

A background image showing a business meeting. In the foreground, a person's hands are visible, holding a pen and gesturing while speaking. In the background, another person in a dark suit and tie is seated at a table, looking towards the speaker. The scene is brightly lit, suggesting an indoor office or conference room setting.

多面観察結果を踏まえた 対話会実施マニュアル

内閣官房内閣人事局

第1章 対話会の目的と心構え

- ・はじめに
- ・対象者の基本姿勢
- ・観察者の基本姿勢
- ・対話会を進める際に求められる姿勢・避けるべき姿勢

第2章 対話会の基本的な流れ

- ・対話会の基本的な流れ
- ・対話会後のフォローアップ

第3章 よくある問題とその対策

- ・よくある問題とその対策

対話会を実施するにあたって

この対話会実施マニュアルは、対象者(管理職)の方だけでなく、**観察者の方も必ずお読みください。**

特に観察者の方にお読みいただきたいページについては、
右上に  マークを付けています。

第1章 対話会の目的と心構え





1. はじめに

この対話会の目的は、多面観察の対象者である管理職が結果をもとに、観察者から率直なフィードバックをもらうことにより、自身の**行動改善とさらなる成長につなげる**ことです。

この目的を果たすためには、**対象者の謙虚な姿勢と観察者による温かい支援**が欠かせません。フィードバックは、受ける側も行う側も、お互いにとって時間的・精神的に非常に負荷が高いものですが、その分、適切に行うことができれば**管理職の成長が促され、より効果的な組織運営が可能**となり、職場の能率と効率が高まります。

ぜひ、**実施前に対象者も観察者もこのマニュアルをしっかりと読み**、進め方のコツや注意ポイントを押さえてから対話会に臨むようにしましょう。この対話会が終了すれば**双方恨みっこなしという清々しさ**を忘れないことも大切です。

なお、多面観察の項目は「**国家公務員のためのマネジメントテキスト**」に則っていますので、対話会実施前にはこのマニュアルと併せて、「**国家公務員のためのマネジメントテキスト**」も必ずお読みください。

【URL】https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/management/pdf/kokkakoumuin_management_zenbun_2024_4_ver.pdf



✗ 評価・判定

○ 人材育成

対象者と観察者が
同じ目的を
持つことが重要



対話会の目的と心構え ～対象者の基本姿勢～

2. 対象者の基本姿勢

対話会は、**自身の成長のための場**です。決して防衛的にならず、傾聴の姿勢を保ち、オープンマインドで相手の話を聞きましょう。評価への反論ポイントを探すのではなく、あくまでも「**普段の自身の言動が他者からどのように見えているのか**」について理解を深めることに集中するようにしましょう。

そのためには、観察者に「どのようなところが？」「具体的には？」というような**深掘り質問**をしながら、そのコメントの**背景や具体例を丁寧に引き出す**ことが大切です。

なかには手厳しい、耳の痛い意見もあるかもしれませんが、もらった意見については、**自身への批判ではなく成長のヒントとして捉える**ようにしましょう。改善への意志と具体的な行動を示すことが重要です。

自身の成長に有益な意見をもらうためのポイントは「**心理的安全性の確保**」です。観察者が率直に話せる雰囲気を作るために、以下のような具体的な内容を伝えましょう。

