

(2018年2月2日講演)

### 3. 「介護離職防止対策について」

大成建設株式会社管理本部人事部部長 塩入徹弥委員

まず会社の簡単な紹介、その後介護離職防止に対する具体的な取り組み経緯とその内容、今直面している課題を話したいと思う。

最初に会社の紹介であるが、大成建設は、もともとは明治の実業家の大倉喜八郎が作った大倉組商会がその起源となっている。現在の形態である株式会社としての建設会社が設立されたのが1917年（大正6年）、それから100年ほどたった。また大倉組商会の創業は1873年（明治6年）であるから今年で創業145年というかなり古い会社である。従業員が約8,700名で、男女の内訳は男性が84%、女性が16%となっている。平均年齢は約43～44歳ぐらい。今は再雇用で65歳まで働く社員が多く、そこまで入れると46歳ぐらいまで平均年齢が上がってきている（資料1）。

弊社が仕事と介護の両立に取り組むようになった経緯を簡単に話したいと思う（資料2）。平均年齢が高いという話をしたが、そもそも介護を理由に退職する社員がそれほど多かったわけではなく、具体的にそうした問題が顕著になってきたから取り組みを始めたわけではない。基本的なスタートは、2006年に会社が女性活躍推進に取り組むことを決めたことがきっかけとなっている。当時は、今と違って建設業を取り巻く環境が非常に厳しく、今後、右肩上がりでは建設投資が増えていくとは考えにくい状況だったので、会社として生き残るための施策の一つが、この女性活躍推進だった。社員の中の女性の割合は15%ぐらいであったが、かなり優秀な女性社員も数多く、その力を十分生かし切れていないという反省の下、女性活躍推進に取り組むことを決定した。

最初に何をやったかという点、女性社員がどのようなキャリアを望んでいるのかを約1,500名いる中の3分の1の女性社員にヒアリングした。長らく結婚したら辞めるという文化が続いていたので、年齢が高い女性社員の多くは独身、また親の近居もしくは同居しているケースが多く、親の介護が必要になった場合、当然自分が面倒を見なくては行かないだろうというような不安の声が結構聞こえてきた。先ほど話したように介護を理由に退職する社員はそれほどいなかったが、実際に直接社員と話をすると、そういう不安を感じている人がかなりいることを実感した。

2008年からは、女性が活躍するには会社の職場環境を変えていかなくてはならないということで、男性も交えて職場環境を改善していく活動をしたが、男性社員からも、今は介護に対して直接関わっていないが、いずれはその問題についても会社は考えてほしいとい

う声があり、やはり会社として何か取り組まなくてはいけないと一層感じた（資料 2）。

ただ、一番頭を悩ましたのは、会社は具体的に何に取り組めばよいのかということで、かなりここに時間をかけて考えた。一番会社に取り組みやすいのは、今ある制度を充実させることである。例えば当時介護休業は 93 日しか取れない状況だったが、ほかの会社はどうしているのか調べたところ、長いところで 1 年、さらに長いところでは社員が 3 年の介護休業を取れる会社もあった。そういう会社のように期間を延長してみようかとも考えたが、例え 1 年に延ばしたとしても、その中で介護が終わらなければ結局社員の安心度にもつながらないだろうから、あまり好ましい施策とはならないだろうなど、かなりいろいろな検討を重ねた。（資料 3）。

最終的に、会社としておこなうことは、介護に専念することを支援するのではないという結論だった。やはり仕事と介護の「両立」を支援すべきであって、長い間休んで介護に専念する人を会社としてサポートすることは難しい。では、両立するためにできることは何だろうかということ考えた結果、制度の充実より情報提供に徹底して取り組んでいこうということになった（資料 4）。

それが 2010 年、そこからはかなり取り組みが具体化して、様々なことを行うようになった。まず、会社の制度や介護保険制度について社員にも分かりやすいものを作ろうということで、介護のしおりの作成や、イントラを使った介護の情報提供なども行った。ただ、この介護のしおりは丁寧に作り過ぎてかなり分厚くなってしまい、社員も厚くなればなるほど読まないということもあったので、1 枚の紙に会社の制度を簡単にまとめた。それを実際にケアマネージャーと打ち合わせするときに、どのような両立のための介護体制を作ったらよいかを相談する際に利用できる資料を作った。

