

# 企業内の行動変容につながる 研究の使い方・作り方

正木郁太郎（東京女子大学）

2023/12/15

@J-GBF行動変容ワーキンググループ

# 自己紹介

## 正木郁太郎（まさきいくたろう）

所属：①**東京女子大学 心理学専攻 専任講師（2021.4～）**

②**博士（社会心理学, 東京大学）**

③**ダイバーシティや人事データ分析に関する産学連携、アドバイザー等**

専門：社会心理学（特に組織行動、人材育成）

①**職場のダイバーシティ・マネジメント**

②**オフィス環境や働き方と、心理・行動の関連**

③**職場における「感謝」「称賛」のコミュニケーションの機能**

# 本日の概要

## 目的

「行動変容につながる研究」をキーワードに、そうした研究の使い方と、作り方について、話題提供を行い、「研究の活かし方」について議論する。

## 全体構成

1. 「サーベイ・フィードバック」を例とした話題提供の要点の紹介
2. 過去の3つの研究事例と、話題提供者自身が得た学び
3. まとめ

そもそも…  
組織の研究における「データ」と「行動変容」

# 「データ×行動変容」の様々な論点

- 組織の研究における「**行動変容**」については、いくつか論点がある
  - 主なものに絞っても以下の通り

- ① **変容プロセス自体の研究** (e.g., 少数派の影響、組織変革)
- ② **組織行動の研究** (e.g., CSV活動、ダイバーシティ推進。ある種の介入効果研究)
- ③ **研究成果の応用の研究・実践** (e.g., どのように成果を伝え、実践するか)

