

ネガティブ・フィードバックにおける意識差異

1190432 岡村 亮

高知工科大学経済・マネジメント学群

1. 概要

近年、職場のモチベーション研究が再び注目されている。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、アンケート調査法で検証した。特に、経営管理者が日常の業務で行う「ネガティブ・フィードバック」によって、①受け手である従業員との間にある意識の差異に着目しながら要因を明らかにするとともに、②これが職場のパフォーマンスにどのように影響するか検証する。

2. はじめに

繁枘算男編『APA 心理学大辞典』によれば、ネガティブ・フィードバックとは「パフォーマンスに対して受ける非建設的な批判、否認、またはその他のネガティブな情報のこと」と定義されている。

ネガティブ・フィードバックに関する研究は、①臨床病理、外科と代謝・栄養、日本薬理学会誌、細胞工学、②労働安全衛生広報などの労務管理や職場管理系、③実験心理学研究や組織学習などの、行動科学系に存在する。またそれ以外にも、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。

また、社会心理学の分野から一定の業績を上げておられる社会心理学者の青山学院大学繁枘江里准教授は、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)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。

繁枘[1]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[1]。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いなくても、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[1]。

3. 背景

近年、経済のグローバル化が急速に進展するとともに、人材教育や職場のモチベーションの重要性が再び注目を集めている。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。

4. 目的

職場のパフォーマンスにおいて主に経営管理者から従業員へのネガティブ・フィードバックにより、両者の意識差異があるのかを見て、差異が生じている場合そこにはどういう原因があるのか、またはそれを縮小・解消させるためにどういうことができるかを探る。

5. 研究方法

調査法はアンケート調査と職場における聞き取り調査と参与観察法を採用する。その結果を踏まえてネガティブ・フィ

ードバックによる職場のパフォーマンスについての両者間の意識差異の関係性がどのようになっているか分析する。

今回の調査では、①不動産業（管理者 6 人、従業員 17 人）、②小売業（管理者 4 人：店長 2 人、副店長 2 人）従業員 78 人（社員 17 人 パートナー社員 29 人 アルバイト 32 人）を調査対象とした。

まず、先行研究を踏まえたうえで、アンケート調査の準備を行った。アンケート調査は項目の精査を重ね、以下の 17 項目の内容とした。

【項目内容】

- ①上司からのネガティブ・フィードバックが現場の職場パフォーマンスに影響あるかどうか
- ②仕事に必要なスキルに関するイイ出し
- ③仕事に必要なスキルに関するダメ出し
- ④協力・協調するスキルについてのイイ出し
- ⑤協力・強調するスキルについてのダメ出し
- ⑥仕事に対する態度についてのイイ出し
- ⑦仕事に対する態度についてのダメ出し
- ⑧仕事に対するフィードバックについて
- ⑨仕事後に対するフィードバックについて
- ⑩仕事に対する意見について
- ⑪仕事に対する批判について
- ⑫仕事の問題・課題について話をすること
- ⑬仕事の方針・方向性について話をすること
- ⑭世間話をする事
- ⑮仕事以外の個人的な話をすること
- ⑯お客様からのイイ出し
- ⑰お客様からのダメ出し

また、下の得点表に基づき管理者と従業員に分けてアンケート調査を行い集計した。次に、以下の式に得られたデータを代入して分析した。結果は図 5-1 に示す。

項目	得点
思わない・全くしない	0点
ほぼ思わない・ほとんどしない	1点
時々思う・時々する	2点
思う・よくする	3点
よく思う・いつもする	4点
非常に	5点

各項目の合計点

満点の5点×回答者数

図 5-1 計算式と得点項目

またアンケート結果をもとに不動産業A社の課長の方、小売業B社のマネージャーの方に対してヒアリングを行った。ヒアリング内容は、考察に関して疑問に思ったこと、ネガティブ・フィードバックによる影響は良い、悪いどちらの方向へ向かうことが多いのか、人材育成について、職場での仕事のパフォーマンスを上げるためのネガティブ・フィードバックの方法について、ネガティブ・フィードバックする時に心がけていること、意識差異を縮小・解消させるための方法、店舗ごとの年齢構成比についてである。

