

令和 2 年 6 月 8 日現在

機関番号：32601

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K04268

研究課題名(和文)上司のフィードバックが部下に与える効果：相互作用性およびチーム性に着目した検討

研究課題名(英文)The effects of supervisors' feedback on their subordinates: Focusing on "interaction" and "team"

研究代表者

繁樹 江里 (Shigemasu, Eri)

青山学院大学・教育人間科学部・准教授

研究者番号：80410380

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：上司の日常的なフィードバック(FB)の活用促進を目的とし、コミュニケーションの相互作用性とチーム性に注目した検討を行った。相互作用性については、上司の日常の行動がネガティブなFBへの部下の反応を規定し、部下の反応が上司からの評価や行動を規定する双方向プロセスが示された。チーム性については対チームの場合はネガティブなFBが効果的であること、FB時のチーム性(目標・役割・協力)と公正性の明確さが各指標を高めることが示された。グループ実験ではFBの送り手が得る報酬の公平性が受け手からの信頼やFBの評価に影響した。上記の知見を反映した研修プログラムを実施し、研修後にFBの効果が高まることが示唆された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究では、上司から部下へのフィードバックを活用するために、相互作用性とチーム性に着目した。送り手から受け手という一方向的な枠組み、および、一対一の関係という枠組みを超えることは、コミュニケーション研究に対する重要な貢献となる。ネガティブなフィードバック(NF)を活かすためには上司と部下の相互的な影響を考慮すべきであること、NFは対チームで行った方が効果的であること、公正性に加え目標・役割・協力体制を明示することが重要な意味を持つことを示した知見は、独自性の高いものだといえる。叱ることへの躊躇やパワハラの問題が注目を集め、また、チームでの仕事が増えている今日において社会的意義も大きいだろう。

研究成果の概要(英文)：This study focused on "interaction" and "team" in promoting the effectiveness of supervisors' feedback(FB). The results of surveys on "interaction" showed that the supervisors' daily behaviors determined their subordinates' reaction to negative FB, and the reaction determined the supervisors' following evaluations and behaviors on their subordinates. Data of the surveys on "team" consistently showed that negative FB toward a team was more effective than toward individual members. It further demonstrated that negative feedback was more effective when it demonstrated "teamness" (goal, role, cooperation) and justice. In three group experiments, fairness of rewards distributed to a FB provider affected how the recipients evaluated the FB and how they trusted their provider. A training program was developed based on these findings and was provided to two companies. The post-training survey implicates that the supervisors' FB was more effective than pre-training.

研究分野：社会心理学

キーワード：社会系心理学 フィードバック 上司 部下関係 チーム 相互作用

1. 研究開始当初の背景

本研究は、上司の日常的なフィードバック(FB)の活用を促進することを最終目標とし、一方向的な一対一のコミュニケーションとしての枠組みを越え、コミュニケーションの相互作用性、および、チーム性を捉えた検討を行うことが目的である。

FBには、ポジティブなフィードバック(PF)とネガティブなフィードバック(NF)がある。PFおよびNFの効果を検討した研究のメタ分析は、適切なFBが部下の職務態度や行動に対して多面的な効用をもたらすことを示している(Podsakoffら,2006)。研究代表者は、一般企業、化学プラント、在日留学生の適応など多様な文脈においてFBの効果を実証してきた(繁樹ら,2009; 繁樹・村上,2008; Shigemasu & Ikeda, 2006 他)。本研究はFBの活用を目的とするが、特にNFは批判とも受け取られるため、ネガティブな効果に焦点を当てた研究が多く(レビューは繁樹,2015)、近年の日本では職場で叱ることが減りその効用も弱まっている(梅森ら,2005)。また、褒めることでさえ介入による促進が必要とされる(山浦ら,2009)。FBが受け手に与える効果とその条件については研究開始までに下記の知見を得ている。

(1) 日常的なFB頻度の効果: 上司のPF頻度は部下の世代や役職に関わらず成長感や達成感を高めるが、NF頻度は若い世代や一般社員の成長感のみを高める(Shigemasu, 2009)。また、PFはあらゆる職務で直接効果および上司への信頼を媒介する間接効果を持つが、NFは職務が創造的かつ自律的な時にのみ直接効果だけをもたらす(繁樹,2010)。同様の結果は若手社員対象のパネル調査でも得られ、FBが効用をもたらすという因果も確認されている(繁樹,2015)。以上のことから、特に若手社員が創造的な職務を担う際に、NFが効果的であるといえる。

