

平成 30 年 6 月 11 日現在

機関番号：10101

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26285078

研究課題名(和文) 職場におけるリフレクションとアンラーニングに関する実証研究

研究課題名(英文) An empirical study on reflection and unlearning in the workplace

研究代表者

松尾 睦 (Matsuo, Makoto)

北海道大学・経済学研究院・教授

研究者番号：20268593

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 12,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、職場学習におけるリフレクションやアンラーニングの役割を明らかにすることにある。主な発見事実は以下の通りである。第1に、リフレクションやアンラーニングを類型化し測定尺度を開発した。第2に、上司のコーチング、上司の探索的活動、およびマネジメントコントロールシステムが集団のリフレクションや個人の目標志向性や批判的思考態度を通して、個人のリフレクションを促進していた。第3に、組織風土・環境変化・危機感によって喚起された集団・組織レベルのアンラーニングや、個人のリフレクションが、個人のアンラーニングを促していた。第4に、個人のアンラーニングは業績・学習・スキル獲得・自律性を高めていた。

研究成果の概要(英文)：The main purpose of this study was to investigate the role of reflection and unlearning in workplace learning. The findings are described as follows. First, we classified reflection and unlearning, and developed the scales for measuring them. Second, leader's coaching and explorative activities, and management control systems facilitated individual reflection through team reflection, individual goal orientation and critical thinking. Third, team and organizational unlearning, inspired by organizational climates, environmental changes, and sense of crisis, as well as individual reflection, promoted individual unlearning. Finally, individual unlearning was positively related to performance, learning, skill acquisition, and autonomy.

研究分野：経営組織論

キーワード：リフレクション アンラーニング

1. 研究開始当初の背景

経営学および応用心理学の分野では、業務のあり方・進め方を業務中あるいは業務後に振り返り、知見や課題を引き出すリフレクションが、経験学習や職場学習において重要な役割を果たすと言われている。例えば、Schön (1983)は、仕事や問題の本質を考えながら自分の行為を振り返り、自分の持論やノウハウを問い直すことを内省的実践 (reflective practice) と呼び、プロフェッショナルが成長する上で欠かせない点を指摘している。この内省的実践の特徴は、自身の持つ仮定や前提を問い直す「批判的内省 (critical reflection)」を含むという点にある (Gray, 2007; Yanow, 2009)。この批判的内省は、既存の組織的な枠組みを棄却するアンラーニング (Hedberg, 1981) および従来の組織的な枠組みを変革するダブルループ・ラーニング (Argyris, 1991) を促進する際にも必要となる (Cunliffe, 2004)。

一方、アンラーニングは、組織学習の研究者である Hedberg (1981) によって提唱された概念であり、その重要性については Leonard-Barton (1995) や Levitt & March (1988) らが、(1) 適切なアンラーニングが企業の持続的成長を促す点、(2) 組織が成功体験に固執して既存能力を改善することに注力しすぎると組織の学習を妨げる点を指摘している。それにもかかわらず、特に個人やチームレベルにおけるアンラーニングのプロセスが実証的に分析されることは少なかった (Tsang, 2008)。例外として、Akgun et al. (2006) は、アンラーニングを「信念」と「ルーチン」の観点から尺度化し、チームレベルのアンラーニング・プロセスを検討している。

以上の点から、リフレクションやアンラーニングが個人や集団の学習に及ぼす影響を検討することは、経験学習や職場学習研究において重要な課題であるといえる。

2. 研究の目的

本研究の主目的は、職場学習におけるリフレクションやアンラーニングの役割を明らかにすることにある。具体的には、以下の3点を検討した。

- (1) リフレクションおよびアンラーニングを類型化し、測定尺度を開発する。
- (2) 職場において個人や集団のリフレクションおよびアンラーニングが、どのような働きをしているのかについて実証的に明らかにする。
- (3) リフレクションがアンラーニングにどのような影響を与えているかを実証的に明らかにする。

3. 研究の方法

研究代表者および研究分担者は、上述した研究目的を共有しつつ、それぞれが独自にモデルや測定尺度を開発し、各自のネットワークを用いて、質問紙調査および事例調査を

施した。

また、本研究では、個人レベル、集団レベル、個人と集団のマルチレベルのいずれかにおいて分析を行った。

4. 研究成果

(1) リフレクションと学習

Matsuo (2018b) は、製造企業 2 社における 98 チームに属するエンジニア (n=506) を対象に質問紙調査を実施し、上司のコーチングがチームリフレクションおよび個人リフレクションを媒介して、個人学習を促していることを解明した。

