

「受け取る」「生かす」「提供する」の3側面が成長の鍵に 「職場におけるフィードバック実態調査」の結果を発表 上司・同僚との関係性、心理的安全性。受け取りと提供の工夫で効果に変化

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都港区 代表取締役社長：山崎淳 以下、当社）は、従業員規模 300 名以上の企業に勤める 22 歳から 59 歳の正社員を対象に、「職場におけるフィードバック実態調査」を実施いたしました。職場における「フィードバック」は、個人やチームの成長、信頼関係の構築を支える重要な要素です。良いフィードバックを受け取るためには、受け手の姿勢や働きかけも求められ、逆に提供する際には、相手への配慮やタイミングといった工夫が必要となります。本調査ではフィードバックの「受け取る」「生かす」「提供する」の3側面に注目し、それぞれの実践度や成長実感との関連を多角的に検証しました。

【エグゼクティブサマリ】

- 管理職・一般社員ともに「良い点」「悪い点」についてのフィードバックを得ている割合は、「上司から」は5割半ばから約6割、「同僚-部下から」は「良い点について」は約5割、「悪い点について」は4割半ば。66.1%の管理職が「同僚-部下からのフィードバックは役立っている」と回答。一般社員よりも高い結果に（図表1）
- フィードバックの「受け取り」には職場の心理的安全性が影響。心理的安全性が高い職場では仕事の経験の程度に関係なくフィードバックを得やすい（図表2）
- 上司からの役立つフィードバックとしては「業務の改善に関するもの」「自分の特徴や成長に関するもの」が多く挙げられた。管理職からは、自分では気づかない点の指摘や解決策の提案などの「マネジメントに関するもの」が同僚-部下からの役立つフィードバックとして多く挙げた（図表3）
- ポジティブフィードバックの方が全体的に有効感が高いが、ネガティブフィードバックも有効であり、両方がそろっていると最も効果的（図表4）
- 今後増えてほしいフィードバックとしては「より実践的なフィードバック」が最多。特に管理職は5割を超える結果に（図表5）
- 積極的にフィードバックを求める人は2割強にとどまる。「もらったフィードバックのうち、どれを利用するかは、自分で判断している」と回答した割合は一般社員に比べ管理職の方が約10ポイント高い（図表6、7）
- 「良かれと思ったフィードバックが、悪い結果につながった経験があるか」という問いに対して、管理職の41.1%、一般社員の32.6%が該当すると回答。一方で、知見や経験をもつことで積極的な提供が可能に（図表8、9）
- フィードバックの「受け取り」と「提供」は相互関係。双方向のやりとりが成長感につながる（図表10）

2025 年 8 月 19 日

詳細は調査レポート (https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001450/) を参照ください。

1. 調査担当のコメント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

組織行動研究所 研究員 佐藤裕子

職場での「フィードバック」といえば、かつては上司や先輩からの一方通行の評価や指導として捉えられることが少なくありませんでした。しかし昨今、1on1や多面評価などの制度が広がり、従業員同士や経営層との意見交換の場も増える中、フィードバックは、お互いの成長や意欲を引き出したり、組織全体の信頼関係を育んだりするための重要な手段として見直されています。そこで本調査では、「受け取る」「生かす」「提供する」の3つのフィードバックの側面を検討しました。

結果からは、上司からだけでなく同僚-部下からのフィードバックも同じくらい役立っていると感じられていること、自分からのフィードバックの提供が相手からのフィードバックを促したり自らの成長感につながったりすること、自分から積極的にフィードバックを求める人はまだまだ少ないこと、などが示されました。「フィードバック＝評価や指摘」とネガティブに捉えず、お互いのための双方向的な贈り物として、有益なフィードバックを増やしていけるとよいと考えられます。



2. 調査の結果

- **管理職・一般社員ともに「良い点」「悪い点」についてのフィードバックを得ている割合は、「上司から」は5割半ばから約6割、「同僚-部下から」は「良い点について」は約5割、「悪い点について」は4割半ば。66.1%の管理職が「同僚-部下からのフィードバックは役立っている」と回答。一般社員よりも高い結果に（図表1）**
 - ・ フィードバックの「受け取り」について、直属の上司および同僚-部下からどの程度得られているかを確認したところ、「上司からのフィードバック」では、管理職・一般社員ともに「良い点についてのフィードバック」「悪い点についてのフィードバック」をそれぞれ5割半ばから約6割の人が受けていた。また、「同僚-部下からのフィードバック」では、「良い点について」は約5割、「悪い点について」は4割半ばの人が得ていた。
 - ・ 上司が「良い点についてのフィードバックをくれる」とした回答は、管理職が56.9%、一般社員が54.3%、同僚-部下が「良い点についてのフィードバックをくれる」とした回答は、管理職が50.8%、一般社員が49.2%で、「上司から」と「同僚-部下から」の間に有意差はなかった。
 - ・ 一方で上司が「悪い点についてのフィードバックをくれる」とした回答は、管理職が59.7%、一般社員が56.0%であったのに対し、同僚-部下が「悪い点についてのフィードバックをくれる」とした回答は、管理職が47.2%、一般社員が43.8%に留まり、「同僚-部下から」が「上司から」より有意に低い傾向が確認された。
 - ・ 「フィードバックは役立っているか」という観点では、「上司からのフィードバックは役立っている」に対する肯定的回答は、管理職60.1%、一般社員63.6%であった。一方、「同僚-部下からのフィードバックは役立っている」に対する肯定的回答は、一般社員58.2%に対して、管理職が66.1%と有意に高かった。

