

企業が介護支援で 抱える課題と 企業支援推進のポイント

リクルートワークス研究所 主任研究員
大嶋寧子

本日お話しさせて頂くこと

1. ビジネスケアラー支援で企業が抱える課題とその影響について
2. ビジネスケアラーによる介護の開示や会社の支援利用と、組織・上司の支援の関係について
3. 介護を通じたビジネスケアラーの成長を、新たな人的資本と位置づける必要性について

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

※本報告における比率や分析結果は、あくまで上記調査における結果を示すものである。

仕事と介護の両立と「職場要因」

- 先行研究では、両立の様々な次元（就業継続見通し、両立実感、離職・離職意向、介護疲労、プレゼンティズム、モチベーション）において、職場要因が重要であることが指摘されている（図表）
- 育児・介護休業法も近年、できるだけ仕事の時間を確保しながら働き続けられることを目的とし、働き方の柔軟性を高めることを主眼に置く制度改革が行われてきている（池田, 2021）

	先行研究で指摘される職場要因（労働時間、働き方、職場雰囲気、上司マネジメント等）
就業継続見通し	・ 残業の程度や年休の取得しやすさ、相談できる職場雰囲気、職場の支援制度の認知（池田, 2021） ・ 希望通りの年休取得、相談できる雰囲気（佐藤他, 2017） ・ 相談できる職場雰囲気、職場の制度の認知、お互いの仕事をカバーできること、職務自律性などがプラス、恒常的な残業はマイナス（朝井・武石, 2014） ・ 相談できる職場雰囲気（武石, 2014）
両立実感	・ 長時間労働はマイナス、上司の理解はプラスの関わり（矢島, 2017）
離職・離職意向	・ 恒常的な残業は離職のリスクを高める（池田, 2021） ・ テレワークは離職にマイナス（池田, 2021） ・ 残業のない働き方や裁量ある働き方が介護が長期化した人の離職意向にマイナス（池田, 2017） ・ 介護をしやすい職場環境や両立可能な仕事分担の欠如が離職意向にプラス（林, 2021a）
プレゼンティズム	・ 上司の両立への配慮がないとパフォーマンスが低下する（林, 2021a）
モチベーション ワーク・エンゲージメント	・ 上司の理解が本人のやりがいに対しプラス（矢島, 2017） ・ 介護中の管理職のモチベーションに対し、上司のマネジメント、相談先がプラス、長時間労働がマイナス（松原, 2016） ・ 仕事の正当な評価、両立配慮のある職場環境、仲間意識はワークエンゲージメントに正の影響（河野, 2022）

個別の状況を踏まえた、企業・上司とビジネスケアラーの対話の必要性

- 介護負担には逓増性、多様性、可変性、予測困難性などの特性があり（図表）、企業があらゆる状況に対応できる制度を設けることは困難
- そのため、上司とビジネスケアラーが、継続的に話し合い、今必要な支援や働き方を過不足なく選択できるようにしていくことが重要

図表 介護負担の特性（育児との比較）

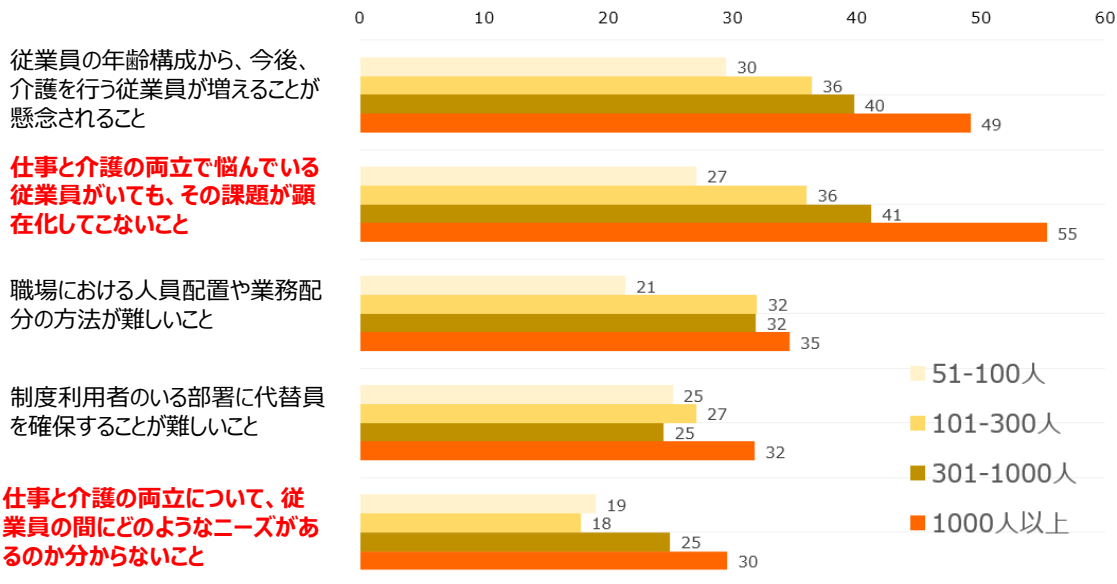
	育児	介護
準備期間の有無	ケアの開始までに、準備期間が存在する	準備なしに、ケアの負担が生じる場合がある
負担の変化	一般に、時間の経過とともに、負担が軽減する	一般に、時間の経過とともに、負担が増大する
負担の多様性	子供の健康、サービス利用、 家族内の分担により違いはあるが、 介護と比べると負担の多様性は低い	要介護者の状態、サービス利用、 家族内の分担、要介護者と自分の居住関係などにより、 負担の多様性が大きい
負担の可変性	一般的に、負担は緩やかに変化する	要介護者の状態変化により、 急激に負担が増加することがある
負担の予測可能性	負担が特に重い時期を予想しやすい	負担の重さやその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）リクルートワークス研究所（2023）『介護中でもやりがい失わずに働く 新しいビジネスケアラー支援入門』

課題の潜在化、企業の実態把握の困難化

- 企業は介護課題やビジネスケアラーのニーズ把握に課題を抱えている（図表）
- 実際に介護の負担が重くても、会社の支援を利用しなかったり、開示を最小限に止める傾向も（図表）
- そのことが、企業による問題の過小評価や組織的対応の遅れにつながっている懸念
- 介護をフラットに開示でき、上司と本人が必要な支援や働き方を常時すり合わせられる環境を作ることが急務

