

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 17 日現在

機関番号：32601

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380849

研究課題名(和文) 上司からのフィードバックが若手社員の社会化に与える効果に関する実証および介入研究

研究課題名(英文) An empirical and interventional study about the effects of feedback from supervisors on young workers' socialization

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) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、能力や行動に関するフィードバック(FB)が、若手社員の職場適応を促進する効果を明らかにすることを目的とし、若手社員対象の調査では、上司のFB頻度が1年後の成長感やコミットメントを高める効果がパネルデータで確認され、ネガティブなFB時の視点の方向づけが、FBへの反応や上司信頼と相関することが示された。また、上司対象の調査で、部下が失敗から学ぶ動機づけが高く、また、職務の負荷が高いほど、FB頻度が高いことが示され、上司対象の研修として、FBの効果や提供方法の説明およびディスカッションを実施した結果、研修後にFB頻度が高くなり、ネガティブなFBの提供方法の改善が部下に認知された。

研究成果の概要(英文)：This study aimed at examining the effects of feedback concerning abilities and behaviors on young workers' adjustment to the workplace. Surveys of young workers showed that (1) in panel data, higher feedback frequencies from their supervisors increased the young workers' satisfaction with their growth and commitment, and (2) when receiving negative feedback, the supervisors' ways of guiding a view were correlated with the workers' reaction to negative feedback and their trust in the supervisors. In addition, the survey of the supervisors showed that (3) the frequencies of feedback were higher when supervisors perceived their subordinates' higher motivation to learn from failure and the higher burdens of the job. Furthermore, (4) a training program for the supervisors was conducted that involved explanations and discussion about the feedback delivery and its effects; the post-survey showed that feedback frequencies increased and the subordinates perceived improvement in delivery.

研究分野：社会心理学

キーワード：社会系心理学 上司 部下関係 フィードバック 組織 社会化

1. 研究開始当初の背景

(1) 職場におけるフィードバックの効用、および、その条件に関する研究成果

上司からのフィードバックの効果については、ポジティブなフィードバックを報酬行動、ネガティブなフィードバックを懲罰行動として位置付けた研究が蓄積されており、適切なフィードバックが受け手の職務態度や行動に対して多面的に効用をもたらすことがメタ分析によって示されている (Podsakoff ら, 2006)。申請者らも、对人的なフィードバックの効用について、一般企業、化学プラント、スポーツチーム、在日留学生の適応など多様な文脈において実証してきた (繁樹ら, 2009; 繁樹・村上, 2008; 山浦ら, 2008 ほか)。

しかし、フィードバックが受け手に良い影響を与えるためには条件がある。特にネガティブなフィードバックは批判や不平とも受け取られるため、充たすべき条件は多い。たとえば、上司からのポジティブなフィードバックは世代や役職に関わらず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 (Shigemasu, 2009)。ネガティブなフィードバックの効用は職務特性が創造的かつ自律的な時にのみ生じること (繁樹, 2010) がわかっている。また、ネガティブなフィードバックの効用が高まるのは、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であり (メッセージ要因)、部下が挑戦的職業価値観を持ち (個人要因)、上司を信頼し (関係性要因)、職場の風土が協力的である (組織要因) ときである (繁樹ら, 2009)。さらに、ポジティブなフィードバックであっても、上司・部下の関係性によっては機能しない場合もある (山浦ら, 2013)。

申請者らはフィードバックの効用とそれがもたらされる条件を明らかにしてきたが、特にネガティブなフィードバックは活用されているとは言い難く、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、ポジティブなフィードバックさえ、職場への介入によって促進される必要がある (山浦ら, 2009)。

(2) 職場におけるフィードバックの活用を目的とした本研究の構想

そこで本研究では、フィードバックの活用を目的とし、以下の3点を重視した構想に至った。

組織に対する若手社員の適応を重視：上記の(1)の研究で検討した部下の成長感や組織コミットメントに加え、社会化にも着目する。部下の組織への適応は上司がフィードバックを活用するための動機付けに繋がるだろう。また、新入社員は職務と能力の適合程度の判断がしにくいいため、自分の能力を知りたいという欲求が強い (組織行動研究所, 2008)。同様の傾向は研究代表者が実施した

