ALL DIFFERENT

Feedback

部下の成長を加速させるフィードバック 5つのポイント

チェックシート付

ver.F001

<Confidential>

© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

ALL DIFFERENT

チェックシート付 部下の成長を加速させるフィードバック5つのポイント

効果的な育成を実現するためには、管理職から部下へのフィードバックが重要であることは広く認識されていますが、貴社内では適切なフィードバックが行われているでしょうか。本資料では、フィードバックの意義やその効果を高める方法、成果を上げている管理職が実践している5つのポイントについてご紹介します。

また、当社が提供する人事評価およびフィードバックスキル向上のためのサービスもあわせてご案内しております。貴社の管理職育成の一つとしてご検討ください。

CONTENTS

はじめに ～管理職意識調査（2024年 部下へのフィードバック編）～ …… 03

フィードバックの意味とは …… 04

成果を上げている管理職が「フィードバック」時に実践している5つのポイント …… 06

チェックシート ～フィードバックを行う際の「10の心構え」～ …… 09

フィードバックのスキル向上につながるサービスのご紹介 …… 12

人事評価のスキル向上につながるサービスのご紹介 …… 13

<Confidential>

© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

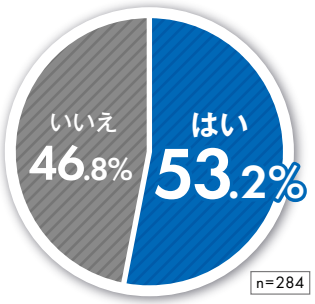
はじめに
～管理職意識調査（2024年 部下へのフィードバック編）～

2024年5月20日～7月17日の期間、当社の管理職向け研修の受講者415名を対象に管理職意識調査を行いました。

（1）半数以上の管理職がフィードバックをためらう

課長クラス以上の管理職（以下「管理職」と記載）に、部下へフィードバックする際、ためらったことがあるかを質問しました。結果、53.2%が「はい」と回答し、半数以上の管理職が部下へフィードバックすることをためらうことが明らかとなりました（図1）。

図1 フィードバックへのためらい



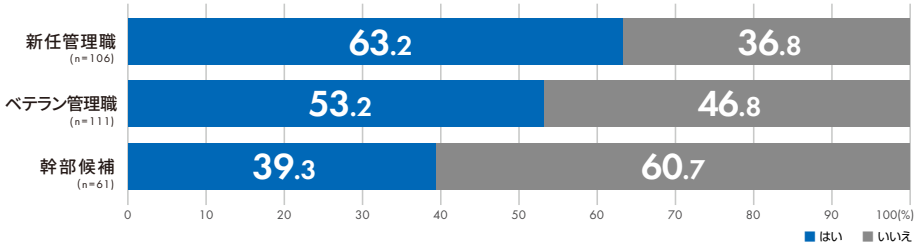
Q. あなたは部下にフィードバックすることをためらったことがありますか
（単一回答）*「部下はいない」と回答した人は除く
ラーニングイノベーション総合研究所

次に、管理職のうち、1～3年目の課長クラスを「新任管理職」、4年目以上の課長クラスを「ベテラン管理職」、部長クラスを「幹部候補」と三つのステージに分類し、ステージ別に違いがあるか見ていきます。

（2）新任管理職の約6割がフィードバックをためらう（ステージ初期の管理職ほど割合が高まる）

部下へフィードバックする際、ためらったことがあるかステージ別に比較しました。「はい」と回答した割合は、新任管理職は63.2%、ベテラン管理職は53.2%、幹部候補は39.3%となりました。ステージが低い管理職ほど、フィードバックをためらう傾向にあることが 明らかとなりました（図2）。

図2 フィードバックへのためらい（ステージ別）



Q. あなたは部下にフィードバックすることをためらったことがありますか（単一回答）*「部下はいない」と回答した人は除く
ラーニングイノベーション総合研究所

これらの結果より、半数以上の管理職が部下へのフィードバックをためらっており、その理由やフィードバックの手法が管理職のステージ別に異なることが明らかとなりました。

※レポートの全文は当社の調査研究ページを参照ください
https://www.all-different.co.jp/column_report/research/all/research_108_240926.html

