

CARE ケアワーク WORK

8 No.320
AUGUST
2020

特集

子育て中の女性が働き続けられる介護現場とは カギは夜勤のかたちと 長時間労働の改善

社会福祉法人 合掌苑 理事長 森 一成氏

ケアトピックス

働きやすい働きがいのある職場づくり
『介護の雇用管理改善CHECK&ACTION25』

介護事業所の人事評価と人事制度

事業所と働く人双方のニーズを満たす
『カフェテリア式人事評価』

脳科学で認知症をポジティブに捉える
お先まっくらにならないマクラ



公益財団法人 介護労働安定センター

〔特集〕

子育て中の女性が働き続けられる介護現場とは

カギは夜勤のかたちと 長時間労働の改善

「介護職は夜勤が当たり前」。そんな常識にとらわれることなく、育児中のお母さんが働きやすい日中専従の勤務形態を設けたり、シングルマザーのためのシェアハウスや新たな勤務制度を創設したりと、先進的な取り組みを進める社会福祉法人合掌苑。最近では、外国人材の活用などにも取り組んでいます。

夜勤を含む長時間労働を徹底的に改善し、職員全員を「時給」にしたことで、多様な人材が柔軟な働き方のできる介護現場を実現しました。その取り組みについて、森一成理事長に伺いました。





社会福祉法人 合掌苑

理事長 森 一成氏

もり・かずなり●1961年、神奈川県生まれ。IT企業のプログラマーを経て、社会福祉法人合掌苑理事長に就任。1993年、特別養護老人ホーム合掌苑桂寮を開設、その後も高齢者施設や在宅サービス事業の展開を図ると同時に地域の社会貢献活動にも注力。また、全国各地の団体や大学で「介護業界の次世代人材の活性化について」、「人材定着を図るための実践」等をテーマとした講演活動を続けている。2018年、経営品質協議会・経営革新推進賞受賞。

産休からの復帰は一人もいなかった理由は「夜勤」ができないから

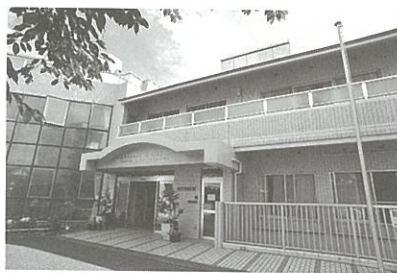
——合掌苑における人材確保の取り組みについて、教えてください。

私が平成2年に合掌苑の理事長に就任したときは、職員18人の小さな社会福祉法人でした。当時は措置時代で事業所の人員基準が決まっており、職員の欠員が出たらすぐに補充が必要で、かつ全員が常勤職員という要件がありました。それでも、欠員が出たら職安に求人を出し、数人の応募者の中から決めるのが普通で、特に採用に困ることもありませんでした。

当時は職員のほとんどが40代の女性で

したが、産休制度は利用されていませんでした。欠員は毎年4月に出るわけではないので、福祉施設では新卒採用はほとんど行われていませんでした。

そんななか、先代理事長が急に新卒採用を始めると言い出しました。「将来、生産年齢人口が減少するから絶対に人が採れなくなる、とにかく今のうちから採用の幅を広げる努力をしておけ」と。そこから採用の幅を広げる取り組みとして、合掌苑では「新卒採用」を始め、平成4年から採用を新卒中心に移行しました。30室の職員宿舎を建て、全国の福祉専門学校や大学に求人票を送ると履歴書が400枚くらい届きました。その中から数人を選んで採用していました。



特別養護老人ホーム「合掌苑 桂寮」

社会福祉法人 合掌苑

【事業内容】特別養護老人ホーム、短期入所事業所、居宅介護支援事業所、通所介護事業所、訪問介護事業所、訪問看護ステーション、有料老人ホーム、あんしん相談室、高齢者支援センターなど22カ所の事業所を運営
【従業員数】580名（非常勤含む）



有料老人ホーム「輝の杜」



生活サポート付シニア向け賃貸マンション・有料老人ホーム「鶴の苑」

ところが、新卒で採用した職員たちはやがて結婚し、出産を機に全員やめてしまいます。産休から復帰する職員は一人もいませんでした。なぜかという、夜勤ができないからです。

当時は日勤から連続して16時間と労働時間が長く、夜間は少人数になるのでプレッシャーもあります。乳幼児を抱えたお母さんには、非常に厳しい働き方です。さらに、「夜勤ができない人においてもらっては困る」という考え方が一般的でしたから、出産を機に退職するのはし

