

「働き方・休み方改革シンポジウム」講演内容

有限会社 真心 佐々木 理

<自社の概要>

創 業 ～ 西暦 2,000 年 8 月
本社所在地 ～ 札幌市豊平区月寒東 4 条 8 丁目 4-10
業 種 ～ 児童福祉事業 及び 障がい福祉事業
事業所数 ～ 障害児通所支援事業所 4 ヶ所、相談支援事業所 1 ヶ所
(札幌市、江別市、美唄市にて事業展開)
従業員数 ～ 33 名 (正社員 15 名、パート社員 18 名)

創業者 (現会長) が訪問介護事業所として立ち上げた会社で、現代表である私はそれまで勤務していた知的障がい者支援の社会福祉法人を退職して 2004 年に入社、2007 年に知的障がいや発達障がいのあるお子さまが通うことが出来る「児童デイサービス」を弊社の本社 2 階に立ち上げ、私自身が行政への指定申請からスタッフ募集、活動プログラム立案やスタッフ指導などを現場に入りながら行ってきた。

その後、少しずつ児童デイサービスの拠点を増やし、今から約 5 年前に介護保険事業の一切を廃止し、児童福祉等の障がい福祉事業に特化した経営に転換をした。

<働き方・休み方改革の取り組み契機>

それはズバリ、私が福祉の業界に入ってからずっと理想として考えていたことを、会社の代表になったことで実現出来る環境になったことです。

当社も私が入社した頃は、「男は休まず働け」という社風で、月に 4 日ほどの休みが基本で、サービス残業が当たり前の会社でした。

「福祉にボランティア精神は大切だが、ボランティアでは食べていけない」「質の高い支援や介護をするためには、福祉労働者が自身の生活や将来に夢や希望を持てる労働環境が必要」ということを私は強く感じていたので、これを実現するには「自分がトップになるしかない！」という想いで仕事をしてきたのです。

福祉は、「利用者さまのため」として職員の自己犠牲を求められることが往々にしてあります。これによって、職員がそのキツさからコロコロと入れ替わり、そのために利用者さまへの支援も職員の退職のたびに信頼関係の構築から再スタートになり、結果として支援の質は上がらない状態でした。

これを打破するためには、まずは小さくても自分の会社で取り組みを始めることが必要だと思い、さまざまなことを改革し始めたのです。

<働き方・休み方改革の取り組み内容>

まずは福祉業界特有の「残業代なし＝ボランティアが当たり前！」という点を変えることが必要だと確信していたので、管理職を含め全ての従業員に対して1分単位での残業代支給から始めました。また、保育分野等でよく耳にする「持ち帰り仕事」の禁止も同時に進めたのです。

それまでは、経営側も働く職員側も「時間＝賃金・コストの発生」という概念がほぼなかったために、効率をあまり考えずにダラダラと長時間会社に居る、という状況でした。これを勤務時間内で業務についてやす時間を意識して働くことで、仕事とプライベートを区別することなども含め、状況の改善に繋がりたいという想いでした。

またこれらを進めるために「プライベートでは仕事のことを考えずに思いっきり遊び、勤務時間中は100%の力を向き合っているお子さまのために使うことが出来る会社にする」ことを全スタッフに繰り返し働きかけすることで、少しずつ浸透させるように取り組んでいったのです。

これらの取り組みを進めている中で出てきた課題として、「一つの業務を一人の職員が担当する」というやり方だとなかなか気軽に休めない、ということが表面化してきたので、「一つの業務を二人の職員が担当する」という体制を作るために徐々に一つの業務を二人で一緒に取り組む機会を設けたりしながら、自分が休んでも業務が回るという安心感をもってもらえるような仕組みを導入することが出来ました。

この「一つの業務を複数の社員で出来る」という体制が取れるようになったのを踏まえ、次には社員の勤続年数が長ければ長いほどメリットを感じてもらえるような取り組みとして、「勤続1年経過後から利用出来る夏期休暇2日間、冬期休暇3日間」「勤続5年経過後から病気休暇（5年以上は年間5日間、10年以上は年間7日間）を付与」「看護休暇の対象年齢を小学校卒業までに引き上げ」「参観日休暇(年間3日間)」を立て続けに導入することで、「しっかり休み、しっかり働く」ことを徹底的に社員に浸透させようと努め、事業所の管理職が率先して取り組むよう定例の管理者会議において常に働きかけをしていったのです。

また、更に同業他社との差別化を図ることや、職員のゆとりを増やすことを目的として、昨年4月からは正社員の毎月の公休数を、それまでの月8日間の休日から月10日間の休日に増やすことを実施しました。

これらと平行して、私自身が会社として何を社員に求めているのかを明文化することも大切だと考え、企業理念を全面的に見直し、「何よりも働く社員の幸福を追求することが、お子さまへの支援の質の向上に繋げる近道だと考えている」ということを打ち出し、全ての拠点にパネルにして掲示しました。

<課題への対応、取り組みを進める際のポイント>

私が心がけたことは、働いてくれている全ての社員とのコミュニケーションをとることが一番のポイントです。改めて会議や面談などを設定することではなく、それぞれの拠点に私自身が頻繁に足を運び、それほど長い時間を取れなくてもパート社員を含めて顔を合わせて話をする事です。

また、全ての直営事業所で毎月定例で開催している全職員が参加する会議には、可能な限り参加をして、そこでも気軽に意見交換などが出来る環境づくりを心がけていました。

小さな規模の会社だからこそ出来ることだと思いますが、現場で働く人たちが何を考え、どうなればもっとより良く働けると考えているのかを、「知るための努力を自らが行き、その疑問などにタイムリーに返答してあげる」ことがとても大切だという信念のもとに動いたのです。

社風や企業風土を根本的に変えるところから取り組まなければいけないと感じる組織であれば、

「どうせ言ってもムダだから・・・」などという言葉が職員から出てこないように、また、職員が同業他社の人たちとの交流(研修など)の際に、自社に対する不平不満をひたすら述べるような状況には絶対にしない！ということを目標にして、根気良く取り組むことが必要です。

また、目先の人件費(残業代や、採用を過度に抑制して社員の負担過多)の削減に腐心することが、結果として優秀な人材の定着を阻害し、その度に求人募集や採用コストの増大を招いているという認識に立ち、働いてくれている社員を大切にするという根本的で当たり前のことを、トップから全社員に対してことあるごとに発信する、ということが何よりも必要だと私は強く感じています。