

令和元年度介護事業経営者セミナー



施設長の学校Ⅲ

『人が辞めない面談』

実施レポート

令和元年 11 月

社会福祉法人埼玉県社会福祉協議会
福祉人材センター

10 年先を見越した人材の定着と育成

施設長の学校

「施設長の学校」は "10 年先"も選ばれる施設・事業所で在り続けるために“

『人材の定着』 を最重要課題として

「高齢者」「障害者」「児童」「保育」

すべての福祉事業が、垣根を越えて全員参加型で実施いたしました。

求職者からも利用者からも地域からも選ばれるためには何が必要か？

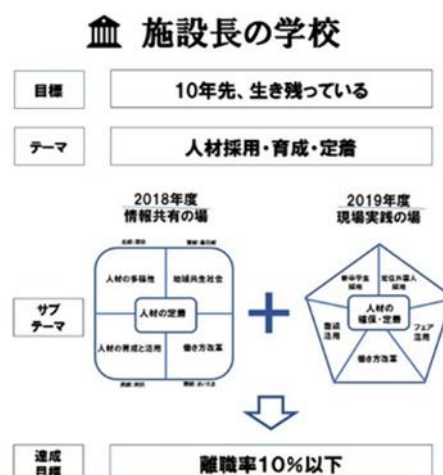
当レポートは実施内容をまとめたものです。

施設長の学校 開講概要

1 施設長の学校 テーマと今回の開講指針

テーマ 『人材採用・育成・定着』

指 針 『気づきと実践』



2 開講テーマと日程（会場 彩の国すこやかプラザ）

第1回	『働き方改革指南』	令和元年 10 月 2 日（水）	10:00～12:00
第2回	『就職フェア等の有効活用』	令和元年 10 月 2 日（水）	13:00～16:30
第3回	『人が辞めない面談』	令和元年 10 月 21 日（月）	10:00～16:30
第4回	『新卒学生採用は科学的に（仮）』	令和 2 年 2 月 18 日（水）	予定
第5回	『定住外国籍人材の雇用（仮）』	令和 2 年 3 月 11 日（水）	予定

3 参加対象

埼玉県内の社会福祉施設・事業所 経営者・施設長・管理者、リーダー職、
民間・NPO 等の経営者・事業責任者・管理者等

4 主催 埼玉県社会福祉協議会 福祉人材センター

※「施設長の学校」は令和元年度介護事業経営者セミナーの一環として開催しました。

施設長の学校Ⅲ 実施報告

『人が辞めない面談』

令和元年 10 月 21 日（月） 10 : 00 ~ 16 : 30

参加法人数	40 法人
参加者数	高齢 26 名
	障害 11 名
	児童 1 名
	保育 9 名
	その他 1 名 計 48 名



プログラム

時間	プログラム		スピーカー
10:00 ~ 10:05	主催者挨拶		福祉人材センター センター長 飯田 直人
10:05 ~ 12:00	グループワーク	「面談」についてオープントーク ①自己紹介 ②面談について(今とこれから) ③グループ発表	福祉人材センター 橋本 実郎
12:00 ~ 13:00	昼休み	グループ発表掲示	
13:00 ~ 16:25	オリエンテーション ・ゲームワーク ・講義とワーク ・まとめ	人が辞めない面談 3つのポイント ・研修のねらい、進め方 ①自分の「欲求」を知る ②欲求と行動がつながっている ③コーチング面談をやってみる ④問題解決の二つの思考法 ⑤コーチング面談をやってみる ⑥面談をする時の3つのポイント	株式会社ロボット人事研究所 代表取締役 瀧田 勝彦 氏
16:25 ~ 16:30	主催者総括		福祉人材センター センター長 飯田 直人

目次

1 ワーク1 『面談オープントーク』 5

・グループワーク「面談前後」発表報告 6

2 ワーク2 『人が辞めない面談 3つのポイント』 10

3 報告

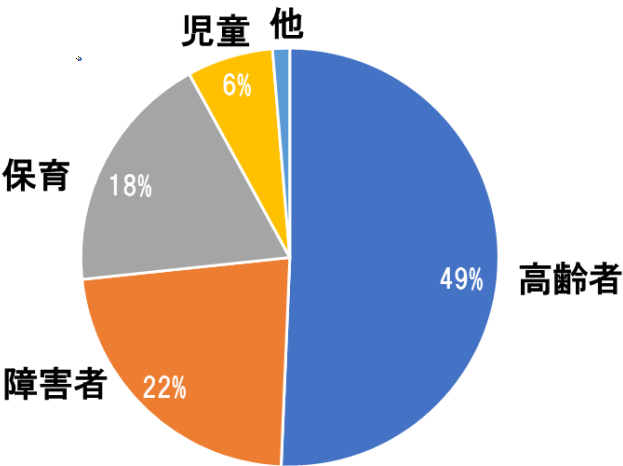
3-1 事前課題の回答報告 12

3-2 当日のアンケート回答報告 17

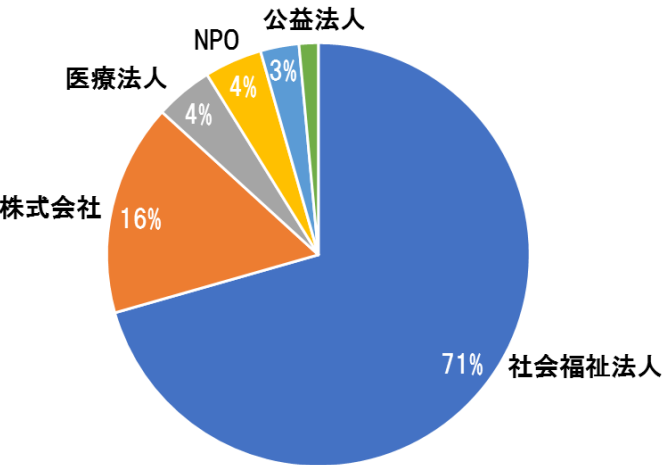
3-3 当日のアンケート集計報告 22

参加申込者の属性 (68 法人 68 名、令和元年 10 月 18 日時点)

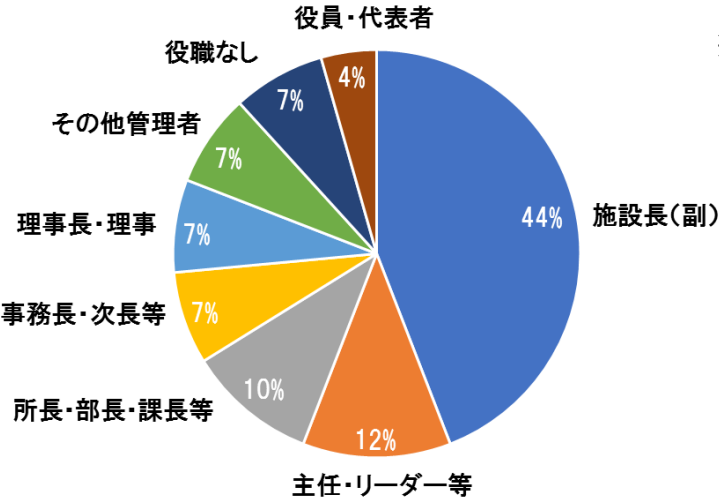
■ 所属の種別



■ 所属法人



■ 役職



※参加申込者データ

種別	%	数	法人	%	数	役職	%	数
高齢者	49%	38	社会福祉法人	71%	48	施設長（副）	44%	30
障害者	22%	17	株式会社	16%	11	主任・リーダー等	12%	8
保 育	18%	14	医療法人	4%	3	所長・部長・課長等	10%	7
児 童	6%	5	NPO	4%	3	事務長（副）・次長等	7%	5
他	1%	1	公益法人	3%	2	理事・理事長	7%	5
計		75	生活協同組合	1%	1	その他管理者	7%	5
重複回答			計		68	役職なし	7%	5
						役員・代表者	4%	3
						計		68

1 ワーク1 面談オープントーク

- ・みんなで自己紹介
- ・事前課題トピックス
- ・グループワーク 「面談前後」

※講演資料はホームページをご覧ください



埼玉県福祉人材センター 橋本 実郎



アンケートの声

●とても参考になった

- ・初めて会った方々とここまで親しくなれるとは聴くことの大切さを改めて痛感した。
- ・他の法人の意見を聴けて良かった。気づきを実践していきたい。
- ・同じ内容を話しているのに、人により受け取り方が違って、それに気づけて面白かったです。
- ・初めてお会いする方々とのやり取りをこうして実施できたので、その後のワークもスムーズにできました。
- ・リラックスと人はみんな違うということ。
- ・楽しんで受講できました。
- ・同じ悩みをもっていたことに安心した。
- ・面談の前後の段取りの大切さを改めて知った。
- ・話を十分に聴いてもらうことが大切、ストレスがない。
- ・対話の重要性に改めて気づいた。
- ・メンバーとの情報交換がオープントークのやり方で、スムーズに実践できた。
- ・初めての人と初めての話を、ということの難しさと人の話を聴くことの楽しさを実感できた。
- ・他の施設長より生の声をたくさん聴くことができた。悩みの共感など。
- ・素直に楽しかったです。相手の話に興味関心をもって知る大切さ、楽しさが体験できた。

