



Title	5分間リフレクション・エクササイズ
Author(s)	松尾, 睦
Citation	Discussion Paper, Series B, 155, 1-8
Issue Date	2017-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/67822
Type	departmental bulletin paper
File Information	DPB155.pdf



Discussion Paper, Series B, No.2017-155

5 分間リフレクション・エクササイズ

松尾睦

2017 年 12 月

北海道大学大学院経済学研究院

060-0809 札幌市北区北 9 条西 7 丁目

5 分間リフレクション・エクササイズ

松尾睦

北海道大学大学院経済学研究院

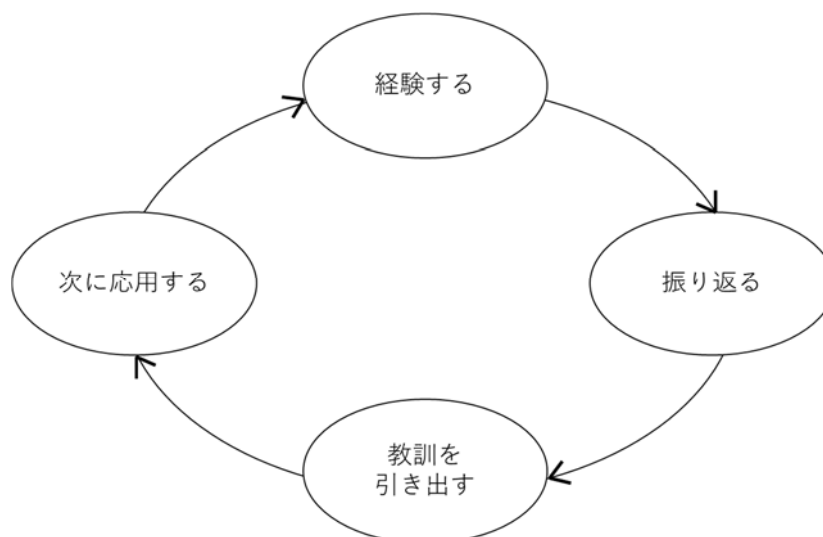
はじめに

個人の成長には、経験による学びが強く影響されている(Lombardo and Eichinger, 2010; McCall, Lombardo, and Morrison, 1988)。Kolb (1984)が提唱する経験学習サイクルによれば、人は、①何らかの出来事を経験し（具体的経験）、②その出来事を振り返り（内省的観察）、③教訓を引き出し（概念化）、④次の状況に応用する（積極的実験）ことで学習しているという（図1）。このモデルが示す通り、経験から学ぶためには、「経験を振り返って、教訓を引き出す」リフレクション(reflection)と呼ばれるプロセスが重要になる。

これまでの研究では、個人的に仕事を振り返るだけでなく、職場においてメンバー同士が業務を振り返る習慣を持つことが、職場全体の学習や業績を高めることがわかっている(e.g., Schippers, Homan, and van Knippenberg, 2013)。

しかし、仕事に追われる職業人にとって、定期的に業務を振り返る時間を確保することは簡単なことではない。そこで本稿では、職場において手軽に経験を振り返ることができる「5分間リフレクション・エクササイズ」の方法について解説する。

図1 経験学習サイクル



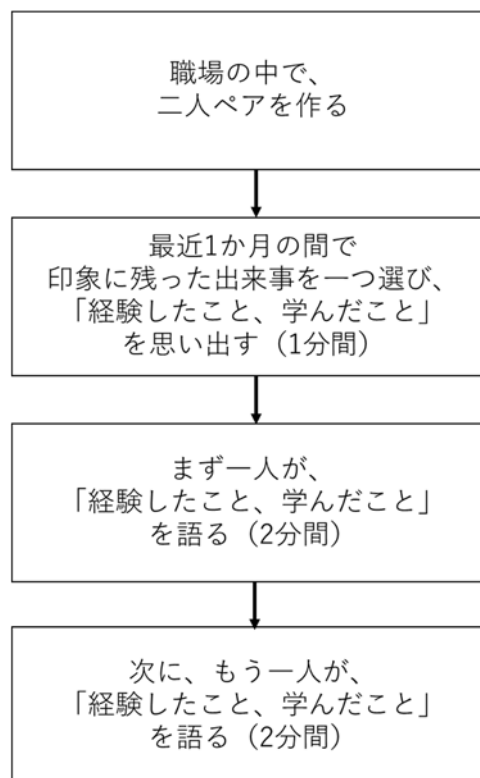
注：Kolb (1984)を修正

5 分間リフレクション・エクササイズの目的と流れ

図2は、5分間リフレクション・エクササイズ（基本バージョン）の流れを示したものである。リフレクション・エクササイズはさまざまなパターンで実施することが可能であるが、まず基本バージョンについて説明する。なお、このエクササイズは WDB 社が実践しているプログラム（松尾、2015）を改良したものである。