① 他言無用

「この場での発言を外に漏らすことはありません」

② 率直な意見歓迎

「自分の成長のためなので、ぜひ率直にお願いします」

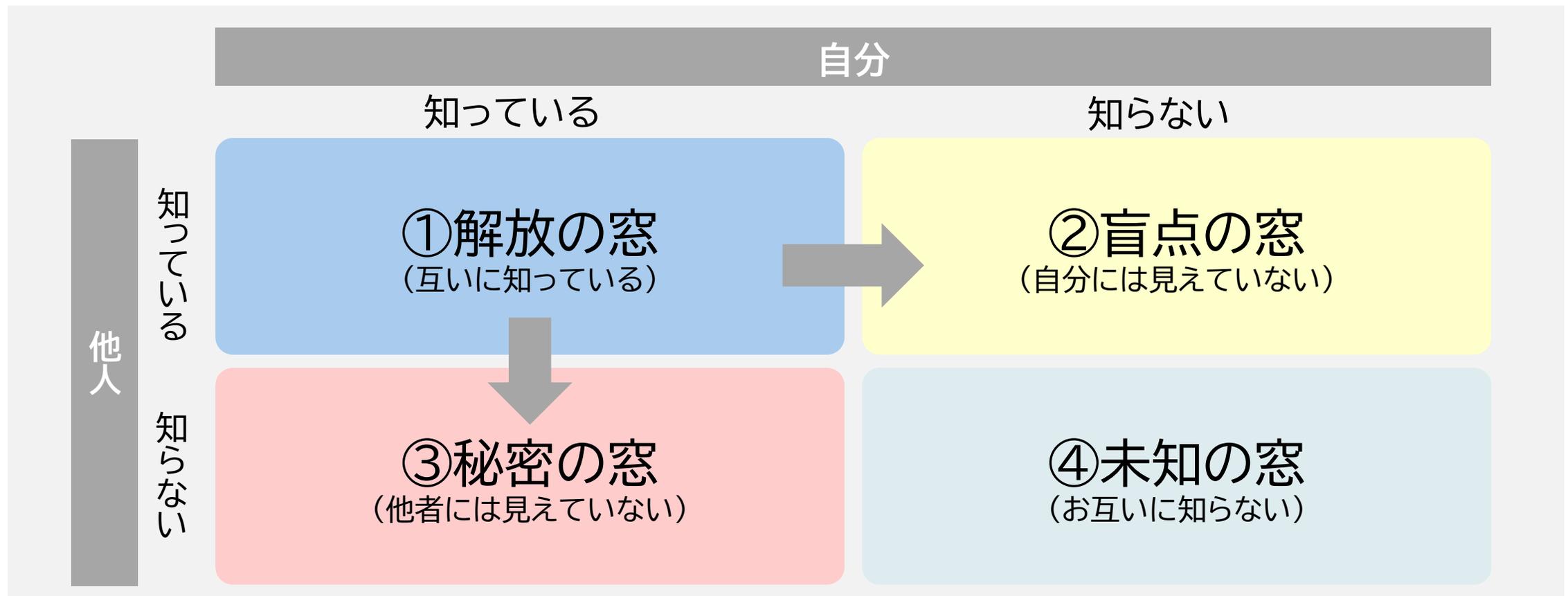
③ 評価に影響なし

「ここで話したことが人事評価に影響することはありません」

対話会の目的と心構え ～対象者の基本姿勢～

多面観察フィードバックは、「①解放の窓」の面積を広げていくための取組

- 「②盲点の窓」の面積を狭めるためには、他者にフィードバックをもらう必要があります。
- 「③秘密の窓」には、自分では意識しているが周囲には伝わっていない(行動には表れていない)が含まれています。この面積を狭めるためには、自己開示していく必要があります。





3. 観察者の基本姿勢

対話会が有意義なものになるかどうかは、観察者側の**フィードバックの仕方が非常に大きなカギ**を握っています。多面観察に回答したのは自分自身なわけですから、その**回答の意図や背景を述べるのが十分にフィードバックになります**。

ただし、どのような内容であっても、対象者が「この人の話には一理ある。耳を傾けよう」と思える伝え方を意識する必要があります。そのためには、**攻撃や説得ではなく、「相手の成長のために思って伝える」という気持ち**を強く持つことが大切です。そうすれば、伝える際に自然と**相手が受け止めやすくなるような言葉選びや口調、雰囲気**になるはずです。

対話会に出席する前にはこの**マニュアルをしっかりと読み、どのような流れで対話会が進められるのか把握し、**どのようなことを質問されるのか、それについて自分はどのようなコメントを返そうか、シミュレーションしておくことで、当日うろたえることなく対象者に有益なフィードバックをすることができるでしょう。

また、対象者にあまり改善ポイントが見つからない場合など、**良い点だけ伝えて終わってしまったり、本人の行動と関係のない話題に終始する対話会になることがあります**が、それでは本人の成長につながりません。

どんなに素晴らしい管理職であっても、そこで成長が止まってしまうことはもったいないことです。

どのような人にも「伸びしろ」がありますから、そこをしっかりと見つけてフィードバックするようにしましょう。



- ✓ 十分な事前準備
(マニュアル熟読、回答結果用意(※)
フィードバックコメント準備)
- ✓ 相手の成長を支援する気持ち
- ✓ 人格や性格ではなく「行動」に焦点
- ✓ 伝え方(口調、言い方、表情)に配慮
- ✓ 強み・課題の両方を探す視点



- × 準備なし
- × 普段言えない不満を言う(攻撃、説得)
- × 人格や性格など変えられないことの否定
- × 感情のままに表現
- × 事なかれ主義

※ 多面観察の回答内容をあらかじめ保存しておき、対話会で確認できるようにしておきましょう。
例えば、Microsoft Formsでは、回答送信後に「応答を保存する」ボタンを押下することで、回答内容が保存されます。

対話会を進める際に求められる姿勢・避けるべき姿勢

対話会の流れ

ステップ	求められる姿勢	避けるべき姿勢
①アイスブレイク	心理的安全性 	仕事モード 事務的 
②目的の共有	改善 自己成長 	やらされ感 
③個別項目の深堀り (厳しいフィードバックを受けた時)	内省 	他責思考 正当化 
④個別項目の深堀り (抽象的であいまいなコメントをもらった時)	解釈の一致 	思い込み 
⑤クロージング	複数の視点 明確さ 	あいまいさ 言い訳 

