

# フィードバックを糧にして成長する人、しない人



ジャック・ゼンガー／ジョー・フォークマン

今後の自分の成長にとって極めて重要な注意やフィードバックを受けたときに、防衛的に反発する人と、自然に受け入れる人がいるのはなぜだろうか。

その答えを求めて、昨年私たちはさまざまな人々のフィードバックへの反応を調べてみた。自分には問題はないことを“証明”しようとして反発する傾向と、さらに“成長”するために、改善の必要性を認める傾向が、年齢や性別や自信に関わっているのかどうか、確かめたのである。ここでの“証明する”または“成長する”のマインドセットは、スタンフォード大学のキャロル・ドウェック心理学教授が、『ある人は能力には規定の限界があって“固定的”なものと考え、別の人は能力とは“可変的”であって、自分はまだ成長できると考えている』と指摘したものと、ほぼ同じだ。

成長するマインドを持つ人は、努力や学習を通して成長することに意識が向かう。他方、証明するマインドの人は、自分の能力は持って生まれた才能や性質に基づいていて、変化することはないと考える。前者の人々はチャレンジやフィードバックを恐れない。後者はチャレンジやフィードバックを恐れて、簡単で失敗しない活動を選ぶ。

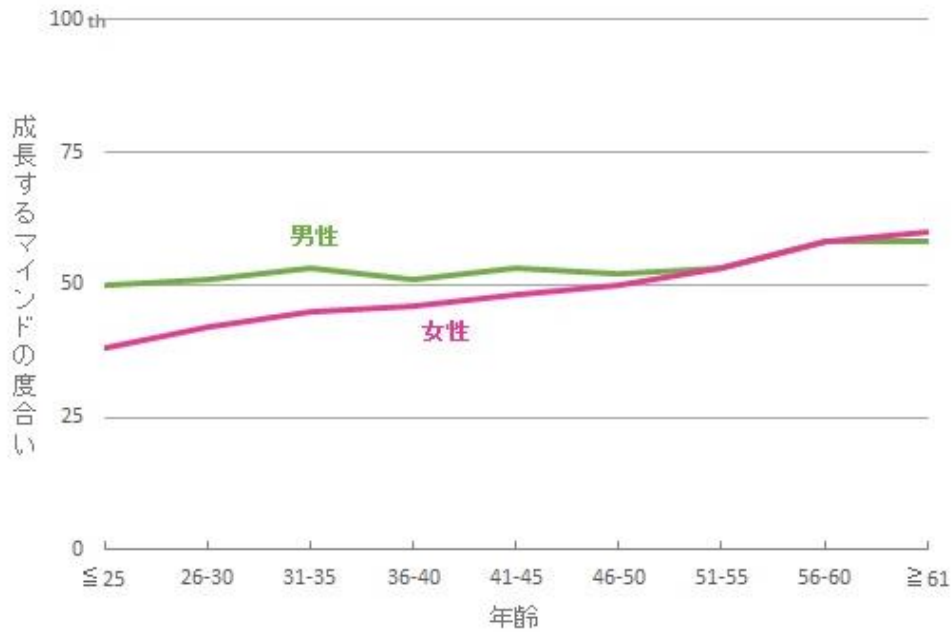
私たちは7000人のビジネスマンを調査して、それぞれのマインドを持つ人の割合と年齢、性別、自信との関連を調べることにした。証明するマインドの人々は、アセスメントの時も自分を良く見せる傾向があるので、調査にはあえてセルフ・アセスメントを利用した。

大抵の人は、自分はそれなりに良い人間だと考えている。そして自分はフィードバックを素直に聞き入れる方だと答える。従って、成長するマインドを持つと思われる人が、実際の割合より多くなっていることが推測できる。しかし、この点のぶれを考慮しても、十分に科学的で厳密なデータが得られた。(参考までに、子供を対象として行われたキャロル・ドウェックの最初の調査では、能力は固定的と考える人が40%、可変的が40%、どちらとも言えないが20%だった。)

## 年齢

次ページのグラフのように、年齢が高くなるほど証明するマインドの人が減少し、成長するマインドの人が増加する。年齢とともに自己認識が高まること、および次のテーマである自信が関係しているのかもしれない。

