大介護時代における企業の両立支援

～人的資本のテーマは「介護」にシフト～

政策調査部　石橋 未来

要　約

団塊世代が 75 歳以上となる大介護時代を迎え、それに伴う介護離職や働きながら介護をする人の増加が避けられない。人手不足感が高まる企業にとって、貴重な人材が介護のために離職したり、能力を十分に発揮できなくなったりすることは大きなリスクであり、対策が急務である。

仕事と介護の両立支援は「健康経営度調査」で問われるなど、積極的に取り組む企業が資本市場や労働市場で評価される仕組みも構築されてきた。人的資本経営を推進する企業にとって、両立支援の重要性が増している。

しかし、いくら企業が両立のための環境を整備しても、介護人材不足によって必要な介護サービスが確保されなければ、仕事と介護の両立の難しさは残る。この点、介護ロボットやＩＣＴを活用した生産性向上や、経営の協働化・大規模化による介護産業側での効率化が不可欠である。

そのうえで、企業には、①両立支援制度等の利用促進、②地域の介護資源につなげる支援、③従業員の介護予防、を通じて人的レジリエンスを高めることが求められる。適切な両立支援を行うことで、介護に伴う損失を低減し、さらに企業や経済の中長期的な成長につなげることも期待できるだろう。

目　次

はじめに　なぜ「介護」なのか？
１章　大介護時代における企業のリスクと課題
２章　介護両立支援と企業評価
３章　介護サービス不足への対応と効率化の必要性
４章　企業に求められる３つの支援策
まとめ　人的レジリエンスの向上と中長期的な成長

はじめに　なぜ「介護」なのか？

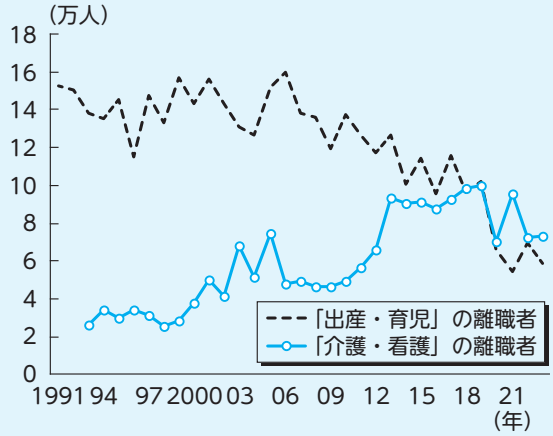
「令和５年度雇用均等基本調査」（厚生労働省）によると、男性の育児休業等取得率は 30.1％と３割を超えた（女性は 84.1％）。一方、2022 年度の介護休業等取得率は、男性が 0.04％、女性が 0.1％にとどまる[1]。2022 年時点で働きながら育児をしている人が 682 万人なのに対し、働きながら介護をしている人は 274 万人と決して少なくないにもかかわらず[2]、両者の休業取得率の差は大きい。そのためか、「出産・育児」を理由とした離職者数は減少傾向にあるが、「介護・看護」を理由とした離職者数は高い水準のままである（図表１）。

2023 年３月期決算より有価証券報告書において男性の育児休業取得率の記載が義務付けられたことなどを背景に、男女を問わず育児に関わることの重要性が、企業の経営層にも広く認識されるようになった。それと比べて介護は、本人が申告するまで企業側が従業員の介護の実態を把握することも難しく[3]、対応が遅れている。

団塊世代が 75 歳以上となる大介護時代を迎え、それに伴う介護離職や働きながら介護をする人の増加が避けられない。人手不足感が高まる企業にとって、貴重な人材が介護のために離職したり、能力を十分に発揮できなくなったりすることは、経営上の大きなリスクである。しかし、適切な両立支援を行えば、従業員のウェルビーイングを高めることができ、エンゲージメントの向上などを通じて持続的な成長につなげることもできる。

2023 年に経済産業省は、現状のままでは介護発生による労働者の生産性低下等による経済損失額が、2030 年に約 9.2 兆円に達するとの試算を公表した[4]。大企業（製造業・従業員数 3,000 名）では、１社あたり年間 6.2 億円の損失額（労働生産性損失額＋介護離職者発生による損失額）と見込まれる[5]。しかし、仕事と介護の両立支援に取り組み、育児と同じくらい離職者数を抑制できれば、介護需要が増す中でも、マクロの経済損失額を４割低減し、5.9 兆円程度にすることが可能とみられる。その場合、大企業１社あたりの損失額も年間 4.1 億円程度に縮小することができる[6]（図

図表１　離職理由別の離職者数



（出所）厚生労働省「雇用動向調査」より大和総研作成

1）厚生労働省（2022a）「令和４年度雇用均等基本調査」
2）有業者のうち仕事が主な者（ビジネスケアラー）が対象（総務省（2022）「令和４年就業構造基本調査」）。
3）育児は、出産前から産前休業の申請があったり、産後も扶養関係の手続きがあったりするため、実態を把握しやすい。
4）経済産業省「新しい健康社会の実現」第 13 回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会 資料３（2023 年３月 14 日）
5）中小企業（製造業・従業員数 100 名）では、2030 年時点で１社あたり年間 773 万円の損失額になる（経済産業省「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」（2024 年３月））。
6）経済産業省委託事業（2023）「令和４年度ヘルスケアサービス社会実装事業（サステナブルな高齢化社会の実現に向けた調査）概要報告書」（2023 年３月、株式会社日本総合研究所）を基に、ビジネスケアラーの生産性の低下が 8.3% pt 程度抑えられ（経済産業省（2024）「事務局説明資料」第 12 回 健康投資ワーキンググループ 資料２（2024 年７月 23 日））、ビジネスケアラーに対する介護離職者の割合が、育児しながら働く人に対する「育児・出産」を理由とした離職者の割合（1.0％）程度（厚生労働省「雇用動向調査」、総務省（2022））に低下した場合の損失額。

表２）。人手不足が深刻化する中、介護生活に起因した従業員のパフォーマンスの低下を見過ごすのか、あるいは適切な両立支援を実施して従業員の価値を最大限に引き出していくのか、対応次第で企業の先行きは大きく異なるだろう。

本稿では、大介護時代の課題を整理するとともに、企業による仕事と介護の両立支援が注目される近年の動きをまとめる。また、仕事と介護を両立させるためには、市場で介護サービスが十分に提供されることが不可欠であり、介護ロボットやＩＣＴ等の活用が課題であることを述べる。最後に、企業に求められる三つの支援策、①両立支援制度等の利用促進、②地域の介護資源につなげる支援、③従業員の介護予防、を示す。これら三つに取り組むことで、企業は人的レジリエンスを高め、経済損失を低減することができる。仕事と介護の両立支援を通じて従業員のエンゲージメントを高め組織を活性化することは、企業の人的資本経営や健康経営などに注目する様々なステークホルダーからの評価にもつながるだろう。

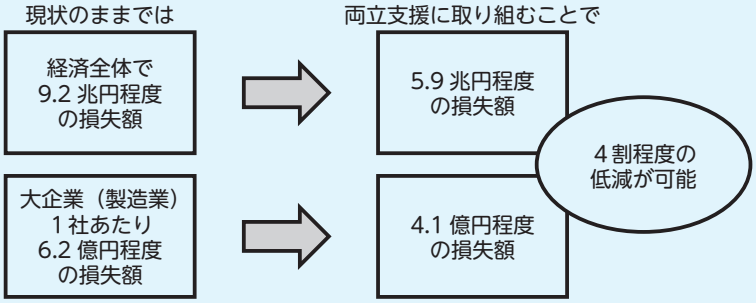
１章　大介護時代における企業のリスクと課題

１．介護需要の急増と担い手の変化

団塊世代がすべて 75 歳以上となる 2025 年を迎え、介護需要が急増する大介護時代に突入した。要介護認定率は年齢が上がるほど高まり、65 ～ 74 歳では 4.3%だが、75 歳以上では 31.3%になる（2022 年度末時点）[7]。2023 年の人口に占める 75 歳以上の割合はすでに 16%だが[8]、団塊ジュニア世代が 70 歳代を迎える 2040 年代前半に 20%を超え、2060 年頃には 25%超と、約４人に１人が介護の必要性が高まる 75 歳以上になると推計されている。しかも、その中での高齢化が一段と進むため、高齢者の健康度が変わらないとすれば、75 歳以上の要介護認定率は 2040 年に 37.1%、2060 年には 38.1%にまで高まるとみられる[9]。つまり、大介護時代が本格化するのはこれからということだ。

