

特集

# 介護と人事

text = 入倉由理子 (4 ~ 33P)  
photo = 刑部友康、しだらまさひろ、鈴木慶子、平山 諭



はじめに

## なぜ、介護という迷路にはまるのか

介護保険制度の要介護（要支援）の認定者数は、659万4000人（厚生労働省「介護保険事業状況報告」2019年4月暫定版）と、2000年と比較すると約3倍に増加している。こうした状況のなか、介護が家族のみならず、企業の問題でもあるという認識が急速に高まっている。

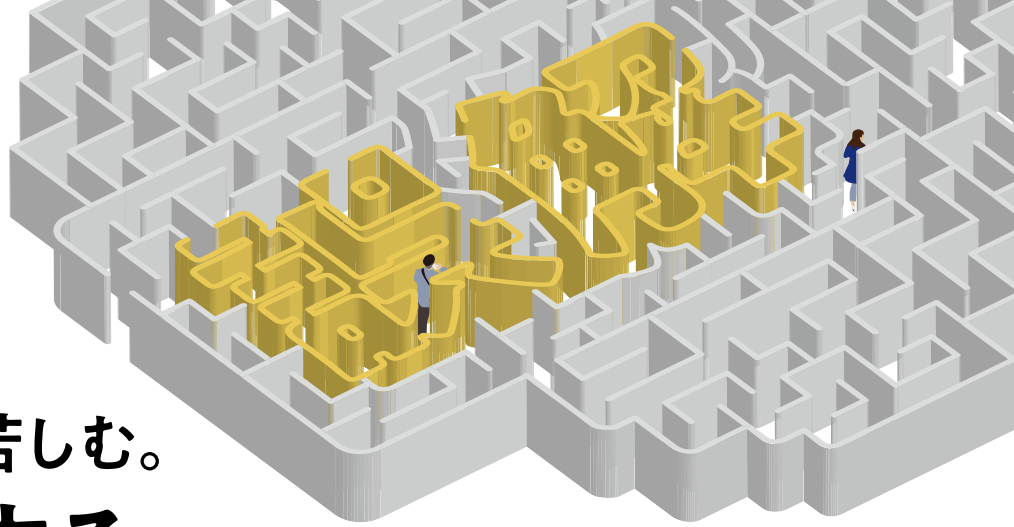
なかでも大きな問題は、介護離職である。介護による離職者は年間約8万～10万人いる。介護が理由であるとは言わずに辞めていく“隠れ介護離職者”も存在するため、実際にはさらに多いと考えられる。これを重く見た政府は「介護離職ゼロ」を掲げ、介護と仕事の両立のためのさまざまな支援策を企業に求めるようになった。2016年には育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（以下、育児介護休業法）を改正し、働きながら介護を担う人への企業の支援を拡充させることを求めている。それに呼応して、企業でも、法定に準ずるかそれ以上の介護支援のための制度を導入したり、介護を担う人を含めた多様な人々のワークライフバランスを向上させるための働き方改革をしたりしている。

ところが、これらの支援が緒についたばかりという点を差し引くとしても、その効果は限定的であり、介護離職者数が減る傾向にはない。また、まだ介護に直面していない人の多くが、将来の介護や介護と仕事の両立に対して不安を抱いている。なぜ、このような状態が続くのか。

専門家への取材を通じ、それは介護というものに対する“誤解”が大きな原因になっているということがわかってきた。正しい知識の欠如が不安や恐れを抱かせ、また、効果のない制度設計につながり、最終的には働く人が迷路にはまり、離職という選択肢を取ってしまう。まずは、こうした誤解を解くことから特集を始めたい。

同時に、早くから介護による離職や両立の難しさを課題視し、さまざまな施策を打って効果を上げる企業にも話を聞いている。そこから、両立支援を実効的なものにするための、真の人事の役割が見えてきた。これらを通じ、介護に負けない組織を作るための、働く個人と人事のためのマスタープランづくりを目指したい。

本誌編集／入倉由理子



# だから恐れる、苦しむ。 介護に関する 10の誤解

働く人が介護に不安を感じ、疲弊して仕事に集中できず、離職するのは、  
介護に対する正しい認識が欠如しているためでもある。  
介護の準備段階から実際に直面したときまで、  
多くの人を持つ誤解や思い込みを解いていく。

誤  
解

1

## 介護離職をゼロに すべきである



矢島洋子氏

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
執行役員 主席研究員  
政策研究事業本部 東京本部副本部長  
共生社会部長

政府や一部の企業で「介護離職ゼロ」という目標を掲げるほどに、介護離職が大きな課題となりつつある。

介護を理由に離職・転職する人は、多少の増減がありつつも、年間約8万～10万人で推移している。介護を担う人（以下、介護者）という“女性”という固定的なイメージもあるが、介護による離職・転職者の約4分の1は男性である（右ページ上図）。また、後に詳述するが、介護者のボリュームゾーンは50代以上であり、管理職など企業の中核を担う人が介護に直面することも少なくない。人手不足が叫ばれるなか、介護で貴重な人材を失うのは企業にとっても痛手だ。

介護離職は同時に、離職後の介護者にもさまざまな問題をもたらす。三菱UFJリサーチ&コンサルティング（以下、MURC）の調査は、介護離職後に介護者の負担が増すことを示している（右ページ下図）。「介護と仕事の両立が難しく、負担を減らそうと仕事を辞めるのですが、まず収入が途絶えるために経済的負担が増えますし、精神的・肉体的負担も減った人より増えた人のほうが多いのです。離職という選択は大きなリスクなのです」と、同社執行役員の矢島洋子氏は話す。

しかし、「介護離職は絶対にしてはならない」ということではない。「家

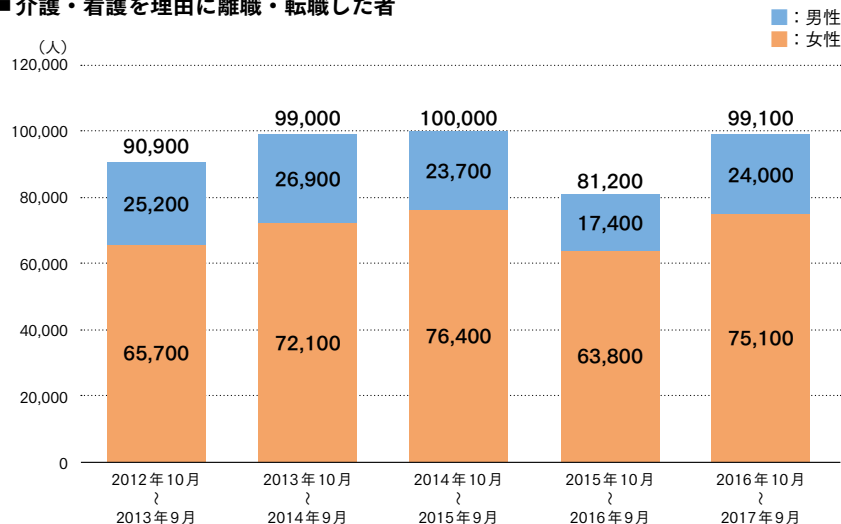
族が要介護になったときに我が手で介護をしたい、看取りたいという希望は尊重されるべきです。問題は、“望まない離職”や情報不足による“早まった離職”をいかに減らすか(矢島氏)だ。

介護離職した人のうち、「仕事を続けたかった」人は、男性は56.0%、女性は55.7%であり、「続けなくなかった」とする人(男性21.7%、女性19.2%)を大きく上回る。続けたかったにもかかわらず離職した人の離職理由は、「仕事と介護の両立が難しい職場だったため」が男女ともに6割以上と最大である(MURC「仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究(以下、両立実態調査)」。なぜ両立が難しいのか、その理由にしっかりと向き合うことなしには、望まない離職を減らすのは難しい。

ゼロでなくていい。  
望まない離職を  
減らすことが重要

## 介護離職者数は、年に8万～10万人で推移

■介護・看護を理由に離職・転職した者

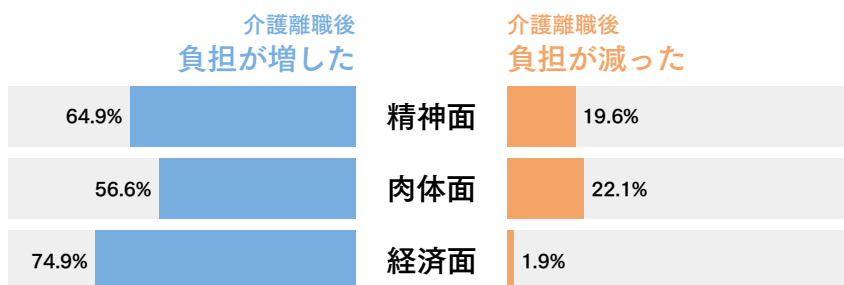


出典：総務省「平成29年就業構造基本調査」

## 介護離職をすると精神面・肉体面の負担も増える

■介護を機とした離職後の変化(負担)

(n=994)



注：「負担が増した」は「非常に負担が増した」「負担が増した」の合計、「負担が減った」は「非常に負担が減った」「負担が減った」の合計。「変わらない」「わからない」は除いている。

出典：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(厚生労働省委託調査)」より編集部作成

## 誤解 2

# 介護は40歳以上の社員の問題だ



介護に関する研修などの知識提供は、40歳以上など一定の年齢以上が対象だという企業が多い。実際、介護が必要になるのは多くが後期高齢者で、その介護の主たる担い手は子

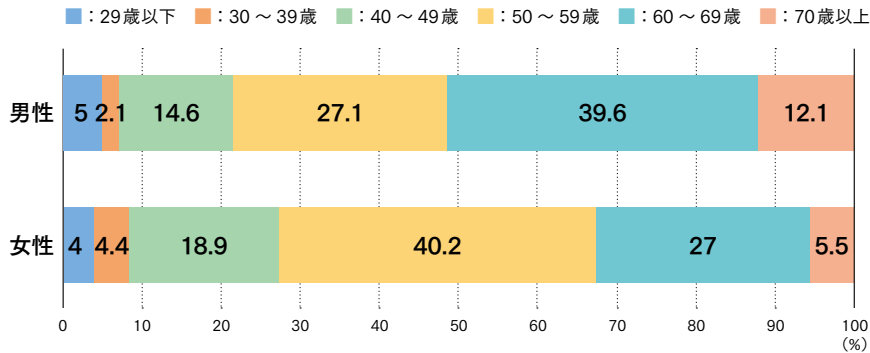
であるため、介護者のボリュームゾーンは50代以上である。40歳以上の社員に準備させればいいという考えは、わからなくもない。

しかし、仕事と介護の両立支援シ

ステムを提供するリクシスの代表取締役社長、佐々木裕子氏は、「私たちの調査では、20代の33人に1人、30代の17人に1人、40代では13人に1人が介護に携わっています。介護は50

## 介護離職者のうち、2割から3割が40代以上

■介護・看護を理由に離職・転職した人の年齢構成割合  
(2016年10月～2017年9月に離職・転職した人)



出典：総務省「平成29年就業構造基本調査」

代からという認識を変える必要があります」と、警鐘を鳴らす。介護離職者の年齢を見ても、男性の離職者のうち30代以下は7.1%、女性は8.4%、40代は男性の14.6%、女性の18.9%である（上図）。

「今後はますます、年代にかかわらず介護を担う可能性がある」と、佐々木氏は指摘する。

介護の対象は親とは限らない。リクシスの調査でも、日常的に介護する人のうち、親を介護する人が69.2%と最も多いが、親以外の、祖父母や配偶者の父母、兄弟姉妹などを介護す

る人も合計で3割以上になるということだ。「親や配偶者、兄弟姉妹が主たる介護者だとしても、日常的に介護のサポートをするというケースもあります。兄弟姉妹の数が少なくなってきていること、未婚率が高くなり、子どもを持たない人が増えてきていることなどにより、要介護者と介護者の人数バランスが逆転していくのですから、多くの人が介護を負担することになります」（佐々木氏）

つまり、介護と仕事の両立支援のターゲットを40歳以上とするのでは遅きに失することがある、ということ



佐々木裕子氏

リクシス  
代表取締役社長 CEO

だ。「知っておくべき情報が必要な人に届いておらず、結果的に会社からの支援を得ないまま介護で悩んでいる社員が発生する可能性は十分にあります。社員の誰もが介護者になり得るということを前提にした両立支援施策が必要です」（佐々木氏）