図表 企業からのみた介護支援における問題



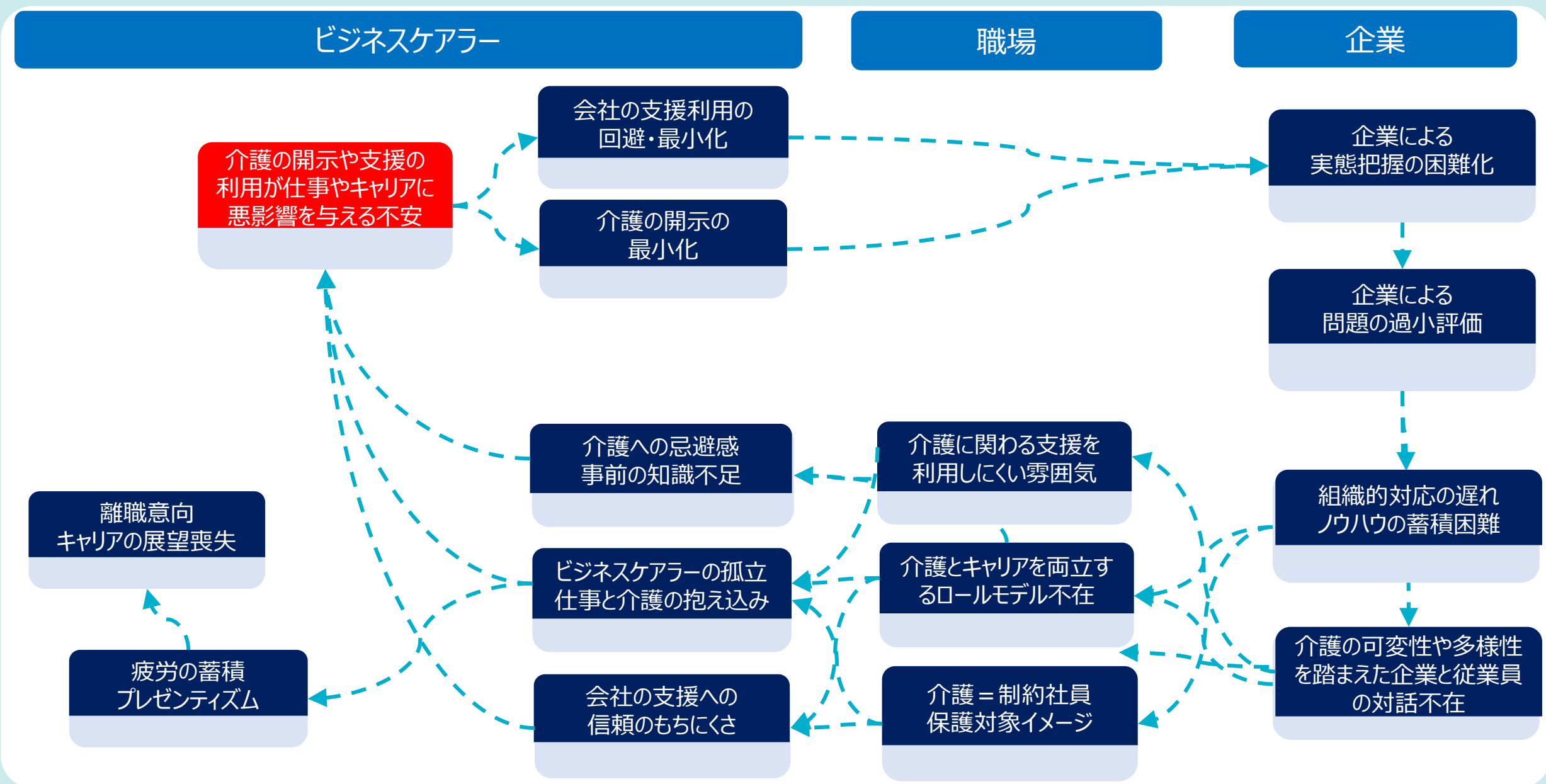
（注1）規模平均でみた回答割合の高い順に、上位5項目のみ掲載。
（出所）三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と介護の両立等に関する実態把握のための調査研究事業報告書」（企業調査）（令和3年度厚生労働省委託調査）
※厚生労働省 雇用環境・均等局 職業生活両立課「仕事と育児・介護の両立に係る現状及び課題」令和5年1月26日

図表 介護負担が重いビジネスケアラーの、会社の支援利用や介護の開示の状況

- 会社の支援制度を一切利用していない
・・・48%
- 介護をしていることを会社に一切伝えていない
・・・11%
- 1つのチャネルだけに限定して伝えている
・・・43%

（注1）週35時間以上就業する40～50代の正社員のデータ（ここでは週介護時間が25時間以上と回答した人の結果を抜粋）。
（注2）「会社の支援制度を一切利用していない」とは、①休業制度（育児や介護のために一定のまとまった期間、休業する制度）、②休暇制度（子どもの看護や介護のために、時間や半日、1日などの単位で休暇を取得する制度）、③短時間勤務制度、④所定外労働の免除制度（残業を免除する制度）、⑤始業時間の繰り下げ、終業時間の繰り上げ制度、⑥フレックスタイム制度、⑦転勤に対する配慮、⑧相談窓口、⑨その他の両立支援制度、のいずれも利用していないことを指す。
（注3）「1つのチャネルだけに限定して伝えている」とは、①上司、②上司以外の同僚、③人事・両立支援担当、④左記以外の勤務先の人間、のうち1つのみに介護をしていることを伝えていることを指す。
（注4）あくまで本調査における割合であり、全国状況を網羅的に反映したものではない。
（出所）リクルートワークス研究所（2022）「ビジネスケアラーの就業意識と経験に関する調査」

