

Business Research

NO.1046
2012. 9・10月号

【特別講演】

大転換期を乗り越える新たな視点と経営
～儒家と老荘思想から次代の経営リーダーの要諦を学ぶ～

株式会社 イメージプラン 代表取締役社長、老荘思想研究者 田口 佳史

【特集】

グローバル化時代の 研究開発マネジメント

富士フィルムのR&D変革とマネジメント

富士フィルム株式会社 R&D統括本部 エレクトロニクスマテリアルズ研究所長 後藤 孝浩

研究開発テーマの企画・評価

～味の素(株)イノベーション研究所のケース～

味の素株式会社 イノベーション研究所次長 幸田 徹

【シリーズ:第8回】企業経営にとって大切な、目に見えないもの

株式会社 クラレ 取締役会長

和久井 康明氏に聞く～創業者と私～

インタビュアー アンスト・アンド・ヤングアドバイザー株式会社 ストラテジックオフィサー 原 誠

リクルートにおけるお客様の声の活用

～VOC活動の見える化への取り組み～

株式会社 リクルート CS推進室企画グループ ゼネラルマネジャー 河合 洋

『間接材コスト』最適化への視点と施策

～グループ横断的な調達基盤の構築に向けて～

A.T.カーニー株式会社 パートナー 野田 武

日本企業のリーダーのみならず～われわれの責任と本当の顧客志向

～事業、すなわち顧客と人についての本質を問う～

株式会社 価値共創 代表取締役 伊藤 武志

BRICS・ブラジルの成長は本物か？

株式会社 ロゴ CR担当副社長 伊藤 昭

企業のためのよりよい介護支援制度の策定のために

社会保険労務士事務所 あおぞらコンサルティング 所長 池田 直子、上野 香織

一般社団法人

企業研究会

Business Research Institute

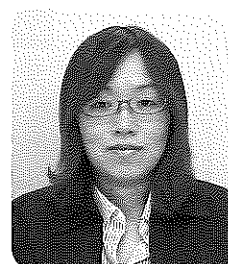
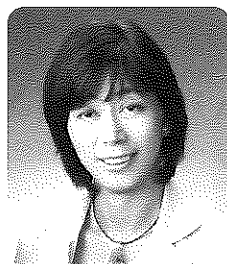
B·R·I

企業のためのよりよい介護支援制度の策定のために

～ワーク・ライフ・バランス支援～

第3回（最終回）

企業の介護支援制度



社会保険労務士事務所 あおぞらコンサルティング 所長 池田 直子 (写真左)

上野 香織

1. 企業の介護支援制度の現状

(1) 介護支援の必要性

介護支援制度の策定や見直しが難しい理由の1つは、介護を経験した従業員が少ないことにある。また、介護をしながら働く従業員のスタイルは多種多様であり、モデルケースを作りづらいという理由もあるだろう。そこで、第3回目は具体的な事例をご紹介します。他社事例や新しい統計資料を参考に、自社の介護支援制度を考えていただければ幸いです。

(2) 介護休業・介護休暇の期間と金銭補てん

厚生労働省が発表している統計によると（図表1参照）、介護休業期間は、大企業になればなるほど法定の期間（通算93日）よりも長くなっていることが分かる。従業員500人以上の企業では、介護休業期間を1年超としているところが約8%ある。

次に介護休業中の金銭補てんを見てみる。大企業では、企業が給与を支給するほか、共済会による金銭の補てんや一時金の支給をするところが約22%ある。一方、小規模の企業では、個別に対応し、離職してほしくない従業員に対しては給料カットしないというところもある。

手軽で利用しやすいと言われている介護休暇は取得率が高くなっている。法律では、介護休業と違い、自分が介護の主たる当事者でなくても介護休暇の取得が認められており、これが使い勝手の良さにつながっていると考えられる。

介護休暇を有給としているか無給としているかを見てみると、従業員数が500人以上の企業では、有給としているところが約3割ある。法律上の介護休暇の他、失効してしまう有給休暇を積み立てて、介護や育児のために利用することを認める積立年次有給休暇制度（以下、積立年休）を設けている企業も多く、積立年休が有給であるために、介護休暇は無給としている企業もある。

