

～評価の仕組みで社員を成長エンジンに変える～

日本人事経営研究室(株) 代表取締役 山元浩二

第4回 社員を成長に導く「育成面談」の進め方

人材成長を実現する人事評価制度の運用に必要な「6つのステップ」のうち、今回は「評価決定会議」についてお話ししました。一連のプロセスでもう1つ重要なのが「育成面談」です。一般には「フィードバック面談」ともいわれ、「評価のフィードバック（評価結果を本人に伝えること）」に主眼を置いた面談が行われている場合が多いようです。しかし、そのやり方や考え方自体を間違えているケースが多いのです。

では、さっそく「育成面談」の成功の秘訣をお伝えしましょう！

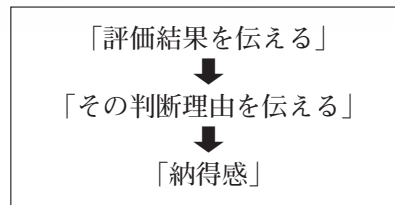
面談の「目的」を 間違っていないか？

まず、「面談」の目的をはっきりさせます。これまで一般に行われてきた人事制度上の「フィードバック面談」と、人材育成に結びつけるための「育成面談」とでは、目的が大きく違います。

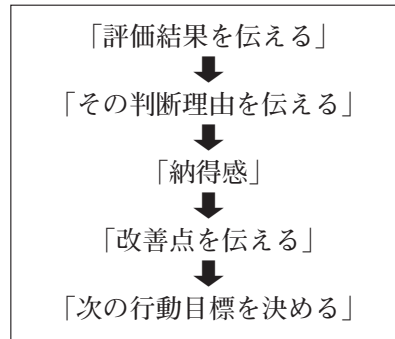
前者の目的は「評価結果を本人に伝え、その内容に納得してもらうこと」にあります。一方、後者は、面談を「成長支援の場」、すなわち面談を行うことによって面談後に本人にステップアップする

ための行動を起こしてもらうことが目的となります。

面談のステップも、前者は、



という流れです。対して後者は、



という手順となり、より多くのステップを踏みます。成功する育成面談では「評価結果を伝える」だけにとどまらず、やることが多いのです。

評価者の事前準備が 育成面談を成功させる

さて、「育成面談」の成功の秘訣はどこにあるのでしょうか。

私はのべ1,000人以上の面談に同席しました。多くの失敗面談にも同席しています。実際には面談

本社 〒812-0013
福岡市博多区博多駅東3-12-1
アバンダント95 9F
支社 〒107-0062
東京都港区南青山2-6-12
アヌシー青山 B1F
●メール info@jinjiseido.com
●電話 0120-988-980
●HP http://www.jinjiseido.com

を行うことでかえってモチベーションを下げってしまうということがあります。失敗する面談のほとんどは「事前準備をしていないこと」に原因があります。すなわち、面談をやる前からその面談の成否は決まっているのです。

このことに気づいてから私は、面談を失敗させないために事前に行うべきことを整理し、評価者には必ず準備を行ってから面談を実施するようにしていただいています。こうして完成したのが「育成面談シート」です（図表）。

あるコンサルティング先で、評価者の方々に必ずこの「育成面談シート」を面談を行う前に作成してもらうようにしたところ、面談を行った後の被評価者の納得度は10%以上も改善しました。

その理由は被評価者の意識の変化にあります。評価者が「育成面談シート」に沿って事前に面談準備をしようとする、部下1人当たりにかかなりの時間を使います。通常、評価者には複数の部下がいますから、部下の人数が多い方は大変です。しかし、その労力こそが部下の納得度をアップさせるのです。「自分のために上司はここまで考えてくれているんだから自分もきちんとやらなければ」という被評価者の受け入れ姿勢がで

山元 浩二 (やまもと こうじ)

人材育成の仕組みづくり専門家。地方銀行・コンサルティングファームを経て、2001年5月独立開業。導入後の実績に導くまでのきめ細やかな人事評価制度運用支援が定評で、多くの人材と企業に貢献。今まで手がけた人事・組織改革関与先は240社超にのぼる。2010年8月に初の著書『小さな会社は人事評価制度で人を育てなさい!』が増版12刷のロングセラーになり、人事評価制度の指南書として大きな反響を呼んでいる。

き、納得度が上がり、改善に取り組む社員が増えていったのです。

フィードバック面談を実施しているが思うように効果が上がっていないという会社の皆様は、ぜひこの「育成面談シート」を取り入れてみて下さい。

評価者と被評価者とのコミュニケーションを深める

もう1つ「育成面談」を成功させるポイントがあります。それは、コミュニケーションです。要は評価者（上司）からの一方的な面談にしないということです。ご紹介した「育成面談シート」を活用しようとするとう評価者側が面談のストーリーをあらかじめ準備することになるので、どうしても評価者ばかりがしゃべって面談が終わってしまうということにもなりかねません。面談の最後に本人からの質問を促すだけでなく、各プロセスでコミュニケーションをとりながら面談を進めるようにするのがコツです。

具体的には「なぜそのような評価結果になったか」とか「成長、改善のための目標」について部下本人に考えさせて、自ら気づき、課題を明確化し、目標設定ができるよう評価者（上司）が導くようにするのがコツです。