それから、介護セミナーも初期のバージョンがこのときからスタートしていて、仕事と介護を両立するにはどうしたらよいのかを参加者同士で話し合うこともやった。その話し合いの中で実際に介護をしている社員がいたときには、その人を中心に話してもらったりもした。

翌年になって、社員の実態調査も必要だろうということでアンケートを実施した。このときはサンプル調査で、40 代 50 代の男女 50 名ずつ、計 200 名に対してアンケートをした。この年代に限って言うと、当時で介護をしていると答えた人が約 15%いた。それから、答えてくれた多くの人がやはり介護に対して不安に思っている状況があり、それが具体的に何なのかも調査した。その中で、多々ある介護施設の違いが社員にとってはよく分からないという話があったので、介護施設を検索できるサービスも外部の会社と契約して導入した（資料 5）。

2013 年になり、介護をする人たちからの質問内容が段々高度になってきて我々では対応できなくなってきたこともあり、相談窓口をきちんと整備していこうということになった。当然人事にも相談窓口はあったが、他にも産業医、外部の EAP プログラムを行う会社であるとか、NPO 法人「海を越えるケアの手」と契約して、具体的な悩み、質問に対しても答

えられるような整備をした。産業医とはかなり連携していて、年に1回社員との面談をする際にはヒアリングをし、介護について困っているのだという話が出てくれば、今説明した相談窓口があるというのを産業医の口から伝えてもらって、そちらに回してもらうようなことをしている。

介護セミナーについても、最初は介護保険全体の話などをしていたが、だんだん参加者から、施設のことや認知症、遠距離介護などテーマを絞ってもう少し詳しい話が聞きたいというリクエストが出てきたので、テーマごとのセミナーを実施するようにもなった。

それから、実際に介護休暇を取っている社員は間違いなく介護をしているので、その社員へのヒアリングも行った。介護休暇を取った社員の推移が出ているが、2013年以降は大体2割～3割ぐらいのペースで人数が増えている。特に男性である。男性社員が圧倒的に多いのでこうなるのは当然だが、男性の参加数が最近目立ってきている。

社員のニーズを把握した中で出てきたのが、当時介護休業は93日で分割して取ることができなかったので、分割利用がしたい、休むにしても一日丸々休む必要はない。そこを改善して、もっと使い勝手を良くしてほしいという意見が出てきた。また、実際に介護をするようになっていろいろ調べると、会社が事前にいろいろな情報提供をしてくれていることが分かったが、もっと早く知っておけばもう少し楽だったというような話も出てきた。そうした話を聞く度に、情報提供について更に取り組んでいかなくてはいけないという反省もした。

2014年になり、継続して情報提供を行っていたが、ある程度制度も充実させて、セーフティネットとして安心感を持ってもらうことも必要だろうということで、介護休業を180日に延ばした。それから分割や半日単位でも取れることにした。

さらに、全社員にeラーニングで会社の制度概要を学んでもらった。介護セミナーも、それまでは首都圏や大都市圏を中心にやっていたが、全国の支店でも行うようになった。

それから、管理職研修でも介護の説明をおこなっている。介護をするようになったときに誰に相談するかというアンケートを社員に対してしたときに、資料6にグラフがあるが、相談する場合は当然会社に絡んでくるので上司が多いという答えが出てきた。そこで研修では、いざ部下が介護をするようになったらあなたのところに相談に来ると、そのときに全部を知っている必要はないが、会社としてこういう相談窓口があるとか、こういう制度があるから使ってはどうかというアドバイスをしてほしいと伝えている。でも実際には、社員のアンケートに「上司に相談して『施設に預けたら』と言われて非常に悲しかった」という言葉が書かれたことがある。当然上司も、家で介護していて働き続けることが難しいのだったら施設に預けるしかないのではないかとということで「預けたら」と言っているので、それほど冷たい意味ではないのだが、やはり相談した本人からすると、いろいろやってみたら駄目であって上司に相談したら、簡単にそういうことを言われて非常に悲しかったというようなことがあったので、そういう相談を受けたら、まずは気持ちを受け止めて対応してほしいということも伝えている。

