

従業員の仕事と介護の両立のために企業に求められる取組

東京大学大学院情報学環教授
仕事と生活の調和連携推進・評価部会委員
佐藤 博樹

○介護の問題を抱えている労働者の現状と課題

育児・介護休業法ができ、大企業を中心として、介護休業制度が就業規則に規定されてきていますが、中小企業ではまだ就業規則の整備が遅れているところがあります。また、制度は導入されているものの、どのように仕事と介護の両立をしたらよいかという情報提供や仕事と介護を両立した働き方についての支援という点では、大企業を含めて取り組んでいる企業はまだ少ないというのが現状です。

理由として、一つには、介護休業の取得者が実際として少ないこと、もう一つは、特に男性ですが、介護の問題を抱えていることを職場に報告しない方も多いという点があげられると考えます。そのため、「実は、社員の介護ニーズはそんなに高くない」と思っている企業の人事担当の方は少なくないのです。

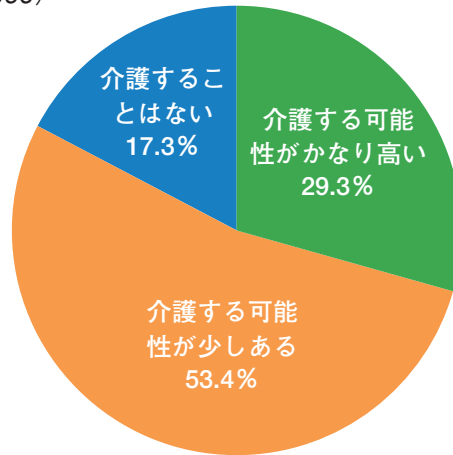
少しデータをご紹介します。東大の「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」のメンバー企業に参加していただき、主として40歳以上の社員に対しアンケートを行ったところ、「親が施設に入っている・自宅で・遠距離で」を含め、何らかのかたちで自分が介護の問題に関わっていると答えた人は、50代で2割になりました（図表1）。また、現在介護をしている人を含めて、今後、5年間のうちに家族や親族を介護する可能性を尋ねた結果では、「介護の可能性がかなり高い」と回答した者が全体の3割、「介護する可能性が少しある」とした人は5割となり、合わせると8割を超えました（図表2）。そして、この方々に、介護についての不安を聞いたところ、「非常に不安を感じる」と「不安を感じる」がそれぞれ35%前後あり、7割強が介護に対する不安を持っていることがわかりました（図表3）。

【図表1 性別・年代別 現在の介護の状況（大企業調査）】

	現在、介護をしている	介護をしていない	合計
全体 (n = 2099)	13.9 %	86.1 %	100.0 %
男性 (計) (n = 1340)	12.3 %	87.7 %	100.0 %
～30代 (n = 23)	0.0 %	100.0 %	100.0 %
40代 (n = 794)	8.8 %	91.2 %	100.0 %
50代～ (n = 523)	18.2 %	81.8 %	100.0 %
女性 (計) (n = 759)	16.7 %	83.3 %	100.0 %
～30代 (n = 31)	12.9 %	87.1 %	100.0 %
40代 (n = 464)	12.5 %	87.5 %	100.0 %
50代～ (n = 264)	24.4 %	75.6 %	100.0 %

【図表 2 今後 5 年以内に介護が生じる可能性（全体）】

全体(n=2099)



【図表 3 介護に対する不安（全体、男女別、配偶者の有無別）】

	①非常に不安を感じる	②不安を感じる	③少し不安を感じる	④不安を感じない	⑤わからない	合計	不安を感じる： ①+②	不安を感じる： ①～③計
全体 (n = 1736)	34.6%	35.8%	27.1%	1.0%	1.4%	100.0%	70.4%	97.6%
男性 (計) (n = 1085)	28.2%	38.7%	31.1%	1.1%	0.9%	100.0%	66.9%	98.0%
配偶者あり (n = 971)	27.2%	38.3%	32.2%	1.2%	1.0%	100.0%	65.5%	97.7%
配偶者なし (n = 114)	36.8%	42.1%	21.1%	0.0%	0.0%	100.0%	78.9%	100.0%
女性 (計) (n = 651)	45.3%	31.0%	20.6%	0.8%	2.3%	100.0%	76.3%	96.9%
配偶者あり (n = 245)	39.6%	35.9%	22.9%	0.4%	1.2%	100.0%	75.5%	98.4%
配偶者なし (n = 406)	48.8%	28.1%	19.2%	1.0%	3.0%	100.0%	76.8%	96.1%

○仕事と介護の両立支援に関する基本的なあり方

介護と子育てでは、両立のための支援の仕方を変えなければいけません。子育ては社員に、できるだけ男性も含めて男女ともに直接子育てに関われるようにノウハウや情報提供を行いますが、介護は、できるだけ介護をしなくて済むような支援が必要になります。

また、仕事と介護の両立の課題は、対象が40代後半から50代の管理職層を含めた中核人材が多いことから、両立がうまくいかず離職することになると、企業にとっても大きな損失となるし、社員にとっても、離職すると再就職は難しく、退職金や年金という損失も大きくなることあげられます。さらに、離職した方に同

うと、辞めて介護に専念してみると、24時間介護をし、収入もなくなり、実はもっと大変だったと伺うことがあります。このため、企業は、介護をマネジメントしながら仕事を継続することが大事だというメッセージを発すると同時に、両立するための仕組みを伝えることが大事な支援だと思います。

○女性の継続就業にも必要な両立支援

また、介護は男性、女性ともに関わるべき問題ですが、調査結果を男女別にみると、「非常に不安を感じる」は男性が28.2%であるのに対し、女性は45.3%と男性よりも高くなっています（図表3）。女性のキャリア継続を考え

る上で、これまで仕事と子育ての両立が課題となっていたわけですが、女性が更に仕事を続けるとなると、今後は仕事と介護の両立が非常に重要になってきます。

○企業による社員に対する仕事と介護の両立支援のポイント

《一人で抱え込まないように

情報発信をすることが大事》

基本的に社員一人ひとりが自分で介護の課題を抱え込まないように、社会的資源や社内資源を組み合わせて、介護と仕事の両立を可能とするために必要な情報を提供することが必要です。介護で大切なのはマネジメントであり、自分で介護をすることではありません。

