HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	対話を通した経験のリフレクション : 株式会社日本能率協会マネジメントセンターの事例
Author(s)	松尾, 睦
Citation	Discussion Paper, Series B, 146, 1-10
Issue Date	2016-12
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/63747
Type	bulletin (article)
File Information	DPB146.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

Discussion Paper, Series B, No.2016-146

対話を通した経験のリフレクション
―株式会社日本能率協会マネジメントセンターの事例―

北海道大学経済学研究科　松尾睦

2016 年 12 月

北海道大学大学院経済学研究科

060-0809　札幌市北区北９条西７丁目

対話を通した経験のリフレクション
―株式会社日本能率協会マネジメントセンターの事例―

北海道大学経済学研究科　松尾睦

１．はじめに

Kolb (1984)の経験学習サイクルによれば、人は「経験を内省（リフレクション）して、何らかの教訓を引き出し、次の状況に応用する」ことで学んでいる。つまり、経験学習を促進するためには、「経験をいかに振り返るか」が鍵になる。しかし、業務の振り返りを意識的に取り入れている職場は必ずしも多くない。

本稿の目的は、「株式会社日本能率協会マネジメントセンター・研修ラーニング事業本部」の事例を通して、対話を通した経験の振り返り方法を検討することにある。なお、以下では、職場メンバーとともに自身の経験を振り返り、その内容を共有する取り組みを「経験リフレクション」と呼ぶ。本稿は、嶋元洋二・本部長を中心に実施された経験リフレクションの実験内容とその成果をまとめたものである。

２．実践の概要

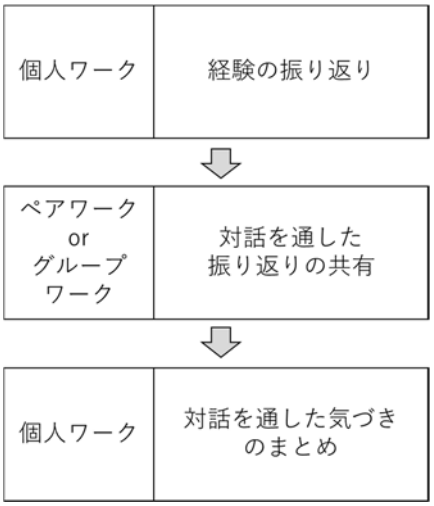
株式会社日本能率協会マネジメントセンター・研修ラーニング事業本部（以下、研修ラーニング事業本部）の主な業務は、セミナー・研修プログラムの企画・運営、およびコンサルティングサービスの提供である。同部門には、企画・開発、講師、業務オペレーションに携わるメンバー40 名程度が所属している。

研修ラーニング事業本部では、2016 年 1 月～11 月にかけて月 1 回開かれる事業部ミーティングの前に、経験リフレクションを実施してきた。図 1 に示すように、基本的な流れは「①個人ワーク（自身の経験の振り返り）」→「②ペアワーク or グループワーク（振り返った内容を 2 人ペアあるいはグループ内で共有）」→「③個人ワーク（対話を通した気づきのまとめ）」というステップであり、全体の所要時間は 40 分前後である。

上記のプログラムは、Kolb (1984)の経験学習サイクルに基づいて設計されている。既述したように、人は「具体的な経験」を「振り返る」ことで「教訓を引き出し」、それを「新しい状況に応用」することで学んでいるが、経験リフレクションは、この経験学習サイクルを回すことを狙いとしている。また、基本的な方法は、WDB 株式会社で行われているリフレクション事例（松尾、2015）をベースにしている。

研修ラーニング事業本部では、「振り返るテーマ」、「グループ人数」、「リフレクションの方法」を少しずつ変えながら、これまで 10 回の実践を積み重ねることで、効果的な経験リフレクションの在り方を探索してきた。その間、筆者は、嶋元本部長と 3 回の面談を実施し、経験学習理論の観点からアドバイスを提供した。

図１　経験リフレクションの基本的な流れ



３．実践の経緯と発見事実

職場に経験リフレクションを取り入れた目的について嶋元本部長は次のように述べている。

「メンバーが自分の力で経験学習を進めることができるようになってほしいと思い、この仕組みを取り入れました。特に、日々の何気ない出来事から学べる感度を持つことを期待しています。毎月リフレクションしていますので、1 か月単位で、成長のために何かにチャレンジする風土を作りたいですね。また、自身の成長について気軽に話すことは、今まで知らなかったお互いの一面を知り、職場の人間関係を円滑にする「雑談」の役割もあると思います」

