

第3分科会

生協職員の働き方を考える ～医療福祉生協職員調査から何が見えたか

川口 啓子（本研究所研究委員大阪健康福祉大学教授）



構成

解題

報告Ⅰ：組織停滞期にある医療福祉生協の職員育成とマネジメント課題

報告Ⅱ：理念経営と人材確保・育成の実践

報告Ⅲ：医療福祉生協の職員調査から見えてきたこと

報告Ⅳ：職員調査の意味と課題

セッション／問題提起

解題

生活協同組合は、そもそも事業と運動が相乗的に支え合いながら発展してきた組織です。とりわけ医療福祉生協は、提供者（職員）と利用者（住民）の双方が組合員として、地域の医療と福祉を守り育ててきた歴史を持っています。したがって、その成否は職員の意識と働き方に大きく左右されます。

ところが今、職員の意識や働き方において、「生協職員として」「組合員として」という側面が揺らいでいるのではないかと、そんな空気が感じられるようになってきました。彼らは、何を考え、何にやりがいを見出して仕事をしているのでしょうか。

そこで当分科会では、姫路医療生協（2012年）とヘルスコープおおさか（2014年）の職員調査を素材に、そこから見出される課題にアプローチしました。その焦点は、おおむねマネジメントにあるようです。

医療福祉生協は、民間組織でありながら

公共的使命を掲げて事業と運動を展開します。そのマネジメントは、行政の組織運営とも異なり、市場競争にある営利企業とも異なり、協同組合原則に基づいた固有マネジメント—例えば、民主主義の原則を貫くことが求められます。

また、「協同組合の思想と実践」がユネスコの世界無形文化遺産に登録（2016年）されましたが、この歴史的背景は、生協職員の意識と働き方をどのような方向に導こうとしているのでしょうか。

今、少くない単協が、理念と実態の乖離、事業と運動の二律背反、人材確保・育成の困難など、多くの共通する課題を抱えています。放っておくと、帰属意識やモチベーションの低下、職場の人間関係の悪化など、マネジメント上の困難は大きくなるばかりです。

そこで、職員調査——。

私たちはそこから何を見出せばよいのでしょうか。

職員調査は、組織の健康診断のようなものです。得られた結果を時代に即して課題と展望に変えていく、組織が元気になる最初の一步として大切にしたいと思います。

なぜ・何のために働くのか、どのように働き、社会に何を還元し、どのような社会を未来につなぐのか—生協職員の意識と働き方は、この人類史的な問いかけにも応え得るものでありたいと思います。

■ 報告 I

「組織停滞期にある医療福祉生協の職員育成とマネジメント課題～職員調査結果から見えるもの」

中村圭二郎（ヘルスコープおおさか執行役員・診療所統括事務長）

□ ヘルスコープおおさか概要

4 生協合併により 2000 年設立／組合員 69,171 世帯／出資金 16 億 1 千万円／1 病院・9 診療所・4 歯科・訪問通所系介護事業所多数／職員約 1200 名（非常勤含む）

□ 職員意識調査の概要

対象：調査時点（2016 年 1 月）在籍職員 1,063 名／方法：質問手法による調査票を職場単位で配布－研究所へ郵送回収／期間：2016 年 2 月 5 日～3 月 11 日／回収数 657／回収率 62.7％／有効回答率 61.8％

□ 調査の背景－組織停滞期

2003 年を 100 として、ヘルスコープと市内医療生協を比べたところ、私たちだけが右肩下がりでした（組合員数・出資金）。

原因の一つは脱退です。「みなし自由脱退」年間 3,000 世帯以上、さらに法定脱退・任意脱退が加わり、2006 年から 9 年間で、組合員 10,500 世帯、出資金 9,000 万円の減少になりました。現預金推移は、2005 年に 10 億円を切ってから毎年流出し、最低水準 4 億 4 千万円まで下がりました。

