

「遠距離介護」。空間的に要介護者と離れており、介護のために移動しなければなりません。私が取材したケースでは、あるメーカーの営業本部長さんが、実家のある鹿児島県の親の介護のために、月3回も4回もとんぼ返りをしており、その移動だけでも相当な疲労につながります。(図1-29)

図1-28

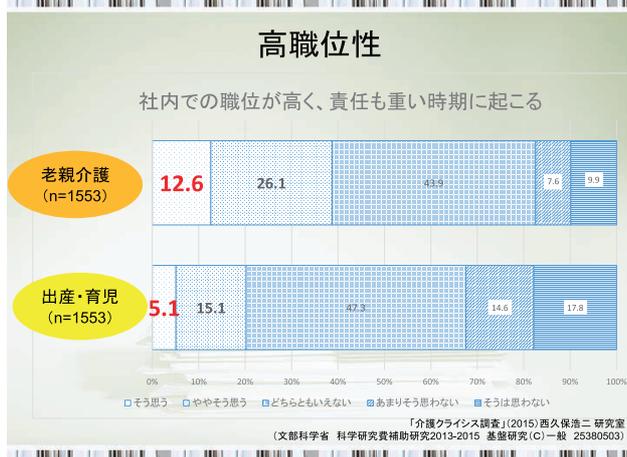
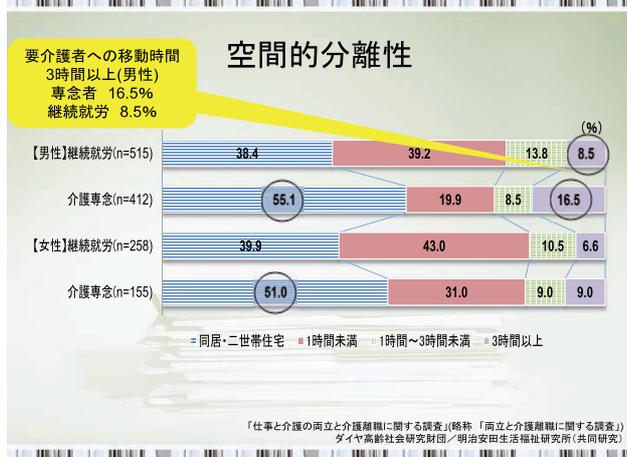


図1-29



最近、高齢者の虐待が問題視され、盛んに報道されています。これに介護による夫婦の離婚なども含め、さまざまな葛藤が介護との両立の中で発生し、さらに労働者のストレスにつながってきます。(図1-30)

定量調査の結果、老親介護は出産・育児よりもリスクが高く、非常に厄介だとわかってきています。企業は、出産・育児と同様の対策で、果たして本当に実効性のある支援になるのかを自問して

図1-30



いただきたいと思えます。

介護の主たる担い手ではなく、負担の軽い人もいる一方、複数の要介護者を抱え、お互いフルタイムで、一人っ子であるなど負担が深刻な人もいます。(図1-31)

図1-31



このような多様なパターンに応えるような企業の支援が必要なのですが、個人情報への入手が困難になっている昨今では、従業員が直面しているリスクの実態把握が十分できず、両立支援を難しくしている問題もあります。(図1-32)

出産や育児との両立の場合は、OB・OGの方を登録しておき、職務を代行してもらったり、Uターン制度により、出産や育児の終了後、職務に復帰いただいたり、託児施設を会社に開設するなど、

両立のために有効であった手立てが、介護の場合には通用しない可能性が高いと思います。

(図1-33)

