

# IT人材開発フォーラム

第 13 回

「部下の成長を促進させるマネージャーのフィードバック技法」

議事録

日時：平成 23 年 9 月 2 日 (金) 18 時 30 分～21 時 00 分

場所：東京都品川区大井町「きゅりあん」

プログラム

1. 開会
2. あいさつ：フォーラムの趣旨について
3. テーマ：部下の成長を促進させるマネージャーのフィードバック技法  
話題提供者：尾崎 純氏
4. 質疑応答
5. 次回の連絡
6. 閉会

The logo for OICOS, featuring the word "OICOS" in a bold, sans-serif font. Above the letter "O" is a small red square. The logo is centered on the page.

## ■ あいさつ

フォーラムの趣旨について

20年以上IT業界にいて、若い人に人気がないと感じている。IT業界は4Kとも言われ、元気がない姿を見せていることもあるのではないかと。フォーラムを通じて、IT業界で働く人に元気になってもらいたい。フォーラムでは、下記の3つを大切にしている。

1. 個人を大切に： 元気になるきっかけ、広げてほしい。
2. その場限りではない： 議事録がある、継続して参加いただく、近くの方をお誘いいただく。
3. まじめな雑談： フォーマルな場と、飲みながら悩みや意見をざっくばらんに話せる場の両方がある。

