

仕事と介護の両立 支援が重要に

—社員を介護離職から守るために—

佐藤 博樹

(中央大学大学院戦略経営研究科(ビジネススクール) 教授)

特集

介護離職問題を考える

1. 誤解の多い仕事と介護の両立支援

社員に対する仕事と介護の両立支援への取り組みの必要性を認識し、自社の仕事と介護の両立支援の内容を見直したり、新しい両立支援への取り組みをはじめたりしている企業が数は少ないがみられる。しかし、そうした企業では、仕事と子育ての両立支援と同じ考え方に基づいて、仕事と介護の両立支援に取り組んでいることが多く、そうした取り組みは、仕事と介護の両立を阻害することにさえなりかねない。

他方で、介護休業や介護休暇を利用する社員が少ないため、仕事と介護の両立支援の必要性は自社にはまだないと考えている企業も多い。しかし、仕事と子育ての両立支援とは異なり、社員自身が介護の課題があることを企業や上司に伝えないと企業などは社員の介護の課題を把握することができない。後述するように、介護の課題があっても企業や上司に話していない社員が多く、社員の介護の課題は潜在化しているのが現状である。

以下ではまず仕事と介護の両立支援と仕事と子育ての両立支援のあり方の違いを説明し、続いて介護と仕事の両立の課題を抱えた社員が多いことをデータで示す。最後に、社員に対する仕事と介護の両立支援の基本的な取り組みのあり方を紹介する。

2. 仕事と介護の両立支援は、仕事と子育ての両立支援と異なる

社員に対する仕事と介護の両立支援に取り組むためには、仕事と子育ての両立支援との違いへの留意が求められる。

第1に、両者では支援の対象層が異なり、仕事と介護の両立支援の対象層は、女性も含

まれるが男性の中高年層（40歳代後半から50歳代）が主となる。既婚者で子どもがいる男性中高年層には、これまで仕事中心の生活をしており、子育てはもっぱら妻に任せるなどワーク・ライフ・バランスを実現できる職場作りを自分自身の課題とは考えてこなかった者が多い。仕事と介護の両立支援のためには、こうした中高年層に対してワーク・ライフ・バランスを実現できる職場作りが自分自身の課題であることを理解してもらうことが鍵となる。

第2に、仕事と子育ての両立では、男女ともに子育てに積極的に関わることができるように支援するのに対して、仕事と介護の両立では、できるだけ直接的な介護を社員が担うことをせずに、親などの要介護者が必要な介護サービスを受けることができ、かつ社員が仕事を継続できるように、仕事と介護の両立を社員自身がマネジメントできるように支援することが基本となる。この点の理解が不十分な企業が多いのが現状である。

第3に、第2の点からも明らかなように、育児休業と介護休業の役割は異なるものとなる。育児休業の役割は、休業を取得して社員が子育てを担うことにあるが、他方、介護休業の役割は、休業を取得して社員が直接的な介護を担うためのものでなく、要介護者が必要な介護サービスを得ることができかつ自分自身が仕事と介護を両立して仕事を継続できるように両立の準備を行うためのものである。介護に要する期間は、平均で4年から5年と言われているが、法定の介護休業期間はそれよりも大幅に短い93日である理由がここにある。もし社員が介護休業を取得し、介護を直接自分で担うとすると、介護休業期間を少なくとも4年から5年に伸ばすことが必要となる。介護

に要する期間はあくまでも平均であり、期間のばらつきが大きいだけでなく、子育てと異なり、介護に要する期間を事前に予測することは困難である。そのため、社員本人が自分で直接介護を担おうとすると、仕事の継続をあきらめざるを得なくなる。