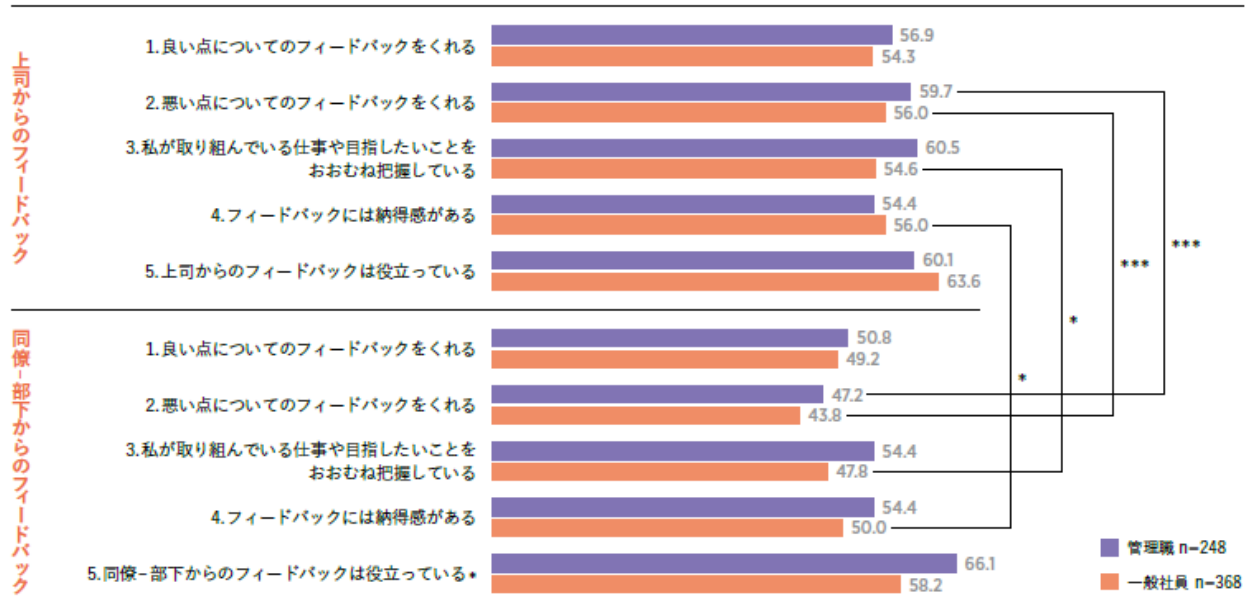
2025 年 8 月 19 日

⇒管理職にとって、「同僚-部下からのフィードバック」は「上司から」と同じかそれ以上に役立つものと捉えられている。

図表 1 上司からのフィードバック・同僚-部下からのフィードバック（管理職・一般社員別）

Q. 現在所属している職場の、直属の上司からのフィードバックに関して、以下のことはどのくらいあてはまりますか。

現在の職場で、日頃一緒に仕事をしている同僚-部下からのフィードバックに関して、以下のことは総じてどのくらいあてはまりますか。〈単一回答／n=616／％〉



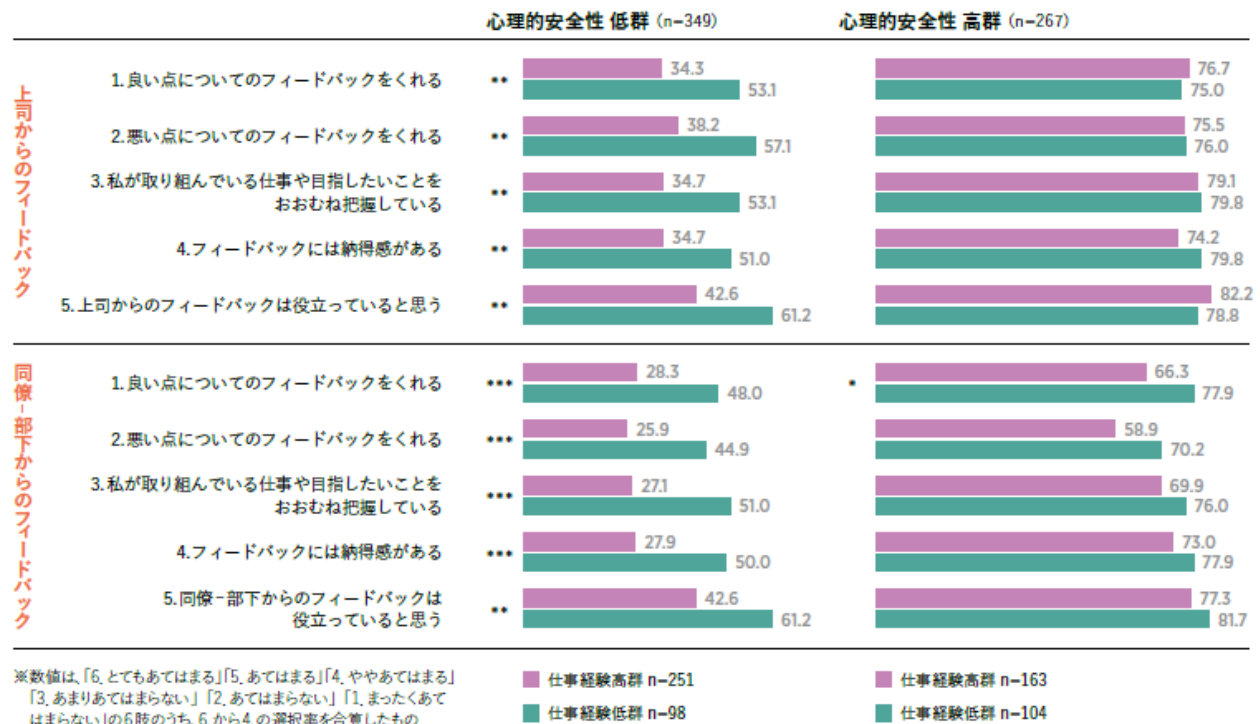
※数値は、「6. とてもあてはまる」「5. あてはまる」「4. ややあてはまる」「3. あまりあてはまらない」「2. あてはまらない」「1. まったくあてはまらない」の6段階のうち、6. から4. の選択率を合算したもの
※カイ二乗検定、マクネマー検定を行い、統計的に有意差がある項目に印(*** p < .001 * p < .05)

