

『情報過多』&『相互作用が重要』なら、 『フィードバック』をうまく活用しましょう！

合同会社 5W1H 代表 高野 潤一郎

こんにちは、合同会社5W1Hの高野潤一郎です。

ニューズレター第 188 号「構えの無い構え：『相手にだけ』
変わることを求めていますか？」(ブログ版) (PDF版)
では、下記のような話をご紹介していました。

- 上司だけで部下を育てていては、**視野狭窄**に陥りやすい
- 上司は、**学び合う場**を創り出し、それを維持していく役割がある
- 『絶対解』がある場合には、それを『浸透』させるのが有効、すなわち、『**自分は変わらず、相手だけ変わる(成長する)**』ことが望ましいかもしれないが、『**納得解**』が求められる場合には、『**相手のみならず、自分も変化する(成長する)**』ことが求められる
- 『ひとつの構えに固執せず、目的や状況、相手に合わせて柔軟に応じる』という『**協創対話**』のアプローチ

また、「@人事」様での公開記事「[『今後は、行動定着よりも相互作用！ キーパーソン・人財部門の役割は？』](#)」では、下記のような主張を展開し、表1「『状況認識』の違いによって、『組織能力を向上させる取り組み』の内容は変わる」を示していました。

- 「画一的で、中途半端な満足度しか生まない『顧客』向けビジネス」よりも「好みなどが異なる相手1人1人に高い価値を感じていただけるようにと、『**個客**』を志向したビジネス」が求められるようになってきている
- そうした変化に応じるように、「状況や相手にかかわらず、『**特定の行動**』を取ればよい」のではなく、『**相手から『望ましい反応(相互作用の結果や成果)』が得られるまで、柔軟にアプローチを変える**』のが大切」という姿勢が求められるようになってきている

表1:『状況認識』の違いによって、
『組織能力を向上させる取り組み』の内容は変わる

| 将来予測がほぼ確実な ビジネス環境 | VUCA なビジネス環境 |
|-----------------------|--------------------|
| 保証されている結果を提供 | 同意に基づく製品・サービスの提供 |
| 要望・依頼に確実に応える 姿勢が重要 | 要望を推測・共に言語化する姿勢が重要 |
| 手際のよい処理能力が重要 | 適切な課題設定能力が重要 |
| 計画性・着実性・手段を重視 | 創造性・柔軟性・目的を重視 |
| 無駄を排した効率化が重要 | 変化の創出／変化への適応が重要 |
| 自前主義の閉鎖系組織が優勢 | 協働が盛んな開放系組織が優勢 |
| 他社との競争に勝つことが重要 | 高価値創出に向けた協働が重要 |
| 行動定着と結果に着目 | 相互作用と成果に着目 |

[出典:「@人事」様での連載記事:「[『今後は、行動定着よりも相互作用！ キーパーソン・人財部門の役割は？』](#)」より転載]

「行動定着」重視なら「検査・管理」、 「相互作用」重視なら「フィードバック」

「自動販売機に、お金を入れて(ICカードでタッチして)、欲しい商品のボタンを押したら、その商品が出てくる」ように、「相手がこうきたら、こう返す」といった形で「決まった行動がとれる」ようにする(特定の入力情報に対して、事前に定めていた出力ができるようにする)のが大切な場面はまだ多いですが、それこそ、「ヒトではなく自動販売機(をはじめとする各種機械)」が、その役割を担う場面が増えてきています。

「分厚いマニュアルを記憶した、用途特化型ロボットのような人財を育成することとは違って、「学んだ事柄を『**応用**』して、目的達成や問題解決できる(異なる状況に対応できる)ような人財を育成する」には、「望ましい結果とはどんな状態を生み出すことで、入力情報とその結果を結び付けるには、どういったことに取り組むのが

