

職場面談マニュアル

～人を育て、活かし、いい仕事を導くために～

～全職員試行用～

平成17年9月

長野市

職場面談マニュアル

～人を育て、活かし、いい仕事を導くために～

【目次】	ページ
1 はじめに	1
2 職場面談とは	1
(1) 職場面談の定義	1
(2) 職場面談の目的	1
(3) なぜ、職場面談なのか	2
コラム1：上司が上司として評価されるとき	3
(4) 部下育成は上司の仕事	3
コラム2：職員が期待すること	3
3 部下指導の手法	4
(1) 人材育成の方法	4
(2) 指導方法の種類	4
(3) 能力と意欲から見た指導方法	5
(4) コーチング	5
コラム3：自転車に乗れるようになったとき	6
4 面談の基本	8
5 職場面談の運用	9
(1) 評価記号の記入	9
(2) 評価結果の説明	9
(3) 能力開発・人材育成のアドバイス	9
6 面談記録の作成	10
(1) 職務行動（面談）記録シート（様式5）の作成	10
(2) 職場面談メモ（様式6）の作成	11
7 評価結果の開示	11
(1) 開示の時期	11
(2) 開示の対象	11
(3) 開示請求できる者	11
(4) 開示の請求	11
(5) 開示の方法	12
(6) 評価結果の理由説明	12
8 資料編	12
職場面談の運用とチェックポイント（期首面談及び基準日面談）	13
職場面談の運用とチェックポイント（最終面談及び臨時面談）	14
職務行動（面談）記録シート（様式5）	15
職場面談メモ（様式6）	16

1 はじめに

本市は、平成15年度から人事制度改革に着手しています。現在までに能力評価と業績評価からなる人事評価制度を構築し、平成17年度には、全職員を対象として一部試行を開始したところです。

本市の人事制度改革は、評価という道具を使って、職員一人ひとりが市民や組織から期待される行動と成果を残せる職員に成長することを目指すもので、その最大の目的は市民に信頼される市役所の実現にあります。そのためには、人的資産を輝かせることが必要であり、職員の長所は伸ばし、短所は克服する取組が、日常から絶えず継続することが必要です。

職場面談は、新たな人事評価制度の運用の鍵を握るものであると同時に、人事制度改革の最重要課題である人を育て、活かし、いい仕事を導く原動力となるものです。そのためには、上司は部下の仕事を上位方針や組織目標に向け、仕事への動機付けを与えながら、自発的行動を促し、さらには気付きを与えながら、仕事を着実に進めることが求められます。このことは、上司としての職責であり、役割でもあります。

ここにまとめたマニュアルは、そのための基本的事項を記述したものであり、職場面談のすべてではありません。それぞれの職員の経験と工夫を加えることにより、一層効果的な面談が行われるよう心がけてください。

なお、職場面談は組織マネジメント（2（4）部下育成は上司の仕事参照）及び人事評価との繋がりが強いことから、単独で機能するものではありません。従って、文中には、「人事評価マニュアル～全職員試行用～平成16年11月策定」を基本に、用語等をそのまま引用している部分がありますので、御承知おきください。

また、このマニュアルは、人事評価における局面を中心に構成していますが、部下を育てるあらゆる局面においても、有効に活用されることを期待するものです。

2 職場面談とは

（1）職場面談の定義

職場面談とは、上司（評価者）と部下（被評価者）が話し合うあらゆる機会をいうものです。従って、人事評価の機会だけでなく、日常頻繁に行われている会議や打ち合わせも、広義では職場面談に該当するものです。

（2）職場面談の目的

職場面談は、主に次の目的を達成するために行うもので、上司と部下が直接向き合うことで実効性があります。

ア 仕事を着実に遂行し、組織目標を達成すること。

- ・現状の把握を通じて、課題を共通認識すること。
- ・上位方針や組織目標を浸透させること。
- ・個人の役割と目標を明確にすること。
- ・仕事の動機付けを行い、参画意識を高めること。

イ 能力開発や人材育成を着実にを行うこと。

- ・指導・助言を的確に行うこと。
- ・職務適性を見極め、仕事上の将来像を描くこと（キャリアデザイン）。

ウ 協力と協働により仕事を進めること。

- ・良好なチームワークを築くこと。
- ・円滑なコミュニケーションを図ること。

エ 適正な人事評価を行うこと。

- ・期待行動の実践状況の検証（能力評価）を行うこと。
- ・目標の達成状況の検証（業績評価）を行うこと。

（３）なぜ、職場面談なのか

地方分権時代を迎え、本市においても自己決定、自己責任の下に地域固有の政策課題に対応するとともに、新たな発想と創意を凝らした効果的な施策を展開することが求められています。また、社会経済情勢は、厳しい財政状況、少子・高齢化、国際化、高度情報化等変化が著しく、市民ニーズの高度化・多様化、市民活動の高揚など市民の意識も変化している状況にあっては、行政が担うべき役割もますます複雑困難化しています。

このように変化の激しい時代には、前例踏襲、継続性の重視、事なかれ主義といった従来型の仕事ではなく、自治体の意思決定や事務執行に参画する職員が、あらゆる有益な情報を入手し、共有し、活用することにより、新たな施策展開を図ることの重要性が一層増大しています。