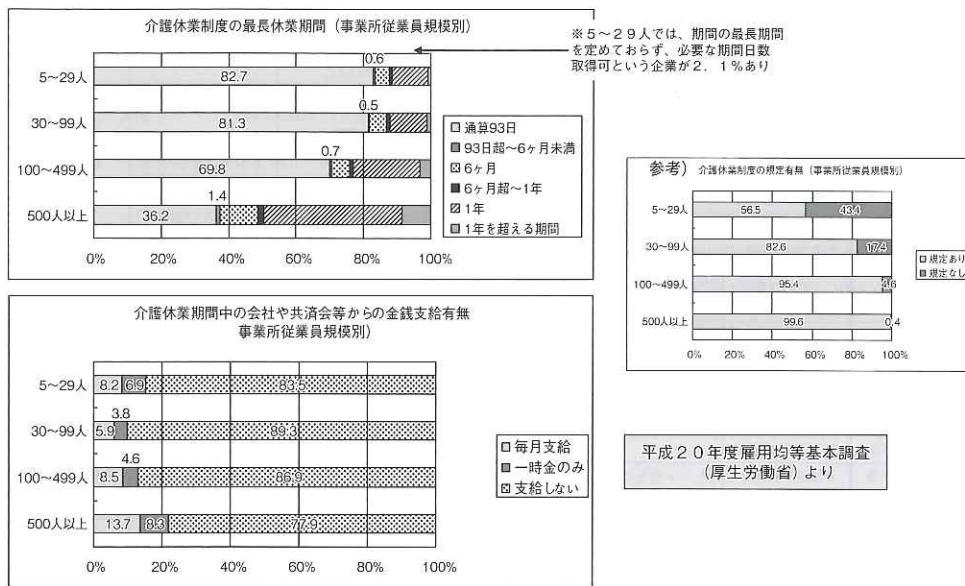
介護休暇の付与日数であるが、積立年休を介護に使うこともできることもあり、介護休暇は法定通りにしている会社が大半である。

(3) 各種介護支援制度

介護休業・介護休暇のほかにはどのような介護支援制度があるかを企業に質問した結果、短時間勤務、所定外労働（残業）の免除、始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ、フレックス、時間単位の有給休暇、再雇用制度、介護に対する経費援助、在宅ワークなどがあることが分かった。企業規模が大きいほど様々な制度を用意している傾向にあり、5～8制度設けている企業も約15%ある。なお、短時間勤務や所定外労働の免除等の勤務措置の期間は、法律上、介護休業と通算して93日間となっている。休業とは別に93日付与している企業もあるが、全体的には、勤務措置の期間は93日としているところが多い。また、企業規模に比例して、93日よりも長くなる傾向が見てとれる。

次に、制度の利用状況を見てみよう。経費の援助、費用補てん、費用助成は男女ともに積極的に利用されている。費用補てんを実施している会社

図表1 介護休業の期間・金銭補てん



は多くはないが、制度がある企業では利用率が高い。また、時間単位の有給休暇の利用率は、男性よりも女性のほうが高くなっている。これは、男女間の企業における担当職務や地位・役職の違いに起因すると考えることもできる。ただ、制度全体の利用状況を見てみると、介護支援制度はあるものの利用率が低いというのが現実である。

以下、企業の介護施策について、具体例を挙げてご紹介する。

(4) 事例研究

① Y社の事例

Y社は、IT企業である。従業員数は、本社に約4,500人、グループ会社を含めると約9,500人である。同社の特色として、勤続年数が長いことが挙げられる。平均勤続年数は、男性が16.8年、女性は12.9年となっている。また、平均年齢は男性が43.2歳、女性が38.2歳である（図表2参照）。

同社が支援制度を導入したのは、女性が働きやすい環境を整備するという目的からであった。同社の従業員のうち約15%は女性であり、そのうち約9割が専門職で勤続年数も長い。制度導入は女性従業員の育児支援から始まっており、現在は介護を含めた両立支援を推進している。

次に、具体的な支援内容を紹介する。介護休職は1年間取得することができる。介護休暇は年間12日（無給）で、これに加えて積立年休の利用

を認めている。このほか、短時間勤務やフレックスタイム、在宅勤務などの勤務措置がある。同社では、ワーク・ライフ・バランスが叫ばれる前から在宅勤務制度が導入されており、育児や介護にかかわらず在宅勤務をしている人もいる。また、カウンセリング体制も充実しており、社内に専任のカウンセラーを配置するほか、外部の機関とも連携している。

金銭面では、共済会に費用の補てん制度がある。少し珍しい制度で、介護や看護、育児疲れ等による従業員本人の負担軽減のために家事のホームヘルプサービスを利用した場合に補助がある。1回あたり5,000円、30日を限度として支給される。また、介護費用の補助もあり、入浴サービスなどを利用して費用が発生した場合には、その一部を共済会が負担する制度になっている。ただし、費用補てんの対象者は介護休職の対象者の基準に加え、対象家族と同居し扶養をしていることを必要としている。

同社では、制度導入後の問題点や課題として、利用率が向上しないこと、風土が醸成しないこと、情報が不十分であること、介護のニーズが把握できないこと等を挙げている。

制度の利用状況を見てみると、現在までに介護休職制度を利用した者はいないということである。一方、フレックスタイム制度の利用者は多い。また、介護休暇を取得した従業員数は192人

図表2 企業の介護支援制度の現状～他社事例(1)