年齢とともに成長するマインドの人が増加する



データソース:ゼンガー・フォークマン

## 自信

下のグラフが示す成長するマインドと自信の関係は興味深い。男性は 40 代前半まで上昇が続いてから、へこみが生じている。その後 50 代中頃に

再上昇して、やがて低下が始まる。女性は、男性に比べて自信がない状態から始まるものの、20 代から 60 代まで、一貫して上昇が続く。

年齢とともに自信が増す  
女性の伸びには一貫性があり、伸びる幅も大きい



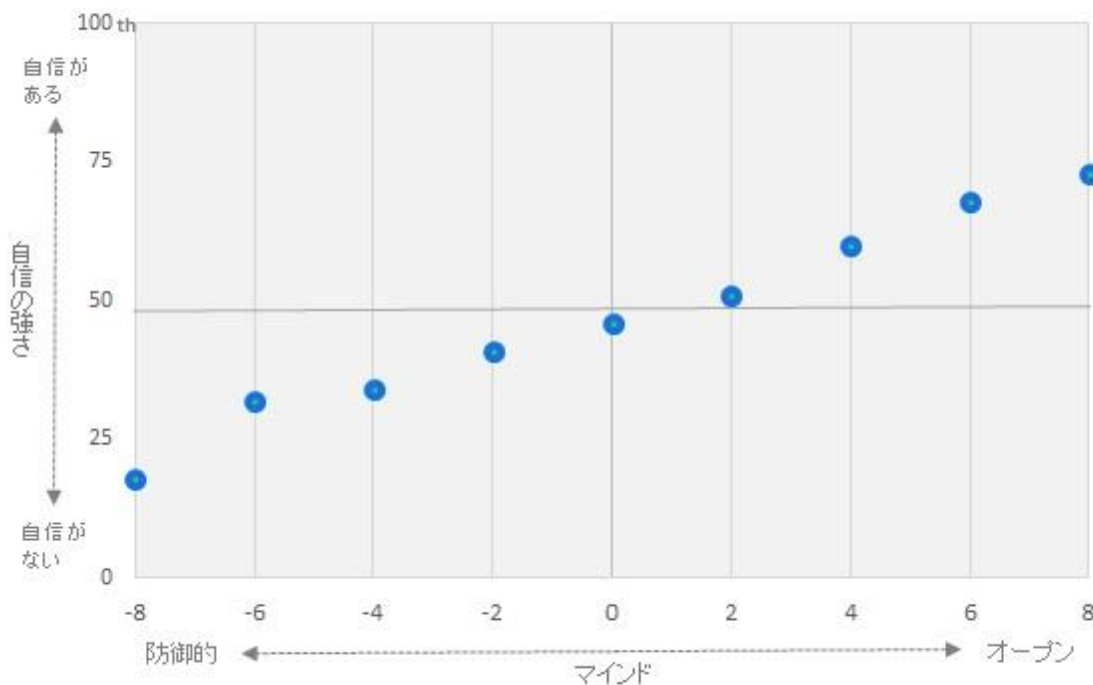
データソース:ゼンガー・フォークマン

よくあることだが、フィードバックに反発する人が、その理由として「自分には何ら問題はない。自信がある」と主張することがある。私たちの調査結果はむしろ、「フィードバックに反発する人は、自信が無い」ことを示している。(あくまで統計的な一般論の話である。「自信があって、フィードバックに反発する」人は、珍しくない。自信過剰がもたらす多くの問題が、すでに、さまざまな研究で取り上げられている。)

次のグラフのマイナスの数字は証明するマインド、プラスは成長するマインドを示している。証明/成長するマインドの傾向と最も強い相関を示したのは、自信の度合いだった。例外はあるとしても一般的には自信がある人ほど成長するマインドが強い。

自信が無い人の中には、インポスター・シンドロームと呼ばれる症状に苦しむ人もいる。自分の能力に常に不安を感じ、能力不足が発覚したら大変なことになると怯えているのだ。

健全な自信と成長するマインドは相関している



データソース:ゼンガー・フォークマン

### 性別

女性の方が男性より、証明するマインドの人が多くても明らかになった。とくにキャリアの早期にはその傾向が強い。これにはいくつかの原因が考えられる。まず、社会環境的に、女性が自信を持つことが推奨されておらず、自信を持たせるような働きかけが行われない。逆に男性は自信を持つことが強く推奨される。二点目に、働く女性の

多くは、カリフォルニア州の法学部教授ジョアン C. ウィリアムズが指摘する通り、常に「女性でもできるのか？」という疑いの目を向けられていることである。幸い、女性たちも年齢とともに成長するマインドにシフトしていくし、そのシフトは男性よりも大きい。

## 成長マインドへのシフト

社会科学の膨大な調査から、考え方を考えてもらいたいなら、考え方より行動に働きかける方が効果的であることがわかっている。“成長するマインド”へのシフトは、まさに考え方の変化が必要なテーマであり、変えようと思うだけではうまくいかない。筆者たちのお勧めは、周囲の人にフィードバックを求めることだ。最初はささやかなフィードバックで構わない。徐々に回数を増やしていけばいい。皆のフィードバックが役に立つという実感が得られれば、自然とさらにフィードバックが欲しくなる。

上司として、自分の部下に成長するマインドにシフトしてもらいたいと思う場合は、フィードバックの与え方に注意が必要だ。生まれつきの能力や知性を褒めるのではなく、努力や辛抱さを褒める。

たとえば「あのレポートでは本当によく頑張ってくれた。おかげでいい結果が出たよ」などである。このようにフィードバックすると、成長するマインドへのシフトと同時に、部下の心に自信が生まれる。それによってさらにフィードバックを受け止める素地ができていく。

成長が無ければ、キャリアの成功は果たせない。意欲がなければ成長はあり得ない。それには自分の能力を証明しようとするのを止めて、成長するマインドへの切り替えが必要なのである。