6. 結果

まず、不動産業A社のグラフを示す。

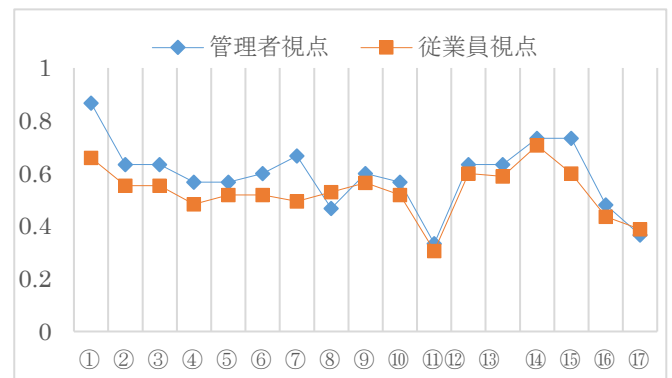


図 6-1 不動産業A社のアンケート結果

図 6-1 のグラフより、全体的に管理者の方が従業員よりも数値が高く、両者との数値がほぼ連動している、つまり両者の認識差異が小さいことが分かる。また両者の差が大きく開いた項目は①上司からのネガティブ・フィードバックが現場の職場パフォーマンスに影響あるかどうか（0.21）、⑦仕事の対する態度についてのダメ出し（0.17）、⑮仕事以外の個人的な話をすることである（0.13）。一方、差が開かなかった項目は⑪仕事に対する批判について（0.03）、⑭世間話をする事（0.03）、⑰お客様からのダメ出し（0.02）である。

次に、小売業B社のグラフを示す。

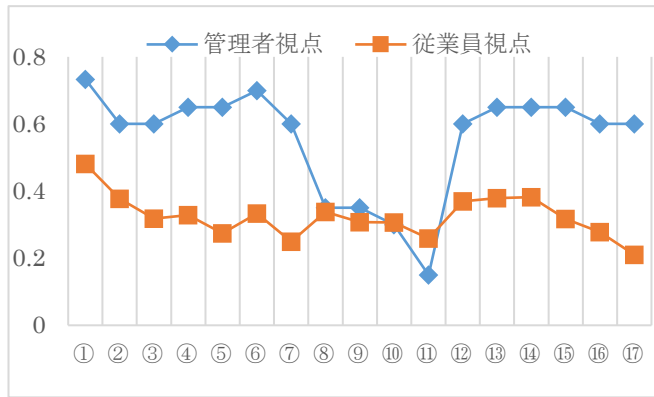


図 6-2 小売業B社のアンケート結果

図 6-2 のグラフより、不動産業A社のグラフと比べて、管理者と従業員との差が大きく開いた。しかし先ほどと同様に管理者の方が数値は高い。大きく開いた項目は、⑤協力・協働するスキルについてのダメ出し (0.38)、⑥仕事に対する態度についてのダメ出し (0.37)、⑰お客様からのダメ出し (0.39) である。一方、差が開かなかった項目は⑧仕事に対するフィードバックについて (0.01)、⑩仕事に対する意見について (0.01)、⑪仕事に対する批判について (0.11) である。

