

# 介護クライシス 人材戦略としての両立支援の必要性

山梨大学 生命環境学部 地域社会システム学科 教授  
西久保 浩二氏



## 西久保浩二氏プロフィール

1982年、神戸大学経済学部卒業、明治生命保険(当時)入社。1990年より(財)生命保険文化センター生活研究部研究室 主席研究員。同研究室勤務の傍ら、2001年、筑波大学大学院経営政策科学研究科企業科学専攻博士課程単位取得。東京大学社会科学研究所客員助教授、獨協大学講師、成城大学講師等を経て、2006年より現職。公職として、「国家公務員の福利厚生のあるり方に関する研究会(総務省)」座長、「PRE戦略会議(財務省)」委員、全国中小企業勤労者サービスセンター運営協議会委員、等を歴任。著書は、『介護クライシス 日本企業は人材喪失リスクにいかにか備えるか』(旬報社)、『戦略的福利厚生の新展開—人材投資としての福利厚生、その本質と管理』(日本生産性本部)など多数。

本日は、中高年の方がたくさんご参加いただいていると思いますが、中高年層にとって介護と仕事の両立は、大変深刻な問題です。また、樋渡常務理事からもお話がありましたように、企業経営にとっても大変重大かつ非常に長期間に渡るリスクです。本日は、経営学の視点からこの問題を考えてみたいと思います。

## 仕事と老親介護との両立におけるリスク

本日は、図1-1の3つのテーマについてお話しします。

図1-1

### 本日のお話

- ・ 近年、注目される経営問題としての  
ワークライフバランス(仕事と生活の両立)
- ・ 老親介護という新たな両立リスクの脅威  
このリスクの特性とは(育児との比較から)
- ・ 新たなリスクに対応する人材戦略の必要性  
—先進事例を中心に—

まず最初に私の話の結論を申し上げますと、次の3点です。

1点目は、老親介護との両立におけるリスクは、企業経営にとって非常に危機的であるということです。

2点目は、私の最近の感覚で申し上げますと、実は離職のリスクよりも、介護をしながら働く人たちのパフォーマンスの低下の問題が大きいのではないかと。いわゆる労働生産性の損失問題にも少しお気づきいただきたいということです。

3点目は、老親介護との両立におけるリスクは、出産・育児との両立とは異質かつ非常に多様であるため、独自の対応が必要であることをご理解いただきたいと思います。

図 1 - 2

**はじめに結論**  
(お伝えしたい事)

- 従業員の**老親介護との両立リスク**は、今後、長く人的資源管理、さらには企業経営において、深刻度を増し続ける問題である。
- 介護離職の潜在層は予想以上に多く、**人材流出の危機**をもたらしかねない。さらには両立中の**生産性損失問題**も注視する必要がある。
- 出産・育児との両立支援の経験値だけでは不十分、業種・業態、働き方に応じた独自の対応が必要である(**リスクの異質性、多様性**)。

以上3点の結論になぜ至ったかを、以降お話ししてまいります。

## 介護離職ゼロ宣言と働き方改革

介護の問題は、現政権の「介護離職ゼロ」という2015年の宣言が大きな契機となり、盛んに取り上げられるようになりました。(図1-3)

図 1 - 3

**介護離職ゼロ宣言その反応**

- 2015年9月24日、安倍首相はアベノミクスの第2ステージとして「一億総活躍社会」を目指し、新しい3本の矢の中の、第3の矢として「**安心につながる社会保障(介護離職ゼロ)**」政策を掲げた。
- 同年11月には、同政策の見直し案として、約10万人分の住宅・施設サービス及び約2万人分のサービス付き高齢者向け住宅の上乗せ整備計画も公表
- 日経新聞「2020年代の初頭とは、団塊世代が一斉に後期高齢者に突入する頃、むしろ**介護離職者の急増**が懸念されている。この時期に介護離職者をゼロにするというのは、極めて高いハードルだと言わざるを得ない」
- 朝日新聞「安倍政権が掲げる「新三本の矢」の目玉政策である「介護離職ゼロ」。福祉の現場では当初、「**介護職員の離職ゼロ**」と誤解した人もいた」

その後、2016(平成28)年9月に「働き方改革」に関する総理の発言がありました。そして、半年後の2017(平成29)年3月に「働き方改革実行計画(案)」が提出されました。(図1-4)