続いて Matsuo (forthcoming) は、病院看護師 (n = 266) を対象とした質問紙調査データを分析し、リフレクションと学習志向性の両方が高い場合に、ジョブクラフティング (job crafting) が促され、結果的にワークエンゲージメント (work engagement) が高まることを明らかにしている。

また、Matsuo (2016) は、上述した製造企業 2 社におけるチームレベル (98 チーム) の調査データを用いて、リーダーがメンバーに対してどのようなリフレクションを導くときにチーム学習が促進されるかを検討した。分析の結果、チーム内のリフレクションは、自由に意見が出せる雰囲気を作る自由リフレクション (open reflection)、問題解決を促す問題リフレクション (problem-based reflection)、中長期の目標やビジョンを意識させる目標リフレクション (goal-based reflection) の 3 タイプに分類され、このうち、目標リフレクションがチーム学習を直接的に促していることが明らかになった。

さらに、Matsuo and Matsuo (2017) は、某製造業における 50 のチームに所属する従業員 (n = 235) を対象とした質問紙調査を実施した。分析の結果、上司のコーチングが一般的なリフレクションを促していたのに対し、チームにおける相互作用的なマネジメントコントロールが批判的リフレクションを促進していることを発見した。

(2) アンラーニングと学習

Takahashi et al. (2016) は、日本企業に勤務する従業員 (n = 780) を対象とした質問紙調査データを用いて、Akgun et al. (2006) の尺度を参考にしつつ、アンラーニングを次の 3 つに類型化した。すなわち、ビジョン・ミッション・信念を棄却する「メンタルアンラーニング」 (mental unlearning)、業務ルティン・設備・技術を棄却する「手続的アンラーニング」 (procedural unlearning)、商品・サービス・顧客・市場・取引先を棄却する「ビジネスアンラーニング」 (business unlearning) が抽出された。

続いて Takahashi and Hoang (2016) は、日本企業に勤務する従業員 (n = 556) に対する質問紙調査データを分析し、上述したメンタルアンラーニング、手続的アンラーニング、ビジ

ネスアンラーニングが、それぞれに対応する学習（メンタル学習、手続的学習、ビジネス学習）に先んじて生じることを明らかにしている。

さらに、楠見(2017)は、教員を対象に3時点の質問紙調査を実施し(n = 141)、アンラーニングがテクニカルスキルやコンセプチュアルスキルの獲得に影響を与えていることを報告している。

(3) リフレクションとアンラーニング

楠見(2015, 2016)は、日本企業に勤務する従業員(n = 800)および医療組織に勤務する看護師(n = 458)を対象とした質問紙調査を実施し、組織風土と環境変化および危機感が組織のアンラーニングを介して、個人のアンラーニングに影響を及ぼしていること、および批判的思考態度が、リフレクションを媒介してアンラーニングを促進し、その結果、業績・自律性が高まることを報告している。

また、Matsuo (2017a)は、日本の製薬企業の従業員(n = 115、23チーム)を対象とした質問紙調査によって、上司の探索的行動(explorative activities)が、部下の学習志向性とリフレクションを媒介して、アンラーニングに影響を与えていることを明らかにしている。

さらに、Matsuo (2018a)は、日本の公務員、コンサルタント、看護師を対象とした質問紙調査(n = 271)を基に、個人の学習志向性が、批判的リフレクションを媒介して、アンラーニングを促していることを報告している。

これに加え、松尾は、米国の組織従業員を対象とした2時点の質問紙調査を実施し(n = 320)、個人成長主導性(personal growth initiative)とリフレクションが、個人のアンラーニングを促していることを見出している。

(4) リフレクションおよび学習を促す事例

松尾(2015)は、WDB社、ヤフー、KDDIエンジニアリング、サントリーの事例を通して、リフレクションを活性化するワークショップや面談の制度が、従業員の学習を促していることを明らかにしている。

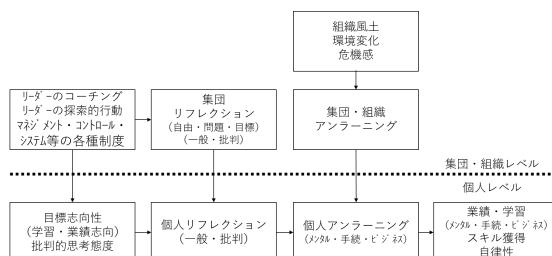
(5) 研究成果のまとめ

以上の研究成果は、図1に示すようなメカニズムにまとめることができる。すなわち、(1)リーダーのコーチング、探索的行動、およびマネジメントコントロールシステムをはじめとした各種制度が、集団リフレクション、個人の目標志向性、批判的思考態度を媒介して、個人のリフレクションを促進すること、(2)組織風土・環境変化・危機感によって引き起こされた集団・組織レベルのアンラーニングや、個人のリフレクションが個人のアンラーニングを促すこと、(3)個人のアンラーニングが業績・学習・スキル獲得・自律性を高めることが明らかになった。

なお、図1において矢印がつけられていな

い関係性の検討は、今後の課題である。

図1 研究成果のまとめ



参考文献

Akgun, A.E., Lynn, G.S., & Byrne, J.C. (2006). Antecedents and consequences of unlearning in new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 73–88.

Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.

Cunliffe, A.L. (2004). On becoming a critically reflexive practitioner. *Journal of Management Education*, 28, 407–426.

Gray, D. E. (2007). Facilitating management learning developing critical reflection through reflective tools. *Management Learning*, 38(5), 495–517.

Hedberg, B. L. T. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1, pp. 3–27). New York, NY: Oxford University Press.

Leonard-Barton, D. (1995) *Wellsprings of Knowledge: Building and sustaining the source of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Levitt, B. and March, J.G. (1998) *Organizational learning*. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, NY: Basic Books.

Tsang, E. W. K. (2008). Transferring knowledge to acquisition joint ventures: An organizational unlearning perspective. *Management Learning*, 39, 5–20.

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 7件)

(1) Matsuo, M. Effect of learning goal orientation on work engagement through job crafting: A moderated mediation approach. *Personnel Review*, 査読有, forthcoming.

(2) Matsuo, M. How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of

team and individual reflexivity. *Personnel Review*, 査読有, 47, 1, 2018b, 118-132.

(3) Matsuo, M. Goal orientation, critical reflection, and unlearning: An individual-level study. *Human Resource Development Quarterly*, 査読有, 29, 2018a, 49-66.

(4) Matsuo, M. and Matsuo, T. The effect of diagnostic and interactive uses of management control systems and managerial coaching on reflection in teams. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 査読有, 13, 3, 2017, 410-424.

(5) Matsuo, M. The unlearning of managerial skills: A qualitative study of executive officers. *European Management Review*, 査読有, 2017b, DOI: 10.1111/emre.12122

(6) Matsuo, M. Managers' exploration activities and individual unlearning: The mediating role of learning orientation and reflection. *International Journal of Human Resource Management*, 査読有, 2017a, DOI: 10.1080/09585192.2017.1362022

(7) Matsuo, M. Reflective leadership and team learning: An exploratory study. *Journal of Workplace Learning*, 査読有, 28, 5, 2016, 307-321.

〔学会発表〕(計 7件)

(1) 楠見孝、教員の熟達化に及ぼすアンラーニングと批判的思考態度の影響、産業・組織心理学会第33回大会、2017.9.2-3、東京未来大学(東京都)

(2) Takahashi, K. & Hoang, H.M. The impact of unlearning on learning at individual level, 6th International Conference on Business and Economics Research, 2016.9.21-23, Vancouver (Canada)

(3) Takahashi, K. How individuals and organizations learn and unlearn. 6th International Conference on Business and Economics Research, 2016.9.21-23, Vancouver (Canada)

(4) 楠見孝、看護師の熟達化に及ぼすアンラーニングと批判的思考態度の影響、産業・組織心理学会第32回大会、2016.9.3-4、立教大学(埼玉県)

(5) Takahashi, K., Arshynnikova, & Nakamori, T., Individual unlearning in organizational settings: Definitions and empirical evidence, 29th conference of the Association of Japanese Business Studies, 2016.6.25, New Orleans

(USA).

(6) 楠見孝、組織と個人のアンラーニングに及ぼす組織風土と批判的思考態度の影響、産業・組織心理学会第31回全国大会、2015.8.29-30、明治大学(東京都)

(7) Takahashi, K., Arshynnikova, O. & Nakamori, T. Individual unlearning in organizations: Exploring the underlying structure. 14th European Congress of Psychology, 2015.7.10, Milan (Italy)

〔図書〕(計 1件)
松尾睦、経験学習ケーススタディ、ダイアモンド社 2015

〔産業財産権〕

○出願状況(計 0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

○取得状況(計 0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1)研究代表者
松尾 睦 (MATSUO, Makoto)
北海道大学・大学院経済学研究院・教授
研究者番号：20268593

(2)研究分担者
楠見 孝 (KUSUMI, Takashi)
京都大学・大学院教育学研究院・教授
研究者番号：70195444

高橋 潔 (TAKAHASHI, Kiyoshi)
立命館大学・総合心理学部・教授
研究者番号：90298555

(3)研究協力者
久永 忠 (HISANAGA, Makoto)