介護需要の急増は介護費用の増加に直結し、それに伴う介護保険料の引き上げも避けられない。2023 年度に 1.78%（決算見込み）[10] だった大企業の従業員などが加入する健康保険組合

図表２　仕事と介護の両立支援に先進的に取り組むことの影響（2030 年時点）



（注）ビジネスケアラーの生産性の低下が 8.3% pt 程度抑えられ、ビジネスケアラーに対する介護離職者の割合が、育児しながら働く人に対する「育児・出産」を理由とした離職者の割合（1.0%）程度に低下した場合の損失額を推計した。
（出所）経済産業省委託事業（2023）、経済産業省（2024）を基に、厚生労働省「雇用動向調査」、総務省（2022）より大和総研作成

7）厚生労働省（2022b）「令和４年度介護保険事業状況報告（年報）」
8）総務省「人口推計」（2023 年 10 月１日時点）
9）厚生労働省（2022b）、総務省「人口推計」（2022 年 10 月１日時点）、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和５年推計）」より大和総研推計。
10）健康保険組合連合会「健康保険組合 決算見込（概要）について－５年度決算見込と今後の財政見通しについて－」（2024 年 10 月３日）

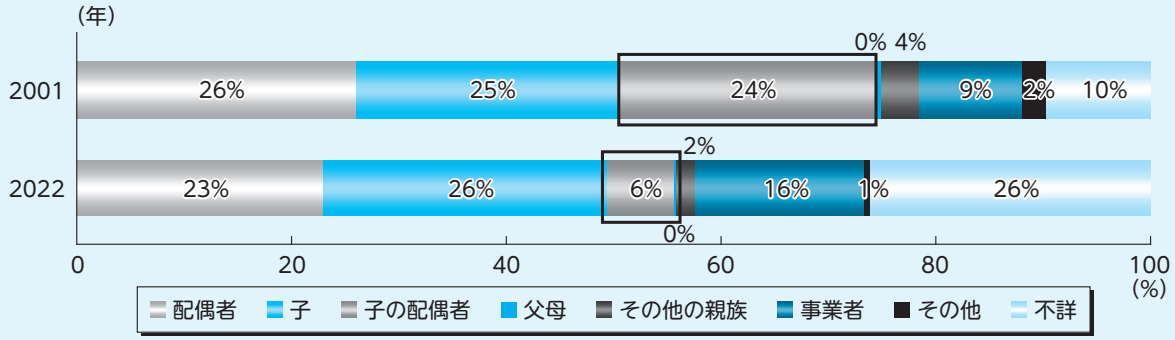
（健保組合）の平均介護保険料率は、2040 年度に 2.6%程度にまで上昇すると見込まれている[11]。年金（2017 年以降 18.3%で固定）や医療（2023 年度は 9.27%）と合わせた保険料率が 30%を超えるのは時間の問題であり、企業と労働者が負担する社会保険料はますます重くなる。

他方、介護サービスの効率化・重点化に向けた改革が進められることで、給付は要介護度の高い高齢者が中心になっていく。例えば、要支援１・２に対する訪問介護・通所介護については、2018 年度から地域支援事業の一環として提供されているが、この対象を要介護１・２にも広げることが検討されている。介護人材が不足する中、全国一律の基準ではなく、地域の実情に合わせた多様な人材や資源の活用を図ることでサービス提供を合理化する余地は確かにあるだろう。これについては、利用者負担が２割となる範囲の見直し、ケアマネジメントに関する給付の在り方などの論点とともに、第 10 期介護保険事業計画期間の開始（2027 年度）までの間に結論を出すとされている。

給付が効率化・重点化されていけば、家族を含めた自助で対応する部分が増加する可能性がある。政府は、重度の要介護状態となっても住み慣れた地域で暮らし続ける地域包括ケアシステムの構築を目指しており、自宅等の生活の場で介護サービスを利用する高齢者が増えていく。すでに、介護保険制度が創設された 2000 年４月から 2022 年３月にかけて、施設サービス利用者数が 1.8 倍の 96 万人となったのに対し、在宅サービス利用者数は 4.2 倍の 407 万人にまで増加した[12]。要介護度が上がっても在宅生活を継続する高齢者はさらに増えていくだろう。

そうなれば、家族の支援が必要な場面も増加する。ただし、家族の役割に関する意識の変化、また、家族構造そのものが変化したことで、家族介護の形も変化している。2001 年には家族介護の主たる担い手の４人に１人が子の配偶者、いわゆる嫁介護だったが、2022 年にはこの割合が大幅に低下した（図表３）。共働き世帯が主流となるなど[13]、家庭内における女性の役割の変化が影響

図表３　主な介護者の続柄



（出所）厚生労働省「国民生活基礎調査」より大和総研作成

11）内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省「2040 年を見据えた社会保障の将来見通し（議論の素材）」（2018 年５月 21 日）
12）厚生労働省「介護保険制度の見直しに関する参考資料」社会保障審議会介護保険部会（第 107 回）参考資料１－２（2023 年７月 10 日）
13）2024 年時点で共働き世帯数は 1,300 万世帯と、専業主婦世帯数 503 万世帯の 2.5 倍に増加した（総務省「労働力調査（詳細集計）」）。

している。また、生涯未婚率が年々上昇しており、2020 年の国勢調査によると、男性では４人に１人、女性では６人に１人が 50 歳まで一度も結婚したことのない未婚者である。つまり、配偶者がいてもいなくても、家族の介護を担う可能性が、誰にでもあるということだ。

2．働きながらの介護の現実

では、働きながらの介護とはどのようなものだろうか。「令和４年就業構造基本調査」（総務省）によると、働きながら介護をする人（ここでは仕事が主な者以外も含む）の７割以上が 50 歳以上である。その年代は３割以上が役職者であり[14]、組織の中で重い責任を負っていることが多い。介護頻度が比較的高く、週に６日以上介護をする者も約３割いるが、介護休業や介護休暇などの制度の利用率は全体的に低く、約１割しかこれらの制度を利用していない[15]。制度を利用しない理由には、勤務先にこれらの制度が整備されていない、が最も多く挙がる[16]。

他方、介護サービスの利用割合は高く、仕事をしながら家族の介護をする介護者の９割以上が、何らかの介護サービスを利用している[17]。特によく利用されているのが、通所介護や通所リハビリテーションなどの通所系サービスである。ただ、それで十分かといえばそうではなく、仕事をしている家族介護者の４割以上が、介護サービスを利用できる日・時間を「不十分である」「やや不十分である」と感じている[18]。要介護度ごとに定められている在宅サービスの内容・頻度についても、４割以上が「不十分である」「やや不十分である」としており、働きながら介護をする人のニーズを満たすほどには、介護サービスが提供されていない様子がうかがえる。

