

# ぶんだ会計通信

## ■ パワハラ時代のコミュニケーション学 ■

昨今の「働き方改革」により労働環境も変化していくなかで、職場のコミュニケーションも工夫が必要に。

そこで、言いにくいことをきちんと伝える「ネガティブフィードバック」スキルの出番です！！



令和7年

3&4月号

No.80



言いにくいこともきちんと伝える！

## 『ネガティブフィードバック』～パワハラ時代の上司学!?～

### ① 時には、ネガティブなことも伝えなきゃならないから・・・

労働時間や職場環境が法的に整備されるのは望ましいことですが、一方で、何かと“パワハラ”と認識されがちな社会風潮のなかで、厳しい経営環境下で賃金アップを図ろうとする経営者の方々の苦悩も多いものです…！

こうしたパワハラや早期退職への不安もあって、上司が“耳の痛い話”をしづらくなっているケースも多々あるのではないのでしょうか？しかし、人は自身の能力不足や欠点といったネガティブなことも自覚しながら行動を修正して成長をしていきます。

時には、厳しいアドバイスをしていくことも“真の優しさ”かもしれません。とはいえ、耳の痛い話は上司もできるだけ避けたいし、耳の痛い話をされる部下も嬉しくはありませんね…。そこで、「**ネガティブフィードバック (NF)**」のスキルの出番です！

“耳の痛い情報”を部下に正しく伝えて部下の成長を促し、部下の未来を前向きに変えることほど喜ばしいことはありません！ このスキルをテーマにお伝えしていきます。

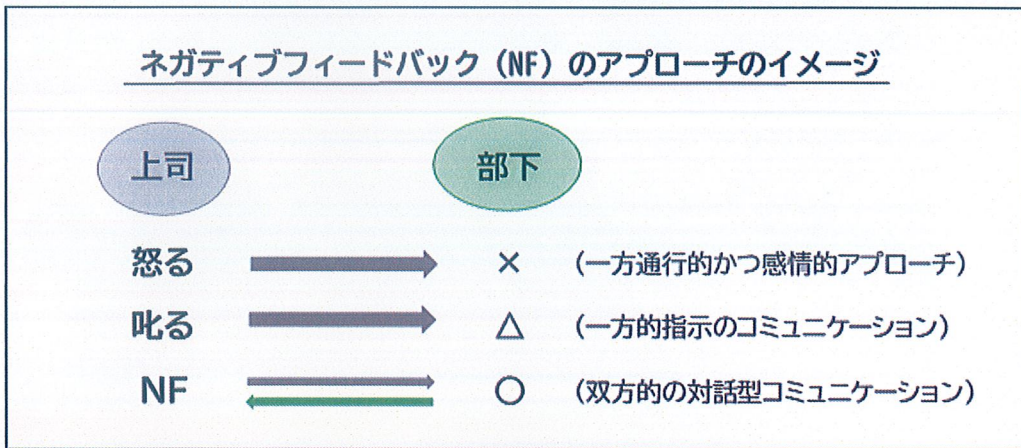
## ② 部下に改善を促す双方向型アプローチ

最近では、“褒めて伸ばす”のように評価を肯定的に言葉で伝える「ポジティブフィードバック」が主流です。相手に寄り添う、話をちゃんと聞いてあげる、受け止める、“らしさ”を褒める、否定しない…など、コーチングや自己肯定感など温かいアプローチが脚光を浴びています。

もちろん、そのようなコミュニケーション手法も効果的ですが、意識や行動を変容させるには、時には「**ネガティブフィードバック (NF)**」も必要とNFの著者の難波猛氏は説きます。

肝心なのは、その伝え方。「**叱る**」という行為が伝わると、部下は「**心理的リアクタンス**」という反発的感情を起こしてしまい、余計に自分の意識や行動を固持する状況になってしまいます。

「**叱る**」は一方向的な指示なのに対し、**NF**は、**上司と部下の双方向の合意を目指すコミュニケーションが前提**です。部下も自分で意見を考えるため**内省 (気づき)** が生まれやすくなります。



## ③ ポジティブ：ネガティブの理想的比率とは？

今回は「ネガティブフィードバック」に焦点を当てていますが、②の「ポジティブフィードバック」は**今できている望ましい行動をさらに強化する持続的な効果**がありますので、日常の場面では「ポジティブフィードバック」がとても活躍します。

ちなみに人間関係を良好に保つ法則をポジティブとネガティブの関連から研究した「**ゴットマン率**」では、上司と部下の関係では、**ポジティブ：ネガティブは、4：1が理想**。親子関係よりはポジティブ比率は高くなりますが、夫婦や友人関係に比べるとポジティブ比率は高いわけではなく、(実は)人間関係の面で見れば、友人関係などよりもラク(気楽)だと捉えることもできそうです。

ポジティブなコミュニケーションは、必ずしもバーバル(言語)だけでなく、相手に肯定的な感情や態度を見せるといったノンバーバル(非言語)も含めて8割くらいがポジティブであれば関係性は良好に保てるというわけですね！

### 参考) **ゴットマン率**

～人間関係保持のためのネガ&ポジ比率

	ポジティブ	ネガティブ
親子	3	1
上司と部下	4	1
夫婦・カップル	5	1
友人	8	1

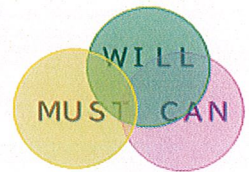
#### ④ “ギャップ”をうまく整理する『W/M/Cフレームワーク』

②で述べた双方向コミュニケーションがネガティブフィードバックですが、相手に伝えるのは“否定”ではなく、“解決すべきギャップ”になります。つまり、「会社や上司の期待」と「部下の現状や志向」のズレがその“ギャップ”になります。

