

# Works 157

人事が変われば、社会が変わる。

2019.12-2020.01  
Recruit Works Institute

# 人事と 企業

## 連載

Macro Scope 21世紀の宇宙の数学、超弦理論

極限のリーダーシップ 御嶽山 山荘支配人 小寺祐介氏

AIのお手並み拝見 接待力 AIは手加減できるのか

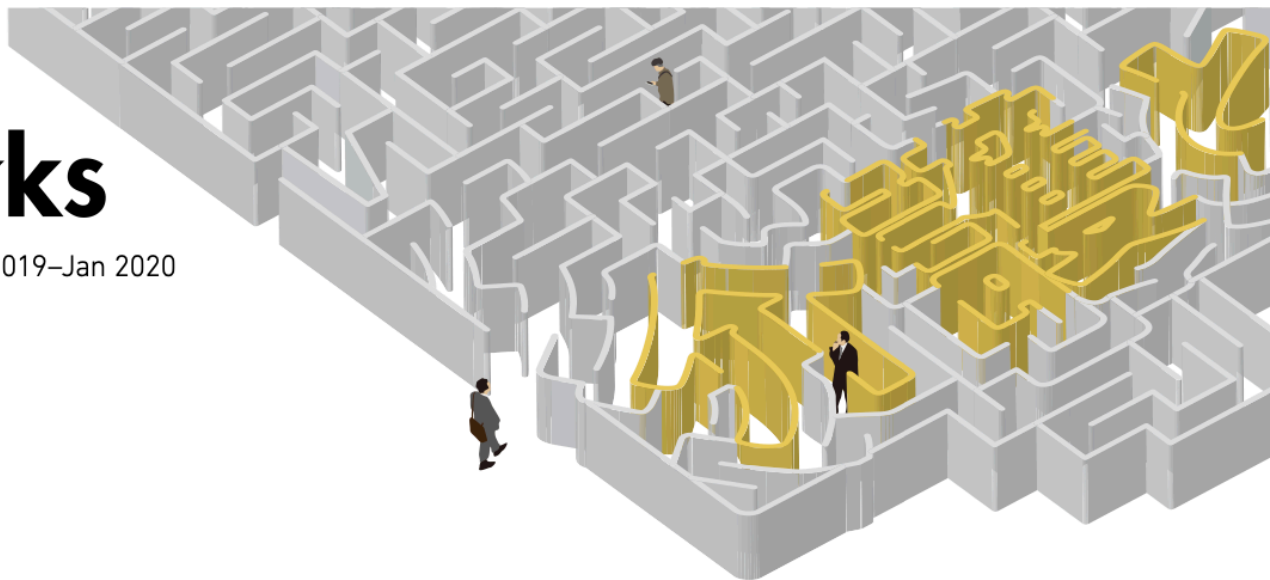
人事は映画が教えてくれる『イミテーション・ゲーム』に学ぶ、深層的ダイバーシティ

統計が物申す 復権する社宅

人事、仏に学ぶ 心身が不健康な社員を減らすため人事は何ができるか

成功の本質 チェキ/富士フイルム





特集

## 4 介護と人事

はじめに なぜ、介護という迷路にはまるのか

### 6 だから恐れる、苦しむ。 介護に関する10の誤解

- 6 誤解 1 介護離職をゼロにすべきである
- 7 誤解 2 介護は40歳以上の社員の問題だ
- 8 誤解 3 介護に直面している社員はほとんどいない
- 10 誤解 4 介護への対応は柔軟な働き方の整備に尽きる
- 11 誤解 5 要介護申請は、親が動けなくなったらするものだ
- 12 誤解 6 家族がフルタイムで介護したほうがいい
- 14 誤解 7 法定以上の介護休業制度が両立には有効だ
- 15 誤解 8 両立において介護と育児は同じような問題だ
- 16 誤解 9 介護休業の93日間は、介護に専念すべきだ
- 18 誤解10 介護保険制度は不十分だ
- 19 誤解を正して望まない離職を防ぐ
- 13 Column 高齢者のクオリティオブライフを下げないための“支える医療”とは

# 介護への対応は柔軟な働き方の整備に尽きる



介護離職を防ぐために、今、多くの企業が取り組んでいるのは柔軟な働き方の整備である。介護しながら働く人にとって、働く場所や時間が自由になり、残業を減免されたり、時短勤務ができたり、ということは非常に心強いのは間違いない。

しかし、「同様に目を向けなければならぬのは、両立しているように見える人の“プレゼンティーズム”です」と、池田氏は強調する。前述のように、介護をしていることを会社に伝えない“隠れ介護”をする人は少なくない。「たとえば認知症で昼夜逆転の症状がある要介護者の介護をしている場合、昼間に仕事をして帰宅した後も、ずっと起きている要介護者が気になって、夜十分な睡眠が取れないということが起きます。結果として、介護者である

社員自身が疲弊したり、心身の健康のバランスを崩したりして、仕事に集中できなくなります」(池田氏)

実際に、介護者は多くの悩みを抱えている。自分の身体的・精神的不安、介護に関する知識不足に対する不安は7割前後と、かなりの人が抱えていることがわかる(下図)。日常的に要介護者をサポートしている場合、主たる介護者であっても、主たる介護者でなくても、悩んでいる人の割合に大きな差はない。

また、将来のキャリアへの悩みや職場への迷惑に対するつらさも、多くの人が感じている。「介護の問題は、実は複合問題」だと話すのは、企業のダイバーシティ支援を行うインクルージョンオフィス代表の皆月みゆき氏だ。「働く介護者からの相談の内容