そのためには、前述した職場面談の目的を絶えず果たしつつ、日常の職務活動の中で、職場面談を仕事の仕組みとして明確に位置付け、認知することで、人を育て、活かし、いい仕事を導くものとして、活用していくことが必要です。

従って、職場面談は、人事評価のために行うためだけのものではなく、様々な場面において、応用し、活用することができるものです。

上司にとっては、指導力や経験が問われる場となり、管理職や監督職としての真価が問われるときでもあります。上司と部下との双方の人材育成の場といっても過言ではありません。

コラム1：上司が上司として評価されるとき

上司が上司としての職責や役割を十分に果たしているかを真に評価されるのは、部下が異動先の上司からどのように評価されたのかで見ることもできると言われています。

たとえば、A課長がB課長に対し、次のような話をしました。

「この春、B課長のところから、A課に異動してきたC君だけど、勤務態度も良く、仕事もできる。B課長のところから、いい人材を送ってくれて助かるよ。」これが、B課長の人材育成や能力開発に対する評価と言えるかも知れません。もちろん、C君の資質によるところも大きいかも知れませんが、いい人材を送り出すことができるかどうか、上司が職責や役割を十分に果たしたかどうかを評価するものと言えるかも知れません。

逆に、A課長がB課長に対し、次のような話をしたとします。

「この春、B課長のところから、A課に異動してきたC君だけど、あいつはダメだね。B課でもやはりだめだったかね。」それに対して、B課長がこう答えました。「B課にいるときから、遅刻は多いし、やる気はないし、仕事も間違いだらけ。A課には迷惑をかけるけど、よろしく。」もし、このようなやりとりがあったとすれば、みなさんはどのように考えますか。

(4) 部下育成は上司の仕事

上司の仕事は、組織をマネジメントすることです。マネジメントとは、人、もの、金、時間、情報を活用して、組織目標を達成することです。その中でも、仕事の分担、役割をどのように与え、職員一人ひとりの能力開発や人材育成をどのように行うかが上司の職責として、問われることとなります。

コラム2：職員が期待すること

平成15年8月に実施した人事・給与制度等に関する職員アンケートでは、次のような結果が出ています。

『職員は上司とのコミュニケーションが不足気味と感じており、上司から仕事に関する指導・助言を期待している。また、自分が指導者の立場になったときは、きちんと指導・助言ができるようになりたいと思っている。』

部下職員は、上司が思う以上にアドバイスを望んでいるものです。職員はみんな「いい仕事」をしたいと思い、そう願っているはず。「この仕事の進め方はこれでよいのか。どうやればよいのか。」など、常に、部下職員は仕事に不安を持ち、悩んでいます。

そのためには、日頃から、部下職員が上司に相談しやすい雰囲気を作り、お互いの信頼関係が築かれる状況にある必要があります。

この信頼関係がないときに、職場面談をどんなに上手に実施しても、その効果はあまり期待できないものと考えられます。

信頼関係を築くためには、どうすればよいのか。皆さんはどのように考えますか。

3 部下指導の手法

(1) 人材育成の方法

人材育成の方法には、一般的に次の4種類があるとされており、その長所と短所を整理すると次の表のとおりとなります。

主な人材育成の方法		
人材育成の方法	長所	短所
集合研修	体系的で数をこなせる。	個別対応は無理
OJT (on the job training = 職場研修)	TPO(時、場所、場合)に応じた対応ができる。一人ひとりへの対応も可能	上司次第で逆効果もある。
自己啓発	本人がやる気になったら強力である。	なかなかやる気にならず、三日坊主となる可能性大
環境を変える。 (職場・職務の変更)	やらざるを得ない状況下で、新しい発想が可能となる。	機会は限定的である。

(2) 指導方法の種類

指導方法には、一般的に次の4種類があるとされており、仕事の水準と本人の能力などの条件や状況に応じて、使い分けると効果的です。

部下指導における指導方法の比較		
指導方法の種類	ねらい	
1: ティーチング (教育)	知識やきまりを教える。 例: 中学校の授業	知識・技術のある者が不足している者を指導する。受講者側は集団で、講師側が個人で、生徒と先生のように主従関係が成立しやすい。
2: トレーニング (訓練)	行動や技術の基本を教える。 例: 自動車教習所の実技	
3: カウンセリング (対話)	傾聴することにより対象者の問題解決の手助けをする。	1対1の関係が多く基本的には対等関係 傾聴 + 共感で相手の気づきを促すが長い時間を必要とするのがカウンセリング 積極的傾聴 + 指摘で相手の気づきを促すのがコーチング
4: コーチング (傾聴 + 指摘)	成長に対する気づきを促し、自ら成長することを助ける。	
<p>(備考) コーチングは、傾聴、共感的理解、受容という観点ではカウンセリングと共通点がある。ただし、カウンセリングは“本人が問題点に気付くのを待つ”のに対し、コーチングは“本人が気付いていない問題点を指摘(質問)し考えさせる”。</p>		