## 第 13 回テーマ： 部下の成長を促進させるマネージャーのフィードバック技法

話題提供者： 尾崎 純氏

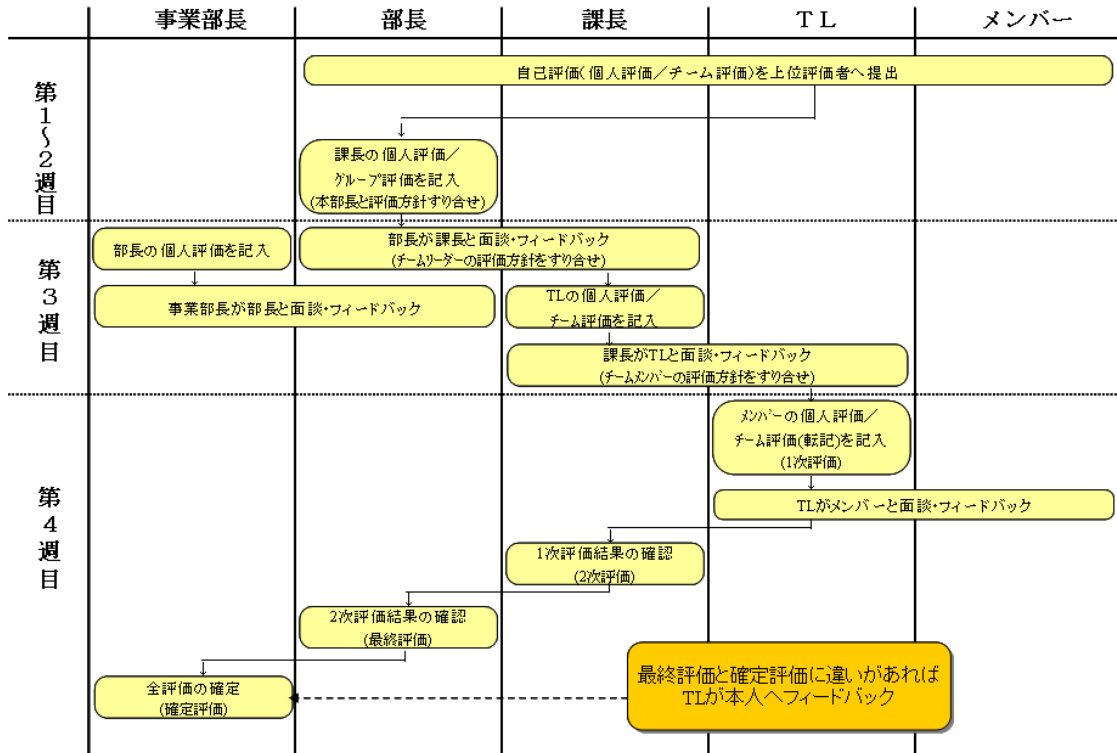


## ■ 尾崎 純氏 プロフィール

昭和59年、中央大学経済学部卒業。昭和59年4月、株式会社第一ラジオアイソトープ研究所に入社。営業7年、その後12年間、人事に携わり平成11年より人事部長として人事制度改革を推進。平成15年、株式会社新日本科学に入社し、人事部長として株式公開を側面支援、企業内大学校の事務局長を兼務。上場後、上席執行役員人事部長として人事処遇制度の革新、人材開発体系の整備と次世代リーダー開発を実践。平成18年9月に同社を退社。その後、人事コンサルタントとして企業における人事制度改革、人材教育に関するコンサルティングおよび研修業務を中心に活動。現在オイコスのメンターをつとめる。



・ある会社の評価・考課の流れ



・部長と事業部長と事前に大方の仮説を持ってすり合わせる。

・評価面談の時に事実を元にすることが、納得性につながる。強みをどう活かしているか、将来のキャリアについて触れることも大事。事実や成果だけではなく、本来の成長、達成感が動機付け要因となる。

・大事なことは、「なぜ直属上司にフィードバックさせているのか?」  
直属上司にしかできないフィードバックがある。

・改めてフィードバックの大事な意味を考えたい。  
上司との信頼関係ができていれば、反発感はない。  
制度がうまくできている場合、活かすも殺すも上司次第。

・日常の積み重ねが大切。年数回の人事評価のタイミングにフィードバックがあるのではなく、日常の中であることで、納得感がある。

・フィードバックは気乗りするものではない。健全な職場環境を崩したくないという気持ちが働く。

### ◇ フィードバックという言葉の意味

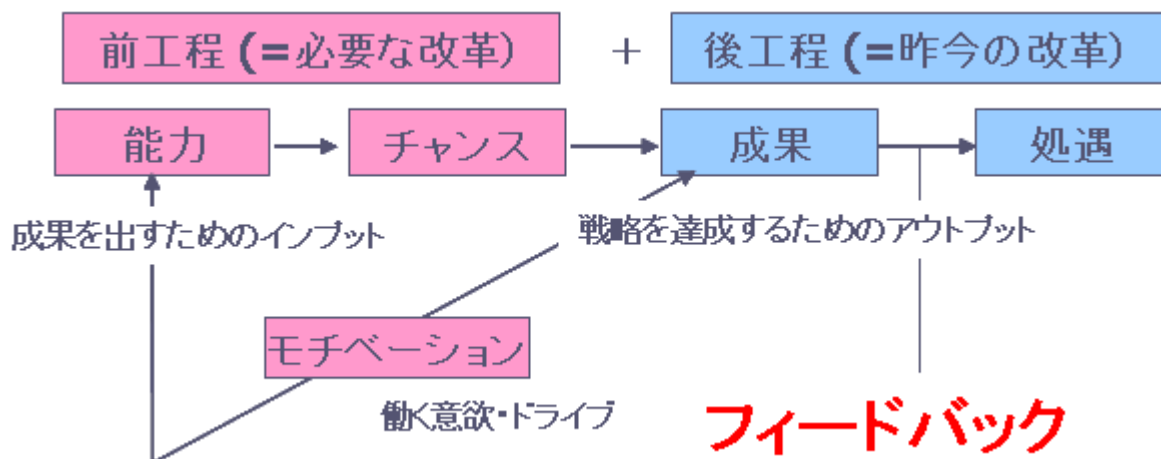
- ① 組織の人々の間でやりとりされる情報の流れのこと。通常はプロジェクトや完成した仕事に対する評価を意味する。
- ② 業績や仕事に関連した行為に対する評価を共有すること。
- ③ ポジティブで建設的な変化への第一歩。

・フィードバックの目的は、フィードバックを受ける人が学び、成長し、変化することで前に進めるよう、勇気づけること。

### ◇ フィードバックの語源

「フィードバック」の「フィード」とは「feed」であり、これは“food”を語源とする“食べ物”、“栄養”を意味する。つまり「フィードバック」とは、本来、部下にとって成長のこやし(栄養)になるものを与えること。

