



働く

く

やりがいを見失わずに

介護中でも

oii

新しいビジネスケアラー支援入門

Business
ness
Career

Contents

4 はじめに

なぜ今、ビジネスケアラー支援のアップデートが必要か

6 Part 1

ビジネス
ケアラーが直面する
5つの課題

12 Part 2

直面する5つの課題を
解決するために
本当に求められること

7 課題
1 介護開始前の
知識が極めて重要だが、
多くの人
その知識を持たない

13 課題
1 対応 介護開始前に、
社員が両立に必要な
知識を持つための
サポートとは？

8 課題
2 仕事に新たな価値を
見出す一方で、その価値を
失う不安に直面する

14 課題
2 対応 仕事やキャリアの
不安を最小化するための
支援とは？

9 課題
3 より良く両立するための
工夫が、時に
ジレンマを引き起こす

15 課題
3 対応 本人の
創意工夫を促しつつ、
仕事を手放すことの
影響を緩和するには？

10 課題
4 職場の相談相手の存在が
見通しを持ちやすくするが、
その相手
持たない人が多い

16 課題
4 対応 ビジネスケアラーが
両立を相談できる
つながりを持つには？

11 課題
5 多様な人材の活躍に
問題意識を持つが、
自身はそのための
支援を受けにくい

17 課題
5 対応 ビジネスケアラーの
仕事やキャリアに対する
支援を充実するには？

18 Part 3

これからのビジネスケアラー支援を 設計・実践する

19 これまでの支援を振り返るときに持たたい **4つの視点**

20 これからの支援に向けた **5つの提案**

22 Expert's Perspective ——— **リクシス** 代表取締役社長CEO 佐々木裕子氏

24 Case Study ————— **ハウス食品グループ本社**

26 Appendix

1. リクルートワークス研究所「介護に直面した正社員の就業に関する調査」

- 目的：介護開始前の情報収集や備えの状況、介護開始後の労働移動や就業実態を把握する
- 調査対象：65歳以上の高齢者を介護した経験がある現在45～64歳の男女で、最初の介護を開始した時点で正社員であった者4233人
- 調査方法：インターネットモニター調査（インテージ）
- 調査期間：2020年3月19～23日

2. リクルートワークス研究所「介護を行う正社員へのインタビュー調査」

- 目的：介護による仕事への影響、両立実態、仕事に対する意識の変化を把握する
- 調査対象：65歳以上の家族・親族の介護をしている40～50代の正社員20人
- 調査方式：インタビュー調査
- 調査期間：2022年3月25～29日

3. リクルートワークス研究所「ビジネスケアラーの就業意識と経験に関する調査」

- 目的：介護を行う正社員の両立状況や会社・上司との関わり、仕事に関わる意識や行動の変化を把握する
- 調査対象：65歳以上の家族・親族の介護を行うフルタイム正社員（40～50代）1238人
※比較のため育児中のフルタイム正社員（30～40代）646人、育児も介護もしていない正社員（40～50代）658人にも一部同じ質問による調査を実施
- 調査方式：インターネットモニター調査（インテージ）
- 調査期間：2022年11月18～21日、25～29日

◎本書は、右記の3つの調査に基づいて作成しています。本調査で出所の明示がない場合は3の調査を使用しており、それ以外の場合には調査名を明記しています。

◎本書で断りがない場合、ビジネスケアラーとは65歳以上の家族・親族の介護を行う40～59歳のフルタイム正社員を指します。本書に出てくる数字は、指定がない場合、このビジネスケアラーについての数字を指します。

なぜ今、

ビジネスケアラー支援の

アップデートが必要か

介護をしながら働くことは もっと「当たり前」になる

高齢化が進む中、介護保険制度において要支援・要介護認定を受けた人の数は、2011年度末の531万人から2021年度末には690万人へと増加しています。また、リクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査」によると、45～64歳の雇用者のうち、介護をしている人は2021年12月時点で9.7%（正社員では9.2%）を占

めました。つまり、この年齢階級の企業で働く人のうち、約10人に1人が介護に携わっていることとなります。

今後、介護をしながら働くことは、今とは比べものにならないほど「当たり前」となっていくでしょう。その最大の理由は、人口のうち75歳以上の割合が上昇を続けること、75歳を超えると要支援・要介護認定者の割合が急速に高まることにあります。さらに、未婚化や兄弟姉妹の数の減少、共働き世帯の増加の流れも、男女を問わず働きながら介護を担う必要を高めています。

図表1 育児と介護のケア負担の比較

	育児	介護
準備期間の有無	ケアの開始までに、準備期間が存在する	準備なしに、ケアの負担が生じる場合がある
負担の変化	一般に、時間の経過とともに、負担が軽減する	一般に、時間の経過とともに、負担が増大する
負担の多様性	子供の健康、サービス利用、 家族内の分担により違いはあるが、 介護と比べると負担の多様性は低い	要介護者の状態、サービス利用、 家族内の分担、要介護者と自分の居住関係などにより、 負担の多様性が大きい
負担の変異性	一般的に、負担は緩やかに変化する	要介護者の状態変化により、 急激に負担が増加することがある
負担の予測可能性	負担が特に重い時期を予測しやすい	負担の重さやその時期を予測しがたい
期間の予測可能性	ケアが必要な期間を予測しやすい	ケアが必要な期間を予測できない

（出所）大嶋（2013）、西久保（2015）、池田（2021）より作成

働く一人ひとりが主体的に 両立体制を作ることの重要性

子供の成長に伴って負担が軽くなることが多く、ケアが必要な期間も予測しやすい育児に対し、介護は時間とともに負担が拡大する傾向があり、また、ケアに関わる期間を見通すことも困難です。さらに介護は、要介護者の状態や認知症の有無、介護サービスの利用、家族との協力、労働者と要介護者の居住関係などにより、負担の個人差が大きい「多様性」や、要介護者の状態の変化によって介護の負担が急激に変化する「可変性」という特徴があります*1。

このような介護の特性から、企業がすべてのビジネスケアラー（企業で働きながら、介護を行っている人）に合った支援を設計・提供することは、ほぼ不可能です。そのため、一律の支援ではなく、介護を行う社員一人ひとりが自分に必要な支援は何かを主体的に考えることや、企業が社員と丁寧にコミュニケーションを行い、一人ひとりの要望を引き出していくことが重要です*2。

困難を極める、 現実のコミュニケーション

しかし現実には、会社とビジネスケアラーのコミュニケーションは、スムーズとは言いがたい状況にあります。厚生労働省の調査によれば、「介護について上司や同僚に話したり相談したりできる雰囲気があるか」という質問に、介護をしながら働く人の3割程度が「あまりそう思わない」または「そう思わない」と回答しています（図表2）。また、同じ調査では、正社員が介護のために利用した勤務先の制度のうち、最も多数を占めるのは年次有給休暇で、介護休暇や短時間勤務制度、時

間外労働の免除、遅刻、早退または中抜けなど、より柔軟な働き方を利用したことがある人は少数でした。

ビジネスケアラーの やりがいを守る支援の必要性

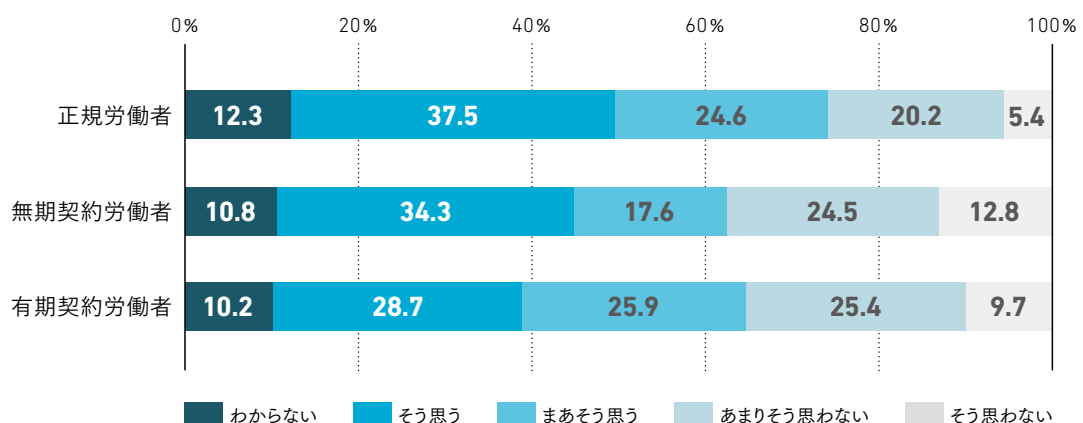
これまで、介護と仕事の両立支援の焦点は、介護離職や介護疲労を防ぐことに置かれてきました。介護との両立が難しい働き方の職場で、多くの人が離職をせざるを得なかったことを踏まえれば、これまでの政策や企業の対応が間違っていたわけではありません。しかし、介護をしている社員の働きがいやキャリアの問題が置き去りにされてきたこともあり、今なお、仕事を外されることや、キャリアに悪影響が生じることを恐れ、職場に介護をしていることを言いづらく感じる社員は少なくありません。その結果、企業が介護の実態を把握すること、上司・部下が介護について密にコミュニケーションを行うことが難しくなっています。

冒頭で述べたように、今後、介護をしながら働く人は急速に増えていきます。その際、介護を担うと自分の仕事やキャリアを失うようなことがあっては、組織の活力は低下してしまいます。

これからの仕事と介護の両立支援では、介護をしながら働き続けることだけでなく、介護をすることになっても、やりがいを失わずに働き続けられること、介護をする社員が自分に必要な支援を主体的に選べるようにすることを大切にすべきです。

本書では、インタビューやアンケート調査に基づいて、ビジネスケアラーが直面する課題を、明らかにします。その上で、ビジネスケアラーがやりがいを失わずに働き続けるために、企業や上司がどのようにサポートすべきかを提案していきます。

