

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 5 日現在

機関番号：34315

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2011～2013

課題番号：23730593

研究課題名(和文) 上司 - 部下間の信頼関係の構築および崩壊からの修復・再生に有効な条件解明の研究

研究課題名(英文) Study of effective way to restore trust between superior and their subordinates

研究代表者

山浦 一保 (Yamaura, Kazuho)

立命館大学・スポーツ健康科学部・准教授

研究者番号：80405141

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円、(間接経費) 660,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、上司と部下の間で、信頼関係を崩壊させてしまう原因は何か、その崩壊した関係を修復するために必要な条件は何か、について明らかにすることであった。

その結果、信頼関係の崩壊を招く原因で最も多かったのは、相手からの辛辣でネガティブな言動であった。そして、この崩壊した関係の修復には、相手志向の行動が有効であることが明らかになった。

この望ましい行動を引き出す条件は、相手に対する「修復価値」や「初期信頼」を高く認知できることであった。とくに、信頼関係の崩壊を経験するのは、平均値でみると協働年数が2年を過ぎた頃であることから、初期段階で強固な信頼関係を築くことの重要性が示唆された。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study was to examine what made trust collapse between supervisors and their subordinates, and what condition could lead to restore the destroyed relationships. Employees who have been working at their companies for more than one year were asked some detailed inquiry through the on-line survey.

The survey said that irrational and violent behavior from their immediate partners was the most frequent cause of broken relationships. And, it was found that a pro-social and other-oriented behavior was the most effective way to restore trust.

The other-oriented behavior tended to be elicited when their partners' value of restoration and initial trust were highly perceived. Also, the survey results can be broken down as follows: it is likely to experience the collapse of the trust around two years on the average tenure with partners. Then, it was suggested that building the mutual trust strongly at an initial stage was important.

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：信頼崩壊 信頼修復 ネガティブなフィードバック 対処行動 赦し 修復価値 上司と部下

1. 研究開始当初の背景

企業組織では、景気低迷の中で削減かつ多様化した人材によって成果を上げる試みが続く。本来ならば、このような困難な状況下では、人間関係を強化させて協働する必要性や実践度を高めるはずであるが、互いの信頼関係が弱まる現象を招いている。

しかしながら、信頼関係が悪化・崩壊した場合、どのようにしてその関係性を再生させるのかに関する問題は、現場でも研究上でも解決されるべき問題であると指摘されているながら (Henderson *et al.*, 2009)、十分に解明されていないのが現状である。

このように、信頼関係の構築は今日的な課題の一つである。とくに、一度崩壊した信頼関係の再構築の視点は、学術的に見ても独創的な点である。また、その再構築に有効な最適条件の解明は、現場応用の面でも有益であり、これまでのリーダーシップの研究枠組みの拡張を含んだ、意義ある知見になりうると考えられる。

2. 研究の目的

本研究の目的は、個人や集団のパフォーマンス向上を念頭に置きつつ、**上司・部下間の信頼関係の構築**、およびその構築に**失敗・崩壊した関係の修復**に必要な条件について、組織心理学的な観点で解明することであった。

具体的には、次の4つの事柄を中心に検討することとした。

- (1) 信頼関係の悪化・崩壊の原因の同定。
- (2) 信頼の崩壊あるいは修復が、もたらす個人や職場への影響についての検討。
- (3) 崩壊後にとる対処行動の実態と、相手に対する信頼回復・救いを促す対処行動の検討。
- (4) 先の(3)で明らかになった行動を促進する条件解明の検討。

3. 研究の方法

本報告の成果に関わる調査については、次のとおりである。すべて、インターネット調査によって行われた。対象者は、1年以上勤務の社会人とし、直属の上司(もしくは部下)との経験をたずねた。

【調査1】計300名を対象に、上司もしくは部下の立場で、信頼悪化・崩壊を経験した前後と現在の信頼度(0-100点)、崩壊の原因と修復方法(自由記述式)、現在の仕事関連アウトカム(職務意欲、精神的健康、POMSの活気)についてたずねた。

【調査2】計200名を対象に、上司もしくは部下の立場で回答を求めた。経験前後と現在の信頼度、原因の選択(多肢択一式)、修復方法選択尺度(最終24項目)、修復価値(2項目)、救しの程度(4項目)を測定した。

4. 研究成果

以上のインターネット調査で収集したデータについて分析し、これまでのところ、主に以下のことが明らかになった。

300名を対象にした調査では、信頼崩壊の経験者は194名(64.7%)であった。また、直属の上司(もしくは部下)との間で信頼関係の悪化・崩壊を経験するのは、協働し始めて平均2年ほど経過したときであった。

