

集団活動への参加および自集団評価に及ぼす
振り返りの効果

黒 川 光 流

富山大学人文学部紀要第 61 号抜刷

2014年8月

集団活動への参加および自集団評価に及ぼす 振り返りの効果

黒川光流

問題

集団目標達成の前提となるメンバーの集団活動への参加および自集団評価

どのような集団も目標をもち、その活動の多くは目標達成に志向している (Bales, 1953)。大学のクラブやサークルなども同様に、目標をもち、その達成のために活動している。集団が目標を達成するためには、メンバーが集団の活動に積極的に参加することが前提となっていると考えられる。特に大学のクラブやサークルなどのように、その活動に参加しないことでメンバーが不利益を被ることが比較的少ない集団にとって、メンバーが集団活動に積極的に参加するか否かは、集団の存続にも関わる重要な問題である。

メンバーに集団に参加しようと決意させるものには、集団の活動や目標の魅力、ならびに集団のもつ道具性の魅力などがある (古川, 1988)。すなわち、メンバーが集団の活動に積極的に参加しようとするのは、集団活動に魅力を感じる時 (Herzberg, 1966 北野訳, 1968)、ならびに集団が適切な活動を行っていると感じる時である (狩野, 1995; Porter & Lawler, 1968; Zander, 1971)。このことから、メンバーは目標達成に関わる集団活動を肯定的に評価するとき、その活動に積極的に参加すると考えられる。

また、集団の活動には課題遂行に関わるものと、メンバー間関係の調整に関わるものがあり (Bales, 1950; 狩野, 1986)、これら2つは互いに独立していることが示唆されている (Fleishman, 1973; Stogdill, 1974)。すなわち、課題遂行に志向した活動を行っているだけでは、メンバー間に意見や価値観の相違による緊張や葛藤が生じ、集団目標の達成を阻害する可能性がある。その緊張や葛藤を適切に処理し、メンバー間関係を調整することも、集団目標達成のためには必要であると考えられる。大学のクラブやサークルを対象にした調査でも、他のメンバーとの関係に対する満足感は、メンバーの集団活動に対するモチベーションを高めることが示唆されている (樋口, 1996)。また、運動部員を対象とした調査では、運動部への参加を継続できた理由としてメンバー間関係の良好さが、継続できず退部した理由として人間関係の軋轢が挙げられている (青木, 1989; 深町・中林, 1978; 稲地・千駄, 1992)。すなわち、メンバー間関係に関する評価は、集団活動に対するモチベーションだけでなく、メンバーが集団に留まるか否かを規定する重要な要因の1つであると考えられる。

以上のように、「集団の活動が魅力的である」、「集団が目標達成のために適切な活動を行っている」、あるいは「メンバー間の関係が良好である」などと、メンバーが自集団を肯定的に評価することは、メンバーの集団活動への積極的な参加を促進し、集団活動の原動力となると考えられる。

集団活動改善のための振り返り

集団目標の達成のためにはまた、集団活動の問題点を把握し、それらを改善する必要がある。そのために、集団活動を振り返ることの重要性が指摘されている（古川, 1998）。活動する上で計画に問題はなかったか、計画通りの活動ができたか、あるいは計画通りの成果は得られたかなどについて振り返ることは、集団活動を改善するための指針となる重要な取り組みである。

当初の振り返りの研究では、個人の経験が注目されていたのだが、振り返りを行うことで行動が改善され、パフォーマンスが向上することが示唆されている（Markman, 2003; Markman, Gavanski, Sherman, & McMullen, 1993）。また Alderfer (1977) は、組織の様々な部署および地位のメンバーで構成された小集団によって、組織活動に関して定期的に振り返ることが、その後の活動に及ぼす効果を検討している。その結果、異なる部署あるいは地位の間で、課題に関するコミュニケーションが促進され、メンバー間の優先順位の違いを知る手助けとなることが示唆されている。さらに Syer & Connolly (1996) は、スポーツチームにおいてメンバー自身がその活動を振り返ることが、チームのパフォーマンスに及ぼす効果を報告している。その1つとして、自分たちを目標から遠ざけている要因を見つけることを可能にし、その後のチームのパフォーマンスを向上させることを示唆している。

以上のように、集団活動を振り返ることによって、メンバーは、メンバー自身あるいは他のメンバーが感じている集団活動の問題点を把握し、その改善を図ることができ、その結果として集団は業績を向上させ得ると考えられる。

集団活動の振り返りとメンバーの集団活動への参加および自集団評価との関係

集団が何らかの成果を上げた後に、その活動を振り返り、振り返る以前よりも集団の業績が向上すれば、メンバーの集団に対する評価は肯定的になり、メンバーは積極的に集団活動に参加するようになると考えられる。しかし、生産活動を行うチームにおける振り返りの効果を検証した Busseri & Palmer (2000) の研究では、チームの成果が表れる前に振り返りを行っても、メンバーのチーム活動に対する満足感が向上することが示されている。すなわち、集団の業績に関わらず、集団活動を振り返ること自体が、メンバーの自集団評価に影響を及ぼしているとも考えられる。

振り返りの内容 組織活動が PDS あるいは PDCA のサイクルで表されるように、集団活動

にはいくつかの段階があると考えられる。第1にP (Plan) の段階に相当する、集団目標の達成に必要な知識やスキル、あるいは資源を把握し、それらをメンバーに習得させたり、資源を調達したりするための具体的な活動計画を立てる段階である。第2にD (Do) の段階に相当する、各メンバーが課題遂行に必要な知識やスキルを習得するために、あるいは資源を調達するために立案された計画を実行する段階である。そして第3にS (See) あるいはC (Check) やA (Action) の段階に相当する、計画を実行した結果が成果として表れ、それを確認し、必要に応じて改善策を実施する段階である。以上のように、活動の計画、計画の実行、および実行の成果という段階を繰り返し、集団は最終的な目標達成を目指している。

