

# 誤解の多い仕事と介護の両立支援

企業と社員に求められる取り組み

佐藤博樹

東京大学名誉教授

中央大学ビジネススクール・フェロー

2026年5月19日

# 自己紹介

(略歴) 一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構) 研究員、法政大学経営学部教授、東京大学社会科学研究所教授、東京大学名誉教授、中央大学ビジネススクール教授、中央大学ビジネススクール・フェローなど。

(専門) 人的資源管理

(共著・編著：監修

『人事管理入門(新装版)』(共著、日本経済新聞出版)、『新しい人事労務管理(第7版)』(共著、有斐閣)、『職場のワーク・ライフ・バランス』(共著、日経文庫)、『**新訂・介護離職から社員を守る**』(共著、**労働調査会**)、『ダイバーシティ経営と人材活用』(共編著、東京大学出版会)、『**働き方改革の基本**』(共著、**中央経済社**)、『多様な人材のマネジメント』(共著、中央経済社)、『DVD働き方改革を成功させるダイバーシティマネジメント』(監修、日本経済新聞出版)、『**DVD仕事と介護の両立のために**』(改訂版、監修、日本経済新聞出版)など。

(兼職) 内閣府・男女共同参画会議議員、経産省・なでしこ銘柄選定基準作成委員会委員長、厚労省「**育児・介護休業法改正を踏まえた実務的な介護両立支援の具体化に関する研究会**」座長、介護労働安定センター・介護労働実態調査等検討委員会委員長、日本介護支援専門員協会「**介護離職防止支援への介護支援専門員の関与(ワークサポートケアマネジャー)についての特別委員会**」アドバイザーなど歴任。

民間企業32社との共同研究である「**ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト**」共同代表 (<https://wlb-di.org/>)。

育児・介護休業法改正（2024年改正、2025年施行）への対応のみでなく、経営課題として対応が不可欠

# 2024年育児・介護休業法改正の骨子



## 義務化: 環境整備

雇用環境の整備（研修・相談窓口・事例提供・方針周知のいずれか1つ以上）



## 義務化: 個別周知

介護に直面した従業員への個別周知・意向確認



## 義務化: 早期情報

40歳前後の従業員への早期の情報提供



「望ましい取り組み」として、企業制度だけでなく【介護保険制度】の内容も併せて提供することが推奨される。

# 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支援ツール

令和6年の法改正で、事業主に介護離職防止のための措置が義務付け(令和7年4月～)

## STEP 1

介護離職防止のための  
雇用環境整備(研修等4つの措置から1つ)

## STEP 2

両立支援制度等の  
早期(40歳)の情報提供

## STEP 3

介護に直面した労働者への個  
別の制度周知・意向確認

STEP1～3への対応に当たり、企業の「役割」と「対応すべきこと」を明確化

企業は「働き方・休み方」の相談に対応し、介護の相談は地域包括支援センターやケアマネジャーにつなぐ

心構え  
やるべきこ

企業がSTEP1～3を効果的に実施するためのポイント & 様式・資料集を作成

便利な  
記入例つ  
ま

### 企業が両立支援に取り組む際のポイント

#### ①ゴールは社員の就業(キャリア)継続

・「介護に専念」すると離職につながる可能性が高くなる

#### ②介護はいつ始まり、いつまで続くか事前にわからない

・介護サービスと両立支援制度を活用して就業を継続  
両立支援制度の趣旨(※)を踏まえた利用を促すとともに、  
状況にあわせて柔軟に両立体制を調整

※介護休暇：日常的な介護のニーズにスポット的に対応

※介護休業：両立体制構築のため、一定期間休業等

#### ③介護は相談しにくい、いつ・何を相談すべきかわからない

・コミュニケーションの促進、職場風土が重要

#### ④介護支援は多様な事情を抱える社員全体の活躍促進の一環

・働き方見直しにより支え合える社内体制づくり

### 各種様式・資料集も充実!

- ✓ 研修用セミナー資料(メモ付き)
- ✓ 相談窓口の対応時チェックリスト
- ✓ 「両立支援ガイド」リーフレット
- ✓ 介護保険制度リーフレットなど

**家族介護に直面しても、社員がいきいきと働き続けられる職場を目指しましょう!**

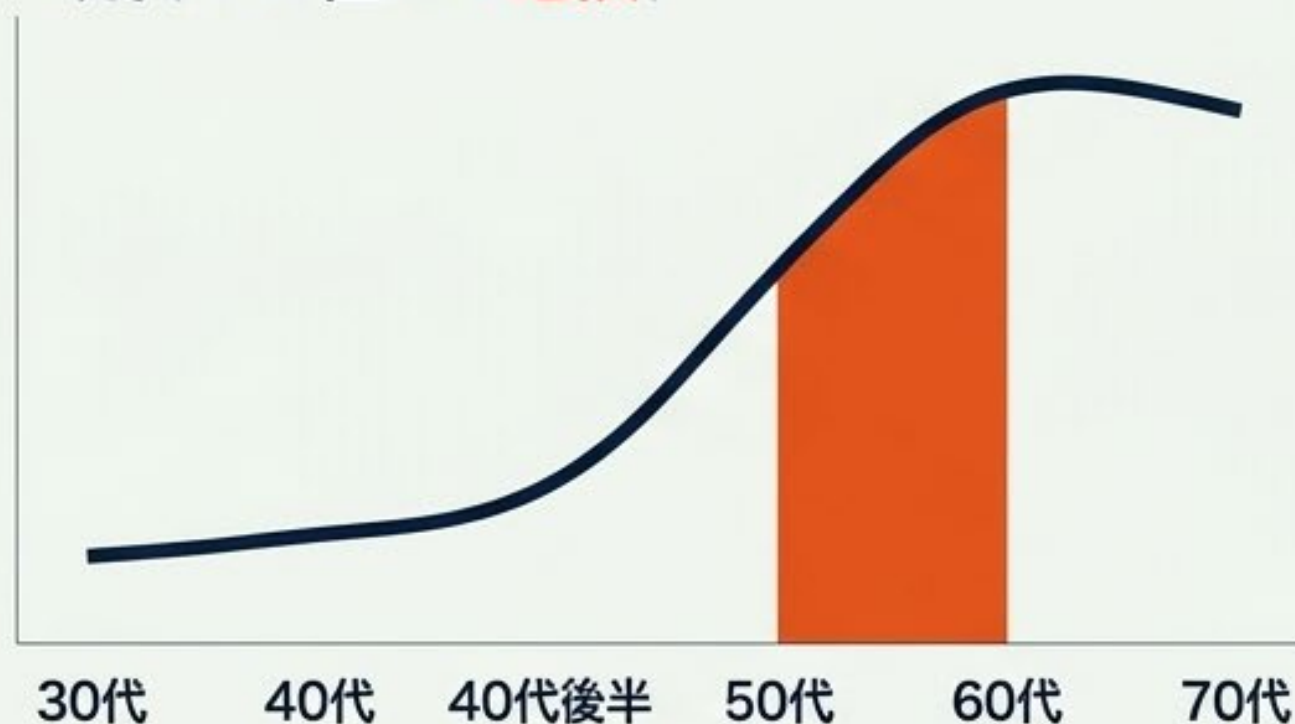
支援ツールの詳細は厚生労働省HPをチェック!  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-kintou\\_357340\\_00001.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-kintou_357340_00001.html)