20代・30代でも  
介護、介護離職は  
あり得る

誤解

3

## 介護に直面している社員はほとんどいない



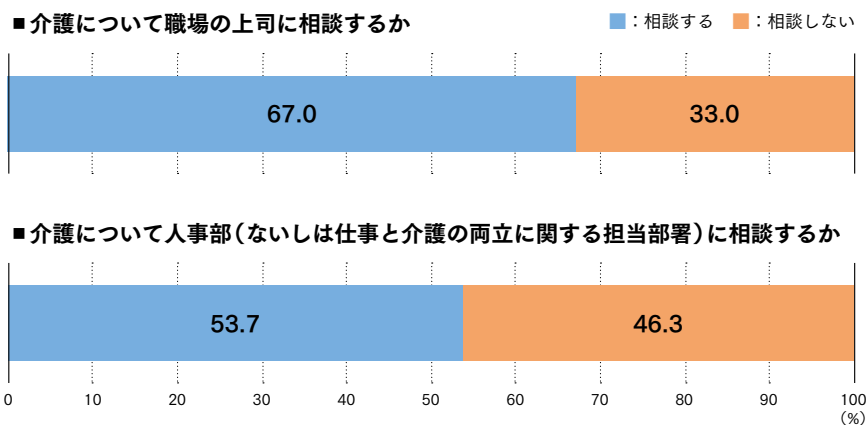
介護離職はほとんど発生していない。人事部に相談に来る人も少ない。そうした現状から、「自社では介護に悩む社員はほとんどいない」と考えて

いないだろうか。「介護の悩みは、上司や人事部になかなか届きません」と、佐々木氏は話す。リクシスの調査によれば介護のことを上司に相談しない

人が約3割、人事部に相談しないという人は実に半数近くいる（右ページ図）。「興味深いことに、実際には介護をしていない人に『介護をすることになっ



## 介護について人事に相談しない人が約5割



出典：リクシス「LCAT仕事と介護の両立支援クラウド」診断結果より（2019年、n=2,500）



しんごう  
池田心豪氏  
労働政策研究・研修機構  
働き方と雇用環境部門 主任研究員

たら相談するか』と問うと、現在介護をしている人よりも『相談する』と答える人がわずかですが多いのです。相談しようと思っても、いざ介護が始まってみると相談するハードルが高いでしょう」（佐々木氏）

上司や人事以外の相談先として、介護相談窓口を設置している企業も少なくない。ところが「どんなときに使えるか知っている」という人は管理職で20%、それ以外では14.9%にすぎず、窓口の存在すら知らない人も約5割いる（リクシス「LCAT仕事と介護の両立支援クラウド」診断結果より）。働く人にとって、会社は介護の悩みを相談できる存在ではないのが現状だ。

これまで介護に関する多くの調査・研究を行ってきた労働政策研究・研修機構主任研究員の池田心豪氏は、「相談できる制度や窓口の有無にかかわらず、相談すること自体をためらう姿勢は、男性の40代・50代に特に目立つ」と言う。「40代・50代ともなれば、企業で中核のポジションを担うことが多く、『介護をしている社員は使にくいだろう』という“会社側の視点”で自分を見るようになります。会社側の視点でシビアに自分を見ている人ほど、会社が歓迎しないであろう家庭の事情は伏せておきたいと思うのは自然なことでしょう。同じ視点から、自分は会社にとって不要という結論を出して、相談せずに辞めていく人もいます。仕事を辞めない場合でも、部長や役員など上位の役職昇進を意識している人であれば、介護のことは話さないでおこうと思っても不思議はありません」（池田氏）

昇進・昇格への影響の不安は、数字にも表れている。前出のMURCの調査によれば、「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・昇格への影響をどのように感じるか」という質問に対し、影響する、やや影響する、わからない、と答えた人が約半数である。本当に影響するかどうかは別として、昇進への影響を不

安視する人は少なくないのだ。

介護の相談が上司や人事の耳に届いていないならば、それを問題が起きていないからだとはとらえるのではなく、会社のなかに相談できない風土があるのではないかと考えてみたほうがいい。「そういう会社は、介護の問題に限らず、不都合なことは話せない風土なのかもしれません。できない仕事をできないと言えなかったり、失敗や失態を隠したりするなど、経営にもかかわるリスクを内包していると考えたほうがいいでしょう」（池田氏）

介護で悩んでいる  
人の声は人事に  
届かない

# 介護への対応は柔軟な働き方の整備に尽きる



介護離職を防ぐために、今、多くの企業が取り組んでいるのは柔軟な働き方の整備である。介護しながら働く人にとって、働く場所や時間が自由になり、残業を減免されたり、時短勤務ができたり、ということは非常に心強いのは間違いない。

しかし、「同様に目を向けなければならぬのは、両立しているように見える人の“プレゼンティーズム”です」と、池田氏は強調する。前述のように、介護をしていることを会社に伝えない“隠れ介護”をする人は少なくない。「たとえば認知症で昼夜逆転の症状がある要介護者の介護をしている場合、昼間に仕事をして帰宅した後も、ずっと起きている要介護者が気になって、夜十分な睡眠が取れないということが起きます。結果として、介護者である

社員自身が疲弊したり、心身の健康のバランスを崩したりして、仕事に集中できなくなります」(池田氏)

実際に、介護者は多くの悩みを抱えている。自分の身体的・精神的不安、介護に関する知識不足に対する不安は7割前後と、かなりの人が抱えていることがわかる(下図)。日常的に要介護者をサポートしている場合、主たる介護者であっても、主たる介護者でなくても、悩んでいる人の割合に大きな差はない。

また、将来のキャリアへの悩みや職場への迷惑に対するつらさも、多くの人が感じている。「介護の問題は、実は複合問題」だと話すのは、企業のダイバーシティ支援を行うインクルージョンオフィス代表の皆月みゆき氏だ。「働く介護者からの相談の内容



皆月みゆき氏

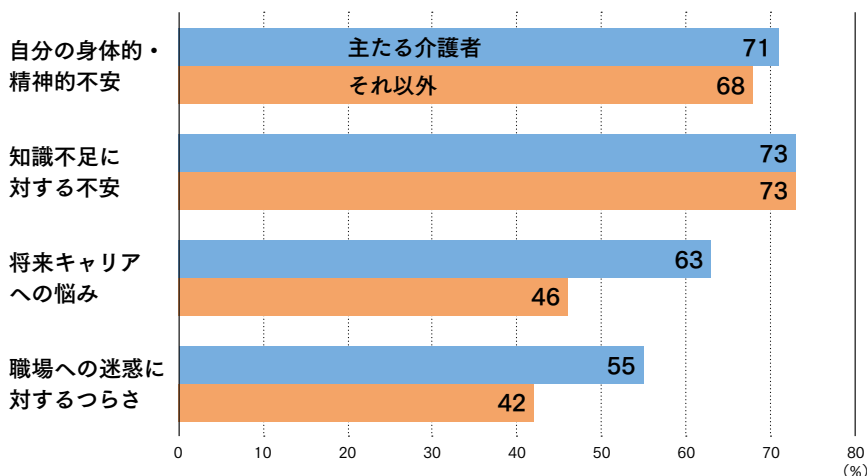
インクルージョンオフィス 代表  
産業ソーシャルワーカー協会 代表理事

をよく見てみると、介護そのものの悩みではなく、そこから生じたキャリアの悩み、兄弟や夫婦関係の悩み、近所の人々との人間関係の悩み、お金の悩みなどが複雑に絡まり合っています。それだけに悩みは深く、また、解消するのは大変です」(皆月氏)

不安を抱えながら働けば、仕事に集中できず、パフォーマンスは確実に下がる。このように、出社していてもベストのパフォーマンスを出せる状態にないのがプレゼンティーズムである。介護者を支えるのは、健康経営の文脈からも重要なのだ。

## 介護者の悩みは多岐にわたる

■「現在、要介護認定者を日常的にサポートしながら仕事をしている」と答えた人の不安



出典：リクス「LCAT 仕事と介護の両立支援クラウド」診断結果より(2019年、n=2,500)

プレゼンティーズム  
にも目を向けるべき

## 要介護申請は、 親が動けなくなったらするものだ



介護保険のサービスを受けるためには、地方自治体に要介護申請をし、要介護の認定を受けなければならない。「認定で決まる介護度には、要支援1、2、要介護1～5の7段階あります。本人の状態と周囲の環境を総合的に勘案して、誰かの手を借りなければ自立した生活が送れないと判断されると、必要な支援の内容に応じて介護度が認定されます。介護度によって、受けられるサービスの内容や、介護保険から支給される限度額が変わってきます」と、リクシスのチーフケアオフィサーであり、大学時代から介護の現場に長く携わってきた木場猛氏は説明する。

つまり、病気やケガ、老化によって誰かの手を借りなければ自立した生活が営めなくなった時点で要介護申

請をすれば、いずれかの介護度の認定を受けられる可能性がある。実は、最も介護度が低い要支援1であっても、特別養護老人ホームなど施設への入所以外の、介護や生活支援の多くのサービスが受けられる。しかし、「ほとんどの人にそのような認識はありません。寝たきりの生活になった時点で初めて申請する人も少なくない」（木場氏）という。

「要介護申請をいつできるか知っているか」という質問に答えられる人は、ほとんどいない。たとえば、骨折をした後、家のなかの段差を越えたり、1人で買い物をしたりするのが難しくなったというような状態であれば、要介護申請はしたほうがいい。「介護保険のサービスのなかには、“介護度が進むのを予防するためのサービス”も含まれています。適切に申請し、認定を受け、サービスを利用することで重篤化を防げれば、長く“自立した生活”を送れる可能性が高くなります」（木場氏）

親の介護でいえば、「親が定年退職した日が介護のDay1と思ってもらいたい」と、木場氏は言う。「すぐに要介護申請しようと言っているのではなく、介護度とはどのようなものか、各介護度でどのようなサービスを受けられるのかを確認するだけでも意味があります」（木場氏）

また、親のことを知っておくことも

最低限の準備の1つだ。「どのような介護を望んでいるのか、いざ介護というときにお金はあるのか、頼れる友人はいるのか、などは介護の計画を立てるうえでの重要な情報ですが、親とこのような話ができていない人はほとんどいません」（木場氏）

なぜ、多くの人が準備できないのか。1つには、事前準備の重要性自体を知らない、つまり介護に関するリテラシーが低いからだ。「介護保険が複雑であること、企業の研修があってもなかなか自分ごとと思えないことにより、リテラシーが高まらないのです」（佐々木氏）。また、“老い”や“死”について親と話すことの心理的ハードルが高いのも準備を足踏みする原因だ。本人の“老い”について親と話すには、それなりの技術を要するため、それを学ぶことも求められる。人事は、事前準備こそが重要という価値観を、社員に伝え続ける必要がある。



木場 猛氏

リクシス

チーフケアオフィサー CCO

親が引退した  
その日を、介護の  
Day1とすべき



# 家族がフルタイムで介護したほうがいい



自身で直接「排泄や入浴等の身体介護」をしている人は、就労継続している人では11.3%である。一方、介護を機に離職した人の47.3%は、離職前に自ら身体介護を担っていた(MURC両立実態調査)。身体介護など、日々の負担が大きな介護を家族が抱え込むことは離職につながる。それでも頑張ろうとするのは、「“介護は家族がすべき”という社会通念が刷り込まれているから」と、矢島氏は指摘する。下図のように、未介護者が両立の見通しが立たないと感じるのも、社会通念の影響がありそうだ。

「かつて“子が3歳までは母親がそばで愛情を注ぐべき”という社会通念のために離職していく女性が多くいました。出産・育児期の女性の離職防止には、短時間勤務など柔軟な働き方の選択肢ができたことに加え、こうした社会通念が変わることが必要でした。介護も同じで、介護は家族が

きっかりでするものではなく、プロのサービスに頼るべき、という社会通念に変わることが必要です」(矢島氏)

「介護の目的は親や家族を愛していることを証明することではなく、要介護者のクオリティオブライフを高めることです」と話すのは、自身も25年以上の介護経験を持ち、現在リクシスの取締役副社長を務める酒井穰氏である。「要介護者が快適に過ごす、という介護の目的を考えるならば、介護のプロの手を借りたほうが入浴も排泄も圧倒的に楽でスムーズです。介護で疲弊しないためにも、手ずから身体介護するのは早々にやめたほうがいいのです」(酒井氏)

また、多くの介護者のヒアリングをしてきた池田氏も、「つきっきりでの親の介護は、お互いストレスがたまるのでよくない」と言う。「長く離れて暮らしていた親と、介護だからといって同居したところで、別々の暮らしを



