

原著論文

プレイモービル・オーセンティック・プレイの特徴

—レゴ・シリアス・プレイとの比較研究—

佐藤善信 佐藤梢

Characteristics of Playmobil Authentic Play:

Comparative Study with LEGO Serious Play

SATO Yoshinobu SATO Kozue

Abstract

The purpose of this paper is to compare and analyze the characteristics and effectiveness of LEGO Serious Play (LSP), which uses the world-famous LEGO bricks, with those of Playmobil Authentic Play (PAP) developed by Kozue Sato, which utilizes the Playmobil. The results of the comparative analysis revealed that PAP has a rationale and effectiveness comparable to that of LSP. Furthermore, it was found that while PAP is characterized by its emphasis on imagery to transform tacit knowledge into explicit knowledge, LSP is characterized by its use of metaphor to transform tacit knowledge into explicit knowledge.

Key words: Lego Serious Play, Playmobil, Playmobil Authentic Play, tacit knowledge, explicit knowledge

(2023年3月22日受付, 2023年7月5日受理, 2023年9月30日発行)

はじめに

本稿の目的は佐藤梢氏が開発したプレイモービル (PM) を活用したワークショップ (プレイモービル・オーセンティック・プレイ:PAP) が進化してきたプロセス、ワークショップ (WS) のタイプと特徴、PAPの理論的な背景などを、レゴ・シリアス・プレイ (LSP) と比較分析することである。なお、以下の本稿でのPAPに関する記述は佐藤梢氏とのリモートでのデプス・インタビューの内容に基づいている (インタビューは、2022年10月31日を初回として、最終の2023年3月19日まで十数回に及んだ)。

LSPは日本ではあまり浸透していない。しかし、LSPはVUCA時代に求められる経営戦略のベースとなるものであり、経営学の分野でも世界的に注目されている (Frick, Tardini, and Cantoni, 2013, Kristiansen and

Rasmussen, 2014, Mouratoglou, 2018, Roos and Victor, 2018)。第一著者はPAPを知った時、それをLSPと比較する必要があると考えた。本稿では、その課題を追究する。

以下、本稿の第1節では、LSPWSを紹介する。第2節ではLSPの進化プロセスを説明する。第3節はPAPの沿革とWSメソッドとしての特徴をLSPとの比較によって明らかにし、第4節はLSPとの比較でPAPWSメソッドの有効性を示す。第5節では、本稿の結論と今後の研究の方向性が簡単に示される。

1 レゴ・シリアス・プレイの方法と原理

LSPの目的とそのWSプロセスやLSPが大切に行っている原則や理論については、先行論文ではLSPの開発に直接関与したKristiansen and Rasmussen (2014)

の書物の内容に基づいて紹介されている。例えば、Frick, Tardini, and Cantioni (2014, p.201) はLSPの3タイプについて以下のように紹介している (Mouratoglou, 2018, p.285)。

LSPWSには3タイプが存在する。リアル・タイム・アイデンティティ・フォー・ユー（個人が自身と同僚をより良く理解する目的）とリアル・タイム・アイデンティティ・フォー・チーム（チームの潜在力を急速に、効果的に、深淵まで解放する目的）、リアル・タイム・ストラテジー・フォー・ジ・エンタープライズ（予測不可能な世界で継続的に戦略を展開する目的）がそうである。レゴ社は2010年にLSPコミュニティをオープン・ソース化したので、現在では種々のタイプのLSPが展開されている。

通常、LSPWSは6～10名の参加者で、目的に応じて半日～3日程度の期間をかけて行われる。個人や組織にとって重要な課題を発見し、その解決策を導くために、最初にファシリテーター（FT）が「○○を表現するモデルをレゴ・ブロックを使って組み立ててください」と指示する。この際、参加者がLSPに不慣れな場合は、課題発表前に、「最も高い直立したタワーを3分間で作成してください」といったアイスブレイクを行なうこともある (Dann, 2018, p.126)。

各個人は「○○を表現する」モデルを組み立てながら、それが表現しているストーリーを創作する。全員のモデルが完成すると、個人別に自分のモデルとそのストーリーを全員に披露する。その後、参加者とQ&Aセッションが行われる。発表が一巡した後、FTは「全員のモデルを使って○○を表現するモデル」を作成するように指示する。多くの場合、模型同士を連結するレゴ・ブロックが使用される。そのモデルが完成すれば、それが意味するストーリーをFTに発表し、その後FTとのQ&Aセッションが行われ、メンバー全員がモデルとその全体ストーリーを共有する (Gkogkidis and Dacre, 2021, pp.7-9)。

2 レゴ・シリアス・プレイの沿革

LSPの応用研究の先行研究は多く存在するが、LSPの開発の経緯と普及に関しては、筆者の管見では、それを詳細に説明した先行研究は驚くほど少ない。本節では、LSP開発の初期段階をその開発を直接牽引したRoos and Victor (2018) の論文を、そしてその後半の経緯についてはその直接の責任者であったKristiansen and Rasmussen (2014) の書物をベースにして紹介してゆく。

実は、LSP開発の発端は2つの独立した流れが合流したことにある。1つは、現状の経営戦略の考え方に疑問を持ったIMD教授のRoosとVictorの研究であった。彼らは不確実性時代にマッチした新しい経営戦略の考え方を模索しており、「リアルタイム戦略」(RTS: real-time strategy) という概念を考案するに至った。

Roos and Victorは次のように説明している。

われわれは従来のプランニングとは異なる「RTS」という概念を導き出した。RTSには5つの原則がある。1. 主観の重要性、2. メタファーとストーリーテリングはチームメンバーが戦略を共有する強力なツール、3. アイデンティティの描写から始めて外部環境に目を向ける、4. 熱意ある参加者の相互作用は非常に重要なので注意深く観察する、5. 複雑な環境ではシンプルな原則に基づき適切な行動を採る、がそうである。(Roos and Victor, 2018, p.333)