# 介護は「突然」かつ「必ず」組織の主力社員を襲う

## 【直面する現実】

- ・40代後半から直面し始め、50代でピークを迎える。
- ・対象は企業の「中核人材（管理職・ベテラン）」。

⚠️ 「配偶者が担ってくれる」という安易な想定は、現代では極めて危険。



従業員の介護直面



申告せず一人で抱え込む



突発的な休暇と業務の属人化



突然の介護離職・組織の機能不全

結論：介護離職の抑制は個人の問題ではなく、「経営上のリスク管理」である。

# 介護離職は、企業と社員の「共倒れ」を招く最悪のシナリオ

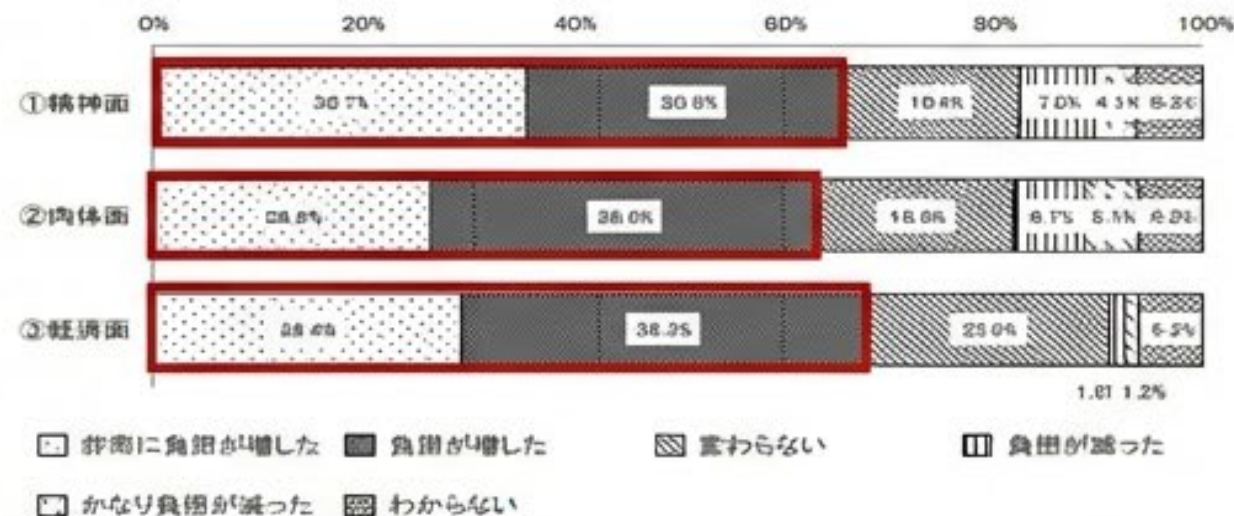
## 企業への影響

- 管理職を含む中核人材の流出。
- 仕事意欲の低下。



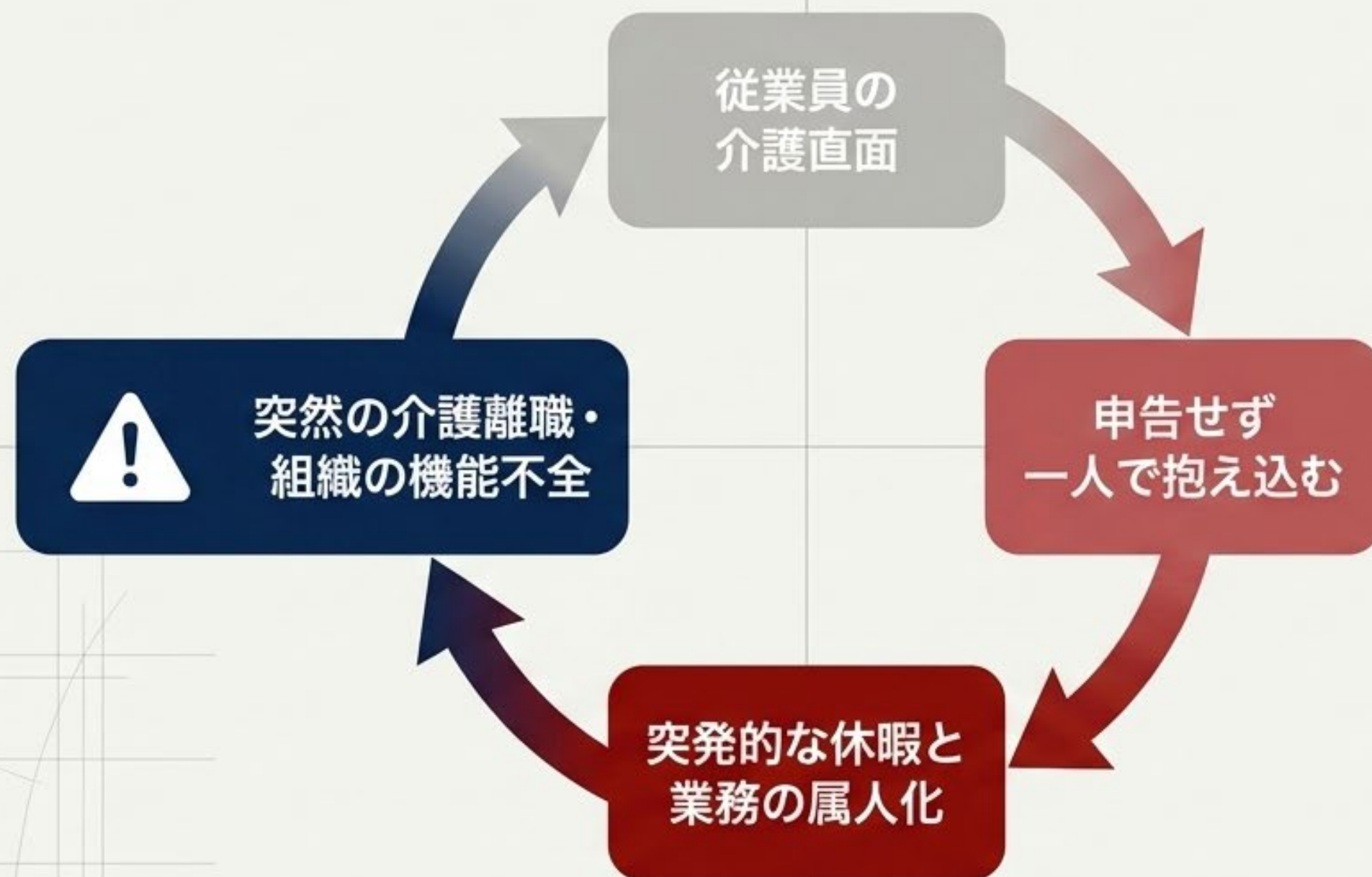
## 社員への影響

- 生涯所得の激減、キャリア再開の困難。
- 仕事という社会との繋がりを失い、精神的・肉体的負担が逆に「増加」する。



**結論：仕事の継続こそが、最大の介護ストレス軽減策。**

# 経営課題としての「介護離職リスク」



介護離職の抑制は個人の問題ではない。  
働き方改革（属人化解消・情報共有・要員配置）と不可分な「経営上のリスク管理」である

# 介護休業を介護するための制度と誤解することの問題点

# 最大の誤解：介護は「子育て」とは根本的に異なる



## 子育て

- 期間が予測可能
- 徐々に手が離れる



## 介護

- いつ始まり、いつ終わるか予測不能
- 長期化し、悪化する可能性

**平均50カ月程度**

約15%は10年以上に及ぶ

# 最大の過ちは「子育て」と同じ枠組みで対応しようとする事



## 子育て (Childcare)

開始時期 - Start

**事前に正確に予測可能**

期間 - Duration

**いつ終わるか明確**

ニーズ - Needs

