

2025.08
79

RMS Message

「個と組織を生かす」を探究する

特集1

成長と信頼に つながる フィードバック

▶ レビュー

フィードバック研究の現在地
— 学術研究から実務への架け橋

▶ 視点

名古屋大学医学部附属病院 木村武司氏
関東学院大学 青柳健隆氏
東京女子大学 正木郁太郎氏

▶ 事例

コンカー

▶ 研究報告

対話中のリーダーの発言の種類が
メンバーのリフレクションに及ぼす影響
— フィールド実験での対話分析より

▶ 調査報告

職場におけるフィードバック実態調査
— 「受け取る」「生かす」「提供する」、
双方向のフィードバックが成長の鍵に

特集2

事業推進に必要な人材の 最適化とリソースシフト

▶ 事例

従業員の内面をデータ化して再配置を行い
チームングにも生かして新領域を加速

Message from Top

つながりAI株式会社 代表取締役社長 CEO
駒崎弘樹氏

特集1

成長と信頼に つながる フィードバック

PART 1 | レビュー

- 07 フィードバック研究の現在地
— 学術研究から実務への架け橋

PART 2 | 視点

- 11 「学習者中心」の視点がフィードバックの効果を高める
木村武司氏 名古屋大学医学部附属病院 卒後臨床研修・キャリア形成支援センター 病院助教（副センター長）
- 14 上司の「在り方」が変わればフィードバックの質は高まる
青柳健隆氏 関東学院大学 経済学部 教授
- 16 感謝と称賛は個人にも組織にもポジティブに働く
正木郁太郎氏 東京女子大学 現代教養学部 心理学科 准教授

PART 3 | 事例

- 19 コンカー
「高め合う文化」を醸成するためにフィードバックを徹底

PART 4 | 研究報告

- 21 対話中のリーダーの発言の種類がメンバーのリフレクションに及ぼす影響
— フィールド実験での対話分析より

PART 5 | 調査報告

- 23 職場におけるフィードバック実態調査
— 「受け取る」「生かす」「提供する」、双方向のフィードバックが成長の鍵に

総括

- 31 フィードバックは人の為ならず

特集 2

35 事業推進に必要な人材の最適化とリソースシフト

42 事例 従業員の内面をデータ化して再配置を行い
チームングにも生かして新領域を加速

連載

01 **Message from Top** 社会を変えるリーダー

政策起業とテクノロジー 2つの方法で課題を解決する

つながりAI 株式会社 代表取締役社長 CEO 駒崎弘樹氏



33 | データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

[連載・第31回]

360度評価に潜むバイアスをアルゴリズムで除去

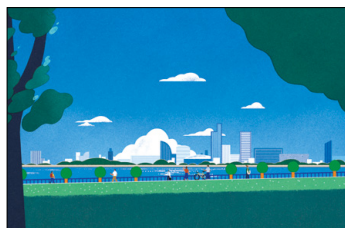
夜久真也氏 LINEヤフー株式会社 データグループ データサイエンス統括本部

山内 智氏 LINEヤフー株式会社 人事総務グループ 人事総務統括本部 ビーブルアナリティクスラボチーム リーダー

佐久間祐司氏 LINEヤフー株式会社 人事総務グループ 人事総務統括本部 ビーブルアナリティクスラボチーム



43 Information



Cover
Illustration
マエダユウキ



MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

つながりAI株式会社
代表取締役社長 CEO
駒崎弘樹氏

政策起業とテクノロジー
2つの方法で課題を解決する



社会起業家という言葉が、ようやく定着してきた感があるが、
約20年前、その言葉がない頃から活躍していた先駆者がいる。

NPO法人フローレンスを率いてきた駒崎弘樹氏である。

その間、駒崎氏は、民間の立場から、官主導の福祉業界に数々のイノベーションをもたらしてきた。

その駒崎氏が新たな会社を立ち上げたという。その中身は何か。

背後にどんな思いやビジョンがあるのか。早速、取材に伺った。

text: 荻野進介 photo: 山崎祥和

2025年2月に開業したつながり AIの社長、駒崎弘樹氏の名刺には耳の大きな犬のイラストがある。傾聴型相談AI（人工知能）「いまきくイヌAI（あい）ちゃん」だ。

この愛らしいキャラクターが奈良市民の間でなじみの深いものとなりつつある。この5月から、LINEを使った子育て相談の実証実験が始まったからである。

対象は妊産婦や子育て中の奈良市民で、LINEの公式アカウント「おやこよりそいチャット奈良」を登録後、AIか人かを選択できる。AIを選択して、相談内容を入力すると、AIちゃんが返答する仕組み。24時間、365日稼働している。一方、人を選択した場合は助産師、看護師、社会福祉士などの専門相談員に相談することができる。

駒崎氏が話す。「AIか人かを選べるわけですが、87%のメッセージがAIとのやり取りになっています。しかも、その内容が人間にだったらすぐには明かさなような悩みを最初から相談している。その背景には、自分はよき人間であって、誰にも軽蔑されたくないという思いがあるからではないかと。人に相談するのは非常にハードルが高く、勇気が必要とするんです。福祉業界ではよくこういわれます。困っている人ほどSOSを発せられないと」

それにしても、87%のやり取りをAIが担って

くれるとなると、生産性が桁違いに変わる。「奈良市は児童相談所設置市の1つなのですが、その児童相談所（児相）への相談が多く、限界に近づいているんです。児相というのは、児童の保護を川に例えると、最も下流にあります。最後の守りで、これを通り過ぎたら、滝があり、落ちて死んでしまう。そこで、より上流の段階で相談に乗ることが重要です。これが従来の方法ではなかなかできなかった。電話は人が出ますから、かけづらい。まして役所を訪れるのはもっとハードルが高い。しかも、いずれも相談する時間は限られています。AIならいつでも対応可能です」

つながり AIは、フローレンスの創業から20年以上、福祉業界のなかでさまざまな事業を立ち上げてきた駒崎氏の「相談という福祉のゲートウェイが崩壊している」という問題意識から生まれた。「自殺を考える人が最後にたどり着くいのちの電話というサービスがあります。全国的にその9割がつながらないというのが現状なんです。理由は相談員の不足です。つながらなかった9割のうち、もしかしたら多くが亡くなってしまった可能性がある。なかでも僕が非常に胸を痛めているのが子どもの自殺です。その数は過去最多になっています。少子化で子どもが国の宝だと言っている一方、子どもの自殺が最多という皮肉な状況を一刻も早く何とかしたいと思いました」

ある自治体から要請を受け、このAIちゃんを近々、子ども向けに導入することになった。その名も「友達AI」である。「例えて言うなら、ドラえもんです。困った課題があったら、それを解決してくれるメンターがそばにいたらどんなに救われるでしょうか。すべての子どもたちのポケットにドラえもんがいるという状況を作れたら、いじめも不登校も、それこそ自殺も減らせるはずです」

日本の社会起業家の代表的存在に

駒崎氏がフローレンスを創業したのは、2004年のことだ。日本初の訪問型・共済型の病児保育モデルである。2007年には『Newsweek日本版』掲載の「世界を変える社会起業家100人」に選出され、日本で社会起業家といえば、真っ先に駒崎氏の名前が挙がるようになった。

その原点は高校時代にあった。アメリカの小さな村にホームステイで留学したのだ。「その村のアメリカ人は中国と日本の区別も明瞭についていないような人たち。ホストファミリーの息子に『きみが遊んでいるプレイステーションは日本で作られたんだ』と言うと、『マジ!? すごいな』という感じでした」

ところが、当時のアメリカから見る日本の姿は散々だった。かつての日本脅威論はどこへやら、人々が不況の後遺症にあえいでいる姿や、神戸連続児童殺傷事件に代表される未成年の異様な犯罪が新聞に書き立てられていた。「日本が自分を生み、育んで今の自分があるとしたら、日本は母だと。その母が町中でボコボコにされているような複雑な心境でした。そこから僕の留学生活は一変しました。僕こそが日本人の典型として周りに見られるわけですから、その素晴らしさを伝えないといけない。同時に、将来は日本のためになることをしたいと真剣に考え始めたのです」

帰国して、慶應義塾大学総合政策学部に入り、学生ITベンチャーに参画。社長に就任するもの

の、「これからは中国だ」「IPO（株式公開）を果たして大金持ちに」と息巻く仲間たちにどうしてもついていけない。

自分を見つめ直した結果、「日本のために」という原点に立ち返り、身近で知った病児保育という問題を解決するフローレンスを立ち上げる。

以後、長年フローレンスのトップとして、駒崎氏は社会起業家からさらに一步踏み込んだ「政策起業家」として活躍してきた。政策起業家とは、民間人の立場で、社会のルールや制度を変え、場合によっては新たな法律まで作る人のことである。

それも自覚してなったわけではない。「何かに取り組むなかで、何らかの課題が生じ、それに対処していくと、自然にそうなっていました」

最初に取り組んだのが先述したように、訪問型・共済型病児保育で、その仕組みはすぐに国策に反映された。しばらくすると、子どもが保育園に入れず育休から戻れなくなった社員が復職できないということがあった。そこから待機児童問題に関心を寄せて取り組んだのが小規模認可保育園事業で、結果として「定員20名」という認可保育園の定員数の壁を取り払うことになる。

その事業に邁進していくうち、新たな問題にぶつかる。医療的ケアを必要とする子どもが入れる保育園がないという事実である。その壁を突破するため、児童発達支援事業という制度を使い、その許認可を担当する東京都と粘り強く交渉してゴーサインを取りつけ、障害児を専門的に長時間お預かりする障害児保育園ヘレンをスタートさせた。

子どもの貧困が問題になったとき、フローレンスは子ども食堂を立ち上げていたが、駒崎氏は困難に直面している家庭ほど地域に出ていけないという実態を知り、子ども食堂のように待っているのではなく、こちらから訪問し、食品などのお届けをきっかけにつながり必要な支援を行う「こども宅食」という仕組みを作り上げる。

何を社会に期待するかよりも 社会が自分に何を期待するか



駒崎弘樹（こまざきひろき）

1979年生まれ。慶應義塾大学総合政策学部卒業後、2004年にNPO法人フローレンスを設立。以後、次々に斬新な福祉サービスを立ち上げる。公職としては、厚生労働省「イクメンプロジェクト」座長を務める。2025年2月より現職。

ミッドライフ・クライシスに直面する

25歳でフローレンスを設立した駒崎氏が40歳になった頃、心身ともに大きな危機を迎えていた。ミッドライフ・クライシス（中年の危機）である。「それまで約20年走ってきて、福祉業界だったら、トップ・オブ・ザ・トップとしてやれるというある意味、傲慢な感覚をもっていたんです。今45歳なんですけど、あと25年ぐらいいは働ける。にもかかわらず、今の延長線上でなだらかなレールをたどっていいのだろうか、と疑心暗鬼にかられた。男性更年期障害のきらいもあって、メンタルも不調になり、これからの生き方に大いに迷いが生じてしまったんです」

悩みは数年続いたが、試行錯誤の結果、結論が出た。「娘のように育ててきたフローレンスを手放そうと思ったんです。総職員数で700名近くになっていた組織から離れ、何もないところからもう一回やってみよう」と

そこで始めたのが、つながり AIなのだ。フローレンスからの出資はなく、社員も業務委託を含め、7名しかいない。「政策起業家として、10年間で

16本の法律や制度を作り替えました。今はAIスタートアップ起業家だと思っています。制度や法律はパワフルで、それを刷新すると、何百万人もの人が助かる半面、制度や法律で変えられないこともある。その典型が人手不足問題です。それを僕はAIというテクノロジーで変えようと思っているんです。今の僕には政策起業とテクノロジーという2つの武器がある。制度も変えられるし、テクノロジーも駆使できる。これからたくさんこのことをやっていくつもりです」

駒崎氏は読書家で、ヴィクトール・E・フランクルの『夜と霧』を座右の書として挙げる。ナチスの収容所に入れられたユダヤ人心理学者が当時を振り返ったノンフィクションである。「この世に現れた地獄のなかでいかに正気を保ったかが書かれています。私たちが生きることから何を期待するかではなく、生きることが私たちに何を期待しているかが重要だという記述に特に共感しました」

自分が社会に何を期待するかではなく、社会が自分に何を期待しているか。駒崎氏の起業家としての基本姿勢はそこにあるのだろう。



特集1

成長と信頼につながる フィードバック



職場での「フィードバック」といえば、かつては上司や先輩からの一方通行の評価や指導として捉えられることが少なくありませんでした。しかし昨今、lonlや多面評価などの制度が広がり、従業員同士や経営層との意見交換の場も増えるなか、フィードバックは、お互いの成長や意欲を引き出したり、組織全体の信頼関係を育んだりするための重要な手段として見直されています。

一方、「伝えたつもりが響かない」「励ますつも

りが落ち込ませてしまった」、または「お節介な口出しをされた」「率直なコメントに傷ついた」など、送り手の意図と受け止め方にはズレが生じやすく、現場では依然として悩みが尽きません。どうすれば、有益なフィードバックを、安心して送り合い受け取り合うことができるのでしょうか。

本特集では、産業や教育の最新の実践と知見を通じて、これからのより良いフィードバックの在り方を探ります。
(編集部 佐藤裕子)

Part 1 レビュー フィードバック研究の現在地

—学術研究から実務への架け橋

昨今、企業組織内での「フィードバック」を通じた人材育成への関心が高まっている。ただし、「フィードバック」といっても上司からメンバーへの「フィードバック」、360度「フィードバック」など企業組織における「フィードバック」には多様な場面が想起される。

現に、フィードバックを扱う学問領域・テーマは多岐にわたっている。そこで本レビューでは、産業・組織心理学や教育心理学の研究における「フィードバック」の定義とその効果性、フィードバックの機能を捉える視点の整理を行っていく。最後に、昨今のテクノロジーの進化とフィードバックの接点を確認しながら、企業組織におけるフィードバックを活用した人材育成へのインプリケーションおよび限界を整理したい。

「フィードバック」を扱う 主な学問領域とその定義

「フィードバック」は主に、企業組織内で行われるものと、学校教育のなかで行われるものに大別され、それぞれ産業・組織心理学領域^{*1}と教育心理学領域^{*2}にて研究が蓄積されている。しかしながら、「フィードバック」と一口に言っても、実はその定義は研究によってさまざまだ。

産業・組織心理学領域でよく引用される研究である Kluger and DeNisi (1996)^{*1}では、フィードバックを「ある人の課題のパフォーマンスに関する情報を与えるために、外的エージェントによってとられる行動」と定義している。本レビューでも、この定義を「フィードバック」と想定して議論を進めていく。

なお、産業・組織心理学領域および教育心理学領域で行われている研究はまったくの別物ではない。現に、学校教育領域でのフィードバックの効果についての複数の研究結果を統計的方法を用いて統合する分析(メタ分析)をした研究である Panadero and Lipnevich (2022)^{*3}でも、産業組織場面におけるフィードバックの知見^{*1}が引用されていたりもする。そのため研究知見を実

務へ応用する際には、学問領域を問わずに目的に応じて個別の研究知見を活用する姿勢が重要といえそうだ。

「時と場合」に左右される フィードバックの効果

【フィードバックは万能薬か?】

「フィードバック」と聞くと、基本的にはそれを通して仕事のパフォーマンスが向上するなど、何らかのポジティブな事象へつながるものと考えられがちだ。しかしながら、先行研究を紐解くと実は必ずしもそうともいえないようだ。

具体的には、Kluger and DeNisi (1996)^{*1}が行った統合的な研究(メタ分析)によると、フィードバック介入の平均的な効果、つまりフィードバックによる介入をする群としない群の差分の大きさを示す効果量(effect size)のdは中程度のプラス(d=0.41)である一方、約38%のケースではかえってパフォーマンスが低下したことが指摘されている。つまり、「フィードバック」が一律にポジティブな結果をもたらすわけではなく、個別の研究によって効果はばらばらだ。

また、教育場面でのフィードバックに関するメタ分析である Wisniewski et al. (2020)^{*4}でも、フィードバック

は全体として中程度の効果(効果量d=0.48)を示して、先の Kluger and DeNisi (1996)^{*1}と同程度の効果を示した。ただし、こちらも分析対象とした研究の2割にマイナスの効果があったと報告している。

その一方で、仕事のパフォーマンスを高めるために外してはいけないフィードバックのポイントについて、一定の知見の整理が試みられている。先に紹介した Kluger and DeNisi (1996)は「注意(attention)の焦点をどこにもっていくのか」こそが重要なポイントであると指摘する。具体的には、フィードバックの内容が自己(self)自体を脅かすものである場合、パフォーマンスをむしろ低下させる一方、フィードバックが課題(task)へ焦点化される場合はパフォーマンスを向上させることを明らかにした^{*1}。例えば、ある企画の提案書作成の業務で「あなたは雑だ」と相手の自己(self)を否定するより、「この資料の構成が見づらいので、見出しを追加して流れを整理してみよう」と課題(task)の改善点を伝えるようなイメージだ。

上記の視点は企業組織において何らかの「フィードバック」を行う際には参考になる。一方で、これまでの先行研究を統合的に扱ったメタ分析において

図表 1 6つの faces of feedback (フィードバックの6つの側面)

フィードバックの側面	概要	主な先行研究の知見	限界
① 1 回限りのイベントとしてのフィードバック	実験室での新タスクへの数値的フィードバック (例:「上位 20% です」) が中心	・ネガティブなフィードバックは努力を少なくし、抵抗を高める傾向 ^{*6}	・この観点では、ネガティブよりもポジティブなフィードバックが推奨される ・どのようにポジティブフィードバックのみから学ぶかのメカニズムは不明
② 新規タスク習得としてのフィードバック	未経験タスクの反復試行とフィードバック (例: 経営上の意思決定タスク、航空交通シミュレーション)	・フィードバックが具体的でなく ^{*7} 、頻度が低く ^{*8} 、タイムリーでない ^{*9} 場合に学習を促進。新しい課題の初期試行の場合、具体的なフィードバックは好奇心、探索行動などを阻害 ・他者と比較してのフィードバックはパフォーマンスを低下 ^{*10}	・左記 1 点目は、本表における「③ 360 度評価プログラムとしてのフィードバック」「④ 職場における日常的なフィードバック」での知見と一致しないもの
③ 360 度評価プログラムとしてのフィードバック	上司・同僚・部下などからの 360 度評価レポート (主に数値と一部コメント)	・コーチやフィードバックワークショップが有効 ^{*11} ・具体的な内容のフィードバックは行動改善につながりやすい ^{*12}	・匿名性が高く双方向性が欠如 ・回答者の回答基準は主観的
④ 職場における日常的なフィードバック	日常業務のなかでの上司や同僚からのフィードバック	・改善への動機づけを高める ^{*13} ・仕事関連の行動へのコミットメントを高める ^{*14}	・上司とメンバーの関係性も関わるため、フィードバックの効果性を識別するのが困難
⑤ 面談場面でのフィードバック	年次評価など、上司との対話におけるフィードバック	・フィードバックの質が高く ^{*15} 、公平でインタラクティブな場合にフィードバックへの抵抗を軽減 ^{*16}	・フィードバックへの抵抗に研究上の焦点が集中 ・フィードバックを通してその後の学習にどう影響するかは明らかになっていない
⑥ 創造的アイデアに関する対話としてのフィードバック	専門家などとの創造的プロジェクトにおける継続的な対話型フィードバック	・提供者と受け手が共同で意味づけすることで学習が促進 ^{*17} ・否定的フィードバックが動機づけに寄与し、改善を促進 ^{*18}	・主に創造的文脈に限定され、企業組織における上司・メンバーでのフィードバック場面などへ一般化できるかは不明

出所: Anseel and Sherf (2025) ^{*5} の内容を参考に一部加筆修正しながら筆者作成

「フィードバック」は常にポジティブな結果ではなかった。この事実から推察されるのは、フィードバックを「どのような場面で」「どんな内容を」「どんな人から (もしくは人ではない仕組みから)」行うかといったことによる、つまり、効果は「時と場合」に左右されるということだ。このことを踏まえると、いま一度フィードバックのさまざまな状況を整理しておく必要がありそうだ。

【フィードバックのさまざまな側面】

産業・組織心理学領域を中心に過去25年間のレビューを行っている Anseel and Sherf (2025) ^{*5} において、フィードバックの種類や状況ごとの知見や限界について整理がされている。この研究によれば、6つの側面 (faces) がある (図表1)。

具体的には、実験室での1回限りのものから、360度フィードバックや日常のフィードバックまで整理されてい

る。この整理の企業組織場面での応用を考えると、例えば初期配属直後の新人教育では「②新規タスク習得としてのフィードバック」、キャリア中期のリーダー育成では「③360度評価プログラムとしてのフィードバック」や「④職場における日常的なフィードバック」の知見が参考になるだろう。研究知見の直接的な活用は難しいかもしれないが、自社で行いたい育成場面がどこか、そこでの留意すべき点や限界は何なのかを確認した上で、導入を検討する施策の目的や目指すゴールを再整理する際の視点として有用であろう。

フィードバック機能の統合モデル

図表1のとおり、フィードバックを取り巻く状況や条件は多岐にわたる。Panadero and Lipnevich (2022) ^{*3} は「フィードバック」を統合的に捉えるモデ