この状況を克服するため、組合員活動部は高い目標を立てますが、現場の職員は「自分たちで立てた目標ではない」、「やってもやらなくても評価は変わらない」という当事者意識が欠けた受け止めでした。

□ 夢に終わった「夢プランⅢ」

「夢プランⅢ」（2012～2017 年）は、毎年 6000 人の組合員拡大、2,500 万円の出資金純増、2 億円の剰余を計画しましたが、客観的裏付けが不十分で計画だけが先行。

経営幹部の危機意識が中間管理職や一般職員まで浸透せず、職員は「笛吹けど踊らず」、双方の思いがかみ合わない状況でした。

以上のようなことから、なぜ計画が進まないのか、経営不振の原因は何か、それらを明らかにし 2017 年度中期計画に活かすべく、職員意識調査に取り組みました。

□ 気になる結果

〈生協活動〉

職員が過去 1 年間に参加した生協活動は 0～3 回以下が 54.5％、7～10 回では 7％に減り、11 回以上では 13.4％に上がります。この結果に職員層を重ねると、50 代以上の勤続 15 年を超える管理職が生協活動の中心である実態が見えてきました。

職員全体では、「組合員活動への参加がうれしい」26.5％、「休日の生協活動は苦痛に思う」60.8％と、活動への参加は消極的です。昔のように「生協活動が生きがい」という層は少ないのです。加えて、「就業時間内に生協活動をしたい」は 42.5％で、今後も生協活動を業務の一環として捉える職員は増加すると見えています。

〈ワーク・ライフ・バランス〉

ワーク・ライフ・バランスを重視する傾向も顕著です。「仕事・活動より自分の時間を大切にしたい」は 51.1％が肯定的で、否定的回答は 10.7％です。「仕事をするのは生活のため」は 71.7％になり、従来とは異なる職員教育が求められています。

〈主体的行動と肯定的評価〉

一方、主体的な行動に結びつきそうな設問には肯定的な回答も多くあります。

「組合員に支えられている」84.1％、「情勢の厳しさを理解している」83.9％、「事業方針や目標を理解している」72.3％、「職場で自分の役割を理解している」83.9％と、肯定的評価が続きます。

〈組合員と利用者〉

おもしろいのは、「組合員と利用者、どちらと接するときやりがいを感じるか」という設問で、「利用者」には70%以上の職員がやりがいを感じる反面、「組合員」では25.7%まで低下します。このことは、やりがいに結びつく組合員との活動を経験していないことが考えられます。患者・利用者からはストレートに感謝されますが、組合員からは激励があるものの負荷もかけられ、こういう結果になるのかと思います。

今後、職員の専門性と組合員活動をどう結びつけていくのが課題になります。

〈幹部職員養成〉

幹部職員養成についてはショッキングな結果でした。「この職場で昇進したいか」を問うと、次世代管理職－主任層で肯定が8%、否定が55%です。事業展開に大きく影響する今後の幹部職員養成は喫緊の課題です。

「仕事の手本となる上司・同僚がいるか」では、30代後半中堅層で低い結果でした。中堅層にロールモデルとなる上司がいないこと、長時間残業の管理職にネガティブなイメージがあることがわかります。

「上司の指示がわかりやすいか」では、肯定が50%以下です。これを役責と重ねると、一般職員51.9%、職責者42.9%、管理者35.2%と、上位の役責ほど上司の指示がわかりにくいと感じています。現在の管理者が一般職員のように指示の具体性を求めているのか、受け取った指示を考えて実行する能力に欠けるのか、当事者意識や管理能力が原因ではないかと分析しています。

これらを裏づけるように、「職場がなれあいになっている」は31.9%と、否定22.4%を上回りました。この数年の予算、生協活動、課題達成へのこだわりが妥協的になっている、そんな傾向が見てとれます。

〈将来像の共有〉

「将来に希望がある」は29.6%、「これからも働きたい」50.4%、「知り合いに入職を勧めたい」49.2%と、将来の展望でも肯定的評価が高いとは言えません。

「今後5年間の優先課題は何か」では、「職場づくり、人間関係の改善を行う」が21.5%、「医師の確保」20.2%です。管理者層では医師確保が最優先課題で、現在の医師不足が将来を懐疑的に見てしまうことと相関関係にあると考えています。

