

# 公立短期大学における専門演習に関する戦略と展望

—計画的戦略と創発的戦略の観点から—

大橋松貴

大月市立大月短期大学経済科 助教

## 1. はじめに

本研究は公立短期大学における専門演習<sup>1)</sup>の効果について、Mintzberg, Ahlstrand = Lampel (2009 = 2013) が提示した計画的戦略と創発的戦略<sup>2)</sup>の観点から検討するものである。筆者の所属する大月短期大学では、2年次に通年の演習科目が設置されており、前期では主に個人研究発表(以下、研究発表)を課している。この研究発表では、事前に教員の方で「学生に必要と想定されるスキルを身につけてもらうこと」を念頭にプログラムを構成しているが、回を重ねていくなかで「想定外のスキルを修得する」こともある。具体的には、「教員が事前に想定していない、もしくは『専門演習という限られた期間で修得するのは難しい』と思われるスキルを身につける」ということである。これは、回を重ねていくなかで学生の方で意識的に、そしてときには無意識的にそのようなスキルを修得する「必要性」を感じ、演習のなかでそれぞれが実践するというプロセスを経て明らかになるものである。このように演習を進めていくなかで、学生が修得するスキルには大きく「教員の方で事前に必要と想定していたもの」と「教員が事前に想定していたものの、現実的にはそこまでのレベルに達することは難しいと考えていたもの」、「教員の方で事前に想定していなかったもの」に分類される。

これらの内容を踏まえ、本研究では専門演習の研究発表で学生が修得するスキルについて、Mintzberg, Ahlstrand = Lampel が提示した計画的戦略と創発的戦略の観点から検討する。後述するように、計画的戦略とは事前に意図した戦略であり、創発的戦略とは、その都度学習する過程において戦略の一貫性やパターンが形成されていくというものである。本研究では、計画的戦略を教員が事前に必要であると想定していたスキルを学生が修得するための戦略、創発的戦略を教員が事前に想定していたものの、修得は困難と考えていたスキル、もしくは教員が事前に想定していなかったスキルの必要性を学生が感じ、修得していく一連のプロセスから導き出される一貫性やパターンであるととらえている。これにより、研究発表において学生が修得するスキ

ルを具体的に示すことができると考えられる。なお、本研究では学生が修得を目指すスキルについて「進路に関わる面接に有益であると考えられるもの」を中心に引き上げ、論を進めていく。

以下、本研究の構成について述べる。第2章では、先行研究を概観し、計画的戦略と創発的戦略について確認する。そのうえで、本研究のコンテキストに沿ってそれらの概念を措定、ここでの研究視角を提示する。第3章では、専門演習で実施される研究発表の概要について確認する。第4章では、学生が修得するスキルについて、第2章で提示した研究視角にもとづいて検討する。第5章では、まとめと今後の課題について述べる。

## 2. 先行研究の概観と本研究の研究視角

本章では、Mintzberg, Ahlstrand = Lampel が提示した戦略観である、計画的戦略と創発的戦略について確認する。そのうえで、本研究のコンテキストに沿う形でこれらの概念について措定し、ここでの研究視角を提示する。

Mintzberg, Ahlstrand = Lampel によれば、計画的戦略とは「完璧に実現されることを意図した戦略」のことであり、創発的戦略とは「実現された戦略は最初から明確に意図したのではなく、行動の1つひとつが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成される」ものであるとしている<sup>3)</sup>。また、Mintzberg, Ahlstrand = Lampel は「一方的に計画的で、まったく学習のない戦略はほとんどない。しかしまた、一方的に創発的で、コントロールのまったくない戦略もない。現実的な戦略はすべてこの2つを併せ持たなければならない。つまり、学習しながらも計画的にコントロールするのである。別の言い方をすれば、戦略は計画的に策定される、と同時に創発的に形成されなければならない」と述べている<sup>4)</sup>。このように、現実的には計画的戦略と創発的戦略の両方が必要になる。

本研究では、研究対象は「専門演習に参加する学生」である。そのため、ここでは本研究のコンテキストに沿う形で計画的戦略と創発的戦略について

措定する。ここでいう計画的戦略とは、「教員の方で、事前に学生に必要と想定されるスキルを身につけさせるための戦略」のことであり、創発的戦略とは「演習が進むにつれ、学生が必要だと感じるようになるスキルを身につけるまでの一連のプロセスから導き出される一貫性やパターン」のことをさす。

以上の内容を踏まえ、本研究では専門演習における研究発表で学生が修得するスキルについて、計画的な要素と創発的な要素をとらえ、それらの特徴について検討する。次章では、専門演習で実施される研究発表の概要について述べる。

### 3. 事例概要

本章では、専門演習で実施する研究発表の概要について確認する。具体的には、発表の基本ルールについてみていく。

#### 3.1 研究発表の基本ルール

研究発表では、1年次後期から2年次に入るまでの期間に書き上げた卒業レポート（〔仮〕、以下、卒業レポート）をもとにパワーポイントで発表する。このスタイルを取ることで、学生はこれまで自分たちが執筆してきたレポートの内容をそのままパワーポイントに落とし込んで発表すればよいことになる。そのため、精神的・時間的な負担は軽いものになる。研究発表を終えると、学生は教員からレポートに関する指導を受ける。そのため、教員は事前に学生のレポートに目を通し、改善点をメモしている。これをもとに、教員は発表した学生へ個別面談を実施するときにレポートの改善点を短時間で伝えることが可能になる。通常、大月短期大学では卒業レポートは年末に提出される。これについては、どの専門演習の科目でも同様のスケジュールであるが、筆者の担当する科目については、卒業レポートを2年次の前期中に仮完成させるよう指導している。

