

## 論説

## 高知県企業における 多様な人材活用のための労働時間管理

—— 介護と仕事の両立課題 ——

中 川 香 代

### 目次

#### はじめに

- I 労働時間面での仕事と介護の両立条件  
—『仕事と介護の両立』労働政策研究報告書 No.170 (2015) より—
- II 家族ケアを抱える従業員の労働時間管理についての企業の取り組み  
—高知県企業に対するアンケート調査結果より—
- III 家族ケアに応じた労働時間調整の可能性  
—高知県内外の企業へのヒヤリング調査より—
- IV 仕事と家族ケアの両立に関する支援設計の考え方  
おわりに

#### はじめに

少子高齢社会の現代の日本において、家族ケアに関わる労働者は今後、ますます増えていくことが予想され、また、晩婚化と核家族化を背景に、育児と介護を同時に担う「サンドイッチ世代（ダブルケア世代）」の生活設計や就労継続への支援も急速に迫られている。

また、少子高齢化の影響により、企業における人材の確保は困難になり、多様な人材の活用方法が必要になる。これまで労働市場に参加しにくかった層を労働市場に誘引するには参加を促す条件を整える必要があり、企業が要員を確

保し続けるには労働時間管理がマネジメントの重要な鍵と考える。とくに、地方の中小企業にとり重要な検討課題と考える。

2015年、労働政策研究報告書 No.170『仕事と介護の両立』が報告され、そのなかで「仕事と介護の両立に関する労働時間面の課題」として介護者からのアンケート調査に基づき、仕事と介護の両立について、労働時間の「長さ」と「柔軟性」の2つの観点についての両立条件が指摘された<sup>1</sup>。この報告を受け、地方の中小企業の現場への適用について考察を試みる。中小企業において、介護と両立するための労働時間の「長さ」と「柔軟性」へのどの程度の配慮が有効で可能なのだろうか。

本稿の目的は、地方の中小企業が、少子高齢社会の下での多様な人材を活用しながら要員確保していく方策を考えるために、育児・介護など家族ケアのために時間的制約をかかえる従業員の労働時間管理のあり方を検討することにある。

まず、労働政策研究・研修機構の『調査報告』が指摘する労働時間面での両立条件について整理し、つぎに、高知県内企業の調査から、従業員の育児・介護についての把握の状況と、それらの従業員を対象とした労働時間管理施策の導入の状況、そして育児・介護中の従業員の活用に関する課題について調査結果の検討を行う。そして、家族ケアとの仕事との両立に取り組む高知県内外の企業事例から、労働時間管理の要点を探る。最後に、家族ケアのなかでも、これからの喫緊の課題である介護と仕事の両立に関して、労働時間管理の観点から地域の中小企業が取り組むべき課題について検討する。

## I 労働政策研究・研修機構の『調査報告』が指摘する労働時間面での両立条件

介護をかかえた労働者へのアンケート調査をまとめた労働政策研究・研修機構の調査報告によると、仕事と介護の両立が可能となる労働時間面の条件は、

<sup>1</sup> 高見具広「仕事と介護の両立に関する労働時間面の課題」『仕事と介護の両立』労働政策研究報告書 No.170, 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 2015年。

第1に、週実労働が「40時間以内」であること、つまり、残業のない働き方であること、第2に、出退時刻の柔軟な設定を可能とする「フレックスタイム制度」があることが、就業継続割合を高めていること<sup>2</sup>である。

さらに、この報告は、就業時間中の「中抜け」が可能な場合に介護期の就業割合が高く、「中抜け」が可能になる要件は「緩やかな時間管理」であることを示し、その上で、所定時間において「外勤が多い仕事で所定時刻はまちまち」である場合、または「自分の都合で決めることができる」場合に「中抜け」が容易であり、「厳格な労働時間管理」、つまり「毎日同じ所定時刻」「交替制勤務等で日により異なる所定時刻」では「中抜け」が容易ではないこと<sup>3</sup>を示している。

そして、「緩やかな労働時間管理」が実効性を発揮するには、「『仕事の裁量性』が担保されている必要」<sup>4</sup>があると調査結果を用いて示している。

結論として、仕事と介護の両立には、労働時間の「長さ」と「柔軟性」からの観点が重要であり、労働時間管理に求められることは、①時間外労働の削減、②出退時刻を柔軟にする「フレックスタイム制度」の整備、③「中抜け可能であること」を保証する「仕事の裁量」（進捗管理など、一定の裁量（時間的柔軟性）を働く側がもつことであるとし、そのために「一定期間の成果をもって管理」することの有効性についても示唆している<sup>5</sup>。

このことは、地方の中小企業にもあてはまるだろうか。中小企業において、介護と両立するために、どの程度の労働時間の長さや柔軟性への配慮が可能で有効なのだろうか。

次章において、この先行研究に照らし、筆者が2014年に高知県内の企業を対象に実施したアンケート結果から、家族ケアと仕事の両立のための労働時間管理上の留意点について検討する。

