

## 仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン（案）

～全ての企業に知ってもらいたい両立支援のアクション～

令和 6 年 ● 月

経済産業省

## 全ての経営者に向けたメッセージ

### 仕事と介護の両立支援充実に向けて

我が国は少子高齢化が進行し、今後労働人口も減少していくという現状に直面しています。この人口動態は、企業の人手不足を深刻化させ、経済全体に影響を及ぼす可能性があります。

そのような労働供給制約時代に突入していく中、仕事と家族の介護を両立される方が増加しています。

従業員一人ひとりが抱える介護の問題は、その個人だけでなく、企業活動の継続にも大きなリスクを生じさせます。家族の介護が必要となり、従業員が仕事との両立を実現できない場合、結果として、従業員本人のパフォーマンスの低下や介護離職などに繋がり、企業業績に影響を及ぼす可能性があります。

特に中小企業では、人材不足の中で中核人材がビジネスケアラーになった場合、それは企業にとって死活問題となります。中小企業は、限られた人材を最大限に活用することで競争力を維持しています。そのため、中核人材が介護のために仕事を離れると、その影響は企業全体に及びます。

社会的な課題である労働人口の減少に対処するためには、従業員のライフスタイルや希望に応じたキャリア継続が必須となります。

企業が仕事と介護を両立できる環境を整備することで、従業員はキャリアを続けることが可能となるだけでなく、事業継続におけるリスクマネジメントとしても有効であると考えます。また仕事と育児の両立や働き方改革、女性の活躍推進などと同じように、Diversity, Equity, and Inclusion (DE&I)の推進にもつながり、より強固な組織を形成することができると言えます。

本ガイドラインは、企業経営における仕事と介護の両立支援が必要となる背景・意義や両立支援の進め方などをまとめており、主に経営者や経営陣に読んでもらいたいと考えております。

仕事と介護の両立を巡る問題は、我が国の未来を左右する重要な課題であり、その解決には全ての企業の協力が必要となります。

本ガイドラインが、介護に係る企業経営上のアクションを充実させる一助となることを願っています。

企業経営と介護両立支援に関する検討会 委員一同

## 目次

はじめに ガイドライン策定に当たって	4
① ガイドライン策定に至った社会的背景	4
② ガイドラインが目指すもの	6
③ ガイドラインがアプローチする対象	7
<b>1. 企業が経営面において仕事と介護の両立に取り組む意義</b>	<b>8</b>
① 経営戦略としての仕事と介護の両立の重要性	8
② 仕事と介護の両立支援が企業に与える影響	9
<b>2. 仕事と介護の両立に関する従業員や企業の現状・課題</b>	<b>11</b>
① 仕事をしながら介護に従事する従業員の現状・企業に対するニーズ	11
② 仕事と介護の両立支援に関する企業の現状・課題	12
<b>3. 企業が取り組むべき介護両立支援のアクション</b>	<b>15</b>
① 企業における介護両立支援の全体像	15
② 全企業が取り組むべき3つのステップ	15
③ 企業独自の取組の充実	18
④ 外部との対話・接続	19

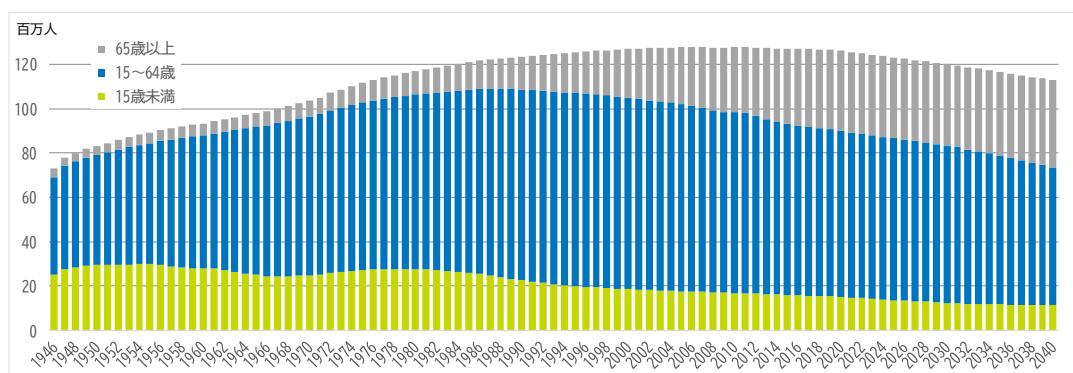
## はじめに ガイドライン策定に当たって

### ① ガイドライン策定に至った社会的背景

#### ➤ 今後の人口動態<sup>i</sup>

- 日本の人口に占める15歳未満の割合は1950年代以来、減少の一途である。生産年齢人口である15～64歳の割合も1995年をピークに減少に転じている。一方で65歳以上の割合は増加し続けている。国の希望出生率は1.8であるが、その数値まで改善する傾向はみられていない。今後も、少子高齢化（2022年時点では高齢化率29%）は益々進み、労働力人口不足の問題が加速することが確実である。日本は国際的に最も最も長寿な国<sup>ii</sup>であるが、医療技術の進歩等に伴い、健康寿命や平均寿命が延びる可能性を踏まえれば、高齢になっても働き続ける人は増えることが予想される。

図表1.日本における今後の人口動態の変化

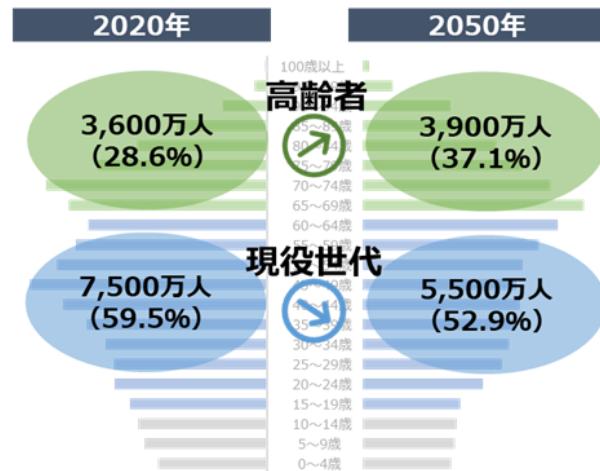


出所：総務省「人口推計」（1946-2022）を基に作成

#### ➤ 我が国の2050年の姿

- 既に日本は、全体人口の約4人に1人を65歳以上の高齢者が占め、超高齢社会に突入している。日本の人口のボリュームゾーンである「団塊ジュニア（約800万人）」が2040年代後半には後期高齢者になり、医療・介護負担はさらに増大すると見込まれ<sup>iii</sup>、第一線で働く人数の少ない現役世代が、公私にわたって高齢者を支える構造がより顕著になる。

