

ポジティブ・インタビューを通じた アクティブ・ラーニングの試み

北居 明^a

^a 甲南大学 経営学部 経営学科
神戸市東灘区岡本 8 - 9 - 1, 658-8501

概要

本論文は、学生と企業が協力して行ったアクティブ・ラーニングの実践事例についてその理論的背景、方法、具体的事例とその効果について議論する。特に、今回用いた「ポジティブ・インタビュー」の考え方や方法について説明し、調査は社会的行為であり、学生と企業の相互作用であることを述べる。結論として、調査方法そのものが調査結果に影響するため、人々の可能性や強みを引き出すような調査が、調査対象や学生に多くの気づきをもたらし、実効性のある提案に結びつく可能性を示唆する。

キーワード： アクティブ・ラーニング ポジティブ・インタビュー AI 解決志向

1 はじめに

文部科学省 HP を見ると、アクティブ・ラーニングとは、「伝統的な教員による一方向的な講義形式の教育とは異なり、学習者の能動的な学習への参加を取り入れた教授・学習法の総称¹」と定義されている。具体的な方法としては、発見学習、問題解決学習、経験学習、調査学習などが含まれるが、教室内でのグループ・ディスカッション、ディベート、グループ・ワークなどを行うことでも取り入れられるという。このように、アクティブ・ラーニングの意味をより広義にとらえると、従来型の教師から学生への一方向性の知識の流れだけではない、学生間の学び合いを含み、カリキュラムや教科書主導ではない、現実的な課題主導の学習を意味していると考えられる。

すなわち、アクティブ・ラーニングはまず課題があり、その解決に向けて学生が自ら主体的に調査・探求し、そのプロセスで知識を身に付けていくというプロセスをたどると言える。しかし、アクティブ・ラーニングを行う場合、アクティブであるのは学生だけではない。社会科学の場合、現実の問題は社会にあるが、それを調査しようとする学生や教師だけでなく、調査対象となる人々も社会を構成する一員である。彼らもまた、アクティブ・ラーニングに参加する中でアクティブに相互にかかわりあう。ここで言うアクティブとは、学習者が能動的に学習するという意味だけではなく、学習者が能動的な社会の人々と能動的に関係するということの意味している。学習者が社会とかかわるとき、彼らはすでに社会的な出来事の形成にかかわっているのである。す

¹用語解説—文部科学省ホームページ

https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2013/05/13/1212958_002.pdf

なわち、調査をするということが、すでに社会的行為であることに学生は気づく必要がある。

われわれが能動的に社会の問題解決にかかわるとき、そのかかわり方によって問題は別の顔を見せることがある。すなわち、調査する側とされる側の相互作用によって問題（あるいは解決）が構築されるとも考えることができる。このように考えた場合、どのようなアクティブ・ラーニングのデザインが考えられるだろうか。

2019年、われわれはある企業と協力し、「ポジティブ・インタビュー」という方法を通じたアクション・リサーチを試みた。詳細は後述するが、この方法は問題よりも強みや可能性を構成することを重視し、そこから新たな未来や可能性に向けて人々や組織を促すことを目的としたインタビュー方法である。本稿では、2019年度に3年生の専門演習で取り組んだ、「ポジティブ・インタビュー」を通じたアクティブ・ラーニングの試みについて説明する。

2 先行研究

2.1 アクティヴ・インタビュー

インタビューを用いた社会調査を行う場合、インタビュイー自体がアクティブな「語り手」であることはあまり意識されていないようだ。Holstein and Gubrium(1995)によれば、インタビューに対する伝統的な考え方では、インタビュイーは情報の「容器」と捉えられ、適切な質問によって正確で主観的ではない情報を聞き出すことができると考えられていた。しかし、インタビュイーを積極的な解釈者と考えるならば、インタビューは情報の抽出プロセスだけではなく、出来事や記憶に対する新たな解釈の契機ともなりうる。彼らは、インタビューをインタビュアーとインタビュイーの能動的な相互作用によって新たな解釈を生み出すプロセスと考え、「アクティヴ・インタビュー」と名付けている。

「アクティヴ・インタビューという考え方によれば、対象者は封を切られるのを待っている容器というイメージではなく、むしろ反対に、対象者は自分の解釈能力を活性化し、刺激し、育むべきものとして捉えられる。つまりインタビューとは、公式的にそして体系的に対象者自身の解釈能力を活性化するものとして一般的に認められた機会なのである(Holstein and Gubrium 1995:邦訳 51頁)。」

アクティヴ・インタビューの考え方によれば、インタビューによって得られるのは客観的な事実というよりも、インタビュアーとインタビュイーの相互作用によって生み出された解釈である。すなわち、インタビュアーは、インタビュイーとのかかわり方によっては、問題を構成することも、また可能性を構成することもできる。

ここで注意すべきなのは、問題の構成すなわち解決すべき問題を発見し、その原因を明らかにすることで解決を図る方法が、しばしばうまくいかないという点である。前述のように、アクティヴ・ラーニングは現実の「問題」から出発するのが特徴だが、ともすればその問題設定そのものが問題解決の障害となる場合もある。最大の危険は、問題を当該社会や組織の「欠陥」と見なし、その原因を究明して解決を図ろうとする傾向である。