ルを提案しており、MISCA (Message, Implementation, Student, Context, Agents) モデル (図表2) と呼ばれている。フィードバックを「どんな内容で」「どのタイミングで」「誰が」「どんな環境で」「どんな受け手へ」与えるかというフィードバックに関連する要素を体系化しているものであり、フィードバック機能の全体を統合的に捉える視点として有効であると考えられる。

なお、このモデルは学校教育領域で提案されたものであるため、フィードバックの受け手は基本的に「Student」が想定されている。学校教育では、学力向上という明確なゴールが中心となる。一方、企業では「仕事のパフォーマンス」自体が組織によって異なる上、他者との協働や人事評価制度といった要因も、フィードバックの受け止め方に影響すると考えられ、学校教育と企業組織の前提は異なる。MISCA モデルを参照する場合は、必要に応じて例え

ば「Student」は「Employee (従業員)」「Member / Follower (メンバー / フォロワー)」と読み替えながら解釈していくとよいだろう。

MISCAモデルでは、フィードバックの特徴として以下の2点が強調されている。1点目は各フィードバック要素間の交互作用 (interaction) があるとする点である。「MISCA」の5つの要素は互いに独立しているのではなく、互いに関連し合うとされている。フィードバック研究ではよく「ポジティブなフィードバックとネガティブなフィードバックのどちらが効果的なのか?」といった問題も議論されることがある^{*19}。しかしながら、MISCAモデルを前提にするとポジティブ / ネガティブなフィードバックといった「Message」の内容を、どんな場面 (Context) で、誰から (Agents)、どんなタイミングで (Implementation) 行うかによって当然その効果は異なることが推察される。実務的にも関心の高い「Agents」

としての上司と、受け手としての従業員の関係性といったことも、MISCAモデルの枠組みで説明できるだろう。

2点目はフィードバックの受け手 (「Student」) が中心と捉えられている点である。フィードバックの受け手がどのような特性で、現状どのようなパフォーマンスを発揮しているかによって「フィードバック」の効果が異なる。このようなフィードバックの受け手の個人差こそが従来のフィードバックに関する先行研究でその効果のばらつきを生んだ理由として議論されている^{*3}。

要素の交互作用や受け手中心の視点からも、フィードバックは一方通行のものではなく、「時と場合」によってその効果が異なることは改めて前提として押さえておいた方がよさそうだ。

ここまでの先行研究の知見を踏まえると、フィードバックを機能させるには、効果が期待できる条件の見極め、機会の創出、相互にフィードバックを行える土壌づくりが肝といえそうだ。

フィードバック研究とテクノロジー

少し視点を変えて、テクノロジーとの関連について考えてみたい。

【AIとフィードバック】

AI技術の発展を背景に、「誰からフィードバックされるか」についてAIを活用する例が増えている。最近でも、AIによるフィードバックが仕事のパフォーマンス向上に人間によるそれと同程度に寄与する報告もある^{*20}。

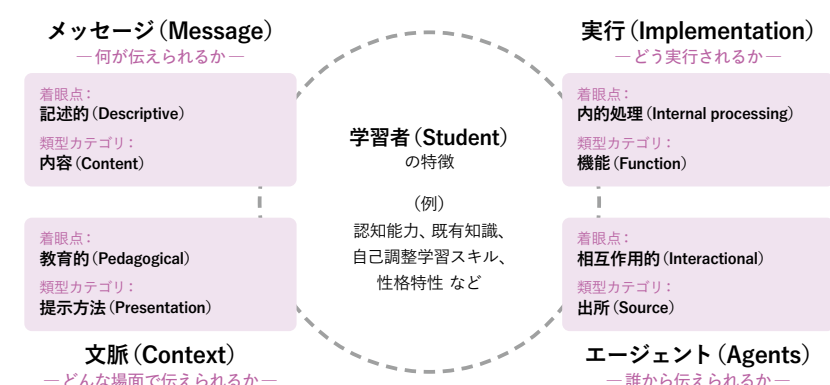
しかしながら、「人以外」がフィードバックすること自体の有効性はAI技術が今日ほど着目される前から指摘されていた。例えば25年前の論文としてDeNisi and Kluger (2000)^{*21}はコンピュータを使用してパフォーマンスに関するフィードバックを提供することは、上司が従業員に対してフィードバックを提供するよりも効果的であると述べている。その理由としては、上司と当該従業員間での関係性が混入しないからだと指摘する。

今日、生成AIの実用研究はまだ途上である^{*5}ことを踏まえると、現時点では「フィードバックに (生成) AIを使えばすべて解決」ではなく、どのような目的・ゴールでフィードバックを行うかをしっかりと言語化しておくのが重要といえそうだ。その上で、手段として生成AIを活用する際には従業員一人ひとりの成長に向けて人間と (生成) AIが相互補完的な役割を構築していくことの重要性が指摘できるだろう。

【フィードバックを前提とした測定技術】

図表1にもあるように企業組織における公式行事として行われる360度評価は重要なフィードバックの機会であ

図表2 MISCAモデル



観点	概要
Message	フィードバックの内容 (正確さ、具体性など)、タスクレベルか自己レベルか
Implementation	実行タイミングや形式 (口頭・文書・ITツール等)、即時か遅延か、頻度など
Student	受け手の自己調整力や動機づけ、認知的負荷、経験値
Context	学習環境や組織文化、評価制度、チームの連携
Agents	誰がフィードバックをするか (教師・上司・ピア・IT など)

出所: Panadero and Lipnevich (2022) ^{*3} Fig.5 を筆者が翻訳・作成

り、近年導入企業が増えている^{*22}。このようなフィードバックを前提とした人事アセスメントを支える測定技術も大きく進化している。

先に紹介したようにフィードバックにおける重要ポイントとしては「注意 (attention) の焦点をどこにもっていくのか」が挙げられた^{*1,21}。近年はまさにこの視点で心理測定技術 (Psychometrics) も発展してきている。

心理測定技術についてのトップカンファレンスである IMPS (International Meeting of the Psychometric Society) の 2023 年開催の大会では、認知診断モデル (Cognitive Diagnostic Model, CDM) という、従来の測定技術の限界を超え、受検者へのフィードバックを前提にした測定技術が Award をとっており、国際的にも関心が高まっている。中学生を対象とした数学のテストがあったときに、従来のテストでは「あなたは 100 点満点中 70 点」というフィードバックにとどまっていたもの

を、CDM では「いまのあなたの現状は一次方程式の解法 (スキル 1) と関数の理解 (スキル 2) については (一定基準に照らして) 習得できています。一方確率の基礎 (スキル 3) が苦手で、今後は身近な事例を使って『場合の数』や『起こり得る結果の数』を整理する練習に取り組むと改善が見込まれるでしょう」というように、テスト結果を課題ベースで返却し、かつ学習レコメンドへの接続を意図する。

ただし、CDM についてはその適用先のほとんどが上記の例のような学校教育場面であるのが現状だ。一部心理尺度などへの適用も行われている^{*23}が、今後は国内外含めて産業組織場面でのアセスメントに対する CDM 技術を活用した研究が望まれる。



最後に、「フィードバック」の場面で

は Hattie and Timperley (2007)^{*2} が指摘する以下の 3 つの質問が参考になる。この 3 つの問いは、1on1 面談や育成面談でのフィードバック設計にそのまま応用できるだろう。

Q1:「どこに向かっているのか (Where am I going?)」(目標、目指す状態は何か)

Q2:「どうすればいいのか (How am I going?)」(目標に向かっていまどういう状態なのか)

Q3:「次にどうすればよいのか (Where to next?)」(次の一步をどう設定すればいいか)

フィードバックは「伝える側」の技術であると同時に、「伝わる・受け取られるための環境」を作るマネジメントの営みでもある。本稿が読者にとって自社のフィードバック実践を見直すヒントとなれば幸いである。

(主任研究員 坂本佑太郎)

- *1 Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
- *2 Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112.
- *3 Panadero, E., & Lipnevich, A. A. (2022). A review of feedback models and typologies: Towards an integrative model of feedback elements. *Educational Research Review*, 35, 100416.
- *4 Wisniewski, B., Zierer, K., & Hattie, J. (2020). The power of feedback revisited: A meta-analysis of educational feedback research. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 3087.
- *5 Anseel, F., & Sherf, E. N. (2025). A 25-year review of research on feedback in organizations: From simple rules to complex realities. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12(1), 19–43.
- *6 Anseel, F., & Lievens, F. (2006). Certainty as a moderator of feedback reactions? A test of the strength of the self-verification motive. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 533–551.
- *7 Goodman, J. S., & Wood, R. E. (2004). Feedback specificity, learning opportunities, and learning. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 809–821.
- *8 Lam, C. F., DeRue, D. S., Karam, E. P., & Hollenbeck, J. R. (2011). The impact of feedback frequency on learning and task performance: Challenging the “more is better” assumption. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 217–228.
- *9 Gibson, F. P. (2000). Feedback delays: How can decision makers learn not to buy a new car every time the garage is empty? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(1), 141–166.
- *10 Goodman, J. S., Wood, R. E., & Hendrickx, M. (2004). Feedback specificity, exploration, and learning. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 248–262.
- *11 Lucas, B. J., & Nordgren, L. F. (2015). People underestimate the value of persistence for creative performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(2), 232–243.
- *12 Smither, J. W., & Walker, A. G. (2004). Are the characteristics of narrative comments

- related to improvement in multirater feedback ratings over time? *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 575–581.
- *13 Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B. J., & McKee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1057–1069.
- *14 Lemoine, G. J., Parsons, C. K., & Kansara, S. (2015). Above and beyond, again and again: Self-regulation in the aftermath of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 40–55.
- *15 Wang, M., Burlacu, G., Truxillo, D., James, K., & Yao, X. (2015). Age differences in feedback reactions: The roles of employee feedback orientation on social awareness and utility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1296–1308.
- *16 Leung, K., Su, S., & Morris, M. W. (2001). When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human Relations*, 54(9), 1155–1187.
- *17 Harrison, S. H., & Rouse, E. D. (2015). An inductive study of feedback interactions over the course of creative projects. *Academy of Management Journal*, 58(2), 375–404.
- *18 Piezunka, H., & Dahlander, L. (2019). Idea rejected, tie formed: Organizations' feedback on crowdsourced ideas. *Academy of Management Journal*, 62(2), 503–530.
- *19 Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- *20 Tong, S., Jia, N., Luo, X., & Fang, Z. (2021). The Janus face of artificial intelligence feedback: Deployment versus disclosure effects on employee performance. *Strategic Management Journal*, 42(9), 1600–1631.
- *21 DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 129–139.
- *22 リクルートマネジメントソリューションズ (2020). 360度評価活用における実態調査レポート—360度評価の背景と効果的な導入の仕方とは?—. https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000855/
- *23 Templin, J., & Henson, R. A. (2006). Measurement of psychological disorders using cognitive diagnosis models. *Psychological Methods*, 11(3), 287–305.

視点 1

医学教育における
フィードバックの変遷

「学習者中心」の視点が フィードバックの 効果を高める

木村武司氏

名古屋大学医学部附属病院
卒後臨床研修・キャリア形成支援センター
病院助教（副センター長）

木村武司氏は、医学教育の観点からフィードバックを研究している。医学教育のなかで、フィードバックに関する議論はどのように変遷してきたのか。医療現場では今、どのようなフィードバックが効果的で、何が重要なポイントだと考えられているのか。詳しく伺った。

私は医学部を卒業した後、研修医を経て、千葉県亀田総合病院で専攻医として経験を積み、安房地域医療センターでスタッフとして働きました。亀田総合病院と安房地域医療センターには教育熱心な文化が根づいており、私も次第に研修医の教育や指導をする立場になっていきました。そのなかで、苦勞する後輩や挫折する後輩が少なくないことが気になり、どうすればもっと上手に指導できるのだろうと考えるようになったのです。

そこで私は、2017年に京都大学の「現場で働く指導医のための医学教育学プログラム（FCME）」を受講しました。現在は、名古屋大学医学部と名古屋大学医学部附属病院でFCMEの運営者として働きながら、医学教育学を研究しています。

企業と同じように、医学教育でもフィードバックは重要なポイントの1つです。今回は医学教育

の観点から、フィードバックの変遷や効果的なフィードバックについてお話しします。

2010年以前は指導者中心の モデルが一般的だった

医学教育の世界では、2010年以前は「指導者中心」の伝統的なフィードバックモデルが一般的でした。当時は「指導医が学習者（若手医師や医学生）にどう教えるか」に着目したモデルのニーズが高かったのです。その象徴が、5マイクロスキルとサンドイッチ・フィードバックです。どちらも1990年前後に医学教育へ開発や導入がなされました。

「5マイクロスキル」は1分間指導医モデルとも呼ばれ、フィードバックを短時間かつ簡便に行えることを意識して作られています。①学習者に自分の考えを述べてもらう。②学習者にその考えの根拠を述べてもらう。③一般論について指導者側から述べる。④今回学習者ができた内容について褒める。⑤今後改善すべきと考えられる誤りを正す。以上の5ステップでフィードバックする方法です。「サンドイッチ・フィードバック」はよりシンプルに、「称賛→批判→称賛」という形で批判の前後に

text: 米川青馬 photo: 角田貴美

称賛を挟む手法です。

こうした指導者中心のモデルは、処方的で医師が受け入れやすいこともあり、多くの指導医に広まりましたが、私はその効果には懐疑的です。もちろん、この種のモデルにもフィードバックの頻度や量が増えるなど、一定の効果はあります。しかし、指導者からの一方的なアプローチのため、フィードバックの内容が学習者の行動につながらないことが多いのです。大切なのは、指導医の正しいアドバイスが研修医によく伝わって、行動変化や成長につながることです。指導者中心モデルは、その面で効果に限界があります。指導者はその限界を理解しておくべきです。

学習者中心モデルには「観察」と「信頼関係」が必要

2010年頃から、学習者への影響により目を向けた研究が増えてきました。そのなかから、R2C2モデルをはじめとする「学習者中心」のフィードバックモデルが登場してきました。

「R2C2モデル」は、次の4ステップでモデル化されています。①学習者の文脈に配慮して関係性を築く。②フィードバック内容に対する学習者の反応を確認する。③フィードバック内容の理解を明確にする。④コーチングで実現可能な目標と行動計画を設定する。

このモデルにおける指導者は、学習者の内省を促すファシリテーターでもあります。学習者が萎縮することなくフィードバックを受け入れ、パフォーマンスや診療を向上できるよう促進する役割を担っているのです。つまり、R2C2モデルでは、指導者から学習者への一方的性の「指導」ではなく、双方向性の「対話」へと、フィードバックの捉え直しが起こっているわけです。

こうした学習者中心のフィードバックをする際に、指導者が大切にしたい方がよいことが2つあります。1つは、「学習者のパフォーマンスをよく見ること」です。パフォーマンスの観察がフィードバックのベースになります。それを見ずに対話するの

は至難の業です。ですから私は、指導医の皆さんに、学習者のパフォーマンスを丁寧に観察してくださいとよく伝えるようにしています。

もう1つは、指導者と学習者が「常日頃から良い関係でいること」です。R2C2モデルに「学習者の文脈に配慮して関係性を築く」というステップがあるとおり、学習者中心のフィードバックには両者の信頼関係が欠かせません。

指導者の皆さんは、ぜひ日常的に学習者に声をかけたり、挨拶したり、雑談を交わしたりと、学習者を気遣っているサインを出してください。そうした地道な関係性づくりが、いざというときに利てきます。大事なことを伝えるときや、厳しいことを言わなければならないときに、関係性次第でフィードバックの受け入れが大きく変わってくるのです。

学習者の状態や気持ちをくみ取ってフィードバックする

学習者中心のフィードバックをすることは、学習者の個々人に合ったフィードバックをするということです。分かりやすい例を1つ挙げます。手術の際、初心者研修医には、手術中の細かなフィードバックが効果を上げる可能性が高いです。初心者の場合、一つひとつの手術プロセスの理解や習熟が不足していることが多いからです。指導医が手術中にタイムリーにフィードバックする方が、初心者はパフォーマンスの向上を実感しやすいのです。

しかし、ある程度習熟した若手医師には、手術後にフィードバックの時間を用意したり、手術後の着替えの時間を活用して後からまとめてフィードバックしたりする方が、効果が高まる傾向があります。なぜなら、彼らは手術のプロセス全体を振り返り、つながりを意識してスキルを向上させていく段階にあるからです。手術全体を振り返りながら、「今回はあの選択がベストだった」と褒めたり、「あのときはこうする方法もあったのでは」と別の選択肢を提案したりすることが、彼らのためになるわけです。

このように学習者の状態や気持ちなどをくみ

取った上でフィードバックするのが、学習者中心のフィードバックです。

研修医を萎縮させない コミュニケーションも大切

また、学習者の感情面で私が重視しているのは「研修医を萎縮させないコミュニケーション」です。当然ながら、医療現場では医療安全や患者安全が最優先です。しかし一方で、どのような名医も最初は初心者であり、経験を積まない限りは良い医師は育ちません。その時期の過度な緊張感は、研修医を萎縮させ、研修医が診察や手術を恐れたり避けたりするような事態を招きかねません。それでは医学教育はうまくいかないのです。

私自身が若手時代についた指導医は、「責任は私がとるから、自由に診療にあたってください」というタイプの人でした。最初は驚きや戸惑いもありましたが、存分にチャレンジできると共に、任されることで責任感も芽生えてきたことを覚えています。指導者がこのようにサポートしてくれると、学習者は安心してチャレンジしやすくなります。ですから私は、研修医が萎縮せず、モチベーションに火がつくようなフィードバックやコミュニケーションを心がけています。不謹慎にならない程度に緊張を解くような言葉をかけたり、勇気づけたりするのです。こうした学習者中心の視点がフィードバックの効果を高めます。

フィードバックリテラシーの 早期向上も重要ポイント

学習者中心に加えて、最近は「フィードバックリテラシー」にも注目が集まっています。

フィードバックリテラシーとは、仕事や学習を改善するためにフィードバックを認識し、理解し、生成し、行動する学習者の「フィードバックを生かす」能力のことです。極端に言えば、研修医のフィード

バックリテラシーが高ければ、指導医のフィードバックに多少の問題があっても十分に伝わります。もっと根本的なことを言えば、リテラシーが高まれば、学習能力そのものが高まります。ですから、学習者のリテラシー向上は非常に大切なポイントです。

私は今、医学部の学生たちに授業でフィードバックリテラシーを教えています。学部で臨床実習に入る前から、指導医のフィードバックをどう受け取ればよいかを学んでもらっているのです。このように早期から学習者のリテラシーを高めることが肝要だと考えています。

さらに、指導医のフィードバックスキルの向上も必要です。指導医には、フィードバックに対する研修医の反応から学びを得て、より良いフィードバックを追求してもらいたいと思います。

現在の医療業界は働き方改革の真っ最中で、指導医が若手への指導にかける時間をこれ以上増やせないのが現状です。だからこそ、一つひとつのフィードバックの質を高めていくことが欠かせません。また、フィードバックを含めた育成環境の整備は、病院にとっては採用などにも大きなプラスになります。ですから、医学教育におけるフィードバックの重要性は、今後ますます増していくでしょう。最近はテクノロジー活用も盛んに議論されており、AIを活用し、人とAIのフィードバックがブレンドされながら学習者を育てる未来もあり得ると考えています。

しかし、フィードバックに関しては、学習者中心とリテラシー向上がポイントであることは変わらないでしょう。この2点を押さえながら、今後もより良い医学教育を追求したいと思います。

木村武司 (きむらたけし)

福島県立医科大学卒業後、研修医、専攻医、安房地域医療センタースタッフを経験。2019年から京都大学医学研究科医学教育・国際化推進センターで大学院生として学びながら、京都大学医学部附属病院総合臨床教育・研修センター特定病院助教を務めた。2022年より現職。



視点2

コーチングプロセス
研究からの示唆

上司の「在り方」が 変わればフィード バックの質は高まる

青柳健隆氏

関東学院大学 経済学部 教授



text: 米川青馬 photo: 平山 諭

私たちがより効果的なフィードバックを目指す上で、対話による対人支援手法である「コーチング」から学ぶことがあるのではないだろうか。パーソナルコーチングを研究する青柳健隆氏に、コーチングの観点から、どうしたらフィードバックの効果を高められるかを伺った。

私は、スポーツ教育学を出発点として「人はいかに成長できるか」に強い関心を抱き、パーソナルコーチングを研究するようになりました。現在は大学教員を務める一方で、コーチング科学研究所(RICS)を立ち上げ、自らパーソナルコーチとしても活動しています。コーチングツールやワークショップの開発にも力を入れています。

コーチングは自己理解を深め 自己一致を促進する

私は、12名のプロコーチへのインタビュー調査をもとに「パーソナルコーチングが機能するプロセス」(図表1)を明らかにしました。この図を使いながら「効果的なパーソナルコーチング」について説明し、そのなかでフィードバックと関係する点にフォーカスを絞っていきます。

