

事例⑤ 長野県高齢者生活協同組合

(生協法人、愛称：かがやきながの)

キャリアパスで進める、働き続けたく なる職場づくり

長野県高齢者生活協同組合（以下、「高齢協」といいます）は平成8年3月に設立され、高齢者をはじめとして地域で暮らす人たちを支える事業・活動を展開しています。

全県展開を目指し、県内の各地で様々な介護・福祉サービスを立ち上げてきましたが、その事業所が所在する地域センター、事業所管理者を中心に運営してきたため、高齢協が目指す理念が共有できていないことが課題でした。また、こうした中で職員の入れ替わりも多く、退職理由に「専門性や能力を十分に発揮できない、今後のやりがいが見出せない」ことを理由にする人も少なからずいました。

この状況を変え、法人の考えを全職員が理解し実現できるように、さらに「働きやすい職場づくり」を目指し、まず全職員共通のキャリアパスガイドラインの導入を進めていくことにしました。



(写真は中信地域センター事務局)

名称	生協法人 長野県高齢者生活協同組合
設立	平成8年3月
所在地	長野市南長池761-3(本部)
事業	介護保険事業、障害者福祉サービス事業、公共事業、配食事業、有償在宅福祉サービス、介護関連の講座事業等
従業員数	約240名

現場任せの職員養成からの脱却を目指す

高齢協は、「支え合いと協同で、だれもが住み慣れた地域で豊かな生活と輝く人生を築き、あわせて暮らしやすい社会づくりに貢献します。」という理念のもと、介護・福祉に関する事業や活動を展開しています。

しかし、高齢協では事情は様々ですが職員の入れ替わりが多く、人材が育たない課題を抱えていました。ある程度の経験を積んだ職員が管理者やリーダーになっても、体系的な研修を受けることもないまま管理の職責を担うことになるため、行き詰って退職してしまう人も少なくありません。後任もその職責を担う準備もないまま任命されても前任者と同じ轍を踏ませてしまっています。

また、新しい職員を採用しても通り一遍に法

人の理念や必要な知識を伝えることができても、その後の職員の育成や研修は事業所の管理者任せとなっていました。このため、育成方針や研修への取り組み方が事業所毎に異なり、確実にステップアップし後任が育つ事業所とそうでない事業所の差があり、前者はごくわずかなのが実情でした。

また、常態的に人手が不足している事業所もあり、日々現場のケアに追われてしまうため、管理者も職員も「経験年数を重ねるごとに取得すべき知識やスキル」を身につけることができず、「職員の成長が期待できず、やりがいや目標を見出せない」ことも職員が定着しない原因の一つになっています。

このように、高齢協は職員の育成方針や仕組みがないため、法人として職員を育てる、職員が育つ環境になっていない現状が大きな課題になっていました。

この状況を変え、法人の理念を実現するため、理事や担当者は「高齢協がこうありたい姿」を、以下の3点に整理しました。

- ①職員の定着を目指し、就労した職員が法人の理念に沿った働き方ができ、必要な知識やスキルを身につける。育った職員が管理者・リーダーになって理念に沿った事業運営ができるようにしたい。
- ②職員が働き甲斐ややりがいをもつことができ、将来性のある職場にしたい。
- ③今以上に、一定の(できればそれ以上の)賃金保障がしたい。

意見も聞きながら模索していたところ、キャリアパスによる職員育成の取り組みがあることを知り、理事会の承認のもと高齢協でも導入に向けて取り組むことを決めました。導入に向けては、長野県社協が開催する「福祉職員生涯研修【キャリアマネージャー養成課程】」に参加したり、長野県内外の実践事例などを参考にすることで、キャリアパスの考え方を整理し、キャリアパスガイドラインを作っていました。原案を現場職員や理事等にも確認してもらいながら意見も聞く中でガイドラインを整えました。(図表1、図表2参照)