(2) 個別のFBメッセージの効果: 上司からPFおよびNFを受けた後に部下に生じる変化は、複数のレベルの要因に規定される。繁樹ら(2010)の企業調査では、メッセージ要因: 内容の即応性、感情表出の有無、現状維持や問題解決の方法提示など、個人要因: 部下の挑戦的職業価値観など、関係要因: 上司への信頼、組織要因: 協力的および目標志向の職場風土(NFのみ)によって、FBの効果が規定されることが示された。さらに面接場面でFBを行う実験(繁樹ら,2011)では、NFの効果はメッセージ要因(PF併用および解決法提示)と個人要因(受け手の学習志向)の組み合わせによって規定された。すなわち、FBの効果において複数レベルの規定要因を考慮する必要があり、この知見は研究代表者の介入研究に活かされている(科学研究費基盤C: 25380849)。

本研究では、FBの活用に関わるさらなる知見として、コミュニケーションの相互作用性(研究の目的(1))とチーム性(研究の目的(2))の重要性を上司と部下への調査で示し、またグループ実験で得た結果に基づき、ロールプレイ形式の研修を作成・実施する(研究の目的(3))構想に至った。

2. 研究の目的

(1) FBの効果に関する相互作用のプロセスの解明

現実場面のFBは、図1に示すように、上司のFBが部下に効果を与える(※)だけでなく、部下の行動レベルでの反応が続き()、それが上司の行動に影響を与える()というプロセスが続く。

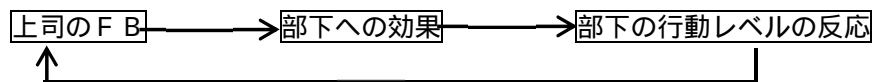


図1 FBの効果に関する相互作用プロセス

FBを自発的に探索する行動をする部下は、組織への社会化やパフォーマンスのレベルが高い(Bauerら,2007)。しかし、特にNFに対する部下の態度は積極的とは限らず(Ashfordら,2003)、行動レベルの反応は、さらなるFBの探索に加え、感謝、単なる受容、自責、反論など様々なパターンがある(繁樹・林,2015)。本研究ではFBに対する部下の多様な反応パターンが、FBの表現方法というメッセージ要因に規定されることを明らかにする。具体的な表現方法としては、上述に加え、部下の視点に立つ視点取得を示す表現や、将来に向けた解決志向の表現などを検討する。

リーダーシップ研究は上司が主体的にスタイルを選択するという前提の研究が多いが、上司-部下の相互作用性に注目した理論として、リーダーが各メンバーの行動に対応した個別の交換関係を構築することの有効性を論じたLMX理論(Graen & Uhl-Bien, 1995)がある。また、部下側の能動的な行動として、上方向への影響戦略(Yukl,2005)の研究も行われている。本研究では、FBに特化した知見として、部下の反応パターンが上司のFB行動、および、部下に対する評価を規定するプロセスを明らかにすることで、職場におけるFB活用に繋がる部下の適応的な行動を特定する。

(2) F Bの効果におけるチーム性に着目した理解

F Bは上司-部下の一对一の関係でのみ生じるわけではなく、上司の下には複数の部下が存在する。本研究では下記2点に着目し、より現実場面に近いF B状況を反映した測定と分析を行う。

公正性：NFが受け手に与える効果には分配的公正性と手続き的公正性が影響する（Ballら,1994）。また、周囲のメンバーに対するF Bを観察することにも効果がある（O'Reilly & Puffer,1989）。そこで本研究では、分配的公正性認知、および、手続き的公正性認知を測定し分析に組み入れ、対個人のF Bだけでなく対チームのF Bに関する公正性認知の重要性を示す。

チームのパフォーマンス：F Bと個人のパフォーマンスとの関連については、パフォーマンスの高低に基づいてPFやNFが行われる因果と、PFやNFによってパフォーマンスが変化する因果が交絡し（繁樹,2014）特にNFは前者の負相関と後者の正相関が相殺される。しかし、チームレベルでは、NFによって目標や基準が明確になることで問題が解決されやすくなりパフォーマンスが高まると予測できる（Podsakoffら,2006）。つまり、F Bが個人に与える効果だけでなくチームに与える効果を検討することで、その意義をより明確に示すことが可能になる。

(3) F Bに関する介入効果の学術的検証

本研究は研修による企業への介入を最終的な目的とするが、研究の知見という情報を提供するだけでは介入の効果は得られにくい。そこで研修では、上記(1)(2)で得られた知見を紹介した上で、上司役と部下役のロールプレイ形式のプログラムの参加を通じて具体的な応用例を実践し、F B効果や難しさを実感してもらうことを目的とする。プログラム作成の準備として、F Bの公正性を操作したグループ実験を大学生を対象に実施し、その知見や問題点を研修に反映させる。さらに企業での研修後には、介入の長期的効果を検証するための意識付け調査と事後調査を行う。

