

研究手法としての「行動観察」

石原 直子 リクルートワークス研究所・主任研究員

企業内事業創造人材 3 名に対する行動観察を実施した。本報告では、行動観察という研究手法そのものの限界と可能性を明らかにし、今後の「行動観察」で何を指すのかを明確にした。行動観察には「実施される側の心理的なハードル」と「観察できる行動の限定性」という限界がある。このことを踏まえた上であれば、他の調査手法と相互補完させ合うことにより、研究対象をより深く理解することを促進できると考える。

キーワード： 行動観察, 研究手法

目次

- I. 本報告の位置づけ
- II. 行動観察の方法
- III. 行動観察の可能性と限界
- IV. 今後の課題

I. 本報告の位置づけ

行動観察によってリーダーやマネジャーの特性を抽出した研究にはミンツバークやコッターのマネジャー行動論があるが、日本では行動観察によって特定の人材群に共通する特性を見出したという研究はあまり多くない（例外として金井 1992 等がある）。このため、行動観察をもとにした特定人材群の行動要件の抽出が成功すれば、リーダー行動論、マネジャー行動論等の研究において、一定の価値を生むことになる。

筆者は、2010 年に「事業創造人材研究」の一環として、事業創造人材 3 名に対する行動観察を実施した。しかし、実際に「事業創造人材」と丸一日行動をともにし、彼らを観察してみると、彼らのその日の行動が「事業創造」に直接かかわるものであるとは限らないため、厳密に彼らの「事業創造行動」を抽出することには困難がともなうことに気がついた。また、3 名の人材のたった 1 日

ずつの行動観察では、「事業創造行動」を目にする機会はあまり多いとは言えなかった。そこで、「事業創造人材の行動観察による行動特性の抽出」そのものは、別途継続的に研究を進めることにして、本報告では、実際に「行動観察」は、どうすれば「成功」するのか、何がわかれば「有効」と言えるのか、といった「研究手法」としての行動観察について論じていきたい。

II. 行動観察の方法

企業内事業創造人材の研究の一環として、事業創造リーダーである 3 名の人物の行動観察を実施した。

具体的に行動観察の手法を説明する。観察対象者（以下対象者）には「極めて普通の、よくある 1 日」を行動観察日として設定していただいた。事前にその日 1 日のスケジュールを共有していただき、すべての場に陪席してもよいかどうかを確認した。実際には、どうしても陪席が難しい場では席を外す指示をしてほしいと伝えていたが、そのように指示されたケースはなかった。また、会議等に参加する他の方々には、行動観察の実施中であること、調査者が 1 名常に対象者に同行していること、会議や面談を傍聴しメモを取るが、内

容の一切について守秘義務は厳守され、個人名や事業の内容について公開されないこと等を共有しておいていただいた。

当日は最初のスケジュールの10分ほど前に対象者のもとを調査者が訪問し、スケジュールの確認を行った。3名とも、ほとんどの時間が会議であったので、その後はすべての場に陪席させていただいた。また、異動時や会議と会議の間の隙間の時間などに、手前の時間における対象者の行動や発言の意図について、説明を求めたことがある。また、すべてのスケジュールの終了後、または翌日に、対象者と30分程度の面談を実施し、観察時間中の行動や発言の意図等について説明を受けた。

観察中は、対象者の発言や態度、周囲の発言や反応等を記録し、また、その時に観察者が気づいたことがらや疑問に思ったことをメモした。対象者がホワイトボードなどに図等を描いた場合には、許可を得てそれらを撮影または転写した。また、会議で使われた資料は、残部がある場合には見せてもらえるようにした。

会議等の音声記録は、最初の行動観察では試みたものの、大人数での会議では明晰な記録ができず、また、対象者というよりも同席する方々に不要な緊張を強いることにつながると判断したため、2回目以降は利用していない（したがって、メモと記憶が頼りとなった）。

調査終了後に、調査記録に書ききれなかった部分や意味不明瞭な部分を記憶に基づいて補足し、その後、発言録を整備し、その意味や意図を整理した行動観察記録を清書した。

Ⅲ. 行動観察の可能性と限界

Ⅲ-1. 心理的なハードル

まず、行動観察という調査手法の大きな限界は、これを対象者に承諾していただくことが難しいという点に尽きる。実際、別のヒアリング調査に協力していただいた事業創造人材15名のうち、行動観察を許可してくださったのは4名でしかない

