

持論形成プロセスの検討

ーグラウンデッド・セオリーを用いてー

○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 examination of JIRON forming processes using grounded theory

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

企業は大きな環境変化にさらされており、そこで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。変化適応に必要な学びのうち、少なくとも一部は経験から得られる (e.g., Argote & Miron-Spektor, 2011; Fiol & Lyles, 1985)。今城・藤村 (2014) は、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調査において、彼らが経験から得た「持論」を、転職後の仕事場面に応用して、新しい環境に適応したことを報告している。

本研究の著者らは、経験からの学びを昇華させた形のひとつとして「持論」の研究を続けてきた。その結果、多くのホワイトカラーが仕事の経験を通じて持論を形成していること、役立つ理由が説明できる熟考型の持論の役立ち感が高いこと (今城・藤村・佐藤, 2016, 2017)、転職の経験者を対象として、リフレクションが持論を通して転職後の仕事のやりがいを高めたこと (今城・藤村・佐藤, 2018) などを示してきた。

ただし、どのように持論が形成されるのかの検討は十分になされていない。本研究では、形成プロセスを検討するために、インタビュー調査を行った。その際に、変化適応に活用できる応用可能性の高い持論をもつ人と、そうでない人を対象にすることで、適応に役立つ持論形成の特徴を明らかにすることをねらいとする。

持論とは何か

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。類似する暗黙知 (Tacit knowledge; Wagner

& Sternberg, 1985) や手続き的知識 (Sternberg et al., 2000) 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にある。

リフレクション

リフレクションの定義は、臨床、教育、看護、経営といった分野によって異なるが、この概念の初期の提案者である Dewey や Schön に立ち戻ると、リフレクション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, 2014)。一方、Kolb (1984) の提案した経験学習モデルにおける「内省的観察」では、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であるとされている。同じリフレクションでも、両者にはかなり違いがある。Schön (1983) は前者を行為内リフレクション (reflection in action)、後者を行為に関するリフレクション (reflection on action) として区別している。本研究では、2 種類のリフレクションがホワイトカラーの経験学習の中でどのように行われているのか、得られる持論の特徴に何らかの影響を及ぼすかについて検討する。

経験からの学習

経営系の研究でも経験からの学習が扱われているが、この分野での代表的な研究者である McCall (1988) の関心の中心は、学習のためにはどのような「経験」が効果的かを明らかにすることである。後に、リフレクションの重要性も意識されるようになってきているものの (中原・

金井, 2009)、経験からどのようにリフレクションが行われ、さらには学習につながるかのプロセスについては、扱われていない。また、同じ経験をしても、そこからの学びには個人差があることが指摘されているが(楠見, 2004)、経験と個人差の関連についても明らかにされていない。本研究では、インタビュー対象者が経験した環境変化と、その後のリフレクションの特徴に着目することで、環境と個人差がどのように持論の形成に寄与するかを検討する。

方法

会場調査

30~49歳の従業員100名以上の会社に勤務する正社員を対象にインターネット調査を実施した。仕事を進めるための持論を有し、会場調査に協力可能と回答した614名から、職務内容などの自由記述の量、属性(性別、年齢、業種・職種)を考慮の上、会場調査に招集した。実施時期は2018年3月、参加者は60名である。

当日の質問紙調査では、仕事をうまく進めるための持論の内容と、活用場面、背景や理由について記述してもらった。

インタビュー調査

会場調査による持論内容の自由記述回答に対して、著者3名で評価を行った。評価にあたっては、今城ら(2016,2017)をふまえ、持論の役立ち感につながる深さや汎用性を応用可能性として評価した。応用可能性の高い持論の例としては「情報が欲しい時は、その対象の方とたくさん話をして、自分の気持ちだけではなく、自分で持っている情報も出すと自然と情報が集まることが多い」、低い例としては「部下と明るく元気に仕事をこなす」である。会場調査参加者60名に、インタビュー調査への協力への同意がとれた39名のうちから、持論の評

価結果、職種、役職に著しい偏りが出ないよう候補者を選定した。実施時期は2018年9月、参加者10名は表1のとおりである。

所要時間は1人あたり約60分間で、主な質問は、簡単な職務経歴、会場調査で記述した持論について詳細の内容とその形成プロセスである。インタビューは対象者の許可を得て録音し、テキスト化した。分析にあたっては、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(木下, 2003)を用いてデータを解釈した。持論形成プロセスについて、最終的に5概念を抽出し、概念を包括する3カテゴリーを作成した(表2)。概念とカテゴリーの関係を示して結果図をまとめたものが図1である。