「共感できる職場の未来像があるか」では、40代以上で肯定度が下がります。専門職においても低い傾向を示しました。

□ 「2025 ビジョン」

～人づくりとマネジメント改革

私たちは、この調査結果を活かすため、「2025 ビジョン」を実現する人づくりとマネジメント改革を掲げました。ヘルスコープはこれから何をするのか、全職員対象の連続学習会も始まっています。

さらに、職種別キャリアパス、人事育成政策立案に着手する予定です。非常勤職員も大きな戦力であり、非常勤を含めた人事評価も具体化したいと考えています。

マネジメント改革では、従来の縦割りを廃し、地域包括ケアを軸としたエリアマネジメントに変えていきます。地区全体を見渡すマネジャーを配置し、医療・介護・組合員活動を一元的に管理する仕組みをつくりたい。各々の目標も、地域を見据えて計画する仕組みに変えました。おおさかパルコープとの協同組合間協同も追求します。2016年度は経常剰余が1億円を超え、赤字だった診療所群の所長を交代し、経営回復の兆しが生まれています。V字回復とまではいきませんが、これから反転攻勢です。しばらくは、一喜一憂することなく、この職員意識調査の結果をしっかりと受け止

め、長期的前進のために、人づくりとマネジメント改革の2本柱を最優先課題として取り組みます。

■ 報告Ⅱ

「理念経営と人材確保・育成の実践～職員意識調査をふまえて～」

黒岩勝博(姫路医療生活協同組合専務理事)

□ 姫路医療生協概要

1974年設立／組合員20,419世帯／出資金4億3506万円／1病院・1診療所・1歯科・45介護事業所／医療：介護の事業収益＝4：6／職員904名（非常勤含む）

□ 職員意識調査から何を学んだか

ひとつは、「理念や目標は素晴らしい」「地域包括ケアの推進を高く評価している」「職員研修が定着しており法人の方針が浸透して良い」といった肯定的意見が出され、理念を具体的に実践することが最も重要だということです。2010年から掲げた「地域包括ケアの推進」という方針のもと、毎年、全職員対象の理念研修をやってきましたが、それが功を奏したと思います。

もうひとつは、人材育成の課題です。人材育成は力を入れているつもりでしたが、職員、特に管理者から「人材育成が追いつかない」という回答が多く寄せられました。とりわけ介護事業所です。「一度立ち止まり、人材育成を重視すべき」「介護現場の中堅層を育成すべき」という意見が出され、認識の甘さを強く反省したところです。

三つめは、事業の拡大によって生協活動への参加が弱まっていると予想していたのですが、そのとおりでした。「生協らしさを感じられない」「組合員活動が理解できていない」という意見が出されていました。

加えて、自由記述欄には、「夜勤の賃金を上げてほしい」「60歳定年制はどうかと

思う」という記述がありました。早速、介護事業所の夜勤の賃金を引き上げ、60歳以降の再雇用制を導入しました。現在、ヘルパー職員は実質的に年齢制限なしになっています。このように、職員調査から得られた声にいち早く対応することで、職員のモチベーションアップにつなぐことができました。

□ 基本理念を活かす

私たちの基本理念は「その人らしく、気持ちよく生きる」です。言い換えれば、「個人の尊厳と生活の質の向上を大切にしたサービスの提供とまちづくりをすすめる」ということです。今、事業と活動を通じて理念の浸透に力を入れています。

