

働き方・休み方改革 企業事例

企業名 **コスモスケア株式会社**

主な取組

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務日数の柔軟化

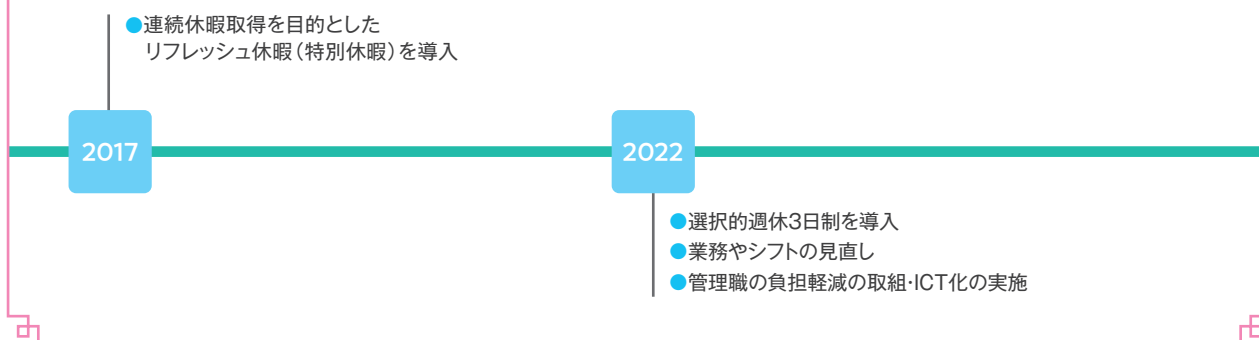
所在地	宮城県
業種	医療、福祉
事業内容	介護保険・障害福祉サービス
社員数	300～999人（時点：2024年11月1日）

Point

ポイント

- 職員のワーク・ライフ・バランスの実現を図り、人材の確保・定着につなげるため、選択的週休3日制を導入
- 制度導入に当たっては職員に対して丁寧に説明を行い、懸念を払しょく。同時に業務内容やシフトを見直し、同じ職場で週休2日と週休3日の職員が働けるように準備
- 求人への応募増加や、離職率の低下に効果を発揮。人材の定着が進んだことで、利用者に対してより良いケアを提供できるように

取組の変遷



◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

介護業界は24時間365日の対応が求められるため、連続休暇を取得しづらく、夜勤なども含めて長時間労働になりやすい傾向がある。こうした働き方の特性もあって介護職員一人ひとりの負荷は高く、業界全体として人手不足が大きな課題となっている。

当社では、人手不足に対応するためには職員の働きやすさに配慮することが不可欠であると考え、2017年頃から働き方改革に取り組んできた。特に、介護職員の身体的負荷が大きく、連続休暇を取得できなければ単に身体を休めるだけで休日が終わってしまいがちである点に着目し、職員が生活を充実させるために休みを取れるよう、連続休暇の取得推進から着手した。

具体的な取組として、まず、年に1日取得できる有給の特別休暇（リフレッシュ休暇）を導入した。年次有給休暇を2日以上連続で取得することを要件としており、少なくとも3連休、所定休日と合わせれば5連休を取得しやすくなった。

その後、さらなる取組のために宮城県の「介護職働き方改革応援宣言プロジェクト事業」を活用し、2022年に選択的週休3日制を導入した。

◆ 主な取組内容 ◆

総労働時間・給与を維持する形で選択的週休3日制を導入。週休2日と週休3日の変更は、職員の希望に応じて随時対応

当社の選択的週休3日制は、1日の所定労働時間を8時間から10時間へと延ばし、総労働時間・給与を維持する制度としている。運営する30か所の介護保険サービス事業所・障害福祉サービス事業所のうち、夜勤がある10事業所で利用でき、当該事業所に勤める約8割の職員が週休3日で働いている。週休3日で働く場合は1日当たりの労働時間が長くなるが、年間の休日数は108日から154日へと大幅に増加するため、この点が職員にとって大きな魅力になっていると考えられる。