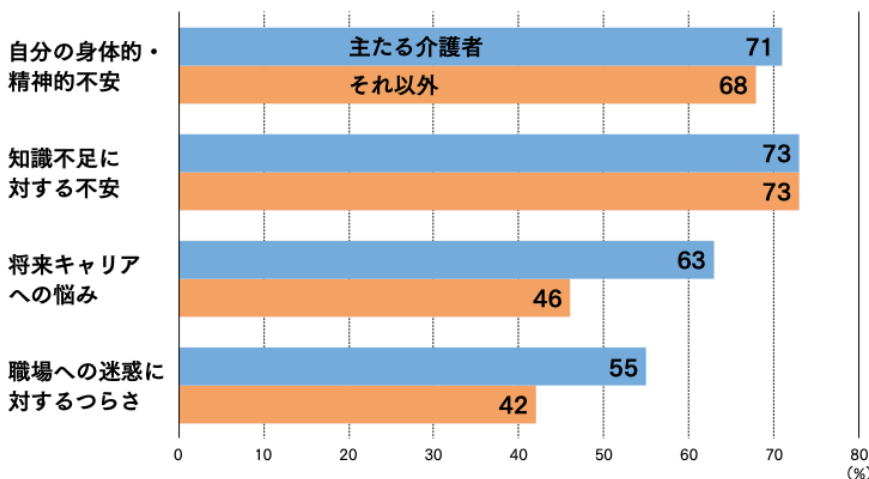
**皆月みゆき氏**  
インクルージョンオフィス 代表  
産業ソーシャルワーカー協会 代表理事

をよく見てみると、介護そのものの悩みではなく、そこから生じたキャリアの悩み、兄弟や夫婦関係の悩み、近所の人々との人間関係の悩み、お金の悩みなどが複雑に絡まり合っています。それだけに悩みは深く、また、解消するのは大変です」(皆月氏)

不安を抱えながら働けば、仕事に集中できず、パフォーマンスは確実に下がる。このように、出社していてもベストのパフォーマンスを出せる状態にないのがプレゼンティーズムである。介護者を支えるのは、健康経営の文脈からも重要なのだ。

## 介護者の悩みは多岐にわたる

■「現在、要介護認定者を日常的にサポートしながら仕事をしている」と答えた人の不安



出典：リクシス「LCAT 仕事と介護の両立支援クラウド」診断結果より(2019年、n=2,500)

**プレゼンティーズム  
にも目を向けるべき**

## 個人 介護をプロデュースする

いざ介護が始まったときには、仕事をしながら介護ができる環境を作るために、プランを練り、それに必要な人とお金をマネジメントするプロデューサーになることが両立のポイントだ。「介護は“暗いこと”だと思いがちですが、プロアクティブにマネジメントすれば、大変ではあるけれど乗り切れるものなのです。特に、ビジネスパーソンにとっては、目的のためにどのようなリソースをどのように投入するか、という意味で、介護も仕事と同じなのです」(皆月氏)

プロデュースの前提として、まずは“目的”を決めることが求められる。親などと話し合って、要介護になった場合に何を望み、どのような生活をしたのかという目標、つまり介護の成功の像を定めることが重要である。それが定めれば、そこに向けて、介護者が利用できるリソースをどう活用すべきかが見えてくる。介護保険サービス、保険外サービスなどプロが提供するサービスを理解し、要介護者にとって最適かつ、自らが両立するにあたってできるだけ無理が生じないケア

プランを作る必要がある。ケアマネジャーがなかなか介護者の意向を理解してくれないのであれば、「プロデューサーとしてケアマネジャー、つまり“人”を替えるという判断もあり得る」(皆月氏)ということも知っておきたい。

そして、忘れてはならないのはお金のマネジメントだ。「親の介護は、親のお金が最大の原資となります。親がどのくらいお金を持っているのか、いくら自分が負担する必要があるのかを把握しておくべきでしょう」(皆月氏)

### 介護の実践

## 人事 適切な介入をする

実際に介護に直面した社員が、“プロデューサー”となるためにも人事がまずすべきことは、適切な介入である。丸紅のように個別相談会を実施する、見守りサービスを提供するといった直接的な支援や、柔軟な休暇や働き方の制度づくりは、社員が介護と仕事を両立するにあたっての、重要な“使える”リソースとなる。

また、皆月氏は「人事や上司は、介護離職につながる7つの危機に常に注意を払うべき」と強調する。その7つとは右の図の通りだ。「隠れ介護

や初期パニックは、上司が本人の健康状態や仕事への取り組み姿勢を注視していれば必ず変化に気付けます。3つ目以降はなかなか気付きにくい現象ですが、介護が始まった社員に対し、『今はどんな状況なの』などと折を見て声をかけ、状況の変化を伝えてもらいやすくする努力が欠かせません」(皆月氏)

両立支援において社員の最も身近にいるのは上司だ。上司が介護に理解がないのであれば、上司の変化を促すのも人事の役割である。

## 介護離職につながる7つの危機

- 1 長期間、介護を隠し続けている
- 2 介護が始まった初期のパニック
- 3 要介護者の余命宣告
- 4 認知症の重症化
- 5 症状の重篤化など介護度の急転
- 6 老々介護状態での片親の死
- 7 多重介護や育児との同時介護

出典：インクルージョンオフィス「WOLI」相談事例分析より抜粋、一部編集部改変