

## 第一回 基金事業担当者介護人材確保意見交換会

### ユニットケアの推進と週休3日制導入の取組み

2017年10月16日

社会福祉法人光誠会 ころぼっくる

施設長 薄井 裕二

# 第一章 週休3日制導入の流れ

## I. 導入の経緯

### 【施設長の思い】

法人理念の中にある安心、安全な暮らしを実現する為に必要な事として、まず『職場環境を整え、職員1人1人が介護の質向上に取り組む』、次に『やりがいをもってモチベーションUPが出来る仕組み作り』、そして『それに伴う人材確保や人材定着』、この様なビジョンから日々努力をしてきたが、殆どの問題を解決する事が出来ないまま、時間と共に課題ばかりが増えていった。

そんな中、週休3日制に取り組むという話を耳にし、自施設でも取り入れられないか検討を行い、シミュレーションをする中で多くの課題が解決する可能性が明確になり導入に至った。

職場環境を改善できる具体的な方法が見つかり、入居者様と職員を同時に守る事が出来る可能性に大きな望みを持ち、導入から新たな勤務体制の定着に向けて取り組んでいきたいと考えている。

## II. 開設からの課題や職員の声（働き方アンケート自由意見より一部抜粋）

### 1. ユニットケアの弱点（開設より抱えている課題を明確にし、改善方法を模索する）

- ①基本的に1人の時間が多く、ストレスや不安を抱える職員が多い。
- ②全て個室という事もあり、居室内での介助中を理由に、他者の転倒事故等が目立つ。
- ③被る時間が少ないので立ち後は指導を受ける機会が少ない。
- ④OJTの機会が少ない事で自己流になりがちであり、質が上がらない要因の一つとして考えられる。
- ⑤用意している勤務パターンは多いが、協力ユニットとの兼ね合いで実際に早番、遅番、夜勤の時間調整は難しく変更の実績もない。また時間が被らないので現実的でもない。
- ⑥夜勤明けが公休に含まれるため身体が休まらない。
- ⑦勤務状況により早遅勤務に対しての偏りに敏感で、職員間での不満が多い。
- ⑧早遅勤務により入居者が職員に生活自体を合わせなければならない現状があり、実践における矛盾を感じている。
- ⑨早遅勤務により入浴実施が滞る。（同性介助など特に）
- ⑩早遅勤務により1人の時間が多く残業が発生しやすい。（平均2時間程度）
- ⑪または早遅勤務により取り組みに対して意欲的でなくなる。または内容によって進まない事もある。それに伴いやりがいにも繋がらない。
- ⑫開設より効果的な研修、会議の開催を目的とし、勤務時間内で実施するというルールで取り組んでいるが、必要な全体研修以外での内部研修やフォローアップ研修開催の実績が積めていない。
- ⑬人員確保が出来ない、定着しない。 など

