

修士論文（要旨）

2025年1月

フィードバック環境とワーク・エンゲイジメントとの関連
—リーダー・メンバー・エクステンジ（LMX）と組織内自尊感情に着目して—

指導 松田 チャップマン 与理子 教授

国際学術研究科

国際学術専攻

心理学実践研究学位プログラム ポジティブ心理分野

223J2066

平野理奈

Master's Thesis(Abstract)

January 2025

The relationship between the feedback environment and work engagement:
The perspective of leader-member exchange (LMX) and self-esteem organization

Rina Hirano

223J2066

Master of Arts Program in Positive Psychology

Master's Program in International Studies

International Graduate School of Advanced Studies

J. F. Oberlin University

Thesis Supervisor: Yoriko Matsuda-Chapman

目次

第1章：問題と背景.....	1
1-1 職場におけるストレス.....	1
1-2 職場での対人関係と上司からの支援の重要性.....	1
1-3 上司から部下に対するフィードバックの重要性.....	2
1-4 フィードバックについて.....	2
1-5 フィードバック環境とは.....	3
1-6 フィードバック環境とワーク・エンゲイジメントとの関連.....	4
1-7 フィードバック環境とリーダー・メンバー・エクステンションとの関連.....	5
1-8 フィードバック環境と組織内自尊感情との関連.....	6
第2章：目的と意義.....	6
2-1 目的.....	6
2-2 社会的意義.....	7
2-3 仮説モデル.....	8
第3章：方法.....	8
3-1 調査対象者.....	8
3-2 調査手続き.....	8
3-3 質問紙の構成.....	8
3-4 分析方法.....	10
3-5 倫理的配慮.....	10
第4章：結果.....	11
4-1 対象者の属性.....	11
4-2 各尺度得点の相関係数.....	12
4-3 t 検定を用いた性別間の差異検討.....	14
4-4 分散分析を用いた上司職位の差異検討.....	14
4-5 構造方程式モデリングを用いた仮説モデルと間接効果の検討.....	15
4-6 LMXの調整効果の検討.....	17

第5章：考察.....	18
5-1 性別間の差異について.....	18
5-2 上司職位による差異について.....	18
5-3 構造方程式モデリングによる仮説の検証とLMXと組織内自尊感情の間接効果..	19
5-4 LMXの調整効果について.....	20
第6章：本研究の限界と今後の展望	21

引用文献

問題と背景

現在の仕事や職業生活に関することで、82.2%がストレスと感じる事柄があり、主なストレスに対人関係（26.2%）がある（厚生労働省, 2023）。職場でストレスについて相談できる相手として、上司(65.0%)が選ばれており（厚生労働省, 2023）、部下の職場でのストレスには上司からの支援が必要になると考えられる。本研究では上司からの部下への支援の中でもより日常的に行われるフィードバックプロセスに焦点を当てる。個人が継続的にフィードバックを受け止め、求め、自分の職務遂行能力を向上させるためにフィードバックを利用するとき、強力なフィードバック文化が存在するといわれている(London & Smither, 2002)。最近の研究者は、フィードバック文化をフィードバック環境と呼んでおり(Steelman et al, 2004)、海外においてフィードバック環境の研究が注目されているため、本研究ではフィードバック環境に着目した。