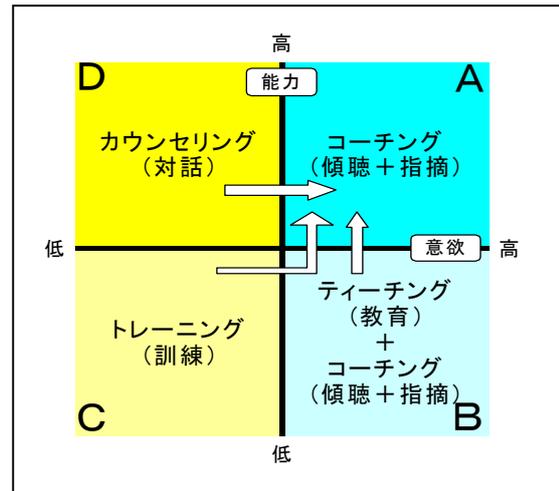
(3) 能力と意欲から見た指導方法

職員の仕事における指導方法としては、「(2) 指導方法の種類」で説明した方法の組み合わせにより行うことが必要です。

能力と意欲から判断した場合の有効な指導方法は、一般的に右図のとおりとされています。

職場や個人により、条件が異なることから、全てが当てはまるわけではありませんが、参考としてください。

なお、図中の矢印は、Aの領域に向かうように指導を行うことが、部下の能力とやる気を最大限に引き出すことができることを意味しています。



(4) コーチング

ア コーチングの基本的な考え方

スポーツではコーチが選手を指導することが、一般的となっています。このコーチの役割は、選手がある競技で優勝することにあります。これを私たちの職場に置き換えれば、上司の役割は部下に仕事を達成してもらうことになります。

もともとコーチの語源は馬車にはじまったもので、目的地まで人を送り届けることが語源となっている言葉だと言われています。つまり、コーチ役となる上司は、部下の仕事を組織目標や上位方針に向け、それを着実に達成させるために存在することになります。職場面談においては、部下の育成指導の観点からもコーチングの手法を活用していくことが、有効であると言われています。

コーチングとは、次のように定義できます。

「コーチングとは、自発的行動を促進させることにより、職員の能力と意欲を引き出すコミュニケーション技術のこと。」

イ コーチングが注目されてきた背景

- 1：社会経済情勢の変化から、組織の効率的編成が進み、部下を監督指導する立場の上司の時間的・精神的余裕が少なくなっており、部下には、指示・命令をひたすら待つのではなく、自分で考え行動していく、自律・自立した人材が要請されている。
- 2：複雑多様化する社会情勢と地方分権の進展に的確に対応するには、「人材活用・人材育成型」の組織への転換が必要となっている。
- 3：組織目標や上位方針を着実に達成するためには、目標管理の手法を活用するなど、仕事の進め方に関する職員の意識改革が必要となっている。

- 4：能力や成果、職責を重視した人事管理に転換していくことを望む職員が多い中で、従来からの年功的人事管理の特徴である集団的管理から、個別管理に転換していくためには、一人ひとりの条件に合う能力開発・人材育成が必要となっている。
- 5：個人に着目した人事管理を行うことは、あらゆる場面において自己責任が伴うものであり、個人の気付きが必要となっている。

ウ コーチングの特徴

人が自発的に行動するときは、頭の中に視覚的なイメージが描き出されたときであると言われています。つまり、強い意思のある行動は、言葉よりも行動の結果が視覚的になったときに起きると言えます。コーチングとは、この自発的な行動を促すために、コーチされる者の頭の中に視覚的なイメージを生み出す技術であると言えます。

そのため、コーチングは、「押しつけ型」(教え込むティーチングと呼ばれる指導)ではなく、「相手から引き出す」(気付きを与え、考えさせ、自発的に行動させるコーチングと呼ばれる指導)タイプの指導技術となります。従って、コーチする側とコーチされる側の双方向型のコミュニケーション(質問や会話など)が基本となるとともに、気付きの段階から自発的行動を継続・持続させることも重要となります。

コーチングは、職場面談を実施する際の、万能の道具ではありません。状況や条件に応じて、「3 部下指導の手法(2) 指導方法の種類」を組み合わせることで実施することが、効果的となります。

コーチングの3原則

- (1)双方向のコミュニケーションを実践すること。
- (2)コミュニケーションを継続的に持続し、最後まで面倒を見ること。
- (3)個人の条件に合わせた個別対応のコミュニケーションを実践すること。

コラム3：自転車に乗れるようになったとき

自分が自転車に乗れるようになったときのことを思い返してください。両親や兄弟が、不安を口にす自分の話を聞いた上で、コツを指摘し、自転車を後ろから支えながら、「大丈夫！ そうだ！ その調子だ！ すごい！」と乗れるまで支援してくれたことがあったかと思います。それが、いつの日か、最後は一人で乗れるようになっていました。この指導技術が、コーチングです。コーチングは、実は、誰もが受けたり、実践したりしたことがあるものなのです。