エクササイズの流れはシンプルである。まず、職場内で二人ペアを作る。次に、最近1か月を振り返り、印象に残った出来事を一つ選び、「経験したこと、学んだこと」を1分間で思い出す。このステップは個人作業である。次に、ペアの一人が、「経験したこと、学んだこと」を2分間で説明する。2分経った時点で交代し、もう一人が「経験したこと、学んだこと」を2分間で説明する。

図2 5分間リフレクション・エクササイズの流れ（基本バージョン）



このエクササイズは、上述した経験学習サイクルを回すことを主目的としており、「経験したことを」「振り返り」「教訓を引き出す」という流れに沿ったものとなっている。教訓を次に応用するというステップは含まれていないが、エクササイズ後に各人が意識することが望ましい。

なお、時間を5分に設定した理由は、短時間で手軽に実施することで仕事の振り返りを習

慣化するためである。筆者は、さまざまな業種・職種の人々が参加する研修でこのエクササイズを実施しているが、5分間で業務を振り返ることは十分可能である。

エクササイズを実施する際の留意点は、「何が起こり」「どのように感じ」「何を学んだのか」を経験した本人が語ることである。聞き手は、事実を聞き、共感することに専念し、話し手の説明内容を評価することは避けたほうがよい。つまり、まず本人が経験を振り返り、学びを引き出すことが主目的であり、聞く側は「傾聴」と「共感」を心がけることが大切になる。

5分間リフレクション・エクササイズの実践例

ここで、ある化学系製造企業の人事部において実践したエクササイズの結果を紹介したい。以下は、参加したメンバーの「経験と教訓」の内容である。

ケース1：40代のマネジャー

役員からスピーチ原稿を頼まれたので、仕上がった原稿を渡したところ「ちょっと違うな」と突き返された。あらかじめ言いたいことをしっかりと聞いてから書くべきであったと反省した。何事も、相手の意図を把握してから仕事を実行すべきであることを改めて学ぶことができた。

ケース2：5年目の中堅社員

海外の関連会社とやりとりをしているのだが、先方は業務の詳細を知りたがる。「そこまで知る必要はないのではないか」と感じ、なぜ詳細な情報を知りたいのか、その理由を聞いたところ、その関連会社の考え方や価値観を理解することができた。異なる文化で働く人と協働する際には、まず彼等の価値観やものの見方を知ることが大切になると思った。

ケース3：2年目の若手社員

インターンシップの運営を担当し、自分としては良い出来だと思っていたが、他部門の人からフィードバックをもらったところ、いろいろと取りこぼしがあったことがわかった。他の人から見た情報を得ることが、仕事の質を改善するためにも必要になると感じた。

これら3つのケースにおいて注目すべきことは、ある特定の業務の経験を振り返ること、他の業務にも適用できる教訓を引き出している点である。短い時間であっても、学んだことを一般化し、幅広い活動に応用できる教訓を引き出すことをこころがけてほしい。

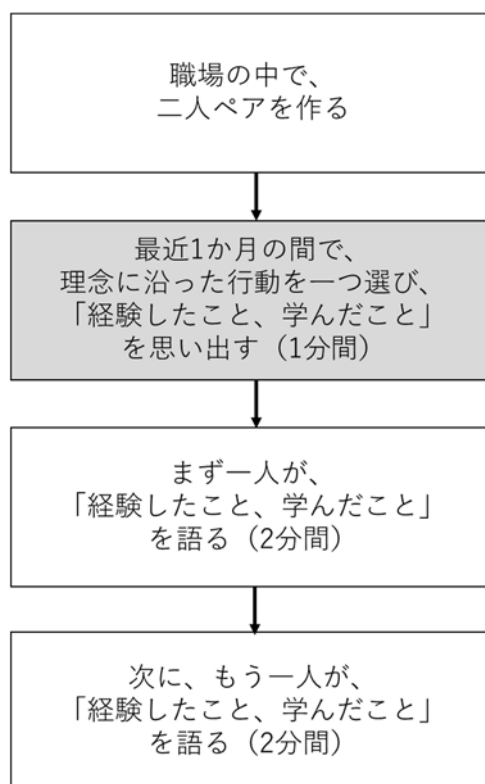
理念バージョンのエクササイズ

5分間リフレクション・エクササイズは、さまざまなテーマで実践することができる。例えば、組織や部門の理念やビジョンに基づいた行動を振り返ることで、メンバーの成長だけ