結果と考察

概念の内容

環境要因 「環境変化」【概念①】が10名全員に確認された。仕事内容や置かれた環境の変化の内容や大きさはさまざまだが、持論形成にあたって、全員が何らかの変化を経験していた。前例のない仕事や過重労働など困難な業務への従事(B,C,E,G,H)、責任の重さや役割が変わるなど立場の変化(A,E,F,I)、合併や大きな異動、顧客の状況の変化など社内外の環境変化(B,D,E,F,H)が主なものである。対極例としては、業界や仕事内容が大きく変わらない(A,C)、業務の困難度が変わらない(E)である。

概念としては1つだが、これを「環境要因」

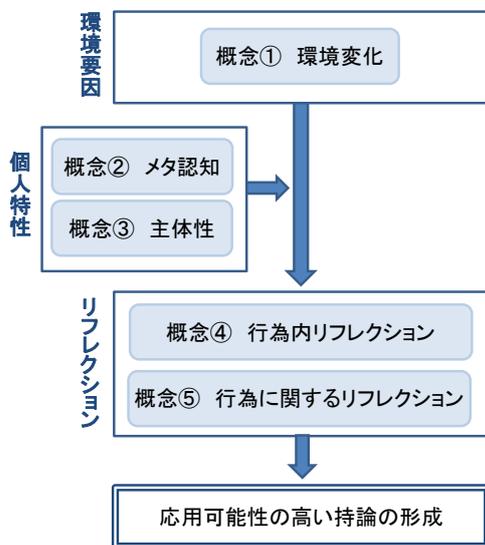
表1 インタビュー対象者のプロフィール

	属性					持論	
	年齢	性別	役職	業種/職種	転職	応用可能性	種類
A	44	男性	管理職	卸売/技術	無	高	対課題
B	47	男性	管理職	不動産/技術	有	高	対課題
C	38	男性	一般社員	金融/経理	有	高	対課題
D	47	男性	管理職	製造/経理	無	高	対人
E	49	男性	管理職	運輸・物流/営業	無	低	對自己
F	47	女性	管理職	情報/技術	無	高	対人
G	50	男性	管理職	製造/経理	無	高	對自己
H	46	男性	一般社員	建設/営業	有	低	對自己
I	39	男性	一般社員	建設/営業	有	高	對自己
J	41	女性	一般社員	金融/サービス	有	低	対課題

表2 概念一覧とヴァリエーション数

カテゴリー	概念	人数	ヴァリエーション数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
環境要因	①環境変化	10	18	1	2	1	2	3	3	2	2	1	1
	対極例	3	3	1	1			1					
個人特性	②メタ認知	8	50	10	7	14	7		1		1	9	1
	対極例	1	5								5		
	③主体性	10	51	7	8	3	7	5	6	4	1	8	2
	対極例	2	17								8		9
リフレクション	④行為内リフレクション	7	23	4	6	1	2	1	6	1		2	
	対極例	1	2								2		
	⑤行為に関するリフレクション	9	18	3	1	1	1	5	3	1		1	2
	対極例	3	4	1						2	1		
総計		10	191	26	25	21	19	15	19	10	20	21	15

図1 持論形成のプロセス



というカテゴリーとした。

個人特性 「メタ認知」【概念②】が10名中8名に確認された。俯瞰した視点から物事を意味づけたり、抽象度を上げて共通性を見出したり、物事の本質を捉えたりする、もの見方や認知する傾向を称したものである。具体的には、仕事の本質の理解 (A-D,F,I)、関係者の特徴などの他者理解 (A,C,J)、自己理解 (A,B,C,D,I) に関するものなどがあつた。対極例としては、複数の経験間の共通性を見出す抽象度の高い視点のなさ (H) などである。

「主体性」【概念③】が10名全員に確認された。自らの意志で判断を行い、前向きに、意欲的に取り組む態度や行動として、仕事への積極性 (A-G,I)、達成意欲の高さ (B,G,I)、主体的なキャリア形成意識 (A-C) などが見られた。

対極例としては、意志をもたずに状況に甘んじて流される (H,J) というものがあつた。

これら2つの概念をまとめて、「個人特性」というカテゴリーとした。

リフレクション 「行為内リフレクション」【概念④】が10名中7名に確認された。行動と同時にを行うリフレクションで、先述の「reflection in action」にあたる。行動しながらの振り返り (F,G)、業務遂行しながらの試行錯誤 (A,B)、対人的な試行錯誤 (A-F) に関するものなどがあつた。対極例としては、問題が生じていても思考停止してあきらめてしまう状況 (H) があつた。

