

■文献名 (2007年)

Facilitating Management Learning:: Developing Critical Reflection Through Reflective Tools
マネジメント学習の促進: 内省ツールを通じた批判的内省の開発

■著者紹介

David E. Gray



University of Greenwich

Professor of Leadership and Organisational Behaviour

David's research interests, and publication record, include research methods, management learning (particularly coaching and mentoring), action learning, reflective learning, and e-learning.

■要約

マネジャーたちの内省(特に批判的内省)を支援するプロセスとツールを紹介。

■文献の構造図

I. Introduction 導入

II. Management Learning and Critical Reflection マネジメント学習と批判的内省

III. Tools and Processes for Promoting Critical Management Reflection 批判的内省を促進するツールとプロセス

A. Storytelling

B. Reflective and Reflexive Conversations and Reflective Dialogue 内省的・再帰的会話と内省的対話

C. Reflective Metaphors 内省的メタファー

D. Reflective Journals 内省的ジャーナル

E. Reflecting on Critical Incidents クリティカルインシデントの内省

F. Repertory Grids レパートリー・グリッド

G. Concept Mapping 概念地図法

IV. Some Critically Reflective Thoughts いくつかの批判的内省的思考

■内容

I. Introduction 導入

・本稿の目的は、批判的内省の実践が、いかに Reflective process and tools 内省プロセスとツールを用いることで促進されるのかを明らかにすることである。

・これまでの研究では、内省プロセスの重要性は謳われてきたが、そのメカニズムには言及してこなかった。

・本稿では、ワークショップファシリテーター、コーチ、メンターを手助けする内省プロセスとツールについて検証する。

・本稿で扱うツールが全てではない。また本稿では、内省と批判的内省を区別する。批判的内省とは、前提の疑問視であり、個人というより社会的なものである。また組織におけるパワー関係を分析するものでもある。

・本稿では、批判的内省を促進する内省ツールに着目する。

II. Management Learning and Critical Reflection マネジメント学習と批判的内省

・内省は「理解」というだけでなく、個人の知識構造に概念を浸透させることであり、概念を個人の知識と経験に関係づけることである(Leung and Kember, 2003)。

・内省は、学習にとって重要な要素ではあるが、マネジメントやリーダーシップの研究ではあまり注目されてこなかった(Ollila, 2000)その理由として、マネジャーたちは内省よりも行動に価値を置くという点が考えられる(Daudelin, 1996)。

・経営学習は、与えられた前提や信念を表面化し批判する proactive critical reflectivity 能動的批判的内省により、更に広げることができる。

・内省は、定期的に一歩引いて、直接の環境から得た意味について考えることと表現されてきた(Raelin, 2002)。また、内省は経験への反応の形としても捉えられてきた(Boud et al.,1985)。

・Reflection 内省(個人の信念の正当化を検証)、Critical reflection 批判的内省(個人の前提の価値を、その源と結果を検証することで、評価)、そしてCritical self-reflection 批判的に自身を内省(問題認識に至る過程と個人の認識、信念、行動の志向)を区別する必要がある。

・Management education マネジメント教育に対する批判の一つは、それが個人主義と心理学的視点に強く影響されているという点だ(Reynolds and Vince, 2004)。我々は、集団的、状況のプロセスに着目すべきである。これには、社会的、文化的、政治的要素が含まれる(Reynolds, 1998, 1999a)。

・批判的内省は、例えば Consciousness 意識を促進し、Autonomy 自治の可能性を広げる。それは、人に良く考えられた判断を促すことにつながり、富、権力、知識の不平等に不必要に依存することを減らしていく(Alvesson and Willmott, 1996)。

・西側社会は、個人主義の理想に支配されている。しかし、自治の批判的内省は、相互依存という現実を直視させ、個人の責任において、変化する状況に参加する必要性を再認識させる。

・批判的内省は、個人から組織学習に移すべきであり、個人の行動から集団的行動に着目する必要がある(Vince, 2002)。

・マネジャーはこれまでと違った学習の仕方を学ぶ必要がある。批判的学習プロセスとしての内省は、訓練される必要がある(Ollila, 2000)。そのため、学習プロセスには、ファシリテーターの支援が必要になる(Boud et al.,1985 他)

・もし内省が Management development マネジメント発達において重要なプロセスであるとしたら、どのようにしたらマネジャーたちはより批判的内省ができるようになるであろうか?

