

第4回 「介護離職防止に欠かせない「心理的安全性」とは」

第3回目までに、介護と仕事を両立するうえで、事前準備が欠かせないこと、両立できる職場作りのヒントをお伝えしてきました。会社でできる事前準備の一つに、「従業員への周知」という観点があります。両立支援のために整備されたせつかくの制度を知らなかったり、職場内で利用しづらかったり、離職せざるを得ない状況をなくすといった目的のもと、2024(令和6)年5月に育児・介護休業法の一部が改正され、公布されました。

■育児・介護休業法の改正ポイント(介護について)

○介護離職防止のための個別の周知・意向確認、雇用環境整備等の措置が事業主の義務になります(施行日:2025(令和7)年4月1日)

- ① 労働者が家族の介護に直面した旨を申し出た時に、両立支援制度等について個別の周知・意向確認を行うことを事業主に義務付ける。
- ② 労働者等への両立支援制度等に関する早期の情報提供や、雇用環境の整備(労働者への研修等)を事業主に義務付ける。
- ③ 介護休暇について、勤続6月未満の労働者を労使協定に基づき除外する仕組みを廃止する。
- ④ 家族を介護する労働者に関し事業主が講ずる措置(努力義務)の内容に、テレワークを追加する。 等

※厚生労働省「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律及び次世代育成支援対策推進法の一部を改正する法律の概要(令和6年法律第42号、令和6年5月31日公布)」<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000788616.pdf>

この改正法では、職場内での両立支援制度の周知強化を行い、介護が必要になった際には両立支援制度を利用できる体制を整えること等を目指しています。2025年4月以降、順次施行されますが、企業では可能な限り、周知や環境整備の準備を進めておきましょう。

いくら法律や社内の制度が整えられても、職場で制度を利用しにくい雰囲気がある、そもそも職場に言い出しづらいつと考える従業員が多い場合には、介護と仕事の両立が進んでいきません。

以前の職場で働いていた時のことです。私は子どもが保育園に通い、義理の母を介護していたのですが、保育園から「発熱したのでお迎えにきてください」という電話や、ご近所の方から「お義母さんが道で転倒して歩けないようです」と電話がかかってくることもありました。私は、すぐに携帯電話をもって自席から離れ、会議室や廊下でこそこそ対応をし、「誰がお迎えに行

くか」「この後、どう対応するか」を、必死に夫や実家の母と調整した後、なるべく涼しい顔で席に戻るようにはしていました。なぜなら、「一人前の戦力ではないと思われるのではないか？」「事情があるということで評価が下がるのではないか？」「今まで任せられていた仕事を任せてもらえなくなるのではないか？」「家庭のことを職場に話すのは、わがままだと思われるのではないか？」と怯えていたからです。

職場に介護の事情を話しにくいという社内の空気を変えるためには「心理的安全性」がキーワードになります。

■注目される「心理的安全性」

「心理的安全性」※は、1999年に組織行動学を専門とするエドモンドソンが提唱した心理学用語で、「この職場やチームの中でなら、自分の発言を他の人が拒絶したり、罰したりしないと確信できる状態」を意味します。(Psychological safety and learning behavior in work teams.

Amy Edmondson *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2 Johnson Graduate School of Management, Cornell University)

組織の中で自分の考えや気持ちを誰に対してでも安心して発言し、チャレンジできる状態のことです。

介護離職防止の観点からも、心理的安全性は極めて重要です。介護をしている従業員は、仕事と家庭の両立に関する悩みやストレスを抱えることが多く、それを職場で共有することは難しいと感じる場合が多々あります。しかし、心理的安全性が高い職場では、従業員は自分の状況を率直に話すことができ、同僚や上司からの理解と支援を得やすくなります。

■チームで成果を出すために働き方を見直す

企業が成果を出すためには、個々の従業員が最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を整えることが重要です。しかし、特に介護を必要とする家族を抱える従業員にとっては、時間制約がある中で働くため、仕事と介護の両立が大きな課題となります。この問題を解決し、介護離職を防ぐためには、働き方を見直し、仕事の進め方を変えることが欠かせません。

これまでは、担当した仕事は一人が責任をもって、最後までやり遂げ、ゴールを決める、というような仕事の仕方が多かったかもしれませんが、今後はチームで成果を出すことが求められます。ラグビーのように業務を華麗にパス回しして、チームでトライを決めるイメージです。

働き方の見直しは、チームのコミュニケーションや協力体制にも大きな影響を与えます。従業員が互いにサポートし合い、協力することで、個々の負担が軽減され、全体の生産性が向上します。特に介護に直面した従業員にとっては、同僚の理解と協力が大きな支えとなり、離職を防ぐ一因となります。介護だけでなく、育児中の方にとっても支えとなりますし、一見職場では

見えにくい育児介護以外の事情(ご自身が持病をお持ちの方、家族の通院をサポートしている方、不妊治療をしている方、子どもが不登校で保健室へ付き添っている方等)がある方も働きやすくなります。