この5原則はまさにVUCA時代の経営戦略のあるべき姿である。彼らは、偶然の幸運によって「皮肉なことに、われわれのアイデアを型破りで、遊び心のある方法で発展させることになった」と回想している。それがLSP成立の2つ目の流れである。1996年初頭、IMDの校長は、Johan Roosに、レゴ社の経営幹部を対象にした戦略プログラムの設計と指導を依頼した。Johanは、レゴ社と数回のミーティングを重ねた後、同僚のBart Victorに協力を依頼した (ibid., p.334)。

レゴ社が研修を依頼した理由は、この当時、レゴ社の業績が不振に喘いでいたからである（以下、蛭谷 2021, Miyoshi 2022）。同社は1970年～91年にかけて、順調に事業を拡大させ、90年代半ばには世界に45の事業所を持ち、9000名の従業員数を誇るグローバル企業になっていた。しかし、90年代後半から2000年初頭にかけて、同社は経営不振に陥った。

理由の1つは特許切れである。同社のブロックを連結する技術特許は1998年に失効した。その結果、多くの企業が類似品を低価格で売り始め、シェアは徐々に縮小していった。もう一つは「家庭用ゲーム機」の登場で、子供たちの遊び方が大きく変化したことである。同社の業績は2003年まで連続して赤字であった。2003年の赤字は11億DKK（約220億円）、負債は64億DKK（約1280億円）にのぼり、同社は破綻寸前の状態となっていた。話をRoosとVictorのLSP開発の経緯に戻す。

JohanとBartは研修にレゴ・ブロックの活用をまくろんでいた。当初、幹部社員たちは研修での遊びをためらった（Kristiansen and Rasmussen, 2014, pp. 2-3）。

1997年1月、われわれは次のステップを議論するために会合を持った。興奮した対話の中で、Johanは空の封筒を取り出し、われわれのRTSの原則にしっかりと基づいた、教育やコンサルティングに使用できる新しいツールのアイデアを起草し始めた。われわれは最初、このツールをLEGO M-Tool（Mはマネジメントの意味）というコードネームで呼んでいたが、後にJohanは、このファシリテートされたプロセスをSerious Playという言葉で表すことを提案し、これは現在レゴ社が所有する商標になっている。（Roos, Victor and Statler, 2018, p.335）

JohanとBartは、創業家の社長であるKjeld Kirk Kristiansenと自分たちがやってきたことと最新のアイデアを共有した。Kjeldの考えでは、レゴで遊ぶ大人は、マニアか、コレクターか、模型を作る人、あ

るいはいまだに子供ということであったが、彼の興味は高まった。その後すぐ、彼は英国から若手デザイナーで模型作りの得意なPaul Howellsを招聘し、われわれの考えを具体化するように命じた。彼はどうすれば退屈に見える役員室を遊び心に溢れたものにできるかを考え出した。

その後の8カ月間、IMDの研修に参加した数百人のマネジャーに、レゴを使って真剣に遊んでもらった。その結果、彼らは「つながり」や「人」を象徴する素材が多く使われていることに気づいた。また、マネジャーは自分やチームの模型を構築することが多いということも分かった。さらに、多くの模型がストーリーを伝えるために、移動させられたり、一部を切り離したり、崩されたりしながら、使われていることも分かった。

1998年8月、彼らは再びKjeldと上級幹部と会い、彼らの経験と学んだことを検討した。JohanとBartは上位5つの結論を以下のように説明した。

1. コンセプトはエキサイティングであるが、人々は参加することに不安を感じる：常に高いレベルの関心が見られるが、参加者の同僚が「遊び」という考えにどう反応するかという懸念もある。
2. ウォーミングアップが重要：レゴ・ブロックを提供するだけでは敷居が高いため、徐々にウォーミングアップとスキルアップを行い、遊びを成立させる必要がある。
3. ブロックの選択が重要：ブロックは統一して分類し、多すぎても少なすぎてもいけない。
4. 雰囲気は、安全で、遊び心があり、快適でなければならないが、設定には柔軟性が必要である。
5. プロセスはデリケートである：FTは、招集者、扇動者、フィードバック提供者、プロセス管理者など、プロセスの最中で何役もこなせなければならないので、絶対に必要である。（ibid, p.337）

Roos, Victor and Statler (2004, p.565) は、レゴ・ブロックによる経営ビジョンや経営戦略構築の実践的な5日間にわたる幹部社員経営教育研修を次の

ように説明している。研修はレゴ社の本部（デンマーク）で、1997年8月に第1回目を行い、最後の7回目のプログラムは1998年3月に実施された。この教育研修には合計256人の幹部社員が参加した。Roosたちはこの教育研修のプログラムの企画・運営を行いながら、そのプロセスを詳細に観察してフィールドノートにまとめる作業も行っている。彼らはアクションリサーチの研究方法を採用することによって、LSPの原型を理論的な進展を図っていったと述べている（Roos, Victor and Statler, 2004, pp. 565-567）。

しかし、LSPを本格的に活用するには様々な障害が存在していた。Kristiansen and Rasmussen（2014, p.3）は、LSPの第1回目の存在危機は1999年に訪れたと説明している。それでも、Kjeldは諦めなかった。その後3年ほどは、さまざまな試行錯誤が行われた。しかし、レゴ・ブロックだけでは新しい思考やより高い想像力をもたらすことはなかった。同社はレゴ教育部門の研究開発部長であったRobert RasmussenにLSPの活用を研究するように依頼した。Robertのチームは2001年までに、LSPの最初のバージョンである「グループのための思考、コミュニケーション、及び問題解決技法」を開発した。それをIMDの教授陣が戦略研修で試し、LSPのエチケットの原型が作成された。2001年にはLSPのFTのための最初の訓練が行われた（*ibid.*, pp. 2-8）。また、2001年にはイギリスで設立されたExecutive Discovery Ltd. が閉鎖され、アメリカで登記されたExecutive Discovery LLCが設立された。Robertは同社を退社し、この会社のCOOとなった。また、JohanとBartはIMDに籍を置きながら、この会社の取締役と非常勤CEOをそれぞれ兼業した。

