



# 信頼関係を築く！面接対話法

～目標設定・評価面談の質向上～

## セミナー概要

2020年



### 1. 目標管理面談の目的

- ・管理者の役割と部下との信頼関係
- ・上司に求められる4つの実践力



### 2. モチベーションの個別性理解

- ・自己分析によるモチベータ理解
- ・モチベータによる部下の個別性理解



### 3. 人材育成のための面接対話

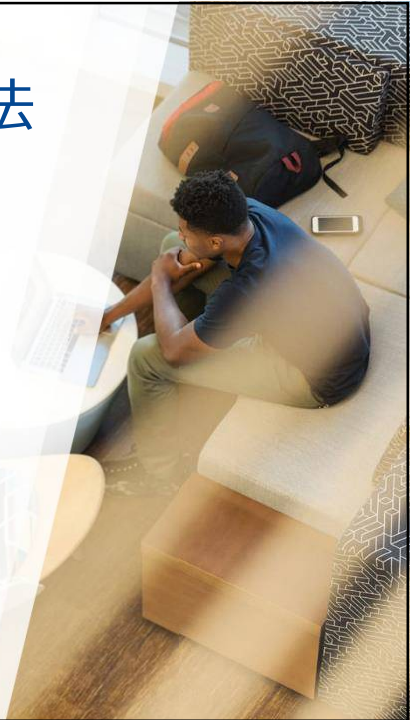
- ・面接対話の進め方
  - ・承認で対話の質を高める
- まとめ：明日から取り組む、はじめの一步