また、組合とタイアップして全国の組合の部会で会社の取り組みをまとめたものとか、ケアマネと相談するシートなどを紙の資料として配ってもらった。今は非常にイントラが発達しているので、会社がいろいろな情報提供をするときにパソコン上で一方的に流すのが一般的であるが、社員からすると日々かなりのデータ情報が流れてきて、目には入っても頭には残らないケースが非常に多いので、原始的ではあるがやはり紙で配るとその中の何人かはこれは大事だから取っておこうとか、特に年齢の高い人には紙のほうが見てもらえる傾向があるが、実際配ってみてそういう反応を感じた。

2015年になって情報提供をさらに徹底していこうということで、社員は普段社員証を首から下げて携帯しているので、その中に入れておける名刺サイズのカードの配布を行った。これには、相談窓口の連絡先であるとか、会社の主な制度を簡単に記載してあり、外部の相談窓口に連絡するときの会社のID等も書いてあるので、これを見て連絡できるように社員に配った。

セミナーも全国で実施するようになったが、開催する場所はどうしても多くの社員が在籍している支店社屋になるので、現場で働いている社員が参加したくても参加しにくいという問題があった。そのため、セミナーには家族の参加も可能にし、家族への案内も始めた。実際先ほど社員が約8,500人いるという話をしたが、約半分は現場で働いているので、この社員に対する情報提供が一番頭を悩ませていたので、本人の代わりに家族の人にも参加できるように展開し始めた。

読んで要らなくなった本を会社に寄付する社員がいて、その本を図書館のように貸し出していた。現在この貸出制度はなくなったが、介護関連の本も何冊か集まったので、介護関連の本の貸し出しのみ現在おこなっている。

それから、前年は会社が主体となって組合に協力を求めて情報提供を行って資料を配布してもらったが、この年は組合自らもう一度社員に対する介護の啓発活動をしたいということで、会社がタイアップしてその資料作り等も手伝って、部会での勉強会等も開いてもらった。

介護者支援というところで、介護セミナーをずっと継続してやっていたが、実際に今介護をしている人たちからは、もっと細かい具体的な支援をしてほしいとか、相談に乗ってほしいというようなリクエストがでてきたので、介護相談会も実施するようになった。

1週間以上休む長期欠勤のときは書類を提出して、最終的にはそれが人事に回ってくるが、その社員がどの休暇制度を使って介護してるのかをチェックして、本人にとって都合のよい休みの取り方を指導している。基本的には、有休のほかに介護休暇やリバイバル休暇があるが、いわゆる有休として消滅する有休をある日数保存できるので、それを使えば本人は有休を使わなくても済むが、人によっては面倒くさいから有休を使ってしまうという人もいた。そのような社員を見つけた場合は、まずは介護休暇というがあるので、これを会社としては有休で取得できるので、まずそれを使ったほうがいいというような指導をしている。

さらに、相談窓口で対応する人事担当者を集めて、定期的に研修をしている。なかなか複雑な相談も出てきて、当然全部に我々素人が対応することはできないが、できるだけ確かなアドバイスができるように研修をしている。

2016年になって全社アンケートを実施した。前はサンプルアンケートだったので約200名だったが、今回は社員全員に対して行った。そうすると、20代30代も入ってくるので前回のアンケート時の介護をしている社員の割合の15%よりは下がってきたが、年齢を絞って比較するとやはり同じような状況でありあまり変わってはいなかった。ただ、あえて全社アンケートをした本当の目的は、自分の介護経験をほかの社員のために役立ててもよいと思っている社員がどのぐらいいるのかを把握したくて行った。アンケートの最後に、自分の経験を社員のために役立ててもよい、そういうセミナーがあるときには出席してもらえかということ聞いて、かなりの数の社員が手を挙げてくれたので非常にありがたいなと思った。現在はそうした社員を集めてのセミナーもしている。