図 1 - 4

**“働き方改革”**

- 第1回 働き方改革実現会議 平成28年9月27日  
→ 働き方改革に関する総理発言・閣議決定  
平成28年6月1日 通常国会閉会時の総理会見  
**最大のチャレンジ**は「多様な働き方」を可能とする労働制度改革。  
**長時間労働**の慣行を断ち切る。雇用形態に関わらない均等待遇を確保する。そして、**同一労働同一賃金**を実現します。「**非正規**」という言葉を**日本国内から一掃**する、その決意で全体の所得の底上げを図り内需をしっかりと拡大したい。
- 第10回 働き方改革実現会議 平成29年3月28日  
→ **働き方改革実行計画(案)**  
最終回での総理発言
- 働き方改革実行計画の決定は、**日本の働き方を変える改革にとって歴史的な一歩**である。

「働き方改革実行計画(案)」を読みますと「介護」ということばが80カ所もありました。どうやら「働き方改革」を進めることは、非常に厄介な介護との両立問題をスムーズに受けとめる大きなアクションであると評価しています。(図1-5)

図 1 - 5

**実行計画案での主な言及(80カ所)**

- 我が国は欧州諸国と比較して労働時間が長く、この20年間フルタイム労働者の労働時間はほぼ横ばいである。仕事と子育てや**介護**を無理なく両立させるためには長時間労働を是正しなければならない(p10)。
- テレワークは、時間や空間の制約にとらわれることなく働くことができるため、子育て、**介護**と仕事の両立の手段となり(p15)。
- また、ITや保育・**介護**など人材需要の高い分野の長期の離職者訓練コースを新設、拡充する(p18)。
- 8. 子育て・**介護**等と仕事の両立、障害者の就労
- **介護支援の充実**を図り、**介護をしながら仕事を続ける**ことができる「**介護離職ゼロ**」に向け、現役世代の安心を確保することが重要であり、総合的に取組を進めて行く。**介護の受け皿**については、2020年代初頭までに、50万人分以上の整備を確実に推進する。また、**介護人材**を確保するため、2017年度予算において、介護職員について、経験などに応じて昇給する仕組みを創り、月額平均1万円相当の処遇改善を行う。(p22)
- (男性の育児・**介護**等への参加促進) 部下や同僚の育児・**介護**等に配慮・理解のある上司(イクボス)を増やすため、ロール・モデル集の作成やイクボス宣言を広める。

「働き方改革」が始まる前から、企業はさまざまな動きをしています。

トヨタは、総合職全員を対象に在宅勤務を導入しました。親の介護がこの制度の導入の大きなきっかけになったと報道されています。

ユニクロ(ファーストリテイリング)は、育児や介護との両立のために、週休3日制の導入を発表しています。

リクルートは、上限日数のない在宅勤務制度を導入しています。

このような働き方の多様化を進めることが、介護との両立のために非常に重要だということがうかがい知れます。

## 要介護（要支援）者数と介護離職者数の推移

介護のリスクは一体何の問題かという、それは人口構造問題だと思います。要介護・要支援認定者数は、2019年6月発表段階で約660万人にもなります。（図1-6）

図1-6



さらに経産省の推計では、20年後の2040年には、要介護・要支援の人が988万人と1,000万人に迫ります。少子高齢化により、労働人口、生産年齢人口がどんどん減少する一方、介護を必要とする高齢者が増加することは避けられません。