これを実現するため、担当者が理事や職員の

(図表1) 長野県高齢者協同組合 職員に関するキャリアパスガイドライン (一部抜粋)

段階	対応役職	求められる能力・機能			必要経 験年数	研修	
		内部研修	外部研修				
第6段階	上級管理者 施設長 副センター長	①法人の理念、使命、目指すものを踏まえた事業所の方向性が示せる。 ②法人の理念等を踏まえた事業所運営が実践できているか評価できる。	①部門事業計画、予算を作成し、PDCAサイクルに沿った実施ができる。 ②職員が育つ環境を作ることができる。 ③計画的な職員採用を行っている。 ④適切な評価を行える。	①行政・地域との連携体制が構築できる。 ②地域ニーズに基づく必要な事業・サービスを展開したもの进行评估し、新たな提案ができる。 ③地域に活動の普及・啓蒙ができる。	8年～		福祉職員生涯研修 (管理者専門)
第5段階	初級管理者 事業所管理者 事務局長	①法人の理念、使命、目指すものに沿った指導、サービス提供ができる。 ②組合員としてのあり方、他の組合員とのつながりがもてるように働きかけができる。	①事業所計画、予算を作成し、PDCAサイクルに沿った実施ができる。 ②組合組織の一員として業務を行えるような環境づくりが行える。 ③必要なマニュアルを作成、修正できる。 ④会議の目的設定や内容の構成を示すことができる。 ⑤業務(サービス)の質の管理ができる。	①地域交流・事業連携の整備ができる。 ②地域の諸団体との関係づくり、イベント活動の立案・実施を行う。	5～8年	初級管理者 研修(新任 管理者)8 時間程度	福祉職員生涯研修 (管理者基礎)
第4段階	リーダー サービス提供責任者 生活相談員 介護リーダー チームリーダー	①法人の理念に基づく行動を行うよう指導ができる。	①組合組織の一員として、業務が行えるよう指導ができる。 ②マニュアルを徹底できる。 ③職場の課題や更に良くする点を見つける ④円滑に会議を進行できる。⑤問題解決能力を高める。 ⑥事業所内研修の企画・立案ができる。	①地域のことを知り、地域資源の活用ができる。 ②地域のイベント・PR活動の立案に関わることができる。	3～5年	リーダー研 修(指名 者)6時間 程度	福祉職員生涯研修 (リーダー)[チ ームリーダー、チ ームマネジメント]、 福祉職員生涯研修 (職場内研修担 当)[OJT][キャ リアパス]
第3段階	中堅職員	①法人の理念に基づいた行動ができる。	①組合組織の一員として、意見を述べる、提案ができる。 ②業務マニュアルの見直し、提案ができる。 ③職場の問題解決と改善目標を設定できる。 ④会議で司会・進行ができる。 ⑤事業所内研修で講師ができる。 ⑥委員会の責任者を務めることができる。	①他職種、他団体との協力・連携を図ることができる。 ②組合員の考えを引聞き、引き出すことができる。 ③地域のイベント・PR活動に参加できる。	3～5年		福祉職員生涯研修 (中堅)[キャリ アデザイン、セル フマネジメント]、 防火管理者、苦 情処理についての 研修、ストレス マネジメント(基 礎)
第2段階	職員 (パート職員含 む)	①法人の理念、使命、目指すものを語ることができる。	①組合組織の一員として、業務マニュアルに沿った業務が実施できる。 ②職場の問題解決に向けた提案、取り組みができる。	①働く仲間と協力して業務に取り組める。 ②組合員、利用者の声を聴くことができる。 ③地域の資源を知る。地域の活動に参加できる。	1～3年	1年後研修 (入職1年 後)6時間 程度	苦情対応シス テム研修会、権 利擁護ネット ワークセミナー 、救急救命な ど
第1段階	職員 (新任) (パート職員含 む)	①法人の理念、使命、目指すものを理解できる。②協同組合についての理解ができる。	①組織の運営方針、事業計画、組織図などが理解できる。 ②組織の一員という自覚がもてる。 ③業務マニュアルを知ることができる。	①協同の意味を理解できている。 ②組合員・利用者などと十分にコミュニケーションを取り業務を行える。 ③他の職種、他部署の業務内容が理解できる。	～1年	新任者研修 (入職後60 日以内)3 時間程度	福祉職員生涯 研修(新任)[メン バースHIP、コ ミュニケーシ ョン]
カテゴリの定義・ 内容		組織理解	組織運営管理	協同	必要経 験年数 (目安)	内部研修	外部研修
カテゴリ名						研修	