・本稿では、マネジャーを支援するいくつかの内省プロセスとツールを検証する。

III. Tools and Processes for Promoting Critical Management Reflection 批判的内省を促進するツールとプロセス

・現代のマネジャーは、仕事の要求に追いつて立られているので、内省できる時間が少ししか取れないという問題がある(Raelin, 2002)。

・本稿で紹介する対話プロセスやツールは、すべてマネジャーの意味づけのプロセスのために使われる(Balogun and Johnson, 2004)。

・これらのプロセスやツールが、マネジメント学習の個人的、心理学的レベルと、批判的(社会、文化、政治)レベルにどのように適用できるのかを検証する。特に、批判的内省にいかに使われるのかに焦点を当てる。

Reflective processes and Tools 内省プロセスとツール	Sources 先行研究	Application (Individual, pair or team) 適用範囲 (個人、ペア、チーム)	Facilitation process ファシリテーションプロセス	Links (他ツールとの) つながり	Advantages 強み	Critique 批判
Storytelling ストーリーテリング	Boje (1991a,1991b) Morgan and Dennehy (1997)	全てのレベル。ただ最も合うのは個人レベル。ナラティブは個人的な特性を持つため。コーチを対象にペアでも行える。	ファシリテーター、コーチ、メンターが、マネジャーにストーリーの中で問題や出来事について語るよう促す。その上で、お互いでストーリーの意味づけを行う。	ストーリーは、内省ジャーナルの中で語られることもある。そこには、内省メタファーがあり、クリティカルインシデントの分析も行われる。	価値、斬新なアイデア、組織規範、個人視点の創造的探求。セルフアイデンティティとキャラクター化。我々はストーリーによって語られる。	深層の心理的不安を表出させる危険。現実につながっていない場合、組織課題に焦点が当たらない恐れあり。批判的内省につながる可能性もある。自己卑下?と自己愛の可能性。
Reflective and reflexive Conversations 内省的会話と再帰的会話	Schon (1987,1991)	経験ある実践者と学習者というペアでしばしば行われる。	ファシリテーターは、観察、傾聴し、質問、批判、助言を通して、内省的会話を促進する	内省的会話は、内省メタファーとクリティカルインシデントを含むことがある。	行為の中省察を手助けし、新しい意味、選択肢、視点の探索につながる。	自身の知的前提と自身の行動による他者への影響を批評する必要がある。現実を多様に解釈する再帰的会話が必要。

Reflective dialogue 内省的対話	Isaacs(1993) Jacobs and Heracleous (2005); Mirvis and Ayas(2003); Schon(1996)	普通はグループで行われる。	ファシリテーターは、所与の前提や視点に挑戦することを励ます。反対意見を歓迎する。	内省的対話は、内省メタファーとクリティカルインシデントの議論を含む。	批判的内省的共有を促す。グループでの批評と評価により、メンタルモデルが顕在化する。	ファシリテーターが上手くグループプロセスを管理しないと、反対や対立につながる可能性あり。
Reflective metaphor 内省的メタファー	Marshak(1993); Morgan(1980)	個人、ペア、チームで行われる。「最上の隠喩的思考は、他者との協力の中で生まれる」(Von Ghyczy, 2003)	ファシリテーターは、マネジャーに対して、彼ら自身、出来事、状況をメタファー(隠喩)で表現するよう促す。選ばれたメタファーとその個人、組織行動への影響、意味を分析する。	ストーリーの中に含まれていたり、内省的会話のきっかけとなったりする。メタファーの感情的内容は、クリティカルインシデントを想起させる可能性あり。	何が起きているのか定義し、状況を評価し、行動に向けての共有理解を作り出す。顕著なヒントを見つけた手助けともなりうる(Hill and Levenhagen, 1995)	拙速な行動につながる可能性(Von Ghyczy, 2003)? 特定の解釈を脳に背ける可能性あり(Palmer and Dunford, 1996)
Reflective journal 内省的ジャーナル	Bolton(2001); Uline et al. (2004); Varner and Peck(2003)	非常に個人的、しかし内容は他者と共有される可能性あり	全てあるいは一部は、秘密として保持されるか、ファシリテーターと共有され、思考、アイデア、分析の材料として使用される。ファシリテーターは、支援や挑戦を提供する。	ストーリーを含んだり、メタファーを使ったり、クリティカルインシデントへの言及があったりする。	内省的、批判的思考を支援し、自己認識の発達につながる(社会的認識にも)特に、内容が共有され、集団的批評にさらされると。	多くは記述的で、分析的ではない。個人的暴露になれていない文化だと居心地の悪さを感じさせる。