●参考になった

- ・普段の生活の中で小さな気づきから話題が広がり、関係性を築くこともつながってくるため、常に職員への興味をもち接触していくことが大切だと感じました。

- ・同席の方たちの意識が高かったため有意義に過ごせたが、意識の低い面子だったらどうだっただろうか？と思います。
- ・面談回数と離職は反比例するはず。内容を考えることを教えていただいた。
- ・後半のグループワークの導入には意味あるワークだったと思います。
- ・面談の内容や回数を検討したいと思います。
- ・他の施設の話も聴けて良かった。
- ・他法人さんの課題やその改善策などを聴くことができた。
- ・場を初めに設けてもらったことで、グループの中でどんな人が参加しているのかがわかり、その後もスムーズに話し合いができた。
- ・自分の好きなことを話すのは話しやすく、場の雰囲気や和らいだ。
- ・自己紹介、面白かったが、ルールがよくわからなかった。すぐく話ができたと、短時間しか話ができなかった人との差がある。
- ・他の施設の方と話ができることはいつも、とても参考になり、ありがたいと思っています。
- ・自分自身のことがわかっていないことを気づかされた。
- ・緊張しましたが、すぐに打ち解けることができました。
- ・話がもう少し、つながると良いと感じた。話して書いたが、それで終わりという感じが残ってしまった。
- しかし、AMでグループの中の雰囲気は良くなった。

●あまり参考にならなかった

- ・何をしてほしいのかが、よくわからなかった。
- ・進行の指示がよくわからなかった。「すれ違い」を小さくするとあったが、具体的にどうすればいいのか？

グループワーク 「面談前後」 発表報告

面談実施の前後（面談と面談の間）について

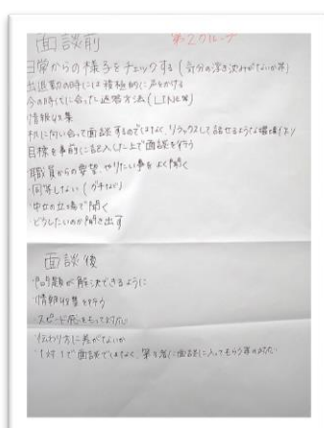
現状や課題をグループに分かれて討議しました。



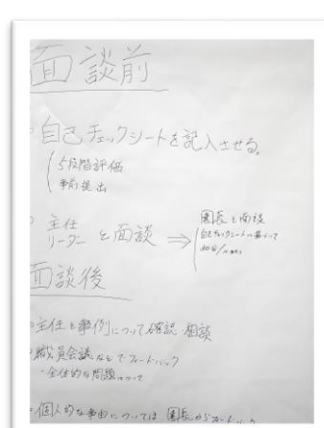
グループ	面談前（面談開始前の準備から実施までの課題や現状）	面談後（面談後のフォローや問題点など）
2	・ 日常からの様子をチェックする（気分の浮き沈みがないか等） ・ 出退勤の時には積極的に声をかける ・ 今の時代にあった返答方法（LINE等） ・ 情報収集 ・ 机に向かい合って面談するのではなく、リラックスして話せるような環境づくり ・ 目標を事前に記入した上で面談を行う ・ 職員からの要望、やりたいことをよく聴く ・ 同等しない（グチなど） ・ 中立の立場で聴く ・ どうしたいのか聴き出す	・ 問題が解決できるように ・ 情報収集を行う ・ スピード感を持って対応 ・ 伝わり方に差がないか ・ 1対1で面談ではなく、第三者に面談に入ってもらう等の対応
3	・ 自己チェックシートを記入させる 5段階評価 事前提出 ・ 主任／リーダーとの面談 ⇒ 園長との面談 (自己チェックシートに基づいて 30分／一人あたり)	・ 主任と事例について確認・相談 ・ 職員会議などでフィードバック 全体的な問題について ・ 個人的な事由については園長からフィードバック
4	・ 相手がどう思っているか、引き出せるように傾聴に心がける ・ こちらが伝えたい事ははっきり伝え、最後に確認（伝わったか）する ・ 忙しくて（互いに）、時間がとれない ・ 仕事ぶりについて同僚から情報収集 ・ 日頃からコミュニケーションをとりたいけど・・・ ・ 目標管理シートを提出する ・ 面談の適切な所要時間は？ 時期ごとのテーマの設定は？ ・ 段階を踏んだ面談の進め方はどうか？（長以外の人→長） ・ 不満の吸い上げ、意欲の促進⇒職員の個性に合わせて	・ 勤務態度の変化の確認 →言っていたことが実行できているか？ ・ 面談後の周囲の評判の再確認 ・ 同じことを繰り返す相手に再度、話をするタイミング ・ 面談で話されたことができていたら褒める ・ 良くなっている点を伝えてから改善点を伝える } タイムリーに ・ 目標管理シートにあらわれない部分も拾って評価する ・ 面談で出された不安要素等に対して表情・受応えに留意してあげる ・ 全体での情報共有が必要なことは全員に周知する

※グループ1のメンバーは グループ2、グループ3に分けられました。

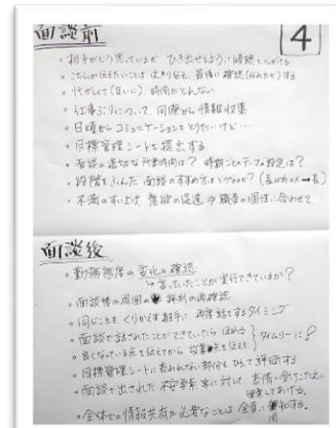
グループ2



グループ3

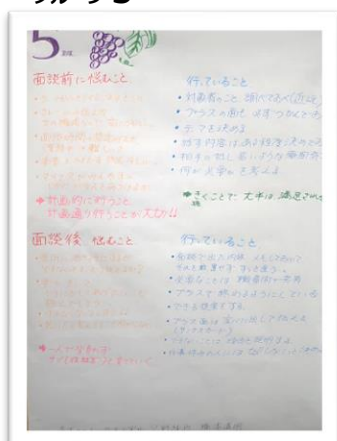


グループ4

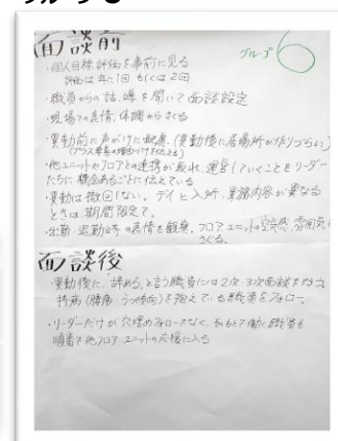


グループ	面談前（面談開始前の準備から実施までの課題や現状）	面談後（面談後のフォローや問題点など）
5	【面談前に悩むこと】 ・テーマが尽きてくる ネットどこに ・クレームの伝え方 女の職場なので言葉遣い ・面談時間の設定の仕方（業務中は難しい） ・本音を引き出す話術ほしい ・マイナスが見えやすい いかにもプラスを見つけるか ⇒計画的に行うこと 計画通りに行うことが大切!!	【面談後に悩むこと】 ・意向に添うようにするができないときどう伝えるか？ ・色々聴いて、どうにかしてあげたい…と悩んでしまう… ・休めなくなってしまう!! ・若い人の考えていることが分からない ⇒一人で背負わず サブ（後継者）を育てていく
	【面談前に行っていること】 ・対象者のこと、調べておく（近況） ・プラスの面も必ずつかんでおく ・テーマを決める ・話す内容はある程度決めておく ・相手の話しやすいような雰囲気 ・何が必要かを考える ⇒聴くことで大半は満足される	【面談後に行っていること】 ・面談で出た内容はメモしておいて、それを放置せず、ずっと追う… ・必要なことは職員間で共有 ・プラスで終わるようにしている ・できる提案をする ・プラス面は言葉に出して伝える（サンクスカード） ・できないことは理由を説明する ・仕事休みの人にはTELしないと決める!
6	・個人目標評価を事前に見る 評価は年に1回もしくは2回 ・職員からの話、噂を聞いて面談設定 ・現場での表情、体調から探る ・異動前に声がけに配慮（異動後に居場所が作りづらい） （プラス要素の理由づけを伝える） ・他ユニットやフロアとの連携がとれ、運営していくことをリーダー達に機会あるごとに伝えている ・異動は撤回しない。デイと入所、業務内容が異なるときは期間限定で ・出勤・退勤時の表情を観察。フロア、ユニットの空気感、雰囲気探る	・異動後に「辞める」という職員には二次、三次面談を行う ・持病（腰痛、鬱傾向）を抱えている職員をフォロー ・リーダーだけが穴埋めフォローだけでなく、そのもとで働く職員も順番で他フロア、ユニットの応援に入る

