

人材開発部門の データ活用

「社員意識調査」と「多面評価」を柱として

半蔵門オフィス 代表 南雲道朋

第11回 効果的なフィードバックの仕方（多面評価）

多面評価結果の効果的な フィードバックの原則

前回まで、調査結果データの集計・分析について述べてきました。今回はその結果の「フィードバック」について述べます。効果的なフィードバックの原則は、社員意識調査と多面評価で大きく異なるものではありません。さらに、社員意識調査結果と多面評価結果を組み合わせると同時にフィードバックすることで、効果を高める方法もあります。

ただし、多面評価結果のフィードバックは、フィードバックを受け取る準備ができていないとは限らない個々人が対象となるため、必要とされる配慮の度合いも高くなります。そこで今回は、主に多面評価のフィードバックを念頭に置いて述べ、次回に社員意識調査固有のポイントについて補足します。

多面評価結果の効果的なフィードバックの原則は、受け手が次の3つのステップでフィードバックを受け入れられるよう支援することです。

Step1：回答結果という事実を心から受け入れる

Step2：課題に優先順位をつける

Step3：お互いに連携して取り組む

そこでは、「知の側面（結果の理解のしやすさ）」だけでなく、「情の側面（感情面での受け入れやすさ）」や「意の側面（それに基づく意思決定のしやすさ）」にも配慮する必要があります。

回答結果という事実を心から 受け入れる支援（Step1）

ここで「心から」というのは、「本心から、全面的に」という意味です。そのポイントは、自分の姿をイメージするにあたり、「自分の思い込みや希望的観測に基づく姿」から「他者やメンバーに見えている姿」へと、視点をコペルニクス的に転回させることにあります。そのような視点の転回は、まず対象者に調査結果を「事実」として受け入れてもらうことから始まります。事実というのは、「こう質問したらこういう回答が得られた」という回答事実のことです。

それが客観的な真実を表しているかどうかは、あえて問いません。私たちはたとえば、「全項目にわたって5点満点中1点」という結果を示されたりすると、「この結果は真実を表していない」、「感情的に回答がなされたのではないか」等々と考え、受け入れを拒否したくなるものです。

しかしその場合にも、「全項目にわたって1点がつけられた」ということ自体は事実なのです。受け手がその事実を淡々と受け入れ、「なぜだろう」と考えるように導くのです。それによって、「この結果は真実である／真実でない」という不毛のループに陥ることを避けることができます。また、回答事実を「客観的な真実」と想定することから生じがちな、調査結果を過度に深刻に受け止めたり、逆に信頼できないとして無視したりといった、非生産的な反応を避けることができます。

言い換えれば、あくまでも回答者の目に映った「主観事実」に関心を向けるということです。そして実際、組織運営において重要な

のは、組織メンバーにとっての主観事実なのです。私たちは、「自分で認識する自分の姿」と「周囲の人の目に映る自分の姿」との間のギャップをうすうす感じながら、それを直視することをおそれ、多少なりとも美化された「主観的自己像」の中に閉じこもってしまう傾向があります。たしかに、周囲の人の目に映る自分の姿も周囲の人の主観にすぎないのであり、そうであれば、「自分のことは自分が一番よくわかっており、自分の主観的自己像が正しい」と考えることにも理由はあります。

しかし、組織の視点からは、「(自分が) 周囲の人はどう見えているか」という事実こそがより重要だといえます。「周囲の人」を「顧客」と言い換えれば、このことについての納得は得られるでしょう。どんなに素晴らしいサービスを提供していても、顧客がそう受け取っていなければ無意味であるのと同様に、どんなに素晴らしいマネジメントをしていても、部下がそう受け取っていなければ無意味なのです。

対象者に「回答事実」を受け入れていただくためには、調査結果はできるだけ抽象化せず、「○○という文言の設問の○○という選択肢に回答した人は○○人」という生データに焦点を当てるほうがよいといえます。そのため、「リーダーシップ」、「部下育成」……

といった抽象的なカテゴリにまとめて集計した結果よりも、個別の設問ごとの結果を重視し、5点満点の平均点にまとめたものよりも「回答選択肢ごとに何人が選択したのか」を重視します。

ただし、平均点であれば、その意味合いはほとんどの人が無理なく理解でき、さまざまな比較検討にもなじむため、実務上は設問ごとに回答の「平均点」および「回答のバラツキの幅」を示すことでもかまわないでしょう。回答のバラツキの幅は、指標化した「標準偏差」で示してもよいのですが、よりわかりやすい「最大値と最小値」を示すほうが、「この項目の他者評価の平均点は3.3点だが、1点をつけた人も誰か1人はいる」、「そう感じている人がいるのはなぜか」といった具体的な検討を導きやすくなるため、よいといえます。

課題に優先順位をつける支援 (Step2)

回答事実を受け入れ、自己像も更新され、取り組むべき課題のイメージが浮かび上がってきても、課題を具体的にリストアップし、優先順位をつけて、「最初に取り組むべき課題はこれ」ということを明確にしないかぎり、積極的な取り組みは始まりません。そこで、データによって、課題の優先順位づけを誘導します。ポイントは、