週休3日と週休2日のどちらを選ぶかは、職員の希望を随時受け付けており、変更の希望があった場合はおおむね翌月のシフトで対応できる。変更が発生するたびに、労働条件変更通知を作成するなどの手続きも発生するが、ワーク・ライフ・バランスを維持できないと離職や会社への不満につながるため、職員が自らの生活を大事にできるような環境を整えることが重要と考えている。

なお、制度を導入してから一定の期間が経過し、各職員の働き方もおおむね定まってきたようである。そのため、週休3日と週休2日の変更は頻繁には発生していない。ただし、新卒採用の職員が週休2日からスタートし、その後、自身の家庭での役割などに応じて週休3日に変更する場合などはある。

同じ職場で週休2日と週休3日の職員が働く環境に備え、業務やシフトの見直しを実施

総労働時間が変わらないことから、選択的週休3日制の導入に当たって経営上の大きな課題はなかった。一方、週休2日の職員と週休3日の職員が同じ職場で働くことになるため、これまでの働き方や1日の業務内容を見直すことは欠かせなかった。

また、介護保険サービス事業所・障害福祉サービス事業所では職員の配置基準が定められていることから、時間帯ごとに適切な人数の職員を配置できるよう留意する必要もある。これまでは全員が週休2日で働いていたが、同じ職場に週休3日で働く職員も現れるため、配置基準を満たせるようなシフトを組みつつ、これまでと同等以上のケアを提供できるような体制を整えることが必要となった。

そこで、まずは職員が集まって、1日のスケジュールに沿う形で各時間帯での業務を洗い出していく。複数の職員が集まったことで、お互いに働き方の見直しに対する目線を揃えつつ、異なる視点からの気づきを得ることができ、効率化できる業務を見つけたり、各時間帯で優先して行うべき業務を整理したりすることにつながった。

働き方・休み方改革 企業事例

その結果を踏まえ、あらためて1日のスケジュールや、各時間帯での業務を整理した。特に、忙しい時間帯に業務を詰め込みすぎず、空き時間や隙間時間に業務を行うように見直した点が大きな変化である。また、週休3日の職員の勤務時間が10時間になることで、週休2日の職員とシフトの時間帯が重なって職員配置が厚い時間帯が生まれるため、そこで朝・昼・夕に発生するコアな業務を行うようにした。

さらに、時間帯ごとの業務の見直しと並行して、シフトの検討も行った。このために、選択的週休3日制の導入決定から導入開始までの半年間にわたって1か月に2回程度、管理者やリーダー職などシフト編成に関わる職員によりシフト組みをシミュレーションする場を設けた。

前述のとおり、提供するサービスの性質上、シフト組みに当たっては職員の配置基準を考慮する必要がある。そのため、シフトがうまく合わず隙間時間が生じそうな場合には、パート職員を配置したり、シフトを30分単位にして細分化したりすることで対応した。こうしたシフト組みの工夫は、「介護職働き方改革応援宣言プロジェクト事業」での助言を生かしつつ、事業所ごとに試行錯誤しながら進めていった。また、ある事業所でうまくいった方法については、他事業所にも横展開するなど、複数の事業所を運営している強みも生かした。

	導入前	導入後
早番	7:00～16:00	→ 7:00～18:00
A日勤	8:00～17:00	→ 廃止
日勤	11:00～20:00	→ 9:00～20:00
遅番	14:00～23:00	→ 11:00～22:00
夜勤	23:00～9:00	→ 22:00～9:00
5交代から4交代へ変更		

週休3日の場合のシフト見直し(例)【同社提供資料より作成】

制度導入にあたっては、制度内容やメリット・デメリットを丁寧に説明

選択的週休3日制の導入当初は、週休3日を「選択できる」ということが、必ずしもすべての職員に理解されているわけではなかった。また、上述のとおり業務やシフトの見直しが発生し、働き方への変化も生じた。そのため、職員の中には選択的週休3日制に対して懸念を抱く者も少なくなかったが、約3か月と時間をかけて業務内容の見直しに取り組んだり、制度のメリット・デメリットを伝えたりすることで、徐々に職員からの理解を得ていった。また、職員とコミュニケーションの機会を設けることも意識し、各事業所の管理者と職員の間で話合いの機会を設けるように徹底した。

