



~~Line~~

~~000000~~

~~000000~~

b ~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~>

é -3~~000000~~

66

~~cl~~

~~000000~~

~~000000~~W

7 1>

~~000000~~

~~000000~~>

-1~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~2Ae8q~~000000~~

~~000000~~u~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~e

~~000000~~

~~000000~~>

é ~~000000~~

(G ~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

rC8V~~000000~~

		A6666				
		w	> á	> à	> ß	
+ K TM 8	á	á	á	á	á	á
	à	à	à	à	à	à
	ß	ß	ß	ß	ß	ß
	Ÿ	Ÿ	Ÿ	Ÿ	Ÿ	Ÿ

+

> P

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~

5~~000000~~Su~~000000~~

~~000000~~

~~000000~~>

~~000000~~.

200V>

~~000000~~

~~000000~~

& LaRoccs&Jones\$ 1978>

そこで以降では、個人の自己信頼の程度と、上司からの影響の程度の相互作用が、職場のコミュニケーションにどう関係するのかを検証した。追加した上司の変数を以下に説明する。

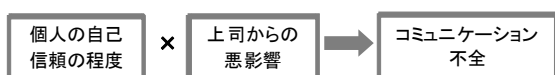
#### II-4. 上司からの悪影響

上司から受けるストレス要因（ストレッサー）として「上司による仕事のフォローがない」「上司が、厳しい目標や難題を押し付ける」「上司が方針や目標を明確に示さず、指示も曖昧であったり、ブレたりする」の3つの質問項目を合算し、合成変数を作成した。以降は「上司」と称する（合成変数は、レンジを均等にして作成し、中央値、平均値は中央のレンジの中に含めた）。

#### II-5. 分析②：自己信頼と上司とコミュニケーションとの関係

本人の自己信頼の程度と、上司からの悪影響（ストレッサー）との組み合わせによって、職場でコミュニケーション不全の状態が起きているという仮説を立て、それをモデル図にした（図表2）。

図表2 仮説モデル図



まず、自己信頼と上司との相関分析を試みたが相関はなく、またクロス集計でも相関は見られなかった。したがって、この2変数は互いに独立していると考えられる。

つぎに、自己信頼の程度を縦軸に、上司からの悪影響を横軸に置き、サンプルを5×5の25群にグルーピングした。各々のグループにおけるコミュニケーションの状態の加重平均を見たところ、図表3のようになった。これは三重クロスをマトリクスの形に変えたものである。

この結果、左下のセル、つまり自己信頼がなく、上司からの悪影響が多いという組み合わせでは

4.75とコミュニケーション不全が起きており、右上のセルの自己信頼があり、上司からの悪影響が少ないという組み合わせでは、1.54とコミュニケーションは良好な状態であった（図表3）。

図表4は、図表3でのコミュニケーションの状態をより単純に表現したものである。自己信頼がなく、上司からの悪影響が多いという組み合わせのコミュニケーション状態を「×」、その逆である自己信頼があり、上司から悪影響が少ないという組み合わせのコミュニケーションの状態を「◎」とした。また、自己信頼がなく、上司からの悪影響が少ない組み合わせでは、コミュニケーションの状態が良好であったので「○」とし、その逆である自己信頼が高く、上司からの悪影響が多い組み合わせは、ややコミュニケーション不全であるため「△」と表現した。

図表3 「自己信頼×上司」のグルーピングごとのコミュニケーションの加重平均値

		上司からの悪影響				
		多				少
自己信頼	有	5	4	3	2	1
	5	4.00	3.59	2.75	2.47	1.54
	4	3.85	3.43	2.99	2.48	1.79
	3	3.88	3.43	2.96	2.50	1.68
	2	4.29	3.63	3.21	2.76	1.97
1	4.75	3.50	3.50	2.71	1.38	
		無				

