

社会福祉法人花の園会の概要

住所：静岡県袋井市愛野東2-6-4
 電話：0538-42-9543
 実施事業：保育所（2か所）、地域子育て支援センター
 ホームページ：
<https://www.hananosonokai.com/>
 職員数：40人（男性4人、女性36人）
 平均年齢：35歳
 平均勤続年数：8年
 ※平均勤続年数は、社会福祉法人化した2006（平成18）年以降の年の平均値

た。しかしその後、職員の子どもは小学生や中学生へと成長して、PTAや子ども会など地区のさまざまな役が回ってきたり、子育ての事情で遅刻・早退・欠勤が必要な場面が増えました。そこでまず、私が最初に取り組んだのは柔軟な勤怠管理です。今までのシフトの組み方は7時番（7時は業務開始の時間、以下同様）で1週間勤務すると、次週は7時20分番、さらに次の週は8時番と、細かく刻まれたシフト

を週単位で順番に勤務する平等方式でした。わかりやすく平等感があつたため、この方式を基本として、日単位の調整を入れることにしました。私が理事長に就任した当初は、年次有給休暇の時間単位取得制度がまだ導入されていませんでした。そこで、9時番の週の午後に学校行事があつて早退する場合、その日だけ8時番に変更することで、勤務が午前の4時間だけになるようにして半日休暇を取得してもらったりしました。年次有給休暇の残日数がない職員は、給与が減らないよう一定の勤務時間は確保するなど、機械的平等に組まれたシフトから、家庭の事情を考慮したシフトへと変えていきました。

この時に特に意識したことは、職員から勤務調整や休暇の申し出があつた時に、次も安心して相談できるように、「心理的安全性」を感じてもらえるよう快く受けるようにしてきました。当初は若手の職員から、「なぜ家庭のある職員だけが優遇されるのか」という声も聞こえてきましたが、家庭の事情による勤務の調整や休暇は、働き続けるためには絶対に必要なものであること、休暇をとる職員がいる際は、本人からその理由を知られたくないとの申し出があつた以外は、必要性和セットにして伝えてきました。

働き続けられる職場づくりのポイント 第4回

ケース1：多様な勤務体系の整備

人材不足が指摘される福祉分野では、長く働き続けることができる職場づくりが欠かせません。そのポイントについて、企業とも共通する事項や、福祉分野の実際の事例を交えて学びます。



山崎 正太郎
 社会福祉法人花の園会 理事長、たんぼぼ保育園 園長

今月のPoint

- 1 職場の心理的安全性と平等意識の改革
- 2 多様な勤務体系とそれぞれの選択
- 3 経営者としての覚悟と挑戦

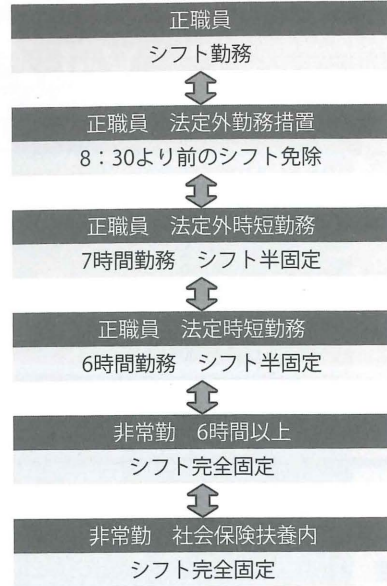
私が理事長に就任したのは、今から約6年前、「たんぼぼ第二保育園」の開園に向けて準備をしているとても忙しい時期でした。当時は娘が生まれましたばかりで、仕事と家庭の両立に苦しみました。夕方に一度帰宅し娘をお風呂に入れ、寝かしつけてから職場に戻り、夜遅くまで仕事をしていました。娘が1歳の頃には、妻に半日だけ園の仕事をお願いしたため、しばらくの間は私が娘をおんぶしながら仕事をすることもありました。こんな自らの働き方を通して、仕事と家庭が両立できる職場づくりの必要性を、身をもって感じてきました。

職場の心理的安全性と平等意識の改革

当法人には、これまでは家庭をもっていない職員が多かったこともあつて、休日数・時間はなるべく平等になるように、シフトは機械的に組んでいくことがよいという風潮がありまし

これまで法人として働きやすい職場環境づくりとして、採用力の強化、職員配置の改善、業務効率化など、さまざまな取り組みをすすめ、一体的な運用を心がけてきましたが、本稿では多様な勤務体系の導入に絞ってご報告します。