この認識のギャップを整理する方法が『**WILL/MUST/CAN**』というフレームワーク。キャリアデザイン開発の場面では有名なフレームワークのようです。

- ・ **WILL** . . . やりたいことや本人の意思、価値観など。
- ・ **MUST** . . . やるべきこと。求められている役割や期待など。
- ・ **CAN** . . . できていること。本人の能力やスキル、強みなど。

それぞれの円を描き、それぞれの大きさや重なり具合でパフォーマンス状態が確認できます。これらがバランスよく重なり合っている状態とは、「自分のやりたい仕事が、周囲から期待されていて、かつ、実行する能力が発揮できている状態」ということになります。



上司であれば、部下の「MUST」は把握しやすく、「CAN」もチェックが可能ですが、「WILL」はなかなか難易度が高いものです。「人生どうなりたい?」「何をやりたいの?」とコーチングのような大きな問いかけをされても、回答する側の部下も困ってしまいます。

そこでポイントとして、**過去、現在、未来の3つの視点からWILLを掘り下げてみる**こと。

- ・ **過去のWILL** = そもそも入社した理由は何か?  
就職活動中にどんなことに興味をもっていたか?
- ・ **現在のWILL** = 仕事をしていて楽しいと感じる瞬間はどんなときか?  
やる気を生む原動力は何か?
- ・ **未来のWILL** = 将来どのような状態であれば幸せを感じられるか?

部下のナラティブ（物語）に時々耳を傾けることで、部下は自分のことを理解してもらえ、応援してくれるんだと安心感を持つことができます。

部下のWILLをある程度引き出してから、会社が求めるMUSTと部下の不足しているCANをどう伸ばしていこうかと上司と部下と一緒に考えることができれば、一定のレベルまで部下の実力を伸ばして成果を上げられるようになると難波氏はいいます。

#### ⑤ パワハラにならない伝え方

ネガティブフィードバックは、耳の痛い話をする以上、ある程度は精神的な苦痛が生じます。うっかり業務の適正な範囲を超えてしまうとパワハラ案件に認定されてしまいがちですが、パワハラにならないコツは、

A. 「性格」ではなく、「行動」と「事実」について話す

B. 「理詰め」でなく、“前向きな感情”を乗せて話す のがポイントです。

「A.」では、性格面の問題を指摘すると「人格権の侵害」に認定されてしまうことも。「行動」と「事実」について指摘すると具体的な改善策を部下自身が考えられます。そして、部下が望ましい行動を取れるようになったら、ポジティブフィードバックをします。

また、いくら事実に基づいていても上司がロジカルに論破してしまうと、部下は精神的に追い詰められてしまいます。「B.」では、問い詰め型コミュニケーションではなく、「**部下の成長を応援する**」「**会社に貢献しながら良い人生を送ってほしい**」「**そのためにギャップを埋めてほしいと考えている**」という前向きな感情をふんわりと乗せて対話をする考え方になります。



## ⑥ パワハラ時代を乗り切る上司のマインドセット

部下と良好な関係を築けていても、いざ、面談となると上司も気が重るものです。⑤のような“前向きな感情”でいることを心がけることが大事ですが、以下のようなマインドセット（心構え）をしておく、気持ちもラクになるそうです（一部を抜粋）。

### ①嫌われることを覚悟しておく

### ②“期待する”が“期待しない” etc

①では、面談で厳しいことを伝えれば大なり小なり反発されてしまう。だから、**あらかじめ嫌われる**可能性を織り込んだコミュニケーションを想定するというマインドセットを著者の難波氏は提唱しています。**一定確率で嫌われるのは上司の役割**だといいます。



②の“期待する”は「部下の変化と改善」に期待することですが、上司の“どうせあの部下は成長するのは無理だろう”という固定型マインドセットを持つのではなく、“**人は変わる、成長できる**”という**成長型マインドセット**を持つことが求められるということです。一方で、“期待しないこと”とは、「上司の思い通りの行動」です。ネガティブフィードバックを行ったら、**解決策や改善は部下自身が考えて行動してもらう**、いわばボールを部下に投げて信じるということがポイントになります。

複雑化（迷走化!?!）する労働環境整備のなかで、長い人生で長い時間を仕事に費やすことも今後、増えていく一方ではないでしょうか？仕事には必ず人間関係の課題が生まれます。こうした課題を心地よくクリアしていくヒントの一つがネガティブフィードバックというコミュニケーションにあると思います。ご興味のある方は、下記の難波氏のご著書の一読をおすすめします。

<参考文献>難波猛著『ネガティブフィードバック』（㈱アスコム、2024年）、  
『戦略経営者No.450 2024 APRIL Series著者探訪』記事内（㈱TKC、2024年）

◎過去の“ごんだ会計通信”で取上げたテーマもサポートしています。  
興味がある内容についてお気軽にお声かけください♪



発行元：

権田公認会計士・税理士事務所  
〒373-0853 群馬県太田市浜町3-6  
太田商工会議所会館4階



TEL：0276-49-5575  
FAX：0276-49-5576  
HP：<http://gonda-office.com/>