



仕事と介護の両立支援

働き方改革と「心理的安全性」が鍵

東京大学名誉教授

佐藤 博樹

2025年4月の育児・介護休業法の改正によって、「仕事と介護の両立支援」に関する新たな取り組みが企業に課されることとなった。具体的には、①従業員が40歳を迎えた際に介護に関する情報提供を行うこと、②従業員からの申し出に応じて仕事と介護の両立に関して個別に支援を行うこと、③仕事と介護の両立を可能とする雇用環境の整備である。この法改正の背景には、介護離職の抑制が、社員個人の課題だけでなく、経営上の「リスク」への対応として企業にとっても不可欠な取り組みであることがある。社員の介護の課題が企業にとって、リスク・マネジメントの対象であるのは、社員の年齢構成から親の年齢を推定し、社員全体に関して介護に直面する比率を推計することができるものの、個々の社員がいつ介護の課題に直面するかを予測することが困難であることによる。この点で仕事と介護の両立支援は、企業にとってはリスク・マネジメントであり、部下を持つ管理職にもこのリスクへの対応が求められる。

介護の課題の特徴は、社員がその課題に直面するタイミングを予測することが困難であることに加えて、介護の課題が終了する時期も予測が難しいことがある。さらに、育児と異なり、介護では当事者である親の意思や状態（家族と同居か別居か、要支援・要介護の程度、認知症の有無、社員自身の兄弟数、親の経済状態等）が異なり、企業による画一的な支援策を構築して適用することが難しい。こうした点で、子育て支援とは異なる両立の取り組みが、企業や社員に求められることになる。

仕事と介護の両立支援で誤解が多いのは、「介護休業」の趣旨に関するものである。介護休業は、直接的な介護を担うための制度ではなく、仕事と介護を両立するための体制を整える準備期間として位置づけるべきものである。しかしこの点に関する理解が浸透していない。法定の介護休業期間は93日間で、休業を取得し、社員が介護に専念すると、その期間では足りずに、介護離職となる場合も少なくない。こうした状況を改善するために、介護休業期間を延長する企業もあるが、介護に要する期間は平均でも4年から5年で、10年以上も15%程度を占める。介護休業を、介護に専念するために制度としてその期間を5年などに延長しても、その期間内に介護の課題が終わらずに、離職を余儀なくされることになりかねない。そのため、介護休業を「仕事と介護の両立の体制構築」のための制度と位置づけることが必要となる。介護休業制度の利用目的に関する誤解を解消するためには、就業規則上の名称を「介護・両立準備休業」などとするすることで、社員の間での正しい理解が浸透することも

有効となる。

介護に伴う費用負担に関しても誤解が多い。子育て支援と同様に考え、企業の中には、社員に対して親の介護に要する費用を支援する取り組みを導入する事例がみられる。しかしこれも誤解に基づく取り組みである。介護に要する費用には、基本的に親自身の財産を活用すべきであり、子である社員が負担するものではないことによる。もちろん親の経済状況によっては子が負担する必要があることを否定するものではない。しかし、社員が担うべき役割は、直接的な介護を担うことや経済的な支援ではなく、「精神的支援」と親が必要かつ適切な介護サービスを受けることができるように、介護保険制度による支援を含めて、仕事と介護の両立を「マネジメント」することにある。

また、育児休業と比較して、介護休業の「取得率」が低いことを問題とする議論もあるが、これも誤りである。子育てとは異なり、仕事と介護の両立では、介護休業の取得が不可欠となるわけではないからである。介護休業の取得を目的とせず、大事なのは多様な両立の取り組みを支援することである。

さらに仕事と介護の両立支援の鍵は、「働き方改革」にある点の理解も浸透していない。突発的な休みへの対応、属人化された業務の解消、情報共有推進、適切な要員配置といった働き方改革は、仕事と介護の両立可能な職場作りにとって不可欠なのである。その理由は、介護の課題は、予期せぬ時に突然発生し、社員が仕事を離れる必要が生じることによる。つまり、長期の休業が必要な場合は少なく、大事なのはこうした予測できない短期の休業・休暇などに対応できる働き方改革が必要となる。

今回の法改正によって、仕事と介護の両立支援では、社員が親などの介護の課題があることを勤務先や上司に申し出た際に、仕事と介護の両立に関して個別に周知することが企業に求められるようになった。この仕組みが機能するためには、介護の課題を社員が企業や上司に自主的に伝えることが前提となる。社員が介護の課題を企業や上司に伝えないと、企業や管理職は両立の支援ができないことになる。社員が、介護の課題を企業や管理職に説明しても自分に不利益がなく、企業や管理職が両立を支援してくれると感じることができない職場風土がないと、企業や管理職による両立支援は機能しない。つまり、介護の話題を表明しやすい職場風土の醸成が鍵となる。「介護を申し出ると自分が不利益を被るのではないか」といった不安を取り除き、社員が安心して企業や上司に相談すれば、支援を受

けることができると感じるができる環境を整えること、つまり「心理的安全性」の構築が大事になる。

以上のように仕事と介護の両立支援は、子育て支援と同じ方法では対応できない課題である。介護はその開始時期や終了時期の予測が困難であり、社員自身が直接介護を担う場合には、キャリア継続を困難にするリスクを高めることにもなる。そのため、企業は、社員が「介護の自分事化」を意識できるよう事前の情報提供を行うとともに、介護の課題の直面した際には、仕事と介護を両立できるように支援する取り組みが必要となる。さらに、予期できない介護の課題に対応するための急な休業・休暇に対応できるように働き方改革を推進することが不可欠となる。こうした取り組みが、介護に関わる経営上のリスクの低減に貢献することにもなる。以上のように仕事と介護の両立支援は、経営上のリスク・マネジメントなのである。