## 信頼関係を築く！面接対話法

面接で最も大切なことは、  
短時間で相手をよく理解すること

そのためには、

日頃からの信頼関係はもとより、  
『4つの実践力』を意識することで  
対話の質は格段に向上する



## 面接では、“4つの実践力”が試される

注意深く相手を見て、小さな事実を具体的にメモ・確認する

観察

共感しながら最後まで聴き、相手の言葉に隠された真意を聴き取る

傾聴

承認

相手の能力、行動の事実、存在自体を認め、そのまま伝える

対話

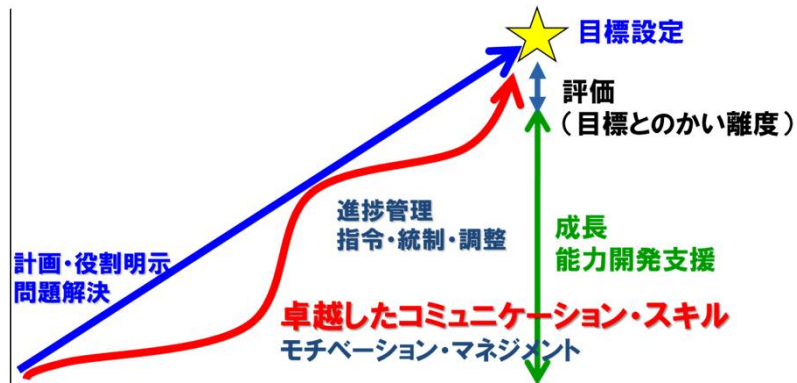
相手と真剣に向き合って話し合い、新しい視点やベストな解決策を導く

# 管理者の役割

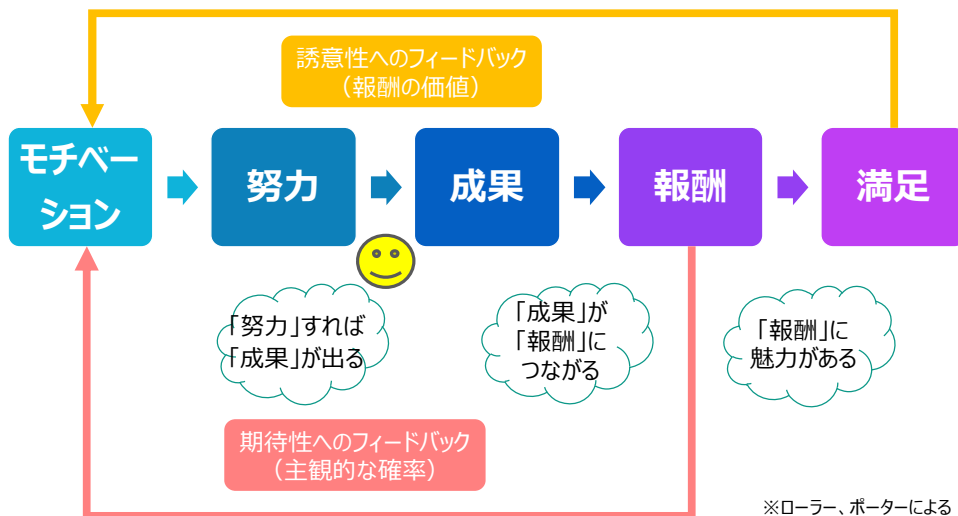
定義： 経営資源を効率的に活用し、最大の成果をあげる事。  
 (狭義) → 上位方針を組織に納得させ、徹底すること。

⇒ 上位方針を「自らの言葉で」語る事

仕事の管理	人間関係
仕事の改善	部下育成



# 目標管理制度のねらい：期待説モデル



## 【観察】が出発点

部下をよく理解する上で、  
“観察”がいかに大切か、管理者  
は知っておく必要があります



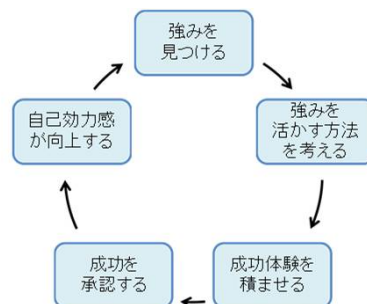
## 仕事における、部下の「強み」

カウンセラーはクライアントの強みを見つけ、その強みを活かす方法を考え、強みに基づく成功体験を積ませて、徐々に自己効力感を高める支援をしています。

つまり、「強み」とは他の人と同じようにやりながらも、他の人よりうまくいくポイント（成功しやすいポイント）なのです。

管理者には、

- ① 部下の成功しやすいポイントを見極めて、**最適な役割分担**をすることが求められます。
- ② 部下が自分の「強み」をしっかりと自覚するよう、**適時適切に承認**することが求められます。



## 部下の「強み」を見つけるポイント

- ① 仕事を任せたとき、迅速に丁寧に仕上げてくる仕事
- ② 没頭している仕事・生き生きしてやる仕事
- ③ 安心して任せられる仕事
- ④ 「上手だな～」「すごいな～」と客観的に誉めたくなる仕事・やり方
- ⑤ よく問題点を指摘してくる仕事・色々提案してくる仕事・やり方
- ⑥ 難しい課題・修羅場の切り抜け方を見て、うまいなと思う仕事・やり方