<Confidential>
© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

フィードバックの意味とは

「フィードバック」と聞いて、皆さんは何を思い浮かべますか？上司からのアドバイスや改善策の提示、ダメ出しや小言など、人によって捉え方はさまざま。フィードバックの意味と意義を正しく理解して実践している人は、意外と少ないのではないでしょうか。

広辞苑ではフィードバックを「（前略）結果に含まれる情報を原因に反映させ、調節をはかること」と定義しています。ビジネスや人材育成の分野では、上司から部下へ業務上の改善点を伝えるための手法を指す言葉として「フィードバック」が用いられています。

当社では、「上司が部下と対話することで、部下の成長を促すこと」、つまり「部下に自身の状態を伝えたうえで、改善を支援すること」をフィードバックと呼んでいます。

1. コーチングとの違い

コーチングは、部下が目標を達成するためのサポートを指します。行う内容としては、質問と傾聴です。部下に対してさまざまな角度から質問をしてその回答を聞き、目標達成に向けて部下自身が考えて行動できるようにします。

フィードバックが起こった事象に対してアドバイスや改善点を「伝える」のに対し、コーチングは「聞く・聞き出す」ことで成長を促す点が異なります。

2. 注目されるようになった背景

ビジネスにおけるフィードバックの必要性が高まったのは、以下のような時代背景があるためです。

1. 働き方や価値観の多様化
2. 上司と部下のコミュニケーションロス、ミスコミュニケーション
3. 上司の指導力不足

（1）働き方や価値観の多様化

正社員として1つの企業に長く勤めることが当たり前とされた時代ではなくなり、派遣社員や非正規社員、フリーランスなど、雇用形態が多様化しているのが現代です。さらには、リモートワークやテレワークなど、「出社する」ことさえ当たり前ではなくなってきました。

<Confidential>
© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

また、グローバル化にともなって、仕事に対する価値観も多様化しています。がむしゃらに働いてお金を稼ぐ・キャリアアップするといったことよりも、私生活を充実させる・より自分の実力を認めてもらえる会社に行くといった人も増えています。

そうした「人材の流動性」が高まったことで、当然、企業にとっては「優秀な人材の確保」の重要度もこれまで以上に高まっています。フィードバックにより、やりがいや成長、キャリアアップといった魅力を伝えて、自社で長く働いてもらいたいと注目が集まっています。

(2) 上司と部下のコミュニケーションロス

特に人材が不足している企業では、上司自身がプレイングマネージャーであることがほとんどでしょう。すると、部下のマネジメントに割ける時間が少なくなり、コミュニケーションロスやミスコミュニケーションが発生します。

つまり、上司は短い時間の中で的確にアドバイスを行う、フィードバックスキルが求められているのです。また、フィードバックの機会そのものがコミュニケーションの機会にもなることも忘れてはいけません。フィードバックをおろそかにすることは上司と部下の関係性を脆弱にし、組織力を弱体化させる危険性があることをしっかり認識しておきましょう。

(3) 上司の指導力不足

近年、年功序列型の組織が多かった日本企業にも、実力主義型の組織が増えてきていると言われています。そんな実力主義の企業では、営業成績や会社への貢献度合いによって年齢に関係なく昇進します。特に若い人は部下を持った経験が少ないまま役職が上がるケースも多く、指導力不足に陥りがちであると言われます。

年上の部下を持つことも少なくなく、年齢を気にしてどのように指導すれば良いかが分からない場合もあるでしょう。しかし、改善点がある部下を放っておくのは、会社にとっては損失でしかありません。そこで、相手に改善点を伝えるフィードバックが有効とあって、的確なフィードバックを行うスキルを身につける必要性があるとされているのです。

