



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

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

全ての企業に知ってほしい
介護両立支援のアクション



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社会に突入していく中、仕事と家族の介護を両立される方が増加しています。

従業員一人一人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働く家族介護者になった場合、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。加えて、2025年4月には育児休業、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。)が改正され、企業としても従業員の仕事と介護の両立に向けて、取組みを拡充することが求められています。

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、人的資本経営の実現にもつながり、より強固な組織を形成することができると考えます。

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、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

I. 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	5
2. ガイドラインが目指すもの・アプローチする対象	9
II. 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	10
1. 企業経営としての仕事と介護の両立の重要性	11
2. 仕事と介護の両立支援が企業に与える影響	13
III. 仕事と介護の両立に関する従業員や企業の現状・課題	15
1. 仕事をしながら介護に直面する従業員の実情・企業への期待	16
2. 仕事と介護の両立支援に関する企業の現状・課題	17
IV. 企業が取り組むべき介護両立支援のアクション	20
1. 企業における介護両立支援の全体像	21
2. 全企業が取り組むべき3つのステップ	22
3. 企業独自の取組の充実	26
4. 外部との対話・接続	28

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
2. ガイドラインが目指すもの・アプローチする対象



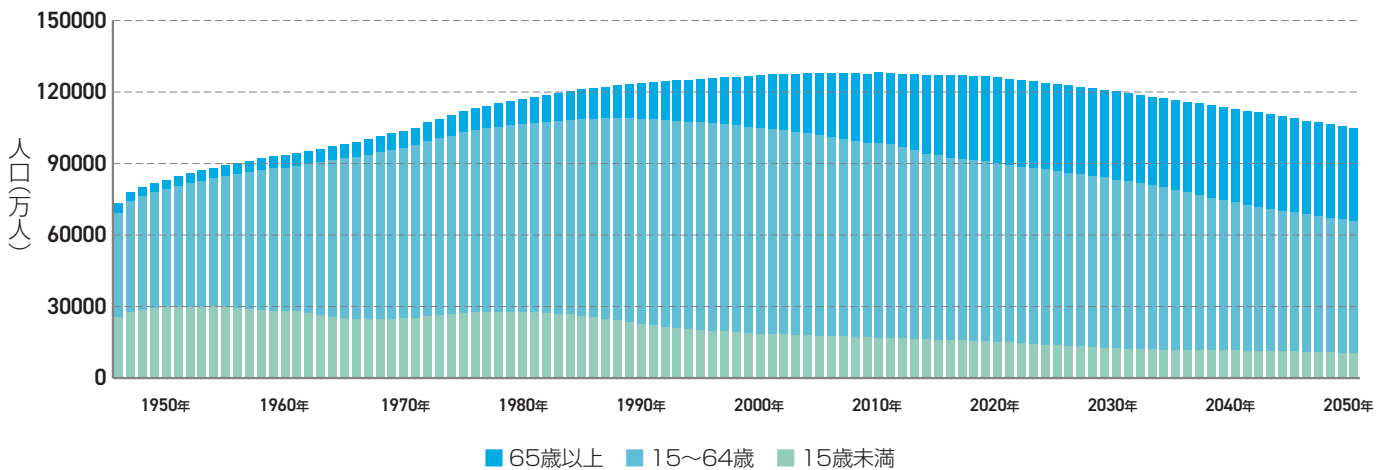
I-1. ガイドライン策定に至った社会的背景

我が国の人口動態¹

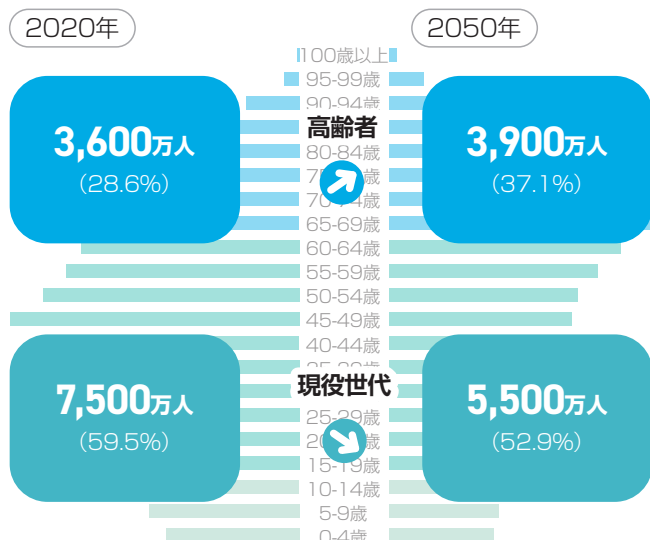
日本の人口に占める15歳未満の割合は1950年代以来、減少の一途である。生産年齢人口である15～64歳の割合も1995年をピークに減少に転じる一方で、65歳以上の割合は増加し続けている。国の希望出生率は1.8であるが、その数値まで改善する傾向は見られていない。また、将来に向けても各年代別人口では、現役世代（15歳から64歳）の人口は減少の一途をたどるが、高齢者・後期高齢者の人口は増加傾向である。そのため今後も、少子高齢化（2024年時点で高齢化率29.3%）はますます進み、労働力人口不足の問題が加速することが確実である。日本は国際的にも最も長寿な国²であり、医療技術の進歩等に伴い、健康寿命や平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さらに増えることが予想される。

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る³。その結果として、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。

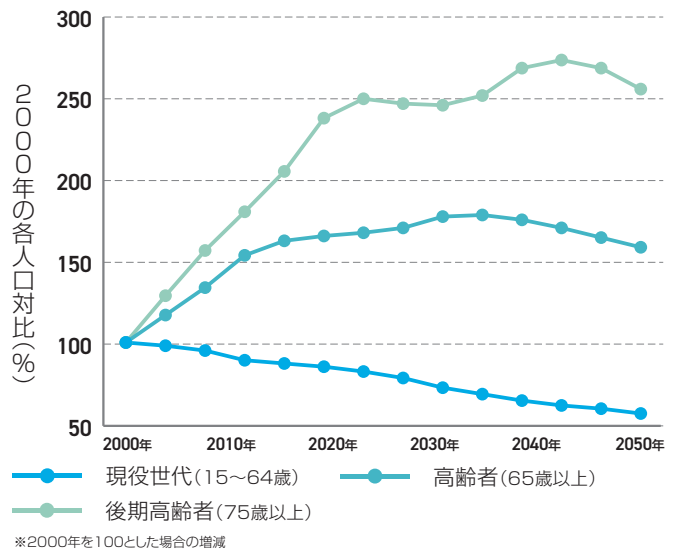
図表1. 日本における今後の人口動態の変化



図表2. 我が国の2050年の姿



図表3. 各階層の人口増減



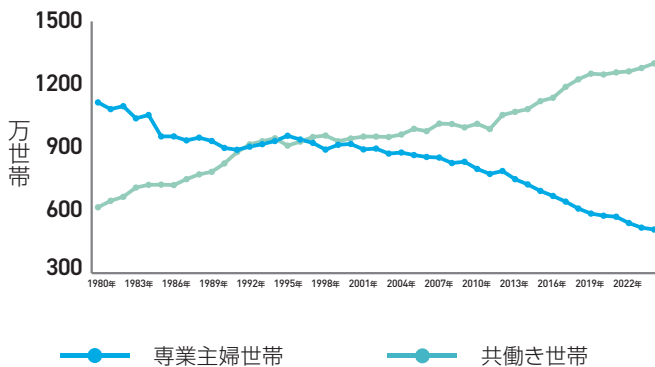
共働き世帯のデファクト化による家族介護の担い手の変化

女性の社会進出を背景に、共働き世帯が増加しており、1992年には共働き世帯914万世帯、専業主婦世帯903万世帯と逆転し、2024年には共働き世帯1,300万世帯、専業主婦世帯508万世帯と倍以上の開きとなっている。