研究発表では、このように仮完成させたレポートをもとにそれぞれの学生が発表を行うことになる。表1は研究発表の概要を示したものである。

まず、1人目は発表者であるため、教壇に立って発表する。ここで2人目がPCでサポートすることで、発表者が発表に集中できる環境が生まれる。1年次後期の演習科目である専門基礎演習では、発表者が自分でPCを操作し、スライドを変更させていたが、それでは発表時間が長くなってしまい、全体

表1 個人発表の概要(基本ルールとその流れ)

<p><b>発表概要</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1年次後期から2年次に入るまでに書き上げた卒業レポートをもとに発表する。</li> <li>・各回の後半は個別面談(レポートの改善点に関するアドバイス)を実施。</li> </ul> <p>なお、個別面談は発表順に実施。 ※発表者は事前にパワーポイントによるレジュメを作成しておくこと。</p>
<p><b>発表ルール</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・発表時間：5分、質疑応答：5分、教員コメント5分程度。</li> <li>・発表者は1名であるが、発表体制は3名(サポートメンバーとして2名が協力)。</li> </ul> <p>1人目(発表者)：教壇に立ち、発表する。 2人目：PCでパワーポイントのスライド変更担当。 3人目：マイクの受け渡し担当。</p>

※当該表は筆者が作成。

としてのパフォーマンス<sup>5)</sup>が低下する恐れがある。このような問題に対処するため、パワーポイントのスライド変更は発表者以外が行うとしている。なお、スライド変更は発表者がサポート役の学生にアイコンタクトを送ることで行われる。3人目は、マイクの受け渡し担当である<sup>6)</sup>。このように、研究発表ではサポートメンバーを2名配置することで、発表時における時間的ロスを減らし、スムーズな発表を実現させることが可能になる。

### 4. 事例分析

本章では、研究発表で学生が修得するスキルについて、計画的戦略と創発的戦略の観点からとらえ、検討する。表2は研究発表における計画的戦略と創発的戦略に関連するスキルを示したものである。以下、それぞれの戦略について具体的に確認する。なお、前述したように、本研究では専門演習に参加する学生を研究対象にしているため、進路(編入・就職)に役立つと想定されるスキルに限定して論を進める。

#### 4.1 計画的戦略に関連するスキル

ここでは、表2で示した計画的戦略に関連するスキルについて確認し、それらの特徴について検討する。

表2 研究発表における計画的戦略と創発的戦略に関連するスキル

計画的戦略	創発的戦略
<ul style="list-style-type: none"> <li>・話し方スキル 声・トーン・スピード・抑揚、空気感など</li> <li>・質疑応答スキル フロアからの質問に対する返答能力</li> <li>・発表スキル 発表コンテンツとその「魅せ方」 発表途中での修正能力</li> <li>・その他 フロアに対するマナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・話し方スキル 複数のプレースタイル 発表時の態度(表情/姿勢)</li> <li>・質疑応答スキル 想定外の質問に対する返答能力</li> <li>・フロアへの対応 フロアへのリアクション</li> </ul>

※当該表は筆者が作成。

#### 4.1.1 話し方スキル——声やトーン、スピード、抑揚、空気感

ここでの話し方スキルとは、主に「声やそのトーン、スピード、抑揚などの基本的要素」、「発表者本人から出される空気感」をさす。前者については、話し方スキルに直接的に関連する要素であり、相手側にとって聞き取りやすい声、心地よい声、ストレスを感じさせにくい声、およびその話し方といったものである<sup>7)</sup>。学生が進路に関わる面接に臨む際、これらの要素を大切に、着実に実行していくことが必要になる。ただし、面接官にとっては受験者自身から出される空気感もまた、人物評価をするうえで重要な要素になる。たとえ受験者から発せられる声が「適切な大きさの声やトーン、抑揚、スピード」であっても、本人から極度の緊張感が伝わってくると、面接官の方も身構えてしまう可能性がある。そのような事態になるのを防ぐために、学生には専門演習では一定レベルの緊張感ほもちつつも、自然体で発表しているように「魅せる」経験を積むことが重要であるとアドバイスしている。

これらの話し方スキルについては、1年次の専門基礎演習では苦手とする学生もいるものの、2年次に入ると全体的には大きく改善されるようになる。

#### 4.1.2 質疑応答スキル——教科書的ではない自分なりの答え方

ここでの質疑応答スキルとは、「フロアからの質問に対する返答能力」をさす。このスキル修得には、「発表時に自分の言葉で伝える」ことの重要性を学生自身が皮膚感覚で認識することが大きなポイントになる。2年次に入り、専門演習に参加する学生の多くは「自分の言葉で伝える」ことを実践する

ようになる。これについては、1年次から教員が学生に繰り返し伝えてきたことであるが、学生自身が1年次の専門基礎演習において「自分の言葉で」発表する経験を重ねるなかで、教員の方から指摘しなくても自主的に行うようになる。

これまでは、程度の差はあれ台本を用意していた学生が多かったが、2年次に入ると台本を用意せずに発表に臨む者が増えてくる。また、発表内容についても一定レベルに達していることが多いため、「発表者が自分の研究を理解したうえで話すことができている」といえる。このように、学生がこれまでの演習での経験を通して「あえて台本を用意しないことの重要性」を皮膚感覚で認識しはじめるのがこの時期である<sup>8)</sup>。この「台本を用意しないこと」が質疑応答のスキルを向上させるカギになる。演習に参加する多くの学生に共通する点が、「質疑応答のうまさ」である。台本を用意せずに、一定レベルの発表を行えるということは、自分の研究を理解しているといえるが、同時に「そのままの自分で発表に臨んでみよう」という気持ちを抱いているともいえる。そのため、学生の気持ちとしては「定型句のような答え方ではなく、自分の言葉で答えてみよう」というものになりやすい。事実、発表者はフロアからの質問に対し、自分の言葉を用いて回答する傾向が強い。そもそも、発表者からすればフロアからどのような質問が投げかけられるのか事前に正確に想定しておくことは極めて困難である。基本的なもの(一般的に質問されると容易に予想できるもの)であれば発表者の方もある程度準備できるが、実際にフロアが発表内容のどの部分に興味や疑問を抱いているのかを事前に正確に知ることはできない。これらのことから、フロアからの質疑応答について「無

