

／ 介護現場における ／

週休3日制を柱とした

多様な働き方の 導入

+

働き方の整備

勤怠管理

多様な働き方

人材育成

社内
コミュニケーション

職場環境

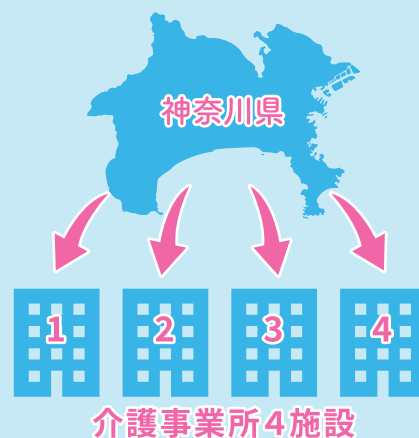


はじめに

神奈川県では、令和6年度介護現場における多様な働き方導入検討事業において、県内の介護事業所4施設に対し、週休3日制の導入を中心とした多様な働き方や、効率的・効果的な事業運営を目指すための現場の働き方の整備を実施しました。

本書は、この事業で検証を行った4施設においてどのような取組をしたのかをまとめたものです。

神奈川県の介護事業所の皆様が多様な働き方の導入に取り組む上での参考として、ぜひご活用ください。



MAP: 国土地理院「基盤地図情報データ」をもとに神奈川県が作成したものを編集・加工

介護現場を取り巻く現状

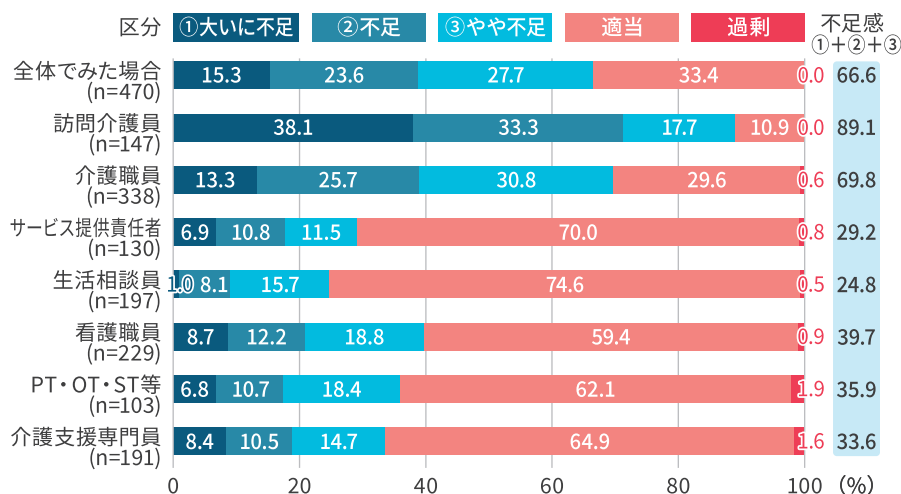
超高齢社会が進む中、介護業界では人材の確保と定着が重要な課題となっています。特に訪問介護員や介護職員は不足傾向にあります。一方で「働きやすい環境づくり」が採用や定着率向上につながると考えられます。

● 従業員の過不足状況

神奈川県における介護現場の従業員の過不足の実態として、全体の(66.6%)が人材不足を感じており、特に訪問介護員(89.1%)や介護職員(69.8%)の不足状況が目立っています。

出典: (公財) 介護労働安定センター
(令和5年度 介護労働実態調査結果
都道府県版 14神奈川県支部)

従業員の過不足状況 (神奈川県)



