

メンバーの思考を促進する対話とは —介入実験の対話分析を通して—

○今城志保 藤村直子 佐藤裕子 (リクルートマネジメントソリューションズ)

What dialogue facilitates members' thinking?

Shiho Imashiro, Naoko Fujimura, Hiroko Sato (Recruit Management Solutions Co.,Ltd.)

背景

多くの社会人にとって、経験からの学びは職業生活を送るうえで欠かせない。経験からの学びに振り返りは重要であるものの、良い振り返りのためには事前に仮説を持つことが有効であることをフィールド実験で示した(今城・藤村・佐藤, 2021)。ところが、効果はさほど強くなく、参加者の仮説の質のばらつきが理由として考えられた。

そこで仮説の質を向上させる手立てとして、メンバー育成を担当するリーダーとの対話を考えた。リーダーの質問によって、メンバーは自らの仮説について、新しい視点を取り入れたり、思考が深まったりする。その結果、メンバーの仮説の質向上を期待した。

2023年には、再び現場でフィールド実験を行い、メンバーの仮説をめぐってリーダーが主に質問を行う対話の介入を実施した。その結果、対話のなかった統制群と比べて、対話を行った群では、介入前後のメンバーの行為中のリフレクション (reflection in action、以降 RIA) は有意に高まった。しかし、対話の影響プロセスについては検討できていない。そこで、本研究では同データを用いて、対話の詳細を分析し、RIA の上昇に寄与する対話には、どのような特徴があるかについて探索的に検討を行うこととする (目的 1)。

対話の特徴分析に加えて、リーダー間の違いや仕事の特徴など、対話に影響を及ぼす可能性のある要因についても、あわせて検討を行う (目的 2)。

2 種類のリフレクション

概念の初期の提案者である Dewey や Schön によれば、リフレクションとは、日々の活動のなかで自然に生じる思考であり、不明瞭な、あるいは理解の難しい状況に一貫性を与え、理解を促すものとされている (Clarà, 2015)。実務で行われているリフレクションのイメージは、経験学習で有名な Kolb (1984) のモデルに出てくる「内省的観察」であり、いったん仕事から離れて、自分の経験を俯瞰的に振り返ることだとされている。Schön (1983/1991) は、行為の後に振り返る行為に関するリフレクション (reflection on action、以降 ROA) と、行為中に生じるリフレクション (RIA) を区別しており、本研究では RIA を対象とする。

2つのリフレクションの主な違いは、リフレクションのタイミングと意図性である。本研究では、活動の中で自然に生じるリフレクションに着目する。なぜなら、RIA の重要性は十分に認知されつつも、実証研究が少ないからである。

会話とメンバー育成

人材育成のための対話と聞くと、1 on 1 のような仕事が一段落した場面での振り返りをイメージすることが多い。しかし、今回の介入はメンバーの仮説の質向上を目的にしたため、行動前のメンバーの考えについて対話を行った。神経科学、認知心理学、社会的認知の研究では、望ましい行動のイメージをベースとする目標は、人が自発的な行動を行うた

めに用いられるもので、その際の情報への注目、行動のコントロールに役立つことが示されている (Dijksterhuis & Aarts, 2009)。

また、目標設定に自身の関与がある方が、目標達成の戦略が立てられるようになり、パフォーマンスが高くなる可能性が指摘されている (Lock et al, 1988)。そこでリーダーには、指示をすることや、自らの考える正解を教えることを控え、代わりに質問することでメンバーの思考を深めるよう依頼した。さらに RIA への影響をみるために、対話の内容は、次の日の仕事に限定した。

方法

データ収集

2022 年 11~12 月にサービス業 A 社で法人営業に従事する入社半年~1 年半の社員 (以下メンバー) 22 名とメンバーを指導するリーダー 8 名を対象に 5 週間の実験を行った。

対象 同地域に 2 群が混在しないことを条件に、リーダー 4 名・メンバー 12 名を実験群、リーダー 4 名・メンバー 10 名を統制群に、ランダムにアサインした。

介入方法 実験群メンバーは、毎週火曜日に、翌日の大事だと思う仕事についての初期計画 (「うまくいった状態」「そうなる確率」「確率を 100% に近づけるために重要なこと) を考えて記述したうえで、それについてリーダーと 15 分間の対話を行う。リーダーには事前にガイダンスを行い、「不足している視点に気づかせる」「より具体性の高い計画が作れるようになる」を目的として、質問を中心とした対話を依頼した。これを 5 週にわたり実施する。対話を行わない統制群は、本論文の分析には含まれないため、説明を割愛する。

データ取得 リーダー・メンバーともに、介入の前後に「介入前アンケート」「介入後アンケート」を回答。介入期間中は週 1 回、メンバーは「初期計画」「対話後アンケート」「就