2003年末、LSPは2回目の存在危機を迎えた。LSPそのものは当初の成果を挙げていたが、その普及にはレゴの子供の玩具と遊びという強固なイメージの障壁が高すぎた。2003年12月末には、Executive Discovery社は解散され、それらの知的資産はレゴ本体が吸収し、JohanとBartとの契約も打ち切られた。

2004年初頭、レゴ社の危機は最高潮に達した。

このような状況でも、PerはLSPの部長としての役割をミラノで行い、Robertはアメリカで彼自身のLSPの事業を行った。2005年、Perはレゴ・グループを離れたが、Robertと協力しながらLSPのためのFT養成事業を継続した。2007年のLSPの事業の業績はまずまずであった。この時点で、LSP事業には2つの道が存在した。撤退か加速かである。レゴ社の経営陣は後者の道を選択した。これがLSPの第3回目の存在危機となった。

加速戦略の目的は社内の大規模な専属チームと事業のさらなる発展を可能にさせる収益を獲得できる戦略を展開することであった。そのために2つの戦略が選択された。各地域にリード・パートナーを任命してパートナー事業を成長させること、もう一つは最終顧客へのLSPのコンサルタントサービスを届けるための社内能力を発展させることであった。2008年には新戦略を展開するための新しいリーダーが雇用された。同年初頭、Robertは家族と共にデンマークに帰国し、アメリカでの事業を継続しつつ、非常勤としてこのチームの一員となった。Perは新しく形成されたパートナー・カウンシルのメンバーとなり、時にはそのチームの外部資源として機能した。

ところが、新チームはLSPとレゴの文化とリーダーシップについてあまり理解していないことが判明した。2009年初頭、新戦略が実行に移されたとき、新しいリーダーは解任され、新戦略そのものも棚ざらしにされた。LSPの第4回目の存在危機である。ただ、2002年以降、LSPのFTコミュニティは成長しており、FTの関心はLSP事業の継続とレゴ社からLSP用の特別なブロック・キットの配給を受けることであった。2010年5月、レゴ社はLSPコミュニティが自由に自身をコントロールすることができるというオープン・ソース戦略（同社がコミュニティ・モデルと呼ぶ戦略）に転換した。これが現在のビジネスモデルとしてのLSP事業の出発点になっている。

Roos and Victorは、この一連の顛末を振り返り、次のようにまとめている。

LSPの物語は、汗と涙と挫折、そしてアントレプレナーシップにかける情熱、取り組み、人と違うことをする勇気の物語である。また、粘り強さの物語でもある。起業家のアイデアから利益を得るまでの期間は、通常3年から10年であるが、われわれの場合は、2010年6月(ママ：筆者)にレゴ社がLSPをCreative Commons Licenseで公開し、関心と利用が急速に高まった時期と重なり、12年という長きにわたったことは、われわれにとって賞賛に値する。……われわれ2人は多くの研究を行い、多くの論文や書籍を出版し、そのいくつかは広く引用されている。しかし、RTSとLSPを考案し開発したことは、われわれのキャリアの中で恐らく最もインパクトのある貢献である。……われわれは、20年前にかなりの数の人がクレイジーなアイデアと評したものの「父親」であることに誇りを持っており、そしてわれわれが開発した方法で真剣に遊ぶことによって、世界がより良くなることを望んでいる。(Roos and Victor, 2018, pp. 339-340)

3 プレイモービル・オーセンティック・プレイの沿革と特徴

PAPを開発したのは佐藤梢氏である。現在のところ、梢氏が行っているPAPWSには4タイプがある。梢氏は「すべてのPAPWSは、グループワーク、個人セッションともに、まず今日の私(主人公)をPMから選ぶことから始まります。そこから自己紹介や、なぜこれを選んだのかなどを聞いていきます。この時に、人を選んでも、動物でも、モノでもなんでも構いません。また、装飾も自由に選んでいきます」と説明する。以下では、特に、彼女が最初に行ったPAPWSの内容とその開発に至った動機やきっかけを中心にPAPを紹介する。

3.1 プレイモービル・オーセンティック・プレイのタイプ

佐藤梢氏は、2021年9月から「フリーワーク：充実感・快と不快のバランス」というWSを始めてい

る。彼女は次のように説明する。

「まず、いま悩んでいることや気がかり、ずっとある違和感などの現状を聞いた後に、その状態や感情をPMで表現してもらいます。その後、いま自分はどういう状況で、他の登場人物は誰なのか、そのなかで自分はどこにいるのか、どんな感情を持っているのか、何を考えているのか、何を言っているのか、何を言われているのかを話してもらいます。こちらから見て気になることや、グループであれば他の方からも質問や感想などを伝えます。

次に、どうなっていたら、違和感なく、自分が満足できるのかについて、またPMを使って表現してもらいます。まったく最初からでもいいですし、最初のPMの配置の世界観を崩さずに、それにPMを足したり、引いたりしても大丈夫です。その後、また状況や感情、感覚、思考、聞こえる声、自分の声などを話していただきます。最初のPMの配置とその後PMの配置の間にあるもの、繋いでいるもの、ひっかかりとなっているものなどを聞きながら、自分の中の感情や感覚を味わいます。

最後に、何かここに付け加える、つまり今できるちょっとしたことを聞いて、PMを足していきます。この時に、私やグループの場合には参加している他の方からもギフトとして、PMを1つ選んで、その人の強みやリソース、感想などをお伝えします。」

梢氏は、このWSを思いついた理由を次のように説明する。

「私は幼い頃から人と関わるのがとても苦手でした。家族からは笑い話のようですが、『生まれた時から反抗期』と言われていました。必要以上に周りの空気を感じやすく、小学生の頃から、自分の居場所がどこなのか、私っていったいなんなのかなどと考えていました。