(参考) 介護の潜在化・制度利用の最小化に関わる悪循環



ビジネスケアラーが直面する問題：育児以上に大きな仕事・キャリアの不安

図表 ケア開始当初における仕事・キャリアへの不安（ビジネスケアラー、育児中社員の比較）

■ ビジネスケアラー（40代） ■ 育児中社員（40代）

仕事の責任を果たせなくなる不安があった

これまで担当してきた仕事内容が続けられるか不安があった

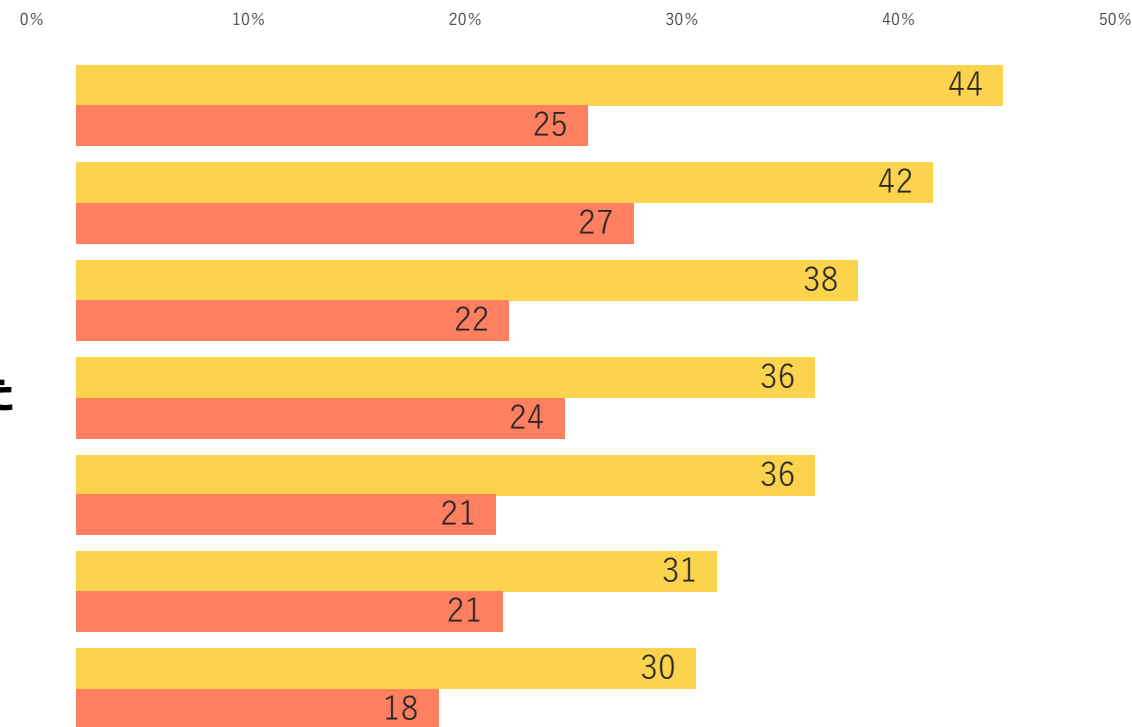
自分の役割だと思ってきたことを担えなくなる不安があった

これまでのような形で職場に貢献できなくなることへの不安があった

慣れ親しんだ仕事を手放さなければならなくなる不安があった

昇格や昇進などが難しくなる不安があった

会社でのキャリアであきらめなければならなくなる不安があった



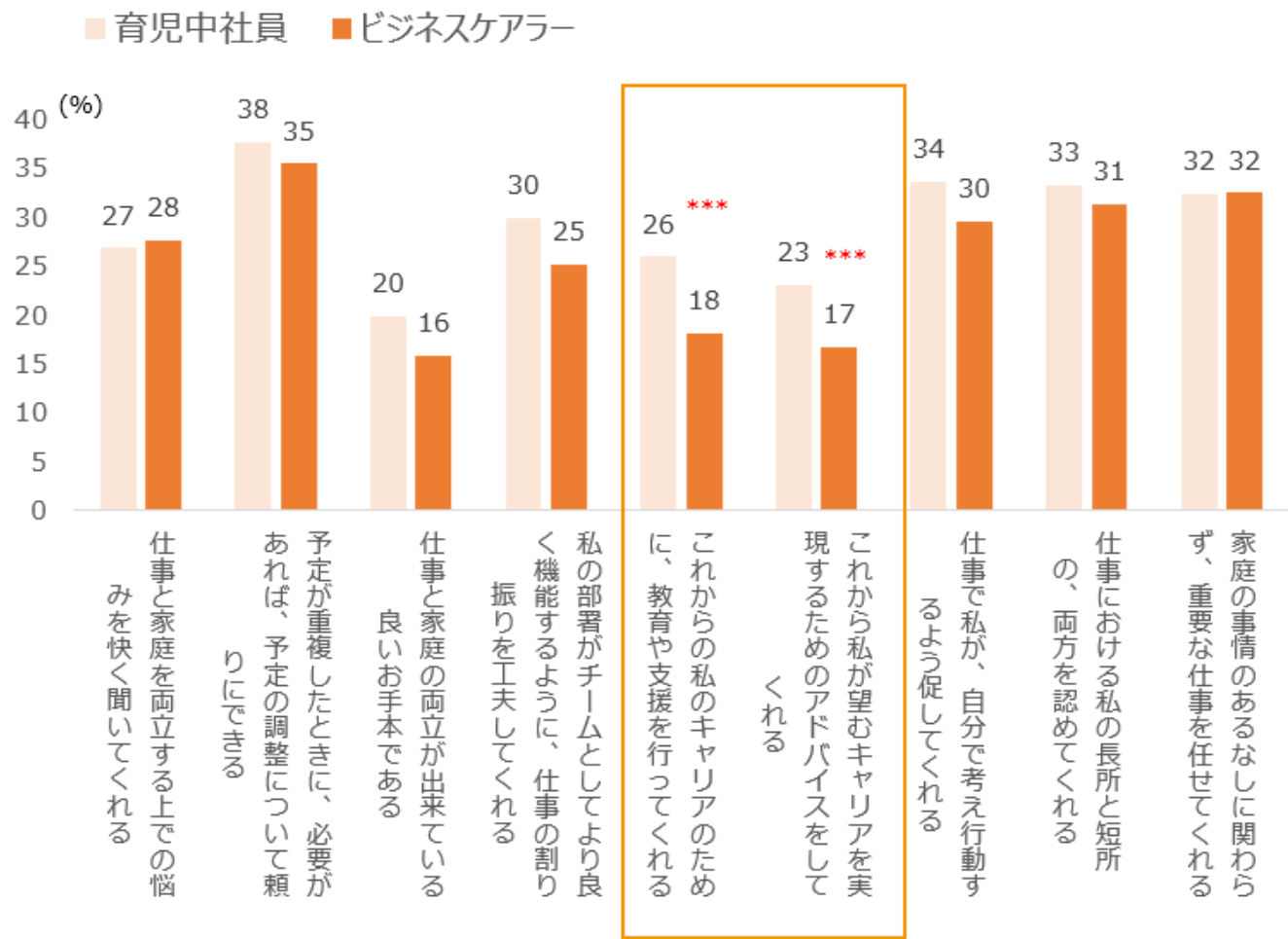
（注1）「非常に当てはまる」と「やや当てはまる」の合計割合。ビジネスケアラーの該当割合について高い順に、上位7項目のみ掲載。

（注2）ビジネスケアラーは週介護時間（介護のための移動時間を含む）が週15時間以上、週就業時間が35時間以上の正社員男女。「育児中社員」は、週15時間以上育児を行う週就業時間が35時間以上の正社員男女。

