

## 【研究ノート】

## 経営教育の方法に関する一考察（1）

—— J. グリンダー博士, C. ホール博士のプレゼン・フォーマットを  
活用した経営学の体験的教育法について——

加 藤 雄 士

## 要 約

認知科学の成果をもとにした学習科学が進歩し、教育にも重要な示唆を与えている。学習科学がもたらした大きな変化の1つに、学習を、単に個人的なものとしてではなく人々が相互に影響を与え合って互いの達成度を高める協調的なものと捉え直す学習観の変化がある。本稿では、こうした学習科学の展開を意識しながら体験を取り入れた（やることによって学ぶ）協調的な経営教育の方法について一例を紹介してその教育効果を考察していく。具体的には、効果的な学習方法についてのノウハウが豊富なNLPおよびニューコードNLPのプレゼン・フォーマットを活用した経営学教育の一例を紹介してその教育効果を考察していくものである。

## I はじめに

この30、40年の間に、「学習」に関する科学的研究（学習科学）が急速に進歩し、「教育」に対しても重要な示唆を与えることができるようになった。学習科学は、カリキュラム、教授法、教育評価などに関して、認知科学の成果をもとに現在の学校で実践されているものとは異なる画期的なアプローチを提案している<sup>1)</sup>。

学習科学がもたらした大きな変化の1つに、学習を、単に個人的なものとしてではなく、人々が相互に影響を与え合って互いの達成度を高める協調的なものと捉え直す学習観の変化がある。この変化そのものが学習とは何か、また理解や推論、問題解決、知識生成などの高次認知過程とはどのようなものかについての認知的な考え方を深めるさまざまな研究を生んできた。同時に協調的な学習場面では、複数の学習者の間で会話が交わされたり、互いの考え方の検討のためさまざまな外化記録が残されたりするため、これまでは観察しにくかった途中のプロセスが分析可能になってきた<sup>2)</sup>。

これから要求される学習は、単なる知識の獲得ではなく、教えられたことを新しい状況

にも適用できることを目標とするタイプの学習である<sup>3)</sup>。ハーバード・サイモンが語ったように、「知っていること」の意味も、「情報を覚えて暗唱できること」から「情報を発見し利用できること」へと変わろうとしている。こうした要求に応えるために、これまでの実験室を中心とした学習研究とは違った方法による研究が必要になってきた<sup>4)</sup>。

本稿では、こうした学習科学の展開を意識しながら、体験を取り入れた（やることによって学ぶ）協調的な経営教育の方法について一例を紹介してその教育効果を考察していく。

## II 経営学教育と NLP, ニューコード NLP

### 1 伝統的な経営教育の方法とその課題

経営教育の主な方法としては、①講義法、②討議法、③ケース・スタディ法（事例研究方法）の3つがある<sup>5)</sup>。講義法は、講師が受講者に対して経営学に関する知識・技能を教える方法である。討議法は、経営学に関連したある特定のテーマについて、グループで討議することによって、経営学に関する知識・技能を習得させる教育方法である。ケーススタディ法は、あらかじめ用意されたケース（事例）を用いて問題を発見し、問題解決策を考えるプロセスを通じて、参加者の意思決定能力を中心とした経営能力を伸ばすやり方のことである。

それぞれの教育方法には利点と欠点がある。講義法は、いつでも、どこでも、何のテーマについても1人の講師が大勢の受講生に対して教育ができるという利点があげられる。反面、個々の受講生の理解度を把握することが困難、教育の成果が実際の行動に至らないなどの欠点がある。討議法は、討議の過程において参加者間の相互啓発作用が生まれ、組織における人間行動の改善に結びつくことが多いことが利点としてあげられる。反面、特定のテーマについて討議するので、参加者がそのテーマについて精通していない場合、討議自体何の意味もなくなる。ケーススタディ法は、疑似体験が得られるので、知識と経験の統一が図られることが利点としてあげられる。反面、体系的な教育には向かないなどの欠点があげられる。

筆者が経営学の教育をする際、大学院のクラスなどで初学者を対象とするときは、講義法を中心として講義をしてきた<sup>6)</sup>。また、経営コンサルタント養成などのクラスでは3つの方法を組み合わせてきた。他方で、①講義法、②討議法、③ケース・スタディ法といった経営教育方法では十分でないことも実感してきた。例えば、社会経験がない学生に、これらの方法だけで経営学のテーマを具体的にイメージさせて理解させることは難しい。また、教えられたことを新しい状況にも適用できることを目標とする新しいタイプの学習にも、講義の中で実際の体験をさせる（やることによって学ぶ）教育方法が有効だと考える。

## 2 NLP, ニューコード NLP と本稿のテーマ

NLP（神経言語プログラミング）は1975年にアメリカのカリフォルニアでJ. グリンダー博士<sup>7)</sup>とR. バンドラー博士が、当時天才と言われていた3人のセラピスト（フリッツ・パウルズ、ヴァージニア・サティア、ミルトン・エリクソン）をモデリングし、帰納法的に開発したものである。NLPは、認知科学の発展に貢献したジョージ・ミラー、ノーム・チョムスキー、学習理論でも著名なグレゴリー・ベイトソンらの影響を受けており、学習についての知見に有用なものが多い<sup>8)</sup>。また、J. グリンダー博士は、1980年以降、NLPのコードエラー<sup>9)</sup>を発見し、カルメン・ボステイック女史とともに新たにニューコードNLPを開発した。ニューコードNLPは、従来のNLP（クラシックコードNLPとも呼ぶ）よりさらに無意識を活用することを重視している。また、NLP、ニューコードNLPのセミナーの特徴は、メタファーや明示的な説明をし、デモ演習を見せた後で実際に受講生に体験（演習）させ、その体験について受講生に発言させ学びを深めるというプロセスをとっている。これはNLPの開発過程で実施されたモデリングがベースにあるものと考えられ、今回紹介するプレゼン・フォーマットにもそのプロセスが反映されている。

本稿は、ニューコードNLPのプレゼン・コース（2013年東京で開催）の中で、J. グリンダー博士とカルメン・ボステイック女史が紹介した8ステップのプレゼン・フォーマットおよびNLPトレーナー・コース（2009年東京、2011年大阪で開催）の中でC. ホール博士（NLPの開発者の1人）が紹介した6ステップのプレゼン・フォーマットを紹介し、それらのフォーマットを活用した経営学の体験的な教育方法について一例を紹介し、その効果を検討するものである。