働き盛りの世代にとって、必要なサービスが十分に確保できないまま、仕事と介護を両立させることは容易ではなく、仕事のパフォーマンスや集中力への影響が懸念される。

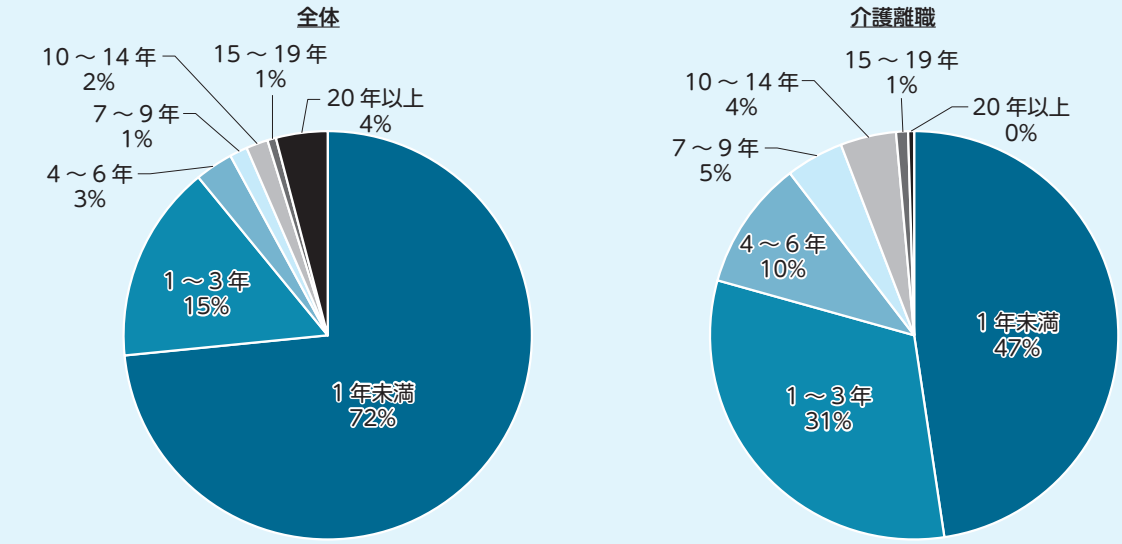
3．介護離職によるスキル損失の問題

介護の負担が重い状態が続けば、離職せざるを得ない恐れもある。だが、いったん介護離職してしまうと、希望する形で再び働くことは難しくなる。2017 年 10 月以降に離職した者のうち、2022 年時点で再び有業者となった割合は全体では 62％なのに対し、介護を事由とした離職の場合は 31％と低い[19]。これは、介護離職者の年齢が高いことのほか、離職期間が長くなりがちなことも影響しているだろう。転職就業者の離職期間を見ると、全体では７割以上が「１年未満」だが、介護離職では離職期間１年以上が過半数を占める（図表４）。

介護に限らず、離職期間が長期化するほど能力やスキルの劣化が懸念され、希望する仕事に就きづらくなる傾向がある。つまり、いったん介護離職してしまうと、たとえ企業の中核を担ってきたような人材でも、希望する形での再就職が難しくなるということだ。介護離職の経験者が再就職し

14）厚生労働省「令和５年賃金構造基本統計調査」
15）総務省（2022）
16）厚生労働省委託調査（2022）「令和３年度 仕事と介護の両立等に関する実態把握のための調査研究事業 報告書 労働者アンケート調査結果」（2022 年３月、三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング）
17）総務省（2018）「介護離職に関する意識等調査（各種分析結果・家族介護者からの意見等）」（2018 年６月）
18）総務省（2018）
19）総務省（2022）

図表４　転職就業者の離職期間



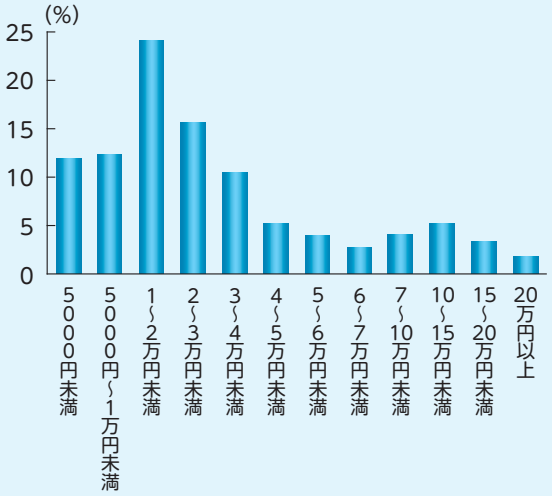
（出所）総務省「令和４年就業構造基本調査」より大和総研作成

た際の働き方等の変化には、「正規雇用から非正規雇用に変わった」（28.0%）が最も多い（複数回答）[20]。企業にとっても、社会全体にとっても、高いスキルやノウハウを持つ従業員の離職は大きな損失である。

4．介護に関する経済的不安

さらに、介護の問題は、若い世代に経済的不安をもたらしている。親などの介護に関する不安の内容をたずねたアンケート[21]では、「自分の経済的負担」（49.5%）や、「介護サービスの費用がわからない」（49.0%）の回答が、「自分の肉体的・精神的負担」（65.7%）、「自分の時間が拘束される」（54.4%）、に次いで多く挙がる（複数回答）。実際は、介護保険制度によって利用者負担が１～３割に抑えられるため、要介護１以上の高齢者が事業者に支払う平均介護サービス費用は、月額１～２万円未満が最も多い（図表５）。

図表５　要介護１以上の介護サービスの費用（月額）の分布



（出所）厚生労働省「令和４年国民生活基礎調査」より大和総研作成

ただ、前述したように、現状の介護サービスでは不十分と感じられている実態があることに加え、要介護度が進めば、段差の解消や手すりの設置などの住宅改修に思いもよらない費用がかかる

20）厚生労働省委託調査（2022）
21）公益財団法人生命保険文化センター（2023）「2022（令和４）年度 生活保障に関する調査」（2023年３月）

ことがある。生命保険文化センターの調査（2024年度）[22]を基に計算すると、親の介護に必要な平均的な介護費用の総額は、二人以上世帯で約542万円（月額9.0万円×平均介護期間55.0カ月＋一時費用47万円）、単身世帯で約441万円（月額6.7万円×平均介護期間48.7カ月＋一時費用115万円）に及ぶ。一般に、介護費用は、介護を要する本人が負担することが多い。しかしながら、漠然とした不安を抱えているケースは少なくないとみられる。

加えて、若い世代の経済的不安は、将来の自分の介護にも向けられている。7割以上の男女が、自分が将来要介護状態になった場合に、介護費用を公的介護保険でまかなえないと考えており[23]、預貯金や生命保険等で備えている。特に20～50歳代では、現在の経済的準備にプラスして備えたいと考える人の割合が大きく[24]、公的介護保険だけでは安心できていない様子がうかがえる。こうした将来不安は消費の抑制にもつながる。