さまざまな比較対象や基準値との「差」を検討し、差が大きな設問項目を優先課題の候補とすることです。多面評価の結果であれば、次の①～⑤を並べて検討できるようにします。

- ①基準値との差 (たとえば3点を基準値とし、点数がそれより目立って低くないかどうか)
- ②対象者の全体平均との差 (できれば、単なる全体平均との差ではなく、回答全体のバラツキの幅を考慮した「偏差値」がベスト)
- ③自他の認識の差
- ④上位者と下位者の認識の差
- ⑤その他、回答者の間での認識の差 (回答のバラツキ)

これらの差の検討を促すために、フィードバックレポートでは数表だけでなく、折れ線グラフでデータを示したり、差の大きさやそのランキングを付記したりすることが望ましいでしょう。このようにすれば、複数の軸で差の大きい項目が浮かび上がってきます。取り組むべき優先課題の特定に向けては、まず主軸として「強み順」に項目を並べるようにします。

強みの順位づけの判断基準は、単純な「点数の高い順」よりも「対象者全体平均との差順」のほうがよく、さらにできれば、本連載第7回(本誌1月号)で述べたように「偏差値順」がベストです。以上の原則を踏まえてデータを示す

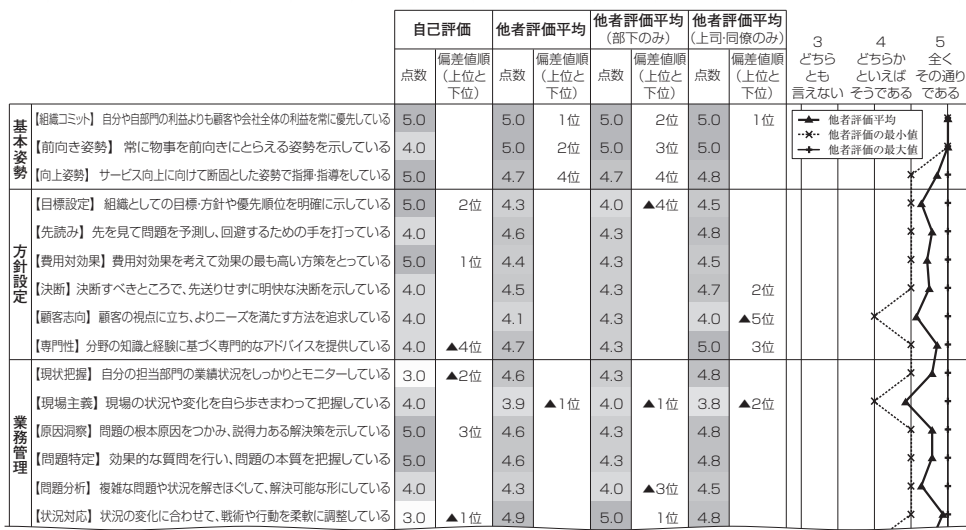
イメージを、図表1に示します。

そうして、優先課題項目がみえてきたならば、課題解決に向けて、今度はデータによって行動変化の方向性を導きます。対症療法的な解決策に陥らないよう、優先課題項目だけでなく全項目を眺めまわしたうえで、力の入れ方や時間の使い方のバランス調整を促します。

行動変化の原則は、「強みを活かすことで弱みを補う」です。たとえば、「助言」が強みである一方、「傾聴」が弱みなのであれば、単に「傾聴する」という行動変化を考えるのではなく、強みである「助言」を活かして、「相手が本当に助言をほしがっていることを会話の中から聞き分ける」という行動変化を考えます。それによって、弱みであった「傾聴」の姿勢が自ずと出てくることも期待できます。

フィードバックレポート上においても、設問項目を「強み順」に並べて示したり、「最も強みとなっている3項目」および「最も弱みとなっている3項目」に印をつけて示したりすることで、強みを活かすことで弱みを補うイメージの形成を促します。そして、それに続けて、周囲の人から対象者に向