### ◇ 人材制度改訂の前工程と後工程



出所：経産省・人材マネジメント研究会

・人材マネジメントには前工程がある。人材が成果を出すまでのプロセスである。  
成果主義とは、本来なら前工程まで含めての変化であるべきなのにもかかわらず、昨今多くの企業で導入された「成果主義」は、評価賃金制度の変化にとどまってきた傾向にある。結果として、前工程に関わる3つの要因が軽視されてきたと言える。それは働く人にとってモチベーションを高める機会の損失につながっていく。

## ◇ フィードバックの原則

・事実と意見を明確に区別する。

事実・・・5W2Hをはっきりと

意見 - どう感じたか 「～のように感じた」

- どう判断したか 「～はよくないと思う」

## ◇ フィードバックの種類

ポジティブ・フィードバックとネガティブ・フィードバックがある。

ネガティブ・フィードバックは、弱み・不足点を決定的に分からせること、こちらが本質。

上司と部下の間の基本的な信頼関係が大切。

## ◇ 問題改善フィードバックを円滑にするポイント

・相手の具体的な行動を指摘する。

・オープンクエスチョンで質問をして、理解をする。コーチングの技術が役立つ。

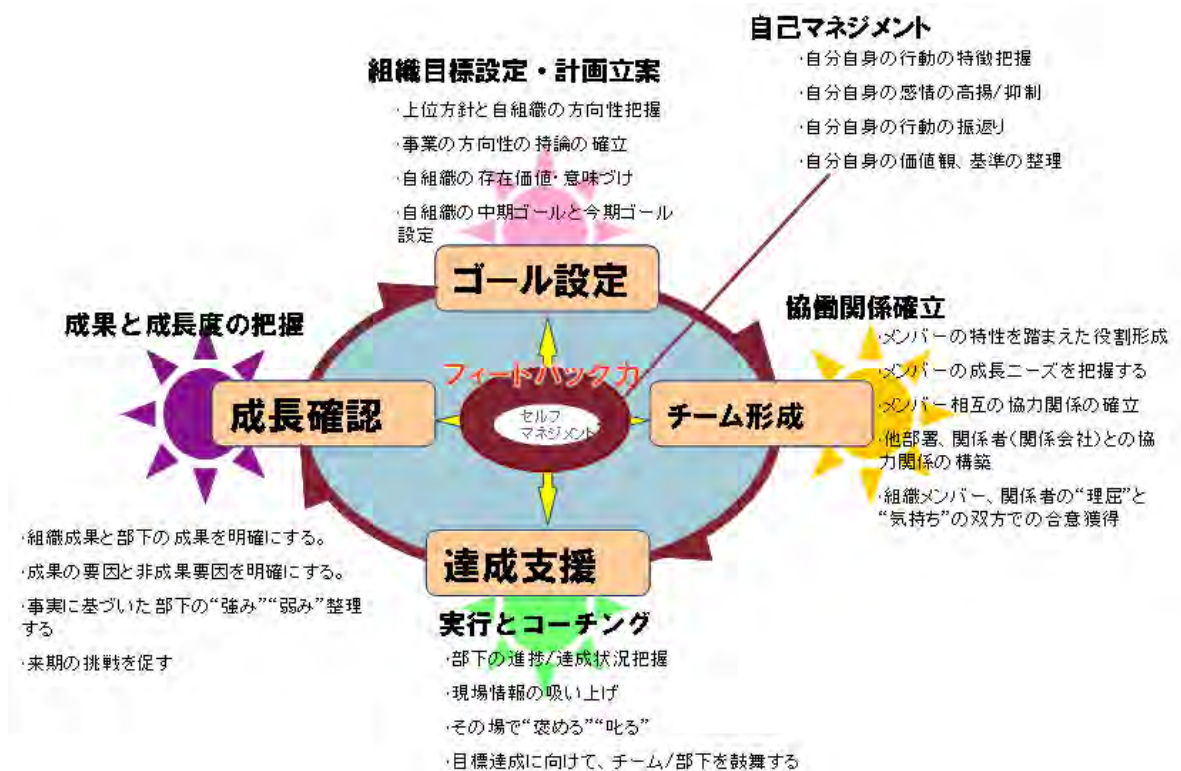
・表面的なことではなく、「真の問題は何か」について理解を共有する。

・合意のもとに行動計画をつくる。

・継続的にフォローアップする。

## ◇ マネジメントのプロセスモデル

研修で使用しているモデル。鍵となるのが、フィードバック力をどう鍛えるか。



## ◇ 事例紹介:WAP (Weekly Action Plan)

- ・WAP とは、自己成長の支援ツールで、洞察力と先見力を鍛えるもの。(P7 にシート記載)
- ・「目標は何か」と言われたら、答えられない社員が多かった。一緒に考えることが大事ではないか  
⇒一週間単位で出すべき成果、優先順位を考える。
- ・鍵となるのが、WAP を事前に提出しておくこと、面談、評価の 3 つを必須としたこと。  
面談ができなくても、メールか電話で連絡する。コミュニケーション力も養成される。
- ・成長、スキルアップが目的。どういうゴールイメージか。どういう影響があるか。  
TODO リスト、やることを確認するのが中心。
- ・職務遂行メモとして WAP を活用する。適正かつ納得感のある評価が得られる。