（図1-7）

現在15歳以上で介護をしている人は、600万人強。そのうち、働いている人が約350万人です。

介護をしている40～59歳の男性の9割が仕事を持っています。

女性も以前は専業主婦やパート勤務の人が一旦退職して介護に専念するケースが多かったのですが、最近では有業者、特にフルタイム勤務の人が

増え、男性と同様に仕事をしながら介護に携わる人が増えています。（図1-8）

図1-7

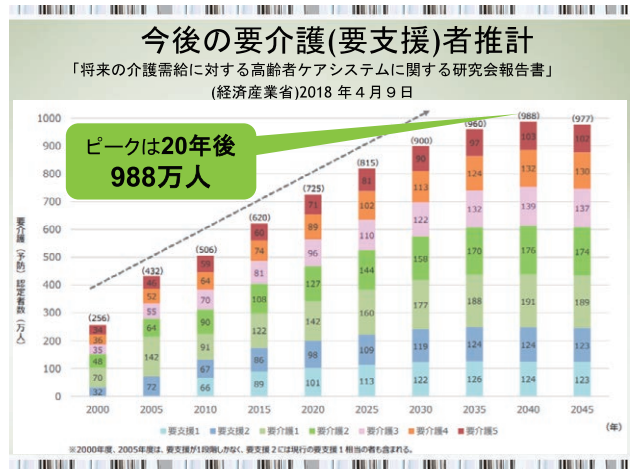
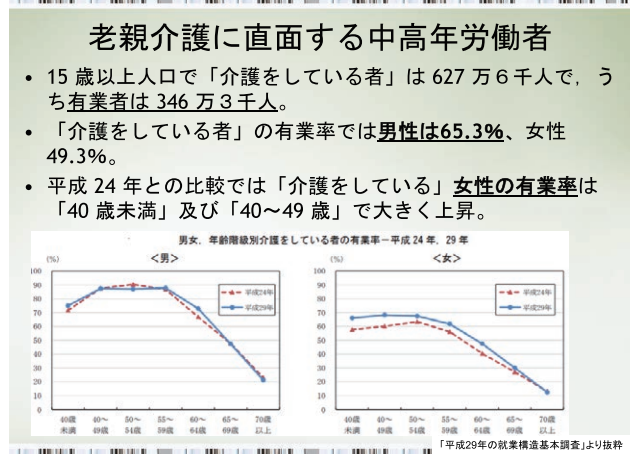


図1-8

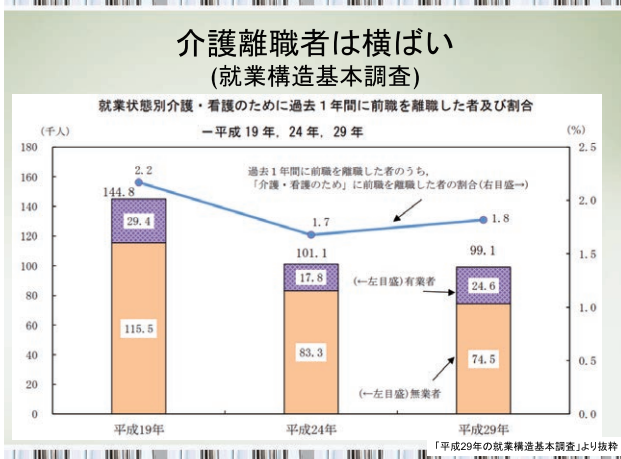


介護を理由とする離職者数は、2015（平成27）年の“介護離職ゼロ宣言”前後で見ると、2012（平成24）年が10.1万人、最新調査の2017（平成29）年が9.9万人とほぼ横ばいです。

離職者の中には、離職して介護に専念するのではなく、転職する人もいます。地元に戻ったり、テレワークなど勤務時間の柔軟性が高く、より介護のしやすい企業に転職する人がいると推測しています。企業にとって、転職という形で人材流失が増えていることにも注目したいと思います。（図1-9）

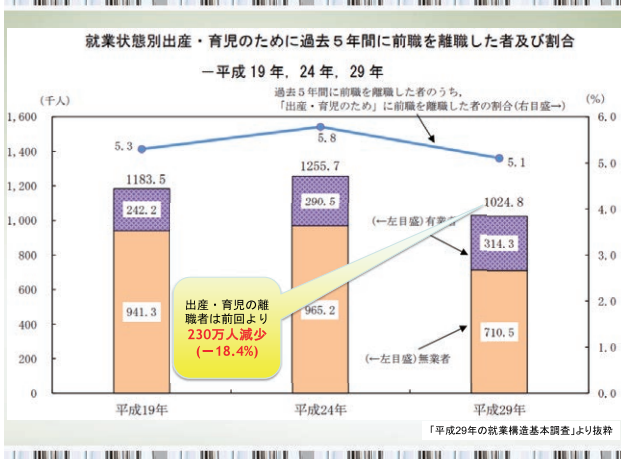


図 1-9



出産・育児のための離職者についても、先ほどの介護による離職者と同時期に調査されています。出産・育児のための離職者はまだかなりいますが、減少はしております。少しずつではありますが、出産・育児と仕事との両立は成果を上げてきていると思います。(図 1-10)

図 1-10



### 仕事と介護の両立と離職に関する調査結果

2013年から3回に渡り、企業の正社員を対象に介護についての定量調査を実施しました。以降、その調査結果をご紹介します。(図 1-11)