適切なのだろうか？」などといった形で、『抽象的な思考ができて、具体的な行動を起こせる人財を育成する』取り組みが求められます。

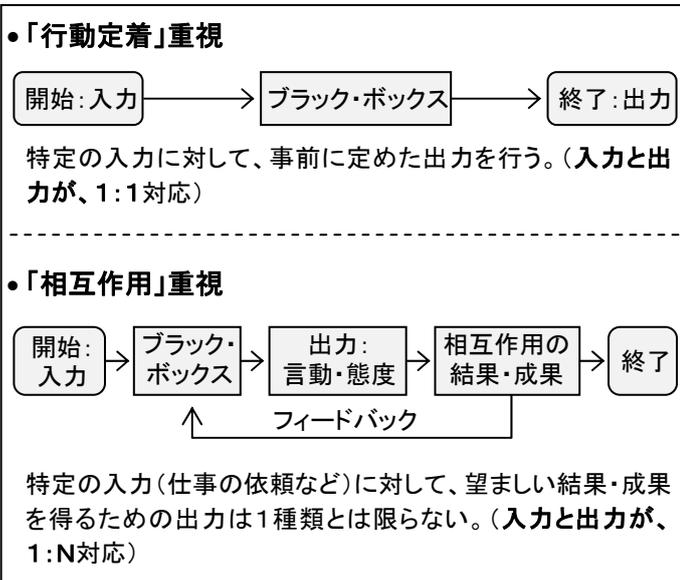


図1: 多様な『個客』の欲求に応えるには、『フィードバック』が重要!

この、『抽象的な思考ができて、具体的な行動を起こせる人財(状況に応じて、学んだ事柄を適応して用いることができる人財)を育成する取り組み』のひとつとして有効なのが、日常業務の現場および面談時の『フィードバック』です。

【注意】

『絶対解』がある場合であれば、「○○は良い。△△はダメ。」といった『コメント』を通して、『評価者の(バイアスがかかった)価値判断基準』を『浸透』させる、一方的な『指導』や『訓練』で構いませんが、ここで言っているのは、『狭義のフィードバック』(…ニューズレター第133号「フィードバックの仕方で、こんな間違いしていませんか?」[[ブログ版](#)][[PDF版](#)]で紹介していた『Sフィードバック』のこと)です。経験豊かな人物の『解釈・意見・判断』は非常に有用なので、それを伝えることは不可欠ですが、『フィードバック』と区別して、『コメント』や『過去、特定の状況下でうまくいった事例』などとして伝える工夫が重要です。

『優れたフィードバック』とは、相手を褒めたり、おだてたりすることでも、ダメな箇所を列挙することでも、相手の人となりについてレッテルを貼ることでもなくて、『私たちの経験についての、純粋で中立的な情報』と併せて、『目的達

成・問題解決に役立つ、適切な質問』を相手に与えることによって、『抽象的な思考ができて、具体的な行動を起こせる人財(状況に応じて、学んだ事柄を適応して用いることができる人財)を育成する手法』のひとつだということです。

※上述のニューズレター第133号では、『フィードバックの仕方についてのチェック項目』(A~Hの8個)についてもご紹介しています。是非、ご活用ください。また、『FIND法』や『面談準備シート』など、より具体的な詳細な内容について関心がある方は、『自律型人財・組織を育む『ファクト・ベイスト・フィードバック』~現場・面談で主体的に学び合い、業績向上につなげるコミュニケーション~』([個人向け一般公開セミナー](#))([組織向けの出張研修](#))をご活用ください。

『個人の育成』だけでなく、フィードバック & 質問で『組織学習』を促進する

Facebookページ記事『[『顧客→個客』と『予測困難性』に対応できる『対話の仕組み』](#)』では、『相手の意識の向け先を変える』という『質問の効果』について紹介していました。

「関係者の行動を細かく管理する」と違って、上述の例のような形で、『質問を共有して、主体的に考えたり行動したりすることを促す働きかけを行う』のは、『抽象的な思考ができて、具体的な行動を起こせる人財(状況に応じて、学んだ事柄を適応して用いることができる人財)を育成する』上で、大変有効です。

