

令和 6 年 6 月 14 日現在

機関番号：32601

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2020～2023

課題番号：20K03298

研究課題名（和文）職場の改善的発言及び協働的工夫を促進する研修の開発：フィードバック場面を活用して

研究課題名（英文）Developing a Training Program to Encourage Voice and Collaborative Job Crafting in the Workplace: Focusing on Feedback Opportunities

研究代表者

繁樹 江里（Shigemasu, Eri）

青山学院大学・教育人間科学部・教授

研究者番号：80410380

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,800,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、職場におけるメンバーの改善志向の発言、および、協働的な創意工夫という主体的な行動を促進することを目的として、リーダーを対象とするフィードバック（FB）研修プログラムの開発を試みた。まず、インターネット調査を実施し、リーダーのFBの頻度や方法がメンバーの主体的行動などの結果変数に影響することを確認した。次に、研修およびリーダーとメンバー対象の事前事後調査を実施し、研修効果はメンバーがリーダーの変化を認知する程度や、FBの頻度に依存することが示された。最後に再度インターネット調査を実施し、部下の主体的行動の先行要因としての上司のFBの効果の相対的強さや調整要因の影響を確認した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究では、主体的行動としての改善的発言や協働的創意工夫をリーダーが促進しうることをインターネット調査による多変量解析と研修による介入効果の検討という異なる研究方法で示したことに学術的な意義がある。また、やりがいを感じられずやらされ感が増加しているとされる社会背景において、従業員の主体的行動を促進するためのマネージャー研修を開発し、実用化に向けて介入効果の条件を特定したことに社会的な意義がある。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study was to develop a feedback training program for leaders in order to encourage proactive behaviors in the workplace, whereby team members could affirm their commitment to voice and engage in collaborative job crafting. First, an online survey was conducted to ascertain how the frequency of feedback from the leader and the feedback method influenced outcome variables such as members' proactive behaviors. Next, the training program was conducted among team leaders, and questionnaire surveys were conducted among the leaders and members before and after the intervention. The results suggested that the effects of the intervention depended on feedback frequency and the extent to which the members perceived a change in the leader. Finally, a second online survey was conducted. This survey suggested that feedback from the leader was a relatively powerful antecedent variable of team members' proactive behavior, and that the relation was moderated by several factors.

研究分野：社会心理学

キーワード：フィードバック プロアクティブ行動 チーム リーダー 研修

1. 研究開始当初の背景

(1) 社会的背景と「問い」

近年、仕事が細分化・複雑化・個業化したために、やりがいを感じられず「やらされ感」が増加していることが指摘されている。また、雇用形態の変化やプロジェクト制の仕事の増加により、職場の長期的な人間関係の構築が難しくなっている。このような社会的背景において、メンバーの主体的行動やチームの協働は自然発生的には生じにくくなっている。そこで本研究では、職場においてメンバーが主体的な改善志向の発言をすること、および、チームで協働的に仕事を創意工夫することを促進するために、リーダーである上司がどのような行動をすべきなのかを「問い」として検討し、それを支援する研修の開発を試みた。

(2) 学術的背景：プロアクティブ行動

上述の社会的背景において、メンバーが自発的に自分や環境に影響を与えるための先見的な未来志向かつ変革志向の行動である「プロアクティブ行動」が、学術的研究でも企業の現場でも注目を集めている。本研究ではプロアクティブ行動に含まれる下記とに注目する。

改善的発言

メンバーである従業員が組織の改善のために行う自主的な発言を指す。従業員の発言(**Voice**)は、組織の効率的および効果的な機能を促進するが(**Organ**ら, 2005)、従業員は発言することにリスクが伴うという暗黙の理論を持ち、発言を抑制する(**Detert & Edmondson, 2011**)。発言の実行が難しいことは、近年注目される「心理的安全性」(チームは自分の発言が拒否されたり罰を受けたりしない安全な場所であるという確信;**Edmondson, 1999**)という概念と関連しており、心理的安全性を認識すればチームのパフォーマンスやワーク・エンゲージメント(活力・熱意・没頭)が高まることメタ分析で確認されている(**Fraizer**ら, 2017)。