自分の世界に入り込んでしまって、それに

いて誰かに話をすることもなく、意識的にも、無意識的にも、自分のまわりを壁で囲っているような日々でした。大人になってもそれは変わらず、職場でも、空気を読むとか、長いものに巻かれることもできず(『巻かれていればいい』と言われたこともあります)、それでも日々の業務に追われて、時間にも追われて、夫や子どもと向き合うことが、本当にできなくて、自分とも向き合えないことが辛く、何とかしたいと思っていた2019年1月に株式会社チームイノベーションのコーチング・メソッドに出会いました。

それが私の最初のコーチングとの出会いでした。アドラー心理学も取り入れ、しなやかに進化し続け、自分軸を見つけパートナー軸を尊重すること、自己決定、愛情を満たす、ビジョンを大切にすることをコーチングです。2019年7月に修了しました。私はさらに学びたいと思い、2019年7月から2020年1月まで、コーチングプレイスというスクールでコーチングの基礎を学びました。現在は、このスクールの講師もしています。最初の講師は2022年7月から2023年1月まででした。

コーチングを学ぶようになった私の一番の変化は、私が人の話を聞くようになったことだと思います。会社で働いている時は、効率よく、段取りよく、無駄のない仕事をしないとイケないという思い込みがありました。また、せつかく働くなら楽しく働きたいとも思っていました。コーチングを知って、私はそれを他者にまで押し付けていたことに気づきました。私はこのことに気が付くのが遅く、2019年6月3日に全身に蕁麻疹を発症したのです。しかし、コーチングによって、私はファミリーの基盤を整えることや、誰かに頼ってもいいことなどを学び始めていたので、2020年1月には発症しなくなりました。蕁麻疹はそれから一度も出ていません。

コーチングを学び、人には人の価値観や願いがあって、それはその人の人生なんだと思えるようになりました。人をジャッジすることもな

く、コントロールすることもなく、私は私の人生を大切にしていきたいと思うようになりました。その結果、それまでの私の印象は、『冷たいとか、壁がある』というものが多かったのですが、WSに参加してくれる方からも、『穏やかに話しやすい』と言われるようになりました。

人間関係の構築はまだまだ苦手ですが、大切にしているのは、自分の気持ちも、相手もジャッジしないことです。良いか悪いか、正しいか正しくないかでもない。また、自分が解決してあげたいという思いで動かなくなりました。私とその人の課題を奪わないように、ただ寄り添って話を聞いて、どうしたいのか、どう在りたいのか、その人が自分で決めて行動できるよう接しています。

ですので、このフリーワークはとてもシンプルで、かつ土台となります。傾聴と質問、オートクラインを繰り返しながら、気づきから行動を促すというセッションに取り入れていこうと思いました。このワークをしたいと思った動機は、今できることで、私の好きなモノが掛け合わさると、『コーチング×PM』となりました。また、思っていることとやっていることが一致しないことが、私にもよくあります。その自己一致できていない状況も、PMを使うことで、自分自身が認識できるのかなと『ふわっ』と思いました。

PMを使って、そのようなセッションができると思ったのは、2021年7月のことでした。私は何となく生きづらさを感じ、京都で『自分をアートする(自分を知る)』という講座に参加しました。その時、私にとって当たり前で、特に強みとも、リソースとも思っていなかったことを、一緒に参加していた方々から、『コズエちゃんにはPMあるやろ？それにイラストだってコズエちゃんらしい表現に間違いはない。もっと自信もっていいと思う。こんな大人が、おもちゃがこんなに好きで、ずっと一緒に居るなんて、変わっている以外の何物でもない。変態だ!』と言われました。

私は変わっていると言われるのは、マジックワードにしているくらい嬉しいので、あの時に、私にとっての当たり前は、周りにとっての当たり前ではないことを知りました。そして、PMがずっとそばにいて、こちらに笑いかけていたことによく気づきました。

PMのメーカーである geobra Brandstätter Stiftung & Co. KGのホームページには“A smile captures the world.”と書かれていました。この時、PMの笑顔の虜になっていた私は、彼らとやら、人を笑顔に、元気にできるパワーやエネルギーを引き出すことができると思いました。確証はありません。でも、私のように『ない』もの探しばかりしていて、『ある』に気が付かない人や、思いを言葉で表現することが苦手な人に何かできないか。そんな思いが、あの時間に間違いなく芽生えていました。頭でジャッジすることなく、感覚や直感が先に動いてしまう人たちのコミュニケーションをサポートできればと思ったのです。PMを使ったワークは、絶対、私じゃなければ駄目だと思いました。」

その他に、梢氏は2022年4月から「カラー×プレイモービルWS」を開始している。また、彼女は2022年5月から「ドラマを演じるWS」を開始している。さらに、彼女は2022年11月から「物語を創

るWS」を開始している。彼女のコーチングやポジティブ心理学の学習などのプロセスは表1に、またPAPWS開発の経緯は表2に示されている。彼女が自分と同じような悩みを持っている人を救済できればと思うようになった経緯について、梢氏自身は以下のように語っている。

「私は感覚が強く、何となく分かっていたり、気が付いていることが多く、それらを言語化することがとても苦手なのです。2022年5月頃、子供との関係性について迷いや悩みがある中で、強みや自己肯定感についてもっと知りたい、感覚だけでなく、言語化されている学問を学んでみたいと思ったんです。ポジティブ心理学を学ぶことで、『感覚や感情』と『思考』に橋が架かったように思えました。学びを進める中で、息子との関係性も変わってきました。学びの後からは、息子から『あれ、怒らないんだ』って言われました。彼は陸上をしています、押さえつけるのではなく、彼の強みを見つけて後押しするように変わりました。」