(図表2) 長野県高齢者協同組合 職員に関するキャリアパスガイドライン(一部抜粋)
 (第1段階 職員 (パート職員含む)) 2015年度

1 できていない 2 少しできている 3 普通
 4 だいたいできている 5 よくできている

氏名 _____ 入職年月日 平成 年 月 日 所属事業所名 _____

平成27年度 自己評価 自己分析票 ※

目標	カテゴリ名	定義・内容	求められる能力・機能	具体的な確認事項	管理者	ゆき	担当者	備考	No.1
					4月	9月	3月		
組織運営管理	組織理解	法人の理念、使命、目指すものを理解できる。	協同組合について理解ができる。	高齢者協同組合の理念、定義、目指すものを知っている。					
				自らが所属している事業所の理念、目指すもの、役割を理解できている。					
	組織運営管理	組織の運営方針、事業計画、組織図などが理解できる。	組織の一員という自覚がもてる。	「協同組合」の理念や成り立ち、担う役割について理解できている。					
				高齢者協同組合の組織構造、組織に関する基本事項を理解している。					
				高齢者協同組合が行っている事業、提供サービス、活動を知っている。					
				高齢者協同組合の収支状況や経営状況について、適切な情報を得て、確認できている。					
				自らが所属している事業所の事業計画・予算計画が理解できる。					
				自らが高齢者協同組合の組合員であることを自覚し、仕事を行っている。					
	協同	協同の意義を理解できている。	組合員・利用者などと十分にコミュニケーションをとり業務を行える。	組合として活動、地域懇談会等があり、取り組んでいることを知っている。					
				自らが所属している事業所の運営規程、重要事項説明書、契約書等の内容を理解できている。					
				自身に所属する事業所の業務内容、取り組むべきことを理解できている。					
				マニュアルがある場合には、それを知って、理解することができる。					
「協同」とは何かを知っている。									
「3つの協同」について理解できている。									
協同	他の職種、他部署の業務内容が理解できる。	組合員・利用者など関わる人たちにあいさつができ、積極的に声をかけることができる。	組合員・利用者が不快に感じないような言葉づかいができる。						
			利用者や家族の状況によって、言葉づかいを使い分けすることができる。						
			組合内にある事業所、スタッフの職種を知っている。						
			組合内の他の事業所の業務内容、それぞれのスタッフの役割について理解できている。						

全職員共通の目標を定め、まずは介護事業から運用

高齢協には常勤・パート職員を合わせ約240名が就労組合員として在籍していて、その約半数が介護サービス事業に従事し、その他の職員は公共事業・配食サービスなど他の業務を担当しています。キャリアパスガイドラインを作成するにあたり、当初は介護職員を対象に実施しようと検討しました。しかし、高齢協は幅広い分野で事業を実施しており、職員としてどのような職種や業務にあたっていても法人の理念を理解した上で仕事に取り組むことが必要だと考えました。

そのため、全職員共通のキャリアパスガイドライン(育成マニュアル)を作成し、次のステップとして事業種別のガイドラインを作成する方針で進めていくことにしました。

全職員共通のガイドラインの策定にあたっては、職員や各事業所からの意見を集約し、丁寧に説明を繰り返しながら9ヶ月の時間を掛けて作成してきました。この間、理事や職員から