## III J. グリンダー博士の8ステップのプレゼン・フォーマット

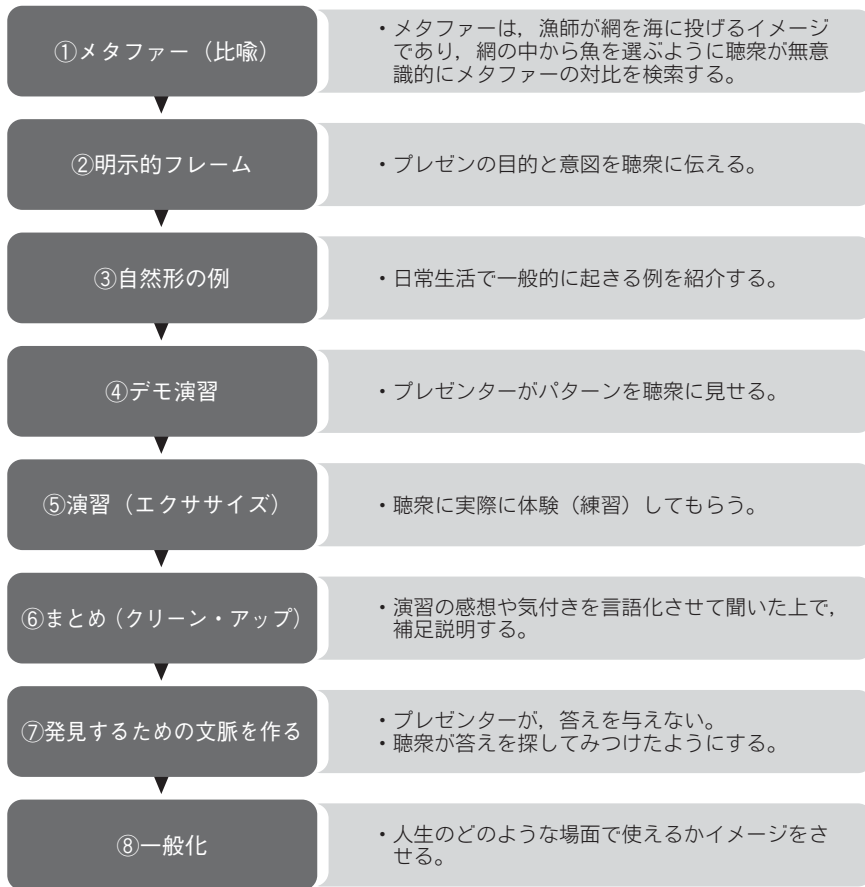
最初にJ. グリンダー博士の8ステップのプレゼン・フォーマットを説明する<sup>10)</sup>。

### 1 J. グリンダー博士の8ステップのプレゼン・フォーマットとは

J. グリンダー博士とともにニューコードNLPを共同開発したカルメン女史は、「NLPでは物事を伝統的な方法ではやらない。プレゼンも、『導入→内容→結論』というような伝え方や、『聞いてくださいね』というようなプレゼンはしない。」と話し、「ジョン（J. グリンダー博士）と私がプレゼンするときに必ずあった要素は何か？」「プレゼンのいくつかの大事な要素があるが何だと思うか？」と受講生に質問した。そして、受講生からその回答を引き出しながら、8つのパートからなるプレゼンのフォーマットを紹介した。それを受けてJ. グリンダー博士は、その日の午後、この8ステップのフォーマットについ

て説明を加えた。8ステップは図1のとおりであり、このフレームを活用すると、効果的な学習を促進する教育プログラムを系統立てて考えることができる。

図1 J. グリンダー博士の8ステップのプレゼン・フォーマット



## 2 J. グリンダー博士の8ステップのプレゼン・フォーマットの各ステップ

### (1) メタファー（比喩）

8ステップの1番目のステップは「メタファー」である。「明示的フレーム」より前にこのステップがくるのがこのプレゼン・フォーマットの特徴である。プレゼンの冒頭に、メタファーを聞くことで、聴衆は比喩の対応を無意識的に能動的に検索し始め（無意識が活性化され）、「状態」が整えられる。このプロセスを、J. グリンダー博士は「農夫が豊かな実りを得たいと思うならば、土地を耕し準備をしてから種を植える。メタファーを話すことで、無意識的な準備をする。」と説明した。

J. グリンダー博士は、「メタファーは漁師が網を海に投げるようなもの、網を投げると沢山の魚がかかる。受講生自身が自分で能動的に魚を選ぶ。広い範囲のメタファーを作るときに聴衆はその広い網の中で自分の好きな魚を手にすることができる」と説明した。メタファーを話すことは、「理解の広いところを刺激する。」と、J・グリンダー博士が説明するように、「網」が広ければ聴衆のキャッチできる領域が広がり、一人ひとりが各自のメタファーの対応をとれるようになる。広い範囲のメタファーを話すことは、聴衆の広い可能性のスイッチを入れることになる<sup>11)</sup>。

## (2) 明示的フレーム

「明示的フレーム」とは、聴衆にプレゼンの意図と目的を明示し、「今日はXのためにYをやります。」というように意識的に伝えるものである。メタファーは無意識にメッセージを伝えたが、明示的フレームは聴衆の意識のレベルで理解できるように伝える。明示的なフレームを提供された際、仮に聴衆がメタファーから想起していたこと（対応）が、プレゼンターの意図したことと違っていた（違う解釈をしていた）としても「そういう受け取り方もできますね。」と受け取れる。プレゼンターは、明示的に話すのを避けるためにメタファーを使うのではなく、両方を選択肢として使うことが望ましい。

## (3) 自然形の例

「自然形の例」とは、教えたい内容について自然形の例を示すことを言う。料理、ショッピング、ダンス、庭いじりといった日常生活の中でこのように使うという一般的に起きる例を提供する。

## (4) デモ演習

「デモ演習」とは、生徒が学ぶために、プレゼンターがパターン（より具体的な例）を見せることを言う。「人は言われたことを吸収するのではなく、見せられたことを吸収する」（J. グリンダー博士）。聴衆にとっては、明示的フレームで提供された内容（パターン）と初めて出会うことになる。デモ演習には受講生に参加してもらうこともあり、モデルになる適切な人を見つけてデモ演習を行い、それを聴衆に見せる。聴衆に五感で体感してもらえそうな、より具体的な例を提供する。

## (5) 演習（エクササイズ）

「演習（エクササイズ）」では、聴衆に実際に体験してもらう。ここまでのステップで、読んで聞いて見て、理解して、どうやって機能するかは分かったかもしれないが、それら

は、どういうときに適応すればよいか、どうやったらよいかと同義ではない。「実際に体験するまではわからない」のであり、「知っていること」と「できること」は同義ではない。練習しないとできるようにならない。「経験はすべての人の教師です。」とJ.グリンダー博士が言うように、演習が必要となる。