業後アンケート」を回答。対話は録音・文字起こしをして、逐語録を作成。介入効果が安定していると思われる 3 週目のデータを分析に用いる。

実験の実施に先立って、著者らが所属する研究機関での倫理審査を受けている。また実験参加者から、参加への同意を取得している。

使用した変数

介入前後のアンケート 「RIA」(6 件法 8 項目 $\alpha = .62, .72$ [α は前, 後の順で 2021 年の研究時, 以下同], 例: 仕事の中に、さまざまな発見がある)。「自己効力感」(6 件法 4 項目 $\alpha = .70, .69$, 例: この仕事でもっと成長できる)。

介入中のアンケート 「対話後アンケート」で「対話の役立ち度」について自由記述を求めた。翌日の就業後には、「就業後アンケート」で、「計画役立ち度」について自由記述を求めた。

対話のコーディング 逐語録のリーダーの発話部分を用いて、著者 3 名で取り決めたコーディングカテゴリ(表 1 参照)に則って、コーディングを行った。カテゴリ作成に当たっては、質問やチーフ自身の考えを述べている程度を明らかにすることを考えた。質問の内容に関しては、労働政策研究・研修機構 (2016) を参考にした。著者ら 3 名が個別にコーディングを行った後、齟齬がある部分については 3 名で話し合いを行い、確定させた。

結果と考察

コーディング結果をまとめたものが、表 1 である。15 分間の対話で、自分の考えを話す割合や質問する割合には、リーダーによる違いがあった。リーダー B は、多くの時間を質問に費やしていたが、リーダー C は逆に自分の考えを多く話す傾向があった。リーダー D はその中間で、自分の考えと質問をどちらもほぼ同程度行っていたことが分かった。リー

ダーAはメンバーが2名であったため、傾向を論じることが難しいが、メンバーごとに異なる対話を行っていたことがわかる。

想定からすればリーダーが多く質問を行っているほどRIAが促進されるはずである。しかし、質問の割合とRIAの事前事後の差の間には有意な相関はなかった($r=-0.23, p=0.38, n=12$)。一方、リーダー自身の考えの割合と自己効力感の事前事後の差の間には傾向有意ではあるが負の相関があった($r=-0.57, p=0.07, n=12$)。自分の考えを多く話すチーフのもとでは、メンバーの自己効力感が低下する傾向が見られた。サンプル数が少なく、あくまでも参考値であるが、特にチーフDのメンバーで、自己効力感の低下が顕著であった。リーダーの考えや視野を広げる質問を受けることで、自分の至らない点に多く気付いて効力感が低下した可能性がある。

リーダー間の違いの理由の一つに、営業行動の違いがある。リーダーABとCDでは、扱う商材が違うため、それぞれのメンバーの初期計画の記述内容を確認したところ、新規開拓のアポとりと商談の大きく2つに分かれた。リーダーABでは、8割が新規開拓のアポ取り

で、残り2割が商談であった。逆にリーダーCDでは、新規開拓のアポ取りは3割で、商談が7割であった。リーダーCDが、相対的に自分の考えを話す傾向にあるのは、商談の際に気を付けるべきこと、準備すべきものなど、アポとりに比べると様々な視点で計画することが必要だからかもしれない。ただし、リーダーCDの間にも違いがあることから、リーダー自身の特徴の影響も否定できない。

コーディングの結果、質問にもリーダー間で違いが見られた。この違いは、メンバーのRIAに影響を及ぼしていたことが、メンバーの対話後や就業後の記述に見られる。

「1.質問(事実確認)」の割合が高いリーダーCでは、顧客の状況確認についてリーダーがアドバイスすることが多かった。対話役立ち理由では「自分の苦手な〇〇についてアドバイスをもらえた」など、メンバーは具体的な打ち手のヒントを得ていた。一方、就業後の仮説役立ち理由は「アポイントが取れなかった」「受注に至った」など、課題達成の有無についてのみの言及にとどまった。

「2.質問(意図や考えの確認)」の割合が高いリーダーBの場合、メンバーの考えが深堀

表1 対話中のリーダー発言のコーディング結果 (n=12)