## 業績（医療サービスの質）向上とは？



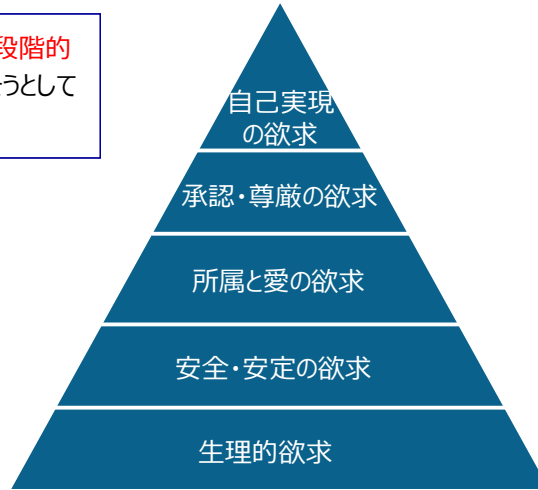
※産業心理学者 ローラーによる

「職務遂行能力」  
スキル、知識、経験

能力開発 と モチベーション管理 が重要！

# マズローの欲求 5 段階理論

下位の欲求から段階的に、欲求を満たそうとして動機付けられる



成長欲求

欠乏欲求

# 外発的動機付け、内発的動機付け

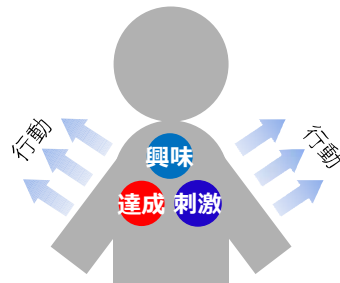
モチベーションは、外発的なものと内発的なものに二分できます。

## 外発的なモチベーション



- 外部からの報酬や罰によって行動を起こす
- 周囲の人と仲良くしたい、職場がきれいなど安心・安定感から仕事をする

## 内発的なモチベーション



- 個人の内側から発するモチベーション
- 興味や関心に基づき、自ら行動を起こす
- 行動すること自体が報酬

## 外発と内発の性質的な違い



### ■ 外発性がとても強い

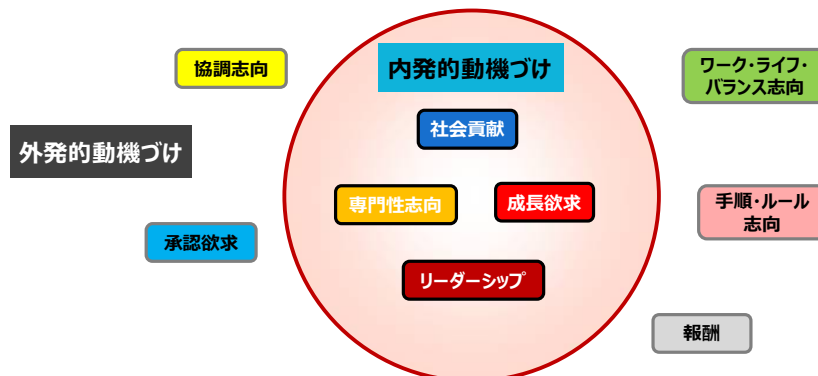
- 瞬発力がある
- 短期的成果を出しやすい
- ▲職務内容以外に興味・関心が高い
- 上司や先輩のサポートが必要な場面がある
- 一過性で長続きにくい
- 周囲や環境に影響されやすい

### ■ 内発性がとても強い

- 持続力がある
- 自分で納得して仕事をしている
- 仕事を楽しんでいる
- ▲自分のペースがある
- 突っ走ってしまうことがある
- 一度弱まると、中々戻らない
- 仕事にコミットしているため、職務が変わると弱まりやすい

## 内発的な動機づけ要因を探る

- ◆ 外発的な動機づけである「協調志向」、「ワーク・ライフ・バランス志向」、「手順・ルール」、「承認欲求」に関心が偏っていないか？
- ◆ 仕事へ継続的なやりがいを感じ、自己研鑽の志向があるか？



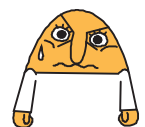
## モチベーションの意味と留意点を理解する

- ✓ リーダーは後輩の育成を自分の仕事でないと考えている？
- ✓ 家庭との両立が難しくなると懸念している？
- ✓ 今の仕事、役割が自分に相応しいと思っている？
- ✓ 看護師として成長できるイメージが湧かない？



## ありがちな面接シーン

- ✓ 多くのスタッフと一時に面談するため、自分の期待や気になっていることを一方的に伝えてしまう。**【作業化の罨】**  
⇒スタッフが内省できず、内発的なモチベーションが喚起されにくい
- ✓ 今年目標とその進捗・評価だけに話が終始し、看護師としてのキャリア・イメージは合意したつもりになっている。**【思い込みの罨】**  
⇒スタッフの中期的な成長欲求（実感、予感）が満たされない
- ✓ 面談が処遇・人事異動の調整場面になり、スタッフ自身が考え（悩み）やキャリアに対する本音を話しにくい。**【片思いの罨】**  
⇒お互いの深い信頼関係を構築しにくい





## まずは、日頃の観察を振り返る

### 日々の関わり方

- スタッフに与えた役割は適切であったか
- スタッフに対する支援を十分行ったか
- 障害を事前に考え、手を打ったか
- スタッフと自分の関係は良かったか、悪かったか考える