エ コーチングの技術

コーチングは次の発展段階を踏むことで、その効果を発揮します。また、この発展段階のうち、信頼関係構築の段階及び対象者の気持ちを掴む段階は、上司と部下に信頼関係が構築されている場合は、省略しても面談の目的が達成される場合もあります。

コーチングの技術

発展段階	コーチの役割、留意点、言葉例等		役割を果たすための行動、説明等	
信頼関係構築の段階	1	部下の存在を承認する。	部下が心地よい感情を日常的に送り続ける。	
	2	相互尊重的表現をする。	相手に配慮しながらも、気持ちや考えをお互いに表現し合う。	
	3	自己開示する。	自分(上司)と相手(部下)の知っている、わかっている共有領域を広く持つようにする。	
対象者の気持ちを掴む段階	4	積極的に傾聴する。	部下は上司に話すことで、心の重荷が和らぐと同時に頭の中が整理されるため、上司は積極的に真剣に傾聴し、部下を癒す。	
		◇傾聴における留意点	・二人きりで落ち着いて話せる場所や時間を選ぶ。	
			・上司は相手に顔を向け、視線を合わせ、適度な距離を保ち、言葉によらずに、意図を伝えることに努める。	
			・上司は相手の立場で考える。	
	◇傾聴の言葉例	うなずき、あいづち	そうだね。それで…。まさか、信じられないね。	
支持	それは無理ないよ。誰でもそうだよ。			
繰り返し	(気持ちを表現する言葉をオウム返しする)つまり、こういうことなんだね。			
明確化	(はっきり意識されていない相手の気持ちを洞察して言語化する)こういうことが言いたいんでしょう。			
対象者に考えさせる段階	5	気付きを与えるための質問をする。		
	◇質問の言葉例		(相手の話から不足する情報を引き出す)こんなことを聞いてもいいかな。	
対象者の実践を支援する段階	6	目標達成に必要な行動を奨励、援助する		
		◇奨励、援助の言葉例	ほめる、認める	各段階の目標を達成したときに、共に喜ぶ。仲間の前で感謝やねぎらいの言葉をかける。仕事の進捗状況に関心を示す。
			叱る、ほめない	叱るときは原則として1対1。期待に添っていないことを伝え、相互確認する。
	意識化させる	今後、何をするつもりか説明させる。結果を分析させる。		
	7	目標達成に必要な行動を習慣化させる。		
◇習慣化された状態の例		・何をすればよいか、部下が明確に理解している。 ・部下が目標を達成するために必要な知識やスキル(技量)を持っている。 ・部下自身が、目標達成することを納得している。		

