

感動ストーリーの発掘・共有ワークショップによる 組織開発の有効性検証

Organization Development Evaluation Through Workshop to Discover and Share Emotive Stories

石田泰博¹ 前野隆司¹ 井原くみ子² 北村勇氣³
Yasuhiro Ishida¹ Takashi Maeno¹ Kumiko Ihara² Yuki Kitamura³

[要旨]

感動のある人生は幸せであり、またビジネスにおいてもコモディティ化からの脱却、イノベーションによる成長が求められる中で、差別化要素として企業経営の中に感動を科学的かつ体系的にデザインすることが必要となっている。これまで筆者らは、感動の構成要素である STAR(Sense、Think、Act、Relate)フレームワークを用い、感動する製品やサービス設計の研究を行ってきた。一方で、個々の組織構成員レベルにて感動を発掘し共有することが、イノベーションや高パフォーマンスを促進する組織開発に有効であることの検証は行っていなかった。このため、筆者らは、感動ストーリーの発掘・共有ワークショップを開発した。本研究では、冷静な記述の場合と、感動ストーリーの共有・発掘ワークショップを用いた場合との評価比較を行い、本ワークショップがアイデア発想に有効であること、成果物における感動度が高くなること、そして組織開発に対して有効であることを明らかにした。

[Abstract]

Life with emotive experience is full of happiness, and from a business perspective, it is essential to scientifically and structurally design emotive experiences in order to bring competitive advantage and growth, due to the increasing importance of innovation, as well as the movement to break away from price competition. In previous papers, we researched how to design emotive products and services by using STAR framework. However, until now, we had not researched how each individual in a business organization can promote innovation and high performance by deep diving and sharing each other's emotive experience. Therefore, we developed an emotive story experience workshop. In this research, we compared output from those who experienced a workshop without an emotive story and those who experienced the workshop with an emotive

¹ 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 神奈川県横浜市港北区日吉 4-1-1
Graduate School of System Design and Management, Keio University 4-1-1 Hiyoshi, Kohoku-ku, Yokohama, Kanagawa

² メダリストコーチ Medalist Coach

³ エール株式会社 東京都品川区東五反田 1 丁目 10 番 8 号 五反田 S&L ビル 4F
YeLL Inc. 4F Gotanda S&L Building, 1-10-8, Higashi-gotanda, Shinagawa-ku, Tokyo

story. We found that the workshop with an emotive story is valid to innovate ideas, to uplift emotive experience, and develop the organization.

キーワード：感動創造手法，感動経験価値，組織開発・キャリア開発，イノベーションと高パフォーマンスを促進する組織経営マネジメント，STAR ストーリーラインによるアイデア発想

Keywords: Creation method of emotive experience, Emotive experience value, Organization/career development, Organization management to propel innovation and high performance, Ideation by STAR storyline

1. はじめに

人生の様々な場面において人々は、感動に触れると幸せな気持ちになると考えられる。筆者[1]による過去の研究からは、短期的幸福と長期的幸福にも相関関係があり、感動は幸せに影響すると考えられる。感動は、ディズニーのテーマパークやジブリスタジオの映画、結婚式や卒業式といったハレの場面のみならず、日常のふとした瞬間においても感じられるものである。東京ディズニーランドを運営するオリエンタルランド[2]の企業使命は、「自由でみずみずしい発想を原動力に すばらしい夢と感動 ひととしての喜び そしてやすらぎを提供します」であり、劇団四季[3]はその事業目的を「人生の感動」「生きる喜び」を届けたい」としている。日本国政府としても、例えば文部科学省は「新しい時代における教養教育の在り方（答申案）[4]」において、「カリキュラム改革や指導方法の改善を通じて「感動を与える授業」を生み出す」としており、日常の教育における感動の推進を推奨している。感動が必要とされる場合は、芸術や文化、エンターテインメントといった一部の分野に限られたもののように認識されることが多かったが、昨今では感動が身近で手の届きやすいものと認識され始めていると考えられる。このようなエンターテインメント事業以外の他のビジネス分野でも、カスタマージャーニーを考慮した上でのサービスデザインやプロダクトデザインといった、人の感性を重視する手法を用いて差別化を図る企業が増加している。例えば、製造業のソニー[5]は自社の存在意義を「クリエイティブティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」としており、ホンダ [6]は「夢」を原動力とし、この価値観をベースにすべての企業活動を通じて、世界中のお客様や社会と喜びと感動を分かちあう」としている。小売サービス業のイオン[7]は、「イオンピープルは、お客さまの期待を感動に高めるため、常に自らを磨きます」とし、日常的に感動レベルのサービス提供を目指している。また、TSUTAYA[8]は「AI があなたの感動をみつける映画サービス」として、人工知能を活用してそれぞれの消費者の感動の琴線を見出し、個々のニーズに合った映画を推薦することで、感動をマッチングさせるサービスを始めている。

このため、筆者ら[9][10]は、これまで、感動の4要素である Sense(美・快)、Think(理解・期待・発見・圧倒)、Act(努力・上達・達成・成長・特別感・進歩・稀有・遭遇・幸運)、Relate(つながり・一体感・親近感・優しさ・愛・愛着・尊敬・感謝・承認)がいかに感動喚起につながるかについての研究を行ってきた。感動要素をフレームワークにより構造化する研究である。感動する対象とそうではない対象を比較し、Sense、Think、Act、Relate の各要素の出現数と感動度の相関を分析した。その結果、感動する対象には Sense、Think、Act、Relate の各要素が多く配置されているという分析結果を得た。また、筆者[11]は、感動創造の手法を取り組む企業における、組織マネジメント・企業経営の在り方

についても研究を深めてきた。具体的には、日本の1.5万人の幸福度と比較して、従業員320名が属する組織において、どのような組織制度が実施されているのかを分析した。その結果として、欧州標準機構(CEN)がCEN TS 16880にて策定したサービスエクセレンスモデル[12]の構成要素、例えば「優れた顧客体験の設計と更新」、「学習・文化・構造化されたプロセス」、「KPIによる監理」といった項目それぞれに該当する施策を実施していることが判明した。

このように筆者はビジネスにおける感動の重要性を認識し研究を進めてきた一方で、個々の組織構成員レベルにて感動を発掘し共有すること自体が組織開発に有効であること、すなわち感動ストーリーを共有し合うと、相手との信頼関係や帰属意識が高まり、チームワークが高まることで協働が促進されることの検証は行っていなかった。先行研究においても、感動ストーリーを組織として創出し従業員や顧客に共有することの意義は述べられているものの、組織開発において個人が活用できる方法論として、感動ストーリーを発掘し共有するような手法を提案し検証するような試みは行われていなかった。

このため本研究では、感動ストーリーの発掘・共有ワークショップを提案する。また、提案した感動ストーリーの発掘・共有ワークショップは、感動表現を伴わない記述である冷静な記述の場合よりも、①アイデア発想において有効性が高い、②感動度の高い成果物を出せる、③組織開発に有効であることを検証することを研究目的とする。第2章では、感動発掘・共有に関する先行研究を示す。第3章では、本研究における手法の概要と検証・評価方法を説明する。第4章では検証結果と考察を述べ、第5章でまとめを述べる。

2. 先行研究

2.1. 個人としての経験発掘・共有

個人、組織としての感動発掘・共有に関する先行研究の成果について確認を行った。アイデア発想に有効であり、感動の高い成果物を出せる手法、そして組織開発にもつながる手法が、先行研究にみられるかを確認した。まず、自分自身に内在する経験をもとに感動ストーリーを発掘し、共有することに関連する先行研究には、教育・心理・社会学の分野での研究がある。佐々木ら[13]は大学生・大学院生を対象に感動経験の内容を記述してもらい、「自伝的記憶」として想起する内容の分類を行うことで、「自己を対象とする感動体験では達成という内容が大変を占めているのに対し、対人関係を主体とする場合は達成の比率がやや下がり、感謝や共感といった内容の比重が増すことを確認している。加藤ら[14]は「感動体験を想起・記述すると人生全体の満足度が高まる」ことを、感動体験の自由記述を通して確認している。ただしこれらの研究では、感動発掘のやり方は回答者の自由記述に依存しており、発掘段階において特定の手法を用いているわけではなかった。また感動を共有することにより得られる便益は研究対象に含まれていなかった。

個々に内在する経験を共有する手法としては、田坂[15]がストーリーテリングカフェという手法を提案している。ストーリーを話す側と聞く側に分かれ、ストーリーテリングの後に「言葉のお返し」という共感を伴う対話を通して内容を深めていく手法である。その過程で、話す側のみならず、聞く側における行動変容に注目している点に独自性がある。またストーリー構成においては、シド[16]の三幕構成を参考にしながら、ストーリーの構成をガイドするやり方を提示している。この研究では、ストーリー発掘を時間軸で構成し活用しやすくしているものの、感動経験に注力したものではないため、感動要素をストーリーに埋め込むといった感動の発掘手法の構造化は行われていなかった。

2.2. 組織文脈での経験発掘・共有

組織内においては、コーチングでの対話を通じたストーリー発掘が、主に人材育成やキャリア支援の観点から行われている。また、個人を超えた広い対象に向けた組織マネジメントとして、リーダーシップとストーリーテリングという観点から、高橋[17]は「これまでの組織論やマネジメント論においては、あまりにも行動にとらわれすぎていたのであり、対話や語りという言葉によるコミュニケーション、つまり発話には注意が払われていなかった」としている。具体的なストーリー形成・共有の手法を、ビジネス組織マネジメントの文脈の中で提起している。また、組織マネジメントにおけるストーリー共有という観点から、星[18]は「組織メンバー間で意味づけやコンテキストを共有・創出する“interactive”、“collective”なストーリーテリング」により「他者とのつながりや一体感、さらには社会的信頼関係を確立することができる」としている。宇田川[19]も同様に、組織マネジメントにおいてストーリー共有が有効であることを示している。これらは、感動ストーリーを組織として創出し従業員や顧客に共有することの意義を述べているものの、感動経験に特化された研究ではない。このため、各人が活用することによって組織開発につなげるという視点では研究が行われていなかった。

