

## 「フィードバック」の習慣が日本の文化を変える

カタカナ言葉を使いすぎると、我が家の相棒から、よくお叱りを受けるが、今回はご容赦願いたい。「フィードバック」の習慣が日本の文化を変えるとまじめに考えている。

元阪神監督の星野氏がある時、テレビ番組の対談で「私は選手をよく叱ります。」赤星が失敗をしたときも、他の選手がいる前で大きな声で叱ってやりました」という発言をしていた。日本の社会ではこのように「叱る」という言葉が、きわめて当たり前に使われている。私も冒頭に「我が家の相棒から、よくお叱りを受けるが」といってしまった。

「叱る」という言葉を大辞林で調べると、「(目下の者に対して)相手のよくない言動をとがめて、強い態度で責める」とあり、「子供のいたずらを叱る」という例文があった。それでは対等の立場の人間、あるいは目上の人間に対して、相手のよくない言動を指摘し、助言する場合はどの言葉が当てはまるのだろうか？日本の文化では、目上の人間に対して「助言します」というのも、かなり厳しいものがある。ということは、日本の文化では、目上の人間に対して「助言する」という行為自体が存在しないということになるのだろうか。

さて、今回のテーマである、「フィードバック」を、英文のオンライン辞書 Merriam-Webster で調べると、「ある対象、あるいは、管理する対象に、言動、事象、あるいはプロセスについて、評価の情報、矯正のための情報を伝えること」(野尻訳)の説明があった。「矯正のための情報を伝える」とは、相手のよくない言動をとがめることであり、「叱る」と類似性がある。しかし、フィードバックを与える「ある対象」には目下の者だけでなく、同僚、目上の者、その他あらゆる人を含めて広く捉えており、現実にもそのように実践されている。さらに、「フィードバック」はよくない言動のみならず、よい言動をも対象にして、その内容について、また結果がどうであったかなど、その評価の情報を伝えている。

## 説教は好きだが、フィードバックをもらいたくない人が多い

弓道で日本を代表する高齢・高段位(範士)の先生とこのフィードバックについて話す機会が、数年前にあった。このフィードバックの実践の話をしたときに、その先生は「そう、弓道の世界でも、説教をしたがる人間は大勢いるが、自分の弓射について人からフィードバックをもらおうとする人間は本当に少ない」と感想を述べられた。弓道の世界には「猫にでも見てもらえ」と一人稽古を戒める言葉があるが、これを実践されておられる先生は少ないということか。

前述したが、日本の過去の文化(あるいは現在の文化も含め

て)では、目上の人間に対して「助言する」という行為自体が存在しない、あるいはそのような習慣が育っていないとあって、ほぼ間違いはない。そのことを考えると、目上の者が率先して「私の言動について、なにか気がついたことを助言してくれないか？」と尋ねない限り、下の人間は決して助言などしないことを認識すべきであろう。

目上の人だけでない。とにかくフィードバックは受け取りたくないという人間は私の周りでも多い。あるNGOで翻訳のボランティアを今年から始めた。1次翻訳者と2次翻訳者がペアになり、2次翻訳者がフィードバックを与える仕組みで作業は進む。しかし翻訳作業の世話役の方に聞くと、「2次翻訳者は要らない、もし、そのようなペアを条件にするなら協力しない」というボランティアが案外多いという。

## 目上の者が進んで「フィードバック」を受けだすとき、状況は変わりはじめる

私のアメリカ人の元上司(開発本部長)が書いた英語の文章でパラグラフの順序を私が書き換えたことがある。秘書は「野尻さん、そんな失礼なことして---」と驚いたが、その上司は「なるほど、この順序のほうがずっと読みやすいね」と私のフィードバックを快く受け入れてくれた。西欧の企業では、また日本にある外資系企業では、このフィードバックを与え、受け取ることを非常に大切なこととし、社内では、まず経営トップ、管理職がロールモデルとして、実践することを奨励している。組織の上に立つものが、あるいは目上の者が、このように下からのフィードバック、助言を歓迎し、受け入れる態度を持つことは、特に日本社会では、大きな意味を持つ。何故なら、それは上意下達の文化を変革し、双方向コミュニケーション文化を育てるきっかけとなるからである。その意味で、同じ日本人で構成されているが、外資系企業では、国内企業に比べ、組織において新しい文化が生まれつつある。

とはいえ、外資系といえども、組織の上に立つ日本人がどこまで実践できているかといえば、まだまだ少ない。さらに、組織の上に立つ者に対し、フィードバックのみならず、意見を述べる、自己主張する日本人が、まだまだ少ないのも現実だ。自己主張する日本人をいかに育てるかについては別の機会に論じたい。

## 編 | 集 | 後 | 記

組織や人間は、フィードバックを受け取ることを拒絶するとき、その成長を停止すると、常々考えている。一方で、歳をとると、人間は頑固になるといわれる。高齢者にとってはフィードバックを受け入れ続け、自己変革を継続することは苦行だ。しかし組織の一員としてあり続ける限りはこの苦行に向かう必要があるし、それによって他の組織員によって受容されるのであろう。野尻