図表2 介護について上司や同僚に話したり相談できる雰囲気が職場にあるか（単数回答）



（注）現在、日常生活の手助けや介護を行う20～60代男女。四捨五入の関係で合計が100とならないことがある。
（出所）厚生労働省「令和3年度 仕事と介護の両立等に関する実態把握のための調査研究事業」

Part

1

ビジネスケアラーが 直面する5つの課題

このパートでは、ビジネスケアラーが
仕事との両立において直面する、
代表的な5つの経験を取り上げます。
そこから抽出される、ビジネスケアラーが抱える課題とは
どのようなものか明らかにしていきます。

課題

1

介護開始前の知識が極めて重要だが、多くの人はその知識を持たない

“

介護を開始した当初、体力的にもメンタル的にも苦勞した時期が続きました。身の回りの世話、購入品の整備、制度の勉強、施設や役所の訪問に追われて、表には出さないけどいつもカリカリしていました。自分の気持ちや介護の体制が安定するまで1年半くらいかかりました

(50代、非管理職、男性)

”

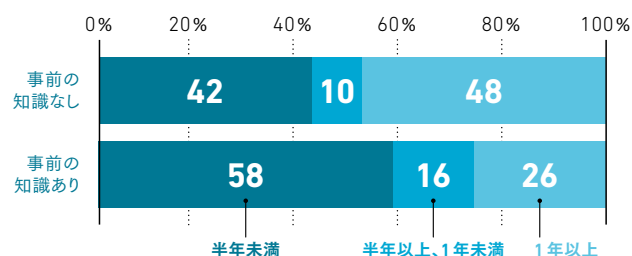
事前の知識を持つことで、早期に両立の体制を作りやすくなる

介護開始直後は、慣れない介護の苦勞に加えて、手続きや施設等への訪問、家族での話し合い、介護サービスの決定をはじめ、さまざまな負担が集中します。多くのビジネスケアラーが、介護開始当初に大きな混乱や精神的負担があったと振り返ります。

介護が始まる前に、介護保険制度や会社の支援制度、地域包括支援センターの機能、家族のかかりつけ医などについて情報収集を行い、両立のためにすべきことを理解しておくことは、介護開始直後の時期を円滑に乗り越えられるかどうかに関わります。

介護が始まる前までに、仕事と介護の両立に関する知識を持っていた人とそうでない人を比べると、介護体制に目途がつくまでの期間、つまり介護サービスの利用や家族・親族内の介護の分担

図表3 介護開始前の両立に関わる知識（事前の知識）の保有と、介護開始後、介護体制に目途がつくまでの期間



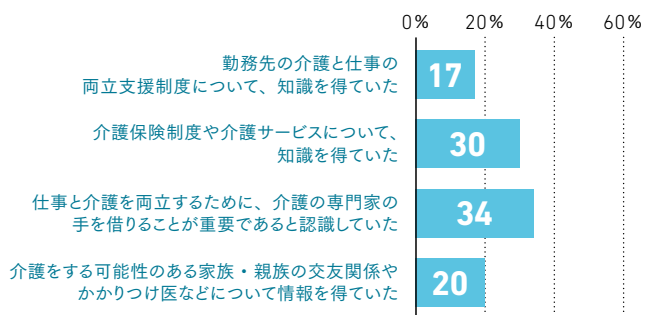
(注)「事前の知識あり」は、図表4で示す介護開始前の知識保有状況に1つ以上該当する人、「知識なし」は1つも該当しない人。

などに一旦の見通しがつくまでの期間に大きな差がありました(図表3)。介護体制に目途がつくまでの期間が長い人は、介護開始当初の仕事・キャリアへの不安が大きい傾向があります。介護開始前に適切な知識を持つことは、円滑に仕事と介護の両立を始め、過度な不安なく働き続ける上での「鍵」なのです。

多くの人々が、介護開始前に必要な知識を持っていない

問題は、介護開始の時点で、仕事と介護の両立に必要な知識を持っていない人が多いことです。図表4に示すように、現在介護をしている40～50代の正社員のうち、介護開始時点で「勤務先の介護と仕事の両立支援制度について、知識を得ていた」人は17%、「介護保険制度や介護サービスについて、知識を得ていた」人は30%、「仕事と介護を両立するために、介護の専門家の手を借りることが重要であると認識していた」人は34%、「介護をする可能性のある家族・親族の交友関係やかかりつけ医などについて情報を得ていた」人は20%にとどまり、逆にこれら4つのうち

図表4 両立に関する知識の保有状況（介護開始前の時点）



(注) 現在介護を行う40～50代の正社員に、介護が始まる前の知識の保有状況をたずねた結果。数字は該当する人の割合。

1つも該当しない人は43%に上りました。それだけ多くの人々が、情報という武器を持たずに介護に突入しているのです。

仕事に新たな価値を見出す一方で、その価値を失う不安に直面する

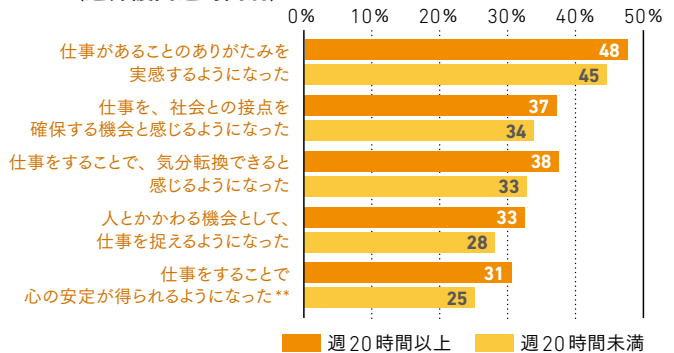
“ 逆に介護が始まってから、仕事の大切さが身に染みたっていうんですかね。強く感じています。逃げ場のない介護から一旦離れ、自分が自分でいられる場所は仕事だっ
て思ってます”

(50代、非管理職、女性)

介護の経験により、仕事に新たな価値を見出す

仕事と介護を両立する経験を通じ、仕事に新たな価値を見出すビジネスケアラーは少なくありません。実際、図表5のように、介護をする以前と比べて、「仕事があることのありがたみを実感するようになった」人は約半数に上ります。さらに、「仕事を、社会との接点を確保する機会と感じるようになった」「仕事をすることで、気分転換できると感じるようになった」「人とかかわる機会として、仕事を捉えるようになった」「仕事をする中で、心の安定が得られるようになった」人もそれぞれ約3～4割を占め、介護時間が長くなってもその割合は減りません。介護により仕事

図表5 介護をする以前と比べた、仕事への意識の変化
(週介護関連時間別)



(注)「非常に当てはまる」と「当てはまる」の合計割合。回答割合が上位5位までの項目を表示。
**は両者に有意な差があった項目。

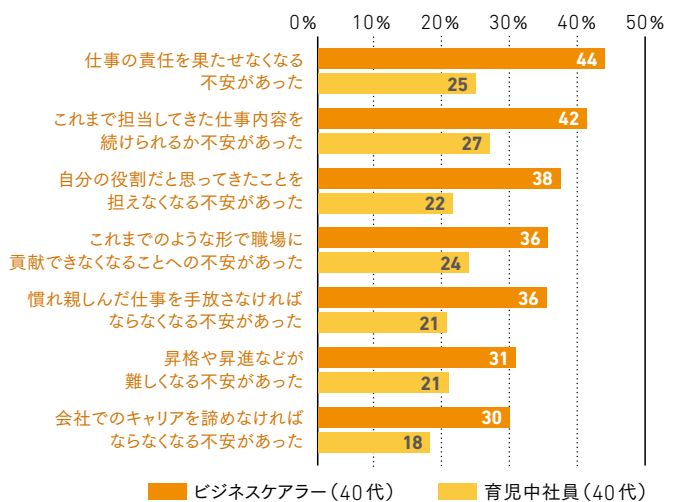
に充てられる時間は減るかもしれませんが、仕事に対する思いはむしろ強くなる可能性があるのです。

介護が、育児以上に大きな仕事やキャリアの不安を引き起こす

一方、介護を担うことは、ビジネスケアラーに「今の仕事から外されるのでは」「昇格や昇進が難しくなるのでは」といった、仕事やキャリアの不安をもたらしています。図表6は、同じ40代のビジネスケアラーと育児中社員*3に、育児／介護開始当初に感じていた仕事やキャリアの不安をたずねた結果を示しています。これによると、ビジネスケアラーは育児中社員と比べて、すべての項目で不安を持っていた人の割合が高く、介護が育児以上に大きな仕事やキャリアの不安を生じさせることが分かります。

このような不安は、ビジネスケアラーが仕事の見直しを持つことを難しくし、今の職場で働く意欲を低下させることにもつながっています。同じ調査では、介護開始当初の意識として「自分の仕事に行き詰まりを感じていた」人は育児中の社員の24%に対し、介護中の社員は38%でした。また、「離職や転職を考えていた」

図表6 介護／育児開始当初の仕事やキャリアに対する不安*4



(注)「非常に当てはまる」と「やや当てはまる」の合計割合。「育児中社員」は、週15時間以上育児を行うフルタイム正社員。

人も育児中の社員の25%に対し、介護中の社員では37%と差がありました。

課題

3

より良く両立するための工夫が、時にジレンマを引き起こす

“ 何だろう、やっぱり時間がどうしても限られてきてるっていうことの中で、仕事に対してのいわゆる優先順位とか効率とかを、まず最初に考えるようになったことが、一番大きいかなと自分の中では思ってますね ”

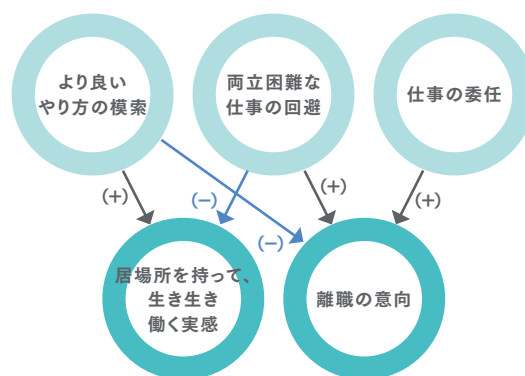
(40代、管理職、男性)