《情報提供のタイミング》

もう一つ大事なことは、社員への情報提供のタイミングです。

介護は子育てと違い、突然生じることが多いため、いざ介護の問題に直面してから情報提供しては遅いのです。企業は、社員が介護に直面するよりも前に、事前の心構えや準備のための情報について、例えば社員が40歳、50歳、親が65歳になった時点などを捉えて提供することが大事だと思います。そして社員が介護の課題に直面したのちは、必要なアドバイスや情報を適切に得られるように専門家などにつなげることが重要です。

・40歳になった社員への情報提供

介護保険の被保険者となる40歳の時点で、介護保険制度の趣旨の説明、仕事と介護の両立に関する社内制度の概要を社員全員に情報提供することが必要です。例えば、基礎自治体が作成したものに企業の案内等をつけたものを全員に配付することが考えられます。そして、この時期に、介護の問題を抱えたら自分だけで解決しないで相談するように、相談先を決めてその情報を伝えることも必要です。

・50歳になった社員への情報提供

50歳になると、親の介護の問題をどうするかというのが大きな課題になりますので、この時期に、介護休業は緊急対応のために介護を担うと同時に、仕事と介護の両立のための準備を行うための期間であることなど、もう少し具体的に仕事と介護の両立についての情報を伝えることが必要です。

・親が65歳になった社員への情報提供

親が65歳になると、介護保険被保険者証が届きます。親自身が介護保険制度の内容を知らないことが多いため、自分が親に介護保険制度の説明をするとともに、親の近況を確認し、介護を必要とするときになった場合の対応策などについて、話し合うことが有用です。例えば、生活状態がどうなのか、健康状態はどうか、かかりつけ医は誰なのか、地域でどういう人たちと一緒に過ごしているのかなど、年に1回程度情報収集し、兄弟姉妹や配偶者との情報共有をすることで、介護の課題に突然直面することが少なくなります。いざ親が介護認定を受ける際に、主治医を知っていればスムーズですし、遠距離介護の親と連絡がつかないときに、近所の知り合いを知っていれば、様子を見てもらうことができます。特に、親と同居していない場合には必要なこととなります。

○相談できる環境整備やワーク・ライフ・バランスの実現できる働き方改革で社員を支援

介護の問題は、同居か遠距離か、見守り程度でよいか、認知症はあるかなど多様であることから、各種の専門的な情報やアドバイスが必要となります。例えば、遠距離介護の場合、NPO法人が見守りサービスをしているという情報を知っているだけで随分助かるのではないのでしょうか。一人で抱え込まずに、多様で専門的な情報を集めることで仕事との両立がしやすくなりますので、企業が支援する際にも、そのことをしっかり伝えていくとともに、気楽に相談し、専門的なアドバイスを受けられるように環境整備をすることも大事です。

調査結果をみると、自分が介護をすることになった場合、職場の上司や同僚にそのことを話す/相談することができる雰囲気が「ある」と回答する人ほど、介護をすることになった場合でも、「続けられると思う」と回答する割合が半数近くとなり、「どちらともいえない」(20.0%)または「ない」(12.0%)の回答者に比べ非常に高くなります(図表4)。

また、勤め先の介護に関する支援制度の認知度の違いと介護をすることになった場合の仕事の継続可能性の関係をみると、「どのような制度があるのか知っており、内容もおおよそわかる」と回答した者では、43.5%が「(仕事を)続けられると思う」と回答し、制度の認知度が低くなるにつれて、「続けられると思う」の割

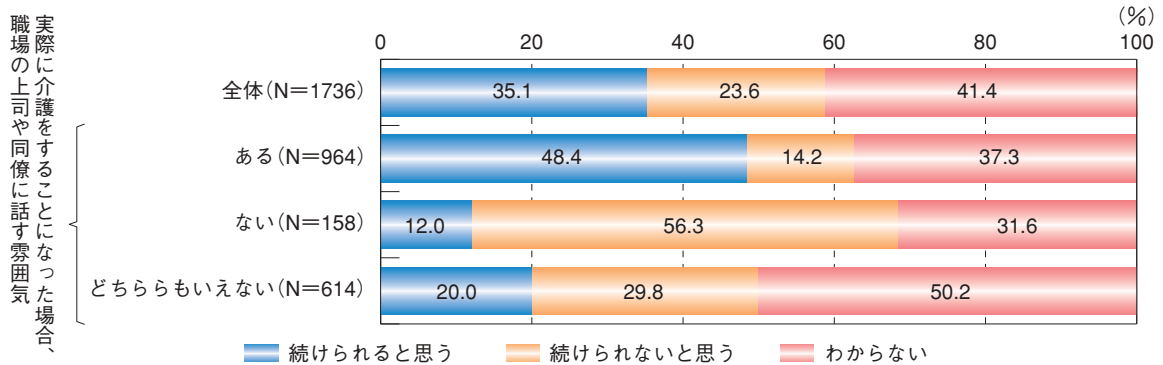


合が減少します（図表5）。

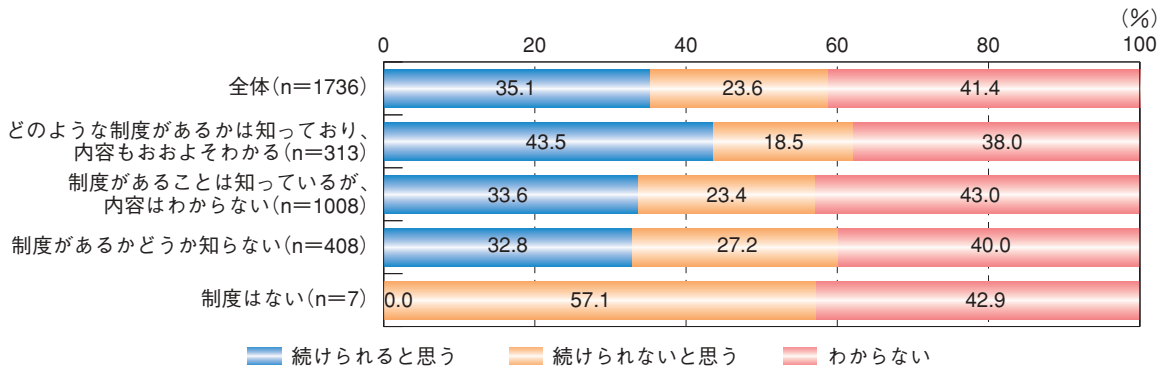
さらに、あまり残業がないこと、希望どおりの年次有給休暇が取得できること、介護休業制度や短時間勤務制度が利用しやすいことなども仕事の持続可能性を高めることがわかりました