企業名	Y社	N社	K社
事業内容	クラブ、予約サービス、旅行販売など	ITサービス、アウトホーム、予約サービス、ITソリューションなど	屋外電気設備設計・施工 など
拠点従業員数	全国 4500人程度(うち15%女性) ※グループ全体で9500人程度	全国 25000人程度(うち2割女性) ※グループ全体で14万人程度	神奈川 27人
主な支援内容	①介護休職:1年 ②介護休職:年12日(無給)と 積立年休(有給) ③短時間勤務:2時間/日(無給) ④フレックスタイム制(10:30-15:00)あり ⑤在宅勤務:週3日以上在宅 ⑥カウンセリング (社内(専任・専門家)・外部) ⑦その他:(福祉会共済による) ホームヘルパー、介護費用補助	①介護休職:同一介護事由で通算1年 ②ファミリーフレックスタイム:年5日 (育児等含む、最大20日積立) ③短時間勤務:2時間/日(30分単位) ④その他:(福祉会による) 休職給付金、休職中社会保険料、 転居費用、住宅改修費補助	①介護休業:最大365日(勤務に算入) ②介護休職:法定日数(有給) ③積立年休:最大30日 (育児等含む) ④介護短時間勤務:最大365日 ⑤在宅勤務制度あり
特徴	理由を問わない在宅勤務を導入	共済会での金銭的支援が充実	介護に限らず社員1人1人に対する支援 する。個々の従業員の状況把握の上、 制度の利用を促進
導入のきっかけ	女性の働きやすさ・・・ 育児支援から始まり現在は両立支援 (WLB)として推進	2010年春季労使交渉で労組から 介護支援の要望があり加速	働きやすい・働きがいのある職場作りを (WLB)という精神で推進
導入前や導入後の課題・問題点	・周知、利用率の向上 ・風土の醸成 ・情報が不十分 ・介護ニーズの把握	・従業員の突進・ニーズの把握 ・施策の効果の定量的評価	・情報の提供体制
実績・利用状況	①介護休職:0人 ②介護休職:192人 ③短時間:5人 ④フレック:多数 ⑤在宅勤務:70人 /H21年度	①介護休職:11人 ②介護による取得:1038日 ③短時間勤務:19人	

で、うち113人が男性であった。在宅勤務制度を利用している従業員は約70人(うち、女性が約5割)で、この中には介護をしている人もいるそうである。

②N社の事例

N社はメーカーである(図表2参照)。同社の介護支援への取り組みは最先端をいっていると言えるだろう。介護支援に積極的な企業としては、健康保険組合が介護事業を展開しているトヨタ自動車があるが、N社の介護支援への取り組みも有名である。

もともと、同社では、育児・介護休業法などの国の施策を待たず、1990年から介護休職制度を設けていたが、2010年の春闘で労働組合から介護支援について要望があったことにより、介護支援への取り組みが加速した。

国の施策に先がけて1990年に導入された介護休職制度は、同一の介護事由で通算1年間休職することができる。このほか、介護に限らずボランティアなど様々な事由で利用することができる「ファミリーフレンドリー休暇」が5日あり、最大20日まで積み立てることもできる。また、1日の勤務時間を最大2時間短縮する短時間勤務制度もある。

同社の特徴は、共済会の金銭的支援が充実しているところにある。通算1年間までは、介護休職

給付金として、共済会が給与の3分の2を補てんする制度がある。雇用保険の介護休業給付金を受給している間は、介護休業給付金と給与との差額の支給となるが、休職が93日を超え、雇用保険の給付金が出なくなると、共済会が全額を補てんすることになっている。また、介護休職期間中は、社会保険料の本人負担分も会社が負担してくれる制度になっている。

このほか、介護のために転居が必要になった場合には20万円を限度に転居費用を補助する制度や、住宅改修に要した費用について支援金を支給する制度もある。

同社は、制度の利用状況の統計もしっかりとっており、過去7年の介護休職取得者の数は次のようになっている。

年度	05年	06年	07年	08年	09年	10年	11年
人数	10人	13人	11人	6人	11人	6人	11人

なお、介護休職を取得した従業員のうち40代は43%、30代は73%であり、取得者の半数以上が男性従業員であった。また、実父母の介護のために休職した従業員の割合は50%、配偶者は15%であった。

③K社の事例

K社は小規模な企業の例になる(図表2参照)。電気土木業を営んでいる同社の従業員数は約30名

図表3 企業の介護支援制度の現状～他社事例 (2)