グループ 5

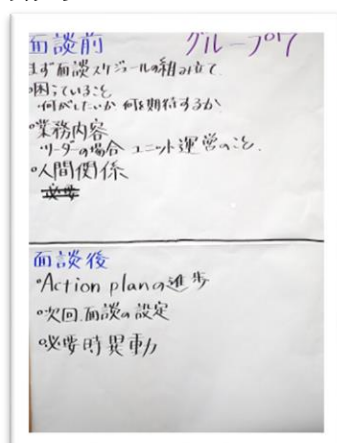


グループ 6

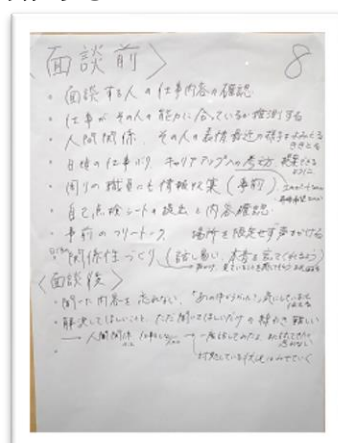


グループ	面談前（面談開始前の準備から実施までの課題や現状）	面談後（面談後のフォローや問題点など）
7	・まず面談スケジュールを組み立てる ・困っていること 何がしたいか、何を期待するか ・業務内容 リーダーの場合 ユニット運営のこと ・人間関係	・Action planの進捗 ・次回、面談の設定 ・必要時異動
8	・面談する人の仕事内容の確認 ・仕事その人の能力に合っているか推測する ・日頃の仕事ぶり、キャリアアップの考え方（エキスパートなのか、昇格希望なのか）、提案できるように ・人間関係 その人の表情、最近の様子を読み取る、聴き取る ・周りの職員にも情報収集（事前） ・自己点検シートの提出と内容確認 ・事前のフリートーク、場所を限定せず声をかける ・日頃の関係性づくり（話しやすい、本音を言ってくれるよう） →声かけ、見ていることを感じてもらう、お礼を伝える	・聴いた内容を忘れない。 「あの件どうだった？」気にしていることを伝える ・解決してほしいこと。ただ聴いてほしいだけの線引き難しい →人間関係のこと、仕事をしない人のこと… →対処している状況はみせていく。 一度話してみたよ、また話してきたと思わない。
9・10	・日程調整が難しい ・事前にアンケートを作成する→それをもとに面談する ・情報収集 ・面談の回数、ペースはどのくらいか→理想の回数は？ ・面談者（面談する側）のスキルアップ	・フィードバックができていない ・全職員の不満・要望など解決できない ・不満の残る面談もある ・優先順位をつけて対応するが、先送りもある ・あえて面談しなくても、毎日のコミュニケーションができる環境づくり

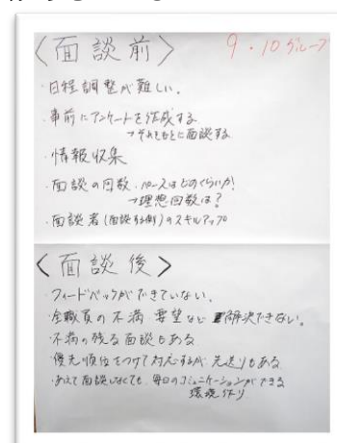
グループ7



グループ8

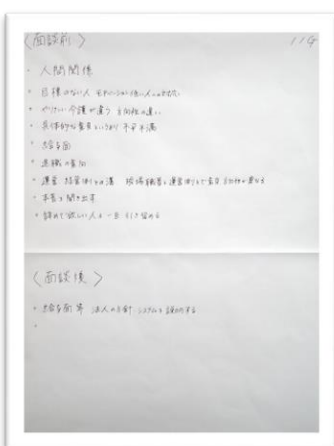


グループ9・10

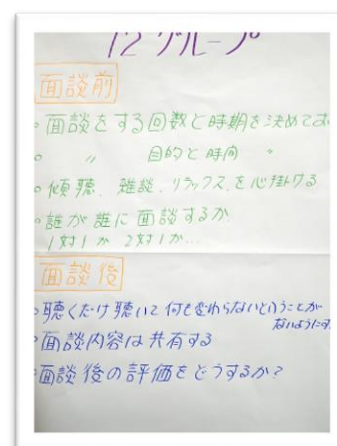


グループ	面談前（面談開始前の準備から実施までの課題や現状）	面談後（面談後のフォローや問題点など）
11	・ 人間関係 ・ 目標のない人、モチベーション低い人への対応 ・ やりたい介護が違ふ 方向性の違い ・ 具体的な意見というより不平不満 ・ 給与面 ・ 退職の意向 ・ 運営、経営側との溝、現場職員と運営側での意見、方向性が異なる ・ 本音を聴きだす ・ 辞めてほしい人は一旦引き留める	・ 給与面等 法人の方針、システムを説明する
12	・ 面談をする回数と時期を決めておく ・ 面談をする目的と時間を決めておく ・ 傾聴、雑談、リラックスを心がける ・ 誰が誰に面談するか 1対1か 2対1か	・ 聴くだけ聴いて何も変わらないということが無いようにする ・ 面談内容は共有する ・ 面談後の評価をどうするか？
13	① 面談の相手のシフトが合わない（時間調整） ② 日勤帯で時間がとれない（時間外も） ③ 面談がゆっくりできる介護室等の場所がない ④ 内容・人によっては1対1ではない方がよい場合の調整 ⑤ 面談前にワンクッション（相談員・副施設長）を経て、情報を得る ⑥ 面接者の負担の問題（疲れてしまう）	① 問題解決に向けて、速やかな対応（提案・指示等） ② パワハラだと言うスタッフへの対応 ③ 問題のある職員においてはフォローしていく ④ 面談後でも変化を感じられない 人への対応（面談方法改善か） ⑤ 面談内容を他の職員に言ってしまう ⑥ 内容に合う担当者（相談員・ケアマネ等）による対応とする

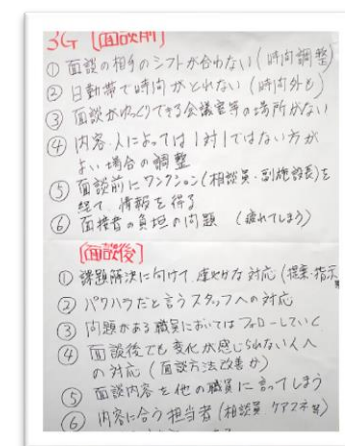
グループ 11



グループ 12



グループ 13



２ ワーク２ 人が辞めない面談

- 1 はじめに
- 2 ワーク「あなたの選択」
- 3 コーチング面談をやってみる
- 4 問題解決の二つの思考法
- 5 コーチング面談をやってみる
- 6 面談をする時の３つのポイント

※講演資料はホームページをご覧ください



株式会社ロボット人事研究所
代表取締役 瀧田 勝彦氏



アンケートの声

●とても参考になった

- ・内容がわかりやすかった。グループワークの実践が一方的な講義より良かった。他者とも交流で多くの意見交換、情報交換ができたことが良かった。
- ・人を知ることによって自分を知ることになった。
- ・共感できる部分が多く、その中でも改めて気づきや発見があった。
- ・多様なニーズが生まれる理由、職員が動かない理由が理解できた気がする。
- ・変えられないものを無理に変えようとしても、時間のムダということに気づいた。
- ・頭でわかっているつもりでも、体感によって更に良く理解できました。
- ・人はやりたいことしかないということ。
- ・聴くのは８割。話すのは２割 非常にためになりました。
- ・ワークをやりながらの研修だったので、実感しながら理解することができた。
- ・人それぞれ悩みをもっている（十人十色）



- ・自分の求める結果につなげたいばかりに、自然と外的コントロールに目が向いていたと思います。人はやりたいことしかやらない、いかに施設の目指す姿と本人の目指す姿を調整していけるかだと思います。
- ・今までの面談は面談ではなかった。ギャップアプローチからポジティブアプローチに変えていきたい。
- ・できないことより、できることに注目し、さらに伸びるサポートができたらいいと思いました。
- ・今度の面談に活かそうだと思う。
- ・聴くことの大切さをコーチング手法によって引き出されることを改めて認識できました。
- ・自分の時間を意識したから。
- ・上から目線の面談をやっていないつもりだったが、職員の中にはそう思っている人もいることに気づかされた。
- ・面談により新たな一歩を踏み出すことに勇気を与える。アドバイスを与えない。話をしやすい環境を作る。
- ・どうしたら部下が充実して働いてくれるのか。結局は、こちら主導ではなく、部下自身がしたいこと、できることを行動していくことを理解し関わっていくことが大切ですね。
- ・とにかくよくわかる話であった。また、他の施設長、職員にも聴かせたい（管理職）。
- ・コーチングの意味を理解したと思うが、もっと実践的なことを継続的にやっていきたいと思いました。うまくできるかも…という感じではあるが、それはわからないので。考え方など視点がわかりやすかったです。

