

# 繰り返される部下に 響かないフィードバック

有限責任監査法人トーマツ  
JA 支援事業ユニット  
みず 谷に せい 成  
水谷 成吾

## 1. フィードバックでモチベーションを下げる上司

「人材育成には上司によるフィードバックが重要」という話は、農協の管理職であれば様々な研修を通して耳にタコができるくらい聞いているでしょう。それにもかかわらず、フィードバックによって部下を育成している上司はほとんどおらず、むしろフィードバックによって部下のモチベーションを下げているのが実態です。

多くの上司が効果的なフィードバックによって部下を育成したいと思いつつも、全く手応えを感じられないフィードバックに徒労感を強めているのではないのでしょうか。実際、見よう見まねでフィードバックしてはみるものの、すれ違う部下とのコミュニケーションや、一向に深まらない部下との信頼関係に悩み、「部下の気持ちがわからない」と嘆く上司にお会いすることも少なくありません。

## 2. 目的を見失った形式だけのフィードバック

フィードバックをする上司もされる部下も、フィードバックの有用性を感じられないまま無為にやり過ごしているうちに、「誰のために」「何

のために」フィードバックしているのかがわからなくなっています。

実際、フィードバックをしてもらっているはずの部下に話を聞くと「わざわざフィードバックの時間をとることが無駄」と、自分のためにフィードバックしてもらっているという感覚（感謝）は皆無です。

それもそのはず、農協の現場で行われているフィードバックといえば、人事からの案内に従って、上司が部下を呼んで人事評価結果の通知や目標設定などを行い、最終的にその内容を人事に提出することで上司のノルマを形式的に満たしているにすぎません。残念ながら、多くの時間と精神的苦痛を伴いながら繰り返されるフィードバックは、「上司が部下に働きかけることによって、成果の上がらない部下の成長を支援する場」にはなっていません。

### 3. それでも繰り返される部下に響かないフィードバック

フィードバックは、通常1対1で実施され、その内容は上司と部下の当事者にしか明かされません。そのうえ、今の上司世代は自分たちが若いころに丁寧にフィードバックしてもらった経験もなく、自分の実施しているフィードバックが正しいかどうかを判断することができません。その結果、効果の出ないフィードバックが毎年繰り返されることになります。

私はコンサルタントという立場で、上司による部下へのフィードバックに同席するなど数多くのフィードバックの実態に触れてきましたが、依然として、「これでは部下に響かない」と感じる残念なフィードバックを実施している上司が少なくありません。

#### 【残念なフィードバック①】 その場しのぎの形式的フィードバック

フィードバックの準備段階から、上司の言動を見聞きしていても、部下の成長のために積極的にフィードバックを実施したいと考えているようには見えません。できればやりたくないが「人事に言われるから仕方なくやる」という姿勢を強く感じ、可能な限り穏便に済ませたいというのが本音です。

そのため、部下の成長にとって必要であったとしても、部下から嫌われることを避けるために部下から反発される可能性があれば、部下

にとって耳の痛いことや変化を求めることは伝えず、議論の余地の少ない数字に対する評価とその場しのぎの慰労の言葉でお茶を濁しています。

#### **【残念なフィードバック②】 思いついた指摘だけをする小言フィードバック**

「あれができていない」「これができていない」と事実を並べるだけで、それに対してどう改善するのかは「自分で考えろ」と突き放してしまい、改善（成長）まで支援しようとしません。これでは、上司が日頃から部下に感じている不満をぶつけたにすぎません。

しかも、そのほとんどが、フィードバックの場で部下の顔を見ていたら、あれも、これもと思いついただけで、普段からそれらの点を意識して部下と接してきた（指導してきた）わけではありません。本音では、あれができていようが、これができていようが関心はなく、結果ばかりに気をとられフィードバックしたことすら忘れてしまうような上司に対して、部下は、上司の指摘など聞き流しておけば終わる程度にしか考えていません。

#### **【残念なフィードバック③】 部下に教えてあげる自己満足フィードバック**

フィードバックの場では、上司が部下に教えてあげることが役割だと考えており、思う存分に自説を語る上司がいます。上司が部下に教えることを一概に否定するわけではありませんが、良かれと思って指摘やアドバイスをしているうちに、いろいろ思いついて話が止まらなくなり、消化不良の部下を尻目に上司だけが言いたいことを言ってスッキリしている完全に自己満足に陥ったフィードバックも少なくありません。なかには、いまだに「俺も同じような困難にぶつかったが、気合と根性で克服した」「最初は相手にされなかったが、100回訪問して契約してもらった」などと時代錯誤な精神論や自慢話で部下を辟易させる上司がいます。