協働的創意工夫

従業員が自ら役割や行動、仕事の範囲や意味づけを変えることと定義されるジョブ・クラフティング(**Wrzesniewski & Dutton, 2001**; 以後 **JC**)をチームで協働的に行うこと(**Leana**ら, 2009)を、本研究では「協働的創意工夫」と訳す。**JC**がパフォーマンスやエンゲージメントなどを高める効果もメタ分析によって示されている(**Rudolph**ら, 2017)。また、チームの**JC**は個人の**JC**を喚起し、その逆は成立しない(**Tims**ら, 2013)。**JC**は自発的・主体的行動であるが、チームレベルでの実行が先行し個人の行動に影響するという結果から、チームという場に入る必要性が示唆される。

以上により、改善的発言も協働的創意工夫も「自発的・主体的」とはいえ、それを行うか否かは個々のメンバー次第と考えるのではなく、リーダーがこれらの行動を促進する必要がある。様々なリーダーシップスタイルが改善的発言を促進することを示す研究は多いものの、リーダーシップは「与えられた」既存のもの扱われることへの批判があり(**Mowbray, 2018**)、具体的にリーダーが何をすればいいかは明確ではない。また、**JC**研究においては、リーダーシップの影響自体がほとんど研究されていなかった(**Makikangas**ら, 2016)。

(3) 学術的背景：フィードバック

本研究では、チームメンバーに対してフィードバックを行う場面を改善的発言および協働的創意工夫が生じる好機として活用することを提案する。受け手の悪い点を指摘するネガティブなフィードバック(以後**NF**)は、受け手が目標と現状のズレを認識し修正することを促す。つまり、メンバーが仕事を省察して変容したり、改善的な思考をしたりする好機となる。その一方で、**NF**の受け手にとっては自己イメージに対する脅威となる(**Ashford & Tsui, 1991**)。このような両面性に配慮し条件を整えれば、**NF**は肯定的な効果をもたらす(繁樹・今城・菅原, 2015)、上司の能力への信頼を高め、部下の仕事における成長感を高める(繁樹, 2017)。したがって、リーダーが、フィードバックが肯定的な効果をもたらす条件を整えれば、改善的発言や協働的創意工夫を引き出せると考えた。

リーダーが取るべき具体的な行動は、**NF**の効果がポジティブなフィードバック(以後**PF**)やアドバイスと併用された場合や、将来志向的な視点で提供された場合に高まるという結果(繁樹・林, 2016)などこれまでの知見を応用し、先行研究の知見と融合してマニュアル化する。また、**NF**の効果との関連が強い「上司に対する信頼」や「心理的安全性」に注目し、フィードバックの頻度や方法がリーダーに対する信頼やチームに対する心理的安全性を高め、結果変数である主体的行動を高めるという媒介効果を検討する。このような媒介効果を確認できれば、研修効果が個人内の一時的な効果ではなく、対人かつチームレベルの長期的な効果を持つといえる。

2. 研究の目的

(1) 研究全体の目的

本研究の最終的な目的は、職場においてチームのメンバーの主体的行動を促進するためのリーダー対象の研修プログラムを開発し、その効果を検討することである。具体的には、フィードバックを行う場面を活用したマネージャー研修を行い、リーダーが研修内容を職場に持ち帰る

ことで、メンバーが改善に向けた意見を主体的に発言し、チームが協働して創意工夫することをめざす。このことは、チームにおける仕事に対する意識や価値観の共有に繋がり、リーダーへの信頼やチーム内の心理的安全性を高め、チームのパフォーマンスやエンゲージメントという結果変数に肯定的な影響を与えると予測した。