●参考になった

- ・何か評価しないといけないイメージがあったが、今回の研修を通し、面談とは基本 聴くに徹する!!ということがわかりました。
- ・面談する重要性、コーチングの技法等を学べた。すぐにできるとは思わないが、少しずつやっていきたいと思います。
- ・「人と過去は変えられない」は格言だと再確認しました。
- ・今日のはごく一部だと思うので、もっと学びたい、知りたいと思いました。
- ・コーチングは知っていましたが、実践を通して、気づけることがありました。
- ・コーチング ポジティブアプローチが参考になった。
- ・コーチングの実践ができて良かった。
(聴くことを主とする、自分から答えを言わない)
- ・スタッフを信じて、コーチング面談で前向きに取り組んでいけるようにしたいと思います。
- ・わかりやすく、ワークが多かったので楽しくできた。
- ・コーチングが相手に質問することで、質問された側は自分で考え、イメージを描くようになるので自発的に行動するようになると思う。
- ・ギャップを埋める面談。ポジティブアプローチ、参考にさせていただきます。
- ・面談の目的は時間、内容など準備をしないといけないことが皆の話からよくわかった。

3-1 事前課題の回答報告

回答期間：令和元年 9 月 15 日～令和元年 10 月 25 日

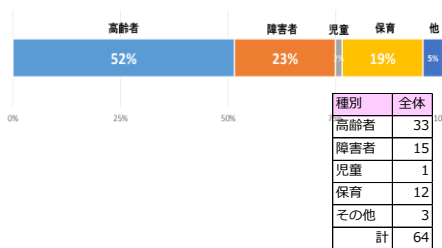
対象者：「人が辞めない面談」参加申込者 68 名

回答数：63 名

回答率：92.6%

A 回答者のプロフィール

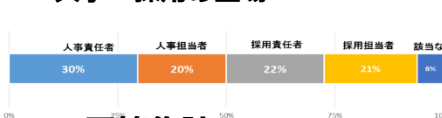
■所属する種別



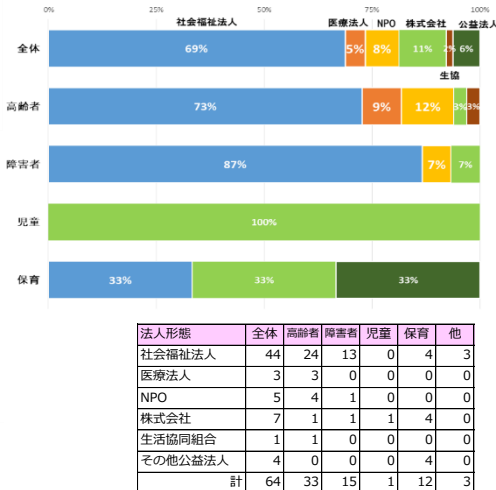
■役職



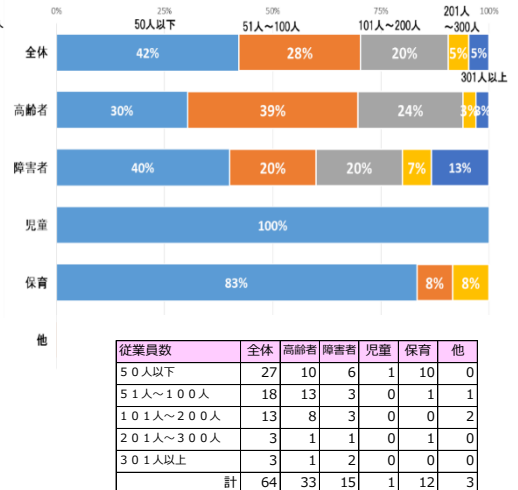
■人事・採用の立場



■所属する法人形態

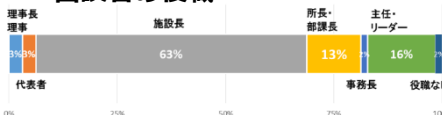


■従業員数（所属する施設・事業所）



B 回答集計

■面談者の役職

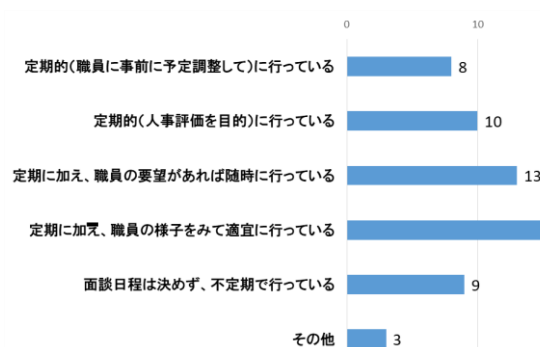


■面談に要する時間



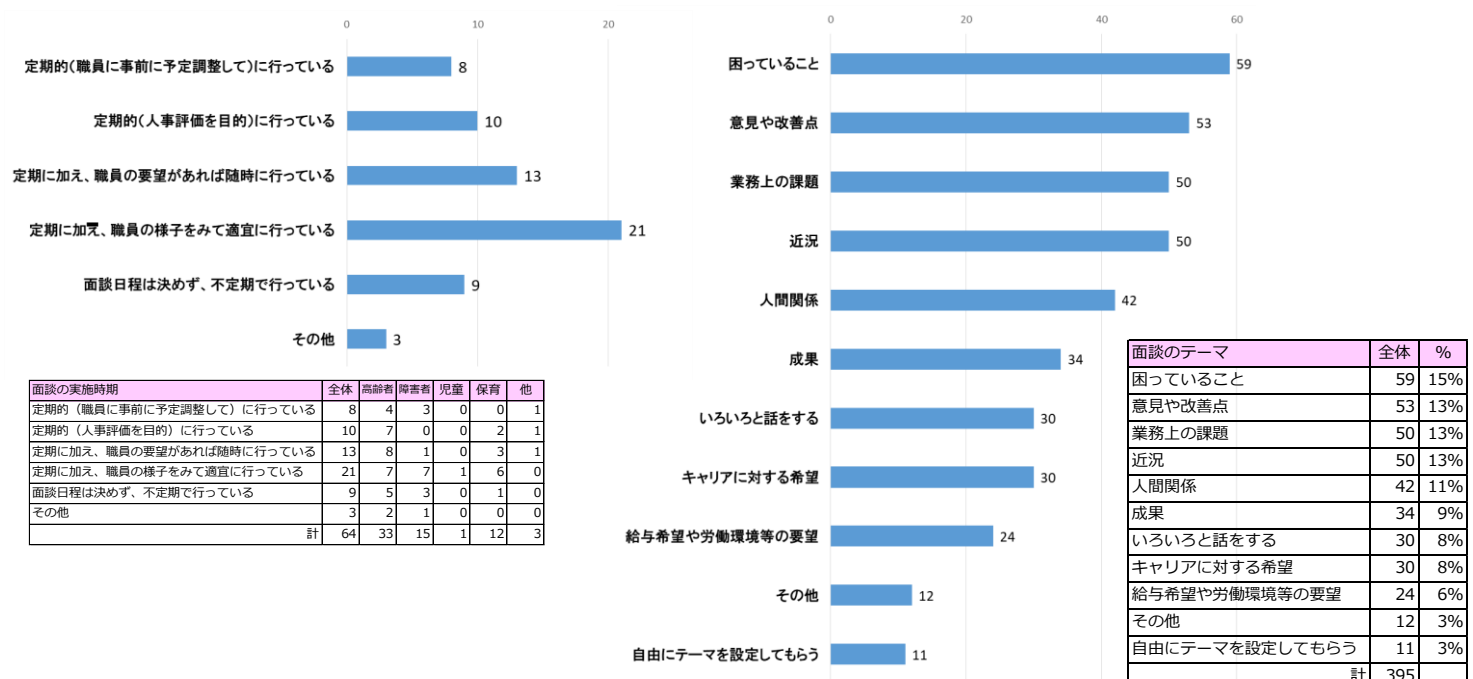
面談時間	全体	高年齢者	障害者	児童	保育	他
15分以下	3	2	1	0	0	0
15分～30分ほど	43	23	9	0	9	2
30分～45分ほど	16	6	5	1	3	1
45分～60分ほど	2	2	0	0	0	0
60分以上	0	0	0	0	0	0
計	64	33	15	1	12	3

■定期的に面談を行っていますか？



面談の実施時期	全体	高年齢者	障害者	児童	保育	他
定期的（職員に事前に予定調整して）に行っている	8	4	3	0	0	1
定期的（人事評価を目的）に行っている	10	7	0	0	2	1
定期に加え、職員の要望があれば随時に行っている	13	8	1	0	3	1
定期に加え、職員の様子をみて適宜に行っている	21	7	7	1	6	0
面談日程は決めず、不定期で行っている	9	5	3	0	1	0
その他	3	2	1	0	0	0
計	64	33	15	1	12	3

■面談のテーマは？（複数回答）



C 分析

面談回数と残存率の関係

この1年間の採用者数、離職者数の回答データで集計しました。

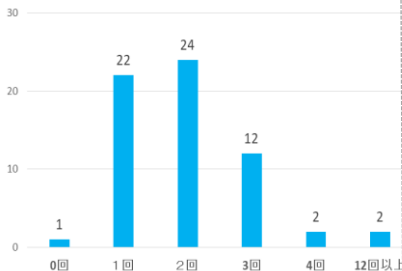
(児童、その他は回答数が少ないため対象外、面談回数未回答1件のデータは対象外にしています。)