- **フィードバックの「受け取り」には職場の心理的安全性が影響。心理的安全性が高い職場では仕事の経験の程度に関係なくフィードバックを得やすい（図表 2）**
- ・ フィードバックの「受け取り」について、性別・職種別で差が見られなかった一方で、仕事経験（習熟度・年齢・職場経験年数の3項目の平均値で構成）の高低によって顕著な差が見られ、すべての項目で低群が高群より高かった（仕事の経験の程度が低い方が、よりフィードバックを受けている）。
- ・ 仕事経験高群に対しては、周囲からのフィードバックの必要性が低い場合も想定されるが、一方で遠慮や敬遠から、あった方がいいフィードバックがなされていない可能性もある。そこで、「心理的安全性」の影響を検討するため、心理的安全性の高低群別に、仕事経験高群と低群の回答結果を比較した。
- ・ その結果、心理的安全性が低い職場においては、すべての項目で仕事経験低群ほどフィードバックを得やすい傾向が見られた。一方で、心理的安全性が高い職場では、全体に選択率が高くなり、「同僚-部下から」の「良い点についてのフィードバック」を除いては、両群の有意差は見られなかった。
⇒日頃から、自分の考えや気持ちをお互いに安心して発言できると感じている職場では、仕事経験の高低にかかわらず、フィードバックを得やすいと考えられる。

2025 年 8 月 19 日

図表 2 フィードバックの受け取りの偏り（仕事経験の高低別・職場風土の影響）

Q. 現在所属している職場の、直属の上司からのフィードバックに関して、以下のことはどのくらいあてはまりますか。現在の職場で、日頃一緒に仕事をしている同僚-部下からのフィードバックに関して、以下のことは総じてどのくらいあてはまりますか。〈単一回答／n=616／％〉



※数値は、「6. とてもあてはまる」「5. あてはまる」「4. ややあてはまる」「3. あまりあてはまらない」「2. あてはまらない」「1. まったくあてはまらない」の6段階のうち、6. から4. の選択率を合算したものの

※カイ二乗検定を行い、統計的に有意差がある項目に印
(*** p < .001 ** p < .01)

※「仕事経験」は、同僚や部下に比べて「習熟度が低い」「年齢が若い」「職場経験年数が短い」の3項目(6件法)の平均値で構成(肯定回答であるほど仕事経験が低い) α=.75
「心理的安全性」は、職場では「問題点や困難な論点を提起できる」「思っていることを率直に言いやすい」など3項目(6件法)の平均値で構成 α=.88

- 上司からの役立つフィードバックとしては「業務の改善に関するもの」「自分の特徴や成長に関するもの」が多く挙げられた。管理職からは、自分では気づかない点の指摘や解決策の提案などの「マネジメントに関するもの」が同僚-部下からの役立つフィードバックとして多く挙げた（図表 3）

- ・ 業務上の成果や自身の成長・学びに役立ったフィードバックの内容について自由記述を求めたところ、「上司からのフィードバック」については、特に「業務の改善に関するフィードバック」と「自分の特徴や成長に関するフィードバック」が見られた。前者は、実践的かつ即時的なフィードバックが役立ったという記述が多かった。後者では、自分の考えを尊重されたり、自信やモチベーションを高めたりする内容が役立ったとするケースが多く見られ、記述数としては業務改善に関するフィードバックの約半数程度であった。
- ・ 「同僚-部下からのフィードバック」は、管理職では「マネジメントに関するフィードバック」が多く、例えば、自分では気づかない点の指摘や、解決策の提案などが役立っているとされた。
⇒「同僚-部下からのフィードバック」で役立ったこととして「多様な観点からのフィードバック」や「気軽なフィードバック」については、管理職・一般社員のいずれからも多くの記述があり、「同僚-部下から」のフィードバックが、貴重な情報源として機能していることがうかがえる。

2025 年 8 月 19 日

図表 3 役に立ったと思うフィードバックの内容や理由

Q.上司・同僚-部下からのフィードバックで、業務上の成果や、あなたの成長や学びに役立ったフィードバックにはどのようなものがありますか。フィードバックの内容と役立った点について、具体的なエピソードを教えてください。

「上司からのフィードバックは役立っている」「同僚-部下からのフィードバックは役立っている」に「6.とてもあてはまる」「5.あてはまる」「4.ややあてはまる」と回答した人／自由記述より抜粋