---

<sup>2</sup> 同、41-42ページ。

<sup>3</sup> 同、42ページ。

<sup>4</sup> 同、44ページ。

<sup>5</sup> 同、90-92ページ。

## Ⅱ 家族ケアを抱える従業員の労働時間管理

### －高知県企業に対するアンケート調査結果より－

地域の中小企業における家族ケアを抱える従業員の労働時間管理について、以下の調査を実施した<sup>6</sup>。

本調査の目的は、地域の中小企業において、育児・介護など家族ケアのために時間的制約をかかえる従業員の労働時間管理の工夫についての情報収集と課題の検討にある。まず、従業員の育児・介護についての把握の状況と取り組み方針の有無（家族ケアとの両立についての方針）について、次に、従業員全体に対する労働時間管理施策の導入状況（労働時間管理のベースとなる状況）、そして、家族ケアを抱える従業員を対象とした労働時間管理の施策導入の状況（家族ケアとの両立施策にかかわる労働時間管理の施策）に関する質問の回答を求めた。以下、その結果から、時間制約のある従業員活用のための労働時間管理のあり方について、まずは全体について、次に規模別の集計について検討する。なお、業種ごとの企業数が少ないため、今回、業種別集計結果には言及しない。

#### 1. 従業員の介護状況の把握の難しさ

育児中の従業員の把握状況に比べ、介護中の従業員の把握している企業は少

---

#### <sup>6</sup> 【調査概要】

調査対象：高知県経営者協会会員 266事業

調査方法：調査票を郵送し返信により回収

調査内容：育児・介護の把握状況、従業員全体に対する労働時間管理施策、育児・介護中の従業員の労働時間管理施策についての質問

調査の実施：2014年3月

回収状況：回収件数146件（回収率54.9%） 有効回答 146件（100%）

#### 【回答企業のプロフィール】

回答企業146件のうち、8割（78.9%、116件）は高知市内に所在。

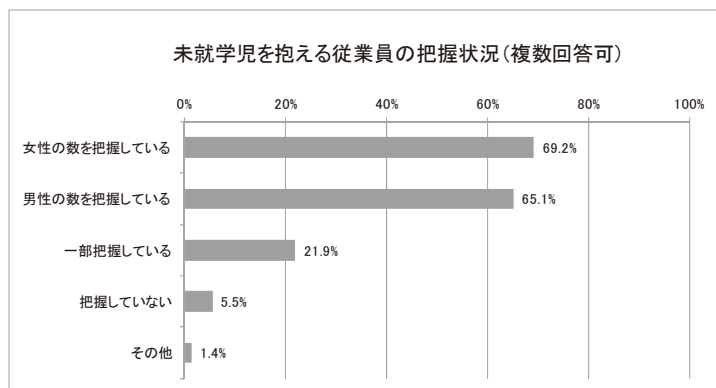
回答企業の業種は多岐だが主な業種では、製造業32件、21.9%、卸・小売業28件、19.2%、サービス業18件、12.3%、医療・福祉12件、8.2%。

回答企業の従業員規模は、1～29人が35件、24.1%、30～99人が50件、34.5%、100～299人が45件、31.0%、300～499人が13件、9.0%、500人以上が1件、0.7%。

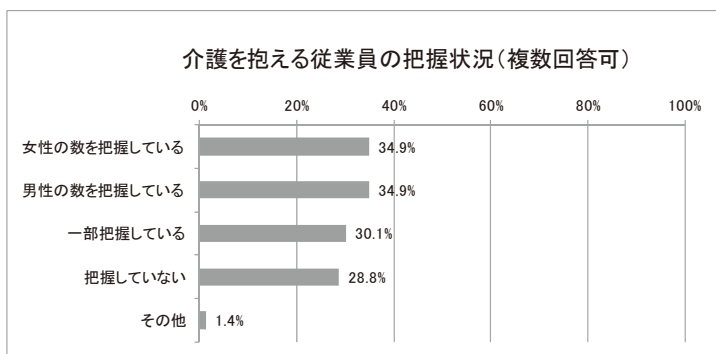
ない。介護中の従業員については、公的な申告義務がないので、あえて企業側が従業員アンケート調査等を実施しない以上は、「把握しにくい」という課題がある。

未就学児を抱える従業員の数を把握している企業は約7割(69.2%)である。男性従業員の把握は、女性に比べ4.1ポイント低いが、部分的にも「把握していない」企業は5.5%に過ぎない。いっぽう、介護を抱える従業員の数を把握している企業は34.9%であり、育児期にある従業員の把握状況に比べ30ポイント超低く、部分的にも「把握していない」企業が3割である(図表2-1、2-2)。

図表2-1-1



図表2-1-2

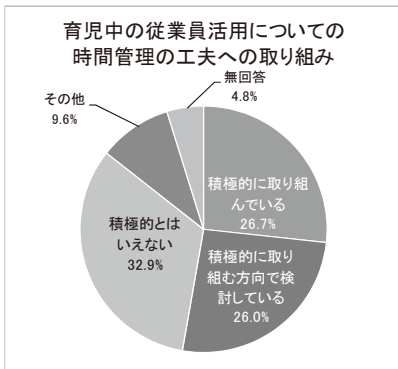


## 2. 介護中の労働時間管理工夫はこれから

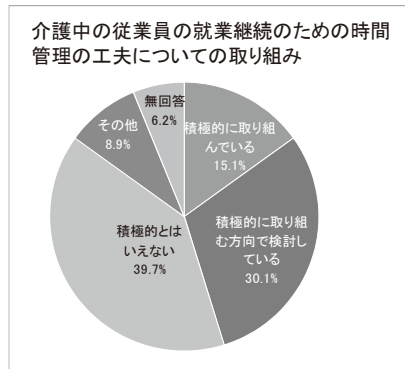
育児中への対応に比べ、介護中の従業員への労働時間管理の工夫に「積極的に取り組んでいる」企業の割合は13.6ポイント低い(図表2-2-1, 2-2-2)。