企業名	T社	S社	T社
事業内容	建設業	商社	小売業
拠点 従業員数	全国 8000人程度	全国 2300人程度 ※グループ全体で17000人程度	全国 10000人程度 ※グループ全体で15000人程度
主な支援内容	①リバイバル休暇:積立年休(有給) ②短時間勤務:所定6.5.4時間/日選択制 ③勤務地限定社員の転勤制度 ④ジョブリターン制度:再雇用制度 ⑤介護セミナーの実施 ⑥介護制度の情報冊子の公開 (社内イントラ)	①介護休職:183日 + 最大183日加算 対象家族/法令+α(同居・扶養問わず) ②介護休暇:有給 ※半日単位可 ③積立年休:最大60日+20日 ④フックオフ特別適用:IT/IT変更可 ⑤その他:・WLB-資格取得講座受講補助 ・介護保険セミナーの実施・座談会実施 ・介護冊子の情報提供・専門家相談体制	①介護休職:通算1年 (対象家族1人につき) ②介護勤務制度:4ハターンから選択 ③介護休暇:2親等以内親族に年15日 ④看護休暇:2親等以内親族に年15日 ⑤積立年休:最大40日 ⑥再雇用制度 ⑦ガイドブック作成・説明会実施
特徴	社員全体の時間生産性の向上のための 時短促進と多様な働き方のための 制度整備・情報提供体制が充実	座談会開催等、意識・風土醸成の積極的 な取り組み	業態上、チームワークで仕事をすると いう観点からの制度整備
導入の きっかけ	男性優位の業界での女性社員の活躍推進 への取り組み、WLB推進	女性の雇用継続に関する施策から波及	・経営視点から ・WLB推進等
導入前や導入後の 課題・問題点	・多様な働き方を尊重し合う風土作り ・時間生産性の向上	・継続支援すること ・相互の支援、支援の循環により 仕事の成果へ発展させること	・有期と正社員の均等化実施など
実績・ 利用状況		②介護休職:12人(35日) /H22上半期	①介護休職:113人(有期含む) ②介護勤務制度:84人(1/1) ⑥再雇用制度:34人(復職22人現在勤務) /H3~H23.5.15通算

である。小規模な企業であるが、支援制度は小規模企業の特徴を生かし充実した支援制度になっている。もともとは、介護に重点を置いた制度を作ろうとしたわけではなく、働きやすい職場づくりを目的として取り組みが始まり、有給休暇の取得を促進するための取り組みの中に介護休暇の取得促進もあった。

裏話になるが、同社の総務担当者は、以前は大企業に勤務していた。大企業に在職中に親の介護が必要になったが、結果的に、休職が認められず、転勤も叶わず、半ば仲たがいの形で当時の勤務先を退職し、K社に転職したという経緯がある。同社の支援制度は、そんな背景を持つ総務担当者が中心になって策定が進められた。

具体的な制度の内容であるが、介護休業は最大365日取得することができる。介護休暇の日数は法定通りであるが有給となっている。また、最大30日積み立てることができる積立年休制度もあり、介護に限らず取得することができる。さらに、短時間勤務制度も最大365日利用することができる。可能な業務であれば在宅勤務も認めている。

それ以上に同社は、他社が問題点として挙げている利用率の低さや風土の未醸成といった点に問題がないことが特徴と言える。介護に限らず有給休暇の取得率の向上やワーク・ライフ・バランスの促進のために、常に職場内で声掛けをし、早い退社ができないと思っている社員に、半ば無理や

りでも定時退社ができるように業務をフォローし、従業員自身にやればできることと、そのメリットを実感させるなどという対応をしている。また、従業員のプライベートな悩みや相談に対しては、じっくり話を聞く等をしてしっかりとした労務管理を行っていくとともに、積極的にコミュニケーションをとっている。

④ T社の事例

T社は建設業で、従業員数は約8,000人である(図表3参照)。男性が優位の業界ということもあり、女性社員の活用が遅れていたなか、労働力確保や企業競争力の強化を目的として女性の活躍を推進していきたいという考えが導入のきっかけである。

導入前後の課題・問題点としては、生産性の向上を目指している中で、ワーク・ライフ・バランスという言葉はゆったりと暮らしていいというように誤解されやすく、あまり制度が利用されていないことを挙げている。

具体的な支援内容であるが、リバイバル休暇(積立年休)、短時間勤務制度などがある。短時間勤務は、6時間、5時間、4時間から選択することができる。また、勤務地限定社員が介護のために勤務地外への異動を希望した場合には転勤を認める制度や再雇用制度もある。この他、介護セミナーの実施や、介護制度の情報冊子を社内イントラで公開する等も行っている。

⑤ S社の事例

S社は商社である(図表3参照)。女性の雇用継続に関する施策から波及して、子育てが一段落した後は介護が待っているということで取り組みが始まった。2009年に介護に関する施策を充実するための検討を始め、2010年に具体的に策定した。

具体的な支援内容であるが、介護休職は通算183日まで取得することが可能となっている。特別な事情がある場合には、さらに最大183日間の加算が可能となっている。同社の特徴は、分割して取得することが可能であるという点にある。また、同居や扶養の有無を問わないため、法定よりも対象者が広いのも特徴である。

そのほか、介護休暇は有給となっており、半日単位の取得も可能である。同社には積立年休制度もあり、最大60日を傷病休暇として積立可能としている。傷病休暇へ積み立てても未消化になる分については、20日を限度として介護休暇へ積み立てることができる。また、フレックスタイム制度もあり、特例として、介護のために同制度を利用する場合はコアタイムの変更を認めている。

その他、同社では、介護のためのヘルパー資格取得講座の費用補助や、介護保険セミナーや座談会の開催など、様々な取り組みを行っており、施策を作るとともに風土を醸成させる取り組みを積極的に行っているという印象を受ける。