（図表6、7、8、9、10）。仕事と介護の両立を図るためには、ワーク・ライフ・バランスが実現できる働き方に企業の働き方を変えることが必要です。

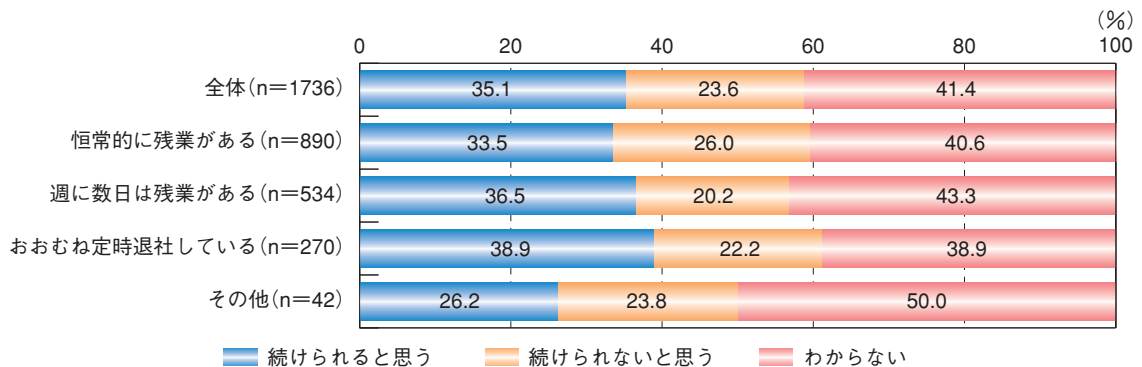
【図表4 職場における相談できる雰囲気の有無別 仕事の継続可能性】



【図表5 勤め先の介護に関する支援制度の認知制度 仕事の継続可能性】

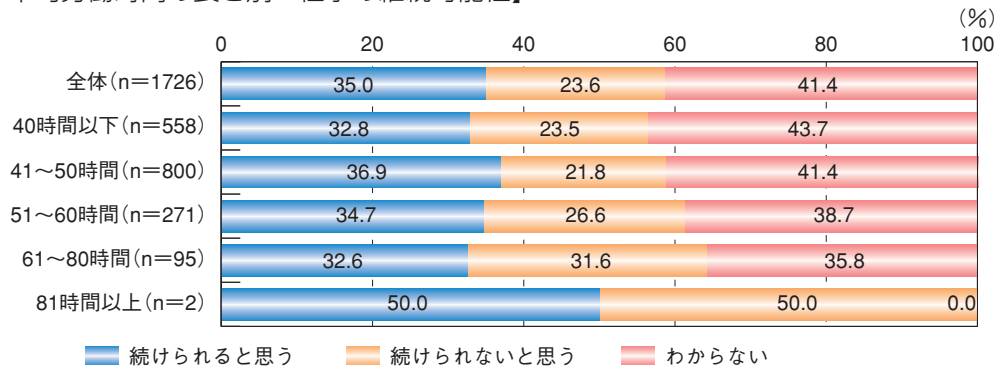


【図表6 残業の程度別 仕事の継続可能性】

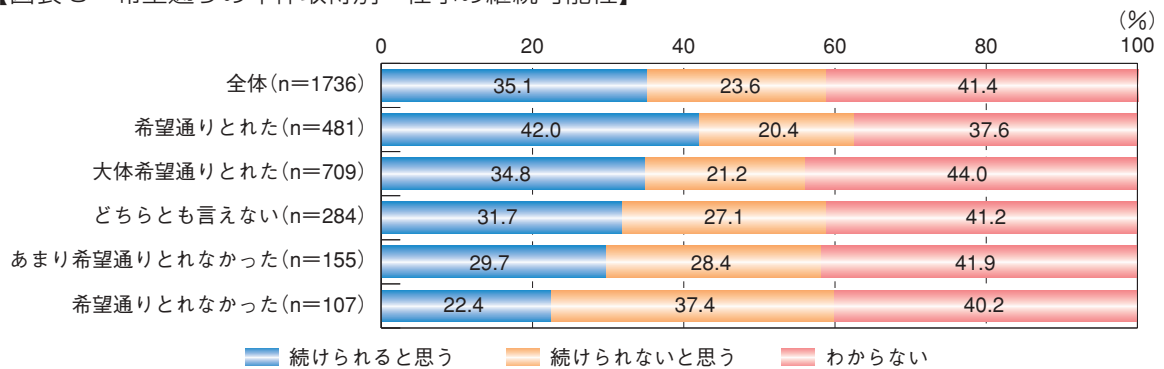




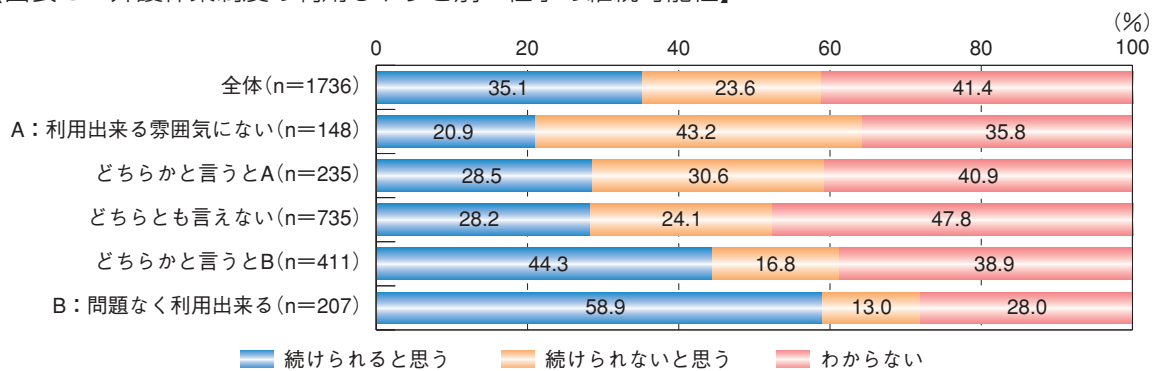
【図表 7 週の平均労働時間の長さ別 仕事の継続可能性】



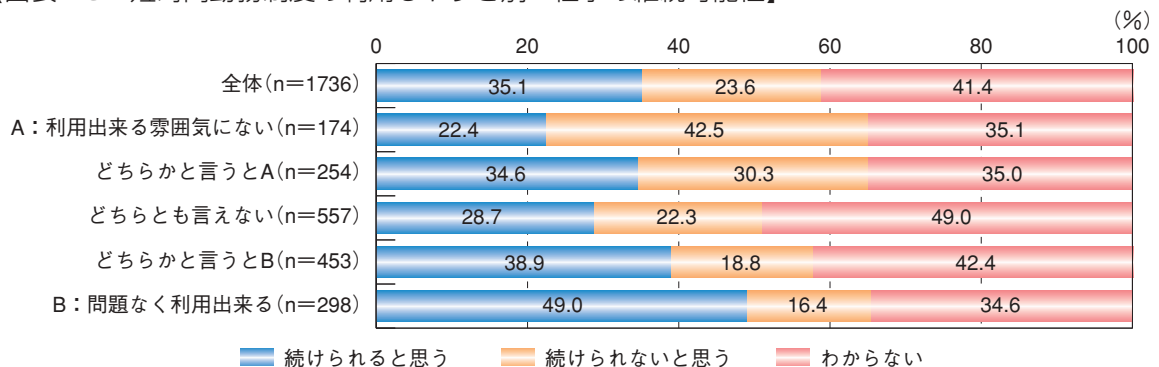
【図表 8 希望通りの年休取得別 仕事の継続可能性】



【図表 9 介護休業制度の利用しやすさ別 仕事の継続可能性】



【図表 10 短時間勤務制度の利用しやすさ別 仕事の継続可能性】





○ 仕事と介護の両立支援に関する提言

2025年に団塊の世代がすべて75歳以上になります。75歳以上という、要介護・要支援者が出てきます。団塊ジュニアの人たちが40代後半から50代になるのはあと十数年です。十数年のうちに皆さんの会社の団塊ジュニアの

人たちが、親の介護の問題に直面する時に困らないように、今から支援の仕組みを整備していただければと思います。東大プロジェクトでは、調査や研究会での議論を踏まえ、提言をまとめました。

【提言】

- 提言 1 社員の仕事と介護の両立を支援することは企業経営としてきわめて重要な取り組み
- 提言 2 潜在化しがちな社員の介護に関するニーズを積極的に把握する取り組みを
- 提言 3 仕事と介護の両立の見通しを持てるように社員の介護に関する不安解消の取り組みを
- 提言 4 長期の休業のみに頼らずに仕事をしながら介護との両立を可能とする多様な働き方の実現を
- 提言 5 40歳以上の全社員を対象として社内制度や公的な介護保険制度など仕事と介護の両立に関する情報提供を
- 提言 6 女性の長期的なキャリア支援の視点から切れ目のない両立支援を

(備考)

文中の図表は、東京大学社会科学研究所 ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト

「『従業員の介護ニーズに企業はどう対応すべきか』～従業員の介護ニーズに関する調査報告書～（2012年6月）」より引用。

欧米企業における「仕事と介護の両立支援」

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング
経済・社会政策部 主任研究員 矢島 洋子

近年、日本企業のワーク・ライフ・バランス施策において、「仕事と介護の両立」への関心が高まっています。これまで日本社会においては、高齢の親や配偶者の介護は、女性が主にその家庭内役割を担っており、専業主婦あるいは仕事を辞めた女性が介護者となっていました。しかし、高齢化の進展、共働き世帯の増加、きょうだい数の減少、家庭内役割に対する認識の変化等により、配偶者のいる男性も介護に携わる必要性が増してきました。企業の立場からみると、管理職層の男性従業員が介護問題に直面する可能性が増してきたことを意味し、介護による離職や心身の不調を予防する必要性などが増してきています。また、ようやく企業取組の成果がみられるようになった、女性の「就業継続支援」や「活躍推進」の視点からも、仕事と子育ての両立を乗り切った女性が介護での離職の危機に直面することを避けることが課題となってきます。