プロセスの終着点「ゴール」からさかのぼって説明していきますが、ゴールは人それぞれです。コー

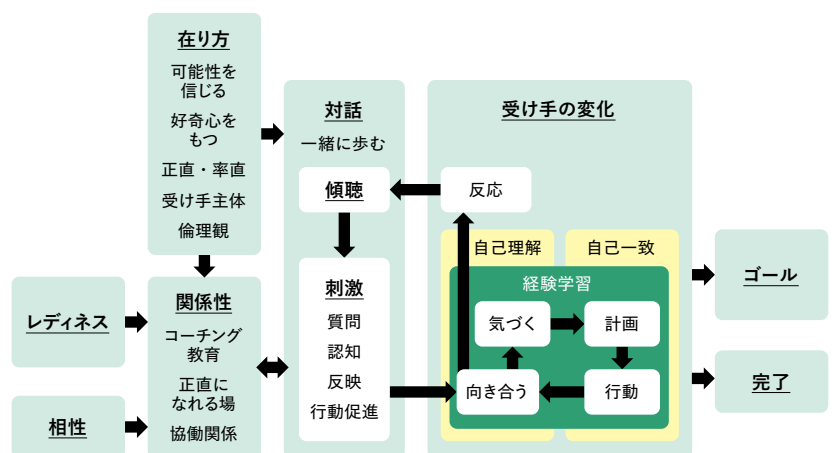
チングを受ける間にゴールが変わることも珍しくありません。例えば、「転職したい」というテーマでコーチングを受けていた人が、自社内での新規事業の可能性に気づき、その実現をゴールに再設定したというような事例もよく見られます。

このように、コーチングのゴールは属人的かつ可変です。しかし、コーチングが「対話」を通じて引き起こしたい「受け手の変化」は普遍的なものです。具体的には、受け手の「自己理解」を深め、「自己一致」を促進することを目指します。

「自己理解」とは、「価値観や願い(大切にしていること、原動力、どう在りたいか、人生で成し遂げ

視点2
コーチングプロセス研究からの示唆

図表1 パーソナルコーチングが機能するプロセス



出所: 青柳(2020)をもとに青柳氏が作成した資料

たいことなど)」「特性やリソース(強み、弱み、もっているもの、行動パターン、思考のクセなど)」「枠や制限的思考(何か行動しようとしたときにその行動にブレーキをかける考え方、固定観念など)」を理解することです。また、「自己一致」とは、そうやって理解した自分らしさを、他者や社会との関係のなかで発揮することです。

つまり、コーチングは、視座が高まったり、自分自身を知って自分らしさを生かせるようになったりする「垂直的成長」を目指しているのです。そして、行動変容の結果として間接的に「水平的成長(能力やスキルの向上)」が進展します。

私の研究では、コーチングが受け手の主観的幸福感と心理的ウェルビーイングを高めることを示唆する調査結果が出ています。コーチングは「心の整体」だともいわれますが、実際に幸福感やウェルビーイングと関連しているようです。

なお、コーチングは変わりたい人が変わることを支援する手法であり、変わりたくない人を無理やり変える手法ではありません。自分で気づく・選択する・決めることや、受け手の内発的動機を何よりも大切にしています。

認知や反映を入れると フィードバックの質が変わる

パーソナルコーチングでは、コーチと受け手が対話セッションを行います。1時間程度のセッションを2~3週間間隔で6回程度繰り返します。

その際、コーチはまず「傾聴」します。傾聴とは受け手の発言に耳を傾けるだけでなく、表情やしぐさを観察したり、雰囲気や感情やエネルギーの変化を感じ取ったりして、受け手を最大限に理解しようとする行為です。傾聴した上で、コーチは受け手を「刺激」します。自分の感じたことを伝えたり、情報を与えたり、アイデアを提案したりするのです。コーチは傾聴と刺激を通じて、受け手の経験学習サイクルをダイナミックに回し、自己理解と自己一致を支援する役割を担います。

刺激にはいくつかの種類があり、そのうち

フィードバックに近いのが「認知」と「反映」です。認知とは、受け手の特性(性格などのあまり変わらないもの)やリソースを見取って伝えることです。例えば、「あなたはマジメですね」とか、「あなたの明るい性格は強みだと思います」などと指摘するのが認知です。私は5年間で5人のコーチからコーチングを受けた経験がありますが、「青柳さんは〇〇ですね」というコーチの言葉をよく覚えていました。認知は非常に強力なのです。

反映とは、受け手の状態(喜怒哀楽のように場面で変わるもの)を見取って伝えることです。「今日は落ち込んでいますね」「何だか楽しそうです」などと指摘するのが反映です。「つらいとおっしゃっていますが、私にはワクワクしているように見えますよ」というように、コーチが本人の気づいていない状態を反映することもあります。鏡のようにそのまま伝え返したり、言い換えや要約をして返したりすることも反映に含みます。

コーチの認知と反映によって、受け手は自分の性格や状態をより深くかつ適切に理解できるようになります。どちらも自己理解に欠かせません。

しかし、大多数の人は、認知や反映をほぼ受けたことがありません。フィードバックの場面でも、上司が部下に「この点が良くない」などのダメ出しや、「こうした方がいいのでは」といったアドバイスをすることが多いはずですが、「君は丁寧な仕事をしますね」とか「今日はうれしそうですね」とは、なかなか言わないでしょう。しかし実は、この種の言葉が気づきを生むのです。

上司の皆さん、ぜひフィードバックのなかに認知や反映を入れてみてください。それだけでフィードバックの質が変わってくるはずですよ。

部下一人ひとりを主人公と考え その可能性を信じよう

コーチングの最上流にあるのが、コーチの在り方「コーチングマインド」です。コーチが受け手の可能性を信じ、受け手に好奇心をもち、評価や判断をせずに、正直かつ率直に、受け手主体で接す

ることを指します。

コーチングマインドがあれば、コーチは自然と質問したくなったり、受け手の頑張りが見えたり、優しくなれたり、受け手の自発性を待つことができたり、任せなくなったりします。傾聴と刺激のアクションがおのずと変わってくるのです。ですから、私はゼミの学生がコーチングを学ぶ際には、「このマインドが一番大事だから」「このマインドがあればうまくいくから」と伝えています。

上司の皆さんにも、コーチングマインドをもつことをお勧めします。部下一人ひとりを主人公だと考え、一人ひとりの可能性を信じ、興味をもって接してみてください。そうすれば、自然と傾聴や認知や反映ができるようになり、フィードバック

クの質が高まっていくでしょう。相互理解や信頼関係にも良い影響があるはずです。

ただし、コーチングとそれ以外のマネジメントを不用意に混ぜると、部下が混乱して信頼関係が揺らぎかねません。今がコーチング的対話なのか、叱責や指示なのかを明確にすることも大切です。



青柳健隆(あおやぎけんりゅう)

2015年早稲田大学大学院スポーツ科学研究科博士後期課程修了。関東学院大学准教授などを経て2024年より現職。著書に『僕たちの部活がなくなる？ だったら自分で放課後をデザインしよう!』(単著・旬報社)、『部活動の論点』(共編著・旬報社)などがある。



視点

3

感謝と称賛の
社会心理学

感謝と称賛は
個人にも組織にも
ポジティブに働く

正木郁太郎氏

東京女子大学 現代教養学部
心理学科 准教授

上司が部下に「ありがとう」と感謝したり、部下を「素晴らしい」と称賛したりするフィードバックには、ポジティブな効果があるのだろうか。感謝と称賛の効果を研究する正木郁太郎氏は「ある」と答える。具体的にはどのような効果があり、企業はどうしたらよいのか。

私は博士課程で、多くの企業の皆さんの協力を得ながら「ダイバーシティ&インクルージョン」に関する研究をしました。その際、企業の皆さんに「自社のダイバーシティ&インクルージョンを実現するために、私たちは明日から何をしたらよいですか?」とよく問われたのですが、その時点で

text: 米川青馬 photo: 伊藤 誠

は皆さんに渡せるヒントがありませんでした。

そこで、多くの人が明日から実行できるテーマを探していたときに見つけたのが、「感謝」でした。感謝なら、誰でもすぐに簡単に実行できます。感謝の言葉は、ダイバーシティ&インクルージョンの実現に役立つのではないかと。この問いが、職場における感謝と称賛を研究する出発点となりました。今回は、先行研究と私の研究から、現状分かっていることを端的にお伝えします。

感謝と称賛には 3つのポジティブな効果がある

職場の皆さんが、周囲に「ありがとう」などと感謝を伝えたり、「素晴らしい」「見事な活躍でした」などと称賛したりすることには、3つのポジティブな効果があることが分かっています。

1つ目に、感謝や称賛には、誰かのため、何かのために行動したい、自ら積極的に行動を起こしたい、といった気持ちを高め、「利他的行動」や「主体的行動」を促す効果があります。2つ目に、職場内の信頼関係、チームワークの良さ、親密さなどを高め、「集団の関係性」を良くする効果があります。特にダイバーシティが高い状況下で、感謝と称賛の習慣が根づいて「関係性が良い」組織では、従業員の「組織愛着」が高まることも分かっています。3つ目に、職場における「多様なウェルビーイングやポジティブな考え方」、職場に対する「前向きな態度」を促す効果があります。

このように感謝と称賛は、行動、関係性、考え方・態度のいずれにもプラスに働きます。また2つ目の効果で分かるとおり、感謝と称賛は個人だけでなく、組織にも良い影響を及ぼします。例えば、上司から部下へのフィードバックの土台には信頼関係が必要です。信頼関係がなければ、部下は上司に耳を傾けなかったり、その言葉をネガティブに解釈したりしかねません。日頃の感謝・称賛によって上司・部下の信頼関係が高まっていれば、上司のフィードバックは間違いなく部下に伝わりやすくなります。感謝と称賛は、このように職場にポ

ジティブな影響を与えていくのです。

さらに面白いことに、感謝と称賛は、される側だけでなく、する側にもポジティブな効果があることが判明しました。感謝や称賛をされた人に良い効果があるのは想像しやすいでしょう。しかし実は、した人にも同様の効果があるのです。感謝と称賛をすることで、相手の良いところや、自分に恩を与えてくれた「仲間」に目が向きやすいためだと考えられています。

それから、職場の人たちが、仲間の感謝を「目撃する」ことにも良い効果があります。感謝を伝えている様子を見ることで、この人たちは信頼してもよいという判断を下し、つながりを増やす効果があります。それが組織改善につながっていく可能性も十分にあります。以上が、職場における感謝と称賛の効果について分かっていることの大概です。ただし、感謝や称賛だけで、会社全体を大きく変えられるわけではありません。プラスになるのは確かですが、革命的な効果があるわけではないことも事実です。

感謝の効果と称賛の効果の 共通点と異なる点

この説明を聞き、感謝の効果と称賛の効果はまったく同じなのかと気になる人もいるでしょう。実は、少なくとも職場では、両者の効果に大きな違いはないのですが、多少の違いはあります。

1つ目に、日本社会では、称賛の方が感謝よりもハードルの高い行為です。そのため、称賛はされるよりもする方がポジティブな効果が出やすいことが分かっています。とはいえ、簡単なのは感謝ですから、まずは「ありがとう」から始め、少しずつ感謝と称賛を増やしていくことをお勧めします。

2つ目に、感謝は称賛よりも「お返し」が起りやすいと考えられます。称賛は必ずしも「お返ししよう」となるわけではありませんが、感謝は関係性に深く根差したコミュニケーションで、相手にお返ししたい気持ちが高まりやすいのです。

3つ目に、感謝には特に悪い面はありませんが、

称賛にはネガティブな作用もあり得ます。例えば、上司がある部下を称賛している光景を目撃した他の部下が、嫉妬する可能性が考えられます。まだ調査結果は得られていませんが、要注意です。

グローバル企業には感謝と称賛のトレーニングを行うものも

以上の研究成果を踏まえて、企業の皆さんへの具体的なヒントをいくつかお伝えします。

第1に、私が過去に調査や講演で関わった企業のうち、特にグローバル展開に積極的な企業のなかには、感謝と称賛の習慣を重視するものも複数ありました。関連するトレーニングや全社イベントなどで推進をするほか、調査結果で感謝と称賛の得点が他社より高く出た例もあります。グローバル企業は、言葉にしないと伝わらないと考える文化と、高い人的流動性、個性の尊重を前提としています。そのため、相手の長所を認め合い、高め合うことを重視しているようです。

対して、日本の職場は人的流動性が低く、旧知の間柄が多い傾向があります。そうした職場は感謝や称賛を頻繁に伝えなくてもよいと考えがちです。また、感謝や称賛を恥ずかしいと感じる人も少なくありません。そのため日本には、感謝・称賛を習慣とする職場が比較的少ないのです。

しかし最近では、日本企業も変わってきています。ダイバーシティ&インクルージョンを実現したい、そのために感謝と称賛の習慣を職場に根づかせたいと考える企業の皆さんには、こうした取り組みが大いに参考になるはずです。

特にテレワーク環境では感謝と称賛を増やした方がよい

第2に、特に「テレワーク環境」では、感謝と称賛を意識的に増やした方がよいでしょう。また新人比率が高まっている職場や、新結成のチームなどでも感謝・称賛の習慣づけをお薦めします。なぜなら、言葉を使わないと伝わらないテレワーク環

境や、既存のつながりが少ない職場では、感謝や称賛のプラス効果が出やすいからです。先ほど例に挙げたグローバル企業と同じメカニズムです。

その際、リアクションを早めることも肝要です。やり取りの間隔が空くと、人はどうしても相手の意図を誤って推測しがちです。上司の皆さんは、感謝や称賛をできるだけリアルタイムで、具体的に部下に伝えるとよいでしょう。また、ツールの使い分けもポイントです。感謝や称賛は、チャットツールよりも、電話やオンライン会議を通じて生の声で伝えた方が、誤解なく伝わるかもしれません。

それから、時には雑談も交わした方がよいです。業務だけの関係性では、いざというときに「ありがとう」「素晴らしい」といった言葉を伝えにくいからです。人は感情的な生きものです。テレワークは業務上のやり取りだけに終始しがちなので、ドライな関係性になりすぎないように注意した方がよいと思います。

感謝・称賛のためのツールやイベントにも効果がある

第3に、感謝・称賛のための「ツール」や「イベント」にも効果があります。ツールのメリットは、「誤解やズレが生まれにくい」ことです。ツールを使えば、相手の感謝や称賛を嫌みだと思える人はほとんどいないはずです。ただ、導入にコストと手間ひまがかかる点は注意が必要です。なお、デジタルツールには利点もありますが、紙のカードで感謝の言葉を送り合うことも十分に可能です。

また、感謝・称賛のイベントにも感謝・称賛文化の醸成効果があります。企業が感謝・称賛を増やすためにできる工夫はいくつもあるのです。



正木郁太郎(まさきいくたろう)

2017年東京大学大学院人文社会系研究科博士課程修了。東京女子大学専任講師などを経て、2024年より現職。著書に『感謝と称賛』『職場における性別ダイバーシティの心理的影響』(ともに単著・東京大学出版会)、『多元的無知』(共著・東京大学出版会)などがある。

事例

コンカー

「高め合う文化」を 醸成するために フィードバックを徹底

橋本祥生氏(左)

株式会社コンカー 代表取締役社長

田中由香氏(右)

株式会社コンカー チーフカルチャーオフィサー



text: 荻野進介 photo: 平山 諭

上司と部下が対話する1on1の普及もあり、フィードバックという対話スキルがごく日常のものになってきたが、世の中にははるか先を行く企業がある。フィードバックを経営の根幹に据えた外資系IT企業、コンカーである。その背景と現状、今後の課題を聞いた。

コンカーは経費精算に代表される企業の間接業務のデジタル化をクラウドを通じて行う外資系IT企業だ。本社は米国にあり、日本法人であるコンカーは2010年に設立された。従業員数は324名(2025年6月現在、インターンや契約社員含む)である。

同社では「フィードバックなくして成長なし」「No Feedback, No Concur」といった合言葉があるほど、フィードバックというコミュニケーションが浸透している。

とはいえ、「フィードバック」の捉え方や解釈は人それぞれ異なることから、社内での共通言語化を図るため、コンカー独自の約5～6時間のフィードバック研修を全社員が受講している。チーフカルチャーオフィサーの田中由香氏が話す。「いろいろなテクニックを紹介しますが、相手の成長を

願うということがその芯にあります。特徴的なのは、フィードバックを素直に受け取る力——コーチャビリティと呼んでいます——を伸ばすためのコンテンツも入っていること。耳に痛い言葉をどうやって素直に受け止めたらいいいのかを教えるレッスンですね。自分からあるいは日常的にフィードバックを相手に求めることにより、自ら成長していくという内容になっています」

フィードバックといっても四六時中、ダメ出しをされるわけではない。「研修では、日常はポジティブなフィードバックを8～9割して相手との関係性を作っておき、弱点や課題を指摘するフィードバック——ギャップフィードバックと呼んでいます——をするのは全体の1割程度がいいと教えます。しかも、上司から部下への一方通行ではなく、部下から上司や同僚同士、他部門の上司、同僚、後輩といった全方向へのフィードバックを推奨しています」(田中氏)

もともとコンカーにはこうした文化はまったくなかった。前社長の三村真宗氏は、当時を数字のみを追い求める悪しき業績至上主義だったと著書『みんなのフィードバック大全』(光文社)のなかで振り返る。働きがいは顧みられず、フィードバック

クも希薄で、社内に不満が渦巻いていた。

これではいけないと、2013年から、働きがい重視を打ち出すと共に、フィードバックし合う文化、感謝し合う文化、教え合う文化の3つで構成される「高め合う文化」の醸成とそれに見合った人材の採用に注力したところ、会社の雰囲気が一変しただけでなく業績も改善した。「その背後には働きがい高めれば業績や生産性も上がるはずだ」という仮説がありました。スキルが高くても文化や価値観に合わなければ採用しない、逆にスキルが多少低くても文化や価値観に適合すれば採用するという施策を10年ほど続けた結果、みごと仮説通りになりました」(田中氏)

フィードバック定着のため モニタリング調査を実施

フィードバックはやってやられて終わり、というわけではない。その定着のため、同社では年1回、2つの全社員対象のモニタリング調査を、いずれも2014年から実施している。

1つはフィードバック実施調査で、全方位でフィードバックが実施されているかを確認する。現社長の橋本祥生氏が話す。「単なるアンケートではありません。個別の傾向値が見えてきますので、例えばフィードバックの回数が少ない社員に対しては、増やすための指導ができます。さらにその結果も踏まえ、『MVF (Most Valuable Feedbacker)』となる管理職と一般社員が1人ずつ選出され表彰されます。いずれも部下や同僚や上司に積極的にフィードバックしている人です。物事をやりっ放しにするのではなく、結果を検証し成果を促進することで、組織のDNAまで高めしていくことを当社では重視しています」

もう1つがコンストラクティブフィードバック(建設的な意見を求める)である。会社や他部門、上司の優れている点と要改善点を記入して提出する。こちらもやりっ放しではない。「例えば営業部に対するものは、営業責任者がすべて受け止め、四半期に一度の全社ミーティングで解決策や改善

点を発表してもらいます」(橋本氏)

さらに、昨年1月に新社長に就任した橋本氏はタウンホールミーティングという名称で、社内の全17部門の社員、それぞれ数名から20数名と直接対話する機会を年2回設けている。「コロナ禍を機に社員同士の対話が減っていることへの配慮と、前社長の在任期間が13年という長期にわたり、その体制に慣れた社員へのケアという2つの意味があります。今後の経営の方向性などを伝えるだけではなく、基本的に質問にはすべて答えるというスタンスです。フラットな対話の場を心がけているので、時には答えづらい質問や耳の痛いフィードバックをもらうこともあります」(橋本氏)

こうしたフィードバックが十全に機能するためには、組織内に心理的安全性が担保されていなければならない。そこで活躍するのが、四半期に一度、全社で実施されるパルスチェックという記名式アンケートだ。仕事量、組織、心身、やりがいという4つのスコアと、実際の事例を答えるハラスメントチェックで構成される。これがあるからこそ、各方面への忌憚のないフィードバックが可能になっているのだ。

今後の課題はリモートワークが普及するなか、高め合う文化をどう伸ばしていくかということだと橋本氏は言う。「コンカーでは週5日のうち3日出社を推奨しています。業務の枠を超えた何げない会話がさまざまなアイディアを生み出し、成長の活力になるはずです。出社して会話してフィードバックをし合えるような環境をどう提供できるか。それを考えています」(橋本氏)

今年3月から始めたのが「巡り会い」という取り組みだ。同社は大手町に本社があるが、東京駅近くのシェアオフィスも借りている。そこに、社内の2部門が同じ日に出勤して隣同士に座り、仕事をしながら、ランチをとったり、シェアオフィス側から提供されるビールを夕方に飲んだりして、交流する。次は別の部門とそれを繰り返す。高め合い、フィードバックし合うのも、顔見知りであることが前提になる。リモートワーク全盛の時代、原点を甦入れしようとしているのだ。

対話中のリーダーの発言の種類が メンバーのリフレクションに及ぼす影響 ーフィールド実験での対話分析より

リーダー・メンバー間の対話を用いたフィールド実験を行った。対話内容を分析したところ、リーダーによって、質問をする程度や内容が異なっていた。その違いは、メンバーの翌日の就業後の振り返りの内容に影響していた。リーダーとの対話によってメンバーの思考が深まり、リフレクションが促進されることが示唆された^{*1}。

今城志保 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主幹研究員

研究の背景 RIAを促す仮説への着目

経験学習には、仕事から離れて経験を俯瞰的に振り返る「リフレクション・オン・アクション」だけでなく、活動中に自然に生じる「リフレクション・イン・アクション（以下RIA）」が重要である^{*2}。筆者らは、RIAを促進する方法の1つとして行動前の仮説生成に着目し、フィールド実験を通じてその効果を確認した^{*3}。