今後も加速する超高齢社会において、多様化・複雑化する介護ニーズに、限られた人材で対応していくためにも、**多様な働き方の導入**が求められています。

● 働きやすい職場づくりが採用につながる

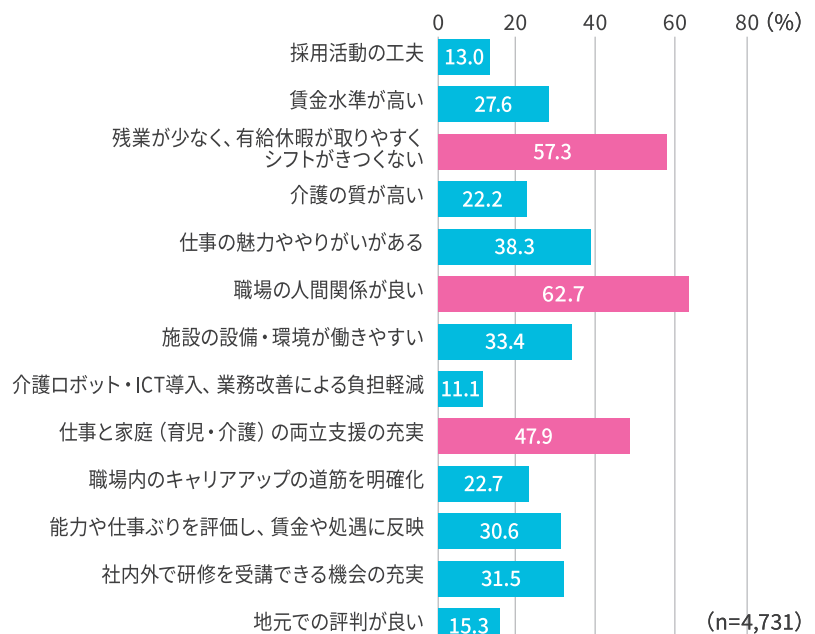
採用が順調な事業所では「職場の人間関係の良さ」が最大の要因となっています。

さらに、「残業の少なさ」「有給休暇の取得しやすさ」「シフトの柔軟性」「仕事と家庭（育児・介護）の両立支援」など、働き方の整備が進んでいる職場ほど、採用につながる傾向があります。

出典：（公財）介護労働安定センター
（令和5年度 介護労働実態調査結果）
「図表1-3-1 採用がうまくいっている理由」

※複数回答可能
※「その他」、無回答は非掲載。

従業員の採用がうまくいっている理由



● 柔軟な働き方が定着率向上につながる

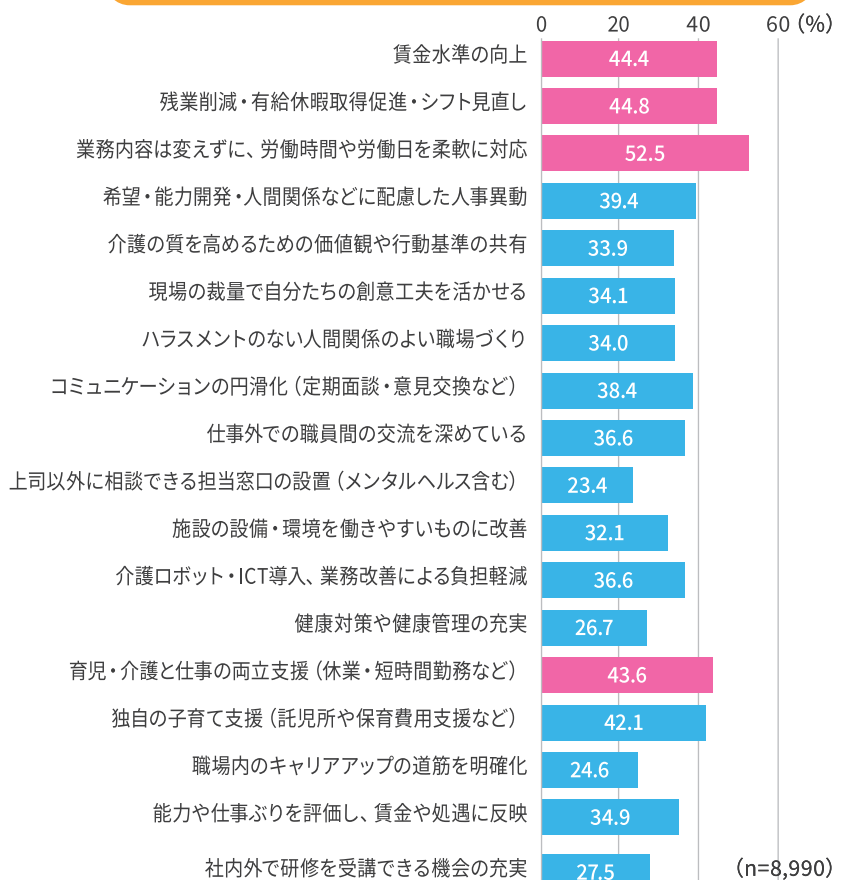
定着率が向上している事業所では、「労働時間や労働日を本人の希望に応じて柔軟に対応」していることが最も大きな要因です。

