

効果的なフィードバック面談にするための4つのポイント

鈴江 遼 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://skg-od.jp>

■人材育成を促進するために

人事評価制度運用の要であるフィードバック面談は、社員の評価に対する納得感やモチベーションを向上させ、人材育成につなげる重要な機会です。しかし、実際には「単なる評価結果の伝達の場合」や「雑談の延長」として終わってしまっているケースも少なくありません。本稿では、効果的なフィードバック面談にするための4つのポイントについて解説します。

■ポイント1：面談の目的を明確に伝える

フィードバック面談の冒頭では、必ず「この面談の目的は何か」を明言しましょう。例えば、「今日はこの半年間の成果を振り返り、次の成長につなげるための時間にしたいと思っています」といった一言があるだけで、場の空気が締まり、面談で話す焦点が定まりやすくなります。加えて、話す内容や順番についてもあらかじめダイジェストで伝えておくことで、世間話や日々の業務連絡など、人事評価とは直接関係のない話に時間を費やすことを防ぐことにもつながります。

■ポイント2：「問いかけ」で部下の成長を促す

フィードバック面談の主役は上司（＝評価者）ではなく、あくまで部下（＝被評価者）です。評価を通じて部下の成長を促すためには、上司が一方的に話すのではなく、問いをきっかけに部下自らが考え、発言する時間を多く持つことが重要です。「この半年で自分なりに成長した点・変化した点はどこですか？」とダイレクトに質問してもよいですし、

- ① どう思う？…本人の今の認識・評価を語らせる
- ② どうしたい？…本人が描くゴールイメージ
- ③ 何が問題？…本人の問題認識

というように、段階を踏みながら部下に少しずつ考えを整理してもらう方法も効果的です。

■ポイント3：評価の伝え方は「具体的に、簡潔に」

評価結果を伝える際は、抽象的で分かりにくい話ほど部下の納得を得られません。そのため、評価基準と部下の行動事実（事例や数値）を照らし合わせつつ、その評価に至った根拠をできるだけ具体的に簡潔に伝えていくことが重要です。その際、すべての評価項目を順々に取り上げながら話を展開してしまうと、広く浅い内容になってしまうため、面談前には伝えるべき内容を絞り込んでおくとういでしょう。上司と部下の間で評価の認識にギャップがある項目は特に面談時に気をつける必要があります。「なぜその評価になったのか」を細かく説明したうえで、部下からの意見も聞いて、丁寧に対話を積み上げることを意識してください。

■ポイント4：次のアクションを描き、本人に語らせる

最後に、上記ポイントの1～3までで終了しているケースがよくありますが、「次のアクションをどうするか」を部下の立場に立って一緒に考えることで、面談の質が大きく向上します。具体的には、今までの話で挙がった部下側の課題意識や上司側の期待水準を踏まえつつ、今後のアクションを設定します。その際、以下の2点を部下に決めさせることでスタートダッシュが成功しやすくなります。

- ① 最初の第一歩（何から手をつける？）
- ② スケジュール（いつ行うか？）

そして、今後のアクションが決まったら、最後に面談全体の振り返りとまとめを部下本人に語らせることで、決意と理解度の再確認を行いましょう。

いかがでしたでしょうか。限られた時間のなか、部下が評価に納得して問題意識を持ち、解決策を講じるためには、ポイントを絞った対話が必要不可欠です。効果を最大化させるためにも、開始から終了までの話の流れをイメージしたうえで、面談に臨まれることをお勧めいたします。