Critical incident analysis クリティカルインシデント分析	Flanagan (1954); Tripp(1993)	非常に個人的、しかし内容は他者と共有される可能性あり	出来事/インシデントは、記録されるか口頭で説明される。ファシリテーター、コーチ、メンターと共に、内省的議論や分析を通じて、出来事がクリティカルであるか否かを分類する。	ストーリーと共に語られ、内省的会話の中で確認され、内省的ジャーナルで記録し分析される。	個人と組織の変化における鍵となるターニングポイントや触媒に光を当て	出来事の重要性がその時には明らかでないことがある。社会的、政治的、組織的文脈に、出来事の重要性を位置付けられないこともある。
Repertory Grids レパトリーグリッド	Easterby-Smith et al.(1996); Kelly(1955)	普通は個人に対してだが、要素はグループ討議を通じて構造化されることもある。	診断ツールとして使用できる。ファシリテーターやグループと共に、核となる構造について議論される。	コーチと共に、内省的会話の中で、規範、価値、信念を探索する際に使われる。	個人の認知構造と暗黙知を同定できる	レパトリーグリッドで使用される2軸構造のように、知識は二分されない。より全体的で複雑なものである。
Concept Mapping 概念地図法	Deshler(1990); Novak (1993,1998)	個人向けだが、グループで使うこともできる。	ファシリテーターは、マネジャーがどのように、何故それらの概念を選びつけたのか探索するのを手助けする。	クリティカルインシデントとメタファーの分析に使われる。	分析と議論により認知枠組みを明確にする。	概念的に考えることが難しかったり、居心地が悪かったりする人もいる。

A. Storytelling ストーリーテリング

- ・ストーリーテリングは、集団的行動であり(ストーリーは、人々に語られるものだから)、人々に意味の共有を促す。
- ・そのため、ストーリーテリングは、重要なマネジメントスキルである(Boje, 1991a)
- ・ストーリーテリングを行うには、自己理解、自己洞察、自己尊重が必要であり、これらはマネジメントでも重要である。
- ・組織のストーリーは、具体的(実際の人々、行動、出来事)、職場になじみがあり、聞き手にとって信用できる話である必要がある(Morgan and Dennehy, 1997)。
- ・ストーリーによって、聞き手は、組織規範(ここではどのように物事が行われるのか)について学ぶことができる。
- ・ストーリーテリングは、ペアで行うことで、意味の共有を行うこともできる。
- ・Gold et al.(2002)のマネジャーを対象にした研究では、ストーリーテリングによりマネジャーの内省が促されることが明らかになった。マネジャーは、自身の組織実践、個人アイデンティティ、関係について内省し、一部のマネジャーは権威に対して批判的の視点を持つようになった。しかし、マネジャー自身の権威や専門性についての自己批判的内省は見られなかった。

B. Reflective and Reflexive Conversations and Reflective Dialogue 内省的・再帰的会話と内省的対話

- ・Reflective conversations 内省的会話は、シヨーンが、Reflection-in-action 行為の中の省察と呼んだものである。
- ・内省的会話は、実践の最中に感じるジレンマによって引き起こされる。
- ・Reflexive conversation 再帰的会話?(Cunliffe, 2002)は、モダン派が考えるパターン、ロジック、順番の探求ともいえる内省とは違う。再帰は、矛盾、疑い、ジレンマ、可能性を探求することにより、思考または経験を複雑化することである。
- ・再帰するためには、自身の価値観や行動が他者に与える影響を、より批判的に考える必要がある。再帰とは、我々自身の知的前提を批判的に考えることであり(Palmer and Dunford, 1996)、Reflecting on reflecting 内省を内省する(Day et al., 2003)ともいえる。
- ・内省的会話、再帰的会話は、Reflective dialogue 内省的対話とは区別(共通点もあるが)することができる。
- ・内省的対話では、マネジャーのグループが自分たちの考えや感情を共有したうえで、個人で自身を内省したり、他のマネジャーたちへの自身の反応を内省する(Mirvis and Ayas, 2003)。
- ・グループでの対話により、前提やメンタルモデルがより見えやすくなる(Isaacs, 1993)。

