

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 6 月 3 日現在

機関番号：32601

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2010～2012

課題番号：22730488

研究課題名（和文）

就活期から入社後に受けるネガティブフィードバックが職務態度や対人関係に与える効果

研究課題名（英文）

The effects of negative feedback on job attitudes and interpersonal relationships during a job hunting period and after entering a company

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

研究成果の概要（和文）：

仕事に関わるネガティブなフィードバック（NF）が受け手に与える効果について、大学生に対する面接実験、および、就職活動期と入社後のパネル調査を行い、NFの効果を規定する要因として、表現方法、送り手および受け手の個人特性、職場の組織文化を特定した。また、新入社員に対する上司の日常的なNFは、能力の自己評価や職業価値観に弱い悪影響を与えることがパネルデータにより実証されたが、1回のNFの影響は良い場合と悪い場合が拮抗していることが示された。

研究成果の概要（英文）：

The purpose of this study was to examine the effects of work related negative feedback (NF) on the recipients. Two experiments simulating job interviews and a panel survey of university students during a job hunting period and after entering a company were conducted. The effects of NF were moderated by factors such as the ways of expression, senders and recipients' individual characteristics, and organizational cultures of their workplace. In addition, the survey results showed that a supervisor's NF to new employees slightly deteriorated their self-evaluation on abilities and their work values, whereas the effects of an individual NF experience on the employees were half positive and half negative.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2011年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2012年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	3,000,000	900,000	3,900,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：心理学・社会心理学

キーワード：対人コミュニケーション、ネガティブフィードバック、報酬-懲罰行動、上司-部下関係、失敗学習動機、自己評価動機、組織文化

## 1. 研究開始当初の背景

自分の態度や意見に対する周囲の人から

のフィードバックは重要な情報である。誉めるなどのポジティブなフィードバックは、そ

の受け手が自分を正当化する欲求を満たす。一方、悪いところを指摘するネガティブなフィードバックは、自己を改善し成長したいという欲求を満たすきっかけとなる。したがって、フィードバックは周囲の人が与える支援であるソーシャル・サポートとして位置付けられ、受け手に対する適切な評価を与える評価的サポートに含まれる。ただし、特にネガティブなフィードバックは常にサポートとして機能するわけではない。NFは、受け手に与える悪影響が予想されるため、送り手にとって困難で不愉快な行動として回避される傾向がある (Larson, 1986)。

研究代表者は、ネガティブなフィードバックはソーシャル・サポートであると同時に、受け手に悪影響をもたらす批判や不平ともなりうることに着目し、この両面的な特徴を併せ持つ点が特徴的であるとして、その効果を規定する条件を身近な人間関係において解明した (繁樹, 2010 ほか)。

フィードバックは、特に職場のような課題志向的な場面において重要であり、上司からの報酬や罰の効果として学習理論の観点から研究が進んでいる (Podsakoff, 2006 他)。Shigemasa (2009) では、正社員を対象とした調査において、上司からのポジティブなフィードバックは世代や役職を越えて成長感や達成感を高めるが、ネガティブなフィードバックは若い世代や一般社員の成長感のみを高めるなど、その効果には条件があることを示した。また、ネガティブなフィードバックを受けた個別の経験について、その効果がより肯定的になるための条件を検討したところ、ポジティブなフィードバックとの併用や解決法の提示という表現方法がより効果的であること、また、上司との信頼関係があり、職場の風土がサポート志向的であるほど、より良い効果につながることを示された (繁樹, 2009; 繁樹ら, 2010)。さらに、化学プラントにおける調査でも、不適切な行動に対し職場の人がネガティブなフィードバックを与えるほど、受け手の安全行動を促進する効果を見出したが、やはり送り手との関係性や職場の風土が良好であることが条件であった (繁樹・村上, 2008)。

また、ネガティブなフィードバックは仕事面だけでなく対人関係をより良くする効果を持つことも示されている (繁樹, 2007)。一般成人の身近な対人関係においては、ネガティブなフィードバックを得られる関係は、自分が成長できる満足な関係であると評価される。なお、送り手と親しい場合、また、送り手が目上である場合に、特に関係が良くなるのが分かっている。

以上のように、研究代表者はネガティブなフィードバックが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ネガティブなフィードバック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。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は以下の3点に整理される。

(以後、ネガティブなフィードバックを「NF」、ポジティブなフィードバックを「PF」と適宜略記)

### (1) 仕事に関わるNFが、受け手に与える効果を実験場面と現実場面で実証する。

→NFが受け手の能力の自己評価や仕事への態度、および、送り手や職場に対する評価に与える効果を検討する。模擬面接場面を設定してNFを行う実験、および、新入社員に対する入社前後のパネル調査を行うことで、NFが受け手に与える効果を示すとともに、その因果関係を実証する。なお、実験においてはPFとの組み合わせについて検討し、調査においてはPFとの効果の比較も行う。

