

平成22年 6月21日現在

研究種目：若手研究 (B)

研究期間：2008～2009

課題番号：20730409

研究課題名 (和文) 職場におけるネガティブ・フィードバックの効用

- 効果の規定要因の包括的検討 -

研究課題名 (英文) The functions of negative feedback in workplace:

Comprehensive examinations on determinants of the effects

研究代表者

繁樹 江里 (SHIGEMASU ERI)

山梨学院大学・法学部・准教授

研究者番号：80410380

研究成果の概要 (和文)：

職場において相手の悪いところを指摘するというネガティブ・フィードバック (NF) の効用を解明するため、正社員に対するインタビュー調査、インターネット調査、企業での質問紙調査を実施した。上司が NF を頻繁に行うほど受け手の成長感を高めるという効用があり、その効用は職位、職種、職務特性の条件に依存することが示された。また、ある1回の NF が効用を高めるための条件として、メッセージの表出方法、上司の特性、さらには組織の特性という多様なレベルの要因を特定した。

研究成果の概要 (英文)：

To examine the functions of negative feedback, pointing out things wrong with recipients, this study conducted interviews and an internet survey on full-time employees, and a questionnaire survey at several workplaces. Results show that the more negative feedback the supervisors provided, the more the recipients felt growth. However, this function depended on the recipients' job level, type of a job, and job characteristics. This study also identified the conditions at various levels, such as the way to deliver messages, the characteristics of supervisors and workplaces, that enhanced the function of a specific NF message.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,900,000	570,000	2,470,000
2009年度	1,400,000	420,000	1,820,000
年度			
年度			
年度			
総計	3,300,000	990,000	4,290,000

研究分野：社会心理学、対人コミュニケーション

科研費の分科・細目：心理学・社会心理学

キーワード：(1) 社会心理学 (2) 対人コミュニケーション (3) フィードバック (4) 信頼
(5) 職務満足 (6) 組織文化

1. 研究開始当初の背景

(1) コミュニケーション研究における学術的背景

対人的なフィードバックは、コミュニケーション研究においてソーシャル・サポートや不平・批判などの類似概念として検討されてきている。フィードバックは、ソーシャル・サポートの機能の4区分 (House, 1981) である情緒的・道具的・情動的・評価的サポートのうち、評価的サポートに分類することができる。しかし、評価的サポートに特に焦点を当てた研究は少ない上に、肯定的な評価による受け手の自己確認の促進のみに焦点があり、ネガティブなフィードバックの効果については検討されていない。また、ネガティブなフィードバックの類似概念の研究においては、不平は嫌悪的な行動の1つとして検討され (Kowalski, 2001)、批判はその受け手が守りたい社会的なイメージを脅威にさらす行為として検討されている (Cupach & Carson, 2002)。すなわち、関係阻害的な効果に注目した研究がほとんどであり、ネガティブなフィードバックが受け手の自己成長などの効用を持つという側面が抜け落ちている。

一方、本研究の報告者は、「受け手の態度や行動に対して否定的な評価を示す言語コミュニケーション」と定義される「ネガティブ・フィードバック (以後NFと表記)」の対人的効果について、一般成人や在日留学生、化学プラントの作業員を対象に実証研究を行い、NFの効果の規定要因を見出してきた (Shigemasu & Ikeda, 2006; 繁樹・村上, 2008)。NFは、建設的なアドバイスとして受け手の成長や職場での適切な行動を促し、関係の親密化をもたらすという、ポジティブな効果を持つ。その一方で、受け手にとっては脅威であり送り手に対する嫌悪や関係悪化などのネガティブな効果をもたらす。このような二面性を前提に、NFが受け手に与える効果は、受け手の価値観、送り手との関係、背景となる文化や組織風土に複雑に規定されていることが分かっている。報告者は平成18・19年度若手研究によってNFの効果に対する文化的背景の調整効果を見出しており、背景としての組織要因に注目する必要性が示唆されている。

上記の一連の研究の知見から、身近で親密な対人関係よりも化学プラントという職場において、上記のNFの二面性はより顕著となり、ポジティブな効果はより重要に、ネガティブな効果はより深刻になることが示唆されている。また、多様な規定要因を検討し

た中で不足していた視点として、NFのみを対象とするのではなくポジティブなフィードバック (以後PFと表記) との組み合わせで検討する必要性を実感した。

(2) 産業組織心理学研究における学術的背景

安全行動マネジメントの研究においては、コミュニケーションが多いほど安全行動が促進され (福井ら, 2000)、他者からの指摘は医療事故の回避につながるとされている (大坪ら, 2003)。また、職場ストレスの研究では、職場のソーシャル・サポートがストレス・コーピングに効果的であることが示されている。さらにより実践的な研究としては、アサーション、メンタリング、コーチングなどのスキル・トレーニングの研究が企業研修などで活用され、例えばメンタリングは、メンタルヘルス、職務満足、業績と関係することが実証されている。しかし、これらの研究は、人間関係が主要なストレス源でありコミュニケーションにネガティブな効果がありうることに踏み込んでいない。また、上記のスキルは通状況的に一貫して適応的であるという前提があることが多く、関係性や状況による違いを積極的に考慮していない点が問題であろう。すなわち、コミュニケーションの具体的内容、関係性、状況を考慮し、効果の二面性を検討することが必要である。

