

# 上司に対するフィードバック研修の効果の検討

## - 研修前後の調査における部下の回答の分析から -

繁樹 江里 (青山学院大学教育人間科学部)

### The Effects of Feedback Training for Supervisors

Eri SHIGEMASU (Aoyama Gakuin University)

#### 問題

##### フィードバックの両面性

**フィードバックの効果** 組織におけるインフォーマルなフィードバックには、受け手の役割を明確化し、パフォーマンスを向上させるという課題志向的な効果がある (e.g., Ashford & Cummings, 1983)。特に受け手の悪いところを指摘するネガティブなフィードバック (以後 NF と表記) は、ポジティブなフィードバックに比べ (以後 PF と表記)、受け手が自身のパフォーマンスの状態を知る診断情報として有益であり (Ashford & Tsui, 1991)、最も効果的であるとする研究もある (レビューは Vich & Kim, 2016)。また、学習理論の観点から、PF に対応する報酬行動、および、NF に対応する懲罰行動の効果を検討した研究のメタ分析 (Podsakoff, Bommer, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) や、報酬行動や懲罰行動を含む概念である交換型リーダーシップ・スタイルの効果を検討した研究 (Judge & Piccolo, 2004) では、上司の PF も NF も部下に肯定的な効果をもたらすが、NF の効果は PF の効果より弱いことを示している。さらに、繁樹 (2010) の調査結果は、創造性および自律性が高い職務の場合、上司の PF 頻度が高いほど上司への信頼やコミットメントが高まり、NF 頻度が高いほど部下の成長感が高まることを示し、PF と NF の効果の質的な違いを指摘している。

**フィードバックの難しさ** このように NF が効果的だとする研究がある一方で、その効果が PF よりも弱いまたは限定的だとする研究がある理由として、NF は受け手の自己イメージへの脅威が強いことが挙げられる (Ashford & Tsui,

※本研究は JSPS 科研費 25380849 の助成を受けた。

1991)。したがって、PF に比べ NF は、受け手から不正確な情報であると認知され受け入れられない傾向があり (Fedor, Eder, & Buckley, 1989; Ilgen et al., 1979)、ネガティブな反応を引き起こしやすい (Larson, 1989; Podsakoff & Farh, 1989)。また、NF が建設的ではない批判として受け取られると、仕事面では受け手の自信や目的意識、パフォーマンスを低め、対人面ではコンフリクトの生起可能性や強さを高める (Baron, 1988)。

#### 研修内容と研修効果

**介入の必要性** フィードバックの重要性は、初期の研究から 30 年以上が経った今日も指摘され続け、上司の行動の本質的な要素であるとされる NF に関する介入の必要性が論じられている (Vich & Kim, 2016)。上記のように、NF は効果があるものの脅威になるコミュニケーションであるため、送り手も受け手も回避しがちである。そこで、本研究では、NF を活用することを目的とした介入が必要であると考え、上司に対する研修を計画しその効果を検討する。

**研修の内容** Steelman, Levy and Snell (2004) は、上司からの日常的なフィードバックの効果を検討する際には、頻度だけでなく「フィードバック環境」が整っているかどうかを検討する必要があるとし、フィードバック環境を測定する尺度を作成した。この尺度は、PF の頻度、NF の頻度、フィードバックの質、フィードバックの提供方法、フィードバック源の信憑性、フィードバック源への接触可能性、フィードバック探索の促進の 7 つの次元を持ち、より良いフィードバック環境は、パフォーマンスを含む

様々な指標に肯定的な効果を与えることが示されてきた(レビューは Dahling & O'Malley, 2011)。

本研究では, Steelman, et al. (2004) の研究を参考に, NF の効果の理解, および, NF が効果をもたらす要因の理解を目的とし, 「NF 環境」を促進するための研修を企画する。まず, 知識提供セッションにおいて, NF 環境の構成要因として, ①メッセージ要因: NF 提供内容の質が高い, および, 提供方法が適切である, ②送り手要因: 上司が信頼されている, および, 接触しやすい, ③受け手要因: 部下が自ら NF を求める (NF 探索), を挙げ, 各要因の重要性について研究成果に基づく説明をする。次に, ワークセッションにおいて, 上司として実践すべきアクションプランを各参加者が設定し, 数名のグループで共有し議論するワークを行う。