2.2 問題追究の「問題」

解決志向アプローチやクエスチョン・シンキングの考え方によれば、われわれが自分自身や相手に投げかける質問が、われわれの行動や相手の反応に大きな影響を与えるとされている。解決志向アプローチは、問題を抱えた人々に対してその原因を追究するのではなく、彼らの強みや可能性について問いかけ、それを拡張・活用しようとするアプローチである(de Shazer 1994; De Jong and Berg 2013)。解決志向アプローチから見れば、問題の原因を追究する方法には少なく

とも 2 つの問題がある。一つ目は、そのような方法は自然科学の問題と類似しており、問題を抱える組織や個人を援助する方法とは異なるという点である。前者の問題は原因を突き止めれば多くの場合解決できるが、後者の問題は原因と結果が複雑に絡み合っている。解決志向アプローチによれば、このような問題を解決する手がかりは、原因ではなく、すでにできていることや解決された状態すなわち強みや可能性である。二つ目は、問題に焦点を当てることは、問題を抱えた人々をいわば犠牲者と見なすような見方に結びつきやすい点である。このような見方は、人々の効力感を低下させ、時には怒りや悲しみといったネガティブな感情をもたらす危険もある。

クエスチョン・シンキング(Adams 2004)によれば、人間は人生のどの瞬間においても、「学ぶ人の道」と「批判する人の道」の間で選択を迫られているという。批判する人の道へは、問題に対して「誰のせいかな?」を問うことで進んでしまう。この質問は、結局「私のどこがいけないのかな?」、「彼らのどこがいけないのかな?」という質問へと進み、「どうして失敗ばかりなのかな?」、「彼らはなぜあんなに愚かなのかな?」という答えの出ない泥沼にはまり込んでしまう危険がある。このような問いかけは、誰かの責任を追及することにつながり、Win-Lose の関係を構築してしまう。

一方の「学ぶ人への道」へは、問題に対して「何が起きているのかな?」、「ここで役立つことは何か?」、「私の望みは何か?」と問いかけることで進むことができるという。この問いかけは、「何ができるかな?」、「どんな選択ができる」、「今、何をするのがベスト?」といった質問へとつながっていく。「学ぶ人への道」の問いかけは、問題解決に焦点を当てているだけでなく、人間関係を共に問題解決にあたる仲間として、Win-Win の関係へと構築していく。

解決志向やクエスチョン・シンキングの考え方は、調査する側とされる側の人間関係にも当てはまるだろう。すなわち、調査する側が相手の問題点やその原因にばかり焦点を当てると、調査される側の効力感を低下させるばかりではなく、共同で問題解決に当たる人間関係の形成ができなくなる危険がある。一方で、解決された状態に焦点を当て、強みや可能性を引き出し、相手から学ぼうとする姿勢をとることで、調査する側とされる側が共に問題解決に当たる関係を形成することが可能となる。

2.3 ポジティブな側面への着目

調査される側の強みや可能性など、ポジティブな側面に焦点を当てることはさらなるメリットもある。ポジティブ心理学の創始者であるマーティン・セリグマンによれば、伝統的な心理学は人間の欠陥に焦点を当て、それを治療することに専念してきた。しかし、欠陥がないことや病気でないことは、必ずしも幸福であることを意味しない。そこで彼は、心理学は人間の幸福や健康にももっと焦点を当てるべきだと主張し、そのような心理学を「ポジティブ心理学」と呼んだ(Seligman 2011)。問題解決に焦点を当てることは、ともすれば問題のない状態にすることを目的とすることになる可能性がある。さらに、問題を動かしがたい現実としてしまう危険もある。しかし、人や組織が目指すのは、必ずしも問題がない状態とは限らない。それ以上の状態に着目することで、問題自体が別の形を見せるようになる可能性もある。たとえば、「どうすれば社員の離職を減らすことができるのかな?」という問題は、「社員がもっと生き生きと働き、愛着を感じるような組織を作るにはどうすればいいのかな?」という問題に転換することもできる。

セリグマンと同じくポジティブ心理学者のバーバラ・フレデリクソンは、「拡張=形成理論」を主張している。この理論によれば、喜びや興味、誇りといった感情はドーパミンの発生を促し、認知能力(物事をより広く、深く理解する能力)を拡張させる。拡張された認知能力は、新たな知識の獲得や関係性の構築をもたらす、個人の資源を形成することにつながる(Fredrickson 2003)。すなわち、人々の強みや可能性に焦点を当てることは、ポジティブな感情を生み出し、それが創造的な問題解決につながる可能性を広げる。

質問を通じて可能性や強みを引き出し、共同で前向きなアクションを起こすために注目されている方法が、アプレシエイティブ・インクイリー(Appreciative Inquiry: 以下、AI)である。

1980年代にデービッド・クーパーライダーらによって開発されたこの方法は、人々の最高体験に焦点を当て、それを互いに質問し合うところから始まる。現在ではアメリカだけでなく、日本をはじめ各国で用いられている代表的な対話型の組織開発手法である (Cooperrider and Whitney 2005)。