ちなみに、介護休暇の取得実績は平成22年上半期で35日であった。

⑥ T社の事例

T社は小売業である(図表3参照)。同社が支援制度を導入したきっかけは、従業員のほとんどが女性であるため、ワーク・ライフ・バランスを推進しなければ経営が成り立たないということであった。同社では、正社員だけでなく、有期雇用の社員も多いことから、雇用形態の違いによる支援制度の均等化がどの程度可能かということを課題・問題点として挙げている。

制度の内容であるが、介護休職は通算1年取得できることになっている。介護勤務制度は4パターンあり、いずれかを選択することができる。初めから4パターンあったわけではなく、2パターンからスタートし、3パターン、4パターン

と増やしていったという経緯がある。介護勤務の期間は最長1年で通算2年まで使える。介護休暇、看護休暇は無給であるが、15日取得することができる。また、積立年休も利用することができる。さらに、再雇用制度の導入や制度を周知するためのガイドブックの作成、説明会の実施などを行っている。

平成3年から平成23年5月15日までの通算の利用実績を見てみると、正社員、有期雇用者合わせて113人が介護休職を利用している。介護勤務の利用者は有期雇用者も含めて84人である。再雇用制度は34人が利用しており、そのうち22名が平成23年5月15日時点で勤務を継続している。

⑦ その他の事例

このほか、私どもが関与した大手・中堅企業の例をいくつか紹介する。

ある大手の化学メーカーでは介護休職は通算365日まで認められている。また、有給の介護休暇を通算20日取得できる。勤務措置は所定労働時間の短縮が最大3時間可能で、1年間利用することができる。積立年休は最大60日まで使える。このほかに金銭補てんもあり、かなり手厚い制度が用意されている。同社には子育てや介護に関する制度を利用することについて、従業員が当然の権利として主張する風土が醸成されているように感じた。

また、従業員300~400人の中堅企業では、介護休業は93日で法定どおり、休暇日数も法定どおりだが、5日までは有給としている。短時間勤務制度は、2時間の短縮が可能で、対象期間は93日までとなっている。積立年休は最大180日となっているが、実際にこれを利用することが可能なのか、疑問が残るところである。

そのほか大手の関連会社である施工メーカーでは、休業期間を1年としている。介護休暇日数は法定どおりだが有給となっている。このほか積立年休制度もある。同社の積立年休は勤続年数により積み立てることのできる日数が異なるのが特徴である。

また、あるメーカーでは、法定の休業期間に加え、法定を上回る給付として、当初から介護期間が93日を超えることが見込まれるときは、連続

12ヵ月の介護休業を取ることができる制度がある。つまり、通算93日という育児・介護休業法にそったルールほかに、会社の独自ルールにより、連続して12ヵ月の介護休業を取得することが可能という2本立てになっているのだ。介護休暇は法定どおりで、勤務措置は始業・就業の繰り上げ・繰り下げが可能であり、これも連続1年利用することができる。また積立年休を使うこともできる。

(5) 相談事例

社会保険労務士事務所には、日々、様々な相談が寄せられる。そのなかから、いくつか事例を紹介していこう。

【相談内容1】

介護休職を取得して復帰した従業員がいるが遅刻・早退が多くて困っている。遅刻や早退の理由は、介護だと推測されるので、会社としてもあまり強く言えない。どのように対応したらいいか。

正当な理由がなく、服務規律違反である遅刻や早退を特定の人にだけ容認していると職場の風土が悪くなり、労務管理上好ましくない。事前に介護が理由で遅刻することや短時間勤務をすることを会社が認めているのであればよいが、そうでない場合は、きちんと注意し、介護のために勤務を変更する必要があるれば相談にのり、会社として希望を受け入れることができるか検討するとよい。介護という理由があるからといって腫れ物に触るように接する必要はない。

【相談内容2】

昇給、賞与、査定をどうすればよいか。

統計で世間の傾向を見ると、定期昇給時に本人が介護休業中であっても昇給している企業は、従業員500人以上では41.7%となっている。

考え方のポイントとしては、休職期間の長短が鍵になる。規定で休職期間が93日しかなければ定期昇給をしても、あまり介護休業期間の影響を受けず管理が簡単であるが、例えば休職期間が1年以上あるような場合には、1年も休職している

のに定期昇給をしていいのかという問題が出てくる。

ところで、支援策を作る上で参考になるのは「介護休業を取得した人の補充に関する統計」である。介護休業が1年を超えると、人員の補充がなくては仕事のやりくりが難しいことが分かる。逆に言うと、1年を超える介護休業では補充人員が必要となり、今度は原職に復職させることできるかという問題が出てくる。介護は子育てと違いいつ終わるか予想がつかず、介護休業期間終了後復職できるかも不確定なので、補充の方法も検討が必要となる。介護休業期間を検討する際には補充人員が必要となる時期も参考にさせていただければと思う。

短時間勤務をした場合、労働基準法上の考え方は、「ノーワーク・ノーペイ」が原則であり、働いていない分を賃金カットすることに何ら問題はない。子育てと同様に短時間勤務になっても月給をカットしない企業もある。しかし、多くの企業では無給、つまり短時間勤務の場合は、それに応じた賃金カットをしているのが実態である。これは、介護休業の場合は育児と違って支援を考えている企業が少ないためと推察される。

