

サバイバル経営Q&A

## 成果につながる上司・部下の対話 承認・声かけの参考事例

サバイバル経営Q&A 白井旬・職場のSDGs研究所代表

人材 経営 SDGs

2024/5/16



1対1の定期面談「1on1」のような形で上司と部下が向き合う機会が増えてきました。しかし、現実には成果が上がらないどころか、新たな不満の原因になるケースも現れているようです。成果につながる対話や面談、フィードバックのポイントを、職場のSDGs研究所（那覇市）代表の白井旬氏に教わります。

創業60周年を迎えるIT企業を北陸地方で経営しています。近年、当社でも若手の早期離職や、IT（情報技術）の技術革新の波についてこられないベテラン社員のモチベーション低下が問題となっています。そこで「全ての社員が活躍しつ

サバイバル経営Q&amp;A

## 成果につながる上司・部下の対話 承認・声かけの参考事例

サバイバル経営Q&amp;A 白井旬・職場のSDGs研究所代表

人材 経営 SDGs

2024/5/16

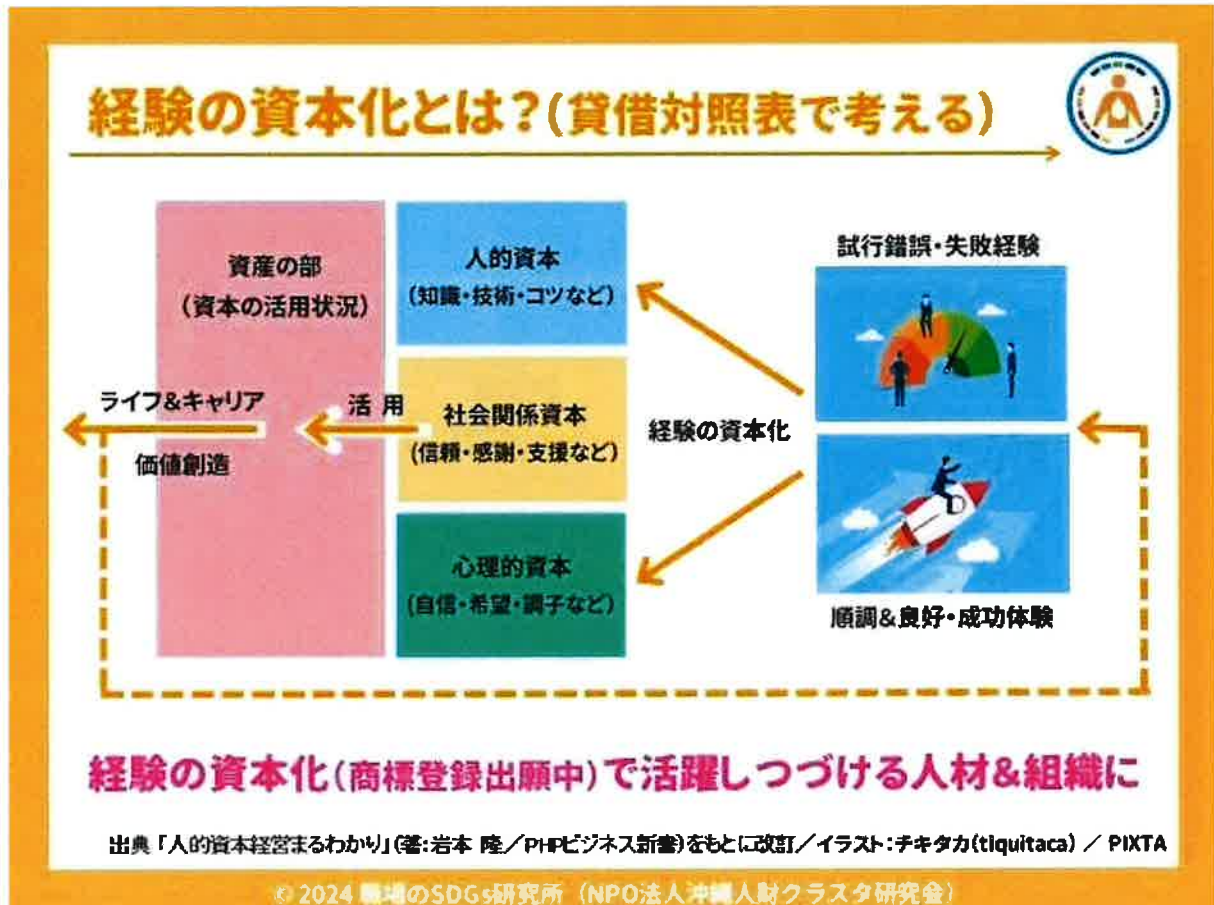


### 1カ月を振り返るフィードバックの進め方

具体的には、1973年生まれ（現在51歳）の私自身もそうですが、これまでの人生の中で「効果的なフィードバックを受けた経験が圧倒的に不足している」という事情があります。「適切なフィードバックに関するスキルや知識を学ぶ機会がなく、不理解が生じている」も一因。さらに、「厳しい指摘をすると、パワーハラスメントと受けとられかねないと考え、不透明で曖昧な表現をしてしまう」といったこともあるでしょう。

上司と部下の効果的なフィードバックや、組織全体のフィードバック文化の醸成におすすめなのが、個人でも組織でも活用できる「経験の資本化」というメソッドです。実際に数年前から取り組んでいる企業では、若手人材の離職防止に効果を発揮しただけでなく、早期の戦力化も実現しています。他にも、役職定年したメンバーが「やる気」を取り戻し、新規プロジェクトで花形商品を生み出したとか、女性の管理職比率が2倍に高まり、県のモデル企業に認定されるといった効果を生み出しています。

具体的には、上司と部下との1カ月に1回（頻度は会社によって異なる）のフィードバックにおいて、直近1カ月を通してうまくいったことも、失敗したことも、可もなく不可もなく日常的に進んでいることも、すべて「経験」として捉えます。