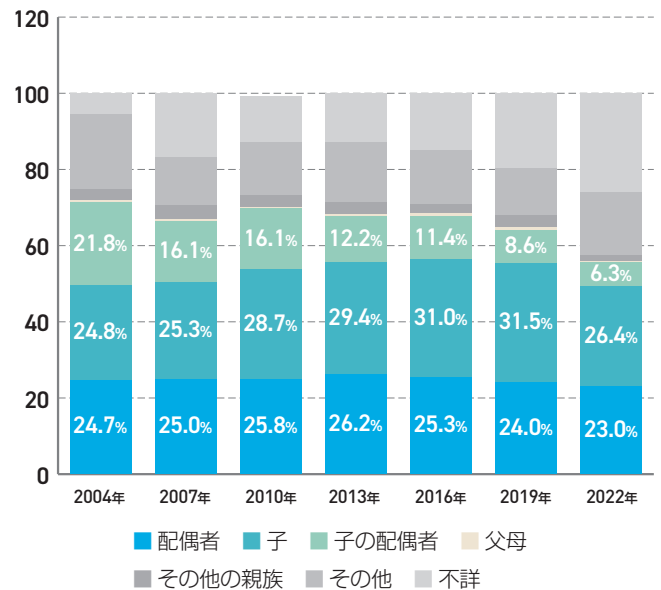
そのような背景を基に、主な介護者と要介護者本人との続柄も変化が生じている。2004年にはその続柄は主に、配偶者、子、子の配偶者であり、割合はそれぞれ20%程度と同水準であったが、ここ20年弱で、子の配偶者は減少し、子が増加傾向にある。すなわち、いわゆる「嫁介護」は減少し、「実子」や「配偶者」が主たる家族介護の担い手となったと言える。

以上は、「働く誰しものが家族介護を行うことになり得る」ということを意味する。

図表4. 就業人口世帯のタイプ別推移



図表5. 「要介護者等」から見た「主な介護者」の続柄別構成割合

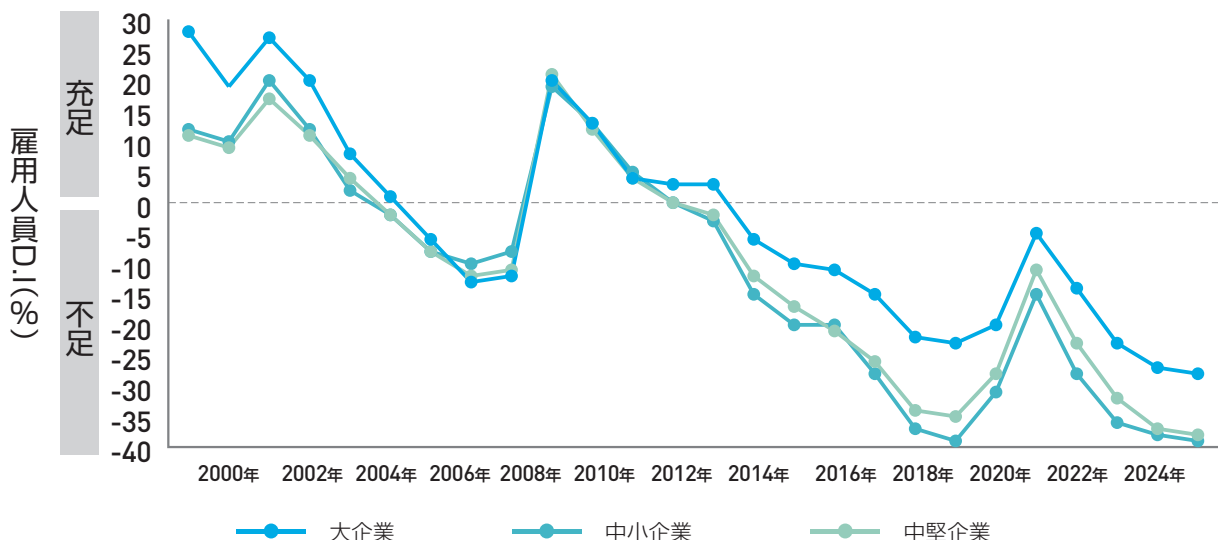


企業における人材不足の慢性化

少子化に伴う生産年齢人口の減少は、企業における人材不足を招いている。特に、2012年以降は、一貫して雇用人員の充足度がマイナスになる状況であり、企業における人材確保への関心が一段と高まっていると言える。

特に、企業規模が小さくなるほど、人材不足は深刻な状況にあり、中小企業などは代替人員の獲得が困難であることから、社員の離職や休職が事業に与える影響も大きい。

図表6. 企業類型別の雇用人員充足度



仕事と介護を巡るパラダイムシフト

前述した社会的背景を踏まえると、日本が超高齢社会を迎える中で、仕事と介護を巡る認識自体を今一度、改めていくことが必要になってくる。

従来は、専業主婦世帯が多く、介護負担を家庭内で担いやすい環境にあったため、従業員の家族に介護が必要となった場合、配偶者などと連携するなど、従業員個人の範囲で対応ができ、企業の中においても経営課題としての重要度が上がりづらい状況にあったと言える。

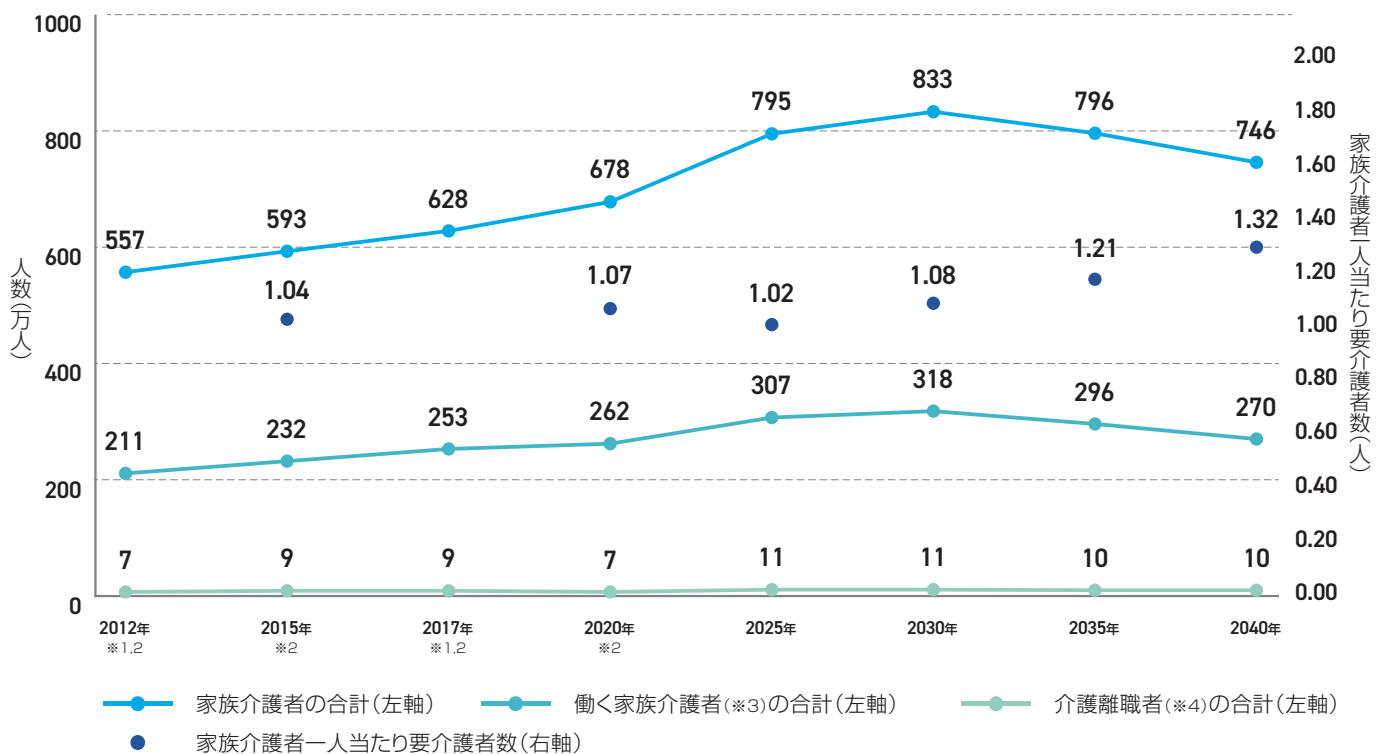
一方で、現状に目を向けると、企業活動のベースとなる生産年齢人口が減少する中で、共働き世帯は増加し、仕事とライフプランの連関が密になってきている。さらに、慢性的な人材不足の中においては、一人一人の従業員の希少性が高まっており、「仕事と介護の両立支援」は、企業が今の時代を乗り越えるために必須のアジェンダとなっていく。こうしたパラダイムの変化が日本社会に求められている。

働く家族介護者に関する将来推計

今後、生産年齢人口の減少に伴い、更なる人材不足が加速する中、仕事と介護を両立する従業員は増加していくことが見込まれている。

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(「働く家族介護者」「ワーキングケアラー」などと呼称、本ガイドラインでは「働く家族介護者」の用語を主に使用)となると予測されている。(なお、労働力人口当たりの働く家族介護者の割合を見ると2030年時点で労働力人口の21人に1人が働く家族介護者になる見込み⁴⁾加えて、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⁵⁾であり、現役世代の可処分時間を大きく減少させている。