また、職員に対しては、一度だけではなく、繰り返し説明するという点を意識した。初めに導入の狙いなどの方針を説明しただけでなく、その後も定例会議などの機会を活用し、できる限り職員の懸念を払しょくするように努めた。当時は選択的週休3日制が社会的に広まっておらず、情報も少なかったため、休日が増えるというメリットだけではなく1日当たりの労働時間が長くなるというデメリットを伝えることや、「あくまでも選択制であり、会社として週休3日と週休2日のどちらか一方を推奨する意図はない」といった点を強調することを意識した。

その他にも、管理職の負担軽減やICT化の推進などを推進

選択的週休3日制の導入と並行して、管理職の負担軽減にも取り組んだ。以前から管理職の負担が大きいという認識はありつつも、具体的な要因や課題は整理できていなかったことから、まずは管理職が担っていた業務の棚卸を進め、管理職が行わなくてもよい業務を明らかにした。こうした業務は管理職以外の職員に担当させることで、仕事を任せられた職員のモチベーションを高め、人材育成の機会とした。

さらに、ICT化にも取り組み、手書き書類の廃止や見守り機器の導入などを進めていった。当初はICT機器に苦手意識を持つ職員もいたが、実際に使ってみると業務が楽になるという実感が湧き、理解が進んでいった。また、職員の負荷軽減だけではなく、テキストに加えて写真や動画による利用者の情報も共有できるようになり、ケアの質向上につながるといった効果もあった。

◆ 取組の成果・展望 ◆

選択的週休3日制の導入から約2年が経過し、職員の間で制度が定着してきた。週休3日で働く職員からは「働きやすくて、週休2日には戻れない」という声があがったり、他の職員が週休3日で働いているのを見て自身も週休3日に変えた職員がいたりするなど、積極的に活用されている。職員の様子からすると、1日の労働時間が延びても生活は無理なく調整できるようで、むしろ休みが増える分、家族と過ごす時間を割けるというメリットの方が大きいようである。

休みやすい環境が整い、旅行や趣味など生活のために時間を費やすことができるようになったことで、職員の精神的な満足が高まり、そのことが仕事を頑張ろうというモチベーションを高めていると思われる。また、週休3日で働く職員自身にとってのメリットだけではなく、各職員がしっかりと休むようになったことで、休みやすい職場風土づくりにもつながった。

さらに、選択的週休3日制や働き方の見直しにより、以前よりも働きやすい環境を整えられたことで、採用や人材の定着にも効果が得られている。採用面では、「年間休日154日」というインパクトのあるキーワードで募集をかけられることの効果が非常に大きく、応募者は増加傾向にある。また、選択的週休3日制を導入している事業所では毎年6人程度いた離職者が0人になるなど、職員の定着の面でも大きな変化がみられている。もしも離職者が発生すると、新規採用などに大きなコストをかける必要が生じるため、選択的週休3日制の導入や定着までに多少の苦労があっても、長期的なメリットは大きいと考えられる。また、職員が定着して経験が蓄積されることで、安定的に質の高いケアを提供できるため、当社が目指す「利用者様主体のケア」の実現にも資することとなる。

新たに取り組を進めるうえで、「まずはやってみよう」「失敗したら元に戻せばいい」と柔軟に考えたことは大きなポイントだった。また、選択的週休3日制の導入にあたり、トップが導入の背景や経緯、目的などを文書で説明したことも、職員への浸透につながったと思われる。その中では、制度導入を通じて職員のワーク・ライフ・バランスを改善するという内容だけではなく、介護職としてのキャリア形成にもつなげるといった将来像にも触れられており、コンセプトや目指す姿が明確化されたことは、取組への理解を醸成するうえでの後押しとなった。

今後も職員の働きやすさを高めるため、介護ロボットの導入などを通じた業務の生産性向上や、現在も進めているペーパーレス化に継続的に取り組んでいきたい。また、当社では、各種専門職や海外からの技能実習生、障害を持つ職員など、多様な人材が働いているため、どのような人材でも働きやすい施設運営に力を入れていきたいと考えている。