表 1 は、これまでに 10 回実施された経験リフレクションの内容をまとめたものだが、主な変更点は、①振り返りのテーマ、②対話人数、③対話の方法である。以下では、これら 3 点に関して明らかになったことについて述べたい。

①振り返りのテーマ

振り返りのテーマとしては、「直近 1 か月で成長した経験」「直近 5 年で成長した経験」「直近 10 年で成長した経験」「直近半年で成長した経験」「直近 1 年間でモチベーションが上がった経験」「直近 5 年間でモチベーションが下がった経験」が採用された。基本的に「成長」に関わるポジティブな経験を語ることで、対話が盛り上がり、その後の会議においてもポジティブ思考の発言が増えたという。なお、10 回目において「モチベーションが下がっ

た経験」について振り返ったところ、社内の人間関係に対する遠慮からか対話しにくい状況が見られた。なお、直近 5 年、10 年という期間を設定したほうが、よりインパクトのある経験が語られ、直近 1 か月という期間を設定した際には、日常的な経験が語られる傾向があった。

表１　研修ラーニング事業本部における経験リフレクションの実践

	参加人数（名）	振り返りテーマ	ペアorグループの対話人数・時間（前後に個人ワークあり）	実践上の工夫	わかったこと
1	24	直近１ヶ月で成長した経験	4名（5分×4=20分）	仕事だけでなくプライベートの経験も含めて振り返ってもらった。	成長した経験を考えることでポジティブな議論になっていたが、積極的に話しているグループや人の偏りが見られた。
2	23	直近１ヶ月で成長した経験	2名（4分×2=8分）	対話形式をペアワークに変更	全員が対話を行っていたが、2人ではアドバイスの切り口が限られるという意見があった。
3	19	直近１ヶ月で成長した経験	3名（6分×3=18分）	対話形式を3名グループに変更	手抜きなくいろいろなアドバイスをするのに適切な人数だった。
4	23	直近１ヶ月で成長した経験	3名（5分×3=15分）	「領域を広げる」と「内容を深める」対話を意識させた	質問者の質問力の問題もあり有効な対話ができなかった。また、自身が抽出した教訓に固執する傾向が見られた。
5	22	直近１ヶ月で成長した経験	3名（1分×3=3分） 成長経験を皆で分析（5分×3＝15分）	教訓は個人ではまとめず、対話を通して教訓を引き出すようにした。	対話で進めることで深い気づきに繋がっていた。
6	24	直近５年間で成長した経験	5名（2分×5=10分） 全体共有（2分×4グループ=8分）	仕事経験に限定し、グループの中で経験を共有した後、グループ内のピカイチ経験を全体で共有した。	全体発表をしても、短い時間のために内容が伝わらなかった。
7	26	直近１０年間で成長した経験	3名（2分×3=3分） 成長経験を皆で分析（6分×3=18分）	仕事以外の経験も含めた上で、効果的な質問について聞いた。	効果的な質問として6カテゴリー25項目の質問が挙がった。
8	22	直近半年間で成長した経験	5－6名（質問の作戦会議, 4分）対話（15分）	各グループの代表1名の経験を皆で検討した。対話をする前に質問の作戦タイムを作った。	リーダーの力量で振り返りの質が変わるが，対話後にはネガティブな面も受け入れたり、分かっていないことに気づいていた人が多かった。
9	19	直近1年間でモチベーションがあがった経験	3名（2分×3＝6分） 個人ワークの説明 3名（5分×3＝15分） 経験分析&価値観や前提の気づき	質問の手順を説明した。テーマを「成長経験」から「モチベーションのあがった経験」に変更した。また、自分の価値観や前提を意識させた。	テーマを「モチベーションのあがった経験に変えたことで、各自の価値観が出やすく、結果的に分析を深めることに成功したチームが多かった。
10	16	直近5年間でモチベーションがさがった経験	2名（2分×2＝4分） 個人ワークの説明 2名（5分×2＝10分） 経験分析&価値観や前提の気づき	テーマを「モチベーションが下がった経験」に変更した。テーマがネガティブであるため、トリオ（3名）ワークをペアワークに変更し、閉じた中で対話させた。	モチベーションがさがった経験を出すのに苦労していた。人の側面の話が多くなまなましくなり、社内のメンバーだと内容を開示するのをためらっていた人がいた。