**ある程度共通化・一般化しやすい**



## 介護 (Caregiving)

開始時期 - Start

**突然始まり、予測不可能**

期間 - Duration

**いつ終わるか誰にも分からない  
(長期化の前提)**

ニーズ - Needs

**極めて多様で個別性が高い  
(企業による一律のアドバイスは困難)**

**「介護休業」は、自ら介護をするための期間ではない**

**介護休業を「自分が直接介護をするための制度」と捉えるのは致命的な誤解です。  
法定の93日は、仕事と介護を両立する「体制を構築する」ための期間です。**

**誤解**

**介護に専念するための期間**

**正解**

**仕事を続けながら介護をするための体制を構築する期間**

**介護休業の利用目的に関して企業の人事担当者の41.6%しか正しく理解していない**

# 善意の制度拡張が、かえって「介護離職」を促進する



## 危険なアプローチ (やってはいけないこと)

- × 介護休業の取得可能期間を、安易に長期延長する。
- × 介護休業の「取得率」をKPI（目標）として設定・追求する。

理由：長期間休業して「自分で介護を抱え込む」ことになり、結果的に職場復帰が困難になる。

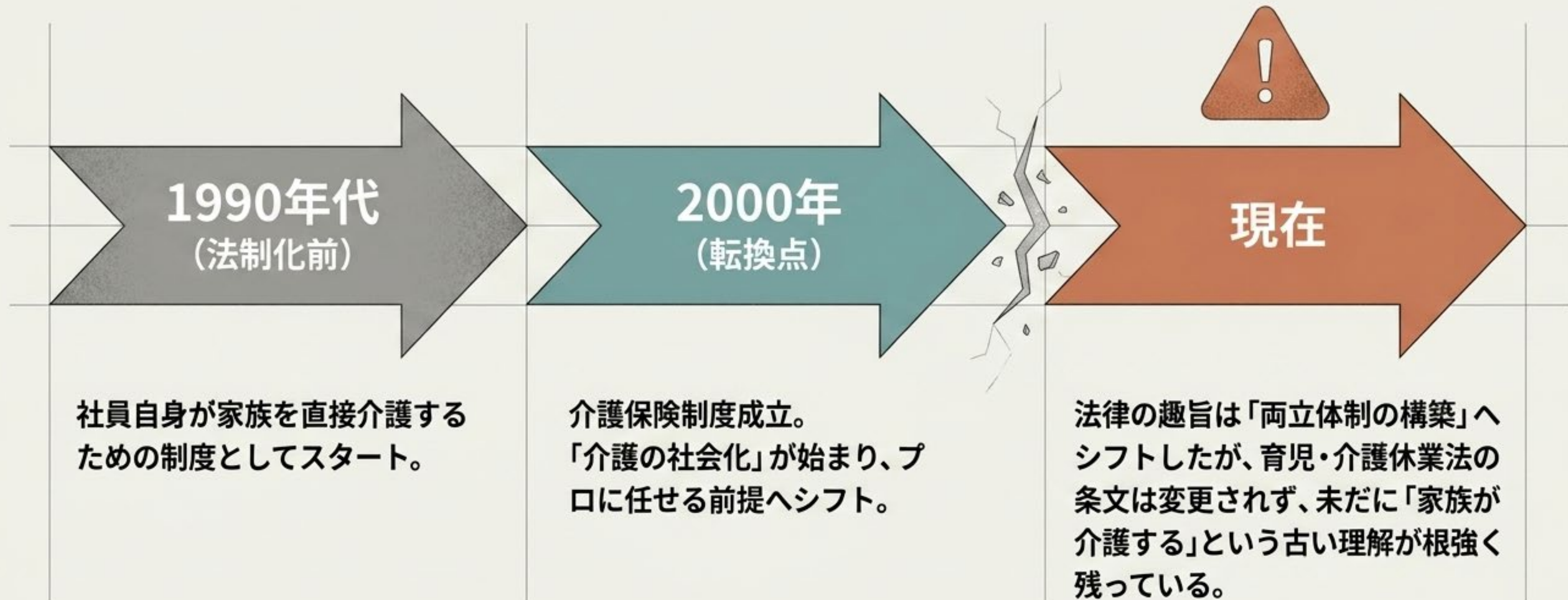


## 正しいアプローチ (設定すべきKPI)

「取得率」ではなく、「介護に直面しても働き続けられると思うかの意識調査」や「制度認知度」をKPIにする。

# 介護休業の利用目的に関する誤解 が生じる歴史的背景要因

# なぜ私たちは、介護休業の目的を誤解してしまうのか？



# 介護休業制度を取得して社員が介護を担うための制度と考える誤解の背景

- 介護休業制度が法制化される前の1990年代はじめから、脳血管疾患などの発症から症状が安定するまでの間、社員自身が家族の介護を担う必要がある場合に休業できる制度として介護休業が導入がはじまる＝社員が介護を担う制度として介護休業が導入される。