活動の計画に関する振り返りとは、集団目標を再確認し、その達成に必要な知識やスキルの習得に役立つ活動計画が立案されているかなどについて省みることである。そのため、各メンバーに、それぞれが取り組む具体的な活動内容や役割が意識化される。具体的な目標を意識することで、メンバーのモチベーションや集団活動に対する魅力は高まることが示唆されている (Back, 1951; Locke & Latham, 1990 松井・角山訳, 1994)。また、活動内容や役割の明瞭さは、集団の魅力を高めることが示唆されている (Organ & Greene, 1974; Steers, 1977; Mathieu & Zajac, 1990)。従って、活動の計画に関して振り返ることによって、メンバーが集団活動に対して感じる魅力は向上すると考えられる。

計画の実行に関する振り返りとは、メンバーの集団活動に対する取り組み、あるいは課題に関するメンバー同士のコミュニケーションなどについて省みることである。そのため、メンバーに、他のメンバーの集団活動に対する積極性、あるいはメンバー同士の相互作用のあり方が意識化される。積極的に活動し、目標達成に貢献しているメンバーに対して、他のメンバーは魅力を感じ、メンバー同士の協調性は高まることが示唆されている (Rosenbaum, Moore, Cotton, Cook, Hieser, Shover, & Gray, 1980)。また、課題に関するコミュニケーションはメンバー間の信頼感や協力関係を向上させることが示唆されている (Alderfer, 1977; Syer & Connolly, 1996)。従って、計画の実行に関して振り返ることによって、メンバーは集団内の対人関係が良好であると感じると考えられる。

実行の成果に関する振り返りとは、計画通りの成果が得られたか、あるいはこれまでの活動が目標達成に活かされたかなどについて省みることである。そのため、活動の計画とそれを実行した成果とが照合され、メンバーに目標達成の程度が意識化される。目標の達成度に関する情報を得ることで、メンバーはそれまでに行ってきた活動の適切さや、目標達成に対する貢献を肯定的に評価することが示唆されている (Greller & Herold, 1975; Phillips & Lord, 1980; Salancik & Pfeffer, 1978)。従って、実行の成果に関して振り返ることによって、メンバーは目標達成のために集団が適切に活動していると感じると考えられる。

以上のように、振り返る内容によって、その効果は異なると考えられる。しかし、従来の

振り返りに関する研究では、過去を肯定的に振り返るか、反省的に振り返るかなど、振り返りの方略の効果は取り上げられてはいる（Markman, 2003; Markman, Gavanski, Sherman, & McMullen, 1993）ものの、集団活動のいずれの段階に関する振り返りを行っているか、その内容を明確に区別していなかった。

振り返りの頻度および参加メンバーの範囲 企業の営業チームを対象とした研究で、好業績を収めているチームは、チームミーティングの中で、課題遂行のプロセスに関して多くの検討を行っていることが示されている（上則・古川, 2001）。すなわち、企業組織の中には、その活動の1つとして定期的に振り返りを行っているところがある。しかし、大学のクラブやサークルなどにおいて、振り返りが行われているか否か、行われているのであればどの程度の頻度で行われているのか、さらには振り返りに参加するメンバーの範囲については明らかにされていない。

集団全体に関わる討議を行う際、議論に参加させるメンバーの範囲の望ましさは、課題状況によって異なることが Vroom & Yetton (1973) のモデルによって示されている。これは主に集団がこれから取り組む課題に関する意思決定を行う際に適用されるモデルである。振り返りとは、集団がこれまでに行ってきた活動について省みることではあるが、その結果はその後の集団活動の指針となる。従って振り返りも、リーダーのみで行うか、幹部など一部メンバーで行うか、あるいはメンバー全員で行うかなど、それに参加するメンバーの範囲によって、効果は異なると考えられる。

Vroom & Yetton (1973) のモデルでは、議論して決定された事柄がメンバーに受容される必要性が高いときには、議論に多くのメンバーが参加させることが望ましいとされている。振り返りによって明らかになった集団活動の問題点やその改善策に関する情報も、メンバーに受容される必要がある。また、振り返りに参加するメンバーの範囲が広いほど、その情報が多くのメンバーにフィードバックとして機能すると考えられる。従って、メンバー全員で振り返りを行うことによって、メンバーの集団活動への参加は促進され、自集団評価は肯定的になると考えられる。

振り返りを行って、集団活動の改善にメンバーが貢献することは、メンバーにとって有能さを感じる機会となると考えられる。集団における有能感は、メンバーが集団活動に対して感じる魅力やモチベーションを向上させることが示唆されている（Deci, 1975 安藤・石田訳, 1980）。従って、振り返りを行うこと、あるいはその実施頻度が高いことには、メンバーの集団活動への参加を促進し、自集団評価を肯定的にする効果があると考えられる。しかし、振り返りをメンバー全員で行うには、一部メンバーで行うよりも時間やコストが必要である。そのため、メンバー全員が参加する振り返りを行う頻度が高すぎる場合には、集団活動自体を阻害する可能性がある。したがって、参加メンバーの範囲が広い場合には、頻度が高すぎ

る振り返りは、メンバーの集団活動への参加および自集団評価に及ぼす効果を抑制するとも考えられる。

本研究の目的

本研究では、振り返りの内容として活動の計画、計画の実行、および実行の成果という3つを設定し、大学のクラブおよびサークルにおける集団活動の振り返りの頻度および参加メンバーの範囲が、メンバーの集団活動への参加および自集団評価に及ぼす効果を検討する。

方 法

調査方法

調査を行った年の11月に、各団体の活動中に調査者が各団体を訪問し、活動に参加していたリーダーおよびメンバーに質問調査票を配布した。配布後、調査対象者は直ちに集団で質問調査票に回答し、回答が終了したものを調査者が回収した。

調査対象者

2つの大学の体育会系クラブおよびサークル49団体(クラブ41団体, サークル8団体)のリーダー各1名(男性40名, 女性9名)、メンバー747名(男性612名, 女性135名)に対して質問紙調査を実施した。

各団体の所属人数はすべて50名未満であり、活動頻度は週1・2回13団体、週3・4回8団体、週5回以上28団体であった。

リーダーの平均年齢21.4歳($SD=1.1$; 範囲19-24)、リーダー歴1年未満38名、1年以上2年未満4名、2年以上7名であった。

メンバーの平均年齢は20.4歳($SD=1.5$; 範囲18-26)、団体への所属年数は1年未満238名(31.9%)、1年以上2年未満234名(31.3%)、2年以上3年未満178名(23.8%)、3年以上97名(13.0%)であった。