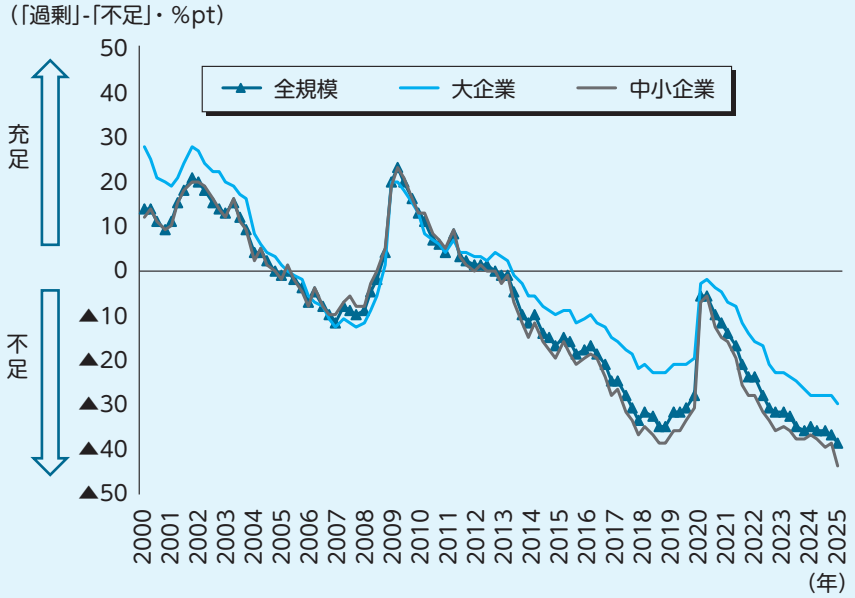
働きながら介護をする人が増える大介護時代には、介護保険制度の持続性を高めて安心・安全な制度を構築するとともに、仕事と介護の両立がしやすい環境を整備して、様々な不安を取り除くことが必要だ。

2章　介護両立支援と企業評価

1．介護問題が及ぼす経営リスク

企業にとっても、従業員の介護問題に対処することが急務である。人手不足が深刻化しており、従業員の離職や休職、生産性の低下が経営に影響しかねない大きなリスクとなっているからだ。雇用人員の充足度は、2010年代前半からマイナス（不足）の状況が続いており、改善の目途が立っていない（図表6）。そうした中、2024年の人手不足関連倒産（求人難・従業員退職・人件費高

図表6　雇用人員の充足度



（注）最新の数字は、2025年3月調査における「先行き」。
（出所）日本銀行「全国企業短期経済観測調査」より大和総研作成

22）公益財団法人生命保険文化センター「2024（令和6）年度 生命保険に関する全国実態調査」（2025年1月）
23）「自分が将来寝たきりや認知症になった場合の費用は、公的介護保険で大部分まかなえる」ことについて、「あまりそうは思わない」（40.7%）と「まったくそうは思わない」（36.9%）の回答割合の合計（公益財団法人生命保険文化センター（2023））。
24）「すぐにでも準備したい」（4.2%）、「数年以内には準備したい」（11.9%）、「特に時期は決めていないが、いずれは準備したい」（52.0%）の回答割合の合計（公益財団法人生命保険文化センター（2023））。

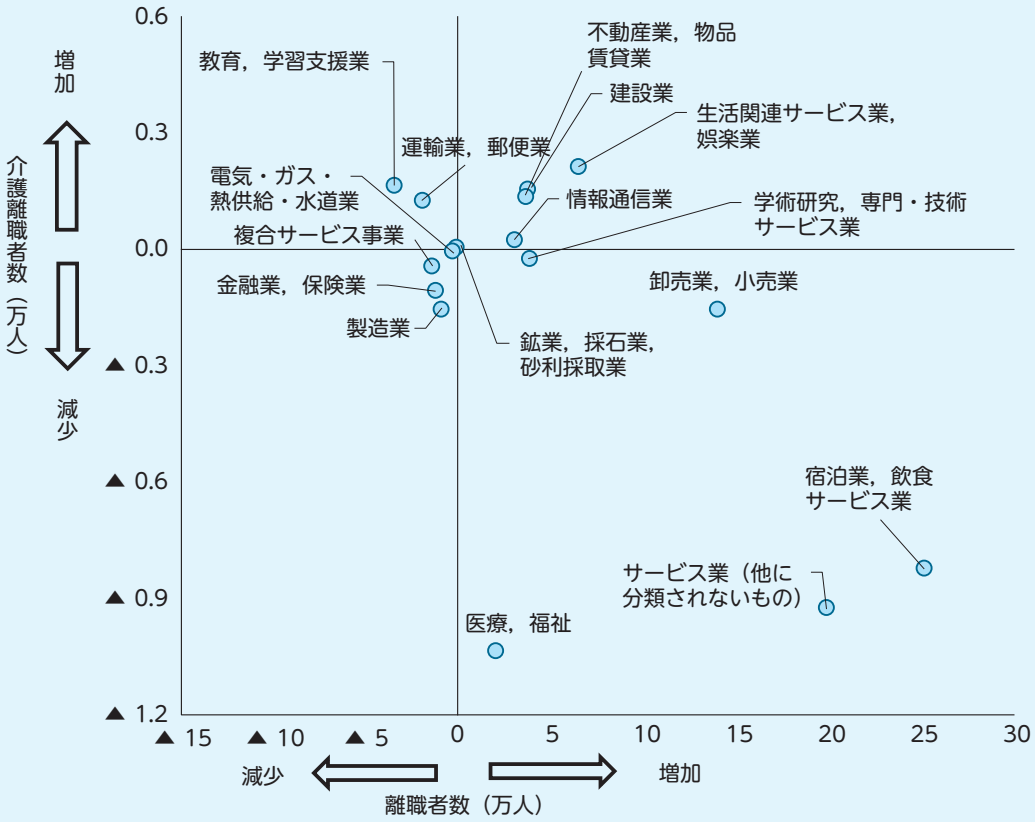
騰）件数は、2013 年以降で最多の 289 件（前年比 81.7%増）に達した[25]。

また、倒産しないまでも、従業員の離職や休職は、既存ビジネスの継続に支障をきたす。体力的・精神的・経済的負担の重い介護を抱えることで、労働者のパフォーマンスが低下する懸念もある。足もと、離職が生じた際に代替・補完する人材の採用が難しくなっており、企業にとって、現在の従業員の離職や生産性の低下を防ぎ、能力を十分に発揮できる環境を整える観点からの人的資本経営が極めて重要となっている。

人的資本を重視した経営は、投資家の関心も高い。企業の中長期的な投資・財務戦略において、人的資本を最も重視すべきだと考える投資家は少なくない。人的資本に関して、投資家が優先的な開示を期待する項目の一つに、「離職率」が挙げられる[26]。離職率が、企業経営の継続可能性を測るための重要な指標と考えられているためである。介護離職は、離職率に影響する要素の一つであり、介護離職が減らない、あるいは増加するような場合、企業の中長期的な発展・成長が懸念されるリスクもあるということだ。

図表 7 は、2018 年から 2023 年の離職者数と介護離職者数の変化を業種別に示している。「製

図表 7　離職者数と介護離職者数の変化（2018 年→2023 年）



（出所）厚生労働省「雇用動向調査」より大和総研作成

25）株式会社東京商工リサーチ「『人件費高騰』の倒産が急増、人手不足が深刻に 2024 年の『人手不足』倒産 過去最多の 289 件」（2025 年 2 月 3 日）
26）内閣官房「指針（たたき台）」非財務情報可視化研究会（第 4 回）資料 1 （2022 年 4 月 20 日）

造業」「金融業，保険業」「複合サービス事業」などで離職者数、介護離職者数がともに減少した一方、「生活関連サービス業，娯楽業」「建設業」「不動産業，物品賃貸業」などでは離職者数、介護離職者数がともに増えた。また、「教育，学習支援業」「運輸業，郵便業」などでは、離職者数全体が減ったにもかかわらず介護離職者数が増え、離職全体に占める介護離職の割合が高まっている。介護離職者数やその割合が増えた業種では、仕事と介護の両立支援のさらなる強化が求められる。

2．介護両立支援が企業評価の対象に

同様に、人的資本経営や健康経営の観点で、投資家をはじめ様々なステークホルダーから企業のワークライフバランスが注目されている。家事・育児・介護など様々な事情を持つ従業員が働きやすい環境を整えることで、従業員エンゲージメントが高まり組織全体のパフォーマンスが向上すれば、優秀な人材の確保・定着につながり、中長期的な成長と競争力の向上が期待できるからである。実際、ワークライフバランスに取り組んだ企業で生産性が上昇する傾向も確認されている[27]。