第2章 対話会の基本的な流れ



1. 対話会の基本的な流れ

■ 一般的開示スタイル：結果レポート・分析ワークシート両方開示型

対話会は対象者が主体となり、以下のステップで進めていきます。



- 分析ワークシート作成
- 深堀項目ピックアップ
- 感情の整理
- ワークシート表現確認

- 業務と無関係の話題
- 話しやすい雰囲気

- 目的の明確化
- 安心感の醸成
- 観察者の役割明示

- 厳しいFBへの対応
- 抽象的コメントへの対応
- 高評価への対応

- アクションプラン検討
- 観察者の要望反映
- 次回予告・感謝

※FB:フィードバックの略

▶ は解説動画があるマークです。解説動画にはそれぞれのステップのOK例とNG例があります。特に、NG例をよく観てからマニュアルを確認するようにしましょう。対話会を実りあるものとするために、どのような姿勢・言動を避けるべきかが理解しやすくなります。

1. 対話会の基本的な流れ



1. 事前準備（対話会の前日まで）

対話会を実りあるものとするため、必ず事前に以下の準備を行っておきましょう。

- ① 結果レポートを踏まえて分析ワークシートを作成する
- ② 質問したい点、深掘りしたい項目をリストアップする
- ③ 自分の感情的な反応（驚き、落胆など）を整理しておく
- ④ 分析ワークシートの表現が、観察者が質問や意見が言いやすい雰囲気醸し出す表現になっているかを確認する
- ⑤ 「話が脱線した場合は5分ほど経ったらいったん止めて本題に戻す」など、グラドルールを策定しておく

「〇〇の項目については、自身で意識しているわりには周囲には伝わっていなかったということがわかった」

「〇〇について、以前から課題と感じており、改善行動を続けているつもりだったが、結果につながっていなかった」

○ 内省している様子があり、対話を通じて改善のヒントを探したいという意識が感じられる

「〇〇の項目については、当時△△という状況であったことが要因であるため、できなかったことは致し方ないと考える」

「〇〇については意外と低い結果ではあったが、自身の部下育成における信条でもあるため、とくに改善の必要性は感じていない」

✕ 振り返りの内容が自己完結しており、対話会で話し合う余地がないように感じられる

1. 対話会の基本的な流れ



2. アイスブレイク（10分）

対話会は対象者も観察者もお互いに本音で話すことが重要ですが、緊張感があるまま本題に入るとなかなか打ち解けて話すことができません。本題に入る前に、業務とは関係のない日常的な話題などで場を温め、互いにリラックスして話せるよう、心理的安全性を高めることを意識しましょう。特に、普段業務以外であまり互いに話す機会がないなど、対話に慣れていない組織ほど、より丁寧に行いましょう。自分だけが話すのではなく、参加者全員に一言ずつ話してもらうことが大切です。

▶ 動画視聴のポイント

NG例ではアイスブレイクができておらず、全員**緊張感が抜けないまま対話会がスタート**します。全員が話しやすいと思える雰囲気を作るには、どのようにアイスブレイクを進めればよいのか、**OK例**で確認しましょう。

アイスブレイクの話題例

- 週末の出来事：(週明けに)「連休、ゆっくりできましたか？うちは徐々に家族でファミレスにいったんですけど・・・」
- 趣味・関心事：「最近運動不足だからスクワットを始めたんですが、筋肉痛になってしまって・・・」
- 最近の学び：「先日、うちの子供に〇〇の話をしていたら、『それもう古いよ』と言われて時代の変化を実感しました」
- 共通体験：「先ほどの説明会、投影資料の文字が見つらなかったですよね？事前に資料を共有してくれたら手元で確認できるのですが・・・」
- 感謝・ポジティブな話題：「先日、異動した〇〇さんから連絡をもらったんですが、相変わらず元気そうでしたよ」
- 失敗談(自己開示)：「この間、〇〇に行こうとした際、間違えて反対方向の電車に乗ってしまって・・・」
- 食べ物：「今日のお昼は、何を食べましたか？私は最近、考えてみるとカレーばかり食べていて・・・」

※おすすめの話題は「共通体験」です。共通体験は共感を生みやすく、安心感が生まれて話しやすくなるためです。

1. 対話会の基本的な流れ



3. 目的の共有 (5分)