上司からのフィードバック	業務の改善に関するフィードバック	部下の仕事内容の把握について、上司の経験からのアドバイスがあり、実際に役に立った (40 代/管理職/技術系)
		顧客対応について具体的なアドバイスがあり、納得して業務ができる (40 代/管理職/サービス系)
		現場に同行してもらい、実際にアドバイスをくれた (30 代/一般社員/営業系)
		業務上の悩みについて相談に乗ってくれ、解決策を提示してくれる (30 代/一般社員/事務系)
上司からのフィードバック	自分の特徴や成長に関するフィードバック	目先の課題にとらわれず、年度や数年後を考慮したビジョンをもって、業務を進めること (50 代/管理職/技術系)
		長所を伸ばすアドバイスがあり、自信をもてる (30 代/一般社員/事務系)
		自分では気づかない長所・短所を教えてくれた (30 代/一般社員/サービス系)
		自分の目標に共感してもらい、モチベーションアップにつながっている (30 代/一般社員/技術系)
同僚-部下からのフィードバック	マネジメントに関するフィードバック	マネジメントのフォローが足りない点などを教えてくれる (50 代/管理職/技術系)
		同じ目標をもっているのも、もっと良い方法を一緒に考え行動してくれる (40 代/管理職/営業系)
		問題提起してくれる (50 代/管理職/技術系)
		自分でも気がつかなかった技術的な提案などがあり、役立った (40 代/管理職/技術系)
同僚-部下からのフィードバック	多様な観点からのフィードバック	仕事に対する世代ごとの考え方の違いを理解できた (50 代/管理職/技術系)
		客観的視点で物事を把握し、アドバイスや意見をくれる (20 代/一般社員/技術系)
		これから将来を担う人の考えが聞けて参考になる (40 代/一般社員/事務系)
		上からの目線ではなく横または下からの目線で話が聞けるため良い (20 代/一般社員/営業系)
同僚-部下からのフィードバック	気軽なフィードバック	部下から、飲み会の席でフィードバックを受けたことが、自分でも気にしていたことで良い気持ちになった (50 代/管理職/サービス系)
		積極的にコミュニケーションをとっているから何でも言ってくれる (40 代/一般社員/営業系)
		分からないことを聞いたら、一緒に考えてくれて、解決した (50 代/一般社員/サービス系)

※背景色によって立場を区別しています:薄紫=管理職、薄橙=一般社員 ※有効記述数:上司からのフィードバックn=135、同僚-部下からのフィードバックn=145

● ポジティブフィードバックの方が全体的に有効感が高いが、ネガティブフィードバックも有効であり、両方がそろっていると最も効果的 (図表 4)

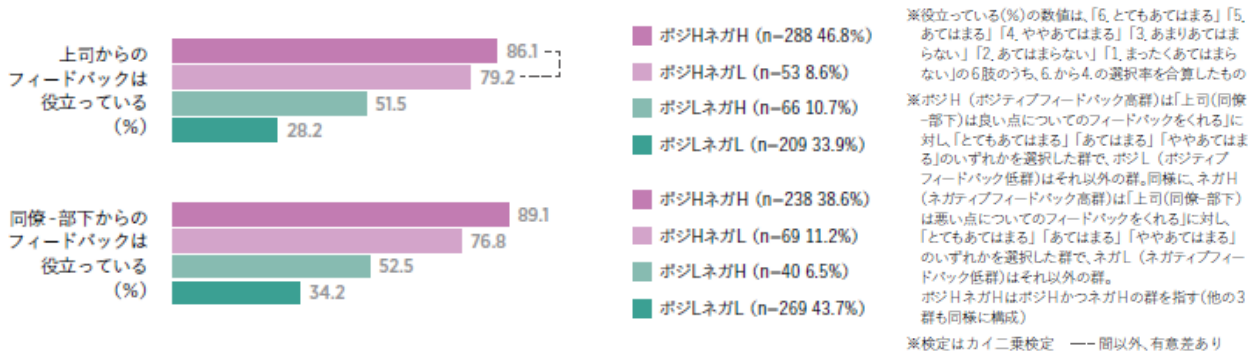
- 上司、または同僚-部下が「良い点についてのフィードバックをくれる」「悪い点についてのフィードバックをくれる」かについて、それぞれの肯定的回答群をポジ H・ネガ H、否定的回答群をポジ L・ネガ Lとして、4 群 (ポジ H ネガ H / ポジ H ネガ L / ポジ L ネガ H / ポジ L ネガ L) に分類し、それぞれの「フィードバックは役立っている」とする回答割合を比べた。
- 4 群の分布では、「上司から」「同僚-部下から」のどちらにおいても、ポジ H ネガ H 群 (どちらのフィードバックも受け取っている) とポジ L ネガ L 群 (どちらのフィードバックも受け取っていない) が多数派を占め、良い点についてのフィードバックと悪い点についてのフィードバックの「受け取り」には相関があることが分かった。
- 「役立っている」と感じる割合は、ポジ H ネガ H 群が最も高く、次いでポジ H ネガ L 群だった。「上司から」の場合、両群に有意差はないが、「同僚-部下から」の場合は、ポジ H ネガ H 群が有意に高く、良い点についてのフィードバックだけでなく、悪い点についてのフィードバックも受け取れていることが、高い役立ち感につながっていることを示唆している。
- また、ポジ H ネガ L 群とポジ L ネガ H 群を比較すると、「上司から」「同僚-部下から」のどちらの場合も、前者 (ポジ H ネガ L 群) の方が役立ち感は高かった。最も役立ち感が低かったのは、両者の場合とも、良い点・悪い点どちらのフィードバックもよく受け取れていないポジ L ネガ L 群である。

2025 年 8 月 19 日

⇒総じて、良い点についてのフィードバックの方が有効感が高いが、悪い点についてのフィードバックも有効であり、両方がそろっていることが最も効果的であることが示されている。

たとえネガティブなフィードバックが中心であっても、ポジティブ・ネガティブどちらもが少ないよりは、相手にとって役に立つ可能性が高いと考えられる。

図表 4 ポジティブフィードバック・ネガティブフィードバックの効果



● 今後増えてほしいフィードバックとしては「より実践的なフィードバック」が最多。特に管理職は5割を超える結果に (図表 5)

- 管理職・一般社員ともに「より実践的なフィードバック」が増えて欲しいとの回答が最も多く、特に管理職は50.4%と半数を超えていた。次いで「良い点についてのフィードバック」が多く「悪い点についてのフィードバック」を上回っている。ただし、「悪い点についてのフィードバック」は管理職の選択率が37.1%と、一般社員と比べて高かった。