その前提を踏まえて、上司と部下とが同じシート（事前に部下が1カ月を振り返って記載）に書かれた内容を確認します。その内容について、1カ月で得た「経験」を3つの資本（人的資本、社会関係資本、心理的資本）として仕訳・分類し、経験を「可視化→言語化→資本化」して、翌月からのライフ&キャリアに生かしていく。というものです。なお、この3つの資本については、以下の内容をご一読ください。

### <3つの資本>

◆人的資本（人材1.0）とは 何を知っているか？（What you know）の概念一般に「能力」や「持ち味」などを指し、アメリカの経済学者、ゲーリー・スタンリー・ベッカー氏が提唱。関連するものとして、知識、技術、コツ、ノウハウ、アイデア、情報、受けた教育などが挙げられる。

◆社会関係資本（人材2.0）とは 日経BizGateイベントガイド 誰を知っているか？（Who you know）の概念一般に「関係性」や「信頼」などを指し、アメリカの政治学者、ロバート・パ

ットナム氏が提唱。関連するものとして、サポート、社内外ネットワーク、承認、感謝、家族や友人などが挙げられる。

◆心理的資本（人材3.0）とは あなたらしさは何なのか？（Who you are）のが概念  
一般に「自信」や「調子（体調含む）」などを指し、アメリカの心理学者、フレッド・ルーサンス氏らが提唱。関連するものとして、自己効力感、希望、レジリエンス、エネルギー、愛着や貢献などが挙げられる

注）「心理的資本」は開本浩矢氏および株式会社Be&Doの登録商標です。

ここでのポイントは、「今回のプロジェクト成功で、最初にお礼を伝えたいのは誰ですか？」といった社会関係資本に仕訳・計上できる問いかけや、「失敗を『部分的な成功』と捉えなおしたとすると、今後にも最も役立つ学びは何ですか？」といった人的資本に仕訳・計上できる質問によって、「経験の資本化」を共同作業で行う。ことにあります（当記事の最後に、資本化につながる問い・承認・声かけの参考例を記載しています）

これにより、客観的・多角的・長期的視点での会話が促進され、自然な形で「フィードバック」が進みます。上司と部下が互いを主観的な「人」ではなく、客観的な「資本」として捉えることによって、双方が感情的にならずに、実りのある建設的な時間を創造することが可能となります。

もともとフィードバックの「フード（feed）」には、「食糧や栄養」とか「元手や糧」という意味があり、「今後の糧になるようにする」というのが、フィードバックの本質であると考えられます。

そして、「身体が資本だから健康に意識して」といったように、資本には「元手」というニュアンス（意味合い）も含まれます。つまり、上司が無理をして何かを伝えてフィードバックをしなくても、部下が自ら気づいて「経験の資本化」を実現すれば、フィードバックになるのです。