※「何か具体的な対策が必要である。」という事から導入の検討が始まる。

## 2. シミュレーションの実施（28年3月）

①現在の勤務表を活用し週休3日制を想定した勤務表を作成する。

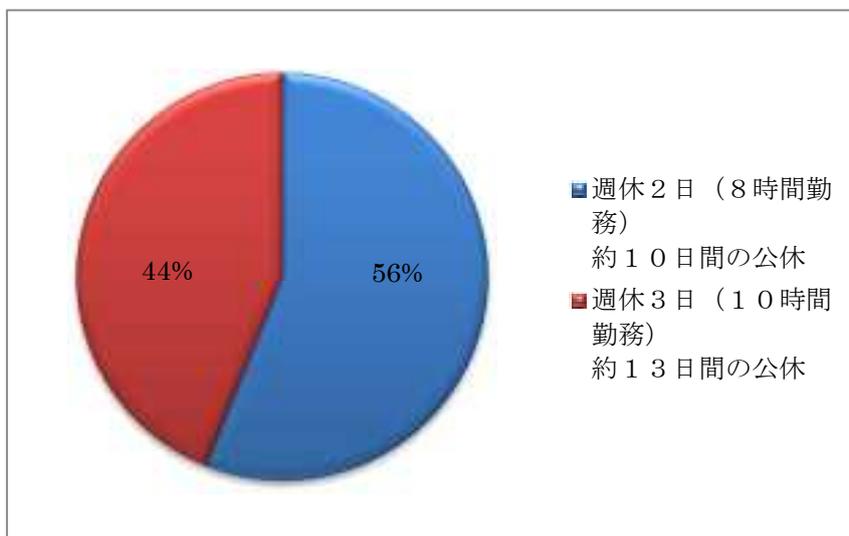
②勤務パターンの雛型を作成する。

※現状の職員配置であれば問題なく勤務も組める事がわかる。協力ユニットと併せて9名の職員がいれば問題ない。（8名では他から補填が必要）

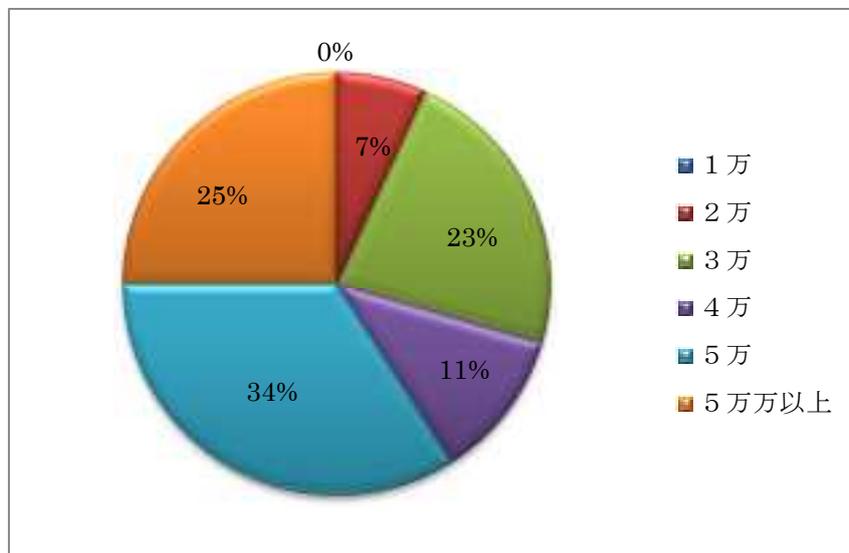
## 3. 「週休2日と週休3日どちらを選ぶか？」働き方アンケートの実施（28年3月）

①特養、ショートの46名を対象にアンケートを実施する。（回収率93%）

・週休2日と週休3日どちらが良いか？



・給料がいくら上がれば頑張れるか？



②詳細がなくても約半分の職員がメリットを感じている。

③同時に賃金アップとしてリーダー手当を1万円引き上げる。

※この週休3日と賃金アップの取り組みに対し「とちぎテレビ」より取材を受け、ニュースで取り上げられた。それほど興味深い取り組みである事が窺える。（3/31）

### Ⅲ. 週休3日制導入に向けての具体的な取り組み

#### 1. 勤務時間割比較表の作成（28年4月4日）

- ・勤務時間割比較表を作成し、週休2日と週休3日と実際に被る時間がどの程度変わるのか？など具体的にする。

時間比較表	夜間帯を除く1人の時間	内、勤務が被る時間
週休2日 8時間勤務	10時間50分 (650分)	3時間40分 (220分)
週休3日 10時間勤務	パターン組み合わせによる 255分～330分程度	9時間45分 (585分)

※早遅勤務時に職員が被る時間が、週休2日の220分から、週休3日になると585分と倍以上である事が明確になる。実際は休憩（それぞれ60分の計120分）や入浴介助（入居者1名に対し、準備片付け含め約60分）が入る為、週休2日の体制では30分～40分程しか職員が被る時間がなく、1日の勤務時間は、ほぼ1人である事が表からも読み取れる。