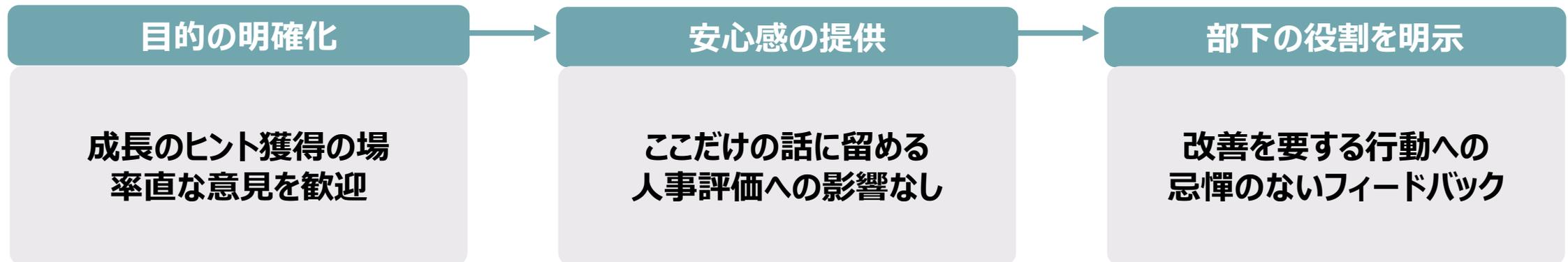
アイスブレイクで十分に話しやすい雰囲気を作ることができたら、対話会へ移行します。

対話会の目的は、あくまでもマネジメント能力を向上させるための「成長のヒント獲得」であり、多面観察結果の正当性を議論する場ではありません。自身の成長のために率直な意見が欲しいということ、そして、どんな意見でも受け止める心の準備があることを伝えます。

さらに、観察者の発言内容が人事評価に影響することはないことを明示し、発言することへの安心感を醸成しましょう。

▶ 動画視聴のポイント

NG例では**目的が明確に共有されず、やらされ感**を感じると同時に、**観察者への配慮がない進行**になっています。観察者にも参加意義を感じてもらうためにはどのようなことを伝えるべきか、**OK例**で確認しましょう。



1. 対話会の基本的な流れ



4. 個別項目の深掘り

すべての項目にまんべんなくフィードバックをもらおうとすると、対話が散漫になり、改善行動の焦点を絞れません。限られた時間で効果的なフィードバックをもらうには、優先順位をつけて3～5項目程度に絞り込み、内容の深掘りを行う方が効果的です。

深掘りの際の重要ポイント

- 防衛的な言い訳をせず、まず受け止める
- 一つの項目につき2～3回は「具体的にどんな場面で何を感じたか？」や「そのように感じた理由」を掘り下げる
- 観察者の発言を要約して確認する（「つまり〇〇ということですね？」）
- 他の観察者も同じように感じているのか、それとも別の視点があるのかを確認する

1. 対話会の基本的な流れ



① 厳しいフィードバックを受けた時

心の準備がないまま厳しいフィードバックを受けると、想定以上にうろたえて感情的になってしまう場合があります。どの項目で厳しいフィードバックを受けそうか、心の準備も含めて事前準備をしっかり行うとともに、当日は、まずはいったん受け止める姿勢で話を聴き、観察者がどのような場面でどう感じたのかを深掘りしましょう。

▶ 動画視聴のポイント

NG例では、**観察者からのフィードバックに対して、自己防衛的な発言で自身の言動を正当化**しています。これは無意識に生じるものでもあるため、具体的に**どのような発言が正当化や言い訳になる得るのかをNG例で確認**しておきましょう。そして、改善行動の引き出し方を**OK例**で確認しましょう。

第一段階

受け止める

感情
コントロール

自己開示

発言者への
感謝

- この結果を見て、自分がどのような気持ちを感じているのか率直に伝える（落胆、落ち込み、驚き、不甲斐なさ、等）。
- 最初の発言者に対して、まずは「勇気を持って言いにくいことを言ってくれた」ことについて感謝を伝える。

第二段階

具体的な場면을聞く

観察者に
寄り添う

問題の核心
特定

多面的な
課題理解

- 具体的にどのような場面で行動の改善が必要と感じたのかを聞く。
- そう感じた理由を深掘りする。
- 一人だけではなく、他の人の視点も確認し、多面的に改善事項を把握する。

第三段階

どうしてほしかったかを聞く

建設的会話

改善案検討

実行可能な
改善策

- その場面で、自分がどのような行動をとると良かったを聞く。
- 「なぜできなかったか」という説明ではなく、「どうすればよかったか」という質問をすることにより、改善に焦点を当てた建設的な会話をする。

1. 対話会の基本的な流れ



② 抽象的であいまいなコメントをもらった時

言葉の定義は人によって様々です。相手の言葉の定義や前提、真意を確認せずに自身の解釈で話を進めてしまうと、思い込みによるズレた解決策となり、成長・行動の改善にはつながりません。質問を通じてしっかりと相手が何を求めているのか確認するようにしましょう。

▶ 動画視聴のポイント

NG例では、対象者は観察者のあいまいなコメントの意味を特に確認することなく自分なりの解釈で話を進めています。結果としてどのような問題が生じ得るのかを確認し、そのような場合の解釈の一致のさせ方を**OK例**で確認しましょう。

