

経済産業省 令和5年度ヘルスケア産業基盤高度化推進事業
(サステナブルな高齢化社会実現及び当事者参画型開発普及に向けた関連事業)
企業経営と介護両立支援に関する検討会(第1回)
議事要旨

日時: 令和5年11月6日(月曜日) 17時00分~19時00分
場所: 経済産業省国際会議室本館 17F 西 2-3 及びオンライン

出席者(委員名簿順)

石山委員、大嶋委員、加藤委員、佐々木委員、島貫委員、白川委員、山田委員(座長)
経済産業省: 南総括審議官、橋本課長、藤岡統括補佐、水口課長補佐、鶴山係長
事務局(日本総合研究所): 紀伊部長(司会)、石田シニアマネージャー

■議事次第

1. 開会
2. 本検討会の趣旨説明<資料3>
3. 委員によるプレゼンテーション
大嶋氏プレゼンテーション <資料4>
佐々木氏プレゼンテーション <資料5>
4. 本日の論点説明<資料6>
5. 意見交換
6. 閉会

議題(意見交換)

1. 「従業員への介護発生による企業経営上の影響」について、どのように考えるか。
2. 「特に両立支援を講じるべき企業の特徴・傾向分析」について、どのように考えるか。
3. 「企業実態(規模・業種業態・地域性等)に応じた両立支援の在り方・先進事例の整理」、
4. ガイドラインの骨子(案)について

■議事概要

1. 開会
2. 本検討会の趣旨説明 <資料3>

※経済産業省より資料3説明

- 生産年齢人口の減少が続く中で、ビジネスケアラーの数は増加傾向であり、介護に起因した労働総量や生産性の減少が日本の労働損失に有する影響は甚大である。ビジネスケアラー発生による経済損失額は2030年時点で約9兆円に迫る。

- 家族の介護は多くの人にとって起こり得る可能性があるが、事前の準備や各種保険サービスの適切な利用、周囲の配慮によって、その本人の身体的・精神的・金銭的な負担を軽減することが可能である。その結果、介護を担う前とほぼ変わらない働き方を継続でき、本人にとっても社会にとっても損失を回避できる可能性がある。
- 経済産業省は、従業員への介護発生による企業経営上の影響や両立支援を講じた場合の効果、企業実態に応じた施策の在り方等について、調査・ヒアリング・両立支援施策の効果検証支援等を実施。
- 本検討会においては、こうした調査結果を踏まえながら、先進的な企業にとどまらず、より幅広い企業が両立支援に取り組むことを促すため、企業が取り組むべきことを具体的にまとめたガイドラインの策定や政府における支援策の在り方について、議論する。

3. 委員によるプレゼンテーション

大嶋氏ご発表：(資料4)

- テーマは「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」。
- 主題は3点。
 - ☆ 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」。
- 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、その時々に必要な支援の提供が必要。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。40代同士で比較しても、育児中の社員と比較して、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。
- 仕事と介護を両立する社員は、仕事の価値を再認識し、生産性効率のための仕事の改編や周囲との協働に関わる取り組みを行う傾向。ビジネスケアラーのそうした経験を企業の成長にも取り込んでいく考え方も非常に重要である。
- 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ような姿勢を組織的な支援の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ような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常にすり合

わせられる環境をつくることが非常に重要である。

佐々木氏ご発表：(資料 5)