又、週休3日になると勤務パターンの組み合わせにより1人の時間が255分～330分など、幅広く勤務の厚い時間が調整可能である事もシミュレーションにより明らかになる。

※詳細は添付資料「勤務時間割比較表」、別紙1「勤務体制について」参照

#### 2. シミュレーションの具体化に取り掛かる。（28年4月5日～28年4月25日）

- ①リーダー会議時に導入に向けた概要を説明し、リーダーへ周知する。
- ②勤務時間比較表を活用し、ユニット毎に入居者の生活に合わせた必要な勤務パターンを割り出すよう依頼する。

#### 3. 特別養護老人ホームしらとり様と意見交換会（28年4月15日）

- ・職員が放送を見たとの事で、埴施設長より取り組みの詳細を伺いたいとお話がある。
- ・ころぼっくる地域交流スペースにて取り組み概要の説明、及び意見交換会を実施する。

※意見交換の中で施設は違うも悩んでいる部分は同じである事を認識する。人員の確保や定着、ケアの実践は課題である。（資料提供する）

#### 4. 勤務パターンの作成（28年4月21日）

- ①各ユニットの時間割シミュレーションを参考に必要な勤務パターンを割り出す。
- ②早番、遅番、日勤は15分刻みで作成する。
- ③遅番22時以降は深夜手当が発生する為、遅番は22時で区切る。
- ④夜勤は効率的な勤務時間の設定に対応出来るよう5分刻みで作成する。

**【早 番】 ※7パターン**

- ① 5 : 30 ~ 16 : 45
- ② 5 : 45 ~ 17 : 00
- ③ 6 : 00 ~ 17 : 15
- ④ 6 : 15 ~ 17 : 30
- ⑤ 6 : 30 ~ 17 : 45
- ⑥ 6 : 45 ~ 18 : 00
- ⑦ 7 : 00 ~ 18 : 15

**【日 勤】 ※11パターン**

- ⑧ 7 : 15 ~ 18 : 30
- ⑨ 7 : 30 ~ 18 : 45
- ⑩ 7 : 45 ~ 19 : 00
- ⑪ 8 : 00 ~ 19 : 15
- ⑫ 8 : 15 ~ 19 : 30
- ⑬ 8 : 30 ~ 19 : 45
- ⑭ 8 : 45 ~ 20 : 00
- ⑮ 9 : 00 ~ 20 : 15
- ⑯ 9 : 15 ~ 20 : 30
- ⑰ 9 : 30 ~ 20 : 45
- ⑱ 9 : 45 ~ 21 : 00

**【遅 番】 ※9パターン**

- ⑲ 8 : 45 ~ 20 : 00
- ⑳ 9 : 00 ~ 20 : 15
- ㉑ 9 : 15 ~ 20 : 30
- ㉒ 9 : 30 ~ 20 : 45
- ㉓ 9 : 45 ~ 21 : 00
- ㉔ 10 : 00 ~ 21 : 15
- ㉕ 10 : 15 ~ 21 : 30
- ㉖ 10 : 30 ~ 21 : 45
- ㉗ 10 : 45 ~ 22 : 00

**【夜 勤】※23パターン**

- ⑳ 19:45～7:00
- ㉑ 19:50～7:05
- ㉒ 19:55～7:10
- ㉓ 20:00～7:15
- ㉔ 20:05～7:20
- ㉕ 20:10～7:25
- ㉖ 20:15～7:30
- ㉗ 20:20～7:35
- ㉘ 20:25～7:40
- ㉙ 20:30～7:45
- ㉚ 20:35～7:50
- ㉛ 20:40～7:55
- ㉜ 20:45～8:00
- ㉝ 20:50～8:05
- ㉞ 20:55～8:10
- ㉟ 21:00～8:15
- ㊱ 21:05～8:20
- ㊲ 21:10～8:25
- ㊳ 21:15～8:30
- ㊴ 21:20～8:35
- ㊵ 21:25～8:40
- ㊶ 21:30～8:45
- ㊷ 21:35～8:50