第一段階

具体的な場면을聞く

具体的
エピソード

解像度向上

あいまいさ
回避

- 抽象的な言葉が出てきたときは、「どのような場面での、何のことなのか」「自分のどのような行動や意識が足りていなかったのか」等、具体的なエピソードを聞く。

第二段階

前提・定義を確認する

抽象→具体

定義付け

認識合わせ

- 出てきたエピソードから、抽象的な言葉に対する定義や前提を自分なりに言語化して、自分の理解が相手の定義と合っているのかを確認する。

第三段階

理想の状態を聞く

理想の状態

実行可能な
改善策

共通理解

- その理解をもとに、今後、どんな場面でもどんな行動を取るべきか、理想の状態を確認しながら、行動に落とし込む。

1. 対話会の基本的な流れ



② 抽象的であいまいなコメントをもらった時

抽象的な言葉とよくある誤解の例

抽象的な言葉	Aさんの定義	Bさんの定義	Cさんの定義
コミュニケーション不足	説明が足りない	雑談がない	感謝を伝えない
リーダーシップが弱い	指示があいまい	ビジョンがない	決断が遅い
配慮が足りない	残業への配慮	個人情報への配慮	発言機会への配慮
柔軟性がない	やり方を変えない	意見を聞かない	例外を認めない
フィードバック不足	褒めない	注意しない	進捗確認しない

1. 対話会の基本的な流れ



③自分では自信がなかった項目が高評価だった時

対話会では「低評価項目の改善」に意識が向きがちになるため、高評価の項目はあまり取り上げることなく済ませてしまいがちですが、高評価の項目は自身の強みですから、無意識の行動を意識化し行動の再現性を高めるためにも、ここでどのような行動が評価してもらえているのか、しっかりと深掘りをしておきましょう。褒められたときには素直に喜ぶ姿を見せることで、部下にも気持ち伝わり次のポジティブなフィードバックを呼び寄せます。

第一段階

具体的な場面を聞く

具体的
エピソード

強み理解

自己効力感

- 「どんな場面で何ができていたのか」、「何が良かったのか」、具体的な場面や行動について聞く。
- 自分のどんな持ち味が活かされてその結果につながったのかを考える

第二段階

教訓化する

具体→抽象

教訓化

認識合わせ

- 持ち味が活かしている複数の場面を思い出し、「自分はどんな場面で長所を発揮しやすいか」を考える。
- 他の場面でも同じ持ち味や強みが活かさないか検討し、教訓化する

第三段階

さらなる成長ポイントを探す

理想の状態

実行可能な
改善策

共通理解

- さらにその項目を伸ばすためにすべきことや、要望を聞く。

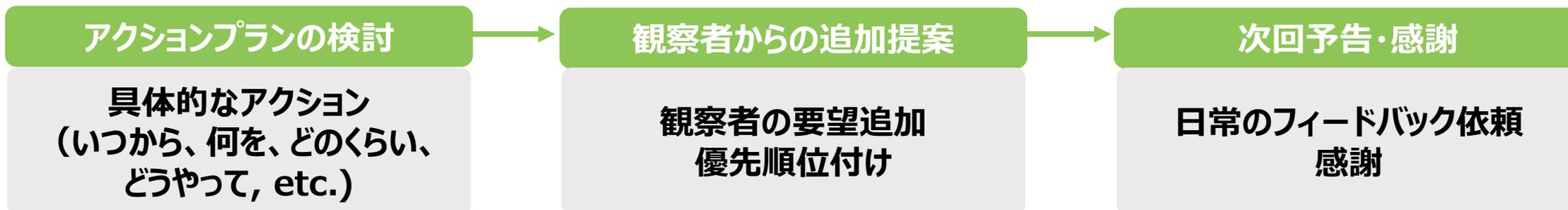


5. クロージング

個別項目の深堀りによって、自身の課題が具体的に見えてきたら、それを改善するためのアクションプランを作成します。ここでも観察者の協力を得ながら、対話の内容を振り返りつつ、いつから、何を、どうやって行うのか、具体的に計画を立てます。アクションプラン実行の優先順位は、観察者側からの要望も踏まえて決めるようにすると、観察者側の納得度も高まり、行動変容の力強い協力者となってくれるでしょう。今後の改善について、日ごろからフィードバックをしてほしい旨も伝えておきましょう。そして、最後には忘れずに、観察者全員に自分の成長に必要なフィードバックをくれたことに対して感謝の気持ちを伝えます。もし当日アクションプランを決めることが難しい場合には、対象者からメールで後日アクションプランを送る旨を伝えます。

(例)「今日の内容を整理して、明日の午前中までにメールでアクションプランを送ります。内容を確認いただき、追加のご意見があれば教えてください」

▶ 動画視聴のポイント
NG例では、アクションプランがあいまい、かつ観察者の意見に言い訳をしており、行動変容に向けての具体的なアクションプランが立てられていません。観察者の意見も取り入れながらアクションプランを立てる方法をOK例で確認しましょう。



