

雄峯グループ 様

部下育てるための
面談スキルアップ勉強会

講師：片岡 祐樹
True Vision株式会社
社会保険労務士／人事コンサルタント

2022年8月29日

講師 片岡 祐樹 プロフィール



True Vision株式会社 代表取締役

人事コンサルタント／社会保険労務士

大学卒業後、創業95年 老舗商社(大阪市／年商110億円)にて
総務・人事・財務責任者を務め、人事制度構築、管理職研修、労務管理、
資金繰り、メガバンク3行を含む14行との銀行交渉など幅広い業務に従事。
社内表彰を多数獲得、2010年には同社初となる大阪商工会議所
優良商工従業員表彰を受賞。その後、退職し独立開業。
現在、True Vision株式会社の代表取締役を務める。
中堅・中小企業それぞれのビジョン・社風にマッチしたオリジナル人事制度構
築を推進し、制度の定着化までを考慮したアプローチが強みとし、
数十名～数百名の中堅・中小企業の人事制度構築を数多く手掛け、
成果を挙げている。

本勉強会の目的

- ①部下面談の目的を知る
- ②面談のスキルを学び、
普段の部下との面談に活かす

現在の皆さんのマネジメント課題共有

例えば、

- ・目の前の業務に追われている
- ・後輩や世代の離れた部下、年上部下との接し方がよく分からない
- ・マネジメントを求められるが、何をすれば良いか分からない
- ・どうすれば部下がついてくるのか分からない など

知の基準

「知」の基準

- レベル1. 知っている
- レベル2. 理解している
- レベル3. 実践している
- レベル4. 成果が出ている
- レベル5. 人に教えることができる

現時点での自分のレベルはどこなのか？
レベル1や2で踏みとどまっていないか？

0) 本題に入るその前に (ワーク)

「目配り」、「気配り」、「心配り」、
それぞれ言葉の意味を分かりやすく説明してください。

0) 本題に入るその前に (ワーク)

「目配り」、「気配り」、「心配り」、
それぞれ言葉の意味を分かりやすく説明してください。

「**目配り**」・・・ 目で確認できること
定期的な確認・チェック(ルール化)
業務の中で定期的に見るべきポイントがどれだけあるか？

「**気配り**」・・・ 見なくても気づくことができること
イレギュラー対応(ルール化されていない)
ルールなどに関係なく何か起きれば対応する
業務の中で見なくても気づくポイントはどれだけあるか？

「**心配り**」・・・ 心で感じることができること
ルールを完全に超えているもの
これまでのルールには無いような対応はどんなものがあつたか？

記録化していけばその組織のノウハウやマニュアルになる

お伝えしたかったこと

「言葉」の価値とその力を知る

普段、曖昧に、適当に「言葉」を使っていませんか？

曖昧で適当なので伝わらない

「言葉」の価値を知り、「言葉」の力を活かすこと

管理職こそ「言葉」の力を知るべき

0) 本題に入るその前に（言葉の力）

あなたは、スーパーに買い物に行きました。

あなたは「ミックスナッツ」が大好物です。

食塩、油を使わないものを探しています。

さて、AとBの二つの商品がありました。

あなたはどちらの商品を手に取りたい
と思いますか？

0) 本題に入るその前に (言葉の力)

A



B



0) 本題に入るその前に（言葉の力）

「言葉の価値」には、「絶対的」価値と「相対的」価値がある

①ある上司から部下への指示

「倉庫にある赤色の〇〇〇なペン持って来てくれる？」

②ビタミンを沢山摂取したいあなたは、どちらのメーカーのドリンクを飲みますか？

A社 ビタミン1200mg配合のドリンク

B社 レモン50個分のビタミン配合のドリンク

0) マネジメントのその前に（言葉の力）

言葉の「価値」

- ① 生み出す
- ② 高める
- ③ 伝える

言葉にならないものには価値はない

勉強会もくじ

- 1) 上司に求められているものとは何か？
- 2) 面談の目的とは？
- 3) 部下を知る
- 4) 面談スキル(対話の4要素)
- 5) 面談の進め方
- 6) まとめ

勉強会もくじ

- 1) 上司に求められているものとは何か？
- 2) 面談の目的とは？
- 3) 部下を知る
- 4) 面談スキル(対話の4要素)
- 5) 面談の進め方
- 6) まとめ