- 企業の施策とビジネスケアラーのニーズとのギャップ、企業が実際に推進するにあたって苦労している点、どのような施策があるとより進むのかという観点で説明する。
- 企業にとってビジネスケアラー問題がどれほど大きなリスクなのか、論点は以下の 3 点。
 - 1 点目は、企業の正社員の約半数がいわゆるビジネスケアラー世代であること。急激な変化がこの 10 年 20 年で起きている。
 - 2 点目は、ビジネスケアラーは若手社員にも広がりつつある。ヤングケアラーという問題がでてきているということは、一世代下まで介護しないとたない時代になってきたということ。
 - 3 点目は、女性活躍登用に大きく影響すること。特に部長役員に登用されていく女性に対しての負担が大きくなっている。
- ビジネスケアラーが直面している課題は、予備軍・当事者含めた圧倒的なリテラシー不足、キャリア継続両立についての職場の支援・理解不安。
- 企業のあるべきビジネスケアラー施策を 3 点にまとめると以下の通り。
 - ①早いタイミングから備え始められて、介護中の不安にも伴走できる、おせっかい型「情報支援」：
早いタイミングから備え投資をすることは費用対効果が非常に高い。おせっかいをしないと自身からリテラシー向上はしないので、企業もしくは政策による実施には大きな効果がある。
 - ②柔軟な対応×キャリアを奪わないビジネスケアラー支援の「新常識」マネジメント教育：
何か起きた時に柔軟な対応ができることが求められる。緊急対応をしながら、うまく両立するということもできるという常識を作っていけないといけない。介護が始まったら制約社員というようなイメージを完全に払拭し、明るく前向きに両立する組織風土を作る必要がある。
 - ③ビジネスケアラーが「両立」することをお互い様で応援する組織的な情報発信・風土改革
- 以上を踏まえ、政策として、ある程度経営に対し強制させられるようなガイドラインがあると、人事も組織に浸透させることが出来る。

4. 本日の論点説明<資料 6>

※日本総合研究所より資料 6 説明

- 意見交換の議題①－③と関連資料、およびガイドラインの骨子（案）について説明。

- 議題①「従業員への介護発生による企業経営上の影響」について、どのように考えるか。
 - 従業員の仕事と介護の両立支援困難による経営面でのリスク、企業規模別での経済損失試算、介護を行うことによる仕事への影響、プレゼンティーズムに関する先行調査、両立支援を講じることによる経営上のリターン等について説明。
- 議題②「特に両立支援を講じるべき企業の特徴・傾向分析」について、どのように考えるか。
 - 過去のアンケート結果から、勤務先の仕事と介護の両立支援制度の整備状況、企業規模別実態把握状況、企業が課題であると感じている事項、都道府県別でのビジネススクアラーの推計と経済損失試算等について説明。
- 議題③「企業実態（規模・業種業態・地域性等）に応じた両立支援の在り方・先進事例の整理」
 - 仕事と介護の両立支援の取組状況に関する企業ヒアリング結果、結果からみる企業が抱える主たる課題と解決の方向性について説明。
- ガイドラインの骨子（案）について説明。

5. 意見交換

議題①「従業員への介護発生による企業経営上の影響」について、どのように考えるか。

- 山田委員（座長）：従業員の観点は厚労省も検討していると思うが、本研究会では企業経営の観点や、より大きく経済社会の観点から介護離職防止にどのような意義があるか、最終的にまとめる際に重要な視点を議論いただきたい。

<従業員の健康面・心理面、モチベーション面等のポジティブな影響>

- 島貫委員：企業経営上の影響について、生産性や経済的な価値に置き換えて考えるのは重要なポイントではあるが、介護離職の影響を経済的な側面のみで捉えるのは狭い見方である。離職に至る前段階の従業員の心理的健康面のコンディションへの影響を捉える必要があるのではないか。まずは経営者の方々に介護両立支援が企業経営にもたらす効果の範囲を広げて理解してもらうことが大事である。
- 加藤委員：今の意見に賛成である。9兆円という額を否定するわけではないが、介護を抱えている従業員からすると自分が感じている課題とかけ離れているところを感じる。本施策を進めていくのであれば、家族の介護を抱えている人、将来介護を抱えているだろう人に寄り添った施策がよい。数字で測れる生産性、大きなくくりでの企業の生産性向上で新しいものを生み出すといったことはそれらを前提として、将来的に生み出されるものである。将来的な価値を生み出すのは社員であるということを中心に、社員のモチベーションやコンディションを大切にする企業であるところでこの施策を進める必要がある。一つ事例として伝えたいのは、制度はあるという安心感、制度を使ってもいい安心感を知ったことでメンバーのモチベーションがあがったと、グループ