さらに鷺田[20]によると「近年ではワークショップを多用するディスカッション手法がイノベーション戦略立案の実務などで頻繁にみられ」、西川[21]は組織開発にてアクションとリフレクションの循環型学習が重要であるとしている。具体的には、香取ら[22]によると「できるだけ多くの関係者が集まって自分たちの課題や目指したい未来などについて話し合う大規模な会話の手法」であるホールシステム・アプローチが組織開発に関連するワークショップとされる。さらに香取[23]によれば、ホールシステム・アプローチは、利害関係者によるポジティブ思考による会話による成立を前提とし、参加者の自主性を最大限生かそうとする未来創造型のアプローチであり、本ワークショップが目指すものに近い。金井[24]は、組織開発におけるホールシステム・アプローチの理論的基礎を研究し、さらにホールシステム・アプローチの具体的なワークショップの手法について、Holmanら[25]が紹介する61の手法が有用である。その中でConversation Caféワークショップ手法とPlayback Theatreワークショップ手法の2つは、個人の身近な会話を題材として組織開発を目指している。ただし、Conversation Cafeはカフェでの会話を通じた市民コミュニティの強化に活用され、またPlayback Theatreは演劇を通じた組織内ヒエラルキーの低減を主目的としていた。そのため、個々の感動経験を、気軽に発掘・共有する手法ではなかった。また、Holmanが包括的にまとめた組織開発における61のワークショップ手法については、今泉ら[26]が指摘するように「無意識のうちに常識にとらわれ、思考の枠に納まったアイデアに留まる場合がある」としており、新しいワークショップ手法の開発が求められてきた。

3. 感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの概要と検証・評価方法

3.1. 感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの概要

感動ストーリーの発掘・共有ワークショップは、ストーリーを話す人が自分の転機となった経験における感動要素を、対話を通して発掘することにより、その人ならではの感動ストーリーを明確化するワークショップである。冷静な記述の後に、感動ストーリー発掘・共有のプロセスを経ることで、その変化の効果を体験してもらっている。冷静な記述で記載した項目を題材として、感動ストーリー発掘・共有ワークショップ全体を通して、より高い成果となるかを検証した。本ワークショップは、話し手の感動ストーリーの共有に対して聞き手がフィードバックをすることが、話し手と聞き手の関

係を深める効果を持つため、組織開発につながる効果があると考えられる。感動ストーリーを発掘するためには、感動を生み出す要素が必要である。筆者ら[10]による感動のフレームワーク研究では、感動が Sense(美・快)、Think(理解・期待・発見・圧倒)、Act(努力・上達・達成・成長・特別感・進歩・稀有・遭遇・幸運)、Relate(つながり・一体感・親近感・優しさ・愛・愛着・尊敬・感謝・承認)から成ることを示した。また筆者[9]は、感動の STAR フレームワークを用いて感動要素を時系列で設計するための分析手法の研究を行ってきた。具体的には、感動する事象の時間軸上の流れの中で、Sense は最初に多く、Think は最後に少なく、Act は最初に少なく、Relate は徐々に多くなるという傾向を持っていることを示した。本研究においては S、T、A、R の要素の視点から各人の感動ストーリーの構成を支援することにより、感動ストーリーの発掘・共有を行う。すなわち、本研究では、感動創造に関する先行研究を基に、「感動の STAR 分析のための感動分類表(図 1)」「感動ストーリー発掘のための質問表(図 2)」「感動ストーリー共有のための三幕構成表(図 3)」の 3 つのツールを活用したワークショップを提案するものである。

<p>Sense: 美、味、匂、触、心地よ さ、その他の感覚</p> <p>五感で感じて感動 S</p>	<p>Think: 理解、納得、発見、 圧倒、その他の知見の拡大</p> <p>T 頭で考えて「知見の拡大」に 感動</p>
<p>動きや変化による「体験の 拡大」への感動 A</p> <p>Act: 努力、上達、成長、進歩、達 成、特別感、稀有、遭遇、幸運、 その他の体験の拡大</p>	<p>R 人や物へのつながりに基づ く「関係性の拡大」への感動</p> <p>Relate: 愛、つながり、優しさ、親 近感、愛着、調和、一体感、感謝、承 認、尊敬、その他の関係性の拡大</p>

図 1: 「感動の STAR 分析のための感動分類表」

図 1にある通り、五感で感じて感動する S、頭で考えて「知見の拡大」に感動する T、動きや変化による「体験の拡大」への感動である A、人や物へのつながりに基づく「関係性の拡大」への感動である R を、一枚の紙の上に記載できる形式とした。話し手は、自分の話をした後に、ペアとなった相手から、どのあたりに感動したかを詳細に対話を通して聞き出し、その結果を記載する。この結果、4 つの要素のうち、どれが不足しているかが一目瞭然となる。不足点を考慮することはストーリーに厚みを持たせる効果があると考えられる。

「感動ストーリー発掘のための質問表」全般の質問をした後に、S,T,A,Rの質問をし深堀・肉付けをしていく

全般	Sense	Think
<p>• 第一幕：状況設定 —どのような状況でしたか？ —最初は、何を考えましたか？</p> <p>• 第二幕：葛藤 —何が起きましたか？ —葛藤したことは何ですか？ —その際、何をしましたか？何を考えましたか？ —印象に残った誰かの言葉や意見は、ありますか？</p> <p>• 第三幕：解決 —何がきっかけで好転しましたか？ —そのとき、何をしましたか？何を考えましたか？ —印象に残った誰かの言葉や意見は、ありますか？</p> <p>-----</p> <p>• 変わらないもの —絶対に譲れないことは、ありましたか？ —強く信じていたことは、何ですか？ —あなたを突き動かしたものは、何ですか？</p> <p>• 事後 —その転機を今の自分から見たらどうですか？ —一番学んだことは、何ですか？</p>	<p>• 五感に関する質問 (質問例) —鮮明に目に焼き付いているシーンは、ありますか？ —そのとき何が、聞こえていましたか？ —何か肌触りで覚えているものは、ありますか？ —何か味覚で覚えているものは、ありますか？ —何か香りで覚えているものは、ありますか？</p> <p>• 努力、達成、成長に関する質問 (質問例) —どのような困難を、どのような努力をもって乗り越えましたか？ —あなたはどのような点で成長しましたか？</p> <p>• 特別感、遭遇、幸運に関する質問 (質問例) —どのような人が、助けてくれましたか？または、背中を押してくれましたか？ —不思議な出来事やラッキーと思ったことは、何ですか？</p>	<p>• 理解、期待、発見、圧倒に関する質問 (質問例) —そこで何か理解したことはありましたか？ —局面を打開する期待は、どのように見つめましたか？ —その時に自分のどのような新しい面を発見しましたか？ —圧倒されたことはありましたか？</p> <p>• つながり、一体感、親近感、優しさに関する質問 (質問例) —あなたの心のよりどころは、何でしたか？ —味方になってくれる人は、どのように味方になってくれたのですか？ —新しい関係性はできましたか？</p> <p>• 愛着、尊敬、感謝に関する質問 (質問例) —一番感謝していることは何ですか？ —何を大切にしようと思いましたか？</p>
	Act	Relate

図2：「感動ストーリー発掘のための質問表」

「感動ストーリー共有のための三幕構成表」

第一幕：状況設定	第二幕：葛藤	第三幕：解決
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>• Sense要素を多く</p> <p>• Act要素は少なく</p>	<p>• Act要素、Think要素を多く</p>	<p>• Relate要素を多く</p> <p>• Think要素は少なく</p>

図3：「感動ストーリー共有のための三幕構成表」

なお、図4に示した通り、限られた時間でのストーリー作りを可能とするために、三幕構成のフォーマットにストーリー作りのための質問を記載することで、効率的な対話ができるフォーマットも用意した。具体的には、①から⑩にわたる状況設定・葛藤・解決の質問、および Sense、Think、Act、Relate それぞれの要素に関する質問を記載している。

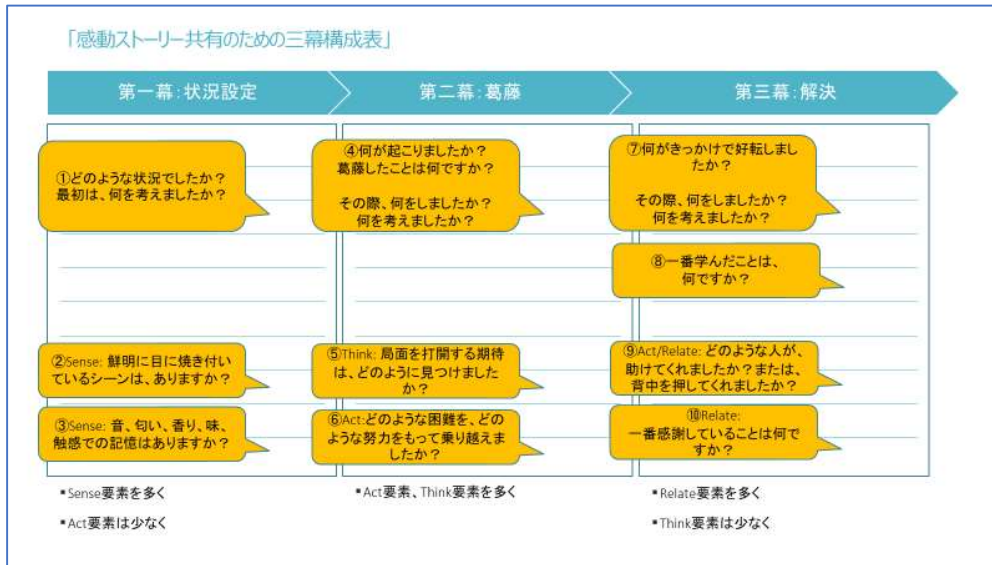


図4：感動ストーリー共有のための三幕構成表に基づく質問表

また、本ワークショップでは、以下の理由により、対話形式で内容を深めていくことが重要とされている。石川[27]は、「調査者の認識の深まりは調査協力者の語りを促し、それがさらなる認識の深化につながっていく」と述べており、鶴田ら[28]は、相互行為として成立させるためには、被調査者の行動の背景を確認する作業が必要としている。対話を行うことにより、感動ストーリーが発掘されていくのみならず、話し手自体の理解・咀嚼行為が行われると考えられる。大石[29]はオートクライン効果と呼ぶ現象が存在する可能性を示唆している。「脳は、自分の発信する情報を自分で受信する構造」を持つため、対話を通して話し手側自身が情報整理を行っているという考え方である。これらに基づき、本研究では、対話形式による感動ストーリーづくりを提案する。具体的な、感動ストーリーの発掘・共有ワークショップを用いた感動創造手法の手順を図5に示す。