J.グリンダー博士がある講座の午前中の時間にジャグリングを教えたことがある。その日の午後の時間で、カルメン女史は、「ジャグリングのやり方を知っている人はいる？」と聞いたらみんな手を挙げた。そこで、「やってみて」と言ったら誰もできなかった。つまり、やり方を理解していることはできることと同義ではない。演習をやらせることで、聴衆が使えるか使えないかがわかる。

#### (6) まとめ（クリーン・アップ）

演習の後に、感想や、どう使ったかなどを聞く。例えば、「何がキーポイントでしたか？」「何がうまくいきましたか？」と聞く。聴衆には、体験を言語化させる。質問があれば答える。これらのプロセスにより、聴衆がすべてのポイントで学んでいるかをチェックできる。聴衆の頭をクリーンにするまとめの時間でもある。この際、聴衆全員の大グループを作り、報告を聞いて、それを活用して説明するのも良い。

#### (7) 発見するための文脈を作る

「まとめ（クリーン・アップ）」では、「答え」を聴衆が探して見つけるようにする。伝えるだけならば5分で終わることを、発見させると20分かかるかもしれないが、わざと受講生自身が発見したように仕向ける。それにより「暗記しなければならないリスト」ではなくなる。自分の言葉で言うとき、初めてそれを自分で「所有」できる。

#### (8) 一般化

「一般化」では、「仮にどんな場面で使えるでしょうか？」とか、「他の人生のどの場面で使えるのでしょうか？」と聴衆に聞く。他の特定（複数）の場面への落とし込みを聴衆にイメージさせることで、多様な状況での一般化ができるようになる。つまり、パターンをどう適応すればよいか明確化でき、日常生活の中で使えるようになる。しっかり学んでも、覚えるだけでは使えない。暗記ではなく、実感して体験させ、使っているイメージをさせなければ使わなくなってしまう。これにより、「開いている」メタファー（比喩）を「閉じる」ことになる。

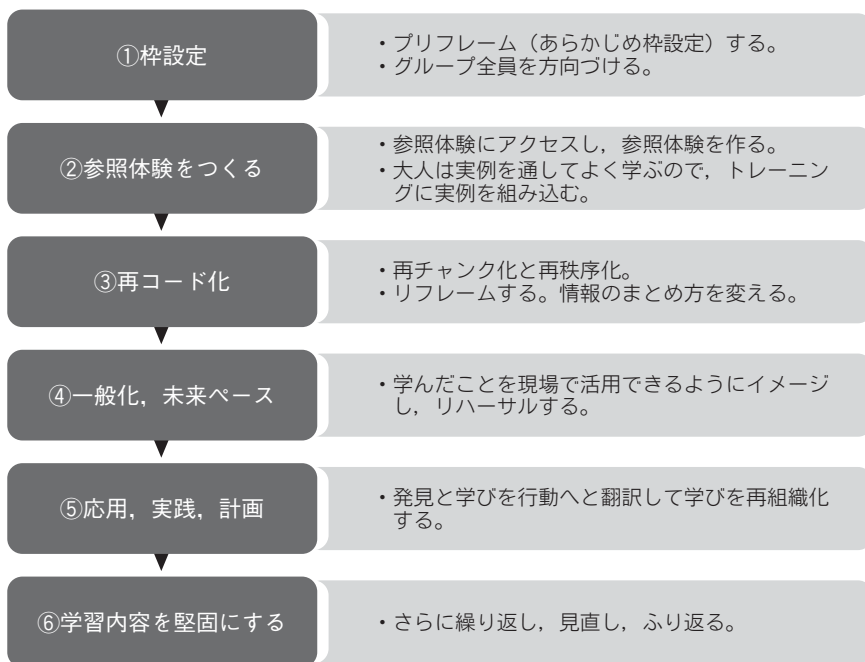
#### IV C.ホール博士の6ステップのプレゼン・フォーマット

続いて、C.ホール博士の6ステップのプレゼン・フォーマットを説明する。

##### 1 C.ホール博士の6ステップのプレゼン・フォーマットとは

このプレゼン・フォーマットのことを、「トレーニングと学習のプロセス構造」と呼ぶ<sup>12)</sup>。このフォーマットは、図2で示すとおりである。

図2 C.ホール博士の6ステップのプレゼン・フォーマット



##### 2 C.ホール博士の6ステップのプレゼン・フォーマットの各ステップ

以下では、それぞれのステップについて説明していく<sup>13)</sup>。

###### (1) 枠設定

###### (a) 枠設定の6つの効果

6ステップの1番目のステップは、「枠設定」である。トレーニングの最初にこの枠設定をすることで、グループ全員が一つになるよう方向づけることができるなど6つの効果が生まれる。すなわち、①状況を定義する、②意味を与える<sup>14)</sup>、③状態を抽出する、④よ

り深いレベルの目的につなげる, ⑤注目を集中する, ⑥方向を設定する, の6つである。

C.ホール博士は, トレーナー・コースの冒頭で, 「学び」という概念について, 受講生に「意味」, 「価値」, 「目的」, 「本質」という4つの切り口の連想を模造紙に書き出させ, この概念について受講生の思考を掘り下げさせた。これが枠設定の一例である。この過程で受講生の学ぶ「状態」を抽出し, また, より深いレベルの目的につなげられるように受講生を誘い, そこに注目を集中させ, 受講生全員の方向を設定したものと考えられる<sup>15)</sup>。

#### (b) 枠設定とメタファーと自然形の例

この「枠設定」は, J.グリンダー博士のフレームの(1)メタファー, (2)明示的フレーム, (3)自然形の例を含んでいるものと考えられるので, メタファー, 自然形の例に関連させてこのステップをさらに説明する。C.ホール博士は, トレーナーコースの冒頭で, 「学びのプロセスは旅のプロセスのようです。」と「メタファー」を使うことで表現した。「旅」というメタファーを使って学びという概念を説明することで, 学ぶということは大変な努力が要る, つらいプロセスだと考えていた人の見方を変えた。

また, C.ホール博士は, 「変化」という概念について「今, 私は喋りながらも, 声の調子も変えています。立っている位置も変えています。考え方も変わっています。5歳のときの考え方とは違う考え方をしています。」と, 目の前で起きている現象を活用して変化について(「自然形の例」を)説明した。

### (2) 参照体験にアクセスし参照体験をつくる

#### (a) 大人は実例を通してよく学ぶ

大人は, 定義を通してよりも, 体験を通して学ぶという特徴があり, トレーニングには実例を組みこむことが必要になる。「情報を提供すること」(レクチャーをすること)と, 「何か(実習)をやること」とのバランスをとることがトレーニングの設計段階では大切になる。「情報を提供すること」は, 概念的な枠組みを提供する, 何かについて知る, 学ぶという体験を提供することであり, 「何か(実習)をやること」は, その枠組みや情報を実際に使ってみる, 実行してみることである。つまり, 実際に何かやらせるというプロセスである。「情報を通してのみ何かを学ぶということはありません」と言うように, 大人は実例を通してよく学ぶ。