図表1 フィードバック用数表・グラフの基本形



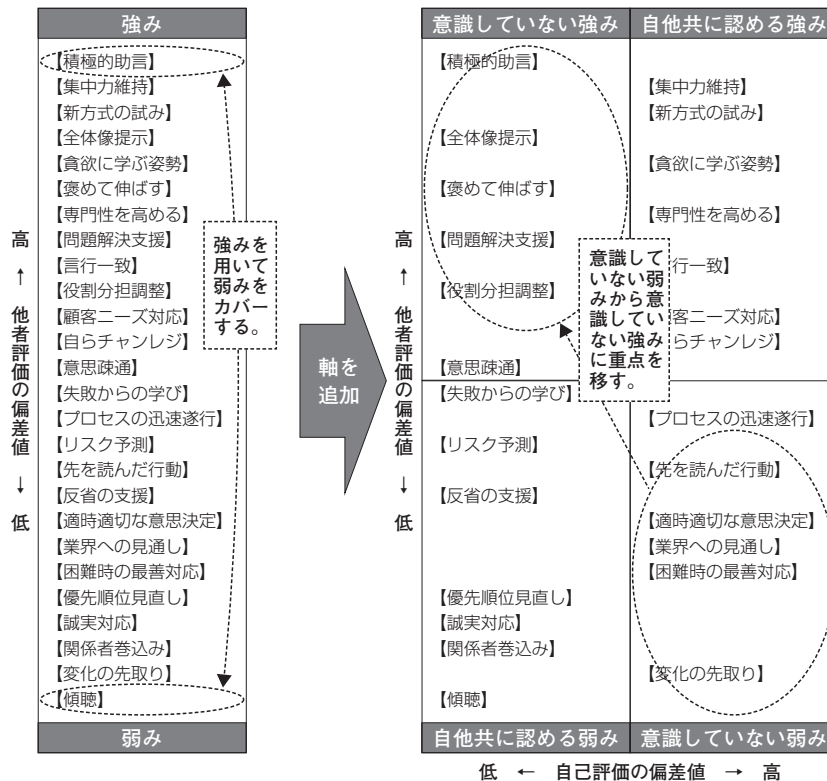
けて書かれた「自由記述回答」を掲載し、記述内容から行動変化に向けた具体的なヒントを得られるようにします。自由記述回答を「良い点・優れた点」と「改善が期待される点」の2つに分ける意味がここで出てきます。

さらに進んで、「強み順」を主軸としつつ、他の軸を組み合わせた2軸のマトリクスの中で各設問項目の位置づけを示すことによって、より効果的に優先課題を特定したり、行動変化の方向性を導いたりすることができます。多面評価フィードバックにおいて、特に有効なマトリクスは、「他者評価による強み順」と「自己評価による強み順」を組み合わせたマトリクスです。その4つの象限は、「自他ともに認める強み／自他ともに認める弱み／意識していない強み／意識していない弱み」と意味づ

けることができ、そうした意味のフィルターを通すことで「強みを活かすことで弱みを補う」行動変化の方向性がよりよく見えてきます。そのイメージを図表2に示します（なお、本図においては、自己評価による強み順を上位半分と下位半分の2グループに要約）。

図表2のケースでは、意識していない弱みには「変化をリードすること」にかかわる項目が多く、意識していない強みには「メンバーを支援し動機づけること」にかかわる項目が多くなっています。そこから、この対象者が、多くの優れた同僚がいる中で自らの特徴を活かし、自身を差別化する道は、「変化をリードすること」にこだわる道ではなく、「助言者として支援的に組織貢献する道」ではないか、そして、その道を効果的に歩むためには、傾聴姿勢を

図表2 優先課題と行動変化方向性検討のガイド



改善することが鍵ではないか、という方向性を見い出すことができます。

このマトリクスは、組織の中で自らの歩みの方向性を見い出すための羅針盤ともいえます。

お互いに連携して 取り組む支援（Step3）

フィードバックを通じて、本人が取り組むべき課題が見え、行動変化の方向性が見えたとしても、実際の行動変化に、そして本人や組織の活性化につながらなければ何にもなりません。そのためには、「個人の認識」を、組織メンバー間で共有することが効果的です。

自分の認識をお互いに口に出したり、それに対して意見をもらったりすることで、連携が生まれます。自分の行動とその結果に対する責任意識が強化されるとともに、お互いにお互いの課題や行動変化の方向性を気にかけて、チェックしあったり支援しあったりする関係となり、個人の取り組みがチームや組織の取り組みへと高められるのです。そのために、フィードバックにおいては、個々人が自分のフィードバックレポートを検討して終わりにするのではなく、認識した事実、問題や課題、そして今後の行動変化の方向性を、組織メンバー間で共有するための場

を設けることが効果的です。具体的には、自分の結果を振り返るとともに同僚たちと話し合うための、計1時間半から3時間程度のフィードバックセッションの場を設けることが理想です。

その時間を設けることが難しい場合でも、管理職へのフィードバックであれば、「貴重な情報を提供してくれたことへの感謝」を組織メンバーに表明することを、最低限の義務とするのがよいでしょう。できれば、フィードバックを受けることで気づきを得た自らの問題・課題と今後の行動変化の意思をメンバーに公表し、意見と支援を求めるよう、推奨したいところです。これが定着すると、なかには、自分へのフィードバックレポートをそのまま部下メンバーに公開し、メンバーの意見を求め、自らのマネージャーとしてのパフォーマンス改善に大いに活用する管理職すら現れたりします。

Google社では、マネージャーに対して、自分の多面評価結果をチームメンバーに公表することを、義務づけはしないものの推奨し、またマネージャーがそうしたかどうかを社員意識調査の中で社員に問うことで、結果的にマネージャーのほとんどが、自分の多面評価結果をチームのメンバーに公表しており、それがマネジメント改善の原動力になっているといえます。