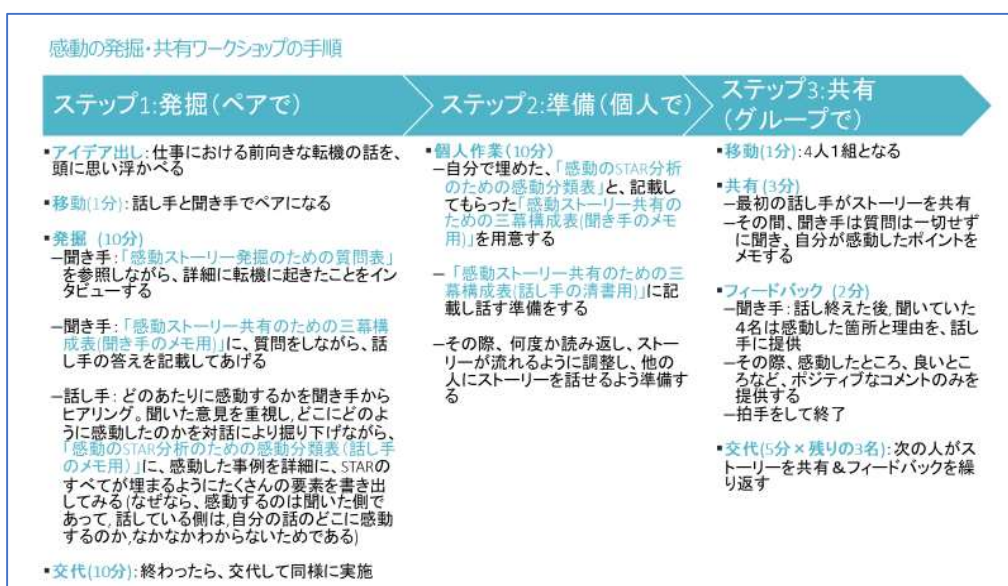


図5：感動の発掘・共有ワークショップの手順

なお、ステップ3の感動共有では「ポジティブな噂話」形式での実施を行う。図6に示したように、ポジティブな噂話形式は、話し手が聞き手に背を向ける形で着座し、話し手が聞こえる範囲にて、聞き手の他の人たちが感動ストーリーの感想を、意見交換する形式で実施する。心理学ではリフレクティング・プロセスの一環として知られている手法であり、糟谷[30]は、「リフレクティング・プロセスは、語り手の内的会話を促して自己に関する洞察を深める効果がある」としている。また三澤ら[31]は、「チームとクライアントが直接的にコミュニケーションをとれる自由検討形式と比較して、同じトピックを話したとしても、リフレクティング・プロセス形式の話し合いの方が、多様な視点を獲得しやすい」と述べている。このことから、ポジティブな噂話形式は、組織開発のために有効と考えられる。

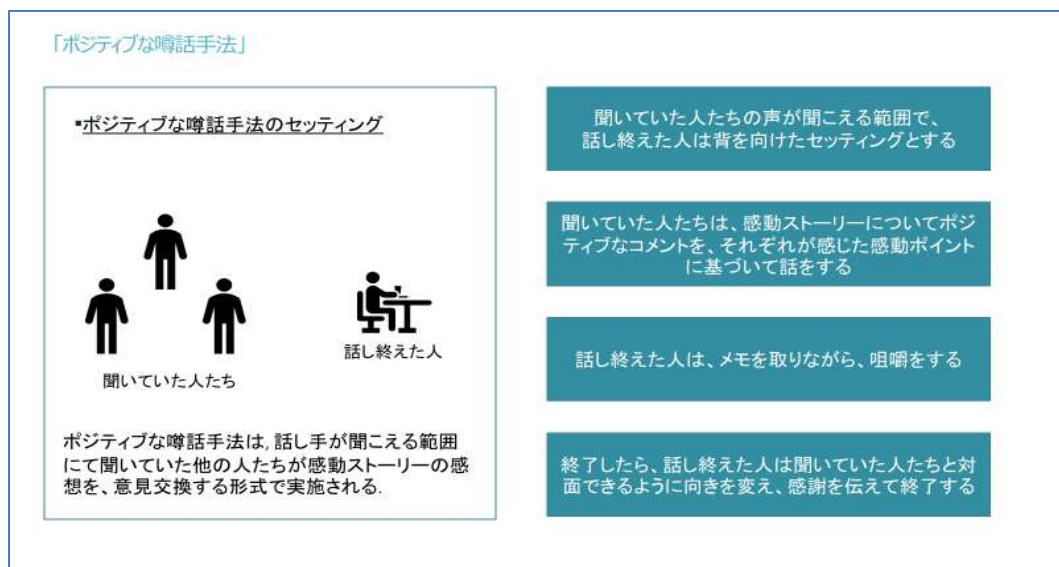


図6：ポジティブな噂話の設定イメージ

ワークショップでは、まずペアとなり冷静な記述のエクササイズをしてもらった後に、感動ストーリー発掘・共有手法についての説明を行った。その後、実際に参加者には感動ストーリーの発掘・共有手法を実践してもらった。具体的なアジェンダを図7に示す。

本日のアジェンダ -ワークショップの全体像-	
時間	内容
12:30 - 12:32 (2分)	全体： 今日のアジェンダ説明
12:32 - 12:40 (8分)	ペア： A 冷静な記述 (2分お互いで自己紹介+3分×2)
12:40 - 12:45 (5分)	全体： 感動に関する研究共有、手法の説明
12:45 - 13:10 (25分)	ペア： B-1 感動ストーリーの発掘(10分+10分) & メモ内容の交換(2分+2分)
13:10 - 13:20 (10分)	全体： 個人で準備(10分) & 共有手法の説明
13:20 - 13:40 (20分)	ペア×2組の4人チーム： B-2 感動ストーリーの共有(3分共有+2分フィードバック=計5分)×4名
13:40 - 13:43 (3分)	全体： アンケート回答

図7：ワークショップのアジェンダ全体像 (2020年3月20日 shiawase2020 シンポジウム)

3.2. 検証・評価方法

感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの妥当性を検証するために、参加者には、比較対象として、本ワークショップを使わない冷静な記述も行ってもらった。冷静な記述の場合には、仕事における前向きな転機の話の頭に思い浮かべた上で、その転機の中で起きた事柄を箇条書きに時系列で記載し、相手に説明してもらうこととした。その時の事実、事柄だけを冷静に箇条書きし、何を考えたか、感じたかは書かないことで、感動表現を伴わない冷静な記述になると考えた。ワークショップの序盤で冷静な記述を行ってもらうことで、同じ題材でも感動ストーリー発掘・共有手法によって変化があるか、冷静な記述時との成果との比較を行うことで検証した。

本論文での検証目的毎の検証方法を以下に示す。まず、①感動ストーリーの発掘・共有ワークショップが冷静な記述の場合よりもアイデア発想において有効性が高いことの検証として、高橋[32]、今泉ら[26]の研究で有効性検証の評価基準としている「流暢性」、「柔軟性」、「独自性」、「新規性」を用い、話し手がどう感じたかを主観評価した。詳細を付録に図で示す。

次に②本ワークショップが感動度の高い成果物を出せることの検証は、西尾ら[33]が発想法評価にて用いている「共感性」、「感動性」を活用した。共感性は、「発想者が感動主体の気持ちを理解できているか」を問う項目であり、感動性は、「それぞれのアイデアは感動的ですか」を問う項目である。感動性についてはさらに、話し手が主観評価を行うのみならず、聞き手としてどう感じたかも測定するために客観評価も行った。

最後に③本ワークショップが組織開発に有効であることの検証は、本ワークショップの特徴として感動ストーリーを発掘し共有する話し手側としての効果、誰かの感動ストーリーを共有される聞き手側としての効果の両方の場面において、自己への効果、他者への効果が存在していると考えた。これらに基づき、話し手としての立場・聞き手としての立場、自己への効果・他者への効果の2×2で構造化を行った。その帰結として、e) 帰属意識の高まり、協働意識の高まり、仕事へのモチベーションという組織開発全般への意味合いがあるのではないかと考えた。③における全体の構造を図8に示す。