リーダーに対する質問調査票の構成

各団体のリーダーは、以下に示す3つの内容の振り返りについて、頻度および参加メンバーの範囲を回答した。

活動の計画 「メンバーは目標・目的を理解して練習に取り組んでいるか」および「目標達成に必要な技術の習得に役立つ練習になっているか」という内容の振り返りを設定した。

計画の実行 「メンバーは積極的に活動に参加しているか」および「活動に関してメンバー

同士のコミュニケーションはとれているか」という内容の振り返りを設定した。

実行の成果 「試合の勝敗について」および「練習したことが試合に活かされたか」という内容の振り返りを設定した。

振り返りの頻度および参加メンバーの範囲 各団体のリーダー1名が、上記3つの振り返りそれぞれを行う頻度について「全くしない」、「ほとんどしない」、「たまにする」、「かなり頻繁にする」、および「非常に頻繁にする」の5段階で評定した。また、振り返りを行う頻度について、「ほとんどしない」から「非常に頻繁にする」と評定したリーダーは、振り返りに参加するメンバーの範囲として「リーダーのみ」、「幹部メンバー」、および「メンバー全員」の中から1つを選択した。

メンバーに対する質問調査票の構成

リーダー以外のメンバーは、所属する団体における振り返りの有無、集団活動への参加の程度、および自集団評価について回答した。

振り返りの有無 調査対象者は、自らが所属する団体における上記3つの内容それぞれに関する振り返りが行われているか否かについて、「あり」または「なし」で評定した。

活動への参加 調査対象者は、各団体の活動への参加の程度について「1. めったに参加しない」から「5. ほぼ毎回参加する」の5段階で評定した。

自集団評価 自集団評価を示す指標として以下の3つを設定した。

1. 活動の魅力

Job Questionnaire (Brayfield & Rothe, 1951) を参考に、集団の活動が魅力的であると感じる程度を示す4項目(ex. このクラブ・サークルの活動があるときはいつも楽しみだ)を設定した。

2. 活動の適切さ

集団が目標達成のために適切な活動を行っていると感じる程度を示す7項目(ex. 目標に向かって効果的な練習ができています)を設定した。

3. 対人関係

同僚への満足感の測定尺度(蜂屋, 1981) および上司への満足感の測定尺度(蜂屋, 1978)を参考に、メンバー間の関係が良好であると感じる程度を示す9項目(ex. 同じクラブ・サークルのメンバーとは気が合う)を設定した。

調査対象者は、自集団評価の各項目について「1. 全くあてはまらない」から「5. 非常にあてはまる」までの5段階で評定した。活動の適切さ7項目、活動の魅力4項目、および対人関係9項目、それぞれの平均値を各指標の得点とした。

結 果

振り返りの頻度および参加メンバーの範囲

振り返りの頻度 振り返りの内容ごとに、頻度および参加メンバーの範囲に関するリーダーの評定を示したのが表1である。

表1 振り返りの内容ごとの頻度および参加メンバーの範囲

内容 参加メンバーの 範囲	頻度					計
	全く しない	ほとんど しない	たまに する	かなり 頻繁に する	非常に 頻繁に する	
活動の計画						
リーダーのみ	0	0	2	2	4	8
幹部メンバー	0	0	7	14	6	27
メンバー全員	0	2	3	4	5	14
計	0	2	12	20	15	49
計画の実行						
リーダーのみ	0	0	1	1	7	9
幹部メンバー	0	0	3	16	8	27
メンバー全員	0	2	4	3	4	13
計	0	2	8	20	19	49
実行の成果						
リーダーのみ	0	0	4	0	0	4
幹部メンバー	0	0	15	8	0	23
メンバー全員	0	0	0	12	10	22
計	0	0	19	20	10	49

数値は団体数

目標・目的に沿った練習になっているかなどを省みること、すなわち活動の計画に関する振り返りは「かなり頻繁にする」団体が最も多く、次いで「非常に頻繁にする」団体が多く、これら2つを併せると71.4%となっていた。すなわち、活動の計画に関する振り返りの頻度は高いことがうかがえる。

メンバーの集団活動に対する積極性などを省みること、すなわち計画の実行に関する振り返りは、「かなり頻繁にする」団体が最も多かった。次いで「非常に頻繁にする」団体がほぼ同数で多く、これら2つを併せると79.6%となっていた。すなわち、計画の実行に関する振り返りも同様に、その頻度が高いことがうかがえる。

試合の勝敗などを省みること、すなわち実行の成果に関する振り返りは、「かなり頻繁にする」団体が最も多かった。次いで「たまにする」団体がほぼ同数で多かった。すなわち、実行の成

果に関する振り返りの頻度は、団体によって異なることがうかがえる。

いずれの内容についても、振り返りを「全くしない」団体はなかった。また、振り返りを「ほとんどしない」団体は、活動の計画および計画の実行については2団体、実行の成果については0団体であった。すなわち、振り返りは3つの内容いずれについても、本研究に参加したすべての団体で行われていた。そのため以後の分析では、振り返りの頻度について、「ほとんどしない」および「たまにする」団体を「低頻度」群、「かなり頻繁にする」および「非常に頻繁にする」団体を「高頻度」群とした。

表2は、3つの振り返りの頻度の関連を示したものである。

χ^2 検定を行った結果、活動の計画に関する振り返りの頻度が高い団体のほうが、その頻度が低い団体よりも、計画の実行に関する振り返りの頻度が高い団体が有意に多かった ($\chi^2_{(1)}=16.28$, $p<.05$)。活動の計画と実行の成果、および計画の実行と実行の成果とには、振り返りの頻度に有意な関連は認められなかった ($\chi^2_{(1)}=1.04$, $n.s.$, $\chi^2_{(1)}=0.41$, $n.s.$)。

表2 振り返りの頻度の関連

内容 頻度	計画の実行		実行の成果	
	低頻度	高頻度	低頻度	高頻度
活動の計画				
低頻度	8	6	7	7
高頻度	2	33	12	23
計画の実行				
低頻度			3	7
高頻度			16	23

数値は団体数

振り返りへの参加メンバーの範囲 表1に示したように、活動の計画に関する振り返りは「幹部メンバー」で行っている団体が最も多かった。次いで「メンバー全員」で行っている団体が多く、「リーダーのみ」で行っている団体は最も少なかった。