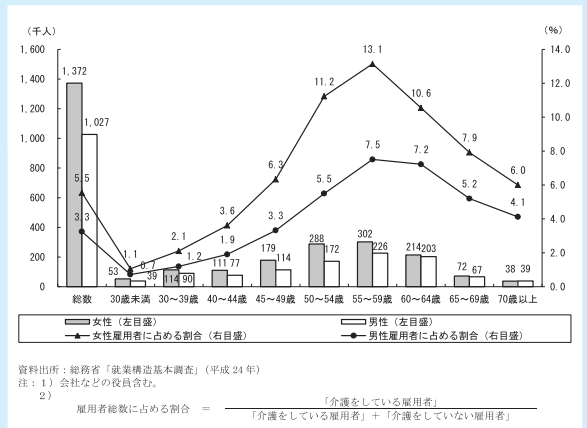
第4に、親が健在である社員では、そのほとんどが企業を退職する65歳までの間に介護の課題に直面することは确实であるが、その時期を事前に予測することは難しいため、介護の課題に直面する前に社員に対して両立に必要な基本的な情報を提供することが必要になる。例えば、地方に住む親が緊急入院した際に、勤務先の人事によって仕事と介護の両立に関する情報を入手してから親元に戻ることが現実的でないことを考えれば理解できよう。そのため、介護の課題に直面する前に両立に必要な情報を提供し、介護の課題に直面した際に社員が慌てずにそれを活用して仕事と介護の両立を図れるようにすることが企業に求められる。他方、子育ての場合は、妊娠などがわかってから育児休業など両立に関する情報を当該社員のみを提供することも対応できる。

なお、仕事と介護の両立支援と仕事と子育ての両立支援に共通した取り組み課題があることも重要である。それらは、職場の同僚の仕事以外の課題をお互い様として受け入れることができる職場風土とワーク・ライフ・バランスを実現できる職場作りである。この点では、仕事と介護の両立が可能となる職場作りは、仕事と子育ての両立にも貢献する。管理職の間に仕事と子育ての両立支援の必要性などに関する理解が浸透していない企業では、仕事と介護の両立を前面に押し出してワーク・ライフ・バランスを実現できる職場作りを推進することも有効となる。

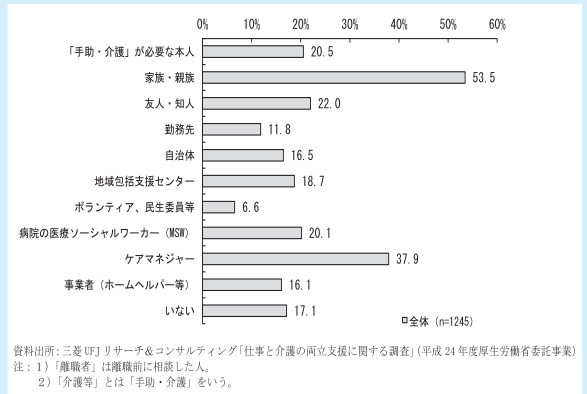
3. 仕事と介護の両立の課題を抱えた社員が多い：潜在化している両立ニーズ

仕事と介護の両立支援の必要性などを企業が十分に認識できていない背景には、社員が直面している介護の課題が潜在化していることにある。40歳代後半あるいは50歳代以上の社員を雇用している企業であれば、図表1における介護の課題がある雇用者の比率を当てはめると、当該年齢層で親が健在である社員の中の1割程度は、親の介護の課題を抱えていることになろう。しかしながら、介護休業や

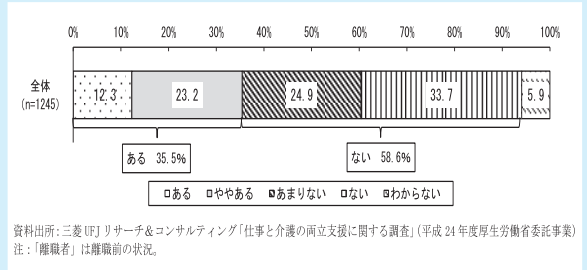
図表1 年齢階層別にみた介護の課題を抱えている雇用者の比率



図表2 介護に関して相談した人（複数回答）



図表3 介護の課題があることを上司や同僚に知られることへの抵抗感の有無



介護休暇を取得する社員が少なく、また介護の課題に直面しても人事セクションや職場の上司などに介護の課題があることを伝えていない社員が多い。例えば、図表2で介護に関して相談した人（複数回答）を調べると、「勤務先」をあげた者は1割に過ぎない。他方、図表3によると介護の課題を抱えていることを上司や同僚に知られることに抵抗感を感じている者は3割台に留まり、それほど多いわけではない。抵抗感はないものの、そうした課題を会社や職場の上司などに伝えにくい状況があること、あるいは課題を伝えても会社や上司からは支援を期待できると考えていないことなどがあろう。そのため介護休業や介護休暇の