理にうまく答えようとするのではなく、まずは『自分の言葉』で伝えよう」という気持ちをもって臨むことは、それだけでフロアから良い印象をもたれやすく、高評価につながる可能性がある。

実際の面接においても、面接官が聞きたいのは「決まりきった定型句のような答えではなく、『その学生がどう思っているか、そしてそれをどのように表現できているか』」という点であると思われる。面接官は「決まりきった定型句のような答え」を期待しておらず、学生自身が質問内容を理解したうえで、それを「どのように表現するのか」という点に重きを置いているのではないだろうか。そのように考えると、質疑応答についても自分の言葉でこなせる能力は重要であると考えられる。

#### 4.1.3 発表スキル——どのようにして「自分の流れ」で発表するのか

ここで発表スキルとは、(1) 発表コンテンツとその「魅せ方」、(2) 発表途中での修正能力のことをさす。(1) は発表者が自分の研究内容をフロアに「わかりやすく、的確に」伝えるスキルのことである。(2) は発表中に、フロアの反応などを察知し、その場で適切に発表内容や伝え方を臨機応変に変化させていくスキルのことである。以下、それぞれのスキルの特徴についてみていく。

##### 発表コンテンツとその「魅せ方」——情報を絞り、相手に伝える

発表コンテンツとその「魅せ方」とは、発表スライドに盛り込むコンテンツ内容およびその魅せ方のことである。1年次の発表では、フォントが小さかったり、図表が過度に少ない(もしくはない)ものを提示するケースが多くみられるが、2年次に入るとフォントの大きさや図表、イラストなどをフロアにとって見えやすいものにするといった工夫がなされるようになる。このように、「フロアにとって見えやすいかどうか」、「配布したプリントを一目見ただけで発表内容が大まかに伝わるか」という視点をもつことは進路の方向に関わらず、将来的に必要なスキルである。

以上のことから、ここでは発表コンテンツの盛り込み方とスライドの「魅せ方」についてみていく。これらに共通して重要であると思われる点は、スライドに記載されていない情報を補助的なものとして

伝えるということである。ここでのポイントは「スライドに記載されていない情報は補助的なものである」という点である。発表者は限られた時間で相手に自分の研究を適切に、かつ効果的に伝えなければならない。そのため、発表に使用できるスライドの枚数やそこに盛り込む情報(文字や図表など)は必然的に限られたものになる。これらの理由により、発表者は使用するスライドや情報量を考慮してコンテンツを作成する必要がある。その際、重要なことはスライドに載せる情報はできるだけ絞ることが望ましい。このように考える理由としては、「フロアの負担軽減」と「時間調整」がある。まず、「フロアの負担軽減」である。スライドに盛り込む情報が多いと、それだけフロアは情報処理に大きな労力を割かなければならない。そのため、フロアには発表内容が伝わりづらくなる。つまり、フロアとしては情報処理の方に意識が向くようになり、プレゼンそのものの内容を理解するところまで頭が回らない可能性が高くなる。これに対し、発表者の側であらかじめスライドに盛り込む情報が絞られていれば、それだけフロアは発表者のプレゼンに集中できるようになる。

次に、「時間調整」である。スライドに盛り込む情報を絞り込むことができれば、それだけ発表者の側で発表時間を調整しやすくなる。スライドに盛り込む情報が多いと、必然的に発表者はそれをできるだけフロアに伝えようとする。その理由は、スライドに記載している情報を飛ばして説明するとフロアの方がその内容を理解しにくくなることが予想されるためである。フロアからすれば、スライドに記載されている内容は必要だという意識が働くため、その部分が説明されなければ発表内容に違和感を抱いてしまいやすい。このように、スライドに盛り込む情報が多いと、発表者はそれを「網羅的に」フロアに伝えようとする。その結果、発表時間がタイトになりやすくなる。それに対し、スライドに盛り込む情報を必要最小限にしておけば、必要に応じて「補足説明するところとそうでないところ」を見極め、必要などころにのみ口頭で説明すればよいことになる<sup>9)</sup>。このようにすることで、口頭で説明する部分については時間との兼ね合いを考慮し、適宜、説明量を調整することができる。結果、発表者は時間調整をしやすくなる。



発表途中での修正能力——相手を見て、自分の発表を変化させる

発表者が、発表中に「これはまずいな」と思った場合、話し方やジェスチャーなどの行動を修正する能力が重要になる。この能力は進路の方向性に関わらず、面接時においても重要になる。当たり前のことであるが、すべての面接が終始良い流れで進むわけではない。ときには受験者の発言に対し、面接官の心象が良くない場合も考えられる。そのようなときに、重要なのが状況を適切に見極め、臨機応変に修正する能力である。その際、教員が重視しているのは「相手を冷静に観察し、今後どのように(発言そのものや話し方を)変えていけばよいのか」を見極め、「相手に違和感を感じさせない」ように修正することである。2年次に入ると発表途中で状況を把握し、発表スタイルを臨機応変に変更する学生が増えてくる。