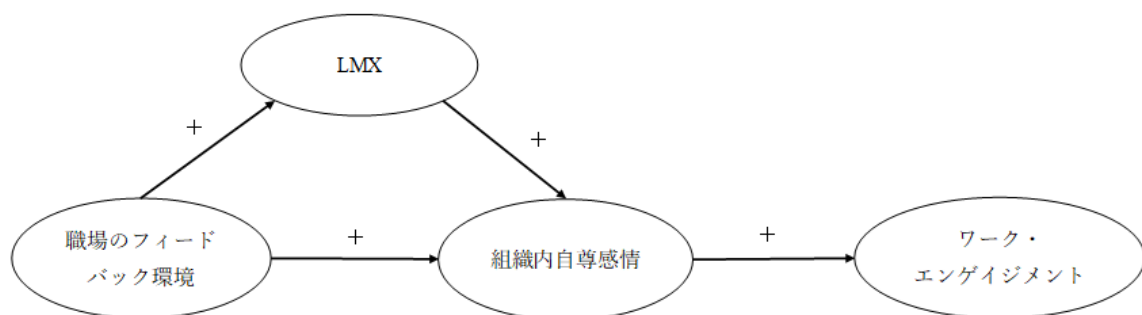
フィードバック環境(Feedback Environment)とは、「正式な業績評価のフィードバックセッションではなく、日常的な上司と部下、および同僚と同僚のフィードバックプロセスの文脈的な側面」と定義されている(Steelman et al., 2004)。職場にフィードバック環境があることの効果について、ポジティブなフィードバック環境は、ワーク・エンゲイジメントとの関係が支持されている(Katz, Rauvola & Rudolph, 2021)。ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、職務満足度や組織へのコミットメントが高く離職の意思が低いといわれており(Schaufeli & Bakker, 2021)、職場によいフィードバック環境があることで部下のワーク・エンゲイジメントも高まると考えられる。また、良いフィードバック環境によって上司と部下との交換関係であるリーダー・メンバー・エクステンジ(Leader Member Exchange: 以下、LMX)が促進されることが示されている。質の高い交流関係のリーダーは、仕事の目標達成を促進し、個人の成長を刺激し、従業員のワーク・エンゲイジメントを高めることが明らかになっている(Agarwal et al., 2012)。組織内自尊感情が高い従業員はその能力を活かし、自らが設定した目標を達成するための内発的動機づけが高い(松田・石川, 2012)ため、フィードバック環境があることはストレスの対処だけでなく、仕事に対するさらなる動機づけの促進にも繋がると考えられる。

職場にフィードバック環境があることで、上司と部下間の交流であるLMXが促進されることが明らかになっており(Katz et al., 2021)、職場での良好なLMXは、組織内自尊感情を仲介してワーク・エンゲイジメントに影響を与えることが明らかになっている(Su et al., 2022)。しかし、職場のフィードバック環境が組織内自尊感情を媒介してワーク・エンゲイジメントに与える影響について研究されているものはない。職場のフィードバック環境がLMXを促進し、組織内自尊感情を介してワーク・エンゲイジメントに影響を及ぼすという全

体の構造を明らかにすることで、これまで部分的にしか説明されてこなかった概念間の関連性を統合的に説明できると考える。そこで本研究では、フィードバック環境がLMXと組織内自尊感情を媒介したワーク・エンゲイジメントに与える影響について検討することを目的とした。

調査対象者は、企業組織に所属する労働者175名であった。対象者は職場のフィードバック環境について調査を行うため、正社員のみ限定し非正規雇用の者は除外した。また、上司から部下への影響について調査するため、主任・係長を含めた非管理職の者を対象とした。

Figure 1 本研究の仮説モデル



結果

仮説モデルの検証を行った結果、職場のフィードバック環境はLMXに強い正のパスを示し、LMXは組織内自尊感情に中程度の正のパスを示し、組織内自尊感情はワーク・エンゲイジメントに中程度の正のパスを示した。職場のフィードバック環境と組織内自尊感情については、有意な直接効果は見られなかった。

媒介分析を行った結果、LMXの間接効果が認められ、職場のフィードバック環境と組織内自尊感情の関係をLMXが媒介し、LMXが組織内自尊感情を高めることが示唆された。組織内自尊感情を媒介要因とした間接効果は認められなかった。

LMXの調整効果について検討を行った結果、職場のフィードバック環境の主効果は有意ではないが、職場のフィードバック環境とLMXの交互作用項は有意であった。そのため、LMXが低い場合では、職場のフィードバック環境は組織内自尊感情に対して影響を及ぼさないが、LMXが高い場合には、職場のフィードバック環境が組織内自尊感情に正の影響を示すことが明らかになった。