4 面談の基本

面談を行う際の基本的な事項を次の表のとおり整理したので参考にしてください。

面談の基本（各面談共通）

時期	番号	項目	説明	
事前準備	1	会場の確保	できるだけ周りの目を気にする必要のない場所（個室）が望ましいとされますが、自席でも構いません。	
	2	職場面談メモ（様式6）の作成	面談が始まるとその場の空気に流され、本来の目的を果たさずに終わることがあるようです。そのようなにならないためにも、必要な事項を漏れなく、効率よく面談を進めるために、話の展開（シナリオ）を面談前に作成しておくことが望まれます。	
	3	面談日等の通知	被面談者（被評価者、以下「部下」という。）に、面談の日時と会場、目的などを伝えておきます。なお、臨時面談については、この限りではありません。	
	4	評価様式等の提出	評価様式の提出についても、指示しておきます。	
はじめに	5	座り方の工夫	正面に座るよりも、斜め向かいやし字に座ることで緊張が和らぎます。手を伸ばしてぶつからない程度の距離が心地よい距離だと言われています。	
	6	ねぎらいの言葉	上司として、日頃の部下の労をねぎらいます。 例：「いつも遅くまで残業お疲れさま」など	
	7	雰囲気づくり	いきなり本題には入らず、身近な話題から話のきっかけを作ることで、お互いにリラックスした雰囲気を作ることができると言われています。威圧的で横柄な態度はとらず、部下と対等な気持ちで臨むことも大切です。	
はじまってから	8	目的の確認	面談の目的を話し、確認します。	
	9	承認	信頼関係の構築	人は安心（心配がなくなり心地よさを感じることを）を与えてくれる人に、信頼を持つと言われています。部下に安心を与えることでお互いの信頼関係が構築できると考えられます。
	10		歩調を合わせる	部下の主観や感情の入った言葉を繰り返したり、聞いた内容を自分の言葉で言い直して確認することで、相手の歩調に合わせることができると言われています。部下に寄り添う気持ちが大切です。
	11		存在の承認	人は誰も、人に認められたいという欲求があります。人に認めて欲しいと思うことは、自分自身の存在価値を確認することで、安心を求めているものです。部下の言動や状況に応じて、認める、褒める、受け入れる、励ますなど、様々なコミュニケーション手段を用いて、上司は部下の存在を承認してください。
	12	傾聴	傾聴の定義	傾聴とは、誠実な心、受容する心、共感する心をもって、相手の話を真剣に聞くこと。
	13		傾聴の姿勢	部下に関心・興味を示し、信頼していることを示す態度をとります。上司は、部下自身の考えや自己反省、上司や職場に対する要望などを話させるようにします。また、上司は自分の考えを押しつけることなく相手を受け入れ、共感し、誠実な態度で対応することで、相手の考えや悩みを引き出していきます。上司は、自分が意見を言うのではなく、部下に話をさせることを心がけます。
	14	質問の基本	オープンクエスチョン	質問の基本はオープンクエスチョン（質問によって会話に広い可能性が期待できるもの）です。これは、部下職員に自ら考えさせ、答えを気付かせ、自発的な行動を駆り立てられるように、部下の意識を変えていくことが大事だからです。そのためには、5W1H（いつ、どこで、誰が、何を、どうして、どうやって）による質問が有効的であると言われています。質問は、上司が部下指導に使う最大の武器と言えます。 オープンクエスチョンの例：「色はどんなものがいいと思う？」 答えの可能性が無限大に広がり、回答者の創造と独自性に期待するもの
	14		クローズドクエスチョン	オープンクエスチョンの反対語にクローズドクエスチョンという言葉があります。これは、二者択一式の答えを求める質問のことを言い、答えが「はい」「いいえ」などに限定される質問方法を言います。面談では、部下に気付きを与え、能力と意欲を引き出すという観点からも、クローズドクエスチョンは限定的に使用することが望まれます。この質問の仕方は詰問調となり、質問を受ける部下は緊張したものとなります。 クローズドクエスチョンの例：「色は白か黒のどちらがいいと思う？」 答えが二者択一に限定されてしまうもの
	15	質問のコツ	質問のコツ	時々、意欲を刺激する質問をしてみましょう。 簡潔かつ要点を突く質問を心がけましょう。 視覚的材料を活用して質問しましょう。
	16		質問の留意点	答えを誘導する質問は避けましょう。 詰問や論理的な選択を迫るような質問は避けましょう。 曖昧な表現は可能な限り避け、正確な表現を使いましょう。 一度に多く（複数）の質問は避けましょう。 二者択一で答えを迫るような質問は避けましょう。 無理に答えさせることは避けましょう。 話の腰を折らないようにしましょう。 「なぜ」は詰問調に聞こえ、否定的に使用されることが多いため、避けましょう。
	おわりに	17	話し方の注意	事実に基づき、簡潔明瞭に話します。批判型、説教型、放任型、押しつけ型、命令型の言葉は避けましょう。
		18	考えの伝え方	上司としての意見や考え、理由ははっきりと伝えましょう。
		19	結び	激励の言葉をかけて、終わりとします。 例：「何か困ったことがあったらいつでも相談してくれ。一緒に頑張ろう。」など

5 職場面談の運用

職場面談の運用とチェックポイントを資料編に「職場面談の運用とチェックポイント」としてまとめました。職場面談はコーチングを基本として実施することとし、特に留意する事項は、次の3つとなります。

(1) 評価記号の記入

第一評価者は、基準日面談あるいは最終面談前に被評価者の能力評価及び業績評価に係る仮の第一評価を行います。

これは、面談の前に、被評価者のどの行動が高く評価され、どの行動が望ましくない行動なのか、また、目標管理では、目標水準を超えたのかどうかについて、評価者としての考えを整理しておくためのものです。

第一評価者は、面談後に、正式に第一評価を行います。その後、評価様式を第二評価者又は調整評価者に提出することとします。

第二評価者又は調整評価者は、必要に応じて第一評価者から意見を聴取し、提出された評価様式に評語（評価記号）を記入することとします。

(2) 評価結果の説明

基準日面談又は最終面談では評価結果である評語（評価記号）は、被評価者に対して伝えません。ただし、面談を通じて、被評価者の職務行動を確認する中で、どの行動が高く評価され、どの行動が望ましくない行動なのかをはっきりと伝えることが必要です。これは、本人の能力開発・人材育成のために伝えるものです。目標管理については、目標の達成水準を双方で明確に確認します。

評価結果の開示については、「7 評価結果の開示」でその手続きを説明します。

(3) 能力開発・人材育成のアドバイス

基準日面談又は最終面談では、評価期間における被評価者の仕事ぶりやその成果を確認します。その中で、被評価者の強みや弱みを見つけ、長所は伸ばし、短所は克服するための取組に繋げていくことが大切です。

評価者は被評価者に対して、次の行動に向けての具体的な要点を指摘すると同時に、能力開発や人材育成に繋がる研修受講などについて、支援・助言しなければなりません。

6 面談記録の作成

(1) 職務行動(面談)記録シート(様式5)の作成

ア 記録の目的

記録された事実は、評価決定の際の判断材料にするとともに、計画的な人材育成と、仕事の進捗状況の記録に活用するものとします。

イ 記録の方法

職務行動(面談)記録シート(様式5)は、本来、部下(被評価者)の日常の職務行動事実(評価事実)と指導内容を記録するためのものですが、職場面談を実施した場合は、部下が話した内容と助言指導した内容など必要事項を記録するためにも活用します。

具体的には、期首、基準日、最終及び臨時面談を実施したとき、部下の職務活動において特記すべき行動が見られたとき、相談や助言指導したとき、叱責、賞賛したときなど、評価対象の事実として記録しておくことが必要と認められる場合には、必ず記録するものとします。