※全50パターン

**5. 職員伝達用と導入説明用の資料作成（導入については現在も追記中）**

- ・本部へ稟議書の提出（28年5月2日）

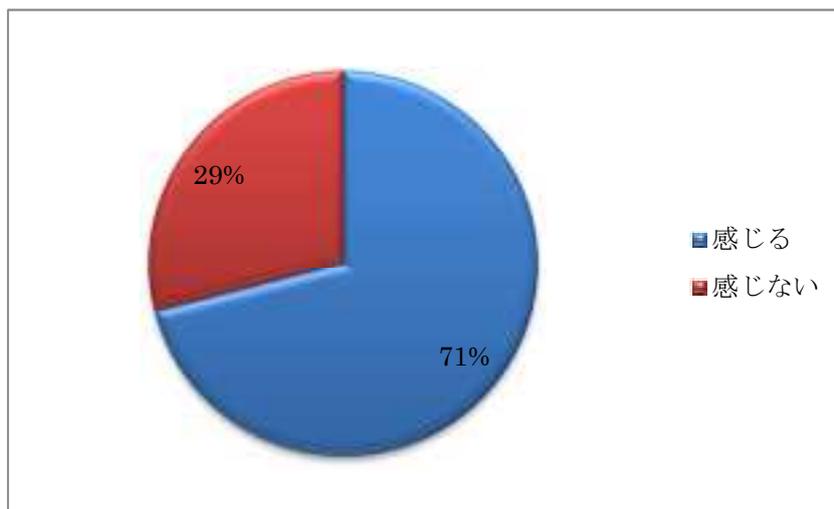
**6. 統括リーダー、生活相談員より対象ユニットのユニット会議時に伝達を行う。（40分程度）**

- ・5/9（月） 4丁目
- ・5/11（水） 6丁目
- ・5/13（金） 9丁目
- ・5/16（月） 5丁目
- ・5/18（水） 7丁目
- ・5/19（木） 10丁目
- ・5/20（金） 3丁目
- ・5/25（水） 2丁目

※伝達後それぞれアンケートを実施する。

## 7. 「週休3日制にメリットを感じますか？」働き方アンケート2の実施（28年5月）

### ①伝達実施後のアンケート集計結果（回収率 83%）



※伝達後、約7割の職員がメリットを感じると答えている。その他デメリット等に関しては施設としての見解と集計結果を資料にまとめ、リーダー会議と回覧にて返答している。又、導入後も継続してアンケートを実施する事とする。

※詳細は別紙2「働き方アンケート統計結果」参照

#### 【最も心に響いた職員の言葉】自由記載より

残業代をなくす為、週休3日制は良いアイデアだと思います。何か変化を起こす際は、必ずメリット、デメリットがあることを念頭に置きたいと思います。実際に実施してみないと分からない事もあると思います。実施してみて、時間の変動や問題点をあげて解決していきたいと思います。働きやすく、入居者様の事を考えて頂きありがとうございます。

## 8. 宇都宮市役所へ相談（28年5月23日）

- ・「週休3日制導入の流れ」、「勤務体制変更について」を説明の上、提出する。「週休3日制の対象となる職種についての記載があると良い。」とのお話を頂き追記、再提出する。取り組みに対して市としては問題ないとの回答を得る。