ただし、介護中の従業員への対応に「積極的に取り組む方向で検討している」企業が3割(30.1%)であることから、今後改善が進む可能性はある(図表2-2-2)。

図表2-2-1



図表2-2-2



育児中の従業員の労働時間管理の工夫に積極的に取り組んでいる企業の割合は、「積極的に取り組んでいる」、あるいは「積極的に取り組む方向で検討」が、過半数(52.7%)。「積極的とはいええない」が3割(32.9%)。いっぽう、介護をかかえた従業員活用についての労働時間管理の工夫について「積極的に取り組んでいる」、「積極的に取り組む方向で検討中」を合わせると半数近くである(45.2%)。

介護への対応について今後の取り組みが一定程度は期待できるが、いっぽうで、育児・介護ともに、「積極的とはいええない」企業が、それぞれ3割(32.9%)、4割(39.7%)である。今回、この方針については、従業員規模あるいは業種との相関がほとんどみられなかった。

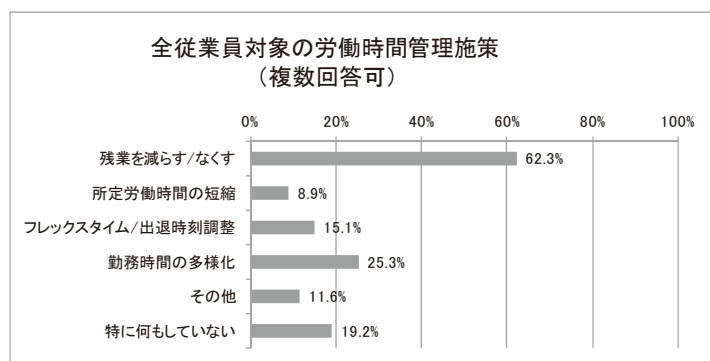
## 3. 労働時間管理施策の焦点は残業削減にある

全従業員を対象とした労働時間管理施策として、最も多くの企業が取り組

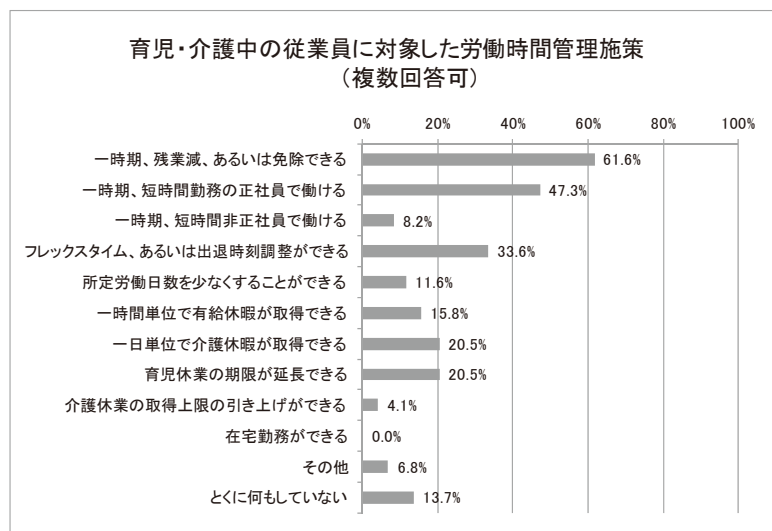
んでいるのは「残業を減らす／なくす」(62.3%) ことである。また、育児・介護中の従業員を対象にした施策についても、約6割の企業(61.6%)が「一時期、残業を減らす、あるいは免除することができる」ことをあげている。

これらから、全従業員を対象としても、育児・介護中の従業員を対象としても、残業の問題に取り組む企業が6割と多いことがわかる(図表2-3-1, 2-3-2)。

図表2-3-1



図表2-3-2

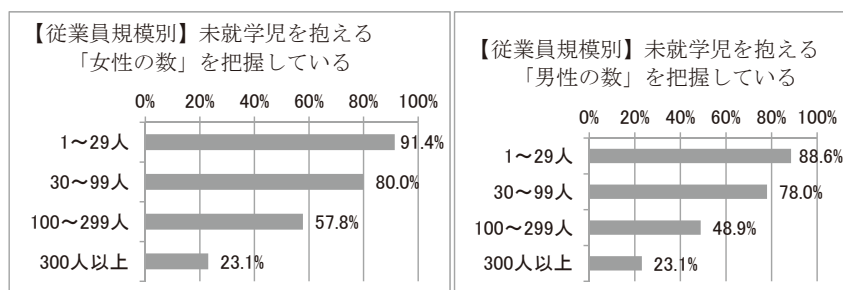


とくに、育児中・介護中の従業員のための労働時間管理に関する施策については、約6割の企業(61.6%)で「一時期、残業を減らす、あるいは免除することができる」をあげ、5割の企業(47.3%)で「一時期、短時間勤務の正社員として働き続けることができる」、3割の企業(33.6%)で「フレックスタイムの選択、あるいは入社・退社時刻の調整ができる」をあげている(図表2-3-2)。

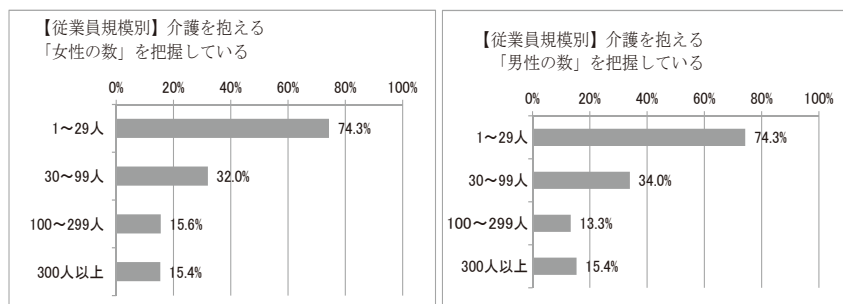
#### 4. 状況把握と対応整備の企業規模間格差

規模別の集計より、規模の小さな企業ほど、育児・介護など家族ケア中の従業員を把握していることがわかる。とくに介護中の従業員の把握状況について顕著な差が伺え、規模の小さな企業のほうが状況を把握しやすいことがわかる(図表2-4, 2-5)。