図1-32

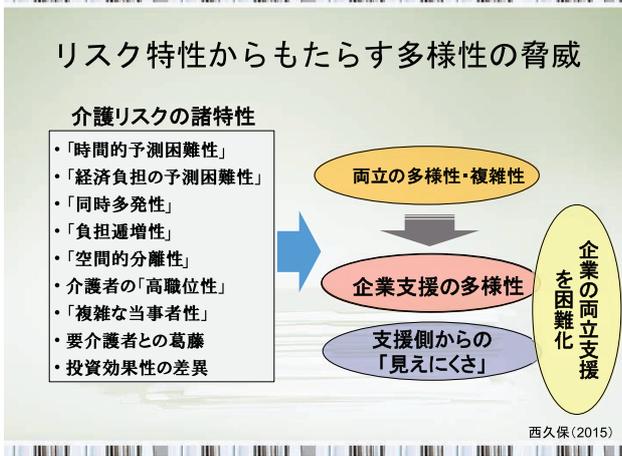


図1-33

### 介護との両立の困難さへの対応

- 出産・育児と両立では有効であった支援策の応用は難しい  
(OB代替要員、Uターン制度、託児施設、)
- 介護との両立支援には、長期的視点が欠かせない  
→ 何時始まり、何時終わるか、状況、全てが不透明
- 衝動的な離職を防ぐには、先手先手の対応が重要  
→ 従業員への日常的なメッセージ発信(支援するよ)  
→ 使える資源の所在、初期対応行動の段取情報  
→ 世代を超えた「お互い様」の企業風土の醸成
- そして、長引く両立労働に伴う生産性低下問題  
(いわゆる「プレゼンティズム」問題)

## 企業の介護支援策

さて、介護との両立におけるリスクにはどう立ち向かえばよいのでしょうか。

厚生労働省から両立推進表彰を受けた企業の介護支援策を一覧にまとめました。短時間勤務や休暇の上乗せなど、ほとんどが時間面での支援策となっています。時間的な融通性や裁量性を高めることで両立できると考える企業が多いと推測しています。(図1-34)

図1-34

年度	表彰の種類	企業名	介護支援策
平成22年度	ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞	サノフィ・アベンティス株式会社	取得回数制限なく通算365日取得可能 短時間勤務(1人当たり通算365日取得可能)3時間短縮 ラ・メゾン休暇(子が小学3年の3月まで「介護のために利用可」)
		三菱UFJ信託銀行株式会社	休業:家族1人当たり通算365日間取得可能 短時間勤務(期間制限なし) リチャレンジプラン(出産、育児介護等で退職した社員の再雇用)
平成23年度	厚生労働大臣最優良賞	株式会社高島屋	休業:家族1人当たり通算1年間取得可能 短時間勤務(1人当たり通算1年間取得可能) リザーブ休暇(失効有休の積立)の利用可能
		ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞	第一生命保険株式会社
平成24年度	ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞	シャープ株式会社	休業:家族1人当たり通算2年間取得可能 短時間勤務(事由消滅まで期間制限なし) 短時間勤務可能なフレックスタイム制
		曙プレーキ工業株式会社	休業:家族1人当たり通算2年間取得可能 短時間勤務(1人当たり通算3年間取得可能) 介護休職援助金を共済会より支給
平成25年度	ファミリー・フレンドリー部門 厚生労働大臣優良賞	東日本旅客鉄道株式会社	休業:家族1人当たり通算365日間取得可能 短時間勤務(1人当たり通算365日間取得可能) 介護休職援助金を共済会より支給
		明治安田生命保険相互会社	休業:家族1人当たり通算365日間取得可能 介護休職年5日(有給)
平成26年度	ファミリー・フレンドリー部門 厚生労働大臣優良賞	有限会社COCO-LO?	休業:要介護者1人につき通算180日取得可能 休業:家族1人当たり1要介護状態につき通算32回取得可能 介護のための短時間勤務(期間制限なし)
		住友生命保険相互会社?	休業:家族1人当たり通算365日間取得可能
		東京海上日動火災保険株式会社?	休業:家族1人当たり通算365日間取得可能
		三井住友海上火災保険株式会社?	休業:365日まで休業可能/月例給の40%支給
		ブラザー工業株式会社?	休業:1要介護状態につき3年以内の期間取得可能
株式会社広島銀行?	休業:家族1人当たり通算365日間取得可能 介護のための時差出勤制度(通算365日)		

