

経営教育の方法に関する一考察 (2)

— J. グリンダー博士のプレゼン・フォーマットを活用した 「組織管理」の体験的教育法について —

加 藤 雄 士

I はじめに

この30、40年のあいだに、「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、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¹⁾。

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。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²⁾。

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。そのような要求に応えるために、これまでとは違った方法による経営教育が必要だと考える。そこで、本稿では体験的な方法を取り入れた経営教育の方法、特に、ニューコードNLP(神経言語プログ

ラミング)の手法を活用した「組織管理」の教育法の一例を紹介して考察していく。

II 経営教育とニューコードNLP

1. 経営教育の方法とそのメリット、デメリット

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(事例研究法)の3つがある³⁾。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をさせるには、これら3つの経営教育方法に加えて、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(筆者は「体験法」と呼ぶ)が有効だと考える。その体験法と筆者が呼ぶ方法を加えてそれぞれの教育方法の意義、メリットとデメリットを整理したのが図1である⁴⁾。

1) 森敏昭ほか訳(2002)3頁。

2) 大津由紀雄、波多野諄余男(2004)17-18頁。

3) 3つの経営教育の方法の意義、メリット、デメリットについては、岸川善光(2009)22-23頁(一部修正した)。体験法については、加藤雄士(2014)。

4) 「どの教授法が最も優れているかという問いを立てることに意味がない。ハンマー、スクリュードライバー、ナイフ、ペンチの中で、どの道具が最も優れているのかを問うようなものだから」。(森敏昭ほか訳(2002)21頁)

図1 各経営教育法の意義、メリット、デメリット

講義法	意義	メリット	デメリット
①講義法	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。	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。	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。
②討議法	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・技能を修得させる教育方法。	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。	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。
③ケーススタディ法	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方法。	疑似（思考）体験が得られるので、知識と経験の統一が図られる。	体系的な教育には向かない。
④体験法	身体を使った体験を通して経営学に関する知識・技能を習得させる教育方法。	身体を使った体験を通じて腑に落ちる、知識が実践に移されやすい。	長時間を要する。適するテーマと適さないテーマがある。

2. ニューコードNLPとプロセス・モデルの手法

(1) 本稿の目的とニューコードNLP

ニューコードNLP（神経言語プログラミング）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、学習に関する知見に有用なものが多い。今回の研究ノートは、2013年に東京で開催されたニューコードNLPのプレゼンコースの中でJ. グリンダー博士⁵⁾とカルメン・ボステック女史が紹介したプレゼンターに必要な3つの能力と、8ステップのプレゼン・フォーマット⁶⁾を活用した経営教育の体験的な方法について紹介し、その教育効果を考察することを目的とする。

(2) 「プロセス・モデル」とプレゼンターに求められる3つの能力、柔軟性の発揮

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ることのない、成果が出るプロセスを重視する「プロセス・モデル」を必須条件とする。プロセス・モデルであるがゆえに、ニュー

コードNLPでは、プレゼン・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。

(a) ステート（状態）を保つ能力

プレゼンターは、自分のステート（状態）を保つ（マネジメントする）能力が重要である。

(b) カリブレーション（観察する）能力

プレゼンターは聴衆や場を観察する高い能力が求められる。たとえば、聴衆がトイレに行きたいとか、疲れたとかいう気持ちも聴衆の体が教えてくれる。それらを観察する能力が重要である。

(c) 活用する能力

生の現象を使う能力、目の前で起こったことを活用する能力が重要である。「何か起こっているぞ」と気づいたら、その状況を使う。

今回の研究ノートでは、後述の8ステップに基づくカリキュラムを紹介するものの、プロセス・モデルが前提にあるので、計画したカリキュラムに必要以上に拘泥せず、講義内容を柔軟に変えていくことが求められる。従って、上記3つの能力と「柔軟性の発揮」が重要であることをあらかじめ強調しておく。

5) 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。

6) NLPの開発者の1人であるC. ホール博士の手法も部分的に活用している。たとえば、コントラスト・フレームという概念、そのコントラスト・フレームを活用した体験的エクササイズ、「意味、価値、目的、本質」の観点で主要概念の枠組みをする手法などである。

図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

①メタファー (比喩)	・メタファーは、漁師が網を海に投げるイメージ、網の中から魚を選ぶように聴衆が無意識的にメタファーの対比を検索する。
②明示的フレーム	・プレゼンの目的と意図を聴衆に伝える。
③自然形の例	・日常生活で一般的に起きる例を紹介する。
④デモ演習	・プレゼンターがパターンを聴衆に見せる。
⑤演習	・聴衆に実際に体験 (練習) してもらう。
⑥まとめ	・演習の感想や気づきを言語化させて聞いた上で、補足説明をする。
⑦発見するための文脈づくり	・プレゼンターが答えを与えず、聴衆が答えを探して見つけたようにする。
⑧一般化	・人生のどのような場面で使えるか (活用できるか) イメージをさせる。

(3) 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

J. グリンダー博士の8ステップのプレゼン・フォーマットは図2のとおりである⁷⁾。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。

Ⅲ ニューコードNLPの手法を取り入れた「組織管理」教育のカリキュラムとその考察

ここでは、J. グリンダー博士の8ステップを使って計画した「組織管理」の講義のカリキュラム (図8参照) やレッスン・プランを紹介し、その教育効果について考察していく。

1. 「組織管理」の講義目的と対象者

今回紹介するのは、会計大学院における大学院生を対象とした全7回 (1回あたり3時間) の「組織管理」の講義である⁸⁾。別の科目「経営管理論」でも組織構造や組織形態、企業文化などの組織論のテーマを取り上げており、この科目では組織論の内容をさらに深める必要がある。テキストは、『有斐閣アルマ 組織論』を採用した。また、実践的な内容も盛り込むことを意図して組織開発を体験、習得させるカリキュラムにした。今回の受

講生は、社会人経験のない学生2人、社会人経験のある学生3人の合計5人 (うち3人は公認会計士の受験生) である。講義開講時の受講生ニーズは、試験にも役立つような知識と実務で実際に使えるような実践的な内容の習得という2点であった。

2. 「組織管理」のカリキュラムの特徴

計画した今回の組織管理の講義カリキュラムは図8のとおりである。以下ではJ. グリンダー博士の8ステップのプレゼン・フォーマットを活用して計画した全7回の講義カリキュラムの特徴を3点説明する。

