

(1) 職務行動(面談)記録シート(様式5)の作成

項目	内容
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です。
記録が必要なとき	職場面談を実施したとき。(部下が話した内容と助言指導した内容) 部下の職務行動に特記すべき事項が見られたとき。 相談や助言指導したとき、叱責、賞賛したとき。 評価の根拠となる事実が見られたときなど。
記録者	主たる記録者は第一評価者となります。 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、追記します。
様式の保管者	第一評価者となります。
内容の整理	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します。 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、傾向をまとめておきます。 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します。 * これらの整理を通じて、評価の検討を行い、記憶でなく記録に基づく評価を行うことで、評価を受ける部下にとっては、納得性の高い評価となるものです。
留意事項	被評価者(部下)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。 評価者(上司)としての視点だけでなく、被評価者(部下)の視点(立場)からも、書きにくい点も含め、記録してください。

(2) 職場面談メモ(様式6)の作成

職場面談を効率的に行うために、面談者(評価者である上司)が作成するものです。  
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ません。  
面談目的や要点をまとめ、被面談者に伝えたいこと、気付きを与えたいことなどを、事前に整理してください。  
面談の進行に合わせ、会話内容を記録するメモ紙としても活用できます。  
この様式に記入し、評価の根拠となる事項は必ず、職務行動(面談)記録シート(様式5)に転記してください。

評価結果の開示請求は、評価期間後において取り扱うこととします。そのため、職場面談では、被評価者(部下)に対して、評価結果(評価者が付した評価記号)を伝える必要はありません。開示の運用は別に定めることとしますが、その主な手続きは次のとおりです。

項目	内容
開示の時期	評価期間の翌年度7月とします。
開示の対象	開示請求できる者が作成した次の様式とします。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価記号(評語)は、非開示とします。 人事評価シート(様式1) 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)
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。
開示の請求	被評価者が職員課長を経由して、市長に対して請求することとします。 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。
開示の方法	開示は、第一評価者が対応することとします。 開示は、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。 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。
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られることができるものとします。 第一評価者は、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。

# 職場面談マニュアル

## ～全職員試行用～概要版

1 職場面談とは

(1) 職場面談の定義

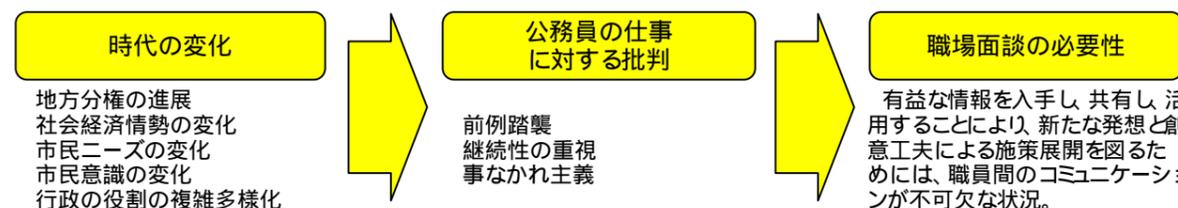
職場面談とは、上司(評価者)と部下(被評価者)が話し合うあらゆる機会をいうものです。  
従って、人事評価の機会だけでなく、日常頻繁に行われている会議や打ち合わせも、広義では職場面談に該当するものです。

(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。

仕事を着実に遂行し組織目標を達成すること。	能力開発や人材育成を着実に行うこと。	協力と協働により仕事を進めること。	適正な人事評価を行うこと。
<ul style="list-style-type: none"> <li>現状の把握を通じて課題を共通認識すること。</li> <li>上位方針や組織目標を浸透させること。</li> <li>個人の役割と目標を明確にすること。</li> <li>仕事の動機付けを行い参画意識を高めること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指導・助言を的確に行うこと。</li> <li>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)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>良好なチームワークを築くこと。</li> <li>円滑なコミュニケーションを図ること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>期待行動の実践状況の検証(能力評価)を行うこと。</li> <li>目標の達成状況の検証(業績評価)を行うこと。</li> </ul>

(3) 職場面談を実施する理由



(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。

2 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。

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種類があると言われており、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

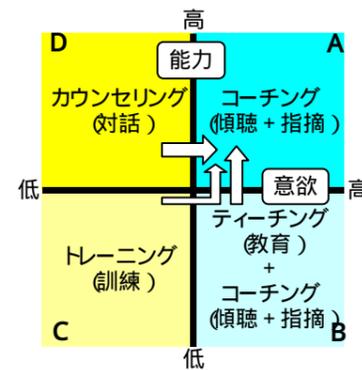
指導方法の種類	ねらい	
1: ティーチング (教育)	知識やきまりを教える。 例: 中学校の授業	知識・技術のある者が不足している者を指導する。受講者側は集団で、講師側が個人で、生徒と先生のように主従関係が成立しやすい。
2: トレーニング (訓練)	行動や技術の基本を教える。 例: 自動車教習所の実技	
3: カウンセリング (対話)	傾聴することにより対象者の問題解決の助けをする。	1対1の関係が多く基本的には対等関係。傾聴+共感で相手の気付きを促すが長い時間を必要とするのがカウンセリング。積極的傾聴+指摘で相手の気付きを促すのがコーチング。
4: コーチング (傾聴+指摘)	成長に対する気付きを促し、自ら成長することを助ける。	

(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」。

## (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言われています。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 コーチングとは

部下の指導育成には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おり、職場面談においては、コーチングの手法を活用することとし、その定義を次のとおりとしました。