3.2 佐藤梢氏のプレイモービルとの運命的な出会い

梢氏は、静岡県富士市の出身で、2000年3月に大学卒業後、静岡県で、川や水をテーマにした体験

表1 佐藤梢氏のWSのための事前研修遍歴

<ul style="list-style-type: none"> 2018年12月: カラーセラピーの一日講座を受講 2019年6月～11月: 色彩について体系的に学習、12月に色彩検定に合格
<ul style="list-style-type: none"> 2019年1月～2019年7月: (株)チームイノベーションのコーチング・メソッド 2019年7月～2020年1月: コーチングプレイスでコーチングの基礎を学習。このスクールの講師も経験(2022年7月から2023年1月): この間、2019年6月3日に全身に蕁麻疹を発症。コーチングでの気づきにより2020年1月には回復
<ul style="list-style-type: none"> 2019年9月～2020年7月: ポジティブ心理学と子育ての講座(エルビーイングや自己効力感、強み、共感、ACR(積極的建設的傾聴)、乳幼児から成人期以降の心と脳の発達、ポジティブ心理学ベースのコーチングやファシリテーション) 2021年7月: 京都で「自分をアートする(自分を知る)」という講座に参加 2022年5月～2022年10月: 生活の中で実践的に使えるポジティブ心理学を学び直し(ウェルビーイング&PERMA、ポジティブコーチング、ジョブクラフティング、強みのロジックとマジックなど)

出所: 筆者作成

表2 佐藤梢氏の PAPWS のタイプ

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 2021年9月:「フリーWS:充足感・快と不快のバランス」というWS開始 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 2022年4月から「カラー×プレイモービル」WSを開始(2022年4月に、セッションに参加した方が黄色系のPMばかりを選んでいるのを見て、「これって色彩心理がこのテーブルに表現されているのでは!」と思い、色彩心理をセッションに取り入れる。また、色をPMで表すことができれば面白と感じた) |
| <ul style="list-style-type: none"> • 2022年5月から「ドラマを演じるWS」を開始(主人公の周りを取りまくドラマをPMで表現。この時に4タイプの登場人物:被害者、迫害者、救済者、傍観者をPMで表現する。登場人物は実在する人でも、架空の人でもOK。ポジティブ心理学の研修で学習した、カープマンが1968年に提唱したドラマトライアングルがWSのベース) |
| <ul style="list-style-type: none"> • 2022年11月から「物語を創るWS」を開始(ノアの箱舟をモチーフとした「地球が今日終わるとしたら」や飛行機を使った「旅に出よう」などのテーマで、PMで物語を創ってもらい、その後にその物語を聞かせてもらう) |

出所:筆者作成

型の科学館での業務や工作機械メーカーでの事務、社会保険労務士事務所での事務などを経験し、2006年1月に結婚し、同年3月に静岡県から滋賀県へ引っ越した。転居先では、機械・計測器などを製作するメーカーでの事務を経験した。彼女は2008年10月に長男を出産し、2012年1月に夫の転勤に伴いオランダへ家族で赴任した。彼女は、そこでPMと出会った。彼女は当時を以下のように回想する。

「PMとの出会いは2012年4月でした。オランダのクイーンズデーには、子供もフリーマーケットに出店でき、そこで子供たちが売り物のPMで遊んでいました。私たちはアムステルフェーンという街で暮らしていたので、フラットのすぐそばの広場での出来事でした。

その時、『こんなおもちゃがあるんだ。異空間のように子供たちを何か引き込むこのおもちゃは何だろう?』と、その場では、そんな思いました。そこからアムステルダムのフォンデル公園に立ち寄った時に、大人がPMを売っていました。私はこのPMは大人も同じように大切にしているおもちゃなんだと思い、その時に1€で購入したサンタクロースは、私のPMの始まりです。」

彼女の回想は続く。

「2013年8月、オランダでPMの展示を見た時に、その圧倒する世界観にやられました。『まるで生きているかのように、彼らはそこにいて、私に話しかけてきました。あの高揚感を味わいながら対話することは、非日常の世界へ繋げてくれ、そこにいるホンモノの自分と出会うと思います。』自宅に戻って、夫や友人と食事をした時にその話をして、『いつかPMの仕事をしたい!』と話した時は、皆に笑われました。でも、私は本気でそう思うくらいの出会いだったと思っています。『きっとホンモノの私に出会った瞬間だったんだと思います。』」

彼女は、「そのときに、PMのWSができればなと思ったと語っている」。その理由は以下である。

「オランダで初めてPMと出会った日のこと、男の子たちが自分の世界にすっぽりはまり、PMを使って生き生きと遊んでいたことを思い出しました。もう1つは誰もが通る『ごっこ遊び』。息子が幼い頃に、『ごっこ遊び』を一人で楽しそうにしていました。私もそうでした。私はこの時、こう考えたんです。『「ごっこ遊び」は非日常の世界であるが、それは自分の世界

観であり、感情、思考が凝縮された空間を体験できる場なのではないのか。PMと対話しながら、自分の思いや考えを素直に発散できる場なのではないのか』と。

PMはレゴなどのブロックと違い、すでに人や動物、食べ物、乗り物などが作られているので、形を創造することはできませんが、物語を創造する点においてとても適していると言えます。そこにいる人物がまるで存在するかのように私たちに話しかけてきます。そして、それに応えるように話しかけます。聞こえてくる声は、周りの声や自分の内なる声かもしれません。その遊びを通して、対話しながら、自分の世界観をイメージすることにおいて、PMは最高のアイテムですし、PMじゃないとできないことだと思いました。PAPはまるで子どもの頃に遊んだように、自分の感情や感覚と思考と対話をし、ホンモノの自分を生きることに向き合う時間になればということからスタートしています。」

梢氏は、PAPを行うにあたっての著作権等の課題をクリアしている。表3は、その経緯を要約したものである。

PMのWSが可能になり、梢氏は第1回目のWSを行なった。彼女は次のように回想している。

「コロナ禍ということもあり、2022年2月にオンラインでWSを始めました。WSの参加者は、私がコーチング講座のサポートに入っていたクラスの2人です。一人はフィナンシャルプランナーの方で、それとは別に夢をお持ちで、その夢についてWSをしました。その後、ご自身の夢に近いPMを購入されました。もうお一人は、母親との関係、仕事をリタイアしたご自身のことについて迷われているということでした。この時はオンラインが初めてということもあり無料で提供しました。リモートWSでは、クライアントが指示した通りに、私がPMを動かしました。画面越しで見えるPMの動きは新鮮でも、やはり没頭するところまではいかなかったです。テレビを見ているような感覚に近く、自分がその世界に入り込むということまではいきませんでした。