主体的に仕事を見直すことを通じて、居場所や仕事のやりがいを守る

ビジネスケアラーがしばしば言及するのが、介護で働く時間が限られるため、仕事の内容や進め方、捉え方、周囲との関係を主体的に見直し、自分に合った仕事の形を作ろうとしていることです。こうした行動は「ジョブ・クラフティング」*⁵と呼ばれ、職務満足や仕事・役割へのやりがいを高めることが知られています。そこで、これらの仕事の主体的な見直しに関わる行動群を調査したところ、育児も介護もしていない同年代の正社員と比べて、ビジネスケアラーが同僚と協力しあう関係づくりや、大切な仕事を若手や後輩に任せる行動、介護と両立困難な仕事を手放す行動をより多く取っていることが分かりました*⁶。

このような仕事の主体的な変更に関わる行動群を詳しく分析すると*⁷、大きく、①仕事のやり方や捉え方を見直したり、同僚との協力関係を作ろうとする「より良いやり方の模索」、②介護と両立が難しい仕事を手放す「両立困難な仕事の回避」、③大切な

図表7 3つの主体的な仕事の変更と「居場所を持って、生き生き働く実感」「離職の意向」の関わり*⁹



(注)「居場所を持って、生き生き働く実感」「離職の意向」を従属変数とした分析（重回帰分析）より、3つの行動に関わる結果を抜粋。

仕事を部下や後輩に任せる「仕事の委任」の3つに分かれました。中でも、①の「より良いやり方の模索」は、職場に居場所を持って、生き生き働く実感*⁸とプラスの関係を持っており（図表7）、介護をしながら働く社員が、仕事を自分に合った形にしようとする主体的に見直すことを通じて、仕事のやりがいを維持していることが見えてきました。

介護のために仕事を手放すことが、離職意向を高める

一方で、②の「両立困難な仕事の回避」や③の「仕事の委任」は、職場に居場所を持って生き生き働く実感を後退させたり、離職の意向を高めたりしていました*¹⁰。仕事と介護を両立するために仕事を手放すと、職場での居場所を失いやすいというジレンマがあるのです。難しいのは、ビジネスケアラーが「より良いやり方の模索」を行うほど、「両立困難な仕事の回避」も行われる傾向が見られたことです（図表8）。これは、介護のためにやり方を見直そうとする人ほど、仕事の取捨選択も迫られやすいこと

図表8 「より良いやり方の模索」と「両立困難な仕事の回避」「仕事の委任」の相関係数*¹¹

	「より良いやり方の模索」	「両立困難な仕事の回避」	「仕事の委任」
「より良いやり方の模索」	1		
「両立困難な仕事の回避」	0.53	1	
「仕事の委任」	0.73	0.53	1

(注) ピアソンの相関係数。3つの変数間の相関係数はすべて1%水準で有意。

によると考えられます。企業や管理職は、このようなジレンマを克服し、ビジネスケアラーがやりがいや居場所感を失わない方法を考える必要があります。

課題

4

職場の相談相手の存在が見通しを持ちやすくするが、その相手を持たない人が多い

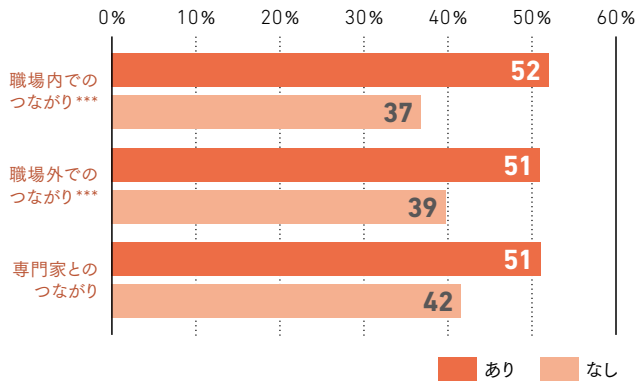
部下はいるんですけども、介護について、こういう環境というのは、あんまり共有はしてないというか。あんまりポジティブな話じゃないので

(40代、管理職、男性)

両立を相談できるつながりが、仕事やキャリアの選択肢を示す

ビジネスケアラーが自分の仕事に見通しを持って働き続ける上で、両立の悩みや工夫を相談できる人間関係があることは重要です。図表9に示すように、職場内または職場外で両立に関する悩みや工夫を気軽に相談できる人間関係があるビジネスケアラーは、自分の仕事をうまくやっていける感覚を持つ傾向にあります。このようなつながりは、仕事と介護の両立の悩みを同じ目線で話せる安心感を与えるだけでなく、介護をしながら働く際に役立つ情報を共有しあうことを通じて、ビジネスケアラーが今後に見通しを持ちやすくしていると考えられます。

図表9 今の仕事でうまくやっていける感覚がある人の割合*12
(両立の悩みや工夫を相談できるつながりの有無別)



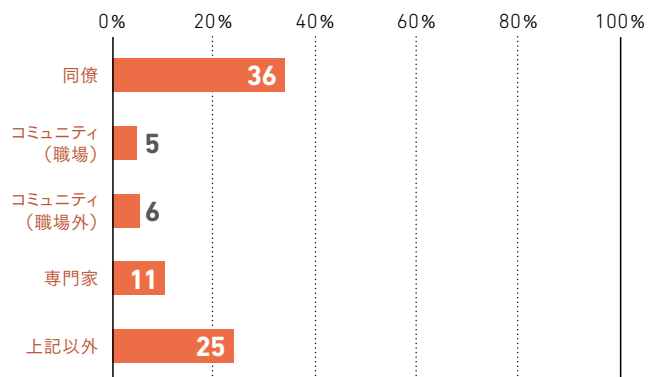
(注)「私は、自分のついでに職級・役職に関して、うまくやっていけそうな感じがする」に「当てはまる」または「非常に当てはまる」と回答した人の割合。***はつながりの有無により平均値に有意な差が見られたことを示す。

相談できるつながりを持たないビジネスケアラーが多い

問題は、両立の悩みや工夫を話せる人間関係を持たない人が多いことです。人間関係の種類別に、相談相手がいる割合を見ると、同僚が最も多く、職場内外のコミュニティに参加する人は少数でした(図表10)。ただし、相談できる人間関係を1つも持たない人は41%に上り、女性で36%、男性で45%となりました。

ビジネスケアラーの中には、責任ある役職に就いている人も多く、「自分の仕事を奪われるのではないか」「キャリアに支障が生じるのではないか」という懸念から、勤務先に介護を担っていることを伝えなかったり、伝える場合でもその対象を最小限に絞り込んだりする傾向が見られます*13。多くの人がこうした行動を取った結果、誰が介護をしているのかが可視化されず、ビジネスケアラー同士の人間関係が築きにくくなっていると考えられます。

図表10 仕事と介護の両立を相談できる人がいる場・関係性とその割合



(注)相談できる人がいる場や関係性を、複数回答で選択した結果による。図表では割愛しているが、該当するつながりが1つもない人は41%を占めた。

課題

5

多様な人材の活躍に 問題意識を持つが、 自身はそのための支援を受けにくい

“

成果を独り占めするような感じではなくて、どっちかというところ、手柄を人に渡してもいいからうまくチームとしての仕事が回るように、っていうところはすごく意識するようになりました

(40代、非管理職、女性)

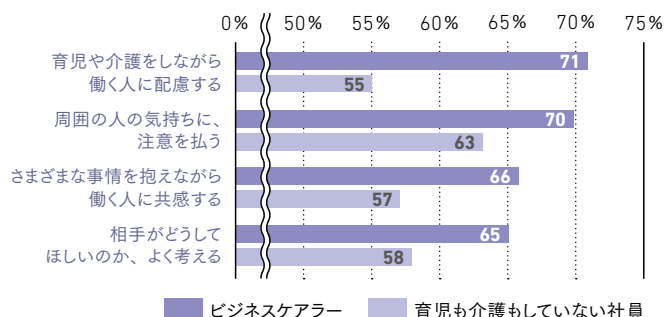
”

介護を通じて新たな経験や 視野を身につける人が多い

ビジネスケアラーの中には、要介護者とのコミュニケーションや介護と仕事の両立に苦労した経験から、相手の意を汲むコミュニケーションを意識するようになった人や、多様な人材が活躍できる職場風土・働き方への問題意識が高まったと感じている人がいます。

図表11は、仕事でそのような意識に関わる行動をしているかどうかを、ビジネスケアラーと育児も介護もしていない社員にたずねた結果を示しています。ここから、ビジネスケアラーは、多様な事情を抱える人々に共感・配慮する行動や、周囲の人々の気持ちやニーズへの配慮を、より多く行っていることがわかります。

図表11 ふだんの仕事における行動率*14
(ビジネスケアラーと育児も介護もしていない社員の比較)



(注)「非常に当てはまる」と「当てはまる」の合計割合。

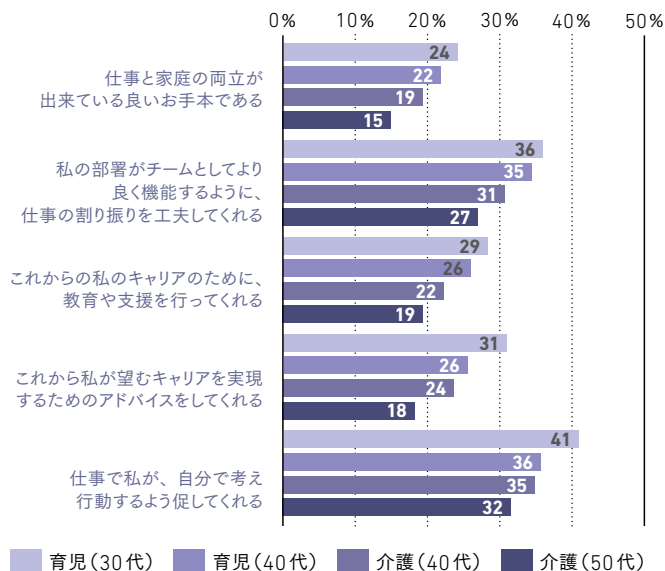
ビジネスケアラーが持つこのような意識や視界は、企業が多様な人材が活躍する環境を推進する上で、大いに発揮が期待される力と言えるでしょう。