■心理的安全性を高め、働き方の見直しを実践する「カエル会議」

働き方の見直しを実践するための具体的な方法の一つとして、「カエル会議®」※があります。「カエル会議」とは、同じ仕事をする従業員が定期的に継続して集まり、現状の働き方や業務プロセスを見直し、解決策のアイデアを出し、実行していく会議です。この会議の目的は、従業員が自らの働き方を振り返り、仕事のやり方を変えることで、自らが理想とする働き方(ありたい姿)に近づくことにあります。

※「カエル会議」は株式会社ワーク・ライフバランスの登録商標です。

「カエル会議」では、以下の順番で議論を進めます：

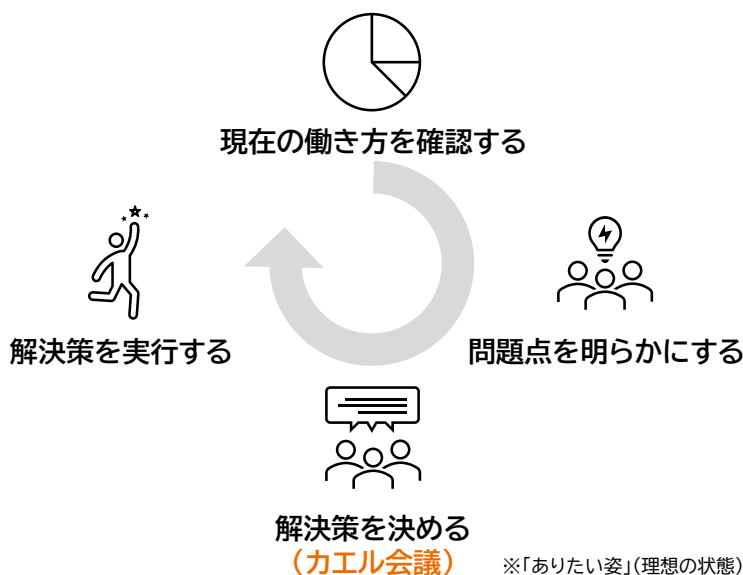
1. **現在の働き方を確認する**：従業員の現状の働き方を全員で確認する。
2. **問題点を明らかにする**：理想の状態(ありたい姿)と、現状のギャップ、直面している問題や課題を明らかにする。
3. **解決策を決める**：改善策を全員で出し合い、検討し、実行可能な方法を決定する。
4. **解決策を実行する**：担当者を決め、具体的な改善策を実行に移す。

4の解決策を実行したら、次のカエル会議では、1にもどり、全員で振り返りを実施し、課題が解決したか、働き方に変化があったかを確認し、また2~4の議論を進めます。

カエル会議



カエル会議でありたい姿(理想)と現在の姿(現実)のギャップを洗い出し
ありたい姿を手に入れるためにすべきこと(解決策)を決めて、実行する。



※「ありたい姿」(理想の状態)が定まっていることを前提とした図解。
※カエル会議は週1回・30分が理想的。

「カエル会議」の成功の鍵は、従業員全員が積極的に参加し、自分の意見をどんどん出して、全員で共有できる環境を作ることにあります。ぜひ時間を区切り、付箋を活用して意見を出していきましょう。一人ずつ順番に発言していくより、従業員は意見を出すハードルが下がり、効率的に自分の考えを表明する練習にもなります。自分が出したアイデアが採用されて、働き方を主体的に見直していくと、ポジティブに活動が続くようになります。また、チーム全体で問題を共有し、協力して解決策を見つけることで、職場の一体感が生まれ、「心理的安全性」が高まっていきます。

■さらに職場で「心理的安全性」を高めるポイント

職場で心理的安全性を高めるためには、管理職、従業員同士で以下を実践することがおすすめです。

- ①傾聴する(会話に集中する、笑顔で話をきく、意見は否定せず受けとめる)
- ②承認する(名前をよぶ、相槌をうつ、褒める)
- ③雑談する(会議冒頭5分間の雑談は効果的)
- ④寄り添ったフィードバック(感情的にならない、失敗を責めない、対策を一緒に考える)

心理的安全性の高め方

1 傾聴する



- ・会話に集中する
- ・笑顔で話をきく
- ・意見は否定せず受けとめる

2 承認する



- ・名前をよぶ
- ・相槌をうつ
- ・褒める

3 雑談する



- ・仕事以外の話をする
- ※会議冒頭5分間の
雑談は効果的

4 寄り添った フィードバック



- ・感情的にならない
- ・失敗を責めない
- ・対策を一緒に考える

チーム員が話しやすい環境をととのえる のが上司の役割

心理的安全性を高める取組みは、一朝一夕で実現できるものではありません。しかし、介護離職を防ぐためには、働き方の見直しと心理的安全性の向上が不可欠です。柔軟な働き方の導入や「カエル会議」の実践を通じて、従業員が安心して働ける環境を整えることが重要です。また、心理的安全性を高めるための取組みを積極的に行うことで、従業員のモチベーションやパフォーマンスが向上し、企業全体の成果にも繋がります。企業が介護離職を防ぎ、持続的な成長を遂げるためにぜひ取組んでみましょう。

株式会社ワーク・ライフバランス
ワーク・ライフバランスコンサルタント
桜田 陽子

WS2024-608(2024. 7.16)