サバイバル経営Q&amp;A

## 成果につながる上司・部下の対話 承認・声かけの参考事例

サバイバル経営Q&amp;A 白井旬・職場のSDGs研究所代表

人材 経営 SDGs

2024/5/16



### 経験を「資本」に変える問いかけ

現在の日本で、最も「経験の資本化」を行っているのは大学3～4年生だと考えられます。いわゆる「シューカツ」という一定の期間において、試行錯誤をしながら「経験の資本化」を日々行っています。

履歴書・エントリーシート作成や面接の対策において、キャリアコンサルタントなどの支援を受けつつ、近年、重視されるガクチカ（学生時代に力を入れたこと）に対応するべく、「〇〇という経験を通じて、コミュニケーション能力が身につきました」と、資本化を実践しています。

採用する企業側も学生のエピソード（経験）を聞いて「さっきのサークルの揉め事を解決した学生。プロジェクトマネージャー候補だね。働いている姿がイメージできる」と内定を出しています。

学生のシューカツや社会人の転職活動（職務経歴書）では「〇〇力」という表現がなされることが多いことから、資本と縁遠いイメージをされることもありますが、本質的には3つの資本（人的資本、社会関係資本、心理的資本）で表現できます。

これを先のスキーム図に当てはめると、以下のようになります。ここで、「貸借対照表（BS）」の考え方で表現しているのは、「経験の資本化（経験の元手化）」をして終わりではなく、「今後どのように活用していくか？」が重要になるからであり、それが、上司と部下との「共通行動目標」になります。

この「経験の資本化」を個人でも組織でも、定期的・継続的・長期的に実践していけば、「活躍しつづける人」になり、それが、1人また1人と組織の中に増えることで、自然と会社の業績や社会貢献度もアップしていくことになります。ぜひとも、みなさまの会社でも、あるいは、個人でも「経験の資本化」を実践してみてください。

#### <参考事例 資本化につながる問い・承認・声かけ>

##### ◆人的資本（能力・持ち味・知識・コツなど）の仕訳・計上につながる

- ・ Aさんの「事前の〇〇」や「〇〇な行動」が結果につながったんですね！
- ・ 体験を通して最も「成長した！」と感じられたエピソードは何でしょうか？
- ・ 今回のプロジェクトでの経験を今後の業務や人生に生かせるとしたら？
- ・ その時点まで時間を戻せるとしたら、どのような対策が取れると思いますか？
- ・ Aさんの豊富なアイデアは、普段の〇〇な心がけから生まれてくるんですね！
- ・ これまでの知識や経験の中で、新しい部署でも生かせると思うことはありますか？

##### ◆社会関係資本（関係性・信頼・サポート・社内外ネットワークなど）の仕訳・計上につながる

- ・ 職場でのコミュニケーションで最も大切にしていることは何ですか？
- ・ 今回のプロジェクト成功で最初にお礼を伝えたいのは誰ですか？
- ・ Aさんが部屋に入ってくると職場全体がパッと明るく元気になりますよね！
- ・ SNSを活用したウェブ展開で多くの人を巻き込めた理由は何だと思いませんか？
- ・ 今回のクレーム案件については、いつものAさんらしくない対応だと感じました。
- ・ Bさん（Aさんが苦手意識あり）の自分に無い強みはどんなところだと思いますか？

##### ◆心理的資本（自信・調子・自己効力感・希望・レジリエンスなど）の仕訳・計上につながる

- ・ Aさんの画期的なアイデアを聞いていると私までワクワクしますね！

- ・ 今回のクレームの件、私があなたでも同じように行動をしたと思います。
- ・ 「〇〇〇といえばAさん」という個人ドメイン（代名詞）は何がいいですか？
- ・ 仕事をしていて「内側から自然とチカラが湧いてくる」のはどんな時ですか？
- ・ 成功へ向けての試行錯誤がAさんの今後の人生にとって大きな糧になりますね！
- ・ 半年間のプロジェクトリーダーという役割で「最も自信を深めた」ことは何ですか？

### 白井旬（しらい・じゅん）



戦略人事コンサルタント、職場のSDGs研究所代表。自走自律型組織の伴走型支援を得意とする。著書に「経営戦略としてのSDGs・ESG?」未来から愛される会社"になって地域×業界No.1を目指す」（合同フォレスト）などがある。

### 【日経からのお知らせ】

#### 国内最大級のSDGsイベント（無料） お申込み受付中

SDGs（持続可能な開発目標）の最  
前線に触れてみませんか？



5月27～31日の5日間。東京・丸の内  
のリアル会場とオンラインのライブ  
配信のハイブリッド形式で、政府関  
係者や学識経験者、企業経営者らが  
SDGsを取り巻く課題や現状を話し  
合います。