図表2. 我が国の2050年の姿

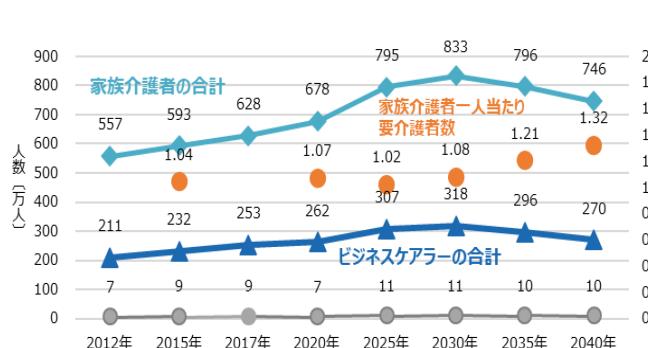


出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）中位推計」を基に作成

#### ▶ 仕事と介護の両立困難による日本社会への影響

- 2030年には家族を介護する833万人のうち、約4割（約318万人）が仕事をしながら家族等の介護に従事する者（「ビジネスケアラー」「ワーキングケアラー」などと呼称）となると予測されている。（なお、労働力人口当たりのビジネスケアラーの割合を見ると2030年時点で労働力人口の21人に1人がビジネスケアラーになる見込み<sup>iv)</sup> 介護者が家族介護にかける時間は男女ともに1日2時間余りであり<sup>v</sup>、現役世代の可処分時間を大きく減少させている。
- 仕事と家族等の介護との両立が困難になることの影響は個人的なものにとどまらない。介護離職や介護発生に伴う物理的、精神的負担等によって引き起こされる労働生産性の低下（経済損失額）は、現状のままでは2030年には約9兆円に上る見込みであり、この損失額を減らすことは社会全体が対応すべき課題といえる。
- また、従業員が仕事と介護の両立が困難となることに起因する損失額（労働生産性損失額+介護離職者発生による損失額）を一定規模の企業で推計すると、大企業（製造業・従業員数3,000名）で1社当たり年間6億2,415万円（労働生産性損失額：5億5,407万円+介護離職発生による損失額：7,008万円）、中小企業（製造業・従業員数100名）で1社当たり年間773万円（労働生産性損失額：686万円、介護離職発生による損失額：87万円）となる。
- 仕事と介護の両立困難が企業活動に対して与える影響は年々増すことになり、企業の持続的成長の観点からも、社会全体として今一度、この課題に向き合っていくことが必要であり、企業経営の観点を含めた仕事と介護の両立支援充実について有用な情報を整理すべく、本ガイドラインの策定に至った。

図表3. ビジネスケアラーに関する指標の推移



(出所) 国立社会保障・人口問題調査会「日本の将来推計人口（平成29年4月推計）中位推計」、総務省統計局「就業構造基本調査（平成24年、平成29年）」、厚生労働省「雇用動向調査（平成25年～令和3年）」、経済産業省「将来の介護需要に対する介護者キャラクターに関する研究会」（平成10年3月）  
※1 2012年及び2017年の家庭介護者、ビジネスケアラーの数は就業構造基本調査による。  
※2 2012～2020年の介護離職者数は雇用動向調査結果より、2025年以降は厚生労働省「雇用動向調査」による。  
※3 事業所に就業する有業者のうち、仕事と介護の両立が困難な状況にある者、有業者全員（仕事は從業者、を含む）まで広げた場合は、2030年時点までと推計される。今後、女性の社会進出や高齢者の雇用促進等に伴い、数値はより上に振れする可能性がある。  
※4 介護離職者の数の将来推計は、厚生労働省「雇用動向調査（平成29年～令和3年）」も同じ算出したものであり、専門的な効率効果等は加味していない。  
その他の推計値は、各調査が、各調査における年齢階層別人数割合と将来推計人口の掛け合わせにより算出。

図表4. 2030年における経済損失（億円）の推計

図表5.企業規模別での経済損失試算<sup>vi</sup>

## ② ガイドラインが目指すもの

- 全ての企業が仕事と介護の両立支援を充実させるための手引き
  - 少子化、高齢化という人口構造は長期的に続くと考えられ、従業員が家族の介護をする状況は珍しいことではなくなる。従業員個人の生活の変化は、当然企業活動にも影響を及ぼすため、全ての企業が仕事と介護の両立支援を行うことを想定すべきである。
  - なお、仕事と介護の両立、という定義は、休業や業務量の削減を行い、従業員が介護に携われる時間

を増やすことを意味しているわけではない。家族の介護に対応しつつ、希望に応じた働き方を選択し、家庭生活とキャリア形成を両立し続けられることを意味している。

- 一方で、介護の必要性は、従業員の親族に生じるものであり、かつ、介護の明確な始期や見通しが判然としない場合や、キャリア等への影響を懸念するなど、従業員側から言い出しづらいことがある。さらに、企業・従業員ともに、従業員自身で対応することが当然と認識しているケースもある。
- 企業が仕事と介護の両立支援をより充実させるためには、従業員の生活の変化に柔軟に対応しながら、経営層・人事部門・管理職などがそれぞれ連携し、多層的な施策を講じることが求められる。
- 本ガイドラインは、全ての企業が我がごととして仕事と介護の両立支援に取組むに当たってのマインドセット醸成や情報提供を行っていくことを意図している。

### ③ ガイドラインがアプローチする対象

#### ➤ 仕事と介護の両立支援を先導する経営層に向けて

- 本ガイドラインは、企業における仕事と介護の両立支援を先導していくことが期待される、経営層を対象にしたものである。
- 経営層には、企業経営における介護両立支援施策の重要性を認識し、人材戦略の中に位置付けることが求められており、こうした取組を進めるにあたって有用な情報提供を行うことを目的としている。
- なお、人事部門や、介護に直面する従業員本人に対する実務的な情報提供は、厚生労働省ホームページ「仕事と介護の両立～介護離職を防ぐために～」<sup>vii</sup>をはじめ、各種リーフレットやガイドが整理されており、そちらを参照いただくことを推奨する。

## 1. 企業が経営面において仕事と介護の両立に取り組む意義

### ① 経営戦略としての仕事と介護の両立の重要性

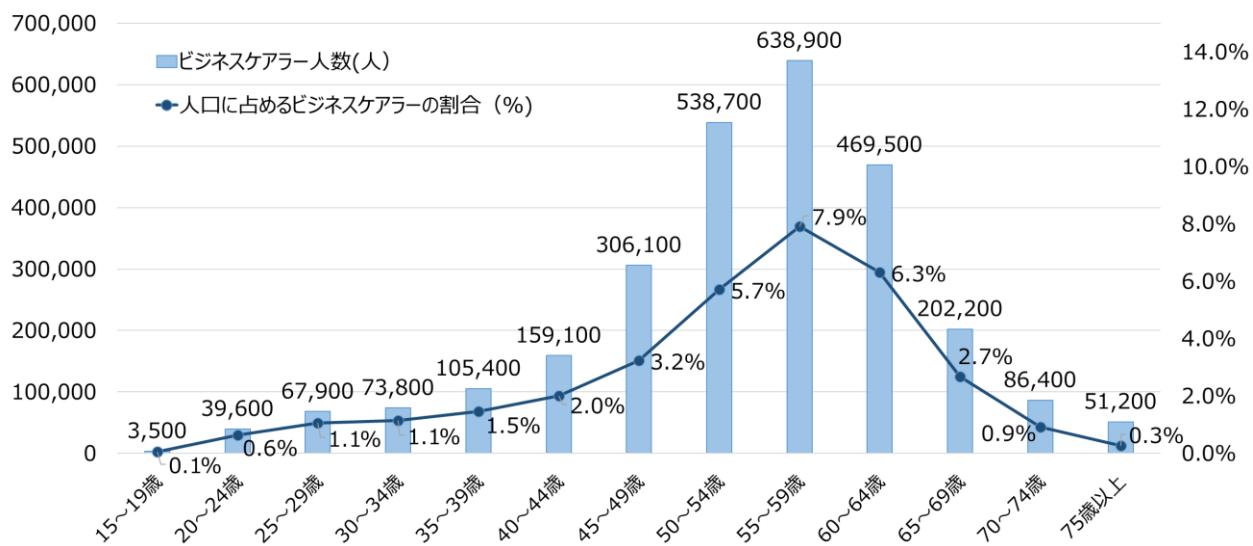
#### ➤ 中長期的な企業価値向上に向けて（人的資本経営の実現）<sup>viii</sup>