生成された仮説は個人差が大きかったため、再びフィールド実験を行い、リーダーと仮説をめぐる対話を実施したところ、RIAや仮説の役立ち感の向上が確認された^{*4}。リーダーとの対話によって仮説の質が向上したメンバーは、翌日の仕事に主体的・意図的に取り組み、RIAが促進されたと考えられる。本研究では、対話がどのように影響したのかを検討するために、対話内容の詳細な分析を行った。

フィールド実験の概要・手続き 対話を8つのカテゴリに分類

サービス業A社で法人営業に従事する営業経験1.5年未満の若手社員（以下メンバー）22名とメンバーを指導するリーダー8名を対象に、5週間

図表1 コーディングのカテゴリと具体例

質問	1. 事実確認：過去の出来事、顧客の状況	「最後に連絡したのはいつ？」「この企業は〇〇を利用しているの？」「目標社数に対して、今、何社まで来ているの？」
	2. 意図や考えの確認	「〇〇と書いてあるのはなぜ？」「それはどうして？」「〇〇という懸念があるということ？」
	3. 誘導：答えを想定し、自分の考えに誘導	（メンバー「Aします」）「じゃあAすればいいということ？」（メンバー「いや、Bです」）「そうだよね」
	4. 視点提供：視点を与える問いかけ	「〇〇ってそもそも何のためにやっていること？」「〇〇という点について何か変えられることはありそう？」「〇〇できない理由って何だろう？」「やれなかったらどうなるの？」
考え	5. リーダー自身の考え	「〇〇することが必要」「〇〇してみたい」「〇〇がポイント」
会話を進める発言	6. メンバーの発言を受容	「いいね」「そうそう」「素晴らしい」「〇〇なんだね（繰り返し）」
	7. メンバーの発言を要約	（メンバーの発言を要約して伝え返す）
	8. 相槌	「そうなんだ」「なるほど」「〇〇（繰り返し）」

の介入実験を行った。参加者はランダムに、リーダーとの仮説をめぐる対話がある「実験群」と対話がない「統制群」に分けた。本研究では、「実験群」（メンバー12名・リーダー4名）を分析対象とする。

メンバーは、毎週火曜日に、翌日の大事だと思う仕事についての仮説として「うまくいった状態」「そうな確率」「確率を100%に近づけるために重要なこと」を行動計画として記述する。その後、計画についてリーダーと15分間の対話を行う。リーダーには実験開始前にガイダンスを行い、「不足している視点に気づかせる」「より具体性の高い計画が作れるようにする」ことを目的として、質問を中心とした対話を依頼した。

対話は録音・文字起こしをして、逐

語録を作成し、介入効果が安定していると思われる3週目のデータを分析に用いることとした。逐語録のリーダーの発言部分について、カウンセリング理論の応答技法^{*5}を一部参考に、論文著者3名で取り決めたカテゴリに則って、コーディングを行った（図表1）。カテゴリは、大きくメンバーへの質問、リーダー自身の考え、会話を前に進める発言から成る。著者ら3名が個別にコーディングを行った後、齟齬がある部分については3名で話し合いを行い、確定させた。

結果と考察 質問の種類がメンバーのRIAに影響

コーディング結果をまとめたものが図表2である。15分間の対話で、自分

図表 2 対話中のリーダー発言のコーディング結果 (n=12)

リーダー	メンバー	質問				5. リーダー自身の考え	会話を進める発言			
		1. 事実確認：過去の出来事、顧客の状況	2. 意図や考えの確認	3. 誘導：答えを想定し、自分の考えに誘導	4. 視点提供：視点を与える問いかけ		6. メンバーの発言を受容	7. メンバーの発言を要約	8. 相槌	会話を進める発言計 (6～8の合計)
A	a	2.8%	5.6%	0.0%	16.7%	25.0%	25.0%	5.6%	19.4%	50.0%
	b	20.5%	12.8%	12.8%	5.1%	51.3%	17.9%	7.7%	7.7%	30.8%
B	c	4.0%	46.0%	10.0%	8.0%	68.0%	16.0%	0.0%	6.0%	16.0%
	d	0.0%	51.7%	6.9%	0.0%	58.6%	17.2%	3.4%	6.9%	24.1%
	e	0.0%	36.6%	4.9%	14.6%	56.1%	19.5%	12.2%	4.9%	24.4%
C	f	11.1%	0.0%	0.0%	15.6%	26.7%	46.7%	8.9%	17.8%	26.7%
	g	23.3%	0.0%	2.3%	0.0%	25.6%	60.5%	0.0%	14.0%	14.0%
	h	13.0%	13.0%	0.0%	8.7%	34.8%	34.8%	4.3%	17.4%	30.4%
D	i	1.4%	14.5%	2.9%	15.9%	34.8%	49.3%	7.2%	5.8%	15.9%
	j	4.0%	10.0%	10.0%	14.0%	38.0%	46.0%	6.0%	8.0%	16.0%
	k	2.3%	18.2%	9.1%	14.8%	44.3%	35.2%	11.4%	8.0%	20.5%
	l	0.0%	10.3%	13.8%	24.1%	48.3%	32.8%	5.2%	10.3%	19.0%

リーダー 4 名が行った対話中の発言の分析。水色網掛けは、発言内容の大分類の出現率である。
質問については、メンバーごとに最も割合の高かったものに網掛け・下線。

の考えを話す割合や質問する割合には、リーダーによる違いがあった。リーダーBは、多くの時間を質問に費やしていたが、リーダーCは自分の考えを多く話す傾向があった。リーダーDはその途中で、自分の考えと質問をどちらもほぼ同程度行っていた。リーダーAは2名のメンバーに異なる対話を行っていたことが分かる。

質問の内訳についてもリーダー間で違いが見られた。この違いは、メンバーのRIAに影響を及ぼしていたことが、メンバーの対話後および就業後アンケートの記述から推察される。

例えば、「1. 質問 (事実確認)」の割合が高いリーダーCでは、顧客の状況確認についてリーダーがアドバイスすることが多かった。リーダーとの対話が翌日の仕事について考えを深めるのに役立ったかどうか、その理由をメンバーにたずねた対話後アンケート (以下、対話役立ち理由) では「自分の苦手な〇〇についてアドバイスをもらえた」など、メンバーは具体的な打ち手

のヒントを得ていた。一方、前日に仕事について考えたことが当日の仕事をするうまく進める上で役立ったかどうか、その理由をメンバーにたずねた就業後アンケート (以下、仮説役立ち理由) は「アポイントがとれなかった」「受注に至った」など、自らの行動や思考の振り返りというよりは、課題達成の有無についての言及にとどまった。

「2. 質問 (意図や考えの確認)」の割合が高いリーダーBの場合、メンバーの考えが深掘りされているため、対話役立ち理由では「自分の理想を達成するには、どうすればいいのか、具体的なイメージをもてた」など、曖昧だったイメージが具体化したというコメントが見られた。就業後の仮説役立ち理由については「理想の状態としてのアポ獲得にはつながらなかったが、事前に関することを整理していたことで、〇〇に関しては問題なく聞くことができた」など、自分が意図的に行ったことに対する結果について認識していた。「4. 質問 (視点提供)」の割合が高い

リーダーDの場合、リーダー自身の仮説をもとに、本人に新たな視点に気づかせる質問であったため、対話役立ち理由については「明日だけではなくてこの先も使える考え方を教えてもらえた」「手段が目的化していたため、目的を再確認することができた」などのコメントがあり、就業後の仮説役立ち理由では「うまくいかない場合のリスクから自分の行動を考えることができた」など、何を考えるべきかの理解が促された様子であった。

このように、リーダーとの対話が、メンバーのRIAの内容に影響することを支持する結果となり、対話による介入の可能性が示された。

リーダー間で発言内容には違いがあったが、リーダー自身の考え方やスタイルの違いだけでなく、メンバーの仕事の特徴や力量による影響もあると考えられる。いずれにせよ、リーダーは、自分の発言がメンバーの思考にどう影響するかを想像しながら、意識的に発言を使い分ける必要があるだろう。

*1 本研究の詳細は、今城志保・藤村直子・佐藤裕子(2024)「メンバーの思考を促進する対話とは—介入実験の対話分析を通して—」産業・組織心理学 第39回大会発表論文をご参照ください。
*2 Schön, D. (1991). The reflective practitioner: How professionals think in action. Aldershot, UK: Arena (Original, 1983)
*3 今城志保・藤村直子・佐藤裕子(2021)「就業前の行動の意識化は経験学習を促進するか」日本社会心理学会 第62回大会発表論文

*4 今城志保・藤村直子・佐藤裕子(2023)「対話による経験学習の促進可能性—フィールド実験による検討—」産業・組織心理学 第38回大会発表論文 本誌74号(2024年5月発行)研究報告に概要を掲載
*5 労働政策研究・研修機構(2016)『職業相談場面におけるキャリア理論及びカウンセリング理論の活用・普及に関する文献調査』JILPT 資料シリーズ No.165

Part 5 調査報告 職場におけるフィードバック実態調査

—「受け取る」「生かす」「提供する」、双方向のフィードバックが成長の鍵に

職場において、他者からのフィードバックは、個人やチームの成長や成果を支える重要な要素である。良いフィードバックを受け取るためには、受け手の姿勢や働きかけも求められ、逆に提供するには、相手への配慮やタイミングといった工夫が必要となる。今回の調査では、フィードバックの「受け取る」「生かす」「提供する」という3つの側面について、それぞれがどの程度実践されているか、また、それらがどのように成長感につながっているかを、多角的に検討した。

佐藤裕子 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 研究員

調査概要

本調査は、従業員規模300名以上の企業に勤める22歳から59歳の正社員を対象に、「職場におけるフィードバックの実態と意識」について実施したものである。ここでいう「職場」とは、課やチームなど、日常的に業務上のやり取りが発生するグループを指し、

「フィードバック」は、相手の業務遂行に関する行動や結果に対して、評価や改善策、意見や感想を伝える行為を意味するとして、調査回答者に伝えた。

調査はオンラインモニターに対して2025年5月に実施され、有効回答数は616名である。そのうち、管理職（部下をもつ課長クラス）が248名、一般社員（主任クラスおよび部下のいない課長クラスを含む）が368名であった（図表1）。

上司から／同僚・部下からのフィードバックの実態

まず、周囲からのフィードバックの「受け取り」について、現在所属している職場の直属上司からのフィードバックと、現在の職場で、日頃一緒に仕事をしている同僚・部下からのフィードバックのそれぞれについて尋ねた。図表2は、管理職・一般社員別の回答結果を示したものである（グラフの数値〈％〉は、各項目に対して6肢のうち「6. とてもあてはまる」「5. あてはまる」「4. ややあてはまる」の選択率を合計したもの）。「上司からのフィードバック」では、管理職・一般社員ともに、「良い点についてのフィードバック」「悪い点についてのフィードバック」をそれぞれ5割半ばから約6割の人が得ている（管理職と一般社員の間には有意差なし）。また、「同僚・部下からのフィードバック」では、「良い点について」は約5割、「悪い点について」は4割半ばの人が得ている。「良い点について」は、管理職・一般社員ともに、「上司から」が「同僚・部下から」よりやや数値は高いものの有意差はなく、「同僚・部下から」も「上司から」と同じくらいポジティブなフィードバックを得ていることが分かる。一方で、「悪い点について」は、管理職・一般社

図表1 調査概要「職場におけるフィードバック実態調査」

調査目的 現在所属している「職場」（課・チームなど仕事上のやり取りが日常的にあるグループ）で、他者から受け取ったり提供したりする「フィードバック」についての実態や考えを明らかにする
※本調査でいう「フィードバック」とは、「相手の業務遂行に関する行動や結果に対して、評価や改善策、意見や感想を伝えること」

調査対象 従業員規模300名以上の企業で働く22歳から59歳の正社員

調査内容 上司からのフィードバック、同僚・部下からのフィードバック、役立ったと思うフィードバック、増えてほしいフィードバック、フィードバックを生かすための能動的働きかけ、フィードバックを求めない理由・うまくフィードバックを得るための工夫、フィードバック提供の難しさ・うまくフィードバックするための工夫など

実施期間 2025年5月16～20日

調査方法 オンラインモニター調査

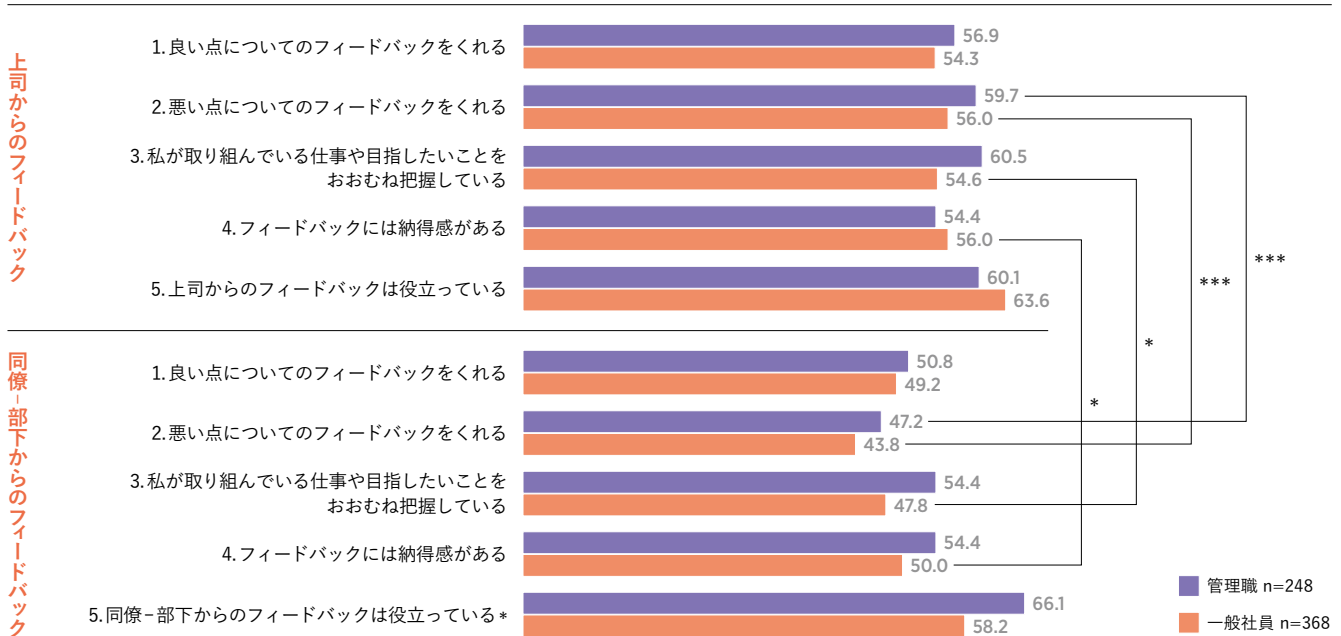
有効回答数 616名
管理職（部下のいる課長クラス）：248名
一般社員（主任クラス、部下のいない課長クラス含む）：368名
※一般社員については、20代～50代、職種（営業系、サービス系、事務系、技術系）ができるだけ均等になるように回収

回答者の属性

平均年齢：管理職／51.2歳（40歳以上96.4％） 一般社員／42.3歳（40歳以上55.9％）
性別：管理職／男性 91.5％ 女性 8.5％ 一般社員／男性 71.5％ 女性 28.3％ その他・答えたくない0.3％
職種：営業系 25.5％ サービス系 21.9％ 事務系 25.6％ 技術系 26.9％
職場在籍期間：半年以上3年未満22.7％ 3年以上77.3％ ※半年未満は含まず
職場で上司以外に一緒に働いている人の数：1～4名 25.2％ 5～10名 31.8％ 11～20名 21.4％ 21名以上 21.6％ ※0名は含まず。派遣社員・アルバイトなどの正社員以外は含まない

図表2 上司からのフィードバック・同僚・部下からのフィードバック（管理職・一般社員別）

現在所属している職場の、直属の上司からのフィードバックに関して、以下のことはどのくらいあてはまりますか。現在の職場で、日頃一緒に仕事をしている同僚・部下からのフィードバックに関して、以下のことは総じてどのくらいあてはまりますか。〈単一回答／n=616／％〉



※数値は、「6. とてもあてはまる」「5. あてはまる」「4. ややあてはまる」「3. あまりあてはまらない」「2. あてはまらない」「1. まったくあてはまらない」の6肢のうち、6. から4. の選択率を合算したもの
※カイ二乗検定、マクネマー検定を行い、統計的に有意差がある項目に印(*** p < .001 * p < .05)

員とともに、「同僚・部下から」が「上司から」より有意に少なく、得られている人は半数に届かない。一般社員では、「私が取り組んでいる仕事や目指したいことをおおむね把握している」「フィードバックには納得感がある」も「同僚・部下から」が「上司から」よりやや少ない。

総じて管理職・一般社員の間に統計的に有意な差が少ないなか、「同僚・部下からのフィードバックは役立っている」は、一般社員58.2%に対して管理職が66.1%と有意に高かった。管理職にとって、「同僚・部下からのフィードバック」は「上司から」と同じかそれ以上に役立つものと捉えられている。

フィードバック「受け取り」の偏りと職場風土

フィードバックの受け取りに関して、管理職・一般社員間に差がある項目は

少なく（前述）、性別、職種別でも差が見られなかったが、仕事経験の高低別では顕著な差が見られた。同僚や部下に比べて「習熟度が低い」「年齢が若い」「職場経験年数が短い」の3項目（6件法）の平均値で「仕事経験」を構成（ $\alpha = .75$ ）し、群分けして比較したところ、すべての項目で仕事経験低群が高群より高く、フィードバックの受け取りには両群で差があることが分かった。

仕事経験高群に対しては、周囲からのフィードバックの必要性が低い場合も想定されるが、一方で遠慮や敬遠から、あった方がいいフィードバックがなされていない可能性もある。そこで、職場の心理的安全性の影響を検討した。「心理的安全性」は、職場では「問題点や困難な論点を提起できる」「思っていることを率直に言いやすい」など3項目（6件法）の平均値で構成（ $\alpha = .88$ ）した。

図表3は心理的安全性の高低群別

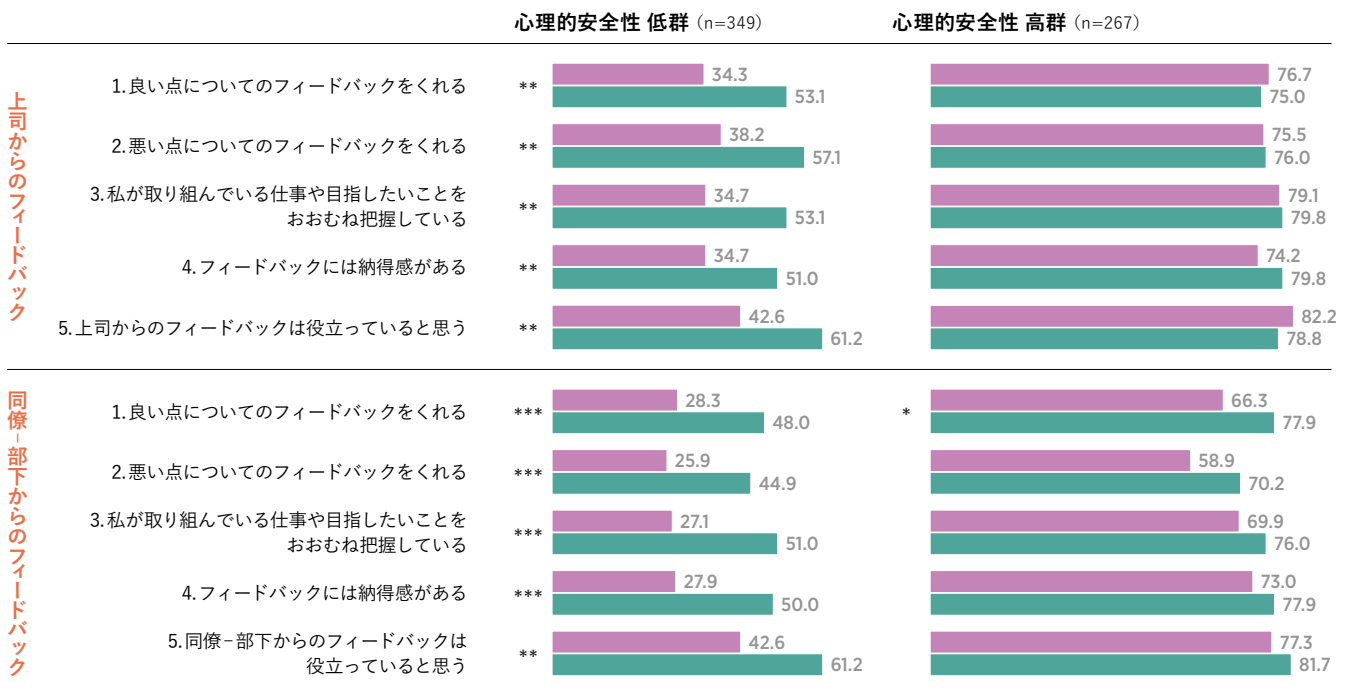
に、仕事経験高群と低群のフィードバックの受け取り状況を比較したものである。心理的安全性が低い職場（低群）では、すべての項目で両群に大きな差が見られるが、心理的安全性が高い職場（高群）では、全体に選択率が高くなり、「同僚・部下から」の「良い点についてのフィードバック」を除いては、両群の有意差は見られなかった。日頃から、自分の考えや気持ちをお互いに安心して発言できている職場では、仕事経験の高低にかかわらず、フィードバックを得やすいと考えられる。