理事長は、事業の目的は「利用者を増やし、喜んでいただけるサービスを提供すること」、それが「地域貢献」につながるということを、繰り返し職員に話します。

中長期ビジョンでは「2025年問題」を念頭に、2017年度総代会方針で「地域共生社会づくりへの挑戦」を掲げました。

各事業所でも理念をわかりやすく表現し、サービス提供につないでいます。

時間がゆっくり流れる小規模多機能ホームでは、「一人ひとりに寄り添う、地域に寄り添う」。定期巡回・随時対応サービスの理念は、24時間365日「いつでもつながる安心」です。ヘルパーステーションは、「笑顔が見たい…そんな気持ちで優しい介護」を掲げ、福祉用具レンタル部門では、「個性ある住みよい暮らしの演出をお手伝いします」というおしゃれな理念です。

やはり、理念が力になること、全職員が自分たちの言葉で語れることがきわめて大切であることを、職員意識調査からも感じました。

□ 人づくりに取り組む

「追いつかない」と指摘された人づくりでは、どんな職員を育成するかが曖昧だっ

た点を反省し、「地域包括ケアを担う人づくり」として職員育成の4つの視点を掲げました。

- (1) 認知症ケアと生活行為向上リハビリを学び実践できる人づくりをめざそう。
- (2) 多職種協働と組合員・地域住民と協働できる人づくりをめざそう。
- (3) 組織の成果を上げるために意識的に行動できる人づくりをめざそう。

※ PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクル

- (4) 主体的に生協活動に参加できる人づくりをめざそう。

教育責任者は、この内容に沿って研修プランを考え、実践に移します。実践してダメなら修正します。基本的な指針を法人が明確にし、責任者が具体化するという流れで取り組みます。

姫路医療生協版「地域ケア会議」も始めました。医療職中心のケア会議ではなく、介護職が入るケア会議です。今では、ここに組合員も参加し、多職種協働、地域課題の抽出、姫路医療生協の課題抽出などの論議を行っています。

姫路医療生協には、組合員と職員がともに学ぶ伝統もあります。毎年、介護・医療フォーラムを行い、在宅ホスピスや認知症などをテーマに、組合員主体で企画します。2015年には「生活行為向上リハビリ研修会」を行いました。業務ではなく自主的に、医師を含む多職種100名が参加しました。他に、「口腔と栄養」の講演＆シンポジウムなど、さまざまな学ぶ機会を設けています。

□ 組合員と協同する生協活動

姫路医療生協では、毎年、新規事業開設時には、組合員と協同して地域の全世帯を訪問します。新人職員が参加するときには、組合員がサポートしてくれます。そういう関係を日々追求することで、職員は変わります。「組合員に支えられていることがわ

かった」「地域住民の期待を感じた」と職員調査に書いてありました。こうした機会に多くの職員が生協のよさを実践的に感じるのではないかと思います。

今年は、福祉介護センター香寺と小規模多機能ホーム香寺開設のために、昨年11月から今年5月にかけて5回訪問行動を実施し、延べ242名参加、3400軒訪問、半数近い人々と対話をしています。

□ 職員の出身校との協力

人材確保、特に介護福祉士確保のために、卒業生による事業所案内を始めました。介護福祉士を養成する各高校、専門学校、大学を卒業した先輩職員が見学やインターシップ等で後輩を対応するのです。学生は、「先輩がいるので安心」「何でも話が聞ける」と、満足度は高いようです。

卒業生が母校で講演する取り組みにも力を入れています。学校からのオファーで、入職後1年未満の職員が母校に行き、やりがい・働きがいを語ります。「緊張した」と言うものの、彼らは見違えるように成長します。そこに、介護事業の展望を見いだしたような思いがしました。若者から若者へ、介護の魅力を伝える取り組みはとても大事な仕事です。

さらに、出身校の先生方を事業所に招き、教え子が先生を案内します。大好評でした。教え子が立派にがんばっていることに、とても感激されます。また、福祉コースがある学校の教員研修会に職員が招かれ、地域包括ケアや医療・介護の連携について講演することもあります。

新たな就職イベントも企画しました。姫路医療生協独自の「OpenCafe」です。参加者を募るのに、「今の若い人は、新聞とってないから折り込みは無理」と言われ、SNSで拡散しました。当日は、高校生・介護学生・一般学生など50名が参加