多くの企業では、まだ、社内に具体的な支援ニーズが顕在化していない状況がみられますが、介護に関する社会的な問題意識の高まりや、従業員調査にみえる将来の介護不安などから、対策を進める企業が増えてきました。

こうした問題意識は、日本に特有なものなのでしょうか？実は、欧米諸国においても、近年「仕事と介護の両立」に対する問題意識が高まっており、企業の様々な取組がみられます。ここで、EUと米国における二つの調査レポートを元に、そうした欧米の企業取組の状況をみてみましょう。

1. EU 企業における取組事例

EU 委員会の外郭団体である欧州生活労働条件改善財団が 2009 年から 2011 年にかけて実施した「障がいを持つ子どもや高齢者の介護責任を有する労働者に対する企業の取組」調査報告書では、介護に関する従業員支援の取組を実施している 11 カ国約 50 社の事例を紹介しています。

(1) 調査の背景

本調査の背景として、二つの視点が提示されています。一つは、家族等によるインフォーマルな介護を必要とする長期疾患を持った子ども

や成人に加え、介護を要する高齢者の増加によって、欧州では雇用と介護との相互関係がより重要となってきた、という視点です。もう一つは、持続可能な医療システムの維持には、家族等のインフォーマルな介護者の貢献が必要となりますが、その一方で、労働市場の要請やライフスタイルの変化等により、労働力への女性の参加の必要性が増している、という視点です。前者は、人口の高齢化による要介護高齢者の増加への懸念ですし、後者は、そうした要介護高齢者が増加する中で社会保障財政の負担抑制のために家族による介護が期待されるものの、これまで家族介護を担ってきた女性は労働者としても重要な存在になっているということで、冒頭に述べた日本の状況と共通の問題意識が提示されています。

本調査では、高齢の親や配偶者、障がいを持つ子の介護責任を負う従業員は「働く介護者 (working carer)」と表現されています。介護をしながら働く人を、「従業員が介護もしている」とみるか、「介護者が働いている」とみるかを考えた場合、企業の立場からは「従業員が介護もしている」と捉えそうですが、「働く介護者」という表現は、「介護者」としての役割をより重視しているようにみえます。

(2) 企業における支援取組

事例企業の取組から、主な支援内容として、以下のような取組が紹介されています。

- ・介護のための休業
- ・短時間勤務の選択
- ・柔軟な働き方や仕事の調整
- ・従業員と管理職の意識を高めることと能力開発
- ・労働衛生と福利厚生
- ・介護に関する情報提供等の支援
- ・カウンセリングや介護役割に対する実質的な支援

仕事と介護の問題に直面した従業員は、年齢層からみて、子育てに直面した従業員層よりも、今後の就業継続に対する意識が低くなりがちなため、両立に関する意識を高める必要性が高いことが指摘されています。このあたりは、子育て