図表7. 働く家族介護者に関連する指標の推移



※1 2012年及び2017年の家族介護者・働く家族介護者の数は就業構造基本調査結果より

※2 2012～2020年の介護離職者数は雇用動向調査結果より

※3 就業構造基本調査における有業者のうち「仕事が主な者」を働く家族介護者として定義している。有業者全体(仕事は従業者を含む)まで広げた場合には、2030年時点で438万人と推計される。今後、女性の社会進出や高齢者の雇用促進等に伴い、数値は更に上振れする可能性もある。

※4 介護離職者数の将来推計は、厚生労働省「雇用動向調査(平成29年～令和3年)」を基に算出したものであり、将来的な施策効果等は加味していない。

※5 その他の推計値は、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。

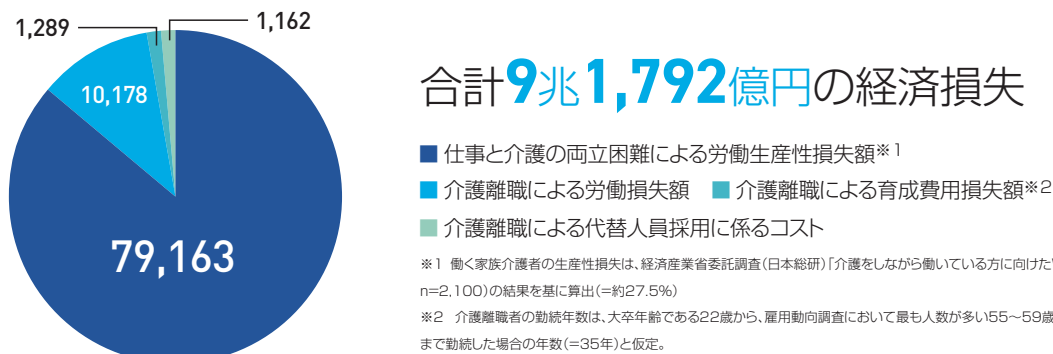
仕事と介護の両立困難による経済的な影響

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言える。

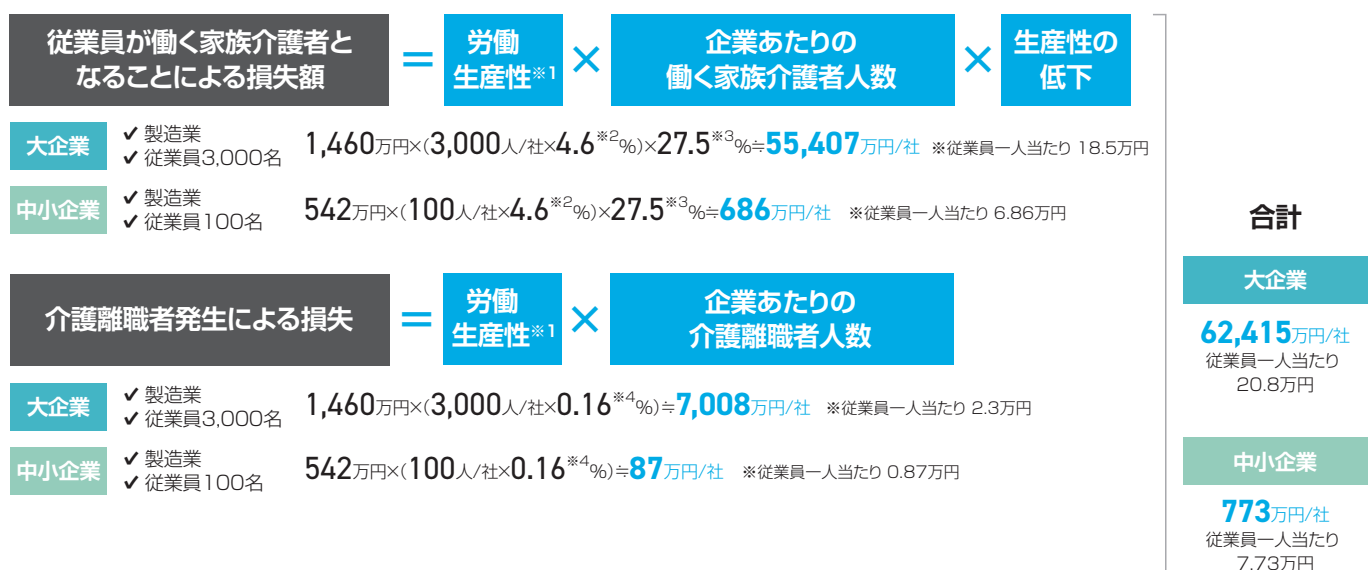
また、従業員が仕事と介護の両立が困難となることに起因する損失額（労働生産性損失額+介護離職者発生による損失額）を一定規模の企業で推計すると、大企業（製造業・従業員数3,000名）で1社当たり年間6億2,415万円（労働生産性損失額:5億5,407万円+介護離職発生による損失額:7,008万円）、中小企業（製造業・従業員数100名）で1社当たり年間773万円（労働生産性損失額:686万円、介護離職発生による損失額:87万円）となる。

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る。

図表8. 2030年における経済損失(億円)の推計



図表9. 特定の業種・企業規模における仕事と介護両立困難に関連した年間経済損失試算



*1 「労働生産性」算出根拠：経済産業省「企業活動基本調査」もしくは財務省「法人企業統計調査年報」より、大企業・中小企業における労働生産性を引用(大企業製造業1,460万円、中小企業製造業542万円)

*2 「企業あたりの働く家族介護者発生人数」における発生率算出根拠：厚生労働省「就業構造基本調査」の結果に基づき、年代別働く家族介護者発生率を算出。労働者の年齢分布からモデルを仮定して2030年時点での企業における働く家族介護者人数を算出。結果として、2030年では生産年齢人口6,875万人に対して働く家族介護者の人数は318万人となり、発生率は4.6%。

*3 「生産性の低下」算出根拠：経済産業省委託調査(日本総研)「介護をしながら働いている方に向けたWEBアンケート調査」(n=2,100)の結果を基に算出(=約27.5%)

*4 「企業あたりの介護離職者発生人数」における発生率算出根拠：厚生労働省「雇用動向調査」の結果に基づき、年代別介護離職者発生率を算出。労働者の年齢分布からモデルを仮定して2030年時点での介護離職者数を算出。結果として、2030年時点では生産年齢人口6,875万人に対して介護離職者数は11万人となり、発生率は0.16%。

I-2. ガイドラインが目指すもの・アプローチする対象

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

少子高齢化という人口動態は長期的に続くと考えられ、従業員が家族の介護に直面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、本ガイドラインにおける「仕事と介護の両立」の定義は、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、従業員的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ことを意図している。

本ガイドラインに沿って取組を進めることで、後述するように、人的資本経営の実現や人材不足の課題を解消することにつながる。例えば、人的資本経営とも関連している「健康経営優良法人認定制度」では、仕事と介護の両立支援に関する項目が含まれている。

なお、キャリアの継続ではなく、家族の介護に専念することも個人の選択として想定されることには留意が必要である。また、介護等の事由により一時的にキャリアを中断したとしても、事由が変化した際には再度仕事に復帰できるように支援することも重要である。

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介護休業等の仕事と介護を両立するための制度に関する情報提供及び2025年4月から段階的に施行されている育児・介護休業法の改正内容等については、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～」⁶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。

図表 10. 厚生労働省「仕事と介護の両立 ～介護離職を防ぐために～」

厚生労働省
該当ホームページ





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. 企業経営としての仕事と介護の両立の重要性
2. 仕事と介護の両立支援が企業に与える影響



II-1. 企業経営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⁷の実現)