AI は、通常ディスカバー(Discover)、ドリーム(Dream)、デザイン(Design)、デスティニー(Destiny)からなる 4 つのフェーズから構成されている。これは、それぞれの段階の頭文字をとって、4D サイクルと呼ばれている (図 1)。

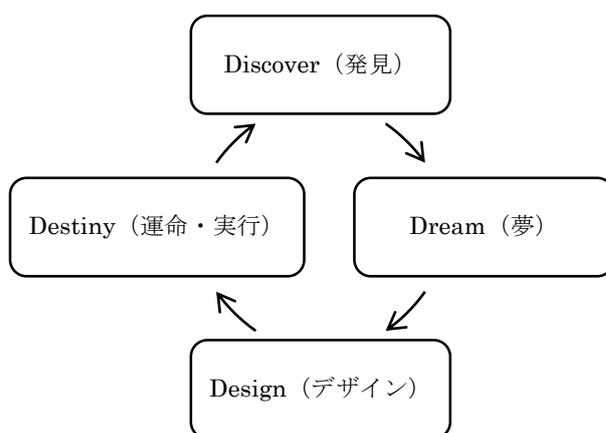


図 1 アプレシエイティブ・インクイリーの 4D サイクル

出所 Whitney and Trosten-Bloom(2003)を基に筆者作成

ディスカバーの段階では、インタビューを行い、参加者に自分の組織や部門、コミュニティを最高の状態にするために何が重要なのかを気づかせるところから始める。システム全体に関わる全てのメンバーが力を合わせ、最高の瞬間とは何かを探り、自分たちの成功の源であるポジティブ・コアを分析し、マッピングすることで成功の原因解析を行う。

次のドリームの段階では、インタビューを通して得られたサクセスストーリーと気づきをもとに、理想像を作り上げる。サクセスストーリーやポジティブ・コアの分析、マッピングを基礎にして、将来の理想像を構築する。

デザインの段階では、組織の理想像をどのように実現するのか、現在の環境のもとで変革を実現していくためには、人と人との関係をどのように設計すべきなのかを考える。また、参加者は現状を打破するだけでなく、現在の組織を成り立たせている暗黙の了解事項に対しても新たな認識の目を向ける必要がある。

最後のデスティニーの段階では、メンバーの一人一人が組織のポジティブ・コアに沿った資質や要素を日々の仕事の中に探し求めるだけでなく、メンバーが関係を結び、強調し、結束して新たなものを作りあげる。そのためにも、システム全体の利害関係者を巻き込む必要がある。

われわれは、この 4D プロセスをもとに、人々の可能性や強みを引き出し、問題解決につながるインタビュー手法である「ポジティブ・インタビュー」を作成した。2019 年の夏から冬にかけてある企業の人事部を対象に学生が調査を行い、問題解決を図るプロセスを通じ、アクティブ・ラーニングの実践を試みた。

3 事例

3.1 調査対象企業との打ち合わせ

対象企業との打ち合わせは、2019 年 6 月に教員と企業の担当者との間で行われた。そこで、調査対象は担当者が所属する人事部人事課に決まり、所属する 11 名の社員にポジティブ・イン

インタビューを行うことに決まった。インタビューは夏季休暇中に実施し、調査結果のプレゼンテーションを9月～10月に行い、その後職場での実践、年明けに第2回のインタビュー調査を行った後、フィードバックのプレゼンテーションを行う予定を立てた。

学生側の事前準備としては、2019年の前期の専門演習において教科書²の輪読やグループワークを通じ、前述の解決志向やポジティブ心理学、AIについて学習した。また、事前に対象企業への訪問を行い、仕事の内容や企業の歴史についてレクチャーを受け、職場の見学を行った。

3.2 ポジティブ・インタビューのデザイン

ポジティブ・インタビューは、前述の先行研究をもとに、人々の可能性や強みを引き出し、具体的な問題解決のための提案を生み出すことを目的として作成された。インタビュー項目は、以下の通りである（表1）。

問1～3は、仕事内容や課題などの基本情報を得るとともに、インタビューに自分の仕事や職場について鳥瞰的な視点を持つよう促すことも目的としている。問4と5は、ディスカバリーの質問であり、これまでの最高体験から成功要因を探ることも目的としている。問6はドリームを尋ねるための「ミラクル・クエスチョン」であり、現状の制約を超えた理想を描き出すことが目的である。また、この質問では理想の組織像をホワイトボードに図示していただくようお願いした。問7は、理想に向けて現状どこを変えるべきかを問うデザインの問題である。最後の問8は、理想に一步近づけるために現実的に可能なアクションを尋ねるデスティニーの問題である。

インタビュー調査は8月7日と8日に、調査対象企業の会議室で行われた。学生は二人一組になり、一方がインタビューを行い、もう一人が記録を取る係となった。教員は、すべてのインタビューに立ち会った。インタビューは、各人約1時間の時間を取って行われた。

