

フィードバックの代わりにフィードフォワードを

マーシャル・ゴールドスミス

フィードバックを与えることは、これまでリーダーの重要なスキルの一つと考えられてきた。従業員は組織のゴールを達成しようと懸命に努力している時に、自分たちがどのくらいよくやっているかを知る必要がある。つまり、自分たちのパフォーマンスがリーダーの期待に沿っているか、何がよくできていて、何を変えなければいけないかを学ばねばならない。伝統的にこのような情報はリーダーから従業員への「下向きのフィードバック」というかたちで伝えられてきた。従業員がリーダーからのフィードバックを必要のように、リーダーもまた従業員からのフィードバックから得るものがある。従業員は手続きやプロセスの効果だけでなく、マネジャーのリーダーシップの効果に関して有益なインプットを提供する。この「上向きのフィードバック」は、360度評価の出現によってますます一般的になっている。

しかし、全ての種類のフィードバックには根本的な問題がある。それはフィードバックが過去の起こったことに焦点があたっており、将来の無限の可能性には焦点があたっていないことだ。そのためフィードバックは拡張的・ダイナミックというより、限定的・静的になってしまう。

過去数年間に渡り、私は三万人以上のリーダーが興味深い体験型演習に参加するのを観察してきた。この演習では、参加者はふたつの役割を演じることを求められる。ひとつは、フィードフォワードの実施で、他の人に将来の提案をするというものだ。もうひとつは、フィードフォワードの受け入れで、将来に向けた提案をできるだけ聴くというものだ。この演習は、約10~15分続けられ、その間に平均的な参加者は6~7の対話セッションを行う。この演習で参加者は次のことを求められる。

- 変えたいと思う行動の一つを選んで下さい。この行動の変化は人生において重要かつ肯定的な違いを生むものでなければなりません。
- この行動を無作為に選ばれた他の参加者に説明して下さい。これは一対一の対話形式で行いますが、「私はよき聴き手になりたいのです」といった全くシンプルなものになります。
- フィードフォワードを要求して下さい。しかも、選んだ行動を肯定的に変化させるのに役に立つような将来の提案をふたつです。もし、参加者が過去に一緒に働いた事があるなら、過去に関するフィードバックはせず、将来に向けたアイデアを出すことだけを心掛けて下さい。
- その提案を注意深く聴き、メモを取って下さい。参加者はその提案に対して決してコメント

をせず、また批判もしないで下さい。また、「それは良いアイデアですね」と肯定的な判断をするような発言も控えて下さい。

- そして、提案をしてくれたパートナーにお礼を言って下さい。
- 今度は何を変えたいかを聴いて下さい。
- フィードフォワードを与え下さい。他の人が変わる際に役立つような提案をふたつです。
- 提案に対するお礼を言われたら、「どう致しまして」と言って下さい。フィードフォワードをやり取りする全てのプロセスは、通常二分くらいかかります。
- 他の参加者を見つけ、このプロセスを演習が終了するまで繰り返して下さい。

演習が終了した時点で、私はこの演習に対する参加者の感想を最も良く表現する一言は何かを聞いている。具体的には「この演習は…であった」という文章を埋めてもらっている。出てくるのは、いつも「すごい」「エネルギーをもらえる」「使える」「役に立つ」など肯定的な言葉ばかりである。しかし、一番良く出てくる言葉は「面白い」である。

フィードバックの実施を考えた時に、最後まで思い浮かばない言葉は何だろうか。それは「面白い」である！

フィードフォワードをやるべき 11 の理由

参加者はなぜこの演習が楽しく・厄介深く・不快なものではなく、面白く・役に立つのかと聞かれた時の彼らの答えは、なぜフィードフォワードが人材開発ツールとしてフィードバックよりもしばしば有益なのかについての素晴らしい説明になっている。

- 1. 我々は過去を変えることはできないが、将来は変えられる。**フィードフォワードは、人々に失敗した過去ではなく肯定的な将来に意識を向けさせ思いを巡らせる。アスリートはよくフィードフォワードを用いたトレーニングに取り組んでいる。レースカーのドライバーは、「壁ではなく、先の道路を見て」と教えられる。バスケットボール選手は、ボールがリンクに入ることを心に描き、完璧なショットをイメージするよう教えられる。どうやればさらに成功するかというアイデアを人に与えることで（失敗した過去を映像化するのではなく）、相手が将来に成功するチャンスを広げていると言える。
- 2. 人が間違っていることを証明するより、「正しいこと」を学ぶのを手伝うほうがより生産的**