図 6-3 は小売業B社の管理者と従業員の中で、社員・パートナー社員・アルバイトで分けたグラフである。

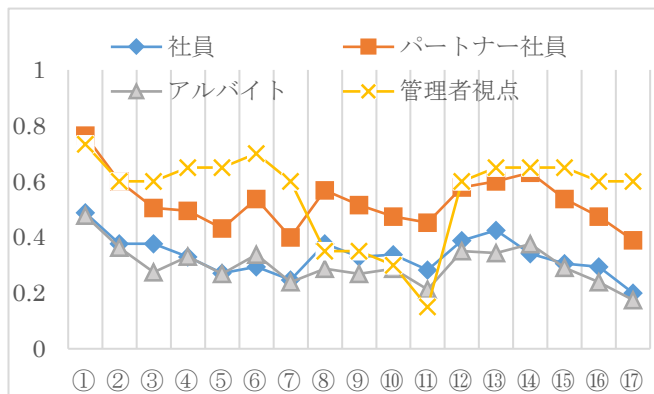


図 6-3 小売業B社の管理者と従業員別アンケート結果

全体的にパートナー社員の数値が高く、社員とアルバイトの数値は同じくらいである。管理者との平均差異で最も小さい、つまり最も意識差異が小さいのはパートナー社員 (0.03) である。一方最も大きくのは開いた、つまり最も意識差異が大きいのはアルバイト (0.25) である。

7. 考察

まず不動産業A社から考察する。A社は従業員満足度を高めている組織体制であることから、従業員が主体的に行動できる環境や意見を言いやすい職場と考えられる。また組織規模が小さいため管理者から従業員への指導やコミュニケーションが届きやすい。経営者が平均して30代前半で店舗勤務の従業員は20代と年齢が近いことと、実際に管理者と従業員で業務中、休憩中問わずいつでもコミュニケーションを取っており、業務のことや私生活のことなど話し合っている。これらより企業のあらゆる情報について共有しやすいということがわかり、全体的に差異が小さくなると考えられる。

項目ごとに見ていくと、①上司からのネガティブ・フィードバックが現場の職場パフォーマンスに影響あるかどうかという項目では、管理者の数値が0.87、従業員の数値が0.66となり、従業員がダメ出しによるパフォーマンスの向上を意識していないと考えられる。しかし、少しでも「思う」と回答した人数が全体の8割以上であるため、ダメ出しは何らかの影響がある。ここで管理者はダメ出しを業務遂行の向上や人材育成を狙い意識して行っていると考えられる。

管理者としては、ネガティブ・フィードバックによる影響はやはりネガティブな方向へ向かうことが多いようである。しかし、そこで従業員へのフォローをする。従業員にどこまでが良くて、何が悪かったのかを明確にさせる。そして今後どのように行動すればよいかなどを論理的に考えさせるようにして、失敗を引きずらせないようにしてマネジメントを行っている。

一方従業員の立場からすると、ネガティブ・フィードバックは確かに業務遂行の向上や人材育成のためだと思い仕事に取り組んでいるという人もいる。しかしネガティブ・フィードバックは脅威にもなり得る。管理者がダメ出しをしてポジティブな方向へ持っていこうとしても従業員はそれを脅威と感じ、パフォーマンスに対してネガティブな方向へなっていくかもしれない。ここに管理者と従業員の意識差異が生じる。

次に各項目に注目する。

②～⑦の項目において、全体的に⑥、⑦仕事に対する態度についてのイイ出し・ダメ出しでは管理者はダメ出しをするという数値が高いためダメ出しを重視していることがわかり、それ以外の②～⑤の項目はイイ出し・ダメ出し両方同じ

頻度で指導している。しかし従業員はそれぞれの数値にばらつきがあるため、各項目で指導方針が異なっていると認識しており意識差異が生じている。

ここで②、③仕事に必要なスキルに関するイイ出し・ダメ出しは同じ両者数値が横ばいであるため意識差異があまりないことがわかる。これについてこのスキルは仕事上大切な要素であり、管理者は研修やOJT、Off-JTなどで事細かく指導しており、従業員も成長のために高いモチベーションで指導を受けていると考えられる。

また④、⑤協力・協調するスキルについてのイイ出し・ダメ出しや⑥、⑦仕事に対する態度についてのイイ出し・ダメ出しは両者の認識は異なっている。④、⑤に関して管理者はイイ出し・ダメ出し共に同じ頻度で指導しているが、従業員はダメ出しが多いと感じている。⑥、⑦に関して管理者はダメ出しを重視して指導しているが、従業員はイイ出しが多いと感じている。従業員への指導が上手く伝わっていないかもしれない。ここでは管理者の指導の問題や、従業員にとってそれらの指導があまり印象的ではないということが挙げられる。