厚生労働省webサイトより作成 西久保(2015)

## NEC：老親介護リスクへの先回り対応

続いて、企業の先進的な介護支援事例を紹介し  
ます。

まず、2011年から支援を始めたNECの事例で  
す。立案者の西巻宏氏は、リスクへの先回り対応  
が重要と強調されています。

当初は、出産や育児との両立と同様に時間的な  
自由度や裁量性を高める対応でした。しかし、当  
時のグループ従業員の平均年齢や75歳以上の要介  
護認定率の上昇を踏まえて試算の結果、時間的な  
施策だけでは対応が難しいのではないかと考える  
に至りました。(図1-35)

図1-35



介護休業者にヒアリングを実施した結果、介護  
がいつ終わるかわからないし、お金もかかる。さら  
に介護のノウハウがわからないため、メンタル  
的にも非常につらく、会社にも言い出せないで  
いることがわかりました。(図1-36)

働き方を柔軟にしたり、裁量性を高めるだけで  
は、どうやら介護リスクに対応しきれないとの結  
論に至りました。(図1-37)

そこで、介護支援制度の第二ステップを導入し  
ました。老親の呼び寄せによる転居への費用補助、  
高齢者施設のあっせんサポート、介護休業給付金  
の上乗せ支給などの施策に対して、企業内共済会  
のシステムも活用しました。

図1-36

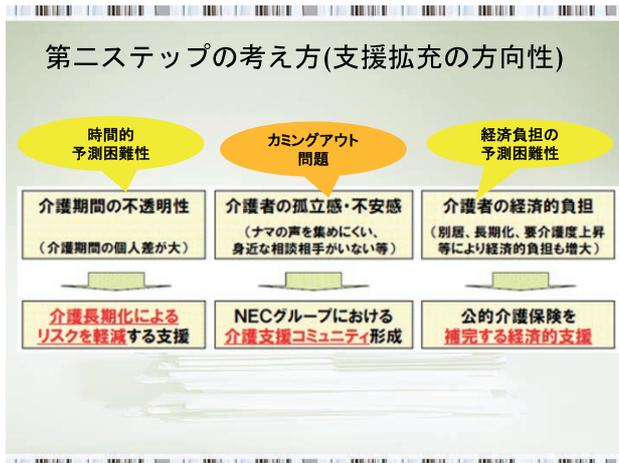
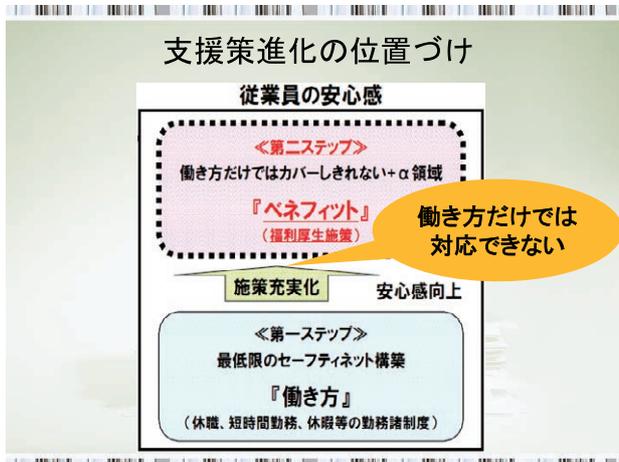


図1-37



導入当時は、まだそれほど介護休業取得者が多  
くなかったのですが、従業員が安心して働くこと  
ができ、衝動的な離職も抑止できるよう、先回り  
で施策を導入しています。(図1-38)

図1-38

NECの介護支援制度 (第二ステップ)