計画の実行に関する振り返りは、「幹部メンバー」で行っている団体が最も多かった。次いで「メンバー全員」で行っている団体が多く、「リーダーのみ」で行っている団体は最も少なかった。

実行の成果に関する振り返りは、「幹部メンバー」で行っている団体が最も多かった。次いで「メンバー全員」で行っている団体がほぼ同数で多く、「リーダーのみ」で実施している団体は最も少なかった。

以上のことから、以後の分析では、振り返りへの参加メンバーの範囲について、「リーダーのみ」および「幹部メンバー」で行っている団体を「一部」群、「メンバー全員」で行っている団体を「全員」群とした。ただし、実行の成果に関する振り返りについては、「低頻度」かつ「全員」となる団体がなかった。そのため、実行の成果に関する振り返りについては頻度と参加メンバーの範囲とを併せ、「低頻度・一部」群、「高頻度・一部」群、および「高頻度・全員」群に分類した。

振り返りの有無に関するメンバーの評定

振り返りの内容、頻度、および参加メンバーの範囲別に、振り返りの有無に関するメンバーの評定を示したのが表3である。

表3 内容、頻度、および参加メンバーの範囲別に見た振り返りの有無の評定

	低頻度			高頻度			全体		
	一部	全員	計	一部	全員	計	一部	全員	計
活動の計画									
あり	120	47	167	403	116	519	523	163	686
なし	27	4	31	27	3	30	54	7	61
「あり」の比率	.82	.92	.84	.94	.97	.95	.91	.96	.92
計画の実行									
あり	41	62	103	485	92	577	526	154	680
なし	14	4	18	42	7	49	56	11	67
「あり」の比率	.75	.94	.85	.92	.93	.92	.90	.93	.91
実行の成果									
あり	300	0	300	115	275	390	415	275	690
なし	37	0	37	9	11	20	46	11	57
「あり」の比率	.89	—	.89	.93	.96	.95	.90	.96	.92

数値は人数

振り返りの有無に関するリーダーとメンバーとの認識の関連を検討するため、活動の計画および計画の実行に関する振り返りの頻度（低頻度、高頻度）および参加メンバーの範囲（一部、全員）を独立変数、「あり」と評定したメンバーの比率に逆正弦変換を施した値を従属変数として、 χ^2 分布を用いた2要因分散分析を行った。実行の成果に関する振り返りについては、頻度・参加メンバーの範囲（低頻度・幹部、高頻度・幹部、高頻度・全員）を独立変数として χ^2 検定を行った。

活動の計画に関する振り返りでは、頻度の有意な主効果が認められ（ $\chi^2_{(1)}=10.62, p<.01$ ）、「低頻度」群と比較して、「高頻度」群の「あり」と評定したメンバーの比率が有意に高かった。また、参加メンバーの範囲の有意な主効果が認められ（ $\chi^2_{(1)}=6.89, p<.01$ ）、「一部」群と比較して、「全員」群のその比率が有意に高かった。頻度と参加メンバーの範囲との有意な交互作用は認められなかった（ $\chi^2_{(1)}=0.46, n.s.$ ）。

計画の実行に関する振り返りでは、頻度の有意な主効果が認められ（ $\chi^2_{(1)}=5.32, p<.05$ ）、「低頻度」群と比較して「高頻度」群の「あり」と評定したメンバーの比率が有意に高かった。また、参加メンバーの範囲の有意な主効果が認められ（ $\chi^2_{(1)}=9.51, p<.01$ ）、「一部」群と比較して、「全員」群のその比率が有意に高かった。さらに、頻度と参加メンバーの範囲との有意な交互作用

が認められた ($\chi^2_{(1)}=7.45, p<.01$)。下位検定の結果, 「一部」群では, 「低頻度」群と比較して, 「高頻度」群の「あり」と評定したメンバーの比率が有意に高かった ($\chi^2_{(1)}=10.39, p<.01$)。また, 「低頻度」群では, 「一部」群と比較して「全員」群のその比率が有意に高かった ($\chi^2_{(1)}=13.84, p<.01$)。

実行の成果に関する振り返りでは, 頻度・参加メンバーの範囲の有意な効果が認められた ($\chi^2_{(2)}=11.20, p<.01$)。多重比較の結果, 「低頻度・一部」群と比較して, 「高頻度・全員」群の「あり」と評定したメンバーの比率が有意に高かった ($\chi^2_{(1)}=11.07, p<.01$)。

以上のことから, 振り返りの頻度が低い場合, あるいは一部のメンバーで行われている場合には, 振り返りが行われていると認識していないメンバーが多くなることがうかがえる。ただし, いずれの内容に関する振り返りも, 行われていると評定したメンバーが90%以上であったことから, 振り返りの内容, 頻度, あるいは参加メンバーの範囲にかかわらず, 多くのメンバーは自らが所属する団体でそれらが行われていると認識していることがうかがえる。

活動への参加と自集団評価との関係

表4に活動への参加および自集団評価の各指標の平均値, 標準偏差, および相関係数を示した。

表4 各指標の平均値, 標準偏差, および相関係数

活動への参加と活動の魅力との間, および活動の魅力と活動の適切さとの間に比較的強い正の相関が認められた。また, 活動への参加と対人関係との間に, 弱くはあるものの有意な正の相関が認められた。すなわち, メンバー

	M	SD	1	2	3
1. 活動への参加	4.03	1.02			
2. 活動の魅力	3.91	0.90	.58**		
3. 活動の適切さ	3.46	0.76	.11	.41**	
4. 対人関係	3.50	0.73	.32**	.19**	.09

*: $p<.05$ **: $p<.01$

は集団活動への参加の程度が高いほど, 集団の活動が魅力的であると感じ, 同様に集団内の対人関係が良好であると感じていた。また, メンバーは集団の活動が魅力的であると感じているほど, 集団が目標達成のために適切な活動を行っていると感じていた。