### (2) 仕事に関わるNFの効果的な表現方法を特定する。

→先に示したように、NFの効果はメッセージの表現方法に依存する。ただし、先行研究のシナリオ実験の知見 (Lizzioら, 2008) は、NFが実際に受け手に与える効果を検討しているとは言い難く、また、調査研究の知見 (繁樹, 2009; 繁樹ら, 2010) は、フィードバックの状況の統制ができていない。そこで本研究では実験室実験で就職の模擬面接を行い、受け手の能力に対するNFの表現方法を独立変数としてその効果を測定し、どのような言い方がどのように影響するかを検討する。

### (3) NFに対する耐性の個人差を特定する。

→NFの表現方法を特定したとしても、それが誰に対しても同じ効果を持つわけではない。すなわち、NFに対する耐性がある受け手は、NFの効用を得やすいことが予想される。たとえば、成功と失敗のフィードバックに対する反応は、受け手の自尊心という個人特性に規定されることが古くから知られている (Shrauger & Rosenberg, 1970 など)。ただし、若手社員の離職やストレスを問題とする本研究では、仕事場面での耐性により直接的に関わる個人特性についても知見を深める必要がある。既に、他者志向性が高い人

や、挑戦的な職業的価値観を持つ人ほど、上司からのNFを活かせることが分かっているが(繁樹ら,2009)、本研究では、失敗学習動機、自己評価維持動機、さらに、学生時代の経験を測定し、これらの個人特性と、面接時や入社後のNFに対する耐性ととの関わりを検討する。

### 3. 研究の方法

本研究では、以下の3つの方法を用いたミックスド・メソッドによって研究を行った。

(1) 模擬面接実験：就職活動を控えた大学生を対象に、模擬面接の場面において社会人として求められる能力をPRしてもらい、その内容について面接官がネガティブなフィードバックを行った。実験1では大学2年生57名を対象とし、実験2では就職活動中の大学3年生51名を対象とした。ネガティブなフィードバックの表現方法を独立変数とし、フィードバック後の感情状態や送り手に対する態度を従属変数として測定した。

(2) パネル調査：大学生4年生に対し、自身の職務能力や仕事への態度について調査を行ったのち、入社後にも調査を行った。回答者は、在学時は260名、入社後は96名であった。在学時の調査では、大学での経験、就職活動の経験、職務に関わる能力の自己評価などの個人特性を測定し、特に内定取得者に対しては、上司に対する期待など職場に対する態度も測定した。入社後の調査では、職場での実際のフィードバックによって、入社後の職務能力評価や仕事への態度がどのように変化するかについて測定し、その効果をパネルデータとして検討した。

(3) インタビュー調査：内定取得後の4年生16名に対し、その半年後の入社後と合わせて2回のインタビューを行った。その結果を上記の実験の計画や調査の質問項目の作成に反映した。

### 4. 研究成果

#### 【2010年度】

##### (1) 模擬面接実験

◆概要:大学2年生を対象に、仕事に関わる重要な能力である主体性と協調性をPRするという模擬面接を行った後、主体性に対してNFを与えた。表現方法を実験条件とし、①NFのみ、②協調性に対するポジティブなフィードバックを加える、③主体性の伸ばし方のアドバイスを加える、の3条件を設定した。また、個人特性として、失敗から学習する動機づけの強さ、自己評価における動機づけや、大学時代に重視したことなどを測定した。従属変数としては、NFの前と後で能力に対する自己評価を測定し、さらに、NF後

に感情状態や送り手である面接官に対する評価を測定した。

◆結果:表現方法については、ポジティブなフィードバックと組み合わせる条件が最も効果的であることが示された。また、個人特性である失敗学習動機づけの高低を独立変数として分析した結果、低群ではアドバイスを加える条件で最もネガティブ感情が高まるが、高群ではネガティブ感情は高まらないことが示された。さらに、他の要因の影響として、自己高揚動機や自己確証動機が強い人ほど、NFを受けた後のネガティブ感情が強く、面接評価の説得力が弱いと回答した。また大学時代に友人との交流を重視した人ほど、NF後の負の感情が強くなることも示された。

##### (2) インタビュー調査

◆概要:内定取得後の4年生に対し、就職活動の流れ、能力の自己評価や入社後の不安、フィードバックに関わるこれまでの経験や意見について尋ねた。

◆結果:内定先と自分との適合度を高く評価していること、入社後に自分の能力で貢献できるか不安に感じていること、家庭や学生時代のNF経験が上司からのNFに対する期待と関連することがうかがえた。