表1 ポジティブ・インタビューの質問項目

1.	あなたの会社が存在する意義を教えてください。社会に対してどのような価値を提供していますか？
2.	あなたのお仕事の意義を教えてください。組織の中の人や会社、あるいは顧客や社会に対して、どのような貢献をしているのですか？
3.	今の職場について、あなたが「心からこうなったらいいな」と思う希望や願望は何ですか？
4.	これまでのご経験（学生時代でもかまいません）で、最も理想に近いチームや職場はどんな状態でしたか？具体的にお話してください。そこでは、だれがどのようにかかわっていましたか？あなたは、どのような工夫や努力をされたのですか？
5.	改めて振り返ってみて、理想の職場に必要な要因を3つ挙げてください。
6.	今夜あなたが眠っている間に奇跡が起きて、職場が理想の状態になりました。その職場では、メンバーはどのように働いているのでしょうか？また、あなた自身はどのように働いているのでしょうか？その職場は、どのような価値を提供しているのでしょうか？できるだけ具体的に考えてください。
7.	現在の組織は、すべてこれまでの価値観に基づいてデザインされたものです。理想の組織に近づけるために、今の組織のどこを変えますか？あるいはどこを伸ばしますか？
8.	理想の職場に一步近づくために、どんなことをいつから行うのか、考えてください。

²教科書は、「スイッチ！」(Heath and Heath 2010)を用いた。この文献は、社会や組織変革に関する考え方が豊富な事例をもとに書かれた本である。

インタビュー結果は、メモをワードに起こしたものをインタビュー者にチェックしていただき、誤解や聞き落としがないか確認した。確認していただいたインタビュー結果は学生間で共有し、質問ごとに学生が小グループに分かれ、その内容をカテゴリー化した。以上の作業を夏季休暇中に行った。

3.3 調査結果

学生によってカテゴリー化された結果は、以下の通りである（問1～3の結果は省略）。まず、ディスカバーの質問については、理想の職場やチームの状態としては、「何でも言い合える関係（4名）」、「優れたリーダーの存在（3名）」、「個々の能力が高い（2名）」という意見が多かった。また、理想の職場に必要な要素としては、「協調性（7名）」、「トラブル時の迅速な情報共有と助け合い（6名）」、「意見を言える、それを受け入れる（5名）」、「個々人に役割を与えてそれを果たす（5名）」、「上司のリーダーシップ（3名）」という意見が見られた。ここからわかるように、上司のリーダーシップや、メンバー間の協調性や情報共有、個々人の明確な役割などが成功の源（ポジティブ・コア）として挙げられていることがわかる。

ドリームの問題では、様々なイメージが出たため、それを4つのカテゴリーに分類した(表2)。

表2 ドリームの分析結果

カテゴリー	内容
職場の雰囲気	<ul style="list-style-type: none"> ・ 心理的安全性のある会社 ・ 追い込まれない ・ 気持ちに余裕がある ・ コミュニケーションが活発な職場 ・ 情報の共有 ・ 立場に関係なく、意見を出し合える職場 ・ 生き生きと働ける
個人の意識改革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 変わる必要のある時に自己変革できることが必要 ・ チャレンジする ・ 人事の立場から見える元々のルールや古さを取り除き、無駄を省く ・ お金のためではなく従業員のために
仕事の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員それぞれがやりたい仕事に就くこと ・ 仕事について 本来自分たちがすべきことの見直し ・ 業務の整理
仕事環境の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ 早く帰ることができる ・ 育児制度が利用できる

第一のカテゴリーは、「職場の雰囲気」である。ここには、心理的安全や情報共有、地位にかかわらず自分の意見が言える雰囲気などが含まれる。第二のカテゴリーは、「個人の意識改革」である。このタイプには、一人一人がもっとチャレンジするようになる、古いルールを排除する、お金ではなく従業員のために仕事するなどが含まれる。第三は、「仕事の改善」である。たとえば、自分のやりたい仕事をしている、本当にやるべきことは何かを見直しているなどがある。最後のカテゴリーは、「仕事環境の改善」である。ここには、育児休暇をとれている、早く退社できているという意見が含まれている。

ドリームの分析結果を見ると、4つのポジティブ・コアを発揮しつつ、職場の目指す方向性は、職場の雰囲気の改善、前例にとらわれず、新しいことに挑戦する意識の醸成、自分たちがしたいこと、すべきことを考えた仕事の整理、働きやすくワーク・ライフ・バランスの取れる労働条件の整備が、この職場にとっては望ましい姿であると考えられる。