C. Reflective Metaphors 内省的メタファー

- ・メタファー(隠喩)は、一つのものが象徴的に別のものに適用される表現形式である(Marshak, 1993)。
- ・メタファーは、逆説的で論理的な矛盾を表現することができる(Hill and Levenhagen, 1995)。
- ・「組織は、Machine 機械である」というのは一つのメタファーである。
- ・メタファーは、現実だけでなく、現実がどのように見られ評価すべきかも表現する(Tsoukas, 1991)。
- ・Literal language 文字通りの言語は、科学的、合理的なマネジメント理論でよく使われるが、メタファーとは違い、より経験に近い感覚や継続的な出来事の流れといったものを表現しにくい。
- ・しかし、メタファーも対象を完全に表現したものではない。
- ・メタファーは、批判的探求に基づく共有された活動のために使われるべきである。
- ・98名の第一線のマネジャーと監督者に対して行われた実証研究では、メタファーがいかに組織内の見方、態度、感情を示すかを明らかにした(Oswick and Montgomery, 1999)。その反面、メタファーの使用は、組織の一面にのみ焦点が当てられる危険性を指摘している。
- ・メタファーは、一つの解釈に注目を集めることができるが、他を損なう恐れもある。メタファー自身も、批判的に内省されるべきである。
- ・学習の場において、ワークショップファシリテーターは、メタファーに耳を傾け、すでに受け入れられているマネジメント規範、構造、実践に対する挑戦にもオープンな態度でいるべきである。

D. Reflective Journals 内省的ジャーナル

- ・内省的ジャーナルは、個人的で非構造的な、内省的執筆であり(Bolton, 2001)、個人的逸話、ストーリー、仕事関連の問題の記述が含まれる。
- ・内省的ジャーナルは、log ログや、diary 日記とは区別されるべきものである。
- ・Log ログは、単純な出来事の記録であり、思い出すための手助けである(Bolton, 2001)。
- ・Diary 日記は、出来事、期待、恐れ、思い出、考え、アイデアが含まれる。
- ・内省的ジャーナルは、これらを超えて、マネジメント実践に関する熟考や分析が含まれる。そのため、職場でのクリティカルインシデントに対する記述や分析も含まれている。
- ・内省的ジャーナルは、教師教育や医療専門家の発達に使われてきた。
- ・内省的ジャーナルには2種類ある:
 - 1) 個人の組織における経験の日々のふり返り
 - 2) 彼らの個人的目標(上司とも合意しているもの)が、いかに実践されているかに関するふり返り
- ・87名の教師候補者に対する研究では、内省的ジャーナルが、内省スキルの発達に効果があったことが明らかになってい

る(Uline et al., 2004)。

・ジャーナルは、考えと経験の記録となっており、コーチにとっては、クライアントの感情や経験を知る「窓」として働き、相互に内省的思考を促す対話ツールとして使用できる。

・ただし、内省的ジャーナルは、自己反省になることが多く、批判的内省につなげるためには、グループ討議にさらず必要がある。グループでの内省的対話により、マネジャーの個人的経験が集団的批評にさらされ、新たな視点を獲得するきっかけにつながるのである。

E. Reflecting on Critical Incidents クリティカルインシデントの内省

・Critical incidents クリティカルインシデント(Flanagan, 1954 で最初に提示された)では、出来事の重要性に関する解釈が発生する(Tripp, 1993)。これらの出来事は、ドラマチックなものである必要はなく、日々のマネジメント実践のルーチンの中にもある。これらの出来事の何がクリティカルかという点、背後にある流れ、動機、構造を示唆するものであるからだ。

・これらの出来事の多くは、クリティカルというよりティピカル、典型的なものとして現れる。しかし、内省的分析を通して、これらの出来事は、クリティカルなものとして分類されるようになる。

・クリティカルインシデントの抽出は2つの段階を経て行われる：

- 1) 内省的ジャーナルを通して、出来事の性質が記録される
- 2) それらの出来事が、より広い社会的文脈と結び付けられることで、クリティカルとなる。(Tripp, 1993)。

・クリティカルインシデントの多くは、「失敗」として分類される(Cormier, 1988)。失敗は、個人の自己という感覚、能力、プロとして、マネジャーとしてのアイデンティティ、他者との関係への挑戦と映る。

・中小企業での実証研究で、起業家はクリティカルインシデントが彼らの学習に影響を持っていたことを明らかにした(Sullivan, 2000)。

・教師候補者の中でレポートされた 135 のクリティカルインシデントを通じて、彼らの内省能力が向上したことが明らかになった(Griffen, 2003)。しかし、彼らの思考は伝統的、個人的視点に限定されがちであり、より広い社会的な視点に立つことは少なかった。著者は、より広い文脈で考えさせるには、probing questions 探索的質問の使用が必要であるとした。これらの質問は、コーチのツールの一つである(Egan, 1998)。

