

職場のパフォーマンスとネガティブ・フィードバック

1170436 関川はるか

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

近年、経済のグローバル化が急速に進展しており、世界における経済的な結びつきは、ますます深化している。企業間競争の激化が進むとともに、人材育成や人材教育、特に従業員のモチベーションの維持向上が、直接的に職場のパフォーマンスに関係してくる可能性が高いことから、こうした調査研究への関心が高まっている。職場の従業員の人材育成につながるモチベーションの維持向上が、職場のパフォーマンスに大きく影響するのではないかという問題意識のもとで行われた調査研究は数多く存在するが、本稿では、社会心理学の知見を援用し、ネガティブ・フィードバックが職場のパフォーマンスにどのように影響するのかについて、アンケート調査法をもって検証した。

2. 背景

知見録によれば、ネガティブ・フィードバックとは、①被評価者の意欲や能力が望ましくない方向へ増幅されるフィードバック②被評価者にとって望ましくない内容のフィードバック、という意味を持つ（GLOBIS 知見録）。

「ネガティブ・フィードバックは、もともとの工学的な用法を踏まえると、①の意味で用いるほうが正確であるが、一般に②の定義で用いられることが多い。例えば、期待以下のパフォーマンスだった、降格してもらおう、などである。②の意味でのネガティブ・フィードバックは、被評価者にとって聞きたくない内容であり、意欲をそぐ可能性も高いため、ポジティブ・フィードバックに比べ、伝えるのが非常に難しい。人格攻撃しないのはもちろん、厳しい内容を伝えながらも期待を示す、常日頃密なコミュニケーションをとっておくなどの工夫が求められる」という（GLOBIS 知見録）。

CINII(国立情報学研究所学術情報データベース)により、「ネガティブ・フィードバック」というキーワードで検索

すると、93件の文献がヒットする。そのカテゴリをおおまかに分類すれば、①臨床病理、外科と代謝・栄養、日本薬理学会誌、細胞工学などの医学系学術誌が多く、次いで②労働安全衛生広報などの労務管理や職場管理系雑誌があり、③実験心理学研究や組織学習などの、行動科学系の論文が検索される。

一方で、職場の従業員の人材育成につながるモチベーションの維持向上が、職場のパフォーマンスに大きく影響するのではないかという問題意識のもとで行われた調査研究は数多く存在する。上記③の研究に加えて、生活科学、生涯学習、キャリアデザインなどの分野における調査や、厚生労働省や労働局が主体となって各種調査が存在する。

経営学の分野においても、歴史的には1950年ごろから、行動科学的管理論が流行した時代があった。第二次世界戦後に「組織の中の人間行動」を科学的に分析し、経営管理に役立てる学問が発展（ビヘイビオラル・サイエンス→マネジメント・サイエンス）した。代表的な調査研究には、以下のようなものがあげられる。心理学・社会学の研究成果を取り入れ、人間関係論を批判し、後期人間関係論として展開された。①A. H. マズロー「欲求5段階説」（生理的欲求、安全・安定の欲求、集団帰属の欲求、自我の欲求、自己実現の欲求）1954、②D. マグレガー「X理論・Y理論」1960（“carrot and stick” theory of motivation）、③C. アージリス（行動科学の中興の祖）「未成熟・成熟モデル」1957（個人と組織の統合理論）、④F. ハーツバーグ「動機づけ・衛生理論」1966（満足要因・不満足要因、前者の重視）、⑤E. H. シェイン「複雑人モデル」1960（人間行動の多面性）等である。その後、シェインは「組織文化論」1992（見えない組織文化）を展開した。

