

## 分担研究報告書

# 生産性の改善を意識した介入プログラムの 実施と評価 「部下の成功体験を引き出す教育」の生産性への 影響の評価

研究分担者 柴田喜幸  
研究分担者 永田智久

## 厚生労働科学研究費補助金

(労働者の健康状態及び産業保健活動が労働生産性に及ぼす影響に関する研究)

### 分担研究報告書

#### 生産性の改善を意識した介入プログラムの実施と評価

#### 「部下の成功体験を引き出す教育」の生産性への影響の評価

研究分担者 柴田喜幸 (産業医科大学 産業医実務研修センター 特任准教授)

研究分担者 永田智久 (産業医科大学 産業生態科学研究所産業保健経営学 助教)

#### 研究要旨

本研究は、上司が部下を「褒める」教育等を基軸にしたプログラム立案と実践(以下、介入プログラム)を通じて、心身の健康と同時に労働生産性の向上にもつなげる産業保健的介入の手順・方法を検討することを目的とした。

某書店チェーンの店長に対し、クラスターランダム化比較試験を行った。ランダム化は、直近に店長の人事異動がなかった 52 店舗を無作為に介入群・対照群、各 26 店舗に分類した。介入プログラムは介入群の店長に対するおおよそ 2 か月おき計 3 回の、「部下の成功体験を引き出す = 褒める研修」および事後活動で構成された。各回受講後は自らの店舗に戻り研修内で学んだ視点・技術、並びに研修時に配布した「店長実践ハンドブック」を利用して、自主的な「部下を褒める活動」を行うものとした。

介入プログラムの効果は、介入直前および介入後 3・6・12 ヶ月の時点で職業性ストレス (JCQ)、GHQ、ワーク・エンゲイジメント等の質問により検証した。分析対象者は店長・アルバイトを含む両群の全従業員であり、ベースライン調査時で介入群は 234 名・対照群は 245 名であった。分析の結果、初回研修直後の調査で介入群の店長において「褒める」頻度が有意に向上したが、部下の「褒められている頻度」をはじめ、他の項目に影響は見られなかった。また、事業データも介入群と対照群で有意な差は見られなかった。

本研究で実施した介入プログラムでは、心身の健康および労働生産性に関連する指標には影響しないことが示唆された。これは、介入群の店長自身は「褒める」行動変容を主観的に認めたが、部下が「褒められることへの変化」を感じていない中で、その従属効果ともいえる各値に変化が見られなかったのは当然といえる。その点では「部下を褒める」効用自体が否定されたされたわけではなく、それを効果効率に実施する、他施策と合わせ複合的なプログラムを実施する等、改善の余地がある。今後は、研修の改善、フォローアップ、上位者の介入や表彰制度など、より介入効果の高いプログラムの検討を行うことが必要と思われる。

#### 研究協力者

梶木繁之 産業医科大学産業生態科学研究所産業保健経営学 講師

楠本 朗 産業医科大学大学院産業衛生専攻

伊藤 森 産業医科大学産業生態科学研究所産業保健経営学 修練医

五十嵐 侑 プライムアース EV エナジー株式会社 産業医

## A.目的

### 1)課題と先行研究

企業の経営資源を用いる産業保健施策が、従業員の心身の健康と同時に、企業の生産性に寄与しているかという課題がある。

今般、研究参加企業へのインタビューから「成功体験」というキーワードを得たことを契機に、さまざまな産業保健施策の中で、上司から部下へのラインケア、とりわけ、成功体験を引き出す＝褒めることに着目をした。堤（1999）によれば、従業員のストレスを規定する要因に努力と報酬の均衡が挙げられ、その報酬には金銭や昇進のみならず心理的な尊重が含まれている<sup>1)</sup>。一方、島津ら(2012,2014)によれば、ワーク・エンゲージメントは心身の健康や仕事のパフォーマンスと正の関係があるが、「パフォーマンスのフィードバック」や「褒めてもらえる職場」など、仕事の資源はワーク・エンゲージメントの向上に寄与するとされている<sup>2,3)</sup>。また、太田(2010)は、派遣社員における「承認あり」群は「承認なし」群に比べ、自己効力感、キャリア・モチベーション、仕事・組織へのコミットメントなどが強く、仕事のパフォーマンスも高いという報告をしている<sup>4)</sup>。