【面談回数】

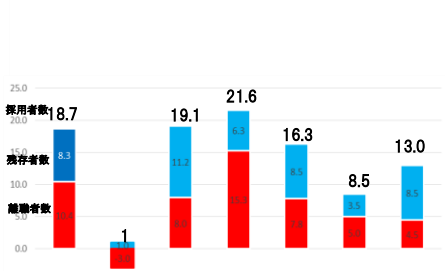
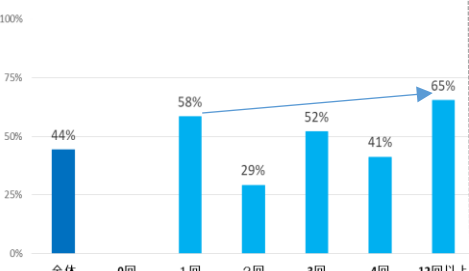
【1年間の残存率】

【採用者数と離職者数の平均】

■ 全体



(採用者数－離職者数) / 採用者数



コメント：

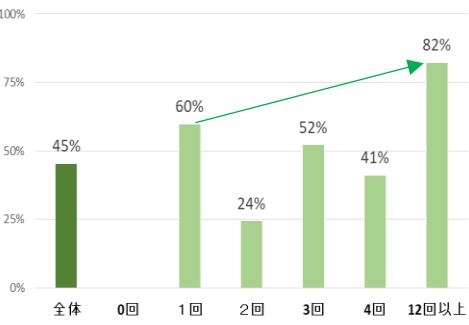
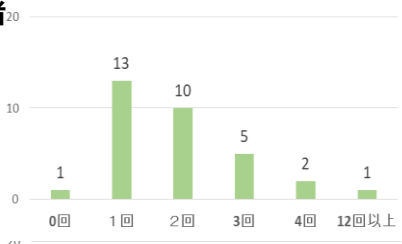
「面談回数が多ければ、離職数が減少する」という経験知からみると、【1年間の残存率】のグラフの矢印は本来なら「右肩上がり」になりますが回答結果からの「回数」と「残存率」の関係は「右肩上がり」の1次方程式にはなっていません。

これは 面談の回数以前の課題として、「面談の内容、質」の改善の余地が残されていると思われます。面談は「聴くことに徹し、本人の意識、行動、達成感をフォローする」姿勢で、日常の様子をみながら必要に応じて面談（対話）の機会を増やしていくことで「右肩上がりの方程式＝人が辞めない組織」になると考えます。

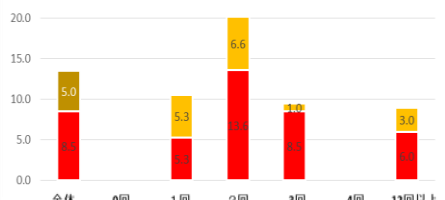
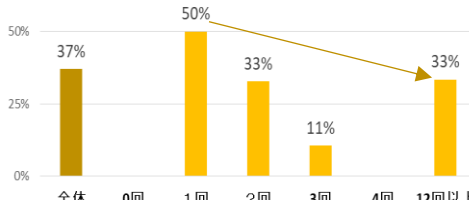
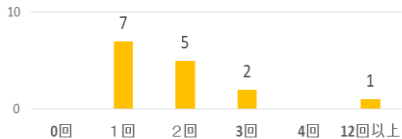
採用者・離職者数	全体	0回	1回	2回	3回	4回	12回以上
採用者数	1,179	1	421	518	196	17	26
離職者数	658	3	175	367	94	10	9
差	521	-2	246	151	102	7	17
残存率	全体	0回	1回	2回	3回	4回	12回以上
正規	45%		68%	19%	46%	33%	67%
非正規	43%		37%	39%	56%	50%	65%
全体	44%		58%	29%	52%	41%	65%
採用者数・離職者数平均	全体	0回	1回	2回	3回	4回	12回以上
採用者数	18.7	1.0	19.1	21.6	16.3	8.5	13.0
離職者数	10.4	1.0	8.0	15.3	7.8	5.0	4.5
残存率	8.3	-3.0	11.2	6.3	8.5	3.5	8.5

※使用したデータは網掛け部分

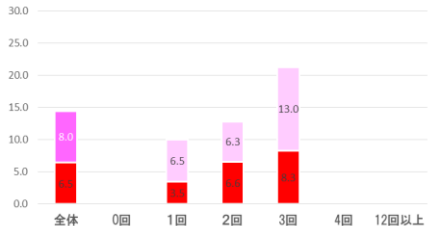
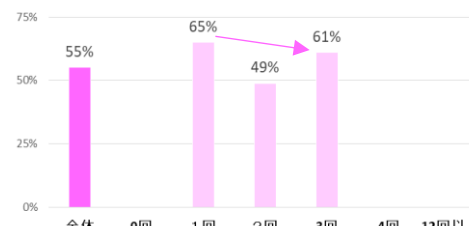
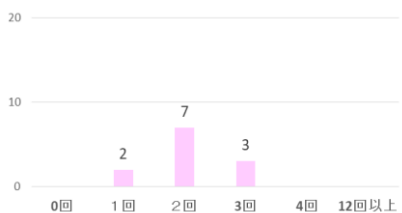
■ 高齢者



■ 障害者



■ 保育



D 面談についての課題、懸案事項は？

●高齢者施設・事業所の声

- ・面接者のトレーニングが難しい。
- ・全職員（常勤及び非常勤も含む）を対象に 1on1 ミーティングを年 1 回程度開催しています。職員からそれぞれに議題を提出してもらい 1 人 30 分を目途に施設長と 1 対 1 でミーティングを行っていますが、職員の中には施設長と話す議題はありませんという方もいます。
そのような職員に対しては、施設の理念や施設長自身の考え方や物の捉え方等の話をして終わることとなっています。
- 人材不足という観点から、現場の職員はみな日々の業務に追われ、自分たちが考えて行動するというよりは言われたからやる。上が言ったから…等のモチベーションの低い職員になりがちです。そのような中、面談を通して職員一人一人がモチベーションを高め活発的な組織づくりをしていきたいと考えています。具体的に効果のある面談をご指導いただければと思います。
- ・退職希望者の面接はどのように話をすれば良いのかとても気を使います。余計なひと言で退職を決定してしまうのではないかと考えるとなかなか言葉が出てきません。以前受けた研修ではどうしてやめようと思ったのかはきちんと聴きとるようにと説明されましたがそれができずにいます。それ以外でも面接はとても気が重くなる業務です。
- ・面談所要時間を伝えても、時間が過ぎても話題を変えて色々話をしてくる方への対応について悩みます。長いと 2 時間ということもありました。また、指導が目的で面談をすることもあります。指導をしたこと＝パワハラと言われてしまったり怒鳴っていないのに周囲の職員に怒鳴られたと言われたり、人的に余裕があるわけではないので 1 対 1 の面接が基本になってしまうのですが人によってはもう 1 名立てるようにはしています。難しい場合には録音することも検討していますが、事前に録音する旨申告すべきでしょうか？

- ・面談は、1 人 1 人違うため、フリートークで聴くやり方で行いたいと常に思っています。それぞれ介護についての認識の違いがあるのでそれをまず掌握したいと思っております。上下関係というよりは、コミュニケーションが最も大事であると考えています。
- ・人の悪口、噂話、不平不満など美点尊重ができない職員との面談をせざるを得ず、それでも自己への気づき、改善ができない職員への対応に疲弊しております。
- ・業務がうまく回らない、風通しが悪いなど感じる時に面談をしています。自分の中で、響いたと感じることが少なく、結果をみても、なかなか行動変容につながっていません。新規立ち上げで何とか定着させ、質の高い介護をできるようにしたいのですが、うまくいきません。自分に何が足りないのか？どう働きかけるべきだったのか？とても気になります。
- ・勤務時間内での面談時間を確保するのが難しい。
- ・事前課題(次年度の目標や次年度取り組んでみたいこと、前年度の目標に対する達成度、見つけた課題など)の取り組み方や面談へののぞみ方が職員それぞれで違うが、それぞれの職員の良いところを引き出す力がまだまだ不足。
面接者が良いかわりをもち、職員の面接後のモチベーションを高める作用を面談にもたせたい。職員の年齢、性格、家庭環境、他、すべての職員のそれぞれの今の働き方が、やる気と楽しさと生きがいをもってさらに職場でイキイキ活躍してもらったり、または、家庭状況との両立が少しでもうまくいき、限られた時間の中でも自信をもって活躍できる状況を作れるよう面談を活かしたいというのが理想であるが、なかなか理想と現実はまだ遠い。
職場や、職員間の愚痴や前向きではない意見が多く出る。ガス抜きの機会となって良いとは思いますが、その先に繋げたい。