<Confidential>
© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

成果を上げている管理職が「フィードバック」時に実践している5つのポイント

部下がどんどんと成長する上司は、どのようなフィードバックをしているのでしょうか。ここでは、成果を出すフィードバックのポイントを5つ紹介します。

1. フィードバックの目的を伝えている

部下に対してフィードバックする目的を伝えているかいないかは大きな違いです。目的も分からず改善点だけを伝えられた場合、部下が上司の意図を正しく汲み取ることは難しいためです。

スキルアップをして欲しい・リーダーシップを発揮して欲しいなど、フィードバックする理由と目的を伝えましょう。

2. 効果的なタイミングで伝える

基本的には、改善点が見つかったらすぐにフィードバックしましょう。その場その場でアドバイスすることで、その後のミスも防げます。

逆に、時間がたってからフィードバックすると、内容によっては「なぜもっと早く伝えてくれなかったのか」という不満につながりかねません。ですが、定期的な1on1ミーティングや考課面談など、一定期間の事柄をについてフィードバックするケースもあります。効果的なタイミングを把握できるように、日ごろから部下を気にかけてあげるのが大切です。

3. 伝える場所に配慮がある

他の従業員の目がある中で、フィードバックをするのは避けましょう。フィードバックは一対一で行うのが基本です。ネガティブな内容を含んでいる場合は、特に場所の配慮が必要です。

伝える場所が悪いだけで、正当な内容だったとしてもハラスメントと受け取られてしまうリスクもあります。

もし、部下の行動が他の従業員にとって学びのケーススタディとなるときは、部下の許可を取ったうえで全体へ伝えるようにしましょう。

<Confidential>
© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

4. 相手のタイプに合わせている

人間にはいろいろなタイプがいます。褒められて伸びる人もいれば、怒られて伸びる人も。また、厳しい言葉の方が成長につながりやすい人もいれば、やさしい言葉の方が良い人もいます。

できる上司は、部下のタイプに合わせてフィードバックの内容や方法を柔軟に変化させながら対応しています。その人にとって、いちばん伝わる方法が何かを考えているのです。フィードバックそのものだけでなく、そうした姿勢は部下から信頼を得やすいため、よりアドバイスを真摯に受け止めてくれるでしょう。

5. 褒めることを忘れない

フィードバック際に、良かった点があれば先に伝えるようにしましょう。褒める際に押さえておきたいのは、部下の行動に焦点を当てるという点です。

仕事は行動しなければ、結果は出ません。その行動を褒めることで、部下は次も頑張ろうという気持ちになり、良い方向に向かってくれます。また、先に褒めておくと、ネガティブな内容を相手が受け止めやすくなるのもメリットです。

褒めるのが苦手という場合は、「部下の行動を認知している」と言った内容を伝えるよう意識してみてください。「〇〇をしてくれているね」というだけでも、部下は知ってもらっているという安心感を得られます。

<Confidential>
© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

フィードバックスキルを伸ばして部下の成長を促進しよう

今回は、上司側の行動に注目してフィードバックのポイントや手法などご紹介しました。もちろん、上司個人のフィードバック力だけに頼るのではなく、「フィードバック面談の基本ストーリーをつくっておく」「他部門のフィードバックのやり方を見る機会をつくる」など、会社としての仕組みを整えることでも、適切なフィードバックに一歩近づけるでしょう。

会社全体で適切なフィードバックを行えれば、部下一人ひとりの成長はもちろん、部門間や個人の“成長のばらつき”の解消も実現できます。本資料を参考に自分自身・自社の現状を振り返り、今後の取り組みにつなげていただければ幸いです。

ここまでは日々のフィードバックについて、その意味や実践時のポイントについてご紹介しました。
次のページからは、フィードバックの中でも、特に管理職の方からお悩みやご相談の多い、
人事評価フィードバックについて**「10の心構え」**と題したチェックリストをご用意しました。
管理職が人事評価を行う際に適切な心構えができているかどうかを確認するために、ぜひご活用ください。