新入社員対象のインタビューや調査結果にも見られている (2010 年度~2012 年度若手研究 B)。

上司に注目：申請者らによるこれまでの研究はフィードバックが受け手に与える効果に注目しているが、本研究では送り手である上司のフィードバック提供を規定する要因についても検討する。具体的には、部下の個人特性や職務の要因を上司がどのように認知しているかに着目し検討する。

研修による介入：従来の知見と本研究の知見を合わせ、職場における効果的なフィードバックを促進するための研修を上司と部下の双方に対して実施し、その効果を実証することを最終目標とする。

2. 研究の目的

本研究の目的は、職場で能力や行動に関するフィードバックを受けることが、仕事における成長感や職場へのコミットメント、および、職場に対する社会化を促進する効果を明らかにし、若手社員の離職や管理職のストレスの問題の解決に貢献することである。若手社員が適切なフィードバックを受けることは職場の基準を知り適応するために重要であり、上司のマネジメント遂行にはフィードバックを行うことが必須である。しかし、実際にはフィードバックを若手社員も上司も活用できていない現状がある。そこで、上司および部下がフィードバックを活用できる条件を特定すること、フィードバックが若手社員の職場適応を促進する効果をパネル調査で実証すること、研修形式の介入を行いその効果を検証すること、の3点を目的とした。以下にその詳細を述べる。

(1) 上司および部下がフィードバックを活用できる条件を特定する

上司のフィードバック提供の規定要因

上司を対象に調査を行い、なぜポジティブおよびネガティブなフィードバックを適切に行うことができないのかを明らかにする。失敗から学習する動機づけなどの部下の個人要因に加え、また、職務の負荷の高さなどの環境要因にも注目する。各要因とフィードバック提供の実行程度の関連を実証し、さらに、実行程度とマネジメント力 (パフォーマンスおよび職場の人間関係、部下からの信頼) との関連を検討する。

若手社員と上司の世代差および共通点

フィードバックに関わる態度や職業意識の世代差および共通点を測定し比較する。「バブル世代」「ゆとり世代」などの世代差は日常的な言説として語られることが多いが、実際に世代差が存在するかどうかをデータで確認する。

部下がフィードバックを活かせる条件

フィードバックの受け手の視点に立ち、特にネガティブなフィードバックについて、それ

を活かせる受け手の個人特性や職務の特性、送り手の提供方法を実験および調査によって特定する。また、ネガティブなフィードバックが、職場で体験するネガティブな体験として認識されているかどうかを確認し、その位置づけを明確にする。

(2) 上司からのフィードバックが若手社員の職場適応に与える影響を縦断的に実証する

入社5年目までの若手社員に対し3年間のパネル調査を実施し、フィードバックが職場への適応を促進する効果を持つという因果関係を縦断的に検討する。また、大学生対象の以前の研究から、自己評価に関わる動機によって上司に期待するフィードバック像が異なり(繁樹・今城・新谷,2012)、失敗から学ぶ動機の強弱によってネガティブなフィードバックの効果は異なる(繁樹・今城・新谷,2011)ことが示されており、若者の特徴を反映するこれらの動機の影響も検討する。

(3) 職場で上司および部下に対する介入的な研修を行い、効果を実証する

上記の研究結果をもとに、上司には「フィードバックの効果」および「フィードバックを適切に行うこと」に関する研修を実施し、ディスカッションによって理解を深める。一方、部下には「受けたフィードバックを活かすこと」を促進するための介入をする。上司には、研修後に、フィードバックに関する評価ツールとして複数回にわたって調査に回答してもらうことで、意識づけを行う。その後、上司と部下の双方に調査を実施し、研修前後の変化を実証する。

3. 研究の方法

本研究では、以下の調査、実験および介入研究を実施した。

(1) 若手社員対象のパネル調査

若手社員に対し1年ごとに3回の調査を行った。調査対象者は全国の入社1~5年目の正社員であり、2013年度はインターネット調査会社の全国パネルから1443名のデータを得た。同じ対象者の中から、2014年度は649名のデータ、2015年度は394名のデータを得た。上司からのフィードバック頻度、上司のフィードバックの提供方法、職場への適応(回答者の職務満足感、組織コミットメント、離職意図)、職業価値観などの項目に回答を求めた。

