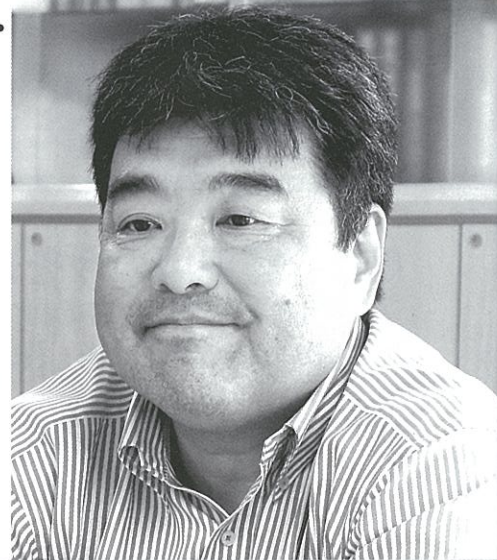


月給制をやめ、 時給制ベースに 働き方改革



東京都町田市で養護老人ホームや特別養護老人ホームなどを運営する社会福祉法人合掌苑では、夜勤専従職の導入や時短勤務、有給休暇の時間取得、2週間もの長期休暇の取得促進など、職員が「疲れ」を感じずに働けるようにさまざまな仕組みを取り入れてきた。そして、こうした働き方改革を実践するにあたって行ったのが、「月給制をやめ、時間給制に変える」ということだ。その意図は何か、そしてどのように働き方改革を行ってきたのか、森一成理事長にうかがった。

「権利として生きる」 理念に込められた創業者の想い

社会福祉法人合掌苑のルーツは、東京大空襲後、焼け残った寺で、行き場も身寄りもない高齢者の世話を続けたことにさかのぼる。

「創業者である先代理事長（市原秀翁氏）は戦後に出家し、師匠とともに中野のお寺で被災民のお世話をしていたそうです。一時期は300人ほどがいて、最後に残ったのが身寄りのないお年寄りでした。戦後の食糧難のなかでも一生懸命面倒を見ていたものの、あるとき、一人の方が玉川上水に身投げをして死んでしまったそうです。その方の遺書に書かれていたのが『ご住職のお世話になってただ無為に生きるのは心苦しい』

という一文でした。それで、『ただの善意では駄目だ、どんなに貧しい人にも生きる権利があるのだから、その権利を行使して利用できる公的な施設にしなければならない』と考え、お寺の境内に養老院を建てたのが、合掌苑のはじまりと聞いています」

こう説明するのは、平成2年から先代理事長のもとで働いてきた、森一成理事長だ。「人は尊厳を持ち、権利として生きる」という法人理念には、創業時の想いが脈々と受け継がれているのだろう。

昭和35年に分院として、現在の合掌苑がある東京都町田市に「合掌苑老人ホーム」を建て、昭和41年に社会福祉法人になるとともに養護老人ホームに切り替え、長らく同施設のみを運営していたものの、平成5年に「特別養護老人ホーム合掌苑桂寮」を

開設。その後、高齢者在宅サービスセンター（現デイサービス）、高齢者在宅介護支援センター、ヘルパーステーション——と多角化していった。

人は集まるが辞めていく時代 いかに離職を防ぐか？

次のターニングポイントは、平成12年の介護保険法施行だ。平成10年ごろに同法人の施設整備は一段落したものの、介護保険の話が出てきて、社会福祉法人の立場が若干変わった。介護サービスが民間にも開放された代わりに借地上での事業も許されるなど、社会福祉法人に対する規制が緩和されたのだ。そこで開設したのが有料老人ホーム「輝の杜」（平成15年）、「鶴の苑」（同16年）だ。開設に至った理由を、森理事長は次のように説明する。

「質を担保するには一定の規模が必要ということと、もう一つ、先代がしきりに言っていたのが『選択できることが大事』ということでした。その選択肢の一つとして有料老人ホームをつくったのです」

そのころ課題となったのが、職員の定着だ。森理事長が入職した平成2年に18人だった職員数は、平成17年ごろには300人超に。当時は採用こそ難しくはなかったものの、離職率は2割程度と高く、採用しては辞めていき、また採用する……という繰り返しだったという。

「実は、先代の肝いりで、平成8年ごろから新卒採用を始めていました。なぜかといえば、『人口動態を見れば、生産年齢人口が減って人を採用できない時代が来ることが

分かる』と。それで新卒採用を始めたのが22年前で、当時は全国の福祉専門学校や大学に求人票を出せば300人もの応募があり、その中から10人ほど選ぶという非常にぜいたくな状況でした」

とはいえ、その10人が定着するわけではなく、1年後には3人ほどに減っている。そこでまずは「1年未満の離職を防ぐ」ために、こまめに面接を行うようにした。

完全「夜勤専従職」を採用するため 月給制度を廃止

次に取り組んだのは、子育て中の女性の離職防止策だ。「夜勤も早番も遅番もでき、日曜祝日も働ける元気な若い人なんていなくなるので、そういう人たちがいなくても職場が回るようにしなければいけないと考えました」と、森理事長。

そこで、女性が出産や育児を機に辞めなくてもすむよう考えた。まず取り組んだのが、「夜勤専従職」をつくることだった。

「夜勤は負担が重いので、みんなやりたくない。だから、『妊娠した』と聞くと、『おめでとう』の前に『困った』という空気が流れてしまっていました。そうすると当の本人は気まずくなってパートになるか、辞めるかのどちらかでした。一方で、海外に視察に行くと、アメリカでもオーストラリアでも、日勤帯の職員が夜勤もやっているところはありませんでした。病院も同じで、日勤と夜勤は完全に分離されていました」

海外の施設にヒントを得て「夜勤専従職」をつくることを決めたものの、すぐに実践できたわけではない。まず、16時間夜勤を