

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3回)
議事概要

日時: 令和6年3月1日(金曜日) 16時00分~18時00分

場所: 経済産業省 本館 第2特別会議室及びオンライン

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、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、藤岡総括補佐、水口課長補佐、鶴山係長
事務局(日本総合研究所): 紀伊部長 石田シニアマネジャー(司会)

欠席: 島貫委員

■議事次第

1. 開会
2. 「仕事と介護の両立支援に関する企業経営ガイドライン」に関する意見交換
 - ・事務局資料説明
 - ・自由討議
3. 閉会

■議事概要

1. 開会

2. 「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)に関する意見交換

事務局資料説明

- P.1には、皆様から頂いた意見を踏まえて、検討会のメッセージとして書かせていただいた。ガイドラインに通底したメッセージで、経営者に訴求するメッセージを強調している。仕事と介護の両立支援は、すべての企業にとっての課題であることを、改めてこのなかで触れさせていただいている。
- P.2には、経産省で試算をした関連する指標の推移を示し、企業向けガイドラインであることを踏まえてモデル企業について大企業、中小企業ごとに経済損失を記載している。P.3は、ポイントは2点であり、企業価値向上に向けて人的資本経営の実現を強調している。DE&I、健康経営は重要である。事業、組織のリスクマネジメントとして、人材不足の問題があるが、40歳以上になると急にビジネスケアラになる人が増え

るので、40代、50代が多い職場は特に支援に注力していく必要がある。

- P.4 は、ブレイクダウンしており、下の方から見ていくと、オペレーションでは、これまで議論をしている通り、結果的に他の従業員の負担が増え、組織マネジメント上では、プレゼンティイズム、アブセンティイズムの増加、離職者数の増加につながる。経営戦略上では、経営目標・業績目標の未達や、企業としての競争力の低下を招いてしまう。しっかり両立支援をすることで、リスクをリターンにしていくことが重要である。
- P.5 は、委員の皆様から、仕事と介護の両立をしている従業員の実状を社会に示した方がよいと意見いただいたので、どういったことが起こっているのか、3つに分けて書いている。介護はゆるやかに始まっていく、開示をするタイミングが難しく、キャリアへの影響から開示の抵抗感もある。企業に期待されることが右側であるが、企業における実態把握を通じて、どういった状況につながるのか確認することが重要である。介護の状況は多様であり、初動をしっかりやることや、個々の個別相談も重要である。肉体的負担に加えた精神的な負担が介護を巡ると起こってくる。柔軟な働き方をカバーする上で、ピアサポートの仕組みをつくる企業もある。
- P.6 は、なぜ、企業のなかで両立支援が進んでいない実状があるのかを図として表している。企業経営での優先順位が上がらないと積極的な取組を進めようとはせず、社内のリテラシーが向上されず、周囲の理解不足から開示がしづらくなり、企業のなかの影響や社内で介護している人の実状が把握できず、結果として優先順位が上がらない。介護の方は、ご覧の通り年代や親御さんの状況、一定程度のマネジメントも組織ができる。こういった負のサイクルを打ち切るため、経営者の方には仕事と介護の両立支援に向けてコミットいただくことが重要である。
- P.7 では、現在の状況等踏まえて、全企業が取組むべき事項をステップごとに分けた。これまで示したものと大きくは変わっていない。Step.1 は経営層のコミットメント、Step.2 は、実態の把握と対応、Step.3 は情報発信、この3つは、全企業が取組むべき事項であると考えている。こういったものに加えて、企業独自の取組の充実については、企業のリソースによってやれることが変わるため、このあたりは選択をしていくということである。下の方には、企業を取組は対外的に地域の取組と連携が必要ということを記載している。
- 資料の4-3 は、50 ページ程度であるが、企業事例については公表に向けて最終調整していく。
- 資料の3 をご覧いただいて、P.4 の論点をご覧いただきたい。今回のガイドラインは、はじめにを含んで、4つの構成で、本日も章立てにそってそれぞれご議論いただきたい。
- 各資料の位置づけは記載の通りである。

