

投稿者氏名	木下芳美	投稿日	2020年2月24日
投稿者所属	ワークライフ・エンカレッジ株式会社	投稿者の職種	外部EAPカウンセラー
対象事業所の業種	電気・ガス・熱供給・水道業	事業所規模	1200人
		企業規模	16000人
カテゴリ	番号 ( ④ )	① ストレスチェックの実施 ② ストレスチェック実施後の個人への対応 ③ ストレスチェック実施後の組織への対応 ④ ストレスチェックと関係しない教育研修 ⑤ 復職支援等	
タイトル	アプリシエイティブ・インクワイアリーを用いた管理職メンタルヘルス研修とその効果測定		
対策関係者	人事部門衛生担当者（管理職2名、担当1名）		
対策の対象	管理職（係長クラス）		
背景とこれまで行った対策、課題	<p><b>【背景】</b></p> <p>働き方改革の推進やハラスメント対策の中で、管理職の負担が一層増し、日々の疲弊が心配される状況である。多くの管理職は、職場のメンタルヘルス対策のキーマンの役割を果たせるコンディションではないとも言える。</p> <p><b>【課題】</b></p> <p>従来のラインケア研修は、リスク管理が最優先となり、管理職の責任・義務の知識習得、いざという時の相談対応の学びが中心であった。こうした内容は、受講する管理職に、気の重さを感じさせ、職場のメンタルヘルス対策のネガティブな印象を植え付けていた可能性がある。また、一人の働く人であるはずの管理職の犠牲の上にメンタルヘルス対策がおこなわれるのだとしたら、それは目指すべきあり方とは言えないのではないか。職場のメンタルヘルス対策を真に推進するには、まずは、キーマンである管理職が賦活され、そして、前向きに取り組んでみようと考えるヒントが散りばめられた新しいラインケア研修の開発が必要である。</p>		

対策の目的

【目的】

と仮説

管理職に「メンタルヘルス対策は難しく負担だ」と感じさせるのではなく、楽しく受講でき、終了後、元気に職場に戻って、職場環境にポジティブな影響を及ぼすことができるようなラインケア研修の開発を目指す。その新たな方法として、アプリシエイティブ・インクワイアリー（以下 AI）のハイポイント・インタビューをおこない、その効果を測定する。

AI は、1980 年代に、Case Western Reserve University 経営大学院教授 Cooperrider により創始され、対話型組織開発の一手法に分類されている。Appreciative（真価を認める）な Inquiry（問いかけ、探究）により、自分自身や仲間の素晴らしさに気づき、それが結集したら、どのような未来を描けるか、そして、その未来の実現のために、自分たちは、いつ何をするのか、実行計画を立てるのである。また、AI の実施においては、D を頭文字とした Discovery、Dream、Design、Destiny の 4 つのステップから成る 4D サイクルモデルが主に使用されている。準備段階に、もう 1 つの D である Define があり、5D サイクルと呼ぶ場合もある（Figure1）。

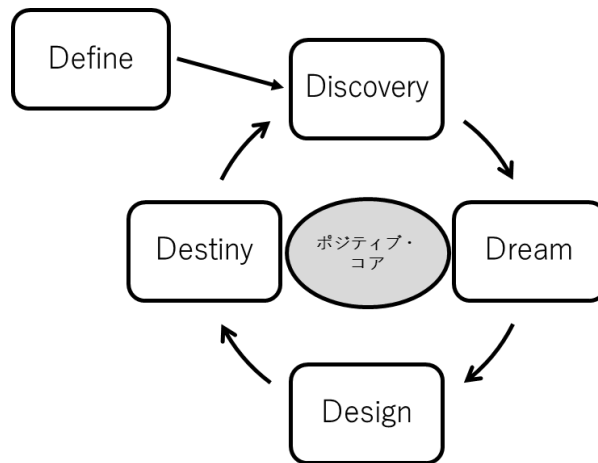


Figure 1 AI の 4D サイクル

Whitney(2003 : 23 ページ)、松瀬(2017)を参考に筆者作成

Define は、AI 実践者と組織の責任者らとの間で事前に行われるもので、アファーマティブ・トピック（Affirmative Topic）と呼ばれる、組織をよりよくするための、肯定的で断定的な（Affirmative）主題・話題（Topic）を設定し、どのような