の社員（マネジャー）が言っていた。こういったことを地道に広げていくことが企業としては大事である。

- 佐々木委員：近年、企業価値の計算の分解をすると、半分以上が非財務である。日本は超高齢社会に突入する中で、どのような事業モデルにしていくかは一つの問である。その中の1テーマがビジネスケラー、もう1つがシニア活躍である。両方ともしっかり成功モデルが出来ていない中で、企業側が新しいモデルを作れたら、政策的な観点で世界中老いていく中、良いスタンダードが作れると思う。また、企業の人的資本経営の中に入れておく必要がある。少子化も大事だが、高齢化にどう対応するかは非財務から仕掛けをしていくということかと思う。
- 大嶋委員：ビジネスケラーへの支援の必要性は、ポジティブな側面からも打ち出すべきではないか。例えば、人的資本上のリスクへの対応として投資家に説明可能であることや、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の観点、育児だけではなく幅広いケアと仕事の両立に関わる取り組みの観点からも、ポジティブなアピールの機会になりうる。
- 白川委員：中小企業の立場では、従業員の仕事と介護の両立支援とあるが、中小企業は両立支援による経営面のリスクを考えがちである。近視眼的、日々の経営がシビアな問題として中小企業にはあるので、今現在どう支援が出来れば事業運営が円滑になり、社員のモチベーションや生産性があがるかを経営者自身がどう考えるかが大切である。先ほどポジティブにという話があったが、ネガティブなことを考えるとやりたくないとなるので、その先に会社のリターンなどなにがあるのかを経営層が理解するような働きかけが必要である。

<介護をしている従業員自身の健康・人生支援の観点>

- 石山委員：企業にとってのリスクと機会という点では、様々なガイドラインや施策を打ち出したときに、例えば資料6の8ページのデータでは家族の介護は家族が行うのが当然だとの意識を実際に多くの方々が持っている。その意識に則って相談を受けるという状況になっていくと、そもそも家族が介護する上でどうするというような流れで相談が展開されていくとなかなか脱却できない。
具体的には、高齢者に対するケアを行っていく介護支援専門員（ケアマネジャー）のアセスメントが介護保険制度始まって以来初めて変更され、家族を介護力として捉えるのではなく家族の状況として捉えていくようになる。これは家族自身が介護者ではなく、その人一人一人の人生を歩む人として支援をするという観点に変わっていくということだ。
そういったことと連動するような形で、上司、あるいは相談をしていく従業員が自分の人生を歩むという観点で、介護とどう付き合っていくかというスタンスで進めていかなければならない。介護になる前と初動の体制を整えるところにフォーカスされがち

であるが、実際に介護を行っている期間に従業員（家族）は自身の体調不良をなんらか感じながら、通院しないまま、自分のことは後回しにして、親のことが施設入所等で落ち着いてきた時に自分の体調不良に対する対応を始めるため、進行性の病気がかなり進んだ状況で発見されることもあり、それ自体も労働力としての損失になっていく。ゆえに、仕事と介護の両立と共に、従業員がご自分の健康に目を向けて、適宜医療機関にも繋げられるような仕組みづくりが必要。自分自身も、介護してない時と同じように医療を受けていくと健康管理をするといったようなサポートも並行して行かなければ、リスクへの対応というところができない。そうした観点も必要であると思う。

- 山田委員（座長）：従来は性別役割分業の中で、男性は仕事、女性はケアを担った。今は、性別を問わず皆が働き、生活を守っているのも、様々な制約を持っている従業員が当たり前の時代が来ている。そこを前提に、経営、皆の力が出せるマネジメント、風土をどう作っていくかが重要である。佐々木委員が言うようにアジアのモデルになるのではないかと。考えようによってはポジティブな議論がなされようとしている。