（出所）リクルートワークス研究所（2022）「ビジネスケアラーの就業意識と経験に関する調査」

ビジネスケアラーが直面する問題：「これから」に関わる上司支援の少なさ

図表 ケア開始当初における上司の支援（ビジネスケアラー、育児中社員の比較）



(注1) 「非常に当てはまる」と「やや当てはまる」の合計割合。*は育児中社員とビジネスケアラーで有意な差があったことを示す（***：1%有意水準）。

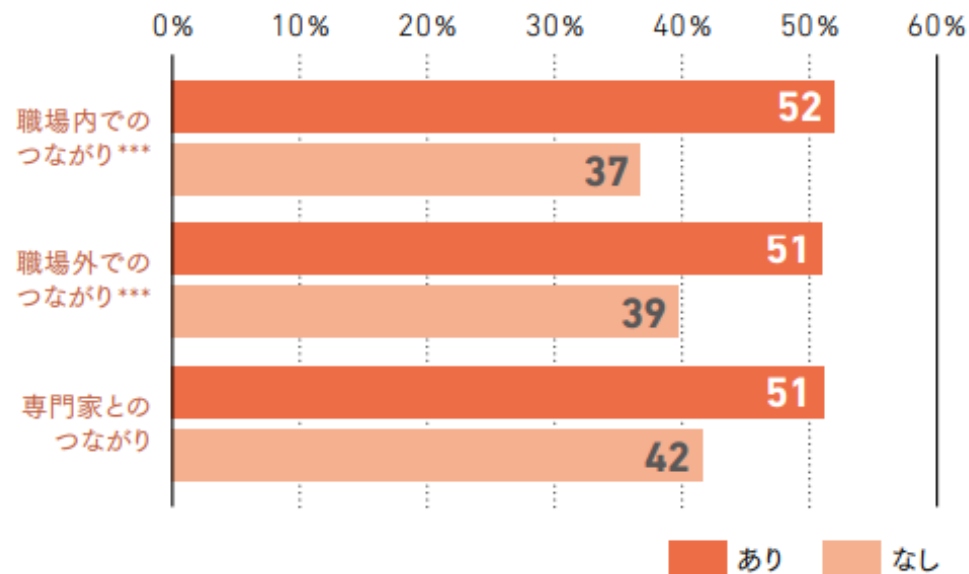
(注2) ビジネスケアラーは週介護時間（介護のための移動時間を含む）が週15時間以上、週就業時間が35時間以上の正社員男女。「育児中社員」は、週15時間以上育児を行う週就業時間が35時間以上の正社員男女。

(出所) リクルートワークス研究所（2022）「ビジネスケアラーの就業意識と経験に関する調査」

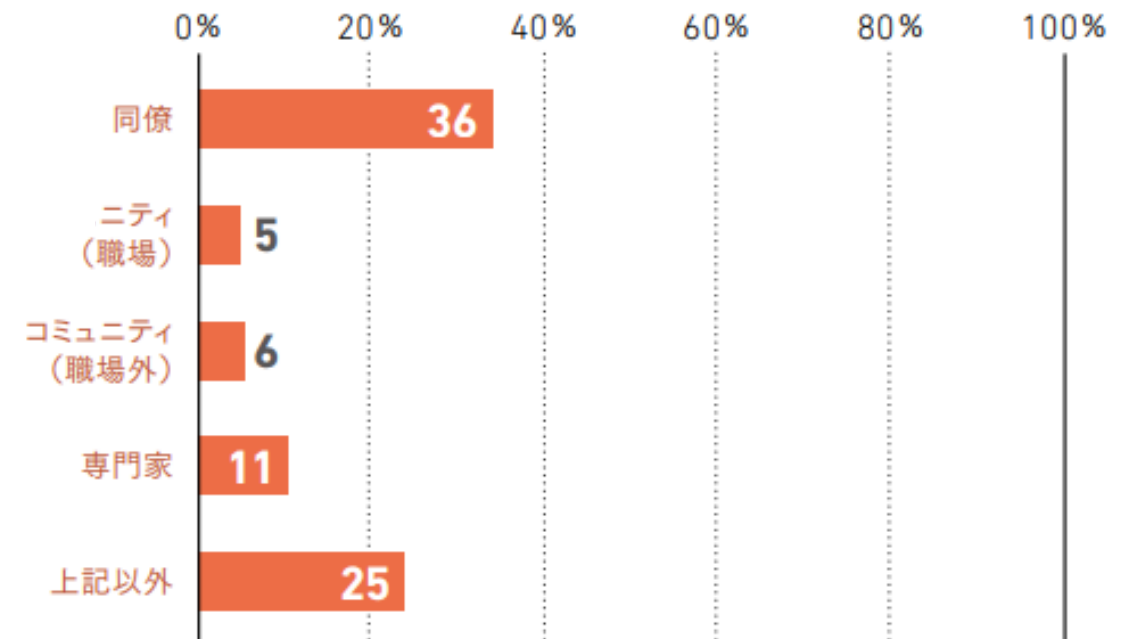
ビジネススクアラーが直面する問題：孤立・抱え込み

- 両立を相談できるつながりを持つ人で、仕事でうまくやっていける見通しを持つ傾向
- 両立を相談できるつながりを持つ人は相対的に少数（1つもない人は回答者の約4割）

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



図表 仕事と介護の両立を相談できるつながりを保有する割合 (%)



（注1）「今の仕事でうまくやっていける感覚がある」とは、「私は、自分のついでに職級・役職に関して、うまくやっていける感覚がある」という質問に「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有意な差が見られたことを示す（***は1%有意水準）

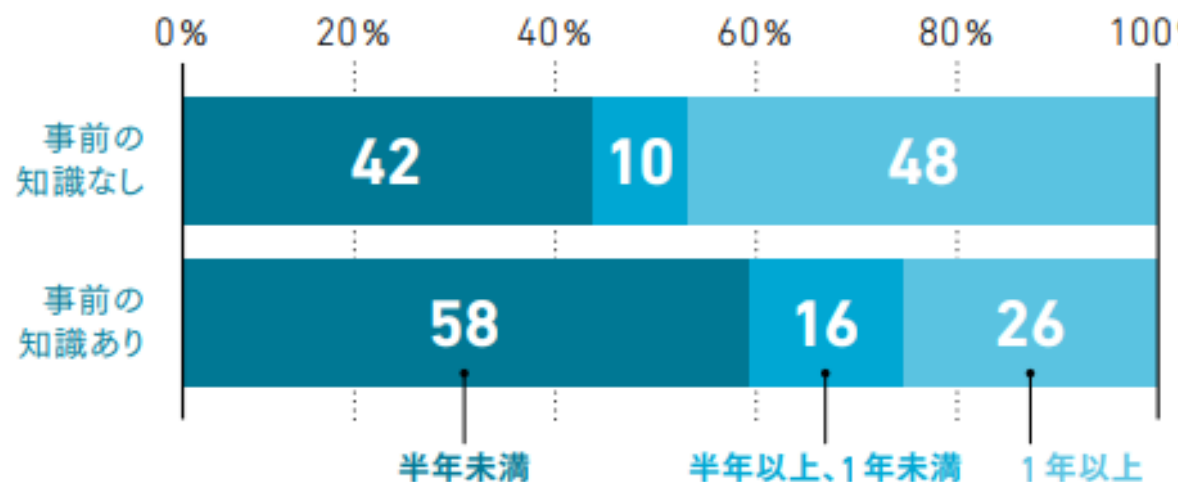
（注2）週介護時間（介護のための移動時間を含む）が週15時間以上、週就業時間が35時間以上の正社員男女（40～59歳）。