(2) 研究の構成および各研究の目的

研究は以下の4つの段階で構成される。

研究1：メンバー対象のインターネット調査

研究1の目的は、チームで働く正社員を対象にインターネット調査を実施し、チームのリーダーである上司のフィードバック頻度およびフィードバック方法が、メンバーである部下の改善的発言、および、協働的創意工夫とどのように関連しているかを確認することであった。フィードバック頻度はPFとNFのそれぞれについて検討し、フィードバック方法としては、組織心理学で古くから検討されてきた概念である組織的公正性に加え、チーム性(チームの目標・役割・協働を明示しているか)、発展性(フィードバックが受け手の発展を目的としているか)、反応性(メンバーの発言に対するフィードバックや対応をしているか)について検討した。さらにチームの心理的安全性が媒介変数となることや、メンバーのワーク・エンゲージメントという最終的な結果変数を高めるといふ仮説を検証した。

また、新型コロナウイルス感染症への対応のためリモートワークが急増したという社会的背景を踏まえ、職場のコミュニケーションの対面割合による違いも検討することを目的とした。

研究2：研修による介入および事前事後調査

研究2では、企業で実施するマネージャー研修として、リーダーである上司を対象にフィードバックについての講義およびワークを行い、その研修の効果をリーダーおよびメンバー対象の事前事後調査によって検討することを目的とした。研修内容は、講義形式でフィードバックがメンバーである部下に与える効果とその規定要因について説明を行い、その後、フィードバックの公正性、チーム性、発展性について理解し実践に繋げるための個人ワークおよびグループワークを行うという構成である。なお、グループワークについては、研修プログラムとしてのタスクの適切なレベルを確認するというパイロットスタディとしての意味合いもあった。

研修による介入効果は、リーダーが研修内容をチームに持ち帰ってフィードバックの際に実施し、その効果が職場におけるメンバーの改善的発言および協働的創意工夫に反映されるか、および、上司に対する信頼や心理的安全性、エンゲージメントを高めるか、によって検討した。また、事前調査において主体的行動を促進または阻害する要因についての理解を深めるため、自由記述の回答を求めた。事後調査では研修効果を確認するため、研修後の変化を直接尋ねた。

研究3：研修による介入および事前事後調査

研究2の成果をもとに研修を改良し実用化可能性を検討すること、および、その研修効果を検討することを目的とした。具体的には、講習部分の構成を整理し、グループワークでは理解の深化を重視して、ロールプレイのセクションの構成の複雑さを改良した。また、事前事後調査の質問項目の修正および追加を行った。研究全体の流れは研究2を踏襲した。

研究4：メンバー対象のインターネット調査

研究2および3の調査の自由記述から得られた、主体的行動を促進または阻害する要因についての回答をカテゴリー化し、それらの要因がリーダーのフィードバックと比較してどの程度の効果があるのか、また、フィードバックの効果を調整する要因があるのかを検討することを目的とした。具体的には、業務の特徴、業務の対面程度、リーダーの職位、メンバーの能力、職業性ストレスなどの要因について検討した。多くの変数の効果を検討する多変量解析を行うにあたり、多様性が十分にある回答を得るため、および、分析に十分なデータ数を得るために、インターネット調査を実施した。

3. 研究の方法

(1) 研究1：メンバー対象のインターネット調査

- ・調査対象者：インターネット調査会社のパネルを対象とし、従業員数100人以上の企業でチームで職務に当たっている20~30代の正社員565人がメンバーの立場で回答した。
- ・主な質問項目：リーダーのフィードバック頻度(繁樹,2017)、フィードバックの公正性(Colquitt, 2001を修正)、チーム性(チームの構成要素である目標・役割・協働を明示し促す程度:独自に作成)、発展性(Li et al., 2011)、反応性(独自に作成)、心理的安全性(Carmeli et al.,2010)、メンバー間の改善的発言頻度(Liu et al,2010;選択肢を頻度に変更)、メンバー間の協働的創意工夫(Leana et al, 2009)、ワーク・エンゲージメント(Shimizu et al., 2008)、職場コミュニケーションの対面割合