受験者は面接時において、面接官の表情を見ながら話すことになる。つまり、受験者は面接官の表情を見ながら「自分の答え方はこれでよいのだろうか」という思いを抱きながら質問に答えることになる。ここでいう「これでよいのか」は(1)答える内容、(2)答え方(話し方)のことである。(1)については、回答の適切さや正確性などである。本演習の研究発表でいえば、発表の内容や質疑応答に対する回答内容などが該当する。(2)については、「答え方(話し方)そのもの」である。前者が、主に発表や(質問に対する)回答の適切さ、正確さであるのに対し、後者は目線や表情、空気感といった「言葉以外の事柄」、「声のトーンやスピード、抑揚」といった「言葉(話し方そのもの)に関する事柄」であると考えられることができる。本演習では、発表途中からフロアの方を意図的に見る学生が増加する傾向にある。発表慣れていない学生にとって、それまで見ることができなかったフロアの方を意図的に見るようにするのは難しい。なぜなら、発表中は自分の発表内容に意識が向いてしまいやすくなるためである。さらに、発表には時間制限が設けられているため、教壇に設置するスマートフォンに目を向けやすくなる。そのため、学生はスクリーンと教壇に設置しているスマートフォンを見るという行動に終始する傾向にある。事実、本演習では2年次に入ってもフロアの方を意識的に見ることができない学生が一定数おり、そのような学生にとっては改善しに

くい部分であるといえる。一方で、大半の学生は発表途中から「フロアの方を向けていない」と自分で気づき、途中からフロアの方を見るようになるため、そのような学生については、臨機応変に対応する能力が向上していると考えられることができる。

#### 4.1.4 その他——フロアに対するマナー

その他のスキルとしては、「フロアに対するマナー」がある。具体的には、「身振り手振りなどのアクションを多く取り入れること」、「フロアの方を向きながら、質疑応答をこなすこと」があげられる。まず「身振り手振りなどのアクション」であるが、これは大半の学生ができるようになるものである。これまで教員の側から発表時だけでなく、(フロアも含めて)質疑応答のときにも身振り手振りをすることの重要性についてアドバイスしてきたが、2年次に入ると大半の学生にそのようなアクションが身につきはじめるようになる。

また、「フロアの方を向きながら、質疑応答をこなす」ことについても大半の学生ができるようになっていく。質疑応答時では、発表者とフロアの双方が相手の顔をしっかりと見て話すことが大前提になる。質疑応答の際、発表者にとってフロアの方を見ながら適切に質問に答えるのは難しいものである。なぜなら、質問に答えることそのものに余裕がなければ、いろいろな方向に目を向けがちになり、フロアの方を見るところにまで意識が向きにくくなるためである。この余裕を生み出すためには、発表者が自分の研究を深いレベルで理解し、かつ自分の言葉で適切に伝える能力を身につけることが必要になる。この場合、事前に質問の想定問答を大まかなレベルで考えておくことは有益であるが、必要以上に準備をする必要はない。その理由は、事前に発表者は「フロアが何を質問したいか」を正確に知ることが不可能だからである。そのような場合、答えそのものをしっかりと準備するのではなく、普段から(自分の研究に限らず)自分の考えを自分の言葉で臨機応変に話せる力を身につけることが重要になる。2年次に入ると、学生はある程度自分の研究を理解し、自分の考えや思いを自分の言葉で伝える能力が向上するようになる。そのため、「フロアの方を見る」ためのハードルはクリアしているといえ、その点においては成長しているとみることができる。

## 4.2 創発的戦略に関連するスキル

ここでは、表1で示した創発的戦略に関連するスキルについて確認し、それらの特徴について検討する。

### 4.2.1 話し方スキル——「自分の伝え方を」身につけ、実践する

ここでの話し方スキルとは、(1)複数のプレースタイル、(2)発表時の態度(表情/姿勢)である。以下、これらのスキルの特徴についてみていく。

#### 複数のプレースタイル——「動」と「静」のスタイル

1年次の専門基礎演習から2年次前期のこの時期にいたるまで、学生が実践する発表スタイルは(1)明るく、前向きでハキハキとした話し方、(2)冷静で、落ち着いて内容を正確に伝える話し方、の2つに大別される。(1)のスタイルは、1年次から教員が学生に勧めているスタイルである。1年次にこのスタイルを勧める理由は、「学生が自分の感情と向き合い、その感情を正のベクトルで出してもらう」ことを重視しているためである。最初はうまくいかなくてもよいので、まずは自分の「この内容を伝えたい」という思いを発表時にプラスの方向で出すことを目指す。これにより、学生に一種の「吹っ切れ」感が芽生え、発表そのものに対する度胸がついたり、伸び伸びとした自由な発想が生まれやすくなる。このスタイルを勧めるにあたり、教員が意識していたのが「ほめて伸ばす」ということである。このスタイルでは感情を大きく出すことになるため、フロア側からすればうまくいかないことが目につきやすくなる。ただし、教員はそこを指摘するのではなく「その学生のよいところ」を積極的に伝えることで、本人に自信をつけてもらい、成長できるように働きかけている。その成長の1つが2年次に入ってみられるようになる「学生による異なる発表スタイルの実践」である。ここでいう異なる発表スタイルとは、「冷静に、落ち着いて内容を正確に伝える」<sup>10)</sup>というものである。

このプレースタイルは、2年次に入ってから実践する学生がでてくるようになり、教員としてはこの発表スタイルもまた有効であるととらえている。前述したように、これまで教員は「一定の緊張感をもちつつも、明るく、前向きな空気感」を出しながら

発表するスタイルを勧めている。それは、そのような空気感で発表することでフロアにもその空気感が伝わり、結果として発表者にとってよい雰囲気を発表を進めることができると判断しているためである。そして、そのようなスタイルは進路の方向性に関係なく、面接のときにも有効であり、面接官に良い印象を与えることにつながる。

これに対し、この「落ち着いた冷静な発表」という発表スタイルはこれまでとは逆のものである。学生によっては、性格的にそれまでの「明るく、前向きに話す」ことが得意ではないように見受けられる者もいるが、このようなスタイルがあれば学生にとって、自分の良さをより引き出すことができる選択肢が増えることになる。このスタイルの良さは、フロアが「落ち着いて」発表を聴くことができるという点にある。これは、発表者にとっては自分の伝えたい内容を「適切に」伝えることができる環境が生まれているといえる。そのような環境下では、フロアも自然と発表内容に集中するようになり、「集中しやすい穏やかな環境」を維持しようとする空気感になる。このスタイルもまた、フロアを味方につけることができるものであり、これまでの「動」ではなく「静」の空気感をつくり出すものであるといえる<sup>11)</sup>。