考察

仮説モデルの検証で、職場のフィードバック環境は上司と部下との親密な関係である LMX、仕事に対して充実し前向きな状態であるワーク・エンゲイジメントと関連があることが示された。松田・石川（2012）によると、従業員にとって重要他者である組織や上司が発信するポジティブなメッセージは、従業員の組織内自尊感情に正の影響を持つ。このことから、職場に日常的にフィードバックプロセスがあることが、上司と部下との良好な関係を強化する働きを示し、重要他者である上司からのフィードバックによって部下の組織内自尊感情が高まることが考えられる。LMXの調整効果について、重回帰分析を行った結果、職場に良好なフィードバック環境あるとしても、LMXが低い場合には部下の組織内自尊感情は高まらないが、職場のフィードバックプロセスが良好であり、上司との関係も親密でLMXが高い場合のみ、部下の組織内自尊感情高まることが示された。職場において、部下のワーク・エンゲイジメントを高めるための方略として、上司と部下が職場で良好な関係を築くことの重要性が示唆された。

引用文献

- 足立 邦子・山村 麻予・喜始 照宣 (2023). 労働者における組織内自尊感情と情動知能との関連
園田学園女子大学論文集, 57, 217-226.
- Agarwal, U.A., Datta, S., Blake-Beard, S. and Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work
behaviour and turnover intentions: the mediating role of work engagement, *Career Development
International*, 17(3), 208-230.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of
creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398.
- Ashford, S. J.(1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of
Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Brown, T. A. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. New York: Guilford Press.
- Cheung, G.W. and Lau, R.S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables:
bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325.
- Chun, J., Choi, B., & Moon, H.K. (2014). Subordinates' feedback-seeking behavior in supervisory
relationships: A moderated mediation model of supervisor, subordinate, and dyadic characteristics.
Journal of Management Organization, 20(4), 463-484.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). Applied multiple regression/Correlation analysis for the behavioral
sciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Conger, A. J. (1974). A revised definition for suppressor variables: A guide to their identification and
interpretation. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 35-46.
- Dahling, J. J., Gabriel, A. S., & MacGowan, R. (2017). Understanding typologies of feedback
environment perceptions: A latent profile investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 101,
133-148.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership
within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at
work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*,
27(4), 279-286.
- Ding, L., Velicer, W. F., & Harlow, L. L. (1995). Effects of Estimation Methods, Number of Indicators
Per Factor, and Improper Solutions on Structural Equation Modeling Fit Indices. *Structural
Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2(1), 119-143.
- 藤井 英彦(2022). 社内コミュニケーションと評価の公平感が労働意欲の変化に与える影響の
重要性—企業調査と労働者調査をマッチングした実証分析—キャリアデザイン研究Vol.18.
- 藤井 勇(2018). 上司・部下関係における信頼と被信頼の心理的効用と相補性 関西大学心理
学研究科博士論文.
- Goering DD, Shimazu A, Zhou F, et al. (2017). Not if, but how they differ: A meta-analytic test of the
nomological networks of burnout and engagement. *Burnout Research* , 5, 21–34.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of
leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-
domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hakanen, J., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B.(2006). Burnout and work engagement among teachers.
Journal of School Psychology 43, 495-513.
- Hiroko Momotani & Yasumasa Otsuka. (2019). Reliability and validity of the Japanese version of the
Feedback Environment Scale (FES-J) for workers. *Inbustria Health* 57, 326-341.