従って, 提示しているスキル, パターン, プロセス, 理論の例となるような, 具体的な体験(実習, 物語, デモンストレーション, その他)をデザインする必要がある。つまり, 「やることによって学ぶ」ために, 「やる」体験を考え, 組み込んでいく。例えば, 「お互いから学ぶのです」という枠組みを先に提示したならば, 実際に「お互いから学ぶ」体験



を参加者に提供しなければならない。

#### (b) 参照体験としてのコントラスト・フレーム

参照体験をつくる時に、2つの対照的な例（コントラスト・フレーム）を出してそれぞれを体験してもらい比較しながら学ぶことが有効になる。例えば、以下の2つのパターンを示して1分から2分でイメージしてもらい、それぞれのプロセスを体験してもらう。

パターン1：学ぶということは、一人で本を読み理解して、それを覚えることである。  
パターン2：学ぶということは、人と人との関係性の中で自然と学んでいくものである。

その後で、それぞれの体験についてフィード・バックの時間を作る。このように対照的な例を比較することで、それぞれの違いを知ることができる。このような対照的な枠組み（フレーム）を「コントラスト・フレーム」と呼ぶ。参加者はコントラスト・フレームを通して学び、コントラスト・フレームを通して脳に保存することができる。

#### (3) 再コード化（再チャンクと再秩序化）

同じ情報でも、まとめ方が違うだけで異なる結果がでる。まとめ方を変えることは「リフレーム」と呼べる。体験・経験を繰り返すことにより、まとめ方を見直し、再評価をし、体験・経験に違う意味をつけることが可能になる。

先ほど紹介した例では、実際に「お互いから学ぶ」体験を参加者に提供した後で、その体験を繰り返す機会を作る。その体験でどんなことが起きたのかを振り返らせ、その体験にはどのような効果があり、選択肢をさらにどのように作り出せるかなど参加者自身に言語化させるプロセスである。

#### (4) 一般化、未来ベース

「一般化、未来ベース」のプロセスとは、トレーニング（セミナー、講義）の状況を越えて、さまざまな状況（日常生活の現場）へと移動（アンカー、応用）させていくものである。セミナーを越えた日常生活の中で、学んだこと、スキルを活用できるようにしていく準備、リハーサルになる。学んだことを日常生活の中で具体的に活用しているイメージトレーニングをしていくことを、「未来ベース」あるいは「未来ペーシング」と言う。

#### (5) 応用、実践、計画

「応用、実践、計画」のプロセスでは、発見と学びを行動へと「翻訳」していく。学んで組織化した知識、情報を実際の行動に移していく（実践に移していく）プロセスになる。

そして、実践に移していく中で、新たなフィード・バックが得られて、学びの再組織化が行なわれる。それまで学んだこと、実践の中で学んだこと、得られたフィード・バックなどを組み合わせ、統合させて、また新しい知識、理解へとつなげていく。

#### (6) 学習内容を堅固にする

学習内容を堅固にするために、さらにも繰り返す。復習、レビューをしていくことで、見直し、ふり返ることができる。1つのパターンを1回やって習得することはあり得ない。トレーニングや学びで大切なことは、くり返すということであり、大人が何かを学ぶときは、何度も繰り返し練習する。学びとトレーニングのプロセスでも、繰り返しが必要であり、くり返すことにより学習内容を堅固にしていく。

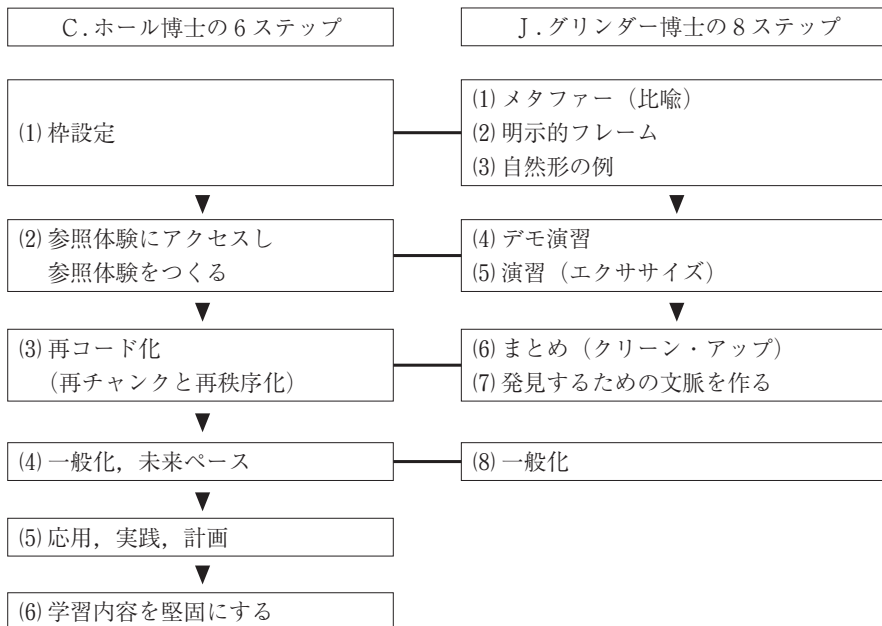
また、くり返すときに、似ているが違う例を出すとさらに学びが強化される。このようにして、学習内容、スキル、能力を強化していく。

### 3 J. グリンダー博士のフレームとC. ホール博士のフレームの異同点

#### (1) 共通点

C. ホール博士の6ステップとJ. グリンダー博士の8ステップを比較すると図3のように対応しているものと考えられる。既に説明したように、C. ホール博士の「枠設定」は、

図3 トレーニングと学習の全体的プロセス構造



J. グリンダー博士のフレームの(1)メタファー, (2)明示的フレーム, (3)自然形の例を含んでいるものと考えられる。

## (2) 相違点

C. ホール博士の枠設定には, メタファーが含まれていると考えられるが, J. グリンダー博士のいうメタファーはより広いメタファーのことを言っているようであり, 又, そのメタファーをプレゼンの1番初めに持ってくるのが強調されている。聴衆の無意識をより活用しようとするニューコードNLPの考えが現れている。また, C. ホール博士の(5)と(6)に相当するものはJ. グリンダー博士の方にはないが, J. グリンダー博士も, 常に「レンシュウ, レンシュウ, レンシュウ (練習)」(日本人に対しては日本語でこのように言う)と繰り返しているように, (5)と(6)のプロセスを重視している。