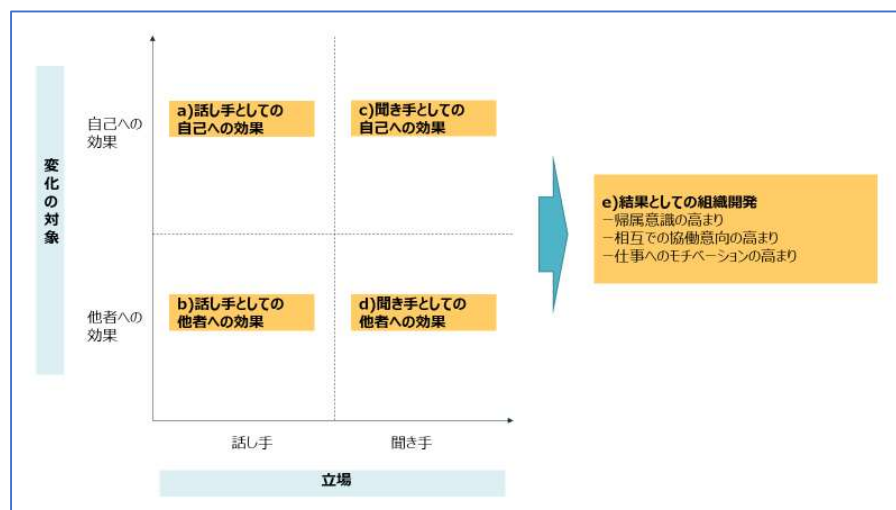


図8：組織開発における立場と変化の対象による効果の構造

この構造は具体的には、話し手としての a) 自己への効果（例えば「仕事のどのあたりに自分のモチベーションがあるかを認識できた」と b) 他者への効果（例えば「同僚/チームメンバーに働きかけることや、リーダーシップを取りやすくなった」）、聞き手としての c) 自己への効果(例えば「自分が

感動するポイントを理解でき、他の人の仕事への興味が高まった」とd) 他者への効果(例えば「同僚/チームメンバーに興味を持ち、理解を深めることができた」)である。なお、縄田ら[34]は、1400名の企業従業員からなる161チームを分析し、「コミュニケーションが目標への協働を促進するというチーム・プロセスを高めた結果、高いチーム・パフォーマンスが生み出される」ことを示した。また、遠藤[35]は過去12年にわたる日本の上場企業へのアンケート調査結果から、イノベーションを促進する組織の特質として、「部門間の連携を一層推し進め、各部門に蓄積された技術や情報を積極的に結び付けていくこと」としており、これらの先行研究では帰属意識の高まり、相互での協働意向の高まり、仕事へのモチベーションの高まりといった組織力向上がイノベーションにつながることを示している。

本研究での調査はすべて匿名のアンケートを用い5件法(1 全くそう思わない、2 ややそう思わない、3 どちらともいえない、4 ややそう思う、5 とてもそう思う)により実施した。冷静な記述の場合と感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの両方を体験した後に質問に回答を求めた。仮説を検証するため、計3回合計48名の対象者向けにワークショップを行った。うち1回は対面のワークショップを開催し、残り2回はビデオ会議システムを使ったワークショップを開催して実施した。なお、実際のアンケート質問は付録に表で示す。

4. 検証結果と考察

4.1. 冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップによるナラティブ表現の比較

まず、冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの2つを通して実際に述べられたAさんからEさんまでの5名のストーリーの例を以下に対比しながら示す。なお、ワークショップを確認する限りでは事例と同様のレベルでの発想が行えていたが、作られたナラティブ表現は、終了後に任意で出して頂いたため、その方々のナラティブ表現を例示として示す。

「冷静な記述による箇条書きシート」

1. かつて本社エリート部門の部長だった。あるとき、仕事でミスをし本部のトップから激しい叱責を受けた。
2. 数か月後、脇役的な部門に異動になった。新しい部門の仕事に専念。先輩「これまでを振り返ってみたら」、妻「もっと幅広いことしてみたら」という助言を得た。
四国お遍路旅、ボーイスカウトリーダー奉仕、料理教室、チェロを習う
3. それまでの人生の指針に気が付いた。自分なりの哲学を持つようになった。

「感動ストーリー共有のための三幕構成表」

第一幕：状況設定	第二幕：葛藤	第三幕：解決
<p>かつて本社エリート部門の部長だった。自分は仕事ができるエリートと思っていた。あるとき、仕事でミスをし本部のトップから激しい叱責を受けた。</p> <p>その時のシーンで憶えているのは、激しく怒っている本部長の顔、こめかみがピクピクしていた様子。</p> <p>自分はすーっと血の気が引く感覚、胃のあたりがぎゅーっとなった感覚、わきの下の汗、喉元まで何かにがいものがこみ上げてきた感じ。</p>	<p>数か月後に協力的な部門に異動になった。憶えているのは、これで自分の会社での出世は閉ざされたのだなという思いと、あの時あーではなく、こうしていればこんな目に合わなかったのという強い後悔</p> <p>自分の元部下が後任になった。自分の方がもつとできるはずなのという忸怩たる思い</p> <p>とりえず異動先部門の仕事に専念 ここで終わるものかという意地で仕事は頑張る事ができた。</p> <p>忸怩たる思いは抱えていたので、信頼できる先輩に相談に乗ってもらった。妻に愚痴を聞いてもらったりしていた。</p> <p>先輩からの助言 「これまでどんな思いで仕事に取り組んできたかこの機会に振り返ってみたら？」 妻のアドバイス 「仕事以外にももつと色々な事に取り組んでみたら？」</p>	<p>上司から高評価を得る事が仕事の指針だったことに気づく</p> <p>四国お遍路旅、ボーイスカウトリーダー奉仕、料理教室、チェロを習う ⇒人脈、視野が広がった</p> <p>もつとも学んだ事は、自分の中に自分なりの尺度、コンパス、哲学を持つことが大事。仲間を作る、部下を育てる、皆が幸せに働ける環境を整えて、成果と幸せを両立させたいと自分が思うようになったこと。</p> <p>もつとも感謝しているのは、親身になって手を差し伸べ、助言してくれた先輩と妻</p> <p>結果的には、異動になったおかげで人生の本当の意味を見出す事ができた。</p>

図9：冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例Aさん

「冷静な記述による箇条書きシート」

1. [社会人四年目で法人営業に異動となり、最大手の企業に最年少で担当となった]
2. [その企業の経営が悪化し、契約が更改できない危機に陥った。打開策について社内調整を行った]
3. [前例にない提案が受け入れられた結果、過去にない増額での契約更改ができた]

「感動ストーリー共有のための三幕構成表」

第一幕：状況設定	第二幕：葛藤	第三幕：解決
<p>社会人四年目で法人営業に異動。三十社ほどのクライアントの中、最大手の担当に最年少で抜擢された。大きなプレッシャーを感じつつ、「やってみよう」というわくわくもあった。</p> <p>異動後の社内挨拶の際、上司・同僚全員が自分より年上で営業経験も長く、優しさや厳しさ、期待と好奇、様々な感情の入り混じった視線を自分に投げかけていたのを覚えている。</p> <p>クライアントとの初顔合わせでは、都心に構えるオフィスの、トラックが2台は入りそうな豪華なエレベーターに圧倒された。会議室では、和やかな裏側にビジネスパートナーとしてシビアに評価を下す空気を感じとり、身が引き締まる思いだった。</p>	<p>クライアントが手を出した他のビジネスの影響で業績が急激に悪化。営業利益2,000億円のマイナスとなり、自社の法人契約にも影響が飛び火することが必至に。とにかく自分事として捉え、自身がクライアントの立場なら今どういった契約の見直しが必要か情報を集めることに。IR情報など客観的なデータに加え、クライアントの様々な部署、合計二十名近くにヒアリングを行い、契約更新の打開策を突き止める。</p> <p>しかし、その打開策というのが前例のない内容だったため、他のクライアントとの整合性をとるため、社内調整が難航。一時は挫折しかけた中、上司・同僚と何度も議論を重ね、他の業務でも成果を上げる中で信頼を勝ち取り、賛同を得られた。</p>	<p>結果、その提案がクライアントの経営層まで受け入れられ、過去にない増額幅で契約更新をすることができた。先方からその報告をいただいた際には、少しの間トイレに籠り、仕事で初めて嬉し涙を流し、ガッツポーズをした。</p> <p>振り返ると、逆境時に誰かのせいにして立ち止まるのではなく、常に自分事として捉え、情報を集め、前例に囚われずに打開策を考え、周囲を巻き込み実行することの大切さが学びとなった。</p> <p>中でも、周囲を巻き込むことが一番困難であることも学んだ中、常に私を信頼して支援してくれた直属の上司のおかげで挫けることなく交渉が続けられた。感謝の言葉を言い尽くせない。一緒に契約更改を祝ったお酒は人生で一番美味しかった。</p>

図10：冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例Bさん

「冷静な記述による箇条書きシート」

1. 自宅マンションでピアノ教室を始めて16年目に、理事会の決定により自宅教室を禁
じることが記載の通告チラシを1階掲示板で見た友人から夜中にメールで連絡がは
いった。
2. 教室閉鎖の猶予のための話し合いの場を願い出たが、連絡もなく叶えられなかった
ため、3日後には教室を1か月休講にした。通告を知った夜にもネット検索で探し、翌朝
にも不動産賃貸仲介会社を回った。
3. 見つからず一旦帰宅を決めた時、家の裏にある不動産賃貸仲介会社を思い出し、
たどり着いてすぐに、その隣のビルにあるピアノ教室が当月末に教室を閉めて出て行く
ので、空きがでることを伝えられた。すぐにその物件を申込み、すべての生徒がその移
転した教室に異動してくれた。

