

## どうしたら良い職場をつくることができるのか？

### 面談で変えられる職場と職員 1 人ひとりについて

神奈川県横浜市瀬谷区

社会福祉法人合掌苑 マネージャー

財)生涯学習開発財団 認定コーチ

森田 健一

#### 1 はじめに

この仕事を始めて 20 年になりました。その間、素敵な仲間と沢山出会い多くの学びを得て来ましたが、転職や退職などの多い業界でもありました。その多くは職場環境を理由としていました。部下を持つように役割も変わっていく中で、私は「どうしたら良い職場を作っていくことが出来るのか？」ということに常に考えるようになりました。しかし、実際は何をどうすれば良いのか見当が付きませんでした。仕事は沢山ある、目の前の作業をこなすことで精一杯、自己啓発のセミナーに参加しても「参加して良かった」で終わってしまう。具体的な答えは見つかりませんでした。

合掌苑では「合掌苑に関わるすべての人を幸せにする」「社会福祉法人としての社会的責任を果たす」をビジョンに掲げて、サービス向上を目的として様々な取り組みを行っていますが、その中の 1 つにコーチングがあります。かれこれ導入して 6～7 年が経過します。当初の目的はコミュニケーションの質を高めることだったのですが、現在ではコーチングによる面談へと発展して、気が付いてみれば職場と職員 1 人ひとりの成長にとっても役立っていることに気が付きました。私自身の長年の疑問の解決にもなり、職場もどんどんと良い方向へ変革を始めました。今回はこのことについて発表させていただきます。

#### 2 事例や取り組みの紹介

活動の結果

認定コーチの取得者数と面談実施の回数 表 1

財)生涯学習開発財団 認定コーチ 取得者 (25 年度の取得見込者も含む)	所属長 20 名
所属長による面談実施数 (24 年度)	20 名で約 6,000 回

離職率：目標は年間 5%以下 表 2

平成 23 年度	8.6%
平成 24 年度	13.2%

目標 表3

25年度有給休暇取得 100%	24年度の結果は約60%
連続7日間の休暇の取得	年2回 リフレッシュ休暇も含む

面談で取り扱った内容（発表者の場合）表4

具体的な仕事の進め方	同僚との事	お客様との事
職場の不満	上司への不満	プライベートの事
能力評価について	中期ビジョン作成について	個人の目標設定について
SWOT分析について	コンプライアンスについて	個人目標に対する進捗について
クレーム・事故対応について	モチベーションについて	課題発見について
ミーティングの方法について	仕事の失敗について	仕事の良かったことについて
リーダーシップについて	部下との接し方について	上司への対応について
予算について	事業計画について	その他も様々

現在の面談実施状況（発表者の場合）表5

毎月の実施人数	25年度上半期の実施回数	1か月の平均の時間
30名	251回	約20時間

毎月の面談実施状況 表6

	面談を受ける	面談をする
M	理事長、GM	担当事業の職員
GL	理事長、GM、M	事業所の職員
L	理事長、GM、M、GL	部下の職員

#### 導入期～

まず、コーチングとは何かを学ぶことから始めました。（表1）法人の目指している姿として、「自ら考えることのできる職員を育てる。」というものがあります。具体的には「質問」をすることで頭の中でもやもやしている部分を明確化させて「次の行動」を促進します。私はコーチングを自分で考えるためのヒントを与える場だと理解しています。コーチとしてヒントを投げかけますが考えて答えを出すのは職員自身です。

コーチングと言って職員が面倒なように感じさせてはいけなかったので「面談」としてはいますが、手法は体系化されたコーチングを活用しています。

導入当初は私の場合では1回1時間、担当職員に毎月1回を実施していました。「1時間も面談をして話すことはありません。」と言っていた職員も結局1時間以上の時間を軽く超えて話していました。

定着へ～

半年ほど過ぎて、職員に変化が現れました。1 つには不平不満の類の感情的な話の吐出しから、仕事の具体的な内容に変化して行きました。また、初めは1 時間では足りないくらいでしたが少し、時間に余裕が出てきました。そこで、面談時間の1 回を30 分として月に2 回としました。