- 一方で、「現在不足しているもの、増えるとよいと思うものはない」と回答した割合は、一般社員は30.2%に対して管理職は16.5%で、一般社員の方が有意に高かった。

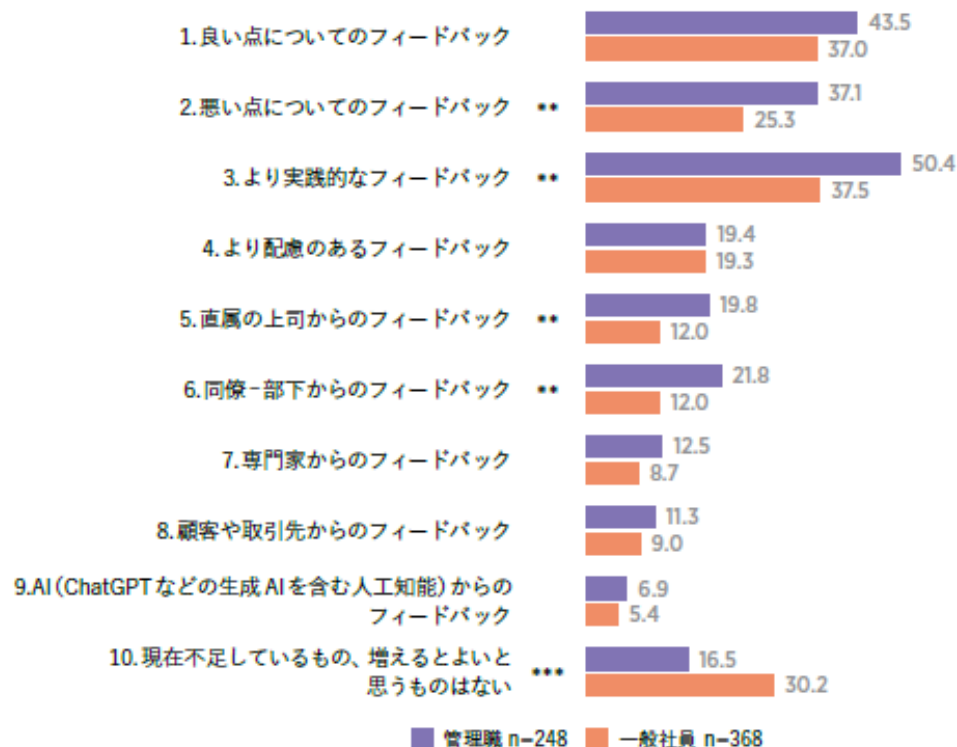
⇒管理職が「悪い点についてのフィードバック」を求めることは、自身では気づきにくい課題に関する情報をより多く求めていることを反映していると考えられる。

⇒また、「増えるとよいと思うフィードバックがない」という回答は、「必要なフィードバックを得ている」という前向きな解釈もできるが、これまでに良いフィードバック経験が少なかったことに起因する周囲や自分への期待値の低下や、防衛的態度の表れである可能性もあるため注意が必要である。

2025 年 8 月 19 日

図表 5 増えてほしいフィードバック

Q. 現在の職場で受けるフィードバックとして、今後、どのようなフィードバックが増えるとうよいと考えますか。現在不足している、増えるとうよいと思うものとしてあてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／ n=616 / %〉



※カイ二乗検定を行い、統計的に有意差がある項目に印(** $p < .01$ *** $p < .001$)

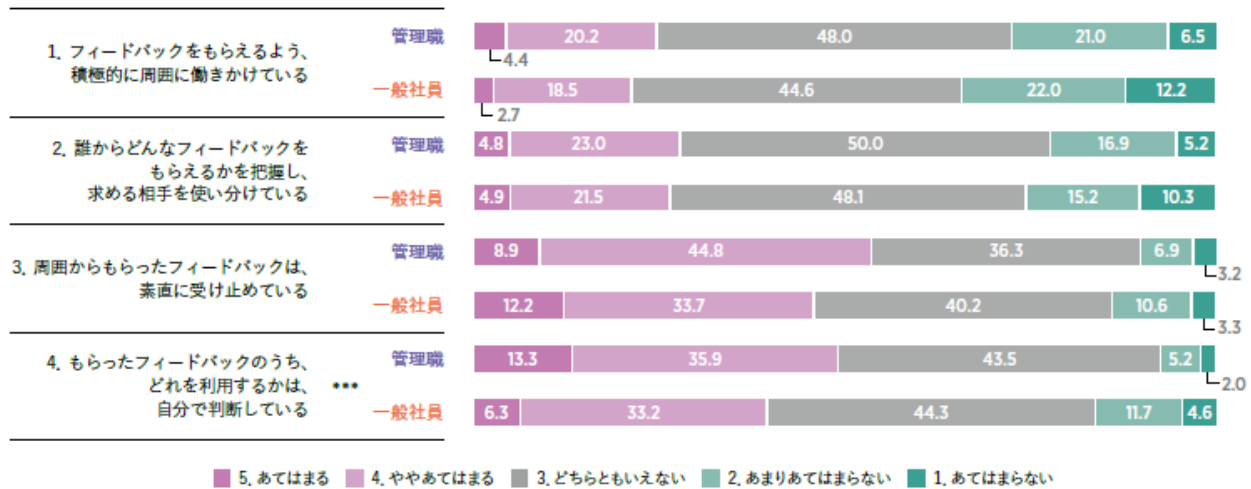
- **積極的にフィードバックを求める人は 2 割強にとどまる。「もらったフィードバックのうち、どれを利用するかは、自分で判断している」と回答した割合は一般社員に比べ管理職の方が約 10 ポイント高い (図表 6・7)**
 - ・ 良いフィードバックを「受け取り」、自分の成長につなげるには、受け手の能動的な働きかけも必要となる。フィードバックを「求める」(図表 6 項目 1.と 2.) こと、「活用する」(図表 6 項目 3.と 4.) ことについて尋ねたところ、「フィードバックをもらえるよう、積極的に周囲に働きかけている」と回答したのは約 2 割～2 割半で、積極的にフィードバックを求める人は多いとはいえない。
 - ・ フィードバックを積極的に求めない理由 (図表 7) としては、「職場の文化がそうでないから」などの職場の要因、「相手に負担がかかるから」などの遠慮・配慮、「課題が増えることを避けたい」といった自己防衛が挙げられた。
 - ・ 一方、フィードバックを求めている人は、「定期的に振り返り会を設ける」など機会の設定や、「目的を明示してフィードバックを求める」といった問題や目的の共有などの工夫を行っているようである。
 - ・ 「活用する」については、「もらったフィードバックのうち、どれを利用するかは、自分で判断している」と回答した割合が、管理職では 49.2%、一般社員では 39.4%と、管理職の方が高い。
⇒管理職はフィードバックを自分の成長のためにより主体的に扱っている可能性がある。