「行為に関するリフレクション」【概念⑤】が10名中9名に確認された。一定期間後の振り返りで、先述の「reflection on action」にあたる。振り返るスパンはさまざまで、「帰りの電車」(F)、「一日終わってお風呂に入るとき」(E) という日々のものから、「半年に1回」仕事の棚卸しをする (A) や、成功経験や失敗経験の振り返り (A,B,D,E,I,J) など期間の定めのないものまでである。対極例としては、日常的な仕事の振り返りはしない (B,G) というケースなどがあつた。

これら2つの概念をまとめて、「リフレクション」というカテゴリーとした。

概念間の関係

環境変化の有無に関わらず、行為内リフレクションを行っていれば、応用可能性の高い持論

が形成されていた。一方、行為に関するリフレクションについては、持論の応用可能性との間に関係が見られなかった。以下、持論の応用可能性・高群、低群ごとに、概念間の関係を見ていきたい。【】内の丸数字は概念番号を指す。

応用可能性・高群

高群の7名中4名(B,D,F,I)は5概念すべて確認でき、行為に関するリフレクション以外は対極例がなかった。例えばFは、システム案件に対する顧客の予算削減という環境変化、自身がプロジェクトリーダーになるという立場の変化があるなか【①】、仕事への高い主体性を発揮し【③】、日々の業務についてその場でスピーディーに振り返っている【④】。メタ認知【②】や行為に関するリフレクション【⑤】は多く見られないが、行為内リフレクション【④】が旺盛で、早いサイクルで持論を形成している。

環境変化に対極例があったのはAとCである。例えばAは、仕事内容は大きく変わらないが、昇進して役割が変化した【①】。ただし、下の立場のときから同じような行動をとる主体性があったことから【③】、本人は環境変化は大きくないと認識している。環境変化がなくても、メタ認知や主体性、行為内リフレクションによって応用可能性の高い持論を形成している。

一方、高群のうち、Gは行為内リフレクションを行っていなかった。事前会場調査の記述内容からは、深さ、汎用性ともに感じられ、応用可能性の高い持論と評価していたが、詳しく聞いてみると汎用性が低いことがわかり、応用可能性の高い持論ではないと再評価した。

応用可能性・低群 主体性やメタ認知が低く、行為内リフレクションがないのはHとJである。例えばHは、上司との関係性において困難な状況にあったが【①】自ら問題解決行動はとらず【③】、リフレクションも見られない【④⑤】。結果、持論についても実効性の低いものとなっている。転職や異動という大きな環境変化も複数経験しているが、メタ認知【②】が低いため、そ

れに関する持論はない。

主体性はあるが行為内リフレクションが少ないのはEである。営業の仕事への愛着が強く、部下にも営業を楽しんでもらいたいという想いも強くあるが【③】、メタ認知【②】や行為内リフレクション【④】はほぼ見られない。一日の行動を振り返るなど行為に関するリフレクションの頻度は少なくないが【⑤】、持論がそれにより更新されたり新しく生まれたりしていない。

まとめと今後の課題

今回のインタビュー対象者では、メタ認知や主体性の高い人が行為内リフレクションを行うことで、応用可能性の高い持論につながる傾向が確認された。リフレクションは行為内でも行為に関しても行われていたが、応用可能性の高い持論形成には行為内リフレクションのほうが効果的であることが示唆された。また環境変化の経験それ自体ではなく、視点の高さや達成意欲の高さといった個人特性によって、リフレクションが促進される結果となった。以上は、限られたサンプルによる結論であるため、今後は一般化可能性を検討していく必要がある。

企業はすべての従業員に対して、成長につながる特別な機会を提供することは難しい。しかし、普段の仕事のなかで行為内リフレクションを促す方法があれば、多くの従業員が経験から応用可能性の高い持論形成することが可能になる。今後は普段の仕事において、リフレクションを促進する方法について考えていきたい。

主要引用文献

今城・藤村(2014).JAAS17回大会/今城・藤村・佐藤(2016).JAIOP32回大会/今城・藤村・佐藤(2017).JPA81回大会/今城・藤村・佐藤(2018).JAIOP34回大会/楠見孝(2014).ホワイトカラーの熟達化を支える実践知の獲得. *組織科学* 48(2), 6-15/木下康仁(2003). *グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践* 弘文堂/Clarà, M. (2015). What is reflection? Looking for clarity in an ambiguous notion. *JTE*, 66(3), 261-271./Kolb, D. (1984). *Experiential learning as the science of learning and development*. Eaglewood Cliffs./McCall, M. W. (1988). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Harvard Business Press./Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass./Schon, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic books./Stemberg, 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., & Stemberg, R. J. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *JPS*, 49(2), 436.