- ・面談者の意見で一番多く聴かれるのが、業務に対する意見、人間関係等が良く聴かれる。給与についてはあまり意見はない。
- ・履歴書の不備（記入不足、誤字脱字等）/適切な漢字が書けない人がいる/本人の働き方と施設が望む勤務形態とのマッチングがうまくいかない/子育てをしている女性の働き方を支援したい
- ・小規模施設のため、面談者との信頼関係構築がしやすい環境を活用し、相手の本音を聴き出すことを目的としている。（真実の把握）
- ・私はまだ面談をする側ではありませんが、面談をされる側（現場職員）と面談をする側（管理者）との、日程調整が難しそうと感じています。
- ・人事評価や職員の要望の面接他、指導が必要な場合の面談も行っていますが、指導をするとパワハラを受けたと言い出す職員がいます。また、何かと心の病だと持ち出す職員もあり、心療内科も多くなっていることから安易に受診し、病気とは言えないがなんなら少し休んだらいいか？と診断書を不安障害でもらってくるケースも増えています。その職員と面談すると時間は30分と伝えても、話をどんどん引き延ばし1時間以上かかることもしばしばです。また、本来部課単位で所属長による面談を定期的にしてもらい、現状を把握したことを共有したいところですが、なかなかそのあたりの情報がうまくあがってこない、収集できていないのですが、どのように面談を行うことがその場の感情優先の面接ではなく情報を整理整頓し、課題の解決に繋がられるのかを知り、伝えていけたらと思っています。
- ・「改善は求めないが、不満を聴いてほしい」と言われてしまう。
- ・施設長として、人事考課の面談を年1回全職員に行っているが、日常的な業務での面談がユニットリーダーやフロアリーダーの限られた人になっている。フロアリーダーはユニットリーダーへ、ユニットリーダーは一般職員へ定期的な面談を実施できるような組織にしたい。

- ・時間が限られているため、本音を聴きだせない。面談時間を組むのがシフトとの関係で組みづらい。各自の課題や成果が明確にならない。
- ・なかなか時間がとれない

●障害者施設・事業所の声

- ・自分の立場（課長）は、普段は現場にはおらず、スタッフに問題が起こった場合や退職希望があった時などに面談する機会が多いのですが、ある程度の問題解決はできても、その時点で退職を止めるのは難しい現状があります。
- ・面談時間を捻出することが非常に困難。人事面談ができるような責任者の育成に年数がかかる。
- ・面談の体裁にこだわらず、普段のコミュニケーションをこまめに図る、一対一での進捗確認を行う、情報が集まるような管理者としての姿勢を心がけるようにしている。ただし、人によって回数のムラが出てしまったり、相手の意見を十分に引き出すまでに至らないこともある。自分の仕事を余裕をもって時間管理し、部下に関心をもって声をかけるタイミングを意図的に持つことを徹底していきたい。
- ・悩みや相談事に対しての答え方・伝え方・引き出し方
- ・コミュニケーションの不足からくると考えられるが、本音を聴きだすのが難しい。職員が直属の上司に相談していても、その内容が施設長等管理者に伝わってこないことがある。すべてを報告する義務はないが、報告があがってこない事案の中に、内容によっては報告する必要があるものもある。その判断基準の共通理解を浸透させるのが難しい。

- ・面談を実施する目的が不明瞭で、職員も近況や困りごとを伝える場としか捉えていないケースが目立つ。担当する業務についての評価や、目標の確認をする機会になっていない。非正規職員が大多数を占めるため、面談を通じて施設全体の目的や役割を再確認する必要がある。また、そこから職員個々がそれぞれの目標を認識し取り組み状況とその結果について、職員本人の意見を聴きつつ評価する基準を明確にしたい。
- ・毎月面談をモットーにグループリーダーが毎月面談を行い、トップ面談が年2回と、面談の充実を図ることを大事にしておりますが、業務時間内の面談時間設定が難しく、面談設定に苦慮しています。

●保育園（所）の声

- ・面談者が気構えないように面談を進めたい。何か導入しやすい展開方法ないでしょうか？
- ・ここ1, 2年の傾向として面談してもなかなか本音が聴きだせていないと感じています。保育士経験の浅い1～3年目までの保育士との面談は一方通行なことが課題です。

- ・面談時に机に向き合ってしまうとお互い緊張してしまいそうなので、あえてソファに座って斜めに向かい合うようにしているが、緊張感の強い職員に対してどのように対応したらよいか考えてしまう。
- ・園長として時間が取れず、どのように時間のやり繰りをしたら良いか考えてしまう。
- ・面談の時期は1年の内、9月が良いと言われたが現実には難しく、他にどの時期が良いか知りたい。
- ・職員の仕事への充実感・意欲に繋げられる会話・面談の仕方
- ・自ら時間を創出する工夫をして積極的に面談をしていきたい。
- ・話をするというよりも、「課題」や「改善点」、「やりたいこと等の意見」等の話を聴いて即改善するもの、短期、中期、長期に分けて対応しているが、面談の時間を生み出すのに苦労している。

●その他の声

- ・職員がリラックスして話せる手法を教えてほしい。



3-2 当日のアンケート回答報告

(実施日 令和元年 10 月 21 日 自由回答 48 名)

※誤字脱字以外は原文のままです。

■セミナーを聴いて「気づき」はありましたか？

- ・面談に向けての事前準備について様々な意見が聴け、勉強になった。もっと職員を知ろうとすることが大切だと気づきました。
- ・先生もおっしゃっていましたが“面接は聴くに徹する”これが今までできていなかったし、やはり聴き出せていなかったのではないかと感じました。
- ・人はやりたいことしかやらない。
- ・施設と個人の方向性が同方向になるような面談が必要であること。
- ・コーチングの方法
- ・見えないところを引き出す上で頭ごなしに否定してしまったこと。嫌だと思ふスタッフに対して必要以上に会話をしなくなり、さらに否のスパイラルに陥っていること。
- ・人は自分のやりたいことしかやらない。外的ではなく内的要因を上げるための面談の必要性。
- ・良い職場にしたいと働く人は思っていること。そしてそれを信じることから始まるということ。
- ・自分もそうだが「人はやりたいことしかやらない」
- ・実際に作業を行うことが多くて、整理することで、見えることもあると感じた。
- ・抱えている不満・不安の原因を整理する大切さ。
- ・いろいろワークする中で自分のこと、今の状態が少し整理され、最後に“誰しも～したい！”と思っている。それを信じるのがスタート”という講師の方のメッセージから、忘れていた「自分がここでしたかったこと」を思い出し、目の前の課題が小さく思えました。そして少しモチベーションが戻ってきました。
- ・こちらから何か言うのではなく、相手が考え 良い方向に導きだす。
- ・問題解決型とポジティブシンキングの型との違いが具体的にわかった。
- ・課題解決方法は実は既に本人がわかっているということがあって、それをどう後押しするかが重要なのかなと感じました。
- ・「あなたの選択」で現代人は人それぞれ違う欲求である。マネジメントも変わってくる。合わせる。
- ・人と人との欲求が違うという点
- ・現状→理想 ギャップがあるという点
- ・他人は変えられない。アドバイスしてもやらないので、コーチングで話を聴いて、自分で考え行動させること。
- ・午前の最後のグループワークの意図していること。質問の意味がよくわからなかった。
- ・採用、離職等についての現況
- ・時代の変化とともに考え方やアプローチも変えていく必要があるということが、オペレーションシステムの変革や問題解決のアプローチ法を通じてわかった。
- ・聴く 8 割、話す 2 割
- ・面談の進め方や聴き方について、とても参考になりました。指導ではなく、自分で答えを考えるように促すことが大事だと思いました。
- ・改めて、その人自身が自ら、解決策を導きだせるような面談の方法があり、それを実践することが大事だと気づいた。
- ・他人は変えられない。

- ・人はやりたいことしかやらない。
- ・コーチングという、相手に考えさせることを学びました。
- ・人を動かすのではなく、行動しやすいようにコーチングは指導ではなく行動をサポートすること。コーチング面談は根本的な問題がはっきりする。
- ・面談ではついつい自分も話してしまい、挙句にはアドバイスもしてしまっていた。何気ない会話の中から、職員の考え方、やりたいことを探れるようになりたい。
- ・人はやりたいことだけやる。自分が変わることはできる。
- ・読んで聴くだけのコーチング面談を職員に試してみたいと思います。
- ・コーチング技法は面談において有効な方法であることを再認識できた。
- ・ほんとうの意味で深呼吸していない自分。
- ・園長という立場で職員から見られているが、それはそれとして、職員にもっと近づいて仕事を進めたい。
- ・アドバイスだけでなく、やはりコーチングだと思った。
- ・施設のビジョンを明確にした上で、個人のビジョン、理想と問題点・課題とのギャップを埋めるための面談の有効性について。
- ・目標を具体的にイメージすることの大切さ。
- ・質問することで目標を明確にすること。
- ・もっといろいろできることがわかった。
遠慮しているわけではないが、短い時間でも職員と接することができる。
- ・教え方など基本的なものが勉強になりました。
- ・ビジョンを常々 口にしていく。職員に気づきを与えるよう導く。
- ・聴くに徹する。聴きだす。
- ・現在、自分が行っている面談に同じようなところがあったので自信になりました。
- ・ギャップを埋めるために人は行動する。
- ・コーチングの方法はすべて理由に基づき行われること
- ・職員を信じること、「最後のまとめ」は心に残る。
職員と話すことは大切。
- ・ポジティブアプローチ
- ・日常的に行っている業務がマンネリ化していないか、再度原点に戻り、業務のチェックを行うと共に更なる経営理念の実践に励んでいくこと