加えて、「残業削減・有給取得促進・シフト見直し」「賃金水準の向上」「育児・介護との両立支援」なども、職員が働き続けやすい環境づくりに貢献しています。

出典：（公財）介護労働安定センター
（令和5年度 介護労働実態調査結果）
「図表1-3-2 早期離職防止・定着促進方策の取り組みの効果に係る評価」

※早期離職防止・定着促進方策の取組を行っている事業所における当該施策に効果のあると回答した事業所の比率。

早期離職防止・定着促進に効果のある取組



多様な働き方の導入や柔軟な勤務体制の整備が、採用や定着につながっています。
週休3日制を柱とした働き方を取り入れ、柔軟で働きやすい職場づくりを進めましょう。

多様な働き方について

● 多様な働き方とは

多様な働き方の例として、働く人のワークライフバランスを重視し、一人ひとりの状況に応じて自分らしいスタイルで働けることが挙げられます。働く時間や場所の選択肢を広げ、柔軟な雇用形態や休暇制度などを整えることで、多様な人材の確保・定着が可能となり、企業の生産性や創造性の向上が見込まれ、組織の成長が期待できます。

働きやすい職場の構築

多様な人材の確保・定着

生産性・創造性の向上

● 介護現場における多様な働き方の例

介護現場における多様な働き方の例として、個々の状況に合わせた勤務形態、育児や介護のための特別休暇制度、シニア雇用や兼業・副業などが挙げられます。

中でも近年注目されているのが**週休3日制**の導入です。

- 柔軟な勤務時間
- 短時間正社員
- 変形労働時間制
- テレワーク
- 育児や介護のための休暇
- 兼業・副業
- 新入社員・復帰社員のフォロー
- 定年の延長・シニア人材の活躍
- 複数事業所の兼務
- 週休3日制** …など

● 多様な働き方の導入事例

テレワーク

導入前の課題

勤怠管理の難しさや現場との情報共有不足が課題。職員の作業環境の不安も。

取組

勤怠報告システムや作業環境ルールを整え、情報共有のための IT ツールを導入。

導入後の変化

柔軟な働き方が可能に。業務管理や進捗把握がスムーズになり生産性が向上。

育児のための短時間正社員

導入前の課題

育児と仕事の両立が難しく、フルタイム勤務が難しい職員が離職を選択していた。

取組

短時間勤務制度を導入し、個々の事情に合わせた柔軟な勤務時間を設定。

導入後の変化

育児と仕事の両立がしやすくなり、職員の定着率向上と業務の安定化が実現。

週休3日制について

週に4日働き、残りの3日は休息や自己の時間を有効に活用する働き方の制度です。

なお、希望者を対象に週休3日制とする制度のことを「選択的週休3日制」と呼びます。「何曜日を新たに休日とするか」「誰を対象とするのか」など制度の運用方法については法的に定められていないため、企業が任意で設定できます。

● 3つの導入パターン

給与・総労働時間がともに減る「**給与減額型**」、給与は変わらずに総労働時間が減る「**給与維持型**」、給与・総労働時間ともに変わらない「**総労働時間維持型**」の3つのパターンに分けられます。

	給与減額型	給与維持型	総労働時間維持型
適する主な目的	介護・育児の両立支援	キャリアアップ・成長支援	キャリアアップ・成長支援
給与	減る	変わらない	変わらない
仕事量	減る	変わらない	変わらない
仕事の質	変わらない	変わらない	変わらない
仕事の密度	変わらない	上がる	変わらない
1日の所定労働時間	変わらない	変わらない	増える
残業時間	変わらない	1日の労働時間、仕事量に変更がないため増える可能性がある	変わらない
1ヶ月の総労働時間	減る	減る	変わらない
主な対象者	介護・育児中の社員	全社員 OK	全社員 OK
導入時の懸念点			変形労働時間制を導入することになる