この「落ち着いた冷静な発表」というスタイルは、進路に関わる面接にも役立つと考えられる。落ち着いて冷静に受け答えができるようになれば、面接官に対し「この学生は自分のことを冷静に見ることができているな」ととらえられ、好印象を与えることができる可能性が生まれる。そのような空気感であれば、学生だけでなく面接官もより実のある面接を実施できるようになる。これまでのスタイルにも良いところはあったが、それとは異なるメリットがこのスタイルには備わっているとみることができる<sup>12)</sup>。

#### 発表時の態度——表情や姿勢にまで気を配る

1年次の専門基礎演習では、発表の仕方や話し方そのものに焦点を当てているため、話しているときの「表情や姿勢」についてはそれほど意識を向けているわけではない。しかし、2年次に入ると、学生のスキルが全体的に向上するようになるため、アドバンスしている。いうまでもなく、他者に対して自分の考えや思いを伝えるときには伝える側の「表情

や姿勢」も重要な要素になる。このような要素は直接的な評価にはつながらないかもしれないが、相手に良い印象を与えたり、自分の考えや思いをより効果的に伝えることができるものである。以下、それらの要素についてみていく。

#### 表情

表情については、演習に参加している多くの学生が苦手とする項目である。1年次では、大半の学生が発表そのものに意識を向けているため、表情にまで気を配ることはできていない。それに対し、2年次に入ると、学生のなかには「せめて表情だけでも明るくしよう」という思いをもち、それが発表や質疑応答時に表れる者もでてくる。発表者が一定の緊張感をもちつつも明るい表情をつくられていることは、フロアに良い印象を与え、「応援したくなるな」と思わせることにつながる。進路の面接のときでも、面接官は暗い表情をしている受験者よりも明るい表情をしている受験者の方に好印象を抱きやすい。ただし、あまり明るい印象を与えすぎると、逆に相手側（フロアや面接官）に「真剣さが足りない」など、心象を悪くすることにつながりかねないため、注意が必要なところでもある。

#### 姿勢

前述したように、1年次の専門基礎演習において、教員は姿勢にまでは言及していないが、姿勢もまた自己アピールの重要な要素である。2年次に入ると、良い姿勢で発表する学生が増えてくる。一般的に、人間は猫背になりやすい傾向にある。猫背ということは背中が曲がっている状態であるため、相手側からすれば「元気がない」ように見えてしまう可能性がある。また、視線も下に向きがちになるため、発表者の伝えたいことが相手には伝わりにくくなる。さらに、下を向くことにより、声を通りづらくなるため、相手にとっては言葉が聞き取りにくくなる。これに対し、良い姿勢で話すことは相手側には自信があるように映るため、その時点で好印象を抱いてもらいやすくなる。さらに、視線が上がることにより、自然と顔を見てもらえやすく、声の通りも良くなるため、相手に自分の考えや思いを届けやすくなるというメリットも生まれる。

#### 4.2.2 質疑応答スキル——答えにくい質問にどう対応するか

ここでの質疑応答スキルとは、「答えにくい質問に対する『危機回避能力』」をさす。これは、発表者が想定していない、もしくは答えにくい質問が来たときの対応スキルをさす。

2年次に入ると、質疑応答時に発表者による「応答による時間捻出」、「自然な『かわす』応答スキル」が見受けられるようになる。まず「応答による時間捻出」である。これは、フロアからの質問に対し「ご質問ありがとうございます」という一言を添えて返すというものである。この文言を一言入れることで、わずかながら回答を考える時間を捻出することができる。当然のことながら、発表者はフロアからどのような質問がくるのかはわからず、「その場」で臨機応変に答えなければならない。このとき、重要なことが「落ち着いて、冷静に考えることができる状態を保つこと」、そして「自分のわかる範囲での回答を準備すること」である。これら2つをクリアするために役立つのが「回答までの時間を捻出する」ということである。前述したように、回答の前に質問を投げかけられたことに対し、応答するだけでは極めて限定的な時間しか捻出できない。ただし、少しの時間でも捻出することができれば、それは発表者にとって大きな精神的な安定につながる可能性がある。ほんの「一呼吸」であっても、間をもつことができるという「安心感」をもつことができることの効果は大きい。そのため、学生によって方法は異なるが、それぞれにあった「回答に対する時間捻出」の方法を見出し、実践することは有効であると考えられる。

次に、「自然な『かわす』応答スキル」である。2年次からは教員はフロアの学生に対し、「感想」ではなく「質問」をするように勧めている。これには、進路に対する実践トレーニングの意味合いが込められている。フロアが感想をいうのではなく質問をするようになると、発表者からすれば必然的に「答えにくい質問」に対応する状況が増えることになる。1年次では、フロアの側であっても「人前で発言する」経験を積んでほしいという意図があるため、感想であってもよいとしている。この経験を踏まえ、2年次では1年次よりも1段上のレベルを目指すために、「質問」を推奨している<sup>13)</sup>。そこで重要になるのが、そのような質問に対する「かわ