**酒井 穰氏**

リクシス  
取締役副社長 CSO

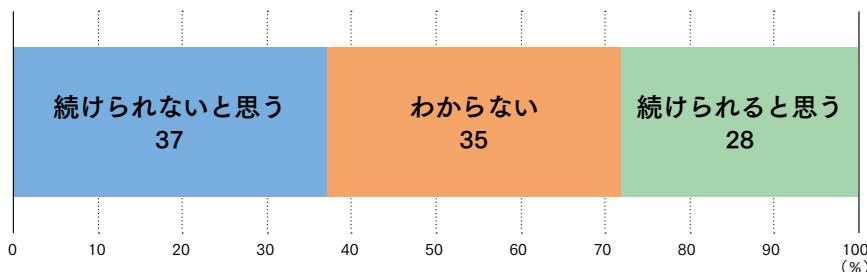
積み上げてきた大人同士、衝突しないはずがなく、適切な距離を保ったほうがいいのです」(池田氏)

介護と仕事の両立のための追い風も吹いている。「ケアマネジャーは、要介護認定を受けた人が適切な介護サービスを受けるために、ケアプランを作成し、市区町村や在宅介護サービス事業者と連携し、サービス全体をマネジメントする役割を担います。つまり、要介護者のために存在するというのが基本です。しかし、近年は介護離職を減らすという国の方針や、家族が倒れては要介護者の生活も成り立たなくなる、という考え方などにより、働く介護者の事情を踏まえたケアプランを提案してくれるケアマネジャーも増えてきました」(矢島氏)

では、家族は介護においてどんな

## 未介護者の約7割は、介護と仕事の両立の見通しが立てられない

■介護をしながら、現在の勤務先で仕事を続けることができると思うか



出典：リクシス「LCAT 仕事と介護の両立支援クラウド」診断結果より（2019年、n=2,500）

## 高齢者のクオリティオブライフを 下げないための“支える医療”とは

高齢になると、低下する身体機能や治らない病気と付き合いながら、自立した生活を少しでも長く営むことが目標になる。このときに大切なのが“支える医療”である。1都3県で在宅医療クリニックを展開する悠翔会理事長・診療部長の佐々木淳氏は、「専門医の“治す医療”では、高齢者の“全体的に弱ってくる”状態には効きません。支える医療が大事で、その方法として在宅医療が有効なのです」と話す。

### 患者の情報を 総合的に管理する

在宅医療の対象になるのは、通院困難な高齢者や、回復の難しい障害者、難病患者などだ。「在宅医療の主なミッションは、定期的な訪問診療と、何かあったときの24時間の緊急対応です。在宅医療の医師は、24時間いつでも患者からの電話に対応しなければなりません。そして、“かかりつけ医”として患者の心身の状態を見て、すべての医療情報を総合的に管理することで無駄のない医療にすることを目指します」（佐々木氏）

介護が必要な高齢者の病気はパーキンソン病やアルツハイマー型の認知症など複合的であり、しかも根治は難しいものが多い。「ですから、治す医療の視点のみでは限界があります。高血圧だからといって血圧降下剤を処方していたら、血液が脳に届かず立ちくらみで転倒、骨折から寝たきりになる、というようなことが起こり得ます。在宅医療は治すのではなく支えることが目

標、つまり病気がゆっくり進行して人生の最終段階に至るのは所与として、患者が最期まで前向きに生きていけるようにサポートするのが私たちの役割なのです」（佐々木氏）

在宅医療の医師は、患者の身体だけではなく生活環境すべてを見る。「患者の自宅を訪れ、その人の生活環境、それを形作った人生観や価値観をも知ろうとします。個人の尊厳をなるべく守り続けられるように、医療と看護と介護で連携し、ケアマネジャーの方とも頻りに話し合います」（佐々木氏）

### 治療を増やすと 重篤化のリスクも

在宅医療によって、医療の“やりすぎ”を防ぐこともできる。複数の症状を抱える高齢者が、症状別に専門医を受診すると、高血圧には血圧降下剤を、消化不良には胃腸薬を、不眠なら睡眠導入剤を、というように複数の薬を飲むことになる。「薬の種類が多ければ多いほど、副作用のリスクは高まります。患者が高齢の場合、“老い”というものを医療従事者が正しく理解していなければ、余計な治療も増え、重篤化のリスクも高まるのです」（佐々木氏）

たとえば動脈硬化は、血管の老化だ。年を重ねれば肌のシワが増えるのと同様に、血管は厚く、太く、硬くなり、血液を送るのに自ずと高い圧力が必要になる。「80歳を過ぎれば、血圧が170なければ血液が身体のすみずみまで届かなくなることもあります。循環器の専門医の立場ならばこの血圧をな

んとか下げたいと思うでしょうが、高齢者の生活全体を見回して考えるなら、高血圧はそのままでもいい、という判断になり得るのです」（佐々木氏）

介護者が、「要介護者がよく転ぶ」と入居する施設から呼び出される場合、転倒の原因は薬の副作用かもしれない。脱水症状で救急搬送されるのは、実はエアコンのつけ忘れが原因であることが多い。「在宅医療医が要介護の患者の薬や自宅での生活環境を総合的に見ることで、介護者の負担を軽減できることも多いのです」（佐々木氏）

患者は、介護施設からの紹介が6割、病院からが4割と、「介護者自身がウェブなどで検索して依頼してくるのは1%以下」（佐々木氏）だという。ほとんどの人が知らないのが現状だが、介護者の強い味方として活用したい。



佐々木 淳氏

悠翔会 理事長 診療部長

役割を担うべきか。「家族にしかできないことがある」と、木場氏は強調する。「それは、介護の目的を決めること。自立して生活できるようになりたいのか、介護サービスを受けながらも

たまには外出できるようになりたいのか。要介護者本人としっかりコミュニケーションを取って、本人が生きがいを持って生きていけるような支援が家族には求められます」(木場氏)

介護は  
プロに任せることを  
基本に考える

## 誤解 7 法定以上の介護休業制度が 両立には有効だ



介護休業期間は、できるだけ長く取れるほうが良いと考える人事は多い。育児保護休業法の介護休業期間は93日だが、法定以上の介護休業制度を導入する企業は増え、なかには“期限なし”とする企業もある。

既に述べた通り、介護はプロが提供する介護サービスを使いながら要介護者の生活を支援し、介護者は自分の日常生活をできるだけ変えない、というのが基本である。「介護する人が自分の生活や仕事を犠牲にして

介護すべし」と考える必要はまったくありません。ほとんどのケースでは法定の93日すら休まなくとも十分な介護ができる、というのが私の実感です」(木場氏)

下の図は、2016年の育児介護休業法改正のポイントをまとめたものだ。同法はこれまでも何度も改正されているが、2016年の改正でも「介護休業期間を93日より延長すべき」という議論にはならず、代わりに93日を分割して取得することを可能にする

改正がなされた。また、単日の介護休暇を半日で取得できるようになった。「長期に休業して自ら介護するのではなく、介護サービスを活用しながら働き方の柔軟性を高めて両立をはかるという方向性を示したよい改正だった」と、矢島氏は評価する。「ただし、柔軟な働き方で両立をはかるという考え方が、十分に企業の人事に伝わっているとはいえません。まだ、介護のためには長期の休業が必要だという考え方も根強く、法定以上に長

### 育児介護休業法2016年改正のポイント

	改正前		改正後
介護休業	介護を必要とする家族(対象家族)1人につき、通算93日まで原則1回に限り取得可能	➔	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
介護休暇	1日単位での取得	➔	半日(所定労働時間の2分の1)単位での取得が可能
所定労働時間の短縮措置	介護のための所定労働時間の短縮措置について、介護休業と通算して93日の範囲内で取得可能	➔	介護休業とは別に、利用開始から3年の間で2回以上の利用が可能
所定外労働の制限	なし	➔	介護のための所定外労働の制限(残業の免除)について、対象家族1人につき、介護終了まで利用できる

出典：厚生労働省資料より編集部作成

い休業制度を整備している企業も少なくありません」(矢島氏)

長く休業することはもとより、勤務日数や勤務時間を極端に減らすことは、「かえって離職につながる可能性がある」と、矢島氏は指摘する。「人事の方々から、『介護はさまざまなケースがあるのでどこまで対応すべきか悩む。週2日勤務なども必要か』と聞かれることがありますが、私はこれに対しては否定的です。正社員を前提とするならば、最低でも育児時短と同様に週30時間程度は働けなければ、本人にとっても、仕事と介護両方の役割をまっとうする“両立実感”は得られず、いたたまれない気持ちになって離職につながる可能性が高まります」(矢島氏)

池田氏も同様に、「特別な働き方をできるだけさせないほうがいい」と言う。「介護者の生活や人生を考えれば、

介護に入る前となるべく生活を変えないほうがいいというのが1つの結論です。介護はいつまで続くかわかりません。残業しない、昇進や異動が難しい、時短で働くといった仕事の負担を軽減する期間が長く続くと、介護する社員のキャリアの見通しが悪くなり、それを不安に感じる人も出てくるでしょう」(池田氏)

つまり、介護との両立支援では、「できるだけ出社できるようにすることのほうが大切」(池田氏)だということだ。「介護期間が3年を越えると、時短勤務制度のように“なるべく家にいる”ための制度は離職防止にならないという結果が、私たちが行った調査<sup>(\*)</sup>でも出ています。それよりも、納期までの仕事の進め方の自由度を高めるような支援が有効です。今日の仕事を明日に後ろ倒しにできたり、納期までの仕事の進め方を自分で組み

立てられるというような裁量の大きさが必要だということがわかっています」(池田氏)

“なるべく生活を変えない”ということのなかには、休みやレジャーを楽しむことも含まれる。「私が勧めているのは、有休を習得するなら、親の介護のためにではなく、自分がリフレッシュするために使えばいいということです」(酒井氏)

企業内の介護支援制度は、現状の法定に準ずれば十分である。拡充するよりも、介護者のニーズに合わせて“使いやすくする”ことに重点を置くべきだ。

なるべく休ませない、  
生活を変えさせない

(\*) 労働政策研究・研修機構「介護者の就業と離職に関する調査」(2016年)

誤解

8

## 両立において介護と育児は 同じような問題だ



仕事との両立という意味で、介護と育児は“家族のケア”なのだから同じようなものだととらえられやすい。そもそも、育児介護休業法という法律も、その名称からして育児と介護を同列に扱っている。しかし、「実際には介護と育児はまったく異なる性質のもの」だと、酒井氏は主張する(16ページ図)。異なる性質のものである以上、その対応も同じであっていいはずがない。

まず、特に乳幼児の育児では、保育者である大人がつきっきりでそばにいる必要がある。そのため、育児との両立支援では、“なるべく家にいられる”ようにすることが肝要で、時短勤務やフレックスタイム制など労働時間の自由度と、在宅勤務制度など働く場所の自由度を高める支援が有効である。「一方、介護では、要介護者で

あっても誰かがずっとそばにいないければいけないということは少ないですから、育児支援と同様に考えても効果が見込めません」(酒井氏)

前項で述べたように、介護との両立ではむしろ、“なるべく出社できるようにする”ことが大切なのだ。

また、「育児は誰もが当事者であったことがある、つまり誰かに育児された経験を持っているが、介護は当事



## 仕事との両立における、育児と介護の違い

育児		介護
自分にも子ども時代があり、自分が通ってきた道に近いところを子どもも通るため、全体を把握しやすい	経験の有無	当事者として経験したことがないため、何がいつ必要になるかなど、全体を把握するためのヒントがない
妊娠～育児休業が終わるまで「仕事との両立」について1年以上考える時間がある	仕事との両立の見通し	ある日突然始まるため、「仕事との両立」について考えている時間がない
「仕事との両立」に必要な時間的・金銭的負担を見積もることが比較的容易		「仕事との両立」に必要な時間的・金銭的負担がまったく予測できない
時間が経つと、負担が小さくなっていくのが普通。「仕事との両立」が難しい時期もだいたいわかる	関連サービス	時間が経つと、負担が大きくなっていくように感じられる。「仕事との両立」がいつできなくなるかもわからず不安
保育所の開所時間は、ある程度まで、働く親の勤務時間に配慮されていることが多い		デイサービスなどの提供時間は、フルタイムで働くビジネスパーソンには配慮されていないことが多い
職場に育児経験者が多く、必要であれば日常的に相談できる。「仕事との両立」を実現し、育児を卒業した先輩も多いため、職場で理解と共感が得られやすい	職場の理解	職場で介護をカミングアウトする人は少なく、相談できる人も見当たらない。介護休業なども、同僚から本当の意味での理解を得にくい

出典：『ビジネスパーソンが介護離職をしてはいけないこれだけの理由』（酒井稔、ディスカヴァー・トゥエンティワン）より抜粋、一部編集部改変

者経験のある人はほとんどいない、という大きな差」（酒井氏）である。「育児であれば、1歳で歩き始め、6歳で小学校に入学するなどのプロセスはある程度見えており、そのときどきで自分の手がどれだけ必要かも予測可能ですが、介護はいつ終わるのか、どのように要介護者の状態が変わっていくのか想像できず、仕事との両立の見通しも立てにくいのです」（酒井氏）