施策	概要
介護長期化によるリスクを軽減する支援	『介護転居費用補助』導入 親の介護目的の転居時に親または共済会会員の転居費用を補助【補助上限額50万円】 『介護休業給付金』改定 介護休業時の法定給付「介護休業給付金」(休業前賃金×給付率40%、休業後通算3ヶ月まで)を補完する共済会の独自給付「介護休業給付金」(休業前賃金×給付率40%、休業後通算1年間までの給付率を2/3に改定)
介護支援コミュニティ形成	『NECファミリーケア』開設 NECグループの介護支援コミュニティとして、「きめ細かい情報提供」と「ナマの声の共有」を柱とするポータルサイトを開設 『ファミリーケアサポートメニュー』導入 『NECファミリーケア』内の情報提供メニューの一環と位置づけ、介護事業者と広い連携網をもつ権利厚生アウトソーサーと法人契約を締結 (提携介護事業者の情報、介護サービス利用時の特典を提供)
公的介護保険を補完する経済的支援	『介護環境整備支援金』導入 “要介護3”以上の親等の介護で介護方法の見直しが発生し、共済会会員が多額の負担をした場合に支援金を支給【給付額:一律20万円】 (対象:在宅介護の住宅改修費、介護施設入居に伴う一時金)

## 丸紅：世界で活躍する商社マンをいかに支援するか

次に、丸紅です。グローバルに活躍する人材を抱える総合商社で、非常に短期間でよく整備された介護支援システムを構築された事例を紹介します。

東京大学の佐藤博樹先生（現 中央大学大学院教授）による社内調査の結果、海外赴任希望者が減少しており、老親が国内にいることが理由に挙げられていることがわかりました。

総合商社において海外赴任希望者が減少することは、ビジネスモデル的に致命的な問題です。そこで、丸紅は老親介護支援を恩恵的な福利厚生としてではなく、事業のビジネスモデルにもかかわる企業の経営問題として捉え、外部の専門的なサービスも含め、非常に短期間にさまざまな制度を導入しました。例えば、セコムによる「高齢者見守りサービス」など、海外赴任中の従業員が日本に帰国しなくてもご両親をサポートできるよう、様々な施策が必要と判断したのです。（図1-39）

中期経営計画の中でも、持続的な成長のためのワークライフバランスの確立を掲げ、社員の中長期的な「会社への貢献」を最大化することを目標としました。介護や出産・育児との両立も経営課題として捉えたのです。（図1-40）

