

「持論」の性質の違いが適応に及ぼす影響

○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 組織行動研究所)

The facilitative effects of “JIRON” characteristics on adaptation to new environments

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

今日の働く場面を見ていると、仕事の内容や働き方に大きな変化が訪れている。それに伴い、働く人々は変化に対応するために学び続けることが重要になっている。大人になってからの学びには、リカレント教育といわれる公の教育機関での学びが取り上げられることが多いが、現時点で多くのホワイトカラーが直面しつつあるのは、例えば高齢者雇用、転職の増加、兼業・副業の増加などの、キャリアにまつわる変化に対応するための学びである。

学びとは「a lasting change in knowledge generated by experience」(e.g., Argote & Miron-Spektor, 2011; Fiol & Lyles, 1985) という定義にもあるように、公的教育機関での学び以外に、日常的な仕事経験での学びも含んでいる。今城・藤村 (2014) が行った中高年ホワイトカラーの転職者を対象としたインタビューでは、彼らは前職の仕事の経験から得た「持論」を、転職後の仕事場面に応用することで、新しい環境に適応していた。

ただし、経験からの学びを通して持論がどのように形成されるのかについての検討はされていない。また持論の活用が変化への適応に役立つかについての検討も、質的に研究にとどまっておろ一般性に乏しい。そこで本研究では、変化への適応に直面する転職経験者を対象として、学習行動としてのリフレクションが持論形成に及ぼす影響と、持論活用が変化への適応を促進するかを、量的データを用いて検証する。

持論とは何か

今城・藤村・佐藤 (2016, 2017) では、適応的パフォーマンスが求められる場面について、多くの対象者から収集した「持論」に関する記述内容から、ホワイトカラーの多くが持論をも

ち、その有用性を感じていること示した。

持論に類似する概念には例えば暗黙知 (Tacit knowledge) があるが、Wagner & Sternberg (1985) は「学校で学ぶ知識や直接教えられるものではなく、多くの場合は本人によって明確に語られることのない知識」であるとし、Sternberg et al., (2000) は「行動にかかわる手続き的な知識」であるとしている。

本研究では、仕事場面における持論を取り上げ「仕事行う際に活用する、言語化され、価値を置く、自分なりの仕事の進め方やコツ」と定義する。暗黙知や手続き的知識との違いは、持論は言語化されたものであること、本人がそれを活用している自覚があり、価値を置いている点である。

経験からの学びとリフレクション

これまでの研究から、多くのホワイトカラーが持論を活用し、よく考えられた持論ほど、直感的に習得した持論よりも役立つと感じていることが分かった (今城ら, 2016, 2017)。

Kolb (1984) の提案した経験学習モデルによると、経験からの学びは「具体的経験」「内省的観察」「抽象的概念化」「能動的実験」の4つの要素の循環からなる。このモデルにおいて、持論は「抽象的概念化」の産物であり、よく考えられた持論は十分な「内省的観察」を経たものということになる。得られた持論は、新たな場面において「能動的実験」に用いられる。

Di Stefano, Pisano, & Staats (2015) は、難しい課題を繰り返し練習させて解かせる実験で、単に経験を積み重ねるだけでなく、思考することで、より学習が進むことを実証的に示している。これは仕事での経験を積むことで直感的に獲得される持論よりも、よく考えられた持

論のほうが効果があるとの考え方に符合した結果といえる。

経験学習モデルや Di Stefano らの研究から、経験について思考すること、つまりリフレクションは、持論の形成を促すと考えられる。

仮説 1；リフレクションは、持論の形成を促進する

一方で、Di Stefano ら (2015) の研究では、経験について思考させることは、自己効力感を高める効果があり、少なくとも部分的には自己効力感の高まりによってパフォーマンスが向上したことを示している。この場合、リフレクションは、必ずしも持論を介さず適応を促進する可能性がある。前述の定義のとおり、持論は本人が価値を置くものであり、日々の仕事の中で考えた様々なことが、ある視点で昇華されたもののだとすると、全てのリフレクションが、持論につながるわけではない。そこで、リフレクションが持論を介さず適応を促進するとしてもなお、持論は適応を促進するかを検証する必要がある。