また、育児の場合、大企業であれ

ば毎年数百人が経験し、知見が蓄積され、ロールモデルとなる人も社内によくいる状態だ。「一方、介護はケースがそれほどには多くないし、積極的に話題にする人も少なく、育児よりもずっと多様であることから、社内にもロールモデルを見つけにくいという点でも大きく異なります」（酒井氏）

重要なのは、“誰もが未経験”であることをまず自覚することだ。イチからリテラシーを身につけなければならぬということ、個人も人事も肝に

銘じる必要がある。そして、育児支援の施策をベースに介護支援の制度を設計しているのであれば、介護する社員のニーズに合っているか見直して求めることが求められる。

介護は誰も  
未経験。  
イチから学習を

誤解

9

## 介護休業の93日間は、 介護に専念すべきだ



そもそも、介護休業の93日とは何のための期間なのか。この期間は働く人が介護に専念する期間だ、と考え

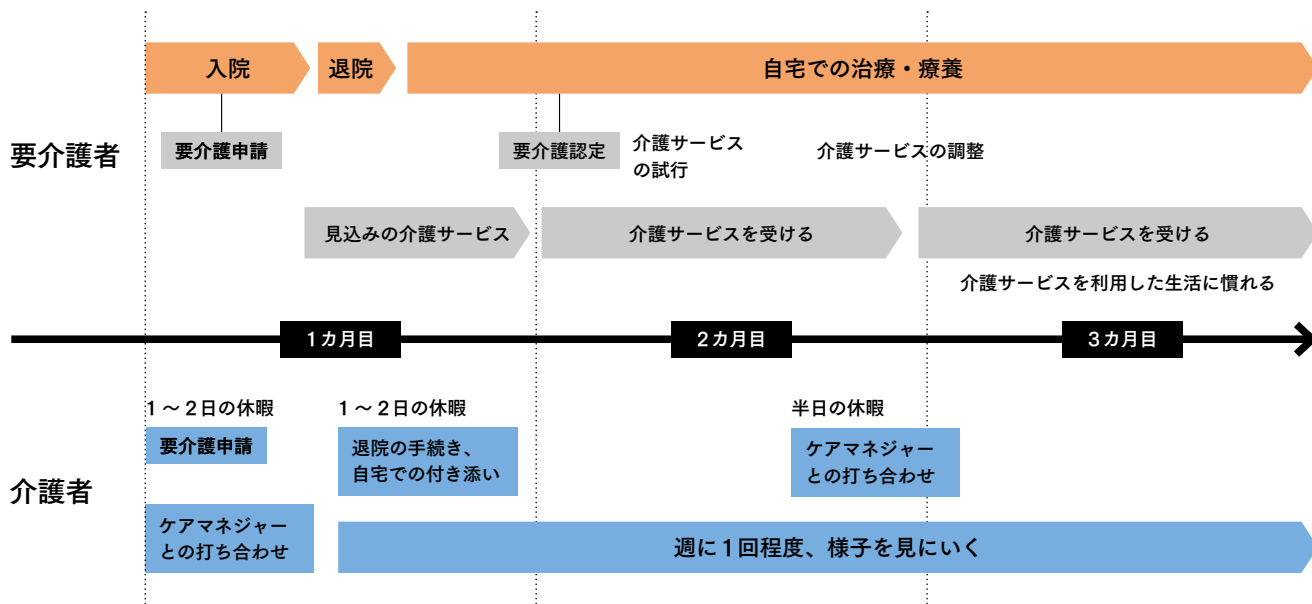
ているとしたらそれは誤りである。

介護休業の93日は、突然介護が始まったときに介護の体制を作るための

期間、という想定で作られている。日数としてはかなり妥当なもの、というのが多くの専門家の意見である。



## 介護開始後の3カ月のイメージ(例)



出典：木場氏への取材をもとに編集部作成

「たとえば親が転んで骨折し、突然入院した。ほかにも身体の機能が低下しているところがあり、介護が必要かもしれない、となった場合を考えてみましょう。入院中に要介護申請をすゝるとして、認定結果が出るまで約1か月かかります。認定を受け、介護サービスの提供が始まって、介護士の人やプログラムの内容に慣れたり、あるいは相性を見て調整したりするなど、試行錯誤するのにまた1か月かかります。そして、次の1か月でそのサービスの利用に慣れて、生活が落ち着いていきます。このように、介護事由の発生から、要介護者がサービスを受けつつ一定のペースで生活を営めるようになるのに3か月かかるという想定で、93日という期間は現実的だといえるのです」(木場氏)

しかも、この期間すべてを休業してつきっきりでいる必要はまったくない

という。要介護申請から認定までの1か月間も、介護サービスがまったく利用できないわけではないのだ。「入院中はもちろん病院が対応してくれるわけですし、退院後は、認定前でも、認定されるという「見込み」のもと、前倒しでサービスを利用できます。認定前でも、決して家族がずっと張り付いて介護しなければならないということはないのです」(木場氏)

では、いざ介護、というときにどの程度の休みが必要になるのか。「要介護申請の手続きや付き添いで1～2日、退院のタイミングで1～2日、ケアマネジャーとの打ち合わせなどで1～2日程度でしょうか。要介護者の状況やほかの家族との関係性にもよりますが、実は法定の介護休暇5日や有休を使うだけでも、十分に賄える範囲です」(木場氏)

少し長めに休業が必要なのは、「入

院先から特別養護老人ホームに入るまでの1～2週間、どうしても自宅でのサポートが必要など、特別な場合のみ」(木場氏)だという。あるいは、最期の看取りの数週間に介護休業を使う人もいる。介護休業を介護の始まりの3か月で取得してしまうと、特別な場合や看取りなどで使えなくなる。介護休業の長期取得も、介護は家族がすべきという誤解から生じているといえる。介護はプロの手を借りる、という考え方ができれば、休む日数や休むタイミングも変わってくるはずだ。

休むなら  
その後の両立の体制  
を作るために

# 介護保険制度は 不十分だ



介護保険制度によるサービスは「使えない」という声をよく聞く。「実際には、それなりに充実しているといっているレベルですが、それはあまり認知されていません。介護保険サービスのラインナップを見せると、人事の人々ですら『こんなにサービスを使えるのか』と驚きます」(矢島氏)

介護保険サービスには、ホームヘルパーなどが訪問し、入浴・排泄・食事の世話などをする身体介護や、調理・洗濯などの生活援助を行う訪問介護、医師の指示により理学療法士や作業療法士が訪問して生活機能の維持・向上を支援する訪問リハビリテーション、通所施設で介護サービスを提供するデイサービス、介護老人保健施設や医療機関に短期入所する医療型のショートステイなどのほかに、栄養管理指導や福祉用具の貸与などもある。どのサービスをどれくらい利用できるか、またその際の自己負担額がどうなるかは、認定された介護度やその人の収入によって異なる。

たとえば、要介護2でも週5日間デイサービスを利用できる水準だ。夜間の介護も必要で、睡眠が十分とれないのであれば、月に数回ショートステイを使うこともできる。要介護高齢者がデイサービスに行きたがらないことや朝の身支度の時間が心配ならば、デイサービスへの送り出しをしてくれるヘルパーの利用もあり得る。

これから要介護者が増えていき、介護人材が不足しているという問題が深刻化する懸念はあるが、現時点でという留保をつければ、介護保険はそれなりに“使える”ものだといっている。「サービスを活用し、介護者はなるべくフルタイムに近い形で働き続けることを模索してほしいと思います。信頼できるケアマネジャーや介護事業者を探し、自分が働いている間安心して任せられる体制をどう作るかが、介護と仕事の両立の要なのです」(矢島氏)

また、「意外と知られていないのが、介護保険外サービス」だと話すのは皆月氏だ。「介護保険サービスは、介護保険法にある利用基準に沿ったものに限定されています。介護保険の枠組み以外のサービスを提供するのが、保険外サービスです」(皆月氏)

たとえば、介護保険サービスでは通院のための外出の介助はできるが、趣味や散歩を目的とした外出の介助はできない。家具の移動や修繕もサービス外である。「こうしたことが発生するたびに、働く介護者が呼ばれるのは大変です。保険外サービスはすべて自己負担ではありますが、数万円プラスすれば、自分が安心して仕事に集中できるプランを作れるということも知っておいたほうがいいでしょう」(皆月氏)

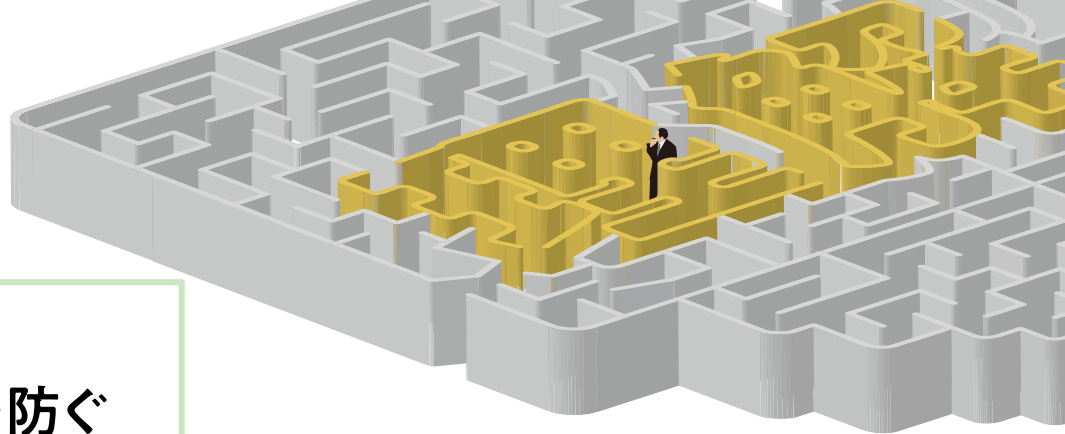
皆月氏が強調するのは、「介護する

とは、介護にかかわるヒト・モノ・カネをマネジメントするプロデューサーとなり、介護“体制”を作ること」だ。「ビジネスパーソンこそ、得意だと思います」(皆月氏)

プロデューサーとして介護をマネジメントしていくうえで、介護保険サービスについて知っておくべきことがもう1つある。介護保険で賄われるとしても介護サービスはれっきとした“サービス業”であり、提供者によってサービスの質に差があるという事実だ。「しかも、ほかの多くのサービス業と異なり、利用者（要介護者）からのフィードバックや口コミによってサービスが磨かれたり育てられたりするという循環があまり効きません。だからこそ、要介護者と介護者にとって満足のいく、必要なサービスを提供してもらえるかを見極めることは重要です」(酒井氏)

サービスの質に納得がいけない場合には、「医療と同じく“セカンドオピニオン”を求めることもできるし、担当者を変えてもらうこともできる」(皆月氏)という。自分で質を見極め、選択するという姿勢が求められる。

それなりに充実。  
知っていれば  
十分使える



## 誤解を正して 望まない離職を防ぐ

多くの場合、突然訪れるのが介護であり、また、私たちの多くは、自分が介護をされながら生活した経験を持たない。介護についての正しい理解がないのは、ある意味仕方がない。

しかし今回、専門家が教えてくれたのは介護の目的である要介護者のクオリティオブライフを維持するためには介護保険サービスや会社の制度をうまく使うこと、そして、介護者も仕事をはじめとする自分の生活を守り、双方が自分自身の望む人生を生きることの重要性だ。このように正しい知識を得ると、あらためて介護をする従業員に対する人事による支援のポイントが浮き彫りになる。