（出所）リクルートワークス研究所（2020）『介護中でもやりがい失わずに働く 新しいビジネススクアラー支援入門』

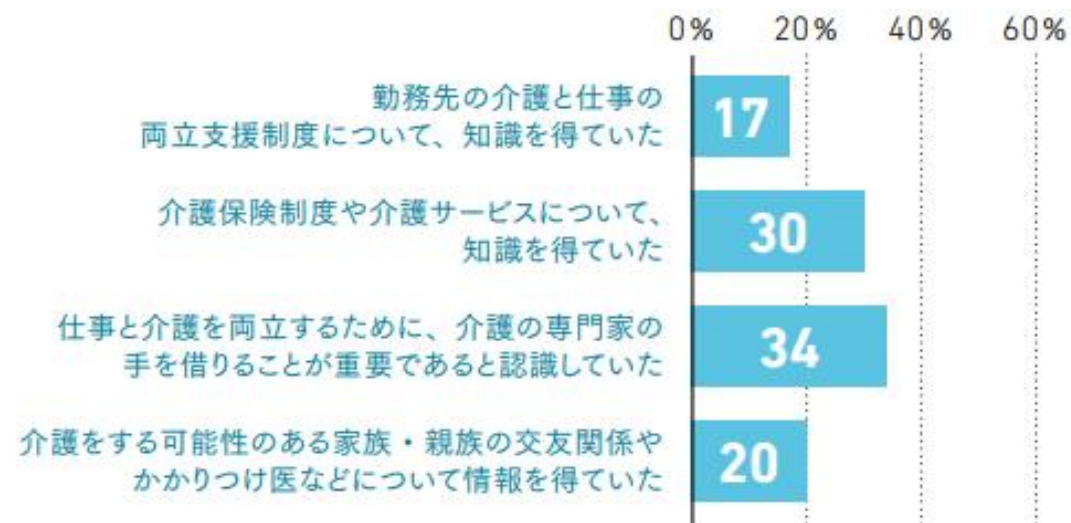
ビジネススクアラーが直面する問題：事前の知識不足

- 事前の知識があるほど、早期に介護体制を構築する傾向
- 介護初期であることとプレゼンティズムの関わりが指摘されるように（林、2021b）、介護開始直後は慣れない介護や学ぶべきこと、各所との調整に追われやすく、早期に安定した介護体制を作ることは重要
- しかし、介護開始時点で必要な情報を持つ人は少数にとどまる

図表 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、介護体制に目途が就くまでの期間



図表 介護開始時点で、両立に関する知識を持っていた人の割合（%）



（注1）週介護時間（介護のための移動時間を含む）が週15時間以上、週就業時間が35時間以上の正社員（40～59歳）。

（注2）「事前の知識あり」とは、介護開始時点で①勤務先の介護と仕事の両立支援制度についての知識、②介護保険制度や介護サービスについての知識、③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いう認識、④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の情報、のいずれかを持っていたと回答した場合。「事前の知識なし」はいずれも持っていなかったと回答した場合。

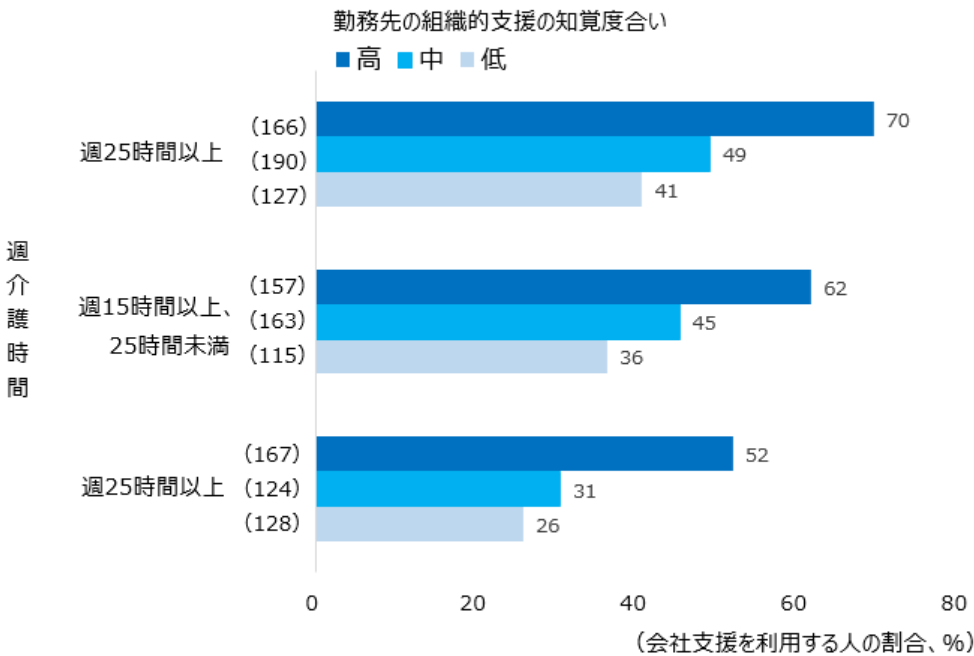
（出所）リクルートワークス研究所（2020）『介護中でもやりがい失わずに働く 新しいビジネススクアラー支援入門』

介護の開示や制度利用を促す組織・上司の関わり

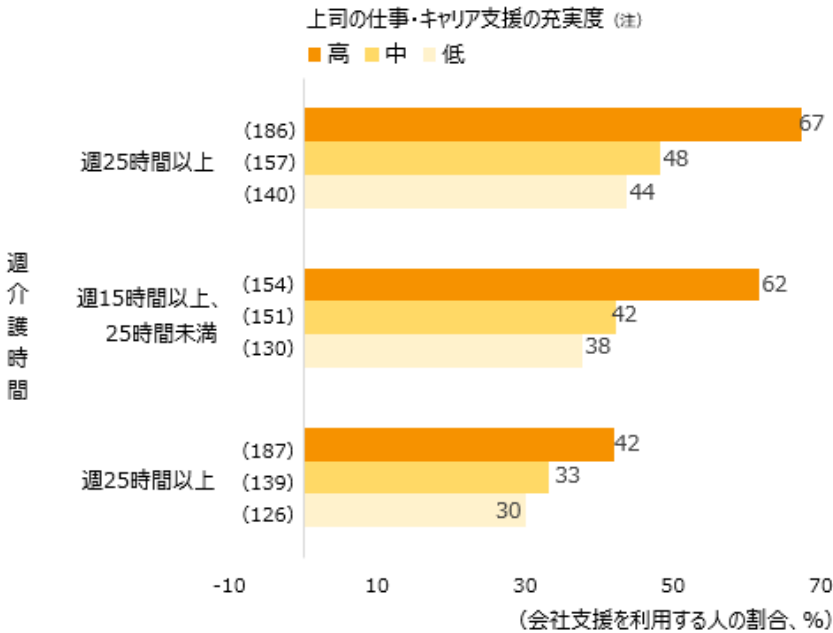
組織的支援・上司支援と会社の支援制度の利用

■組織に対する全般的な信頼や上司による仕事・キャリア支援の知覚が高いほど、会社の支援制度を利用する割合が高い

図表 勤務先の組織的支援の知覚度合い別・
会社の支援制度の利用割合（％）



図表 現在の上司の仕事・キャリア支援の知覚別・
会社の支援制度の利用割合（％）



（注 1）「会社の支援制度の利用割合」は、仕事と介護の両立のために、①休業制度（育児や介護のために一定のまとまった期間、休業する制度）、②休暇制度（子どもの看護や介護のために、時間や半日、1日などの単位で休暇を取得する制度）、③短時間勤務制度、④所定外労働の免除制度（残業を免除する制度）、⑤始業時間の繰り下げ、終業時間の繰り上げ制度、⑥フレックスタイム制度、⑦転勤に対する配慮、⑧相談窓口、⑨その他の両立支援制度、のいずれか1つ以上を利用したことがあると回答した人の割合（％）。