一方、従業員が短時間勤務を選ばない理由の中に、経済的な不安、給与の減少が挙げられており、要望と実態との相違が見られる。

2. 介護支援制度の種類

(1) 義務づけられている支援制度

介護休業、介護休暇、勤務制限、勤務措置については1回目(2012年5・6月号)の育児・介護休業法のところで解説しているが、ほかにも「配置に関すること」「再雇用特別措置」「職業家庭両立推進者の選任」が育児・介護休業法で定められている。

配置に関することとは、「人事異動をさせる際、介護の状況に配慮してほしい」という意である。これは人事異動をしてはいけないということではなく、人事異動を行う際には、本人の状況に配慮しなければいけないという意味である。あまり知られていないが、企業の義務になっているので注意が必要である。

育児・介護休業法で定められている「再雇用特

図表4 その他の支援制度 (1)

	項目	内容
介護準備	介護準備セミナー	介護を想定した事前準備の内容、準備方法、介護予防方法、介護保険・介護関連情報等のセミナー
	介護準備ツールの提供	事前準備一覧、介護情報冊子、社内介護支援サイトによる情報提供、介護対応フローチャート、親に対するリタイアメントプランツールなどの提供
	介護準備面接体制	定期的(年1回程度)な介護状況の連絡体制の構築
休業	介護休業	介護を理由として休業できるようにする(育介法)。法定を上回る対象者、休業期間、取得の柔軟性を図る、また賃金の支給を行ってもよい。法定の介護休業のほか、介護による休職制度を実施している場合もある
	介護休暇	介護や世話のために休暇を取得できるようにする(育介法)。法定を上回る対象者・目的・日数にする。また、利用単位(1日、半日、時間)の柔軟性をはじめ、賃金の支給を行ってもよい
勤務措置	積立有給休暇利用制度	2年以内に使い切れないなど、時効消滅する年次有給休暇を積み立てておく制度。介護以外にも傷病、ボランティアなど様々な理由で利用できる制度にしておくことが多い
	短時間勤務制度★	1日の所定労働時間を短縮して勤務できるようにする制度(育介法★いずれか1つ)。1日2時間程度～4時間程度まで設定した時間単位で短縮できる場合が多い
	フレックスタイム制度★	原則、1ヶ月あたりの総労働時間を会社が決め、始業・終業時刻、1日の勤務時間を従業員の裁量で調整できる制度(育介法★いずれか1つ)。コアタイム(必ず勤務する時間帯)・フレキシブルタイム(出退勤が可能な時間帯)を定めることができる
	フレックス短時間勤務制度	短時間勤務制度とフレックスタイム制度のMIX型。1ヶ月あたりの総労働時間を通常より短く設定するだけでなく、コアタイムを設けなかったり、コアタイムを短縮できる制度とする場合が多い
	在宅勤務制度	自宅で勤務する制度。会社に行かずとも家で勤務できるという利点はあるが、会社側から勤務時間の把握が難しく、みなし時間やPC端末の情報から勤務時間を把握する機会が多い。また、利用者にとって、介護しながら勤務時間を捻出することが難しい場合もあるので、運用もしっかり定めることが必要
	始業・終業の繰上げ下げ★	1日の労働時間を変えず、始業時刻・終業時刻を早く(繰上げ)したり、遅く(繰下げ)したりできる制度(育介法★いずれか1つ)。繰り上げ下げの単位・範囲内で、従業員が決められることが多い
	時間外勤務の制限・所定外勤務の制限	時間外勤務の制限は法定外の時間外労働を1ヶ月あたり24時間、1年あたり150時間以内にできる制度(育介法)。所定外勤務の制限は残業させない制度
	深夜業の制限	深夜(午後10時～午前5時)に勤務させない制度(育介法)。法令上は深夜時間帯だけの勤務の契約であった者等は対象外

別措置」は、仕事と家庭の両立支援という意味もあるが、雇用を継続させてほしいという意味もある。したがって、介護や育児を理由に退職した人を、できるだけ企業で再雇用するようという努力義務を課している。

「職業家庭両立推進者の選任」も努力義務となっている。選任した場合は、労働局に届け出ることもできる。

(2) その他の支援制度

今回の主題は、どちらかといえば「その他の支援制度」である。1(4)では事例を使っているような支援制度を紹介したが、実際に法定を上回る付加給付としての自社の支援制度をどのように考えるか、運用を含めてポイントを説明しよう。

最初に「介護準備」について説明する。図表4に「介護準備セミナー、介護準備ツールの提供、介護準備面接体制」とあるが、1つひとつを単独に整備するだけでは機能しないだろう。例えば、介護支援制度を作り、それを社内イントラネットで紹介したとしても、実際に介護する状況にならなければ、従業員がそれを見る可能性は低いと言われている。したがって、ここで紹介する「介護準備」は、全従業員を対象にするようなイメージ