1) 上司に求められているものとは何か？

Q：あなたが上司に期待することは何ですか？

(最大3つまでの複数選択／pt=ポイント)

選択肢 (選択率順)	2022年 (N=522)	2021年 (N=471)	昨年との比較	5年間の比較	10年間の比較
相手の意見や考え方に耳を傾けること	54.1%	51.3%	2.8pt↑	7.1pt↑	2.5pt↑
一人ひとりに対して丁寧に指導すること	44.2%	47.7%	-3.5pt↓	4.1pt↑	14.0pt↑
好き嫌いで判断をしないこと	33.5%	35.8%	-2.3pt↓	0.3pt↑	1.5pt↑
職場の人間関係に気を配ること	32.6%	29.0%	3.5pt↑	6.5pt↑	6.4pt↑
よいこと・よい仕事をほめること	32.6%	29.7%	2.9pt↑	10.1pt↑	12.9pt↑
仕事に情熱を持って取り組むこと	22.5%	21.4%	1.1pt↑	-5.7pt↓	-11.0pt↓
言うべきことは言い、厳しく指導すること	21.1%	25.2%	-4.1pt↓	-7.4pt↓	-15.4pt↓
周囲を引っ張るリーダーシップ	14.5%	16.3%	-1.8pt↓	-4.6pt↓	-11.7pt↓
仕事がバリバリできること	9.5%	11.0%	-1.5pt↓	-2.9pt↓	-1.0pt↓
ルール・マナーを守り、清廉潔白であること	7.2%	10.0%	-2.7pt↓	-3.6pt↓	-2.5pt↓
部下に仕事を任せること	4.6%	4.4%	0.1pt↑	-0.8pt↓	-1.2pt↓
その他	0.6%	0.4%	0.1pt↑	0.1pt↑	-0.4pt↓

※「2022-2021」「5年間の比較」「10年間の比較のポイント数は四捨五入して表示

1) 上司に求められているものとは何か？

マネージャーに必要な5つの基本的能力（ドラッカー）

(1) 目標を設定する能力（目標を立てさせる、一緒に考える）

数字目標、私たちの使命を共有し理解させる

(2) 組織化する能力（業務の役割分担）

仕事の内容を分解して、「誰がその仕事を行うのか」、
「意思決定は誰がどの責任まで負えるのか」を決定する

(3) 動機づけする能力（やる気を高める）

コミュニケーションを取り、仕事を遂行していく上で障害になり得るものはないかを支援しながら、仕事に対して高い水準の要求する

(4) 評価測定する能力（部下の評価）

部下の目標数字だけでなく、日々の行動、姿勢もしっかり見る

(5) 人を育てる能力（部下を育てる）

自らの分身、自らを超えるような人を育てる

1) 上司に求められているものとは何か？

上司に求められているものは、
部下との「コミュニケーション」を通じて
実現するものが多い

「コミュニケーション」の中でも
部下のために上司が時間を確保し、
1対1で話をするのが
「面談」

勉強会もくじ

- 1) 上司に求められているものとは何か？
- 2) 面談の目的とは？
- 3) 部下を知る
- 4) 面談スキル(対話の4要素)
- 5) 面談の進め方
- 6) まとめ

2) 面談の目的とは？

「人材育成」

上司が部下に質問を投げかけ、
部下の声にしっかりと耳を傾け、
部下の成長を願い、フィードバックする

勉強会もくじ

- 1) 上司に求められているものとは何か？
- 2) 面談の目的とは？
- 3) 部下を知る
- 4) 面談スキル(対話の4要素)
- 5) 面談の進め方
- 6) まとめ

3) 部下を知る

面談の話に進む前に、
そもそも部下の事を知らない
と
面談は上手くいかない

部下の事を知っていますか？

普段、接点の少ないと思う部下をひとり思い浮かべ、チェックを入れてみてください。

【仕事をする動機について】	【スキルについて】
☐ 将来どうなりたいか？	☐ 現在持っているスキル
☐ 入社した本当の理由	☐ 身につけたいと思っているスキル
☐ 上司から期待されていると思っていること	☐ 話し方（特徴）
☐ 収入を得ること以外に会社にいる理由	☐ 聴き方（特徴）
☐ モチベーションが上がるとき	☐ 社内での人との関わり方
☐ モチベーションが下がるとき	☐ 社外での関係の作り方
【仕事について】	【個人的なことについて】
☐ 仕事の進捗状況	☐ 健康状態
☐ 仕事上停滞していることは	☐ 家族の状況（家族構成や年齢など）
☐ どんなサポートが欲しいか	☐ 誕生日
☐ 仕事をしていて嬉しいのはどんなときか	☐ 休日の過ごし方
☐ 得意な仕事	☐ 好きなこと（映画、スポーツ等）
☐ 苦手な仕事	☐ 大切にしている価値観（こだわり）

