

企業に行動分析学を導入するためには  
(株) サンシステム  
島宗理

夢と現実

「行動分析は素晴らしい」  
「行動分析学こそ唯一の科学的心理学だ」  
「認知心理学では解決できない問題でも行動分析なら解決できる」

「行動分析学で世界を救おう！」

行動分析学の魅力に取り憑かれ、夢と希望に満ちあふれて論文をあさり、指導教官や同僚と議論をして日々勉学を進めている学生達の姿は美しい。私も例外ではなかった(と思う)。

ところが一端大学を出ていざ行動分析学を実践しようとする、世の中の現実にいきなりおちあたることも少なくないのではないだろうか? 残念ながら、私の場合も例外ではなかった。

「行動分析って、何だか冷たい」

「数字(データ)ばかり重視して、人の気持ちを軽視する」

「大人なんだからいちいち誉められなくても(強化されなくても)やるべきことをやるべきだ」

「フィードバック? そんなことは100年前からやっている!」

他の人は自分ほど行動分析学に魅力を感じないのだと知って失望する瞬間である。それどころが強い抵抗を示す人まで現れる。しかし、これで引き下がっては男がすたる。いや行動分析家としても失格だ。彼らの行動分析に対する抵抗を分析して、行動分析を受け入れる確率を高める環境変数を探さなければならない。

そこで今回の発表では、過去1年間に私が(株)サンシステムというソフトウェア開発会社で行ってきた実践の中で、度重なる失敗と数少ない成功から学んだ経験則をいくつかご紹介する。

経験則1 理論は反論を呼ぶ

ケース

ソフトウェア開発はプロジェクトチームを主体にして進めることが多く、開発の正否はリーダーのマネジメント能力にかかっている。ところがリーダーには年長の技術者が経験が豊富だという理由だけで選ばれることが多い。マネジメントのスキルとソフトウェア開発のスキルとが全く別のスキルだという認識が欠けているせいであり、このためプロジェクトの運

営に問題が生じやすい。

そこで社内プロジェクトリーダーを対象に行動分析的なマネジメント方法を教えるワークショップを実施した。参加者はのべ9名で1週間に1時間のセッションを3カ月間行った。ワークショップでは行動システム分析の理論、標的行動の定義の仕方、ABC分析(3項随伴性の分析)、標的行動の測定方法、チェックリストやフィードバックなどによる行動修正の技法などについて講義を行い、なおかつ参加者が担当していたプロジェクトでそれらの技法を実習させた。

1時間のセッションでは講義が理論的なことになる、と参加者のネガティブなコメントが増加した。たとえばABC分析で強化の話をする、「自主性」や「内的動機」を大事にするべきだというような討論になったし、チームの目標は企業の目標からトップダウン的に導くべきだと話をする、「いや日本人にはボトムアップ方式が適しているのでは?」という議論になりがちだった。

分析

なぜチームのメンバーが指示された作業を遂行しないのか、どうして目標設定とフィードバックが効果的なのか、そういった「種明かし」を行動の原理を使って説明するのは我々行動分析家の得意とするところであり、興味のあることである。ところがプロジェクトリーダーの興味(あるいは動機づけ)はここにはない。彼らが求めているのは手軽に効果を上げることのできるマネジメント手法であり、その仕組みの説明ではないのだ。

さらに素人は「心」とか「心理学」について独自の理論を持っている。行動分析学が提供する「心」の説明が自分のものとマッチしなければ拒否反応が起こる。具体的には、行動分析学の説明が当てはまらないような状況を懸命に探して反論する。挙げ句にはこちらが提供するアイデアをすべて否定することにもなりかねない。こうなったら最後、行動分析家の負けである。

今では私は理論的な説明はほとんど行っていない。相手が行動分析学的方法を受け入れ、その上で理論にも興味があると、積極的に情報を求めてきたときのみ徐々に説明をしている。

経験則2 知識ではなく道具を与える

ケース

前述のワークショップでは実習として行動契約的なマネジメント手法を実施した。これは各開発チームが週一回のミーティングを開き、その週の具体的な

作業目標を決定し、前の週の達成に関して各メンバーにフィードバックを与えるという方法である。3カ月のワークショップ期間中、週間作業の達成率をグラフにすることも課題にした(図1)。

