

長時間労働の抑制

勤務時間の柔軟化

年次有給休暇の取得率向上

勤務日数の柔軟化（選択的週休3日制）

社会福祉法人合掌苑

本社所在地：東京都

社員数：300～999人

業種：医療、福祉

事業内容：特別養護老人ホーム、養護老人ホーム、通所介護、訪問介護、有料老人ホーム、高齢者支援センター、障がい者支援センター等の施設運営



- ▶ 限定正職員の導入や夜勤専従スタッフの配置などの取組で、多様な働き方を実現
- ▶ 「アメーバ経営」で取組を一体化して、現場力強化と生産性向上へ継続的に取り組む
- ▶ 多様な人材の確保・活用に向け、週5日勤務や週4日勤務などを選択可能
＜週4日勤務では、通常勤務に比べ、週当たりの勤務時間を短く設定し時間比例で給与を支給＞

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

同法人は、「人は尊厳を持ち、権利として生きる」という創業者理念を大切に守りながら、「入居者が本当に幸せになること」を目標に施設運営をしてきている。理念を貫くためには、それに共感する人材確保が肝になり、そして「施設の入居者が幸せになるためには、世話する職員が幸せでなければならない」との考えのもとに、「職員満足度(ES)を上げることこそ顧客満足度(CS)の向上に繋がる」と位置付け、数々の取組を行ってきた。

このような数々の取組を行っている中で、公益財団法人日本生産性本部が提唱する「経営品質は、“顧客本位”、“独自能力”、“社員重視”、“社会との調和”の4つの要素を基本理念とする経営改革プログラム」という経営品質の基本理念に共感して、2012年頃に経営品質への取組を始めた。経営品質への取組により、今迄バラバラとしていた取組が一体化した。

そして、職員に数字の意識を高めることを目的として「全職員が経営にかかわる」というアメーバ経営を2015年に導入し、現場力の強化と生産性向上に取り組んでいる。アメーバ経営の基本は「時間当たり採算制」で、時間当たり採算制を高めるためにサービスの質は低下させず、労働時間を減らすことに力を入れることを基本としている。時間当たり採算制の計算では、分子が上がるより分母が減るほうが効果が大きくなるので、年次有給休暇取得率100%を目指し、その取得も奨励している。

取組で注目すべき点は、制度それぞれが職員の状況に合わせて使いやすいように重きを置いていることである。同法人の職員構成比を見ると、マネージャーや管理部門も含め、約8割を女性職員が占めており、まずは女性も働きやすい職場づくりで職員満足度の向上を目指して、これまで様々な仕組みを導入してきた。

● 主な取組内容

① 出産・子育て支援

産前休業は法令では出産予定日の6週間前からとなっているが、同法人では8週間前から取得できるようになっている。職員への聞き取り調査を通して、出産前よりもつわりの時期のほうが身体的に辛いことが浮き彫りになったことから、法令を上回る2週間分については、妊娠初期のつわり時などにも充てられるようにした。同法人ではこの産前休業に限らず、職員の状況に応じた制度の導入・運営を原則としている。

子ども1人目から年間10日、小学校6年生まで、時間単位で取得できる看護休暇制度も、現実的な状況に配慮した仕組みの一つで、復職後に子どもの急な発熱などで病院に連れていく時間を看護休暇に充てられるようにしている。

② 限定正職員の導入などで多様な人材を活用

アルバイトやパートといった非正規職員ではなく、正規職員という雇用形態の1つとして、限定正職員を設けている。小さなお子さんを抱えたお母さんなども働きやすいように、土日出勤は免除し、週32時間以上の勤務時間で1日7時間で週5日、1日8時間で週4日といった、職

員一人ひとりの状況に合わせた働き方ができる制度であり、正職員なので各種手当など福利厚生面の支援も受けられる。正職員は自身のライフスタイルに合わせて限定正職員に変更したり、その後正職員に戻ったりすることも可能である。現在、50名が限定正職員を選択している。

採用基準でも、多くの社会福祉法人では介護の資格を取得している人材を採用するが、同法人では資格のない人でも採用する。その背景には、ひとり親家庭など経済的弱者に陥りがちな人たちも受け入れて、経済的な自立を図ってもらうことで、各自のモチベーションが上がるという考えに基づいている。