3) 部下を知る

部下の考えや望みを知っていれば、
その部下に関わり育てるときに役立つ。

部下を知るためには、
普段からその言動を
注意深く観察することが必要。

3) 部下を知る

但し、部下を知るだけでなく、
上司が自らを知ることも必要。
自らを分かっていない上司を
部下が信頼することはない。

3) 部下を知る

相手のタイプを知ること
円滑なコミュニケーションを図る

4つのタイプ分け

(個人ワーク)

勉強会もくじ

- 1) 上司に求められているものとは何か？
- 2) 面談の目的とは？
- 3) 部下を知る
- 4) 面談スキル(対話の4要素)
- 5) 面談の進め方
- 6) まとめ

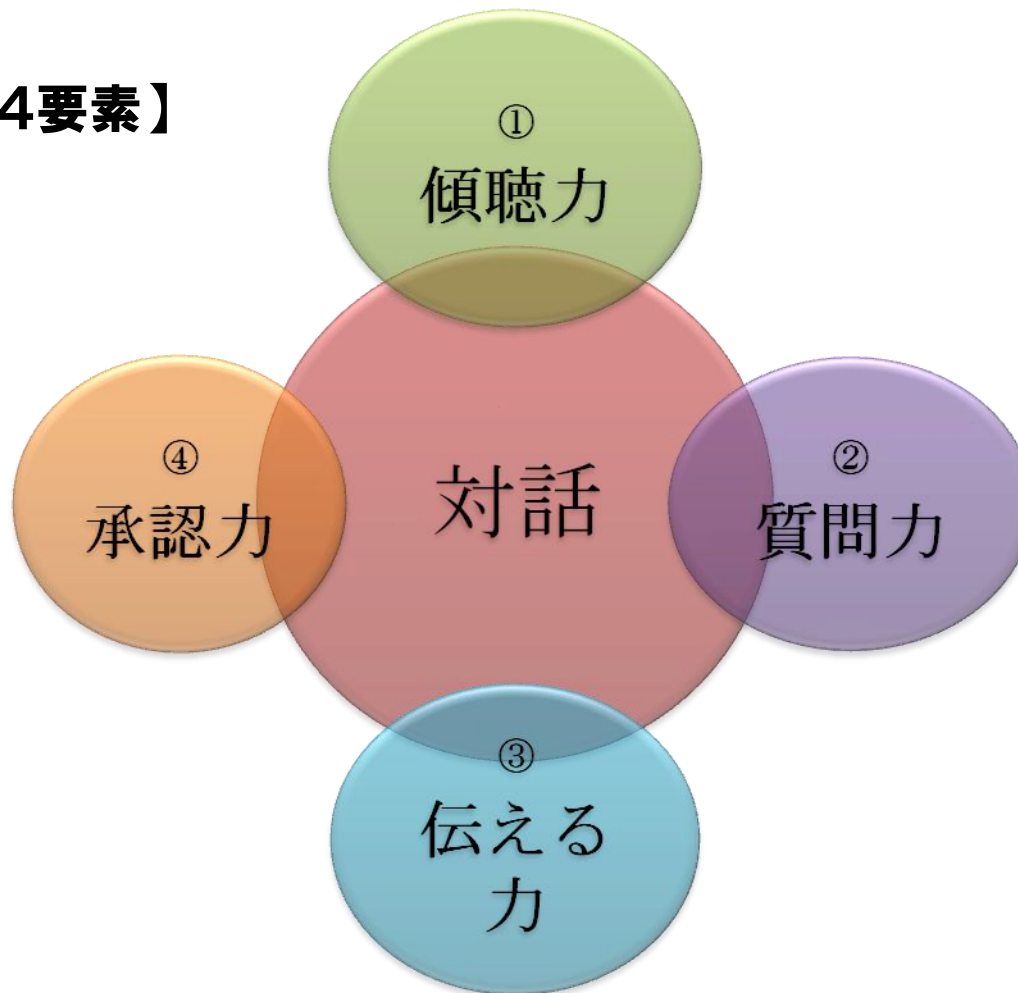
4) 面談スキル(対話の4要素)