2025 年 8 月 19 日

図表 6 フィードバックを生かすための能動的働きかけ

Q. 現在の職場でフィードバックを受けることについて、以下はあなたにどのくらいあてはまりますか。

あてはまるものを1つ選んでください。〈単一回答／管理職 n=248 一般社員 n=368 /%〉



※カイ二乗検定を行い、統計的に有意差がある項目に印(*** p < .001)

図表 7 フィードバックを求めない理由・うまくフィードバックを得るための工夫

【フィードバックを求めない理由】

Q. 自分から周囲にフィードバックを求めることをあまりしないのは、どのような理由からですか。〈図表 6「1.フィードバックをもらえるよう、積極的に周囲に働きかけている」に「3.どちらともいえない」「2.あまりあてはまらない」「1.あてはまらない」と回答した人／自由記述より抜粋〉

職場の要因	知識が豊富な人が少ない (50 代／管理職／技術系)
	そのような文化のない職場だから (30 代／一般社員／技術系)
	年齢が上なので遠慮されるから (50 代／一般社員／事務系)
相手への遠慮・配慮	相手に負担がかかるから (40 代／管理職／事務系)
	あまり周りを巻き込みたくない (50 代／管理職／事務系)
	周りも忙しそうなので (40 代／一般社員／技術系)
自己防衛	自己顕示欲が強いと思われそう (50 代／管理職／事務系)
	恥ずかしい (20 代／一般社員／サービス系)
	業務上の課題が増えすぎののも考えものなので (40 代／一般社員／営業系)

※有効記述数:n=329 ※背景色によって立場を区別しています:紫=管理職、薄橙=一般社員

【うまくフィードバックを得るための工夫】

Q. 自分から周囲にフィードバックを求めるにあたり、有効なフィードバックを得るために、どのような働きかけや工夫をしていますか。〈図表 6「1.フィードバックをもらえるよう、積極的に周囲に働きかけている」に「5.あてはまる」「4.ややあてはまる」と回答した人／自由記述より抜粋〉

機会の設定	意見交換の機会を作る。どんなことでも傾聴の姿勢をとる (50 代／管理職／事務系)
	気兼ねなく報告することを仕事の一環にしている (50 代／管理職／営業系)
	定期的に振り返り会を開催している (40 代／一般社員／技術系)
問題や目的の共有	今の取り組み、問題点をすぐに伝えるようにしている。理解してもらい一緒に同じ方向を向いて仕事することにより意見しやすいようにしている (50 代／管理職／サービス系)
	あなたならどうするといった問いかけをするようにしている (50 代／管理職／サービス系)
	どのような点でフィードバックを受けたいか目的を先に伝えることで、相手がどんな内容にしたらよいのかを考えやすくなるよう働きかけている (30 代／一般社員／営業系)

※有効記述数:n=107 ※背景色によって立場を区別しています:紫=管理職、薄橙=一般社員

● **「良かれと思ったフィードバックが、悪い結果につながった経験があるか」という問いに対して、管理職の 41.1%、一般社員の 32.6% が該当すると回答。一方で、知見や経験をもつことで積極的な「提供」が可能に（図表 8、9）**

- ・ フィードバックを「提供する」ことについて、上司など目上の立場の人へのフィードバック、同僚-部下へのフィードバックのいずれにおいても、管理職の方が一般社員よりも有意に高い数値を示した（管理職の方が目上の人・同僚-部下に対してフィードバックを提供している）（図表 8）。

- ・ 前述の上司からのフィードバックの「受け取り」（図表 2）は、管理職・一般社員ともに 5 割半ばから約 6 割だったのに対して、上司へのフィードバックの「提供」は管理職が 47.6%、一般社員が 39.1% となった。同僚-部下からのフィードバックの「受け取り」は、管理職・一般社員ともに「良い点」が約 5 割、「悪い点」が約 4 割半ばであったのに対して、「提供」は管理職で約 6 割半ば、一般社員で約 4 割半ばだった。

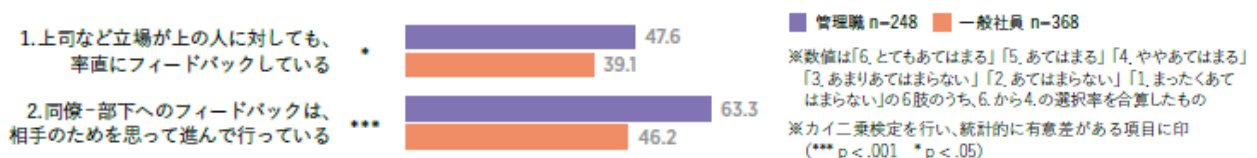
⇒管理職でも「上司」「同僚-部下」へのフィードバックの「提供」の割合は必ずしも多くない。一般社員ではその割合はさらに少なく、フィードバックの「提供」が容易ではないことがうかがえる。その背景には、「提供する」こと自体の難しさがあると考えられる。