- 人見 優子・佐伯 久美子・山口 由美 (2021). 元気高齢者「介護助手」活用の現状分析と課題
十字学園女子大学紀要, 51, 105-117.
- 星野 崇宏・岡田 謙介・前田 忠彦 (2005). 構造方程式モデリングにおける適合度指標とモデル
改善について：展望とシュミレーション研究による新たな知見 行動計量学, 32, 209-
235.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in
organization. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Jampol L, Rattan A, & Wolf E.B. (2023). A bias toward kindness goals in performance feedback to
women (vs. men). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 49(10), 1423-1438.
- Jarzebowski, A., Palermo, J., & van de Berg, R. (2012). When feedback is not enough: The impact of
regulatory fit on motivation after positive feedback. *International Coaching Psychology Review*, 7,
14-32.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.
Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.
- Katz, I. M., Rauvola, R. S., & Rudolph, C. W. (2021). Feedback environment: A meta
analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(3-4), 305-325.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford
Press.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical
review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*,
119(2), 254-284.
- 厚生労働省 (2019). 労働経済の分析－人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について
Retrieved January 7, 2025, from <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/dl/19-1.pdf>.
- 厚生労働省 (2023). 令和4年雇用動向調査結果の概況－ Retrieved May 24, 2024, from
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/23-2/dl/gaikyou.pdf>.
- Koyuncu, M., Burke, R.J., Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and
professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences.
Equal Opportunities International 25, 299-310.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as
mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover
intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and
framework for the future. *Journal of Management*, 30, 881-905.
- London M, Smither JW. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal
performance management process. *Hum. Resource Management Review*. 12, 81-101.
- London, M. (2003). Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance
Improvement. *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and
motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- 松田 与理子・石川 利江 (2012). 組織内自尊感情と従業員Well-Beingとの関連 ストレス科研,
27, 40-48.
- 松田 与理子・柴田 恵子・石川 利江 (2009). 組織内自尊感情 (Organization-Based Self-Esteem)
—本邦の産業保健領域における活用可能性— ヒューマン・ケア研究 10, 114-126.

- 松下 将章・麓 仁美・森永 雄太 (2022). インクルーシブ・リーダーシップが上司に対する援助要請意図に与える影響のメカニズム—職場の心理的安全と仕事の要求度を含む調整媒介効果の検討 日本労働研究雑誌, 745, 82-94.
- パーソナル総合研究所 (2024). 職場での対話に関する定量調査 Retrieved January 4, 2025, from <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/dialogue-culture.html>.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.
- 労働政策研究・研修機構 (2020). 人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査 (企業調査・労働者調査) JILPT調査シリーズNo.193.
- 労働政策研究・研修機構 (2022). 働く人の仕事と健康, 管理職の職場マネジメントに関する調査結果 JILPT調査シリーズNo.222.
- Saeka Kawaguchi, Yukie Takemura, Kimie Takehara, Keiko Kunie, Naoko Ichikawa, Kazunori Komagata, Koji Kobayashi, Mitsuyo Soma & Chieko Komiyama. (2021). Relationship Between Teams' Leader-Member Exchange Characteristics and Psychological Outcomes for Nurses and Nurse Managers. *A Cross-Sectional Study in Japan SAGE Open Nursing*, 7, 1-11.
- 坂爪 洋美 (2020). 管理職の役割の変化とその課題：文献レビューによる検討 日本労働研究雑誌, 725, 4-18.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71-92.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., & Goto, R. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 510-523.
- Shute, V. J. (2008). Focus on formative feedback. *Review of Educational Research*, 78(1), 153-189.
- 島津 明人 (2010). 職業ストレスとワーク・エンゲイジメント ストレス科学研究, 25, 1-6.
- 島津 明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を労働調査会.
- Sommer, K. L., and M. Kulkarni. (2012). Does Constructive Performance Feedback Improve Citizenship Intentions and Job Satisfaction? The Roles of Perceived Opportunities for Advancement, Respect, and Mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23 (2), 177-201.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- Su, X.-Y., Wang, L.-Y., & Zhang, L. (2022). Workplace relationships and employees' proactive behavior: Organization based self-esteem as a mediator. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 50(5), 1-12.
- Vancouver, J. B., & Kendall, L. N. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1146-1153.
- ヤクルト本社 (2023). 不調やストレスと睡眠の健康意識調査 ヤクルト本社公式サイト Retrieved January 4, 2025, from https://www.yakult.co.jp/company/news/file.php?id=170060772785.pdf&type=release&utm_source=chatgpt.com.
- Yoriko Matsuda, Jon L. Pierce & Rie Ishikawa. (2011). Development and Validation of the Japanese Version of Organization-Based Self-Esteem Scale. *J Occup Health* 53, 188-196.