### 2)目的

本研究は、上司が部下を「褒める」教育等を基軸にしたプログラム立案と実践(以下、介入プログラム)を通じて、心身の健康と同時に労働生産性の

向上にもつなげる産業保健的介入の手順・方法を検討することを目的とした。

## B.方法

### 1)介入デザイン

本研究はクラスターランダム化比較試験(クラスターRCT)を採用し、日本国内の書店チェーンの従業員に対して行われた。

### 2)研究対象

全国に約70の直営書店を持つ企業D社を対象とした。同社の従業員は各店7人~25人程度であり、その内訳は概ね正社員2割、契約社員3割、アルバイト5割。男女比は1:4である。全店舗のうち、介入時直前に店長異動のなかった52店舗計604人(店長・アルバイトを含む)を研究対象とした。但し、アルバイトが相当数いるため、人数は頻繁に変化した。

### 3)ランダム化

ランダム化は、まず約70店舗のうち、介入前の直前に店長異動のなかった52店舗を抽出、さらに無作為に26店舗ずつ2群に分け、一方を介入群(277人)、他方を対照群(327人)とした(表1)。本研究のプロトコルは、産業医科大学倫理委員会にて承認された。

### 4)介入プログラム

介入群の店長26名に3回の研修を行い、介入の評価を行うために自記式の

調査票を設計し、開始直前と 3・6・12 か月後の時点で調査を実施することとした(図 1)。

#### 5) 調査票の設計・実施

初回(ベースライン)の設問は基本属性のほか、大問で 14 問とし、第 2 回目以降は基本属性などは省き、介入後の変化を見る設問を追加、計 17 問とした。内容は、生活習慣、職業性ストレス、褒める頻度、職務満足度、幸福度、ワークエンゲイジメント、全般的健康状態、有給休暇取得実績、プレゼンティーズムなどである(表 2)。

調査は、介入群・対照群ともに同じ内容・方法であり、個人の経時変化を把握する必要上記名式とした。D 社社長および研究実施責任者より文書をつけ、D 社社内便を利用し配布した。文書には、背景・目的・機密(誰が何を書いたか D 社が知ることはない)・返送方法等を記した。返送は同封の専用封筒にて、分担研究者に直接届くようにした。

#### 6) 介入方法の全容

介入群への介入(研修)は大きく下記の 3 部から構成される。

##### (a) 介入開始時研修(約 3 時間)

介入群の店長 26 人を 3 つのエリアごとに集め、集合研修を行った。内容は、「褒める内容」「褒め方」「褒めるタイミング」の 3 要素について、経験学習モデル<sup>5)</sup>に基づき、「褒める」に関わる省察、概念化(行動指針の

抽出)を行った(表 3)。

特に、褒めるべき内容は、「経営方針に合致している言動」と明確に定義し、それが直接的に売上・利益に貢献するか否かを問わないものとした。これは経営方針は経営者が定める事業成果への道標であり、それに則り、またそれを強化すれば自ずと事業成果に貢献するという前提に立ったことによる。

##### (b) 日常活動

導入研修時に「ハンドブック」を渡し、それをを用いて日常の「褒める」マネジメントを依頼した(表 4)。

##### (c) フォロアップミーティング(1 時間×2 回)

介入開始 2 か月後と 4 か月後に「フォローアップミーティング」を持ち、それまでの実践報告と新たな教訓抽出の共有を行った(表 5)。その際にも、経験学習サイクルモデル<sup>5)</sup>を用いた。

まず、前回から今日までの実践を想起し、うまくいったこと、いかなかったことを色別の付箋紙に書き出し、グループメンバーと共有し、自他のカードから教訓抽出を行い、再度職場で試行する、というものである。

#### 7) 介入群以外への介入

当初の計画通り、調査終了後、介入群以外の全店長(ただし D 社が希望しない者は除く)に、介入群と同様の介入を行う(D 社と相談の結果 2016 年度 4 月に実施予定)。