情報発信・伝達のさらなる強化というところで、2回目のeラーニングを全社員対象でおこない、もう一度介護についての意識啓発に取り組んだ。各家庭には介護セミナーの開催予定と相談窓口をダイレクトメールで送った。家族の人にも出てもらおうということで、夫婦で参加するとか、家族の方が代理で参加するとなると、やはり休日でないといけないということで休日開催を行っている。

介護者ヒアリングで、実際に介護した方、先ほどのアンケートで答えてくれた方を中心に、どのような介護をしてきたのかを聞いて、セミナーをするときにはこの方に協力してもらおうというような下準備を始めた（資料7）。

2016年になって介護サポートプログラムを始めた。以前にも支援相談員ということで各支店とか部門にいる人事担当者を集めておこなったが、今回2回目の研修を行い、介護について更に学んでもらった。また先ほど話した介護経験者を集めたセミナーなども実施した。

2017年になって、これまで介護セミナーを全国で行い、家族の参加も認めるようになったという話をしたが、さらに現場においてもできるだけ介護セミナーの内容が伝わるようにということで、動画でのセミナーの配信も始めた。

介護相談会も全国でセミナーをやる日の午前中とか、実際のセミナーの時間までの間に相談会を出張でやっていたが、これも現場にいるとなかなか来られないということで、スカイプを利用した相談会も始めた。当社の場合だと単身赴任で働いている社員もいるので、本人は北海道にいたが奥さんが本社に来て、相談者と3人でスカイプを通して相談会を実施したような事例もある（資料8）。

今まで話した経過を簡単に図にすると、大体この4段階で少しずつステップを上げていろいろな取り組みをしてきたと思う（資料9）。

最初は社員からの不安の声を聞き、できることから始めて、本格的な取り組みが始まった2010年以降は情報提供等をやってきた。その後、介護に関する制度を使って辞めずに働

くためには社員の中にお互い様の意識の醸成を広げていかなければいけないと考え介護セミナー等を行うようになった。セミナーをやっても参加できない社員もいるので、今は ICT を使った取り組みも行っている。

大きく分類すると、実態把握、情報提供、制度拡充と意識啓発・風土改革に分類されるかと思っている（資料 10）。この中でやはり一番難しいのは 4 番の意識啓発・風土改革、それと 2 番の情報提供である。何度も手を変え品を変え社員に介護についていろいろな情報提供をしていますが、例えば初めてセミナーに出てきた人がアンケートで、このような良いことをやっているのだったらもっと早く言って欲しかった、という話が出てくる。目の前に迫らないと、頭に残らないと実感する。

意識啓発についても、社員を集めた研修で介護についてのビデオ等を見せると、かなり真剣に見てくれるなど反応も良いが、そういう状況がない限りはなかなか自分もいずれは介護をするのだなという緊迫感を持ちにくいので、お互い様の意識の醸成が会社の中で盛り上がっているかという点はまだそこまでには至っていないと思う。

先ほど話したケアマネ用に作ったリーフレットである（資料 11）。右側が最初にケアマネの方と打ち合わせする用に作ったものである。だいた中身も洗練されてきたが、左半分には会社の制度を簡単に紹介していて、右半分には本人の働き方、いわゆる勤務場所がどこで、労働時間はどのぐらいで、出張の有無とか、いつなら休めるということを書く。ケアマネの方から聞いたことがあってこの中に入れたのだが、自分の睡眠時間を書くようにしていて、この時間が短ければ、多分ケアマネの方はそれを見て、あなたはもう少し自分の時間を確保したほうがよいのではないか、というようなアドバイスをしてもらえないのではないかということでそうしたものも書き込んでいる。あとは自分の介護に対する考え方である。実際に費用としてはどのぐらいを考えているとか、看取りについてとか、最初はどういうことを話し合っただけでよいのか分からない社員が圧倒的だと思い、いずれはこういう話もしなくてはいけないので、きちんと頭の整理をして打ち合わせをしてほしいということでこの書類を作った。