また、ドリームの質問では、理想の職場像をホワイトボードに図で描いていただいた。その結果の一部を図2に示す。

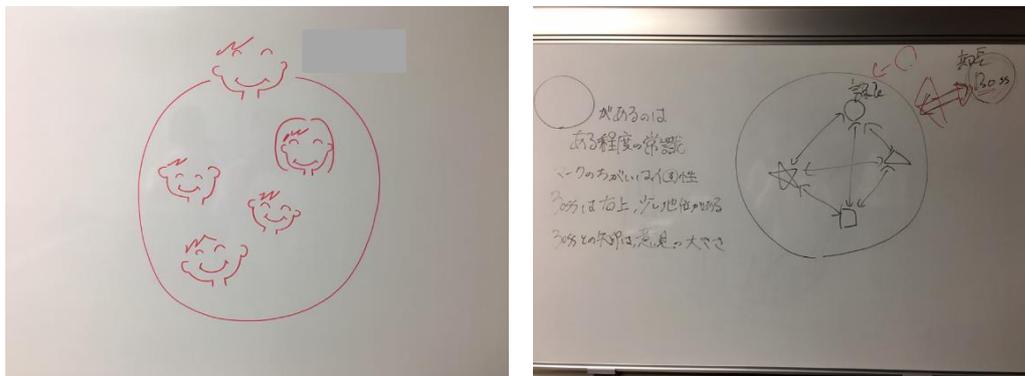


図2 理想像を表す図（抜粋）

理想の職場は、リーダーをやや上に置きつつ、他のメンバーとリーダーが情報や意見を交換し合う姿を表現した図が多く見られた。同時に、一人ひとりの顔や形が異なっており、個性が発揮されていることが表現されている。

デザインの分析結果は、表3の通りである。デザインは、4つのカテゴリーに分類された。一つ目は物理的な職場環境の改善によって、相談しやすい関係づくりを行うという意見だった。二つ目は、ジョブローテーションや業務担当表の再作成といった、仕事の振り分けや共有に関する意見だった。三つ目は、職場内の相互支援の活性化であり、一つ目と類似した意見である。最後の四つ目もコミュニケーションに関することで、仕事の仕分けや情報共有、意識改革のための会議の開催という意見であった

表3 デザインの分析結果

カテゴリー	内容
職場環境の物理的改善	<ul style="list-style-type: none"> ・パーティションを外し、フラットな状態にする ・1つの机を皆で共有する ・上司と建屋を同じにして相談しやすい環境にする
作業編成の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ジョブローテーションを積極的に行う ・業務担当表の再作成（業務ごとに担当者を振り分ける）
職場内の相互支援の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・部門間の見えない壁をなくす ・上司や同僚と相談しやすい環境をつくる ・上下関係なく、一人一人の意見を伝え合える環境をつくる
作業計画への参加	<ul style="list-style-type: none"> ・会議（仕事の必要不必要の判断・情報と意見の共有・会社改革・意識改革のため）の開催と参加

最後の問8のデスティニーの分析結果を表4に示す。ここでは、「個人で取り組む活動」、「職場の全員で取り組む活動」、「物理的な環境変化」の3つにカテゴリー化した。

表4 デスティニーの分析結果（抜粋）

カテゴリー	内容
個人で取り組む活動	・アイデアを個々で考える ・睡眠をしっかり取る など
職場の全員で取り組む活動	・話し合いの場を多く作る ・チームを分類し、チームごとにその課題を解決 など
物理的な環境変化	・分かれている部署をひとつの建屋の中に統合する ・パーテーションの除去 など

デスティニーの内容も、互いの情報の共有やスムーズなコミュニケーション、相互支援に関するものが多かった。

3.4 具体的提案を考える

後期のゼミでは、これらのインタビューの分析結果をもとに、グループ・ディスカッションを行い、具体的な提案内容を考えた。デスティニーの内容をヒントに提案を考え、それらがデザインに影響し、理想的な職場（ドリーム）につながるようなマップを、学生と教員が協力して描いた（図3）。このマップを共有することで、提案がどのように職場改善に結びつくのかを全員がイメージすることができるようになった。