## 9. 勤務表の書式見直し、及び6月の勤務表作成

- ・勤務パターンの活用に伴い、使い易さなどを考慮し、勤務表の書式を見直す。
- ・各ユニットでの勤務パターンのシミュレーションを基に勤務表を作成。

※添付資料「勤務表（2016年6月）」参照

## IV. 週休3日制導入（28年6月1日）

## V. 地域密着型全体への導入

### 1. 地域密着型特別養護老人ホーム科の木における開設からの課題を整理する

- ・導入時に対象外となった8丁目への導入を検討する。
- ・地域密着型特別養護老人ホーム科の木の特徴として2階建ての29床（3ユニット）であり、科の木全体での協力体制の確立に難が生じている。
- ・夜勤が1ユニットのみ対象なので、昼夜問わず施設全体の状況把握がしづらい。それにより常に1ユニットで運営しているような感覚に陥り、孤立した形になってしまう。
- ・このまま週休2日制を続けても、ころぼっくる週休3日制の導入前に出た早遅勤務の際の課題改善は現状だと見込めない。
- ・開設から既に直面している入居者の重度化を考慮し、協力体制は必須であり、早急な環境改善が求められると考える。

### 2. 具体的な導入の方法（28年6月14日）

- ・勤務表シミュレーションから6人体制で可能と判断が出来る。
- ・シミュレーションを基に夜勤専門で入って頂いている職員へ説明を行い、了承を得る。
- ・日勤については3ユニットフリー体制として配置する。
- ・既に導入している9丁目、10丁目のリーダーと協力体制の強化について話し合う。

### 3. メリットとして考えられる部分

- ・日勤がフリーでいる事で全体の協力体制強化に繋がる。
- ・夜間の緊急時を想定しても、日中の様子が分かるので対応がし易い。
- ・科の木職員全体の協力意識が向上する。
- ・人の目が増える事で適度な緊張感を持ち、接遇に対しての質が保ち易くなる。
- ・必要な時に必要な人員を確保し易くなる。
- ・週休3日制を既に導入しているユニット職員の意見からも、入居者の生活の質が保ち易い体制になるので、入居者の安定した生活が望める。
- ・被る時間が増える事で、長期的な視点として、入居者の要望に対し安定して対応がし易い。結果として入居者、職員共にストレス軽減に繋がる。

### 4. デメリットとして考えられる部分

- ・欠勤や欠員には減法弱い。  
→その際は9丁目、10丁目職員の協力が必須であり、科の木全体で3ユニットを観ている意識が必要となる。

### 5. 対象ユニット8丁目職員への説明（28年7月6日）

- ・時間調整の都合上、導入後になってしまったが、ユニット会議を利用し導入の意義を説明する。

## VI. ハローワーク求人情報変更（28年6月）

- ・記載内容の変更は行なったものの、希望に沿った記載が出来ずアピールポイントとしては不安が残る。

## VII. 週休3日制導入前と導入後の施設全体での時間外数の比較

### 【ころぼっくる】

- ・導入前 平成28年5月の時間外数 193時間
- ・導入後 平成28年6月の時間外数 36時間

### 【科の木】

- ・導入前 平成28年5月の時間外数 56時間
- ・導入後 平成28年6月の時間外数 13時間

### ※約8割の時間外削減に成功！！

- ・導入前は入浴対応など、業務に係わる内容が殆どであった。導入後の具体的な内訳として、時間外での会議や研修参加、突発的な入居者への対応、デイサービスの延長対応のみとなっており、職員の頑張りにより効率良く業務内でのケアが実践出来ている事が分かる。

## VIII. 労働時間、休憩時間、年間の出勤公休日数のまとめ

### 【法人規程労働時間より算出】

- ①1日当たりの労働時間
  - 【1月～11月】9時間30分
  - 【12月のみ】9時間25分
- ②その他 休憩時間
  - 【1月～11月】105分
  - 【12月のみ】110分

### 【年間出勤公休日数一覧表】

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
出勤	18	15 (16)	18	17	18	17	18	18	17	18	17	18	209
公休	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13 (14)	156 (157)