議論

(導入部分「ガイドライン策定に当たって」について)

- 大嶋委員：「はじめに」のところで、「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」と述べているが、このメッセージを発信するところに、このガイドラインの大きな価値があり、これまでとの違いがある。一方で、本ガイドラインとは何かの定義について分かりにくさがある。「はじめに」を読むと、ガイドラインの目的に関わる内容が3回出てくるが、少しずつ内容が異なっている。P.5では、「企業経営の視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」とあるのに対し、P.7では、「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り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」とある。P.17では、「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、そ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」とある。細かいかもしれないが、このガイドラインとは何かは明確であることが重要であり、そこで表現が少しずつずれてしまうと、読んでいる方がこれは何なのかと混乱する。シンプルにはっきり表現してもよいのではないか。
- 佐々木委員：大嶋委員と同じニュアンスかもしれないが、ガイドラインは企業にとってどういう意味があるのか、このガイドラインに沿って行動すると何か企業にとって認識される、認証されるといった、よいことがあるのか。このガイドラインに沿わないことによってネガティブなことがあるのか。今時点、将来的にということでは構わないが、企業経営者にとって何なのかということが伝わるとよい。位置づけもどう受け止めたらいいかということが見えると受け止め方が変わってくるのではないか。健康経営におけるこれからの企業の認証など、根底に流れる思想になるということを示すとよいかと思う。自分が経営者なら、ガイドラインの位置づけを理解したいと思った。特に経営者に向けたメッセージについてそれが気になった。
- 加藤委員：文章的にも説得力がある内容だが、介護をすることが、今の経営層が若い頃働いていた時と今は時代が変わっているということを、強くわかりやすくシンプルに伝えることが必要だと思った。P.5に2050年とあるが、日本は高齢者が増えていることは前からわかっている中で、手を打っていない会社と手を打ち始めている会社があるということは、そのアンテナが立ちにくいという差がある。正しいことが書いてある中、何故あえて言っているのかを経営者に認識してもらうために何か伝えるものがあるとよい。もう一つは、極論をいうと、考え方として、介護を抱えて生産性が低下するのであれば、そういう社員は雇用しない、影響の無い社員だけ雇用していこうという戦略を立てるところもある。色々なところを手当てしながら人材を活用しようということではなく、現段階では極力生産性が下がらない、制約のない社員で一気に頑張り

たいと思うところもあると思う。みんなが足並みを揃えようというのか、こういう現状があるのであなたの会社はどうするかというように持って行くのか、少し考えてもよいのではないか。

- 山田委員（座長）：基本的には、皆の問題として考えようという意味合いなのかと思う。そういう(制約のない社員だけという)選択肢もあるかもしれないが、基本的には人材が希少化していくので、見過ごすことはできない。対応を遅らせることはできるが、みんな親がいるし、この問題は避けられないというメッセージを出してもよい。時代が変わったというメッセージは大事だと思う。
- 石山委員：仕事と介護の両立の定義は、非常によく表現されている。この定義については、どちらからかの引用なのかガイドラインのオリジナルなのかを確認させていただきたい。
 - 経済産業省：定義のところは、基本的には何かの引用というよりは皆さまからの意見を反映している。内容については、厚労省とも協議した上で定義をしているため、引用しているわけではない。
 - 石山委員：経産省のビジネスケアラーという用語は、自治体からの注目も浴びており、自治体を作るビジネスケアラー条例やそのための施策の中にも、ビジネスケアラーという用語を使うかワーキングケアラーを使うか議論がある。仕事と介護の両立も多くの中かで取り上げられているので、定義のところは、「本ガイドラインにおける仕事と介護の両立に関する定義」とするのがよいのではないか。一般的なことなのか、ここでの定義ということなのか、ということがわかると、様々なところが引用したり参考にしたりできるのではないか。
- 白川委員：こういうことを意識しない企業の経営者が見た時に、若干敷居が高いのではないかという印象を持った。こういうことに関心を持っている人にはわかりやすいと思う。今どうすればよいという案があるというわけではないが、全ての経営者に関心を寄せてくれるかどうかは難しいと思う。
 - 山田委員（座長）：時代が変わったとか、まとまっているとはいえ、ガイドラインの定義、表現ぶりをよりシンプルにして、アピールしやすいようにしていければよいのでは。