「面談」は、「対話」によって成り立っている

では、「対話」は何で構成されているのか？

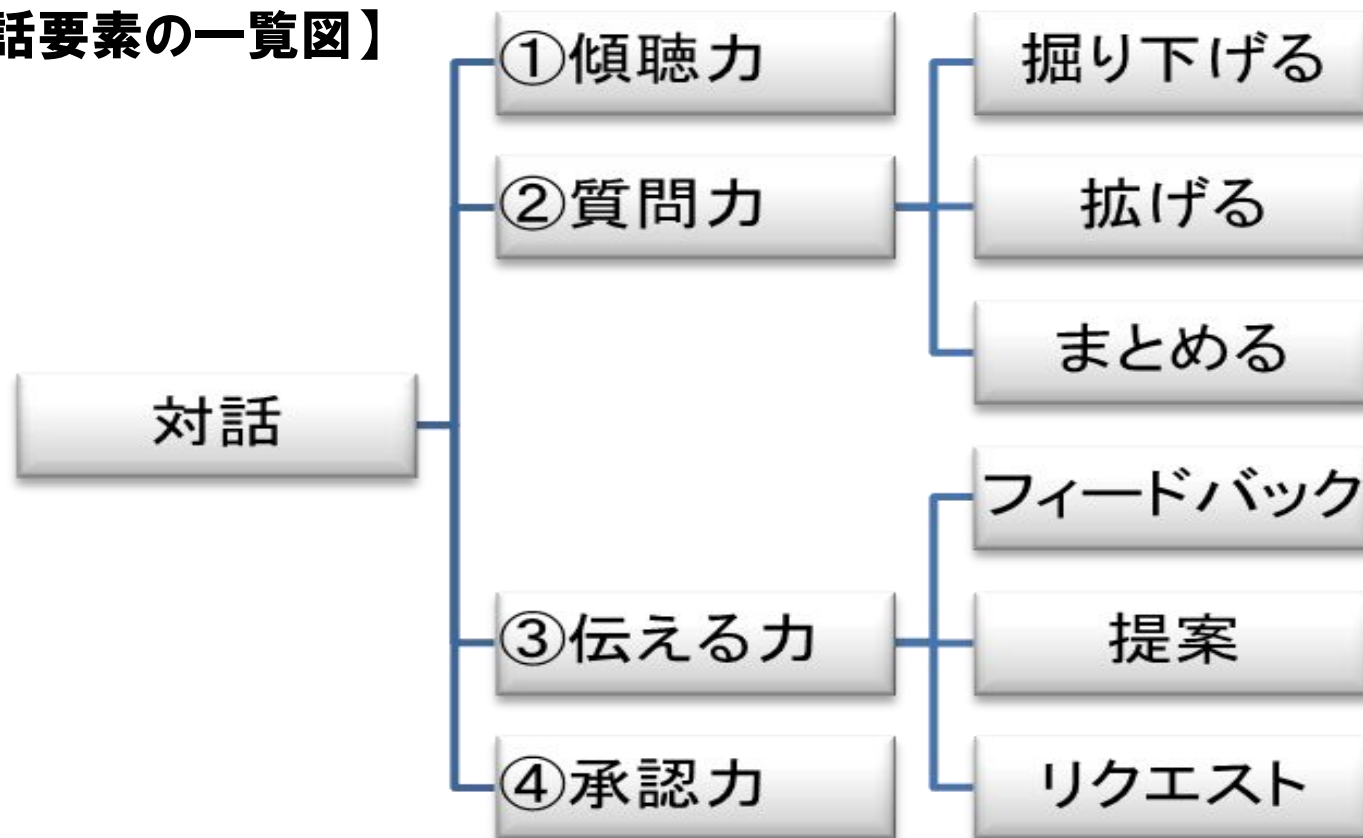
4) 面談スキル(対話の4要素)

【対話の4要素】



4) 面談スキル(対話の4要素)

【対話要素の一覧図】



4) 面談スキル(対話の4要素)