- 近年、非財務的価値の中核に位置する「人的資本<sup>ix</sup>」に着目し、従業員のスキルや知識を最大限に活用し、中長期的な企業価値向上や組織のパフォーマンスを向上させる戦略として、「人的資本経営」が提唱されている。デジタル化や脱炭素化、コロナ禍における人々の意識の変化など、経営戦略と人材戦略の連動を難しくする経営環境の変化が顕在化するにつれ、実際の経営でもこうした人的資本が課題としての重みを増してきており、「仕事と介護の両立」についても改めて、人材戦略の枠に留まるのではなく、経営戦略の中に位置づけていく（人的資本経営の一部として仕事と介護の両立支援をとらえていく）ことが重要となってくる。
- そして、こうした人的資本に関する取組が進むことにより、例えば、「健康経営」や「DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）<sup>x</sup>」の文脈においても効果が見込めるものとなる。
- 従業員の健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践する健康経営においては、仕事と介護の両立が大規模法人部門の評価項目に入る等、重点的事項として位置付けられているところであり、同様に、DE&I が掲げる理念を達成するためにも、介護に直面する従業員の事情を踏まえた環境整備を検討・実装していくことは必須である。
- こうした取組の積み重ねが、専門性や経験、感性、価値観といった知と経験を持つ多様な人材が組織で活躍できることに繋がり、イノベーションの創出、ひいては中長期的な企業価値向上が期待できる。

#### ➤ 持続的な事業・組織運営におけるリスクマネジメントとして

- 晩婚・晩産、単身世帯や共働きの増加、核家族化など、ライフスタイルが多様化する日本社会においては、世代や性別を問わず、全ての人が家族の介護に直面する可能性があるため、従業員の年代構成にかかわらず、仕事と介護の両立支援は全ての企業が取組むべき重要な課題である。
- 一方で、優先的に取り組むべき支援や施策の具体的な内容については、従業員の年齢層や企業規模によってバリエーションがある。例えば、組織内に占める従業員の 40～50 代が多い場合は当然ながら介護の必要が生じる可能性が高くなり、一般的に管理職・経営層が多い年齢層であることや、特に中小企業では代替人員の確保が容易ではないため、企業活動に与える影響は大きいことが懸念される。
- 人材戦略としてのビジネスケアラー支援は個人のキャリア継続だけでなく、持続的な事業・組織運営におけるリスクマネジメントとなる。

図表 6. 年齢階層別のビジネスケアラー人数と人口に占める割合（2022 年 10 月時点）



出所：総務省統計局「人口推計（2022年（令和4年）10月1日現在）」「令和4年就業構造基本調査」  
※総務省「令和4年就業構造基本調査」より、「仕事が主な者」かつ「介護をしている」と回答した方をビジネスケアラーとして定義して算出。

## ② 仕事と介護の両立支援が企業に与える影響

### ➤ リスクとリターンの整理

- 自社における仕事と介護の両立支援の意義や重要性を把握するにあたり、両立支援を講じないによるリスクと、両立支援を講じることによるリターンを整理・分析しておくことが必要不可欠である。
- 特に、リスクへの対処というだけでなく、持続的成長を実現するうえでのリターンにも注目することで、現状のリスクをリターンに変えていくという発想を持つことが重要であり、こうしたマインドを共有することで、両立支援に対してより前向きかつ積極的な姿勢で取り組むことが可能となる。
- 本ガイドラインにおいては、経営戦略（経営層視点）、組織マネジメント（人事部門／管理職視点）、オペレーション（従業員視点）の3つの観点から、仕事と介護の両立支援が企業に与える影響について整理を行う。

### ➤ 経営戦略（経営層視点）

- 企業の中で両立支援を講じないことにより、経営目標や業績目標等の未達が生じ、経営戦略に対する組織としてのコミットメントが相対的に低下してしまうことが懸念される。こうした事態は、企業そのものの競争力にも悪影響を及ぼし、ステークホルダーとの関係でレピュテーションリスクにもつながり得る。
- 一方で、仕事と介護の両立支援の推進を経営戦略上明確に位置付ける等、経営戦略と人材戦略を相互連携させ、人的資本経営に取り組むことで、組織としての成長・業績の向上に資することになり、企業の中長期的成長を見通したイノベーション創出が期待される。結果的に、介護離職や従業員の仕事と介護の両立困難に伴う生産性の低下が抑制され、競争力の維持や、ステークホルダーへの好影響にもつながりうる。

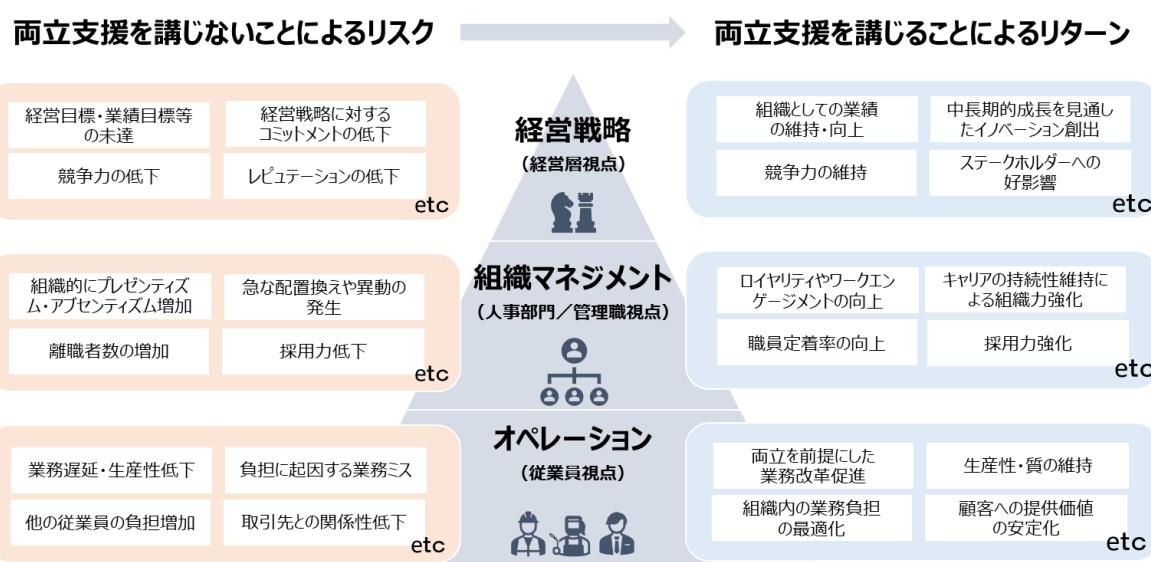
#### ➤ 組織マネジメント（人事部門／管理職視点）

- 両立支援が十分に行き届かないことにより、組織内でプレゼンティイズム（心身に何らかの不調や疾病を抱えた状態で出社し、本来のパフォーマンスが発揮できない状態）やアブセンティイズム（心身の不調により、遅刻や早退、就労が困難な欠勤や休職など、業務自体が行えない状態）が増加し、急な配置換えや予期せぬ異動調整が必要になることや、最悪の場合従業員の離職に至るケースも想定される。またこうした組織状態は採用にも影響を与え、人材確保の観点でもリスクを孕みうる。
- 一方で、プレゼンティイズムの従業員は、ワーク・エンゲイジメント、職場の一体感と有意な負の相関を有している<sup>xii</sup>ことから、企業として両立支援に取り組むことで、従業員のロイヤリティ向上やキャリアの持続性維持による組織力の強化が期待される。また、職員定着率の向上なども見込まれ、こうした一連の取組を対外的に発信することで、採用力の強化につながりうる。