このシートは、第一評価者が主たる記録者として記録・保管し、第二評価者及び調整評価者は必要に応じて、記録の内容を確認し、追記するものとします。

なお、被評価者に係る日々の職務行動の全てを記録するものではありません。
記入方法については、巻末の資料編を参照してください。

ウ 記録における留意事項

この記録は、基準日面談や最終面談の際に行う評価において、評価結果に対する説明責任を負う事実の記録となるため、上司(評価者)の視点に加え、部下の立場からも、書きにくい点も含め、その行動等を記録していくことが必要となります。

特に、同じような行動パターンをとった内容を分類することにより、評価期間中の部下の職務行動を類型化することが可能となります。この類型化が可能な行動は、再現性の強い行動であることから、傾向をまとめておく必要があります。

これとは別に、一過性の職務行動は、原則として評価の検討対象とはならない行動として整理するようにします。

これらのことから、職務行動(面談)記録シート(様式5)が明確に書かれていないと、この検討が難しく、評価に客観性を持たせることが困難となります。

記憶ではなく、記録をもとに評価することが、評価を受ける部下にとって、納得性を高める要因となります。

(2) 職場面談メモ (様式 6) の作成

日々時間のない中で、職場面談を効率的に行うためには、事前の準備が欠かせません。

面談者は、面談を行う前に、面談の目的や要点をまとめ、被面談者にどのような気付きを与えるのか、メモを作成しておくことが望まれます。また、このメモは、面談をした際の記録としても活用することができます。

職場面談メモは、面談者が必要に応じて作成することとし、被評価者からの開示請求の対象とはしないこととします。

7 評価結果の開示

評価結果である評語 (評価記号) は、職場面談で伝えないことは「 5 職場面談の運用」で記述したとおりですが、評価期間後において、被評価者が行う評価結果及びその記録の開示請求は、次により行うこととし、具体的運用は別に定めることとします。

(1) 開示の時期

当該評価期間の翌年度 7 月とします。

(2) 開示の対象

人事評価シート (様式 1) 及び目標管理シート (様式 2)、目標管理シート (様式 3)、役割分担シート (様式 4)、職務行動 (面談) 記録シート (様式 5) に記載されたすべての事項とします。ただし、試行期間中は、第二評価者及び調整評価者の評価結果である評語 (評価記号) は、非開示とします。

(3) 開示請求できる者

評価期間の翌年度の 7 月 1 日現在、正規職員としての身分を有する者とします。

(4) 開示の請求

開示の請求は、被評価者が職員課長を経由して、市長に対して行うものとします。請求を受理した職員課長は、開示の対象となる評価様式を準備し、開示請求があった旨を、第一評価者に連絡することとします。

請求の方法については、別に定めるところによります。

(5) 開示の方法

開示は、第一評価者が対応することとし、被評価者が、評価結果が記入された評価様式を閲覧することで行うものとします。なお、被評価者は、結果が記入された評価様式を保有できないこととします。

(6) 評価結果の理由説明

被評価者は、第一評価者に対して、評価結果の理由を求めることができるものとします。また、第一評価者は、自分が行った評価の理由を被評価者に対して説明する責務があるものとします。