正しい認識のうえで、有効に機能する両立支援のポイントは、下の図

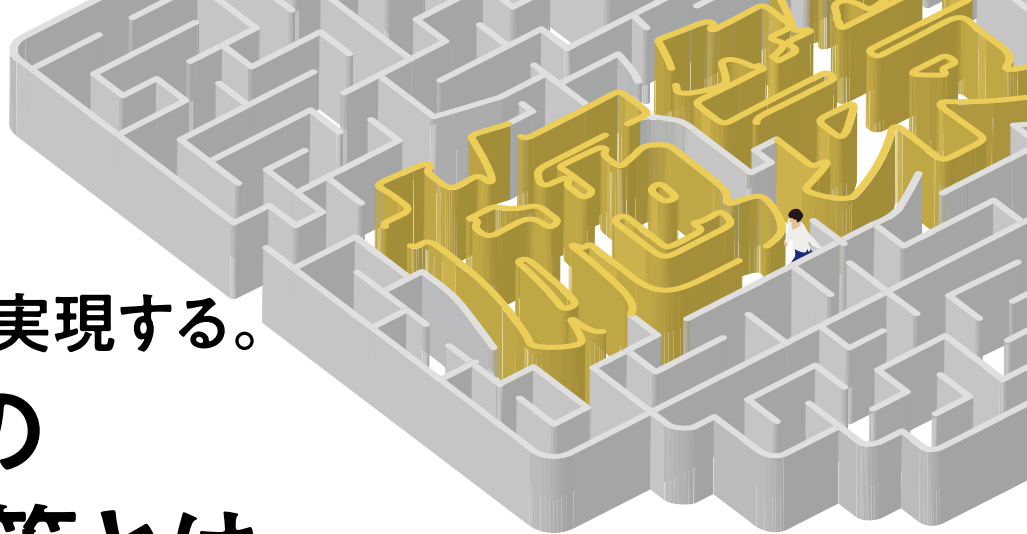
の通りだ。ポイントの1つ目は、誰もが介護者になり得る、また“隠れ介護”をしている人は少なくないという前提に立ち、全員を対象に介護支援を展開することだ。2つ目は、介護がまだ遠いと思っている人も含めた全員に事前の備えを促すことだ。備えがあればいざ介護というときに慌てずに済む。そして、介護保険制度や介護保険に基づくサービスの内容、介護との両立支援の社内制度を含めて、介護に関する正しい情報を提供することが3つ目だ。介護となったとき、誰にどのような力を借りればいいのかを具体的に知っておけば、両立のイメージを持つことができる。最後は、すべての基盤としての、働き方改革や風土改革だ。介護で制約が生

まれるとしても働き続けられる、と思えるには、制度だけでなく、実際に両立できる働き方の確立と周囲からの理解が重要だ。会社からのメッセージは、介護が始まったとしても、働き続けよう、である。重要なのは、介護を理由に本人のキャリア展望を閉ざさせないことだ。

次ページから、これらのポイントを満たす施策を展開する企業を紹介していく。日本生命保険、大成建設、丸紅の各社については、企業としてのトータルな介護支援施策を紹介する。また、AIG損害保険と日立ソリューションズでは、介護支援だけを目的としたものではないが、そもそもの働きやすさや風土にかかわる施策を展開していることに注目した。

介護に関する正しい認識	介護の両立支援のポイント
20代・30代でも介護はあり得る	→ 介護支援の対象者を全員に
介護で悩んでいる人の声は人事に届かない	
事前準備こそが問題を小さくする	→ 介護の事前準備をさせる
介護は育児とは根本的に違うと認識する	
介護はプロに任せることを基本に考える	→ 介護に関する正しく・詳しい情報を提供する
介護休業期間はその後の介護体制を作る期間	
介護保険サービスはそれなりに充実している	
望まない離職を減らす	→ 働き方や風土を改革し、なるべく働き続けさせる
プレゼンティーズムにも目を向ける	
なるべく休ませない、生活を変えさせない	

出典：編集部作成



# 介護との両立を実現する。 そのための 企業の施策とは

介護する社員の疲弊や離職を防ぐには、  
両立支援制度の充実に加え、  
働き方改革や組織風土改革が必要だとわかった。  
両立支援にさまざまなアプローチで取り組む5社取材した。

## 日本生命保険

### “全員行動”を合言葉に 介護する社員を全員で支える組織へ

日本生命保険の介護支援のキャッチフレーズは、「介護に向き合う全員行動」である。介護に直面している人だけでなくその予備軍も含めた全員が介護に関する理解を深め、介護



笠原陽子氏

人材開発部 輝き推進室 担当課長

と両立する社員を職場全体で支える風土づくりを目指して、2016年から取り組みを開始している。

「きっかけは、2015年に実施した社内アンケートでした」と話すのは、人材開発部輝き推進室の笠原陽子氏だ。「50代以上の社員の2割弱が既に介護にかかわっており、仕事との両立に不安を抱えていることがわかりました。そこで、“介護は表に出てきづらい”ことに気付き、介護をしていることを普通に言い出せる職場づくりを介護支援の中心に据えることにしました」（笠原氏）

全員行動としたのは、2013年から始めた、男性の育児休業取得促進施策「男性育休100%」の成功体験に基

づく。「特定の人のための施策ではなく全員にかかわることなのだ、という意識を全員に持ってもらいたいと考えました。事実、若手社員が祖父母を介護していることもあれば、介護に直面した管理職を、部下たちが支える必要が生じることもあります。そういう意味では、育児より介護のほうが“全員が当事者”という理解は得やすいといえます」（笠原氏）

#### 言にくいことを 言える風土づくり

施策は、全員（全層）に向けて行うもの、予備層、両立層という層に分けて行うものがある（右ページ図）。

全層向けの施策では、セミナーの



開催や職場ごとの勉強会、ボランティアとしての介護の現場体験など、毎年全員が、介護にかかわる何らかの行動を取ることを目指している。

「課題は予備層」と、笠原氏は言う。「この層には事前準備の大切さを説いていますが、なかなか自分ごととは思ってもらえません。そこで、40歳以上のキャリア研修では、両立支援ハンドブックを配布し、健康や介護について親と話し合いながら記入するチェックシートを宿題にしています」（笠原氏）

そして、実際に介護に直面している両立層に向けては、本人とその上司が面談をしながら両立計画を立てられるシートを提供している。

「上司に言えることが何よりも重要です。人事としては『本当に言いたくないことをカミングアウトする必要はないが、何かあったら言ってほしい、抱

## 介護に向き合う全員行動(一人ひとりの取り組み)

<b>全層</b>	<b>介護への理解を深める</b> 朝礼・テスト・両立支援ハンドブック・セミナーを通じた知識取得
<b>予備層</b>	<b>介護との両立に具体的に備える</b> 介護対象になりうる親等への情報確認の実施
<b>両立層</b>	<b>介護との両立をマネジメントする</b> 上司と部下が両立計画を策定し実践

出典：『日本生命のダイバーシティ&インクルージョン』より抜粋

え込まないでほしい』と常に発信しています」（笠原氏）

言いにくいことを言える風土づくりの要となるのは、上司である。同社では、管理職に“ニッセイ版イクボス”であることを求め、闊達な組織風土を育むこと、部下のワーク・ライフ・マネジメントをサポートすることを役割としている。「育児でも介護でも、それを隠さず言えて、サポートを受け

ながら気持ちよく働ければ生産性が上がり、パフォーマンスを引き出せると考えています」（笠原氏）

育児や介護だけでなく、本人の病気など、誰もが長い職業人生のなかで、時間的制約のある働き方をしなくてはならないときがある。それらを全部ひっくるめて“お互いさま”と言いつけるようになれば、組織は必ず強くなる。

## 大成建設

# 介護離職をさせない 徹底した情報提供で両立を支援する

大成建設では、2006年から本格的な女性活躍推進への取り組みを開始した。「そのとき、女性の活躍を妨げる課題の1つとして、“介護不安”が挙がったのです」と、人事部部長の塩入徹弥氏は話す。「男性社員にも話を聞いてみると、同様に介護に不安を感じていることがわかりました。当社のボリュームゾーンであるバブル世

代が50代になっていくことを見据え、2010年に人事として介護に取り組むことに決めました」（塩入氏）

### ダイレクトメールで 家族にも情報を届ける

「当初は介護支援施策を実施している企業はほとんどなく情報が少ないため、何をしていたかわからず試行錯

誤の連続だった」と、塩入氏は振り返る。「たとえば、介護休業はできるだけ長いほうがいだろうと考えていました。しかし、きちんと勉強すると、介護休業を長くして介護に専念させるのではなく、両立させるべきだとわかりました。そこで、会社のスタンスを、あくまでも“働き続ける”ことを支援することに定めたのです」（塩入氏）



まず始めたのは、介護に関する基本的な情報提供である。「介護のしおり」を作成し、ケアマネジャーが何をしてくれる人か、介護保険制度や要介護認定とはどのようなものか、お金がどの程度かかるのかなど、介護に関する全体像を伝えた。

「両立には、社外の介護保険サービスと会社の制度をうまく組み合わせ、自分の負担を減らしていくことが求められます。しかし、会社の制度すらほとんどの社員は知りません。そこで、ケアマネジャーと話すときに使えるファクトシートを作成しました」（塩入氏）。このファクトシート（下図）で会社の介護支援制度を説明できるほか、出張の有無を含め、介護者である自分がどう働いているか、自身の健康や睡眠の状態、お金や看取りに対する考え方も記入できるものとなっている。「当初はもっとシンプルなものでしたが、このシートを他社にも活用してもらい、『もっとこんな項目があったほうがいい』というフィードバックをもらって徐々にバージョン



**塩入 徹弥氏**  
管理本部 人事部長

アップしてきました」（塩入氏）

ただし、まだ直面していない層にとっては、介護は遠い未来の問題のように思えてしまう。単に配布したり、イントラネット上に掲載するだけではなかなか認識されないため、人事がさまざまな方法で積極的に周知してきた。「1つは、家族も参加できる介護セミナーの実施です。主たる介護者は妻だという男性社員も多いのですが、その人たちにも聞いてもらいた



**宮坂 知子氏**  
管理本部 人事部  
人材いきいき推進室 主任

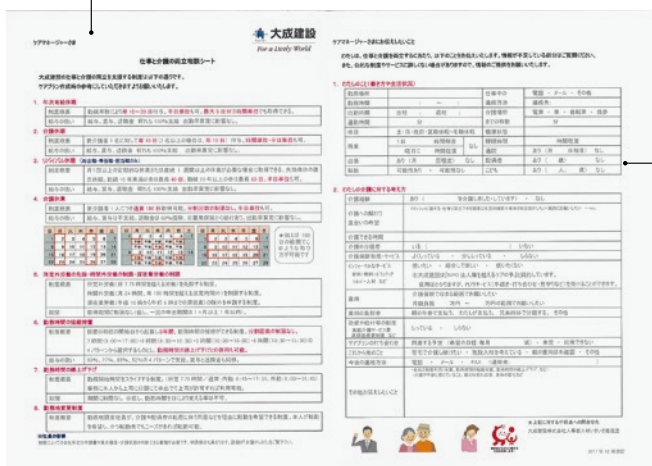
いのです。それも、社員に告知しただけでは家族に伝わらない可能性があるため、自宅にダイレクトメールを送っています。また、全国の建設現場で働く社員も多いため、介護のしおりやファクトシートは組合に協力してもらって職場単位で配布し、セミナーも人事が全国の現場に赴いて実施してきました」（塩入氏）

### 三者面談で上司、人事が両立の実現をサポート

社員に実際に介護が発生したときには、さらに踏み込んだ支援をしている。「いざ部下から相談を受けたときに何をすればいいかを管理職として判断できるよう、ダイバーシティ研修などのカリキュラムに盛り込んでいます」（塩入氏）

また、人事・上司・本人の三者面談を行っている。「人事は制度の使い方を指南する役割です。たとえば、有給の介護休暇は年度ごとに消滅するため優先的に使ってほしいこと、時

両立を支援する制度がまとめられている。ケアマネジャーにどのような制度が利用可能かをしっかりと伝えることができる。



残業や出張の有無、睡眠時間や健康状態など、介護者の仕事や生活の状況を詳細に記入する欄がある。また、介護へのかかり方や費用負担に対する考え方も記入できる。

## 仕事と介護を両立する、 その日常とは

大成建設で積算部の部長を務める内藤多郎氏は、約2年前に父が認知症になり、介護に初めて直面した。「父と一緒に暮らしている母が、主たる介護者として父の身の回りの世話をしています。実家の近くに住んでいる私と、都内の別の区に住む妹が母をサポートしているのが現状です」(内藤氏)

内藤氏の父は要介護度2で、介護ヘルパーに通ってもらって日常生活の支援を得ているが、母にはそれなりに負担があるという。「父は体は丈夫で、本人は基本的には幸せそうに暮らしています。ただ、ものを忘れたり、病院に行くのを嫌がったりすることもあり、母はかなりストレスを感じているようです」(内藤氏)。母のストレスを軽減するためにも、内藤氏は週末には実家に顔を出し、父と話をするようにしている。

### 介護休暇を活用することも

このように週末だけだった介護のサポートだが、この半年ほど、会社の介護休暇を利用するようになったという。

「緩やかにではありますが、認知症が進んでいる気がします。急に父の様子が変わって母が動転し、突然平日に実家に行かざるを得ない、などということがたまに起きます。また、リハビリの経過や今後について医師から細かい話があるときは、詳細を理解するために、休暇を取得して私が病院に行くこともあります」(内藤氏)

急に休みを取ると出席できない会議などが発生するが、そのときは翌日に内容を聞き、日程変更するといった対応を取る。「上司には父の介護があることを報告しており、休まなくてはならなくなったときに対応してもらって同僚や部下には都度、事情を伝えています。みんな理解してくれています」(内藤氏)

