

anyaberkut/iStock/Thinkstock

フィードバック入門

耳の痛いことを伝えて部下と職場を立て直す技術



著者：中原 淳

定価：940 円

単行本：256 ページ

出版社：P H P 研究所

(2017/03/03)

評点 (5 点満点)

総合	革新性	明瞭性	応用性
3.8	3.0	4.5	4.0

要約者レビュー

日本のマネジャーが疲労しているのは、「部下育成」が原因である。

本書は、日々の仕事に追われ、部下育成が後回しになっているマネジャーに向けて、効果の高い部下育成法である「フィードバック」の技術と必要性を説いた一冊である。

本書におけるフィードバックとは、「耳の痛いことを部下にしっかりと伝え、彼らの成長を立て直すこと」だ。具体的には、事前に部下の問題行動の詳細を情報収集し、一対一の面談をおこなう。次に、部下との信頼関係を損なわないように、あくまで事実のみを伝えるようにする。そして、問題行動を部下に腹落とし (understood) してもらい、対話を通して現状と目的のギャップを意識化させる。最後に、原因探求と行動計画づくりをマネジャーと部下が一緒になっておこなう。

こうした一連のプロセスを、感情を挟まずにやりきることにはなかなか簡単ではない。ただ教えるだけの「ティーチング」や、相手から引きだすことに注力した「コーチング」と異なり、フィードバックにはその両方の能力が求められる。だからこそ、誰しもがフィードバック「入門」を必要としている。

本書では、フィードバックをする際の実践的なポイントや、さまざまなタイプに合わせたフィードバック

のコツについても述べられている。部下に変わってもらうためにはどうすればいいのか迷っているなら、迷わず本書を手取るべきだ。(原 迅)

■ 本書の要点

- 効果的なフィードバックをするためには、できるだけ具体的に相手の問題行動を指摘することが必要である。
- トラブルが起きてから時間を空けずにフィードバックをおこなったほうが効果は高い。
- 仕事における役割が変わったタイミングは、フィードバックを受け入れてもらいやすい。
- 耳の痛いことを言うのは、マネジャーの役割の一つである。嫌われることも「役割」なのだと考えて割り切ることが大切である。
- フィードバックは組織全体で取り組まなければならない課題である。

要約本文

部下育成法としてのフィードバック

フィードバックとは

本書は、日々の仕事に追われ、部下育成が後回しになっているマネジャーに向けて、効果の高い部下育成法である「フィードバック」の技術を

一から説明した本である。

フィードバックとは端的に言う、「耳の痛いことを部下にしっかりと伝え、彼らの成長を立て直すこと」である。

本書の特徴は、部下育成やフィードバックの学問的な理論だけでなく、現場のマネジャーからヒアリングを通して抽出した実践的な知見が、バランスよ

くまとめられている点である。

マネジャーの疲労の原因は「部下育成」

日本のマネジャーが疲労している原因は「部下育成」にある。とはいえ、若い部下が育たないのは、かならずしも上司のせいではない。部下が成長しないのは、職場環境の変化によることも大きいからである。

高度経済成長期では、部下が育つ3つの条件、「長期雇用」「年功序列」「タイト（密接）な職

場関係」が揃っていた。しかし、現代の職場でそれらの要素が衰退しているのは明らかだ。

さらに、今や雇用市場の流動化が進んだことで、年上が部下になるケースも日常的になりつつあり、外国人の社員を雇われる企業も増えてきた。こうした部下の多様化も重なり、部下育成はより困難となっているのである。

【必読ポイント！】フィードバックの技術 基本編

フィードバック前に準備すべきこと

効果的なフィードバックをするためには、できるだけ具体的に相手の問題行動を指摘することが求められる。その際、重要なのは「SBI情報」を準備しておくことである。

SBIとは、シチュエーション、ビヘイビア、インパクトの頭文字をとったものだ。どのような状況で（シチュエーション）、どんな振る舞い（ビヘイビア）が、周囲やその仕事に対



nd3000/iStock/Thinkstock

して、どんな影響をもたらしたのか（インパクト）、この3点を具体的に伝えることで、はじめて部下は上司の言いたいことを理解してくれるのである。

SBI情報を収集するうえでは朝の声かけなど、職場の回遊が効果的である。1回1回の時間は短くてもかまわない。むしろ頻繁におこなうことのほうが大切だ。

信頼感を確保して客観的に伝える

ここからは実際のフィードバックに焦点を当てる。

フィードバック面談のオープニングでは、まず部下の「心理的安全」や「信頼感」を確保することが求められる。情報が漏れず、他の社員の目に触れない場所を選ぼう。

また、セッションの「目的を最初に伝えること」、「一緒に改善策を考えよう」という姿勢を見せることも重要だ。相手に対してリスペクトをもって接し、信頼感の確保に努めるのである。