活動への参加および自集団評価に及ぼす振り返りの効果

振り返りの頻度および参加メンバーの範囲が, 活動への参加および自集団評価に及ぼす効果を検討するため, 活動への参加および自集団評価の各指標について, 団体ごとに平均値を算出し, それらを従属変数として以下の分析を行った。活動の計画および計画の実行に関する振り返りについてはそれぞれで, 頻度(低頻度, 高頻度)および参加メンバーの範囲(一部, 全員)を独立変数として2要因分散分析を行った。実行の成果に関する振り返りについては, 頻度・参加メンバーの範囲(低頻度・一部, 高頻度・一部, 高頻度・全員)を独立変数として1要因

分散分析を行った。

活動への参加に及ぼす振り返りの効果 振り返りの内容、頻度、および参加メンバーの範囲別に、活動への参加の平均値を示したのが図1である。

活動の計画に関する振り返りの頻度の主効果に有意傾向が認められ ($F_{(1,45)}=2.89, p<.10$)、「低頻度」群 ($n=14, m=3.85, SD=0.44$) と比較して、「高頻度」群 ($n=35, m=4.16, SD=0.61$) の活動への参加の程度が高い傾向にあった。その他の有意な主効果および交互作用は認められなかった ($F_{(1,45)}=0.51, n.s., F_{(1,45)}=0.01, n.s.$)。すなわち、活動の計画に関する振り返りの頻度が高い団体のメンバーは、集団活動への参加の程度が高い傾向にあった。

また、計画の実行に関する振り返りの頻度の有意な主効果が認められ ($F_{(1,45)}=6.03, p<.01$)、「低頻度」群 ($n=10, m=3.73, SD=0.47$) と比較して、「高頻度」群 ($n=39, m=4.28, SD=0.57$) の活動への参加の程度が有意に高かった。その他の有意な主効果および交互作用は認められなかった ($F_{(1,45)}=0.05, n.s., F_{(1,45)}=2.02, n.s.$)。すなわち、計画の実行に関する振り返りの頻度が高い団体のメンバーは、集団活動への参加の程度が高かった。

実行の成果に関する振り返りの頻度・参加メンバーの範囲の有意な効果は認められなかった ($F_{(2,46)}=0.16, n.s.$)。

活動の魅力に及ぼす振り返りの効果

振り返りの内容、頻度、および参加メンバーの範囲別に、活動の魅力の平均値を示したのが図2である。

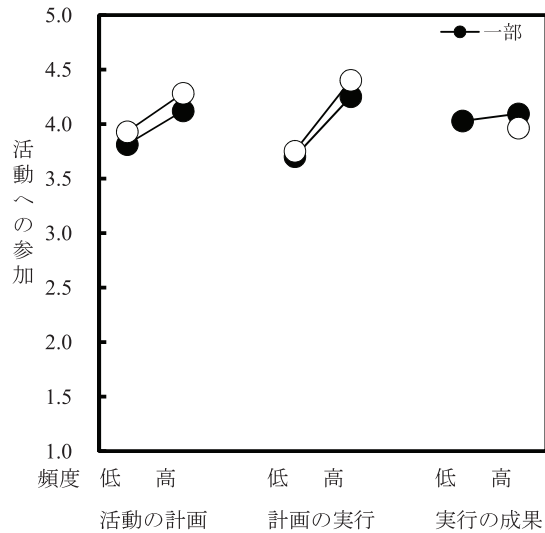


図1 振り返りの内容、頻度、および参加メンバーの範囲別に見た活動への参加

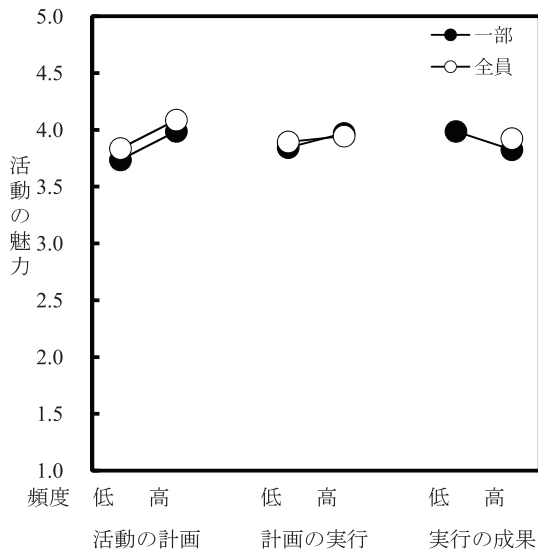


図2 振り返りの内容、頻度、および参加メンバーの範囲別に見た活動の魅力

活動の計画に関する振り返りの頻度の主効果に有意傾向が認められ ($F_{(1,45)}=3.05, p<.10$), 「低頻度」群 ($n=14, m=3.77, SD=0.31$) と比較して, 「高頻度」群 ($n=35, m=4.01, SD=0.45$) の活動の魅力が高い傾向にあった。その他の有意な主効果および交互作用は認められなかった ($F_{(1,45)}=0.00, n.s., F_{(1,45)}=0.48, n.s.$)。すなわち, 活動の計画に関する振り返りの頻度が高い団体のメンバーは, 集団の活動が魅力的であると感じる傾向にあった。

計画の実行に関する振り返りのいずれの主効果および交互作用も, 実行の成果に関する振り返りの頻度・参加メンバーの範囲の効果も有意ではなかった ($F_{(1,45)}=0.28, n.s., F_{(1,45)}=0.05, n.s., F_{(1,45)}=0.27, n.s., F_{(2,46)}=0.40, n.s.$)。

活動の適切さに及ぼす振り返りの効果

振り返りの内容, 頻度, および参加メンバーの範囲別に, 活動の適切さの平均値を示したのが図3である。

実行の成果に関する振り返りの頻度・参加メンバーの範囲の有意な効果が認められた ($F_{(2,46)}=6.07, p<.01$)。多重比較の結果, 「低頻度・一部」群 ($n=19, m=3.27, SD=0.33$) および「高頻度・全員」群 ($n=22, m=3.42, SD=0.17$) と比較して, 「高頻度・一部」群 ($n=8, m=3.70, SD=0.45$) の活動の適切さが有意に高かった ($p<.01, p<.05$)。すなわち, 実行の成果に関する振り返りの頻度が高く, かつそれが一部のメンバーによって行われている団体のメンバーは, 集団が目標達成のために適切な活動を行っていると感じていた。