#### ➤ オペレーション（従業員視点）

- 家族の介護を始めた従業員が感じる仕事への影響としては、自身の仕事のパフォーマンスの低下や、集中力の低下を指摘する声が多い<sup>xiii</sup>。業務ミスや遅延が生じることにより、本人だけではなく、周囲の従業員の負担増加にもつながり、取引先との関係性にも悪影響を及ぼし得る。
- 仕事と介護の両立支援への取り組みは、身体的・精神的負担に起因する個人の業務ミスを減らすとともに、柔軟な組織対応が可能な体制構築によって、業務負担の最適化などBCP（事業継続計画）の強化につながる。こうした取り組みを通じて、現場レベルでの顧客への提供価値が安定することが期待される。

図表7.仕事と介護の両立支援が企業に与える影響



出所：企業経営と介護両立支援に関する検討会の議論を踏まえて作成

## 2. 仕事と介護の両立に関する従業員や企業の現状・課題

### ① 仕事をしながら介護に従事する従業員の実情・企業への期待

#### ➤ 仕事と介護の両立を巡る従業員の実情

- 仕事と介護の両立を巡っては、介護に直面する従業員の観点で、主に3つの特徴を認識しておく必要がある。
- 1つ目は「自身の介護状況開示への消極性」、2つ目が「介護の状況が個々人によって多様であること」、そして3つ目が「肉体的負担に加えた精神的負担の増加」である。

#### ➤ 自身の介護状況開示への消極性

- 介護は育児と異なり、明示的な始まりがなく、緩やかに発生することもあることから、本人の自覚がないまま、例えば、有給休暇を使って両親のサポートを行うなど、実質的な介護が発生していることが多く、従業員から開示を行うタイミングを逸してしまう場合もある。また、自身のキャリアへの影響を懸念して、介護の状況を開示することに抵抗がある事例も生じている。
- こうした従業員側の事情を踏まえると、まずは、企業側が定期的なアンケートなどを通じて介護の実態把握を行うことが必要になってくる。特に初期の頃は、介護の発生有無は外形的に見えづらいことから、まず自身の介護状況を正確に届けるチャネルを確保しておくことが重要である。

#### ➤ 介護の状況が個々人によって多様であること

- 一般的に要介護度や認知症は緩やかに重度化すると思われがちであるが、急激に重度化する場合もあり、いつ介護の当事者になるか、その負担がどの程度であるかは、個々人によって状況が全く変わってくる。また、介護はいつ終わりが来るかもわからず、10年以上仕事と介護の両立が必要になってくる場合もあり、仕事と介護の両立に際しては、対応について個別具体性が極めて高いことを認識しておく必要がある。
- このように介護の発生状況は極めて多様であり、急に当事者になりうることから、従業員のリテラシーを高める情報発信は非常に重要である。介護離職者向けのアンケートにおいても、「どのような職場の取組があれば仕事を続けられたと思うか」という質問に対して「仕事と介護の両立支援制度に関する個別周知」と回答する割合が半数を超える、個別の制度周知に対するニーズが高かった<sup>xiii</sup>。また、さらに、個々人の介護の状況を把握した上で、個別具体的な対応策を提案できるような相談窓口を企業側に設置されることも有効な打ち手となり得る。

#### ➤ 肉体的負担に加えた精神的負担の増加

- 介護発生による負担としては、直接的な介助（食事・排泄・入浴等）に起因する肉体的な負担だけではなく、介護サービスに関する情報収集、ケアマネジャーや介護事業者とのコミュニケーション、見守り、外出の付き添い、医療的介入における意思決定といった精神的負担にも目を向ける必要がある。
- こうした仕事と介護の両立への不安を軽減していくためには、人事労務制度を充実させていくことが重要である。例えば、現在の勤務先で長期的に働き続けるという観点から従業員が企業に対して求め

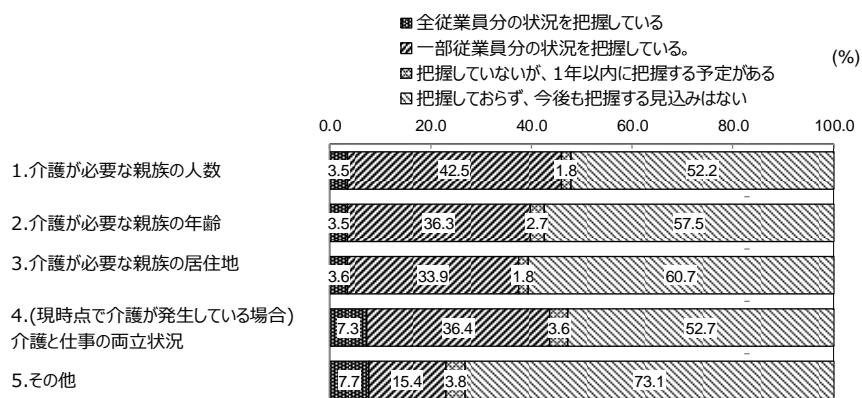
る支援として、性別や管理職の有無を問わず、「柔軟に休暇を取得できる制度」や「テレワーク、フレックスなど柔軟に働ける環境整備」が5割前後となっていることからもそうしたニーズが伺え、また、福利厚生の一環として経済的支援を行うことも考えられる。そして、そういった施策と並行して、各人が抱える家族介護における負担や工夫、困りごとを共有できるようなコミュニティ形成を社内で行い、ピアサポートできる仕組みづくりを行うことも想定される。