かたないことでした。夜勤のないデイサービスもありますが、法人全体から見れば本当に少ない人数枠しかありません。どう解決すればいいか、よくわからない状態がしばらく続いていました。

欧米やオーストラリアでは

夜勤は「夜勤専従の人」がやる

——問題解決のきっかけがあったのでしょうか。

その後、海外視察によく行くようになり、特にオーストラリアの認知症ケアで有名なホームに10年間連続で職員を連れて研修に行きました。そこで、現地の介護施設の労働時間や勤務形態などを見聞きました。その頃からオーストラリアでも人手不足が顕著でした。そもそも人口が少ない国で、しかもシドニーやパースなどの都市部に人が集中し、地方には人が本当に集まりません。

そんな状況でも、介護施設で多くの人が集まるのは「夜勤専従職」でした。夜勤はすべて専従職が担当するのです。日本のように日勤をやりながら夜勤も担当するのではありません。日勤と夜勤とで担当者を分けることで、ローテーションがとても単純になります。ある大きな福祉団体では2400人のローテーション

を1人が組んでいました。

——日本とはずいぶん、異なりますね。

日本では、ローテーションの設定条件が複雑すぎます。AさんとBさんは仲が悪いか、新人同士だからとか、夜勤を組むのに複雑な条件があり、ローテーションをつくる人は9割の労力を夜勤の調整に使ってしまいます。さらに、公休、早番、遅番を同じ数だけ入れたり、有給休暇を入れたり、ローテーションの作成は非常に複雑な作業になります。

このためローテーションができあがるのは月末ぎりぎりになり、介護職は翌月いつ休めるかわかりません。不定休なので、友だちと約束ができない、休めてもその日に一人でふらつと行けるカラオケやパチンコをして過ごす、ということになります。

また、介護職が勉強しないのは、夜勤が労務として重いことが大きな理由です。肉体的にも精神的にも負担が重く、3000円の夜勤手当を付けてもみんなやりたくないのが本音でしょう。

ですから、新人教育のいちばんのポイントは、いかに早く夜勤に入れるようにするか、ということになります。夜勤に入るためには一通りの業務ができないといけないので、いかに早く一通りのこと

を覚えさせるかが重要です。だから、「何も考えずにとにかくやれ」と教育し、介護職は何も考えなくなってしまうのです。

結局、すべては夜勤が原因だと思うようになりました。みんなが日勤と夜勤を両方担当するのが当たり前だと思って欧米に行くと、どの国も夜勤は全部専従職が担当しています。これはいいと思いました。

新しい「夜勤」のかたちをスタートし 月給制をやめて職員全員を時給に

——日本ではなぜ、夜勤の問題が解決されないままなのでしょう。

夜勤を専従職に切り替えようと考えたときに、立ちはだかったのは「月給制度」の壁です。欧米もオーストラリアも介護職はすべて時給で、月給ではありません。夜勤専従職は時給単価が高く、働いた時間に応じて給料が支払われます。オーストラリアで夜勤に人が集まる理由は、「仕事が楽で給料がいいから」です。

当初は、月給制のままで夜勤を専従化できないか、いろいろ試みました。最初に日勤、準夜勤、深夜勤の3交代制で8時間夜勤を考えました。これは準夜勤と深夜勤が中途半端な時間帯になるので、

図表1 ●夜勤の勤務形態

【1週目】						
1日	2日	3日	4日	5日	6日	7日
Aさん	出勤				休み	
Bさん	休み				出勤	
【2週目】						
8日	9日	10日	11日	12日	13日	14日
Aさん	出勤				休み	
Bさん	休み				出勤	

2交代制にしようという
ことになりました。

日勤・夜勤の2交代
制で8時間夜勤にして
みたところ、数日間、
夜勤を連続する職員が
出てきて、そのほうが
体調管理しやすいこと
がわかってきました。

ところが、問題にな
るのが国の運営基準で
す。この基準により、
24時間どの時間帯も常
勤職を1名入れなくて
はなりません。常勤職
とは週32時間以上勤務
する職員です。夜勤専
従職は、夜勤に入った
日数分を休みにする予
定です。8時間の夜勤
専従職では、労働時間
が週32時間に足りませ
ん。そこで、夜勤の時
間を9時間に戻しまし
た。途中に1時間休憩
を入れて10時間が拘束
時間です。すると、今
度は月給制の所定労働
時間に合いません。