【傾聴力】

①全身で「笑顔」で「聴く」

⇒ 存在を受け止め、安心安全の場をつくる

「聞く」と「聴く」の違い(意識)

体の向きはどうなっているか、態度はどうか

②話し手(80%) と 聴き手(20%)

4) 面談スキル(対話の4要素)

【傾聴力】

- ③相手の感情に焦点を当てる(非言語を読み取る)
- ・相手の言葉や表情の背後にある「感情」や「気持ち」に注目する
 - ・相手の言葉の行間に隠された感情に焦点を向けながら聴く(沈黙)
 - ・相手の非言語(表情・しぐさ・声など)の変化から気持ちを察知する
 - ・人の真意は言葉よりも言葉以外に含まれている
「目は口ほどに物を言う」

4) 面談スキル(対話の4要素)

【傾聴力】

④その他

- ・相づち

⇒ うなずく、そうですか、なるほど、うんうん

- ・オウム返し

⇒ 頑張りました！ ⇒ 頑張ったんですね

- ・言い換え・要約

⇒ それは〇〇ということですか？

- ・上記3つは、やり過ぎると白々しくなってしまうので注意が必要。

大切なことは相手に「興味関心」を持つこと

4) 面談スキル(対話の4要素)

【非言語にはどんなものがあるか】

動作	腕組み、足組み、指先トントンなど
姿勢	前かがみ、反り返る、腰が引ける、斜に構える
身振り 手振り	うなずき、手をたたく、手を振る
視線	上目遣い、目をそらす、直視する、流し目、目配せ
顔	嬉しそう、悲しそう、寂しそう、怒っている、ポーカーフェイス
声	大きい／小さい、高い／低い、早口／ゆっくり、うわずった

4) 面談スキル(対話の4要素)

傾聴ワーク

話を聴いてもらってよかった体験		話を聴いてもらって損した体験	
言葉	態度	言葉	態度
良いね～	笑顔	で？	ため息をつく

4) 面談スキル(対話の4要素)

傾聴ワーク(サンプル)

話を聴いてもらってよかった体験		話を聴いてもらって損した体験	
言葉	態度	言葉	態度
良いね～	笑顔	で？	ため息をつく
なるほど！	うなづく	何も言わない	足を組む
そうなんだー！	あいづち	結論から言ってくれる？	目を見ない
それは面白そう！	目を見る	だから？	時計を見る
オウム返し	自分に体を向ける	前にも聞いた	貧乏ゆすり
良い話だねー！	メモを取る	もうわかった	何かしながら聞く
何？何？(興味深々)	前のめりな姿勢	もう一度言ってよ	あごを上げる

4) 面談スキル(対話の4要素)

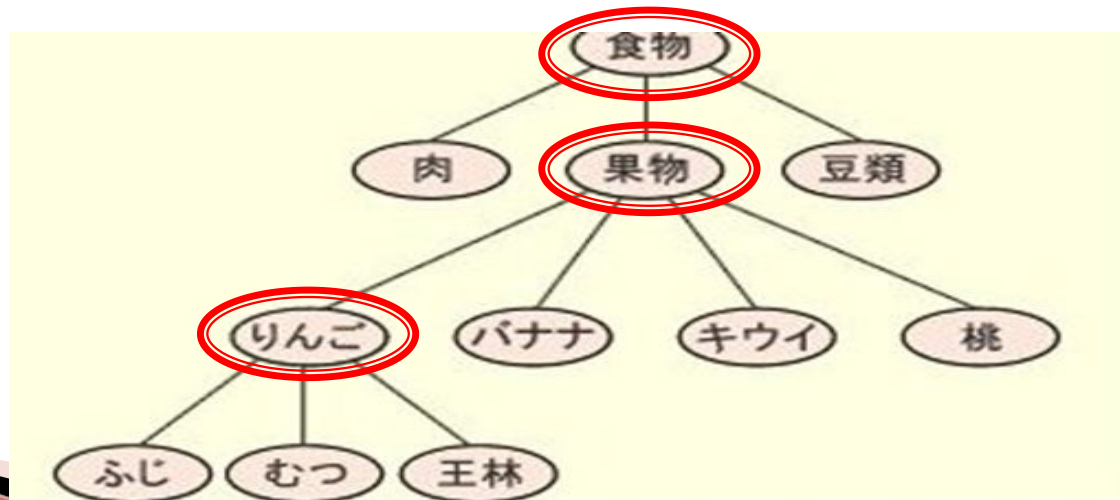
【質問力】

「質問力には3つの形ある！」

①具体化する質問（**チャンクダウン**／掘り下げる）

※細かく話してもらう

（例）好きな食べ物はなんですか？ 果物では何が好きですか？



4) 面談スキル(対話の4要素)