先ほどから話してきた介護セミナーについての案内であるが、できるだけ多くの社員に参加してもらおうということで、まず 2015 年に作ったチラシが左である。ここには実際に開催される場所や日にち、時間、そのテーマが書いてあり、その左の囲ってある部分に先ほど話したカードが埋め込まれていて、そこをはがして携帯する。何か張ってあるぞ、はがしてみようかなという遊び心で作った。ただ、配るだけだと捨てられる可能性があるので、そういうものを作った。

翌年は右側のチラシを作り、奥さんに直接見てもらおうということでこれをダイレクトメールで自宅に送った（資料 12）。

介護セミナーを何度も行っている目的は、必要な情報を提供するということもあるが、社員にとって会社はこういうことに真剣に取り組んでくれているということで安心感を持って働き続けることができることと、会社の中でお互い様の意識を醸成させるために、こ

ういうセミナーに少しでも多くの社員が参加して、介護はやはり大変だが、いろいろ取り組み方によっては何とか両立できるのだという気持ちを持ってもらうことと、お互いに助け合っていないとそれが成り立たないことに気が付いてもらうためにやっている。右側のグラフで分かってもらえると思うが、当初は女性の参加割合のほうが高かったが、だんだん男性の参加率が上がってきているし、時によると役員や監査役なども参加してくれている（資料 13、14）。

資料 15 は会社の制度である。法律が変わり、現在は介護休業の分割取得ができるようになったが、会社が導入したときは分割もできなかったし半日単位というものもなかったので制度としてはかなり進んでいたが、法律がだんだん追い付いてきたのでまた次なる制度を考えていかなくてはいけないかと思っている。

ただ、社員にとって使い勝手がいいように、最初は介護休業を分割、それから半日でも取れるようにしたが、介護休暇は去年、時間単位でも取れるようにした。これは社員からのリクエストもあり、今もかなりありがたがられている。

それから、一番下のジョブリターン制度であるが、介護だけではないが今回のテーマで言うと介護を理由に退職した社員が介護が終わったので働けるということを会社に連絡してきた場合、会社側のニーズとマッチすればもう一度前と同じ社員区分、基本的には正社員として戻って働けるような制度がある。育児で辞めた社員、配偶者の転勤を理由に辞めて戻ってきた社員というのはかなりの数が出て 20 名を超えているが、介護についてはまだ 1 人しかいない状況である。したがって、基本的にはまだ介護が続いているのかなと思っているが、実際介護が終わったときにもう 50 代後半になっていて、再び働こうという意識にはなりづらいのかなということも感じている。

資料 16 は介護休業の分割のパターンを書いてある。分割のイメージで一番分かりやすいのは、例えば何回も取れるというもので、最初の 2 週間ぐらい介護の準備をするために休もうとか、ある時期になって少し状況が変わったから休もうとか、そういう分割はイメージしやすいと思うが、当社の制度では、その月のうちの月曜日とか金曜日を全部その月は休もうとか、これを継続していくこともできる。

下は、決まった曜日の半日だけ休むという休み方である。休みがばらばらだとやはりマネジメントしにくいので、ある程度規則性を持って取ってほしいと話しているが、前月末までに上司との間で取り決めをしてくれれば毎月変えてもらっても構わないし、実際にはこの通りにならなくても、もともと申請している日数を休むのであれば、いつ休んでもよいというような柔軟な運用もしている。

社員のリクエストで、休むにしても一日丸々休む必要はないとか、できるだけ細切れに使いたいという話もあり、実際に介護保険を使う上で家族に求められる事柄と所用時間を右下に書いてあるが、ある程度の時間を使えば仕事を中抜けして、手続きしてまた戻ってこられるので、やはり時間単位で取れるというのが社員にとってかなりありがたいと言われている（資料 17）。

両立するためには何が必要かということで社員にアンケートした結果では、社員が柔軟な働き方を求めているので、当社では、勤務時間を変えなければ、早く来て早く帰るといふシフト勤務は毎日のように上司との話し合いで運用できることにしている。フレックスについては部署が特定されていて全員が利用できる訳ではないので、フレックスを入れてほしいというような要望も上がっている。今かなりの割合で要望が上がっているのは、テレワークである。当社はまだ正式導入はしていないが、今期約4カ月～5カ月かけてテレワークをトライアルでやり、できるだけ早くそれを導入したいと考えている。それから、やはり職場の風土醸成もぜひお願いしたいという声も上がっている。