とりわけ、仕事と介護の両立支援は、健康経営銘柄・健康経営優良法人（大規模法人部門）の選定・認定項目に追加されるなど、積極的に取り組む企業が、資本市場や労働市場で評価される仕組みの構築が急速に進められている。健康経営銘柄・健康経営優良法人とは、健康経営を通じて長期的な企業価値の向上を目指す企業の中でも、特に取り組みが優れていると評価された企業のことである。近年、健康経営銘柄・健康経営優良法人の選定・認定の有無を投資の評価基準に組み入れたり、健康経営をスチュワードシップ活動における主要な対話のテーマに位置付けたりするＥＳＧ投資家の動きが活発化している。また、就活生や転職者の 60.4%[28] が、就職先・転職先を判断する重要な決め手と考えるなど、健康経営は人材の採用にも影響している。

健康経営銘柄・健康経営優良法人（大規模法人部門）の選定・認定の基礎資料となる健康経営度調査では、令和６年度調査において、仕事と介護の両立支援に関する設問内容が大きく見直された。すなわち、育児とは別に、介護の両立支援を行っていることが認定・選定の要件とされ、さらに、従業員の介護実態の把握方法や、介護を抱えている正社員の人数、従業員・管理職に向けた介護研修の実施率（参加率）などの具体的な状況が評価対象とされた。加えて、2024 年３月に公表された「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」（経済産業省）の認知についても確認されるなど、実効性のある両立支援が強く求められる見直しとなった。育児か介護か、どちらかの両立支援を実施していれば評価された前年の調査からは大幅な変更である。

すでに介護の両立支援を、健康経営を推進するための課題や手段の一つと明示する企業も一定数みられる。例えば、2025 年のホワイト 500（健康経営優良法人（大規模法人部門）の上位 500 法人）に認定されたスズキ株式会社（輸送用機器）は、「介護休職からの復職率が育児休職からの復

27）内閣府「公共調達においてワーク・ライフ・バランス等を推進する企業をより幅広く評価する枠組みについて考えられる論点（案）」仕事と生活の調和連携推進・評価部会（第 34 回）仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議合同会議（2015 年８月４日）

28）「最も重要な決め手になる」（8.4%）と「重要な決め手の一つになる」（52.0%）の合計（健康経営優良法人認定事務局「就活生・転職者に関する調査」（2023 年９月、日経リサーチが実施）、回答者数は就活生が男女各 300 名、転職者が男女各 150 名）。

職率に比べて低い事を課題」と捉え、「働きやすい職場づくりや両立支援制度の拡充」を進めることでワークエンゲージメントの向上を目指すとしている[29]。また、同じく2025年のホワイト500に認定された株式会社パソナグループ（サービス業）は、介護を含む、様々なライフイベントによる休職からの復職率を、現状の92％から100％とするＫＰＩを掲げ、多様な人事制度や職場環境の整備等に関する企業向けコンサルティングサービスの開発などにつなげるとしている。

仕事と介護の両立支援は、令和７年度の調査以降、中小規模法人部門でも認定項目の一つとする計画があり、取り組む企業の裾野の拡大が期待されている。人的資本経営の土台である健康経営において、仕事と介護の両立支援を、企業のワークライフバランスの実態を測るベンチマークとみる動きはますます強まるだろう。人的資本経営や健康経営に取り組む企業では、その重要なパーツとして、仕事と介護の両立支援に力を注ぐことが一段と重要になる。

3章　介護サービス不足への対応と効率化の必要性

1．介護人材不足への対応

しかし、いくら企業が両立のための環境を整備しても、従業員が必要な介護サービスを確保できなければ、仕事と介護の両立は難しい。それでなくとも1章で述べたように、働きながら介護をする人の多くが、現時点でさえ必要な介護サービスを十分に利用できていないとみられる。さらに、足もとでは介護事業者の倒産が相次いでいる。東京商工リサーチによると、2024年の介護事業者（老人福祉・介護事業）の倒産がこれまでの最多を上回る172件（前年比40.9％増）に達したことがわかった。このままでは、大介護時代の仕事

29）健康経営優良法人認定事務局「大規模法人部門2,679社分の評価結果データ」

と介護の両立は、一層難しくなるだろう。

必要な介護サービスが十分に提供されていない要因の一つに、介護人材不足がある。2024年の介護関係職種の有効求人倍率は4.07倍と依然として高い水準にあり（全体は1.14倍）[30]、人手不足の状況が続いている。実際、介護保険サービス事業所の64.7％が従業員の不足感があるとしている[31]。中でも、訪問介護員の不足感は特に強く、訪問系サービスでは４割以上が利用者の受け入れを抑制しているなど、人材不足は深刻である。

また、要介護度が重くなれば、施設サービスの利用という選択肢もあるが、総務省の調査では、介護人材不足により定員以下の受け入れしかできず、空床が生じている特別養護老人ホームなどの事例が確認されている[32]。このように介護人材不足は、サービスの提供全体に影響を及ぼしている。

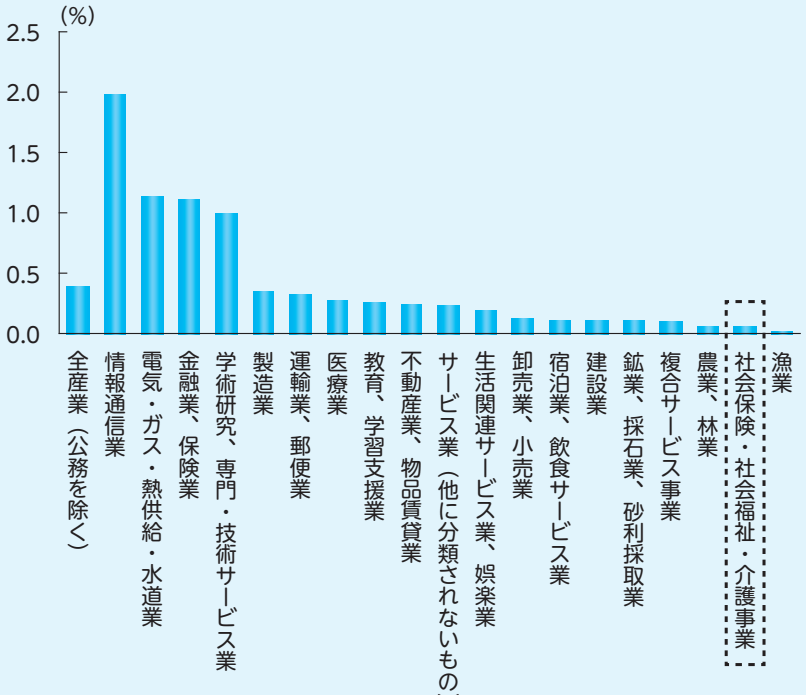
2040年度までに必要な介護職員は、2022年度（約215万人）から約57万人増の約272万人と見込まれている[33]。政府は引き続き、（1）介護職員の処遇改善、（2）多様な人材の確保・育成、（3）離職防止・定着促進・生産性向上、（4）介護職の魅力向上、（5）外国人材の受入環境整備などの総合的な介護人材確保対策に取り組むとしているが、容易ではないだろう。

2．生産性向上

1）介護ロボットやＩＣＴ等の活用

そこで、介護ロボットやＩＣＴ等を活用して現場の負担を軽減させ、限られた介護人材で効率的にサービス量を増やすことが重要になる。介護分野は、ほかの産業と比べて費用総額に占めるソフトウェア投資額の比率が低く、介護ロボットやＩＣＴ等による省力化・省人化投資の余地が大きい（図表８）。