し方」である。具体的に、学生の対応で多く見られるのが「調べてはいますが、今すぐその情報を取り出せることはできないので、私の意見になりますが…」と前置きしてから回答するというパターンである。回答が難しい質問を投げかけられたときには、このように「何らかの前置き」を提示してから回答することが効果的である。なぜなら、前置きをすることで「本来の質問の趣旨とは少し異なる回答を提示することができる」ためである。この場合の返答でいうと、学生は最初の文言で「調べている」という事実をフロアに伝えている。これにより、発表者が事前準備をある程度行っていることをフロアに伝えることができる。そして、そのあとに「その情報を今すぐ提示できる状況にはない」ことも伝えている。ここで「提示できない」ということは、発表者が事前準備ではそこまで「想定していなかった（もしくは優先度が低い質問と考えていた）」ことをフロアに暗に示すことになる。そのため、フロアからすれば発表者側の事情を受け入れやすくなる。ただし、これは(1)発表者の発表クオリティが一定レベルにある、(2)ほかの質問には適切に答えられている、などの前提条件が必要になる点には注意が必要である。そのため、演習に参加しているすべての学生に実践してもらいたい事柄ではあるが、まずはこれらの前提条件をクリアすることを目標にし、そのあとに次のステップとして取り組んでいけばよいと考えている。

#### 4.2.3 フロアへの対応——フロアへのリアクション

ここでのフロアへの対応とは「フロアへのリアクション」をさす。これは、フロアからの質問に対し、適切リアクションを取ることで、フロアからの質問のクオリティ向上や質疑応答全体のパフォーマンス向上につながるようなスキルのことである。

具体的には、フロアが質問しているときに笑顔でうなづくなどの「質問」に対する目に見えるレベルでの対応をとるということである。質疑応答のときには、「質問を受ける」発表者だけでなく「質問をする」フロアの方も緊張している。フロアの方も「このような質問をしてよいのか」、「発表者から変に思われないか」などの考え<sup>14)</sup>が頭をよぎることがある。そのため、発表者が「どのような質問でも大丈夫」というリアクションをフロアに対してとることが重要になる。専門演習では、一定数の学生

が「目線をフロアの方に向けて、笑顔でうなづく」というリアクションをとるようになっていく。このようリアクションをとらないと、フロアとしては「自分の質問に興味がないのでは」と思い、質問へのモチベーションが低下する恐れがある。そのような状況になると、その後の質疑応答全体のクオリティが低下する危険性がある。このようになることを防ぐために、発表者は必ず質問をしているフロアの方を見なければならぬ。この段階をクリアすると、次の段階としては「質問者のモチベーションを向上させるようリアクションをとる」ことが重要になる。ここでいうモチベーションを向上させるようリアクションとは、「フロアが精神的に落ち着けるようにすること」、「フロアが前向きに話することができるようにすること」につながるような行動のことをさす。前者については、フロアの学生が思っている質問内容を冷静に整理して、わかりやすく発表者に伝えることができるように、発表者の側がサポートするということである。これにより、発表者だけでなく他のフロアの学生も「質問する学生の伝えたいこと」を理解することができるようになる。後に質問する学生は、前の学生が質問した内容を参考にする場合もあるため、発表者が質問をしているフロアの学生に適切なサポートをすることができれば、全体としてよりよい質疑応答につながる可能性が高まる。後者については、前者のような質問者の質問内容そのものではなく「質疑応答の雰囲気づくり」に関わることである。質疑応答時の雰囲気をよいものにするためには質問する学生自身が「前向き」な空気感を出すことが重要になる。発表者がそのためのサポートをすることができれば、その空気感は会場全体に波及する。このような前向きな空気感が出るようになれば、そのあとに質問する学生は質問がしやすくなる。その結果、多くの質問がなされ、質疑応答が活性化し、(質疑応答を含めた)発表全体のパフォーマンス向上につながると考えられる。

これらの効果が見込めることから、発表者のフロアに対するリアクションは重要であると考えられるが、2年次に入ると、一定数の学生は質疑応答のときにこのようなリアクションを取ることができるようになる。このようなリアクションを取ることで、フロアとしてはさまざまな意味での安心感を覚え、結果としてよい質疑応答につながる可能性が高まると



考えられる。

#### 4.3 小括——研究発表における計画的戦略と創発的戦略の整理と考察

ここでは、研究発表における学生の計画的戦略と創発的戦略に関連するスキル修得について考察する。前述したように、計画的戦略に関連するスキルについては大半の学生が修得していくが、改善が難しい者も一定数存在する。計画的戦略に関連するスキルを修得しやすい学生は、(1)物事を大まかにとらえる、(2)広い視野をもつ、(3)メリハリをつける、という要素が比較的備わっているという特徴がみられる。(1)は、「最初に大まかな話の流れを組み立て、その流れに沿って発表する」というものである。これにより、発表コンテンツや話し方などに必要以上に意識を向ける必要がなくなり、精神的にも良い状態で発表できるようになる。このように、「細かいところに必要以上に意識を向けない」ようにすることで、臨機応変に対応しやすくなる。(2)は、「発表中、自分自身に意識を向け過ぎない」ということである。発表者は、自分の発表パフォーマンスだけでなく、フロアが「どのように感じているのか」といった点にも意識を向ける必要がある。過度に自分自身に意識を向けると、「独りよがり」な発表になる危険性がある。そのため、発表者はフロアの反応を見て、感じ、その情報を自分のパフォーマンスに「その場」で反映させていく必要がある。(3)は、「強調したいポイントを(暗に)フロアに伝える」ということである。発表内容をすべて「目一杯」に話すのではなく、ときには冷静に、ときには熱く伝えるよう、発表内容やフロアの反応などを考慮し、臨機応変に力の入れ具合を調整していく必要がある。本演習の研究発表において、計画的戦略に関連するスキルを修得していく学生にはこれらの要素を備えている傾向がみられる。

一方、計画的戦略に関連するスキルを修得しにくい学生には、(1)物事へのこだわり、(2)網羅的な考え、(3)視野の狭さ、といった特徴がみられる。(1)と(2)は、いわゆる「完璧主義」に近い考え方である。ここでは、事前に台本をつくり込み「その通りに話す」ことができるように練習することをさす。台本をつくること自体は、話の流れをつくることでもあるため、意義のあることである。ただし、つくり込み過ぎると「その通りに話さなければなら