仮説 2；リフレクションが持論を介さずに適応を促進する効果を統制しても、持論は適応を促進する独自の効果を持つ

リフレクションと持論の性質

リフレクションは「内省」「省察」などと訳されることがあるが、訳語が統一されていないため、ここではリフレクションという言葉を用いる。定義も、臨床、教育、看護、経営といった分野によって異なるが、本研究では組織で働くホワイトカラーを対象とするため、中原 (2012) の“日々行動・活動するよりも上位(メタ)のレベルから、行動・活動・経験に対してモニタリングを行い、内的な意味的探究を行う認知的機構の総称”を用いる。

今城・藤村・佐藤(2017)では、Mezirow(1991)が提唱した「どのように問題を解くか」という通常の省察と、「何が問題とされているか」という「先行前提」に関する省察(批判的省察)を

区別したリフレクション尺度を開発した。さらに尺度開発に当たっては、リフレクションの対象を、対課題、対人、対自己で分けて尺度化を行った。自分のことは振り返るが、他者のことには無頓着な人がいるように、リフレクションの対象には違いがあると考えられる。また、対人面のリフレクションは対人面の持論につながるなど、リフレクションと持論の対象は対応していると考えられる。

持論の性質について、今城ら (2016, 2017) では思考・行動のタイプとして「状況把握」「行動」「戦略」「自己制御」の4つを用いてコーディングを行った。本研究でも4つの性質について自己評定した結果を用いることにする。ここで「戦略」の持論は、特定の課題解決場面を超えた知識の応用的な適応を必要とするため、Argyris & Schon (1996) の示したダブルループ学習が必要になると考えられる。そこで、戦略的持論をもつためには、批判的なリフレクションが必要になる。

仮説 3；通常のリフレクションはいずれのタイプの持論にも関連するが、批判的リフレクションは戦略的持論との関連が他の持論と比べて強いだろう。

本研究では、ホワイトカラーを対象とした調査データを用いて、上記3つの仮説を検証する。

方法

調査会社のパネルを用いて、インターネットでの調査を実施した。30歳以上49歳以下の100名以上の会社に勤めるホワイトカラーを対象にスクリーニング項目への回答を求めた。その中で勤務先企業規模を100名以上とし、半年より前、5年以内に転職したことがある者に対して、転職後に直面するであろう場面(対課題面「期待されている成果を早期に出すことが求められる場面」他2つ、対人面「これまでの常識が通用せず、周囲から受け入れられない場面」他2つ)を提示し、対課題面・対人面ごとに持論を

表1 使用した変数の項目数、信頼性、平均値、項目例

カテゴリ	尺度	項目数	信頼性	平均値 (標準偏差)	項目例
リフレクション	対課題 テクニカル (TR)	4	0.80	4.56 (0.74)	新しい仕事をするときには、過去の経験の思い出して、進め方を工夫している／計画に対する進捗状況を、いつも気にかけている
	対課題 クリティカル (CR)	8	0.87	4.41 (0.74)	当たり前になっている仕事の前提を疑ってみることがよくある／目先の解決策だけでなく、本来の目的に立ち返って何をやるべきかを考えている
	対人 テクニカル (TR)	8	0.87	4.56 (0.68)	一緒に仕事をする人の、忙しさや他の業務の状況を気にかけている／仕事を進めるにあたり、自分にとって得意な人苦手な人のタイプを理解している
	対人 クリティカル (CR)	5	0.83	4.18 (0.84)	人に対する見方を広げるために、異質な人と交流するようにしている／苦手な相手でも、良いところをみつめて関わるようにしている
持論の性質	対課題 自己関連	2	0.72	5.06 (0.79)	自らの心がけや態度に関するものである／自らのアクションに関するものである
	対課題 仕事関連	5	0.79	4.40 (0.83)	行動を起す前の意思決定や判断の仕方に関するものである(優先順位、計画等)／一連の行動のシナリオや手順がある
	対人 自己関連	2	0.82	4.95 (0.91)	※対課題_自己関連 に同じ
	対人 仕事関連	5	0.83	4.33 (0.89)	※対課題_仕事関連 に同じ
適応状況	仕事のやりがい	7	0.81	4.39 (0.79)	自分で判断し、主体的に進めることが求められる／顧客満足や組織業績の向上に影響をもっている

