



盛り上がり欠ける社内“個人面談”が 一気に活気づく～そのポイントは？

◇◆◇ 個々の人材掌握の有無が組織活力を左右する ◇◆◇

◆本レポートの内容◆

- 【1】最近社内“個人面談”が注目され始めた背景 …… 1頁
- 【2】“面談”実施事情は様々だが、効果が続かない？ …… 2頁
- 【3】無理な“面談”継続が逆効果を生むことも…！ …… 3頁
- 【4】個人面談“活性化”最大のキーは“提案”？ …… 4頁
- 【5】個人面談“効果向上”は“話題蓄積”から…！ …… 5頁

何を考えているか分からない人材の戦力化には、個人面談を通じたコミュニケーションが不可欠。しかし、不適切な面談は成果が出ないばかりではなく、人材が組織をマイナス方向に“誤解”する弊害をもはらむ。ではどうするか。そのキーは“提案”と“蓄積”…！

経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市西区ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき105

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : info@sr-tokimeki.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



【1】最近社内“個人面談”が注目され始めた背景

1》注目される従業員“個人面談”

このところ、様々な規模の企業や組織で、

従業員の個人面談

を実施しているケースが増えたようです。面談は、比較的規模が小さな会社では社長が行い、一定以上の規模では部門長や管理職が実施するのが一般的で、通常は

全従業員が対象

になるようですが、なぜ今“個人面談”なのでしょう。

そして、その個人面談にはどんな効果があり、またどのようなことに注意すればよいのでしょうか。以下、ご一緒に考えてみたいと思います。

2》A社で起きた“びっくりする”事件とは…?

主として電話で見込み先を発掘し、営業担当者が訪問してクロージングを行う販売代理店のA社で、社長が『びっくりする』事件が起きたのは、今年の夏のことでした。

朝 10 時になっても、自分の机に座ったままの従業員F君に、その怠慢ぶりを指摘するため、上司が、

『何をしているか。やる気がないなら帰れ!』

と怒鳴ったところ、F君はそのまま帰ってしまったのです。本当に“やる気”がなかったのでしょうか…。想像を絶する行為に、上司は慌ててF君宅を訪問したのですが、母親が出てきて謝るばかりで、本人は玄関にも顔を出しません。

そして翌日には、その母親を通じて“退職願”が届けられました。

3》“個人面談”を導入

その後、管理職会議で“従業員を知らなさ過ぎる”“現場管理者と従業員とのコミュニケーションに欠ける”という意見が多数出たため、その対策の一環として、A社では

各部門の部門長が従業員を個別面談する

方式を導入することにしたそうです。

従業員一人一人が何を考え、何に悩んでいるか、少なくとも部門の指導者はそれを把握しておく必要があるからです。

一方、B社では、別の必要性がありました。



【2】“面談”実施事情は様々だが、効果が続かない？

1》個人面談を“指導の場”にしたB社

B社は、いわゆるB to B（ビジネス対ビジネス）型の事業、すなわち法人企業を顧客とする会社ですが、最近、

自社の事業や組織体制をきちんと説明できていない

という苦情が寄せられたのです。『何を言っているか分からないし、質問にも的確に答えられない』と言うわけです。

そんな顧客の苦情から、社長は、

自社事業に対する営業担当者の理解の浅さ

に危機感を感じました。そして、一人一人の社歴や能力に合わせて、顧客にきちんと自社事業を説明できるように、**個別面談で指導**をすることにしましたのです。

2》“きっかけ”は様々

一方、従業員の定着率がなかなか向上しないC社でも、“実際現場で何が起きているのか知りたい”という社長の意向で、個人面談が始められましたし、積極的な中途採用推進の結果、社内で賃金格差が生まれてしまったD社では、

従業員が金額だけで自分への評価を勘違いしないようにする

ため、トラブル予防策として個人面談を始めたそうです。

3》成果を実感できるのは“当初”だけ…？

いずれのケースでも、当初は

⇒今まで気付かない問題が明らかになった

⇒幹部と従業員の精神的な距離が縮まった

⇒面談でストレスを発散できるせいか従業員が元気になった

など、前向きな報告がほとんどでした。面談の回数は月に1回から半年に1回程度まで様々でしたが、1対1の面談では会議などでは話せない“本音”が交換でき、

コミュニケーションが深くなる

からでしょう。

ところが、時間の経過に伴い、その個人面談が徐々に“形骸化”して行くケースが少なくありません。あるいは形骸化どころか、

むしろ個人面談が逆効果になる

時さえ出てくるというのです。それはどういうことでしょうか。



【3】無理な“面談”継続が逆効果を生むことも…！

1》面談内容が問題に…

従業員に『帰れ！』と怒鳴って辞められたA社では、最近、個人面談が、ある種のカウンセリング化してしまっているそうです。もちろんそれは好ましいことのはずなのですが、

『私はこんなところで、こんな仕事をしていて、本当に大丈夫なんでしょうか』などという場違いの相談

を部下がするのを見て、“従業員の甘えを助長しているだけ”ではないか、と怒りを感じてしまう管理者が増えたといえます。

これは賃金格差のD社でも見られ、予め社内格差を把握した従業員が『面談を賃金交渉に利用する』ケースもあるそうです。

2》業績追及や世間話で時間がつぶれる！

また、B to BのB社では、自社の方針や商品知識指導の場が、いつの間にか“営業業績を追及する”場になってしまい“従業員管理が先行”し、率直なコミュニケーションができなくなったそうなのです。