そこで、思い切って月給制をやめるこ
とにしました。夜勤専従職だけでなく、
職員全員を時給で給与計算することにし
ました。夜勤に入ると出勤日数が減って
給料が減るので、手取り額が減らないよ
うに夜勤手当をそれまでの35000円か
ら1万円に上げました。このしくみを当
時の職員で運用し、問題ないことを確認
して新たに夜勤専従職を募集しました。

——夜勤専従職の働き方や条件などに
ついて、具体的に教えてください。

夜勤専従職は、3日働いて4日休み、
4日働いて3日休みというローテーショ
ンで、2人1組で勤務します（図表1）。
月の労働時間は最小で15日間130時
間、最大で17日間153時間になりま
す。時給1500円、夜勤1回に1万円
が付くので、月収は約33万円から約40万
円、年収で430万円を超えます。

この条件で求人広告を出したら、

100件以上の応募がありました。一気
に切り替えたのではなくて、徐々に夜勤
専従職に切り替えていきました。今年で
7年目になりますが、夜勤を完全に専従
化し、現在、日勤の職員は夜勤には入り
ません。ときどき、夜勤専従職が休んだ
ときに、代わりに入ってもらった程度で
す。

夜勤を専従職に切り替えたときには、
職員からかなり不満が出ました。夜勤が
なくなると給料が減るからです。しか
し、夜勤のない生活がどれだけ精神衛生
上いいかについて、不満は出なくな
りました。

夜勤専従職は現在20名で、男女は半々
です。若い男性と40代以上の女性が多
く、お金に強いインセンティブがある
か、音楽や創作活動などをやりたい人が
生活費を効率的に稼ぐためというケース
がほとんどです。介護施設に3年以上の
勤務経験のある人を採用します。夜勤専
従職で事故がないのか、とよく質問を受
けますが、まったく問題ありません。月
に半分の出勤で30万円以上稼げるので、
ほとんど退職者は出ません。

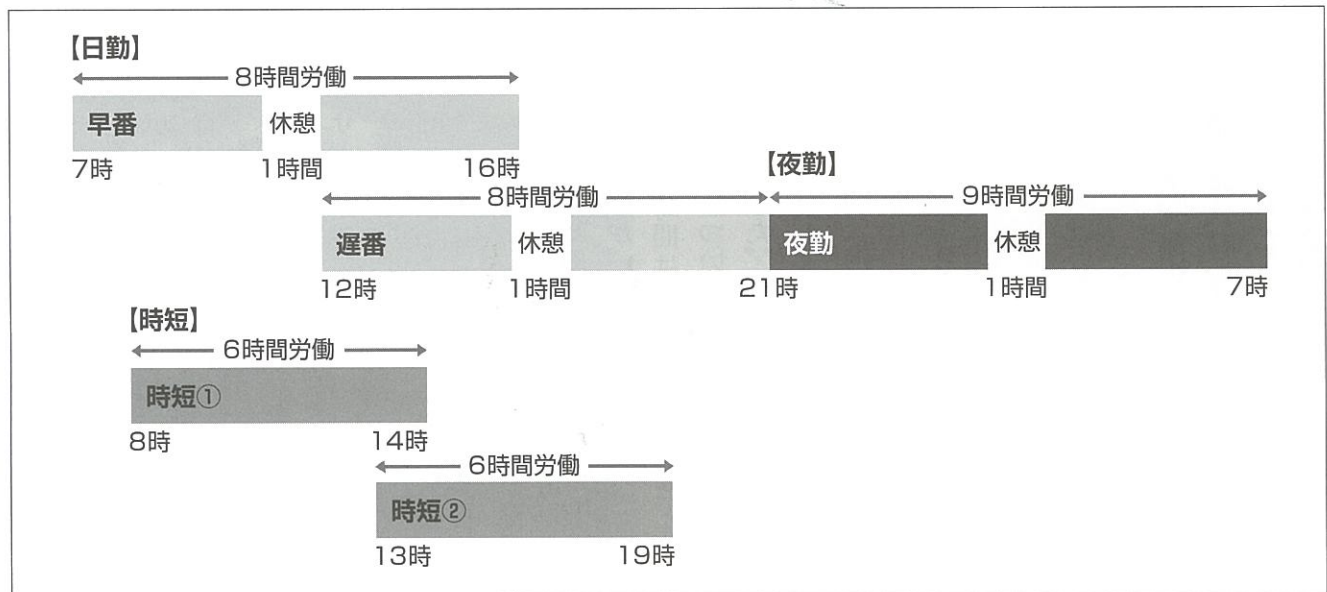
**大事なのは長時間労働から
職員を解放すること**

——夜勤の専従化で、出産による退職は
どうなりましたか。

以前、日勤の職員全員が夜勤を担当し
ていたときには、産休から復帰する職員
は一人もいませんでしたが、現在は出
産・子育てで辞める職員はほとんどい
なくなりました。