②対話の人数

対話の人数としては、当初は 4 名グループであったが、対話に参加しないメンバーが存在したため、2 名のペアワークに変更した。しかし、「2 名ではアドバイスの切り口が限られる」という意見が出されたために、3 名のグループワークで振り返りを実施した。その結果、メンバー全員が対話に参加し、かつ質問やコメントのバリエーションも増えたため、3 名グループによる対話を基本フォーマットとした。なお、6 回目および 8 回目において 5～6 名グループとなっているが、これはグループのベスト事例を選んだり、グループの代表者の経験を事例として皆で検討したためである。また、10 回目に 2 名ペアとしているのは、対話テーマとして「モチベーションが下がった経験」を選んだことから、閉じた状況を設定したことによる。

③対話の方法

１～3 回目までの実践では、対話は盛り上がるものの、表面的な学びに終わっているケースが見られた。筆者のアドバイスもあり、4 回目からは、経験からの教訓を「広げる（他の領域に応用する）」ことと、「深める（自分の価値観や考え方に気づく）」ことを参加者に意識させた。

また、個人ワークにおいて「経験からの教訓」をまとめさせると、対話において自分が抽出した教訓に固執してしまう人が多く見られた。つまり、他のメンバーが質問やアドバイスしても、それを受け入れようとしない傾向があったのである。そこで、個人ワークでは経験を思い出すにとどめ、メンバーとの対話を通して教訓を抽出する方法へと変更した。具体的には、メンバー同士の対話では、はじめの 2 分間で経験を説明し、その後の 5 分間で、メンバーとの対話を通して教訓を引き出す形に変えた。こうした手続きの変更によって、対話の質も向上したという。

４．経験リフレクションの実例

①リフレクション・シート

図２は、初期および後期における個人ワークで用いられたリフレクション・シートである。初期のシートでは、個人ワークにおいて「経験したこと」と「気づきや教訓」を記入し、対話の後に感想を書く形式であった。これに対し後期のシートでは、はじめの個人ワークでは「経験したこと」のみを書いてもらい、対話後に、対話を通して得られた教訓を「他の場面で応用できること」「自分自身の考え方や気づき」に分けて記入する形に変更した。

図２　経験リフレクション・シート

初期のシート

●直近1か月で成長した経験を一つあげてください

●その経験の気づきや教訓を洗い出してください

●話し合った感想を書いてください

後期のシート

●直近1か月で成長した経験を一つあげてください

●対話を通じて経験を分析したことをまとめてください

①この経験から得られた法則（他の場面でも使える要因）を書いてください。

②この経験で認識できた自分の考え方や前提を書いてください。

②リフレクションの内容（初期）

研修ラーニング事業本部では、6 回目を除き、仕事だけでなくプライベートに関する経験の振り返りを許容している。第 1～3 回目のプログラム（直近 1 か月以内で成長した経験）から、仕事およびプライベートに関する振り返りのケースをいくつか紹介したい。

ケース１

（経験）社内でも独善的で有名な役員がコメンテーターとして参加する研修成果発表会で、趣旨にあった進行ができた。事前に顔合わせをして、その役員の考え方を聞いたことが良かった。

（教訓）人の考え方をうけとめて、それに沿った対応をすることが大事である。事前にどのように進めるかについての段取りや作戦が大切であることがわかった。

ケース２

（経験）某販売会社の研修にて、経験学習の要素を取り入れ、振り返りの時間と回数を従来の倍以上に増やしたところ、受講生の理解度や満足度が向上した。

（教訓）答えは受講生（相手）が持っていることがわかった。理想は講師が話さない研修である。

ケース３

（経験）先週から息子の自主トレに付き合い、毎朝、走り始めたことで体力がついてきた。

（教訓）苦痛が「気持ちいい」と思えるようになってきた。大人も子供も早寝早起きは良いと改めて思った。

ケース４
（経験）次男（中２）の進路について話し合った時に、いままでよりも深い思いを引き出せたと思えた。
（教訓）子供に対してはつい押しつけがちな対応をしてしまう傾向にあるが、同じ土俵で話し合うためにも、相手の思いや考えを引き出して受け止めることが大事であることに気づいた。

③リフレクションの内容（後期）
　次に、「直近 10 年間で成長した経験を一つ上げてください」というテーマで振り返った第 7 回のケース事例を紹介する。この回における対話では、まず本人が経験の概要を語り、その後で、メンバーとの対話を通して教訓を引き出す流れになっている。

ケース５
（経験）コンテンツ開発をしていたとき、父が亡くなったために開発が中断し、かつお客様とのやりとり上の相違があり、納品物にクレームが入った。そのときの営業担当者が優秀だったため上手くおさめてくれた。仕事は一人でやっているのではないと実感したとともに、お客様が第一優先であることが身に沁みた経験だった。
（教訓：他の場面でも使える法則）ブレない軸を持つことが大切だと思った。
（教訓：自分の考え方や価値観）世の中にはすごい人がたくさんいるので、出会えた人から謙虚な気持ちで学ぶことが自分の成長につながる。

