

360 度評価フィードバック後の行動変容に関する一考察

○宮澤俊彦 今城志保 (株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)

How do managers change their behavior after 360-degree feedback?

Toshihiko Miyazawa Shiho Imashiro (Recruit Management Solutions Co., Ltd.)

1. 背景と目的

ミドルマネジメント層に対する能力開発への期待は依然として高く、次世代リーダー育成に次いで2番目に多い課題となっている (HR 総研,2020)。

この課題を解消する施策のひとつとして360 度評価によるフィードバックを行っている企業は増加している。しかしマネジメントの行動改善につながるメカニズムは理論的に論じているものはあるものの (例えば Nowack,2017) 実証的に明らかにしたものは少ない。また360 度フィードバックは文化の影響を受けることも指摘されており (Brutus,Leslie,McDonald-Mann,2001)、日本における行動変容のメカニズムを実証することは意義があると考ええる。

360 度評価で変化を捉える視点

360 度評価フィードバック後の効果の捉える方法として、同じ尺度を二時点で比較するケースが多かったが (例えば、Morgeson,Mumford,Campion,2005)、Smither, J., London, M., & Reilly, R. (2005) は、回答者の違い等の影響が含まれる可能性を指摘し、1 回目のフィードバック後の行動の変化に着目した研究を進めていくことを提案している。

そこで、本研究では行動変容の過程に着目したモデルである「行動変容ステージモ

デル」の考え方にのっとり、研究を行うこととする。

行動変容ステージモデル

行動変容ステージモデルは、Prochaska & DiClemente (1983) が心理療法の技法を統合した「多理論統合モデル」の中核概念のひとつとして提唱したモデルである。人が行動変容を図る際には、無関心期・関心期・準備期・行動期・維持期の5つのステージを経てゆき、各ステージにおいて有効な支援が異なるという考えであり、元々は禁煙に端を発したモデルだが、薬物依存への対応やダイエット、生活習慣の改善、学習スキルの習得 (Hutchison, Breckon & Johnston,2009、Seidel, M.C., Powell, R.O., Zgibor, J.C., Siminerio,L.M. & Platt, G.A.,2008, Anthony & Franklin,2007) など、他の分野においても適用可能であることが確認されてきている。

本モデルは様々な分野で知見が積み上げられつつあるが、原田 (2013) は身体活動の変容に関する複数の研究をレビューし、比較的安定して行動変容に効果がある介入として「社会的支援」と「自己調整」を報告している。

そこで本研究でも、この2つの要因に着目し、ミドルマネジメント層の行動変容を予測できるか、探索的に明らかにすること

を試みる。

2. 対象・方法

大手製造業に勤務する部長相当層 140 名を対象に 360 度評価フィードバックと、その後約半年間の行動実践を求める施策を実施し、主要なイベントのタイミングでアンケート回答を求めた。

期間は 2023 年 9 月～2024 年 3 月であり、主要なイベントと時期は以下の通り。

2023 年 9 月：施策趣旨案内と回答

2023 年 10 月：結果返却と上司との面談

2023 年 11～12 月：部下との面談と実践

2024 年 1 月：中間振り返り

2024 年 2 月：実践

2024 年 3 月：最終振り返り

それぞれの時期で取得したアンケートの質問カテゴリは以下の通りである。

時期	質問カテゴリ
2023 年 10 月 (Time1)	・ 結果の納得感 (単項目・5 段階で選択)
2024 年 1 月 (Time2)	メンバーからの反応(肯定度) (単項目・5 段階で選択) 成長への意欲 (0~100 から選択)
2024 年 3 月 (Time3)	実践状況 (行動の実践度を単項目・4 段階で選択) 変化実感 (単項目・5 段階) 定期的な振り返り実行度 (単項目・4 段階) 周囲の支援度 (支援内容 6 項目と「特に支援はなかった」から複数選択)

多面評価と 3 回のアンケートすべてに回答が得られた 82 件 (有効回答率 58.5%)

を有効回答とし、分析対象とした。

分析には IBM SPSS Amos を利用した。

分析仮説は、以下を想定した。

仮説 1：行動変容ステージモデルでは、関心期→準備期への移行には、行動の必要性の認知が重要とされる。今回でいうと、周囲からの多面評価の結果が自分の現状に対する理解や納得感を深め、行動に向けた意欲を高めると仮定する。よって多面評価の他者得点が結果の納得感を媒介し、成長に向けた意欲に影響を与える。

