

拝啓 夏至の候、平素は格別なご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

弊社では、自衛隊の後方支援分野におけるこれまでの経験や知見を踏まえて、自衛隊の後方支援に関わる各種の検討及び取り組みについての提案活動を実施しております。

本号では、最近、組織力向上のために注目されている心理的安全性と、心理的安全性を確保するための有効な方法として改めて見直されているフィードバックについて紹介させていただきます。自衛隊の組織力を高めるためのヒントになれば幸いです。

敬具  
代表取締役 清水 俊宏

皆さんは、部下や後輩に対して適切にフィードバックしていますか？

上司や先輩が、部下や後輩に対して、気づきや評価を適切にフィードバックすることで、部下や後輩は心理的安全性を確保することができ、それによって、組織のメンバーは、本来の力、あるいはそれ以上の力を発揮できるようになり、組織力も高まると言われています。

本号では、適切なフィードバックの方法等を紹介するとともに、それによって確保される部下や後輩の心理的安全性が組織にどのような影響を与えるかをお伝えします。

フィードバックがどのようなものか、どのように使うべきか、なんとなく理解している人は多いと思いますが、その目的、効果、使い方等を正しく理解している方は少ないようです。

ビジネスシーンにおけるフィードバックは、相手の考え方や実際の行動に対して指摘や評価を行う際に用いられ、基本的に上司や先輩から部下や後輩に対して行われます。フィードバックが行われるタイミングとしては、施策やプロジェクトの振り返り、人事評価、1on1ミーティングなどがあります。この時、適切なフィードバックができると、部下や後輩は冷静にそれまでの成果や今の自分と向き合い、改善あるいは更なる成長に向けて、一步を踏み出すことができます。しかし、適切なフィードバックができないと、部下や後輩が不安や不信感を抱き、上司や先輩に対して疑問を感じたり、安心して発言や行動ができなくなったりする恐れがあります。

ここでは、フィードバックを使うシーンの一例として、①ある出来事が起こった事実を伝え、②それについてどのように感じたかを伝えた上で、③最後に今後の行動(「やってほしいこと」や「とりくんでほしいこと」)を伝えようとする際に、押さえておきたいポイントを整理してみましょ。フィードバックは、砲弾の着弾地点を調整する際に用いられた方法であるとも言われていますが、「見聞きした事実のみを伝え返す」ことがフィードバックの基本となります。

①まず「実際に起きたこと」や「誰かが言った言葉」をありのままに伝えることで、認識のずれやボタンの掛け違いを避けることができます。「今～だったよね」と事実を確認して、話し手と聞き手が同じシーンを同じように思い出しているイメージを作ることができると理想的です。

②その上で、「感じたこと」を伝える際には、「私には～と感じたよ」あるいは「私には～のように聞こえたよ」とアイメッセージで伝えると、聞き手も受け入れやすくなります。

アイメッセージは、自分の感情を相手に伝えつつも、判断は相手に任せることになるので、聞き手に押しつけではなく、自発的な改善等を促すことができます。

③最後に、今後の行動の伝え方ですが、聞き手のメリットを客観的に伝えることが重要です。話し手の都合を押し付けるのではなく、「～のように取り組めばあなた自身が成長できる」ことを伝えることで、聞き手の成長、更には組織力の向上につなげることができます。今後の行動を伝える際には、以下のポイントを押さえるとより効果的です。

### 【理想的なフィードバックの例】

- ①事実をありのままに伝える
- ②感じたことはアイメッセージで伝える
- ③今後の行動は相手のメリットを客観的に伝える

- ◇目標に結びつけること
- ◇具体的であること
- ◇行動可能であること

また、フィードバックには、優れていることや続けてほしいことを伝えるポジティブフィードバックと、反省してほしいことや改善してほしいことを伝えるネガティブフィードバックの2種類がありますが、ネガティブフィードバックばかりにならないようにすることも、良好な関係性を保つポイントになります。ポジティブ→ネガティブ→ポジティブの順で伝えることが好ましいです。

このような適切なフィードバックを浸透させることで、組織内の心理的安全性を高めることができます。ということで、次に「心理的安全性」についてご紹介します。

ハーバード大学のエイミー・C・エドモンドソン教授は、心理的安全性を「このチームでは対人関係上のリスクを取っても安全な場所であるという認識が共有されている状態」と定義しています。ある研究結果によると、組織の生産性は個人の能力や働き方ではなく、安心して発言できる協力的な雰囲気・体制といった「心理的安全性」に影響を受けるとされています。

組織内の心理的安全性が高いと、メンバーはミスを恐れることなく、積極的な発言や行動にチャレンジすることができ、議論も活発になり、パフォーマンスは向上し、組織力も高まります。逆に、組織内の心理的安全性が低いと、「自分の能力が低く見られる」と不安になるため、メンバーは消極的になり、また自分の失敗を認めない、ミスを報告しないといった問題が生じる可能性が高まり、メンバー間で信頼関係が構築できなくなり、組織力は低下することになります。心理的安全性が低下する主な要因には以下の3つが挙げられます。



心理的安全性の低下

- ◇意見・発言を否定する雰囲気
- ◇協力のための意識・体制がない
- ◇不満を抱きやすく改善が見込めない制度や体制

そのため、これらの要因をいかにして改善して、従業員が安心して発言したり、チャレンジしたりできる雰囲気を作ることができるか、多くの企業等が様々な工夫をしています。その中で、フィードバックは、日常の多くのシーンで使われているものの、奥が深く、使い方だけで組織の雰囲気を変えることができることから、上司や先輩に正しく身につけてほしいスキルとして改めて注目されています。もちろんフィードバックだけですべてを改善できるわけではありませんが、上司や先輩が適切なフィードバックを実践するだけで雰囲気を好転させることができます。

防衛省・自衛隊においても、個性や価値観の多様性、世代間ギャップに対応するために、隊員に様々なコミュニケーションスキルの習得を促しているところかと思いますが、適切なフィードバックを浸透させるだけでも、時代に合った組織づくりのきっかけになるのではないのでしょうか。まずは、身近な方々に接するところから、適切なフィードバックを試してみたいかがですか。皆さんの日々のちょっとした取り組みから、組織のパフォーマンスが高まることを期待します。

#### 【お知らせ】

これまでに、空自の各基地でのコーチングの紹介のほか、都立高校生向けのコミュニケーション講座やモチベーション講座を提供してきました。受講した隊員や生徒からは「役に立ちそう！」「自分にもできる！」「やってみる！」といった前向きな声をいただいています。

弊社の詳しい取り組みについては、ホームページ(<https://apasnets.com/>)で紹介しています。ホームページでは、アーパス通信のバックナンバーも閲覧できますので、ぜひアクセスください。下記QRコードからもアクセスできます。

ただし、アーパス通信ページは会員専用なので「Apas202210」と入力してください。

今後もコミュニケーションやコーチングの紹介及び研修を各地で提供させていただく予定です。興味のある方は、お気軽にお問合せください。

#### 【発行者】

株式会社 アーパス 〒166-0003 東京都杉並区高円寺南3-63-6  
電話：080-6679-0594 E-mail：t.shimizu@apasnets.com