繁樹・村上 (2008) は、アドバイスや客観的批判としてのNFが安全行動を促進する効果を持つこと、その効果は単なる会話量よりも強い一方で、不満が含まれるNFには効果がないことを実証した。また、これらの効果は、受け手と送り手の関係性や組織風土に規定されることを示した。このようなNFの効用は安全マネジメントに限定されず汎用性があると考え、本研究の構想に至った。

2. 研究の目的

本研究では、「職務遂行に対する肯定的、または、否定的な評価をフィードバックする」というコミュニケーションに着目し、それが職場の成員に与える効果を検討する。特に、褒めたり称えたりといったPFとの比較や組み合わせを考慮した上で、悪いところを指摘したり批判したりというNFの効用を示すことを目的とする。

近年職場でのストレスは社会問題として注目され、職場ストレスの第一の要因は人間関係である (平成14年度厚生労働省調査)。また、大学新卒社員の3年以内の離職率が

30%を越え、メンタリングやコーチングといった受け入れ側の人材育成スキルが求められている。このように、職場において、生産性向上にも人間関係促進にも効果的な対人コミュニケーションの重要性が再認識され、組織的な対策が求められている。

組織におけるフィードバックは、受け手のパフォーマンスを高めるための最も有効な方法のひとつとされ (Podsakoff & Farh, 1989)、「パフォーマンスの評価とフィードバック」という研究領域は産業組織心理学研究の中で 45 年間主要な領域であり続けている (Cascio & Aguinis, 2008)。上司は部下にとって重要なフィードバック源であり (cf. Fedor, Eder, & Buckley, 1989)、効果的な上司は日常的にフィードバックを行う (cf. Larson, 1989)。よって本研究では主に上司からのフィードバックに着目し、その効用を検討する。

本研究では、職務に関わる PF および NF が、「仕事の生産性」と「職場の人間関係」という職場の二大要因に影響を与えると考える。まず、職場での PF は、成員の達成感を高めたり成員間の関係を親密化したりする促進的な効果を持つだろう。一方、NF は、成員を成長させる可能性を持つが、その影響は必ずしも促進的なものではなく、モチベーションを低めたり人間関係を悪化させたりする可能性も高い。すなわちその効果には二面性がありうる。だからこそ、特に NF の効用について、その条件を明らかにすることが重要になる。

なお、フィードバックの効果は安定したものではなく、受け手である成員の性格・価値観などの個人特性や、送り手との会話頻度や送り手に対する信頼といった対人的な特性、さらには、職場の業種や組織風土などの組織特性にも大きく依存する。また、個別のフィードバック・メッセージの効果は、メッセージ自体の特性にも依存する。そこで、コミュニケーションの効果の複雑性を反映したモデルの検討により、フィードバックが機能する条件をメッセージ・個人・対人・組織の各レベルの調整要因として整理することは、コミュニケーション研究に対しても、産業心理学研究に対しても、大きな貢献となるだろう。

3. 研究の方法

(1) 半構造化インデプス・インタビュー
調査会社を通じて協力を依頼した 20 代から 50 代の正社員男女 13 名を対象に、PF と NF について送り手および受け手としての意見を自由に述べてもらい、下記のインターネット調査で検討すべき要因を特定した。

(2) インターネット調査

インターネット調査会社のモニターを対象に調査を行った。対象者は、一都三県在住の 20~40 代であり、上司部下関係の背景をある程度統一するため、従業員規模 300 名以上の企業に勤めるホワイトカラーの正社員に限定した。また、割付条件として、性別、年代、職種の偏りが出ないように回答依頼を調整した。有効サンプル数は 1342 であった。

(3) 企業における質問紙調査

システム、コンサルティング、人材サービス、研究所 (2 社)、飲食、製造の職務に携わる 7 社に調査を依頼した。仲介者を通じて質問紙調査を配布し (管理職を除く)、郵送による回収を行った。回収サンプル数は 609 である。回収時には、1 名の上司のもとで働く成員を 1 つの職場として定義し、各社の中での職場も識別できるように依頼した。また、調査後に仲介者に結果を報告し、結果の妥当性や発展可能性についてヒアリングを行った。

