

レポート

ライフイベントに応じて働き方を選ぶことがワーク・ライフ・バランスの原点

社会福祉法人善心会 統括施設長 小島隆之介



職員の声を拾い、ワーク・ライフ・バランス推進を決意するまで

当法人では開設当初から、育児・介護休業法に基づいた法で定める各種支援制度があり、申請・消化の実績もあった。特に育児休業・休暇は、対象者全員が利用していたが、その裏では「チームのみんなに迷惑をかけるのが心苦しかった」「戻ってきたときになんとか気まずい空気だった」「〇〇の妊娠のせいで異動になった」など、休業・休

暇や支援制度の利用にネガティブな声や雰囲気もあったようだった。

平成の時代が終わる頃、法人開設初期に新卒で採用した職員が、結婚・妊娠・出産という大きなライフイベントを迎えていた。これまでの貢献に改めて感謝し、これからも長く働いてほしいと願ったとき、法人としてできることは柔軟な働き方を整えていくことだと痛感したのである。

また、育児・介護に今は縁のない職員も多くいる。育児・介護と仕事の両

立に奮闘する職員だけでなく、その周りで働く職員にも理解を得られる取り組みが必要だった。「ある職員が各種支援制度を利用しても、他職員に負担が集中しない現場運営ができる体制を構築しないといけない」「職員の追加採用も必要になる」「どうせやるなら職場環境を徹底的に改善してやろう」と、ワーク・ライフ・バランスの推進を決意したのである。

出産や育児等のライフイベントと仕事を両立する取り組みは、法人目標と

して設定し、管理職が本腰を入れて主導しないとすまないことは自身の経験で知っていた。最初に、それまでの人員配置基準を上回る追加採用を検討した。人件費の上乗せが確実であり、予算編成にも関わる案件だけに、役員を巻き込んだ大きな意思決定と覚悟が必要だった。「一時的に赤字決算となっても、退職率が下がればコストは削減できるし、組織運営は安定する」と3年後の黒字化を役員に約束して、ワークライフバランス推進委員会を立ち上げた。

ワークライフバランス推進委員会の立ち上げを宣言した時の職員の反応はイマイチだったように思う。「ワーク・ライフ・バランスって何?」「どんな目的で何をする委員会なの?」といった声や雰囲気があったが、具体的な目標や新たな休暇制度が周知されるうち、少しずつ理解がすすんでいった。

当法人では、時間外労働時間1か月

当たり3時間以下、有給休暇取得率70%以上などにも取り組んでいるが、本稿では「ライフイベントに応じて働き方を選ぶ仕組みづくり」を中心とした取り組みについて記す。

実際に行った取り組み内容

①職員配置の見直しと追加採用

自分が休んでもフォローしてくれる職員がいる。まずはこの状態をつくり上げないとワーク・ライフ・バランスは整わない。検討を重ね、3名の追加採用が妥当との結論を得てコスト試算すると、1000万円を超える予算補正が必要だとわかった。定められた介護報酬の中で、どこからこれを捻出するのか。賞与支給率の見直しや新電力の導入、各種経費削減の啓発などを行ったが、予想通り年度決算は赤字だった。理事会では根拠と今後の方向性について説明し、なんとか承認を得た。

②育児と仕事を両立できる

新たな休暇の創設など

次に、配偶者の出産を控える職員を対象に、配偶者の出産前後にすぐに駆けつけたり、退院に立ち会ったりするために、子どもひとりにつき、半日単位で合計3日間申請可能な休暇（配偶者出産休暇）を創設した。配偶者から「自宅にいないで大丈夫」と言われて出勤した職員もいたが、おおむね好評である。

また、学校行事や学級閉鎖への対応等の、法で定められているものだけでなく、家族旅行や育児に関するあらゆる事由で、子どもひとりにつき半日単位で合計6日間申請可能な休暇（育児参加休暇）を創設。これは、男性職員の育児参加を法人として支援・あつせんしていくという決意表明でもあった。