ダイヤ財団と共同で実施した上場企業16社に勤務する正社員を対象とした調査(図 1-11の①)によると、現在、既に介護が必要な人が1人以上

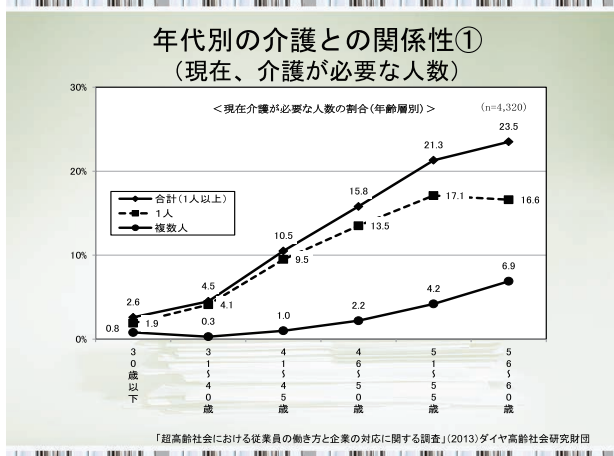
いる人の比率は、56~60歳で23.5%と約4人に1人、51~55歳で21.5%と約5人に1人でした。(図 1-12)

図 1-11

#### 分析対象として利用した定量調査

- ①「超高齢社会における従業員の働き方と企業の対応に関する調査」  
実施主体：ダイヤ高齢社会研究財団(研究委員会 委員長 西久保浩二)  
調査対象・方法：上場企業15社に勤務する正規従業員/質問紙法とネット調査を併用  
調査時期：2013年2月13日~6月14日 **回収数：4,423人**
- ②「仕事と介護の両立と介護離職に関する調査」  
実施主体：ダイヤ高齢社会研究財団/明治安田生活福祉研究所(共同研究)  
調査対象：親の介護を経験した(介護中も含む)全国の40歳以上の男女のうち、介護開始時の働き方が「正社員」の人 回収数2268人(以下の4種の層に分類)  
内訳：継続就労 773人、働き方変更 361人、転職 567人、介護専念 567人  
調査方法：インターネット調査(株式会社マクロミルの登録モニター対象)  
調査時期：2014年8月30日~9月1日 **回収数：2,268人**
- ③「介護クライシス調査」  
(文部科学省 科学研究費補助研究2013-2015 基盤研究(C)一般 課題番号25380503)  
実施主体：西久保浩二研究室(山梨大学 生命環境学部 地域社会システム学科)  
調査対象：20歳代から60歳代の民間企業の正規従業員1553名  
調査方法：インターネット調査(株式会社マクロミルの登録モニター対象)  
調査時期：2015年3月26日~28日 **回収数：1,553人**

図 1-12

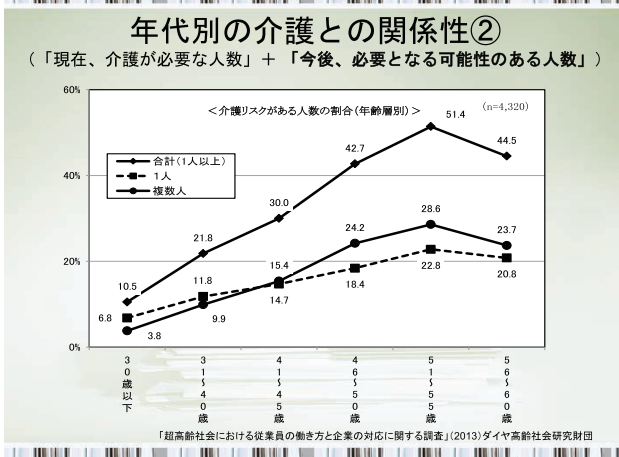


さらに、今後介護が必要となる人が1人以上いる人を加えた比率は、51~55歳で51%と約2人に1人にのぼり、いずれ介護と向き合わなければならない人が非常に多くいることがわかりました。(図 1-13)

介護と直面する中で何が起るのか。これがまさに、本日のテーマである介護を事由とした離職なのです。

前出の調査で、「あなたが現在介護しているご両親がより重度の要介護状態になった時に、現在の勤務先を退職する可能性がありますか」と質問しました。「退職の可能性は大きい」と答えた人

図 1-13



は、男性で7%、女性で26%でした。

この人たちがみんな退職するわけでは決してありませんが、仮にみんな退職すると仮定すれば、調査当時の就業人口をもとに計算すると、431万人という恐ろしい人数になります。最大でこの程度の人材流失の可能性が推測されます。

こんな数字にならないように企業や個人の努力で人材流失を抑止することを検討しなければならないと思います。(図 1-14)