図表2-4 従業員規模別 育児の把握状況



図表2-5 従業員規模別 介護の把握状況

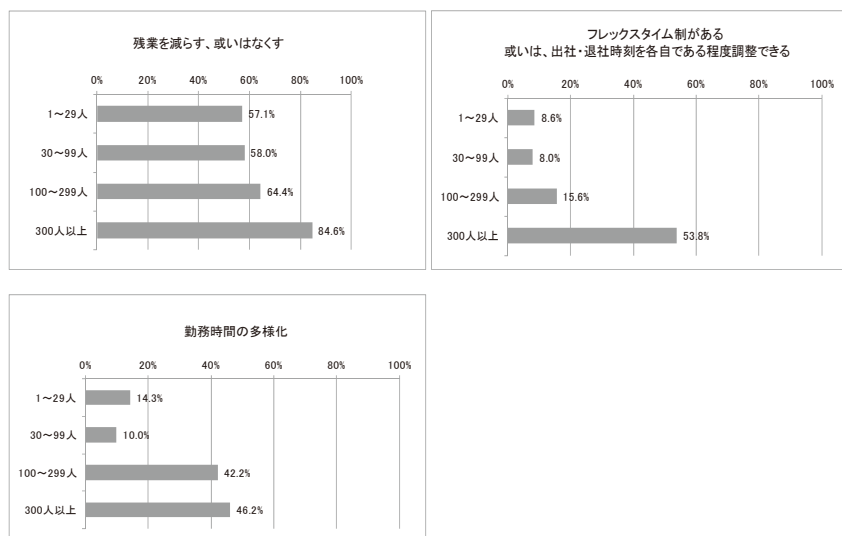




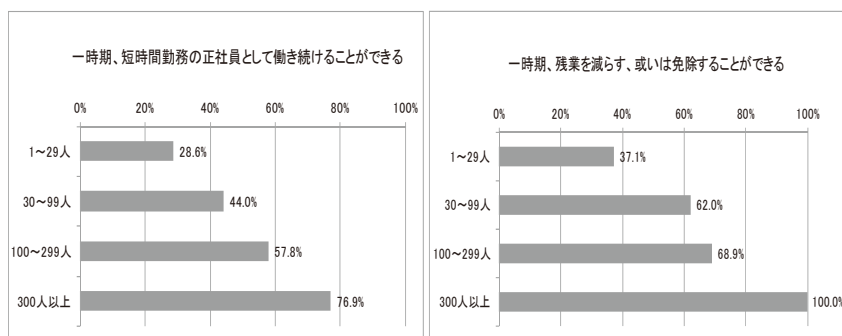
いっぽう、規模の大きな企業ほど、制度や施策による対応が進んでいることがわかる。従業員全員を対象とした労働時間管理施策において、「残業」への取り組みについては規模間で大きな差がないが、「フレックスタイム」の導入は300人以上の企業での導入比率が高い（図表2-6）。

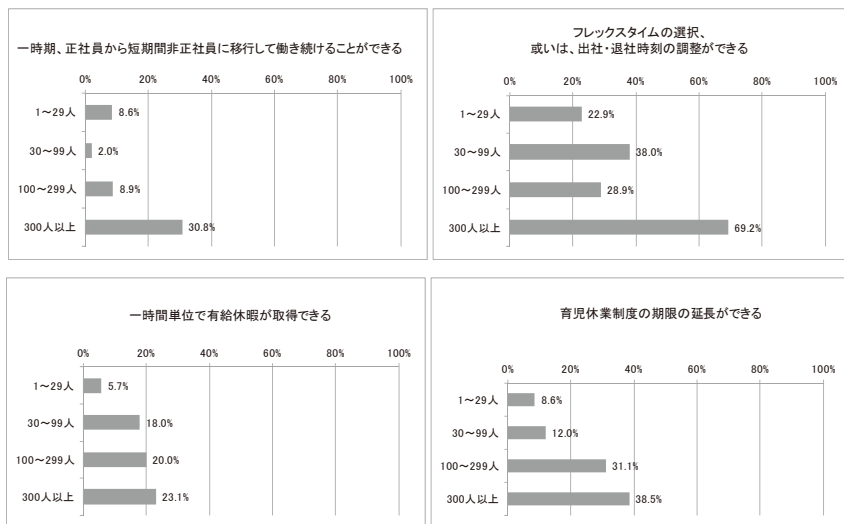
また、育児・介護中の従業員に対する施策では、規模の大きな企業ほど、一時的に「残業削減／免除」「短時間勤務」が可能である（図表2-7）。

図表2-6 従業員規模別 全従業員対象の取組み



図表2-7 従業員規模別 育児・介護者を対象とした取組み





## 5. アンケート結果についての考察

### －仕事と家族ケアとの両立のための労働時間管理

#### 「施策」の整備か「個別対応」か－

以上のアンケート結果から、介護中の従業員に対する状況把握と労働時間管理上の取組みについて、育児期への対応に比べ積極的とはいえないことが指摘できる。なお、企業規模による違いから、以下のような課題が指摘できる。

