

施設と福祉労働

社会福祉施設の運営にコーチングメンタリングを取り入れることの有効性に関する考察
―導入により職員の職務理解度と自己評価が向上した事例―

知的障害者施設福生第二学園施設長
専修科 1987 年卒 菅 原 幸次郎

1 はじめに

知的障害者入所施設の職員管理に「コーチング・メンタリング」を導入した結果、職員の職務理解度と自己評価が向上した事例をもとに、「コーチング・メンタリング」が有効性を発揮できる条件や、「コーチング・メンタリング」が職員集団にもたらす効用について考察したい。

2 事例概要

知的障害者施設において、平成19年5月と平成20年10月に職員アンケート調査を行った。2回の調査の中間にあたる平成20年3月に「コーチング・メンタリング研修」を実施した。

1) 対象施設

種別：知的障害者更生施設入所型
開設：平成11年3月
定員：42名
職員：37名（生活支援員25名）

2) アンケート調査

東京都福祉サービス第三者評価の一環として実施した。回答票は職員から直接、評価事業者へ郵送されるため、施設管理者が関与することはできない。全職員を対象としている。

3) コーチング・メンタリング研修

研修専門事業所へ依頼。事前に施設の職員構成・組織編成について把握して頂き、施設の課題に沿った研修構成をお願いした。

施設長、中間管理職とベテラン支援職員の6名が受講した。座学、ロールプレイによる体感、体感後の振り返りにより構成された丸2日間の研修だった。

3 アンケート調査結果

A、B、C三段階評価のうちA評価のパーセンテージを比較した。

アンケート項目	19年	20年
利用者意向の集約・分析とサービス向上への活用に取り組んでいる	33.3	63.6
職員の質の向上に取り組んでいる	6.7	36.4
職員一人ひとりの主体的な判断・行動と組織としての学びに取り組んでいる	26.7	54.5
利用者の状況等に関する情報を職員間で共有している	53.3	90.9
個別の支援計画を活かしながら、利用者に合った自立生活を送るための支援を行っている	6.7	54.5
さまざまな取り組みにより業務の一定水準を確保している	20.0	54.5

4 アンケート調査結果の分析

平成19年度に比べ、平成20年度の数値が大きくアップしている。

アンケート調査の内容は、利用者支援に関する

ものであり、利用者支援に係わらない職員には知れない内容も少なくない。全職員のうち支援職員の占める割合は67.5%であることを考え併せると、20年度の数値は非常に高い数値であると言え

る。

「コーチング・メンタリング研修」を、実施し、管理職、中間管理職が職員支援を開始したことが、数値のアップに結び付いたと推察する。数値のアップは、職員が自らの職務についての理解度を向上させ、自らの取り組みに対して高い評価を

持っていることの現れであると言える。

5 コーチング・メンタリングとは

オンジョブトレーニング（OJT）並びに従来型の職員管理と比較すると

OJT並びに従来型の職員管理	コーチング・メンタリング
受講者は、教えられる人としての位置づけ。 受動的であり、やらされ感を持つ	受講者は、自ら考え、自ら気づき、自ら学ぶ人、 能動的であり、やってる感が生まれる
教えられたことを、教えられた時点でだけ、学ぶ。 指示待ち人材が生まれる。	教えられる以上のことを気づき、学ぶ姿勢が身に 付く。能動的な人材が育つ。
知識の伝達であり、人間的成長の視点に欠ける	人間的成長を喜びあえる
あれだけ教えたのに、何で出来ないんだ？ やる 気があるのか？	良い気づきを引き出せなかった私は、上司とし てまだまだ成長の余地がある。
管理する側と管理される側の役割意識が固定。 される側に被抑圧感、する側に権力意識が生まれる	響き合い、支え合い、伸ばし合い、共に職場を 創っていき、喜び合える関係が生まれる

6 コーチング・メンタリングの導入によりもたらされたもの

前述のアンケート調査における「平成20年度自由記述」を下記に示す。

- *現場の声を生かしてくれる、意思形成に現場の意向を反映させている
- *とても頼りになる上司ばかりで良い環境です
- *一般職員の意見もきちんと取り入れてくれる
- *こちらが提示した計画に理解を示して下さり、真剣に考えてくださる
- *手続きが民主化している
- *一人ひとりの専門性が高まり、良い支援ができるようになってきている
- *チームワークは今までに無いくらい良い状態である

これらを分析すると、職員が主体的に意見や計画を持ち、上司へ相談提案し、上司はそれらを理解し、全体の意思決定へ結び付けている。職員は理解を示す上司に信頼感を持っている。職員同士の関係性が向上している。職員は専門性の向上を感じ、職務に誇りが持てるようになってきている

