

働き方・休み方改革 企業事例

企業名 社会福祉法人山ゆり会

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

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

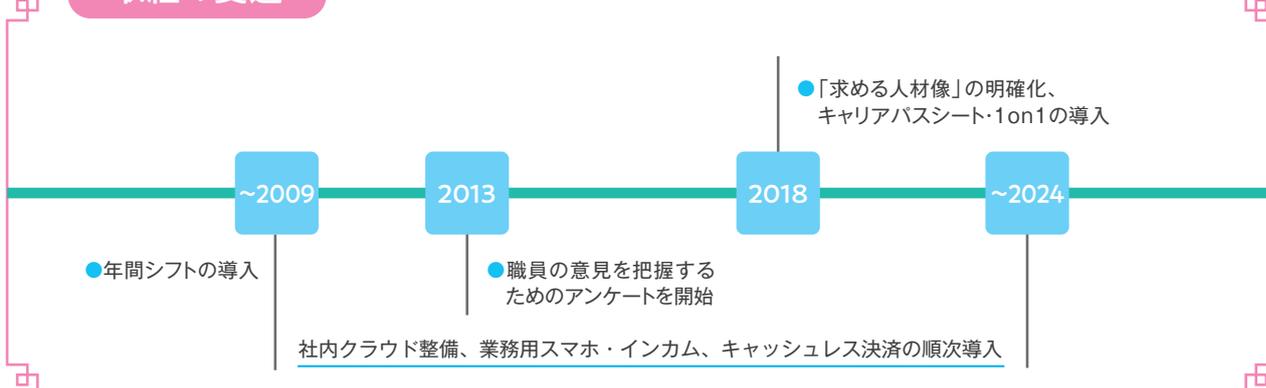
所在地	茨城県
業種	医療、福祉
事業内容	保育園の運営
社員数	100～299人（時点：2024年4月1日）

Point

ポイント

- 年間シフトの作成、手厚い人員配置等により、働きやすく休みやすい職場づくりを推進
- 「求める人材像」の明確化で採用時のミスマッチを回避するとともに、キャリアパスシートや1on1の導入による自律的なキャリア形成をサポート
- ICTの積極的な導入により業務効率化を推進

取組の変遷



◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

現在の理事長は2代目で、東京で異業種の仕事をしていたが、法人が2009年に2園目を創設した際に、地元に戻って運営に参画することになった。当時は残業時間が長いなどの課題が多少はあったと思われるが、業界全体ではそれが当たり前であり、むしろ他園に比べるとまだ良い方だと言われていた。また、理事長の前職では社内サーバーが整備されており、パソコンが1人に1台支給されていたのに対し、当法人ではパソコンが全体で2、3台ほどしかなく、基本的には全て手書きのアナログな働き方が普通であった。

一方、保育内容は非常に優れていたため、地元では園の名称の一部である「まつやま」がブランド的に認知されており、待機児童問題が生じる以前から、多くの保護者に選ばれていた。保育士が結婚や出産を機に退職することもあったが、当時は新卒も含めて人材を十分に採用できていたため、困っていなかった。

ところがある時、「子どもを預けるのはまつやまがいいが、働くのは他の園がいい。ここは子育てしながら働き続けられる環境ではない」という発言を耳にすることがあり、大きなショックを受けた。そこで、職員向けのアンケートを毎年実施することにした。

最初の2、3年ぐらいの間は、一生懸命取り組んでいるにもかかわらず、「休みを取りにくい」、「人をもっと増やしてほしい」など、要望やクレームの記入が多いことが辛かったが、「子どもを預けるのはまつやまが良いが、働くのは他の園が良い」という言葉を聞いた以上、このままではいけないと思い、「職員の要望を全部叶えたらどうなるのだろう」と考えたことが、取組の始まりである。2013年頃から始め、2017年頃に親から経営を任せられるようになったタイミングで、同世代の園長たちと一緒に、本格的に取り組み始めた。