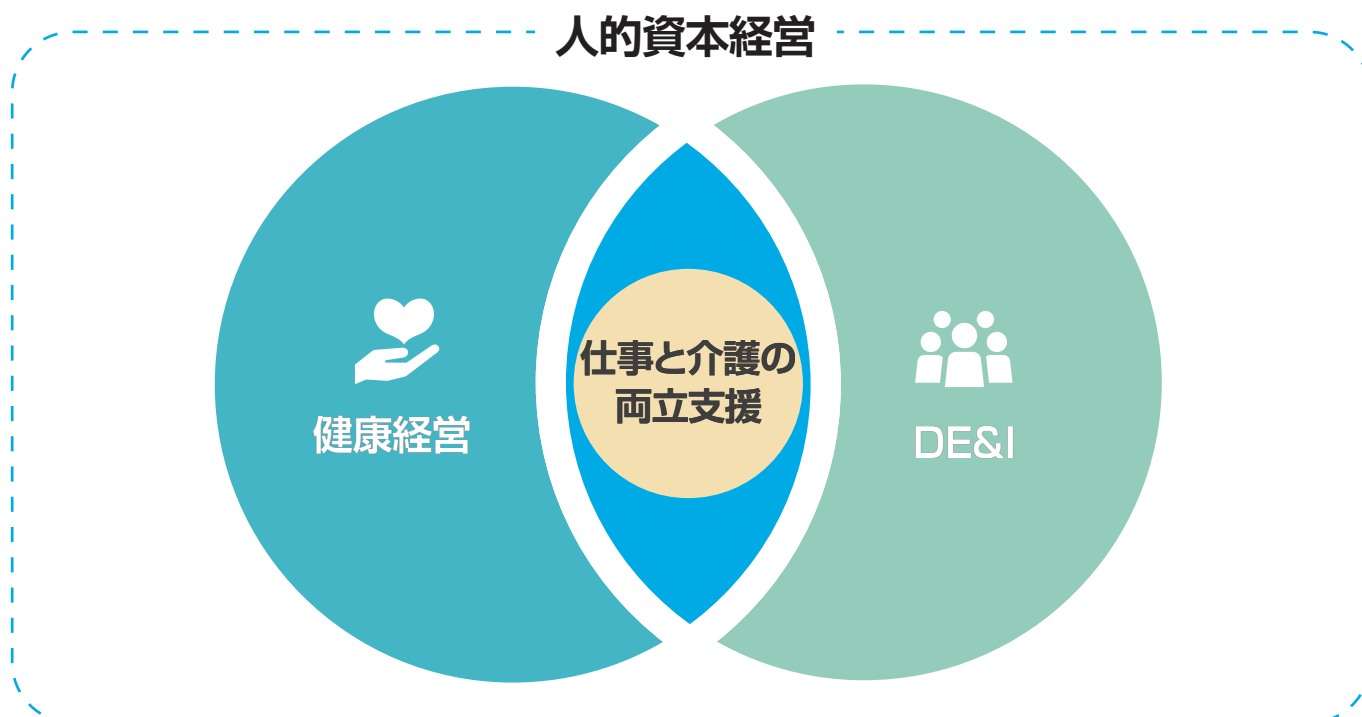
近年、非財務的価値の中核に位置する「人的資本⁸」に着目し、従業員のスキルや知識を最大限に活用し、中長期的な企業価値向上や組織のパフォーマンスを向上させる戦略として、「人的資本経営」が提唱されている。デジタル化や脱炭素化、コロナ禍における人々の意識の変化など、経営戦略と人材戦略の連動を難しくする経営環境の変化が顕在化するにつれ、実際の経営でもこうした人的資本が課題としての重みを増してきている。そのため、「仕事と介護の両立」についても改めて、経営戦略と連動した人材戦略の一部として捉えることが重要となってくる。

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⁹」や「DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)¹⁰」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健康経営度調査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。

図表11. 人的資本経営等の取組における「仕事と介護の両立支援」の位置づけ



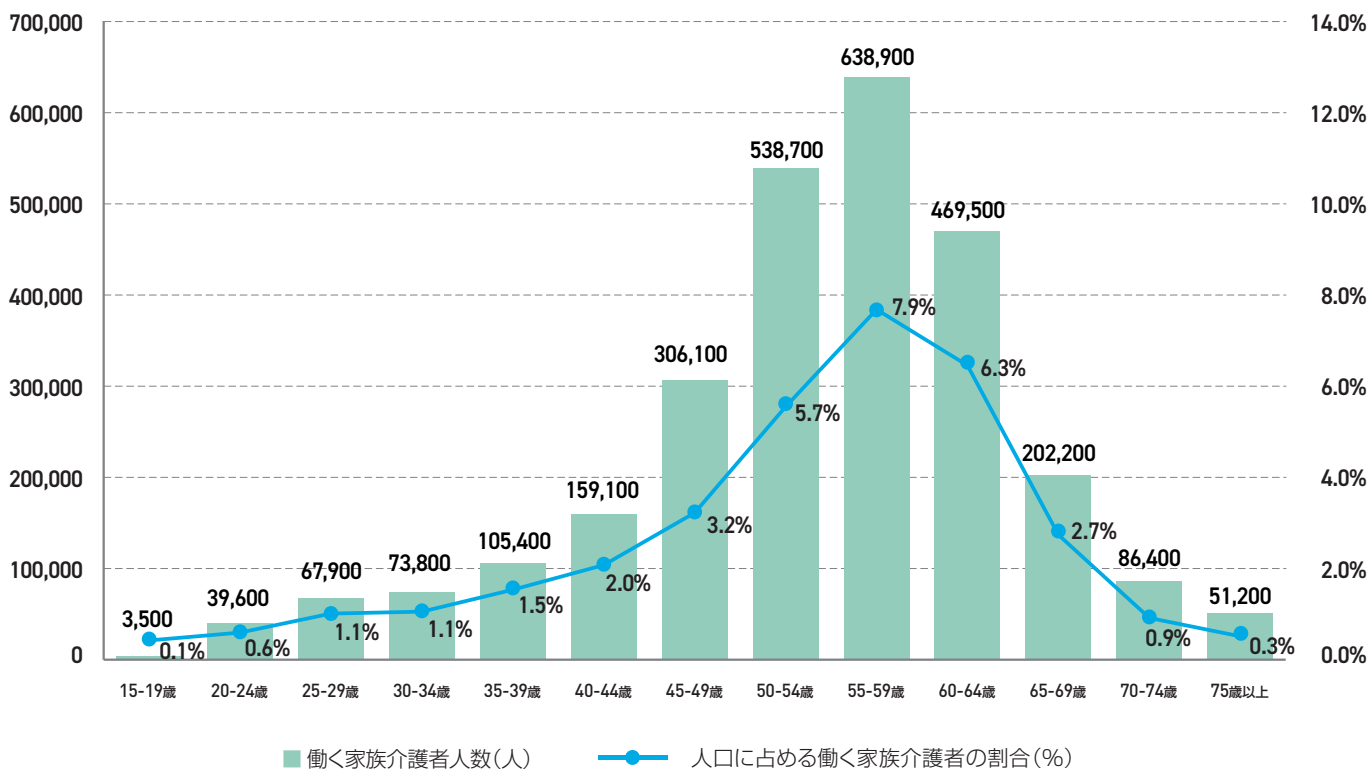
人材不足に対するリスクマネジメントとして

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り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。

人材戦略としての働く家族介護者の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12. 年齢階層別の働く家族介護者の人数と人口に占める割合(2022年10月時点)



※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」と回答した方を働く家族介護者として定義して算出。

II-2. 仕事と介護の両立支援が企業に与える影響

仕事と介護の両立における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ことによるリスクと、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。

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（人事部門視点）、現場パフォーマンス（管理職／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人的資本経営に関わる取組の一部として、経営戦略と連動した人材戦略に明確に位置付けることで、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得る。

組織マネジメント（人事部門視点）

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ーイズム（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）やアブセンティーイズム（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・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となり得る。

一方で、従業員のプレゼンティーイズムは、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¹¹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得る。

現場パフォーマンス（管理職／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¹²。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。