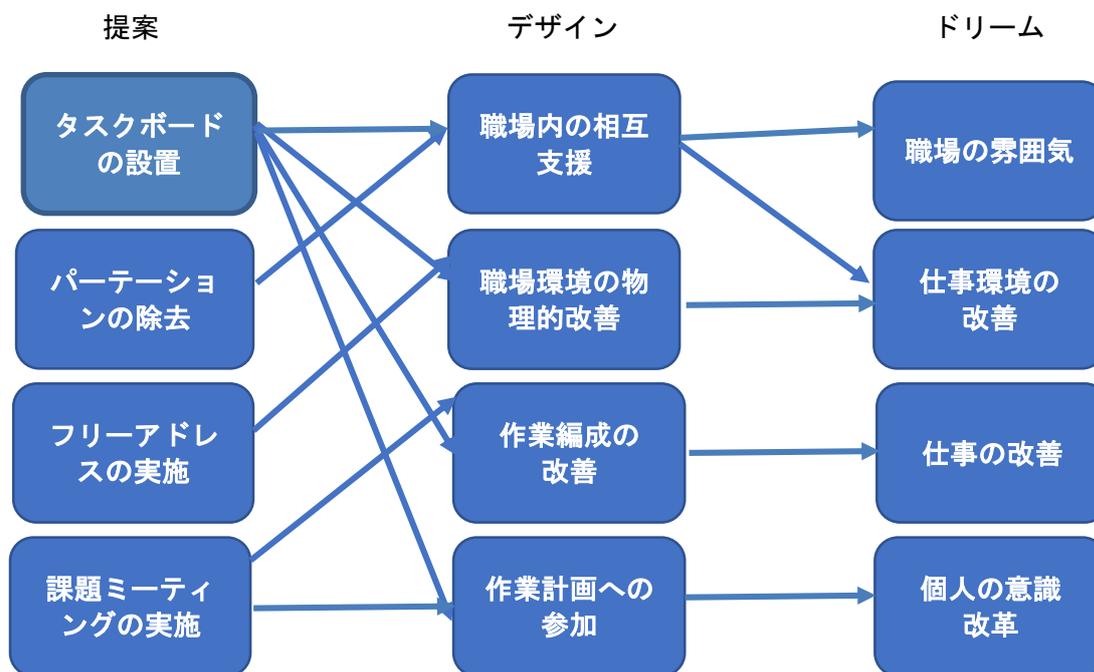


図3 提案→デザイン→ドリームのマッピング

学生が考えた具体的提案は、次の4つである。一つ目は、「タスクボードの設置」である。タスクボードとは、各々の仕事の内容や進捗具合を可視化・共有するためのツールである。メンバーは、毎朝 Todo 欄に自分の仕事をポストイットに書いて貼り付け、手を付けた仕事から Doing 欄に移動させる。できた仕事は、Done 欄に移動させる。新たな仕事生まれれば、その都度 Todo 欄に貼っていく。こうすることで、誰が現在どんな仕事を行っているかを見ることが出来る。そ

のため、お互いに助けを求めやすくなる。また、予定と実績を見ることで、みんなで作業改善について考えることもできる。タスクボード自体は既に存在するものだが、さらに Help 欄を設けたオリジナルのタスクボードを学生たちは提案した (図 4)。

Todo	Doing	Done
Help !		

図 4 提案した Help 欄付きオリジナル・タスクボード

二つ目は、一人ひとりの机の間にある「パーティションの除去」である。これにより、横の人の仕事や表情がよくわかり、コミュニケーションが活発になると考えた。三つめは、「フリーアドレス」である。これは、職場の机を誰かの占有にせず、誰でもどの机を使ってもよい状態にすることである。これも、これまでとは違うメンバーと隣り合わせで仕事をする機会を作り出し、コミュニケーションの活性化が見込まれる。最後は、「課題ミーティング」である。これは、作業計画の策定の際に、全員が参加できるような会議を行うという提案である。この会議により、メンバーの参画意識が促進されると考えた。

ポジティブ・インタビューのデザイン、インタビューの分析結果および具体的提案は、2019年10月に調査対象企業の会議室で、インタビュー全員の前で学生によってプレゼンテーションされた。プレゼン後、職場メンバーによるミーティングが学生の前で行われ、4つの提案の実行について積極的に検討されることになった。この会議の最後で、課長が学生に向かって「今見ていただいたようなミーティングが、実際に会社で行われていることです」とおっしゃったのが印象的であった。

なお、この企業で行ったプレゼンは、その後もゼミ甲子園（経営学部内で毎年開催されているゼミ対抗の研究発表会）、他の大学（神戸大学、関西学院大学、大阪府立大学）との研究発表会、台湾の宏国徳霖科技大学での交流会³でも、その都度発表者を変えて行われた。その結果、プレゼン資料の作成あるいは発表にゼミ生全員が参加することができた。

3.4 フィードバック調査

提案を職場で実行していただいた後、その進捗や効果について2020年12月に調査を行った。今回も、学生が二人一組になり、インタビュー調査を行った。主なインタビュー項目は、以下の通りである。

- ・活動の現状について教えてください。
- ・理想を10点、提案を実行する前を0点とすると、現在は何点ですか？
- ・その点数なのは、なぜですか？
- ・活動を始めてから、職場ではどのような変化がありましたか？

³ この交流会は、公立鳥取環境大学と甲南大学の学生が台湾の宏国徳霖科技大学に訪問して行われた。プレゼンテーションおよび質疑応答は、英語で行われた。

- ・変えようとしたが変わらなかったことはありますか？
- ・活動に関して、予想とは異なる、思ってもいなかった出来事がありましたか？
- ・今後、どのようにしていきたいと思っておられますか？

インタビューの結果、タスクボード、フリーアドレス、課題ミーティングは実際に実行に写されていた。ただし、フリーアドレスについては一部のメンバー間での実行にとどまった。その理由は、人事課特有の個人情報扱うという理由のため、メンバー全員の実施が難しいからということであった。タスクボードは、イントラネットの社内掲示板に、図 5 のようなフォーマットで設置された。メンバーは各々異なる色のカードを持ち、そこに仕事内容と納期を記し、Todo 欄に貼っていく。わからないことがあればヘルプボードに質問内容を書き、Help 欄に貼ることになっている。質問に対してアドバイスがあれば、アドバイス付箋に内容を書いてヘルプボードに貼ることができるようになっている。社内掲示板にタスクボードを置くことで、離れた職場間でも共有できるようになっており、特に Help 欄はよく利用されているとのことであった。一人ひとりが違う色を使うことで、各々の仕事の進捗や、誰が助言を欲しがっているかが一目でわかるように工夫されている。