実際介護をした社員に対して聞いたところ、どのような会社の制度を利用したかというところでは、実は何も使わなかったというのが一番多かった。確かに何も使わないで仕事と介護の両立ができれば一番いいのかもしれないが、では、使わなかったからどうだったのかということで、ほかの家族の理解や協力があったからできたのだというのが一番多かったが、次に多かったのがどのように制度を使ったらよいかよく分からなかったので使わなかったという答えが出てきたので、これは先ほどから話しているが、我々会社側の周知がきちんとされていないからこういう結果になっているのだろうと思っている。

あと、介護をする上で大変だったことでは、精神的なつらさが多くきかれた。実際に介護をしている社員の心の負担を会社として解決するのは限界があるが、少しでもその悩みを聞いて、受け止めてあげることでそれが解消になればいいのかなということを考え、介護相談会などをその目的のために実施している。

介護に直面した場合、当社で仕事を続けることができるかというアンケートをしたときに、半分は分からないと答えており、3割は無理だろうと答えた。では、実際に介護をした後、もしくははじめてどうなのか聞いたところ、続けられる、会社の制度を使えば続けられる、と答えた人が合わせて67%と約7割が両立できると答えている。やはり早い段階から会社の制度の利用の実態とか、会社の考え方をきちんと伝えることで社員が持っている不安を解消することができると思うので、やはり徹底的に会社の考え方を伝えることが大事だと分かった。

最後になるが、会社が仕事と介護の両立支援に取り組むのは、基本的には介護離職の防止で、そのためには両立できることを社員の皆に理解してもらう必要があると思っている。では、そのために最も注力すべきことは、社員全員に対して介護について当事者意識を持ってもらい、誰にでも起こり得ることなのだと思うてもらいたいこと。そう思うと会社が提供しているいろいろな情報提供に対しても注目してもらえるようになると思う。知れば自分で何をしなくてはいけないかという準備をするようになると思うし、誰にでも起こり得ることだと思えば、いずれ自分の番が来るだろうなというところで、お互い様の意識の醸成にもつながっていくと思うので、そのために取り組むべきことを継続してやっていきたい(資料18)。

そのための一つの方法であるが、介護することになった社員はまず上司と話し合いをす

ることになるが、そこに人事担当者も交えて三者できちんと話をすることにしようとしている。今、育児のプログラムの三者面談はかなり前からやっていて軌道に乗っているが、介護の場合は上司と部下だけの話になりがちで、上司も事例をたくさん経験しているわけでもないで、基本的に自分の考え方とか価値観で話をしてしまう可能性がある。上司に介護経験があったりして相手の気持ちを分かってアドバイスしてくれれば問題はないが、やはり先ほど出たような言葉を言ってしまったり、働くのは仕事上難しいからその社員にこういう仕事を任すのをやめようかな、となってしまうとそれは困るので、会社の基本的な考え方とか具体的な制度の利用などのうまいアドバイスは、やはり人事のプロがしたほうがいいと思うので、三者面談をこれから軌道に乗せていこうと思っている（資料 19）。

ただ、子育てと違ってそういう状況になったらすぐタイムリーに上司に相談するかというと、これが一番難しい問題で、社員がすぐ上司に言ってくれれば、人事も参加して一緒に話そうとなるが、ある程度自分の中で解決しようとして、どうにもならなくなってから上司に相談しても、どうしようもなく辞めてしまうケースもあるかもしれない。社員に対して、介護をしていることは別に会社に隠す必要もないし、言ったところで何ら不利になることもないのだという意識啓発も含めてこうしたプログラムをきちんと運用させていく必要があるかと思っている。まだ正式に全社的にきちんと展開されていないが、そこをどのように落とし込んでいくかに今頭を悩ませて計画中である。

今の大成建設の取り組みとしては以上です。ありがとうございました。