取得状況からは、社員の介護の課題を把握できない。

介護の課題に直面した際に、会社や上司に課題を伝えずに、会社や職場の支援なしに一人で仕事と介護の両立を図ろうと努力している社員が多いため、両立が難しくなり、仕事への意欲を低下させたり、最悪の場合は離職を余儀なくされたりすることにもなる。

企業としては、社員の介護の課題を迅速に把握できるように、社員が介護に直面した際に、そのことを会社や上司に伝えやすい環境と仕事と介護の両立支援の体制整備が求められる。

4. 今後ますます介護の課題を抱える社員が増加することが確実である

今後さらに企業の中で介護の課題に直面する社員の人数と比率が高まることが確実視されている。団塊の世代が、2025年を過ぎると70歳代後半層となり、要支援・要介護の状態となる者の比率が高まり、その結果として団塊の世代の子どもの世代、つまり団塊ジュニア層が親の介護の課題に直面することによる。企業の社員の年齢構成をみると、団塊ジュニア層の比重が大きいため、その結果として介護の課題に直面する社員の割合が高まることになる。

企業として、社員の雇用機会を少なくとも65歳までは確保することが法律上も求められたため、今後は介護の課題を抱える社員を多く社内を抱えることになるだろう。もちろん社員にとって介護の課題は、企業との雇用関係の有無とは関係ないものであるが、企業による社員に対する両立支援は、基本的に社員を雇用している期間に限定されることによる。

介護の課題に直面する社員が増加するだけでなく、従来よりも介護負荷や介護の課題に直面する期間が長くなる社員が多くなろう。団塊の世代と比較すると、団塊の世代のジュニア層は、兄弟数が少なく、単身者が多いことや既婚者では夫婦ともに就業している共働き世帯の割合が従来よりも多いことによる。さらに親の世代の寿命の伸長の結果、社員が介護の課題に直面する時点の年齢が高くなることも関係する。高齢期の社員による老親介護である。こうした傾向は、今後ますます強まると考えられる。介護負荷が高く、介護に直面する期間が長くなる可能性が高い事例を取り上げると、夫婦共働きでかつそれぞれが一人っ子で、夫婦でそれぞれの親4人の介護に直面

することになる社員や、未婚で一人っ子の社員が、一人で親二人の介護の課題に対応することなどがあげられる。

5. 仕事と介護の両立支援の基本は事前の情報提供：社員40歳・50歳、親65歳・75歳

企業による社員の仕事と介護の両立支援の基本は、両立に必要な心構えのための情報を介護の課題に直面する前に提供することである。

基本的な心構えに関する情報として、①親がいる限り誰でも介護の課題に直面する可能性が高いので直面しても慌てないこと、②介護の課題に直面した際には、会社や上司さらには地域の専門家（地域包括支援センター、ケア・マネージャーなど）に相談し、自分一人で介護の課題を抱え込まないこと、③自分で直接介護を担うのではなく、介護保険制度などによる介護サービスを利用し、さらに会社の両立支援制度なども活用して、仕事の継続を重視すること、④介護休業は、自分で直接介護するためではなく、仕事と介護の両立のための準備期間として活用するものであること、などである。

こうした基本的な心構えに関する情報を社員に幅広く提供した上で、介護の課題に直面した社員が人事に相談に来たときに、具体的な両立に関する情報提供やアドバイスを行うことになる。

社員にそうした基本的な情報をいつ提供するのが望ましいのか。40歳代後半から介護の課題に直面する社員が漸増するため、その前に提供することが必要となる。他方で、30歳代以下の社員層では、親が要介護の状態にある者が少なく、情報提供しても関心を持たない者が多くなるという問題もある。こうした点を考慮すると、基本的な心構えに関する情報を提供する時期として、社員が関心を持ちやすい40歳時点と考えられる。その理由は、40歳代になると親の介護の課題に直面する社員が出現することに加えて、40歳になると社員は介護保険制度の被保険者となることによる。また、介護保険制度の被保険者になるものの、保険証はなく（保険証が届くのは65歳の誕生日）、また被保険者に対して介護保険制度に関する情報提供を国などがしていないこともあり、社員の中には、介護保険制度の被保険者になったことを知らなかったり、被保険者になったことは知っていても介護保険制度の仕