介護をしながら 活躍するための支援を受けづらい

このようにビジネスケアラーは、多様な人材が活躍する職場の「推進者」としてのポテンシャルを持つ半面、自身は仕事と介護の両立に向けた支援の「受け手」としての機会に必ずしも恵まれていません。図表12は、上司から仕事やキャリアの支援を受けている人の割合を、ビジネスケアラーと育児中の社員で内容別に比較したものです。すでに図表6では、介護が育児以上に大きな仕事やキャリアの不安をもたらすことを指摘しましたが、その割にビジネスケアラーが仕事やキャリアをより良く築くためのサポートを受けていないことが見て取れます。

(注)「非常に当てはまる」と「当てはまる」の合計割合。仕事と育児／介護の両立に関して、現在の上司から受けている支援に関わる9項目の設問のうち、有意な差が確認できたもののみを抜粋。

図表12 上司から仕事やキャリアの支援を受けている人の割合
(支援内容別、年代および育児／介護別)



Part

2

直面する5つの課題を 解決するために 本当に求められること

Part1では、ビジネスマネージャーが、
仕事でやりがいを失わずに働くことを阻む5つの課題を指摘しました。
Part 2では、この問題を克服するための鍵となるのは何か、
会社・上司に求められる関わりとはどのようなものかを明らかにします。

課題
対応

1

介護開始前に、 社員が両立に必要な知識を 持つためのサポートとは？

個人の主体的な情報収集に関わる 4つの要因

Part 1で述べたように、介護を始める前に仕事と介護の両立に関する適切な知識を持つておくことは、介護開始後にスムーズに両立の体制を作り、仕事やキャリアの不安を減らすために重要です（7ページ）。企業の中には、介護をしている人だけでなく、介護予備軍への情報提供に注力するところもありますが、多数に向けた情報提供では、どうしても一般的な内容が中心になります。個々人が自分に本当に必要な情報を得るためには、本人が主体的に情報収集に取り組むことが重要です。

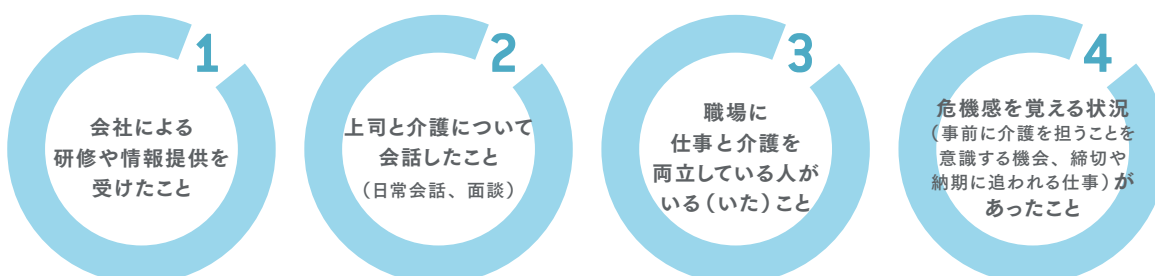
そこで、リクルートワークス研究所が2020年に行った「介護に直面した正社員の就業に関する調査」のデータを用いて、介護開始前の自発的な情報収集や備えに関わる要因を分析しました^{*15}。自発的な備えとは、地域包括支援センターについて調べたり、家族・親族のかかりつけ医を把握したり、インターネットや書籍で介護サービスの情報を得たりなどの行動を指します^{*16}。分析では、介護開始前に①会社による研修や情報提供を受けたこと、②上司と介護について会話したこと（日常会話、面談）、③職場に仕事と介護を両立している人がいる（いた）こと、④危機感を覚える状況（事前に介護を担うことを意識する機会、締切や納期に追われる仕事）があったこと、の4つが介護を開始する前の自発的な備えに関わっていました。

会社の情報提供は有効 確実に届けるための工夫を続ける

このような分析の結果は、介護発生前から危機感が大きかった人に限って分析を行っても、ほとんど変わりませんでした。介護が始まる前に社員が主体的に情報収集や備えを行えるようにするためには、地道でも会社が仕事と介護の両立に関する情報提供を続けることが有効と見えそうです。管理職へ研修を行い、介護について正しい知識を持って部下と話せるようにすることや、仕事と介護を両立する社員の話を聴くセミナーを開催し、漠然と介護に不安のある社員が具体的なイメージを持てるようにすることも、効果が期待できます。

なお、このような研修やセミナーであれば、すでに実施済みの企業が多いと思うかもしれませんが、しかし、ビジネススクエアのうち、介護開始前に、会社から情報提供を受けたと認識する人は19%、上司と日常会話で介護について話した人は11%、人事面談で上司と介護について話した人は23%に過ぎません。すぐには効果が見えにくく、手ごたえを感じにくいかもしれませんが、事前の情報収集や備えの重要性を会社が繰り返し伝えていくことが大切です。

図表13 介護開始前の自発的な情報収集や備えを促す要因^{*17}



(注)「介護開始前の自発的な情報収集や備え」に関わる要因の分析をもとに作成。

仕事やキャリアの不安を最小化するための支援とは？

介護がビジネスケアラーにもたらす3つの不安

仕事と介護を両立する人が増える40歳以上の年齢は、過去の仕事の経験を統合し、今後組織でどのようなキャリアを歩んでいくかを見定める時期と言われます*¹⁸。そのような時期に介護によって仕事やキャリアの不安が生じることは、これまで仕事を通じて実感していた自分の価値や、温めていた将来の計画を揺るがすため、本人にとって大きなリスクとなります。

ビジネスケアラーが介護によって直面する不安には、どのようなものがあるのでしょうか。介護が始まった当初の仕事・キャリアの不安をたずねた設問の回答を分析し、共通要因を抽出したところ、①自分の仕事や役割を失う「仕事喪失不安」、②会社での昇進やキャリアに支障が生じる「キャリア喪失不安」、③周囲から気を遣われるようになるなど、これまでの職場における立場が変わる「立場変容不安」の3つが存在していることが分かりました*¹⁹。

そこで次に、介護開始当初の上司による仕事やキャリア支援の度合い（低/中/高）や、本人の両立知識の度合い（同）によって、3つの不安のスコアがどのように異なるのかを確認し

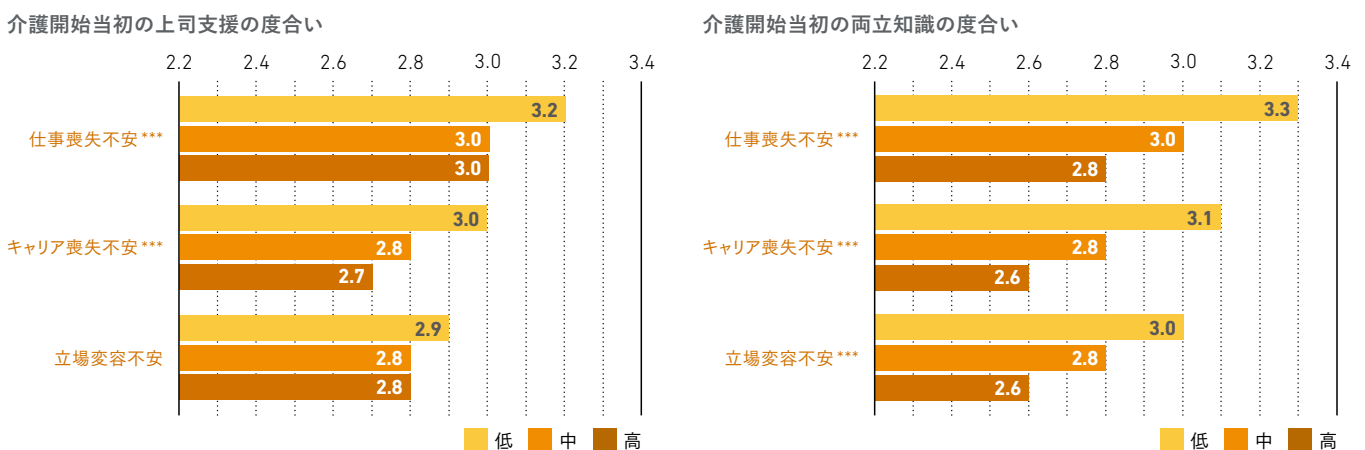
たところ（図表14）、当初の上司支援が弱い場合に不安のスコアが高く、また、本人の両立知識が充実しているほど不安のスコアが低い傾向が見られました*²⁰。

介護開始前の備えを促し、開始後はキャリアに寄りそう

以上のように、介護が始まった当初に、本人が両立のために何をすべきかの知識を持っていることは、仕事やキャリアの不安を減じる効果を期待できます。課題対応1で述べた、介護開始前の知識獲得を促す取り組みは、ここでも重要です。

また、管理職が適切に部下のキャリア支援を行えるよう、企業が管理職を支援することも必要です。例えば、部下が介護をしていることを申し出た際に、すぐに仕事の変更や負担軽減を図るのではなく、本人の希望を尊重して、多様な選択肢の中から最も適切なものを相談したり、継続的にそれを見直していくという原則を会社が示したり、その際の選択肢や手順をまとめたワークシートを提供したりすることが考えられます。

図表14 介護を開始した当初における「仕事・キャリアの不安」（介護開始当初の上司支援・両立知識の度合い別に見た比較）



（注）介護開始当初の3つの不安「仕事喪失不安」「キャリア喪失不安」「立場変容不安」の度合いを示す変数を作成し、介護開始時の上司の支援や本人の両立知識の度合い別に、平均値を見たもの。***は有意な差が認められたことを示す。