## ② 仕事と介護の両立支援に関する企業の現状・課題

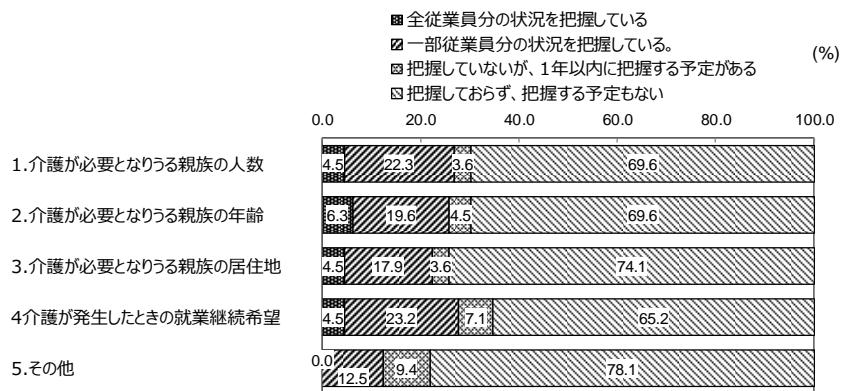
### ➤ 企業における仕事と介護の両立支援の取組について

- 育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（以下「育児・介護休業法」という。）は、仕事と介護の両立支援に関し、介護休業や介護休暇、所定外労働の制限の措置を講ずることを事業主に義務付けている。
- 社内での介護休業の制度整備状況は従業員数によって異なるが、全体では74%の企業で整備されており、従業員数が500名を超える企業では99.6%の企業が整備しているところである。<sup>xiv</sup>
- なお、「介護休業」とは、介護保険の利用手続きや介護サービスの利用契約など、介護の体制を構築するための制度であり、「介護休暇」は自ら通院に付き添うなど、スポット的に休暇が必要な場合に活用することを想定したものである。
- 一方、大企業においても、約5~6割は従業員の現時点の介護の状況の把握を行っていない。また、今後、従業員に対して、介護が必要となり得る親族の状況を把握する予定がない企業は約7割に上る<sup>xv</sup>。
- 法律上義務づけられた制度や措置以外の取組としては、従業員向けのセミナーの実施や、社内外の専門窓口を設置している企業は約1割程度にとどまっている。柔軟な働き方については、介護事由、あるいは、介護等特定の事由を問わず、働く時間を柔軟に調整できる企業（例：短時間勤務、フレックスタイム、始業・終業時間の繰り上げ・繰り下げ、半日・時間単位の有給休暇制度）は約半数を超えており、テレワーク制度（働く場所は自宅やシェアオフィス、外出の際の移動先以外も可能）については、利用は不可あるいは制度がない企業が約7割<sup>xvi</sup>であり、企業により対応が異なっている。
- 当然ながら、法定の措置は企業における取組が進んでいるものの、法定でない、個々の従業員の介護に関する実態把握や情報提供、多様な働き方の推進などの自主的な取組は依然として一部の企業に限られている。

図表8. 従業員の介護の状況について把握（現時点の状況）



図表9. 従業員の介護の状況について把握（今後の見通し）



出所：令和4年度ヘルスケアサービス社会実装事業（サステナブルな高齢化社会の実現に向けた調査）労働者アンケート調査結果

#### ➤ 育児支援と介護支援の取組の比較

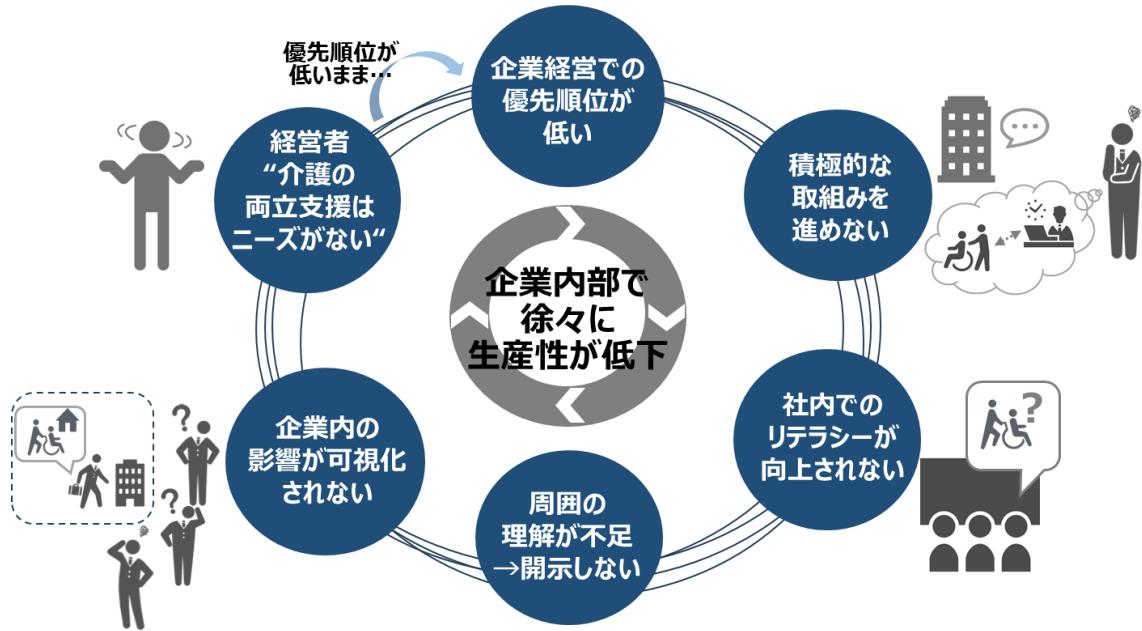
- 育児と比しても介護に関する企業の自主的な取組はあまり進んでいない状況である。先進的に仕事と介護の両立支援に取り組む企業は一定数存在するが、大規模企業においては、育児と比して、介護に関する自社で実施している制度のニーズや満足度等の聴取は約半数にとどまり（育児が34.2%、介護が15.2%）、中小規模企業に関しては、育児に関する自主的な取組を行っていない企業が18.7%に比して、介護だと27.5%になっている。<sup>xvii</sup>
- なお、育児に関しては、有価証券報告書等の「従業員の状況」の記載として、「男性の育児休業取得率」が入る等、投資家との対話における観点としても盛り込まれているところである。介護についても、健康経営の評価項目への追加をはじめとして、企業として取り組むインセンティブの充実が図られつつある。

#### ➤ 企業において仕事と介護の両立支援が進まない構造的課題

- 企業において、介護の両立支援につき企業経営上の優先順位を高め、積極的に取り組む動きが出てきづらいのは、構造的な課題が存在するといえる。
- すなわち、仕事と介護の両立について企業経営上の優先順位が低いままであれば、より積極的な両立支援施策を打つという判断が困難になるため、情報発信や個別相談をはじめとした施策を取り組みづらくなる。こうした状況は、社全体で両立支援に関するリテラシーが向上しにくい環境を生み、介護に直面している従業員からすると、周囲の理解が得られないのではないかという懸念から介護の状況開示を控える行動をとるようになってしまう。
- 結果的に、企業内で仕事と介護の両立に取り組んでいる従業員の数や動向が正確に把握できず、社全体への影響が可視化されないまま、企業内部で徐々に生産性の低下が生じてしまう、いわゆる、負のサイクルに陥る可能性が高い。
- こうした状況を踏まえると、各施策に先んじて経営層が仕事と介護の両立に対してコミットメントを行い、この負のサイクルを断ち切ることが極めて重要となる。また、従業員やその両親の年齢が把握

できれば、従業員への介護発生可能性は一定程度推測できる（従業員であれば45歳以上における発生確率が高くなる傾向になる等）ことから、仕事と介護の両立は、リスクコントロールに際して予見性が持てる事項であり、かつ、対策を講じることによるリターンも大きいと言える。