(1) 「ネスト・ループ」によるカリキュラム

今回の講義カリキュラムで特徴的なのは、「ネスト・ループ」というNLP特有の手法を採用していることである。「ネスト・ループ」とは、スピーチやプレゼンテーション全体に一貫性を持ったつながりをつくり、聞き手が効果的に学習することができる入れ子構造のことをいい、空白を作ること『ループを開く』、空白が埋まることを『ループを閉じる』と言う⁹⁾。今回は、まず第1回の講義でループを開き、受講生の興味を惹き (続け)、全7回の講義で、その開いたループを少しずつ閉

7) 8ステップのさらなる説明については加藤雄士 (2014) を参照されたい。

8) 2014年6月～7月に実施した。当該年度、当会計大学院では経営学関係の科目として、経営学、経営管理論、経営戦略論、地方自治体人事管理論、地方自治体人材開発論、経営財務論を開講し、経営戦略論以外の科目はすべて筆者が担当した。

9) 二階堂忠春、田中千尋 (2009) 163頁。

じていく構成になっている。最初に受講生の脳に「空白」を作り（最初にループが開かれ）、その空白を埋めようと無意識的に脳をフル回転させる¹⁰⁾。以下では、第1回の講義と第7回の講義、および課題の内容を紹介することで、「ネスト・ループ」構造の一部を説明する。

図3 ネスト・ループ構造のカリキュラム

第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回	第7回	課題
ループを開く						ループを閉じる	

※7回の各回の講義の中もネスト・ループ構造になっている（入れ子構造）。

(a) 第1回の講義のレッスン・プラン —ループを開く—

第1回の講義の進行について説明する。まず、講義の冒頭に「メタファー」として、イエス・キリストが12人の弟子とともに布教活動を開始したときの話をした（かなり幅広い「網」を投げた¹¹⁾。その後、「明示的フレーム」として、以下の7つのフレームを紹介した。

- (1) 「組織」はなぜ必要か？
- (2) 「組織」とは何か？
- (3) 「組織論」をなぜ学ぶのか？
- (4) 「組織」をどういったフレームで見たらよいのか？
- (5) 「組織」はいつできる？
- (6) 「組織」を作るものとしたら、それをやるにはどうしたらよいのか？
- (7) 「組織」を活性化するにはどうしたらよいのか？

これらのフレームについて2人あるいは3人の小グループでディスカッションさせた。その後、小グループで出た意見をクラス全体で発表させた。このプロセスを通じて、これらの問いがこの科目のテーマとなることを明示した（「明示的フレーム」）。

続いて、「デモ演習」として、以下の〔1〕から〔3〕のコントラスト・フレームを板書した上で、〔1〕と〔2〕のAとBのパターンを30秒ずつ体験させた¹²⁾。まず言葉を使わずに（非言語で）やらせ、続いて言葉を使ってやらせた。

- 〔1〕 A 「組織は自然に存在する。ほうっておいても自然と存在している。」
B 「組織は人工的に作るもの。組織を作るのは時間がかかり、難しい。」
- 〔2〕 A 「組織に所属することが好きだ。組織で何かをすることがお気に入りだ。」
B 「組織に所属することは好まない。組織で何かをやるより一人で何かをやる方がお気に入りだ。」
- 〔3〕 A 「組織について学んでも自分にはあまり価値がないと思う。自分にはあまり関係がないと思う。」
B 「組織について学ぶことは自分にとって価値がある。自分におおいに関係があると思う。」

続いて、以下の「演習」（ファシリテーションの実践）をさせた。

- (1) 「組織について (1) 「意味」、(2) 「価値」、(3) 「目的」、(4) 「本質」の切り口で、グループで模造紙にまとめる（ファシリテーションを実施する）。
- (2) その内容をグループとしてプレゼンする（7分で模造紙に書いて、3分でプレゼンする。全員がプレゼンに参加する）。

さらにそのファシリテーションのプロセスを振り返らせるファシリテーションをさせたうえで、筆者も加わり、「まとめ」、「一般化」のプロセスを実施した。この第1回の講義のここまでのプロセスは、冒頭の「メタファー」、「明示的フレーム」を閉じるとともに、全7回の講義全体のループを

10) 脳は空白を嫌うという「空白の原則」があるため、自然とその空白を埋めようと無意識のうちに検索作業をしている。

11) イエスが宣教を開始したガリラヤ湖の絵葉書を見せながら話した。

12) ここで使用しているのがC. ホール博士の「コントラスト・フレーム」（対照的な枠組み）である。参照体験をつくるときに、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。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。

開く役割も果たしている。

(b) 第7回(最終)の講義のレッスン・プラン(前半部分) —ループを閉じる—

第7回の講義の冒頭では、これまでの講義のプロセスの振り返りをした。まず教室の壁全面に第1回の講義のものから順番に貼られた模造紙に貼られたファシリテーション・グラフィック¹³⁾(記入された模造紙。以下ファシグラと呼ぶ。写真1、2参照)を使い、これまでの講義のプロセスを振り返り、受講生同士でシェア(意見交換)させた。立って教室内のファシグラを見ながら、全員で振り返ってもらった。各回でとりあげた講義の内容(コンテンツ)を振り返るだけでなく、これまでの講義すべてをプロセスとして思い出させよ

写真1 教室後方の壁に貼られたファシグラ



写真2 教室前方の壁に貼られたファシグラ



うとした。この5人のメンバーがどのようにして組織を作ってきたのか(組織がどのように変化してきたのか)、どのように組織開発されてきたのか、そうしたプロセスを振り返らせることも意図した。また、組織について(1)意味、(2)価値、(3)目的、(4)本質の4つの切り口で模造紙にまとめ、プレゼンさせた。これは第1回に実施した「演習」と同じである。

(c) 講義後のレポート —ループを閉じる—

最終講義後に、課題として、次のテーマのレポートを提出させた。

[1] 以下のテーマについてA4用紙2枚以内で論じて下さい。

「組織の意味、価値、目的、本質とは？」

[2] 以下をA4用紙3枚以内でまとめて下さい。

「組織をどういうフレームで見たら良いのか。テキストの『組織論』に沿って体系的に論じて下さい。」

上記の1つ目のテーマは、第1回の講義、第7回の講義の「演習」と同じテーマであり、全7回の講義を振り返らせて、開かれたループを個人で閉じるよう努力させることを意図した。2つ目のテーマは、テキスト全体を復習させることを意図した。