(2) 研究2：研修による介入および事前事後調査

研修

- ・対象者：運送・倉庫業のA社のリーダー上司27名、製造・設備工事業B社のリーダー7名

- ・研修内容：講義とワークを含めて2時間半の研修を行った。個人ワークでは自身のフィードバックについての分析を行った。グループワークでは個人ワークの共有ののち、リーダー役とメンバー役を割り振り、メンバーが提示されたテーマについて行ったディスカッションに対して、リーダーがフィードバックを行った。その後、メンバーは再度ディスカッションを行い、最後にリーダーのフィードバックやメンバーの主体的行動についての気づきを共有した。
- ・リマインド調査：2週間ごとにリマインドのためのアンケート調査を実施した。

事前事後調査

研修の1か月半後にリーダーとメンバーを対象として調査を実施した。

- ・調査対象者：運送・倉庫業A社のリーダー27名とメンバー121名、および、製造・設備工事業B社のリーダー7名とメンバー108名がアンケートシステムにアクセスして回答した。
- ・質問項目：研究1と同様の項目に加え、事前調査でフィードバックや主体的行動に関する自由記述欄を設けた。事後調査では研修後の変化についての質問項目および自由記述欄を追加した。

(3) 研究3：研修による介入および事前事後調査

研修

- ・対象者：品質管理業のA社のリーダー11名、生産製造業のB社9名、小売業のC社4名
- ・研修内容：講義とワークを含めて2時間半の研修を行った。個人ワークでは実際のフィードバック経験を分析した。グループワークでは個人ワークの共有ののち、リーダー役が実際に経験した場面について、講義で示されたフィードバック方法を満たしたフィードバックを行った。メンバー役は聞き手として、リーダーのフィードバックや、どうしたらメンバーの主体的行動に繋がるかについての気づきを共有した。最後に、研修内容の実践を妨げる要因について議論した。
- ・リマインド調査：2週間ごとにリマインドのためのアンケート調査を実施した。

事前事後調査

研修の1か月半後にリーダーとメンバーを対象として調査を実施した。

- ・調査対象者：品質管理業のA社のリーダー11名とメンバー34名、生産製造業のB社のリーダー9名とメンバー19名、小売業のC社のリーダー4名と部下27名がアンケートシステムにアクセスして回答した。
- ・質問項目：研究2とほぼ同様。協働的創意工夫はLeana et al.(2009)で測定したタスク次元に加えて、関係性次元と認知次元を追加した。

(4) 研究4：メンバー対象のインターネット調査

- ・調査対象者：インターネット調査会社のパネルを対象とし、従業員数100人以上の企業でチームで職務に当たっている20~30代の正社員615人がメンバーの立場で回答した。
- ・主な質問項目：研究1の項目に加え、研修対象企業の調査の自由記述回答から得られた主体的行動の規定要因や職業性ストレスなどを追加した。

4. 研究成果

(1) 研究1：メンバー対象のインターネット調査

メンバーが主体的な行動を取ることがワーク・エンゲージメントを高めるプロセスまでを含めたモデルについて、565名の回答を分析した結果、リーダーのPFとネガティブなNFの頻度が高いほど、メンバーが改善的発言および協働的創意工夫をするという関連が示された。また、PFのみがチームの心理的安全性の認知を媒介して改善的発言を高めるなど、PFとNFが質的に異なる効果を持つ可能性が示唆された。フィードバック方法としては、組織的公正性、チーム性、発展性、反応性について検討した。これらは「良質なフィードバック」として相互に相関が高いものの、公正性が各結果変数と最も強い関連を示した。