ワークショップ終了後は、グラフの提出を義務づけるというような特別な随伴性は設定しなかったにもかかわらず、ほとんどの参加者はワークショップ終了後もこのマネジメント手法を継続して使うようになった。

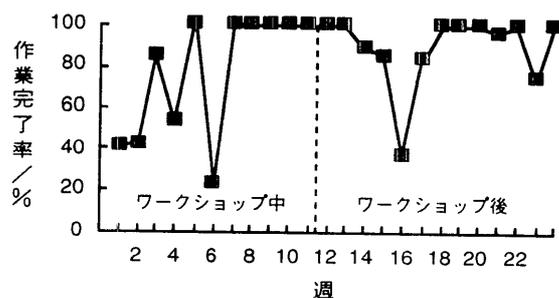


図1. ワークショップ参加者が記録した、あるプロジェクトの週間作業完了率。

## 分析

プロジェクトリーダーは現実的な問題として、指示した作業が期待しているように完了しないとか、メンバーが依頼した仕事以外の仕事を(勘違いして)やってしまうといった行動的な問題を抱えている。具体的な週間目標の設定とフィードバックの仕組みは、リーダーにあまり手間をかけることなくこうした問題を解決するのに役立つものであった。自転車がパンクしたとき、当事者にとって必要なのは原因の力学的な説明ではなく修理キットとその使い方である。与えられた道具が簡単に使えて役に立つものであれば道具を使う行動は自動的に強化される。

さらに、工夫の余地を与えると道具が受け入れられやすいことも分かってきた。ワークショップ終了後は週間目標の書き方やフィードバックの方法などは各リーダーに任せるようにした。すると、「ここをこう変えてみたんですけど、どうでしょう?」という積極的な行動が現れてくる。こうした行動ができれば行動分析家の勝ちである。「そうだね、その方がいいね」と強化していく。

この他にも私が見つけた経験則には以下の様なものがある。

### 経験則3 道具の作り方を教える

行動マネジメントの道具を安定して使うようになったら、今度は、リーダーのその他の問題解決に役立つ

ちような道具を提案し、その作り方を教える。そして、彼らの道具作成行動をコーチする。

### 経験則4 行動測定に関する不安を取り除く

一般社会では能力や成績の測定は選抜や競争と関連していることが多い。しがたって、行動や達成を測定しようとするときに、「悪く評価される」「責められる」「解雇の危険」などといった不安が生じるのはむしろ自然な反応であろう。これに対して行動分析学での「測定」は「選別」のためではなく「改善」のためであると、いくら口で説明してもわかってはもらえない。むしろ、測定結果が測る方にも測られる側にもメリットがあるような仕組みを体験させることで、このような不安を取り除いていくことが有効である。

## 科学と工学、技術と魔術

世の中には説得の上手な人とそうでない人がいる。私の友人でコンサルティングをやっている人間にもクライアントを口説いて行動分析的なサービスを売るのが上手な人間とそうでない人間がいる。残念ながら私はどちらかと言えば後者に属するようである。そして、できない人間にとってできる人間の行動は魔術のように映るものである。Jリーグで三浦知義のプレイを観て「すごいな、天才的だな」と思うのと一緒である。

「魔術」を行動的に解明し、誰もが「天才」になれるような環境の仕組み(すなわち随伴性)を解明し、「技術」として提供するのが応用行動分析学の使命の一つではないだろうか? 行動修正に携わっている人々は「正常児」と「遅滞児」の行動のギャップを埋める作業をして成功してきた。コミュニティ心理学の分野で活動している人達もゴミを投げ捨てる「常識のない社会」と理想的な社会のギャップを埋めようとしてきた。これまでに欠けていた分野の一つは「行動分析学を広める天才」と「行動分析学を広める凡才」とのギャップを埋める研究ではないだろうか? いまだに「天才」の行動は「魔術」のままである。これを「技術」として確立するためには、たとえば行動分析学を「受け入れる」といった認知的な行動の科学的な研究と、その結果を実践的に応用し工学的なアプローチでトレーニングプログラムを開発するような協力体制が必要である。個人的ではあるが私の失敗と成功からの経験則がこのような研究のきっかけになればと願っている。