※（ ）内は閏年

## IX. 経営推進会議での報告（28年10月）

### 1. 職員の状況（ランダムに聴き取り）

- ・慣れるまでは当然疲れるが、被る時間が増えた事で不安な気持ちがなくなった。

### 2. 提供サービスの状況（ランダムに聴き取り）

- ・今までは職員の勤務都合で午前中に入浴が実施出来ない状況があったが、現在は入浴が午前、午後に係わらず出来ない事がない為、ゆったりとした時間の中で個別支援に繋げる事が出来る。（個別の外出、外食支援、家族と入居者と職員での外出など）
- ・気晴らし程度ではあるが、屋外散歩や施設内散歩の頻度も上がった。

### 3. 時間外申請の状況

	6月		7月		8月	
27年	こ 50 : 40 科 81 : 00	131 : 40	こ 87 : 00 科 52 : 40	139 : 40	こ 123 : 40 科 45 : 20	169 : 00
28年	こ 18 : 20 科 13 : 30	31 : 50	こ 20 : 30 科 26 : 00	46 : 30	こ 24 : 20 科 34 : 10	58 : 30
前年比	▲76%		▲66%		▲65%	

※特養、ショートのみの比較

- ・現在まで約6割の時間外削減が出来ている。

### 4. 見えてきたメリット

- ・現在までも週休3日制に魅力を感じ、入職した職員が増えてきた事からも、人材確保の為のアピールポイントとして有効に感じる。実習生からも週休3日制の取り組みに対する反響は多い。
- ・他施設に限らず、様々な方々が取り組みの動向に対し強く興味を示している。
- ・急な職員の長期休暇などはあったが、無理な変更ではなく時間外で対応出来た。
- ・実際にユニットリーダー実地研修受入の反響として、どのユニットも職員の声掛けやケアの様子も含め、「かなりゆったりと穏やかな様子に衝撃を受けた」との声も頂いている。

### 5. 見えてきたデメリット

- ・休みが多いので、予定が詰まると出勤の調整が難しい。（外部研修など含め）

### 6. 客観的な印象

- ・協力ユニットとの連携が不十分に感じる。
- ・日勤フリーの活用がされていないように感じる。
- ・休憩時間や記録時間など時間が効率的に活用されていないように感じる。

## 第二章 週休3日制に関するアンケート外部委託

### I. 宇都宮大学 古賀誉章准教授のご協力（28年7月15日）

- ・古賀准教授が研究に携わる東京電機大学「施設平面と介護負担感の関係性に関する研究」内におけるアンケートのご依頼に伴い、週休3日制に関する項目を交え、導入前（5月）と導入直後（7月）の比較アンケートを実施して頂く事となる。
- ・自施設でのアンケート内容には限界があり、働く職員の本音をより引き出す事を目的としている。又、項目の内容もより具体的となる。
- ・専門家の方が実施するアンケートという面でも価値があり、情報共有していく事で相互にメリットがある取り組みと考える。

※アンケート内容は添付資料「アンケート C-2 裏面」（2枚）を参照

### II. 第1回外部アンケート集計結果（28年11月14日）

#### 1. 東京電機大学大学院の学生様による集計により結果報告を頂く。

#### 2. 主な分析内容のまとめとして

- ・従来の週休2日制では遅番の負担感が低く、早番の負担感が高かったが、週休3日制導入後は全ての勤務に関して負担感の割合が平準化された。（偏りが無くなった。）
- ・導入直後という混乱も手伝って“どちらでもない＝よく分からない”割合が増えたような印象がある。新しい環境になり判断が付かない状況が想像出来る為、今後も継続してアンケートを実施し課題を抽出していく必要性を実感する。
- ・9人体制の場合、職員数が充足していないユニットよりも、ヘルプで入っているユニットの方が負担感を感じている。
- ・勤務形態により、時間が被り起床や食事介助など、人手が増えた事に関しての安心感や負担軽減の意見は見受けられるものの、時間が被り手伝う事が増えた事に関しては負担感があるという矛盾した内容が目立つ。
- ・職員目線の意見ばかりで、肝心なケアの質に関しては何も考えられていない。導入の意義を理解しきれていない。
- ・勤務時間の調整、休憩時間の取り決め、日勤業務の取り決めなどユニット内、協力ユニット間で話し合うべき内容が取り決めされていない、又は一般職員まで浸透していない。