**研修効果の検討** 研修効果の測定については, カークパトリックの4段階評価のモデルが用いられることが多い (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)。レベル1は「反応」であり, 研修満足度などを測定する。レベル2は「学習」であり, 知識やスキルを確認する。レベル3は「行動」であり, 実際に行動が変化したかを評価する。レベル4は「結果」であり, 組織への最終的な影響を測定する。

本研究ではフィードバックというコミュニケーションに関する研修を行うため, 上司の行動変容自体ではなく, コミュニケーションの受け手である部下に対して上司の行動変容が与える効果を検討する。なお, 先述のように NF の効果は PF と比較されることが多く, また, 研修で説明される NF 提供方法には PF の併用が含まれるため, PF についても同時に検討する。

部下を対象とした調査を研修前と研修後に実施し, レベル3について, ①上司の NF 提供内容および提供方法の認知, ②上司の PF および NF 提供の頻度の認知を測定し, 変化を分析する。また, 知識提供セッションにおいて NF 環境の受け手要因として説明される部下の NF 探索が変化するかどうかを検討するため, ③部下

の PF および NF 探索の頻度を測定する。

さらに, レベル4に関連して, レベル3の変化が部下に良い影響をもたらすかどうかを確認する。具体的には, 研修前に測定した上記の①, ②, ③の変数が研修後の部下の職務や役割の理解に与える効果を検討する。NF 環境が整うことにより, 部下の職務や役割が明確化することが予測される。これは組織への肯定的な影響だと言え, この影響が研修対象の上司-部下関係において得られることを確認する。

## 方法

### 対象者

**研修参加者** NF の研修目的に対する同意を得た2社(ソフトウェア開発会社および美容室グループ)において, 上司に対する研修を実施した。ソフトウェア開発会社からは17名(全員男性, 平均41.1歳), 美容室グループからは8名(男性6名, 女性2名, 平均40.6歳)が参加した。また, 研修後にはアクションプランの実施状況を確認し意識づけをするためのフォローアップ調査に回答した。

**調査対象者** 研修参加者の直属の部下が, 研修前と研修後にインターネット上で調査に回答した。有効回答数は, ソフトウェア開発会社の56名(男性51名, 女性5名, 平均36.9歳)と美容室グループの55名(男性15名, 女性40名, 平均27.1歳)の計111名であった。

### 手続き

研修の3週間前から部下対象の研修前調査を開始し, 研修前に終了した。研修は筆者が上司対象の2時間のプログラムを2社において別々に実施した。研修後に上司に対するフォローアップ調査を1週間ごとに4回実施し, その終了後に部下対象の研修後調査を行った。

### 調査項目

①上司の NF 提供内容・提供方法の認知 繁樹・今城・菅原(2010), および, 繁樹・林(2016)

で検討され、研修内容にも含まれるメッセージレベルの要因について、「提供内容」は3項目（「あなたの仕事を日頃観察していないと分からないこと」について指摘する、「あなた自身も悪いところだと思うこと」について指摘する、「あなたの人格に関わること」について指摘する）、「提供方法」は6項目（ネガティブな感情をともなった言い方をする（反転）、良いところも同時に指摘する、悪いところの解決法もアドバイスする、あなたの立場に立って考えてくれる、その方は「自分自身にも、何か悪いところがあるかもしれない」と考えてくれる、個々の問題を責めるのではなく問題を解決し今後に活かすように考えてくれる）を作成し、「まったくあてはまらない」から「とてもあてはまる」の5件法を用いた（信頼性係数は、提供内容は研修前調査  $\alpha=0.61$ 、研修後調査  $\alpha=0.65$ 、提供方法は研修前調査  $\alpha=0.85$ 、研修後調査  $\alpha=0.83$ ）。