次に小売業B社について考察をする。図6-2より両者の数値が大きく開いているつまり意識差異が大きいことが分かった。この企業は組織規模が大きいことと管理者のマネジメントも問題が挙げられる。前者は従業員への指導やコミュニケーションが届きにくいということや全従業員に直接伝えることや、教育することが難しいということが挙げられる。後者は管理者のマネジメント力や社員・パートナー社員・アルバイトで指導法が異なることが挙げられる。図6-3を見ると、これら3者の回答の結果がバラバラである。しかし、3者の連動の仕方が似ていることから管理者の指導法はほぼ同じであるが、頻度は異なっている。これにより管理者と従業員とで見て意識差異が生じているかもしれない。

各項目に注目する。

①上司からのネガティブ・フィードバックが現場の職場パフォーマンスに影響あるかどうかの項目では、管理者はダメ出しによる影響は従業員への成長とモチベーション低下のポジティブかネガティブのどちらかであるが大きいと感じている。それに対して従業員はダメ出しによる影響は小さいことより、ダメ出しは関係ないと感じている。よってダメ出しによる従業員への育成効果は小さいのではないかと考えられ

る。またネガティブ・フィードバックによるパフォーマンスの影響は、悪い方向へ向かうことが多いようである。しかし不動産業A社と同様にそれをした後のフォローを欠かさないようにして教育している。これらを踏まえて管理者の教育スキルによって、ダメ出しによるパフォーマンスを向上させるような教育ができるようになり、仕事の効率上昇につながるのかもしれない。

②～⑦の項目において、②、③仕事に必要なスキルに関するイイ出し・ダメ出し、④、⑤協力・協調するスキルについてのイイ出し・ダメ出しは認識がバラバラであることが分かる。これらの項目では管理者はイイ出し・ダメ出しを同じ頻度でしており、従業員は管理者がイイ出しを重視していると感じ、ダメ出しの印象が薄いことから、管理者はイイ出しを重視した指導をすることで育成効率向上が図れるのかもしれない。

また⑥、⑦仕事に対する態度についてのイイ出し・ダメ出しにおいて両者共にイイ出しを重視していると感じており、この点での意識差異はないことが分かる。しかしお互いの数値の差が大きいという問題がある。これは認識の問題なのではないかと考えられる。管理者が態度について指導していても、忙しい状況であることや、相手に伝わるように話してない状況などであると、従業員はその時は聞いていても忘れてしまい、言われたこと覚えがないということにもなりかねない。ここには管理者の伝え方の問題があるのではないかと考えられる。これより態度に関しては育成効果が低いのではと考えられる。だから管理者はより積極的なコミュニケーションが必要なのではないだろうか。

最後に、図6-3の小売業B社の従業員別のグラフを考察する。

従業員の中でパートナー社員だけが高い数値となっている。この企業で言われるパートナー社員とは準社員と呼ばれ、社員で定年になり準社員となった方やベテランの従業員とされている。だから仕事に対して高いモチベーションで行っており、管理者の指導もいかなる状況でもしっかりと聞くことができるからこのような結果になったのではないかと考えられる。

②、③仕事に必要なスキルに関するイイ出し・ダメ出しでは、社員のイイ出し・ダメ出しは同じくらいに受けけていると感じている。そして管理者もイイ出し・ダメ出し同じように

している。つまり管理者と社員間での認識差異はないということがわかる。これは役割も関係していると考えられる。社員は主体的に動くことを求められるため、仕事に対するモチベーションも高いのではないかと考えられる。これより管理者の指導をしっかりと聞き取れているためこの差異は見られなかったのではないだろうか。

一方、他の従業員（パートナー社員、アルバイト）はイイ出しの方が多くされていると感じている。言い換えるとダメ出しを受けることが少ないということである。これについて管理者はパートナー社員、アルバイトの従業員にはさほど必要なスキルを求めている、または管理者とでは立場上での距離感があり、ダメ出しをしにくいかもしれない。これより、従業員と管理者とでは意識差異が生じるのかもしれない。