- ・ 「良かれと思ったフィードバックが、悪い結果につながった経験があるか」という問いに対して、管理職の 41.1%、一般社員の 32.6% が該当すると回答した（図表 9）。自由記述では、「褒めたのに素直に受け止めてもらえなかった」「率直に話しすぎて失敗した」「意図が伝わらず関係が悪化した」「結果的に退職につながった」など、印象に残る出来事が多く寄せられた。

⇒このような経験が、今後のフィードバックの「提供」をためらわせることも理解できるが、一方で、それらの経験を通じて学び「相手に応じた対応」「良い点と悪い点のセット提示」「理由や改善策を明示」「敬意と信頼を示す」など、具体的な工夫をしている人も多い（管理職 48.0%、一般社員 35.9% が該当）。状況や相手により正解のないフィードバックだが、知見や経験をもつことで積極的な「提供」が可能になると考えられる。

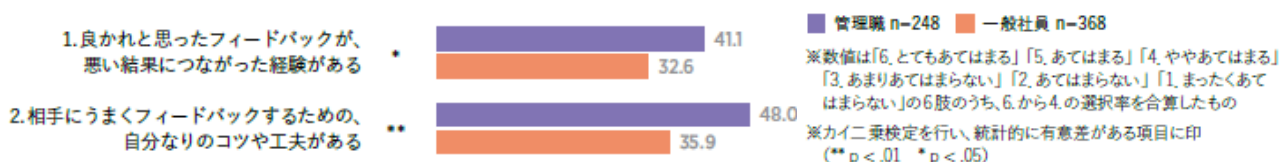
● **図表 8 フィードバックの提供**

Q. あなたが、現在の職場で、他の人（上司・同僚・部下）にフィードバックをすることについて、以下は、あなたにどのくらいあてはまりますか。〈単一回答／ n=616 ／％〉



● **図表 9 フィードバックの提供の難しさ・うまくフィードバックするための工夫**

Q. あなたが、現在の職場で、他の人（上司・同僚・部下）にフィードバックをすることについて、以下は、あなたにどのくらいあてはまりますか。〈単一回答／ n=616 ／％〉



2025 年 8 月 19 日

【フィードバック提供の難しさ】

Q. 良かれと思ったフィードバックが、良い結果につながらなかった経験として、最も印象に残っているのはどのようなことですか。〈上記グラフ「1.良かれと思ったフィードバックが、悪い結果につながった経験がある」で「6.とてもあてはまる」「5.あてはまる」4.ややあてはまる〉と回答した人／自由記述より抜粋〉

褒めるのが難しい	褒めたが、関係性が構築されておらず、素直に受け止めてもらえなかった（40代／管理職／営業系）
	褒めたつもりが、嫌みと受け止められた（50代／管理職／技術系）
	自己肯定感を高めようと思って褒めたが、重荷に感じられたようだった（50代／一般社員／技術系）
上司への率直なフィードバックが難しい	率直な物言いがよいと、幹部の集まる会議でも同じ調子で話してしまい、失敗した（40代／一般社員／技術系）
	上司に悪いフィードバックをして気まづくなった（40代／一般社員／営業系）
受け取り手の考えとのずれ	もっとできる人に頑張ったなどの外的なことを言っておかしくなった（40代／管理職／営業系）
	業績達成に向けてアドバイスしたが、口を挟まないでという姿勢を見せられた（40代／一般社員／サービス系）
	良いと感じたフィードバックが実は他部署にとって負担になってしまった（20代／一般社員／営業系）
モチベーション・関係性の悪化	同じことを何度も言ってしまう、やる気を削いでしまった（50代／管理職／サービス系）
	自信をなくしたと言って退職してしまった（40代／一般社員／サービス系）

※有効記述数:n=115 ※背景色によって立場を区別しています:紫=管理職、薄橙=一般社員

【うまくフィードバックするための工夫】

Q. 相手にうまくフィードバックするための、自分なりのコツや工夫は、どのようなものですか。〈上記グラフ「2.相手にうまくフィードバックするための、自分なりのコツや工夫がある」で「6.とてもあてはまる」「5.あてはまる」4.ややあてはまる〉と回答した人／自由記述より抜粋〉

相手に応じた対応	相手の性格に合わせた的確なフィードバックを行う（40代／管理職／事務系）
	相手の意見を先に聞き出すこと（40代／一般社員／営業系）
	相手が求めているかいないか様子を見る（30代／一般社員／事務系）
	相手がどのような情報が欲しいかを確認するようにしている（20代／一般社員／技術系）
良い点と悪い点のセットを提示	良い点だけとか悪い点だけとかにフィーチャーしないこと（50代／管理職／営業系）
	良いところと悪いところのフィードバックは同じ機会にする（50代／管理職／事務系）
理由や改善策を明示	必ず具体的な内容を話し、改善方法も同時に伝えること（50代／管理職／営業系）
	論理的に結論→理由→対策を伝える（20代／一般社員／営業系）
敬意と信頼を示す	自分が一番若いので、敬意をもって接するようにしている（40代／管理職／営業系）
	相手を信頼しているよ感を与えること（50代／一般社員／技術系）