し、つながりが大きく広がりました。運営も、ベテラン勢は一步下がり若者がしました。そのほうが学生には響くのです。やはり、若い人の意見を聴かないとなかなかうまくいかないものです。

□ 課題も展望も

理念の浸透、人材育成、生協活動など、課題への取り組みはまだですが、職員意識調査は、多くの課題とともに展望も与えてくれました。今回は、その中からいくつかの実践を紹介しました。

■ 報告Ⅲ

「医療福祉生協の職員調査から見てきたこと」

二場邦彦（立命館大学名誉教授）

当研究所が関わった職員意識調査 A・B・C から、働きがいに関わる意識の特徴や課題について報告します。

A は日本生協連医療部会が中心に行なった調査（10 生協から勤続 3 年以上の常勤職員 534 サンプル）。B は姫路医療生協、C はヘルスコープおおさかのデータで、いずれも非常勤を含む全職員が対象です。

□ 総括的な状況

医療生協が果たしている社会的役割への評価が非常に高いのに対し、所属している生協・職場への満足度や現在の仕事の充実感、そして勤続への意欲などでは、「どちらともいえぬ」が増え、肯定度が低くなる傾向が見られます。

「医療生協の社会貢献」への肯定は A・B が約 85%、C が 75% と高い水準にありますが、「この生協・職場への満足度」の肯定は B72%、A と C では 5 割前後にまで下がり、「現在の仕事の充実感・やりがい」についてもほぼ同じです。「職場で自分の能力が生かせる」では、A45%、C42%に

まで肯定感が低下します（B はデータなし）。そして、「今後の勤続の意向」への肯定は A45%、B68%、C50% に止まります。

医療生協の社会的役割を評価しながらも、働く上では問題があるようです。その原因と見られるものを見ていきます。

□ 理念と実際のサービスとの関係

調査による設問の違いがありますが、A は「この職場は理念やスローガンばかりが先行していると思う」の肯定が 40%、B と C は「この生協の目指すところと実際のサービスは一致している」への肯定が B63%、C42%。組織による違いがありますが、理念と実際の乖離が認識されています。

このためか、「この生協の医療・介護サービスに利用者は満足している」の肯定は B57%、C42% に止まります（A はなし）。

□ 組織の理念や方針、自分の役割の理解

理念が理解されていないから、実際の乖離が生じているのでしょうか。

理念、事業所方針、自分の役割などの理解の状況を見ると、肯定（理解）の比率が最も高いのは「職場での自分の役割」で B89%、C85% です（A はなし）。これに対し、「事業所の方針・計画の理解」は B・C とともに肯定率が 10 ほど低い 7 割台（A はなし）、「組織の理念の理解」は A62%、B80%、C61% で、組織による違いが大きいのですが、総合すると水準として下がります。

これらの関係の理解について、2 つの解釈を提示します。

1 つは、理念の理解が不十分なので、理念教育を強化するというもの。もう 1 つは、理念は抽象的なものであり、他方で自分の役割は職務や達成すべき目標（ノルマ）として即物的に受け止められやすく、両者を一体のものとして理解できていないところに問題があるのではないかという解釈です。両者をつなぐには中長期の事業構想と

その年度計画化が必要なので、そこが十分でないとも考えられます。

□ 職場の状況について

職場から状況を変えていけるのでしょうか。以下に見るように、職場では基本的に民主的な運営が行われています。「職場で自分の意見を自由に述べられる」は6割前後の肯定、「上司の指示の仕方」も5～6割の肯定、「上司による評価への納得性」はAでは27%と非常に低いのですが、BとCは肯定が5割台、「職場のチームワーク」は6～7割の肯定で、一応の水準を達成していると言えます。