②上司のPF提供頻度・NF提供頻度の認知 「課題を明確にし解決法を考えるスキル」、「情報や自分の意見を伝えるスキル」、「周りの人と協力・協働するスキル」について、PF頻度は「あなたの良いところを指摘すること」、NF頻度は「あなたの悪いところを指摘すること」の頻度を尋ねる項目を独自に作成し、「まったくしない」～「いつもする」の5件法を用いた（PF提供：研修前  $\alpha=.87$ 、研修後  $\alpha=.92$ 、NF提供：研修前  $\alpha=.88$ 、研修後  $\alpha=.92$ ）。

③部下のPF探索頻度・NF探索頻度 上記の3つのスキルについて、PF探索頻度は「あなたの良いところを指摘するよう求めること」、NF探索頻度は「あなたの良いところを指摘するよう求めること」の頻度を尋ねる項目を作成し、「まったくしない」～「いつもする」の5件法を用いた（PF探索：研修前  $\alpha=.94$ 、研修後  $\alpha=.94$ 、NF探索：研修前  $\alpha=.93$ 、研修後  $\alpha=.94$ ）。

④職務・役割の明確化 Haueter, Macan, & Winter (2003)において、職務に関わる知識および役割の理解を測定する「タスクへの社会化」の項目の中で因子負荷量が大い4項目（自分の仕

事の責任や課題はよくわかっている、自分の職務を果たすためにどう課題に取り組めばいいかを理解している、自分の課題や責任の優先順位を理解している、自分の顧客の要求に応えるためにはどうすればいいかをよくわかっている）を選択し（道具やリソースの使い方の知識を除外）、「まったくあてはまらない」から「とてもあてはまる」の5件法を用いた（研修前  $\alpha=.0.87$ 、研修後  $\alpha=.0.86$ ）。

## 結果

### 研修時のアクションプランの内容

研修参加者は、研修時にNFに関わる現状分析を行い、問題の原因を特定し、それを改善するためのアクションプランを決定した。内容は、「部下との接触を増やす」、「部下の視点に立つ」、「部下からヒアリングする」、「PFもする」など研修内容に対応するものが多いが、「丁寧に説明する」「第三者に相談する」など各参加者が独自に考案したプランもあった。

### 研修前後の比較

表1は、①NF提供内容および提供方法、②PFおよびNF提供頻度、③PFおよびNF探索頻度の回答の研修前および研修後の平均値である。

	NF提供 内容	NF提供 方法	PF提供 頻度	NF提供 頻度	PF探索 頻度	NF探索 頻度
研修前	2.88	3.73	2.86	2.49	2.11	2.16
研修後	3.00	3.72	2.96	2.55	2.38	2.32

研修前後で統計的に有意な変化があったかどうかを検討するため、反復測定分散分析を行った。②と③については研修前のコミュニケーション頻度を共変量として投入した。分析の結果、NF提供内容の質の評価が有意傾向で高まったが ( $F(1,110)=3.29, p<.10$ )、NF提供方法は有意な変化は見られなかった ( $F(1,110)=0.04, ns$ )。PF提供頻度とNF提供頻度の認知は有意に高まり ( $F(1,110)=7.23, p<.01$  ;  $F(1,110)=4.03, p<.05$ )、部下のPF探索頻度とNF探索頻度も有意に高まった ( $F(1,110)=5.06, p<.05$  ;  $F(1,110)=6.32, p<.05$ )。

## フィードバック関連変数の効果の検討

次に、上記で検討したフィードバックに関連する変数が部下に与える効果を検討するため、研修前調査と研修後調査のデータを用いた交差遅延効果モデルによる分析を行った。このモデルの分析により、研修前の独立変数が、研修前の従属変数の分散を統制してもなお、研修後の従属変数に効果を持つかどうかの検討が可能になる（会社レベルおよび上司レベルの級内相関を確認したところ、いずれのレベルも従属変数の「職務・役割の明確化」の級内相関が有意ではなく、独立変数も有意ではないものが複数あったため、マルチレベル分析は行わない）。