図表10. 企業で生じている介護両立支援を巡る負のサイクル

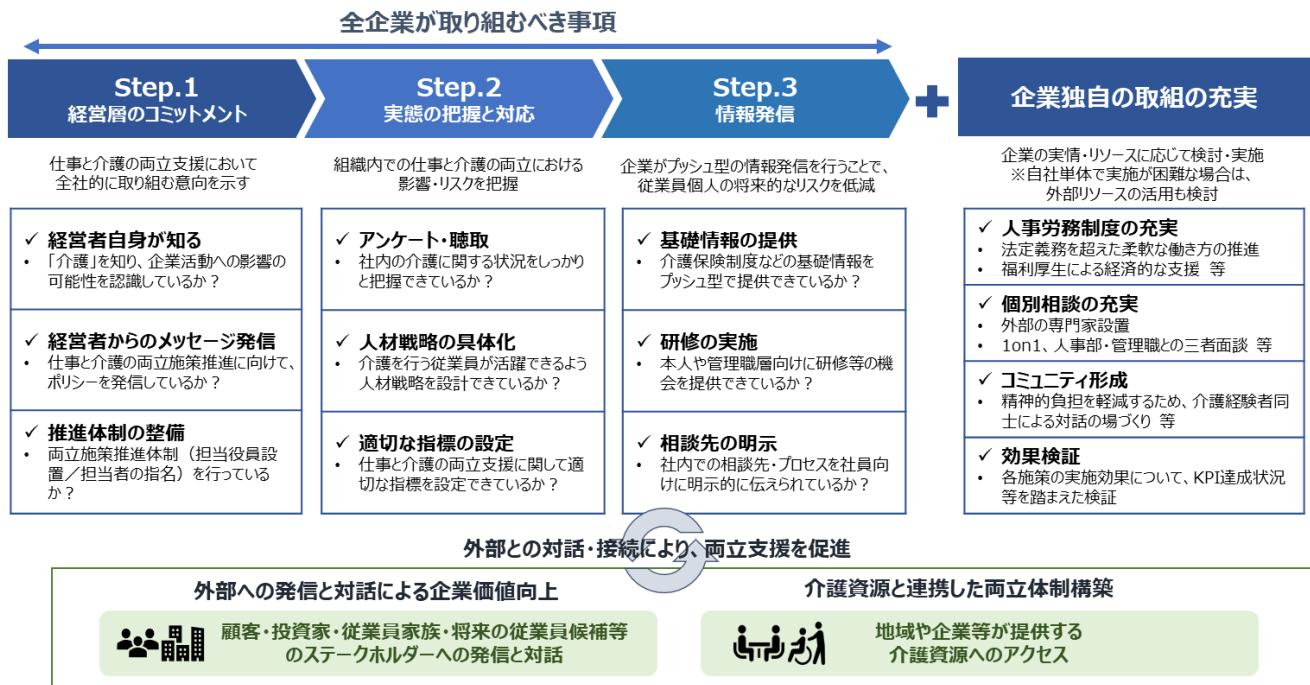


### 3. 企業が取り組むべき介護両立支援のアクション

#### ① 企業における介護両立支援の全体像

- 企業の中で仕事と介護の両立支援を充実させるに際して、全ての企業が共通して取り組むべき事項として、「経営層のコミットメント」「実態の把握」「情報発信」の3つのステップを示している。
- 先述した「介護両立支援を巡る負のサイクル」を断ち切るために、経営者自身や経営陣のオーナーシップが必要となってくることから、第一歩として「経営層のコミットメント」を置いている。また、「実態の把握」は全ての両立支援施策のベースとなることから、その次に取り組むべき事項として位置付け、仕事と介護の両立を本人や組織として実現するために必要なリテラシーを高める「情報発信」を3つ目の事項として設定している。
- なお、これらの基盤的に取り組むべき事項に加え、企業の実情やリソースに応じてさらに充実させることができる両立支援施策も記載している。代表的なものとして、「人事労務制度の充実」、「個別相談の充実」、「コミュニティ形成」、「効果検証」が挙げられる。こうした施策の充実が自社単体では困難な場合においては、自治体や非営利法人などの中間支援団体が提供する研修等、外部リソースを活用することも想定される。
- また、こうした社内の取組に加え、外部との対話や接続が必要になってくることから、顧客・投資家・従業員家族・将来の従業員候補といったステークホルダー、保険内外の介護資源を提供する地域や企業等との連携についても全体像の中に位置づけているところ。

図表11. 企業における介護両立支援の全体像



#### ② 全企業が取り組むべき3つのステップ

##### ➤ 経営層のコミットメント

- **経営者自身が知る**
    - ✧ まずは、経営者自身が「介護」について知ることから始めるのが重要である。仕事と介護の状況につき、本ガイドラインで提供している内容や行政機関等から発信されているパンフレット、関連書籍、メディアからの情報などを基に、従業員に介護が発生することで具体的に何が起こっているのかを把握することが必要となる。
    - ✧ そのうえで、自社の規模や業種等を踏まえて、経営戦略、組織マネジメント、オペレーションといった観点において、従業員の仕事と介護の両立が困難になることによりどういったリスクが生じ、逆に仕事と介護の両立が達成されることによってどういったリターンが生じるのかも整理しておく必要がある。
  - **経営者からのメッセージ発信**
    - ✧ 経営者・経営陣から従業員やグループ企業の経営幹部層に向けて、両立支援推進に関するメッセージを発信することで、企業全体の行動変容を促していくことも、コミットメントを示す手段として有効な施策となる。
    - ✧ 加えて、トップ自らが先導することで、職場全体で仕事と介護の両立を支援する環境・雰囲気が形成・醸成され、心理的安全性を確保しながら、介護の状況について従業員が開示できるようになり、各部署の管理職のフォローアップも取り組みやすくなることが期待できる。
  - **推進体制の整備**
    - ✧ 自社の中で、仕事と介護の両立支援を推進するに当たり、担当役員や担当者を任命しておくことも、以降のプロセスで両立支援施策を講じていくうえでは重要である。大企業においては、ダイバーシティ施策を担当する CHRO (Chief Human Resource Officer) がその任を担っている場合も多いが、中小企業においてはそもそもそういった専任の部署が存在しない場合も想定される。自社の中で、経営者の右腕として、仕事と介護の両立を推進する主体を明確にすることで、社内の推進を一層力強く行うことが可能となる。
  - **参考となる企業事例**
    - ✧ (事例追記予定)
- **実態の把握と対応**
- **アンケート・聴取**
    - ✧ 実態把握は全ての両立支援施策の要となる取組であり、社全体のマクロなデータ・エビデンスに基づいて、適切な制度整備や情報提供を実現できる。全社的なアンケートを実施することや、規模の小さな企業であれば社員一人ひとりに聴取していくことも有効な打ち手となり得る。
    - ✧ 具体的に、従業員の介護状況把握を行う場合は、従業員の現在や将来的な介護発生の状況・可能性、介護が発生している場合においては、被介護者の要介護度や同居の有無などを確認するとともに、プライバシーにも配慮しつつ、各部署の管理職と連携し、普段の業務への影響等を把握しておくこと必要である。

◆ なお、介護の開示を行うに当たっては、自身のキャリアや業績に対する影響を懸念する声もあることから、心理的な安全性に配慮することが必要不可欠であり、人事評価等への活用は行わないスタンスを改めて明示的に経営層自ら発信することや、必要に応じて外部サービスの利活用を検討することが求められる。

### ● 人材戦略の具体化

◆ アンケート等の中で判明した仕事と介護を巡る実態を踏まえ、自社の中で、介護に直面した従業員が最大限活躍できるように整備を進めることが重要である。特に、40～50代が家族の介護に直面する可能性が高いことを考慮すると、当該世代は社内でも中核を担う人材であることも多いことから事業活動そのものに影響が出ることも想定される。