(2) 若手社員対象の自由記述調査

2013年度に20代の正社員40名を対象にインターネット調査を行い、会社で経験するネガティブ体験について自由記述式の回答を求めた。

(3) 若手社員対象の補足調査

2015年度にパネル調査の補足として、入社1~5年目の正社員を対象にインターネット調査を行い、420名のデータを得た。上司のネガティブ・フィードバック提供方法、および、実際に提供されたネガティブなフィードバックの詳細、および、フィードバックに対する反応と実際の発言などについて回答を求めた。

(4) 上司世代対象の調査

2014年度に、部下を持つ30代以上の上司世代に対するインターネット調査を実施し、正社員男女516名の回答を得た。部下に対するフィードバック関連の項目に加え、部下の個人特性や部下の職務に対する認知や、上司自身の職業価値観などの項目を測定した。

(5) 大学生対象のフィードバック実験

2014年度に大学生52名を対象に、テスト課題に失敗したというフィードバックを行う実験を実施した。目標設定として習得目標と遂行目標を操作し、また、個人特性として自己概念を測定し、フィードバック後の課題遂行の違いを検討した。

(6) 介入的研修の効果測定

2015年度に3つの企業において介入的な研修を行った。上司32名に対する講義式の研修で、フィードバックの効果および提供方法に関する知見を説明した後、グループディスカッションを実施した。研修後2週間ごとに意識付け調査を行い、その後、部下162名に対してワークブック形式の介入として、フィードバックを活かすための知識とワークを提供した。上司と部下の双方に研修前と後に調査を行いその変化を確認した。

4. 研究成果

以下に年度ごとの研究成果をまとめる。

(1) 2013年度

2013年度は、フィードバックが若手社員の職場適応を促進する効果およびその条件をパネル調査によって実証するために、第一波の調査を実施した。

研究計画に基づく成果の検討のためには、第二波のデータの取得後に分析を行う必要があるが、第一波のみのデータの分析を行った。その結果、上司からフィードバックを受けること(フィードバック提供)よりも、それを若手社員が求める行動(フィードバック探索)のほうが、若手社員の職務への社会化をより強く促進していることが示された。しかし、フィードバック提供も若手社員の職場への適応を高める効果があることが示されている。つまり、フィードバック探索という若手社員の個人特性と、フィードバック提供という上司の特性が、異なるプロセスで若手

社員の適応を促進していることが示唆された。以後、パネルデータによってこの点をさらに明らかにしていくこととした。

また、20代の社員が職場で経験するネガティブな体験についてのインターネット調査の結果を分析した。辛辣でネガティブな言動が原因で信頼関係がうまく構築できず、悪化・崩壊したと報告する者が全体の25%を占めた。この結果は、ネガティブなフィードバックがこのような悪影響をもたらさず、むしろポジティブな効果を生む条件について検討を進めるための基礎情報となった。

(2) 2014年度

若手社員に対するパネル調査の第二波を実施した。分析対象者は第一波の協力者、かつ、同じ上司のもとで働く472名である。上司からのフィードバック頻度の増減を確認したところ、変化なしを中点として減った人と増えた人が同程度に分散していた。ポジティブなフィードバックおよびネガティブなフィードバックの頻度が部下のパフォーマンス、成長感、コミットメントを高める効果は、第一波よりも第二波のほうがやや強いことが示された。部下がフィードバックを探索する頻度は、第一波と第二波でほぼ同程度であった。さらに、フィードバック頻度と職場適応との因果関係を交差遅延モデルという分析方法で検討した結果、ポジティブなフィードバックもネガティブなフィードバックも、1年後の成長感またはコミットメントを高める効果が確認された。ただし、この効果は職務の自律性の高低によって調整されることも示された。

また、上司世代に対する調査として、インターネット調査を実施した。部下に対するフィードバックの頻度は、部下の個人特定や職務特性によって規定されていた。具体的には、部下が失敗から学習するという動機づけが高いほど、上司のポジティブなフィードバックの頻度が高いことが示されたが、ネガティブなフィードバックの頻度との関連はほぼ見られなかった。失敗に強い部下を評価することにより、ポジティブなフィードバックをより多くすることが示唆された。また、部下が負荷の高い職務についているほど、上司のポジティブおよびネガティブなフィードバックの頻度が高いことが示された。