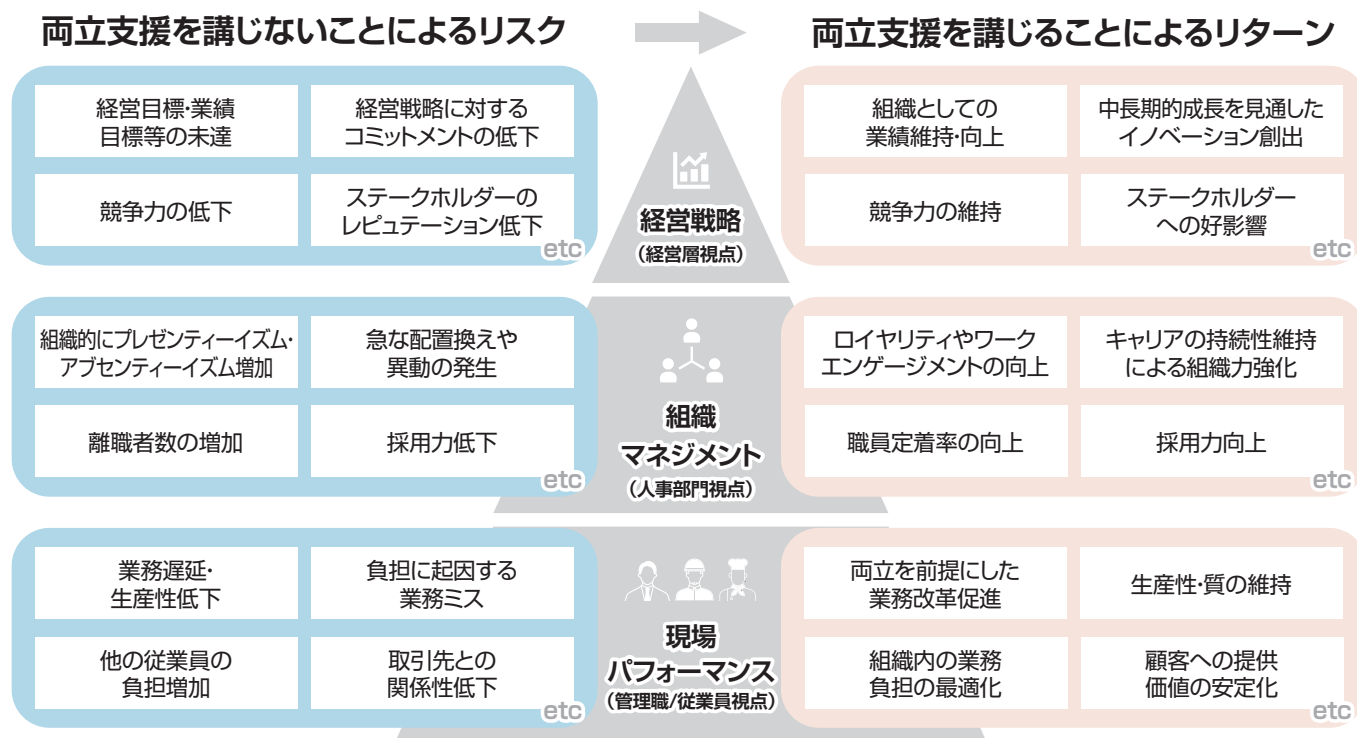
仕事と介護の両立支援への取組は、身体的・精神的負担に起因する個人の業務ミスを減らすとともに、柔軟な組織対応が可能な体制構築によって、業務負担の最適化などBCP（事業継続計画）の強化につながる。こうした取組を通じて、現場レベルでの顧客への提供価値が安定することが期待される。

なお、こうした現場パフォーマンスの観点で、両立支援を講じることによるリターンを得ていくためには、管理職の役割も重要である。管理職は、従業員が適切に仕事と介護の両立に取り組めるように介護に関する自身のリテラシーを高め、部課室等の組織運営をしていくことが望ましい。

両立支援を講じて、リスクをリターンに変える

前述の通り、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。

図表13. 仕事と介護の両立支援が企業に与える影響



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直面する従業員の実情・企業への期待
2. 仕事と介護の両立支援に関する企業の現状・課題



Ⅲ-1. 仕事をしながら介護に直面する従業員の実情・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かつ可変であり、将来予測が困難であること」、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。そのことから、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。

介護状況が個々人によって多様かつ可変であり、将来予測が困難

一般的に、認知症等によって生じる心身状態や要介護度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、一度仕事と介護を両立できたとしても、要介護度が進んで改めて両立体制を組み直すなどの負担が発生する可能性もある。加えて、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かつ可変であり、将来予測が困難である。したがって、急に当事者になり得ることから、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、個別の制度周知に対するニーズが高かった¹³。なお、こうした情報発信を受けて、将来家族の介護を行う可能性のある従業員自身が意識を変えていくことも必要となってくる。

また、個々人の介護の状況を把握した上で、個別具体の対応策を提案できるような相談窓口を企業側に設置す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、医療的介入等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、両立に資する働き方や環境の整備が重要である。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5割前後の回答者が、「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」を挙げている¹⁴ことから、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。

Ⅲ-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・介護休業法」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事業主の義務を定めている。

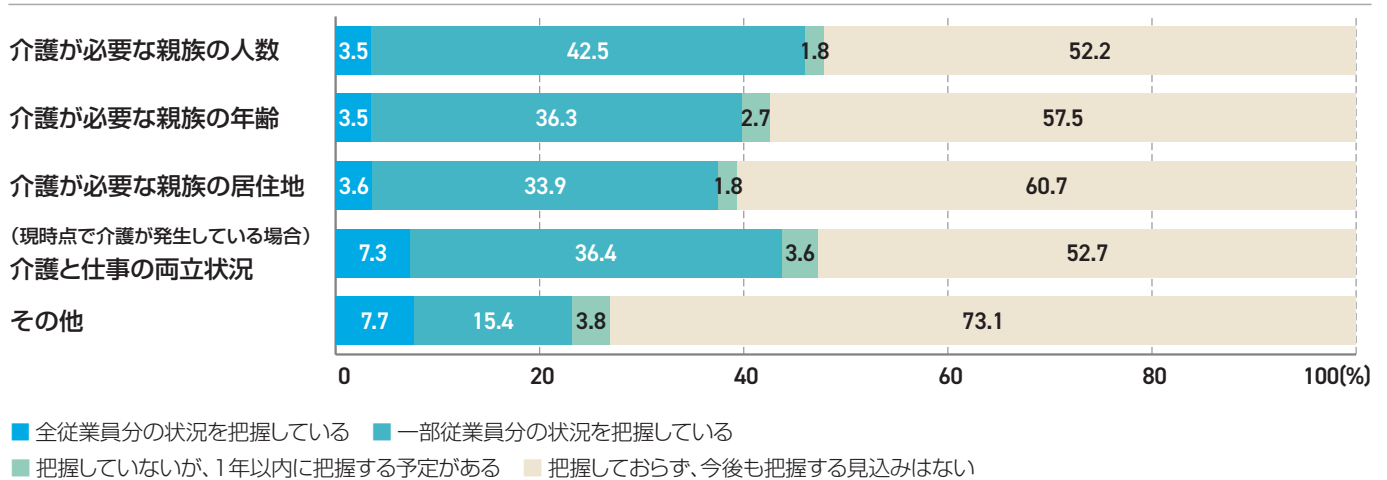
社内での介護休業制度に関する規定の整備状況は従業員数によって異なるが、全体では74.0%の企業で整備されており、従業員数が500名を超える企業では99.6%の企業が整備しているところである¹⁵。

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」はケアマネジャーとの相談や通院の付き添いなど、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。

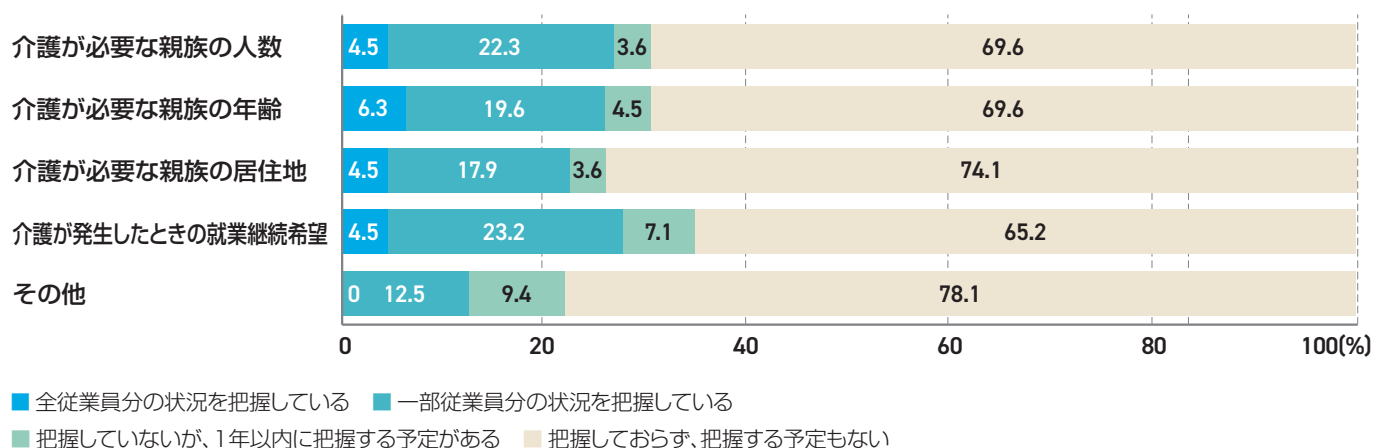
一方、大企業においても、約5～6割は従業員の現時点の介護の状況の把握を行っていない。また、今後、従業員に対して、介護が必要となり得る親族の状況を把握する予定がない企業は約7割に上る¹⁶。

さらに、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。併せて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）は約半数を超えているが、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¹⁷であり、企業により対応が異なっている。

図表 14. 従業員の介護の状況について把握（現時点の状況） 調査対象は東証プライム市場上場企業 n=113



図表 15. 従業員の介護の状況について把握（今後の見通し） 調査対象は東証プライム市場上場企業 n=113



Ⅰ 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¹⁸。

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。介護に関しても、健康経営度調査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