「ハードルが高いのでは」「内容が細かすぎる」との意見もありましたが、職員側からは「スキルアップをしたい」「待遇改善に結びつけて欲しい」と前向きな声も上がり、最終的に10のカテゴリで第1段階から第6段階を設定し、新入職員から管理者・施設長クラスまでの共通ガイドラインを作成し、平成28年4月から導入しました。

当初は管理者クラスも含め、全職員がまずは第1段階から取り組もうと始めたところです。法人の方針、各事業所の事情もあり、現状は介護事業所の一部で運用が始まったにすぎません。導入した事業所では職員の意識が少しずつ変わりつつあります。例えば、これまで職員の多くは“研修は負担”“研修に行く時間があるのなら現場でのケアが優先”という捉え方をしていましたが、高齢協として方針が明確になったことにより「よりよいケアをするため」と前向きに研修に参加するようになってきました。

今後は、内部研修のメニュー工夫や外部研修に参加するための体制整備や第3段階以上の研修の実施、特に中堅・管理職員以上への展開が

今後の急務になっています。

キャリアパスを定着させるには管理者養成がカギに

キャリアパスの必要性は、すでに取り組み始めている事業所での効果も踏まえ、高齢協全体で理解されています。しかし、高齢協で導入を始めたキャリアパスガイドラインですが、導入できているのは約30事業所のうち介護事業所10事業所の中の4事業所に留まっています。他の分野の事業所での導入はまだ先の話になりそうです。

高齢協の事業・活動拠点は長野市、松本市、佐久市、下伊那郡下條村と県内に広く展開していますが、キャリアパスを担当しているのは専務理事と担当者1名で、全事業所に手が回らないこと、各事業所の管理者がキャリアパスを運営できるような養成が間に合っていないことも課題です。

また、キャリアパスの導入と並行して、職員の給与体系見直しも進めています。今までは介護職のパート職員は業務内容にかかわらず一律の時給でしたが、これからの介護は高い専門性が求められたり、一方で生活サポート的なサービスが求められたりと、業務内容がさらに多様化することを見据え、これらにあった新しい給与体系に一部移行しました。今後は職員が納得できるような給与体系の見直しを目指して

いきます。

この新しい給与体系とキャリアパスガイドラインを連動させることで、職階層の明確化とそれに対応した待遇条件に反映されていることを目指していますが、キャリアパス制度の運営とそれに応じた評価、職員本人へのフィードバックができる管理職員まだまだ十分ではありません。

キャリアパスについては、“職員一人ひとりが目標を設定し、それに向けて取り組んでいく”と、職員の間でも一定の理解が得られていますが、これを運用し職員を評価しながら育てていくことができる管理職員の養成が今後制度を定着させていくためのカギとなっています。

キャリアパスガイドラインは、現在の所全職員共通のものと介護事業別（通所介護、訪問介護、居宅介護支援、小規模多機能型居宅介護）、事業職員のものが作成されていますが、当面の運用は全職員共通のものを介護事業所で取り組むことから始めます。介護事業種別のもは、今後、国がすすめるキャリアパスガイドラインにリンクさせて運用したいと考えています。

将来的には全職員が取り組めて、このガイドラインが目標に向かう業務に活かして、段階に応じて待遇条件も保障できることが具体化できるように確実に歩みを進めていきたいと考えています。

👉 本事例のポイント

- 法人の理念・目標を、全職員共通に理解させるキャリアパス制度
- 目標の明確化が職員をやる気にさせ、学ぶ姿勢が生まれてくる

ご担当者からのひとこと

職員全員がこの職場で働き続けたいと思えて、組織の中で育ちながらスキルアップして、それに見合った待遇保障ができる。

それを実現することで良い仕事につながり、地域の方たちの役に立てるように、キャリアパス制度の運用を進めていきます。

長野県高齢者生活協同組合介護事業部

内田 信幸さん

