

# 地域 ケアリング

特集

多様な人材確保について

特集編集  
**宮島 渡**  
日本社会事業大学専門職大学院  
福祉マネジメント研究科 特任教授

6

2021 Vol.23 No.6



あの人に  
インタビュー

一般社団法人 日本言語聴覚士協会  
会長

**深浦 順一**

社会福祉法人合掌苑 理事長 森 一成



●もり かずしげ  
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力を入れている。また、全国各地の団体や大学から「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依頼が多数あり、積極的に活動を行っている。

はじめに

現在の人手不足は、生産年齢人口の減少による働き手の減少がもたらしているものであり、今後も継続して続いていく構造的な問題です。そのため、働き手に対する考え方を根本的に変えていかなければ確保はますます難しくなる一方となります。

合掌苑が多様な働き方を考えるきっかけとなったのは、オーストラリアへ2006年から10年間、職員を連れて認知症研修に行ったことです。毎年2月に8日間の予定でオーストラリアのタスマニアに行き、

オーストラリアのパーソン・センタード・ケアについて学ぶとともに、多くの施設を見学し採用や労務管理について学ぶことができました。

オーストラリアは完全に同一労働同一賃金となっていて、同じ資格を持つ人であれば、同じ施設で週40時間働いていようが、1日8時間づつ5つの施設を掛け持ちして働いていようが、働く時間が同じであれば賃金は同じという仕組みになっています。つまり、日本のように1つの企業に完全に所属し、週40時間働くことを約束することにより正規職員となることで、非正規より高い収入を得るといったことは、オーストラ

あらすじ

人口減少の中、少子高齢化・生産年齢人口の減少など人口オナーズ期の日本において、経済成長の停滞や人手不足による長時間労働などの労働環境の悪化が懸念されている。そのような背景において、事業の健全な運営と維持継続が求められている。私たちは長年の海外視察から得たヒントをもとに、先を見据え、雇用のあり方を見直し今までの労働慣行を改め、徹底した働き方改革を進めてきた。本稿ではダイバーシティ&インクルージョンを推進する合掌苑の働きやすい職場づくりの取り組みを紹介する。

● Securing diverse human resources Initiatives in urban areas

Kazushige Mori  
Board Chairman, Social Welfare Corporation Gasshouen

リアでは存在しません。どういう仕事をやるかによって賃金が決まる仕組みとなっていて、日本のように勤続年数が長いから賃金が高いということはないのです。

また週の労働時間も施設によりまちまちで、週30時間という施設もあれば、週32時間という施設もあり、週35時間働くと翌月1日多く休みがもらえるという施設もあります。日本はどこにいても週40時間が当たり前だったので、施設によってまちまちという答えに大変困惑したものです。

さらに残業のことを訊くと、どこも施設でも残業はないとの答えが返ってきました。しかし帰る時間になったときに利用者が急変し、勤務時間を伸ばす必要が生じることはないのですかと尋ねると、それは当然あるとの答えが返ってきます。それは残業ではないかと訊くと、それは残業ではないとの答えです。なぜ？と当初は大変疑問に感じたものでした。

オーストラリアに行き始めて3年くらいたったときに、質問の仕方を変えて、「州の政府が定めた週の限界労働時間は何時間か」と尋ねてみました。するとわからない、

わからないと散々調べたあと、40時間という答えが返ってきました。「なんだ、日本と同じじゃないか」と私は思ったのですが、そうか！と閃いたのは残業に関する答えです。週の限界労働時間である40時間を超えるから残業に対する割増を払う必要が生じるのですが、そもそも週に32時間とかしか働かせていないので、1時間や2時間時間が延長したとしても、残業割増を払う必要がないのです。それが残業はないとどこでも答える理由でした。日本では限界労働時間まで働かせてしまっているのです、すこしでも伸びると残業になってしまいます。それまで全く疑問を感じていなかった1日8時間労働というものに対して疑問を感じるきっかけとなりました。

また同一労働同一賃金が徹底しているオーストラリアでは、複数の職場を掛け持ちしている人が少なくありません。例えば認知症専門の高齢者施設で3日、保育園で2日といった具合である。インタビュしたときに、「高齢者の施設はエネルギーを消耗するが、子供の施設ではエネルギーを貰える」と答えていたのが大変印象的でし

た。こういう働き方ができれば、燃え尽き症候群などもかなり防げるのではないかと思うのですが、日本でこういう働き方をすると非常勤という扱いになってしまい、給与面でも福利厚生面の面でも不利になります。オーストラリアでは週に定められた時間をフルに働けばフルタイム、そうでなければパートタイマーという分類しかなく、こういった面でもそれまで疑問を持つことがなかった正規・非正規という考え方に合理的な理由がないことに気付かされることになりました。