第一幕：状況設定	第二幕：葛藤	第三幕：解決
<p>「マンション下に、自宅でピアノ教室したらあかんって理事会の張り紙が貼っててん！知ってた？」</p> <p>このメールが、彼女という張り紙の画像と共に送られてきました。5年前の6月、自宅でピアノ教室を始めて16年目。「マンション内で何かあったんだ」と何かほんやりとながらも、すぐにそう考えました。</p> <p>日付変更線を超えればかりの時間。次のワークショップの構成を考え、そろそろ寝ようかとパソコン作業していた手を止めたとき。当時、夫は単身赴任中。こどもたちはもうすでに就寝して静かな夜でした。</p> <p>ダイニングテーブルの上だけの照明がつき、ほんのり薄暗い空間で、そのメールの画面だけがやけに光り、全身に電流が走った感覚も今でも覚えています。驚きや不安はありましたが、そこには怒りでも悲しみではなく、武者震いのような感覚が生まれたと同時に、娘たちと夕食で味わった賑やかさと美味しい香りとは違った、ひとりで「これはピンチだ」という感覚を味わった瞬間でした。</p>	<p>「明朝、管理人室と一緒にいこう」と返事をし、閉じかけたノートパソコンを開いてピアノ教室をできる場所をすぐに検索し始めました。</p> <p>その夜中、「どうしよう」という迷いはなく、「探す」という一点にフォーカス。実家へ教室を移動できる選択肢は、実家から離れた私にはない。「とにかく探そう！」と動きました。</p> <p>明朝、数日前に新しくなった管理人に「張り紙で知らせるのであれば、張り紙をもって猶予を与える旨を掲載してほしい」「教室を取りやめる拒否ではなく、今後も住み続けるために話す時間を与えてほしい。臨時の理事会をお願いしたい」と申し出ましたが、それはその後、叶う事はなく、葛藤の末、ピアノ教室を突然1か月休講することを決断。</p> <p>そして、小さな街の数少ない不動産屋を全て歩き回りました。どの店舗でも調べてくださることなく「ああ、ピアノ教室はムリですわ」と。</p> <p>「ああ、ないのか…」でもなぜか不思議と理由もなく「きっと道はある」と思う私もいました。ノンキなのか、と苦笑いしながら。</p>	<p>すべて断られて途方に暮れそうになったとき、「一旦帰ろう」と。そのとき、自宅前の駅を挟んで向こう側の不動産屋を思い出して寄りました。</p> <p>そこで起こりました、奇跡のように。</p> <p>「ああ、この隣のビルのピアノ教室さん、今月末に出て行かれますよ〜」と！そこは長年、大きな看板を掲げていたピアノ教室。線路を挟んで自宅の斜め向こう。「そこ、お願いします！！」すぐにお願いしたのは言うまでもありません。</p> <p>努力ではなく、ただ運が良かったのかもしれない。ただ、怒りをぶつけることは一切なく、自分の教室を続けるために必ずできることがあるはず！という想いと、私自身を理由なく信じられたことが、「今、できることはなにか」「じゃあ、次はどうするか」と行動を繰り出せ、好転する大事なことだったと感じます。</p> <p>「あなたは、何をそんなに伝えたい(言い訳したい?)と思っているのか？」と問うてくれた現在では私のコーチが、どこか狭くなった私の視野に気づかせてくれ、新しい教室にも快くついてきてくださった全員の保護者様や生徒達に感謝です。</p> <p>目の前に起こること、そのプロセス、相手、そして自分を信じる、信じ切ることがどれほどパワーのあることを学びました。だから私はどんなときも、誰にでも信じます。「あなたが望むのであれば、必ず道はある！」と。</p>

図 11：冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例 C さん

「冷静な記述による箇条書きシート」

1. [コンサルティングプロジェクトのリーダーを初めて務めることになったが、あまりパフォーマンスすることができなかった]
2. [メンバーの1人が本来私がすべきリーダーロールの一部を担ってくれた]
3. [プロジェクト全体の品質が向上し、クライアントが十分満足した]

「感動ストーリー共有のための三幕構成表」

第一幕：状況設定	第二幕：葛藤	第三幕：解決
<ul style="list-style-type: none"> ● コンサルティングの仕事をして数年、ようやく一人前になって初めてリーダーを任された時の出来事 ● まだ肌寒さの残る、3月頃。本当は春が待ち遠しい気持ちでいっぱいのはずが、心はずと寒いまま ● あまりメンバーのマネジメントがうまくいかず、自分のことで精一杯というもあり、食欲も湧かない。メンバーとランチ食べてもおいしくない ● 深夜まで誰もいないオフィスに残り、1階の喫煙所とオフィスの行き来の時のEVの「チン」という音が響く 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当然、良質なアウトプットが作れず、クライアントの期待値を下回り、メンバーから不満噴出。挙げ句、シニアメンバーからの叱責も。それでもただ目の前のことをやる状況 ● 四面楚歌な状況の中、これまで不満ばかり言っていたメンバーの1人のスタンスに変化 ● 一緒に深夜働いている時、「XXさん（私）は愚直にリードしてくれている。XXさんを責めるのではなく一緒にこの危機を乗り越えたい」 	<ul style="list-style-type: none"> ● 以降、チームマネジメント/シニアとのMTG等の管理をそのメンバーと協同して推進。作業時間に余裕が出る上、自身で考える時間が増え、プロジェクト運営に余裕が ● 逆境下であっても、諦めず愚直に責任を果たそうとする姿勢は必ず誰かの心を打つ ● それは年齢や役職は関係なく、思いやれるかどうか、人の痛み・苦しみを自分のことのように感じる力があるかどうか、ということだと感じた

図 12：冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例 D さん

「冷静な記述による箇条書きシート」

<ol style="list-style-type: none"> 1. 家族との人間関係がうまくいかない。 2. どうやったらコミュニケーションがうまくいくか悩んでいた。コーチングに出会い聞くことの大切さを学んだ。 3. コーチングでタイプ別の特徴を学び、自分や相手を知ること役に立った。

第一幕：状況設定	第二幕：葛藤	第三幕：解決
<p>家族との人間関係がうまくいかない。</p> <p>どこに問題があるかよくわからずどうすればよいか悩んでいました。</p> <p>相手の良いところに目がいかない。</p> <p>お互いの違いを明るく受けとめられない。理解できない。</p> <p>同じ人とうまくいかない。</p> <p>重い感じ。</p>	<p>帰宅した夫に「今日はどうだった」と聞くと「何が」という返事。会話は続かない。</p> <p>どうやったら明るい方向にいかか考えているとき、「コミュニケーション講座」があり、コーチングに出会うことができました。</p> <p>「聞く」ことの大切さを学び、聞いてもらえないと、不自信や不安、認められないと思う、黙る、孤立などが起こることを知りました。</p> <p>私は家の中で、相手の話をよく聞いていなかったことに気づき、相手を変えるのではなく、興味をもって話を聞くことから始めました。</p>	<p>コーチングでタイプ別の特徴を学び、自分や相手を知ること役に立ちました。</p> <p>正確に話そうとするタイプの夫に「今日はどうだった」と聞いたことはその人に合っていないとわかりました。</p> <p>コーチングに出会い、いろいろな視点をもつことができるようになりました。</p> <p>相手の存在を認め、その人に合った対応をしていくことで、職場や家庭での人間関係が良くなっていきました。</p> <p>コミュニケーションを良くしていきたいと思っている人たちに助けていただき、家の中が明るくなりました。</p> <p>お互いの違いを受け入れることができるようになりました。</p>

図 13：冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例 E さん

上記の通り、複数の被験者の本提案手法のナラティブ表現を比較すると、冷静な記述と比較して感動ストーリー発掘・共有ワークショップによるものは、量の面において上回っており、質の面においても感情表現豊かに記載されている。場面を想起しやすいため感情移入をしやすくなり、ストーリー展開の流れに沿って内容が記述されていると考えられる。

4.2. アイデア発想における有効性の比較分析結果と考察

最初に、①感動ストーリーの発掘・共有ワークショップが、冷静な記述の場合よりもアイデア発想において有効性が高いことを検証するために t 検定を実施した。合計 48 名の参加者からのアンケート結果をデータの対象とし、平均、分散、 t 値の分析を行った。なお、有意水準(p)を 0.01 と設定した。詳細を表 1 に示す。

表 1：有効性における主観評価の比較

流暢性	冷静な記述	感動WS	柔軟性	冷静な記述	感動WS
	平均	3.23		3.83	平均
分散	1.24	0.70	分散	1.23	0.75
観測数	48	48	観測数	48	48
自由度	47		自由度	47	
t 値	3.54629		t 値	3.88481	
P(T<=t) 両側	0.0009		P(T<=t) 両側	0.0003	
	有意差あり			有意差あり	
独自性	冷静な記述	感動WS	新規性	冷静な記述	感動WS
	平均	2.96		3.50	平均
分散	0.89	0.64	分散	1.06	0.86
観測数	48	48	観測数	48	48
自由度	47		自由度	47	
t 値	3.07689		t 値	4.33333	
P(T<=t) 両側	0.0035		P(T<=t) 両側	0.0001	
	有意差あり			有意差あり	

表 1 にあるように、「流暢性」について、冷静な記述と感動 WS スタイルの平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準 1% で両側検定の対応のある t 検定を行ったところ、 $t(47) = 3.55$, $p < .01$ であり、2 つの平均点の差は有意であることが分かった。また同様に、「柔軟性」については $t(47) = 3.88$, $p < .01$ 、「独自性」については $t(47) = 3.08$, $p < .01$ 、「新規性」については $t(47) = 4.33$, $p < .01$ となり、それぞれ有意であることが分かった。流暢性は、アイデアの発想のしやすさを評価している。三幕構成にしていることにより、ゼロから自分で型をつくる負担もない状況で、ナラティブ表現を出すことができたと考えられる。柔軟性は多視点でアイデアの発想ができたことを示しており、「感動ストーリー発掘のための質問表」を活用することで網羅的に Sense、Think、Act、Relate の各視点を盛り込むことができたと考えられる。同様に、独自性においても、冷静な記述の場合は一人でアイデアを出すことが求められるのに対して、感動ストーリーの発掘・共有ワークショップでは対話形式で掘り下げていくこと、また、重複しないナラティブ表現の発想が「感動の STAR 分析のための感動分類表」により可能となることにより、冷静な記述の場合と比較して有意であったと考えられる。新規性

においては、これまで思いつかなかった本提案手法によるナラティブ表現を発想できたかが評価されており、感動という情緒的なものを STAR 分析により分析したことによって新規性を感じられたと考えられる。