(2) 「知ること」と「体験すること」のバランスをとったカリキュラム

この講義では、実践的な学習を促進するために、トレーニングの要素を組み込んだ。人は、定義を通してよりも、実例を通してよく学ぶという特徴があり、トレーニングには実例を組み込むこと(「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大切である。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、つまり「やることによっ

13) ファシリテーション・グラフィックとは、ファシリテーションの際、模造紙などに発言を記録・図式化したものをいう。

図4 講義カリキュラムの構成（「知ること」と「体験すること」のバランスをとったカリキュラム）

	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回	第7回
演習中心か 講義中心か	演習 中心	講義 中心	講義 中心	演習 中心	講義 中心	演習 中心	演習 中心
テキスト範囲 (有斐閣アルマ 『組織論』)	1～3章	4～6章	7～9章、 13～15章		13～15章		10～12章
	メール 活用	メール 活用	メール 活用	メール 活用	メール 活用	メール 活用	メール 活用

て学ぶ」ために、「やる」体験を考え、組み込む。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。

この科目では、こうした点をカリキュラム全体でも考慮して、トレーニング（演習）を中心とした回とテキストの内容を講義（消化）することを中心とした回を交互に実施し、知識の習得と実践的なノウハウの習得という2つの受講生のニーズを満たす構成にし、第1回の講義で開かれたループを、知識と体験を活用して閉じていくことを意図した。カリキュラムを色分けすると図4のようになる。また、電子メールを活用して講義と講義の間も、頻りに情報共有や講義の気づきのシェア（発話）、質問とその回答などのやりとりを繰り返した。

(3) ファシリテーションをフル活用したカリキュラム

この講義では組織開発のテーマを実践的に習得することも意図した。組織開発の様々な手法のうちコーチングやファシリテーション、CAF¹⁴⁾などの手法を導入し、特にファシリテーションについては何度も体験させた（図8の網掛けになったところがファシリテーションを実施したものである）。例えば、前回の講義で何をやったかを振りかえらせるために、あるいは、テキストの4章から6章までの講義の内容を消化させるために、ファシリテーションを実施し、1つの講義の中で複数回、ファシリテーションをやらせた。また、

毎回ファシリテーション後には、そのファシリテーションのプロセスを振り返るファシリテーションを実施し、極力全員がファシリテーターを体験できるようにした。このように知識を習得していく過程においても、ファシリテーション（組織開発の

写真3 テキスト13～15章の復習のファシグラ



写真4 「良い会議とは？」というテーマのファシグラ



14) CAF とは、コーチングのスキルを前提として、ファシリテーションなどを活用して組織を活性化する方法のことをいう。

写真5 実務家によるトレーニング (第6回の講義)
(机を取り外し馬蹄形の座席配置にしている)



実践)の練習ができるようにプログラムした¹⁵⁾。なお、第6回の講義では、組織開発の実務家(CAF創始者大山裕之氏)にトレーニング形式で講義を担当させ、ファシリテーションについて本格的な体験学習を受けさせた。

(4) カリキュラムの効果の考察

ここまではカリキュラムの特徴を3点紹介してきたが、続いてその効果を考察していく。第1回の講義の「明示的フレーム」で前述の7つの質問を紹介して受講生同士で話し合わせたこと、「デモ演習」をコントラスト・フレームで体験させたことにより、それまで緊張していた受講生の雰囲気¹⁶⁾が一転して打ち解けた(学ぶための受講生の「状態」が整えられた)。特に「コントラスト・フレーム」の演習については、別の教室へ移動しなければならなかったことを「活用」して、身体を動かして体験したことが効果的であったと考える。「演習」では実際に椅子から立って、動いて行うことが効果的なケースが多いものとする。

また、組織について(1)「意味」、(2)「価値」、(3)「目的」、(4)「本質」の4つの切り口を使い、グループで模造紙にまとめプレゼンさせる「演習」では、受講生たちは4つの分担を決めて模造紙を4分割してそれぞれのパートを記入するように書いた(写真6参照)ため、協調的なプロセスは少なかった。このファシリテーションを振り返った

写真6 「組織の意味」など(第1回)のファシグラ

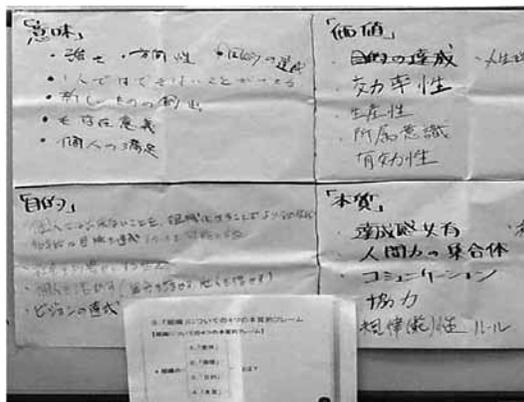


写真7 ファシリテーションの様相



際、「グループでのこうした作業を終えた後、改めてこの演習をすると違ったものになるのでは。」という一人の受講生の発言は、ネスト・ループ構造を直観的につかんでいたようである。

数回後の講義で、別の受講生が、壁に貼ってあったこの時のファシグラ(模造紙)を見ながら、「今あの演習をやったらあの(第1回の講義)時のように模造紙を4分割して、各自が分担どおりに書くようなことはしないと思う。」と発言した。筆者は、「では、今ならどのようにやるか?」と問いかけた。さらに、第7回の講義の終盤に再度やることを受講生に予告しておいて、この演習を実施した。このとき、受講生たちは壁に貼ってある1回目のファシグラを見つめたまま無口になり、途中で思考が止まってしまったようだった。結局、組織について4つの切り口のキーワードを模造紙

15) このような能動的な復習の方法は、「アクティブ・ラーニング」に似ている。

16) 受講生同士も少し警戒気味、講師との距離感もまだつかめない印象、また新しく学ぶ科目に対する不安感などを感じた。

にほとんど書き出せないまま時間切れになった。7回の講義の最後に受講生からすると「失敗作」が残ることになったが、逆に、講師からは、「最後に空白ができて、学び続けるモチベーションができましたね？」と受講生に話しかけた。講義後のアンケートでも、「最後に良い学びの機会となった。」という意見が出た。同じテーマの演習を2回実施させたことで、受講生の学びがさらに深まったものと言える。