本稿では, 無意識をより活用したJ. グリンダー博士のフレームを使ったレッスン・プランを紹介する。

## V 8ステップ・フォーマットを活用した経営学教育の実践例とその検討

J. グリンダー博士の8ステップを使って計画した経営学の2コマの講義のレッスン・プランを提示(図4参照)するとともに, 実際の講義のプロセスについて考察していく。

### 1 「組織の概念」, 「組織成立三要件」など(6回目の講義)についての教育実践例

今回紹介するのは, 会計大学院における大学院生(受講生の大半は初めて経営学を学習する学生)を対象とした全7回(1回あたり3時間の講義)の経営学の講義(2014年4月～5月)のうち6回目のものである。それまでの5回分の講義の総復習として, 前半の50分程度で, 「組織成立三要件」, 「管理活動」, 「意思決定プロセス」などの重要概念を理解できているか確認し, 体得させることを意図とした。

#### (1) レッスン・プラン

##### (a) メタファー(比喩), 明示的フレーム, 自然形の例

まず「メタファー」として, 「恋」の概念を使う。「恋という言葉の定義を知っていて, 恋をしたことのない人は恋について知っていると言えるだろうか」と質問する。そして, 「明示的フレーム」では, バーナードの組織の概念と組織成立三要件<sup>16)</sup>について復習する。その後で, 「自然形の例」として, 組織成立三要件に関して, 共通目的がないチームの実例, 貢献意欲がないチームの実例, コミュニケーションがとれないチームの実例を紹介す

図4 8ステップによる6回目(前半)と7回目(前半)のレッスン・プラン

ステップ	テーマ	6回目の講義 「組織の概念などを学ぶ」	7回目の講義(最終講) 「学習する組織」と「ナレッジマネジメント」
1. メタファー(比喻)		「恋の概念と体験」  「恋」の定義と体験の話をもっとバックトラック(復習)する。 恋の定義を知っていて、恋の体験をしたことのない人が本当に恋を知っていると言えるのだろうかという話を前回した。	「ジョン先生がジャグリングを教えたときの事例」  「ある日、ジャグリングのやり方を教えた。受講生は見よう見まねでやってみた。うまくいかなかった。ジョン先生は、一つが天井にあるとき次を投げるとコツを教えた。午後、「ジャグリングのやり方を知っている人はいますか。」と訊いたら、みんな手を挙げたので、実際にやらせてみると誰もできなかった。」
2. 明示的フレーム		公式組織の成立三要件の確認 (単なる人の集まりと組織は違う)	(1)学習する組織を作るにはどうしたら良いか (先週の講義の振り返り)  (2)ナレッジマネジメントの SECI モデルとは
3. 自然形の例		成立要件3つが崩れた組織の例 (1)共通目的がないチーム (2)貢献意欲のないチーム (3)コミュニケーションのとれていないチーム (例:掛け声のない綱引き)	(1)①経営学のクラス VS 他のクラス 比較して、学習プロセスがどう違うか? ②経営学のクラス VS さらに良くするには 比較して、どうしたらもっと良くなるのか? (コントラスト・フレーム)  (2)LUNAの掲示板を振り返ってもらう 「〇〇さんの意見に刺激を受けた人はいますか?」 と聞く。
4. デモ演習		(1)「机を移動させてくれますか?」 最初は非言語でやってもらう。  (2)「別の机を移動させてくれますか?」 次は言語を使ってやってもらう。	(1)講義が始まる前に、部屋の壁に様々な体系図を貼っておく。経営学の体系図数種類、経営管理論、経営財務論、マーケティングの体系図などを学生の目に入るように貼っておく。  (2)3人程度のグループで自身が作成してきた体系図についてシェアしてもらう。  (3)全体でシェアしてもらう。 3人の小グループでの気づきなどを全体の集団に広げることを意図している。
5. 演習(エクササイズ)		以下の演習をする。非言語中心で。 (1)公式組織を作ってください。 (2)非公式組織を作ってください。 (3)「管理活動」をしてみてください。 ⇒受講生に対して、途中で 「それは今どの段階のことをしていますか?」 「統制はどのようにやりますか?」と聞いた。 (4)「意思決定をどのようにしたか、シェアしてみてください。」 (5)組織-トライアングルのエクササイズ (6)手拍子を合わせるエクササイズ (7)組織-トライアングルのエクササイズ	(1)教室の真ん中に3つ椅子を置いて3人に座ってもらう。3人に経営学の体系について、テーマを与えて話し合ってもらおう。 たとえば、「経営学を有効性・効率性の観点から体系的に説明する。」 「経営システムについて体系的に説明する。」  (2)3人のディスカッションが息ついたところを見計らって、3人の周囲で見ていた外の4人がコメントする。3人が気づけなかった視点を外からもたらす。
6. まとめ(クリーン・アップ)		以上のプロセスを振り返ってもらう。	以上のプロセスを振り返ってもらう。
7. 発見するための文脈を作る			
8. 一般化		{振り返るときの問いかけの質問} (1)今週、あなたは、どう組織を作りましたか? (2)今週、あなたは、どう管理をしましたか? (3)今日、どう組織を作りますか? (4)今日、どう管理をしますか? (5)今週これからの1週間、どのように組織をつくり、どのように管理サイクルを回しますか?	「この体験をどの場面で活用できるのか?」と問いかける。

る。

(b) デモ演習，演習（エクササイズ）

「デモ演習」として，何人かで机を移動する作業をさせる。より分かりやすくするために，1つ目の机の移動<sup>17)</sup>は，非言語でさせ，2つ目の机の移動は言語を使ってさせる。続く「演習」では，以下の指示をして，言語を使わずに（一部言語を使い）体験させる。

- ① 「公式組織を作ってください。」
- ② 「非公式組織を作ってください。」
- ③ 「『管理活動』をしてみてください。」  
途中で，受講生に対して、「それは今，管理活動のどの段階のことをしていますか？」  
「統制はどのようにやりますか？」などと聞く。
- ④ 「上記のプロセスで意思決定をどのようにしたか，シェアしてみてください。」
- ⑤ 「組織－トライアングルのエクササイズ」
- ⑥ 「手拍子を合わせるエクササイズ」
- ⑦ 「組織－トライアングルのエクササイズ」