分析は、①NF 提供内容および提供方法、②PF およびNF 提供頻度、③PF およびNF 探索頻度をそれぞれ独立変数にした3パターンを行った（回答者の年齢、性別、所属を統制）。分析の結果、研修前の独立変数が研修後の従属変数に与える効果が有意だったのは、③のPF およびNF 探索頻度のモデルのみであった（図1）。研修前の部下のNF 探索頻度が高いほど研修後の職務や役割が明確化するという正の効果が示された一方で（ $\beta=.35, p<.05$ ）、PF 探索頻度が高いほど職務や役割不明確になるという負の効果が示された（ $\beta=-.32, p<.05$ ）。

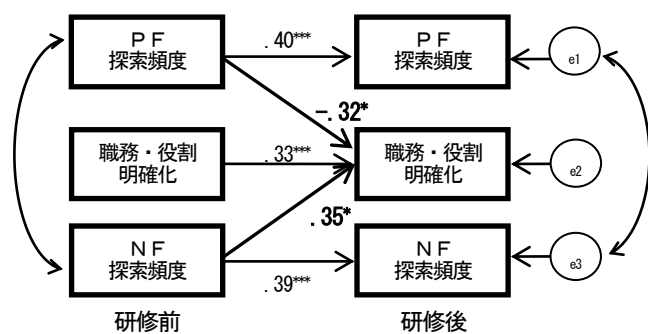


図1 交差遅延効果モデルの分析結果

( $\chi^2(16) = 12.24, ns, GFI = .98, RMSEA = .00$ )

※標準化係数：有意なパスのみ表記、統制変数は省略

## 考察

研修後の上司の行動変容が部下に認知され、また、部下の行動にまで影響していたことは、本研究の研修効果の測定方法でこそ得られる貴

重な知見である。ただし、平均値の差は小さく、そもそも研修後の1か月間でPFやNFをする機会が限定的であることが、上司に対するフォローアップ調査における記述から推測される（「業務が忙しい」「接する機会がない」など）。そのような状況においては頻度の大幅な増加は難しく、それゆえにNF提供方法の変容を部下に認知させることが難しかった可能性がある。

今後の研修では、フォローアップ期間を長くした上で研修効果を検討していく必要がある。また、提供方法はアクションプランに含まれにくかったことから、プランの内容に介入することも今後の検討課題である。

PFとNFが逆の効果を持つことは、2つの探索頻度を同時に分析することで得られる興味深い結果であり、PF探索とNF探索の区別の必要性を主張し検討した研究(Gong, Wang, Huang, & Cheung, 2017)と同様の結果である。PFのみを求めることが職務や役割の明確化を妨げ、NFのみを求めることはそれを促進するという結果からは、課題志向的な側面におけるNF探索のPF探索に対する優位性が示唆される。

図1の分析は研修による頻度の増加の効果を直接実証するものではないが、部下のNF探索頻度は研修後に増加すること、NF探索が職務や役割を明確化することの2点を実証されたことは、本研修の効果を裏付ける結果と言えよう。

なお、上司のPFおよびNFの提供頻度が職務・役割明確化に与える効果が見られなかった理由として、提供は探索よりも部下のパフォーマンスとの関連が強いことが挙げられる。高いパフォーマンスとPF提供、低いパフォーマンスとNF提供が関連するため、図1に対応する効果が相殺されるのではないかと考えられる。

本研究では、研修によってNF環境を促進することによって、難しいコミュニケーションとして避けられる傾向があるNFが活用される可能性を示した。今後はコミュニケーションの相互作用性を考慮し、部下対象の研修も検討する必要があるだろう。引用文献は発表時に提示