て中の女性の離職懸念の方が高いとみられる日本の状況と認識が異なっているようです。この調査では、介護の問題に直面した従業員だけではなく、管理職や同僚の意識を高めることも重要だとされています。

企業の取組としては、「働き方に関する支援（休業、時間短縮および仕事の柔軟性）」に焦点をあてた施策が一般的ですが、多くの企業事例では「介護関連の支援（情報提供、カウンセリングおよび介護や介護サービスを利用するための費用支援など）」も提供しています。本調査では、このような「働き方支援」と「介護支援」の両者を組み合わせたアプローチが重要だと指摘しています。このようなアプローチは、「介護」を従業員が経験する「重要なワーク・ファミリーバランスの状況」だと認識させ、介護者が社内で認知され、従業員のために用意された関連施策にアクセスしやすくすることにつながる、としています。

また、多くの事例では、「働く介護者」のニーズを紹介するとともに、企業の立場からも「事業主と従業員がwin-winとなる結果」が得られていることが紹介されています。

日本においても、ワーク・ライフ・バランスや女性活躍推進が企業経営にとってどのような効果があるのかを示すことが課題となっています。このような取組の効果を、本調査では「具体的な企業の声（事例）」で示すというアプローチを取っていますが、これは、英国のワーク・ライフ・バランス施策の推進においても用いられた方法です。

(3) ライン監督者の役割の重要性

本調査の企業事例では、「働く介護者」の日々のニーズに対応した働き方の調整は、基本的に、ライン監督者との個別交渉を通じて行われています。恒常的に、短時間勤務等の働き方に移行する場合がありますが、介護の場合、働き方のニーズは子育てよりも多様であるため、様々な働き方を柔軟に選択できることが求められています。ライン監督者が当初抵抗を示したケースでも、ライン監督者の意識を高め、人事等がサポートを行うことで、問題を克服していることが示されています。

日本の子育ての両立支援でも、近年は、制度導入による「就業継続」だけでなく、短時間勤務等で両立をはかる従業員の「仕事の質」や「長期的なキャリア」が重視され、そのため、現場のマネジメントレベルで働き方に配慮しながら質の高い仕事を与えることが課題となっています。この点では、「子育て」か「介護」かの違いではなく、「柔軟な働き方」を受け入れ

るには職場マネジメント対応が必要となり、現場の管理者の役割が重要であるということだと考えられます。

(4) 男女双方の課題

介護のために女性が長期的な休業を選択したり、キャリア形成にネガティブな働き方を選択する可能性があるという事実に着目し、「働く介護者」の両立支援に関連して、機会均等（ポジティブアクション）の取組をしている企業事例もみられます。このように両立支援だけでなく、機会均等の取組により、多様な働き方に対応した個々の従業員の能力発揮に取り組んだ事例では、男性の「仕事と介護の両立」に対する認識が高まるケースがあることも示されています。また、職場内で家族の問題を話すことに対しては、特に中高年の男性従業員に抵抗感を持つむきがあるとみられることなどから、職場で話をするきっかけとして、「家族」をテーマとしたアート作品づくりやその展示などを行っている企業事例もみられます。

子育ての両立支援の場合、「女性の問題」とする見方があることは、欧米諸国も日本も共通です。「介護」との両立に取り組むことや、「就業継続」だけでなく個々の従業員の「能力発揮」に着目した取組をすることが、ワーク・ライフ・バランスを「全従業員共通の課題」と認識させることができるという視点は、近年、日本企業にもみられるものです。さらに、これまで女性の両立や活躍推進に関心の低かった管理職層が当事者意識を持つことにつながるという見方もあります。

(5) 「働く介護者」の離職回避と復帰支援

本調査の多くの企業事例では、極力従業員が長期の休業を取ることを避け、仕事を続けさせるための手段を提供しようとしています。長期的な休業が取られた場合も、企業は休業者とコンタクトをとり、復職を促すための努力をしています。これは、先にみたように、中高年従業員の就業継続意欲が低いことに鑑み、「意識を高める」アプローチであると同時に、介護のみに専念することの精神的な負担感への配慮でもあるとみられます。

また、調査では指摘されてはいませんし、事例企業で実際にどのように表現しているかはわかりませんが、「働く介護者」という表現を用いることは、「介護責任を負う従業員」という表現よりも、「介護者が働いている」という認識に立つことで、企業の離職回避の危機感を高め、積極的なアプローチを引き出す効果があるのではないかと考えられます。

(6) 英国 BT 社の取組

紹介された事例の中から、英国において最もワーク・ライフ・バランス取組が進んでいるとされる BT 社（大手通信事業者）の取組事例をご紹介します。

BT 社の経営トップは、「高齢の親や親族等の介護責任を持ち、仕事においてもよい結果を上げることが望む従業員を尊重する」という考え方を表明しています。BT 社にとって「仕事と介護の両立支援」は、単に「就業継続するための制度を提供」することではなく、誰かを「介護したい」あるいは「介護しなければならない」という「不安への対処」と、「キャリアパスを開発する」ことです。すでに従業員の 7 人に 1 人が介護者であり、「仕事と介護は両立可能なもので、決して二者択一を迫ってはならない」という方針を打ち出しています。ワーク・ライフ・バランスとダイバーシティが重視されており、全員が職務に応じた能力をベースにした雇用と昇進の機会を平等に与えられるべきであり、個人の属性を理由にしたいかなる不当な扱いも許さないとしています。

「仕事と介護の両立支援」の要も、従来からワーク・ライフ・バランスの取組として進んでいる「全従業員の働き方の柔軟化」にあります。そして、その成功の鍵は、在宅勤務を可能とする通信会議などの IT を活用したコミュニケーション支援です。こうした支援で、仕事は場所を選ばず行えるようになり、地理的に離れた人もチームメンバーとして組みこむことが可能になるためです。BT 社の事業特性から、開発したコミュニケーションツールを自社で活用するだけでなく、他社に技術提供することができれば、大きなビジネスチャンスにつながると捉えています。

また、在宅勤務等の働き方の柔軟化にあたっては、「出勤しているか否か」ではなく、「明確な目標設定と成果」による評価が重要であるとされています。

BT 社では、「働き方の柔軟化」に加え、仕事と介護の両立のための広範なツールキットを用意し、介護者のネットワーク形成支援によりコミュニケーションをはかる機会を提供しています。「広範なツールキット」としては、「はじめての介護」、「退院への対処」、「介護者のマネジメント-ライン監督者のための Top Tips」、「よくある介護者の質問と答え」、「認知症対策講座」など、自社で作成したマニュアルや研修メニューが提供されています。「コミュニケーションをはかる機会」としては、2009 年からスタートした社内ネットワークのほか、認知症の専門家による会議への参加機会の提供なども行われ