## 7) 分析

データの分析は、本研究で介入施策に関わっていない専門家が、独立して実施した。データ解析は IBM SPSS Statistics 22 を用いて行った。

## C. 結果

### 1) 質問紙調査の回答者数、属性等

ベースライン調査(介入前) 3, 6, 12 ヶ月後の調査の回答者数を表 7 に示す。また、ベースライン調査(介入前)の性・年齢区分、喫煙等の生活習慣について、表 7 に示す。

### 2) 介入プロセスの評価

店長が褒める頻度が、介入前に比べて増加した、不変、減少した、の 3 区分により、店長の主観で評価した。また、店舗スタッフが褒められる頻度が、介入前と比べて増加した、不変、減少した、の 3 区分により、店舗スタッフの主観で評価した。その結果、店長が褒める頻度は、3 ヶ月後は介入群で有意に増加したが、6 ヶ月後に差がなくなり、12 ヶ月後に再び増加した(表 8)。一方、店舗スタッフが褒められる頻度は、3, 6, 12 ヶ月後のいずれも有意に増加していなかったが、12 ヶ月後が増加傾向が最も強かった(表 9)。

### 3) アウトカム評価

身体的・精神的健康度を GHQ で測定した。各フェーズの平均点数と標準誤差を表 10 に示す。平均点数において、介入群、対照群に差を認めなかった。ベースライン調査時との差による評

価を表 11 に示す。すべてのフェーズで両群間に差を認めなかった。

次にワーク・エンゲイジメント(WE)の各フェーズの平均点数と標準誤差を表 12 に示す。平均点数において、介入群、対照群に差を認めなかった。ベースライン調査時との差による評価を表 13 に示す。3, 6 ヶ月後調査で両群間に差を認めなかったが、1 年後調査では、ベースライン調査に比べて、介入群の方が有意に WE スコアが低下していた。

### 4) フォローアップ研修の果実

フォローアップ研修における教訓抽出は、言語情報として得た知識を、一旦自分あるいはメンバーの経験を通して結晶化したものであるため、自発的な活用が期待される。その一例を表 14 に表す。

## D. 考察

本研究の範囲では、介入により、店長は店舗スタッフを褒める、という行動に出ているものの、店舗スタッフが「褒められた」と感じる影響は小さかった。そのため、部下が「褒められることへの変化」を感じていない中で、その従属効果ともいえる各値に変化が少なかったことは自然といえる。本研究では、店長を通じて、店舗スタッフに間接的介入を行うデザインであったが、店長に対する 3 回の教育・研修で、その効果を発揮することは難しかったことが考えられる。また、店長

が「褒める」という積極的行動を十分にとったとしても、店舗スタッフの受け止め方を様々であることが予想される。他施策を交え、複合的なプログラムを構築することが必要である。

プログラムの評価を受けて、以下の見直しが必要と考えられる。

プログラムの見直し：介入群の店長にアンケートを行い3回のワークショップの内容や、フォローアップ体制（実務内での行動の定着や、メンバー内でのコラボレーションなどを再検討する

分析の切り口の変更：帰納的に、好業績店舗（店長）に共通の要因があるか否かを検討する

ほめられるようになったと感じた社員 vs それ以外での健康度を比べてみる

今回の取り組み以外の経営的な変化で健康度がどう変わったのか検証する

「健康」と「成果」を軸にマトリックスで考えてみる

店舗毎ではなく、店長毎に追いかけて調べてみる  
等が考えられる。

## E. 結論

明示的な成功体験（上司が部下を褒める）を企図した介入プログラムは、上司の主観的な「褒める行為」の増加は見られたものの、部下にはそれが十分に伝わらず、結果として両群に有意な差は見られなかった。

## F. 研究発表

1. 論文発表  
なし
2. 学会発表  
なし

## G. 知的財産権の出願・登録の状況

1. 特許取得  
なし
2. 実用新案登録  
なし
3. その他  
なし

## H. 引用文献リスト

- 1) 堤 明純：努力-報酬不均衡モデル理論と実証研究；Source：ストレス科学 (1349-4813)13 巻 4 号 Page247-252(1999.03)
- 2) 島津明人、江口尚：ワーク・エンゲイジメントに関する研究の現状と今後の展望；産業医学レビュー Vol.25 2 2012 p82-84，産業医学振興財団
- 3) 島津明人：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；p45-46，労働調査会 2014
- 4) 太田肇：承認の効果に関する研究 - 派遣社員を対象として - ；同志社政策研究 (4)，96-107，2010-03
- 5) 松尾睦：経験からの学習；p60-63，同文館出版