■セミナーを聴いて、これから1年間で挑戦したいこと、 目標にしたいことなどをお聴かせください

- ・職員に興味をもつ！話を聴く！
- ・面談をコーチングを参考に実践したい。
- ・全職員が働きやすいと思える環境づくり、互いに言いたいことが言える環境づくり。
- ・否定的な考えを捨て、受容的な観点から接していく。
- ・ジムに通います！来年より。
- ・次の世代への引継ぎ
- ・いつも、アドバイザーになってしまっていたがコーチングに徹する。
- ・ユニットリーダーとの面談を行い、コーチングの技法を身につける。
- ・管理者として更なるスキルアップを目指したい。
- ・初心に戻り、ここへ来た自分の目的を達成するために、それをあるべき姿にして、ポジティブアプローチして解決していくことにします。
- ・面談をこまめに行い、先生たちの思いを聴き、良い方向に導けるようにします。
- ・「聴きとり」面接方法を実践していく。
- ・残ってほしい職員には、良い面談をしようと思います。
- ・職員の定着率を上げたい。
- ・面談回数を増やし、離職者を減らす。
- ・面談をするときは、相手の欲求を聴くような対応をしていきたい。でしゃばるような話をしていかない。
- ・今年、施設長が変わって、初めて面談を始めたが、年に1回だけ施設長がするというものなので、もっと回数を増やして施設長だけでなく、部署ごとで直属の上司との面談が必要ではないかと感じたので提案し、実践できるようにする。またコーチングの実践。
- ・面談をする側になった際には、本人が望んでいるゴールへのアプローチを徹底しようと思っている。
- ・「聴くこと」をおそれず、全職員の思いを受け容れられるような面談を行う。
- ・採用活動ではめげずに人を信じて進んでいきたい。
- ・ポジティブアプローチで理想に向かいます。
- ・面談は相手の成長に貢献すること！
- ・聴く力を身につけ、職員がポジティブに考えられるような面談ができるようにしたい。
- ・コーチングのメモを見なくても、必要な質問がスルスルできる面談者になる。
- ・コーチング面談をして、離職者を減らす。
- ・全職員と面談する！！
- ・引き出せるようなコーチング技術を身につける。
- ・ケアマネ、相談員業務から今年4月、マネジメント業務になり毎日模索したり、行き詰まりイライラしていた。「なるようになるしかない」と思いをもっていきたい。そのためには日々、問題意識、解決のアンテナを張っていたい。
- ・コーチングを身につける。
- ・面談は今日の方法を取り入れ、年1回以上行っていきたい。
- ・自分自身のことですが「やせる」今より5kgマイナスを実践します。
- ・ゆっくり呼吸して、自分をもう一度意識して見つめ直す。
- ・職員とのコミュニケーションをもっと心がけて気さくに行いたい。
- ・コーチングができるようになる。
- ・まずは全職員との面談を実施したいです。
- ・年6回、2か月に一度面談（現在、年3回なので2倍）
- ・人材の確保 離職率の低下。
- ・まじめな面談を普段から大切にしていく。

- ・1on1 ミーティング（面談）
- ・1対1での対話を定期的（月1回以上）に行うこと。
- ・面談とはいかなくても、日々職員と話をする。
- ・職員に話をさせる（質問ではなく）コーチングを心がける。
- ・ポジティブアプローチの面談ができる職員育成
- ・本年4月にグループホーム等施設を開設したので、それぞれの特色を発揮しながら一体となる運営をしたいと願っている。

■全体的な感想、御意見をお聴かせください

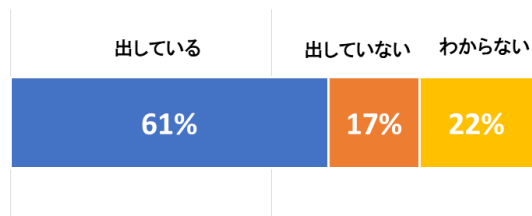
- ・他の事業所の方の悩みを共有することができ、良い機会になりました。現場へ持ち帰り、できることから始めたいと思います。
- ・初め一日の研修は長いと思っていましたが、午後はあっという間に時間が過ぎ充実の研修でした。参加して本当に良かったと思える研修でした。ポジティブアプローチを実践したいと思います。
- ・法人本部の頭でっかちな役員や上席に本研修を受講させたいです。査定する人事課が一番わかっていないので是非、講師にいらしてください。
- ・役職の高い方の集まりのため、有意義な時間を過ごせました。ただ、だらだらしないのは良かったです、ワークの時間が少し短いなとは思いました。
- ・とても有意義な研修に参加することができました。
- ・ワークが多く良かったのですが、もう少し時間を取って、深めた方が良かったです。そのためには導入時から課題設定にうまくつなげるアプローチをさらに工夫できれば、もっと良くなるのではと感じました。
- ・ワークが多くて、実感することは効果あり！でしたが、時間を要するので、もう少し数多くのポイントを得たいと感じました。
- ・グループのメンバーからの話は聴けて良かったです。今度は居てほしくない職員、辞めてほしい職員を辞めさせるのにどうしたらいいのか、教えてほしいです。そんな人まで抱えていけるほど、小さな組織には余力はないので・・・。
- ・面談についてたくさん学んだと思います。とても有意義で役立てると思いますので明日から活用したいです。全体的に考える内容が多く 頭がボーとしましたが、休憩時間も頻回にあり良かったです。もう少し休憩は短い時間でも良いです。
- ・こうした研修内容、テーマ、対象者 大変ありがとうございます。グループ割りもすごく良かったです。来ない人、もったいないなあーと感じますね。いつもありがたいです。
- ・勉強になりました。
- ・グループワークは細目に休憩など、負担なく楽しく学べました。
- ・わかりやすく、とても楽しい研修でした。
- ・メンタルヘルスの問題を抱えているスタッフとの面談、問題（休みがち、決められたことを守れない）のあるスタッフと施設の目指す姿にギャップがある場合、できそうなこと、解決できそうなことが思い浮かばない場合、どう行動したらよいですかね？

- ・面談は問題を解決できるように提案する時間と思っていましたが、相談者は既に答えを持っていることを知りました。答えを引き出すのに、あらゆる角度からアプローチする必要があると思いますが、スムーズに聴けるように技術を身につけられればと思いました。
- ・自分流になってしまいがちな職員とのかかわり方にたくさん修正、改修点を示してくださり、大変勉強になりました。自分が職員にどう見られたいのかも知ることができました。自分の退職もそう先のことではありません。次世代を担っていく職員のために、残された時間を注ぎたいと思います。
- ・実践的な内容だったのでとても有意義な研修でありました。
- ・面談は聴くことが大切であることを再認識しました。聴きだし方もコーチング手法により、有効な、効果的な聴き方を学ぶことができました。
- ・とても良い研修でした。紙は裏も使った方が良いと感じました。
- ・施設長という立場について、具体的な研修を毎年定期的を実施してほしい。
- ・各施設の管理職の方々とお話する機会が得られただけでも大変勉強になりました。
- ・今日の研修はとても良かった。来年も同じで良いのでやってください。別の職員に参加させたい。
- ・今回のテーマは全施設が対象で、とても勉強になりました。
- ・現場の生の課題をテーマにグループワークをしたためわかりやすく、腹落ちできる。これからもこのような研修を是非、お願いします。
- ・今まで、ギャップアプローチでしたが、今日からは、ポジティブアプローチをしていきたい。
- ・頭ではわかっているのですが、ついつい話す方が先に立ってしまいます。今日改めて、振り返ることができました。まず、できるところから実践していきます。
- ・この施設長の学校は前回も含め、とにかく内容がいい。次回も楽しみ。
- ・相手へのアドバイスではなく、話をさせる面談を心がけるようにすると良い。常にポジティブアプローチの方法で取り組みができると良い。
- ・本当に面談は難しいと感じました。人間関係の難しさとその要因を一つ一つ説明していただき、今後の業務に反映させていきたいと思っております。素晴らしい企画をありがとうございました。



3-3 当日アンケートの回答集計 (実施日 令和元年10月21日 回答 48名)

