2025年3月1日発行　通巻375号 ISSN 1880-5248

ケアワーク

CARE WORK

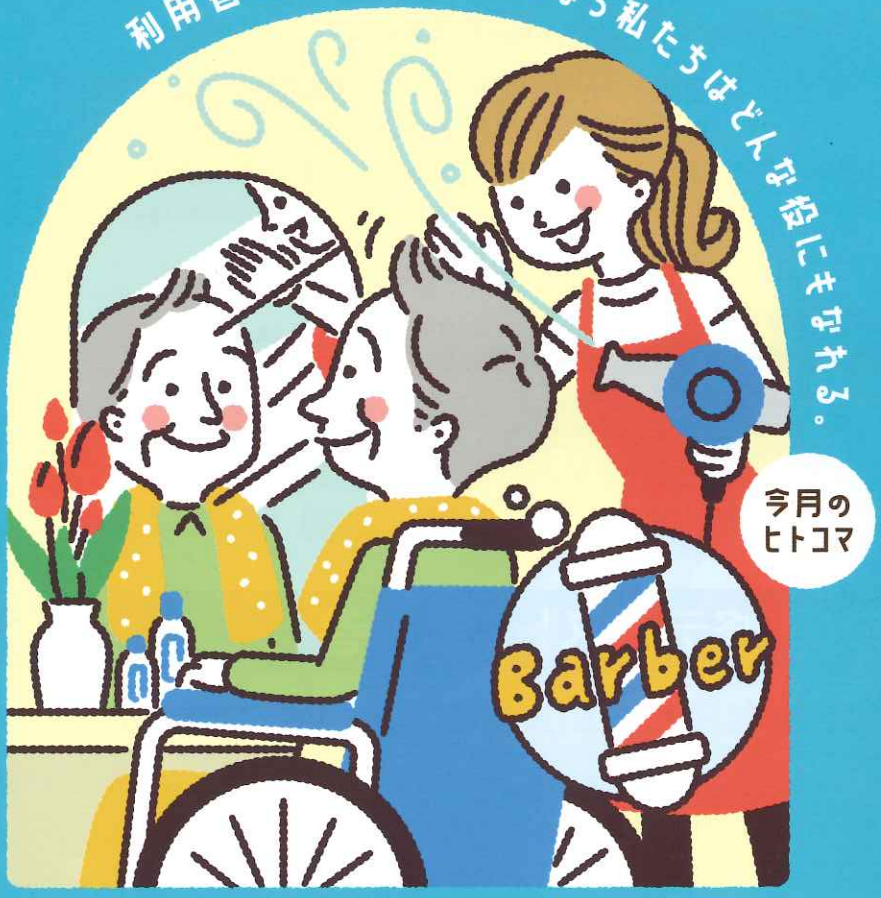
No.375

3 Mar. 2025

特集

介護現場の離職を防ぐポイント

●Professional Care International株式会社 代表取締役　片山 海斗 氏
●鈴木ヘルスケアサービス株式会社 代表取締役　鈴木 則成 氏



ケアトピックス
介護現場の健康確保――働き過ぎや交代勤務の疲労を蓄積させないポイント

人材採用成功のカギ
介護現場における採用成功事例①

認知症ケアとマネジメント
私たち介護チームが抱える問題――心理的に安全なチームとは

公益財団法人 介護労働安定センター

どこまでも「職員ファースト」丁寧な対話で職場環境を整え、離職を防ぐ

鈴木ヘルスケアサービス株式会社（滋賀県彦根市）は、6ヵ所の地域で通所介護、グループホーム、小規模多機能型居宅介護などの事業を展開している。令和5年度「介護職員の働きやすい職場環境づくり」厚生労働大臣表彰奨励賞を受賞。その背景には、18年前の離職者の大幅増加がある。「イキイキと働きやすい職場環境」が実現できれば離職に歯止めがかかる。そう鈴木代表取締役は信じ、職員を巻き込んで改革をコツコツと実践してきた。どのような取り組みが離職率を下げたのか。