規模の小さな企業は、家族的な職場環境であることも多く従業員の把握はより容易であるが、仕事と育児・介護との両立可能な労働時間の施策が制度として確立していないケースが多い。このことについて、一般的に、規模の小さな企業には、個別の状況に応じた対応がより柔軟に行われる土壌があるといえる。しかし、経営者や管理者の考え方に依存する部分が大きく、対応は一様ではなく企業ごとに異なる。明確な方針が伝えられていない場合には、従業員は家族ケアを抱えた事実を伝えるににくい状況になりかねず、また、問題に直面する以前においても不安を抱えることになる。

いっぽう、規模の大きい企業においては、制度面で、より充実した従業員への対応が用意されている。ただし、介護の状況が十分には把握されていない

め、個別の従業員がかかえる介護等の問題がなお潜在化する可能性がある。制度が実際に運用されるか否かについては、従業員の現状把握と、従業員ごとの将来のライフイベント（結婚・育児・介護など）の予測にもとづく要員計画が必要である。とくに介護については、状況把握に積極的でない企業側の姿勢を変えない限り、将来にわたる要員計画をたてることは困難である。とくに、団塊ジュニア世代が介護に突入する時期を見込んだ、将来の要員計画が必要である。先々の介護を見込まず、要員計画が計画倒れに直面した場合には、余裕もった労働時間管理の制度運用ができなくなる可能性がある。

第一章にあげた労働政策研究報告書 No.170（2015年 労働政策研究・研修機構）に照らして以下、検討する。

報告書より、労働時間調整の方法には、第1に、定刻就業を前提とした個別の事情に応じた時間調整と、第2に、柔軟な勤務形態（短時間勤務制度・フレックスタイム制度など）の制度導入の2つの方法が導き出せる。

このことに照らし、高知県企業の調査結果を考察すると、第1の労働時間の「長さ」の是正について、「残業を減らす／なくす」ことへの取り組みは、全従業員に対しても、家族ケアを抱えた従業員に対しても、多くの企業が意識しており取り組む姿勢がうかがえる。いっぽう、第2の労働時間の「柔軟性」への取り組みについては全体として進んでいるとはいえない。制度導入に規模間格差もある。たとえば、家族ケアを抱えた従業員についてみると、「出退時刻調整」の導入は、300人以上規模で69.2%だが、100-299人では28.9%、30-99人で38.0%、1-29人で22.9%と300人未満の企業でその導入程度は低い。また、「1時間単位で有給休暇が取得できる」のは、300人以上規模企業でも23.1%であり、休暇使用の「柔軟性」への対応は少ない。

以上より、高知県企業について、全体的に労働時間の「長さ」については是正傾向あるいは可能性がうかがえるが、いっぽう、「柔軟性」への便宜については低い傾向にあり、さらに有給休暇の分割取得などによる休暇取得の「柔軟性」については配慮されるケースが少ないことがわかる。

「柔軟性」への便宜が不十分な背景には、何があるのだろうか。次章では、企業へのヒヤリング内容を中心に検討する。

### Ⅲ 家族ケアに応じた労働時間調整の可能性

#### －高知県内外の企業へのヒヤリング調査より－

本章では、高知県及び県外企業を調査した結果をもとに、仕事と育児や介護との両立のための、中小企業に適合的な労働時間管理について考えていく。

図表3-1は、企業のヒヤリングによりまとめたものだが、その結果、以下のことがわかった。

第1に、現在、すでに残業削減や有給休暇取得率向上に努めている企業は、育児・介護など家族ケアを目的としたワーク・ライフ・バランス（実態はワーク・ケア・バランスともいえる）のために、従業員の必要に応じ時間調整をすることを困難なこととは捉えていない。

第2に、中小企業では、現在の労働時間の制度をベースに、個別の事情に応じた調整で対応することは可能であり、そのほうが、大幅な制度改革よりも実施しやすい。

とくに、所定の勤務時間、始業時刻・終業時刻の規則が、個別の柔軟な時間調整のネックとはならないと、複数の調査企業（とくにシフト制のある製造業）が回答している。むしろ、製造業のようにチームワークを重視する職場や職種では、働く側に一定の自由裁量をもたせることは難しく、計画的な労働時間をベースに個別調整を施す時間管理方法のほうが受け入れやすい。さらに、時間調整が頻繁になった場合に問題となるのは、第1に、交替可能な状況をいかにつくるか、第2に、時間拘束性の強い仕事についてどう対応するか、第3に、常時人員数に余裕をもたせることができるか（とくに深夜シフトで難しい）である。

こうした点の対策として、多能工の育成と活用、計画的なワーク・ライフ・バランスの取り組み事例があげられる。

多能工活用の事例として、A社では、「一人三役」と称する多能工化の仕組みを事務職にも導入し、担当者が休んでも他のメンバーが仕事の一部を代行できるように、仕事の合間に担当の職種以外の仕事のチームに参加し仕事を覚え、

工場現場の多能工化養成の仕組みと同様に、その能力を掲示し見える化し、交替の幅を広げ容易にする体制を構築している。

ワークとライフを計画的にバランスさせる事例として、A社では長期計画年次有給休暇を実施している。毎年6月に配布する社員手帳には、社員の有給休暇取得の一部について予定が記載されている。3月にあらかじめ有給休暇について、希望をとってスケジュール立てすることで計画的に有給休暇を消化できるようにしている。このことにより、上司や同僚の休暇を考慮し仕事の予定