◆ 主な取組内容 ◆

年間シフトの作成・土曜日勤務の工夫と手厚い人員配置

シフトは、業界全体では月単位が多く、人手不足の園であれば週単位で組むケースもあるが、職員が予定を立てやすくするために、1年単位(4月1日~3月31日)で作成し、新年度が始まる前には翌年度全体の早番・遅番を明示している。土曜日のシフトも、「どうしてもここは休みたい」という日がないか事前に確認し、希望を考慮しながらシフトを組んでいる。育児休業などにより年度途中で抜ける人もいるが、離職率が低いため、予め決めたシフトが頻繁に変わることはない。

人員面では、園の規模によって多少異なるが、ある園では保育士が6人程度休んだ場合にも国の配置基準を満たせるようにしており、さらに人員を手厚くするためにフリーのスタッフを配置している。フリーのスタッフは、休んだ保育士の代わりを務めたり、保育士が子どもから離れて事務作業や昼食、休憩の時間をしっかりと確保できるようにしたりと、大活躍している。

休みやすい文化の醸成

人員体制の強化とともに、休みやすい文化も醸成した。現在の年次有給休暇取得率は、約9割である。育児のために休む人が多く、小さい子どもを持つ職員の中には年次有給休暇が足りなくなる人もいるほどである。

休暇を取得する際には、他の職員にカバーを依頼することになるが、子どもがいる職員もいない職員も心理的な負担なく休暇を取得できるよう、「自分もこれまでに支えてもらった」「いずれ自分も支えてもらう」というお互い様精神の文化が醸成されている。

求める人材の明確化とキャリアパスシートの導入

採用にあたり、「どんな人と一緒に働きたいか」を明文化したことで、採用の基準が明確になり、求める人材を採用できるようになった。当園の理念に共感する人や、当園のファンが応募してくれるようになり、結果として、園の文化になじまないというミスマッチが起こらなくなった。

働き方・休み方改革 企業事例

また、以前は管理職の主観で人事評価が実施されており、判断基準が分かりにくかった。そこで、キャリアパスシートを作成し、それぞれのステージにおいて求められるスキルを明文化することで、評価制度を改善した。併せて、年に3回、4か月ごとに、1on1を行うことにした。

1on1前には面談シートに記入してもらい、自己評価と上司による他者評価を見て、自分の強みや弱み、頑張ったことや課題を相互に確認している。これによって、自分ができていることやできていないことが明確になるため、過去4か月間の成長を共に喜び合うとともに、今後の課題や4か月後の目標設定、目標達成のために園側が整えるべき環境等についてもしっかり話し合えるようになり、職員の納得感も生まれている。

また、ミーティングでは、仕事上の要望に加えて、体調面や、プライベートな話も職員から気軽に話してくれるため、管理職も見通しが立てやすい。個人的なことも話せるような安心感が醸成できていると思われる。



職員同士のコミュニケーションが活発な職場環境
【同法人提供資料より】

ICTの積極的な導入による業務効率化

社内クラウドを整備し、パソコンでできる作業は全てパソコンで行っている。ただし、手書きが悪いというわけではなく、どちらが効率的かという基準で、手書きを選択している場合もある。

職員には1人に1台スマホを貸与しており、連絡帳はアプリで記入している。また、ビジネスチャットを活用し、申し送り事項もチャットで発信することで、スムーズに連携が取れている。読んでほしい記事やニュースの発信による情報共有や注意喚起にも役立っている。法人全体でつながることで、所属する園を越えた連帯感が醸成されている。

また、園長以下の全職員がインターコミュニケーションシステム（以下、「インカム」）を付けて働いているため、あらゆることを即時に共有・把握できる。散歩ルート上の不審者情報の共有のほか、「お電話ですよ」「子どもが怪我をしたので見に来てください」「ランチの検食は問題ありませんでした」など、一言インカムで発信すれば、全員に伝わる。スピード感のある情報共有のみならず、組織の風通しの良さにも繋がっている。



保育の様子【同法人提供資料より】

さらに、以前は食事代や延長保育料等を現金で集金しており、授受が曖昧になったり、金額の不足や支払いの遅延が起こったりした場合は、全て担任を通してやりとりをする必要があった。そこで、キャッシュレス決済を導入し、全て事務方に対応するようになったことで、集金事務が一気に効率化した。