議題②「特に両立支援を講じるべき企業の特徴・傾向分析」について、どのように考えるか。

議題③「企業実態（規模・業種業態・地域性等）に応じた両立支援の在り方・先進事例の整理」、ガイドラインの骨子（案）について

- 山田委員（座長）：ミクロを見るときに注意すべきことや、ガイドライン骨子についてもご意見があればいただきたい。

＜仕事と介護の両立課題が顕在化する企業、若い世代での必要性など＞

- 佐々木委員：仕事と介護の両立について課題が早期に顕在化する企業は、現場を持っている製造業、建設業等である。つまり、リモートワークやホワイトカラー的な対応のみではオペレーションがまわらず、かつ高齢化が進んでいる（従業員の結構多くが40代後半から50代）日本の企業で言うと真ん中に位置している企業である。そのような大手企業の一部が先進的な事例としてこのテーマに取り組んでいるし、未だに試行錯誤されている。一方で、平均年齢の低いITの企業等において対応が不要かというところではない。先ほど申し上げたように家族の介護は若い人が実施する場合もある。加えて、業界や企業そのものがみんなで作る意識にならないとケアラーの方々もなかなか前向きに進まない。この企業が必要、この企業はまだ必要ではない、とのセグメンテーションをあえてしないほうが良いと個人的には思う。これは国の課題であり、全企業・全業種、年齢が低くても高くても、国家的にやっていこうという発信の方がしっくりくる。濃淡はあるが、どちらにしてもやらなければならないということを考えると、そのようなアプローチもあると思う。ちなみに、平均年齢30代の若いIT企業でも、介護との両立支援の取り組み始めている会社もある。若くてもヤングケアラー等の話も出てきており、ITでリモートワークだから問題ないのではなく、環境が整っていた方が

良いに決まっているため、濃淡をつけるのはかえってミスリードになる。

- 加藤委員：若い年代の話に関し、弊社グループでも三者面談で30代男性が手を挙げた。その社員は、自分が家族の面倒を見ると決めていて、今制度を使わないと後悔するので制度を使いたいと相談に来てくれた。若い世代では、自分がやるのが当たり前という意識になっている。私自身、三者面談を実施してよかったと思った。

資料 p24 骨子案は、介護のみに特化して伝えていくことは企業で仕事をしていて難しいと感じている。関心のある層と無い層が分かれている。話は分かるが実感がない。これまでは介護が企業の課題として取り上げられていなかったところに、介護も個人の話ではなく企業を取り上げる話に変わったと訴えたほうが良い。介護だけに特化すると、それを運営する担当者が社内におらず、外部機関に頼るのみで企業としてはやらされ感が増す。それよりも、企業が取り組む課題から介護を排除しないという考えのほうが良い。介護という課題があるのかないのか一度洗い出し、あるなら課題は何かを整理することがスタートである。いま課題が無いのであれば、無理にやらず優先事項からやるほうが社員は納得する。排除されていた介護を取り込むことが必要である。

<「両立」とはなにか、個々人によって多様な「両立」の捉え方>

- 大嶋委員：ガイドラインにおいて、両立支援とは何を意味するのか。世の中的に、介護ができるように仕事の負担を減らすことと捉えられることもあるが、単に仕事を減らした結果、労働者が意欲を失ってしまったら、それは望ましい両立とは言えないのではないか。育児と仕事の両立では、男女共同参画の観点もあり、いかに働き続けるかという点での両立支援と、いかに質の高い働き方を可能にするかという点でのキャリア支援が同じように大切にされているが、介護は前者だけに注目が集まりがちでバランスを欠いている。両立とは単純に仕事を減らすことではない、介護とやりがいの両立であるというメッセージを出すべきである。