図表3-1 ヒヤリング調査結果

|                | A          | B             | C          | D          |
|----------------|------------|---------------|------------|------------|
| 本社所在地          | 埼玉県        | 茨城県           | 高知県        | 高知県        |
| 業種             | 製菓         | 服飾            | 自動車販売      | 建機レンタル     |
| 資本金            | 8600万円     | 300万円         | 5000万円     | 1000万円     |
| 従業員数(人)        | 252(女189)  | 正・準4, パ40(全女) | 175(女22)   | 52(女3)     |
| 介護時の申告制度       | 無          | —             | 無          | 無          |
| 現在、介護を抱える者(人)  | —          | —             | 1          | 無          |
| これまでの介護休業取得(人) | 1(パート)     | —             | 無          | 無          |
| 中抜け・早退・遅刻      | 可(交替)      | —             | 可          | 可(交替)      |
| 代替の工夫          | 多能工「一人三役」  | シフト変更         | —          | 話し合い       |
| 育児休業取得者        | 有り         | 有り            | 有り         | —(女性少数)    |
| 子連れ出勤          | —          | 0歳児連れ出勤可      | —          | —          |
| 育児支援制度         | 積極的支援      | 積極的支援         | 授乳時間取得者    | 話し合い       |
| 残業削減の取組み       | —          | —             | —          | —          |
| 特記事項           | 長期計画年次有給休暇 | —             | —          | —          |
| 調査日            | 2015. 3.27 | 2015. 3.30    | 2014. 3.30 | 2014. 3.30 |

※「一人三役」：担当者が休んでも他のメンバーが仕事の一部を代行できるように、自分以外の仕事を学ぶ体制を構築している。

※長期計画年次有給休暇：毎年6月に配布する社員手帳には、社員の有給休暇取得予定が記載されている。

3月に有給休暇の希望をとってスケジュールを立てることで、社員それぞれができるだけ計画的に有給休暇を消化できるようにしている。

上司や同僚の休暇予定を考慮し、仕事の予定を計画することができる。

|                 | E              | F                | G                   | H                         |
|-----------------|----------------|------------------|---------------------|---------------------------|
| 本社所在地           | 高知県            | 高知県              | 高知県                 | 高知県                       |
| 業種              | 製造業<br>(素材)    | 土木工事業            | 製造業 (素材)            | 不動産業                      |
| 資本金             | 3億円            | 1億円              | 1億円                 | 1000万円                    |
| 従業員数 (人)        | 237 (女28)      | 114 (女34)        | 95 (女30)<br>(男女バ30) | 正20 (女7)<br>バ15 (女12)     |
| 介護時の申告制度        | 無              | 無                | 無                   | 無                         |
| 現在、介護を抱える者 (人)  | 1 (50代)        | —                | なし                  | なし                        |
| これまでの介護休業取得 (人) | 1 (6ヵ月<br>50代) | 無                | 無                   | 無                         |
| 中抜け・早退・遅刻       | 可 (交替)         | 可<br>(現場監督は代替不可) | 可<br>(夜勤は代替不可)      | 可 (特に「マ<br>マさん社員」<br>は自由) |
| 代替の工夫           | 多能工            | —                | 多能工<br>交替要員2名       | チームで対応                    |
|                 | 派遣             | —                | —                   |                           |
| 育児休業取得者         | 有り             | 有り               | 有り (パート)            | 有り                        |
| 子連れ出勤           | —              | —                | —                   | 子連れ出勤可                    |
| 育児支援制度          | 有り             | 有り               | 有り                  | 積極的支援                     |
| 残業削減の取組み        | —              | —                | —                   | —                         |
| 特記事項            | 介護休業<br>185日   | —                | —                   | 出産計画表、<br>働くママさん<br>計画*   |
| 調査日             | 2015. 9.11     | 2015. 9.11       | 2015. 9.12          | 2015. 9.11                |

\* 「ママさん社員」20%給与減額し出勤日・出退時刻など自由に。

を計画することができるようになっている。

H社では、女子部による自主的な「出産計画表」を作成している。出産計画はプライベートなことではあるが、女子部では互いの信頼関係のもと、女性の店長クラスが本人達のキャリア継続と次の店長クラス育成のために出産計画を可視化し、ワークとライフを計画的にバランスさせている。この「出産計画表」は、H社の新規出店計画などの業務スケジュールの策定にも活用されており、従業員のライフイベントと企業の経営戦略のスケジュールを適合させる仕組みを構築している。この仕組みは介護にも適用ができると考える。

以上、企業ヒヤリングより、シフト制などの勤務時間が固定された仕事でも時間調整は可能なケースが存在することがわかった。

つまり、労働時間の調整を可能にするのは、次の要素による。第1に、仕事のタイプが、他の人に代替可能な仕事（多能工化で対応できない土木現場監督などは不可）、第2に、時間拘束性の小さい仕事（開発職は単独業務で時間拘束されにくい）、生産・営業はチームや顧客に合わせて時間に拘束されるので代替可能な体制が必要。第3に、余裕人員を用意できること（夜勤は余裕人員を用意しにくい）である。

以上を踏まえ、家族ケアに必要な企業側の支援について次章で検討する。

#### IV 仕事と家族ケアの両立に関する支援設計の考え方

ここでは、企業が、仕事と介護を中心とした家族ケアとの両立のための支援を設計する際の考え方について、2つの参考になる文献を紹介し、考察する。

米国の National Alliance for Caregiving(NAC) の2015年の調査報告によると、働く介護者の約半数が「遅刻、早退、中抜き」を経験している。それ以外の休職や短時間勤務・負担軽減等は、15%程度であり、他は非常に少ない。つまり、「介護を抱えた労働者の、職場での最も強いニーズは時間 (Time)」<sup>7</sup>であり「ケアの責任を果たすための日常スケジュールの変更」<sup>8</sup>であるという状況は、本調査において90年代後半と同様である（図表4-1）。