もう1つ、出産しても辞めないために

図表2 ●合掌苑の基本的な勤務形態



育児短時間勤務の制度を作ったことも影響していると思います。勤務形態は1日6時間、休憩をとらずに朝8時から午後2時まで、または午後1時から夜7時までの短時間勤務です（図表2）。オーストラリアの勤務時間を参考にしました。

9時から5時までの勤務時間は、そもそも働くお母さんたちには合っています。9時から5時を朝夕30分ずつ短くするよりも、勤務時間を朝か夜によせれば半日空くので、時間を有効に使えます。さらに、現場で折り合いがつけば、勤務時間を6時間から8時間の間で曜日ごとに自由に設定できるようにしました。たとえば、火曜日はご主人が子どもを見られるから8時間、水曜日は6時間、木曜日は7時間半などと設定することもできます。

なお、勤務時間を6時間にしてしまうと給料の4分の1が減ってしまうので、7時間15分を過ぎたら8時間働かなくても8時間分の給料を出す、というインセンティブをつけました。お母さんたちは早く帰りたいのですが、経営者としては長く働いてほしいからです。その結果、育児短時間勤務中の職員の2割くらいが7時間15分を選んでくれています。

このように柔軟な勤務時間の設定が可能なのは、「時給」だからです。打刻さ

えきちんとしてくれば、何時に出勤しても早く帰っても、遅刻届も早退届も必要ありません。職員は自由な時間を選ぶことができます。また、給与計算も580人分を2人でできています。

——長時間労働の原因となる「サービス残業」にも取り組まれたと伺いました。

子育て中のお母さんが働きにくい要因に「サービス残業」があります。介護職は人のお世話をするのが好きで、介護という仕事自体に満足感をもっている人が多いので、自然に仕事時間が長くなりがちです。なおかつ長年、勤め上げてきたベテランはタフな人が多く、サービス残業は当たり前、残業が多い人ががんばっている人、と評価します。

これは悪しき習慣ですが、自分が帰るときにみんなが忙しそうに仕事をしていたら、心優しいAさんは手伝います。次に心優しいBさんが手伝い始めます。すると、手伝わないといけない「空気」が生まれ、Cさんも手伝い始めます。そうすると空気が固定化して、1時間、2時間は手伝って帰るのが当たり前になり、サービス残業が蔓延します。

「サービス残業は絶対に許さない」という強い姿勢が経営者には必要です。私は、サービス残業時間が月14時間以上

職員の実名を職員向けの広報誌で公表しました。タイムカードの打刻時間を見ると勤務時間の前後に少し時間があります。これをサービス残業時間とみなして月々集計したのです。

最初、実名での公表は管理職から強い抵抗がありました。しかし、これによりサービス残業はてきめんに減り、当初、全職員で月平均27時間あったものが、令和元年度には月平均1・5時間まで減りました。

——**残業時間や有給休暇の取得状況はいかがですか。**

残業時間は月平均8・5時間です。有給休暇については、去年の取得率は84・6%でした。10年がかりでようやく8割を超えました。また、有給休暇とは別に、半期に4日ずつリフレッシュ休暇があります。10日以上連続休暇が付与条件で、対象者の全員が10日以上連続休暇を年2回取っています。最初は「絶対無理」とみんなが言っていました。今は全員が取得しています。

——**長時間労働を改善すると**

多様な人材を活用できるようになる

——**なぜ、長時間労働を改善しなければ**

ならないのですか。

欧米もオーストラリアも介護職は残業しません。日本では考えられませんが、利用者が急に具合が悪くなっても残業しません。どうしてなのかを考えると、日本の勤務形態は長時間労働モデルだからです。戦後の人口増加による高度経済成長を長時間労働が支えてきた歴史があり、職場を長時間労働ができる人だけに固めました。長時間労働をできない人は職場から追い出され、その最たるものが女性です。

しかし、日本の人口は減少に転じ、長時間労働モデルでは人材を確保できませんし、産業を回すことも難しくなっています。だから国は「働き方改革」を進めているのです。

日本の対極にあるのがドイツです。国が東と西に分けられ、西ドイツが経済発展するのに労働力が大幅に不足しました。そこで、高齢者、女性、障害者を労働力として取り込んだのです。このような多様な人材を労働力として取り込むのに、いちばん問題なのが「長時間労働」です。ですからドイツはひたすら労働時間を短くしていきます。