※ 平均値の4以上は網掛け+ボールド、3以上は網掛け、2以上はイタリック

図表4 「自己信頼×上司」の組み合わせによるコミュニケーションの状態

		上司からの悪影響	
		多	少
自己信頼	有	△	◎
	無	×	○

### III. まとめ

以上の分析の結果、個人の自己信頼と上司との組み合わせによりコミュニケーション不全が起こるといふ、図表2のモデルの関係が明らかとなった。自己信頼の低い人と悪い影響を与える上司が組み合わさると、コミュニケーション不全の程度が高く、悪い状態になることがわかった（「×」の状態）。その逆である自己信頼の高い人と、悪い影響を与えない上司との組み合わせでは、コミュニケーション不全は起きていない（「○」の状態）。

この2つの現象はわかりやすいが、一方で、自己信頼の低い人が上司から悪い影響を受けていない場合、コミュニケーション不全は生じていなかった（「○」の状態）。しかしながらこのことは、自己信頼の低い人の上司が異動や転職などで変わった場合に、不全に陥るリスクを含んでいると考えられる。つまり、自己信頼の低い人が上司から悪い影響を受けない職場であれば、問題は表面化しないが、それは何らかのきっかけでコミュニケーション不全を起こす薄氷の状態なのである。これは、一見表面化しないリスクを含んでいると言える。その反対の、自己信頼の高い人と悪い影響を与える上司との組み合わせでは、不全は起きていたが、「×」の状態よりは悪くなかった（「△」の状態）。このことから、上司からの悪い影響を頻繁に受け続けることにより、この先、自己信頼が低下して不全に陥るリスクがあると考えられる。

今回の分析では上司がモデレータとなるか否かまではわからなかった。しかしながら上司という存在が部下の自己信頼の状態との相互作用において、職場コミュニケーション上のリスクにもなりうるということがわかった。

企業が注意すべき点は、自己信頼が低い人と部下に悪影響を与える上司という組み合わせを回避することである。また、上司だけではなく、自己信頼のない人に注意を向けることも、職場コミュニケーション不全の予防になるだろう。

そして、自己信頼の低い人には自己信頼を醸成する機会の提供が必要となる。すなわち、上司は

メンバーに仕事を通じ様々な経験を積ませることがマネジメントポイントとなるだろう。一方で上司もまた自己信頼を醸成する必要があるだろう。そのため、日常の業務を遂行するなかで自己信頼を醸成できる仕組みが組織に求められる。自己信頼の欠如した従業員の多い組織でも自己信頼のある状態に変えていくことで、職場では良好なコミュニケーションが生まれ、やがては組織の生産性や創造性の向上につながっていくものと考えられる。

## 注

1 「職場ストレス実態調査 人材マネジメント調査（個人編）」の目的は、働く人々の職場ストレスに関する実態を明らかにすることであり、対象母集団は、正社員、契約社員・嘱託、フリーター、パートタイマー、派遣、業務委託として就業している20～59歳の2060名（男性：1030名、女性：1030名）に実施したものである。調査方法は、2009年11月30日～12月1日に株式会社マクロミルの全国のモニターによるインターネット調査でおこなわれた。

## 参考文献

- ワークス研究所編、2009、「Works コミュニケーション不全 解消のシナリオ・序章」97号。
- 天貝由美子、1995、「信頼感の類型とその発達の変容—高校生を中心に—」,日本教育心理学会総会発表論文集, (37), 493。
- , 2001,『信頼感の発達心理学—思春期から老年期に至るまで』,新曜社。
- 高垣忠一郎、1999,『心の浮輪のさがし方—子ども再生の心理学』,柏書房。
- 渡辺弘純、渡邊俊、David S.Crystal、中嶋恵美、2004、「日本の児童生徒における希望、信頼、寛容の発達とその相互的関連」,愛媛大学教育学部紀要, 教育科学, 第50巻, 第2号, 19。
- LaRoccs, J.M.&Jones, A.P.1978, "Coworker and leader support as moderators of stress-strain relationships in work situations," *Journal of Applied Psychology*, 63, 629-634