## **4. フィードバックでやるべき3つのこと**

フィードバックの目的は、部下の思考や行動に対する働きかけによって、部下の気づき（内省）を促し、自律的な成長のきっかけを与えることです。つまり、効果的なフィードバックとは、上司が自分の気持ち（怒

り)や指示を一方向的に伝えて部下の行動を強制的に変えさせることなく、部下の行動について上司の立場(視点)で指摘をすることで、部下自身が「なぜ成功したのか」「なぜ失敗したのか」を内省し、成功を強みに、失敗を成長に変えることを支援する上司からの働きかけです。

### ① 部下の経験から学びを引き出す

人は経験を通して成長すると言われますが、自分の経験を振り返る習慣を持っている人は多くありません。また、経験を振り返っていたとしても、「なぜ成功したのか」「なぜ失敗したのか」など、自分一人で学びを引き出すことは簡単ではありません。

効果的なフィードバックとは、失敗した過去の行動に対して、叱責とともに「次からは、ああしろ、こうしろ」と指示するのではなく、その行動の背景にある「なぜ、そのような行動をとったのか」を部下に考えさせ、部下自身が経験から改善のための気づき(学び)を引き出すのを支援することです。

しかし、このような気づきは、過去の出来事を「ああすべきではなかった」「こうすべきではなかった」と後悔したり、反省したりするだけではできません。部下にとっては、思い出したくない、時には痛みを伴う内省によって生まれるものであり、過去を都合よく解釈したり、他責の言い訳に逃げたりしないように上司が支援します。

### ② 強みを伸ばす(成果の再現性を高める)

人事で求められるフィードバックと言えば、人材モデル(評価基準)に対して足りない部分を伝えることに焦点が当たりがちですが、できること(強み)にも等しく焦点を当てることで、部下の持つ能力(可能性)を効果的に引き出すことができます。

部下と話をしてみると、成果が上がったときでも「たまたま契約に繋がった」「今回は運がよかった」などと、成功の理由(自身の強み)を全く理解していないことに驚いた経験をお持ちの上司も多いのではないでしょうか。これは謙遜しているわけではなく、自身の経験を振り返る習慣のない部下にとっては、一つひとつの成果から再現可能な気づき(学び)を引き出すことができないのです。

成功の背景には部下の強みがあることが多く、効果的なフィードバ

ックによって、うまくいったことや成功を振り返らせることで部下が自らの強みに気づき、成果の再現性を高めることができるように上司が支援します。

### ③ 前向きにする

効果的なフィードバックの後には、部下の意識が変わり、行動改善に対して前向きになっています。なぜなら、フィードバックの前にはモヤモヤと悩んでいたことが、フィードバックを通して、自分なりの考えが整理され、改善（成果）への道筋（何をすべきか）が明確になることで、部下の不安は解消され、すっきりした気持ちになっているからです。

そのため、長期的に見たら役に立つとしても、目の前の自分の問題を解決しないようなフィードバックでは、部下は前向きな気持ちになれません。部下が改善に向けたイメージを具体的に持てるように、部下の問題解決に直結し、短期間で改善できるポイントをフィードバックすることが大切です。

また、上司として部下と向き合う際には、たとえ問題を抱える部下であっても、その人の可能性を信じ「成長するはず」「変わるはず」と思って、上司自身が前向きな気持ちでフィードバックに臨んでください。実際、出来の悪い部下であっても強みを本気で探すと見えてくるものです。それを言葉で伝え、上司が期待して、結果がでるまで焦らず見守ることで部下は成長します。

## 5. 「一人称」で伝える

フィードバックにおいては、客観的な事実をありのままに伝えることが大切だとよく言われますが、同じ事実に対しても、上司と部下とで捉え方が異なることが少なくありません。その際、どちらの捉え方が真実であるかを議論しても結論はせず、上司が強く主張すればするほど、部下の面従腹背の姿勢を引き出すだけです。上司がどれだけ客観的な事実を指摘したとしても、部下には部下の真実があることを忘れてはいけません。

その意味で、上司にできることは、自分の感じたこと、経験したこと、つまり自分の気持ちを「一人称」で伝えることだけです。そうすること

で上司は部下に対し、部下の特定の行動が私（上司）にとって好ましいものであるかどうか、部下の説明が私（上司）にとって説得力があるかどうか、部下の作る資料が私（上司）にとって見やすいものであるかどうかを伝えることができます。それが、相手の真実かどうかはここでは関係ありません。あくまでも、私（上司）にとっての真実を伝えることで、部下に内省の機会を与えることが重要なのです。

## 6. フィードバックでは部下の話を徹底して聴く

上司として、どれだけ自信を持ってフィードバックしても、部下には部下なりの捉え方や言い分（言い訳）があります。そのため、フィードバックの場で上司が思っていることを一方的に伝えても、上司の思い通りにそのまま受け取る部下はほとんどいません。本当に腹落ちさせるには、部下がどのようなことを考えているのかを聴きながら、それを踏まえて、上司の考え方を伝えていくことが必要です。