F. Repertory Grids レポートリー・グリッド

・レポートリーグリッドは、臨床心理学者の Kelly(1955)が開発したツールであり、個人の認知構造をとらえようとするものである。

・Kelly の Personal construct theory 個人的構成概念理論では、人の行動は、その人の周囲に起こる出来事を、その人がどう分類するかによって影響されるとした。

・個人的構成概念は、生きていくためのガイドである。「それは、個人が学習してきたことのレポートリー(蓄積)であり、個人の意思の宣言であり、生きていくための価値指針でもある」(Candy, 1990)。

・レポートリーグリッドでは、まず小さな要素(例:問題や危機が含まれる彼/彼女が経験した状況)を探し出し、いくつかの構造に定義する。構造は、2 つの対立軸で形成される。例えば、意欲を高める-意欲を下げる、創造的-破壊的、友-敵といったものである。

・レポートリーグリッドは、要素のマトリックスであり、要素は高低の数字で評価される。

・レポートリーグリッドは、診断的ツールであり、サイコセラピーからマネジメントのチームビルディングや意思決定にも使われている(Stumpf and McDonnell, 2003)。

・研修領域では、Performance appraisal パフォーマンス評価、コンピテンス開発、問題解決で使われている(Easterby-Smith et al., 1996)。

・レポートリーグリッドは、マネジメント学習において優れた会話ツールとなる。なぜなら、それは学習者がどのように周囲を見ているかを明らかにし、専門家(コーチ、メンター、ファシリテーター)にとって相手を理解する一助となるからだ。

・レポートリーグリッドは、最初個人を理解するツールとして開発されたが、組織文化、社会構造、政治次元における集団的

探索にも活用されるようになってきた。

・構造を集団で共有することは、批判的内省行動に向けての手段となりうる。

G. Concept Mapping 概念地図法

・概念地図法は、学習者の認知枠組みを浮きぼりにし、個人の理解(および信念と偏見も)に光を当てる視覚的テクニックである。

・学習者は、階層で概念を書き出し、いくつかを矢印でつなげていく。つなげられた概念は、Proposition 命題と呼ばれる。

・概念地図は、マインドマップとは違うものである。マインドマップは、素早いブレインストーミングを手助けし、シンプルにつながりを示すものである。

・概念地図は、より内省的なプロセスであり、つながりの「How」と「Why」を重視する。内省するための明確なポイントに焦点を当てることで、思考スキルの発達を促進する可能性がある(Kinchin and Hay, 2000)。

・概念地図は、Novak(1998)によって開発された。Novak は概念地図を、学習者をエンパワーし、カギとなる概念を理解させ、意味ある学習につなげ、どのように学べばよいかも学習できる理想的な方法であると考えた。

・概念地図は、学習者を空の容器として受け身に情報を吸収する存在と見る Rote learning 暗記学習(Freire, 1985)とは大きく異なる。

・概念地図は、我々がもつアイデア同士の関係、思考のギャップ、出来事の予測に関する前提をチェックするのに役立つ。

・概念地図は、個人が持つ前提のみならず、組織やグループにおける分析にも使用できる(Deshler, 1990)。

IV. Some Critically Reflective Thoughts いくつかの批判的内省的思考

・マネジャーたちは、自動的に批判的内省ができるわけではない。マネジメント学習プロセスにおいては、ファシリテーターや同僚たちとの協調学習による、特別で活動的な介入が必要になる。

・本稿では、内省を促すツールとプロセスを、特に批判的内省の要素に焦点を当てて紹介してきた。

・これらのツールの適用に関する実証研究は、マネジメント領域よりも、専門家(医療と教師)の発達領域に多く存在する。

・本稿では、マネジメント学習領域での内省ツールとプロセスの可能性について提示した。

■感想

・マネジャーたちの内省を促すには、個人で考える、書く(ジャーナル、R グリッド、概念地図、CI 分析)、他者と話す(ストーリー、対話、メタファー、他)、集団で共有するといった形で、個人の中にあるものを、形にして表すという作業が必要。

これらができるのが、通常業務を離れて、同僚のマネジャーたちと集まれる集合研修の強みかも。

・批判的内省を本人だけで行うのは難しい。少し違った見方をもつ同僚や、他での経験を持つコーチの意見や質問が必要。他にはどんな要素や支援があるといいのかな。

■皆さんで意見交換してみたいこと

・これらのツールやプロセスを使ったり、使われたりした経験は？

以上