1. 対話会の基本的な流れ

※補足：弱開示スタイル：分析ワークシートのみ開示型の場合の進め方

結果レポートの開示に心理的抵抗が大きすぎる場合や、結果レポートを開示しない方がお互いに率直に對話ができるという場合には、事前に作成した「分析ワークシート」のみを開示しながら對話をする方法もあります。その場合、事前準備は一般的開示スタイルと同様に行いますが、対話会を実施する際には、結果レポートは開示せずに行うことの意図として、アイスブレイク後に以下のような補足説明を入れると進めやすいでしょう。

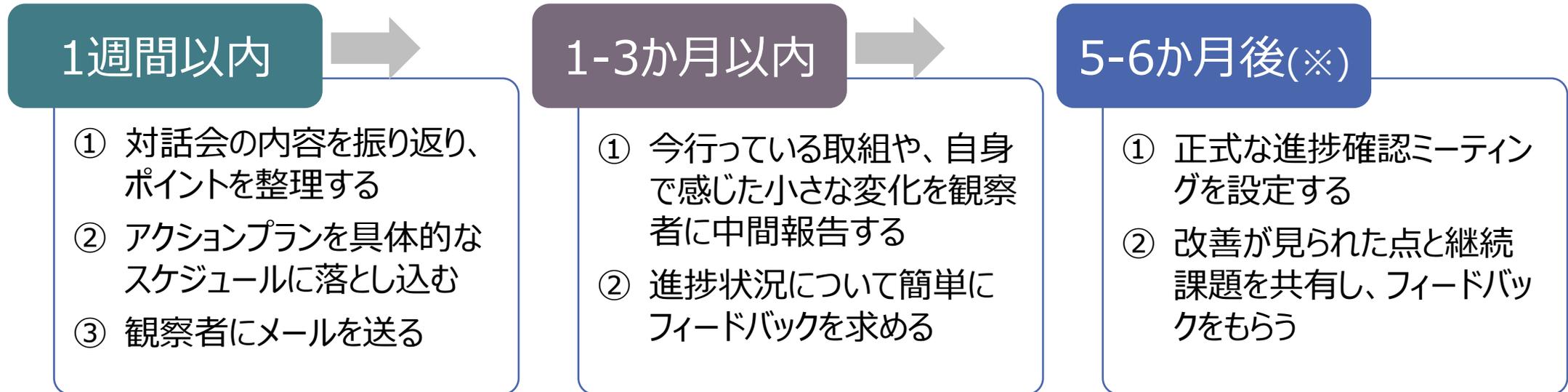
本日はお忙しい中、フィードバックの時間をいただきありがとうございます。
今回は数値レポートは見ずに、皆さんの生の声を直接伺う形式にしています。
これは、数字に左右されず、より本質的な對話をしたいと考えたためです。
私自身の成長のために、ぜひ率直にご意見をいただけたら嬉しいです。



2. 対話会後のフォローアップ

対話会後のフォローアップ

対話会は1回実施して終わるものではなく、以下のような仕組みをつくり、PDCAサイクルを回して行動変容につなげることが重要です。



※5-6か月後のフォローアップについて：

基本的には5～6か月後に、もう一度、多面観察を行うことを推奨します。その結果を踏まえて対話会を実施しましょう。もし、多面観察をしない場合には、そのまま①と②を実施します。

2. 対話会後のフォローアップ

対話会終了後に送るメール文面の例

対話会参加者全員に、
対話会で話したことのまとめや
今後のスケジュールについて
メールで送ります。

件名：行動変容へのアクションプラン

〇〇さん、△△さん、□□さん

本日はお忙しい中、貴重なフィードバックをいただきありがとうございました。
以下、私のアクションプランをまとめます。

【改善項目】

1. 共通の目的の明確化：期限：〇月〇日
・具体的行動：チームの目的を文章化し、次回ミーティング（〇月〇日）で議論
2. 成果のフィードバック①：開始日：来週金曜（〇月〇日）から
・具体的行動：毎週金曜17:00-17:05にチーム全体への簡単なフィードバック時間を設定
3. 業務の取捨選択：期限：来週金曜（〇月〇日）
・具体的行動：皆さんから「やめる業務リスト」を提出いただき、私が判断して回答

【フォローアップ】

- ・1ヶ月後（〇月〇日）：進捗の簡単な報告
- ・3ヶ月後（〇月〇日）：振り返りミーティング

引き続きよろしく願いいたします。

第3章 よくある問題とその対策



対話会を成功させるために、以下の6つの問題を避けるようにしましょう。

問題① 事前準備なしで、いきなり始める

問題② PCを持参し内職しながら参加する

問題③ 最初の人褒めすぎて、他の人も忸度してしまう

問題④ 話が本題からずれていく

問題⑤ 目的が観察者指導にすり替わっていく

問題⑥ 対話会の終了の仕方がスムーズでない

よくある問題とその対策

問題① 事前準備なしで、いきなり始める

なぜ問題？

事前に結果レポートを読み込み、自身で成長課題や気持ちを整理しておかないと、当日その場で感情が先行してしまい、建設的な対話ができなくなるおそれがあります。また、観察者に聞きたいことを整理しないまま参加することで、対話が散漫になり、効果的な場にならず、対象者・観察者双方にとって時間の浪費になってしまいます。