就業機会を得ることが難しい人々を積極的に採用する方針を掲げ、一般的に就労が難しいとされる方の雇用に向けて、父子家庭・母子家庭の方や生活保護者などを積極的に採用する「10大採用」、三大疾病のある方などを雇用対象にした「25大雇用」を掲げ、ひとり親家庭や外国人の受入れ態勢の充実などで多様な人材確保を図り、働きやすさを実践する様々な取組が行われている。

③ 定年制や継続雇用制度の廃止

高齢職員が安心して働き続けられる環境を整えることを目的に2017年には定年制、および継続雇用制度(再雇用制度「シニアスタッフ制度」)を廃止した。2017年3月までの同法人の定年制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用(再雇用制度)」としていたが、非正規職員である高齢の準職員が希望すれば65歳以降も継続雇用しており、実態に即した制度に変更した。

また、定年制廃止に併せて、それまでの準職員の位置づけを見直し、より正職員に近づけるとともに、正職員の柔軟な働き方を可能にするために短時間、短日勤務が可能な前述した限定正職員とした。50名の限定正職員の1割が高齢社員である。

④ 夜勤専従スタッフの配置

小さな子どもがいるなど、夜勤ができないスタッフが夜勤をしなくてもよいように、また高齢職員が長く勤められるように負担軽減を図るため、夜勤専従スタッフを配置している。夜勤専従スタッフは、夜9時から翌朝7時迄の10時間勤務(休憩1時間含む)で、1週目は3日休暇で2週目は4日休暇を繰り返して勤務するパターンで労働時間を短縮している。また、5年以上の夜勤経験者を夜勤専従スタッフとして有期雇用で採用し、日勤と夜勤を分けた勤務体制にしている。現在、夜勤専従スタッフは20名である。

⑤ 安全管理と健康管理

同法人では、労働災害の防止及び職員の健康の維持・増進を図ることを目的として、安全衛生に関する方針を定めている。環境チームを中心とした「5S活動」を通じて、職員が職場内における労働安全衛生上の課題と改善策を出し合い、日々安全な職場環境づくりを進めている。

健康管理について、全職員に健康診断を実施しているほか、40歳未満の職員についても希望者に対しては法定外の血液検査を実施している。また介護業務でみられる腰痛対策として体操を行うほか、中腰姿勢の維持や重量物の持ち上げによる身体への疲労と負担を軽減させ腰痛等の疾病リスクを予防するスマートスーツを購入している。

● 取組の成果

定年制廃止によって、50代を中心に経験者(ケアマネージャー、看護師等)の応募が増加して、経験者が入職したことにより現場力が向上した。当法人の正職員1か月当たり平均残業時間は2020年度で約6時間、法人全体の全職員の年次有給休暇取得率は2020年度で87.1%である。

そして、経営品質への取組を通して、2018年に「日本でいちばん大切にしたい会社大賞(人を大切にする経営学会)」実行委員会特別賞、「日本経営品質賞(経営品質協議会)」経営革新推進賞を受賞した。

● 今後の展望

今後の課題として、60歳以降も正職員として働き続けていくために、肉体的負担の大きい介護現場の仕事内容を見直していくことを挙げている。また、2023年に向けて、経営品質賞の本賞受賞を目指して、経営品質の向上に継続的に取り組んでいく。

25大雇用への取組

- | | |
|--------------------------------|----------------------|
| 1. マザーズ(子育て中の方、シングルマザー) | 11. ニート・フリーター |
| 2. 障がい者 | 12. 引きこもり |
| 3. 難病 | 13. DV被害者 |
| 4. うつ | 14. ホームレス |
| 5. てんかん | 15. 小児がん経験者 |
| 6. 介護離職中の方 | 16. 感染症の方 |
| 7. 生活保護・ワーキングプア | 17. 麻薬・アルコール等中毒経験者の方 |
| 8. ボーダーライン(軽度な障がい障がい者手帳を所持の方) | 18. LGBT(性的少数者) |
| 9. シニア | 19. 養護施設等出身の方 |
| 10. 就労国の言語ができない、かつ、専門スキルがない外国人 | 20. 犯罪歴のある方 |
| | 21. 三大疾病 |
| | 22. 内臓疾患 |
| | 23. 児童虐待の被害者 |
| | 24. 破産者 |
| | 25. 不妊治療中の方 |

10大採用