ない」という意識が働きやすくなるため、緊張感が高まりやすく、かたい話し方になりやすい。また、途中で話す内容を忘れてしまったときなどに動揺しやすくなったり、沈黙の時間が長くなりやすくなるなどの危険性もある。そのため、このような特徴を備えている学生には、「限られた情報(発表のキーワードなど)をもとに話す」トレーニングを積むことが有効である。このトレーニングにより、台本をつくり込まなくても一定レベルの発表ができるようになれば、それは進路に関わる面接の場においても、役立つ可能性が高まる。

(3)については、発表時に「自分の方に意識が向きすぎている」ということである。そのため、発表時にフロアの方を向く割合が低くなり、フロアの反応を踏まえた対応がとりにくくなる。ただし、視野が狭いことを完全に克服することが難しくても、一つひとつ段階を経ていけば、結果として全体のパフォーマンスを向上することもできる。たとえば、練習などの場で、最初は「自分のみ意識を向けて発表」し、相手からどのような印象であったかを聞いてみる。そのあとに、その意見を参考に「相手の方を強く意識して発表」する。ここでも、相手からの意見をもらう。あとはこれらの練習を繰り返し、徐々に自分の課題点を明確化し、すこしずつ改善していく。このように、「いきなり自分とフロアの2つに意識を向けて話す」のではなく「それぞれ一方に強く意識を向けて、そのなかで自分の改善点を見つけ、成長していく」という方法もまた有効なものであると考えられる。

創発的戦略に関連するスキルについては、教員が事前に想定していたものの、修得は困難と考えていたスキル、もしくは事前に想定しなかったスキルであるため「プラスアルファ」という位置づけである。そのため、学生がこれらのスキルをすべて修得することは困難である。ただし、これらのスキルもまた有用なものである。ここで提示したスキルは(1)話し方スキル、(2)質疑応答スキル、(3)フロアへの対応、である。(1)の話し方スキルでは、複数のプレースタイルを挙げていたが、これは発表者自身に適したものかどうかという側面だけでなく、「相手側がどのようなプレースタイルを望んでいるのか」といった相手側の側面も存在する。実際の面接などの場では、相手がどのようなプレースタイルを望んでいるのかを把握することは難しいが、把握できる

(しやすい)と思われるような場合には、受験者側としては複数のプレースタイルを準備していることはプラスになると考えられる。また、表情や姿勢といった発表時の態度もよいに越したことはない。

(2)の質疑応答スキル(想定外の質問に対する返答能力)についても、実際の面接では想定しない質問が来ることがある。そのようなときに、相手に不自然に思われないように「切り抜ける」ことができるスキルを身につけておくことも有用である。さらに、(3)のフロアへの対応では、フロアに対し、適切なリアクションを取ることでフロアから良い印象を抱いてもらいやすくなり、会場全体の空気感もよくなる。これは、実際の面接においても同様である可能性が高い。なぜなら、面接という場において、受験者は面接官と質疑応答というコミュニケーションを取るようになるため、相手側への敬意を示す行為は一種のマナーであると考えられるためである。

このように、これらのスキルは実践で役立つものであると考えられるが、前述したように「プラスアルファ」の要素が強いものであると考えられるため、学生個々の能力や必要性に応じて、「必要である」と思えるものをその都度、修得していけばよいととらえている。

## 5. おわりに

本研究では、公立短期大学における専門演習の効果について、Mintzberg, Ahlstrand = Lampelが提示した計画的戦略と創発的戦略の観点から検討した。最初に、Mintzberg, Ahlstrand = Lampelをもとに計画的戦略と創発的戦略について確認した。そのうえで、本研究のコンテキストに沿った形でこれらの概念を措定、ここでの研究視角を提示した。次に、筆者が2年次前期の専門演習で実施している研究発表の概要について確認した。そして、本研究のコンテキストに沿って、学生が修得するスキルを計画的戦略と創発的戦略に関連するものとして分類し、それぞれ検討した。

事例を通して得られた知見は次の通りである。まず、教員の方で事前に必要と想定していた、いわゆる計画的戦略に関連するスキルについては、多くの学生が(程度の差はあれ)修得する傾向にあるということである。これは、1年次の専門基礎演習から計画的戦略に関連するスキルを修得するための機会が提供されていることや、学生が自分の研究につい

てより深く理解するようになることなどが要因として考えられる。グループワークやフリートーク、研究発表などのさまざまなプログラムを経験するなかで、学生が「自分の言葉で話す」ことの重要性を認識し、それを研究発表という場でいかせるようになっていく。これは、発表者が自分だけでなく、相手側の視点をもつことの重要性を認識しはじめているといえ、「周りをみて、そこから得られた情報を自身の発表にいかす」ことができていると考えられる。

次に、教員の方で演習期間中に修得するのは難しい、ないしは事前に想定していなかったもの、いわゆる創発的戦略に関連するスキルについては学生自身がそれぞれの発表で「個々の強み」を出すことで明らかになる傾向がある。たとえば、もともと視野を広くもてる学生であれば、これまでとは異なった発表スタイル(複数のプレースタイル)を試してみたり、想定外の質問に対しても「自分が答えられるように」その場で工夫して対応したりする(想定外の質問に対する返答能力)場面が多くみられる傾向にある。また、もともと相手を尊重することを大切にしている学生であれば、フロアがリラックスしてよりよい質疑応答になるようなリアクションを取ることが多い。

このように、本研究では研究発表において学生が修得するスキルについて検討してきたが、発表内容(コンテンツ)について具体的に取り上げているわけではない。そのため、今後は発表内容についても取り上げ、考察する必要があると考えられるが、これについては今後の課題としたい。