このことは、介護と仕事との両立支援に多くの労働者が共通に求めるのは、日常的なスケジュール変更である遅刻、早退、中抜きであることを示している。同書では、このニーズに応える企業の事例としてIBMの「2時間の仕事の合間時間」（家に帰って被介護者の様子を見て戻る）という制度についても<sup>9</sup>紹介している。

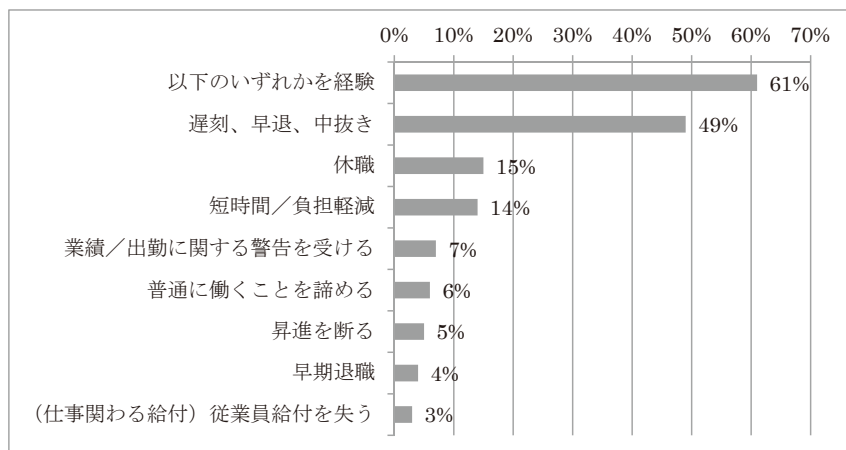
---

<sup>7</sup> Marosy, John Paul, *A Manager's Guide to Elder Care and Work*, Greenwood Publishing Group, Inc., 1998, p. 37.

<sup>8</sup> Marosy, *Ibid.*, p. 37. 本書のこの部分は、NACのデータをもとに記述されているが、早退・遅刻などの日常スケジュールの変更に関する状況は、本書が書かれた1997年においても49%であった。なお、日本国内に、この時期からの同様の調査はない。

<sup>9</sup> Marosy, *Ibid.*, p. 108.

図表 4-1 介護により、職場で経験したこと



| 介護により、職場で経験したこと    | 介護時間別 |         |         |
|--------------------|-------|---------|---------|
|                    | 全体    | 週20時間以内 | 週21時間以上 |
| 以下いずれかを経験          | 61%   | 58      | 69      |
| 遅刻、早退、中抜き          | 49%   | 47      | 53      |
| 休職                 | 15%   | 12      | 23      |
| 短時間／負担軽減           | 14%   | 10      | 25      |
| 業績／出勤に関する警告を受ける    | 7%    | 5       | 11      |
| 普通に働くことを諦める        | 6%    | 4       | 12      |
| 昇進を断る              | 5%    | 3       | 11      |
| 早期退職               | 4%    | 3       | 8       |
| (仕事関わる給付) 従業員給付を失う | 3%    | 2       | 5       |

働く介護者 724人へのアンケート

調査

出所: National Alliance for Caregiving(NAC)

*Caregiving in the U.S.*,2015,p.61

<http://www.aarp.org/content/dam/aarp/ppi/2015/>

[caregiving-in-the-united-states-2015-report-revised.pdf](http://www.aarp.org/content/dam/aarp/ppi/2015/caregiving-in-the-united-states-2015-report-revised.pdf)



西久保はその著書で、老親介護がもたらす従業員へのリスクは、企業にとっての経営上のリスクマネジメントの問題であるとしている。その上で、企業による両立の支援設計の基本的な考え方について、多様性のある介護リスクと、従業員が活用可能な介護のためのリソース（諸資源）とのバランスの重要性を述べている<sup>10</sup>。そこで示されている複数の図表を参考に、本章での考察のために作成した図表4-1を示す。

図表4-1 仕事と介護の両立のしやすさ・しにくさを決定する要因

介護の負担が増す／両立がしにくくなる要因（リスク）

| 両立を左右する要素 | 社会サービス  | 介護しながら働く人  | 介護される人            |
|-----------|---------|--|-------------------|
| 介護の担い手    |         | 本人が介護の主な担い手<br>単独で介護（近くに親族がいない等）<br>要介護者を複数抱えている<br>育児・看護と重なっている |                   |
| 介護サービス    | トラブルの発生 |  |                   |
| 要介護者の状況   |         |  | 要介護度が高い<br>認知症が進行 |
| 勤務時間      |         | 長時間労働<br>終業時刻が不規則  |                   |
| 休暇        |         | 休暇が取得できない  |                   |
| 転勤        |         | 転勤が多い  |                   |
| 介護資金      |         | 介護資金がない  | 介護資金がない           |