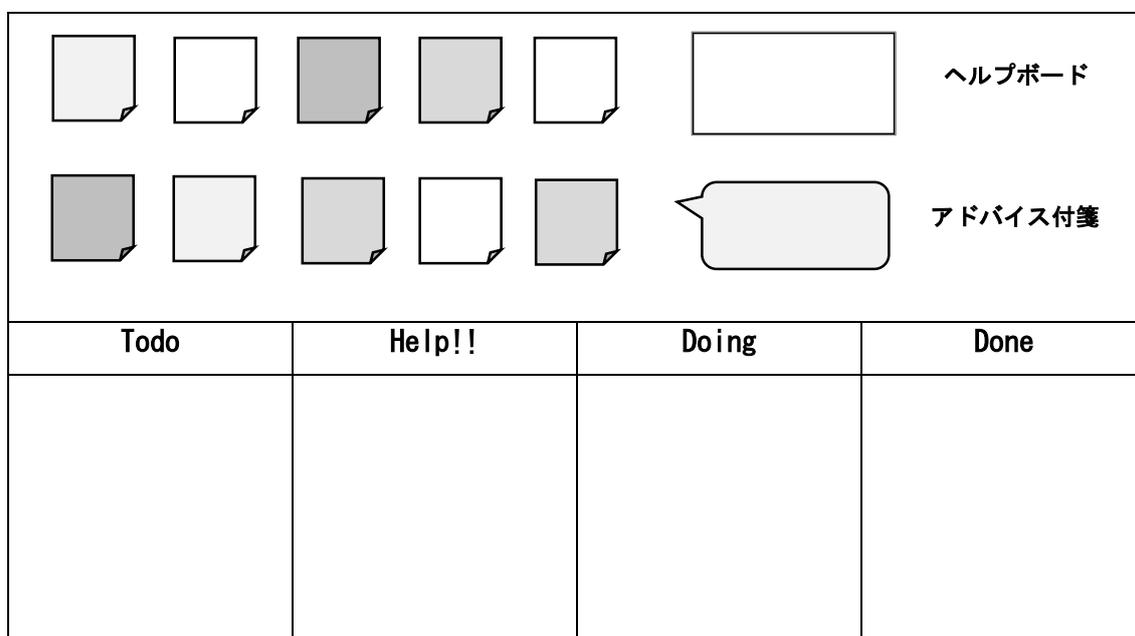


図 5 実際に使用されたタスクボード (イメージ)

課題ミーティングは、タスクボードの Help 欄を議題にこれまで 2 回実施されたとのことであった。そのミーティングでは、Help 欄に載せられた質問について話し合いが行われた。

進捗の評価について、メンバーの平均点は 10 点満点中 5.11 点 (最低点 3 点, 最高点 10 点) であった。評価の理由としては、ミーティングやタスクボードの効果は確かにあったが、まだルーティンとして定着していないことが挙げられていた。

職場での変化については、ポジティブな面が大部分であった。特に、情報共有の改善が多くのメンバーから挙げられた。それによって仕事の進捗がわかり、互いが補えるようになってきたと言う。話や議論も以前よりはしやすくなったという意見が多かった。それによって休みを取りやすくなり、残業も減ったというメンバーもいた。一方、変わらなかった点としては、仕事量が減らなかったこと、タスクボードの使い方がルール化されておらず、あいまいな点が挙げられた。

思いがけない変化は、ポジティブな面とネガティブな面が挙げられた。ポジティブな面としては、周りの人のことがよく分かった、自分の知識が増えた、意思決定が速くなったという意見が

あった。一方ネガティブな面としては、課題ミーティングの調整や実施に労力や時間がかかること、タスクボードの使い方が人によってまちまちなことが挙げられていた。

これらの調査結果を踏まえ、2020年2月はじめにフィードバック・プレゼンを行った。ここでは、フィードバック調査の結果報告ならびに、さらなる改善のための対策として、朝一番にタスクボードをチェックするなどの使い方のルールを設定する、管理職以外のメンバーで行うミーティングの実施などを提案した。このフィードバック・プレゼンをもって、今回の調査の締めくくりとした⁴。

4 学生の学び

このように、2019年度の後期はポジティブ・インタビューを通じたアクション・リサーチを中心にゼミ活動を行った。その結果、調査対象企業への提案は採用され、効果についてもおおむね高い評価を得られた。企業のメンバーからは、こうした調査について、外部の知らない人によってもらった方が気づかなかったことに気づき、問題点がわかるという意見も聞かれた。

今回参加した学生に対し、調査やプレゼンを通じてどのような学び・気づきがあったのかについて、短いレポートを課題として書いてもらった。その結果、次のような学びがあったという。以下、学生のレポートからの抜粋である。

【インタビューの仕方の重要性】

- 「自分の知識が豊富であるほど、話を広げやすく、より多くのことを聞き出せる」
- 「インタビューの仕方によって、問題解決につながる」
- 「インタビュー時に、相手が理解しやすく質問を伝える力、聞いたことを頭の中で整理し、要点をまとめる力を身に着けることができた」
- 「ミラクル・クエスチョンを投げかけた結果、一人ひとりが思い描く理想の組織がわかり、より実行しやすい提案をした」

社会人に直接インタビュー調査をする中で、インタビューの仕方が重要であるという学びがあったという意見が聞かれた。ポジティブな面を引き出すインタビューが、具体的で実効力のある提案に結びつきやすいことを学んだようである。