1991年調査では、大企業などでは、取得可能期間が1年以上とする企業もかなりの比率を占める。

- 1995年10月から法改正で介護休業が努力義務化。
- 介護休業制度が1999年4月から法制化されたが、介護保険制度の導入前のため、介護休業制度は労働者自身が親などの介護を担うためのものだった。
- 「介護の社会化」のために2000年に介護保険制度が成立したが、育児・介護休業法上の介護休業の規定（「労働者が、(略)、その要介護状態にある対象家族を介護するためにする休業をいう」）の変更はなかった。2015年2月21日建議「仕事と家庭の両立支援対策の充実について」では介護休業の利用目的の見直しが行われたが。
- 「介護の社会化」にもかかわらず介護休業の利用目的に関して介護保険制度導入前の理解が残り、さらに介護保険制度の担い手の中にも要介護者の家族を介護の担い手（家族介護力）とみなす考えが続いた（次のスライド参照）

## (参考)介護保険制度の成立(2000年)後も、育児・介護休業法上の介護休業の条文は変更されていない

育児・介護休業法の第2条第2項＝「介護休業」に関して「**労働者が、(略)、その要介護状態にある対象家族を介護するためにする休業をいう**」と規定

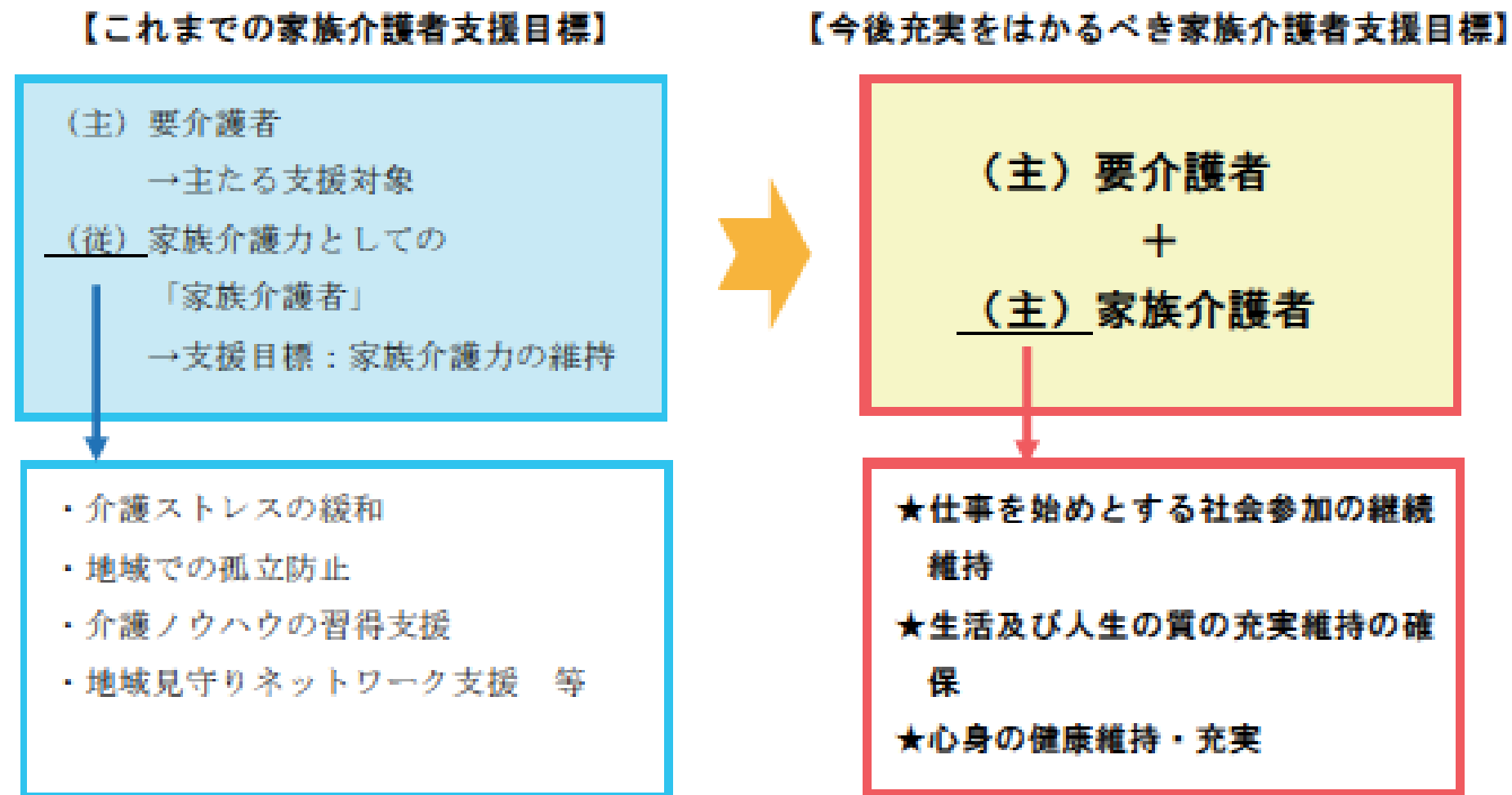
ただし、「仕事と家庭の両立支援対策の充実について」(2015年2月21日建議)では、

「介護休業制度は、現行、家族が介護に関する長期的方針を決めることができるようになるまでの期間の緊急的対応措置として位置づけられているが、これを基本的に維持し、**介護の体制を構築するための一定期間休業する場合に対応するものと位置づけることが適当である**。なお、この介護休業の位置づけを踏まえ、**いわゆる「介護」のみを行う場合のみならず、それ以外の介護の体制構築のために必要な行為も併せて行う場合も当然に含まれるものである**ことに留意が必要である」としている。