4.3. 感動度における比較分析結果と考察

次に、②感動ストーリーの発掘・共有ワークショップが、冷静な記述の場合よりも、感動度の高いナラティブ表現を出せることを検証するべく、主観評価結果と客観評価結果を t 検定した。その結果を表 2 に示す。

表 2：共感性、感動性における主観評価・客観評価の比較

共感性			感動性		
	冷静な記述	感動WS		冷静な記述	感動WS
平均	3.44	4.06	平均	3.35	3.98
分散	1.19	0.87	分散	1.47	0.96
観測数	48	48	観測数	48	48
自由度	47		自由度	47	
t値	3.51688		t値	3.73267	
P(T<=t) 両側	0.0010		P(T<=t) 両側	0.0005	
	有意差あり			有意差あり	
感動性 (客観)					
	冷静な記述	感動WS		冷静な記述	感動WS
平均	3.67	4.52			
分散	0.74	0.51			
観測数	48	48			
自由度	47				
t値	6.11771				
P(T<=t) 両側	0.0000				
	有意差あり				

表 2 にあるように、「共感性」について、冷静な記述と感動 WS スタイルの平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準 1% で両側検定の対応のある t 検定を行ったところ、 $t(47) = 3.52$, $p < .01$ であり、2 つの平均点の差は有意であることが分かった。また同様に、「感動性」については $t(47) = 3.73$, $p < .01$ 、「感動性 (客観)」については $t(47) = 6.12$, $p < .01$ となり、それぞれ有意であることが分かった。共感性は、「発想者が感動主体の気持ちを理解できているかを問う項目」であり、感動性は、「それぞれのアイデアは感動的であるかを問う項目」である。背景には、話し手本人の納得度が高かったことや、感動主体となる聞き手の立場を踏まえてストーリーが作成されていたことがあると考えられる。また感動性の客観評価においては、冷静な記述の場合と感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの場合の両方の成果物を同一の人が客観的に評価しており、Sense、Think、Act、Relate の感動要素が盛り込まれることや三幕構成にてストーリーが確立されたと考えられる。これらより、本ワークショップが感動度の高い成果物を出せることを確認することができた。

4. 4. 組織開発における比較分析結果と考察

最後に、③感動ストーリーの発掘・共有ワークショップが、冷静な記述の場合よりも、組織開発に有効であることを検証するために、話し手としての立場・聞き手としての立場、自己への効果・他者への効果の2×2の合計4つの観点からどのような効果があったのかを主観評価した。質問を通して具体的に確認をした項目は下記の通りであり、冷静な記述と感動発掘・共有ワークショップのt検定の結果を表3に示す。

表3：組織開発における話し手・聞き手の立場での主観評価の比較

a) 話し手としての自己への効果			話し手/キャリアにおける重要事項への認識の高まり		
モチベーション所在への認識の高まり			仕事/キャリアにおける重要事項への認識の高まり		
	冷静な記述	感動WS		冷静な記述	感動WS
平均	3.48	4.17	平均	3.50	4.13
分散	0.85	0.52	分散	0.85	0.58
観測数	48	48	観測数	48	48
自由度	47		自由度	47	
t値	4.13671		t値	3.56730	
P(T<=t) 両側	0.0001		P(T<=t) 両側	0.0008	
	有意差あり			有意差あり	
自分への自信の高まり					
	冷静な記述	感動WS			
平均	3.63	4.10			
分散	0.75	0.61			
観測数	48	48			
自由度	47				
t値	3.35641				
P(T<=t) 両側	0.0016				
	有意差あり				

b) 話し手としての他者への効果			聞き手/他者への情報共有・協力働きかけ意向の高まり		
リーダーシップの高まり			情報共有・協力働きかけ意向の高まり		
	冷静な記述	感動WS		冷静な記述	感動WS
平均	3.33	3.77	平均	3.23	3.96
分散	0.70	0.61	分散	0.86	0.47
観測数	48	48	観測数	48	48
自由度	47		自由度	47	
t値	2.78152		t値	4.82704	
P(T<=t) 両側	0.0078		P(T<=t) 両側	0.0000	
	有意差あり			有意差あり	
寛容・感謝の気持ちの高まり					
	冷静な記述	感動WS			
平均	3.69	4.19			
分散	0.90	0.54			
観測数	48	48			
自由度	47				
t値	3.01609				
P(T<=t) 両側	0.0041				
	有意差あり				

c) 聞き手としての自己への効果					
感動箇所への理解度の高まり			相手を受け止める土壌・信頼関係の高まり		
	冷静な記述	感動WS		冷静な記述	感動WS
平均	3.52	4.13	平均	3.50	4.04
分散	1.06	0.58	分散	0.98	0.64
観測数	48	48	観測数	48	48
自由度	47		自由度	47	
t値	3.60173		t値	3.57066	
P(T<=t) 両側	0.0008		P(T<=t) 両側	0.0008	
	有意差あり			有意差あり	

d) 聞き手としての他者への効果					
周囲への興味・理解の高まり			周囲への協力意向の高まり		
	冷静な記述	感動WS		冷静な記述	感動WS
平均	3.58	4.27	平均	3.71	4.25
分散	0.84	0.58	分散	0.68	0.53
観測数	48	48	観測数	48	48
自由度	47		自由度	47	
t値	4.60367		t値	3.79679	
P(T<=t) 両側	0.0000		P(T<=t) 両側	0.0004	
	有意差あり			有意差あり	

表3 a)話し手としての自己への効果にあるように、「モチベーション所在への認識の高まり」について、冷静な記述と感動WSスタイルの平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準1%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、 $t(47) = 4.14$, $p < .01$ であり、2つの平均点の差は有意であることが分かった。また同様に、「仕事/キャリアにおける重要事項への認識の高まり」については $t(47) = 3.57$, $p < .01$ 、「自分への自信の高まり」については $t(47) = 3.36$, $p < .01$ となり、それぞれ有意であることが分かった。

表3 b)話し手としての他者への効果にあるように、「リーダーシップの高まり」について、冷静な記述と感動WSスタイルの平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準1%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、 $t(47) = 2.78$, $p < .01$ であり、2つの平均点の差は有意であることが分かった。また同様に、「情報共有・協力働きかけ意向の高まり」については $t(47) = 4.83$, $p < .01$ 、「寛容・感謝の気持ちの高まり」については $t(47) = 3.02$, $p < .01$ となり、それぞれ有意であることが分かった。

表3 c)聞き手としての自己への効果にあるように、「感動箇所への理解度の高まり」について、冷静な記述と感動WSスタイルの平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準1%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、 $t(47) = 3.60$, $p < .01$ であり、2つの平均点の差は有意であることが分かった。また同様に、「相手を受け止める土壌・信頼関係の高まり」については $t(47) = 3.57$, $p < .01$ となり、それぞれ有意であることが分かった。

表3 d)聞き手としての他者への効果にあるように、「周囲への興味・理解の高まり」について、冷静な記述と感動WSスタイルの平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準1%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、 $t(47) = 4.60$, $p < .01$ であり、2つの平均点の差は有意であるこ

とが分かった。また同様に、「周囲への協力意向の高まり」については $t(47) = 3.80$, $p < .01$ となり、それぞれ有意であることが分かった。

「モチベーション所在への認識の高まり」は、ストーリーの発掘・共有ワークショップを通して、仕事における転機の話进行回想することで明確化できたと考えられる。また、「仕事/キャリアにおける重要事項への認識の高まり」は、自身の転機となった仕事の局面について発掘し共有することを通して、自分の中で大切にすものや内発的動機に気づくことができたと考えられる。「自分への自信の高まり」は、自分のストーリーを発掘する過程で自分の過去に意味合いを深めることができ、共有することで自分自身を開示しポジティブに受け入れられたために、自信が増したものと考えられる。他人と比較をするのではなく自分ならではの感動ストーリーが共感と呼んだことから、自分への自信を高めたと考えられる。組織開発としての用途としては、主にキャリア開発の領域への利用が考えられる。自分の内的動機付けにより自ら自信をもって自分のキャリアを主導していくことを認識し、自分らしいキャリアや社内での異動を先導していき、より自律的な人材となっていくことが可能となる。具体的な組織開発の側面では、例えば採用におけるミスマッチの防止、あるいは配置計画における最適化、会社組織としての育成計画・キャリアパスや育成トレーニングの支援といった点において、本ワークショップで行なったような自己の内面の掘り下げを有効活用できる可能性があると考えられる。

「リーダーシップの高まり」では、他人の前で自分のストーリーを発表することを通して他人を巻き込んで何かを動かしていくリーダーシップ感覚が高まったと考えられる。少人数であれグループの中心として活動する機会を得たことで、リーダーシップの高まりを感じたと考えられる。「情報共有・協力働きかけ意向の高まり」は、本ワークショップにおいて質問を対話形式で行い周囲の協力を得ることで、成果物の内容をより良くできることを体感したためであると考えられる。また、「寛容・感謝の気持ちの高まり」は、発掘作業においては対話相手がストーリー作りに伴走してくれたこと、共有作業においては自分の感動ストーリーを聞き、さらに前向きなフィードバックを与えてくれたことによると考えられる。組織開発としての用途としては、主に率先行動の誘発が考えられる。どの企業においても自ら考え自ら行動する人材が求められているが、感謝しながら周りを巻き込みリーダーシップを発揮して仕事を進めていく人材の開発につながることとなれば、組織横断的に能力開発の手段として活用できる可能性がある。また、自分だけで課題を抱えこむのではなく、周囲に早い段階で共有をし、協力を乞う姿勢も持ち合わせれば、課題を早期に発見し皆で解決していくことができ、組織開発として有効である。