講義終了後のレポートでも同じテーマの問いを受講生に与え、そのテーマにもう一度取り組ませた。ただし、そのレポートでは、組織の意味や目的について、受講生はテキストを参考に書いている傾向があった。せっかく7回の講義を振り返る機会をつくったのだから、テキストを振り返ることが中心になってしまうレポートにするのではなく、7回の講義のプロセスや様々な講義の中の事例を参照体験として書かせるようなレポートにする工夫が必要だと示唆が得られた。

他方で、レクチャー中心の回とトレーニング中心の回を交互に実施し、「知ること」と「やること」のバランスをとったことや、ファシリテーションを多用したことは、以下の章でも説明するように、十分機能したと考える。

IV 8ステップのプレゼン・フォーマットを活用した「組織管理」の講義の実践例とその考察

ここではレクチャーを中心とした講義の回（第3回の講義）とトレーニングを中心とした講義の回（第4回の講義）のプロセスをそれぞれ1つずつ紹介し、その教育効果を分析する。

1. 第3回の講義（講義中心の回）の教育実践例

講義を中心とした回の一例として、第3回の講義（講義法中心）のレッスンプランを紹介する。

(1) 第3回の講義のレッスン・プラン

「メタファー」として、アニメの『ONE PIECE』と『ドラゴンボール』について以下のような話を

した。

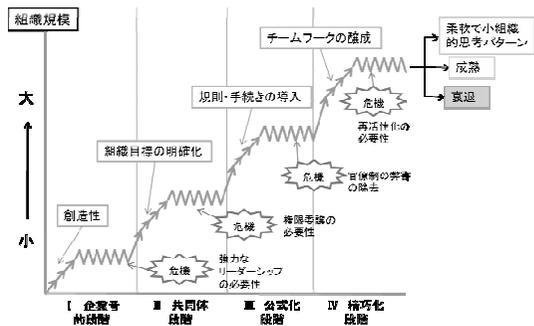
「どちらのアニメ作品も、戦いが終わった後に『新たな仲間が増える』点は共通だが、ストーリーが進むにつれて『成長するもの』が違う。『ドラゴンボール』では主人公が修行して『個人の力』を手にするのに対して、『ONE PIECE』では、新たに得た仲間が持っている能力や各メンバーのチームの中での動き方が変わること、より強力なチームへと変わる¹⁷⁾。

また、『ONE PIECE』の『麦わらの一味』は家族的なチームだが、主人公であるルフィが目指している『海賊王』に近づくにつれ、どんどん大きくなっていく組織をどうマネジメントしていくかという課題が出てくる。そのルフィが家族的マネジメントから変革していくときに参考になるのが船長『白ひげ』である。」

続く「明示的フレーム」は、テキストに掲載されている「組織のライフサイクルモデル」「組織の発展段階モデル」「完全な組織学習サイクル」の図を確認した。「完全な組織学習サイクル」については、以下の問いかけをした。

「『完全な組織学習サイクル』に照らし合わせると、前回までの講義をどのように振り返ることができるだろうか。たとえば、『個人の信念』の変化はあったのか。『個人の信念』の変化があったとしたら『個人の行動』の変化をどう起こしたらよいだろうか。」

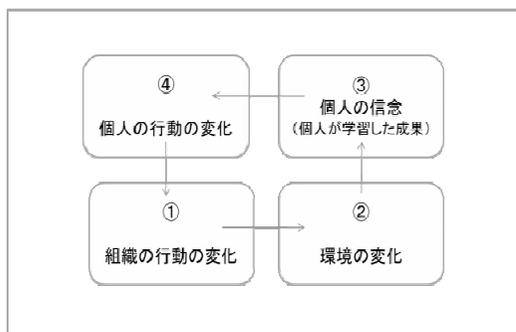
図5 組織の発展段階モデル



出典：Daft,R.L.(1992),p.164.

17) 「サイボウズ式」 <http://cybozushiki.cybozu.co.jp/?p=6040>

図6 完全な組織学習サイクル



出典：March and Olsen(1976),p.56

また、「自然形の例」として2人の床屋の例¹⁸⁾を紹介した。

「年商1,000万円の床屋と、年商5,000万円の床屋がいる。両者は、ほぼ同じ商圈の広さ、店舗面積もほぼ同じ、最も技術の優れた店長1人という同じ経営資源だが、売上がかなり違う。何が違うのだろうか？」

ただし、5,000万円の床屋の方も課題を有している。こちらの床屋は技術には自信があり、顧客対応も経験があり問題ないが、店内の組織や人材に関するマネジメントで頭打ちしている。経営者はそのことで頭がいっぱい。企業(組織)の成長が、内的なマネジメントを原因として止まっている状態である。」

「デモ演習」としては、テキストの第三部(7章～9章)を教員が講義した後で、その内容を消化させるために、その講義内容についてグループ・ファシリテーションを(以下の時間配分で)実施した。

①個人の知識の消化(2分)、②テキスト第三部のポイントについてファシリテーション(10分)、③グループでの発表(3分)、④ファシリテーションのプロセスについての振り返り(4分)

続く「演習」は、テキスト13章、14章、15章について、以下の時間配分で受講生同士のグループ学習を実施した。

①1人の受講生による発表(5分)、②個人レベルでの知識の消化(2分)、③他の受講生による同じ章の発表(2分)、④シェア(2分)

13～15章についても、この後、まとめのファシリテーションを実施する予定であったが、時間が足りずに実施できなかった。一通りこれらのプロセスが終了した後で、プロセス自体を振り返ってもらった(「まとめ」、「発見」)。そして、「一般化」のプロセスで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。今回の「演習」ではテキストの内容を発表させ、講義後のメールでは、講義での気づきや、「一般化」を意図して「どのように活用できるか」を書いてもらった。

(2) 第3回の講義プロセスの考察

「メタファー」と「明示的フレーム」については、予定どおり話せた。これが受講生にどのような影響を与えたのかは無意識的なプロセスであり、外見的には見えづらいが、アニメの『ONE PIECE』の「メタファー」が後になって受講生に影響を与えていたことに気づく場面があった。第7回の講義で、それまでの講義を振り返った際、ある受講生が別の受講生(その日またま欠席していた)のことを、「Yさんがいてくれたお蔭で講義にふくらみができた。Yさんがリソースをもたらしてくれて、このクラスは、『ONE PIECE』のような組織になったと思う。」と発話した¹⁹⁾。メタファーが受講生の中で生き続け、「芽を出した」とも言える。