そして、関係修復がそもそも可能であるのか、その可能性を探った。その結果、上司、部下の立場に関係なく、信頼度の得点の有意な上昇($p<.001$)、および修復したと回答した者が一定数存在していることが確認できた。これらのことは、関係悪化・崩壊からの修復が可能であることを示唆するものと言える。そこで、修復の可能性を高めるべく、目的に沿って検討を行うことにした。

(1) **関係悪化・崩壊の原因**について、自由記述でデータを収集し、その内容を定性的に分析した。最終的に、8つの原因を特定した。

その後、多肢択一式で行った調査の結果によれば、これら8つの原因のうち、もっとも言及率の高いものは、上司、部下の立場とも、相手からの「辛辣でネガティブな言動」であった。

これに続いて、上司の場合、部下の「悪い業績・仕事ぶり」を原因に挙げる言及率が高かった。一方、部下の場合には、上司の「責任転嫁」、「指示・連絡内容の質の悪さ」、「倫理やルールに反する職務行動」によって信頼が悪化・崩壊したという回答が続いた。

(2) **信頼関係の悪化・崩壊が、仕事関連アウトカムに及ぼす影響**について検討した。まず、仕事関連アウトカムに、職務意欲、精神的健康、POMS(活気)を取り挙げた。その結果、信頼崩壊からさらに悪化している者よりも、修復している者の仕事関連アウトカムは、望ましい状態にあること、その傾向は部下の立場で経験した者に顕著であった。

また、指標を変えて再度検討した結果、信頼崩壊の経験者のうち、仕事遂行状態への悪影響、新たな人間関係構築や維持に悪影響が及んだと回答したのは、それぞれ3割強であった。とくに、部下の立場で、仕事遂行状態に悪影響があったと認知した者は46.5%であり、仕事上、同じ部署に悪影響が及んだと認知していた者は、上司で51.7%、部下で62.0%であった。

直属の上司あるいは部下の間で、信頼悪化・崩壊を経験することによって、当事者はもちろん、同じ職場(メンバー)に望ましくない影響が及ぶ(と認知されている)ことが示唆された。

(3) **信頼関係の悪化・崩壊後、当事者(回答者本人)がとった対処行動の様相**について検討した。(1)で記述した原因分析と同様、まず、自由記述の定性分析、および定量分析の結果をもとに、測定尺度(24項目)を作成した。その尺度を用いて因子分析を行った結果、上司、部下の立場に関係なく5因子構造であ

った(学会発表 2.では累積寄与率 60.05%)。この尺度は、信頼性、妥当性ともに一定の水準を有していることも確認された。

この尺度を用いて、上司、部下それぞれの立場で対処行動の選択度を測定した。その結果、信頼悪化・崩壊した(と認知した)相手に対して、「感情抑圧・回避」の行動をとる程度がもっとも高く、これに続いて「第3者相談」を選択する程度が高かった。

そこで、これらの行動をとった場合、相手に対する赦しの感情が促されるのか、重回帰分析を行った。その結果、部下の立場で「感情抑制・回避」や「第3者相談」をとった頻度が高い者ほど、相手に対する(自身の)赦しは促されていない。他方、部下だけでなく、上司の立場においても、「相手志向」の行動をとった場合には赦しが促されるという、正の関連が有意であった。

これらの結果は、立場に関わりなく、また信頼を失った側であっても、向社会的な対応が、自分自身や相手に対するポジティブな状態を生み出すこと、すなわち、信頼悪化・崩壊の修復・赦しにつながることを示唆するものと言える。

(4)そこで、**相手志向の行動を促進する条件**を明らかにするため、信頼崩壊後のプロセス(Lewicki & Bunker, 1996)、および価値ある関係性の仮説(Valuable-Relationships Hypothesis; Aureli et al., 2002)を参考に、3つの仮説を導いた。これらの仮説はほぼ支持された。

この結果から、信頼悪化・崩壊後の相手志向行動の選択は、相手との事前信頼をいかに築いておくか、また相手と関係修復をする価値があると認知するか、によって促進されることが明らかになった。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計 4件)

1. 山浦一保 2013 ポジティブ・フィードバックが機能しないとき—上司・部下の関係性による調整効果—心理学研究, **83**, 517-525. [査読有]
2. 山浦一保 2013 スポーツチームの実力発揮をリーダーシップから考える - チームと個人の観点から - スポーツ心理学研究, **40**, 193-200. [査読有]
3. Horishita, T., Yamaura, K., & Kanayama, M. 2013 Study of effective praise in train driver's workplace. (proceeding). In N. Dadashi et al. (Eds). *Rail Human Factors*, **65**, 614-620. Leiden, CRC Press. [査読有]
4. 佐藤太一・河野達仁・越村俊一・山浦一保・今村文彦 2013 心理的作用を考慮した津波避難開始における意思決定モデルの開発 土木学会論文集, D3, **69**, 64-80. [査読有]

[学会発表](計 14件)

1. Yamaura, K. 2013年7月10日 Work

motivation and mental health following the decreased trust between superior and subordinate. *The 13th European congress of Psychology*. (Sweden : Stockholm).