図表８　費用総額に占めるソフトウェア投資の割合



（出所）経済産業省「令和３年経済センサス - 活動調査」より大和総研作成

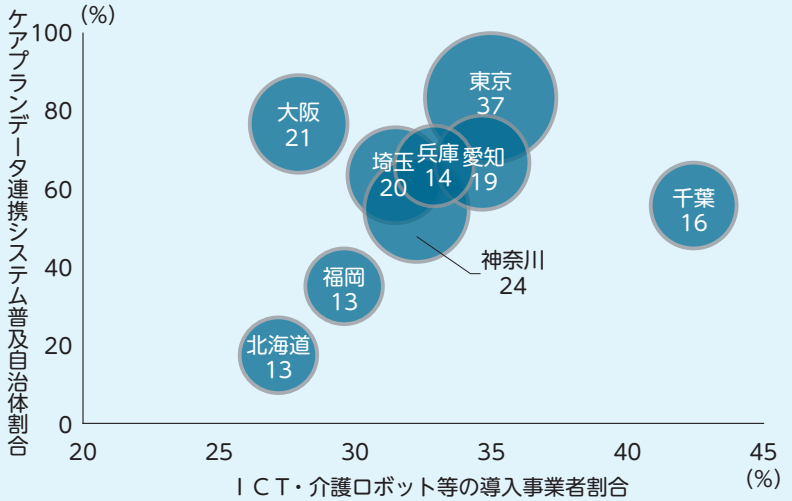
30）パート含む常用（厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」）。
31）「大いに不足」（12.1％）、「不足」（21.9％）、「やや不足」（30.7％）の合計（公益財団法人介護労働安定センター（2024）「令和５年度介護労働実態調査 事業所における介護労働実態調査 結果報告書」（2024年７月））。
32）総務省「過去の当局の調査結果から見る『人口減・担い手不足』の実態（主なもの）」政策評価審議会 政策評価制度部会（第34回）（2022年11月16日）
33）厚生労働省「第９期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」（2024年７月12日）

2024年４月からは、介護ロボットやＩＣＴ等の導入等による介護現場の生産性向上の取り組みを促進することが都道府県の努力義務となった。だが、2024年８月末時点で、介護ロボットやＩＣＴ等を導入した事業者割合は全国で31.6％、また、介護事業所間でケアプラン情報を連携する、ケアプランデータ連携システム（2023年４月から本格運用）を導入した自治体の割合は42.7％と、まだ全国的に普及している状況にはない。北海道や福岡県など、2030年時点でビジネスケアラーが多いとみられる地域でも、テクノロジーの導入が十分に進んでいない（図表９）。「デジタル行財政改革 中間とりまとめ」（2023年12月20日デジタル行財政改革会議決定）では、2040年までにＩＣＴ・介護ロボット等の導入事業者割合を90％以上、ケアプランデータ連携システム普及自治体の割合を100％とするなどのＫＰＩを策定した。ＫＰＩを達成することにより、2040年には介護老人保健施設、介護老人福祉施設、特定施設の施設系サービスにおいて、約３割の効率化（人員配置の柔軟化）を目指すとしている。

これと整合するように、生産性向上の取り組みが進んでいる事業所に対する人員配置基準の緩和も徐々に認められてきた。2018年度介護報酬改定では、介護老人福祉施設と短期入所生活介護の夜勤職員配置加算（夜間に必要とされる人員よりも多く職員を配置した場合に算定できる加算）を、入所者数の15％以上に見守り機器を導入した場合に、最低基準＋１名以上だった人員配置が、＋0.9名分の人員配置などでも算定できるよう見直された。2021年度の介護報酬改定では、同加算を認める見守り機器の導入割合が15％から10％に緩和され、また、見守り機器100％の導入やインカム等のＩＣＴを使用する場合、最低基準＋0.6名分の配置（ユニット型の場合）でも算定できる要件が新設された。続く2024年度介護報酬改定では、夜勤職員配置加算の人員配置基準の緩和を認める対象施設を、ユニット型以外の介護老人保健施設と短期入所療養介護にも広げた。さらに、夜間だけではなく日中についても、見守り機器等のテクノロジーの複数活用や職員間の適切な役割分担を行っている先進的な特定施設等（介護付き有料老人ホーム等）において、人員配置基準が特例的に柔軟化された（利用者：介護職員の配置を３：１→３：0.9）。

介護人材の確保がままならない状況では、介護

図表９　都道府県別テクノロジーの導入状況



（注）対象は、2030年時点のビジネスケアラー数が10万人以上と見込まれている都道府県。
バブルの大きさ・数字は2030年時点のビジネスケアラーの人数（万人）。
（出所）デジタル庁「介護現場の生産性向上のための取組状況（都道府県別）」、経済産業省「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン - 参考資料集 -」より大和総研作成

ロボットやＩＣＴ等を活用して、少ない職員でより多くの利用者を受け入れる必要がある。人員配置の手厚さを評価するのではなく[34]、安全性や質を維持しつつ効率的にサービスを提供する事業者の工夫を後押しする報酬へと見直すことが必要だ。さらに、その対象を施設サービスに限らず、訪問・通所などのサービスにも広げることが重要だろう。大介護時代には、様々なサービスにおいて、介護ロボットやＩＣＴ等を積極的に活用していくことが求められる。

2）経営の協働化・大規模化の推進

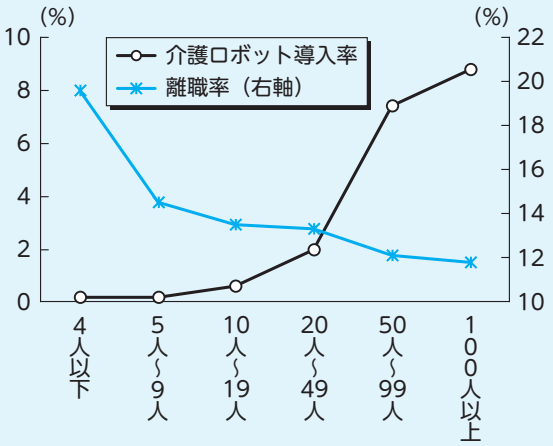
しかし、介護ロボット・ＩＣＴ等の導入に向けた課題には「導入コストが高い」（63.1％）、「現場職員が技術的に使いこなせるか心配」（37.7％）、などが挙がる（複数回答）[35]。たしかに小規模事業者にとって高額な機器の導入は容易ではない。

対策として、介護サービス事業者の経営の協働化・大規模化が考えられる。複数の事業所が協力し、介護ロボットの導入にかかる初期費用や運用費を分担できれば、コストを抑えて導入することができる。また、介護ロボットの導入研修等を合同で実施することで、効率的に技術や運用ノウハウを共有できる。研修の共同実施による教育体制の強化は、職員の育成・キャリアアップなどにもつながり、人材の確保･定着にも貢献するだろう。実際、介護サービス事業所の規模が大きいほど、介護ロボット・ＩＣＴ等の導入率は高く、介護職員（訪問介護員、介護職員を合わせた２職種）の離職率が低い傾向がみられる（図表 10）。

さらに、経営の協働化・大規模化は、介護事業者の利益率にあたる収支差率の改善や、介護職員の処遇改善にも寄与する。定員規模や延べ訪問回数、延べ利用者数の規模が大きな事業者ほど、収支差率が高い傾向がみられる[36]。また、介護老人福祉施設では、定員規模が大きいほど、常勤職員１人あたりの給与費が高額化する傾向が確認できる。協働化・大規模化することで経営効率が上がり、それを原資に職員の給与を引き上げることができるからだろう。

政府は、介護施設や事業所が協働化・大規模化して経営を効率化し、安定的に事業を継続できるよう支援する政策パッケージ（「協働化・大規模化による介護経営の改善に関する政策パッケージ」（2024年６月18日デジタル行財政改革会議））