### 上司こそ制度を活用すべき

120人ほどいる内藤氏の部下のなかには、家庭の事情で時に仕事を休まざるを得ない社員がほかにもいるという。「私自身、大変さがよくわかります。今後はそういう社員も増えていくはずなので、できるだけ部門内で支援する体



内藤多郎氏

大成建設 建築本部積算部 部長(担当)

制が必要だと感じています。まずは上司が率先して制度を活用する風土づくり。そうすれば部下も制度の活用に躊躇しなくなると思います」(内藤氏)

介護が始まったときには、会社主催の介護セミナーにも参加した。「介護保険制度や会社の介護支援について、何も知識がなかったため、不安も大きかったです」(内藤氏)。そこで情報を得たことが不安の払拭につながったり、同時に思わぬ効果もあった。「セミナーで、同僚にばったり会って、介護していることを知りました。その同僚と日常的に介護の話をするわけではありませんが、身近に両立している人がいるのは、とても心強いですね」(内藤氏)

間単位でも使えること、また、残有休をためたりバイバル休暇も活用できることなど、介護休業をしなくても働き続けられることを伝えています」と、人事部人材いきき推進室の宮坂知子氏は説明する。

介護する社員の仕事の量や内容の

調整が必要なこともある。「基本的にはその仕事をどう吸収するのかなどは現場に任せますが、どうしても部署内での調整が難しい場合は増員する、本人の負担が大きければ多忙な現場から内勤に移すなど、人事異動で対応することもあります」(塩入氏)

そして、「全国に散らばる支店や現場でも、きちんと情報提供できるよう、各支店の人事担当者を集めた研修もしている」(宮坂氏)という。「介護離職させない」という会社の思いを施策として具現化し、丁寧なサポートを実行している。

## 望まない転勤をなくして 望まない離職を防ぐ

AIG損害保険では、社員がいきいきと働き、家族やパートナーとともに幸せになるというゴールを実現するために、“Work@Homebase”という、社命による転勤なしの制度を作った。「その背景の1つに、介護がある」と、執行役員の福富一成氏は説明する。「介護があるために転勤したくないという理由で離職する人が出てきました。当社は、外資とはいえ日本での歴史が長い保険会社で、転勤は当たり前という風土でした。しかし、現実的にはそれでは働き続けられない人、働き続けたくない人が出てきたのです。早い段階で手を打たなければ、大量介護時代が到来したときにはどうにもならなくなると考えました」（福富氏）



**福富一成氏**

執行役員 人事部門担当

### 選択した土地で働きたい 転勤がない社員を多数派に

具体的には、完全に転勤をなくすのではなく、モバイル社員とノンモバイル社員という区分を作った。その違いは、単純に、エリアを越えた転勤の有無だけだ。「全国型社員と地域限定社員という階層を作るのではなく、転勤がないことが当たり前の会社にしたのです」（福富氏）

モバイルは、全国転勤をいわず、経験にもなる、と勤務地にこだわらない人が選ぶ区分、ノンモバイルは自分が選択した土地で生活したいと考える人の区分だ。

制度の計画段階で、アンケートで社員に3つの質問をした。①モバイルとノンモバイル、どちらを望むか、②全国11に分けたエリアのうち、どのエリアで働きたいか、③そのエリア内のどの都道府県で働きたいか、だ。

「その結果、モバイルとノンモバイルの希望者の人数比は20：80でした。希望勤務エリアは首都圏と大阪が多かったのですが、これは東京と大阪でしか新卒採用をしていないからという理由が大きいこともわかっていました。新卒採用を全国で実施すれば、いずれ解決する問題です。そして、そのほかのエリアの希望者数は、必要人数に対して、2割不足する程度で

した。理論上はモバイル希望の20%をその足りないところに配属すればいい、この制度は実現できそうだと考えたのです」（福富氏）

2019年4月に制度の運用が始まった。2年半で全ノンモバイル希望者を希望エリアに配属するのが目標だ。「実際には“頭数さえ合えばいい”という単純な話ではなく、職責のサイズや種類とそれを充足する人をマッチングするのはかなり難しいパズルですが、現時点で既に約90%は達成しています」（福富氏）

### 階層を作らない キャリア展望を閉ざさない

モバイルとノンモバイルを階層化しないための工夫もある。「両者の処遇はまったく同じ。モバイル社員には最高で家賃の95%の住宅手当を支給するのが、唯一の違いです。しかも、モバイル社員にも希望勤務エリアを聞いており、そのエリアで働く場合には支給しません」（福富氏）

また、エリアが11と広めにくくられているので、どのエリアにも部長級の職務が複数存在する。「ノンモバイルだから昇進できない、ということがなく、キャリア展望を持って働けるのです」（福富氏）

よく、転勤は人材育成に欠かせないという人がいる。「そもそも全国を



11のエリアに分けただけで、エリア内の異動はあるので、人材育成は十分に可能です。また、転勤には、単に“勤務地が変わるだけ”というものも少なくありません。そんな異動はなくしていきたいのです」(福富氏)

今後の課題について、「営業と損害サービス以外の仕事を東京以外のエリアに増やす、つまり本社機能をいかにエリアに分散させられるかということ」だと福富氏は言う。「社員それぞれのキャリア展望をより豊かなものにするには、エリア内に多様な機会をど

れだけ用意できるかが重要になってきます」(福富氏)

まだスタートしたばかりの制度ではあるが、既に「介護などを理由に辞めるという人は減っている実感がある」(福富氏)という。「ただし、介護離職を防ぐには、転勤がないというだけでは不十分。介護していることをカミングアウトしていい、仕事の調整の相談をしていいと思わせる雰囲気

作っていく必要があります」(福富氏)

福富氏自身、3年ほどの介護の経験があるという。「病院から電話で会議に出席したこともある、という体験をセミナーで話しています。そういうフレキシブルな働き方も当たり前にしていきたいですね」(福富氏)

## 日立ソリューションズ

# 会社をあげて“茶飲み”を推奨 お互いの背景を知り、協力を引き出す

日立ソリューションズでは、社員間のコミュニケーションをことのほか重視している。「これは、2010年の日立システムと日立ソフトの合併時に、組織の一体感を高めるうえで重要な役割を果たしました。会社を挙げて飲み会によるコミュニケーションを推奨し、社内の料亭風の施設も活用して、上下関係や組織を越えた懇親会を開

きました。それによって確かに、出身会社を越えてコミュニケーションが円滑になっていきました」と、労政部主任の金子竜也氏は説明する。

しかし、近年は、社員の働き方が多様化し、飲み会に出られない人が多くなった。「飲み会だけがコミュニケーションの場になるのはよくない、ということで、お酒をお茶にし、終業

後から勤務時間内へと場のあり方を変えたのです」(金子氏)

本社ビルの1フロアを改装し、ファミリーレストラン風のソファブースやカフェ風のテーブル席、床置きクッションの席などを作り、無料のお茶や手軽なお菓子をおいて、いつでも社員がお茶を飲みながらおしゃべりする時間を取れるようにした。「5分、10



分でもいいから、上司や同僚の手が空いていたら声をかけ、お茶を飲みながら話す。時間の長さよりも回数を重視してほしい、と社員に発信しています」(金子氏)

## 背景を知っていることが生産性に寄与する

仕事以外の話をすることも推奨している。「家族のこと、プライベートのことをたくさん話してほしいのです」と言うのは、労政部部長代理の林伸行氏だ。

「プライベートまでをお互いに知っているほうがチームとして動きやすくなり、結果的によいパフォーマンスが生まれる例はたくさんあります。話すのも惜しいほど時間を切り詰めて仕事するよりも、チームの生産性は高まると考えています」(林氏)

育児や介護で働き方が一様でなくなっていることのマイナス面も、お互いの背景にある事情をよく知っていればカバーできる。「社員に対してよく話すのは、ご近所づきあいの例です。マンションの隣の家から、いつも子どもがピアノを弾く音が聞こえてくるとします。その子の顔をまったく知らなければ、単にうるさいと思うでしょう。しかし、その子といつも挨拶を交わしていたり、ちょっと話して発表会が近いことを知っていれば、むしろ『頑張っているな』と思えますよね。会社でも、同じことが言えるのだと思います」(林氏)

同僚や部下の親が病に倒れたというとき、その親のことをちょっとでも聞き知っていれば、ケアマネジャーと



**林 伸行氏**

人事総務本部 労政部  
働き方改革・ダイバシティ推進グループ  
部長代理

打ち合わせする日に休むことにも寛容になれる。「組織がギスギスせずにお互いの協力が引き出せるようになる。一見すると無駄な茶飲み話の効能を説明すると、多くの社員は納得してくれます」(林氏)

同社では、介護や育児の理由に限らず、社員が日数や場所の制約なくテレワークを活用できる。しかし、「テレワークの多い人にこそ、コミュニケーションのためにも、最低でも週に1度程度の出社を促している」(林氏)という。

## プライベートを大切にせよという経営陣からの後押し

経営陣の強力な後押しもある。「社員が家族やプライベートを大切にすることを支援する」と言い切り、テレワーク推進を中心に、働き方改革を積極的に推進してきた。

コミュニケーションに時間を割くことについても、「忙しくてできない」



**金子竜也氏**

人事総務本部 労政部  
働き方改革・ダイバシティ推進グループ  
主任

という言い訳を許さない。「ある経営幹部は、期中に業績目標のめどが立った場合、当初目標に上乘せした目標は課さないから、その分、今の仕事のやり方を見直したり、翌期に向けた種まきや学習、ワークライフバランスの充実に充ててほしいと部下に明確に伝えています。頑張って目標達成したのにもっと忙しくなるのでは、社員は働き方改革への意欲をなくしてしまいます」(林氏)

また、同社では健康経営にもかなり力を入れている。「今後、70歳まで働ける身体づくりは多くの人にとって重要なはず。健康診断の受診率は100%を維持しており、血圧や血糖値の結果に応じて就業を制限するなど、厳密にやっています」(林氏)。既述の通り、介護では介護者自身が健康を損なうこともある。こうした健康経営施策は、介護で無理をする社員を発見するという意味でも、多くの企業が学ぶべき点である。



## 海外赴任というキャリアパスを 介護によって妨げない

丸紅では2012年に、社員向けの介護支援制度を大幅に拡充した。「それまでも育児介護休業法の改正への対応をしてきましたが、2011年の介護ニーズの社内調査は、より本腰を入れるきっかけになりました」と、人事部グローバル・グループ人事課長の武村良平氏は説明する。「この調査から、家族の介護やその可能性を理由にして、海外赴任に不安を持つ人がいることがわかりました。当時、実際に介護をしている人は50代男性の14%、女性の26%。この年代はいわゆる幹部クラスであり、海外では現地法人社長や投資先の役員などを担う層にあたります」（武村氏）

同社の従業員数は約4500人。海外赴任の可能性のある総合職3200人の

4分の1以上にあたる850人が実際に海外に駐在し、世界中で勤務している。「介護を理由に海外赴任ができない人が増えれば、総合商社として立ち行かなくなる可能性すら出てきます。当社にとって社員の介護の不安を取り除くことは経営課題ともいえます」（武村氏）

### 見守りなど遠隔でも 安心できるサービスを提供

同調査で「将来の介護への不安」の中身を聞くと、「公的介護保険制度の仕組みがわからない」が45%、「仕事を辞めずに介護と両立するための仕組みがわからない」が31%と、情報不足による漠然とした不安が上位を占めた。「それでも、いざ介護となっ

たときに仕事を辞めて介護に専念したいという人はわずか3%で、多くの社員が支援制度を利用して介護と両立したいと回答していました。必要なのは、不安を払拭するための情報提供と、両立のための個別支援体制の構築だと実感しました」（武村氏）

同社の個別支援体制は、総合商社ならではの海外赴任を視野に入れ、「同居しない介護」に対応できるようにしている。「介護セミナーや専門家による個別相談会を定期的に行っているほか、仕事との両立のためのセーフティネットとして、海外赴任者でも活用できる、ケアプランの作成や手続きの代行、留守宅にカメラやセンサーをつけての見守りサービス、実際に面会に訪れ親の様子を見てくれるサービスなどを、NPOやセキュリティ会社と契約して提供しています」（武村氏）。介護を理由に海外赴任を断念せざるを得ないケースを極力減らしたい考えだ。

しかし、「介護との両立に備えることへの、若手における浸透はまだまだです」と、同課の糸矢由香理氏は話す。「海外赴任を含めたキャリアを考えれば、準備はことのほか大切ですが、介護に直面した場合のことをイメージできていない人がほとんどです。継続的に意識の浸透を促していく必要があると考えています」（糸矢氏）