本人の創意工夫を促しつつ、 仕事を手放すことの 影響を緩和するには？

安心して、重要な仕事に 向き合える環境を作る

Part 1で見たように、仕事のやり方や捉え方を見直したり、同僚と協力しあえる関係を作ったりするビジネスケアラーの行動、すなわち「より良いやり方の模索」が、職場に居場所感を持って生き生きと働くことと、プラスの関係を持っていました(9ページ)。

それではどのようにすれば、そのような行動を引き出せるのでしょうか。最初に、ビジネスケアラーが現在上司からどのような仕事やキャリアの支援を受けているかをたずね、その結果を分析したところ、上司の支援は大きく、(A) 仕事と介護など予定が重複した場合に、仕事の調整を行う「仕事の調整支援」、(B) 重要な仕事を任せ、部下が自律的に判断できるように促す「機会提供」、(C) キャリアのためのアドバイスや支援を行う「キャリア伴走」の3つがあることが分かりました^{*21}。

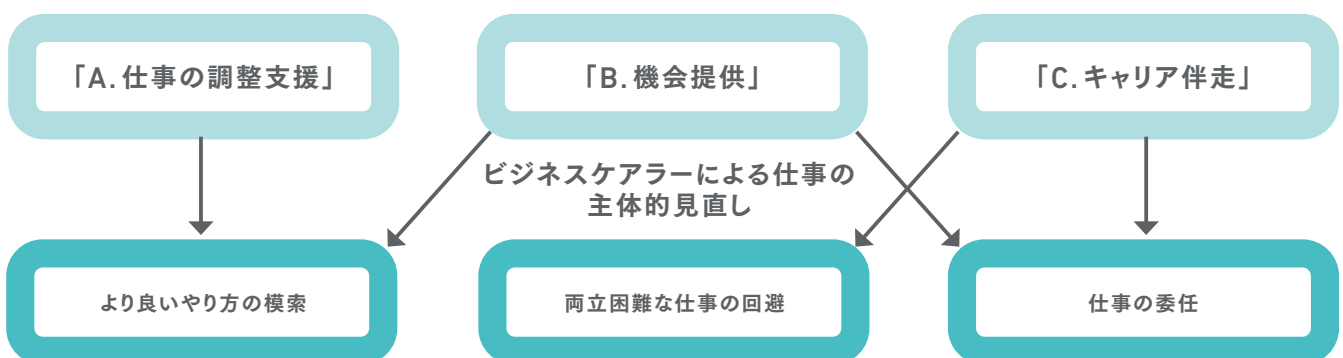
次に、この3つの上司行動が、ビジネスケアラーの主体的な仕事の見直しにどう関わるのかを分析したところ、「仕事の調整支援」と「機会提供」の2つが「より良いやり方の模索」とプラスの関係を持っていました。つまり、本当に困ったときには頼れる状態を作った上で、介護をする社員に重要な仕事を任せていくことが、本人の仕事をより良くしようとする主体的な行動を促すと考えられます。

できるだけ仕事を手放さず 自分らしく働き続ける機会を提供

一方、Part 1で見たように、ビジネスケアラーが仕事を見直す行動には、「両立困難な仕事の回避」や「仕事の委任」もありました。そこでこれらと関わる要因を分析すると、3つの上司支援のうち「キャリア伴走」が「両立困難な仕事の回避」を、「機会提供」と「キャリア伴走」が「仕事の委任」を促す関係にありました(図表15)。上司によるキャリアを見据えたアドバイスや支援は、本人が長期の展望を持った上で、当面の対応として仕事を取捨選択しやすくしている可能性があります。

ただしPart 1で見たように、特に仕事を手放す行動は、職場で居場所感を持って生き生き働く実感を抑制し、離職の意向を高めていました。このような影響を避けるためには、在宅勤務などの柔軟な働き方を拡充し、極力これまで通りの仕事を担える環境を作ることや、仕事を手放す場合も、その範囲が適切なものになるよう、上司と部下が丁寧にすり合わせを行うことが重要です。

図表15 上司による3つの仕事・キャリア支援と部下による仕事の創意工夫^{*22}



(注) ビジネスケアラーの主体的な仕事の見直し（「より良いやり方の模索」「両立困難な仕事の回避」「仕事の委任」）を従属変数とした分析（重回帰分析）の結果から、上司による3つの支援に関わる結果を抜粋。矢印はプラスの有意な関わりを示す。

課題
対応

4

ビジネスケアラーが 両立を相談できる つながりを持つには？

介護を上司・同僚に話せる 職場づくりが基本

Part 1で見たように、仕事と介護を両立する悩みや工夫を気軽に相談できる職場の関係は、同じ悩みを分かち合うことによる精神的な負担の軽減だけでなく、仕事と介護の両立に関わる情報の共有を通じて、ビジネスケアラーが仕事をうまくやっていける感覚を持ちやすくしています（10ページ）。

介護をしている社員が職場でそのような関係を持つためには、職場で介護をしていることをオープンにできることが必要です。介護を担っていることを職場で話せなければ、当然、本人が他のビジネスケアラーとつながることも難しくなります。実際、介護について上司や同僚に開示できている人といない人では、職場に両立を相談できる人間関係を持つ割合に3倍近い差が存在します（図表16）。

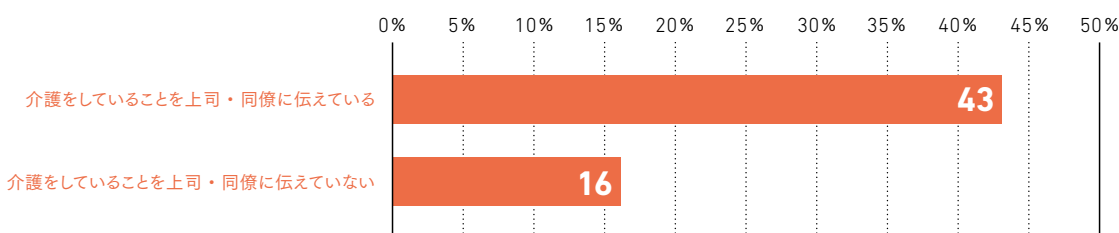
問題は、そのような環境をどう作るかです。そこで、介護をしていることを上司や同僚に話しているかどうかに関わる要因を分析したところ、会社が自分の貢献を評価し、その一員である自分の健康や幸せに配慮しているという信頼感が関わっていました^{*23}。組織への信頼感は、困ったときには上司や同僚が普段支えてくれるなどの関係性によっても育まれますので^{*24}、

結局、上司や同僚が介護の正しい知識を持ち、介護をしながら働く際の悩みを理解したり、必要な支援を行えるようにすることが、ビジネスケアラーが職場に介護を開示できるようになるための近道、ということになります。

「全社員」が介護について 正しい知識を持つ機会を提供する

そのためには、ビジネスケアラーと一緒に仕事をする可能性のある人、すなわち全社員に、介護の特性や仕事と介護の両立に関する知識を得るための研修を行うことが望ましいでしょう。実際に、介護について学ぶ必要性や未来に対する備えとしてのメリットを丁寧に伝えることや、管理職を巻き込むことを通じて、社員の多くが介護を学ぶ研修に参加している企業の事例もあります。このほかにも、ビジネスケアラーやその予備軍が集まるコミュニティを推奨したり、仕事と介護の両立を実践するロールモデルの話聞く機会を設けたりして、ビジネスケアラー同士がつながるきっかけを作ることも、検討していく価値がありそうです。

図表16 職場で仕事と介護の両立を相談できるつながりを持つ人の割合
(介護を上司・同僚に伝えている人/いない人)



(注)「上司・同僚に伝えている」とは、上司・同僚の双方に伝えている場合、いずれかに伝えている場合の双方を含む。「上司・同僚に伝えていない」とは、上司・同僚のいずれにも伝えていないことを意味する。

ビジネスケアラーの 仕事やキャリアに対する 支援を充実するには？

「 離職を防ぐことにフォーカスしてきた 政策・企業施策

Part 1で見たように、ビジネスケアラーは育児中の社員と比べて大きな仕事・キャリアの不安に直面しているにもかかわらず、仕事やキャリアについて支援を受けている人が少ない、というギャップがあります（11ページ）。

なぜビジネスケアラーは上司の支援を受けにくいのでしょうか？ その理由の1つは、これまで述べてきたように、国の政策、企業の施策が介護離職や介護疲労の防止にフォーカスしてきたことです。その結果、企業の施策において、ビジネスケアラーが仕事やキャリア、そしてやりがいを失わずに働き続ける環境をいかに作るのか、という視点が弱くなっています。

加えて、介護をめぐる上司と部下のコミュニケーションが難しいことにより、結果的に上司がビジネスケアラーの抱える仕事やキャリアの悩みに寄り添った支援を行えない、という問題もあります。図表17は、ビジネスケアラーや企業への聞き取り調査に基づき、上司の立場から見た、介護について部下と話すことの難しさを整理したものです。介護を過度にセンシティブ情報と捉えたり、介護についての知識が不足していたりすることにより、さまざまな形で部下との意識のずれが生じてしまうのです。

「 管理職がビジネスケアラー支援を 行うための情報やツールを提供する

管理職が介護について正しい知識を持ち、介護を行う部下に支援を行うことは、ビジネスケアラーが介護開始前から主体的に備えを行うこと、介護が始まった後に円滑に両立体制を築くこと、仕事やキャリアに関わる過剰な不安を持たずに働き続けること、両立のために主体的に工夫することなど関わっていました。

このように管理職の果たす役割が重要であるにもかかわらず、管理職に介護中の部下を支援するための情報が十分に提供されているとは言えません。実際、企業のダイバーシティ推進の担当者には、しばしば「介護中の部下にどう接していいかわからない」という管理職の声が寄せられているといいます。

このような状況を踏まえると、会社が管理職に対し、①介護中の部下がどんな経験や悩みを抱えているのかの情報や、②本人がやりがいを失わずに働く上で有効な上司の支援のあり方などの情報、③コミュニケーションや評価の負担を軽減するようなツールの提供を通じて、管理職を支援していくことが極めて重要と言えます。本書24ページの事例で紹介しているように、管理職と介護中の社員の面談にダイバーシティ推進部門が参加することで、円滑なコミュニケーションやより良い支援をサポートしていく方法もあります。

