

# 「やる気を引き出す」マネジメント

P.F.ドラッカーに学ぶ対話型人財育成

vol.4

## フィードバックが部下の未来を切り開く!

遠藤 彰（株式会社BEANS 代表取締役／中小企業診断士）



私の意識を大きく変えてくれたのが「コーチング」との出会いであった。平成13年頃から経営支援業務として地場産業である旅館業や建設業など、個別企業の経営改善に取り組んでいた。中小企業診断士としての知識を持って経営者やスタッフと対峙して改善案を示すのだが、一向に成果が上がらなかった。そのようななか、コーチングを学び実践したことをきっかけに、経営者（クライアント）との関わりが一変することとなる。今まで何年も主体的な行動が起きなかった経営者が、数週間の関わりで行動が変わったのである。コーチングにおいてコーチは、本人（クライアント）が「どうなりたいのか?」「どうしたいのか?」を中心据え、自ら行動を決めるプロセスを支援する。これはドラッカーがマネジメントの哲学としている“自己目標管理（支配によるマネジメントの代わりに、自己管理によるマネジメントを可能にする）”に通じる。

最近では、多くの企業が人財育成にコーチ型マネジメントを導入するようになり、マネージャーには自らの部署の目標達成や部下の業務遂行などに責任を持つと同時に、部下を育成することが求められる。しかし、多くの企業でコーチングが導入されているものの、うまく運用できていないケースも多く見受けられる。マネージャーが組織から求められる業務課題と部下の進みたい方向性が必ずしも一致せず、ジレンマを抱えてしまうマネージャーが多い。会社の方針と言って上司のやり方を押し付けるとやる気を失い、部下に寄り添ってばかりいては、どこに行くか分からない状態に陥る。

その現状を解決する1つのヒントが「フィードバック」である。コーチが行うフィードバックは、コーチングセッションの中でも大きな意味を持っている。私が主宰する経営管理者育成講座では、フィードバックの代表例として「体重計」を紹介している。体重計？と思われた方も多いと思う。ダイエット中の人が昨日より1kg体重が増えたとすれば、今晚のご飯を減らそうとか、明日から運動しようとか思うものである。も

し体重計が「1kgも体重増えて、何しとんねん！ ご飯の量を減らして、運動せえ！」と言ったらどうだろう。素直にその忠告を受け入れられるだろうか？ 広辞苑には「フィードバック：結果に含まれる情報を原因に反映させ調整を図る」とある。つまりフィードバックとは、情報をもとに自ら行動を調整するためのものである。似たような言葉に「アドバイス：助言、忠告、勧告」「評価：価値を判じ定めること」「批判：評価し論じること」とある。皆さまの周りで行われている「フィードバック」は、どのようなものだろうか？ 多くの日本の企業で「フィードバック」の名のもとにこれらが混同して使われ、結果として、部下のモチベーションを下げている。つまりフィードバックは、“自己管理によるマネジメント”であり、それ以外は“支配によるマネジメント”である。

誰しも「自分の行動」は、最良であると確信を持っている。必要なのは評価や批評ではなく、自分の行動を振り返る機会（時間）である。前回取り上げたように、“本当に正しい仕事をしているのか、どのぐらいよく行っているのかを、上司と腰を据えて一緒に考える”ことが重要である。コーチングは、部下が自分自身と向き合う時間である。現在の問題意識、過去の成功・失敗体験、ビジョンや価値観など部下の興味・関心のあることに寄り添う。そして部下が必要とする情報をフィードバックすることで、部下が本当に行きたいところを見いだし、自らの意思で未来を切り開く行動を決めるプロセスである。

ドラッカーは、著書『経営者の条件』の中で、経営者の重要な習慣として「聞け、話すな」と言っている。

経営者の重要な習慣

「聞け、話すな」

（『経営者の条件』P.F. ドラッカー）