図1-39

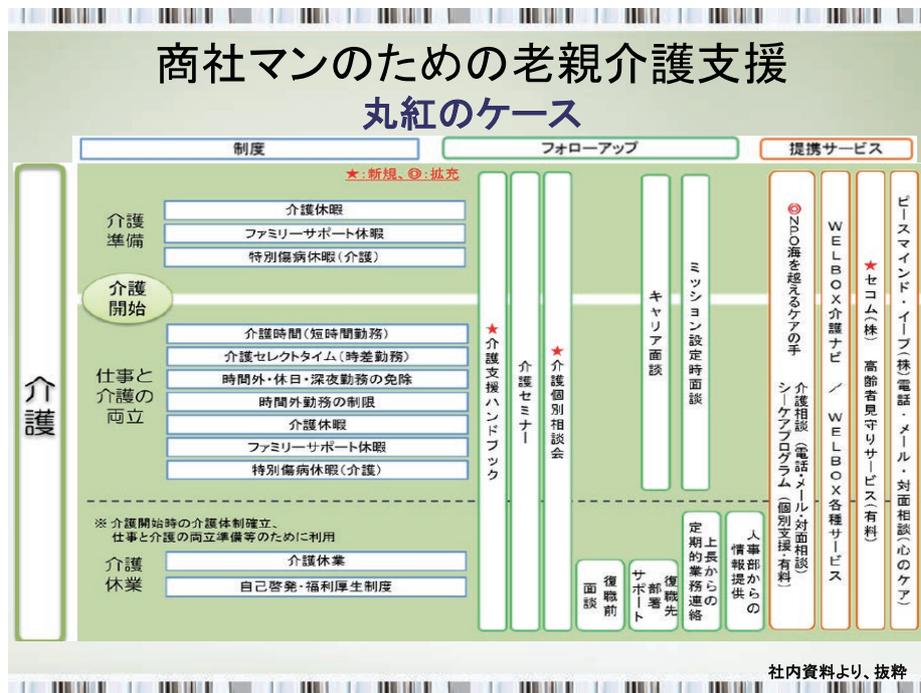
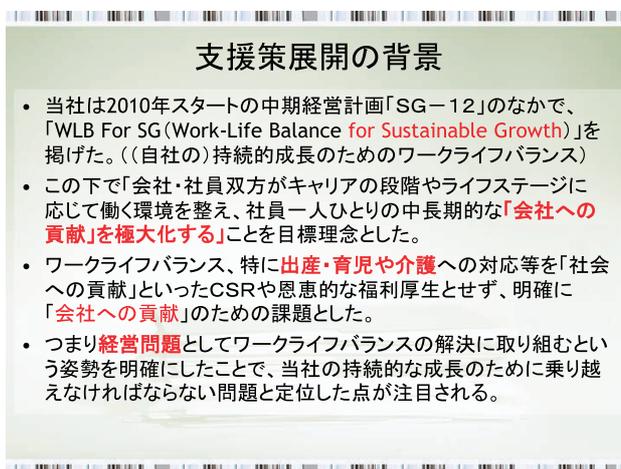


図1-40



また、介護は育児に比べて多種多様なパターンがあると社内資料にも明記し、その上で図1-39のような様々な介護との両立支援を実施しています。商社は商社なりに必要なサービスがあるということかと思えます。（図1-41～42）

図 1-41

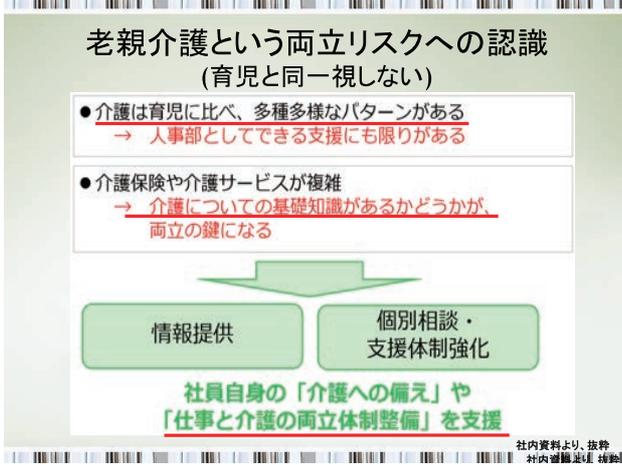


図 1-42

NPOのユニークな支援サービス (「海を超えるケアの手」のサービス)		
プログラム	内容例	料金
介護119番プログラム	介護保険申請など諸手続の代行	担当者が半日以内で完了できる 15000円
	入退院時の支援、転院先探し、高齢者施設探し (福祉ボランティア、旅行アテンダなど) 特殊な支援サービス提供者探し	担当者が1日以内に完了できる 25000円
高齢者個別サポートプログラム		
個別支援プログラムづくり	百人百様の高齢者の方一人一人から出発して、その方に必要なことや お望みのことを実現するためにオーダーメイドの支援プラン(=個別支 援プラン)を作成。単なる既存サービスの利用プランではない。	対象高齢者 1名 35000円
プランの実行	ケアサービス利用のための手続	対象高齢者 夫婦 45000円
	医療機関やケアマネジャーなどの連絡調整 特殊なサービス提供者探し	担当者が半日以内で完了 できる 25000円
プラン、サービス利用の意思 書(見守りのための訪問)	サービスの利用効果の確認 高齢者の満足度の確認 高齢者の変化に対応した利用サービスの相替え	15000円/回