（「企業が経営面において仕事と介護の両立に取り組む意識」について）

- 佐々木委員：従業員の年齢構成が大きく変わっていて、5 年、10 年経つと今のボリュームゾーンが、50 代後半から 60 代超えてくる。人材戦略を見直さなければいけないという議論になっている。特に、50 代が多い会社が多く彼らが退職してしまうと経営が成り立たないので、70 代と 20 代と一緒に仕事をするという人材戦略を考えなければいけないという話も聞く。そういう文脈を数字で示すとか、そういう構造の中で不可避免で大きな両立問題となっているというのは、ひとつのわかりやすいメッセージだと思う

う。

- 山田委員（座長）：人口動態のところは大きい。特に中小企業の経営者の関心は、どう人材を確保していくか。話があったように、20代と70代が働く、場合によっては50代、60代が介護で離脱すると痛手になるという人口動態の対応の重要性はニュアンスとして入れた方がよい。
- 加藤委員：実際に私たちのグループの社員で、若い人ほど仕事と介護の両立の意識が強い。育児も同じだが、自分が望む家族との関わり方で叶えられないなら、若い方は引く手あまたの時代なので、叶えられる場所に向かって行こうとする。逆に、50代過ぎた方が我慢してしまう。だから生産性も低下したまま潜っていくと思う。
 - 山田委員（座長）：人的資本経営はそういう観点である。
- 大嶋委員：ガイドライン案では、仕事と介護の両立支援を経営のどこに位置付けるかに関して、「人材戦略の中に位置付けよう」という趣旨の記述と、「人材戦略にとどまらず経営戦略に位置付けよう」という趣旨の記述がある。人的資本経営では人材戦略と経営戦略を同期させることの重要性が指摘されていること、本ガイドラインでは人的資本経営の観点も重視していることを踏まえると、人材戦略と経営戦略の関係性やガイドラインの位置づけはもう少し整理したほうがいい。逆にここを整理していけば、より伝わりやすい内容になるのではないか。
 - 山田委員（座長）：経営戦略という視点と人材戦略の視点は連動させなければいけない、人材戦略に経営戦略を入れていこうとはしているが、どういう文脈がよいのか。確かに、ばらついていると違うことを言っていると理解される場合もあるということなのだと思う。

（図表7について）

- 加藤委員：従業員視点のところにオペレーションと書いてあるのが気になる。私には仕事をこなすための歯車という表現に見える。もしこれを社員が見たら、国はそういう風に見ているのだと思われてしまう。介護との両立支援をするということがどういう意味があるのかという、例えば人的資本経営のところでは、介護を経験することで人の気持ちを慮ることができるとか、仕事の目配りができるようになるとかいろいろなことがある。そういう言葉の選択をした方がよい。
 - 山田委員（座長）：私のアイデアは、現場パフォーマンスというイメージであった。もう1つは、加藤委員が2回目に強調されていたが、管理職が大事で、実際の管理職によって考え方が変わってくる。いくら経営層が意識を持って人事部門が支援しても、管理職が昔の発想では進まない。管理職の視点というのが、人材マネジメントということで人事部門と管理職と一緒にいるがこれでよいのか。どちらかというと現場に近いイメージもあった。
 - 加藤委員：経営者に対しての影響、リスクとリターンがあると伝えるための絵だと