ことがうかがえる。

7 コーチング・メンタリングが有効性を発揮できる条件とは

一方、「コーチング研修を中間管理職に受講させたが、上手くいかなかった」「取り入れようとしたが、よくわからず、すぐに止めてしまった」という声も聞く。コーチング・メンタリングがその有効性を発揮するには、一定の条件が整うことが必要であると思われる。

今回の施設においてコーチング・メンタリングが有効性を発揮できた理由について推察する。

- 1) 施設長と中間管理職は以前から「職員の自律性を伸ばすコーディネート」を志向していた。しかし、具体的方法論を持ち合わせていなかった。今回、志向と方法論が合致した。
- 2) 施設長と中間管理職の全員が研修を受けた為、共通理解が形成された。
上手くいかなかった施設では、一部の中間管理職のみ受講し、共通理解が形成出来なかったと推察される。

- 3) 支援職員のやる気を引き出す「人事考課システム」があった。

考課は、自己申告と面接に基づき、支援職員、管理職双方が納得できる評価としている。自分以外の支援員の良い支援を取り上げると評価が向上する。年2回実施し、高評価を得た支援職員は給与や賞与がアップする。考課項目は、支援職員の「ここを評価して欲しい」という意見をもとに毎年改善させている。

- 4) 職員の意見を引き出す「改善提案制度」があった。

年齢が若くとも、経験がなくとも、入職したその日から提案できる。良い提案は即採用し、即実行される。トイレへのセンサーライト設置や支援職員間の連絡用トランシーバーの購入等の提案が在り、提案は人事考課に反映される。

- 5) 支援の専門性を高める取り組みをしていた。

支援の専門家を招いてのケース会議を毎月実施し、助言を頂き、支援に必要な知識を常に獲得できるよう配慮している。

支援職員それぞれが興味のある分野についての研修を自分で探してきたり、自分で企画したりすることを奨励している。(主体性・能動性の引き出し)

支援により状態が好転したケースを毎年、地域開放型ケースカンファレンス「実践報告会」にて報告し、情報を発信している。

資格取得、実践報告会での報告は、人事考課に反映される。

8 おわりに

福祉施設職員の退職理由のトップは、「職場の人間関係」である。「利用者へ暖かい支援を行おうとしてもそれ以前に、理解の無い上司や、仲の悪い同僚との軋轢で、心に余裕をなくし、イライラし、気がついたら利用者につらくあたっていた。自己嫌悪に陥り退職してしまう」というのがよくあるパターンである。

「理解のある上司と、支え合い高め合える同僚

のもと、安心して利用者支援に打ち込める。利用者の笑顔に触れ、支援へのやりがいが高まる」のが理想であるとしたら、コーチング・メンタリングの活用は、支援の現場を理想へと近付ける大きな助けとなるのではないかと、そして利用者支援の向上へつながるのではないかと感じた。

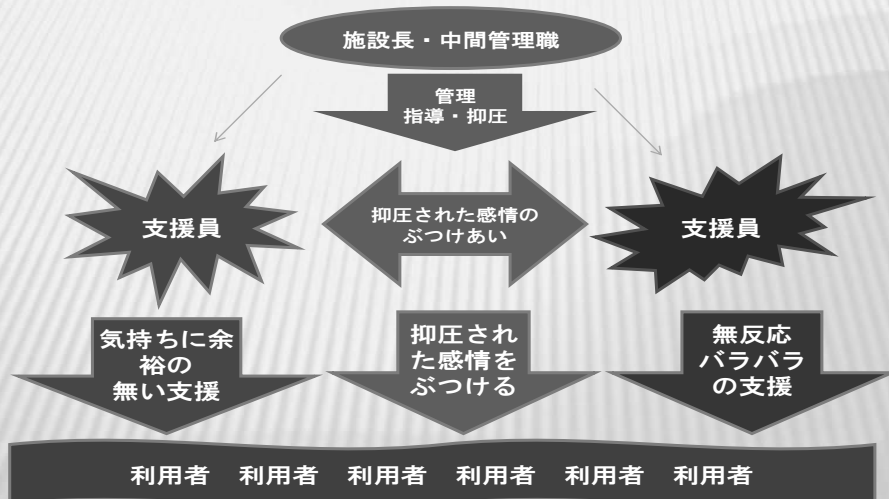
9 討議と助言

会場からは「職場の人間関係が利用者支援に影響することは日々実感しているが、なかなか上手くいかない。この報告を参考に出来ればと思う。」「同種の施設の管理者ですが、取り入れたいと感じる点が多々ありました。」等のご意見を頂きました。

助言者の岸野先生からは、今後の更なる取り組みに期待したいとのお言葉を頂戴しました。

お言葉を励みに、今後も取り組みを継続して参りたいと思います。

悪循環の職員管理



A施設の職員グループ、コーディネートイメージ