一方、社会心理学者の青山学院大学繁樹江里准教授は、ネガティブ・フィードバックと職場のパフォーマンスに関

する研究成果から、以下の点を指摘している。

- ① 学術的には「ネガティブ（否定的）・フィードバック」という用語を、一般の方向けには「ダメ出し」という言葉を使う。
- ② ダメ出しは受け手に成長をもたらすが、一方で受け手に脅威をもたらす。
- ③ 親しい関係の場合にはダメ出しをするほど関係が良くなるが、親しくない関係の場合は関係が悪くなる。
- ④ 職場のように、人間関係がそこまでできあがってなくても課題を達成しなくてはいけないという目標がある場面でこそ、「ダメ出し」の両面性のどちらもがより明らかになる。
- ⑤ 人材を褒めて活かすだけでは限界がある。ポジティブ・フィードバックのほうが安定的に良い効果をもたらすが、ネガティブ・フィードバックならではの役割もある。
- ⑥ あえて「ダメ出し」という言葉を使うのは、「怒る」でも「叱る」でもなく、ニュートラルな「指摘」が重要。
- ⑦ ネガティブなフィードバックの効果には、上司の人柄を信頼しているかどうかに関係する。上司に対する「信頼」の構成要素のうち、「能力に関する信頼」と「人柄に関する信頼」をそれぞれ測定して、どういう信頼があると「ダメ出し」を活かせるかを検討したところ、「能力に関する信頼」はあまり関係がなく、「人柄に関する信頼」がある場合により良い効果につながる。

先行研究によれば、自分の悪い部分を知って仕事の改善を行い、自分を向上させることになるという。自分の悪い部分は良い部分以上に自覚できないもので、ダメ出しの持つ情報価値はより高いという。ダメ出しとは改善点を伝えることで、その意味ではアドバイスである。ダメ出しをする側とされる側の関係の質を高めることが重要であり、ネガティブな評価を与えるダメ出しは、相手をよく見ているからこそ可能である。また、ダメ出すことで伴うリスクを負ってでも相手は言ってくれていると判断できる。

ダメ出しには言われる側の捉え方としては、「批判」と「アドバイス」の両側面を持つが、言う側はアドバイスだと思っても、言われる側は批判されたと受け取るかもしれない。つまり、ダメ出し自体の捉え方が異なっているという。

本研究では、こうした先行研究を踏まえながらも、社会心理学の知見を援用しながら職場のパフォーマンスとネガティブ・フィードバックの関連性についての調査報告を行う。

3. 目的

本研究の目的は、高知県内の企業に「ネガティブ・フィードバック（ダメ出し）」に関するアンケート調査を行い、「ダメ出し」の頻度と、職場におけるパフォーマンスや企業風土との関係性を明らかにすることである。

4. 研究方法

経営学分野における先行研究を踏まえ、その後、社会心理学分野の研究については、繁樹江里准教授の研究を中心に文献調査を進める。本研究では、繁樹准教授のリサーチ対象とされていない業種や職種、特にサービス業をリサーチ対象とした。調査方法は、質問紙法（アンケート調査法）および行動観察法を採用した。これにより職場のパフォーマンスとネガティブ・フィードバックの関係性およびネガティブ・フィードバックが企業の職場に及ぼす効果について考察した。

5. 結果

本研究では、既存研究で行われている、特定製造業や研究機関のような組織においてなされたネガティブ・フィードバックと職場のパフォーマンス向上についての調査研究をもとにして、これ以外のサービス業などでもネガティブ・フィードバックと職場のパフォーマンスに正の関係があるかどうかを調査分析した。

質問紙の項目作成にあたっては、先ず、属性を明らかにするため、①男性・女性の性別、②10代・20代・30代・40代・50代・60代の年代を問い、質問を進めた。そして、先行研究に基づきアンケート項目の精査を行い、その結果、以下の点について、6段階の評価を採用した。アンケート項目の1点目は、仕事に必要なスキルについて、2点目は協力・協働するスキルについて、3点目は仕事に対する態度について、4点目は仕事ぶりに対するフィードバックについて、5点目は仕事に対する意見について、6点目は仕事ぶりを批評されること、7点目は仕事の問題や課題について話をする事、8点目は世間話をする事、9点目は仕事以外の個人的な話をする事、10点目はお客様から仕事ぶりについて指摘されること、以上の10点

について、「全くしない、ほとんどしない、ときどきする、よくする、いつもする、非常にする」の6段階で設定し、高知県内の5つの企業（喫茶店経営企業、マーケティングリサーチ兼出版業社、不動産仲介企業、スーパーマーケット、居酒屋運営企業）の計100名にアンケート調査を依頼し、単純集計を行った。これらの企業を選定した理由は、先行研究においてサービス業が対象とされていなかったためである。本研究では、職場のパフォーマンスとフィードバックの関係性を考えるうえで、サービス業における考察を避けて通れないとの判断から、サービス産業に焦点をあてた調査を実施することとした。