【質問力】

①具体化する質問（**チャンクダウン**／掘り下げる）

※細かく話してもらう

（例）好きな食べ物はなんですか？ 果物では何が好きですか？

（質問例）具体的にはどういうこと？

例えばどういうこと？

もう少し詳しく言うと・・・？

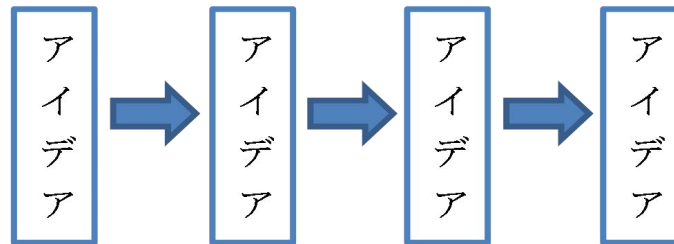
※詰問にならないように注意が必要

4) 面談スキル(対話の4要素)

【質問力】

②具体化する質問(スライドアウト／拡げる)

※話を膨らませる、横展開



(質問例) 他にはありますか？

まだ何かありそうですか？

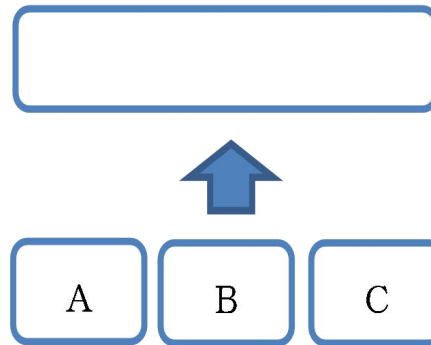
これで全てでしょうか？

4) 面談スキル(対話の4要素)

【質問力】

③要約する質問(チャンクアップ)

※話をまとめる



(質問例) ひとことで言うと？

優先順位をつけるとしたら？

重要なものに絞るとしたら？

4) 面談スキル(対話の4要素)

【質問力】

掘り下げる パワーワーク

「あなたの趣味は？」

2分間、相手の趣味について、掘り下げてください。
スライドアウト(横展開)はしてはいけません。

先攻後攻を決めてから交互に実施します。

勉強会もくじ

- 1) 上司に求められているものとは何か？
- 2) 面談の目的とは？
- 3) 部下を知る
- 4) 面談スキル(対話の4要素)
- 5) 面談の進め方
- 6) まとめ

5) 面談の進め方(5つの基本)

面談の5つの基本

※皆さん、普段どこまで出来ているかチェックしてみてください

- 1) 部下の労をねぎらうなど、まず相手の気持ちをほぐす
- 2) 今日はなんでも言っても良い場であることを確認しておく
- 3) 面談の「目的」を伝える
- 4) 部下に話させる(考えさせる)ことが大切、そして真剣に聴く
- 5) 面談の感想を聴き、次の作業やスケジュールを確認する

5) 面談の進め方（面談ポイント）

面談のポイント比較表

ポイント	ダメなやり方	上手くいくやり方
人事制度の目的理解	査定	育成も視野に入っている
上司のスタンス	上から目線	パートナー
話す量	ほぼ上司の独演会	上司：部下 = 20%：80%
面談のプロセス	一方的な伝達と感想	期待役割を伝える、対話ベース
面談の結果	説得とやらされ感	納得とやる気が高まる状態
面談の雰囲気	暗い・重い・息が詰まる	明るい・安心感がある
互いの表情	固い・しかめっ面	柔らかい・笑顔
面談の環境	配慮ナシ、真正面	静かな場所、斜め向かい
面談の時間	短い	適度な時間、長い
面談の視点	過去の欠点修正思考	未来への対策思考

5) 面談の進め方(面談の環境)