● 導入するメリット・デメリット

企業のメリット

- ・ 優秀人材の獲得につながる
- ・ 人材の流出に歯止めをかける
- ・ 生産性の向上やモチベーションアップにつながる
- ・ コスト削減を期待

従業員のメリット

- ・ 育児や介護、病気治療などのために使える
- ・ 資格取得、スキルアップの勉強時間にあてられる
- ・ ボランティアなどに参加する時間が増える

デメリット

- ・ 従来通りの業務量をこなせなくなる可能性がある
- ・ 勤怠管理が煩雑化し、人事・労務者の負担が増す
- ・ 業務分配や評価方法の調整が必要になることがある

週休3日制の導入に合わせた
働き方の整備が重要になります

働き方の整備について

● 多様な働き方の導入と働き方整備は一体で進める

多様な働き方をスムーズに運用するためには、人員配置やシフト設計、就業規則の見直しに加え、勤怠管理や情報共有のための社内コミュニケーションなど、関連する項目の整備も重要です。働く環境が不安定なまま多様な働き方を導入すると、逆に現場の負担になる可能性があります。

まずは、管理者が曖昧に指示していること、職員が社内の制度をよくわからないまま働いている状況を見直し、整えましょう。具体的には、職員全員が理解しやすい形で「働き方の制度ブック」を作成し、全員に周知することが大切です。



● 働き方整備の主な項目例

勤怠管理

休日日数や勤務時間の変更に伴い、柔軟なシフト管理や労働時間の正確な把握が必要です。管理する側も、申請する側も分かりやすいように整えましょう。

人材育成

勤務日や勤務時間の違いがある中でも、新人育成や研修計画を効率的に進めるための仕組みが必要です。体制を整備し、職員が成長できる環境を作りましょう。

社内コミュニケーション

職員の勤務日や勤務時間が異なってくると、職場全体での情報共有が難しくなる可能性があります。定期的な会議の開催や情報共有のルールなどを整えましょう。

職場環境

テレワークや多様な働き方に対応できる環境設定、整理整頓や清掃ルールなど、物理的な環境の改善が、職員の働きやすさにつながります。



これらの項目を見直し、施設に合ったルールを整えることで、多様な働き方が導入されても現場がスムーズに運営され、職員の働きやすさとサービスの質の向上につながります。

多様な働き方導入・働き方整備の流れ

● 手順リスト

多様な働き方の導入・働き方整備のためには、段階を踏んで着実に取り組んでいくことが重要になります。以下は、そのためのステップです。

現状分析	- 現在の課題や長所を把握 - 現場業務や職員の声を分析	データを集めたり、職員の声を直接聞くことで、現状の課題や良い点を把握します。集めた意見を分析することで、どのような施策を導入するかが検討しやすくなります。
計画	- 運用チーム発足 - 具体的な運用手順作成 - 働き方の制度ブックを作成	運用チームなどが主体となり、導入する施策を検討し、全職員が同じ手順で実施できるように、具体的な運用手順を作成します。整えた施策手順は働き方の制度ブックにまとめます。
実行	- 職員への周知 - 運用開始	説明会や研修などを開催し、運用手順を全職員に伝える場を設け、施策の運用を開始します。職員とのコミュニケーションを重視し、定期的なフィードバックを集めましょう。
改善	- 見直し・振り返り - 運用手順の修正	運用を開始しても、継続的な改善を心がけます。職員の意見やデータを見て、運用チームを中心に運用手順を柔軟に修正していきましょう。



長い目で取り組み、改善を繰り返す

導入した施策やツールを浸透させるためには、職員の理解とともに、時間をかけて試行錯誤を繰り返しましょう。施策導入後も定期的に変化を振り返る場を設け、柔軟な改善を行うことが大切です。