「退職の可能性は大きい」という判断は、性別に加えて、介護の担い手が自分なのか、主たる担い手なのか、介護する場所はどこか、同居か、あるいは近居かなど、さまざまな変数によって左右されます。(図 1-15)

図 1-14

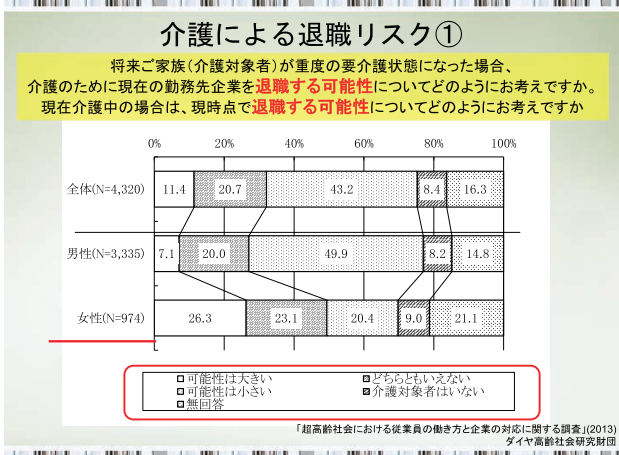
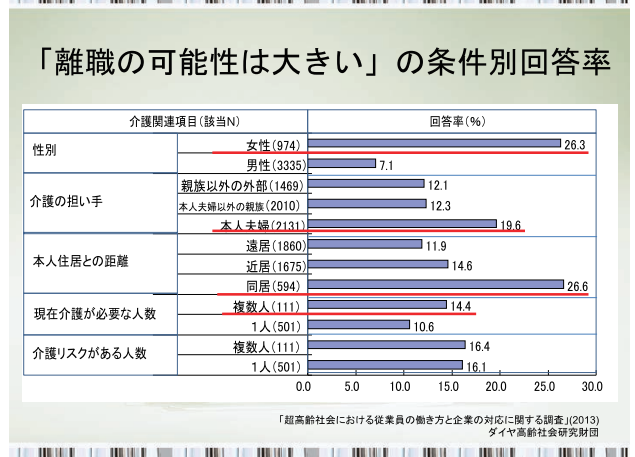


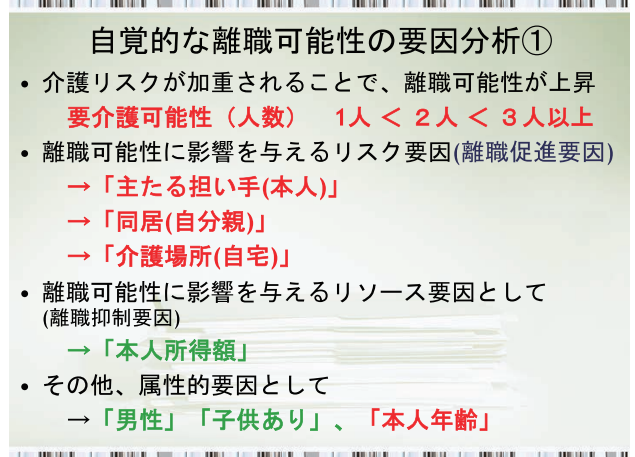
図 1-15



調査結果の分析をもとに、退職する可能性に影響する要因をまとめました。まず、介護が必要となる人数が増えるほど退職可能性が高まります。それ以外では、長男、長女の場合、一人っ子の場合、主たる担い手の場合、同居の場合、介護場所が自宅の場合に退職の可能性が高くなるという結果でした。

一方、本人の所得が高いほど退職の可能性が高いと回答する人が少ない傾向がみられました。その他、男性の場合、子どもがいる場合は、退職抑制となり、本人の年齢が高いと退職可能性が高くなるという結果が出ています。(図 1-16)

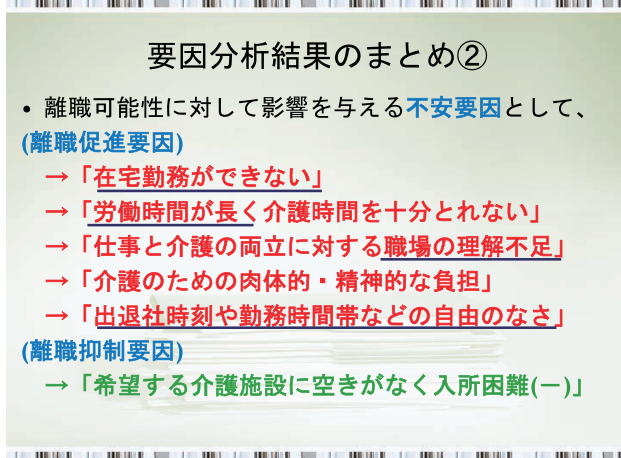
図 1-16



介護に対する不安要因の分析結果をまとめたところ、在宅勤務ができない、労働時間が長い、職場の理解がない、肉体的な負担が大きい、時間の自由度が少ないことを不安に思っている人が、離職可能性が高いと回答しています。