次に聞き手の側への効果について述べる。「感動箇所への理解度の高まり」は、相手の話を聞く中で自分自身がどこに感動するのかを理解することができたと考えられる。「相手を受け止める土壌・信頼関係の高まり」は、相手の話を聞くことで自分の中で相手への理解が深まり受け入れる土壌が自分の中にでき、信頼関係を高めることになったと考えられる。組織開発としての用途としては、主にマネジメント能力向上分野において活用できると考えられる。他者・チームメンバーを受け入れられる土壌・懐の広さを培っていけば、多様なメンバーに対応しながら柔軟なチームマネジメント能力を身に付けることにつながると考えられる。相手の話を聞く前に否定や批判をするのではなく、相手を受け止めることができれば、幅広い知恵を拾い出すこともできるため、組織開発につながる。

「周囲への興味・理解の高まり」は、これまで感動ストーリーを知らなかった者が本ワークショップを行えば相手の本質的な部分に近寄ることができるため、周囲への興味・理解が高まったと考えられる。コメントでは、「その日初めて会った方々から聞いたストーリーが興味深かったので、同僚/チームメンバーの感動体験も知りたいと思うようになった」とある。「周囲への協力意向の高まり」は、

本ワークショップにおいて自分が質問表を活用してストーリー作りを支援し、聞き終わった後にもフィードバックを行うことが相手に有効であることを認識したことで、協力意向が高まったと考えられる。組織開発としての用途としては、主に組織コミュニケーションの観点において活用できると考えられる。例えば、コーチングによるメンバー育成、周囲への協力度合いに応じた人事評価・非金銭的インセンティブ制度の設計、組織の風通しのよさを梃子としたナレッジ共有につながる可能性がある。いわゆる組織の壁を低くする・なくすための手段の一つとして、色々な部門の人たちが混合した形で本ワークショップを経験することが有効と考えられる。

その上で、話し手としての立場・聞き手としての立場、自己への効果・他者への効果の2×2にて、結果として組織開発へどのような意味合いがあったのかを、帰属意識の高まり、相互での協働意向の高まり、仕事へのモチベーションの高まりの3つの観点から主観評価した。t検定の結果を表4に示す。

表4：組織開発における主観評価の比較

e) 結果としての組織開発への意義					
帰属意識の高まり			相互での協働意向の高まり		
	冷静な記述	感動WS		冷静な記述	感動WS
平均	3.40	4.04	平均	3.54	4.15
分散	0.93	0.72	分散	0.89	0.64
観測数	48	48	観測数	48	48
自由度	47		自由度	47	
t値	3.64103		t値	3.54629	
P(T<=t) 両側	0.0007		P(T<=t) 両側	0.0009	
	有意差あり			有意差あり	
仕事へのモチベーションの高まり					
	冷静な記述	感動WS		冷静な記述	感動WS
平均	3.50	4.06			
分散	0.85	0.66			
観測数	48	48			
自由度	47				
t値	3.57624				
P(T<=t) 両側	0.0008				
	有意差あり				

表4 e)結果としての組織開発への意義にあるように、「帰属意識の高まり」について、冷静な記述と感動WSスタイルの平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準1%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、 $t(47) = 3.64$, $p < .01$ であり、2つの平均点の差は有意であることが分かった。また同様に、「相互での協働意向の高まり」については $t(47) = 3.55$, $p < .01$ 、「仕事へのモチベーションの高まり」については $t(47) = 3.58$, $p < .01$ となり、それぞれ有意であることが分かった。自分自身の感動ストーリーをチームとの対話を通して発掘し、相互に共有し、フィードバックをお互いに提供することで、職場への帰属意識が向上し、相互に協働する意向が高まったと考えられる。仕事へのモチベーションの高まりは、自分の感動ストーリーを振り返ることで仕事の本質的な価値を再発掘することができたことのみならず、仕事が行われる職場や同僚メンバーといった仕事環境

自体への信頼も高まったことで、仕事へのモチベーションが向上したと考えられる。具体的なコメントでは、「ポジティブな噂話手法を通じて、通常はなかなか聴く機会のない賛辞をもらうことができ、また前向きに業務に取り組み成果を上げたいという気持ちが生まれた」とある。多くの企業が従業員満足度の向上や社員モチベーション、あるいは協働意識・帰属意識を高めようと物理的な職場環境整備への投資や社員同士の承認・感謝の見える化などに費用をかけることが主流である中で、本ワークショップは多額の費用をかけずにこれらの目的を達成することができるアプローチとして有効である可能性がある。

日本能率協会[36]による、日本企業 480 社を対象とした組織・人材領域で重視する課題のトップ 3 は 2017 年、2018 年、2019 年の 3 年連続で「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」、「次世代経営層の発掘・育成」、「組織風土（カルチャー）改革、意識改革」となっている。管理職層のマネジメント能力向上は、もちろん頭脳の聡明さ・課題解決能力が必要であることに加えて、チームマネジメント力やリーダーシップによる率先行動といった要素も不可欠であると考えられる。三幕構成をベースにした質問を通してチームメンバーの意見を引き出し、コーチングを通して育成するマネジメント能力の向上に役立つと考えられる。また、次世代経営層の発掘・育成では、まずそれぞれの社員がどのような人物であるかを知る手段が必要である。表面的ではなく深層の箇所まで個々の内的動機を理解することができれば、次世代経営者を発掘し、それぞれの動機にあった形で選抜・育成も可能であると考えられる。組織風土改革では、組織間の風通しのよさという言葉で表現される組織コミュニケーションの課題が考えられるが、この領域においてもお互いに協力し合い情報をさらけ出しナレッジ共有する風土や仕組みが推進されることで、改善に向かうと考えられる。その意味からも、制度設計により一律に管理するのではなく、個々の従業員同士を契機とした感動の発掘・共有ワークショップを通して組織開発を行うことも一つのやり方であると考えられる。

今後の課題としては、本プログラムを企業のチームの文脈にて実施する余地が残されている。例えば新入社員の集合研修で実施する場合と経営層で実施する場合でどのような差があるのかといった階層別での研究や、企画部門と運営部門での違い、あるいは、より長い時間軸でみた場合にどのような効果が出るのかといった研究も行う余地がある。さらに今後の課題として、本ワークショップを通して誰しもが感動の提供者となれると考えられるものの、これを具体的なイノベーションの文脈で製品・サービス・新規事業開発につなげるアプローチも不足している。また、ワークショップ自体の改善点としては、リモートワークが加速する中で対面では伝わりきらない感情表現をいかに取り込めるかは課題である。ワークショッププログラムの際には、個々の参加者間で考える時間や記述する際の時間の長さが異なるため、時間配分を徹底できる管理方法も検討する余地がある。加えて、一般的には、手法の有効性を検証するためには、冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有手法を一对比較することが望ましい。しかし、本研究は、冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有手法を順に行った場合の有効性を示したに留まっている。冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有手法をそれぞれ独立に行なって一对比較し本手法の有効性をさらに明確化することは今後の課題である。なお、組織開発に関しては様々なワークショップがあり、本ワークショップがそれらと比較して有効性が高いかの検証は行っていない。また、既存の他のワークショップと本ワークショップを組み合わせることで、有効性が高くなるかの相乗効果の検証、および本発想手法の有効性における他者評価の分析も今後の課題である。

4.5. 総合考察

本研究では、まず、感動ストーリーの発掘・共有ワークショップが冷静な記述の場合よりも本提案

手法のナラティブ表現としてのアイデア発想において有効性が高いことを検証した。t 検定の結果、流暢性、柔軟性、独自性、新規性のいずれにおいても感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの方が有意に高かった。次に、本ワークショップが感動度の高い成果物を出せることを確認した。本ワークショップの可能性として、人以外の事業や製品を対象とした創造手法への発展も考えられる。すなわち、感動ストーリー起点の新規事業策定、マーケティング立案、製品やサービス開発イノベーションも可能ではないかと考えられる。事業や製品、サービスが有する感動ストーリーを Sense、Think、Act、Relate の観点から見直し、ディスカッションを通して発掘を行い、顧客や従業員に対して三幕構成を通して価値を共有することができる可能性がある。例えば消費財メーカーにおいては、製品自体の機能改善を追求するだけでなく、製品を手にとってから購入し廃棄するまでのライフサイクルに対し、三幕構成に基づいて感動要素を埋め込んでいくことも考えられる。その過程では感動ストーリーを発掘する手助けを消費者が対話相手として行き、製品開発者と共にストーリーの発掘と共有作業を共創していくことでイノベーションを生み出すアプローチが考えられる。最後に、本ワークショップが組織開発に有効であることを確認した。仕事におけるモチベーション所在箇所の確認やキャリア形成において大切にすることの発掘という個人の側面、およびチームビルディング、帰属意識の向上といった組織の側面の両面から今後、より広範な組織課題解決に向けた検証を行い、体系化を行うことも課題である。

5. おわりに

本研究では、冷静な記述の場合と、感動ストーリーの共有・発掘ワークショップを用いた場合との評価比較を行い、感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの有効性を検証した。すなわち、本ワークショップがアイデア発想に有効であること、創出されるストーリーの感動度が高くなること、そして組織開発に有効であることを確認した。今後は、より広範囲の産業に属する企業において本ワークショップを適用し、製品開発や事業イノベーション手法として応用していくことによって、感動創造経営研究の進展に寄与していきたい。

参考文献

- [1] 前野隆司 (2019) 『感動のメカニズム』 講談社
- [2] 株式会社オリエンタルランド (年不明) 「企業理念」 <http://www.olc.co.jp/ja/company/philosophy.html> (最終閲覧日：2020年7月27日)
- [3] 四季株式会社(年不明) 「劇団四季とは」 <https://www.shiki.jp/group/company/about.html> (最終閲覧日：2020年7月27日)
- [4] 文部科学省(年不明) 「資料 1 「新しい時代における教養教育の在り方について」 (答申案)」 http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo1/gijiroku/attach/1420976.htm (最終閲覧日：2020年7月27日)
- [5] ソニー株式会社 (年不明) 「ソニーについて」 <https://www.sony.co.jp/SonyInfo/> (最終閲覧日：2020年7月27日)
- [6] 本田技研工業株式会社(年不明) 「企業理念」 <https://www.honda.co.jp/guide/philosophy/> (最終閲覧日：2020年7月27日)