←建議まで読む人は少ない

# 介護保険制度の成立後も「家族」を家族介護力とみなす考え方が最近まで残る

図表 2 「家族介護者支援」の重点目標の変化

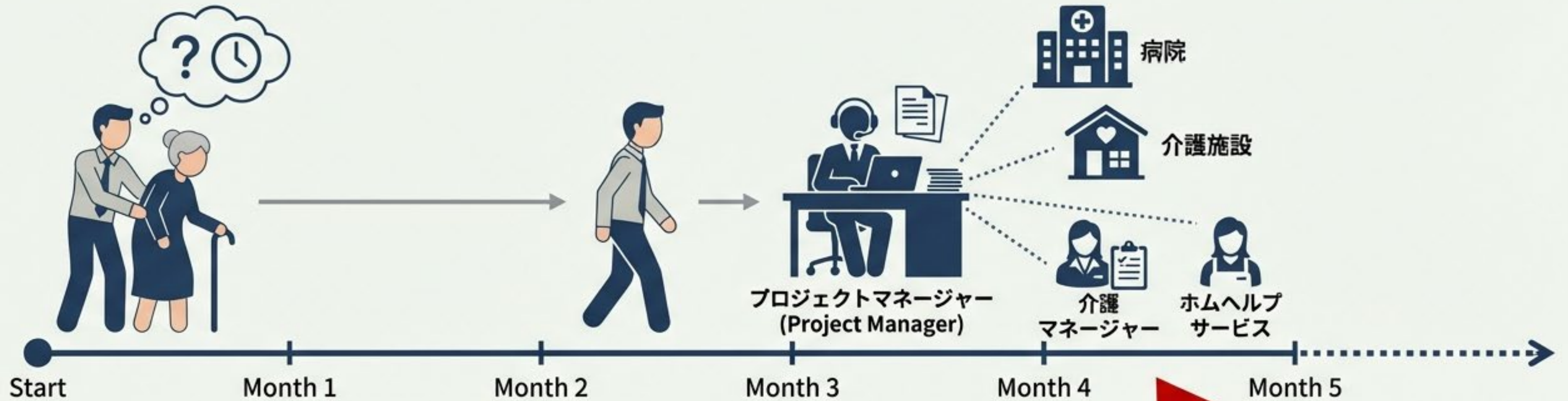


(資料)厚生労働省「市町村・地域包括支援センターによる家族介護者支援マニュアル ～介護者本人の人生の支援」

平成 30(2018)年3月

# 介護休業の利用目的に関する再定義を

# 介護休業の再定義：自分が「介護する」ための休みではない



介護休業は「介護のための長期休業」ではなく、「仕事と介護の両立体制を整える（体制構築）」ための準備期間である。

人事担当者の41.6%しか、この正しい目的（体制構築期間であること）を理解していない（三菱UFJリサーチ&コンサルティング調べ）。

アクション: 就業規則の名称を「介護休業」から「介護・両立準備休業」や「介護体制準備休業」に変更するだけで、社内の誤解を大きく解消できる。

自社における介護休業制度の導入の歴史や  
利用目的の変遷に関して情報共有

# 企業戦略①：休業の目的を「両立の準備」へと再定義する

## 【旧名称】 介護休業

（「自ら介護するための  
休み」と誤解されやすい）



## 【新名称】 介護・両立準備休業

（「体制構築のための休み」で  
あることが瞬時に伝わる）

先進企業の導入事例：富士通、JSOL、竹中工務店などですでに名称変更を実施

## 制度設計の工夫



休業日数の総延長ではなく、法定を上回る  
「分割取得の回数」を増やすことが、  
柔軟なセーフティネットとして有効。

# 企業戦略②：属人化を排除する「広義の働き方改革」

介護は突然発生し、予測不能。  
特定の社員への「業務依存」は致命的。

## 狭義の働き方改革

- 単なる残業削減（長時間労働の解消）。



## 広義の働き方改革

- 突発的な休みでも業務が回る仕組みづくり（情報共有、スキルの横展開、お互いカバーできる体制）。



管理職による時間当たり生産性を意識したマネジメントが鍵。

# 企業戦略③：役割の境界線を明確にする

## 企業の役割（働き方の調整）



社員の介護状況をヒアリングし、両立できる働き方や社内制度を調整する。

※企業は要介護者へのアドバイスをする立場ではない。

## 専門家の役割（介護の調整）



地域包括支援センターやケアマネジャーが、就業継続のための介護サービスを設計する。

大前提：社員から「介護の課題がある」と自己開示されなければ、企業は支援できない。早期相談の風土醸成が必須。

上司の職場マネジメントなど「心理的安全性」の構築が重要に

# 両立支援の最大のキーパーソンは「管理職」である



管理職研修では、部下の支援だけでなく「管理職自身の介護リスクへの気づき」を必ず盛り込むこと。

# 仕事と介護の両立に関する社員の取り組み

# 社員戦略①：親が「65歳」になったら準備を開始する



親が65歳を迎える誕生月に「介護保険被保険者証」が届く。これに対話するのでこれを対話の契機とする。

## 確認すべき4つのステップ



### 経済状態

- ・介護費用に充てられる資産の確認。



### 健康状態

- ・かかりつけ医（主治医）の把握と服用薬の確認。



### 本人の希望

- ・要介護になった時の希望やキーパーソンの決定。



### 家族会議

- ・兄弟姉妹や配偶者との情報共有。これを75歳以降も継続する。

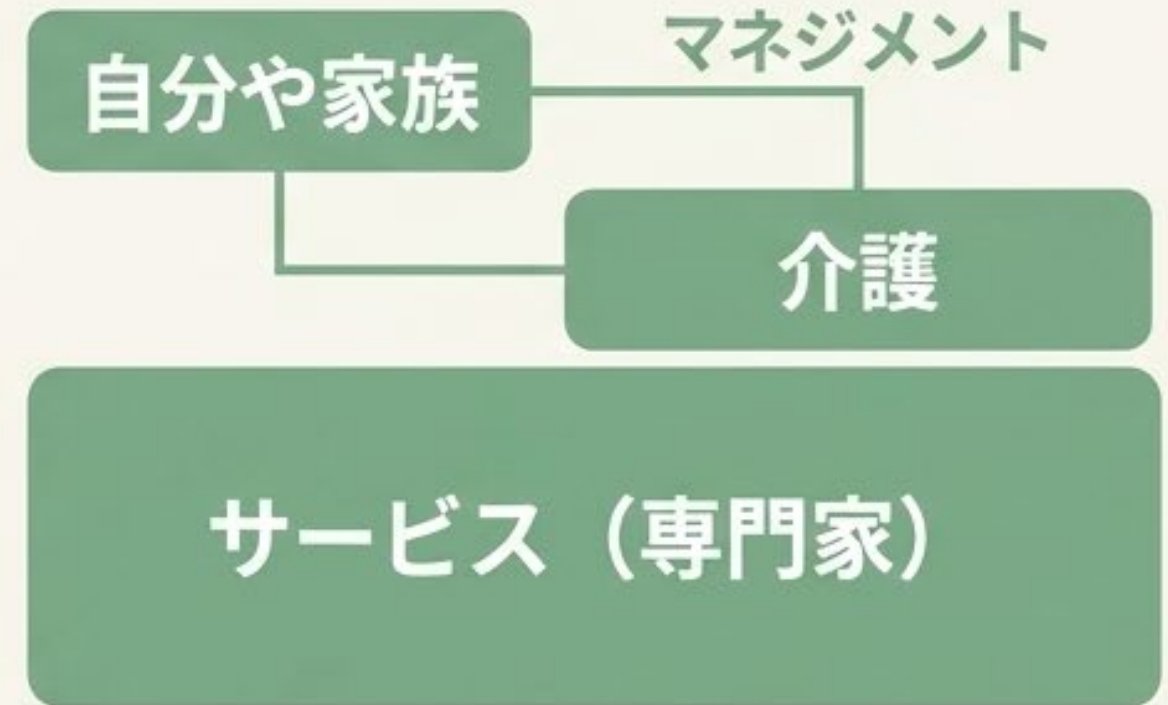
# 社員戦略②：「プレイヤー」から「マネージャー」への役割転換

Before (初期段階・NG)



プレイヤーとして抱え込む。  
自分や家族が直接、物理的な身体介護を担ってしまう（破綻・離職のリスク大）。

After (目指すべき姿・OK)



