

効果的な部下面談のカギは「プロセス」にあり

川田 康夫 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

住所：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 URL：http://jinji.jp/

「ちょっと今いいかな？」と部下に声をかけると、「はい」と返事があるが、少し不安げな様子。部下は『何の話だろうか？』と戸惑いながら、会議室へと向かう。

どこの職場でも目にするような光景であるが、これらの面談はうまくいっているのだろうか？ 部下はその面談をどのように受け取り、面談後に行動に移すだろうか？

今回は効果的に面談を行うためのポイントをいくつか紹介する。

■部下は「はい」と答えるものの…

冒頭に続いて展開される光景を見てみよう――。

部下の不安もよそに会議室に入るや否や「前期の結果は今一つだったけど、今期はどうするつもり？」と問う。急な質問に部下はうろたえ、曖昧な答えしかできないでいる。そんな様子に上司はもどかしさのあまり「〇〇をしていなかったからこんな結果だった。今期は〇〇をきなさい」と言う。部下は小さな声で「はい」と答える。

かなり極端な例だが、読者の職場でも似たような面談が行われていないだろうか？ このような面談の結果、伝えた内容が積極的には実行されないだけでなく、上司と部下の関係性の質が悪化し、他の業務の生産性も低下することになりかねない。

では、どうすればよいのか。

■部下の心の準備期間を設ける

事前に面談の日時・目的を伝えておくことが大事である。部下も面談を受ける心の準備ができ、また普段言えていなかったことをまとめる時間的な余裕もできる。

上司にとっては『時間が空いたから、普段できていない面談を実施したい』と思うのは分かるが、いきなり上司に呼び出されると部下は『何の話だろう

か』と不安になる。そのため、面談の目的と日時は事前に知らせておきたい。

■部下面談で初めにすべきこと

そして、予定通りに面談を始めるわけだが、その場が部下にとっては安心安全であることを感じてもらう必要がある。そのために、まずは業務とは関係のない話題から入るのがよいだろう。

テーマは何でもよいのだが、例えば趣味や家族についての話題を振ってみるのもよい。

■「プロセス」の会話を心がける

その後本題に入る際に、気にかけてほしいのが、その場の「プロセス」である。ここで言うプロセスとは「話の展開順序」等ではなく、話の内容（コンテンツ）に対して、参加者の気持ちや表情、発話量等、お互いの間に起こっていることを指す。

プロセスである部下の表情や、それを受けた自身の感情の変化、言葉を発するまでの間（ま）等から多くのことに気づくことができる。

そして、気づいたことを言葉にしてみるとよい。例えば「さっき『〇〇をします』と言ったとき、表情が一瞬曇ったように見えたのだけれど、どうだろうか？」等である。

こうすることで、コンテンツだけでは捉え切れない互いの関係性に焦点を当てることができ、関係性の質が向上することにつながる。この積み重ねにより、社会心理学者 スタイナーが言う「プロセスロス」を低減させ、ひいては業務の生産性を高めることができる。

以上のことを実行するだけでも、部下の受け取り方、その後の行動、部下との関係性はかなり変わるであろう。ぜひこれらのポイントを活かして今後の面談を効果的に実施してほしい。