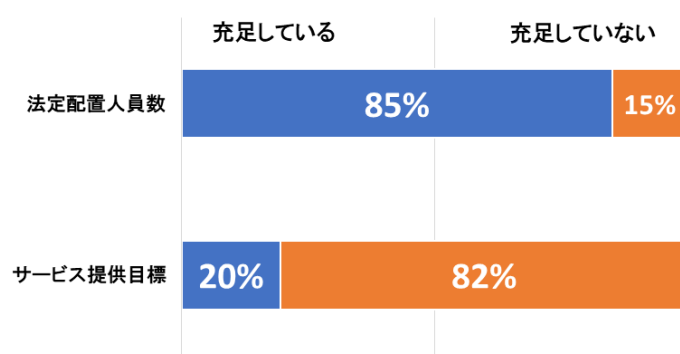
■ この1年間に福祉人材センターに求人を出していますか？



回答項目	数	%
出している	28	61%
出していない	8	17%
今まで一度も出したことはない	0	0%
わからない	10	22%
計	46	

コメント：「わからない」を除くと100%、福祉人材センターに求人を出している。

■ 貴施設・事業所の従業員は充足していますか？

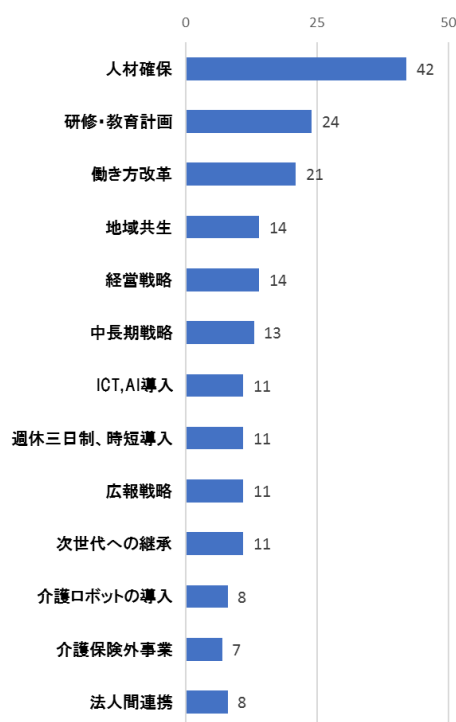


回答項目	充足している	充足していない	充足している	充足していない
法定配置人員数	85%	15%	40	7
サービス提供目標	20%	82%	9	36

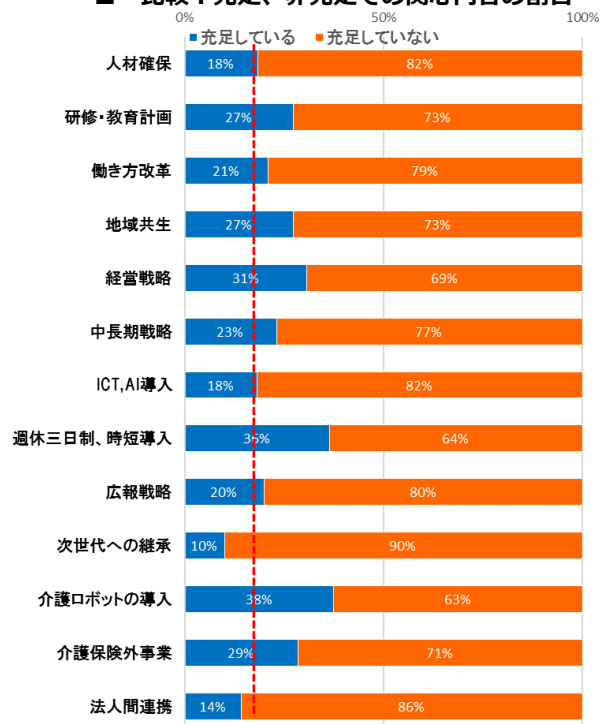
コメント：法定配置＆サービス提供目標 「共に充足している」20%
法定配置は「充足している」がサービス提供目標では「充足していない」が65%
法定配置が「充足していない」が15%ある。

■ 今、関心のあるテーマは何ですか？

(複数回答)



■ 比較：充足、非充足での関心内容の割合

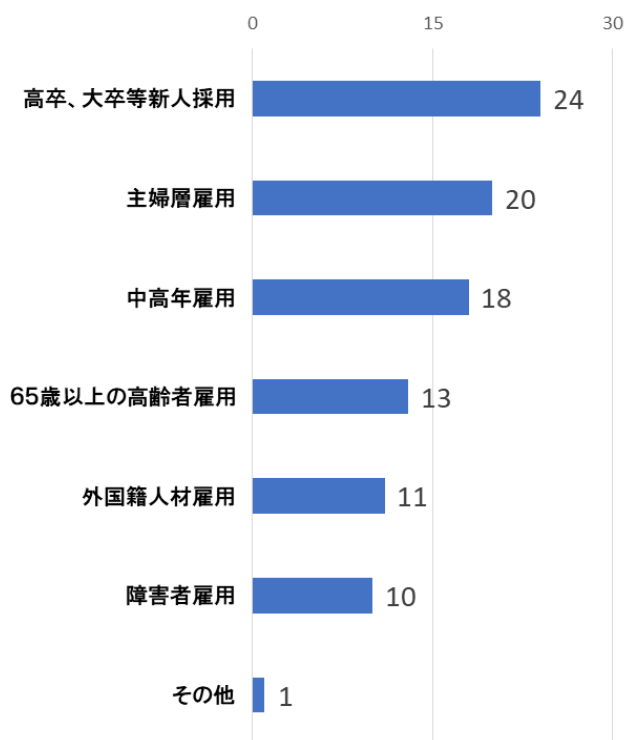


コメント：「人材確保」「研修・教育計画」に続き「働き方改革」「地域共生」「経営戦略」が上位を占める。

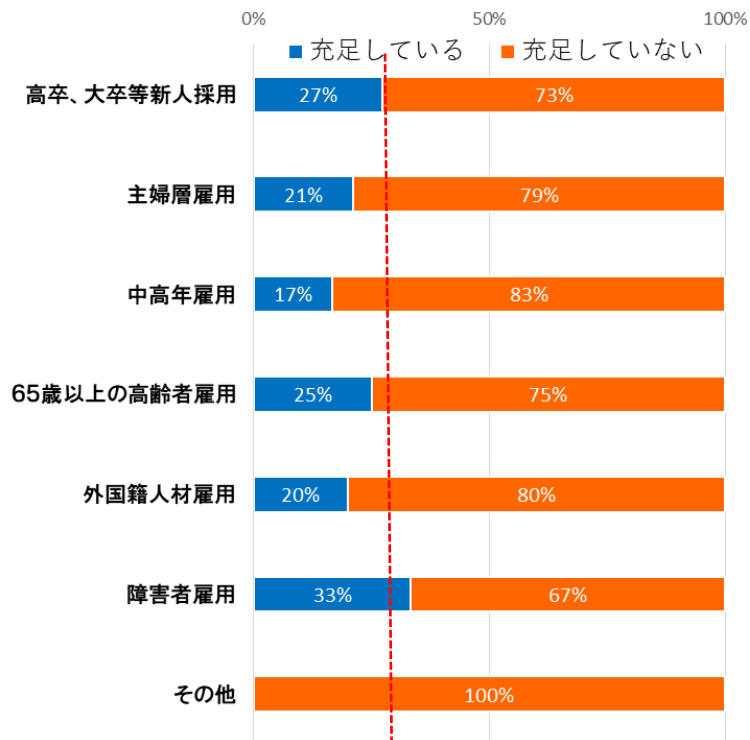
従業員充足の施設・事業所の関心が「介護ロボットの導入」「週休三日制・時短導入」「経営戦略」のウエイトが高い。

■ 人材確保について期待する対象

(複数回答)

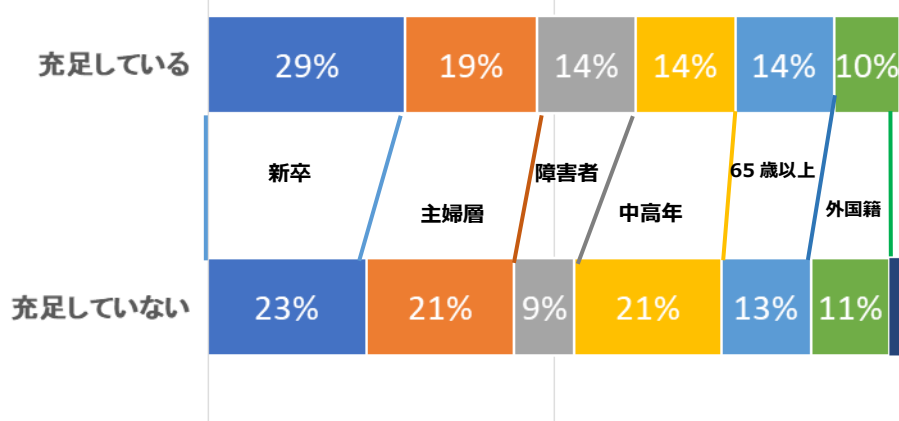


■ 比較：充足、非充足での関心の重みづけ



コメント：「高卒、大卒等新人」に関心が高い。続いて「主婦層」「中高年」「アクティブシニア」の順になる。
充足している施設・事業所は「障害者雇用」に関心を示している。

■ 比較：充足、非充足の施設・事業所の雇用対象の割合



コメント：充足していない施設・事業所は 充足している事業所に比べて 雇用に関心が高いのは「中高年」「主婦層」「外国籍」である。



施設長の学校

社会福祉法人埼玉県社会福祉協議会
福祉人材センター

さいたま市浦和区針ヶ谷 4-2-65 彩の国すこやかプラザ
TEL 048-833-8033