

# フィードバック入門

中原 淳 著

# 第1章

## なぜ、あなたの部下は 育ってくれないのか

# 昔の部下が勝ってに育っていた理由の崩壊

- 昔の部下が勝手に育っていた理由

- 「長期雇用」

- 人が育つ瞬間とは、成功したときよりも大きな失敗をしたとき

- 現在のように短期的な結果が求められる環境では、大きなミスをしたら見限られてしまう

- 「年功序列」

- 定年までの道筋が一定なので、部下からみて上司は自分の将来のロールモデル

- 「俺の若いころはこうやっていたんだ」という自慢話でも今後の参考になっていた

- 「タイトな職場関係」

- 上司や先輩が部下と職場で長い時間を一緒に過ごすので仕事ぶりを観察できた

- 上司や先輩社員も若手社員のことを長時間見ていたのでカイゼンすべき点を的確に指摘できた

- マネジャー側の社会的変化

- 突然化・若年化

- 組織がフラット化し、中間管理職はマネージャーとしての仕事をする準備期間がないまま昇進

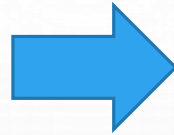
- マネーシングプレーヤー化

- マネージャーである中間管理職もプレーヤーとして成果を求められるようになった  
部下とじっくり向き合っ育成する時間がない。

# フィードバックとは

フィードバック

情報通知




立て直し

**【情報通知】=ティーチング的**

たとえ耳の痛いことであっても、情報や結果を通知すること  
(現状を把握し、向き合うことの支援)

**【立て直し】=コーチング的**

部下が自己の業績や行動を振り返り、行動計画をたてる支援を行うこと  
(振り返りと、アクションプランづくりの支援)



# 第2章 フィードバックの技術 基本編

# 「経験軸」と「ピープル軸」で考える

## ● 「経験軸」

部下に適切な業務経験を与え、ストレッチゾーン(挑戦空間)に促す

かつては「精神論」や「根性論」が横行していたが、それがうまくいったのは、なにもしていないように見せかけて実は影で手厚いフォローをしてくれるようなマネージャーがいたから

## 「ピープル軸」

人が業務の中で成長するのは、職場の人たちから、さまざまな関わりを得られるとき一般的に人は「孤独」では学べない

コミュニケーションや関わりのあるところにこそ、学びがあり、気づきがある

### 「業務支援」

- ・ いわゆるOJTの項目
- ・ 教えること、助言すること

### 「内省支援」

- ・ ふりかえりを促してあげる
- ・ 客観的な意見を言って、気づかせる

### 「精神支援」

- ・ 励まし、褒めること
- ・ 感情のケアをする

# フィードバックのプロセス

【事前】情報収集



① 信頼感の  
確保



② 事実通知



③ 問題行動の  
腹落し



④ ふりかえり  
支援



⑤ 期待通知



【事後】フォローアップ

【事前】情報収集・・・SBI情報

「Situation」

どのような状況で、どんな状況のときに・・・

「Behavior」

部下のどんな振舞い・行動が・・・

「Impact」

どんな影響をもたらしたのか。何がダメだったのか。

# フィードバック会議でのステップ(1/2)

## ①信頼感の確保

「心理的安全」や「信頼感」を確保

雑談から始まることが多い。相手のことをよく知っているという印象、相手のことを考えているという印象、相手のことに関心を持っているという印象を与えて過剰な緊張感をほぐす  
相手の成長を願い、相手の意思を尊敬する態度

## ②事実通知

目的を最初にストレートに述べて「一緒に話し合っていこう」「一緒に改善策を考えよう」と述べる  
収集した相手の問題行動を、客観的かつ正確に事実のみを通知していく  
話すコツは「～のように見える」と話すこと

## ③問題行動の腹落し

対話を通して、現状の目標のギャップを意識させる

相手には相手なりの言い訳や理由がある

投げつけた事実に対して「対話」して、相手の理解を得る

上司と部下では「考えていることや思っていることが違う」ということを前提として、相互の理解が一致する段階まで時間をかけて対話を行う

今の現状が、めざすべき目標と相当かけ離れていることをしっかりと認識してもらう



# フィードバック会議でのステップ(2/2)

## ④ふりかえり支援

過去と現在をふりかえり、目指す状況とのギャップを埋める新たな行動計画や目標をつくる  
部下が自身の姿を客観的に見れるように自分の過去・現在の状況を言葉にさせる  
＜マネージャーが導く際の3つのポイント＞

「What? ..なにが起こったのか」

マネージャーから指摘された事実に対して、自分は過去・現在にどのような状況で、  
どのような行動をとり、それがどんなインパクトにつながっていたのかを考えて言葉にしてもらう