15年間で離職率が大幅に減少

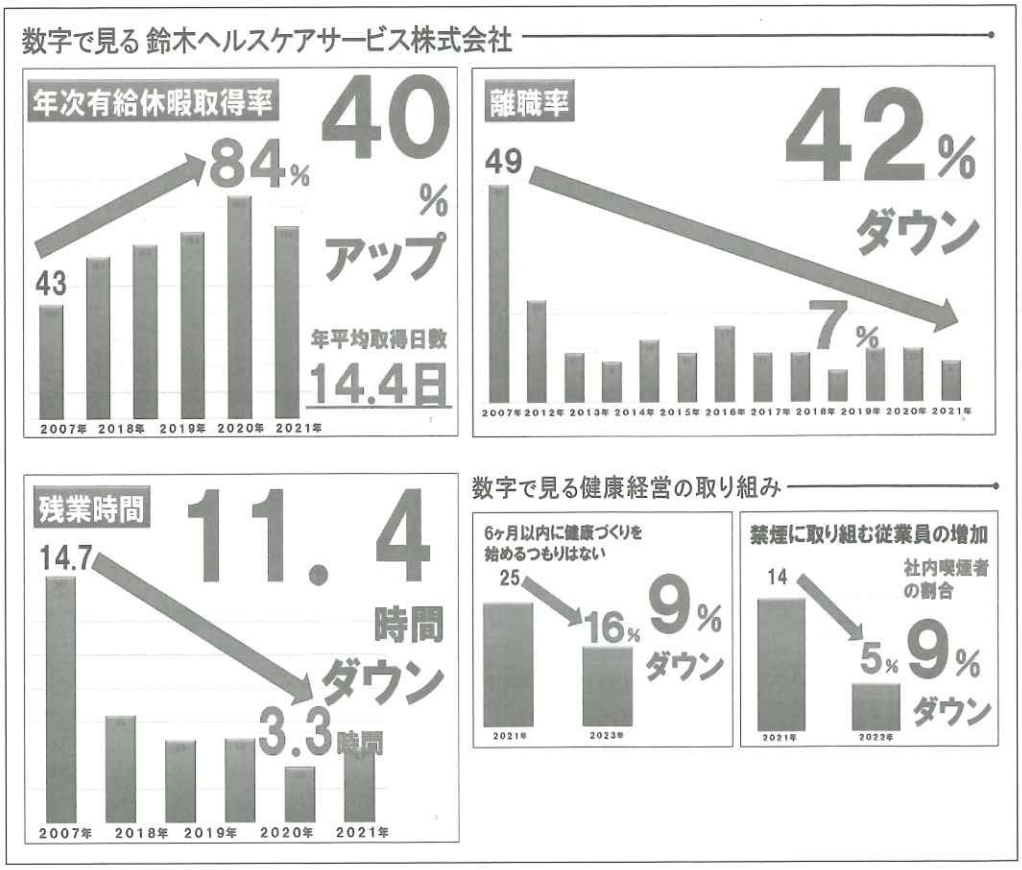
鈴木ヘルスケアサービス株式会社が離職防止に取り組んだきっかけは、18年前に遡る。退職者が急増して、すぐにでも対策を講じる必要性を認識したからだ。

表向きの離職理由は、結婚するから辞めたい、子育てが忙しいから続けられない、子どもが学校に入学するから仕事ができない…など、ライフイベントに関するものが主だった。ところが、一歩踏み込んで聞いてみると、実は社内の勤務環境への不満を口にする者が多かった。鈴木則成代表取締役は次のように振り返る。

「弊社の企業理念が『イキイキと働きやすい職場を提供し、生きがいを感じる会社をつくります』であるにもかかわらず、実態が乖離していました。このままではいけないと、まずは職員に向け実態把握のためのアンケート調査と、法人幹部による面談を実施しました。

同時に子育て中、あるいは今後子どもを持つ意向のある職員を中心にプロジェクトチームを結成。勤務環境の改善に向け、方策を話

図表1　数字で見る取り組みの実践効果



鈴木ヘルスケアサービス株式会社
代表取締役
鈴木 則成氏

し合いました」

もともと社内には子育て支援に関する制度や、それに伴う休暇制度、福利厚生等も含め、利用できるものはあった。それにもかかわらず、実際に利用する人は少なかった。制度があると知っていても、「どうせ使えない」と最初から諦めている職員がほとんどだったという。

そこで鈴木氏はまず、既存の制度がしっかり使えるものだということを周知。並行して、アンケートや面談等を行い、吸い上げた意見をさらにプロジェクトチームで揉んで、改善策をともに考えた。その結果、集約されたのが、**1子育て世代への配慮　2長期休暇制度の確立　3人材育成**の3点だった。

これらの取り組みを地道に実践することで、好循環が生まれた（**図表1**：15年間の取り組み効果）。離職率は49％から7％に減り、年次有給休暇取得率が43％から84％と40％アップ、残業時間も14・7時間から3・3時間と大幅に削減できた。そして令和5年度「介護職員の働きやすい職場環境づくり」厚生労働大臣表彰奨励賞受賞に至る。

多様な働き方と休暇が人材の定着につながる

離職防止のための取り組み（**図表2**）の中で、**子育て世代への配慮**については何に取り組んだのか。

例えば「時間単位有給制度」は、子どもの保護者会があるときや、登下校のスクールガードの当番のときなど、今までは1日休まざるを得なかった。だが、この有給制度を利用することで、時間単位で休みが取れるようになった。また、両親の介護で病院等の受診に付き添う際も、これが活用できる（1年間で5日間、40時間まで取得可能）。40時間を超えるときも想定して「半日有給休暇」も追加した。

「短時間勤務制度」により、6時間勤務が可能になった。適用期間も当初、保育園に上がるまでだったが、小学校に上がるまでに延長した。さらに上の年齢まで延長できないかという要望もあり、現在検討中だ。

夏休みや学級閉鎖、子どもを1人で家に置いて家を出ることができないときなど、「子連れ出勤制度」がある。デイサービスでは、利用者と楽しそうに交流する子どもたちの姿がごく当たり前の風景となっている。訪問介護事業所では、ヘルパーが訪問に出ている間、事業所に残る管理者や他のヘルパーたちが子どもたちを見守る。

