

評価面談における コーチングの活用法

川北 智奈美 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント
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

人事制度の成否を分けるポイントとして、評価面談がいかに適切に行えているかが挙げられます。実際、上司が部下を納得させられておらず、人事制度に対する不満を誘発したり、せっかくの人材育成の機会を逃してしまったりしているケースが多く見受けられます。

評価面談を価値あるものにするために、今回は改めてコーチングの観点を取り入れた面談のコツをご紹介します。

部下の成果や行動を「承認」する

1点目は「承認」です。承認とは、相手をほめる、認めることです。

人は承認されることで「この人は自分のことを分かってくれている」と感じ、その積み重ねが相手への「信頼」につながっていきます。

その時のコツは、少し大袈裟なくらいに意識してほめることです。あるコミュニケーションに関する調査によると、「部下をほめている」という上司が8割を占めるのに対して、「上司がほめてくれる」と答えた部下が5割、とギャップがあったそうです。つまり上司側がほめているつもりでも、部下はそう感じていない、ということです。

ほめる時には、①相手の目を見て、②具体的な成果、行動を例に出して、③しっかりとほめることに留意しましょう。

とにかく「傾聴」を意識する (話す時間は、部下8割・上司2割)

2点目は「傾聴」です。とにかく「部下の話をお聴くこと」です。

人は、自分自身が納得したことでなければ動くことはできません。つまり部下が自ら課題を認識し、成長に向けた改善点を能動的に見出すことが重要です。そのためには、「自分の話を聴いてもらった」という感覚を持ってもらうことがコツです。

ところが実際の面談では、上司が一方的に話し、部下は聞いているだけ、という状況が少なくありません。また部下が評価結果に納得しているかどうかさえ、確認しないまま面談を終えているケースもあります。

今一度、部下の立場から自身の面談を振り返ることで、自分がどれだけ部下の話を聴くことができているかチェックしてみましょう。

「質問」のスキルを磨く

3点目は「質問」です。コーチングの基本的な考え方は、「質問を中心としたコミュニケーションをとることで相手の答え（アイデア）を引き出し、課題解決に導くこと」です。そのためには、相手が自由に答えられる質問を中心に進めていくことがコツです。

具体的には、「どこでつまづいているのか?」「どんな目標にしたい?」「いつまでにやりたい?」「目標達成には何が必要だろう?」といった5W1Hを使った質問を使うことで、部下の考えが引き出しやすくなります。

また、部下が「私はどうしてこの評価なのか」と反論してきた時はチャンスです。「そうだね。〇〇のところではよく頑張ってくれている。だからこそ君にはもう1段レベルの高いことを期待している。もう一歩進んでやるとすれば、何ができる?」という主旨の前向きな質問ができれば、部下の自発的な思考と行動を促すことにつながります。

今回は、コーチングの基本である「承認」「傾聴」「質問」の観点から評価面談実施のコツをご紹介します。もし意識できていない観点があれば、実践してみてください。

人事制度に関するノウハウ満載! <http://jinji.jp/hrm/index.php>