主に言語を使わずにやらせるのは，コミュニケーションが取れているかをより明確にすることを意図している。また，①では公式組織を，②では非公式組織を作らせることで，2つの違いを理解させることも意図している。管理活動については，途中でプロセスを止めて，質問することで管理活動のそれぞれのプロセスを理解できているかを確認する。さらに，そこまでのプロセスを使って，「具体的に意思決定をどのようにやっていたか」を質問する。「組織－トライアングルのエクササイズ」は，各々意中の2人を決めてもらい，その2人と自分とで正三角形を作るように動いてもらうエクササイズである。自分が動くと周囲もそれに影響を受けて動かざるをえない。「手拍子を合わせるエクササイズ」は，輪になって1, 1, 2, 2, 3, 3, というように声を出しながら，両隣の人と両手で手を合わせてもらうエクササイズである。徐々にスピードを上げていき，これによりチームの息を合わせるのが上手になっていく。ある程度このエクササイズをやった後で，もう一度，「組織－トライアングルのエクササイズ」をやってもらおうと，先ほどよりも早く全員が正三角形を作れることになる。ここもコントラスト・フレームで体験させる。

(c) まとめ（クリーン・アップ），発見するための文脈を作る，一般化

一通りこれらのプロセスが終了した後で，プロセス全体を振り返ってもらう（「まとめ」「発見するための文脈を作る」）。そして，「一般化」として，こうした学びをこれからの日

常生活でどのように活用できるか質問して受講生の意見を聞く。これらの質問に未来ペーシングのプロセスが組み込まれている。

- ①今週、あなたは、どう組織を作りましたか？
- ②今週、あなたは、どう管理をしましたか？
- ③今日、あなたは、どう組織を作りますか？
- ④今日、あなたは、どう管理をしますか？
- ⑤今日から1週間、あなたはどのように組織をつくり、管理サイクルを回しますか？

## (2) 実際の講義のプロセスの検討

「メタファー（比喩）」と「明示的フレーム」については、予定どおり話した。これが受講生にどのような影響を与えたのかは外見的には見えづらくここでコメントできない。また、途中で、思いの他時間がかかることに気づき、「自然形の例」と「デモ演習」は省略した。後で振り返ってみても良い判断であり、受講生にくどい印象を与えずにすんだ。8ステップのフレームはこのステップどおりにすべてをやると捉えない方が良好だろう。すべてのステップについて事前に準備をしておいたうえで、現場で必要とを感じるものだけをやるのが良好だろう。ニューコードNLPは、特定の価値観や考え方を相手に押しつけず、成果が出るプロセスを重視するものであり、フォーマットのプロセスどおりにやることに固執せず、その時々を受講生の様子（場）を観察してプロセスを選択することが望ましい。

「演習（エクササイズ）」では非常に面白い現象がいくつも見られた。（言葉を使わずに）「公式組織を作ってください」という指示をした時は、自然とアイコンタクトでコミュニケーションをとり、みんなが近寄ろう、円になろうとした。結果的にみんなで肩を組むなど、ボディランゲージでコミュニケーションがとれた。また、「非公式組織を作ってください。」と指示した時は、一瞬、戸惑いが見られたが、すぐにバラバラになって数人の小グループを組んでいた。「『管理活動』をしてみてください。」と指示した後で、「それは今、管理活動のどの段階のことをしていますか？」と受講生に聞いた。さらに「統制はどのようにやりますか？」と聞くと、何をしたら良いか動けない学生が多かった。このことから、管理活動のプロセスのうち「統制」について理解できていないことが明白となった。続いて、そこまでのプロセスを使って、「意思決定を具体的にどのようにやっていたか」と質問したところ、何人かの学生が発言した。このことを通じて、日常生活の中で常に意思決定をしていることに気づかせることができた。実際に「何かをやらせてみる体験」を通じて、言葉として理解したつもりになっていた概念が本当に理解できているか否かが自分で

分かり、あるいは、瞬時に「理解」できたようである。

なお、「手拍子を合わせるエクササイズ」をさせた後で、もう一度、「組織－トライアングルのエクササイズ」をやらせたところ、先ほどよりも短い時間で正三角形を作る体験ができた。

ここまでで予定時間を超えており、「まとめ（クリーン・アップ）」や「一般化」の質問の時間を十分にとれなかったが、講義後のメールで問いかけた。このように講義で補えないところは、メールでフォローもできるが、効果測定としては、講義の直後の方が望ましい。

## 2 「学習する組織」、[ナレッジマネジメント（知識創造）]（7回目の講義）についての教育実践例

### (1) レッスン・プラン

#### (a) メタファー（比喩）、明示的フレーム、自然形の例

この講義は、先ほど紹介した経営学の全7回の講義の7回目の講義の前半の70分にあたる。まず「メタファー」として、先に紹介した「ジョン先生のジャグリングの話」をし、やり方を知ることとできることとは違うということを示唆する。そして、「明示的フレーム」では、この講義の前週に学んだ『「学習する組織」の概念とそれを作る方法』、『「ナレッジマネジメント」の『SECIモデル<sup>18)</sup>のプロセス』』を知識として振り返る。

その後で、「自然形の例」として、この経営学の講義のこれまでのクラスと他の科目のクラスとを比較させる。また、この経営学のクラスをもっとよくするにはどうしたら良いか考えさせる。コントラスト・フレームで両者を対比させることで違いに注目させる。さらに、LUNA（Web上の大学の講義の掲示板<sup>19)</sup>）での受講生の発言のやりとりを振り返らせ、どのように「学習」が起きていたかを考えさせる。

#### (b) デモ演習、演習（エクササイズ）、まとめ（クリーン・アップ）、発見するための文脈を作る、一般化

「デモ演習」に備えて、講義開始前から、教室の壁にこれまで他の経営学のクラスの受講生が作成した体系図や他の科目（たとえば経営管理論、経営財務論、マーケティングなど）の体系図を貼っておく。その意図は、①自分が作成した体系図をプレゼンするときに、それらの体系図と比較させる、②体系図作成が他の科目でも使える学習法ということに気づかせるためである。その後で、3人1グループにさせ、自分の作成した体系図を他の人に見せてプレゼンする時間を作る。5分～10分程度、全員が終わったところで、その小グループ内で気づいたことを大グループで発言させる。

次の「演習（エクササイズ）」では、受講生のうち3人を指名して、教室の中心に座ってもらい、それぞれの体系図をもとに、講師が言ったテーマに沿ってプレゼンしてもらおう。1人がプレゼンし、それに対して残り2人がコメントするという形をとる。その3人の会話を他の学生たちが周囲で取り囲んで話を聞き、終わった後でその周囲の人にもコメントさせる。その後で「まとめ（クリーン・アップ）」、「発見するための文脈を作る」をし、「一般化」の質問をする。