活動の計画および計画の実行に関する振り返りのいずれの主効果および交

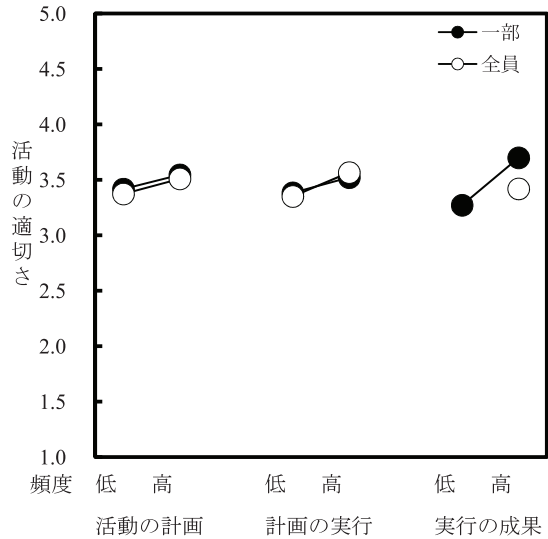


図3 振り返りの内容,頻度,および参加メンバーの範囲別に見た活動の適切さ

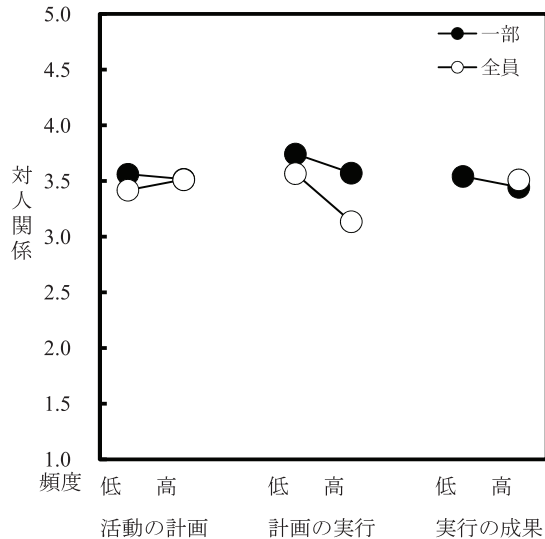


図4 振り返りの内容,頻度,および参加メンバーの範囲別に見た対人関係

相互作用も有意ではなかった ($F_{(1,45)}=1.43, n.s., F_{(1,45)}=0.13, n.s., F_{(1,45)}=0.00, n.s., F_{(1,45)}=2.05, n.s., F_{(1,45)}=0.00, n.s., F_{(1,45)}=1.28, n.s.$)。

対人関係に及ぼす振り返りの効果 振り返りの内容、頻度、および参加メンバーの範囲別に、対人関係の平均値を示したのが図4である。

計画の実行に関する振り返りの参加メンバーの範囲の有意な主効果が認められ ($F_{(1,45)}=7.49, p<.01$)、「一部」群 ($n=36, m=3.59, SD=0.31$) と比較して、「全員」群 ($n=13, m=3.33, SD=0.77$) の対人関係が有意に低かった。また、頻度と参加メンバーの範囲との有意な交互作用が認められた ($F_{(1,45)}=13.54, p<.01$)。下位検定の結果、「全員」群では、「低頻度」群 ($n=6, m=3.57, SD=0.38$) と比較して、「高頻度」群 ($n=7, m=3.14, SD=0.07$) の「対人関係」が有意に低かった ($F_{(1,45)}=7.82, p<.01$)。また、「高頻度」群では、「一部」群 ($n=32, m=3.57, SD=0.30$) と比較して、「全員」群の対人関係が有意に低かった ($F_{(1,45)}=7.67, p<.01$)。すなわち、計画の実行に関する振り返りがメンバー全員によって行われている団体のメンバーは、メンバー間の関係が良好であると感じておらず、またその頻度が高い団体のメンバーはその傾向が強かった。

活動の計画に関する振り返りのいずれの主効果および交互作用も、実行の成果に関する振り返りの頻度・参加メンバーの範囲の効果も有意ではなかった ($F_{(1,45)}=0.05, n.s., F_{(1,45)}=2.55, n.s., F_{(1,45)}=2.43, n.s., F_{(2,46)}=0.25, n.s.$)。

考 察

本研究の目的は、集団活動の振り返りがメンバーの集団活動への参加および自集団評価に及ぼす効果を検討することであった。

大学のクラブおよびサークルにおける振り返りの頻度および参加メンバーの範囲

振り返りの内容として、活動の計画、計画の実行、および実行の成果の3つを設定した。本研究で対象とした団体では、いずれの内容の振り返りも全く行っていない団体はなく、またほとんど行っていない団体も少数であった。すなわち、大学の体育会系クラブおよびサークルの多くで、集団活動の3つの段階すべてに関する振り返りが行われていることが示唆された。また、活動の計画に関する振り返りの頻度が高い団体では、計画の実行に関する振り返りの頻度も高かった。

活動の計画および計画の実行に関する振り返りは、リーダーを含む一部のメンバーで行っている団体が多かった。実行の成果に関する振り返りは、一部のメンバーで行っている団体と、メンバー全員で行っている団体がほぼ同数であった。すなわち、振り返りの内容によって、それに参加するメンバーの範囲が異なることが示唆された。

管理者は単一的意思決定方式をとり続けるのではなく、部下参加水準の異なる多様な意思決定方式を起用することが示唆されている（北島, 1996）。各種組織体の管理者を対象とした Hill（1973）の調査では、単一的意思決定方式を採用する管理者は14%のみであり、残りの86%は部下の参加水準が異なる意思決定方式を使い分けることが示されている。また、産業組織体における管理者を対象とした Vroom & Yetton（1973）の調査では、部下参加水準が異なる複数の意思決定方式を使用している管理者が98.7%に達することが報告されている。集団活動の振り返りにも集団活動に関する意思決定を含む側面があり、クラブ・サークルのリーダーもその内容によって、振り返りを一部のメンバーのみで行ったり、メンバー全員で行ったりするなど参加メンバーの範囲を使い分けていたと考えられる。

振り返りの有無に関するメンバーの認識

いずれの内容に関する振り返りについても、メンバーの90%以上が、自らが所属する団体で行われていると認識しており、リーダーの認識とに大きな差異は見られなかった。ただし、その頻度が低い場合、あるいは一部のメンバーのみで行われている場合には、振り返りが行われていると認識していないメンバーが多くなっていた。