実際のアンケート用紙では、上記で述べた1点目から5点目のそれぞれについて、ポジティブとネガティブの両側面から、対になるように質問項目を設定した。これは、前述の先行研究にあったように、フィードバックする側も、フィードバックされる側も、言い方や受け止め方によって全く異なる逆の感じ方や捉え方をすることがあるためである。同じ内容の質問でも両側面から質問することによって、どのような点に意識してフィードバックを行っているかを知ることができるのではないかと筆者なりに工夫したオリジナリティである。そして、それぞれの回答である、全くしないを0点、ほとんどしないを1点、ときどきするを2点、よくするを3点、いつもするを4点、非常にするを5点、と設定し、以下の計算式でパーセンテージを算出した。

$$\frac{\text{各項目の合計点}}{\text{満点の5点} \times \text{回答者数}}$$

アンケート結果のデータを企業別、男女別、年代別、それぞれをグラフにまとめたものを以下に示す。横軸には、上司やお客様がどのくらいの頻度で各項目の行為を行っているかを問うた16項目を、縦軸には算出した数値を設定している。

【企業別の調査結果】

喫茶店経営企業におけるアンケート結果をもとに作成したグラフから読み取れることは、「仕事後にフィードバックすること」、「仕事ぶりを批評すること」、「仕事の方針・方向性について話し合うこと」の項目が、顕著に低く表出されている点である。これは、この喫茶店が属するチェーン

店のコンセプトが、1分・1秒の回転率を上げることなどはあまり考慮せず、癒しやリラックス空間を顧客に提供したいということに注力しているからである。短期的な業績のみを狙わず、中長期的な視点からファンを増やし、顧客を囲い込み、リピーターを増やすことを主眼としている可能性が高い。逆に、高い数値が出ているのが「世間話をする事」、「個人的な話をする事」の2点である。このチェーン店は、正社員に比べて圧倒的にアルバイト・パート社員が多く、こうした働き手も、顧客とともに店内の空間を楽しみながら勤務できるように配慮することで、組織として工夫している点も、結果として顕著に表れているのではないだろうか。この企業では、消極的な離職もほとんどない。

次に、マーケティングリサーチ兼出版企業で顕著に高い項目が、「仕事の問題について話し合うこと」、「仕事の方向性について話し合うこと」である。この企業は家族経営であるため、社員全体で仕事はもとより経営に対しても積極的に参画させる方針である。こうした社風が影響しているものと思われる。

不動産仲介企業においては、ダメ出しとイイ出し全般の項目について、他の4社と比較して顕著に高い値を示している。この企業は、経営者が自らを含む従業員に対して360度相互評価法を採用しており、上司はもちろん部下も経営に参加している。つまり、お互いが職位をあまり気にせず、積極的に仕事についてのよい点や悪い点を言い合う社風を形成している。これが調査結果に表出されていると考えられる。実際に「社員が主役」の経営方針のもと、社員全員で働き続けられる職場づくりに取り組んだ結果、2003年に30%であった離職率は2015年には5%~10%に減少、直近3年は家庭の事情によるものを除けば離職はゼロとなっている。この企業は創業以来10年連続増収増益赤字なしであり、こうした取り組みが一定レベルで成果をあげている。ダメ出しやイイ出しをすることが、職場のパフォーマンスに良い効果を与えていると言えそうだ。

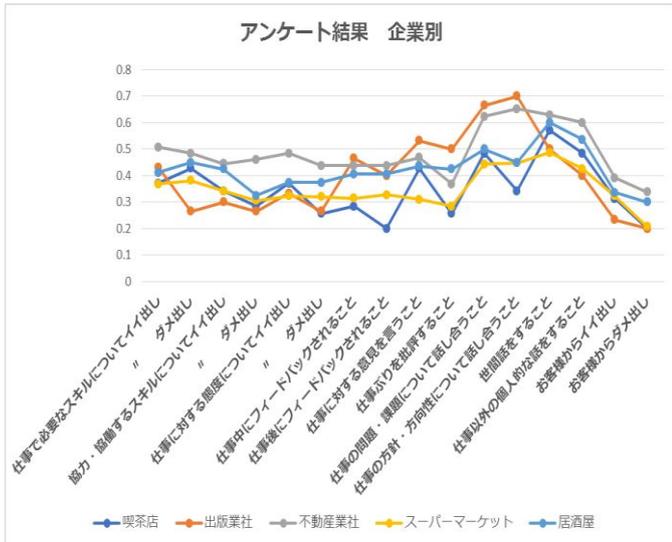


図1. アンケート結果(企業別)：筆者作成

次に、スーパーマーケット企業であるが、多くの項目において低い値を示している。これは店舗のリーダー（課長クラス）の興味関心が職場改善や雰囲気づくりに対して関心が低い可能性がある。従業員は、日常会話や仕事以外の会話によって自らコミュニケーションを取っているが、仕事内容に直接的に関係する指摘はもちろん、仕事に関する会話も必要最小限で、淡々と業務をこなす雰囲気になっている可能性もある。これは組織全体の問題かもしれないが、これが長く続くと、業績も縮小均衡を辿る可能性があるため注意が必要である。