リ ー ダ ー	メ ン バ ー	質問				質問ALL (1~4の 合計)	5. リー ダー自身 の考え	質問・考え以外の発言			会話を進 める発言 (6~8 の合計)
		1. 事実確 認:過去の 出来事、顧 客の状況	2. 意図や 考えの確認	3. 誘導: 答えを想定 し、自分の 考えに誘導	4. 視点提 供:視点を 与える問い かけ			6. メン バーの発言 を受容	7. メン バーの発言 を要約	8. 相槌	
A	a	2.8%	5.6%	0.0%	16.7%	25.0%	25.0%	25.0%	5.6%	19.4%	50.0%
	b	20.5%	12.8%	12.8%	5.1%	51.3%	17.9%	15.4%	7.7%	7.7%	30.8%
B	c	4.0%	46.0%	10.0%	8.0%	68.0%	16.0%	10.0%	0.0%	6.0%	16.0%
	d	0.0%	51.7%	6.9%	0.0%	58.6%	17.2%	13.8%	3.4%	6.9%	24.1%
	e	0.0%	36.6%	4.9%	14.6%	56.1%	19.5%	7.3%	12.2%	4.9%	24.4%
C	f	11.1%	0.0%	0.0%	15.6%	26.7%	46.7%	8.9%	0.0%	17.8%	26.7%
	g	23.3%	0.0%	2.3%	0.0%	25.6%	60.5%	0.0%	0.0%	14.0%	14.0%
	h	13.0%	13.0%	0.0%	8.7%	34.8%	34.8%	8.7%	4.3%	17.4%	30.4%
D	i	1.4%	14.5%	2.9%	15.9%	34.8%	49.3%	7.2%	2.9%	5.8%	15.9%
	j	4.0%	10.0%	10.0%	14.0%	38.0%	46.0%	6.0%	2.0%	8.0%	16.0%
	k	2.3%	18.2%	9.1%	14.8%	44.3%	35.2%	11.4%	1.1%	8.0%	20.5%
	l	0.0%	10.3%	13.8%	24.1%	48.3%	32.8%	5.2%	3.4%	10.3%	19.0%

リーダー4名が行った対話中の発言の分析。ゴシック体は、発言内容の大分類で合計100%になる。

質問については、メンバーごとに最も割合の高かったものに下線。

されているため、対話役立ち理由では「自分の理想を達成するには、どうすればいいのか、具体的なイメージをもてた」など、曖昧だったイメージが具体化したというコメントが見られた。就業後の仮説役立ち理由については「理想の状態としてのアポ獲得にはつながらなかったが、事前にやることを整理していたことで、〇〇に関しては問題なく聞くことができた」など、自分が意図的に行ったことに対する結果について認識していた。

「4.質問（視点を与える問いかけ）」の割合が高いリーダーDの場合、リーダー自身の仮説をもとに、本人に新たな視点に気づかせる質問であったため、対話役立ち理由については「明日だけではなくてこの先も使える考え方を教えてもらえた」「手段が目的化していたため、目的を再確認することができた」などのコメントがあり、就業後の仮説役立ち理由では「上手くいかない場合のリスクから自分の行動を考えることができた」など、何を考えるべきかの理解が促された様子であった。

まとめ

実験操作として行った 15 分間の対話について、詳細な分析を行った。リーダーは対話に際して、メンバー自身で経験の振り返りに有用な仮説が作れることを目指して、質問を主とする対話を試みた。今城・藤村・佐藤(2023)で報告したように、仮説の役立ち度は実験群が高く、RIA の上昇幅の実験群のほうが大きかった。今回は対話の影響プロセスについて検討を行った。

分析結果から、リーダーによって、質問をする程度も、質問の内容もかなり異なることがわかった。この違いと RIA との直接的な関係は確認できなかったものの、サンプル数が小さく、さらなる検討が必要だろう。

一方で、メンバーのコメントからは、リーダーとの会話が翌日の終業後の振り返りの内

容に影響を及ぼしていた。リーダーとの会話が、メンバーの RIA の内容に影響したことを支持する結果であり、対話による介入の可能性が示された。

対話による介入を考える際に、リーダー間の違いをどうするかは重要な点である。分析結果からは、メンバーが担当する仕事の特徴と、リーダー自身の考え方やスタイルの違いの両方の影響が示唆された。実験操作としては、リーダー間の違いは抑えるべきものだと考えるが、現場での介入を考える際に、これらの違いがどのような影響を及ぼすものかは、検討の余地があるだろう。

神経科学の研究によれば私たちは、単に外からの情報を受け入れているのではなく、すでに持っている関連分野の記憶を用いながら入ってくる情報の選択・解釈を行っている (Schacter et al, 2017)。事前に仮説を考えて仕事を行うという取り組みが持つ可能性は大きいと考える。

引用文献

Clarà, M. (2015). What is reflection? Looking for clarity in an ambiguous notion. *Journal of teacher education*, 66(3), 261-271.

Dijksterhuis, A., & Aarts, H. (2010). Goals, attention, and (un) consciousness. *Annual review of psychology*, 61(1), 467-490.

今城・藤村・佐藤 (2021) 就業前の行動の意識化は経験学習を促進するか. 日本社会心理学会第 62 回大会

今城・藤村・佐藤 (2023) 対話による経験学習の促進可能性—フィールド実験による検討—. 産業・組織心理学会第 38 回年次大会

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of management review*, 13(1), 23-39.

労働政策研究・研修機構 (2016) 職業相談場面におけるキャリア理論及びカウンセリング理論の活用・普及に関する文献調査, JILPT 資料シリーズ No.165.

Schacter, D. L., Benoit, R. G., & Szpunar, K. K. (2017). Episodic future thinking: Mechanisms and functions. *Current opinion in behavioral sciences*, 17, 41-50.

Schön, D. (1991). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Aldershot, UK: Arena.