図表17 上司から見た、介護についての部下との話しにくさの状況

	上司から見た、介護についての部下との話しにくさ	例
センシティブ情報としての話しづらさ	上司に「介護はセンシティブな情報である」との意識が強く、話題を持ち出しにくい	● 上司の介護についての考えが見えず、部下が介護について相談しづらい
知識や経験不足による、上司としての話しづらさ	上司に介護と仕事の両立について知識がなく、コミュニケーションの始め方が分からない	● 上司は部下の様子がおかしいことに気づいているが、どのように声をかけてよいか分からない ● 上司は部下の様子を気にしているが、それが本人には伝わらない
介護負担の多様性や 可変性への理解の不足による、 コミュニケーションのずれの違い	上司に介護と仕事の両立について知識がなく、声をかけても良い反応を引き出せない	● 「大丈夫ですか」などの一般的な問いかけにより、「大丈夫です」等の表面的な反応しか得られない
	介護をしている部下の状況が、多様で可変的であるなどの認識が不足しており、その時々々のニーズに合った声かけができない	● 一度対応を決めたことで安心してしまう ● 自分の経験や育児中の部下の例、過去の介護をしている部下の事例を当てはめがちになり、部下が理解してもらえないと感じてしまう
	介護をしている部下の、仕事やキャリアの不安が分からず、対話がかみ合わない	● 一律に負担を軽減したり、本人の希望に合わない異動を提案するなどして、部下が不安になってしまう

Part

3

これからの ビジネスケアラー支援を 設計・実践する

ここでは、これまでの内容を踏まえ、
これからのビジネスケアラー支援を設計する際に
重要な4つの視点、5つの提案を示します。
また、より支援に関する知識と理解を深め、
実践に結びつけるために、専門家の視点、
企業における具体的な施策と成果をインタビューしています。

4つの 視点

組織において介護をしながら働く社員の存在感が少しずつ高まる中、企業の中には、仕事と介護の両立支援をいかに見直していくかに課題感を持つところも増えています。これからのビジネスケアラー支援を考えていくにあたり、企業はどのような点に留意すべきでしょうか。ここではまず、これまでの仕事と介護の両立支援を振り返る上で必要な4つの視点を示します。

▶ 視点 1 ビジネスケアラーを、制約のある社員として一面的に捉えていないか

ビジネスケアラーの中には、介護を通じて仕事に新たな価値を見出す人も多く、仕事に対するエンゲージメントは、育児中の社員、育児も介護もしていない社員と比べても低くありません。働く時間の制約があることと、仕事への意欲は別の話であることを、人事、管理職、社員全員が理解する必要があります。

▶ 視点 2 ビジネスケアラーが主体で動くための介護支援、という視点はあるか

介護の負担は個人による多様性が大きいため、介護をする社員自身が、自分にとって必要な介護体制や利用すべき支援は何かを考え、選択できることが重要です。自社の仕事と介護の両立支援を振り返り、介護中の社員に配慮するだけでなく、社員の主体的な取り組みを引き出す視点があるかを考えてみる必要があります。

▶ 視点 3 ビジネスケアラーの仕事やキャリアの希望を尊重する視点はあるか

仕事やキャリアが損なわれることへの不安が、介護をしていることを会社や上司に伝えにくくし、企業による実態の把握や、上司・部下のコミュニケーション、社員同士の支え合いを阻んでいます。企業あるいは管理職として、ビジネスケアラーの仕事やキャリアへの希望を尊重する姿勢を示せているか、改めて考えてみるのが大切です。

▶ 視点 4 ビジネスケアラーの職業人としての成長を理解し、会社の成長に取り込めているか

介護を担う社員の中には、短時間で成果を出そうとする姿勢、周囲との協力関係構築への意欲、働きやすい職場の推進者としての意識を身につける人が少なくありません。企業としてこのようなビジネスケアラーの職業人としての成長を理解し、自社の成長に取り込む視点を持つことも重要です。

5つの提案

本書では、ビジネスケアラーが直面するさまざまな課題やその克服に関わる要因を解説してきました。ここでは、介護を担うことになっても社員が仕事のやりがいを失わず組織に貢献し続けるために、企業が取り組むべき支援策として5つの提案を行います。

▼ 提案

1

介護が始まる前の主体的な情報収集・備えを促す

介護に対する漠然とした忌避感から、介護が始まる前に、情報収集や必要な備えを行う人は少数派です（7ページ）。しかし、ここまで述べてきたように、介護が始まる前の情報の獲得こそが、早期の両立のための体制づくりや不安の低減のために重要です。介護開始前の社員のリテラシーを高めることを、仕事と介護の両立支援の柱の1つと位置づけ、その重要性を社員に繰り返し伝えていくことが求められます。

取り組み例

- 介護が始まる前から必要な情報を得ることの重要性について、繰り返し社員に伝える
- 管理職が介護について理解を深め、普段から部下と話せるための研修を行う
- 社内の介護経験者の話を聞くセミナーなど、社員が介護を自分ごとと感じられる機会を作る
- 全社員が仕事と介護の両立を学ぶ機会を作る

▼ 提案

2

仕事と介護の両立支援のゴールを、「介護をすることになっても、やりがいを失わずに働き続けられること」に置く

本書で見えてきた通り、介護は社員に大きな仕事やキャリアの不安をもたらし、その不安が仕事の行き詰まり感や離転職の意向を高めています（8ページ）。従来のような介護離職防止を目標とした両立支援だけではなく、今後は、介護を担うことになっても、やりがいやキャリアを失わずに働き続けられることを、支援の目標に置き、そのための手立てを講じる必要があります。

取り組み例

- 自社の仕事と介護の両立支援のゴールを点検し、介護をする社員がやりがいを失わずに働けることを支援の目標に組み込む
- 介護の経験を通じた社員の新たな視点や経験を理解し、それらを仕事に生かすことをサポートする
- 管理職が仕事と介護を両立する部下のキャリア支援を行うための原則や、情報・ツールを提供する

▼
提案

3

本人の主体的な 創意工夫を促す マネジメントを推奨する

より良い仕事のやり方を模索する主体的な行動は、ビジネスケアラーの働きやすさを促す半面、介護のために仕事を手放すことは離職の意向を高めています（9ページ）。ビジネスケアラーの前向きな工夫を促すためには、介護を理由に重要な仕事を取り上げないこと、困ったときは支援に入る姿勢を上司が示すことが重要です。一方、介護のために仕事を手放すことが職場における居場所の喪失につながらないよう、柔軟な働き方を整備・拡充すること、上司と部下がビジネスケアラーの仕事やキャリアについて、丁寧にすり合わせを行うことなどが重要です。

取り組み例

- 介護を理由に一律に仕事から外さず、どうしたら今の仕事を続けられるかを話し合う
- 介護中の社員が主体的に工夫を行えるよう、仕事の進め方などにおける裁量を増やす
- 希望に反して仕事を手放す範囲を少なくするため、柔軟な働き方を整備し充実させる
- 希望に反して仕事を手放すことがないよう、上司部下が丁寧にすり合わせを行う

▼
提案

4

両立に役立つ 資産としての 「つながり・コミュニティ」 形成に注力する

介護をしながら働く社員同士のつながりやコミュニティは、仕事と介護の両立に関わる悩みや不安を軽減するほか、両立に役立つ実践的な情報を入手しやすくしてくれます（10ページ）。しかしビジネスケアラー同士がつながりを持つためには、職場で介護をオープンにできることが前提です。そのために、介護を「当たり前のこと」として話せる環境づくりに注力したうえで、介護中の社員同士のつながりや情報共有を促すことが有効です。

取り組み例

- 会社がビジネスケアラーを本気で支援する姿勢を打ち出す
- 全社員が仕事と介護の両立を学ぶ機会を作る（再掲）
- ビジネスケアラー同士がつながるコミュニティを推奨する
- 仕事と介護の両立を実践する社内のロールモデルの話聞く機会を作る

▼
提案

5

「管理職による支援」を 支援する

上司による仕事・キャリア支援は非常に重要である一方、育児中の社員と比べるとビジネスケアラーはそれらの支援を受けにくい状況にありました（11ページ）。管理職の目線に立つと、知識や経験不足から、どのように介護中の社員を支援していいか、分かりづらいという問題もあります。管理職が職場でビジネスケアラーの支援を適切に行えるよう、企業がサポートを充実していくことが求められます。

取り組み例

- 管理職が介護について理解を深め、普段から部下と話せるための研修を行う（再掲）
- 介護中の部下とのコミュニケーションや評価方法に関する情報やツールを提供し、管理職の負担を軽減する
- 管理職と介護中の社員の面談にダイバーシティ推進部門が参加する

「大介護時代」到来、 企業は休む支援から キャリア継続支援に転換を



佐々木裕子氏

リクシス 代表取締役社長CEO

2025年には団塊世代がすべて後期高齢者となる「大介護時代」が到来し、介護を担う現役世代が急増する見通しだ。企業の介護支援をサポートするリクシス（東京）の代表取締役社長CEO、佐々木裕子氏によると、企業もこの1～2年で少しずつ、介護支援の必要性を認識し始めているという。育児支援の施策や働き方改革が一巡し、介護領域に注目が移ったことも一因だ。

「それでもまだ、介護を『いつか起きる大地震』のような感覚で捉え、危機意識のうすい企業が多数派だと思います」

介護は育児と異なり、勤め先にカミングアウトせず、支援制度を使わない社員も多い。このため実際はすでに、企業が認識している以上に多くの社員が、介護に関わっている可能性もある。

企業の多くは介護離職を防ごうとするあまり、社員が辞めずにすむよう休業制度を充実させることに注力している。しかし佐々木氏は「仕事をしながら介護を担う『ビジネスケアラー』の多くは、管