現在は、基本的にはリアルでの開催を行い、箱を開いた時のワクワクする感覚、どれを選ぶのか、手の動きや表情、独り言などを、同じ空間で味わうことができている。クライアント

表3 PMの使用許可を得るまでの経緯

年月日	佐藤梢氏のアプローチ内容
2017年10月	PMのメーカーであるドイツの geobra Brandstätter Stiftung & Co. KGに、メールで使用許可を要請。同社の回答は「今、日本の会社との契約が進んでいて、個人とのやりとりは行っていない」とのこと。
2021年7月	PMを使ったWSをしたいとの思いがさらに募り、日本の代理店に問い合わせフォームで要請。何度か連絡するも、返信はなし。が、「諦めたくない」との思いで、直接、電話する。回答は「売買であれば相談に乗れるかもしれないが、私がやりたいことはその範疇ではない」。その時、「と、いうことは私が本社に直接連絡をすればいいということでしょうか？」と尋ねると、「そうですね」との返事
2021年11月	ドイツ本社にメールを送信。何度目かのメールを送信した後、グローバル担当者から「一度プレゼンをして欲しい」との返信
2022年1月	英語のサポート者を探し、自宅からドイツのオフィスとオンラインで国際ビジネス開発部長にプレゼン。すぐにMPの使用とロゴの使用認可を得る。他に自宅から参加のスタッフが2名。さらに、部長からは、「こちらから日本の代理店である株式会社ホットイズジャパンに今日のプレゼンのごことサポートをしてもらえるよう連絡をしておきます」との約束も得る
2022年4月	東京にある代理店を訪問し、ご挨拶。担当者からは、「昨年、お問合せフォームから連絡をいただいた方ですね。正直、本当に本社に連絡をとりプレゼンをして許可がでるとは驚きました」との言葉

出所：著者作成

も適度な数のPMの中から自分自身の意識で選ぶこと、両手で触ること、何気ないことや感情、出来事などをお互いが共有し感じることで、気づきに繋がっていると思います。初めてのリアルWSは2022年3月です。この時は、『フリーワーク：充足感・快と不快のバランス』WSをさせていただきました。クライアントは2名になります。私がPMを使った事業をやっていききたいという夢を知っていた友人でもあるので、実際に開始するという時に申し込みをしてくれました。お二人の反応は以下のようになります。

『自己紹介や現状、自分の好きを表現するのにPMを使うことで、ふんだんに自己投影できて楽しかった。何気に選んだと思っていたPMが一つ残らず意味を持っていることに驚きました。心の中の楽しいも、苦しいも両方出てくること、深層心理・潜在意識の奥の方まで行けることもすごいと思いました。』

もう一人の方の感想は次のようでした。『意識を立体で表現できて面白かった。サポートはしっかりとついてくれているから「遊びまくればいい!」って感じた。ハートが掴まれるセッションでした。遊びが満載なのに、深掘り度が高く、気づきと向き合うことが明確になるのが面白い。色々なシーンでこのセッションが使われて欲しいと思いました。』

梢氏はPMのWSをPAPと名付けた理由を次のように説明する。

「PMを使った自己認識ワークとプレゼン時には、特にWSそのものの名前もなかったのですが、2022年2月17日に関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科2年生であった垣内健祐さんの課題研究論文の内容を聞きリモート勉強会で、垣内さんの指導教員であった佐藤善信先生から authentic という言葉とその意味について伺いました。authentic story も考えましたが、遊ぶようにワークをやりたいという

思いから play にしました。それをきっかけとして、ワークの名称をPAPとしました。」

4 レゴ・シリアス・プレイとプレイモービル・オーセンティック・プレイとの比較分析

4.1 佐藤梢氏のレゴ・シリアス・プレイとの出会い

梢氏に「レゴ社が梢さんと同じようなことをしているのは、その当時、ご存知だったのでしょうか」と尋ねたところ、彼女は次のように回答した。

「LSPという名前は知りませんでしたが、2017年冬に、会社から滋賀県で開催されたリーダー研修に参加した時に、レゴを使ってチーム・ビルディングを行なうワークをしたと記憶しています。正直なところ、この時の私も会社からの参加者もやらされ感が満載でした。ただ、今までおもしろと思っていたものが、仕事や大人の研修で使うんだという発見がありました。

2022年2月、私の知り合いが、LSPのFTをしている友人とお話をする場を設けてくれました。その時に『レゴじゃだめなんですか?』って聞かれ、すぐに『PMじゃないとダメなんです』って言葉が出てきたんですが、その方はビックリしたのか、笑っていました。『レゴではだめですか?』と聞かれてから、ようやく考えだしたのが本当のところですよ。『ツールですよ?』と言われることもありますし、そう見えるのかもしれないです。ただ、私には、とても違和感があります。PMは、私にとっては大切な相棒でパートナーだと自覚しています。」

4.2 レゴ・シリアス・プレイのルールと理論的背景：プレイモービル・オーセンティック・プレイとの比較

LSPは試行錯誤を経て、教育学や児童心理学、経営学の理論フレームや哲学を取り込んできた。それらがLSPの有効性に関する理論支柱となっている。以下では、LSPとPAPとの理論的、哲学的支柱を比較する。

Kristiansen and Rasmussen (2014, pp. 69-74) は、LSPを実行する際に厳守しなければならないルールのことを意味するLSPエチケットを、概ね以下のように要約している。エチケットは試行錯誤しながら進化してきたLSPについての体験、科学、形態、実践を要約したものである。それは3つのパートに分類されている。

1. 信念=LSPプロセスに従事するための根本的価値観
2. プロセスもしくはFTとしてあなたはどのように振る舞うべきなのかのルールが存在
3. 集団力学=グループの行動様式についてのルール