ケース６
（経験）某インフラ会社で行った CS プロジェクトにおいて、地域住民、本社スタッフ、前線スタッフといったさまざまな立場の人々を巻き込んで一つのコンセプトを進めていくプロセスを体験することができた。
（教訓：他の場面でも使える法則）今までのキャリアを大きな流れの中で整理することで、成長の法則を確認することにつながることがわかった。
（教訓：自分の考え方や価値観）「踏み込みの足らない仕事」は面白くない、と感じた。

ケース７
（経験）仕事で午前０時近くに帰宅した際に、当日あったプロ野球の結果を確認したかったために、寝ずに待っていた妻を無視してしまった。その結果、妻は怒ってしまった。
（教訓：他の場面でも使える法則）人と相対するときには、相手のニーズをまず優先して知るようにする。
（教訓：自分の考え方や価値観）対人関係が苦手だという意識は自分が作り出していたことであり、変えることができる。

５．成長の定義と内省を深める質問

研修ラーニング事業本部で実施している経験リフレクションは、成長経験に焦点を当てているが、参加者から「成長とは何を示すのかがわからない」という意見が寄せられた。そこで、5 回目の実践の際に、参加者に「成長の定義」を書いてもらった。その内容をまとめたものが表２である。これを見ると、成長は「アウトプットの変化」「意識の変化」「思考の変化」「行動の変化」「能力の変化」に分類できることがわかる。これらの成長タイプは相互に関係しあっているが、表 2 のようなリストを意識することで、経験の振り返りがしやすくなったという。

表２　成長の定義

アウトプットの変化	今までできなかったことができるようになる
	新しくできることが増える
	よりよい結果につなげることができる
意識の変化	やらなかったことをやるようになる
	心の中のバリアがとける
	意識や考え方がかわる
思考の変化	自らの認識や思考の枠組みが変化する
	新しい志向が広がる
行動の変化	行動に変化が起こる
	今までとは違う行動をするようになる
能力の変化	新たなスキルや能力を得る
	知識やスキルを習得したり、気づいたりする

また、経験リフレクションを実践する中で、対話における質問力に個人差があることがわかった。特に、経験を広げ（教訓を他の領域へ応用し）、深める（自身の考え方や価値観に気づく）ための質問をするのが難しいという意見が出された。そこで、7 回目の実践の後、「効果的な聞き方」について参加者に回答を求めた。その結果を整理したのが、表３である。

まず「事実を確認する質問」や「効果を整理する質問」によって、経験の中身や影響を明らかにすることができる。その上で、「自己理解を促す質問」や「経験の活かし方を聞く質問」によって、経験を深め、広げることが効果的であることがわかった。

なお、一般的な質問の仕方としては、つぎのようなコツが示された。

・相手の話に興味を持って聞いて話しやすい雰囲気をつくる
・オープンな質問で相手にたくさん話してもらう
・抽象的な表現を具体化できるように聞く
・本人の回答に対してあえて批判的に聞いて本質の確認をする

以上のような情報をガイドラインとして提示することで、対話を通した経験リフレクションの質が向上するようになったという。

表３　対話の質を上げるための質問

事実を確認する質問 （経験の中身を聞く）	その行動をはじめたきっかけは何でしたか
	その行動をなぜ今までやらなかったのですか
	その経験で困ったことは何ですか
	その経験で困ったことをどう乗り越えましたか
効果を整理する質問 （経験の影響を聞く）	その経験をしたときにどのように感じましたか
	その経験の前後で何が変わりましたか
	その経験が他のどのような場面に影響を与えましたか
	その経験が周りの人にどのような影響を与えましたか
自己理解を促す質問 （経験を深める）	あなたの考え方の特徴は～ということですね
	あなたの行動の特徴は～ということですね
	その経験を活かすために自分に合ったやり方は何ですか
経験の活かし方を聞く質問 （経験を広げる）	その教訓を今後活かせる場面はどういところですか
	その教訓を今後どのように活かそうと思っていますか
	その教訓を活かして、次にチャレンジしてみたいことは何ですか

６．経験リフレクションの成果

10 回の実験を通して、研修ラーニング事業本部の嶋元本部長は、以下のような成果を実感している。なお、これらの成果は、業務遂行および会議の様子や、各実践の後に参加者が記入するシートを基に判断したものである。