この不安要因は、職場の人材マネジメントによってかなり解消、抑制できるものですが、離職可能性が高いと回答した人は、ご自身の会社で介護と両立することに対して悲観的な見方をしていると考えます。(図1-17)

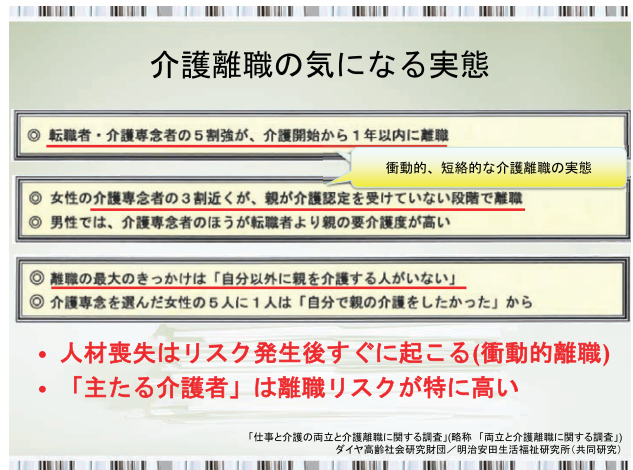
図1-17



ダイヤ財団の調査(図1-11の②)の結果、介護のために転職したり、離職して介護に専念している人の5割以上が、介護開始後1年以内に離職しています。また、女性で仕事をやめて介護に専念した人の3割近くが、親が介護認定すら受けていない段階で離職しています。私は、これを「衝動的離職」と呼んでいます。

特に出産・育児の時に親に手伝ってもらった経験のある女性は、親が要介護となった時に、恩返しをしたいと衝動的に離職してしまいます。人材流失に至る、実にもったいないケースであり、企業側の対応で相当抑止ができたのではないかと思います。(図1-18)

図1-18



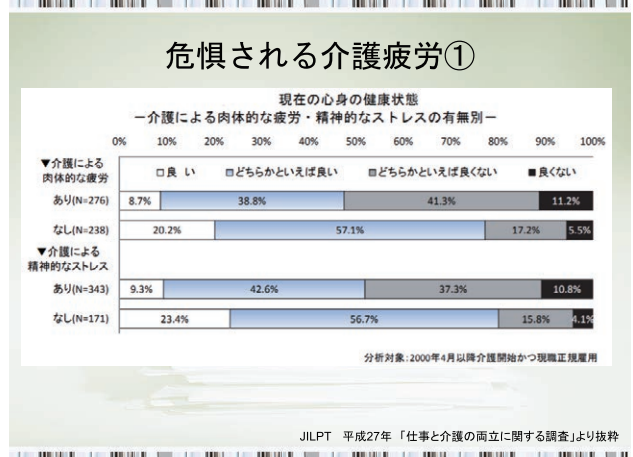
## 危惧される介護疲労

冒頭の結論で申しましたように、今、私が関心があるのは、離職よりもむしろ離職せずに両立している人たちの状態です。

労働政策研究・研修機構が、2015(平成27)年に介護疲労をテーマとして、広範囲に調査をした結果を紹介します。

介護者の心身の健康状態を訊いたところ、肉体的な疲労や精神的なストレスのある人の約5割が「良くない」「どちらかといえば良くない」という回答でした。(図1-19)

図1-19



介護で疲労を感じている人の約4割は、「仕事の責任を果たせていない」「あてはまる」「やや



あてはまる」と回答しています。介護での疲労のため、本来持っていたパフォーマンスがこれほどまでに落ちるといことです。(図1-20)

仕事の能率低下の詳細についての調査結果をまとめたところ、「居眠り」、「イライラ」、「仕事の手抜き」、「仕事のミス」、「ヒヤリ・ハット経験」など、介護による疲労を感じている人の経験率が明らかに高くなっています。(図1-21)

こうした介護疲労による生産性の低下を感じている人の数は離職する人に比べてはるかに多いこともあり、介護疲労による仕事の能率低下は、重要な人的資源管理の課題と考えます。