また、Kristiansen and Rasmussenは、LSPにおけるファシリテーションの重要性を強調している。

飛行機のパイロットとほとんど同じであるが、LSPでのファシリテーションとWSの設計をマスターするのは訓練なくしては不可能である。従って、LSPメソッドにおけるFT訓練プログラムの開発は、12年以上の歳月をかけた無数の試行錯誤の結果である。現在では、FTの訓練は実地訓練、理論、実践を組み合わせた4日間の集中コースで行われている。(Kristiansen and Rasmussen, 2014, p.68)

それでは、PAPの場合はどうであろうか。結論的に言えば、PAPもLSPエチケットの内容を十分に満足させていると考えられる。特に、梢氏はPAPWSのファシリテーションについて、既に紹介したように次のように語っているからである。

「大切にしているのは、自分の気持ちも、相手もジャッジしないことです。良いか悪いかではなく、正しいか正しくないかでもない。また、自分が解決してあげたいという思いで動かなかもなりました。……私がその人の課題を奪わないように、ただ寄り添って話を聞いて、どう

したいのか、どう在りたいのか、その人が自分で決めて行動できるよう接しています。」

また、梢氏の「ACR (積極的建設的傾聴)、傾聴と質問、そしてオートクラインを繰り返しながら、気づきから行動を促すというセッションに取り入れていこうと思いました」との発言も重要である。特に、PAPWS開始までの梢氏のポジティブ心理学的コーチングなどの、自分の悩みを解決するための実践的学習は、彼女を優秀なPAPFTに変身させたと考えられる。

Kristiansen and Rasmussen (2014, pp. 87-93) は、「手と思考の融合」というLSP最大の特徴であり強みでもある“Hand Knowledge”について、「私がこのことを知っていたなんて、私にはまったく分からなかった」と、LSP参加者の声を一般化している (ibid., p.87)。「手と思考の融合」について、梢氏も「ポジティブ心理学を学ぶことで、『感覚や感情』と『思考』に橋がかかったように思えました」と語っていた。また、彼女は「PMを使ったワークによって、感覚や直感が先に動いてしまう人たちのコミュニケーションのサポートができればと思ったのです」とも語っている。これらの部分は、LSPのhand knowledgeに通じていると考えられる。

この点に関して、Kristiansen and Rasmussenは次のように語っている。少し長くなるが引用する。

LSPメソッドはコンストラクショニズムとハンズオンの組み立てプロセスと切り離せない。それは単純な可視的模型作りのツールではない。それはオブジェクトによる思考の方法であり、クリエイティブなエネルギーを解放するためにわれわれの手を使い、思考のモード、つまりほとんどの大人が自分たちが所有していることを忘れてしまった、物の見方なのである。このメソッドは、大人がこれらの具体的な思考モードを払い落とし、再び使用できるという信念に基づいて、その評判を高めている。そして、彼らがそうするなら、大きな利益が待ち構えているのである。

あなたはそうしようと思えば他の種類の具体的な組み立て素材を使用することができ、あなたの素材がレゴ・ブロックであるべき必要性は必ずしもないとも主張しうるだろう。しかし、組み立てシステムの多様性、柔軟性、再利用可能性、モジュール性、そして利用の素早さを考慮すれば、他の知られたいかなる具体的な素材よりも、レゴ・ブロックが優れていることは真実である。(ibid., p.92)

ちなみに、PMもWSの素材としては、彼らが強調している利点を満たしていると考えられる。彼らの直上の発言は、WSのためのメソッドの目的やターゲットを考えずに、レゴ・ブロックという素材の優位性を強調するという「(組織文化の)思考の罫」に陥ってしまっている。

もう1点、梢氏は、PAPとLSPとの間には顕著な違いが存在すると主張する。それはWSへの参加者とFTとの関係性である。梢氏の4種類のWSに共通しているのは、彼女が「最後に、何かここに付け加える……ことを聞いて、PMを足していきます。この時に、私やグループなら参加している他の方からもギフトとして、1つPMを選んでいき、その人の強みやリソース、感想などをお伝えします」と締め括る点である。これは素材としてのPMならではの利点でもある。

Kristiansen and Rasmussen は、LSPにおけるFTとプロセス・リーダーとしての役割の違いについて次のように説明している。

あなたの役割がFTである場合、……あなたは組み立てをアシストすることはできるが、……あなたは自分自身の模型を組み立てたり、自分自身のストーリーを作成することはしない。

あなたの役割がすでにそれに馴染んでいるグループにとってのプロセス・リーダーである場合は、あなたはグループにとってのプロセスの一部である。そこでは、あなたは他のメンバーと同じく、同一のレベルでそのプロセスに参加する。……プロセス・リーダーであること

は、FTの役割とは非常に異なっている。プロセス・リーダーとして、あなたは解答が係留されるシステムのメンバーである。(ibid., pp. 69-70)

PAPにおける梢氏の役割は、プロセス・リーダーとしての立場だと考えられる。彼女は、自分の考えを押しつけはしないが、WS参加者と寄り添いながら参加者各人の気づきを発生させ、課題発見、解決策を価値共創していると考えられる。その典型が「物語を創るWS」、つまり「すでに型が決まっているワーク」なのである。梢氏はそのPAPWSについて、「イメージすること自体が苦手な方もいらっしゃるので、それならコーチング的にクライアントの話の聞くというスタイルではなくて、すでに型が決まっているワークがあってもいいんじゃないのかと思った」と説明している。そして、このWSを通じて、彼女はACR、傾聴と質問、オートクラインを繰り返しながら、参加者に気づきから行動を促すプロセスをWSに取り入れている。梢氏はイメージすること自体が苦手な人がWSに入っていくやすくなるように、プロセス・リーダーとして予めWS全体をそのようにフレーミングしているのである。