8 資料編

職場面談の運用とチェックポイント（期首面談及び基準日面談）

職場面談の運用とチェックポイント（最終面談及び臨時面談）

職務行動（面談）記録シート（様式5）

職場面談メモ（様式6）

職場面談の運用とチェックポイント

項目		期首面談	基準日面談
実施における基本的事項	面談の実施者	第一評価者	第一評価者
	実施時期	概ね4月	概ね12月
	実施目的	業績評価における目標等の設定及び再設定を行うこと。評価者関係において、目標の合意形成を行うこと。	職務行動の振り返りと確認、能力評価要素及び業績評価における目標達成度の基準日評価のため。
	面談日等の通知	評価者は被評価者に、面談の日時と会場、目的を伝えておきます。	評価者は被評価者に、面談の日時と会場、目的を伝えておきます。
面談前の準備	被評価者（部下）に対する面談前の指示	部下が目標設定する前に評価者の目標を示します。その際、組織使命や現状の洗い出しを説明するとともに、上位方針や組織目標を示し、必要があれば部下に役割を示します。これらを参考にして、部下に目標設定するよう指示し、面談前に所定の評価様式を提出するよう伝えておきます。再設定の場合も同様です。	評価基準日における自己評価を実施し、面談前の指定日までに所定の評価様式を提出するよう伝えます。
	第一評価者としての準備	部下が設定した目標内容を確認します。その際には、このチェックリストを参照します。	基準日面談前に、被評価者から事前に提出された人事評価シート（様式1）の内容を確認します。能力評価では着眼点に照らし、被評価者のどの行動が高く評価され、どの行動が望ましくないのか整理します。また、業績評価では、目標水準を超えたのか超えていないのか整理します。この整理の際に評価者は、自己評価とその理由が事実か確認し、仮評価します。これらの整理には、職場面談メモ（様式6）を使用します。
面談前	面談会場	面談会場を確保した。	面談会場を確保した。
	面談日等の通知	面談の日時、会場、目的を伝えた。	面談の日時、会場、目的を伝えた。
	評価様式等の提出	評価様式の提出を指示した。	評価様式の提出を指示した。
	評価様式の内容確認	目標設定数、記入漏れをチェックした。	職務行動（面談）記録シートの内容を確認した。
		ウエイトは5刻み、計100になっていた。	（必要に応じて）上位の評価者に意見を求めた。
		評価者関係が正しく記入されていた。	部下に頻繁に見られた特徴的な行動を確認した。
		目標が上位方針や組織目標との関連が確認できた。	部下の良かった（優れていた）点を確認した。
目標水準が適切（評価できる内容）であった。	自己評価及びその理由を確認した。		
目標の実施スケジュールに無理はなかった。	仮の第一評価を行い、その理由を整理した。		
目標難易度は適切だった。	能力開発や人材育成のアドバイスを整理した。		
面談メモの作成	面談メモ（様式6）を作成した。	面談メモ（様式6）を作成した。	
全般的事項	歩調を合わせる	会話の歩調を合わせた。	会話の歩調を合わせた。
	存在の承認	部下の存在を承認（認め、褒め、受け入れる等）した。	部下の存在を承認（認め、褒め、受け入れる等）した。
	傾聴	積極的に傾聴した。	積極的に傾聴した。
	質問	オープンクエスチョンを多用した。	オープンクエスチョンを多用した。
導入	話し方	事実に基づき、簡潔明瞭に話した。	事実に基づき、簡潔明瞭に話した。
	ねがらいの言葉	ねがらいの言葉をかけた。	ねがらいの言葉をかけた。
チェックリスト	目的の確認	面談の目的を確認した。	面談の目的を確認した。
	目標設定の理由	目標を設定した理由は何か。	目標の設定は適当なものだったか。
	上位目標との関係	目標と上位目標との関連性は何か。	上位目標の達成にどのように貢献できたか。
	現状とのギャップ	目標と現状とはどんな乖離があるか。	期首と大幅に変わった環境要因があったか。
	長期目標	当該年度以降の目標達成イメージは何か。	
	成果イメージ	目標達成後の成果イメージはどんなものか。	イメージどおりに仕事は進んだか。
	目標水準の確認	目標水準は具体的（評価結果Aのイメージ）か。	目標水準は適当なものだったか。
	チャレンジ性	目標は本人の能力に対してチャレンジ性があるか。	
	達成手段	達成手段にほかの工夫はないか。	予定した達成手段は有効であったか。
	スケジュール	スケジュールに無理はなく、適切か。	計画したスケジュールどおりに仕事は進んだか。
	仕事における障害	目標達成の上で困難なことは何か。	目標を達成する上で、困難なことはあったか。
	難易度	難易度は役割期待度と組織期待度から見て適切か。	
	市民の期待	目標は市民の期待に添うものか。	目標は市民の期待に添うものだったか。
	助言指導	目標達成のために助言指導を受けたいことはあるか。	上司や先輩の指導は適切だったか。
能力評価	役割分担	役割分担に無理はなく、適切か。	役割分担は適切であったか。
	目標以外	目標以外に重要なことは何か。	目標以外に重要なことはあったか。
	達成感・達成状況	目標達成による充実感、達成感のイメージは何か。	目標水準を超えた（達成した）かを明確にしたか。
	自己評価の理由		自己評価の理由を確認したか。
おわりに	具体的な行動		評価につながる具体的な行動を確認したか。
	伸ばしたい点		着眼点を元に良い点を伝えたか。
	改善したい点		着眼点を元に改善点を伝えたか。
おわりに	考えの伝達	評価者としての意見や考え、理由をはっきり伝えた。	評価者としての意見や考え、理由をはっきり伝えた。
	評価結果の伝達		評価結果（評価記号）そのものは伝えなかった。
	気付き	部下に気付きを与えるための指摘をした。	部下に気付きを与えるための指摘をした。
	助言指導	目標達成のために助言指導した。	部下の次の目標を明確にした。
	能力開発	部下の能力開発、人材育成の方向が明確になった。	部下の能力開発、人材育成をどうするか明確にした。
奨励	激励の言葉をかけた。	激励の言葉をかけた。	