さらに、研修対象企業の選択に繋がる情報として、どのような場合に上記の関連が強まるのかを改善的発言に焦点を当てて検討した。まず、コロナ禍における研究であることから、業務が対面で行われている程度で比較した結果、PF頻度は直接的にも、心理的安全性を媒介して間接的にも、改善的発言行動を促進し、対面割合の影響は受けなかった。一方、NF頻度は心理的安全性を媒介せず、対面が少ない場合は多い場合に比べ、NF頻度と改善的発言の関連が弱いことが示された。さらに、対面が少ない場合に、心理的安全性と改善的発言の関連が強いことが示された。なお、フィードバックの公正性が心理的安全性を高める効果はPF頻度よりも強かった。また、回答者の職業が技術系か事務系かを比較した結果、PF頻度の効果は同様であったが、NF頻度およびフィードバック方法の効果は技術系の方が強いという違いが見られた。

(2) 研究2：研修による介入および事前事後調査

事前調査の結果として、リーダーのフィードバック方法はチームに対する心理的安全性との関連が強く、メンバーの協働的創意工夫との関連がそれに続き、改善的発言との関連はさらに弱かった。また、フィードバック方法がこれらの関連を媒介してメンバーのワーク・エンゲージメントに繋がることも示された。特にフィードバック方法と心理的安全性および協働的創意工夫に焦点を当てた共分散構造分析を行った結果、フィードバックの公正性が心理的安全性を高め、チーム性が協働的創意工夫を高めることが示唆された。

事後調査において、リーダーのフィードバック方法およびメンバーの主体的行動に関する研

修前後の変化を尋ねた。フィードバック方法については、リーダー・メンバーともに、悪い変化という回答は数%であり、変化なしが**60%**程度、良い変化が**30%**程度であった。ただし、メンバー対象の事前事後調査の数値を比較すると、リーダーのフィードバック方法については、ほぼ有意差がなく一部評価が低下した項目もあった。研修という介入により期待水準が高まった可能性がある。一方、メンバーの主体的行動については良い変化という回答が**50%**を超え、事前事後の比較では**1**社においては協働的創意工夫も改善的発言も増加した。また、リーダーが「フィードバックの仕方に良い変化があった」と回答した場合、そのメンバーも同様に回答する傾向があり、さらに、主体的行動が高まる傾向が見られた。つまり、研修によってフィードバック方法を改善できるリーダーがマネジメントに成功していることが示唆された。

事前事後調査の回答を反復測定として分散分析で検討した結果、リーダーのフィードバックの良い変化を認知したメンバーは研修後にリーダーやチームに対する評価が高まり、「変化なし」や「悪い変化」と認知した場合はその逆が生じることが示された。マルチレベル**SEM**による分析の結果からは、個人内レベルのモデルにおいて、フィードバックの良い変化の認知が、事後のリーダーに対する慈善性の信頼性および心理的安全性を高める効果が示された。なお、チームレベルではこの関連は見られなかった。

(3) 研究3：研修による介入および事前事後調査

フィードバックの方法と結果変数の関係の強さは、改善的発言<協働的創意工夫<心理的安全性の順であることが事前調査でも事後調査でも示され、研究2の知見が補強された。

リーダーに対する事後調査において、研修に関する評価を尋ねた結果、研修への期待は高かったものの、研修が実際の職場で役立ったか、効果的に実践したかの順に評価が下がっていくため、実践の障害について検討する必要が示唆された。また、メンバーは研修後のリーダーの変化として、フィードバック方法について約**50%**が良い変化を認識しており、研究2からの改善が見られた。さらに自由記述の回答では、コミュニケーション一般の量、質、チームの変化も認識されていた。良い意味での「変化なし」もある一方で、「変化のなさ」がネガティブな評価を反映していることも示唆された。なお、「良い変化」を認識されたリーダーのチームメンバーほど、研修後の協働的創意工夫が多かった。

事前事後調査の回答の比較としては、リーダーが自身を評価した場合には、フィードバックの手続き的公正性は上がったが、1社においてチーム性は下がった。研究2でも生じたように、評価基準が厳しくなった可能性がある。さらに、メンバーがリーダーを評価した回答としては、事前事後の有意な差は見られなかった。そこで研修後1か月半のメンバーに対するフィードバック回数に着目したところ、**4**回以上の場合にはフィードバックに対する評価が高まった指標もある一方で、**3**回以下の場合には評価が低下したため、研修効果を得るためには十分なフィードバック機会が必要であることも示唆された。