今回の試みからは、レクチャーを中心とする講義の際、身体を動かす「デモ演習」、「演習」を無理に入れる必要はないものの、レクチャーした知識を消化させるためにファシリテーションを実施

18) 将来、税理士として中小企業の経営指導にたずさわることを希望する学生が複数いたので、このような事例を紹介した。

19) この回以降の講義では、教室の壁に『ONE PIECE』と『ドラゴンボール』のアニメのカラーの絵を貼り続けた。また、第7回の講義前には、『ONE PIECE』のテーマソングの曲を流した。これにより、この講義のクラスのプロセスが、『ONE PIECE』のチーム作りとかぶさったイメージで見えるよう意図した。

することは有効との示唆が得られた。例えば筆者がテキストについて講義をした後で、受講生にファシリテーションを活用して消化させた時、受講生は各自重要だと思うところを発言し合い、全員でまとめていく過程を通じて、短い時間でもかなり密度の高い知識の消化が行われたように見えた²⁰⁾。

2. 第4回の講義（体験中心の回）の教育実践例

(1) 第4回の講義（前半部分）のレッスン・プラン

続いて、全7回の講義のうち第4回の講義（体験中心の講義）を紹介する。まず「メタファー」として、筆者の演劇部時代の話をした。

「相手（の役者）とのかけあいが、ものすごく『はまった』と感じたことがある。ピタッと相手との呼吸が合い、ゾクゾクとするような『真実の間』とも言える瞬間であった。その時、役者同士は、アドリブにも自然とアドリブで返せた。その瞬間、観客にもゾクゾクと伝わった。その感覚は、舞台独特の感覚であり、今でも思い出せる、あの『真実の間』はどのように実現できたのだろうか。稽古中には何度も実現できたが、本番では滅多にできなかった。どのようなことに意識を向けたら本番で再現できたのだろうか。」

「明示的フレーム」としては、組織開発で重要な「場づくり」について学んでいく、その「場づくり」に必須の概念である「聴くこと」「承認」について実際の体験を通じて学んでいくと伝えた。

その後で、「自然形の例」として以下の事例を話した。

- ・サッカーでパスが通る、通らないケースがある。息が合ったパスは得点につながり、息が合わないパスは相手にボールをとられてピンチを招く。息が合ったパスを出せるようになるにはどうしたら良いのだろうか？
- ・野球でもピッチャーとキャッチャーのバッテリ間でサインがなかなか合わないことがある。その場合、ピッチャーは投げにくくなり、リズムが崩れていき、その後ろで守る野手もリズムが崩れて、バッティングに影響する。逆に、キャッチャーのサインどおりにボンボン投げてバッターを抑えていくこともある。

「デモ演習」は、以下のように実施した。

「息を（意識的に）合わせない」と、「息を合わせる」という2つのパターンを全員が1分半ずつ体験する。その後、シェアを2分でする。さらに、「呼吸を合わせないで他人の話聴く」ことを1分半、「呼吸を合わせて他人の話聴く」ことを1分半実施する。

続いて、「演習」（ファシリテーション演習）を以下のように実施した。

各自が記入した「自己認識シート（得点、よくできているところ、まだ不十分と思うところ）」を使い、その内容を他のメンバーにシェアする。そして、ファシリテーターを決めて全員にシェア（2分×5人）をする。1分は、「①呼吸を合わせないで聴く」、1分は、「②呼吸を合わせて聴く」。

さらに、ファシリテーションのプロセスを振り返るファシリテーションも実施した後で、「演習後の振り返り」（「まとめ」）として、振り返りのシェア（話をしているとき①と②でどんな気持ちになっていたかなどを交えて）を、ファシリテーターを決めて行った。

20) 13章から15章までの学生による発表を消化するためのファシリテーションは実施できなかった。学生自身がこれらの章を十分におさえられていないように見えた（「観察」）ので、学生の希望も聞いて、もう一度これらの章の発表を、担当の章を変えて、第5回の講義ですることになった。その際は、これらの章についてファシリテーションを実施した。

最後に、講師から「この体験をどのように一般化できますか?」「この体験からの一般化を日常生活の中でどのように活用できますか?」と問いかけた(「一般化」)。

(2) 第4回の講義プロセスの考察

この回の講義は、「メタファー」、「明示的フレーム」、「自然形の例」、「デモ演習」、「演習」と一本筋を通ったものになった印象である。ただし、「メタファー」と「自然形の例」の内容にあまり差がない。野球を好きな受講生が3人いたので、「自然形の例」は野球を中心とするスポーツの例ばかりになったが、スポーツが得意でない人もいたので、もっと多様な事例を出した方がよかった。

「デモ演習」(「意識的に」息を合わせない)と、「息を合わせる」という2つのパターンを体験する演習)について、「呼吸を合わせているときは、ピッチャーとキャッチャーの息が合った良い状態を想起させてくれた。あるいは、バッターとして打てる確信を持てたときの感じがした。」とある学生が発言した。また別の学生は、「呼吸を合わせてもらっていた時は、赤ちゃんがお母さんの愛情を受けていたときの感覚と同じだと思った。安心できた。」と言った。続く「演習」(「自己認識シート」を活用したシェアのファシリテーション)では、ある学生は、「呼吸を合わせているときは、目も合わせ、安心して話すことができた。ピッチャーとキャッチャーの息が合った良い状態。」と発言し、また別の受講生は、「長い時間話していけば、話題もどんどん広がっていったように想像できる。」と発言した。このように体験したことを受講生は様々なことに気づけたようであった。「演習」「まとめ」「発見するための文脈づくり」という一連のプロセスがうまくつながり機能したようであった。