上司／同僚・部下からのフィードバックの価値

では、受け取ったフィードバックはどのように役に立っているのか。上司や同僚・部下からのフィードバックが「役立っている」と答えた人に対して、

図表3 フィードバックの受け取りの偏り（仕事経験の高低別・職場風土の影響）

現在所属している職場の、直属の上司からのフィードバックに関して、以下のことはどのくらいあてはまりますか。現在の職場で、日頃一緒に仕事をしている同僚・部下からのフィードバックに関して、以下のことは総じてどのくらいあてはまりますか。〈単一回答／n=616／％〉



※数値は、「6. とてもあてはまる」「5. あてはまる」「4. ややあてはまる」「3. あまりあてはまらない」「2. あてはまらない」「1. まったくあてはまらない」の6段階のうち、6. から4. の選択率を合算したものの

※カイ二乗検定を行い、統計的に有意差がある項目に印
(*** p < .001 ** p < .01)

※「仕事経験」は、同僚や部下に比べて「習熟度が低い」「年齢が若い」「職場経験年数が短い」の3項目(6件法)の平均値で構成(肯定回答であるほど仕事経験が低い) α=.75
「心理的安全性」は、職場では「問題点や困難な論点を提起できる」「思っていることを率直に言いやすい」など3項目(6件法)の平均値で構成 α=.88

仕事経験高群 n=251
仕事経験低群 n=98

仕事経験高群 n=163
仕事経験低群 n=104

業務上の成果や自身の成長・学びに役立ったフィードバックの内容について自由記述を求めた(図表4:背景色が薄紫は管理職、薄橙は一般社員の記述)。「上司からのフィードバック」については内容に関する記述が多く、特に「業務の改善に関するフィードバック」と「自分の特徴や成長に関するフィードバック」が見られた。前者は、業務を改善するための、実践的かつ即時的なフィードバックが役立ったという記述が多く、後者では、自分の考えを尊重されたり、自信やモチベーションを高めたりする内容が役立ったとするケースが多く見られた。なお、記述数では「業務の改善に関するフィードバック」が「自分の特徴や成長に関するフィードバック」の

約2倍と多かった。

「同僚・部下からのフィードバック」は、管理職では「マネジメントに関するフィードバック」が多く、例えば、自分では気づかない点の指摘や、解決策の提案などが役立っていると考えられた。また、「多様な観点からのフィードバック」や「気軽なフィードバック」については、管理職・一般社員のいずれからも多くの記述があり、「同僚・部下からのフィードバック」が、貴重な情報源として機能していることがうかがえる。

ポジティブ・ネガティブ
役立ち度との関係は？

これまで、フィードバックの受け取

りについての質問で、「良い点について」「悪い点について」と分けて尋ねてきた。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のどちらが効果的かという議論は、個別の場面・相手・タイミングなどによってその効果は異なるため、あまり意味をなさないだろう。しかし、個別場面というより全体として見たときに、受け手が、どちらがより役に立っていると感じているかには、一定の傾向があるようにも思える。

そこで図表5では、「良い点についてのフィードバックをくれる」「悪い点についてのフィードバックをくれる」それぞれの肯定的回答群をポジH・ネガH、否定的回答群をポジL・ネガLとして、4群(ポジHネガH／ポジHネガL

図表 4 役に立ったと思うフィードバックの内容や理由

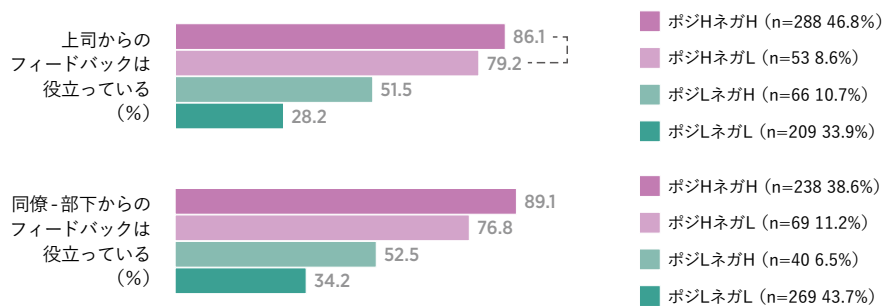
（「上司からのフィードバックは役立っている」「同僚・部下からのフィードバックは役立っている」に「6. とてもあてはまる」「5. あてはまる」「4. ややあてはまる」と回答した人）

上司・同僚・部下からのフィードバックで、業務上の成果や、あなたの成長や学びに役立ったフィードバックにはどのようなものがありますか。フィードバックの内容と役立った点について、具体的なエピソードを教えてください。（自由記述より抜粋）

上司からのフィードバック	業務の改善に関するフィードバック	部下の仕事内容の把握について、上司の経験からのアドバイスがあり、実際に役に立った（40代／管理職／技術系）
		顧客対応について具体的なアドバイスがあり、納得して業務ができる（40代／管理職／サービス系）
		現場に同行してもらい、実際にアドバイスをくれた（30代／一般社員／営業系）
		業務上の悩みについて相談に乗ってくれ、解決策を提示してくれる（30代／一般社員／事務系）
上司からのフィードバック	自分の特徴や成長に関するフィードバック	目先の課題にとらわれず、年度や数年後を考慮したビジョンをもって、業務を進めること（50代／管理職／技術系）
		長所を伸ばすアドバイスがあり、自信をもてる（30代／一般社員／事務系）
		自分では気づかない長所・短所を教えてくれた（30代／一般社員／サービス系）
		自分の目標に共感してもらい、モチベーションアップにつながっている（30代／一般社員／技術系）
同僚・部下からのフィードバック	マネジメントに関するフィードバック	マネジメントのフォローが足りない点などを教えてくれる（50代／管理職／技術系）
		同じ目標をもっているのも、もっと良い方法を一緒に考え行動してくれる（40代／管理職／営業系）
		問題提起してくれる（50代／管理職／技術系）
	多様な観点からのフィードバック	自分でも気がつかなかった技術的な提案などがあり、役立った（40代／管理職／技術系）
		仕事に対する世代ごとの考え方の違いを理解できた（50代／管理職／技術系）
		客観的視点で物事を把握し、アドバイスや意見をくれる（20代／一般社員／技術系）
		これから将来を担う人の考えが聞けて参考になる（40代／一般社員／事務系）
同僚・部下からのフィードバック	気軽なフィードバック	上からの目線ではなく横または下からの目線で話が聞けるため良い（20代／一般社員／営業系）
		部下から、飲み会の席でフィードバックを受けたことが、自分でも気にしていたことで良い気づきになった（50代／管理職／サービス系）
		積極的にコミュニケーションをとっているから何でも言ってくれる（40代／一般社員／営業系）
		分からないことを聞いたら、一緒に考えてくれて、解決した（50代／一般社員／サービス系）

※背景色によって立場を区別しています：薄紫＝管理職、薄橙＝一般社員 ※有効記述数：上司からのフィードバックn=135、同僚・部下からのフィードバックn=145

図表 5 ポジティブフィードバック・ネガティブフィードバックの効果



※役立っている(%)の数値は、「6. とてもあてはまる」「5. あてはまる」「4. ややあてはまる」「3. あまりあてはまらない」「2. あてはまらない」「1. まったくあてはまらない」の6段階のうち、6.から4.の選択率を合算したものの

※ポジH（ポジティブフィードバック高群）は「上司（同僚・部下）は良い点についてのフィードバックをくれる」に対し、「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」のいずれかを選択した群で、ポジL（ポジティブフィードバック低群）はそれ以外の群。同様に、ネガH（ネガティブフィードバック高群）は「上司（同僚・部下）は悪い点についてのフィードバックをくれる」に対し、「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」のいずれかを選択した群で、ネガL（ネガティブフィードバック低群）はそれ以外の群。
ポジHネガHはポジHかつネガHの群を指す（他の3群も同様に構成）

※検定はカイ二乗検定 --- 間以外、有意差あり

／ポジLネガH／ポジLネガL）に分類し、それぞれの「フィードバックは役立っている」とする回答割合を比べた。

4群の分布では、「上司から」「同僚・部下から」のどちらにおいても、ポジHネガH群（どちらのフィードバックも受け取っている）とポジLネガL群（どちらのフィードバックも受け取っていない）が多数派を占め、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の受け取りには相関があること

が分かる（上司から $r=.77$ 、同僚・部下から $r=.66$ ）。

「役立っている」と感じる割合は、ポジHネガH群が最も高く、次いでポジHネガL群となっている。「上司から」の場合、両群に有意差はないが、「同僚・部下から」の場合は、ポジHネガH群が有意に高かった。これは、ポジティブなフィードバックだけでなく、ネガティブなフィードバックも受け取れていることが、高い役立ち感につながっている

ことを示唆している。

また、ポジHネガL群とポジLネガH群を比較すると、「上司から」「同僚・部下から」のどちらの場合も、前者（ポジHネガL群）の方が役立ち感は高かった。最も役立ち感が低かったのは、両者の場合とも、ポジティブなフィードバックもネガティブなフィードバックもよく受け取れていないポジLネガL群である。

総じて、ポジティブフィードバック

の方が全体的に有効感が高いが、ネガティブフィードバックも有効であり、両方がそろっていることが最も効果的であることが示されている。たとえネ

ガティブなフィードバックが中心であっても、ポジティブ・ネガティブどちらもが少ないよりは、相手にとって役に立つ可能性が高いと考えられる。

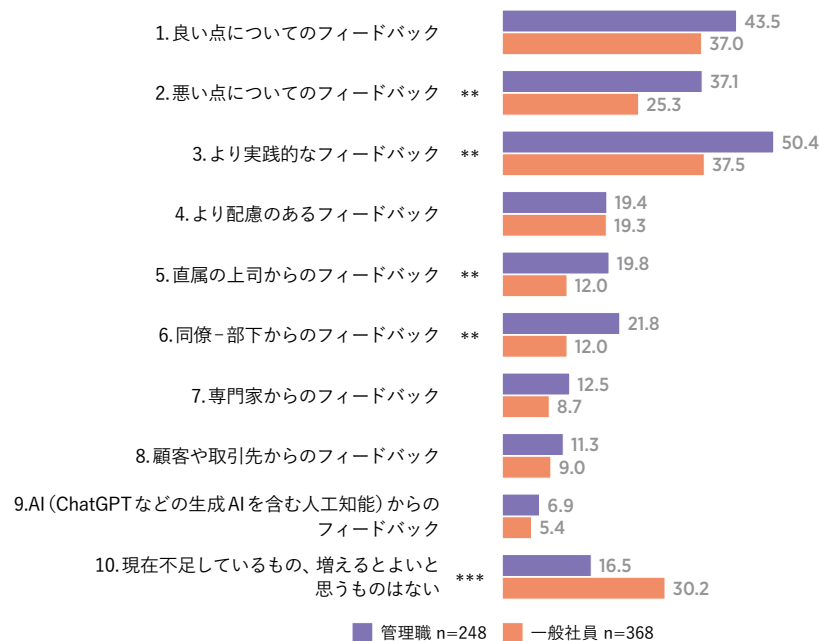
今後、増えてほしいフィードバックの種類

フィードバックの受け取りに関して、最後に、今後どのようなフィードバックが増えるといいかを複数選択形式で尋ねた(図表6)。最も多かった回答は、管理職・一般社員ともに「より実践的なフィードバック」で、特に管理職は50.4%と半数を超えていた。次いで「良い点についてのフィードバック」が多く「悪い点についてのフィードバック」を上回っている。ただし、「悪い点についてのフィードバック」は管理職の選択率が37.1%と、一般社員と比べて高かった。管理職が、自身では気づきにくい課題に関する情報をより多く求めていることを反映していると考えられる。

一方で、「現在不足しているもの、増えると思うものはない」と答えた割合は、一般社員では30.2%と管理職より大幅に多かった。必要なフィードバックはすでに得られているという前向きな解釈もできるが、これまでに良

図表6 増えてほしいフィードバック

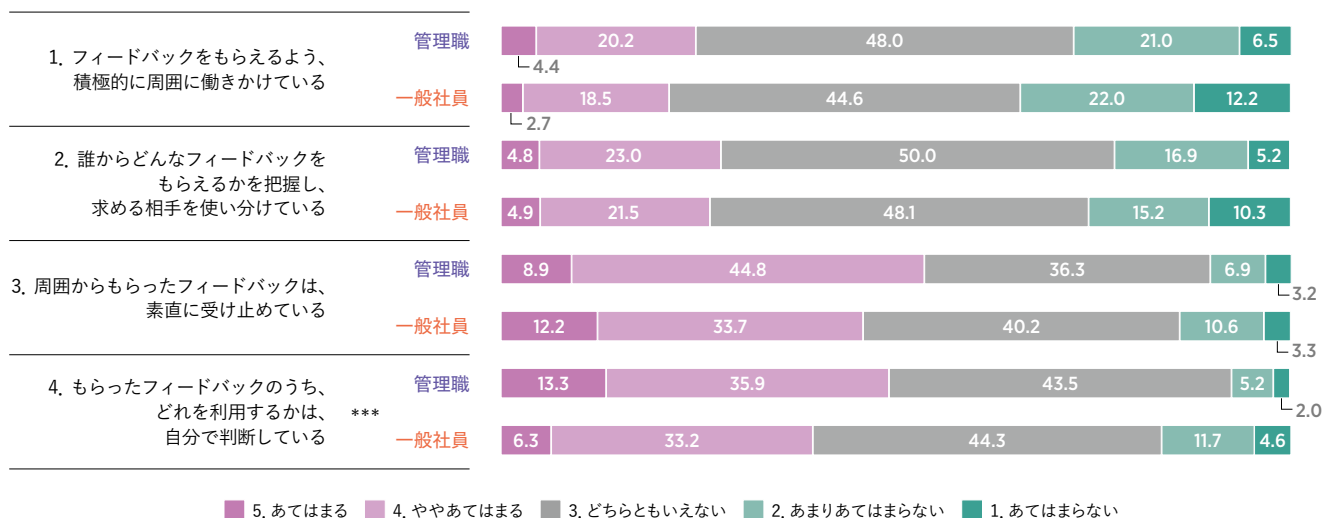
現在の職場で受けるフィードバックとして、今後、どのようなフィードバックが増えると思うと考えますか。現在不足している、増えると思うものとしてあてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／n=616／％〉



※カイ二乗検定を行い、統計的に有意差がある項目に印(*** p < .001 ** p < .01)

図表7 フィードバックを生かすための能動的働きかけ

現在の職場でフィードバックを受けることについて、以下はあなたにどのくらいあてはまりますか。あてはまるものを1つ選んでください。〈単一回答／管理職 n=248 一般社員 n=368／％〉



※カイ二乗検定を行い、統計的に有意差がある項目に印(*** p < .001)

いフィードバック経験が少なく、防衛的になっていたり、周囲や自分への期待が低下していたりする可能性もあり、注意が必要である。

良いフィードバックを呼び込み生かすために

良いフィードバックを受け取り自分の成長につなげるには、受け手の能動的な働きかけも必要となる。図表7

では、フィードバックを「求める」(項目1.と2.)ことと「活用する」(項目3.と4.)ことについて尋ねた。「求める」に関する2項目について、「5.あてはまる」「4.ややあてはまる」の合計割合を見ると、管理職の方が一般社員よりやや高いが有意な差はなかった。「フィードバックをもらえるよう、積極的に周囲に働きかけている」と回答したのは約2割～2割半で、積極的にフィードバックを求める人は多いとはいえない。

フィードバックを積極的に求めない理由(図表8)としては、「職場の文化がそうでないから」などの職場の要因、「相手に負担がかかるから」などの遠慮・配慮、「課題が増えることを避けたい」といった自己防衛が挙げられた。一方、フィードバックを求めている人は、「定期的に振り返り会を設ける」など機会の設定や、「目的を明示してフィードバックを求める」といった問題や目的の共有などの工夫を行ってい

図表8 フィードバックを求めない理由・うまくフィードバックを得るための工夫

【フィードバックを求めない理由】

(図表7「1. フィードバックをもらえるよう、積極的に周囲に働きかけている」に「3. どちらともいえない」「2. あまりあてはまらない」「1. あてはまらない」と回答した人)

自分から周囲にフィードバックを求めることをあまりしないのは、どのような理由からです。〈自由記述より抜粋〉

職場の要因	知識が豊富な人が少ない (50代/管理職/技術系)
	そのような文化のない職場だから (30代/一般社員/技術系)
	年齢が上なので遠慮されるから (50代/一般社員/事務系)
相手への遠慮・配慮	相手に負担がかかるから (40代/管理職/事務系)
	あまり周りを巻き込みたくない (50代/管理職/事務系)
	周りも忙しそうなので (40代/一般社員/技術系)
自己防衛	自己顕示欲が強いと思われそう (50代/管理職/事務系)
	恥ずかしい (20代/一般社員/サービス系)
	業務上の課題が増えすぎるのも考えものなので (40代/一般社員/営業系)

※有効記述数:n=329 ※背景色によって立場を区別しています:薄紫=管理職、薄橙=一般社員

【うまくフィードバックを得るための工夫】

(図表7「1. フィードバックをもらえるよう、積極的に周囲に働きかけている」に「5. あてはまる」「4. ややあてはまる」と回答した人)

自分から周囲にフィードバックを求めるにあたり、有効なフィードバックを得るために、どのような働きかけや工夫をしていますか。

〈自由記述より抜粋〉

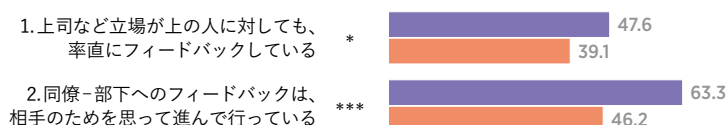
機会の設定	意見交換の機会を作る。どんなことでも傾聴の姿勢をとる (50代/管理職/事務系)
	気兼ねなく報告することを仕事の一環にしている (50代/管理職/営業系)
	定期的に振り返り会を開催している (40代/一般社員/技術系)
問題や目的の共有	今の取り組み、問題点をすぐに伝えるようにしている。理解してもらい一緒に同じ方向を向いて仕事をするにより意見しやすいようにしている (50代/管理職/サービス系)
	あなたならどうするといった問いかけをするようにしている (50代/管理職/サービス系)
	どのような点でフィードバックを受けたいか目的を先に伝えることで、相手がどんな内容にしたらよいのかを考えやすくなるよう働きかけている (30代/一般社員/営業系)

※有効記述数:n=107 ※背景色によって立場を区別しています:薄紫=管理職、薄橙=一般社員

図表9 フィードバックの提供

あなたが、現在の職場で、他の人(上司・同僚・部下)にフィードバックをすることについて、

以下は、あなたにどのくらいあてはまりますか。〈単一回答/ n=616 / %〉



■ 管理職 n=248 ■ 一般社員 n=368

※数値は「6. とてもあてはまる」「5. あてはまる」「4. ややあてはまる」「3. あまりあてはまらない」「2. あてはまらない」「1. まったくあてはまらない」の6肢のうち、6. から4. の選択率を合算したものの

※カイ二乗検定を行い、統計的に有意差がある項目に印 (***) p < .001 * p < .05

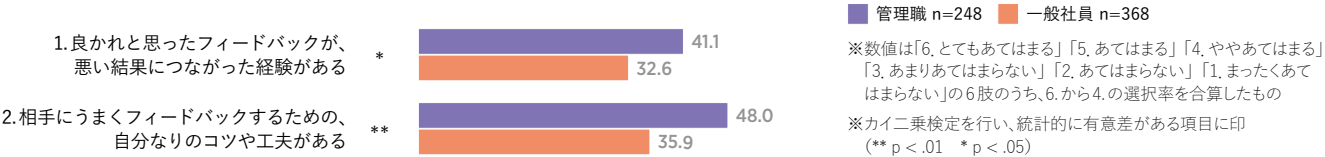
るようである。
「活用する」については、「もらったフィードバックのうち、どれを利用するかは、自分で判断している」と回答した割合が、管理職では49.2%、一般社員では39.4%と、管理職の方が高い。管理職はフィードバックを自分の成長のためにより主体的に扱っている可能

性がある。
フィードバック「提供」の難しさ
ここまでフィードバックを「受け取る」「生かす」側面を見てきたが、次に「提供する」側面に目を向けたい。

図表9によれば、上司など目上の立場の人へのフィードバック、同僚・部下へのフィードバックいずれにおいても、管理職の方が有意に高い数値を示している。前述(図表2)の「上司からの」受け取りは、管理職・一般社員ともに5割半ばから約6割だったのに対して、「提供」は管理職へが47.6%、一般社員

図表10 フィードバック提供の難しさ・うまくフィードバックするための工夫

あなたが、現在の職場で、他の人（上司・同僚・部下）にフィードバックをすることについて、
以下は、あなたにどのくらいあてはまりますか。〈単一回答／n=616／％〉



【フィードバック提供の難しさ】

(上記グラフ項目1で「6. とてもあてはまる」「5. あてはまる」「4. ややあてはまる」と回答した人)