介護の負担軽減／両立が可能になる要因（リソース）

| 両立を左右する要素        | 社会サービス                   | 介護しながら働く人   | 介護される人       |
|------------------|--------------------------|---|--------------|
| 介護の担い手           |                          | 複数いる（兄弟・親戚など）   | 介護可能な配偶者がいる  |
| 介護サービス           | 利用しやすいサービス<br>両立支援サービス有り | 介護サービスを利用できる  | 介護サービスを利用できる |
| 勤務時間<br>(介護時間確保) |                          | フレックスタイムを利用できる<br>遅刻・早退・中抜けができる<br>残業が制限される<br>短時間勤務を選択できる          |              |
| 勤務場所             |                          | 在宅勤務を選択できる<br>介護に便利な勤務地で働ける   |              |
| 休暇・休業            |                          | 介護休業を分割取得できる<br>介護休暇を時間単位・半日取得可<br>介護休業・休暇の日数が法定以上<br>介護休業時に賃金補填される |              |
| 介護資金             |                          | 資金的余裕がある  | 資金的余裕がある     |
| 近隣の助け            | ボランティアなど                 | 近所の助けがある  | 近所の助けがある     |
| 相談できる人           | 介護交流サイト・会合               | 相談できる人がいる   | 相談できる人がいる    |

西久保浩二『介護クライシス』旬報社、153、158、160ページのリスクとリソースの図(第4-4、4-7、4-8)を参考に作成。

<sup>10</sup> 西久保浩二『介護クライシス』旬報社、2015年、7ページ。

西久保は、老親介護のリスクの大きさは、複数の要素によりリスクの大きさが決定されることについて述べた上で、「リスクとリソースのバランス、均衡であり、マッチングによって両立に支障をきたす状態を一つずつ排除することが望ましい」「『リスク過重』状態が続くとバランスが失われ、自発的離職や健康障害、メンタル不全といった継続就業を阻害する事態に陥る。そして、逆にリスクに比較してリソースが十分以上にある『リソース優位』ならば、あえて企業側からの支援で屋上屋を重ねる必要はない」<sup>11</sup>と述べている。

図表4-1のように、リソースとリスクは、多様な要素が関連し合って、介護の均衡状況が決定されるが、介護しながら働く人に対する企業側からの「勤務時間・休暇・転勤」の支援は、より状況の軽い人には多くを必要としない。

先の米国の長年の調査からも、仕事と家族ケアとの両立には、就業形態の変更や、それに伴う雇用形態の変更をせずとも、フルタイム労働をベースに多少の労働時間の調整で可能になるケースが多いと考えられる。

企業にとり、労働時間の複雑なマネジメントを行うよりも、計画された労働時間をベースに調整を入れるほうが管理しやすく生産性を損ねないケースも存在する。今日、家族ケアのために働き方の柔軟性を高めることが強調されるが、1日の就業時間の多少の調整で両立可能なケースも多い。このことから、1～2時間の労働時間の調整が可能なくみを早急につくり、選択できる制度として社内アナウンスすることが求められる。

## おわりに

以上、地方の中小企業が、少子高齢社会の下での多様な人材を活用しながら要員確保していく方策を考えるために、家族ケアのために時間的制約をかかえる従業員の労働時間管理のあり方を検討してきた。

『仕事と介護の両立』労働政策研究報告書 No.170 (2015) より、労働時間の「長さ」と「柔軟性」の是正が必要な要素であることをつかみ、それに照らし、高

---

<sup>11</sup> 西久保、同、159ページ。

知県企業の調査結果を検討した結果、労働時間の「柔軟性」の便宜を図る点において取り組みが不十分であることが明らかになった。ヒヤリング調査では高知県内外の中小企業の取り組みと労働時間の調整可能性について、計画された労働時間をベースに、状況に応じた柔軟な対応の可能性を見出すことができた。

米国での報告や、西久保のリスクとリソースのバランスという考え方も踏まえ、介護に必要な労働時間面での企業の対応は、大きな対策をたてることでも、従業員に一律な対応をすることでもない。必要性和実施容易性の観点から、まずは、1～2時間の労働時間の調整が可能になるしくみを構築し制度化することが重要である。

高知県のような中小企業の多い地域において、介護に関わる従業員の把握を実施し、問題の潜在化を防ぎ、対応をはかることは人材確保のために必須であり、そのために、残業削減、家族ケアのための出退時刻の調整、勤務時間中の一時外出、突然の休暇などに対応できる労働時間管理、要員計画、仕事管理、組織管理が今後のマネジメントの課題となろう。家族ケアの問題に関する企業側のマネジメントの複雑さを払拭し、早急に対応を準備し、従業員にアナウンスし、従業員の安心感につなげることが求められる。

育児や介護への企業側の対応は、従業員にとり、不安を払拭し安心して継続就業が計画でき、それによりキャリア意識の向上につながり、従業員の職場への愛着が高まることが期待できる。従業員の企業への愛着が高まることは離職防止につながり、安心な就業環境であることは、生産性低下の防止と生産性向上につながり、従業員の定着、就職希望者増加による人材の確保にも結びつく。こうした観点から、育児・介護への対応は人事管理上の重要課題であり、とくに介護については育児に比べ組織内の対応が遅れているので、その対応は喫緊の課題といえる。

## 謝辞

高知県経営者協会の会員企業の皆様のご協力を得て、育児中・介護中の従業員の労働時間管理に関するアンケート調査を実施することができました。ここに厚く御礼申し上げます。

本研究は JSPS 科研費：25380507 の助成を受けたものです。

### 参考文献

高見具広「仕事と介護の両立に関する労働時間面の課題」『仕事と介護の両立』労働政策研究報告書 No. 170, 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 2015年。

西久保浩二『介護クライシス』旬報社, 2015年。

Marosy, John Paul, *A Manager's Guide to Elder Care and Work*, Greenwood Publishing Group, Inc., 1998.

National Alliance for Caregiving (NAC), *Caregiving in the U.S.*, 2015. <http://www.aarp.org/content/dam/aarp/ppi/2015/>