- [7] イオン株式会社(年不明)「企業情報」<https://www.aeon.info/company/> (最終閲覧日:2020年7月27日)
- [8] 株式会社 TSUTAYA (年不明)「TSUTAYA AI」<https://tsutaya.ai/> (最終閲覧日:2019年11月25日)
- [9] 石田泰博・前野隆司 (2018)「STAR フレームワークを用いた感動要素の時間軸配置の分析手法」『日本創造学会論文誌』21, pp. 22-41.
- [10] 西尾未希・牧野泰才・白坂成功・前野隆司 (2019)「感動の STAR 分析の有効性検証」『日本創造学会論文誌』20, pp. 4-20.
- [11] 石田泰博・前野隆司 (2020)「感動創造経営における顧客・社員の感動・幸福分析 株式会社 CRAZY の結婚式プロデュースビジネスを事例に」『日本創造学会論文誌』23, pp. 61-75.
- [12] Daniel Rickert(2017)「Service Standardization—from basics to Service Excellence」
『第2回サービス標準化フォーラム サービスエクセレンスの実現—共創を取り入れた標準化—』
- [13] 佐々木智美・皆川直凡 (2013)「大学生・大学院生が想起する感動体験の特徴の分析—自伝的記憶としての感動体験—」『鳴門教育大学情報教育ジャーナル』10, pp.21-28.
- [14] 加藤樹里・村田光二 (2011)「感動体験を思い出す—人生満足感の変化、感動しやすさ」『日本心理学会第75回大会』
- [15] 田坂逸朗 (2018)「聴く側からの創造性—ストーリーテリングカフェにおけるファシリテーション・スキルの研究—」『広島修大論集』58, 2, pp.225-242.
- [16] シド・フィールド (2009)『映画を書くためにあなたがしなくてはならないこと シド・フィールドの脚本術』フィルムアート社.
- [17] 高橋正泰 (2010)「リーダーシップとストーリーテリング」『経営論集』57, 3, pp.25-42.
- [18] 星和樹 (2010)「組織におけるストーリーテリングを通じた集会的行為」『Informatics』4, 1, pp.21-30.
- [19] 宇田川元一 (2011)「組織変革におけるストーリーテリングの意義--問題分析志向からポジティブな未来志向へ」『西南学院大学商学論集』57, 4, pp.179-194.
- [20] 鷺田祐一「ワークショップ型会議での非言語コミュニケーションの特徴分析」『組織科学』49(4), pp.16-28.
- [21] 西川耕平 (2017)「組織開発から理解する変化の実践で結びつけられる知識と思想」『組織科学』51(1), pp.16-29.
- [22] 香取一昭・大川恒 (2011)『ホールシステム・アプローチ』日本経済新聞出版社
- [23] 香取一昭 (2016)「ホールシステム・アプローチにおける合意形成の考え方」『生活経済政策』237, pp5-11.
- [24] 金井嘉宏(2012)「組織開発におけるホールシステム・アプローチの理論的基礎と実践的合意」『国民経済雑誌』206, 5, pp.1-32.
- [25] Holman, P., Devane, T., Cady, S., (2007), “The Change Handbook: The Definitive Resource on Today’s Best Methods for Engaging Whole Systems”, Second Edition, San Francisco: Berrett-Kohler Publishers.
- [26] 今泉友之・白坂成功・保井俊之・前野隆司 (2014)「親和図と2軸図を用いた構造シフト発想法の主観的評価」『日本創造学会論文誌』17, pp.92-111.
- [27] 石川良子 (2012)「ライフストーリー研究における調査者の経験の自己言及的記述の意義—インタビューの対話性に注目して—」『年報社会学論集』25, pp.1-12.
- [28] 鶴田幸恵・小宮友根 (2007)「人びとの人生を記述する「相互行為としてのインタビュー」につい

て」『ソシオロジ』 52,1, pp.21-36.

[29] 大石加奈子 (2008) 「エンジニアリング・デザイン教育を活性化するためのファシリテーション—話し合いの技術」『工学教育』第 58 回年次大会, pp.310-311.

[30] 糟谷知香江 (2014) 「ナラティブ・アプローチによる経験の振り返り—「人生紙芝居」を用いた試行的実践—」『応用障害心理学研究』 13, pp.37-46.

[31] 三澤文紀・板倉憲政 (2009) 「リフレクティング・プロセスにおけるコミュニケーション形式の効果に関する研究」『東北教育心理学研究』 11, pp.1-9.

[32] 高橋誠 (1998) 「ブレインストーミングの研究① 「発想ルール」の有効性」『日本創造学会論文誌』 2, pp.94-122.

[33] 西尾未希・白坂成功・前野隆司 (2015) 「STAR フレームワークに基づく感動発想技法」『日本創造学会論文誌』 18, pp.55-74.

[34] 縄田健悟・山口裕幸・波多野徹・青島未佳 (2014) 「企業組織において高業績を導くチーム・プロセスの解明」『心理学研究』 85, 6, pp.529-539.

[35] 遠藤健哉 (2007) 「日本企業におけるイノベーションと組織能力」『三田商学研究』 50, 3, pp.265-283.

[36] 一般社団法人日本能率協会 (2019) 「日本企業の経営課題 2019」 https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keicikadai_2019_report.pdf (最終閲覧日: 2020 年 7 月 27 日)

付録資料

アンケートのご協力お願い：チームワーク、アイデア発想、感動度の違いについて			No
匿名で構いません (比較分析のために、個人情報が取れない範囲での付番をしております) 以下の質問それぞれにあてはまる番号をお書きください。			
■ 自身がストーリーを発掘し、共有した際のことをお聞かせください			
	冷静な記述	感動ストーリーの発掘・共有ワークショップ手法	
	それぞれ1-5で回答してください (1 全くそう思わない、2 ややそう思わない、3 どちらともいえない、4 ややそう思う、5 とてもそう思う)		
1 ストーリーのアジアを発想しやすかったですか			
2 多視点でのストーリーのアイデアが発想できましたか			
3 重複しない(類似していない)ストーリーのアイデアが発想できましたか			
4 新しいストーリーのアイデア(今まで思いつかなかったアイデア)が発想できましたか			
5 ストーリーを体験する人の気持ちが理解できましたか			
6 ストーリーは感動的でしたか			
■ ペアになった相手のストーリーを聞いた際のことをお聞かせください			
	冷静な記述 (最初に2人のみで聞いた時の話)	感動ストーリーの発掘・共有ワークショップ手法 (4人になって聞いた時の、最初のペアの相手の方の話)	
	それぞれ1-5で回答してください (1 全くそう思わない、2 ややそう思わない、3 どちらともいえない、4 ややそう思う、5 とてもそう思う)		
7 その方のストーリーは感動的でしたか			
■ 各手法による効果をお聞かせください			
	冷静な記述 (最初に2人のみで聞いた時の話)	感動ストーリーの発掘・共有ワークショップ手法 (4人になって聞いた時の、最初のペアの相手の方の話)	
	それぞれ1-5で回答してください (1 全くそう思わない、2 ややそう思わない、3 どちらともいえない、4 ややそう思う、5 とてもそう思う)		
8 自分が仕事のどのあたりにモチベーションがあるかを認識できた			
9 今後の仕事やキャリアで大切にしたいことが明確になった			
10 自分への自信が高まった			
11 自分が感動するポイントを理解でき、他の人の仕事への興味が高まった			
12 自分の中で相手を受け止める土壌が高まり、同僚/チームメンバーとの信頼関係が高まった			
13 同僚/チームメンバーに働きかけることや、リーダーシップを取りやすくなった			
14 同僚/チームメンバーに、情報を共有、相談や協力を求めやすくなった			
15 同僚/チームメンバーに、寛容、感謝の気持ちを持てるようになった			
16 同僚/チームメンバーに、興味を持ち、理解を深めることができた			
17 同僚/チームメンバーの相談に乗る、協力をしたいと思うようになった			
18 同僚(職場)/チームメンバーへの帰属意識が高まった			
19 同僚/チームメンバーと、より協力・協働しようと思った			
20 仕事へのモチベーションが高まった			
以上、貴重なお時間を大変ありがとうございました。			

図：今泉ら[26]による発想法の有効性検証のための基準

1. 流暢性：アイデアを発想しやすかったですか

流暢性の評価は、アイデアの発想のしやすさを評価する。被験者が発想技法毎にアイデアの発想のしやすさを 5 段階で評価し、その結果を評価値とする。なお、数字が高いほどアイデアが発想しやすいことを示す。

2. 柔軟性：多視点でのアイデアが発想できましたか

柔軟性の評価は、多視点でアイデアの発想ができたかを評価する。被験者が発想技法毎に多視点でアイデアの発想ができたかを 5 段階で評価し、その結果を評価値とする。なお、数字が高いほど多視点でアイデアの発想ができたことを示す。

3. 独自性：重複しない（類似していない）アイデアが発想できましたか

独自性の評価は、重複しない（類似しない）アイデアが発想できたかを評価する。被験者が発想技法毎に重複しないアイデアを発想できたかを 5 段階で評価し、その結果を評価値とする。なお、数字が高いほど重複しないアイデアの発想ができたことを示す。

4. 新規性：新しいアイデア（今まで思いつかなかったアイデア）が発想できましたか

新規性の評価は、今まで思いつかなかった新しいアイデアを発想できたかを評価する。被験者が発想技法毎に今まで思いつかなかった新しいアイデアを発想できたかを 5 段階で評価し、その結果を評価値とする。なお、数字が高いほど新しいアイデアの発想ができたことを示す。

(2020 年 07 月 28 日受付)

(2020 年 12 月 26 日採録)