良かれと思ったフィードバックが、良い結果につながらなかった経験として、最も印象に残っているのはどのようなことですか。
(自由記述より抜粋)

褒めるのが難しい	褒めたが、関係性が構築されておらず、素直に受け止めてもらえなかった (40代／管理職／営業系)
	褒めたつもりが、嫌みと受け止められた (50代／管理職／技術系)
	自己肯定感を高めようと思って褒めたが、重荷に感じられたようだった (50代／一般社員／技術系)
上司への率直なフィードバックが難しい	率直な物言いがよいと、幹部の集まる会議でも同じ調子で話してしまい、失敗した (40代／一般社員／技術系)
	上司に悪いフィードバックをして気まづくなった (40代／一般社員／営業系)
受け取り手の考えとのずれ	もっとできる人に頑張ったなどの的外れのことを言っておかしくなった (40代／管理職／営業系)
	業績達成に向けてアドバイスしたが、口を挟まないでという姿勢を見せられた (40代／一般社員／サービス系)
	良いと感じたフィードバックが実は他部署にとって負担になってしまった (20代／一般社員／営業系)
モチベーション・関係性の悪化	同じことを何度も言ってしまう、やる気を削いでしまった (50代／管理職／サービス系)
	自信をなくしたと言って退職してしまった (40代／一般社員／サービス系)

※有効記述数：n=115 ※背景色によって立場を区別しています：薄紫＝管理職、薄橙＝一般社員

【うまくフィードバックするための工夫】

(上記グラフ項目2で「6. とてもあてはまる」「5. あてはまる」「4. ややあてはまる」と回答した人)

相手にうまくフィードバックするための、自分なりのコツや工夫は、どのようなものですか。
(自由記述より抜粋)

相手に応じた対応	相手の性格に合わせた的確なフィードバックを行う (40代／管理職／事務系)
	相手の意見を先に聞き出すこと (40代／一般社員／営業系)
	相手が求めているかいないか様子を見る (30代／一般社員／事務系)
	相手がどのような情報が欲しいかを確認するようにしている (20代／一般社員／技術系)
良い点と悪い点のセットを提示	良い点だけとか悪い点だけとかにフィーチャーしないこと (50代／管理職／営業系)
	良いところと悪いところのフィードバックは同じ機会にする (50代／管理職／事務系)
理由や改善策を明示	必ず具体的な内容を話し、改善方法も同時に伝えること (50代／管理職／営業系)
	論理的に結論→理由→対策を伝える (20代／一般社員／営業系)
敬意と信頼を示す	自分が一番若いので、敬意をもって接するようにしている (40代／管理職／営業系)
	相手を信頼しているよ感を与えること (50代／一般社員／技術系)

※有効記述数：n=178 ※背景色によって立場を区別しています：薄紫＝管理職、薄橙＝一般社員

へが39.1%と下回った。

「同僚・部下からの」受け取りは、管理職・一般社員ともに「良い点」が約5割、「悪い点」が約4割半ばであったのに対して、「提供」は管理職で約6割半ば、一般社員で約4割半ばだった。上司と部下の関係では、上司からの提供が多く、フィードバックのやり取りのバランスはやや偏っている。一般社員同士では、受け取り・提供ともに約4割半ばで、おおむね均衡しているといえる。

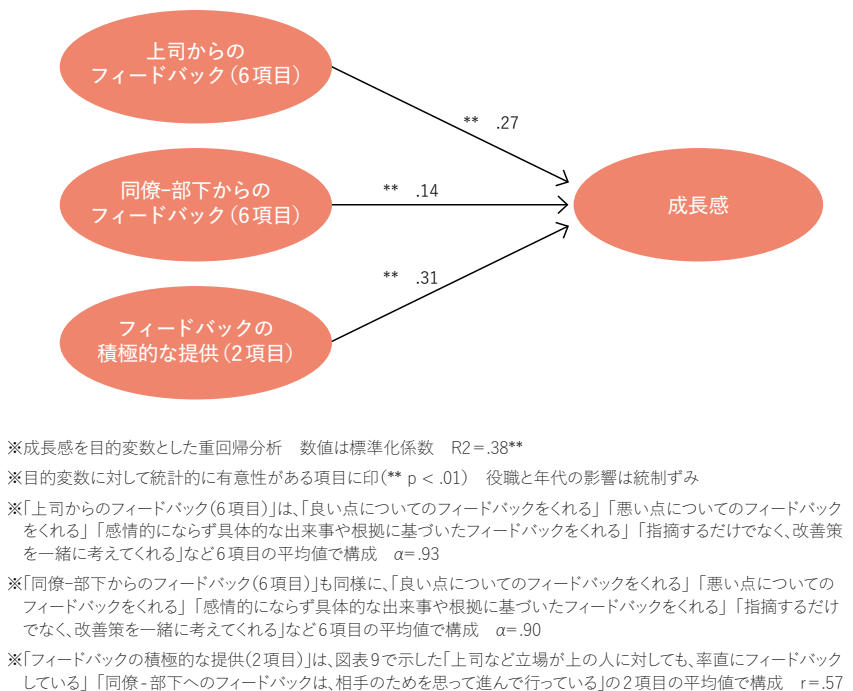
一方、管理職でも、「上司など立場が上の人に対しても、率直にフィードバックしている」は5割弱、「同僚・部下へのフィードバックは、相手のためを思って進んで行っている」は6割半ばであり、必ずしも多くない。一般社員ではその割合はさらに少なく、フィードバックの提供が容易ではないことがうかがえる。

その背景には、提供すること自体の難しさがあると考えられる。先行研究でも、フィードバックは常にポジティブな結果をもたらすわけではなく、パフォーマンスやモチベーションを下げる可能性も指摘されている。「良かれと思ったフィードバックが、悪い結果につながった経験がある」とかという問いに対して、管理職の41.1%、一般社員の32.6%が該当すると回答した(図表10)。

自由記述では、「褒めたのに素直に受け止めてもらえなかった」「率直に話すぎて失敗した」「意図が伝わらず関係が悪化した」「結果的に退職につながった」など、印象に残る出来事が多く寄せられた。管理職・一般社員それぞれの立場の違いがあれど、似たような難しさを感じているようだ。

このような経験が、今後のフィードバック提供をためらわせることも理解できるが、一方で、それらの経験を通じて学び「相手に応じた対応」「良い点と悪い点のセット提示」「理由や改善策を

図表 11 フィードバックと成長感 (n=616)



明示」「敬意と信頼を示す」など、具体的な工夫をしている人も多い(管理職48.0%、一般社員35.9%が該当)。状況や相手により正解のないフィードバックだが、知見や経験をもつことで積極的な提供が可能になると考えられる。

双方向のフィードバックが互いの成長につながる

次いで、「提供」と「受け取り」の関係について分析したところ(図表割愛)、管理職・一般社員とも、積極的にフィードバックを提供している群(管理職:対上司n=144、対同僚・部下n=170、一般社員:対上司n=118、対同僚・部下n=157)は、そうでない群に比べて、「上司は良い点や悪い点についてフィードバックをくれる(良い点・悪い点いずれかで『くれる』と回答)」「同僚・部下は良い点や悪い点についてフィードバックをくれる(同上)」の割合が有意に高かった。これは、自分からのフィー

ドバック提供が、相手からのフィードバックも促す双方向的な関係性を生み出している可能性を示唆している。

さらに、管理職・一般社員を合わせた616名のデータで、成長感を目的変数とした重回帰分析を行ったところ、図表11のとおり、フィードバックの受け取り(「上司からのフィードバック」「同僚・部下からのフィードバック」と「フィードバックの積極的な提供」の両方が、成長感に有意に関連していた。このことから、職場において、お互いに関心を持ちフィードバックし合うことは、共に成長していくための鍵となるだろう。

本調査では、「受け取る」「生かす」「提供する」の3つのフィードバックの側面を検討してきた。これらは相互に関連し合い、循環的な関係にある。「フィードバック=評価や指摘」とネガティブに捉えず、お互いのための双方向的な贈り物として捉えることで、個人と組織の成長と信頼関係を後押しできるのではないだろうか。

フィードバックは人の為ならず

成長のために建設的なフィードバックが欲しいと考える人がいる一方、
問題点を指摘するようなフィードバックを行うことが難しいと思っている人がいる。

また、自分としてはよかれと思って行ったフィードバックが、
相手からはネガティブなものとして受け止められてしまうこともある。
このようなフィードバックをめぐる「すれ違い」がなぜ起こるのか、どうすればそれを防げるのか、
本特集の締めくくりとして考察する。

入江 崇介

リクルートマネジメントソリューションズ 研究主幹

フィードバックは、もとは工学用語で、「出力の結果を入力側に戻し、その後の出力の制御を行う」という意味の言葉だ。そこから転じ今日では、レビューで紹介している Kluger and DeNisi (1996)^{*1} の「フィードバック介入とは、ある人の課題のパフォーマンスに関する情報を与えるために、外的エージェントによってとられる行動」や木村氏が主著論文^{*2} で引用している Ridder et al. (2008)^{*3} の「フィードバックとは、学習者パフォーマンスの改善を意図した、学習者に見られたパフォーマンスと到達点との比較についての情報」のように、さまざまな定義がフィードバックという言葉に与えられている。

私たちは生まれたのち、さまざまなフィードバックを得、それを糧とし成長を重ねている。学業であればテストの結果を確認し、苦手な部分を克服するために復習を行ったりする。スポーツであれば動画で撮影したフォームを観察し、理想的なフォームに修正したりする。仕事であればPC利用時、エラーが出た際、操作を改善したりする。

フィードバックは、学習や成長を意

図したものに限らない。正木氏の研究する「感謝と称賛」のように信頼関係を育むものもある。また、ことさら意識をせず、相手の話を聞いたときに発する頷きや態度なども、一種の情報であり、フィードバックだ。

意図・意識しているもの、していないものを含め、私たちはさまざまなフィードバックを行い、また、得ている。以降では、主に働く現場における「成長と信頼につながるフィードバック」に焦点を合わせ、考察を進める。

フィードバックの目線をそろえ、 すれ違いを払拭

働く現場では、「フィードバックを行うこと」「フィードバックを受けること」、双方について難しさを感じる人が少なくない。このような難しさは、フィードバックに対する誤解や思い込みに起因するものもある。

フィードバックには、課題・問題を指摘するものもあれば、強みの指摘や正木氏の研究する「感謝・称賛」のようなポジティブフィードバックもある。

前者に比重を置いてフィードバックを捉えている場合、相手の受け止め方が気になり、苦手意識を感じるかもしれない。

また、フィードバックの方法論の1つにリーダーシップ開発の専門機関である Center for Creative Leadership (CCL) が提唱する SBI (Situation-Behavior-Impact) モデル^{*4} がある。これは、状況を特定し、具体的に見られた行動を共有し、その行動の影響を伝えるというものだ。これに象徴されるように、フィードバックで重要なことは「事実を伝えること」である。しかし、それを超え、正解がないなかで「改善案」を伝えなくてはならないと、フィードバックのハードルを上げて考えているケースもあるかもしれない。

一方フィードバックを受けることに関しては、「問題点の指摘にとどまらず、感情的な叱責を受けたり、人格を否定されたりした」のように、フィードバックにとどまらないマイナスな働きかけを受けた経験がある人もいるかもしれない。結果として、フィードバックを受けるということは、わずらわしい、

あるいは怖いことと感じている人もいるだろう。このようなことがあるから、「フィードバックはハラスメント」と思われてしまっている側面もある。

このように、フィードバックに関する誤解や思い込みによって、フィードバックを行うこと、受けることに難しさを感じている面がある。コンカーではフィードバックに関する5〜6時間にわたる研修を全員が受講するという話があったが、まずはそのような機会を設け、フィードバックに対する目線をそろえ、すれ違いをなくすることが重要ではないだろうか。

フィードバックを豊かにする 3つの視点

相手のために思う

レビューにあるとおり、Kluger and DeNisi (1996) には「フィードバックが自己自体を脅かすものである場合、パフォーマンスを低下させ、課題に焦点化される場合はパフォーマンスを向上させる」とある。よって、「自己を脅かす」、あるいはそのように捉えられるフィードバックは、マイナスの影響を及ぼすと考えられる。

そうならないよう、フィードバックに際しては、木村氏の「相手を萎縮させない」、青柳氏の「相手の可能性を信じ」、コンカーの「相手の成長を願う」という言葉に象徴されるように、相手のために思うことを欠かさないこと、そして、自分のために思ってくれていることを信じられるような信頼関係を日々構築することが大切である。

受け手の力、受け取りやすさを高める

フィードバックは、発する側だけで

なく、受け手側があって初めて成り立つものである。

それゆえ、青柳氏がコーチングにおいて重要だと指摘する「受け手の内発的動機を大切にすること」は、フィードバックにおいても重要になる。フィードバックを受け入れるか否かは、最終的には受け手に委ねられるからだ。

また、フィードバックを生かせるかどうかは受け手の力に依存する。よって、木村氏の話にあったフィードバックを生かす力である「フィードバックリテラシー」、コンカーの事例にあったフィードバックを素直に受け取る力である「コーチャビリティ」などの力を涵養することも大切である。

本誌の調査報告によると、「フィードバックをもらえるよう、積極的に周囲に働きかけている」人の割合は3割に満たなかった。能動的にフィードバックを求められるよう、互いに背中を押しかうことも必要かもしれない。

そして、フィードバックの受け取りやすさを高める工夫も必要である。例えば、レビューにあるMISCAモデルで示されているように、伝える内容だけでなく、伝える場面やタイミングにも配慮し、相手の特徴に合った方法でフィードバックを行うことなどが有効であろう。

互いにフィードバックし合う

正木氏によると、「感謝や称賛は、される側だけでなく、する側にもポジティブな効果があり、目撃した人にも効果がある」ようだ。また、コンカーの「高め合う文化」は、「フィードバックし合う、感謝し合う、教え合う」の3つの要素で構成されている。

これらのことから考えると、フィー

ドバックは、管理職からメンバー、先輩から後輩に行うといった一方向のものではなく、相互に合うものだという意識を改めてもつことが大切である。「人のふり見て我がふり直せ」「教えることで学ぶ」という言葉があるとおり、フィードバックをすることは、自身にとってもメリットのあることである。

また、フィードバックを「お互いに合う」ことで、フィードバックがその組織にとって自然なものとなり、お互いにしやすく、受け入れやすくなるだろう。

おわりに

近年、人工知能を活用したフィードバックが利用されるケースも出てきている。人からされるよりも、人工知能からのフィードバックの方が、的を射た内容となることもあるだろうし、受け入れやすいこともあるだろう。

しかし、仮にすべてのフィードバックを人工知能に委ねたならば、フィードバックを行うことで学ぶ機会や、人と人のつながりを育む機会を失うことになりかねない。

ぜひ、「フィードバックは人の為ならず」と考え、フィードバックを恐れず、積極的にし合い、成長と信頼にあふれる場を育んでいただければと思う。

- *1 Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- *2 木村武司 & 錦織宏. (2023). フィードバック 定義から近年の議論まで. *医学教育*, 54(3), 255-265.
- *3 Van De Ridder, J. M., Stokking, K. M., McGaghie, W. C., & Ten Cate, O. T. J. (2008). What is feedback in clinical education? *Medical Education*, 42(2), 189-197.
- *4 Weitzel, S. R. (2008). *Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message*. Center for Creative Leadership.

360度評価に 潜むバイアスを アルゴリズムで除去

LINEヤフー株式会社

インタビュー／入江崇介
リクルートマネジメントソリューションズ 研究主幹



上司や部下、同僚から多面評価を受ける「360度評価」は、主観によってスコアが歪む危険性を秘める。この問題を解決するため新手法を導入したLINEヤフーのキーパーソンたちに、ねらいと取り組みの様子を聞いた。

入江 2024年11月に行われたDigital HR Competition（ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会が主催する、技術で生産性向上を果たした企業を表彰する大会）にて、LINEヤフーの「360度評価におけるバイアス除去技術」がグランプリに輝きました。このプロジェクトに関わった皆さまはどのようなご経歴をおもちなのでしょう。

山内 私はヤフー出身で、以前はデータサイエンティストとしてデータ分析を行うほか、プロダクト開発などにも携わっていました。その後は人事畑に移り、現在は主に人材データの活用業務に取り組んでいます。

夜久 私もヤフー出身で、入社後しばらくは「Yahoo!検索」の担当としてビッグデータ処理や機械学習エンジニアリングに従事していました。その後、全社横断組織に移り、データサイエンティストとしてさまざまなサービスの分析を担当しています。

佐久間 私は人事コンサルタントや企業人事などを経験した後でLINEに入社。入社以降一貫して、ピープルアナリティクスに取り組んできました。

入江 ヤフーとLINEは2023年の経営統合以前から、どちらも360度評価制

度を導入していたそうですね。

山内 はい。そして今は、年2回のペースで360度評価を行っています。

ただ両社とも、360度評価のスコアをパフォーマンス評価に直接反映はさせていませんでした。あくまで1on1の参考資料や、社員が成長するための糸口として使う側面が大きかったです。

入江 360度評価のバイアスを除去しようと考えたきっかけは何ですか。

山内 経営統合した直後、社内のどこに優秀な人がいるのか分からないという意見が数多く寄せられました。そこで360度評価を使って優秀な社内人材を見つけられないかという話になったのですが、360度評価は評価する人の主観によって、スコアが大きく左右されがち。そのバイアスを取り除かなければ、人材発掘の材料には使えないと考え、ピープルアナリティクスのプロである佐久間に声をかけたのが、プロジェクトの始まりです。一方、実装の部分はデータサイエンス部門の夜久に担当してもらう役割分担でした。

2つの手法を検討し、より客観的な結果が出る道を選択

入江 バイアスを取り除くため、どのようなやり方を選びましたか。

山内 最初に取り組んだのは「階層ベイズモデル」です。当時の私は社内勉強会でベイズモデリング（データから確率的なモデルを構築する手法）を学んでいて、釣りの良しあしや釣った魚の数といった変数を組み合わせて釣

り人の技量を評価する事例を知りました。これが360度評価にも応用できると思い、自分で試してみたのです。

もう1つ挑戦したのが「レーティングアルゴリズム（Bradley-Terryモデル）」です。こちらはサッカーのFIFAランキングなどに使われている手法で、対戦結果からスコアを算出して相対評価する手法です。こちらは夜久に実装を頼み、階層ベイズモデルと比較した結果、レーティングアルゴリズムを採用することにしました。

夜久 階層ベイズモデルでは、分析側が事前に「このようなバイアスがあるだろう」という仮説を立て、それをモデルに組み込む必要があります。しかし、その仮説が正確でないと、結果にバイアスが残る可能性があります。一方レーティングアルゴリズムは、そうした事前知識に左右されず、より客観的な結果が得られる点が特徴です。

佐久間 階層ベイズモデルとレーティングアルゴリズムの双方で評価スコアを算出したところ、結果に大差はありませんでした。それなら、分析側の推測によって左右されないレーティングアルゴリズムの方が評価される社員の側も納得しやすいだろうと、人事の観点から判断したわけです。

入江 なるほど。実装にあたってはどんな困難がありましたか。

夜久 そこまで複雑なアルゴリズムではないので、つまづくことはほとんどなく、短期間で完成できました。

佐久間 夜久に山内が協力を仰いだ

今回お話を聞きした人

(左から)

データグループ データサイエンス統括本部

夜久真也氏

人事総務グループ 人事総務統括本部

ビープルアナリティクスラボチーム リーダー

山内 智氏

人事総務グループ 人事総務統括本部

ビープルアナリティクスラボ

佐久間祐司氏

KEYWORD

バイアス

360度評価に潜むバイアスとして、評価が甘めになる寛大化傾向や厳しめになる厳格化傾向、顕著な特徴に全体の評価が引きずられるハロー効果、自身と似た人の評価が高めになる親近効果などがある。

階層ベイズモデル

企業の従業員であれば、部署、職種など、さまざまなサブグループのなかに入れ子となって存在していると考えることができる。このようなデータの階層性を加味した分析手法の1つが階層ベイズモデル。

際、これはヤフーの良い文化だと感じました。機微な情報が関わる案件だと、なかなか人事の外にデータを出せないことが多い。でも山内は、夜久を人事との兼務にしてデータを閲覧できる立場に据え、生のデータを見せました。背景に、データ活用に対する全社的な理解度の高さがあるのだと思ったのです。

山内 確かに。ヤフーには以前から、データを最大限に生かそうとする意識が根づいています。私が人事畑に移ったときも、部署にはデータ活用に全力を挙げるべきだという空気が満ちていたので、仕事が楽に進められました。

》プロジェクト成功の裏には 360度評価が当たり前の社風が

入江 バイアスを取り除いた結果、全社員を同じ土俵上で比較できるスコアが得られたわけですね。それに対し、周囲からの反応はどうでしたか。

山内 高く評価してくれた人がいた反面、すぐには飲み込めなかった人も少なからずいました。そこで、社内に向けコンセプトを説明する役割は、佐久間に担ってもらいました。また、より分かりやすくするために「全社相対スコア」という呼び名を採用しました。

入江 今は、全社相対スコアだけを利用しているのでしょうか。

佐久間 いいえ。現状の全社相対スコアは「信頼」や「仕事の姿勢」といった分野ごとではなく、総合点だけを算出しています。そのため、全社相対スコアを使うと各社員の成長課題などが見