理職など企業の中核的な地位で活躍しています。彼らの願いはキャリアの継続、つまり休むのではなく『働き続ける』ことなのです」と強調する。

両立をイメージできない ロールモデルなき介護

また、ビジネスケアラーが直面している最も大きな課題は、介護と仕事を両立するという具体的なイメージを持ってないことだ。

「過去に介護を担う『ロールモデル』の社員がほとんどいないため、介護が始まったときに自分に何が起こるか、どうすればいいのか想像できないのです」

ピラミッド型の人口構造だった時代は、働く人の親が衰えても妻や兄弟姉妹が介護を担えた。しかし少子化や非婚化、女性の社会進出によって、働く本人しか介護の担い手がいない家庭も増えている。

「親の老いを想像するのはただでさえ気が重いので、考えるのを先送りにしたい

気持ちも理解できます。でも何の準備もなく突然介護が始まると、先行きを必要以上に悲観し、『介護か仕事か』の二者択一しかないと思い込んで、追い詰められてしまいます」

佐々木氏がビジネスパーソンに「介護を開始したとき、このまま仕事を続けられると思うか」と聞くと6～7割が「続けられない」「分からない」と答えるという。

情報が ビジネスケアラーを救う

高齢者はたとえ体や脳の機能が衰えて

大介護時代の到来を前に、介護をしながら「普通に働き続けられる」環境を作ることが、働く人、企業、社会にとって急務です

いても、それぞれが自分の人生を生き続けてきた。だからこそ、本人がなるべく過去と地続きの生活を送れるようサポートすることがケアの本質だ、と佐々木氏は考えている。担い手側の心身や家計が追い詰められると、介護される側の生活の安定や幸福も揺らいでしまうため、家族のQOL（クオリティ・オブ・ライフ）も重要な要素だ。

本人と家族双方のQOLを高めるには、ショートステイやヘルパー、訪問介護などの福祉サービスを適切に組み合わせ、ケアの体制を作ることが不可欠だ。体制さえ整えれば、親に自宅で過ごしてもらいながら担い手は離れた場所に住み、仕事をしながら遠隔で介護に当たることも可能だという。

ビジネスケアラーに最も必要なのは、まさにこうした「情報」だ。

「介護においては、老いの症状を早期発見し、治療などの必要なケアにつなげることも非常に重要。そのためにもケアの担い手は、介護開始前から情報を集めて

リテラシーを高めておくべきなのです」

実際に佐々木氏のもとには、ビジネスケアラーや介護が始まりそうな「予備軍」から、当事者の体験談や先行事例など、情報を求める声が多く寄せられている。「特に予備軍が介護への関心を高めることは、早期対応につながるためとても良い傾向だと思います」

企業は「普通に働ける」体制づくりを

企業にとって最も重要なのは、介護中の社員であっても、マネジメントなどの中核的な業務を担えるという認識を持つことだと、佐々木氏は指摘する。

「生産年齢人口が減る中、今後は100%企業にコミットできる人の方が少数派になるでしょう。介護だけでなく育児や病気治療など、働き手のさまざまな制約を前提とした事業設計や人材配置、評価制度に変え、当たり前にかリヤを継続できる環境を整備する必要があります」

制約のある社員が働きやすいよう、働き方の柔軟性を高めることは大前提だ。

また介護については、要介護者の状態が変化するたびに、体制を組み直すため担い手の負担が一時的に重くなるという特殊事情がある。このため企業側が社員の介護の状態を把握し、カバー体制を準備するなど変化に備えることも大事だ。

「上司に正直に現状を話しても、やりがい奪われない」という信頼関係の醸成や、研修などを通じた経営層・管理職の意識改革も求められる。

大介護時代の到来に加え、少子高齢化に伴う労働力不足も深刻化する見通しだ。介護を担うならその分仕事を犠牲にする、またはその逆もあるという「トレードオフ」の関係では、企業の組織維持や事業成長は難しくなると、佐々木氏は予測する。「ケアの担い手にこれまで通り働いてもらわなければ、日本経済そのものが回らなくなります。社会全体が経済活動と介護の両立について、本気で考える必要があるのです」



企業事例

Case Study

介護しながら働くことを 「当たり前」にしたい。 全社員を対象に仕事と介護の 両立支援策を実施

ハウス食品グループ本社

ハウス食品グループ本社は2020年10月、社員が介護を担いながらも、当たり前になる職場づくりを目的とした3カ年計画をスタートさせた。

企業の介護支援は、休暇・休業や短時間勤務、フレックスタイムなど勤務時間の柔軟化を柱とする施策が多いが、同社はそれだけではなく、情報提供を通じて社員の「介護リテラシー」を高めることに力を入れているのが特徴だ。

介護離職の多くは、社員が介護保険制度や利用できるサポートなどについて何の知識も持たないまま介護に突入し、相談相手もなく孤立した末に起こりやすい。このため同社は、介護が始まる前の段階で必要な知識や相談先の情報を提供し、希望しない離職を防ごうとしている。

ダイバーシティ推進部長の加藤淳子氏は、自ら介護を担った経験も踏まえて「介護は大変ですが、担い手に大きな成長ももたらします」と語る。

介護には家族・親族や医療関係者、ケアマネジャーなど外部の支援者との連携が不可欠だ。ケアを受ける人の様子から、ニーズを汲み取る必要もある。こうしたスキルは職場でのタスク管理やチームビルディング、部下のマネジメントなどにも役立つ。介護を通じた社員の成長を、新規事業の創出や風土改革など、さまざまな形で会社に還元してもらおうことも、両立支援の狙いの1つだ。

旗振り役は自分 上司に相談し 制度を上手に活用

まず計画1年目に、グループ5社、2600人にオンラインの教育プログラムを導入した。社員の介護に対する心理的なハードルを下げ、過剰な不安を抱いたり、問題を先送りしたりするのを防ぐためだ。

プログラムでは、社員が設問に答えると、「介護開始まであと〇年」「いざ介護が始まってから、仕事に復帰するまでに〇日」とリアルな日数が示される。これによって社員は、介護がどの程度身近に迫っているかなどの「現在地」が分かり、具体的に何をすればいいかも把握できる。『「会社はどんな支援をしてくれるのか」から『自分はどんな準備をすべきか』へ、ベクトルが自分に向く効果もあります』とも、加藤氏は説明する。

いくら会社が支援を充実させても、実際に介護計画を立ててサポートを手配し、ケアを担うのは社員本人だ。親のケアや看取りには、本人にしか分からない苦労もある。だからこそ社員のリテラシーを高め、「自ら旗を振る」意識を持ってもらうことが重要だ。

「介護も仕事のキャリアも、主体はあくまで社員です。上司と人事、会社の支援制度に公的サポートと、使えるリソース

を上手に活用して苦しい時期を乗り切っ
てほしいのです」

同僚も「当事者」の一人 仕事も介護もチームプレー

2年目には講演などを通じて、実際に介護に関わる人、近く関わりそうな「予備軍」、介護に関わる部下や同僚を持つ社員など、立場ごとに必要な情報を伝えることに力を入れた。

オンラインプログラムの対象者も、国内グループ会社15社の全社員、計4500人に拡大した。介護は年齢や性別にかかわらず誰もが担う可能性があるとして、年齢による受講制限も設けていない。

初年度の実績者アンケートでは、回答者の6%に当たる89人が実際に介護に関わっており、中には20代の担い手もいた。同社はプログラムの受講を通じて、残りの94%にも広い意味での当事者意識を持ってもらおうとしている。

「同じチームのメンバーに介護が発生したら、上司や同僚はその人の仕事をカバーし、プロジェクトを回すことを考えなければいけません。そう考えれば介護の問題は全社員に関わります。このためプログラムの受講も業務扱いにしています」

上司からは「部下から介護について相

談を受けても、どう対処していいかわからない」という声も聞かれた。このため2023年1月からは社員と上司、ダイバーシティ担当者による「3者面談」も実施している。

「離職踏みとどまった」 表れ始めた成果

支援の成果は少しずつ表れ始めている。プログラム受講者からは「会社に相談していいのだと分かり安心した」「親の介護が始まり退職も考えたが、会社の取り組みを知り踏みとどまった」などの声が寄せられている。仕事を続けられれば、介護費用を賄う経済力を維持でき、仕事に集中する時間を持つことで、ケアに煮つもらないでいられるメリットもある。

一方でアンケートからは、いまだに介護を一人で抱え込んでいる社員がいることもうかがえる。「親はまだ元気」「仕事が忙しい」「妻が専業主婦」「実家が遠距離」などの理由で、プログラムを受けようとしなない社員もいる。こうした社員には「介護は実際に手を動かす以外にも、やるべきことはある」などと呼びかけ、受講を促していくという。計画1年目の受講率は約50%だったが、今後はグループ15社で70%、管理職については100%

加藤淳子氏

ダイバーシティ推進部長

に引き上げることを目指す。

「仕事と介護を両立する当事者のリアルな話を知りたい、といった具体的な要望もあります。当事者の声を通じて、会社が介護経験を成長と考えていることを、言葉だけでなく形として伝えていきたいですね」と、加藤氏は語った。

介護は担い手に
大きな成長ももたらすもの。
その成長を、会社に還元してもらうことも
両立支援の狙いの1つです



Appendix

<参考文献>

- 池田心豪 (2021) 『仕事と介護の両立』 中央経済社
- 石山恒貴 (2023) 「ジョブ・クラフティングの認知次元と構成主義 仕事の有意義性の影響」 高尾義明・森永雄太編著『ジョブ・クラフティング 仕事の自律的再創造に向けた理論的・実務的アプローチ』 白桃書房
- 大嶋寧子 (2013) 「介護と仕事の両立支援の課題 介護中の社員が置かれる状況から考える」 みずほインサイト
- 児玉真樹子・深田博己 (2005) 「企業就業者用職業的アイデンティティ尺度の作成」 『産業ストレス研究』 12 (2)、pp.145-155
- 鈴木竜太 (2014) 「組織内キャリア発達における中期のキャリア課題」 『日本労働研究雑誌』 56(12)、pp.35-44
- 鈴木竜太・麓仁美 (2009) 「職場における仕事のあり方とメンタリング行動に関する実証研究」 神戸大学大学院経営学研究科 Discussion Paper Series2009-14
- 西久保浩二 (2015) 『介護クライシス 日本企業は人材喪失リスクにいかにかに備えるか』 旬報社
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982) "Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model" *Journal of Applied Psychology*, 67(1), pp.53-59.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016) "When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting" *Human Relations*, 69(6), pp.1287-1313.
- Seiguchi, T., Li, J., & Hosomi, M. (2017) "Predicting job crafting from the socially embedded perspective: The interactive effect of job autonomy, social skill, and employee status" *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4), pp.470-497.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995) "Perceived organizational support and organizational justice" *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, pp.149-164.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodick, D. A. (2013) "The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting" *International Journal of Wellbeing*, 3(2), pp.126-146.
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988) "Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources" *Journal of Applied Psychology*, 73(1), pp.11-19. doi:http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.73.1.11
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001) "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work" *Academy of management review*, 26(2), pp.179-201.