感じたので、組織のマネジメントをおっている管理職はこうで、人事は分けておいた方がよいと思う。役割が違う。

- 山田委員（座長）：ここではオペレーションという表現になっているが、実際の流れは、経営がこの問題が大事だと認識して、小さいところだと経営者が自らやるかもしれないが、人事部門があればやってもらいサポートとか全体を回していく。ここでいうオペレーションのところに管理職と従業員が並列している。上下になるかもしれないがそちらの方がよい。
- 加藤委員：介護のことはマネジャーが指導するのではなく、働く社員一人一人が自分で旗を持ってやらなくてはいけない。社員がやろうとしていることをサポートするのがマネジャーの役割。横というのはよいと思う。
- 山田委員（座長）：経営者がこの問題を考えた時に、どうやっていいかというところにイメージをもってもら。マネジャー自身もこの問題を抱える時、同時にいろいろな問題を抱えると思う。仕事をどう割り振るか、育児でも同じであるが、若い方が育児で休業するとその仕事は他の人に回ってしまう。そこで不満が出たりする。マネジャーがやさしい人だと自分で抱え込んでしまう。そうすると、マネジャーに問題が起こる。どちらかという現場としてみる。人事が全体をサポートしていく。そういう意味では、並列でオペレーション、もしくは、従業員と現場マネジャーがあえて並列して書く。それがメインスタイルでいいのでは。
- 白川委員：みなさんはこういうことに関して知識が高く、そういう視点で作成しているが、本当に読んでほしい人、取り組んでほしい人が読むのに難しいというイメージがある。書いてあることはもともとだけど難しい。インタビューのために、知り合いの経営者を2名紹介させていただいたが、人選する際に、当事者意識を持っている方を考えて選んだ。それ以外の人でどこまであの人たちに落とし込めるかなと思いながら読んでいた。そのギャップをどう埋められるのかと考えながら読んでいたというのが正直なところである。
- 山田委員（座長）：はじめにの背景的なところで、その部分を埋める必要があるかもしれない。そこを指摘いただいたのかと思う。
- 石山委員：厚労省の委員会があり、その中でも言われていたのが両立することが目的とかよいことという前提でこれができている。人によっては、両立を選ばないということがよいとか、親の介護を選ばないのがよいという考えの人もある。それ自体が無意識的にきっかけになって美德の中で辞めていく、悪いことではないという意識がある人もいる。背景になるかもしれないが、そのあたりの意識的な部分、日本人としてもっている意識、報告書、ガイドラインに書きづらいところがあるが、それ自体が日本人の歴史的に紡がられていたところだと思うので、短くてもよいのでそれが入るとよい。ただ、書きぶりは判断いただきたい。多様性があるというだけでは、現在の多様性に限定されてしまうので、そうしたものに美德を感じているところもあることを触れていただき

たい。

- 山田委員（座長）：価値観だが、最終的には個人の判断。時代が変わっているということで強要されてしまう分が確かにある。私のイメージとしては、人口動態的なことを書いて、そういうことが要請されているということぐらいのことを書くのかなと思う。色々な方が読むので批判もある。非常に重要な指摘なのでありがたい。

（仕事と介護の両立に関する従業員や企業の現状・課題について）

- 石山委員：P.11 の介護の状態が個々人にとって多様なところということで、要介護度と認知症を併記に違和感がある。例えば、「心身状態や要介護度」というような形にする。認知症という言葉を入れた方が経営者の方がイメージされやすいということであれば、「認知症などによって心身状態や要介護度」といれたらよいのではないか。同じページの肉体的な負担の黒ボツの1個目、意思決定のかかるところは、実は介護もあるので包含して見せる方がよい。介護休暇は自らとあるが、厚労省の介護休暇は、日数とかの流れの中で、自ら付き添うというよりもケアマネジャーとすり合わせしていく、通院に付き添えないなどあれば、ケアマネジャーと寄り添う必要がある。対話が重要だと思う。P.12 の黒ボツの3つ目、介護休暇の部分であるが、厚労省の介護休暇の改正に委員として入らせていただいたときに、ケアマネジャーとの相談の際、通院につきそうのは重要だが、他者の介護に任せることが重要である。ケアマネジャーの相談というのは他の人には相談できないので、介護休業に準じるところかと思う。自分の望むキャリア、望む家族とのサポートを継続できるという定義は素晴らしいと思う。現状をどう認識されているのかが課題である。両立というのは無理だと思っている従業員の方が多いと思う。役職の方々も無理だと思っている。ギャップをどう埋めるかが大事である。キャリアを諦めない無理だと思っている。だから改善しないというサイクルが回っているのだと思う。色々な選択肢があってそれができるとというのが、現状知られていないのが大きな課題。そこに自分が家族のケアをする、手を差し伸べるのがデファクトのモデルだという背景があるのかと思う。語るならこのセクションではないかと思う。
 - 山田委員（座長）：その表現はまとまって書いていないのでそれは入れた方がよい。
- 大嶋委員：P.11 で介護の状況が個々人によって多様であると表記されているが、介護については多様性に加えて可変性も重要な特徴である。仕事と介護の両立では、両立が極めて困難な局面もあれば、比較的安定している時期、さらに要介護度が進んで両立体制を組み直さなければならなくなる局面もある。可変的状況に対して、管理職に加え、当事者が自ら望ましい状態を作るという意識を持つことが重要。その観点からはケアラー当事者の意識も重要であるということを入れるとよい。
 - 山田委員（座長）：局面によって変わってくるということか。
- 石山委員：今の発言はまさにその通りで、可変であるが故に多様性があり、可変なので将来予測が困難であるということをつけていただくとより介護の状況をより表してい