マネージャーとして手配する。  
物理的な介護は「サービス」に任せる。  
社員本来の役割は「外部サービスのコーディネーター」と、要介護者への「精神的支援」。

最大のリスク管理は「自分の時間を確保する」こと。  
就業し社会との繋がりを維持することが、共倒れ防止に直結する

# 社員戦略③：介護費用は「親自身の財産」から捻出する

親が希望する生活レベルを維持するための介護費用は、「親自身の資産・年金」で賄う。



親の資産・年金



子（社員）の収入

子（社員）が自分の収入から負担してはいけない（子育てとは根本的に異なる）。

社員が担うべきは「お金を出すこと」ではなく、「親の資産を活用する仕組みづくり（代理人カード、家族信託など）のマネジメント」である。

# 注意点：テレワークは「仕事をしながら親の世話をする」制度ではない

仕事に専念  
できる環境



外部サービスの  
活用



メリット：通勤時間を削減し、遠方でも被介護者のそばにいる時間を確保できる。

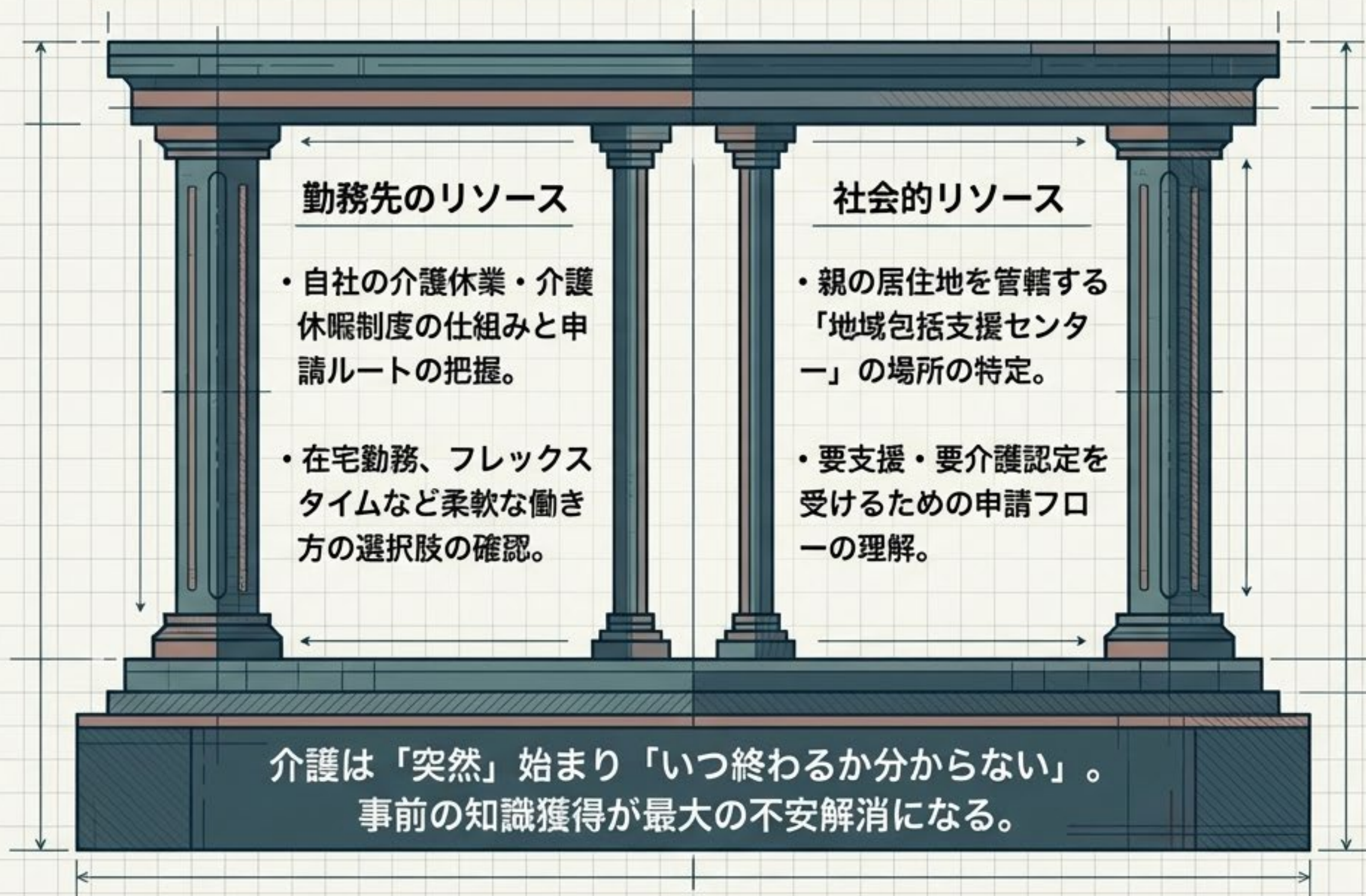


注意点：常に高齢者の側で面倒を見る状態での実施は、かえって社員の負担を増大させる。

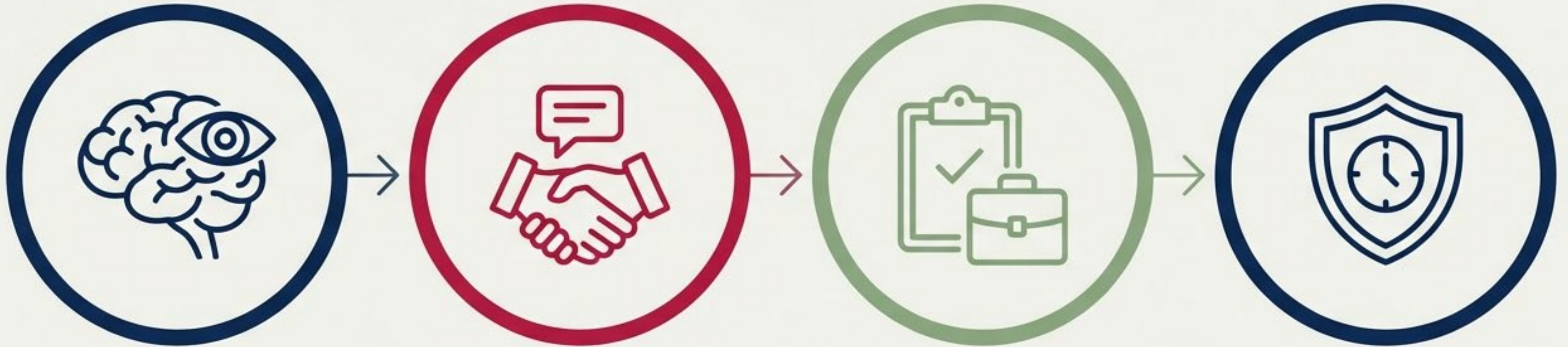


対策：デイサービス等を十分に活用し、仕事に集中できる環境で行うことが大前提。

# 直面前に備える「両立のための基礎知識」



# 社員のためのアクション・プラン：事前の「心構え」4カ条



## 1. リスクの受容

親がいる限り、介護は「他人ごと」ではなく必ず訪れる「自分ごと」と想定する。

## 2. 抱え込まない

会社や上司に早い段階で相談する（情報提供がなければ会社は支援できない）。

## 3. 専門家への委任

介護の個別性は高いため、自分で悩まず地域包括支援センターやケアマネジャーに相談し、直接介護は任せる。

## 4. 自分の防衛

「自分の時間を確保する」ことを最優先し、プロジェクトマネージャーとしての立ち位置を崩さない。

# まとめ：持続可能な「仕事と介護の両立」へ向けたアクション

## 【企業の役割（体制づくり）】

- ✓ 介護休業を「両立準備期間」と位置づけ、制度名を見直す
- ✓ 休業の「分割取得」を柔軟にする
- ✓ 属人化を排除する「広義の働き方改革」を推進する
- ✓ 早期相談を促し、管理職のマネジメント力を強化する

## 【社員の役割（マネジメント）】

- ✓ 親が65歳になったら事前の情報収集を開始する
- ✓ 自分で抱え込まず、上司と「ケアマネージャー」に即座に相談する
- ✓ 介護費用は「親の資産」から捻出する