しかし、3つほど問題が認められます。

第1は、「共感できる職場将来像がある」への肯定がA36%、C28%（Bはなし）と非常に低く、職場将来像が共有されていないことです。ここから2つの疑問が出てきます。1つは、職場将来像の前提になる中長期の事業計画とその年度計画化が来ているか。2つは、共感する職場将来像の欠如から、①職場での取り組みが当面の状況へのその都度の対応に終わり、将来につながる計画的なものがなく、その継続が職場の活力を沈滞させ、マンネリ化を招いていないか。②当面の状況対応への意識の集中が、管理者の役割を当面の役割追求に矮小化させ、職場の将来に向けて、業務の改革・開発、人材育成、知識集積、関係づくり等を進める管理者の役割を希薄化させていないか、などです。

第2の問題は、「法人内他事業所・部署との連携」ですが、組織による違いが大きく、「来ている」はB66%、C36%（Aはなし）です。職場を超えた病院と診療所、医療部門と福祉部門などの連携が十分でないと、未解決の問題領域が残り、組織の総合力が損なわれます。

第3の問題は、「メンバーの計画的な育

成」の肯定がA35%、C24%（Bはなし）と非常に低いことです。組織としての教育の仕組み・機会保障・スキルアップの風土づくり、また職場での業務を通じてのスキルアップや知識の共有などが来ているかが課題になります。

□ ワーク・ライフ・バランスと活動の意識

ワーク・ライフ・バランスの肯定が強く出ています。「仕事をするのは生活のため」の肯定はAもCも約71%（Bはなし）と高く、年齢差も大きくはありません。働く時間より「家族や自分の時間を大事にしたい」の肯定も高く、A67%、C51%（Bはなし）です（50歳代後半から徐々に低下）。

他方で、生協活動は就業時間内、或いは業務の範囲内で行いたいのがA55%、C42%を占め（Bはなし）、時間外でも参加すべきはA34%に止まります（BCはなし）。

そこで、組合員への意識を見ると、「生協は組合員によって支えられている」の肯定がいずれも8割台なのに対し、「組合員活動への参加がうれしい」の肯定はB30%、C27%と低くなります（Aはなし）。また、利用者・患者に接する時と組合員に接する時とのやりがい感を見ると、前者がACとも7割台なのに対し、後者はA46%、C26%と大きく乖離しています（Bはなし）。職員にとって、業務の場でことさら組合員と認識して接触することは少なく、組合員と意識するのは増資・増強など義務感を伴う場面が多いからだと思います。

□ その他

職種・部門などについて、福祉系の職種・部門は医療系と比べて相対的に肯定度が高い、福祉系では施設系部門と比べて訪問系の肯定度が相対的に高い、事務系職種では全体値よりも肯定度の低い項目が多い、などの特徴が見られます。

事務職については、①多くの職場に分散されており、事務職としての統一した管理ができていない、②系統的な事務キャリア形成プログラムが確立していない、③実務についての専門性と同時に、情報を集約・分析し企画に結びつける部門長スタッフ的な役割が期待されるが、その認識が十分でない、などの課題が挙げられます。

■ 報告Ⅳ

「職員調査の意味と課題」

内藤三義（佛教大学教授）

報告のタイトルは「職員調査の意味と課題」ですが、職員調査でどのようなことがわかるのかについては、二場先生の報告の中で示されていますし、昨日のシンポジウム（本誌 35～36 ページ）でも、協同組合理念の浸透度と勤続年数との関係などが示されています。調査をすることに大きな意味があることは、本日ご参加の方々は十分おわかりだろうと思います。

しかし、調査をしていますと、少数ではありますが、必ず「こんな調査をしても意味がない」という意見や評価が自由記述欄などに出てきます。ヘルスコープおおさかの調査でも、「こんな調査にカネをかけても無駄だ」という書き込みがありました。調査に対する否定的な意見があることは回収率にも影響すると思われます。姫路医療生協とヘルスコープ調査では、回収率は約 60%、つまり 40% の職員には調査に協力いただけなかったわけです。「面倒くさいから回答しない」という人がおそらくその大半でしょうが、調査の意味や意義が伝わっていないために回答が得られないというケースもあると思われます。