<注釈>

- * 1 西久保 (2015) による。
- * 2 池田 (2021) による。
- * 3 本書で「育児中社員」とは、週15時間以上、育児を行うフルタイム正社員を指す (以下同じ)。
- * 4 リクルートワークス研究所「ビジネスケアラーの就業意識と経験に関する調査」(以下、調査と言う場合はこの調査を指す) では、ビジネスケアラーへのインタビューに基づき、育児/介護開始時の仕事に関わる不安について12項目の設問を設けている。図表6は、この設問に対し、ビジネスケアラーが「当てはまる」(「非常に当てはまる」と「やや当てはまる」の合計) と回答した割合が高い順に7項目までを掲載。本図表に非掲載のものも含め、すべての項目でビジネスケアラーと育児中社員の回答に有意な差が確認された。
- * 5 ジョブ・クラフティングは学術的には「個人が自らの仕事のタスク境界もしくは関係的境界においてなす物理的・認知的変化」と定義される (Wrzesniewski & Dutton: 2001)。石山 (2023) は、ジョブ・クラフティングに関わる研究の経緯を踏まえつつ「個人が主体的に仕事の創意工夫を行うことを示す概念」と言っている。
- * 6 調査では、先行研究の参照およびビジネスケアラーへのインタビューに基づいて、ジョブ・クラフティングに関する14項目の設問を作成した。個別の項目のうち、ビジネスケアラーと、育児も介護もしていない社員の間で有意な差があったのは「職場で関係する人々の状況を把握し、相手の便宜を図る」「自分にとって大切な仕事を、部下や後輩に任せるようにする」「今の状況に合った仕事をするために、自分に合わない仕事の優先順位を低くする」「今の状況に合った働き方をするために、自分に合わない仕事をパスする」であった。
- * 7 ジョブ・クラフティング設問へのビジネスケアラーの回答を対象に、探索的因子分析を行った結果、仕事の範囲や内容、人間関係などを広げる拡張ジョブ・クラフティング、自分の状況に合わない仕事を避ける回避ジョブ・クラフティング、自分にとって大切な仕事を若手や後輩に任せるジョブ・クラフティングの3つの因子に分かれることを確認した。本書では分かりやすさを優先してそれぞれ「より良いやり方の模索」「両立困難な仕事の回避」「仕事の委任」と呼んでいる (α 係数は順に0.90、0.78、0.70)。
- * 8 職場に「居場所を持って、生き生き働く実感」は、「仕事にやりがいを感じている」「仕事で自分の持ち味を生かすことができている」「生き生きと働くことができている」「これからどう働いていきたいか、自分なりの見通しを持っている」「職場に自分の居場所があると感じる」への回答 (1.全く当てはまらない～5.非常に当てはまる) の平均値により作成したオリジナルの変数。

- * 9 「居場所を持って、生き生き働く実感」の作成方法は注釈8参照。「離職の意向」はMichaels & Spector (1983) より、「私は現在の仕事を辞めようと考えていることが多い」「私は現在の仕事を辞めるつもりだ」「私は他の仕事を探し始めた」への回答 (1.全く当てはまらない～5.非常に当てはまる) の平均値により作成した変数。これらを従属変数とし、「より良いやり方の模索」「両立困難な仕事の回避」「仕事の委任」の3つの行動、働き方の柔軟性、職務自律性との関わりを明らかにするための重回帰分析を行った (性別、年齢、主観的年齢、役職、従業員規模、週介護関連時間を統制)。
- * 10 分析では、「仕事の委任」は「居場所を持って、生き生き働く実感」に対して有意な関わりを示していないが、「離職の意向」には有意なプラスの関わりがあった。
- * 11 注釈7の分析に基づき、「より良いやり方の模索」「両立困難な仕事の回避」「仕事の委任」を構成する項目群の回答 (1.全く当てはまらない～5.非常に当てはまる) の平均値からなる3つの変数を作り、相関係数を見たもの。
- * 12 ここでは、児玉・深田 (2005) の企業就業者用職業的アイデンティティ尺度の1項目を援用している。
- * 13 調査によれば、ビジネスケアラーのうち、勤務先に介護について全く伝えていないか、伝える先を1つに絞り込む人は女性で55%、男性で64%に上った。
- * 14 ビジネスケアラーへの聞き取り調査で聴取した、介護の経験を経て仕事でより多く行うようになった行動 (「相手の気持ちへの配慮」「伝え方への配慮」「職場におけるダイバーシティ&インクルージョンへの共感」「同僚との協力関係づくり」「業務効率の向上」) に基づいて、普段の仕事における行動をたずねる15項目からなる設問を作成した。本図表では、ビジネスケアラーと育児も介護もしていない社員の回答に有意な差が見られた4項目について、「当てはまる」人の割合 (「非常に当てはまる」と「当てはまる」の合計) を示している。
- * 15 ここでは、「介護開始前の自発的な情報収集や備え」を従属変数とし、会社・上司による情報提供 (「会社による事前の情報提供」「介護に関する上司との会話 (日常)」「介護に関する上司との会話 (面談)」)、事前に仕事と介護の両立を考える機会 (「職場のロールモデルありダミー」「介護開始前の介護を担う意識の強さ」「締切や納期に追われる仕事 (介護開始時) ダミー」) を独立変数とする重回帰分析を行った。この分析では性別、年齢 (介護開始時)、教育歴、企業規模 (介護開始時)、役職 (介護開始時)、介護開始時の仕事特性 (納期に追われる仕事) を統制している。
- * 16 「介護開始前の自発的な情報収集や備え」は、①介護一般の情報収集、②介護保険や会社制度等の情報収集、③地域に関わる情報収集・備え、④家族の生活に関わる情報収集の4領域26項目で把握した。
- * 17 注釈15と同じ。
- * 18 鈴木 (2014) による。
- * 19 注釈4と同じ設問へのビジネスケアラーの回答を対象に探索的因子分析を行ったところ、①自分の仕事や役割を失う「仕事喪失不安」、②会社での昇進やキャリアに支障が生じる「キャリア喪失不安」、③周囲から気を遣われるようになるなど、これまでの職場における立場が変わる「立場変容不安」の3つの因子が得られた (α 係数は順に、0.91、0.92、0.84)。
- * 20 3つの不安スコアは、注釈19の探索的因子分析によって見出された「仕事喪失不安」「キャリア喪失不安」「立場変容不安」の3つの因子をそれぞれ構成する項目群について、回答 (1.全く当てはまらない～5.非常に当てはまる) の平均値を求めることにより作成した。介護開始当初の上司支援の度合い (低/中/高) は、これについてたずねた9項目の設問への回答 (1.全く当てはまらない～5.非常に当てはまる) の平均値を3分位に分けることによって作成したグループ。介護開始当初の両立知識の度合い (低/中/高) は、「介護が始まった直後、仕事と介護を両立するために何をすべきか、あなたほどの程度分かっていますか」という設問への回答に基づき、低を「全く分からなかった」「分からなかった」、中を「少し分かっていた」、高を「おおむね分かっていた」「はっきりと分かっていた」としたもの (「おぼえていない」を除外)。
- * 21 上司による仕事とキャリア支援は、ワーク・ファミリー・バランスに関する上司行動 (FSSB)、上司のメンタリング行動、エンパワリング・リーダーシップに関わる先行研究を参照し作成した9項目の設問により、調査した。回答に対し探索的因子分析を行ったところ、3つの因子が抽出された。
- * 22 注釈7で求めた「より良いやり方の模索」「両立困難な仕事の回避」「仕事の委任」をそれぞれ目的変数とし、上司の3つの支援を独立変数とした重回帰分析を行った。本分析では、職務自律性、仕事の相互依存性、職場で両立を相談できるつながりダミー、介護発生後の持続不可能性の認知、柔軟な働き方の利用 (始業就業時間の変更、中抜け、在宅勤務、希望に応じた休暇取得ダミー)、女性、年齢、主観的年齢、管理職、専門職であることを統制した。
- * 23 「介護をしていることを上司や同僚に共有しているダミー」を従属変数とし、組織への信頼感 (知覚された組織的支援)、職務特性 (職務自律性、職務における相互依存性)、両立困難性 (仕事を続けられなくなる危機感) を独立変数とするロジット分析を行った。分析では、介護負担 (介護関連時間が週20時間以上、介護による睡眠不足)、柔軟な働き方の利用 (始業就業時間の変更、中抜け、在宅勤務、希望に応じた休暇取得ダミー)、女性、年齢、主観的年齢、管理職、専門職であることを統制した。
- * 24 Shore & Shore (1995) による。

Works Report 2023

介護中でもやりがいを失わずに働く
新しいビジネスケアラー支援入門

「介護をする社員が働きがいを持てるマネジメント」研究プロジェクト

大嶋寧子(プロジェクトリーダー／主任研究員)

谷本智子(アソシエイト)

編集 入倉由理子

デザイン 井上大輔 (GRiD)

ライティング 有馬知子(P22～25)

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルート

<https://www.works-i.com>

2023年3月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.