## (2) 実際のプロセスの検討

「自然形の例」として、「学習する組織」についての理解を深めるため、今回の経営学のクラスと他のクラスと何が違うかを受講生相互で発言させた。「この経営学のクラスと他のクラスとでは受講生同士の親密度が違う」、「他のクラスと違いこのクラスでは講義前に受講生同士が会話をしている」などの話が出た。今回の経営学のクラスをさらに「学習する組織」という観点で良い組織にするために何があれば良かったかも発言させた。「もっと積極的にメールを書きこめば良かった」、「もっと他の受講生と話す時間をとれば良かった」等の意見が出た。このように2つのコントラスト・フレームを使いふりかえらせることで、学習する組織を実現するために何が必要になるのか、どのような雰囲気が必要になるのかを実体験から考えさせることができた。自然形の例として、受講生が実際に体験してきたプロセスを使ったことは有効であった。

また、この経営学のクラスのLUNAの掲示板への書き込みを振り返らせた際、「Aさんの書き込みに影響を受けた人は手を挙げてください。」と聞いたところ、8割くらいの人が手を挙げた。それを見たAさんは驚いた。1人の書き込みや発言が思っている以上に他人に影響を与えるということに気づいたようであった。掲示板にメールを書きこんだ本人は他の受講生の反応がなかったために不安があったはずである。それでは、クラス(グループ)の中で積極的に発言しようと思えないし、知識創造は行われぬ。そのことは教員の側から話した。受講生から発言されるのが一番良かったが、そこまで引き出している時間的な余裕がなかったことが残念である。

「デモ演習」としては、講義開始前から、教室の壁に貼られた体系図を見ながら受講生たちは話していた。例えば、「この体系図、きれいだね。」と、ある社会人学生が他の科目で作成した体系図について話していたが、実務経験豊富な社会人の作成する体系図を社会経験がない学生が見ることで貴重な学習機会となったようである。また、「この体系図とこちらの体系図の違いは何だろう？」という会話をする学生もいた。あえて筆者から意識的な情報を与えないで、学生自身に解釈させることで、学習は促進されたものとする。

その後で、3人1グループになってもらい、自分の作成した体系図を他の人に見せてプ



レゼンをした後で、その小グループで気づいたことを発言してもらった。続いて、全員で円になり、小グループでの気づきを発言してもらった。小グループでの気づきを大グループで発言してもらうことで全員の知識として共有（小グループでの学習から大グループでの学習へと拡張）させた。

この学習パターンを、次の「演習（エクササイズ）」でも活用した。筆者が指名した3人に集まってもらって、各自の体系図を手に、講師が言ったテーマで順番にプレゼンしてもらった。終了後、そのうちの1人の受講生に感想を聞いたところ、「他の人の説明を聞いて、自分の分からなかったことがはっきりと明確になった。」と言った。その後、3人の会話を取り囲んで聞いていた他の学生たちにもコメントさせた。何を加えたらもっとよくなったのか、自分だったらどうプレゼンするかなどと質問した。ある学生はそれまでの3人の会話にはない発想の質問をして、3人を困らせたり、「ここはこのように話したら良かったのではないか。」「〇〇のところで、関係する△△にコメントしても良かった。」などのアドバイスを与えたりした。

一通り終了した後で、これまでのプロセスを振り返らせた（「まとめ（クリーン・アップ）」）。1人で学んでいた時よりも、3人で話した後の方が理解は深まっただろうし、さらに、全員のアイデアを集結したとき、学びがより深まり、広がったのではないかと問いかけた<sup>20</sup>。但し、受講生自身に「発見させる」には時間が足りず、講師がそのことを指摘した点も反省点である。「一般化」のプロセスでは、これらの学びをこれからの日常生活でどのように活用できるか質問して受講生の意見を聞いた。もっと「受講生自信が発見する文脈づくり」や「一般化」の時間をとりたかったが、時間の都合上とれなかった。

## VI まとめ

単なる知識の獲得ではなく、教えられたことを新しい状況にも適用できることを目標とする新しいタイプの学習ニーズに対して、「学習科学」と呼ばれる新たな研究分野が広がりを見せている。本研究ノートでは、こうした分野に関連してJ. グリンダー博士の8ステップ、C. ホール博士の6ステップのプレゼン・フォーマットを紹介するとともに、これらのプレゼン・フォーマットを活用した経営教育の体験的教育法のモデルを紹介し、その教育効果を分析した。

8ステップに沿って振り返ってみる。まず、「メタファー（比喩）」や「自然形の例」がどれだけ受講生に好影響を与えたかを意識的に解説することはここでは難しい。受講生の中で無意識的に進行しているプロセスだからである。とは言え、どのようなメタファーを使うと（あるいはどの程度広い網をかける）有効かなどは引き続き研究の余地がある。

7回目の講義で、それまでの講義プロセスを「自然形の例」として活用したが、これは受講生がイメージしやすい「生きた事例」であり、効果的であったと考える。なお、LUNAの実例では、お互いがお互いをケアし、何を発言しても良い雰囲気を作り出すという知識創造に必要な要件について受講生自身に発見させる良い機会であったが、「まとめ」（演習の振り返り）や「一般化」などの時間が十分でなく、筆者が示唆を与えてしまった。

「デモ演習」、「演習（エクササイズ）」について、特に6回目のいくつかの演習（「組織を作ってください。」などの演習）は、短い時間で、経営学の重要な概念を体で理解させることに有効であり、体験的教育法が有効であるという示唆が得られた。また、7回目の講義の演習（指名した3人が発言するのを周囲の人が聞いている演習）も、他の受講生の発言から様々な示唆が得られたようだった。ただし、そのプロセスを明示的フレームの「学習する組織」や「ナレッジマネジメント」の概念に結びつけることまでは不十分であった。演習後の「まとめ（クリーン・アップ）」、「発見するための文脈を作る」、「一般化」の時間をもっととらないとそこまではたどり着けない。

以上から、体験的教育法について長所と短所を整理しておきたい。長所は、実際にやる（身体を使って）ことを通じて、概念を理解できているか、できていないか受講生自身に瞬時に理解させることができる点である。また、身体を使った体験を通して知識が腑に落ちるので、学んだことが実践に移されやすいものとする。受け身の講義ではなく、主体的な講義にするうえでも効果的である。

短所は、講義時間を長時間所要してしまうため、全てのテーマをこの方法で教育することは不可能な点が挙げられる。また、演習と明示的フレームの内容が結びついて、当初意図したものが伝えられるかは、熟練が必要であり、やってみないとその成果は分からない。ただし、これはケーススタディ法や討議法でも同じことが言えるのでこの方法特有の短所とは言えない。さらに「経営戦略論」をイメージさせるには、ケーススタディ法の方が効果的であり、体験法がベストとは言えない。つまり、体験法に適したテーマと適さないテーマとがある。