はじめてみよう！自己チェックリスト

- ☐ 仕事やプライベートを大切に働けたらいいと思う
- ☐ 体調や家庭の都合に合わせて柔軟に働けたらいいと思う
- ☐ 新しい働き方にチャレンジしてみたいと思う
- ☐ 「こうしたらもっと良くなるのに」というアイデアがある
- ☐ 同じ仕事でも人によって進め方や教え方が違うことがある
- ☐ ルールや決まりごとが曖昧で判断に迷うことがある

1つでも「はい」と感じたら、多様な働き方導入・働き方整備に踏み出してみましょう。どんな小さなステップでも、大きな変化につながります。少しずつ進めていきましょう。



4つの介護施設の事例



法人名	社会福祉法人 敬愛会
住所	神奈川県大和市上和田1088-1
サービス業種	高齢者福祉施設
職員数	30名
利用者定員	長期60名 短期2名

養護老人ホーム 敬愛の園

● 週休3日制で実現した、メリハリのある働き方

週休3日制で働く介護職員にインタビュー

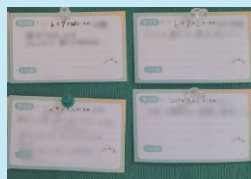
休日が増えたことで、以前から興味があったフードドライブのボランティアに参加することができ、月に1〜2回、寄付された食品の仕分けや配布を行っています。また、業務に活かせる知識として、実務者研修を取得するための勉強時間を確保できるようになりました。連休が取れるようになり、体をしっかり休めつつ、友人と予定を合わせて旅行にも出かけています。仕事とプライベートのバランスが取りやすくなり、働き方にもメリハリが生まれ、モチベーション高く仕事ができている。



週休3日制で働く宮本さん

働き方の整備 一例紹介

「気づきの共有」



職員同士が気づきを共有できる環境を整備しました。名刺サイズの「気づきカード」を配布し、業務中の気づきを書いて掲示板に貼る仕組みを導入し、良い気づきは積極的に取り入れます。普段意見を出しにくい職員も気軽に発信する練習ができ、介護現場に必要な気づく力の向上にもつながります。共有された気づきがより良いサービスや施設づくりのきっかけとなるよう、活用を促しています。

その他 整備した働き方

- ・ 設立理念・基本方針の周知
- ・ 段階に連動したスローガンの周知
- ・ 勤怠管理・各申請方法
- ・ 急変・事故発生時のフローチャート
- ・ 全員で実績を確認するための手順
- ・ 個人情報の取り扱い など

週休3日制の導入事例

導入パターン

総労働時間維持型

内 容

対象者	常勤職員
1日の労働時間	9.75時間
1週間の平均労働時間	週40時間以内

働き方の例

月	火	水	木	金	土	日
日勤 9:30 〜 20:15	日勤 9:30 〜 20:15	日勤 9:30 〜 20:15	休み	早番 8:15 〜 19:00	休み	休み
早番 8:15 〜 19:00	休み	夜勤 20:15 〜 7:00	夜勤 20:15 〜 7:00	夜勤 20:15 〜 7:00	休み	休み



導入のポイント

シフトを組む際に、①急遽職員の休みが出ても対応できる、②申し送りができるなど、さまざまな状況を想定する必要があります。導入にあわせて関連する業務を見直し、役割や配置を調整し、組み合わせていきましょう。

グリーンライフ湘南

働く選択肢の広がり、職員の意識向上へ

運用チームの職員にインタビュー

週休3日制という言葉に最初は馴染みがなかったものの、取り組みを進める中で、メリットやデメリットが分かり、会社にとって強みになると感じました。これまで週休2日制が当たり前だと思っていたので、新しい選択肢が増え、職員の働き方の幅が広がると感じています。また、働き方の整備においては「個人目標の設定」が良かったと感じました。法人目標をもとに、職員一人ひとりが目標を掲げることで、より利用者の心に寄り添ったケアを提供できることを目指しています。