である。例えば40歳で介護保険料の徴収が始まるときに、介護全般の情報や会社の支援制度を周知するためのセミナーを開く。そのうえで、イントラネットで支援制度を紹介したり、ツールとして介護の小冊子を作ったりする。そして面接を実施して、介護をしている従業員がいないかを確認し、介護をしている従業員には会社がサポートをしていく。このようなトータル支援が必要だろう。

次に、具体的な介護支援策について説明をする。まずは、「介護休業」について補足する。法定を超える制度は望ましいが、介護休業中の賃金補てんに関しては、給与が賃金日額の4割相当を超えて支給されると、介護休業給付金が満額支給されなくなる可能性がある。このような場合は見舞金など給与でない形で支給する方法もある。

次に「介護休暇」について補足する。「介護休暇」は、介護保険の認定や病院への付添いなどの理由でも取得することができ、非常に幅広く使われているという統計結果もある。利便性をさらに向上させるため、「介護休暇」の取得単位や有給・無給、また、これと併用できる「積立年次有給休暇の利用制度」を検討するなどの方法もある。積立年次有給休暇は失効した年次有給休暇を積み立てる制度だが、子の看護や家族のイベント、ボランティ

図表5 その他の支援制度 (2)

費用助成	直接的な費用助成★	介護に関する費用助成(育介法★いずれか1つ)。法令ではヘルパー費用の助成等介護に直接寄与するものが対象
経済的補助	介護全般に関する費用助成	介護サービス利用補助、住宅改修費用助成、見守り関係器具の費用助成、介護(婦省・呼び寄せ)のための旅費助成、休業中の社会保険料補助、ホームヘルパーの費用助成など。クーポン等で支給する仕組みもある
	見舞金の支給	介護休業等取得者や介護家族がいる従業員に対して、会社・共済会などから見舞金を支給
退職	再雇用制度	介護を理由で離職した場合に介護終了後復帰できる制度。退職時に制度の利用を事前に登録するケースが多く、復帰までの期間制限や対象者要件などを設けている場合もある
	情報提供制度	再雇用制度と併用し、または、介護で離職した人向けに、復帰を前提として、会社に関する情報提供を行う。社内報の配布や人事担当者との定期連絡など、復帰がスムーズになるよう支援するのが一般的
情報・相談体制の提供	介護情報提供	介護全般についての情報提供を行う。いざというときの情報や事前準備に関する情報が主体で、イントラや小冊子配布などによる情報提供
	介護中の介護情報提供	介護休業をはじめ、勤務しながら介護する従業員のコミュニティーや介助方法、介護施設、介護事業者、その費用など具体的な介護に必要な情報提供などをWEBで提供。また、専門家の講師を招き介護中の従業員の職場座談会の開催など
	相談窓口の設置	介護する従業員のために、医師、介護福祉士、弁護士、社労士など、専門家を設置し、医療・介護その他介護全般、また、休業中・介護中従業員のメンタルサポートを行える外部の相談窓口を設けるような仕組みが多い ○初期対応相談窓口・・・社内介護支援制度、介護保険の利用方法、介護事業者への連絡方法等の相談 ○介護中相談窓口・・・健康、介護・介助方法、仕事と介護の両立、メンタルサポートなどの相談
	職場復帰支援プログラム	主に一定期間以上の介護休業をしている従業員を対象として、職業能力維持・向上するための教育プログラムを利用できるようにする。WEBを利用した通信教育などが中心

ア、傷病などといった理由でも取得できるようにしている企業もある。取得事由が広いと、従業員が同じ権利を有するなかで利用できるため使いやすく、介護をしない従業員にとっても公平感のある制度として受け入れられやすいだろう。また、取得する事由を事前登録制にしておけば、介護労働者予備軍であることが分かるので、アンケートとしての機能も果たす。

次に「短時間勤務制度」、「フレックスタイム制度」について補足する。最近では、短時間勤務に加えて、本人の裁量や柔軟性が高い勤務ができることが従業員に望まれているということで、この2つを複合した形の「フレックス短時間勤務制度」を導入する企業もある。1カ月の総労働時間を短縮するだけでなく、コアタイムを設けなかったり、短くしたり、変更することができるという柔軟性をもって活用している企業もある。

次に「在宅勤務制度」であるが、これを導入できるかどうかは業種などによって左右される面があるだろう。また、労務管理上、あるいは企業の情報漏えいなどから考えると導入が難しい面もあるかと思う。なお、利用者である従業員側から見ると、柔軟性があり非常に利用しやすいという声が聞かれる反面、認知症など付きっきりで介護しなければならぬ従業員にとっては、逆に公私の区別がつけづらく負担になるという声もある。

次に「始業・終業の繰り上げ下げ」について補足する。この制度は、会社が繰り上げ下げできる時間を決めることもできるが、多くの企業は、従業員が数パターンの中から選択できたり、1カ月単位で時刻や制度を衣替えできるよう整備している。また、「時間外勤務の制限・所定外勤務の制限」「深夜業の制限」については、これまで説明したような支援制度と併行して使うことにより、利便性が高まるようである。