- 特に③の論点を中心に話題提供
  - その他、ご関心があれば①・②についても後ほど議論したい

# 「データ×行動変容」の様々な論点

- 組織の研究における「行動変容」については、いくつか論点がある

✓ ③の一例で近年話題になった内容が「サーベイ・フィードバック」

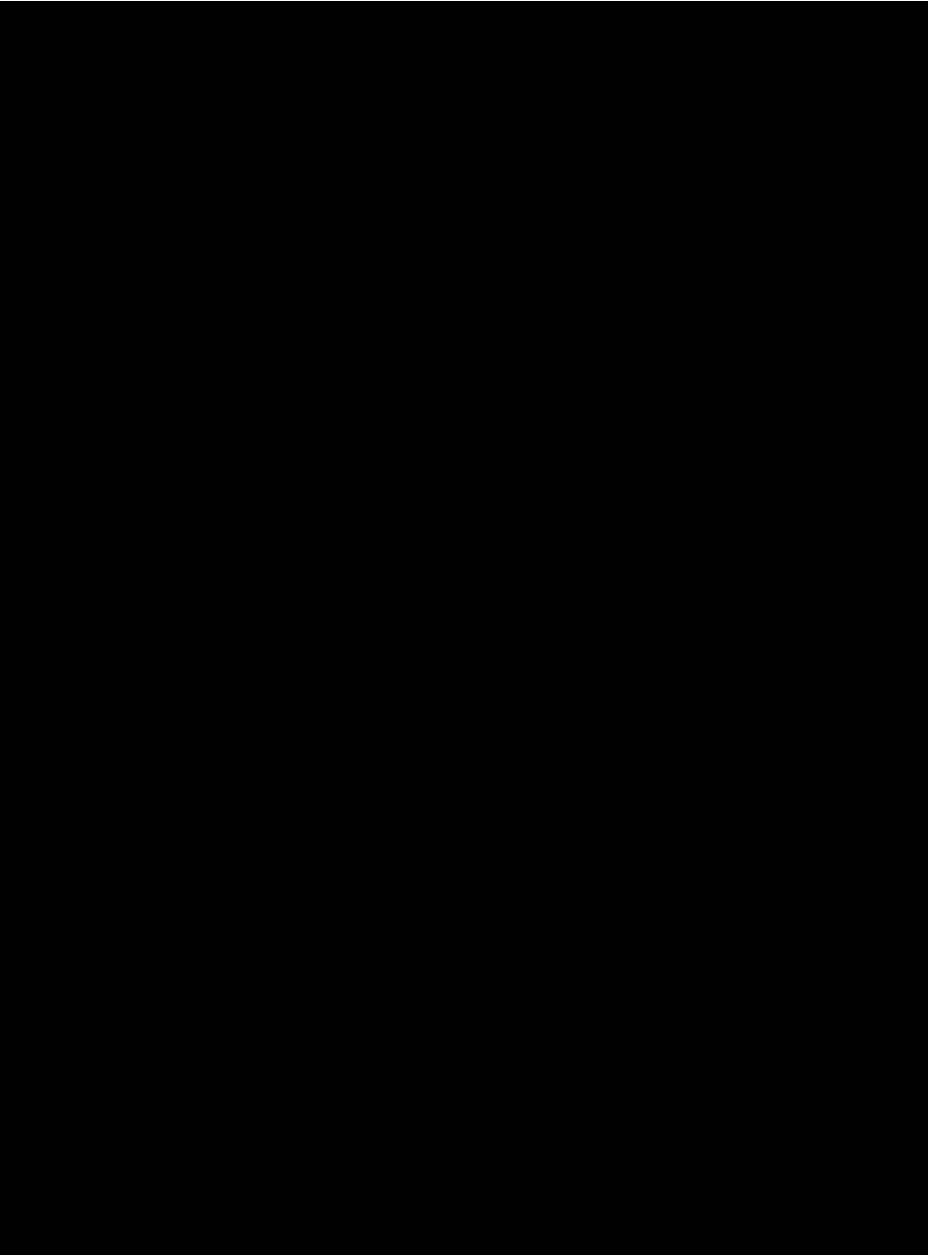
① ✓ 端的に言えば、組織内アンケートと統計分析を、実践につなげる取り組み

② 組織行動 (e.g., CSV活動、タイハーシテイ推進。ある種の介入効果研究)

③ 研究成果の応用の研究・実践 (e.g., どのように成果を伝え、実践するか)

- 特に③の論点を中心に話題提供

- その他、ご関心があれば①・②についても後ほど議論したい

- 
- ✓ 「データだけでは、人は動きません」
  - ✓ 「データは組織を変えません」

(同書、p.52)

- ✓ 「データだけでは、人は動きません」
- ✓ 「データは組織を変えません」

(同書、p.52)

- ✓ 「データがなければ、人は動きません」
- ✓ 「データがなければ、組織は変わりません」

(同書、p.62)



✓ 「研究」に置き換えても、  
同じではないか？

✓ いかに関研究結果の意味づ  
けにつなげるか？

✓ いかに関行動変容の動機づ  
けを図るか？

- ✓ 「データだけでは、人は動きません」
- ✓ 「データは組織を変えません」

(同書、p.52)

- ✓ 「データがなければ、人は動きません」
- ✓ 「データがなければ、組織は変わりません」

(同書、p.62)