◆ 介護自体を個人の課題ではなく、組織全体の問題として対応していくためにも、社全体の人材戦略の中に自社内の介護の実情を反映していくことが必要である。周囲のサポートや業務調整といった実務面での対応も必要になる一方で、介護を理由にしたキャリアへのネガティブな影響が生じないような人事制度を企業として改めて見直し・整備していくという観点も必要となってくる。

### ● 適切な指標の設定

◆ 自社における仕事と介護の両立を充実させるために、定量的に計測可能な指標を適切に設定し、経営層自身が意識的にPDCAを回していくマインドを持つことが重要である。この際、仕事と介護に特化した指標を立てるのみではなく、例えば、従業員満足度や女性管理職比率といった企業の中で既に設定してある指標に対して介護に施策がいかに作用するかどうかという観点を持っていくことも重要と考えられる。

◆ 仕事と介護の両立に特化した指標としては、例えば、従業員や管理職への研修実施率、社内での仕事と介護の実態に関する調査実施頻度、介護の両立支援施策の実施による従業員のパフォーマンスの変化度合いといったものが想定される。

### ● 参考となる企業事例

◆ (事例追記予定)

## ➤ 情報発信

### ● 基礎情報の提供

◆ 仕事と介護の両立の大きな壁の1つが、介護に関する従業員のリテラシーの低さである。両立支援に関するパンフレット等を提供する企業は一定数存在するものの、介護に直面した従業員が自ら情報取得をしなければならない「プル型」である状況が多くみられた。一方で、介護が従業員全員に生じうる課題であることや、リテラシーの向上が将来的な従業員個人のリスク低減につながることを考慮すれば、必須かつプッシュ型で企業から従業員に情報提供をする必要がある。この際、自社で独自のパンフレット等の作成が難しい場合は、自治体や省庁が提供する既存のパンフレットの活用も可能である。

◆ 仕事と介護の両立に際しては、育児・介護休業法や介護保険制度、地域包括支援センターといった

公的な制度・窓口に関する情報はもちろんのこと、自社独自の支援施策、両立体制構築の際に利用できる民間主体が提供するサービスなどの周知も併せて行っていくことも有効である。

- ◆ また、こうした介護にかかる基礎的な知識に加えて、金銭的な備えに関する情報発信をも行うことも重要である。必要な介護サービスや介護期間が予見できない中で、特に介護保険外サービスの利用も視野に入れると、最終的にどの程度の費用を要するのかが分からぬ<sup>xviii</sup>ことから、投資や民間保険の活用など、資産形成に関する発信を行うことも有効である。

### ● 研修の実施

- ◆ 先述した冊子等の配布などに加えて、より主体的に情報を取得できる場として、研修の機会を従業員に提供することも重要となる。自社で講師を招聘して実施することも想定されるが、行政や民間企業等が無償でオンラインをベースにした研修を提供している場合もあることから、そうしたチャネルにアクセスできるよう、従業員に対して情報を発信することが重要となってくる。
- ◆ また、特に、介護に直面する従業員本人だけではなく、その上司に当たる管理職層に対しての研修も有効である。介護休業の趣旨などをはじめとして、仕事と介護の両立に際しては専門的な知見が必要となる場面も多く、チームや部署をマネジメントする層が従業員の介護に対して如何に向き合っていくか、改めて教育の機会を提供していくことが重要である。

### ● 相談先の明示

- ◆ 従業員が自身の介護の状況を踏まえ、業務との調整を行う必要が生じた場合、上司や同僚とのコミュニケーションはもちろんのこと、社内的人事制度等との調整が必要となってくることから、こうした仕事と介護に係る人事労務制度等について、従業員が相談できる先やプロセスなどを明示しておくことも重要である。
- ◆ こうした相談先は、「Step1 経営層のコミットメント」の中で記載した、仕事と介護の両立に関する推進体制を整備する中で規定・設置し、従業員に向けた発信を適時行っていくことが望ましい。

### ● 参考となる企業事例

- ◆ (事例追記予定)

## ③ 企業独自の取組の充実

### ➤ 人事労務制度の充実

- 昨今、テレワークなどの柔軟な働き方の推進が各企業で進んでおり、育児・介護休業法において義務付けされている措置に加えて、企業独自の取組が進むことも、企業の実情に合わせて検討されるべきである。
- 企業向けに提供する福利厚生代行サービスの中には、後述する相談窓口の設置や介護関連サービスの経済負担などのオプションを設けているものもあり、両立支援施策の充実を図る観点で参考となる。

### ● 参考となる企業事例

- ◆ (事例追記予定)

## ➤ 個別相談の充実

- 家族介護に当たっては、要介護者の身体・精神状態、持病の有無、地域性など非常に個別性が高く、定型的な対応が困難である。両立体制については個人ごとに調整する必要がある。
- 家族が担うことの多い日常生活支援（移動支援、家事支援、資産管理など）の負担軽減や育児と家族介護のダブルケアの課題への対応などの観点も踏まえつつ、要介護者が居住する地域の地域包括支援センター やケアマネジャー等とも連携し、両立の相談に応じる機会を確保することが有効である。
- 参考となる企業事例
  - ◆ (事例追記予定)

## ➤ コミュニティの形成

- 介護に直面している従業員と、これから直面する可能性のある従業員が、相互に知見を共有・対話する場は、心理的な負担を軽減する観点からも整備されることが望ましい。
- 人事部門が主体的にコミュニティを形成しているところもあれば、ボトムアップ（従業員主体）で始まったものを社全体に広げていったケースなど複数のパターンが存在している。
- 参考となる企業事例
  - ◆ (事例追記予定)

## ➤ 効果検証

- 効果検証を行う対象者としては、両立に取り組む従業員、介護に直面していない従業員、人事担当者など、複数の主体が考えられる。一連の施策を講じるうえで、両立支援施策に関する全社アンケート等を実施し、従業員の認知状況やフィードバックを得ることも重要である。
- 例えば、両立に取り組む従業員に向けた施策の効果検証では、支援施策の利用実態や、施策利用の効果（両立体制構築に要した期間、エンゲージメントへの影響など）、同僚・上司からの支援状況、業務の生産性への影響などを含めることが想定される。  
また、介護に直面していない従業員については、研修等を通じた情報発信の施策効果を図る観点で、制度等の認知実態などを取得することも挙げられる。
- それらの効果検証の結果を適宜自社の両立支援施策に反映することも重要である。また、それらの取組の積み重ねによって、経年での変化を把握し、改善を行った結果は、対外的な発信にも役立てることが可能である。
- 参考となる企業事例
  - ◆ (事例追記予定)

## ④ 外部との対話・接続

### ➤ ステークホルダーへの発信と対話

- 2021年6月にはコーポレートガバナンス・コード<sup>xix</sup>が改訂され、人的資本に関する記載が盛り込まれた。上場企業は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示することなどが求めら

れている。上場企業をはじめ、多くの企業において、人的資本経営に関する情報開示等、取組が求められているのが現状だといえる。

- 介護の両立支援に関する社の取組については、人材戦略の一環としても、投資家や従業員の家族、就職・転職を考える将来的な従業員候補といったステークホルダーに発信することも考えられる。
- 情報発信は超高齢社会を迎える日本において、人的レジリエンスを備えた企業であることを社会的に認知される機会となり、企業価値の向上にも繋がり得る。資本市場や労働市場等からフィードバックを受けることで、自社のビジネスそのものにもポジティブな影響を与える可能性がある。
- **参考となる企業事例**
  - ✧ (事例追記予定)