一部のメンバーで行われた振り返りであっても、その結果は何らかの形でメンバー全員にフィードバックされなければ、集団全体に効果はもたらされないであろう。本研究の対象となった団体でも、振り返りの結果がメンバー全員にフィードバックされていたため、メンバーも所属団体において振り返りが行われていると認識したのであろう。ただし、振り返りの頻度が低かったり、一部のメンバーで行われた振り返りの結果が十分にフィードバックされていなかったりした場合に、メンバーの認識が低下したものと考えられる。

メンバーの集団活動への参加と自集団評価との関係

メンバーは集団活動に魅力を感じているほど、また集団内の対人関係が良好であると感じているほど、集団活動への参加の程度が高かった。また、メンバーが集団活動に魅力を感じているほど、集団の活動を適切であると感じていた。

集団活動の魅力は、メンバーが集団に参加しようとする意思を高めることが示唆されている（古川, 1988）。また、大学のクラブやサークル、あるいは運動部員を対象にした調査で、集団内の対人関係の良好さが、メンバーの集団活動に対するモチベーションを高め、集団活動への参加を継続させることが示唆されている（青木, 1989; 深町他, 1978; 樋口, 1996; 稲地・千駄, 1992）。本研究でも、集団活動の魅力や集団内の対人関係に対する肯定的な評価が、メンバーの集団活動に対するモチベーションを高め、活動への参加を促進したのではないかと考えられる。

活動への参加および自集団評価に及ぼす振り返りの効果

活動の計画に関する振り返りの効果 活動の計画に関する振り返りの頻度が高い団体では、メンバーの集団活動への参加の程度が高い傾向にあった。同様に、その頻度が高い団体のメンバーは、集団活動に魅力を感じる傾向にあった。

活動の計画に関する振り返りとは、集団目標を再確認し、その達成に必要な知識やスキルの習得に役立つ活動計画が立案されているかなどについて省みることである。具体的な目標はメンバーのモチベーションや集団活動に対する魅力は高めることが示唆されている (Back, 1951; Locke & Latham, 1990 松井・角山訳, 1994)。活動の計画に関する振り返りを頻繁に行うことで、具体的な目標がメンバーに意識化されたため、メンバーは集団の活動を魅力的であると感じ、集団活動に参加するようになったのではないかと考えられる。

計画の実行に関する振り返りの効果 計画の実行に関する振り返りをメンバー全員で行っている団体のメンバーは、メンバー間の関係を良好であると感じていなかった。特にその頻度が高い団体では、その傾向は顕著であった。

計画の実行に関する振り返りとは、各メンバーの集団活動への取り組みやメンバー同士の相互作用などについて省みることである。目標達成に志向した活動は、その活動の進め方についてメンバー間に意見や価値観の不一致をもたらす可能性がある (Bales, 1953)。計画の実行に関する振り返りは、このようなメンバー間の葛藤や緊張、あるいは他のメンバーの短所などをメンバーに強く意識化させる作用があったのではないだろうか。そのため、計画の実行に関する振り返りをメンバー全員で頻繁に行うことで、メンバーはメンバー同士の関係を否定的に捉えるようになったのではないかと考えられる。

実行の成果に関する振り返りの効果 実行の成果に関する振り返りを一部のメンバーが行い、かつその頻度が高い団体のメンバーは、目標達成のために集団が適切な活動を行っていると感じていた。

実行の成果に関する振り返りとは、計画通りの成果が得られたか、あるいはこれまでの活動が目標達成に活かされたかなどについて省みることである。計画通りあるいはそれに近い成果が得られていれば、集団の活動が適切さになされていたとメンバーは感じるができるであろう。またその場合には、メンバーは集団における有能さを感じるができると考えられる。集団における有能感は、集団活動の魅力やモチベーションを向上させることが指摘されている (Deci, 1975 安藤・石田訳, 1980)。リーダーを含む幹部メンバーが実行の成果に関する振り返りを行い、その結果を適切にメンバーにフィードバックしたことが、メンバーの有能感を高め、集団が目標を達成するために適切な活動を行っていると感じさせるようになったのではないかと考えられる。

本研究で得られた成果および課題と今後の展望

本研究では、活動の計画に関する振り返りは活動の魅力を高め、集団活動への参加をメンバーに促し、実行の成果に関する振り返りは活動の適切さの評価を高めていた。しかし、計画の実行に関する振り返りは、集団内の対人関係の良好さに対する評価を低下させていた。これらのことから、集団活動の振り返りは、その内容によって、メンバーの自集団評価にポジティブな効果だけでなく、ネガティブな効果も及ぼしうることが示唆された。また、その効果は振り返りに参加するメンバーの範囲によっても異なることが示唆された。

ただし、本研究の対象とした大学のクラブ・サークルと企業等とは、集団としての共通点はあるものの、相異点も少なくはない。例えば、一般的に企業組織では効率性が求められるため、時間的にも人的にもコストのかかる参加メンバーの範囲が広い方法での意思決定は回避されがちである。また、活動に参加することで経済的報酬を得ていない場合がほとんどである大学のクラブ・サークルとは異なり、企業等ではその活動に参加しないこと自体が直接メンバーにとっての不利益となる。そのため、振り返りの頻度や参加メンバーの範囲、あるいはその効果は、大学のクラブ・サークルと企業組織のような集団とは異なる可能性がある。また、本研究で対象としたクラブやサークルの中にも、同じ体育会系であったとしても、対外試合やその勝敗を重視しない、メンバー同士の交流を主な目的とした団体もあったと思われる。その場合、特に活動の成果に関する振り返りは、団体によって意味づけが異なるであろう。さらに、本研究の対象者は、調査時に活動に参加していた者のみであるため、全体として集団活動への参加意欲や自集団評価がある程度高い可能性がある。対象となる集団の目的や構造、さらにはメンバーの特性を考慮した更なる研究が必要である。