対策→必ず事前準備をしましょう

【1週間前まで】

- ・結果レポートと振り返りシートを熟読し、感情的な反応（驚き、落胆、怒り）を整理する時間を持つ
- ・GAP（※）が大きい項目を特定し、優先順位をつける

【3日前まで】

- ・質問したい項目を3-5項目程度リストアップし、具体的に聞きたいことを箇条書きにする
- ・想定される厳しい意見への心の準備をしておく

【前日】

- ・会の流れ（オープニング→深掘り→アクションプラン）を確認し流れをイメージしておく
- ・時間配分を決める（60分の場合：オープニング10分、深掘り40分、アクションプラン10分）
- ・リラックスして臨めるよう心に余裕を持つ

※ 多面観察結果の重要度と達成度のGAP。詳細は「多面観察の新たな手法 対象者・観察者向けガイド」を参照。
【URL】<https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/management/pdf/guide.pdf>

よくある問題とその対策

問題② PCを持参し内職しながら参加する

なぜ問題？

PCを操作しながら対話を進めることは、お互いに「真剣に聞いていない」というメッセージを発してしまいかねません。たとえ発言内容をメモするつもりでPCを開いているのだとしても、メールが入れば気になるものですし、PCの画面を見ながら話を聞かれたのでは、発言者は集中できず、「自分の意見が軽視されている」と感じてしまいます。

対策→ PCを持ち込まない環境を創りましょう

会議前の準備：

- ・PCは持ち込まないと決める
- ・紙の資料のみを用意し、メモは手書きで取るようにする

集中力を維持する工夫：

- ・携帯電話もサイレントモードにし、机の上には置かない
- ・会議室のドアは閉め、「使用中」の表示にする
- ・電話連絡が入る場合は事前に代理の対応者を立てる

万が一PCを使用する場合：

- ・結果レポートをPC画面で共有する場合のみ使用する
- ・その場合も、レポートを見る時だけ画面を見るようにし、対話中は部下の顔を見る

よくある問題とその対策

効果的なメモの取り方

- ・議事録のように一字一句記録せず、内容を思い出せる程度のキーワードで箇条書きする
- ・キーワードとキーワードの間は、後で補足が書き込めるよう、スペースを空けておく
- ・下を向いてひたすら書き続けるのではなく、相手の顔を適宜見ながらメモする

対面参加できない参加者がいる場合の対応

基本的には、対話会は対面での実施を推奨していますが、お互いが遠方において集まらない場合は、PCを使用してオンラインで実施することもやむを得ないでしょう。その場合には、以下のことに留意して、対面のとき以上に話しやすい環境創りに配慮する必要があります。



背景や周囲の目を気にせず話せる、落ち着いて参加できる環境で行います



カメラをONにして、お互いに表情が分かるようにします



発言していない間も、チャットやリアクションボタンで発言を後押ししたりします



うなづいたり、首を振ったりと、見てわかるように大きくリアクションをします

よくある問題とその対策

問題③ 最初の人褒めすぎて、他の人も忸度してしまう

なぜ問題？

ポジティブなフィードバックは場を明るくし好ましいものではありませんが、対話会の場が褒めるだけの場になってしまえば、改善すべき点が明らかにならず、対話会の意味が半減してしまいます。また、次回の多面観察でも行動の改善が見られなくなるため、同じ結果の繰り返しになってしまいます。

対策→バランスの取れた進行をしましょう

オープニングで明言：

- ・「今日は、私の成長のために率直な意見をお聞きしたいと思っています。良い点だけでなく、改善すべき点こそ貴重な情報です。特に、日頃感じている違和感や困りごとがあれば、遠慮なく教えてください。」

褒める発言ばかりが続くときの対応：

- ①お礼を述べて受け止めつつ、改善点も教えてほしいと伝える
「ありがとうございます。そう言っていただけて嬉しいです。では、その強みを維持する一方で、改善すべき点についても教えてください。例えば、〇〇の項目は点数GAPが大きいのですが、具体的にどんな場面でそう感じますか？」
- ②複数の意見を引き出す
 - ・「違う視点からの意見も聞きたい」と伝え、最初の人意見に対して「他の方はどう感じていますか？」と全員に振る
 - ・発言していない人に「〇〇さんはどうですか？」と直接聞く
- ③多面観察結果のGAPに立ち返らせる
 - ・普通は上司に厳しいフィードバックはできないものである前提を理解し、「このGAPの深掘りをしたい」と伝える