### Ⅲ. 新年度の取り組みとして（平成29年度）

年度末の施設長面談より週休3日制に関する聴き取りを行う。

週休2日に戻したいとの声もあったが、導入前の課題解決について考えると現状を継続した方が良いとの意見に落ち着き9割近い同意が得られた。

“有給消化”、“休憩時間の確保”、“緊急時における夜間体制”、“リーダー業務の軽減”、“働く職員の不安解消”、“OJT”、“虐待予防”と当施設の5ヵ年計画にも掲げる職場環境の改善において、更なる課題解決に向けた取り組みを立案する。

#### 1. リフレッシュ休暇の導入（有給消化）

福祉業界の「盆も正月もない」というイメージから脱却すべく、通常の公休13日に加え、交代で3日以上を目安にまとまった休暇を施設として促し、ストレス軽減だけではなく、プライベートの充実を図る。※日数は検討中（H29年3月1日現在）

有給消化率向上と共に、職員定着に繋げる事を目的としている。

#### 2. パート職員配置の体制構築（休憩時間の確保）

介護の分業化により“専門性を有する仕事”と“専門性を有しなくても出来る仕事”を分ける事で、専門職としての専門性を発揮し易い環境を整え、個別ケアを実践出来る体制作りに加え、週休3日制導入後に出てきた課題として、休憩時間が105分が増えた事で休憩時間の確保が難しいとの意見が上がり、パート職員の配置を検討し導入に至る。子育て中の方や、定年退職後空いた時間を有効活用したい方など、働く時間や働き方も選べる柔軟な対応を心掛けている。

また家庭環境の変化（子育てが落ち着いたなど）により、正職など働き方を求め、新たに働く場所を探さなくても済むよう、長い視野での雇用を意識し人材確保に努める。

#### 3. フリー夜勤プラス1体制の構築

開設より夜間は宿直を配置しており、簡易的な対応のみという限られた条件下での緊急時対応を行っていたが、対応する職員が介護経験者や看護職員とは限らず、現場職員のみならず宿直者も体制に不安があった。

今後を見据え、入居者の重度化や看取りを実施していく上で“スムーズな対応をしていくにはどうするか？”という視点で“特養リーダーとショートステイリーダーのみ”を対象とし、フリー夜勤をプラス1で配置する事を検討する。

併せて取り組み意義として以下の5点を設定する。

- ①書類の整備、ユニット職員の管理などに掛かるリーダー業務の負担軽減。
- ②OJTの機会を有効活用し、リーダーの指導力強化（マネジメント、リーダーシップ）を図ると共に、リーダー全員で施設全体の人材育成を行うという意識改革。
- ③看取り、緊急時にスムーズな対応が出来る体制作り。（勤務内で行える事であらゆる場面での現場サポートが可能）
- ④虐待予防。（定期的なフリー夜勤のラウンド）
- ⑤以上を実践する事で働く職員の不安解消をし、職員定着に繋げる。