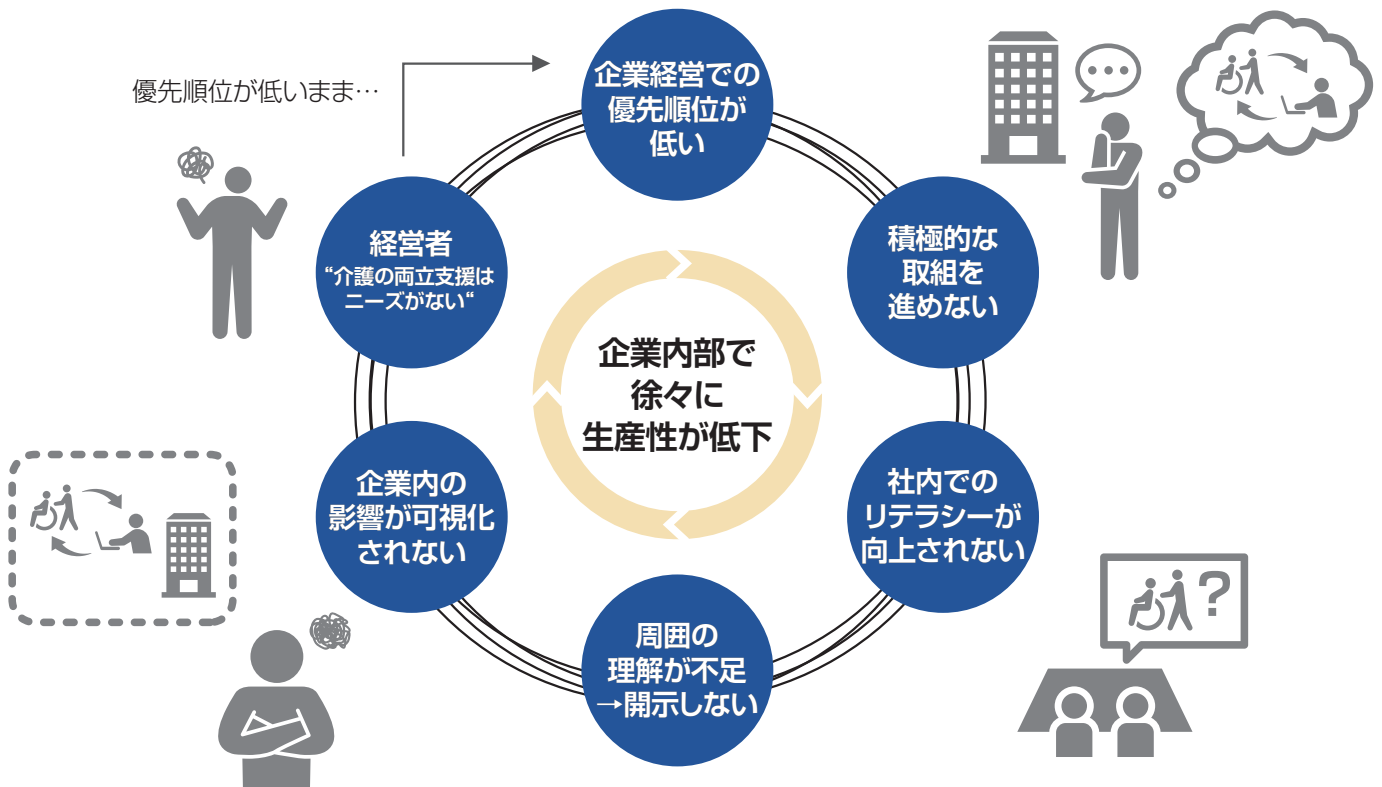
企業において、介護の両立支援につき企業経営上の優先順位を高め、積極的に取り組む動きが出てきづらい背景には、構造的な課題が存在すると言える。

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 16. 企業で生じている介護両立支援を巡る負のサイクル



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
2. 全企業が取り組むべき3つのステップ
3. 企業独自の取組の充実
4. 外部との対話・接続



IV-1. 企業における介護両立支援の全体像

企業における仕事と介護の両立支援の実施ステップ

仕事と介護の両立支援という観点において、企業には、法律上義務付けられた措置を講ずることを前提に、従業員が活用できる制度やサービス等に関する情報提供を通じてリテラシーを高める役割が基本的には求められる。こうした取組を通じて、従業員が、それぞれの置かれている状況に応じた適切なサービスにアクセスし、必要な支援を選択できるようになることが期待される。

そうした役割を果たすうえで、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」「実態の把握と対応」「情報発信」の3つのステップを示している。

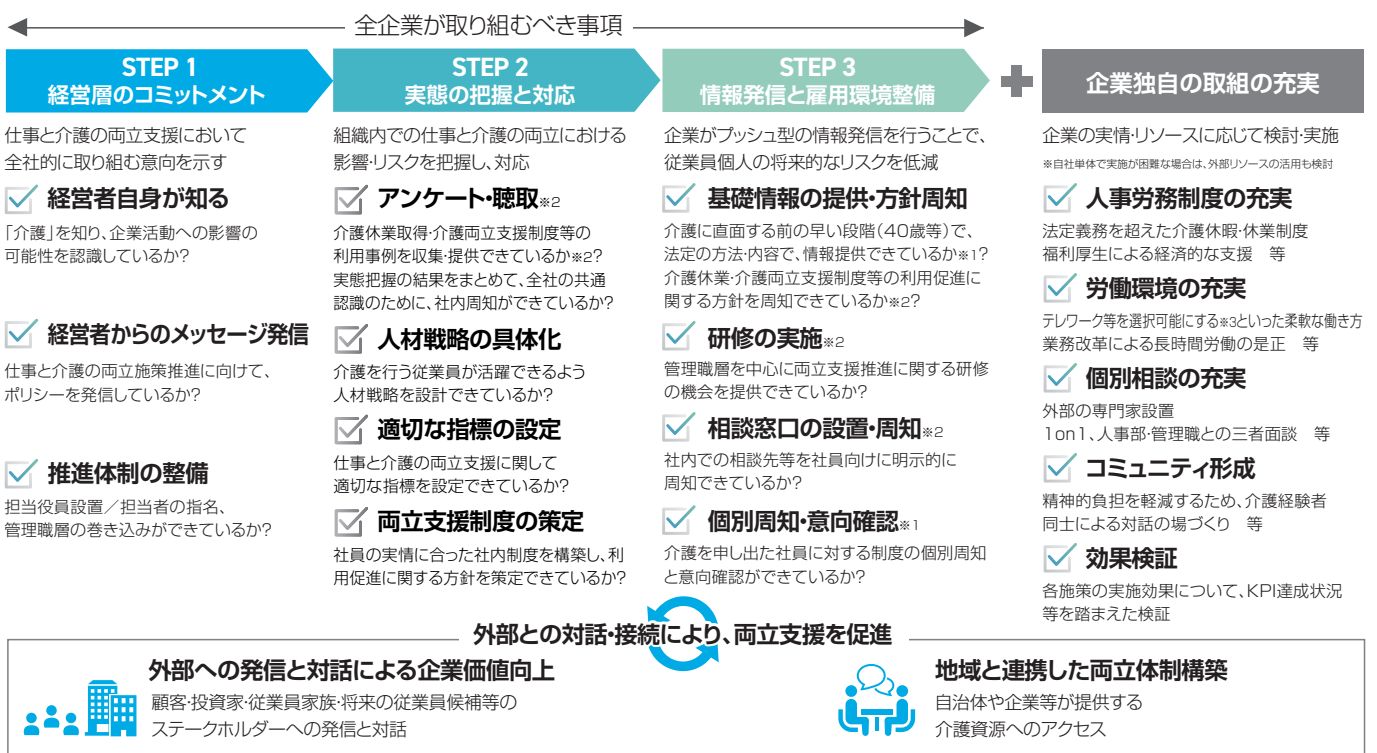
先述した「介護両立支援を巡る負のサイクル」を断ち切るためには、経営者自身や経営陣のオーナーシップが必要となってくることから、第一歩として「経営層のコミットメント」を置いている。また、「実態の把握と対応」は全ての両立支援施策のベースとなることから、その次に取り組むべき事項として位置付け、仕事と介護の両立を本人や組織として実現するために必要なリテラシーを高める「情報発信」を3つ目の事項として設定している。

特に、STEP3の「情報発信と雇用環境整備」に企業が取り組むに当たり、事業主による仕事と介護の両立支援の取組が有機的に連携され、より一層の効果を上げられるようにする観点から、実務的な支援ツールが作成・公表されているため、こうしたツール¹⁹を活用することも有効である。