である。否定的なフィードバックは、しばしば「あなたが間違っていることを私に証明させて」という行動になりがちである。これは受け手が防御的になるだけでなく、送り手も不快になってしまう。建設的な表現を用いたフィードバックでさえ、そこに失敗・欠点・問題といった議論が必ず含まれるので、否定的に捉えられる。それに反して、フィードフォワードは問題そのものではなく問題の解決にフォーカスされているので、常に肯定的に受け取られる。

3. **フィードフォワードは、成功した人たちに特に向いている。**成功した人たちは、彼らの目標達成に役に立つアイデアをもらうことを好み、否定的な判断をされることに抵抗する。我々は全て、自分自身に対する見方と一致したフィードバックを受け入れがちである。また我々の見方に一致しないフィードバックは拒否してしまう。成功者は、非常に強い自己肯定イメージを持っている。私は多くの成功したエグゼクティブたちがフィードフォワードにどう反応する（また同時に楽しんでいる）かを見てきた。私はそれらの人がフィードバックに対して同じように肯定的な反応をするかは確信がない。
4. **フィードフォワードは、その人との個人的な経験は必要なく、仕事を知っている人なら誰からでももらうことができる。**前述した演習への共通した肯定的な反応は、自分のよく知らない人からどれだけ多くの事を学べるかについての参加者の驚きである。例えば、もしあなたがよき聴き手になりたければ、演習のパートナーはよき聴き手になるための改善案をくれる。彼らはあなたを知る必要はない。フィードバックはその人をよく知る必要があるが、フィードフォワードは、その仕事を実現する良い方法をもっていることだけを求めている。
5. **人々はフィードフォワードをフィードバックほど個人的なものと捉えていない。**理論的に、建設的なフィードバックは、「人ではなく、パフォーマンスに焦点をあてる」よう考えられている。実際には、ほとんど全てのフィードバックは個人的に捉えられている（どのようにフィードバックがなされても）。成功した人々の自己認識の感覚は、自分の仕事と非常に密接に関連している。その人が成功すればするほど、この傾向があてはまる。個人的に受け取られない特別な職業上のフィードバックをするのは難しい。フィードフォワードは、まだ起きていない何かを議論しているので、個人批判を含めることができない。肯定的な提案は客観的なアドバイスと受け取られる。個人批判はしばしば個人攻撃と理解される。
6. **フィードバックは、個人的な固定概念化や否定的な自己充足予言を強める。**フィードフォワ

ードは、変化の可能性を高める。フィードバックは、失敗の感情を強化する。我々の何人が、我々の欠点の歴史を指摘するのに共有されている過去の「罪」について鮮明な記憶を持っていそうな配偶者、重要な他人、友人などに助けられたのだろうか。否定的なフィードバックは、「これがまさしくあなたのやり方です」というメッセージの強化に用いられる。フィードフォワードは、提案の受け手が将来に肯定的な変化をするという前提にもとづいている。