図表10　介護サービス事業所の規模別、介護ロボット導入率と離職率



（注１）介護ロボットは、移乗を支援する介護ロボット（マッスルスーツなど）。
（注２）離職率は、訪問介護員・介護職員の２職種。
（出所）公益財団法人介護労働安定センター「令和５年度介護労働実態調査　事業所における介護労働実態調査　結果報告書」（2024年７月）より大和総研作成

34）介護職員の配置や資格保有率が基準を超える場合に算定できる報酬の加算（夜勤職員配置加算やサービス提供体制強化加算など）の影響もあり、多くの介護施設では、基準以上に手厚く職員を配置している。
35）公益財団法人介護労働安定センター（2024）
36）厚生労働省「令和４年度介護事業経営概況調査」

をとりまとめた。2022年4月には、小規模事業者が多い社会福祉法人[37]が複数で連携する、社会福祉連携推進法人制度も創設され、2025年1月15日時点で、全国に27の社会福祉連携推進法人が設立されている[38]。また、社会福祉連携推進法人の設立に至らない小規模法人についても、ネットワーク化による協働事業が推進されている（令和7年度当初予算3.5億円）。

介護ロボット・ＩＣＴ等の導入を促進することで限られた介護資源を有効に活用し、介護の生産性を高めていくためには、経営の協働化・大規模化の加速が必要だ。

4章　企業に求められる3つの支援策

1．両立支援制度等の利用促進

そのうえで、従業員の仕事と介護の両立のために企業に求められることを4章では述べる。適切な両立支援を行うことで、介護に伴う経済損失を低減し、中長期的な成長につなげることが期待できる。

第一に、介護休業や両立支援制度等の利用を促進することである。2025年4月に施行された改正育児・介護休業法では、企業に対して、介護離職防止のための雇用環境の整備や、従業員への個別周知・意向確認などが義務化された。具体的には、介護休業や両立支援制度等に関して、①研修の実施、相談体制の整備（相談窓口設置）、自社の事例の収集・提供などを行い、労働者による制度利用の申出が円滑に行われるような雇用環境を整備すること、②介護について申出をした労働者に対して、制度の内容・申出先・介護休業給付金に関する情報を個別に周知し、利用意向を確認すること、③介護に直面する前の早い段階（40歳等）で、制度等の理解と関心を深めるための情報提供を行うこと、の3点である。背景には、就業規則への記載や社内のイントラネットへの掲載といった従来の周知の仕方では、介護休業や両立支援制度等を知らずに離職してしまうケースが少なくないことがある。

育児・介護休業法では、労働者（非正規も含む）が介護休業などを取得する権利を定めるとともに、事業主に短時間勤務制度などの措置を講じるよう義務付けている。実際、30人以上規模の事業所の約9割が、要介護状態の対象家族一人につき通算93日の介護休業、年に5日までの介護休暇の取得などを認めている[39]。だが、介護離職者の離職理由として目立つ「勤務先の問題」には、「勤務先に介護休業制度等の両立支援制度が整備されていなかった」（63.7%）が最も多く挙がるなど（複数回答）[40]、制度の整備状況と大きなギャップがある。しかも、介護離職者が仕事を辞める前に利用したかった制度として、「介護休業制度」（64.4%）や「介護休暇制度」（40.5%）が挙がっており（複数回答）、これらの制度が十分に周知されていない様子がうかがえる。企業には、両立支援制度等を整備するだけではなく、必要に応じて、従業員が両立支援制度等を利用できる環境を整備していくことが求められる。

その際、制度の運用に柔軟性をもたせることも必要だろう。介護休業制度の利用申請を取得1週

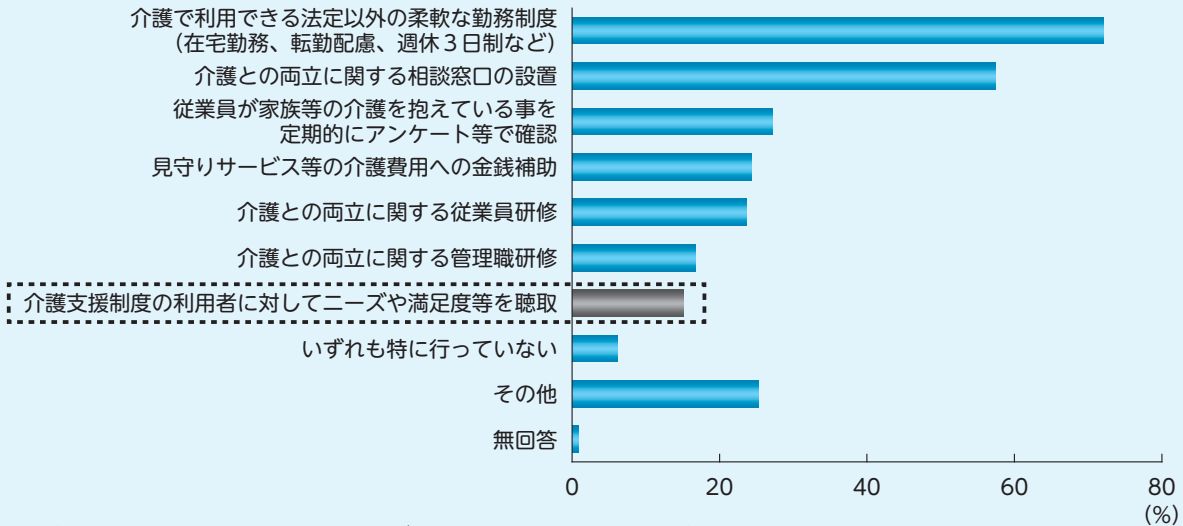
37）主に介護保険事業を行う社会福祉法人の36.9%が1法人1拠点（1施設のみ）である（財務省「歴史的転機における財政（参考資料）」（2023年5月29日））。
38）厚生労働省ウェブサイト「社会福祉連携推進法人一覧」（2025年3月24日閲覧）
39）厚生労働省（2022a）
40）厚生労働省委託調査（2022）

間前でも認めたり（原則２週間前までの申請が必要）、より細かく分割取得できたりすれば（法律上、通算 93 日間、３回までの分割取得が可能）、制度を上手く活用して、仕事を続けることができたと考える介護離職者もいる[41]。育児と異なり個別性が高い介護は、個々の状況に合わせた対応が大切だ。

この点、従業員の介護の実態やニーズを把握することがカギになる。令和５年度健康経営度調査では、両立支援に取り組んでいるとした企業は多かったものの（92.9%の企業が取り組んでいると回答）、「介護支援制度の利用者に対してニーズや満足度等を聴取」している企業の割合が 15.1％と、全体的に低いことが確認された（図表 11）。そのため、令和６年度健康経営度調査では、前述の通り、実態把握の状況がより詳しく問われ、評価対象となった。介護の有無に加え、両立するうえで困っていること、どのような働き方を望んでいるかなど、従業員のニーズをきめ細かく聴取することが必要である。

また、介護の経済的不安については、相談窓口の設置や情報発信を行うことが有効だろう。介護とファイナンシャルプランニングの両面に関して相談できる、専門の窓口を設けている企業もあるようだ。また、健康経営銘柄 2024 選定企業の 71.7％が介護費用への金銭補助を行っているなど[42]、両立支援の一環で、介護費用への援助を行うケースもみられる。近年、従業員の経済的な健康をサポートし、全体的なウェルビーイングの向上を目指す、ファイナンシャル・ウェルネスの考えが広がっている[43]。金融教育の提供や、資産形成を支援するためのプログラムの導入なども、将来の介護に関する経済的不安の軽減につながるだろう。