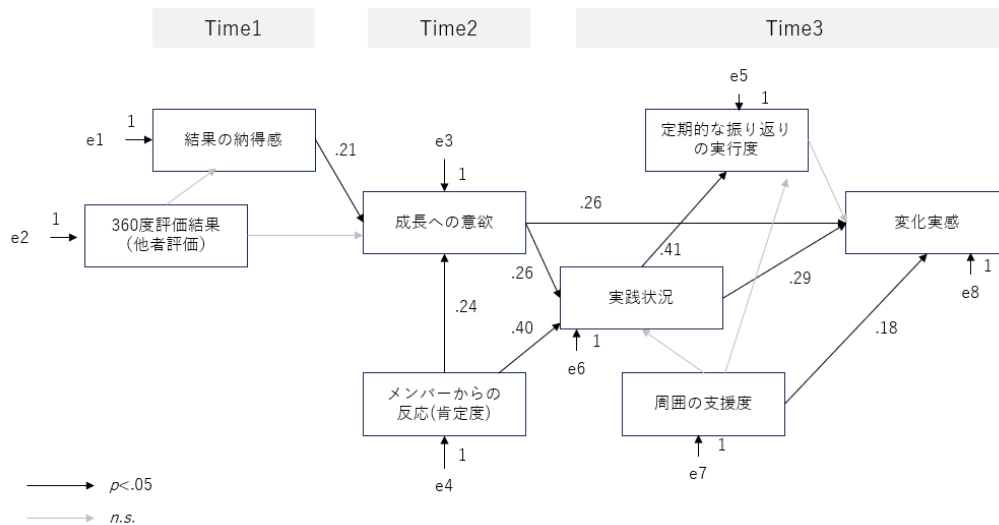
仮説 2：準備期→行動期の移行には、取り組みに対して自信を持てるような他者の支援が重要とされる。よって行動に対する周囲からの肯定的な反応は、成長意欲や実践状況にプラスの影響を与える。

仮説 3：行動期・維持期においては、出来ていることに対して自信となる関わりを周囲がすることで、行動継続につながるとされる。よって、周囲の支援は実践状況や変化実感にプラスの影響を与える。

仮説 4：行動期・維持期における自信が重要というのは上記の通りだが、自己調整学習の理論では、循環モデルが想定されており (Zimmerman & Moylan2009)、実践後の内省は自己効力感の醸成につながると仮定されている。よって、実践後の振り返りは、変化実感にプラスの影響を与える。

本研究の遂行にあたっては対象企業から研究目的でのデータ利用の許諾を得たうえで、個人情報情報を削除し、個人が特定されない形で統計的分析を行った。なお筆者所属機関の倫理審査の対象外となった。

Figure1：共分散構造分析による行動変容プロセスの検証結果（n=82）



3. 結果と考察

Time1～Time3 までの変化のプロセスについて、共分散構造分析により検証したところ、Figure1 の結果が得られた。適合度指標は、 $\chi^2(15)=13.60$, $p=.56$, GFI=.96, AGFI=.91, RMSEA=.00, CFI=1.00 と許容される値であった。

採用されたモデルにおいては、各仮説に対して、以下の結果が得られた。

仮説1：Time2 の成長への意欲に対して、Time1 の「結果の納得感」と Time2 の「メンバーからの反応（肯定度）」から、有意な正のパスが認められた。一方「360度評価結果」から「結果の納得感」には有意差は認められなかった。

仮説2：Time2 の「成長への意欲」と Time3 の「実践状況」に対して、「メンバーからの反応（肯定度）」から、有意な正のパスが認められた。

仮説3：Time3 の「変化実感」に対して「周囲の支援度」から有意な正のパスが認められた。一方「実践状況」には有意差は認められなかった。

仮説4：Time3 の「定期的な振り返り実行

度」は「変化実感」には有意差は認められなかった。

上の結果から、当初想定した仮説のうち2と1，3の一部は支持されたが、4は棄却された。

4. まとめと今後の課題

今回の結果を踏まえ、理論的な貢献と実務に対する示唆、今後の課題をまとめる。

まず理論的な貢献として、360度フィードバック後の行動変容が、行動変容ステージモデルで説明できることを部分的に実証したことがあげられる。現状に対する納得感が成長への意欲を高め、周囲の関わりが、対象者の実践を促進したり変化への自信を醸成して行動維持を支える可能性が確認された。