V 講義終了後の受講生の感想からの考察

全ての講義が終了して2か月後に、受講生に、この研究ノートの執筆途中の原稿を読ませて、メールで感想を聞いた(図7参照。図表中、キーワードの欄は筆者が書きこんだ)。

講義風景がよく記憶に残っているという感想を3人が書いているが、体験は記憶に残りやすいためと考えられる。また、「メタファー」などでループが開かれ、無意識が活性化され、脳が検索し続けていったこともうかがわれる。例えば、Kの感想からは、開かれたループを「演習」などの機会ですべて閉じようとし、受講生の状態が整えられていったことがうかがえる。また、第1回の講義の冒頭で質問した「組織とは何か」という問いがずっと頭の中をめぐっていたと書いたYは、自分が属する組織に関するレポートを講義後の週末に一気に書き上げて筆者にメールしてきた。筆者はそれを次の講義で紹介(「活用」)したところ、大きな刺激を受けたという感想がMの感想他複数の受講生からも聞かれた。また、そのレポートを見たNはその次々回の講義でその内容に関する別のレポートを書いて持参してきた。筆者は、講義中にいきなりそのレポートを見せられたが、その場で発表してもらうことにした。Mの感想ではこの場面が印象的だったとある。想定外のことを、講義の中で「活用」したことで、講義の教育効果が高まった可能性がある。こうした点から、体験的教育法では、あらかじめ計画した内容を柔軟に変更する「プロセス・モデル」を前提として進行することが有効との示唆が得られたと考える。さらに、今回の講義は、やむをえない事情により遅刻、欠席する学生が多く、予定した計画どおりには進められないことが多かった。計画を綿密に立てているからこそ、逆に、想定外のことが起きたときに「状態を管理」し、柔軟性を発揮する必要があるともいえる。なお、Aの感想にもあるように、「デモ演習」がわかりにくい、つながらなかったという意見もあった。

図7 授業終了2か月後の受講生の感想

名	授業後の感想	キーワード
N	<ul style="list-style-type: none"> ・当時受けていた授業と比べて、組織管理で学んだことは今でも記憶に結構残っています。 ・授業は一方通行でなく双方通行であり、舞台上でいえば傍観者でなく自らも劇を演じる役者の一人となっていた。従って、受講していて緊張感があり常に脳みそを動かしていました。 ・理論と演習を通じ、更に振り返りを行うため長期記憶に定着します。 ・机上の理論を身近な例に置き換えることで難しい内容も理解し易かったです。 ・何よりも刺激的な授業スタイルでした（退屈しない）。 ・連合艦隊司令官山本五十六の以下の言葉を思い出しました。 『やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ』 『話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず』 この授業を受けて改めてこの言葉の意味や真実性を教えられた気がします。 	「思い出せる」 「脳の活性化」 「記憶の定着」 「自然形の例」 「退屈しない」 「人を育てる方法」
K	<ul style="list-style-type: none"> ・全7回の講義中、初回の講義が1番印象に残っています。「明示的なフレーム」で、今回の「組織管理」の講義がどのような方向性で行われるのかに気付く一方で、具体的なイメージは湧いていませんでした。それが、デモ演習によって、具体的なイメージが湧き、この講義の「場」に対する不安がなくなったように思います。 ・体験型学習によって、「できる」という安心感と「できる」「できない」の確認ができたことは大変面白かったです。最終回のファシリテーションで明らかになったように、体験型学習は「分かっているつもり」に勘違いさせないような力も持っているのではないのでしょうか。 ・なかなか講義風景が思い返せる授業は少ないですが、「組織管理」の講義は思い返すことができます。 	「ループを開く」 「分かっているつもりにさせない」 「思い出せる」
Y	<ul style="list-style-type: none"> ・無意識を重視する学習法について、「検索」が継続する、というところは実感できました。その結果が私のレポートの作成に繋がったように思います。 ・「組織とは何か？」の問いかけが授業中からずっと頭の中をめぐり、「自分が関わる組織の課題は何か？」「活性化するにはどうすればいいか？」という問いに変わっていきました。このように思考回路がショートしたかのように回り続けるという状況は、自分で止めることも難しいくらいでした。 ・一方、このような私の行動が先生の綿密な講義計画にどのように影響を与えるのか、深く考えていませんでした。綿密な計画があったにもかかわらず、このような突発的なことへも対応頂けたことは他の授業ではあまりないことではと思います。もしこの授業法にその柔軟さがあるとしたら、本当に素晴らしいと思いました。 	「無意識の検索」 「活用」
A	<ul style="list-style-type: none"> ・授業の風景が浮かんでくるということは、やはりそれだけ影響力が強い授業だったのだと時間を置いた今だからこそ実感しています。 ・「デモ演習」がわかりにくかったです。原稿を拝見して、つながるところもあったが、現場で「デモ演習」と「演習」とをつなげることができなかったこともありました。 ・フィード・バック（まとめ、発見、一般化）をしっかりとすることで次の機会にどうしようかと考える時間はとても意義深いと思いました。他人の意見を聞くことは自分が思っている以上に、自分の中で影響があると感じました。 	「思い出せる」 「『演習』のつながり」 「フィード・バック」
M	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の組織を発展させるためにどうしたら良いかレポートを書いてきたYさんの姿勢と熱意に感心しました。また、NさんもYさんの組織に対する改善提案のレポートを書いて発表したことが印象的でした。 ・先生が言われることに対して最も素直に対応していた受講生の方が最も早く高い成果を出していたのが印象的でした。 	「活用」 「他の受講生からの刺激」

VI まとめ

本論では、8ステップのプレゼン・フォーマットなどニューコードNLPの手法を活用した体験的講義法のモデルを紹介した。8ステップに沿っ

て振り返ってみると、「メタファー」や「自然形の例」が受講生にどのような影響を与えたかは、無意識的に進行するため明確に確認できることは少ないが、受講生の発言からその効果があったことは見てとれた。例えば、第7回の講義の中で、「こ

のクラスも『ONE PIECE』のような組織になったと思う」と第3回の講義で話したメタファーの例を使った発言が出た。また、第4回では、ティモシー・ガルウェイの『新インナー・ゲーム』（のテニスのコーチ）の話をもとにメタファーとして話したが、この講義終了後の受講生のメールにはこの本のメタファーを使って、「価値判断をまじえないことが大事だと思う。」という話が出たように、受講生の中にメタファーは生き続けており、その話を枠組みとしてその後の講義の内容を見ている様子が確認できた。適切なメタファーは受講生の学習を促進するものとの示唆が得られた。