# 過去の3つの研究の実践例と、 そこから得た学び

# ① 人事異動と組織適応

# 1. 事例の概要

## 事例の背景

- 知人企業を介した、発表者の最初の連携プロジェクト
- クライアント = 大手IT企業の事業推進部門
- テーマ = 「人事異動後の組織適応」

## 企業側の問題意識・ニーズ

- 異動後に不適応を起こし、人材・企業ともに損をするケースが複数あった
- 原因やメカニズムを明らかにして、打ち手を考えたい



## 2. 各段階の工夫、そこから得た学び

### 事例の背景

- 知人企業を介した、発表者の最初の連携プロジェクト
- クライアント = 大手IT企業の事業推進部門
- テーマ = 「**人事異動後の組織適応**」

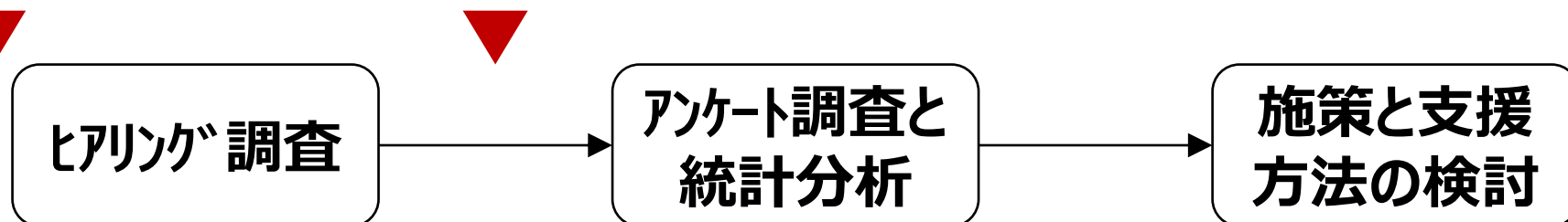
### 企業側の問題意識・ニーズ

- 異動後に不適応を起こし、人材・企業ともに損をするケースが複数あった
- 原因やメカニズムを明らかにして、打ち手を考えたい

強い課題意識を持つ  
先方パートナーと協働

解決したい問題の共有と、  
「社会的現実」に沿った分析

第三者として変化を迫るのではなく、  
パートナーと一緒にフィードバックを図る

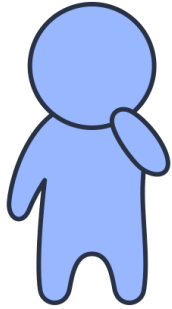


### 3. 事例から得た学び、「行動変容」の要点

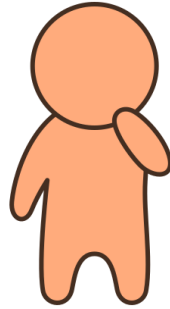
1. 「社会的現実」の共有（学術用語＜実務用語：Grant, 2019）

2. 「専門家」として外部から変容を図るよりも、インサイダーと協働する

