期休業時は除く）。また、上司は定期的に電話やメール等で声掛けを行い、休業者が会社・職場との接点をなくさないように配慮する。

●介護休業終了前

職場復帰に当たり、休業者には業務面だけでなく要介護者の環境変化（休業者が常時そばにいないなど）等さまざまな不安が生じがちである。少しでも不安を払拭するため、休業が終了する前に職場復帰後の働き方や新たな両立支援制度の利用等について面談を行う。

●介護休業からの職場復帰後

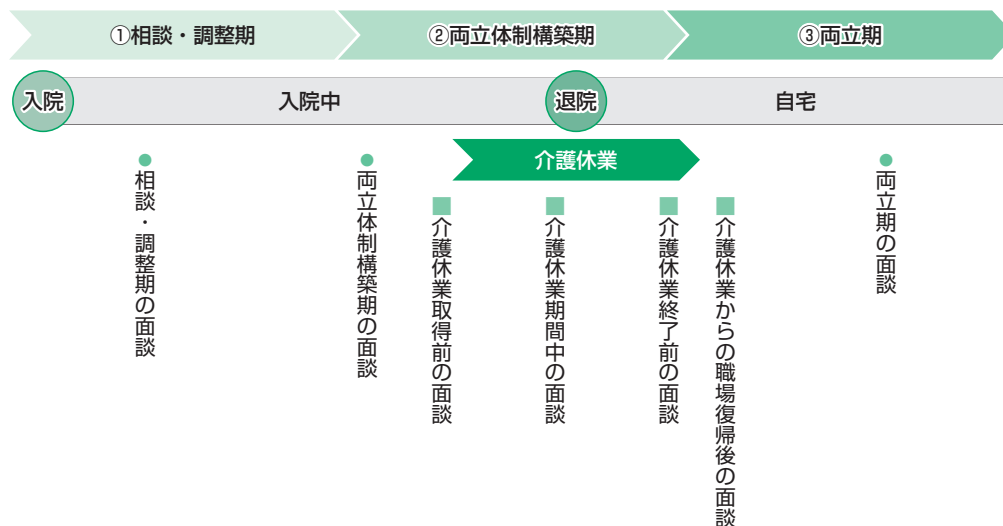
職場復帰後1カ月を目途に、復帰後の働き方に問題はないか、仕事と介護の両立が順調かどうかを確認する面談を行う。休業期間とは環境が変わることから、しばらくは「慣らし期間」と捉えて業務量に配慮する必要がある。上司は、復帰直後はできれば毎週打ち合わせの時間を取って、業務や介護の状況を共有することが望ましい。

[5]働き方改革

——安心して仕事と介護の両立ができる職場をつくるために

介護中は急に施設から呼び出される、あるいは突然休まなければならない場合も出てくる。仕事と介護の両立のためには、限られた時間で最大の成果を創出できるよう、例えば次の視点によ

図表12 介護休業を取得する場合の面談のタイミング



る「働き方の見直し」を行うこと（働き方改革）も重要である。

- 限られた時間の中で一定の業務がこなせるよう、効率的な働き方を身に付ける
- 管理職は部下の労働時間や能力に合わせて仕事を配分し、特定の従業員に仕事が集中しないようにする
- 急に休むことになっても大丈夫なように、仕事を「見える化」して誰でも仕事を引き継げるようにしておく
- 管理職は自分が不在でも仕事が円滑に回るよう、決裁権限を必要に応じて委譲する仕組みを構築しておく

上記は、ワーク・ライフ・バランスの取り組みとして多くの企業が既に取り組んでいると思うが、仕事と介護の両立支援の視点でもぜひ推進すべき項目になる。

3 おわりに

以上、介護離職ゼロを目指して企業が取り組むべき「仕事と介護を両立できる支援体制」の構築について述べてきた。

最近では、従業員の健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践する「健康経営」が注目されているが、従業員が心身ともに健康で業務を遂行するためには家族の介護の問題を無視することはできない。

何度も繰り返すが、介護は誰にでも起こり得ることで、これは皆さんについても例外ではない。であるならば、皆さん自身が介護に直面し、仕事と介護を両立しようとしていく中で、どんな支援があれば安心できるか、どんな支援があれば頑張ってみようという勇気もらえるか、どんな支援があればこの会社において本当によかったと思えるか、イメージしていただきたい。もしかしたら、そこから仕事と介護を両立できる支援体制構築のヒントが得られるかもしれない。

介護に直面している従業員の状況の一つとして同じものではなく、一つひとつ対応していくことは大変であると思う。だが、今後確実に増えていくであろう介護に直面する従業員を支援するために、企業として少しずつでも支援の経験値を増やししながら、自社に合った支援体制を模索、構築し、介護離職ゼロを目指して取り組んでいただくことを切に願う。