図1-20

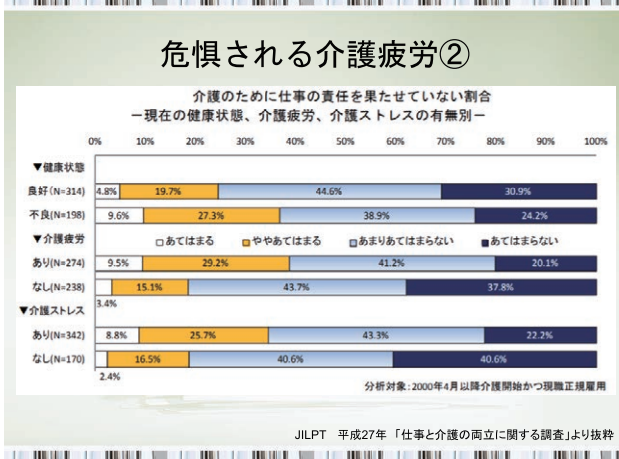
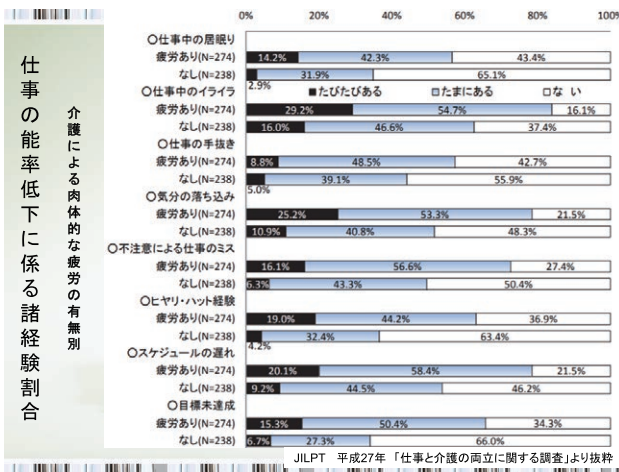


図1-21



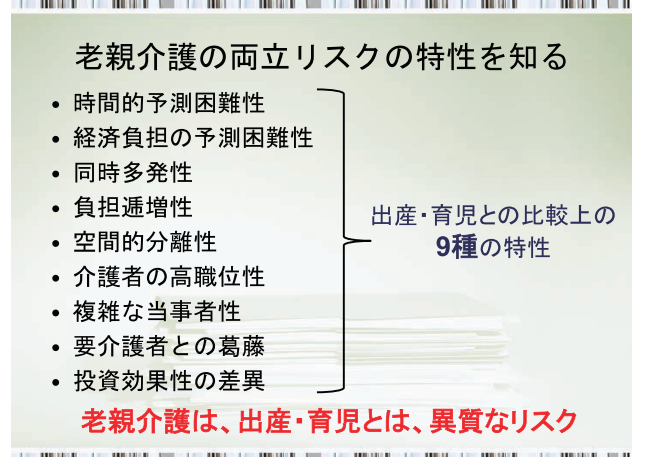
## 老親介護におけるリスクの特性（育児との比較）

老親介護との両立を出産・育児との両立と比較したいと思います。日本の企業が従業員の出産・育児との両立支援に懸命に取り組んだ結果、女性の応募者への人気が高まったり、離職率が低下したりするなど一定の成果が上がっています。

そうすると、老親介護との両立支援を出産・育児と同じパターンでやろうと考えがちですが、それは非常に危険だと考えています。実際、出産・育児との両立モードから脱しきれていない企業が多いと、しばしば感じます。

そこで、定量調査を実施しました。図1-22に挙げている9点を老親介護と両立するうえでのリスクの特性と位置づけて、出産・育児との違いを検証しました。

図1-22



まず「時間的予測困難性」です。出産・育児は時間が予測できますが、老親介護はいつ始まり、いつ終わるかがわかりません。

調査の結果、10年以上も介護をしている人が1割以上いるなど、いつ終わるかわからない。

(図1-23)

また、多くの人があいつから介護が始まるかわからないと感じています。(図1-24)

次にお金の問題です。要介護者本人にも年金収

入はあり、ある程度は賄えますが、調査の結果、子世代の約半数が何らかの費用を負担していません。(図1-25)