（注 2）「勤務先の組織的支援の知覚度合い」の低中高は、Zacher and Frese (2011)に基づき、知覚された組織的支援に関する12項目の設問（1.全く当てはまらない～5.非常に当てはまる）の回答を平均して求めた数値を3分位に分けたもの。

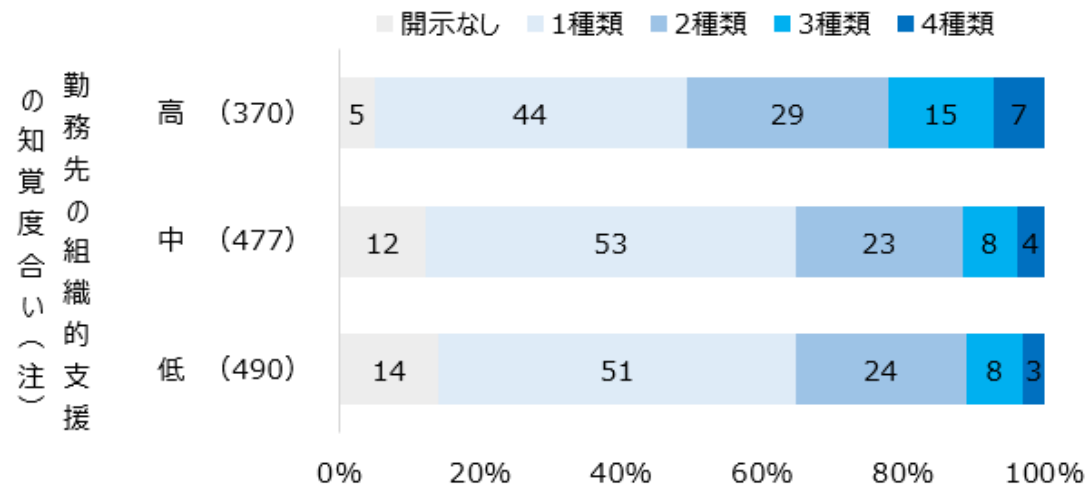
（注 3）「上司の仕事・キャリア支援」は、「仕事と家庭を両立する上での悩みを快く聞いてくれる」「これからの私のキャリアのために、教育や支援を行ってくれる」など12項目の設問（1.全く当てはまらない～5.非常に当てはまる）の回答を平均して求めた数値を3分位に分けたもの。