調査に対する高い協力意識が得られにくい、また調査への否定的な意見が出てくる

理由のひとつは、以前の調査などで調査の結果が対象者にきちんと返されてないことがあったのではということです。姫路医療生協の例では、調査結果に基づく対応がすぐに行われたことが報告されました。調査でわかったこと、明らかになった課題とそれへの改善計画が、示されたわけですが、以前のいろいろな調査で、その結果が対象者に確実に示され、調査に基づく施策が実行に移され、それらを通じて調査の意味が対象者に伝わっているのかということです。

もうひとつは、調査者であるわれわれの側の問題でもあります。調査票の内容が対象者の問題意識にフィットしているのかということです。多くの対象者の関心事や、日ごろ問題と思っていることが設問に反映され、言いたいことを聞いてくれている調査票になると、回収率も上がるわけで、その点については調査票を作成する前に、対象の方々と十分検討して進めなければいけないと思います。

なお、回収率 60% という数字は、先般行われた報道機関等の安倍内閣・政党支持率調査とほぼ同じ水準です。この種の世論調査は全国民を対象にしているのに対し、職員調査は特定の集団を対象に、しかも経営者・経営体と一緒に調査をするのですから、同一水準であったということは、高い回収率であったとは言えないと思います。ただし、これは調査の仕方の違いとも関係しています。今回報告があった 2 つの調査は、調査票を職場で配布した後、回答者が特定されない形の郵送で回収する方法をとりました。こうした郵送回収法の場合、調査への協力意識が普通なら 60% ぐらいの回収率にとどまるのはやむを得ないと思います。決して高くはないのですが、経験的に言っても、60% というのはひとつの目安で、これを大きく下回ると、調査結果の

分析から言えることが制約されてきます。

この回収率自体からも、一定のことが見えてきます。ヘルスコープおおさかの場合ですと、雇用形態や年齢別などにどれだけ対象者がいたのかがわかっていて、調査票には自分の雇用形態などを回答する設問があるので、そうした属性別などの回収率がわかりましたが、回収率の高さは雇用形態では、登録ヘルパー（年齢層は比較的高い）＞常勤＞パートの順となりました。調査への協力度、別の見方からすると、組織や今の仕事へのアイデンティティ度は、雇用形態別ではこの順番であるということが分かるわけです。

また、職場別の回収率では、診療所が最も高く、福祉職場の訪問看護と通所サービスでは、訪問看護のほうが高いという結果でした。先ほど、訪問系のほうの評価が高いという報告が二場先生からありましたが、それは回収率からも裏付けられます。なお、組織や職場へのアイデンティティ度の高い職員の回収率が高いということは、調査結果については、そうした層の実態と意識にやや寄りかかった数値になっている、あるいは回収率の高い属性層の実態や意識に少し重みがおかれた数値になっていることも認識しておく必要があると思います。

さて、調査をする上で一般的に重要なこととして、社会調査論の授業などで強調されるのは「調査仮説」です。調査をして明らかにしたいことは何かを、しっかりと認識しているかということです。説明したい問題・課題事象、それらがどのような要因で起きていると考えられるのか、そして対応策として求められるのはどういうことか、などに関わる仮説をどれだけ明確に持っていることが重要です。しっかりした仮説をもって調査にあたると、結果の分析からその仮説が正しかったのか間違ってい

たのかを検証できることになりますし、その検証度もあがります。

姫路医療生協の場合は、職員調査でわかったこととして、①法人理念への共感の状況、②人材育成の遅れ、③職員の生協活動への参加意識の弱まり、④夜勤の賃金等の要望や不満が挙げられました。ヘルスコープおおさかの場合も、二場先生の報告で示されたように、他の医療生協調査との比較から同生協の特徴と問題・課題がよりわかったと思います。