ています。

また、英国保健省に資金提供されたプログラムにより、ライン監督者に介護者の柔軟な働き方を許可する権限を与え、そのために必要なトレーニングを受けさせています。BT 社では、全従業員に柔軟な働き方の選択が可能ですが、ライン監督者が介護者のニーズに合わせて、ケースバイケースで働き方を調整することが有効だとされています。

介護はどんなタイミングで必要となるかわからず、企業にとって大きなリスクであると認識されています。特に、これまで大きな投資がなされている「最も熟練した従業員」が対象となることに危機感を持っています。介護の支援は、家族のためだけでなく、企業にとって重要であると認識しており、2009 年からは、社内での取組だけでなく、BT 社が中心となって「介護者のための雇用者 (Employers for Carers)」という社会活動をスタートさせています。この活動において、2010 年には省庁との合意文書に署名しました。英国では 5 人に 1 人が介護を理由に離職していると言われる中で、政府と企業が協力して問題に取り組むことに合意し、社会全体に「仕事と介護の両立」の意義をアピールしています。

取組の成果として、BT 社では 10 人に 7 人がフレキシブルに仕事ができる何らかの形をとっています。さらに、こうした「働き方の柔軟化」を進めることで、生産性が向上し、ストレスを理由とする欠勤が減少したとされています。

2. 米国企業における取組

米国については、2005 年と 2012 年に全米規模で実施された企業調査（“National Study of Employers” Families and Work Institute）から、企業の両立支援取組と、景気後退期における取組の変化を紹介します。この調査は、全米の従業員 50 人以上の企業の人事担当者が対象となっており、2012 年の調査では、1,126 社の回答を得ています。

この調査では、従業員の仕事と介護の両立を支援するために、企業が「制度導入」をしたかどうかだけでなく、実際に従業員に「制度利用を許可しているか」、給付金やプログラムを「提供しているか」を問題にしています。近年、日本における企業調査でも、単に「制度導入」をしているかどうかだけでなく、「運用のための取組」や「実際の制度の利用状況」に着目した調査が多くなっており、こうした調査の視



点にも共通性がみられます。

この調査では、主な分析内容として、積極的に「柔軟な働き方」を提供している企業（8種類以上の働き方を提供）がそうした働き方を提供している「理由」や、すべての従業員に、こうした「柔軟な働き方」を提供する上での「障害」を取り上げています。また、小規模企業（50～99人）が、どのように大企業（1,000人以上）の取組に対抗しているかにも着目しています。

(1) 企業の取組の特徴

まず、「仕事と介護の両立」目的に限らず、調査対象企業で適用している「柔軟な働き方」の普及状況のみをみましょう。「休憩時間を自

分で決めることができる」の導入割合が最も高く、本施策を「従業員に適用（一部の限られた従業員への適用を含む）」している企業が93%、そのうち、「ほとんどの従業員に適用」している企業が62%となっています。次いで、「家族や労働者個人の事情を理由に、有給休暇を取ることができる」、「ある時間の範囲内での始業時間と終業時間を一定期間変更することができる」、「出産や養子縁組後、徐々に仕事に復帰することができる」といった施策が高い割合で適用されています（図表1参照）。これらの施策について「ほとんどの従業員に適用」している企業の割合としては、小規模企業（50人から99人以下）の方が、大企業（1,000人以上）よりも高いことがわかります。

【図表1 調査対象企業で適用している柔軟な働き方】

柔軟な働き方の種類	従業員に適用				
	ほとんどの従業員に適用	規模別「ほとんどの従業員に適用」割合			
		小企業（50人～99人以下）	統計的優位性	大企業（1000人以上）	
時間と場所の柔軟性					
ある時間の範囲内で始業時間と終業時間を一定期間変更することができる	77%	27%	32%	**	16%
日常的に始業時間と終業時間の変更ができる	39%	9%	10%	ns	3%
長時間働く日を設け、年に何日か仕事を集中して行う	36%	7%	9%	ns	5%
正規の労働時間に自宅で仕事をすることが時々可能である	63%	6%	10%	ns	3%
正規の労働時間に自宅で仕事をすることが日常的に可能である	33%	2%	3%	ns	0%
時間の裁量度					
休憩時間を自分で決めることができる	93%	62%	70%	***	42%
仕事のシフトを自分で決めることができる	36%	7%	8%	ns	11%
賃金労働と無償労働を自分で決めることができる	44%	20%	20%	ns	16%
労働時間の短縮					
フルタイムからパートタイムへと移行しても、元のポジションやレベルに戻る事ができる	41%	6%	7%	ns	7%
年単位で労働時間を減らして働くことができる	18%	2%	2%	ns	2%
出産休暇					
出産や養子縁組後、徐々に仕事に復帰することができる	73%	44%	48%	***	29%
休暇					
家族や労働者個人の事情を理由に、有給休暇を取ることができる	87%	55%	62%	***	38%
所定労働時間内に、ボランティアを行う	49%	20%	21%	ns	20%
キャリアの柔軟性					
退職に先立って、労働時間を減らして働くことで、退職を段階的に行うことができる	53%	17%	21%	ns	10%
サバティカルを取得できる（6ヶ月以上の有給・無給の休暇を与えられ、同程度の仕事に復帰できる）	29%	9%	11%	ns	6%
介護や、その他の個人的・家庭的な都合のために、長期的にキャリアの中断をすることができる	52%	30%	33%	ns	20%
長期的なキャリアの中断から、職場に復帰すると特別な配慮が受けられる	21%	11%	12%	ns	7%

出所：“2012 National Study of Employers” Families and Work Institute

日本においても、「制度導入」でみると大企業が進んでいるものの、実質的に柔軟な働き方が可能なのは中小企業だ、とする見方があります。米国においても、このように「実質的な適用」という視点で調査をすることで、小規模な企業の取組が浮かび上がってきます。