【計画性・責任感】

- 「任された仕事は責任をもって、早めに取り組むこと」
- 「計画的に物事を進めていくことで、余裕をもって準備ができる」
- 「パワポ（の準備）も発表もきちんと事前準備するに限ると思った」
- 「良い発表を作り上げるためには、資料集めや発表練習などの事前準備が必要だと思った。他力本願ではよいものではない」
- 「他人任せになりがちで、もっと自分も責任感を持って行動すべきだった」
- 「学生にはない社会人だからこそその責任の重さを、身をもって感じる事ができた」

計画性や責任感を学んだという学生も多かった。実際に社会人にインタビューをするだけでなく、ミーティングに参加し、自分たちの提案が実践されることは、学生たちに自分たちの発表に対する責任感および計画の重要性を気付かせたようである。

⁴ 2020年11月ごろに、調査に当たった学生の一人が、先方の上司と話をする機会があった。その方の話によれば、この職場ではミーティングとタスクボードの取り組みは継続して行われており、他の職場に対しても拡張を試みているとのことであった。

【自信・達成感】

「(身に着いたこととして) みんなで一つのものを作り上げる難しさ, 達成感」

「ひとりではなくゼミ全員で作る達成感」

「事前にアポを取ったり, 結果をまとめたりなど自らが行動し, コミットすることで達成感も得ることができた」

「提案した解決策は実際に採用していただくことができ, 大変大きな自信につながった」

「企業の方は学生の新鮮な提案を求めており, こちらの提案に対して肯定的に取り組んでもらえる。実際に自分で行動することで気づきがあり, 新しい学生ならではの提案する力を身に着けることができた」

最も多かったのが, 自信や達成感を得ることができたという意見であった。全員で調査した結果をまとめ, 資料作成や発表を分担して行ったこと, そしてやはり提案を実行していただき, 成果が得られたことは達成感と自信をもたらしたようである。これら以外にも, チームワークや協調性の大切さ, 企業のリアルな現実などを学んだという意見があった。

5 おわりに

2019年度の北居ゼミ3年生は, 企業に協力いただき, アクション・リサーチを通じた学習という貴重な経験をすることができた。その中で, 企業が現実にはどのような課題に直面しているのかを知るだけでなく, 調査方法を工夫すれば, 具体的で有効な提案が可能であることを学ぶことができたのではないかと考えている。

同時に, 社会人の姿やプレゼンの準備から責任感や計画性を学び, プレゼンテーションを成し遂げたことと提案が実行され効果を生み出したことから, 達成感と自信を得ることができた。今回の取り組みを「アクティブ・ラーニング」と呼べるならば, それは学生が能動的に学ぶという意味だけでなく, 調査をするということが相手とのかかわりを生み, 新たな可能性を生み出すきっかけになるという意味でも「アクティブ」といえるのではないだろうか。

謝辞

ご協力いただいた調査対象企業の人事部の皆様, ありがとうございます。記して感謝いたします。

参考文献

- [1] J.A.Holstein and J.F.Gubrium, *The Active Interview*, Sage Publications, 1995. (山田富秋・兼子一・倉石一郎・矢原隆行訳, 『アクティブ・インタビュー—相互行為としての社会調査—』, せりか書房, 2004年)
- [2] S.de Shazer, *Words Were Originally Magic*, New York, W.W.Norton & Co.Inc, 1994. (長谷川啓三監訳『解決志向の言語学—言葉はもともと魔法だった—』, 法政大学出版局, 2014年)
- [3] P.De Jong and I.K.Berg, *Interviewing for Solutions*, 4th Edition, Books/Cole, Cengage Learning, 2013. (桐田弘江・住谷裕子・玉真慎子訳, 『解決のための面接技法[第4版]—ソリューション・フォーカストアプローチの手引き—』, 金剛出版, 2016年)
- [4] M.G.Adams, *Change Your Questions, Change Your Life*, San Francisco, Berrett-Koehler,

2004. (鈴木義幸監修, 中西真雄美訳, 『すべては「前向き質問」でうまくいく』, ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2014年)
- [5] M.E.P.Seligman, *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*, New York, Free Press, 2011. (宇野カオリ訳, 『ポジティブ心理学の挑戦—“幸福”から“持続的幸福”へ—』, ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2014年)
- [6] B.L.Fredrickson, “Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations”, in K.S.Cameron, J.E.Dutton and R.E.Quinn(eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler. :pp.163-175, 2003.
- [7] D.Cooperrider and D.Whitney, *Appreciative Inquiry*, Berrett-Koehler, 2005. (本間正人監訳, 市瀬博基訳, 松瀬理保解説, 『AI「最高の瞬間」を引き出す組織開発—未来志向の“問いかけ”が会社を救う—』, PHP 研究所, 2006年)
- [8] D.Whitney and A.Trosten-Bloom, *The power of Appreciative Inquiry*, Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2003. (株式会社ヒューマンバリュー訳, 『ポジティブ・チェンジ—主体性と組織力を高める AI—』, 株式会社ヒューマンバリュー, 2006年)
- [9] C.Heath and D.Heath, *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*, New York, Currency, 2010. (千葉敏生訳, 『スイッチ! 「変わらない」を変える方法』, 早川書房, 2016年)