

1:1:2面接制度の手引

1. 面接制度のねらい

1. 人事考課の新方向に合致

- ・査定偏重から能力開発・育成へ
- ・格差づけから動機づけへ
- ・一方通行型から対面通行型へ
- ・疎外型から参画型へ

2. 面接制度の効果

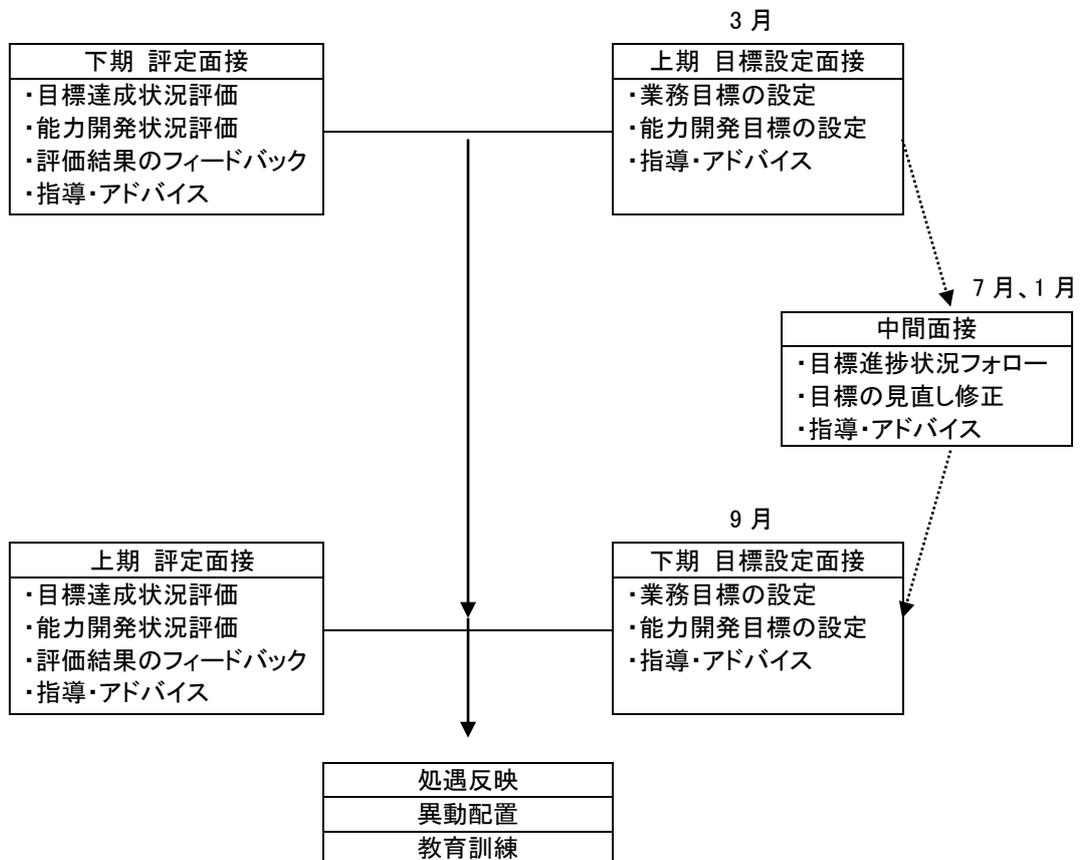
(1) 上司と部下の認識のズレを少なくする

- ・実績や職務遂行状況について、上司と部下とが双方でチェック・確認することによりお互いの理解・認識が深まる。

(2) コミュニケーションの円滑化がはかれる。

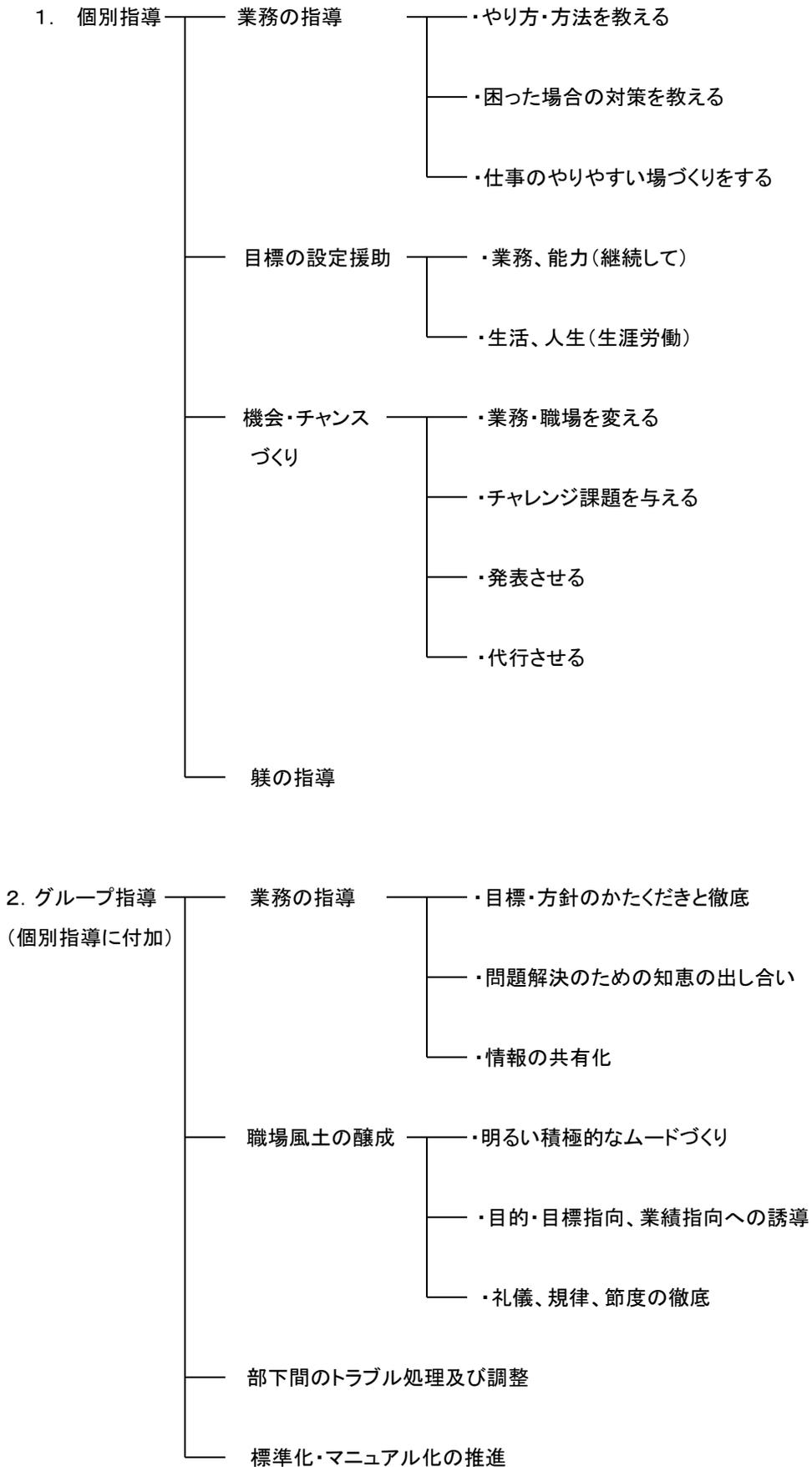
- ・日常の職場では話し合えないような事柄について、上司と部下が意見を交わすことができお互いの意志疎通がはかれる。

2. 面接のサイクル



3. 指導・アドバイス

職場指導の方法



4. 面接の要領

1. 面接の目的と範囲の整理

- (1) 一定期間経過後、部下に対して、本人の業務成果・業務姿勢の良否、能力の過不足、あるいは長所・短所をその都度理解認識させることにある。
- (2) 面接のねらいは、上司と部下との間で職場での役割を設定しそれをお互いに確認し合うことである。
- (3) その後、指導育成や自己啓発の方向づけ、あるいは仕事への意欲づけをはかる。