次に、介護支援に特化した制度としては、「高齢者の介護サービスに関する情報提供」(41%)や、「高齢者サービスの利用料助成」(42%)などが提供されています。これらは、大企業の方が提供している割合が高いという結果になっています。その他、「仕事と生活に影響する問題に対応した制度」としての相談や情報提供、ネットワーク作りについても、大企業の方が提供している企業割合が高いという結果になっています。具体的には「仕事や個人の生活に影響するような問題を抱えている従業員支援プログラム (Employee Assistance Program : EAP)」が、大企業(93%)、小規模企業(66%)ともに、高い割合で提供されています。これは、介護問題に限らず、近年日本の職場でも課題とされている「心の健康サポート」で、米国の大企業での取組の高さがわかります。この他、提供している企業割合は高くはないものの、大企業の方が積極的に取り組んでいる取組としては、「育児、介護、家族問題に関するワークショップやセミナー」(大企業 40%、小規模企業 15%)、「経歴や興味の近い従業員でネットワークを作らせ、企業の業績に結びつくよう支援する」(大企業 22%、小規模企業 11%)があります。

このように、実質的に柔軟な働き方の適用に関しては小規模企業の方が進んでおり、介護に特化した制度導入については大企業の方が進んでいるという結果となっています。

さらに、企業特性による柔軟な働き方の適用状況の違いをみると、「女性割合が低い企業」や「時間給労働者の割合の高い企業」では、柔軟な働き方が提供されていないことなどが指摘されています。

(2) 柔軟な働き方を提供している理由と障害

積極的に柔軟な働き方を提供している企業(8種類以上提供している企業)に、その主な目的を聞いたところ、最も多かった理由は、「従業員全般のリテンション」(37%)であり、2番目は「従業員が仕事と家庭生活を調整する手助けをするため」(16%)、次いで、「モラルの向上」と「法で定められているから」(ともに12%)となっています。興味深い点は、日本企業の調査では上位回答になることが多い「女性の採用やリテンション」と回答した企業が、米国調査では1%に過ぎず、全選択肢25

個のうち、最下位回答となっている点です。

一方で、柔軟な働き方を提供する上での障害を聞いた設問(全企業対象)で、最も多かった回答は、「コスト」(25%)となっています。2番目が「これらのプログラムに合わない職務要件と仕事量であること」(12%)であり、次いで「プログラムを利用する社員がいないこと」(11%)、「生産性への潜在的な損失」と「社員の管理が難しくなること」(ともに10%)となっています。ただし、5%の企業は「何の障害もない」と回答しています。米国でよくメディアで取り上げられると言う「社員同士の不和」をあげた企業は2%にとどまっていますが、「全従業員を平等に扱う必要性」は7%の回答があることも指摘されています。

柔軟な働き方を導入する上で「コスト」の懸念があることや、「生産性」における不安があることは日米に共通のようです。

(3) 2005年から2012年の変化

この調査は、2005年と2012年に実施されており、この間、米国は長引く不況の影響で労働者の状況や企業の取組が大きく変わっていると指摘されます。企業の変化の二つのトレンドは、以下のとおりです。

①企業は、従業員に働く時間と場所の選択オプションをより多く与えるようになった。

フレックスタイム	(66%→77%)
場所の選択	(34%→63%)
時間(帯)の選択	(78%→93%)
特別なニーズに対応した休暇	

(77%→87%)

②長期にわたり「フルタイムから離れる」という選択肢を減らした

短時間勤務からフルタイムになり、また短時間勤務に戻る

(54%→41%)

個人的理由や家族責任によるキャリアブレイク

(73%→52%)

子の出産時の父親の休暇や看護休暇の最長期間の短縮化 等

FMLA (Family and Medical Leave Act) は、当該企業で1,250時間以上働いた労働者に対して、出産・養子、子どもや妻のケアを行うために最低12週間の無給休暇を認めるものですが、どの企業規模においても、この法律を遵守していない企業が26%あり、その割合は2005年以来変化がないとも指摘されています。さらに、医療制度や年金制度など、コストがかかる制度については、その額を大きく減らしているという結果になっています。ただし、高齢者サービスに関する情報提供は、29%から41%へと取り組む割合が増加しており、厳しい経済環境下



でも、企業が取組の必要性を認識していることがうかがえます。

厳しい経済環境を背景に、米国企業は、従業員が「フルタイムで柔軟に働く」ことができるよう「従業員の裁量度を高める」取組に力を入れ、長期休業や短時間勤務ではなく、フルタイムでの両立を促そうとしているようです。

3. 日本企業への示唆

欧米の企業調査から、欧米企業においても日本企業と同様に、近年「仕事と介護の両立」への関心が高まっており、様々な取組がスタートしていることがわかります。

企業取組として、一番重視されているのは、介護目的に限らず、全従業員を対象として進めるワーク・ライフ・バランス施策の一環として「働き方の柔軟性を高める」ことです。その上で、個々の従業員の多様な介護状況に合わせて、現場レベルでの調整可能な支援の必要性が指摘されています。また、こうした「働き方支援」を主としつつ、「介護支援」もあわせて行われていました。先進的な日本企業においても、両者の支援が行われていますが、「介護支援」については、どこまで企業がやるべきなのか、といった疑問も企業から出されています。介護に関する情報提供やネットワークの提供など行政の支援が充実すれば、企業役割は小さくなると考えられます。「介護支援」は企業の責任ではないかもしれませんが、欧米の先進企業においては、従業員の不安の払拭や、仕事と介護の両立を認める社内風土の醸成、当人の就業継続意識を高めることなどを目的として、「介護支援」が行われています。

また、英国のBT社をはじめいくつかの企業事例では、従業員支援を行うだけでなく、社会全体の「仕事と介護の両立」の認知度を高めることや行政サービスの充実を働きかける目的での、他社やNPO団体等と協力した活動がみられました。日本においても、個々の企業の社内取組だけでなく、社会全体で「仕事と介護の両立」を認めるムードを高めることが必要でしょう。介護に直面した従業員本人が両立を希望しても、周囲の「介護をするなら離職するのが当たり前」という見方に押されて離職してしまったり、ケアマネジャーをはじめ医療・福祉等の専門職に理解がないため、両立を前提としたケアプラン作成やサービス提供が行われないことが、両立の障害になります。介護保険制度等によるこれまでのサービス提供は、「働いていない主介護者」がいることが前提となっている

ように見受けられます。今後、「働く介護者」の視点からサービス提供のあり方を見直す必要があります。企業が行政かではなく、企業と行政が連携をして、介護に関する情報提供やネットワーク作りを行い、社会全体の風土改革を行うことが求められます。