目標に向かって AI をおこなうのかを明確にするプロセスである。

第1のステップ **Discovery** は、「潜在力の発見」と訳され、ハイポイント・インタビューと呼ばれるペアの対話が中核となる。アファーマティブ・トピックに基づいた複数の質問が用意され、まず、一人が質問を読み上げ、他の一人が自分の体験や思いを語る。これを交代して行う。

ここで、ハイポイント・インタビューの優れた点について述べる。ハイポイント・インタビューは、ペアの人物と1対1で、時間を掛けて対話するという、AIを象徴するプロセスである。AIの中で、最も濃密な対話の機会であり、互いに理解し合い、尊重し合える関係を築くには、対話することが重要だということを、体験から実感する貴重なチャンスを与えてくれる。

また、ポジティブティが誘発されるよう周到に準備された質問に沿って行うインタビュー構造の効果も大きい。Whitney (2003) は、AIでの必須のプロセスであると述べ、人と組織の最善を引き出し、人々が発言し意見を聞いてもらえる機会を提供し、好奇心と学習意欲に火をつけ、組織の知識と知恵を強化する重要な意味を持つ、と強調している。

ハイポイント・インタビュー終了後は、3~4組で小グループを形成し、自分のパートナーのストーリーの紹介を行う。そして、その話から、紹介された人のポジティブ・コアと呼ばれる、強み、持ち味、素晴らしいと感じる点について、グループ全員がフィードバックを行う。次に、様々なポジティブ・コアを持ったメンバーで構成されるグループに共通する強みや、真価を探求し、グループとしてのポジティブ・コアを、造形物などで表現する。

第2段階の **Dream** では、自分たちの理想の未来の姿を描く。ポジティブ・コアを最大限に活かしている自分たちが何年後かに再会した時、どのような近況報告をするか、歌や寸劇など様々な表現方法を用いてプレゼンテーションする。

第3段階の **Design** は、夢を現実に置き換えるステップである。ここまでで見えてきたキーワードを選出し、宣言文 (**Provocative Proposition**) を作り上げる。

第4段階の **Destiny** では、**Design** の宣言文から、具体的行動レベルの実行計画を立てる。AIをイベントとして終わらせず、実際に行動を起こし、自らが当事者として、組織を開発していくために必要なプロセスである。

以上のように、AIは、複数の段階から成り、非常に時間のかかる取り組みであ

る。仮に、AI をフルコースで行った場合、効果測定する際に、AI の何が、その効果を生むのかが、特定しにくくなってしまう。よって、本研究においては、ハイポイント・インタビューとグループでの紹介のみに留め、AI の必須の要素であるハイポイント・インタビューが、どのような効果を生むのかを検証する。

**【仮説】**

ハイポイント・インタビューを体験した管理職は、自他へのアプリシエイティブな心の態度や行動が増し、「アプリシエイティブ尺度」得点が上昇する。

**対策内容**

- ・ 対策時期
- ・ 対象者数
- ・ 実施内容
- ・ 調査項目
- ・ 集計方法

**【対象者】**

管理職（係長クラス）、実施群（研修参加）30名、統制群（研修不参加）34名  
対象者は、手上げ式ではなく、上司からの指名や前回の研修からの経年により研修に参加する。

**【調査時期】**

2018年9月初旬から11月中旬

**【介入方法】**

対象事業所管轄内の3拠点にて、3時間にわたる下記の研修を同様に実施。

時間	項目	内容
15分	衛生担当者講義	休務者対応について
15分	講義	グループでの自己紹介、目的、流れの説明 健康いきいき職場づくり、上司の役割、ワーク・エンゲイジメント、ポジティブアプローチ
70分	ハイポイント・インタビュー	説明・二人組の形成 アイスブレイク（自己紹介「実は私、〇〇なんです」） ハイポイント・インタビュー（一人30分）
35分	グループでのストーリー共有	グループの再集結・説明 アイスブレイク（肩たたき） グループ内でのストーリーの共有と付箋の贈り合い パートナーの紹介一人3分+ $\alpha$ ×人数分
15分	全体でのストーリー共有	全体でのストーリーの共有 紹介一人3分+ $\alpha$ *グループ数
5分	講義	体験学習のサイクル
30分	ふりかえり	ふりかえりシート記入 グループでのわかちあい 全体でのわかちあい
5分	質疑応答	

アイランド形式に着席し、日頃の接点が少ない人同士の組み合わせになるよう、衛生担当者によって事前にグループ分けをおこなった。冒頭の講義は、0次予防、

	<p>健康いきいき職場づくりなど、ポジティブメンタルヘルスに焦点付ける内容である。また、ハイポイント・インタビューを実施するにあたり、AIの根源にある「アプリシエイティブなレンズ」で人や物事を見ることの重要性や、「言葉が世界を作る」という社会構成主義の原理を解説した。さらに、参加への抵抗感を減らし、積極的な参加姿勢を促すため、アイスブレイクをおこない、グループ内でハイポイント・インタビューのペアを組んだ。</p> <p><b>【調査方法】</b></p> <p>「アプリシエイティブ尺度」（自己尊重、他者尊重、コンプリメント、対話とつながり、楽観性、不寛容の6因子構造）（木下，2018）を用いた無記名質問紙調査。ただし、各調査のデータ対応のため、対象者本人のみが知る任意の4桁の数字を記入。社内便を用い、配布と回収は、衛生担当者が担当。厳封できる封筒に封入の上、カウンセリング室宛て社内便にて返送。</p> <p>3回のそれぞれの研修のタイミングに合わせ、次の調査をおこなった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事前調査（研修1週間前）：「アプリシエイティブ尺度」調査票</li> <li>●研修終了時：自由記述調査票</li> <li>●事後調査（研修1週間後）：「アプリシエイティブ尺度」調査票</li> <li>●フォローアップ調査（研修1ヶ月後）：「アプリシエイティブ尺度」調査票、自由記述調査票</li> </ul> <p><b>【集計方法】</b></p> <p>集計・分析は、統計プログラムRを用い、筆者がおこなった。</p>
<p>対策の結果</p> <p>・プロセス評価 （実行に関する評価）</p> <p>・アウトカム評価 （結果指標）</p>	<p><b>【結果（プロセス評価）】</b></p> <p>一人30分、往復60分となるハイポイント・インタビューは、開始前は「30分も」というざわめきがあったが、終了時には、あっという間と感じた対象者が多く見られた。会場から聞こえてくる言葉の中には、「日常では、こんなに時間を掛けた話はしないが、これくらい話すと、相手のことがよくわかる」「初対面だったが、意気投合し、これからも仲良くしたい」「時間がもつかと思っただが、想像以上に色々な話ができた」など、概ね好評であった。</p> <p>ハイポイント・インタビューを終えて、グループに戻ってからは、研修開始時の</p>

<p>に関する評価)</p>	<p>グループの様子とは変化し、自分のパートナーの素晴らしさを互いに伝え合う様子は活気に満ちたものであった。</p> <p>なお、事後調査まではスケジュール通りに進んだが、フォローアップ調査において、対象企業の事情により、計画通りの時期におこなえない状況となった。</p> <p><b>【結果（アウトカム評価）】</b></p> <p>フォローアップ調査の時期の統制が不能となったため、事前・事後のデータのみの分析となった。有効データは、実施群 29 名、統制群 22 名である。</p> <p>2 要因混合計画の分散分析をおこなった結果、「アプリシエイティブ尺度」合計得点と、下位尺度「他者尊重」に、事前事後と群間の交互作用が見られ、統制群と比べ、実施群の得点が、研修後に有意 (<math>p&lt;.05</math>) に上昇することが確認された。</p> <p>研修終了時の自由記述では、ハイポイント・インタビューの効果として、自己の肯定的な再評価、モチベーション向上、パートナーへの尊敬の念、共通点の発見からの安心感などの記述が見られた。また、グループでの自分のパートナーのストーリー紹介の効果として、紹介してくれるパートナーへの感謝、互いの理解の促進、他者への尊敬の念、ポジティブな話題が人を元気にするなどの記述が見られた。</p> <p>また、参考データとはなるが、フォローアップ調査の自由記述からは、自分とのかかわりの変化として、自分の良さを生かそうと思うようになった、前向きに考えるようになったなどの記述が見られ、部下とのかかわりの変化として、部下の意外な一面が見えるようになった、話を最後まで聞くようになった、部下の長所を言葉にして伝えているなどの記述が見られた。</p>
<p>良かったと思う点（対策のポイント）と今後に向けた課題点</p>	<p>本研究で行ったハイポイント・インタビューを用いたラインケア研修は、次のような一定の効果を生み出したと言える。</p> <p>「アプリシエイティブ尺度」の事前事後の得点から、自他へのアプリシエイティブな心の態度や行動の向上が確認された。特に、下位尺度「他者尊重」の得点が増したことは、他者を見る目がアプリシエイティブに変化することによって人間関係のストレスが低減され、管理職の賦活と、それによる職場のメンタルヘルス促進の可能性が示唆されたと言える。</p> <p>また、自由記述からは、自己の肯定的評価と他者への敬意や感謝、ポジティブな話題による元気づけなどを実感する意見が見られ、AI ならびにハイポイント・イ</p>

ンタビューがもたらした効果と言えよう。

今後の課題としては、研修効果の持続に関する継続的研究、同様の調査の積み重ねによる継続的研究、管理職の賦活の指標である「自己尊重」が高まるようなハイポイント・インタビューを用いた研修設計の研鑽、部下による上司の評価の調査、「アプリシエイティブ尺度」の精錬が挙げられる。

参考資料

Cooperrider,D.L.,&Whitney,D.(2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Oakland,CA:Berrett-Koehler Publishers

(クーパーライダー,D.L.,&ウィットニー,D. 本間 正人(監訳)(2006). 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)

松瀬 理穂(2017). 南山大学大学院人間文化研究科教育ファシリテーション専攻 ファシリテーション研究B資料

Whitney,D.,& Trosten-Bloom,A.(2003). *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. Oakland CA: Berrett-Koehler Publishers

(ウィットニー,D.,&トロステンブルーム,A. 株式会社ヒューマンバリュー(訳)(2006). ポジティブ・チェンジ——主体性と組織力を高めるAI——ヒューマンバリュー)

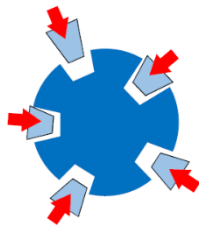
Whitney,D.,Trosten-Bloom,A.,& Rader,K. (2010). *Appreciative Leadership: Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build a Thriving Organization*. N.Y.:McGraw-Hill Education

(ウィットニー,D.,トロステンブルーム,A.,&レイダー,K. 市瀬博基(訳)(2012). なぜ、あのリーダーの職場は明るいのか?——ポジティブ・パワーを引き出す5つの思考法——日本経済新聞出版社)



■研修で用いたスライドの抜粋

### ポジティブアプローチ



<ギャップアプローチ>  
足りないところや欠点に注目し、それをいかに改善するか、という考え方



<ポジティブアプローチ>  
足りないところもあるが、良いところや強みをさらに伸ばそう、という考え方

### どんなメガネで見るの？



素敵なこと良いことが見えるメガネ



イヤなことが見えるメガネ

### 言葉が世界を作る

キツイし、重たいし、朝は早いし、こんな仕事、やめとけばよかった。



酪農家

みんなにおいしい牛乳を飲んでもらいたいなあ。さあ、今日もがんばるぞ！

### ハイポイント・インタビュー

- 仲間の素晴らしさに触れましょう
- 互いの歩んできた道を祝いましょう
- 自分のよさを再確認しましょう

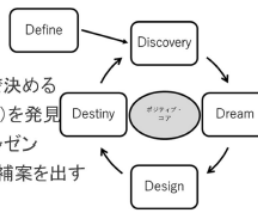


## アプリシエイティブ・ インクワイアリー(AI)の紹介

- Appreciative (真価を認める) Inquiry (問いかけ、探求)
- 弱点や問題点の改善・修正をするのではなく、すでに今ある素晴らしさに目を向け、その強みを活かすことによって、人や組織をよくしていくポジティブアプローチ

### ● 代表的スタイルの4D/5Dサイクル

- Define: AIで取り組むべきことを組織の代表者と実施者との間で決める
- Discovery: 参加者が自分たちの強みや持ち味(ポジティブ・コア)を発見
- Dream: 自分たちでどんな夢を描けそうか即興劇や歌などでプレゼン
- Design: 夢からキーワードを抽出し、どんな取り組みをするか候補案を出す
- Destiny: 出された候補から具体的な行動計画を策定



4Dサイクル

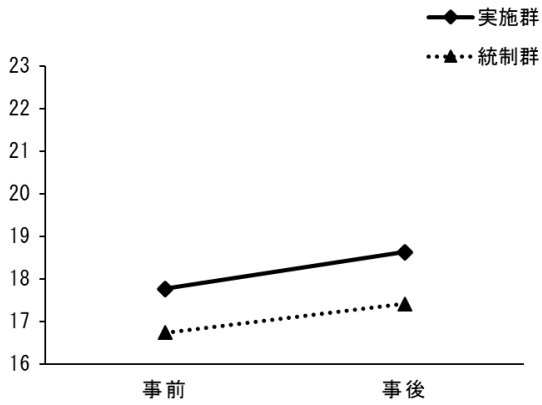


■分析結果

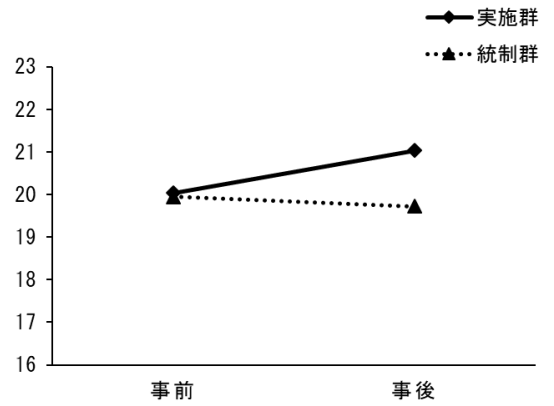
アプリシエイティブ尺度 事前事後調査 分散分析表

下位尺度	要因	平方和	自由度	平均平方	F 値	p 値
自己尊重	A	31.47	1	31.47	1.30	.26
	S×A	1184.71	49	24.18		
	B	14.91	1	14.91	8.39	.01 **
	A×B	.20	1	.20	.11	.74
	S×A×B	87.11	49	1.78		
	全体	1319.18	101	13.06		
他者尊重	A	11.90	1	11.90	.96	.33
	S×A	594.31	48	12.38		
	B	3.68	1	3.68	2.13	.15
	A×B	9.28	1	9.28	5.37	.02 *
	S×A×B	82.93	48	1.73		
	全体	703.71	99	7.11		
コンプリメント	A	15.15	1	15.15	.91	.34
	S×A	816.14	49	16.66		
	B	3.32	1	3.32	1.46	.23
	A×B	1.28	1	1.28	.56	.46
	S×A×B	111.38	49	2.27		
	全体	946.79	101	9.37		
対話とつながり	A	67.82	1	67.82	2.29	.14
	S×A	1422.14	48	29.63		
	B	16.10	1	16.10	9.13	.00 **
	A×B	1.70	1	1.70	.97	.33
	S×A×B	84.66	48	1.76		
	全体	1593.96	99	16.10		
楽観性	A	42.14	1	42.14	3.88	.05 †
	S×A	532.15	49	10.86		
	B	.00	1	.00	.00	.98
	A×B	.78	1	.78	.74	.39
	S×A×B	51.71	49	1.06		
	全体	626.79	101	6.21		
不寛容	A	23.25	1	23.25	3.26	.08 †
	S×A	342.75	48	7.14		
	B	4.07	1	4.07	3.59	.06 †
	A×B	2.27	1	2.27	2.00	.16
	S×A×B	54.49	48	1.14		
	全体	426.00	99	4.30		
合計	A	1326.53	1	1326.53	4.26	.04 *
	S×A	14641.67	47	311.52		
	B	27.86	1	27.86	1.61	.21
	A×B	85.45	1	85.45	4.95	.03 *
	S×A×B	812.10	47	17.28		
	全体	16910.20	97	174.33		

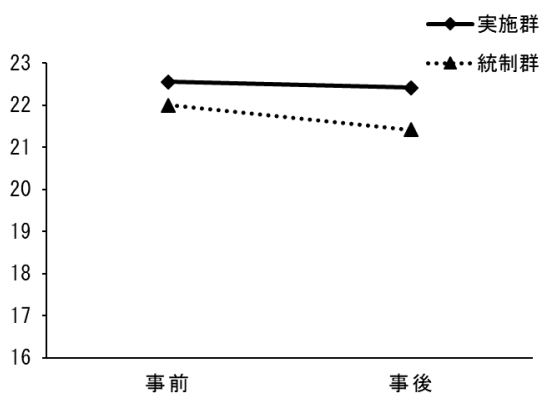
† p < .10 \* p < .05 \*\* p < .01



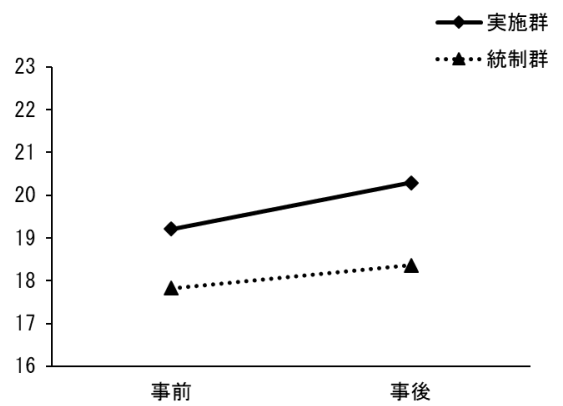
自己尊重 事前事後平均



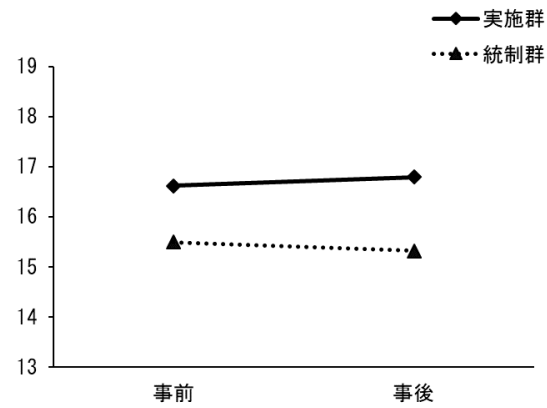
他者尊重 事前事後平均



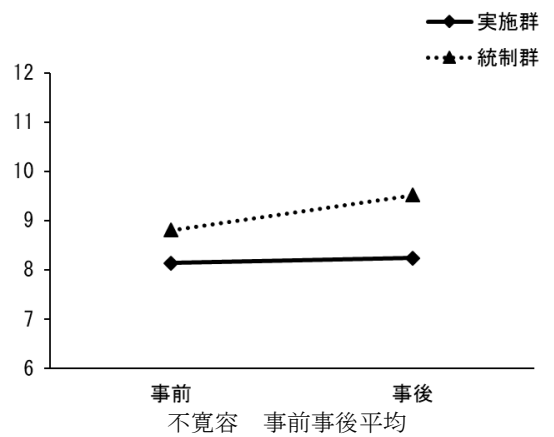
コンプリメント 事前事後平均



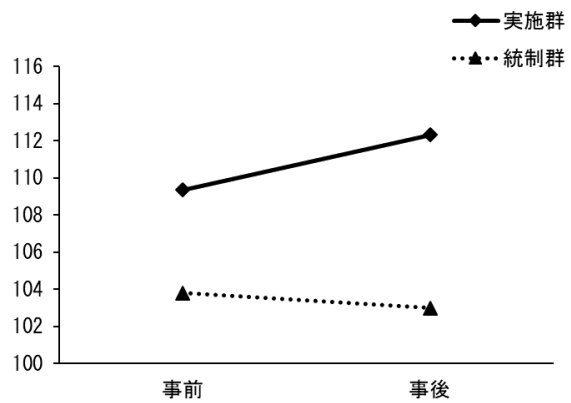
対話とつながり 事前事後平均



楽観性 事前事後平均



不寛容 事前事後平均



アプリシエイティブ尺度合計得点 事前事後平均

## ■ハイポイント・インタビューで用いる質問例

### 私の過去

- あなたの心に残る、とても大切な体験について教えてください。それは、無我夢中で、やりがいを感じたことかもしれません。困難にぶち当たり、乗り越えた体験かもしれません。サクセスストーリーでなくて結構ですので、私に教えてください。

### 私たちの今

- あなたの職場では、どんな時に、活気が生まれますか？何が、あなたたちにエネルギーを与えてくれるのでしょうか？

### 私たちの未来

- あなたが深い眠りから覚めると、世界がガラッと変わっていました。その世界では、問題がすべて解決し、素晴らしい職場が実現しています。あなた方は、どんな職場を実現したのでしょうか？

## ■「アプリシエイティブ尺度」の抜粋

下位尺度名	項目数	質問文
自己尊重	5	自分には他の人とは比べられない価値がある
他者尊重	5	苦手な人の個性を素晴らしいものとして見ることができる
コンプリメント	5	周囲の人がうまく行ったときには、心からの祝福の言葉を伝える
対話とつながり	5	相手のことをよく知ろうと、自分から進んで話しかける
楽観性	4	困難の中でも、自分はなんとかできる
不寛容（逆転項目）	3	自分の意見を通すために、他の意見は排除したくなる