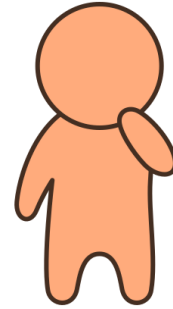
# 補足. インサイダーとの協働？



**第三者、研究者  
としての私**

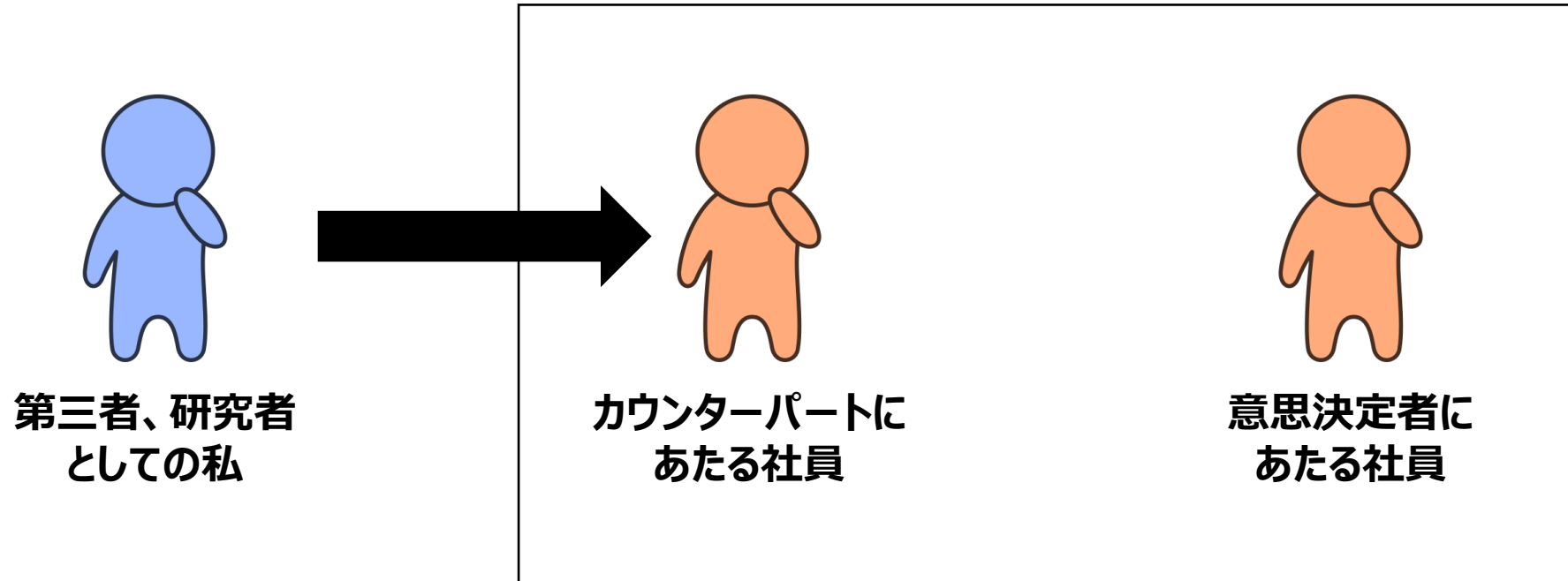


**カウンターパートに  
あたる社員**



**意思決定者に  
あたる社員**

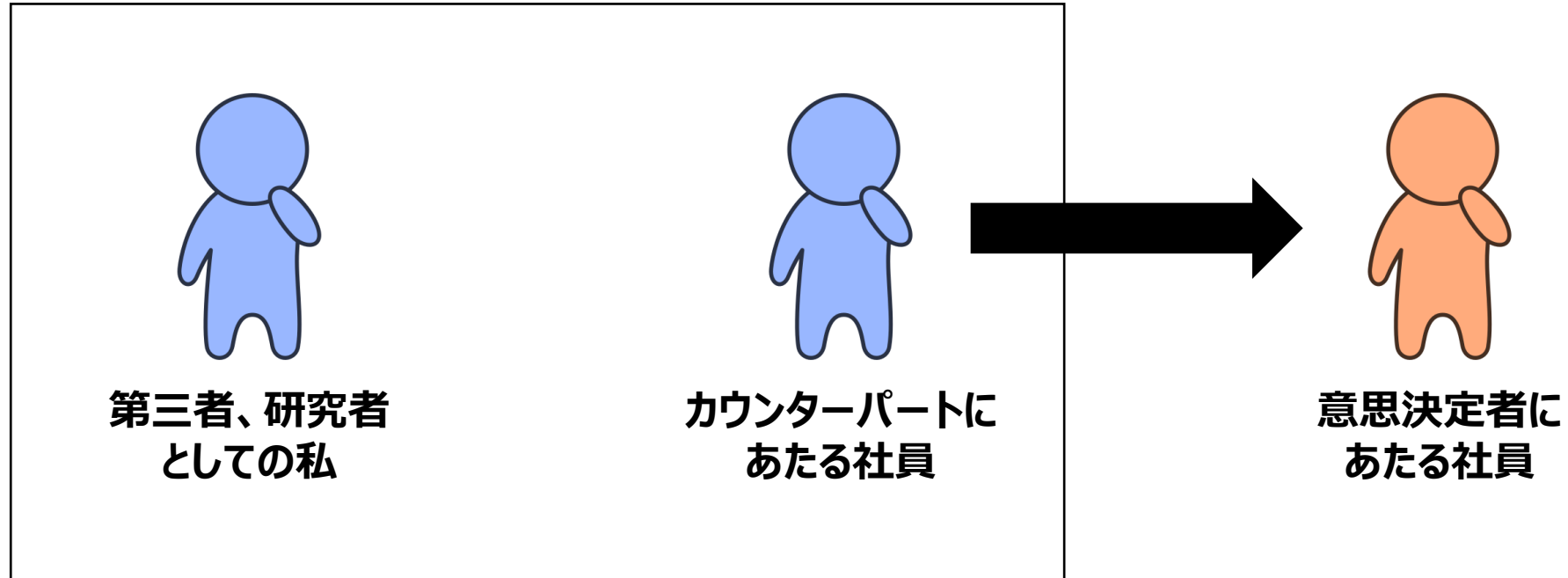
# 補足. インサイダーとの協働？



- ✓ この構図になると、案件がうまく進まず、行動変容にもつながりにくい
- ✓ 心理的リアクタンスが働くため？



## 補足. インサイダーとの協働？



- ✓ この構図の方が、私は取り組みやすく、成果が上がりやすいように感じる。
- ✓ 「説得する」ではなく、「一緒に考え、変えていく」関係を作る。

## ②CSV活動の効果

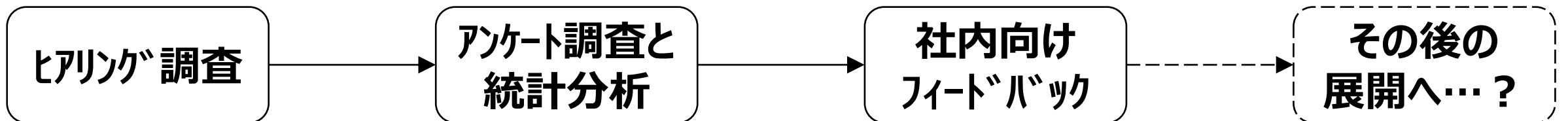
# 1. 事例の概要

## 事例の背景

- アサヒ飲料様の案件
- テーマ = 「CSV活動の人材育成上の意義を探究」

## 企業側の問題意識・ニーズ

- アサヒ飲料様では、（元々は事業・社会貢献の文脈で？）CSV活動を非常に重視している
- しかし、担当者レベルでは、「**人材育成にも有効なのではないか？**」という感覚あり
- それをあと一步具体化し、理論的にも検証ができないか？という相談



## 2. 各段階の工夫、そこから得た学び

### 事例の背景

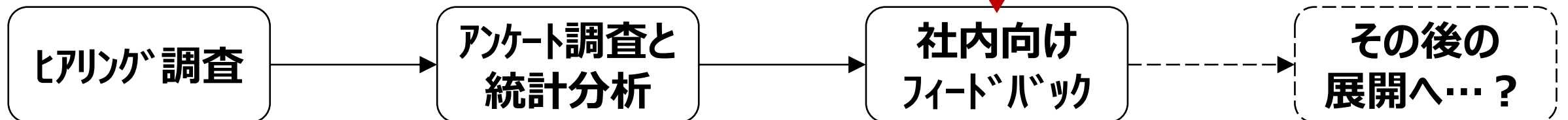