**【平成29年2月14日】**

リーダー会議にて意義を周知し全リーダーの同意を得る。

**【平成29年2月24日】**

運営会議にて意義を周知し全部署に同意を得る。

**【平成29年3月2日】 ※別紙「フリー夜勤業務マニュアル」作成中**

全リーダーを徴集し、緊急ミーティングを開催する。

内容としては配置シミュレーション、フリー夜勤の役割（ルール作り）の決定。

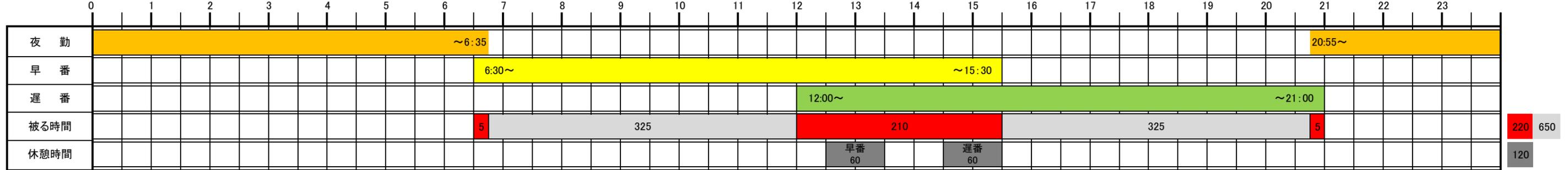
取り組み意義の再周知を主とした。

社会福祉法人光誠会  
特別養護老人ホームころぼっくる  
特別養護老人ホーム科の木

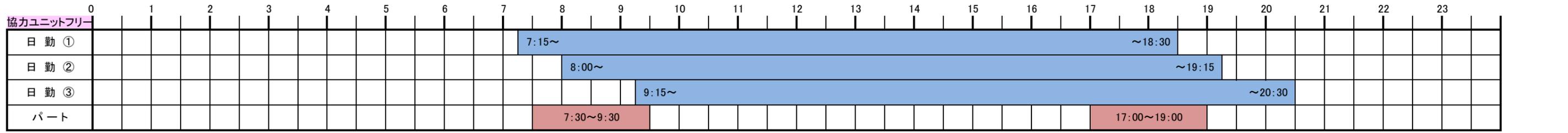
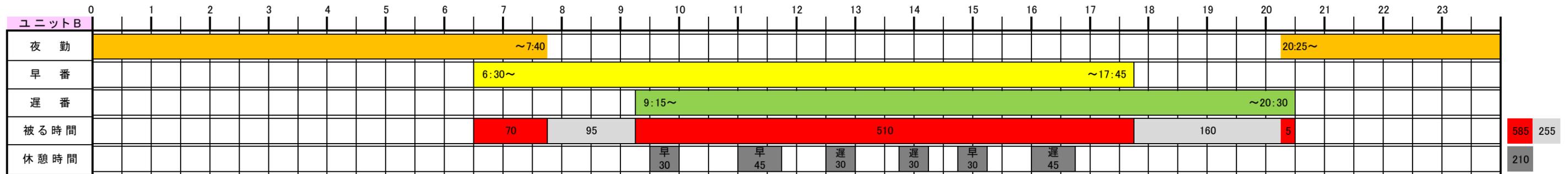
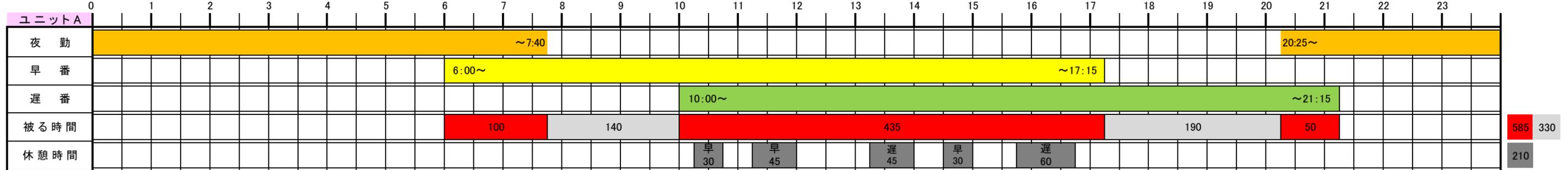
# 勤務時間割比較表

夜勤  早番  遅番  日勤  パート  被る  1人  休憩

## 【週休2日】



## 【週休3日】



## 【ユニットシミュレーション用】

