

また、人材が均一化しており、従業員自身が長時間労働を志向している面もある。ワークライフバランス施策の導入も進めているが、働く風土や環境が変わっておらず、せっかく導入した制度が機能していない。

このタイプの企業では従業員の意識を変えることの優先度が高い。

見せかけワークライフバランス企業では、管理職

このタイプの企業では、育児休業をはじめとした両立支援に関する制度は整っている。一人当たり勤務時間もそれほど多くはない。ワークライフバランスやダイバーシティ、両立支援に対する社員の意識も比較的高い。

しかし、制度が周知徹底されておらず利用されていない。女性は総合職と一般職に分かれており、女性の管理職は少ない。能力のある人材を活かし切れていない傾向があり、特に若手、女性社員がやる気を失い、離職したり仕事に対して割り切った姿勢になりやすい。優秀な人材ほど他社に流出している。

このタイプの企業では、管理職の意識を変えることが重要である。

20世紀の遺物企業では、経営層

このタイプの企業は、そもそも長時間残業が恒常化していたり、性差による職種の違いがあったり、両立支援についての制度が整っていなかったりして、男女が均等に働ける環境とは言い難い。女性の活用推進に関しての実績やノウハウも乏しい。そのため、女性社員の多くは、結婚や育児休業の取得などをきっかけに、退職するケースが多い。

男性も含めて人材の採用や定着に苦勞しているながら、経営層には柔軟な働き方への理解が乏しく、組織全体としてワークライフバランスやダイバーシティへの取り組みも弱い。

このタイプの企業ではまず、経営層の意識が変わらなければ始まらない。逆に、経営層の意識が変わると、一気にワークライフバランスへの取り組みが進む可能性もある。

ステップ3 メニューに優先順位をつける

主要なメニューは4つ

「働き方の見直し」を中心にした「展開」段階では、下記の4つが主要なメニューとして挙げられる。これらを103頁にあるような優先順位をつけて展開していくとよいだろう。

1. ガイドブック
2. 講演・研修
3. 情報提供
4. 働き方見直しプロジェクト

1. ガイドブック

以前から、福利厚生関係のガイドブックや手引きを作成している企業は多い。

しかし、単なる制度の紹介に終わっていて使いにくかったり、法改正などの最新情報が盛り込まれていないケースもある。

そこで、ワークライフバランスを組織全体に展開するため、リニューアルすることを考えてみたい。

たとえば育児休業を利用した後、職場へ上手に復帰を果たすためのヒント

を盛り込む。経験者の体験談などをまじえて、復帰へ向けてのタイムテーブルや節目ごとに注意すべき点などを解説する。

また、今後ニーズが確実に増える介護についての情報を盛り込むのもよい。既にガイドブックがある企業からも、2011年ごろから改訂などの依頼を受けることが非常に増えている。数年前は介護休業を取得する事例も少なかったことから、介護に関する内容の充実を後回しにしてきた企業では介護についてのボリュームが充分とはいいがたい。実際に育児休業に関する内容が10ページあるのに対し、介護休業制度は1ページだけというような企業も多い。ところが、実際は制度を利用する人が増えてきているのだ。

介護については、直面するまでは自分には関係ないと思って関心が低い人が大多数ではあるが、それだけにいざ問題に直面した時は、基本的な情報から調べる必要がある。自社独自の制度だけでなく公的な制度など、なるべく基本からの情報を丁寧にまとめておくことが望ましい。

既に自社にガイドブックを作成している企業も、以下の内容が盛り込まれているかどうか再度確認してみたい。

株式会社ワーク・ライフバランスでは、2011年から介護と仕事を両立する

3-4 ガイドブックの見直しのポイント

分野	内容
育児	<ul style="list-style-type: none"> ・実際に制度を利用して復帰した人の体験談など ・保育園の探し方・復帰後の両立を上手にパートナーと分担する方法 ・スムーズに職場復帰するための職場への挨拶・上司との面談アドバイス ・上司のための、休業者対応マニュアル
介護	<ul style="list-style-type: none"> ・実際に制度を利用して復帰した人の体験談など ・介護休業制度の説明と制度以外に企業から受けられるサポート ・介護保険制度などの公的制度や、かかる費用などの情報 ・介護と仕事を両立するための効率のよい仕事の進め方・情報共有のしかた
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・トップ・役員からワークライフバランスに関する積極的なメッセージ