オーストラリアの制度が全て優れているわけではありませんが、多様な働き方を進めていく上では日本の労働環境より優れている。そう感じた私はそれからオーストラリア研修の付添を毎年しながら施設見学を行い、様々な労働環境について学ぶこととなるのでした。

政府による「働き方改革」で残業時間の削減や有給休暇の取得促進に対して、「こんなに人手が不足しているのに労働時間を短くしろというのはおかしい」という人がいますが、長時間労働を前提とした働き方

オーストラリアは同一労働同一賃金が徹底されており、職場の掛け持ちも珍しくありません。

合掌苑では月給制度を廃止し、時給月給制をとることでサービス残業低減に務めています。

を是とする人の数は年々減少しており、長時間労働ができない人を戦力としていく労働環境を作らなければこれからの生産年齢人口の大幅な減少を切り切ることはできないのです。そのためには長時間労働を前提とした働き方の仕組みを改め、労働時間を短縮し多様な人材が活躍できるようにして



差異時間が30分を超過した場合は理由を申告する。

- ①私的コミュニケーション
- ②自己啓発(勉強会含む)
- ③ゆとり出勤

図1 差異時間の仕組み

いかなければなりません。以上のことを前提として、現在当法人で行っている多様な人材確保の取り組みについてお話をさせていただきます。

### 1. 労働時間管理

#### (1) 月給制の廃止

月給という制度は月の所定労働時間に関わらず定額が支払われるシステムで、タイムカードの打刻に関わらず給与が支払われてしまいます。これがサービス残業を生みやすい環境を作り出しています。合掌苑では月給制度を廃止し、時給月給制をとっています。本棒の提示は月額でおこなっていますので、月額本棒を12倍し、その金額を年間の所定労働時間で割り本棒の時給額を出し、前月の総労働時間に有給休暇等の時間を足しこんだ時間をかけてその月の本棒額を計算しています。

#### (2) 労働時間の可視化

合掌苑のタイムカードシステムには各自ごとに勤務区分が設定されており、その日

が何時から何時までの勤務時間になっているかが入力されています。その時間を超過した場合はその時間が差異時間として記録されます。その差異時間は各職員ごとに毎月計測され、差異時間が15時間を超えた職員については苑内報という職員向けの内部広報誌で実名をあげて公開される仕組みとなっています。

#### (3) アメーバ経営による総労働時間管理

働き方改革でも言われている通り、労働時間の短縮は生産性向上のみならず、働きやすさの向上に不可欠です。労働時間の短縮は2つの視点で考えることが重要となります。ひとつは有給休暇取得率の向上、もうひとつは所定労働時間の短縮です。合掌苑ではアメーバ経営を取り入れていて、アメーバ経営における指標の時間あたり採算は分母を総労働時間としているため、特に各職員の労働時間管理については工夫をしています。アメーバ経営における時間あたり採算の分母である総労働時間には有給休暇の時間が含まれず、合掌苑においては研修の時間も含まれません。毎月次月の予定

$$\frac{\text{売上} - \text{経費}}{\text{総労働時間}} = \frac{\text{時間当り採算}}{\text{採算}} = \frac{\text{人件費} + \text{利益}}{\text{総労働時間}}$$

時間当り採算 < 平均賃金 = 赤字

時間当り採算 > 平均賃金 = 黒字

時間当り採算を上げるためには

- ①売上を上げる(売上最大)
- ②経費を減らす(経費最小)
- ③労働時間をコントロールする(時間最短)

図2 時間当たり採算方程式

採算を策定しますが、その際には各職員が自分の翌月の労働時間を予定し、その予定内に実績が収まるように週次で労働時間を管理していきます。有給休暇の取得予定でも年間予定から翌月の取得予定を作成

し、その予定を守るように有給休暇の取得を行っていきます。研修についても同様に翌月の予定を作成し、それを守っていく。このようにして総労働時間の短縮を目指しています。

## 2. 労働時間の短縮

#### (1) 早帰りのシステム化

合掌苑の1日の所定労働時間は8時間ですが、7時間15分を過ぎて帰れる状況ならば早帰りしてよいシステムになっています。これは介護職、看護職、調理職に適用されます。7時間15分で早帰りしたとしても、給与は8時間が支給されます。現状は「早帰り」ということになっていますが、今年度より1日の所定労働時間を8時間から7時間15分に変更し、ローテーション自体を9時間拘束から8時間拘束に変更していくことを実施予定です。

#### (2) フレックスタイム制度の導入

相談員、ケアマネージャー、栄養士、事務員についてはフレックスタイム制度を導入

入し、自己裁量で出勤時間を決められることにより月の所定労働時間内に収める工夫ができるようになっています。

(3) 有給休暇の計画的付与  
合掌苑では年次有給休暇とは別に特別休暇としてリフレッシュ休暇を年間8日間付与しています。これは上期と下期に4日間づつ付与され、付与条件として有給休暇と公休をあわせて10日間以上14日以内の連続休暇を取得することが付与条件となっています。またリフレッシュ休暇の取得予定は年度当初に各職員ごとに決定され、全員に配布される経営計画書に記載されます。