（出所）リクルートワークス研究所（2022）「ビジネスケアラーの就業意識と経験に関する調査」

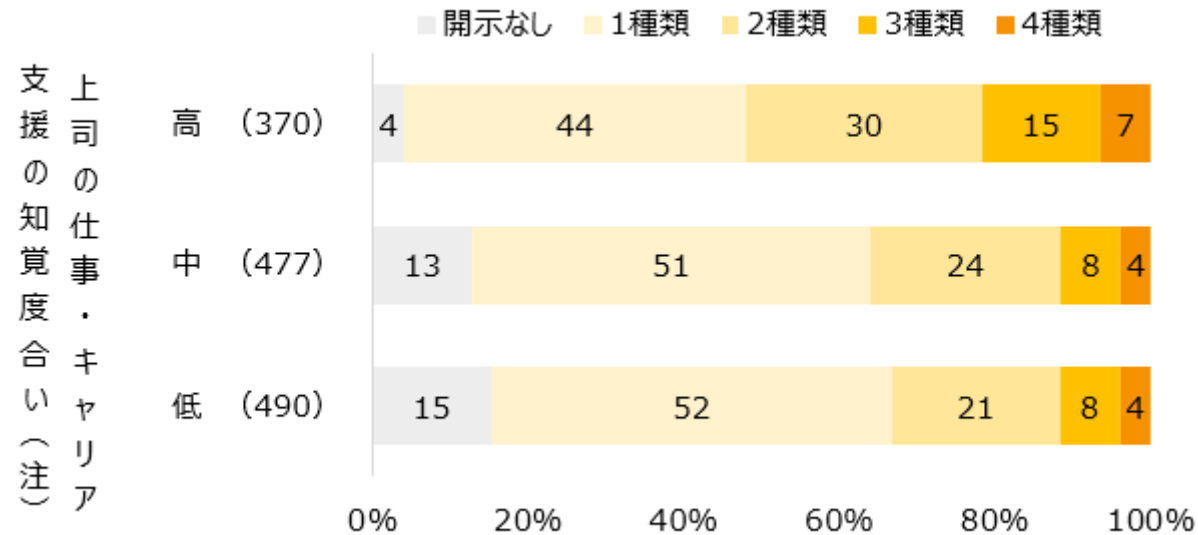
組織的支援や上司支援と介護をしていることを伝える範囲の広さ

■組織に対する全般的な信頼や上司による仕事・キャリア支援が高いほど、職場の幅広い相手に、介護をしていることを開示する傾向

図表 組織的支援の知覚度合い別・介護していることを伝える相手の広さ（％）



図表 現在の上司の仕事・キャリア支援の知覚別・介護していることを伝える相手の広さ（％）

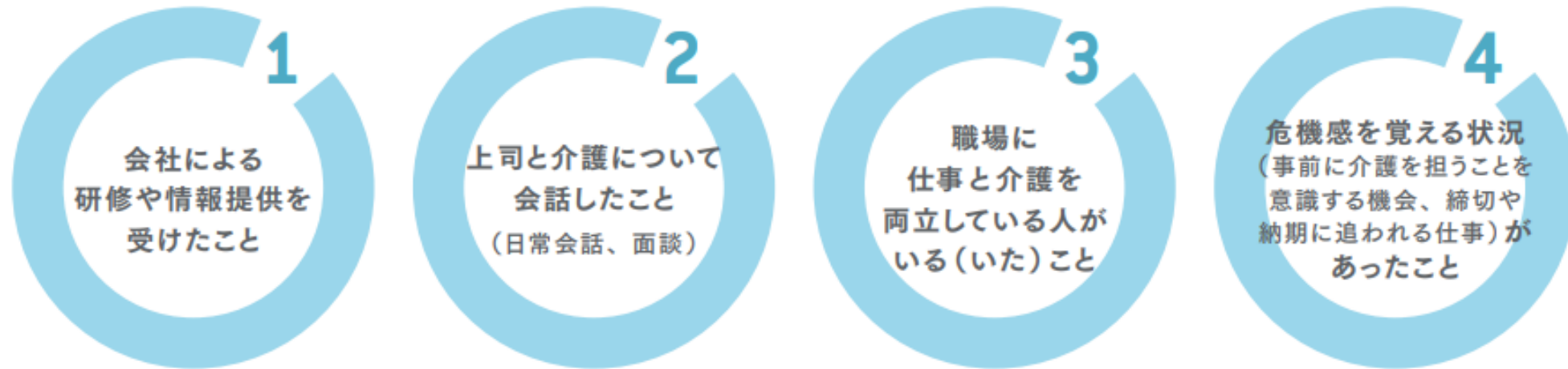


(注1) 「介護を伝える相手の広さ」は、①上司、②上司以外の同僚、③人事担当者や両立支援の担当者、④上記以外の勤務先の人間のうち、介護をしていることを伝えていて相手に該当する数を表す。どれにも該当しない場合は「開示なし」とした。
(注2) 「勤務先の組織的支援の知覚度合い」の低中高は、Zacher and Frese (2011)に基づき、知覚された組織的支援に関する12項目の設問（1.全く当てはまらない～5.非常に当てはまる）の回答を平均して求めた数値を3分位に分けたもの。
(注3) 「上司の仕事・キャリア支援」は、「仕事と家庭を両立する上での悩みを快く聞いてくれる」「これからの私のキャリアのために、教育や支援を行ってくれる」など12項目の設問（1.全く当てはまらない～5.非常に当てはまる）の回答を平均して求めた数値を3分位に分けたもの。
(出所) リクルートワークス研究所（2022）「ビジネススクエアラーの就業意識と経験に関する調査」

介護開始前の自発的な情報収集・備えに関わる要因

- 会社による事前の研修や情報提供、上司との介護についての会話は、自発的な事前の情報収集や備えと有意な正の関わり

図表 介護開始前の自発的な情報収集や備えに関わる要因（％）



とに作成。

（注 1）ここでは、「介護開始前の自発的な情報収集や備え」に従属変数とし、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。分析にあたり、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）を統制した。

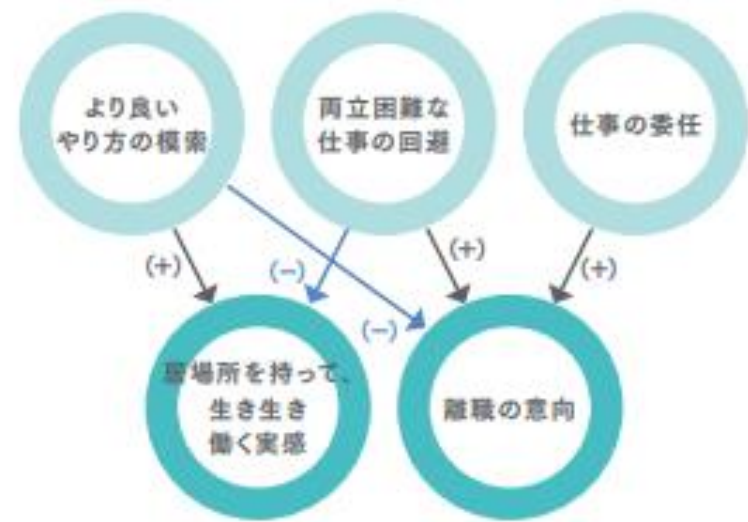
（注 2）65 歳以上の高齢者を介護した経験がある現在 45～64 歳の男女で、最初の介護が発生した時点で正社員であった者のデータを用いた分析（N:4159）。

（出所）リクルートワークス研究所（2020）『介護中でもやりがいを見失わずに働く 新しいビジネスケアラー支援入門』

両立困難な仕事を回避することの副作用

- 本人が両立困難な仕事を手放すことは、居場所感に対して優意にマイナス、離職意向と有意にプラスの関わり
- 一律に業務負担を軽減するのではなく、柔軟な働き方や業務の効率化でカバーしたり、一時的に業務を軽減しても安定したら復帰できるようにするなど、**本人のやりがいを極力奪わないマネジメント**についても周知することが必要ではないか

図表 ビジネスケアラーの仕事における行動と
生き生き働く実感、離職意向（％）



図表 ビジネスケアラーの仕事における行動間の相関係数（％）

	「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。

（注1）「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」は先行研究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、得た回答の因子分解に基づき作成した変数。

（注2）「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る」「生き生きと働くことができる」「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変数。「離職の意向」は、桃谷・大塚（2022）より「私は現在の仕事を辞めよう」と真剣に考えることが多い」「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.全くそうではない～ 6.全くそうだ）の平均値により作成した変数。本ページ左図は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結果を示したもの（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）。

（注2）週介護時間（介護のための移動時間を含む）が週15時間以上、週就業時間が35時間以上の正社員。

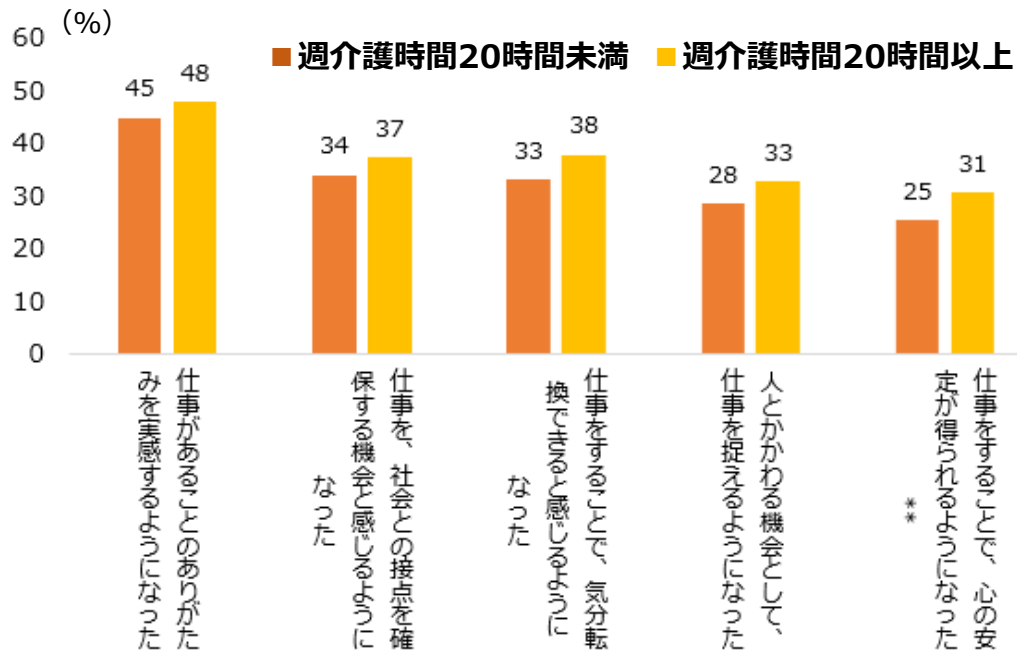
（出所）リクルートワークス研究所（2020）『介護中でもやりがいを失わずに働く 新しいビジネスケアラー支援入門』