ための情報をまとめた「介護と仕事の両立ナビ」というサイトをつくり企業に導入している。介護施設の検索システムや、介護の相談ダイヤルも掲載するなどして、いざという時に社員がすぐに介護に関する相談先を確保している。このサイトを導入した企業では、同時にガイドブックにもこの相談ダイヤルを記載するなどして、広く周知している。

また、同社が雛形を提供し、ガイドブック作成の支援をした東京地下鉄株式会社では、上記のような項目を盛り込むことで非常に充実した内容のガイドブックを全社員に配布している。

このガイドブックはB5判64ページという大作である。人事部担当取締役の方と筆者との対談記事によるメッセージからはじまり、育児と仕事の両立などとあわせ、これからは介護のための両立支援に力を入れていく、というメッセージを明確に打ち出し、実際の介護に直面した場合の対策や企業としての支援策、介護を抱える部下のマネジメント方法に全体の3分の1程度が割かれている。介護保険の概要や自治体の政策紹介のほか、「まずは上司に相談を」というメッセージや「いったんは退職を考えたものの、自分の工夫と周囲の協力で乗り越えた社員のインタビュー」が掲載され、両立のノウハウが具体的にイメージしやすい。また、休業規定や給付金の解説については、法定のものと企業独自の制度をミックスして紹介し、社員の方にとって現実的で使いやすい内容になっている。

2. 講演・研修・セミナー

ワークライフバランスに関する講演・研修・セミナーは「導入」段階で行ったかもしれないが、対象に応じて繰り返し行う必要がある。

講演は外部の識者を招くのが一般的である。社内のワークライフバランスの理解度、浸透度がまだ十分でない場合は、ワークライフバランス全般についての内容でいいが、ある程度進んでいる企業の場合はテーマを絞って、男性の育児参加、介護など最近話題になっているテーマや社内の関心の高いテーマを行うとよい。

実施の機会としては、新たに企画して行うケースと、従来からの定期的な研修（新入社員研修、年次研修、新任マネージャー研修など）に盛り込むケー

2.啓発・情報提供ツール

■ 介護相談窓口

今後、ワークライフバランス関係の新たな取り組みとしてぜひ検討したいのが、介護についての相談窓口である。

介護については、問題に直面するまで公的制度や自社の支援制度などについて全く知らないという社員が少なくない。初期の段階では、情報提供が非常に大きな意味を持つ。介護は育児と違って、ある日突然振りかかり、終わりが見えない。常日頃から介護に関する知識を持っていたかどうか、いざというときにすぐに聞ける窓口を持っていたかがカギを握る。

ある程度の規模の企業であれば専任のアドバイザーを配置した相談窓口を人事部に設置したり、中小企業でも24時間連絡できる外部委託の相談窓口を用意するなどの対応が可能だろう。

大成建設株式会社では、昨年株式会社ワーク・ライフバランスの提供する介護と仕事の両立セミナーを実施した際の社員の反応から、意識が高まり、2012年「介護と仕事の両立ナビ」を導入した。

「介護と仕事の両立ナビ」サイト内には全国の介護施設を検索できるシステムや、電話相談ダイヤルの番号などが盛り込まれている。ここでは、介護を「そなえる」→「介護の発生」→「道を探る」→「仕事との両立」という4つのフェーズに分けて、それぞれの段階で必要な知識を提供している。たとえば、入院・認知症・費用に関する知識、介護予防運動の動画なども紹介されている。

ただ、こうしたサイトをただ導入するだけでは、忙しい社員はなかなか閲覧しようというアクションを起こさない。そこで、今後大成建設株式会社で

4-6 情報提供サイトの例(株式会社ワーク・ライフバランス) 「介護と仕事の両立ナビ」

The screenshot shows the homepage of the 'Navi' website. At the top, there is a navigation bar with 'HOME', 'ABOUT US', and 'PERSONAL INFORMATION'. Below this is a search bar. The main content area features a large banner with the text '介護と仕事の両立をサポートします。' (We support work-life balance for care). Below the banner are four main navigation buttons: 'TOP', '介護と仕事の両立ナビ', '育児と仕事の両立ナビ', and 'メンタルと仕事の両立ナビ'. The page is divided into several columns with various sections: 'TOP', '会員登録', 'ログアウト', '本サイトでできること', '介護の啓発', '介護の相談', '介護の予防プログラム', '介護の研修', 'そなえる', '介護の発生', '道を探る', and '仕事との両立'. Each section contains brief descriptions and links to related content. The website is designed to be user-friendly and informative, providing a clear path for users to find the information they need.