武村良平氏

人事部 グローバル・グループ人事課長



糸矢由香理氏

人事部 グローバル・グループ人事課

# 介護と仕事の両立のために、 個人と人事は何をすべきか

介護離職を防ぎ、介護と仕事の両立支援に取り組む企業の例を見てきた。

ここまでの総括として、個人、人事双方が介護と仕事の両立のために何をすべきかあらためて整理する。

ここまで、介護と仕事の両立にかかわるさまざまな誤解を解消してきた。また、両立支援に有効な施策を展開する企業の事例を紹介してきた。介護と仕事の両立という、これからどの企業もどの個人も直面し得る課題において、大事なことは何かをここで考えたい。

## キャリア展望を閉ざさない 戦力の低下を感じさせない

1つ確実にいえるのは、介護で働く世代のキャリア展望が暗いものになってはならないということだ。これまで述べてきたように、介護休業を長く取得したり、時短勤務や残業なしで長期間にわたって働き続けたりすることは、働く人自身が組織に貢献できないと感じたり、それゆえにスキルアップや昇進が望めないと思ってしまうことになりやすい。

同時に、介護する社員が生まれることを企業が戦力ダウンと感じるようであってはならない。これには、2つの意味合いがある。

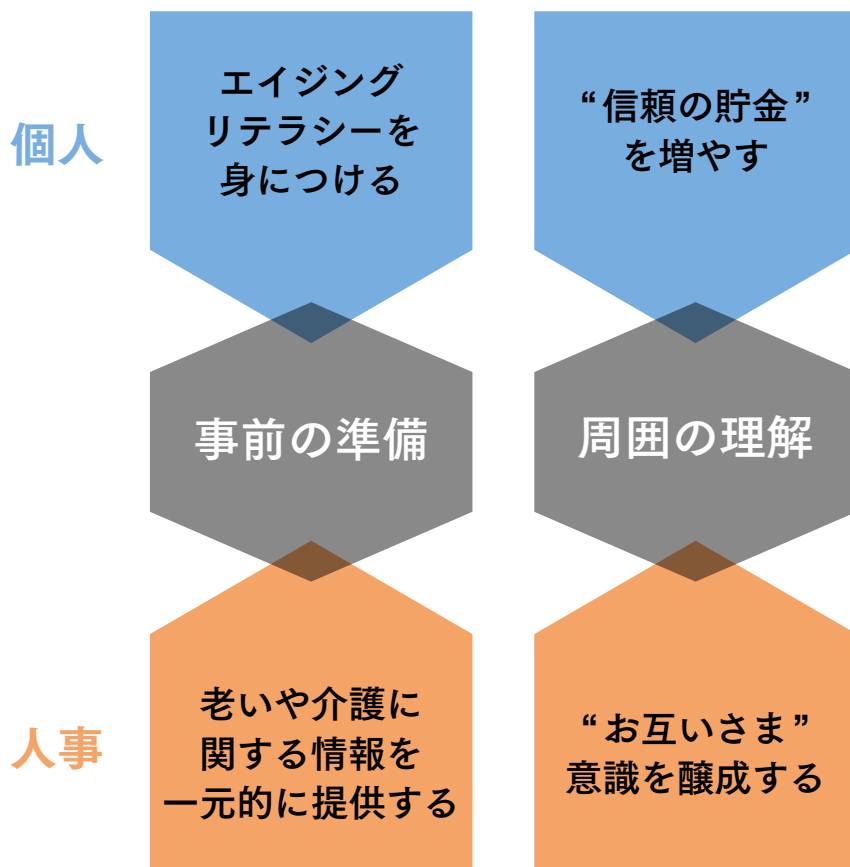
1つは、介護をする人も柔軟な働

き方ができれば、パフォーマンスをあげることは可能だと経営側や上司が思えるようであればならないという意味だ。

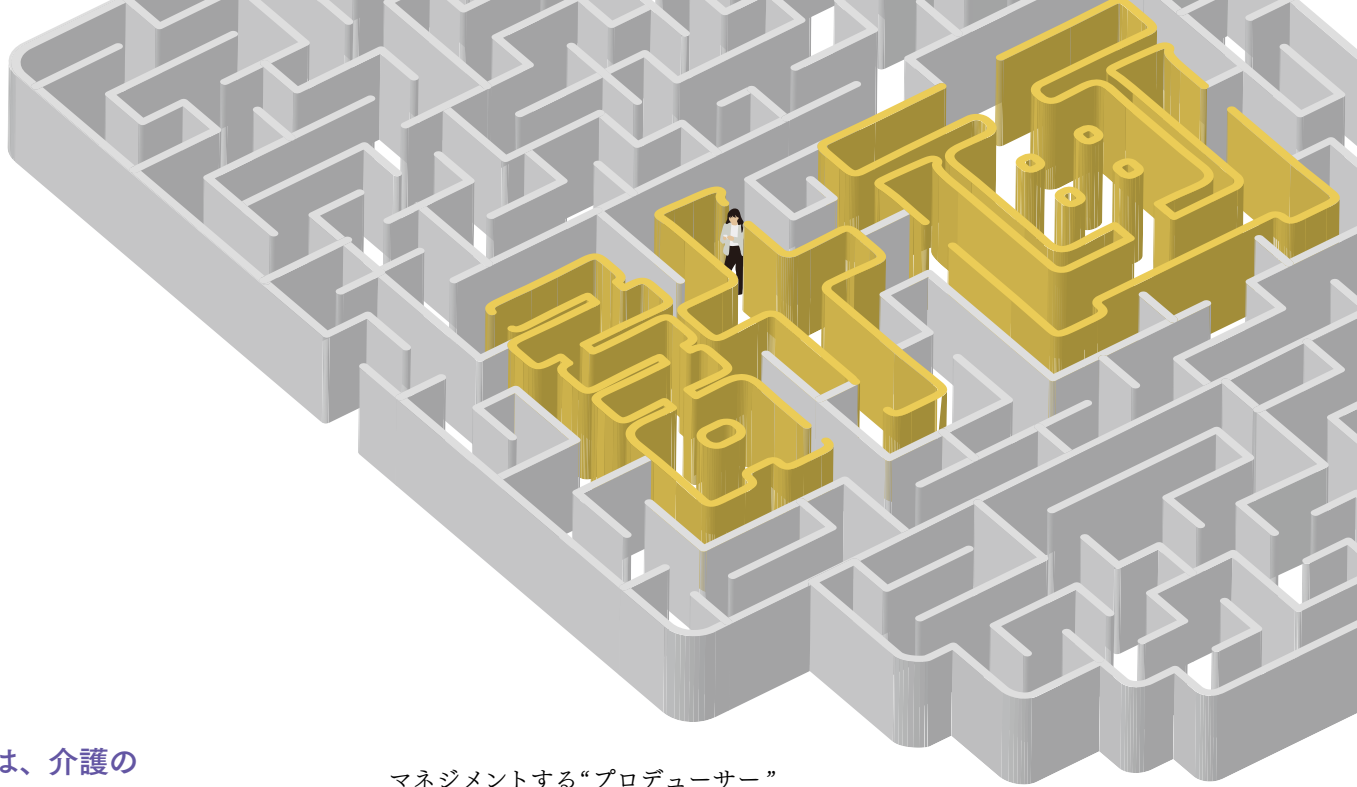
もう1つの意味は、離職によって貴重な人材を失うことや、いつまで続く

かわからない介護で社員が疲弊し、プレゼンティーズムに陥ることを避けなければならないということだ。企業としては、大量介護の時代だからといって、生産性の著しい低下は許容するわけにはいかない。

## 介護と仕事の両立のための、個人と人事のマスタープラン



出典：編集部作成



## 個人は、介護の “プロデューサー”であれ

個人のキャリア展望を閉ざさず、両立の間も仕事における貢献実感を持つためには、まず個人が介護をうまく

マネジメントする“プロデューサー”でなければならない。プロデューサーの意味するところは、介護に関する知識を身につけ、その知識をもとに必要なヒト・モノ・カネを動かして介護を

続け、同時に、周囲の理解と協力を得ながら自分自身の仕事でプロとしてパフォーマンスを上げ続けていくということだ。

そして企業は、介護をプロデュースしながら仕事でも成果を出せるように個人を導いていく必要がある。介護支援制度を整備することのみならず、柔軟な働き方を個人の裁量で実施できる仕組みの整備と、制約のもとでも成果をあげられる人材育成が欠かせない。それには、介護が始まるよりもっと前からの準備が求められるのだ。「仕事と介護の両立支援のレベルは、そのまま、従業員のパフォーマンスに直結しています。ですから、人事をパフォーマンス・コンサルタントとして位置付ける必要があります」(酒井氏)

こうした総合的な視点から個人と企業がすべきことを、マスタープランとして提示するのが左の図である。次ページより、各項目について説明していく。



## 個人 エイジングリテラシーを身につける

介護の対象は親とは限らないが、それでも大多数は親や祖父母などの高齢者である。だが、働く現役世代の多くは歳を取ること、すなわち、“老い”というものについての知識がほとんどない。そのため、高齢者が自立した生活を維持できるように、医療や看護、介護といったサービスとどのように付き合っていくべきかを理解していないということが起こる。「親がなるべく介護を必要としないで自立して生活できるようにするために、また、要介護となった場合にも、いたずらに

重篤化させることなく、介護サービスの手を借りながら少しでも長く自立した暮らしを送れるようにするために、老いとはどのようなものか理解すること、つまり“エイジングリテラシー”が欠かせないのです」と、リクシスの佐々木氏は話す。

また、「この数年、さまざまなデータの検証によって、“老い”の常識が変わってきた」と木場氏が指摘する通り、老いに関しては新たな事実が次々にわかってきている。たとえば、高齢者の食事は少なくてもいいという

のも、高齢になるとすべての能力が低下していくというも、既に過去の常識である。内臓の機能が低下し栄養の吸収率が低くなる分、食事の量は必要であるし、高齢になっても衰えない能力もある。得意なことで社会とのつながりを保ち続けることは元気に過ごすためにも効果があることもわかっている。さらには、自分もいつかは老いていく。高齢になっても要介護にならない自分であり続けるためにも、エイジングリテラシーを身につけることは必須だと考えたい。

### 事前の準備

## 人事 老いや介護に関する情報を一元的に提供する

介護保険制度や社内の介護支援制度については、多くの企業で情報を提供しているが、今回取材した企業は異口同音に「若手を中心とした、介護に直面していない層に情報を届けることに苦心している」と課題を挙げた。日本生命保険のように介護研修や介護に関する勉強会を全員に対して毎年行うことが有効だ。また、日本生命保険や大成建設では、介護研修にVR（バーチャル・リアリティ）を使用するなど、興味を持ってもらうきっかけづくりにも力を入れている。

より有効な介護支援につなげるには、上記の“エイジングリテラシー”を社員が習得するための情報を加えていく必要がある。「今後、高齢化がますます進めば介護をする人が増えるのはもちろん、働くシニアも増え、さらには自分自身も老いても働く可能性が高まります。ともに働く人を理解するという意味でも、エイジングの知識は誰もが持っているべきです」と、酒井氏は話す。私たちはエイジングについて学ぶ機会を、まったく持っていない。今後、社員のエイジングリテ

ラシーを上げる役割を担うのは、まずは人事であるべきだ。

その手前で、人事自身が、エイジングリテラシーを持つことにも意味がある。もちろん介護者となった社員に適切なサポートを提供することが可能になるから、という点もあるが、それだけではなく、超高齢社会におけるシニア層活用という意味でも、高齢者の身体の変化、認知や心理の変化を知っておくことは重要だ。全社的なエイジングリテラシーの向上を人事の目標の1つとすべきだろう。

## 個人 “信頼の貯金”を増やす

介護に限らず、育児や自身の病気など、どの人にもそれぞれの“事情”を抱えて働かざるを得ない時期があり得る。誰もが常にフルタイムで働き、最高のパフォーマンスを上げられる状態にいるわけではないということを、まずは理解しておかなければならない。

介護などで働く時間が制限されたり休暇を取らなければならない状況が発生すれば、多かれ少なかれ所属部署では上司や同僚の負担が増える。それでも気持ちよく代わりに仕事を引き受けてもらったり、スケジュール変

更に対応してもらったりするためには、“普段の仕事ぶり”が問われるだろう。「いつもきちんと仕事をしているから」「頑張っているから」と思われていれば、人々の協力は得やすくなる。また、自分自身も困っている同僚を普段からサポートする姿勢が重要だ。それでこそ、何かをお願いしたときに「お互いさまだから喜んで手伝うよ」と言い合える土壌ができる。