でなく、組織における理念・ビジョンを浸透させることもできる。

上記の化学製造企業は、「不撓不屈（ふとうふくつ）」（どんな苦労や困難に直面しても、強い意志を持ってくやり抜くこと）という考え方を重視しているが、この理念に沿った行動を振り返ったエクササイズの結果を紹介したい。なお、テーマが異なるだけで、基本的な手続きは同じである（図3）。

図3 理念バージョンのリフレクション・エクササイズ



ケース4：40代のマネジャー

顧客との交渉で一度は決裂宣言をされてしまった。しかし、関係者にヒアリングして問題点や情報を聞き取りして再交渉を申し入れたところ、結果的にまとめあげることができた。

ケース5：2年目の若手社員

社内研修の公募をしたところ予想以上の応募があり、予定していた会場に入りきれないことがわかった。そこで、会場のレイアウト等を工夫した結果、スペースを確保することができ、何とか研修を開催することができた。

ケース 6：3 年目の若手社員

派遣法が改正されたため、派遣業務が混乱し、業者とのやりとりが大変であった。しかし、法改正についてさまざまな情報を収集し、対応方法を工夫したところ、派遣業務がスムーズに進むようになった。

レベルの差こそあれ、上記のケースは「不撓不屈」という理念を体現したものとなっている。このように、理念という振り返りの「軸」や「基準」を設定することで、リフレクションに方向性が生まれ、組織理念の浸透・定着にもつながるのである。

プライベート・バージョンのエクササイズ

もう一つのバージョンが、各人のプライベート生活を振り返るエクササイズである。このエクササイズの目的は、学びの共有よりも、相互理解の促進にある。職場メンバーのプライベート面を知ることによって、各人の考え方や価値観を知ることができ、職場における関係性を強化することができる。なお、このエクササイズは、必ずしも「教訓の抽出」は必要ではなく、「少し嬉しかった経験」を語るだけでかまわない。上記の企業において実践したエクササイズの結果を紹介しよう。

ケース 7：40 代のマネジャー

1 歳の息子が伝い歩きをしているのだが、すぐに転ぶ。ただ、よく見ると一度転んだ箇所では転ばないことがわかり、小さいなりに学習していると思った。

ケース 8：5 年目の中堅社員

今年の 1 月に結婚したが、最近、弁当を自分で作っている。はじめはネットでレシピ見ていたが、いまでは自分でアレンジできるようになり、腕が上がったなと感じている。

ケース 9：3 年目の若手社員

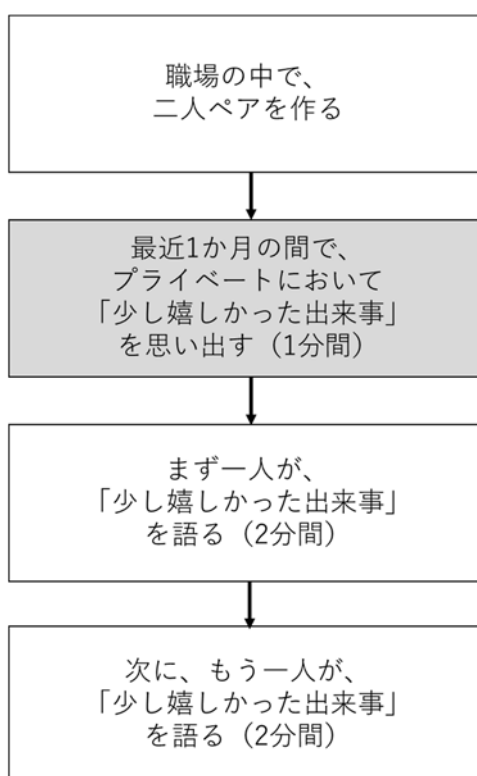
大学時代にスカッシュをしていたが、入社してからは実施する機会がなかった。最近、後輩が始めたのをきっかけに、自分もフィットネスジムに通いスカッシュを再開した。ジムでは、40 代、50 代のスカッシュ仲間が声をかけてくれることがうれしい。