#### 【2011年度】

##### (1) パネル調査 (第一波)

◆概要:大学4年生を対象に、様々な個人特性を測定し、職場や上司への期待およびその規定要因を検討した(NFの効果に関する仮説の検討は、2012年度の就職後の調査と合わせて行う)。

◆結果:入社後にどのようなNFを上司から受けたかという期待について検討した。自己評価動機の中で、自己査定や自己改善に動機づけられているほど、NFの表現方法よりも内容を重視した期待をしていることが示された。一方、自己確証や自己高揚に動機づけられているほど、NFの表現方法を工夫することを期待していた。また、職業価値観とNFに対する期待との関連を検討した結果、挑戦を重視する人ほどNFをされることを期待し、確実性を重視する人ほどPFを期待する傾向がみられた。また、大学時代の様々な経験はPFよりもNFに対する期待と関連し、困難や挫折を経験しているほど上司からのNFを期待していた。

##### (2) 模擬面接実験

◆概要:大学3年生を対象に、主体性と協調性をPRするという模擬面接を行い、面接官が主体性に対するNFを行った。実験条件はNFの表現方法であり、2010年度と同じ3条件とした。従属変数は、NF前後の感情状態、

面接官に対する評価などのほか、就職活動に対する意識などを加えた。

◆結果：2012年度に実験対象者を追加したため、結果は後述する。

### (3) インタビュー調査

◆概要：2010年度に内定取得後にインタビューを行った対象者に対し、入社後の職務、フィードバックに関わる経験、適応状態について尋ねた。

◆結果：上司からのフィードバックによる正負の影響が大きいこと、教育系の先輩や同期が重要なサポート源であることが分かった。また、内定取得時には内定先と自分との適合度を高く評価していた人が多かったが、入社後は職務自体にはストレスを感じる人が多く、また、そのストレスがサポートによって緩和されていた。

## 【2012年度】

### (1) パネル調査 (第二波)

◆概要：2011年度に行った調査の協力者に対し、入社半年後に調査を依頼した。直属の上司(または研修担当者)からの実際のフィードバックについて、および、能力の自己評価や職務態度について測定した。

#### ◆結果

①上司からの日常的なフィードバックの効果

P Fを受ける頻度が高いほど、職務満足度、上司満足度や会社満足度が高いことが示された。一方、N Fの頻度と職務満足度にはほぼ関連がなく、上司満足度や会社満足度を低め、うつ傾向を高めることが分かった。ただし、失敗から学ぶ動機づけが高い人においては、N Fの頻度が満足度を低めるという否定的な効果は見られなかった。

②上司からのある1回のN Fが受け手に与える影響

職務明確化という認知的な側面においては肯定的影響のほうが多く、また、仕事に対する動機付けや上司に対する評価という情緒的な側面においては、肯定的な影響と否定的な影響はほぼ半々に分かれた。これらの影響は、N Fの表現方法として、P Fを併用すること、解決法をアドバイスすること、ネガティブな感情を出さないこと、などによってより肯定的になることが確認された。また、上司に対する信頼、職場のサポート志向文化および目標志向文化といった、対人レベルおよび職場レベルの要因によっても、影響はより肯定的になり、中でも上司に対する信頼が最も大きな要因であることが示された。これらの知見は一般の社会人を対象とした結果とほぼ一致している(繁樹, 2010ほか)。また、大学時代に、大学の行事・イベント、友人と

の交流、アルバイトに力を入れた人ほど、N Fの影響が肯定的になることも示された。

### ③パネルデータの分析結果

・2011年度(入社前)と2012年度(入社後)の双方に回答した対象者の変化を分析した結果、①能力の自己評価は低下すること、②職業価値観の中で、仕事の達成や職場の人間関係を重視する程度は低下し、プライベートを重視する程度が高まること、③上司からのフィードバックに対する期待頻度は下がることなどが分かった。

・上司からの日常的なフィードバックが入社前と後の変化に与える効果を分析したところ、仕事の態度に関するP Fをされるほど、チャレンジ精神の自己評価、および、能力の全体的な自己評価が、入社前よりも高まる傾向が示された。一方、仕事の態度に対するN Fをされるほど、入社前よりもコミュニケーション能力の自己評価が下がる傾向が示された。また、N Fをされるほど、関係重視や挑戦重視の職業価値観が入社前よりも低下するという傾向も示唆された。

### (2) 模擬面接実験

◆概要：2011年度に実施した大学生対象の実験の参加者数を補充した。

◆結果：補充した実験対象者を含めて分析を行った結果、感情状態はN F後に低下するが、3つの表現方法という条件間では、感情状態や面接官に対する評価には有意な差は見られなかった。また、個人特性である失敗学習の動機づけが高いほど、ポジティブな感情は相対的に高く維持され、ネガティブな感情は高まりにくいことが示され、さらに、その後の就職活動に対する態度もより積極的であることが示された。なお、3人の面接官によって、受け手の感情状態などが異なることが示された。2010年度の実験と異なり、就職活動中の学生にとっては、表現方法よる違いはフィードバックの受け止め方に反映されず、送り手の要因のほうが重要であることが示唆された。