次に、「費用助成」についてである。これには、住宅改修や見守り関係器具、介護器具等の費用補助がある(図表5参照)。会社が費用の全額を助成する方法もあるが、介護保険で手すりを付けるなどの住宅改修の補助や、見守り関係器具の貸し出しサービス等を受けられる場合は、自費分だけを助成する制度でもよいだろう。介護保険ではどのようなサービスを提供しているかを理解した上で、介護保険では賅えない部分についての費用助成を検討するとよいのではないだろうか。

退職関係では、「再雇用制度」について補足しておこう。介護がいつまで続くのか分からない中で「介護休業」を取得させることは、企業にとってはリスクを伴い、また、従業員にとっては取りづらいという意見もある。そこで、「再雇用制度」である。「再雇用制度」を設けるにあたっては、再雇用後は一旦有期契約としたり、制度の対象者に

図表6 その他の支援制度 (3)

教育・研修	家族介護計画研修	家族介護が必要になりそうな従業員（50代など）に対し、会社の介護支援制度、介護事前準備、介護保険手続などの情報提供などを行う研修
	介護保険勉強会	介護保険に関する基本的な知識、手続などに関する勉強会。40歳の介護保険料徴収開始時期などに行くと効果が高い？！
	管理職研修	社内の介護支援制度を始め、介護労働者に対する対応・サポート方法、その他職場環境を良好にするためなどの研修
	リタイアメントプラン研修	定年退職以降の老後の1つの知識として、介護保険制度やその利用方法をはじめとする老後生活設計の研修
	介護研修	介護している従業員や希望参加者に対し、身体介護の方法や、自身のメンタルケアの方法などを研修
その他	介護のためのコース転換制度	ニーズにあわせた雇用形態、職務等の転換制度・介護終了後にも転換制度可能な双方の転換制度など ○地域限定社員（転動なし）への変更 ○雇用形態の変更（パート、嘱託、契約社員等） ○介護者近くへの転勤制度 ○人事コース変更
	管理職等のための休暇・短時間勤務（強制）	介護（育児などその他事由を含む）により、部下の勤務時間が変化したときにも、耐えうる組織作りの一環として、管理職等が強制的に一定期間の短時間勤務・休暇を取得し、業務が円滑に進められるよう、実践的な取り組みとして利用
	休業者等へのPC、通信機器の貸し出し	社内イントラに入れるPCやその他通信機器を貸し出す

一定の要件を設けるようなケースが多い。

次に「情報提供制度」であるが、これは従業員が退職して会社を離れてしまうと、情報不足となり再就業が難しくなるという面があるため、「再雇用制度」を利用した介護中の従業員のサポートとして考える必要がある。

情報・相談体制の提供にある「介護情報提供」は、介護事前に行うことを主体としたものを指す。「介護中の介護情報提供」はメンタル面のサポートや、介護中の実践的な支援となる情報提供を指す。いずれにおいても「相談窓口」の設置が必要となるだろう。社外の機関を利用して社内にも窓口を設置してもよいが、費用も違ってくるので、費用を検討してどちらにするかを決めてもよいだろう。

「職場復帰支援プログラム」は、介護休業中の従業員や再雇用者を対象としたものを指す。しかし、介護休業中や介護を理由に離職した従業員は、介護に忙しいため、プログラムがあってもなかなか利用できず、利用率が上がらないという企業もあることには留意していただきたい。

最後に教育・研修について説明する（図表6参照）。「家族介護計画研修」と称して、従業員だけではなく、家族も対象にして情報提供などを行う研修を考えている企業もある。「介護保険勉強会」も同様である。

ほかにも、重要な研修として「管理職研修」が考えられる。研修内容は、職場風土の醸成から始まり、

介護支援制度にどのようなものがあるか、制度を利用する社員のサポート体制作り、代替要員の確保、職場体制作りなどが考えられる。管理職に対して、1度は実施しておく必要があるだろう。

他に「リタイアメントプラン研修」も考えられる。60歳の定年前にこの研修を実施する企業が多いが、仕事一筋に生きてきた夫が妻の介護をしなければならない例も増加している昨今を考えると、この研修に「介護」を組み入れることを検討してもよいだろう。

「介護のためのコース転換制度」は、介護が始まったからといって、退職や再雇用をすぐに考えるのではなく、雇用形態の変更や地域限定社員へ変更するなど、正社員でなくても働ける制度を提供する方法として考えられる。企業にとって、労働力確保の1つの手段といえるだろう。

その他、「管理職等のための休暇・短時間勤務（強制）」もある。ひとたび職場に介護労働者が出ると、労働力が低下した中で上司は仕事を回していかなければならなくなる。そこで、まず自分が短時間勤務や休暇を取って、このような状況に対応するという実践的な研修をイメージしている。

このように一言で支援といっても、さまざまな方法があるので、自社の状況に合ったものを選択してほしい。