## 注

- 1) 本稿では、特に断りが無い限り「専門演習」や「専門基礎演習」については筆者が担当している科目のみをさしている。
- 2) 計画的戦略と創発的戦略、なかでも創発的戦略に重きを置いた事例分析を試みている研究に森江(2019)がある。
- 3) Mintzberg, Ahlstrand = Lampel(2009 = 2013:12)。
- 4) Mintzberg, Ahlstrand = Lampel(2009 = 2013:12-3)。
- 5) パフォーマンス評価とは「知識やスキルを活用・応用・総合する力をみるために、学習の成果物やそれに関わる活動を評価する方法」のこと(京都大学、

2022:13)であり、本稿におけるパフォーマンスとはこの定義を参考に「知識やスキルを学習の成果などにどの程度活用できるかという成果を示すもの」ととらえている。

- 6) マイクの受け渡しにも一定の時間を要することから、スムーズな進行を実現するために、3人目のサポートメンバーを設置している。
- 7) たとえば、森(1995)、世界思想社編集部編(2008)では、発表(プレゼンテーション)において、若干の表現の違いはあるものの重要なポイントに「大きな声でゆっくりと話す」、「下を向かず相手に方をみて話す」ことなどを挙げている(森, 1995:91; 世界思想社編集部編, 2008:81)。
- 8) 当然のことながら、台本をつくることも大切であるが、発表という場の状況は変化しやすいものである。そのようなときに、事前に想定していた台本には盛り込まれていない要素を話す方がよい結果を生むことも多い。教員としては、発表における最適解は常に「台本通り」というわけではなく、その時々によって「変化」するものであると考えている。このように、必要以上に台本に頼らない発表を重ねることで、進路に関わる面接においても臨機応変に対応できる力を身につけることができるようになると考えられる。
- 9) ここでいう「見極め」とは、それまでどの程度時間が経過しているか、そしてフロアの理解度(反応)がどうか(空気感)などを把握することをさす。
- 10) このスタイルで発表する大半の学生は一定レベルのパフォーマンスを発揮する傾向にある。その要因の1つとして、「能動的に新たな発表スタイルを模索すること」、「感情を出すスタイルから感情を抑えるスタイルへと変化するというスタイル変更の順序」が大きく影響していると考えられる。前者は主に精神面での効果である。発表に対し、前向きにとらえることができれば、自然と新たなスタイルにも積極的に挑戦しやすくなる。結果、気持ちの面で強気になれるため、良いパフォーマンスにつながりやすい。後者は主に「発表時における感情の出し方の『順序』」である。たとえば、発表慣れていない学生が、ここで述べたような「落ち着いて冷静に発表する」スタイルをいきなり実践しようとしても、「うまくやろう」という力みが生まれやすくなるため、小さくちぢこまった発表になりやすい。これに対し、最初に感情を大きく出し、一種の「自己解放」

に近い形で発表経験を積んでおけば、「どこまで感情を出せばよいのか(感情表現の上限)」を皮膚感覚でつかみ、実践しやすくなる。このように、最初は「明るく」、そのうえで「冷静に」という順序で発表スタイルを変更していくこともまた、有益であると考えられる。

- 11) ただし、このスタイルを用いる場合、(1)発表内容が一定のレベルに達していること、(2)発表者自身が過度に緊張せず、自然体であること、が必要になると思われる。その理由は、そうでない場合、発表そのものがフロアにとってわかりづらく、窮屈なものになってしまう可能性があるためである。
- 12) 当然のことであるが、発表者の数だけ発表のスタイルがあり、今回提示したスタイルは、これまで学生が実践していた発表スタイルを大別しているものである点には注意が必要である。
- 13) ただし、あくまで「推奨」というレベルである。これは、「感想」という選択肢そのものをなくしてしまうことは、必要以上にフロアの学生にプレッシャーを与える可能性があることと教員側で判断しているためである。
- 14) そのほかにも、質問する学生は「ほかのフロアの学生からも変に思われなだろうか」といったことを思う可能性もある点には注意が必要である。

#### 参考文献

- 青島矢一, 加藤俊彦, 2012, 『競争戦略論 第2版』東洋経済新報社。
- 網倉久永, 新宅純二郎, 2011, 『経営戦略入門』日本経済新聞出版社。
- 稲垣保弘, 2012, 「異例と境界のマネジメント: H. ミンツバーグの理論から」『経営志林』法政大学経営学会 第49巻 第2号, pp.51-66。
- 奥村好美, 2022, 「教育評価」木村裕/吉田薫編『教育過程論・教育評価論』ミネルヴァ書房, pp.46-60。
- 京都大学, 2022, 『令和5年度 京都大学特色入試学生募集要項』([https://www.kyoto-uac.jp/sites/default/files/inline-files/admissions\\_tokusyokustudent\\_recruitment\\_documents2023-application-guidelines-3d957ec7e7712abc04b750a363bc48d6.pdf](https://www.kyoto-uac.jp/sites/default/files/inline-files/admissions_tokusyokustudent_recruitment_documents2023-application-guidelines-3d957ec7e7712abc04b750a363bc48d6.pdf), 2022年10月29日閲覧)。
- 楠見孝・南部広考・西岡加名恵・山田剛史・斎藤有

吾, 2016, 「〈実践報告〉パフォーマンス評価を活かした高大接続のための入試—京都大学教育学部における特色入試の取り組み—」『京都大学高等教育研究』第22号, 京都大学高等教育研究開発推進センター, pp.55-66。

世界思想社編集部編, 2008, 『大学生 学びのハンドブック 改訂版』世界思想社。

ミンツバーグ, H 他著・齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 2013年(= Mintzberg, H & Ahlstrand, B & Lampel, J., *Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management*, FT Press, 2009)。

森江昌史, 2019, 「先駆的事例にみる経営戦略と実践—企業家的組織の差別化と提携—」『農業経営研究』第57巻 第1号(通巻180号), pp.24-35。

森靖雄, 1995, 『新版 大学生の学習テクニク』大月書店。