また、第5回の講義で、受講生 Y がテキストの理論を実務にあてはめてまとめたレポートを紹介した（「自然形の例」としてとらえることができる）。これも他の受講生には大きな影響を与えたようであった。このように講義の中に当初予定していなかったものを講義のプロセスに組み込む「活用」がなされると、講義はがぜん「生きたもの」になる。第7回の講義では、そのレポートに関連して別のレポートを N が自主的に作成してきたので、その場で発表してもらった。こうしたプロセスを見て、A は「Y さんがリソースをもたらしてくれて、このクラスも『ONE PIECE』のような組織になったと思う」と発言した。

組織管理などの講義では、実務をイメージできる具体的な事例がたくさん提供された方が学生は概念や理論を学習するときにより理解しやすくなる。そういう意味で、当該科目では、「メタファー」、「自然形の例」、「デモ演習」、「演習」と様々な事例が提供され、受講生の理解を促進してくれたものとする。また、演習後のまとめ、発見するための文脈作り、一般化などのプロセスが有効だということも、N、A の発言からうかがえる。たとえばこうした時間が十分とれなかった場合も、毎回講義後にアンケートという形でメールに答えさせることで、受講生の学習を促進することができた。

「演習」については、身体を使って組織開発を体験させ、実践的な学習になった。K の感想からは、体験させることで、「分かっているつもり」という「勘違い」をさせずにすむという効果も確認できた。また、組織開発については、いくら言

葉で学んだところで実践に移されるとは限らないのに対して、体験すれば実務でも再現される可能性が高いものと考えられる。

なお、今回のアプローチは、講義のプロセスの記録、その効果の評価といった点について十分なものとは言えない。ニューコード NLP のフレームやプロセス・モデルの考え方を活用した体験法の講義は（図1に記載したようなデメリットはあるものの）、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、今後、よりきめ細かいプロセスの記録、客観的な効果の測定を伴った研究を続けていきたいと考えている。

参考文献

- 1) 大津由紀雄、波多野誼余男 (2004) 『認知科学への招待—心の研究のおもしろさに迫る—』 研究社
- 2) 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
- 3) 加藤雄士 (2014) 「経営教育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—」 『ビジネス&アカウンティングレビュー』 第14号
- 4) 岸川善光 (2009) 『図説 経営学演習』 改訂版 同文館出版
- 5) 桑田耕太郎、田尾雅夫 (1998) 『組織論』 有斐閣
- 6) ティモシー・ガルウェイ (2000) 『新インナーゲーム』 日刊スポーツ出版社
- 7) 二階堂忠春、田中千尋 (2009) 『聞き手を熱狂させる！ 戦略的会話～オバマに学ぶ NLP プレゼンテーション』 廣済堂出版
- 8) 松島直也 (2013) 『NLP のことがよくわかり使える本』 明日香出版社
- 9) Na'ilah Suad Nasir (2000) 「Points Ain't Everything: Emergent Goals and Average and Percent Understandings in the Play of Basketball among African American Students」 『Anthropology and Education Quarterly』 31(3)
- 10) Bransford, J.D., Brown, A.L. & Cocking, R.R. (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
- 11) Carmen Bostic St. Clair, John Grinder (2001) 『Whispering In The Wind』 J&C Enterprises
- 12) 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
- 13) Christina Hall (2009) 『THE ART OF TRAINING (seminar text)』 VOICE INC.

- 14) Daft, R.L. (1992) 『Organization Theory and Design』 4th ed., West Publishing
- 15) John Grinder, Carmen Bostic (2012) 『New Code NLP course manual.1.3(seminar text)』
- 16) March and Olsen (1976) 『Ambiguity and Choice in Organizations』 Universitetsforlaget
遠田雄志ほか訳 (1986) 『組織におけるあいまいさと決定』 有斐閣

経営教育の方法に関する一考察 (2)

図8 組織管理の講義のレッシンプラン (8ステップ)

	第1回	第2回	第3回	第4回 前半	第4回 後半
1. メタファー (比喻)	・「イエスキリストの宣教活動 (12人の弟子との宣教活動)」	・「計画的なロシアの街並みとアウシュビッツでの組織的行為」	・「アニメ『ONE PIECE』と『ドラゴンボール』の違い」	・「私の演劇部時代の話と「生きた間ができた瞬間」	・「T. ガルウェイの『新インナーゲーム』の話」
2. 明示的フレーム	・『「組織」はなぜ必要か?』などの7つのフレームを紹介して、問題提議	・テキスト 図14-1 「完全なる組織学習サイクル」を見せて、本日の学習テーマを示唆	・「完全なる組織学習サイクル」「組織のライフサイクルモデル」「組織の発展段階モデル」を見せて、本日の学習テーマを示唆	・組織開発で重要な「場づくり」「聴くこと」「承認」について学んでいくことを示唆	・「場づくり」に重要な「聴くこと」「承認」について実際の体験を通じて学んでいくことを示唆
3. 自然形の例	・ファシリテーションの実例の話その1 (昨晚のファシリテーション体験) ・ファシリテーションの実例の話その2 (防災教育におけるディスカッション例)	・サッカーW杯の各国の攻め方、守り方 (システムなど) の話 ・日本のプロ野球のチームの打順、守備位置の話 (米大リーグとの違い) ・ソニー、パナソニック、サムスンの違い	・年商1,000万円の床屋 VS 5,000万円の床屋 ・5,000万円の床屋の課題 (内的なマネジメントが原因)	・サッカーの試合でパスが通る、通らないケースの話 ・野球の投手と捕手のバッテリー間の呼吸。投手と野手の呼吸の話 ・大相撲の力士の立会の呼吸の話	・サッカーW杯の日本チーム (良い選手が揃っているが、力を出せなかった) の話 ・サッカーW杯の仏チームのデシャン監督の使命は、選手の心をつとにすることという話 ・営業活動で売れない理由は、売っている人が「売れない」と思っているからという話
4. デモ演習	・演習 (コントラストフレームを実演してもらう) 3つのコントラスト・フレームのパターンをAとBで30秒ずつ体験 (まず、非言語でやり、続いて言語でやる)	・ファシリテーション「前回の講義で印象的なことは?」 ・プロセスの振り返りのファシリテーション	・テキスト第III部 (7章~9章) について教員による講義の後、知識「消化」のための「グループ・ファシリテーション」	・「息を (意識的に) 合わせない」VS「息を合わせる」	・「コンテンツ」と「プロセス」のベーシング
5. 演習	・ファシリテーション実践 (組織について) (1) 「意味」 (2) 「価値」 (3) 「目的」 (4) 「本質」の切り口で、グループでプレゼン	・第1回の復習とファシリテーション (教員が軽く復習講義し、グループでファシリテーション、ファシリテーションのプロセスの振り返り) ・テキストの4章~6章の講義とファシリテーション	・テキスト13~15章を使った学習 (1人の受講生による発表、他の受講生の消化、他の受講生による発表)	・ファシリテーションの演習 (「自己認識シート (得点、よくできているところ、まだ不十分と思うところ)」のシェア・ファシリテーターを決めてやる) (1分半・呼吸を合わせず聴く、1分半・呼吸を合わせて聴く)	・「価値観のシート (価値観とは? 世間一般的な思い込み、あなたの思い込み)」の記入とシェア ・「自分の思い込み、価値観とそれによる弊害とは?」「価値観とは何か? 価値観の機能と弊害とは?」などを使いファシリテーションを行う
6. まとめ	・ファシリテーションの振り返り (第三者的な視点で、「何がうまくいき、何を改善するともっと良いのか?」「ここからどんな示唆が得られるか?」と質問)	・第1回の復習とファシリテーションの振り返り ・テキスト4章~6章のテーマのファシリテーションのプロセスの振り返り	・演習というより発表であったが、講義での気づきなどを後日、メールで書いてもらった。	・ファシリテーションのプロセスを振り返るファシリテーション ・「この体験を日常生活でどのように活用できるか?」と質問	・ファシリテーションのプロセスを振り返るファシリテーション
7. 発見するための文脈づくり					
8. 一般化 (現実への落とし込み)	・未来ベースをしていく。「この体験をどの場面で活用できるのか?」と問いかける	・講義後、「この体験をどのように一般化できますか?」とメールで質問	・講義後、「この体験をどのように一般化できますか?」とメールで質問	・講義後、「この体験を日常生活の中でどのように活用できますか?」とメールで質問	・講義後、「この体験をどのように一般化できますか?」とメールで質問