※有効記述数:n=178 ※背景色によって立場を区別しています:紫=管理職、薄橙=一般社員

● フィードバックの「受け取り」と「提供」は相互関係。双方向のやりとりが成長感につながる（図表 10）

- フィードバックの「提供」と「受け取り」の関係をみると、管理職・一般社員とも、積極的にフィードバックを提供している群（管理職：対上司 n=144、対同僚-部下 n=170、一般社員：対上司 n=118、対同僚-部下 n=157）は、そうでない群に比べて、「上司は良い点や悪い点についてフィードバックをくれる（良い点・悪い点いずれかで『くれる』と回答）」「同僚-部下は良い点や悪い点についてフィードバックをくれる（同上）」とした割合が有意に高かった。

⇒自分からのフィードバックの「提供」が、相手からのフィードバックも促す双方向的な関係性を生み出している可能性を示唆している。

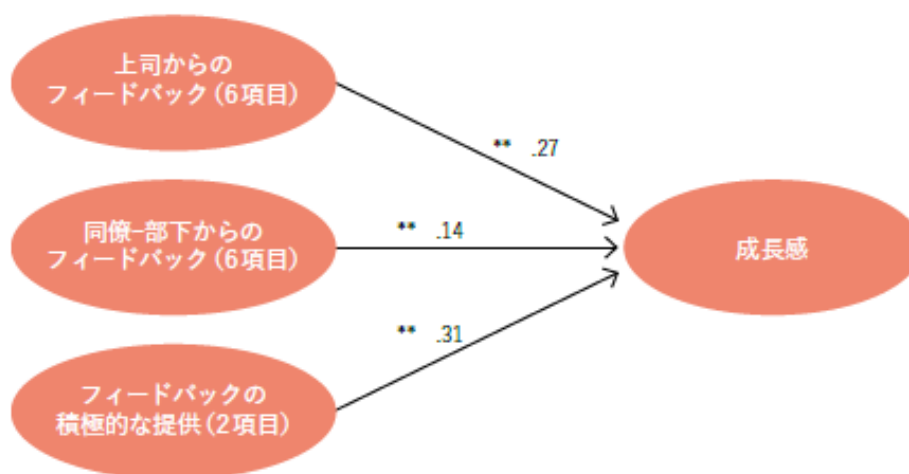
- さらに、管理職・一般社員を合わせた 616 名のデータで、成長感を目的変数とした重回帰分析を行ったところ、「フィードバックの受け取り」（「上司からのフィードバック」「同僚-部下からのフィードバック」）と「フィードバックの積極的な提供」の両方が、成長感に有意に関連していた。

⇒職場において、互いに関心を持ちフィードバックし合うことは、ともに成長していくための鍵となると考えられる。

2025 年 8 月 19 日

図表 10 フィードバックと成長感

(n=616)



※成長感を目的変数とした重回帰分析 数値は標準化係数 $R^2=.38^{**}$

※目的変数に対して統計的に有意性がある項目に印(** $p < .01$) 役職と年代の影響は統制済み

※「上司からのフィードバック(6項目)」は、「良い点についてのフィードバックをくれる」「悪い点についてのフィードバックをくれる」「感情的にならず具体的な出来事や根拠に基づいたフィードバックをくれる」「指摘するだけでなく、改善策と一緒に考えてくれる」など6項目の平均値で構成 $\alpha=.93$

※「同僚-部下からのフィードバック(6項目)」も同様に、「良い点についてのフィードバックをくれる」「悪い点についてのフィードバックをくれる」「感情的にならず具体的な出来事や根拠に基づいたフィードバックをくれる」「指摘するだけでなく、改善策と一緒に考えてくれる」など6項目の平均値で構成 $\alpha=.90$

※「フィードバックの積極的な提供(2項目)」は、図表9で示した「上司など立場が上の人に対して、率直にフィードバックしている」「同僚-部下へのフィードバックは、相手のためを思って進んで行っている」の2項目の平均値で構成 $r=.57$

3. 調査概要

調査目的 現在所属している「職場」(課・チームなど仕事上のやり取りが日常的にあるグループ)で、他者から受け取ったり提供したりする「フィードバック」についての実態や考えを明らかにする
※本調査でいう「フィードバック」とは、「相手の業務遂行に関する行動や結果に対して、評価や改善策、意見や感想を伝えること」

調査対象 従業員規模300名以上の企業で働く22歳から59歳の正社員

調査内容 上司からのフィードバック、同僚-部下からのフィードバック、役立ったと思うフィードバック、増えてほしいフィードバック、フィードバックを生かすための能動的働きかけ、フィードバックを求めない理由・うまくフィードバックを得るための工夫、フィードバック提供の難しさ・うまくフィードバックするための工夫など

実施期間 2025年5月16～20日

調査方法 オンラインモニター調査

有効回答数 616名
管理職(部下のいる課長クラス):248名
一般社員(主任クラス、部下のいない課長クラス含む):368名
※一般社員については、20代～50代、職種(営業系、サービス系、事務系、技術系)ができるだけ均等になるように回収

回答者の属性

平均年齢:管理職:51.2歳(40歳以上96.4%) 一般職:42.3歳(40歳以上55.9%)
性別:管理職:男性 91.5% 女性 8.5% 一般社員:男性 71.5% 女性 28.3% その他・答えたくない0.3%
職種:営業系 25.5% サービス系 21.9% 事務系 25.6% 技術系 26.9%
職場在籍期間:半年以上3年未満 22.7% 3年以上 77.3% ※半年未満は含まず
職場で上司以外と一緒に働いている人の数:1～4名 25.2% 5～10名 31.8% 11～20名 21.4% 21名以上 21.6% ※0名は含まず。派遣社員・アルバイトなどの正社員以外は含まない

2025 年 8 月 19 日

リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963 年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

- 事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
- ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」「HR Analytics & Technology Lab」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEB サイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>