もう一点、フェーズの観点も大事である。仕事と介護の両立には様々なフェーズがあるが、介護開始当初の心身の負担が多いフェーズに、慌てて仕事と介護に関わる様々なことを決めてしまわないよう、長期的な目線を企業と労働者が持てることが重要である。企業規模による差について、先行研究では、企業規模より、恒常的な残業や上司の支援などの職場の特性や職務の自律性の低さなど、職場要因の重要性が指摘されているように思う。

➤ 山田委員（座長）：モチベーションの問題は、仕事を減らすのではなく、どのように前向きに仕事ができるのか、環境を整えることが大事である。

- 白川委員：両立支援の上で、外部の力を借りるよう言われるが、外部の力はどれだけ介護をしている人にとって活用しやすいものかといった視点も大事である。私の母は認知症で特養にいるが、以前、ある人から、社長業は無理だからはやく施設に入れなさいと言われた。しかし、施設に入れられる経済力のある人は少なく、入れられること自体

も幸せだとも言われた。普通に働くビジネスケアラーが仕事を両立させるために経済的問題は入ってくる。政策として、サービスとして、どういうものが両立に使いやすいか、という観点では、現状が 100 点ではないと思う。介護人材も少ない中、介護人材がどうすれば介護の仕事に就きたいと思うかなども含め、様々な利用しやすいサービスを検討していただくことも必要である。

- 南総括審議官：介護の問題は 50 歳以上が中心であろう。一方で、ホワイトカラーの 50 代、現場の 50 代だと仕事のやり方も違う。また、中小企業の 50 代も役割が違うし、自営業や中小企業の経営者だと仕事も休めないなど、それぞれの環境によって違う。たとえばホワイトカラーと中小企業では 1 日休む重要性も違う。中小企業では各人が戦力となっているので 1 日休むことでの影響も大きいし、大学の先生も仕事をやめることは出来ない。企業経営と広く捉えられるタイトルにはしているが、働いている方の大部分は中小企業であるので、実態を踏まえてガイドラインを作成したほうが良い。
- 石山委員：先ほど両立とは何かという意見があったが、ここについてしっかりと目線を合わせていく事は今後の議論において非常に重要だ。支援をする上司や企業側と、両立する本人の目線が合っていなければなかなか議論が進まない。両立とは仕事の量を減らして介護の量を増やすということではないと仰っていたが、これについてはおそらく個々人によって考えが異なる部分ではないか。先ほど委員のプレゼンテーションにもあったように、介護と仕事の両立をすることは非常に多様性、可変性があることである。その方のキャリアやライフステージが今どういう段階なのか、どういう企業特性の中で働いているか、親などの介護を受ける側との関係性、家族に対する価値観の持ち方などによって変わってくる。そのため、両立とは何かという時には、個人が置かれた複数の要因を踏まえた形で個別に考え、一緒に考え、選択できる相談の場が設けられて、自分なりの両立というものを考えることができたかという体験そのものが非常に重要になっていく。そのため、相談できる体制、あるいは両立に関する専門家のアドバイスを受けることができたかなどについても両立の施策や指標に入れていくと良い。両立支援については受ける側だけではなく、若者ケアラーなどの自分の親がその上の親の介護をしている姿というものをしている 20 代 30 代の人たちも、両立をする当事者の満足や受けている施策について非常に関心を持って見ているのではないか。
- 島貫委員：仕事と介護を両立できる職場かどうかをみる一つの観点としては、管理職が短時間で働けるような職場になっているかどうか。40 代にもなれば管理職に就くことも多いだろうが、管理職が短時間で働いたり一時的に職場を離れたりしても、業務に支障が生じない職場になっていないといけない。二人の委員のプレゼンテーションをふまえると、今回の企業向けのガイドラインは、本人が早めに準備をし、介護に直面したときに自分自身で考え対処できるような支援になっていないと、実際に運用するのは難しいと感じた。企業側は働く人のキャリアの考え方、働き方の仕組みを見直していく必要があるのではないか。「40 代 50 代からキャリアを考える」というのでは、介護両