## 大成建設：徹底した情報提供による自律的な対応力の醸成

続いて、大成建設の事例です。同社の塩入徹弥部長とは、同じセミナーで3回程度、講演をご一緒しています。

大成建設の取り組みは、日本の企業が対策を始める際に最も参考にしやすいモデルケースかと思っています。

まず、社員への徹底した情報提供や啓もう活動により、社員自身の介護に対する対抗力を高めようとしています。

ゼネコンの働き方をご存じかと思いますが、社員は、世界中のたくさんの現場にいて、建物や橋などの建設に携わっています。そういう働き方の

社員に対して、介護に専念することを支援するのではなく、介護に対する不安を取り除けるような情報を収集し、適時・適所で提供するように注力しています。(図 1-43)

情報伝達ツールとして、ケアマネジャーに見せる為のしおりを作成しました。自身の働き方をケアマネジャーによく知ってもらうことは大事です。

パンフレットを作成の上、介護セミナーも開催しました。パンフレットは、分厚かったり、内容が難しいため、なかなか読んでもらえないのですが、提供のタイミングや内容をどんどん見直す工夫をしています。

社内調査の結果、介護をする可能性のある人は、80%以上にも達しました。介護は隠れているということを知る必要があります。(図 1-44)

図 1-43

### 取組の基本方針

❖ 介護に専念することを支援するのではない

- 制度の充実より、まずは**徹底した情報提供**
- 効果的な情報提供は、**まず正確な実態把握**
- (会社側がまずこの課題を学習すること)
- **多種多様なメディア・機会**を通じた情報提供
- (一方通行の定型的情報提供はムダが多い)
- 社員が**自立的に**介護との両立を図ること
- それを最大限、**会社がお手伝い**すること

www.themegallery.com Company Logo

図 1-44

### 具体的な取組 (時系列①)

- **2010年 介護支援の開始**
- 情報伝達ツールの開発  
「**介護のしおり**」「**情報提供HP**」  
「**ケアマネジャー提出用リーフレット**」  
→ 勤務モデルや会社の支援態勢などがまとめられた
- 「**介護セミナー**」のスタート  
テーマ「**仕事と介護を両立するために?**」  
反省点 「しおり」は分厚く、読まれない  
セミナー(本社)の参加者も少ない  
セミナーテーマも一般論の域を出ず、不評
- **2011年**
- 反省を踏まえて実態調査→**社員アンケートの実施 (40-50代400名)**  
介護の現状、不安に思う点、相談する相手
- **介護中、15.4% 介護する可能性あり 81.9%**
- 「**介護施設検索サービス**」の導入 → 多種多様な施設あり、難解との評価

有効な情報提供  
への修正の  
足がかり

この数字に  
衝撃を受ける  
「現場はどうなる!」

www.themegallery.com Company Logo

部下が介護について上司に相談した際、“施設に入れたら”と言われて、ものすごく落ち込んだという発言が得られています。相談を受けた時に、どのようなコミュニケーションをとるかは、大変重要であり、管理職研修でも相談を受けた時の心得について触れています。(図1-45)

こうした徹底した情報提供や啓もう活動により、セミナーへの参加者数もどんどん増えてきています。特に男性の参加者が増えてきています。(図1-46)