る。

フィードバックが始まったら、収集した相手のSBI情報を提示していく。ここで最も重要なのは、収集した相手の問題行動を、いわば「鏡」のように相手の目の前に映しだし、客観的かつ正確に通知していくことである。できるだけ主観や感情を排除し、起きている事実をその通りに伝えよう。



demaerre/iStock/Thinkstock

理解を一致させ目標を設定する

どんな場合にも、相手には相手なりの言い訳や理由がある。相手と向き合いながら対話をすることによって、相手の理解（腹落とし、understood）を得ることが大切だ。上司と部下の考えていることが違うのは当然のことである。だからこそ、相互の理解が一致するまで、時間をかけて対話するべきである。

対話を終えたら、過去と現在をもう一度しっかりと振り返り、未来に向けて新たな行動計画や目標をつくりだしていこう。その際、部下が自らの姿を客観的に認識できるようにするために、過去・現在の状況を「言葉にさせること」がポイントとなる。

フィードバックの最後は、かならず期待を伝えることで締めくくろう。その際、「再発予防」をすることも欠かせない。その部下がなにか問題を起したとしたら、それは再発すると覚悟

すべきだ。問題が再発することを前提にしたうえで、その予防策を事前にたてさせるとよい。

フィードバックの技術

実践編

フィードバックには2つの原則がある

フィードバックには原則がある。ひとつはトラブルが起きてから時間を空けないようにすれはするほど、フィードバックの効果は一般的に高まるといふことだ。これを「即時フィードバックの原則」と呼ぶ。もちろん、ちゃんと事実確認をしないままフィードバックをすると、余計なトラブルを起しかねないの注意は必要である。だが、時間が経ってから指摘しても、なかなか部下の心には響きにくい。やはり、なるべく早く伝えることが王道である。

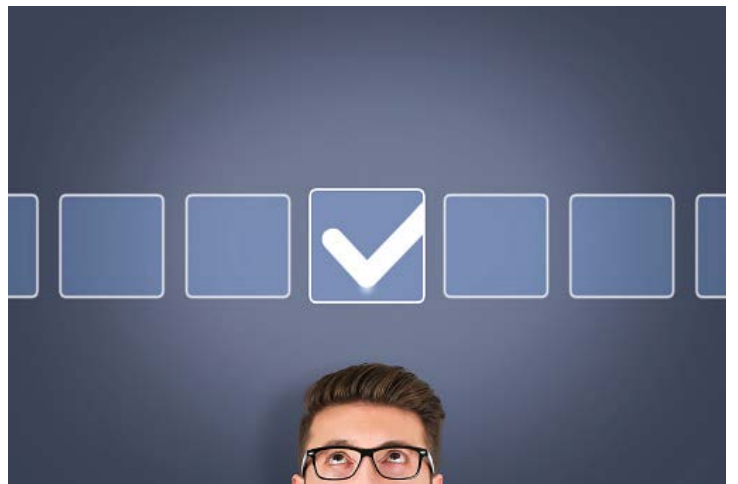
もうひとつは、フィードバックは「移行期」にこそ効くという原則である。フィードバックが効きにくくなる要因は年齢だけではない。仕事や役割を長期

間担当していると、なかなかフィードバックが伝わりにくくなる。そこで、仕事における役割が変わったタイミング（人材開発用語でいうところの「トレーニング」）で、伝えてみることをおすすめしたい。トランジションの直後は精神的に不安定なため、外からのアドバイスが伝わりやすいのだ。

とはいえ、フィードバックをおこなっても、そう簡単には変わらないのが人の常である。順調に立て直しができない場合もあるだろう。フィードバック後も、「一対一」の面談を定期的におこない、フォローをしつづけることが肝要である。

フィードバックのFT

フィードバックの場では、ついついカッとなりやすい。それを防ぐためには、フィードバックの前に「脳内予行演習」をおこなうとよい。部下の問題点をどのようなロジックで伝えるか、事前に作戦をたてるのである。



phototechno/iStock/Thinkstock

また、フィードバックで部下が話した内容や、部下と合意した内容については、きちんと「記録」しておくようにすべきである。耳の痛いことを言うのは、マネジャーの役割のひとつだ。嫌われることも「役割」なのだと考えて割りきろう。