図表11　企業が取り組む仕事と介護の両立支援（複数回答、令和５年度健康経営度調査）



（出所）経済産業省「健康経営度調査結果集計データ（平成 26 年度～令和５年度）」より大和総研作成

41）就業規則で、介護休業の申出期限を２週間より短い期間にする等、労働者に有利な条件を設定することは差し支えないとされている。通算取得日数や分割回数についても、法の基準を上回ることが可能である。
42）経済産業省「健康経営度調査結果集計データ（平成 26 年度～令和５年度）」
43）佐川あぐり・石橋未来「人的資本経営に必要なファイナンシャル・ウェルネス」『大和総研調査季報』2022 年秋季号（Vol.48）

2．地域の介護資源につなげる支援

第二に、従業員が介護サービスを適切に利用できるよう、地域の介護資源につなげる支援が必要だ。多くの企業では、介護の実態が確認された従業員に対して、職場で利用可能な制度などの人事労務に関する紹介・説明を行っているが、「自治体の相談窓口など外部の窓口や支援機関の紹介」まで踏み込むケースはほとんどない[44]。これは、介護の専門職との連携など、外部と接続した支援体制を整える企業が少ないためである。

だが、介護離職者の離職理由には、「勤務先の問題」のほかに「サービスの問題」が多く挙がり、そのうち、「介護保険サービスの仕組みや手続き、サービスや施設の利用方法がわからなかった」（35.8%）も少なくない（複数回答）[45]。

前出の改正育児・介護休業法では、介護に直面する前の早い段階 (40 歳等) での介護休業や介護両立支援制度等に関する情報提供を企業に求めている。その際、併せて介護保険制度について周知することが望ましいとした。職場の両立支援制度等とともに介護保険制度の仕組みやサービスの利用方法、地域包括支援センターの役割を伝え、従業員の介護リテラシーを向上させることが重要だ。

先駆的に、従業員が適切な介護サービスにアクセスできるよう、地域の介護資源につなげる支援に取り組む事例もみられる。例えば、東京海上日動火災保険株式会社では、同社の勤務形態や両立支援制度等を把握するケアマネジャー（産業ケアマネジャー）が、両立支援の相談窓口を担当している。ケアマネジャーとは、要介護者やその家族が必要な介護サービスが受けられるよう、自治体や介護サービス事業者との間に入って連絡・調整を行う介護の専門職である。急な介護に直面して、介護保険の申請やサービスの調整など多くの手続きを、働きながら行うことは容易ではない。介護保険制度や介護サービスを熟知した専門家が、社内の制度を踏まえて行うアドバイスは効果的だろう。

また、大成建設株式会社では、介護に直面した従業員が地域のケアマネジャーに的確にニーズを伝えられるように、両立相談シートを用意している。介護生活が始まる初期段階では、希望する働き方や介護のイメージについて正しく伝えられないこともある。両立相談シートを活用することで、ニーズに沿ったケアプランの作成につなげることができる。

このように、大介護時代の企業には、従業員が適切な介護サービスへアクセスできるよう、地域の介護資源との橋渡しの役割を担うことも必要だろう。

3．従業員の介護予防

最後に、企業には、早い時期から従業員の介護予防に取り組むことで、介護に関する知識を深める機会を提供しつつ、従業員自身の将来の介護リスクを軽減することも求められる。

健康については、早い時期からの生活習慣の見直しが健康寿命の延伸に効果的とみられることから、企業や労使で構成される医療保険者は健康診断や特定健診・特定保健指導を積極的に実施するほか、ウォーキングイベントや禁煙セミナーの開催など様々な保健事業に取り組んできた。企業と

44）全体で 6.0%にとどまる（厚生労働省委託調査「令和３年度 仕事と介護の両立等に関する実態把握のための調査研究事業 報告書 企業アンケート調査結果」による（2022 年３月、三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング））。
45）厚生労働省委託調査（2022）

健保組合などの保険者とが連携して、健診やレセプト等のデータに基づき効果的な予防・健康づくりを行うコラボヘルスの取り組みも活発化している。政府もこうした動きを後押しするため、積極的に取り組むほど、企業が負担する後期高齢者支援金の額を減算（最大 10%）するインセンティブを付与してきた。

同様に、介護についても、現役時代から予防に取り組むことが大切である。2021 年４月より改正高年齢者雇用安定法が施行され、70 歳までの就業機会の確保が企業の努力義務となるなど、高年齢者の就労が増えている。高年齢者の転倒や骨折は要介護状態にもつながりやすく、早い時期から運動機能の低下防止に取り組むことが重要だ。

この点、2025 年度以降の後期高齢者支援金の加算・減算制度では、運動機能を維持するためのロコモティブシンドローム対策が、総合評価指標（支援金の額を加算・減算する際の基準）に追加された。つまり、加齢による筋力低下予防のための保健指導や骨粗鬆症検診などの取り組みを行っていることが、企業の安全配慮などに関する評価を高めるだけでなく、後期高齢者支援金の減算にもつながるということだ。

高齢者の就労がさらに増えていく中、いずれは、適切な介護予防に取り組む度合いに応じて介護納付金を加減算するインセンティブについても検討し、企業の取り組みを促進する必要があるのではないか。

まとめ　人的レジリエンスの向上と中長期的な成長

大介護時代を迎え、働きながら介護をする従業員の増加が見込まれる。企業にとって、従業員の離職を防ぎ、能力を十分に発揮できる環境を整えるための人的資本投資の重要性が増している。育児の両立支援に次ぐ、人的資本経営の重要テーマの一つは、介護の両立支援である。仕事と介護の両立支援は、健康経営銘柄・健康経営優良法人（大規模法人部門）を選定・認定するための項目に追加されるなど、積極的に取り組む企業が資本市場や労働市場で評価される仕組みの構築も進められている。企業には、2030 年に約 9.2 兆円と試算される経済損失額を抑制し、従業員の高いウェルビーイングを実現することが期待される。

それには、介護をしながら働き続ける従業員が、必要なサービスを十分に確保できるよう、提供側でのイノベーションも不可欠である。ポイントは、介護ロボットやＩＣＴ等を活用して介護現場の負担を軽減し、限られた介護人材で効率的に運営することである。小規模事業者であっても介護ロボット・ＩＣＴ等を導入できるよう、経営の協働化・大規模化が必要だ。

そのうえで、企業に求められることとして、①両立支援制度等の利用促進、②地域の介護資源につなげる支援、③従業員の介護予防、の３点が挙げられる。制度の整備にとどまらず、両立支援制度等の利用促進によって、従業員が仕事と介護の両立体制を整えられるように支援することが重要である。介護休業からの復職率を、経営課題に対する健康経営のＫＰＩに掲げる先進的な企業もある。また、従業員が適切な介護資源へアクセスできるよう、地域の介護資源につなげる支援も必要だろう。突然始まる介護では、介護サービスの仕組みや手続き、利用方法がわからずに途方に暮れる従業員も多い。さらに、介護に関する知識を深めつつ従業員自身の将来の介護リスクを軽減するため、早い時期から従業員の介護予防に取り組む

ことも求められる。高齢になっても健康な生活を送る従業員が増えれば、社会全体のウェルビーイングの向上にも寄与する。

人手不足が深刻化する中、介護による従業員の離職や休職、生産性の低下は経営に影響しかねないリスクである。だが、適切に対策すれば、人的レジリエンスを備えた企業とアピールすることができる。むしろ、従業員のウェルビーイングを高めて、持続的な成長につなげることも期待できる。大介護時代を迎え、人的資本経営や健康経営を重視する様々なステークホルダーは、企業の仕事と介護の両立支援にますます注目するだろう。

［著者］
石橋 未来（いしばし みく）

政策調査部
主任研究員
担当は、医療 / 介護保険、経済