また、振り返りを行った結果、どのようなことが問題として提示されるかも、メンバーの集団活動への参加および自集団評価に影響を及ぼす可能性がある。本研究では、計画の実行に関する振り返りは、集団内の対人関係に対する評価にネガティブに作用していた。すなわち、振り返りの際にメンバー間の意見や価値観の不一致が提示された可能性があるのだが、それについては捉えることができていない。さらに、振り返りが効果をもつためには、それが行われたことをメンバーが認識することが重要である。振り返りが一部メンバーのみで行われている場合には、その結果を適切にメンバーにフィードバックしなければ、それについてメンバーが知り得ないこともあり、振り返りの効果も期待できないであろう。本研究では、振り返りの頻度が低くなると、あるいは一部メンバーのみで行われていると、振り返りが行われているというメンバーの認識が低下していた。その認識が低いことが、集団活動への参加や自集団評価を抑制していた可能性がある。振り返りの内容だけでなく、どのようなことが問題として提示され、それがどのような形でメンバーに共有され、集団への参加の程度や自集団評価に影響を及ぼすのか、そのプロセスを明確にする必要がある。

さらに本研究では、振り返りをメンバーの集団活動への参加および自集団評価に影響を及ぼす要因として想定した。しかし、メンバーの参加状況が芳しくない、集団の活動が魅力的・適切だと感じられない、あるいはメンバー同士の関係が良好でないことが原因となって振り返りが行われる可能性もある。また、本研究では集団のパフォーマンスに関する指標を取り上げていない。振り返りを行った結果、集団のパフォーマンスが改善されれば、メンバーの集団活動への参加状況や自集団評価も高まることが予想される。今後、振り返り、メンバーの自集団評価、および集団のパフォーマンス、それぞれの影響過程について、因果関係の方向性を含めた検討が必要である。

引用文献

- Alderfer, C. P. (1977). Improving organization communication through long-term intergroup intervention. *Journal of applied behavior science*, **13**, 193-210.
- 青木邦男 (1989). 高校運動部員の部活継続と退部に影響する要因 体育学研究, **34**, 89-100.
- Back, K. W. (1951). Influence through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, **46**, 9-23.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bales, R. F. (1953). The equilibrium problem in small groups. In Parsons, T, Bales, R. F., & Shils, E. A. (Eds.), *Working papers in the theory of action*. Glencoe, Ill: Free Press. Pp. 111-161.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **35**, 307-311.
- Busseri, M. A., & Palmer, J. M. (2000). Improving teamwork: the effect of self-assessment on construction design teams. *Design Studies*, **21**, 223-238.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Prentice-Hall Press.
- (デシ E. L. 安藤延男・石田梅男 (訳) (1980). 内発的動機づけ: 実験社会心理学的アプローチ 誠信書房)
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In Fleishman, E. A. & Hunt, J. F. (Eds.), *Current developments in the study of leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- 深町明夫・中林忠輔 (1978). 文教大学学生における余暇運動活動の意識に関する研究 文教大学紀要, **12**, 117-122.
- 古川久敬 (1988). 集団とリーダーシップ 大日本図書
- 古川久敬 (1998). 基軸づくり: 創造と変革のリーダーシップ 富士通経営研修所
- Greller, M. & Herold, D. (1975). Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational behavior & human performance*, **13**, 244-256.
- 蜂屋良彦 (1978). リーダー行動と上司への満足感との関係に及ぼす職務特性および個人特性の影響 実験社会心理学研究, **18**, 47-55.
- 蜂屋良彦 (1981). リーダー行動と部下の反応との関係に影響を与える状況要因について: 部下の特性と課題の特性との交互作用 実験社会心理学研究, **21**, 17-24.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. New York: New American Library.
- (ハーズバーグ F. I. 北野利信 (訳) (1968). 仕事と人間性: 動機づけ-衛生理論の展開 東洋経済新報社)
- 樋口康彦 (1996). スポーツ集団における組織要因とメンバーの達成動機との関連について 実験社会心理学研究, **36**, 42-55.

- Hill, W. A. (1973). Leadership style: Rigid or flexible? *Organizational behavior and human performance*, **9**, 35-47.
- 稲地裕昭・千駄忠至 (1992). 中学生の運動部活動における退部に関する研究：退部因子の抽出と退部予測尺度の作成 体育学研究, **37**, 55-68.
- 上則直子・古川久敬 (2001). チーム業績の規定因としての成員による価値・基準および知識・スキルの学習. 産業・組織心理学研究, **14**, 65-74.
- 狩野素朗 (1986). 集団の構造と規範 佐々木薫・永田良昭 (編) 集団行動の心理学 有斐閣 Pp.44-78.
- 狩野素朗 (1995) 集団の機能 狩野素朗 (編) 対人行動と集団 ナカニシヤ Pp.118-143.
- 北島茂樹 (1996). 組織体意思決定における管理者の部下参加水準に及ぼす課題－状況要因の影響. 産業・組織心理学研究, **9**, 125-140.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- (ロック E. A. & ラザム G. P. 松井資夫・角山剛 (訳) (1994). 目標が人を動かす：効果的な意欲づけの技法 ダイヤモンド社)
- Markman, D. K. (2003). A reflection and evaluation model of comparative thinking. *Personality and Social Psychology Review*, **7** (3), 244-267.
- Markman, D. K., Gavanski, I., Sherman, J. S., & McMullen, N. M. (1993). The mental simulation of better and worse possible worlds. *Journal of Experimental Social Psychology*, **29**, 87-109.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, **108**, 171-194.
- Organ, D. W. & Greene, C. N. (1974). The perceived purposefulness of job behavior: Antecedents and consequences. *Academic management journal*, **17**, 69-78.
- Phillips, J. S. & Lord, R. G. (1980). Determinants of intrinsic motivation: Locus of control and competence information as components of Deci's cognitive evaluation theory. *Journal of applied psychology*, **65**, 646-652.
- Porter, L. W., & Lawler III, E. E. (1968) *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Rosenbaum, M. E., Moore, D. L., Cotton, J. L., Cook, M. S., Hieser, R. A., Shover, M. N., & Gray, M. J. (1980). Group productivity and process: Pure and mixed reward structures and task interdependence. *Journal of personality and social psychology*, **39**, 626-642.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, **23**, 224-252.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, **22**, 46-56.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Syer, J., & Connolly, C. (1996). *How teamwork works: the dynamics of effective team development*. New York: McGraw-Hill.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Zander, A. (1971) *Motives and goals in groups*. San Diego, Calif. : Academic Press.