有する場面を1つ選択してもらった(複数ある場合は最も得意なもの)。対課題面・対人面いずれにおいても持論がない者は対象から除いた。転職時のキャリアチェンジ状況に応じた「同業種・同職種への転職」「業種・職種のいずれか、もしくは両方変わった」の2群、および、職務系統「営業・サービス系」「事務・技術系」の2群で、場面ごとにはほぼ同数になるように回答者を絞り込んだ。最終的には523名の回答を分析対象とした。分析対象者の属性は、性別は男性70.2%・女性29.8%、平均年齢は38.9歳、役職は一般社員83.2%・管理職16.8%、企業規模は100名以上500名未満43.2%・500名以上56.8%、キャリアチェンジパターンは変わらない(同業種・同職種への転職)48.6%・業種のみ変わった(異業種・同職種への転職)14.0%・職種のみ変わった(同業種・異職種への転職)8.0%・業種も職種も変わった(異業種・異職種への転職)29.4%である。

分析に使用した尺度・項目は表1のとおりである(各項目はいずれも6件法)。リフレクシ

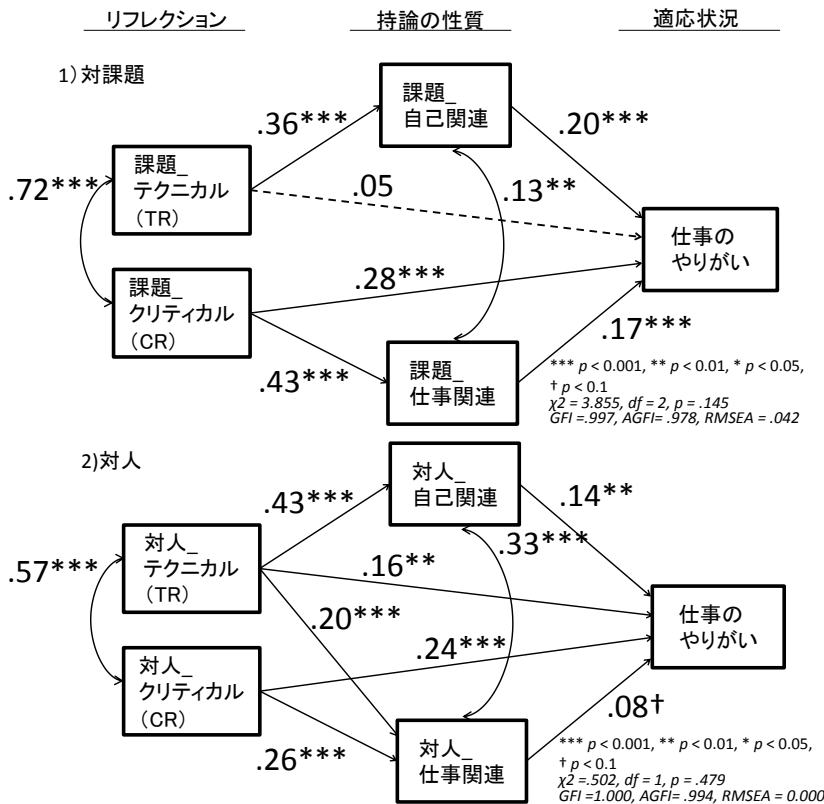
ョンについては、対課題面・対人面ともに、通常の省察、批判的省察に対応する「テクニカルリフレクション」「クリティカルリフレクション」の2因子が確認されたため、4つの尺度とした。持論の性質については、対課題面・対人面それぞれ選択した場面について具体的な持論の内容を記述してもらい、各持論に対して、先述のとおり4つの持論の性質についての自己評定を求めた。対課題面・対人面ともに「自己関連」と戦略的持論が含まれる「仕事関連」の2因子が確認されたため、4つの尺度とした。仕事のやりがいについては、職務の自律性や影響力に関する7項目を用いた。

