

睡眠は健康だけでなく 仕事のモチベーションにも影響する重要な課題と捉え、 業務改善と併せて勤務間インターバルを導入

人材確保のためにも 職員が働きやすい環境の整備を推進

滋賀県甲賀市で特別養護老人ホーム「エーデル土山」を運営する社会福祉法人あいの土山福祉会。介護業界では人材不足が慢性化しており、同施設においても離職率の高さが深刻な課題となっていた。

「私が施設長に就任した10年ほど前は、正直、会社全体で改革をしていかなければ事業が成り立たず潰れてしまうかもしれない、というところまで追い込まれていました。再生計画みたいな形で人材確保対策室というプロジェクトチームを立ち上げ、労働環境改善と業務改革に取り組んでいきました。そう話すのは、法人事務局施設長の廣岡隆之氏。職員の定着率を上げるためには、職員が働きやすい職場環境であることが重要と捉え、退職理由の分析を行い、現状の課題を洗い出し、改革を進めていった。

施設は365日24時間体制のため、職員は早出・遅出、夜勤など、多様なシフト形態での交代勤務を行っており、定時を超えた長時間の勤務や夜間の緊急対応などが生じると、翌日のシフトによっては、いったん帰宅してもまたすぐに出動しなければならない状況が起こることもしばしば。対応策を模索していく中で、海外の企業で広く浸透し、特にEU諸国においては義務化されていた勤務間インターバル制度を知ったという。

「私自身、ストレスを抱えて睡眠をとることができなくなったことがあり、身をもって睡眠の重要性を実感していました。睡眠



職場の様子

は健康だけでなく、仕事のモチベーションにも影響します。職員にもオンとオフの切り替えをしっかりとってもらう必要性を感じました。組織としても働く人が充実した深い眠りにつくことができるように考えていく必要があると思っています」と話す廣岡氏。2014年から職位や職種にかかわらず全職員を対象に12時間以上とする勤務間インターバルを導入した。

緊急時の対応による インターバル時間の確保が課題に

同法人では、介護業界の離職要因の主な3つである①「残業」による長時間労働、②「腰痛」をはじめとする身体的疾患、そして③「メンタル不調」、これらを完全撤廃しようという「トリプルゼロ」の方針を掲げており、具体的には介護用リフトを施設に完備したり、ツールを活用した業務効率化の推進や「ムリ・ムラ・ムダ」を省くことを目的とした定例会を毎月実施して検証を行う等、職員の業務負担を軽減するための対策を講じている。勤務間インターバルも働き方改革の一環として導入した。

「長時間労働などによってオンとオフの切り替えができずに緊張状態が長く続くと、眠りの質が悪くなってメンタル不調をきたしてしまいます。勤務間インターバルを設けることで、良い睡眠が良い働き方にもつながります」（廣岡氏）。

制度を導入する上で最も苦労したのは、夜間に緊急出動した職員のインターバル時間の確保。そこで、緊急出動した翌日は有給の特別休暇を付与する仕組みを就業規則に盛り込むとともに、常勤職員を増員して余剰人員を常に確保することで、緊急時にも人材不足に陥らない工夫を行った。余裕のある人員体制により、緊急対応に当たった職員が休暇を取得しやすくなっただけでなく、子どもの急な発熱等にも対応することが可能となった。

職場が変わってきたことを実感できると 推進への好循環に

導入だけでなく、制度をうまく運用していくためには、就業規則や給与規程などにしっかり組み込み、制度との紐付けをワンセットで行うことも重要だと話す廣岡氏。

同法人では、毎月15分ほど職員が役職者と1対1の対面で「トーキング」（個人面談）を実施し、勤務間インターバル導入

時には、健康や睡眠が職員にとってプラスになる取組みであるということ、このトーキングの中で職員一人ひとりに周知を図った。「一斉メールを送るだけでは制度の趣旨もなかなか伝わりにくいと思います。直接、職員に説明していくことでわりとすんなり腹落ちできたようで、理解してもらいやすかったですね」（廣岡氏）。

職員への周知を促すツールとしては、健康推進BOOK「健康経営2023」を作成。「あなたの意識が未来を変える！」とのトップメッセージとともに、生活習慣改善の4つの柱のひとつとして睡眠の重要性を掲載している。また、がんの予防についての支援のほか、運動習慣率、喫煙率、飲酒等の健康に関することを数値化して、「健康経営目標」として掲げる数値目標を達成できるよう職員に健康増進への行動を促す等、生活習慣改善のサポートを行っている。

「ただ単に、職員に休めと言っても、なかなか休めるものではありません。やはり最初の入口でどれだけ丁寧に時間をかけて、しっかりと理解して活用してもらえるか、ということが改革を進めていく上でのポイントになると思います。結果となって自分たちの職場が変わってきたことを実感できると、『上の人たちは自分たちのことを考えてくれている』という意識の変化にもつながり、推進への好循環が生まれます」（廣岡氏）。



健康増進 BOOK「健康経営2023」

職員の勤務状況を見える化し、 コロナ禍で先の見えない不安を払拭

コロナの感染が拡大していった2020年頃から、同施設においても日々の混乱や、突発的な人材不足に陥った。一部の人に出勤が重なってしまうなど、全職員が通常通りの勤務ができるようになるまでは体制を整えるのも非常に苦労したという。「で

すが、コロナがあったからといって、これまで築いてきた制度をなくすわけではありません。連続出勤になってしまった職員たちには、シフトが回るようになってから長期休暇を取ってもらったりしてバランスを取りました」（廣岡氏）。

この状態がいつまで続くのだろうかという先の見えない不安を抱える職員のために、「今、休んでいるこの職員は何日に復帰できます」という状況を随時確認しながら一覧にして毎日更新。勤務状況の見える化を図ったことで、「今は大変だけれども、この3日間を乗り切ったら、この人が復帰してくる」という見通しが立てやすくなり、職員の安心感につながった。

“働きやすい職場”を内外に発信する ことが人材確保にもつながった

勤務間インターバルの導入から10年近くが経ち、『トリプルゼロ』の取組みとの相乗効果により、2014年には10%を超えていた離職率がその半数にまで減少。全国の介護事業所の平均離職率を下回っている。また、毎月のトーキングを通じて仕事だけでなく家庭の悩みも含めて、職員の日々の悩みやストレスの状態を聞き取り、対応しているとのこと。最近ではメンタル不調を理由に辞める職員もゼロだという。

将来、介護施設の労働者不足はますます深刻になっていくと言われる中であって、隣市に施設を新たにオープンし、現在は3カ所で特別養護老人ホームを運営。「当法人の場合は地域的にも人材が集まりにくかったのですが、今はありがたいことに、いずれの施設にもいい人材が集まってくれています。職員が働きやすい職場づくりに取り組んでいることを内外に発信していることも効果となっています。やり方次第では、この介護業界にも人材が集まることを実感しています。今後ますます人材を確保できない時代になってくると思いますので、企業としては健康経営をより強化し、一層、職員を大切にしていけるための労働環境改善と業務改革に向けて取組みを進めていく必要があると考えています」（廣岡氏）。

DATA

社会福祉法人 あいの土山福祉会

認可：1996年11月
本社所在地：滋賀県甲賀市土山町北土山2057
事業内容：特別養護老人ホーム、デイサービスセンター、ショートステイ、居宅介護支援事業所等
従業員数：109名（男性36名、女性73名）

※2023年8月現在