図1-45

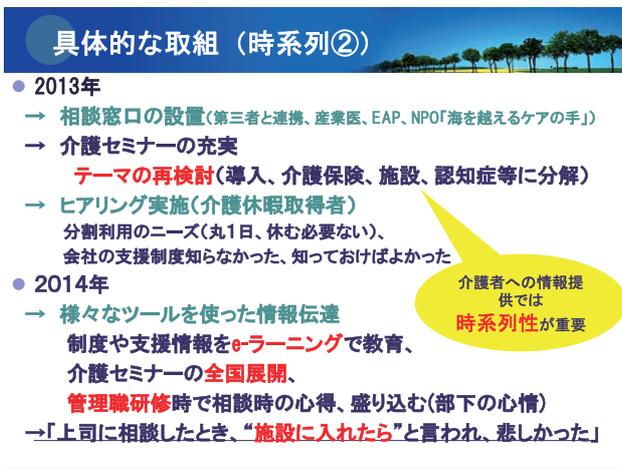
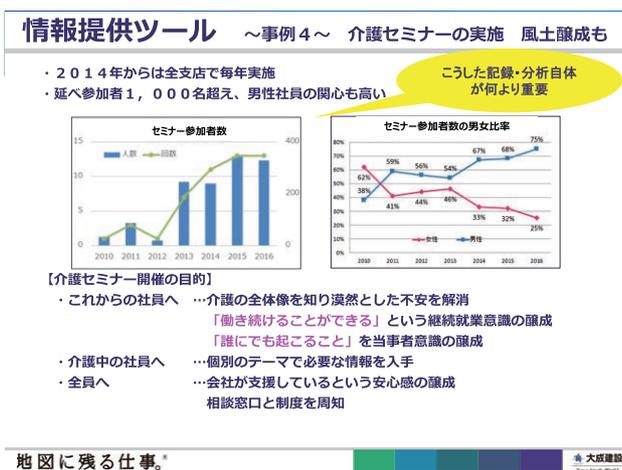
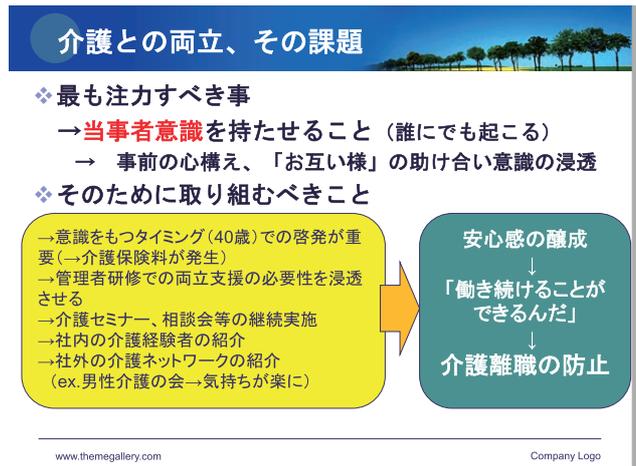


図1-46



社員に当事者意識を持ってもらうとともに、両立できるという確信や自信を持ってもらえるようにすることが重要です。(図1-47)

図1-47

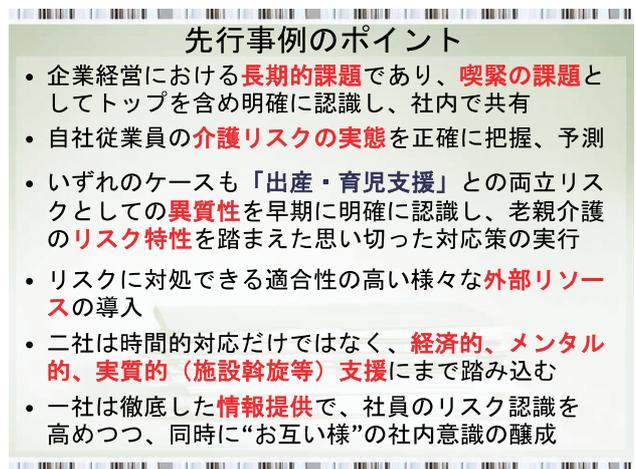


### 事例紹介3社のまとめ

事例紹介しました3社では、介護の問題を、企業経営において、長期的に非常に重要かつ喫緊の課題と捉えておられます。

また、出産や育児との両立とは異なり、時間的な裁量性や融通性の強化や休暇の上乗せだけでは到底対処できないと認識しています。(図1-48)