3. 研究の方法

本研究では、以下の調査、実験、研修と事前事後調査を実施した。さらに、研究計画時は予定していなかったもののチーム性調査の一般化可能性を検討するためのインターネット調査を実施した。

(1) 相互作用性調査

2016年度に部下および上司を対象にインターネット調査を実施した。部下対象の調査は、20~30代の正社員510名に、上司からのNFに対する反応について部下の立場で回答を依頼した。上司対象の調査では、40~50代の正社員502名に、部下のNF反応を認知する上司の立場で回答を依頼した。主な質問項目は、NFに対する部下の反応（繁樹・林（2015）で作成した項目について、部下は自身の反応を回答、上司は部下の反応を回答）、部下の反応に対する上司の変化（以後のNF提供、以後の機会提供、部下のパフォーマンスへの期待について上司が回答）である。

(2) チーム性調査

2017年度および2019年度に、上司および部下を対象とした調査を各年度2つの企業、計4つの企業の協力により実施した。2017年度の回答者数は上司が20名、部下が97名であり、2019年度の回答者数は上司が28名、部下が127名であった。主な質問項目は、2017年度は、上司による部下個人およびチーム全体に対するF Bの頻度やスタイル、F B時の公正性、上司に対する信頼、部下およびチームのパフォーマンスについてであり、回答者は部下または上司の立場で回答した。2019年度はF Bのチーム性（目標、役割、協力関係の体制の明示）を測定する項目を追加した。また、2019年度に、多様な業種・職種の企業に勤める正社員を対象としたインターネット調査を行った。部下対象の調査は20~30代の正社員416名、上司対象の調査では40~50代の正社員310名が回答し、質問項目は上記とほぼ同様である。

(3) チーム性実験

「ミシンがなぜ縫えるのか」についての説明を3人チームで考え、監督者役の参加者が提案者と検討係の参加者にF Bをするというグループ実験を3回行った。2017年度は9チーム、27名の学部生が参加した。実験条件は役割間の報酬分配方式の3パターンであり、平等分配、監督者50%、提案者と検討係25%、監督者20%、提案者と検討係40%であった。2018年度は24チーム、72名の学部生が参加した。実験条件は報酬分配方式の2パターンであり、監督者高報酬条件はチーム全体の報酬のうち監督者が50%、提案者と検討者が25%ずつ、監督者低報酬条件は監督者が30%、提案者と検討者が35%ずつであった。さらに、2019年度は8チーム、24名の学部生および院生が参加した。実験条件には振り分けず、F Bやその後のやり取りの質的なデータを取得した。主な従属変数は監督者への信頼、F Bに対する評価、パフォーマンスの自己評価である。

(4) 研修および事後調査

2019年度に2つの企業の協力により、上司対象の研修プログラムを実施した。参加者は合計31

名である（6名と25名）。参加者である上司とその部下を対象に、研修後に調査を実施した（研修前の調査は上記（2）である）。なお、上司に対しては、研修内容の意識付けのためのフォローアップアンケートとして、研修終了後2週間に1度の回答を依頼した。

4. 研究成果

(1) 相互作用性調査

上司が与えるNFに対する部下の反応と、その反応に対する上司の評価や行動というプロセスに注目し、インターネット調査で検証した。

部下対象の調査：実際のNF経験を回答してもらった。NFへの部下の反応を因子分析した結果、ポジティブ反応とネガティブ反応に加え、上司への要求的反応と部下の自省反応の4因子を抽出した。これらのNF反応を従属変数とした分析を行った結果、NFの特性の効果としては、NFの即応性、NF時の配慮、NF時の感情表出、NFのチーム性が、上司の特性の効果としては、日常的なFB頻度、上司の信頼性、上司のFBの公正性が、NF反応を規定することが示された。

上司対象の調査：上司として行ったFBに対する部下の反応、および、その反応に対する回答者の評価を尋ねた。NF反応は部下調査と同様に4因子に分かれ、「部下のポジティブ反応」は部下の成長予測および成長期待を高め、部下との差異の認知を低める、「部下のネガティブ反応」は以後のNF提供意図および上司のネガティブ反応を高める、「部下の要求的反応」は部下との差異の認知を高める、「部下の自省反応」は成長予測および成長期待、NF提供意図を高めることが示された。