表1 介入直前の対象者内訳（単位：人、開始時。店長含む）

	男	女	計
介入群	68	209	277
対照群	81	246	327
計	149	455	604

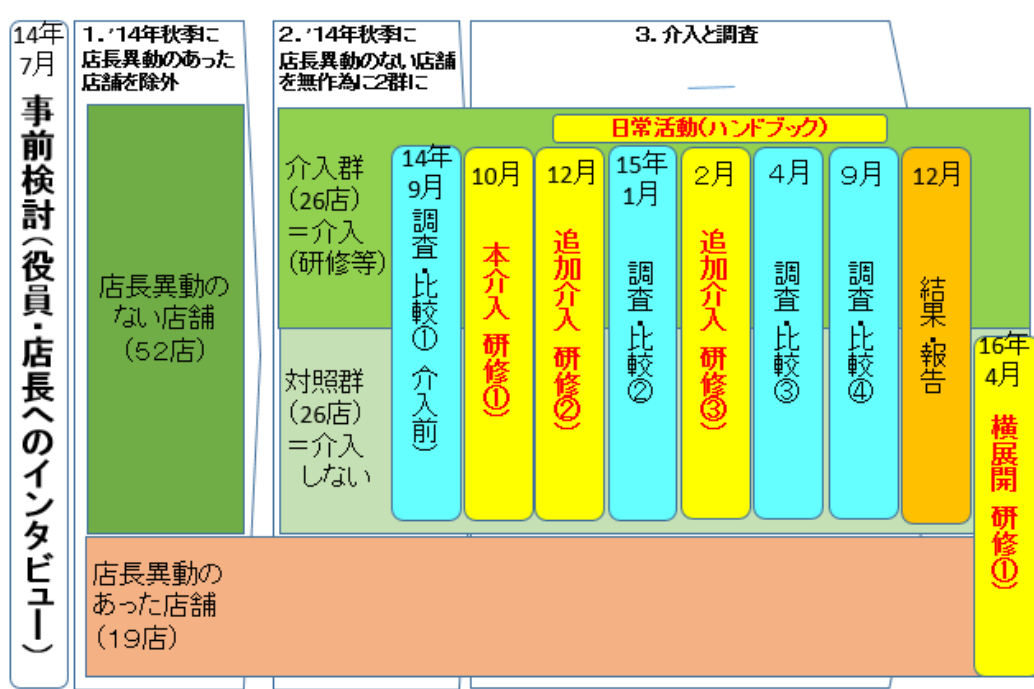


図1 介入プログラムの全体概要

表2 質問票の構成

質問	内容
0	記入日、氏名、属性、学歴等
1	基本的な生活習慣・基礎疾患
2	職業性ストレス（JCQ）22項目 + 褒められ度1問
3	ソーシャルキャピタル
4	褒められる頻度
5	褒める頻度（店長のみ）
6	仕事の満足感
7	主観的幸福感
8	ワークエンゲイジメント9項目版
9	精神健康度（GHQ）
10	有給休暇取得実績
11	有給休暇取得理由内訳
12 - 14	パフォーマンスの評価（プレゼンティーズム等）
<以下、第2回より>	
15	経営方針理解度の変化
16	コミュニケーションの変化
17	仕事の成果の変化

表3 介入開始時研修の概要

項目	内容（L:講話、W:作業）
序	オリエンテーション
何を褒めるか	W:褒められた/褒められなかった経験を挙げる L:経営方針と「褒める」
どう褒めるか	W:褒められ方の経験を挙げる L:褒め方のポイント W 褒め - 褒められ実習
いつ褒めるか	L:褒めるタイミングのポイント
記録	L:「褒めたメモ」の使い方
概念化	L:「教訓メモ」の使い方
総括	W:教訓抽出 L:今後の進め方～閉講