ケース 10：2 年目の若手社員

休日の夜 10 時、新人研修で関わった 1 年目の後輩から「飲みに来ませんか？」という誘いがあった。疲れていたが、誘ってもらったことも嬉しかったし、ひさしぶりでもあったので飲みに出かけたところ、かなり楽しい時間を過ごすことができた。

これらのケースを見てもわかるように、プライベートの振り返りを共有することによって、お互いの関心や価値観を知ることができる。「小さいお子さんをかわいがっている子煩悩なお父さん」「こまめに料理をする新婚の旦那さん」「スポーツジムで年長の仲間ができたお兄さん」「後輩思いでフットワークが軽いお姐さん」といった、職場では見られない一面を知ることによって、コミュニケーションが円滑になり、関係性も強化されるだろう。

図4 プライベート・バージョンのリフレクション・エクササイズ



リフレクション・エクササイズの効果

ここで紹介した5分間リフレクション・エクササイズの効果についてまとめておきたい。このエクササイズによって期待される効果は以下の通りである。

- ①経験学習サイクルを回す習慣がつく
- ②会議前に実施すると、会議における発言が活発化する
- ③職場メンバーの相互理解が深まる
- ④短時間で話をまとめる力が身に着く

第1に、週に1回、もしくは月に1回の割合で定期的にエクササイズを実施すれば、経験学習サイクルを回す習慣が身に着くと思われる。定例の会議やミーティングとセットにし

て実施することが有効である。第2に、会議やミーティングの前にエクササイズを実施することで、メンバーが「発話モード」になり、会議やミーティングにおける発言が活発化するという効果もある。某企業において類似のエクササイズを月1回の定例会議の前に実施したところ、会議における発言量が増え、発言内容がポジティブになったという(松尾、2016)。第3に、経験や教訓の話しの中には、本人の考え方、関心、価値観が反映されていることから、エクササイズを通して職場メンバーの相互理解が促される。第4に、2分間で「経験したこと、学んだこと」を話すことは、短い時間でコンパクトに話をまとめるトレーニングにもなる。某病院の看護部長が月1回の管理者ミーティングの前にこのエクササイズを導入したところ、はじめのうちは時間オーバーする人もいたが、5回くらい繰り返すと、全員が自分の経験を2分間で適切に伝えることができるようになったという。

職場に合わせたカスタマイズ

既に述べたように、このエクササイズの主目的は、「経験したことを、振り返り、教訓を引き出す」ことを習慣化することにある。まずは時間を5分間に設定し、定例の会議やミーティングの前に実施することを薦めたい。5分間エクササイズを「準備体操」として位置づけることで、リフレクションを習慣化することができるだろう。その際、職場メンバーの相互理解を促進するためにも、聞き手は、振り返りの内容を「評価」するのではなく、「傾聴し、共感する」ことを心がけることが大切になる。

このエクササイズでは、「1分→2分→2分」という時間を設定しているが、この時間設定は変更してもかまわない。もう少し深く振り返りたい、対話する時間を増やしたいのであれば「2分→5分→5分」に設定するなど、職場の現状に合わせて時間設定を変更してほしい。

リフレクションの対象となる経験の期間は、「5年間」「1年間」「半年」「3か月」「1か月」「1週間」というように自由に設定してもらってかまわない。リフレクションのテーマとしては「モチベーションが上がった経験」「仕事上で苦労した経験」「修羅場経験」など、いくつかのバリエーションを持たせることで、幅広い経験を共有することができるだろう。

なお、上述した方法では、経験の共有が二人ペア間に限定されてしまうという問題もある。時間に余裕があれば、二人ペアではなく、三名、四名のグループで実践することも可能である。人数が多い場合には、二人ペアのエクササイズ終了後に、1名あるいは2名が全員の前で経験学習の内容を話し、何らかのフィードバックをもらうという方法もある。

以上のように、各職場の実情に合わせた形でエクササイズの方法を柔軟にカスタマイズしてほしい。本稿が、職場における経験学習を促すヒントになれば幸いである。

参考文献

- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall).
- Lombardo, M. M. and Eichinger, R. W. (2010) *The Career Architect Development Planner*, 5th edn

(Minneapolis, MN: Lominger).

松尾睦(2015)『経験学習ケーススタディ』ダイヤモンド社.

松尾睦(2016)「対話を通じ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 Discussion Paper, Series B, No. 2016-146.

McCall, M. W., Lombardo, M. M. and Morrison, A. M. (1988) *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job* (New York: The Free Press).

Schippers, M.C., Homan, A.C., and van Knippenberg, D. (2013) To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 6-23.