<Confidential>
© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

ALL DIFFERENT

チェックシート

人事評価フィードバックの心構え 1/2

1. 人事評価を行う目的は、
処遇の決定と人材育成・能力開発であることを認識しているか
CHECK ☐

2. 人事評価の最も重要なポイントは、
「被評価者である部下」が「評価内容やフィードバックに納得すること」
であると認識しているか
CHECK ☐

3. フィードバックとは、客観的な事実に基づいて行うべきであり、
評価者の思い込みや、噂話を基にしてはいけないことを認識しているか
CHECK ☐

4. フィードバックを行う目的は
「評価結果を伝達・説得すること」ではないと認識しているか
CHECK ☐

5. 人事評価やフィードバックに対して部下から納得感を得られない理由は、
おおよそ上司に問題があると認識しているか
CHECK ☐

<Confidential>
© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

ALL DIFFERENT

チェックシート

人事評価フィードバックの心構え 2/2

6 評価フィードバックを適切に行うためには、
評価期間直前ではなく、普段から部下の変化・成長を観察することが
必要であると認識しているか

CHECK

7 人間は忘れやすい生き物であることを認識し、
日常的な部下の変化・成長や事実を記録する必要があると認識しているか

CHECK

8 評価フィードバックを適切に行うためには、
部下の性格・理解度などに合わせた伝達方法や内容を選択すべきである
と認識しているか

CHECK

9 評価に負のギャップが大きい（自己評価が高く、上司評価が低い）部下に対しては、
日常的にできていること・改善点をフィードバックすることが
肝要であると認識しているか

CHECK

10 人事評価フィードバックの前提として、
部下との人間関係が構築され、部下から信頼されていることが
必要であると認識しているか

CHECK

<Confidential>
© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

ALL DIFFERENT

人事評価フィードバックの心構え

人事評価フィードバックは難しい―これは、管理職の方からよく聞くお悩みのひとつです。ただ、その理由は「フィードバックをする際の臨み方」「正しいフィードバック手法」についてのポイントを知らなかっただけ、かもしれません。

人事評価の成否を分ける「結果を適切にフィードバックできるスキル」を身に付けるため、本チェックシートを参考にぜひご自身のフィードバックについて振り返りをしてみてください。

10の心構えをしっかり理解し部下の成長を促すフィードバックを体得することできっとお悩みを解消できるはずです。ぜひご活用ください。

次ページでは、当社が提供する研修の一例として、「フィードバック研修」、「人事評価研修」を紹介しております。
貴社の管理職のフィードバックや人事評価のスキル向上の解決策の一つとしてご検討ください。

<Confidential>
© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

フィードバック研修

～人事評価の基本<フィードバック面談編>～

研修概要

人事評価から部下のやる気を引き出せるフィードバック面談のシナリオを学ぶ

人事評価の結果を伝える面談は、「評価結果に納得できない」「自分の頑張りを見てもらえていない」など、部下が不満を抱きやすい場面でもあります。本研修ではフィードバック面談の場を部下のパフォーマンス向上の機会と捉え、面談準備の注意点や理想的な流れ、ストーリーの設計方法などのノウハウをお伝えします。部下自身の成長を促す面談が可能となる研修です。

次のような課題をお持ちの企業におすすめです

- ▶ 評価結果のフィードバックをする際の心構えが言語化できていない
- ▶ 評価結果を伝える際に何に気をつけるべきか明確でない
- ▶ 評価されているポイント、されていないポイントをうまく部下に伝えられていない

受講者の声

- ▶ 部下の成長につながるためには、どのようなことに気をつければよいかがよくわかりました。
- ▶ ストーリー立てて順序よくお話しすることの重要性に気づくことができました。
- ▶ 上司が一方的に話し過ぎてはいけないことを認識しました。部下の話を引き出すための質問を考えたいと思います。