図1-48



### 介護両立支援のあり方：リスクとリソース

事例紹介しました3社では、老親介護のリスク特性を踏まえ、社員の働き方の中で何ができるかをゼロから考えました。

兄弟の有無や海外出張の多寡など、一人ひとり

違う多様なリスクとリソースがあります。

(図 1 - 49)

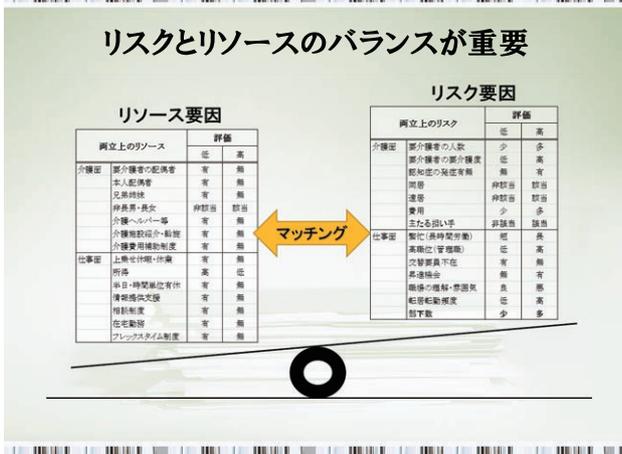
図 1 - 49

**介護両立支援のあり方①**  
多様なリスク特性 **リスクとリソースのバランス** リソース保有

両立上のリスク		評価		両立上のリソース		評価	
		低	高			低	高
介護面	要介護者の人数	少	多	要介護者の配偶者	有	無	
	要介護者の要介護度	低	高	本人配偶者	有	無	
	認知症の発症有無	無	有	兄弟姉妹	有	無	
	同居	非該当	該当	親長男・長女	非該当	該当	
	遠居	非該当	該当	介護ヘルパー等	有	無	
	費用	少	多	介護施設紹介・転居	有	無	
	主たる担い手	非該当	該当	介護費用補助制度	有	無	
仕事面	繁忙(長時間労働)	短	長	上乗せ休暇・休業	有	無	
	高職位(管理職)	低	高	所得	高	低	
	交替要員不在	有	無	半日・時間単位有休	有	無	
	昇進機会	無	有	情報提供支援	有	無	
	職場の理解・雰囲気	良	悪	相談制度	有	無	
	転居転勤頻度	低	高	在宅勤務	有	無	
	部下数	少	多	フレックスタイム制度	有	無	

企業は、このリスクとリソースのバランスが崩れることが最も危険であることを理解しなければいけません。このバランスが崩れた時に、介護離職やメンタル不全などによる生産性の低下が起きます。(図 1 - 50)

図 1 - 50



企業の業種や業態別の平均年齢は、各社で大きく異なります。厚生労働省などの統計では自社の実態がわかりませんので、まずは各社で実態を調査する必要があります。

自社のリスクを正確に把握した上で、どのような施策を、どのタイミングで実施するかは、企業としての重大な決断になりますので、企業それぞれで重要な経営課題として議論をしていただきたいと思います。

NECの事例報告で触れましたように、リスクが広がる前に社員が安心できる体制を整えるような先回り対応を、私からはお勧めします。

(図 1 - 51)

こちらは、ダイヤ財団との共同調査結果などを踏まえた私の著書です。仕事と介護の両立支援のご参考になろうかと思えます。(図 1 - 52)

図 1 - 51

**老親介護と仕事の両立リスク  
に対処するために**

**長期的な人材上の経営課題としての認識**

- ✓ まずは「自社のリスク状態」を正確に把握
- ✓ リスクの異質性、多様性を理解する
- ✓ 自社として今、何を、どこまでやるのか
- ✓ リスクは確実に自社に浸透する
- ✓ リスクへの“先回り”の重要性

図 1 - 52