また、欧米諸国でも日本でも、中小企業ではワーク・ライフ・バランスに取り組むことが困難であるというイメージが根強くあります。しかし、米国の調査にみたように、「実質的な働き方の柔軟化は中小企業の方が総じて進んでいる」という状況は、日本にもあてはまると考えられます。制度の枠にしばられず、中小企業の実質的な対応にフォーカスし、社外からの評価や支援を行っていくことも重要であると考えられます。さらに、「介護支援」については、小規模な企業の単独での実施は、コスト面から考えて負担が大きく、ネットワークの効果も限定的になることから、地域や業界等の協力による支援が期待されます。

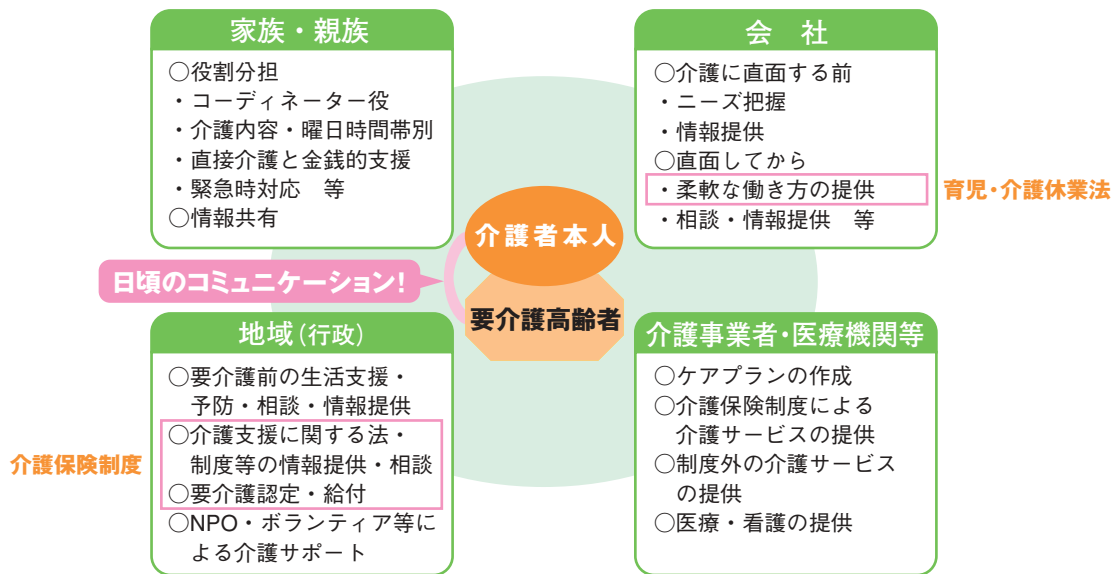
経済環境が厳しい中、両立支援を行っていく上で、企業経営と従業員のニーズがwin-winの関係になるよう取組を進めることが重要であり、そのためには、取組の大きな柱が二つあると考えられます。一つは、できるだけ長期の休業取得や時間短縮をせずに多様な介護ニーズに対応できるよう「フルタイムでの働き方の柔軟性」を高めることです。フレックスタイムの導入や在宅勤務、始業・終業時間の変更などがこれにあたりますし、短期の休暇を取得しやすくすることも含まれるでしょう。高齢者の状態、家族やサービス利用に関する事情などによって変化するニーズに対応するため、現場レベルの裁量が重要となってきます。二つ目には、単に「両立」を可能とするだけでなく、働き方に配慮しつつ「能力発揮」ができるよう「質の高い仕事を与え、適切に評価する」という職場マネジメントです。仮に、フルタイム勤務が難しく、短時間や短日勤務をすることになった場合でも、やはり質の高い仕事をしてもらうことが重要になってきます。近年、日本で普及してきた子育て女性の短時間勤務制度利用において、制度利用者の仕事に対する意欲やキャリア意識の低下が問題視されていますが、本人と管理職とのコミュニケーションに基づいて「働き方に配慮しつつ、期待役割にそった仕事を与え、時間ではなく成果で評価する」といった基本的なマネジメントができていないことが問題だと考えられます。今後、柔軟な働き方が広まるにつれ、仕事の質と評価の問題は、より重要性を増すでしょう。

欧米企業においても、取組がスタートして間もない状況であり、実際にどのような支援を行

えば、多くの「働く介護者」にとって「仕事と介護の両立」が可能になるのかということは見えていないようです。日本においても、子育てについては、長期の育児休業、復帰後の保育所利用と残業免除や短時間勤務等の組み合わせにより、ある程度「両立可能な働き方のイメージ」が見えてきました。しかし、高齢者介護の場合、要介護者の状態や希望、介護者と要介護者の物理的な距離、親族のインフォーマルな支援力、行政やNPO組織等地域からの支援、利用可能な介護サービスなどの状況により、働き方の二

ーズは様々です。それゆえに、欧米企業では「柔軟な働き方」の適用に主眼をおいている訳ですが、「両立可能な働き方のイメージ」を見出すためには、企業の取組事例に着目すると同時に、個人の両立事例を収集することが必要だと考えられます。要介護者の状態や活用可能な社会的資源の違いによる両立可能な働き方の「組み合わせイメージ」を、介護の当事者やケアマネジャーなどが持てるようにする必要があります。

【図表2：仕事と介護の両立における社会的資源の活用イメージ】



日本企業が取組を進める上でも、介護に直面して支援制度を利用している社員が、どのように介護を行っているのかが見えないために、取組の妥当性や今後の拡充方針が見えてこないといった問題が指摘されています。先進諸国共通の問題として、少子高齢化が進む中、社会保障財源の面からみて、介護などの社会サービスを大幅に拡充することは容易ではないと考えられます。かと言って、今後さらなる活躍推進が期待される女性に介護役割を担わせ、労働市場からの退出を促すことも避ける必要があります。介護サービス利用に加え、地域の支援利用や親族間の役割調整、企業における働き方の見直しなど、様々な社会的資源をできるだけうまく組み合わせて両立をはかる、というアプローチが社会に浸透することが期待されます。

参考資料：

1. 欧州生活労働条件改善財団

「障がいを持つ子どもや高齢者の介護責任を有する労働者に対する企業の取組」

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

“Company initiatives for workers with care responsibilities for disabled children or adults” 2011

詳細は… <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/47/en/1/EF1147EN.pdf>

2. Families and Work Institute “2012 National Study of Employers” 2012

詳細は… http://familiesandwork.org/site/research/reports/NSE_2012.pdf