## 3. 多様な働き方の選択

#### (1) 育児短時間勤務の拡大

育児短時間勤務は1日6時間まで最大で2時間短縮することができます。6時間まで短縮する理由は休憩をとる必要がなくなるので、より早く帰ることができるようになるからです。しかし育児短時間勤務については6時間まで短縮しなければならない

労働時間を短縮するには、有給休暇取得と所定労働時間の短縮が必要です。

夜勤についてはすべてを専従化し、日勤帯の職員が夜勤をする事はありません。

というのはなく、事業所と本人の話し合いで6時間から8時間の間で自由に決定してよいということになっています。また何時間まで短縮するかということも曜日により変更してよいことになっています。

また育児短時間勤務は子どもが小学校3年生になるまで取得することができます。

(2) 夜勤の専従化

夜勤についてはすべてを専従化し、日勤帯の職員と夜勤帯の職員は完全に分離しています。そのため、日勤帯の職員は日勤のみを行い、夜勤をする必要はありません。夜勤専従職員は夜勤経験3年以上の人を採用しています。オーストラリアにおいても夜勤専従職員が最も採用しやすい職種であると言われていましたが、当法人においてももともと採用しやすい職種です。夜勤が専従化され日勤帯と分離されていることで、子育て中の職員が正職員の身分のまま勤務を継続することが容易になっています。

(3) 「限定正職員制度」

パートタイマーと正職員の間隔的な働き方として創設しました。

- ① 週32時間まで勤務時間の短縮が可能
- ② 土・日曜日の出勤義務なし
- ③ 土・日曜日に出勤した場合は土日手当5000円を支給

4. 働きやすい職場の構築

(1) DAY30・DAY90  
就労支援部署による面談は、就職後2回

(4) 定年制の廃止  
定年制は廃止し、職員は希望により何歳まででも勤務を継続できます。給与は60歳まで上昇し、60歳到達後は職種が変わらない限り60歳到達時の給与のまま65歳まで減少することはありません。65歳からは家族手当と住宅手当は支給されなくなりますが、本俸については60歳到達時のままです。70歳からは待遇を見直しします。

5. 働きづらさを抱えた人の採用

(1) 25大雇用

法人の方針として「10大採用」と「25大雇用」を制定し、「働きづらさ」を抱えている人を積極的に採用することとしています。

(2) 10大採用

① マザーズ(子育て中の方、シングルマザー) / ② 障がい者 / ③ 難病 / ④ うつ / ⑤ てんかん / ⑥ 介護離職中の方 / ⑦ 生活保護・ワーキングプア / ⑧ ボーダーライン(軽度な障がい障がい者手帳を不所持の方) / ⑨ シニア / ⑩ 就労国の言語がでない、かつ、専門スキルがない外国人

(3) 25大雇用

⑪ ニート・フリーター / ⑫ 引きこもり /

おわりに

今後も生産年齢人口の減少は続き、人手不足は解消されません。本文で記述した通り、働きづらさを抱えている人・高齢者・外国人など多様な人材の活用・活躍が事業継続の成功要因となります。そのためには徹底した働きやすい職場環境が重要であり、労働時間の短縮をはじめとする、多様な人材が働き続けられる職場を整えていくことが大切です。コロナ禍で労働環境も一変し、VUCAの時代であっても社会福祉法人として、社会的責任を果たし、合掌苑に関わるすべての人を幸せにする使命を全うしていきます。

- 夜勤を専従化し日勤帯と完全に分離
- 時間給1500円+夜勤手当1万円/日
- 勤務時間 1日10時間(21:00~7:00) 休憩1時間  
月 min126h max153h 平均141.75h

月	火	水	木	金	土	日
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28

図3 夜勤専従者

行われます。最初の面談は就職後30日が経過した時点で行われ、就職時に疑問に感じたことであるとか、給与面での相違などについての解消を目的として行われます。この面談は就労担当が行います。これをDAY30と呼んでいます。

次の面談は3ヶ月が経過した時点で行われます。この面談は理事長が直接行います。1年間の目標設定をすることを目的としていますが、トップが直接話を聞くことで、組織に対するエンゲージをあげることを目的としています。これをDAY90と呼んでいます。

(2) CAPによるエンゲージ調査を生かした面談の実施  
各職員に向けてアンケート調査を2ヶ月に1回行い、仕事に対するエンゲージメント調査を行っています。アンケートによりモチベーションが下がった職員に対して上司が面談を実施し、退職につながらないようにしています。

今後の多様な人材確保のためには、徹底した働きやすい職場環境の構築が重要になります。