こうして決めた「成長、改善目標」を実践に落とし込んでいくわけですが、それは次回の「チャレンジ制度」でお話します。

図表 育成面談シート【記載例】

※細かい流れ等については、評価者訓練時の「育成面談マニュアル」を確認して下さい。
 ※下記は事例ですので、各自工夫をして面談に臨んで下さい。
 ※育成面談に臨む際には、必ず本シートを活用し、「事前の段取り」を確実に行って下さい。

面談対象者に伝えるべきことについて、下記の項目に従って事前にまとめて下さい、臨んで下さい。

1 導入時の話題づくり（世間話等） 話しやすい雰囲気を作るため、軽い話題から入る（趣味、家族など）。

【例】
 ・いつも遅くまでがんばっているね。今のところ何か問題点があるかい。
 ・先月、〇〇へ旅行に行ったみたいだね。どうだったかい？

2 面談の趣旨の伝達【毎回、確実に伝えること】 何のために育成面談を行うかについて、理解されていないケースが多いため、毎回、「成長支援の場」であることを伝えて下さい。

この育成面談の場は、あくまでも「成長支援の場」であることを再認識して下さい。

3 半期を振り返り全体的に良かった点、褒めたい点 半期を振り返って、総括としてまずは良かった点、褒めたい点を伝えて、スムーズな導入を行って下さい。

【例】
 ・上期は、多忙な業務のなか、与えられた仕事をよくこなしてくれて、非常に助かったよ。特に〇〇については、君のおかげでスムーズに推進できたよ。
 ・〇月～〇月まで振り返ってみると〇〇の件に関しては本当にうまく実施できていたね。
 ・〇月～〇月は君の長所である〇〇が十分に発揮され、すばらしかったよ。
 ・〇〇の件は前回の面談時に比べるとずいぶん成長したね。
 ・〇〇の件では遅くまで頑張ってくれて、本当に努力したね。
 ・自分だって忙しいなか、〇〇君の教育を熱心に行ってきて、本当に助かったよ。
 ・いろいろ改善案を出してくれて、助かったよ。特にあれは良かったね。

4 評価項目のなかで良かったもののうち、具体的に伝えたい点（3項目位）

評価項目	番号	内容
報告・連絡・相談	①	報告・連絡・相談について、いつもタイミングよく的確で、簡潔明確にできています。特に〇月〇日の報告については、速やかに報告してくれたおかげで、クレームを防ぎ、先方からお礼の電話があったよ。
客観的に事実を示しながら、結果を伝えて下さい。 自己評価と違う場合は、まず、なぜのように評価したのか、部下の考えを聞き、その後、上司の考えを述べ理解を求めるといった工夫をして下さい。 あくまでも部下の方が「納得」することが大切です。発言しない部下に対しては、意見を引き出して下さい。		

5 改善してもらいたい点、上司として気になった点（3項目位）／途中、必ず部下の意見を聞き出しながら、行うこと

評価項目	番号	内容
情報収集能力	①	こちらから促さないとなかなか情報収集、報告ができていないね。次の半期は、主体的に〇〇に関する情報を入力して、報告してほしい。

6（評価に関する説明が終了したら、いったん、評価全体について質問がないか確認）

7 次の半期のチャレンジ目標（「できている⇒さらにできるようにする」／「できていない⇒改善する」等）

チャレンジ目標	目標項目	到達イメージ	目標実現に向けた取り組み	期日
チャレンジ目標	正しく能力を把握し、どんなに適正な目標を設定したとしても、「どのレベルまで到達すれば、達成なのか」「数ヶ月後にどのようになっているか」といった【到達イメージ】がなければ、何を目標にしていけばよいかが分からなくなり、結果として目標を達成することができないということに陥ってしまいます。到達イメージ設定の際には、なるべく【誰が見ても分かるような具体的な到達イメージ】を設定するようにして下さい。また、上記のイメージまで適正に設定できたとしても、そこに到達するまでの【プロセス】が明確になっていなければ、到達イメージに到達できません。どうすれば良いかのプロセスを明確にしてください。			

8 面談を締めくくるにあたり伝えたいこと（やる気や意欲を上げるために、プラス面を告げて終了する。／例：「一緒にがんばっていきましょう！」等）

忙しい業務のなかでも通常業務に加え、「チャレンジ目標」や「アクションプラン」に取り組みたいといかないから大変だとは思いますが、私も君が各目標を達成できるように支援していきたいと思っているので、ともにがんばろう！

全体的な質問を投げかけて、まとめに入ります。
 「何かこちらに言いにくいこと、期待したいことはありますか？」「他に必要なことがあったらいつでも言ってきて下さい」といった投げかけを行い、支援者としての上司の姿勢を改めて示して下さい。
 上司として本人を全面的に支援していく姿勢を示すことは非常に重要なポイントです。
 信頼関係の構築を意識して面談を終了することをぜひ心掛けて下さい。今後の期待を込めた温かい言葉で面談を終了して下さい。

9 メモ欄 この欄には、上記に当てはまらない内容や面談時における部下の話を記載して下さい。

※上記の流れは、育成面談のマニュアルに基づいた進行手順となっています。