

# 1 中間面談におけるポイント

学習日 月 日

理解度 A B C

## 中間面談ですべきこと

F-1レースなどで、サーキットを走っている車が自分のチーム（ピットクルー）にピットインします。ピットインは燃料の補充、タイヤの点検・交換、故障箇所の修理、戦略の練り直しなどのための機会です。

目標達成や自己実現を目指している人にも、同じようにピットインが必要です。そのピットインが中間面談であり、ピットクルーがコーチ役である上司であると言えます。

中間面談は、目標達成に向けて部下が実際に行動をしている過程で行われるものです。企業によっては、とくに中間面談という機会を設けていない場合がありますが、そういったケースでも、たとえば部下に任せていたけれど、どうもうまくいっていないようだ、このままいけばミスにつながるかもしれない、というときには、部下に時間を取ってもらい、ミーティングを持つことがあると思います。そのミーティングも中間面談ととらえていいでしょう。

ユニット1ではGROWモデルのプロセスを使った目標設定面談について学習しましたが、目標を設定し、それに向けて努力していても、途中で壁にあたったり、うまくいかない状況になることもあります。また逆に、予想以上の成果が出る場合もあるでしょう。

そんなとき、どうフォローアップをしていくかによって、目標達成への意欲に大きな影響がありますし、上司としての資質も問われます。たとえば、うまくいっていない状況が分かったとき、「いったいどうなっているんだ?」「自覚が足りないんじゃないのか?」「中だるみしている場合ではないぞ」などと責めたり檄を飛ばす上司もいますが、これでは、うまくいっていない原因や問題のありかを明確にすることはできません。責められた部下が、「俺だって一生

懸命やっているんだ」とふてくされたり、あるいは「自分はダメな人間だ」と自責の念に駆られ、やる気を失ってしまうかもしれません。

中間面談でもコーチングの基本姿勢は変わりません。「一人ひとりが偉大な存在だ」という人間観をベースに、部下の能力や可能性を引き出すコミュニケーションを行っていきます。上司はピットクルーとして、部下が自分自身を点検し、修正し、新たな可能性や方法を見出し、再スタートを切るための援助をすることが大切なのです。

## ケース【やってはいけない中間面談】

営業チームのリーダーであるWさんは、期首の面談で立てた目標に向けて、この半年間、営業活動をつづけてきました。しかし、チームの成績はあまり伸びていません。上司のS課長は、Wさんに対する指導が必要だと感じています。

部下「失礼します」

課長「ああ、W君か。ちょっと、君、どうなっているんだ」

部下「はい?」

課長「今月も営業チームは、目標売上を達成できていないみたいだな」

部下「ええ……」

課長「今年ももう半年たったんだぞ。目標を達成したのは、最初の3カ月だけじゃないか」

部下「私個人の目標は達成できていますし、チームの運営も頑張っているつもりなんです」

課長「それは分かるよ。ただね、君個人だけではなあ。

私としてもこんなことを言いたくないんだが、部長からいろいろ言われていてね。正直、困っているんだよ」

部下「はあ……」

課長「君自身の目標は何だったかな」

部下「個人的には売上前年比130パーセント、それとチームの活性化です」

課長「そう、チームの活性化。それに向かってもっと頑張ってくれなきゃ。君は頑張れるんだから」

部下「プランニングシートをつくって戦略を考えるようにしているんですが、なかなか



実行できない人間も多くて……」

課長「そのプランだけど、見直したほうがいいんじゃないか」

部下「はい、私もそう思っています」

課長「私もあまり時間は取れないんだけど、明日にでも持ってきなさい。私なりにチェックしてみよう」

部下「でも、私としても……」

課長「君は、もっと部下と一緒に営業に回って、指導すべきだと思うよ」

部下「そうだとは思いますが……」

課長「まあ、君には期待しているんだから、私もできるかぎりの協力はするよ。とにかく頑張ってくれるね」

部下「はい」

## ケースの振り返り

S課長は、面談で、Wさんの目標をあらためて確認する問いかけをしたり、最後では、目標達成への意志確認をしていました。GROWモデルの中のG (Goal) やW (Will) を実行しているように見えます。しかし、これはコーチングとは言えません。S課長の指導のどのような点が良くなかったのか、振り返ってみましょう。

### ●相手の考えを訊く姿勢

S課長は、面談が始まるなり、Wさんのことを一方的に責めて、Wさんの考えを聞こうとしていません。たしかにWさんの営業チームは、成績が振るわなかったのですが、Wさんにも考えていることはあるはずです。それを聞こうとせず、一方的に決めつけてしまっただけでは、Wさんも萎縮して話しにくくなってしまいます。円滑なコミュニケーションが取れず、相手から正確な情報を聞き出したり、現状を把握するのが難しくなります。

まず、いったん相手の言葉を受けとめ、そのうえで上司としてどのような指導ができるかを考えることが重要です。

### ●相手の成果を認める

また、S課長は、Wさんの前半の成果について、このような言い方をしていました。

「今年ももう半年たったんだぞ。目標どおりだったのは、最初の3カ月だけじゃないか」

少なくとも、半年のうち3カ月は、Wさんは成果を出しています。まずそのことを承認するという姿勢が必要です。たとえば、次のような言い方をすれば、Wさんも責められているという感じを持ちにくいはずです。

「今年も半年たったけど、最初の3カ月は、目標を達成したようだね。頑張ったじゃないか。あとの3カ月は残念だったけど、今日は、そのことについて一緒に考えてみたいんだ」

自分では頑張っているつもりでも、なかなか成果が現われないことは、しばしばあります。Wさんも自分で成果が出ていないことは分かっているはずです。中間面談は、こうした課題の解決を図り、目標を達成するための方向修正をする場として、重要な役割を持っているのです。

### ●部下自身に考えさせる

S課長は、Wさんに対して、プランニングシートのチェックを買って出しました。しかし、たとえ的確な指摘であったとしても、このように一方的に押しつけるような指導では、部下は、自分自身の課題として自覚せず、上司に言われたからやるという、受け身の考え方になってしまう場合があります。

コーチングは、相手の自主性・自発性を引き出すことが重要です。問題を改善するためにどのような資源が使えるのか、またどのような方法があるのかということ、相手自身に考えさせるように導くのが、上司の役割です。

また、ただ「頑張れ」と言って終わるのではなく、相手が納得したうえで、行動に移れるように、面談を締めくくることが大切です。

#### ◎このケースのポイント

- ・相手の考えを訊く姿勢
- ・相手の成果を認める
- ・部下自身に考えさせる