介護経験を通じた人的資本の形成

ビジネスケアラーの経験＝新たな人的資本

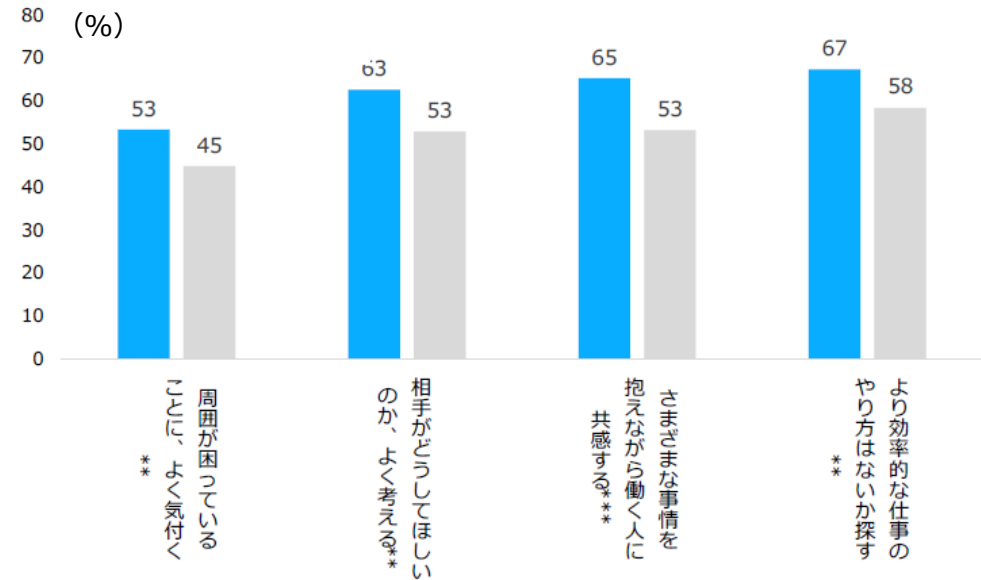
- ・ 介護の経験を通じ仕事の新たな価値を認識する人が多い
- ・ 周囲との協働姿勢、DE&I視点、効率重視の姿勢を獲得する人の割合が高い

図表 介護を開始する以前と比べた、仕事についての考え方の変化（週あたり介護時間別）



図表 現在の仕事における行動率（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）

■ ビジネスケアラー（40代） ■ 育児も介護もしていない社員（40代）



（注1）「非常に当てはまる」と「やや当てはまる」の合計割合。回答割合が上位の項目を表示。

（注2）週介護時間（介護のための移動時間を含む）が週15時間以上、週就業時間が35時間以上の正社員。

（出所）リクルートワークス研究所（2022）「ビジネスケアラーの就業意識と経験に関する調査」

（注1）「非常に当てはまる」と「やや当てはまる」の合計割合。回答割合が上位の項目を表示。

（注2）育児も介護もしていない社員とは、65歳以上の家族・親族の介護および12歳以下の子供の養育をしていない40代正社員男女。

（注3）*はビジネスケアラーと育児も介護もしていない社員の間の有意な差を示す（**5%有意水準、***1%有意水準）

（出所）リクルートワークス研究所（2022）「ビジネスケアラーの就業意識と経験に関する調査」

現状が維持される場合の個人・社会・企業のリスク



個人

介護による離職

介護疲労の蓄積・
プレゼンティズムの発生

キャリア展望の喪失
介護経験を通じた人的資本
の不活用



社会

労働供給に対する
負のインパクト顕在化

生産性に対する
負のインパクト顕在化

介護でやりがいやキャリア展
望を失いやすい社会
社会レベルでの機会損失
(介護経験を通じて形成し
た人的資本の不活用)



企業

人手不足の深刻化

生産性・競争力の低下

やりがいやキャリア展望を
喪失した社員の増加
企業レベルの機会損失
(同左)



個人

介護をしながら当たり前のこととして就業継続

介護疲労やプレゼンティズムの最小化

介護とキャリアの両立
介護経験を通じて形成した
人的資本の活用



社会

介護要因による労働供給への負のインパクト最小化

社会レベルでの生産性への負のインパクト最小化

介護をしながらキャリアを維持できる社会の実現
介護経験を通じて形成した新たな人的資本の活用



企業

介護による労働力流出の最小化

企業レベルの生産性・競争力維持

介護経験を通じて形成した新たな人的資本の企業活用

- 介護の負担には多様性や可変性などの特性があり、仕事と介護の両立には、企業とビジネスケアラーの継続的な対話とすり合わせが必要。しかし企業は、「従業員が介護を開示しない」「実情を把握できない」等々の課題を抱えている
- ビジネスケアラーは、育児中の社員以上に大きな、仕事やキャリアを失うことへの不安を抱えている。また、上司からのキャリアの支援、事前の知識や両立を相談できるつながりなどの両立に資する資源を持たない傾向にある
- ガイドラインでは、企業がビジネスケアラーの貢献を評価し、ウェルビーイングを大事にする姿勢を明確にすること、上司が介護の正しい知識や、やりがいを極力維持できるような支援を学べる研修を推進することなどを通じて、ビジネスケアラーが安心して介護を開示でき、必要な支援を職場とすり合わせられる環境を作ることが重要
- あわせて、ビジネスケアラーは介護の経験を通じて仕事の価値を再確認し、新たな人的資本を獲得する傾向。それらを企業の成長に取り込む認識を、企業と上司が持つことも重要

(参考文献)

- 朝井友紀子・武石恵美子（2014）「介護不安を軽減するための職場マネジメント」佐藤博樹・武石恵美子編編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会
- 池田心豪（2021）『【シリーズダイバーシティ経営】仕事と介護の両立』中央経済社
- 河野道子（2022）「家族介護を担う正規雇用労働者のワーク・エンゲイジメントの規定要因に関する研究—職場環境に着目して—」『人間生活文化研究』、Vol.32、pp.73-81
- 佐藤博樹・松浦民恵・池田心豪（2017）「従業員への介護情報提供と就業継続意識—『介入』による実証実験」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用—多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会
- 武石恵美子（2014）「従業員の介護不安の現状と職場に求められる対応」『日本労務学会誌』、Vol.15(1)、pp.4-19
- 林邦彦（2021a）「仕事と介護の両立における職場環境が就労に及ぼす影響について」『社会デザイン学会学会誌』、Vol.12、pp.26-39.
- 林邦彦（2021b）「仕事と介護の両立における介護疲労やストレスが就労に及ぼす影響について」『日本労働研究雑誌』、Vol.63、pp.101-109.
- 矢島洋子（2017）「仕事と介護における『両立のかたち』」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用—多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会
- 松原光代（2016）「介護に従事する管理職の仕事と介護の両立状況：介護がモチベーションと仕事効率性へ与える影響」『学習院大学 経済論集』、Vol.53（1）、pp.21-30
- 桃谷裕子・大塚泰正（2022）「職場における情緒的・認知的信頼尺度日本語版の作成と信頼性・妥当性の検討」『キャリア・カウンセリング研究』、Vol.23(2)、pp.91-99