職場面談の運用とチェックポイント

項目		最終面談	臨時面談
実施における基本的事項	面談の実施者	第一評価者	評価者
	実施時期	概ね3月	随時
	実施目的	基準日評価の変更をすること。なお、変更の必要がない場合は、実施しなくても構いません。	OJT（職場研修）として職務遂行における助言指導等を行うことで、仕事の支援をすること。
	面談日等の通知	評価基準日における自己評価の内容に変更が必要である場合は面談を実施する旨を伝えておきます。申し入れがあった場合は、面談の日時と会場を決め、伝えておきます。	
	被評価者（部下）に対する面談前の指示	評価基準日の自己評価に変更の必要がある場合は、評価決定日における自己評価を実施し、指定日までに所定の評価様式を提出するよう伝えます。	
第一評価者としての準備	最終面談前に、被評価者から事前に提出された人事評価シート（様式1）の内容を確認します。能力評価では着眼点に照らし、被評価者のどの行動が高く評価され、どの行動が望ましくないのが整理しておきます。その際、自己評価とその理由が事実即したものが確認しておきます。業績評価では、目標水準を超えたのか超えていないのが整理しておきます。これらの整理には、職場面談メモ（様式6）を使用します。	部下の仕事の進捗が芳しくないときや仕事の達成が危ぶまれるときなどに上司が気付いたときは、できるだけ時機を逸しないように、臨時面談を実施します。その際に、部下に仕事の状況などを報告させるとともに、上司が気になっていることを話し、仕事の方針や目標を再確認します。臨時面談は随時行うものですが、事前に話す内容に整理ができる場合は、職場面談メモ（様式6）を使用します。	
面談前	面談会場	面談会場を確保した。	
	面談日等の通知	面談の日時、会場、目的を伝えた。	
	評価様式等の提出	評価様式の提出を指示した。	
	評価様式の内容確認	職務行動（面談）記録シートの内容を確認した。	職務行動（面談）記録シートの内容を確認した。
		（必要に応じて）上位の評価者に意見を求めた。	（必要に応じて）上位の評価者に意見を求めた。
		部下に頻繁に見られた特徴的な行動を確認した。	部下に頻繁に見られた特徴的な行動を確認した。
		部下の良かった（優れていた）点を確認した。	部下の良かった（優れていた）点を確認した。
自己評価及びその理由が記入され、妥当だった。	部下に指摘する要点を整理した。		
仮の第一評価を行い、その理由を整理した。			
能力開発や人材育成のアドバイスを整理した。	能力開発や人材育成のアドバイスを整理した。		
面談メモの作成	面談メモ（様式6）を作成した。	面談メモ（様式6）を作成した。	
全般的事項	歩調を合わせる	会話の歩調を合わせた。	会話の歩調を合わせた。
	存在の承認	部下の存在を承認（認め、褒め、受け入れる等）した。	部下の存在を承認（認め、褒め、受け入れる等）した。
	傾聴	積極的に傾聴した。	積極的に傾聴した。
	質問	オープンクエスチョンを多用した。	オープンクエスチョンを多用した。
	話し方	事実に基づき、簡潔明瞭に話した。	事実に基づき、簡潔明瞭に話した。
導入	ねぎらいの言葉	ねぎらいの言葉をかけた。	ねぎらいの言葉をかけた。
	目的の確認	面談の目的（最終評価が必要な理由）を確認した。	面談の目的を確認した。
目標管理（業績評価）	目標設定の理由		今期の目標は何か。設定した理由は何か。
	上位目標との関係		上位方針や組織目標は何か。
	現状とのギャップ	基準日と大幅に変わった環境要因があったか。	環境要因に何か変化があったか。
	長期目標		
	成果イメージ	イメージどおりに仕事は進んだか。	イメージどおりに仕事は進んでいるか。
	目標水準の確認	目標水準は適当なものだったか。	目標水準は適当なもの（評価結果Aのイメージ）か。
	チャレンジ性		これからチャレンジしたいことは何か。
	達成手段	予定した達成手段は有効であったか。	予定した達成手段は有効なものか。
	スケジュール	計画したスケジュールどおりに仕事は進んだか。	計画したスケジュールは適切か。
	仕事における障害	目標を達成する上で、困難なことはあったか。	目標を達成する上で、困難なことは何か。
	難易度		
	市民の期待	目標は市民の期待に添うものだったか。	目標は市民の期待に添うものか。
	助言指導		上司や先輩に支援して欲しいことがあるか。
	役割分担		役割分担が適切に行われているか。
目標以外	目標以外に重要なことはあったか。	目標以外に重要なことはあるか。	
達成感・達成状況	目標水準を超えた（達成した）かを明確にしたか。	目標達成による充実感、達成感のイメージは何か。	
能力評価	自己評価の理由	自己評価の理由を確認したか。	
	具体的な行動	評価につながる具体的な行動を確認したか。	評価につながる具体的な行動を確認したか。
	伸ばしたい点	着眼点を元に良い点を伝えたか。	着眼点を元に良い点を伝えたか。
	改善したい点	着眼点を元に改善点を伝えたか。	着眼点を元に改善点を伝えたか。
おわりに	考えの伝達	評価者としての意見や考え、理由をはっきり伝えた。	評価者としての意見や考え、理由をはっきり伝えた。
	評価結果の伝達	評価結果（評価記号）そのものは伝えなかった。	
	気付き	部下に気付きを与えるための指摘をした。	部下に気付きを与えるための指摘をした。
	助言指導	部下の次の目標を明確にした。	部下の次の目標を明確にした。
	能力開発	部下の能力開発、人材育成をどうするか明確にした。	部下の能力開発、人材育成をどうするか明確にした。
奨励	激励の言葉をかけた。	激励の言葉をかけた。	

職場面談メモ

面談日時 月 日 時 分～ 時 分まで 会場

面談者氏名 被面談者氏名

項目	話しの展開	メモ