さらに、子の看護等休暇は法で規定されている日数を2日上回る日数の取得を可能とした。

写真 ワークライフバランス推進委員会の会議の様子



有給休暇取得率の向上など、成果を周知することで理解が広がっていった。

各種認定の影響力和 取り組みの成果

ここまで書いてきたワーク・ライ

フ・バランス推進の取り組みが評価され、厚生労働省より若者の採用支援企業として「ユースエール認定」、子育て支援に積極的な企業として「ブラチナくるみん認定」を受けた。また岐阜県が独自に行う、介護人材育成や職場環境改善に積極的に取り組む事業者として「岐阜県介護人材育成事業者（ぎふ・いきいき介護事業者）認定グレードⅠ」という最高認定を受けた。これらの認定は、人材の確保・育成・定着に取り組む姿勢とその実績が可視化されるもので、企業のブランディングにとってわかりやすい指標となり、求職者目線では、働きやすい職場づくりに取り組んでいる企業だと判断する大きな基準となっている。この認定を見て面接を受けることを決めたという声もあり、その影響力を実感している。

気がつけば、2024年度の離職率は2.9%、2025年度の離職

率は5.8%（2025（令和7）年10月31日現在）となり、数値的にも大幅に改善している。また、毎年のように新卒の職員も採用できている。ちなみに、人件費比率は約68%。資金収支は少しずつ改善に向かっている。

ライフイベントは職員それぞれのかたちがあり、仕事との両立にもさまざまな希望がある。現役世代が減少の一途をたどり、職員の望む働き方を表現できる職場が生き残っていける時代に突入している。職員の採用・育成・定着は、職員のことを自分ごととしてとらえ、職員から選ばれる職場を本気でめざし、広く周知することで達成されたと確信している。

小島 隆之介（こじま たかのすけ）

1987年、医療法人に入職。2002年に社会福祉法人に移り、特別養護老人ホームなどの開設準備室に勤務。2013年より、法人本部事務長、2019年より現職。岐阜県老人福祉施設協議会理事長も務める。

③ ライフイベントや家族の事情に応じた働き方を選択できる仕組み

そして、職員それぞれのライフイベントや家族・家庭の事情に応じて働き方を選択できる仕組みを整えた。

正社員と同等の役割が担え、役職・権限やマネジメントスキルをもつが週40時間の就業が難しい場合は短時間正社員。育児休業から復帰したが、いきなりの正社員復帰は難しい場合は勤務時間が選択できる育児短時間勤務。週40時間勤務はできるが、土日の出勤が難しい場合はフルタイムのパート。妊娠や家事支援などと仕事を両立したい場合の特定社員Aおよび特定社員B（Aは週40時間、Bは週39時間まで）。平日の決まった時間しか働けない場合はパート契約など、それぞれの働き方と給与体系を連動させた。働き方を選択できるようにすることで、安心して働けると考えたのである。働ける時間、稼ぎたい金額、心身の負担を考え、職

員が家族と相談して選択する。自分や家族が納得して働けることは、安心して長く働けることにつながり、職員の定着に貢献している。

④ 子育て・育児サポーターの設置

働き方を選択できるといっても、どれも自分に合っているのか迷うこともある。また、仕事と育児の両立は心身ともに負担が大きいものである。そこで、すでに働きながら育児を行っている先輩職員を子育て・育児サポーターに任命し、相談できる環境を整えた。実際に仕事と育児を両立させている先輩が話を聞いてくれるため、心強い存在になっているようだ。

取り組みを浸透させるための地道な説明

働き方の幅を広げるためには、責任や権限を明確にすることや、それともなう公正な給与体系を構築することが重要となる。例えば、勤務時間は同

じ週30時間でも、パート職員と短時間正社員では役割も給与も違う。ここを不公平感なく整理して設計することには苦勞した。当法人の顧問弁護士・顧問社会保険労務士に相談しながら、半年以上かけて構築した。

職員への周知にあたり、パート職員から「私は短時間正社員になれるか」「短時間正社員になったらいくら給料上がるの?」といった問い合わせが複数あった。このほか、育児・介護に縁のない職員からの不公平感の訴えや給与支給率の見直しに納得がいかないという意見も一定数みられた。少数精鋭で現場を回すのだから給料を上げてほしい」「いつもフォローに回る職員に手当を渡してほしい」といった声もあるなかで、職員からの要望や質問に真摯に答えながら、取り組みの目的に理解を求める作業を地道に行った。

さらに、取り組みによる離職者の減少、育成疲れの軽減や時間外労働の削減、