介護と仕事を両立するための情報をまとめたサイト「介護と仕事の両立ナビ」。介護施設の検索システムや介護の相談ダイヤルも掲載されており、いざという時に社員がすぐに介護についての情報を調べたり、電話で相談できる。
http://work-life-b.com/navi.html

は、定期的に「介護と仕事の両立セミナー」を開催し、そこで意識を高めた上でサイトの案内を行い、アクセスを促していく。

ここで、これから介護に関する施策を導入していくにあたって、前提となる考え方や対応のポイントについても触れておきたい。

■ 介護への対応のポイント

介護制度の導入にあたっては、まだどの企業も手探りの状態が続いており、どこまでを企業の対応すべき範囲と定義するのか、対応に困っているケースが多い。施策を導入する前にその導入にあたってのポイントを4つにまとめておく。

第一に、育児休業、介護休業の違いに注意することである。

一見育児休業ともセットで考えられがちな介護制度ではあるが、じつはその性質は大きく異なっている。育児休業期間は、社員自身が実際の育児を行うための休業期間として設定されている。しかし、介護の場合平均でも3年10ヶ月かかるといわれており、家族が休業して介護にあたるのには限界がある。したがって、介護休業の期間は、社員自身が介護をするための休業ではなく、要介護認定を取り、居宅介護の手はずをケアマネージャーと話し合っただけで、家を改築したり、施設を探して入所手続きをしたり、といった両立の方法を確立することに力点を置く。そのための休業として設置されたために93日なのである。したがって、法定の93日を超えて休業期間を延長してあげることが介護と仕事の両立には直結しない。もちろん、93日で介護施設が見つからなかった場合に休業期間を延長してあげるなどの措置は有効だと思うが、一律に介護休業期間を延長することは、本人が介護に専念することを促してしまうことにもなり、一度専念してしまうと復帰が難しくなるケースも多いので注意が必要だ。

また、育児の場合、ある程度、子どもの月齢、年齢によって、ほぼ必要な対応策が類型化しているのに対し、介護はケースや、その期間についても人によってさまざまで、一律な対応ができる範囲は限られている。

第二に、情報提供の重要性を認識することである。

福利厚生として、育児の場合にはベビーシッター代や保育料の補助などを盛り込んでいる企業は少なくない。ならば、介護のヘルパー費用の補助につ

いてはどう考えるのか？ といった議論がよくなされるが、これについては、介護保険で9割が補助される仕組みになっており、その点が育児とは違う。しかし、そういった保険制度を詳しく知らない社員からは介護に対する不安から、金銭面での補助の要望が上がることも多い。企業に求められているのは、こうした知識不足の社員に対する情報提供なのである。介護保険が開始される40歳前後を目安に、介護と仕事の両立のために正しい知識を身につけるセミナーを開催するとよいだろう。

第三に、セミナーの内容、講師の選定に注意が必要だということである。

上記のように、情報の提供や啓発を目的としたセミナーを開催し「介護」をテーマにすえると、多くの企業が「介護の専門家」を呼び、介護の具体的なノウハウを盛り込んでしまう。

もちろん、それらが不要な情報だということではないが具体的なノウハウは自治体主催のセミナーなどに参加して個別の事情に合わせた情報を得ることとし、企業においてはあくまでも「両立の仕方」について話をしてもらうのである。したがって、講師についても企業での就業経験があり、仕事と介護を両立するノウハウを持っている人が望ましい。

こうしたセミナーで問題意識をあげ、その後社員がそれぞれのケースに合わせて情報を適宜入手できる環境を整備、という形が望ましい。具体的な手段としては、両立を支援するサイト「介護と仕事の両立ナビ」の導入や、ガイドブック（97頁参照）の作成・相談ダイヤルの設置などが考えられる。

最後に4つめのポイントとして、「働き方の見直し」をあげておきたい。

デーサービスの終了時間は16時半であり、ヘルパーさんの訪問介護などをつないでも、家族が早い時間に帰り、協力しあって介護できる体制は必要である。定時に退社できる「働き方見直し」は不可欠である。

5年後にも迫った「大介護時代」に向けて、ぜひ上記のような視点をもって準備にあたってほしい。

出典

『実践ワークライフバランス プロジェクトの進め方と定着の仕組みづくり』
小室淑恵（日本能率協会マネジメントセンター）2012年