『情報過多』の状況で、目先の情報に振り回されるのではなく、『関係者全員が納得できる価値判断基準を練り上げたり、共有したりする』という『抽象的思考プロセス』を『対話を通して体験』しておくこと、『自分たちにとって重要な質問』を共有して「出来事背景にある『本質』を捉えて動こうとする」ということは、『抽象的な思考ができて、具体的な行動を起こせる人財(状況に応じて、学んだ事柄を適応して用いることができる人財)を育成する』上で、非常に重要なのではないのでしょうか?

「さまざまな要素が互いに作用し合いながらも、全体として挙動をする1つのまとまり」のことを『システム』と呼ぶことがあります。所属している「組織」を「システム」、人と人との結びつきを強調して『ネットワーク型システム』と捉えるなら、「人財」は「システムの構成要素」のひとつということになります。

そして、『組織能力を向上させる』というのは、上記のよ

うな『フィードバック』や『質問』を最大限に活用した『協創対話』のプロセス』を通して、『(孤立して遍在する個人の能力を高めるだけにとどまらず)ネットワーク型システムとしての能力を向上させる』ことなのではないでしょうか？
あなたが所属される組織では、どんな形で、『組織能力の向上に役立つ人財育成』を行っていらっしゃるでしょうか？

さて今回は、ニューズレター第 188 号「構えの無い構え：『相手にだけ』変わることを求めていますか？」(ブログ版) (PDF版) の内容や、「@人事」様での公開記事「[今後は、行動定着よりも相互作用！ キーパーソン・人財部門の役割は？](#)」の内容を踏まえ、『行動定着よりも相互作用を重視した人財育成』、『抽象的な思考ができて、具体的な行動を起こせる人財(状況に応じて、学んだ事柄を適応して用いることができる人財)の育成』に取り組む際には、『フィードバック&質問』が重要ではないか？という考え方を紹介してまいりました。

あなたは、どんなことを感じたり考えたりされたでしょうか？
周囲の方々とお話になってみてくださいね。

それでは、次回のニューズレターでまたお会いしましょう♪

セミナー・イベント情報

- 7月30日(土)–31日(日) [フレームワーク質問力®](#)
- 8月7日(日) [教養醸成の会【第51回】](#)(単発参加可能)
- 8月11日(木・祝)スタート [合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」](#)モジュール2(全5回)
- 8月14日(日)–15日(月) [2日間コーチング漬体験](#)
- 8月20日(土) [納得するセカンド・キャリアの基礎](#)
- 8月23日(火)–24日(水) [フレームワーク質問力®](#)
- 9月9日(金) [ファクト・ベイスト・フィードバック](#)

→ 最新のセミナー・イベント情報は[こちら](#)

発行・編集

持続的な自己刷新で、ユニークに生き抜こう！
「クリエイティブで粘り強い」人財・組織の育成を支援
合同会社 5W1H
代表 高野 潤一郎
<http://www.5w1h.co.jp/>

- ニューズレターの[購読・配信停止・配信先変更](#)
- ニューズレターの[バックナンバー](#)

「著作権法」で認められる「引用」を超えて、合同会社5W1H高野潤一郎の許可なく転載およびそれに類する形式で情報発信されることを禁じます。(引用されるときには、出典の明記をお願いいたします。)

※著作権・引用・免責事項・個人情報の取り扱い・リンク

[参考情報]

- 著作者人格権の侵害に関しては、著作権法 18～20 条
- 著作権の侵害に関しては、著作権法 21～28 条
- 差し止め請求権に関しては、著作権法 112 条
- 損害賠償請求権に関しては、民法 709 条
- 著作権侵害の場合の刑事罰に関しては、著作権法 119～124 条
- [著作権情報センター](#)