(うち1名については、2011年3月時点で観察が未実現である)。

承諾できない理由としては以下のようなものがあつた。曰く、「経営機密事項に関わるため、部外者の陪席を許可できない」「顧客企業など社外の人と会うため、部外者を連れていけない」「現在のメインの仕事では海外出張が多い」等である。

一方で、協力してくれた方々は「行動観察をしたら何がわかるのか、自分も興味がある」「特に秘密にしなくてはいけないような内容ではない」というような理由で承諾してくれた。

実際に調査観察当日を迎えると、周囲の方々への事前周知が徹底しておらず、早い時間の2、3の会議では、同席される方々に対して、行動観察中である旨の説明が必要とされる場合があつた。現場のスムーズな運営・進行を観察者が邪魔するのはもっとも忌避されるべきことであり、事前の周知の方法については、今後より良い方法を考える必要がある。

一方で、行動観察が開始されると、対象者も、それ以外の会議等参加者も、観察者の存在については、ほとんど気にならないようである。3名の対象者全員から「もっと（観察者の存在が）気になるかと思ったけど、全然気にならなかった。普段どおりだった」という発言が聞かれた。また、ある対象者と午前・午後の2回の会議に参加した参加者からも「最初の会議のときは、多少気になったけれど、午後からはもう、いることすら忘れていた。完全に素のままだった」という言葉をいただいた。

こうしたことから考えると、「行動観察」を経験する前の心理的ハードルは高いが、実際に観察が開始された後では、そのハードルは直ちに低くなり、また、観察されているから、観察者が同席しているから、という理由で、「いつもとは違う」パフォーマンスになる、という危険もさほど高くないようであると結論づけることができる。

行動観察という手法でのデータを今後より多く蓄積しようとするのであれば、調査実施日に何が行われるか、過去に調査対象となった人々が行動

観察されることについてどのような感想を持ったか、等を事前情報として提供しながら、心理的なハードルを下げるための工夫を、より高めていく必要がある。

III-2. 観察しているのはどのような行動か

3名の観察対象者は、「企業内事業創造人材」であり、「当該企業にはこれまでなかった手法や技術をもって、新たな事業を創り、それを継続的に発展させた」経験を持つ人物である。当初の目的として彼らに対する行動観察を実施することにより事業創造人材に共通する、「事業創造するための」行動特性を見つける、ことを想定していたが、行動観察をしてみると、その目的を達成するのは非常に困難である、といわざるを得ない結果となった。

まず、対象者は、「過去に」何らかの形で企業内事業創造を実現した人物であることには間違いはないが、その彼らが観察の当日、「自ら事業創造」していたのかと問われると、そうであるとは断じ切れない。実際、3名ともが、ほとんどの時間を自組織内の他のメンバーとのミーティングに費やしていた。メンバーとの議題は「新事業」に関わることである場合もあったが、そうではなく、現在進行している既存事業上のトラブルの問題解決のためのミーティングであったり、あるいは、定例的な進捗報告と方針共有のためのミーティングであったりもした。

また、そうした会議の中では、彼らは「事業創造者」としてふるまうことも皆無ではないが、「マネジャー」として、あるいは「部下を育てる者」としてふるまうことのほうが多いように感じられた。特に、自組織内の他のメンバーとの会議が多かったため、結果的に「部下を育てる」ための行動や発言が、多く観察されることになった。

実際に、ある記録を振り返ってみよう。

ある対象者は、とある会議で、担当者が「ある商品の新機能の開発にあたり、当面の粗利がゼロ円である」と説明したことを受けて、その担当者に

に繰り返し「どうして粗利ゼロなんだっけ?」「粗利ゼロでもやりたい理由は何?」「クライアントに交渉はしたの?」「言っちゃったからそのままやる、じゃダメだよ」と投げかけていた。のちにこの発言の意図について尋ねたところ、対象者からは以下のような回答があった。