表4 ハンドブックの構成

序	・社長メッセージ ・ハンドブックの使い方
何を褒めるか	・経営方針に則った言動 ・見つけるポイントと成功体験
どう褒めるか	・内容とありよう ・言葉以外の表現
いつ褒めるか	・いつ褒めるか ・どこで褒めるか
記録1	・褒めたメモ（加除式）
記録2	・教訓メモ（加除式）

表5 フォロアップミーティングの概要

項目	内容（L:講話、W:作業）
序	オリエンテーション
振り返り	2か月間を振り返り ・うまくいったこと ・うまくいかなかったこと を挙げ、構造化する
教訓抽出	新たなマイルールを挙げ、構造化する
総括	まとめ～閉講

表6. ベースライン(介入前)調査,3,6,12ヵ月後調査の回答者数(人)

群		ベースライン	3ヵ月後調査	6ヵ月後調査	1年後調査
介入群	店長	26	25	22	23
	店舗スタッフ	208	178	150	138
対照群	店長	24	21	19	20
	店舗スタッフ	221	170	142	123
合計	店長	50	46	41	43
	店舗スタッフ	429	348	292	261

表7. ベースライン調査(介入前)の属性等

		群	
		介入群	対照群
性別	男性	54 23.1%	58 23.7%
	女性	180 76.9%	187 76.3%
年齢区分	29歳以下	94 40.2%	119 48.6%
	30～39歳	78 33.3%	78 31.8%
	40～49歳	47 20.1%	36 14.7%
	50～59歳	13 5.6%	12 4.9%
	60歳以上	2 0.9%	0 0.0%
	タバコ	吸わない 吸っている 以前吸っていた	204 22 8 87.2% 9.4% 3.4%
お酒	飲む(週3日以上) 飲む(週3日未満) 飲まない	34 64 136 14.5% 27.4% 58.1%	30 71 144 12.2% 29.0% 58.8%
運動習慣	有り 無し	28 206 12.0% 88.0%	37 207 15.2% 84.8%
睡眠	十分とれている まあまあとれている あまりとれていない 全くとれていない	51 120 59 4 21.8% 51.3% 25.2% 1.7%	43 134 63 5 17.6% 54.7% 25.7% 2.0%

表8. 店長が褒める頻度の増減(ベースライン調査との比較)

調査種別			群		p値
			介入群	対照群	
3ヵ月後調査	褒める頻度	増加	12 48.0%	4 19.0%	0.001
		不変	11 44.0%	5 23.8%	
		減少	2 8.0%	12 57.1%	
6ヵ月後調査	褒める頻度	増加	9 40.9%	3 15.8%	0.197
		不変	9 40.9%	10 52.6%	
		減少	4 18.2%	6 31.6%	
1年後調査	褒める頻度	増加	14 60.9%	2 10.0%	0.003
		不変	6 26.1%	13 65.0%	
		減少	3 13.0%	5 25.0%	

表9. 店舗スタッフが褒められる頻度の増減(ベースライン調査との比較)

調査種別			群		p値
			介入群	対照群	
3ヵ月後調査	褒められる頻度	増加	50 28.4%	45 26.9%	0.9
		不変	74 42.0%	69 41.3%	
		減少	52 29.5%	53 31.7%	
6ヵ月後調査	褒められる頻度	増加	33 22.8%	28 20.1%	0.821
		不変	68 46.9%	65 46.8%	
		減少	44 30.3%	46 33.1%	
1年後調査	褒められる頻度	増加	38 28.1%	19 15.8%	0.051
		不変	60 44.4%	58 48.3%	
		減少	37 27.4%	43 35.8%	

表10. GHQスコア

	介入群			対照群			p値
	N	平均	標準誤差	N	平均	標準誤差	
ベースライン	201	14.8	0.4	214	15.2	0.4	0.56
3ヵ月後調査	171	14.8	0.4	167	14.6	0.4	0.73
6ヵ月後調査	143	15.2	0.4	135	15.2	0.5	0.97
1年後調査	134	14.8	0.5	119	15.1	0.5	0.61

表11. GHQスコア(ベースライン調査との差)