この姿勢によって積み上げられるのが、組織における自らの“信頼の貯金”だ。いざというときに、周囲から

快くサポートしてもらえるようにするため、平時にこそ“貯金”残高をプラスにしておきたい。

そして、介護中であっても、必要があればやりくりして残業する、自分にできることはやる、という姿勢も大切だ。介護をしているのだから、残業は一切無理です、最低限の仕事しかやりません、というのではなく、チームの一員として周囲に配慮し、できる範囲で精一杯仕事をすることで、介護という条件のもとでも信頼の貯金を積むことができる。

## 周囲の理解

## 人事 “お互いさま”意識を醸成する

介護などの事情を抱える社員が躊躇なくその事情を開示し、必要に応じて柔軟な働き方ができるようにするためには、人事がそれを許容する組織風土へと職場を変えていく必要がある。隠れ介護が発生するのも、両立支援制度があっても使わないのも、職場における周囲からの視線や上司からの評価が気になるためという人が少なくないからだ。

そのために、1つは、日本生命保険のように全社員が介護に触れる機会を増やすことが効果的だ。介護という

ものの実情がわかれば、介護をする同僚や部下が、どういうときに大変になるのかを理解でき、適切な配慮ができるようになる。

もう1つは、もっと手前の問題として、お互いのバックグラウンドを理解し合うためのコミュニケーションを増やす施策を導入することだ。近年、働き方改革の影響や、個人の多様な価値観に配慮する傾向もあり、職場以外での社員同士の接触の機会は減り、お互いのプライベートに踏み込まないという暗黙の了解ができあがって

いる。その結果として部下や同僚の仕事以外の背景を知らないのが当たり前になりつつある。この状態を変えることが重要だ。

“お互いさま”というのは、「自分もいつか助けてもらう」という損得勘定だけで成り立つのではない。基盤となるのは、お互いによく知っており、私とこの人は“仲がいい”と思う感情である。仲がいい状態を作るためには、日立ソリューションズのように日常会話を推奨するほか、ランチ手当の支給などの方法もあり得よう。



## 個人 介護をプロデュースする

いざ介護が始まったときには、仕事をしながら介護ができる環境を作るために、プランを練り、それに必要な人とお金をマネジメントするプロデューサーになることが両立のポイントだ。「介護は“暗いこと”だと思いがちですが、プロアクティブにマネジメントすれば、大変ではあるけれど乗り切れるものなのです。特に、ビジネスパーソンにとっては、目的のためにどのようなリソースをどのように投入するか、という意味で、介護も仕事と同じなのです」(皆月氏)

プロデュースの前提として、まずは“目的”を決めることが求められる。親などと話し合っ、要介護になった場合に何を望み、どのような生活をしたのかという目標、つまり介護の成功の像を定めることが重要である。それが定めれば、そこに向けて、介護者が利用できるリソースをどう活用すべきかが見えてくる。介護保険サービス、保険外サービスなどプロが提供するサービスを理解し、要介護者にとって最適かつ、自らが両立するにあたってできるだけ無理が生じないケア

プランを作る必要がある。ケアマネジャーがなかなか介護者の意向を理解してくれないのであれば、「プロデューサーとしてケアマネジャー、つまり“人”を替えるという判断もあり得る」(皆月氏)ということも知っておきたい。

そして、忘れてはならないのはお金のマネジメントだ。「親の介護は、親のお金が最大の原資となります。親がどのくらいお金を持っているのか、いくら自分が負担する必要があるのかを把握しておくべきでしょう」(皆月氏)

### 介護の実践

## 人事 適切な介入をする

実際に介護に直面した社員が、“プロデューサー”となるためにも人事がまずすべきことは、適切な介入である。丸紅のように個別相談会を実施する、見守りサービスを提供するといった直接的な支援や、柔軟な休暇や働き方の制度づくりは、社員が介護と仕事を両立するにあたっての、重要な“使える”リソースとなる。

また、皆月氏は「人事や上司は、介護離職につながる7つの危機に常に注意を払うべき」と強調する。その7つとは右の図の通りだ。「隠れ介護

や初期パニックは、上司が本人の健康状態や仕事への取り組み姿勢を注視していれば必ず変化に気付けます。3つ目以降はなかなか気付きにくい現象ですが、介護が始まった社員に対し、『今はどんな状況なの』などと折を見て声をかけ、状況の変化を伝えてもらいやすくする努力が欠かせません」(皆月氏)

両立支援において社員の最も身近にいるのは上司だ。上司が介護に理解がないのであれば、上司の変化を促すのも人事の役割である。

### 介護離職につながる7つの危機

- 1 長期間、介護を隠し続けている
- 2 介護が始まった初期のパニック
- 3 要介護者の余命宣告
- 4 認知症の重症化
- 5 症状の重篤化など介護度の急転
- 6 老々介護状態での片親の死
- 7 多重介護や育児との同時介護

出典：インクルージョンオフィス「WOLI」相談事例分析より抜粋、一部編集部改変

## 個人 プロとして価値を生み続ける

介護離職の理由として、会社や同僚に迷惑をかけているという“いたたまれなさ”を挙げる人も多い。介護をする前と比べて、介護中は組織に対する時間的な貢献度が下がるのはある程度仕方がないことだが、“質”の貢献度を可能な限り下げずに働くことを考えたい。たとえ残業ができなくても、時に休みを取らざるを得なくても、価値を生み続けるためには、自分のプロフェッショナルリティを自覚しておく必要がある。

プロフェッショナルリティとはどのよ

うな専門知識、技術やスキルを用いて組織のどんな成果にどのように貢献しているかということだ。それは言い換えれば、組織や同僚からの期待を認識することでもある。

これは、31ページで述べた信頼の貯金と同じく、介護が始まってから準備しても間に合わないものである。常日頃から、自分のプロフェッショナルリティを自覚し、その基盤となる技術を向上させ続ける意識を持っておかなければならない。上司と両立について面談する機会を持てるのであれば、

「プロとして、これとこれは必ずやります」という約束をしたい。

プロとして価値を生み続けることは、自分の自信にもなる。長期の介護休業を取ったり、働く時間を短くせざるを得なかったりするときでも、「将来のキャリア展望が見えなくなる」という状態を防ぐのにもプロ意識が役に立つ。自分自身のキャリア、ひいては人生を自分のものとしてマネジメントするためにも、プロとして仕事に向かうことを、キャリアの全期間にわたって大切にしたい。

### 成果の創出

## 人事 意味のあるジョブアサインをする

日本企業における育児支援の“黎明期”には、育児に従事する社員が時短で働く場合は、責任あるポジションには就かせられないという“常識”があった。結果、多くのワーキングマザーが“マミートラック”から抜け出せない、ということが起こった。

介護でも、両立する社員のスキルや能力を活かせず、それによって貢献度が低下すると、結果として社員は介護をしながら働いてもやりがいや達成感といった両立実感を持たず、最終的に離職を考え始めるというネ

ガティブなスパイラルが発生し得る。同じことを繰り返すのは絶対に避けたいところだ。そのための具体的な策は、本人の強みが最も活かせる仕事に集中してもらうことだ。それが、組織にとっても本人にとっても最善である。そのためにも、常日頃から一人ひとりの社員がそれぞれ何のプロフェッショナルであり、どのような仕事で最大に価値を発揮するのかを把握しておくことと、意味のあるジョブアサインメントを実施する力量が上司に求められる。

同時に、ある程度の“裁量権”を社員に渡したい。特に介護期間が長引くほど、自分でスケジュールや仕事の順番を調整できる裁量が、離職を防ぐのに重要であることは既に述べた。背景も働き方も多様な人が増えれば増えるほど、「この仕事をいつまでにこの質で仕上げる」というゴールを具体的に共有し、そこに至る道りは本人に任せるといったマネジメントが重要になる。人事は、マネジャーの能力開発にこれまで以上に注力する必要がある。



まとめ

# 要介護者の自立と 働く介護者の自立で 大介護時代に立ち向かおう

石原直子（本誌編集長）

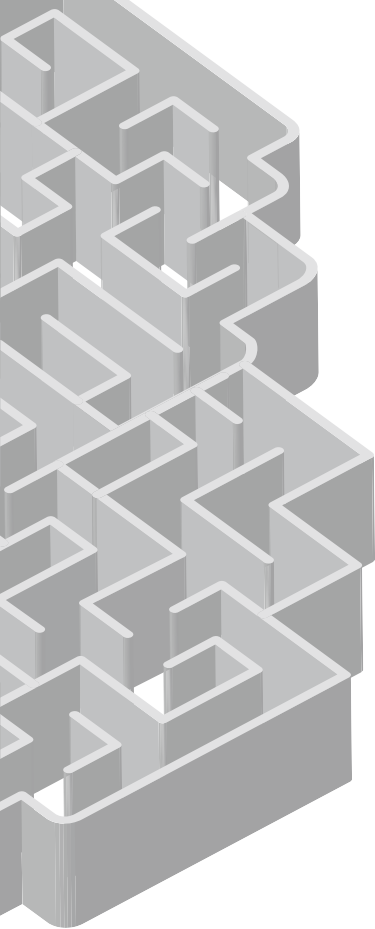
介護についてWorksで特集を組むのは、実は初めてのことである。約25年の本誌の歴史のなかで、今回初めて企業人事の問題として介護を取り上げることになったのは、ここに来て介護というものが多くの働く人にとっての避けられないテーマになったということを意味している。編集部自体が、取材を通じて、企業現場と働く人における介護の意味合いを深く認識することになった。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

の矢島氏は、介護についてはマスコミの報道などで悲惨で苦しいケースばかりが取り上げられすぎており、どのように介護に立ち向かえばいいかの具体的な方法の提示を、誰もができていないと懸念を話してくれた。

もちろん介護には明るい側面ばかりでなく、苦しさやつらさが伴うことも少なくはない。だが、悲惨で壮絶な状態が大多数の身の上で起きているわけでは、決してない。

日本には幸いにして、（今のところ、かもしれないが）破綻していない国民皆保険制度と介護保険制度がある。介護産業での人材不足は深刻な問題ではあるが、今回取材をした人々が始めているように、介護に直面した人を支援する新しいサービスも生まれている。「誰も、何も、助けてくれない」という状況ではない、という現状認識を前提に、皆月氏が提唱する通り、介護をプロデュースするスキルを働く人々が身につける



こと、それを企業が支援することを、これからの日本社会における常識にしていかななくてはならない。

### 自立とは、 複数の依存先を持つこと

リクシスの酒井氏は著書のなかで、「真の自立とは、その人が依存する先が複数に分散されており、ただ1つの依存先に隷属（奴隷化）している状態から自由であること」と喝破する。専門家のいう「介護は自立支援」の意味するところは、要介護者の依存先を増やしていくことを指している。そして、優れた介護においては、要介護者が特定の人に過度に依存する事態が上手に避けられているという。

歳を取った親や病気になった家族が要介護となったとき、誰か1人に頼らざるを得ないとしたら、それは

その人から自立と自由を奪うことでもある。これを正しく理解して、私たちは、後ろめたさや申し訳なさを感じることなく、さまざまなサービスと人の手を借りて介護を実行すればよい。

そして、この自立の定義は、要介護者だけではなく、働く人自身にも当てはまる。働く人が勤め先1つに依存して生きているとすれば、その人は自立しているとはいえない。これは複数の先から収入を得ようという話ではない。会社に依存しないとは、つまり、会社との関係が対等であるということである。対等であるための条件は、お互いに等価のものを提供し合えているということである。個人から会社に提供するものは、成果への貢献にほかならない。だからこそプロフェッショナルとして価値創出できる人材になっておくことが重要なのだ。介護という人生の新しいステージでも、会社と対等である、すなわち、価値創出に貢献できていると思える人であれば、法に定められた権利を行使し、会社からの支援を得ながら、要介護となった家

族の自立を手助けする時間を作ることができるはずだ。企業と人事にとってみれば、介護に限らず、人生の紆余曲折のなかでも会社に依存しないでいられる能力を社員に身につけさせることが、重要な命題となる。

### 親や家族との 対話を進めるために

親であれ、それ以外の家族であれ、少しでも長く自立と自由のある人生を送ってもらいたいものだ。そのためにまず必要なのは、その相手と対話することである。

リクシスの佐々木氏には以前にも、親との対話をはじめとする事前の準備がいかに大切かということを教えてもらっていた。今回あらためて取材でお会いしたときに彼女に指摘されたのは「でも、石原さん、まだ親御さんと話していないでしょう？」ということだった。恥ずかしながらその通りである。本文中でも触れたように、親との事前の対話は大切とわかっている、実際に老いて身体の自由が利かなくなっていくことを前提にして忌憚のない対話をするのは簡単ではない。この対話のときにも、「自立した人生を送り続けるために」という大義は意味があるはずだ。私自身、次の帰省では親と対話することを、ここに約束する。 ■