なお、上記の2つの調査を用い、若手世代(平均年齢27.2歳)と上司世代(平均年齢42.2歳)の職業価値観の比較を行った。価値観は、挑戦重視、人間関係重視、確実性重視、条件重視の4側面を測定した。若手データと上司データとの平均値の差は、1~5点の回答において0.1~0.2程度であり、世代差を過剰に意識する必要はないことを示唆すると言える。

さらに、大学生を対象に課題に失敗するというフィードバックを与える実験を実施した。目標設定の違い、および、実験参加者の

自己概念による違いが、フィードバック後の課題遂行に与える効果を分析した結果、習得目標を与えられた人の方が遂行目標を与えられた人よりも、スコアを伸ばした。また、自尊心に対する脅威を感じにくい人(自分に対して思いやりがある人や、自己価値を結果に付随させない人)は、目標に関係なくスコアを伸ばした。

(3) 2015年度

パネル調査の第三波を実施した。第一波と第二波のデータで、ポジティブなフィードバックとネガティブなフィードバックが、1年後の若手社員の成長感やコミットメントを高めることを示したが、第一波と第三波のデータからは、職場に対する適応および社会化の程度は上昇するとは限らず低下することも多いこと、ポジティブなフィードバックもネガティブなフィードバックも同時的には職場適応と正の関連を示すが、2年後の適応は予測できないことが示された。このことから、フィードバックや職場適応の意味が年次ごとに変化することが示唆された。

また、世代差に関して、第三波で若手社員が上司との世代差を認知するかどうかと、上司から与えられたネガティブなフィードバックの効果との関連はなかった。第二波の結果と併せて考察すると、ゆとりなどの世代を過剰に意識する必要はなく、ネガティブなフィードバックの効果の重要な規定要因である「対人的な信頼」を構築することの重要性が示された。

さらに、ネガティブなフィードバックの提供方法に関して知見を深めるために、若手社員に対する追加調査を実施した。実際に上司から与えられたネガティブなフィードバックについて、上司による視点の方向づけ(上司が視点取得する、上司が自省する、将来の問題解決に繋げる)が、部下の上司に対する信頼やネガティブなフィードバックに対する反応と強く相関することが示された。

最後に、上司対象の研修として、フィードバックの効果や提供方法に関する研究成果の説明およびディスカッションを含むプログラムを実施した。研修前の部下対象の調査では、ネガティブなフィードバック時の視点の方向づけが効果的であることが確認された。さらに、研修前後の調査の比較からは、上司からのフィードバック提供、および、部下のフィードバック探索の頻度が高くなること、上司のネガティブなフィードバックの提供方法が改善したと部下に認知されることが示された。

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)

[雑誌論文](計1件)

Shimizu, M., Niiya, Y., & Shigemasu, E.
(2015) Achievement goals and improvement following failure: Moderating roles of self-compassion and contingency of self-worth. *Self and Identity*. (査読有り)

[学会発表](計4件)

繁樹江里

上司のフィードバックと若手社員の成長感およびコミットメント パネルデータを用いた検討

日本社会心理学会第56回大会発表論文集, p210, 2015年10月31日. 東京女子大学(杉並区)

新谷優・志水元・繁樹江里

達成目標が失敗後の成長にもたらす効果

日本社会心理学会第56回大会発表論文集, p273, 2015年11月1日. 東京女子大学(杉並区)

繁樹江里

上司からのポジティブ/ネガティブ・フィードバックが若手社員に与える効果 信頼性による媒介効果の検討

産業・組織心理学会第30回大会発表論文集, p191-194, 2014年9月14日. 北海学園大学(札幌市)

繁樹江里

若手社員のフィードバック探索と上司のフィードバック提供の効果

日本社会心理学会第55回大会発表論文集, p216, 2014年7月26日. 北海道大学(札幌市)

[図書](計0件)

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

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

新谷 優 (NIIYA, Yu)

法政大学・グローバル教養学部・准教授
研究者番号: 20511281