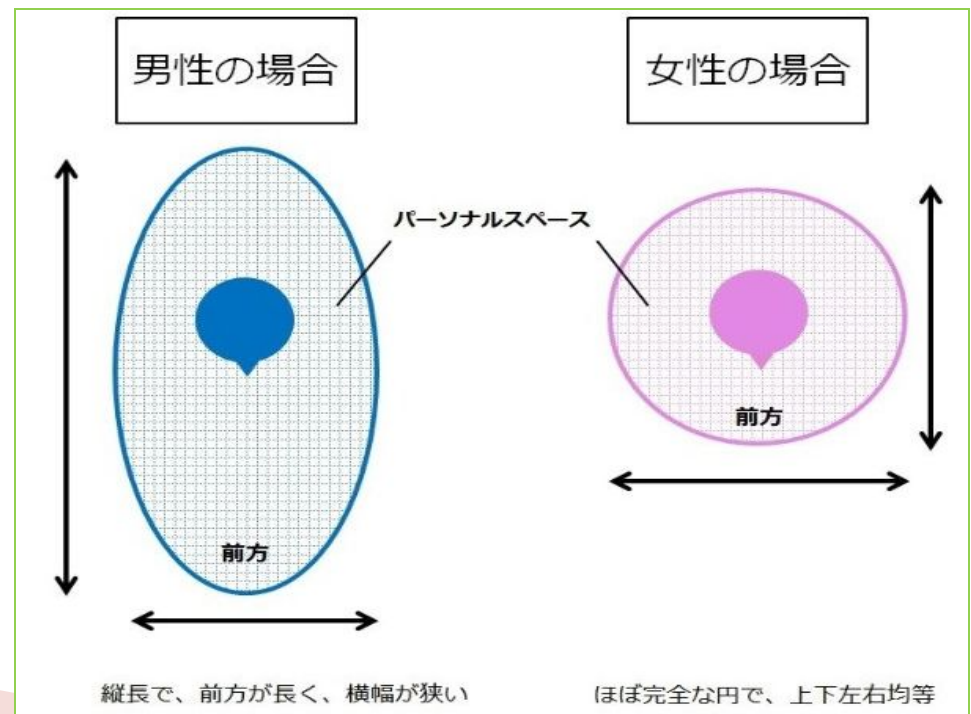
面談するには環境が大切

「パーソナルスペース」

これ以上、自分に近づいて欲しくないと感じる領域のこと。

言い換えれば、自分だけの空間として守りたい領域。

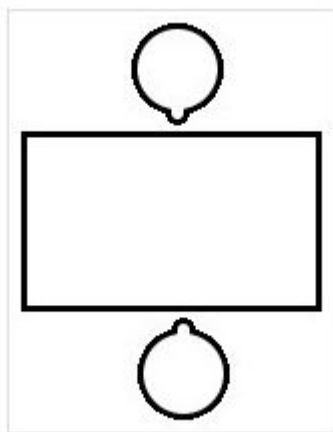
パーソナルスペースの大きさは、自分と相手の人間関係によって変化する。



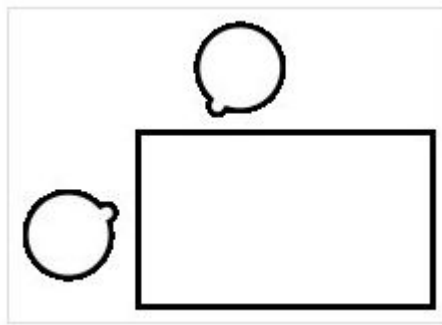
5) 面談の進め方（面談の環境）

座る位置にも心配りが必要

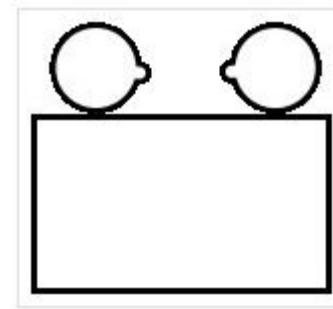
①真正面型



②斜め横型



③横並び型



②斜め横型か、③横並び型が良いが、関係性によっては②がベター

5) 面談の進め方（面談の雰囲気づくり）

面談の雰囲気づくり

動画を見てみましょう

気になったことはメモなどしてください

5) 面談の進め方（面談の雰囲気づくり）



勉強会もくじ

- 1) 上司に求められているものとは何か？
- 2) 面談の目的とは？
- 3) 部下を知る
- 4) 面談スキル(対話の4要素)
- 5) 面談の進め方
- 6) まとめ