るのではないか。

- 加藤委員：今の話だが、グループで検証を始めている。その中で見えてきたのが、介護のポジティブな印象、ネガティブな印象をもっている人がいる。ネガティブな印象を持っている人たちは、予見できない、悪く変化していくということで、楽しみにできない、暗いものしか感じられないという人がいる。この両立の支援というのは、企業として支えていくことがガイドラインに盛り込まれ、社員に伝わっていくといいと思う。社員のアンケートをとると、3年前も今も変わらないが、色々なことがある。95%の社員が、転職も含め介護があっても働きたいと答えた。休業するけど戻ってきたい。5%の方は専念するために一切辞めるという人もいる。そこのパーセンテージがあまり変わらなかったのは改めて認識した。だからこそ、そう思っている社員を支援していくのが企業の姿勢として伝えるのが大事。企業によっても違う。もう一つは、P.12 での介護休業の説明が体制を構築するための制度と言いつ切りになっているが、実態としては体制構築ではなく、休業をして家族の面倒をみるために使っている社員が多い。準備のためだけという限定的な表現ではなく、今の制度との兼ね合いを考え、ここですぐ直すというのではなく、今後国として見直す場合、少し幅を持たせた方が使いやすいと思う。
- 白川委員：わかりやすいと思っていた。最後の図も含めて想像が付きやすい。

(企業が取り組むべきアクションについて)

- 佐々木委員：知りたいと思うのは企業がやる役割は何かということ。全てのことを企業がやるわけではない。どこかのディスカッションで介護保険制度につなぐということや、自主的に従業員が可変する状況に対して自主的に後押しをするなど色々な議論があった。全体のシステムを作る中で、企業はこのパートを果たすというのが役割だと、最低限ここだといった方が理解されやすいのではないかと思う。
 - 山田委員（座長）：白川委員も中小としてはできないと言っていた。いきなりこれだとわかりにくい。ある程度理解も進んでくればよいが、できるところ、最低のところはやろうとなる。
 - 佐々木委員：私が理解していたのは、様々な選択肢の戸口にもっていくところ。仕事側の調整や仕事側の負担に関して、共感したり理解したりするようにしないといけない。介護側は全部企業が情報抱えていけないので、戸口のところまでは、ここにあるよということを示す。その仕組みまでどれくらい投入しないといけないのかを理解しなければいけない。
 - 山田委員（座長）：直接いうか、人事に投げるのか、どこまでやるのか。体制の整備を全部といわれてしまうと大変。実態把握するといってもアンケートまでやるのか。
 - 佐々木委員：リスクマネジメント、企業側の課題を解決するためにやるということ