- ・ アサヒ飲料様の案件
- ・ テーマ = 「**CSV活動の人材育成上の意義を探究**」

### 企業側の問題意識・ニーズ

- ・ アサヒ飲料様では、（元々は事業・社会貢献の文脈で？）CSV活動を非常に重視している
- ・ しかし、担当者レベルでは、「人材育成にも有効なのではないか？」という感覚あり
- ・ それをあと一步具体化し、理論的にも検証ができないか？という相談

**強い課題意識を持つ  
先方パートナーと協働**

**①建設的に議論ができる場の設定  
②エビデンスは「結論」ではなく「議論の土台」**



### 3. 事例から得た学び、「行動変容」の要点

1. 「強い課題意識を持つパートナー」と協働することの意義

2. 研究知見は「結論」ではなく、

① 複雑な現実を理解する手がりであり、

② 建設的な疑問と議論、実践につなげるための土台

## 補足. パートナーの存在、対話の意義

### ① 強い課題意識を持つパートナーが重要となる、私なりの理由

- どこまで努力しても、研究者は「インサイダー」にはなりえず、「理解」はしても「納得」につながらない
- 最後に人を動かすのは、エビデンスではなく、同じ釜の飯を食べた者の熱意？

### ② (私にとって) 「研究知見は土台にすぎない」とは？

- 研究知見それ単体では、個社にとって、あまり具体的な意味がない
- また、1つの知見・事例だけでは、到底すべては明らかにできない
- だからこそ、**知見をもとに「ああではない」「こうではないか？」**を一緒に議論し、知見に意味を付与していくことが重要