また、梢氏はWSに際しては、「心理的安全性」の担保も心がけている。LSPのWSにおいてもWSでの心理的安全性の確保はFTの重要な役割の1つとして指摘されている(Quinn, Trinh, and Passmore, 2022, p.104)。この点においても、梢氏のPAPのWSは優れていると考えられる。

5. 本研究の結論と今後の研究課題

佐藤梢氏が開発したPAPはLSPと同等の効果を発揮すると考えられることが明らかになった。この2つのメソッドの哲学的な違いは、LSPとPAPの出自の違いにあると考えられる。レゴもPMもどちらも知育玩具として有名である。それを大人の潜在的意識を顕在化させるWSのツールとして活用している点も共通している。異なる点は、プレイの用途である。LSPはビジネスの分野での活用を狙って開発されたメソッドである。他方で、PAPは本来の自分

(authentic self) の発見や個人が追求すべきビジョンの発見あるいは人間関係の改善などを主目的として開発されている。だが、どちらも同じ目的に活用できることはすでに本稿で確認済みである。

結論から言えば、LSPはFTによる課題解決のために「頭脳」から入って、Hand Knowledgeによって直感的に組み立てた具体のレゴ模型のメタファーを媒介にして、潜在意識や暗黙知を表出化させる方法である。逆に、PAPは感情から入って、Hand Knowledgeによって直感的に選択したPMが織りなす布置連関とその文脈のメタファーを媒介にして、自分の置かれた状況や課題を自由に言語化することを通じて、潜在意識や暗黙知を表出化させる方法である。イメージや感情をベースにして自分の世界をメタファーとして構想できる人にとってはPAPが、逆に頭脳や客観的な課題をベースにして、その課題を具体的な模型を通してメタファー的に表現し、そこから潜在意識や暗黙知を表出させる場合にはLSPが適していると考えられる。

今後の研究課題は、LSPとPAPがどの程度の効果を発揮するのか、そしてLPSとPAPそれぞれに適合性の高い人はどのようなタイプの人なのかを実証分析することである。例えば、ポジティブ心理学の開祖の1人であるPeterson (2006, p.158) は人間の24の強みを(頭-心) × (自分志向-集団志向) という4次元で整理している。ソーシャルスタイル理論も、人間のコミュニケーションスタイルを4つに分類している(Wilson Learning, 2011)。Drucker (1970, p.616) はソーシャルスタイル的な考えを経営者チームに適用しているが、どのようなタイプの組み合わせのチームが有効なのかはLSAとPAPの2つのメソッドを比較することによって実証できると考えられる。

また、SECIモデル(Nonaka and Takeuchi, 1996)は、ビジネスにおける暗黙知を形式知にして共有化し、それをまた暗黙知に進化させ、その後形式知にして共有化するという循環作用を明らかにしている。LSPもPAPも、暗黙知の形式知化を容易にすることは明白である。SECIモデルのグローバルレベルでの浸透を考えれば、日本でLSPがそれほど浸透していないのは不思議である。日本の(企業)文化

にはLSPは向いていないのか。日本人が開発したPAPはどのようなのであろうか。今後は、これらのリサーチ・クエスションの解明も重要だと考えられる。

最後に、PAPを普及させるためには、LSPがそうであったようにFTの役割などについて理論的、実践的に形式知化することは必要不可欠になることを付言しておく。

文献

- Dann, S. (2018). Facilitating Co-creation Experience in the Classroom with Lego Serious Play, *Australasian Marketing Journal*, 26(2), 121-131.
- Drucker, Peter F. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Business.
- 蛭谷敏 (2021). 『レゴ競争にも模倣にも負けない世界一ブランドの育て方』ダイヤモンド社.
- Frick, E. D., Tardini, S., and Cantoni, L. (2013). White Paper on LEGO® SERIOUS PLAY: A state of the art of its applications in Europe. file:///C:/Users/keiso/Downloads/splay_White_Paper_V2_0_1.pdf
- Gkogkidis V and Dacre N. The educator's LSP journey: creating exploratory learning environments for responsible management education using Lego Serious Play, *Emerald Open Research* 2021, 3(2), <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.14015.1>
- Harn, P. and Hsiao, C. (2018). Strength-4D Career Model with LEGO® SERIOUS PLAY® and Six Bricks, *International Journal of Management and Applied Research*, 5(4), 157-173.
- Kristiansen, Per and Rasmussen, Robert (2014). *Building a Better Business Using the Lego Serious Play Method*, Wiley.
- Miyoshi Kakeru (2022). 「レゴはいかにして倒産寸前の状態からV字回復を果たしたのか：復活劇を支えたDX戦略と今後の展望とは」, 6月29日, <https://onecapital.jp/perspectives/lego>
- Mouratoglou, N. (2018). LEGO®, Learning, and Facilitation: A Reflective Approach. *International Journal of Management and Applied Research*, 5(4), 281-289.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- O'Sullivan D. and Baxter, E. (2022). Using Lego® Bricks to Build a Growth Mindset: A Case Study, *Journal of Sport Psychology in Action*, DOI:10.1080/21520704.2022.2119317
- Peabody, Mary Anne (2015). *Building with Purpose: Using*

- Lego Serious Play in Play Therapy Supervision, *International Journal of Play Therapy*, 24(1), 30-40.
- Peterson, Christopher (2006). *A Primer in Positive Psychology*, Oxford University Press.
- Quinn, T., Trinh, S. and Passmore, J. (2022). An Exploration into Using LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) within a Positive Psychology Framework in Individual Coaching: An Interpretative Phenomenological Analysis (IPA), *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 15(1), 102-116.
- Roos, Johan and Victor, Bart (2018). How It All Began: The Origins Of LEGO® Serious Play®, *International Journal of Management and Applied Research*, 5(4), 326-343.
- Roos, Johan and Victor, Bart and Matt Statler, Matt (2004). Playing Seriously with Strategy, *Long Range Planning*, 37(6), 549-568.
- Wilson Learning (2011). *The Social Styles Handbook: Adapt Your Style to Win Trust*, Nova Vista Publishing.