運用チームの香月さん、埴さん



法人名	社会福祉法人 喜寿福社会
住所	神奈川県藤沢市石川3928-5
サービス業種	介護老人福祉施設
職員数	87名
利用者定員	長期98名 短期6名

週休3日制の導入検討事例

導入パターン

①総労働時間維持型 と ②給与減額型

内容

対象者	常勤職員	短時間正社員
1日の労働時間	10時間	8時間
1週間の平均労働時間	週40時間以内	週32時間以内

総労働時間維持型の働き方の例

月	火	水	木	金	土	日
日勤 7:30 ~ 18:30	日勤 7:30 ~ 18:30	休み	日勤 7:30 ~ 18:30	日勤 7:30 ~ 18:30	休み	休み

給与減額型の働き方の例

月	火	水	木	金	土	日
日勤 9:00 ~ 18:00	早番 7:30 ~ 16:30	休み	遅番 10:00 ~ 19:00	休み	早番 7:30 ~ 16:30	休み



導入のポイント

総労働時間維持型は、比較的導入しやすい事務職員から試験的に導入し、順次介護職員へ拡大する方法があります。同時に給与減額型を導入することで、病気や家庭の事情など、目的に応じた週休3日制を提供することができます。

働き方の整備 一例紹介

「個人目標の設定」

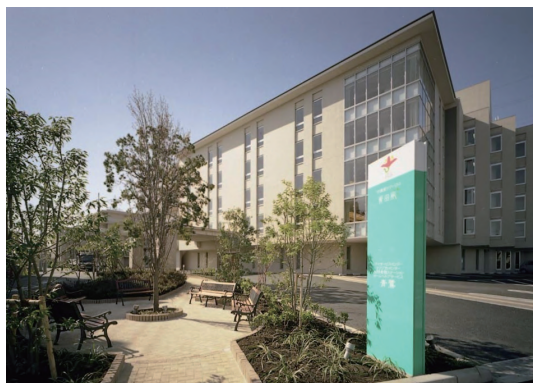


職員の成長支援のため、法人目標と連動した個人目標の設定を導入しました。合わせて、個人面談のルールを整備し、上長と相談しながら目標設定や年度末の振り返りができる仕組みを構築しました。面談時には事前に面談シートを記入し、現在の課題や学びたいことを整理して文章として残せるようにしました。これにより、面談の効果を高め、職員の成長を支援する環境を整えています。

その他 整備した働き方

- ・ 勤怠管理と各申請手順
- ・ 会議体の開催手順
- ・ 成功事例の共有手順
- ・ 入所につなげる外部連携の解説
- ・ 新入職員のフォロー体制
- ・ 個別面談による職員フォロー など

4つの介護施設の事例



法人名	社会福祉法人寿楽園
住所	神奈川県川崎市宮前区野川台3-7-1
サービス業種	地域密着型介護老人福祉施設
職員数	26名
利用者定員	長期23名 短期4名

地域密着型介護老人福祉施設 風光

● 現場の声を活かし、誰もが働きやすい環境へ

運用チームの職員にインタビュー

現状分析のためのアンケートを通じて、現場では業務効率化よりも日々の情報共有を重要視していることが分かり、運用チームと現場職員の認識に違いがあることに気づきました。そこで、申し送りや利用者情報の共有方法を中心に整理し、全職員に分かりやすく共有しました。これまでは現場での経験を通じて業務を覚えることが多く、職員ごとに進め方の違いがありましたが、今回の取組を通じて、誰もが働きやすい環境になり、統一されたケアを提供できることを期待しています。



職員に共有した手順冊子

働き方の整備 一例紹介



「ショートステイの入所・退所対応」

ショートステイの入所・退所対応を誰もが不安なく対応できる環境にするため、手順を分かりやすく整理し、周知しました。説明は口頭ではなく写真付きの手順図を作成し、送迎前の電話連絡や持ち物の確認事項も明記。また、属人化を避けるため、その他の業務も手順統一と明文化を進め、誰でも対応できる環境を整えています。さらに、外国人スタッフにも分かるように翻訳版の文章も用意しました。

その他 整備した働き方

- ・シフトに関連した勤務時間のパターン
- ・毎日の業務記録
- ・申し送り手順
- ・ご利用者情報の共有方法
- ・全員でケアプランを確認する手順
- ・衛生管理を保つポイント など