1 か月間における面談の時間は1 時間ですから、コミュニケーションの量に変化はありません。元々、コーチングは2 週間に1 度くらいのペースが良いと言われていますが、良いサイクルが出来上がりました。

質的な変化へ～

やがてコーチングによる面談も職員1 人ひとりによって内容が様々に変化して来ました。表5 にあるように現在でも内容は多岐に渡ります。私はマネージャーとして面談を実施していますが、面談を受ける職員も、所属長や、リーダー、専門職など立場によって、仕事の捉え方、考え方、見え方が違います。また、新人やベテランなどによっても違いますし、仕事で良いことがあった時、逆に失敗をしてしまった時など常に変化しています。

次第に面談はあるテーマを持たせていても、職員個々に全くのテーマメイドとなってきました。面談の回数も基本は1 回30 分を月に2 回としていますが、場合によっては毎週1 回のメンバーもいますし、もしも、面談で課題が見つければミーティングを別に開催したりする等、必要に応じて適宜時間をつくっています。

MBO 面談へ～

今年度に入り、個人の中期ビジョンや、今年度の目標設定にこの面談を活用することが出来たチームがありました。自ら立てた目標に対して、自律的、主体的に行動していくことを目指していますが、それに近づくことが出来ました。MBO は目標による管理と訳されているので、ノルマ管理のように誤解をされていることがあると聞きましたが、本質は自己実現してモチベーションを高める為の仕組みと理解しています。そして上司はコーチとしてその実現を支援します。

### 3 考察

以上のような結果から振り返ってみて考えられることは、本当に必要なコミュニケーションは意識して行わなければ出来ないということです。ある職員とはしばらく席が隣で、雑談も含めて毎日のように会話をしていましたが、それと面談で話す内容は全く違うものであることに驚きました。今ではそれを多くの職員が認識しています。

また、話をするにも技術も必要だと改めて実感しました。傾聴のプロが多いこの業種に合っても話し合いの仕方は学んでいないことがわかりました。

面談で「頭の中のもやもやしていたものが、すっきりして何をすれば良いかがわかりました。」「話したことで整理ができました。」「自分が何に不安だったのか気が付きました」などが日々の声として上がってきます。

コーチの視点で見るとこれらはコーチングが非常に有効に機能した結果と言えます。一方では上司の役割はコーチだけではなく、兄貴だったり、友人であったりと役割を変えて対応することも大切だと感じています。時には愚痴や休暇中の話だけで終わるときもあるからです。私はコーチングによる面談と表

現していますが、一番大切なことはその時間、しっかりと職員と向き合うことだと考えています。つまり、まずは職員の話聞く機会を作ることです。

表5にあるように私は毎月30名の部下に対して面談を実施しています。一見多くて大変なように感じますが、月平均20時間です。これは1カ月の総労働時間が168時間した場合に約12%でしかありません。このくらいの割合ならば誰にでもつくり出せるのではないかと考えています。

私はこのコミュニケーションコストを最優先に仕事をしています。これにより、職員間の親密性が高まり職場のチームの力も高まってゆきます。結果離職者も減り(表2)、業務効率も向上するので有給休暇の取得も進みます。(表3)そして、職場が良くなれば必然的にお客様の満足度も向上します。

#### 4 おわりに

今回の発表では、とても成果が上がっていると実感している仕組みを紹介させて頂きました。いろいろ述べましたが、毎月2回、30分の面談で職場も1人ひとりの職員も変わって、全員が幸せになれる職場を目指すことが出来るということを知って頂きたかったからです。これならば誰でも始められるのではないのでしょうか。また、継続できるのではないのでしょうか。

業界全体がまだまだ拡大しており、職場や職員を育てていくことに課題は大きいと思いますが少しでも日々の一助となり、職員もお客様にも幸せになって頂けたら幸いです。