### イメージ

- 実際の対話場면을思い浮かべる
- スタッフの説明内容を思い浮かべる…想定問答集の作成
- 意見の異なる点を予測する
- 面接対話のイメージトレーニング…理解しようとする姿勢



## 傾聴には「内省を促す質問」を用いる

(ありがちな質問)

- A. 特定質問
- B. 過去質問
- C. 否定質問

一方的な  
コミュニケーション

- A. 「はい」「いいえ」
- B. 事実を述べるだけ
- C. 言い訳になりやすい

スタッフの意識 = 被害者意識が強くなる

(内省を促す質問)

- a. 拡大質問
- b. 未来質問
- c. 肯定質問

前向きな  
コミュニケーション

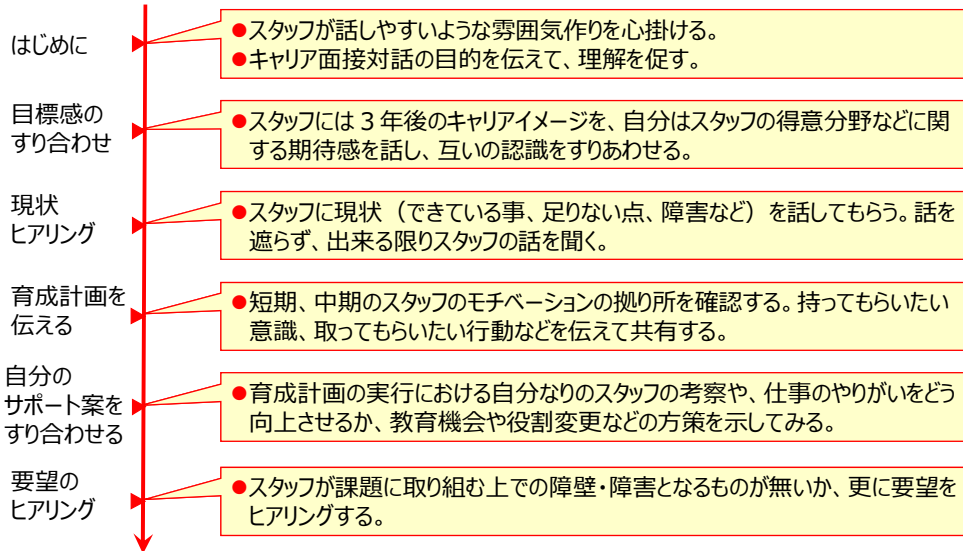
私が期待されていることは何か？  
自分にとって、大切なことは？  
仕事の優先順位は？

スタッフの考え = ポジティブ思考



なし ← 考えを整理する時間 → あり

## できるナースに長く働いてもらう キャリア面接対話のすすめ



## 効果的な『承認』で自己効力感を高める



**スモールステップの原理**

## 相手のモチベーションの見極め方

Q、病院(施設)をもっと良くしていこうという姿勢を感じるか?...

社会貢献

Q、後輩から慕われたり、目標となる先輩が身近にいそうか?...

成長欲求

Q、今まで培った知識や経験を使って主導的に仕事をしようとしているか?...

専門性志向

Q、目標や方針(自分なりの考え)を示しながら、チームをけん引するのが得意か?...

リーダーシップ

Q、結果に対する評価をきちんと伝えたり、期待していることを告げるとやる気が高まるか?...

承認欲求

Q、職場の仲間とうまくやっっていこうとしているか? 誰とも親しみやすい雰囲気や振る舞いを感じる。...

協調志向

Q、仕事の具体的な手順やマニュアル、ルールが整っていることを気にするか?...

手順・ルール

Q、仕事の合間や昼食の時などオフの話題が多いか? ...

WLB志向

ありがとうございました  
....



株式会社フェアアンドイノベーション

代表取締役 永瀬隆之 (ながせたかゆき)



info-fairandi@fairandi.co.jp



http://fairandi.co.jp/