えなくなってしまうので、上司からメンバーへの評価フィードバックの際などには、バイアス補正前のスコアを確認するようにガイドしています。一方、一定レベル以上の役職者で、人材を相対評価する必要がある際には、全社相対スコアが使いやすいですよ、とアナウンスしています。

入江 場面に応じ補正前と補正後のスコアを使い分けているのですね。

ちなみに、360度評価の平均的な評価者数はどの程度ですか。

夜久 上司と同僚2人だけに評価される人もいますし、同僚や部下が多い人のなかには20人近くから評価される人もいます。評価人数が少ないほどスコアの信頼区間は広くなる傾向がありますが、人数によってスコアが大きく変動しすぎないようにパラメータチューニングを行っています。

入江 最後に、このプロジェクトを今後どのように進化させたいですか。

山内 1つは、プロセスやマインドだけでなく、技術力も360度評価でスコア化する方向性です。技術スキルの項目をいくつも設けて評価するより、技術者同士で「あの人は仕事ができる」と評価し合う仕組みを作った方が、よりコストが低く、納得度も高い仕組みができるのではと思うのです。

入江 そうですね。ただそれは、360度評価に一生懸命取り組む社風がないと成り立たないかもしれません。

夜久 そういう意味では、LINEヤフーにはそのカルチャーがあったと思いま

す。私が入社した約10年前から、同僚などに評価スコアをつけることを当たり前のようにやっていたから。

入江 今回のプロジェクトは技術だけでなく、LINEヤフーの企業風土があったからこそ実現したわけですね。

山内 そしてもう1つは、スコアの納得度を高める道です。スコアの理解に役立つ補助的な指標を開発することで、さらに信頼できるものにできればと模索しています。

研究主幹 入江の解説



360度評価にはさまざまなバイアスがあることが知られています。弊社のクライアントからも、「部門別に甘辛がありそうなので、補正ができないか?」といった相談をいただくこともあります。

しかし、バイアス補正は、方法が誤っていたり、精度が低かったりすると、かえって問題を招きかねず、安易には行うことができない取り組みです。

LINEヤフーの皆さまは、そのような非常に悩ましく、難しいことにチャレンジをされ、実用可能な方法論を生み出されました。成功のカギの1つは、人事として守るべきことを理解しているHRパーソンと、技術に明るいデータサイエンティストの協働にあると思います。

本事例が皆さまの参考となることを心より願っています。

事業推進に必要な 人材の最適化と リソースシフト

「戦略実現に必要な人材がない」——そうした危機感の背景には、
事業構造や働き方の変化にともなう複雑な要因がある。
注目されるのが、人材の単なる再配置ではなく、
人材の“量と質”の変化に着目する「リソースシフト」だ。
本稿では、人材の捉え方と施策設計を構造的に整理し、2社の実践を紹介する。
人と組織の関係をどう再設計するか——その手がかりを探る。

竹内淳一

リクルートマネジメントソリューションズ
技術開発統括部 コンサルティング部
エグゼクティブコンサルタント

事例

従業員の内面を
データ化して再配置を行い
チームングにも生かして
新領域を加速

リソースシフトの定義と 注目される理由

リソースシフトとは？

近年、多くの企業が直面しているのが「リソースをどうシフトさせるか」という課題である。リソースとは、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源を指し、リソースシフトとは、それらを事業戦略の転換にともない、最適な形に再配置していく取り組みのことである（図表1）。例えば企業は、中長期経営計画やビジョンに基づき、「どのような組織を目指すか」という将来像を描く。その実現に向けて、現状とのギャップを把握し、個人や組織の量・

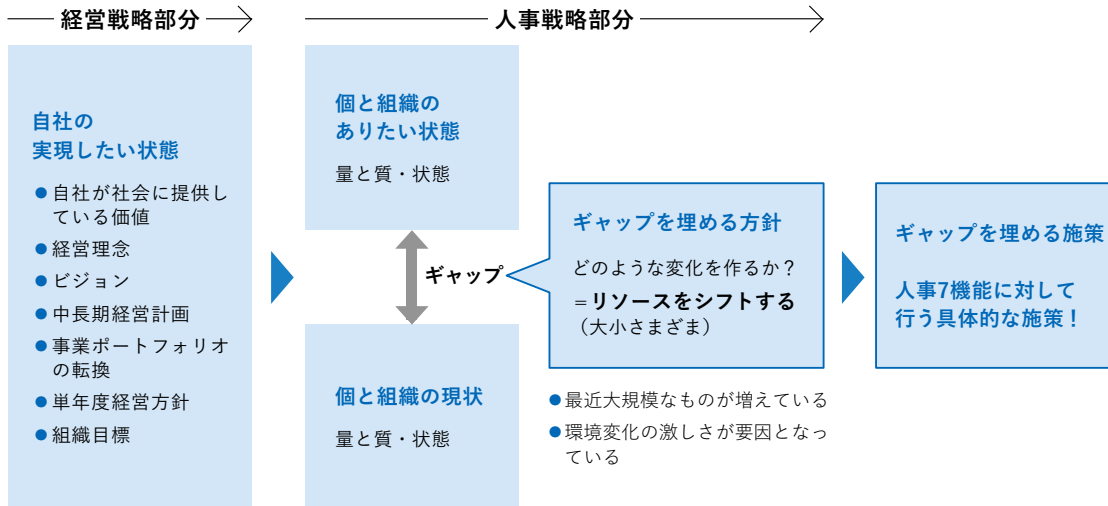
質・状態をどう変化させるかを設計していくことが求められる。近年は環境変化のスピードが増し、大規模なリソース再編に迫られる企業も少なくない。単なる異動や補充にとどまらず、経営戦略と人事施策をつなぐ本質的な取り組みとして、リソースシフトの重要性が改めて認識されている。

大手企業は、リソースシフトと その結果の人材最適化に関する課題感が強い

このようなリソースシフトに対して、とりわけ大手企業ではその必要性を強く意識している。特に、「必要な人材を、必要な場所に、必要な形で配置できていない」という課題感は、経営層・人事部門の双方で共通している。急速な事業変化や新規展開

図表1 リソースシフトとは？

リソース（ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源）を、事業ポートフォリオの転換にともなって最適な形にシフトさせること



のなかで、従来の人員構成や配置のままでは十分な対応ができず、組織の機動力や創造性が損なわれるという危機感がある。リソースシフトはこのような状況を打破する鍵として位置づけられており、各社が戦略的に取り組み始めている。当社の「人材マネジメント調査2025」によると、採用、育成、社内異動による人材の最適化ができている企業ほど、業績向上や新たな価値創造といった成果につながっている傾向も見られる。また、事業推進に必要な主要ポジションの充足や事業横断でのリソースシフトは十分ではないと考える企業が多い。こうした背景から、リソースシフトは今や重要な経営課題と捉えられている。

その視界に立ち人材ポートフォリオ最適化を志向した具体的な実践例として、公開されている統合報告書から、デンソーの取り組みが挙げられるだろう。デンソーは電動化やソフトウェア領域への注力を背景に、2030年を見据えた人材ポートフォリオの再構成を進めている。従来の技術領域を越えて新たな専門人材の採用と育成を本格化させており、大規模な中途採用や社内リスクリングにも取り組むなど、構造的な変化を志向している。特に注目したいのは、事業環境の変化に合わせた外部調達・内部調達を積極的に推進し、人材の最適配置・

開発・活躍促進を、企業変革の根幹として位置づけている点である。

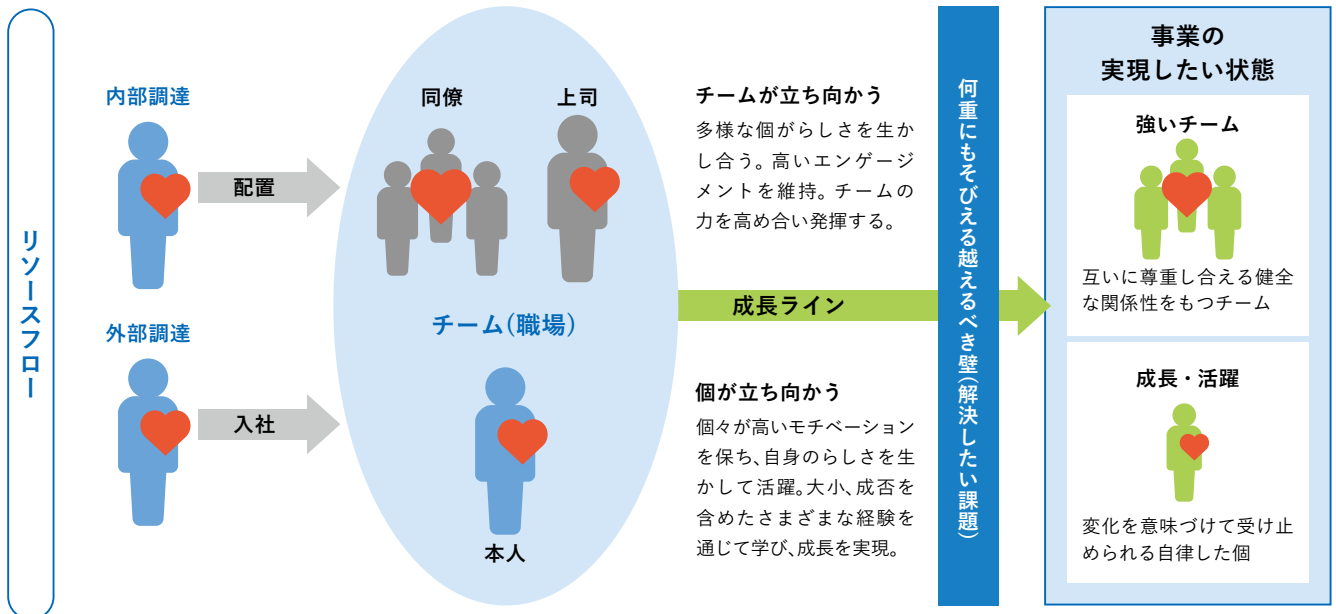
改めて、リソースシフトが 各社に注目される理由は何か

適正配置はかねてより重視されてきた人事テーマの1つだが、なぜここまで多くの企業が、今リソースシフトに注目しているのだろうか。その理由の1つは、これまで以上に「必要な人材をいかに適所適材で生かすか」が、事業推進に直結するからである。技術革新や社会構造の変化に対応するには、組織全体が機動的に変化する必要があるが、その中核となるのが人材である。

一方で、採用競争の激化や多様な価値観の広がり、転職のハードルの低下といった外部環境の変化により、従来の一括採用・終身雇用型の枠組みでは対応しきれない現実がある。そのため、性別や年齢、国籍、ライフスタイルの異なる個人一人ひとりが活躍できるような、多様性と包摂性を備えた組織運営が求められている。個人のエンゲージメントを高め、仕事に意義と成長実感をもてる経験を提供することが、組織全体の活力を生み出し、長期的な競争優位につながっていく。リソースシフトとは、まさにこうした「人を生かす仕組み」の進

図表2 リソースシフトによって作り出したい状態は？

「人材ポートフォリオの最適化」つまり未来を見据えた適所適材あるいは適材適所の実現を通じて、個と組織の能力やエネルギーを最大化し、自社・自事業が求める Vision/Mission/Value の実現につなげる



施策

リソースシフトによって、内外の人材を適所適材で配置。人材の量と質の充足。

上司や同僚が積極的に本人を支援。安心・安全な環境を共有。仕事面だけでなく心の状態に対しても。

事業側・組織側が、人材ポートフォリオの最適化を通じて個と組織の力を最大化するための仕組みや環境を整備する。

化であり、今企業が本気で向き合うべきテーマとなっているのである。

リソースシフトを構造的に捉える

リソースシフトを通じて作り出したい状態は？

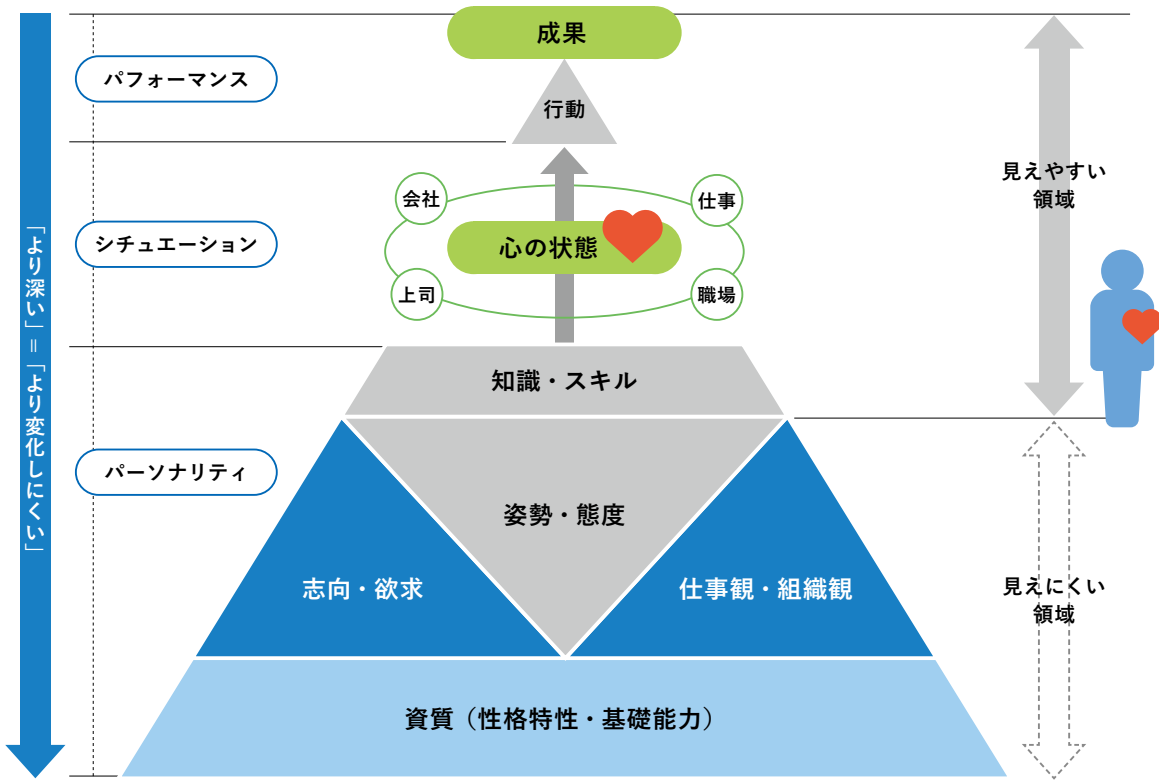
リソースシフトを通じて目指すのは、「単に人を動かす」のではなく、「人とチームの質を変える」ことである。図表2は、シフト後に実現したい個とチームの状態を示したものであり、そこには“変化を意味づけて受け止められる個”と、“互いを尊重し合える健全な関係性をもつチーム”という2つの軸が置かれている。個人レベルでは、自ら選び取り、納得感をもって行動する姿勢が求められる。それを支えるのが、安心して意見を出し合える関係性や、感情も含めた対話が行われているチームの存在である。こうした状態を可能にするには、上司・同僚

との関係や経験の積み重ね、配置に至るまでのプロセスへの理解と共感が不可欠である。つまり、リソースシフトは配置変更の手段にとどまらず、その後の状態づくりを見据えた設計と支援こそが要となる。

その状態を作るために重要になる人材の捉え方

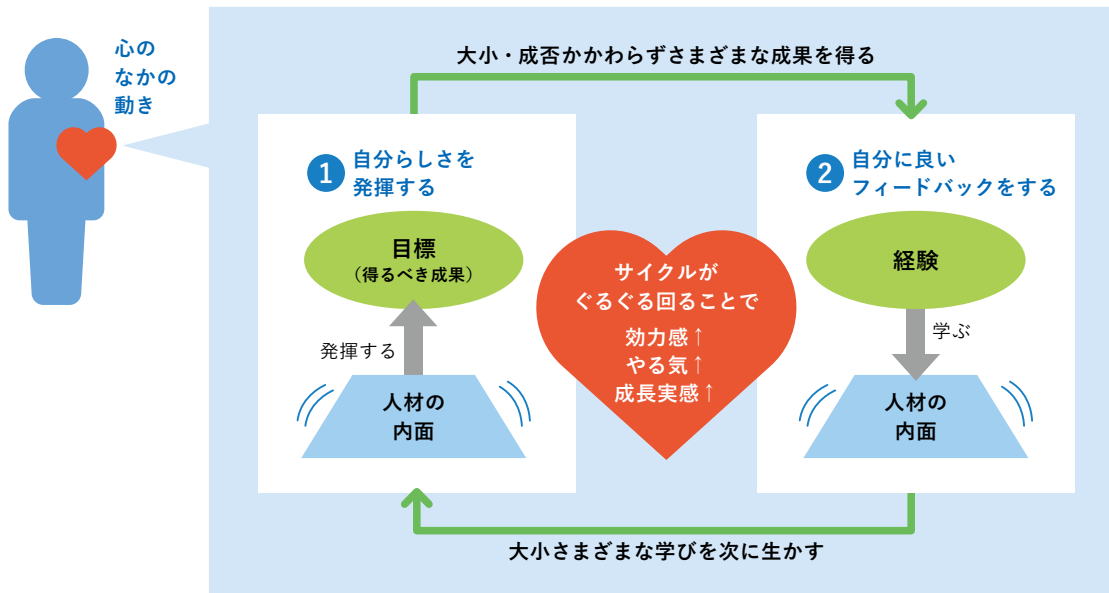
前項で示した「自律した個と健全な関係性をもつチーム」を実現するには、まず人材をどう捉えるかが問われる。図表3に示すように、人は成果を生み出す存在であると同時に、内面に多層的な要素を抱える存在である。表面には行動や知識・スキルといった“見えやすい領域”がある一方で、その下には志向・欲求、仕事観・組織観、資質といった“見えにくい領域”が存在する。これらの層が相互に影響しながら個人の行動を支えており、心の状態や状況(上司・職場など)の影響も加わることで、その人のパフォーマンスが形づくられている。

図表3 人材モデル（成果創出モデル）



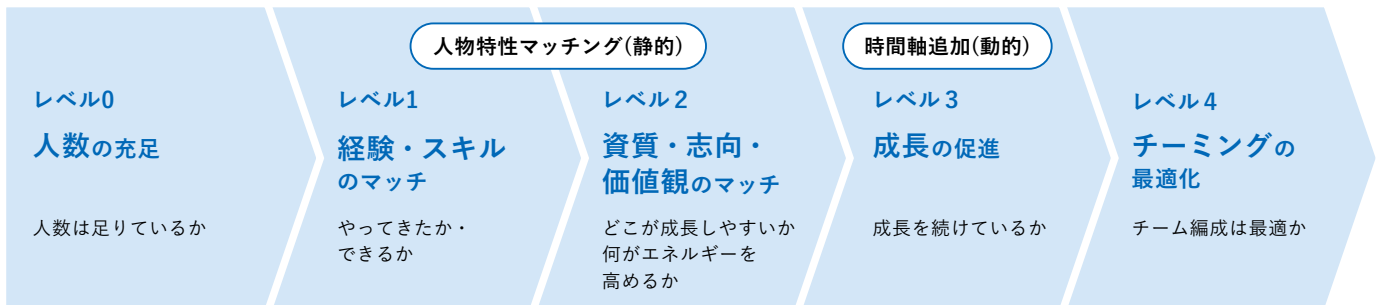
図表4 人材のエンジンが回ることによってエネルギーが高まるモデルのポイント（ぐるぐる図）

静止画ではない、エネルギーが高まり成長する姿を表現した「人材モデル」



左側①：自分らしさを発揮し、目標に向かって行動する
 上部：行動の結果として、何らかの成果を得る
 右側②：成果を受けて、内面にフィードバックが返ってくる
 下部：そのフィードバックを生かし、次の行動に向かう
 中心（ぐるぐる循環）：この循環が続くことで、内なるエネルギーが高まる

図表5 人材のどこに着目して取り組むか



このモデルが示すのは、人は単純なスキルや能力だけでは語れないということである。人材のパフォーマンスや行動は、知識やスキルの蓄積だけでなく、その人がどんな志向をもち、何に価値を感じ、どんな意味づけをしているかといった深層の部分に強く影響される。だからこそ、人によって捉え方にばらつきが出やすく、リソースシフトを進める上では、こうした多面的な人材理解が欠かせない。

さらに重要なのは、この「内面の深層」が静的な構造ではなく、エネルギーを生み出す“エンジン”のように機能している点である。それを表したのが図表4である。このモデルでは、人の内面は、目標に向かって自分らしさを発揮し、成果を得ることで効力感ややる気を高め、その経験から学びを得て、再び新たな目標に向かっていく——という循環を描いている。ここでは、成果の大小にかかわらず、本人にとっての納得感やフィードバックがサイクルを駆動させる鍵となる。つまり、成果は静止画的な状態ではなく、内発的な動機が駆動するプロセスとして捉えるべきなのである。

この「内面のエンジン」がしっかり動いている人材ほど、リソースシフト後の環境においても粘り強く、自律的に成果に向かい続けることができる。逆に、内面が停滞した状態では、たとえスキルや環境が整っていても行動や結果につながりにくい。リソースシフトの文脈においても、人材の“内面”をどう活性化させるかという視点は不可欠である。