## 【結果のインパクト、および、今後の展開】

### (1) 結果のインパクト

N Fの効果は、表現方法に加え、送り手に対する評価によっても規定されることが、実験および調査によって確認された。また、入社後の調査では、上司に対する信頼が効果の規定要因として最も強いこと、周囲の組織文化も影響することが分かった。実験においても、N Fの効果は面接官の間で差があり、送り手という要因の重要性が示唆された。コミュニケーション研究におけるフィードバック効果の検討は、送り手との関係性や周囲の文化といったコンテキストを検討したものはい少ない。メッセージレベルの要因だけでは

なく、対人レベル、組織レベルの要因を包括的に考慮する必要性を主張できる知見である。さらに、「叱り方」などの一般書に示される表現方法の効果を実証データで検討した点も貢献となるだろう。

また、受け手の耐性に関わる個人特性としては、失敗から学習するという動機づけがNFの効果に関連することが、実験と調査の双方で示された。さらに、自己評価における動機づけによって、NFに対する期待が異なることも分かっている。これらの個人特性は、主に自己という概念自体に焦点を当てた研究群で検討されてきたが、本研究のように面接や職場という社会的な場面においても重要な意味を持つことを示したことには、応用研究としての意義がある。また、これらの個人特性を固定的な要因とせず、受け手の動機づけを適切に高めることが、NFに対する耐性を高め、効用を引き出すためのひとつの方法と考えることで、実践的な示唆となるだろう。

なお、上司からの日常的なNFは、新入社員に対して、肯定的な影響をもたらすという結果は得られなかった。むしろ弱い否定的な影響をもたらすこともあり、この因果関係は入社前後のパネルデータの分析によって確認されている。新入社員に対しては、一般の社員に比べて、NFの効用が生じにくいことが示唆された。しかし、上司からのある1回のNFは、半数以上の割合で受け手に肯定的な影響をもたらしていた。この影響がより肯定的になるための条件は、一般社員に関する知見と同様であることが確認されており、これらの条件をそろえることで新入社員もNFを活かすことができるという可能性が示唆されている。このように、職場におけるフィードバックの効果を新入社員に特異な部分と一般社員と共通する部分を整理することは、従来の研究ではあまり重視されていない視点であり、世代差が問題とされる日本の現状において必要な示唆を与えるだろう。なお、パネルデータの分析により、「肯定的な要素を持つ人がPFをされ、否定的な要素を持つ人がNFを受ける」という因果の逆転の可能性を排除できたことも、本研究独自の貢献である。

#### (2) 今後の展開

本研究では、就職活動期から新入社員という若い世代の受け手に対するNFが、必ずしも肯定的な影響をもたらさないことを明らかにした。しかし、上司がNFをしないという選択肢を取ることが、職場にとって肯定的な影響を与えるとは想定しにくい。パフォーマンスを高める職場においては、メンバーの悪いところを指摘するNFは必須であり、これを踏まえると、いかにNFを有効に活用するかという視点が重要になる。

今後は、特に「世代差」という点に着目し、より介入的な視点を強めた研究を計画している。まず、「最近の若者は打たれ弱い」と言われるような世代差が本当に存在しているのかどうかを確認し、世代差自体ではなく、それがあつという認知による弊害が生じている可能性を検討する。また、NFが受け手の個人的な職務態度だけではなく、メンバーの組織に対する社会化に影響するという視点を持つことで、組織全体にとってのNFの効用を明らかにしていく。さらに、より効果的なNFが実践されるよう、上司に対する介入的なプログラムの作成と実施を計画している。なお、これらの研究の一部は、2013年度～2015年度に科学研究費補助金基盤研究(C)の交付を受け実施する予定である。

#### 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3件)

①繁樹江里・今城志保・新谷優 (2012) 自己評価動機が上司からのネガティブ・フィードバックへの期待に与える効果 - 大学4年生を対象とした検討 -  
産業・組織心理学会第28回大会  
2012年9月1日 文教大学(越谷キャンパス)

②今城志保・繁樹江里 (2011) 採用面接における初期印象の影響  
日本社会心理学会第52回大会  
2011年9月19日 名古屋大学

③繁樹江里 (2011) 自己PRに対するネガティブ・フィードバックと受け手の感情反応 - 表現方法と失敗学習傾向による違い -  
日本社会心理学会第52回大会  
2011年9月18日 名古屋大学

#### 6. 研究組織

##### (1) 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

##### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

##### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：