	介入群			対照群			p値
	N	平均	標準誤差	N	平均	標準誤差	
3ヵ月後調査	165	0.10	0.35	162	-0.67	0.36	0.13
6ヵ月後調査	139	-0.14	0.40	131	-0.13	0.44	0.99
1年後調査	132	-0.52	0.42	115	-0.68	0.45	0.79

表12. WE(ワーク・エンゲイジメント)スコア

	介入群			対照群			p値
	N	平均	標準誤差	N	平均	標準誤差	
ベースライン	207	26.9	0.6	215	26.5	0.6	0.68
3ヵ月後調査	178	26.5	0.6	162	25.9	0.7	0.48
6ヵ月後調査	145	25.9	0.6	137	26.5	0.7	0.57
1年後調査	135	24.9	0.7	120	26.1	0.8	0.29

表13. WE(ワーク・エンゲイジメント)スコア(ベースライン調査との差)

	介入群			対照群			p値
	N	平均	標準誤差	N	平均	標準誤差	
3ヵ月後調査	178	-0.52	0.40	158	-0.22	0.40	0.59
6ヵ月後調査	144	-0.99	0.40	133	-0.35	0.45	0.28
1年後調査	134	-1.84	0.49	116	-0.33	0.51	0.03

表 14. 研修で出された教訓（マイルール） - 抜粋

1 内容	11 繰り返し	同じスタッフをほめる時、前日の「も良かったけど今回の□はもっといいね」と前回の良い点を2度褒めて、さらに「褒め」の上塗りをする。前回の褒めポイントを覚えておく
	12 バランス	一旦結果から離れてプロセスだけ褒める / 良いところも悪いところも両方見ていいところを探す / 自分が担当時代に褒められたかったことを褒める / 行動だけでなく、提案も褒められるものは褒める。
2 褒め方	21 表現	「おお！」今の良かったねと感嘆詞を入れる / 効果音をつける / スタッフにより褒め方を変える。個人的(1対1)・皆の前・他者の共感を得ながら / 具体的に褒める事象を伝える / ほめるときの自分の言葉を大切に / はずかしがらず、本気の伝達 / 表情に出す(言葉だけにしない) / 褒め方のレパートリーを増やす / とりあえず口に出して言う。
3 タイミング	31 朝礼	やってくれている人はわかっているけど、わざと朝礼で「誰がしてくれたの?」と言ってみんなに言ってもらう / 気付いてあげる / 朝礼で社員さん含め公休者についてほめる(ことがあれば) / 他の人の視点を参考に
	32 すぐ	いいことがあったらすぐに褒める、タイミングを逃さない、記録をとる
4 具体的方法	41 人を見る	領域にかたよりのあるスタッフへの興味を来す / 特定のスタッフのみでなく曜日ではめるスタッフを変える / 行動意図をくんでほめる / ほめられる人によって、どの部分をほめると喜んでもらえるか、考える
	42 業務への関わり	スタッフの業務にもっと介入する。いいことの発見をしやすくなる / ほめる時間の確保(社員と売り場に立つ) / 皆と話す機会を増やす / スタッフが話しやすい環境作り(会話中の作業を止める) / 仕事を与える
	43 ツール	誰がどういったことでほめたかを記録する。同じことを言っていないか、前とは別の表現、相手のレベルもあがっているかを知る / すぐに記録を残す / 手帳をもつ。スケジュール登録する / ほめるメモ帳をポケットにしおぼせる / それ専用のメモを持っておき、気付いたらすぐに書いておく
	44 ルール	毎日のノルマにする。1日最低一個
	45 ウハウハ共有	店長同士で共有する
	46 自分の気持ち	まず、自分のコンディションを整える / 注意する前に、ポジティブになる様な視点に変えてみる / ほめる方の気持ちの持ち方も大切なので、自分自身のセルフコントロールを行う。心にゆとり / 自分が忙しい時程、褒められるように心がける / 相手を褒めるには自分のコンディションも大切。コンディションが悪いときに褒めても効果は半減してしまう
	47 多忙	忙しさを顔に出さない
	48 成長	同じことをしていたら、次のステップになるように声をかける。