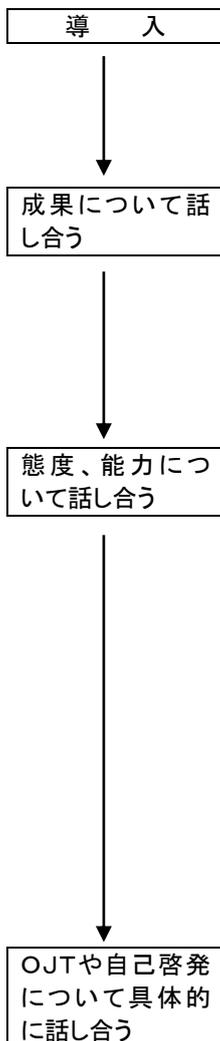
2. 面接実施の注意点

- (1) 原則として、部下と1対1で話し合う。
- (2) 部下の特性や性格を考慮に入れ、本人に合ったアプローチをする。
- (3) 上司が一方向的に話を進めるのではなく、部下にヒントを与えながら考えさせ意見を引き出すように仕向ける。また部下の考えや言い分に耳をよく傾ける。
- (4) いきなり叱ったり注意を与えるよりも、不足することや今後の努力の方向、目標に対する自己認識や関心を高めるように話し合いを展開させる。
- (5) 他の部下のことを引き合いに出したり、比較したりしない。
- (6) 部下と話し合ったことは本人との間だけのことにして、決して他人に公開してはならない。
- (7) 結論は明快にし、確認させる。
- (8) 面接の主要点は記録し、次回の面接に活かす。

5. 面接の手順とポイント

(手 順)

(ポイント)



・いきなり本題に入る前に、身近な話題で部下をリラックスさせ、お互いに気楽に話し合える雰囲気づくりをする。

・能力や意欲についての話し合いに先立って、まず実績について特に優れた点と不足していた点について双方で振り返り、話し合う。
(主なものについて、目標が設定されていればそれと対比して)

・実績の良否に影響を与えたとと思われる職務遂行状況について話し合う。

・次に実績や職務の面で影響を与えたとと思われる意欲について、その実績や目標の達成状況を具体的に示しながら、意欲の態度を話し合う。

・その後の実績や職務達成の面で能力のどんな点が優れていたのか、また不足していたのか、相互に関係づけながら話し合う。

・OJTや自己啓発について

・なにを

・どのレベルまで

・どんな方法で

・いつまでに

を具体的に話し合う。

・過去のことにとこだわらずに、将来の向上を強調し、奨励し、意欲をもたせる。

(注) 上記は考課表に基づく面接手順とポイントですが、職能判定表の結果も同様にして進めて下さい。

6. 応酬の要領(例)

・上司と部下間の認識に「くい違い」や問題があった場合、次の要領で解決を図る。

(手 順)

(ポイント)

くい違いや問題の発生

・即答して結論を押しつけるのではなく、質問に投げかけ、部下自ら考え解決することを促す。

例えば、

「くい違いの中味はこうなのか？」

「君の言わんとすることはこうなのか？」

「君の見方は？」

「くい違いの原因はどこ？」

「(ヒントを与えて)こういう点から考えてみたら？」

「間接話をうまく使い、直接話法で要所を確認する」

部下に質問を投げかける

部下から説明を受ける

部下の説明の内容を聞いて判断する

・上司にとってみれば、結果の判断までの時間的な余裕がもてるとともに、部下の考えの中から解決判断の材料やポイントを見つけ出すことができる。

・この段階でまだくい違いや問題がある場合、もう一度質問を投げかける。

最終的には明確に結論づける

7. 面接実施の整理

ステップ	ツール	ポイント

ここでのツールとは下記の7つ道具をいいます。

面接の7つ道具

1. 職能基準書
2. 自己診断基準書
3. 考課票
4. 職能判定表
5. 育成診断書
6. 能力開発計画書
7. 年間教育計画表