

テーマ： 人材マネジメントとしてのフィードバック

課題図書：「フィードバック入門」(中原淳 著)

■本書の構成

はじめに

第 1 章 なぜあなたの部下は育ってくれないのか？

第 2 章 フィードバックの技術 基本編

第 3 章 フィードバックの技術 実践編

第 4 章 タイプ&シチュエーション別フィードバック QA(※ダイジェストでは割愛)

第 5 章 自己フィードバックトレーニング

おわりに

■はじめに

● フィードバックの定義

- 情報通知:たとえ耳の痛いことであっても、部下のパフォーマンス等に対して情報や結果をちゃんと通知すること
- 立て直し:部下が自己のパフォーマンス等を認識し、自らの業務や行動を振り返り、今後の行動計画を立てる支援を行うこと

● なぜフィードバックが重要なのか？:5つの理由

- ①企業においてフィードバックのニーズが非常に高まっている
 - ◇ 部下の育成がうまくいかない、という声が高まってきている
- ②職場の多様な人材に悩まされている
 - ◇ 年上の部下、外国人人材、雇用形態の多様化、等
- ③ハラスメントに対する意識の高まり
 - ◇ 言いたいことを言うと、ハラスメントにならないか？という懸念
- ④「言うべきことをしっかり言う文化」がおざなりに
 - ◇ コーチングへの偏重
- ⑤目標管理制度の運用の見直しの機運
 - ◇ 年に2回程度、業績評価をやるだけ、というやり方
 - ◇ 最近ではこれだけだと足りないということで、「リアルタイムフィードバック」が増えてきている

● フィードバックには科学知と実践知が両方必要

● 人的資源が強みの日本だからこそフィードバックは重要

■第 1 章 なぜあなたの部下は育ってくれないのか？

- 部下が育たないのは職場環境の変化による構造的な現象
- 昔(バブル崩壊前)までは部下が育つ条件がそろっていた
 - 長期雇用、年功序列、タイトな職場関係
 - ◇ 長期雇用:失敗を恐れず仕事ができる、結果成長する

- ◇ 年功序列:ロールモデルとなる上司がいる
- ◇ タイツな職場関係:長時間ともにするため、上司の仕事ぶりをじっくり観察できる
- バブル崩壊後、このモデルは崩れ、組織がフラット化
 - 一人のマネジャーの部下の人数が増加
 - 5~7人の部下の管理が限界なのに、それを超えてしまった→きちんと面倒をみれなくなった
- フラット化の結果、マネジャーの「突然化」
 - 短期間でマネジャーになるケースが増加。いきなりストレッチが求められる
 - プレイングマネジャーなので育成に時間がかけられない
- マネジメントの定義:他者を通じて、物事を成し遂げる。「他者を通じて」が難しい
 - 能力、モチベーションともバラツキのある部下に対し、コミュニケーションの取り方を変える必要がある点がむずかしさ
 - 「人材の多様化」「働かないおじさんの増加」がそのむずかしさに拍車
- 2000年代後半からコーチングがもてはやされるように
 - ティーチングからコーチングへの過度な転換
 - 本来、ティーチングとコーチングのバランスが大事なのに、それが見過ごされてしまった
 - ◇ 例えば、経験の少ない部下にコーチングをしても意味はない
- 二極化思考から脱却するために必要なのがフィードバック
 - 情報通知はティーチング的、立て直しはコーチング的
 - 両者をバランス良くやるのが大切

■第2章 フィードバックの技術 基本編

- 部下育成の基礎理論: 経験軸とピープル軸
 - 経験軸: 育成にはリアルな現場での業務経験が最も重要であるという考え方
 - ◇ 適度に背伸びさせた経験をさせ、ストレッチゾーンの心理状態にする
 - ピープル軸: 成長するのは職場の人たちから様々な関わりを得られたときという考え方
 - ◇ 業務支援、内省支援、精神支援の3側面での関わりが重要
- この2軸の多寡で、職場を4つのタイプに分類できる
 - 成長職場: 経験軸:多、ピープル軸:多
 - かまいすぎ職場: 経験軸:少、ピープル軸:多
 - 挑戦させすぎ職場: 経験軸:多、ピープル軸:少
 - 非成長職場: ともに少ない
- フィードバックとの関係では、
 - 経験軸: 情報通知が大事
 - ピープル軸: 業務支援⇔情報通知、内省支援・精神支援⇔立て直し
- フィードバックのプロセス
 - 情報収集
 - フィードバック
 - ◇ ①信頼感の確保⇒②事実通知⇒③問題行動の腹落とし⇒④振り返り支援⇒⑤期待通知
 - フォローアップ

※発表者が面白い、共感した視点

- 情報収集:声かけをこまめにやる
- 信頼感の確保:「何を言うか」も去ることながら「誰に言われるか」が重要
- 振り返り支援:問題行動の「真因」の特定が重要

■第3章 フィードバックの技術 実践編

- ①相手としっかり向き合っているか?
 - 腹をくくって、相手から逃げない。時間をかけることもいとわない
- ②ロジカルに事実を通知できているか?
 - 事実を具体的に伝えた上で、「なぜそれを直す必要があるのか」を論理的に伝える
- ③部下の反応を見ることができているか?
 - 相手の反応、反論に対し、必ず返す(受け入れて、攻める)
 - その中で論理のほころびを待つ
- ④立て直しをサポートできているか?
 - 立て直し策をいくつか出し、擦り合わせる
 - 立て直し策が表面的、同語反復にならないように留意
- ⑤再発予防策を立てているか?
 - 再発可能性があることを前提に、その予防策も考えさせ、合意する

■第5章 自己フィードバックトレーニング

- フィードバックの力は場数でしか身につかない
 - ①自分のフィードバックを観察
 - ②自身がフィードバックされる機会を持つ
- ①は模擬フィードバックが有効
- ②はアシミレーション(部下からのフィードバック)が有効
 - ファシリテーターが部下から上司に対する意見を引き出す
 - ◇ 続けてほしいこと、やってほしいこと、やめてほしいこと
 - ファシリテーターが意見をまとめ、上司に伝える
 - 上司は意見を踏まえ改善策を立て、部下に説明する
- 成長し続けるためには「フィードバックを自ら求めにいく」ことも重要
 - 特に、厳しいフィードバックを求めることは、自身のフィードバックの質を高めることに加え、成長のエンジンにもなる

おわりに

- フィードバックは個人の問題以上に組織の問題
- 組織がフィードバックを定着させるためには、3つのコストを受け入れる必要
 - ①エフォートコスト:耳の痛いことを言える人材の確保
 - ②フェイスコスト:対面で話す時間のコスト
 - ③インフラランスコスト:フィードバックの実行には相応の負荷がかかる。社員に時間的・精神的余裕を与えることが必要
- 「あなたの組織は、フィードバックが正しくなされている組織ですか？」

以上