以上より2企業の考察をした。これらを踏まえてどの企業でも管理者と従業員との間では何かしらの意識差異はあり、企業の組織体制や組織規模により管理者のマネジメントの仕方が異なり差異が生じるのではないかと考えられる。小売業B社では2店舗にアンケートのご協力をいただき、店舗間で比較したところ、管理者の指導の仕方が大きく異なっていた。それに伴い従業員の結果も異なっていた。少なからず管理者のマネジメントの仕方が差異の発生に影響を与える要因になっていることがわかる。実際、小売業B社の管理者は各店舗で自由にマネジメントできるシステムになっており、各店舗の管理者で数値の差が出た。だからこそ管理者のマネジメント力の改善の余地があるのではないかと考えられる。あまり数値の良くない管理者にはマネジメントについての講習を受講させることや、多店舗の管理者のマネジメントを参考にさせるなどの教育が必要ではないかと考えられる。

2企業においていずれにせよ従業員よりも管理者の方が高い意識を持って、イイ出し・ダメ出しをして指導、育成を行っていることがわかった。だからモチベーションを維持しつつ、従業員にいかにして伝えるかが重要である。

8. 差異を縮小・解消させるために

図6-1、図6-2、図6-3より2企業ともに管理者の方が数値が高く、指導意識が高いことが分かった。これまでの考察とヒアリングをすることで差異を縮めるためにはコミュニケーションと情報共有がポイントなのではないかと考える。そ

れにあたり3つのことが考えられる。

まず、管理者は伝え方が重要であると考えられる。具体的には、個別に指導することや、話の筋道を立て簡潔かつ的確に指導することが挙げられる。個別に指導するという点では、1対1で直接指導することで集中して聞くことができ、認識の差異が縮まるのではないかと考えられる。また話の筋道を立て簡潔かつ的確に指導することについては、管理者の指導が冗長であることや、わかりにくい指導では、従業員には伝わらない。だからこのようにすると従業員も理解しやすいと考えられる。ここで大切なことは従業員のプライドを傷つけないようにすることが重要だと考えられる。周りの目になる従業員もいるから、皆がいないところでダメ出しをすることや、まずは相手の主張を聞いてから指摘すること、遠回しに指摘することも傷つけないことの1つである。

次に従業員にも注目する、差異を縮小させるためには従業員の指導の受け止め方も必要だと考えられる。管理者も従業員の成長を期待して指導をしているから、それを汲み取る力や想像力も重要ではないかと考えられる。指導を受けているときに、ネガティブな気持ちのまま聞くのではなく、自分のための指導であるとポジティブな方向で意識して聞くことで、自己成長のために今何が必要かを考えるようになり、そのためにどういう行動をしなくてはならないか考えられるようになる。その意識が芽生えたと管理者からの指導も効率よく聞くことができ、成長に繋がるのではないかと考えられる。

最後に情報共有を綿密にすることである。それはいつでもすることである。従業員の業務状況や近況を聞いたり、喋ったりすることでお互いのことを理解できるようにする。そうすることで両者の信頼関係が生まれ、管理者のダメ出しで従業員のパフォーマンス向上に繋がり、ダメ出しなどの指導が効率化され、意識差異が縮小・解消できるのではないかと考えられる。

9. 謝辞

本稿作成に当たり、不動産業A社の皆様、小売業B社の皆様には企業訪問とヒアリングおよびアンケート調査にご協力いただきました。ここに記して感謝の意を表します。

10. 参考文献

- [1] 繁樹江里『ダメ出しの力』中公新書 2014
- [2] 繁樹江里『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] 繁樹江里「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」 宮田加久子編『ネットが変える消費者行動 - クチコミの影響の実証分析 - 』第3章 NTT 出版、2008 年
- [4] 繁樹算男・四本裕子『APA 心理学大辞典』培風館 2013 年
- [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」 2017 年