## ③ダイバーシティ推進

# 1. 事例の概要

## 事例の背景

- クライアント = 外資の製造業企業
- テーマ = 「ダイバーシティ&インクルージョンの意識調査と提案」

## 企業側の問題意識・ニーズ

- 「女性活躍推進」を中心に、ダイバーシティ推進が企業に求められている
- では、自社の課題はどこにあり、それに対してどのような打ち手が考えられるか？
- 元々は話題提供者が行った講演をきっかけに、「調査協力」という形で参加いただいた





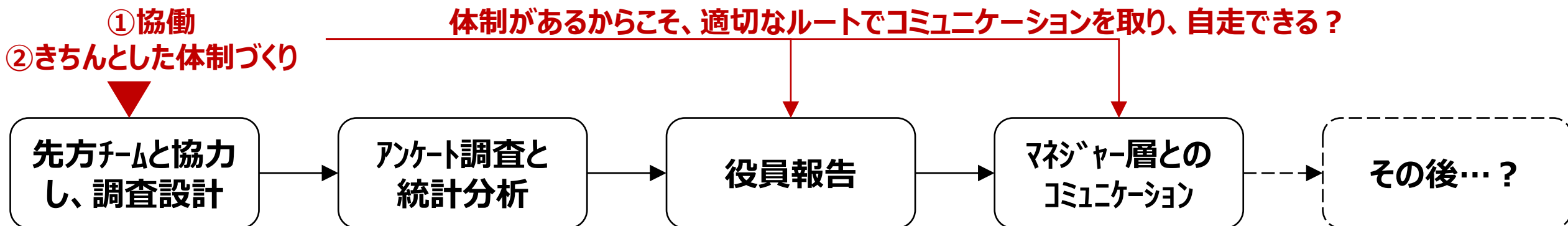
## 2. 各段階の工夫、そこから得た学び

### 事例の背景

- ・ クライアント = 外資の製造業企業
- ・ テーマ = 「ダイバーシティ&インクルージョンの意識調査と提案」

### 企業側の問題意識・ニーズ

- ・ 「女性活躍推進」を中心に、ダイバーシティ推進が企業に求められている
- ・ では、自社の課題はどこにあり、それに対してどのような打ち手が考えられるか？
- ・ 元々は話題提供者が行った講演をきっかけに、「調査協力」という形で参加いただいた



### 3. 事例から得た学び、「行動変容」の要点

1. 「熱意」「問題意識」も重要だが、同時に「体制づくり」も重要

## 補足. 「体制づくり」とは？

### ① プロジェクトの推進にあたり、熱意だけでは行き詰るときがくる

- 社内で成果が波及しない
- 適切な意思決定ルート・意思決定者が分からない、伝わらない

### ② だからこそ、クライアント内でのチーム組成や、「正当化」も重要

- 役職者が加わっている、タスクを分担している、など
- また、チームを組成するにあたって、（稟議を通すために）正当化を図れるほか、研究を「慣れた社内の意思決定手続き」に載せることができることも利点