立支援の観点からは遅いように思う。入社直後から、いつ介護に直面してもおかしくないと考えて、柔軟な働き方を使いこなせるような準備が必要である。

- 佐々木委員：企業と個人の関係もこれから変わってくる。フリーランスの仕事が増えてきているが、フリーランスは経営者と同じ。企業が何かを生み出そうとするときにやる工程を一人でやらなければならない。そういった方からの悩みも多く、自身もフリーランスの方と仕事をしている際に「僕、どうしたらいいでしょうか」と聞かれることもある。何の制度もないし、支援もない、でも必要だという話があるので、どういう形でリテラシー教育として仕組み化して行くのか。もちろん企業が先導してマネジメントさせるというのは可能だと思うが、経営者やフリーランスの方々も含め、どうしていけばよいかというのは検討が必要だ。

企業の従業員に話を伺ったことがあるが、「原則として、会社に期待をするわけにいかないと思っていた。自分でいい加減何とかしたいと思っているなかで、かつ企業の研修があったとしても自分から何か動くのは気持ち的に難しい。むしろ、40 歳になったらこれを見てくださいと言われた方が良い。企業からでもいいし、国からでもいいので、直接的に働きかけてくれた方が動きやすい。マイナンバーなどの現在の仕組みに紐づけ周知を行う等してもいいのでは。」と言われたことが印象的であった。課題は多様なので、全てに対応する施策をインフラとして整えるのではなくは、自分がどのステージにあり、どの選択肢があるか、確認できるような制度が良いのではないか。そういう意味では、個人のリテラシーが大事である。個人で見ると転職をするかもしれないので、企業施策は初めの振り子という設計がベストと考えている。

- 大嶋委員：個人の力量頼みだとこぼれ落ちる人がいるので、企業がどう働きかけるべきかの具体的な部分も、しっかり考えた方が良いと思っている。いま企業と研究会をやるなかで、企業や管理職とビジネスケアラがそれぞれ介護について多様なイメージを持って対峙している結果、すれ違いが起き、対話できていない問題が現場で起きているのではないかと議論している。それを解決するために、労働者が介護をしながら「どう会社に貢献していききたいか」、管理職が「上司としてどう貢献してほしいか」といった思いをすり合わせられる面談シートが一助になるのではと考え、作成したツールを11月に公表する予定である。

<ガイドラインの役割、企業がすべき内容の整理>

- 加藤委員：なんでも企業がやるとなると負担が大きすぎるので、交通整理を行うためのガイドラインになるとよいと考えている。弊社でも施策を行う中で、ケアをする中で、会社としてできることはそう多くないと感じる。一方で、話せる環境、手続とか色々なケアをするための休みを取りやすい環境、上司とつながりやすくする環境を作るサポートはやらないといけない。あとは地域包括支援センターの専門サポート。相談するとすぐ対応できるようなサポート、そうしないとどんどん悪化する。また、ガイドライン

で相談窓口をつくることを記載したとしても、窓口を沢山作るだけではケアラーのためにならない。誰が何をやることが要介護者の幸せになるかを考えるべきである。ガイドラインで各サポートについて専門職、マスト、あったらいい、と具体的に示すことがよい。

- 山田委員（座長）：仕分けと協業体制を明確にしないと、特に中小企業などは無理で倒れてしまう可能性があると思う。
- 加藤委員：ガイドラインに記載されている施策のラインナップを 100%揃えたら良い会社、両立できる会社となるのは違うと思う。実態が伴っているのかが大事で、それを評価するのは社員であり、社員の家族である。社員の家族が良い会社と思える社会が良いと考えている。
- 佐々木委員：最初の窓口を設置し、地域の支援センターにつないでいく。そういう整備をするということだと思う。

【関連資料】

本検討会資料

https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kaigo_ryoritsu.html

以上