以上により、NFへの部下の反応はポジティブ-ネガティブという次元ではなく多次元的に捉える必要があることが、部下と上司の双方のデータで確認された。また、部下のNF反応はその時々NF自体の特性に加え上司の日々の行動にも規定されること、および、部下のNF反応が上司からの評価や行動を左右するという結果は、NFを活かすために相互的な影響を考慮することの重要性を示す知見である。

(2) チーム性調査

2017年度実施調査：上司および部下を対象とした調査を2つの企業の協力により実施した。FBの効果について、チームという単位に着目しチームパフォーマンスを主な指標として検討した結果、(A) 対個人と対チームのFBの効果と比較すると、対個人の場合はPFが個人のパフォーマンスを高めるが、対チームの場合はNFがパフォーマンスを高める効果の方が強いこと、(B) 対チームのNFの効果は、部下の成長感や職務の明確性、上司の能力および人柄への信頼性、職務の厳しさが調整要因となること、(C) フィードバックの公正性が各指標を高めること、(D) 上司のFB傾向について上司と部下の回答を比較すると、上司の回答によるFB傾向より部下に認識されたFB傾向の方が低いこと、が示された。

2019年度実施調査：研修先の2企業の部下を対象とした事前調査、および、多業種・多職種の正社員を対象としたインターネット調査を実施した。対個人と対チームのNFの効果と比較した分析の結果、対チームNFのほうがメンバーにより肯定的な影響を与えていることが、特にリフレクションやパフォーマンスという課題志向的な指標において示された。また、NFの際にチームの目標・役割・協力体制が明示されるという「チーム性」が満たされるほど、部下から上司への信頼やチームのリフレクションおよびパフォーマンス、チームへのコミットメントが高く、チーム性は従来の組織研究で一貫して重視されてきた分配的・手続き的・相互作用的正と同等またはそれ以上の効果を示した。

以上により、特にNFは対チームで行った方が効果的であることや、公正性に加え、目標・役割・協力体制が明示されることが重要な意味を持つことを示した知見は、チームという単位に焦点を当てたことにより得られた独自性の高いものだといえる。

(3) チーム性実験

2017年度実施実験：課題を解く2名の「メンバー（提案者と検討者）」と、その2名の課題への取り組みを監督しパフォーマンスに対してNFを行う「リーダー（監督者）」の3名の間の報酬分配の公平性が、NFの評価に及ぼす影響を検討した。分析の結果、監督者が受け取る報酬が相対的に大きい場合には、NFを行う行為が監督者の自己利益に根差したものと帰属され、メンバーからの監督者への信頼とFBの評価が下がるという仮説を立て、実験の結果は仮説を支持する方向であった。

2018年度実施実験：実験条件はメンバー間の報酬分配であり、分析の結果、高報酬条件において監督者のFBは好意的に捉えられ、監督者の高報酬割合はチームリーダーとしての権威付けの意味合いを持つことが示唆された。また、こうした評価は提案者ではなく検討者が抱く傾向があった。検討者の役割は部分的に監督者の役割と重なるため、FBの公正性について提案者とは異なる認知をした可能性が示唆される。

2019年度実施実験：3名チームでの問題解決に対するリーダー（監督者）のFB後のメンバー（提案者と検討者）のモチベーション、チームへの愛着、リーダーへの信頼等を検討した。分析の結果、チームのパフォーマンスに対するリーダーの貢献についての自己評価とメンバーに

よる評価が乖離している度合いが小さいほど、上記の指標が高いことが示された。

以上3つの実験により、リーダーである監督者がどの程度報酬を得ており、それがメンバーから見て公平・公正かということが、FBの効果を規定することが示唆されている。

(4) 研修および事後調査

2企業の上司対象の研修では、上記の知見を紹介し、理解を深めるために参加者間の共有、議論、および、ロールプレイを実施した。部下対象の事後調査の分析の結果、上司から受けるNFと各種の従属変数との関連が事前調査よりも強まったり新たに有意になったりすることが示された。研修によって、対チームのNFが効果的であることや、NF時のチーム性の明示が有効であることなどを理解した上司が、現場にそれを反映させたことにより、このような変化が生じたことが示唆される。意識付け調査の効果も含め、「相互作用性」や「チーム性」を意識することの重要性が主張できるだろう。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 繁樹江里・林直保子
2. 発表標題 ネガティブ・フィードバック後の部下の反応と上司の変化 - コミュニケーションの相互作用性に着目した検討 -
3. 学会等名 日本社会心理学会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	山口 裕幸 (Yamaguchi Hiroyuki) (50243449)	九州大学・人間環境学研究院・教授 (17102)	
研究分担者	林 直保子 (Hayashi Nahoko) (00302654)	関西大学・社会学部・教授 (34416)	