一方、定着率向上が課題であったC社では、面談が流行やゲームなどの“世間話や雑談の域を出ない”ようになり、

“今風”に疎い管理職が結局従業員にバカにされる傾向が強くなるばかりだということです。

本来、従業員の個々の問題を発見したり、従業員が事業や業務をより深く理解したりするために行われるはずの個人面談で、なぜそうした“弊害”が目立つようになるのでしょうか。

そこには、実は共通した“問題”があるようなのです。

3》個人面談の成果がゆがめられる背景

そして、その“共通問題”を生み出す背景には、学校や予備校の進路指導や転職斡旋などで、すでに“個別面談慣れ”している従業員と、

朝礼や会議で“1対多”の関係

に慣れてしまっている経営者や管理者との mismatch が指摘されることもあります。そんな mismatch のために、特に『個別指導で何を狙い、何を実現するのか』が今一つ不明瞭なケースでは、面談慣れした従業員に面談者が引きずられてしまう形で、マイナス面がより強く出てしまうのです。



【4】個人面談“活性化”最大のキーは“提案”？

1》目的と話題の明確化

そこで、個人面談をより効果的にするために、まず、

面談の目的を明確にすること

から始めなければなりません。たとえ『面談をフリートークの場にしたい』時でも、“近況報告”などとせず、『この一週間で最も印象的なこと』などと**話題の範囲を設定**すべきでしょう。フリートークは、目的や範囲に関する情報交換をした後で、

他に何か気付いたことや抱えている問題はありますか？

と、面談者が聞けば、いくらでも得られるものだからです。

そして、その“面談の目的や話題の範囲”を設定する際、非常に重要なポイントがあるのです。

2》交換すべきものは“提案”

それが従業員の事情を知るためであれ、個別業績管理であれ、

面談の目的は“提案にある”

ことを徹底することです。

事業や業務の指導でも、従業員側から『次にはこれを教えて欲しい』という程度ですら、提案が出ると面談の雰囲気は大きく変わりますし、面談者側から『ベテランの〇〇さんにこの話を聞いておいてください』という指示的なものでも、提案されると面談を受ける側の印象が違うのです。

仕事の進め方や営業方法などの**“提案”が相互に出る**ようになれば、雰囲気どころか組織力が大きく向上し始めるでしょう。

3》なぜ“提案”が効果的なのか

どんな小さなことでも、提案するためには**“相手のことを考える”**必要が生まれます。逆に、相手のことを考えずに1対1の面談を繰り返しても、一方的に訓示をする以上の成果は、なかなか期待できないのです。

また、提案を意識すると、私たちは**“前向きに考えざるを得なくなる”**はずです。文句や愚痴の延長では本来的な提案はできませんから、建設的な思考をとらざるを得なくなるのです。

もし、相手に『こうしてはどうか』と提案ができないなら、それはその相手に関心がなく、しかも前向きに考えていない証拠であり、面談以前の問題があると言わざるを得ないのです。



【5】個人面談“効果向上”は“話題蓄積”から…！

1》コミュニケーションでも“蓄積”が重要

個人面談を実りあるものにするための2つ目の視点は、

面談内容を意識的に蓄積すること

でしょう。事業や業務は、それがどんなものであれ、またプラスであれマイナスであれ、**過去からの蓄積で成り立っている**ものでしょう。面談の成果も同様です。

そのため“前回に何を話したか”を振り返らない面談は、蓄積性に乏しく、徐々に事業や業務の実態から離れて行ってしまう恐れが強いのです。

面談が“雑談”で終わるようになったと感じたら、

毎回の面談が過去のものから孤立していないかどうか

をチェックしてみる必要があります。一回ごとの思いつきのような面談では、確かに“雑談”以上の発展はないのです。

2》“面談記録”の効用

そのためには特に、経営者や管理者などの面談者の方と従業員の皆様の双方で、

それぞれに面談記録を作る

ことをお勧めします。

面談は会議ではありませんので、毎回記録内容を議事録のように確認する必要はありませんが、双方が**前回の自分の理解**をベースに面談に臨むとともに、前回の面談の“理解”や“解釈”を互いに確認し合うことには、その中に誤解があっても、想像以上の“コミュニケーション深化効果”があるものです。

3》人材の事情や能力が多様化する中で…

世の中やユーザーの事情が複雑化するとともに、**人材個々の事情や能力が多様化**して、従来のような“朝礼・訓示”型の組織運営では、経営方針などが徹底されないだけでなく、現場の問題をなかなか吸い上げられない状況に陥ることが増えたと思います。

そのため“個人面談”を、社内コミュニケーション促進法として導入することは、しばしば大きな成果を生み出すのですが、その成果を継続させるためには“目的の明確化（提案志向の導入）”と“内容の蓄積”が不可欠であるようです。 以上