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」、「労働環境の充実」、「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。

図表17. 企業における介護両立支援の全体像



※1:R7育介法改正で義務化された項目 ※2:R7育介法改正でいずれも義務化された項目 ※3:R7育介法改正で努力義務化された項目

IV-2. 全企業が取り組むべき3つのステップ

Step.1 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、現場パフォーマンス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等を担当する 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。

事例：経営者中心のD&I推進委員会の設置・運営

- ・ アフラック生命保険株式会社では、社長が委員長を務め 11 人の役員からなる D&I 推進委員会を設置し月 1 回開催している。社員の平均年齢の向上に伴い介護の問題が発生することを踏まえ、2017 年に本委員会に付議して仕事と介護の両立支援策を開始した。また、全社意識調査にも介護に関する設問を設定のうえ経年で状況を確認し、本委員会にも報告をしている。（「5 年以内に介護に直面する可能性が高い」と回答する社員の割合は 2016 年 24.3%から 2023 年 38.2%まで上昇している。）

参考動画：介護と向き合う企業戦略（経済産業省公式 YouTube METI channel）



事例：社内報によるトップからのメッセージ発信

- ・ 大成建設株式会社では、ダイバーシティ推進に取り組む中で、「介護」は男女ともに両立意識啓発に有効と認識したことから、2010 年から介護離職防止に取り組んでいる。両立支援制度が利用しやすい風土づくりはそのための重要なポイントであることから、社内報を利用してトップからメッセージを発信するなど、本気で介護支援に取り組んでいることを社員に伝える取組を行っている。

参考動画：介護と向き合う企業戦略（経済産業省公式 YouTube METI channel）



Step.2 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一人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が必要である。

2025年4月に施行された改正育児・介護休業法においては、介護離職防止のための雇用環境整備が事業主に義務付けられており、選択して講ずべき措置の一つとして「自社の労働者の介護休業取得・介護両立支援制度等の利用の事例の収集・提供」が掲げられていることにも留意が必要である。利用事例の収集・提供に当たっては、特定の性別、職種、雇用形態等に偏らないように、可能な限り多様な従業員の事例を収集・提供することも重要であり、「介護休業と介護両立支援制度等の申出がしづらい」と感じていた従業員でも申出をしやすくなる効果が期待される。

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。

✓ 両立支援制度の策定

社員の実情に合った社内制度を構築し、利用促進に関する方針を策定することが重要である。介護に直面をした社員のヒアリングや全社員に対するアンケート調査を定期的実施し、その結果から把握できる社員のニーズ等を踏まえて、社内制度の整備や改善、方針の策定に取り組むことが求められる。

事例：アンケートによる現状把握を基に自社に適した施策を実施

- 株式会社白川プロでは、現状を把握するために介護に関する従業員向けアンケートを実施。アンケートの結果を踏まえ、短縮勤務の導入や、部署異動の受け入れなど、働き方改革を実施した。

事例：年2回の個人面談での聴取

- 株式会社文典堂では、組織として可能な対応を行えるように個人面談は年に2回実施。個人面談において家族構成や出産の予定の有無、親の健康状態などを確認している。

Step.3 情報発信と雇用環境の整備(1/2)

✓ 基礎情報の提供・周知

仕事と介護の両立の大きな壁の1つが、従業員が仕事と介護の両立に関して必要な知識を持っていないことである。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」である状況が多く見られた。一方で、介護が従業員全員に生じ得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、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。2025年4月に施行された改正育児・介護休業法においても、介護に直面する前の早い段階（40歳等）での介護休業制度等に関する情報提供が事業主に義務付けられた。早い段階から情報提供を行うことは、従業員自身が仕事と介護の両立に向けた事前準備を行うことにもつながり、介護離職を防ぐことが期待される。情報提供の際、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。その際は会社の方針として、仕事と介護の両立を支援することを従業員に周知し、支援の受けやすさが事業所ごとに異なることなどがないように、トップダウンで推進していくことを明確にすることが必要である。

また、こうした介護に関わ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測できない中で、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ない²⁰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、そうしたチャン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。2025年4月に施行された改正育児・介護休業法においては、介護離職防止のための雇用環境整備が事業主に義務付けられており、選択して講ずべき措置の一つとして「介護休業・介護両立支援制度等に関する研修の実施」が掲げられていることにも留意が必要である。

また、特に、介護に直面する従業員本人だけでなく、その上司に当たる管理職層に対しての研修も重要である。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いか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。

✓ 相談窓口の設置・周知

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、社内の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。2025年4月に施行された改正育児・介護休業法においては、介護離職防止のための雇用環境整備が事業主に義務付けられており、選択して講ずべき措置の一つとして「介護休業・介護両立支援制度等に関する相談体制の整備（相談窓口設置）」が掲げられていることにも留意が必要である。

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。

✓ 個別周知・意向確認

2025年4月に施行された改正育児・介護休業法においては、介護に直面した旨の申出をした従業員に対する個別の周知・意向確認が事業主に義務付けられた。事業主は介護休業制度等に関して、①介護休業に関する制度、介護両立支援制度等（制度の内容）②介護休業・介護両立支援制度等の申出先（例：人事部など）③介護休業給付金に関することについて個別の周知を行い、制度利用に関する意向の確認を行うことが必要である。

Step.3 情報発信(2/2)

事例：社内外の情報及びQAの提供

- ・中外製薬株式会社では、社内イントラのダイバーシティ&インクルージョンホームページ内に介護情報サイトを設置。制度等のコンテンツのほか、社員からの質問に対して専門家の回答等のコンテンツを提供している。

事例：セルフチェックを起点とした情報提供体制の確立

- ・ハウス食品グループ本社株式会社では、仕事と介護の両立支援サービス提供企業のセルフチェックを全社員対象に実施。人事は、提携企業から提示されるデータを確認し、優先取組テーマを設定。それに沿ったテーマでの講演会も定期的を実施、緊急度の高い社員へは個別にフォローしている。

参考動画：介護と向き合う企業戦略（経済産業省公式 YouTube METI channel）



事例：上司の介護に関する理解促進を目的にした研修を実施

- ・大成建設株式会社では、広く従業員に向けた周知を行うため、家族も含めた誰もが参加できる仕事と介護の両立支援セミナーを実施している。また、個別事情に合わせた支援もできるよう、年3回、上司と部下の定期面談において今後の働き方について話し合う際に介護の話も含めるようにしている。その際に適切なアドバイスができるように、上司に対しては、上司向け研修の中で介護に関する情報提供を行っている。

事例：具体的な情報提供により支援の必要性を訴求

- ・株式会社はなまるでは、役員、部門長、中間管理職、店舗の責任者スーパーバイザーに対して、最初は外部の講師を依頼し、介護セミナーを実施している。役員、部門長に対しては、介護に必要な金額などをあえて具体的に伝える。それにより、この取組の必要性を認識し、トップダウンで取組が加速する。

事例：社員ごとの個別レポートから両立支援施策へ誘導、経営層も強くコミット

- ・株式会社 NTT データは、経営層の明確なコミットメントのもと、介護と仕事の両立を経営課題の一つと位置づけ、社員がキャリアを継続できる環境整備を推進している。介護休職や各種休暇制度、テレワークやフレックスタイム等の柔軟な働き方に加え、育児・介護の社内相談窓口および外部専門機関と連携した個別相談体制を整備。管理職に対しては、介護を抱える部下への適切な声掛けやチームマネジメントに関する研修を実施している。さらに、2025年10月に事業化したワーキングケアラー支援サービス「ケアラケア」を導入し、全社員対象の実態調査で現状把握。社員には「介護の現在地」を知らせる個別レポートを配布し、介護ステータスに応じた情報提供やサービス紹介を行い、介護に直面する社員の負担軽減と、これから介護に入る社員の「見えない不安」の解消にも取り組んでいる。

IV-3. 企業独自の取組の充実

企業の実情・リソースに合わせて実施する独自の取組の充実（1/2）

✓ 人事労務制度の充実

育児・介護休業法において事業主に義務付けられている措置等に加えて、法律上の義務を上回る取組についても、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。

事例：柔軟な働き方を実現する制度を介護事由にも適用

・ ANA ホールディングス株式会社では、サバティカル休暇や、U ターン制度（ANA グループ内で働く場所の選択が可能）なども推進しており、それらの制度は介護を事由に利用することも可能である。

事例：ダブルキャスト制による仕事の質の担保

・ ディーエスピー株式会社では、介護でなくても、通院付き添いで休むようなことはあるため、ダブルキャスト制にしている。一人だけしかわからないことをなくし、顧客に対しクオリティを担保している。