しかし今回の姫路医療生協とヘルスコープおおさかの調査も、どちらかといえば初回調査のようなかたちでした。初回調査の場合、調査で何を明らかにしたいかという目的は明確にできても、因果関係の仮説を十分に立てきれず、問題や要因を発見する調査にならざるをえないことが多くあります。しかし調査を継続し、2回目以降となりますと、仮説がより深められ、課題をより正確に把握できる調査になることとなります。

今日の分科会の冒頭で、川口先生から「調査は健康診断のようなものであり、健康診断は定期的に行われなければいけない」という話がありましたが、調査を定期的・継続して行うことで、従前の問題・課題が、その後の改善施策によってどの程度改善できたのか、あるいはできなかったのかわかり、新たにどのような問題が起きているのか把握もできることとなります。調査の目的も仮説もさらに深められ、分析の精度も上がり、健康診断に基づく要精密検査のような判定も、より正確に行うことができます。定期健康診断としての調査が重要であることを、ご理解いただきたいと思います。

■ セッション／問題提起

当分科会は、参加者・報告者ともに4グループに分け、それぞれでセッションを行いました。以下、その報告から今後の議論に付すべきいくつかの問題提起です。

□ 生協活動は時間内 or 時間外？

生協活動は、業務時間外に行う自主的な活動でしょうか、それとも業務として行う活動なのでしょうか。また、どんな活動をどのようにしてもらおうのでしょうか。ワーク・ライフ・バランスなどの要素も絡みつつ、「職員も組合員である※」医療生協にとっては、議論と整理が必要な課題です。因みに、セッションでは「業務の時間内」という声が多くあったようです。

(※医療福祉生協では原則として「職員＝組合員」です。医療福祉生協の利用者とは、概ね、健康保険や介護保険の制度利用者を指します。)

□ 専門性と組合員との接点

医療・介護の専門職は、患者・利用者と接するときにはやりがいを感じます。一方、組合員との接点では専門性の発揮とは異なる部分があり、やりがいにつながりにくい傾向が少なからずあるようです。この傾向をどのように分析しますか。

セッションでは、地域包括ケアの推進にあたり、地域の組合員と接する機会を増やすこと、専門職による班会メニュー、病院や施設の業務に組合員が協同するには…という問題提起もありました。「お元気ですか訪問」など、組合員とペアで行動する職員研修もあり、「本当に組合員に支えられている」ということを実感する職員も育ちつつあるようです。

□ 理念の浸透

普段は、理念よりも目先の業務に追われがちな日々。どうしても長くて抽象的のわかりにくい表現になりがちな理念ですが、どのようにして日々の業務に活かせばよい

のでしょうか。どのようにすれば、理念の「見える化」ができるでしょうか。

セッションでは、事業所にふさわしくわかりやすく、職員が言語化する—そこに「見える化」のヒントがあるのではないかという議論になりました。組織の理念を体現する主体は職員なのだ、と。

□ 人材確保と職場づくり

職員確保において大切なことは、その職場、その生協の魅力です。他の事業者とは異なる魅力ある事業をつくりだすこと、それを提示することが経営者の役割ではないでしょうか。そこに、職員の活躍するステージ(職場)を、彼らの成長に合わせてつくっていくことが育成のポイントになるのではないのでしょうか。

卒業生による職場案内や出身校訪問も、定年制の事実上の廃止も、長く働き続けたと思えばこそ。職場づくりと職員確保は表裏一体の関係にあるようです。

□ 職員アンケートに呼応して

分科会報告では、調査結果の分析の仕方や研究者との協同作業が紹介されました。また、職員の意見に迅速に応える姿勢も学ぶことになりました。

ところで、独自に職員アンケートを実施している法人も少なくありません。ここでは、調査結果をどのように職員に返しているのでしょうか。「職員への返し方」が最も問われるところかもしれません。

■ あとがき

誌面の都合上、報告もセッションも僅かなご紹介しかできず、申し訳ありません。

非営利・協同に在る事業体として、生協として、医療・介護を担う事業体として、組合員・地域住民とともに歩む事業体として、この誌面から何らかの問題提起を受け取って頂ければ幸いです。