図1-23

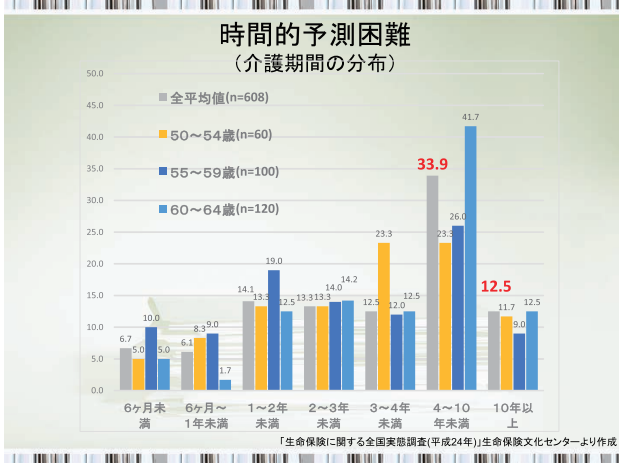
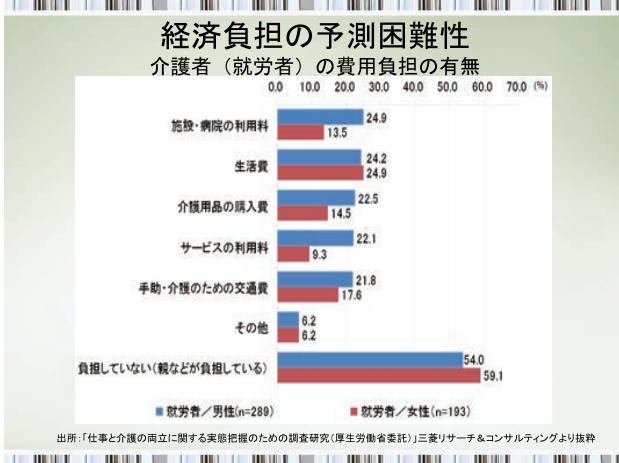


図1-24

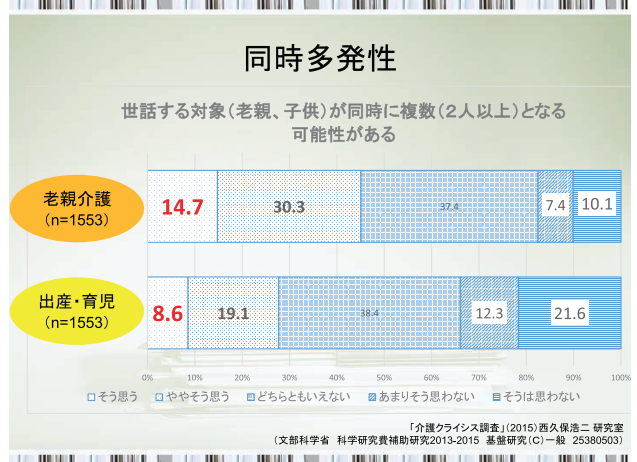


図1-25



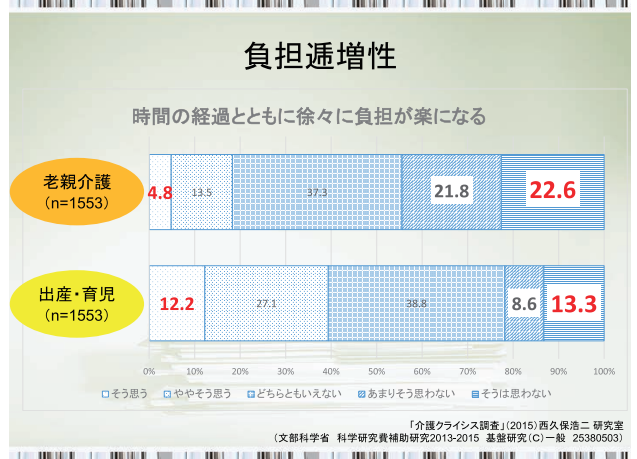
「同時多発性」。夫婦の場合、配偶者の両親も入れて、最大4人の介護が同時に発生することが起こり得ます。もし、夫婦お二人ともに一人っ子で、フルタイマーですと非常に厳しい状況になります。(図1-26)

図1-26



「負担逓増性」。介護の場合、徐々に要介護度が上がり、認知症を発症するなど、基本的に負担が増加していき、仕事と両立できている状態を維持できる保証はありません。(図1-27)

図1-27



「高職位性」。出産・育児は、20代後半から30代の若い世代が多いのに対して、介護は、その人でなければならない高い職位にある、まさに中核人材であることが多く、容易に代替要員を確保できません。(図1-28)