4. 研究成果

(1) 主な成果

① 半構造化インデプス・インタビュー

上司からのフィードバックには、職務を明確化するという効用があり、さらに、「送り手が自分を見ていてくれる」と認知することで仕事への動機付けや送り手への信頼につながるという効用も見出された。また、PF は対人関係的な効用が強いに対し、NF は職務志向的な効用が強いことが示唆された。ただし、NF が効用をもたらすためには複数の条件が存在することも示された。これらの条件を先行研究で指摘されている条件に加え、下記②の調査で実証的に検討することとした。

② インターネット調査

次に、正社員に対するインターネット調査を行い、インタビュー結果と先行研究の知見を参考に、フィードバックの効用とその条件を実証した。

・フィードバックの頻度の効果：上司からのフィードバックは、受け手の仕事での成長感やコミットメント、満足感、および、上司への信頼や満足感を高め、その効果は PF の方が強いものの、NF でさえも有意な効果を示した。なお、上司からのフィードバックの方が同僚からよりも効果が強いことが分かっている。さらに、NF の効果には、様々な調整要因が関わると考え、これを実証した。具体的には、受け手が管理職ではない場合、また、受け手の職種が一般事務である場合、職場の文化がサポートティブである場合に、NF は受け手の成長感を高めることが分かった。これらの条件に当てはまらない場合には N

PFには有意な効果はなく、すなわち、否定的な効果も見られなかった。

・NFメッセージの効用の条件：さらに、上司からのNFが機能する条件として、メッセージ要因、受け手の個人要因、送り手との対人要因、職場という組織要因について検討した。ある1回のNFの効果としては、職務の明確化、仕事への動機付け、上司に対する評価、の3つの側面を測定した。各指標に対する各要因の影響を分析した結果、上司への信頼や日常的なサポートの認知という対人要因が最も重要な条件であり、さらに、内容の即応性、PFとの併用、解決法の提示というメッセージ要因や、職場の風土がルール志向ではなくサポート志向であるという組織要因も条件として機能していた。

③企業における質問紙調査

複数の企業で調査を行い、上記②の知見を精緻化することを目的とした。

・フィードバックの頻度が上司に対する評価に与える効果：上司からのPFおよびNF双方の頻度が高いほど、生産性に関わる上司評価（能力に対する信頼性、パフォーマンスを高めているか）が高まるのに対し、人間関係に関わる上司評価（人柄に対する信頼性、上司に対する満足感）は、PFによってのみ高まることが示された。

・フィードバックの頻度が受け手に与える効果：PFおよびNFの頻度が高いほど、受け手の職務における達成感や成長感、コミットメントが高まり、とくにPFの効果が高い。なお、この効果は、受け手の職務の自律性の高さによって異なり、自律性が低い場合にはPFのみの効果があるが、中程度以上の場合にはPFとNFが同程度の効果を持つ。ただし、受け手のうつ傾向は、PFの頻度が高いほど低まるが、NFの頻度が高いと高まってしまう。なお、自律性の高低で分けると、この効果は自律性の低い職務の場合のみで生じていた。

・フィードバックの頻度の効果のプロセス：PFとNFの効果の指標として、課題志向的な側面としての成長感と、情緒志向的な側面としてのコミットメントを取り上げ、フィードバックが効果をもたらすプロセスを検討した。職務特性によるプロセスの違いを考慮した分析の結果、仕事ぶりが評価に直結し制約が多い職務の場合、PFには上記の2側面を高める直接効果と、上司に対する信頼感を媒介した間接効果があった。なお、NFの効果はなかった。一方、仕事ぶりは評価に直結せず創造的な職務の場合、PFは直接的または間接的にコミットメントのみを高め、NFは直接的に成長感を高めるが上司に対する信頼を媒介するプロセスはないことが示された。

・フィードバックの効果を高める要因：ある1回のPFおよびNFが受け手にもたらす変化を予測する要因を比較検討した。双方のフィードバックの効果にとって重要な要因は、上司の人柄に対する信頼性であり、一方、上司の能力に対する信頼性は関係がなかった。また、上司の感情表出も効果があり、PFの効果はポジティブ感情の表出で高まる一方、NFの効果はネガティブ感情の表出で低くなった。さらに、職場の組織文化はNFがもたらす職務の明確化という効果にのみ関係があり、目的志向やサポート志向の職場ほど、より良い効果が得られていた。

(2) 国内外における位置付けとインパクト

①コミュニケーション研究において

本研究は、これまで否定的な側面に注目されることが多かったNFについて、その効用を示した。さらに、効用をもたらす条件について、メッセージ要因、個人要因、対人要因および組織要因を包括的に検討し整理したことは、重要な貢献となるだろう。特に、企業という現実場面での研究であることから、上司との関係性や組織文化、職務特性などの文脈の影響を検討することが可能になり、コミュニケーションがいかに文脈に依存しているかを示すことができた。