(4) 研究4：メンバー対象のインターネット調査

リーダーのフィードバックの頻度および方法がメンバーの主体的行動を高める効果について、研究2と研究3で自由記述から抽出した促進・阻害要因(チームの状況や業務の職業性ストレスなど)の効果と比較した結果、前者が後者よりも関連が強いことを確認した。さらに、フィードバックの効果が強まる条件として、業務の対面程度が高いこと、チームにおけるメンバーの知識・経験レベルが中位であることなどが示され、介入効果の検討において着目すべき状況要因を特定できた。

さらに、協働的創意工夫の先行要因としてのリーダーのフィードバックの効果が、メンバーが感じている職業性ストレスによって異なることを明らかにした。職業性ストレスの特徴によるクラスター分析で分類し、この分類別に、リーダーからのフィードバックの頻度、フィードバックの公正性およびチーム性と、協働的創意工夫との関連を検討した。その結果、仕事との適合性や対人関係のストレスが弱い場合には**PF**および**NF**の頻度が協働的創意工夫と有意に関連するが、適合性のストレスが強い場合は**PF**頻度のみが関連した。また、対人関係のストレスが強い場合にはフィードバックの頻度よりも公正性が協働的創意工夫と関連し、適合性にも対人関係にもストレスがある場合にはチーム性が関連していた。

以上の研究により、リーダーのフィードバックの頻度や方法が、メンバーの主体的行動と関連することが、インターネット調査でも複数の企業の調査でも確認された。また、そのプロセスとしてリーダーに対する信頼やチームに対する心理的安全性が関わることから個人内の効果だけでなく、対人的および集団的な効果が期待できることも示唆された。さらに、これらのプロセスが最終的にはワーク・エンゲージメントに繋がることも示された。なお、フィードバックの各変数と協働的創意工夫の方が関連のほうが改善的発言との関連より強いことが全研究を通じて確認された。改善的発言を促進することはより困難であること、または個人特性などに依存することが示唆されている。また、研修プログラムとしては実用化の準備が整ったが、効果を得るためには、リーダーが変化することはもちろん、その機会としてのフィードバックの頻度、変化がメンバーに伝わるかという相互作用的な問題、さらに職場や業種というコンテクストが関わるため、研修プログラム自体だけではなく、これらの条件の整備に繋がる取り組みの検討が必要である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

| |
|---|
| 1. 発表者名 繁榊江里・山口裕幸 |
| 2. 発表標題 リーダーのフィードバック行動がメンバー間のボイス行動に与える効果 職場コミュニケーションの対面割合による比較 |
| 3. 学会等名 産業組織心理学会第37回大会 |
| 4. 発表年 2022年 |

| |
|--|
| 1. 発表者名 繁榊江里・山口裕幸 |
| 2. 発表標題 上司に対するフィードバック研修の効果は部下に認知され、影響するか 上司の信頼性およびチームの心理的安全性の事前事後比較 |
| 3. 学会等名 産業組織心理学会第38回大会 |
| 4. 発表年 2023年 |

| |
|--|
| 1. 発表者名 繁榊江里・山口裕幸 |
| 2. 発表標題 協働的ジョブ・クラフティングと心理的安全性がワーク・エンゲージメントに与える効果 上司のフィードバックの特性を起点としたプロセスの検討 |
| 3. 学会等名 日本社会心理学会第64回大会 |
| 4. 発表年 2023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) | 京都橘大学・総合心理学部・教授 (34309) | |

6. 研究組織（つづき）

| | 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 | 林 直保子 (Hayashi Nahoko) (00302654) | 関西大学・社会学部・教授 (34416) | 2023年2月2日削除 |

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

| 共同研究相手国 | 相手方研究機関 |
|---------|---------|
| | |