<定義> 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。

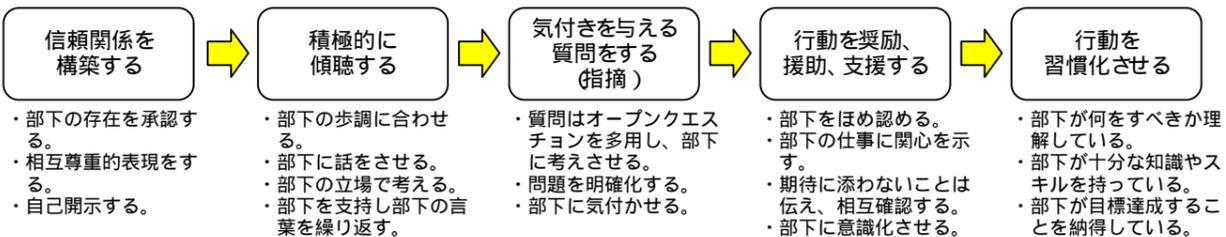
### イ コーチングの3原則

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)タイプの指導技術です。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が基本となり、気付きの段階から自発的行動を継続・持続させ、習慣化させることが重要です。

- (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。

### ウ コーチングの技術

コーチングは、コーチ(上司)が主に次の行動を通じて行うものです。特に質問は、部下指導に使用する最大の武器です。これらの行動は、コーチ(上司)とコーチされる者(部下)の間に、信頼関係が構築されていることを前提として成立するものです。



#### 信頼関係を築くヒント

人は安心(心配がなくなり心地よさを感じる)ことを与えてくれる人に信頼を持つと言われています。

#### 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。上司は部下に話をさせることを心がけます。

#### オープンクエスチョンとは

質問によって会話に広い可能性が期待できる5W1Hによる質問のこと。(クローズドクエスチョン)

## 3 面談の基本

面談を行う際の特に留意したい事項は次のとおりです。

- 1 面談前に、面談で部下に伝えたいことを整理しておくこと。(職場面談メモの作成)
  - 2 日頃の仕事の取り組みに対してねぎらいの言葉をかけること。
  - 3 お互いにリラックスした面談となるような雰囲気を作ること。(上司は威圧的で横柄な態度はとらないこと)
  - 4 上司は、面談の目的を話し、相互で確認すること。
  - 5 上司は、部下の歩調に合わせる。
  - 6 上司は、部下の存在を承認すること。
  - 7 部下の話に傾聴すること。
  - 8 質問はオープンクエスチョン(5W1H)を多用すること。(クローズドクエスチョンは限定的に使用すること)
- 質問のコツ
- 時々、意欲を刺激する質問をすること。
  - 簡潔かつ要点を突く質問をすること。
  - 視覚的材料(例示)を活用して質問すること。
- 質問の留意点
- 答えを誘導する質問は避けること。
  - 詰問や論理的な選択を迫る質問は避けること。
  - 正確な表現を使い、曖昧な表現は避けること。
  - 一度に多く(複数)の質問は避けること。
  - 二者択一で答えを迫るような質問(クローズドクエスチョン)は避けること。
  - 無理に答えさせることは避けること。
  - 話の腰を折らないようにすること。
  - 「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、避けること。
- 9 上司は、事実に基づき、簡潔、明瞭に話をする。
  - 10 批判型、説教型、放任型、押しつけ型、命令型の言葉や会話は避けること。
  - 11 上司としての意見や考え、理由ははっきりと部下に伝えること。
  - 12 面談の終わりには、激励の言葉をかけること。

#### 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。

#### 存在を承認すること

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。

## 4 職場面談の運用

職場面談の運用とチェックポイントの概要は次のとおりです。なお、面談の進め方の参考として、チェックリストをマニュアル資料編に掲載していますので、参照してください。

項目	期首面談	基準日面談	最終面談	臨時面談
面談の実施者	第一評価者	第一評価者	第一評価者	評価者
実施時期	概ね4月	概ね12月	概ね3月	随時
実施目的	業績評価における目標等の設定を行うこと(再設定) 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を行うこと。 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を行うこと。	基準日評価の変更をすること。(変更の必要がない場合は、実施しない。)	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、仕事の支援をすること。
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自分の目標を示します。 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、必要があれば部下の役割を示します。 部下に目標設定を指示し、面談前に所定の評価様式を提出するよう伝えます。 *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。	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	部下が設定した目標内容を確認します。 職場面談の運用とチェックポイントにおけるチェックリストなどをともに、職場面談メモ(様式6)を作成し、面談に備えます。	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。 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。 評価者は、自己評価とその理由が事実と即したものが確認し、仮評価します。 職場面談の運用とチェックポイントにおけるチェックリストなどをともに、職場面談メモ(様式6)を作成し、面談に備えます。	部下の仕事が芳しくないときや仕事の達成が危ぶまれるときなど、時機を逸しないよう、臨時面談を実施します。 仕事の状況などを報告させ、気になることを話し、仕事の方針や目標を再確認します。 臨時面談は随時行うことができますが、事前に内容が整理ができれば、職場面談メモ(様式6)を作成し、面談に備えます。	

#### 留意事項

基準日あるいは最終面談では、評価者は仮評価をしてから面談を行うこととし、本評価は面談後に行います。面談時には、評価記号(評語)を被評価者(部下)に伝える必要はありません。能力評価では、高く評価される行動、望ましくない行動は、本人のためにはっきりと伝えます。業績評価では、目標の達成水準を双方で明確に確認します。部下の強みや弱みを見つけ、職務行動における具体的な要点を指摘し、研修受講などについて指導・助言します。