- ・最初はかなり抵抗があったが、まじめにつけていく中で上司、部下の関係ができていった。TODO リストだけでなく、キャリアの話にもなった。
- ・常にゴールイメージを考えさせる訓練になる。
- ・評価をつけることが、上下関係ができると抵抗があった。制度変更の中で、5 段階評価から 2 段階 (達成か達成でないか) にした。
- ・アデランスの社長がアメリカで WAP を行い、業績が 3 倍になった。当たり前のことだが、マネジメントの基本を徹底した。







## ◇ 質疑応答～WAPについての質問

Q. フォーマットは部門によって変えているのか?

A. 変えるのはOK。課題を振り返り、原因と解決を話し合う。うまくいったことを話し合えばよいという考え方。

Q. 形にとらわれない人にはよいが、形式にこだわる人はどうか?

A. 中には、お客様の状況で変わるので、次週の予定が見えないという意見もあった。ゴールイメージだけ考えるという部署もあった。

Q. 評価を2段階にしたのはつい最近なのか?

A. 2011年。1を付けられると、給与のことが出てくる。

期待したことをきちんとやってくれたかどうかの2段階が上司もマネジメントしやすい。

MBOシートもそのようにした。期待通りかそうでないかの2段階。

Q. WAPのシートAの右側のシートの使い方は?

A. フォルダの中で上司と部下が共有する。上司が書くもの。

Q. 上司はフィードバックをどう書くのか?

A. エクセルのシート上で、赤でコメントを入れている。

最初はどう導入しようかと思ったが、意外に機能した。フィードバック力が高まった。

研修会を何度もやり、効用を語ってくれる人がいた。

Q. 実際やるのは大変ではないか? やるのは課長とメンバーなのか?

A. スタート時は部長と課長は任意、課長とメンバーは必須だったが、今は全員やっている。

会話が進み、フィードバック力が高まる。

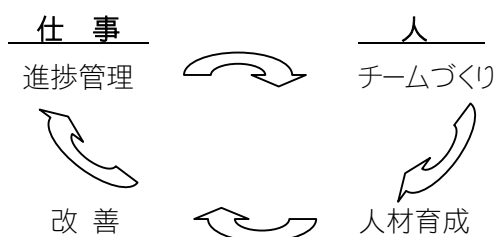
話が好きな上司とそうでない上司、話しかけやすい部下とそうでない部下がいるが、平準化することに意味がある。平準化させるためには面談が大事。承認されることが大事。

感想: 面談制度はあっても年2回なので、WAPはリアルタイムなのがよいと思う。

尾崎氏: WAPはきついゴールに行った時の納得感がある。MBOをなくしてもよいという勢いもある。

・人と仕事のマネジメントはうまくやらないと、機能しない。

改善は、OJTの中でもテーマとなる。



以上