次に、居酒屋運営企業であるが、仕事に直接的に関連のある事項もそうでない事項も、総じて一定レベル以上の数値を示しているため、店長クラスのリーダーが、職場の雰囲気づくりのための何らかの工夫をしている可能性がある。実際、この居酒屋で働く方にヒアリングをしたところ、限られた人員で業務を円滑に進めていくために、「任せられたことは一人でする雰囲気」が職場全体に定着しており、それを達成させるためにも、「上司や先輩は部下に対して率先して教育をし、部下は積極的に何でも質問をする」関係性がしっかりと確立されているようだ。それに加えて、「接客業は、まずは従業員から」をモットーに挨拶を徹底しているという。普通の挨拶では適当になってしまう可能性もあるということで、この企業では、出勤時・休入り・休出・退勤時には決められた挨拶があり、上司の目の前に行ってその挨拶をしなければならない。それが1回でも1人でもできなければ、全員で徹底するように厳しく注意されること

もしばしばあるようだ。これらの取り組みの結果が、16の全ての項目が平均的に高い数値を示している要因だと考えるだろう。中でも一番高い数値を示している項目は「世間話をする事」であった。これも喫茶店同様、アルバイト従業員が数多く働いている組織であり、上司が積極的にコミュニケーションをとっているのではないかと考えられる。

【男女別の調査結果】

次に、男女別の調査結果を分析する。5社とも、また男女ともに非常に低い数値となっている項目が、「仕事ぶりを批評すること」である。この項目は、他の項目に比べても、男女ともに低い数値を示している。この結果は、上司が部下に対して厳しいダメ出しをすることで、職場の雰囲気や士気を壊してしまうのではないかと、という懸念をいだいて指摘しないという思いが強く出ている可能性がある。これは、上司による、女性部下に対するダメ出しへの遠慮として捉えた場合、女性の数値が低く表出されることは考えられるものの、男性の数値も低い。上司が部下に対してダメ出しをしにくい職場の雰囲気が読み取れる。一方で、「仕事で必要なスキルについてダメ出しをすること」と「仕事に対する意見を言うこと」の項目では、男性と女性で大きく差が開いた。これは、上司は、女性部下に対しては、仕事ぶりに対するネガティブな批評はもちろん、スキルそのものや仕事そのものに対するダメ出しはしない。しかし男性部下に対しては、仕事ぶりのダメ出しはせず、スキルや仕事そのものに対するダメ出しはする、という姿勢で部下に接している。

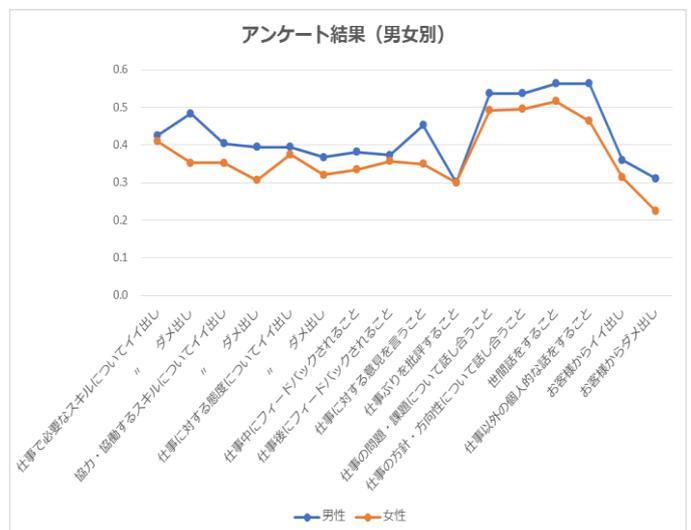


図2. アンケート結果(男女別) : 筆者作成

また、16項目の全てが、男性の数値の方が女性の数値よりも高く、男性に対して成長してほしいという企業側の期待が込められているのではないだろうか。

【年代別の調査結果】

次に、年代別の属性で傾向を見る。10代および20代は、ダメ出しが多い傾向にある。まだまだ社会での職業経験が未熟であり、職業の基礎的指導が必要なかもしれない。50代は、ダメ出しをされている頻度が一番少ない結果となっている。これは、ベテラン社員で仕事のコツやノウハウも持ち、仕事に熟練していることも理由の一つであろう。ダメ出しは若い時期、育成の時期に行われることが多く、年齢を経ることによって熟練していくということで、ダメ出しの成果が出ていると思われる。