- 7. 現実を直視する。我々の多くは否定的なフィードバックを受けるのを嫌うし、またそれを与えるのも好まない。** 私はこれまで 50 社以上で 360 度評価の要約レポートをレビューした。「人材開発に関連したフィードバックを適切なタイミングで実施する」と「建設的な批判を促し、受け入れる」という項目は、リーダーに対する同僚の満足度という点で最低に近い評価になっている。この点で伝統的な研修は大きな変化をもたらせていないようである。もし、リーダーが業績評価シートの改善のたびにフィードバックがうまくなっているのであれば、いまごろ誰もが完璧になっているはずだ！リーダーは否定的なフィードバックを与えることも受け取ることも苦手である。近い将来にこの状況が変化することは考えにくい。
- 8. フィードフォワードはフィードバックとほぼ同じ「素材」を取り扱う。** 経営陣による委員会を前にしてひどいプレゼンをしたと想像してほしい。あなたの上司もそこに同席している。あなたの上司は、この屈辱的な経験からあなたを「再生」させるよりも、将来に向けた提案をすることで、あなたの次のプレゼンの準備を手助けしてくれるかもしれない。そういう提案は非常に明確で、肯定的な方法で伝えられる。こういう風にして、あなたの上司はあなたに恥をかかせることなく、また屈辱感を与えることなく「同じポイントを伝える」ことができる。
- 9. フィードフォワードは、フィードバックよりも早く効率的である。** 成功した人々に対してアイデアを与えるときの優れた手法は、「ここに将来に向けた四つのアイデアがあります。これらが与えられたとして前向きな気持ちで受け取って下さい。このうち二つを使っても、まだこの先二つが残っています。ただし、あなたに取って意味がなければ無視してください」と言うことである。この手法は、アイデアの内容を評価したり、「このアイデアは間違っていると証明したり」するような無駄な時間を生じさせない。このような「議論」の時間というのは、たいてい後ろ向きである。長い時間を使うし、全く生産的でない。アイデアに対する判断を取り除くことで、プロセスは送り手と受け手の双方に取って非常に生産的になる。成功者は自己決定への強い要望を持っており、自分たちに無理強いしようとしているアイデ

アを拒否しながら、よいアイデアを「買う」ことを容認しがちである。

10. フィードフォワードは、上司、同僚、チームメンバーに適用できる有益なツールとなる。正しくても間違っているフィードバックは常に判断を伴う。このことはフィードバックが上司や同僚に使われた時は常に否定的で（キャリアの制約になりさえする）意図しない結果になる。フィードフォワードは判断の優位さを意味していない。それは、「専門家」になるよりも役に立つ「旅行の同伴者」になることに焦点をあてている。権力や権威ある地位にない人から意見を聞くことは難しくない。優れたチーム・ビルディングの演習というのは、各々のチームメンバーに対して、「私はどうすればチームの将来に役立つことができるだろうか」と質問し、仲間のチームメンバーからのフィードフォワードを聞くことだ（一対一の対話形式）。

11. 人はフィードバックよりもフィードフォワードをより注意して聴く。フィードフォワードの演習の参加者の一人が、「私は、職場よりもこの演習の方がより効果的に聴けたと思う」と言っている。理由を聞かれた時、その人は「普段、他の人が話している時、私は自分が賢いことを明確にする返答を組み立てるのに忙しかった。その間は他の人が何を話しているか十分に聞いていなかった。フィードフォワードでは、私に許された唯一の反応は『ありがとう』というだけです。優れた返答を考えるのに気を遣う必要がないので、他の人の話を聴くのに全力を使うことができます！」

要するに、この論文の意図するところは、リーダーは決してフィードバックをしてはならないとか、業績評価をやめるべきだということではない。意図とするところは、フィードフォワードが日常のやり取りにおいてフィードバックよりもどのくらい好ましいかを示すことである。その効果や効率性に加えて、フィードフォワードは人生をより楽しいものにする。マネジャーが「最後にフィードバックを受けた時にどう思われましたか」と質問された時、よく見られる反応は非常に否定的なものであった。一方、フィードフォワードを受けた時にどう感じたかを聞かれた時、マネジャー達は、フィードフォワードは有益だけでなく、楽しいと答えている。

全ての組織、階層の人々との間での質の高いコミュニケーションは、組織の一体感を高める接着剤の役割を果たす。フィードフォワードを使い、また他の人にも使うように奨めることで、リーダーは組織内のコミュニケーションを劇的に改善することができる。それは正しいメッセージが伝えられ、メッセージを受け取る人がその内容をすぐ理解できる。その結果、組織はよ

りダイナミックかつオープンになる。従業員は、過去の失敗を引きずらず、将来の明るい見通しにフォーカスできる。

マーシャル・ゴールドスミス博士は、ベストセラーとなった「コーチングの神様が教える『できる人』の法則」(原題：“MOJO and What Got You Here Won't Get You There”)の著者。同書はハロルド・ロングマンのビジネス書籍大賞を受賞している。

和訳：秋元祐次郎（株式会社秋元アソシエイツ、<http://www.akimotoassociates.co.jp>）

Translation by Yujiro Akimoto, Akimoto Associates, Inc., Tokyo, Japan