①ポジティブな発言が増えた

経験リフレクションにおいて自身の成長経験を語るために、参加者の思考がポジティブになり、その後の会議においてポジティブで主体的な発言が多くなった。それまで批判的な態度が目立っていたメンバーからも前向きの発言が出るようになった。

②お互いを知ることができた

プライベートな経験の振り返りも許容することで本人の価値観が見えやすくなり、職場では絶対にないような雑談ができるようになった。その結果、仕事上ではわからなかったメンバーの一面が理解できるようになり、人間関係にも好影響を与えている。

③小さなことからも学べるようになった

「成長」とは何かを議論することで、いろいろな成長があることに気づき、小さなことか

らも学べるようになった。また、紙に書いて人に話すことで、経験から抽出した教訓が定着しやすくなるとともに、短い時間で考えてアウトプットを出すトレーニングにもなっている。

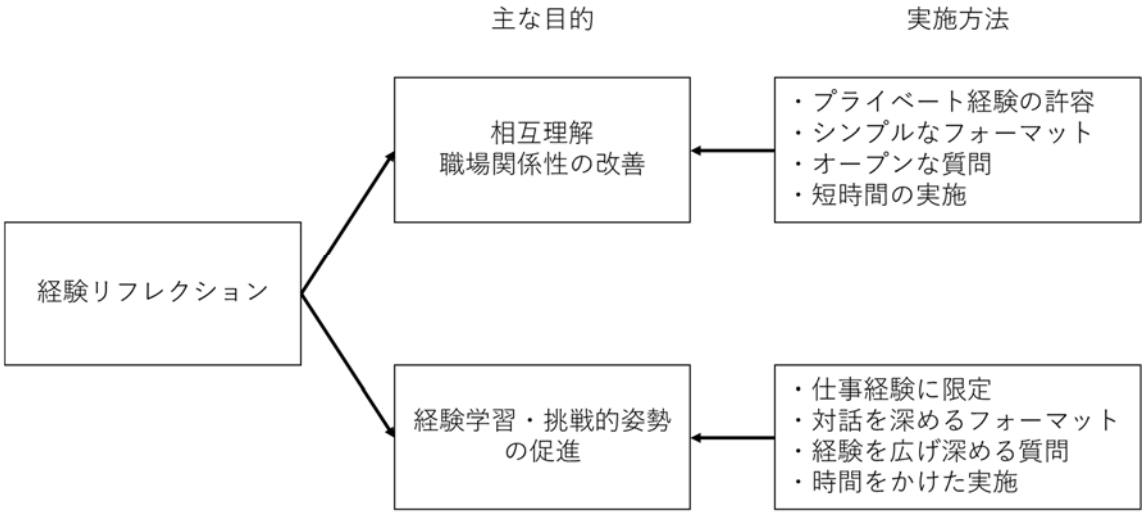
④チャレンジする姿勢が見られた

月に 1 回実施しているために、成長経験のネタさがしや、小さなチャレンジを意識するようになった。「何かしなければいけない」という気持ちになったというメンバーも多い。特に、チャレンジが難しい、定型的なオペレーションを担っているメンバーが改善意識を持つように変わってきた。

７．まとめ：経験リフレクションの２側面

研修ラーニング事業本部の実践からわかることは、経験リフレクションは 2 つの側面を含んでいるということである。図４に示すように、経験リフレクションには、「メンバーの相互理解・職場関係性の促進」と「経験学習・挑戦的姿勢の促進」という 2 つの目的があり、それによって実施方法が変わってくるといえる。

図４　２タイプの経験リフレクション



「メンバーの相互理解・職場関係性の改善」が主目的である場合には、プライベート経験の振り返りも許容し、できるだけシンプルなフォーマットで実施することが望ましい。例えば、図２で示した経験リフレクション・シートも、「経験」と「教訓」を自分で記入する初期のシートを使い、2 人ペアで対話を進めるとよいだろう。リフレクションにかける時間も 20 分前後で十分であると思われる。

これに対し、「経験学習・挑戦的姿勢の促進」が主目的である場合には、振り返る内容を

仕事経験に限定した上で、対話を深めるフォーマットを採用したほうがよいかもしれない。例えば、対話を 3 名グループにした上で、経験の共有と教訓の分析を分け、経験を広げたり深めたりする質問を意識することが望ましい。トータルの時間も 30 分を超えることになるだろう。

ただし、研修ラーニング事業本部の事例のように、これら２つの側面を両立することも可能である。本稿で紹介した事例が、各組織・職場における経験リフレクションの実践につながれば幸いである。

参考文献

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

松尾睦(2015)『経験学習ケーススタディ』ダイヤモンド社