図 花の園会の6つの勤務体系（多様な勤務体系をその時の状況に応じて選択できる）



(筆者作成)

セージになっていくと考えています。
取り組みによる成果
働きやすい職場づくりに関するさまざまな取り組みを行ってきた結果、結婚・妊娠・出産などライフイベントによる退職はほとんどなくなりました。また職員の年齢構成も、以前は20代が中心の職場でしたが、今では特に30代の職員が増え、子育て世代が多く活躍

しています。これまでの取り組みが認められ、2020年度に厚生労働省が行う「はたらく母子家庭・父子家庭応援企業表彰」や、静岡県が行う「ふじのくに家庭教育支援推進企業教育長表彰」を受賞することになりました。まだまだ難しい課題は多いですが、職員の家庭や幸せを大切にできる法人であり続けたいと思います。

経営者としての覚悟と挑戦

これからは少子化の影響で労働力人口が減っていきますので、どの業界でも人材不足になってくるのではないかと思います。そのような状況です。そのような状況でも、質の高い社会福祉サービスを提供するために、働きやすい職場環境が必要です。職場

のトップが問題意識をも

※次号では、「サポート体制の充実」をテーマとした取り組みから学びます。

PROFILE

山崎 正太郎 (やまざき しょうたろう)

一般企業に就職後、2009年にたんぽぽ保育園に事務員として入社。2011年には園長に就任。現在は法人理事長を兼務。ふたりの子どもを育てる子育て世代の園長・経営者として、施設利用者の目線も兼ね備えた等身大の子育て支援をめざす。

ち、本気で改善しようと思えば、大抵のことは工夫によって何かしら改善できることがあります。前例のないことは怖さもありますが、経営者が覚悟を決めて思い切った挑戦をしていくことで、これからの活路が見いだされていくのだと思います。
しかし、根本には、職員が休暇を多く取得すると、コンプライアンス上の対応やサービスの質を保つことに非常に苦労する、現在の職員配置基準（制度設計）と実態との乖離（かいり）があります。こうした課題について今後議論がなされ、改善されていくよう、経営者として関係各所にはたらきかけていくことが大切だと考えます。

だけでコントロールできない家庭の事情等への理解も深まってきました。

多様な勤務体系とそれぞれの選択

非常に残念なことです。日本はまだまだ家事・育児の負担の多くを母親が担っています。ほとんどの職員が女性である当法人では、正職員と非常勤職員の2択だけでは、不十分だと感じました。例えば「非常勤」を希望される方の話を聞くと、「フルタイムで働くことはできるが早番が難しい」「子どもが小さいため7時間しか働けない」など、多種多様な事情があります。たくさんのお話をうかがうなかで、少しの配慮で正職員として働くことができる、できれば正職員として働き続けたい人が一定数いることに気づいたので、新しい制度をつくりました。

ひとつめが、「法定外育児短時間制度」です。法定育児短時間は子どもが満3歳まで6時間勤務となりますが、

この制度では小学校就学前までは7時間勤務ができます。

ふたつめが、「法定外勤務措置制度」です。これは、法定外勤務措置として小学校就学前までは朝8時半よりも前の勤務を免除する制度です。

このふたつの制度は、職員の育児を応援する制度として「育児・介護休業規程」の中に盛り込むことにしました。利用している職員から「こんなに子育てのことを考えてくれる職場はない」と大変喜ばれ、特に忙しい朝に家のことや子どもに手をかける時間が増えることが喜ばれました。

この制度をつくるうえでいちばん苦労した点は、どのように制度の利用にかたよりが生じないようにするかです。制度として設けたので当然必要であれば使ってもらいたいのですが、現実問題としては、たくさんの方が一度に希望すれば、利用しない職員の負担が増し、園運営ができなくなってしまう

ます。しかし、必要以上に利用条件を厳しくして利用を制限すれば、制度としての意味がなくなってしまう。

いろいろと悩むなかで、他園の事例を聞く機会があり、多様な働き方の選択肢があれば特定の働き方に極端にかたよることはないということがわかりました。そのため、図にある6つのさまざまな勤務体系が選べる環境を整えました。そのうえで、面談を実施して、お互いにとって最適な働き方を提案するような運用を心がけました。結果的には、現在、ふたつの制度利用者は法人全体で2人にとどまっていますが、6つの勤務体系の比率で見ると、適切と言える割合になっていると考えます。

2020年度からは「子どもにも関連する理由での遅刻・欠勤・早退は、年次有給休暇の残日数がない場合でも給与控除を行わない」という制度の試験運用を始めました。これは、法人として職員の子育てを応援する、強力なメツ