研修カリキュラム　（時間：120分）

1. フィードバック面談の目的

- ・人事評価の目的
- ・フィードバック面談の3つのポイント
- ・事前面談とフィードバック面談の比較

2. フィードバック面談の準備と心構え

- ・事前準備の重要性
- ・心構えを改める
- ・致命的な上司の言動例
- ・フィードバック面談に臨む部下の心境例

【ワークショップ】評価結果のフィードバック面談の実施前に準備すべき事柄を挙げてください

- ・フィードバック面談の準備事項
- ・評価制度の再確認と評価エラーの予防
- ・評価結果のギャップ確認／ストーリー設計

3. フィードバック面談の進め方

- ・フィードバック面談の基本ストーリー
- ・評価の伝達／改善策の検討／期待の伝達
- ・面談時に求められる評価者の傾聴力
- ・部下の状況に応じてた手法の適用
- ・改善に向けての動機づけ

4. ケーススタディ

【ケーススタディ】設定されたケースをもとに、評価者としてどう対応すべきか検討してください

- ・フィードバック面談後のポイント
- ・経験学習サイクル

※ 内容は各企業の課題に合わせてカスタマイズ可能です。

<Confidential>
© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

人事評価研修

～人事評価の基本<心構えと評価編>～

研修概要

評価伝達の場に過ぎなかった人事評価を、部下のパフォーマンス向上のチャンスに変える秘訣を学ぶ

人事評価には「その人の評価を決定し、伝達する」という機能もありますが、同時にパフォーマンスを向上させるフィードバックの機会とすることもできます。本研修では、人事評価の方向性と最終ゴールを改めて確認し、評価者の基本姿勢や求められる行動、着眼点などをお伝えします。人事評価を「ただの評価結果伝達」の場に終わらせないようにする研修です。

次のような課題をお持ちの企業におすすめです

- ▶ 人事評価は行っているが、長期的な育成に結びついていない
- ▶ 日々の業務にいそがしく人事評価業務に十分な時間を割けていない
- ▶ 人事評価者が陥りがちな傾向を知っておきたい

受講者の声

- ▶ 評価をする側になったものの、何をすればよいかわからずとりあえず部下を見ていましたが、大事な目的を知ることができました。
- ▶ 部下の評価はこれほど大変なのかと改めて気づきました。良いタイミングで受講できました。
- ▶ 人事評価を単に○×をつけるものとはせず、部下の能力を向上させるステップであると考えていくことが、会社の発展という点からも重要であると思いました。

研修カリキュラム　（時間：120分）

1. 人事評価の目的理解

- ・人事評価の目的とは
- ・欧米先進企業の人事評価の考え方

2. 評価項目と評価方法

- ・人事評価の評価項目
- ・変化が激しい状況下での評価項目
- ・コンピテンシー評価とは
- ・コンピテンシーの具体例

【ワークショップ】貴社の社員に求められるコンピテンシーにはどのようなものがあるか考えてください

3. 評価者に求められる役割

- ・評価者に必要な最低限の事項
- ・評価者に求められる行動例
- ・観察時のポイント
- ・評価エラー
- ・人事評価の罠
- ・評価上の留意事項
- ・評価エラーの予防

4. 評価のケーススタディ

【ケーススタディ】設定されたケースをもとに、人事評価をしてください

- ・パフォーマンス向上／改善の観点例
- ・評価エラーチェック

※ 内容は各企業の課題に合わせてカスタマイズ可能です。

<Confidential>
© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

会社概要

ALL DIFFERENT

［社名］ ALL DIFFERENT株式会社（オールディファレント株式会社）

［設立］ 2006年 2月

［代表者］ 代表取締役社長　眞﨑 大輔

［人員数］ 328名（2025年4月1日時点）

［事業内容］

組織開発支援・人材育成支援

●組織開発・人材育成に関する各種コンサルティング・研修サービスの提供
ベンチャー企業からグローバル企業まで支援

各種コンテンツ開発・提供

●組織開発・人材育成に関する各種サービスの開発
教室型・反転型・モバイル・オンラインなど多様な手法に対応

●オリジナル研修コンテンツの開発
内定者から経営者まで全階層を網羅
幅広い研修テーマの開発
リーダーシップ・マネジメント・ビジネスマナー・ビジネスコミュニケーション・
各種専門スキル（プロジェクトマネジメント・マーケティング・ファイナンス・コンプライアンス・AI）など