◆ 取組の成果・展望 ◆

給与を維持したまま、年間休日を105日から116日まで増やした。休日の増加は職員から肯定的に受け止められており、実質的なベースアップも実現している。

以前は土曜日に出勤することで事務作業に1日使うことができたが、年間休日が増えるということは、その分平日の作業量が増えることを意味する。人員配置を手厚くすることで、保育士は子どもから離れて事務作業の時間を確保できるようになり、これまで土曜日に行っていた仕事を平日にこなせるようになった。残業時間も、月平均8時間程度である。

また、休みやすい体制・文化の構築とともに、「ワンチーム」、すなわち全員で子どもたちを見ていくという文化を醸成した。その結果、職員も休む人が出たときには「仕方がないよね」と言うようになった。また、育児休業を取得し、復職することが当たり前になっている。「結婚や出産をしても、こんな風に働き続けられるのだ」と若手に背中を見せてくれた先輩職員たちの存在も大きく、自然とロールモデルが見える化されている。

もともと働いていた職員に子どもが生まれ、自分の園に預けるというパターンも多いが、子どもの入園を機に当園と接点ができ、「私も働きたい」と思うようになる保護者も非常に多い。保護者の中には保育士や栄養士も多く、子どもを預ける中で「働きやすそう」「先生たちも楽しそう」ということが伝わるのだろう。働きやすい環境であることが、子どもたちにも良い効果を生んでいると保護者も感じている。実際に、職員のうち約3割は、現役の保護者、あるいは元保護者である。先日他の企業で働いている保護者から、「妻が保育士の資格を取ろうと考えており、働くならまつやましかないと話している」と聞いた。

取組の成果がマスメディアに取り上げられる機会が増えたことも、保護者の安心感につながっている。不適切保育等のネガティブなニュースが多い中でも、当園では不安の声が聞こえてこない。職員が出産を機に休業を取得することもポジティブに捉えてもらっている。直近も2人の職員が休みに入ったが、クレームもなく、むしろ心配や応援の声が聞こえてくるなど、温かく見守ってもらえている。園に入ってきた時の空気感や、働いている人、子どもたちの様子によるものだろう。当法人の記事を読んで、転職を希望する人もいる。都心の方が手当は高いが、それでもここで働きたい、お金ではなく働きがいを得たいという人が、新卒も含めて多く応募してくれている。保育内容に対する共感や働きがい、働きやすさなど、お金ではない部分に価値を見出してくれた人は、長く働いてくれている。

これまで、出産や育児との両立に関しては取り組んできたが、職員の介護に関する課題にはまだ直面していない。そのため、時代背景の変化も踏まえながら、どのようなライフステージであっても安心して働き続けられる環境づくりに取り組んでいきたい。



働く人の声

入職10年超で、現在は幼児担当のサブリーダーを務めています。

連絡帳が手書きのノートからスマホ入力に変わった当初は、手書きのぬくもりが失われてしまうと感じましたが、手書きに比べると格段に速いスピードで記入できるようになりました。そのおかげで、子どもや保護者と接する時間をより多く確保できるようになり、より深い信頼関係を築くことができていると思います。また、インカムの導入前は、各部屋の内線電話を使う必要がありましたが、インカムなら、どこにいても、また大きな声を出さなくてもすぐに意思疎通ができるため、非常に便利になりました。今ではどちらも必要不可欠なものになっています。

休み方の面では、年間でシフトを組むため休暇の計画を立てやすく、ほぼ希望通りに取得しています。休暇はリフレッシュや自己研鑽に活用しており、ワーク・ライフ・バランスが十分に確保できています。

さらに、キャリアパスシートの導入によって、自身が目指すべき姿が明確になり、目標達成のためにどのような保育をするか、サブリーダーとして後輩をどう指導するかなどについて、以前よりももっと積極的・具体的に考えられるようになりました。自身の気持ちの上でもポジティブな変化を感じており、より良い仕事をする上でのモチベーション向上につながっています。