コロナ禍で実現不可能だった「子連れイベント参加」も、最近では少しずつ復活している。懇親会や忘年会などのイベントに子どもたちも出席し、費用は会社が負担する。日ごろからの職場内での人間関係の構築は大事なことだ。コロナ禍で職員とその家族の交流ができなかった分、今後もっと職員同士のコミュニケーションをこのようなイベントを通じて密にしていきたいと鈴木氏は話す。

長期休暇制度確立については、「連続5日休暇制度」を設け、ゴールデンウィークや夏休みなど、5日間連続で気兼ねなく休みを取得できるようにした。具体的には管理者がシフトを調整して、職員が休みを取りやすいようにする。

「年間休暇125日」を連続して取れるような配慮にも努めた。

図表2　離職防止のための取り組み内容

1 子育て世代への配慮
・時間単位有休制度 学校行事や家族用事に活用（半日有給休暇を追加）
・短時間勤務制度 8時間勤務から6時間勤務を推奨
・子連れ出勤制度 夏休みや学級閉鎖のときなど、職場に連れて勤務がOK
・子連れイベント参加 忘年会・懇親会・社内旅行への子ども参加は無料に
2 長期休暇制度確立
・連続5日休暇制度 GW、夏季休暇は5連休の指定休暇制度を導入
・年間休暇125日 連続休暇を取得しやすいように配慮
3 人材育成
・資格取得をフォローアップ 介護福祉士やケアマネジャー資格取得のための対策講座を開催 参考書購入費用は全額会社負担
・社内研修の充実

社員の子どもも参加可能な職員歓迎会

大勢が参加した社員旅行（コロナ禍以前）

資格取得支援と研修の充実が職員のモチベーションアップに

人材育成面では、鈴木氏自身が講師を務める「資格取得支援」の講座がある。職員の声によりスタートしたもので、介護福祉士やケアマネジャーの資格取得のために社内で勉強会を開き、テキストや参考書購入のための費用を会社がバックアップする。一緒に目標に向かって勉強できるのでモチベーションが保てると評判だ。なかには無資格で入社して、初任者研修、介護福祉士、ケアマネジャーを取得、キャリアアップした人もいる。

また現職員に向けては、さまざまな研修制度（**図表3**）を設け、学びを深めてもらう。

「研修委員会があって、部長が統括して年間の法人全体の研修内容を決めています。各事業所より委員を出して話し合いを重ね、内容を精査しています。現場職員の意見も内容に反映されやすくなりました」

特に介護技術と入浴介助は、支援を行う職員によりケアの質のばらつきが生じないよう、統一したケアが提供できるように、実践的な内容が盛り込まれる。

「本来私は、研修は対面形式で開催したほうが、受講者の理解度、達成度を講師が確認でき、参加者同士の交流の機会にもなるので、よいと思っています。ところが、コロナ禍ではオンラインでの開催を強いられました。これからは対面での研修をもっと増やしていきたい」と鈴木氏は言う。

再雇用（定年後の雇用延長も本人の意見を優先し、定年前の給与を保障）、再就職（人間関係が原因で一度辞めた職員等の復活）などについても、職員の立場と気持ちをあくまでも尊重する。

すべての課題や目標について、徹底して「職員ファースト」を心がけ、対話を通じ職員が何を望んでいるのかをしっかりと理解。その上で、管理職に適切な指示を出し勤務環境を良くしていく。

「トップダウンで、部長や管理者に任せるのではなく、代表である私が丁寧に一人ひとり説明し真摯に向き合うことで、周知いただける。それこそが、イキイキと働きやすい職場をつくるために必要なことと考えています」（鈴木氏）

概要

名称	鈴木ヘルスケアサービス株式会社
所在地	滋賀県彦根市後三条町350-3

図表3　スキルアップ研修の充実

新人研修 個々に応じたプログラムを作成し、介護技術から入浴介助の業務全般について研修を行い、終了後もフォローアップを行う。	**メンタルヘルスケア研修** ストレスを発散し、溜め込まない方法を学ぶ。
介護技術研修 現任スタッフの振り返り学習を行う目的で定期的に開催。学校や養成校では習わない「新しい介護」（介護者・介助者お互いに負担のない介護）を実技指導。	**要介護度改善研修** ICFについて理解を深め、要介護度改善のためにどのような関わりを行ったらよいかを学ぶ。
入浴介助研修 生活リハビリの理念に基づき、麻痺のある人でも普通の浴槽で入浴できるように実践的な入浴介助方法を伝える。	**ケアプラン作成講習** ケアプランを理解し、作成したり作成補助ができる知識を学ぶ。
接遇マナー研修 介護職としてのみならず社会人としての正しいマナーを習得。	**AED・救急救命講習** 事故や緊急の事態に遭遇したときに救命活動が担える人材育成を行っている。また社内には応急手当普及員の資格を持つスタッフも在籍している。
法令遵守研修 介護保険制度・身体拘束・虐待防止・個人情報保護に関して学び、最新情報を身につける。	**安全運転講習** デイサービスの送迎や訪問介護の際に自動車を運転する機会が多いため、定期的に実施している。