### ③ だからこそ、「対価を得て研究をする」意義もある（伊達, 2022）

- プロジェクト自体が正当性を得られる
- また、何らかの「成果物」が求められるため、変容につなげやすい（やりっぱなしになりにくい）

# これまでの話題のまとめ

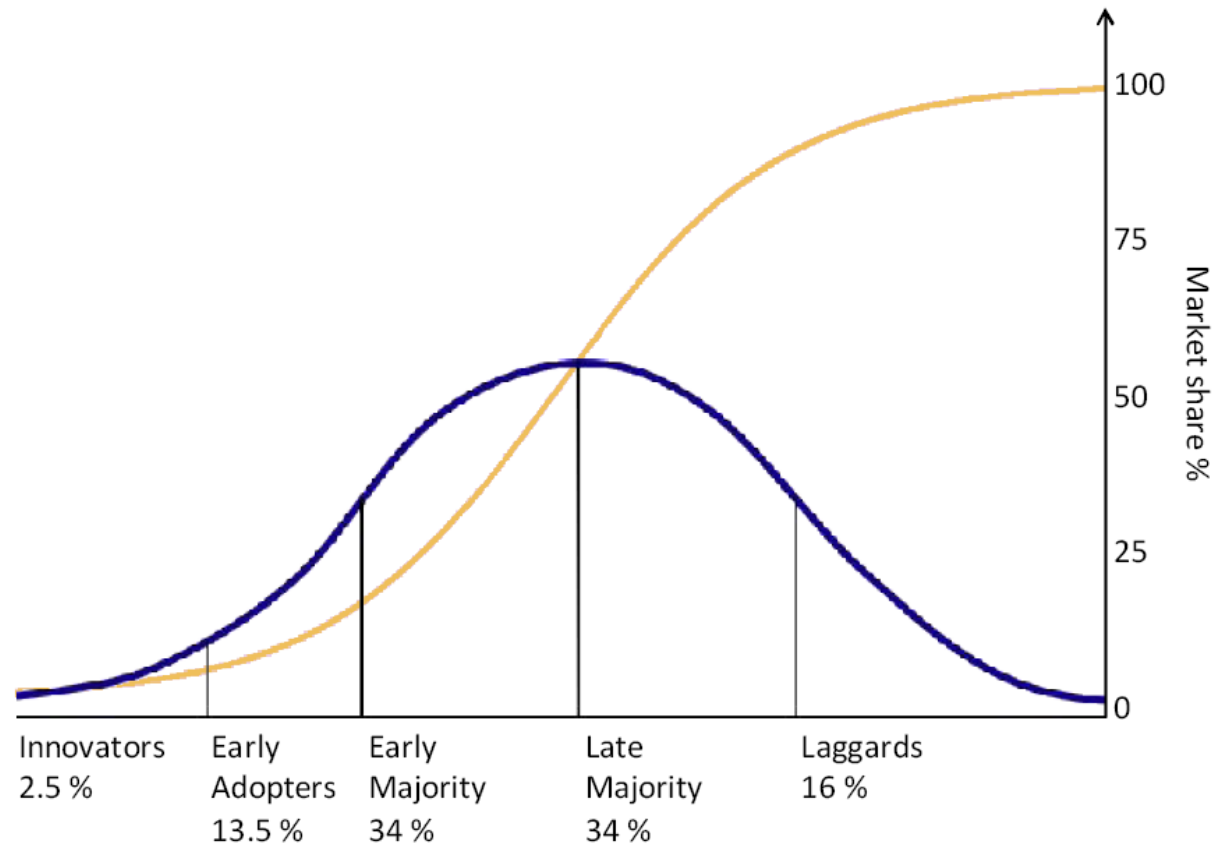
～企業内の行動変容につながる研究の使い方・作り方～

# いくつかの経験を通じて、私が学んだこと

- ① 「社会的現実」を共有し、クライアントの現実に沿って知見を伝える
- ② 「専門家」として外部から変容を迫らず、インサイダーと協働する
- ③ 特に「強い課題意識を持つパートナー」と協働することが理想的
- ④ 研究知見は「結論」ではなく、それをもとにした対話と意味付けが重要
- ⑤ 活動を持続させるためには、活動の正当化や、チーム組成も重要

ただし…

- それでも、すべての組織が変わることは難しいとも感じる



- ✓ イノベーションの普及曲線 (Rogers, 1962)
- ✓ 企業内・企業外ともに、行動変容は徐々に起こる
- ✓ だからこそ、イノベーターと一緒に知見の普及や行動変容を図る必要がある？

# まとめ

## 目的

「行動変容につながる研究」をキーワードに、そうした研究の使い方と、作り方について、話題提供を行い、「研究の活かし方」について議論する。

## 全体構成

1. 「サーベイ・フィードバック」を例とした話題提供の要点の紹介
2. 過去の3つの研究事例と、話題提供者自身が得た学び
3. まとめ