しかし、実際には、部下が話している途中で「ああ、それは違うよ」とか「それはちょっとおかしいよ」と話の腰を折ったり、部下の言い分をちゃんと聞かないで、自分が話すことを優先したりしがちです。その結果、部下は無言になって、納得できるところか心の中で「そうは言いますけど…」と反論や言い訳をしています。

大切なのは徹底して部下の話を聴ききったうえで、「〇〇さんは、このように考えているみたいだけど、私はこう感じました（考えました）」という風に、自分の考えとの違いを伝えていくことです。

## 7. フィードバックも「やりっぱなし」では成果が出ない

上司として覚悟を決めて、部下のために耳の痛いことも忌憚なく伝えたとしても、フィードバック後に、定期的に何度か面談を設定し、フィードバックで約束した内容が実践されているかどうかをチェックしなければ、部下の行動改善にはつながりません。

すぐには結果がでなくても、上司が見てくれていると思えるなら、部下は改善しようと努力します。しかし、面倒くさいこと（変化すること）を自律的に取り組む部下は多くありません。フィードバックした上司が

何を伝えたかを忘れて、放っておいたら誰もやりません。

そのため、上司は、フィードバック後も部下の行動を観察し、約束した内容を実践することを求め、やらないままの状態を見過ごさないことです。そのうえで、次回評価のときには、できたかどうかを改めて「評価」することが必要です。フィードバックをその場限りの伝達で終わらせることなく、実践させ、その結果を評価するという一連のプロセスと考えることで、初めて部下の行動改善を後押しすることができます。

## 8. 効果的なフィードバックは事前準備から

どんなスキルを駆使してフィードバックしても、部下のことを知らない上司による、おざなりなフィードバックは上司に対する反感を増やすだけで百害あって一利なしです。そのうえで、フィードバックを通して上司が「自分のことをわかってくれていない」と感じる発言を連発している、部下が素直に自分の行動を改善する気になるはずがありません。

要するにフィードバックは、フィードバックにおける事前準備が最も大切であり、フィードバックの効果を決めるのは、上司として事前にどれだけ部下を観察してきたかということです。それにも関わらず、人事からの案内に従って、いきなり部下を呼びだしてフィードバックをしてしまう上司が少なくありません。しかし、このような思いつきでのフィードバックが部下の心に刺さることはありません。

## 9. 誰のためのフィードバックか？

部下を育成するためのフィードバックとは言うものの、実際には業務や推進実績の進捗確認の場になっていることが少なくありません。フィードバックは部下のための時間でなければなりません。しかし、業務や推進実績の進捗確認は、それによって部下の業務や推進活動を支援できるという面があるとしても、どちらかと言えば、上司自身がマネジメント上の不安（目標達成への不安）を解消したいがための時間になってしまいがちで、部下が求めるフィードバックにはなっていません。

このような上司にとって、フィードバックは部下の育成のためではなく、業務が円滑に進むために実施しているのが本音でしょう。そのた

め、上司としての「ああってほしい」「こうなってもらわなければならない」という「理想の部下像」を部下に押し付け、部下自身の「なりたい自分」を軽視してしまいます。しかし、本当に重要なのは、部下自身が「なりたい自分」になることを、上司としていかに支援できるかなのではないのでしょうか。

### （補論）失敗を恐れる部下のための「フィードフォワード」

今の上司世代なら、「とりあえずやってみろ。やっていくなかで見えてくるものがある」と思うような場面でも、今どきの部下はとりあえずやってみることをしません。それは、上司としては「失敗しても自分がフォローするから思い切って挑戦してほしい」と思っている、部下は「失敗するのが怖い」と思っているからです。このような状況で、むやみに行動を強要しても、パワハラと言われるのがオチで、「部下の成長のために」という上司の想いは言い訳にもなりません。

そこで、最近では、「フィードバック」という言葉に加え、「フィードフォワード」という言葉を聞くようになってきました。フィードバックが過去の行動を振り返り、良かった点、悪かった点を話し合うのに対して、フィードフォワードは、実際に取り組む前に、仕事を成功させるためのポイントを意識させる取組みです。

もともとプライドが高く、自分ができないことを認められない部下にとって、自分の弱みやうまくいっていない点をはっきり言われるフィードバックは苦手です。その点、フィードフォワードなら、「失敗した過去」ではなく、「失敗しない将来」に焦点が当たるため、部下も自分の殻に閉じこもることなく、前向きに上司との対話に臨むことができます。

掲載内容について

掲載内容は筆者の個人的見解であり、筆者の所属組織とは無関係です。