よくある問題とその対策

問題④ 話が本題からずれていく

なぜ問題？

対話会の目的は対象者が自身の成長につながる気付きを得ることです。対話の内容が対象者本人の意識や行動ではなく、外部環境や他者の行動のせいにするような話になってしまうと、本人の意識や行動についての内省が深まらず、対話会自体の目的から外れてしまいます。

対策→客観的な視点を持ち軌道修正しましょう

①よくあるズレのパターンA：上司や他部署の批判

観察者：「課長の判断が遅いのは、そもそも〇〇部長が情報を降ろすのが遅いからだと思います」

➡NG対応：「そうなんですよ！部長がもっと早く…」（一緒に愚痴に参加してしまう）

➡OK対応：「確かに上からの情報が遅いという状況はありますね。その中で、私ができることは何でしょうか？
例えば、情報が来る前に仮の方針を示すとか、判断の途中経過を共有するなどでしょうか…。
皆さんはどう思いますか？」

②よくあるズレのパターンB：取組自体への批判の問題

観察者：「そもそもこの多面観察という取組自体が・・・」

➡NG対応：「そうだよね。自分もこの多面観察というものには疑問を持っているんだよ・・・」（一緒に批判してしまう）

➡OK対応：「多面観察への意見はよくわかりました。ただ、今日はこの取組の是非ではなく、その中で私がどう行動を改善できるかに焦点を当てたいと思います。では、〇〇の項目に戻りますが・・・」

③よくあるズレのパターンC：他の課員の問題

観察者：「あの人が報告してこないから・・・」

➡NG対応：「たしかに〇〇さんの報告が遅れたせいで、あの時は自分も本当に苦労したんだよ・・・」

➡OK対応：「チーム内の連携については、私が改善できることがありますね。私が何か報告しにくい雰囲気を作っている可能性がありますか？」

軌道修正のテクニック

①軌道修正で使える例

- 「それは大事な視点ですね。ただ、今日は私自身の行動改善に焦点を当てたいので…」
- 「その状況の中で、私ができることは何でしょうか？」
- 「では、〇〇の項目に戻りますが…」
- 「それについては別の機会に議論しましょう。今日は私へのフィードバックの機会ですので…」

②時間管理のコツ

- アラームやタイマーを使用して各項目に目安時間を設定する（例：1項目10分など）
- 「脱線が5分続いたら、必ず軌道修正を行う」と、あらかじめ時間を自分のなかで決めておき、対話会冒頭にグラドルールとして参加者全員に示しておく



問題⑤ 対話会の目的を無意識に「観察者(部下)指導」にすり替える

なぜ問題？

対話会は本来、対象者が内省するための場ですが、目的が無意識的に「観察者の教育」へとすり替わり、対象者が厳しい態度を取ってしまうことがあります。そうすると、対話会での関係性が「対象者＝指導する側」、「観察者＝指導を受ける側」と入れ替わることとなり、本来の目的を果たせなくなります。

対策→「観察者の指導の場ではない」という強い認識を持ちましょう

「完璧な人間などいない」という意識を持つ(自己受容)：

- ・ 自分の完璧でないところを受け入れ開示することで、むしろ観察者(部下)からの信頼が増すことを理解する。

観察者側からの配慮

- ・ 対象者本人は無意識であることが多く、目的がずれていることに気づきにくいいため、観察者側からそれを直接伝えることが理想。しかし、直接その場で伝えることが難しい場合には、その上の上司に伝えるなど、後日対応する。

よくある問題とその対策

問題⑥ 対話会の終了の仕方がスムーズでない

なぜ問題？

対話会を終了させる際、本日のフィードバックを受けてどのようなことに取り組むつもりなのかを明確にせずに終了してしまうと、行動変容が起こらず、PDCAにつなげることができません。観察者側も次回のフォローアップで何について話すべきかわからなくなってしまい、対話会自体の効果が半減してしまいます。

対策→明確なコミットメントとPDCAの仕組みを作りましょう

クロージングの3ステップ：

・ステップ1：参加へのお礼(1分)

「本日は本当に貴重な時間をいただき、ありがとうございました。皆さんからの率直なフィードバックを通じて、自分では気づけなかった視点を多く得ることができました。」

・ステップ2：アクションプランの確認(5分)

「今日のお話を踏まえて、私が改善すべき点を3つに絞りました。1つ目は・・・、2つ目は・・・、3つ目は・・・です。この3つで進めたいと思いますが、優先順位や方法について、ご意見はありますか？」

・ステップ3：コミットメント(1分)

「では、今お話しした3つのアクションを、〇月〇日までに実行します。進捗は月1回のチームミーティングで報告しますので、ぜひチェックしてください。もし私が忘れていたり、以前のパターンに戻っていたら、遠慮なく指摘してください。」

→1週間以内にメールで取組内容を参加メンバーに伝える