なのかなと思う。

- 山田委員（座長）：全部やるとこうだが、より優先してやれるとこうだということろを変えるということか。
- 水口：以前に示したバージョンでは、地域資源、介護資源というのを置いているのは佐々木委員からいただいた言葉と通じるが、そういった前回のバージョンのように記述を復活させたいと思う。
- 大嶋委員：企業事例の概要を紹介している部分について。現在の案では「何をやったか」だけが表記されているが、どのような考えに基づきその施策を講じたのかも簡単に表記できるといいのではないか。例えば、企業事例の詳細な中身を見ると「介護離職はコントロールできるリスクであるとの認識に基づいて施策を講じた」という趣旨の表記があり、このような考え方は経営者にとって示唆が多い。加えて、ガイドライン案のP.18で、「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」と表記されていることについてもコメントしたい。ガイドライン案にも悪循環の図があったように、リテラシー不足の背景には構造的な要因がある。「従業員のリテラシーが低い」では従業員に対してネガティブにも聞こえるため、自己責任ではない中立的な表現にしたほうがよい。例えば、仕事と介護の両立に関して事前の知識が不足しがちな構造がある、など修正の余地があるのではないか。
- 加藤委員：ステップ1の経営者自身が知るというのは重要であり、P.16の経営者自身が知ると説明が書いてあるが、全員がやるかなと思う。仕掛けが必要である。知らざるを得ないところまで持って行かないと、知らないままでもなんとかかなってしまう、変わらないということだと思う。グループでやるときは、知るというのをやって行く時にセルフチェックを使う、講演会をやったり参加してもらったりして、知る機会をつくる。経営者自身もイベントなどやるとか。ここに盛り込むというわけではないが、何かやった方がよい。勉強しなくてはいけないとなると優先順位が下がる。
- 山田委員（座長）：来年度やるときにどうやっていくかということに重要な示唆をいただいた。
- 大嶋委員：やるべきことの中には管理職が入っているが、全体を見て管理職への支援が入っていない。仕事と介護を両立する従業員に向き合い、仕事のアサインや柔軟な働き方の提供、急な離席の穴埋めを行うのは管理職であり、管理職への支援も追加した方がよいのではないか。
- 山田委員（座長）：私も思っていた。

（全体を通して）

- 大嶋委員：全体に読むのに負荷がある。概要資料の方は直感でわかりやすい。概要資料の中に本体に入っていない図があったりする。こういった図が本体にある方がわかりやすいのではないか。例えば、P.3の左の図など、概要にはあるが詳細版にないものを

加えていくなど、文字数制限もあると思うが、図を入れていくと、わかりやすく使いやすくなるのではないか。

- 山田委員（座長）：概要と本体の関係は、概要を見ていただき補足として詳しいものを本体で読んでもらう。概要は経営者がみて、本体は現場のマネジメントや人事の関係者、そして率先して進めたい中小の経営者が読んでいく、というそんな位置づけになっていると思う。また、その関係を改善できるところは改善させていきたい。
- 水口：全体として一旦議論いただくために弊社のフォーマットにしているが、このあと意見を反映したバージョンで、読みやすいようにデザインを組み替えていく。多少読んでみようかなと思えるようにできたらよいと思う。日数の関係もあり、抜本的に全てとは難しいが、イメージは共有できればと思う。
- 佐々木委員：経営者の方が読むのは概要版だけだろうと思う。何が構造転換なのかひと目でわかるようにする。すごく構造が変わったという図式にするとわかりやすい。仕事と介護の両立の概念が変わるということもそうだし、構造が変わっているところもあげられる。A から B へというのがあったらよい。概要だけ拝見すると、キャリアを奪わないで両立していくという情報が見つけにくい。そこが大事なら何か概要の方にもいれていくとよい。
- 山田委員（座長）：最初のガイドラインの位置付けで、時代が変わったとか人口動態のことなど加えた方がいいかもしれない。
- 白川委員：経営者は今自分が困っていないと目を背けたい、先送りにしたいと思う方が多い。転ばぬ先の杖として、こういうガイドラインを活用していただきたいと思うのであれば、こういう経営者にはどこが響くのか考えた方がよい。人手不足であれば、社員の人生が介護で奪われるのを経営者がどういう責任を持つべきか、そういった掴みの部分があるとよいと思う。
- 山田委員（座長）：そこは大事である。

【関連資料】

本検討会資料

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

以上