週休3日制の導入検討事例

導入パターン

総労働時間維持型

内 容

対象者	正社員 介護職員
1日の労働時間	10時間
1週間の平均労働時間	週40時間以内

働き方の例

月	火	水	木	金	土	日
深夜勤 22:00 ↓ 10:00	休み	休み	早番 7:00 ↓ 18:00	準夜勤 11:00 ↓ 22:00	準夜勤 11:00 ↓ 22:00	休み
準夜勤 11:00 ↓ 22:00	深夜勤 22:00 ↓ 10:00	深夜勤 22:00 ↓ 10:00	休み	休み	休み	早番 7:00 ↓ 18:00



導入のポイント

導入には職員への明確な説明が重要です。人員配置や運営への影響を確認し、希望者への承認手順を整理しましょう。週休2日で働いていた時との変更点、労働時間・対象職員などを分かりやすくまとめ、周知することが大切です。

ライフアップ小田銀座

● 運営の効率化と、職員の共通意識を促進

運用チーム兼管理者にインタビュー

働き方を整えた手順冊子は、「こんなものがあるんですね」と新入職の方にも好評でした。以前はよく質問されていたことも、冊子を導入したことで減りました。例えば、ゴミの捨て方も「いつですか?」と繰り返し聞かれていたのですが、冊子を見れば分かるようになり、効率化につながったと感じています。今後は、利用者さんやそのご家族にとって大切なことは何かを全員で意識するために、冊子に「一人ひとりを大切にする」という視点を加え、サービスに反映させていきます。



管理者の清水さん



法人名	医療法人 啓和会
住所	神奈川県川崎市川崎区小田4-31-8
サービス業種	通所介護
職員数	18名
利用者定員	30名

週休3日制の導入検討事例

導入パターン

給与減額型

内 容

対象者	正社員
1日の労働時間	8時間
1週間の平均労働時間	週32時間以内

働き方の例

月	火	水	木	金	土	日
8時間 8:30 ↓ 17:30	8時間 8:30 ↓ 17:30	休み	8時間 8:30 ↓ 17:30	8時間 8:30 ↓ 17:30	休み	休み
休み	8時間 8:30 ↓ 17:30	8時間 8:30 ↓ 17:30	休み	8時間 8:30 ↓ 17:30	8時間 8:30 ↓ 17:30	休み



導入のポイント

サービス提供時間など業種の特性に応じた週休3日制の導入が重要です。こちらの施設では、1日10時間勤務となる総労働時間維持型が難しいため、給与減額型で導入を検討しました。

働き方の整備 一例紹介

「選択的週休 2.5 日制」

1日9時間勤務とし、月の総労働時間を維持するために週の1日を半日勤務に調整することで、平均週休2.5日となる働き方を整えました。

内 容

対象者	正社員
週間の勤務スケジュール	基本的に9時間×4日 +4.5時間(半日)×1日

働き方の例

月	火	水	木	金	土	日
9時間 8:00 ↓ 18:00	9時間 8:00 ↓ 18:00	4.5時間 8:30 ↓ 13:00	9時間 8:00 ↓ 18:00	9時間 8:00 ↓ 18:00	休み	休み
9時間 8:00 ↓ 18:00	9時間 8:00 ↓ 18:00	休み	9時間 8:00 ↓ 18:00	9時間 8:00 ↓ 18:00	4.5時間 13:00 ↓ 17:30	休み

その他 整備した働き方

- ・身だしなみ
- ・言葉づかい
- ・ヒヤリハット報告
- ・事故発生時の対応
- ・営業活動の周知
- ・業務改善ミーティング
- ・整理整頓のルール
- ・ゴミの捨て方 など

\ 介護現場における /

週休3日制を柱とした

多様な働き方導入 + 働き方の整備

〈お問合せ先・発行〉

神奈川県福祉子どもみらい局 福祉部地域福祉課

〒231-8588 神奈川県横浜市中区日本大通1 東庁舎2階

TEL045-210-4768 FAX045-210-8874

令和7年3月発行