2. 山浦一保 2013年11月2日 上司 - 部下の崩壊した信頼関係の修復に関する研究() - 関係性の認知と対処行動との関連 - 日本社会心理学会第54回大会(沖縄: 沖縄国際大学).
3. 山浦一保 2013年9月8日 上司 - 部下の崩壊した信頼関係の修復に関する研究() - 効果的な対処行動の選択を促進する条件 - 産業・組織心理学会第29回大会(京都: 京都橘大学).
4. 山浦一保 2014年3月8日 関係性アプローチからみるリーダーシップ研究の広がり 産業・組織心理学会第112回部門別研究会 - 組織行動部門 - (東京: 筑波大学).
5. 山浦一保 2013年8月30日 チーム力をリーダーシップ研究(関係性モデル)から考える [シンポジウム] 日本体育学会第64回大会(滋賀: 立命館大学).
6. 栗原俊之・垂脇匡宏・西 純平・山浦一保・岡本直輝 2013年8月28日 スポーツの指導場面において指導者が用いる用語に関する研究 - 高校および大学スポーツにおける言語指導の実態とイメージのしやすさ - 日本体育学会第64回大会(滋賀: 立命館大学).
7. Fujita, S., Matsutani, K., Ozawa, M., Yamaura, K., Nagazumi, J., Ebi, K., & Otomo, S. 2013年9月15日 Effect of a combined supervised and unsupervised resistance training program on muscle mass and function in older individuals. *International Conference on Education and Social Sciences*. (Singapore : Singapore).
8. 山浦一保 2012年11月18日 上司 - 部下の関係崩壊の原因と修復方法に関する研究 日本社会心理学会第53回大会(茨城: つくば国際会議場).
9. 山浦一保 2012年9月11日 アスリートがキャリア上の危機から飛躍するとき 日本心理学会第76回大会(神奈川: 専修大学).
10. 合谷徹平・長積仁・山浦一保・大友智・小沢道紀・種子田穰 2012年3月3日 失敗時における指導者の懲罰に対する認知が選手の学習行動に与える影響 - 選手と指導者の関係性に着目して - 京都体育学会 第141回大会(滋賀: びわこ成蹊スポーツ大学).
11. Yamaura, K., Yoshida, Y., & Kozaka, T. 2011年7月5日 Fostering Relations of Mutual Trust between Leader and Member in Japanese Railway Company. *The 12th European Congress of Psychology* (Turkey : Istanbul).
12. 山浦一保 2011年10月8日 スポーツ集団研究における今日的視点 - ラボ研究からフィールド研究へ - 日本スポーツ心理学

会第 38 回大会自主シンポジウム B. 日本スポーツ心理学会第 38 回大会 (東京: 日本大学).

13. 吉田 裕・小坂明之・山浦一保 2011 年 12 月 15 日 指導操縦者と運転士見習との関係性向上を目指す研究. 第 18 回鉄道技術・政策連合シンポジウム (J-RAIL2011) (東京: 国立オリンピック記念青少年総合センター).

14. 山浦一保・吉田 裕・小坂明之 2011 年 9 月 3 日 上司 - 部下間の関係性構築のプロセスに関する研究 - 鉄道業における指導関係の質を規定する要因の抽出 - 産業・組織心理学会第 27 回大会 (福岡: 中村学園大学).
〔図書〕(計 2 件)

1. 山浦一保 2012 第 10 章 リーダーシップを發揮する. 安藤香織・杉浦淳吉 (編著)「暮らしの中の社会心理学」ナカニシヤ出版,, pp.121-134.

2. 山浦一保 2012 第 5 章 リーダーシップの特性とリーダーシップの發揮の仕方. 岡村一成 (監修)・藤田主一 (編集)「ゼロから学ぶ 経営心理学」学文社, pp.56-71.

〔産業財産権〕

○出願状況 (計 0 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

○取得状況 (計 0 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年月日:

国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等 特になし

6. 研究組織

(1) 研究代表者 山浦 一保 (YAMAURA, Kazuho)

立命館大学「スポーツ健康科学部」

准教授

研究者番号: 80405141

(2) 研究分担者

()

研究者番号:

(3) 連携研究者

()

研究者番号: