

# 個人とチームによる経験の振り返りの効果に関する研究

キーワード：成功経験，失敗経験，肯定的な振り返り，反省的な振り返り，経験学習，再挑戦意欲

行動システム専攻

津曲 陽子

## 問題

本研究では、社会人による経験の振り返りの効果を、個人レベルとチームレベルに分けて検討した。今回は、個人による成功経験と失敗経験の振り返りの効果を議論する。

**失敗の振り返りの効果** 従来の研究は、人の成長を直接導くものとして、失敗の振り返りのみに注目してきた。それは、人は成功経験に対して、自己成長に効果的な振り返りを行わず (Upward の振り返り ; Markman ら, 1993), 次の行動を改善するための豊富な教訓を獲得できないためであると指摘されている (Sitkin, 1992, 池田, 2008)。ところが、最近になって、失敗の振り返りのみならず、成功の振り返りの重要性を主張する研究も出てきている (Ellis & Davidi, 2005)。

**成功の振り返りの効果** たとえば, Ellis & Davidi(2005)は, イスラエル防衛軍の隊員らに対し, いくつかの訓練課題に取り組むよう指示した。そして隊員らには, 毎回の訓練課題が終わるたびに, 訓練課題の結果に関わらず, 訓練の内容を振り返ってもらった。このとき, 隊員らの半分には, 「うまくいかなかったこと」を振り返ってもらい, もう半分には, 「うまくいかなかったこと」と「うまくいったこと」の両方を振り返ってもらった。そして, それぞれの群の成績の向上度に違いが見られるかを調査した。

調査の結果, 「うまくいかなかったこと」と「うまくいったこと」の両方を振り返っている隊員の方が, 「うまくいかなかったこと」のみを振り返っている隊員よりも, 訓練課題の成績をより伸ばしたことがわかった。

成功の振り返りが重要である根拠として, 以下の2点が挙げられる。

まず, 失敗の振り返りと組み合わせて行うことによって, 多角的に振り返ることができるという点が挙げられる。Ellis ら(2005)は, 上記の実験において, 「うまくいかなかったこと」と「うまくいったこと」の両方を振り返っている隊員が, 経験に基づいたメンタルモデルをより多く獲得することによって, 課題の原因分析を詳細に行うことができることを実証している。それゆえ, 人の行動改善や業績の向上のためには, 失敗原因の分析だけでなく, 成功要因を明確にし, 成功原理を獲得することも不可欠であると考えら

れる。

次に, 成功経験の振り返りには, 経験による学習風土 (learning climate) そのものを支える役割があるという指摘もある。たとえば, Ellis, Mendel & Nir(2006)は, 人は, 成功経験を分析することによって精神的に安定し, その結果, 失敗に関する分析も安心して行うことができると主張している。失敗の振り返りは, 成功の振り返りによって得られる心理的安心感 (e.g. Schein & Bennis, 1965, Edmondson, 1999) が基盤となっているからこそ, より効果をもたらすと考えられる。

**本研究の目的** 以上より, 成功経験と失敗経験の振り返りの中には相互作用がはたらいっていると考えられる。そして, 人の成長過程を明らかにするためには, 成功経験と失敗経験の両方を考慮したうえで, それぞれの振り返りの効果を検討する必要があるであろう。そこで, 本研究では, 以下の2つの目的を設定した。

第1の目的は, 個人による日頃の成功経験と失敗経験の振り返りに着目し, それぞれの経験の振り返り方の構造を検討することである。

従来, 個人による経験の振り返り方は, “現状は, 理想に近づいている” と思いつく「肯定的な振り返り (Reflection)」と, “現状は, 理想にまだ遠い” と思いつく「反省的な振り返り (Evaluation)」の2種類に分類できると指摘されてきた (Markman & McMullen, 2003)。しかし, これらの2つの振り返り方は, 実験上で操作されているにすぎない。また, 従来の実験で扱われた振り返りの対象は, 成功と失敗を厳密に区別できていない。本研究では, 日常の成功と失敗の振り返りを区別した上で, これらの振り返り方が, 両者の振り返りにあてはまるかを検討する。

第2の目的は, 成功経験と失敗経験の振り返りの効果を検討することである。

従来, 失敗経験に対する反省的な振り返りが, 次の課題における再挑戦意欲を高めることを実証した (Markman et al., 2008)。ところが, これは実験室実験によって実証されたものであり, 日常の再挑戦意欲に影響をもたらすかについては検討されていない。

そもそも, Markman ら(1993)は, 人が成功経験や失敗経

験をどのように振り返るのかを検証した。調査の結果、人は、成功したときは、現状よりも悪い結果を意識しながら振り返り、失敗したときは、より高いレベルを意識しながら振り返ることが示された。このことから、人は、成功したときは、安堵感を抱くために現状に満足してしまう傾向がある一方で、失敗したときは、後悔や悔しさなどのネガティブな感情を味わうことによって、現状以外のことにも注目するようになることがうかがえる。

以上の知見より、失敗経験の振り返りは、未来の行動改善のために経験から教訓を獲得することに適しており、成功経験の振り返りは、精神面での安定を提供し、未来の行動改善に取り組むための意欲の持続に効果的であると考えられる。本研究では、成功経験は物事の取り組みにおける意欲の源泉として、失敗経験は行動改善のための方略の源泉として、それぞれ機能しているかを検討する。

最後に、本研究では、日頃の物事の取り組みにおける意欲に影響を与える要因として、経験の振り返り以外に、「物事の取り組み方 (Promotion / Prevention, Higgins, 1998)」および「目標の明確度 (短期目標 / 長期目標)」に注目する。

## 方法

### 1. 調査対象者

日常生活において、目標を設定している人がふさわしいことから、社会人 259 名 (男性 179 名, 女性 80 名) を対象とした。平均年齢は 37.20 歳 ( $SD=9.66$ ; 範囲 20–63, 不明 3 名) であった。

### 2. 質問紙調査票の構成

**個人による成功経験／失敗経験の振り返り方** 成功と失敗の振り返り方の構造を検討するために、Markman & McMellen(2003)の定義を参考にしながら、個人による成功経験の振り返り方尺度および失敗経験の振り返り方尺度 (12 項目) を作成した。それぞれ、「全くあてはまらない=1」から「非常にあてはまる=5」の 5 件法で回答を求めた。  
**経験に基づく学習習慣の定着度** 個人が日頃、経験に基づいた学習習慣をどの程度定着させているのかを尋ねた。本研究では、(a)成功要因の確認、(b)成功原理の抽出、(c)失敗原因の確認、(d)成功原理の推測の 4 つの観点から、学習習慣の定着度を測定した。それぞれの項目がどの程度あてはまるのかを、「全くあてはまらない=1」から「非常にあてはまる=5」の 5 件法で回答してもらった。

**経験に基づく精神的報酬の獲得度** 個人が日頃、経験に基づいて精神的報酬をどの程度獲得しているのかを尋ねた。本研究では、(a)自己成長感 (経験を通じて、自分が変化したと実感する程度)、(b)心理的安心感、(c)自信の 3 つの観点

から、精神的報酬の獲得度を測定した。これらの項目それぞれがどの程度あてはまるのかを、「全くあてはまらない=1」から「非常にあてはまる=5」の 5 件法で回答を求めた。  
**再挑戦意欲の高さ** 個人が日頃、仕事で成功したときや失敗したとき、次の課題に向けて意欲を維持しているかを尋ねた。本研究では、課題への取り組み方を「とりあえず型 (Just doing) / 結果意識型 (Doing better)」の 2 種類に分類した Kruglanski, et al. (2000) の知見に基づき、再挑戦意欲を、(a)着手意欲 (うまくいなくても、もう一度やってみようと思う、6 項目) と、(b)結果意識型意欲 (うまくいかなかったら、次はもっと良い結果を出そうと思う、6 項目) の 2 種類に分類した。そして、「全くあてはまらない=1」から「非常にあてはまる=5」の 5 件法で回答させた。  
**Promotion / Prevention 尺度** Summerville & Roese (2008)の尺度を参考にしながら、13 項目を考案した。それぞれの項目について、「全くあてはまらない=1」から「非常にあてはまる=5」の 5 件法で回答を求めた。

**目標の明確度** 仕事における理想をどの程度明確にもっているかを尋ねた。6 ヶ月～1 年後の「短期目標」(学習目標と業績達成目標)と、5 年～10 年後の「長期目標」(学習目標とキャリア目標)について、「全くもっていない=1」から「非常に明確にもっている=5」の 5 件法で回答を求めた。

## 結果

### 1. 個人による経験の振り返り頻度

まず、人は、日頃成功経験と失敗経験をどの程度振り返っているのかを検討した。その結果、人は成功経験よりも失敗経験をより振り返っていることが示された ( $t_{(259)}=9.17$ ,  $p<.001$ )。

### 2. 個人による経験の振り返り方の検討

**成功経験の振り返り方の構造** 次に、個人による経験の振り返りの構造を検討するために (第 1 の目的)、個人による成功経験の振り返り方の因子構造を検討した。その結果、成功経験の振り返りは、“達成感を味わう”などを含む「肯定的な振り返り方」と、“結果はまだ十分ではないと思う”などを含む「反省的な振り返り方」の 2 種類に分類された。  
**失敗経験の振り返り方の構造** 次に、個人による失敗経験の振り返り方の因子構造を検討したところ、成功経験と同様、“よい仕事をしたと思う”などを含む「肯定的な振り返り方」と、“結果はまだ十分ではないと思う”などを含む「反省的な振り返り方」に分類された。

個人による日頃の成功経験と失敗経験の振り返り方は、Markman らの「Reflection / Evaluation」の振り返り方と対応していることが示された。

Table1 経験の振り返り方に基づく個人の分類

	成功 (2.90)	失敗 (3.51)
肯定的+反省的な振り返り方	84.6%	23.9%
肯定的な振り返り方	6.9%	0.0%
反省的な振り返り方	7.7%	75.3%
振り返りなし	0.8%	0.8%

注：括弧内は、日頃の振り返り頻度の平均得点

**振り返り方の定着度** 次に、個人による経験の振り返り方の構造に基づいて、経験を振り返る個人を、成功経験と失敗経験の両方において、4つのタイプに分類した (Table 1 参照)。

その結果、成功経験に対する振り返り方の4つのタイプの中で、最も多かったのは、肯定的な振り返りと反省的な振り返りの両方を定着させている「肯定+反省」タイプ (84.6%) であった。他方、成功経験に対する振り返り方の4つのタイプの中で最も多かったのは、反省的な振り返りのみが定着している「反省のみ」タイプ (75.3%) であった。

個人は、成功経験については、多面的に振り返っていることが示された。失敗経験については、肯定的な振り返りは定着しておらず、反省的な振り返り方が定着していることから、個人は失敗経験に対して強い反応を示していると考えられる。

## 2. 経験に基づく学習習慣の定着度と精神的報酬の獲得度

**学習習慣の定着度** 次に、個人による成功経験と失敗経験の振り返りの効果を検討するために (第2の目的)、個人は成功経験や失敗経験を用いた学習習慣を、どの程度定着させているかを検討した。その結果、個人は、成功経験については、成功要因の確認 ( $M=2.62$ ) はあまり定着させていなかったが、成功原理の抽出 ( $M=3.16$ ) はある程度行っていることが示された。他方、失敗経験については、失敗原因の確認 ( $M=3.69$ ) と成功原理の推測 ( $M=3.51$ ) の両方を定着させていることが示された。個人は、成功経験よりも、失敗経験において、学習習慣を定着させていることが示された (Table2 参照)。

**精神的報酬の獲得度** また、個人は成功経験や失敗経験を用いて、どの程度学習を行っているのかを検討した。その結果、個人は、成功経験を振り返ることで、自信 ( $M=3.21$ ) と心理的安心感 ( $M=3.20$ ) をある程度獲得していることが示された。他方、失敗経験については、精神的報酬をあまり獲得していないことが示された。失敗経験は、精神的報酬を生成しないことがうかがえる。

**経験の振り返り方が経験に基づく学習習慣に与える影響** 成功経験に基づく学習に影響を与えていたのは、成功経験

Table2. 経験の振り返り方の違いが経験に基づく学習習慣と精神的報酬の獲得度に及ぼす影響

	成功に基づく学習		成功に基づく精神的報酬		
	成功要因の明確化(2.62)	成功原理の抽出(3.16)	自己成長感(2.67)	自信(3.21)	心理的安心感(3.20)
成功/肯定	.32 ***	.36 ***	.43 ***	.48 ***	.34 ***
成功/反省	.27 ***	.19 **	.19 **	-.12 *	.06
	失敗に基づく学習		失敗に基づく精神的報酬		
	失敗原因の明確化(3.69)	成功原理の推測(3.51)	自己成長感(2.33)	自信(2.66)	心理的安心感(1.93)
失敗/肯定	.02	.18 **	.38 ***	.29 ***	.42 ***
失敗/反省	.60 ***	.47 ***	.11 †	.16 *	.03

注1：カッコ内数値は、平均得点

注2：表内数値は、 $\beta$ 係数

注3：\*\*\* $p<.001$ , \*\* $p<.01$ , \* $p<.05$ , † $p<.10$

における肯定的な振り返りと反省的な振り返りの両方であることがわかった。特に、成功原理の抽出には、成功経験を肯定的に振り返ること ( $\beta=.36$ ) がより大きな影響を与えている事が示された。

他方、失敗経験に基づく学習に大きな影響を与えていたのは、失敗経験における反省的な振り返りであることが示された。特に、成功原理の推測には、失敗経験における肯定的な振り返り ( $\beta=.18$ ,  $p<.01$ ) も影響を与えていることが示された。失敗の肯定的な振り返りは、事実に基づいた経験の分析を促進させないと言える。

**経験の振り返り方が精神的報酬の獲得度に与える影響** 成功経験に基づく精神的報酬の獲得に影響を与えているのは、成功経験を肯定的に振り返ることであることが示された。また、成功経験を反省的に振り返ることは、自己成長感を導くことが示されたが ( $\beta=.19$ ,  $p<.01$ )、自信の獲得についてはむしろ、低下させていることが示された ( $\beta=-.12$ ,  $p<.05$ )。失敗経験に基づく精神的報酬の獲得に影響を与えているのは、失敗経験を肯定的に振り返ることであることが示された。また、失敗経験を反省的に振り返ることは、自信の獲得を導くことが示された ( $\beta=.16$ ,  $p<.05$ )。これは、成功経験の振り返りとは異なる傾向であった。

## 3. 経験の振り返りが再挑戦意欲に与える効果の検討

最後に、成功経験と失敗経験の振り返りが、成功後と失敗後それぞれの再挑戦意欲に与える効果を検討するために、着手意欲および結果意識型意欲を基準変数とし、「目標 (短期, 長期)」、「物事の取り組み方 (Prevention 特性, Promotion 特性)」、「成功経験の振り返り習慣 (振り返り方, 学習習慣, 精神的報酬の獲得)」、「失敗経験の振り返り習慣 (振り返り方, 学習習慣, 精神的報酬の獲得)」を説明変数とする重回帰分析を行った (Table 3 参照)。

**成功後の再挑戦意欲** 調査の結果、成功後の着手意欲につ

Table3 経験の振り返りが再挑戦意欲に与える影響

## 考察

目標	成功後		失敗後	
	着手意欲	結果意識型意欲	着手意欲	結果意識型意欲
短期目標	.00	.03	.11	.00
長期目標	.06	.12 <sup>†</sup>	.11	.06
物事の取り組み方				
Prevention特性	.16 <sup>**</sup>	.18 <sup>**</sup>	.18 <sup>**</sup>	.16 <sup>**</sup>
Promotion特性	.11	.13 <sup>†</sup>	-.01	.11
成功経験の振り返り習慣				
肯定的な振り返り	.22 <sup>**</sup>	.12 <sup>†</sup>	.09	.22 <sup>**</sup>
反省的な振り返り	-.08	.04	.09	-.08
成功要因の確認	-.08	-.10	-.01	-.08
成功原理の抽出	.15 <sup>*</sup>	.05	-.02	.15 <sup>*</sup>
心理的安心感の獲得	-.02	-.01	-.07	-.02
自己成長の確認	.17 <sup>*</sup>	.13	.05	.17 <sup>*</sup>
自信の獲得	.19 <sup>**</sup>	.18 <sup>*</sup>	.06	.19 <sup>**</sup>
失敗経験の振り返り習慣				
肯定的な振り返り	-.05	-.02	-.04	-.05
反省的な振り返り	.14 <sup>*</sup>	.08	.07	.14 <sup>*</sup>
失敗原因の確認	-.01	-.08	.13	-.01
成功原理の推測	.00	.11	.09	.00
心理的安心感の獲得	.06	-.04	.07	.06
自己成長の確認	-.02	.03	.01	-.02
自信の獲得	-.06	-.06	.07	-.06

いては、「Prevention 特性」( $\beta=.16, p<.01$ ), 「成功経験の肯定的な振り返り」( $\beta=.22, p<.01$ ), 「成功原理の抽出」( $\beta=.15, p<.05$ ), 「自己成長の確認」( $\beta=.17, p<.05$ ), 「自信の獲得」( $\beta=.19, p<.01$ ), 「失敗経験の反省的な振り返り」( $\beta=.14, p<.05$ ) が正の関係性を示していた。また、成功後の結果意識型意欲については、「Prevention 特性」( $\beta=.18, p<.01$ ) と「自信の獲得」( $\beta=.18, p<.01$ ) が正の関係性を示していた。

失敗後の再挑戦意欲 次に、失敗後の着手意欲については、「Prevention 特性」のみが正の関係性を示していた( $\beta=.18, p<.01$ )。また、失敗後の結果意識型意欲については、「Prevention 特性」( $\beta=.21, p<.001$ ), 「成功経験の肯定的な振り返り」( $\beta=.22, p<.01$ ), 「成功原理の抽出」( $\beta=.14, p<.05$ ), 「自己成長の確認」( $\beta=.16, p<.05$ ), 「自信の獲得」( $\beta=.18, p<.01$ ), 「失敗経験の反省的な振り返り」( $\beta=.14, p<.05$ ) が正の関係性を示していた。

以上より、失敗後の着手意欲は、物事の取り組み方のみが規定要因として認められた。それ以外の、成功後の再挑戦意欲や失敗後の結果意識型意欲については、物事の取り組み方だけでなく、経験の振り返りも規定要因として認められた。特に、成功の振り返りと経験に基づく学習習慣が大きな影響を与えていた。

本研究では、個人による成功経験と失敗経験の振り返りの構造およびその効果について検討した。その結果、以下の3点が明らかとなった。

第1に、個人は、成功経験よりも失敗経験を振り返る習慣が定着していることが示された。そして、成功経験については、肯定的な振り返り方と反省的な振り返り方を両方用いている人が多く、失敗経験については、肯定的な振り返りよりも、反省的な振り返り方が定着していることが示された。人は、成功経験を多面的に振り返り、失敗経験に対してはより強い反応を示していることが示された。

第2に、個人は、成功経験よりも失敗経験において、経験に基づく学習習慣を定着させていることが示された。これは、個人の失敗経験が、成功経験よりも、教訓や方略の検討を促進させることに適していることを示唆しているであろう。

第3に、個人は、失敗経験よりも成功経験において、経験に基づく精神的報酬を獲得していることが示された。また、成功経験の振り返りは、精神的報酬および経験学習を通して、次の課題に対する再挑戦意欲も形成していることが示された。このことから、個人の成功経験は、行動を持続させるための意欲の源泉となっていることがうかがえる。

以上より、個人の成功経験は、未来の行動を持続させる意欲の源泉として、失敗経験は、未来の行動を改善するための学習方略の検討の必須要素として、それぞれが人の成長に効果的な機能を果たしていることが示された。

## 主要引用文献

- Markman KD, Gavanski I, Sherman SJ, McMullen MN. (1993) The mental simulation of better and worse possible worlds. *Journal of Experimental Social Psychology*. 29. 87-109.
- Markman, KD. & McMullen, MN. (2003) A Reflection and Evaluation Model of Comparative Thinking. *Personality and Social Psychology Review*. Vol7. No.3, 244-267.
- Ellis, S. & Davidi, I. (2005). After-Event Reviews: Drawing Lessons From Successful and Failed Experience. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90. No. 5. 857-871.
- Ellis, S., Mendel, R., & Nir, Michal. (2006). Learning From Successful and Failed Experience: The Moderating Role of Kind of After-Event Review. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91. No. 3. 669-680.