どんなに心をこめてフィードバックしても部下が変わらない場合は、立て直すまでの「期限」を決めておく必要がある。どうしても変化がなければ、人事的

な措置しか方法はない。しかし安易にそのような措置に走らず、部下の成長を期待することから始めるべきである。

逆ギレタイプには改善策を聞け

部下のタイプとそのときの状況によって、どのように部下へ向き合うかは変わってくる。

たとえば、すぐに激昂してしまふ「逆ギレ」タイプには、なだめすかすよりも「ではどうすればいいと思う？」と改善策を聞いたほうがいい。多くの場合、

こういうタイプは改善策を持ていないので、言葉に詰まってしまうだろう。そこで、「せっかく強い思いをもっているんだから、それを数字や成果に結びつけよう」と、一緒に改善策を考えるように促すのだ。

自己フィードバックトレーニング

アシミレーション

フィードバックは場数だ。場数を踏めば、急に激昂した部下に対しても冷静に、説得

力のあるフィードバックができるようになる。

場数のない人のトレーニング方法としては、「アシミレーション」が有効だ。これはもともと外資系企業のフィードバック手法として知られている。アシミレーションをするにあたっては、管理職とその部下全員、そして「ファシリテーター」と呼ばれる人が必要となる。ファシリテーターには他部署のマネジャーなどをあてがう。

ファシリテーターのやるべきことは以下のとおりだ。まず、上司に席を外してもらい、ファシリテーターがその場にいる部下から「上司にやってほしいこと、やめてほしいこと」を聞きだして、ホワイトボードに書き出す。次に、部下たちを退出させ上司に入室してもらい、ファシリテーターがホワイトボードに書かれた内容を上司に説明する。最後に全員が集まり、上司が部下全員の前で、今後の行動をいかに変えていくか宣言す

る。

これがアシミレーションである。劇薬のような手法ではあるが、やってみる価値は高い。

社外からのフィードバック

フィードバックは、社外からも受ける機会があればなお効果的だ。著者も携わっている北海道・美瑛町の「地域課題解決研修」は4社による共同プロジェクトで、各社の次期部長クラスが参加している。研修の主な目的は地域の課題解決だが、チーム内で相互フィードバックをおこなうことで、リーダー研修としての役割も兼ねている。

参加する人々は、基本的に会社でのなかで優秀とされている人たちなので、社内ではフィードバックを受ける機会が少ない。ここでフィードバックを受けたことで、はじめて自分の欠点に気づくというケースも少なくない。

緊張屋と安心屋

フィードバックを受

けると、ショックを受けることもある。しかし、痛みを味あわないと、なかなか自分を変えようという気にはならない。

世のなかには「緊張屋」と「安心屋」がいる。「緊張屋」とは自分に厳しいフィードバックをしてくれる人のこと、「安心屋」とは「大丈夫だよ」と言ってくれる人のことを指している。もし「緊張屋」が少ないならば、苦労してでも「緊張屋」を求めにいくなければならない。



Minerva Studio/iStock/Thinkstock

のフィードバックの質を高めるだけでなく、自分を成長させつづけるエンジンにもなるからだ。

フィードバックは組織の問題

フィードバックは上司と部下の間だけの問題ではなく、組織の問題でもある。

フィードバックが行き届いた環境にするためには、(1)耳の痛いことでもしっかり言ってくれる人を確保するコスト、(2)フィードバックのために他者と対面するための時間的・制度的コスト、(3)フィードバック実行のための時間的・精神的余裕を確保するコスト、以上3つのコストを組織は割く必要がある。

個人が努力するだけでは、なかなかフィードバックはうまくいかないものだ。人という資源を大切に使うためには、組織全体でフィードバックに取り組んでいかなければならない。

一読の薦め…日々の仕事に追われ、部下育成が後回しになっているマネジャーは数多い。そんなとき、フィードバックという技法は部下育成に対し、きわめて高い効果を発揮してくれるだろう。多忙な現代のマネジャーにこそ、お読みいただきたい一冊だ。

著者情報..

中原 淳（なかはら じゅん）

東京大学 大学総合教育研究

センター准教授。

1975年、北海道旭川市生まれ。東京大学教育学部卒業、大阪大学大学院人間科学研究科、メディア教育開発センター（現・放送大学）、米国・マサチューセッツ工科大学客員研究員等をへて、2006年より現職。「大人の学びを科学する」をテーマに、企業・組織における人材育成・リーダーシップ開発について研究している。専門は経営学習論・人的資源開発論。

著書に『職場学習論』『経営学習論』（ともに東京大学出版会）、『駆け出しマネジャーの成長論』（中公新書ラクレ）、『会社の中はジレンマだらけ』（本間浩輔氏との共著、光文社新書）など多数。

Blog: NAKAHARA-LAB.NET

(<http://www.nakahara-lab.net/>)

Twitter ID : nakaharajun

Copyright © 2017 Flier Inc. All Rights Reserved.

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権は株式会社フライヤーに帰属し、事前に株式会社フライヤーへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは堅く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは堅く禁じられています。