日本の介護施設でもっとも長時間労働を生んでいるのが「夜勤」と「サービス残業」です。この2つがなくならない限り、

多様な人材活用はできません。夜勤ができれば正職員になれないというのであれば、女性も高齢者も障害者も夜勤は無理です。

現場は何でもできる優秀な正職員を望みますが、新卒も中途も採用できません。ば、高齢者や障害者、小さな子どもを抱えたお母さんたちに頼らざるを得ません。現場は働きにくさのある人たちを受け入れるのに抵抗があるので、まずは小さな子どもを抱えた元キャリアウーマンから採用を始めました。元キャリアウーマンはすぐく仕事ができるので、現場が受け入れやすいのです。そこから順々に採用対象の範囲を広げていきました。

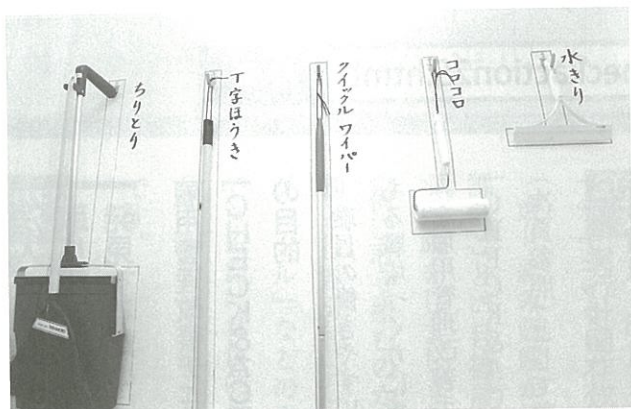
多様な人材を現場に入れる際には、どのような業務を分担するのがポイントです。介護福祉士の資格取得者が手すりをついたり、トイレや風呂掃除、下膳までする必要はないので、例えば高齢者や障害者の職員がその部分を担ってくれば、現場が助かります。ただし、ある程度の人数を入れないと、その効果はわかりにくいと思います。

——**多様な人材活用の取り組みとして、シングルマザーの働きやすい勤務制度も創設されましたね。**

10年前のことですが、当時は小さな子



将来、合掌苑の中核を担う若き外国人材。



掃除用具はさまざまなスタッフが片付けやすく。

どもを抱えたお母さんには本当に仕事がありませんでした。そこで、仕事がなく困っているお母さんたちに働いてもらう機会を提供しようと、「マザーズプロジェクト」の企画を町田市のハローワークに持ち込みました。

その際、シングルマザーが来ると予想していたのですが、来ませんでした。そこで、シングルマザー専用のシェアハウスをつくり、生活困窮者自立支援制度の相談窓口を声をかけたら、そこから来るようになりました。

シングルマザーが生活するためには年収300万円以上が必要ですが、未経

験、未資格では難しいのが現実です。そこで、未経験のシングルマザーが300万円稼げる働き方を新設しました。パートと正職員の間に限定正職員をつくり、時給1200円、土日の出勤義務をなくし、休日出勤すると1日5000円の手当、子ども一人に手当を3万円つけました。

その後、ハローワークにもシングルマザーコーナーがつくられ、シングルマザーもそうでないお母さんたちも、通年でたくさん紹介が来るようになりました。「町田のハローワークには、小さな子どものお母さんが働ける天国みた

いな場所がある」と評判になりました。

今後の課題は外国人材の活用

時間をかけて育てていくことが大事

——最後に今後の課題をお聞かせください。

最大の課題は外国人材の活用です。高齢化は、東京をはじめ都市部ではこれからピークが来ます。地方から東京に人材を呼んだら地方がつぶれてしまいます。解決策として、外国人材を考えています。ドイツやイギリス、オーストラリアも介護職の7割は外国人労働者です。自国民だけで介護を担っているのは日本だけです。

外国人材には、現場の主軸としての役割を期待しています。今年の1月に7名を採用し、福祉学校の卒業生を4月に2名採用しました。全員が中国人です。2年前に合掌苑が保証人になって福祉学校に入学してもらいました。彼らは職員宿舎に住み、現場でアルバイトをしながら介護福祉士の資格を取って、正職員として入職しました。

在留資格があるので、ずっと日本にいらることができる。このようなかたちで時間をかけて、大事に育成していくことが必要だと思っています。