- ✓ 「直接介護」から「マネジメント」へ徹し、自分の時間を守る

# 參考資料

# 仕事と介護の両立支援に関する提言(2026)

プロジェクト参加企業の従業員調査から企業による仕事と介護の両立支援に関して、下記の点が明らかになった。

詳しくは下記のWLB & 多様性推進・研究プロジェクトのHPで調査・提言の2026年度をご覧ください。

<https://wlb-di.org/journal>

- ①2025年施行の改正育児・介護休業法により、介護に直面する前の社員に両立支援制度の情報提供を行うことを義務化したことには、介護離職を防止する効果があるといえる。
- ②介護のことを上司に相談しやすいと介護離職のリスクが下がる一方、介護休業を介護に専念するための制度と誤解する等、制度の目的を理解していない場合は介護離職のリスクが高くなる。
- ③情報提供の有無にかかわらず、急に仕事を休むことが難しい職場、急な残業がある職場、残業の頻度が多い職場は介護離職のリスクが高くなる。

上記によると、企業による社員の仕事と介護の両立支援では、両立に関する情報提供とともに、上司への相談しやすさの向上、制度の理解度の向上、働き方改革といった施策が重要となる。

詳細は、上記のリンク先のスライドと調査結果を参照されたい。

「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」(詳しくは下記を参照)

[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_61776.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_61776.html)

- 「令和6年育児・介護休業法改正を踏まえた実務的な介護両立支援の具体化に関する研究会」(座長:佐藤 博樹 東京大学名誉教授)における議論等を踏まえて、「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」として取りまとめた支援ツール。
- 支援ツールでは、改正育児・介護休業法で導入された各種措置義務に対応する際の、企業の「役割」や「対応すべきこと」を明確にするとともに、それぞれの措置を効果的に実施するためのポイントや利用可能な様式・資料等を掲載。

# 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支援ツール

令和6年の法改正で、事業主に介護離職防止のための措置が義務付け(令和7年4月～)

## STEP 1

介護離職防止のための  
雇用環境整備(研修等4つの措置から1つ)