「本当は、当初の粗利がゼロならゼロでもいい。でも、そこをスルーしちゃいけない。スルーしていい問題とスルーしちゃダメな問題があって、どこれはスルーしちゃダメなのか、ということを知ってほしい。僕は今ずっと、自分のメンバーに『何がスルーしちゃいけない重要問題か』を気づいてもらうように発言している」

また別の観察対象者には、以下のような行動が観察された。会議の場で、「あるリスクに関して、それがどの程度顕在化しそうか、コンサルタントに調査してもらおうつもり」という発言に対して、「何のためにそのお金使うの?」「そのお金使ったら、何がわかるの?」「お前が調べて『リスクがある』って判断した以上、専門家にだってお前以上の答えが出せるはずがない。なんのために彼らに金払うんだ?」という質問が、対象者から重ねられた。この発言の意図について、のちに問うたところ、以下のような回答を得た。

「自分の感覚に自信がないという理由で、意味のないコンサルフィーに金を使うような行動に、なんの意味もない、ということに早く気づいてほしい。そんなスピード感でちまちま事業していても意味がない。僕は今ずっとそういう視点でみんなに話している。どれだけ早く（業界内のトップ）ポジションを取りに行けるか、という競争をしているのにそれが分かっていないままじゃ、仕事を任せられない」

この2名に共通しているのは、「より大きな職責を任せるために、会議の場で、若いメンバーを育成する。そのために発言する」という姿勢である。このこと自体は「部下を育てる人」の行動特性として興味深いのが、これらがダイレクトに彼ら自身の「事業創造行動」であるとは言いがたい。

ここまで見てきたように、「事業創造する能力を

もった人材の、「日常の行動」を見ていることになるために、それが「事業創造」行動そのものであるかどうかを、明らかにするのは難しい（ちなみに、前述した2つの事例では、新規事業というよりも、すでにスタートした事業の、進捗確認会議の中で起こった発言である）。これが、行動観察の、もう1つの限界である。

しかし、言い換えれば、事業創造人材の「日常行動」から、事業創造できない人材との差異を明らかにすることはできるかもしれない。たとえば、先にあげた2つの事例も、事業創造人材の行動特性の1つである「手に入れる」の特徴にある「事業の成長のために、周囲の人間を育てる」行動の一環として整理することも不可能ではない。

IV. 今後の課題

これまでの3名の事業創造人材の行動観察によって、「行動観察」という手法によってのみ、事業創造人材の行動特性の「全貌」を明らかにすることはほとんど不可能に近い、ということがわかったわけである。しかし、それでもなお、彼らの行動を間近に観察することによってのみ、明らかにできる事実もあると考える。それはたとえば、彼らの時間の使い方や、発言のタイミングや「温度」のような部分である。実際、ある対象者は、会議の後に、その会議の発言を補足するために、担当者の席に歩み寄り、噛み砕いて自身が何を意図していたのか、担当者に何をしてほしいと思っているのかを伝え直すような行動を取っていた。その場では、直前の会議での厳しい発言とは、トーンをやや変えて、より具体的な部分に言及することにより、担当者の心情を「前向き」にすることに成功していたと見ている。

また、これまでに明らかになっている事業創造人材の行動特性、例えば「決める」行動については、行動観察をおこない、「会議で何が決まったのか、それに関して対象者がどのような発言をしたのか」等を分析することによって、具体的に何をすることが「決める」ことになるのかを、明らか

にすることができるであろう。その意味では、ヒアリング調査によって、先に「行動特性」のモデルが完成している今だからこそ、「行動観察」という研究手法に意味があるということも可能である。

加えて、それぞれの対象者に対する行動観察を1日のみにせず、3日あるいは1週間というような期間で行うことができれば、より多くのことが観察から抽出できるであろう。これが可能な場合に期待されるのは、対象者が、それぞれの行動にどのように時間配分しているのか、ということであつたり、スケジュール帳に記載されていない行動が行われているのかどうか、その場合にはどのような意味のある行為が、いわば彼らの行動と行動の「行間」ににじみ出てくるのかを明らかにできることである。

今後、より多数の観察対象者の記録を蓄積し、「事業創造人材」研究に、さらなる厚みと重みを付加していきたいと考える。

参考文献

金井壽宏, 1991, 『変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。