実務に対する示唆としては、本人の納得や周囲の関わりといった行動変化を促進する要素を整備する必要性が示されたことにある。360度評価フィードバックの仕組みは導入したものの、結果を対象者に返却するにとどまり、本人の納得感を担保する施策までは打っていない企業も一定存在す

る。また管理職になると能力開発は独力でできるという考えに立つことも多いようだが、今回の発見からは、周囲との関わりや支援を通じてマネジメント能力も磨かれていく可能性が示された。こういった本人の納得感や実践を後押しする環境が整っているかを確認する必要がある。

今後の課題は主に3つである。

1つ目は、一般化可能性の検証である。今回は特定企業の部長層を対象とした結果であるため、対象者を増やすとともに、マネジメント経験や職階など属性の幅を広げて同様の結果が得られるかを検証することが必要だろう。

2つ目は、納得感や成長意欲を促進する要素の明確化である。今回の分析では、結果の納得感が成長意欲に正の影響を与えていたが、360度評価結果からの直接の影響は見いだせなかった。これは360度評価結果を返却するだけでは、納得感や成長意欲の醸成につながらない可能性を示している。どのような関わりが納得感や成長意欲を高めることにつながるのか、介入方法の検証が必要であろう。またその検証の際には、今回は一律のモデルを適用したが、先行研究にあるように性格特性やマインドセットといった個人差との交互作用も考慮していくことも重要になると考える。

3つ目は、自己調整と行動変容の関係の精査が挙げられる。今回の研究では、先行研究と異なり、定期的な振り返り実行度は変化実感に有意な影響を示さなかった。この結果になった理由の仮説として、今城・藤村・佐藤（2019）は、職務遂行に影響を与える持論（仕事行いう際に活用する、言語化され、価値を置く、自分なりの仕事の進

め方やコツ）の形成に与える要素として、振り返りの行為をする（reflection on action）だけでなく、行為そのものについて振り返る（reflection in action）ことの重要性を論じている。つまり、単に振り返る時間があればよいのではなく、どのような振り返りを行ったかで学びは変わるということであり、自己調整の方法論をより精査して検証することが、今後は求められると考える。

参考文献

- Anthony M. Grant, John Franklin(2007). Behaviour Change 24(2), 99-113
- Brutus, S., Leslie, J.B., & McDonald-Mann, D. (2001). Cross-Cultural Issues in Multisource Feedback. In D.W.Bracken, C.W.Timmreck, & A.H.Church (Ed) The handbook of multisource feedback: The comprehensive resource for designing and implementing MSF processes (p.433-446). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- 原田 和弘(2013).身体活動の促進に関する心理学研究の動向：行動変容のメカニズム、動機づけによる差異、環境要因の役割、運動疫学研究 15(1): 8-16.
- HR 総研(2020).人事の課題とキャリアに関する調査 結果報告.
- Hutchison, Breckon & Johnston(2009).Physical activity behavior change interventions based on the transtheoretical model: a systematic review. Health Education and Behavior, 36(5), 829-845
- 今城志保, 藤村直子, 佐藤裕子(2019).持論形成のプロセスの検討ーグラウンデッド・セオリーを用いてー, 産業・組織心理学会 第35回大会発表論文
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. Personnel Psychology, 48(4), 803-839.
- Nowack, K. (2017). Facilitating successful behavior change: Beyond goal setting to goal flourishing. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 69(3), 153-171.
- Morgeson, F.P., Mumford, T. V., & Campion, M. A. (2005). Coming full circle Using research and practice to address 27 questions about 360-degree feedback programs. Consulting Psychology Journal Practice and Research, 57, 196-209.
- Seidel, M.C., Powell, R.O., Zgibor, J.C., Siminerio, L.M. & Platt, G.A. (2008). Translating the diabetes prevention program into an urban medically underserved community : a nonrandomized prospective intervention study. Diabetes Care, 31 , 684-689 .
- Prochaska, J.O., DiClemente, C.C. (1983). Stage and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change., Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51 390-395.
- Zimmerman, B.J., & Moylan, A.R. (2009). Self-regulation: Where metacognition and motivation intersect. In D. J. Hacker, J. Dunlosky & A. C. Graesser (Eds.) Handbook of metacognition in education. New York: Routledge. Pp.300-305.