## STEP 2

両立支援制度等の  
早期(40歳)の情報提供

## STEP 3

介護に直面した労働者への個  
別の制度周知・意向確認

STEP1～3への対応に当たり、企業の「役割」と「対応すべきこと」を明確化

企業は「働き方・休み方」の相談に対応し、介護の相談は地域包括支援センターやケアマネジャーにつなぐ

心構え  
やるべきこ

企業がSTEP1～3を効果的に実施するためのポイント & 様式・資料集を作成

便利な  
記入例つ  
ま

### 企業が両立支援に取り組む際のポイント

#### ①ゴールは社員の就業(キャリア)継続

・「介護に専念」すると離職につながる可能性が高くなる

#### ②介護はいつ始まり、いつまで続くか事前にわからない

・介護サービスと両立支援制度を活用して就業を継続  
両立支援制度の趣旨(※)を踏まえた利用を促すとともに、  
状況にあわせて柔軟に両立体制を調整

※介護休暇：日常的な介護のニーズにスポット的に対応

※介護休業：両立体制構築のため、一定期間休業等

#### ③介護は相談しにくい、いつ・何を相談すべきかわからない

・コミュニケーションの促進、職場風土が重要

#### ④介護支援は多様な事情を抱える社員全体の活躍促進の一環

・働き方見直しにより支え合える社内体制づくり

### 各種様式・資料集も充実!

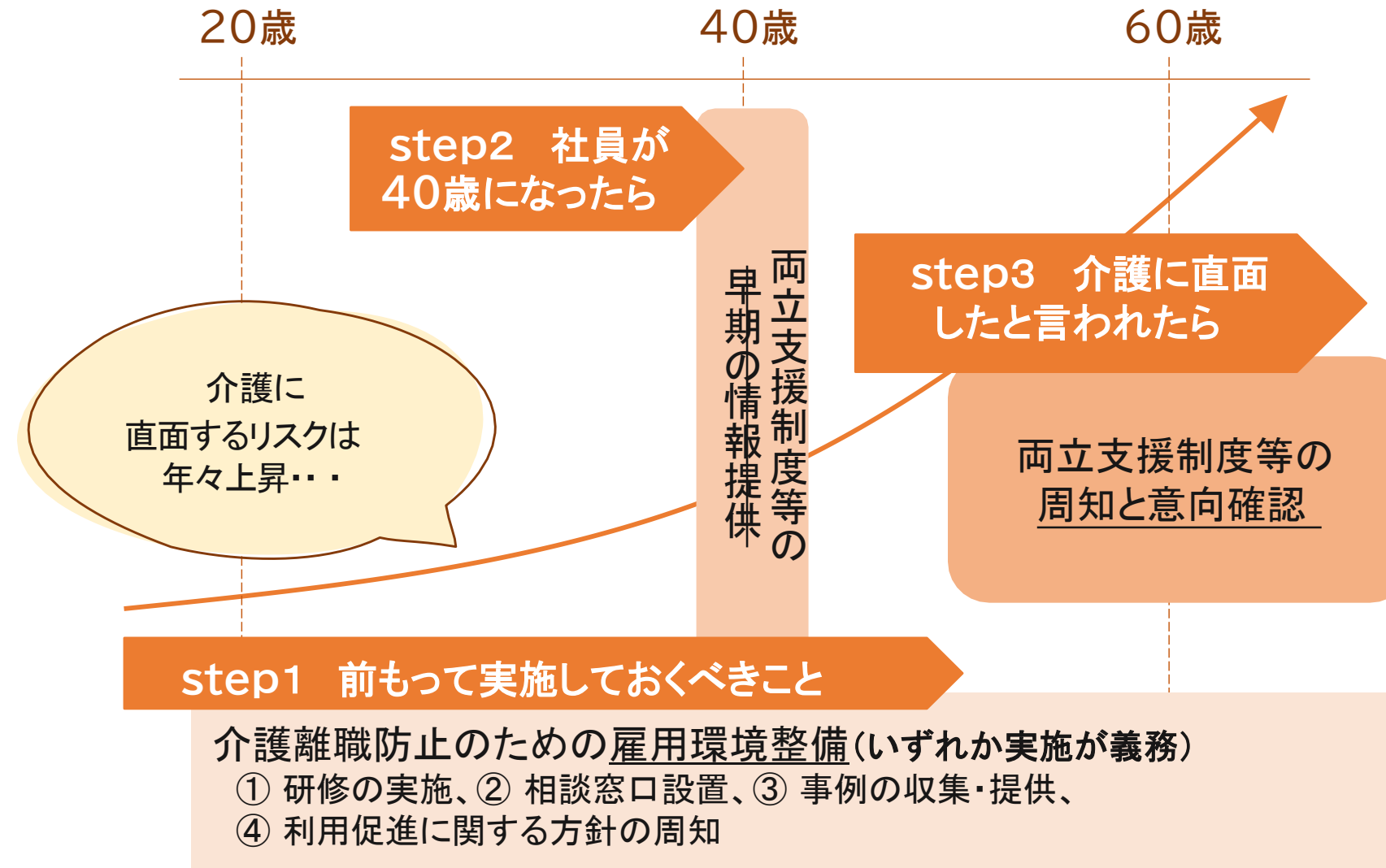
- ✓ 研修用セミナー資料(メモ付き)
- ✓ 相談窓口の対応時チェックリスト
- ✓ 「両立支援ガイド」リーフレット
- ✓ 介護保険制度リーフレットなど

**家族介護に直面しても、社員がいきいきと働き続けられる職場を目指しましょう!**

支援ツールの詳細は厚生労働省HPをチェック!  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-kintou\\_357340\\_00001.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-kintou_357340_00001.html)

# 企業による社員の仕事と介護の両立支援の全体像

step1~3の取組が全企業の事業主に義務付け(令和7年4月~)



介護は誰しにも起こりうる問題。その対応は企業のダイバーシティ戦略の第一歩

- ① **ゴールは社員の就業（キャリア）継続**
  - ✓ 介護保険制度等による介護サービスと両立支援制度を必要に応じて効果的に組み合わせて、仕事と介護を両立できるようにすることが基本。
  - ✓ 介護休業等を利用して、「介護に専念」すると離職につながる可能性が高くなる
- ② **介護はいつは始まり、いつまで続くか事前にわからない**
  - ✓ 介護がいつ始まってでも対応できるよう、幅広く事前に情報提供・研修を行っておく
  - ✓ 介護に直面した際には、介護保険制度等による介護サービスや勤務先の両立支援制度の趣旨を踏まえた利用を促す。介護の状況の変化に合わせて利用するサービスや職場の体制を柔軟に調整。
- ③ **介護は相談しにくい、いつ・何を相談すべきかわからない**
  - ✓ 社員が申し出てくれなければ、企業は状況を把握する機会がない。
  - ✓ コミュニケーションの促進、介護は誰しも直面するという職場風土が重要。
- ④ **両立支援は多様な事情を抱える社員全体の活躍促進の一環**
  - ✓ 社内全体の働き方の見直し等により社員が支え合える社内体制づくりが重要。