今回紹介した、2つのフレームをベースにした体験的教育法は、経営教育に有効であるとの示唆が得られた。特に、メタファー（比喻）や、自然形の例、デモ演習、演習（エクササイズ）とたくさんの事例をもとに経営学の特定のテーマを学習することは受講生の深い理解につながり、実践への橋渡しにもなる。講義時間の制約もあり、使う講義時間と教育効果とのバランスを考慮する必要は残るが、「まとめ（クリーン・アップ）」や「一般化」のプロセスが丁寧にできれば、教育効果はかなり高いものになると考えられる。ただし、カリキュラムや講義の教育効果の評価などは、今回の研究ノートのアプローチでは十分なものとは言えない。

今回紹介したような体験的教育法は、従来の経営教育にはない効果をもたらす可能性があるものと考えられる。今後、さらに実践を通じた研究や研究手法の開発が必要である。

#### 注

- 1) 森敏昭ほか訳（2002）『授業を変える』北大路書房 3頁。「認知科学の成果をもとに」という個所だけ筆者が加筆した。
- 2) 大津由紀雄，波多野諠余夫（2004）17-18頁（三宅なほみ氏執筆）。「学習科学は、認知科学の成果をもとに学習プロセスを促進する仮説を立て、実践によって理論の正しさや具体的促進方法の有効性を実証しようとする」（Bransford et al., 2000）ものである。
- 3) 大津由紀雄，波多野諠余夫（2004）『認知科学への招待一心の研究のおもしろさに迫る一』17頁。
- 4) 大津由紀雄，波多野諠余夫（2004）『認知科学への招待一心の研究のおもしろさに迫る一』17頁。
- 5) 岸川善光（2009）22～23頁。以下の利点，欠点についても同様。
- 6) 新聞記事などを活用して具体的な事例を紹介することでわかりやすくするなどの工夫をしてきた。
- 7) J. グリンダー博士は，言語学者としてノーム・チョムスキーの理論の研究分野で有名になり，その後，ジョージ・ミラーとともに，ロックフェラー大学において言語学の調査研究を行った。
- 8) セラピーはクライアントに対して「再学習」を促すプロセスと捉えることができることから，NLPは学習に対する知見を持つと考えられる。
- 9) 「従来のNLPでは，目的を決めるのは本人の意識に委ねられていた。このような決定を行うのは，今までの思考パターンに制約された意識的部分には，実はその能力が欠けている。」（松島直也〔2013〕20頁）そこで，無意識の力を借りる必要がある。
- 10) ニューコードNLPはプロセスモデルを必須条件とする。「プロセスモデル」とは，特定の価値観や考え方を相手に押しつけることのない，成果が出るプロセスを重視するものである。ニューコードNLPはプロセスモデルであるがゆえに，モデルフォーマット以上に重要なのが以下の3つの能力（プレゼンターに必要な3つの能力）である。
  - (1)ステートを保つ能力（自分のステート（状態）をマネジメントする能力）
  - (2)カリブレーション（観察）能力（聴衆や場を観察する高い能力）
  - (3)活用する能力（生の現象を使う能力，目の前で「何か起こっているぞ」と気づいたらその状況を活用する能力）
- 11) プレゼンターがメタファーを話すときは，そのメタファーの中に入って実際に体験する（「メタファーの中に入って生きる」と，ジェスチャーなど動きが自然と出て，空間をうまく活用したプレゼンができるようになり，さらに効果的になる。
- 12) C. ホール博士は「大人が加速的に，相乗的に，思考と行動の柔軟性，創造性，稼働性をさらに広げつつ学習する，全体的なプロセス」とも呼んでいる。
- 13) 加藤雄士（2010）『経営に活かす人材開発実務』7章を参考としている。

- 14) 人間は、体験・経験やものごとに意味を与え、枠組み（フレーミング）をし、意味を与える存在である（C.ホール博士談）。トレーニングの冒頭で、主要な概念（言葉）について、意味づける（意味を管理する）ことは、トレーニングにおける前提を作っていることになる。
- 15) 状況を定義することは、受講生が不必要な検索をしないですむという意図があるものと筆者は考える。
- 16) バーナードは、「協働システム」には、次の3つの基本要素が不可欠とした（組織成立三要件）。(1)共通目的、(2)協働意欲、(3)コミュニケーション。
- 17) 次の演習のために机を移動する必要がある、その作業を「デモ演習」として「活用」しようと考えた。
- 18) 野中郁次郎教授が提唱したモデル。ナレッジマネジメントを実現する際のフレームワークとして以下の4段階のプロセスが提示された。「共同化 (Socialization)」、「表出化 (Externalization)」、「連結化 (Combination)」、「内面化 (Internalization)」（4つの頭文字をとって SECI と呼ぶ）。
- 19) LUNA とは「教授者－学習者支援システム」を指し、具体的には「教員にとっては授業の運営補佐を、学生にとっては主体的学習を補佐するための LMS (Learning Management System)」である。
- 20) 3人での「学習」が企業内での知識創造、大グループでの「学習」が顧客などのステークホルダーも巻き込んだ「知識創造」と言えるかもしれないと示唆した。

#### 参 考 文 献

- 大津由紀雄，波多野諠余夫（2004）『認知科学への招待 一心の研究のおもしろさに迫る』研究社
- 加藤雄士（2010）『経営に活かす人材開発実務』関西学院大学出版会
- 岸川善光（2009）『図説 経営学演習』同文館出版
- 野中郁次郎，竹内弘高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社
- 松島直也（2013）『NLP のことがよくわかり使える本』明日香出版
- Na'ilah Suad Nasir（2000）『Point Ain't Everything: Emergent Goals and Average and Percent Understandings in the Play of Basketball among African American Students.』*Anthropology & Education Quarterly* 31(3), American Anthropological Association.
- Bransford, J. D., Brown, A. L., & Cocking, R. R. (Eds.) (2000) 『How people learn: Brain, mind, experience, and school.』 Expanded edition. National Academy Press.
- 森敏昭ほか訳（2002）『授業を変える』北大路書房
- Carmen Bostic St. Clair, John Grinder 『Whispering In The Wind』 J&C Enterprises
- Christina Hall（2008）『言葉を変えると人生が変わる—NLP の言葉の使い方』 VOICE INC.
- Christina Hall（2009）『THE ART OF TRAINING (seminar text)』 VOICE INC.
- Christina Hall（2010）『Language in Action (seminar text)』 VOICE INC.
- John Grinder, Carmen Bostic（2012）『Newcode NLP course manual. 1.3 (seminar text)』
- Herbert A. Simon(2000) 『Observations on the Sciences of Science Learning』 *Journal of Applied Developmental Psychology* 21(1): Elsevier Science Inc.