リソースシフトの取り組みレベル ～人材の捉え方のレベルに沿って～

リソースシフトを進める上では、「人材のどこに着目して取り組むか」を意識することが重要である。図表5に示されるように、取り組みの視点には段階があり、どのレベルで対話し、施策を設計するかによって成果の質も変わってくる。多くの企業は、人数の充足を目的としたレベル0や、経験やスキルのマッチングを重視するレベル1で議論が止まりがちである。しかし、真にリソースシフトの効果を発揮させるには、資質・志向・価値観への着目(レベル2)、時間軸を含めた成長支援(レベル3)、さらにはチームとしての最適な編成(レベル4)といった視点が不可欠となる。現状どのレベルにいて、どこを目指すのか——。このモノサシを用いて立ち位置を確認し、視点を一段引き上げることが、個と組織のエネルギーを高める出発点となる。

リソースシフトへの取り組み方 ～シームレスに施策を打つ～

リソースシフトを効果的に進めるには、単発の施策を積み上げるのではなく、全体構造を意識した設計と展開が不可欠である。図表6は、経営戦略から人材戦略、さらに施策群へと落とし込む一連の構造を示している。

上段に示されているのは、戦略実現のために企業が目指す「人材ポートフォリオの最適化」という状態像である。これが意味するのは、リソースシフトのような人材の再配置だけでなく、コア人材の継承(サクセッション)といった論点も含む包括的な視座で捉えるべきテーマであるということだ。いずれも共通して求められるのは、「現状(As Is)と

目指す姿（To Be）のギャップ」を正しく捉え、必要な打ち手を設計する企画力である。図表6における「企画・設計」は、まさにこのギャップを見極め、複数の論点を構造化する機能そのものである。

下段では、その設計をもとにシームレスに展開される施策が描かれている。可視化・一元化 ⑩を軸にして、調達（外部・内部）①、異動・配置前の育成②、異動・配置の意思決定③、異動・配置後の育成・オンボーディング④をシームレスに連動させる。

この流れが断絶せず一貫して機能するには、変革を推進するための仕組みづくり・風土づくりとして、「制度変革」「マネジメント変革」「組織風土変革」も併せて行うことが不可欠である。

こうしてデザインされた経験が、個人の納得感とキャリア実現を支え、最終的には人材ポートフォ

リオの最適化という戦略実現の要となっていく。

次節からは、こうした考え方を踏まえて、実際にリソースシフトに取り組んでいる企業の事例を紹介する。多様な現場のなかで、構造と実践がどう結びついているのかを見ていきたい。

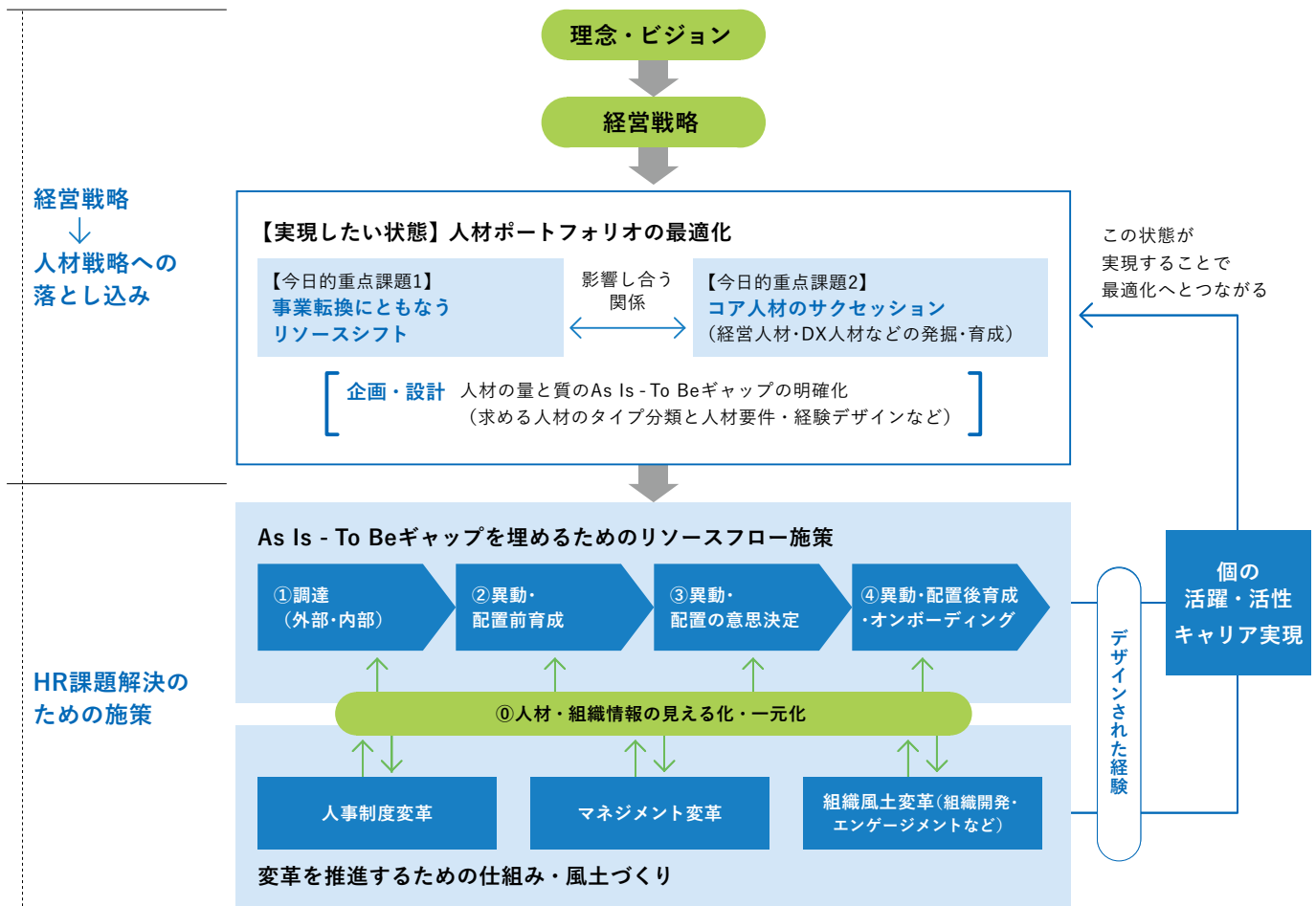
リソースシフトに対する さまざまな取り組み

本節では、リソースシフトに取り組む2社の実践を紹介する。いずれも、前章で示した「人材の着目レベル」と「施策のシームレス設計」の視座を生かしながら進められた事例である。

事例1：製造業A社

■背景

図表6 リソースシフトに効果的に取り組むための視界



※上記の施策は、全社で取り組みを進めるケースと、部門単位で取り組みを進めるケースがある

2030年までに、事業上の重点領域における人材の大規模な量的・質的充足を目指すA社。過去にも事例はあるが、大規模とは言えず個性の高いものにとどまり、そのなかで活躍・定着に問題が生じるケースが見られていた。スキルによるマッチングは進んでいたが、それだけでは適切な配置を判断できない場合も少なくなく、検討の方法に課題が残っていた

■課題設定(実現したいレベル)

内発的動機づけを促す仕組みが必要だと考え、スキル・資質・経験を踏まえた個の支援を設計・推進。さらに、個人単位にとどまらず、チーム全体の関係性や構造にまで踏み込んで最適化を図る「レベル4」に挑戦。データを活用してチームを可視化し、実装しやすいツールを通じて、個とチームが有機的につながる状態を目指した

■取り組み方(取り組み対象・シームレス視点)

経験に頼り主観的になりがちな配置から一転し、図表5の各段階に対して施策を推進。スキルの有無だけでなく、意欲や成長期待も踏まえた支援プロセスを設計し、人材開発会議や1on1のなかで実行。現場に負担なく組み込めるよう工夫した

■成果と兆し

個と組織の状態を可視化し、どのような状態に導くかを定義するモノサシが形となった。さらにガイドやカルテの整備により議論の精度と共通認識が高まり、施策の見直しも含めたPDCAが半年単位で回り始めている

事例2: サービス業B社

■背景

B社では、10年先を見据えた事業戦略と共に、経営計画と連動した要員計画も十分に定まっていない状態だった。そのため、人事7機能(採用、評価、異動、育成、報酬、労務、代謝)の連関も進まず、個別最適にとどまっていた。一方で、採用は外部との接点であり、新卒・キャリアともに活動のタイミングが存在するため、待ったなしで進む。厳しい市場環境のなか、要件明確化と先手の意思決定が求められていた

■課題設定(実現したいレベル)

採用だけでは不十分で、入社後の成長・定着・活躍までを見通す設計が必要とされた。そこで具体的なテーマとして「離職問題」を掲げ、問題意識と優先度を統一。スキルや経験にとどまらず、志向や価値観など内面的要素に目を向け、エネルギーを引き出す取り組み＝「レベル3」の視点を据えた

■取り組み方(取り組み対象・シームレス視点)

採用から着手し、人材要件を職種別に明文化。全社で共有し、オンボーディング・評価・キャリア支援へと接続。人事7機能がつながる一貫設計と、各機能間の連携体制の構築を進めている

■成果と兆し

採用観点の統一が進み、育成・定着に向けた意識も向上。内面の理解やエンゲージメントへの注目も進みつつあり、今後は連動精度と現場納得感のさらなる向上が期待されている

構造と実践をつなぐ一歩を、 今ここから

本稿では、リソースシフトを構造的に捉え、状態像と施策設計の重要性を明らかにしてきた。人材の多面性を理解し、内発的な動機やチームとの関係性を生かすには、「人への見方・捉え方」と「施策をつなぐ設計力」の両方が求められる。

事例で紹介した2社も、最初から完成されたモデルをもっていたわけではない。違和感に向き合い、小さな改善を積み重ねるなかで、意味のある構造が形づくられていっている。

リソースシフトを進めることは、単なる再配置ではなく、組織の未来を設計することにほかならない。今ある問いを手がかりに、まずは最初の一歩を、意図をもって設計していくことをお勧めしたい。



竹内淳一(たけうちじゅんいち)

1993年、リクルート入社。人事部門での採用リーダーを経て、2003年から「データを活用し個を生かし組織を強くする」をテーマに、採用から入社後の活躍までを一貫して取り組むコンサルティングに従事。組織マネジャー・プロジェクトマネジャーとしてコンサルティングや営業、サービス開発を行い、2011年より現職。

事例

従業員の内面をデータ化して再配置を行い チームングにも生かして新領域を加速

製造業A社は現在、新領域を積極的に推進し企業変革にチャレンジ中。このプロジェクトを支援している当社のA社担当営業である瀬名、担当コンサルタントの竹内、担当マネジャーの長尾に、取り組みの背景や内容、成果などについて聞いた。

A社の経営環境と取り組み内容

——A社はなぜ、企業変革にチャレンジしているのでしょうか？

瀬名 A社はさまざまな機器の電動化と知能化を進行中であり、既存領域の延長線上にない社会課題の解決を求められています。また、新領域の開発にも積極的で、こうした新領域を成功に導くことが今回の取り組みのねらいです。

——今回、A社はどのような取り組みを行ったのでしょうか？

竹内 経験やスキルを重視する人材配置だけではなく、意欲や成長期待も把握した上で人材配置を支援する仕組みを設計しました。例えば、「資質（得意／不得意）」や「志向（興味・関心）」を確認するアセスメントツールを導入し、その上で（1）個々の資質を踏まえて配置・教育を行う、（2）似た人材と似ていない人材を組み合わせペアやチームを作る、（3）仕事への適合度を踏まえてマッチングを行う、（4）最適な組み合わせの基準を見つけチーム組成に活用する、という取り組みを実施しています。

これらと並行し、アセスメントデータの読み方やモチベーションの高め方などを示す「ガイド」や、どの強みや弱みに目を向けどうチームを強化するかを提示する「カルテ」も整備しました。また、マネジメント陣は人材開発会議やアサイン会議を実施。育成のため各従業員にどんな機会を与え、どう支援し、どんなキャリアを目指してもらうか。あるいは、その人の強みをどうやって生かし、弱みをフォローするかなど

を設計し、さらに1on1や日常業務を行って個を育成しています。

A社が工夫、苦勞した点

——今回の取り組みで最も大切にしていることはなんですか？

竹内 この取り組みを実施したのは、A社のなかで新領域への取り組みにチャレンジしている部門です。それだけに熱い思いを持つ人が集まっていますが、一方で、当該領域に対してスキルフルな人材ばかりというわけでもありません。そうしたなか、人を育てて情熱を引き出し、強い組織を作って「社会に価値を届け、将来にわたり存在を期待され続ける企業」に成長することを大切にしています。

——体制づくりではどんな工夫をしましたか？

竹内 新領域を進める際、人材最適化を部門間で視点をそろえるよう留意しました。そのためにまずは、新領域を推進する部門のなかで高い問題意識を持つ管理職やHR担当と共に、高難度な課題に精力的に向き合う力強い個と、組織へのコミットメントが高いメンバーで構成された一体感のあるチームを作る取り組みを進めています。その後は、チームリーダーを巻き込むことで取り組みへのコミットメントを高めようとしています。

——抵抗や反対はありましたか？

竹内 役職や立場によって相互理解の考え方に多少のずれは見受けられました。そこで、多様な関係者の意見や期待を調整しながら取り組みを進めました。

成果と他社へのヒント

——関連して、他社からはどのような相談が来ていますか？

長尾 顧客からの相談は（1）事業ポートフォリオ拡大にともなう組織設計の実現、（2）コア人材の経験デザインを通じたサクセッション、（3）社員のキャリア自律と、組織が要請する人材との整合、の3つが主です。抱える課題は、対象者の選定基準や可視化方法から、異動実行後の育成・フォロー体制構築まで多岐にわたります。

上記のような相談は企業内でも関係組織が幅広いため、人事が各部門との調整に苦心しがちです。そこでさまざまなツールを使って人材の活躍可能性を測る指標を作り、従来の定性的な考えに加えて定量的な数値を活用して相互理解を得やすい議論材料としています。また最近では、生成AIを活用したスキルマップの更新、人材と業務をマッチングする仕組みづくりなどの事例も現れています。

——ここまでの成果や反応はいかがですか？

竹内 ガイドやカルテの整備によって議論の精度と共通認識が高まり、施策の見直しも含めたPDCAが半年単位で回り始めたのが最大の成果です。

——今後どう展開するつもりですか？

竹内 個と組織をデータで見極めるツールの活用を始めましたが、進化の余地はまだあります。事例を積み重ねて性能や活用のレベルを上げる一方、異なるアプローチからの可能性も追求していきたいと考えています。

WEB サイトのご案内

本誌第1特集に関連して、フィードバックに関する過去の記事をご紹介します。併せてご高覧ください。

何が「ダメ出し」フィードバックの効果に影響を及ぼすのか

<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/interview/0000000240/>

社会心理学者の立場から職場コミュニケーション、特に「ダメ出し」といったネガティブなフィードバックに着目して研究を進めていらっしゃる、青山学院大学の繁樹江里先生へのインタビューです。

フィードバックのポイントや目的別の活用事例とは

360 度評価の導入と活用 — 先行研究と実践事例の両面から —

<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/feature/0000001108/>

360 度評価を導入する企業が増えるなか、「結果をどうフィードバックしていいのかわからない」など、結果活用についての相談も増えています。本稿では、アカデミックな知見も参考にしながら、360 度評価の導入の際のポイントと、実践事例について紹介します。

フィードバックは部下との関係構築やチームづくりの好機

<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/interview/0000001107/>

360 度評価を本人へフィードバックする際、上司は何に注意すればよいのか。

望ましくない結果を返さなくてはならない場合でも、どうしたら前向きな対話の機会にできるのかについて、繁樹先生に伺ったインタビューです。

リクルートマネジメントソリューションズ研究部門からの発信

最新の各種レポートをご紹介します。ご関心のある記事をぜひご覧ください。

■組織行動研究所

部長登用は女性活躍推進のエアポケット～女性課長が増えても部長は増えない企業側の背景～

<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000001392/>

■測定技術研究所

採用選考プロセスが候補者に与える印象とは？

新卒採用における採用 CX（候補者体験）向上のヒントをひも解く

（前編）https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001384/

（後編）https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001385/

性格検査の特異項目機能（DIF）検出の取り組み

https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001406/

■ HR Analytics & Technology Lab

新人・若手のオンボーディング

若手～中堅社員のキャリア自律におけるプロセスと会社への定着の関係

Vol.01 <https://www.recruit-ms.co.jp/research/hat/new-young-onboarding/0000001386/>

Vol.02 <https://www.recruit-ms.co.jp/research/hat/new-young-onboarding/0000001401/>

マネジメント変革

Vol.1 組織の変革を促すための方法論 概略

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/hat/management-transformation/0000001391/>

Vol.2 組織の変革を促すためのアセスメント活用

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/hat/management-transformation/0000001403/>

メールマガジンにぜひご登録ください。

最新の調査・研究レポートや限定ダウンロード資料、無料オンラインセミナーなどをお知らせいたします。

▶登録方法は弊社WEBサイトをご確認ください

<https://www.recruit-ms.co.jp/mail-magazine/>



※送付先変更・停止は下記メールアドレスまで必要事項（郵便番号／郵送先ご住所／貴社名／部署名／お名前）をお書き添えの上ご連絡ください。
なお、すれ違いでお届けする場合がございます。ご容赦ください。 info@recruit-ms.co.jp

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年4回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています



vol.78
職場における
マッチョイズムの
功罪
(2025年5月発行)

【Message from Top】

猪原有紀子氏
(株式会社やまやま 代表取締役)

【特集1】

職場におけるマッチョイズムの功罪

▶ レビュー

男性性の高い組織について考える研究トピック

▶ 視点

- ・北居 明氏 (甲南大学)
- ・渡邊 寛氏 (昭和女子大学〈取材時〉)
- ・坂田桐子氏 (広島大学大学院)

▶ 事例

- ・バスマジェ詩織氏
(ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス合同会社)
- ・片山紀生氏 (PwCコンサルティング合同会社)

▶ 調査報告

“マッチョイズム”は害悪か
—職場における「強さを競う文化」に関する調査

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

菅崎理功氏・河村 桂氏 (日本電気株式会社)

【特集2】

中途入社者の
オンボーディングと組織適応
—実証的研究を踏まえた現状把握の重要性



vol.77
テクノロジーで
変わる
職場の学び
(2025年2月発行)

【Message from Top】

藤原さと氏
(一般社団法人 こたえのない学校 代表理事)

【特集1】

テクノロジーで変わる職場の学び

▶ レビュー

学び手・教え手を支えるテクノロジーの歴史と進展

▶ 視点

- ・越塚 登氏 (東京大学大学院)
- ・松原 仁氏 (京都橋大学)
- ・山田政寛氏 (九州大学)
- ・大島 純氏 (静岡大学)

▶ 事例

- ・岩堀 司氏・零石有沙氏 (株式会社ベルシステム24)
- ・三木祐史氏・後藤麻美氏 (旭化成株式会社)

▶ 調査報告

生成AI が学びに与える変化の兆し
—生成AI と学びの環境に関する調査

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

東京電力エナジーパートナー株式会社

【特集2】

管理職候補者不足の時代に
どう適応していくか



vol.76
「選び・選ばれる」
時代の新卒採用
(2024年11月発行)

【Message from Top】

永岡里菜氏
(株式会社おてつたび 代表取締役 CEO)

【特集1】

「選び・選ばれる」時代の新卒採用

▶ レビュー

日本の新卒採用を捉える視点

▶ 視点

- ・亀野 淳氏 (北海道大学)
- ・井口尚樹氏 (九州工業大学)
- ・堀 有喜衣氏 (独立行政法人 労働政策研究・研修機構)

▶ 事例

- ・櫻井修治氏・渡邊尚美氏
(パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社)
- ・アストラゼネカ株式会社

▶ 調査報告

企業と学生のオープンなやり取りが、
入社への納得感や入社後の定着につながる
—学生のキャリア選択と入社後の状態に関する意識調査

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

武田邦敏氏 (クニラボ 代表)

【特集2】

これからの時代の次世代経営人材育成

vol.75

ワークヘルスバランス
—治療しながら働く

vol.74

オーバーマネジメント
—管理しすぎを考える

vol.73

仕事における
余白と遊び

vol.72

組織の流動性と
マネジメント

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/>



■ 本誌へのお問い合わせは info@recruit-ms.co.jp までご連絡ください。

次号予告

RMS Message 80

2025年11月 発行予定

次号は「尊厳ある職場を考える (仮)」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2025年8月発行 vol.79

発行/株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒108-0023

東京都港区芝浦3-16-16 住友不動産田町ビル東館4F

☎ 0120-878-300 (サービスセンター)

info@recruit-ms.co.jp

発行人/山崎 淳

編集人/古野庸一

編集部/入江崇介 大庭リリ子 久米光仁 坂田敬子 佐藤裕子 藤村直子 峰岸裕郎

執筆/荻野進介 白谷輝英 米川青馬

フォトグラファー/伊藤 誠 角田貴美 平山 諭 山崎祥和

イラストレーター/マエダユウキ (表紙、目次) わじまやさほ (p.5)

デザイン・DTP制作/株式会社コンセント

印刷/日経印刷株式会社



個と
組織を
生かす

株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ

www.recruit-ms.co.jp

サービスセンター ☎ 0120-878-300

受付時間 8:30～18:00 (土日祝除く)

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80277920