組みを知らなかったりする者が多いため、40歳で介護保険制度に関する情報提供が必要となる。

40歳に続いて、情報提供の時期として適切と考えられるのは、介護の課題に直面する社員が多くなる50歳代の入り口である50歳頃である。50歳から退職時期となる65歳までは、仕事を継続する上で仕事と介護の両立がきわめて重要となることによる。これまでも企業の多くでは、定年までのキャリア設計と定年後の生活設計を含めたライフプランセミナーを50歳前後に開催していたこともあり、それに合わせて仕事と介護の両立に関する情報を提供するのである。提供する情報は、40歳時点で提供したものをベースにそれを詳しくしたものでよい。

社員が40歳や50歳の時点での情報提供に加えて、要介護になった場合の介護に関する親の希望などに関して、社員が親と話し合うことや、親の健康や生活の状態を適宜把握することを社員に働きかけることも、仕事と介護の両立支援として重要な取り組みとなる。すでに述べたように子育てとは異なり、介護の課題に直面する時期を事前に予測することは難しいものの、親の健康や生活の状態を注意深く観察することで、介護の課題に直面することが近いかどうかをある程度まで知ることができることによる。また、親自身が要介護の状態になったときにどのような介護を希望しているかを事前に確認することも望ましい。そのためには、社員が親の健康や生活の状態を確認したり、親の介護に関する希望を確認したりするためのきっかけを企業として社員に教えることも大事な両立支援となる。具体的には、親が65歳と75歳の時点がその機会となる。

まず親が65歳となる誕生月に介護保険証が届くことによる。親と同居していない場合も含めて、介護保険証が届くことを契機に、介護保険制度の仕組みを親に説明したり、介護に関する親の希望を確認したりするわけである。75歳は、70歳代後半層から要支援や要介護になる高齢者が漸増することによる。75歳以降は親の健康や生活の状態を適宜把握することの必要性が高まることを社員に喚起することが求められる。介護に関する親の希望に関して社員が親と話し合ったり、親の生活や健康の状態を確認したりすることを社員が行うようにするためには、親と話し合うことが望ましい事項や、生活や健康に関するチェックリストを

企業として作成して社員に提供することが有効となる。

介護の課題に直面した社員に対しては、介護保険制度による介護サービスや自社の両立支援制度を活用して、仕事と介護の両立支援を図ることを企業として具体的にサポートすることになる。仕事と介護の両立支援制度の中核は、介護休業制度であるが、すでに述べたようにその機能は介護に専念するためのものではない。この点を誤解している社員も少なくないため、介護休業の活用の仕方を企業として正しく説明することが不可欠となる。介護休業の名称を介護準備休業と変更することも情報発信として有効となる。

例えば、同居していない親御さんが骨折で入院し、病院での付添などの必要が生じるとしよう。当初は、有給休暇を利用することが一般的である。さらに、退院の時期がわかり、退院後に自宅でのリハビリが必要ということになれば、介護休業を取得して、介護認定を申請したり、退院前に段差解消の住宅改修を行ったり、介護認定が下りれば、ケア・マネージャーを選定し、在宅でのリハビリのアレンジを依頼することになる。介護休業を取得している間にこうした準備を行うことで、仕事への復帰とその後の仕事と介護の両立が可能となる。こうした準備をせずに介護を自分で担おうとすると仕事に復帰できなくなる。その後は、ケア・マネージャーとの打ち合わせのために半日単位の休暇を利用したり、再度、短期の入院の必要性が生じたときに休業を短期間取得したりすることなどが必要となる。このように仕事と子育ての両立とは異なり、仕事と介護の両立には、連続した休業だけでなく、必要の都度に短期の休業を取得できるように介護休業の期間の分割取得を認めることなども有効となる。

さらに仕事と介護の両立では、休業や休暇などの取得の必要性が予期せずに急に生じることが多いため、そうした場合でも職場の業務が円滑に遂行できるような日常的な取り組みが重要となる。これはまさにワーク・ライフ・バランスが実現できる職場作りの課題である。

(注) 仕事と介護の両立支援の重要性や課題に関しては、佐藤博樹・武石恵美子『ワーク・ライフ・バランス支援の課題：人材多様化時代における企業の課題』（東京大学出版会、2014年）の「II仕事と介護の両立支援」や佐藤博樹・矢島洋子『介護離職から社員を守る』（労働調査会、2014年）がデータに基づいた分析や情報提供をしている。本稿もこれらによっている。