✓ 労働環境の充実

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いる。2025 年4月に施行された改正育児・介護休業法においても、常時介護を必要とする状態の対象家族を介護する労働者がテレワークを選択できるように措置を講ずることが、事業主の努力義務に加えられている。

テレワークやフレックスタイム制等を通じて、働く時間や自宅以外の場所を柔軟に選択できる制度の導入は、家族を介護しながら働く従業員にとって有効と考えられる。また、仕事と介護の両立がしやすい環境づくりとあわせて、業務改革を通じて、長時間労働を改善することは、全社員にとっても働きやすい職場環境づくりにつながる。

事例：仕事内容や介護の事情に応じたテレワーク制度の緩和措置

・ 株式会社テレコムスクエアでは、テレワーク制度として、現状は実施できる回数と場所（自宅もしくは2時間以内に事業所に到着できる箇所）の制限を設けているが、遠方の実家で介護事由がある場合等は制限を緩和している。介護は人によって状況が大きく異なるため、その方の仕事内容や管理職の意見、家族の状況をふまえて人事が個別判断して配慮している。

✓ 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性が高く、定型的な対応が困難である。したがって、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。

事例：介護の専門家による相談窓口

・ 東京海上日動火災保険株式会社では、家族の介護に直面している社員の相談を受けるため、両立支援を行う「産業ケアマネジャー（グループ会社に所属）」の相談窓口を独自に設けている。

事例：介護とお金に関する相談窓口

・ ソニーグループ株式会社では、介護とファイナンシャルプランニングの両面に関して相談できる専門の窓口を設け、対面・オンラインで個別に相談できる。

事例：地域のケアマネジャーへの相談につなげる支援

・ 大成建設株式会社では、社員が利用できる両立支援制度のほか社員本人の働き方やこどもの数・年齢、介護できる時間や希望を含む介護に対する考え方等の記載欄を設けたケアマネジャーへの提出用のリーフレット（仕事と介護の両立相談シート）を作成。社員が実際に家族介護を必要とするようになった場合に、ケアプランを作成するケアマネジャーに的確に相談できるようにしている。

■ 企業の実情・リソースに合わせて実施する独自の取組の充実（2/2）

☑ 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・対話する場合は、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）で始まったものを全社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。

事例：介護経験者やこれから介護に直面する層のコミュニティ運営

・株式会社はなまるでは、（コロナ禍前）自社で経営している店舗で、介護者やこれから介護を迎える層が、介護について語るというケアバルを実施。

事例：経験者からの情報発信

・株式会社ペンシルでは、社内研修の中で、介護を経験したスタッフから全社向けに「介護と仕事の両立セミナー」を実施するなど、介護をしていて大変だったこと、工夫したことを他スタッフへ共有してもらおう取組を行っている。

事例：“介護サークル”を会社公認の活動に

・損害保険ジャパン株式会社では、会社公認のサークル活動（ERG活動）として、「介護サークル」を開催。並行して、仕事と介護の両立に関するポータルサイトを社内開示し、情報発信や情報交換を行っている。

☑ 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。

事例：両立不安を感じる人の割合をKPIとして見える化

・アフラック生命保険株式会社では、仕事と介護の両立に向けて「全社員」「介護と仕事の両立中社員」それぞれに対する支援を行っている。全社意識調査結果から、「当社は、ライフイベント（出産・育児・介護等）があったとしても、長く働き続けられる会社だと思う」と回答する社員の割合が2014年67.1%から2023年82.1%まで上昇している²¹。

IV-4. 外部との対話・接続

外部への発信と対話による企業価値向上

2021年6月にはコーポレートガバナンス・コード²²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、人的資本経営に関わる取組が進められているのが現状である。

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。

事例：有価証券報告書を通じて社外へ発信

大成建設株式会社では、有価証券報告書の「事業等リスク」のなかに、女性をはじめとする多様な属性の社員の活躍を推進するための取組や、子育て・介護と仕事の両立支援など多様な働き方を推進する取組を経営に活かすことは、個人と組織のパフォーマンスを向上させ、事業の成長と企業価値向上につながることを明記している。

事例：サステナビリティと関連付けてHP等で発信

オムロン株式会社では、ホームページの「サステナビリティ」に関する発信の中で、仕事と介護の両立支援に関する取組や、介護休職制度利用者数（ESG データの一環として位置付け）を開示している。

地域と連携した両立体制構築

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。

事例：社内外の情報及びQAの提供

・再掲 中外製薬株式会社（P25 を参照）

事例：介護の専門家による相談窓口

・再掲 東京海上日動火災保険株式会社（P26 を参照）

事例：地域のケアマネジャーへの相談につなげる支援

・再掲 大成建設株式会社（P26 を参照）

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・肩書きは令和6年3月26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
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
	佐々木 裕子	株式会社チェンジウェブグループ 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

<本文注釈>

- 1 …総務省統計局「人口推計 長期時系列データ」、「人口推計 各年10月1日現在人口 年次2024年」、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)」
<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2.html#series>
- 2 …WHO「2023年版世界保健統計」
<https://www.who.int/data/gho/publications/world-health-statistics>
- 3 …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
- 4 …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」、「将来の介護需給に対する高齢者ケアシステムに関する研究会(平成30年3月)」
- 5 …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。
<https://www.stat.go.jp/data/shakai/2021/index.html>
- 6 …厚生労働省HP「仕事と介護の両立 ～介護離職を防ぐために～」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritsu/index.html
- 7 …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
- 8 …「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。研究会の中では、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。
- 9 …経済産業省HP「健康経営」
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_keiei.html
- 10 …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)」と呼ばれるようになってきている。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、一人一人の違い(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。
- 11 …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)」
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2018/06/pdf/049-061.pdf>
- 12 …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
- 13 …令和3年度厚生労働省委託調査「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」(労働者調査)
<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000988661.pdf>
- 14 …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
- 15 …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
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_30545.html
- 16 …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
- 17 …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
- 18 …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_iryu/kenko_toshi/pdf/010_02_00.pdf
- 19 …厚生労働省HP「企業による社員の仕事と介護の両立支援に向けた実務的な支援ツールを公表します」
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_61776.html
- 20 …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見た介護費用(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>
- 21 …アフラック生命保険株式会社HP「ダイバーシティ&インクルージョン推進」
<https://www.aflac.co.jp/corp/value/diversity/>
- 22 …株式会社日本取引所グループHP「コーポレート・ガバナンスに関する報告書 記載要領」
<https://faq.jpx.co.jp/disclo/tse/web/knowledge7865.html>

<図表出所>

図表1. 日本における今後の人口動態の変化

…総務省統計局「人口推計 長期時系列データ」、「人口推計 各年10月1日現在人口 年次2024年」、国立社会保障国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」を基に作成

図表2. 我が国の2050年の姿

…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

図表3. 各階層の人口増減

…総務省「人口推計 長期時系列データ」、国立社会保障国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」を基に作成

図表4. 就業人口世帯のタイプ別推移

…独立行政法人労働政策研究・研修機構「早わかり グラフでみる長期労働統計 図12 専業主婦世帯と共働き世帯」を基に作成

図表5. 「要介護者等」から見た「主な介護者」の続柄別構成割合

…厚生労働省「国民生活基礎調査(2022年度)」

図表6. 企業類型別の雇用人員充足度

…日本銀行「短観(全国企業短期経済観測調査)時系列データ 雇用人員D.I.」を基に作成

図表7. 働く家族介護者に関連する指標の推移

…国立社会保障・人口問題研究所「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「将来の介護需給に対する高齢者ケアシステムに関する研究会」(平成30年3月)を基に作成

図表8. 2030年における経済損失(億円)の推計

…経済産業省「2022年経済産業省企業活動基本調査速報(2021年度実績)調査結果の概要」、産労総合研究所「教育研修費の実態調査における2017～2021年の一人あたり研修費(5年平均)」、株式会社リクルートキャリア就職みらい研究所「就職白書2020」を基に作成

図表11. 人的資本経営等の取組における「仕事と介護の両立支援」の位置づけ

…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

図表12. 年齢階層別の働く家族介護者人数と人口に占める割合(2022年10月時点)

…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」

図表13. 仕事と介護の両立支援が企業に与える影響

…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

図表14. 従業員の介護の状況について把握(現時点の状況)

…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」

図表15. 従業員の介護の状況について把握(今後の見通し)

…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」

図表16. 企業で生じている介護両立支援を巡る負のサイクル

…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

図表17. 企業における介護両立支援の全体像

…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された内容を一部改訂

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

全ての企業に知ってもらいたい介護両立支援のアクション

令和8年3月 経済産業省