#### ➤ 介護資源へのアクセス

- 企業においては、従業員が適切な介護資源へアクセスできるよう支援を進めるのが重要であり、公的主体や民間主体が提供する介護関連サービスとの連携を深めることや介護等に関する専門職の活用が有効である。特に、従業員自身が急に介護問題に直面した際は、介護資源の活用を検討する時間的・精神的余裕がない可能性もあるため、企業の橋渡しがより期待される。
  - 介護資源としては、まずは公的な制度を活用することが想定される。介護保険制度は、市町村及び特別区（以下「市町村」という。）が保険者となり、公費及び被保険者からの保険料を財源として運営される公的制度である。介護保険制度を適切に利用し、本人の自立を支援することで、介護をする家族の負担軽減にもつながる。
- なお、介護保険制度においては、各市町村の中学校区域を目安単位として地域包括支援センターが設置されており、保健・福祉・介護の専門職が高齢者に関する総合相談支援、介護予防支援等を行っている。

介護が必要となった場合には、仕事と介護を両立する観点からも、介護保険サービスや地域資源を適切に利用することが重要である。そのためには地域包括支援センターへの早期の相談が鍵となることから、地域包括支援センターと企業の連携（従業員への地域包括支援センターの紹介等）の必要性も高まっている。

- 介護保険制度に基づくサービス（介護保険サービス）に加えて、介護保険給付の対象とはならないものの、高齢者のニーズに対応して民間企業等が独自に提供する介護関連サービス（一般に「介護保険外サービス」と呼称されることもある）も存在している。こうした民間サービスは公的サービスに比して、提供内容の幅広さや融通の利きやすさなど、利便性を高めたものを提供している場合がある。要介護者の希望に応じて、介護保険サービスに加え、介護保険外サービスを積極的に活用することで従業員本人の負担軽減を図ることも考えられる。
- **参考となる企業事例**
  - ✧ (事例追記予定)

以上

企業経営と介護両立支援に関する検討会 委員名簿  
※五十音順・敬称略・肩書は令和6年3月●日時点のもの

## 座長

山田 久 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授【座長】

## 委員

石山 麗子	国際医療福祉大学大学院 教授
大嶋 寧子	リクルートワークス研究所 主任研究員
加藤 淳子	ハウス食品グループ本社株式会社ダイバーシティ推進部長
佐々木 裕子	株式会社チェンジウェーブグループ 代表取締役社長
島貫 智行	中央大学 大学院戦略経営研究科 教授
白川 亜弥	株式会社白川プロ 代表取締役 社長

## オブザーバー

厚生労働省 雇用環境・均等局職業生活両立課

厚生労働省 老健局総務課

日本経済団体連合会

日本商工会議所

全国中小企業団体中央会

## 事務局

経済産業省 商務・サービスグループ ヘルスケア産業課

株式会社日本総合研究所

<sup>i</sup> 総務省統計局「人口推計」

<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2.html#series>

<sup>ii</sup> WHO「2023年版世界保健統計」

<sup>iii</sup> 経済産業省「令和4年度ヘルスケアサービス社会実装事業（サステナブルな高齢化社会の実現に向けた調査）報告書」

[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/detail\\_sustainableagingsociety.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/detail_sustainableagingsociety.pdf)

<sup>iv</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集(2023)改訂版」「日本の将来推計人口（平成29年4月推計）中位推計」、総務省統計局「令和2年労働力調査年報」、総務省統計局「就業構造基本調査（平成24年、平成29年）」

<sup>v</sup> 総務省統計局「令和3年社会生活基本調査」

なお、「介護者」は「15歳以上でふだん家族を介護している人」と定義。

<sup>vi</sup> 総務省統計局「人口推計 2022年10月1日現在人口」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30（2018）年推計）」、経済産業省「2022年経済産業省企業活動基本調査確報（2021年度実績）」、総務省統計局「令和4年就業構造基本調査」、令和4年度ヘルスケアサービス社会実装事業（サステナブルな高齢化社会の実現に向けた調査）

<sup>vii</sup> [https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyoukintou/ryouritsu/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritsu/index.html)

<sup>viii</sup> 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～」（令和2年9月）：

[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf)

<sup>ix</sup> 「人的資本」に関しては、国内では、海外の動きを受けて、2020年1月から「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」（経済産業省）が開催された。研究会のなかでは、人材の「材」は「財」であるという認識の下、持続的な企業価値の向上と「人的資本（Human Capital）」について議論を行い、「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書（「人材版伊藤レポート」）」と題した報告書が公表された。

さらに、2021年7月からは、「人的資本経営の実現に向けた検討会」が設置され、「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 人材版伊藤レポート2.0」が公表された。

<sup>x</sup> 時代の変化に伴って、「D&I（ダイバーシティ＆インクルージョン）」と呼ばれていた言葉が、最近では、「DE&I（ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン）」呼ばれるようになっている。Diversity（ダイバーシティ/多様性）、Inclusion（インクルージョン/包摂性）に、新たにEquity（エクイティ/公平性）という言葉が加わっており、多様な人材の活躍を促す上では、単に平等の機会を与えるのではなく、一人ひとりの違い（スタート地点の違い）に配慮した環境を提供することで、公平性を担保していくことが重要であるという意図がある。

<sup>xi</sup> 日本労働研究雑誌「中小企業における労働生産性の損失とその影響要因（No. 695/June 2018）」

<sup>xii</sup> 令和4年度ヘルスケアサービス社会実装事業（サステナブルな高齢化社会の実現に向けた調査）労働者アンケート調査結果

<sup>xiii</sup> 厚生労働省「今後の仕事と育児・介護の両立支援に関する研究会 報告書 参考資料集」

<https://www.mhlw.go.jp/content/11909500/001108930.pdf>

<sup>xiv</sup> 厚生労働省 第1回今後の仕事と育児・介護の両立支援に関する研究会（2023年1月26日）資料4

<sup>xv</sup> 経済産業省「令和4年度ヘルスケアサービス社会実装事業（サステナブルな高齢化社会の実現に向けた調査）報告書」

[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/detail\\_sustainableagingsociety.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/detail_sustainableagingsociety.pdf)

<sup>xvi</sup> 経済産業省「令和4年度ヘルスケアサービス社会実装事業（サステナブルな高齢化社会の実現に向けた調査）報告書」

[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/detail\\_sustainableagingsociety.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/detail_sustainableagingsociety.pdf)

<sup>xvii</sup> 経済産業省「第10回 健康投資ワーキンググループ（2023年12月7日）」資料2

[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/kenko\\_iryo/kenko\\_toshi/pdf/010\\_02\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/kenko_iryo/kenko_toshi/pdf/010_02_00.pdf)

<sup>xviii</sup> 民間のアンケート調査では、過去3年間に介護経験がある人が介護に要した費用（公的介護保険サービスの自己負担費用を含む）は、住宅改造成や介護用ベッドの購入費など一時的な費用の合計は平均74万円、月々の費用が平均8.3万円だった。介護を行った場所別にみた介護費用（月額）では、在宅では平均4.8万円、施設では平均12.2万円となっている（生命保険文化センター「生命保険に関する全国実態調査」／2021（令和3）年度）

<https://www.jili.or.jp/lifeplan/lifesecurity/1116.html>

<sup>xix</sup> <https://faq.jpx.co.jp/disclo/tse/web/knowledge7865.html>