網掛け太枠箇所は、ファシリテーションを実践した講義を示す。

第5回 前半	第5回 後半	第6回	第7回 前半	第7回 後半
<ul style="list-style-type: none"> 「ラグビーボールとラグビーというゲーム」 テキスト 13章から15章の内容をストーリー立てて自分の知識にすることを示唆 	<ul style="list-style-type: none"> 「自立型と自律型人材の違いー『麦わら海賊団』は自律型ー」 自律型人材を育成していくための方法論としてコーチングを学んでいくことを示唆 	<p style="text-align: center;">ゲスト講師 C A F創設者大山氏 テーマ「C A F」による講義</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「ギリシアのパルテノン神殿と、ゼウス像の写真的対比」 「パルテノン神殿」の建設過程をイメージさせ、この講義の総まとめであることを示唆 受講生の資料を使い、知識と実務を結びつけることを示唆 	<ul style="list-style-type: none"> 「私の師匠の一言」（≒究極のコーチング） 質問の活用法と、コーチングのプロセスを確認することを示唆
<ul style="list-style-type: none"> 機械的組織と有機的組織（中国に進出した日本企業の記事から）の話 星野リゾートの組織の話 受講生の自治体の現状、課題、対応策のレポートの紹介 	<ul style="list-style-type: none"> ティモシー・ガルウェイ『インナーコーチ』の話 プロコーチTさんのスポーツ・コーチの事例 		<ul style="list-style-type: none"> これまでの講義のプロセスを振り返らせる（部屋中に貼ったファシグラを見渡せることで） 	<ul style="list-style-type: none"> ある附属中学の先生の質問（「この問題、わかる人？」と聞くか、「この問題に意見がある人？」と聞くか）の話
/	<ul style="list-style-type: none"> コーチング演習（講義の冒頭のチェックインで質問をかける） イメージ体験の練習 		<ul style="list-style-type: none"> これまでの講義のプロセスを振り返り（立って、部屋中を歩いてファシグラを見ることで）、シェア（どのように組織ができてきたか、組織開発されたか） 	<ul style="list-style-type: none"> コーチング演習（あなたにとって理想の状態とはどんな状態ですか？」等）
<ul style="list-style-type: none"> 13章から15章を通したストーリーづくりと発表（ファシリテーション） 	<ul style="list-style-type: none"> 実践コーチング（読むだけコーチング）実践 		<ul style="list-style-type: none"> 小グループで講義についてシェア 場の変化について気づく演習 ファシリテーションの演習（テーマ：「良い会議とは」） ファシリテーションの演習（テーマ：「理想のチームとは」） 	<ul style="list-style-type: none"> テキスト 10章～12章の発表とファシリテーション ファシリテーション演習（テキスト第1部～第IV部間のストーリーをつくる） 組織についての、4つの本質的フレームを使ったファシリテーション
<ul style="list-style-type: none"> 演習後、プロセスの振り返り。ファシリテーションのプロセスを振り返るファシリテーション（どのような気持ちだったかなどシェア） 	<ul style="list-style-type: none"> 講義後、その日のレッスンプランを受講生にメールで連絡。受講生はそれにより当日の講義がどのような順番で何が行われたのか意識化できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ファシリテーションの振り返り 講義後、その日のレッスンプランを受講生にメールで連絡 	<ul style="list-style-type: none"> 講義後、その日のレッスンプランおよびこのクラス的全講義のレッスンプランを受講生に配布 	<ul style="list-style-type: none"> 講義後、その日のレッスンプランおよびこのクラス的全講義のレッスンプランを受講生に配布
<ul style="list-style-type: none"> 講義後、「この体験を日常生活の中でどのように活用できますか？」とメールで質問 	<ul style="list-style-type: none"> 講義後、「この体験を日常生活の中でどのように活用できますか？」とメールで質問 	<ul style="list-style-type: none"> 講義後、「この体験をどのように一般化できますか？」とメールで質問 	<ul style="list-style-type: none"> 講義終了後の講義アンケート記入（講義について最初の振り返りの文書化） 終了翌日以降の振り返りのアンケート記入 	<ul style="list-style-type: none"> 講義終了後の講義アンケート記入（講義について最初の振り返りの文書化） 終了翌日以降の振り返りのアンケート記入