また、PFとの比較を行うことで、PFとNFのそれぞれのフィードバック独自の効果や条件を明確にした。それと同時に、共通点も多く見られてことから、2つのコミュニケーションは対比される事象というよりは、同じフィードバックとして組み合わせるという視点で研究、および、実践を検討していく必要性を主張することができるだろう。

②産業組織心理学研究において

パフォーマンスの評価は主要な研究領域であるものの、評価のシステムや方法についての知見が多く、受け手に与える効果に注目し詳細に研究するものは少ない。特に対人的なコミュニケーションであるという視点が弱いことが指摘されている。課題志向的な側面の強い職場集団において、対人関係や情緒的な側面に注目した本研究の知見は、新たな知見を加えるものといえる。

また、評価面接などのフォーマルなフィードバックとしてではなく、上司が日常的に行うフィードバックとしてPFとNFを直接的に比較し、それぞれが効用をもたらす条件を様々なレベルにおいて明確にした本研究は、各上司が双方のフィードバックを活用するための指針になるだろう。特にメッセージレベルの要因については、フィードバックの仕方はビジネス書などに見られるものの、その効果を実証した研究は少なく、本研究の知

見の実践的な意義は大きいだろう。

③国外におけるインパクト

本研究の知見の一部は、異文化間研究の国際学会で発表された。否定的なコミュニケーションを避けるとされる日本文化という文脈の効果や、上司と部下という上下の地位関係の強さなどについての議論が行われた。先行研究の多くは欧米の知見であり、上記の議論は、日本文化や背景の影響を受けているであろう本研究の知見が新たに提起できる視点である。

具体的な知見としては、NFの効果を高める要因として、受け手が自分の意見を表出する機会を与えられるかどうかが重要であることが先行研究で示されているが、本研究では支持されなかった。これが日本文化の影響であると断定できるかどうかには議論の余地があるものの、従来の欧米の知見の一般化可能性について議論を深めることに貢献するだろう。

(3) 今後の展望

①就職活動期から入社後におけるPFおよびNFの効果の検討

PFやNFが、仕事への態度や送り手に対する評価に与える効果について、就職活動期の大学生に対する実験、および、内定取得後と入社後の調査によって明らかにする研究を計画中である。PFとNFの効果を実証的に解明することで、若手社員のストレスや離職の問題の解決に貢献する知見を得ることを目的としている。

報告者は、特にNFについて、仕事や人間関係に与える効用とその条件について知見を蓄積してきたが、既に構築された関係で得られた知見であるため、悪い効果を十分に捉えていない可能性がある。また、関連研究であるため、因果関係は実証されていない。そこで、仕事面でも対人面でもNFがより重大な意味を持つ就職活動期の大学生から入社直後の新入社員を対象に、実験およびパネル調査を行う研究の構想に至った。これまでの知見に加え、NFに対する耐性という個人要因について、大学時代の経験なども含め詳細に検討していく。なお、本研究は2010年度～2012年度の若手研究(B)として実施予定である。

②本研究の知見に基づく企業への介入

(2)の③の研究結果について、各企業ごとの分析をさらに進め、仲介者との議論を行っている。本研究は、多様な職種を対象とすることで一般化可能性を確保することを目指しているが、企業ごとの独自の特徴があることも分かっている。対象者の回答からは見

いだせない、より客観的な環境としての企業の特徴については、さらなる検討が必要である。また、対象企業の中の一社において、フィードバックやコミュニケーションを主眼とした具体的な方策を考案し、その実施および効果測定を行う計画である。今後、このようなアクションリサーチのアプローチによる研究を積み重ねることで、本研究の実践的な意味を追求していく予定である。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[学会発表] (計4件)

①繁柵江里、職場におけるポジティブ/ネガティブ・フィードバックの効果 —職務特性による比較—、日本社会心理学会第51回大会、2010

②繁柵江里、今城志保、菅原育子、上司からのポジティブ/ネガティブ・フィードバック - 効用をもたらす条件の検討 -、産業組織心理学会第26回大会、2010

③繁柵江里、職場におけるネガティブ・フィードバックの効果 —どのような内容や言い方、上司、職場であれば効用を持ちうるのか—、日本社会心理学会第50回大会・日本グループ・ダイナミクス学会第56回大会合同大会、2009

④繁柵江里、今城志保、菅原育子、上司からのポジティブ/ネガティブ・フィードバック - 部下の職務満足に与える効果、および、調整要因の検討 -、産業組織心理学会第25回大会、2009

⑤ Eri Shigemasu、Positive/Negative feedback and satisfaction in Japanese workplace, The 2009 Honolulu conference of International Academy for Intercultural Research, 2009

6. 研究組織

(1) 研究代表者

繁柵 江里 (SHIGEMASU ERI)
山梨学院大学・法学部・准教授
研究者番号：80410380

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：