結果

共分散構造分析を用いて検証を行い、最終的に得られたモデルを図1に示す。初期モデルとして、クリティカルリフレクション(CR)とテクニカルリフレクション(TR)から、2種類の持論へのパスを両方引いたフルモデルを作成した。その後、リフレクションから持論へのパスで5%水準で有意にならなかったものをとった結果を最終モデルとした。対課題でも対人でも、十分な適合が得られている(GFI=.997, AGFI=.978, RMSEA=.042; GFI=1.000, AGFI=.994, RMSEA=0.000)。

最終モデルに照らし合わせて、仮説を検証する。対課題のモデルでは、TRから自己関連の持論と、CRから仕事関連の持論への2つのパスはいずれも有意となり(それぞれ.36, .43)、仮説1は支持された。またリフレクションからの直接のパスがあっても、2つの持論の性質から仕事のやりがいへのパスはいずれも有意であったことから(それぞれ.20, .17)、仮説2も支持された。TRとCRの違いについては、TRからは自己関連の持論へのパスのみが有意で(.36)、CRからは戦略的な仕事の進め方に関するものが含まれる仕事関連の持論へのパスのみが有意で(.43)、リフレクションと持論の関

図1 リフレクション・持論の性質と適応のプロセス



係は限定的であったことから、仮説3については支持されなかった。

対人のモデルではほぼ上記と同様の結果が得られている。異なる点として、TRから仕事関連の持論のパスも有意(.20)となり、仕事観連の持論から仕事のやりがいへのパスは有意傾向にとどまった(.08, $p = .07$)。

考察

リフレクション、持論、仕事のやりがいの一般的な関連性についての仮説1, 2は支持された。リフレクションは持論形成につながることで、持論が転職後の仕事のやりがいを高める効果は、リフレクションの直接の効果を統制しても、有意となったことが示された。

対課題と対人の違いについては、対人面において仕事関連の持論が、仕事のやりがいに及ぼす影響が弱かったことは、今城ら(2017)の結果にも符合する。対課題面では戦略的な持論は役立ち度に関連していたが、対人面では、その

ような関係は見られなかった。

対課題面では、TRから仕事のやりがいへの直接のパスが有意にならなかった。一般的なリフレクションは、自分の行動や態度に関する持論になって、はじめて環境変化への適応に役立つということだろう。

仮説3のリフレクションと持論の関連性については、予想したよりも限定的であることが分かった。自己関連の持論はTRによって形成され、CRが更にそれを促進するということではなかったのかもしれない。持論形成のプロセスに関しては、引き続き検討を行う。

今回は転職経験者に環境変化への適応に用いた持論を想起してもらい、回答を求めた。今後は異動や昇進など、転職以外の変化適応が必要な場面に拡張して、より一般化できる知見を追究する。

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). *Organization science*, 22(5), 1123-1137. / Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and practice*. Addison-Wesley. / Di Stefano, G., Pisano, G., & Staats, B. R. (2015). *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 12709. / Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). *Academy of management review*, 10(4), 803-813. / 今城・藤村 (2014). 経営行動科学学会 第17回大会 / 今城・藤村・佐藤 (2016). 産業組織心理学会第32回大会 / 今城・藤村・佐藤 (2017). 日本心理学会第81回大会 / Kolb, D. (1984). *Experiential learning as the science of learning and development*. Eaglewood Cliffs. / Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass. / 中原淳. (2012). *経営学習論: 人材育成を科学する* 東京大学出版会. / Sternberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Horvath, J. A., Wagner, R. K., Williams, W. M., ... & Grigorenko, E. (2000). *Practical intelligence in everyday life*. Cambridge University Press. / Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1985). *Journal of personality and social psychology*, 49(2), 436.