「So what? ..それはなぜなのか？」

Whatで描写した問題行動が「なぜ？」生まれたのか真因探索する。自分の行動や認識のうち、  
何が良くて、何が良くなかったのか。部下の口から言語化してもらう

「Now what? ..これからどうするのか？」

部下がどのように問題行動を改めるのかについて部下自身に「決めさせる」  
「決めさせる内容」はしっかりと認識させ、記憶させる  
問題行動が改善しなかったとしても、次回以降のフィードバックの素材になる

## ⑤期待通知

自己効力感を高めて、コミットさせる


「しっかりと期待を伝える」

個人を「孤独」にせずしっかりとサポートしていく旨を告げる

「再発防止をする」ための対策を立てておく

いま抱えている問題は、どのような場合に再発してしまうのか？

再発してしまいそうになったら、自分としてどうするのか？

The page features a light gray background with several realistic water droplets of various sizes scattered in the corners. The droplets have highlights and shadows, giving them a three-dimensional appearance.

# 第3章 フィードバックの技術 実践編

# フィードバック実践の5つのチェックポイント

1. あなたは、相手としっかりと向き合っているか？

⇒「即時フィードバック」、シリアスモードを崩さない

2. あなたは、ロジカルに事実を通知できているか？

⇒[SBI情報]を淡々と伝える

3. あなたは、部下の反応を見ることができているか？

⇒相手の言っていることを「リピート」して受容する

4. あなたは、部下の立て直しをサポートできているか？

⇒部下に立て直し策を「選ばせる」

5. あなたは、再発予防策をたてているか？

⇒再発するパターンを「先回り」して考える

# フィードバックにまつわる8つのTips

- ①:フィードバック前には必ず「脳内予行演習」
- ②:フィードバックの内容も記録する
- ③:耳の痛いことを言った後で無駄に褒めない
- ④:フィードバックは「即時」と「移行期」にこそ行う
- ⑤:フィードバックの沈黙時には時空間を変える
- ⑥ フィードバックの強烈なストレスと向き合う方法  
しっかりと体調を整えて臨む  
中堅の部下を活用して、自ら担当する部下の数を減らす
- ⑦:「嫌われるのも仕方がない」という覚悟を持つとう
- ⑧ : どうしてもフィードバックが 難しいときもある  
相手は「大の大人」として、意志を持って「変わらないことを選択していることもある  
相手が立て直すまでの「期限を決める」  
配置転換、降格、退出など人事施策とセットで考える

# 第4章

## タイプ&シチュエーション別 フィードバックQ&A

# フィードバックQ&A 1/2

・すぐに激昂してしまう「逆ギレ」タイプ

⇒こちらから具体的に改善策を聞く

・何を言っても黙り込む「お地蔵さん」タイプ

⇒こちらも負けじと黙り込む

・上から目線で返される「逆フィードバック」タイプ

⇒「もし君が上司だったら～」と仮定法で意見を求める

・言い訳ばかりしてくる「とは言いますけどね」タイプ

⇒どんどんしゃべらせて、矛盾を炙り出す

・「根拠なきポジティブ」タイプ/すぐに「大丈夫です!」タイプ

⇒なんとかかなると思う理由を具体的に聞く

・別の話題にすり替える「現実逃避」タイプ

⇒根気よく話を元に戻して、何度でも同じことを述べる

# フィードバックQ&A 2/2

・上司のお前が間違っている!「思い込み」タイプ

⇒部下の日頃の行動を元に具体的に指摘する

・なんでも他人のせいにする「傍観者」タイプ

⇒「傍観者に見えるよ」とそのまま指摘する

・都合よく解釈する「まるっとまるめちゃう」タイプ

⇒「私の言いたいことはそうではない」とはっきり言う

・お膳立てしても挑戦しない「ノーリスク」タイプ

⇒「挑戦しなくてもいいけど、現状維持はできないよ。このままだとこうなるよ」と伝える

・昔取った杵柄を振りかざす「元〇〇の神様」タイプ

⇒「立場上、私はこう言わざるを得ないのですが」と前置きしてから、率直に述べる

・前評判と働きが違う「他では優秀」タイプ

⇒「郷に入れば郷に従え」とはっきり伝える

# 第5章

## 自己フィードバックトレーニング



# 自己フィードバックトレーニング

## ●フィードバック力をつけるための2つのポイント

自分のフィードバックを客観的に観察する

自分自身もフィードバックされる機会を持つ

## ●フィードバック力をつけるトレーニング方法

模擬フィードバック

自分のフィードバックの観察

アシミレーション

部下による上司へのフィードバック方法

社外でのフィードバック

社内の人間関係では得られないスパイシーなフィードバックを受ける

## ●自分自身をフィードバックし続けるコツ

ピーターの法則……「人は無能になるまで出世する」

「緊張屋」と「安心屋」

「緊張屋」……厳しいフィードバックをしてくれる人

「安心屋」……精神的支援をしてくれる人

⇒両者のバランスが大切