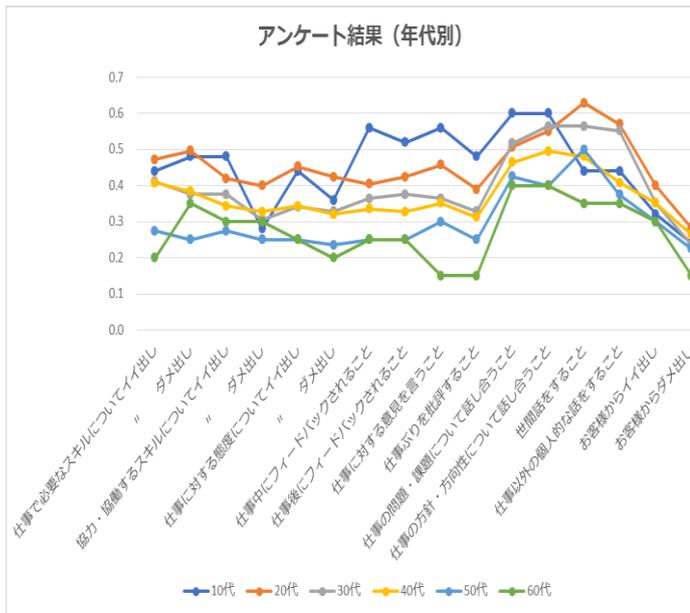


図3. アンケート結果(年代別) : 筆者作成

6. 今回の調査結果から想定できること

限られた調査・分析からではあるが、ポジティブ、ネガティブ・フィードバックと職場におけるパフォーマンスとの関係性として次のことが言えそうである。

- ① ダメ出し、イイ出しが多いほど、職場のパフォーマンスは高いと想定される（不動産業社と喫茶店との比較から）。
- ② ダメ出し、イイ出しが多くはなくとも、「仕事の問題について話し合うこと」、「仕事の方向性について話し合

うこと」により、社員の経営に対する意識を同じ方向にもっていけると想定される。それにより、必ずしも職場のパフォーマンスが高くなるとは言えないものの、堅実経営につながると想定される（出版業社）。

- ③ ダメ出し、イイ出しも多くなく、「仕事の問題について話し合うこと」、「仕事の方向性について話し合うこと」などにより、社員の経営に対する意識を同じ方向にもっていく組織風土の薄い企業は、職場のパフォーマンスはどちらかといえば低いと想定される。逆に言うと、改善余地が大きいと判断できる（喫茶店、スーパーマーケット）。

本論文にて提案したアプローチを企業に活用することにより、職場の一面を特徴づけることができ、経営改善のヒントを得ることも可能と考える。

7. 今後の課題

本研究では、高知県内の5つの企業にアンケート調査を依頼して、ネガティブ・フィードバックと職場におけるパフォーマンスとの関係性の全体的な傾向を見てきたが、同じ業種内でも2店舗、3店舗…と対象にした方が、より明確な調査結果を得ることができると考えられる。今後は、その点も考慮して調査対象を増やしていきたい。

8. 参考文献

- [1] 繁榎江里『ダメ出しの力』中公新書 2014年。
- [2] 繁榎江里『ダメ出しコミュニケーションの社会心理 - 対人関係におけるネガティブ・フィードバックの効果 - 』誠信書房、2010年。
- [3] 繁榎江里「消費者行動における他者の役割と対人コミュニケーション 宮田加久子・池田謙一（編）『ネットが変える消費者行動 - クチコミの影響力の実証分析 - 』第3章 NTT出版、2008年。
- [4] Best Practices Collection 2015
http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/h26_pdf/41_firstcollaboration.pdf
- [5] 関川はるか、桂信太郎、井形元彦「職場のパフォーマンスとネガティブ・フィードバック」『日本生産管理学会第44回全国大会講演論文集』日本生産管理学会（北海道大学）p235-238,2016年。