●ビジネススキル・ナレッジテストなどのアセスメントツールの開発

●150名以上の社内プロ講師による研修の提供

ラーニングイノベーション総合研究所®による各種調査研究の実施

●組織開発・人材育成に関する定性・定量調査の実施

●調査結果の発表
各種媒体へ向けた調査レポートの発信・書籍の執筆

［所在地］

東京本社
東京都千代田区有楽町2-7-1
有楽町ITOCiA（イトシア）オフィスタワー15F［受付］・17F［研修会場］・18F
TEL：03-5222-5111　FAX：03-5222-5114

関西支社
大阪府大阪市中央区安土町2-3-13　大阪国際ビルディング25F
TEL：06-6271-1111　FAX：06-6271-1144

中部支社
愛知県名古屋市中村区那古野1-47-1　名古屋国際センター13F
TEL：052-856-8111　FAX：052-856-8114

<Confidential>
© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

支援企業実績 *順不同

弊社は2006年の設立以来、累計20,000社以上、420万人以上の企業さまに研修サービスを提供してまいりました。
豊富な業界・職種別の事例をもとに、貴社の課題やご要望に最適な提案をさせていただきます。

組織開発・人材育成 支援実績（累計）	累計受講者数	研修テーマ数
20,000社以上	420万人以上	1,200*テーマ以上
		*公開型研修開発テーマ累計

HITACHI Inspire the Next
AsahiKASEI
Coca-Cola BOTTLERS JAPAN INC.
NTT docomo
SCSK 夢ある未来を、共に創る。
YAMAHA
LINEヤフー
POLA
TAISEI For a Lively World
JR東海
LUMINE
日本旅行 NIPPON TRAVEL AGENCY
NEXCO 中日本
ANA ANA Systems
CAPCOM
松竹株式会社
ITOKI 明日の「働く」を、デザインする。
ADWAYS
ヤマサ
KUMON
セブン&アイ Net Media
cookpad
明治安田損害保険
健康は、進化する。 BATHCLIN バスクリン
EBARA
BRIDGESTONE ブリヂストンスポーツ株式会社
JINS
JR九州
MITSUBISHI ELECTRIC Changes for the Better 三菱電機エンジニアリング株式会社
KONAMI SPORTS CLUB
DMM.com
MITSUBA
CMIC
ニチバン

<Confidential>
© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.

組織開発・人材育成を通して、多くの企業さまの持続的な成長を支援しています。

私たちが選ばれる理由

1 私たちの使命は「社員の意識や行動を変え、組織を変えること」

「研修の提供」だけにとどまらず、「学び」の可能性を探求し続け、
「人と組織の未来創り®」を真にリードできる伴走者として、お客さまに長く貢献してまいります。

2 専任コンサルタント制による深い理解と本質的な解決策の提案

一人が営業・講師・コンサルティングを担当する業界唯一のスタイルを貫くことで、お客さまのお悩みを深く理解します。
現場で真に求められる解決策を提案し、お客さまと伴走します。

3 組織開発・人材育成に関する調査分析に裏付けされた知見

「人と組織の未来創り®」に関する様々な調査・研究活動を行っています。
データに基づいた最適な解決策をご提供し、お客さまの組織開発をサポートします。

人事教育担当者が選ぶ 効果がある オンライン研修 NO.1

人事教育担当者が選ぶ 研修会社 NO.1

人事教育担当者が選ぶ 講師の質が良い オンライン研修 NO.1

日本マーケティングリサーチ機構調べ/調査概要：2021年4月ブランドイメージ調査

＼ まずはお気軽にお問い合わせください ／

お問い合わせはこちらから

ALL DIFFERENT 株式会社

03-5222-5111

ad-info@all-different.co.jp

*記載されている社名、サービス名などの固有名詞は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示（®、TM ）は付記していません

<Confidential>

© 2025. For information, contact ALL DIFFERENT Co., Ltd.